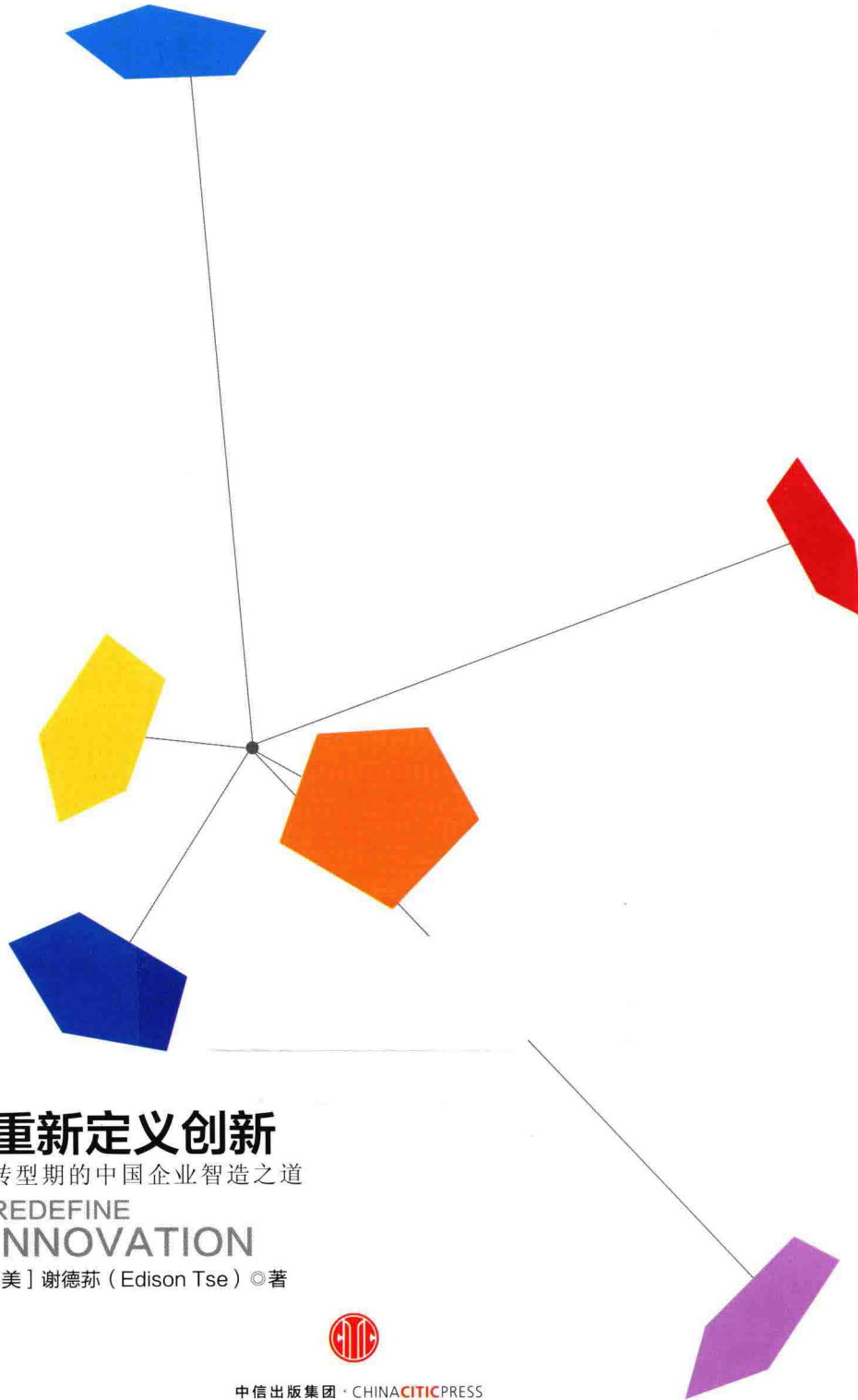




重新定义创新

转型期的中国企业智造之道

REDEFINE
INNOVATION

[美] 谢德荪 (Edison Tse) ◎著



中信出版集团 · CHINACITICPRESS



重新定义创新

转型期的中国企业智造之道

REDEFINE
INNOVATION

[美] 谢德荪 (Edison Tse) 著

图书在版编目 (CIP) 数据

重新定义创新 / (美) 谢德荪著 . — 北京 : 中信出版社 , 2016.1

ISBN 978-7-5086-5633-5

I. ①重… II. ①谢… III. ①企业竞争-研究-中国
IV. ① F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 259511 号

重新定义创新

著 者 : [美] 谢德荪

策划推广 : 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者 : 北京通州皇家印刷厂

开 本 : 880mm×1230mm 1/32

印 张 : 12 字 数 : 254 千字

版 次 : 2016 年 1 月第 1 版

印 次 : 2016 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-5633-5 / F · 3524

