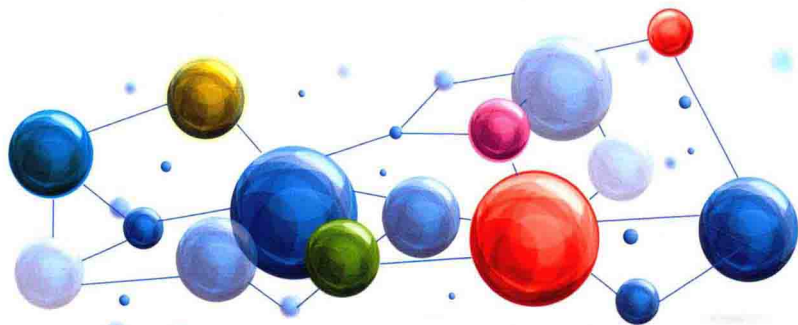


万众创新时代，决胜未来的新的竞争优势

The Reciprocity Advantage

A New Way to Partner for Innovation and Growth



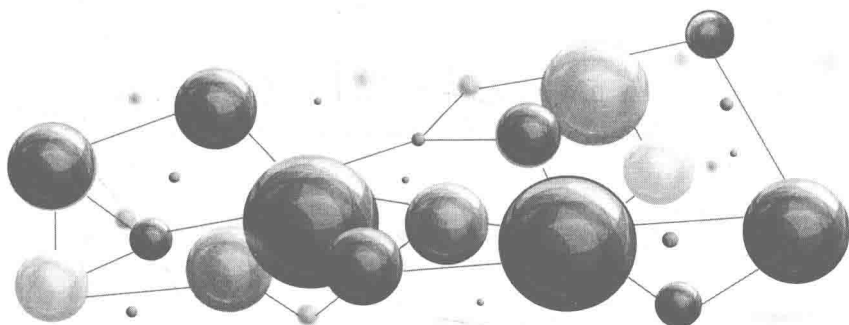
互惠优势

实现颠覆性创新和发展的新方式

[美] 鲍勃·约翰森 (Bob Johansen) 著
卡尔·罗恩 (Karl Ronn) 著
赵雪 李娜 译

The Reciprocity Advantage

A New Way to Partner for Innovation and Growth



互惠优势

实现颠覆性创新和新发展的新方式

[美] 鲍勃·约翰森 (Bob Johansen) 著
卡尔·罗恩 (Karl Ronn) 著
赵雪 李娜 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Bob Johansen and Karl Ronn: The Reciprocity Advantage: A New Way to Partner for Innovation and Growth

ISBN: 978-1626561069

Copyright © 2014 by Bob Johansen and Karl Ronn

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

本书中文简体字版经由 Berrett-Koehler Publishers 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-8545

图书在版编目（CIP）数据

互惠优势：实现颠覆性创新和发展的新方式 / (美)约翰森(Johansen,B.),(美)罗恩(Ronn,K.)著；赵雪，李娜译. —北京：电子工业出版社，2016.1

书名原文：The Reciprocity Advantage: A New Way to Partner for Innovation and Growth
ISBN 978-7-121-27457-2

I. ①互… II. ①约… ②罗… ③赵… ④李… III. ①企业管理—战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 256167 号

责任编辑：王莞朕

印刷：三河市鑫金马印装有限公司

装订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：13.5 字数：154 千字

版次：2016 年 1 月第 1 版

印次：2016 年 1 月第 1 次印刷

定价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前 言



互惠与优势——很久以来人们一直认为二者是互不相干的——之间的协作关系将会变得越来越明显。下一个竞争优势将是互惠优势。本书将告诉大家如何为自己的公司创造互惠优势。

未来的10年将处于“混乱状态”，这就要求各企业考虑大规模地实施互惠的策略。现在，变革的时刻到了，让接下来的“混乱状态”为你所用，也为他人所用。

互惠将成为未来公司发展的关键因素。如果你能够创造互惠优势，就可以用前所未有的方式来发展你的公司。当然，你可以不用现在就这样做，不过10年之内你会这样做的。这种未来的发展趋势是你无法逃避的。

互惠是公司颠覆性地创新和发展的一种方式。发展互惠优势将要求明智地给予，从而发现赚钱的新方法。想一想：通过给予来成长。

互惠的概念目前正处于发展阶段，它将以新的方式发挥作用。这一

概念可以让公司生意兴隆，更适于在市场上生存。互惠优势是保证企业在未来的商业领域兴旺发达的必备条件。

《互惠优势》旨在介绍互惠和优势——同时发生而且从两个完全不同的视角出发，进行切实可行的转换。鲍勃·约翰森是一位未来学家，而卡尔·罗恩则是一位产品创新的实践者。要想详细地规划互惠优势的范围，既要有远见，还要有实践创新能力，二者要以新的方式结合在一起。

