

21 世纪经济管理精品教材·创新创业教育系列

创新与创业管理

王涛 顾新 编著

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

本书以创新与创业基础理论为基础，将创新与创业视为一个内在统一的过程，从过程视角阐释创新与创业管理。全书旨在以系统的理论梳理结合实践案例，构建体系清晰、内容全面的创新与创业管理知识体系，使读者了解创新、创业的概念、内涵以及二者的内在关联，掌握创新与创业流程，了解各个流程中的要点，学会各要点涉及的管理技能、工具与方法。主要内容包括：创新与创业基础理论、关键要素的介绍；创新的来源与机会识别；商业计划的设计与制订；新产品和服务的开发与管理；创建新企业；创新创业过程中的价值创造和可持续发展问题等方面。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

创新与创业管理/王涛，顾新编著. —北京：清华大学出版社，2017

（21世纪经济管理精品教材·创新创业教育系列）

ISBN 978-7-302-45593-6

. 创... . 王... 顾... . 企业管理 - 教材 . F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第283897号

责任编辑：陆滢晨

封面设计：李召霞

责任校对：宋玉莲

责任印制：

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦A座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载：<http://www.tup.com.cn>，010-62770175 转 4506

印 刷 者：

装 订 者：

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm 印 张：20 字 数：457千字

版 次：2017年1月第1版 印 次：2017年1月第1次印刷

印 数：1~5000

定 价：39.00元

产品编号：071325-01



知识经济时代，放眼全球，随着技术变革与进步，创新与创业正在对经济和社会的发展产生着重要且深远的影响。党和政府更是把创新放在事关国家发展全局的核心位置，围绕实施创新驱动发展战略、加快推进以科技创新为核心的全面创新，提出了系列新思想，做出了系列重大部署。党的十六大、十七大、十八大都明确把推进我国创新创业教育纳入国家发展重点战略，“大众创新 万众创业”也对创新创业人才提出更多更高的要求。面对全球经济发展环境的改变以及中国经济发展的新常态，我们需要重新审视创新创业教育，深化创新创业教育改革，加强创新创业教育的理论研究与教学探索。

长期以来，创新与创业被划分为两个学科，这导致创业关注小企业，而创新关注新产品和服务的开发，相关的大学教育也更多集中在创业教育。当前创新与创业教育尚处于分离状态，发展阶段也有较大差异，高校的创业教育发展较快，而创新教育以及创新创业融合的教育发展相对滞后。在进行创新创业管理相关课程的教学过程中，我们也发现创新类、创业类优秀教材已经较多，但将二者结合的还较少，现有教材或为译著，或偏重创业管理，缺少将创新与创业整合，并符合中国学生阅读和学习习惯的教材类书籍。经济、技术与组织变革的时代特性决定了创新与创业间的天然联系，不应仅仅局限于创业教育，而忽视创新精神、创新思维和创造力的培养。所以，应将创新与创业加以整合，通过创新与创业管理教育体系的建设与发展，培养人们的创新意识，提升创新能力，帮助人们了解创业活动的独特性和内在规律，更重要的是使他们理性认识创新方法、创业规律，掌握基本的创新创业管理技能，并通过探索与实践，提高自身创新素质和创业能力，从而为社会创造价值。正是在这样的背景下，我们产生了编写一本创新与创业结合、理论与实践结合，针对国内高等教育教学的创新与创业管理基础教材的想法，由此诞生了这本《创新与创业管理》。

《创新与创业管理》一书以创新与创业基础理论为基础，将创新与创业视为一个内在统一的过程，从过程视角阐释创新与创业管理。全书旨在以系统的理论梳理结合实践案例，构建体系清晰、内容全面的创新与创业管理知识体系，使读者了解创新、创业的概念、内涵以及二者的内在关联，掌握创新与创业流程，了解各个流程中的关键点，学会各关键点涉及的管理技能、工具与方法。主要内容包括：创新与创业基础理论、关键要素的介绍；创新的来源与机会识别；商业计划的设计与制订；新产品和服务的开发与管理；创建新企业；创新创业过程中的价值创造和可持续发展问题等方面。在结构安排上，为了突出重点，增加可读性，我们在每一章篇首明确了各章的学习目标和关键词，在篇尾梳理了本章小结以及关键概念。此外，各主体章节以小案例作导入引起读者的阅读兴趣，并在结尾配以案例分析，以加深读者对关键内容的理解并启发其进一步思考。本书可供高校本科生、研究

生创新与创业管理类课程教学使用，也可满足有兴趣学习创新与创业管理基础知识的读者所需。

本书的编写团队由数位在高校从事创新与创业管理研究与教学的教师组成，几位四川大学商学院创新与创业管理专业的研究生也参与了部分基础工作。其中：顾新和王涛负责全书总体框架设计、统稿和审校；王涛、邹驰研编写了第 1 章；王涛、顾晓雪编写了第 2 章及第 7.2、7.4 和 8.1 节；张省编写了第 3 章及第 7.5、8.3 和 8.4 节；程强编写了第 4 章；杨红燕编写了第 5 章及第 7.1 节；耿子扬和张莉编写了第 6 章和第 7.3 节；王涛和李惠编写了第 9 章及第 8.2 节。

本书的主要编写人员长期从事创新与创业管理的研究与教学，部分内容已经在课堂中使用，并根据课堂教学效果对内容和结构进行了适当调整。在编撰过程中，我们也借鉴了许多已经公开出版的研究著作，前人的研究给了我们许多启发和帮助，在此向文中列出的参考文献的作者们致以诚挚谢意。同时，我们也得到了四川大学的大力支持，在此一并感谢。本书经历了数次修订和调整，前后历时一年有余，感谢清华大学出版社陆滢晨编辑给予我们的支持和帮助，才使得本书最终能够与读者见面。

由于编写团队的水平和能力所限，书中难免有不妥不当之处，敬请读者批评指正。

编 者
2016 年 1 月



第 1 章	绪论	1
1.1	背景和意义	1
1.2	创新与创业精神	4
1.3	创新的时代特征	6
1.4	创业是容易的吗	8
1.5	创新与创业管理	10
第 2 章	创新与创业的基础理论	20
2.1	创新与创业	20
2.2	创新与创业的相关基础理论	25
2.3	创新与创业的一般过程	31
2.4	管理创新与创业	42
第 3 章	创造性思维、创意与创新型组织	49
3.1	创造性思维	49
3.2	创业者特质	59
3.3	企业创意与创意创业	66
3.4	创新型组织	74
第 4 章	创新来源与机会识别	84
4.1	创新的来源	84
4.2	创新的基本方法	89
4.3	创新机会搜索	95
4.4	创业机会识别与评价	103
第 5 章	商业计划设计与制订	126
5.1	创业风险评估	126
5.2	网络开发	133
5.3	商业计划撰写	140
第 6 章	新产品与服务的开发与管理	161
6.1	新产品和产品创新	161
6.2	新服务和服务创新	165
6.3	新产品开发战略与过程	167
6.4	新服务开发战略与过程	178

6.5	新产品和新服务开发管理	186
第7章	创建新企业	199
7.1	创建新企业的方式和阶段	199
7.2	创业融资	204
7.3	商业模式选择	212
7.4	创业风险防御与危机管理	219
7.5	新创企业的成长	224
第8章	价值创造与可持续发展	243
8.1	创新中的知识创造与管理	243
8.2	知识产权与企业发展战略	254
8.3	创新与绩效	263
8.4	“新常态”和创新创业	265
第9章	学会管理创新	278
9.1	开启创新与创业	278
9.2	创新能力提升	288
9.3	管理创新与企业家	291
9.4	创新审计	299
9.5	学会管理创新	301



学习目标

1. 了解背景和意义；
2. 了解创新与创业精神；
3. 熟悉创新的范围；
4. 掌握创新与创业管理的过程视角。



本章关键词

创新与创业管理 (innovation and entrepreneurship management)

渐进式创新 (incremental innovation)

突破式创新 (radical innovation)

创新的过程 (innovation process)

1.1 背景和意义

1.1.1 全球化创新

创新是一个民族进步的灵魂，也是国家兴旺发达的不竭动力。自从美国经济学家熊彼特提出“创新是指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”的创新概念以来，创新在国家经济发展，尤其是企业竞争中的作用越来越受到关注。

在经济全球化和信息化的时代背景下，创新的革命方兴未艾。乔布斯创造了苹果，推进了人类智能化时代，各领域各行业也不断追求着自己的创新。Incat 公司正是因为罗伯特·克利福德凭借敏锐的洞察力，通过对产品和服务创新打开航运的利基市场，成为船体穿浪设计的先驱；澳大利亚的布伦公司秉持着根植于产品和流程创新的文化，创造出令人羡慕的增长速度；Jaipur 假肢利用先进的新材料对产品设计进行不断完善与改进，至 1975 年以来，全球有大约 100 万人安装了 Jaipur 假肢；Inditex 公司旗下的服装品牌 Zara 抓住时机，创造出有一套有别于传统纺织业的运营体系，使 Zara 成为全球快时尚的领军人物；阿里巴巴运用网络信息平台，改变了传统的消费形式，创造了中国的电商时代；小米通过产品的创新，打造“软件+硬件+互联网”生态圈，通过思维的创新，打造更优化的市场营销模

式，通过商业运营模式的创新，创造了世界的小米；SOHO 创新的居住理念，为年青的一代打造了灵活、便捷而低消费的住房新时代……

人人谈创新

我们拥有最强大的创新项目，在宝洁 30 年的职业生涯中我一直记得这件事，我们一直投资创新以驱动业务的增长。——鲍勃·麦克唐纳，宝洁公司董事会主席、总裁兼 CEO

我们致力于与众不同。维珍意味着物有所值、高质量、创新、欢乐和一系列的挑战。我们通过授权我们的员工来提供高质量的服务，鼓励 and 关注消费者反馈并通过创新来持续提高消费者的体验。——维珍官网

阿迪达斯人对于运动有着清晰、简单且毫不动摇的热情。这就是历经 50 年创新我们一直站在技术前沿的原因。——阿迪达斯官网

创新是我们身体中的血液。——西门子官网

我们根据想象力评价通用电气高层领导者。富有想象力的领导者有勇气去资助新想法，领导团队发现更好的想法，领导员工承担更大的可预期风险。——杰夫·伊梅尔特，通用电气董事长兼 CEO

我们经常告诫自己，我们必须创新。我们一直致力于突破。——比尔·盖茨

创新是领导者和追随者的重要区别。——史蒂夫·乔布斯

越来越多的实例表明，创新在很大程度上为企业带来新的发展，赢得竞争优势，实现了更快的增长。创新不是某个领域或行业所特有的，全世界都可以进行创新。创新的重要性不仅仅针对企业，如今政府为了更好地管理公共事务和服务社会公众，也开始进行创新，包括对思想、制度、政策和内部管理的创新。创新已经成为国家经济持续增长的动力和源泉。美国的“硅谷”模式，欧盟的“尤里卡”计划，瑞士的 ETH Domain 研究联合体，日本的技术跨越者模式，京津冀、珠三角、长三角区域协同创新，经济合作与发展组织的国家每年在研发上投入 7000 亿美元，在美国，超过 16000 家企业拥有自己的研发实验室，而且至少有 20 家企业每年的研发预算超过 10 亿美元……全球许多国家都在建立创新体系，以推动国家综合实力的发展。不仅如此，为了促进创新，多国政府采取了一系列政策措施，如美国的《技术创新法》《国家技术转让与促进法》《小企业创新发展法》，日本的《研究交流促进法》和《科学技术基本法》，英国的《英国十年（2004—2014 年）科学与创新投入框架》，法国的《科技指导和规划法》和《创新与科研法》等都是为了推动创新的蓬勃发展。

如今，世界正发生复杂深刻的变化，国际金融危机深层次影响继续显现，世界经济缓慢复苏、发展分化，国际投资贸易格局和多边投资贸易规则酝酿调整，各国面临的发展问题依然严峻。在这样的环境下要使一国的经济和社会持续发展，就需要走集约发展和高附加值发展的道路，通过创新增强经济内生动力来促进经济和社会发展。

2010 年 10 月，我国“十二五”规划全文发布，明确了以科学发展为指引，为实现经

济结构调整和发展方式转变，提出了推动创新型国家建设的发展路径，为了贯彻这一重大战略，就要实现两方面的转变：第一个是创新要由低水平向高水准转变，第二个是创业要由低层次向高水平转换。实施创新驱动发展战略，科技创新是提高社会生产力、综合国力的战略支撑，是国家发展全局的核心战略。在“十八大”报告里“创新”这个词是出现频率最高的词语之一。《创新 2.0：知识社会环境下的创新民主化》中进一步对面向知识社会的下一代创新，即创新 2.0 模式进行了分析，将创新 2.0 总结为以用户创新、大众创新、开放创新、共同创新为特点的，强化用户参与、以人为本的创新民主化。

虽然各个国家都在强调着创新，但创新的全球化还有待进一步推进。《世界是平的：21 世纪全球化的世界》一书中，托马斯·弗里德曼讨论了技术和贸易的发展，尤其是信息通信技术将全球化的优势延伸到新兴经济体，促进了它们的发展和增长。但这种说法目前看来过于乐观。技术与创新并非均匀分布于各个国家。例如，全球高新技术产业大多分布在美国、欧洲和日本。不同国家的环境影响着创新的能力和技术的引进。另外，不同企业在价值链中所处的地位也深刻地影响着他们获取创新的能力和范围。

1.1.2 创新的意义

创新与创业是新兴经济发展和增长的不竭动力。创新不仅开辟新的市场，为企业带来更多的增长点，还带来新的增长动力，开启国家和世界的下一次远航。通过不断改进产品和服务，满足人们的需求和愿望，改变了人类的生活，提升了人们的生活质量。创新带来人类社会发展的福祉，具有重要的时代意义。从宏观方面讲，国家创新体系能够通过正式的政策、制度和管理，深刻影响一个国家和地区创新与创业的程度与方向。从微观方面讲，企业家精神和创新对于企业和个人发展尤为重要。创新具有以下意义：

第一，创新推动科技进步。科技是科学和技术的总和。科学是创造知识的研究，是发现；技术是综合利用知识于需要的研究，是发明，无论是发现还是发明，都离不开创新。因此，创新是推动科技不断进步的动力。

第二，创新实现民族腾飞。国家经济和社会进步的关键在于是否有一支具有持续创新能力的科技队伍，其中包括技术工人。日本依靠外来技术，生产出世界独一无二的系列产品，在国际市场上曾一度压倒美国，处于领先地位。有人形容日本整个技术体系是三分欧洲七分美国新技术的“综合”。为什么日本在引进消化技术、综合改进技术、形成市场优势方面能取得成功呢？就是因为日本非常重视科技人才的创新意识、创新能力的培养。

第三，创新提升认知能力。为了获得对全新事物的认识，人们会探索新的思维方式，寻求新的办法去分析认识事物，从而获得新知识。从实践中运用创造性思维，提出一个又一个新的观念，形成一种又一种新的理论，作出一次又一次新的发明和创造，都不断地增加人类的知识总量，提升人类的认知能力，使人类认识越来越多的事物，为人类实现由“必然王国”向“自由王国”的飞跃创造有利条件。

第四，创新实现人生价值。具有创造思维的能力，这是人区别于其他动物的显著特征。人类利用思维的力量，创造出无数奇迹，以致让人类自己都触目惊心。而人的思维能力是

千差万别、各不相同的。一个有所作为的人，希望通过发明制造，充分展示出自己独特的个性和价值，在这个过程中也为人类发展作出了贡献，实现了人生的价值。

第五，创新有助于迎接新挑战。当今世界和平与发展成为两大主题，国家要发展，社会要进步，经济要繁荣，生活要提高，已成为各国人民的普遍要求。许多国家都集中力量增强以经济为基础的综合国力。

创新，是一个极具潜力的词，但也是一个危险的词汇。2008年，华尔街的过度创新引发了数十年未见的全球经济危机。同一年，从PPG到ITAT，从分众、百度再到蒙牛，明星公司不计后果的创新，让投资者的亿万美金蒸发，让整个产业陷入信任危机中。

创业，是一个让人兴奋又畏惧的词。纵观历史上企业的发展历程，新兴企业屡屡失败，有些百年老店也轰然倒塌，如西联汇款对贝尔电话的反应迟缓以致猝不及防，如采冰业的消融。新创企业的发展如履薄冰；个体创业者的道路也布满荆棘和陷阱。

那么，究竟什么是创新和创业？我们是否陷入了“为创新而创新，为创业而创业”的误区？创新与创业是否有规律可循？我们应该如何管理创新与创业？

1.2 创新与创业精神

“创新”和“创业”已经成为当今时代的重要议题，也是新常态下国家进一步推进产业优化、经济发展、社会进步的重要举措。创新是民族进步之魂，创业则是实现创新的重要载体之一，创新创业也是解决环境污染、新能源开发等人类社会发展问题的重要手段之一。早期，创新与创业往往被分割开来研究，尤其在教育发展的过程中，创业教育更受重视，而创业与创新间的关联被忽视。随着科技和经济的发展，人们越来越意识到创新与创业的内在关联。2015年5月，国务院颁发《关于深化高等学校创新创业教育改革的实施意见》，从实施创新驱动发展战略、促进经济提质增效升级，以及推进高等教育综合改革、促进高校毕业生更高质量创业就业的高度，明确了深化高等学校创新创业教育改革的指导思想、基本原则、总体目标。创新与创业教育伴随时代发展应运而生，它的出现也体现了人们对于创新与创业之间关系的进一步思考。

1912年，熊彼特（Schumpeter）在《经济发展理论》中提到：“创新是指把一种新的生产要素和生产条件的‘新结合’引入生产体系。包括引入一种新产品，引入一种新生产方法，开辟一个新市场，获得一个新的原材料或半成品的供应源以及实现任何一种新的工业组织。”德鲁克1985年在《创新与企业家精神》一书中表明：“创新是创业者的特殊工具。通过创新，他们把变化作为发展不同业务和服务的机会。它可以作为一种科学，可以学习，也可以实践。”2004年，英国贸易工业部创新协会提出“创新是对新创意的成功开发”。对于创新的定义各有千秋，但它们都突出创新与发明和创造不同，它需要开发和利用新的知识和技术，并且将创意付诸实践。正如历史上著名的发明家同时也是成功的企业家爱迪生，他不仅拥有多项发明创造，同时也将大量发明创造付诸实践，不断创新，获得了商业上的成功。创业是长期存在的社会活动，企业家源于法语中的“entreprendre”，最初的含义是“承

担”，最早主要指参与军事征战的人。1755年，法国经济学家坎特龙在《一般商业之性质》中将企业定义为承担风险的活动，因为企业要以确定的价格购买商品，然后以不确定的价格售出商品。这是经济学领域对创业的最早定义。18世纪后期，经济学家魁奈和鲍杜第一次将企业家与产业联系在一起，并在“承担风险”的基础上添加了“创新”。随着社会的发展，人们认识到创业是提升社会价值的重要途径。它能够提供就业机会，推动创新、促进经济发展和社会安定。创业从狭义上讲是指创业者及其团队为孕育和创建新企业或新事业而采取的行动，可以包括新企业的生存和初期的发展；从广义上讲，创业指一种精神，即企业家精神或创业精神，主要指创业者及其团队在开展创业活动中所表现出来的抱负、执着、坚韧不拔、创新等品质以及相对独特的技能，同时也代表创造新事业的过程。

熊彼特在其著作《经济发展理论》中指出，创新是经济发展最重要的驱动力，而创新则依赖于企业家的“创造性破坏”活动。熊彼特的这一“创造性破坏”思想受到了许多经济学家的关注，引发了一系列关于企业家精神（创新）和增长的理论研究。2004年，英国贸工部下属机构拨款15万英镑，由英国一流商业组织与提供创业教育、培训、指导和援助的重要组织及机构联合设立了组织机构“创业远见”，旨在通过全国性的运动鼓励14~30岁青年的创业精神，提升英国的创业文化。李宏彬等在2009年对企业家精神对中国经济发展的研究中，通过实证分析发现，企业家的创业和创新精神都对中国的经济增长产生了显著的正效应。平均而言，企业家创业精神每增长1个标准差，将提高年均增长率2.88个百分点；企业家创新精神每增长1个百分点，将提高年均增长率3个百分点^①。创新与创业精神被许多学者证明在创新与创业活动中十分重要，创业者可以在组织中创造一种结构，利用资源并承担创新的责任，但如果缺乏创新与创业精神，有效的变革几乎不会发生。

创新和创业关乎经济和社会发展，决定着国家的综合竞争力。创新与创业不仅只有抽象概念，不仅只是头脑发热而形成的产物，而是通过计划、组织、指挥、协调及控制等管理活动来将新的想法变为现实，要落实到具体的执行中。创新和创业并非只存在于新企业的建立阶段，而是企业建立与发展过程中的一个动态过程，它贯穿于企业经营的整个阶段，贯穿于企业管理的全过程。只有通过对创新与创业的有效管理，我们才能使创新与创业发挥最大的潜力和效应。虽然创新与创业因规模、类型、行业的不同而表现出不同的形式和内容，但两个关键点应该达成共识：一、创新是一个过程，而不仅仅是一个单独的事件，这个过程可以进行管理，可以通过管理过程中的影响因素来影响结果；二、开发一套完整的惯例与成功的创新管理有很大关联度，并可形成独特的竞争力。成功的创新与创业需要系统化的全面管理，它管理的是整个过程而不是过程的某个组成部分。此外，创新与创业的真正考验不是获得一次成功，而是在商业发展的整个过程中，组织通过不断的改进获得持续成长。创新与创业管理能力的开发是一个不断学习的过程，除了拥有经验，关键在于对经验的总结和反思，并将之运用于后续的开发和改进中，而在现实中，此类循环常被忽略。创新与创业精神影响着经济社会发展，而成功的创新与创业则与整个过程管理和持续成长的能力紧密相关。

张玉利，陈寒松. 创业管理（第2版）[M]. 北京：机械工业出版社，2011.

1.3 创新的时代特征

创新的挑战并非只属于这个时代，早在人类诞生的那一刻起，创新就与我们同行。为了生存和发展，人类不得不出更好的生活方式，企业不得不不断改进或开发新的产品，以及探索新的生产和销售方式。人类社会在进步，时代在发展，外部环境发生着许多变化，创新也同样随着时代的不同发生着变化。

如今谈论的创新与 20 世纪六七十年代所谈论的创造力和创造性有很大的区别。21 世纪的今天，创新的环境发生了巨大的改变。据经济合作与发展组织估计，每年有近 1 万亿美元用于创造新的知识，这使得知识生产加速；越来越多的组织加入知识生产的行列中。这使“知识工作者”的范围更加广阔；搜寻创新的活动因为全球化而不得不扩大范围，涉及世界的每个角落，例如，金字塔的底层；互联网的广泛使用对人们的生活方式带来极大改变，这既是一种机遇也是一种挑战；用户也开始加入创新的行列，成为下一个畅销品的重要创意来源。创新的时代特征主要有以下几点：

1.3.1 构成了全球化的技术创新生态链

全球化使创新在一个前所未有的宏大的舞台上展开，创新所倚重的所有要素均打破国界延伸至全球，形成了一个以全球为空间，创新要素充分流动的巨大的创新生态链体系。位于这一创新生态链高层的是以美国为首的发达国家，它们借助其强大的经济实力，笼络全球人才为其所用，其创新的重心在于全面的基础研究及其相关的技术研究。其特点是原创性强，一旦研究有所突破往往会对人类社会产生极大的影响，并带来产业变革，如信息产业、生命科学、航空航天等产业，这些国家强大的基础研究为应用研究提供了强大的动力和坚实的根基。居于创新链条中层的是蓬勃发展的新兴经济体，如东亚，其特点是仅在部分基础研究领域投入重兵，而不求在高科技领域全面开花式的发展，强调“有所为有所不为”，应用研究居多，缺乏开创性、原创性的基础理论研究。在链条底层的是相对封闭、经济上较为落后的国家和地区，其特点是观念相对封闭，不能有效利用全球性资源，反而在全球化浪潮中遭到较大冲击，高素质人才大量流失，创新的根基受到巨大损害，无论是技术创新还是管理创新都缓慢而落后。处于创新体系边缘的是广大的非洲国家以及饱受战争威胁的国家，基本上没有创新的能力。

1.3.2 企业利润率依所处创新层次排列

创新的核心动力之一来自人们对产品和服务的新需求，没有有效的需求创新就难以落地开花。而发达国家与发展中国家人们的需求差异大，造成了各国创新原动力的差异，这种差异自然而然地表现在创新的方向、速度和创新的价值取向上。当一国人均年收入跨过 4000~5000 美元之后，人的消费方式就日益倾向于个性化、时尚化、舒适化、智能化和轻便化，企业通过市场能有效实现的价值更多地取决于产品的科技含量，因而越是能满足市

场前端需求的企业，其利润率就越高。一辆美国产的轿车与一辆中国产的轿车，重量可能完全相同，而在国际市场上的售价却可能极为悬殊，其价格的差异主要就体现在技术创新所导致的性能差异上，以及管理创新所造成的文化价值取向上，可见创新的价值已成为影响企业利润率的重要因素。低收入国家，人们对产品的追求一般仅局限于其基本功能，所以创新多体现在低成本和大规模的制造和销售上。此外，由于发达国家在重要基础研究和人类社会共同面临的难题攻克上的巨额投入，如宇宙航天、基因工程、可持续发展等，这使得发达国家的企业可能在前沿科技和人类社会生存发展的重要领域处于持续领跑的位置。

处于创新生态链条高层的企业，以美国、日本、欧盟的企业居多，其技术先进性和原创程度高，是全世界高新技术以及高新科技产品的输出方，享有极高的利润率。处于创新链条中层的企业，其应用性技术创新常常比发达国家企业慢，其产品难以满足最前端需求，其追求满足大众化的中低端需求，其利润率明显比发达国家的企业低。处于创新生态链底端的企业，由于缺乏基础研究作支撑，技术创新处于引进和吸收阶段，在高新前沿技术上基本上是仰人鼻息，受制于人。这一层次的企业，往往只能取得产品价值链条上利润最薄的一段，即组装和成品制造。而处于创新链条边缘化的国家和企业，则基本上只能靠出口原材料和初级制成品，利润率极低。处于不同创新层次的企业利润率呈现出明显的落差，但这种落差正好成为落后的国家和企业追赶的动力。

1.3.3 人力资源利用的国际化

创新的主体是富有高度创新精神的高素质人才。经济全球化使人才的争夺在家门口展开，大大加剧了国内人才向跨国公司的流动。美国等西方发达国家的企业充分利用这一便利，使其人力资源的利用高度国际化，而发展中国家的企业则饱尝了人才流失之痛，但这一趋势难以永远维持，在一波接一波的人才流失高峰之后，越来越多发展中国家的企业开始移植发达国家企业的管理思想和管理制度，逐步尝试吸引世界范围内的人才为我所用。这类企业首先从满足低端市场需求开始逐步积累实力，到时机条件成熟则反戈一击。这在我国彩电业发展史上表现得可谓淋漓尽致。2000年以前，国内彩电企业几乎全部生产低端产品，主要从事低水平组装，没有一家企业能掌握核心技术，而国外企业则纷纷退出低端产品的生产，专注于中高端产品的生产。到2000年，国内彩电市场严重供过于求，导致我国彩电业全行业亏损，而国外企业却依靠其提供的中高端产品享有较高的利润，尽管只占约20%的市场份额却享有80%的行业利润。2000年成为国内彩电企业发展的转折点，为了冲出重围，越来越多的国内彩电企业开始关注原创性的技术创新，注重掌握自主知识产权，许多企业（如康佳、长虹、TCL）更将研发中心设到美国、中国香港、日本，直接利用发达国家和地区的人才，逐渐使我国的彩电企业掌握了高端彩电的核心技术，走上了人力资源利用国际化的道路。全球化之初，人才利用的国际化是发达国家企业唱主角，发展中国家人才净流出，而一旦发展中国家的企业站稳了脚，随后出现的是发展中国家和发达国家的企业在国际化平台上共同竞争吸引优秀人才。人才利用的国际化是全球化导致的必然趋势。

1.3.4 创新及其扩散的速度不断加快

信息技术既是创新的产物，同时又为创新准备了良好的物质技术条件，使知识的生产 and 传播能以惊人的速度发展。信息产业刚兴起时著名的“摩尔定律”指出：每过 18 个月，芯片的运算速度会翻一倍，而成本则会下降一半。但实际上，目前无论是 INTEL 公司还是 AMD 公司都宣称：摩尔定律已经过时。INTEL 公司的总裁桑德斯更提出一个“扩展摩尔定律”，他认为目前的技术发展使芯片的运算速度翻一倍而成本下降一半的时间周期已大大缩短。摩尔定律已使电脑成为全世界价格下降最快的商品，而电脑价格的快速下降又给软件产业带来了日益深远的影响，软件业的创新规模、速度也日新月异。互联网的兴起，大大刺激了高新技术竞争的程度，而风险投资的介入，为高新科技的产业化提速，使高新科技产品以令人震惊的方式快速占领市场，今天，在经济较为落后的国家或地区都能找到全世界最新的高科技产品。创新及其扩散正在以人们意想不到的速度发展。

1.3.5 技术创新的集团化、市场化和制度化

20 年前，我国的创新主要局限于科研院所，对技术创新的评价主要来自政府和学术界，而较少来自市场，这导致当时的技术创新成果较难通过市场的检验。当时的技术创新主要来自科研机构的研究人员，没有风险投资家、富有开拓精神的管理人员、市场营销人员、财务专家、律师的踪影。而今天的创新却更多是团队合作的结果，仅仅有研发人员远远不够。这主要是因为以前的创新主体主要是国家，竞争的核心往往是技术的先进程度和对国家的意义（特别是国家安全的角度），而今天的创新更多来自市场的压力，特别强调创新效益，企业逐渐演变为创新的主体，从而导致高新科技产品走向市场大规模应用的时间大大缩短，这主要归功于集团化的合作与市场化的运作。高新科技的高风险日益使技术创新成为一种有组织、有目标的制度化的集团行为，而不再仅仅是少数人的灵光一现。

1.4 创业是容易的吗

全球创业观察（Global Entrepreneurship Monitor, GEM）的研究表明，GDP 增长差距的大约 30% 可以归因于创业活动水平的差异。创新与创业活动水平已成为国与国之间竞争的焦点。许多国家也正经历着一场“创业革命”，鼓励创业、发展以创新为依托的创业型经济正成为世界各国竞相采取的国家战略。发展创业型经济、打造创业型经济体系被认为是“打赢 21 世纪这场全球经济战争的关键”。

然而，创业真的那么容易吗？自创业的浪潮兴起以来，新创企业存活率一直不高，个体创业者的道路也布满风险和陷阱，即使对大公司而言，创业也不比个体创业者容易，例如，中信大东宽带网络技术有限公司兴起后的没落，MSN 的大败局，等等。这些足以说明创业不是凭着热血和激情就能获得成功的，在变化迅速，全球化和信息化飞快发展的今天，创业面临着越来越多不确定的挑战。

街旁：不能给用户和商户提供独特价值

风头正劲的 Foursquare 启发了刘大卫和他的朋友杨远骋。而当时刘大卫在台湾地区的首个创业公司刚刚宣告失败，他接受投资人建议，来北京和杨远骋开始了在中国大陆复制 Foursquare 的新冒险，即街旁网。街旁的投资人来自 HTC 创始人王雪红，可谓背景雄厚。

曾经的独立博客网站在博客成为门户标配之后迅速式微，街旁代表的独立 LBS 网站结局会否相同，目前尚不急于做出判断，但同类网站的迅速转型，如嘀咕网裁员重组后彻底转向模仿图片社交网站 Pinterest，盛大背景的切客网则在 2011 年年底转为 LBS+ 电子商务模式，似乎都预示着，简单复制 Foursquare 在中国并不是那么前景光明。

刘大卫曾设想街旁的主要营收来自品牌合作。早期快速发展阶段，街旁的确也获得了星巴克、喜达屋、耐克等合作伙伴的青睐。但知情者透露，即使在鼎盛期，这些伙伴的合作亦多为免费，最高合作金额仅为 5 万~10 万元。而且，即使身为新媒体的尝鲜者，大多数公司对于独立 LBS 网站的态度也十分暧昧和保守，通常他们更愿意同时与多家网站合作，以覆盖更多的用户群体，这也使试图与客户签订排他协议的街旁愿望落空。

