



九大商界领袖谈创新

九大商界领袖联袂巨献

微软全球资深副总裁 | 张亚勤 | 马云 | 阿里巴巴集团主席及首席执行官

百度董事长兼首席执行官 | 李彦宏 | 季卫东 | 摩根士丹利董事总经理

中国移动通信集团公司总裁 | 王建宙 | 田溯宁 | 中国宽带产业基金主席

IDG全球副总裁兼亚洲区总裁 | 熊晓鸽 | 张景安 | 科技日报社社长

联想研究院院长 | 贺志强

创新赢天下

——九大商界领袖谈创新

张亚勤 主编
张维迎



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

创新赢天下:九大商界领袖谈创新/张亚勤等主编. —北京:北京大学出版社,2010.1

ISBN 978-7-301-16397-9

I. 创… II. 张… III. 企业管理—技术革新—研究生—教材 IV. F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 222692 号

书 名: 创新赢天下——九大商界领袖谈创新

著作责任者: 张亚勤 张维迎 主编

责任编辑: 何耀琴

标准书号: ISBN 978-7-301-16397-9/F·2379

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
出版部 62754962

印 刷 者:

经 销 者: 新华书店

720 毫米×1020 毫米 16 开本 14.75 印张 204 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001—6000 册

定 价: 36.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

序 言

创新时代的管理

我们现在这个时代,有人称之为高科技时代、信息时代,还有人称之为知识经济时代,其实我们可以将其统称为创新时代。这一时代的主要特征就是科学技术日新月异,持续创新成为企业发展的重要基石。

在这一充满变化的时代,要使社会财富的创造主体——企业基业长青,就要求我们的企业家、管理者把握创新本质,不断超越自己。

首先,要从思想上充分认识到创新不仅是技术人员的职责,而且更是企业家的基本职能,并且创新本身也必须是能落在实处、具有商业价值的行动,而非虚无缥缈、囿于想象的行为。举个简单的例子,微软大家都知道,那是走在创新最前沿的一个企业。而事实上微软最成功的创新,并不仅仅在于技术,许多最成功的技术并不是微软第一个发明的。微软之所以成功的真谛,在于比尔·盖茨在大一开始做企业的时候,就创立了一个产业——软件产业。在微软之前,这个世界没有软件产业,是比尔·盖茨把软件和硬件分离开来,创立了软件这个全新的产业。显然,这一产业创新的核心是全新商业模式的创立,而非仅仅技术创新使然。

其次,创新时代对企业家的能力提出了具体要求。目前,我们的企业家、管理者到底该具备什么样的能力,才能推动企业不断创新这一课题已经成为企业发展的关键问题。实际上他们并不需要如比尔·盖茨那样精通技术,但

是却一定需要具备能够穿透层层云雾看清未来的能力,必须能够了解技术的发展趋势、未来前景以及应用范围。一个人预见未来的能力越强,他成为企业家的可能性就越大,而作为企业家,他成功的几率也更高。显见的例子还是比尔·盖茨,当计算机大得还需要一个屋子才能装得下的时候,他已经预见到了每个桌子上都要装一台电脑的未来。正是比尔·盖茨这一高瞻远瞩创造了微软的辉煌。

创造性的破坏,也许是创新中最难令人接受的。美国的一个经济学家熊彼特,他是创新之父,许多与企业创新有关的思想都来自于他。熊彼特曾说过“创新是创造性的破坏”,也就是说创新意味着你要毁灭自己的过去,创新意味着你要毁灭这个产业里成功企业的过去。我们知道现代的好多技术都毁灭了过去,如 Walkman 否定了原来的唱机,DVD 否定了原来的录像机,直到这个产业的毁灭……在我们现在看来,这些否定过去的创新似乎天经地义,然而有些公司却很难做到这一点。比如,完全有能力在便携音频行业继续领先的索尼公司,因为无法否定过去成功的 Walkman,导致无法在 MP3、MP4 这些方面取得创新。微软在 20 世纪 90 年代早期的时候,曾不看好互联网,也是因为对 PC 情有独钟。所幸的是,微软有勇气及时否定了自己对产业的错误判断。

