

# 创新实施:被忽略的理论元素

郭晓彤,张建宇,张英华

(天津财经大学 商学院,天津 300222)

**摘要:**创新是企业获取持续竞争优势的基本要素,以往研究都以成功案例归纳总结结构化创新、开发性创新等理论元素。但这些归纳的理论元素只能成为思想的源头,难以成为企业创新的操作指南。因此,企业在创新实施时常常面临理念与执行脱节的局面。对创新实施相关文献进行了梳理,对创新实施的宗旨、维度、过程以及实施过程中的控制、权衡等进行了系统阐述和比较分析,并基于现有研究的缺陷对未来研究进行了展望。

**关键词:**探索性创新;开发性创新;创新实施;企业执行力

**DOI:**10.6049/kjbydc.2013060409

**中图分类号:**F273.1

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2013)24-0001-06

## 0 引言

创新日益成为企业发展的关键手段,而确保创新能够产生预期回报的最好方式是有效执行。因此,创新本身在运营过程中的实施问题显得相当重要,这涉及企业创新中的执行力问题<sup>[1]</sup>。当前对于创新问题的研究主要集中在经济层面和工具层面,经济层面上主要关注创新如何促进组织成长,其议题主要包括创新的技术基础设施建设、国家创新系统以及政府干预等问题;工具层面上则表现为创新的主体、手段和方法等方面,其议题集中在新技术的引入、新管理工具的使用,以及企业发展过程中面临的突破性创新<sup>[2]</sup>、探索性创新和开放性创新等有关创新的议题。遗憾的是,无论是经济层面还是工具层面,有关创新在组织运营现实中的执行问题,学术界和实务界都关注较少,主要原因在于学术界和实务界都以创新效果为基点讨论创新的有效性。企业创新效果关注实施创新后给组织带来的预期回报,譬如提升利润、提高客户满意度以及激发员工士气等。当企业不能看到预期回报或者预期回报没有实现时,它们就把责任归咎为创新本身出了问题,而忽视了执行在创新实施过程中的关键作用。部分研究认为,企业创新失败是由于执行的缺失,而非创新本身失败<sup>[3]</sup>。在此背景下,战略学者开始将执行力

作为一个重要议题进行讨论,最有影响力的成果莫过于 Bossidy 和 Charan<sup>[4]</sup>对执行问题的探讨,然而他们的研究基于案例讨论和故事描述,后续围绕执行问题的讨论大多基于个案进行定性研究,对于执行过程中战略意图的实现机理缺乏深入探讨。

## 1 创新实施维度及宗旨

### 1.1 创新实施概念及相关认知

熊彼特最早将创新界定为创造性破坏,具体手段体现在产品创新、技术创新、市场创新、资源配置创新和组织创新 5 个方面。Rogers 和 Shoemaker<sup>[6]</sup>界定了成功的创新实施应具备的 5 个属性:相对优势(relative advantage)、与组织的相容性(compatibility)、复杂性(complexity)、可尝试性(trialability)以及可观测性(observability)。Taylor 和 McAdam<sup>[7]</sup>将创新描述为一系列将新元素引入组织之中的活动过程,组织获得收益是这些活动的目的。

Tornatzky 和 Fleischer<sup>[8]</sup>指出,创新实施效果依赖于组织内部全体成员或者组织内实施创新的关键群体,而非单个个体的创新。Miron 等<sup>[9]</sup>发现,个体创新思维与组织绩效无关,在某些情况下个体的创造性甚至可能对组织绩效产生消极影响。创新实施必须基于组织层面。基于这一认知,Klein 和 Sorra<sup>[10]</sup>推断,创新

收稿日期:2013-08-10

基金项目:国家自然科学基金青年项目(71102012);天津市普通高等学校本科教学质量与教学改革研究计划项目(JWPY2012-07);天津财经大学首批优秀青年学者支持计划项目(YQ1203)

