



概念篇

第一章 创新变革的基本思维

第一节 创新变革的策略思维

“见人说人话，见鬼说鬼话。”这句话表示情境改变，做法也要跟着改。情境是要件，要件会随着时空改变，就像台风走动的路径，在“测不准”的原理下，必须做一点假设：“若如何……则怎么……”；例如，若大陆高压往东走，则台风会走得慢，方向有可能偏××边。若大陆高压往南移，则台风会走得××，方向有可能偏××边。如此，在××条件下，结果可能出现××状况；或者是在××状况下，做法跟着变。这是基于状况知识（conditional knowledge）的思考，才做出多元的做法（approaches）来解决问题或说明，也因而称为“策略思维”。其思维运作如图 1-1 所示：

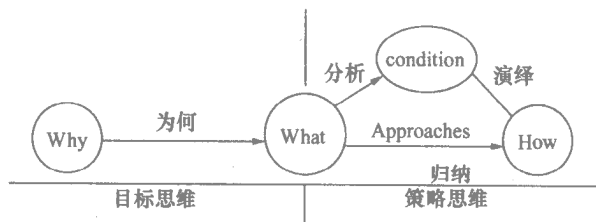


图 1-1 策略思维运作图

就像有些家长要小孩子读书，若不了解小孩子读书的状况，就会对小孩子强调“why——为何要读书”（例如，读书可以功名成就），那只是“目标思维”（强调 why should study or not study）。但小孩子一看到教科书三分钟就打瞌睡，家长又打又骂也无济于事。但若知道用看的会打瞌睡，可以请小孩用抄的。每个孩子的学习途径（modalities）都不同，有的视觉导向，有的听觉导向，有的触觉导向，因材施教，才可达到学习的目标。

策略思维或许也可以称为“弹性思考”，如北魏孝文帝元宏，改变鲜卑传统的习惯，许多王公大臣都持反对意见。元宏并不勉强他们接受，只是加强沟通，要他们虽不赞成，但也不要反对。文武百官真的慢慢改变穿着，满堂都是黄色衣服，只有元宏仍穿鲜卑传统服，十分突出。后来，有时候元宏也会戴上冠帽，逐渐汉化。这是弹性思考，才不会产生太多反弹。另外，各部落酋长的子弟，被派到皇宫当人质来担任侍卫，但这些子弟不能忍受洛阳夏天的炎热，因而元宏特准他们秋季前来，隔年春季再返回北方所属部落，称为“雁官”。这也是一种弹性思考。

基本上，解决问题都可以算是“变”，包含“求变、应变与改变”，在这三种“变”中，以“求变”较有改革的意味。但在目标思维凌驾策略思维时，只告诉他人变革的好处，而未谈及对改变的程度或方式，则变革容易失败。因而要成功变革除了了解变的“目的”外，还要了解变的“条件”。

通常求变的变革有五种类型：制度或方案的废止（不必用新方案来取代）；新制度或方案的采用（旧制度或方案的消失）；较佳制度或方案的试验（新、旧方案各自试验）；妥协型（新旧制度、方案融合在一起，通常主管强势时可以做到）；未用过的旧方案再采用。这五种类型中，第一、二种类型接受性可能较大，也是主管最喜欢采用的方式；但接受性大，不代表实效高，讨论实效性仍然要加入策略思维，也即“状况性知识”（了解各种条件）。下列讨论变革的可行性、实务性及前瞻性，这是创新变革中必要的策略思维。

