

案例使用说明

一、教学目的与用途

1.本案例的主要适用范围

在校管理类本科和硕士层次、工商管理硕士层面（MBA\EMBA）、中高层管理者的《人力资源管理》、《创业企业管理》、《组织行为学》等课程的辅助教学。

2.本案例的教学目的

（1）帮助学生了解中小型企业应如何走创新发展之路，启示学生创新的重要性

（2）启示学生创新是企业发展的第一动力，只有将创新摆在企业目标的重要位置上，企业才能保持活力。

（3）帮助学生了解在面临困惑和选择时应纵观全局，从长远的角度考虑问题。

二、启发思考题

1.弘益为什么要走创新发展之路？即弘益的创新动力

2.弘益的创新行为是以什么为准则的？即弘益的创新原则

3.弘益的创新发展之路碰到了哪些困惑，做出了怎样的选择，取得了哪些成果？

4.两位创始人的企业家精神在弘益的创新发展中是如何发挥作用的？

5.弘益进行了哪几个方面的创新？提示：技术创新、市

场创新、制度创新、产品创新等

6.弘益的创新方式有哪些，是如何进行创新的？

7.弘益的创新之路有什么特点？

8.弘益的企业文化是怎样的？

三、分析思路

企业在渐渐壮大的过程中总会碰到这样或那样的问题，如：体制机制和发展规模不适应，产品缺乏竞争力等，这些问题导致了企业开始思考如何解决现有问题。弘益就是在解决问题的过程中，决定要走创新发展这条路的。

细数弘益在发展过程中遇到了哪些困境，而企业的创始人又是如何解决的，在众多道路中，企业创始人为何选择这一条道路。可以根据企业发展的时间线索一一列举，参考德鲁克的《创新与企业家精神》一书中列举的创新机遇的七种来源或者詹姆斯·厄特巴克的创新动力学。关于为何企业要选择这一条道路可以根据戴维·蒂斯的企业“动态创新能力”理论以及埃里克·冯·希普尔的民主化创新思想。

总结企业创始人的企业家精神，理解企业家精神和企业选择何种发展道路之间的关联性。可参照德鲁克的《创新与企业家精神》和野中郁次郎建立的企业知识创造理论。

列举弘益在发展过程中进行了哪几种创新，分析进行这种创新的必要性，创新成果有哪些。可参考熊彼特提出的五类创新，必要性可参考保罗·罗默针对主流经济学将创新内

生化的理论。

四、理论依据与分析

本案例所涉及的主要理论依据和分析如下：

（一）熊彼特的五种创新

熊彼特认为，创新就是建立一种新的生产函数，也就是说，把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。这种新组合包括5种情况：（1）采用一种新产品或一种产品的新特征；（2）采用一种新的生产方法；（3）开辟一个新市场；（4）掠取或控制原材料或半制成品的一种新的供应来源；（5）实现任何一种工业的新的组织。因此“创新”不是一个技术概念，而是一个经济概念：它严格区别于技术发明，而是把现成的技术革新引入经济组织，形成新的经济能力。

（二）创新与企业家精神

创新机遇的七个来源：

创新机遇的来源一：意外之事（1）意外的成功

创新机遇的来源一：意外之事（2）意外的失败

创新机遇的来源一：意外之事（3）意外的外在事件

来源二：不协调（1）不协调的经济现状

来源二：不协调（2）现状与假设之间的不协调

来源二：不协调（3）设想的与实际的客户价值和期望之间的不协调

来源二：不协调（4） 程序的步骤或逻辑中发生不协调

来源三：程序需要

来源四：产业和市场结构

来源五：人口变化

来源六：认知的变化

来源七：新知识

（三）创新动力学

一般来说，企业创新由市场拉动、科技推动和政策激励三种动力推进。

1.市场拉动是指由于市场需求和市场竞争的影响而导致创新。其中市场需求引致的创新包括，生产要素稀缺导致该要素相对价格的提高而诱致能节约该要素或寻找替代要素的创新，以及企业家独具慧眼发现新的市场机会而诱发的开发新产品、占领新市场的创新；市场竞争引致的创新，是指由于市场竞争给企业造成实际威胁（由于竞争者成功地引入创新，使企业在产品和服务竞争上处于劣势）和潜在威胁（如竞争者 R&D 投入的规模和重点，创新投入强度和结构，科技人员的数量、素质以及普通员工的素质等），而迫使企业从事创新，战胜竞争对手，获得持续生存和发展。

2.科技推动是指科技发展日新月异，越来越多的先进科学技术直接服务于经济领域，从而促使企业不断采用先进科技进行适用性创新。仅有市场需求，没有科学技术的保障，

企业创新是无法实现的。科技发展是推动企业创新的另一个决定性力量。

3.政策激励是指企业通过制定各种激发员工创新积极性、鼓励员工创新的政策和措施来推进企业不断创新发展。光有市场拉动和科技推动，而没有企业内部正确有效的激励政策，市场再好，科技再先进，也无法促使企业员工主动进行创新。

