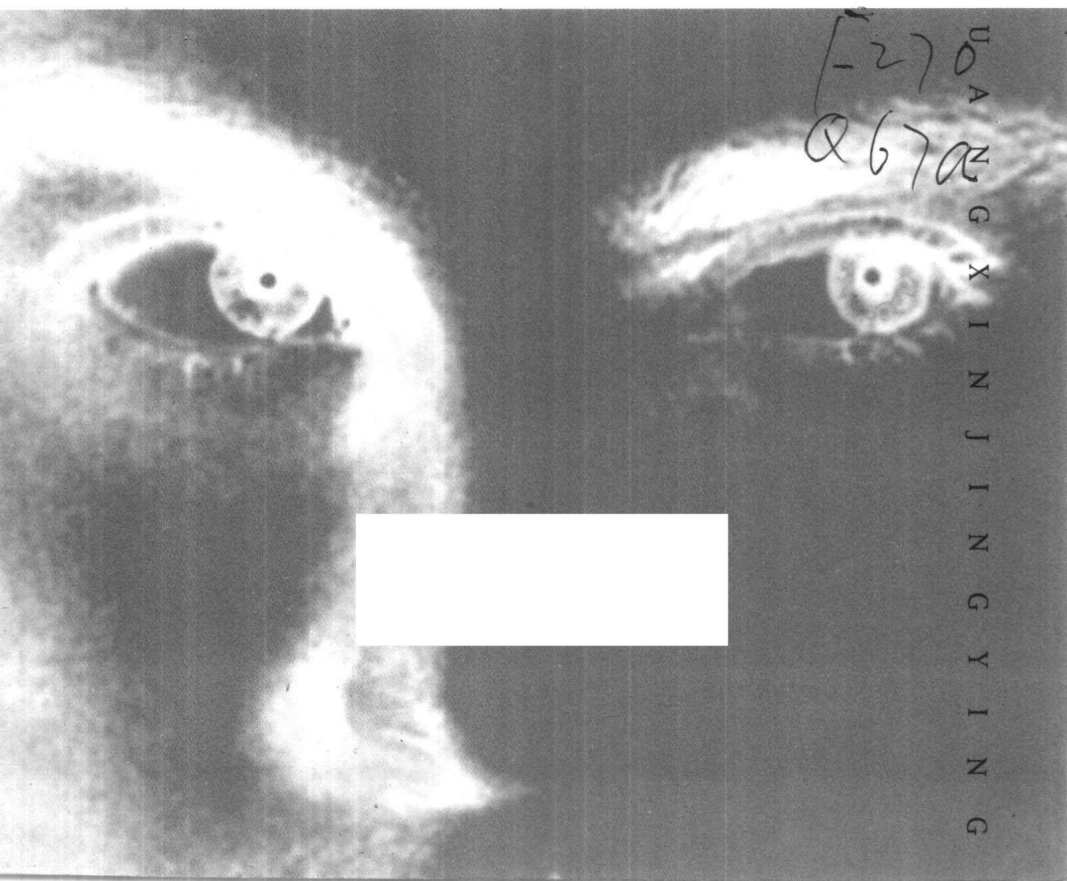


创新实务丛书

创新经营

秦骏伦 编著

浙江人民出版社



图书在版编目(CIP)数据

创新经营/ 秦骏伦编著. - 杭州: 浙江人民出版社,
1999.12

(创新实务丛书)

ISBN 7-213-02004-8

I. 创… II. 秦… III. 企业管理-经营决策 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 69770 号

· “创新实务”丛书 ·

创新经营

秦骏伦 编著

- 出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
- 责任编辑 虞文军
- 封面设计 顾 页
- 责任校对 鞠 朗
- 经 销 浙江省新华书店
- 激光照排 浙江印刷集团公司
- 印 刷 杭州大众美术印刷厂
(杭州电厂路谢村)
- 开 本 850 × 1168 1/32
- 印 张 6.875
- 字 数 14.5 万 插 页 1
- 印 数 1 - 6000
- 版 次 1999 年 12 月第 1 版
1999 年 12 月第 1 次印刷
- 书 号 ISBN 7-213-02004-8/F · 271
- 定 价 11.00 元
- 如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

总 序

四时交替、日升月落,时间在岁月的书页上写下印记。站在新世纪的门槛上,回首去者,远望来者,念天地之悠悠,不禁感叹时间之变迁,竟使世事变化万端。一些小国在短短的二三十年间,迅速崛起;一些新兴的公司在年轻的总裁领导下,利润率超过了百年经营的传统企业;一些昨日还不名一文的小伙子,既没有传统的店铺,也没有成千上万的流水线员工,如今却吸引了遍布天下的消费者……