虚拟签到的价值也逐渐受到质疑。单一徽章模式难以维系用户黏性，不少用户的网络签到信息一旦和微博关联起来，很容易成为“垃圾信息”。真正的摧枯拉朽之力还在于新浪、QQ 等行业大鳄的猛烈进攻，当微博、微信将 LBS 作为自由产品的“标配”，这让以街旁为代表的单纯签到类 LBS 公司更无价值。

后来，种种现实迫使街旁重新思考定位。在街旁创办不久后，他们就成立了另一家移动互联网公司——果合。虽然街旁仍然存在，但是用户已经很少使用。

1.4.1 市场的不成熟

创业是一个不断发展的过程，需要有着长远的战略。但是创业又是立足于市场的，战略的设计和制定要以市场环境为基础。市场的不成熟或许会导致某一个创业的失败。2000 年电子商务的明星企业 e 国（中国）有限公司，一度口号为“一小时配送到家”。“e 国 1 小时”在获得用户称赞的同时也获得了同样多的怀疑：“e 国 1 小时”带来了巨大的配送成本，e 国还能赚钱吗？卖得越多不是亏得越多？没有新资金的介入，e 国还能够支撑多久？有的人则干脆认为“e 国 1 小时”只是“成功的市场运作而已”。有人算了一笔账，只要 e 国的订单每笔 10 元，就可以把它干掉。卖得越多，亏得越大，e 国面临着巨大的盈利压力。实际上 e 国的悲剧就在于在市场成熟前过早切入市场；在 2000 年，中国无论是物流、支付、配送，甚至网购人群都极不成熟。靠一家公司来撑起整个产业链，天方夜谭。

1.4.2 管理的创新

建立新的企业就需要有效的管理，在创业的过程中如果我们不能很好地对组织和过程加以管理，同样也会走向失败。2002 年，方兴东创建博客中国，之后 3 年内网站始终保持每月超过 30% 的增长，全球排名一度飙升到 60 多位，并于 2004 年获得了盛大创始人陈天

桥和软银赛富合伙人羊东的 50 万美元天使投资。2005 年，“博客中国”更名为“博客网”，并宣称要做博客式门户。就在此刻，博客网拉开了持续 3 年的人事剧烈动荡，高层几乎整体流失，而方兴东本人的 CEO 职务也被一个决策小组取代。到 2006 年年底，博客网的员工已经缩减到融资当初的 40 多人。2006 年年末，以新浪为代表的门户网站的博客力量已完全超越了博客网等新兴垂直网站。随后，博客几乎成为任何一个门户网站标准的配置，门户网站轻而易举地复制了方兴东们辛辛苦苦摸索和开辟出来的道路。最后方兴东回老家义乌折腾电子商务，如今已经在行业里几乎消失。

1.4.3 激烈的竞争

全球化和信息化使竞争越来越激烈，除了来自国内的竞争还有国际上的竞争，除了来自同行业的竞争还有来自其他行业的竞争。竞争成为创业的一大挑战。Instagram 和 Color 在美国诞生之后，中国市场在 2011 年诞生了诸如推图、图钉、拍拍、随手拍、随拍、微图、友图、乐魔库、乐么乐么等十余款照片分享类应用。一年过去之后再观察，它们的现状均不理想。推图团队是这些照片分享类应用中诞生较早的，但推图创始人陈仲军坦诚用户增长不理想，而图片分享类应用遇到的困难来自两个方面：第一是新浪微博和微信现在均添加了照片分享功能，推图的用户被两者分流了很大一部分；第二是中国的 WiFi 热点太少而流量费却很高，这给图片分享类应用制造了很大的“瓶颈”。此外，移动应用的推广成本也日益增高。

1.4.4 用户体验

创业过程中所提供的服务和产品的最终受体就是用户，而用户体验也成为创业所面临的挑战。创业者需要明确用户的感受和偏好以及变化，否则将会导致用户的抵触和流失。如前所提到的 MSN 就是因为缺乏用户体验而被冰封。

除了上述所说的挑战，建立新企业还需要考虑政策法规的限制或支持力度，有些创业类型能够获得政策的优惠，而有些却要面临政策的限制，比如，涉及大气污染行业创业则会面临更高门槛。此外还有社会创业意识薄弱、地理资源差距、配套服务不完善、产业配置不佳、创业水平过低等，这些都将影响创业的成功。虽然创业面临诸多挑战，但也不应畏难而退，感到绝望。全球创业成功的例子也比比皆是。100 强俱乐部的成员，长寿秘诀很大程度上依赖其开发了持续创新的能力以及学会了如何持续进行创新和创业。

1.5 创新与创业管理

1.5.1 创新与创业有联系吗

成功的创业离不开创新。Windows 操作平台，极大地方便了计算机的使用，使计算机得到普遍推广；余额宝的开发不但使得马云又一次成功，还改变了人们的储蓄方式，促进了金融创新。每一位创业者都注重创新，他们可能开发新的产品和服务，也可能找到新的商业模式，也可能探索出新的制度和管理方式，从而获得成功。熊彼特曾经把创新作为创

业者和创业精神的特质，德鲁克也曾经将创新与创业精神一起探讨。可见创新与创业的关系紧密，难以分离。创新和创业又不完全等同，有些创业活动主要通过模仿来进行商业活动，只涉及了创新的一小部分。而基于创新的创业活动才更注重“新”的事物，更容易获得竞争力，但同时也面临着更大的风险和挑战，需要更多的投入。

在学术界，有学者认为，创新与创业目前正逐渐融合，创业研究中融入了创新元素，而创新研究中也逐渐出现了创业的要素。在2011创新与创业国际会议上，有学者提出创新与创业这两大课题，理论上应进行整合研究，从实践来看创新和创业也须结合在一起：第一，一些企业在创业的过程中缺乏创新，这是导致企业寿命短的主要原因之一；第二，中国企业要成功，很重要的一条就是把创业和创新结合在一起，创造全新的商业模式；第三，中国企业之所以研发效率低，是因为没有把研发过程当成寻求创造力的过程，研发的管理要改变，要变成公司创业过程；第四，企业在发展过程中要寻求新的商业模式，创新管理过程中必须把创业放进去，特别是把研发和冒险放进去，而创业更应该强调知识的创新^①。此外，还有学者从战略管理视角提出创业与创新的融合是十分有价值的，并通过案例研究表明创新涵盖创业，必须将创新与创业融合在一起，而且创业和创新的关系从来也没有隔离过，只是研究者将二者隔离开来；同时认为有效地将战略和创业、创新三个要素整合到一起，是未来研究的方向^②。另一些学者则从创业型经济视角研究了创新与创业，并指出二者不仅要在微观上融合，更应该从宏观层面和国家层面进行融合，这样的融合才具有更大的战略意义。2011创新与创业国际会议上学者们从管理学角度对创业的研究对象、基于学科的创业研究维度、创业过程、创业研究方法等方面做了梳理与回顾，从经济学视角系统阐述了创业型经济。吉林大学李政教授认为这种经济范式不仅响应了国家的号召，而且对中国的现实有重大的意义，因为创业型企业和新创企业对经济发展的作用越来越显著，发展创业型经济对于转变经济发展方式、提高创新能力、调整结构、解决就业等重大问题，都有很重要的作用^③。创新与创业的结合被越来越多学者认可，在关注“创业”与“创新”差异的同时，学者们也在努力探索“创业”与“创新”之间的联系及其本质上的渗透与融合。那么，创新与创业之间的关系究竟如何？

经济学家熊彼特在创新理论中指出，创新来源于创业，创新应该成为评判创业的标准。他认为，企业家的职能就是实现创新，而创业活动则是创造竞争性经济体系的重要力量^④。而Kanungo等学者认为，创新是创业的特殊工具，在创新和创业之间存在不可忽视的交集^⑤。Herbig则认为，新企业的创业和创新的潜力高度相关。同时，国内学者张玉利指出，创业的本质是创新、变革，没有创新的创业不可能有很好的发展，没有创业精神也同样不可能有重大的创新产生^⑥。创业和创新是一对既紧密联系又互不相同的概念。一方面，创业需要

① 葛宝山，李明芳，蔡莉，赵树宽，董保宝. 全球化背景下的创新与创业——“2011创新与创业国际会议”观点综述[J]. 中国工业经济，2011(9): 36-44.

龚丽敏，江诗松，魏江. 试论商业模式构念的本质、研究方法 & 未来研究方向[J]. 外国经济与管理，2011(3): 1-18.

李政，邓丰. 面向创业型经济的创业政策模式与结构研究[J]. 外国经济与管理，2006(6): 26-33.

彼得·F·德鲁克. 创新与创业精神[M]. 张炜，译. 上海：上海人民出版社，上海社会科学院出版社，2002(9): 23.

Tapas Kanungo，GA Marton，O Bulbul. Performance Evaluation of Two Arabic OCR Products[J]. Proc Spie，1999，3584: 76-83.

PA Herbig，H Kramer. Innovation Inertia: THE POWER OF THE INSTALLED BASE[J]. The Journal of Business & Industrial Marketing，1993(3): 44-57.

创新。创新是创业的源泉，创业通过创新拓宽商业视野、推进企业成长。虽然创新不是创业的唯一途径，但是，创新特别是可持续创新可以不断创造竞争优势，进而推动创业的成功。另一方面，创新必须关注市场需要，且创新有创业的需要，因为创业为创新的成功创造了条件并且推动创新成果产业化，继而产生经济效益。张映红提出，公司创业就是以创新和战略变革为核心的组织行为和特征^①；王永贵、张晓通过对 129 份企业高层经理人员的调查问卷进行探索因子（EFA）分析，识别出公司创业的新企业开拓、创新性、自我更新、先动性和风险承担 5 个关键维度^②；任迎伟、张宁俊认为，公司创业的实质是组织主导下的创新，它在很大程度上依赖于组织对外部知识的吸收和转化^③。

因此，创新与创业的关联主要体现在：①创新是创业的源泉，是创业的本质。②创业是创新价值实现的主要途径。③创业必然蕴含创新。很多创业者依仗创新的产品或服务而创业，并努力将创新产品（或服务）推向市场，创造财富，造福社会。④创业推动并深化创新。

1.5.2 创新的范围

创新是一项具有极大不确定性和极高风险的活动，因此需要明确方向，找准突破口。那么，我们就需要了解创新可以从哪些方面入手。

我们可以对产品进行创新，通过对原有的产品进行改进、使用新技术、产品重组和开发全新产品来实现这一类型的创新。小米手环为人们记录运动量、睡眠质量等提供了便捷，这种将智能系统嵌入可穿戴设备中的设计就属于一种产品创新。产品的创新可以给人们带来不一样的或更好的体验，同时，成功的产品创新还能给生产者带来市场上的竞争优势。有时，在产品创新的过程往往伴随着流程的创新或演变为流程的创新。例如：皮尔金顿的浮法玻璃生产流程、贝塞迈炼钢法等，都是流程的创新。流程创新能够提高生产效率、简化流程、降低成本或实现定制化等。定位也可以进行创新，云南白药牙膏最初进入市场时，定位为医药用品，却遭遇市场低迷。后来，重新定位为日用品，也因此逐渐打开市场。春秋航空公司则通过定位为廉价航空公司，获得了一席之地。定位创新有助于发现或开发出新的市场。创新还可以是改变或重建某种规则，转变思维方式，即范式创新。比如，电子商务的出现就是范式创新的例子，阿里巴巴通过改变人们的购物方式带来了一个新的时代。范式创新能够改变商业模式，为企业带来更核心的竞争力。虽然根据对象不同可以将创新划分为上述几类，但实践中创新类型的边界实质上是比较模糊的，有时候是多种创新共同发生。

上述的各种创新类型，其本身有新颖程度的差异。根据新颖程度的不同，创新还可以划分为渐进式创新和突破式创新。渐进式创新是在原来的基础上改良，是逐步的改变，是更好地做正在做的事，即“做得更好”。而突破式创新则是做的与原来截然不同，是彻底的改变，即“做得不同”。提高白炽灯泡的性能是渐进式创新，LED 照明则是利用完全不同的更高效的发光原理，则属于突破式创新。根据创新的对象和创新的新颖程度我们可以构建

张映红. 公司创业理论的演化背景及其理论综述[J]. 经济管理, 2016(14): 4-7.

Y Wang, N Wang, H Zhao. Organizational memory, organizational learning and supplier innovation capability: An empirical investigation in the context of outsourcing[J]. Science Research Management, 2014.

任迎伟, 张宁俊. 知识吸收能力面临的科层困境及组织创新中引入市场机制分析[J]. 四川大学学报(哲学社会科学版), 2008(2): 107-112.

一个创新空间图（如图 1-1 所示）。影响创新决策的一个关键问题就是在创新空间中所处的位置。改变一个商品的外观或性能与改变轮船驱动的方式，所涉及的创新是不同程度的。这些差异是我们在创新过程中选择方法与方式的重要判断依据。比如，设计制造电动引擎，使用替代钢铁与玻璃的新型复合材料生产全新概念车，不同于仅仅升级汽车的外观设计，前者的创新范围和难度比后者要大得多。

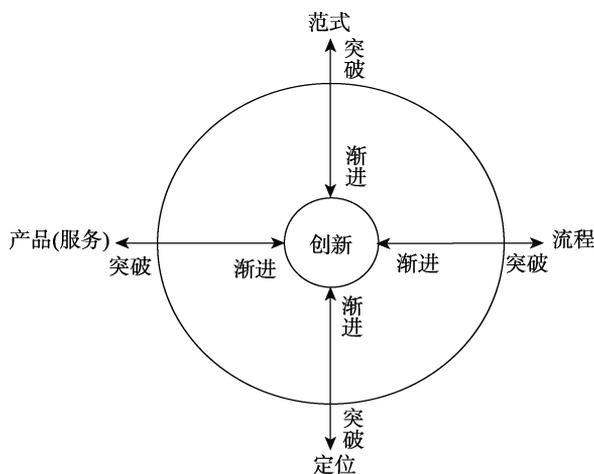


图 1-1 创新空间的四个维度

资料来源：约翰·贝赞特，乔·蒂德. 创新与创业[M]. 牛芳，池军，田新，等，译. 北京：机械工业出版社，2013.

在现实社会活动中，大部分创新实际上是渐进式创新。在不改变产品的本质基础上，遵循“做得更好”的理念来进行创新。渐进式创新的风险相对较低，成功率相对较高，是一种更易于实现的创新途径。而突破式创新相对较少的原因之一是其高风险和高投入的特性，需要花费更多精力和资源创造全新的事物，同时，技术的进步和市场的变化也不断驱动着突破式创新。突破式创新意味着更大的社会价值和更强的竞争能力，也是推动社会进步的重要源泉之一。

只有先进的技术是不够的

20 世纪 70 年代，施乐公司主导着复印机市场，成立之初就拥有切斯特·卡尔逊和巴特尔研究所引领的突破性技术，并以此带动了整个产业的发展。尽管拥有核心技术的实力，并且持续投入资源来保持竞争优势，但施乐公司还是发现自己受到市场新进入者所开发的新一代小型复印机的威胁，其中包括几家日本公司。虽然施乐公司在本行业积累了大量经验，对核心技术也有深刻的理解，但还是经历了 8 年的错误与挫败才引进一种有竞争力的产品。其间，施乐公司失去了将近一半的市场份额并遭遇严重的财务危机。正如亨德森和克拉克所言，“很明显，对现有技术的适度改变……会产生相当戏剧化的后果”。

类似的情况也发生在 20 世纪 50 年代，电子行业巨头 RCA 公司运用自己熟悉的技术研发了便携式晶体管收音机原型。然而，他并没有看到推广这项低端技术的前景，而是继续开发高级设备。相反，索尼公司利用这项技术进入消费市场，并推出了一代便携式电子产品。在此过程中，索尼公司积累大量经验，这使它可以进入更高价值、更复杂的产品市场，并在与对手竞争过程中取得成功。

从创新层面来看，可以发现创新既可以从不同层面对系统的组成部分加以改变，也可以是对整个系统的改变（如图 1-2 所示）。创新分布于各个层面，越高层次的创新对低层次的影响越大。例如，给计算机安装一个速度更快的晶体管使图像显现出来，是组件层面的渐进式创新；而通过不同的方式来组装电路板，则是电路组装系统的改进，将获得不同的或者新的功能。又比如，用线上支付代替线下支付则意味着商店需要引入在线支付软件并和第三方交易平台进行合作，同时还需要实行线上财务管理，这就是较高层次的创新对商家支付系统、财务管理等方面带来的改变和影响。



图 1-2 创新的维度

资料来源：约翰·贝赞特，乔·蒂德. 创新与创业[M]. 牛芳，池军，田新，等，译. 北京：机械工业出版社，2013：4.

可以看出，从创新对象、创新新颖程度以及创新层面来看，创新可以分为不同的类别和范围，不管是哪种类型的创新，我们都需要明白创新的方向即有关创新的战略极为重要，它将在很大程度上影响创新的成败。因此，管理创新就是根据战略目标，引导创新进入正确的轨道，通过资源配置和过程管理逐步减少不确定性，并将其转变为价值实现。在这一过程中，必然伴随着知识的流动，通过知识转移、共享和创造等来实施创新。这里的知识可以是显性的，也可以是隐性的。运用不同的知识进行创新的过程是高度不确定的，很难预料最后的结果。所以，对这一过程的管理就变得尤为重要。对创新范围的了解，有助于把握创新与创业的方向、本质和关键影响因素，对于管理创新和创业而言是重要的切入点。

1.5.3 创新与创业需要经历什么

当我们思考管理创新与创业是什么，为什么要管理，何时管理和怎样管理时，用到了三个核心概念：

(1) “创新”是一个可以系统化并加以管理的过程，无论是在一个新成立的企业中还是一个上百年的企业；

(2) “创业精神”是原动力，它通过有激情的个体、团队、网络的共同努力去驱动创新过程；

(3) “创造价值”是创新的目的，无论价值体现在财务方面、就业或者增长、持续性或社会福利的提高。

创业教育之父蒂蒙斯曾经提出了创业模型——蒂蒙斯模型（如图 1-3 所示），该模型包括了创业的关键要素：机会、资源、创业者及其团队，三者缺一不可。没有机会的创业活动是

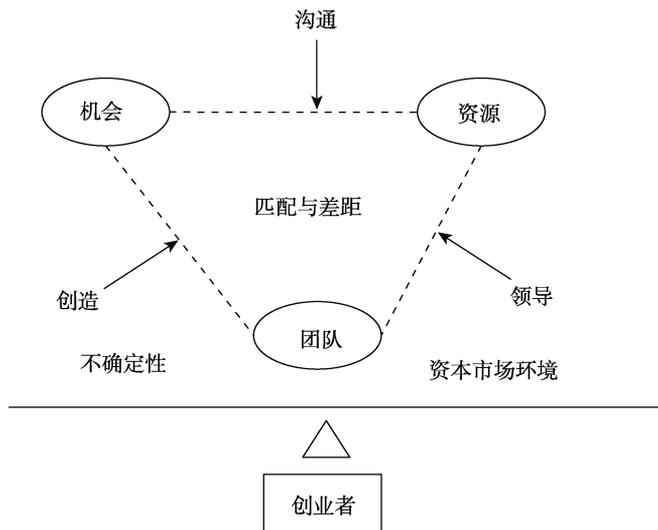


图 1-3 蒂蒙斯模型

资料来源：杰弗里·蒂蒙斯，小斯蒂芬·斯皮内利. 创业学[M]. 周伟民，吕长春，译. 北京：人民邮电出版社，2005.

盲目的，资源的投入是推动创业的动力，没有创业者识别机会投入资源，创业也是不可能的。三者之间的平衡和协调是创业成功的保证。该模型是动态的，三者相互作用，不断演进，构成创业的发展过程。创新也是如此，没有创造性思维如何获得新的想法，没有创新精神如何能够不随波逐流，没有创新者又如何发展和实现这些新的想法，而资源同样是实现创新的重要因素。

我们每个人都有很多点子或想法，但不是每一个点子都能付诸实践，将点子或想法付诸实践的过程，常常以创业的形式表现出来。那么创新到底怎么实现，如何对这个实现的过程加以管理呢？在本书中，我们采用过程视角，将创新与创业视为一个过程。约翰·贝赞特和乔·蒂德提出了一个创新过程模型（如图 1-4 所示），该过程模型包含了五个部分，这些部分共同构成了创新，只有管理好整个过程，控制好创新的每个阶段，创新成功的可能性才会不断增加。在贝赞特等人的创新过程模型中，有一个关键的部分就是发展新企业，这就是我们通常说的创业。这个模型将创业视为创新活动发展到一定阶段的一个步骤，符合现实世界中的客观规律，对创新与创业二者间的关系也具有解释力，同时便于理顺二者关系，寻找到管理的切入点。因此，本书借鉴该模型，也采用这样的过程视角来阐释创新与创业管理。



图 1-4 创新过程模型

资料来源：约翰·贝赞特，乔·蒂德. 创新与创业[M]. 牛芳，池军，田新，等，译. 北京：机械工业出版社，2013: 4.

首先，我们需要明白的是，好的点子是要符合时代的要求，满足人们的需求的，这是创新最基本的要求。而引发创新的因素有很多，可能是技术推动、市场拉动、竞争需求和环境变化等，也可能是组合式推动。因此，我们需要在不断变化的社会环境中，利用各种方法来识别创新潜在的机会。

识别出创新的机会后，就需要我们寻找和投入资源开启创新之旅。创新是一个高度不确定的活动，你不会知道接下来会发生什么。因此，一方面，你需要尽可能地寻找对创新有益并推动创新向前的知识和其他资源，在此过程中选择和制定与创新要实现的目标更为匹配的战略和战术；另一方面，我们还需要思考更多的方法和渠道，搭建内外部的网络来补充缺失的资源。

诺基亚——创新的失败者

在苹果推出 iPhone 七年前，诺基亚团队就曾演示了一款拥有彩色触屏、屏幕下方有一个单独按键的手机。演示中，这款手机能够定位餐馆、玩赛车游戏，还可以订购唇膏。20 世纪 90 年代晚期，诺基亚还曾秘密开发出另一款诱人的产品。那是一款平板电脑，有无线连接功能，配备了触摸屏。这些与后来的苹果 iPhone 和 iPad 何其相似！

可惜的是，消费者从未看到这两款产品。诺基亚在 90 年代引领了无线革命，并下定决心要把世界带进智能手机时代。可如今，它却结束了连续 14 年成为世界最大手机生产商的历史。市场调研机构 Gartner 的最新数据显示，在 2013 年一季度，全球出货的 2.1 亿部智能手机中，Android 手机出货超过 1.56 亿台，占比 74.4%，而诺基亚智能手机销量仅为 600 万台。一直以来，诺基亚明显已看到行业的发展方向，且对研究不吝投入，过去十几年共投资 400 亿美元，这一数额接近苹果同一时期研发投入的 4 倍。但它却浪费了把创新引入市场的机会。研发工作因为内部不和而碎片化，并且与生产销售手机的实际运营活动脱节。连诺基亚 CEO 史蒂芬·埃洛普也曾无奈地表示，要是诺基亚的创新当初落实在产品上面，诺基亚就不是现在这个样子了。

如前面所说的，我们还需要将新意付诸实践，把资源和知识进行整合加工变成更新的产品（服务）或者新的流程与工艺。从前期资源的投入资源转化为产品再到产品流通进入市场，这个过程不是一蹴而就的，中间可能经过多次重复和不断调整，整个过程也伴随着组织结构的调整 and 变化，以及组织自身能力的变化，以此保障创新的持续进行，使创新真正成为被市场所接受的带来价值的现实。同时，我们还要思考，在整个过程中，我们是否实现了创造价值。即便我们能够识别机会，寻找到好的资源，构建一个新的企业，但是如果整个流程没有创造价值，那这个创新就不能算成功的。这里的价值并不仅仅局限于财务指标的变化，还应包括从创新的过程中我们获得的更多知识或经验以及能力的提升，这对于组织来说同样意味着价值增值。

1.5.4 管理创新与创业

管理创新与创业，我们首先要理解我们正在管理的是什么和为什么管理，我们头脑中关于创新过程的模型越合理，支持创新的架构越可能真正发挥作用；其次，要理解成功管

理创新过程的关键点以及我们如何创造相应的条件，并确定创新的目的、方向和战略；再次，要将管理思想融入创新与创业的整个过程，思考我们如何进行管理，需要采取哪些具体行动方案。最后，要认识到这是一个充满变化的过程，管理创新与创业就是建立动态能力和不断促进变革顺利进行的过程。

本章介绍了目前创新与创业的国际和国内背景，说明了创新与创业的重要性，并对创新与创业的含义进行了解释。进一步分析了创新与创业之间的关联，提出创新与创业结合的重要性。采用过程管理的视角，将创新活动看作一个核心过程，通过对创新与创业的过程进行管理，才能使创新得以实现与持续。这个过程涉及四个核心阶段：识别机会、寻找资源、发展新企业（开发新产品或服务）、创造价值。要实现创新，我们还需要与之相匹配的目标和环境，并且在整个过程，对其进行介入和干涉，来降低不确定性，提高创新成功的可能性。由此可见，我们明确了创新与创业实际上是可以被管理的，但管理创新与创业需要具备许多前提要素和条件，这个过程也需要组织不断地开发和提升学习能力，将自身建设为学习型组织来推动和保障创新的进行。

那么，具体而言我们该如何管理创新与创业呢？这些将在后面的章节中逐步详细介绍。下面我们简要地阐明本书的逻辑框架。

第2章主要对创新与创业的内涵进行了阐述，进一步对创新与创业的关系和区别作了说明；阐述了相关的基础理论；介绍了创新过程模型和创业过程模型，分析了创新与创业的一般过程；在分析创新管理和创业管理内涵和特点基础上，提出了本书的分析视角和切入点。

第3章从创新与创业的相关要素出发，使我们进一步了解创新与创业。主要介绍了创造性思维的内涵、特征、类型和活动过程；创业者特质；企业创意和创新创业；创新型组织。通过这些介绍使读者对创新与创业活动开展的情境、前提有更深入的了解。

第4章则进入创新与创业的这一活动过程，介绍了创新的来源和机会的识别。主要阐述了创新的来源有哪些方面；进一步介绍了创新的基本方法；在机会识别方面，利用创新搜索空间地图作为工具分析了创新搜索战略；最后介绍了创业机会的识别与评价。

第5章着眼于制订商业计划搜索创新创业所需资源这一阶段，以商业计划为载体，分析了创业风险的类型、内容以及对风险的识别和评估；并从网络开发的角度分析借助网络的形式搜集创新创业所需资源，以及网络的管理；最后介绍了商业计划书的要点、撰写注意事项以及各个主体板块的内容。

第6章关注创新创业的实施阶段，即新产品与服务的开发与管理。主要包括产品创新和新产品开发战略与过程；服务创新和新服务开发战略与过程；产品和服务的开发是创新的具体实施过程，对这个过程可以用一些成熟的方法加以管理，本章最后介绍了一些实用的管理工具和技术。

第7章同样针对实施阶段，介绍了创建新企业的核心知识。简要介绍了创建新企业的方式和阶段；分析了创业融资以及商业模式的选择；并对创业过程中风险防御和危机管理的问题作了阐释；最后描述了新创企业生命周期，成长过程中可能存在的问题及企业成长管理。

第8章则关注创新与创业过程中的价值创造及可持续发展问题。创新与创业过程中除

了财务指标的变化，最重要的价值创造体现在知识创造上，这一章分析了企业知识、知识创造和企业中的知识管理，并分析了企业发展过程中知识产权战略问题；对创新与绩效之间的关系提出了探讨；最后结合我国经济新常态，分析了创新与创业的时代意义。

第9章是对一些关键问题的回顾。指出了创新与创业的关键影响因素；分析了企业的创新困境和提升创新能力的途径；强调了创新创业过程中，重要的个体“企业家”扮演的角色及企业家精神的重要意义；介绍了审视和评估创新过程的工具—创新审计；最后提出全面创新管理的思想，以再次强调创新与创业管理并不是某一个过程、某一次活动的成功，而是一个不断改进不断超越的循环的过程，对这个过程需要全面的管理。



本章小结

通过本章的学习，我们了解了创新与创业的背景和时代意义。创新与创业是当今时代发展的要求，是促进经济转型升级的重要途径。创新是创业的源泉，创业是创新价值实现的重要途径，创新与创业相互推动，不再将二者视为完全独立的两类活动是时代的要求和商业成功的重要条件。创新不是一拍脑袋就能实现的事情，它与内外部环境和个人特质有关。而创业的过程也充满艰辛和不确定性。在创新与创业过程中，为了确保其顺利实施，我们要对创新与创业实施有效管理。有效地管理创新与创业能降低过程中的不确定性，提高成功的可能性并驱动持续不断的创新。本书将从过程视角，逐步阐释创新与创业的管理。



关键概念

产品创新是指对产品或服务做出有价值的改变。

流程创新是指创造和改变提供产品或服务的方式。

定位创新是指改变产品或服务进入的环境或市场。

范式创新是指组织结构潜在的心智模型的改变。

渐进式创新是指从小的、逐步的改变开始，进行创新，做更好的事。

突破式创新是指使思维和使用方式发生本质性或颠覆性的变化，做不同的事。

创新精神是指一个人从事创新活动、产生创新成果、成为创新的人而所具备的综合素质。比如，敢于冒险、批判性思维、反应迅速、追求卓越、独立、适应能力强等。

创业精神是精力、愿景、热情、忠诚、见识和风险承担等的混合，为创新过程提供驱动力。



思考题

1. 我们为什么要研究创新与创业？
2. 你所理解的创新与创业是什么？在当今社会什么是创新？
3. 创新的范围包括哪些？
4. 创新与创业是否可以管理？我们又该如何管理？

5. 阅读完本章，你对创新与创业的管理有新的认识吗？



参考文献

- [1] 葛宝山, 李明芳, 蔡莉, 赵树宽, 董保宝. 全球化背景下的创新与创业——“2011 创新与创业国际会议”观点综述[J]. 中国工业经济, 2011(9): 36-44.
- [2] 龚丽敏, 江诗松, 魏江. 试论商业模式构念的本质、研究方法及其未来研究方向[J]. 外国经济与管理, 2011(3): 1-18.
- [3] 李政, 邓丰. 面向创业型经济的创业政策模式与结构研究[J]. 外国经济与管理, 2006(6): 26-33.
- [4] 彼得·F·德鲁克. 创新与创业精神[M]. 张炜, 译. 上海: 上海人民出版社, 上海社会科学院出版社, 2002(9): 23.
- [5] Tapas Kanungo, GA Marton, O Bulbul. Performance Evaluation of Two Arabic OCR Products[J]. Proc Spie, 1999, 3584: 76-83.
- [6] PA Herbig, H Kramer. Innovation Inertia: THE POWER OF THE INSTALLED BASE[J]. The Journal of Business & Industrial Marketing, 1993(3): 44-57.
- [7] 张映红. 公司创业理论的演化背景及其理论综述[J]. 经济管理, 2016(14): 4-7.
- [8] Y Wang, N Wang, H Zhao. Organizational memory, organizational learning and supplier innovation capability: An empirical investigation in the context of outsourcing[J]. Science Research Management, 2014.
- [9] 任迎伟, 张宁俊. 知识吸收能力面临的科层困境及组织创新中引入市场机制分析[J]. 四川大学学报(哲学社会科学版), 2008(2): 107-112.
- [10] 张玉利, 陈寒松. 创业管理(第2版)[M]. 北京: 机械工业出版社, 2011.
- [11] 杰弗里·蒂蒙斯, 小斯蒂芬·斯皮内利. 创业学[M]. 周伟民, 吕长春, 译. 北京: 人民邮电出版社, 2005.
- [12] 约翰·贝赞特, 乔·蒂德. 创新与创业[M]. 牛芳, 池军, 田新, 等, 译. 北京: 机械工业出版社, 2013.