鲍勃曾经在硅谷的未来研究所工作了 30 多年，其中有 10 年的时间是在做预测，他的预测准确度是相当高的。鲍勃做了很多的外部预测，帮助高层领导人和那些后起之秀从中获得一些独到的见解。

卡尔与各种各样、形形色色的公司打交道，时间超过 25 年。他是颠覆性创新方面的专家：有了先见，就要进行创新，然后才能采取行动（见图 1）。卡尔是著名的创新者，为许多产值过亿的企业提供了帮助，如速易洁、纺必适、清洁魔术擦先生等。

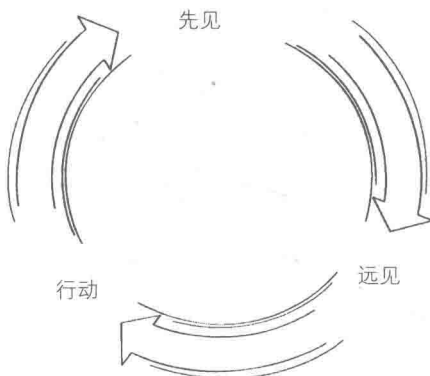


图 1 先见、远见、行动（来源：未来研究所）

长期以来，宝洁公司一直在支持未来研究所。遇到鲍勃的时候，卡尔正在宝洁公司工作，他们可以算是老相识了。卡尔是未来研究所的客户之一，他成功地把先见之明转换成了独到的见解和有效的行动，这样就可以发展宝洁公司的业务。后来卡尔离开了宝洁公司，创办了自己的公司，为他人提供咨询，这时候他就有机会与鲍勃合作，研究创新策略，这些策略考虑到了在未来 10 年里外部会出现什么样的力量。

鲍勃和卡尔一起创建了一套准则，该准则不仅限于展望未来 10 年的发展趋势，还制订了未来 90 天的行动计划纲要，这样你就可以立刻创建自己的互惠优势了。这里介绍的这种模式不但会帮助公司发现自己的互惠优势，同样也适用于个人。

我们展望未来，领导者现在就可以着手创造这一未来。因此我们邀请大家加入进来，促进这一转变的顺利完成，共创美好未来。

本书翻译工作由北京联合大学师范学院赵雪副教授、李娜副教授合作完成。

目 录



引 言 企业发展的新方式.....	1
互惠优势的基础知识	8
互惠会扩大公司规模	11

第 1 部分 大规模的互惠

第 1 章 互惠优先权.....	19
IBM 的优先权再定义.....	20
“智慧地球”的诞生	24
优先权的历史教训	29
第 2 章 合作完成自己无法单独完成的工作.....	33
合作降低食品安全风险	38

促进全球合作的新方式	42
找到合适的合作伙伴	44
第 3 章 试验式学习：如何以新的方式赚钱	46
试验式学习：更智能，发展更迅速	50
创客工坊：试验与学习的场所	53
游戏：试验式学习的重大突破	56
第 4 章 扩大规模	60
苹果公司颇具讽刺意味的互惠优势	61
扩展互惠优势的策略	66
扩大规模所需的新型工具和实践	68
 第 2 部分 未来力量需要互惠 	
第 5 章 数字原生代如何颠覆优先权	82
数字原生代将成颠覆性力量	83
数字原生代真的与众不同吗	86
数字原生代的成长将带来语言的变化	89
跨越数字鸿沟	91
用免费 IP 服务吸引数字原生代	94



第 6 章 社会构造如何颠覆合作关系	97
各种可能的合作关系	98
更多的潜在合作伙伴，更多的谋生手段	101
新的合作模式	103
与离散群体合作	105
第 7 章 游戏式参与如何颠覆试验式学习	109
军事游戏	113
“游戏”是最好的词吗	116
用游戏来开创新的业务	118
第 8 章 云技术如何颠覆规模收放模式	119
云超级计算技术（简称“云技术”）	120
云技术推动下的迅速推广	123
云技术背景下的神经科学	124
多语种云技术	127
云技术是一种新媒介	129