这一切现象有着它们各自的特性,但有一个共性的原因就是:他们都勇于创新,善于创新。

时间在新世纪敞开一扇成功的大门,进门的钥匙就是创新。世界各国纷纷意识到创新的重要性,并积极地推进创新。不管是一个国家、一个民族,还是一家企业、一个人,从某种意义上说,没有创新,就失去了它的存在价值。正如江泽民总书记在全国科技大会上所指出的:“创新是一个民族进步的灵魂,是国家兴旺发达的不竭动力。一个没有创新能力的民族,难以屹立于世界先进民族之林。”

纵览人类漫漫的前进步履,在农业时代,人们更多地追求土地;在工业时代,人们热衷于资本的获取;而新的知识经济时代到来的时候,人们把更多的精力投入到获取知识,进行

创新。对创新的极度推崇,就像近人对设备的极度推崇,就像更早的人们对土地的极度推崇一样,成为了时代的需要。

正是因为创新已成为我们这个时代的需要,成为我们国家和民族的需要,国内对创新理论的研究也十分重视和关注,系统性的创新理论国外译著和国内论著已陆续出版,但读者普遍反映,切合国内实际、实务性强的创新论著不多。基于此认识,我们组织编写了这套“创新实务”丛书,期望能起到抛砖引玉的作用。

本丛书主要有两大特点:

一、实务性。目前,国内创新理论的译著和论著已经不少,而创新实践者所需要的实务性的论著少而又少,可以说是凤毛麟角。创新理论的研究在国内还有许多领域可以探索,创新理论有待于进一步的发展和完善,但创新实践已经受时代的客观环境逼迫,如火如荼,不容迟缓地展开了,它需要理论的引导,更需要实务性强的论著。这方面论著的稀少与创新实践者的极大需求之间,存在着巨大的反差。本丛书期望能弥补这个缺憾。

二、面向微观。目前,对于创新的宏观体系的规划已经在我国展开。众所皆知的是,中国科学院院长路甬祥先生主编的《创新与未来》,提出了面向知识经济时代的国家创新体系。而对于企业、个人、思维等的微观研究,只散见于一些文章之内,实在少得可怜。本丛书从经济、社会、个人的基本细胞出发,以企业经营、个人发展和思维的创新为主题,进行了微观的论述。

本丛书共由三本组成:

第一本《创新经营》。该书的写作基于这样一种认识:经营是企业的灵魂,没有经营,就没有企业;而创新又是时代的

需要。是故,创新经营是知识经济时代企业的命脉。

国内有一种观点,认为管理是企业的命脉。如果管理是企业的命脉,那么,一家产业选择本身就有问题的企业,能够因为换上一个有能力的管理者,而从微弱的境况中一下子走上强壮之路?如果管理是企业的命脉,那么市场本身就不需要的产品,能够因为企业管理者的悉心照看,而从毫无潜力变得竞争力很强吗?

过去,不少人要么把经营与管理等同起来,要么重管理不重经营;在国内的许多企业中,经营被放在次要的地位。针对这种情状,《创新经营》并不急于提出新的概念和办法,而是从问题的根本出发,从创新精神、创新知识、创新方法等多角度地探讨了企业本应具备的创新经营素质。

《创新经营》的论述,具有强烈的针对性,既不同于新概念充斥其间、不那么适应中国国情的、中看不中用的西方经营类书籍,也不同于死死抱住传统原则和操作方法,不作变通和创新的经营类书籍,所举例子绝大多数是国内企业的实例,所解决的大多数是国内企业在经营方面常见的问题。

第二本《创新人才》。它的写作基于这么两个认识:一、创新人才是国内最缺的人才;二、有许多人想成为创新人才,但难窥门道。

创新,创新,创新,当这个意识不断地在一个人的头脑里强化的时候,其强烈冲动就是要成为一个创新人才,此类指导性书籍的缺乏使创新人才的培育成为画饼。现在我们教育的一大缺陷就是只从成万成亿的人群中,选取少数人培养成科学家这样的创新人才,根本没有普通人如何成为创新人才的通途。

一项体育运动的水平往往可以从它的普及程度中得到体

现,普及程度越高,运动水平就越高。一个国家的创新素质,也可以从创新人才的普及程度中得到体现。如果老是只有这么几个科学家来进行创新实践,而把绝大多数的人排除在创新人才的行列之外,那么,国家的创新、企业的创新又从何谈起?

