

No.6

S.O.S. 宋博士论战略
Dr. Song on Strategy

下一代技术

——超越市场领先者的模式

作者：
宋新宇 博士 / 马茂 顾问



全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

目录

本期导读 /

宋博士的一封信 /

A “下一代技术”现象 /8

1. 技术的时代 /8

2. “高速增长” + “后来居上” /8

案例一 招商银行的“一招鲜” /10

B “技术”是“技术”吗? /12

1. 技术的涵义 /12

2. 宽义技术下的“下一代技术”现象 /13

案例二 “疯长”的小肥羊 /15

3. 技术=技术、工艺、管理…… /16

案例三 Swatch 的“下一代技术” /17

案例四 湖南卫视，创新不断 /22

C 超越市场领先者的模式 /25

1. 跑道的比喻 /25

2. 门外汉的机会：为什么超越者能够超越? /26

3. 为什么领先者不能持续领先? /27

4. “下一代技术”的生命轨迹 /28

5. “下一代技术”的战略选择：超越者怎么办? /29

6. “下一代技术”的公式 /30

7. “下一代技术”的战略选择：领先者怎么办? /31

D 创新之人—“企业家精神”可以学习吗? /34

1. 什么是“企业家精神”? /34

2. 从什么地方得到创新之人? /35

3. 创新有方法吗? /36

E 创新的机遇来自哪里? /37

1. 创新来自偶然? /37

2. 创新的七大来源 /37

F 创新的原则与机制 /44

1. 创新的原则 /44

2. 创新的机制 /45

G 资金重要吗? /47

A “下一代技术”现象

1、技术的时代

我们生活在一个技术的时代。你只要环视一下自己的周围，就会发现你被技术包围着：放在桌上的手机，眼前的电视，厨房里的冰箱、微波炉，你上班时开的汽车，办公室里的计算机、复印机，浏览的网站，讨论时用的投影仪……所有这些工具的背后，都是科学的发明。

作为企业家，我们会发现，技术类型的企业（更准确一点：新技术类型的企业）是十分扎眼的。当他们经营良好时，她们简直就是媒体和社会的宠儿。就像现在，我敢和你打赌，你翻开任何一张报纸都会发现阿里巴巴、网易、新浪、搜狐的利润和股票如何飞涨的消息。当然我们也知道，当他们遇到困难时，也同样会受到媒体的关注（用置疑和奚落）。

但无论如何，这些高科技、新技术类型的企业，总是吸引了我们大量的注意力，或者说眼球。如果我们计算这些企业的营业额亿元曝光率（在媒体的曝光次数/以亿为单位计的营业额），这个指标肯定远远超过我们知道的大量其他非高科技类型的企业（如银行，零售、机械制造、家电、消费品等）。

如果说，一般的消费者是因为这些高科技企业的产品新奇而关注他们，那么，注重实际的企业家为什么也会关注他们呢？

我相信，根本的原因是这一类企业在其产品新鲜之外，有两个让我们每一个企业家为之心动的特征，我们姑且称之为“下一代技术”现象。

2、“高速成长”+“后来居上”

一是“下一代技术”企业的高速增长。当一个普通的“成熟企业”（我们也姑且这么称呼与之相反的企业）为每年10%到20%的增长而绞尽脑汁时，“下一代技术”企业（至少我们看得到的那些）似乎太轻而易举地以50%、100%、200%甚至更高的速度增长。古代的一句

话：“士别三日，当刮目相看”，用在这一类企业身上可谓极其恰当。

例如被福布斯评为中国首富的丁磊的网易，利润从2001年的2百万美元涨到2003年的3900万美元；搜狐从负100万美元涨到正2640万美元（营业收入达到8040万美元，2003年增长180%）；新浪从净亏490万美元变为盈利3140万美元（营业额则高达11430万美元，2003年增长194%）。阿里巴巴的马云则称自己在2002年已盈利4000万人民币，2003年已超过1亿人民币，目标则是2004年超过3亿人民币（日均100万利润！）。

我的一位罗兰·贝格的同事在五年前说服了汉莎航空公司以及麦德龙，与之共同成立了一家称为loyaltypartner.com的新技术公司，它的产品就是大家越来越熟悉的“客户忠诚卡”。你买东西的时候，使用这个卡积分，当分数达到一定数值时，就可以得到礼品或在商店得到折扣。一个五年前还不存在的公司，2003年已经有了1亿多欧元的营业额，德国1/3的家庭都已是Loyalty Partner的客户。尽管德国比中国小而且保守，但其发展速度并不比前面提到的几个中国互联网公司差。

即使是大企业，如果在新技术上押对了宝，也可以有令人羡慕的高速增长：1970年才成立的三星电子，把目标集中在了电子行业从模拟技术到数字技术的换代上，10年里增长了6倍，直接威胁到了索尼的霸主地位。

第二个现象是“下一代技术”让后来者居上。

我不知道三星与索尼在数字技术上的争霸最终是否会让三星取胜，但三星表现出的势头却让许多专业媒体赞叹不已，事实是三星已经在一些领域后来居上。

让我感到震撼的是前面提到的Loyalty Partner居然用短短的五年时间进入了1/3的家庭，而且根据一个杂志的调查，它已经成为德国十大顾客对之最忠诚的品牌之一，甚至还位列于已经有了50年经营历史的汉莎航空公司之上（这让母公司的人多少有一些尴尬）。

同样，以新浪为例，它已在短短的四、五年里，超过了大部分的中国主流媒体，我们无论从影响力、营业额还是盈利能力上这么说都不为过。

案例一 招商银行的“一招鲜”

外界给招行的评价很有意思：“一招鲜，吃遍天”。这是指招行抓住“下一代”信息技术应用的契机，在国内率先推出了一系列以网络技术为支撑的创新性金融产品。

- 1995年7月推出集多币种、多储种的存折、存单于一身的“一卡通”，被誉为我国银行业在个人理财方面的一个创举。至今累计发卡量已超过2600万张，卡均存款余额超过4500元，居全国银行卡首位。

- 1999年9月在国内首家全面启动网上银行——“一网通”，无论是在技术性能还是在业务量方面在国内同业中都始终处于领先地位，被国内许多著名企业和电子商务网站列为首选或唯一的网上支付工具。

- 2002年10月推出集国内商业银行个人金融业务之大成的、国内迄今功能最全的个人理财品牌“金葵花”，并迅速使之成为国内个人理财第一品牌。通过“金葵花”，招商银行吸引了国内最有价值的高端客户。“金葵花”为招行吸纳了447亿元人民币的储蓄存款，占其个人存款量的1/3，卡均存款108万元，实现了向20%的黄金客户挖掘80%的利润的目标。

- 2002年12月推出国内第一张真正意义上的国际标准信用卡，集人民币和美元于一身，实现境外美元消费，境内人民币还款。

.....

你可以想象一下，20多项储蓄和中间业务都可以通过一张薄薄的“一卡通”实现；通过“一网通”，在网络上就可以完成除存取现金之外的所有业务，并得到财务计划和理财分析的服务；有了招商信用卡，出国就不必携带太多外汇，可以轻松刷卡消费，然后在国内用人民币还款，省掉了购汇的麻烦，还可以直接用一卡通账户为信用卡还款，每笔消费后电子邮箱里都会很快收到招行的消费明细单，可以随时上网或通过800电话查询或操作；拥有“金葵花”

卡,就可以享受招行“一对一”的全国范围和全方位的个人理财服务,进入“富人俱乐部”。这些独特的产品和服务,让招行在国内同行中显得格外与众不同。

这还只是用户看得到的招行在金融创新中应用“下一代技术”的例子。在这些产品和服务背后的,是招行更大量的支撑性的信息技术平台。如1998年3月,招商银行在国内率先成功建成数据仓库系统,这在我国还是唯一建成的数据仓库系统;1998年11月招商银行电话服务中心(Call Center)正式立项,成为国内首家开发Call Center的金融机构;2001年招商银行在内部推行了国内第一个信贷信息管理系统等等。

成果显而易见,招行16项主要经营指标,位居上市银行首位,在上市银行中处于龙头地位。招行及其行长马蔚华因此屡获殊荣。

■ 2003年12月27日,在《中国企业家》杂志“2003年度最具影响力的企业领袖”评选中,马蔚华行长名列第四,被誉为“最具资本市场影响力的领袖”。

■ 2003年11月10日,由国家信息化测评中心和互联网周刊联合主办的2003年度“中国企业信息化500强”发布会暨颁奖典礼在北京举行。招商银行在入选企业中名列第三。马蔚华行长荣获“最具远见的信息化领导者奖”,徐连峰总监获“优秀信息化主管奖”。另外招行还获得两个单项奖:“最佳信息化效能奖”和“最佳电子商务应用奖”。

■ 2003年6月2日,“一网通”作为中国电子商务和网上银行的代表,被国际计算机CHP组织授予21世纪贡献大奖决赛提名大奖,这是中国企业第一次获得此项荣誉。

马蔚华说:“把新的技术和新的需求结合起来,形成一种服务的产品和方式,这就是金融创新”。这就是招行“下一代技术”战略的核心。

B “技术”是“技术”吗？

1、技术的涵义

高科技、新技术、“下一代技术”……似乎拥有神力。可惜的是，我们这些普通人虽然觉得这是一个令人动心的领域，却不知如何入门。

我们可以用巴菲特的态度来对待：不懂的领域绝不投资。这是很明智的，如果我们拥有足够的、同样好的机会。

但我们也可以问一个似乎是愚蠢的问题：导致高速增长与后来居上的“下一代技术”，真的是“技术”吗？“技术”到底是什么？我们真的无法理解“技术”，让“技术”为我们所用吗？我们真的可以离开“技术”而成功吗？

为此，我查阅了贝塔斯曼辞书出版社的一本称为“技术之书”的书，在这本书里，一位权威的教授给技术的定义（让我十分兴奋）是：

技术 = “达到目的所用的工具和手段”

这位权威的教授随之解释说，现代的、窄义的技术定义是指那些利用自然科学技术导致的、用于改善人类生存条件的手段。这个窄义的技术是人类在公元6000年前发明的轮子，也是1690年发明的蒸气机，1854年发明的电灯泡，1861年发明的电话以及1929年才发明的电视机。

人之所以为人，是因为人会使用工具，也就是说，人会创造及运用技术。而这个技术不应仅仅是指自然科学带来的，而应是一切能够改变人类生存状况的（对你我来说是我们的企业状况）的工具及手段。

当我们改变我们对“技术”的看法时，我们会突然发现，你、我、每一个普通人，都有可能运用“技术”，准确的说，运用我们行业中还没有人运用过的“下一代技术”来达到所谓高科技企业达到的高速增长和后来居上。我们甚至可以用少得多的投入，冒小得

