



创新与知识
管理丛书

Innovation
Management

创新管理

Strategies & Implementation

吴松龄 ◎ 著

台湾著名企划专家

著名人力资源管理专家
赵曙明教授倾力推荐



附赠光盘



南京大学出版社

Innovation Management

创新管理

Strategies & Implementation

吴松龄◎著

台湾著名企划专家



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

创新管理 / 吴松龄著. —南京: 南京大学出版社,
2007. 8

(创新与知识管理丛书)

ISBN 978-7-305-04843-2

I. 创… II. 吴… III. 企业管理—技术革新—研究 IV. F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 112151 号

本书为(台湾)五南图书出版股份有限公司授权南京大学出版社
在大陆地区出版发行简体字版本。

登记号 图字:10-2007-178

出版者 南京大学出版社
社址 南京市汉口路 22 号 邮编 210093
网址 <http://press.nju.edu.cn>
出版人 左健
丛书名 创新与知识管理
书名 创新管理
著者 吴松龄
责任编辑 黄继东 梅洁 编辑热线 025-83592193
照排 南京玄武湖印刷照排中心
印刷 南京大学印刷厂
开本 787×1092 1/16 印张 30.75 字数 660 千
版次 2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-305-04843-2
定价 60.00 元(含光盘)
发行热线 025-83594756
电子邮件 sales@press.nju.edu.cn(销售部)
njuperss1@public1.ptt.js.cn
mejie@press.nju.edu.cn

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购
图书销售部门联系调换

出版说明

知识经济时代,创新与知识的重要性凌驾于一切有形经济因素之上,这一点已为产业界、学术界和政府广为接受。但客观来讲,即便是由中国大陆学者来对西方,尤其是美国的原版经管类图书加以改写,因这些“舶来品”的知识背景、案例、思维方式和表述风格都是西方的,往往会使中国读者“消化不良”。而引进台湾地区学者的著作,正好可以弥补这方面的缺憾。一方面,台湾地区的这些作者大多具有在欧美学习和教学的背景,而且在台湾地区的名牌大学任教并参与企业管理实践,这使得他们能够将规范的创新理论与本土创新实践相融合;另一方面,这些作者是站在“学习、借鉴”的角度为本土读者写的,符合华人的思维与表述方式,方便了读者的认读。

当然,这里所谓的“本土化”也仅是立足于台湾地区的企管实践。在为中國大陸读者开启直通车以了解台湾地区的创新与知识管理实践的同时,我们还对本书作了适度改编,每章末新增了大量中国大陆业界最新的言论和报刊资讯,以便给管理一线的读者感同身受的启迪,从而加深对全书内容的认知。

为了让读者读到更原汁原味的台湾地区作品,并考虑到此类图书的读者大都具有较好的英文功底,因此我们继续沿用原著的专业术语,并在大部分专业术语后标注英文予以说明。这样,读者既可以不受影响地阅读,又可以掌握更多的专业术语,以便海峡两岸的学术交流。

南京大学出版社

2007年5月

推荐序

企业创新首先是由美国经济学家约瑟夫·熊彼特提出的,他认为创新是企业生产经营中建立新的生产函数(new production function),包括新技术、新产品、新渠道、新市场、新组织等方面的创新。而创新管理则是指企业对创新活动和创新行为进行有意识的引导、调控和激励。

20 世纪 80 年代,伴随着新经济的兴起,在美国等一些西方发达国家里,创业浪潮风起云涌。管理学大师彼得·德鲁克先生敏锐地找到了新的理论增长点,将其研究重心转向了创新管理。他继承了约瑟夫·熊彼特的衣钵,成功地将管理从大企业引向了中小企业,强调了创新管理在中小企业和创业企业发展中的重要性。他还分析了创业战略和公司内部创业现象,明确指出了“创造性破坏”的重要作用,对企业创新管理的内容和方式进行了比较深入的探讨。目前,创新管理理论与应用的研究已经成为国内外企业管理研究的热点,一些学者突破了以往仅由研发部门孤立创新的格局,突出了以人为本的创新生态观,并使创新的要素与时空范围大大扩展,提出了诸如创新的生命观与生态观、集成的创新观、全流程创新以及系统创新管理等新观点。在实践上,一些企业通过创新管理,强化了企业的核心竞争力,创造了丰硕的经济效益,如微软、惠普、3M、三星等企业就依靠其卓有成效的创新管理和浓厚的创新文化氛围,确保了企业创新的持续性,从而造就了企业强大的市场竞争力。创新管理已经成为新经济时代企业面对激烈市场竞争和用户需求日益多样化、个性化挑战的必然选择。

