

创新战略、政策与能力

# 最佳创新企业

『创新活动』已成为构建企业 and 国家竞争优势的关键，也是战胜经重要途径

富有激情的创新之王——苹果 创新的金豚鼠——索尼

引领社会的搜索巨头——谷歌 开放式创新的典范——宝洁

技术创新的巨人——微软 全方位创新打造欢乐王国——迪士尼

变革中引领战略创新——IBM 百年创新老店——3M

The Best Innovative Firm

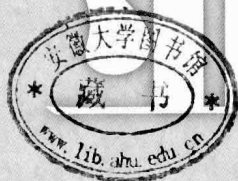


科学出版社

创新战略、政策与能力

# 最佳创新企业

陈劲



科学出版社

北京

The Best Innovative Firm

## 内 容 简 介

在知识经济时代，以技术、市场和组织变革为主题的创新活动已成为构建企业和国家竞争优势的关键。本书通过翔实描述全球“最佳创新”企业的发展历程，概括其发展战略、组织体系、资源运用与制度文化的特征，揭示了拥有领先全球的愿景、培育关注科技和知识的组织氛围、对每位员工的充分尊重、营造宽松和容纳失败的文化是跃迁为创新型企业的重要策略，为中国企业尽快转型为创新型企业提供标杆学习的示范。

本书可供企事业单位的各层管理者、科技政策部门的决策者、经济管理领域的研究者和大专院校师生，以及对经济管理领域感兴趣的广大读者阅读。

---

### 图书在版编目 (CIP) 数据

最佳创新企业/陈劲等编著. —北京: 科学出版社, 2012. 3

(创新战略、政策与能力)

ISBN 978-7-03-033792-4

I. ①最… II. ①陈… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 040178 号

---

丛书策划: 胡升华 侯俊琳

责任编辑: 石 卉 程 凤/责任校对: 宋玲玲

责任印制: 赵德静/封面设计: 无极书装

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

中国科学院印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2012 年 4 月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2012 年 4 月第一次印刷 印张: 12 1/2 插页: 1

字数: 238 000

定价: 36.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

## 序 言

在知识经济时代，以技术、市场和组织变革为主题的创新活动已成为构建企业和国家竞争优势的关键，也是战胜经济危机的重要途径。2009年贝恩公司的一项全球调查显示，全球有76%的首席执行官（CEO）认为，比起降低成本，创新更为重要。可见，创新对企业组织的可持续发展具有重要的价值。

创新不仅仅局限于新产品、新服务的研发与设计，还包括业务流程的改造和商业模式的开发。如果说20世纪90年代及以前，创新主要涉及技术、质量和成本控制等方面，那么如今，组织则更重视管理理念和组织架构的优化，以保持较高程度的创造力和创业精神。伴随着移动通信、互联网的普及和全球化的深入，识别、选择有潜力的创意，并及时将其推向市场，已经成为企业发展更为关注的经营活动。与互联网精神相契合的是，当今时代的创新更多的是在开放、合作、平等的前提之下发生的。以苹果、谷歌为代表的信息和电子服务类企业，成为创新型企业的先锋。

中国企业在获取必要的运营能力和资源之后，必须将管理的重点转移到知识产权的创造和创新能力的提升上，否则可能丧失国际竞争的话语权。为了让中国企业

了解世界级企业的创新规律，本书展示了全球最佳创新企业的成功实践，它们中有互联网服务公司，也有传统制造企业。虽然这些企业所处行业和发展阶段不同，但都具有创新型企业的一些共性：拥有使世界更加和谐美好的发展愿景，以更为开放的方式争取全球的创新资源，持续地投资知识与人力资源以获取核心技术，构建鼓励创新、宽容失败的企业文化。中国企业欲成为世界一流的创新型企业，必须在这四个方面进行坚持不懈的探索与努力。

本书由陈劲提出写作构思和选定案例企业，并进行终稿的详细审定与文字完善。浙江大学的赵鸿宇、斯亚奇、倪英健、周伊莎完成了本书的初稿。本书在编写过程中，参考了大量国内外创新管理书籍、公司事迹和 CEO 传记等，并得到了科学出版社的大力支持，在此表示衷心的感谢！

