

王 飞 杨永杰 编著

经营前沿座标丛书

战略 创新



民主与建设出版社

前 言

现代市场和经营环境正发生着日新月异的深刻变化,企业经营行为的理论和实践探索从未有一刻停止。我们继承了许多经济学大师、市场营销大师和经营管理大师的很多原创性的东西,它们对企业经营起着很大的指导作用。然而,我们不仅要继承,更要发展。这不仅是因为环境的变化导致某些原创性思维必须充实新的东西才能继续发挥它们的作用,更是因为没有哪一种经营理论能说自己是最好的,从历史动态角度来看“最好”即便有,也是短暂的,终究将被“更好”所取代。

“前沿座标”旨在继承的基础上,努力探求一种更能适应当代经营环境,更具有生命力的经营思维体系,以体现“更好”的精神。这套丛书作为一种探索,所充实的很多新的思维方式,将为整个营销和经营体系注入新鲜血液。

在信息时代的商业环境中,企业尤其是大型企业集团需要对一系列的新的挑战作出积极、主动的应战,由此战略创新就成为企业成功的奥秘。“战略创新”将着重探讨企业置身于新的商业环境中,在经营思想、组织结构以及人力资源的再开发和管理上的所进行的必要的创新和改进。“战略创新”包括管理理论创新、管理技术创新、技术创新、经营思想创新、人力资源管理创新、领导方式创新、领导机制创新、企业文化创新、组织制度创新。正是这些创新的综合效应,将企业推向了成功的前沿,而本书正是从这些方面入手,系统地阐述这一复杂的战略工程。

目 录

第一章 构思、解决、实现与扩散的连通效应

..... (1)

创新是企业家特有的工具，是一种赋予资源以新的创造财富的能力的行为，事实上，创新是创造了一种资源。

- 一、寻找突破点——“马奇诺防线”与创新 (1)
- 二、摧毁与重建——创新的破坏效应 (3)
- 三、环顾与相关——创新的多维联姻 (6)
- 四、后蓄待发——创新机会的七个源泉 (11)
- 五、机会与选择——创新的四种模式 (14)
- 六、创新的风险——利益评估 (19)

第二章 历史的冲击——管理理论创新 (25)

改革需要新的思维方式，新的观念，而适应改革的企业管埋也需要新的思维，需要不断吸收各种新的管理思想和观念。

- 一、均衡的体系——巴德纳的协作系统论 (27)
- 二、管理的本源——西蒙的决策理论 (32)
- 三、整体与个体——系统管理理论 (35)
- 四、因势利导——权变理论 (40)

五、历史的循环——经验主义理论	(46)
-----------------------	------

第三章 管理技术创新..... (49)

管理思想的进步、管理科学的发展、管理手段的丰富、管理技术的现代化,使管理技术创新已经成为当代企业技术创新的重要内容。

一、管理的活力因子	(49)
二、管理中的“软科学”	(54)
三、管理技术创新的工程学	(58)

第四章 技术创新与企业发展 (65)

技术创新,是公司对生产要求、生产条件、生产组织进行重新组合,以建立效率更高的新生产体系,以获取更多利润的过程。也是公司在市场竞争中取得优势的保障。

一、活力的源泉——技术创新	(65)
二、柯布——道格拉斯生产函数	(68)
三、技术创新机会的选择	(72)
四、技术创新的决策机制	(79)

第五章 社会力量的征服与驾驭

——技术创新战略 (89)

现代的企业竞争已经由以资本竞争为中心的时代转入了以技术为中心的时代,高技术已经成为将来能否生存的关键。

- 一、刻意创新——向高技术进发 (89)
- 二、技术创新战略的二维空间 (93)
- 三、创新的科学化实现与风险预期 (105)

第六章 时代与变通——经营思想创新 (109)

变革的时代，是一个新的时代。只有敢于突破思维的框架，有适应时代的需求的经营思想指导实践，才能获得飞跃。

- 一、思维新发现——反向思维与超前思维 (109)
- 二、义、利、诚、信的并集——传统的经营伦理
..... (114)
- 三、从“法治——法制”——经营 (119)
- 四、从传统走向现代——传统谋略与现代经营
..... (124)
- 五、传统的革新——成功的日本管理理念 (128)

第七章 以人为本——人力资源创新 (137)

古人言：“得人者昌，失人者亡”，这仍然适用于现代企业经营。人有感情、意志、思想，有各自不同的欲望，所以企业必须注意人性管理，加强领导与激励，知人善任，激励员工淬励奋发，发挥最大绩效。

- 一、人本原理的剖析 (138)
- 二、发现：人的“行为科学” (142)
- 三、“人性”问题的探讨 (149)

四、以人为本——来自“新日铁”的启示 …… (154)

第八章 以才兴邦——人力资源创新策略 …… (161)

