

现代企业管理新思维丛书

XIAN DAI QI YE GUAN LI XIN SI WEI CONG SHU

创 新 管 理

钱肇基 主编

中国电力出版社

现代企业管理新思维丛书

创新管理

钱肇基 主编

中国电力出版社

内 容 提 要

一个现代企业进行有效创新的能力已经成为其事业成功与否的决定因素。如果竞争就是创新，就是创造和改进产品、服务和加工过程，那么不创新就是死亡。对于企业而言，创新是永恒的，是企业家精神核心，成功的企业历来都是不断创新的企业。本书从企业产品创新、技术创新、组织创新、管理创新等方面论述了创新管理的内容及方法，对我国国有企业改革与重组有指导意义。

图书在版编目 (CIP) 数据

创新管理/钱肇基主编. — 北京: 中国电力出版社, 1999

(现代企业管理新思维丛书)

ISBN 7-80125-955-6

I. 创… II. 钱… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 00599 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 [http: //www. cepp. com. cn](http://www.cepp.com.cn))

实验小学印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

1999 年 8 月第一版 1999 年 8 月北京第一次印刷

850 毫米×1168 毫米 32 开本 9 印张 220 千字

定价 18.00 元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换)

总 序

当今世界，市场瞬息万变，经营风险莫测，企业面临越来越大的竞争压力。为了适应日益激烈的竞争形势，世界各国的企业（特别是知名跨国公司）探索出一些能顺应经济发展潮流的企业管理新思维。

就管理的对象而言，人、财、物、时间、空间、思维等都是企业的生产要素，而以思维为中心的管理则越来越得到经营者的重视。“思维就是金钱”、“决策就是生命”，是反映现代经营思想的口号。决策者要进行科学的而不是单凭经验的决策，需要大量的、自上而下的、经济的市场思维（管理过程本身实为自信的处理过程）；控制思维就是控制企业的命运，失去思维就失去了一切。同时，实施思维管理的企业组织结构也应该从上下级之间的“命令和控制型”结构形式转向知识型专家为主的思维型组织结构形式。未来的思维组织要求基层工作者都懂得经营业务，有明确的目标，根据目标确定每个人的行为，同时赋予很大自主权；要求较少的管理层次，以适应思维的及时沟通。为此，有的企业把原来的十几个层次精简为五六个层次。思维管理是通过思维的收集、加工、存储、使用和反馈过程来为决策服务。因此，思维反馈是思维管理水平的关键因素。

本丛书包括《瞪羚管理》、《创新管理》、《风险管理》、《柔性管理》、《战略管理》、《创业管理》。

主 编

1998年10月

12010/4 OK

序

伟大的变革时代

一

我们所处的时代是一个伟大的变革时代！

20年前，当少数几位经济学家声言工业文明的末日即将到来时，许多人都认为那是呓语。今天，传统的大工厂的烟囱纷纷倒地的事实，终于使社会学家、历史学家以及企业经理重新审视这个结论，纷纷表示同意了。

现代生活变化之大令现代人目不暇接，微处理、遗传工程、电子货币、计算机与通讯的结合、克隆技术、令人惊异的新材料的发现、向太空进军、人工智能等等，这些技术革新伴随着同样重要的社会、人口和政治方面的变化，从家庭生活的变化到发达国家人口的老龄化，从有关数据流的国际纠纷到核武器在全世界的扩散，都深刻影响着我们的生活方式和思维方式的变革。

而所有这些变化，从历史的长河之中来看，几乎都是在瞬息之间完成的。电子计算机的更新换代，从 286、386、486、586 直到奔腾，十几个月的时间便完成一次升级；亚洲金融危机几乎在一夜之间使亚洲的几个经济强国如韩国、新加坡的经济处于困境；美伊战争一触即发……所有这些变化相互关联、相互促进，

