

向洪 王雪 李向前 主编



读懂哈佛丛书  
Secrets of Harvard

# 哈佛 创新

探索哈佛创新奥秘

驾驭日新月异大境界

# Innovation of

# Harvard

青 岛 出 版 社  
Qingdao Publishing House



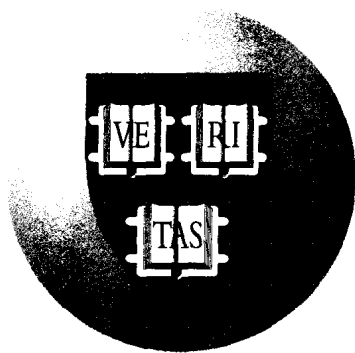
# 哈佛创新

INNOVATION OF HARVARD

---

向洪 王雪 李向前 主编

---



青 岛 出 版 社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

哈佛创新 / 向洪主编. — 青岛: 青岛出版社, 2004.5

( 读懂哈佛丛书 )

ISBN 7-5436-3074-5

I. 哈... II. 向... III. 哈佛大学—学校教育—案例 IV. G649.712.8

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2004 ) 第 027452 号

书 名 哈佛创新 ( 读懂哈佛丛书 )

丛书主编 向 洪 王 雪 李向前

本册撰写 黄 寰

出版发行 青岛出版社

社 址 青岛市徐州路77号 ( 266071 )

本社网址 <http://www.qdpub.com>

邮购电话 ( 0532 ) 5814750 5814611-8662 传真 ( 0532 ) 5814750

责任编辑 郭东明 E-mail: gdm@qdpub.com

装帧设计 申 尧

照 排 青岛海讯科技有限公司

印 刷 青岛双星集团华信印刷厂

青岛海尔丰彩印刷有限公司

出版日期 2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

开 本 16 开 ( 640mm × 960 mm )

印 张 20.25

字 数 250 千

书 号 ISBN 7-5436-3074-5

定 价 29.80 元

盗版举报电话 ( 0532 ) 5814926

( 青岛版图书售出后如发现倒装、错装、字迹模糊、缺页、散页等质量问题, 请寄回

承印厂调换。厂址: 青岛开发区江山中路191号 邮编: 266500 电话: 0532-6827680 )

## “读懂哈佛丛书”编委会

### 学术顾问

唐小我 杨明洪 刘家强 王洪钟 保健云  
廖明生 喻 华 钱 宁 金 蓓

### 主 编

向 洪 王 雪 李向前

### 副主编

孙 萍 王 涛 江 昀

### 编委

王 雪 江 昀 向 洪 张春林 孙 萍  
贾其友 范 冀 游 勇 阎馨予 邹爱琳  
李忠鹏 李家鸣



## 前言

信息社会的最大特征表现为瞬息万变。

今天的信息在明天或许变成一堆垃圾。

今天的成功者明天可能却会关门倒闭。

今天的新点子明天也许已是陈年芝麻。

世界上没有永远成功的企业，也没有永远成功的人。

要想超越自己的对手，要想出人头地，你必须创新。

在哈佛商学院（HBS, Harvard University Graduate School of Business Administration）管理学教授、《哈佛商业周刊》（Harvard Business Review）前任主编康特尔（Rosabeth Moss Kanter）主持的国际演讲会中，反复指出今日世界经济最关切的共有七大课题，分别是策略、创新、顾客关系、全球化趋势、领导变革、策略联盟、报酬系统以及社区责任——康特尔的名字对于我们中国人来说也许不如彼得·杜拉克等人耳熟能详，但她在美国管理学界的知名度与影响力绝对不下于中国人所熟悉的任何管理大师。