**学习目标**

1. 掌握创新与创业的内涵；
2. 理解创新与创业的关系；
3. 熟悉创新与创业的相关基础理论；
4. 了解创新与创业的一般过程；
5. 理解创新与创业管理。

**本章关键词**

创新（innovation）
创业（entrepreneurship）
创新管理（innovation management）
创业管理（entrepreneurship management）

2.1 创新与创业

2.1.1 创新的内涵

创新是人类活力的源泉。人类发展的历史就是一部创新史，随着人类创新实践的不断发展，人们对创新的认识也在不断丰富和完善。英语里“创新”起源于拉丁语的“*Innovare*”，意思是更新、制造新事物或者改变。我国早在《南史·列传第一·后妃上》殷淑仪一节中就曾提到“创新”一词。根据《辞海》《汉语大字典》和《现代汉语词典》的解释，创新就是“抛开旧的，创造新的”。创新的哲学认识，是人的实践行为，是人类对于发现的再创造，是对于物质世界的矛盾再创造。从认识的角度来说，就是更有广度、更有深度地观察和思考这个世界。从实践的角度来说，就是能将这种认识作为一种日常习惯贯穿于生活、工作与学习的每一个细节中，所以创新是无限的。

创新的社会学概念，是指人们为了发展的需要，运用已知的信息，不断突破常规，发现或产生某种新颖、独特的有社会价值或个人价值的新事物、新思想的活动。

创新的经济学概念，最初由熊彼特在其成名经典《经济发展理论》中提出，是指“建立一

种新的生产函数”，把经济生活中生产要素和生产条件的“新组合”投入生产体系中，是企业家通过新组合而产生新利润的活动，包括新产品、新生产工艺和方法、新市场、新材料供给、新管理五种形式。熊彼特主要是从技术与经济相结合的角度，探讨技术创新在经济发展过程中的作用，提出创新是经济增长的内生动力。熊彼特的创新理论对后世产生了较大影响。随着经济社会的发展和创新研究的深入，“创新”一词也被赋予更多的含义。“竞争战略”之父迈克尔·波特在《国家竞争优势》中认为，“创新”一词应该做广义的解释，它不仅是新技术，而且也是新方法或新态度。“现代管理学之父”彼得·德鲁克在《创新与企业家精神》中提出，创新不是一个技术概念，而是一个经济社会概念。广义的创新包括体制、机制、法治等方面的制度创新。英国科技政策研究专家克里斯托夫·弗里曼教授认为，创新是指在一次引进某项新的产品、工艺过程中，所包含的技术、设计、生产、财政、管理和市场活动的诸多步骤。经济合作与发展组织的报告《在学习型经济中的城市和地区》中将创新理解为“被组织采用产生了经济意义的新的创造”。著名管理学家成思危教授认为，创新是引入或者产生某种新事物而造成的变化，大体有三种主要类型，即技术创新、管理创新和制度创新。创新是多层次的，高端创新具有革命性、颠覆性、破坏性，而中端、低端创新则具有渐进性。可见，创新具有丰富的内涵，目前，关于“创新”的内涵界定认可度较高的主要有：

- ① 2000年联合国经济合作与发展组织提出的，“创新的含义比发明、创造更为深刻，它必须考虑经济上的运用，实现其潜在的经济价值。只有当发明创造引入经济领域，它才成为创新”。
- ② 2004年美国国家竞争力委员会在《创新美国》计划中提到“创新是把感悟和技术转化为能够创造新的市值、驱动经济增长和提高生活标准的新产品、新过程与方法和新服务”。本书认为创新（innovation）就是将新意和想法付诸实践，变成有价值的新产品、新服务或核心流程。

2.1.2 创业的内涵

从一定意义上说，人类社会也是一部创业史，随着人类创业实践的不断发展，越来越多的人将创业视为极具吸引力的职业生涯之路。

根据《辞海》和《现代汉语词典》的解释，创业就是“创立基业”。英文中“创业”有两种表达方式，“venture”和“entrepreneurship”。但这两个词的最初字面意思都不是“创业”之意。“venture”的本意是冒险，但在创业领域中，它不仅赋予了冒险的意思，还有“冒险创建新企业”。“entrepreneurship”常用来表示静态的“创业状态”或“创业活动”，它是从“企业家”“创业者”角度来解释“创业”的。随着创业领域越来越被重视，“entrepreneurship”也逐渐被赋予了“企业家精神”这一新的概念。1956年，科尔（Cole）首次提出创业的概念，他把创业定义为：发起、维持和发展以利润为导向的企业的有目的性的行为。

随着创业领域的不断发展，不同学者对创业的内涵有着不同的理解。

（1）罗伯特·C. 荣斯戴特（Robert Ronstadt）认为：“创业是一个创造增长的财富的动态过程。财富是这样一些人创造的，他们承担资产价值的时间风险，承诺或提供产品或服务。他们的产品或服务未必是新的或唯一的，但其价值是由企业家通过获得必要的技能与资源并进行配置来注入的。”

(2) 霍华德·H. 斯蒂文森等 (Howard H. Stevenson) 指出：“创业是一种管理方式，即对机会的追逐，与当时控制的资源有关。”他认为：“创业可由以下六个方面的企业经营活动来解释：发现机会、战略导向、致力于机会、资源配置过程、资源控制的概念和回报政策。”

(3) 杰弗里·A. 蒂蒙斯 (Jeffrey A. Timmons) 说：“创业是一种思考推理和行为方式，这种行为方式是机会驱动，注重方法与领导相平衡。创业导致价值的产生、增加、实现和更新，不只是为所有者，也为所有的参与者和利益相关者。”

(4) 沙恩 (Shane) 和文卡塔拉曼 (Venkataraman) 对创业下的定义是：作为一个商业领域，创业致力于理解创造新事物（新产品或服务、新市场、新生产过程或原材料、组织现有技术的新方法）的机会是如何出现并被特定个体发现或创造的，这些人如何运用各种方法去利用或开发它们，然后产生各种结果。

除学术界外，各行各业也都结合实践经验对创业有着不同的定义。考察创业定义中出现的关键词频数，得出结果见表 2-1。

表 2-1 创业定义关键词频数统计

序号	对创业定义的不同理解	出现频数	序号	对创业定义的不同理解	出现频数
1	开始、创建、创造	41	10	创造价值	13
2	新事物、新企业	40	11	追求成长	12
3	创新、新产品、新市场	39	12	活动过程	12
4	追逐机会	31	13	已有企业	12
5	风险承担、风险管理、不确定性	25	14	首创活动、做事情、超前认知与行为	12
6	追逐利益、个人获得	24	15	创造变革	9
7	资源或是生产方式的新组合	22	16	所有权	9
8	管理	22	17	责任、权威之源	8
9	资料	18	18	战略形成	6

注：表中只列示了超过 5 个以上频数定义的分析。

资料来源：Morris M, Lewis P, and Sexton D. Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-output Perspective [J]. SAM Advanced Management Journal, 1994, 59(1): 21-31.

如前文所述，创业 (entrepreneurship) 有广义和狭义之分。广义上的创业是指一种精神和“创造新的事业的过程”。换句话说，所有创造新的事业的过程都是创业。而从狭义的角度来看，创业是必须承担风险的创业者通过对市场的调研分析，及时捕获商业机会，并通过投入已有的技能知识，创建新企业或在企业内部创业，努力筹集并配置相关资源，将新颖的产品或服务推向市场，为个人和社会创造价值的一系列活动和过程。

2.1.3 创新与创业的关系

瑞典管理学家 Kaj Mickos (2004) 认为“创业不是创新，创新也不是创业。创业可能涉及创新，或者也并不涉及；创新可能涉及创业，或者也并不涉及”。“创新”学派观点则强调创新和创业的内在联系，主张“创业是实现创新的过程，而创新是创业的本质和手段”。可见，创新与创业二者间的关系充满辩证色彩，二者是两个不同的概念，属于不同的范畴，不能相互混淆，但二者又存在本质上的契合，内涵上的相互包容和实践过程中

的互动发展。

1. 创新与创业的联系

创新与创业都是赋予资源以新的创造财富能力的行为，以实现价值创造为归宿，成功的创业离不开创新。“创新型创业”是“创新”和“创业”的交集部分，会更容易形成独特的竞争优势，也更有可能为顾客创造并带来新的价值。

（1）创新是创业的本质和灵魂

创新是创业的源泉，是创业的本质和灵魂，是创业者的重要特征。创业往往在创新中产生，创新因创业而实现其价值。创业通过创新拓宽商业视野、获取市场机遇、整合独特资源、推进企业成长。没有创新的企业是很难长期生存的。熊彼特曾提出“创业包括创新和未曾尝试过的技术”。创业者只有在创业的过程中具有持续不断的创新思维和创新意识，才可能产生新的富有创意的想法和方案，才可能不断寻求新的模式、新的思路，最终获得创业的成功。可以说，创新思维和创新意识是最重要的创业资本。

（2）创新的价值在于创业

创新的前提是创意，创新的延续是创业。创意和创新本质上都属于思维、观念、方法、模式等，还不能从根本上解决经济基础问题，唯有通过创业才能将创意和创新落到实践中。从一定程度上讲，创新的价值就在于将潜在的知识、技术和市场机会转变为现实生产力，实现社会财富的增长，造福于人类社会，而实现这种转化的根本途径就是创业。创业者可能不是创新者或发明家，但必须具有能发现潜在商机的能力和敢于冒险的精神；创新者也不一定是创业者或是企业家，但是创新的成果则是经由创业者推向市场，使潜在的价值市场化，创新成果也才能转化为现实生产力。这也从侧面体现了创新与创业的相互关联。

（3）创业推动并深化创新

创业行为可以推动新发明、新产品或是新服务的不断涌现，创造出新的市场需求，从而进一步推动和深化各方面的创新，就这个角度而言，也就提高了企业、区域乃至整个国家的创新能力，推动经济的增长。

2. 创新与创业的区别

知识经济的核心就在于社会经济由许许多多的创新活动构成，这些创新活动可能经历由创意、发明创造到创业的过程。如 Kaj Mickos 所说，创新与创业亦不能完全等同，在很多情况下，两者甚至处于有着明显界限的不同领域。创新与创业的主要区别在于以下几个方面：

（1）起点不同

创业不一定非得有创新，创业并不拘泥于当前的资源约束，甚至可以白手起家，创业者更加注重的是寻求机会和创造性地整合资源，关注的是机会、市场和顾客；创新则往往通过对现有资源——生产要素实施新组合，或是以某项发明创造为起点，通过开发利用并将其推向市场，以实现价值创造。

（2）手段不同

创业重“业”，往往通过创建新的企业，通过组织变革和创新来实现财富创造；而创新则不一定通过组织变革的手段来实现价值创造，因而创新可能并不涉及创业。

(3) 主体和客体不同

创业的主体通常是创业者个人，或由个人主导的创业团队；而创新的主体除了个人外，还有企业、政府、高校或者科研院所等多种形式。创新的客体可以是技术、产品、工艺、组织、流程、管理、模式、观念、方式等，而创业的客体通常就是一个企业或组织。

3. 从创新到创业的过程

创业者可以不是发明家，但必须是能够发现潜在利润、敢于冒风险并具备组织能力的企业家。创新之初，创新者可能不是创业者或企业家，但创新的成果若需要进一步转化为生产力，则发明者必须转变为创业者，或者由其他的创业者将发明者的创新成果商业化。如果发明者不能将创新升格为创业，创新就成为了发明，这是技术领域里的研究活动，而不是我们所关注的创业活动。我们所说的创业活动联结了技术与经济，是将技术创新转化为生产力的过程。创业之后的创新是一个综合化的系统工程，需要企业中多个部门的参与与合作，此时的创新又多了一些技术研究和管理的因素，创新必须与管理相结合，从而生产持续的创新、持续的转化。回顾历史，每次划时代的创新成果都催生一个或几个超级大企业，都为社会、企业和创业者个人带来了巨额财富。比如，电话在 1876 年被发明，成就了美国贝尔公司；汽车发明于 1885 年，造就了福特、通用等一批汽车企业巨头崛起；1930 年发明飞机，波音公司、空中客车公司等几乎垄断了全球的飞机制造；1946 年第一台计算机制造出来，IBM 和英特尔才成为 IT 界的霸主；个人 PC 机诞生于 1981 年，微软、DELL 公司成了后起之秀，比尔·盖茨连续多年被列为世界首富；INTERNET 在 1992 年出现，YAHOO 公司创建了网上虚拟世界；1995 年前后，电子商务投入具体实践，亚马逊网络书店应运而生。以上例子可见，创业往往在创新之后产生，但创业的先机确实稍纵即逝，机不可失。发明、创新、创业的关系如图 2-1 所示。

在创业环境良好、创业资源具备的条件下，创新者向创业者转化，创新最终落实为创业的过程就是创新到创业的过程。这个过程往往经由设计创新构思到研究开发，再到技术管理与组织，然后到工程设计与制造，最后直至客户参与以及市场营销等一系列活动。在

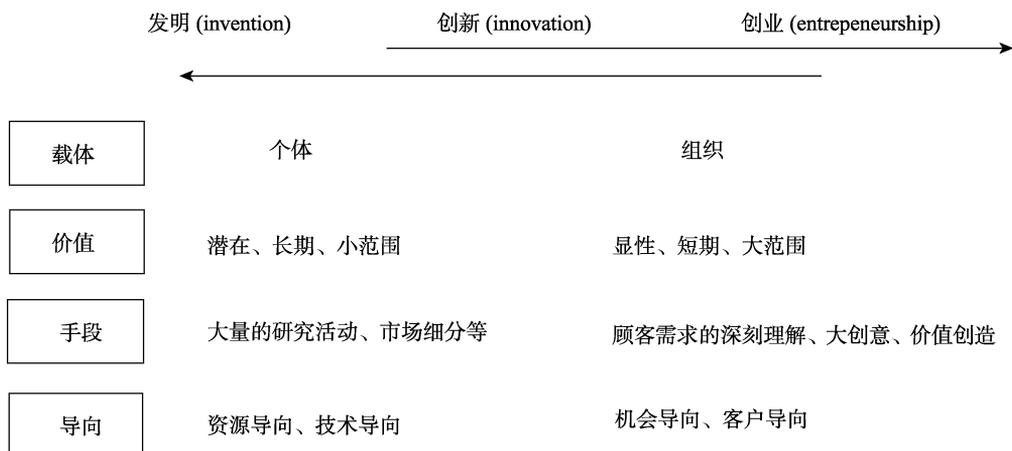


图 2-1 发明、创新与创业的关系

创新过程中这些活动互相联系、互相连接，有时又形成循环交叉或并行的操作。这些活动以不同的方式连接起来，就形成了创新到创业的过程。

2.2 创新与创业的相关基础理论

2.2.1 创新理论

1. 创新理论介绍

创新成为一种理论是 20 世纪初期的事情。熊彼特（Joesph Alois Schumpeter, 1883—1950）第一个从经济学角度系统提出了创新理论，他在其 1912 年出版的《经济发展理论》一书中，系统地定义了创新的概念。随后，到 20 世纪 50 年代，科学技术在经济发展中日益呈现出独立和突出的价值，技术创新的理论研究开始成为一个十分活跃的领域。从 20 世纪 80 年代开始，技术创新的理论研究开始走向深入，被用于解释经济发展中的许多现实问题，其重要地位逐渐得到确认。

华为的创新实践

在过去的 30 年时间里，大多数中国民营科技企业总是逃脱不了“各领风骚三五年”的宿命，我们也听到和看到太多关于中国民营企业崛起、衰落、倒闭的悲伤故事。但是华为技术有限公司却成功了！华为从 2 万元起家，用 25 年时间，从名不见经传的民营科技企业，发展成为世界 500 强和全球最大的通信设备制造商，创造了中国乃至世界企业发展史上的奇迹！

华为成功的秘密就是创新。创新无疑是提升企业竞争力的法宝，同时它也是一条充满了风险和挑战的成长之路。“不创新才是华为最大的风险”，华为总裁任正非的这句话道出了华为骨子里的创新精神。“回顾华为 20 多年的发展历程，我们体会到，没有创新，要在高科技行业中生存下去几乎是不可能的。在这个领域，没有喘气的机会，哪怕只落后一点点，就意味着逐渐死亡。”正是这种强烈的紧迫感驱使着华为持续创新。

华为到 2012 年年底拥有 7 万多人的研发队伍，占员工人数的 48%，是全球各类组织中研发人数最多的公司；从 1992 年开始，华为就坚持将每年销售额的至少 10% 投入研发。2013 年华为研发投入 12.8%，达到 53 亿美元，过去 10 年的研发投入累计超过 200 亿美元；华为在全球有 16 个研发中心，2011 年又成立了面向基础科学研究为主的 2012 实验室，这可以说是华为的秘密武器。

华为在全球的成功得益于两大架构式的颠覆性产品创新，一个叫分布式基站，一个叫 SingleRAN，后者被沃达丰的技术专家称作“很性感的技术发明”。这一颠覆性产品的设计原理，是指在一个机柜内实现 2G、3G、4G 三种无线通信制式的融合功能，理论上可以为客户节约 50% 的建设成本，也很环保。华为的竞争对手们也企图对此进行模仿创新，但至今未有实质性突破，因为这种多制式的技术融合，背后有着复杂无比的数学运算，并非简单的积木拼装。此外，华为的创新体现在企业的方方面面，在各个细节之中，但是华为不是为创新而创新，它打造的是一种相机而动、有的放矢的创新力，

是以客户需求、市场趋势为导向，紧紧沿着技术市场化路线行进的创新，这是一种可以不断自我完善与超越的创新力，这样的创新能力才是企业可持续发展的基石。

现在，华为的产品和解决方案已经应用于 150 多个国家，服务全球 1/3 的人口。在全球 50 强电信运营商中，有 45 家使用华为的产品和服务，其海外市场销售额占公司销售总额的近 70%。

资料来源：C114 中国通信网，<http://www.c114.net/news/126/a763931.html>。

2. 熊彼特的创新理论

熊彼特，美籍奥地利经济学家，当代资产阶级经济学代表人物之一。熊彼特是创新管理的鼻祖。他在《经济发展理论》一书中最先提出了“创新理论”，并以“创新理论”理解资本主义的本质特征。按照熊彼特的定义，“创新”就是“建立一种新的生产函数”，即实现生产要素和生产条件的新组合，包括五种情况：

- ① 引入一种新的产品或提供产品的新质量；
- ② 采用一种新的生产方式；
- ③ 开辟一个新的市场；
- ④ 获得一种原料或半成品的新的供应来源；
- ⑤ 实行一种新的企业组织形式。

在熊彼特看来，作为资本主义“灵魂”的企业家，其职能就是实现“创新”，引进“新组合”，创新无处不在。他认为，“创新”是一个内在的因素，经济发展也不是外部强加的，而是来自内部自身创造性的关于经济生活的一种变动。企业家之所以进行“创新”活动，是因为他看到了“创新”给他带来了盈利的机会。

但是，创新者同时也为其他企业开辟了道路，一旦其他企业纷纷跟随模仿，形成“创新”浪潮之后，意味着盈利机会也就趋于消失。“创新”浪潮的出现，造成了对银行信用和生产资料的需求扩大，引起经济高潮。而当“创新”已经扩展到较多企业，盈利机会趋于消失之后，对银行信用和生产资料的需求便减少，于是经济就收缩。这样就形成了经济的繁荣与萧条的交替，经济的发展就是在创新活动的推动下周期性进行的。

熊彼特认为，资本主义本质上是经济变动的一种形式或方法，它绝不是静止的。“创新”、“生产要素的新组合”、“经济发展”是资本主义的本质特征，离开了这些，资本主义就不存在。在熊彼特看来，所谓资本，就是企业家为了实现“新组合”，用以“把生产指向新方向”，“把各项生产要素和资源引向新用途”的一种“杠杆”和“控制手段”。资本不是具体商品的综合，而是可供企业家随时使用的支付手段，是企业家和商品世界之间的“桥梁”，其职能在于为企业家进行“创新”提供必要条件。只有在实现了“创新”和“发展”的情况下，才存在企业家，才产生利润，才有资本和利息。这样，企业总收入超过其总支出，这种“余额”或剩余就是“企业家利润”，这是企业家由于实现了“创新”或生产要素的“新组合”而“得到的合理报酬”。

3. 彼得·德鲁克的创新理论

彼得·德鲁克是现代管理学之父，被称为“大师中的大师”。彼得·德鲁克认为，创新

是通过有目的的专注的变革努力，提升一家企业的竞价潜力或社会潜力。在彼得·德鲁克的管理学体系中，“创新”“企业家精神”素来占有举足轻重的显要地位。他将创新与企业家精神视为每一位高管的工作的一部分，它是有意识的寻找机会。这些机会可以分门别类，但无法事先预知。要找到这些机会并加以利用，需要人们严格有序地工作。

德鲁克认为，创新是一项系统性的、有目的性的工程。他还提出，创新是企业家特有的工具，他们通过创新将变化看作开创另一个企业或服务的机遇。而创新是一门学科，是可以学习并实践的。企业家应有目的的寻求创新来源，应了解成功创新的原理，并且能够加以应用。企业家精神则是创新实践的精神，而新企业则是创新的主要载体。

德鲁克继承并发展了熊彼特的创新理论，他剖析了创新的来源、特点、原则，并且对不同类型的组织面对变革，如何去实现创新，运用创新战略等问题展开研究。在其经典之作《创新与企业家精神》一书中，德鲁克首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。如果你懂得在哪里以及如何寻找创新机遇，你就能系统化地管理创新；如果你懂得运用创新的原则，你就能使创新发展为可行的事业。这是德鲁克在《创新与企业家精神》中为我们解释的重点。他提出创新机遇的七个来源，包括意外事件、不协调事件、程序需要、产业和市场结构、人口统计数据、认知的变化和新知识。而创新所需遵循的原则包括：任何创新都不可脱离社会实践原则、主导未来发展原则和创新主体理性原则。德鲁克创新思想的核心回答了两个问题，一是什么是创新的问题，他从创新的内涵和特征方面对此进行了分析；二是应该怎样创新，他对创新来源和原则的分析则是解决如何创新的问题。如果说熊彼特系统地论述了创新的经济意义，那么德鲁克则系统地论述了创新的管理意义。

4. 破坏性创新理论

破坏性创新理论作为一个新兴的理论，自提出以来就引起了众多研究者和管理者们的兴趣。Christensen 在《创新者的困境》一书中首次正式提出破坏性创新（disruptive innovation）的概念。他认为创新有不同的路径，首先是维持性创新，在现有市场上使现有产品或服务更好、更快或更便宜，虽然这些提升可能是困难的或者是昂贵的，但属于在已知的路径中应用现有的一系列能力和流程。第二种创新路径是通过不连续的变化，可能是通过技术上某种能力的突破或现有能力的破坏。比如以计算机为基础的文字处理的发展排除了机械打字技术创新的需要。后一类创新路径称为破坏性创新，与现有维持性创新相比，这类创新起初立足的市场不是现有的主流市场，而是一些低端市场或者新市场。随着技术的进步，产品性能的提高，新产品逐渐侵蚀现有的市场，甚至取代现有产品或产业。

一般而言，破坏性创新是指通过推出一种新型的产品或者服务而创造了一个全新的市场。其产品往往比主流市场已定型产品的性能要差，一般比较便宜、更加简单、功能新颖、便于使用，这些都是新用户喜欢的特性，所以全新的市场能够开拓出来，此类创新对已经形成市场份额的在位企业具有破坏性。

破坏性创新具有相对性。从技术、市场和组织方面来看，破坏是相对于现有的主流技术、主流客户和已定型公司而言的，一旦破坏性创新产品的性能超越了现有延续性创新产

品性能，破坏性创新就可以形成明确的性能改进轨道，进而也就演变为延续性创新，其后又会出现新一轮新的破坏性创新。在技术创新不断演进过程中，随着已定型公司和新加入公司的更替，破坏性创新与延续性创新也不断更替。对一家公司具有破坏性的创新可能对另一家公司具有延续性的影响。如互联网销售对戴尔的电话直销模式而言是延续性创新，而对康柏、惠普和 IBM 的销售渠道来说则是破坏性的。

破坏性创新与突破性创新（radical innovation）是最易混淆的两个重要概念，它们之间存在相互联系、渗透和重叠的关系，在技术层面上也具有一定的相似性。在早期的研究中，很多学者没有区分突破性创新（rad-ical innovation）和破坏性创新（disruptive innovation）。其实，通过进一步的比较和分析，不难发现，破坏性创新与突破性创新依然存在重要的区别：

突破性创新主要用于分析整个经济系统的演进规律，而破坏性创新则主要用于分析单个企业失败或成功的原因，以实现企业的持续增长。突破性创新的核心视角和维度是技术，主要是指基于科学发现原理具有重大经济意义（如引起经济长波的技术性突破）而言的；而破坏性创新的核心视角是市场细分和价值体系，并不一定伴随技术突破（breakthrough），主要是指将破坏性商业模式与现有技术进行组合，它以经济效益作为评价尺度，能引起新企业成长和已定型企业衰败。很显然破坏性技术的发动者是市场中的小企业，而大企业对于破坏性技术通常采取不惜代价地扼杀其发展，因为居于主导技术和市场的大企业绝对不会心甘情愿地放弃其支配地位而任随小企业对破坏性技术的培育。

2.2.2 创业理论

1. 创业理论介绍

创业是经济和商业活动中的重要现象，如今的创业变成了一个非常宽泛的名词，对创业现象和创业理论进行研究的学者来自各个领域，如经济学、管理学、金融学、社会学、心理学、教育学、法学、商业伦理学、公共政策学，以及城市规划学，等等。综观这些不同角度的创业理论，我们大致可以把它们分成八大学派^①，可见表 2-2。

表 2-2 八大学派特点

风险学派	创业者要承担以固定价格买入商品并以不确定的价格将其卖出的风险
领导学派	创业者是生产过程的协调者和领导者
创新学派	创业是实现创新的过程，而创新就是创业的本质和手段
认知学派	从创业者的认知特性、人品特征、成就感动机、冒险倾向等角度来研究创业
社会学派	强调宏观的社会环境和社会网络对企业创业的影响
管理学派	认为创业是一种管理方法，包括战略导向、把握机会、获取资源、控制资源、管理结构、报酬政策 6 个方面
战略学派	把创业过程视为初创业企业或者现有创业成长过程的战略管理过程
机会学派	强调从“存在有利可图的机会”和“存在有进取心的个人”这两者相结合的角度去研究创业

^①林强，姜彦福，张健. 创业理论及其架构分析[J]. 经济研究，2001(9): 85-96.

2. 风险学派理论

早在 1755 年，法国经济学家 Cantillon 就把 entrepreneur 一词作为术语引入经济学。他认为创业者要承担以固定价格买入商品并以不确定的价格将其卖出的风险。创业者的报酬就是卖出价与买入价之差。如果创业者准确地洞察、把握了市场机会，则赚取利润，反之则承担了风险（黄群慧，2000）。奈特（1921）赋予了创业者（企业家）不确定性决策者的角色，他认为“有更好管理才能（远见力和统治他人的能力）的人具有控制权，而其他人在他们的指挥下工作”。对自己的判断有信心和在行动中能“坚持这一判断”的人专业于承担风险。在企业中存在一个特殊的创业者（企业家）阶层负责指导企业的经济活动，创业者向那些提供生产服务的人保证一份固定的收入。“自信和敢于冒险的人通过保证多疑和胆小的人有一确定的收入，以换取对实际结果的拥有而承担风险或对后者保险。”

3. 领导学派理论

领导学派从创业者在企业组织中的领导职能来研究创业活动和创业者的行为。法国经济学家 Jean Baptiste Say 认为，创业就是要把生产要素组合起来，把它们带到一起，创业者就是生产过程的协调者和领导者。他指出，一个成功的创业者必须要有判断力、毅力和包括商贸在内的有关这个世界的广博的知识以及非凡的管理艺术，把所有的生产资料组织起来，将其所利用的全部资本、支付的工资价值、租金和利息以及属于他自己的利润的重新组合都体现在产品的价值中。英国经济学大师马歇尔赋予创业者（企业家）在企业中担任多重领导职能，如管理协调、中间商、创新者和承担不确定性等。他认为一个真正的创业者必须具备两方面的能力：一方面他必须对自己经营的事业了如指掌，有预测生产和消费趋势的能力；另一方面他必须有领导他人、驾驭局势的能力，善于选择自己的助手并信赖他们。

4. 创新学派理论

熊彼特赋予创业者以“创新者”的形象，认为创业者的职能就是实现生产要素新的组合（熊彼特，1934）。创业是实现创新的过程，而创新是创业的本质和手段。熊彼特把创新比喻成为“革命”，创业者是“通过利用一种新发明，或者更一般地利用一种未经试验的技术可能性，来生产新商品或者用新方法生产老商品；通过开辟原料供应的新来源或开辟产品的新销路；和通过改组工业结构等手段来改良或彻底改革生产模式”。熊彼特强调创业和发明不是一个概念，创业最终需要创新成果在市场上实现。创业者的职能“主要不在于发明某种东西或创造供企业利用的条件，而是在于有办法促使人们去完成这些事情”（熊彼特，1942）。他进一步认为，经济体系发展的根源在于创业活动。“创业是经济过程本身的主要推动力”，“这类活动就是能使经济肌体革命化的多次发生的‘繁荣’和由于新产品和新方法造成干扰平衡的冲击而经常出现的‘衰退’（指暂时性的失业等现象）的主要原因”。

5. 认知学派理论

认知学派强调从创业者的心理特性，特别是认知特性角度来研究创业，并强调创业者的认知、想象力等主观因素。Casson（1982）认为“创业者是擅长于对稀缺资源的协调利用作出明智决断的人”。Shackle 认为创业者在作出决策时具有非凡的想象力。Kirzner 的理论试图将经济学与心理学连接起来，他提出了一个描述创业者心理认知特征的术语——“敏

感”(alertness)。Kirzner(1973)认为,创业者具有一般人所不具有的能够敏锐地发现市场获得机会的“敏感”。也只有具备这种敏感的人才能被称为创业者。这种敏感使创业者能够以高于进价的售价销售商品,“他所需要的就是发现哪里的购买者的买价高,哪里的销售者的售价低,然后以比其售价略高的价格买进,以比其买价略低的价格卖出。发现未被利用的机会需要敏感,计算能力无济于事,节俭和追求最大产出也不是创业者所需具备的知识”(黄群慧,2000)。Kirzner的理论引发了很多心理学学者对于创业问题的研究,特别是创业者的心理特性的研究。除了认知特性以外,还有对创业者的人品特征、成就感动机、冒险倾向等方面的研究。

6. 社会学派理论

社会学派不认为创业是个性或个人背景的产物,相反,它强调从外部社会来研究创业现象和创业问题。有些学者探讨了宏观的社会环境和社会网络对于企业创业的影响。Saxenian(1999)认为硅谷有一个以地区网络为基础的工业体系,能促进各个专业制造商集体学习和灵活地调整一系列相关的技术。该地区密集的社会网络和开放的人才市场弘扬了不断试验探索和开拓进取的创业精神。此外,地区的社会文化氛围也对当地的创业活动有巨大的影响,“硅谷地区的文化鼓励冒险,也接受失败”,创业精神和创业活动最终“会带动整个硅谷繁荣起来”。另一些学者从微观角度研究了创业者个人的社会网络问题。Woodward(1988)认为社会网络在帮助创业者建立和发展企业时扮演了积极的角色,例如个人的社会网络特性可以提高他去实际开办一家企业的概率。而成功的创业者往往会花费大量的时间去建立个人的社会网络以帮助新创企业的成长。当创业者能够通过社会网络得到充足而及时的资源时,就容易取得成功。

7. 管理学派理论

管理学派反对从主观主义角度研究创业的方法,反对给创业蒙上一层神秘的色彩,不认为创业是一种天赋、灵感或智慧的闪现。当代管理大师德鲁克(1985)认为,“任何敢于面对决策的人,都可能通过学习成为一个创业者并具有创业精神。创业是一种行为,而不是个人性格特征”。创业是一种“可以组织,并且是需要组织的系统性的工作”,甚至可以成为“日常管理工作的一部分”。“成功的创业者不是去坐等灵感的降临,而是要实际工作。”德鲁克也十分强调创新在创业中的重要作用,他认为只有那些能够创造出一些新的、与众不同的事情,并能创造价值的活动才是创业。而且进一步来说,将创业看成管理的一个重要理由就是因为许多发明家虽然是创新者,但恰恰是因为不善于管理才成不了将创新成果产业化的创业者。Stevenson, Roberts 和 Grousbeck(1994)认为创业是一种管理方法,是“在不拘泥于当前资源条件限制下的对于机会的捕捉和利用”,可以从6个方面对这种管理手段进行描述,即战略导向、把握机会、获取资源、控制资源、管理结构、报酬政策。

