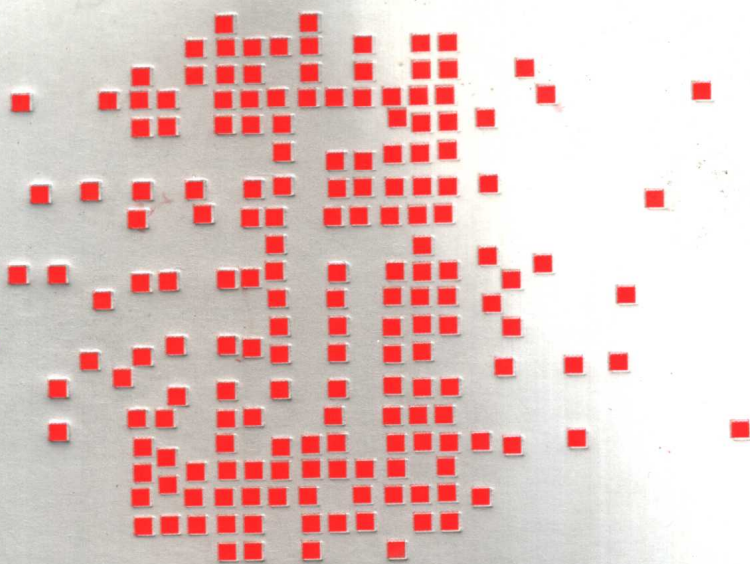


[英] 贝蒂塔·范·斯塔姆

创新力



The
Innovation
Wave

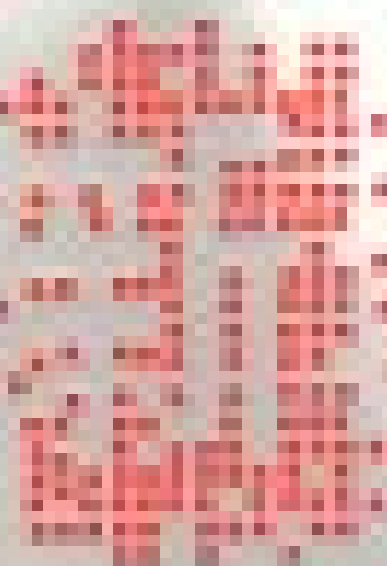
企业生存与发展的内在动力



高等教育出版社

ISBN 7-309-04999-9

创 新 力

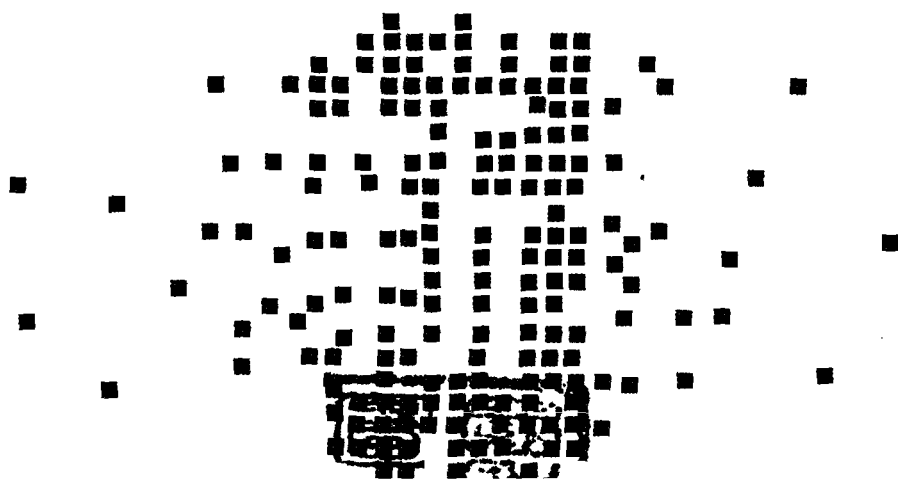


The
Innovation
Wave

创新力

中国出版集团
中国出版传媒股份有限公司

创新力



**The Innovation
Power**

[英] 贝蒂塔·范·斯塔姆

企业生存与发展的内在动力



高等教育出版社

内容提要

本书系统介绍了如何将创新融入企业的愿景、战略、文化、领导以及运营过程。全书通过大量的案例从正反两个方面对创新进行了剖析,既可以帮助读者掌握先进的创新理念、工具、手段和思维方式,又可以让读者了解在创新过程中所面临的挑战和机遇。企业管理人员、学者或者商学院的学生都能从本书中获益。

图书在版编目(CIP)数据

创新力/(英)施塔姆(Stamm, B.V.)著;刘寅龙译.
北京:高等教育出版社,2004.2
书名原文:The Innovation Wave
ISBN 7-04-014227-9

I.创... II.①施...②刘... III.组织管理学
IV.C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第126090号
The Innovation Wave: Meeting the Corporate Challenge by Bettina von Stamm
ISBN 0-470-84742-5

Copyright © 2003 by Bettina von Stamm.