作者简介:郭晓彤(1978—),女,天津人,天津财经大学商学院企业管理专业博士研究生,讲师,研究方向为组织创新与运作管理;张建宇(1979—),男,江苏如皋人,博士,天津财经大学商学院应用经济学博士后,副教授,硕士生导师,研究方向为组织创新与服务运营;张英华(1950—),男,天津人,天津财经大学企业管理系教授,博士生导师,研究方向为组织创新与运营管理。

实施产生有利于组织的效果取决于组织全体(或者绝大部分)成员对创新的持续整合与协调。虽然不考虑组织成员实施创新过程中的具体差异,但创新实施过程中的创新行为是创新实施研究领域的重点关注内容。Choi和Price<sup>[11]</sup>从Klein等的研究中发现,创新实施失败的根源在于执行而非创新本身,并笃定地认为研究创新实施必须基于创新实施的个体行为。在Klein和Sorra(1996)的研究框架中,良好的创新实施氛围是创新得以执行的重要因素,而创新实施氛围源于创新实施个体的相互影响,这涉及社会学领域的社会交换理论。

## 1.2 创新实施宗旨

创新实施的终极目的在于让创新对组织产生积极影响,例如利润率上涨、市场占有率提高或员工士气提升等,这些终极目的在Klein和Sorra<sup>[10]</sup>看来隶属于创新效果的概念范畴。从熊彼特谈及创新开始,创新的功利性色彩就不言而喻,创新是经济学领域寻求超额利润的过程。Taylor和McAdam<sup>[7]</sup>定义创新时也基于创新效果。然而在管理学领域如果过多地引入经济学的宗旨,将会导致企业创新过程中的短视效应。遗憾的是现有研究都从经济学领域借用概念,以创新效果为因变量展开研究,虽然很多研究结论解释了现实中的某些现象,但对现实的指导意义不足。创新本身是对组织现实的改变,因此在实施过程中一定会对现有制度和流程造成冲击,引发组织内部的争议,加上创新实施过程中成本难以控制和效果难以立竿见影,导致管理者在一定程度上对创新产生怀疑甚至排斥创新。按照理查德·福斯特等<sup>[12]</sup>的观点,创新的本源在于产生经济价值,因而用经济价值这一具备创新效果的变量作为结果变量来研究创新实施过程,无疑陷入了用定义解释定义的窘境。因此,过多强调创新效果的创新研究显然是不恰当的,在企业运营过程中单纯从经济学视角讨论创新是近年来学术界研究的主流,但这一主流做法存在先天性缺陷,因为实施创新是一个动态变化的过程,未来可能的收益也仅仅是一种想象,难以在执行过程中转化为现实。但创新实施中有一个结果是可以预知的,即将创新实施的内容内化为组织惯例并转化为企业的常态化行为,其是企业创新实施的执行效果(implementation effectiveness)。

## 2 创新实施过程及影响因素

### 2.1 创新实施过程阶段模型

创新实施本身是一个多阶段过程,当前的研究主要关注两个阶段的模型:①基于发起者(source-based)的阶段模型,其关注创新源泉,研究者追溯的是创新从构思到最终“产品”市场化的全过程(包括研发、测试、制造或包装直至最终的广泛传播)。其强调创新源于

组织自身的努力,这种努力会让创新在整个实务界得以最大限度地传播,如丰田公司的JIT(准时制)、通用电气的6σ管理、谷歌公司的Android系统,这些等创新都属于基于发起者的创新<sup>[8]</sup>;②基于用户(user-based)的阶段模型,其关注创新实施过程中的使用者,研究者将创新实施过程描述为从创新使用者自身变革需求或机会意识的唤醒到其自身行为改变的全过程(包括创新认知阶段、创新选择阶段、创新采纳阶段、创新执行阶段、行为的常规化阶段)<sup>[13]</sup>,这方面的例证很多,如平衡计分卡(BSC)的引入、全面质量管理(TQM)在企业中的实施等。Nord和Tucker<sup>[13]</sup>认为,基于用户的阶段模型认为企业无需考虑其它组织是否使用过类似的创新成果,因为创新成果本身就是一种技术或实践。无论是基于发起者还是基于用户,创新实施过程都是一个过渡过程,Klein和Sorra<sup>[10]</sup>认为,创新实施过程基本会经历逃避实施创新(nonuse)、被动实施创新(compliant use)、对创新充满热情并坚定实施等阶段(committed use)。