在我国当前,研究企业创新并对企业实施有效的创新管理是具有重要的现实意义的。首先,创新是我国国家发展的重要战略决策。在 2006 年国家科技大会上,国务院发布了《国家中长期科学和技术发展规划纲要》,确定了“自主创新、重点跨越、支撑发展、引领未来”的指导方针,把建设创新型国家作为面向未来的重大发展战略,并强调自主创新是十六字方针的核心,提出我国必须强化自主创新能力。企业作为创新的主体,是国家创新能力得到提升的重要环节,要强化国家的自主创新能力,就必须要注重开发企业的自主创新能力。其次,创新对我国企业自身的生存和发展具有重要的意义。“不创新,则灭亡”这句话已日益成为现代管理者的一大呼声。在当今竞争激烈的国际环境中,我国企业要成功地开展竞争,就必须创造出新的产品或服务。

通过近十几年的积累,创新管理的理论研究和实践在我国已经取得了比较丰硕的成果,但与千变万化的市场环境和日新月异的科技发展要求相比,还较为滞后。目前有两个关键性问题尤其值得我们关注:



一个问题是,在新经济背景下,怎样变革企业管理模式才能适应创新管理的需要?以知识为基础的创新活动的管理和以物质为基础的生产经营活动的创新管理具有很大不同,我国企业管理的原有模式主要是针对以物质为基础进行的生产经营活动而展开的。这样的模式显然已不能满足新经济背景下企业创新管理的需要。

另一个问题是,怎样有效而合理地管理我国企业的创新资源,并保持企业持续不断地进行创新?有研究发现:一个长盛不衰的企业就是一个不断创新的企业,它的创新发展曲线与企业的成长曲线是一致的。在全球化和新经济的背景下,企业之间的竞争异常激烈,一个企业维持长盛不衰的最主要办法就是保持持续创新,而我国在这个方面则显得尤为薄弱。怎样保持企业持续创新已经成为目前我国企业发展要解决的重要问题。

要解决第一个问题,就应该加强对我国企业知识管理的研究,并以此探索新经济背景下的创新管理。为此,结合我国的实际情况,探索知识管理为基础的创新管理就显得非常必要。要解决第二个问题,我觉得应该加强企业的全面创新管理,以培养核心能力、提高核心竞争力为导向,以价值创造为目标,以多种创新要素的有机组合、协同创新为手段,对企业创新资源进行有效的配置,以充分发挥创新资源的最高效率。另外,我还想强调需要进一步发挥企业家在企业创新管理中的巨大作用。技术发明是技术专家的事,作为技术发明产业化的创新则应该是企业家的事情。要大力弘扬企业家精神,进一步强化企业家作为企业创新管理活动的核心地位,积极推动企业的创新管理活动。

企业创新管理是个很复杂的系统。过去我国对企业创新有不少研究,但大多侧重于对技术创新的研究,对企业的整个创新体系的研究则显得相对不足,专门针对企业创新管理的有价值的研究成果还非常稀少。在实践上,也只有少数领先企业,如海尔、宝钢等开始尝试进行全面创新管理。吴松龄先生的《创新管理》一书对以上两个问题均有比较好的探索和阐述,我觉得是在企业实施全面创新管理方面的典型著作。该书从创新管理的概念、应用到创新管理的发展和传承,系统地阐述了企业实施全方位创新管理的方面和环节,并以破坏性创新为核心,突出了数字时代背景下知识管理创新议题。在能体现时代特色的同时,又能深入揭示企业全面创新管理的规律。而且,还以理论探讨与实践运用相互融合的方式,为企业实施全面创新管理提供了重要依据。

管理科学,兴国之道。该著作对于解决我国目前在创新管理方面存在的关键问题提供了重要的理论和实践资料,我很高兴推荐该著作给大家。希望该书的出版能进一步推动我国创新管理理论和实践向更深层次发展。