我之所以要开办一家新的公司，唯一重要原因就在于我要努力搞出一个更好的办法，促使人们齐心协力，共同工作。人民捷运公司的名称就是从这里来的，对人的重视和信任也是从这里来的。

一、人力资源：第一资源 …… (161)

二、“劳动蜜蜂”的启示 …… (165)

三、牵一发而动全身——人力资源管理的创新
…………… (180)

四、走出“奖励式踢他”——激励创新策略
…………… (187)

第九章 何以为威——企业领导
思维方式创新 …… (195)

最佳领导人往往多见于那些在性格上具有强烈的非正统成分的经理人员当中，他们不是反对创新，而是创新的象征。

一、冒险家——“我不下地狱，谁下地狱” …… (195)

二、政治家——不仅仅是权术 …… (204)

三、战略家——谋与断难解难分 …… (214)

第十章 最优的队伍
——企业领导机制创新 …… (225)

一旦企业达到一定规模其官僚机构便开始僵化，也就很难对付企业精神依然旺盛、小而灵活的挑战对手发起的进攻。美国企业成功的原因就是大公司的许多经理一直以旺盛的创业精神进行管理。

一、超越传统——“新三会”对“老三会”的冲击
..... (225)

二、领导新论——“专家组合”与企业领导体制
..... (235)

第十一章 深刻底蕴——企业文化创新 (243)

一个伟大的组织能够长久生存下去，最主要的条件并非结构形式、管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量，以及这种信念对于组织的全体成员所具有的感召力。

一、企业文化——群体意识的整合 (243)

二、企业文化的前沿领域——体制创新 (251)

三、技术创新与企业文化 (254)

四、企业文化的塑造力学
——兼析 IBM 的成功之路 (261)

第十二章 突破完善——企业组织制度创新
..... (271)

没有任何一种企业可以归诸于某一个人，管理作用的精髓则在于知人善任，激励人才。企业

最重要的构成因素是群体，健全的组织制度要比
实施经营法则重要多了。

- 一、一个动态、开放的系统 (271)
- 二、组织也会成熟 (281)
- 三、防止衰老 (287)
- 四、创新——组织的突破与完善 (294)

第一章

构思、解决、实现 与扩散的连通效应

创新是企业家特有的工具,是一种赋予资源以新的创造财富的能力的行为,事实上,创新是创造了一种资源。

一、寻找突破点——“马奇诺防线”与创新

创新是现代企业经济活力的源泉。技术创新和制度创新一直是经济发展和生产率增长的基本驱动力。在现代的国际竞争中,创新已经成为了竞争战略的核心,特别是在发达国家的企业中,已经把创新放在了前所未有的高度。

从经济学的意义上讲,创新是企业家向经济中引入的能给消费者带来价值追加的新东西,这种东西以前未曾从商业的意义上引入经济之中。它包括这样五种情况:第一,从产品的角度讲,创造出一种消费者并不熟悉的新产品,或者是对已

经有的产品,通过某种工艺,使其获得了新的特性;第二,从生产方法的角度讲,创造出一种尚未通过经验检定的方法,它可以是建立在科学发现的基础上,也可以是以一种新的商业方式来处理某种产品;第三,从市场角度看,开辟一个新的市场。不管这个市场以前是否存在过,但它一定要是有关国家某一制造部门以前未曾进入的市场;第四,从供给来源看,要获得或控制半制成品或原材料的一种新的供给来源,这种来源可以是现存的,也可以是新创造出来的;第五,从产业组织看,要实现一种新的产业组织方式或企业重组。形成垄断、打破垄断、并构、重组都属于这个范畴。

经济学上的创新定义过分严格,这种学术意义上的探讨往往会忽略商业上与初始意义上的创新。商业上的创新范围更加广泛,它就是要突破现行的、传统的框架,寻求一种具有更大优势的发展方式。这种旧的束缚,就好像二战中法国为了抵御德国的进攻而建筑起来的“马奇诺防线”。它固然在某一段时期为企业的发展注入了活力,但最终,它将成为历史发展的障碍。然而,突破这道防线,要有冒险的精神,要敢于创新。这样,才会始终走在时代的前列,获得长足的发展。

创新作为一种战略,具有多个侧面,它更多强调的是对现实的改进。那些改善了我们生活质量的东西,我们称它为创新;那些因为提高了劳动生产率而巩固了企业竞争地位的东西,我们称它为创新;那些对经济具有根本性的影响的东西,我们亦称之为创新。总之,创新并非一定要是新的东西,将旧的东西进行改进,使它以一种新的形式出现或是以新的方式结合,就是创新。凡是那些现行技术和生产系统的改进、产品质量的提高与特性改进以及企业的更新都可以看成是创新。

