

Innovation Management

創新管理

Strategies & Implementation

吳松齡 著

文建會創意產業專案中心經營輔導顧問
勞委會多元就業開發計畫諮詢輔導委員

本書特色

- 四部曲編寫、涵蓋理論與實務
- 創新議題、學習應用相得益彰
- 創新企業經營價值行動方案
- 結構嚴謹、條理分明、易讀易學

推薦

(依姓氏筆劃排序)

洪敏雄

大葉大學校長

葉雲龍

經濟部中小企業處副處長

劉世南

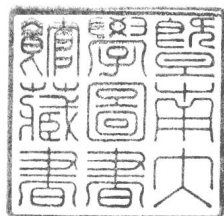
中正大學勞工關係系所教授

F270
2006171

創新管理

吳 松 齡 著

文建會創意產業專案中心經營輔導顧問
勞委會多元就業開發計畫諮詢輔導委員



五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

創新管理 / 吳松齡著.
— 初版. — 臺北市 : 五南, 2005 [民 94]
面 ; 公分
參考書目 : 面

ISBN 957-11-3973-4 (平裝)

1. 企業管理

494.1

94007511

1FI4

創新管理

作 者 吳松齡 (65.2)

編 輯 徐慧如

出版者 五南圖書出版股份有限公司

發行人 楊榮川

地 址 : 台北市大安區 106
和平東路二段 339 號 4 樓

電 話 : (02)27055066 (代表號)

傳 真 : (02)27066100

劃 撥 : 0106895-3

網 址 : <http://www.wunan.com.tw>

電子郵件 : wunan@wunan.com.tw

顧 問 財團法人資訊工業策進會科技法律中心

版 刷 2005 年 6 月 初版一刷

定 價 750 元

版權所有・請予尊重

洪校長序

二十一世紀的臺灣開始迎接知識經濟時代的來臨，企業組織為降低生產成本與永續經營，大批的加速外移腳步，而把臺灣基地調整為企業研發、設計與全球運籌中心；創新管理乃開啓企業願景的鑰匙，企業組織唯有傾力於創新管理以提高企業、顧客與員工的價值，並將之形成為傳統產業與科技產業的共識，引用資訊、通訊、網路電腦科技與智慧資本，落實創新管理策略，以打造臺灣產業與企業組織的新紀元，追求另一波產業經濟發達的高原期。

臺灣產業轉型與變革過程的重要議題已經呈現，諸如：技術卓越、創意設計、全球品牌、事業設計創新、經營管理創新、策略創新、商品/服務/活動創新、核心流程與組織文化創新等，均為此波產業轉型變革過程的重要議題；如何從「創意點子、技術突破、商品創新、組織轉型、典範移轉」跨越鴻溝帶來真正具市場價值的「策略創新、經營管理創新、市場行銷與通路創新、創新事業」，更是其中的關鍵，亦成為第三代科技管理的重點。

臺灣產業與企業組織必須組成一個完整的創新價值鏈，無論經營管理階層、創新團隊或一般從業人員，均應磨練成具有創意點子與創新構想之創新專業能耐，如此才能經由探索與犯錯的創新過程，深切掌握住市場與顧客需求與期望的脈動與發展趨勢。尤其在此激烈變動與競爭的時代裡，企業組織需要冷靜的策略創新者引領整個企業組織朝向創新之路邁進，同時更需要強韌與具有執行力的創新行動者，如此的創新經營手法與觀念，將可創造永續經營的新契機，因應全球化與無疆界主義盛行時代所面臨的成本競爭、顧客忠誠度降低、便利與快速反應、消費者重視體驗與感動價值、競爭者紛至沓來與各式各樣的挑戰，朝著「創新、創意、技術」導向發展為新標竿企業之路挺進。

我常年在材料科學與微奈米科技領域鑽研與學習，對於創新所能為臺灣產業與企業組織創造的價值頗為認同。創新將會是任何產業經營管理階層不得不將其當作轉型蛻變的敲門磚，所以我以為創新管理應該是二十一世紀的顯學。