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

赵曙明

2006年10月16日

于南京市江宁区湖滨世纪花园

自序

经济学家克鲁格曼(Paul Krugman, 1995)曾述及:“推动国家迈入下一个成长阶段的唯一要素是原创力、发明力、创造力、想象力和真正的创业精神。”管理学大师德鲁克则提出:“不创新,则灭亡(innovate, or die)。”如今更是面对瞬息万变的经营环境,企业组织必须不断地应对问题、采取决策,必须持续寻找改进组织效能的方法,才能得以永续经营。市场时时在改变、环境时时在改变、制约的条件与管理典范也时时在改变,因此现代的经营管理者必须能够审慎思考对策,冀求突破困境,开创新局。

产业与企业组织都会面临成熟期,企业会老化、新产品会变成旧产品、科技产业会变成传统产业、企业设计免不了会丧失魅力、管理典范更会缺乏效能、绩优团队会不再具有绩效,我们要如何赋予企业组织新的生命?创新是近年来企业组织谈竞争优势的显学,当今的企业组织无论是哪一个业种或业态、无论企业组织规模的大小,在经营管理上所共同面对的课题就是——如何创新?

虽然创新说起来容易,但要真正实行却是困难重重。同时,创新也不是一阵热潮,因为创新主要来自于企业组织的日常管理与运营,是为了解决问题与永续发展而想出来的办法。因此,企业组织必须能够持续不断进行创新,才能称得上是卓越的创新型企业。要达到这个目标,首先就应该先打造一个良好的创新平台。而创新平台指的是企业组织内存在激发出各种新点子的机制、可立即使用的资源,同时有一套良好的跨单位整合作业流程,让创意者能够快速动员企业内部既有的资源,结合外部环境与竞争形势,将创意点子或创新构想转化为有价值的新商品/服务/活动、技术、流程、管理典范、策略、企业文化或企业设计。

企业组织经营团队应该将自身塑造为“创新火车头”的积极角色,倾全力于新商品/服务/活动、技术、管理典范、策略或企业设计的开发,为其企业组织带来良好的市场价值、市场占有率、顾客占有率、利润与绩效成长。为达成上述目标与愿景,创新型企业就需要关注到如下关键议题:① 创意点子与创新构想的激发;② 从消费者的需求出发,用心感受消费者需求的价值创新;③ 给予经常与顾客接触的基层员工(包括业务与研发人员在内)自由创意与

实验的机会；④培植创新的一流人才(包括高 IQ、EQ 与 AQ 人才)；⑤营造支持创新的环境(包括资金、人才、创新团队、核心流程、企业文化)；⑥高级经营管理团队应该扮演创新的引领者与守护者的角色；⑦激励奖赏提出创意点子或创新构想的人员与团队。

创新到底是什么？是 to make changes？或是 innovate？事实上，创新与变革几乎是同义词。创新通常指的是：①突破现状的改善或开创革命性的全新商品/服务/活动、原材料/零部件、流程/作业方法、设施设备及检验/改进方法等，以获取更高价格、更低成本、更快效率、更安全或更方便的效益；②创新也可以用在突破现状的改善或开创革命性的全新组织与管理思想行为上，如公司治理模式与管理典范、领导统驭与人力资源管理、产销与服务经营模式、市场调整与运营区位较为便利、市场行销区域与通路扩大、产品线转换与增减、知识管理与学习型组织、企业文化与组织经营等方面的转型，以获得更高的经营绩效。

由于我常年在各个业种与业态的企业的经营管理与商务活动中担任企业医生的角色，对于企业组织与非营利组织的创新管理活动，所扮演的角色从创新参与者到创新旁观者、策略者、规划者、执行者，几乎都曾身历其境。自然而然地有相对多元化的观点与经验，所以我相当期望能够将创新管理的经验予以撰写出来，以引起读者更进一步的研究兴趣，并对于企业组织与个人走向数字化、全球化与国际化的发展有着更为精进的省思与应用。很高兴五南图书文化事业公司的经营者与商学管理编辑室的张副总编辑给予我这个机会，使得本书能够顺利编辑与出版。在本书付梓之际，我要感谢五南图书文化事业公司的高效率编辑群与张毓芬副总编辑、内子洪丽玉以及大叶大学企管系暨事业经营所、朝阳科技大学休闲事业管理系所与修平技术学院企管系等师长与同僚的支持与协助，才能使本书顺利出版，唯敝帚自珍之余不胜惶恐，企盼诸位女士与先生不吝给予斧正与指导。

