

永续创新

变革时代企业求生与制胜蓝图

(美) 斯蒂芬·M·夏彼洛 著

高颖 陈可 等译

24/7 Innovation

A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change



Mc
Graw
Hill



电子工业出版社

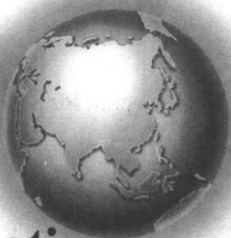
Publishing House of Electronics Industry

<http://www.phei.com.cn>

永续创新

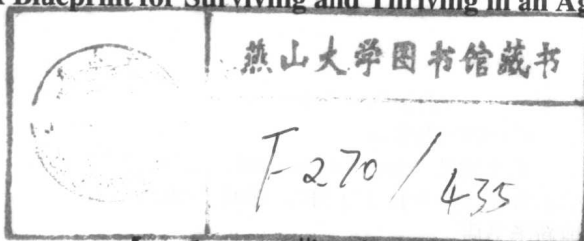
变革时代企业求生与制胜蓝图

(美) 斯蒂芬·M·夏彼洛 著
高颖 陈可 等译



24/7 Innovation

A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING



0603070

—74

05
10
01

Stephen M. Shapiro: 24/7 Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change

ISBN: 0-07-137626-7

Copyright © 2002 by the McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Publishing House of Electronics Industry

本书中文简体字翻译版由电子工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号: 01-2002-5783

图书在版编目(CIP)数据

永续创新: 变革时代企业求生与制胜蓝图/(美)夏彼洛(Shapiro, S. M.)著; 高颖等译. —北京: 电子工业出版社, 2003.1

书名原文: 24/7 Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change

ISBN 7-5053-8272-1

I. 永… II. ①夏… ②高… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 085168 号

责任编辑: 刘露明 特约编辑: 李玉

印刷: 北京中科印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 880×1230 1/32 印张: 11 字数: 250 千字

版次: 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

定价: 22.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077



推荐序

提升企业竞争力 让创新成为现实



作为全球领先的管理及信息技术咨询机构，埃森哲非常重视和强调创新。在为客户提供专业化咨询服务的过程中，我们不但和客户一起，寻找创新的思想，制定实现这些新思想的路径，更重要的是，我们还认为帮助客户把创新变为现实是我们的重要使命。好的创意不在多少，关键在于如何付诸实施。可以说，埃森哲的主要特点就在于她有能力帮助客户实施创新的意愿。

信息技术的充分发展和科技的突飞猛进，使得任何一种新产品和服务的推出，都极易为竞争对手所模仿。领先的企业必须不断创新，

才能确保市场领先与竞争优势。

创新的表现是全方位的。它不仅仅体现在产品的研发，还可以体现在策略、流程、文化、技术，以及绩效评估等方面。它遵循一条原则，就是不断创造竞争优势。但是创新也不是天马行空、任所欲为，它必须在了解市场的需求与变化后，基于自身的核心能力，考虑到自己与竞争对手的差距，而后自发地从组织内部启动一场彻底的变革。

今天，中国企业面临着转型的挑战，WTO 将掀起新一轮全球化浪潮。更多的外资将参与国内市场的竞争，更多的国内企业将走向国际市场。国有企业进入了改革的关键时刻，民营企业面临着战略变革的挑战。如何利用创新掀起下一波经济高峰，是政府与企业界最重要的课题。

这本书在如何培育创新精神，确保创新变为现实方面给了我们许多范例和启示。在充满机遇与挑战的今天，它实在是一本颇具开拓意义的好书。让我们共同努力，为营造明天“创新就像呼吸一样自然”的企业文化而共勉！

李 纲

埃森哲中国区总裁

2002 年 11 月



Preface From the Translator

译者序

改革开放之前，我们一直坚信“自力更生、艰苦奋斗”是求得生存和发展的唯一出路，直到打开国门时才蓦然发现，我们已经被世界远远地甩在了后面；当我们沿着改革开放的道路奋力前进的时候，却无奈地发现自己又陷入了另一个误区——跟在别人后面跑。这时我们才真正领悟到创新的意义。

新世纪的大门已经向我们敞开，进门的钥匙就是创新。不管一个国家、一个民族，还是一家企业、一个个人，从某种意义上说，一旦失去了创新，就失去了自身的存在价值。

在农业经济时代，人们梦想占有土地；在工业经济时代，人们渴望拥有资本；在知识经济时代，创造新知识、创造新知识的应用将成为人们新的追求。江泽民总书记在全国科技大会上就曾指出：“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将难以屹立于世界先进民族之林。”