创新变革之实效性：

●计划可行性（feasibility）

○变革负责单位之权限与范围（如王安石设置三司来推动新法）。

○变革时必要经费与来源（如卖官弄钱。汉武帝卖官，导致后来白痴当政）

○变革对原来人员的保障性、调适性（如老臣的保障或调适性）。

○变革时期的督导（如查贪污案的人被贿赂）。

○变革配合的奖惩（如依法、依例、依会、依奖惩）。

○变革的配套措施（如辅助工具、协助反对者调适）。

●计划之实务性（practicality）

○变革不是头痛医头，脚痛医脚，未注意并发性问题。

○变革不光是下猛药，仅是暂时解决问题（春风吹又生）。

○变革如果仅解决局部问题，不久又将受影响而旧疾复发。

○变革要注意橘逾淮为枳，各单位属性不同，变革内涵须因地制宜。

●计划之前瞻性（proactiveness）

○变革对内部有效，但小心外在环境变化反而会造成祸害。

○变革未由量变达到质变，可能日后效果皆失。

○变革只注意可能性（possibility），而未注意确定性（probability）。

第二节 创新变革的要件

“天下惟一不变的就是变”是趋势大师奈思比（Naisbitt）的名言。“变”——企业才会像活水，所以企业生存和发展都要变。但要变得成功，企业才能永续经营，而“变”经常也是经营者或主管最头痛的问题。

宋朝范仲淹推动“庆历新政”，但是，由于新政触犯了官僚贵族们的既得利益，遭到他们的强烈反对，他们甚至诬蔑范仲淹等人结朋党营私。庆历五年（公元1045年），范、富、韩、欧阳等人相继被排斥出中央政府，庆历新政仅推行一年几个月便宣告夭折了。范仲淹庆历新政失败后，北宋王朝面临的各种社会问题不但没有解决，反而日益严重，有识之士们要求改革的呼声也日益高

涨。嘉祐四年（公元 1059 年），王安石向宋仁宗上万言书，要求“变革天下之弊法”。不久，司马光、苏轼等人也纷纷上疏，提出自己的改革主张，但都没有被采纳。

治平四年（公元 1067 年）正月，年方 19 岁的宋神宗赵顼即位，很想有所作为。熙宁元年（公元 1068 年）四月，召王安石进京，任翰林学士兼侍讲；熙宁二年二月，升任参知政事；熙宁三年十二月，依靠他变法革新，富国强兵。王安石不负众望，为了扭转贫弱的局面，巩固北宋王朝的统治，以“天变不足畏，祖宗不足法，人言不足恤”的精神，冲破重重阻力，推行了一系列以理财、整军为中心的新法。

王安石的改革，虽然采取复古主义的形式，但其实是合理主义的改革，并非完全退回至古代的制度。当然，他一面从古代制度中找出适合于宋代社会者，一面采取更超越的进步方法。在理财方面，王安石采取了均输法、青苗法、农田水利法、免役法和市易法五种新法，其中青苗法反对最为激烈，以下特举青苗法说明变革的策略思维需要周延，方能克竟其功。

青苗法于熙宁二年（公元 1069 年）九月颁行，主要规定为用常平、广惠仓储存的钱谷为本，每年分两期，按自愿原则贷给不同户等的农户，不同数量的钱物。借贷者每五户或十户结为一保，由第三等以上户充当“甲头”；客户也可借贷，但须与主户合保。所借钱谷待收成后，随夏、秋两税加两分或三分利息归还。目的在使农民于青黄不接之际，不至于受到高利贷剥削，而能“赴时趋事”，以利于农业生产，朝廷也可以从中获得大量利息。

农民因在稻米播种之前缺乏粮食，甚至连种籽也缺少，乃向地主借贷金钱或谷物以应急需。于是，小农为佃农，而佃农却处于隶属地主且近似农奴的地位。青苗法便是要建立农村通融小额资金的低利贷款，使贫农自高利贷中得到保护。分一年为两期，于播种期由各县的常平仓借予金钱或谷物，不需任何抵押，但以十户结成组合，负有连带责任，佃户则以地主为保证人。大部分的情形是贷予金钱，而于收获期偿还谷物，是因政府每年需要收购大量的军粮。偿还之际，如果谷价高昂，也准许以金钱偿还，还利则在两分以上。