关于对创新的认识,我认为还有非常重要的一点,就是创新应该是一个公司行为,而不是个人行为。我们不要认为创新只是某些聪明脑袋灵感的泄露,创新实质上应该有一个正规化的、常规化的操作程序。作为一个成功的企业,它所具有的创新能力也是来自整个制度的设计。在这一点上,中国的企业相对来说做得还是比较差。在中国,创新大多仍属于个人行为,我国将近三分之二的专利是个人发明,而不是公司专利,这个比例在美国恰恰倒过来。这其中一个重要原因就是中国的好多企业在创新上舍不得花钱,而舍不得花钱的原因是中国公司对创新缺乏深刻的认识。

还有一点,我们必须着重强调——创新是一个持续的、持之以恒的过程,也就是说,企业要实现创新,我们的企业家、管理者就必须要有足够的耐心、

长远的目光——没有任何一个创新能够即刻实现，任何一个创新也不会对企业发展产生立竿见影的效果。宝洁公司在 60 年代开发出的婴儿一次性尿布，从开始研发到真正投入市场整整花了十年的时间。这一漫长的过程不是由于技术问题，而是尿布的价格降低到市场可接受的程度整整耗费了十年光阴。

好多的创新可能在眼前看不出成果，但是它为企业未来的大发展提供了基础，因此我们有没有持之以恒的心态来做这件事儿就变得特别重要。而本书的作者们利用他们丰富的创新经验和创业经历，向大家讲述了创新过程中遇见的一系列问题，并与大家一起分享他们艰辛创业后的成功和坚持创新后的快乐。同时告诫大家在创新中一定要有长远的目光和坚持的恒心，切忌着急和浮躁——不要企图用最短的时间通过创新出一个技术、产品，就能够很快占领全部的市场，或者很大的市场。

创新对企业来说至关重要，在目前经济全球化的格局下，创新对企业的持续发展意义尤其重大。改革开放的大政方针给我们的企业提供了参与全球竞争的“入场券”，但是能否屹立于世界企业之林，还要看我们的企业能否通过技术、商务等创新打造出核心竞争力。而要实现持续的技术创新、商业创新并不仅仅靠几个企业的研发投入就能实现，它需要全社会的共同努力，套用一句现成的话就是“推进创新，人人有责”。

而这也是本书出版的初衷之一。我们的社会要想成为一个创新的社会，首先必须要有自由的思维方式，而这又取决于我们基础教育方式的改变；其次还要形成一些核心的价值观念，如创新风险、知识产权保护、自由竞争，等等。本书的作者们就是就这诸多问题，和大家分享经验、交流思想、阐述理论，同时更希望通过本书引导大家进行深入的思索，以让我们的社会早日形成一个真正良好的创新环境，让我们的创新之路越走越好，越走越远……

北京大学光华管理学院院长 张维迎

2009 年 11 月

● 第 一 讲 ● ●

创新赢天下

张亚勤

微软全球资深副总裁 | 001

精彩导读:对于 IT 企业来说,有形的资产其实非常有限,最重要的是两个核心要素,一个是 IQ,一个是 IP。IQ 就是 Talent,是智力资源,也就是聪明的人才;IP 则是创新成果,也就是知识产权。

● 第 二 讲 ● ●

阿里巴巴的生存之道

马云

阿里巴巴集团主席及首席执行官 | 029

精彩导读:2000 年、2001 年,阿里巴巴的状态是极其糟糕的。为什么?因为当时人们看不起互联网,认为电子商务不可靠,阿里巴巴的名字听起来也古里古怪的。那个时候,我们招人真难,我们开玩笑说,只要没有太大问题的人我们公司都要。

● 第 三 讲 ● ●

创新商业模式:为什么是搜索引擎?

李彦宏

百度董事长兼首席执行官 | 057

精彩导读:2007 年,在美国证券市场上有四家公司的股票交易是最活跃的,一个是

Google,一个是百度,还有苹果以及另一家叫做 Research In Motion 的公司。这四个公司里有两家都是搜索引擎公司。为什么搜索引擎公司这么热?