本書將創新管理之理論與實務融入於現代商業活動中，對於企業組織與初學者學習創新知識、技術、能力與智慧，將具有引領進入創新管理領域並



得以窺其堂奧之妙的助益；而對於已具有創新管理知識或經驗者，將可因而對其進行創新管理之規劃準備、進行、績效評估與控制等階段所應具有的策略、戰略、戰術與技巧有更深入的精進，進而成就其成為創新管理高手與專家。同時本書架構嚴謹、層次分明、理論紮實、實務性高，頗為契合有興趣學習與鑽研創新管理之需求，實為坊間不可多得的佳作，值得有志於創新管理研究者、實際從事創新管理者與擬積極投入創新管理者閱讀。

作者吳松齡老師乃是工商產業與休閒產業的經營管理顧問師，素以經營輔導專家之身為業界診斷與協助經營管理升級轉型，又任職於大葉大學企管系、朝陽科技大學休閒系與修平技術學院企管系，平日輔導產業與教學研究相當積極熱忱，是位學理與實務俱佳的專家，由他來撰寫「創新管理」一書，相當符合教學相長的意旨。本人期望藉由該書之出版問世，及早為創新管理領域貢獻心得與智慧，並能培育出更優質的創新管理高手與專業者，同時也能提供學界與業界著手進行創新與變革的研究助益與策略參酌。

相信此書乃是現今企業人、社會人、學生、有志於養成為創新管理高手者，及傳統產業、科技產業、休閒產業之經營管理階層與策略創新者均值得研究與修習的好書，不但可以當作社會人士進修及企業從業人員參酌與研究用書，更可以作為相關課程之教科書。欣逢此書出版，我樂於為此書作序，並鄭重推薦給各位女士先生參考閱讀。

洪松雄

大葉大學校長

2004年12月15日

葉副處長序

經濟部大力推動創新的觀念，並且極力要將臺灣塑造為「創新之島」。但是創新究竟要如何具體的加以定義？台積電董事長張忠謀就將創新界定為不僅指研發技術的創新而已，更重要是經營模式（business model）的創新；管理大師杜拉克（Peter F. Drucker, 1998）提出更明確的定義：「創新指改變資源的生產或是改變消費者得自資源的價值與滿足」、「只要是使現存資源創造價值的方式有所改變都可稱之為創新」；經濟史及經濟思想家熊彼得（Joseph Alois Schumpeter, 1934）率先創用「創新」的「企業家精神」與「創造性破壞的永恆風暴」的概念。整體來說，創新應該可以說乃是創造知識、管理典範、企業文化、科技擴散及事業設計的主要來源，也就是企業在原材料、產品、服務、活動、製程、經營、管理、行銷、通路或營運上的任何改變都可視為創新。

由於二十一世紀資訊、通訊與網路電腦的高度發達，使得企業組織將面對愈來愈嚴苛的競爭與挑戰，企業組織要如何構築創新發展策略以提升商品/服務/活動之經營品質與技術層次？則已成為當前企業組織追求生存與發展的重要課題。創新乃是在高度變動的環境中建立競爭優勢的不二法門，對企業組織的經營者、CEO與策略創新領導人來說，如何盤點與查驗本身組織的創新體質，並和競爭者相比較，實為重要的策略規劃動作。

創新乃是當今與未來的企業組織無論其業種與業態屬於哪一類？組織經營之規模如何？傳統產業或高科技/生物科技產業？在經營上所無法避免而必須共同面對的課題。在此激烈且快速變動的時代，企業組織的經營者、CEO與策略創新領導人必須深切體驗「不創新，就滅亡」所呈現的意義，企業組織必須掌握市場核心需求、創造高度成長的市場價值、創造實質財務績效、維持優勢的市場占有率與顧客占有率、擴大競爭優勢等等終極訴求。這就需要企業組織以效率化的創意領航及效能化的創新行動，並不斷以系統思考的程序探尋企業經營與管理的關鍵瓶頸，聚焦資源於消除管理瓶頸、擺脫習慣與制約，採取矯正預防措施徹底杜絕企業的劣根慣性、突破習慣領域及持續創新與變革，使企業組織得以系統化的方法及價值化的知識來深耕企業，加速轉型為「破壞性創新者」，快速突破所面臨的瓶頸與障礙，以取得永續經營的



