

创新

在路上

夏竞辉 杜燕鹏 汪建 编著

清华大学出版社

创新

常州大学图书馆
藏书

在路上

夏竞辉 杜燕鹏 汪建 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书对创新型企业做了全方位、深层次、多角度的研究与解读。作者通过理论联系实际,深入剖析了大量生动、翔实的案例,系统回顾了中国移动江苏公司从创新战略、创新机制、创新执行、创新文化等方面进行实践的创新型企业建设历程,全面梳理了江苏移动公司近几年来突出的、有影响力的创新案例,集中展现了创新建设给企业发展带来的成效。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

创新,在路上/夏竞辉,杜燕鹏,汪建编著. --北京:清华大学出版社,2012
ISBN 978-7-302-28549-6

I. ①创… II. ①夏… ②杜… ③汪… III. ①移动通信-邮电企业-企业创新-研究-江苏省 IV. ①F632.753

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 066452 号

责任编辑:徐学军

封面设计:漫酷文化

责任校对:王荣静

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×230mm 印张:12.75 插页:8 字 数:143 千字

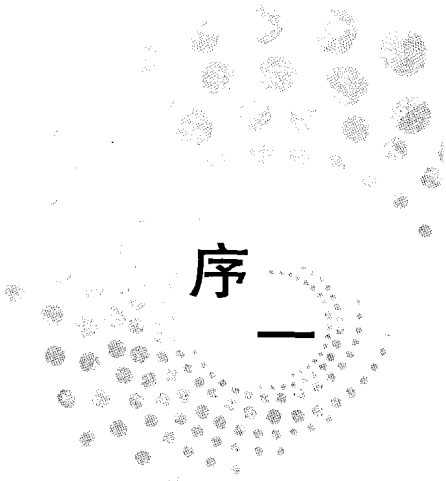
版 次:2012 年 9 月第 1 版

印 次:2012 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~12000

定 价:36.00 元

产品编号:047041-01



序

创新是每个企业发展、壮大、成熟的必经之路。江苏移动把创新融于企业生产发展的全过程中,将战略研究、市场开发、服务社会、员工教育有机结合,认真实践,这是非常可喜的。

改革开放 30 多年来,我国信息通信业实现了大发展。我作为这 30 多年电信大发展的参与者,亲身经历了从“瓶颈窒息”年代国人打电话、发电报的那种艰难,到今天尤其是城市到处是手机的彩铃声、短信的提示音,上网、MSN、QQ 聊天、视频互动等已经成为普通百姓“家常便饭”的整个转变过程。可以说,这 30 多年的成就,与通信企业的创新是分不开的。

在改革开放之初,为了尽快缓解通信对国民经济发展的瓶颈制约,邮电部创造性地提出了依靠政策发展、条块结合发展、负债经营发展、技术高起点发展等新举措,从而实现了超常规发展。到 1995 年,我国的主要通信能力和业务总量实现了在 1980 年基础上的翻三番,为改革开放和我国现代化事业提供了有力的支撑。在实现翻三番的战略目标后,邮电部门又自觉适应经济社会发展对通信全方位、多层次的需求,在改善服务、降低资费、消除数字鸿沟、推进信息化方面进行了一系列创新,使电信业在推动经济增长、经济结构调整、以信息化带动工业

化以及人民生活质量改善方面发挥了重要作用。

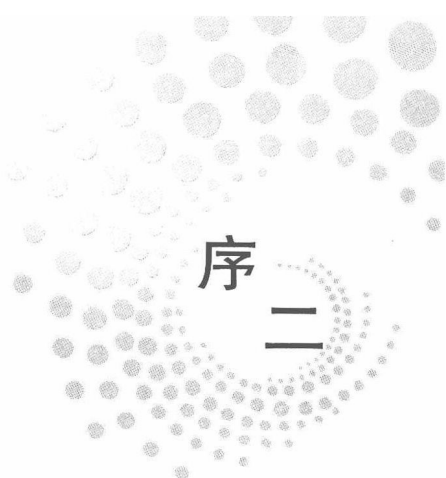
经过 30 多年的发展，中国已经拥有近 10 亿的移动电话用户群、近 3 亿的固定用户群、4 亿多互联网的用户群，也是全球信息产品制造和加工的大国，但还不是强国。近年来，党和国家把信息化提到前所未有的战略高度，提出了“信息化是覆盖现代化全局的战略举措”、“以信息化带动工业化、以工业化促进信息化”、“促进信息化与工业化融合”等重要命题。为适应国家全面深入推进信息化、构建社会主义和谐社会的需要，信息通信业必须不断加大在网络、技术、业务、服务等方面的创新力度，为各行业各领域的信息化建设提供综合化、多样化的信息服务支撑，成为建设信息社会的主导力量。

