

创 新 致 用

——重思企业创新理念

冯 莉

摘 要: 创新日益成为越来越多的经营活动和企业成功的主要驱动力。虽然创新是企业成功的关键因素,但是也是企业最难以驾驭的经营活动。本文通过对创新定义的探析,分析创新来源于认知的改变,而认知的改变创造了价值,企业创新的目的正是要获取这种价值来实现其使命目标,通过这种主动认知的改变和使命目标的驱动,企业的创新进而也进入了一种良性的动力循环。

关键词: 创新; 创造价值; 企业使命目标; 能力

中图分类号: F27 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894 (2005) 03-0066-04

一、创新创造价值

1. 创新的涵义 “创新”是一个外来词汇,是由英文 innovation 翻译而来的,根据韦伯斯特词典的定义,它有两层含义,即引入新概念或新东西和革新。最早把“创新”这一概念作为一个经济学范畴纳入经济理论体系的,是美籍奥地利经济学家 Schumpeter。他在其 1912 年出版的经典著作《经济发展理论》一书中首次提出了创新一词,第一次将创新视为现代经济增长的核心,并将其定义为是把一种从来没有过的关于生产要素的“新组合”引入生产体系,是一个使主体接受新观念进而产生价值判断转变的过程。还指出“创新”包括 5 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。

而现代管理学之父 Peter Drucker(1993)进一步发展了 Schumpeter 的观点,指出创新是展现创业精神的特定工具,是赋予资源一种新的能力,使之成为财富的活动,大多数企业家本人不是新技术的发明者,他们的创新在于把旧事物进行新的组合。比如充分运用新的技术来开拓市场,而这样的市场可能以前根本不存在;提供的东西是人们所熟知的,只是用某些特定的手段改造和重新包装;聚焦于个体细分市场,对每个个体提供优质特征的整合服务,而在其他地方,顾客无法得到相似服务。Drucker 还指出创新是一种系统化的有目的的活动,是经过精心策划和组织、并通过努力且有可能实现的结果,有着高度的可预测性。

2. 创造价值 从今天的观点来看, Schumpeter 和 Drucker 对于创新的诠释依旧是新鲜及时的。创新不仅仅是产品和技术的创新,也可能是组织方式、运营模式的创新,还有可能是市场、用户关系创新。更重要的一点是,创新通过改变人们的价值判断而赋予资

源一种新的能力。在第一个吃螃蟹的人向市场推销螃蟹,告诉人们螃蟹实际没有毒,而是非常的美味时,他就在进行创新,他在改变人们的认知和观念,同时也赋予了螃蟹新的使用价值,即可以被食用,而在商品社会,螃蟹也就具有了价值。我们可以发现,事实上创新本身就创造了资源,创造了新的价值。人类在发现自然界某种物质的用途,并赋予它经济价值之前,“资源”这种东西是不复存在的。再比如,青霉素霉菌本来被认为是一种有害的细菌,但上世纪20年代英国医生发现这种霉菌正是他们一直寻找的杀菌物之后,青霉素霉菌就变成了一种珍贵的资源。

二、创新的前提

正如前面所指出的,创新的价值在于通过改变人们对资源或某样事物的认知所带来价值创造或增加,因此创新的最初来源正是——认知的改变。

计算机是上个世纪最伟大也是普及最快的发明,但最初的发明却完全是为了科学用途而设计的,当时许多著名公司所研制出的第一台计算机都持有这一目的,其中包括IBM和通用公司。但是计算机的最大需求却是来自于企业,而非科研机构。事实上最初通用公司拥有最适合企业使用的计算机,但是它却不愿意供给企业,担心会因此降低自己所创造的科学奇迹,而当IBM公司发现了这一情况后,由于它的设计不符合企业的实际使用,IBM公司果断地放弃了自己的设计,而采用了自己的竞争对手——通用公司所开发研制的设计,于是,在短短的4年里,IBM公司取得了电脑市场的主导地位,到了70年代,IBM更是开创性地提出了家用电脑的概念,至今IBM仍坐在计算机制造业的头把交椅上。IBM的成功取决于其对计算机功能和使用的拓展创新,当社会上众多企业对于计算机的需求事实上已经产生,为什么通用公司却仍没有抓住原属于自己的机会呢?根源在于其对于计算机的观念没有发生改变,认为计算机只适用于科学研究领域,而这种观念的固执己见又源于其对于周围环境以及自身的认识的滞后性。

