

经理人manager 影响中国企业创新实践的重磅发现

0°C
INNOVATION

零度创新

《经理人》杂志

0°C INNOVATION

中国企业新一轮增长的内在驱动力
中国企业未来持续成长的“金钥匙”

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

[illegible]

INNOVATION

Abstract

《经理人》杂志特别策划

经理人

manager

0°C
INNOVATION

零度创新

《经理人》杂志

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

零度创新 / 《经理人》杂志编. —北京: 中国法制出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5093-2509-4

I. ①零… II. ①经… III. ①企业管理-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第255977号

策划编辑: 刘峰 (52jm.cn@163.com)

责任编辑: 郑文阳、曹译丹

封面设计: 孙希前 周黎明

零度创新

LINGDU CHUANGXIN

编者 / 《经理人》杂志

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 710 × 1000毫米 16

版次 / 2011年2月第1版

印张 / 15.5 字数 / 260千

2011年2月第1次印刷

中国法制出版社出版

书号ISBN 978-7-5093-2509-4

定价: 36.00元

北京西单横二条2号 邮政编码100031

传真: 66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 66073673

市场营销部电话: 66033393

邮购部电话: 66033288

执行主编

曾立平 徐宪江

编委会成员

周建华 陈振烨 黎冲森 魏 薇 沈伟民
郑晓芳 苏龙飞 马建勋 彭一郎 陈庆亮

新发现：零度创新

《经理人》杂志社长 于绍文

创新是企业利润增长的源泉，是企业可持续发展的有效法宝，不创新就可赚取丰厚利润的时代，一去不复返了！

这是中国 CEO 们的普遍共识。

如何让创新卓有成效？怎样才能低成本创新？如何让创新成为企业组织的 DNA，成为员工主动、积极的自发行为？

在金融危机中走过“成人礼”的中国企业，CEO 们开始用更多的时间思考，实践，总结……

2009 年起，以“影响中国管理实践”为使命的《经理人》杂志，为解决这一困扰中国 CEO 阶层的棘手问题，先后追踪和采访了上百家中国企业，逐一研究它们在经济危机时期的创新实践，分析它们在危机前后的业绩表现，试图找到中国企业未来持续成长的“金钥匙”——那些值得推崇和借鉴的创新性管理思想及解决方案。它既包含自发自我的独立创造，也包括从先行者和行业领袖学习和模仿借力，在这种创新哲学所缔造的企业文化推动下，企业组织能够始终保持强大的创新活力。

《经理人》将这些管理思想和解决方案升华为一种理论——“零度创新”。

《经理人》发现，凡应用“零度创新”的标杆型企业，譬如万科、海尔、中粮、华为、比亚迪、腾讯、开心网、科兴……，虽然它们领域不同，规模不等，但小型公司因零度创新，获得了其他企业由衷的尊敬，迅速做大规模，大公司因为零度创新，获得了持久的竞争力，建立了新的行业标尺。

《经理人》发现，零度创新的标杆公司拥有几个共同的特征：其一，在金融危机中业绩表现尤为出色，主要财务指标明显高于行业水平；其二，创新行动能够带来明显的收入增加，转化为企业利润。

“零度创新”的理论一经提出，就在中国企业界产生了巨大反响，并引起了媒体的广泛关注。不少企业家认为，它源于中国企业的创新实践，又反过来指导中国企业的创新实践，是一套适应中国企业发展新阶段，并且可持续的创新哲学和创新方法，是《经理人》杂志影响中国管理实践的又一重磅发现。

为了让更多的企业高层管理者能够深入领会“零度创新”理念和理论体系，让更多的企业和企业家能够从“零度创新”中得到启迪，《经理人》与天健图书公司合作，将杂志的相关文章集结，并补充中国企业关于创新实践的相关内容，最终编成这本书。

《经理人》希望，创新驱动，使越来越多的中小企业蓬勃发展，迅速壮大；使那些已经发展到相当规模，正在寻求升级转型的企业找到全新突破点，活力十足地引领未来潮流；使越来越多的中国企业能将创新不断转化为利润和收益，真正把握基业常青的金钥匙！