### 2.2 创新实施过程影响因素

Klein和Sorra<sup>[10]</sup>借助Schneider的“氛围”概念,在创新实施影响因素中引入了“创新实施氛围”,并认为创新实施氛围源于员工的创新技能、及时的奖罚措施以及实施障碍因素的克服3个方面,同时他们认为除“创新实施氛围”外,企业实施创新还需要保证创新本身与企业价值观相匹配,这种匹配能够保证员工对创新实施的高度承诺,这也是保证创新执行效果的重要前置因素。Holahan等<sup>[15]</sup>借用Klein和Sorra的“实施氛围—价值观”理论框架对计算机技术在企业中的实施进行了验证性研究,强调创新过程中需要管理层的支持,Michaelis等的研究也表明了同样的观点。Repping和Serman(2002)还强调创新实施考验管理者的耐性,有没有好的耐性也是创新实施过程的重要影响因素。Michaelis等<sup>[16]</sup>深入研究了管理层对创新实施过程的影响,并借用Herscovitch和Meyer的组织变革承诺(commitment to organizational change)概念研究创新实施过程中的心理机制,这种机制往往建立在员工对管理层权威的追随和管理者对员工创新行为充分信赖的基础之上。基于此,Jafri<sup>[17]</sup>认为创新涉及企业的方方面面,因此,在创新实施过程中员工的承诺显得非常重要。Michaelis等<sup>[16]</sup>通过对德国汽车公司的实证研究发现,员工对变革的情感承诺对创新实施起着非常重要的调节作用,如果管理者能够让下属对组织新目标、新流程或者新方案作出承诺,那么组织成功实施创新的机会将大很多。

Taylor和McAdam<sup>[7]</sup>从组织属性、员工、管理风格以及高层管理团队5个方面对创新实施过程中的影响因素进行了归纳分类(见表1)。

表 1 创新实施影响因素的研究进展

作者	影响因素
组织属性	
Nystrom(2002)	组织拥有的经济资源和财富越多越有利于创新实施
Subramanian, Nilakanta(1996)	管理上集权与技术上放权将有利于创新的实施
Kessler, Chakrabarti(1996)	组织成员对新角色的反应速度越快越有利于创新实施
Damanpour, Schneider(2006)	良好的外部沟通和充足的社会资本更利于创新实施
Choi, Sung, Lee, Cho(2011)	良好的组织创新气氛有利于创新实施
Klein, Molloy, Brinsfield(2012)	明确界定创新责任和义务更有利于创新实施
员工层面	
Rerup, Feldman(2011)	尝试性学习越多越有利于创新实施
Pedler, Aspinwall(1996)	组织学习与个人学习的积极性越强越利于创新实施
Damanpour, Schneider(2006)	男性管理者更利于创新发起, 女性管理者更利于创新实施
Jaros(2010)	员工对变革的承诺越高越有利于创新实施
管理风格	
Klein, Molloy, Brinsfield(2012)	回归科学化管理、严格责任将有利于创新实施
Michaelis(2009)	确立魅力型领导风格让下属追随更利于创新实施
高层管理团队	
Michaelis(2009)	高层团队间的相互信任有利于创新实施
Damanpour, Schneider(2006)	高层管理者年龄、任职时间对创新实施不利