人的认知本身是有局限的,比如格式塔心理理论指出人的视知觉呈现出邻近律,相似律,封闭律和良好连续律;而人作为社会成员的一部分,其认知又受到整个社会认知的影响,通常会产生“内化”和“从众”,因此人们对于事物的认知总是滞后的,企业也是如此。在大多数情况下,环境、市场甚至自己的变化是渐进式的,因此当企业在感知到变化时,变化事实上已经发生很久了。因此,改变别人假设,首先要改变自己的认识,这是企业创新的前提,也是创新的动力。改变自己的假设,具体来说就是重新审视、改变企业对环境、对自身的认知。创新从本质来说是应对变化环境的一种即时行动,从这个意义上来看,创新的前提首先是看到变化,甚至预知变化,那么,企业应该如何重新审视自己和环境进而改变认知呢?Drucker(1993)提出创新机遇来源具有7扇窗户是一个很好的指南:(1)出乎意料的情况——意外成功,意外失败,意外的意外事件;(2)不一致——实际状况与预期状况之间的不一致,或者与原本应该的状况不一致;(3)以程序需要为基础的创新;(4)产业结构和市场结构的改变,出其不意地降临到每个人身上;(5)人口统计数据(人口的变化);(6)认知、情绪和意义的改变;(7)科学的非科学的新知识。这是7扇我们重新观察的窗口,前4项来源存在于企业的内部以及所处的微观市场环境,而后3项则存在于宏观环境之中,当然,企业也可以找到“第8扇窗户”来观察,发现创新的机遇。但所有的一切都有一个

前提,就是企业愿意观察,愿意改变自己的认识,否则永远无法实现创新,就像通用公司那样,面对近在咫尺的机遇,却孰视无睹。

三、创新致用

尽管很多公司对于创新的推崇已经到了无以复加的地步,但大多数新产品还是无法带来足够的财务回报。有50%~90%的新产品在财务方面都以失败收场,也无法赚回公司的投资。最好的例子就是苹果电脑公司。可以很肯定地说,苹果公司是一家具有创新精神的公司在个人电脑的发展过程中,一直扮演着先行者的角色。拥有图形用户界面,鼠标,激光打印机,彩色显示器等等新产品,然而就是这样一个技术创新的典范,80年代个人电脑业的行业老大,今天已经被无情地挤进了角落,目前苹果公司在全球个人电脑的份额仅为2%,排名掉到第9。众多创新性的产品并没有使一开始处于领先地位的苹果公司拉大与对手的距离,相反,本来处于它后面的众多公司,却沿着它的创新途径,摄取到了本来属于苹果公司的丰厚利润,并不断侵蚀着其市场份额。那么问题究竟出在哪儿?毋庸置疑,苹果公司的最大的核心能力就在于创新,然而问题恰恰也出在创新上,苹果公司的创新不是良性的创新,而是一种没有针对性的创新,其创新模式也是以牺牲企业的连贯性和执行力为代价的,而连贯性和执行力又恰恰是在当今市场上企业获得成功的关键因素。换句话说,苹果电脑失败的罪魁祸首正是为了创新而创新。

对企业而言,为创新而创新并不是核心能力,更不是提高竞争力的关键。Janmes P. Andrew(2003)指出富于创新和一家富于创新的企业是截然不同的,前者可以产生大量创意,而后者可以产生大量现金。事实上,企业之所以需要创新,不是为了创新,而是为了获取创新所创造的价值。在现实商业世界,通过创新创造出价值却为别人做嫁衣的例子数不胜数,比如,计算机服务公司(CompuServe)是开创网上消费的先锋。它在没人知道什么叫网上通讯录的时候就在电子邮件和聊天技术方面取得了进展,但它信奉递增的发展方式;而美国在线却不惜一切代价获得增长,曾派送数出数百万张磁盘,于是创立不久的美国在线成为微软公司主要的在线服务商,同时美国在线把使用方便作为焦点,并用互联网新手能够理解的电视词汇给自己提供的服务命名。结果美国在线终于在1998年初夺走了计算机服务公司及其240万名忠实顾客。我们也可以看到,今天的风险资本家已经厌倦了为那些创造出一些价值但无法夺取这种价值的公司提供资金。许多网络公司大多擅长于发明创新(或模仿),而不是夺取这种创新带来的价值。2000年以来大量网络公司的关门倒闭向我们有力地说明了这一点。