多的风险达到这两个目的！

当我们放弃我们对“技术”狭隘的看法时，我们会突然发现我们的周围有大量的、也许不那么为人关注（至少用我所说的标准：亿元曝光率来衡量）的“下一代技术”现象（高速增长+后来居上）。

2、 宽义技术下的“下一代技术”现象

小肥羊的增长奇迹（5年时间，从零达到25亿元）一点也不比三大门户网站的表现差（见案例二），在餐饮连锁行业，小肥羊已经一举越升至第二。同样如果我们看一下高速增长企业排行榜（例如《当代经理人》的排行榜，见表一），我们会发现这些高速增长、后来居上的企业大部分都不是科技企业，但他们却不同程度地运用了这个行业里其他竞争对手没有用过的“下一代技术”。

管理学大师杜拉克曾经研究过美国的高速成长企业，也得出了同样的结论。

表一 《当代经理人》2003 中国成长企业前二十强

排行榜	公司名称	2000 至 2002 成 长速度	2002 营 收总额 (万元)	2000 营 收总额 (万元)	2002 资 产总额 (万元)	2002 员工总 数(人)	省份	行业 类别
1	内蒙古小肥羊餐 饮连锁有限公司	1519.93%	¥251,700.00	¥16,560.00	¥129,984.56	40000	内蒙	餐饮业
2	长城电器集团有 限公司	1367.78%	¥462,817.00	¥33,837.00	¥189,504.00	5927	浙江	通用设备 制造业
3	美特斯邦威集团 有限公司	903.05%	¥158,034.00	¥17,500.00	¥47,060.30	3216	浙江	纺织业
4	北京宅急送快运 有限公司	727.95%	¥13,125.00	¥1,803.00	¥10,318.99	4400	北京	快运、物 流
5	河北中旺食品集 团有限公司	617.43%	¥36,842.00	¥5,967.00	¥13,055.00	5000	河北	食品
6	西安海天天线科 技股份有限公司	614.82%	¥16,452.00	¥2,676.00	¥24,813.40	530	陕西	通信制造 业
7	人民电器集团	509.55%	¥621,008.00	¥121,873.00	¥157,017.00	11062	浙江	电气机械及 器材制造业
8	河北旭瑞实业集 团有限公司	491.30%	¥35,089.00	¥7,142.00	¥12,971.00	680	河北	食品行业
9	山西恒康乳业科 技股份有限公司	452.23%	¥22,625.00	¥5,003.00	¥35,615.00	1968	山西	食品加工
10	广东格兰仕集团 有限公司	434.88%	¥862,379.00	¥198,302.00	¥359,127.00	16000	广东	家电行业
11	温州市森马企业 有限公司	433.95%	¥111,747.70	¥25,751.21	¥31,760.52	285	浙江	服装类
12	神力集团有限公 司	145.70%	¥161,225.00	¥38,784.00	¥97,198.00	1046	浙江	专用设备 制造业
13	宁波洛兹集团有 限公司	415.60%	¥132,780.00	¥31,949.00	¥51,527.00	2900	浙江	纺织业
14	黑龙江大庆市吉泰 实业集团有限公司	393.5%	¥126,000.00	¥32,000.00	¥42,000.00	1200	黑龙江	农副食品 加工业
15	河北海生实业集 团有限公司	381.24%	¥29,813.00	¥7,820.00	¥9,884.00	1680	河北	纺织、煤 炭、冶金
16	山西省河津龙门 集团总公司	361.08%	¥16,754.00	¥4,640.00	¥15,582.00	1568	山西	冶金
17	重庆小天鹅饮食文 化(集团)有限公司	348.80%	¥74,490.00	¥21,356.00	¥41,805.00	13460	四川	住宿和餐 饮业
18	河北滦河实业集 团有限公司	344.13%	¥174,933.00	¥50,834.00	¥163,040.00	7509	河北	其他制造 业
19	内蒙古鄂尔多斯 市东方路桥集团 股份有限公司	342.68%	¥23,326.00	¥6,807.00	¥39,278.00	232	内蒙	公路基础 设施
20	合肥中建工程机 械有限责任公司	340.38%	¥29,468.00	¥29,468.00	¥8,465.00	248	安徽	专用设备 制造业

案例二 “疯长”的小肥羊

小肥羊火锅，1999年8月才在内蒙古包头创立，当时只有一家店，30张桌子，50名员工。而到2003年底，加盟店就超过600家，年营业额35个亿。小肥羊被评为2003中国成长企业百强之首，并连续两年成为全国连锁餐饮企业第二名，仅次于拥有肯德基和必胜客的美国百胜集团，成为人们心目中的“天下第一锅”。

小肥羊名字亲切直接，很容易让人记住，价格适中，口味也不错，唯一遗憾的是就餐要排很长的队，有时甚至要等一个多小时。即便这样，小肥羊还是吸引了众多的回头客。仔细想一想，小肥羊的战略好像也很简单，就是特色。

这也许就是小肥羊的成功之道，用特色打造独特的品牌形象，把自己和之前所有的火锅区分开来。小肥羊的成功，是品牌创新的成功，也是“下一代技术”的成功：

- 充分利用内蒙草原的形象。内蒙古大草原天然无污染，出产的羊肉味道鲜美，在消费者心目中早就树立了不可替代的地位。小肥羊具有民族特色，加上所有的羊肉来自草原，很容易得到大家的认同（羊肉=独特的资源）。

- 小肥羊的汤料用60多种滋补中药配制而成，不沾小料，口味独特。这在当时是创新的，很容易让人记住（汤料很像化工行业的配方）。

- 小肥羊借鉴国外快餐企业的先进经营，把火锅最重要的环节，调汤，简单化、标准化，做到了全国“一锅汤”，口味统一。在连锁经营中实现了“三统一”原则，即原料配送统一（小肥羊的汤料和羊肉从内蒙古制作基地统一配送），服务管理统一，视觉形象统一（管理技术的运用：联锁+特许经营）。

小肥羊的火爆引来了众多的模仿者，但小肥羊已经和不沾小料这种火锅的新吃法牢牢地联系在一起。提起火锅，人们肯定会想起小肥羊，小肥羊的品牌形象已经牢固的确立了起来。



3、技术=技术、工艺、管理……

什么是技术？

互联网、多媒体、数字电视、电子学、遗传学、新设备……这些固然是技术；从这些窄义的技术领域自然会演绎出破坏性的“下一代技术”。

但工艺、外观设计也同样可以是让我们实现高成长的工具，即技术。Swatch的巨大成功（一个挽救了一个国家的一个行业的创新故事，见案例三）在一定程度上是工艺、外观设计的创新所致（当然绝不仅止于此）。同样，奇瑞QQ的成功也来自于其适合年轻人的新颖的外观设计（+低价）。

对客户了解，以及创造出一种工具了解自己的客户也是一种技术：湖南卫视（见案例四）的成功，我相信在于其对观众娱乐需求的了解以及用年轻人来适合年轻人；另一个极为有趣的例子是欧洲成长最快的一家服装企业H&M，组织了一个据说有2000人的针对年轻人的调查队伍，在主要大城市的酒吧、舞厅、影院等年轻人出没的地方发现流行的或可能流行的服装。灵感收集后的一周内，时尚、新颖的服装就会出现在这家公司遍布全欧的几百家店子里。中国的《读者》杂志（发行量已超过800万！）以及其模仿的榜样，美国的《读者文摘》，用让读者推荐文章的模式保证了文章是客户需要的。

案例三 Swatch 的“下一代技术”

提起钟表，我们会立即联想到瑞士。瑞士的钟表业有超过300年的历史，瑞士表工艺精湛、品味出众、经久耐用，简直就是品质和高级的代名词，在世界市场上始终占据统治地位。在中国改革开放以前，戴一块瑞士表是多多少少令人羡慕的事情。

就是这个优势似乎不可动摇的瑞士钟表业，在1970年代遇到了生死存亡的危机。

新技术出现了。瑞士钟表业最先发明了石英表，但他们并没有看重这个低档产品的市场前景，还在一味地坚持传统的制表工艺。这就给了嗅觉灵敏的日本人一个千载难逢的机会，日本人用他们常用的手段，从低端市场向钟表巨人发起了进攻。很快，日本产的走时精确、价格低廉的石英表充斥了市场，随后加入的是香港、南韩、台湾……

面对竞争，瑞士钟表业损失惨重。全球钟表市场在持续增长，瑞士的出口量却大幅下滑。1974到1983短短不到10年的时间，据估计出口额减少将近一半。瑞士钟表的全球市场占有率由1974年的43%(9100万只)降至1983年的15%(4300万只)以下。香港、日本将瑞士从钟表业的老大挤到第三名。瑞士钟表业由全盛时期(1970年)的1,600家钟表公司，雇用9万名员工；减少到了1984年的632家公司和3万名员工。

虽然瑞士钟表仍然占据高档市场的90%，但其市场规模在萎缩；而在中低档市场上，竞争者在一路攻城拔寨。再这样下去，瑞士钟表业就要面临被收购的命运。事关国家荣誉，何去何从？

恐慌和绝望弥漫了瑞士全国。就在这个时候，尼古拉斯·G·哈耶克出现了。

哈耶克是总部在瑞士苏黎世的哈耶克工程公司的创始人，一名当时已经享有盛名的工程和工业咨询专家。哈耶克的客户包括了一大批世界著名的美国和欧洲公司，连瑞士政府也曾经委托他做过咨询。

当时两家瑞士著名的钟表公司，ASUAG和SSIH在残酷的市



场竞争中巨额亏损。这两家公司旗下的著名品牌有欧米茄 (Omega)、雷达 (Rado)、浪琴 (Longines)、天梭 (TISSOT)……他们面临银行的沉重压力，卖掉品牌来换取生存。

哈耶克给出了一个不同的答案：“我们能再次成为世界第一”。

要想让钟表公司起死回生，就必须在中低端市场阻止并回击日本和香港等竞争对手的进攻。用什么办法呢？

以一个局外人的身份，哈耶克重新定义了手表。

1985年，哈耶克联合其他的投资者收购了ASUAG和SSIH公司，组成了SMH钟表公司（现在已经更名为Swatch集团）。哈耶克决心要在高工资的瑞士本土（当时瑞士的工资是日本的5倍）以竞争对手的成本制造高质量的手表。

他给新的手表品牌起名Swatch。新的手表由塑胶和其他合成材料制成，重量轻、防震、防水。Swatch的“芯”是全新的，整个手表的结构被大大简化。原本手表的三大构件（机械底盘、表壳及镶嵌板）被合并为一体成形的表壳，机械从上方置入。手表的零件由91个（一般手表零件为150个）减至51个。

