

提升你的 创新力

黄 寰 罗子欣◎主编



TISHENGNI DE
HUANGXIN LI

内蒙古出版集团
内蒙古人民出版社

提升你的 创新力

黄 寰 罗子欣◎主编



CHENGSHI
NGXINLI

内蒙古出版集团
内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

提升你的创新力/黄寰,罗子欣主编. —呼和浩特:内蒙古人民出版社,2012.2

ISBN 978—7—204—11509—9

I. ①提… II. ①黄… ②罗… III. ①创造能力—通俗读物 IV. ①G305-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 016681 号

提升你的创新力

主 编 黄寰 罗子欣
责任编辑 崔泽仁 李杰
封面设计 揽胜视觉
出版发行 内蒙古出版集团 内蒙古人民出版社
地 址 呼和浩特市新城区新华大街祥泰大厦
印 刷 内蒙古爱信达教育印务有限责任公司
开 本 720×1000 1/16
印 张 17.25
字 数 250 千
版 次 2012 年 6 月第 1 版
印 次 2012 年 6 月第 1 次印刷
印 数 1—4000 册
书 号 ISBN 978—7—204—11509—9/G·3408
定 价 30.00 元

如出现印装质量问题,请与我社联系。联系电话:(0471)4971562 4971659

前言

信息社会的最大特征表现为瞬息万变。

今天的信息在明天或许变成一堆垃圾。

今天的成功者明天可能却会关门倒闭。

今天的新点子明天也许已是陈年芝麻。

世界上没有永远成功的企业，也没有永远成功的人。

要想超越自己的对手，要想出人头地，你必须创新。

在哈佛商学院(HBS, Harvard University Graduate School of Business Administration)管理学教授、《哈佛商业周刊》(Harvard Business Review)前任主编康特尔(Rosabeth Moss Kanter)主持的国际演讲会中，反复指出当今世界经济最关切的共有七大课题，分别是策略、创新、顾客关系、全球化趋势、领导变革、策略联盟、报酬系统以及社区责任——康特尔的名字对于我们中国人来说也许不如彼得·杜拉克等人耳熟能详，但她在美国管理学界的知名度与影响力绝对不下于中国人所熟悉的任何管理大师。

这种创新不是他人的创新，也不是昨天或今天一时的创新，而是自己随时随地的创新。

本书所述的内容许多是受哈佛创业者们的创新观点影响或者足以证明他们创新观点的一些案例，但不要认为照本宣科就可以获得成功——在你看本书的同时，还有许多人也在看本书或从其他地方知晓这些方法——本书对于你来说重在启发，你对创新的方法和思维的领悟和掌握更胜于生搬硬套。

入世之后,中国的市场竞争秩序逐步规范,中国的企业也只有少来些旁门左道,而多一些创新,才会在越来越公正、平等的市场中赢得一席之地。

从今天开始,从看本书开始,请为自己筑就成功的阶梯。

目 录

第一章 感悟创新	(1)
第一节 创新为本	(1)
第二节 何为创新	(6)
第三节 创新的基石	(12)
第四节 如何进行创新	(23)
第二章 创新管理	(44)
第一节 铺平创新变革之路	(44)
第二节 实现对创新的激励	(53)
第三节 培养创新的环境	(60)
第四节 借鉴日本式的创新管理	(64)
第五节 创新管理的落实	(68)
第六节 以创新精神创造世界名牌	(76)
第三章 技术争新	(84)
第一节 技术创新决定产品市场	(84)
第二节 技术创新淘得成功“第一桶金”	(88)
第三节 技术创新的推进器	(91)
第四节 创新技术支持服务	(96)
第五节 技术创新造就新世纪中国经济	(98)
第六节 超越对创新的盲目崇拜	(108)
第四章 逆向思维	(113)
第一节 寻找市场空白点	(113)
第二节 寻找人们的思维盲点	(117)
第三节 向惯性思维挑战	(121)