通行證。

「勇敢改變，可能會輸；但若不改變，注定失敗。」這句話就足以說明現今的企業組織為迎接種種經營環境的新挑戰，在推動創新之時必須要講究務實，同時更要能夠容忍錯誤，錯誤並不可怕只要能夠從錯誤中學習成長，就可能享受到創新成功的豐盛與甜美果實。創新是所有企業組織追求成功的關鍵，尤其是在知識經濟時代創新更是唯一的成功之道，面對瞬息萬變的經營環境，企業組織必須不斷地創新，必須持續尋找改進組織效能的方法，才得以擁有永續經營的能力與條件；但是創新絕對不是一句口號，而是企業必須從根本作變革，變革的起點則是視野的轉變與文化的塑造，才能真正達到事業永續經營與蛻變再造的目標。

作者吳松齡老師乃是工商產業與休閒產業的經營管理顧問師，具有豐富的企業創新、變革、再造的實際輔導、企業經營管理之實務與教學經驗，且在大葉大學企管系、朝陽科技大學休閒事業管理系與修平技術學院企管系講授相關課程，乃為實務與理論兼具之專家學者。渠以實際輔導與管理之經驗，並結合學術理論撰寫成「創新管理」一書，自是相當符合教學相長的意旨。本人相當期望該書之出版問世，及早為公共、工商、服務與休閒產業領域貢獻心得與智慧，並能培育出更優質的創新者。

本書編寫採取理論與實務並重方式，全書由創新管理相關之理論基礎發展為進行創新管理活動，以確立藉由創新管理活動以奠定企業組織的永續發展競爭優勢之利基。其引領讀者由理論研究到實質運用之意圖甚明，且在各章節均提出個案或與章節主題有關之議題，更為強化讀者學習績效與易讀易懂之助力，頗為適合企業經營管理階層與創新領域的從業人員、大學院校相關系所學生及有志投入創新管理研究者之學習與參考。本人相當高興為本書作序，並藉此書出版之際鄭重推薦本書給各位先進女士與先生參考閱讀。

吳松齡

經濟部中小企業處副處長

2004年12月15日

劉副教授序

創新，早已不是一種觀念或態度，而已經是追求的生活適應與更美好幸福的策略與行動。我很榮幸也很樂意推薦這類如何「創新管理」的工具書。

10 多年來，我一直參與工業技術研究院的專題研究，主要研究的議題在於前瞻性創新技術研發的策略發展與績效評估、支持和促進創新活動的組織設計與再造，以及經由創業育成的機制轉移和擴散所研發的創新技術，進而推動新興工業的發展，以滿足產業與社會的需求。我深刻的體會到，創新管理有以下四項常被忽略但為核心的議題，值得學術研究以及企業領導者積極地掌握，將有助於創新管理的發展。

1. 創新管理是智慧工程的知識鏈

創意（creativity）強調的是不同的點子或想法，它發生在創意工作者（例藝術家的創作、廣告的設計，或研發工程師的問題解決）。而創新（innovation）所指的事，是這些創意點子若確實能對所要解決的問題或新的需求，有實際的附加價值及貢獻。也因此創意嘗試通常在個人行為上的表現；而創新經常是工作團隊的集體成就，尤其是跨功能的任務完成。此外，將創新的技術、產品，或其他服務，形成標準的操作模式以及市場經營機制，就是創業（entrepreneurship）。而其發生的層次則在於組織或工業的領域。

因此，由上述的界定，創意、創新，以及創業，從組織學習的知識管理來看，是整個智慧工程的垂直機制；而從組織理論的分析層次而言，這涉及到個人、團體，以及組織與工業的三種不同層次。不論在基礎的學術研究，或是企業推動的實際操作，皆應掌握創新管理所涉及的智慧工程的知識鏈，以及跨越多層組織（multilevel organization）的複合機制。這三種不同的階段以及運作的層次，皆有不同的時間機制，以及不同的前置因素和效應結果。譬如個人的創意，涉及個人的認知風格、創意動機、創意能力、以及領域特有的專業知識。團體的創新活動，則涉及團隊的領導、成員的智能與分歧性、社會互動、以及團隊的知識交流與問題解決的機制，或是團隊的任務目標特性、及團隊間的競合關係。組織層次則涉及到，知識創新的組織氣候以及組織文化、組織激勵制度及組織資源分配等等。