《创新人才》的论述,很有启发性,有着很强的实用性,既不同于坐而论道、空而又空的纯理论阐述,也不同于建立在传统理论基础上的人才学。它结合了许多现代的心理學、组织行为学、人力资源管理学等学科的新成就,从意识与信念系统、思维特征、性格品质、学习素质等方面出发,来论述如何从一个普通人成长为一个创新人才。

第三本《创新思维》。它的写作基于这样的认识:思维是人对自然和社会的第一反应,实现思维的创新对于创新人才的成长影响巨大。

如何实现思维在方法上的创新,前人之述备矣。但对创新思维的基本构成,包括物理构成、心理构成、过程构成等,做系统的论述还不多见。《创新思维》正是从这些方面出发,对创新思维进行了探讨,使希望成为创新人才的人,或想为创新人才的教育和培养作出贡献的人,能从根本上把握创新思维的内涵和本质,促进创新事业的发展。

当然,创新是一项世纪的事业,也是人类越来越紧迫的任务。创新理论的研究显然是一个极为重要的课题,也是一个非常复杂的课题。由于它涉及的方面比较广泛,因此,我们也只能选择若干方面,把各人平常研究积累的一点心得奉献给社会。但由于我们目前的研究还很浅薄,书中难免有许多不妥之处,敬请广大专家、学者指正,我们将不胜感激。

目 录

引子 经营者的终极素质:创新	(1)
第 1 章 概论	(7)
1.1 从创新到创新经营.....	(10)
1.2 创新素质论.....	(12)
1.3 创新经营实践论.....	(20)
第 2 章 创新精神	(25)
2.1 企业家创新精神必备.....	(28)
2.2 企业创新经营精神备忘录.....	(32)
第 3 章 创新知识	(39)
3.1 比尔·盖茨的处方.....	(41)
3.2 知识就是财富.....	(42)
3.3 所有制的选择.....	(47)
3.4 以市场为纲.....	(53)
3.5 商品经营八大原理.....	(58)
第 4 章 创新方法	(67)
4.1 制造特色.....	(69)
4.2 避免竞争.....	(72)
4.3 发现市场.....	(78)

第 5 章 观念创新	(83)
5.1 体制观念创新	(85)
5.2 利益观念创新	(91)
5.3 产业观念创新	(100)
5.4 观念创新必须符合市场经济规律	(105)
第 6 章 理念创新	(109)
6.1 一线理念创新	(111)
6.2 成本理念创新	(122)
6.3 营销理念创新	(129)
6.4 对外开放理念创新	(144)
6.5 对内开放理念创新	(157)
第 7 章 思路创新	(165)
7.1 高起点经营思路	(168)
7.2 名牌经营思路	(174)
7.3 深加工一体化经营思路	(185)
7.4 多元化经营思路	(191)
结束语 在危机中创新	(201)
主要参考文献	(209)
后 记	(210)

引 子

经营者的终极

素质：创新

1997年国内经济界对一个名词极感兴趣,也有人对其顿觉不安。这就是“买方市场”。当一个又一个数据被专家们拿来分析,并作为论证“买方市场来临”的证据,当官方的资料和领导者的讲话,一次又一次地提醒企业注意“买方市场”的来临,新的帷幕已经渐渐拉开。

有些企业的经营者十分怀念过去的卖方市场、短缺经济,认为现在的社会经济形势不好,供大于求,市场疲软。“什么时候才能形势好转?”他们还在做着有朝一日,能够再回到过去客户来求企业供货的美梦。

然而这个时代已是一去不复返了。市场经济为一切经营者敞开了公平竞争的大门,短缺一旦显现,便从各个角落涌现一批又一批的竞争者,使供不应求变成供求平衡,并急速演变为供大于求。当然,善于研究市场的经营者往往也能在总体供大于求的市场中,寻找出或创造出新的夹缝市场和新的市场机遇,并巧妙地通过先发效应迅速拉开与其他经营者的差距。然而,不多时,这相对的卖方市场又很快会变成买方市场。在市场经济条件下,总体的卖方市场是再也不会有了。只有实实在在地去研究市场,适应市场,才能得到市场的回报,并不断地壮大自己。

“市场疲软”、“市场疲软”……思路僵化者只会在那里大发牢骚,大叹苦经,而且,越喊就越找不到方向。其实,市场是没有“疲软”之说的。道理很简单,市场是棵长青树,市场永不会疲软,尤其是有着12亿人口支撑着的中国市场。请看,那么多的外商企业,都在看着中国的市场眼红,待踏上中国的土地后,更是一声惊呼:中国遍地是黄金!中国的钱真好赚!