定 价 : 56.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书 , 如有缺页、倒页、脱页 , 由发行公司负责退换。

服务热线 : 010-84849555 服务传真 : 010-84849000

投稿邮箱 : author@citicpub.com

你怎么理解创新，决定着你怎么去创新

刘绍勇 东方航空集团董事长

最近读了《重新定义创新》，颇受启发。作者谢德荪先生是斯坦福大学教授，也是著名的企业创新转型策划大师。他对中国企业创新和中国经济转型有着与众不同的观点，认为中国人不仅具有创新的能力，而且具有无中生有式的“源创新”天赋。

“源创新”是谢德荪教授提出的新型创新理论，它与传统的基于竞争力理论的“流创新”明显不同。后者关注的是“流”，面对一个稳定不变的或缓慢改变的市场，从改善流程出发，致力于提高企业在现有市场的竞争力，价值链是流创新的关键；源创新关注的是“网”，面对一个不确定且常有变动的市场，从打造平台出发，致力于整合各方资源开拓新市场，新理念和关系网是源创新的关键。

你怎么理解创新，决定着你怎么去创新。我认为，理解创新要

从理解企业发展现状入手。近年来业界有一种“企业成长曲线”理论，这种理论认为企业的成长是由内在努力和外在机遇共同造就的。信息技术的进步模糊了企业的管理边界，使得商业社会正在进化成一个生态系统。企业不再是壁垒森严的个体，任何内外部变量的变化都会影响它的成长曲线，抛物线顶点的位置和曲线的走势不仅取决于企业内部流程和机制的改善，还取决于企业整合内外部资源重构行业生态系统的能力。从这个意义出发，信息时代的源创新，不是科技的创新，而是应用科技能力的创新；不是只解决单一问题的创新，而是要解决系统问题的创新；不是企业内部流程的创新，而是吸引上下游两面市场成员融入共建生态系统的创新。

“己欲立而立人，己欲达而达人。”源创新战略始于理念的创新，却要以满足系统内其他成员的欲望和利益为基础。苹果公司打造了一个开放式的跨业界平台，数亿客户通过这个平台共享互联网应用，成千上万的软件开发者通过这个平台实现自己的梦想；联邦快递（FedEx）打造了一个产品和流程设计的平台，在实现传统的物流运输服务之外，还向客户提供整套的综合商务应用解决方案，帮助客户降低成本，提高效率。生态系统的“无中生有”归根结底是思维和眼界的创新，也是境界和胸怀的创新。

中国人该如何创新

牛文文

中国人到底会不会创新，能不能创新？这在今天好像成了一个世界难题，或者说世界疑问。五六年前，《世界是平的》一书作者弗里德曼访问中国，在午餐会上曾经向我们几个财经媒体人提了这样一个问题：中国企业创新的因素到底有多大“比例”？有没有5%？当时在座的都无言以对。这件事后来被大家总结为“弗里德曼考问”——到底中国的企业有没有创新，会不会创新？如何才能提升中国人在商业上的创新力？有一种普遍的认识：中国经济30年的成功，主要还是建立在引进、复制、大规模制造上，建立在廉价劳动力和引进外资的结合上；这些年中国的企业、产品、技术，复制的多，原创的少，所以附加值低、可持续性差，中国经济的整体创新度不够。

中国人到底有没有创造力？是中国人本质上不善于创造，还是

中国的社会环境制约了中国人的创造力？是中国的经济制度和社会环境对创新者的激励不足、对复制者激励过度，导致中国的企业家群体缺乏创新动力，还是中国企业家在实力上和意识上还没达到创新的阶段？近些年来，中国政府开始大力提倡建设创新型国家，大力鼓励创新、创业，力图提高中国经济的创新比重，企业界更是把创新当作竞争发展的第一要义。但是，目前看来效果还不是太明显。