创新不但外延非常广泛,而且,它的内涵也极为丰富。创新既包括对有形产品的创新,同时也包含了对无形产品的创新。产品创新、技术创新、组织创新,这些有形的创新易于察觉,成为企业创新的焦点。而对于管理理论的创新、管理技术的创新、经营思想的创新、企业文化的创新等无形的创新,由于其具有更大的隐蔽性,往往会被人们忽视。然而,这种无形的潜能,往往能发挥更大的效力。比如美国著名的商业机器公司 IBM,发明了商业票据,这就绕过了当时银行的壁垒,从而引起了一系列的金融创新,为企业发展提供了更好的融资、结算渠道。同时,金融制度的创新和金融环境都极大地影响了企业家行为和一国技术创新成就的高低,商业银行对于技术创新和技术的进步,都具有重要的作用。

创新从构思到实现是一个连续的过程。美国麻省理工学院教授厄特拜克所设计的企业内部创新过程模型,将创新分为三个阶段:第一阶段:产生构思;第二阶段:解决难题;第三阶段:实现创新。这是一个从发明到创新的连续过程。将发明第一次实现商业化,也就实现了创新的效应。当创新实现了在企业外部的传播,并对经济产生了影响,这就构成了创新的扩散。由此可见,创新就是一个从构思、解决到实现、扩散的连通效应。见图 1.1。

二、摧毁与重建——创新的破坏效应

创新的过程充满了冒险与艰难,而对于企业、社会来说,创新的结果更具有现实的意义。因为消费者更关心的是商品的使用价值。创新的结果就是在某种程度上影响了现实和潜

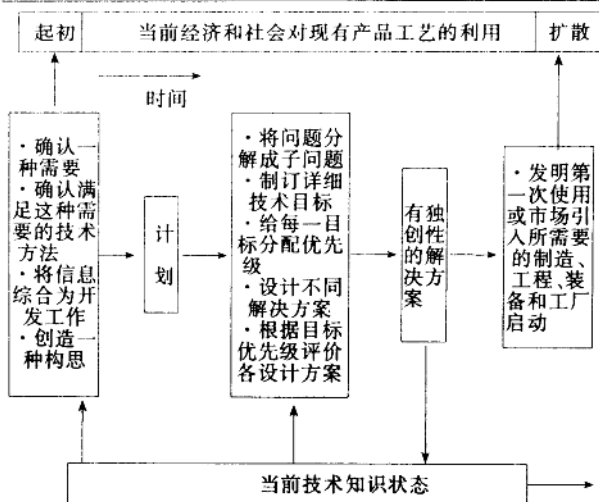


图 1.1

在的竞争者之间的相对优势,从而改变它们的市场地位。

在经济迅速发展的今天,这种竞争优势已经不仅仅局限于传统意义上的成本差异,它还包括了更多的内容。企业可以在多个方面使用产品差别化战略而参与市场竞争。性能全面、使用方便、可靠性强、美观实用,这些都可以作为参与竞争的优势。如果能将这些方面进行组合并且取得了市场地位,那么它就获得了竞争优势。因为产品的这些特色体现了消费者价值,它使企业比竞争对手更为出色。

通过大量的实例,我们发现了这样一点,形成竞争优势的根本源泉,不是产品特色本身,或者是与其相关的市场地位本身,而是掩藏在这些表象下面的,具有更深内涵的人力技能、原材料供给来源、组织的学习能力以及技术创新相关知识等。这些就是组成企业竞争优势的要素。而创新就在于通过对这

些要素的激活,使它们发挥更大的效力。

不同的创新对企业有不同的影响,这主要表现在影响的范围、程度和性质上的不同。既然是创新,那么它就必然有所突破,这种突破要么建立在对过去发展完善的基础上,要么建立在对过去否定翻新的基础上。这两种情况就是我们通常所说的创新的保护性和破坏性。具有保护性的创新,会提高企业现有能力和技能的价值和应用性,它通过发展、完善的方式,使企业获得更大的竞争优势。比如工艺技术的创新可能要求新的信息处理方式,但它能更有效的使用现有的劳动力技能;再如,产品的技术创新可能解决了设计中的难题或是消除了设计上的缺陷,从而使现在的分销渠道更具有吸引力而且更加有效。这些创新并不是建立在对原有技术否定的基础上,而是对原有技术加以改进和提高,使其进一步加固,最终使其它企业难以取得竞争优势。企业因为创新而获得保护,降低了产品被替代的威胁,使其它竞争性技术和竞争性企业的吸引力减弱。

相对于保护性创新而言,破坏性创新表现得更为激进。从某种意义上讲,这种破坏性具有更为深刻的意义。熊彼特称它为“经济发展的推进器”,它对竞争的影响是通过重铸竞争优势的实现基础而实现的。它通过对旧的事物的完全否定,打破旧的平衡,使企业现有的技能遭到毁坏和破坏,从而建立起一种新的生产方式。这种创新使得现有的产品或技能无地自容,充分暴露出其低劣的本质。由于这种创新是建立在对旧事物完全否定的基础上,因而它就更具有彻底性。以致于它的影响更加深远、广泛,甚至能够创造出一个新的产业,破坏一个旧的产业。比如半导体产业的成长对电真空管