8. 战略学派理论

战略管理是企业管理的一个重要领域,因此,严格来说创业理论的战略学派应属于管理学派的一个分支。最近几年来一些战略管理方面的学者广泛采用战略管理的方法研究创业活动,把创业过程视为初创企业或者现有企业成长过程中的战略管理过程。这使战略学派十分引人注目。Bhide(1994)认为每家企业都有自己的制度和战略发展经历,并据此提出了以企业战略为线索的研究框架,分为三个步骤:第一,澄清创业者当前的目标;第二,

评估目标实施战略；第三，评估自己实施战略的能力。Sexton（2001）认为创造企业财富是创业和战略管理共同的核心问题。创业和战略管理可以在以下6种手段上进行融合：创新、网络、国际化、组织学习、高层管理团队及其治理、企业增长。Zahra和Dess（2001）认为不应该严格区分创业研究与战略管理，相反，却存在很多整合战略管理研究和创业研究的机会。

9. 机会学派

机会学派强调从“存在有利可图的机会”和“存在有进取心的个人”这两者相结合的角度去研究创业。Shane和Venkataraman（2000）认为不能将“机会”与“个人”对于创业的影响混淆起来，并指出“不同人所识别的创业机会在质量上是有变化的”，“不能忽视对于创业机会的测量”。他们进一步提出了创业研究应该以“机会”为线索展开，包括三类问题：一是为什么会存在可以创造商品和服务的机会，在什么时间存在，是如何存在的；二是为什么有的人能够发现和利用这些机会，什么时间发现和利用，如何发现和利用；三是为什么会采用不同的行动模式来利用创业机会，什么时间采用，如何采用。此外，他们还探讨了利用机会的两种模式，即创建新的企业（或科层），和把这些机会销售给现存的企业（或市场）。Singh（2001）认为以往的创业研究缺乏清晰的边界和独特的变量。对于创业机会的识别和利用可以是支撑创业这一独特领域的概念，而且应该成为该领域研究的核心问题。以往创业研究中的经典问题——“谁是创业者”现在可能被替换成“什么是创业机会”。

2.3 创新与创业的一般过程

2.3.1 创新的过程

1. 创新过程模型

随着时代的变化，科学技术的革命，商业化过程及工业创新过程随之变化，第二次世界大战以后，许多学者在创新过程模型的研究方面进行了不懈的努力，形成了五代具有代表性的创新过程模型。罗思韦尔将前人提出的创新过程模型总结为第一升至第四代创新过程模型，统称为传统创新模型。它们分别是：20世纪50~70年代早期，简单的线性“技术推动”和“市场（或需求）拉动”模型；20世纪70年代后期~80年代中期，创新的链式“交互作用”模型；20世纪80年代早期~90年代早期，一体化的创新模型。在前四代基础上发展出第五代，系统集成与网络化模型（SIN）。第四代创新模型标志着从将创新过程看成是严格的序列过程，转变到将创新主要看成一种并行发展过程。第五代模型是第四代模型的理想化发展，按照第五代创新过程模型，创新正变得越来越快，同时越来越多的涉及企业联结网以及采用新的信息工具（专家系统和仿真模型设计）。

创新过程背后的基本哲学是将技术能力和市场需求联系在一起。换言之，即一项创新技术的成功，就必须确认某种市场需求和满足这种需求的技术手段。五代创新过程模型逐步解释了技术能力和市场需求是如何在创新过程中实现的。

（1）第一代：线性技术推动型的创新过程模型（technology push model）（20世纪50~60年代中期）

该模型假设从来自应用研究的科学发现到技术发展和企业中的生产行为，并最终导致新产品进入市场都是一步步推进的。它的另一个基本假设就是更多的研究与开发就等于更多的创新。早期对创新过程的理解模型基于这样一种假设，即研究开发是创新构思的主要来源。这种观点被称为创新的技术推动或发现推动。它认为，一项新的发明会引发一系列实践活动的产生，最终是发明得到应用。具体地说，就是认为技术创新或多或少地是一种线性过程，这一过程始于工业研究开发，经历工程和制造活动，最后是推向市场进行销售的产品或工艺。之所以会产生这样的假设，是由于当时生产能力的增长往往跟不上需求的增长，市场的地位在创新过程中还没有引起足够重视，人们认为市场只是被动性的接受研究开发成果。图 2-2 展示了技术推动的创新过程模型。

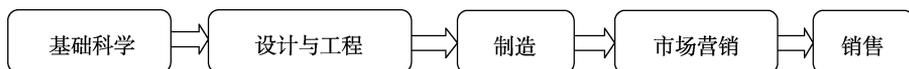


图 2-2 第一代（技术推动）创新过程模型

资料来源：卢显文，郑刚. 企业技术创新过程模式的发展演进及启示[J]. 大连理工大学学报（社会科学版），2004，25（3）：37-41.

技术推动的创新过程模型代表了一种极端的情形。对于计算机这类根本性的创新，技术推动模型具有很好的解释力。然而，对于大多数创新来说并非如此。国内外很多关于研究开发与创新关系的研究成果表明，研究开发投入越多，不一定产生的创新就越多。这就提醒我们，在我国创新能力建设中，如果只强调科技研发投入，而不重视创新过程的组织方式或市场需求的准确把握，就很可能导致大量科技成果未被转化，或者导致科技成果一开始就无法满足市场需求从而无法转化的情形。缺乏对市场需求的了解或是产业化、商品化困难往往使许多研发出来的科技成果没有商业价值。

（2）第二代：线性市场拉动型的创新过程模型（demand/market pull model）（20 世纪 60~70 年代）

20 世纪 60 年代后期是一个竞争逐渐增强的时期，这时生产率得到显著提高，尽管新产品仍在不断开发，但企业更多关注的是如何通过现有技术变革，扩大规模，并通过多样化实现规模经济，获得更多的市场份额。许多产品已经基本供求平衡，创新过程研究开始重视市场的作用，因而导致了市场（需求）拉动模型的出现。该模型中市场或需求被视为引导研发的思想源泉，而研发是被动的满足市场需求，如图 2-3 所示。按照这种模型，创新是被企业感受到的且常常是能够清楚地表达出来的市场需求所引发的。



图 2-3 第二代（市场拉动）创新过程模型

资料来源：卢显文，郑刚. 企业技术创新过程模式的发展演进及启示[J]. 大连理工大学学报（社会科学版），2004，25（3）：37-41.

在需求拉动的模型中，市场需求为产品创新创造了机会，这刺激研究开发为之寻找可行的技术方案。从理论上讲，这种方式能让创新适用于某一特定的市场需求，但它仍然只考虑了市场需求这一种因素。将企业所有资源全部投向单纯依靠来自市场需求的项目而未

考虑潜在技术机会，这是不明智的。测度消费者需求，对不经常发生的根本性创新几乎没有用处。根本性创新要求消费者行为与态度有重大的变化，而这些变化不会立即发生。因此，市场测试和其他市场研究试验无法对消费者欲望做出精确的预测，传统的市场测试对预测未来的消费态度和行为变化作用并不明显。

市场需求虽然可能会导致大量的创新，但不见得能像重大技术机会或重大技术进步那样产生有较大影响力的创新。渐进性的创新往往来自市场拉动，而根本性的创新往往起源于技术的推动。

(3) 第三代：链式创新过程模型 (interactive and coupling model) (20 世纪 70 年代后期~80 年代中期)

20 世纪 70 至 80 年代初期，对科学、技术和市场三者相互联结的一般过程而言，线性的技术推动和市场拉动模式都过于简单和极端化，不具有典型代表性。前一个模型中，研究开发投入越多不一定产生的创新越多。仅之，如果过分强调市场需求，会产生技术渐进主义，从而使带来重大突破或变革的根本性创新变少。实证研究表明，技术推动和需求拉动的相对重要性在产业及产品生命周期的不同阶段可能有着显著的不同。弗里曼领导的著名的 Shappo 计划 (对技术创新关键因素的调查)，也十分强调营销与技术因素对创新成功的重要性，这正是第三代创新过程模型的核心，如图 2-4 所示。

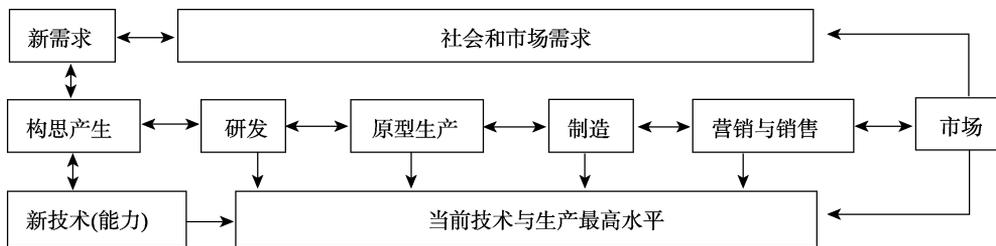


图 2-4 第三代：链式创新过程模型

资料来源：卢显文，郑刚. 企业技术创新过程模式的发展演进及启示[J].

大连理工大学学报 (社会科学版), 2004, 25 (3): 37-41.

链式创新过程模型虽然简单，但却是一个更具代表性的创新过程模型。按照国际著名创新经济学家罗斯韦尔 (Roy Rothwell) 的观点，这一模型把创新过程分成一系列职能各不相同，既相互作用又相互独立的阶段，这些阶段虽然在过程上不一定连续，但逻辑上相继而起。

(4) 第四代：一体化 (并行) 创新模型 (integration/parallel model) (20 世纪 80 年代早期~90 年代早期)

进入 20 世纪 80 年代，企业开始关注核心业务和战略问题。当时处于领先地位的日本企业两个最主要特征就是一体化 (integration) 与并行开发 (parallel development)，这对于当时基于时间的竞争 (time-based competition) 而言是至关重要的。虽然第三代创新过程模式包含了反馈环，有些职能间也有交互和协同，但它仍是逻辑上连续的过程。Graves 在对日本汽车工业的研究中总结提出了并行模型，其主要特点是各职能间的并行性和同步，活动期间较高的职能集成，如图 2-5 所示。

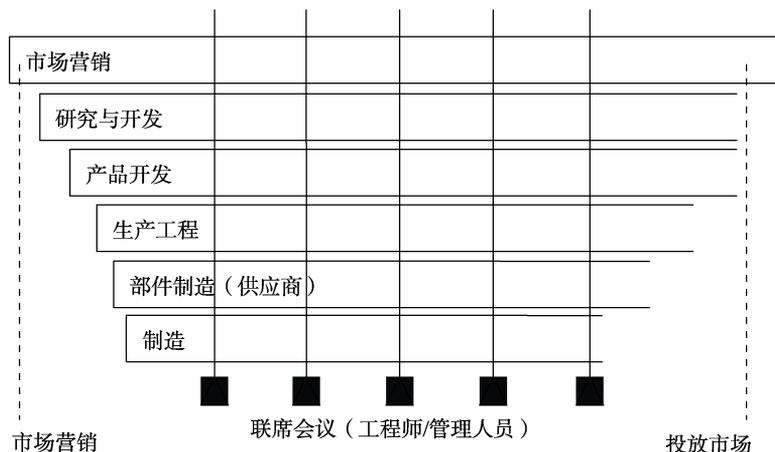


图 2-5 第四代：集成（并行）创新模型的典型例子

资料来源：卢显文，郑刚. 企业技术创新过程模式的发展演进及启示[J].

大连理工大学学报（社会科学版），2004，25（3）：37-41.

前四代技术创新过程模型（传统技术创新模式）历经 50 多年，至今仍具有生命力和实用价值。表 2-3、表 2-4 分别为传统创新过程模型的小结和传统创新模式的背景环境分析。

表 2-3 传统创新过程模型小结

第一代	第二代	第三代	第四代
模型名称			
线性技术推动型	线性市场拉动型	链式创新过程模型	一体化（并行）创新模型
主导时期			
20 世纪 50 年代~60 年代中	60 年代~70 年代	70 年代后~80 年代中	80 年代初~90 年代初
过程特点			
线性过程：科学发现开始，经设计、工程和加工制造，到营销和产品销售	线性过程：从市场需求开始，经过新产品开发和加工制造，最后销售产品	具有交流和反馈的序列过程：技术和市场双重因素为创新的出发点	1. 在过程中联合供应商及公司内部各部门的横向合作 2. 广泛的交流与沟通
过程中的企业战略			
1. 研发新产品 2. 新产品投入和扩散 3. 更多的研发活动导致开发更多的新产品	1. 强调市场调查和营销 2. 企业发展和多样化 3. 规模经济成为主要考虑因素，通过采购和兼并形成企业集团	1. 企业合并 2. 侧重控制生产成本 3. 强调规模及经验效益 4. 平衡研发部门和营销部门的投入	1. 全球战略 2. 联合供应商及用户 3. 整合及协调不同部门在项目中的工作
过程中的投资侧重点			
新产品及相关的扩张性技术变革	使技术变革带来经济效益	会计学和金融（成本）问题	核心业务和核心技术
模式的缺陷			
1. 对于技术转化和市场的作用重视不够 2. 对于技术水平较低的企业创新门槛太高	1. 忽视长期研发项目 2. 局限于技术的自然变革 3. 具有失去技术突变能力的风险	只涉及社会 and 市场需求，没有考虑其他重要环境因素	1. 未注意信息系统的作用 2. 基于大批量生产产品，不能用于复杂产品系统

表 2-4 传统创新过程模型的环境

第一代	第二代	第三代	第四代
经济			
1. 战后经济复苏 2. 经济增长主要依赖于工业的快速扩张 3. 创造了大量就业机会	1. 经济总体繁荣 2. 经济规模增长趋于缓慢 3. 新增工业就业机会静止	1. 两次石油危机及能源短缺 2. 滞胀 3. 不断增加的结构性失业	1. 经济复苏 2. 企业开始关注核心业务和核心技术
技术			
1. 新产业的出现主要基于新的技术机遇 2. 技术是创新的主要来源，以技术为导向对已有工业门类进行重建	1. 新产品主要基于已有技术 2. 技术变革合理化	科学技术与市场相结合	1. 新型加工生产设备引起对于制造战略新的关注 2. 新型产品开发系统
市场供给及需求			
1. 消费旺盛 2. 有时出现供不应求	1. 产出和生产力继续提高 2. 供给和需求逐渐达到平衡 3. 市场是创新的主要来源	1. 需求饱和 2. 供给能力超过需求	1. 密切与供应商的关系 2. 高效、质量导向的生产和服务
政府政策			
支持扩大生产政策（财政支持、培训等）	1. 强调需求的重要性 2. 政府采购刺激创新	强调提高生产力	支持和鼓励企业间的战略联盟

资料来源：张炜. 技术创新过程模式的发展演变及战略集成[J]. 科学学研究, 2004.

(5) 第五代：系统集成与网络化模型 (system integration and network model, SIN) (20 世纪 80 年代末 ~ 90 年代以来)

前四代技术创新过程模型主要基于低成本生产、大批量、标准件组成的产品创新和工艺创新，描述了简单产品的技术创新过程。在新经济时代，创新过程变得更加复杂，企业原有的封闭结构已经被打破，技术创新已不再是单个企业的独立创新活动，而是在创新网络环境中进行，创新项目已经穿越公司固有的边界，用户、供应商、高校、科研院所、政府、其他公司甚至竞争对手都有可能成为创新网络的重要成员，涉足创新过程中的研发、试验、生产、验证、安装、调试、维护、更新换代和再创新等创新活动。传统创新过程模型已无力解析这些创新现象并指导创新实践。第五代技术创新过程模型即系统集成及网络模型应运而生。与前四代相比，第五代模型突出的变化在于，一是创新网络中的各创新成员都具有自身的重要性；二是信息化技术和手段在创新中的作用愈加重要；三是强调了人力资源管理因素在技术创新过程中的作用。另外，第五代模式突出了企业战略管理中的诸多要素，而对于过程的各个阶段并未过多地强调。

2. 创新的一般过程

创新过程模型的演变体现了创新管理者关注焦点和视野的变化，也可看出创新的集成化和网络化趋势。但抛开创新的驱动来源和外在因素的影响来看，创新活动本身存在一个常见的一般过程。从企业管理的角度看，创新过程通常经历六个环节：一是新思想的形成，

二是研究阶段，三是开发阶段，四是试制阶段，五是生产制造阶段，六是进入市场。具体地说，创新就是从一种新思想的产生，到研究、开发、试制、生产制造的首次进入市场实现商业化的全过程。创新过程的六个环节是缺一不可的，任何一个环节的缺失可能导致创新成果不能进入市场形成最终的市场价值，任何一个环节的低效链接，都会导致创新的滞后。通常来说，这些环节并不是一蹴而就，不同环节间可能有交叉或循环，直至创新产品成功被市场接受。创新的一般过程如图 2-6 所示。

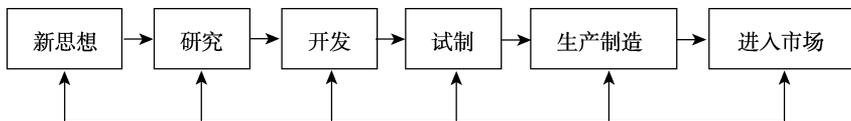


图 2-6 创新的一般过程

2.3.2 创业的过程

随着创业领域的发展，创业过程逐渐成为创业研究的焦点，不同学科都从其特有的研究视角，运用本领域的概念和相关术语对创业过程进行观察和研究。根据学者观点，本书认为创业过程有广义和狭义之分，广义的创业过程通常包括一项有市场价值的商业机会从最初的构思到形成新创企业，以及新创企业的成长管理过程。狭义的创业过程往往只是指新企业的创建。在大多数研究中，创业过程常指广义上的含义，虽然新企业的创建确实是创业的一般过程中最为核心的一个部分，但是毋庸多言，研究人员对于新企业的创建这种实务操作较多的商业过程并无太大兴趣，而新企业的成长过程由于创业活动的特殊性，与一般的企业管理有较大的差异，因此，学者们往往更侧重于从新创企业的成长角度分析创业过程。

1. 创业过程模型

(1) 蒂蒙斯 (Timmons) 创业模型

杰弗里·蒂蒙斯是创业教育的先驱，有“创业教育之父”的美誉。他认为，成功的创业活动，创业者必须能将商业机会、创业团队和创业资源三者做出最适当的搭配，并且要能随着事业发展而做出动态的调整。1999 年在其著名的 *New Venture Creation* 一书中系统地提出了一个创业过程模型，被称为蒂蒙斯模型，2005 年该书第六版中他又进一步完善了这个模型，见图 2-7。此模型认为创业是一个高度动态的过程，其中机会、资源、创业团队是创业过程最重要的驱动因素：商业机会是创业过程的核心要素，创业的核心是发现和开发机会，并利用机会实施创业，因此，识别与评估市场机会是创业过程的起点，也是创业过程中一个具有关键意义的阶段；资源是创业过程的必要支持，为了合理利用和控制资源，创业者往往要竭力设计精巧、用资谨慎的战略，这种战略往往对新创企业极为重要；创业团队是新创企业的关键组织要素。蒂蒙斯认为，创业领导人和创业团队必备的基本素质有：较强的学习能力，能够自如地对付逆境，有正直、可靠、诚实的品质，富有决心、恒心和创造力、领导能力、沟通能力，但最为重要的是团队要具有柔性，能够适应市场环境的变化。机会、资源、团队三者的不断调整，最终实现了动态均衡，这就是新创企

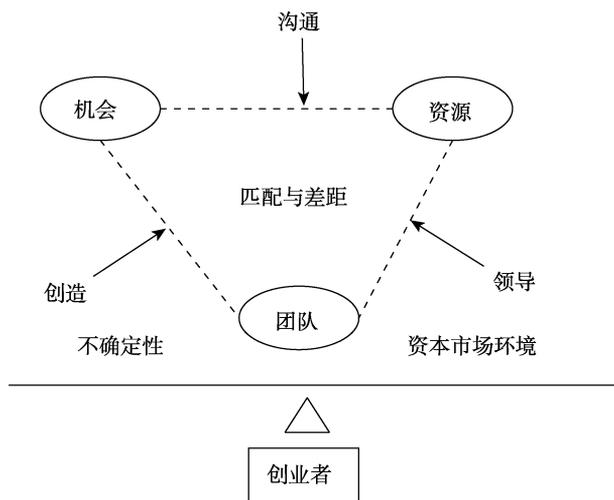


图 2-7 蒂蒙斯创业模型

资料来源：杰弗里·蒂蒙斯，小斯蒂芬·斯皮内利. 创业学[M]. 周伟民，吕长春，译. 北京：人民邮电出版社，2005.

业发展的实际过程。蒂蒙斯模型始终坚持三要素间的动态性、连续性和互动性。

(2) 加纳(Gartner)创业模型

加纳 (William. B. Gartner) 于 1985 年在其名篇 *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation* 中提出了新企业创建的概念框架，进而提出了独特的创业模型。

加纳认为创业就是新组织的创建过程 (organizing of new organizations)，也就是将各个相互独立的行为要素组成合理的序列并产生理想的结果。他认为创业过程的理论模型应该是多维度的，需要分析多个关键变量及其变动关系，在此基础上提出了新企业创业过程主要由四个要素构成——个人、环境、组织和创立过程，见图 2-8。加纳模型的特点是，这一模型不仅描述了新企业的创建，也适用于单个创业者的创业行为，此模型并不是专门回答“新企业是如何创建的”这一问题，而是为新企业的创业提出了可供参考的发展模型，因此这一模型也是动态的。

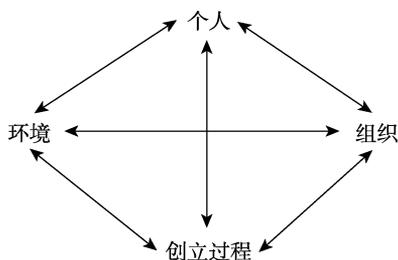


图 2-8 加纳创业模型

资料来源：Gartner, W.B., *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*, *Academy of Management Review*, 1985, 4(10).

(3) 威克姆(Wickham)创业模型

威克姆 (Wickham) 在其 *Strategic Entrepreneurship* 一文中提出了基于学习过程的创业模型 (如图 2-9)。该模型的含义如下: 一是创业活动包括创业者、机会、组织和资源四个要素, 这四要素互相联系; 二是创业者任务的本质就是有效处理机会、资源和组织之间的关系, 实现要素间的动态协调和匹配; 三是创业过程是一个不断学习的过程, 而创业型组织是一个学习型组织。通过学习, 不断变换要素间的关系, 实现动态性平衡, 成功完成创业。此创业过程模型告诉我们, 创业者处于创业活动的中心。创业者在创业中的职能体现在与其他三个要素的关系上, 即识别和确认创业机会; 管理创业资源; 领导创业组织。该模型还揭示了资源、机会、组织三要素之间的相互关系。另外, 该模型还揭示了组织是一个学习型的组织。也就是说, 组织不仅需要有机会和挑战做出反应, 而且还要根据这种反映的结果来调整和修改未来的行为, 即组织的资产、结构、程序、文化等要随着组织的发展而不断改进, 组织在不断的成功与失败中得到学习与锻炼, 从而得以发展。威克姆创业模型的特点主要是将创业者作为调节各个要素关系的中心, 经过对机会的确认, 管理资源并带领团队实施创业活动, 在这个过程中组织不断加强学习, 使创业者能够根据机会来集中所需资源, 使组织适应机会的变化, 进而实现创业成功。

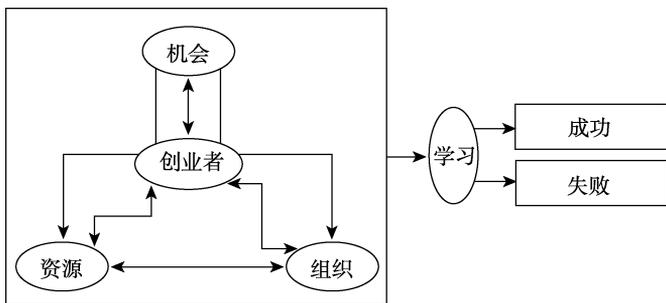


图 2-9 威克姆创业模型

(4) 克里斯蒂安(Christian)创业模型

克里斯蒂安 (Christian) 提出了基于创业者和新企业互动的创业过程理论模型, 见图 2-10。他认为, 创业者与新企业是创业过程的关键构成要素, 创业过程实质上是在外部环

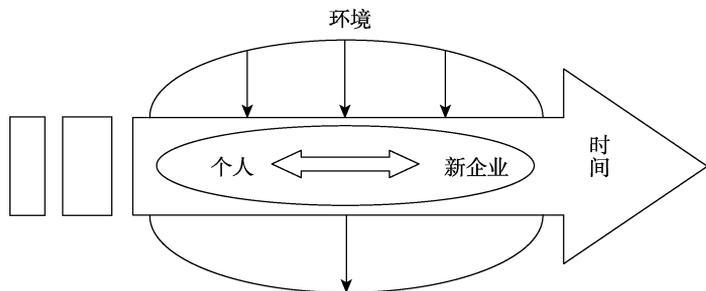


图 2-10 克里斯蒂安创业模型

资料来源: Christian Bruyat, Pierren Andre Julien, Defining the Field of Research in Entrepreneurship, Journal of Business Venturing, 2000, 16.

境作用下的创业者与新企业的紧密互动过程，将新企业创立、随着时间变化的创业流程管理，以及影响创业活动的外部环境网络之间的衔接协调与平衡等视为创业者在创业过程中的主要活动内容，是创业过程研究的核心问题。从该模型中我们可以看到创业的过程性以及推动过程中要素的作用。正是创业的各要素在各阶段过程中的互动作用推进了创业的进展。

(5) 萨尔曼(Sahlman)创业模型

萨尔曼 (Sahlman) 在 *Some Thoughts on Business Plan, The Entrepreneurial Venture* 一文中提出了其创业模型 (如图 2-11 所示)。萨尔曼认为，关键创业要素包括：人和资源、机会、交易行为和环境。创业过程是这四个关键要素相互协调，相互促进的过程。在该创业模型中强调了环境的重要性，认为其他三个创业因素来源于环境并反过来影响环境。另外，该模型考虑了交易行为因素，交易行为指的是创业者与资源供应者之间的直接或间接的关系，即创业者与利益相关者之间的关系。萨尔曼创业模型强调了要素之间的适应性，并扩展了要素的外延，为创业实践提供了理论基础，同时为创业过程的研究开拓了新的视野。

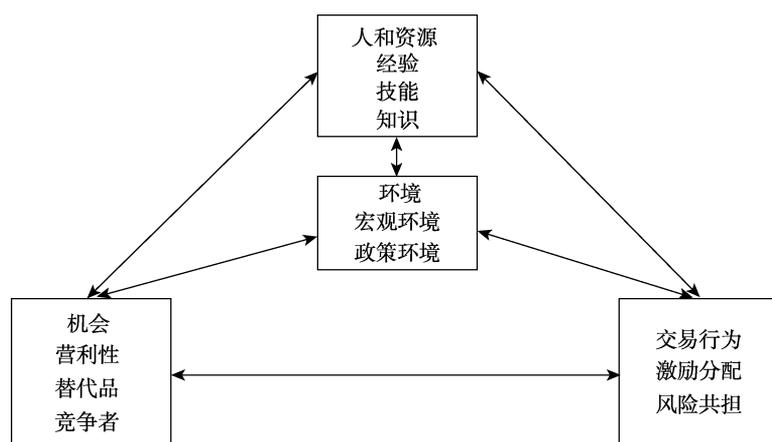


图 2-11 Sahlman 的创业模型

要深入探讨各个创业模型的深层次内涵及其相互之间的异同，需要根据某种维度来对比分析。表 2-5 从资源、机会和环境三个维度来比较上述五大创业模型间的异同点，以期能够对模型的内涵和关联有较深入的把握^①。

表 2-5 基于资源、机会、环境三维度的经典创业模型比较

维度创业模型	资源	机会	环境	综合比较
蒂蒙斯模型	资源的整合源于团队的形成和团队对机会的把握。经由团队实现了机会和资源之间的互动。	创业源于对机会的识别，机会是创业过程中的关键因素。	强调环境的不确定性。	蒂蒙斯模型强调弹性与动态平衡，它认为创业活动随着时空变迁，机会、团队、资源三项因素会因比重发生变化而产生失调的现象，三要素随时空的变迁而实现动态平衡是此模型的核心。

① 葛宝山. 经典创业模型比较研究[J]. 管理现代化, 2008(1): 10-12.

续表

维度创业模型	资源	机会	环境	综合比较
加纳模型	此模型中的资源主要是人力资源。创业者在创业过程中整合了外部资源。	机会开发过程就是创业过程。	这里的环境主要是指商务环境，而非环境特性。	创业者要协调模型中的两个因素，各个因素相互影响，构成了网状结构，阐释了企业创建的基本过程。
威克姆模型	资源是核心三角中的一角，源于对机会的识别和把握，创业者通过管理资源、领导组织来实施创业。	此模型和蒂蒙斯模型一样强调机会的关键作用。机会既能够集中资源，又能够协调组织，是创业的直接诱因。	通过对外部环境的适应，组织不断学习。此模型强调对环境的适应并能从环境中获取知识，加以吸收和利用，强调了组织的不断学习能力。	以创业者为核心来带领团队发现机会、组织资源，同时为适应外部环境而不断学习。动态学习过程成为创业能否成功的关键。
克里斯蒂安模型	创业者个人是创业资源整合的基础。	机会开发包括在新事业的开发过程中。	强调环境随着时间的变化而变化，环境影响着创业整个流程。	强调个人能力随着环境的变化和创业过程的进行而不断地动态调整，新企业的创建是创业者创业能力的变化结果。
萨尔蒙模型	将人力资本和其他资源分离开来，探究资源与机会和交易行为之间的互动关系。	从产品营利性、替代性和竞争者三方面阐释机会的内涵，根据市场机会整合资源，决定实施何种交易行为。	此模型强调了环境的核心作用，其他三要素均以环境为中心而相互协调，同时对环境又有反作用。	模型强调了要素之间的适应性和匹配性，并扩展了要素的外延，从组织行为学的角度来研究创业活动。

2. 创业的一般过程

从上节分析可见，在早期研究中，创业过程通常是与组织这一要素紧密相连，如加纳（Gartner）就认为创业过程实际上就是新组织的创建过程。随着研究深入，学者们实际上已经意识到创业过程不应当局限于单纯的组织创建，他们从不同的角度对创业过程加以理解和阐述。Bhave 认为创业过程是一个理性的、非线性的、反复修正的实际过程，包括了最初的机会识别、产品生产线的建设、组织的创建、市场上的交易以及顾客的反馈等。shane 和 Venkataraman 则认为，机会才是创业研究的中心问题，创业过程是围绕着机会的识别、开发、利用的一系列过程^①。综合上述各模型观点，本书认为创业的一般过程包括五个阶段：产生创业动机、识别与评估市场机会、整合资源、创建新企业、管理新企业。

（1）产生创业动机

产生创业动机是创业的起点。创业活动的主体是创业者，拥有强烈创业动机的人会投入较大的精力去探索创业机会，寻求潜在收益。拥有创业动机的人面临两个选择，一是继续为现有的公司工作，二是自己创办新企业。当一个人拥有新概念时，这种新概念可以是一种产品，一种新工艺或是新的组织形态，他就会考虑是在公司内部实现这种新概念，还是独立创业。在信息完全的情况下，在原有企业采用这种新概念所带来的价值会大于个人新创办企业所带来的价值。但是，由于现实社会的信息不对称性，导致个人常常得不到在

^① 林篙等. 创业过程的研究评述及发展动向[J]. 南开管理评论, 2004(3): 47-50.