这在当时是革命性的制表工艺。Swatch实现了以前只有高价手表才有的品质水准（防震、精准、30米防水功能等），而得到这样一块表却只需要难以想象的低价格。

Swatch大获成功，迄今全球销量已经超过2亿块。在它的带动下，瑞士钟表在全球手表市场的占有率又重新升至51%。

Swatch为什么会如此成功？

哈耶克成功秘诀就在于采用了“下一代技术”战略。

在这里“下一代技术”的含义被哈耶克大大的拓宽了，不仅仅局限在工艺技术的范畴。Swatch工艺上的下一代技术是了不起的，在它问世之前，从来没有人想象过会有那么多杰出的特性集中于一块手表上。Swatch既有时尚的外观，又有最高的品质和可靠性，而得到一块这样出色的表只需要比过去低得多的价格。但真正让

Swatch 大放异彩的却是哈耶克对手表概念的颠覆。

“Swatch不只是报时的手表”。Swatch代表的是一种文化，一种生活形态。一种时尚而新鲜的生活形态。

选择的自由

以前，大家一辈子通常只戴一块表。除了计时，手表也是身份和地位的象征。只有基本计时功能的表，大多外观普通；而精美的高档表，大多价格昂贵。

Swatch 给了人们选择的自由。

Swatch代表Swiss watch(瑞士手表)，也代表Second watch(第二块表)。我们可以每天换衣服，为什么不可以换手表？灵感的闸门一旦打开，一个全新的世界就蓬勃而出了。

其实何止第二块。既然价格低廉，为什么不能拥有第三块，第四块……乃至一系列的Swatch手表？Swatch每年都会推出200—300种新款手表，分属若干不同的系列。这些手表或优雅，或精致，或绚烂，或奔放，或灵动……每个人都可以根据服装、心情和年龄搭配。

手表突然跳出了计时工具和身份象征的范围，变成了装饰品、艺术品和自我表达工具。对自己好一点，可以买Swatch；关心你爱的人，可以送Swatch；换个形象，可以戴Swatch。多买了几块，有什么不可以？！

手表的定义从此颠覆了，全新的市场由此打开了。Swatch的销量也一飞冲天。

年轻的心

Swatch的主要顾客是年轻人，但又不局限于年轻人。从8岁到80岁的人都可以戴Swatch，只要你有一颗年轻的心。

这是Swatch极力营造的品牌形象。它代表年轻、新鲜、刺激、时尚、活力……利用这个概念，Swatch又一次拓宽了它的顾客群，

同时成功地保持了品牌的核心价值。Swatch公司本身就是年轻和活力的代表。

单单看Swatch琳琅满目的款式，就够让人怦然心动的了。你会惊叹Swatch的设计师怎么会有这么丰富的想象力！不同材质、不同形状、不同花色在一块手表上组合出了意想不到的效果。总会有一两款手表让你爱不释手。

成功源于创新

在这一切背后，是Swatch永无止境的创新。“Swatch唯一不变的就是不断的改变”；“流行时尚的推动力”；“永远创新，永远与众不同”；“做永远站在前线的斗士”。这些已不只是口号，创新已融入公司的血液，成为公司的灵魂。

工艺的创新

Swatch不断尝试新的材料，组合新的功能，挑战新的极限。金属潜水表改变了Swatch只有塑胶手表的历史；通行证功能表取代了展会的通行证；传呼机手表是世界上第一款能接收无线电的手表；Swatch Skin，薄的超乎想象的塑胶奇迹，厚度只有3.9毫米……

设计的创新

Swatch手表是“滴答作响的艺术品”。虽然Swatch在不断寻求工艺上的“可行性”，但公司主导发展的重点并不是“可行性”，而是目标客户群的需求与希望。注重设计的结果，是Swatch的产品总能让人欣喜。

营销的创新

Swatch在营销上也不断尝试新鲜的做法。比如把数百英尺的世界上最大的手表从法兰克福、东京的摩天大楼上垂下，制造轰动，让媒体替自己做免费广告；在瑞士的火车隧道中举行特别的全球首映，让乘客在黑暗中突然看到『时间的价值由自己创造』的电视广告影片，彩色的影像在隧道墙上飞逝而过；把Swatch和刺激的极限运动以及前卫的时尚艺术结合，“让有活动的地方就有Swatch”；建立全球旗舰店，创造超越购物的互动体验，用“新鲜有趣，色彩缤纷而又诙谐的环境”，“让成人继续享受孩童般多姿多彩的世界”；建立Swatch全球俱乐部，培育自己最忠实的fans，一

位 Swatch 迷就收集了 3000 多块 Swatch 手表，他拥有 1983 年有产品目录以来的所有款式……

所有这些“下一代”的创新工艺、品牌、营销技术以及引领时尚的设计都从来没有人在钟表行业应用过，哈耶克通过采用这些“下一代”的与众不同的技术，改造了古老的钟表业，让它看上去更像时装业、娱乐业，让它重新拥有了一颗年轻的心。Swatch 销售的已不仅仅是手表，更是希望、激情和时尚的生活方式。Swatch 的每一款手表都是全球限量发售，一些绝版的款式的价格是原来的 10 倍以上，低端的 Swatch 成了抢手的收藏品。因为有了 Swatch，时尚一不留神成了经典。

案例四 湖南卫视，创新不断

年轻，有活力，我想这是大多数人观看湖南卫视节目之后的第一印象。这个热热闹闹的电视台，著名的“电视湘军”，正在拥挤的电视媒体市场的跑道上轻快的飞奔，把省级电视台的竞争者们越拉越远，一步步地向央视的老大哥靠近。

现在湖南卫视已经成为全国知名的电视品牌，省级卫星电视频道的龙头老大，在六项主要指标里有五项位居第一，一项第二。短短几年，湖南卫视就从97、98年蜂拥上星的30多家省级卫星电视频道中脱颖而出，领先地位已经不可动摇。湖南卫视荣获了2002年年度最佳媒体(广电媒体)奖，参选的媒体包括央视旗下的各个频道，评委评价湖南卫视：“是地方电视台中唯一能够长期保持活力的电视媒体”。

湖南卫视是怎么做到的？我们从湖南卫视的战略定位也许可以看出些门道：“锁定全国”、“锁定年轻”、“锁定娱乐”。

1997年，《快乐大本营》开播，其活泼、清新的风格让看惯了中央电视台中规中矩节目的观众眼前一亮。有人评价说，是湖南卫视最先发现了观众的娱乐需求。此后的栏目更是好戏连台，《玫瑰之约》、《娱乐无极限》、《音乐不断》、《真情对对碰》不断巩固湖南卫视的娱乐优势。其中《快乐大本营》和《玫瑰之约》一直高居省级卫视栏目知名度排行榜的前两位。

在湖南卫视，30岁以上的人就显得老了。从主持人、编导、导演到制片人，20多岁的年轻人占据了各种重要岗位。理所当然的，湖南卫视制作出来的栏目风格也和湖南卫视人一样年轻。正如一位栏目制作人的名片上写的，这里“流动的是理念、精神、文化；张扬的是激情、青春、自信”。湖南卫视不断推出新栏目，同时对热播的栏目不断改版，做得常变常新。一贯的清新、活泼的风格为湖南卫视赢得了众多年轻的观众。

随着在石家庄落地，湖南卫视已经实现了对30个省会城市的覆盖，正在向一些二线城市拓展。湖南卫视已经走出了湖南，日益成为有全国影响力的电视媒体，外省与湖南观众之比达到10:1，全国观众总数在省级卫视中名列第一。去年湖南卫视正式更名为“中国湖南卫视”，更显示了要成为全国性媒体的雄心。



独特的定位、鲜明的特色和不断创新的动力,让湖南卫视吸引了更有价值的观众群。

与省级卫视总体相比,从年龄构成上看,中青年观众更喜欢看湖南卫视;从学历上看,学历越高的观众越喜欢看湖南卫视;从收入层次上看,收入越高的观众,在湖南卫视观众中的集中度就越高。

优质的观众群,对全国的广覆盖,特色鲜明的节目,让湖南卫视成为企业广告投放的宠儿。湖南卫视对广告产品形式也不断推陈出新,在全国首创的针对节假日的系统广告产品更是供不应求。2003年上半年,湖南卫视的广告收入已经超过了2002年全年,实现了翻番。

收费方式也可能是一个企业取得突破的技术。你可能已经听过吉列送刀架卖刀片的故事(刀架太贵,因而卖不出去,但通过大量卖刀片,却能盈利)。你可能没听过收割机的发明者如何把一个十分昂贵的机器卖给收入极低的农民。他的做法很简单:分期付款(我知道,现实中所有的事情都没有我说的那么轻松,例如人家把机器拿走不付钱怎么办?这不是典型的中国人的问题,而是所有这么做的企业都面临的问题,你如果使用这种方式促进销售,你就必须解决这个问题)。同样,在手机行业、电视行业,收费方式的改变可能引起一场行业的革命。

技术可以是颠覆传统的**行销方法**,如Swatch的例子所示。技术也可以是颠覆行业传统的**扩张方法**,如小肥羊的特许经营。按照杜拉克的说法,**管理也是“技术”**。“有关人类劳动的经验和知识就是技术,只是这个技术不是电子学、遗传学或新设备,所谓‘新技术’就是企业家管理。”他认为,麦当劳的成功,仅仅在于其创始人运用了管理这个技术:Kroc在接过了麦当劳兄弟的小餐馆后,他重新定义了产品,定义了制作程序、操作工具、客户价值,引入了员工培训,制定了报酬的方式:一句话,他给一个没有管理的小企业引入了一个可以让它成为大公司的管理技术。

当我们遗忘“技术”的旧定义,接受“技术”的新内涵之后,我们会突然发现,“下一代技术”现象可以在广阔的行业中被发现。

我们不再拘泥于所谓新兴的行业如互联网、移动通讯，我们发现，在许多所谓的夕阳行业，也有“下一代技术”推动的革命的机会，就象 Swatch、小肥羊、H&M 这些例子所显示的那样。

我们也不再会迷信高科技。就象我们看到的许多例子一样，高科技不一定等同于成功或高速发展，“低”科技的行业如果发现了自己的“下一代技术”，也可能有突飞猛进的发展。

读到这里，你可能（尤其当你是受过高等教育的朋友）早已按捺不住心中的批评之火：

“照你的说法，这个世界上的一切都是技术。技术这个概念还有什么意义呢？！”

