

第一章 企业创新的概念

创新是破旧立新，创新无所不在。创新是人类成长的摇篮和发展的动力。世界一切发明创造都离不开创新。在知识经济时代来临之际，人人更需要创新，人人也能够创新。要创新以适应世界形势，就要对创新概念有所了解。对我国企业来说，更多的企业要转变成创新型企业，建立企业创新体系。

LUN QI YE CHUANG XIN

第一节 企业创新的基本概念

一、创新

1. 创新是破旧立新

创新是破坏旧世界 创造新世界。创新是创造新思维、新观念、新理论、新方法、新工艺。创新是更新,是制造新的事物或更改、变革。创新是发展,是为执行新的组合。在现代经济条件下,创新是新的组合的概念,既推动了创新,也促进了创新组合,使创新更上新的台阶与新的境界,达到新的水平。举凡新技术与原材料创新、与新元件、器件的组合 新技术与产品创新、包装装潢创新的组合等,都可以创造出新的先进的生产力。而新的理论、新的理念与观念、新的制度与机制等 也可以形成新的文化,促进一个国家、一个民族的发展。

2. 创新的要求

(1) 创新就是改革,变革一切旧有的东西,使之变得更好。

(2) 创新是在已有成就基础上的突破。它是以深刻的科学理论指导为前提 对原有事物的批判、继承、扬弃与发展 而不是简单、无知的否定。即“实事求是”与“解放思想”的关系。

(3) 创新首先是观念上的创新,从思维创新、理念创新和观念创新发展到理论创新。

(4) 创新是突破原有的框框,要善于独立思考,不敢怀疑不行 要敢想、敢试、敢闯,有求异思维。如 逆向思维、大改小、小

增大、右变左、左变右、上变下、下变上，……更新、更大、更小、更短、更软、更美、更……？！有无别的方法？！

(5) 创新“必须深入事物本质的、大胆的、创造性的思维能力，科学理论越是深入，它所包罗的范围就越广大，经验知识所发挥的作用也就愈小（爱因斯坦）”

(6) 创新、科学研究的本质是怀疑、批判 对现有的否定和超越。

(7) 创新不可能一帆风顺。要突破原有，就决定了创新过程、新思想、新观念、科学技术的新成果的推广和应用 都不可能一帆风顺。

(8) 知识经济时代的关键是依赖知识创新，知识已成为经济发展的主要动力，知识经济要赋予其以知识为基础发展的涵义。

(9) 创新是有所发现、有所发明、有所创造、有所前进。

3. 创新的基本特点

创新具有持续动态性特征。创新、技术、知识一般都会在长时间内发展，要持续动态创新，就要掌握创新的一些特点：

(1) 概率性。指创新被应用于市场的概率。因为创新涉及到在社会系统首次实际使用问题，而一些重要的创新往往是在人们没有预料到的市场中首次使用的。据研究显示，一个项目若要获得商业成功，基础或前期应用研究项目的可能性，一般为 1%；后期应用研究项目或前期开发项目的可能性分别是 1/20 和 1/5；后期开发项目可能性是 9/10。考虑创新运用概率性 可以节省长期开发费用。

(2) 复杂性和保密性。多数创新都需要由多个有经验的人共同完成，而最高有创新性的组织一般都以专题的方式开展工作并将不同领域的专家召集在一起进行短期、密集的交流 and 封闭式沟通。其需要的技术是高新的、组织也是复杂的、保密的。

(3)从需求出发。创新必须有目的 有需求。研究表明 大约 有 70%的重大创新是由已被认识到的市场需求驱动的，而不是一个新概念、技巧或技术出现以后反过来再寻找需求。思科公司认为，他们从来不生产自己想出来的东西，只生产客户需要的东西。