归结到一点，那就是带来了我们生活方式的革新。今天人类所面临的变化，并不亚于工业革命时期，其速度非常之快。

二

就像工业革命彻底改变了封建社会的所有制度和结构一样，今天我们所面临的变革也将彻底改变这一切。这样，企业生存条件变化也就是很自然的事了。

一旦这些变革的浪潮冲击到社会和经济时，那些习惯于在风平浪静中航行的企业经理们，便置身于狂风巨浪之中了，那半辈子积累起来的成功秘诀，如今反成了毁灭的向导。

对企业来说也同样如此。以前它赖以成功的产品、工序及组织结构，今天反而将它引向毁灭。生存的第一定义是极为言简意明的：今天最危险的，莫过于昨日的成功。

所有这一切，给我们的启示只有一个：我们需要创新，我们不得不创新。

创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力，创新更是企业进步的原动力。

英特尔公司是企业创新的典范。它的芯片制造厂是世界半导体行业中最先进的工厂。1991年到1995年间，英特尔不断推出创新产品，在新制造能力方面的投资高达100亿美元，控制了世界微处理器市场的75%。其充满活力的原因在于，它总保持芯片的设计技术处于领先地位，不断创新，从而培养了独特的技术、独特的产品和独特的营销手段，其战略的最成功之处就是向自己攻击，以最有力的竞争方式把对手甩得远远的。

三

技术创新很重要，而制度创新更容不得忽视。在研究技术创新的同时，要认识到制度和制度创新的重要性。

知识和技术存量规定了人类活动的上限，但它本身并不能决定人类如何在这些限度内取得成功。政治和经济组织结构决定着一个经济的实绩以及知识和技术存量的增长速率，人类发展中的合作与竞争形式以及规定人类活动的规则的实际机制是经济历史发展的核心，正是这些规则造就了引导和规定经济活动的激励与非激励机制，同时也决定了社会福利和收入分配的基础。因此，通过制度创新，使企业成为市场主体，并建立起促进公平竞争的制度环境和有效的创新激励机制，是目前促进我国技术创新的前提条件。

改革需要新的思维方式、新的观念，而适应改革的企业管理也需要新的思维，需要不断吸收各种新的管理思想和观念。管理需要新思维，但它究竟需要什么样的“新思维”呢？我们认为，管理首先是一种社会发明，是一种强烈的实践积累，而管理的新思维正是对管理者、企业家的经营实践、对于他们成功与失误的理性升华。这种理性升华的任务，正在从最初仅仅由理论界来担负而逐步变为由更多富有经营头脑、善于进行理性思索的企业家们自己完成。新思维的本质不是单一的逻辑思维，而是多样化的形象思维，而且新思维并不仅限于企业家对过去经营实践的总结与升华，还包括对未来面临挑战的预测和认识。

管理是生产力，创新管理是解放生产力，发展生产力。

四

历史的脚步正大踏步向前，下个世纪的钟声就要敲响，国际形势风云变换。国内九届人大刚刚召开，经济和政府机构改革又将有重大进展。在这样一个环境中，管理创新成为一项迫切的任务，也是企业家、经营管理决策者们正在潜心研究的一个问题。本书正是在这样一个背景下，在分析综合研究国内外创新管理研究领域重要专著和学术思想的基础上，结合我国实际提出的一个