当前，互联网的发展创新给传统电信业的业务、服务模式带来了挑战，同时也孕育着新的机遇。互联网是对传统电信业务模式的创新，使基础业务与增值业务之间的界限日渐模糊。电信运营商应该高度重视这一趋势，及时转变观念，在管理与服务上不断超越与创新。

自 1999 年从原中国电信剥离后成立的中国移动，在创新之路上不断探索、实践，并且取得了丰硕的成果，推动了企业的跨越式发展。作为中国移动通信集团的龙头企业，江苏移动的创新实践，是我国信息通信业这么多年创新活动的有机组成部分，也为我国电信运营商探索创新之路积累了丰富的经验。希望我们的企业能够和江苏移动一样，勇于创新、勇于实践，多一些实干，少一些炒作；多一些冷静，少一些热议；多一些危机感，少一些浮躁心。依靠创新，把我国信息通信业做强，使我国人民得到更好的优质信息服务，为国家的经济、文化、国防、现代化建设作出更大的贡献。

吴基传

原信息产业部部长



序二

“长江三鲜”——鲥鱼、刀鱼、河豚虽然体形不同,可是用同一张网就能将它们悉数捕获。为什么呢?鲥鱼太爱惜自己的鳞片,本来在它误入渔网的时候,只要稍稍后退就能逃掉,但后退会伤到鳞片,于是鲥鱼仍然向前,结果彻底进入网中。刀鱼发现鲥鱼前进的后果后,吸取教训向后退,岂不知对它而言只要继续向前,它完全可以穿过网眼逃生,后退却正好使鱼鳍被网眼卡住,无法脱身。河豚就更不幸了,它看到鲥鱼前进、刀鱼后退都没有好结果,心想浮到水面上不就能从网上绕过去了嘛,于是拼命给自己身体里打气,圆鼓鼓地浮到江面上。等它刚一浮到江面,渔民准备好的抄网就在等它了。

鲥鱼死于护短,刀鱼死于教条,河豚死于盲目。我们现实中的许多个人以及企业又何尝不是如此,常常能够清楚地看到别人的错误,却不能很好地认识自己的特点,结果往往使自己陷入了另外一个同样致命的错误之中。究其原因,还是因为我们在面对困境时,不善于创新。如果不能认清自己,只是一味盲从或者排斥别人的经验,其结果往往是要吃大亏。这一点在

信息通信企业方面体现得尤为明显。看看烽烟四起、你死我活的互联网世界，冰冷冷的生存淘汰考验着企业的创新。而随着移动互联网的兴起，互联网商业模式已经被逐步引入电信领域，对通信业的影响也越来越明显，已成为打破原有行业格局的重要力量。在新的形势下，通信企业必须不断创新，甚至每次创新都要革自己的命，才能保证自身的生存和可持续发展。

不仅如此，2008 年新一轮电信业重组改革的完成，标志中国移动个人移动业务垄断时期的终结；2011 年宽带反垄断调查的展开，标志着中国电信、中国联通有线宽带垄断时代的终结。竞争的复杂化、白热化，意味着简单依靠制定 KPI、不断追加员工劳动强度、仅靠基层高度执行力取胜的时代宣告终结。机会优势不可能长远，在新的时代，通信企业制胜未来的关键将是——能力获利。能力来自何处？创新。唯有善于持续有效创新，企业才能基业长青。