(4)创新执著性。只有执著追求，才能有效创新。创新是持续动态的、自觉的、全心全意投入的。创新需要执著于创新的人或创新斗士。

(5)耗时性。创新是指部件、子系统、系统和各自然科学、社会科学按着看似无法预测的方式、沿着时间轴异步地相互作用，预定的时间表一般都无法准确的执行。

(6)多变性和不平衡性。创新多变性表现为急进、倒退和不可预见的延迟等现象，并夹杂着随机相互作用，从而导致创新发展的不平衡性。

(7)直觉潜在的知识。真正的发明者经常以对问题的隐喻和类推的方法思考，按非线性方式寻找问题的答案。

4. 创新的层次

最常见的创新活动按其层次及有关组织和软件方法分为：

(1)简单解决方案。这是应用熟知的原理，用一个独特的方案解决一个新的问题，是最低层次的创新。

(2)系统解决方案。有的项目一般要求采取跨功能部门或者全面质量控制式的团队方案，通过工作计划和界面的规定再加上系统软件来协调，以系统解决方案。

(3)发明性解决方案。它超出了现有学科的既定范围，解决这些方案通常要动员联网的个人和团队参与，主要靠科学规划、系统要求和可选择的软件测试来管理。

(4)激进创新。此类创新推翻了过去的模式，迫使重新评价

旧规则，要求那些同许多系统有关者改变行为。他们一般要独立合作，靠科学规则、软件模型和系统限制来管理。

(5) 全新现象。它不是仅仅对现有工业做革命性变革，而是创造出一整套全新的规则和角色，在产业上产生全新的联结方式，它主要涉及到独立合作、靠分类的定义、界面规则、网络和模型软件管理。

二、熊彼特的创新理论与发展

1. 熊彼特的创新理论

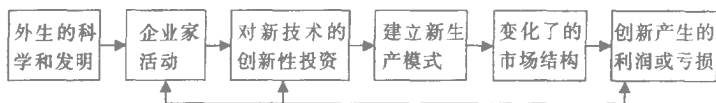
创新是一系列社会和管理过程，通过这些过程所得到的解决问题的方法可首次在特定文化条件下转化为某一社会用途。技术创新包含了艺术、科学或技艺的新组合，用来创造为社会所用的物品或服务。创新原本是经济学家熊彼特在《经济发展理论》一书中首先提出的。按照他的观点，所谓“创新”就是建立一种新的生产函数，也就是说，把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。熊彼特所说的“创新”、“新组合”或“经济发展”包括以下五种情况：①引进新产品；②引用新技术，即新的生产方法；③开辟新市场；④控制原材料的新供应来源；⑤实现企业的新组织。按照熊彼特的看法，“创新”是一个“内在因素”，经济发展也是来自于内部自身创造性的关于经济生活的一种变动。他还认为企业家的本质是创新。你有创新时，才称得上是企业家，否则充其量只是一位管理者。

以上五种情况，我们可以理解为：①产品创新指创造一种新的特性，或全部新产品。工艺创新指采用一种新方法；在有关制造部门中尚未通过经验检定的方法，这种新的方法不一定非

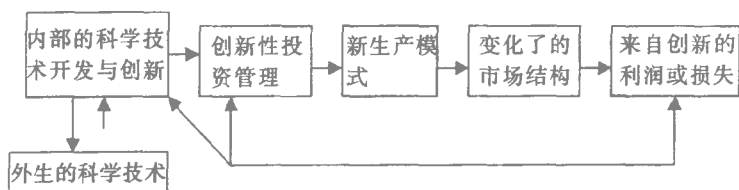
要建立在科学新发展的基础之上，它还可以是以新的商业方式来处理某种产品。 市场创新指开辟一个新的市场，即有关国家某一制造部门以前不曾进入的市场，不管这个市场以前是否存在过。 原材料创新指取得或控制原材料或半制成品的一种新的供给来源。 组织创新指实现任何一种新的产业组织方式或企业重组，比如造成一种垄断地位，或打破一种垄断地位。

2. 熊彼特及其后继者对创新理论的探索和发展

(1) 创新是一个社会过程，并非仅仅是一种技术的或经济现象。创新的主体或主要驱动力是个人（企业家）和企业。



(2) 创新更依靠大企业及取决于社会经济环境（见图 1-1）。

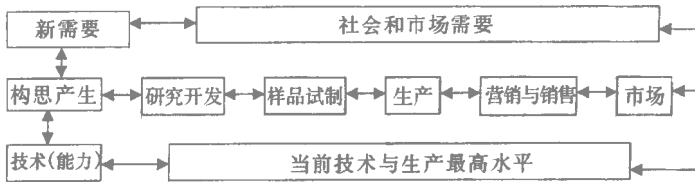


（图 1-1 大企业创新模式）

以上属“技术推动型模式”。

(3) 关于创新过程： 创新过程是技术的价值追加过程和战略优势形成过程。^②技术创新必须与市场需求相结合，有 4 种模式：第一，技术创新推动市场需求（影响科技成果不能转化为生产力与市场脱节）基础研究→应用研究与开发→生产→营销