（四）知识创造理论

野中郁次郎(Nonaka)和 Takeuchi 指出，企业在“组织的知识创造”（即企业具有的创造新知识、在组织中扩散新知识并将这些新知识融入到产品、服务和系统中去的能力）中的技能是个关键的成功因素。因此，企业面临的挑战就是不断改进创造、传递和使用知识的过程。Holsappk 和 Joshi 在对有关知识管理文献进行综合分析的基础上将知识管理分为以下几个过程：从组织的外部获取知识，从组织内部的资源中选择知识，产生新知识，在组织内部储存和扩散知识而实现知识的内部化，然后以显形知识或隐形知识的形式将新知识外部化。

（五）内生经济增长模型

以罗默为代表的新增长理论是在新古典主义关于外生技术进步的增长模型基础上发展起来的。罗默内生增长模型的特点是：从技术内生开始,始终强调以创意或知识品为基

础来理解经济增长和发展的机制。根据罗默的内生增长思想，发展中国家为了实现长期的经济增长，重要的是具备一种使新设计或创意能产生和使用的机制，这就要求政府政策的制定必须重视教育发展和科技投入、激励和保护创新。

罗默的模型中，除了列入资本和劳动这两个生产要素以外，还有另外两个要素，它们是：人力资本、技术水平。模型中所列入的劳动是指非熟练劳动，而人力资本则指熟练劳动，人力资本用正式教育和在职培训等受教育时间长度来表示，这样，就把知识或教育水平在经济增长中的作用考虑进去了。

关于模型中所列入的技术水平这个要素，罗默认为它体现于物质产品之上，如新的设备、新的原材料等，它们表示技术创新的成果。换言之，知识的进步体现在两方面：一方面是体现于劳动者身上的熟练程度，它在模型中用人力资本来表示；另一方面是体现于新设备、新原材料等物质产品之上的技术先进性，它在模型中用技术水平表示出来。

（六）本案例分析的其他相关理论

马斯洛需要层次理论、戴维·蒂斯的企业“动态创新能力”理论、埃里克·冯·希普尔的民主化创新思想、企业文化

五、关键点

1.案例分析的关键问题

- (1) 弘益面临的困惑
- (2) 弘益是如何选择的
- (3) 弘益创始人的企业家精神提炼

2.关键知识点

- (1) 学习创新管理的相关理论，将理论和实践结合起来
- (2) 创新驱动力和创新路径
- (3) 两位创始人的企业家精神

3.能力点

- (1) 提升学生对创新的重视
- (2) 了解企业家精神对企业的重要性

六、建议的课堂计划

本案例既可以作为课程阶段性知识学习应用来进行，也可以作为课程理论知识综合应用来进行。

通过小组讨论的方式完成本案例的分析，以完成本案例的教学目的。

1.教学课程时间

本案例讨论课程用时 2 课时（每个课时 45 分钟，共 90 分钟）。

2.讲授思路

- (1) 课前：教学准备阶段

依据课程教学班级学生专业结构和知识背景对课程教

学班级进行分组，每组人数控制在 5-7 人，组内要求做好分工与合作，将案例打印好分发到各个学生手中。

(2) 课中：小组讨论阶段

第一步，明确课堂教学主题（5 分钟）：由授课教师介绍案例背景、案例大概内容和案例涉及的主要问题等。

第二步，开展分组讨论（45 分钟）：各小组进入事先安排的案例讨论室，分头展开案例阅读和小组讨论，针对案例所涉及的问题进行讨论、分析，提出解决思路和方法，形成小组看法和结论。

第三步，授课教师主持案例讨论（30 分钟）：各个小组回到授课教室，授课老师可以根据案例所涉及问题组织学生讨论，由教师逐条抛出案例所涉及到的问题，让学生阐述对问题的分析及解决方案；或者由小组陈述他们的观点，其他小组进行提问和交锋讨论，教师作为问题的引导者，让不同观点进行交锋和讨论，授课教师不发表任何评论。

第四步，授课教师归纳总结（10 分钟）：首先对各个小组的观点或方案进行点评，阐述观点或方案的优缺点；接着提出自己对案例的看法，进一步引导学生的思路；最后，提出一些悬疑问题供学生课后继续思考，并写出对案例难题的分析思路和解决方案，留待进一步讨论。

3.所需的教学设备及材料

设备：多媒体教学设备（多媒体计算机、投影仪、电动

投影屏幕等）。

材料：所有学生每人一份案例材料（打印稿）、教学 PPT（案例配套 PPT、案例附件 PPT、理论教学 PPT 等）。