计划周详的“青苗法”，却因疏忽了经济上的人性面，而招致空前的惨败。

首先，出借这些款项时，难免会替官员制造贪污的机会，如果不能有效地控制经手的官员，不但立法的初衷未能达到，反而会导致完全相反的结果。王安石在担任地方官时，还能责成有限的经办官吏，然而，一旦全国皆实行青苗法，负责的官吏大小层级何其众多，就算立法，也很难禁绝官员营私舞弊，所以，政府的贷款表面上虽只有两分，事实上，手续烦琐，层层打点的红包礼金加起来，农民额外支付的金额甚至比高利贷还高。此外，要在公家机关申请任何事务，总是要填写一大堆的文件，来往一道又一道窗口才能办好。800年前的宋朝也是如此，至少要有一封申请书，才能拿到衙门去办理借款，然而，这对当时几乎全是文盲的农民来说，却是一项沉重的负担。无力阅读及书写的农民，只好花钱请书吏帮忙代写，还得负担各项事务的手续费。据记载，这些林林总总的小花费竟高达原先设定利息的 35 倍，如此一来，还有谁想去跟政府借贷呢？

王安石于实施新政策之际，深恐被卷入党争的漩涡中，但因其政策大多侵害了富豪的既得权利，势必遭致激烈的反对。于是他说服神宗，首先设置直属于天子的“制置三司条例司”的机构，在此与其同志共同审议新政策，也可以说是财政审议会。当此机构开始执行工作时，反对派大加攻击，因宋初原本政、军、财三权分立，王安石设置了三司条例司，就等于把财政权从司使手中抢夺过来，虽然财政与行政本来不宜分立，否则宰相推行新法却无财政支持，若设“制置三司条例司”，为财政之立法机构，掌管国家预算，则每年承办哪些事？经费需多少？只有负行政责任的宰相方能知道，不但便于计划变法，且能精打细算，能省冗费 4/10。但是，这些优点抵不过工作被抢夺的内阁之愤恨。王安石侵犯财政权，便极受司马光等人的非议。等到王安石更加获得神宗的信任，而且他本人成为内阁的首领，此条例司已无必要时，始行废止。

青苗法在执行上产生了严重的扭曲与偏差，农民怨声四起，原先借着放款得利的地主阶级更是不满，因为此种新经济政策完全破坏了他们的既得利益。有私心的官僚，在家乡也是地主，故反对声浪大作；而一心为公的朝臣，也不断上奏攻击“青苗法”祸国殃民，最后，“青苗法”终以被废收场。王安石的变法虽切中时弊，但却有相当多的缺点，整理起来，不外乎下列三点：重立

法而轻人事，王安石只求法治的进行，忽略了活的人事，甚至引用了小人来推行新政，自然不会获得众知识分子的支持；新法重开源轻节流，问题的根源仍在；王安石刚愎自用，难容于朝中，最后离职引退，党争加剧反而导致了北宋衰亡。王安石一着失棋，满盘皆输，其他方案也一并遭殃，这是变革者必须小心谨慎的。但并非所有的变革都是失败的，北魏孝文帝汉化成功的例子可以证明。

北魏帝国皇帝拓拔宏，因为首都平城气候寒冷，夏季六月仍然下雪，不时地狂风陡起、飞沙走石，他打算把首都迁到洛阳。但担心文武官员反对，于是决定使用诈术，宣称要向南齐帝国发动灭国性的大规模攻击，召集御前会议准备威迫利诱。御前会议在皇家大会堂南厢东头大厅举行。命祭祀部长王占卜，出现“革卦”。拓拔宏说：“子天乙、姬发革命，应天命而顺人心，没有比这个更为吉祥。”文武百官都不敢说话，只有国务院执行官任城王拓拔澄反对。