美国斯坦福大学谢德荪教授的这本书对创新提出了一个创造性的框架结构。它最大的启发是，也许我们中国人对创新的理解太过狭隘，也许我们对创新的理解还停留在迈克尔·波特的价值链理论及五力模型时代，那是一种静态的、平面的创新（本书称之为“静态战略理论”）。而这本书告诉我们，创新不只是静态的，也可以是动态的；在信息时代，企业需要新的“动态战略理论”。在谢德荪教授看来，创新可以分为“流创新”和“源创新”这两种方式，波特的理论使企业家把战略思路都放在产品上即“流创新”战略上：降低生产成本、增加供应链效益、提高产品的质量、创造产品的差异化、设计产品来迎合细分市场的需求；而“源创新”的着眼点是开拓市场，是“无中生有”地去建立一个新生态系统，系统内成员通过相互之间的网络来提升各自的价值。中国的企业家们对基于竞争力理论的“流创新”更熟悉，但对与东方“无极”智慧暗合的“源创新”还不太了解。这本书的价值在于，它构建了一种极具操作性的源创新模式，一种与波特的价值链理论相对的新型商业模型——“两面市场商业模型”。

你怎么理解创新，决定着你怎么去创新。解开创新困局的钥匙，也许就藏在我们的文化基因里。谢德荪教授的这个理论框架对苦陷于

“弗里德曼考问”中的中国企业界和政府界来讲是一个很大的启发。从西方出发触摸东方的智慧，这本书实际上指出了中国人在商业创新上的一个理解误区。我们既要考虑自己创新得够不够，更要考虑自己对创新的理解是否太过狭隘、太过陈旧。如何来定义创新、如何来鉴定创新的方式，也许才是我们首先要思考的问题。中国人或者中国的商业，目前还主要是在产品技术竞争力等“流创新”方面下功夫追赶西方先进，反而忽略了中国文化蕴含的无中生有式的“源创新”天赋。中国企业可以换一种思路，从波特的价值链创新模式里走出来，从“流创新”过渡到“源创新”。

中国经济过去 30 年崛起的秘密，一直是国际学术界关注的问题。科斯、斯蒂格利茨、张五常、林毅夫、周其仁、钱颖一等经济学家，多年来一直在从不同角度研究这个问题。研究过去 30 年为什么成功固然很重要，但评定未来这种奇迹能否延续、中国人未来能否创新更重要。谢德荪教授的创新理论把这项研究又向前推进了一步。

谢德荪教授能够提出这套理论，一方面是源于他在斯坦福大学多年的研究、积淀，另一方面也是他多年来频繁奔波于太平洋两岸，与中国沿海各地有创新想法和困惑的政府官员、企业家深度交流的结果。作为斯坦福的教授，他主持了很多面向中国企业和官员的关于创新的研修课程，在中美两国之间架起了一座关于创新的桥梁。这本书应该是谢教授多年沟通中美的一个理论收获，也是迄今为止国际学术界对中国商业创新体系框架的一个全新的研究成果。我们在这本书里，既能看到一个极具启发性的理论框架，也能看到基于西方经济史、商业史的大量案例分析，还可以看到对中国企业、中国区域经济以及中

国式创新的评价和思考。我相信，这本书一定会受到中国企业界和经济界的欢迎。

2012年2月12日

（作者为《创业家》杂志社社长、创办人）

《重新定义创新》(原书名为《源创新》)在2012年5月由五洲传播出版社出版发行,当年11月第2次印刷。这书在中国出版后得到很多中国主流财经商业媒体及管理学界的关注及鼎力推介,其中包括《中国企业家》《第一财经日报》《清华管理评论》《哈佛商业评论(中文版)》《财经》《21世纪商业评论》《财富(中文版)》《理财周刊》《商界评论》《中国改革》《经济观察报》《创业家》《麻省理工科技创新》《商业价值》等等。这几年来,中国很多大型央企及国企的领导层高管,以及中小民营企业的董事长及总经理,都来到斯坦福大学,参加高管培训班,听我讲解源创新及如何将源创新应用于中国传统企业,以寻求突破及升级。听完后大多数都会买几本《重新定义创新》,发给公司内的高级员工学习,也有些企业组织内部研究小组,努力研究如何把源创新落实到公司的战略中。他们都常与我联络,在看《重新定义创新》有不明白的地方或不同见解之处,都会与我通过电邮沟通。2014年12月,很多上过我的源创新班的高管告诉我,他们买不

