

中国式

创新

流程、结构与文化

in *innovation*

杨晓冬 著

process
structure
culture



清华大学出版社

中国式

创新

流程、结构与文化

in *org* vation

杨晓冬 著

process
structure
culture

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书作者调研了 60 多位中外顶尖企业的高管,并对联合国、世界知识产权组织和其他研究机构的上万条数据进行整理和分析。在此基础上,本书从流程、结构和文化三个方面对于创新战略理论和“中国式创新”做了系统化的论述,提供了丰富的原创思维模型和原创管理工具,从创新的视角对“中国梦”和“混合所有制”提出了前瞻性的观点。

本书将创新模型和创新战略理论通过案例和故事娓娓道来,可读性和理论完整性强。适合企业、机构和政府部门的中高层阅读,也可用作商学院 MBA、EMBA 和 EDP 的辅助读物

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

中国式创新:流程、结构与文化/杨晓冬著. —北京:清华大学出版社, 2015
ISBN 978-7-302-39006-0

I. ①中… II. ①杨… III. ①企业创新—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 011927 号

责任编辑:陆滢晨

插图绘制:曹蕤丹

封面设计:张 冉

责任校对:宋玉莲

责任印制:王静怡

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×240mm 印张:15.75 插页:1 字 数:191 千字

版 次:2015 年 2 月第 1 版 印 次:2015 年 2 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:48.00 元

产品编号:061706-01

很高兴看到新作《中国式创新》。

我和作者晓冬的认识始于 2012 年国资委安排的美国杜克大学杜克企业教育的培训班,我为学员,晓冬为杜克企业教育的项目管理者。在培训班一段不太长的时间里,晓冬给我留下工作积极、有担当的印象。

关于创新,始终是各界关注的焦点,市面上有关的书籍、文章数不胜数。这些书籍和文章很多是从理论的研究或著名企业的成功案例入手,展示有关创新的最新研究成果和实践成果。而这本《中国式创新》给人一种新的观察角度,在形式、内容和目的上都与众不同。

作者在书中创新了一个词语: inLongvation。把创新一词 innovation 变体,用 Long 来代表中国龙和中国,将其植入到 innovation 之中,就变成了 inLongvation——中国式创新。从研究一开始就给出了中国与国际的两个研究维度,这成了本书的一个突出特点。作者试图通过大量的中国企业的数据,从不同层面、不同侧面的点的表述,反映出中国企业创新的总体概貌,并且与西方的典型企业做法和理论作了有意思的比较,尝试建立中国式创新的新的概念、要素和应关注的问题,为近年由于中国经济的崛起带来的研究“中国热”问题,又加了一点温。

中国国有企业作为中国式创新的主要研究对象,是本书的又一个显著特征。中国的国有企业经过市场机制的磨炼,在逐步建立现代企业制度,包括股份制上市企业的实践中,创新越来越成为竞争力的基本要素。研究这种变化,不仅是国有经济发展的内在要求,也是中国式创新的一种自信。

中国式创新与文化的研究结合,是本书的又一个特点。如何认识东方文明的文化浸润下的中国式创新,是每一个中国企业管理者每天面临

的问题。“国学”进入企业管理已经不感到新奇。但中国文化与中国式创新的关系,则是学者们研究不多或者说建树不多的一个领域。我们很善于“发现”,举世闻名的许多重大发现中都有中国人。我们也非常善于“改善”,“中国制造”以很高的性价比行销世界,就是“改善”在制造业成功的典型范例。“中国式创造”正走在量变到质变的进步路上。不管是“中国式创造”推动传统文化的“升华”,还是文化的进步改变“中国式创新”或者两者互动交替上升,都是必然趋势。

“中国式创新”任重而道远,而书中表述的进程:意识的新发展推动人的自我创新,形成创新的特定形态——创意,将推动中国经济从“产品经济”向“创意经济”进步,带来中国式创新的新阶段。

中国华录集团有限公司董事长、党委书记、总经理

陈润生

2014年8月26日

一部人类史,就是一部人类创新史,就是人类永无止境改造世界、改造自身、不断获得进步和自由的历史。以蒸汽机的发明和广泛应用为标志的第一次科技革命,以电磁学理论的开创性进步和电磁技术的广泛应用为标志的第二次科技革命,以计算机、信息技术兴起为标志的第三次科技革命,都极大地推动了历史的车轮滚滚向前。