Original language published by John Wiley & Sons, Inc., All rights reserved.
Simplified Chinese translation edition jointly published by John Wiley & Sons, Inc.
and HEP Publishing House.

本书版权登记号:图字:01-2003-5099

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100011
总 机 010-82028899

购书热线 010-64054588
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所
印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 965×1290 1/32
印 张 8.25
字 数 150 000

版 次 2004年2月第1版
印 次 2004年2月第1次印刷
定 价 35.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

前言

沉下去还是游过去

欢迎您踏入创新浪潮。今天，几乎没有人怀疑创新对于一个公司的成功及其长期存在所具有的重要意义。但是在许多组织中，领导者们还在不得不为把这种理念转化成实际行动而冥思苦想。正如伦敦商学院组织行为学教授罗伯特·高菲（Rob Goffee）经常提到的那样，“他们经常就像被飞速驶近的汽车前灯照到的兔子”。或者，我们也可以用本书提到的另外一种说法，尽管他们知道这场创新的浪潮正在不断逼近，他们必须学会如何驾驭这场浪潮，但是他们却不知道该如何开始。

本书的目的就是为读者提供一些实用而有益的观点和思路，帮助他们把创新有机地融入到组织的运行过程当中，为组织提供明确的目标，从而改善组织自身的创新能力。本书不仅将讨论创造一个具有创新能力的组织所必需的东西（愿景与战略、领导、文化和工作环境），同时还将讨论创新的结果（产品、服务和工作流程）。

参与本次研究的创新交流成员公司包括：

联合戴姆克 (Allied Demecq)
万特赛有限公司 (GKN)
阿斯塔泽尼卡 (AstraZeneca)
葛兰素史克 (GlaxoSmithKline)
阿克萨太阳生命有限公司 (AxaSunLife)
联合系统公司 (Integral)
布特斯公司 (The Boots Company)
劳埃德集团 (Lloyds TSB)
英国航空 (British Airways)
马莎百货 (Marks & Spencer)
英国电信 (BT)
玛氏制药公司 (Mars Confectionery)
吉百利公司 (Cadbury Schweppes)
城堡水泥公司 (Castle Cement)
珍珠保险公司 (Pearl Assurance)
罗氏制药公司 (Roche Consumer)
健康制药公司 (Health)
英国电力煤气供应公司 (Centrica)
苏格兰啤酒公司 (Scottish Courage)
戴乔公司 (Diageo)
联合利华 (Unilever)
邮政研究集团 (The Post Office Research Group)

本书以创新交流机构（关于该组织的介绍，请参看第Ⅵ页的内容）的各成员公司为对象，通过对这些公司的深入采访和研究，总结了他们在实践中积累的宝贵经验，同时，广泛参考了大量的资料和文献，从正反两个方面借鉴了一些企业和机构的案例，把各种学术思想、理论与这些先驱者的实践有机地融合为一体。尽管我们不能把所有好的实践方法和手段都称之为创新，也许它们只

不过是一般性的管理手段，但是与其他组织相比，那些具有创新精神的组织往往更倾向于采取这样的手段或是思路，并把这些手段和思路转化成一种可以进一步强化自身创新能力的武器。

在把创新精神融入到一个组织或是改善自身创新能力的过程中，企业的领导者们往往要面临着一系列的挑战：

- 如何说服组织中的其他成员改善自身的创新能力，让他们觉得这样做不仅仅非常重要，而且极为迫切；
- 如何寻找创新的突破口；
- 如何驾驭创新的浪潮，到哪里去找那些能够驾驭这一浪潮的人才；
- 如何积累并传播通过创新获得的经验。

本书将以这些挑战为线索逐步展开讨论，并通过以下专家讲述的故事对每一个步骤加以分析：

- 管理学的泰斗、伦敦商学院的访问教授加里·哈默；
- 曾经负责伦敦千年穹顶资产收入管理业务的皮埃尔—耶斯·戈拜；
- 伦敦商学院国际与战略管理学科的科斯塔斯·马基德教授；

- 既是一名出色的学者（在伦敦商学院的亨利管理学院任教），又是一位优秀的管理人员（在 BBC 任职）的格雷斯·琼斯；
- 葛兰素史克公司的斯蒂芬·穆恩；
- 伦敦商学院管理开发中心的本·布莱恩特先生；
- 苏黎世金融服务公司的杰斯·梅尔博士和伊恩·欧文博士。