2. 策略領導及組織權力政治

高層管理領導風格（轉換型或交易型）是啟動與貫徹組織學習的核心創新管理者。Vera & Crossan（2004）強調，策略領導者影響組織學習系統的每一個要素。並指出，創造學習文化要靠策略領導者（Hurley & Hult, 1998; McGill & Slocum, 1993; Sinkula et al., 1997）及領導者如何平衡交易型與轉換型的行為、獨裁式及參與式系統、任務及關係導向（Schein, 1992）。當排列組織儲藏處的學習，轉換型領導會培育：(a)開放的文化；(b)有機的架構；(c)彈性的系統及程序；(d)類探勘者策略。當排列組織儲藏處的學習，互易型領導會培育：(a)封閉的系統；(b)機械的架構；(c)僵化的系統及程序；(d)類守衛者策略。

權力及政治提供了社會能量，轉換了個人及團體的創意與創新，而成了組織的制度（Lawrence 等人，2005）。然而，假設組織不同形式的權力會連結特殊學習過程，且關於這些不同形式的權力，提供瞭解為何某些創新可制度化（institutionalization）。我認為發展一個組織學習的整合理論以及創新管理策略手冊，必須提供組織學習政治活動的分析。雖然有關發展系統性連結組織政治活動及創新管理的理論很少（Blackler, 2000; Burgoyne & Jackson, 1997; Coopey & Burgoyne, 2000; Fox, 2000）。連結政治活動（組織權力的動態過程）與創新管理（組織學習的跨層系統），將提供一個更有效率的基礎來瞭解為什麼一些組織在學習方面進行得較好，及在組織中為什麼只有一些有用的創新會被採行。

3. 創新是疾變社會的適應功能

以古典的組織生態理論而言，組織的生產力與競爭力，是定義在對環境條件的適應。因此當所生存的環境快速地變化，如何適應這種快速變化的適應能力就被凸顯而強調。在現今知識經濟與資訊科技的環境下，科技與社會的急速變化，個人或組織，如何快速地學習到環境的變化，並且具備變通性以及可塑性，以因應生存環境的改變而靈巧的調整，有效地以再適應變化環境的挑戰與壓力。這種學習性、變動性，以及自我調整，就是創新的功能內涵。相對地，一個持續穩定的環境與生態系統，所鼓勵的生存能力，將不是創新能力，而是如何穩定地保有能量，重複運作的標準系統，以及和整個的生態系統的恆定機制有和諧的共振與互動的節奏。所以，創新是當代的顯學，也是展現生命力的動物本質。

4. 創新特有的組織學習

知識系統下根本的學習歷程，即為從經驗當中獲取知識，作為理解新現象以及形成行動的基礎。所以基本的學習機制，同時包含參考過去的知識與經驗，以及對於未來或新狀態的預測與解釋；前者為後向思考（backward thinking），後者為前向思考（forward thinking）。無論在個人的認知心理學，或是組織的策略管理，皆涉及兩種思考如何配合運作。然而創新管理的特徵在於，超越過去的經驗與知識，也就是無法藉由後向思考而增進前向思考。譬如一項前瞻創新技術的研發，無法由過去相類似的技術研發之生命週期與技術風險，作為技術預測與技術發展策略的本質依據。甚至強調擺脫過去的知識，如習慣領域（domain habit），以及心向（mind set）等概念。這也就是破壞性創新的概念。未來不是用來預測，而是用來創造的。

作者吳松齡先生，兼具學術與實務，在這本創新管理的書中，隱含了上述四種觀點的交代，是難得的。相信對有相同志趣的研究者與工作者，提供了完整而兼具理論與實務操作的教科書與參考書。

劉世南

決策與組織心理學博士

國立中正大學副教授、工研院顧問

2005年5月4日

自序

經濟學者克魯曼（Paul Krugman, 1995）曾述及「推動國家邁入下一個成長階段的唯一要素是原創力、發明力、創造力、想像力和真正的創業精神」。管理大師杜拉克則提及：「不創新，即滅亡」（innovate, or die）。如今更是面對瞬息萬變的經營環境，企業組織必須不斷地面對問題及採取決策，必須持續尋找改進組織效能的方法，才得以永續經營。市場時時在改變、環境時時在改變、制約的條件與管理典範也時時會改變，因此現代的經營管理者必須能夠審慎思考對策冀求突破困境，開創新局。

