11+9：商业创新的法宝与利器

曾志奇 著

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE
北京

图书在版编目（CIP）数据

11+9：商业创新的法宝与利器/曾志奇著．-北京：中国经济出版社，2008.2

ISBN 978-7-5017-8406-6

Ⅰ.1… Ⅱ.曾… Ⅲ.商业企业—企业管理 Ⅳ.F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 202492 号

出版发行：中国经济出版社（100037·北京市西城区百万庄北街 3 号）
网　　址：www.economyph.com
责任编辑：苏耀彬　（电话：010-68354197）
责任印制：石星岳
封面设计：罗　坦
封面制作：白长江
经　　销：各地新华书店
承　　印：北京市昌平新兴胶印厂
开　　本：720mm×1000mm　1/16　　印张：16　　字数：240 千字
版　　次：2008 年 3 月第 1 版　　印次：2008 年 3 月第 1 次印刷
印　　数：8000 册
书　　号：ISBN 978-7-5017-8406-6/F·7398　　定价：38.00 元

版权所有　盗版必究　　举报电话：68359418　68319282
国家版权局反盗版举报中心电话：12390
服务热线：68344225　68341878

前　言

为你的商业创新思考提供系统的工具。这是本书的唯一目的。

在纪念邓小平诞辰一百周年的中国百名市长访谈录中，我们注意到，50篇文章中，其中21篇的核心词是“创新”。在世界最知名的企业如微软、Google、IBM等等以及中国最知名的企业如海尔、华为、联想等等的企业文化里，创新精神一直作为核心理念发挥着巨大作用。

从熊彼得提出创新概念开始，关于企业创新的管理理念一直风起云涌。然而无论是企业界还是研究机构，至今尚未见有专门研究商业创新的管理专著出现，人们的商业创新缺乏规范的理论指导或者策略工具。

本书的出版，意在抛砖引玉，将本人多年的关于商业创的新思考及实践结果系统结集，为广大商业人士及经济学人提供关于商业创新实践与研究的大致方向。

本书主要分商业创新法宝及商业创新利器两部分，通过130多个商业创新案例、应用示范、创意启发，以及将近多个创造性的图表，为读者展示关于商业创新管理工具的全部内容。限于学识及经验，未能字字玑珠，但仍然竭尽全力，希望有心的读者，在翻阅本书的每一页时，能够像在海滩上寻找贝壳的孩子一样，不断拾捡到新的惊喜。

目录

CONTENTS

前　言

第一部分　导　论

为什么要研究商业创新管理 …… 3
互　动 …… 4
商业创新说 …… 6

第二部分　商业创新11大法宝

商业创新法宝之一：概念图解 …… 15
商业创新法宝之二：排列组合 …… 25
商业创新法宝之三：鱼骨图 …… 39
商业创新法宝之四：问题清单 …… 49
商业创新法宝之五：重新界定公司理念 …… 59
商业创新法宝之六：预见未来 …… 71
商业创新法宝之七：意外关联 …… 82
商业创新法宝之八：名人智囊团 …… 94
虚拟董事会 …… 100
商业创新法宝之九：突破专业局限 …… 106
商业创新法宝之十：创意坐标 …… 117
商业创新法宝之十一：仿生创新 …… 128
附录：商业创新机会与互动 …… 140

第三部分　商业创新九大利器

商业创新利器之一：替换法 …… 147
商业创新利器之二：结合法 …… 153
商业创新利器之三：改进法 …… 161
商业创新利器之四：修正与调整 …… 168
商业创新利器之五：扩大法 …… 175
商业创新利器之六：其他用途或方法 …… 185
商业创新利器之七：删减或缩小法 …… 192
商业创新利器之八：颠覆法 …… 199
商业创新利器之九：重组法 …… 207

第四部分　商业创新案例

ITAT 集团——在传统领域的创新案例 …… 217
征途网络——在新兴行业的创新案例 …… 225
联邦快递——开创一个新的行业 …… 235

后　记
致　谢

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

第一部分

导　论

第一部分包括：

为什么要研究商业创新管理

互　动

商业创新说

为什么要研究商业创新管理

从人类打造第一块石斧到一只山羊与两堆野果的交换，从爱迪生的电灯到比尔·盖茨团队的 Windows 操作系统，人类利用创新思想改造世界，建设美好生活。

每一个时代的伟大创新都令我们的世界更趋美丽与文明。

站在 21 世纪的开端，我们常常思考：是什么在驱动着我们的世界生生不息？是什么在推进着我们的企业组织做大做强？又是什么在引领着我们的个体创造力持续进步？

在研究了浩如烟海的成功企业及人物的资料以后，我们最大的发现就是：所有的伟大商业创意都是如此地显而易见。事实上，所有企业成功的模式千差万别，但是却有着以商业创新能力为核心力量来推动成功与进步的显著共性。