我不想搬来管理学大师杜拉克来支持自己（他对技术下的定义比我还要宽），对这样一个问题，我的答案是东方式的，让我们来看一则笑话：

古代有两个人发生了激烈的争论。一个人说四七二十七，一个人说四七二十八，两人争得不可开交。没办法，就把官司打到了县官那里。

县官听过两人的陈述，让人放了说四七二十七之人，却打了说四七二十八之人几十大板。此人认为太冤，问县官为何如此判。

县官解释说：那人已糊涂到四七二十七了，可你还要和他争论不休，不是更糊涂吗？

被打之人掌握的是真理。他是对的。

县官掌握的是智慧。它是有用的。

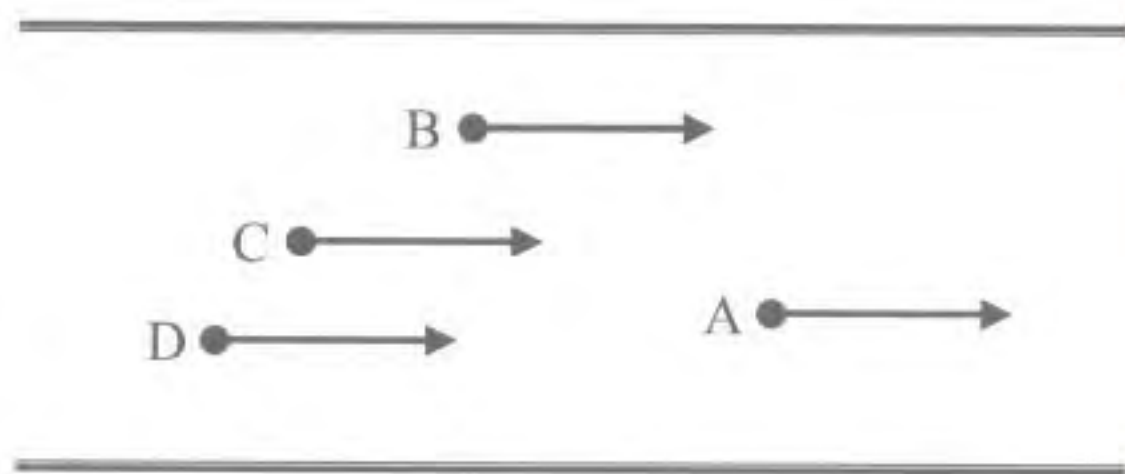


C 超越市场领先者的模式

1、跑道的比喻

也许最能说明“下一代技术”的商业逻辑的是跑道的比喻。在一个行业或业务领域，通常有大家都看得到的，并且认可的方向和道路（见图一）。

图一：领先者与追随者



A: 领先者

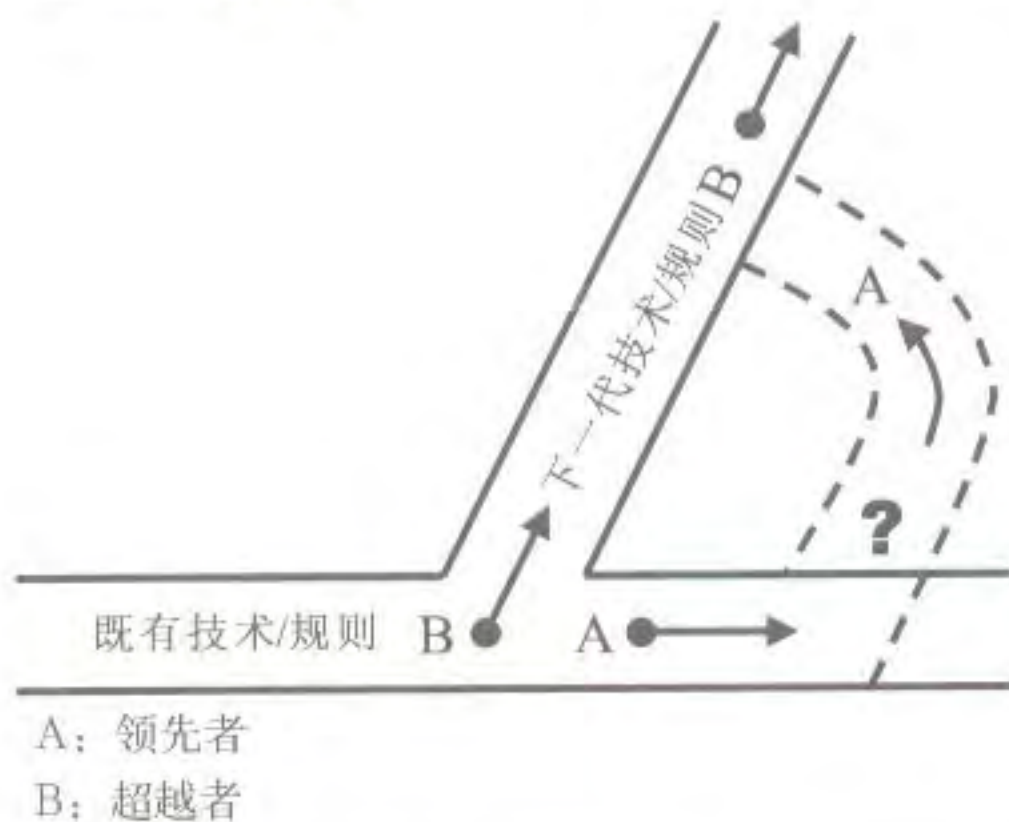
B、C、D……: 追随者

通常，领先者由于种种原因（大的规模，悠久的历史，充足的资金、人力资源、技术储备等）跑在前面，而追随者模仿领先者的做法，却也因此无法超越领先者（每一个长跑运动员都知道：你不能在同一条跑道上超越你的对手）。

通常，这些“业内”的企业及其领导人都相互熟悉，也都相信历史形成的格局无法改变或者打破。追随者虽然试图超越，但领先者也不会对追随者掉以轻心，让它超过自己。

真正的超越者通常不会从一味的追随者之中，而是从一个全新的地方产生。通常，它不会引起领先者（或有一定规模的追随者）的注意。它超越的办法很简单，就是试图跑出一条新的路子来（见图二）。

图二：超越者



超越者的优势是很明显的：

由于没有现有市场的包袱（我们的祖先真是很伟大，很早就告诉了我们祸福相依的道理），超越者可以义无反顾地沿着真正有前途的道路走下去；而对市场的占有者（包括领先者和追随者）来说，他们却要面对一个丁字路口，他们要做出困难的抉择，才能确定是否向着正确的方向前进。等领先者真正地醒悟过来时，超越者已经在新的道路上成了领先者。而让超越者成为领先者的时间差几乎全部是由于原来的领先者的犹豫造成的。

2、 门外汉的机会：为什么超越者能够超越？

一个有趣的事实是，“下一代技术”模式的开创者，即我们的跑道比喻里的超越者，通常都是门外汉或初生牛犊（实际上也是门外汉）。

■ 小肥羊的张钢并不是做餐饮业的，小肥羊火锅不沾小料的吃法也不是他的发明（而是从别人那里买来的，这就像麦当劳、可口可乐的创业！）；

这让我想起另一个故事：德国最大的一家设施管理公司（它其实就是为一些在大型建筑里工作的人员提供餐饮、保安、清洁服

务) Dussmann就是这么取得领先地位的。在他作为新手进入行业之前,清洁工都是一人分包一片地方打扫,他则把流水线的作业方法引入了公司,大大提高了工作效率,之后更成了行业的标准。

除了敢于提出貌似愚蠢的问题外,门外汉或新手通常除了极力拓展自己的“下一代技术”之外,没有其他事情可做,也就是说,他不用担心“下一代技术”对自己原有业务(他根本没有原有业务!)的冲击。他不用期待一个上亿元的市场,对他来说,如果能有100万的收入也许就够了。因此,他会全力以赴。

3、为什么领先者不能持续领先?

领先者不能持续领先的理由正好反过来。

1) 因为“下一代技术”不是自己的孩子,所以不会用心。

让我吃惊的故事是索尼在1948年时的举动:索尼当时还是一家不比你我的公司大的小公司。其创始人盛田昭夫在报纸上读到贝尔实验室发明了晶体管。他立即飞到美国,仅仅花了2.5万美元就得到了其制造和销售权。3年之后,索尼的小体积的(只是真空管收音机1/5)、便宜的(只是真空管收音机1/3)便携式收音机占领了美国市场,5年后占领了世界市场。这可能是索尼的第一大桶金。当时的行业领先者,美国的真空管发明者则相信,20年后晶体管才能有些用处,因为它不是自己的发明。

2) 认为“下一代技术”通常不是好技术,自己掌握的是更好的技术。

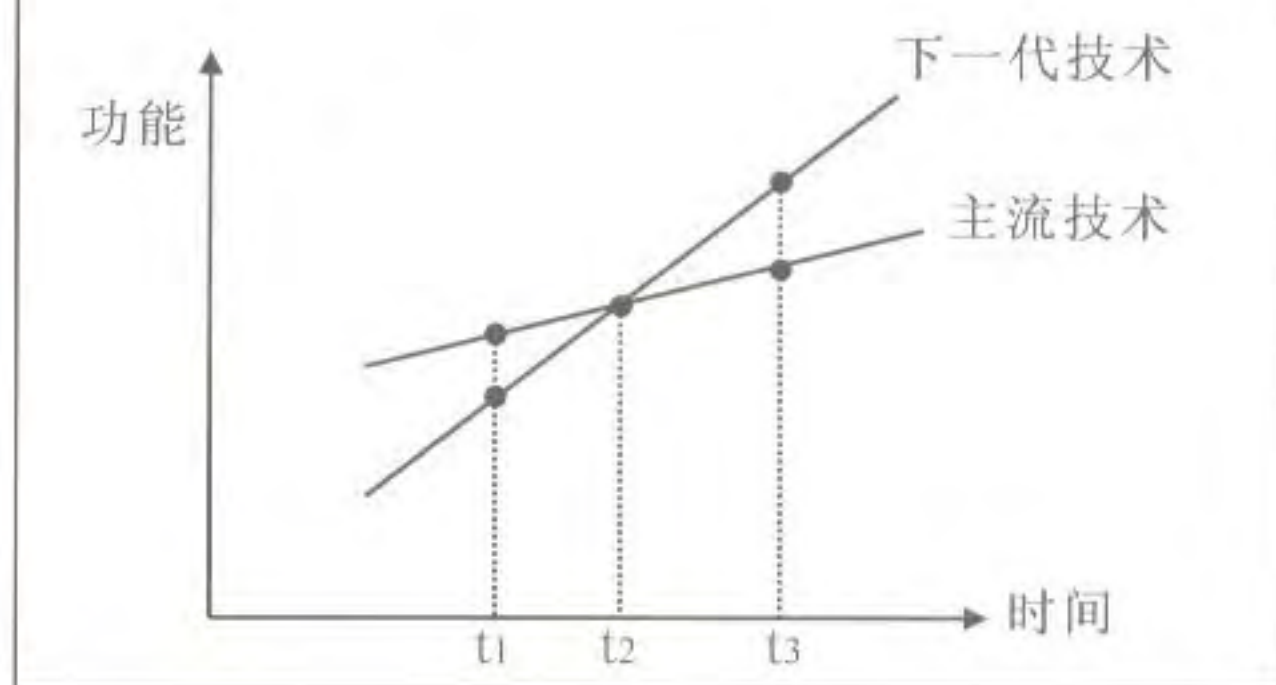
的确,当我们处在t₁的时候,事情确实是这样的(见图三)。

这个时候,主流技术提供的功能确实更高、更好,就象当年真空管收音机的失真率要远远低于晶体管收音机一样。但这样看的领先者却忽略了“下一代技术”进步的速度:它远远大于成熟技术(主流技术)进步的速度。也许只有2-3年的工夫,下一代技术就可能赶上主流技术,而当主流技术的拥有者再想赶超时,可能为时已晚。