產業與企業組織都會面臨成熟期，企業會老化、新產品會變成舊產品、科技產業會變成傳統產業、事業設計免不了會喪失魅力、管理典範更會缺乏效能、績優團隊可能會不具有績效，我們要如何賦予企業組織新的生命？創新乃是近年來企業組織談競爭優勢的顯學，當今的企業組織無論是哪一個業種或業態、無論企業組織規模的大小，在經營管理上所共同面對的課題就是要如何創新？

雖然創新說起來是容易的，實際上要真的進行時卻是困難重重，同時創新也不是一陣熱潮，因為創新主要來自於企業組織的日常管理與營運活動，乃是為了解決問題與永續發展而想出來的辦法。因此，企業組織必須要能夠持續不斷進行創新才能夠稱得上是卓越的創新型企業，要達到這個目標，首先就應該先打造一個良好的創新平台。而創新平台指的是組織內存在激發出各種新點子機制、可立即使用的資源協助點子進行實驗，同時有一套良好的跨單位整合作業流程，讓創意者能夠快速的動員企業組織內部既有的資源，結合外部環境與競爭情勢，將創意點子或創新構想轉換為有價值的新商品/服務/活動、技術、流程、管理典範、策略、企業文化或事業設計。

企業組織經營團隊應該將本身塑造為創新火車頭的積極角色，傾全力於新商品/服務/活動、技術、管理典範、策略或事業設計的開發，為其企業組織帶來良好的市場價值、市場占有率、顧客占有率、利潤與績效成長。企業組織為達成上述目標與願景，創新型企業就需要關注到如下關鍵議題：**a.** 創意點子與創新構想的激發。**b.** 從消費者的需求出發與用心感受消費者需求的價值創新。**c.** 給予經常與顧客接觸的基層員工（包括業務與研發人員在內）自



由創意提案與實驗機會。d.培植創新的一流人才（包括高 IQ、EQ 與 AQ 人才）。e.營造支持創新的環境（環境乃指資金、人才、創新團隊、核心流程、企業文化）。f.高階經營團隊應該扮演創新的引領者與守護者角色。g.激勵獎賞提出創意點子或創新構想的人員與團隊。

創新到底是什麼？是 To make changes？或是 Innovate？事實上創新與變革幾乎是同義詞。創新通常指的是：A.突破現況的改善或開創革命性的全新商品/服務/活動、原材料/零組件、流程/作業方法、設施設備/模（治）工具及檢驗/改進方法等，以獲取更高價格、更低成本、更快效率、更安全、或更方便的效益。B.創新也可以用在突破現況的改善或開創革命性的全新組織與管理思想行為，如：公司治理模式與管理典範、領導統馭與人力資源管理、產銷與服務經營模式、市場調整與營運區位的較為便利、市場行銷區域與通路擴大、產品線轉換與增減、知識管理與學習型組織、企業文化與組織經營等方面的轉型，以獲致更高的經營績效。

由於我常年在各個業種與業態的企業經營管理與商務活動中擔任企業醫生的角色，對於企業組織與非營利組織的創新管理活動，所扮演的角色從創新參與者到創新旁觀者、策略者、規劃者、執行者，幾乎都曾身歷其境。自然而然的有相當多元化的觀點與經驗，所以我相當期望能夠將創新管理予以撰寫出來，以為分享讀者及藉由本書引起讀者更進一步研究興趣，並對於企業組織與個人走向數位化、全球化與國際化之發展有更精進的省思與應用。很高興與五南圖書文化事業公司的經營者與商學管理編輯室的張副總編輯給予我這個機會，使得本書能夠順利編輯與出版，在本書付梓之際，我要感謝五南圖書文化事業公司的高效率編輯群與張毓芬副總編輯，內子洪麗玉，以及大葉大學企管系暨事業經營所、朝陽科技大學休閒事業管理系所與修平技術學院企管系等師長與同儕的支持與協助，才能使本書順利出版，惟敝帚自珍之餘不勝惶恐，企盼諸位先進女士與先生的不吝給予斧正與指導。