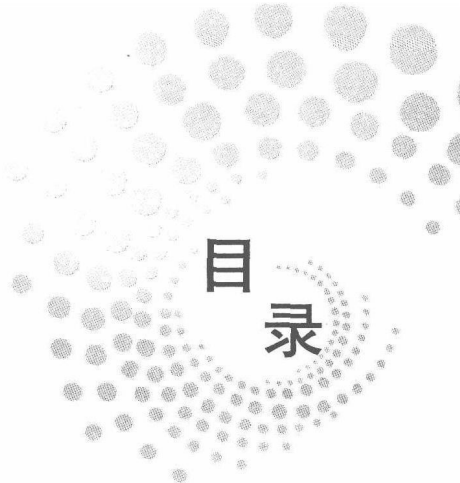
那么，通信企业如何做到持续有效创新？这其实是一个常问常新的话题。《创新，在路上》一书从外部视角入手，对中国移动江苏公司多年来的创新实践进行了系统回顾与总结。更为难能可贵的是，该书还总结出了不少对江苏移动创新实践一路走来的经验、教训与做法。其中不少客观的评价与剖析，更有助于置身其中的我们能够抽出身来，对企业创新进行反思甚至是调整。战略领导力、机制保障力、组织执行力、循环调整力、文化凝聚力……所有这些与创新息息相关的因素，最终都要落实到每一个人身上，人人向“新”，企业创新才能掷地有声。这一点是我在江苏移动一直强调的，也是我对自己的要求。“活着，就是为了改变世界。”乔布斯以非凡的勇气和执著的精神，百折不挠，勤行不辍，把产品做到极致，把企业做到极致，也把人生做到了极致。

我们虽然难以奢求他那样的高度,但是至少可以从我做起,以创新为名,做自己事业的规划师,做创新的主人翁,通过点滴创新为自己的世界带来些许改变。

王 建

中国移动通信集团江苏有限公司

党组书记、董事长、总经理



目 录

I 序一

III 序二

1 引言 关于持续有效创新的思索

要避免遭遇被市场无情淘汰的商业“达尔文法则”，企业需要做到持续有效创新。深知此理的江苏移动，在十多年的创新发展历程中，总结出创新、精细、均衡“三轮驱动”的发展思路，并将持续有效创新作为推动企业可持续发展的原动力。那么，为什么江苏移动能够成为中国移动集团创新型企业的试点单位？一个省级运营商如何才能做到持续有效创新？企业创新体系该如何构建？如何让创新成为企业的“DNA”，成为员工主动、积极的自发行为？如何让创新更好地推动企业的发展？……带着这些问题，让我们开始研读本书。

