

3M公司的创新思维模式

日期: 2003-05-13 作者: 李亚军 李健艺 阅读: 1264

3M公司的创新思维模式

李亚军 李健艺

3M公司, 全称明尼苏达矿业和制造公司。整整一个世纪以前, 3M公司诞生于美国中西部的明尼苏达州。这个起初以采矿和生产低档砂纸起步的小公司, 在其创业之初曾步履维艰, 一度到了难以为继的地步。而今天的3M公司早已成为蜚声世界的巨型跨国公司。在《财富》杂志2000年度全球最大的500家公司排行榜中, 3M公司以167亿美元的年销售额居于294位, 3M公司也是该杂志全美最受推崇公司排行榜的常客, 其公司股票还是道琼斯工业股票指数的成分股之一。但3M公司为世人所瞩目并不仅仅因为她的规模, 和 GE、IBM等美国大公司相比, 其不足200亿美元的销售额不会给人留下多深的印象。3M公司最吸引人之处是她在创新方面的非凡成就。在过去的100年间, 3M公司围绕30多个技术平台共开发出6万多种各类高品质产品, 涉及包括工业、化工、电子、医疗、文教办公等十几个领域。目前, 3M公司每年都有数以千计的新产品问世。据测算, 在现代社会中, 世界上有50%的人每天直接或间接地接触到3M的产品。许多年来, 3M公司一直被尊为全球最具创新精神的企业, 并被冠以“创新之王”的美誉。对企业而言, 实现一项创新也许并非难事, 但很少有企业能保持3M这样的持续创新能力。3M公司创新之树常青的秘诀是什么呢? 在了解了3M的创新历史和一些创新案例之后, 你会发现, 确如 3M的员工们所说, 创新的背后有一个复杂的系统, 系统中多种因素在共同发挥作用, 促使各种各样的新产品不断问世。这些因素可以概括为: 创新文化氛围、创新战略运筹、创新人才管理、创新组织管理、先进的管理工具等。但是, 在3M成功创新的经验中, 首先应被强调的是3M员工对创新本质的独特认识——即3M公司的创新思维模式。

一、如何定义创新

人们往往将创新与技术发明以及创造力等同起来。而3M公司对创新的解释简单明了, 创新就是: 新思想+能够带来改进或利润的行动。3M认为, 技术发明并不就是创新, 只有当这种发明取得了商业化的成功后才能被称之为一次技术创新; 同时, 创造力并不就是创新, 创新也并不仅仅就是一种新的构思, 3M员工崇尚行动, 他们深知, 新思想的价值在于它的应用, 新思想未被付诸行动, 它就毫无价值。与创新活动相伴的往往是失败的风险, 但在3M, 个人最大的风险不在于创新活动遭到了失败, 而恰恰在于你的固步自封, 毫无创新精神。

二、创新就是一种数字游戏

有关调查表明, 在100个新产品构思中, 有39个能开始产品开发程序, 17个能通过开发程序, 8个能真正进入市场, 而只有1个能最终实现商业目标。这从一个侧面印证了创新的高风险性。为了克服人们对创新风险本能上的厌恶, 激发员工的创新热情, 3M更倾向于视创新活动为一种数字游戏: 假如一种新思想付诸行动, 其成功的概率只有10%, 而10个这样的新思想一起实施的话, 至少有一个成功的概率将是90%。通过这样的数字游戏, 3M向员工灌输这样一种思想: 不管一个新思想成功的概率有多低, 随着尝试的增多, 成功的概率在增大。3M认为, 失败本身就是创新的一部分, 失败的价值在于我们又向成功迈进了一步, 从失败中学习比从成功中学习要容易的多。

三、只有革命性的突破或根本改变才是真正的创新吗

对创新的另一种认识往往仅将诸如尼龙、电脑等的出现视为创新, 而有资料表明, 相当一部分在商业上取得巨大成功的创新都是围绕现有技术的改进或现有产品的新组合而产生的。3M认为创新大致有三种类型, 第一类是最基本的, 这类创新会带来新的商业或产业, 如砂纸、磁带、透明胶带等的发明; 第二种类型则是通过改变竞争的基础, 使企业在现有领域中获得竞争优势(产量增加、成本降低等); 第三种类型则是通过延长产品的市场寿命, 使固定资产增值, 如围绕利帖便条这一重大创新, 3M先后开发出了各种形状和颜色的利帖便条以满足各个细分市场的需求。3M六万多种产品基本上围绕30余个技术平台而先后开发出来的, 这里真正属于突破性的创新也仅是数十个而已。不以创新小而不为, 以满足顾客的现实需求为基础, 进而创造出新的市场需求; 不拘泥于创新形式, 以市场认可为最终目标, 这也是3M对创新的另一种思考模式。