陈 劲

创新管理教授

2012 年 1 月 7 日

# 目录 Contents

序言

## 引言

成为最佳创新企业的秘诀

## 第1章

富有激情的创新之王——苹果

- 企业家的激情——苹果的创新灵魂 012
- 始终走在消费者需求前端的产品创新 015
- 商业模式的创新 019
- 激情与完美和谐统一的创新文化 022

## 第2章

引领社会的搜索巨头——谷歌

- 具有远见的愿景 030
- “处在混乱边缘”的创新组织 035
- 支持型、鼓励型的创新文化 037

## 第3章

技术创新的巨人——微软

- 软件帝国——微软的传奇历史 044
- 愿景型企业 047
- 执著的技术创新 050
- 高度重视创新人才 054
- 多元化的创新文化 059

## 第4章

### 变革中引领战略创新——IBM

实现变革性的成长——IBM的进化历程 065

变革组织结构 072

重塑企业理念 075

体制创新的领袖 081

## 第5章

### 创新的金豚鼠——索尼

视听神话——索尼的发展历史 090

产品创新的先锋 094

梦、愉、创——索尼的创新文化 099

## 第6章

### 开放式创新的典范——宝洁

创新是宝洁的血液 107

“联系与开发”的开放式创新 111

实施开放式创新的流程和组织 120

以顾客为中心的能够改变游戏的创新 129

宝洁的创新文化和人才培养 131

培养激励型领导力 132

塑造越来越有胆量和协作精神的文化 133

关于未来 134

## 第7章

### 全方位创新打造欢乐王国——迪士尼

迪士尼的创新基因 139

多元化经营——迪士尼的娱乐根基 141

营销创新——创造迪士尼赢利神话 150

商业模式创新——品牌撬动的“知识收入” 153

技术创新——迪士尼创造第一的法宝 157

欢乐员工——迪士尼的人力资源管理创新 158

欢乐文化——迪士尼的创新之源 167

## 第8章

### 百年创新老店——3M

创新为本的企业文化 174

支持创新的管理体制 177

激发创新的人力资源管理 183

参考文献 187



# 引言

成为最佳创新企业的秘诀





美国《商业周刊》联合波士顿咨询集团（BCG）评出了2010年度全球“最佳创新”企业50强。该调查是综合评估全球上千个企业的调查报告和财务状况而得出的，其最终结果显示，苹果和谷歌的地位仍无人能撼，牢牢占据最佳创新企业的前两位。2010年，首次出现前25名中的半数以上的企业来自于美国以外的情形（表0-1）。

表0-1 全球最佳创新企业25强

公司名称	2010年	2009年	2008年	2007年
苹果	1	1	1	1
谷歌	2	2	2	2
微软	3	4	5	5
IBM	4	6	12	9
丰田	5	3	3	3
亚马逊	6	11	11	20
LG电子	7	27	NR	NR
比亚迪	8	NR	NR	NR
通用电气	9	17	4	4
索尼	10	14	9	10
三星	11	16	26	17
Intel	12	33	NR	NR
福特	13	31	NR	NR
Research In Motion	14	8	13	NR
大众	15	18	NR	41
惠普	16	7	15	31
TATA	17	13	6	NR
宝马	18	20	14	16
可口可乐	19	24	NR	NR
任天堂	20	5	7	39
沃尔玛	21	10	23	11
现代	22	NR	NR	NR
诺基亚	23	9	10	13
维珍	24	34	NR	NR
宝洁	25	12	8	6

注：NR表示未列入排行榜。

资料来源：根据《商业周刊》2007年、2008年、2009年、2010年全球最佳创新企业排名得出。

为了给中国企业的创新能力建设提供更丰富、更翔实的范例，本书选取了苹果、谷歌、微软、IBM 等 8 家持续创新的企业，对其创新的规律进行深入的解读。

## 1. 富有激情的创新之王——苹果

2010 年，在全球最佳创新企业排行榜上，苹果继 2005 年以来第六次荣登榜首。

也许没有哪一家公司能够像苹果这样，因创新而没落，又因创新而辉煌。从盲目创新到有目的的创新，从无效创新到高效创新，苹果在十几年间几乎成为了创新的代名词（陆绮雯，2006）。而乔布斯正是苹果创新之源，自 1996 年乔布斯重返苹果以来，苹果相继推出了 iPod、iMac、iPhone、iPad 等产品。依靠 iPod 的热卖，苹果不但开始占据全球最具创新力企业排行榜第一名的宝座，而且迅速获得了巨额的经营收入；iPhone 的推出更被认为是改变互联网和移动通信领域的巨大动力；iPad 的问世不仅仅重新定义了平板电脑产品，更是改变了平板电脑行业。

## 2. 引领社会的搜索巨头——谷歌

这个世界需要什么？如果哪家公司能回答好这个问题，它就掌握了控制商业社会，乃至整个人类文明的万能钥匙。1998 年 9 月 7 日，两名斯坦福大学毕业生布林（Sergey Brin）和佩奇（Larry Page）从加利福尼亚州的一间破车库开始，以“组织全世界所有的信息，供所有人都能使用，对每个人都有用”为使命，成立了搜寻引擎谷歌，开启了家喻户晓的硅谷新传奇。12 年下来，他们主导了 70% 的网络搜寻量，年收入近 218 亿美元，获利近 80 亿美元，全世界的网络广告市场有 50% 掌握在谷歌手中。

## 3. 软件创新的巨人——微软

今天，想要在软件业占据一席之地，恐怕没有人不会先看看微软的市场

与产品。业界中有句老话：永远不要去做微软在做的事情。微软在经历了30多年的发展后，如今已经是软件行业家喻户晓的巨人，从Windows操作系统到Visual C++，微软的产品遍布各个领域。而微软是如何在这个充满高技术含量的行业中保持如此强的竞争力的呢？恐怕我们无法忽视微软本身创新的力量。在崇拜比尔·盖茨打造了微软巨人和成为世界首富的同时，我们需要探讨微软内部源源不断的创新力量从何而来。