在过去的多年中，我们着力于引导并开发人们的商业创新思考能力，并做出不懈努力与大胆尝试。我们的团队致力于以创新的方式为客户了解商业秩序的逻辑内涵，开展资源协调与整合、获得更多的商业机会和利润提供了更方便与迅捷的解决方案。

这些尝试严肃而令人欣喜地证明了商业创新管理的重要性。

发现机会，改变传统，创造价值。

我们相信，希望您也将相信：价值来自创新！

现在，有幸将研究结果付诸文字，寄望为这个时代的商业思考与阅读提供有意义的滋润。翻开本书，你将看到，体现人类商业文明与智慧的精彩无处不在，笔者诚挚希望，本书的每一页都将给你带来启发与触动。

思想有多远，我们的未来就有多远！

互　动

我们相信阅读是一种互动的交流。而通过阅读本书，你的主动思考不仅对于你本人的商业创新思维能力提升有积极帮助，而且可能对于其他的人士或商业机构有着重要的意义。

因此，我们希望你能够贡献出你的思考结果。

亲爱的朋友，你翻开的正是我们藉着本书的出版而开创的一个崭新的商业创新新时代。对于你本人，这将是一个参与商业创新实践的良好机会，你很有可能因此而走上了令你惊奇和欣喜的财富自由之路。

我们为你提供一个具体的执行计划，你不需要履行任何额外的义务，在购买本书的同时，你已经参与到我们的创新活动中了。你有任何新的商业创意，都可以登录到我们的网络平台：http：//www. mmccii. com 与我们开展互动。关于本书提供的创意思考，你也可以登录网络平台，获得更有意义的体验。

我们根据商业创新战略顾问机构的客户案例，以你为外脑，应用本书介绍的各种创新工具，开展各种形式的创新。凡是能为我们的客户提供良好的创新建议的，我们将毫无保留地给予足够份量价值的物质奖励。对有价值的创新方案，我们将直接提供可观的现金报酬。

我们在本书的主体部分各章的末尾，为你提供了启发式的探讨课题，你可以将你就该课题开展的创新思维成果发送到我们指定的邮箱 dream2048@163. com，我们将建立读者群体因为本书而产生的创意仓库，运营该创意仓库产生的收益将按照一定方式返还给提出有价值的创意的你。你的意料之外的收获可能是一只卡通手表，一套商业图书，一个精致的 MP3，甚至一台手提电脑。

作为感谢，你一旦参与了本书提供的创新演练，并将其结果发送到了我们的邮箱，你就立即成为我们的社区会员，马上即可得到本书的延

伸阅读版本——十分值得拥有的 Powerpoint 的商业创新文档，它将给你带来更多更直观的商业创新体验和脑力激荡。

我们在进行一个崭新的尝试，更期望给你一个意外的惊喜。

价值发现，机会共享。是我们出版本书的原则。如果你对这个创新活动感兴趣，请一并分享和知会给你的朋友或同事，让大家一起参与吧！

商业创新说

是创新推动了商业文明的不断前进与发展
商业创新是一个系统工程
商业创新是一种管理手段
商业创新是一个竞争工具
商业创新是一门科学

先讲一个故事：

一个牧师对一个整日为生计发愁的农民说，我把你的儿子带到城里去，让他找一份体面的工作。穷人想：为什么非要到城里去呢，一份体面的工作也不能为家庭生活的改善产生多大的作用。

这时一个精明的商人过来说，我把你的儿子带到城里去，让他从此飞黄腾达，条件只有一个，你得把他将得到的财产分给我一半。穷人答应了。于是商人带着穷人的儿子来到城市。

商人跑到洛克菲勒家里，对他说：你应该把女儿嫁给那个年轻人。洛克菲勒说，向我女儿求婚的人那么多，为什么我偏要选这个年轻人呢？商人回答：因为他将成为世界银行的副总裁。洛克菲勒想了想，只要他能成为这么有成就的人物，我一定答应。

商人又来到世界银行，对董事会说：你们应该马上聘用那个年轻人为副总裁。董事会质疑：我们为什么要选择一个在银行领域毫无名气与建树的年轻人做副总裁呢？商人回答：因为他马上将成为洛克菲勒的女婿。

果然，一个月以前还困窘不堪的年轻人，既做了世界银行的副总裁，又成了令人艳羡的豪富女婿。

这当然只是个故事。但是，对于一个企业的商业创新，确实有着不

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

同凡响的启发。

追根溯源，商业起源于人类社会产生交换需求的最初状态。而依据经济学基本假设，当人类需求日益增长和变化，资源的稀缺性日益凸现出来时，商业则作为经济行为的集中式体现，在人类文明的进程中更加显得重要。与此同时，创新作为人类文明发展进程中另一个维度的推动力量，一直并且将继续起着非常重要的作用。