前言

在 21 世纪即将过去的第一个十年，中国企业界发生了诸多令世人瞩目的变化：海外并购风起云涌，优秀中国企业在国际上的话语权不断增强；某些创新型行业获得了快速发展，比如华为研制出强大的中国芯、联想并购 IBM、相关产业链上的企业随着 3G 的推广和普及，品尝到多年创新所期待的甜蜜果实……在国内乃至国际市场风云变幻的今天，众多企业对创新的不断探索，渐渐成为企业界的主旋律，成为企业提升和再造竞争力的法宝！成为企业持续成长的金钥匙！

但是，我们也应该看到的是，随着上世纪末的亚洲金融危机的烟消云散，世界经济稍有复苏，欧洲债务危机却又来袭。在新的世纪里，企业生存依然艰难，经营风险仍旧存在。各国经济“刺激案”陆续退出，融资吃紧；加薪潮致使企业经营成本陡增，产业升级与产业转移加速；低碳节能减排再亮时间表；强势内需还未形成，产业洗牌势不可挡！经济结构重大转变，倒逼企业发展模式变革！在这种情况下，如何创新和持续创新，成为每个企业都躲不开的沉甸甸的压力。

在这种大环境下，国内知名的财经杂志——《经理人》已经连续十几年跟踪报道中国企业界的创新事迹、创新案例，以及创新风云人物，并且连续四年排出了“中国最具创新力公司”。《经理人》杂志对中国企业创新的专题、采访也成为了本书作者搜集案例资料的主要来源，同时作者又在此基础上添加了一些国内外著名的创新经典案例作为补充，藉此形成了本书的整体框架。



对于创新，不同企业在具体操作上却都有着各种困惑。作为企业界多年来一直倡导的企业精神，创新为倡导中国企业加快发展步伐、直面竞争提供了保障。而且，在任何一个行业，创新往往决定一个企业是行业引领者还是模仿跟随者。现实中，很多企业尽管深知创新的重要性，却对如何突破创新的瓶颈、如何将创新应用到企业的各个方面显得手足无措。创新不同于标新立异，它要求企业能够从中取得实实在在的效益。所以编者认为，对于一个企业来说，想创新，首先方向不能偏。

具体而言，企业创新涉及组织创新、技术创新、管理创新、战略创新等方面的内容。这些创新并不是孤立存在的，而是彼此相互联系，影响着整个企业的发展。正是基于这些问题的考虑，《经理人》杂志提出了“零度创新”这一全新的概念，《零度创新》一书也就应运而生。本书分为十章，分别从企业的战略、组织、管理思想、管理模式、营销、品牌形象、文化、发展、竞争模式以及用人策略等方面详细阐述创新之于企业的作用，以及企业在实施创新、利用创新等方面的具体方法。

总之，本书既有引领企业未来创新方向的篇章，又有提出能够指导企业具体创新实践方法的内容，希望通过对中国企业创新能力发展状况的持续跟进观察，探寻中国企业的创新基因，为广大企业输送创新的力量。

目录 Contents

引言 零度创新——引领中国企业创新思路的重磅发现 001

1. 凡墙都是门——认识零度创新 / 001
2. 从根源上去突破——零度创新的本质 / 002
3. 打破创新“怪圈”——让自己的产品叫好又叫座 / 003
4. 寻找企业的未来——零度创新趋势 / 005

第一章 零度战略创新——谋划企业未来发展新蓝图 010

1. 缓称王——“做局者”慢慢掌握话语权 / 011
2. 温柔地切削大象 / 014
3. 奉行“老二”战略，实现轻盈多元化 / 017
4. 撬动战略的支点 / 020
5. 用外部增长刺激企业战略，打造“1+1>2”的效果 / 023
6. 创新不是单个企业的事 / 026
7. “两条腿”走路，方能越走越稳 / 028
8. 企业要发展，做好加减乘除法 / 032
9. 当 OEM 走到尽头的时候 / 034



10. 把决策力转化为执行力 / 037

第二章 零度组织创新——企业管理创新的关键

041

1. 组织创新需相机而动 / 042
2. 打破组织边界，使组织内部畅通无阻 / 044
3. 组织结构创新：“正三角”还是“倒三角” / 046
4. “双线制”组织管理模式更具活力 / 049
5. 在企业内部产生“合纵连横”效应 / 053
6. 让组织创新改写生存法则 / 055
7. 颠覆“科层制”，释放人性力量 / 059
8. 集权与分权的博弈 / 062