拓拔宏回宫之后，召见拓拔澄，劈头就说：“刚才革卦的事，现在再找你继续讨论，皇家大会堂上我大发脾气，只是恐怕大家纷纷发言破坏了我的决策，所以才声色俱厉不让他们开口。我想，你会了解我的用心。”遂命左右侍从退出房间，只留下二人秘密对话。拓拔宏对拓拔澄说：“我今天想做的这件事，我知道并不容易。帝国在东北大地上兴起，后来迁都平城，但平城只是开疆拓土的地方，不是传播文化的地方，在平城推动风俗习惯的重大改革确实困难。我利用大军南征的形势，目的在于把首都迁到中原，您认为如何？”拓拔澄说：“陛下打算把首都迁到中原，用以征服四海扩大疆域，这正是周王朝和汉王朝兴隆的原因。”拓拔宏说：“北方人习惯于传统风俗，留恋旧有的生活方式，当听到这个消息时，一定惊恐骚动，我们该怎么办？”拓拔澄说：“不平凡的事，本来就不是平凡的人做得出来。陛下的决断，出自你的内心，他们又有什么办法！”拓拔宏说：“你正是我的张良。”

7月10日，北魏帝国政府下令中外戒严，发表正式文告通知各有关单位，宣布即将南下攻击南齐帝国。南齐帝国立刻反应，皇帝萧赜下诏动员京畿、徐州。

于是拓拔宏自平城出发挥军南下，等到抵达洛阳，老天就一直下雨。

9月28日，拓拔宏下诏：大军继续南下。9月29日，拓拔宏全副武装，手执马鞭，跨马出发。文武官员拦住马头叩拜，拓拔宏说：“作战计划已经确定，大军将向前继续挺进，你们还有什么话说！”国务院执行官李冲等说：“这一次南征的军事行动，全国没有一个人愿意，只有陛下态度坚决，我们不知道陛下单独行动，将走到哪里！我们一心为国，却无法表达，只好冒死请求。”拓拔宏大怒说：“我正要征服外邦统一天下，而你们这些文弱的知识分子，不断怀疑军国大计。杀人用的大刀巨斧，有它们的使用规则，不要多讲！”他用鞭抽马，正要出营。安定王拓拔休等包围而上，流泪规劝。拓拔宏告诉大家说：“这一次出动大军声势庞大，可是毫无成就，怎么能做后人的榜样？我们世代代住在幽朔，一直盼望南移中原，各位王爵公爵，认为如何？同意迁都的站在东边，不同意迁都的站在西边。”南安王拓拔桢进言说：“建立伟大功勋的人，不征求大众的意见。陛下如果能停止南征、迁都洛阳，这正是我们的愿望，人民的幸福。”文武百官，一起高呼万岁。当时，鲜卑人虽然不愿意南迁，可是又恐惧南征，两害取其轻，自然没有人反对。迁都大计，遂完全确定。

拓拔宏（北魏孝文帝）迁都计划，一是用占卜来创造第三者责任，让大家不会直接反对，是“桃代李优”的策略。等挥军南下又“以进为退”，让不愿意南迁又恐南征者，两害取其轻，这是创造“双避冲突”的策略，这两手策略才算达成拓拔宏的初衷——迁都洛阳。

当然，拓拔宏的身份和王安石不一样，他有绝对的权力去做变革，王安石相对上设三司，即便为宰相还是没有绝对权力来推动变革，加上变革一下子范围太广，又出差错而被借题发挥，或忘了会被设计——好意变坏意。因而变革的必要条件除了变革方案周延外，变革的充分条件就是适当的推动方式。谈变革之必要条件，方案的周延性就是“多元思考”，如前面所设的要件；而谈其充分条件则是推动方式的“弹性思考”。

第三节 创新变革的抗拒问题与解决之道

“世界惟一不变的就是变”，奈思比提出这个概念，但似乎不用他说，大部分的人都心里有数。但“变”和自我期待有关，有些对自己可能不利的东西发展，希望能改变；对自己现在有利的最好不要变。换句话说，别人造成自己不利，最好是别人可以改变。期待落空就会产生抗拒，变革的幅度越大，则抗拒性越大；若不仅是幅度大，且非延续性变革，则抗拒来得更大（Christensen, 1997）然而，若变革是：大众所需求的，如爱迪生发明电灯取代油灯，计算机取代人的演算与文字图样的输入与储存方式；技术或配套技术或措施已至成熟或准备周到；产品或创新具超越性或惟一性，能产生共同利益（如方便性、经济性等），这三个要件能使变革容易创新成功（Ford, 2002）。