吴松龄

2004 年 12 月 15 日

Content 目录

创新管理

自序

第一部 概念：为什么要创新

1

- 第1章 预测未来的最好方法就是创造它 3
- 第1节 创意的本质在于协助成功解决问题 / 5
- 第2节 创意与创新的创意社会 / 9
- 第3节 运用创新设计 提升企业竞争力 / 15
- 第2章 开发创造力 突破习惯领域 29
- 第1节 开发创造力与自我分析的创意魔法 / 31
- 第2节 从突破习惯领域到提高创新能力 / 42
- 第3章 创新是企业竞争力的来源 57
- 第1节 传统产业与新兴产业的涵义 / 59
- 第2节 企业竞争力与创新的关联性 / 59
- 第3节 企业竞争力持续提升的来源 / 61
- 第4章 创新是知识管理的关键 89
- 第1节 知识管理的探讨 / 91
- 第2节 融入顾客目标与需求的知识管理 / 96
- 第3节 创造价值的知识管理策略 / 102

第二部 应用：如何进行创新

119

- 第5章 创新价值与创新企业 121
- 第1节 全面追求创新 共同产生价值 / 123
- 第2节 创新价值与创新企业精神 / 140

第6章 建立创新企业的概念	157
第1节 两大领域的创新企业概念 / 159	
第2节 企业的典范转移与策略创新 / 164	
第3节 破坏性创新企业概念的应用 / 178	
第7章 数字时代的创新与创业管理	191
第1节 数字时代的创新管理 / 193	
第2节 数字时代的创业管理 / 214	
第8章 新商品新企业的创新与开发策略	241
第1节 新商品新企业创新开发与企业愿景 / 243	
第2节 创新与开发新商品新企业的企划方法 / 247	
第3节 新商品新企业的企划与可行性分析 / 256	
第4节 新商品新企业的经营管理与拓展 / 270	

第三部 发展:构建创新蓝图

291

第9章 锁定竞争优势 落实策略创新	293
第1节 从企业再定位到策略创新的竞争法则 / 295	
第2节 成熟与未成熟企业如何进行策略创新 / 304	
第3节 由策略创新到积极创新 维持竞争优势 / 315	
第10章 有效管理流程 进行流程创新	325
第1节 以顾客为主的流程创新 / 327	
第2节 积极引爆流程创新之心 / 335	
第11章 掌握市场机会 创新行销策略	345
第1节 掌握市场机会 / 347	
第2节 市场的破坏性创新 / 356	
第3节 创新营销策略 提高顾客价值 / 365	
第12章 运用科技创新发展新商业模式	379
第1节 21 世纪的创新研发策略 / 381	
第2节 利用科技技术 创新企业运营模式 / 384	
第3节 整合科技创新 延伸企业价值链 / 390	

第 13 章	启动创新引擎 培养创新文化	399
第 1 节	突破文化枷锁 打造创新文化 /	401
第 2 节	投资智慧资本 创新企业文化 /	411

第四部 传承:持续创新发展 429

第 14 章	构建创新组织与领导者舞台	431
第 1 节	构建适合破坏性创新的组织 /	433
第 2 节	培育能够破坏性创新的主管 /	440
第 15 章	传递创新理念 促进永续发展	453
第 1 节	从创业者到继承者均要积极破坏创新 /	455
第 2 节	如何有效管理与培育破坏性创新企业 /	460
参考文献		475