第三章 零度管理思想创新——保证企业走在市场的前沿

065

1. 让听得见炮声的人来决策 / 065
2. CEO 就该管创新 / 068
3. 能更好地服务于战略的管理思想才是有用的 / 072
4. 在金融危机中学会“冬泳” / 075
5. 管理思想创新，不走寻常路 / 078
6. 让流程而非领导管理企业 / 080
7. 最好的管理就是“少管理” / 083
8. 科学地“拧毛巾” / 085

第四章 零度管理模式创新——助力企业超速发展

088

1. “人单合一”的管理模式凸显竞争魅力 / 089

2. 删繁就简，管理层级高效化 / 092
3. 化重为轻——从重模式到轻模式 / 095
4. “游戏”人间 / 098
5. 塑造信息化的全新管理模式 / 100
6. 创新管理模式，提升集团管理价值 / 103

第五章 零度营销创新——提高企业竞争力最根本、最有效的途径 106

1. 营销“无边界” / 107
2. 与客户零距离，从创造顾客粘度开始 / 110
3. 立体营销，创造极致客户体验 / 113
4. “老乡战略”促营销 / 116
5. 人都顺水行舟，我偏逆向营销 / 119
6. 新媒体营销创意十足 / 121
7. “大篷车”带来的营销创新 / 124
8. 让更多的女人在网上逛街 / 127
9. “水果营销”——像卖水果一样卖鞋 / 130
10. 不卖产品卖方案 / 132

第六章 零度品牌形象创新——塑造捍卫企业的守护神 135

1. 慢公司要做快品牌 / 135
2. 先品牌后市场 / 138
3. 突破品牌升级转型中的创新困境 / 141
4. 用第一搭载品牌 / 145
5. 树立自主品牌，方向比距离更重要 / 150

6. 变“中国制造”为“中国创造” / 152

第七章 零度企业文化创新——企业前进的价值指引

156

1. 做最具幸福感的公司 / 157
2. 不打“出头鸟” / 159
3. 做清晰企业，胜在明明白白 / 162
4. 有灵魂的公司才会有光明的未来 / 165
5. 想创新，就要能够容忍失败 / 167

第八章 零度发展模式创新——为企业持续发展铺平道路

170

1. 不破不立，创新就是要突破传统发展模式 / 170
2. 没有技术，成功转型就是句空话 / 173
3. “精益模式”永不会过时 / 176
4. 标准化的成功可以复制 / 179
5. 讲扩张，高速是目标，稳健是前提 / 183
6. 变小碎步为加速跑，构建全新利润池 / 186
7. 不断推陈出新，引领行业潮流 / 189
8. 让创新成为一种习惯 / 192
9. 创新也要有所节制 / 194

第九章 零度竞争机制创新——与竞争对手 PK 的利器

198

1. 健全产业链，打造“一条龙”式竞争机制 / 199
2. 好风凭借力，送我上青云 / 201
3. 主动寻求被兼并 / 205

4. 用支付创造交易 / 208
5. 用创新打造企业绿色竞争力 / 212
6. 招安盗版——零度竞争创新之怪招 / 214
7. 竞争不是“践踏”对手，创新才是王道 / 217

第十章 零度用人创新——激活企业人才机制

221

1. “笨”办法亦能招高人 / 222
2. 选择最合适的人 / 224
3. 自己动手，亮出你的人才“刀锋” / 226
4. 选择正确的沟通方式是关键 / 229
5. 在每一个职位上创造英雄 / 232
6. 给有能力的人让出位置 / 234



引言

零度创新

——引领中国企业创新思路的重磅发现

1. 凡墙都是门——认识零度创新

佛教禅宗有语曰：“凡墙都是门。”用在企业发展上，就是只要你敢于去创新，所有挡在你面前的墙都可能变成通往成功的大门；反之，如果不去创新，即便在你跟前的是一扇扇的门，你也只能望而却步，无法越过。

关于创新之于一个企业的作用，通俗一点说，就是不创新的企业难以生存。管理学大师彼得·德鲁克说：“创新是一项‘让人力及物力自愿具备新的、更大的财富创造能力的任务’。”因此，企业的第一项基本职能就应该是无限的创新。

德鲁克说：“对企业而言，仅提供一般经济的产品和服务是不够的，企业还必须提供更好、更经济的产品和服务。”他指出，“最有成效的创新是某种不同的产品和服务，它可以创造新的潜力或满足，而不仅仅是改善。”