对于一家渴望获得发展的企业来说，必须认识到，当今的世界是

以市场为中心的世界，要想在当今世界立于不败之地，必须在经营中不断创新。从这个意义上说，优秀企业与落后企业的差距，就在于创新能力的差距。创新是企业的最大财富、第一资源，这一新观念正在推动着企业的创新实践，进而造就了“全员创新”的新现代管理思想。守业不如创业，只有不断地开发全体员工的创新资源，企业才能获得持续的发展。

自从国家大力倡导创新以来，创新的意义已经日益为大家所认识。然而，究竟何为真正意义上的创新？怎样才能使企业具有持久的创新力？这一点可谓“仁者见仁，智者见智”。本书的作者——著名的企业管理咨询师 Stephen M. Shapiro 对创新提出了一个全新的考察视角——永续创新（24/7 Innovation），激烈的竞争和瞬息万变的形势迫使每一家渴望生存发展的企业不停息地去努力创新。

《永续创新》一书紧紧围绕“创新”这一核心概念，各个章节就创新涉及到的方方面面具体展开，包括企业的工作流程、企业文化、客户关系、技术、绩效考评以及创新定位等等，每一章的论述都结合了作者在实际工作中所接触到的精彩案例，因此可以使读者更深刻地理解作者的观点。

在阅读本书的过程中，读者有可能会觉得作者在论述某一问题时思路跳跃很快，几个看似联系不大的问题作者会放到一起来论述。事实上，这恰恰是作者“线式思维”的体现。我们平时思考问题之所以总是跳不出某个范围，总是没有“灵光一闪”的突破，本质上就是因为囿于“框式思维”的束缚。希望通过本书，读者能够深刻地领悟到“创新”的真谛，并且能将本书中的一些思想应用到实际的工作和生活中。

本书的翻译工作由北京大学的高颖、王小莉，清华大学的陈可和中国科学技术大学的杨益民承担，何湖峰、李磊、胡宜朝、张松洁、

田昆等也帮助进行了校对工作，电子工业出版社的刘露明老师在统稿方面也做了大量的工作，在此深表谢意。

译者

2002年7月



Preface From the Author

作者序

1. 从繁杂中发现简单
2. 从紊乱中发现和谐
3. 困难中隐藏着机会

阿尔伯特·爱因斯坦的三条工作原则

在写作本书的时候，我想如果能从历史的角度探讨企业，不仅能为我的立论提供有趣且有用的背景，也可以让不了解弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor），W·埃德沃德·戴明（W.Edwards Deming），以及迈克尔·哈默（Michael Hammer）博士这些早期在管理领域有过杰出贡献的有功人士的读者及早进入状态。但我一个同事告诉我，他已经阅读了大量有关泰勒的文章，甚至觉得“他简直就是挥之不去的阴影”，所以当我在撰写这篇前言的时候不免有些惶恐。当然，前言的大部分内容是对历史的陈述，但它确实可以为我们提供一些关于未来商务发展的有价值的线索——毕竟我们在经历着一个史无前例的创新时代。

尽管数年来企业不断运用创新手段来提高它们的生产力，但这常常是通过单个创新实现的。创新向来都是由上而下，而不是整个组织的集体行为。公司的目标变为生产优良的机器设备，把员工变成机器人，以及优化所有的变量。为了有助于表达我的意图，我发现把商业运作想像成相当简单的方框和连线的格式是非常有用的。“方框”可以是任务、人员、部门、计算机，或者是商业组织内的个体。“连线”则是把方框连接起来的相互关系和依赖。我认为，过多的商业运作把重心放在了方框而不是连线上。还记得处于大张旗鼓的流程再造时期的 Post-it Notes 公司吗？还记得那些血本无归的对计算机的大量投资吗？数十年来致力于进步的新观点却已经使许多公司的发展被三五成群地搁浅了。

失败的原因之一是，组织理论往往只反映出当时的科学技术状况。由农业经济向工业经济的转变，以及随之而来的技术与产品生产方式的改变，导致人们把重心转向作业、机器和改良机器的事情上来。这就是发生在“方框”里的一切。于是我们也就不奇怪，为什么弗雷德里克·泰勒要通过把工人在机器上的劳动分割成细微而连续的动作来提高工人的效率。并且只有那些管理者，即具有“聪明才智”的人才可以设计那些劳动过程。这里的假设是，工人们既没有必需的聪明才智也没有时间，所以他们只好被要求依照指令做事。一段时间以来，在工人们普遍没有受过良好教育的情况下，这种做法被看成是合理的。