3) 认为“下一代技术”虽然不错,但不值得现在做。



图三：后来居上的“下一代技术”

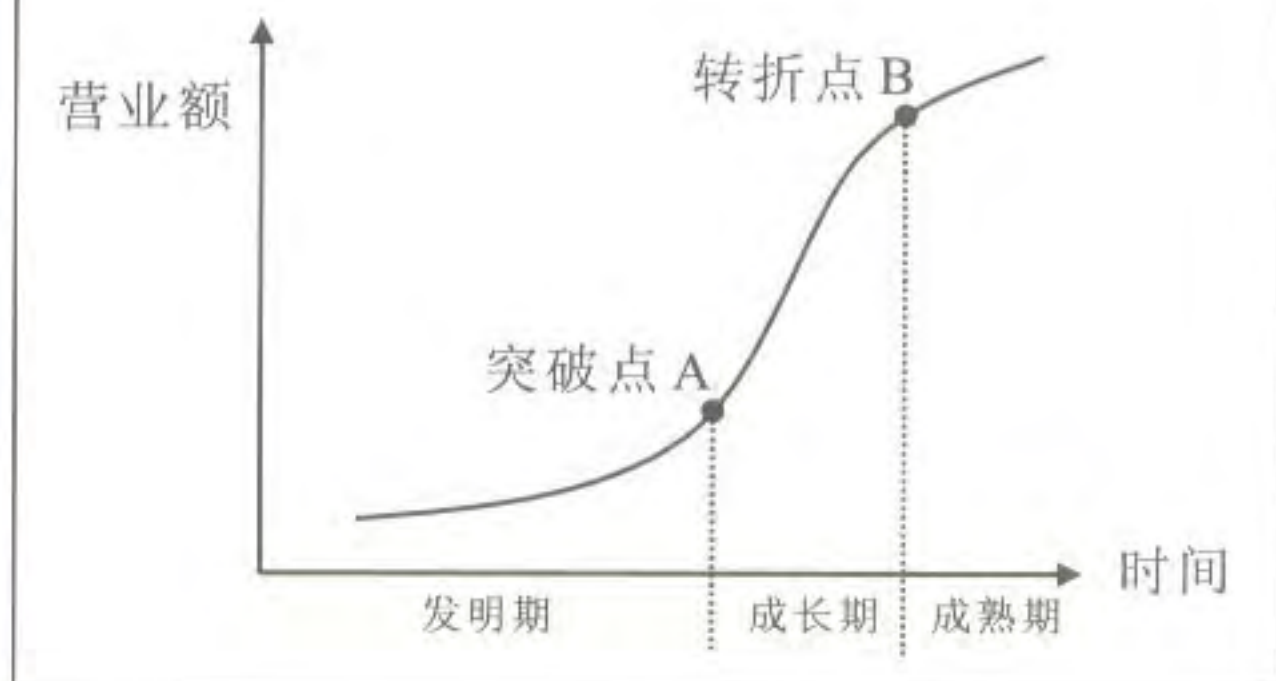


让我感到震撼的例子是希捷公司的经历。1985 年时，希捷公司是 5.25 寸磁盘机的主要生产商，这个业务一年有 3 亿美元的收入。而当时 3.5 寸磁盘机的整个市场规模才只有 0.5 亿美元。让希捷没有想到的是，到 1987 年这个市场(3.5 寸)的规模已有 7.5 亿美元。而当 1994 年市场规模为 50 亿时，希捷已经出局。“下一代技术”(3.5 寸技术)的领导者是康纳和昆腾的合资公司。

4、“下一代技术”的生命轨迹

任何一个“下一代技术”，如果它没有被中途放弃，都有以下三个阶段的生命轨迹（不是生命周期，见图四）：

图四：生命轨迹



第一个阶段是这个技术的发明期。它也许需要1年，也许需要5年，很难说这个阶段会持续多久。它的终止点应该是该项技术的突破点（A），通常是该技术/产品被市场和客户接受的时候。在这个阶段，所有的成功的迹象通常都是微乎其微的，也因此是最难忍的阶段。

第二个阶段是高速增长期。产品的销售可能以每年50—500%的速度增长，这个时期通常持续3至10年。这个时期的企业最大的工作是资源的保证，这个时期的企业家大多十分乐观，因此最易犯同时做许多新业务、开辟许多新战场的错误。

第三个阶段是成熟期。销售的增长率明显降低，但企业已有了较大的规模，也有了足够的现金和利润，却往往缺少了朝气和斗志。企业所做的事情通常是优化和完美化，而不是试图把以前的建树推倒重来。

5、“下一代技术”的战略选择：超越者怎么办？

当我们了解了“下一代技术”必然经历的“生命轨迹”，也就是“下一代技术”的发展模式之后，我们可以分别给超越者和领先者些建议，让他们能更好地利用这个规律。

处在初始的、漫长的发明期的企业家必须有耐心和毅力等待自己的突破点的到来。我当然不是说什么事情不干、消极地等待，而是积极地、不停地试验，以便找到通向突破之路以及促成突破。在这个时候，我们不能抱怨“愚蠢的顾客”不接受我们的创新，我们不能抱怨外部的环境不给我们足够的支持，不能寄希望于我们的下家会怜悯我们。

我们应该采取的正确心态是相信中国的一句古语：一分耕耘、一分收获。或者更正确一点，是相信十分耕耘会带来十分收获，而一分耕耘可能带不来一分收获，九分耕耘也可能只带来一分收获。只有当我们做足了，受够了上帝的考验，我们才能得到上苍给我们的恩赐：即“下一代技术”的突破。在过去的报告里，我给大家讲过一个做手机短信业务的朋友，在手机短信取得突破的前夜放弃而事后后悔不已的故事。坚持是不容易的，尤其是在寒冷的冬天。

在“下一代技术”的成长期，我们最大的错误是对自己取得的

一点点成绩沾沾自喜，在庆贺胜利的时候忘记了“乘胜追击”。实际上，这样一个阶段是一个企业乃至一个人一生少有的高速增长的机会，你不抓住的话，你的竞争对手就可能抓住（想一想有多少竞争者在等待这样的机会！）。

“下一代技术”企业的利润模式是不在发明期及成长期刻意追求利润，而是等待增长之后的规模为自己带来巨大的利润。从这个角度来看，“下一代技术”是一个最冒险的模式，但同时由于复利的作用（即我们把所有在成长期本可以取得的利润重新投入企业），也使得成功后的利润高的惊人。

6、“下一代技术”的公式

“下一代技术”模式的数学公式应该是这样的：

$$S = A(1 + g)^t$$

其中：S = 企业的规模，即营业额

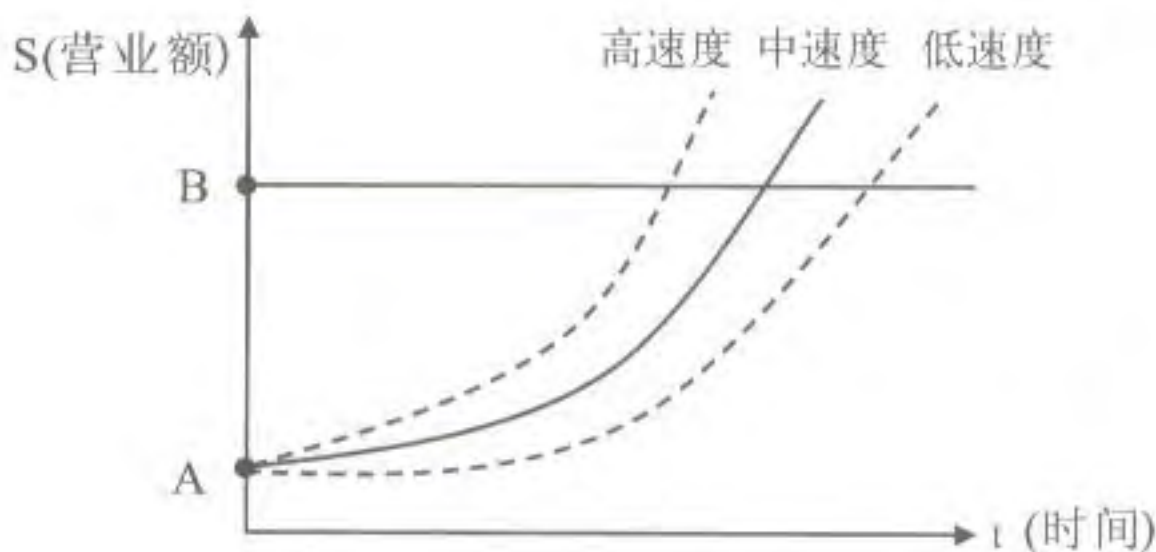
A = 企业的起始规模，通常很小

g = “下一代技术”带来的平均年度增长率

t = 时间，以年为单位计算

这个数学公式用图表示出来是这样的一条曲线（见图五）：

图五：成长期曲线



我们可以看到的是，当 g （增长速度）增大时，我们达到某一个规模（ B ）所需的时间减少。反之亦然。

在这个模式里，决定性的变量只有两个：

一个是“技术”的增长速度 g 。一个开始时只有100万的小企业，如果能保证每年100%的增长，它只须不到七年的时间，就能成为一个亿元的企业。我想小肥羊的增长可以用这个公式解释。

同样，“蒙牛”的增长也是类似：从1999年到2002年，每年300%的增长，到了2003年时，还有约150%的增长（从21亿到51亿），即使是有了很大基数的情况下，蒙牛还计划在2004年增长100%，即达到100亿的营业额。