→ 市场需求。第二 需求拉动创新(难以产生根本性创新)表达的市场需求→营销→研究与开发→生产。第三,交互作用的创新过程 见图 1-2:



(图 1-2 创新过程的交互作用)

上图表达了创新组织技术能力和市场需要相融合:可产生更大的创新性;更有利于创新构思;更有利创新成功、有市场。第四,一体化创新 把创新过程、设计试制、生产过程、商业化准备过程与市场引入一体化。

3. 有关创新理论的发展

继熊彼特提出的“创新”一词后 索罗在《在资本化过程中的创新:对熊彼特理论的评论》中提出了“新思想来源和以后阶段的实现发展”的“两步论”(1951年)伊诺思在《石油加工业中的发明与创新》中提出“技术创新是几种行为综合的结果。这些行为包括发明的选择、资本投入保证、组织建立、制定计划、招用工人和开辟市场等”(1962年)把创新领域扩大。厄特巴克在《产业创新与技术扩散》中提出“与发明或技术样品相区别,创新就是技术的实际采用或首次应用”(1974年)弗里曼在《工业创新经济学》中指出技术创新就是指新产品、新过程、新系统和新服务的首次商业化转化(1982年)英国经济学家 P·斯通曼认为,技术创新是首次将科学家发明输入生产系统,并通过研究开发努力,形成商业交易的完整过程。澳大利亚人唐纳德·瓦茨认

为，技术创新是企业对发明或研究成果进行开发，并最后通过市场销售而创造利润的过程。

中国学者对技术创新也进行了研究。例如，系统科学专家汪应洛教授认为，技术创新就是建立新的生产体系，使生产要素和生产条件重新组合，以获得潜在的经济效益。就是从新概念的建立，到形成物质生产力，并成批地进入市场获得收益的整个过程。中共中央、国务院《关于加强技术创新发展高科技实现产业化的决定》对技术创新的定义为：技术创新，是指企业应用创新的知识和新技术、新工艺，采用新的生产方式和经营管理模式，提高产品质量，开发生产新产品，提供新服务，占据市场并实现市场价值。企业是技术创新的主体。技术创新就是发展高科技、实现产业化的重要前提。

世界著名管理学家彼得·杜拉克主要是从创新的作用来定义创新的。他认为“创新”一词并不一定就是指研究，因为研究只不过是创新的一个工具。在《动荡年代的管理》一书中，他认为创新包括：第一，有系统地抛弃昨天。第二，有系统地寻求创新机会——在一种技术、一个工序、一个市场的薄弱之处寻求机会，在新知识的萌芽中寻找机会，在市场需求和短缺中寻找机会。第三，自觉自愿地以企业家精神来组织企业的创新活动；以开创一个新的工业为目标，而不是以发明一个新产品或修改一个旧产品为目标。第四，自愿在现存的管理结构之外，独立地建立一个开创性的冒险事业；自愿更新统计口径，以适应经济学和创新管理，以及为创新者制定合适的（非常不同的）补偿政策的需要。

第二节 创新型企业

一、创新型企业及其特征

1. 创新型企业

创新型企业是为了迎接知识经济到来，为了适应我国加入 WTO 后的新形势，改变现有的企业经营理念和指导思想、管理模式、核心职能、经营战略等，逐渐建成现代化的创新型企业。创新型企业的经营理念和指导思想，以持续动态创新为宗旨，通过不断持续动态创新，不断进行以技术创新为核心的创新，不断开发用户、满足用户需求并适应剧烈竞争的需要。持续动态创新是创新型企业的本质特征。创新型企业核心职能是研究、开发、创新 其管理模式是实施信息化管理、集成化管理 追求销供产人财物和进出口的 8 大平衡，谋求上下左右内外前后中等 9 方面的协调，重视企业的社会责任，通过实现利润最大化来追求企业发展最优化。