在随后的 20 世纪 60 年代和 70 年代，向信息时代的转变到来了。计算机主要用来加工信息。不幸的是，计算机不会思考，因此为了让计算机在确定明了的指令范围之内加工信息，说明详细的解决方案应运而生。但是这样的话，创新无疑遭到了排挤，并导致人们对自动化作业的新一轮的关注，虽然作业与作业之间是不尽相同的。于是很自然的，企业组织开始对此有所反应，由此进入“流程再造”的 90

年代——非常的工业化与细节化。尽管业务流程再造（business process reengineering, BPR）的重点是功能之间的连接，但延续的依然是对框架的关注。在这种情况下，框架就是程序。重点依然是框架，只不过更多地倾向于信息和框架之内的流程。虽然流程是企业活动的一个重要方面，但它们终归只是一部分罢了。

如今的技术转变还是令人兴奋不已的——因特网、万维网、电子邮件、电子通信和计算机网络的集合。作为技术转变的结果，我们的经营模型开始把重点放在连线之上（例如相互依赖）。它会把我们带到一个合作、融洽、创新的时代，这正是我在这本书里要探寻和宣传的。关键不在于孤立地使用技术，而是让连线充当连接框架的桥梁。

一般而言，过去一百多年的企业管理和技术都把重点放在了自动化、机械化和劳动的程式化上，创新没有受到应有的重视，同时也让我们把太多的精力放在改善框架上（程序、部门、个人、计算机、数据库，等等）。所幸的是，现在我们正在寻求改变。

正如我在简介中提到的，我是一名爵士乐的萨克斯管演奏者。连线之于框架的意义完全如同爵士乐所展现的那样。演奏爵士乐的关键在于，引导每一位表演者（每一个“方框”）通过在和弦和韵律（即为“连线”）组成的简单乐章中即兴创作（创新的一种形式），挥洒个性。一名爵士乐表演者的独奏如何进行几乎不受任何限制。惟一的“控制”就是爵士乐的模式。表演者被赋予自由的空间来展现自我。爵士乐极大地体现了演奏者的个性，体现了人的因素。

在商业社会里，我们正在探求着对人的因素的重新认识。今天的世界是不确定的、不可预测的、不断变化的世界。确如我们经常所说的那样，变化是惟一的永恒。机器、计算机和制式结构不能提供给公司生存与繁荣所需要的灵活性。今天，它们可以凭借自己的最佳方案、优秀的理念和它们对创新思想的领悟达到事业的巅峰。可是它们的竞

争者马上就会接踵而至，并且在明天就会超越它们。公司已经开始意识到，它们必须能够利用技术的创新经营模型，以使它们的员工可以淋漓尽致地发挥他们与生俱来的创造力。这就意味着，要把重点放在商业运作的连线上（流程、协作、相互依赖），使创新和灵活性在框架内以及框架之间自然形成。

对大多数公司而言，这是一个富有挑战的命题。它要求有很好的爵士乐谱（经营模型和程序），要由优秀的爵士乐手来演奏（员工），要以正确的方法使用高质量的乐器（技术），这样观众（消费者）才会被表演所折服。这之中的核心正是即席创作（创新）。演奏者看的是曲谱，可是他们还要表现自己即席创作的独奏部分。一部分原因是他们认为这是对音乐的更好诠释，另一部分原因是他们被演奏队伍中其他人的即席发挥所感染，还有一部分原因是他们被观众的反应所感动。一旦演出开始，这种表演就能使音乐超脱于最初的旋律之上，并把它带入连创作者都从未想像过的音乐旅程中。这就是公司所需要的永恒的创新，目的是在这个变化的年代里获得持续发展，以满足消费者和市场需求。

我的建议，也即本书的宗旨是：公司必须寻求一条永续创新的道路——每时每刻——以求在日益激烈的残酷竞争环境中生存发展。明天的公司将需要更加普遍的创新——任何人、在任何地方进行创造性的思考。而此刻我们所目睹的正是下一波企业创新变革的开端。