第一部 概念

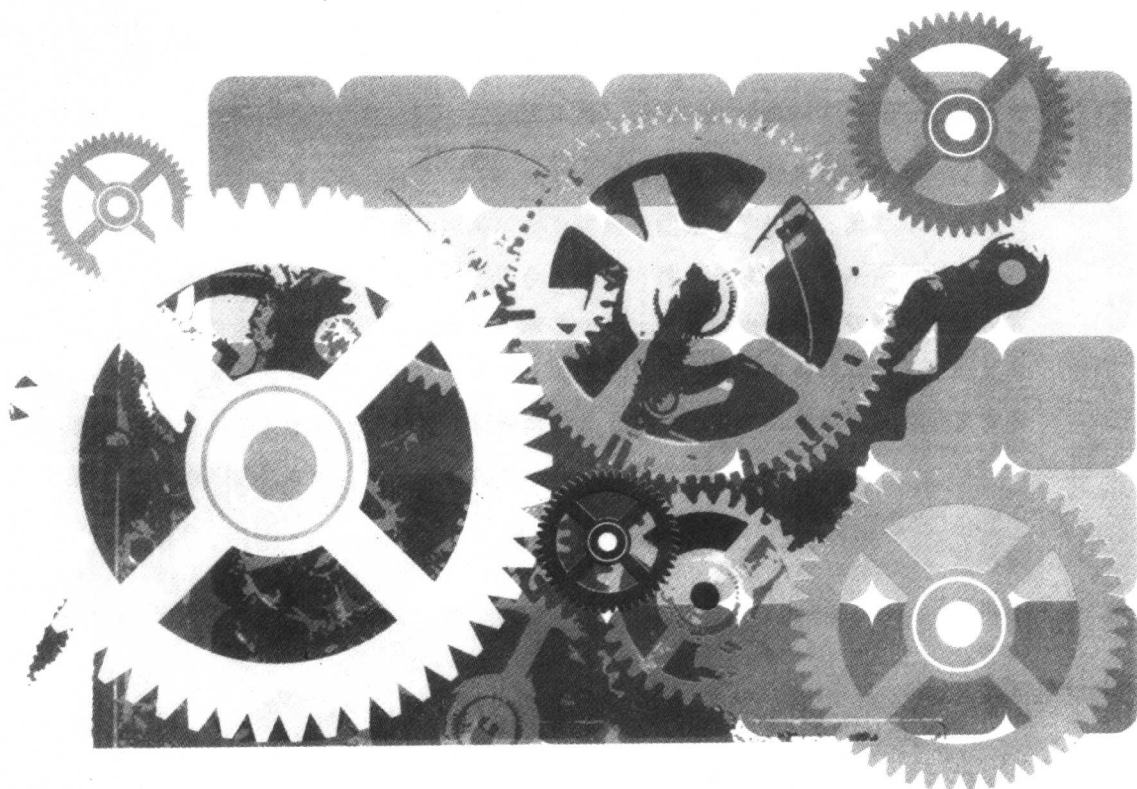
为什么要创新

第1章 预测未来的最好方法就是创造它

第2章 开发创造力 突破习惯领域

第3章 创新是企业竞争力的来源

第4章 创新是知识管理的关键



INNOVATION

第 1 章

预测未来的最好方法 就是创造它



第 1 节 创意的本质在于协助成功解决问题

第 2 节 创意与创新的创意社会

第 3 节 运用创新设计 提升企业竞争力

创新便利贴

创意的目的在于协助问题的解决与目标愿景的实现,而创意唯有经由创新思维的培养与创新策略的实施才能有效地实现其目标。无论是个人还是组织,除了天赋之外,在很大程度上是通过后天学习以及与之相应的思考方法训练,才能培养出与众不同的创意与创新能力。在创意迸发与创新能力养成之前,只有经历了精炼、模拟、测试与实证的过程,才能形成一个崭新的、无可比拟的奇妙创意点子与创新构想。在数字时代里,企业更需要有创新设计的能力与构想,而且要练就一套甚至多套的创新能力,才能在激烈变动的时代中成为标杆企业。

21

世纪知识经济时代里,无论是传统制造业还是科技制造业、商业甚至休闲业,均受到快速全球化竞争环境与全球运营管理体系的影响,以至于许多服务产业从发达地区转移到发展中地区,如中国内地、东欧、西亚与东南亚等地区,使得这些发达与高度发达国家和地区的完整产业链受到上述劳力廉价国家或地区的“磁吸”作用,而使其产业链产生脱节,甚至带来产业空洞化的危机。在此危机中,唯有开发创意,突破习惯领域,强化创新管理,加速企业转型与提升竞争力,才能化危机为转机。

第1节 创意的本质在于协助成功解决问题

创意的目的在于协助组织解决发展过程中的瓶颈,使企业愿景与经营目标得以实现,提升企业的竞争力。因此,创意时应以企业的竞争优势、解决问题的能力、创新管理模式与观念、创新商品/服务与生产作业方式等为前提,才能达成创意的目标。