这种创新不是他人的创新，也不是昨天或今天一时的创新，而是自己随时随地的创新。

本书所述的内容许多是受哈佛创业者们的创新观点影响或者足以证明他们创新观点的一些案例，但不要认为照本宣科就可以获得成功——

HARVARD

在你看本书的同时，还有许多人也在看本书或从其他地方知晓这些方法——本书对于你来说重在启发，你对创新的方法和思维的领悟和掌握更胜于生搬硬套。

入世之后，中国的市场竞争秩序一定会逐步规范起来，中国的企业也只有少来些旁门左道而多一些创新，才会在越来越公正、平等的市场中赢得一席之地。

从今天开始，从看本书开始，请为自己筑就成功的阶梯。

编著者

2004年5月

**Innovation of  
Harvard**  
Secrets of Harvard



# 目 录

001 ————— 前言

## 第一章 感悟创新

003 ————— 第一节 创新为本

008 ————— 第二节 何为创新

015 ————— 第三节 创新的基石

027 ————— 第四节 如何进行创新

## 第二章 创新管理

053 ————— 第一节 铺平创新变革之路

064 ————— 第二节 实现对创新的激励

072 ————— 第三节 培养创新的环境

076 ————— 第四节 借鉴日本式的创新管理

080 ————— 第五节 创新管理的落实

088 ————— 第六节 以创新精神创造世界名牌

## 第三章 技术争新

099 ————— 第一节 技术创新决定产品市场

103 ————— 第二节 淘得成功“第一桶金”

107 ————— 第三节 技术创新的推进器

113 ————— 第四节 创新技术支持服务

115 ————— 第五节 技术创新造就中国经济

125 ————— 第六节 超越对创新的盲目崇拜

## 第四章 逆向思维

133 ————— 第一节 寻找市场空白点

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第二节 寻找人们的思维盲点   | 138 |
| 第三节 向惯性思维挑战     | 142 |
| 第四节 逆向思维——企业加速器 | 147 |
| 第五节 把握创新变革的度    | 157 |

## 第五章 先行一步

|                |     |
|----------------|-----|
| 第一节 自我创业引导市场   | 167 |
| 第二节 认清企业自身     | 182 |
| 第三节 优先考虑顾客     | 187 |
| 第四节 只有创新才能先声夺人 | 193 |
| 第五节 面对变化要先变    | 196 |

## 第六章 直面挑战

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第一节 以挑战促进创新     | 213 |
| 第二节 从对手身上发现创新点  | 219 |
| 第三节 面对挑战“迟钝”的创新 | 222 |
| 第四节 让创新不成为绊脚石   | 226 |
| 第五节 用新思想应对挑战    | 230 |
| 第六节 挑战自我，创新无限   | 233 |

## 第七章 网络制胜

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第一节 信息社会对创新的要求     | 249 |
| 第二节 没有最好只有更好       | 258 |
| 第三节 把商店搬上网络        | 267 |
| 第四节 充分挖掘网络潜力的 eBay | 276 |
| 第五节 创造网络经济新模式      | 290 |
| 第六节 传统企业的新生        | 305 |

## 主要参考文献

# I

感 悟 创 新

0 0



——管理学大师彼得·德鲁克



# { 第一节 创新为本 }

## 一、创新求存

在企业的发展过程中，什么是最值得经理和员工们重视的事情？在哈佛人看来，是创新。因为创新是推动企业发展的根本性动力和源泉。

让我们带着审视的目光来看看一些正在新经济浪潮中搏击的国际大企业的生存和发展之道。美国《财富》(Fortune)杂志每年均要推出一个全球最受赞赏的公司排行榜，用以对27个行业的发展做出有益的指导。经济专家尼古拉斯·斯坦(Nicolas Stein)在《财富》杂志中披露了这些公司得以入选的原因——第一是创新，第二是创新，第三还是创新。

英特尔公司(Intel)董事长安迪·葛鲁夫(Andy Grove)的自传题目是《只有偏执狂才能生存》，他指的是新经济疯狂的发展速度，因为在新经济中，通过重大革新使整个行业彻底改观所需的时间，可能比天才高尔夫球手泰戈·伍兹(Tiger Woods)用低于标准杆的杆数打完一场球所需的时间还要短。甚至，有些公司在好容易满足了客户、雇员和股东们提出的种种不同要求之后，突然发现自己的产品和服务已被随后而来的竞争对手取而代之了。在《财富》杂志每年一度的全球最受赞赏公司排行榜上位居前列的公司，无不恪守葛鲁夫的这一信条。要想保住领先地位，关键在于不断创新。

入选这一排行榜的公司都拥有新经济特色的战略，清醒地认识到创新是维持一家公司竞争优势的关键所在，同时在财政措施上保持了旧经济时代的传统。通用电气公司(GE)凭借其一流的管理队伍和新颖的全球战略，连续数年荣登榜首。能跻身明星公司排行榜中的诺基亚公司(Nokia)、嘉信理财