● 第 四 讲 ● ●

新媒体产业的未来看中国

季卫东

摩根士丹利董事总经理

| 075

精彩导读:究竟什么是好的商业模式?我有一个投资金字塔,在这个金字塔的底端是以产品为中心的商业模式,如网络游戏公司。在金字塔的最顶端是以社区为中心的公司,如腾讯这样的公司。为什么呢?因为根据我的统计,腾讯差不多50%以上的内容是由用户生成的,腾讯新的用户有50%是现有的用户带来的。

● 第 五 讲 ● ●

移动通信:价值链和企业创新

王建宙

中国移动通信集团公司总裁

| 105

精彩导读:科学家弗里曼·戴森(Freeman Dyson)有一句话,他说技术革命就像是一种爆炸,它撕裂了我们的祖先留给我们的一个静止的世界,取而代之的是一个转速加快了1000倍的地球。我觉得这段话很震撼也很真实。从移动通信发展的角度来说,地球的转速加快了1000倍,一点都不过分,这是我们亲身经历的。

● 第 六 讲 ● ●

风险投资:打造中国人自己的“微软”

田溯宁

中国宽带产业基金主席

| 131

精彩导读:在选择外资还是本国企业的问题上,我不是一个民族主义者,我在国外待了一段时间,知道西方有很多好的东西。要想做简单的、规范的事情,选择西方的企业可能更规范一些。但是要想做大事儿、复杂的事情,就一定选择中国人自己的企业,因为我们的使命,就是要创造未来的花旗,中国人的摩根士丹利,我们要做西方在一百年前完成的事情。

● 第 七 讲 ● ●

中国:大萧条后的创业新天堂

熊晓鸽

IDG 全球常务副总裁兼亚洲区总裁

| 157

精彩导读:很多人问我,在金融危机下,商业模式的创新到底什么为王?渠道为王、技术为

王,还是内容为王?我说未来一定是中国的内容为王。以电影为例,美国历史上赚钱最多的是《泰坦尼克号》。可是这部电影拍了四次,每次都重复一样的故事。可以看出,西方文化能够从题材上找到的内容比较少。而中国则有很多这样的内容,只是我们没有用商业的方法把它变成一种盈利。

● 第 八 讲 ● ●

科技企业与自主创新

张景安

科技日报社社长 | 181

精彩导读:撒切尔夫人说过一句话:英国目前在高科技领域落后美国十年,并不是英国的大学差、教育差,也不是英国没有人才,而是缺乏风险投资市场。这个观点对我们国家来说也有一定的借鉴意义,而且高科技创新对资本市场需要比人家更迫切。

● 第 九 讲 ● ●

构建全球化的创新体系

贺志强

联想研究院院长 | 203

精彩导读:如果我们看联想现在的创新体系,有一点我觉得非常自豪,就是联想的创新三角。我们日本 YAMATO 的研发、美国的研发和中国的研发,这三地的运作非常有特点。如果你真的去做全球竞争的时候就会发现,必须要用不同民族最优秀的人才,这叫多元化,你会发现这样创新才会真的有竞争力。



● 第 一 讲 ● ●

创新赢天下



张亚勤

微软全球资深副总裁

讲到技术创新，首先要看是否该采用这样的技术，然后考虑目标市场、用户群是否适合采用该技术，然后再决定怎样去应用这个技术，或者将技术产品化并推向市场后，怎样服务用户。对企业管理者来说，这些因素有时甚至比技术原创更重要。

北京大学光华学院这个讲座的主题是“科技创新时代的管理”。这是一门很有特点的课程。

第一，主讲者均为“科技创新时代的管理”的实践者，在所在的产业和企业里，他们拥有多年的经验积淀并在各自的领域取得巨大成功。

第二，这门课程的内容涉及“科技创新时代的管理”的各个方面，包括创新的模式、机制、文化、环境等，以及创新本身对企业战略的关键性影响。

如果我还在学生时代，我会希望自己也能有时间来听听这门课——不过我知道这门课的票很难拿到。我收到很多 E-mail 和短信，希望能一起来听讲，但我自己也只有一张票。