第四节	发现资源的新价值	(125)
第五节	把逆向思维作为企业加速器	(127)
第六节	把握创新变革的度	(137)
第五章	先行一步	(143)
第一节	自我创业引导市场	(143)
第二节	认清企业自身	(157)
第三节	优先考虑顾客	(161)
第四节	先声夺人要有创新的视角	(166)
第五节	面对变化要先变	(168)
第六节	让先行一步成为企业的不竭动力	(181)
第六章	直面挑战	(187)
第一节	以挑战促进创新	(187)
第二节	从竞争对手身上发现创新点	(192)
第三节	面对挑战“迟钝”的创新	(194)
第四节	让创新不成为角斗的绊脚石	(197)
第五节	用新思想应对挑战	(200)
第六节	挑战自我,创新无限	(203)
第七章	网络制胜	(214)
第一节	信息社会对创新的要求	(214)
第二节	没有量好只有更好	(222)
第三节	把商店搬上网络	(229)
第四节	充分挖掘网络潜力的 eBay	(236)
第五节	创造网络经济新模式	(248)
第六节	传统企业的新生	(260)
参考文献		(266)

第一章 感悟创新

“不创新，则死亡。”(Innovate or die.)

——管理学大师彼得·德鲁克

第一节 创新为本

一、创新求存

在企业的发展过程中，什么是最值得经理和员工们所重视的事情？对于许多企业发展的智者来说，创新是推动企业发展的一种根本性动力和源泉。

对于习惯了“各领风骚三五年”的中国企业来说，“百年老字号”始终是他们挥之不去的梦想。要做一个百年企业，究竟该如何确定自己的经营思路 and 战略定位？让我们来看看存在于世已 130 多年的雀巢公司是怎么做的？其成功的一个重要因素在于，公司长期以来非常重视持续的改良和创新，不断寻求营养和食品加工方面的最新技术经验，不遗余力地从事研究开发。2001 年，雀巢集团在瑞士洛桑的科研中心以及世界各地 20 个专业产品技术中心的研发费用达 7 亿美元。

再让我们带着审视的目光来看看一些正在新经济浪潮中搏击的国际大企业的生存和发展之道。美国《财富》(Fortune)杂志每年均要推出最受赞赏的公司排行榜，用以对 27 个行业的发展做出有益的指导。经济专家尼古拉斯·斯坦(Nicolas Stein)在《财富》杂志中披露了这些公司

得以入选的原因——第一是创新,第二是创新,第三还是创新。

英特尔公司(Intel)董事长安迪·葛鲁夫(Andy Grove)的自传题目是“只有偏执狂才能生存”,他指的是新经济疯狂的发展速度,因为在新经济中,通过重大革新使整个行业彻底改观所需的时间,可能比天才高尔夫球手老虎·伍兹(Tiger Woods)用低于标准的杆数打完一场球所需的时间还要短。甚至,有些公司在好容易满足了客户、雇员和股东们竞相提出的种种不同要求之后,突然发现自己的产品和服务已被随后而来的竞争对手取而代之了。在《财富》杂志每年一度的全球最受赞赏公司排行榜上位居前列的公司,无不恪守葛鲁夫的这一信条。要想保住领先地位,关键在于不断创新。

管理人员和分析员们是根据以下九大标准来制定《财富》杂志的公司排行榜的名次:

- 管理质量;
- 产品和服务质量;
- 创新精神;
- 长期投资价值;
- 财务实力;
- 吸引、培养和留住人才的能力;
- 社会责任感;
- 公司资产使用状况;
- 对全球业务的反应敏锐程度。

入选的公司都拥有新经济特色的战略,清醒地认识到创新是维持一家公司竞争优势的关键所在,同时在财政措施上保持了旧经济时代的传统。通用电气公司(GE)凭借其一流的管理队伍和新颖的全球战略,连续数年荣登榜首。能跻身明星公司排行榜中的诺基亚公司(Nokia)、嘉信理财公司(Charles Schwab)、联合包裹运输公司(UPS)和高盛公司(Goldman Sachs)——全都是实行沟通新旧经济经营战略的典范。而那些失去明星公司排行榜中位置的公司往往则是在实施新经营理念或并购业务方面遇到了麻烦。当然,如果他们次年又有所创新,则可能再度返回榜上。