### 3 创新实施中的变革管理与执行力变化

#### 3.1 创新实施中的变革管理

组织内部一旦引入创新并开始实施, 发生变革就是必然的, 这涉及变革管理问题。Coatsee<sup>[18]</sup>发现组织内部成员甚至一些高层管理者抵制变革是组织运行过程中的一种常态, 所以很多人认为创新实施过程中需要解决的问题就是让抵制变革的状态转变为接纳变革的状态, 因为只有在心理层面认同组织变革, 创新实施才能顺利进行。传统研究中常常将抵制变革与变革承诺视为组织中相互分离的两种组织现象进行研究, 然而这两种现象是同一事件的一体两端, 分开研究不利于理解创新实施过程中员工心理状态的变化状况, 导致企业拥有完备的创新实施计划却遭遇失败。在Coatsee看来, 创新实施过程中很多员工的心理状态会经历一个从积极抵制到积极合作的过程, 借助Judson的行为图谱, Coatsee将这种变化过程分为4个阶段: 积极抵制、消极抵制、保持中立、积极合作, 把握这4个阶段有利于我们对员工实施创新过程中的心理状态进行有效管理。然而, 员工抵制变革是否一定会对创新实施产生消极影响? Foster<sup>[19]</sup>采用网络问卷形式借助结构方程模型对3个企业进行了实证研究, 发现创新实施过程中的一些抵制状况并没有对后期执行效果产生消极影响。Foster虽然看到了这一现象, 但并没有给出具体的理论解释。为了有效地解释创新实施中的这一现象, Klein等<sup>[20]</sup>跳出了原先的心理学研究范式, 从组织学与管理学视角对创新实施中组织成员对变革的抵制和承诺进行了去人格化处理, 将创新实施中的承诺视为员工的岗位责任与义务。为了保证组织的创新实施和维持稳定, 应在抵制变革与接纳变革之间协调平衡。

#### 3.2 创新实施对企业执行力的影响

创新的本质是一种创造性破坏, 熊彼特认为创新是不断从内部革新经济结构, 即不断破坏旧的结构和创造新的结构。在这样的情境下, 企业原本的高效运营和稳定结构可能遭受破坏, 执行力也会受到影响。创新实施中执行力的基础是组织成员对变革的行动承诺<sup>[21]</sup>, 然而对于变革, 组织成员常常囿于传统和习惯而产生抵触情绪, 在组织行为上面对变革, 组织很难瞬间改变, 其原有的组织惯性依然存在。企业按照历史经验和一定规范进行操作是其持续经营的重要保证, 也是众多企业的经营之道。Leonard-Barton<sup>[22]</sup>发现企业的核心能力几乎都源于其原有的成功, 而创新实施引发的变化会使企业成功的基础发生根本性变化。创新会对现有组织结构形成威胁和破坏, 在创新条件下企业行为必然发生改变, 企业执行力也会受到影响。Delmas<sup>[23]</sup>对欧洲6860家企业高研发能力与低创新能力之间的矛盾进行了分析, 提出用创新实施来克服企业的核心能力刚性, 并验证了企业刚性越强创新实施结果越差的结论。张建宇<sup>[24-25]</sup>借助法国数学家雷内·托姆的突变理论研究了创新发生后企业执行状态可能发生的变化, 发现创新一旦在组织内部实施, 其执行力的变化状态基本符合尖点突变模型(如图1所示), 保持一部分惯性和延续(从①到②的状态), 同时产生一部分全新的思想、行为和现象(从③到④的状态)。由于组织惯性的存在, 执行力必然产生缺失, 即图1中的阴影部分, 这也解释了创新实施过程中失败总与之相随的现象。

根据图1, 张建宇等发现创新实施后, 企业执行力的突变曲面反映了整体的执行力变化格局; 执行力的分散曲面(从⑥到⑦)表明在折迭区以外, 执行力转化区上执行力的发展变化是连续的, 可以自由地向上叶