在这门课上，我讲的内容侧重于高科技企业（特别是 IT 企业）的创新模式、机制和文化，以及这些企业青睐什么样的人，尤其是领军人才。

我在微软工作期间，经常会有一些领导要来参观。有的领导想看看我们在北京的研发集团，有的领导希望去微软位于西雅图的总部去访问。我说，“当然很欢迎各位领导来参观指导，但是可能你多半会失望，因为在微软，你看不到大的厂房，看不到流水线，看不到很多的建筑，你所看到的，就是人脑和电脑”。所以，对于 IT 企业来说，有形的资产其实非常有限，最重要的是两个核心要素，一个是 IQ，一个是 IP。IQ 就是 Talent，是智力资源，也就是聪明的人才；IP 则是创新成果，也就是知识产权。

掌握了 IQ 和 IP，也就赢得了开启 IT 和“科技创新”未来的金钥匙。

第一节 创新的轮回

首先，我们一起回顾一下两千年来世界经济版图的变化——在过往的漫长岁月里，中国一度是世界经济的中心。如果您读过安格斯·麦迪森的《世界经济千年史》，就会发现，在汉代、唐代、宋代、元代直到明代，中国的 GDP 始终位列全球第一，那时候，中国是全球最大的经济实体。然而，从 16 世纪开始，文明从内陆走向海洋，全球经济的中心随之从中国转移到欧洲。特别是 18 世纪中期，欧洲的工业革命加速了这个进程。

工业革命肇始于欧洲主要有两个重要的原因。第一个原因是以瓦特蒸汽机为标志的技术革命；第二个原因则可能许多人都不知道——英国颁布了有史以来第一个保护专利的制度，这就使得创新的结果（IPR）能够得到认可，进而创造价值，也使更多的人愿意投身于技术创新。创新的“正循环”由此产生。

到了 20 世纪，世界经济中心又转移到美国。之所以发生这样的变化，有三方面的原因：一是在两次世界大战之后，美国逐渐汇集了全球的精英，有欧洲人、亚洲人，有犹太人、中国人。二是华尔街——很多理工科的同学可能对华尔街比较轻视，而且近期的国际金融危机也是祸起华尔街，但不可否认，华尔街在美国整个经济发展中起到了很大的作用，它加速、催化了整个产业的发展，使资源和财富的积累、分配和转移加快了很多倍。三是美国在一些新兴产业占据了先机。从石油、能源、汽车到集成电路、软件、网络、生命科学莫不如此，所以美国成为全球的技术中心、创新中心以及经济中心并不足为怪。

历史迈进到 21 世纪，中国和印度沉睡了几百年后终于开始觉醒，特别是中国正在快速崛起。中国这次崛起和 15 世纪以前有着很大的不同。第一点，我们是开放的，过去的中国是在思想禁锢的前提下发展，这次我们是在融入世界的背景下，是在开放的、合作的背景下发展。第二点，中国是和平崛起，是通过经济竞争，而不是通过战争来实现国家和民族的复兴。第三点，中国是以创新为中心，是依托于科技的崛起。所以中国很可能在 21 世纪、22 世纪成为世界经济和科技的中心之一。同时，美国和欧洲的影响也会继续存在。

过去有很多评论很极端，或者说中国不会崛起，或者说中国崛起之后，美国或者欧洲的影响力就会逐渐消失。这样的观点未必正确——在新一轮创新、新一轮经济振兴的过程中，各个国家理应走向多边、多元、合作的共同发展，任何竞争和合作在全球范围内都可能发生，最终的结果也将是走向多赢。

再回头看看中国创新的历史，其实也经历了三个阶段：第一个创新经历了 30 年，也就是 1949 年到 1978 年。这 30 年可以叫“中国自造”阶段，相对比较封闭。中国当时刚刚走向独立，更多的是以工业、农业自主建设为基础的“自造”，不依赖其他国家，什么都自己研发。第二个阶段始自 1978 年恢复高考，中国终于迎来了改革开放的新时代。改革开放是中国的创举，也是人类历史上的一个奇迹，创造了 GDP 的高速增长。2007 年，中国的 GDP 是 24 万多亿元，而在 1978 年仅仅有 3500 亿元，增长了将近 70 倍。这不啻为一个奇迹。第三个阶段是从当前开始，创新将以自主创新为主。