他们喊“疲软”吗?从不。



引子 经营者的终极素质:创新

人们发现,外商打入中国市场的,都是中国市面上常有的东西,但却又比市面上的东西有所创新。他们的产品一打进来,虽然总要比我们的传统产品卖得贵得多,但是市场则立时不见“疲软”。例如,最简单不过的牙刷、牙膏、洗头液之类。这些简单产品早就供大于求,早就被大部分经营者打入“疲软”之列。

牙刷,在质量与品牌优势的基础上,外资企业的产品不过是加上了波浪形的刷毛形状设计,然后在电视广告上演示给你看:这样刷最干净了。怪了,市场的大门便马上为其敞开,卖得并不便宜,但却没有“疲软”。

牙膏,虽然过去国产的牙膏也在配方成分、功效上绞尽脑汁,却不敌外资企业直接将其功能性配方“双氟加钙”的对比效果以动画夸张出的广告策划,似乎没有了它便成了不可救药的“软蛋”,尽管有人也悄悄地问过:“在刷牙的一两分钟内,再好的配方又能透过珐琅质渗透进去多少含量?”但广告策划并没有在定量性的问题上纠缠。“我有,你没有,不就够了嘛。”你的牙膏卖得便宜得多也奈何不了我的异军突起,活该你喊“疲软”。

洗发液,更可以奇妙地策划出一个人人都有的大敌:“头皮屑”。似乎有了头皮屑便无法开展社交活动了,而我来了,就马上解决了。你也想消灭头皮屑吗?拿钱来吧。销售情况马上一枝独秀。有的人始终弄不清:头皮屑是富余脂肪的一种变形,这是人的内因,为什么现在会感到头皮屑多?吃得比过去好了。难道用了这种洗发液便真能彻底消灭头皮屑?若是如此,又有谁会需要再次洗头呢?可谁也没有说用了我的洗发液到底是几天内没有头皮屑?只要你尽情陶醉在其芳



香、泡沫、手感的感受中,不就是一流的享受了吗。该谁喊“疲软”,不又是显而易见的了。

其实,真正的道理很简单:市场竞争分为三个阶段,市场竞争的第一阶段,是数量与价格的竞争,这是最低层次的竞争;市场竞争的第二阶段,则主要是质量与品牌的竞争;而市场竞争的最高阶段,则是创新的竞争。只要围绕市场大搞创新,而不是以多年一贯制地以不变应万变,则市场就永不疲软。说到底,市场永不“疲软”。

不用看比尔·盖茨,只需上互联网查阅一下某些站点,就可以听见知识经济的脚步轰然来临。

著名学者路甬祥这样评价:由于现代全球信息和运载技术将世界联结成一个整体,使得人们更有可能充分及时地在全球范围内利用新知识、新资源,开展全球性的经济文化交流、合作与竞争。人类的未来和国家的繁荣比以往任何时候都更加依赖于知识创新和知识应用。

在农业经济时代,人们梦想占有土地;在工业经济时代,人们希望拥有资本;在知识经济时代,创造新知识,创造知识新的应用将成为人们的新追求。江泽民在全国科技大会上如是说:“一个没有创新能力的民族,难以屹立于世界先进民族之林。”

对于每一个微观企业来说,经营是龙头,经营决策决定着企业的成败。经营的核心问题是什么?著名经济学家熊彼特认为,企业家与普通的企业经营者之间的区别,就在于是否倡导和实行“创新”的企业经营。诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙教授指出:“经营管理的核心问题是经营,经营的核心问题是决策,决策的核心问题是创新。”

一个没有创新经营的企业,难以屹立于先进企业之林。



第 1 章

概 论

当今世界是一个市场的世界，经营活动主宰着世界市场的有效运行。要想在当今世界立于不败之地，必须在经营中不断创新，从这种意义上讲，“优秀企业与后进企业的差距，就在于创新能力的差距”。

日本的索尼公司在刚起家时，仅 20 名员工、500 美元资本金，但在经营决策上坚决走自己的创新之路。在别的企业都大上普通电器时，索尼公司独家开发其刚刚问世的录音机；在晶体管刚刚诞生时，索尼公司又及时抓住机遇，迅速推出应用晶体管的袖珍收音机……这样，平均每年推出上千种新产品，经过几十年的不懈努力，终于缔造了一个“电器帝国”。总结其成功的奥秘，归结为四个字：“天天创新”。

美国早年的钢铁大王卡耐基更是声称：“你可以把我所有的厂房、资金、设备和市场统统拿去，只要保留我的骨干人员，过四年我又是一个钢铁大王。”骨干人员是什么人？就是有创新能力的人才。很显然，卡耐基之所以能成为“钢铁大王”，靠的并不是硬件，而是最宝贵的创新能力。

日本著名的企业家松下幸之助先生则认为：“松下公司真正的实力在于全体职工一年几十万项的职工创造性建议。”日本的本田公司在作企业介绍时，第一句话就是：“本田公司一年有 105 万项职工创造性建议，是一流的公司。”甚至国外企业的股市行情，也常随企业每年人均创造性建议数量的涨落而波动。

地处西部边陲的新疆化肥厂，建厂时的工艺、技术、设备就先天不足，能耗高，关键设备超期服役，产品单一，企业多年处于亏损状态。为了落实科教兴厂，提高全厂职工素质，厂里自 1994 年起开展创造力开发系列培训活动，组织厂领导及部