伴随着时代前进的步伐,创新作为一种固有驱动力,正推动人类去探寻解决问题的新道路、新方法。当今中国,从来没有像现在这样强调创新能力的重要性。对中国企业来说,在利益角逐和市场竞争背景下的盲目跟从、思维禁锢和毫无章法,已成为创新的障碍。重新思考、架构中国式创新的理念是一个具有划时代意义的课题。

作为一个企业,特别是汽车企业的负责人,我认为,中国式创新要以实业为基础,特别是要以强带动性、强关联性的产业为龙头来推进。作为劳动密集型、技术密集型、资本密集型、消费密集型的汽车产业,无疑能承载这种使命。汽车产业多年的经营实践证明,要实现我国由“制造大国”向“制造强国”的转变,根本途径就是要回归产业本质,把握产业规律,坚定不移地走自主研发、自主体系、自主品牌的“三位一体”的自主创新道路。只有这样,中国企业才能抓住经济转型的战略机遇,从依靠规模的“粗放增长”,向依靠创新的“智慧增长”的转型,跻身世界强企之林。

创新精神是中华民族最鲜明的民族禀赋。中国创新曾经一路灵光闪耀,成为人类文明进步的领航者。回眸历史的荣光,中国企业家肩上有

责任、义务和使命,为推动中国式创新担当重任,贡献力量。

中国南方工业集团公司总经理、党组副书记
中国长安汽车集团股份有限公司董事长、党委书记

徐留平

2014年9月10日

目 录

第 1 章	前言与创新金字塔	1
1.1	前言	1
1.2	创新金字塔	4
第 2 章	敢问路在何方	6
第 3 章	何为创新,为何创新	8
3.1	何为创新	8
3.2	创新的种类	10
3.3	研究札记:被曲解的创新	12
3.4	为何创新	17
3.4.1	创新实现战略	17
3.4.2	创新实现差异化	20
3.4.3	创新应对外部变化	22
3.5	颠覆式创新	25
第 4 章	“游戏改变者”与“十条龙”	33
第 5 章	中国文化的创新特点	39
5.1	文化和文化维度	39
5.2	文化和创新的关系	41
5.2.1	数据来源与准备	41

5.2.2	初看相关性	44
5.2.3	细看相关性	45
5.3	中国企业的文化特点	48
5.3.1	最有利 vs 最有弊	48
5.3.2	制造业 vs 服务业	49
5.3.3	国企 vs 民企	50
5.4	创新视角的中国梦	51
第 6 章	联想、再联想	55
第 7 章	创新的起点	65
7.1	全球创新趋势	65
7.2	创意生成	72
7.2.1	从现在出发	72
7.2.2	从未来倒推	75
7.2.3	思维模式、头脑风暴和支持系统	78
7.3	调研企业的创意收集系统	82
第 8 章	咱们工人有的不只是力量	85
第 9 章	选择的难题	89
9.1	创新组合	92
9.1.1	第一步：设定进入组合的标准	92
9.1.2	第二步：多样化和多元化的组合	94
9.2	风险的视角	96
9.3	设计与研究	100
9.3.1	满足人们的某种需求	101
9.3.2	具有商业价值	102

9.3.3 具有技术可行性	103
9.3.4 反思中国企业	103
9.4 研究札记：原型的应用	105
第 10 章 实施	109
10.1 模糊前端	109
10.2 向“领先客户”学习创新	111
10.2.1 哪里去找“领先客户”	111
10.2.2 “领先客户”的战略意义	112
10.2.3 实施“领先客户”的创新方法	113
10.2.4 “领先客户”对中国企业的启示	115
10.3 项目管理	117
10.4 永不停歇的创新	122
第 11 章 商品化和扩散	129
11.1 互补性资产	131
11.2 合适的成长空间	134
11.3 创新的扩散	141
11.4 坐在金矿上的帕洛阿尔托研究中心(PARC)	144
第 12 章 东风扬、西风起	148
第 13 章 流程：创新的使能	153
13.1 动态的创新流程	153
13.2 调研企业的整体创新流程	156
13.3 评估	157
13.3.1 对创新流程的评估	159
13.3.2 评估之关键	161