2. 创新型企业的特征

(1) 创新性。持续动态创新是其基本特征。重视人才，以人为本，把创新建立在人才优势上。

(2) 开发性。企业致力于开发与研究，有较强的开发与研究能力，有一定从事基础研究的能力，以开发研究为主，在掌握先进技术与新产品上，比别人先进。

(3) 系统性。企业的生产经营系统、科技研究与创新系统、

管理信息系统、计算机辅助设计与制造系统、市场营销系统、物质采购供应系统等相当完善，并以持续动态创新为中心形成完善的系统。

(4) 风险性。创新型企业有长远的发展目标，往往在新产品研究与开发、资本营运与投资上，为获得较高的回报而甘担风险，愿冒风险并谋求风险最小。

(5) 自主性。有一定的自主创新能力，拥有一定的自主知识产权。

(6) 适应性。既有长远的经营战略，又有灵活的经营策略，能随机适应环境变化与竞争需求，适应创新形势与市场需求；既有现实市场和顾客，又有潜在市场和顾客。

二、创新型企业的营运机制

1. 发展机制

发展才能实现目标，有目标才能激励发展。创新型企业要坚持实现两个根本性转变，顺应世界经济发展的总趋势，抢占科技创新的制高点，争夺市场的竞争点，实现创新持续化、利润最大化、发展最优化。

按照发展才是硬道理，一要树立生存发展观念。一切事物都在不断运行、发展、变化，世界万物都是相互依存，只有树立生存发展的观念，才能与社会共同依存发展。企业是社会的一部分，社会发展了企业才能发展；企业要在社会发展中找到自己的位置。二要树立可持续发展观念，既考虑当前发展的需要，又要考虑未来发展的需求；要重视环境保护与生态平衡，重视人与环境的和谐共处，为子孙后代着想。

要建立乘机发展战略：重视培养和壮大自我发展能力。实

施抓稳定求发展策略、抓机遇求发展策略、上台阶求发展策略、育人才求发展策略、依靠创新求发展策略、参与国际竞争求发展策略、集团化发展策略、经营多元化发展策略、以名牌求发展策略、以市场求发展策略、以质量求发展策略等，并形成发展策略体系。要善于迎难而上谋发展，善于迎接知识经济时代的到来创新求发展，善于借我国进入 WTO 的新形势抓机遇避威胁求发展，善于借国家实施西部大开发的机遇求发展，善于利用所在产业、省区市的经济结构调整求发展等。

2. 经营机制

创新型企业要善于有效地利用企业资源，为实现企业目标，对企业有关重要的科技创新、生产经营、市场开发、人才培养等经济技术活动进行运筹、谋划、管理，以提高企业经济效益、企业形象与声誉为目的，谋求利润最大化、发展最优化。

要建立经营过程最优化机制。一是在制定企业经营目标、方针，树立企业经营理念过程中，建立持续动态创新的机制，谋求企业在持续创新中求发展。二是在科学技术开发过程中建立依靠科学进步的机制，致力科学技术创新，重视培育企业核心技术与核心能力。三是在产品制造与服务过程中建立产品创新机制，致力于新产品的研究与开发，保持产品创新优势及核心产品优势；建立优质服务优势，不断改进服务以满足顾客的心理需求和满足感。四是在市场开拓及营销过程中建立市场创新、市场营销创新机制，不断优化市场营销观念和市场竞争策略，优化市场细分，搞好市场开拓，确定市场目标，开拓潜在市场和潜在用户，努力提高产品形象，企业形象和企业声誉。五是在财务会计过程中引进国际先进的管理会计、成本会计、成本和财务管理机制，重视资本营运，优化投资与引资，谋求利润最大化和发展最优化。