更有管理学家提出，创新还可以是发现老产品的新用途，比如用发酵粉去除冰箱的异味或者拿它做牙膏等。

总而言之，创新是无所不在，无所不能的。因此我们提出了“零度创新”这一全新的概念，就是要让每一个企业能够推倒挡在自己发展道路上的一堵堵墙，实现真正的企业发展。

“零度创新”概念源自于法国后结构主义领袖人物罗兰·巴特的一篇著作，



叫《写作的零度》。他认为，“零度”这个状态能保持最理想的独立性和自由性。创新的零度哲学亦是如此——它在自由状态下产生，既能独立地自主创造，又可以自由地将各种外部精华为我所用，学习模仿借力。这种创新行为，不需要赋予太多外部资源，既可能产生于领导者，更可能由企业基层员工参与和推动。

“零度创新”代表一种改变原有现状、规则的突破力，强调的是最具活力、理性的创新状态——既要保持冷静的独立性，自主创造，同时也要确保灵活的自由性——即使在没有太多外部资源、动力或者压力的情况下，企业仍然能够保持很强的创新活力。

可以这么说，一切可以改变的，都可以成为创新的突破点。

2. 从根源上去突破——零度创新的本质

今天的中国经济，已经从一个疯狂吸金、滋生浮躁的年代，回落到正常状态，我们称之为经济学的零度。零度创新，就是要企业找到本质，从根源上去突破。

而对于今天的中国企业来说，我们提到最多的、听到最多的就莫过于“创新”一词了，然而要真正地做到“创新”却绝非易事。因此，创新的零度哲学，正是中国企业在发展进程中必不可少的！而把握好“零度创新”这一概念，势必会成为中国企业未来持续成长的“金钥匙”。

丰田召回事件^[1]，让中国企业对“标杆神话”有了另外一种解读。表面看，丰田是因为过度扩张、追求效益而导致质量控制不当，实际上，根源是在创新力不足。解决丰田危机的关键，可能还要回到丰田赖以崛起的精益制造上来，让每一个员工，从每个细节进行创新。

[1] 2009年8月24日，丰田在华两家合资企业——广汽丰田、一汽丰田宣布，由于零部件出现缺陷，自8月25日开始，召回部分凯美瑞、雅力士、威驰及卡罗拉轿车，涉及车辆总计688314辆。这是我国2004年实施汽车召回制度以来，数量最大的一项召回。

“不管是外界，还是企业内部，我们好像给了创新太多的压力，要业绩，要结果，这本身没有错，然而，越是如此，创新越难以释放，应该赋予创新更多的自由。”北京大学政府管理学院博士段磊说：“其实，零度创新还代表着一种心态，企业应该保持平常心，创新能力和创新文化都需要慢慢培育，不必操之过急。”

全球经济正进入后危机时代，但是，真正致命的危机并没有消退，丰田及日本汽车制造遭遇的困境，正时刻提醒中国企业，真正致命的危机来自企业内部，根源则在于创新的乏力和松懈。

中国企业在金融危机中走过“成人礼”，开始迈进一个全新的发展阶段，需要全新战略和管理思想引领。这个阶段最为显著的特征，正如北京科兴总经理尹卫东所言：“创新已经成为企业的命根子”。

东软集团董事长刘积仁在接受《经理人》杂志采访时也说：“我们必须清醒地意识到，不创新也可赚得丰厚利润的年代，一去不返了。”

现在看来，这种既能独立自主创造，又能自由地将各种外部精华为我所用的“零度创新”，在金融危机横扫全球之时，已经被中国企业不断践行，并取得了一些丰硕成果。

3. 打破创新“怪圈”——让自己的产品叫好又叫座

虽说中国的企业家逐渐意识到创新之于企业的重要性，但是中国企业的创新仍然乏善可陈。2008年《中国企业自主创新报告》显示，中国自主创新排名最靠前的100家企业，其自主研发经费投入仅占企业销售额的3.8%，大大低于5%的国际平均水平。自2005年中国政府提出“创新型国家”概念至今已近5年，究竟是什么原因让中国企业一直徘徊不前？

贝恩公司曾经就“中国公司创新力”进行的调查显示，600多名中国经理人中，超过60%将创新形容为“艰难”。最令人头痛的，莫过于在投入巨资研发后，总是遇到叫好却不叫座的尴尬。