公司内部实行这种新概念所带来的最低报酬。因此，拥有新概念的人就面临着继续为原公司服务，还是自己独立创办新企业的选择。一个人的创业选择，往往受以下三个方面因素的影响。

① 个人特质

事实上，每个人都具有创业精神，但其强度不同，强度大小有遗传的成分，更受到外界环境的影响。例如，温州人的创业动机表现得很强烈，其中环境起到了很大作用，成功的创业者会受到大家的尊重和欣赏。在温州，人们可以随时随地地和创业者接触，自然很容易激发其创业动机。

② 创业机会

随着社会的经济发展、科技进步带给人们越来越多的创业机会。创业机会的增多会形成巨大的利益驱动，促使更多的人创业，进而形成创业浪潮。

③ 创业的机会成本

机会成本越高，创业动机就越容易受到抑制。当机会成本在一个合理水平时，更容易产生创业动机。例如，科研人员一般很少独立创业，这是因为，科研人员可以获得一份不错的收入，他就不会冒险去选择创业。随着我国鼓励科技人员创业政策的实施，逐渐激发了科研人员的创业热情，降低了科技人员创业的机会成本，更好地激发了科技人员创业的动机和活力。

（2）识别与评估市场机会

识别与评估市场机会是创业过程的核心，也是创业过程中一个具有关键意义的阶段。创业者是由创业动机驱动来进行创业的，而创业机会来自现存的市场环境中存在的某种不足。以更好的方式提供更好的产品或服务，来弥补这种不足并获得利润的可能性，这就是创业机会。创业者通过发现创业机会，与现有的企业甚至是已经确定市场地位且实力雄厚的企业展开有效竞争。但在这些过程中有许多问题值得研究。第一，机会到底从哪里来或者说创业者应该从何处识别创业机会？第二，为什么某些人能够发现创业机会而有些人却不能？或者说哪些因素影响甚至决定了创业者识别机会？第三，机会是通过什么形式和途径被识别到的？第四，是不是所有的机会都有助于创业者开展创业活动并创造创业价值？围绕这些问题，可以观察创业者在识别与评估市场机会阶段常常要采取的活动。为了识别到机会，创业者可能需要多交朋友并经常与有经验的朋友交流沟通，这样做有助于创业者更广泛地获取信息。创业者可能还需要细心观察，从以往的工作和周围的事物中发现问题，看到机会。对于自认为发现的机会，创业者需要对机会进行评估，判断机会的价值。

（3）整合资源

拥有创业动机、识别到创业机会只是创业过程的初始阶段。这时，需要做出继续向前的初步决定，针对创意和机会积极采取行动。整合资源是创业者开发机会的重要手段。强调整合资源，是因为创业者可以直接控制的资源比较少，大部分创业者都是白手起家的，整合资源往往更意味着整合外部的资源、别人控制的资源，来实现自己的创业理想。未来的创业者会发现他们必须整合一系列必要资源：基本信息（有关市场、环境和法律问题）、人力资源（合作者、最初的雇员）和财务资源。整合这些资源是创业过程最为关键的阶段之一，除非成功地完成这一阶段，否则无论多么有吸引力的机会，或者有多好的新产品和服务，创意都等于零。创业者不能仅依靠自己所识别的机会整合资源，更需要围绕创业机

会设计出清晰的商业模式。潜在的资源提供者也希望自己拥有的资源被充分利用，他们也急于寻找到资源增值的途径。

（4）创建新企业

创业者在产生动机、识别机会、获取所需资源后，就会开始着手创建新企业。创办新企业是衡量创业者创业行为的直接标志。新企业的创建需要大量的准备工作，包括创业设计（计划）、创业融资、创业注册登记、经营地址的选择、确定进入市场的途径，等等。

创业设计（计划）不仅是创业者对创业理念及其具体事宜的归纳和整理，而且能够成为风险投资人选择项目的依据，直接影响新办企业的融资，尽管可供选择的融资渠道和融资方式很多，但获得资金的支持绝不是一件容易的事情，资金问题往往会成为企业的“瓶颈”。因此，创业融资在企业的创建过程中至关重要。

当创业者完成创业设计并获得融资以后，就可以按照法定程序进行注册登记等相关内容，创建出一个新的企业。

（5）管理新企业

创业者制订了创业计划，获得融资并完成新企业选址、注册、登记等事项后，就需要考虑企业的运营问题。例如，通过什么样的管理方式才能保证企业的收益，实现企业社会价值等。

① 新创企业的战略管理

企业战略作为企业行为的指导性纲领，为企业发展提供了方向性的定位。因此，在落实企业管理中，新办企业的战略选择具有重要意义。

② 新创企业的危机管理

新办企业在每个阶段都会遇到企业存亡的危机，这些危机以不同程度的威胁伴随着企业成长的全过程。因此，新办企业的管理者要具备危机管理意识。管理者需要时刻关注企业发展中出现的技术和市场危机、财务危机、人力资源危机等。危机不一定是坏的，采用恰当的手段，可以使企业危机转变为企业的机遇，为企业的更好发展奠定基础。

2.4 管理创新与创业

2.4.1 创新管理

创新是企业获取竞争优势的最主要来源，先进的创新管理是企业永续发展的关键。伴随着知识经济的到来，创新已成为经济社会发展的主角。创新管理也成为管理理论界和实业界关注的焦点。

1. 创新管理的内涵

创新管理是一种新型组织的建立和治理，是一种文化氛围。理解这一概念必须注意以下几个问题：第一，对于创新而言，是较难以实现传统意义上诸如计划、组织、领导、协调、控制等职能式的管理的，我们无法准确计划和控制创新的发生，更无法准确预期创新活动所能取得的成果；第二，对创新虽然无法实现传统意义上的管理，但组织可以创建平台来支持创新的发生（形成创新的协调机制），这个平台包括企业家、制度、资金、组织、

文化、人员等诸多方面；第三，创新管理的目的就是培育创新的支撑系统，并且形成创新协同机制，创新协同不仅表现在创新支撑系统内部各要素之间的协调发展，更重要的是表现在伴随着创新的进行，创新的支撑要素自觉地发生变化，使其时刻处于支持创新的状态；第四，创新的目标体现在实现人的价值和增加社会福利两个方面，社会福利增加既可以表现为经济价值增加，也可以表现为社会公平与公正的实现；第五，创新需要协同，即创新的实现过程是一个协同过程，具有协同效应，是企业（组织）的新生；第六，创新管理与一般管理的维持功能不同，创新是创造性地破坏，是打破旧的平衡，建立新的结构，是一项变革，是一种进步。创新是人类存在的必然选择和结果，是通向自由与繁荣的必由之路，人类社会不断进步的历史就是一部不断创新的历史。

展色丽公司的创新管理

展色丽公司（X-Rite）主要生产工业用的色素配对设备。汽车制造商可以用此来检测每台车子外壳的颜色是否一致。这项创新起源于公司为油漆的色差比较和牙医诊所将个人牙齿做颜色比较的概念相同。在展色丽公司发现这样的概念之前，牙医配对牙齿颜色仍然是用各种不同深浅的白色色卡，以比对哪一个比较接近病人牙齿的颜色。展色丽公司发现这项用在牙齿上的新应用后，需要解决的问题是：原本的产品必须变得较工业用途版本更容易使用，并对使用者更友善；此外，有关产品的卫生议题也变成在设计产品时所必须考量到的因素。然而，技术的本质其实仍是不变的。

这项创新的应用，将展色丽公司带进另一个新的可获利市场，而且在该领域成为主要的竞争者，在牙医业的颜色校准方面，展色丽公司已经变成领导者。该案例说明，创新管理不一定需要在产品上有很剧烈的转变；相反地，它可能只是一些像可以如何使用产品这么简单的新观点。

资料来源：Garry D. Bruton, Margaret A. White. 科技与创新管理：策略应用（第二版）[M]. 袁建中，朱国明，译. 圣智学习，2011.

2. 创新管理的特征

创新具有独特性、风险性、灵活性、主体性、社会效用等特征，那么创新管理具有哪些特征呢？创新管理并不仅仅是对创新本身的管理，而是以创新为中心的管理，其特征主要表现在动态适应性、持续性、全面性、结构性、社会性和创新性等方面。

（1）动态适应性

世界唯一不变的便是变化本身，大鱼吃小鱼成为现代企业竞争的一大特点。企业在激烈的市场竞争中能否尽快适应环境的变化获得竞争优势，关键就要看企业是否能够不断创新，不断打破常规推陈出新。而这一切的实现就要依靠创新管理，使企业以创新为中心，在组织、制度、文化、资金、人员等方面创建支持创新的氛围。创新的实现必须以外部条件为前提，组织管理的目标之一是适应外部的变化，而适应外部的变化就是要促进组织内部的变革或创新。因此，创新管理应具有动态适应性。

（2）持续性

创新是可以持续的，持续性本身是创新的一个特征，同时也是创新管理的一个特征。

创新管理的目标之一便是促进形成支持不断创新的氛围,使创新成为组织运作的常态。“常态”说明组织不断地推进创新是一件自然而然的事情,并不需要考虑太多的问题。创新管理的持续性综合表现为目标的持续性、时间的持续性、过程的持续性和创新动力的持续性。

(3) 全面性

组织(社会、国家)的创新管理需要搭建一个支持创新的平台,这一平台的建立需要考虑诸多方面的因素,包括制度、组织、资金、文化、人员等方面,涉及的内容是全面性的。需要指出的是,创新管理的全面性特征并不是说组织在各个方面都需要创新,都需要变革,而是说组织的每个方面、每个角落都应该是支持创新的。当一些方面如组织或者文化已经处于适合当前创新要求的状态了,那么就可以视为已经符合创新管理的标准。只有那些不支持创新的因素才需要变革。

(4) 结构性

人类社会的存在和发展在某种意义上是一种结构性的存在和发展,创新打破平衡,造成对称破缺,必将产生新的危机与压力。而当旧的结构无法容忍和承受这种压力,即当压力达到一定阈值时,新的结构必将出现。新的结构要求组织拥有新的平台,在新的平台上进行再创新,创新管理必须满足这种要求。创新管理的结构性意味着创新管理应该具有柔性的管理结构,能够对创新的这种变化进行自适应和自调整,甚至是主动进行“破坏性的改进”。创新管理的结构性特征,还表明了创新管理就应该是一种新的管理范式,是管理发展的新阶段。

(5) 社会性

无论是经济价值还是人的价值的实现,创新管理都是发生在一定的社会环境中的,以社会的存在为前提。创新管理目标的成功实现必须以社会需要为前提,以社会组织为依托,在组织内部形成人人创新、时时创新、处处创新的良好氛围。没有组织共享平台的建立,没有组织成员的支持,创新目标是不可能实现的。

(6) 创新性

创新管理的最大特点在于对管理本身的创新(创新管理就是具有创新性的管理),形成新的管理机制,同时也需要管理理论、方法、组织和结构的创新。从以创新为中心形成协同的创新机制,到创新协同的实现,即管理范式的创新——创新管理是一种新的管理范式。

2.4.2 创业管理

创业管理是促使人们像企业家那样思考和行为的管理系统,是把握机会并创造新价值的行为过程。创业企业并不局限于某一单独类型企业,它适用于一切组织。

1. 创业管理的内涵

从科学内涵来看,创业管理就是一门多学科交叉融合的边缘性科学。创业管理是在创业实践的基础上建立起来的,同时也是以其他多种学科的理论成果为基础,多学科渗透融合为创业管理的发展提供了丰富的理论基础。创业的首要工作就是谋划,因此,创新学、创造学、预测学、决策学等是创业学的理论基础;创业的重要工作就是管理,因此,管理学、领导学、组织行为学、公共关系学等也构成创业管理的理论基础;创业的核心工作就

是开拓市场、提升价值,因此,市场学、消费心理学、广告学、营销学等也是创业管理的理论基础。创业管理吸收和借鉴了大量相关学科的理论营养,通过创业实践进一步深化和发展,成为一门具有自身特色的独立学科。

从创业管理的过程性内涵来讲,可以大致划分出三个方面:第一,企业创建方面,这涉及创业团队的管理、商业计划书、商业模式选择等问题;第二,企业成长方面,新企业创建之后,如何在市场经济环境下存活,这里面涉及战略、营销、运营等方面的内容;第三,创建的新企业经过市场生存以后,就转向一个靠组织制度化的措施促进其健康成长的阶段,这时,企业就面临一个制度化建设的问题。

创业管理是以环境的动态性与不确定性以及环境要素的复杂性与异质性为假设,以发现和识别机会为起点,以创新、超前行为、勇于承担风险和团队合作等为主要特征,以创造新事业的活动为研究对象,以研究不同层次事业的成功为主要内容,以心理学、经济学、管理学和社会学方法为工具研究创业活动内在规律的学说体系。创业管理的核心问题是机会导向、动态性等。所谓机会导向,即指创业是在不局限于所拥有资源的前提下,识别机会、利用机会、开发机会并产生经济成果的行为,或者将好的创意迅速变成现实。而创业的动态性,一方面即创业精神是连续的,创业行为会随着企业的成长而延续,并得以强化;另一方面即机会发现和利用是动态过程。

2. 创业管理的特征

(1) 创业管理是“以生存为目标”的管理

新事业的首要任务是从无到有,把自己的产品或服务卖出去,赚到第一桶金,从而在市场上找到立足点,使自己生存下来。在创业阶段,生存是第一位的,一切围绕生存运作,一切危及生存的做法都应避免。最忌讳的是在创业阶段提出不切实际的扩张目标,结果只能是“企而不立,跨而不行”。那么什么是生存的来源呢?

赚钱是企业生存的唯一来源,所以赚钱是创业管理的首要目标。在创业阶段,亏损,赚钱,又亏损,又赚钱,可能要经历多次反复,直到最终持续稳定地赚钱,才算是度过了创业的生存阶段。把赚钱作为唯一指标,还因为只有开始持续地赚钱,才能证明新事业探索到了可靠的商业模式(business model),因此才有了追加投资的价值。从投资回报的角度来看,新事业新在哪里?不是新在技术上,不是新在产品上,而是新在商业模式上,也就是新在满足顾客需求、创造价值和赚钱的不同方式上。新事业要超越已有的竞争对手,一定要探索到新的成功的商业模式,这是创业管理的核心所在。在没有找到可靠的商业模式之前就大量投资,是风险投资在许多.com类公司上损失惨重的原因。

(2) 创业管理是“主要依靠自有资金创造自由现金流”的管理

现金对企业来说就像是人的血液,企业可以承受暂时的亏损,但不能承受现金流的中断,这也是创业为什么强调“赚钱”而不是“盈利”的原因。什么是企业的自由现金流呢?就是不包含融资,不包含资本支出,以及不包含纳税和利息支出的经营活动现金流。自由现金流一旦出现赤字,企业将发生偿债危机,可能导致破产。自由现金流的大小直接反映企业的赚钱能力,它不仅是创业阶段也是成长阶段管理的重点,区别在于对创业管理来说,由于融资条件苛刻,只能主要依靠自有资金运作来创造自由现金流,从而管理难度更大。

创业管理要求创业者必须锱铢必较，花企业的钱就是花自己的钱，千方百计增收节支、加速周转、控制发展节奏。

（3）创业管理是充分调动“所有的人做所有的事”的团队管理

新企业在初创阶段，尽管建立了正式的部门结构，但很少有按正式组织方式运作的。常见的情况是，虽然有名义上的分工，但运作起来是哪急、哪紧、哪需要，就都往哪里去。这种看似“混乱”，实际是一种高度“有序”的状态。每个人都清楚组织的目标和自己应当如何为组织目标做贡献，没有人计较得失，没有人计较越权或越级，相互之间只有角色的划分，没有职位的区别，这才叫作团队。这种运作方式培养出团队精神、奉献精神和忠诚。即使将来事业发展了，组织规范化了，这种精神仍然存在，成为企业的文化。在创业阶段，创业者必须尽力使新事业部门成为真正的团队，否则是很难成功的。这种在创业时期锻炼出来的团队凝聚力，是经理人将来领导大企业高层管理班子的基础。

（4）创业管理是一种“经理人亲自深入运作细节”的管理

经历了创业的经理人大都有过这样的经验：曾经直接向顾客推销过产品，亲自与供应商谈判过扣点，亲自到车间里追踪过顾客急要的订单，在库房里卸过货、装过车，跑过银行，催过账，策划过新产品方案，制订过工资计划，被经销商骗过，让顾客当面训斥过等。这就是真真实实的创业，要不一切怎么会从无到有？由于对经营全过程的细节了如指掌，才使生意越做越精。以至于有些创业者和经理人，在企业做大后，仍然对关键细节事必躬亲，不能有效地授权，反而成了一种缺点。“细节是关键”，生意不赚钱，就是在细节上下的功夫不够。Wal-Mart 的老板萨姆·沃尔顿的管理作风就是注重细节。他立下规矩，每次总部高层季度例会，都要仔细分析一家问题企业，找到解决办法。如果曾经叱咤美国零售业多年的 Kmart 公司也照此管理，就不至于落到申请破产保护的地步。在 Kmart 申请破产保护后，一次就关掉了 283 家亏损分店。管理不深入细节，不正视问题和解决问题，即使购买再多的 IT 设备和管理软件也没有价值。

（5）创业管理是彻底奉行“顾客至上，诚信为本”的管理

创业的第一步，就是把企业的产品或服务卖给顾客，这是一种惊险的跨越，如果不是顾客花钱购买，企业就不可能获得所期待的利润。企业把顾客当作衣食父母是源自生存的需要。经历过创业艰辛的企业家，会坚持把顾客放在第一位。而对于新成立的企业来说，谁会借钱给没听说过的企业？谁会买没听说过的企业的东西？谁会加入没听说过的企业？企业靠什么迈出这三步？对于成功的创业企业来说，靠的是企业逐步积累起来的信誉，靠的是诚信。所以，一个企业的核心价值观不是后人杜撰的，而是创业阶段自然形成的。创业管理的过程，也可以看作塑造一个诚信的企业过程。

2.4.3 创新与创业管理

在前面的分析中，我们回顾了对创新过程和创业过程的研究成果，并且分别阐释了创新管理与创业管理。可以看出，关于创新与创业的研究主流仍是将二者区隔开来的分析，但本书开篇就提出创新与创业间的关联应逐渐受到重视，尤其在知识经济时代，更应该将关注点放在二者内涵上的相互包容和实践过程中的互动发展。所以，第 1 章即阐明了本书

的视角和观点：将创新与创业活动视为一个过程，在考虑环境因素影响下，从过程视角分析创新与创业活动，这个过程包括识别机会、寻找并配置资源、建立并发展新企业或开发新产品以及评估价值创造等几个环节。其中，创业活动被视为创新活动中的一个关键步骤。创新与创业管理，则指的是对这个过程的全面管理。

创新与创业的过程并不是简单地按照上述步骤划分依次进行，其中充满了不确定性和风险，这个过程可能在某几个环节重复多次才能继续进行到下一步，也有可能在这个环节就戛然而止，以失败告终。在整个过程中，需要保持敏锐的洞察力、灵敏的反应速度、有责任心、有担当、能够充分协调资源和知识以及能够对发生的问题充分认识并有效地解决。因此，我们认识到创新与创业的过程需要加以管理，而且是可以被管理好的，但这需要目标以及战略的指引，也需要组织不断学习提升自身能力。成功的创新与创业不是一次创新活动的成功，而应该是意味着组织对整个过程中具备有效管理的能力，同时具有促进持续成长的能力。



本章小结

创新是将新意和想法付诸实践，变成有价值的新产品、新服务或核心流程。创业有广义和狭义之分，从广义上来看，所有创造新的事业的过程都是创业，而从狭义角度讲，创业是创业者通过对市场的调研分析，及时捕获商机，投入技能和知识，创建新企业，并搜寻资源将新产品或服务推向市场，创造价值的过程。创新与创业之间既有联系又有区别。前人对创新和创业展开了许多理论和实践的研究，并构建了许多模型描述创新过程和创业过程。本书在前人研究基础上，将创新与创业活动视为一个过程，从过程视角对创新与创业管理进行分析。



关键概念

创新是指将新意和想法付诸实践，变成有价值的新产品、新服务或核心流程。

创业有广义、狭义之分。广义上的创业是指一种精神和“创造新的事业的过程”。换句话说，所有创造新的事业的过程都是创业。而从狭义的角度来看，创业是必须承担风险的创业者通过对市场的调研分析，及时捕获商业机会，并通过投入已有的技能知识，创建新企业或在企业内部创业，努力筹集并配置相关资源，将新颖的产品或服务推向市场，为个人和社会创造价值的一系列活动和过程。



思考题

1. 什么是创新？
2. 什么是创业？
3. 分析创新与创业之间的区别与联系？
4. 是否应将创新与创业结合起来看待？如何理解创新与创业管理？

5. 是否一次创新实践的成功就意味着创新的成功? 创新的成功更应该从哪些维度来衡量?



参考文献

- [1] 林强, 姜彦福, 张健. 创业理论及其架构分析[J]. 经济研究, 2001(9): 85-96.
- [2] 葛宝山. 经典创业模型比较研究[J]. 管理现代化, 2008(1): 10-12.
- [3] 宁钟. 创新管理: 获取持续竞争优势[M]. 北京: 机械工程出版社, 2012.
- [4] 陈劲, 郑刚. 创新管理: 赢得持续竞争优势(第二版)[M]. 北京: 北京大学出版社, 2013.
- [5] 李时椿, 常建坤. 创新与创业管理: 理论·实践·技能(第四版)[M]. 南京: 南京大学出版社, 2014.
- [6] 李时椿, 常建坤. 创新与创业管理[M]. 南京: 南京大学出版社, 2006.
- [7] 约翰·贝赞特(John Bessant), 乔·蒂德(Joe Tidd)著. 创业与创新管理(原书第2版)[M]. 牛芳, 池军, 田新, 等, 译. 北京: 机械工业出版社, 2013.
- [8] 李时椿. 创业管理(第2版)[M]. 北京: 清华大学出版, 2010.
- [9] 布鲁斯·R. 巴林格(Bruce R. Barringer), R. 杜安·爱尔兰(R. Duane Ireland). 创业管理: 成功构建新企业[M]. 张玉利, 王伟毅, 杨俊, 等, 译. 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [10] 张玉利, 陈寒松等. 创业管理(第3版)[M]. 北京: 机械工业出版社, 2013.
- [11] 李良智, 查伟晨, 钟运动. 创业管理学[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2007.
- [12] 李时椿. 创业管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2008.
- [13] 梁巧转. 创业管理[M]. 北京: 北京大学出版社, 2007.
- [14] 夏清华. 创业管理[M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2007.
- [15] 林嵩等. 创业过程的研究评述及发展动向[J]. 南开管理评论, 2004(3): 47-50.



学习目标

1. 了解创造性思维，理解其内涵和活动过程；
2. 理解创业者的素质及其开发策略；
3. 了解企业创意的来源以及创业的特征和驱动因素；
4. 掌握创新型组织的内涵，理解创新型组织构建的基本方法。



本章关键词

创造性思维（creative thinking）

创业者特质（the characteristics of entrepreneurs）

企业创意（originality of enterprises）

创新型组织（the innovative organization）

3.1 创造性思维

案例导入：“丑陋”招财

美国艾士隆公司董事长布希耐一次在郊外散步，偶然看到几个小孩在玩一只肮脏且异常丑陋的昆虫，爱不释手。布希耐顿时联想到：市面上销售的玩具一般都是形象优美的，假若生产一些丑陋玩具，又将如何？于是，他布置自己的公司研制一套“丑陋玩具”，迅速向市场推出。

这一炮果然打响，“丑陋玩具”给艾士隆公司带来了收益，使同行羡慕不已。于是“丑陋玩具”接踵而来，如“疯球”就是在一串小球上面，印上许多丑陋不堪的面孔；橡皮做的“粗鲁陋夫”，长着枯黄的头发、绿色的皮肤和一双鼓胀而带血丝的眼睛，眨眼时又会发出非常难听的声音。这些丑陋玩具的售价超过正常玩具，且一直畅销不衰，在美国掀起了行销“丑陋玩具”的热潮。

这“丑陋”的灵感获得商业成功，为艾士隆公司广开财源，其根本原因就是抓住了两种消费心理：追求新鲜和逆反心理。

创造价值，虽然是一件很不容易的事情，但只要创新思维，经营得法，就算处于“绝境”，也可以求得“生机”。创造性思维是从事创新活动者应该具备的基本特质。

3.1.1 创造性思维的内涵与特征^①

所谓创造性思维（或称创新思维），就是以创新的认识、开放的心态和突破各种思维定式的束缚进行思考，并产生创新成果的思维。简明地说，就是不受现成的、常规的思路约束，寻求对问题全新的、独特的解决方法的思维过程。这里所说的创新成果，主要是指对事物的新认识、新判断和解决问题的新方案、新途径等“思维的创新产物”。创新思维不是一般性思维，它不是单纯依靠现有的知识和经验进行抽象和概括，而是在现有知识和经验的基础上进行想象、推理和再创造，对前人尚未解决的问题进行探索、寻究、找出新答案的思维活动，是一种具有开创意义的思维活动，即开拓人类认识新领域、开创人类认识新成果的思维活动。创新思维不是天生就有的，它是通过人们的学习和实践而不断培养和发展起来的。一项创造性思维成果往往要经过长期的探索、刻苦的钻研，甚至多次的挫折方能取得，而创造性思维能力也要经过长期的知识积累、素质磨砺才能具备，至于创造性思维的过程，则离不开繁多的推理、想象、联想、直觉等思维活动。

通过创造性思维，不仅可以提示客观事物的本质和规律性，而且能在此基础上产生新颖的、独特的、有社会意义的思维成果，开拓人类知识的新领域。广义的创造性思维是指思维主体有创见，有意义的思维活动，每个正常人都有这种创造性思维。狭义的创造性思维是指思维主体发明创造、提出新的假说、创见新的理论、形成新的概念等探索未知领域的思维活动，这种创造性思维是少数人才有的。创造性思维是创造成果产生的必要前提和条件，而创造则是历史进步的动力，它具有如下一些主要特征：

1. 求实性

创造源于发展的需求，社会发展的需求是创造的第一动力。创造性思维的求实性就体现在善于发现社会的需求，发现人们在理想与现实之间的差距。从满足社会的需求出发，拓展思维的空间。而社会的需求是多方面的，有显性的和隐性的。显性的需求已被世人关注，但难以创新。而隐性的需求则需要创造性的发现。在商战中常常出现“跟风”现象，很多商家一旦发现什么商品利润大，便紧随其后组织货源进行销售。结果常常是使市场上这类商品供大于求，不但不能盈利而且还造成亏损。具有创造性思维的商家将预测学的原理应用于经营之中，通过对信息的收集筛选与分析判断，得出符合事物发展规律的结论，进而制定相应的策略。沃尔玛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%，故所有沃尔玛分店都改用条形码系统。在案例教学里，西方很多大学都把沃尔玛视为新技术持续引进的典范。

2. 批判性

我们原有的知识是有限的，其真理性是相对的，而世界上的事物是无限的，其发展又是无止境的。无论认识原有的事物还是未来的事物，原有的知识都是远远不够的。因此，

^①[日]多湖辉. 创造性思维[M]. 王彤译. 北京：中国青年出版社，2002.

创造性思维的批判性首先体现在敢于用科学的怀疑精神，对待自己和他人的原有知识，包括权威的论断，敢于独立地发现问题、分析问题、解决问题。法国作家巴尔扎克说：“打开一切科学的钥匙都毫无异议的是问号”，“而生活的智慧大概就在于逢事都问个为什么”。创造性思维的批判性还体现在敢于冲破习惯思维的束缚，敢于打破常规去思维，敢于另辟蹊径、独立思考，运用丰富的知识和经验，充分展开想象的翅膀，这样才能迸射出创造性的火花，发现前所未有的东西。在世界科学史上具有非凡影响和重大意义的控制论的诞生，就体现了美国科学家维纳的思维的批判性。古典概念认为世界由物质和能量组成，维纳则认为世界是由能量、物质和信息这三部分组成。尽管一开始他的理论受到了保守者的反对，但他勇敢地坚持自己的观点和理论，最终创立了具有非凡生命力的“控制论”。

3. 连贯性

一个勤于思考的人，越进入创造思维的状态，就越容易激活潜意识，从而产生灵感。托马斯·爱迪生一生拥有 1039 项专利，这个纪录迄今仍无人打破。他就是给自己和助手确立了创新的定额，每 10 天有一项小发明，每半年有一项大发明。有一次他无意将一根绳子在手上绕来绕去，便由此想起可否用这种方法缠绕碳丝。如果没有思维的连贯性，没有良好的思维态势，是不会有如此灵敏的反应的。可见，只有勤于思维才能善于思维，才能及时捕捉住具有突破性思维的灵感。创新者在平时就要善于从小事做起，进行思维训练，不断提出新的构想，使思维具有连贯性，保持活跃的态势。目前对创新的理解还存在一些误区，比如认为创新具有偶然性。实际上，每一次的创新看似偶然而绝非偶然，偶然是必然的结果。

4. 灵活性

创造性思维思路开阔，善于从全方位思考，若遇难题受阻，不拘泥于一种模式，能灵活变换某种因素，从新角度去思考，调整思路，善于巧妙地转变思维方向，随机应变，产生适合时宜的办法。创造性思维的灵活性可以体现为多种思维方式：

(1) 辐射思维：以一个问题为中心，思维路线向四面八方扩散，形成辐射状，找出尽可能多的答案，扩大优化选择的余地。

(2) 多向思维：从不同的方向对一个事物进行思考，更注意从他人没有注意到的角度去思考。爱因斯坦创立的相对论，就是在对事物用不同视角进行观察后，对其相互之间的关系做出了自己的解释。

(3) 换元思维：根据事物多种构成因素的特点，变换其中某一要素，以打开新思路与新途径。一项科学实验，常常变换不同的材料和数据反复进行。

(4) 转向思维：思维在一个方向停滞时，及时转换到另一个方向。大画家达·芬奇在绘画创作过程中观察人物、景物时，就善于从一个角度不停地转向另一个角度，对创作对象、题材的理解随着视角的每一次转换而逐渐加深。

(5) 对立思维：从对立的方向去思维，从而将二者有机地统一起来。邓小平同志“一国两制”的构想就是将社会主义制度和资本主义制度两种不同的社会制度结合起来进行思考。

(6) 反向思维：从相反的方向去思维，寻找突破的新途径。吸尘器的发明者，就是从

“吹”灰尘的反向角度“吸”灰尘去思考，从而运用真空负压原理，制成了电动吸尘器。

(7) 原点思维：从事物的原点出发，从而找出问题的答案。我国的古语“解铃还须系铃人”，讲的也是这个道理。

(8) 连动思维：由此思彼的思维。连动方向有三：一是纵向，看到一种现象就向纵深思考，探究其产生的原因；二是逆向，发现一种现象，则想到它的反面；三是横向，发现一种现象，能联想到与其相似或相关的事物。如“一叶落知天下秋”，“窥一斑而知全豹”，“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。

5. 跨越性

创造性思维的思维步骤、思维跨度较大，具有明显的跳跃性。例如，苏联十月革命时，有一名敌军军官发生了动摇，但还没有下定决心投诚。列宁没有再按部就班地去做那位军官的动员工作，而是让电台向全国广播这名军官已经起义。迫使这名军官下定了最后的心，旋即宣布武装起义。创造性思维的跨越性表现为跨越事物“可见度”的限制，能迅速完成“虚体”与“实体”之间的转化，加大思维前进的“转化跨度”。

6. 综合性

任何事物都是作为系统而存在的，都是由相互联系、相互依存、相互制约的多层次、多方面的因素，按照一定结构组成的有机整体。这就要求创新者将事物放在系统中进行思考，进行全方位多层次多方面的分析与综合，而不是孤立地观察事物，也不只是利用某一方法思维，应是多种思维方式的综合运用。这种“由综合而创造”的思维方式，体现了对已有智慧、知识的杂交和升华，不是简单的相加、拼凑。阿波罗登月计划总指挥韦伯说过：“当今世界，没有什么东西不是通过综合而创造的。”阿波罗庞大计划中就没有一项是新发现的自然科学理论和技术，都是现有技术的运用。磁半导体的研制者菊池城博士说：“我以为搞发明有两条路：第一是全新的发明；第二是把已知其原理的事实进行综合。”摩托车的诞生也是如此，它是将自行车的灵活性、轻便性和汽车的机动性、高速度合二为一的结果。可见，能将众多的优点集中起来，这绝非简单的凑合、堆积，而是协调、兼容和创造。

