



通过智能创新战略 为企业创造新价值

问：战略的关键是什么？
答：管理教科书指出，战略至关重要，它有助于企业机构在竞争对手中脱颖而出。经济学家迈克尔·波特（Michael Porter）说，战略的关键是“选择不做什么”以及如何应对新的颠覆时代。虽然许多企业领导者在战略管理过程中，提出了正确的问题，例如“我们是否渴望胜利？”，但有些企业无法将价值主张和内部能力，与新的大趋势、未来就绪的情景和“正确”的战略选择对上号，如苹果公司的丽莎电脑（Lisa，丽莎是第一台具有图形用户界面的电脑，但价格太贵）、双轮赛格威（Segway）或高露洁（Colgate）的冷冻餐。研究表明，少数有远见的领导人擅长拟定良好的战略并付诸实践。

问：成功的策略秘诀是什么？

答：《实效战略》（Strategy That Works）一书作者林文德（Paul Leinwand）和马赛斯（Cesare Mainardi）已在书中表明，战略与执行之间的差距往往是无意中产生的。如果领导层无法就愿景统一口径；如果以目标为导向的计划与领导层的问责和未来的指标脱钩；如果有些早期预警，如不欢迎新想法的企业文化、或重大质量问题不向管理层反映；或者与团队有关或机构内部关系管理不善，那么战略实施和执行就会失败。

追踪表现和沟通早期取得的成绩，有助于推动自信。但是，一旦士气跌落，要恢复员工对创新力量的信心就成了艰巨的任务。作者还揭示了成功公司的策略秘诀，如家电制造商海尔或宜家，它们成功以“战略重点”“以客户为中心”“创新文

化”等，把战略和执行连接起来。那么接下来要如何做？

问：战略创新为何重要？

答：企业领导者可通过科技和商业模式创新，找到新的收入来源。亚马逊是颇具成效的战略创新领导力的好榜样，其云计算部门Amazon Web Services是一种新产品和服务，为第三方提供了按需求使用的信息科技基础架构，这最初是为amazon.com的开发人员创建的。作为其持续业务模式优化的一部分，它创建了“亚马逊作者中心”，为独立作者提供在线曝光和额外销售来源，可与作者的推特户头、博客和其他社交媒体挂钩。亚马逊的创始人杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）设立了航空制造商和航天服务公司蓝色起源（Blue Origin），专门面向渴望去亚轨道高度的太空旅行的新

型富裕客户。有些人认为，蓝色起源是亚马逊整体创新产品中最有野心的“转型性”创新。

战略创新的关键是要有一个明确的商业理念，激发机构内部的（几乎）每一个人，也要有坚定的意志来创新业务战略和利用信息与通信技术。在大数据时代和颠覆时期（记得柯达吗？），像往常一样经营业务是不可持续的。下一步是将战略转化为具体的创新过程。这可能意味着与员工进行更定期的会议讨论想法，对竞争对手的创新行为进行系统性的观察，和/或在创新过程中与高科技专家或高等学府的深度智慧，进行更紧密的合作。最后，领导团队需要制定明确的程序以落实创新过程的各个要素，例如快速成型和风险评估等，同时最大限度地利用时间和资源。

玫瑰（Rose）是一家德国脚踏车零售商，最近在慕尼黑购物中心开设了300平方米全新的“脚踏车城”概念店，客户可以使用iPad来量身定制自己梦想脚踏车，并通过大型触摸屏和数码显示器，虚拟体验自己的新产品的3D设计。传统的实体零售业务与

现代电子商务解决方案和（配置）服务产品的结合，巧妙地利用了科技和商业模式创新。来自德国的另一个创新实例是时尚零售商Solebox。（驻在库房）的机器人根据客户的鞋子尺寸挑选合适的鞋子，并将它送到购物者那儿。

问：如何创造企业新价值？

答：通过智能创新战略创造新价值并不是火箭科学。这里给希望发挥作用的企业领导者几个建议：一、挑战现状并寻求新的信息；二、系统地观察客户（以人为本的设计可以协助了解客户的痛点在哪里，从而构思出不同的解决方法）；三、与来自各界的人士交流，以获得和验证新的想法；四、在推行前通过试点测试，谨慎地尝试新的概念和想法。创造和获取新价值需要智能创新战略，背后要有创新的商业模式和“智能”技术、管理良好的创新流程、激励变革的文化和有效地执行力来推动。

作者为新加坡管理大学
李光前商学院
人力资源与组织行为学教授