**基于微创新理论原理探寻企业创新管理方法研究**

航空工业沈阳所 李 雪

# 前言：

乔布斯说，微小的创新可以改变世界。作为提出微创新理念的第一人，乔布斯通过苹果公司的实践树立了微创新的典型成功案例。中国的众多的IT企业和互联网企业是微创新的热捧者和实践者，包括腾讯、百度、奇虎360、小米等均是微创新的成功实践者和受益者。按照传统的对创新的分类，创新可以分为激进式创新（或破坏性创新、颠覆性创新、革命性创新）和渐进式创新。微创新显然属于渐进式创新的一种，也可能是简单高效的创新，同样能够推动科技和社会的进步。

# 一、微创新原理

微创新是相对于创新而言的，属于渐进式创新范畴，是企业或者个人在不改变物态或者理论本体的基础上，为满足客户或者个人的需要而对本体加以一定范式的改良或改进，以期实现某种价值为目标而开展的积极主动的渐进式创新举措。由此可见，微创新的初衷是为了美好，同时也是美好的一种实现方式。微创新坚持四大原理：无限性原理、周期性原理、潮流性原理和多途性原理。

1.无限性原理，是指每一个产业在微创新方面存在的机会是无限的，企业所要做的是选择用户所最需要的、与公司整体战略一致的、可连续累积形成创新优势的微小的创新创意并加以实现。

2.周期性原理，指的是微创新的创新周期比大创新、中创新要短暂，同时微创新使企业获得微优势和市场微增量的周期也很短，具有微周期特征。因此，微创新需要不断小步快跑。

3.潮流性原理，是指微创新虽然有无限的机会，但有些创新机会是消费者需求的潮流，也是产业发展的趋势，此时企业一方面可在潮流热点领域进行微创新以跟上潮流，我们称之为纵向的“跟超”微创新；另一方面，可以在潮流之外另辟蹊径进行微创新以体现差异化，我们称之为横向的“偏潮”微创新。

4.多途性原理，是指在微创新的过程中，要满足某个用户需求或实现产品的某项新功能，则其途径是多条的；这是因为，微创新往往是运用现有的技术，而不是从头开始开发新技术，企业可以充分选择和应用现有的各种技术，实现技术的应用创新。这样，企业应力图通过不同的技术、不同的解决方案去实现同一种需求，从而实现不同企业在实现同一需求时还产生了各自的特色，实现途径上的差异化。

# 二、创新与文化

创新是一种精神，创新是跟文化相结合的。创新跟科技没关系，跟技术好坏也没有关系，核心在于思考问题的思维。很多时候，创新是一种艺术，就是你如何去想做一件事情。在不同的文化背景下，想事情的方法不一样。美国的创新叫做盒子之外的创新，美国人追求怎么打破盒子，跳出盒子来思考，哪怕你给他一个盒子，他不会简单接受，而是要创造一个新的盒子，这跟整个美国的历史、文化都有关系；而我们中国人，善于在盒子里面创新，在一个盒子里，中国人能在盒子里转得很好，这就是我们中国人的创新文化。在这里，我们不能简单地加以评判孰轻孰重，文化的形成是经久的，文化的改变也不是一朝一夕的，索性我们就避重就轻，发挥所长，更好地利用这一文化特质，展现东方创造魅力。

# 三、微创新策略研究

斯坦福大学管理科学与工程系教授Edison Tse 在《源创新》一书中，将创新分为两大类，一类是科学创新，包括新的科学理论、产品和科技；另一类是商业创新，指创造新价值。前者也被称为始创新，后者又可进一步分为流创新和源创新。流创新指能改善现有价值链的活动，源创新是开辟新市场的创新。对于企业而言，正是凭借商业创新的平台将科学创新变为生产力的情景再现过程。在这个过程中，无论是科学创新还是商业创新，都不是一蹴而就的，也不是经常发生的，而微创新正是基于这一场景，将创新以循序渐进润物无声的方式加以演绎，进而形成推演策略。微创新的四种策略：组合策略、混合策略、知识产权保护策略和用户锁定策略。

1.组合策略，是指将若干微创新组合在一起，或者将技术上的微创新、营销上的微创新相结合以提升微创新效果乃至使其上升为中创新的一种策略。创新在很大程度只是现有知识的组合。用业内知名方法解决的日常问题；使用行业内已知的方法对现有系统进行小的改进；

使用行业外已知的方法对现有系统进行改进。

2.混合策略，是指微创新、中创新和大创新的混合。有实力的企业，在多个连续的微创新之后适当布局中创新和大创新，一起达到拉开与竞争对手距离的策略。同时，当一个企业在实施某个大创新或中创新策略之后，再续行实施一些微创新以保持竞争领先地位。苹果公司的创新往往被认为是跨越式创新的典范，因为其一直引导智能手机的新前沿。实际上，如果将苹果公司的事件历程作为一个整体来考察，苹果公司的大创新是由一系列的微创新链接而来的。

3.知识产权保护策略。由于微创新就有低门槛性，容易被模仿，因此，需要切实采取知识产权保护策略，适时申请专利，并重视对know-How的保护。

4.用户锁定策略是指在微创新中保障以及扩大忠实顾客群，使其对本企业形成忠诚锁定。其方式一是形成用户社区文化，如苹果的果粉、小米的米粉等；二是对用户参与微创新予以激励，如酷派为手机用户制作APP提供奖金等。