商业创新作为商业经济领域中不可或缺的重要力量，从人类用石斧交换山羊的年代开始，就一直发挥着积极的作用。我们能够找到的最完整的关于创新的著述，见于早期的资本主义经济学者查里斯·巴贝治（Charles Babbage）于1835年出版的专著《On The Economy of Machinery and Manufatures》，而美国经济学家约瑟夫·熊彼得（Joseph Schumpeter）则在他的《经济发展理论》一书中给出了创新的最早定义"生产要素的重新组合"，其形式包括：引进一个新品种，开辟一个新市场，找到一种原料的新来源，发明一种新的工艺流程，采用一种新的企业组织形式。上世纪末，哈佛商学院的教授克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）及约瑟夫·鲍尔（Joseph Bower）对创新进行了更进一步的学理研究。的时至今日，商业创新已经作为人们常用常新，维持商业永续运营和持续进步的主要方法而备受重视。遗憾的是，在泛商业主义的今天，商业创新的提及定义依然不明确，其所受到的重视也隐含于其他管理方法论之中，人们一直未能从一个既融合于整个商业体系、又可独立抽象成一个方法论的角度，来对商业创新进行精确的考察与应用。

有鉴于此，本书试图抛砖引玉，对商业创新展开全面的探索。

首先，商业创新是一个系统工程。

商业创新在经济活动中从来就不是一个孤立的事物，它是商业系统中不可或缺的一环，存在于商业运作的每个环节。在宏观层面，商业创新必须依赖于一定的商业环境，商业环境里的各个要素是商业创新的基础，各要素的变化对于商业创新起着基础性决定作用；反过来，商业创新也以各种方法和技巧作用于这些要素，推动商业环境的不断变化。这些要素包括地理、人文、产业环境、经济形势、竞争状态等等诸多方面。在一定的商业环境中，人们自发或者被动的集体性商业创新行动往往催生了新生业态，全新的产业得以快速成长并迅速成熟。在这个意义

上，商业创新做为一个系统的社会工程，她以波浪式的推进，为人们日益增长的物质与文化生活的需要提供了便捷的方式。

在微观层面，从纵向上看，商业创新贯穿于商业经济实体的始终，在从企业诞生到快速成长，到稳定成熟，再到衰老消亡的全部经营期间里，商业创新活动应该一直持续进行；从横向上看，商业创新贯穿了企业运营的各个单元，包括传统的财务、人力、采购、生产以及销售环节，同样也包括企业信息系统等新生单元。实际上，在保障企业成功的战略、人员以及运营流程这三个决定性核心因素的有机运作中，商业创新的形式与实质，都作为一个有力的工具，一直推动企业前进。

由此而知，商业创新既是作为一个系统工程，则必须有着系统的制度保障。在每个经济实体中，由于商业目标的不同，商业创新形式和结果可能千差万别，从而使得商业创新行为难以标准化。但是，商业创新规范却是可以制度化的，实证研究表明，许多企业已经将创新规范制度化，通过系统保障来推动企业持续发展，保证企业推动力的源源不断。

产品或公司	创新描述
亚马逊	使读者拥有方便、直接的网上服务，挑战传统的书店和零售商
贝尔电话	替代电报公司提供了远距离语音通讯工具
电子邮件	借助于电脑在家庭及工作单位的普及，以速度和方便性替代了传统的信息邮递服务
喷墨打印机	成功替代点阵打印机进入学生和家庭普及市场，把激光打印机逼入高端市场
美国西南航空	为人们提供廉价机票，为大型航空公司不愿意去的地方提供基本的航运服务
Linux	开放的源代码和稳定性使其在服务器软件领域成为一个成功的竞争者

资料来源：克莱顿·克里斯坦森和迈克尔·雷纳合著《创新者的解答》，2003年。

其次，商业创新是一种管理手段。

现代企业强调知识管理与人本管理，智力资本已经成为企业核心资源之一。商业创新一方面是企业集体心智的提炼、加工和发挥过程，另一方面也作为激发员工主观能动性与创造性的主要管理工具，在企业管理中起着重要作用。一言蔽之，管理就是围绕着决策的制定和组织实施而开展的一系列活动；而企业商业创新的实际过程，即是企业对于新型

的商业形式的预测、计划、组织、控制和反馈的全部过程。商业创新既需要有对过往经验的归纳总结，也需要有对行业及企业前景的预测分析，甚至需要对非关联产业或商业行为进行分析借鉴，并组织实施。商业创新作为管理手段体现在以下两个基本特性上：