一、创意点子与管理新观念的形成

在企业管理行为中,有相当多的创意为管理学界、咨询界与实业界所引领,从而进入各个行业、产业和商业业态之中,进而兴起许许多多的管理理念与管理模式,比如蓝海战略、执行力、企业伦理、企业责任、公司治理、EQ管理、BSC平衡计分卡、员工分红、恶意并购等,真是洋洋洒洒。但任何管理模式与管理理念所产生的创意,大多并非创意者在创作前已有的想法或思维,其原因在于人们的智力还达不到这个地步。事实上,即使创意者能够创造出前所未有的创意,仍然会遭到接受创意点子的人们的怀疑。你也许会问为什么?其实理由很简单。因为创意点子的接收者未必能够理解到创意者或创新者所要表现的涵义与价值,况且这些创意点子是以前从未有过的观念与模型,而且大多偏离了人们的习惯领域,以至于要费尽心思,通过传播与说服,才能产生影响。于是,产业界与咨询界即着手思考其新的管理理念的是或非、行动的善或恶、态度的取或舍以及其观念的创新手法,并经由学术界的概念化(conceptualized)与归纳(generalized),成就为新的管理理念与模型。

产业界在顺境之际,需要维持着创意以提升其企业的永续经营与管理能力;而在逆境时,也同样需要创意来延续其企业的持续发展能力,并借助创意来解决瓶颈问题,突破经营管理困局。人们在工作进行中,需要借助创意来谋取较高的工作绩效;在休闲中,也需要依赖创意,实现其休闲体验价值;甚至在婚姻与家庭生活中也需要创意,使其婚姻家庭生活惬意、幸福和美满。



无论是个人、企业、行政机构,或是非盈利企业组织,无时无刻不需要创意,但只要是创意就会是有效的吗?其实并不尽然,而是要具体情况具体分析。就拿广告创意来讲,有些创意是差劲的,其理由是广告主与广告创意者都没有逃脱奢侈的“魔咒”,因为他们认为只要花钱就能够抬升平凡广告的记忆曲线,即使再差劲再蹩脚的商品和服务均可在消费者心中夺取一席之地,但是他们却忽略了消费者的遗忘曲线是呈现陡峭的下降趋势。

所以,即便有了优秀创意的时候,企业想要引导实施,就必须直面以下问题:要如何执行?要如何提升为高绩效的组织与员工?要如何为消费者所接受?这些均是需要周密的组织、详细的策略以及管理的配合,配以相当的执行力,如此方能实现新创意点子的目标。

二、创意与新管理理念的实践

6 基于上述所探讨的创意本质,我们认为并非任何创意点子或管理的新观念/新模式都适合于任何一个产业或企业。所以我们在此建议企业的卓越领导人与各部门经理人员,必须审慎地评估创意点子或新管理理念的基本假设与其商业化计划逻辑/可行性,之后再来决定如何将其导入企业、商品和服务、生产与服务作业及商业化模式之中。事实上,在创意商品化或商业化形成之前,需要经过相当严格苛刻的验证,包括对商品和服务策略、消费者心理、品牌的培养、市场调研等方面的分析。而这些复杂、冗长的分析过程往往会使创意者让步与妥协。所以,我们将创意定义为:综合运用各种天赋与创意技术,从现有的商品/服务/活动、生产与服务作业及经营管理等活动中,寻求新的概念、新的表现、新的方法、新的商品和服务的过程。

(一) 创意与新管理理念的吸引力与影响力

创意的特殊意义在于“*How to say*”、“*How to show*”与“*How to special*”。也就是:吸引人注意、整合信息及展现吸引力与影响力。

创意的效果与价值最重要的方面还是在于其吸引力与影响力。例如在 20 世纪,全面质量管理、企业流程再造、知识管理、客户关系管理以及供应链管理等新管理理念,曾经引导我们改造企业文化与企业体制、降低成本、提高竞争力以及提升顾客满意度与顾客价值。然而,如果我们仔细研究,会发现这些新管理理念(创意点子)并非引领企业转型与永续发展的重要力量。事实上,最重要的还在于这些新管理理念吸引了企业决策人员的注意力,并最终转化为执行力,从而使得新管理理念得以落实和实施,发挥其影响力与价值。