要建立经营管理最优化机制：一要运用协调原理，建立横向协调、纵向协调、网络协调、系统协调机制，谋求企业创新与经营动态协调最优化。二要运用反馈控制原理，发挥反馈控制功能，建立反馈控制系统，保证企业生产经营、科技开发与创新、市场开拓最优化。三要运用能级原理，使企业作为生产经营系统的相关层次、结构能与外界相关系统相互依存、相互作用及相互支持，发挥相应的“能”和“势”的作用，保证企业系统实现有规律的运动，使企业在经营管理体制上，生产技术经济的计划和指标体系上，在合理设置组织机制及生产环节上，都能发挥最大的“能”，形成最大的“势”，使不同的能级发挥最大的作用以保证企业经营最优化。四要运用动力原理，发挥物质动力、精神动力、知识动力、科技动力、信息动力的作用，促进企业持续动态创新最优化。最后，利用最优化原理，谋求上述各方面的最优化。

3. 管理机制

管理即创新。管理必须创新，创新必须实施管理最优化。为此，一要夯实发展基础，建立有行业特色的集约型经营管理模式，善于应用先进的科技成果，建立有行业特色的科技创新机制，引进先进的生产管理方式与柔性技术，推进“三改二加强”，促进企业经营机制与市场机制相衔接。二要用现代化手段优化管理系统，促进研究与发展制度化、创新制度化。三要建立战略管理与创新管理机制，实施以生存、发展、壮大为导向的战略管理。四要建立决策管理机制，实施决策最优化，建立科学决策体系，包括“信息——决策体系”、“参谋——决策体系”、“目标——方法决策体系”、“反馈——决策体系”。实施决策程序化、民主化，谋求有效决策。建立相应的管理原则，要紧跟国际管理趋势，进行管理思想与理念创新、管理方法与手段创新、管理技术与组织创新，强调管理集成创新。五要建立有行业特色企业个

性的企业文化，创建创新型企业的创新文化。

三、创新型企业的品质与导向

1. 创新型企业的导向

(1) 企业与个人的关系双方互有四种导向。个人与企业的关系 4 导向 第一 需要导向。要求企业待遇好、地位恰当，有展现才能和学习的机会；第二，资源导向。个人能提供企业的是智力、想象力和创造力；第三，责任导向。个人对企业的责任是主动性、责任心、协调与和谐、影响力 致力于创新 第四 成效导向。个人希望从企业获得升迁的机会，成熟感，知识共享和知识产权保护。

(2) 企业对个人的关系四导向：第一，需要导向。完成企业创新目标和任务。以行动对公司有所贡献，创新内外有别，对内积极，对外保密。第二，资源导向。企业向员工提供良好的工作环境 创新氛围 满足个人社会性要求 相应的报酬 创新入股分红；协助个人成长。第三，责任导向。企业希望个人有效地运用企业资源 知识分享 发挥潜能 推动企业创新 负起权力范围内的一切责任，使权责平衡。第四，成效导向。企业希望员工能使公司不断成长，与公司同舟共济、共同成长，为公司不断创新与获得最大利润而尽力。

2. 创新型企业应具备的品质

(1) 信息化。当今，信息技术和信息产业正在成为许多国家经济增长的主要推动力量，信息化正在席卷全球。创新型企业必须把信息化放在突出地位，对内，要合理利用企业管理信息系统、生产过程控制、计算机辅助设计、计算机辅助制造等较为成熟的技术的同时，注意适时采用企业内联网、电子商务、综合物

流、信息流、决策流、资金流等新技术 发展对外联网 善于捕捉企业有用信息。要积极培养信息化人才，组织好信息化的专家队伍，探索创新型企业信息的新路子。

(2)经营国际化。随着我国加入 WTO 国内市场在一定程度上成为国际市场，也为我国企业进入国际市场取得了享受 WTO 成员的同等待遇。为此，任何创新型企业必须在市场多元化方面创新，从企业的行业特点和产品特色、优势出发，选择多个国家、多种市场进入 实施经营多国化、多元化。同时 致力于能与外国同行业、企业进入我国市场的产品、服务、经营方针战略、竞争手段与策略、技术优势与科研优势抗衡能力的创新研究。使创新在经营国际化上有所贡献、有所前进。