13.3.3	调研企业的评估方法	164
13.4	激励	166
13.4.1	激励之关键	168
13.4.2	调研企业的激励手段	169
13.4.3	期权应用于评估和激励	170
13.5	未来之矿	175
第 14 章	结构：创新的固本	179
14.1	创新平台	180
14.2	跨部门合作与开放式创新	183
14.3	调研企业的创新结构	189
14.4	君住长江头，我住长江尾	190
第 15 章	文化：创新的源泉	197
15.1	研究札记：为何文化是关键	197
15.2	春风化雨暖透我的心	201
15.2.1	知识和导师	201
15.2.2	对失败的容忍	203
15.2.3	失败是成功之母	205
15.3	研究札记：创新生态系统	207
15.4	一个好汉三个帮	208
第 16 章	走进新时代的中国式创新	214
16.1	解铃还需系铃人	214
16.2	武状元与大将军	221
16.3	混合所有制的启示	223

第 17 章 路在脚下	229
第 18 章 尾声与余音	233
18.1 我的创新	233
18.2 国民价值观	234
附录 A	240

第1章

前言与创新金字塔

1.1 前言

我于2011年开始成为杜克企业教育(Duke CE)中国区的高级顾问,负责这家全球顶尖的高管培训机构中国区业务的联络与组织工作。从2012年开始,作为助教开始参与部分教学工作。这几年来,跟随着杜克企业教育的项目,特别是参与到国务院国资委“企业经营管理人才素质提升工程^①”相关的培训项目中,接触了大量优秀的中国企业和中国企业家,也深刻地了解这些企业,特别是国企,在当前这个历史阶段所面临的机会和挑战。2013年初,突然产生了一个使命感:要尽自己的力量帮助中国企业。得益于杜克企业教育的平台,有机会接触到西方管理学界一些很前沿的理论;和中国高管学员的大量互动和沟通,又有机会了解到中国企业的实际状况;只要将这两者结合起来,就可以提出一些既有时代精神,又满足中国现状的观点。

中国企业界的重点是国有企业,而国有企业的重点又是中央企业^②。

① 企业经营管理人才素质提升工程是2010—2020年《国家中长期人才发展规划纲要》中提出的。旨在适应产业结构优化升级和实施“走出去”战略的需要,以提高现代经营管理水平和企业国际竞争力为核心,以战略企业家和职业经理人为重点,加快推进企业经营管理人才职业化、市场化、专业化和国际化,培养造就一大批具有全球战略眼光、市场开拓精神、管理创新能力和社会责任感的优秀企业家和一支高水平的企业经营管理人才队伍。

② 2011年,规模以上工业企业中,每百元的主营业务税及附加和增值税中,国企贡献8元,民企3.2元,外企2.3元。2012年,117家中央企业实现利润1.3万亿元,上缴税金1.9万亿元,10年间年均增速近20%。(http://finance.people.com.cn/n/2013/0415/c1004-21131217.html)

因此,如果以央企为代表的中国大型国有企业做得不好,中国实现产业升级和转型就是一句空话。基于此,我把研究的对象聚焦到了中国大型国有企业之上,同时把研究的方向聚焦到了创新之上,因为创新和国际化是中国大型国有企业现阶段面临的两个最大的挑战。在内外部条件的约束下,大型国企的增长必须要从靠规模的“粗放增长”,向靠创新的“智慧增长”转型。同时,创新也是我们这个时代的时代的最强音。习近平同志曾指出:全社会要弘扬创新精神,提高创新能力,为建设创新型国家奠定坚实的群众基础^①。因此对中国式创新的研究有普遍的社会价值,希望我的努力可以帮助提升所有中国企业和中国社会的创新能力。

一念及此,就开始了艰苦的前期准备工作。这个工作主要包括:学习、调研、思考。学习过程需要加强自己的理论功底,调研过程需要了解中国企业的现状,思考就是将两者结合起来,提出一些具有原创性质的观点,并找到切实可行的解决办法。

本书中涉及多个调研,首先是为本书专门所做的调研,此后称为“中国式创新调研”;还有国务院国资委培训中心和中国大连高级经理学院委托杜克企业教育为央企组织的培训课程的前期调研,此后称为“央企学员调研”;最后是杜克企业教育对全球 CEO 的调研,此后称为“全球 CEO 调研”。

