

# Preface

## 導論

10年前，我們開始關心國內外的創新組織，在經營上與一般企業有何不同？

我們從專家推薦、創新獎和擁有創新聲譽的企業著手，蒐集這些企業的報章雜誌報導、專書、公司網站及相關網路資料。這些企業得過的創新獎項或創新榮譽，例如，美國《商業週刊》全球科技100強、國家品質獎、經濟部產業科技創新獎、《天下雜誌》的組織創新標竿調查與卓越服務獎、德國IF工業設計大獎、IEEE企業卓越創新獎，以及產業科技創新研討會列名之企業創新論壇等。我們發現，這些創新標竿組織的共同點，都是能領先業界推出新產品或服務。

根據蒐集來的資料，我們完成了台積電、統一超商、聯發科、華碩、宏碁、聯強、宏達電、光陽，以及Samsung、3M、Starbucks、IDEO等創新公司個案。然後，我們試著整理這些創新組織的標竿經驗。從個案中，我們標示出該公司受人稱道的創新事項，稱之為創

新要素，並進一步歸納成創新領導、組織與人才創新、產品與服務創新、行銷創新、技術創新和流程創新等六大創新構面。

在創新領導方面，創新組織的領導者都是有效的學習者，他們行事風格鮮明，採取願景式領導，並強調用人唯才、傾聽、信任、激勵和危機意識。例如，無論張忠謀、徐重仁、施振榮或施崇棠，創新標竿組織的領導人都強調建立閱讀習慣與廣泛閱讀。**Samsung**李健熙的鯰魚論，強調田裡放進鯰魚，泥鰍會更肥美，是以危機意識促進組織創新發展的典型。

在組織與人才創新方面，創新組織重視人才招募、要求人才素質，甚至引進國際人才；強調授權、溝通、創意發想、標竿學習、績效管理、激勵與晉升，以及人本精神；建立訓練、研發或設計中心；提供創新資料庫、產學合作、研發技術論壇、產品討論會與內部創業的機會；並且，建立分享知識、容忍失敗和嘗試的文化。例如，**Starbucks**創辦人舒茲(H. Schultz)強調僱用熱忱的咖啡迷，並聘用比自己聰明的人，再要求他們展現績效、證明能力。**Samsung**為求轉型，以**Sony**為標竿，並重金延聘大批國際人才。而星巴克的「星星技巧」，既鼓勵員工標竿學習，也提供同事間溫馨的人際協助。

在產品與服務創新方面，創新組織嚴格要求新產品為顧客創造價值，運用生活脈絡分析、人因工程進行產品前瞻規劃，並能整合不同產品概念或融入在地文化，以多元方式滿足顧客需求。例如，統一超商力行在生活

脈絡中創新，無論賣便當或研發代收服務，都歷經多年努力。Samsung落實前瞻性產品規劃，DRAM和手機事業都是從1980年代初期就開始投入研發，兩項事業都歷經10年以上的投資，才開始獲利。3M也早自1950年代開始積極進行技術導向的多角化，持續開發光學鏡片、光纖、陶瓷纖維與熱脹陶瓷等新產品。

在行銷創新方面，創新組織以價值主張和設計帶領品牌，擁有鮮明的品牌形象；運用電子商務、資料庫行銷、公益行銷、運動行銷與內部行銷等各種行銷途徑，並進行異業品牌合作。例如，華碩先塑造「華碩品質、堅若磐石」的品牌形象，繼之訴求「精彩創新、完美品質」，並陸續率先推出小筆電、變形手機和變形平板。華碩在產品設計上，強調認真看待使用者體驗，將使用者的感受、想法與生活融入設計元素，整合數位工藝美學、簡易直覺科技和環保永續關懷，期許提供簡潔易用的設計。

在技術創新方面，創新組織重視研發投資、專利、作業系統整合、技術相容與延伸，並積極進行技術合作與聯盟。例如，創新標竿組織通常設定較高的年度研發預算比例。

在流程創新方面，創新組織強調縮短研發與生產週期，除了落實品質管理、自動化物流管理與積極降低成本外，更強調協同設計、同步工程、先進資訊管理系統與價值鏈管理。例如，統一超商持續更新POS系統與經營製販同盟；華碩以上下游整合，推動其巨量產銷的巨

獅策略；Samsung除了高調公開燒毀不良品外，也致力於經營強大的垂直整合價值鏈。

為勾勒創新組織的完整創新面貌，我們畫了一張圖，其中，組織與人才創新有如土壤，是組織成長茁壯的基礎；創意與創新方案有如決定大樹生長的種子、技術創新如扎根過程、流程創新如枝幹延伸、行銷創新如綠葉紅花、產品與服務創新如鮮美的果實，而園丁就是組織的創新領導人。

這樣一份報告，我們的好幾年前就完成了。只是，我們擔心，這份報告的立論與內容雖然紮實，但採用學術文體行文敘事，不利一般讀者閱讀，所以就先束之高閣了。直到一年半前，由於我們的研究專案將要暫告一段落，這提醒了我們，是不是該認真考慮，以更友善、可讀性更高的方式，來分享我們所知道的創新組織在管理上的特色呢？

本書就是這項考慮的結果。

我們從上述的研究結果出發，首先，確認創新組織是全員創新的組織。所謂全員創新，指的是創新組織中所有人員都致力於創新，也就是，創新組織因而在各經營層面都能創新，亦即，在創新領導下，組織在產品服務、流程、技術、行銷、人力資源與活力文化上，都能創新。於是，組織這些重要的創新層面就成為本書的章節架構。