#### 4. 变革中引领观念创新——IBM

如果说有一家公司长期以来执计算机世界之牛耳，被视为美国科技实力的象征和国家竞争力的堡垒，那这家公司就是IBM。

从老沃森把一家专门生产打孔机的公司扩展为“IBM”，到小沃森用IBM360机型引领计算机时代；从郭士纳带领IBM成功转型，告诉世人大象也能跳舞，到彭明盛时代的“随需应变”，这家近100岁的公司，一直扮演着现代公司组织形式的变革者、科技市场的开拓者和创新观念的引领者的角色。观念创新和企业转型的融合是IBM本身具备的闪光素质，而这也是IBM保持长盛不衰的秘诀。

#### 5. 创新的金豚鼠——索尼

亚洲企业一直缺乏强大的创新能力，这也是企业史研究中的困局。而索尼通过不断的技术和产品创新，塑造了消费电子领域中的领导品牌。索尼高清摄像机代表了技术创新，Walkman代表了产品创新，VAIO笔记本代表了产品设计创新，蓝光代表了产品技术标准创新。过去的辉煌并不代表在新的时代就能成功，特别是在今天这样一个信息化、数字化、网络化的时代，竞争环境和消费者需求都在不断地发生着巨大变革，如何正确把握技术创新的方向、成功创造新的市场需求、更好地提升消费者的体验，是索尼面临的重大问题。

## 6. 开放式创新的典范——宝洁

能够做到从外部寻找创新，并把创新看做一个整合的流程，从而打破“内部为王、杜绝外力”的桎梏，实现可持续的内生性增长的公司为数不多，而宝洁就是其中之一。

2000年，宝洁新上任的CEO雷富礼提出了“联系与发展”的开放式创新模式，开始了宝洁的外部创新战略。实施开放式创新以来，宝洁的研发生产率提高到60%左右，创新成本降低了20%。目前，宝洁实现了52%的创新来自于公司外部。开放式创新，特别是强调研发的外包和众包，以及全球智力资本的高效利用，让宝洁这家始创于1837年的老牌企业，一跃成为全球最具创新活力、创新效率最高的新锐。

## 7. 全方位创新打造欢乐王国——迪士尼

当今世界80%以上的人都知道这样一个“欢乐巨人”：它的形象超越年龄与国界，深入人心，能给大家带来无限欢乐。它就是以制造欢乐和传播欢乐为使命的“欢乐巨人”——迪士尼。

在迪士尼80多年的发展历程中，能够把别的企业偶尔才能创造出的神奇作品，变成例行性的生产作业的环节，最主要的因素就是，迪士尼坚持了创新的理念，把创新融入企业运作的各个方面，并持续地进行下去。迪士尼的全方位创新之路展示了一个用系统化的方法使企业运用自己独特的优势进行创新的途径。迪士尼正是这样以自己特有的方式向世人证明了“欢乐=财富”这一魔法公式。

## 8. 百年创新路——3M

3M是当今世界最具有创新性的公司之一。成立于1902年的3M，总部设在美国明尼苏达州的圣保罗市，素以勇于创新、产品繁多著称于世，现

有 45 个科技平台，7 万种创新产品，业务涵盖从家庭用品到医疗用品，从运输、建筑到商业、教育和电子、通信等各个领域，年营业额超过 245 亿美元。虽然 3M 近年在创新排行榜上的排名连续下滑，但其历经百年的创新文化和它强大的新产品开发能力，仍是我们学习的榜样。

总结世界一流创新型企业的发展历程，可以得出它们的共同特征如下。

(1) 拥有使世界更加和谐美好的发展愿景。从谷歌的“组织全世界所有的信息，让所有人都能使用、对每个人都有用”，到微软的“帮助全世界的企业和个人，充分发挥它们最大的潜力”，再到迪士尼的“制造欢乐和传播欢乐”，无不体现着改变世界、使世界更加美好的愿景，基于愿景驱动，企业才能更好地激发员工持续创新的动力。

(2) 以更为开放的方式运用全球的创新资源。在互联网时代，开放、合作、平等的互联网精神正在不断影响着创新的组织范式，坚持强调创意要来自外部，以不断保持组织的“新奇”程度，同时更高效地开发与利用全球日益丰富的研发与创新资源，世界开始了开放式创新的热潮。

(3) 持续地投资于知识创造与人力资源，以保持创新的核心竞争力，必须不断地关注知识和富有知识的人才。知识是创新的最关键基础。例如，谷歌的搜索技术、苹果高超的工业设计，以及迪士尼的品牌价值和服务经验，都是人类知识的最智慧的体现。

(4) 构建鼓励创新、宽容失败的企业文化。谷歌的“不作恶”，给予员工科技自由；3M 更是 100 多年来唯一以文化而著称的创新型企业；索尼求新创异，具有甘做“金豚鼠”的执著与豁达的精神，“梦、愉、创”正是索尼文化的精髓所在。创新是各种因素的产物，而文化恰恰是这个花园的土壤。





# 第①章

富有激情的创新之王——苹果



有在线购买

www.ertongbook.com