“中国式创新调研”过程受到了相关机构,学员企业和一些朋友的大力支持,在此重点感谢:杜克大学及杜克企业教育,国务院国资委干部教育培训中心,中国大连高级经理学院等机构给予的平台支持;特别感谢保利集团、华录集团、华新水泥、中国联通、诚通控股及中国纸业、东方伟业、中国钢研集团、国瑞金融、国电集团、泸州老窖、中国石化集团公司、中铝集团及云铜集团、中国船舶重工集团、中国电子科技集团、中国建筑科学研究院、中国民生银行、中国南车、中国能源建设集团、中国铁建、中国第一重型机械集团公司、中国交通建设集团、中国国际技术智力合作

^① 2009年9月19日,习近平参加全国科普日活动讲话。

公司、中国中化集团、中国盐业总公司、新兴际华集团、哈尔滨电气集团公司等企业高管协助完成“中国式创新调研^①”；同时感谢提供了相关信息的联想集团、中国建材集团、美国理泰法律事务所、武汉钢铁集团公司、中国航天科技集团、中粮集团、华润集团、民盟昆明市委、昆明市科技局；特别感谢绘制插图的云南师范大学传媒学院曹薏丹老师，以及在不同的场合，以不同的方式，给我鼓励、支持、信息和灵感的所有前辈、老师和朋友们。

妻子翟一帆，作为我的第一个听众和读者，给了极大的支持和鼓励。还有父亲母亲，岳父岳母，及其他家人在整个过程中尽所能地帮助和支持，让我可以心无旁骛地完成这个作品。这本书是我们家送给这个时代的礼物。

本书将从文化、结构和流程三个方面来剖析中国企业创新方面的特点和难点、劣势和优势；通过理论阐释和案例实证，说明中国企业如何才能建立起有效的创新文化和有利于创新的结构和流程。我将主要关注企业内部的战略和管理理念，逐个阐述图 1-1 所示的创新的 5 个阶段。



图 1-1 创新的 5 个阶段

本书将不太涉及“扩散”方面的内容，因为这包括了非常多的社会学、心理学和市场学方面等企业外部的因素。对于其他的 4 个阶段，都将以 What+Why+How(是什么+为什么+怎么做)的方式来说明。

本书将“小案例”置于以下的方框内，这些案例中涉及中国企业的一些信息全部来源于“中国式创新调研”、相关企业提供的一些资料和公开信息。

^① 这些受调研企业中，中国钢研、中国联通、中建材集团和联想集团还提供了大量的跟进信息和支持，特别再次感谢。

小 案 例

同时将一些工具、练习和反思性质的内容置于括号内。

小工具,小练习,反思的问题

本书还包含了一些相关的研究内容,称之为:“研究札记”,同时将一些重要的内容用黑体强调了一下。所有这些形式都是为内容服务的,希望可以增加可读性,便于读者理解并因此产生有意义的思考。

中国式创新英文名为 inLongvation,是创新一词 innovation 的变体,Long 为龙的发音。用 dragon 来指中国龙其实是不太恰当的,因为 dragon 多指恶龙,而中国龙是代表崇高地位和祥瑞。因此,用 Long 来代表中国龙和中国,将其植入到 innovation 之中,就变成了 inLongvation: 中国式创新。

1.2 创新金字塔

在图 1-2 所示的创新金字塔中,“文化”包括了企业整体的思想模式,是支撑创新活动的基础,同时文化也是最难改变的。“流程和结构”作为企业的动态和静态特征,往往融合在一起,作为创新品质的重要保障。塔尖上的“人”指的是参与到创新活动中的所有个体。在文化基础和流程结构的保障下,“人”最终会实现创新。



图 1-2 创新金字塔

任何一座金字塔都是由人建起来的,创新金字塔的建造者即那些塑造企业文化、设计企业的流程和结构的“人”,也就是具有强大的影响力和领导力的企业中高层。这本书就是为这些“人”而写的,希望可以提供

给他们一些思路和方法,以帮助他们在企业内部建立起强有力的创新金字塔,使得创新之水绵绵不绝,永不停歇。

最后,以两段中西方名言总结下创新的两个关键属性——差异化和持续性。

多年以后,对某个地点,谈起来还会感慨万千;林间有两条岔路,我走上人迹较少的那条,从此才有了今天的我。

——美国诗人 Robert Frost: *The Road Not Taken*

汤之《盘铭》曰:“苟日新,日日新,又日新。”

——《大学》