8 第一章 探寻,发展背后的原动力

江苏移动是中国移动集团中的佼佼者，成功秘诀是什么？是机会获利，是垄断获利，还是能力获利？让我们一起探寻江苏移动高速发展背后的原动力。

9 第一节 历程：一路走来成绩斐然

江苏移动的发展在中国移动通信集团公司中独树一帜，其业绩排位始终保持在“第一方阵”。

17 第二节 创新：发展背后的原动力

江苏移动所取得的成就，是十几年如一日艰苦奋斗的结果，更是创新、精细、均衡“三轮驱动”的结果，而创新，是江苏移动发展的原动力。

22 第三节 飞跃：创新活动实现质变

从零散创新到系统创新、从被动创新到主动创新、从个体创新到融合创新、从封闭创新到开放创新的实践与探索过程，江苏移动形成了比较完备的创新体系。

29 第二章 创新,是责任更是追求

创新是江苏移动高速发展背后的原动力，那么江苏移动是如何走上创新之路的？是偶然为之，还是历史发展的必然？江苏移动的创新对于行业演进、国家进步又有何种意义？

30 第一节 创新的外部推动力

江苏移动作为这个时代的一分子，有义务、有责任为信息文明的构建、国家创新战略的实现、两化融合的推进贡献力量，而这一切都必须凭借践行创新来实现。

34 第二节 创新的内部驱动力

信息通信业历来都是创新的主阵地，正是创新驱动着这个行业不断前行。江苏移动积极进行创新实践，是对行业运行规律透彻理解的表现。

37 第三节 追求卓越必然之选

作为企业追求卓越的必然选择，江苏移动的创新一直走在行业前列。在长时间的创新实践中，江苏移动给创新打上了自己的烙印，体现出鲜明的江苏特色。

41 第三章 五力,相辅相成常创常新

江苏移动创新能力的不断提升，得益于企业在“战略领导力、机制保障力、组织执行力、循环调整力、文化凝聚力”五个方面整体推进、完善，进而形成的创新系统架构。

42 第一节 战略领导力

规划创新战略、绘制创新地图、培养前瞻思维、带头主动创新、塑造领导魅力，各级管理者的战略领导力为企业持续有效创新提供了坚定的正确导向和方向。

53 第二节 机制保障力

卓越的创新组织、高效的流程管控、灵活的团队管理、开放

的创新网络、共享的创新系统、有效的激励机制、良好的创新环境，江苏移动完备的机制保障力有效解决了企业创新的“制度性”问题，为企业创新从愿景变成现实提供了支撑。

64 第三节 组织执行力

双效导向、分层创新、复制最佳、星火燎原……高效的组织执行力，确保江苏移动在企业创新方面不仅知道了，而且做到了，将长期战略一步步落到实处。

71 第四节 循环调整力

综合评估、审核立项、预知风险、闭环原则、比较分析原则、不断优化原则……立体式的评估调整体系，使得江苏移动的创新可以与时俱进，螺旋上升。

78 第五节 文化凝聚力

在“时时是创新之机，处处是创新之地，人人是创新之源”背后所体现出来的文化凝聚力，使得江苏移动的每个员工对企业创新高度认同、积极实践，勇于创新、敢于创新且乐于创新，并向着善于创新的新境界不断迈进。

88 第四章 成效，价值提升多方受益

创新，让江苏移动的管理水平连上新台阶，向着国际一流企业不断迈进；服务更加贴近客户，贴近市场，始终走在行业前列；建立世界一流的精品网络，为服务社会打下坚实的基础；大量精彩产品应用源源不断，让广大用户畅享信息时代

的精彩。

89 第一节 管理创新：对标一流企业

在管理创新中，江苏移动的创新实践涉及企业管理的多个方面，把新的管理要素或要素组合引入企业管理系统，有效地实现了组织目标的创新活动。

106 第二节 服务创新：提升客户感知

服务创新具有四个维度：服务概念、客户接口、服务传递与技术选择。江苏移动在服务创新实践中，多维度并举，成效显著，客户感知得到很大程度提升。

124 第三节 业务创新：畅享信息生活

为不断丰富移动综合服务专家的内涵，江苏移动着力创新产业与业务，为广大用户提供移动化的、随时随地的综合信息通信服务，助其畅享信息时代便利。

147 第四节 技术创新：夯实质量基础

技术是江苏移动为广大用户提供信息通信服务的重要基础。在实践中，江苏移动重视技术创新，通过技术创新，不断优化网络，不断提高产品服务的品质。

159 第五章 追求，以终为始不断前行

持续有效创新不容易，在形成了稳定优势的大企业，更是如此。为了有效突破创新困境，企业既需要执行维持式创新，同时还要奠定下一个增长业务的基石。对于企业来说，关注

价值提升，而不是一头扎在利润上，成功地兼顾、平衡维持式与颠覆式创新才是王道。

160

第一节 探索与突破

如何打破惯性的束缚？如何将“向上”的眼睛放低？如何确保“拷贝不走样”？如何将自我情结优化？如何将拿来主义升级？……江苏移动的创新历程并非坦途，挑战无处不在、无时不在。可喜的是，多年的创新实践为我们证明了“方法总比问题多”。

176

第二节 未来与方向

由竞争领先战略向价值创新战略转变，以关注、感知需求提升客户价值，以系统、变革创新提升企业价值，以开放式创新提升产业链价值……在做任何事情之前，都要认清方向。不仅要正确地做事，而且要做正确的事，企业创新同样如此。

182

附录 江苏移动公司创新大事记



引言

关于持续有效创新的思索

如何才算是领先？最常用、最直接同时也是最有力的评判标准就是——“N 连冠”。持续保持领先才最可贵。我们来看这样一则消息：“《中国区域创新能力报告 2011》日前发布，江苏区域创新能力继续保持全国第一位，连续三年蝉联创新能力最强桂冠。……报告显示，创新能力领先的地区优势各有侧重，江苏省的企业创新能力和创新环境均排名第一。”不知道大家从中看出了什么，作为长期关注信息通信行业发展的媒体工作者，笔者在看到“江苏”、“三连冠”、“企业创新能力”后第一个联想到的就是——中国移动江苏公司（以下简称“江苏移动”）。