第二是时间 t 。同样一个开始只有100万的小企业，如果以较小的速度（每年20%）增长，但能持续不变，最迟在26年的时候它会变成一个亿元的企业。

这并不仅仅是一个抽象的数学练习，在现实中，我们都知道巴菲特实际上用这个规律让自己成为了世界第二富有之人，也让成千上万的投资者跟着他受益。谁如果在20世纪60年代初向他的基金投入1美元，今天可以得到4万多美元。这里面没有太多的秘密，有的仅仅是巴菲特能保持每年平均24%左右的增长，剩下的事情时间会帮你做。

7、“下一代技术”的战略选择：领先者怎么办？

“下一代技术”的第三个阶段是成熟期。就象人生的成年一样，在这个阶段你已经有了自己的位置，可以享受自己过去种下的种子长大带来的果实，你可能在你的“技术”领域成了领先者。但我们都知道，这同时也意味着衰老和各式各样疾病的到来。

领先者怎么办？

领先者如何打破“自然规律”，保持领先？

《哈佛商业评论》发表过的Bower和Christensen的一篇文章：



“破坏性技术，逐浪之道”里给出的几条建议是：

- a) 相信技术和市场不会永远存在；
- b) 破坏性技术(我们所说的“下一代”)是生命周期的一部分；
- c) 新业务将取代旧业务；
- d) 学会自己动手，让自己的某些业务消亡。因为你不动手，别人会动手。

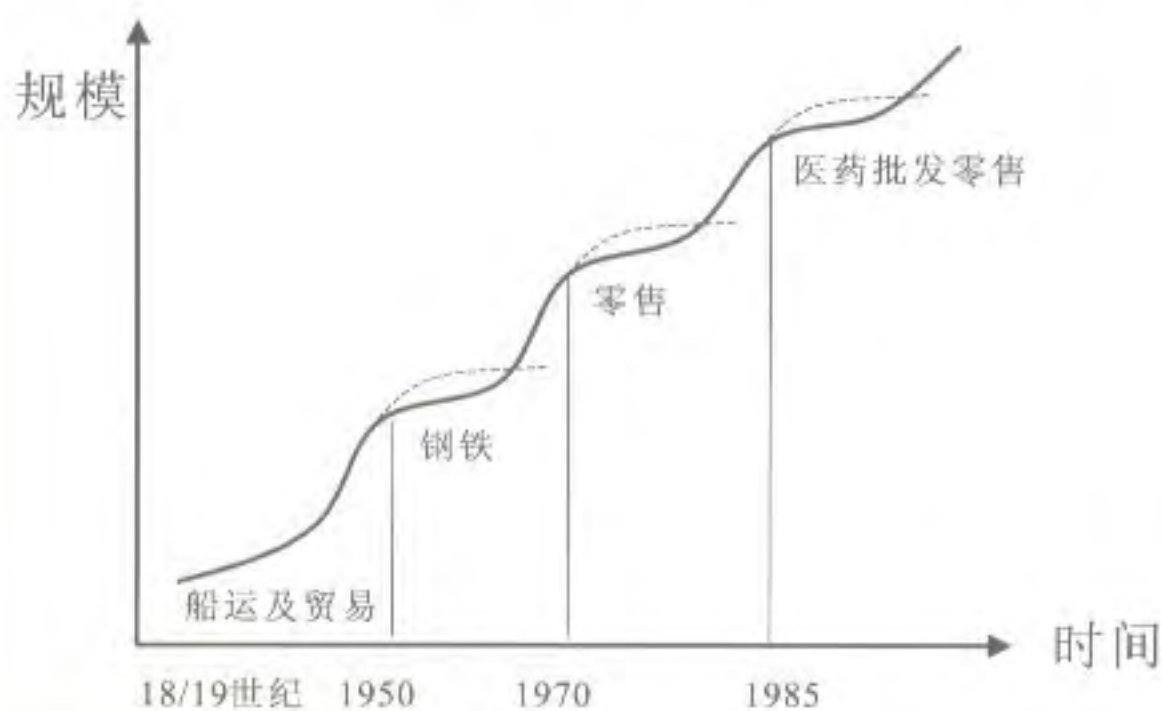
也许 Peters 是对的，他说：

“企业面临的问题不是学习而是遗忘”。

忘掉过去的成功，忘掉过去的模式，忘掉过去的技术，接受“下一代技术”。

但要想打破“自然规律”，其实是一件极其困难的事情（尽管我们是人，能改变一些东西），我知道的企业里面在这方面做得最成功的“逐浪之例”是德国的哈尼尔家族的企业（在我的《成功战略——企业成功之八大原则》提到过，见图六）。

图六：哈尼尔的“逐浪之道”



这个有 200 多年历史的企业，一直在试图把握行业的生命轨

迹，几乎每次都在行业的拐点上适时地进入和退出。

而这样做成功的背后，是对创新机遇的系统的把握（将在E节中讨论）以及建立创新的机制（将在F节中讨论）。

讲到“下一代技术”模式，我们不得不讨论的一个问题是Timing，也就是说时机问题。

在这个问题上，我们可以看到有两种截然不同的说法：

第一种说法是应该先进入，尽量早地进入。三星电子的商业原则是四先：先见，先手，先制，先占。就是说三星电子要能够抢先观察到市场的变化，比竞争对手先动手研发，压制竞争对手，抢先占领市场。持这种观点的人认为先入者有First-mover-advantage（先行者优势）。

第二种说法是最好是Second to invent，即作第二个发明者（像IBM在计算机行业一而再、再而三地所做的那样，开始是用来对付UNIVAC，后来对付Apple）。支持这个说法的理由也很充足：一个发明刚开始时一切都不明朗，你很可能花了很多钱和精力而毫无收效。

但两个说法在一点上是一致的：就是这些都是“聪明人”的说法（和做法）。两者本质上的共同点是相信我们有足够的把握判断进入的时机。

除了少数例外，我们可以看到大部分情况下人们的判断（自以为聪明的！）是错误的。给我印象很深的是日本电子企业在中国不如韩国企业。其原因是聪明的日本人认为还无须把最新的产品、最好的制造技术拿到中国来，因而搬到中国的是一些过期的生产线及老化的技术。但韩国企业（尤其是三星）似乎很早就明白要想在中国站住脚，必须把新技术带进来，甚至更进一步，直接在中国进行研发。在汽车行业，日本人甚至不愿把过时的东西拿到中国来，而让德国人占了先。

要想保持领先，我们需要的是“老实人”的心态和做法：即系统探讨有什么创新的机遇可以利用，以及用什么样的机制保障“下一代技术”不成为成熟领域的牺牲品？



D 创新之人——“企业家精神”可以学习吗？

1、什么是“企业家精神”？

当我们认可了“下一代技术”中技术泛化的涵义之后，我们可以从另一个角度看待我们作为企业家的角色：我们的一个日常的任务就是创造新技术，改变旧技术；我们的日常理论就是变化是正常的。我们的工作要求是标新立异，我们要面对的是不确定性，我们要做的工作是“创造性破坏”。也就是说，企业家的一个根本的职责是创新，创新是企业家特有的一个工具，我们面对的——不管我们愿不愿意——变化则是我们创造新企业、“下一代技术”的机遇。

可能没有谁比Peters更令人耳目一新地定义了一个追求创新的人所必须拥有的态度了，我们一起来看看一些Peters（和其他大师）的醒世名言（大意）：

- “企业家应该是 CDO ——最高摧毁官”；
- “在你被竞争摧毁之前，摧毁自己是你的首要任务”；
- “我常常犯错误，但是，我犯的严重错误 98%都是因为因循守旧，而不是因为独辟蹊径”；
- “必须增加尝试的次数”；
- “我相信浪费，浪费在创新中非常重要”；
—— A. Liberman
- “混乱就是价值！……硅谷是混乱的圣地。它也是惊人成功的圣地，是无数失败的副产品，这些失败浪费了大量努力，但却起到了……作用”；
- “世界上最难的事情不是让人们接受新思想，而是使他们忘却旧观念”；

——凯恩斯

- “你不射门，你就百分之百没有命中率”；

- “预备、发射、瞄准！”；

—— R. Perot, EDS

- “Sam（沃尔玛创始人）最突出的一点是他不怕犯错误，不怕把事情搞得一团糟。第二天清早，他又开始新的工作。他不浪费时间向后看”；

- “大错误是大成功的唯一前导”；

- “错误不是人生的作料，错误就是人生。不应该容忍错误，而应该鼓励错误！”；

- “可持续竞争的唯一优势来自于超越竞争对手的创新能力”。

—— J. Morse

他在他的《论创新》一书中列举了大量的例子，我们也可以从中拿出一两个来看一下。

- 盖茨的例子：1995年时说过互联网的坏话，认为它用途不大，昙花一现。但很快——面对全世界——他收回了自己的错话；

- “MCI的做法：“我们疯狂地往前跑，然后突然改变方向”（跑道的比喻），“经常把30 - 40人关在一起，一关60天，一个新产品就在市场上出现了”。

2、 从什么地方得到创新之人？

在我们的印象中，似乎我们需要特别的、有创造力的人才能做创新之事。但事实上，除了有否定自己的创新态度之外，创新并不一定的要有“创新个性”的人才能做出来。创新同其他工作一样，成功需要的是我们努力工作，持之以恒，而不是我们想象中的天才。我几乎不认识一位天才仅靠自己的天分而就能成为成功创新的企业家。

只要有正确的态度，似乎每一个人都可以是开发、创新人才。



事实上，极度重视研究和开发的公司——如3M——的简单的做法是指派任何一个有主意的人负责研究工作。

对大部分企业来说，可能内部的人才（以及他们的知识结构和经验）不够帮助企业促成重大的创新。“买入抢手人才”是许多企业的另一个促进创新的做法。用Peters的话来说，“经营与棒球队、篮球队，好莱坞越来越相似”，因为大家经营的都是人才。

更彻底的做法（也许只对有一定规模的企业才适用），是把人才的引进系统化，让它成为与其它企业不同的商业程序。

3、创新有方法吗？

十九世纪最大的发明，是发明了发明。在此之前，发明是属于神秘世界的一件事情，一提到发明，我们会想到天才（如达芬奇）。但在第一次世界大战之后，发明的活动（如爱迪生的创造）变成了“研究”与“开发”，也就是说，变成了系统的、有组织、有目的的活动，发明（或创新）的方法也被一些人系统地研究。

我了解到的一个有用的工具是被称为“TRIZ - 方法”的（系统地开发新产品、新技术的）工具。它是在研究和观察好的开发人员的行为的基础上得出的，对我们所讲的事情有一定借鉴意义。这个工具对发明者的要求是：