公司( Charles Schwab )、联合包裹运输公司( UPS )和高盛公司( Goldman Sachs )——全都是实行沟通新旧经济经营战略的典范。而那些失去明星公司排行榜中位置的公司往往则是在实施新经营理念或并购业务方面遇到了麻烦。当然,如果他们次年又有所创新,则可能再度返回榜上。

通过运用同样的创造性思维,嘉信理财公司对金融服务业实现了改造。该公司创始人查尔斯·施瓦布( Charles Schwab )在1974年用自己的名字成立它之后,成为提供自由开设个人退休金账户服务( IRA, 1982年)、引进软件交易产品( 1985年)和开展网上证券交易业务( 1996年)的第一人。使该公司得以坐上全球证券经纪业第一把交椅的正是那些源源不断的创意,施瓦布则把这一点归功于自己不计较错误的做法——在公司内部,这种错误被昵称为“光荣的失败”。“为了鼓励大家出主意,你就得容忍许多荒唐的想法,”施瓦布说,“如果你对那些不合适的主意拒之门外,有好主意的人也不会来找你了。况且,要是50%的主意能行得通,那就相当不错了。”

要想积极接受变革、成功实现创新,企业还必须有一种强烈的个性意识。丰田汽车公司在这方面做得相当出色,它全力以赴地开发自己最擅长的产品:经久耐用、性能可靠的汽车,因而成为世界上最受赞赏的汽车制造商。丰田汽车公司推出的、集内燃发动机和电动马达于一身的Prius型汽车就是该公司通盘考虑、不断创新的具体体现。该种车型无论在外观、成本还是保养要求上与传统的汽油驱动车型几乎毫无二致,但在耗油量上低于后者,尾气排放量则比后者低90%。“在驾驶和保养方面,用户觉得它和普通车型没什么两样,”丰田北美分公司总裁田口俊明说,“这样,用户就能在丝毫没有感到不便的情况下享受到电动汽车的许多益处。”

## 二、创新是社会发展的本质要求

美国著名经济学家熊彼特 ( Joseph Schumpeter ) 认为, 资本主义经济的本质特征就是创新, 资本主义不断突破自身的各种局限性和经常发生的经济危机, 其最主要原因就是资本主义经济的自发创新的机制。

事实上, 这一观点有其偏颇的地方, 这是因为, 对于社会主义市场经济, 最本质的特征也正是创新。江泽民同志指出: 现在我们更应十分重视创新。要树立全民族的创新意识, 建立国家的创新体系, 增强企业的创新能力, 把科技进步和创新放在更加重要的战略位置。

对于今天中国的企业来说, 决策层和管理层首先应当充分认识到创新的重要性。美国管理学大师德鲁克说: “创新就是创造一种资源。”这种资源就是创造市场, 不断以创新来开拓新市场; 在当前竞争日趋激烈的动态环境中, 企业只有持续不断地进行创新, 走在同行业创新的前列, 先声夺人, 才能求得生存和发展。因此也有人将创新比喻成带有氧气的新鲜血液。

知识产品的易逝性及无形磨损特征, 决定了其生命周期的短暂, 这在客观上为创造性提出了更高要求, 即再创新。这一点必然通过以创新为主题的社会意识形态来加以实现。无论宏观经济或微观经济的调整都应该在有预见性的、自觉的创新指引下进入高速健康发展之路。

譬如芬兰, 这个北欧国家已连续几年超过美国, 成为世界上竞争力排名第一的国家。芬兰是一个小国, 在二战中还算是战败国, 要承受战争赔偿, 但这样一个国家为什么能够在短短 50 多年时间里, 使自己的科技和经济的竞争力能够排到世界第一位? 其中, 创新不已的精神力量非常重要。许多芬兰人的心中, 芬兰能够取得今天的竞争实力, 就是整个国民始终努力创新、艰苦奋斗的结果。他们把这种精神转化为一种毅力和意志: 要让芬兰在世界上站起来。国人也能够身体力行, 长期坚持, 已经在芬兰形成了一种传统, 一种风气, 一种文化。