# 四、让企业实现有效创新的方法

威廉.欧布瑞安曾说：世界上未经探究的最大领域就是我们两耳之间的那个空间。以色列前总统西蒙•佩雷斯曾表示：“人类抵御能源和资源枯竭最好的方式，是向人类的大脑挖掘潜能。”中国拥有十三亿人口的巨大市场，开发利用心智资源是中国经济增长的一大关键。中国市场前景广阔、需求差异大、品类极度细分，这一特点使得中国企业在创新上更具天然优势。若中国企业家纷纷“向人类大脑挖掘潜能”，则可以迎来真正的差异化竞争，构建起中国企业在全球竞争中的巨大优势。

对中国企业而言，基于微创新原理和策略，找到一条适合的、可行的微创新路径，不仅关乎中国企业能否在国际市场的准确定位，而且也是全面建设小康社会、达成“一带一路”等宏观经济目标的微观基础和重要支撑。

### 1.找到微创新的原点，给予顾客价值创新

“企业家是一种稍纵即逝的状态。”熊皮特的这一观点不无道理。一个人由于实现新的组合而成为企业家，但当企业一旦建立并开始经营工作时，这一特征马上消失——企业内部的运营具体而繁琐，当企业家把过多的精力集中在内部、长期向内看后，便会逐渐失去顾客视角。但正如德鲁克所强调，企业存在的唯一目的是创造顾客，因此，只有基于顾客价值进行的创新才是真正的创新。创新的原点是顾客价值，最终检验创新是否有效的标准是能否为顾客创造差异化价值。

### 2.率先进行认知创新，化解同质化竞争

中国企业家是一批极具学习能力和实干精神的群体，他们善于接受新技术、新方法和新变革，并积极进行产品创新、技术创新、管理创新。这些创新都有价值，但无法应对现在过剩时代的商业竞争，因为对手很快就能跟进复制，并无法形成自身独有的价值。赋能企业家做好内外部信息的连接者——在当今的商业环境下，企业家更应该是创业家，不仅要成为战略决策者不断地通过自我变革来紧抓外部机会，更要界定清楚企业的成果在外部，成为企业与顾客之间的连接者。真正的创新不在企业内部，而在企业外部，在顾客的头脑中进行认知创新。

要进行认知创新，就要回到顾客端，从顾客认知的角度进行价值创新，将经营重心转向认知的差异化，来突破企业运营创新的边界。构建心智护城河守住创新成果——由于人的心智难以改变，基于心智层面的差异化形成的竞争优势保鲜期会更长，从而构建起心智护城河守住创新成果，促进社会创新氛围的形成。比如，去理解顾客认为的安全、高端等价值点到底是什么，而不是身居闺中在内部去理解顾客的诉求。因为，顾客并非产品专家，他们难以分辨出性能相似的产品间的差异，如此一来，当顾客有消费某个品类的需求时，便会优先考虑自己熟悉的品牌。为此，企业一旦在物理市场中找到与产品性能吻合的差异点，就应抢在竞争对手前去占领顾客的认知，让品牌认知差异化迅速形成顾客心智中的护城河，进而把企业产品物理市场中的差异化变成顾客认知中的差异化。

### 3.用认知创新引领运营创新

缩短成本与成果的距离——通过认知创新来引领企业运营，减少资源浪费，进而引领行业的潮流，让顾客的交易费用降到最低，让顾客想到消费某个品类的时候使得该品牌成为不二之选。真正的创新既要先动“心”，也要再动“身”——心是顾客的心，身是企业内部的各项运营动作，要用认知创新引领企业内部的各项创新，让认知创新统领企业的一切资源分配和调用。企业如果能围绕认知优势的打造去进行企业的资源分配和各项运营活动，围绕顾客认知差异化的价值点，通过一系列彼此相关的运营活动，实现顾客心智差异化定位的落地，就会走出混沌，使得企业管理变得井然有序，从而更好地拿到外部成果。

### 4.不断自我创新，引领行业发展

顾客消费的本质是选择代表需求的第一品牌，他们之所以购买某个品牌的产品，是因为该品牌代表了某个特定的品类，能够满足特定的需求。因此，一个行业或者一个品类的发展态势是由代表品类的品牌主导的，品类领导者如果不能引领竞争对手一起将品类做大，那么品类很可能会被边缘化，随之而来的便是整个市场的萎缩。在这个过程中，同品类的企业间既是竞争的又是合作的，这也就是我们中国传统的双赢解决方案：我赢了，你不必输；你赢了，我也不必输，我们可以做到双赢。在我们必须竞争的时候竞争，但同时也会互相帮助，这是一个比竞争更丰富的模式。企业，特别是领导者，追求的不应是绝对市场份额的领先，而是在一个更大的市场里相对份额的领先。

# 结束语

在企业推进和支持微创新的同时，政府也要意识到微创新在大众创业、万众创新中的重要作用，积极倡导推进微创新，如面向企业和社会建立各种微创新平台，为企业和社会各种开展微创新技法培训，在科技进步奖中加大对工人、农民的科技创新的奖励力度或增设社会个人创新奖项。进一步研究微创新中的用户参与的各种模式的实现方式及其中的利益分配问题。