之所以会有这样的想法，很大程度上是因为，在笔者对江苏移动的长期跟踪报道中，整个企业上下所体现出来的创新活力令笔者感受极深。在几年前对江苏移动总经理王建的一次采访中，他就曾这样说过，“对于企业来说，创新大不易，持续有效创新更难得。创新，是一条通向巅峰的‘不归路’，是一场勇敢者的‘游戏’。真正的创新者，必须敢于颠覆，敢于牺牲”。江苏移动的领导层执著地坚持创新，带领江苏移动在创新实践

方面取得了显著的成效。对于江苏移动多年努力取得的成果，不少媒体以及同行也给出了客观、中肯且相对统一的评价：“坚持创新立企，深化创新理念，完善创新机制，夯实创新基础，其创新工作在中国移动全集团名列前茅。”

与这些评价、赞扬相比，人们更为关注的其实还是背后的东西：为什么江苏移动能够成为中国移动集团创新型企业的试点单位？一个省级运营商如何才能做到持续有效创新？企业创新体系该如何构建？如何让创新成为企业的“DNA”，成为员工主动、积极的自发行为？如何让创新更好地推动企业的发展？……笔者在过去多年持续跟踪报道的基础上，系统梳理了江苏移动十多年来的创新历程，力求为上述问题找到答案。

或许有人会问，创新真的那么重要吗？企业花那么大精力推进创新值得吗？值得你们如此费力地研究梳理吗？对于信息通信企业来说，创新的重要性确实不容小觑。如果没有创新，企业所提供的产品或服务就会越来越相似，导致企业间只能通过压低价格来竞争，最终造成收益低于成本，企业受损，消费者受害，市场发展也陷入混乱与停滞。在今天高度竞争的经济环境中，对于任何一家企业来说，不仅停滞是致命的，即使是稍微放慢创新的步伐，也会给其发展带来很大危害。业界把这种无情的压力称为“红皇后效应”（“红皇后”是刘易斯·卡罗尔所著童话《爱丽丝奇遇记》中的人物。爱丽丝和红皇后在一个巨大的棋盘上奔跑，可是她好像怎么也跑不动。爱丽丝问红皇后这是怎么回事。红皇后说：“如果你想到达一个地方，你必须以至少两倍以上速度奔跑才行。”）。

现在，越来越多的企业都深深感受到了“红皇后效应”的威胁。21 世纪的人类社会，已经进入全球化竞争时代，即便是成熟化的企业，也已很难单纯依

靠市场先发、产品模仿或政府关系来获得和保持竞争优势。伴随着产业的变革和技术的更替,企业唯有积极创新,才能实现可持续发展。因循守旧,不思进取,不愿或不会创新的企业,无论过去与现在多么强大,在成熟化之后也难逃被淘汰的命运。在优胜劣汰的竞争面前,再强大的企业都会显得无比渺小。据有关统计数据显示,在过去 30 年时间里,全球《财富》500 强企业的淘汰率异常之高,1970—1980 年,500 强企业中有 32% 退出;1980—1990 年,这一数字提高到了 47%;1990—1998 年之间,更是达到了 54%,9 年间有一半以上的企业退出了 500 强的行列。在 21 世纪的第一个十年,竞争更加白热化和直接化,500 强企业的淘汰率变得更大。不创新就可赚取丰厚利润的时代,已经一去不复返了!不创新,毋宁死,这不是豪言壮语,这是发展硬道理。因此,要避免成为下一个惨遭淘汰的对象,企业还是首先想想如何才能持续有效创新吧。

创新的理论性概念,最早是 1939 年熊彼特在其《经济发展理论》中提出的——所谓“创新”,就是“建立一种新的生产函数,把一种从来没有的关于生产要素和生产条件的新组合引入生产体系”。创新对于进入 21 世纪的通信企业,其重要性更为突出。因为 20 世纪下半叶微电子技术及信息技术的崛起和飞速发展,使人类社会的生活方式乃至生存方式都发生了巨大的变革,信息的发送、传播方式更是发生了颠覆性的革命。随着人类社会进入信息时代,社会的经济运作和人们的生活对于信息的依赖达到了前所未有的密不可分的程度,由此,一切与信息应用相关的科研、技术、产业都成为这个时代发展的前沿领域,被汹涌的发展大潮急速地、不断地推向前进。紧迫的发展需求,给处于这些前沿领域的产业、企业以巨大的、沉重的压力,它们必须不断地投入极大的力量,进行技术、经营、服务等方面的研究和改进,不断地创新再创新,才