这些故事是根据 2001 年 11 月 30 日在伦敦商学院召开的 2001 年创新交流公司年度会议发言稿加工整理而成的。

把企业所面临的这些挑战与创新联系在一起讨论，有助于我们采取更加全面的视角看待创新问题。通过这种方式，我们不仅可以进一步了解组织环境的重要性，而且可以促使我们自觉地按照创新目标对组织的各个方面加以调整。与缺乏创新精神的组织相比，创新性组织在以下五个关键的方面往往会采取不同的方式（如图 1 所示）：

- 战略与愿景；
- 领导；
- 文化；
- 工作流程；
- （有形的）工作环境。



图1 创新框架

每一章的结尾部分都将以图框、文字、小结和对成功案例的总结（也包括一部分对失败案例的总结）等形式，引用这些采访对象的一些观点。

这里，我要再一次对您能够在百忙之中阅读本书表示感谢。我真诚地希望您能够喜欢这本书，更重要的是，希望这本书能够为您提供一些有益的见解和思路，帮助您的组织成功地驾驭创新浪潮。

关于创新交流机构

作为创新理论研究的著名组织，创新交流机构（the Innovation Exchange, IE）是一家从属于伦敦商学院的企业，它以提升业绩为目标，致力于创新领域的探索、研究和促进。

创建该机构的初衷是为了满足企业管理者在非竞争环境下交流经验和研究问题的需求。在企业界和政府主要人士的支持下，创新交流机构于 1999 年 1 月在伦敦商学院正式成立。

创新交流机构的成员在本公司以及全球商业环境中大力提倡创新理念。该机构将向会员提供以下独家资源：

- 相关领域的专家以及相关知识；
- 通过欧洲最大的商业图书馆——伦敦商业文献图书馆以及创新交流公司的网址，获得独家提供的信息来源；
- 与其他类似组织之间建立网络形式的论坛；
- 有关企业生产经营、教学、参观访问其他公司以及年度会议等方面的事务。

前言：沉下去还是游过去 / I

第一章 认识大海

——了解自己的环境

“创新”的真正含义是什么？ /1

创新的重要性 /3

创新的现状

创新交流机构 /4

变化是永恒的主题 /15

变革的原动力 /21

小 结 /37

第二章 驾驭创新的大海

——明确创新的紧迫性

变革的激流

加里·哈默，战略研究公司总裁 /39

小 结 /55

第三章 只有在有鱼的地方才能捕到鱼

——必须突出重点

战略与愿景 /57

赋予一个品牌以新的生命力

皮埃尔-耶斯·戈拜，伦敦千年穹顶的前
任首席执行官 /66

客观环境与制约因素 /70

在风浪中前进

——突破现有制度的约束而发展

科斯塔斯·马基德,伦敦商学院 /77

沟通的作用 /91

如何对创新进行衡量 /95

小 结 /102

第四章 乘风破浪

——如何把创新变为现实

新的思路从何而来 /103

与众不同的潮水

——充分利用他们的特长

格雷·琼斯, BBC 的前任人力资源主管 /111

市场调研的作用 /121

从形成概念到投入实施 /126

有关流程方面的几个事项 /134

如何把创新融入到组织当中 /139

让创新成为企业的文化

——把创新视为动与静之间的循环

葛兰素史克公司的斯蒂芬·穆恩和伦敦商学院的本·布莱恩特 /146

小 结 /155

第五章 在浪花上驰骋

——如何保持优势

领导的作用 /159

文 化 /170

寻找鱼群,调整好航向

——让创新成为组织的内在能力

杰斯·梅尔和伊恩·欧文,苏黎世金融服务公司 /185

人力资源部门的作用 /197

工作环境 /204

小 结 /208

第六章 像大海一样无边无际

——创新挑战

创新的矛盾 /209

未来的创新挑战 /218

终 论 /220

推荐书目 /221

致 谢 /244

认识大海

——了解自己的环境

“我们必须清楚地意识到，创新并不仅仅是新产品的开发。”

► “创新”的真正含义是什么？

1992年，在英国贸易工业部（Department of Trade and Industry, DTI）主持的第一届创新演讲大会上，当时的索尼公司董事长盛田昭夫（Akio Morita）指出，创新绝对不仅仅是技术上的突破。事实上，他的演讲题目就已经说明了这个问题：“ $S \neq T$, $T \neq I$ ”，意思是科学（Science）本身并不等于技术（Technology），技术本身也不等于创新（Innovation）。他在发言中进一步分析到：“仅仅有了创新性的技术，并不能说自己已经实现了创新。我认为，真正的创新必须包括以下三个核心要素，也就是我所说的‘三个创新力’，即技术上的创新力，加上产品规划上的创新力以及市场营销方面的创新力。”