除了人的抗拒性外，在创新过程中，若：太多技术必须克服；太多方案同时进行；太多进度要控制；未能掌握关键技术或配套措施；首都执行官或专业主管缺少核心能力；⑥团队成员缺少贡献感；⑦缺少资源增值或共价化；⑧缺少行销技术，说服他人参与或购买，则创新很难成功。另外，在创新目标设定上：盲目（如盲人摸象）；常变动；超越执行能力；市场或大环境尚未成熟，则创新也难成功。事实上，创新目标与过程中的问题越多，越会催化多数人的抗拒性，因而如何拟定创新目标、掌握创新过程，创造“创新杠杆作用”以寻求创新最好的切入点。运用最少投入产生最大效果，则是创新变革中不可不慎的事。

在创新目标上，为了共同利益、多数人利益或长期利益，而设定可以调整抗拒性（如图 1-2）；若市场、技术或大环境已接近成熟，则目标就会越明显，抗拒性自然越低（如图 1-3）。

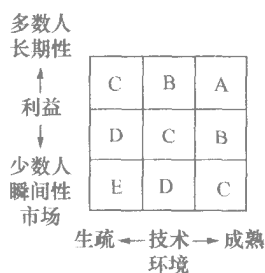


图 1-2 创新变革的催化过程

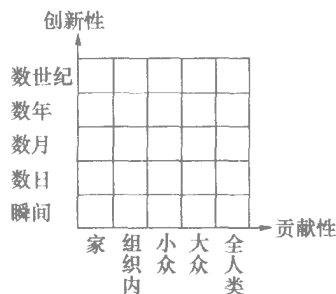


图 1-3 创新变革的贡献度

以个人计算机为例，Steve Jacob 和他的伙伴发明了个人计算机，他们为多数人创造了长期性的利益，提供试用机会，让市场慢慢成熟、由 E 往 A 移动。IBM 看到机不可失，把握机会从 B 进入 A，让 IBM 得以变革成功。若创新是为多数人长期性利益，但环境未成熟，则会浪费民脂民膏；如实施民主制度，是为全民谋福利，但在民主意识未普及的环境下推动，则让少数士绅劣豪得利。另外，如发明计时器，虽然计时器可为多数人方便时间管理，但在 IC 技术未开发之前，仍然失败。

比较王安石变法和北魏孝文帝汉化，来谈抗拒创新的处理，北魏孝文帝拥有最高权力，汉化是一步步来；即细目标订出来，先改变鲜卑服为汉服，再迁都洛阳，融入汉人生活文化，进行全盘汉化。加上孝文帝懂得方案营销，将汉化意旨透过卜卦，以宣示利用来指示大众的需要，并以点的引爆进行全面汉化，个别说服意见领袖，塑造有利汉化的环境，对创新的抗拒就变成偶发性。

反观王安石变法，一下子推出七个方案，想要“一步到位”，太多方案必须同时进行，加上一些方案的配套措施未思考周延，如执行青苗法，忘了农民不识字，无法写借据。如此一旦有某方案出现疏漏，则会引起牵连作用，其他的也跟着被质疑。此外，王安石只是大臣，没有绝对权力推行改革方案，虽然他也极力设三司推动，但设三司造成集权，一旦集权则被侵权者就会抗拒。再者，方案未获老臣（意见领袖）支持，向司马光等人做好营销，导致一步棋输全盘皆输。宋神宗身为执行长，本身核心能力不足又缺少冒险精神，一听说有

人反对群众会造反，就喊停。

另外，谈到创新过程中的抗拒性，基本上是人的态度和能力问题。要创新变革，就要改变其态度与能力。要改变人的态度与能力，则学习是必须的。学习必须向外、向内，才能掌握技术，经营调控学习必须是一种知识分享，才会增强成员的贡献感或参与感。尤其是学习可以感受个人资源应用增值时，才会减少抗拒性，因而学习不仅是主动的增强变革的适应能力，在被动上，也是营销性的被说服，而减少抗拒性。要实施民主，除了说服人民民主的好处外，还可能要让人民赶快学习民主的运作方式与态度，才不会有太多副作用。同样的 PC 计算机大行其道，除了符合大多使用者长期利益外，微软公司写手册来教导使用者熟练 PC 应用，也才能让 PC 四海为家，处处皆在。