或下叶发展,其态势是可以预测的;企业执行力突变时点上所表现的状态为突变曲面上的折迭区域,这一区域是执行力的不稳定区域,稍有不慎就可能进入执行力完全丧失区域,从而使企业处于危险境地,企业必须尽快离开该区域,快速进入上叶或下叶的执行力稳定区。而在执行力突变曲面的折迭区背面是企业执行力不可能到达的区域,这一区域代表企业执行力完全丧失,突变造成企业无法获得执行力。

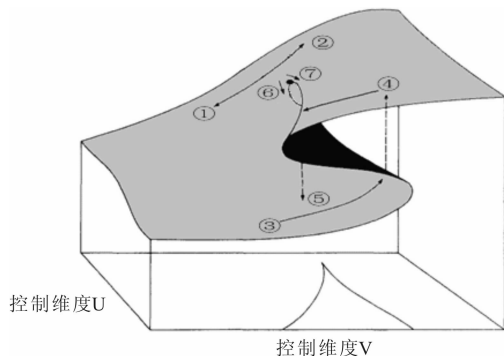


图1 创新实施后企业执行力发展方向和路径

## 4 创新实施过程中的平衡与控制

### 4.1 突破与维持平衡

在熊彼特看来,创新本质上是在组织内部掀起持续的破坏性风暴(perennial gale of destruction),这种风暴带往往对组织内部原有的制度和行为带来冲击。然而组织内部原本的惯性会阻碍这种破坏的发生,即阻碍创新实施。在Christensen和Rosembloom研究的基础上,陈立新<sup>[26]</sup>把创新失败的逻辑归纳为两种惯性的存在,其一是结构惯性,其二是认知惯性。显然创新突破的本质与组织中固有的惯性似乎形成了不可调和的矛盾。理查德·福斯特与莎拉·卡普兰<sup>[12]</sup>也持有类似的观点,他们认为以连续性为基础的卓越运营与以破坏为基础的创新之间互不相容,而组织在运营环境中所积累的经验在创新环境下很难发挥作用,所以造成很多企业要想成功实施创新就必须经过一番努力和挣扎去突破组织内部的惯性。组织惯性是企业实施创新的最大障碍,因而陈立新等强调组织需要超越这种惯性才能成功实施创新。

然而,组织惯性是企业本身固有的属性,惯例也是企业得以维持的重要条件,在某种程度上组织惯例甚至是组织身份的象征。Feldman、Pentland<sup>[27]</sup>认为组织行为的重要源泉是组织惯例,而组织中大部分工作也是基于惯例完成的,缺乏稳定的组织在一定程度上无法完成组织任务,把维持企业稳定的惯例作为创新的重要源泉才能完整地解释组织惯例。Rerup和Feldman<sup>[28]</sup>认为,维持与突破在企业中并存才能保证企业持续发展。而间断均衡(punctuated equilibrium)理论为协调突破与维持之间的矛盾提供了一种选择,创新实

施实际上是长期稳定与短暂剧变的交替过程。

### 4.2 内部与外部平衡

创新是组织发展的内要求,更是环境变革使然<sup>[29]</sup>。Damanpour等<sup>[30]</sup>认为,企业实施创新需要考虑的重要前置因素是外部环境因素,因为组织的创新实施不能脱离其所处环境。外部环境为创新实施创造了机会(包括信息、资源和技术等),同时也为创新实施设定了诸多限制因素(政府管制、资本约束、资源约束等)。所以,组织实施创新过程中,必须找到与外部环境因素匹配的实施途径。Pennings与Harianto<sup>[31]</sup>根据1977—1987年美国商业银行的样本数据研究发现,在企业外部建立技术网络更有利于创新实施,优秀的技术网络能够为企业选择更为清晰的创新实施对象。Damanpour和Schneider<sup>[30]</sup>发现,良好的外部沟通和充足的社会资本能够促进创新的有效实施。