Introduction

前言

我一直认为，在全球多家大企业担任了十五年的顾问后，应该能写出一本像样的好书。在这段期间，企业以前所未见的速度扩张，变革也把经理人卷入了不确定的旋涡里。面对这种诡谲的局势，企业必须靠敏锐的反应与有创意的思考才能应付自如。事实上，如果想要在当前的环境中拥有竞争力，惟一的办法，就是先认清我们正处于不断变动的状态下。我承认，这不是什么前所未闻的观念，前苏格拉底时代的哲人赫拉克利特（Heraclitus）就曾说过：“万物流转，日新月异”。

那么，如果想要在这种瞬息万变的环境中屹立不摇，最重要的关键是什么？本书的目的就是要回答这个问题，而答案其实也很简单，那就是“永续创新”。企业就像生命体一样，应该要永无休止地自我再造。

在过去那种平和的时代里，传统企业往往可以靠效率与效能而成功。它们只要在市场上取得优势，就可以牵着市场的鼻子走。但在当前这种瞬息万变的时代，只要你一成功，马上就会有人扯你的后腿、模仿你的特长，并想尽办法瓜分你的地盘。因此，如果想要成功，惟

一的办法就是求变，并且还要以迅雷不及掩耳的速度不断地变。

但在咨询工作中，我也看得很清楚，大部分公司都无法摆脱不合时宜的思考模式。我很惊讶世界各地的公司能雇佣到这么多优秀的人才，但更不可思议的是，大部分公司在发掘员工的创造潜能方面竟是如此不得要领。长久以来，创新一直遭到僵化的政策、呆板的流程、政治的内耗和支离破碎的组织所扼杀。

永续创新其实并不难理解，它就是指组织和其成员能在日常工作中不断提出新观念，以满足顾客天马行空、变幻莫测的需要。这并不是指过去那种众所周知的闭门造车，而是无所不在的创新。按照现代的说法，永续创新就是指组织上下的每个人随时随地都在创新，使创新就像呼吸一样自然。

创新并不是爱怎么做就怎么做。事实上，创新很像是音乐界的爵士乐，它需要一个能供给养分的结构才能长得好。我七岁的时候吹过一阵子萨克斯管，当时虽然练习了各种曲风，但最喜欢的还是爵士乐。我之所以偏爱爵士乐，就是因为它很着重创新（如果用音乐的术语来说，就是“即兴”）。即兴就跟创新一样，并不是爱怎么做就怎么做。爵士乐还是有简单的结构，比如说 12 小节降 B 音的蓝调。此外，它也有节奏、和弦和拍子。就像《爵士乐入门手册》（*Jazz: The Rough Guide*）中所说：“即兴是没有预先设定的演奏艺术，但不是‘全程自编’。……爵士乐演奏大部分都不是 100% 即兴，有些可能只有 5% 的即兴成分，但仍不失为很棒的爵士乐，而这也正是爵士乐所特有的自发精神（或想像空间）。”企业就跟合奏爵士乐一样，需要有简单的结构，才能促进创新的发展。爵士乐除了具有即兴的特色外，更是集体活动的产物，而非独角戏。爵士乐手就算在独奏时，也会有乐队配合，很少会一个人独挑大梁。而企业就跟爵士乐一样，都属于一种社会活动。

遗憾的是，有很多企业在运营上比较像古典交响乐团，而非爵士

乐团。古典音乐家所演奏的作品都是由别人精心创作的长曲，没有什么自我诠释的空间。它是由作曲家（往往是很久以前的古人）精心创作出来（详尽的工作流程），并仔细地编制成曲，然后希望呈现的人（音乐家）能照本宣科。

这就是“框”式思考与“线”式思考的差别。当别人说你必须“跳出框框”、以创新的方式思考时，他们的出发点并没有错，但却搞错了方向。在大部分人所身处的框中，重点都不外乎是活动、电脑、人员或公司部门。但真正会产生创新的却是线，也就是每个框之间的互连和互赖关系。创新思考来自联系，包括方块之间的联系、观念之间的联系、公司之间的联系与行业之间的联系。组织如果能把重点放在线上，就可以根据简单的准则加以改进。本书会一再谈到“框”式思考与“线”式思考的概念，我相信这也是成功的基本要素。