创新若涉及到人，最好要做好营销，若存着“如来而（好东西送给你），不要，真是狗咬吕洞宾，不识好人心”这种父权思维，通常是创新变革失败的最大原因。如同水果摊，甲摊可能比乙摊价廉物美，以为生意一定比乙摊笑脸迎人来得好，消费者的需求可不只是价廉物美，更需要感受。因而创新变革找代言人，如教改方案，请小学、中学生喜爱的歌星或影星代言，教改的意义更能普及，教改的受惠者也更可快乐地学习。

第四节 孕育企业核心能力的策略思维

《财富》杂志评出的进入 500 强大企业的共同条件： 经营者具有直升机（在高处看得广、看得远）的愿景； 经营者能催化业绩价值成等比级数成长； 由下而上地多元多向制定计划； ④ 营造跨层级、跨部门的知识分享机制； 不特意干涉主管设定的激励措施。这五点中的第二点，是催化业绩价值成等比级数成长，可能是要进入 500 强企业最主要的条件（或称门槛）。但是，要成等比级数成长，若没有培养耐力，可能冲一阵子就泄气，退出 500 强大企业。因而企业冲得快、爬得高，但也可能会摔得重。哈佛大学教授大卫·科理

斯 (Collis) 在《企业成长炼金术》一书里就提到：企业若要永续经营，就像你在产品市场上具备优势与价值，有价值又能持久，是企业经营者必须深思熟虑的。

一般企业经营谈核心能力，都会根据 Prahalad 和 Hanel (1990 年) 定义为技术创新能力，或者是服务、营销、制造、研究开发等创新能力，但本书所要界定的核心能力是多方面的，不只是上述的能力；但这些多向能力，必须有一个核心价值来支撑。陶朱公有名的“商训十二则”，即：能识人：知人善恶；能接纳：礼诚相待；③能安业：经营核心事业；能整顿：货畅其流；能果断：遇事不犹豫；⑥能勤谨：凡事不屈挠；⑦能用人：因材施教；⑧能启蒙：阐发宏论；⑨能理财：置货得宜；⑩能知机：掌握先机；⑪能戒律：躬行以律；⑫能远虑：洞察未来。这十二则商训被奉为经营企业的金科玉律，金科玉律就是可以长久地遵行。但是，“永续”对企业经营经常是一种梦想。因为有些人对这十二则只能做到几则，或这些准则只能偶而为之。如此，企业寿命就会熬不过宿命期。

事实上，陶朱公的商训可以当做企业经营的十二种能力，若企业上下全体都具备这些能力，则企业生命永续可期；而要上下皆做到，关键仍在于上行下效，企业领导者要身体力行。然而，大江淘尽多少企业明星，忽起忽落，尤其是网络企业从百家争鸣到几家独秀，其差异仍在谁可以大树盘根，才能经得起大风大雨的考验，而企业经营的盘根，就是企业文化与价值的普及化和深入化。然而，企业文化与价值要普及化和深入化，则必须由企业领导人孜孜不倦地传道与解惑，让企业文化与价值能深入企业行动且历久弥新（不变质）。换句话说，这个企业价值与文化的生根，可能在许多永续企业中被发现。但有些企业推动企业文化与价值都不够普及与深入，或者是普及或深化后不能持久以恒。常常因企业经营遭到“瓶颈”，企业领导人便宜行事，改变了原有的企业经营信念，或将经营信念移植到别处。换句话说，企业经营没有秉持自己的原有信念或核心能力去经营，歧路亡羊因而企业无法永续经营。

