

领导者的眼界 ③

施振荣=著
蔡志忠=绘



创新的6种形式

影响创新的9种因素



生活·讀書·新知 三联书店

宏碁的经验与孙子兵法的智慧

Visions in the Age of Knowledge Economy

领导者的眼界 ③

创新的6种形式 影响创新的9种因素

施振荣 = 著 蔡志忠 = 绘

生活 · 讀書 · 新知 三联书店

图书在版编目(CIP)数据

创新的 6 种形式 影响创新的 9 种因素/施振荣著,蔡志忠绘.

- 北京:生活·读书·新知三联书店,2001.12

(领导者的眼界)

ISBN 7-108-01652-4

I . 创… II . ①施… ②蔡… III . 企业管理 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 081511 号

责任编辑:薛松奎 **封面设计:**罗 洪

出版发行:生活·读书·新知三联书店

(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮编:100010 **经销:**新华书店

排版:北京市春辰轩图文设计有限公司

印刷:北京市宏文印刷厂

2001 年 12 月北京第 1 版 2001 年 12 月北京第 1 次印刷

850×1168 毫米 24 开本 7.5 印张

图字 01-2001-5282

印数:0,001—7,000 册

定 价:14.50 元

施振荣

总 序

《领导者的眼界》系列,共 6 册 12 篇
全书围绕知识经济时代的 12 个课题而写
其中积累了宏碁集团上兆台币的营运流程,
以及《孙子兵法》的智慧
各篇可以分开来单独阅读,也可以合起来成一体系

这个系列叫做《领导者的眼界》,共 6 册 12 篇,主要是谈一位企业的领导者,或有志要成为企业领导者的人,在知识经济所形成的全球化时代,应该如何思维和行动的 12 个主题。

这 12 个主题,是公元 2000 年我在母校新竹交通大学 EMBA12 堂课的授课架构改编而成,汇集了我与宏碁集团 24 年来在全球市场的经营心得和策略运用的精华,包含着无数成功经验和失败教训。书中每一句话所表达的思维和资讯,都是缴足了学费之后的心血结晶,可以说是积累了台币上兆元的宝贵营运经验,以及花费上百亿元,经历多次失败教训的学习成果。

除了我在 12 堂 EMBA 课程所整理的宏碁集团的经验之外,《领导者的眼界》12 篇还有另外一个珍贵的元素:《孙子兵法》。

我第一次读《孙子兵法》是在 20 多年前,什么机缘已经不记得了,后来一有机会就随手浏览。说起来,我算不上是处处都以《孙子兵法》为师的人,但是回想起来,我的做事和管理风格还真是与《孙子兵法》有一些相通之处。

其中最主要的,就是我做事情的时候,都是从比较长期的、间接的思考点出发。一般人可能没这个耐心。他们碰到问题,往往从立即、直接的反应来思考。立即、直接的反应,是人人都会的,长期、间接的反应,才是与众不同之处,可以看到别人看不到的机会与问题。

和我共同创作《领导者的眼界》的,是蔡志忠先生。蔡先生负责《孙子兵法》的诠释。过去他所创作的漫画版《孙子兵法》,我个人就曾拜读过,感觉受益良多。和他共同创作《领导者的眼界》,觉得十分新鲜。

我认为知识和经验是十分宝贵的。前人犯过的错误,可以不再重犯;前人成功的案例,则可作为参考。年轻朋友如能耐心细读,一方面可以掌握宏碁集团过去积

累台币上兆元的宝贵营运经验,另一方面可以体会流传千百年来的《孙子兵法》的精华,以此作为个人成长和事业发展的借镜,相信必能有所受益。



目 录

总序 / 1

创新的 6 种形式

引言 / 8

竞争力公式 / 11

创新的六种形式 / 19

如何通过经营模式创造价值 / 23

如何通过科技创新 / 26

如何通过产品创新 / 28

如何通过行销创新 / 32

如何通过服务创新 / 36

如何通过供应链创新 / 40

总结 / 43

孙子兵法·谋攻篇 / 48

问题与讨论 Q&A / 64

影响创新的 9 种因素

引言 / 96

影响创新环境的外在因素 / 98

影响创新环境的内在因素 / 100

外在因素 1：市场规模 / 102

外在因素 2：产业基础架构 / 107

外在因素 3：资本市场 / 113

外在因素 4：智慧财与社会文化 / 118

内在因素 1：企业文化 / 121

内在因素 2：组织架构及激励制度 / 125

内在因素 3：学习文化与人力资源的开发 / 128

内在因素 4：领导风格 / 135

总结 / 139

孙子兵法·势篇 / 143

问题与讨论 Q&A / 155

创新的6种形式

引言

innovation(创新) + value(价值) = innovalue(创新价值)。

台湾已经从 OEM 转为 ODM, 接下来还需长期不懈的努力。

当我们在谈要通过创新来创造价值的时候, 实际上, 这里面牵涉到一个很重要的理念价值, 那就是形象问题。

我们发现, 经由创新 (innovation) 所产生的价值 (value), 对台湾企业提升国际竞争力非常重要, 所以我们就提出“创新价值”观念, 并组合 innovation 与 value 创出 innovalue(创新价值)这个词。