通过把同样的创造性思维运用到金融服务业——该行业在传统意义上并非创新思想的温床——嘉信理财公司对这一行业实现了改造。该公司创始人查尔斯·施瓦布(Charles Schwab)在1974年用自己的名字成立它之后,成为提供自由开设个人退休金账户服务(IRA,1982年)、引进软件交易产品(1985年)和开展网上证券交易业务(1996年)的第一人。使该公司得以坐上证券经纪业第一把交椅的正是那些源源不断的创意,施瓦布则把这一点归功于自己不计较错误的做法——在公司内部,这种错误被昵称为“光荣的失败”。“为了鼓励大家出主意,你就得容忍许多荒唐的想法,”施瓦布说:“如果你对那些不合适的主意拒之门外,有好主意的人也不会来找你了。况且,要是50%的主意能行得通,那就相当不错了。”

要想积极接受变革、成功实现创新,企业必须有一种强烈的个性意识,丰田汽车公司在这方面做得相当出色。它全力以赴地开发自己最擅长的产品:经久耐用、性能可靠的汽车,因而成为世界上最受赞赏的汽车制造商。丰田汽车公司推出的集内燃发动机和电动马达于一身的Prius型车就是该公司通盘考虑,不断创新的具体体现。该车型无论在外观、成本还是保养要求上与传统的汽油驱动车型几乎毫无二致,但在耗油量上低于后者,尾气排放量则比后者低90%。“在驾驶和保养方面,用户觉得它和普通车型没什么两样,”丰田北美分公司总裁田口俊明说:“这样,用户就能在丝毫没有感到不便的情况下享受到电动汽车的许多益处。”

二、创新是社会发展的本质要求

美国著名经济学家熊彼特(Joseph Schumpeter)认为:资本主义经济的最本质特征就是创新,资本主义不断突破自身的各种局限性和经常发生的经济危机,其最主要原因就是资本主义经济的自发创新的机制。

事实上,这一观点有其偏颇的地方,这是因为,对于社会主义市场经济来说,最本质的特征仍是创新。江泽民同志指出:“现在我们更应十分重视创新。要树立全民族的创新意识,建立国家的创新体系,增强企业

的创新能力,把科技进步和创新放在更加重要的战略位置。”

对于今天中国的企业来说,决策层和管理层首先就要认识到创新的重要性,美国管理大师德鲁克说:“创新就是创造一种资源。”这种资源就是创造市场,不断以创新开拓新市场;认识到在当前竞争日趋激烈的动态环境中,企业必须建立起新产品与服务,并采用最先进的科技,才能在竞争中处于主动,取得优势地位,立于不败之地。许多企业之所以失败,就是因为他们做不到这一点。只有持续不断地进行创新,走在同行业创新的前列,先声夺人,才能以新取胜,求得生存和发展。所以,创新是企业的生命。也有人将创新比喻成带有氧气的新鲜血液。

创新精神的力量对一个国家的兴衰起着同样的作用。在知识经济时代,科技上一日千里的突破是国家竞争力所在。知识产品的易逝性及无形磨损特征,决定了其生命周期的短暂,这在客观上为创造性提出了更高要求,即再创新。这一点必然通过以创新为主题的社会意识形态来加以实现。无论宏观经济或微观经济的调整都应该在有预见性的、自觉的创新指引下进入高速健康发展之路。

譬如芬兰,这个北欧小国已连续几年超过美国,成为世界竞争力排名第一的国家。芬兰是一个小国,在二战中还算是战败国,要承受战争赔偿,但这样一个国家为什么能够在短短 50 多年时间里,使自己的科技和经济的竞争力能够排到世界第一位?其中,创新不屈的精神力量非常重要。许多芬兰人的心中,芬兰能够取得今天的竞争实力,就是整个国民始终努力创新、艰苦奋斗的结果。他们把这种精神转化为一种毅力和意志:要让芬兰在世界上站起来。国人也能够身体力行,长期坚持不懈,已经形成一种传统,一种风气,一种文化。

以芬兰的诺基亚公司为例。当我们今天提到这家公司,第一反应是它所生产的时髦的、新型号层出不穷的移动电话,但可否想到,诺基亚当初却是以造纸起家的。从那以后,它曾涉足橡胶、电缆和电子产品,最后在 1992 年撤出了在旧经济行业的投资,全力以赴从事电信业。“诺基亚公司在接受革新和变化方面有着悠久的历史,”该公司首席执行官约尔马·奥利拉(Jorma Ollila)说:“这一点已经融入我们的基因之中。再说,破旧才能立新嘛。”事情就像他说的那么简单,不接受变革已经导致