日本野中绀先生于 1995 年提出企业智力资本概念，提倡知识的累积就必须培养员工具有专家思维模式。企业为了永续经营就必须不断创新，而要创新

则必须提升员工的智力资本，要重视专家（*expertise*）而非生手（*novice*），企业才能不断创新。一般而言，专家除了对工作领域知识有深入了解外，专家还是：知道何时做高层次及例外性思考，不会抱残守缺。尤其面对急剧变动的社会，目标管理是企业经营的必要管理工作，而例外管理则是充分条件。尤其职位越高，例外管理的比重越多，更需要有例外性思考，或高层次思考。会花较多的时间去探讨问题形成的原因与解决对策才付诸行动（所谓一次到位，把情势调整好再往前冲）。是以区块方式来处理问题，看的是大方向、大格局，减少将来不利的事发生。事业发展不孤立化，才会产生综合效益，也即能将战术提升为战略性思考。会花较多时间做前瞻性（*proactive*）思考与逆向思考，来了解策略制定的来龙去脉。

进一步而言，企业成长要不断求变与应变，又能掌握不变。要“求变”必须依赖：①组织创新力的推动；②全体员工接受任务的挑战力；③全员不断吸收新知；④企业上下平等创新与具追求卓越的使命。要“应变”则必须依赖：

①组织成员的预测先见能力掌握问题状况；②掌握问题必须掌握问题核心的本质意涵，才能毕其功于一役（一次到位）；③解决问题必须产生区块的综合效益而非顾此失彼；④应变非经营者的责任，而是全体员工的责任。有了求变与应变，才能把“做对的事”变为“把事情做对”。换句话说，“求变、应变及不变”所需核心能力，可以分成下列 12 项（见表 1-1）。

表 1-1

序号	核心能力	说明
1	本质性	企业上下对价值和方向深入的认知及实事求是的实践
2	授权力	培养员工自己规划、执行、行动与重视成效的能力
3	综效力	整合各部门的管理运作，创造企业价值
4	先见力	领先性思维（ <i>proactive thinking</i> ）来处理新的营运与服务事务
5	向上力	企业上下在乎创新并追求卓越的使命
6	时效性	企业上下重视时效完成任务
7	创新力	企业上下接受改变，并试图在业务上做创新

续表

序 号	核心能力	说 明
8	公益性	企业重视环保、非营利之活动，并落实感恩的行动
9	学习性	企业上下主动参与跨部门、跨层级，及非同业的学习
10	共生性	员工对企业“建设性冲突”所订下的政策，众志成城
11	品质性	重视标准化、系统性，以强化生产与服务品质来创造顾客价值
12	挑战力	员工自我设定挑战目标，进行目标管理，为企业加分

事实上，这 12 个向度可以做成一个雷达图来检验这些价值的扎根性与成长性，如图 1-4。

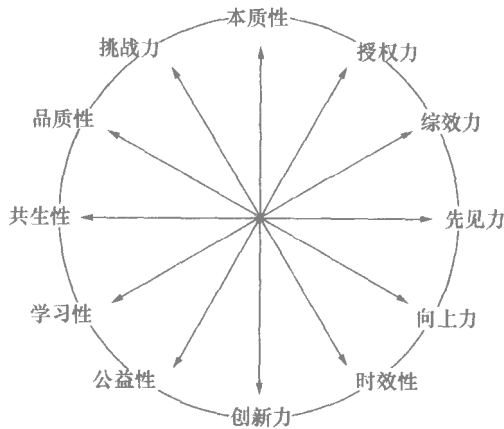


图 1-4 企业核心能力价值

若每个向度皆以五等或七等、九等量表来做评量，看出一个部门或个体拥有多少核心能力。也可以诊断这个部门或企业是否可以永续经营。换句话说，企业的核心能力奠定在形而上的理念建构。有了理念再找方法，才能减少决策错误，增进执行效果。