四、创新是战略管理的产物吗

MBA的教科书中强调, 企业行为应纳入到战略管理的轨道中来。而创新活动是如此的特殊, 以至于任何旨在有效管理创新的管理行为都会或多或少地抑制创新的实现。3M认为, 对于创新必须保持足够的耐心, 既要能容忍创新的失败、异类创新明星的存在以及组织结构上的混乱, 又要在技术上出现突破时能够抵御可能带来的巨大利润的诱惑。一项新的技术在3M往往会藏上几年, 因为它可能远远超前于顾客的需求或者相关学科的发展还无法与之相适应。3M创新管理的一条经验就是: 应该知道什么时候不去管理, 放任创新的各种因素趋于成熟。“无为而治”是3M创新管理的核心理念之一。

五、创新是企业一个专门机构的专职工作吗

不少企业为实现创新, 不遗余力地组建一个远离生产一线、系统、管理人员及公司不良文化影响的企业部门, 期望它能给企业带来源源不断的创新成果。创新活动必须依托于一定的组织结构和硬件设施, 这是创新的物质基础, 但具备了这一点并不意味着一定能够在产

标题 搜

<<< 推荐新闻:

- ◆ 关于举办“提高科技自...
- ◆ 关于公布“知识产权创...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 重要消息: 山东省科技...
- ◆ 面向理事单位征稿通知
- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 管理箴言

<<< 阅读排行:

- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 会计信息失真问题的思...
- ◆ 以知识管理为核心的人...
- ◆ 价值链管理与作业成本...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 新世纪企业管理的总体...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 重要消息: 山东省科技...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 太阳纸业2002年度...

过刊查询
山东软科学



品上取得突破。成功的产品和已定型组织结构之间并不存在绝对的因果关系，相反它常会使有创意的主张胎死腹中。3M认为，创新不是某些员工的特权或专职工作，创新应无所不在。3M公司力求将创新纳入公司的主流，其格言似乎就是“每个雇员都是科研人员”，3M并未将某个部门隔离或保护起来，“创新活动不应被隔离，因为它们需要来自各方的帮助”。因而3M的创新是一种全员参与的开放式的创新。

六、是否存在放之四海而皆准的创新方法

不少人认为，企业要想有效开展创新活动，离不开相应的管理技巧，因此，他们热衷于效仿一些创新工作做的好的企业的一些具体管理措施。在3M的百年创新史中，诞生了很多为世人津津乐道的创新方法，例如著名的“15%规则”、“高标准创新目标定位”（30%销售额来自于最近四年中的新产品等）、“创新斗士”等。这些方法在3M的创新活动中取得了极大的成功，以致于不少人视其为创新不可或缺的法宝。事实上，每年都有不少人到3M公司求教创新经验，他们期望从3M那里带走一些具体的方法和策略，以便用到自己的企业中去，从而产生立竿见影的效果，而3M似乎让他们失望了。3M认为，创新的背后有一个复杂的创新系统的支持，有无数的因素在相互作用，共同支持新产品的诞生，而一些具体的创新方法只是这一系统的组成部分，只有当它们与系统的其它部分，如创新文化、创新组织结构等相互融合之后才能达到预期的效果。因此，试图将3M的一些创新方法如“15%规则”简单移植到本企业中去的做法是不可取的。事实上，我们也很少听说哪个企业因简单借鉴了3M的某些做法之后而成为了创新的能手。“15%规则”之所以适用于3M公司，首先缘于公司上下对它的深入理解，它决不是一个简单的数字，而是一种员工可以按照自己的意愿自由行事的象征和护身符。它集中体现了3M“自由、信任、坚持不懈、协作、容忍”的创新文化特征。也只有在这种一种创新文化氛围之中，这一规则才如此充分地展现出了它的魅力。

3M公司的成功经验表明：创新不同于一般的企业活动，创新活动有其内在的特殊性，有关创新本质的传统思维模式有一定的局限性。要提高企业的持续创新能力，首先需要结合企业自身条件和行业特点，以一种新的创新思维模式来认识创新，在此基础上构筑一个创新支持系统，那么，像3M公司一样，企业的创新之树也一定能枝繁叶茂，的硕果累累。

（作者单位：兰州大学经济管理学院 兰州铁道学院交通运输学院）（2003.1期）

[【目前共有9篇对该新闻的评论】](#) [【发表评论】](#)