从那时起，这种广义上的创新概念开始变得越来越普及。今天，大多数的人已经把创新理解为一种思



维方式和理念，而不仅仅是一种具体的技术突破。这种观点对于那些希望在组织中推行创新的人来说显然是贴切的，但是对于组织中的其他人来说也许就不尽如人意了。

这种意义上的变化对于那些希望强化创新意识的组织会产生一种非常重要的影响：为了增加自身的创新能力，仅仅在研发方面投入大量的资金还远远不够，他们需要对组织的每一个方面都加以考虑。为此，他们需要对每一个系统和结构，乃至组织的文化和领导风格都加以调整。

必须把所有的行动联系在一起考虑。绝对不能在某一个方面采取行动，而是要把这些行动结合为一个整体。如此一来，当你实施一项新的行动时，员工自然而然地就会审视这项措施是否适合于现有的各项措施。也就是说，新的创新措施必须具有适应性。

我们将在本书中反复强调创新的各个关键要素——领导、战略与愿景，以及工作流程之间的内在关联性。尽管好的领导是一个必不可少的内在要素，但是如果没有流畅的工作流程和清晰的战略，它就不可能发挥出其自身的全部潜能。在某种意义上可以说，这种内在的关联性也就是盛田昭夫在 1992 年的发言中所提到的东西：

从组织的结构层次上看，具有创新性的管理，就是要把生产运营中的每一个阶段都看成创新链条上不可分割的环节。每一个环节都是为了满足某一个特别的目标——但同时还要与其他环节相互结合。我所说的这些环节也就是应用性的研究、开发、设计、生产工艺、制造、销售和服务。每一个环节都是至关重要的——每一个环节也都是同等重要的。为了能够使每一个群体的高绩效

者保持足够的动力，就必须保证每个环节都具有相似的“优先度”。而创造和推进这种运营方式则是企业最高领导者的责任。

研发实验室或是产品计划人员的讨论并不一定会自然而然地带来创新过程。任何一个创新过程必须首先有一个明确的制度加以保证，而这个制度又必须是来自于企业的最高管理层，他们需要为创新制订明确的目标和优先顺序；一旦有了具体的目标，就必须让组织内部的各个层次都能够了解到这一目标。你所制订的目标必须明确而具体，同时又要具有一定的挑战性，因为你不可能等着创新有一天会不期而遇地降落到你的头上。当然，你不必，也不应该掌握实现这些目标的全部答案。你应该做的一切就是保证目标的可实现性。

公司最高管理层所制订的创新制度只有在一定的环境下才能得以生存。企业的环境必须有助于创造员工之间共同的目标和一致的目的，以及所有成员之间——无论是首席执行官还是普通的操作工人——同舟共济的意识。每个人的命运都与企业的命运交织在一起。尽管创造这样的环境并不是一个简单的工作，但没有这个环境，就不可能有更多创新的机会。

➤ 创新的重要性

早在 20 世纪 80 年代，一部分管理学的泰斗，如汤姆·彼得斯（Tom Peters）、罗萨贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）和加里·哈默等人，以及一些国家的政府，就已经开始强调把创新作为实现竞争优势

的关键性手段所具有的重要价值。现在，几乎任何一名管理人员都会承认，创新对于一个组织的成功所具有的重要意义。英国贸易工业部和英国工业联合会（Confederation of British Industry, CBI）于 1995 年对英国 100 家业绩最出色的公司进行了一次调查。调查结果显示，这些企业在产品质量、可靠性和成本等方面并不是非常的突出；实际上，他们仅仅是达到了所必须达到的最低要求。而与众不同和竞争优势的真正源泉在于他们的创新能力和面向客户的经营理念。

我们也应该看到，企业对创新的日益重视还有着其他方面的因素。20 世纪 90 年代并购现象的大量出现导致许多公司认为，他们可以通过创新这一途径实现尽可能快的增长。而未来的任何增长都只能来自于不同的因素，其中最主要的是创新与合作。一些创新交流机构的成员公司，在采访时被问及是哪些因素促使他们提高自身创新能力的时候，他们也提到了外部力量。例如，适应外部竞争压力的需要，良好的财务状况不再足以使金融市场满意这一事实。几乎所有的组织都开始关注创新性企业的内在含义，同时也开始花费越来越多的精力从其他创新性企业汲取经验。

● 创新的现状

创新交流机构

由于实际情况存在着巨大的差异，因此也有一些企业公开反对创新是企业未来经营成功的基本条件，正如下面一些创新交流机构成员公司所指出的那样：