以芬兰的诺基亚公司为例。当我们今天提到这家公司, 第一反应是它所



生产的时髦的、新型号层出不穷的移动电话，但大家可否想到，诺基亚当初却是以造纸起家的。从那以后，它曾涉足橡胶、电缆和电子产品，最后在1992年撤出了在旧经济行业的投资，全力以赴从事电信业。“诺基亚公司在接受革新和变化方面有着悠久的历史，”该公司首席执行官约尔马·奥利拉（Jorma Ollila）说，“这一点已经融入我们的基因之中。再说，破旧才能立新嘛。”事情就像他说的那么简单，不接受变革已经导致了許多公司的衰亡。而融入了芬兰人创新精神的诺基亚公司却能历经市场的洗礼，成为全球领先时尚的大企业之一。

然而，思维观念、管理行为与产品开发要做到怎样的程度才称得上“新”？如何才能深入地感知创新的巨大作用、领会创新的本质、了解创新的方法、进行创新的行为？这就不能不学习集中了西方经济社会创新智能要点的哈佛创新。

哈佛创新是来源于实践的创新，其根基是案例教学，案例教学法（Case Study）首创于美国哈佛大学商学院（HBS），最先在其MBA教学中采用。当时的哈佛校长埃利特奥为此提出“我们的目的是在大学里系统训练一批学生，让他们了解实战中的各种管理方法，以助其未来成功”。从此开始，哈佛认准了案例教学法并将之作为HBS的传家宝并取得了巨大的成功。案例（源于英文“Case”）指具体事例，取自于现实第一手材料，真实、有环境、有情节，案例教学也即具体事例教学。在商学院，每个学生在学习期间要分析800~1000个案例，每天平均分析2~3个案例。哈佛MBA教育的成功不仅在于其培养目标定位、课程结构内容设定的成功，而且还在于引入案例教学法，将教学重点从学习知识转向训练综合技能，强调对学生能力的培养。

在深入领悟哈佛创新要点之前，我们还应该记住21世纪企业的有效原则：  
——“一切都只会越来越便宜。”科技创新的发展直接导致了产品技术的

发展和服务技术的飞跃，由此造成了物品“越来越不值钱”了。这又集中体现在 Internet 出现的信息时代，网络摧毁了公司的定价的力量，它使消费者、供应商和合伙人能够对 100 种或 1000 种价格进行比较——而不仅仅是两三种，从而提高了市场效率。它迅速使一切新东西都变成商品，使价格很快下降。它迅速使价格在竞争中向边际成本的方向下降。它也使对数字化传媒——从音乐到书籍，从录像到数据——的复制和传播更加容易。

——创新带来利润。知识创新的产品能使先行者获得暂时的垄断地位和独占的利润。但是这只是“暂时”的。知识产品和网络能很快消失于猝发的熊彼特经济学派所说的创造性的破坏中。因此企业必须迅速地创新，不断地创新。



## { 第二节 何为创新 }

### 一、创新的含义

当一个新的构想在实验室被证实可行的时候，工程师称之为“发明”（invention），而只有当它能够以适当的规模和切合实际的成本，稳定地加以重复生产的时候，这个构想才成为一项“创新”（innovation）。有些创新，例如电话、数位电脑、飞机等，都属于“基础创新”。它们影响深远，有些创造出全新的产业，有些使既有的产业发生重大转变。如果将此概念应用在组织的演化及变革上，那么我们可以说，学习型组织已经被发明出来，但是还没有达到创新的地步。

在工程上，当一个构想从发明演变为创新，必定会经历各种配合技术聚合的阶段。这些关键往往都是是个别的范畴中单独发展出来，逐渐聚合、相辅相成，才使得在实验室中被证明行得通的构想，成为实用的创新。

莱特兄弟证实动力飞行是可能的，但是引导它进入商业航空的是麦道（McDonnell Douglas）公司。他们于1935年推出的DC-3，是第一架在经济上满足了商业航空、在科学上证实了空气动力理论的飞机。在这30年中（这是典型的基础创新发展成熟所需时间），无数的商用飞行实验均失败了。就像学习型组织早期的实验一样，那时候的飞机飞行很不可靠，而且也没有达到经济效益的适当规模。

透过以上的例子，我们可以发现，创新是个体或组织根据一定目的和任务，运用一切已知的条件，产生出新颖、有价值的成果（精神的、社会的、物质的）的认知和行为活动。简要地说，创新就是T·史蒂芬斯（T·Stevens）