上面的阐述仅是为了研究才提炼出若干思维特性，在实际运用中思维状态的灵活与丰富，是多少特性都无法概括的。

3.1.2 创造性思维的类型

简言之，创造性思维就是脱离窠臼、开辟新路的思维方式，它是在逻辑思维和形象思维的基础上和相互作用中发展起来的，逻辑思维和形象思维是创造性思维的基本形式。大体而言，创造性思维可以包括如下几类。

1. 逻辑思维与形象思维

形象思维是用直观形象和表象解决问题的思维。形象思维的原理是神经结构与外部事物建立起一一映射关系，只要激活了这群细胞，我们就会产生与看到、听到外部对象一样或类似的心理感受。人脑具有自组织学习能力，通过这种学习能力，逐渐建立起世界图景，这个世界图景是在多次反馈中形成、修正、发展起来的，经过实践的检验，这个图景逐渐符合外部世界的真实面貌而具有预测能力，然而这个图像并不是有形的，而只是一种一一对应关系。在人类还没有产生语言文字之前，动物或人类只有通过形象思维去认识世界，

但是人们依然具有想象能力、理解能力、观察能力、学习能力、记忆能力、情感运用能力，依然能够进行大部分生活，能够活得很好。

逻辑思维也称为抽象思维，与抽象思维的定义密切相关的是分析、综合、归纳、演绎的定义。逻辑思维是如何产生的呢？逻辑思维源于语言，由于语言的产生，人们对感性的概念有了指代的对应关系，好处是人们可以通过语言表达和交流思想，传达指令，描述事件。由于概念与概念之间客观固有的逻辑关系，人们在概念之间建立了分类、范畴等逻辑关系，并且运用语言来描述这种关系。更进一步的推理是形式逻辑产生之后才清晰下来的。推理能力大大提升了人们运用知识的能力，能够举一反三、融会贯通，“尝一脔肉而知一镬之味一鼎之调，见瓶水之冰而知天下之寒鱼鳖之藏也”。就是逻辑思维所产生的作用。逻辑思维是客观存在在主观中的表达，是必然产生的，也是人类智能发展的结果。

形象思维是原生的，逻辑思维主要是依靠后天培养的。从重要性上来说，形象思维的重要性远远大于逻辑思维，人的逻辑思维是建立在形象思维的基础上的，这就好比土壤和植物，没有形象思维的土壤，植物只能是枯木。形象思维不像抽象（逻辑）思维那样，对信息的加工一步一步、首尾相接地、线性地进行，而是可以调用许多形象性材料，一下子合在一起形成新的形象，或由一个形象跳跃到另一个形象。它对信息的加工过程不是系列加工，而是平行加工，是面性的或立体性的。它可以使思维主体迅速从整体上把握住问题。逻辑思维与形象思维不同，它不是以人们感觉到或想象到的事物为起点，而是以概念为起点去进行思维，进而再由抽象概念上升到具体概念——只有到了这时，丰富多样、生动具体的事物才得到了再现，“温暖”取代了“冷冰冰”。形象思维是或然性或似真性的思维，对问题的反映是粗线条的反映，对问题的把握是大体上的把握，对问题的分析是定性的或半定量的，思维的结果有待于逻辑的证明或实践的检验。所以，形象思维通常用于问题的定性分析。抽象思维可以给出精确的数量关系，在感觉所看不到的地方去抽取事物的本质和共性，形成概念，这样才具备了进一步推理、判断的条件，没有抽象思维，就没有科学理论和科学研究。所以，在实际的思维活动中，往往需要将抽象思维与形象思维巧妙结合，协同使用。

案例 1：蝙蝠屎可治眼疾

这是李时珍的一个典型的采用形象思维创造一个药方的例子，这个药方没有经过逻辑思维的方法确定它的真伪。我们都知道，蝙蝠是白天休息夜晚觅食飞蛾、蚊子等动物。李时珍发现它在晚上没有光线时也能捕捉到虫子，不会撞到树、墙壁等物体，就直观判断它的视力很好。于是李时珍采用想象、移植法认为蝙蝠的屎可以用来治疗人的眼疾。可是我们通过物理学、生物学的方法，发现蝙蝠的视力极差，基本上看不见东西，但是它可以发出超声波，接受它发出的超声波的反射波来探测、定位。逻辑思维的方法发现了蝙蝠的这个功能，帮助科学家发明制造出了超声波探测仪，成功运用于医学等领域。

案例 2：红外跟踪技术的发明

生物学家都知道，响尾蛇的视力很差，几十厘米近的东西都看不清，但是在黑夜里却能准确地捕获十多米远的田鼠，其秘密在于它的眼睛和鼻子之间的颊窝。这个部位

是一个生物的红外感受器,能感受到远处动物活动时由于有热量产生而发出的微量红外线,从而实现“热定位”。美国导弹专家由此产生联想:若用电子器件制造出和响尾蛇的生物红外感受器类似的“电子红外感受器”,用于接受飞行中的飞机因发动机运转发热而辐射的红外线,岂不可以通过这种“热定位”来实现对目标的自动跟踪。所谓红外跟踪响尾蛇导弹就是在这种“联想”的基础上设计出来的。

2. 发散性思维与收敛性思维^①

发散性思维,指在解决问题的过程中,不拘泥于一点或一条线索,不受已经确定的方式、方法、规则或范围等约束,而是从仅有的信息中尽可能扩散开去,并从这种扩散或者辐射式的思考中,求得多种不同的解决办法,衍生出不同的结果。发散思维包括联想、想象、侧向思维等非逻辑思维形式,一般认为“发散思维的过程并不是在定好的轨道中产生,而是依据所获得的最低限度的信息,因此是具有创造性的”。发散性思维是产生式思维,运用发散性思维产生观念、问题、行动、方法、规则、图画、概念、文字。

收敛性思维是在解题过程中,尽可能利用已有的知识和经验,把众多的信息逐步引导到条理化的逻辑程序中去,以便最终得到一个合乎逻辑规范的结论。收敛性思维包括分析、综合、归纳、演绎、科学抽象等逻辑思维和理论思维形式。收敛思维常用的思考方法有辘轳合显同法即把所有感知到的对象依据一定的标准“聚合”起来,显示它们的共性和本质;层层剥笋法(分析综合法)即从问题的表层(表面)层层分析,向问题的核心一步一步地逼近,揭示出隐蔽在事物表面现象内的深层本质;目标确定法即确定搜寻目标(注意目标),进行认真的观察,作出判断,找出其中的关键,围绕目标定向思维,目标的确定越具体越有效;聚焦法即思考问题时,有意识、有目的地将思维过程停顿下来,并将前后思维领域浓缩和聚拢起来,更有效地审视和判断某一事件、某一问题、某一片段信息。

发散性思维是整个创造性思维的基础和核心。收敛性思维是人们在生活中最经常使用的一种思维。思维发散过程需要张扬知识和想象力,而收敛性思维则是选择性的,在收敛时需要运用知识和逻辑。发散性思维与收敛性思维具有互补性,不仅在思维方向上互补,而且在思维操作的性质上也互补。美国创造学学者 M.J. 科顿,形象地阐述了发散性思维与收敛性思维必须在时间上分开,即分阶段的道理。如果它们混在一起,将会大大降低思维的效率。发散性思维与收敛性思维在思维方向上的互补,以及在思维过程上的互补,是创造性解决问题所必需的。发散性思维向四面八方发散,收敛性思维向一个方向聚集,在解决问题的早期,发散性思维起到更主要的作用;在解决问题后期,收敛性思维则扮演着越来越重要的角色。收敛思维与发散思维各有优缺点,在创新思维中相辅相成,互为补充。只有发散,没有收敛,必然导致混乱;只有收敛,没有发散,必然导致呆板僵化,抑制思维的创新。因此,创新思维一般是先发散而后集中。

3. 求同思维和求异思维

求同思维是指根据一定的知识或事实以求得某一问题的最佳或最正确的答案的思维。

许光明. 创新思维简明读本[M]. 广州: 广东教育出版社, 2006.

求同思维又称聚合思维（convergent thinking），也叫辐合思维、集中思维，是一种有方向、有范围、有条理的收敛性思维方式，与发散思维相对应。求同思维的特点是闭合性，方向同一，结果确定。这种思维使人思维条理化、逻辑化、严密化。数学中的多种证明方法，如综合法、归纳法、反证法等，均属于求同思维的范畴。但求同思维训练过度在一定程度上也会阻碍创造能力的发展。

求异思维是指思维主体对某一研究问题求解时，不受已有信息或以往思路的限制，从不同方向、不同角度去寻求解决问题的不同答案的一种思维方式。求异思维通常包括发散求异和转换求异等思维方式。求异思维方法的内核是：积极求异，灵活生异，多元创异，最后形成异彩纷呈的新思路、新见解。可以说求异思维方法是孕育一切创新的源头。科学技术史上许多发现或发明就是运用这种思维方式的结果。在科学研究过程中，求异思维的主要任务或关键是为解决问题而积极运用特殊的方法，建立起灵活的研究之道。

毫无疑问，创新主要依靠发散思维来寻找超越事物一般意义的内涵，从平淡无奇之处发现不平凡的见解，在看似传统的理念中找到可以嫁接的增长点，从而推陈出新。然而在人们判断什么是旧有的、什么是创新的之前，必须做的一件工作是找寻新与旧的本质差异，也就是要从众多的个案中找到一般性特征，这就是我们常说的求同存异。求同思维是提炼规律的基础，是发散思维的原点。例如，遇到红灯，人们都应自觉停下等候，这是普遍的价值观念；可是能不能在一定条件下让闯红灯变成正确的呢？比如说一个年幼的孩子跑向马路追他的小球，我们是不是还要墨守交通规则？这样的引导，可以让人从规则至上的常规性判断上升为人性至上的创新式判断。不过，如果没有对一般规则的认同，也就没有超越性的理解。所以，求同思维有助于提高归类 and 总结规律的能力。而求异思维在思维认识过程中，往往凝注于客观事物的差异性和特殊性，旨在发现与解决已知与未知之间的矛盾。求异思维的本质包含有广博的开拓创新功能，有助于科学创新。求异思维的灵活性有利于自主性的创造，而多元性和试错性则有利于创新成果的选择，所以求异思维贯穿于整个创新活动过程。

4. 正向思维与逆向思维

正向思维就是人们在创造性思维活动中，沿袭某些常规去分析问题，按事物发展的进程进行思考、推测，是一种从已知进到未知，通过已知来揭示事物本质的思维方法。这种方法一般只限于对一种事物的思考。正向思维，应充分估计自己现有的工作、生活条件及自身所具备的能力，应了解事物发展的内在逻辑、环境条件、性能等。这是自己获得预见能力和保证预测正确的条件，也是正向思维法的基本要求。

逆向思维法是指从事物的反面去思考问题的思维方法。它包括的类型有：①反转型逆向思维法，指从已知事物的相反方向进行思考，产生发明构思的途径。“事物的相反方向”常常从事物的功能、结构、因果关系三个方面作反向思维。比如，市场上出售的无烟煎鱼锅就是把原有煎鱼锅的热源由锅的下面安装到锅的上面。②转换型逆向思维法，指由于解决问题的手段受阻，而转换成另一种手段，或转换思考角度，以使问题顺利解决的思维方法。历史上著名的司马光砸缸的故事就是一个典型的例子。③缺点逆向思维法，指利用事物的缺点，将缺点变为可利用的东西，化被动为主动，化不利为有利的思维方法。人们利用金属

腐蚀原理进行金属粉末的生产，或进行电镀等其它用途，无疑是缺点逆用思维法的一种应用。

正向思维是依据事物是一个过程这一客观事实而建立的。任何事物都有产生、发展和灭亡的过程，都从过去走到现在，由现在进向未来。正向思维是在对事物的过去、现在作了充分分析，对事物的发展规律作了充分了解的基础上，推知事物的未知部分，提出解决方案，因而它是一种较深刻的方法。例如，汽车已成为发达国家的灾祸，大量的汽车阻塞、交通事故、环境污染等问题日益困惑着发达国家，尤其是1994年法国农民罢工，不再以传统的示威游行方式进行，而是开车游行，并把车停放在交通要道，让车“静坐”。要解决这个问题，可以增加警力，进行疏通；也可以增修高速公路、立交桥，以保畅流；还可以限制车辆上路时间等。但这终究是治标不治本，要想真正解决，就得思考从汽车引入家庭至今，它给人民生活、环境、社会发展、安全等带来了哪些方便与不便，还将继续向何方向发展等，即从家庭拥有汽车这件事情本身的产生、发展过程入手，寻求解决办法。目前，在发达国家已基本达成共识：发展公交事业，提倡公民出入乘公共交通工具。这是根本的解决办法。这就是利用正向思维解决问题。逆向思维则常常使问题获得创造性的解决。美国有一种番茄酱，跟同类产品比起来，浓度太高，特别稠，很多家庭主妇在使用时，总觉得不方便，市场前景不被看好。起初，经销公司想重新研制配方，降低浓度，重新生产，但又觉得十分困难，风险又大。于是，他们认为，产品的缺点，其实正是它的优点。因为浓度高，说明番茄酱的成分多，水分少，营养更加丰富，味道更加纯正。于是，他们加大宣传力度，使这种观点家喻户晓。很快，其市场占有率跃居同类产品榜首。

5. 直觉思维与灵感思维

直觉思维是人脑对客观世界及其关系的一种非常迅速的识别和猜想。它不是分析性的、按部就班的逻辑推理，而是从整体上作出的直接把握。所谓顿悟，这两个字很好地概括了它的特点。在直觉思维的情况下，人们不仅利用概念，而且利用模型和形象。大脑中长期储存的各种“潜知”都被调动出来，它们不一定按逻辑的通道进行组合，而用一种出乎意料的形式造成新的联系，用以补充事实和逻辑链条中的不足。由于提供了缺环，往往导致创造性的结论。爱因斯坦对直觉一直给予极高的评价，他认为科学发现的道路首先是直觉的而不是逻辑的。“要通向这些定律，并没有逻辑的道路；只有通过那种以对经验的共鸣的理解为依据的直觉，才能得到这些定律。”在科学发现中，下意识活动的主要形式是直觉，创造过程达到高潮时产生的特殊体验是灵感。直觉这种思维形式和灵感这种情绪体验常常相伴而出。与直觉思维相适应，灵感的产生常常是不期然的。

虽然直觉是难以预期的，正如伴随直觉的心理状态——灵感难以预期一样。但直觉思维需要一定的主客观条件。这些条件是：有一个能解决的问题，问题的解决已经具备了相当的客观条件，研究者顽强地探求问题的答案，并且经历了一段紧张思考。机遇常常在此基础上起着触媒的作用，使人们在探索中产生新的联想，打开新的思路，从而实现某种顿悟。由于直觉以凝缩的形式包含了以往社会的和个体的认识发展成果，因此，它归根结底是实践的产物，是持久探索的结果。以凯库勒发现苯环结构为例，产生灵感，实现顿悟，并不像表面显示的那样，完全是不可理解的梦境。我们可以约略分析当时的主客观条件。那时有机化学理论已经兴起，正处于大发展的阶段，凯库勒本人思考苯的结构已有12年之久。

还有两件事值得注意：一是他在大学学习过建筑，建筑艺术中空间结构美的熏陶，给他对分子结构的研究带来影响；二是他年轻时当过法庭陪审员，曾经对某一刑事案件中出现的首尾相接的蛇形手镯有深刻印象。当时，这些蛇形手镯是作为有关炼金术案件的物证提出来的。可见多年来积淀下来的所有这些“潜知”，最终统统被调动出来，才形成梦中那个环形的蛇，与苯的结构联系起来，达到顿悟式的突破。

尽管直觉思维不同于逻辑思维，但在科学理论的创造和发展中，它们两者之间存在着一种互为补充的关系。在直觉的创造以前，人们总是在前人铺就的逻辑大道上行走。一旦逻辑通道阻塞了，产生了已有知识难以解释的矛盾，在逻辑的中断中才会出现直觉的识别和猜测。由直觉得到的知识，还要进行逻辑的加工和整理。直觉的结果本身，只是某种揣测，它们的正确性应当通过随后的研究来验证。验证包含两个方面，首先是从揣测引至逻辑结果，进一步还要把这些逻辑结果跟科学事实相对照，并把它纳入一个完整的理论体系。如果不进行逻辑处理，原封不动地把直觉思维产生的思想火花呈现于世，即使这是可能的，也不会有说服力。严密的科学要求人们把他的成果用准确的语言、文字、公式、图形表示出来，构成系统知识，直觉的毛坯不能作为科学成品。如前例，凯库勒在他梦醒后的那天晚上，余下的时间全用在逻辑的加工和整理上了。他报告于世的是苯的结构式，而不是梦中飞舞的咬住自己尾巴的蛇。

由于直觉的非逻辑性，人们常常分析直觉的孪生兄弟——灵感，通过了解灵感，在科学活动中自觉地激发灵感，产生直觉，获取创造性科学成果。但对于灵感是怎样产生的，有不同的看法。说灵感纯粹产自天才，这是不正确的。长期的艰苦劳动和执着探索，是产生灵感、获得成功的基础。伟大的美国发明家爱迪生说，发明是百分之一的灵感加上百分之九十九的血汗。甚至可以进一步说，若没有百分之九十九的血汗，就根本不可能产生百分之一的灵感。应当强调，灵感产生的前提条件，就是科学家执着于创造性地解决问题。作出科学发现，不能不对问题的解决怀抱强烈的愿望。他要翻来覆去地考虑问题的各个方面，掌握与该问题有关的各种资料。所以，灵感是长期艰巨劳动的结果，正如俗话说：积之于平日，得之于顷刻。唯其如此，才可能不失时机地抓住那些富有启发的东西，产生灵感，成为匠心独具的发现者。

心理学的研究表明，灵感属于无意识活动范畴，它的进行和转化为意识活动，需借助一定的心理条件。如果长期循着一条单调的思路，精神特别容易疲劳，大脑这部机器就会运转失灵，难以找到问题的症结。拉普拉斯曾经介绍下述屡试不爽的经验：对于非常复杂的问题，搁置几天不去想它，一旦重新捡起来，你就会发现它突然变容易了。灵感是突发的、飞跃式的。对于瞬息即逝的灵感，必须设法及时抓住，牢记于心，不要让思想的火花白白浪费了。许多科学家都养成了随时携带纸笔的好习惯，记下闪过脑际的每一个有独到见解的念头。科学发现有赖于灵感，是无意识活动参与进行的。那么，非常重要的，就是对无意识形成的结果作出选择，抛弃不合适的方案，从而得到真正的科学发现。究竟是什么支配无意识的选择呢？许多科学家认为，导致科学发现的选择乃是科学美感。传统上认为，在真、善、美这几个人类向往的目标中，科学追求真，宗教追求善，艺术追求美。这种划分尽管在概念上抓住了一定的本质特征，但非常笼统、粗糙，严格说来是不完备的。居里夫人认为，科学的探讨和研究，其本身就含着至美。即使不能说美的感受决定科学发现，

也可以肯定真的东西和美的东西是一致的。

3.1.3 创造性思维的活动过程

创造性思维在解决问题的活动中，需要一定的过程。心理学家对这个过程也做过大量的研究。比较有代表性的是英国心理学家华莱士（G.Wallas）所提出的四阶段论和美国心理学家艾曼贝尔（T.Amabile）所提出的五阶段论。华莱士认为任何创造过程都包括准备阶段、酝酿阶段、明朗阶段和验证阶段四个阶段；而艾曼贝尔从信息论的角度出发，认为创造活动过程由提出问题或任务、准备、产生反应、验证反应、结果五个阶段组成，并且可以循环运转。这里，以华莱士的四阶段论来看创造性思维的活动过程（如图 3-1 所示）。

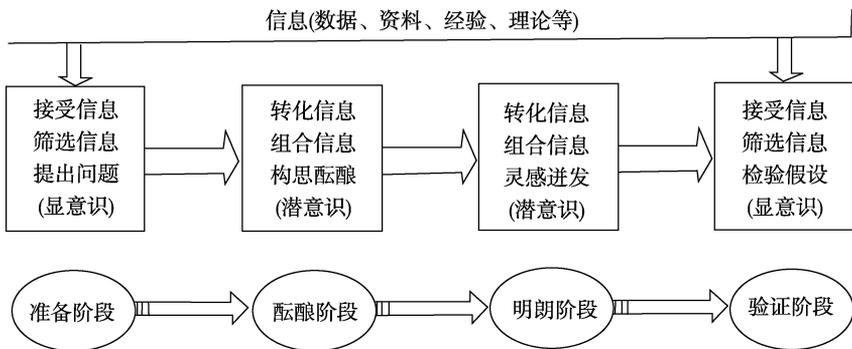


图 3-1 创造性思维的活动过程

1. 准备阶段

准备阶段是创造性思维活动过程的第一个阶段。这个阶段是搜集信息，整理资料，作前期准备的阶段。由于对要解决的问题存在许多未知数，所以要搜集前人的知识经验，来对问题形成新的认识，从而为创造活动的下一个阶段做准备。例如，爱迪生为了发明电灯，据说，光收集资料整理成的笔记就 200 多本，总计达四万多页。可见，任何发明创造都不是凭空杜撰的，而是在日积月累、大量观察研究的基础上进行的。

2. 酝酿阶段

酝酿阶段主要对前一阶段所搜集的信息、资料进行消化和吸收，在此基础上，找出问题的关键点，以便考虑解决这个问题的各种策略。在这个过程中，有些问题由于一时难以找到有效的答案，通常会把它们暂时搁置。但思维活动并没有因此而停止，这些问题会无时无刻萦绕在头脑中，甚至转化为一种潜意识。在这个过程中，容易让人产生狂热的状态，如“牛顿把手表当成鸡蛋煮”就是典型的钻研问题狂热者。所以，在这个阶段，要注意有机结合思维的紧张与松弛，使其向更有利于问题解决的方向发展。

3. 明朗阶段

明朗阶段，也叫顿悟阶段。经过前两个阶段的准备和酝酿，思维已达到一个相当成熟的阶段，在解决问题的过程中，常常会进入一种豁然开朗的状态，这就是前面所讲的灵感。例如，耐克公司的创始人比尔·鲍尔曼，一天正在吃妻子做的威化饼，感觉特别舒服。于

是，他被触动了，如果把跑鞋制成威化饼的样式，会有怎样的效果呢？于是，他就拿着妻子做威化饼的特制铁锅到办公室研究起来，之后，制成了第一双鞋样。这就是有名的耐克鞋的发明。

4. 验证阶段

验证阶段又叫实施阶段，主要是把通过前面三个阶段形成的方法、策略，进行检验，以寻求得到更合理的方案。这是一个否定—肯定—否定的循环过程。通过不断的实践检验，从而得出最恰当的解决方案。

这样几个阶段的循序推进简明扼要地描述了创造性思维的活动过程。

3.2 创业者特质

案例导入：史玉柱的故事

史玉柱是具有传奇色彩的创业者之一。他曾经是莘莘学子万分敬仰的创业天才，5年时间跻身财富榜第8位；也曾是无数企业家引以为戒的失败典型，一夜之间负债2.5亿元；而如今他又是一个著名的东山再起者，再次创业成为一个保健巨鳄、网游新锐，身家数十亿元的资本家。史玉柱再次崛起的故事，突显出“执着与毅力”的魅力与价值。事业的跌宕起伏、世间的是非议论，唯有敢与苦难做伴的人，才能从跌倒的阴影中爬起来，迈向成功。

3.2.1 创业者创业的动机^①

成为创业者的原因很多。一些人被独立和自由所吸引，能“做属于自己的事”，“能做自己的决定”，并能使你最大限度地掌控工作环境，这比在大公司遵规守纪的日子——不管是想象的还是现实中的——要更有吸引力。有些人的职业生涯可能到达了顶峰——发现晋升之路上有不可逾越的障碍，或者认识到不能如其所愿平步青云——因此就产生了创业的想法。另一部分人相信建立一家公司能带来不断涌现的机遇。还有一部分人认为创业是为了拥有柔性多变的生活。当然，创业还可能带来大量的资金回报。迄今为止，很多人都在不同性质的工作实践中审视着这个世界。不少人不但打工也自己创业。当雇员与作创业者的区别曾经很清晰，他们也有共同点——都在组织中工作并共同创造着一个创业的环境。

近20年来，经济的迅速发展令传统雇佣制与创业的界限变得模糊。当今社会最有价值的东西包括：信手拈来的知识和技能、有意义的工作、在职学习机会，以及建立无论在虚拟世界还是在现实团队中都有效的沟通网络和沟通渠道。很多人都在沿着缥缈甚至是曲折的职业道路前行。管理自己的企业与为他人工作的差别已愈加模糊。拥有你自己的企业也许是你一生的追求或仅仅是你职业生涯中的一小段。有一些人——被叫作系列创业者——

^① 刘宇璟，陈正悦，焦曼. 基于胜任力理论的创业者素质及开发研究[J]. 中国人力资源管理, 2013(11): 95-98.

在自己的职业生涯过程中创立、发展并出售多个公司。无论在什么情况下，为了成功，你都必须修炼出一套适应生存的技能、制订出合适的战略计划和拥有自己的经营团队，以增加你的生存概率。

创业的途径有许多。“不同类型的创业途径在广阔的范围交叉变化”，雷·斯迈勒——企业发展基金会的前任主任这样说。他写了本书叫《大胆的梦想》，总结了三种类型的创业者：热情驱动型创业者、生活型创业者和成长型创业者。

(1) 热情驱动型创业者，梦想有机会成为自己的老板，但他们还没有从自己当前的职业转换到无常变化的创业中来。创业研究协会是一个由保罗·雷诺兹博士和波士顿百森大学领导的，且由私人赞助的公共机构，创业研究会的一项研究成果显示，在美国，任何时候都有 700 万成人正在尝试着创业。

(2) 生活型创业者，指创建了一个适合个人境况和生活方式的企业的人。他们创业的基本目的是养家糊口。常以“小生意”或“小零售铺”为业的生活类型创业者对社会的安定是具有实质性意义的。此类基于家庭的企业大约有一半从事从咨询到平面设计的服务行业；剩下的主要从事销售行业（17%）；技术及管理支持（15%）；修理行业（11%）；艺术工作（5%）。

(3) 成长型创业者，有着将企业做大做强的能力和愿望。在美国，他们的公司是美国经济体系中动力十足的工作岗位发生器。位于马萨诸塞州剑桥市 Cognetics 公司的戴维·伯奇管这些企业叫创业圈中的“瞪羚”，目前它们正在逐渐增多。据统计，在美国约有 30 万创业型公司有 50 多名雇员并以每年超过 20% 的速度增长。Entrepreneur of the Year Institute 的 2100 个会员企业总收入达到 1550 亿美元，创造的就业岗位有 130 万个。此外，这些企业还能每年新增约 15 万个就业岗位。

热情驱动型创业者有个通病——当他们创业时都没有考虑企业将来要干什么。生活型创业者须充分考虑创业的优劣势。如果你的目标是雇佣 20~30 个员工，为自己和家庭创建一个舒适的生活状态并保持公司的控制权，那么追求生活型创业道路就最适合你了。但这样会使公司的筹资方式受到限制。这种企业经营方式排除了当流动资金紧张时出售部分企业以缓解经营压力的可能。生活型企业使投资者不能通过卖出企业所有权收回其资金。如果在早起阶段创业者没有诚实阐述自己生活型的创业目标，那么当投资人意识到没有“退出”游戏的可能时，创业者将会与他们产生一系列不愉快的冲突。

另外，成长型创业者不太容易受到控制欲和生活方式的左右，他们意识到为了快速发展，必须卖掉公司的一部分来提高资金的流动率。这些企业的投资者会踊跃投资，并得到相应程度的企业控制权。创业者与投资者充满热情，他们都有意成就一家有价值的企业，然后，要么卖给另一家企业，要么上市以赚取收益。创业者为了企业成长与创造财富也愿意出售对企业的控制权。

还有另一种创业。当一家生活型企业并未接受外部投资却成长得相当迅速时，这种企业是生活型企业与高速增长权益融资型企业的混合体。我们叫它们“自助成长型”公司。在大部分情况下，创业者并没有这种创业方式的计划。他们也许只想开办一家生活型企业，在经营中获得乐趣，并利用销售收入维持企业的发展。或者他们可能处在一个没有或很少

能获得融资的行业，或他们的业务与产业知识和投资者利益不匹配。

如果产生了创业动机，创业者在决策时应仔细考虑到底是生活方式和控制欲在左右他的决定，还是企业的成长带来的未来的预期、财富或者可能带来的名誉激起了他的斗志。明确创业动机对创业者而言是很重要的，因为在这两个截然不同的方式之间前行是件很难的事。

3.2.2 创业者的素质^①

1. 战略眼光

对于创业者来说掌握资讯非常重要，但是掌握趋势比掌握资讯更重要。这就需要创业者在具备敏锐触觉的同时，要有远见卓识，即战略眼光。收集和积累信息只是一个准备过程，有些东西也许你从来都不会用上它，而且有些信息的出现绝对是一次性的，以后出现的信息也不会和以前的完全一样，我们之所以收集和整理信息，其实就是一个思维训练的过程，只有当你经过无数事实的检验之后，你才会获得一种特别的经验，那时你就会“该出手时就出手”，牢牢抓住那一点点提供成功机会的信息。但是，在你走向创业的路上，你还要注意你所处的环境和社会的变化趋势，及时观察市场动向，并把所有这些都记在你的头脑里，进行系统的整理，然后发挥你的想象力和思考力，要有远见，从全局思考问题。如苹果牌电脑的创始人史蒂夫·乔布斯掌握了个人电脑的趋势，但是比尔·盖茨了解控制电脑硬体的是它的软件，软件应该是一个更大的趋势，所以今天微软的操作系统仍然在个人电脑操作系统领域中占据着霸主的地位。

2. 积极心态

这是指勇于超越、独立自主，而不是依赖别人、消极等待的积极心理。这种心理素质对创业者至关重要，无数的创业者都将“积极的心态”作为成功的关键。据对 300 位已创业者的问卷调查显示，关于进取心对创业的影响程度，回答“强”的占 57.0%、“较强”的占 40.0%，两项合计达到了 97.0%（如表 3-1 所示）。

表 3-1 进取心对创业者的影响程度

选项	人数(位)	百分比(%)	累计百分比(%)
强	171	57.0	57.0
较强	120	40.0	97.0
较弱	8	2.7	99.7
弱	1	0.3	100.0
总计	300	100.0	100.0

3. 合作意识

培养良好的团结协作精神是创业者应具备的基本要求。创业者创建新企业过程中，需要面对多种关系，对外的关系有业务往来者、政府主管部门等，对内也需要处理内部人员

^① 刘凤红. 上海创业者素质及其开发研究[D]. 华东师范大学, 2004.