仅仅依赖外部资源和机会是有较大风险的,实施创新还需要充分考虑组织内部因素,因为它是组织成功实施创新的保障。从创新实施过程中组织内部因素考虑,Klein和Sorra<sup>[10]</sup>对创新实施成功和失败的各种根源进行综合归纳后发现,关于创新实施的文献对现实的指导意义不强,因为这些根源实际上共同对创新实施效果产生影响。为了将影响创新实施各要素进行综合考虑,Klein和Sorra在Schneider的基础上发展了“创新实施的组织氛围”这一概念来研究创新实施效果,并认为创新实施的组织氛围是员工对组织内部实施创新的共同认知(譬如在创新奖励、支持状况以及期望结果等方面的感受)。在组织内部本身的管理属性上,Damanpour和Schneider<sup>[30]</sup>发现男性更利于创新的启动与采纳,女性更利于创新执行;Jaros<sup>[21]</sup>更关心员工对组织变革的承诺,承诺越高越利于创新实施;在管理风格上,Klein等<sup>[20]</sup>强调官僚行政对实施的重要影响,而Michaelis等<sup>[32]</sup>更关心领导者的个人魅力。

### 4.3 抵制与接纳平衡

Coetsee<sup>[18]</sup>以Johnson关于抵制与接纳的“一体两端论”为基础,试图将员工对创新的抵制状态转变为对创新变革的承诺。Jaros<sup>[21]</sup>认为组织变革承诺是指员工对创新和变革保持理性而清晰的认知,组织对员工实施创新给予充足的奖励,员工有充分的权力实施创新。Jaros认为,组织变革承诺对于创新的成功实施很有帮助。然而,Coetsee和Jaros认为创新难以实施,因为创新本身存在因果模糊性(casual ambiguity),想要全面清晰地认识创新是不太可能的事情。因此,想把组织员工的抵制状态转变为员工的组织变革承诺状态也是极其困难的。

由于创新对企业具有重要意义,有些管理者对创新保持相对开放的态度,倾向于最大限度地接纳创新并实施创新,这也是创新得以实施的重要前提。如果缺乏对创新的接纳,组织内部的创新实施就不可能展

开。King 等<sup>[33]</sup>利用技术接纳模型(TAM, Technology Acceptance Model)研究发现,创新实施过程中执行者对于创新的接纳是创新实施过程的关键要素,这种接纳建立在执行者认为创新是有用的以及实施创新是较为便捷的基础之上。对创新实施的接纳取决于组织成员的基本认知,员工对创新的期望收益进行评估是创新得以有效实施的重要环节,这涉及社会认知理论在创新实施中的应用。

一般认为,抵制变革是创新实施的重要障碍,而接纳创新能够促进创新成功。这种传统认知被 Ford 等<sup>[34]</sup>打破。Ford 等将企业对变革的抵制视为成功变革管理的重要基础,抵制对于创新实施具有一定的促进作用。把抵制作为创新实施的促进要素是后期研究中考虑的重要内容,因此,在创新实施过程中需要把握抵制与接纳之间的平衡问题。

## 5 现有研究述评

根据现有研究可以看出,对于创新,学术界基本从经济学视角,以熊彼特的创新思想为基础展开研究。虽然诸多创新文献得到了很多让人兴奋的研究结论,但大多缺乏现实解释力,这也给后续研究提供了空间。通过对现有文献的回顾,发现一些问题仍然需要作进一步研究和解释,从而为引导企业成功实施创新提供理论依据和实践指南。

(1)从已有研究来看,大部分创新研究学者都直接援引创新的经济解释进行管理问题研究,尤其在相关实证研究过程中常常直接采用经济价值或组织获益代替创新结果,并以此作为因变量展开研究,如果实证数据不支持某些研究假设,就否定一些行为与结果之间的关系。这样的研究缺少了重要的中间环节,也就是创新执行效果如何,如果执行效果(把创新思想纳入组织流程并使其常规化)不佳,则很难产生创新效果(创新的经济价值)。可以首先假设创新会产生有利于组织的结果,在此前提下展开创新问题研究可能会对管理更有益处。因此,转换研究视角,把执行效果作为研究基点去研究创新实施问题更恰当。