新的框架，同时引用分析了许多国内外优秀企业的作法和案例，相信对理论工作者和实践管理人员都会有所借鉴。本书主要内容如下：

第一章：创新的基本理论、创新的内涵。

第二章：创新与创新过程，创新过程的内涵，创新对竞争的作用，创新过程模型与总体推进方式。

第三章：战略创新的机会分析，包括组织增长模型的速度陷阱，产业生命周期的市场演进与创新。

余后六章，将具体分析企业中管理创新的实践操作，包括技术创新、R&D、企业人事系统创新和企业文化创新、领导方式创新，以及国际化战略创新等。

在书的内容选择上，力求把企业家通过自身实践探索新的管理思想和人们通过考察企业家的成功经验而得出的新认识作为重点，注意理论联系实践，注重对实践的指导作用。

编者

1999年2月

CHUANG XING GUAN LI

• 创新管理

现代企业管理新思维丛书

《企业战略管理新动向》丛书

企业战略联盟

企业战略竞标

企业战略再造

《现代企业管理新思维》丛书

瞪羚管理 柔性管理

创新管理 战略管理

风险管理 创业管理

CHUANG XING GUAN LI

● 创新管理

现代企业管理新思维丛书

刘壬

北京大学
光华管理
学院 硕士，
主要研究方
向为人力资
源管理，曾
编著有《市
场侵略论》。

作者简介

目录

国家的繁荣是创造出来的，不是继承来的。它既不来自于一个国家的自然资源禀赋，也不来自其劳动力技能储备，更不来自于低利率，它来自于创新。

——彼得·德鲁克

总序
序

第1章 现代预言家
是熊彼特还是凯恩斯 1

- 1.1 创新是“创造性的破坏” 3
1.2 进取型经济带动世界的脚步 15

第2章 创新联动制造竞争优势 33

- 2.1 竞争优势的创新内涵 35
2.2 技术领先活化商战力 47
2.3 创新过程模型 55

第3章 “这个地方不像过去了” ——战略创新机会的分析..... 68

- 3.1 组织增长模型和速度陷阱..... 69
- 3.2 产品生命周期..... 79
- 3.3 产业生命周期与市场变化及创新..... 91

第4章 激发效应和溢出效益 ——技术创新的超越 103

- 4.1 障碍突破和创新群 105
- 4.2 技术进步与 S 曲线 111
- 4.3 对技术威胁的战略反应 119

第5章 新的创新源 ——R&D 创造力的激活..... 128

- 5.1 R&D 的人员激励与组织 129
- 5.2 R&D 的营销界面与战略联结 135
- 5.3 R&D 的制造启动 153

第6章 调整和满足 ——人事系统创新 160

- 6.1 结构变化和期望升值 160
- 6.2 甩掉臭气源 173

第7章 提升凝聚力

——企业文化创新 185

7.1 价值观：体制创新的观念基础 186

7.2 文化创新是技术创新的动力源 198

7.3 文化塑造中的团队作业 205

第8章 控制未来

——领导方式创新 215

8.1 个人领导方式中的“推式”创新和“拉式”创新 ... 216

8.2 群体领导方式的演进 230

第9章 跨越陷阱

——国际化战略创新 244

9.1 战略意图与全球领先 245

9.2 培养核心竞争力 257

9.3 警惕技术追赶陷阱 265

后记 275

第1章

现代预言家 是熊彼特还是凯恩斯

凯恩斯和熊彼特重演了历史上最著名的哲学家对抗——帕米尼德斯和索克雷特斯之间柏拉图式的对话。战争期间，没有人比凯恩斯更有才气，但熊彼特的智慧却与日月同辉。

约瑟夫·A·熊彼特和约翰·梅纳德·凯恩斯是本世纪两位最伟大的经济学家。他们同年出生，熊彼特于1883年2月8日出生于奥地利，同年5月5日，凯恩斯出生于英国剑桥。两位伟大的经济学家都于本世纪40年代相继去世。在世界经济学研究领域，毫无疑问，凯恩斯的名气远比熊彼特大。但是，有一点还是越来越清楚了，是熊彼特将在本世纪末和下世纪初，为经济理论和经济政策出思想、解难题。

这两位经济学家并不是敌手，他们都向长期以来的假设发起了挑战。凯恩斯的对手，正是熊彼特自己作为学生时就与之分道扬镳了的“奥地利派”。凯恩斯认为，熊彼特是极少数值得尊敬的当代经济学家之一，在他的讲课中，他一遍又一遍地提到熊彼特在一次大战时期发表的著作，尤其是熊彼特关于“汇帐货币”的文章，他认为，该文章激发了他自己在货币问题上的最初灵感。凯恩斯最成功的首创性政策，即建议英美通过税收，而不是

通过借债来资助第二次世界大战的提案，直接出自 1918 年熊彼特关于靠借债来资助第一次世界大战会有灾难后果的告诫，而使凯恩斯在美国成名的正是熊彼特。当凯恩斯的著作《就业利息货币论》出版时，当时是哈佛经济学院高级教员的熊彼特，让他的学生读这本书，并告诉他们，凯恩斯的著作完全取代了自己早期有关货币的著作。尽管他认为凯恩斯的全部回答是错误的，或至少是使人误解的，但他是个通情达理的批评家，并不因此而否定凯恩斯。

在政治上，熊彼特被说成是“保守”的，而凯恩斯是“激进”的。凯恩斯的观点后来有人称之为“新保守主义”。他的理论，源于他对自由市场的深情依恋，和使之不受政客与政府干预的强烈愿望。而熊彼特与之相反，非常怀疑自由市场，他认为，“明智的垄断”——例如美国贝尔电话系统——非常值得推崇，熊彼特认为自己是马克思的儿子，尽管马克思的一些理论他都不能赞同，比起其他经济学家，他更尊重马克思，他认为马克思至少提出了正确的问题，对他而言，问题的提出总比回答更重要。