吳松齡 謹識

2004 年 12 月 15 日

CONTENTS

目錄

葉副處長序

洪校長序

劉副教授序

自序

第一部 概念：為什麼要創新

1

Chapter

1 預測未來的最好方法就是創造它..... 3

第1節 創意的本質在協助成功解決問題 ▶ 5

第2節 創意與創新的創意社會 ▶ 12

Chapter 第3節 運用創新設計提升企業競爭力 ▶ 20

2 開發創造力突破習慣領域..... 37

第1節 開發創造力與自我分析的創意魔法 ▶ 39

Chapter 第2節 從突破習慣領域到提高創新能力 ▶ 54

3 創新是企業競爭力的來源..... 77

第1節 傳統產業與新興產業的意涵 ▶ 79

第2節 企業競爭力與創新的關聯性 ▶ 80

Chapter 第3節 企業競爭力持續提升的來源 ▶ 82

4 創新是知識管理的關鍵..... 119

第1節 知識管理的探討 ▶ 121

第2節 融入顧客目標與需求的知識管理 ▶ 128

第3節 創造價值的知識管理策略 ▶ 136

CONTENTS

第二部 應用：如何進行創新

161

Chapter 5 創新價值與創新事業 163

第 1 節 全面追求創新共同產生價值 ▶ 165

第 2 節 創新價值與創新事業 ▶ 190

Chapter 6 建立創新事業的概念 213

第 1 節 兩大領域的創新事業概念 ▶ 215

第 2 節 企業的典範轉移與策略創新 ▶ 223

第 3 節 破壞性創新事業概念的應用 ▶ 242

Chapter 7 數位時代的創新與創業管理 261

第 1 節 數位時代的創新管理 ▶ 263

第 2 節 數位時代的創業管理 ▶ 290

Chapter 8 新商品新事業的創新與開發策略 327

第 1 節 新商品新事業創新開發與企業願景 ▶ 329

第 2 節 創新與開發新商品新事業的企劃方法 ▶ 334

第 3 節 新商品新事業的企劃與可行性分析 ▶ 347

第 4 節 新商品新事業之經營管理與推展 ▶ 364

第三部 發展：建構創新藍圖

389

Chapter 9 鎖定競爭優勢落實策略創新 391

第 1 節 從事業再定位到策略創新的競爭法則 ▶ 393

第 2 節 成熟與未成熟企業如何進行策略創新 ▶ 406

第 3 節 由策略創新到積極創新維持競爭優勢 ▶ 419

CONTENTS

Chapter 1 有效管理流程進行流程創新 433

第 1 節 以顧客為主的流程創新 ▶ 435

第 2 節 積極引爆流程創新之心 ▶ 445

Chapter 2 掌握市場機會創新行銷策略 461

第 1 節 掌握市場機會 ▶ 463

第 2 節 市場的破壞性創新 ▶ 474

第 3 節 創新行銷策略提高顧客價值 ▶ 484

Chapter 3 運用科技創新發展新商業模式 501

第 1 節 二十一世紀的創新研發策略 ▶ 503

第 2 節 利用科技技術創新企業營運模式 ▶ 508

第 3 節 整合科技創新延伸企業價值鏈 ▶ 516

Chapter 4 啟動創新引擎培養創新文化 527

第 1 節 突破文化枷鎖打造創新文化 ▶ 529

第 2 節 投資智慧資本創新企業文化 ▶ 541

第四部 傳承：持續創新發展 563

Chapter 14 建構創新組織與領導者舞台 565

第 1 節 建構適合破壞性創新的組織 ▶ 567

第 2 節 培育能夠破壞性创新的主管 ▶ 576

Chapter 15 傳遞創新理念促進永續發展 589

第 1 節 從創業者到繼承者均要積極破壞創新 ▶ 591

第 2 節 如何有效管理與培育破壞性創新事業 ▶ 597

CONTENTS

本書主要參考文獻.....	615
---------------	-----

一、中文部分 ▶ 615

二、英文部分 ▶ 620

第一部

為什麼要創新

第1章 預測未來的最好方法就是創造它

第2章 開發創造力突破習慣領域

第3章 創新是企業競爭力的來源

第4章 創新是知識管理的關鍵