(2)从经济学意义上看,失败的创新是不能界定为创新的<sup>[12]</sup>。另外,创新实施失败和创新失败是有区别的<sup>[10]</sup>,现有的研究在讨论创新实施失败时更多地关心实施过程中的障碍问题,认为克服障碍就能保证创新实施成功,这种想法在某种程度上是一厢情愿的。Powell<sup>[35]</sup>发现,建立在理性基础上的组织在战略实施过程中即便了解并能够克服障碍进而达成战略目标,组织也可能不会执行,这种缺陷导致组织即使克服了创新实施障碍也难以保证创新成功实施,这种现象被 Powell 界定为“理性闲置”(idle rationality)。现有研究对创新实施中的这种现象尚未有合理解释,因此,借用 Powell 的执行力黑洞(Execution Hole)思维对这种现

象进行解释是进一步努力的方向。

(3)在创新实施研究过程中,为了突出创新的重要性,现有研究常常把创新的破坏性放大,同时把组织中存在的惯性视为创新的最大敌人,把创新的突破性与运营的维持性对立化,把内部运营的稳定性与外部环境的动态性对立化(创新实施有效性需要综合考虑组织的内外部条件),把组织中对变革的抵制与对创新的接纳对立化,把创新视为理性的过程而将基于激情的创新与之对立。这些对立的解释和将创新的特质放大的研究对组织发展显然是不利的。在企业创新实施中,突破与维持、变革与抵制、理性与感性、内部与外部都是并存的,虽然在某种程度上是对立的,但更多情况下它们之间存在很强的互补关系,因而后续研究需要对这些对立面进行协调和控制。

## 参考文献:

- [1] LEVITT T. Creativity is not enough[J]. Harvard Business Review, 2002, 80(8): 137-144.
- [2] CHRISTENSEN CM. The innovator's dilemma when new technologies cause great firms to fail [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- [3] ZBARACKI MJ. The rhetoric and reality of total quality management [J]. Administrative Science Quarterly, 1998, 43: 602-634.
- [4] BOSSIDY L, CHARAN R. Execution: the discipline of getting things done [M]. New York: Crown Business, 2002.
- [5] ARMENAKIS A, HARRIS S. Reflections: our journey in organizational change research and practice [J]. Journal of Change Management, 2009, 9(2): 293-315.
- [6] ROGERS EM. Diffusion of innovation (5th ed) [M]. New York: Free Press, 2003.
- [7] TAYLOR J, MCADAM R. Innovation adoption and implementation in organization: a review and critique [J]. Journal of General Management, 2004, 3(1):17-38.
- [8] TORNATZKY L, FLEISCHER M. The process of technological innovation: reviewing the literature[M]. Washington DC: National Science Foundation, 1990.
- [9] MIRON E, EREZ M, NAVEH E. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other [J]. Journal of Organizational Behavior, 2004, 25: 175-199.
- [10] KLEIN K J, SORRA J R. The challenge of innovation implementation [J]. Academy of Management Review, 1996, 21(4):1055-1080.
- [11] CHOI J N, SUNG S Y, LEE K, CHO D S. Balancing cognition and emotion: innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation [J]. Journal of Organizational Behavior, 2011, 32:107-124.
- [12] [美]理查德·福斯特, 莎拉·卡普兰. 创造性破坏[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2007.