為提高本書的可讀性，我們大量放寬取樣材料、釋

例和引用範圍，把近年來我們所接觸的組織創新觀念和案例，廣泛地納了進來。例如，我們在第一章直接引介克里斯汀生(C. Christensen)等人(2011)闡述的創新者DNA<sup>❶</sup>的觀念，因為他們的研究主題，完全符合該章領導創新的要旨。他們發現，創新組織領導人擁有五項發現技能(discovery skill)，包含聯想、觀察體驗、疑問探究、廣泛對話、實驗，具備創新勇氣，並透過結合創新人才，建立促進創新流程，孕育組織創新文化，來塑造創新標竿組織。

創新組織的人力資源管理，有幾個重要特色。首先，他們非常重視人才招募，他們用對的方式主動出擊、尋找年輕黑馬；他們知道，甄選人才時，外行人看分數、內行人看特質；他們也知道，創新人才要的是挑戰，而不是呵護；最後，他們知道，要善用同儕與創新文化的力量，因此，他們強調尊重、平等與信任，要求同儕評鑑、自主與責任，也能創造玩興的文化。

創新組織在研發方面也有共同特徵。庫柏(R. Cooper)歸納，研發績效卓越的企業有八項關鍵成功因素，包括放眼國際市場、差異化優質產品、深入的前置研究、清楚的產品定義、漏斗式專案審核、運用跨部門團隊及專案經理人、高階主管角色的正確定位，以及產品發表的重視與創意。而階段關卡流程(stage-gate process)與研發專案組合，則是確保新產品開發成功的有效研發管理觀念與實務。同時，創新組織都善用實驗

❶ 李芳齡譯(2012)，五個技巧，簡單學創新（原作者：C. M. Christensen, J. Dyer, & H. Gregersen），台北：天下雜誌。

機制，藉由偵錯，快速修正假設。此外，開放式創新可以擴充組織的創新資源，為組織帶來前所未有的創新機會。

一如哈默(M. Hammer)鼓吹的流程改造(process reengineering)，創新組織在流程方面，可以進行內部流程創新、供應鏈創新，以及顧客流程創新。例如，ZARA在平價時尚的定位下，精心打造價值鏈流程；IKEA為提供平價設計家具，專注打造設計、包裝、陳列與服務流程；王品集團透過流程設計來營造共同語言，並精緻設計顧客服務流程。而實務社群的開放互動機制與實務，也可用以催化創新。

產品與服務創新是組織创新的外顯成果，是企業為顧客創造價值的媒介，也是企業直接和顧客接觸的創新構面。產品與服務創新可以從有技術出發，也可以從需求切入。技術導向的產品服務創新，可大別為重要領域的技術突破與現有技術的新應用兩種形式。Google和Amazon都是技術卓越的創新標竿，Wii和ibon則是創新應用的成功案例。另一方面，需求導向的新產品與服務的創新，其重要性超乎一般人的想像。Marquis與Myers的研究便顯示，在500項重要的產業創新中，超過四分之三源於使用者的建議，甚至來自使用者的發明。設計思考法與生活脈絡分析，是企業進行需求導向創新時常用的方法。而人物誌(Persona)、劇本導引設計法(Scenario-Orientated Design, SOD)以及參與式設計法，都是以生活脈絡為基礎的新產品與新服務設計方法。

創新組織從各層面實踐行銷創新，包括顧客經驗創新、顧客群創新、通路創新與品牌創新。例如，高鐵列車服勤員替乘客及其父親遺照，端上兩杯咖啡；台鐵鐵路便當善用懷舊商機，都是顧客創新的標竿實務。eBay重定位為中小零售商的事業夥伴，是顧客群創新的絕佳範例。而近年來，旅遊需求增溫，店面有助於大量接觸顧客、有效提供顧客解說服務，更能創造旅遊服務尊榮感，帶進高價旅遊服務，因此，旅行社開始經營店面。最後，品牌是產品或服務的象徵，不但幫助客戶購買決策，也可以提升產品服務的價值，但一般人對於品牌仍存在許多誤解。要走向施振榮微笑曲線的右端，關鍵便在於釐清一些品牌迷思，並從顧客立場瞭解品牌，才能創造有意義的品牌價值。

最後，創新活力與文化的營造，是創新組織領導者的終極挑戰。爵士樂團中，每個樂手都擁有豐富的樂理知識、熟練的彈奏技能、即興演出能力，更擁有良好默契，能彼此配搭、輪流領導。他們因密切交流而彼此瞭解、合作無間，這就是高創新活力組織的寫照。這樣的組織擁有支持創新的氛圍，同仁也有高創新效能感，創意源源不絕，創新無所不在，像是3M、Google和IDEO。

創新組織除了致力於打造第二章所強調的尊重、平等、信任、自主、責任與玩興的創新文化之外，創新活力決定於組織的創新氛圍與成員的創新效能感。組織創新氛圍的構成因素，包括組織鼓勵、主管鼓勵、工作團隊支持、工作自主性、工作挑戰性、資源適足性、學習

成長、空間環境，以及較少的組織阻礙。而皮克斯公司引以為傲的「傑出團隊不怕構想平庸，凡經我手必屬卓越」的企圖心，正是創新效能感在實務上展現的力量。

Best-Wise