

# 创新变革的策略思维

洪荣昭 著

经济管理出版社

版权登记号：京图字：01-2004-2770号

图书在版编目(CIP)数据

创新变革的策略思维/洪荣昭著. —北京：经济管理出版社，2004

ISBN 7-80207-165-8

I. 创... II. 洪... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第139255号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：刘璐

技术编辑：杨玲

责任校对：剑兰

787mm×1092mm/16

10.75印张

163千字

2005年2月第1版

2005年2月第1次印刷

印数：1—5000册

定价：28.00元

书号：ISBN 7-80207-165-8/F·154

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

# 出版缘起

张宝诚

新世纪的“竞争之钥”在于知识

诚如管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）所言，我们正处于一个转型的时代中，正朝着知识型社会迈进，知识是后资本主义社会中最有价值的资源。在现今的企业竞技场上，知识已成为企业竞争的核心因素，没有掌握此一核心要素的企业，极易丧失其竞争优势而被迫出场。

知识是最有价值的资源，关于知识的传承，除了人本身之外，出版物是另一个非常重要的载体。自1955年11月11日财团法人中国生产力中心（CPC）成立之日起，我们即深感知识的取得与传承对于企业发展的重大意义，也深知人才培育与教育对企业兴亡的重要影响。因此，中国生产力中心除了积极对企业进行诊断、辅导及教育训练之外，另一个积极着力的部分，就是从事新思维、新观念及各种新知识的引进、推介与传播。无论是出版经济管理类书籍、杂志、视听产品，还是数据库查询与实时网络信息服务，都是为企业提供最具前瞻性的信息、观念及有效的营运模式，为企业进行全方位的知识引导。

多年来，中国生产力中心累计出版发行的图书达百万册以上。内容涵盖经营趋势、管理能力、生产技术、服务品质、能力开发等各领域的新知识。在知识领域中默默地深耕，多年来陪着企业与个人一起成长，提高生产力、品质力、竞争力以及知识经济时代中极为重要的创新力、知识力，都有我们点点滴滴的努力与奉献。

随着经济的发展与产业的快速进步，产业环境或许有着沧海桑田的变迁，但中国生产力中心期许自己扮演的角色却未曾改变，一直以来我们期许自己成为：

此为试读，需要完整PDF请访问：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

○经营模式的拓荒者

○价值速度的推动者

○知识管理的传播者

在新的世纪里，衷心希望所有企业与个人，都能紧握住知识这把竞争之钥，去开启未来生活的幸福之门。而不断提供崭新的知识给读者，将会是我们持续且全力以赴的事。而这也是我们出版这本书的目的。

## 作者序

生有涯，学无涯。未来信息越多，决策的正确性就越难掌握。然而，每个主管不论是主动的，或是被动的，都必须做决策。尤甚者，每个新主管就必须做新的决策，而这些决策，就组织发展而言，就是创新变革。俗话说，新官上任三把火，就是要创新变革。但成者多还是败者多，影响企业的兴衰。换句话说，企业经营的起起伏伏也都和创新变革有关。

在历史上，创新变革荦荦大者，有许许多多变法，但成功者如商鞅变法似乎较少（或许成功比较不会引人注意，报道较少）。但也有许多变法注定要失败，如：均田制度或井田制度在没有考虑耕种者之能力及态度差异上，变成有理想难实践而导致变法落空。有些变革则是自毁长城（去试着修护没有坏的东西，反而让那东西不能用），如可口可乐公司曾改口味，失去老顾客。另外，有些变革则是解决当前问题，却留下更严重的问题，让后继者蒙受其害。如：宋太祖赵匡胤“杯酒释兵权”，中央集权，却导致日后北方金兵来犯，无将可用。

“变是不变的法则”，每个主管都有自己的想法，有自己的想法就有自己的行动，有自己的行动就和以前不一样，就会产生“变”。因此，让这个变是一种正向的变，是每一个主管、新官上任都必须面临的问题。然而，在求变与应变过程中，如何水到渠成，得心应手，就必须有一些配套措施，才不会副作用比正作用来得大、来得猛而造成伤重。只有以求变要有配套，才能事半功倍，就如孔明借东风，才能火烧连船。换句话说，变革创新要成功就必须考虑一些配套条件，而这种考虑“就是一种策略思维”。进一步而言，破题来了解各种状况，找出最好的解题方式，就是创新变革的策略思维，即本书命名的理念。