- [13] NORD W R, TUCKER S. Implementing routine and radical innovation[M]. Lexington, MA: Lexington Books, 1987.
- [14] WOLPERT J. Breaking out of the innovation box [J]. Harvard Business Review, 2002(8): 77-83.
- [15] HOLAHAN P J, ARONSON Z H, JURKAT M P, SCHOORMAN F D. Implementing computer technology: a multi-organizational test of Klein and Sorra's model [J]. Journal of Engineering and Technology Management, 2004, 21(1-2): 31-50.
- [16] MICHAELLIS B, STEGMAIER R, SONNTAG K. Affective commitment to change and innovation implementation behavior: the role of charismatic leadership and employees' trust in top management [J]. Journal of Change Management, 2009, 9(4): 399-417.
- [17] JAFRI M H. Organizational commitment and employee's innovative behavior [J]. Journal of Management Research, 2010, 10(1): 62-68.
- [18] COETSEE L. From resistance to commitment [J]. Public Administration Quarterly, 1999, 23: 204-222.
- [19] FOSTER R D. Resistance, justice, and commitment to change [J]. Human Resource Development Quarterly, 2010, 21(1): 3-39.
- [20] KLEIN H J, MOLLOY J C, BRINSFIELD C T. Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds [J]. Academy of Management Review, 2012, 37(1): 130-151.
- [21] STEPHEN JAROS. Commitment to organizational change: a critical review [J]. Journal of Change Management, 2010, 10(1): 79-108.
- [22] LEONARD BARTON D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development[J]. Strategic Management Journal, 1992, 13: 111-125.
- [23] VMAGALI A DELMAS. Innovating against European rigidities institutional environment and dynamic capabilities [J]. Journal of High Technology Management Research, 2002(13): 19-43.
- [24] 张建宇,张英华. 基于突变情境的企业执行力演变态势与管理借鉴[A]. 中国企业管理研究会, 2008.
- [25] 张建宇. 破坏性创新与在位企业执行困境突破[M]. 北京: 经济科学出版社, 2010.
- [26] 陈立新. 现有企业突破性的惯性障碍及其超越机制研究[J]. 外国经济与管理, 2008(7): 20-25.
- [27] FELDMAN M S, PENTLAND B T. Rethorizing organizational routines are a source of flexibility and change [J]. Administrative Science Quarterly, 2003, 48: 94-118.
- [28] RERUP C, FELDMAN M S. Routines as a source of change in organizational schemata: the role of trial-and-error learning [J]. Academy of Management Journal, 2011, 54(3): 577-610.
- [29] TUSHMAN M L, C A O REILLY. Winning through innovation [M]. Harvard Business School Press, 2002.
- [30] DAMANPOUR F, SCHNEIDER M. Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers[J]. British Journal of Management, 2006, 17: 216-236.
- [31] PENNING S J M, HARIANTO F. Technological networking and innovation implementation [J]. Organization Science, 1992, 3(3): 356-382.
- [32] MICHAELLIS B, STEGMAIER R, SONNTAG K. Affective commitment to change and innovation implementation behavior: the role of charismatic leadership and employees' trust in top management [J]. Journal of Change Management, 2009, 9(4): 399-417.
- [33] KING W R HE J. A meta-analysis of the technology acceptance model [J]. Information & Management, 2006, 43: 740-755.
- [34] FORD J D, FORD L W, D AMELIO A. Resistance to change: the rest of the story [J]. Academy of Management Review, 2008, 33(2): 362-377.
- [35] POWELL T C. Strategy, execution and idle rationality [J]. Journal of Management Research, 2004, 4(2): 77-98.

(责任编辑:万贤贤)

## Innovation Implementation: an Important Theoretical Element that Neglected

Guo Xiaotong, Zhang Jianyu, Zhang Yinghua

(Business School, Tianjin University of Finance and Economics, Tianjin 300222, China)

**Abstract:** Innovation has been the DNA of enterprise to get sustainable competitive advantage. The prior studies have found architectural innovation, exploitation innovation and other theoretical elements by summarizing successful cases. It is difficult for those elements to be the operational guide for enterprise innovation but the source of thought. So the enterprise often faces a gap between concept and implementation when implementing innovation. Reviewing the existing literature, this paper did systematic and comparative analysis from the purpose, dimensions and process of innovation implementation and the controlling, balance and other aspects of implementation process. And the paper also prospected the future research based on the extant literatures.

**Key Words:** Exploration Innovation; Exploitation Innovation; Innovation Implementation; Execution