只要听听我的两位同事布莱德和莉莎的对话，就可以知道以线与联系为重点的效果。他们所谈的话题是：为什么有些人的创新能力与眼光就是高人一等？在我所认识的亲朋好友中，布莱德是一等一水平的思考高手，他问莉莎：“当你在学习、阅读或体验新事物时，脑中最常想到什么问题？”她回答道：“我会问，这是什么意思？”而这也是大部分人的共同反应。大部分的人都会先试着了解状况，然后评估要怎么样与其他的已知条件产生关联。布莱德说，他的第一个问题通常是：“它像什么？”他会先把所知的其他事物拿来比较，然后从中产生意义。藉由这种方式，他就可以充分运用自己所熟知的领域，并把其中的关系连结到新的领域。不知情的人会以为这是一种“创见”，但这种做法其实并不能增长智力或知识，只能加快了解的速度。即使遇到完全不了解的主题，具有创新精神的人也能连点成线，并善用自己原本就熟知的事。而连点成线也正是组织当前的重要任务。

本书的副标题是“变革时代企业求生与制胜蓝图”，其中所指的“蓝

图”就是所谓的“能力”(Capability),而能力的作用则在于结合人员、流程与技术,以共同达到战略中所规定的经营绩效。

在叙述方式上,本书的第1章是在探讨永续创新的价值与功用,接下来5章则是在讨论功能的各个要素。其中所要谈到的第一个要素是流程,它同时也是公司的核心。文中会说明组织如何以流程作为创新的推动力,并解释这个流程和过去所认为的流程有什么不同。国际日产设计公司(Nissan Design International)的创办人兼总裁杰瑞·贺须柏格(Jerry Hirshberg)说过:“过去的假设普遍认为,零缺陷的流程比较容易带来零缺陷的结果。结果这种看法本身就不是零缺陷。”投入大笔资金打造巨细靡遗的流程不仅会降低柔性,更无法得到想要的结果。第3章要谈一个极为重要的主题,也就是文化。其中会说明创新文化的特性、探讨如何善用员工的长处,并提供实践的方法。第4章要谈的是顾客与策略,也就是公司如何把顾客视为企业的延伸(“聘用顾客”),并且透过新事业创造出额外的收入来源。接着下一章谈的是科技,其中除了会理清电子商务的迷外,还会探讨一些公司如何以创新的方式运用科技,又如何靠科技带来创新。最后一个蓝图要素是绩效评估。虽然绩效评估多半被视为创新的绊脚石,但本章会谈到,其实公司可以把测评当做让组织摆脱束缚以及培养创业精神的手段。

第7和第8章探讨了改善成功契机的专业技术,也就是锁定目标与模拟。锁定目标有助于集中创新投资的焦点,以产生最大的报酬;模拟则可以让创新在曝光前,先行测试。最后的第9章则会提到,公司如何做到全面创新。公司必须也应该先经历这个阶段,才能达到最终目的,也就是结盟式组织。

书中还包含了作者序与结束语。序中所谈的是过去,也就是现状的演变历程。文中简要回顾了过去几世纪以来的商业发展史,并强调过去的做法是如何扼杀了创新。结束语所谈的则是另一面,也就是未

来的展望。其中包含了一些创新架构，可以用来作为组织在未来几年快速变革的基础。最后一部分是附录，除了有4个正在从事创新的公司个案研究外，还提供了一些诊断工具。

你或许会注意到，书中所引用的公司案例大部分都不在美国。这可能有点出人意料，因为在我的印象中，大部分的商业书籍都以美国企业为探讨对象。虽然我本人是美国籍，但我在1999年就移居到英国伦敦。而且让我深感振奋的是，这里真是创新观念的沃土，因此也就自然而然地把焦点放在欧洲公司的有趣案例上。

最近出版经管书是很冒险的事，因为书中所提到的“优胜”公司有可能已经在走下坡。而且从某些层面来看，如果书中一面说这是最佳的创新措施，另一方面却说光有最佳的措施还不够，就有点自打嘴巴。但若想要原封不动地移植其他公司的做法，等于又走回框式思考的老路子。所以最好的做法还是连点成线，先看看书中所提到的那些公司是怎么做，然后根据本身的经营环境思考其中某些例子，最后再尝试利用这些模式建立新的观念，以形成创新。

想要在这个变革的时代克敌制胜，绝不是件简单的事。不仅组织内的每个方面都要变，每个人也都得改变。如果做不到这点，公司就会一步步陷入绝境。全面且持续地创新是生存的必要条件，惟有通过永续创新，公司才能在当前竞争激烈的市场上掌握并保持领先优势。

史蒂芬·夏彼洛

伦敦/纽约

E-mail: Steve@24-7Innovation.com

[http// www.24-7Innovation.com](http://www.24-7Innovation.com)