产业的破坏性作用。

作为高科技行业的创新往往更具有这种破坏效应。随着人类的不断探索与研究,许多未知的领域被逐渐开发,新技术、新产品的不断涌现,使得现有的资源、技能和知识只能低劣地满足市场需要,或者根本无法满足其需要,这就降低了现有能力的价值,甚至会造成它的过时。当我们把目光投向计算机市场,就不难发现这一规律。在短短的时间内,计算机不断更新换代,新型机的出现很快就将旧的淘汰出市场,而且这种创新周期愈来愈短,这种现状也为信息领域的企业提出了更高的要求。

科学技术能够创造奇迹。新的创举往往可以创造出新的产业、摧毁旧的产业。但这种创新决不仅限于技术上的新颖性或科学上的荣耀。从普遍意义上讲,创新更多的是依赖现有的能力,通过使部件标准化,工具更为精确化,操作更加合理化等方式得以实现,从而使创新主体获得竞争优势。如果一味的陷入高科技开发的误区可能会获得相反的结果。许多实例表明,产品中科技含量高,未必能够获得更多的市场效果,关键是要看这种高科技能否被消费者认知,即它是否有现实的市场价值。忽略市场需求,只强调产品本身的高科技特性,只能使企业处于进退两难的境地。

三、环顾与相关——创新的多维联姻

创新作为一种活动,它的实现并非一蹴而就。在创新最终得以实现的过程中,需要多种因素的共同作用,只有了解了这些因素,才能为创新活动提供更多的思想火花。与创新有

关的多维联姻主要表现在以下几个方面。

●创新与市场

创新是企业活力的源泉,但是这种创新必须要以市场需求为出发点,只有那些符合市场趋向的产品,才是创新的焦点。有研究表明,在某些行业中,约有 80% 的创新构思是来源于生产需要与市场需要。因此,需要、需求、欲望对创新至关重要。

市场是为消费者服务的,因而从根本上说,市场需求来源于人的需求。需求是指有能力购买并且愿意购买某种商品的欲望。它包括两个方面:一是购买的欲望;另一个是购买的能力。创新既然是一种战略就必然要考虑到它的经济效应与社会效应。即创新的结果能否满足市场需求及这种市场需求能否转变为购买力。

需求包括很多种,它可以分为否定需求、无需求、潜在需求、下降需求、不规则需求、充分需求及不健康需求。在这里,与创新联系最为密切的是潜在需求。潜在需求来自于消费者对某种消费的渴求,但这种产品却是市场的应缺,消费者无法得到满足和实现,甚至连消费者自身也很难说明这种消费的最终形式是什么。当经济逐步发展,社会产品极大丰富,这种潜在需求就会转化为对某种商品的需求。在这个时期,如果企业能够及时地抓住市场行情,通过对现有技术的利用和开发,创新出一种性能满足这种需求的有形产品,那么创新的价值也就得以实现。这种创新的机会需要有大量信息的支持,更需要有准确的判断,即如何从错综复杂的市场环境中区分消费者的需要和潜在需求,并将其转化为创新过程的有用信

息。

●创新与产品

产品是那些用来满足人类的某种需要的东西。产品一方面凝结着生产者的劳动与期望,另一方面也蕴含着消费者的愿望与需求。产品作为创新的最终结果,体现为研究、开发、市场期望的统一体。产品在市场上被接受的情况,决定了一切创新的成效。

特别需要指出的是,今天产品的概念不仅包括有形产品,同时也包含着无形产品。人们拥有实物产品,重要性不在于拥有它,而是要借助它实现某种满足的需要。实物产品实际上是服务的载体,它使无形变为有形。在今天的竞争中,无形产品已经得到了人们越来越多的重视,如果制造商对产品的关心甚于产品所能提供的服务,将焦点集中于载体而忽略了需求的本质,那么就注定了这种创新必将以失败告终。

●创新与技术

技术的改进是创新的源泉,它是创新管理的基础概念。因为任何一种创新都是以一定的变更和提高为基础的,但是,在人们的传统思维中,往往对技术的概念有所误解,通常把它与机器设备等同起来,这种错误的理解导致了政策上的失误,从而极大地削弱了投资的效力,因而,在这里我们有必要先弄清楚技术的概念。通常认为,技术是由技术实现手段、技术信息、技术的理解三个部分组成的,他们相互依赖、共同承担技术的功能。所谓技术实现手段,就是那些用于完成特定目标和任务的设备或机器的物理结构和逻辑安排。所谓技术信