了许多公司的衰亡。而融入了芬兰人创新精神的诺基亚公司却能历经市场的洗礼,成为全球领先时尚的大企业之一。

然而,思维观念、管理行为与产品开发要做到怎样的程度才称得上“新”?如何才能深入地感知创新的巨大作用、领会创新的本质、了解创新的方法、进行创新的行为?这就不能不学习集中了西方经济社会创新智能要点的哈佛创新。

哈佛创新是来源于实践的创新,其根基是案例教学,案例教学法(Case Study)首创于美国哈佛大学商学院(HBS),最先在其 MBA 教学中采用。当时的哈佛校长埃利特奥为此提出:“我们的目的是在大学里系统训练一批学生,让他们了解实战中的各种管理方法,以助其未来成功”。由此开始,哈佛认准了案例教学法并将之作为 HBS 的传家宝并取得了巨大的成功。案例(源于英文“Case”)指具体事例,取自于现实第一手材料,真实、有环境、有情节,案例教学也即具体事例教学。在 HBS,每个学生在学习期间要分析 800~1000 个案例,每天平均分析 2~3 个案例。哈佛 MBA 教育的成功不仅在于其培养目标定位、课程结构内容设定的成功,而且还在于引入案例教学法,将教学重点从学习知识转向训练综合技能,强调对学生能力的培养。

在深入领悟哈佛创新要点之前,还要记住 21 世纪企业的有效原则:

——“一切都只会越来越便宜。”科技创新的发展直接导致了产品技术的发展和 service 技术的飞跃,由此造成了物品“越来越不值钱”了。这又集中体现在 Internet 出现的信息时代,网络摧毁了公司的定价的力量,它使消费者、供应商和合伙人能够对 100 种或 1000 种价格进行比较——而不仅仅是两三种,从而提高了市场效率。它迅速使一切新东西都变成商品,使价格很快下降。它迅速使价格在竞争中向边际成本的方向下降。它也使对数字化传媒——从音乐到书籍,从录像到数据的复制和传播更加容易。

——创新带来利润。知识创新的产品能使先行者获得暂时的垄断地位和独占的利润。但是这只是“暂时”的。知识产品和网络能很快消失于猝发的熊彼特经济学派所说的创造性的破坏中。因此公司必须迅速创新,不断创新。

第二节 何为创新

一、创新的含义

一般人对“新”认知,大概不外与“科技”、“酷炫”一同联想;但若将“创新”一词看得专业些,可得细细品味……

1903年12月,一个清冷的早晨,在北卡罗来纳州小鹰镇,莱特兄弟发明了简陋的飞行器,证实了动力飞行是可能的。飞机就此发明了,但是再过30年,我们才发展出服务于一般民众的航空业。

当一个新的构想在实验室被证实可行的时候,工程师称之为“发明”(invention),而只有当它能够以适当的规模和切合实际的成本,稳定地加以重复生产的时候,这个构想才成为一项“创新”(innovation)。有些创新,例如电话、数位电脑、飞机等,都属于“基础创新”。它们影响深远,有些创造出全新的产业,有些使既有的产业发生重大转变。如果将此概念应用在组织的演化及变革上,那么我们可以说,学习型组织已经被发明出来,但是还没有达到创新的地步。

在工程上,当一个构想从发明演变成创新,必定会经历各种配合技术聚合的阶段。这些关键技术往往都是在个别的范畴中单独发展出来,逐渐聚合、相辅相成,才使得在实验室中被证明行得通的构想,成为实用的创新。

莱特兄弟证实动力飞行是可能的,但是引导它进入商业航空的是麦道(McDonnell Douglas)公司。他们于1935年推出的DC-3,是第一架在经济上满足了商业航空、在科学上证实了空气动力理论的飞机。在这30年中(这是典型的基础创新发展成熟所需时间),无数的商用飞行实验均失败了。就像学习型组织早期的实验一样,那时候的飞机飞行很不可靠,而且也没有达到经济效益的适当规模。

透过以上的例子,我们可以发现,创新是个体或组织根据一定目的和任务,运用一切已知的条件,产生出新颖、有价值的成果(精神的、社会的、物质的)的认知和行为活动。简要地说,创新就是 T·史蒂芬斯(T·Stevens)所定义的“把具创意的理想转化成有用的产品、服务与作业方式的过程”。

按照管理大师熊彼特的理论,创新是生产要素的重新组合,包括 5 个方面的内容:

- 引进一种新产品;
- 采用新的生产方式;
- 开辟新的市场;
- 开辟和利用新的原材料;
- 采用新的组织形式。

其实,还应包括观念和思维的创新。这是最重要的。

创新与创造力又有何联系呢?