第二章 心智发展的创新思维

第一节 建构创新生态的策略思维

明朝初年，画家周玄素因为画功一流而常常被召入宫廷，成为御用的画师。别人都羡慕得不得了，但周玄素并不高兴，因为俗话说：伴君如伴虎。说不定哪天自己不合君心，就会有杀身之祸，还会累及子孙、家人。所以，每当皇上命他作画时，他都是小心翼翼，千方百计地迎合皇上心意。即使是后妃王爷们召他作画，他也照样十分谨慎。这天，太监传旨，说皇上雅兴大发，让周玄素前去作画。周玄素赶忙收拾好画笔、颜料，随太监来到大殿上。

这一次，明太祖朱元璋心情特别好，传旨下来，让周玄素在大殿壁上画一幅“天下江山图”，以供自己欣赏，并提醒不忘“天下江山”之志。周玄素一听，一下子怔在原地。心想：“千里江山，想要浓缩在丈余墙壁上，那谈何容易！要选几个景物作代表又不知道哪一个才正合皇上的心意，若其中一个有差错，那后果将不堪设想。怎么办呢？”周玄素灵机一动，想起朱元璋对绘画也略通一二，有时也喜欢涂鸦两笔，何不设计让他动手？想到这里，周玄素奉承道：“为臣才疏学浅，且未游遍天下九州，臣斗胆奏请皇上启动御笔，草建出此画规模，臣下再调色一二。恳请恩准。”

这下正说到朱元璋心坎儿里，他心中早就有了“天下江山图”的蓝本。于是亲自动笔，挥毫泼墨，便勾勒出一个大致轮廓。然后，丢下笔自鸣得意地站

在那里，准备接受周玄素的奉承。周玄素不失时机地奉承道：“陛下乃大手笔！这气势、这笔力，哪是凡人能做出的！”朱元璋得意地哈哈大笑，于是命周玄素润色。周玄素想：“朱元璋刚愎自用，忌贤妒能。我若润色得好，他骨子里不高兴；我若润色得不好，他当场就会治我的罪。”于是他一语双关地说：“陛下下的‘天下江山’已定，臣下哪有再改动的道理！”既然朱元璋用这幅壁画来代表整个江山，为臣的如果敢改变皇上的“江山”，岂不是造反吗？朱元璋也听出了他的双关语意，也想借他这句吉言，所以，哈哈大笑，没让周玄素再加润色。周玄素靠自己的机智巧对，终于躲过了这场暗伏的灾难。但也因此没有创造另一幅锦绣河山。在朱元璋自视英才、没有开放心胸时，少了让周玄素自我实现的机会。这是组织里“官大学问大”，对创新的最大障碍。

刘向《说苑》中有个故事，田子方渡过西河去拜访翟黄，远远看到一列华丽的车队，四马大车竟有 80 辆之多。田子方心想：“大概是国君出巡吧。”忽然，一辆车停了下来，一个官员下车走到他面前，原来是翟黄。田子方问：“不过是个大臣，怎么能拥有这样的排场呢？”翟黄答：“这都是国君的恩赐。”田子方又问：“为什么国君会赐给你这么多车子？”翟黄答：“由于我推荐了五位大夫给国君，爵禄屡次增加，才有今天的荣耀。”田子方听了便说：“自己本身贤能固然是贤者，能够推荐贤者给国君，也算是贤能啊！”这个“进贤亦贤”的故事，是人与人之间相互的信任与开放，才能相互地抬举。

爱因斯坦曾说：“这个世界是思考的产物，没有思考就没创新；没创新，则世界不会有任何改变。”换句话说，要创新，企业才能生存。企业要创新必须通过奖励，而奖励要公开、公平，才能产生彼此之间的合作。进一步而言，如何增强彼此之间的合作，就必须增强彼此之间的信任感（trust）、公开化（openness）、自我实现（realization）及相互支援（interdependence），这样，才能凝聚团队力量，共同创造新事物。而信任感、公开化、自我实现和相互支援，若以行为增强模式而言，信任是一种信念（belief），信念会影响采取行为的思考方式（thought），如信任感不足，则开放性就减低（也即逢陌生人只说三分话）；而开放性降低，彼此之间的支援（interdependence）也会减弱（隔山观虎斗），产生有人忙、有人闲。进而个人减少了实现创新（realization）的机