到《重新定义创新》，市面断货。我就觉得奇怪，一本在市面有需求的书，为什么出版社不加印？我问代理出版这书的何江涛先生，他也没细说理由，只是说“因为出版方京华鸿越公司发生变动，书的合同没法继续执行”，愿意解除关于《重新定义创新》一书的合同，这使我可找另一出版社，再版及发行《重新定义创新》。从2014年1月开始，我便不断从多方面收到再印《重新定义创新》的要求，尤其是听过我讲解源创新的高管，他们都想买本书以便随时参考。2014年3月开始，我便四处找合适的出版社，再版及发行《重新定义创新》。最后幸得USCEC（美国美中交流协会）的伍微娜理事长、葛滨博士帮助，找到中信出版社再版及发行本书。

自从《重新定义创新》面世后，中国的经济有很大的变化，很多生产行业面临产能过剩，很多消费品行业及零售行业也受到互联网电商的打击。2014年，中国互联网公司阿里巴巴、腾讯、百度、京东，市值排名都在全球互联网公司10强之内。小米在2011年进入已经很拥挤的智能手机市场，但以全新的商业模式，应用互联网技术，颠覆了中国智能手机市场。可以说小米是应用互联网于硬件产品行业而取得突破的全球第一案例。这几年中国也掀起互联网浪潮，大家都谈论互联网思维，视之为拯救传统行业的法宝，但对很多传统业务的企业家而言，最困扰他们的是不知如何让互联网思维落地。2015年3月5日在第十二届全国人大第三次会议上，李克强总理提到制订“互联网+”行动计划。但对于各行业尤其是传统行业来说，关键是行动计划如何落地。

我这几年来很关注中国企业发展情况，现时中国的互联网热，

与我在本书第六章提及中国的经济发展，应如何跨越式地走信息革命之路，不谋而合。这几年我也很重视如何让源创新理论落地，帮助中国传统行业构建两面市场商业模式，再结合互联网及其他最新信息科技，以求达到突破及升级。但每次实行时，开始建立两面市场常有困难，多次之后，我发觉主要原因是，传统企业家的思维是围绕产品：产品的功能、外观、成本、定价、渠道、供应链等等，而且着重占领现有市场，这是流创新的思维。而源创新的思维是围绕着人：源创新理念价值的受益者，以及这一理念价值的实现者，重点是开拓新市场。这两种完全相反的思维，会导致很不同的战略布局，因此先让领导层深入了解源创新的思维，然后再建立两面市场来实现源创新，效果会好很多。我尝试过几次，都很有效。所以这次再版时，除了把原版的内容加以编辑性修改外，我总结这三年来的经验，加写了关于“源创新思维、如何按照这一思维策划使企业突破升级的源创新战略，以及如何发挥源创新思维，打造可持续发展的创新企业”等内容。

谢德荪

2015年6月10日

“源创新”这个名字的来源有段故事。在我打算把我十多年研究有关中国创新及转型战略的成果以中文在中国出书时，我与何江涛便一直在找寻合适的书名。我人在美国，何江涛在中国帮我策划这书出版的事。当时我们有很多不同的想法，如“动态战略”、“中国创新”、“为中国制造”（**Made for China**）等等，但都觉得太普通、深度不够。而且江涛觉得我描述的两类创新，需要合适的中文名称。第一类创新是提升现有价值链的价值，第二类创新是创造新价值链系统来提供新理念价值。我们经过多次头脑风暴，都未能找到描述这两类创新的合适的中文名称。有一次我们在北京我住的酒店谈了一个多小时，仍未有所获。当时夜已经很深了，我们预约第二天再会面，江涛开车回家，我也回房间休息。我刚进入房间，我的手机便响了，我接听，是江涛在开车回家途中打来的。他很兴奋，第一句话便是：“源创新！源创新！”