发明者必须有系统性，他必须尝试系统地思考，结构性地思考，做一定的分析（杜拉克说：创新是一门系统诊断科目，即对提供的机遇进行系统的检查！）。

发明者必须有一定的知识，或者更重要，掌握学习的能力，解决问题的能力。

发明者必须学会使用类比，也就是能够越过自己的领域，看看别人做的事情里有什么可以借鉴的地方（我也一直在这样做，例如从军事学家那里学战略）。

最后，发明者必须有远见，也就是说必须能想象自己的产品在未来几年可能是一个什么样子，它会经历什么样的演化，社会及经济结构的变化会对它产生什么样的影响。



全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

E 创新的机遇来自哪里？

1、创新来自偶然？

尽管许多人把创新挂在嘴边，却很少有人认真地思考过这个问题：

创新的机遇（“下一代技术”）来自哪里？

我相信，大部分企业的创新是偶然得之。这么说，我并不是想否认偶然因素的重要性。事实上，我们都知道，人生的大部分决定性的转折都可能来自“命运”，或者说来自我们自己也说不清楚的地方。但这显然不是企业家的态度（更不是科学家的态度）。

另外一个，可能每个人都承认，都认可的说法是创新来自新知识，尤其是在我们这个所谓的“知识经济”时代。但这个说法却让我们把注意力都集中在了一个也许对企业来讲最不可靠、最不可预测的领域里，而忽略许多可靠的、可预测的、便宜的、易于操作的创新机会。

企业家的态度应该是属于两者之间的：一个是我们应该系统地扫描我们的创新机会；同时我们应该重视那些对我们最实用、最易见效的创新机会。

就我所知，没有人比杜拉克更系统地总结过创新机遇的来源（提出了正确的问题，又给出了系统的答案：这就是管理大师）。我们一起看一下他如何说。

杜拉克认为，创新机遇从易到难，从内到外，从可靠到不可靠，从可预测到难于预测，共有七个来源。我们只要系统地研究这些机遇，就可能得到我们希望的创新结果（“下一代技术”）。

2、创新的七大来源

1) 创新的第一来源是发生在我们企业内部的意外之事。

它可能是意外的成功，也可能是意外的失败，也可能是其他的事情，总之是出人意料。杜拉克相信这是创新最大的，也是最可靠

的来源：我们所需要的仅仅是敞开心扉倾听。

看一下小肥羊的发展轨迹，你就会发现这是一个绝对意外的成功。小肥羊的创始人张钢到今天还在说自己对为什么成功不能理解。小肥羊的成功是一个意外，用张钢的话来说是一个他不能解释的“奇迹”。但问题的关键是他对“意外成功”的态度：认可它，想办法把它发扬光大；还是放弃它，认为它是偶然的，无法长久（我们可以想象，有多少有过类似成功经历的企业家朋友没有在成功的地方继续用力，而是把钱花在了别人、大家都一致认为应该投入的地方，比如把一家成功的小店变成当地最大的店子）。

靠意外的成功而成功的例子（以及把意外的成功拒之门外的例子）有很多：

- 瑞士的一家很大的医药厂因为不愿让自己的产品与动物沾上边，而把一个巨大的机会让给了一家小兽药公司；

- 德国人比杜邦早十年发现了尼龙，却把它当作废物倒掉了；而本来做军火生意的杜邦却靠尼龙成就了自己在化工领域的霸业；

- 松下是靠把电视机卖给所有人都认为没有钱买电视的农民，完成了自己对领先者（东芝等）的超越；

- 我前面提到的 Loyalty Partner 不经意间发现，在自己的客户中可以卖 VISA 信用卡。短短的时间里，它已成为 VISA 卡最重要的销售商之一；

- 麦当劳的创始人也是因为一个意外的成功，而创立了麦当劳。Kroc 本来是卖泡沫牛奶机的，有一天，他发现有一家餐馆买了比别人多几倍的机器，这就是麦当劳兄弟的餐馆。之后的事情大家都知道了：他把它买下来，连锁经营……

意外的失败也同样能为我们带来机遇。我们应该把失败当作机遇的征兆，而不是在失败时怪罪“愚蠢的客户”。

美国的地产商基于客户调查设计建造了一种被称为 Basic House（基础房）的房屋，专门供给 20 多岁、刚成家立业的年轻人。



这种专门为这个群体设计的房屋较小,简单而且便宜。但这样一个似乎刻意为目标客户打造的产品,却不受这些客户欢迎,即使地产商降了价,他们也不买账。

一个很小的建筑商却从这个失败中发现了机会。他了解到,年轻夫妇对第一栋房子的要求有了改变。第一栋房子(不像他们的祖、父辈一样)不再是永久的住所,而是一个过渡,几年以后他们还要选购真正的、较大的、环境好的永久之家。基于此,他对Basic House做了三个方面的创新:一是定位(主体)上,他把这些小房子称为“你的第一个房子”,“构筑你的理想之房的基石”。二是获得必要的许可,让房主可以在此基础上有一天扩建自己的房子,将基础房改为永久的住所。三是承诺将Basic House以一个固定的价格——在5-7年后,当客户从这个房产公司购买第二栋“永久”住房时——折入房价中。

5年以后,这家公司将其业务扩展到了七个大城市,而且在每个城市它都是第一或第二。

同样,一些说不上是成功还是失败的意外事件,也可能是我们创新的机遇。我们唯一要做的是,不要拒绝接受意外。

2) 创新的第二个来源是我们观察到的一些不协调。

这些不协调可能来自经济状况上的矛盾:例如一些行业虽然需求稳定增长,但却没有利润。中国的家电行业似乎就已落入了这样一个不协调之中,这给像格林柯尔这样的创新者创造了机会。

这些不协调也有可能表现在我们的假设与现状的不相符合。一个有趣的例子是50年代初所有的人都预测远洋货运会走向没落,因为人们推测这个行业的成本将大幅上升。但仅仅是一个简单的集装箱的创新,就解决了装货与装船同时进行会带来大量停船时间的难题,这让行业成本降低了60%,轮船停靠时间减少了3/4,货运量翻了五番,也造就了像李嘉诚这样的富豪。

不协调也可能表现在我们的设想与客户的期望不一致。前面讲到的松下电视能够卖给农民就是这样一个例子。在中国市场上,许多跨国公司的失算(例如GE在家用电器行业,日本公司在汽车行业)也是这方面的典型例子。还在三、四年前,汽车行业的巨头们

都还异口同声地说，中国人还买不起轿车，但几乎一夜之间，中国已经成了轿车的世界第三大市场了。中国的咨询市场也是一个类似的例子。几年前，还没有一家外国咨询公司相信中国企业愿意支付100万美元做咨询。但几乎一夜之间，外国咨询公司的客户几乎全部变成了中国企业。

最后一个不协调是程序步骤或逻辑上的不协调。这方面的一个有趣的例子是美国领先的草坪护理公司Scott。它出售种子、肥料、杀虫剂，但让它成为行业老大的却是它的一个不起眼的独轮手推车。这个车上有一些小孔，有了这些小孔，它的产品（种子或肥料）就可以均匀地（科学地！）撒在地上。

他们是如何发现这个主意的？

他们仅仅问了自己的批发商，顾客在现有产品中还缺什么。

领先者的傲慢、武断，往往让他们对这些现实中的不协调视而不见。这恰恰为赶超者提供了足够的机会和时间。

3) 创新的第三个来源是所谓的程序需要。

所谓的程序需要，是在现有的程序中找到 Missing Link 或薄弱环节，加以创新或改造。由于需要是创新之母，对这一类的创新，企业的接受程度很高。事实上，大部分企业已在进行的研发所做的事情，就是增补一些必要的环节或改善薄弱环节。

4) 创新的第四个来源是产业和市场结构的变化。

这是任何一个行业都逃不过的命运：任何一个行业都处在变动之中，参与者的数量、参与者的分量、行业的成熟度、在国民经济以及世界经济中的地位都在发生着巨变，只不过通常“产业结构的变化为旁观者提供了一个清楚且可以预见的机遇，而局内人则将这些变化视为威胁”。

在中国，试图利用产业结构的变化创新的企业通常不是业内的企业，而是业外的资本投资者。这方面的例子有德隆、华润以及前面提到的格林柯尔，也包括从一个行业进入另一个行业的一些实业公司（如做空调的奥克斯改做汽车）。

前面提到的四个创新机遇都来自企业内部或企业所在行业内部，只要你有一个开放的心态，是相对容易捕捉和感受到的。因而，基于内部机遇的创新也较易把握和操作。

但机遇除了来自周围，还可能来自外部。

5) 第五个创新机遇（第一个来自外部的机遇）是人口变化。

通常，人口变化如此缓慢，以致让我们以为人口是不会变化的。但实际上，人口本身，特别是人口的结构是极不稳定的。在德国十多年，我观察到的一个深刻的变化是人口的老龄化，以及由此带来的一系列商机（敬老院、保险、旅游、老人教育等等）。同样，中国的人口结构变化（包括老龄化、独生子女等）也会为企业的创新带来无尽的机会。我的建议是，让我们不时地关注一下，人口学家对未来有什么说法，再想一想，它对我们的企业意味着什么。

让我觉得十分有趣的一个例子是交通人口的变化给企业带来的商机。现在，在每个大城市都可以观察到的一个现象是有车族的增加。例如北京的机动车保有量在1997年为100万辆，而在六年半之后的2003年8月4日，就突破了200万辆，年平均增长率为12.21%，随之而来的是堵车现象的产生和恶化。

当大部分人只是抱怨时，北京市交通广播台以每年1.5亿的广告收入成了一个堵车受益者，也同时让一个过去大家不看好的行业（广播）重新回到了人们的视野。再看一下，维护这样一个电台只需要30—40个员工和主持人。你会惊叹，如果抓住了某一个创新的机遇，挣钱是如何地容易。

6) 第六个创新的机遇是人们观念的变化。

如果说人口变化还可以预测，观念的变化则几乎是无从预测的。但观念的变化肯定会给企业带来机会和挑战。凯恩斯说过，没有什么比一个观念带来的变化更大。回顾一下，中国二十几年来的发展，我们会发现一些观念彻底地改变了我们的社会：这些观念是用相信市场取代了相信计划；用相信下海取代了相信做官；用相信开放取代了相信自闭；以及用相信事实取代了相信教条。