据学者泰瑞莎·艾默伯(Teresa M. Amabile)的定义,一般人所谓的创造力,指的是“以特殊方法结合点子或将非凡的点子予以联结的能力”。例如 1989 年,当诺蓝·布什奈尔(Nolan Bushnell)认为结合电视与玩游戏可能会引起美国民众的兴趣,于是斥资 1 亿美元在视讯游乐与赌局的开发上。狄所罗(T. DeSalvo)与塔密雷克(G. Taninecz)则认为,能够激发创造力的组织,会发展出新颖的产品流程或对问题的独特解决方式。例如 1999 年,家乐氏(Kellogg)设立了食物与营养研究机构,鼓励员工们多花费 15% 的时间为新产品打拼。

而创新组织的特征就在于“将具备创造性的活力,导向有用的产出”。依奥德汉(G. R. Oldham)等人的见解,当经理人谈及拟将组织变革为更具创造力时,其意思通常是他们想激发创新。

二、创新的特点

创新的结果是实现了知识即信息的增殖,它或者是以新的知识(如观点、理论、发现)来增加知识的积累,从而增加了知识的数量即信息量;

或者是在方法上的突破,对已有知识进行新的分解与组合,实现了知识即信息的新的功能,由此便实现了知识即信息的结构量的增加。由此可看出,创新的最主要特点是新颖性和具有价值。

1. 新颖性或独创性。创新的新颖性体现于三个层次:一是世界新颖性或绝对新颖性;二是局部新颖性;三是主观新颖性,即只是对创造者个人来说是前所未有的。无论是在思路的选择上,或者是在思考的技巧上及最后的结果上,创新往往具有“前无古人”的独到之处,具有一定范围内的首创性、开拓性。作为创新的学习者,就要在前人、常人没有涉足,不敢前往的领域,“开垦”出自己的一片天地,就要站在前人、常人的肩上再前进一步,而不要在前人、常人已有的成就面前踏步或仿效,不要被司空见惯的事物所迷惑。

2. 艺术性和非拟化。创新活动是一种开放的、灵活多变的思维活动,具有极大的特殊性、随机性和技巧性。这与艺术活动有相似之处,艺术活动就是每个人充分发挥自己的才能,包括利用直觉、灵感、想象等非理性的活动,艺术活动的表面现象和过程中以模仿,如梵高的名画《向日葵》,人们都可以去画“向日葵”,且大小、颜色都可以模仿,甚至临摹。然而,艺术的精髓和内在的东西及梵高的创造性创作能力只属于个人,是无法仿照的。因此,创造性思维被称为是一种高超的艺术。

3. 对象的潜在性。创新活动从现实的活动和客体出发,但它的指向往往不是现存的客体,而是一个潜在的、尚未被认识和实践的对象。这一点在进行产品的创新时表现得十分明显。

4. 风险性。由于创新活动是一种探索未知的活动。因此要受着多种因素的限制和影响,如事物发展及其本质暴露的程度、实践的条件与水平、认识的水平与能力等,这就决定了创造性思维并不能每次都能取得成功,甚至有可能毫无成效或者做出错误的结论。对哈佛经理来说,创新的失败会给多方面带来消极影响,甚至于宣布企业的“over”。可是,如果企业领导对创新无动于衷,他们迟早也会被市场淘汰。创新活动的风险性还表现在对传统势力、偏见等的冲击。风险与机会、成功并存。消除了风险,创新性活动就变为了习惯性活动。