之间甚至部门之间的关系。政府对整个经济实行宏观管理，对企业进行间接管理。政府的经济政策可以影响企业的发展方向，也可以为企业提供信息和决策上的指导。创业者作为企业成长的推动者和领路人，应该要有与政府合作的意识。企业之间的相互合作，形成联盟，有利于增强企业的竞争能力。企业在选好合作伙伴之后，要保持平等的联合协作关系以及民主协商的管理方式，朝着共同发展的方向努力，努力实现合作伙伴之间的互惠互利。企业内部和谐也对企业成长很重要。企业中的人员大体可分为两类：主管人员和员工。企业内部存在的三种关系：主管人员之间的关系、员工之间的关系、主管人员和员工之间的关系。企业主管人员的和睦相处，既可以提高办事效率，也可以为员工树立良好的榜样，有助于企业形成团结融洽的气氛，若员工同心协力为企业发展而奋斗，则这个群体的智慧与功能都会增强，当只有主管人员和员工真正的心意相向，团结一致，才能促进企业的发展，维持企业秩序，实现企业目标。此外，在知识经济主导的创新时代，企业与科学教育界的合作也很有必要。这主要表现为企业同科研单位、高等院校的联合，建立稳定的科研、设计、生产联合体，共同负责人才培养、科研以及产品与技术的开发工作。这种合作是现代市场竞争的客观要求。

4. 风险意识

创业者的一个显著特征是不怕冒风险，甚至乐于冒风险。大量研究表明，创业者多半是不轻言失败和放弃。创业者要有点敢输敢赢的冒险胆量，如果没有冒险精神与竞争的冲动，那么是很难迈出创业第一步的。所谓风险，是由于投资者或经营者在决策过程中，对信息把握不准确或者受到不确定因素的影响，而做出影响投资和生产经营收益的决策，最终，导致其投资和生产经营收益的不确定。我们通常把风险分为下列几类：①经济风险和非经济风险：前者是指涉及经济损失后果的风险，如由于经营不善或决策不当引起的亏损；后者是未涉及经济损失后果的风险，如人事变动、舆论导向。②静态风险和动态风险：前者是指在经济条件不发生变化时，由于自然行为和人的失当行为而造成的损失可能性，具有可预测性；动态风险是指在经济条件发生变化的情况下造成的经济损失，与静态风险相比，动态风险缺乏规律性而难以预测。③重大风险和特定风险：其不同在于损失的起因和后果不同。重大风险的起因和后果属于团体风险，大部分由经济、巨大自然灾害、影响到很多人，如失业、战争、地震等都属于此类；特定风险所涉及的损失和后果都是由个人所引起的，如厂房火灾、被盗等。

5. 知识创业的意识

知识创业可以理解为知识本身不能吸收财富，但将知识加以组织和智慧地运用，并通过实际的行动计划，就可以达到积累财富的目的。当今社会是一个知识爆炸的社会，知识更新越来越快，所以，作为创业者必须随着创业需要不断地学习，树立终身学习的观念。创业者应该把个人、团队和整个组织拥有的知识看作财富创造的重要资源，并注重从外部获取自身所缺少的知识，加以吸收利用。将知识看作重要的驱动因素和实践工具，开展有效的知识管理，将知识转化为资源和财富。

6. 忠诚守信的品质

现代企业竞争不光是商品、服务的竞争，更是信誉的竞争。一个企业如果有了良好的信誉，可以在消费者心中形成强大的吸引力，给经营者带来直接的经济效益。信誉，得之

不易，失去容易。为了树立良好的信誉，应努力做到诚实守信、以诚为本。“信”有两种含义，第一是强调“信用”，第二则是强调“信心”。做生意讲究信誉，生意伙伴、银行、供应商及消费者的信任，是商业机构很有价值的资产之一。信用是靠一点一滴建立起来的财产，有长线发展打算的创业者，在这一点上应该一以贯之，这是最古老的商业道德。忠诚正直包括若干方面，体现为：①正直，即企业家不走歪门邪道，要真诚。②可信，即企业家在各种交易行为中是可以信赖的。③守法，即企业家信守商业规则和契约精神，遵纪守法。④公平，即企业家奉行公平交易准则。根据对 302 位已创业者问卷调查显示：关于诚信对创业的影响程度，回答“强”的占 71.2%、“较强”的占 26.2%，两项合计占 97.4%（如表 3-2 所示）。可见，诚信的重要性已越来越被创业者所认可。

表 3-2 诚信对创业的影响程度

选项	人数(位)	百分比(%)	累计百分比(%)
强	215	71.2	71.2
较强	79	26.2	97.4
较弱	7	2.3	99.7
弱	11	0.3	100.0
总计	302	100.0	100.0

7. 敬业精神

敬业是事业取得成功的关键。敬业精神是一种严肃认真、全心全意、专心致志地对待工作的精神。具体说来，对于创业者而言，敬业精神除了意味着将专业做到极致，同时也需要付出更多的艰苦劳动，要求创业者具有以下的一些基本素质：勤奋、艰苦奋斗和节俭守业的创业精神。其中，勤奋执着的态度尤其重要。尽管辛勤工作不见得能保证事业一定成功，但却是事业成功的先决条件。所有成功的创业者，无不是踏踏实实地投入工作中、熬夜加班在创业初期是常有的事情。许多在起步阶段的创业者，常常每天均马不停蹄地连续工作十几个小时，日复一日，根本没有假日和周末的区别。他们不仅自己全身心投入工作，也把这样的观念灌输给公司所有员工，因此公司上上下下为了共同的奋斗目标常常集体加班加点开展工作。在服务业，对于一个创立不久的公司，倘若创始人不怕吃苦受累，能常常亲赴顾客处了解市场需求，发现探索更好的顾客消费体验，对公司来说就是很大的优势。“勤”这是最古老的创业格言之一。勤俭可以兴家，我们回顾一代代创业成功的企业家，几乎都是勤勉上进，严于律己者，如李嘉诚、邵逸夫等都是很勤勉的企业家。毋庸置疑，勤勉是创业者必备的条件，特别在创业初期，如果不勤勉，成功根本无望。但勤勉不是创业成功的全部原因。所谓勤，不单身体要勤勉，脑袋也要勤勉，只有多动脑筋，有头脑和擅于掌握机会的人，才更容易成功。

8. 创新能力

创业的机会来自人们的需要，尤其是没有被满足的需要，但每个人的需要都是不一样的、千差万别的。创业者一定要善于独辟蹊径，无论是在产品生产上还是包装设计上，甚至营销方式、售后服务等方面，都要求异创新。一般来说，创业者在创业之初，一切都处

于全新状态，创业者会花费大量的心力去研究甚至仿效成功创业者经营公司的运作模式。这对于公司能够稳健地成长是非常有必要的。但是，在求稳的同时，创业者还应该去求异。企业竞争中，如果处处按照别人成功的方式，会将自己置于被动的地位，更多的是成绩平平，甚至是失败。一个人要想成功，最重要的一点是走别人没有走过的路。这需要树立创新意识。作为创业者应该明确：①企业具有新观念、新发现才能有前途；②善于竞争的成功之道是出奇制胜和不断的创新。企业家具有创新能力很重要，这在熊彼特、德鲁克等大师的创新理论中早有体现。但创新能力并不仅仅只局限于其最初的范畴，而是被赋予了更广泛的含义，如遇到一个意外事件，是否能创造性地解决问题，是否有敏锐的眼光发现新的机遇或新的挑战，是否能够应对不断变化的环境，做出恰当的决策，等等。

9. 领导素质

领导素质的研究几乎扩展到经营管理学说的各个领域，但很少从创业者领导素质角度进行研究。对创业者来说，领导素质的衡量常常包括以下这些方面：是否具有在企业初创阶段集结多种力量的能力，是否有勇气承担整个公司的责任，当走在前人未走过的路且身处逆境时，是否有勇气承担并冲破阻力。此外，人们通常认为，领导素质也包括自信、自强和一定程度的以自我为核心的能力，比如是否善于处理日常问题，是否敢于攀登前人未曾攀登过的高峰；如果为获取最大利润，是否敢于修改计划；是否拒绝公仆式的工作，是否只热心于解决仅仅有利于自己的问题。总而言之，领导能力既表现为独立处理问题的能力，更表现为组织他人共同解决问题的能力。

3.2.3 创业者素质开发策略

创业者素质是决定创业成败的关键，对创业者素质结构进行系统化研究，有助于探索创业者素质的培养、开发、利用路径。创业成败虽然存在极大的不确定性，但是一个高素质创业者创业成功的概率往往更高。虽然成功创业者身上具有其独特的个人特质，但一些素养是可以后天培养或强化的，对于创业者素质的开发，可以从以下三个层面着手。

1. 加强政府创业政策，优化创新创业环境

加强政府创业政策的支持力度，优化企业的创业环境，减少企业的创业障碍，可以为创业者素质的萌发提供良好的契机。政府出台的创业扶持政策，既包括创业产业园、科技产业园等创业平台的硬件建设，也包括高科技人才、急需人才和项目的引进等软件建设。政府一方面要综合社会、企业和政府的需求，制定促进创业型企业成长的长远规划，为创业型企业发展提供制度保障，包括技术研究支持、吸引风险投资、引进国内外研发机构、提供创业资金、改善税收环境等。另一方面政府在创业人才的引进、培育、开发和使用时，要采取灵活的人才管理机制，鼓励高科技人才、知识型人才、专家型人才开展创业活动。对于绩效突出的创业人才，政府应从物质上和精神上进行鼓励和表彰，树立创业榜样人物，以此来推动创业型企业的发展。对政府创业政策实施和环境优化的效果，还应建立起相应的评价机制，定期对创业服务质量进行满意度调查等，督促政府将创业政策贯彻落实。

2. 深化学校创业教育，构建产学研协同体系

系统的创业教育可以激发创业者的创业动机，提高把握创业机会的能力。创业教育是

高等教育发展的必然趋势，也是深化教育教学改革、推动高校毕业生充分就业的重要途径。创业教育课程属于交叉性学科，涉及心理学、社会学、管理学、教育学等多学科理论，实践性非常强。与国外发达国家相比，我国的创业教育还处于相对较低的发展阶段，应及时吸收国内外在这方面成绩突出的教育机构先进经验，在师资培养、课程开发设计、培训模式上进行改革。在创业意识培养上，既要注重学生创新思维和意识的开发，又要注重培养学生坚忍不拔、勇于开拓的精神。在创业实践能力开发上，要注意培养创业机会识别能力、创新能力、风险承受力、内控能力和知识运用转化能力。在创业培养模式上，可以采取产、学、研相结合的教育体系，建立产、学、研的协同体系，不仅给学生提供了创业实践的平台，使其能在一定程度上积累创业经验，还可以将一些技术创新、专利发明等成果转化为产品或服务，实现产学研一体化。这对于激发大学生的创业动机，提升大学生的创业能力无疑是有着积极作用的。

3. 依托产业集聚优势，推动发展创业联盟

研究表明，创业人才集聚往往伴随着产业集群的发展。例如，我国的服装产业大多集聚在浙江地区；低压电器产业集中在乐清；家具制造业集聚在东北、京津、长三角和珠三角四个工业区。依据 Krugman、Saxenian、Feldman、Audretsch 等学者的研究结果，产业集聚区域内的知识溢出和技术扩散可以激发创业人才的创业意向，增强创业活跃程度。同时，区域内不同的基础设施、文化氛围、经济发达程度等能够引导创业人才的从业选择，区域内成功企业的示范效应还会带动其它个体走向创新创业的方向。因此，依托区域经济的产业集聚优势，可以促进创业型企业的发展，形成以市场需求为导向、以技术创新为重点，人才合理流动的创业联盟体系，将分散的创业资源协同起来。产业集聚区域内的文化环境、创业氛围对创业者的创新精神、风险倾向和成就需要都会产生重要影响。

阅读材料：我国对创业者的分类

1. 按照创业者的创业动机分为生存型创业和机会型创业。因为没有适合自己的工作，为生活和发展而不得不进行创业的属于生存型创业；为提升自己，选择更有利于自己发展的创业，属于机会型创业。2003 年与 2002 年相比，中国的创业活动依然是以生存型为主导的创业类型。生存型创业活动占整个创业活动的 53%，机会型创业占 47%。2003 年有更多的机会型创业发生。GEM (Global Entrepreneurship Monitor, 全球创业观察) 的总体创业性质仍然是以机会型创业为主。机会型创业占 70% 以上，生存型创业不到 30%。

2. 按照创业者的性别分为男性创业者和女性创业者。GEM 的男性全员创业活动指数为 11.84%，女性的该指数仅为 6.90%。中国男性创业活动指数为 12%，女性创业活动指数为 11.16%。同时，中国的男性全员创业活动指数位居 11 位，女性的全员创业活动指数则在排在第 6 位。中国属于女性创业很活跃的国家。

3. 按照创业者的年龄分，2003 年我国参与创业活动的人员年龄集中于 25~44 岁。中国香港地区创业者第一次创业的年龄主要是 21~35 岁，其中 27~29 岁的最多。一半以上的调查对象在 27~29 岁都经历了自己的第一次创业。60% 的创业者在第一次创业的时候已经结婚。40% 的人生于香港，60% 的人是外地人。外地人创业的比例很高。创

业者的教育水平比香港平均教育水平高。70%的创业者经营的项目与打工所学的技术、产品有直接的关系,其中60%的人从事过经理级别的管理工作,40%是技术人员或者技师(熟练的工人)。

4. 按照创业者的学历分类。我国参与创业活动的创业者绝大多数受到过初等以上的教育。从创业能力来看,受教育程度越高,创业能力越强,参与创业的人数应该越多。但是,我国随着受教育程度的提高,参与创业活动的人数减少,具有较高素质的大学生创业比例较低,不到毕业生总数的1%,而发达国家一般为20%~30%。这说明我国在创业教育、创业服务方面还存在许多问题和较大的工作空间。

资料来源:全球创业观察2002中国报告。清华大学出版社,2003.全球创业观察2003中国及全球报告.北京:清华大学出版社,2004.

3.3 企业创意与创新创业

案例导入:疯狂之举——丧葬服装展(欧洲的“创意疯子”——皮尔·卡丹)

皮尔·卡丹第一次举办设计展时,就让人们大跌眼镜,他展出的各种成衣竟然全部是各种各样的丧葬服,把整个展出搞得像一场宏大的葬礼一样,使参观者感觉像是在参加一次国王的葬礼。皮尔·卡丹的这一大胆的“出格行为”在他的时代里被视为“大逆不道”之举。

结果,他被雇主联合会开除了。但他也因此而一举成名,成了欧洲服装设计界著名的“创意疯子”。

3.3.1 创意

创意是创造意识或创新意识的简称,是创意人从事创造性社会实践的过程,是一个与自然、社会环境不断交换信息的过程。创意是逻辑思维、形象思维、逆向思维、发散思维、系统思维、模糊思维和直觉、灵感等多种认知方式综合运用结果。随着社会的飞速发展,科学技术水平日益提高,为了提高创意的效率,创意学作为一门新兴学科应运而生,并得以迅速发展,呈现出生机勃勃的活力。如今,创意在社会生活,尤其是市场经济中的地位显得愈加突出,遍布经济领域里的每一个角落,成为一个人取得成功的重要因素。

1. 创意的词意

“创意”在汉语里既是一个静止的名词概念,又是一个动词的动态过程,还是一个形容词上的赞誉概念(如表3-3所示)。

表 3-3 “创意”概念的三种词性含义

名词	名词概念上的“创意”是指创见性的意念、巧妙的构思、好点子、好主意等
动词	动词意义上的“创意”指的是创见性的思维活动
形容词	在形容词上有“创新性”的赞誉,例如,他是很有创意的人;这是一个很有创意的方案

2. 创意的内容

美国广告大师李奥·贝纳提出，创意的内容包括两个方面：

- ① 创意是能够产生创造性社会后果或成果的思维过程。
- ② 创意思维就是思维本身和思维结果均具有创造特点的思维。

创意的关键在于创造，创造既是一个过程也是一种成果，创造可分为三种，即发现、发明、发展（如图 3-2 所示）。

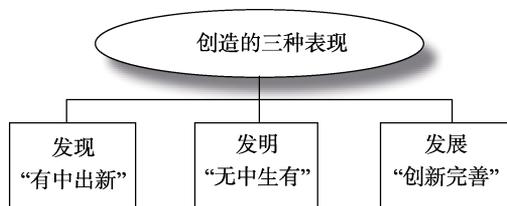


图 3-2 创造的三种表现

3. 创意的特性

创意思维成果有赖于思维方式、方法、过程本身的创新，思维成果的创新性与思维活动的创新性，是创意思维内涵的不可分割的两个方面。创意思维除了具有前文所述的创造性思维的一般特性外，还具有下述特性（如表 3-4 所示）。

表 3-4 创意的特性

独立性	指创意思维在展开过程中，具有不依赖现成的答案和方法，不易受他人暗示的品格，在逻辑上属于超出原有论域的思维
敏捷性	指创意思维具有面对问题时能迅速作出反应、思维进程的速度较快的品格
灵活性	指创意思维所具有的能根据具体情况的需要，随时调整、改进原有思路及其假设、假设、方案等的品性
伸展性	指创意思维所具有的向前、向后、向左、向右延伸的品质
深刻性	指创意思维所具有的善于透过现象而深入事物本质的品性

3.3.2 创意人^①

创意人即是从事创意活动的人，只要有思维能力的人都可以进行创意。创意人的概念可以从广义和狭义两个层面来定义，见表 3-5。根据创意人广义和狭义的定义，还可以将创意人分为社会创意人和职业创意人两类。

表 3-5 创意人的广义概念和狭义概念

广义概念	创意人的广义概念（generalized concept）具有普遍属性，简单地讲，就是指那些能够提出富有创见性设想的人。从这点上讲，人人都可成为某件事情的创意人。例如，人们日常生活、学习、工作中的新想法、新主意、新思想、好点子等
狭义概念	创意人的狭义概念（narrow sense concept）具有专业属性，是指专门从事创意活动、以创意为职业的人。例如，在咨询公司、策划工作室、广告公司等公司单位中进行策划研究、策划工作的策划者们

① 王达林. 创意天下[M]. 北京：清华大学出版社，2009.

社会创意人普遍存在于社会的各个行业之中，甚至包括做饭烧菜的家庭主妇，泛指一切具有创意头脑和能力的社会人。并不是每一个人都必须去做一个职业创意人，也不需要人人都成为职业创意人。更多的人则把创意思维、创意思想、创意能力以及创意实践带进自己的生活与工作之中，来提升自己的生活质量、丰富自己的生活情趣，实现自己更大的工作成就。

随着市场经济的不断发展和行业分工的不断细化，创意工作已逐步从某些行业中独立出来，形成一种专门行业，职业创意人也相应出现。不过，创意是无法垄断的，也不是少数人的专利，每个人只要学习和练习，都可以成为一名合格的创意人，甚至成为卓越的职业创意人。

按照创意产物或创意成果的新颖性和价值大小，科学家把创意能力区分为三种水平，即社会水平创意能力、群体水平创意能力和个人水平创意能力。社会创意人是全民普及的创意能力，更能体现出创新型社会的全民创新素质。

创意是人的创意，是人的思维产物和活动过程，作为创意主体的创意人尤其是职业创意人具有与职业特点相适应的特性，归纳起来有以下 15 种。

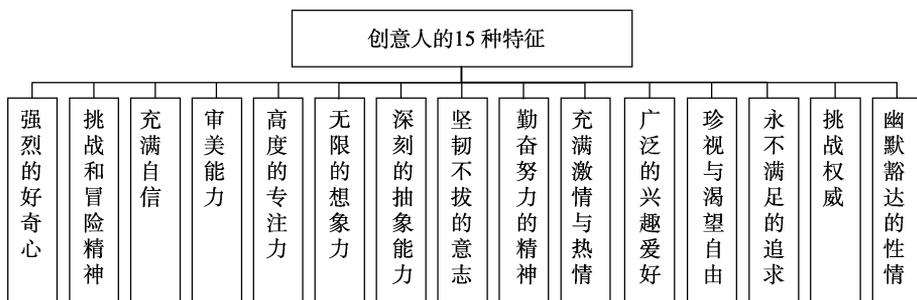


图 3-3 创意人的特征

3.3.3 企业创意的来源^①

企业作为一种组织形态，是由具备创意能力的个体组成的。个体在工作中发挥创意，就推动了企业创意的产生。企业创意的产生或者获取方法有如下几种：

1. 模仿跟进

对一个企业来说，如果竞争对手有什么产品推出市场取得了好的效果，或者说竞争对手有什么新产品经过判断将有很好的市场前景，那么这个企业就研发什么产品推出市场。这就是典型的模仿跟进。

这是一类常见的获取企业创意的方法，也是市场上许多企业实际采用的竞争策略。可能有很多做产品策划的人员，看不起这种方法，认为这种方法太简单，体现不了策划人员的价值。其实不然，对于企业来说，利润是其重要的生存指标，判断一个创意有多大价值，关键在于它为企业创造了多大的价值，创意价值判断并不是以产品策划人员的意志为转移的。

^① 喻华琳. 企业产品营销策划中创意的来源[J]. 国外建材科技, 2008(3): 123-125.

从许多行业来看，模仿跟进常常是最经济高效的方法，市场中常见的成功许多也源于此，比如互联网中 5460 之于 chinaren，baidu 之于 google，超级女声之于美国偶像，以及传统行业中采乐之于海飞丝，而在近几年兴起的 SP 行业，源于这种模式的成功案例更是比比皆是。

2. 空白区域

这个方法跟模仿跟进有点类似，指的是在竞争对手没有开拓的空白市场区域，推出与竞争对手相同或相似的产品，从而抢占市场空白区域，另外空白区域这一方式还包括企业内部分公司运用这样的思路在区域市场上运作企业样板市场被证明过的产品或模式。

空白区域这一方法的运用需要企业具备敏锐的市场触角（洞悉市场趋势）、宽广的视野（发现有潜力的产品或市场的空白区域）、快速行动的能力（把握空白市场机会）。

为什么这样说呢？一般来说，可能运用空白区域这一方法的一般有两种情形，一是区域性企业发现全国性企业其中的一个有价值的产品，然后发现本区域对于该产品是空白区域，从而快速行动推出类似产品占领市场；二是全国性企业发现区域性企业其中的一个有价值的产品，然后在其他区域市场推出类似的产品快速占领市场。机会需要一双善于发现的眼睛，而市场上的机会往往稍纵即逝，所以运用这一方式实施创意活动需要企业保持敏锐、开放和快速行动力。

3. 新建品类

文章《市场推广：概念制胜的 3 个方法》中提到了这个方法，认为这是产品营销的最高境界，产品策划人员如果能成功地新建一个有市场价值的品类，那么他对于企业的贡献将几乎是最大的。既然如此，怎样才能成功地构建新品类呢？目前主要有以下三个方法：

（1）品类嫁接

品类嫁接就是把市场上两个常见的产品品类融合进一个产品，从而诞生了一个新的品类，这个新品类既是此又是彼。比如，前几年卖得很火的脑白金，以及曾经如日中天的旭日升冰茶等就是运用这个方法的典型案例，目前也有很多企业正在运用这种方法，比如农夫山泉股份有限公司之前推出的“农夫果园”以及杭州娃哈哈集团推出的“营养快线”。

（2）品类借接

品类借接就是把市场上比较受欢迎或者比较常见的一个品类冠名到另一个品类上，而产生的一个新品类。它不同于品类嫁接，不会既是此又是彼。这个方面，在新兴的行业比如互联网和 SP 等广泛地运用了这类方法开展产品策划，并且已经取得了一定的效果，比如手机电视、手机电影以及 MP3 铃声等。

（3）市场细分

市场细分就是基于消费者的市场细分而产生的一个新品类。这方面的例子就比较多，比如早餐奶、儿童钙片等，都是对已经成熟的产品，通过产品功能或者目标客户定位等差异重新区分出不同的细分市场，面向新的细分市场推出新品类。

4. 替代转换

迈克尔·波特的五力模型是企业制定战略前常常用到的一个分析工具，其中一个竞争力量就是来自于“替代品”。“替代品”的出现其实给了创意或者策划人员一个很好的思路，

即在做产品策划的时候，可以从“替代”的方向来寻找好的创意。

替代转换的方法，可以从相似行业中寻找替代转换，也可以是从相异行业中寻找替代转换。比如，在相似增值服务行业中，既然 IVR 可以提供聊天业务，那么 SMS 同样也可以提供聊天业务；在相异的行业中，既然电台可以提供点歌服务，那么短信同样也可以提供点歌服务。目前，这种替代转换的创意方法比较常见，而且也确实证明具有旺盛的生命力。与新建品类的方法相比，替代转换是在分流原有的市场需求，而新建品类则是构建全新的市场需求。

5. 增值挖掘

增值挖掘的方法类似于波特的专一化战略思想，即主攻某个特殊的顾客群。波特认为，在与五种竞争力量（现有行业中的竞争者、供应商、客户、替代品、潜在的新进入者）的抗争中，蕴含着三类企业发展的战略思想，这三种思路是：①总成本领先战略；②差异化战略；③专一化战略。

具体做法是，企业基于之前销售的一个主要产品相似或相关的需求，通过提供更多的其它产品来提高企业对平均单个消费者的销售额。比如之前海尔主要向消费者提供冰箱这个产品，然后又继续向消费者提供海尔空调等；又如 SP 行业，如果用户之前用了你的铃声业务，同样你可以推荐用户用你的彩铃业务，针对电台的交友留言用户你可以推出查询交友留言的业务。增值挖掘的方法可以很好地运用到互联网和 SP 增值服务行业中。大数据挖掘技术有助于推动增值挖掘方法的深入运用。

6. 空白需求

这是很多企业的产品策划人员最想采用的方法，这个方法不同于以上五个常用方法，且目前这个方法也是成功率最低的一个，成功案例并不多。

为什么会这样呢？主要原因在于发现一个前所未有的空白需求，一般需要企业对市场以及消费者进行长期的跟踪研究，耗时耗力。另一方面，对于潜在需求或者新出现的需求，消费者自身也并不一定能够清晰表达出来他们的真正需求所在。如前所述，此时，依靠逻辑思维也许不能产生有效的解决方案，这就需要市场调研者或产品策划者具备敏锐的洞察力、直觉，有时还依赖于特别的灵感迸发，比如爱迪生的许多发明和发现大概就属于此类。

3.3.4 创新创业^①

1. 创新创业的内涵

创新创业是一个发现和捕捉创意机会并由此创造出新颖的产品或服务，实现其潜在价值的过程。如果说创意产业是当代以创意理念为核心的总体经济活动，那么，创新创业是指源自个人创造力、技巧及才华，从创意中寻求效益的创业思路，属于个体经济活动。创业的本质是创新，是变革，因此，首先意味着“创造性破坏”，即建立一种新的生产函数以取代旧的生产函数；其次意味着探寻机会和承担风险，比如探寻和发现未被满足的或者新出现的顾客需求，承担经营风险并创造性地整合资源为社会创造某种有价值的新事物等。创意是一个单独的行为，并不是产品，创意产业是创意和商品生产的结合。因此，仅仅发

倪峰. 创新创业：内涵，特征和驱动因素[J]. 企业经济，2006(12)：119-121.

挥创新思维还不够，任何奇思异想都可以接受，只有能转化成切合市场需求的产品（或服务），才是创业的根本。

创意资源的开发和利用在一定程度上改变了企业的生存法则。创意企业的运作与传统的企业运作有很大差别：产品性质、投资方式不同、交易方式等都不同。创意企业所提供的产品是具有文化价值、艺术价值或是单纯的娱乐价值，各种不同的创意商品的经济行为模式会根据商品本身的差异，以及习俗、观念与经济发展程度等因素的不同而具有独特性，在一定程度上不可复制。创意企业是通过创造供给来培育和创造消费需求的。在创意产品被生产出来之前，市场对它的需求是难以判断的，因此，投资创意产品是要承担市场高风险的。创造创意产品，创意人员或是靠涌动的创作激情，或是靠对市场需求的理性预期，事先没有明确的消费对象。而传统的物质生产企业，则可以有明确的消费对象、消费数量、消费质量的要求，完全可以按订单进行生产。基于创意产业中各种产业自身的特点，以及其与经济发展程度和文化观念差异程度的相关性的程度不同，其市场结构与组织结构也会呈现很大的不同。

2. 创业的特征

（1）机会导向

创业与传统创业的关键差别就在于前者强调创意可以衍生出市场机会，强调文化艺术对创业机会的支持与推动。创意能够点石成金，往往创造一个故事或者一个形象就能够成就一个企业，并获得巨大经济效益。如迪士尼动画人物米老鼠，通过形象授权使用，一年的产品销售额达 47 亿美元。《达·芬奇密码》所衍生出的相关产业，至今已创造出约 10 亿美元的营业额。电影、腕表、游戏、旅游……越来越多的产品和行业在沾《达·芬奇密码》的光。“创意理念”给创业者提供了可加以识别利用的创意资源机会。我国拥有几千年的文化储备，文化资源是精神财富，是创意产业的内涵。精神财富与物质财富不同，对创意产业来讲，文化资源这种精神财富将用之不竭、取之不尽，是我国发展创意产业的优势所在。

在消费市场上，由于创意理念在社会生活中的扩散，人们的消费偏好变得时尚化、个性化、娱乐化、开放化，产生了求知、求美、求乐、渴求自我完善、全面发展的欲望，这种消费偏好的变化为创业者创造了产品差异化的机会。如国内越来越热门的休闲农场、新型主题餐厅、新型式咖啡廊、瘦身堂、健身廊、创意区域、旅游点、观光点等。在产业市场上，由于“创意理念”挑战带来的压力，企业管理和经营模式不得不创意化，这种转变给那些具有创造力和相关知识技术的创业者创造了提供创意产品、咨询、服务的机会。创意的产业化发展给创意的消费增加了投资、流通、传播的环节，近年来各种创意产业的投资机构、中介机构不断涌现；与之相应，“新媒介人”阶层（比如艺术策划人、投资人、经纪人、传媒中介人、制作人、销售商、文化公司经理等）顺势崛起，他们就是日益重要的“创意阶层”。他们对艺术家熟悉，又有很强的操作能力，能用经济和传媒运作的方式把艺术推向大众。“创意理念”挑战还给那些以转变产业经营模式为理想的创业者提供了创新性的创意商业模式和企业经营战略的机会。因此，传统产业企业在创新上表现出“被动”立场，而创业企业则因其机会导向而表现出“主动”立场。

（2）创新导向

创业意味着创新和变革，创新性的创意商业实践可以在转变经济增长方式的同时增强竞争力，创新创业正是通过创意创新在梦想和现实之间搭起一座桥梁。当一种创意性的想法被发现后，它可以被转换开发成为创新产品。“创意”越来越被作为创新的主流含义突出起来：从创新的内容来看，创意更强调创新的人文内涵，创新不光是针对中间生产手段和工具的技术创意，而且是对人的意义和价值的创造性响应；从创新的方式来看，一方面，更加强调创意是原生态的创新；另一方面，则更加强调创意是“活”的创新。以拖把这种日常清洁用品为例：过去人们习惯于用拖把和清水拖地，但为宝洁公司设计家居清洁产品的 De-sign Continuum 公司研究发现，拖把上的水实际更容易使脏污四处散落，而干抹布却能把尘土都吸附起来，这是静电吸引的原理。这一发现帮助了宝洁开发了拳头产品——速易洁静电除尘拖把。从创新经济的设计角度来说，这就是一个典范转换。现在这种拖把已成为宝洁价值超过 10 亿美元的品牌。

（3）价值导向

作为一种可控资源匮乏前提下的机会驱动行为，创业活动很大程度上受到创业者个体特征的影响。创意创业的显著特征是创意创业企业受到创业者个体创意的价值观念的影响。创意创业活动是以价值为中心，创意产品承载着文化价值、艺术价值或者单纯的娱乐价值。主要由创意决定的产品异质性价值，对创造高附加值的贡献，远远超过产品质量的贡献。文化创意和科技创新是我们提升产品附加值和竞争力的两大引擎，因为任何产品和服务有两种价值，一个是由它的科技成分决定的，也就是功能价值，还有一个是由文化因素决定的，我们称为观念价值。正如星巴克的创业者舒尔茨所说：我们所创造的公司是一家既具有和谐环境，又能够让我的顾客享受咖啡和体验的，同时又能够为家人、朋友提供交流的平台。我们将其称为在家和公司之外的第三空间。由于这个全世界所有顾客都需要的，因此我们所开的店将是不断地重复这一价值理念。星巴克卖的已经不仅仅是产品了，甚至也不是服务，它可能卖的是一种思想，是一种文化。他们能够带来一些更创新的、前所未有的东西。这正是星巴克的独特之处。

3. 创意创业的驱动因素

创意创业者的出现和创意企业的创建，不仅能促进经济的持续快速发展，为人们创造更多的就业的机会和财富创造机会，还能在丰富物质生活的同时，让人们享受创造性的思维带给自己的精神满足。创意创业活动在促进社会文化多元化的同时，增进了社会的和谐。

（1）政府引导扶持和知识产权的保护

政府行为可以影响市场机制，它通过改善导致市场机制不完善和管理刚性的条件使市场机制更有效率地发挥作用。我国目前创意产业发展亟待解决的问题有：一是创意产业庞杂，行政管理缺乏协调机制，造成政出多门；二是盗版问题严重，极大地打击了企业创新的积极性；三是创意产业的发展缺乏政策引导和扶持。英国创意产业的发展模式为：政府制定创意产业发展政策和创意产业规划，建立创意产业发展基金，但政府本身不参与创意产业的管理，而是通过非政府性的 CIDA（creative industry development agency，创意产业

发展局)来推动、协调创意产业的发展;政府也有能力创造一种使企业承担风险、探寻获利机会的“创业文化”。从创意产业发展环境来看,目前,主要发达国家和一些发展中国家的政府都制定了鼓励创意产业发展的政策体系,这些政策有利于创造公平竞争的市场环境,刺激企业的创新和创新扩散。对我国的创意产业发展而言,不断完善的创意产业发展政策和完善的知识产权保护体系将有利于促进创意产业发展,调动创意创业的积极性。