在微观领域，一些观念的转变形成了一些行业或彻底地改变了

一些行业：如对健康的认识和由之带动的医疗保健业；对外出吃饭的认可带动了的餐饮行业；“中产阶级”的兴起带动的房地产、汽车、以及文化行业、教育行业……

让我觉得十分有趣的利用观念变化进行创新的，是下面两个具体的例子：

- 花旗银行作为“第一家”银行录用女性MBA，此后花旗成了女性管理者优先选择的雇主，女战士们为花旗银行成为世界第一立下了汗马功劳；

- 美国的一位商人本顿“救活”了《大英百科全书》，因为他发现并利用了“中产阶级”1950后在美国的兴起。而所谓“中产阶级”的根本信条是相信自己的孩子应该也可以通过自己的能力和业绩晋升（在中国不也是这样吗？）。他的办法是通过高中教师把百科全书卖给这些中产阶级的学生家长；他的说法则是：“如果你想成为中产阶级，你的孩子必须拥有一套百科全书”。

我承认，观念的变化是难以琢磨和难以量化的，但这并不妨碍我们从观念的变化中找出对我们有用的创新机遇来。

7) 第七个创新的机遇来自新知识。

这是当我们讲到创新时，通常第一个想到的机遇来源。我们已经了解了所谓新知识不一定是自然科学或科技新知，基于社会知识的创新（如我在《军事战略》中谈及的德国总参 Von Moltke 发明的参谋本部）对社会同样重要，甚至更重要。

我们可能不太容易接受的是基于新知识的创新往往是失败率最高，其结果也是最不可预测的创新。

而失败率高的原因一方面是因为这一类创新有知识的风险（知识的对错，但更多时候是知识的不完备），但更重要的是新知识，即使是正确的，也未必被社会或客户接受。即使被接受，也需要很长的时间。（例如电话、计算机、机器人……）。而当它被接受之时，你又会面临许多的竞争。

在一定程度上，来自新知识的创新更接近赌博，极少有企业能够存活而不被淘汰。作为家底并不厚实的中国企业，以及规模极小

的企业，我们不一定要参与这样的赌博（如果是风险资金，那可能是另一回事）。

我知道两个利用新知识创新的中国企业的例子。他们不约而同地选择了把国外成熟技术国产化以大幅降低成本的做法，这无疑大大降低了创新的风险（成熟的技术意味着已经被包括国内客户在内的客户所接受，国产化导致的成本下降让这个技术的接受程度更高）。但即使这样，对其中的一家公司来说，创新的代价也是极其高昂：老板把自己所有的积累全部投入，又背上了许多债务，甚至因此导致了家庭的破裂。但坚持下来的他最后还是取得了巨大的成功，成了许多资金竞相投入的企业。



F 创新的原则与机制

1、 创新的原则

现在是对创新的原则做一些总结和分析的时候了。既然创新是一件走向未知的事，在走向创新的路上，我们需要什么样的路标，以免掉入创新的陷阱呢？

请记住如下的忠告：

a) 做保守的创新者，要专注于机遇，而不是风险（不要为冒风险而冒风险！）；

b) 系统地分析创新的机遇（不要放过意外的成功、意外的失败……）；

c) 做简单、单一的事情，不要过多花样，不要分心，不要一次做太多的事情，不要在一天把一辈子的事情做完；

d) 做与众不同的事情，而不要从众（否则还叫什么创新呢？）；

e) 相信自己的理论，但也要相信事实和感受（不要迷信市场调查，自己走出去看看、问问、听听！）；

f) 如果你想抓住大机遇，你的目标必须是产品或市场的领导地位（最容易做的是第一）；

g) 为现在，不要为未来创新。接受现在的市场考验！

h) 不要为聪明人发明太聪明的玩意，相信傻瓜原则！我们大部分人弄不懂大部分事情，如果你不能在一分钟内解释清楚你的“下一代技术”，你必须重新思考；

i) 立足自己的长项（重强避弱！）；

j) 相信市场，而不要违背市场；

k) 创新是工作=辛苦、专注、目的性、勤奋、恒心、责任心；

l) 创新是实验=失败是必然的！所以要接纳失败，甚至鼓励失败。

2、创新的机制

不用掌握很多的理论，我们现在就知道，一个企业如果想持续不断地创新（持续不断地发现“下一代技术”），如果想把它当作我们的一个战略模式，就不能把宝押在一个人身上；我们不能太过于相信自己的创新能力，相信老板的远见，或相信某个工程师的判断。当我们只有很小规模时，我们可能迫不得已这么做；但一旦我们有了一定规模，一点自由度，我们就应该想办法把创新制度化起来（Institutionalization），也就是说，我们必须建立起自己独特的“创新机制”。

创新的机制意味着我们必须从战略上，组织上，以及流程上，重新定义我们的事业：

战略的角度：我们需要打造一个接受变化、接受机遇和渴望新事物的文化。我们需要引入一个**系统放弃**的战略机制：也许每过3年，企业都应做一个对产品、目标客户、工作程序、市场、技术、分销渠道的诊断，目的是停止那些过时的、错误的、没有效率的做事模式。当我们放弃了包袱，我们又会有自由度用于创新。

创新战略也意味着保证一定的**创新预算**，既保证创新所需的人、资金和时间。通常，我们在这件事情上会过于乐观，也因此做过于保守的预算。通常，在最初的估计上加倍甚至三倍的预算，才能保证创新结果的实现。

组织的角度：当我们研究“下一代技术”企业的组织结构时，我们通常会发现其在组织架构上的创新，例如H&M的庞大趋势调查队伍，或者Swatch的两个实验室，其中的一个叫做“沟通实验室”，负责研究如何更好地与客户沟通；另一个是作为邻居的“创意实验室”，它试图把客户的梦想在产品上体现出来。

今天，几乎每一个跨国公司都有自己的“两院”：一个是管理学院，用于培养自己的管理人员；另一个是研究开发院（或者部门，

或者中心，什么叫法无关紧要)。我相信，中国的企业也会陆续地引入这样的组织。

你可能会觉得这些都是跨国公司的做法，我们没有本钱学它。但根本的不是这些机构的名称或者它的规模，而是它背后的原则：**创新的事情与现有的业务必须分开**。回头想一下，我们对“下一代技术”模式的分析，我们会发现超越者和领先者有着两个几乎无法调和的心理和机制，如果我们用现有的机构承担创新项目，几乎可以肯定要失败。

所以，提高创新成活率的做法（无论是大公司还是小公司都一样，只不过大公司会更形式化一点）是Spin-off，即把新业务（或技术）剥离出来，由一个专门的部门，甚至专门的公司来打造它。而这个专门的部门、公司拥有完全不同于现有事业的做法：不同的目标、不同的构架、不同的人员和不同的激励机制等。

Peters研究过这个问题，他用一组数据证明把“新技术”从母公司中剥离的做法对双方都有好处：“从狗窝里放出的狗都成了猎犬”。

流程的角度：独立出来的新业务部门，必须由高层管理者直接领导，否则，它可能由于不被足够重视而夭折。从流程的角度，管理者也应该把目光放在寻找“机遇”上。因此，企业里通常进行的“经营例会”以及每个月的“经营报告”无法帮助我们，因为在我们一般的流程里，例会和报告让我们面对的都是问题。

杜拉克提到一家在20年里成长了十倍的企业，他们的做法是开两个运营例会：一个是解决目前的问题（在每月第二周），一个是讨论新机遇（在每月第四周）。

它的好处是显而易见的：“我们从中挖掘出的机遇很重要，但更重要的是我们创造了企业家的态度，即在整个管理层营造了一种寻找机遇的态度和习惯”。

从流程的角度，我们需要建立一个简单的创新信息反馈体系，以汇总、回顾和评价创新的进程。而上述的“创新例会”或半年一次的“创新大会”都是控制创新进展的简单易行的方法。

G 资金重要吗？

创新，“下一代技术”，在很多人眼里是和大量的金钱联系在一起的，至少我们每天看到的媒体报导在给我们这样的暗示：马云私募到了8200万美元，慧聪在香港上市得到了一亿多港币的资本……

我也经常接到一些企业界朋友的求援，说自己的公司有如何如何好的产品，却缺少资金去启动它。

但我相信资金绝对不是创新最重要的条件，甚至不是一个条件（想想戴尔以1000美元起家，从来不向银行借款；想想小肥羊启动所需的钱也是你我都能出得起的）。

美国的Inc杂志（他给自己一个十分独特的定位：不是给看热闹，而是给看门道的企业家打造的杂志）曾经有过一个调查，结果发现34%的创新成功的企业需要的资金少于1万美元；75%的企业少于10万美元。我相信，如果把美元换成人民币，这个比例在中国是同样可以成立的。

作为超越者，作为中小企业，我们更应该关注的是我们的“管理”：当我们发现了我们的“下一代技术”，当我们高速成长时，我们是否能足够好地管理我们的成长？我们是否能真正地关注客户？我们是否能管好我们的资金（现金流、应收、成本、库存等等）？我们是否有足够的高层管理者的储备以便适应即将到来的规模？我们是否能够在未来找到自己合适的角色和位子？

企业家有时候很像科学家。我们孜孜以求，锲而不舍地寻找我们的“下一代技术”，打磨我们的商业逻辑，或者修正我们的企业基因。像科学家一样，我们不知道哪一天会突破，但只要我们像科学家那样探求，我们就会有牛顿坐在树下让掉下来的苹果指出方向的时候。当然，像科学家一样，我们的发现总有一天会过时。新的理论，“下一代技术”又会源源不断地产生，或者我们踏上新发现的列车，或者我们被抛弃。

企业家游戏和科学家游戏一样精彩。



全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

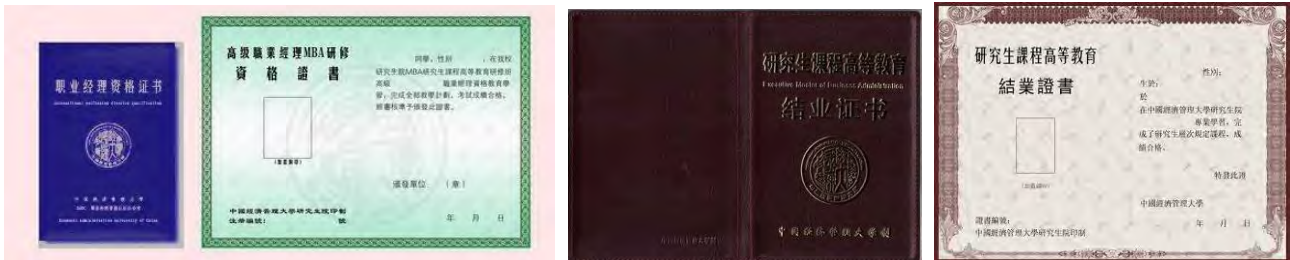
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。