第 3 部分 如何发展自己的互惠优势

第 9 章 如何发现你自己的优先权	136
如何发掘自己的优先权	138
铁路公司的前车之鉴	147

第 10 章	如何发现最佳合作伙伴	152
	深厚而复杂的伙伴关系	154
	伙伴关系多以失败告终	155
	你应当分享什么优先权	156
	每种伙伴关系都应具有期权协议	158
第 11 章	如何从迭代开放式试验中学有所获	161
	原型制作学习法	163
	失败不同于风险	166
	发行以未来为标的的期权	168
	发现致命问题	170
	设计多种原型	172
	新互惠优势的商业规划	176
第 12 章	如何扩展互惠优势	179
	你的创意可取吗	180
	你的创意可行吗	184
	你的创意可拥有吗	187
	互惠优势计分卡	191
	扩大规模	193
	知道何时全身而退	194



第 13 章 当未来是互惠的	196
自己的互惠优势	198
新的工具和资源	202
现在可以做什么	205

引言



企业发展的新方式

互惠和优势这两个词很少被放在一起使用。优势对于企业而言是最根本的要素，而互惠则是生活最根本的要素。

现在，大多数人只会想到互惠，或者优势。将来，两个词会奇迹般地出现在一起——互惠与优势——将会引发新的经营模式，促进企业的创新与发展。

互惠指的是为了双方的利益而进行交换，这是把一个非常古老的概念运用到了新的环境中：从现在的互联网发展到未来的云超级计算技术（以下简称“云技术”）生态系统。有了云技术，就会有更多的公司建立起来，世界各地就会有更多的合作伙伴密切联系。云技术将成为世界上最大的倍增器，这一点我们会在第 8 章详细讨论。云技术的广泛应用就



是互惠。

互惠介于交易（购买与销售）与慈善（出于好意而给予）之间。

企业要想在市场上寻找有利于自身盈利与发展的优势地位，就需要拥有优势。优势意味着获得必胜的局面，但这并不意味着为了让你获胜，他人就必须要输。

互惠优势将成为一种新的竞争优势。

- 这种优势是建立在你已经拥有的优先权基础之上的。
- 这要求你足够明智，能把自己的一部分资源赠与他人，这样既可以赚钱，随着时间的推移还可以发展你公司的业务。（想一想：通过给予来成长。）
- 只有当公司既能够践行互惠策略，又能够赚钱的时候才会出现互惠优势。（互惠是行动；优势是收益，是采取行动之后所获得的。）
- 它必须被设计为能够大规模扩展的模式。当然，互惠可以在小规模范围内进行，但是本书主要侧重于借助互惠策略来促进公司大规模发展。

本书向大家介绍“未来是什么样子的”，和大家分享我们认为会成为历史上最大的创新机遇。社会将进入一个独特的时代，“做好事”与“把事做好”将以前所未有的方式结合在一起。

要想证明互惠优势这一概念在现代是有据可循的，我们可以回顾一下 TED（Technology, Entertainment and Design）大会在过去 30 年的发展史。卡尔曾出席了很多人 TED 大会，一直在密切关注其发展态势。

理查德·沃尔曼是一位富有远见卓识的建筑师，他预测技术、娱乐与设计（TED）将会融为一体，在这些领域为创新者提供一个平台，讨论他所说的“值得推广的想法”。1984年，他首次召开了TED大会。当时，我们现在所熟知的虚拟世界还未出现，提姆·伯纳斯-李还在撰写研究计划书，指出什么是万维网。几乎在10年之后，我们才有了浏览器。

沃尔曼想创建世界上最顶级的会议。最初，TED大会是在加利福尼亚州的蒙特利召开的，位于硅谷和好莱坞中间。会场很舒适，但是花销很大。TED大会的入场券在当时是相当抢手的。

2001年，沃尔曼把TED卖给了克里斯·安德森的种子基金会。安德森发誓要把TED的精神发扬光大，但是随着互联网不断扩张，TED大会急需一种新的经营模式。组织者们意识到仅仅召开大型会议是远远不够的，人们希望能够共同创造TED，而不仅仅是置身事外，只做听众。

世界上任何一个人都可以免费参与这些“TED大会”。TED接受了社会和技术方面的变革，开始朝着未来迈进。

TEDx是TED的本地化版本，目前已经在全世界范围内流行起来了。无论在哪里，人们只要有“值得推广的想法”，TEDx会议就会应运而生。种子基金会允许他人召开TEDx会议，这样就创造了巨大的互惠优势，超越了过去取得的辉煌成就。TED发生了根本的转变，从过去独家的模式转变为非独家的模式。与此同时，以原始方式召开的会议一直在发生巨大的变化。TED变得越来越开放，把带有TED商标的资源无偿赠送他人，这样，TED的名气也就越来越大了。