实际上, 当时很多台湾企业在制造产品的时候, 已经是从消费者的角度在思考: 消费者所购买的台湾制产品 (MIT, Made in Taiwan), 虽然没有挂台湾的品牌, 而是通过别人的品牌, 实际上也是非常有价值的。

台湾从早期主要靠劳力的 OEM(代工生产), 变成

后来也使用大量脑力的 ODM(代工设计及生产)。如果从设计的角度来看,已有部分的创新。这些创新都是为了消费者的价值,这些价值实际上对消费者反而是比较直接的。

有两个比较表面的价值,其中一个是属于产品本身的功能性的东西,如使用的方便等;另外一个就是消费者的荷包,也就是物超所值。

这种感觉逐渐变成了台湾的一种形象,不过,这个形象恐怕仅是停留在生意层面:就是全世界做生意的人大概都知道,但是消费者知不知道,就很难讲了。理由是连台湾在哪里,消费者都不一定知道,怎么会认识到台湾的东西具有创新价值呢?而台湾生产的东西不挂台湾



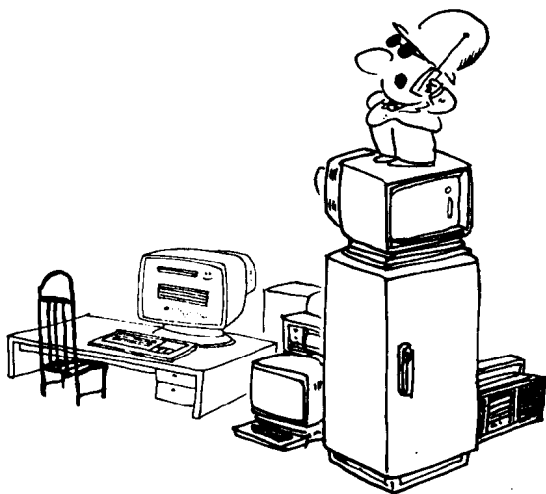
自有的品牌,所以更不为也不会被消费者知道。

但是,反过来从创新价值的角度来看,实际上我们已经具备了相当的条件。如果我们长期不断地努力下去,应该会得到一个很好的结果。

十年前我提出了“科技岛”观念,就是从创造价值形象的角度出发的。也就是说,如果在台湾内部可以把“科技岛”的观念,变成共同努力的一个共识、目标、方向的话,我们就能够塑造出创新价值的国际形象。

后来,资讯界的同业大家都开始谈,不管叫“科技岛”还是“硅岛”,无非都在表达一个讯息:就是台湾已经不一样了,不要以为我们还是一个劳力密集、只靠加工的地方。

除了目前的智能手机、游戏机、家电、电脑之外,
数字传输的科技还可以创新出什么生活必需商品呢?



竞争力公式

经济发展的目标,就是要改善人民的生活品质,
因此,劳工成本增高,社会环保成本增高是自然的事
竞争力,不能只着重降低成本,而不注意创造价值

我可以用“竞争力 = f(价值/成本)”这个简单的公式,来表达竞争力的真正意涵。

施振荣的竞争力公式

竞争力 = f(价值/成本)

- 价值：服务、创新、品质、形象
- 成本：劳力、原料、自然资源
- 整体考虑：思考包括无形的、
间接的、未来的东西

1989年,我在一次演讲中,就曾以这个公式作为主轴,来剖析台湾未来怎么提升竞争力。我们如果通

过这个竞争力公式来分析的话，就可以很简单地得到答案：所谓的“提升竞争力”就是所创造的价值越高越好，而所需的成本越低越好。

当我们在谈成本的时候，往往只注意人工成本、材料成本，甚至于水电、木材、土地等等自然资源的成本。实际上，到今天还是有相当多的人，在经营企业时，还只看这些有形的成本。

实际上，从消费者的角度来看，他所关心的常常是商品所提供的功能性等东西，也就是商品所创造的价值。

从表面上看来，我们只是通过商品本身直接对消费者传达了一些对他有用的功能，但实际上商品里面含有很多服务的东西，很多创新的形象、品质等要素，更值得我们注意。

一般人在评估这个公式的时候，可能会疏忽“价值”的因素，而只看到现在的、看得见的、直接的“成本”因素。如果我们把视野稍微放大一点，也把其他未来的、无形的、间接的因素考虑在内的话，我觉得这个简单的“竞争力公式”，可以为我们提供很好的参考空间。

后来我也曾经提到：台湾不生产石油，如果我们的石化业一定要跟中东产油国家竞争，从传统只重视成本因素的角度来看，由于我们先天的成本已经比别人高了，所以结论会是，我们没有办法跟它们竞争，除非我们去占领一个产油的国家！这个当然是不通的。当你分析了这个结果以后，你反而要追求的是价值/成本比。



10 倍速冲刺