我们知道企业获取这些创新创造的价值是为了企业长久生存发展的目标使命。比如,微软公司的目标就是让全世界每台电脑都使用其桌面系统(事实上,它也差不多做到了,不过它还需要让这种情形持续下去),为了实现这样的目标它需要使其桌面系统不断地具有新的商业价值,而要创造这些价值,又离不开持续的创新。因此,创新是一种系统化的有目的的活动,它的目的就是企业的使命目标,也就是所谓的“创新致用”。

事实上,企业进行创新并且获取创新创造的价值这个“创新致用”的过程受到了多方因素的影响,创新、市场和组织总是互相影响和制约的。

1. 市场和环境 创新可能最初来源于环境和市场的某种变化或趋势,同时创新价值

的实现最终要依托于市场,依托于市场和顾客的认识改变,因此创新企业的创新努力在某程度上可以对这种认识改变产生影响,而这种影响除了产生企业所需要的价值,也有可能带来不利于创新的影响,比如,企业不断缩短产品周期,推出创新产品,使顾客应接不暇,结果反而失去了对新技术的兴趣,因此,创新的一举一动甚至包括节奏都会对市场对自身产生多种多样的影响。

2. 企业的内部实力 创新受到组织的能力的影响,3种因素影响组织的能力,即资源,流程和价值观。这些因素限定了企业的能力,也会影响企业进行某些创新,比如对于一些大的企业常常会放弃新兴的增长市场,仅仅因为企业的价值观不能接受这种市场的小规模和低利润。但这往往会使得这些大企业处于不利的境地,因为这种小的新兴市场很有可能会在以后成长为市场,因此,对于企业来说,在进行创新的同时,应根据自己的使命目标,不断审视自己,审视环境,进而进行自身的认识改变,调整自身的能力以进行更符合企业目标的创新,这样的创新也是持续的良性的创新。

因此,当企业的创新是以其使命目标为目的,并且在整个过程中愿意而且也能够不断改变自己的认识,那么这种创新就会进入一种良性的动力循环。在这种不断的审视和行动中,企业逐步实现了其持续的竞争优势。事实上,最近IBM公司将其个人电脑部出售给联想公司就是一个不断改变自身认识的最好例子,IBM公司是靠做个人电脑起家的IT业巨擘,而今天它却把自己的老本行完全地放弃了,正是其通过对自身实力,市场环境的一种重新审视而带来的一种认识改变,事实上在前几年IBM公司就已经不把自己定义为一家硬件生产商,而是将注意力放在了更有前途的服务业,以一家服务提供商的角色游走于行业和市场间。孙子曰:“不可胜在己,可胜在人。”在这个一切都在“变”的时代,企业要想获得持续的竞争优势,唯一正确的途径就是不断地审视一切,实践创新,超越自己,然后再审视,再创新,再超越……

(作者单位:复旦大学)



参考文献:

- [1] James P. Andrew. Innovating for Cash. Harvard Business Review, Sep, 2003.
- [2] Michael Schrage. Getting Beyond the Innovation Fetish. Fortune, Nov, 2000.
- [3] Robert Drazin, Claudia Bird Schconhoven. Community, population, and organization effects on innovation Academy of management Journal, 1996, Vol. 39, No. 25, 1065-1083.
- [4] Peter F. Drucker. 创新与创业精神[M]. 上海: 上海人民出版社, 2002.
- [5] Joseph Alois Schumpeter. 经济发展理论: 对于利润、资本、信贷、利息和经济周期的考察[M]. 北京: 商务印书馆, 1990.
- [6] 项保华. 战略管理——艺术与实务[M]. 北京: 华夏出版社, 2004.