5. 价值性。这个特点与上面的几个特性密切相关,世界新颖性的

价值层次最高,局部新颖性次之,主观新颖性更次之。如果人的一种新思维产物对于企业以至社会带来的不是正面的价值,而是负面的损害,那么不能称其为创新。

三、创新的类型

提起创新,人们往往联想到技术创新和产品创新。其实创新的种类远不止这些。

1. 按内容来分。创新主要有七种:(1)思维创新;(2)技术创新;(3)产品(服务)创新;(4)组织与制度创新;(5)管理创新;(6)营销创新;(7)文化创新。

下面逐一介绍。

思维创新——这是一切创新的前提。任何人都不要封闭自己的思维。若思维成定势,就会严重阻碍创新。有些政府部门或国营企业提出,不换脑筋就换人,就是这个道理。有的公司不断招募新的人才,重要原因之一就是期望其带来新观念、新思维,不断创新。国际上近年来还出现了“思维空间站”,其目的就是进行思维创新训练。来看一则思维创新的案例。一位董事长年事已高,想找人接班,可又拿不定是让位给大儿子,还是二儿子。他想到个主意,告诉两个儿子:前边有两匹马,黑的是大儿子的,白的是二儿子的,谁的马最后到达终点,就由谁来接班。大儿子听后再考虑如何比慢,而二儿子却飞身跨上黑马,迅速赶往终点。结果是二儿子如愿以偿接了班。

技术创新——技术创新是企业无形资源和核心能力中的知识与技术要素。就一个企业而言,技术创新不仅指商业性地应用自主创新的技术,还可以是创新地应用合法取得的他方开发的新技术或已进入公有领域的技术创造市场优势。在此介绍一下世界最大零售企业沃尔玛(Wal-mart)的技术创新。沃尔玛 1985 年启用 Hughes Network Systems 六频道人造卫星。老板 Sam Walton 通过录像带可以同时对所有员工讲话做培训,每一家分店都与阿肯色 Bentonville 总部相连,分店的温度、销售业绩、顾客的停留时间、购买行为模式等信息统统汇集到总部。沃尔

玛还是世界上第一家试用条形码即通用产品码(UPC)技术的折扣零售商。1980年试用,结果收银员效率提高50%,故所有Wal-mart分店改用条形码系统。

产品(服务)创新——对于工业企业来说,是产品创新。对于金融服务而言,主要是指服务创新。产品创新是技术创新的核心内容,企业产品创新要从企业自身可控的、维系产品开发成败的因素出发,去探求、设计出富有吸引力的产品和服务,并考虑用哪种方式把他们推向市场。成功的企业都非常重视产品应用性与开发性研究,集中精力研究和开发生产高科技产品的技术,不断发展可以在生产中直接应用的新技术、新产品、新工艺,从而能够迅速回收技术投入,以获取最大的收益。看看现在的手机通信市场,在短短的几年时间已经历了从模拟机→数字机→可视数字机→可以上网的更新过程,生动地展示出产品的创新是多么迅速。

组织与制度创新——其理论基础是系统理论、情景理论和行为理论。系统理论认为组织是一个开放、有机和动态的系统,由三个子系统组成,即技术系统、管理和行政系统、文化系统。其特点是相互联系,一处改变,其他会跟着改变。典型的组织变革和创新是通过员工态度、价值观和信息交流,使他们认识和实现组织的变革与创新。情景理论认为在企业中没有一成不变、普遍适用的最好管理理论和方法。行为理论认为企业中人的行为是组织与个人相互作用的结果。通过企业的组织变革和创新,改变人的行为风格、价值观念、熟练程度,同时能改变管理人员的认识方式。组织与制度创新主要有三种:一是以组织结构为重点的变革和创新,如重新划分或合并部门,流程改造,改变岗位及岗位职责。调整管理幅度;二是以人为重点的变革和创新,即改变员工的观念和态度,知识的变革、态度的变革、个人行为乃至整个群体行为的变革;三是以任务和技术为重点,任务重新组合分配,更新设备、技术创新,达到组织创新的目的。

管理创新——前面提到,世上没有一个一成不变、最好的管理理论和方法。环境情境作为自变量,管理作为因变量。Intel总裁葛洛夫(Andrew Grove)的管理创新:(1)产出导向管理,产出不限于工程师和工厂工人,也适用于行政人员及管理人员;(2)在Intel,工作人员不只对