本人从“王安石变法失败”、“北魏孝文帝汉化成功”引发写这本书的念头。进一步而言，本书本着“以史为鉴，可知兴衰”，收集一些古代、近代的故事，来说明创新变革的策略应有哪些想法，作为本书的理念篇。另外，以 10 家公司的创新经营故事，来验证创新的历程。期望本书不仅带给读者功能价值、一些理念或实验可以应用于工作上，还提供读者一些知识创新的契机，带动正向创新的实践。

本书的完成要感谢郑韵玫协助访问 10 家企业，并整理文稿，与支绍慈、杨玉笙、郭怡君等协助校稿。

洪荣昭

# 目 录

## 概念篇

第一章 创新变革的基本思维 .....	3
第一节 创新变革的策略思维 .....	3
第二节 创新变革的要件 .....	5
第三节 创新变革的抗拒问题与解决之道 .....	10
第四节 孕育企业核心能力的策略思维 .....	12
第二章 心智发展的创新思维 .....	16
第一节 建构创新生态的策略思维 .....	16
第二节 洞烛先机的策略思维 .....	18
第三节 见树又见林的策略思维 .....	22
第四节 塑造挑战任务的策略思维 .....	24
第三章 卓越领导的创新思维 .....	28
第一节 魅力领导的策略思维 .....	28
第二节 卓越领导的策略思维 .....	31
第三节 创造员工职业尊严的策略思维 .....	34

第四节	授权与授能的策略思维 .....	36
第四章	组织发展的创新思维 .....	39
第一节	建立温情与硬汉文化的策略思维 .....	39
第二节	推动学习文化的策略思维 .....	41
第三节	实事求是的策略思维 .....	43
第四节	建立感恩文化的策略思维 .....	46
第五节	追求卓越文化的策略思维 .....	48
第五章	顾客导向的创新思维 .....	51
第一节	共生共荣的策略思维 .....	51
第二节	创造顾客价值的策略思维 .....	53
第三节	重视长期效益的策略思维 .....	55
第四节	建立公益形象的策略思维 .....	58
第六章	市场开拓的创新思维 .....	61
第一节	引爆趋势的策略思维 .....	61
第二节	治势：“好”的“开始”的策略思维.....	63
第三节	综效经营的策略思维 .....	66
第四节	量变而质变的策略思维 .....	68
第七章	治理技术的创新思维 .....	71
第一节	技术/服务创新的策略思维.....	71
第二节	盲点管理的策略思维 .....	73
第三节	优先管理的策略思维 .....	77
第四节	目标管理的策略思维 .....	79
第五节	系统化管理的策略思维 .....	82
第六节	效果兼效率的策略思维 .....	84

第七节 治本兼治标的策略思维 .....	87
----------------------	----

## 实 务 篇

第八章 影像科技之创新历程个案分析 .....	93
第一节 E 公司——显示器的色收敛检测及聚焦调整系统 .....	93
第二节 G 公司——3D 镭射影像扫描系统 .....	99
第九章 制程科技之创新历程个案分析 .....	105
第一节 H 公司——裸晶全自动拣选机 .....	105
第二节 D 公司——自动顶出脱料印刷电路板成型机 .....	111
第十章 电机科技创新历程个案分析 .....	117
第一节 F 公司——耐酸碱离心式风机 .....	117
第二节 S 公司——节电型环保冷气机突破传统，再创新局 .....	122
第十一章 通讯科技之创新历程个案分析 .....	128
第一节 L 公司——27MHz 12 频道鼠标 .....	128
第二节 W 公司——USB 网络芯片 .....	133
第十二章 机械科技创新历程个案分析 .....	139
第一节 U 公司——自动化电线电缆包装机 .....	139
第二节 J 公司——全自动捆钞机 .....	144
第十三章 案例总结分析 .....	150

# 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，若大陆高气压往东走，则台风会走得慢，方向有可能偏××边。若大陆高气压往南移，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：

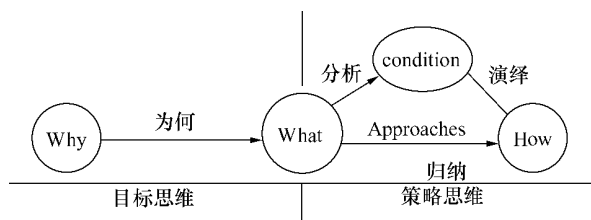


图 1-1 策略思维运作图

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，读书可以功成名就），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，但這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：①制度或方案的废止（不必用新方案来取代）；②新制度或方案的采用（旧制度或方案的消失）；③较佳制度或方案的试验（新、旧方案各自试验）；④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）；⑤未用过的旧方案再采用。这五种类型中，第③、④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，未注意并发症问题。

○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：①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；②新法重开源轻节流，问题的根源仍在；③王安石刚愎自用，难于朝中，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”。