我细想这“源”字与中国商业界常用的“开源节流”的源字吻

合，那么最自然的选择是把第一类创新称为流创新，第二类创新称为源创新。我觉得这两个名称很贴切，而且与中国的文化吻合，所有中国商业人士都很容易理解，因此我决定采用这两个名称。事实证明，当我用“流创新”与“源创新”来描述两类创新时，所有听我讲课的中国官员、企业家及高管经理都能很快理解。但当我同系的教授问我这两个名称的英文翻译是什么时，我却找不到适合西方文化思路的单词翻译。这也说明一点，创新思路很有可能与文化有关，适合西方的创新思路不一定适合中国人，同样，适合中国人的创新思路不一定适合西方人。在本书中，我提炼了硅谷创新思路的精髓，以适合中国文化的思路表达出来。

本书每一章都是围绕着源创新：很多创造辉煌的企业都是因为源创新，很多成功实现转型突破的企业都是因为源创新，企业通过源创新可有更大的发展空间，后来者可用源创新与先行者分庭抗礼。硅谷的崛起是因为源创新，源创新将会是中国转型的关键。

我计划本书在中国出版后，再以英文版本在美国出版。问题是这英文版本的书名是什么呢？

1955 年的世界 500 强企业，到了 2008 年仍在世界 500 强的只有 10% 左右了。

美国匹兹堡曾被誉为“钢城”，但现在它已完全失去了在钢铁行业的竞争力。在汽车业，通用汽车曾经雄霸美国汽车市场几十年，但现在也已失去它的领袖地位。在 20 世纪 80 年代，摩托罗拉是全球手机市场的领头羊，90 年代诺基亚取而代之，而今两巨头皆面临困境。从 1980 年到 2000 年，苹果公司在个人电脑市场的份额一直徘徊在 2% 左右，但到了 21 世纪，苹果公司以 iPod 转型，随着 iPhone、iPad 的持续创新，苹果终于在 2011 年成为全球市值最高的企业。人们熟知的通用电气（GE）也与其 20 年前完全不一样了。

从这些历史事实，我们看到，如果一个企业只关注它在原有市场的竞争力，而不寻求开拓新市场，必定难以持续发展。因为一个企业的竞争力只能保证它在原有市场的地位，然而或因科技的进步，或因需求和政策的改变，原有市场会消失或被替代，所以如果企业只在

原有市场发展，最后必然面临停滞或被淘汰。

在迈入 21 世纪前，商业学者、专家及企业界关注的焦点都是企业的竞争能力，所有有关商业战略的文献，都聚焦于建立公司的竞争能力，而影响最深的是著名管理学教授迈克尔·波特的价值链理论及五力模型。迄今为止，许多企业领导者都还没有注意到，过分注重价值链理论，也是造成历史上很多企业不能持续发展的原因之一。波特的理论及其延伸，都基于一个稳定不变（或缓慢改变）的市场，我称之为“静态战略理论”。近几十年来，随着信息技术的快速发展，市场的改变越来越快。在网络时代，市场的生命周期甚至可能少于 5 年。在这种巨大的变化面前，波特的静态战略理论已无法作为企业持久发展的根基。在信息时代，企业需要全新的“动态战略理论”，这理论必须根植于不确定而且常有变动的市场实际。我从 20 世纪 90 年代后期开始从事动态战略理论的研究，我将在这本书中向读者揭示这些研究的成果。

动态战略理论的核心是：在信息时代，如能善于利用信息，它能提供的价值，会远比具体产品提供的多。具体产品能提供的价值只会随着时间的推移而减少，但随着时间的推移，信息在增加，我们可以从中提炼的价值也在增加。所以重点不是在原有的市场竞争，而是随着信息的增加，有效地组合各种资源，创造新价值。这会吸引更多参与者加入，而形成一个有生命的生态系统。我把它命名为“动态生态系统理论”。在本书中，我把我自创的创新概念与动态战略理论结合，也特别解析了适应这一动态战略理论的、与价值链相对的一种新型商业模型——两面市场商业模型。

自 2003 年我到中国授课开始，我的创新概念与这一动态生态系统理论已经为许多中国学员所了解与认同，许多拥有丰富商业实践经验的企业家和政府官员与我产生了强烈共鸣。这也促使我最终决定将这一理论完整展现出来，并首次以中文写作出版这本书。我希望通过对这一新的商业理论的研究和应用，帮助中国的企业家和政府的经济管理者，在信息时代的跨越式竞争中赢得主动。