TEDx 是互惠优势在现实生活中的实例。随着时间的推移，它满足了交易双方的利益，实现了价值的交换。种子基金会意识到自己拥有的资源是可以分享的，于是就与别人合作拓展业务，这是仅靠自己所无法实现的。TEDx 获得了新的发展，也增强了核心业务的发展势头。其他企业也试着与之竞争，但是很显然，TED 已经占据了优势，其品牌力量在全球范围内不断增长。不过这是公司放弃了控制权才得以实现的，是许多传统企业难以想象的。

TEDx 的做法也不是没有遭到批评。2013 年 4 月，《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*) 发表了一篇文章，该文章指出 TEDx 会议的内容如果没有进行充分的调研和筛选，就会对 TED 品牌产生一定的负面影响。当然，TEDx 采取的措施是有风险的，TED 必须随时保持警惕，注意如何把品牌的方方面面都处理妥当。然而，世界发生了很大的变化，TEDx 权衡了这些变化。很显然，TEDx 与 TED 是截然不同的，前者是试验性的、基础性的，后者则是优秀的，是受到控制的。

TEDx 是辅助业务，但是不受控制。TED 吸收了全球社会的能量，在 130 多个国家召开了 TEDx 会议。TED 提前对 TEDx 的组织者们提出建议，但是 TEDx 的事务则是由当地的组织者们独立完成的。TED 的母体组织监控着结果，可以有效地促进各种会议顺利进行，如果会议质量太低，就会减少听众的人数。TED 和 TEDx 是并存的，但二者又是截然不同的。TED 品牌放弃了对 TEDx 的控制，通过接触基层，获得了新的力量。实际上，放弃控制权是获得附加权力所必需的。

《哈佛商业评论》上这篇题为《当 TED 无法控制大众的时候》(*When TED Lost Control of Its Crowd*) 的文章, 题目定得很巧妙, 但是忽略了重点, 即失去控制力恰恰是 TED 必须要做的事情。要想以新的方式赚钱, 开创新的业务——在这个新兴的世界创新, 就要放弃控制权。辅助是可能的, 但控制是不可能的。缺乏控制力当然是要冒风险的 (TEDx 会议可能会很糟糕), 但是带来的好处远远超过了这些风险。TED 放弃了大量的控制权, 产品质量遭到了人们的批评, 但是整体影响力却是巨大的。

以下是克里斯·安德森对于 TEDx 的运作原理所做出的解释:

TED 的员工不会共同组织会议, 我们是不会提前对演讲者进行筛选的, 因为那样做我们的目标就落空了。这必须从头开始。只有真正把权力交给当地的组织者, TEDx 才能发展到现在的规模。我们为之感到震惊, 这些事情处理得那么得当……

就像维基百科一样, TEDx 不应该起作用, 却发挥了作用。它与维基百科相同的地方就是偶尔也会出现一些错误。现在, 网上 40 000 个 TEDx 会议的视频中, 大约有 12 个介绍了伪科学或其他谬论, 这让人感到很尴尬。

但是, 随着时间的推移, 这个体系是会进行自我修正的。组织者之间互相学习, 我们给他们提供很多不同的工具和建议, 这样一来每年举办的活动都比上一年的有所改进。

在克里斯·安德森的领导下, TED 借助试验进行学习, 提前提供尽



可能少的指导。TEDx 的试验随处可见，因此 TED 是一种新型的包容模式，即使 TED 大会本身仍然是很排外的。这样看来，TED 本身既是非常开放的，又是非常优秀的。

提前完成其他的工作，确保能够清晰地阐明 TED 品牌与其副品牌 TEDx 之间存在的各种差异。但这种工作是灵活的辅助性工作——不是用传统的方式来控制品牌。

2013 年，在美国加利福尼亚州西部的长滩，许多 TED 大会重点介绍了那些可以通过 TEDx 来确定身份的人。任何地方都会出现伟大的创新，现在 TED 就可以通过网络搜索到它。

TED 的互惠优势概述

TED 与其他的 TEDx 组织者分享什么优先权？TED 组织把自己的优先权整体称为“TEDx 盒子”（TEDx-in-a-Box），其中包括：

- TED 品牌。
- TED 舞台布置和标识。
- TED 长达 18 分钟、高产出值的演讲模式。

谁是 TED 的合作伙伴？世界各地充满激情的“TED 爱好者们”。

TED 如何开展试验式学习？TEDx 是在 2007 年被当作试验开始的。他们使用快速生产原型的方式来完善自己的秘诀，确定赠送什么、控制什么、辅助什么。

为了学习，TED 赠送了什么资源？