(2) 构建创意产业平台

构建创意产业平台,能对创意创业活动产生显著作用。通常,创意产业平台集聚了一系列创意中介服务机构,包括金融、法律、建筑、产业等各方面的资深专家,他们能帮助创业者发展其创业意愿和创业能力,为创意企业物色风险资金,争取政府基金支持,进行项目策划和评价,进行人才培养等,从而可为创意类企业提供成长所需要的有效服务。此外,创意产业平台可以打破行业条块分割,更好地整合社会资源,发挥集聚效应,打造并完善创意产业链,形成创意创业企业发展群落。据调查,创意企业99%以上是中小企业,普遍缺乏资金、信息、管理经验和业务渠道,独立生存能力不强,加上创意产业具有较高的市场风险性,这些特点决定了创意创业十分需要公共服务平台的支撑。产业平台对于创业阶段的企业来说,发挥着孵化器、助力器的重要作用。

(3) 提供融资支持

对于初创期和成长期的企业而言,金融支持环境很重要,对于创意产业而言,提供金融支持至关重要。金融支持意义就在于,它可以分散创业风险、积累启动资本,支持成长和扩张。目前,我国许多创意企业研发创意产品和创意技术往往缺乏资金支持,由于外部融资困难导致创意产业尤其是一些创意创业企业发展后劲不足。从发展趋势来看,创意创业和创意企业能否持续发展并在结构升级方面有所突破,从而跨入一个新的阶段,越来越明显地受到金融“瓶颈”的约束。由于新企业和小企业往往缺乏经验和信用记录,成长面临较高风险等原因,它们很难得到风险投资公司和商业银行的支持,融资成了当前我国创意创业活动开展遇到的最大难题。相关研究表明,针对小企业融资的计划,比如创建投资企业、提供低息贷款和信用担保有助于新企业的创建。针对创意产业而言,发展科技金融,知识产权质押等多种金融配套支持将更有利于促进创意创业类企业的生存和发展。

(4) 培育创意人才和经营管理技能

作为高度推崇个体创造性的创意创业来说,创意人才具有举足轻重的意义,创意企业的发展依靠的正是创意人力资本的投入以及创意阶层的崛起。创意企业的核心竞争力在于人才,而这恰恰是国内创意产业发展的瓶颈。所以,我们需要大力培养和引进创意人才。根据佛罗里达的研究,创意人所共有的精神气质使他们同周围人判然相别。此外,这种气质也影响并决定了他们对居住地、工作方式等的选择。因此,就城市而言,能否为创意人提供适合的富于创造活力的自然与人文环境,是决定一个城市的创意产业的活力大小的重要标志。由此观之,国内许多城市中创意产业园区建设的滞后,无疑将严重制约本土创意人的成长。目前,中国创意产业发展的首要问题是全社会必须加强和提高对创意产业发展重要性的认识,建立新一代创意产业的人才培训教育机制,而大力发展创意人才教育是中国未来创意产业获得良好发展的前提。

3.4 创新型组织

案例导入：谷歌（Google）——互联网时代的创新型组织新标杆

谷歌（Google）是一个从创办开始血液里就流淌着创新基因的公司。自1998年成立以来，到2007年，仅仅九年的时间，在变化迅速、需要不断创新的互联网产业，它从斯坦福大学两位没有毕业的博士生创办的小公司，发展成了市值超过1000亿美元、拥有7000名员工的企业。如今，谷歌的业务范围已超越互联网行业，在可穿戴设备、电动汽车等领域开展了大量研发和创新。

谷歌成功的元素：具备战略耐心、营造轻松愉快的创新环境、形成灵活高效的工作方式、架构新颖实用的创新工具、将创新任务写进岗位职责、善于利用失败和混乱、平等、授权、自下而上。

3.4.1 创新型组织的内涵^①

所谓创新型组织，是指组织的创新能力和创新意识较强，能够源源不断进行技术创新、组织创新、管理创新等一系列创新活动。德鲁克在谈到创新型组织时说：创新型组织就是把创新精神制度化而创造出一种创新的习惯。这些创新型组织作为一个组织来创新，即把一大群人组织起来从事持续而有生产性的创新。他们组织起来使“变革”成为“规范”。

创新型组织可以区分为盈利性和非营利性。由于不同的组织有不同的任务和目标，因此必须区别对待，其判断准则也应该有所不同。对盈利性创新型组织来说，组织文化是否支持创新、组织结构是否简单灵活匹配创新要求、对创新的投入（通常用R&D经费投入占企业销售收入比例、R&D人员占企业员工比例来衡量）、新产品数量、新产品销售额占总销售额的比例、新产品销售收入占总销售收入的比例都可以作为判断的准则。对非营利性组织，比如高校研究小组、科研结构或政府组织来说，以发表论文数及被三大索引收录和引用次数和篇幅、承担的各类科研项目数以及对政策的影响和提出新政策的数量和质量为判断准则。同时，R&D人员投入占全体成员的比例也应该作为其中一条判断准则。

3.4.2 创新型组织的特征

1. 创新型组织首先是一个学习型组织

学习型组织是指善于获取、创造、转移知识，并以新知识、新见解为指导，勇于修正自己行为的一种组织形式。在学习型组织中，组织成员有条件不断突破自己能力的上限，有积极性去创造期望的结果，逐渐培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现组织共同的抱负，组织成员不断一起学习和掌握如何共同学习的能力。系统地看，学习型组织是有能力进行集体学习，能够不断改善自身收集、管理与运用知识的能力，以获得成功的一种

官建成，王军霞. 创新型组织的界定[J]. 科学学研究，2002，20(3)：319-322.

组织。在该组织中，学习已成为一项基本职能，学习是组织生存和发展的前提和基础。学习型组织通过整合学习、工作与知识，将学习与工作融为一体，努力形成一种弥漫在群体与组织中的学习氛围，以学习为工具，充分发挥每个成员的创造性能力，使个体价值得到体现，组织绩效得以大幅度提高。创新既需要灵感也需要知识积累，学习则是获取知识的途径。可见，学习既是创新的前提，同时在学习的过程中，也不断有新知识新灵感的迸发，推动着创新。可见，创新型组织首先是一个学习型组织。

2. 创新成为企业文化的核心特征

对企业而言，创新能力的形成必须通过企业与个人的共同努力。提高企业创新能力的一条重要渠道是企业可通过营造创造性氛围来激励企业内部的创新活动。企业文化正是激励企业内创新活动的主要因素。在创新型组织中，企业文化不仅激励和支持创新活动，而且将创新作为其核心内容，形成了一种崭新的创新文化。创新文化是一个鼓励创新，有利于创新活动的价值观念、行为准则和社会环境的综合体，是激发创新活动的精神家园。简言之，创新文化是有利于催生创新灵感、激发创新潜能、保持创新活力的良好的组织生态环境。在这种生态环境中，创新主体有共同的愿景，创新意识强、敢于冒险与探索、敢于标新立异，创新主体之间乐于合作，共享成功的经验与失败的教训，共担失败的风险，组织能够容忍失败，能够给创新者适度的创新空间，能够给创新者恰当的评价和鼓励，使其能够大胆实践，勇于创新。

3. 创新是组织的一项基本职能

相对于掌握新知识新技术而言，创新型组织更强调整合组织内资源，使创新成为组织的一种基本职能。在大多数组织内，创新只是一种活动，只是在组织中的重要程度有差异。而在创新型组织中，创新不仅是一种活动，更是流程的一部分。换句话说，这意味着组织有一套自己的结构可以发现问题，产生与评估想法，并针对新想法设计具体的行动方案，从而不但使组织的问题获得具体且实际的解决，而且常常是创造性的解决。创新型组织的一个重要特征是全员参与创新，人人有创新意识，都会在工作中主动发现问题，创造性地解决问题。在这里，创新成为组织的一种例行性流程。

4. 创新是组织的核心竞争力

摩尔定律早已揭示了技术更迭速度的加快。一个组织掌握的科技知识即使再先进，如果不持续开展研发和创新，那么技术优势也只能带来短暂的竞争优势，而且这种优势的消失速度会一天比一天快，因为竞争对手只要花很短的时间就可以学会。而创新文化却很难复制抄袭，创新能力也不是通过技术引进或模仿就能简单嫁接的。在知识经济时代，创新能力已经是企业应对竞争的基础要求，创新已成为获得和发展构成企业核心能力的技术与技能的基本手段，是改变企业“基因密码”、实现基因多元化的必由之路。纵观历史上有着百余年历史的成功企业，无一不经历过多次转型和生死攸关的时刻，正是创新使他们屹立不倒，创新正成为成功组织的重要特征，而不仅仅是管理上的潮流。可见，知识经济时代，创新才是创新型组织的核心竞争力。具有创新能力的组织，才能迈向永续创新，才能持续创造价值。

5. 创新是一种全员参与的活动

前面提到过，创新型组织中，创新活动不是某一部分成员的专利，而是全员参与的创新，是整个组织各个层面成员的共同活动。从最高管理者到最底层员工，围绕组织愿景和目标，都在有意识地创新。组织结构也与创新需求相匹配，并且能够为了创新需要适时调整组织结构。“勇于创新”行为是由组织最高管理者开始的，组织最高管理者是“创新”信号的强有力制造者，同时也是创新运动的参与者；组织的全体成员都是创新运动的积极响应者和参与者。团队是创新型组织的基本工作单位和创新单位，团队创新是创新型组织的基本创新方式。组织内的不同工作群体按不同的方式相结合组成一个个团队，团队内部围绕着某个目标开展创新活动，团队与团队之间也形成友好合作的氛围。从另一个角度来看，创新型组织是团队创新思想的一种引申，或者说它是以团队运行为基石的。

3.4.3 创新型组织的构成要素

企业家的创新精神是创新型组织存在的前提，鼓励创新的企业文化氛围、恰当的领导风格、有效的沟通机制、合理的激励机制及适合的组织结构则是创新型组织存在的必要条件，这些要素的协同作用共同构成了创新型组织。

1. 企业家创新精神

企业家创新精神对于创新型组织的建立具有决定性作用。熊彼特认为，企业家进行创新的动力来源于四个方面：一是看到创新可以给企业家本人及其企业带来获利的机会；二是实现私人商业王国的愿望；三是征服困难并表明自己出类拔萃的意志力；四是创造并发挥自己才能所带来的欢乐。在这上述四力量的联合推动下，企业家时刻有战斗的冲动，存在非物质力量的鼓励，这就是企业家创新精神。

就其内涵而言，企业家创新精神包括风险偏好、机会识别、企业家网络和动态创新四个要素。从我国的实际情况来看，当前我国企业家创新不足，针对国有企业来说原因在于企业选任机制、激励机制和决策机制的不健全，理性的经营者难以通过创新活动实现自身效用的最大化，处于一种不激励、不创新的非效率均衡状态。而民营企业的主体是大量中小型企业，市场机制不健全和资源不足则导致他们的创新动力不足。因而，企业家创新精神的培育和激励可以从完善市场机制和现代企业管理制度入手，有效地激励企业家主动创新、大胆创新。

2. 鼓励创新的企业文化氛围

目前，大部分学者的研究都将组织创新气氛作为组织创新重要的前因变量。Amabile指出，创新气氛是组织成员描述组织是否具有创新环境的主观体验。创新工作本身具有高度的复杂性和不确定性，创新的产生从某种意义上讲是随机事件，难以计划和控制，更多地表现为一个自组织过程。因此，组织的所有活动应“以创新为中心”，形成鼓励和支持创新的环境和氛围，要让员工认识到，创新不仅是研发、工程或设计部门的职责，而且是企业每个员工的工作内容之一，使创新成为组织运作的一种“常态”。创新本质上是学习和变化，因此创新型组织要制定鼓励学习的机制以及提倡个人学习和共同学习的组织氛围。例如，世界著名的3M公司积极搭建支持创新的平台，其15%法则、人人创新、宽容失败、

共享机制、柔性组织、团队精神等文化氛围，为企业的持续创新铺平了道路。根据《财富》杂志对美国企业的调查结果，3M公司在“创新能力”“组织学习能力”“积极主动地研究开发计划”“最有能力适应未来竞争”等方面多年名列第一。

3. 恰当的领导风格

领导权变理论认为，某种领导风格并非在任何情境下都有效，领导者在管理过程中必须根据具体情境来选择最好的领导行为。当前领导理论的研究热点是交易型领导与变革型领导的差异。交易型领导风格是领导者通过明确的角色和任务要求指导或激励下属向着既定的目标活动；变革型领导则是关怀下属的日常生活和发展需要，培养下属的能力，帮助下属用新观念看待老问题，激励下属为达到群体目标而超越自身利益付出更大的努力。

变革型领导风格被看成是影响组织创新绩效的重要变量，但 Bass 收集的数据证明交易型领导和变革型领导并非处于对立的两极，而是领导的彼此独立的不同方面，二者关系类似“任务导向”和“关系导向”两个独立但不对立的领导行为维度。因此，领导者在激发下属创新时要注意两种领导风格的不同组合。

4. 有效的沟通机制

企业的创新是一个复杂的系统工程，牵涉到各部门之间的协调与合作，因此做好各部门之间的沟通对于创新活动的展开是一项比较重要的工作。沟通机制可根据组织文化和组织结构进行设计，一般来说有效的沟通机制包括建立创新（技术）决策委员会、联合研究规划制度、员工建议制度和建立高效电子信息平台等。

（1）创新（技术）决策委员会。该委员会由公司高层管理人员、技术专家、相关部门负责人及与企业无利益关系的第三方专家组成，负责创新项目的选择、实施步骤和期限、确定预算、资源投入和分配以及创新绩效评估等方面的决策。例如，德国的西门子公司就是由技术决策委员会来决策、指导和检查公司的创新项目的。

（2）联合研究规划制度。该制度要求在研发部门制定未来几年研发计划的同时，业务部门也要对产品发展进行规划，拟订未来几年内特定产品产销计划所需要的技术，画出“技术树”，并找出这样做所需要的核心技术关键部件和系统支持等。然后，将业务部门的规划和研发部门的研究计划放在一起进行有建设性的争论，使规划得以改进。

（3）员工建议制度。该制度鼓励员工为公司提出合理化建议，为改善公司业务与管理出谋划策，被采纳的建议将迅速在公司中实施与推广，而提出建议被公司采纳的员工，将得到金额不等的奖励。

（4）建立高效电子信息平台。公司内部网站的建设可以形成一个高效的沟通平台。如研发部门可以将最新的研发成果信息、与业务部门合作的意向等公布于网上，方便有关人员查询。创新人员也可以通过内部电子邮件系统，加快信息沟通的速度。但需要强调的是，电子信息平台的目的是促进沟通，所以管理重心不是平台的硬件和技术建设，而应该是如何使其沟通和组织知识管理发挥积极作用。

5. 合理的激励机制

针对激励机制的设计，应建立以创新为导向的绩效考核体系，绩效考核体系应注意其

激励导向。企业应分析其激励机制是否真正起到了鼓励创新的作用。例如，首位晋升制和末位淘汰制是两种广泛应用的激励制度，但是在两种激励制度下员工受到的创新激励程度存在较大差异。在首位晋升制中，高水平产出会得到晋升奖励，而低水平产出不会受到惩罚，员工为了获得尽可能高的产出，偏好于选择高风险行为，因而会积极进行创新；而在末位淘汰制中，一旦出现低水平产出就会被降级或解雇，而高水平产出不会得到奖励，员工为了避免低水平产出，偏好于选择低风险行为，因而会回避高风险的创新。比较而言，首位晋升制是一种较好的激励员工积极创新的激励制度。

6. 适合的组织结构

常见的组织结构有扁平化和科层化两类，网络组织即为扁平化组织结构，而传统的层级制组织则属于科层化。创新主要是结合各种不同的观点来解决问题，所以创新型组织应构造适合自己的组织结构，可以采用不同的团队合作方式，如项目组、交叉职能的解决问题小组等。一般认为网络组织比层级制组织更容易产生创新。网络组织的元素和结构单元能够基于掌握的信息，根据自身的规则和目标决定行动策略，节点间可以方便地重组，信息可以共享，通过分布式控制完成组织的运作，具有良好的适应性，因此有利于创新。但是组织结构会受到多种因素的影响，如环境的不确定性、行业结构、公司的规模与战略，因而纯粹的网络型组织并不适合大型组织，主要原因有两点：一是纯粹的网络组织稳定性差；二是网络组织经过自发性的试错后形成有序模式的过程耗用了较多的时间和资源，降低了组织效率。因此，大型组织选择的组织模式应该是基于智能体（Agent）的复杂适应组织，这种组织内部包括许多的 Agent，Agent 有两类：业务 Agent 和集成 Agent。每一个业务 Agent 内部是层级制，有自己的目标，负责一个完整的功能。集成 Agent 主要负责引领协调其他业务 Agent，负责设定目标，提供支持。企业间的网络组织以及企业内部单位之间引入的“市场关系”都是其具体表现形式。

3.4.4 创新型组织的监督机制

1. 尽量降低监控成本，提高监督效率和创新能力

为了使监督效率最优，组织要尽量降低监控成本，当然可以通过降低监督检查的力度来控制成本，但是最有效的办法是选择合理的监控方式。在创新型组织中应该尽量减少“警察”式的监督方式，不要对员工的行为进行密切的监督和控制在，这种监督方式不仅成本较高，而且还不利于知识型员工积极性和创造性的发挥，阻碍创新能力的提高。应该多采用基于结果的考核方式或其它间接监控的方式，这样既可以降低监督成本，也符合知识型员工的人性特点，有利于提高创新能力。

2. 加大违规损失赔偿、增大违规风险、提高奖励力度，奖惩并用提高监督效率

知识型员工的理性人，如果得知一旦违规会遭受很大的损失，而且被发现概率比较大，会主动地减少违规行为。同时应该对有利于组织(可能还会损害员工利益)的行为予以奖励，使之对个人的负效用变为正效用。这样不仅有利于违规者放弃投机心理，在事前就预防了违规事件的发生，又有利于创新活动的进行。

3. 谨防出现内部人控制情况

所谓“内部人控制”指的是由于客观上监控主体缺位，或由于监控人无法、很难，甚至不积极获取、拥有被监控人的较完备信息等因素所导致的监控主体缺位（即监控主体形同虚设），从而出现被监控人自己考核自己、自己监督自己、自己评价自己的状况。内部人控制一旦发生，就相当于社会治安缺少了警察，而罪犯可以为所欲为，说明组织的监督机制是完全失效的，形同虚设，所以在监督机制设计中必须要做到监控主体到位。

4. 以契约关系代替等级控制关系

组织内部的契约关系不像市场上的契约关系那样明确的受法律保护，其实质是组织内部责、权、利分割的约定和备忘录。它使签约双方在原有等级关系的前提下，暂时在一种程度上终止等级契约。使上下级之间主要通过经济手段而非行政手段来监督制约，使管理组织内部形成一种“契约屏蔽”效应，放弃目标实施和行为控制过程中的基本决策权，给知识型员工以更大的自由度，使组织高层的注意力从以工作的实施为中心转变为绩效为中心，与下层的直接联系变为间接联系，根据契约来实施对执行层的约束和奖惩。这不仅适合知识型员工的行为特征，有利于创新效率的提高，还能够降低监督成本。



本章小结

创新创业的成功，离不开创新者或创业者的创造性思维。创造性思维（或称创新思维），就是以创新的思想、开放的心态和突破各种思维定式的束缚进行思考，并产生创新成果的思维，它具有自己的特征，也有许多类别，创造性思维的活动过程有一定的规律性。可以根据创业者的创业动机对这个群体进行分类，他们身上独特的素质有助于创业的成功。创意是创意人从事创造性社会实践的过程，是一个与自然、社会环境不断交换信息的过程。企业创意的来源有模仿跟进、空白区域、新建品类、增值挖掘、替代转换、空白需求等几类。创新创业是指源自个人创造力、技巧及才华，从创意中寻求效益的创业思路，属于个体经济活动。创新创业者的出现和创意企业的创建，能够促进经济的持续快速发展，并且能够促进社会文化多元化。创新与创业活动的进行需要构建创新型组织，创新型组织指组织的创新能力和创新意识较强，能够源源不断地进行技术创新、组织创新、管理创新等一系列创新活动，它具有自身的特征和要素。



关键概念

创造性思维是以创新的思想、开放的心态和突破各种思维定式的束缚进行思考，并产生创新成果的思维。

创新创业是指源自个人创造力、技巧及才华，从创意中寻求效益的创业思路，属于个

体经济活动。

创新型组织指此类组织的创新能力和创新意识较强，能够源源不断地进行技术创新、组织创新、管理创新等一系列创新活动。



思考题

1. 创造性思维的特征是什么？请举例说明创造性思维的一种形式。
2. 创业者需要具备的素质有哪些？请用中国一位创业者来论证。
3. 请描述从创意到创业的一般路径。
4. 创新型组织的构成要素是什么？请举例论证。



案例分析

华特·迪士尼公司的创意之道

一、公司简介

1923年，迪士尼公司于美国洛杉矶成立。90年后，曾经的那家动画电影公司已经成为世界上第二大传媒娱乐企业，其主要业务包括娱乐节目制作、主题公园、消费产品、电子游戏和传媒网络。皮克斯动画工作室（PIXAR Animation Studio）、好莱坞电影公司（Hollywood Pictures）、ESPN体育、美国广播公司（ABC）都是迪士尼旗下的公司（品牌）。

2008年，迪士尼在《商业周刊》的世界100强品牌（按照品牌价值）排名为第9位。看迪士尼动画、去迪士尼乐园、买迪士尼产品早已成为美国人的生活习惯。在全世界范围内，米老鼠、唐老鸭之类经典的迪士尼动画形象亦是无人不知、无人不晓。迪士尼的发展模式及运营模式已然成为经典，始终被模仿，但从未被超越。

二、迪士尼的经验

（一）品牌构建

迪士尼的品牌核心何以归纳为6个词语：创新（innovation）、品质（quality）、共享（community）、故事（storytelling）、乐观（optimism）和尊重（decency）。这些自1923年迪士尼公司成立以来就不曾改变。然而我们更关心迪士尼如何使顾客体验到品牌的价值。迪士尼公司最初仅仅是一个动画工作室，其品牌的最初构建是由塑造卡通形象来完成的，在1928年的动画片《蒸汽船威利》中，米奇老鼠这一著名动画人物粉墨登场，并一发不可收拾。然而人们往往忽略了《蒸汽船威利》是世界上首部有声动画片这一事实。在迪士尼公司前期的作品中，几乎每一个经典形象的推出背后都有一次动画产业的创新。迪士尼将动画片层出不穷的技术革新与不断出现卡通人物相互结合，在给予观众全新体验的同时亦加强了对人物形象的认知。在观众看来，是米奇赋予了那个时代的美国人第一次不同的感受。迪士尼动画主题创意定位于快乐与美好，他们给顾客创造快乐。在那个时代，米老鼠等形象的价值还在于它帮助美国和世界人民度过了经济大萧条和第二次世界大战后的艰难

岁月。通过动画这一传媒方式，他们成为医治那一代人灵魂创伤的安慰剂，感染世人，帮助人们看到美好，重树生活和工作的信心。可见迪士尼紧紧地抓住了时代的需求，成为迪士尼品牌构建过程中重要的一步。然而之后，迪士尼的品牌价值并没有衰退，因为其品牌定位是一种普适价值。迪士尼制作的影片没有色情暴力成分，而是一直着力制作健康、温馨、幽默的家庭影片。相对于个人收益来说，公司更注重社会效益，梦想以一种健康向上的文化影响社会。它教会孩子们乐观、尊重、分享的意义，其动画形象和节目传达的价值观得到全世界父母的认可和信赖。

（二）创意研发，博采众长

迪士尼公司从动漫创意的研发开始构建其品牌价值链。公司的许多动漫作品都是利用了世界各地广为人知的童话故事、民间故事和传说，然后对这些素材进行美国式的加工。如《狮子王》取材于莎士比亚的名著《哈姆雷特》，《花木兰》取材于中国古诗《木兰辞》。迪士尼创意取得成功的关键还在于其细致而又丰富的市场调研。每年迪士尼会在世界各地组织非常多的市场调研活动以及焦点小组活动，目的就是了解现在的小朋友最关心最流行什么。迪士尼开发一个动画片，通常要做三到五年时间的筹备，这大大长于我们国内电视节目的研发时间，原因就在于他们要对节目主题进行全球化处理。他们根据剧本做一个样品，再作进一步的市场营销与调查。进行调整之后，第二、三、四集的剧本才会陆续出来。每一集出来，美国总部都会听取世界各地节目部的意见，逐渐掌握了每个国家所要的东西之后，才能真正提炼出世界性的主题，做出符合各地观众口味的好节目来。

（三）产品衍生，体验营销

迪士尼集团价值链主要由五个部分构成：影视娱乐、媒体网络、主题公园与景区、消费产品和交互式媒体。2011年度迪士尼公司的收入主要来源于媒体网络、主题公园与景区两个部分；而迪士尼发家的本行仅仅占营业收入的18%。影视与动画仍然是迪士尼价值链的源头，有源头引发的衍生产品价值却是迪士尼收入的主要来源。20世纪30年代，华特·迪士尼就开始将动画片衍生至消费者产品来扩大迪士尼的品牌价值。在1955年，世界上第一座迪士尼乐园在美国加州建成，标志着迪士尼价值链第二部分衍生的开始。迪士尼在1996年收购了美国四大电视系统之一的ABC，正式涉足广播电视事业。如今，它还拥有体育专业频道ESPN的80%的股票和儿童有线电视“迪士尼频道”。而价值链中的最后一块——交互式媒体是迪士尼近几年刚刚兴起的，目前仍处于亏损阶段。

事实上，迪士尼的上述各类业务，已通过产业链的延伸，构成一个环环相扣的庞大生产链。整个迪士尼产业链的核心是动画品牌的形象。每一部影片推出后的票房收入是第一轮收入，解决了影片的制作成本回收问题；发行录像带是第二轮；然后是主题公园，每放一部卡通片就在主题公园中增加一个新的人物，在电影和公园共同营造的氛围中，迪士尼轻轻松松地赚进第三轮；接着是特许经营和品牌产品，通过迪士尼在美国本土和全球各地建立的大量迪士尼商店和数不清的特许经营伙伴，来销售品牌产品，实现第四轮“榨取”。然而在迪士尼大范围的衍生产品中，存在一个明显的共性，即品牌上的统一与体验上的差

异。无论是动画，书籍还是主题公园，迪士尼追求品质与创新的原则不曾改变，其给予人们快乐的初衷不曾改变。那么主题公园、游艇、书籍等衍生产品的本质，只是为了让大家以不同的方式，体验迪士尼带来的相同的感觉。这一点是品牌价值在生产环节上的衍生，通过体验营销完成了价值的实现过程。

三、对我国企业的启示

（一）为企业寻根

企业品牌与企业文化是企业的根基，界定他们并不是一件轻松的事。品牌与文化决定了企业对自己的认知，外界对企业的认知，进而影响企业的行为与企业的价值。迪士尼在选择品牌的时候做到了两点：其一顺应了时代的需要；其二尊重了普适价值。进而，迪士尼将自己的品牌价值灌输到自己生产活动的每一环节，通过每一件产品，每一次服务将这份价值传达给消费者。

（二）企业品牌的构造方法

迪士尼的品牌形象是通过一系列动漫人物塑造起来的，这一点国内企业可以学习借鉴。一个给人留下深刻印象的形象究其根本是因为它赋予了观众不同的体验。迪士尼通过技术、性格、故事多重手段塑造了米奇。然而动漫人物形象的塑造也不得不受时代背景的影响。如今，我们看到许多影视娱乐领域塑造较为成功的形象：喜羊羊、灰太狼、杜拉拉、王小贱等都有其丰富的现实意义。只有抓住这一点，形象的塑造才是成功的。

（三）文化创意挖掘

中国拥有 5000 年悠久辉煌的文明，其中的历史故事理论上应该成为中国文化创意产业的重要宝藏。然而现在毫不客气地说，从《中华小当家》《花木兰》《功夫熊猫》等国外动漫作品来看，外国人在动漫上对中国文化的开发已经狠狠地扇了中国人一个耳光。迪士尼在创意方面能给予中国文化创意企业三点宝贵的建议：一是重新定位动漫的目标客户。迪士尼的动画片原本就不仅仅是为儿童准备的。二是将市场调研做精做细，把握住流行的元素，赋予文化创意产品生命力。三是博采众长。中国文化博大精深并不意味着我们只关注自己的就可以了，相反，我们有许多需要向国外学习的：如美国式的幽默，日本式的严谨逻辑。在尊重历史的前提下，汲取国外故事的相关情节来丰富中国的故事也并非不可取。

（四）慎用衍生产品

迪士尼让我们见到了衍生产品的巨大价值，同时也为我们提供了一条可供参考的衍生路径。迪士尼公司的收入主要来源于媒体网络、主题公园与景区两个部分。但是从衍生的难度来讲，这两方面都需要巨大的投资；而相对投资较小的消费品衍生并不能产生太多的利润，而国内文化创意企业衍生能力往往停留在这一阶段。在中国盗版横行的市场环境下，这个利润将有可能进一步缩减。同时衍生能力还进一步取决于企业品牌的价值与卡通或影视人物的形象，当顾客对其没有兴趣的时候，再多形式的体验也不能产生价值。价值来源的核心并不能产生太多的价值，而衍生虽然可以产生巨大的价值，但却很大程度上取决于上一环节的成败。衍生具有较大的风险，国内企业在此方面仍需努力。

（五）全球化战略

中国的文化创意企业正在全球化的道路上不断前行，迪士尼在全球化道路上的经验，对我们现在的企业来说具有十分重要的指导意义。对于迪士尼来说，它的经验主要体现在文化和管理上，即统一的文化和本土化的战略。统一的文化是迪士尼构建世界品牌的必要保证，但为了使动画为世界所接受，除了放低姿态之外，迪士尼还通过详细的市场调查规避各民族的文化、宗教禁忌，并通过快速反馈、积极调整保证产品为全世界各族人民所接受。本土化战略有两方面的含义：一是营销策略的本土化。迪士尼始终坚持在各地市场加入当地的文化元素，并结合当地实际适当改变价格。二是人力资源的本土化。此举不仅降低了企业的成本，也能催生出更适合本土的经营策略。这些都是我国文化创意企业需要学习的地方。

资料来源：李俊佩. 文化创意企业的发展与运营模式探究——基于华特迪士尼公司的案例分析[J]. 中国集体经济, 2012(19): 127-128.

请思考：华特迪士尼公司品牌价值链构建背后的推动力是什么？你认为文中总结的它的创意之道给中国企业尤其是创意行业的企业带来的启示是可取的吗？就其给我国企业的启示，谈谈你的观点。



参考文献

- [1] 多湖辉. 创造性思维[M]. 王彤译. 北京：中国青年出版社，2002.
- [2] 曾华. 突破自我：成功人士的思维诀窍[M]. 北京：中华工商联合出版社，2004.
- [3] 许光明. 创新思维简明读本[M]. 广州：广东教育出版社，2006.
- [4] 刘宇璟，陈正悦，焦曼. 基于胜任力理论的创业者素质及开发研究[J]. 中国人力资源管理，2013(11)：95-98.
- [5] 刘凤红. 创业者素质及其开发研究[D]. 华东师范大学，2004.
- [6] 杰克·卡普兰，安东尼·沃伦. 创业学[M]. 冯建民译. 北京：中国人民大学出版社，2009.
- [7] 倪锋. 创新创业：内涵、特征和驱动因素[J]. 企业经济，2006(12).
- [8] 王达林. 创意天下[M]. 北京：清华大学出版社，2008.
- [9] [美]理查德·弗罗里达. 创意经济[M]. 方海平，等，译. 北京：中国人民大学出版社，2006.
- [10] 官建成，王军霞. 创新型组织的界定[J]. 科学学研究，2002(6)：319-322.
- [11] 杨英，肖丽梅. 论创新型组织的构成要素[J]. 商业时代，2012(1)：84-85.
- [12] 刘大椿. 科学哲学[M]. 北京：人民出版社，1998.