1. 商业创新是价值发现的管理过程。在商业经济环境下，一切行为都是为着价值增值而发生的。商业经济实体内传统商务活动提供着基础性价值，以保证着单个企业与商业环境的协调一致，体现着同行业企业的价值贡献共性，提供着平均部分的生产价值；而商业创新则是通过创新的方式发现全新的领域或者价值产生方式，体现出单个企业与商业环境相区别、彰显企业优势的独特价值个性，提供着超额部分的生产价值。这恰恰也是商业创新区别于其他企业管理方式的主要标志。

2. 商业创新兼具管理的开放性与封闭性双重属性。商业创新是一个有机的动态系统，在开放性上可以体现在四个环节。第一，信息开放，即以创新目标为中心，对多种渠道来源的信息采取自我识别与选择，使信息服务于目标，最终实现商业创新；第二，决策开放，商业创新决策系统可以在企业内部自主定义，考虑外部影响因素，但是不为之左右；第三，实施开放，商业创新可以在开放的环境中开展由创新项目开始到最终实施完毕的全部过程，一些全新的商业创新往往可以附生于传统的商业活动，并且日渐成熟；第四，调节开放，商业创新的实施在反馈中不一定界定于固有的范围，可以开放进行。表现在封闭性上，商业创新管理虽然包罗万象，但都是基于商业环境而产生，同样又反作用于商业环境。商业创新的主体、对象以及具体的实施方式都具有一定的封闭性。

第三，商业创新是一个竞争工具。

竞争理论是现代企业应用于企业战略管理的主要方法论之一。根据波特的分析模式，通过对企业内外部优势、劣势、威胁及机会的分析，企业可以对当前营商环境一目了然，从而找到准确的定位与发展方向，而创新则正是确立企业优势的主要手段之一。从战略角度看，品牌管理将在企业客户心中体现消费心理及不同感受的区隔，商业创新则正是这种区隔产生的价值基础和直接载体，在这个意义上，商业创新作为一种行之有效的竞争工具，不断为品牌拉力的持续延伸提供着技术支持。在

企业运作策略上，商业创新通过对企业智力资本的有效运用，在保持传统业务正常发展的同时，持续不断地寻找着符合企业实际情况的新的发展方向或服务方式。在业务层面，商业创新一方面为企业的横向扩张提供多元化的基础，另一方面又为企业的纵向深入研究提供着精确的先导，为企业在具体的单个业务领域获得领先优势提供有力保障。

商业创新不仅提供新的市场机会和新的产品或服务，同时还带来成本优势。商业创新通过重组、分割、置换、删节、扩展、缩略等系统方法，在符合商业逻辑的前提下，为企业提供着最经济有效的生产或运营模式。商业创新以系统性、综合性、前瞻性为原则，着眼于提供创新服务，调整生产或服务流程，为企业提供着开源节流的原动力。在竞争激烈的产业领域，商业创新作为企业竞争的独家利器，通过创新实现价值管理的优化，为企业以最合适的方式创造并且满足社会需求，实现价值最大化的目的而带来可预测的效应。尤其在社会分工日益细化的商业环境里，商业创新所带来的企业持续发展的竞争活力不可忽略。

最后，商业创新是一门科学。

商业创新是一门专业的科学，商业创新有一定的标准、原则，同时也有系统的方法与技巧。商业创新是一门融合了经济学、商业管理、逻辑学、社会学以及各商业领域专业学科的综合性科学，是创新理论与实践在商业领域的有机结合。商业创新来源于实践工作，通过来自商业社会客观规律和伦理经验而确立的商业创新准则与方法体系，反过来又指导着商业实践活动。商业创新作为管理科学的一个分支，是研究如何建立和运用各种准则、方法和技术对商业运营过程进行创新管理的一门规范性职能科学。商业创新作为一个独立的学科，包括商业创新信息系统，商业创新准则，商业创新方法，商业创新技巧等系统的理论与实践。此外，商业创新还应有诸如研究商业创新产生和发展历史的商业创新史，有研究商业创新本质、职能、对象的系列问题的商业创新理论，以及与一些其他管理科学关联应用的边沿学科。

对于商业创新作系统阐述，未有先验，是一个崭新的大胆尝试。要从纷繁的实践经验与案例中抽象出自成体系的方法论，并且令读者有全新的价值收获，是一个十分艰巨而长期的任务，也是一项神圣与荣耀的使命。为着“推动人类商业文明的持续发展与进步”的理想，作者一

直慎思勤作，藉着本书的撰写做出了不懈努力。尽管如此，由于学识、经验及能力所限，本书难免存在不少疏漏和缺陷。行文所至，思维所及，唯愿广大商业人士能延伸更远，为着各自经济单元的繁荣与发展，以及社会经济的整体进步，做出积极而有意义的贡献。

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com