凯恩斯和熊彼特的不同见解远不止于经济原理和政治观点，他们所看的经济现实不同，所关心的问题不同，而且关于经济学的定义也大相径庭，这些不同，对于理解当今经济世界，都具有十分重要的意义。两位经济学家之间的分歧重演了西方历史最著名的哲学家之间的对抗——才华横溢、精明机智、锋芒毕露的博学家帕米尼德斯（Parmenides）与动作迟缓、面貌丑陋、但颖智过人的索克雷特斯之间柏拉图式的对话，在现在看来，历史所应证的是熊彼特的预言。在战争期间，凯恩斯显得更精明、更有才气。相对而言，熊彼特则表现得平淡无奇，但他有智慧，精明风云一时，但智慧与日月同辉。

1.1 创新是“创造性的破坏”

1. 熊彼特的理论

熊彼特研究了马克思的学说，对马克思推崇备至，在《资本主义，社会主义和民主》一书中，他称马克思为预言家、社会学家、经济学家和导师，可见他的思想理论与马克思有着血缘关系，虽然他是反对共产主义的。熊彼特研究资本主义社会经济的发展时，以它的基本单位企业为对象，在当代科学技术革命的新的历史条件下，着重阐明和发挥了马克思的科学技术是生产力，是历史上最高意义的革命力量。他以企业的“创新理论”来解释资本主义的本质特征，解释资本主义发生、发展和趋于灭亡的结局，因为他认为推动资本主义变革的根本动力在于生产技术的革新和生产方法的变革。在此基础上，他提出了三个相互联系，贯穿着技术创新观点的论断。

(1) 资本主义经济发展的动力。熊彼特把资本主义经济活动区分为两种类型：一种是经济循环，称之为“循环流转”(Circularflow)。在这种状况下，企业没有技术创新，没有发展，不存在企业家，企业的总收入等于总支出，利润为零，整个生产过程循环往复、周而复始；另一种是经济发展，它的基本动力在于“创新”，在于企业家对生产诸要素——土地、劳动和资本等进行新的更为合理的组合，就是建立一种新的生产函数，把一种从来没有过的关于生产要素的“新组合”引入现存的生产过程，使生产的技术体系发生变革，生产要素的“新组合”包括引进新产品，采用新技术、开辟新市场、获得原材料的新供应来源，实行新的企业组织制度。熊彼特认为，只有技术创新才能给企业带来盈利的机会，也才能为其它企业的发展开辟道路，从而导致整个资本主义经济的发展，这是动态的非均衡理论，企业的经济规

模会逐步扩大。

(2) 资本主义经济发展的周期。熊彼特在他的巨著《经济周期》中进一步用企业的技术“创新”来说明资本主义发展过程中的经济周期现象。他认为，大型企业技术“创新”是决定经济周期波动的最基本因素。其中，他的长周期理论对西方经济学界的影响最大，他把工业革命以来资本主义的经济发展的历史进程，按当时最主要的、最重大的技术发明作了阶段划分，技术“创新”是划分的理论依据。

(3) 资本主义经济的发展前途。熊彼特在关于资本主义的前途和社会主义的合理性上得出了与马克思相似的结论。在《资本主义、社会主义和民主》一书中，熊彼特从“创新理论”出发，回答了关于资本主义经济发展的前途问题，认为资本主义不能永久地生存下去，而社会主义是可行的。由于企业不断进行技术创新，使得经济不断增长，这样就在资本主义自身中造成了两个局限性：一是技术进步、经济增长给资本主义的经济带来了新的问题和新的要求。其困难和复杂程度单靠企业是无法应付的，于是便产生了由中央机构来组织和管理生产资料和生产过程的必要性；二是资本主义的发展和科学技术的发展密切相关，因此将产生一个庞大的知识分子队伍，他们的地位、作用与利益是同企业家彼此对立的，而随着科技的进步、知识分子的地位将越来越重要。

2. 熊彼特与凯恩斯理论之比较

我们知道，古典经济学不考虑创新。凯恩斯尽管放弃了古典经济学，但还完全是在它的框架结构之内耕耘。在他看来，创新还是属于“意外灾难”之列，像地震、气候和战争，人人都知道这些对经济有很大影响，但它们不是经济学的组成部分。而熊彼特坚持认为，创新促使资源从旧的、过时的就业转向新的和更富有生产性的就业，是现代经济学的精髓。他的经济不是封闭的体