(3) 知识化：知识经济初现端倪。知识是创新的基础和前提。创新在一定程度上是个人或组织应用各类知识的过程。创新有赖于智力的形成和发挥，而智力就是创造知识的能力。为此，创新型企业必须具备的品质之一是知识化。 21 世纪的竞争是知识的竞争，智力的竞争，人才的竞争。创新型企业需要并具备知识型人才、创新型人才，形成人才优势，适应人才竞争。为此，创新型企业一定意义上说是知识型企业，善于知识管理，重视知识创新，能积聚知识资本，重视知识经营和知识评估，在获取知识、吸收知识、创造知识、传播知识、利用知识等方面做出成绩。

(4) 资本来源大众化、多元化：创新型企业善于资本营运创新，其资本来源多元化，能以其优良的经营成效和业绩，突出的创新成果和企业声誉，较高的利润和稳定的成长获得投资者包括股民的偏爱，既能得到国内外大企业、大集团的联合或投入，又有实力、有眼光适时兼并、重组相关企业，实施多元化经营。能以资金来源的多元化促进经营的多元化，又以经营的多元化、

投资的多元化扩大资本的来源。在资本运营中创新、成长。

(5) 企业巨大化：只有集中力量，才能在竞争剧烈的国际市场占据一席之地。要不断创新、不断集聚、不断联合向跨地区、跨部门、跨行业、跨领域、跨国界的大公司大集团进军。善于建立企业知识联想与策略联盟。

四、持续动态创新

1. 持续动态创新的基本概念

持续动态创新是企业的灵魂。它是指企业要有持续动态的意愿和实力，能根据环境的不断变化进行动态的、持续地创新，善于按客观环境变化，及时改变公司的条件进行经营管理创新，调整创新经营战略，优化创新方针与目标，建立新的创新理念，采取有效的创新对策和策略，修订创新计划，完善创新组织，实施能适应新竞争形势需要的技术创新、产品创新、包装装潢创新、原材料、元器件创新、工艺创新、设备创新等。建立强大的科学研究与技术创新中心和系统，有科技创新储备，能为企业持续动态创新源源不断地提供有力支撑。

2. 内外协调 动态优化

创新企业要有效地实现经营目标，就必须在充分地利用企业资源的基础上使企业经营方针、战略、计划与决策始终与外部环境变化相协调，以变应变，在内外协调中求生存、谋发展。为此，企业在搞好外部环境研究与内部条件分析的同时，只有着重处理好内外协调信息化、动态最优化问题，方能不断提高经济效益，实现企业现代化和创新最优化。

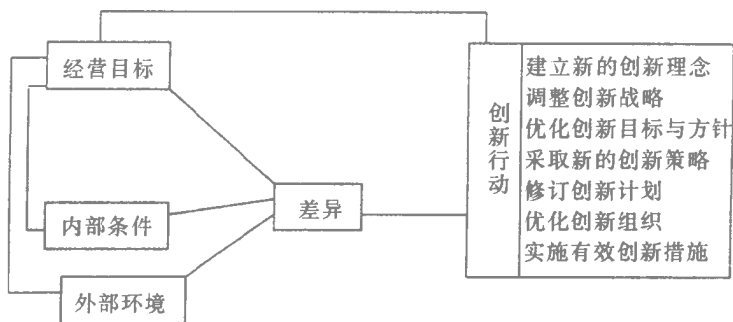
(1) 内外协调的任务、目的和基本要求 第一 内外协调的基本任务在于求得企业经营目标与外部环境变化、内部条件改变

相协调，求得动态平衡。第二，内外协调的目的是实现企业经营动态优化，使企业的经营决策始终与内外条件变化协调，以变应变，在变中求生存、谋发展。第三，内外协调的基本要求是确定好经营课题与经营重点；重视情报与预测；紧紧围绕经营决策的基本内容开展协调；协调中重视动态平衡。

(2) 动态平衡的要求：

第一，动态平衡的基本思想是当经营目标、外部环境、内部条件三个方面中，有一个出现差异时，就要发挥企业创新系统的负反馈职能，采取某种行动，如创新行动，来对抗或消除不能接受的差异。

第二，创新系统负反馈概念模型为：



(图 1—3 创新系统负反馈概念性模型)

第三，要善于提出创新课题，明确创新重点。创新课题是企业生产经营活动中需要解决的重大问题。创新重点指创新课题中的重要或主要的问题。