当前，影响全球的“中国制造”不止是服装鞋袜打火机，还有许多高科技产品，如电子产品、通信产品、PC。现在单论制造业份额的话，中国已位居全球第二，并可能很快赶超美国，成为世界制造业王者。

但中国与一些发达国家的制造业不同，表现在“四高一低”——能耗高、人工高、污染高、占地高、利润低，整个产业并不是很健康。所以，

中国要继续发展，就必须要以创新为本，这样才会有高的附加值。

从现在开始，中国应该走向“中国智造”，这个智造是智慧的“智”。中国发展“制造业”有几点有利因素：第一点，我们有大量的人才，中国目前是全球最大的人才基地。在 IT 方面，我们每年毕业的学生有 30 万，是印度的两倍、美国的五倍。另外，有很多聪明的学生毕业后也选择 IT 行业，而不仅仅选择 MBA，不仅仅选择法律和金融。

第二点，创新已经成为中国的一项国策。胡主席访问美国、访问微软时，讲得最多的两个词，一个是创新，另一个是软件。这代表了政府的态度，表明对于整个软件产业、对于 IT 产业、对于创新及其成果的保护，政府是十分重视的。

第三点，尽管目前全球经济受金融危机影响很大，但中国经济还保持着增长，这也给创新提供了很大的空间。其实说起创新，并不一定都指高科技。现在中国制造全球 60% 的轮胎和 70% 左右的鞋子。如果国内的企业家能够在管理、渠道、技术等层面下工夫，有效降低制轮胎、制鞋过程中的成本和库存，这也是创新。

第四点，专利的数量。中国专利增长速度在过去几年是全球最高的，数量已经超过德国成为世界第三位，仅次于美国和日本。而在 15 年前，中国基本上就没有专利。不仅如此，现在中国申请的专利中，既包括在国内的专利，也包括国际的专利。短短时间内就取得了这么快速的发展，这也是非常了不起的。

第五点，近年来，中国用于技术研发的投入在不断增加，现在整个研发投入差不多是 GDP 的 1.4%—1.5%。虽然相对来看，这个比例还是偏小（像美国就是 2.7%—2.8%），中国在研发投入数额上与发达国家还是有差距，但如果单论研发投入的增长速度，中国则是美国的三倍。

另外，在谈到研发投入时，也应该强调，这些投入不仅仅是政府的，也有企业的；在企业中，不仅有本土企业，也有跨国企业的投入。这又涉及一个观念改变的问题。比如微软是一个跨国企业，但在中国，微软投入

了非常大的资源用于本地研发和人才培养。所以可以这样说：不管是国企还是外企，只要在中国注册，就都是中国的企业。微软在中国就是中国的微软，外国的企业或者是跨国的企业只要在中国落地，就应该成为中国创新体系的一部分。

以微软中国研发集团为例，它是微软在美国之外规模最大、发展速度最快、功能最全面的研发基地，现在有三千多人，包括基础研究、技术孵化、产品开发和产业合作等多元职能。具体到产业合作方面，有软件外包，有人才培训，有技术转让，有战略投资。所以说，微软在中国是一个中国企业，是要和中国的信息产业共赢。

我经常和员工说，微软在中国必须把微软的文化和中国的文化相融合，只有中国的信息产业成功，微软在中国才有可能成功。在这一点上，我们不仅是这么想、这么说的，也的确是这么做的。

第二节 创新的诠释

谈了这么多创新，那么究竟什么叫创新呢？

创新其实有很多不同的定义，每个企业或者每个政府的部门，可能都会有不同的定义。

约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）在1932年提出创新理论，认为创新其实很简单，就是在整个经济系统中引进新的生产函数，使得生产成本的要素曲线得到改变。

著名学者弗里曼（C. Freeman）从经济学的角度定义创新，他说技术创新不是一维的，它是一个涵盖技术、工艺和商业化的全过程，它包括技术的创新，也包括市场的、管理的、文化的很多非技术的创新。

一个好的企业可以把各种不同的创新有机地结合起来，使得它在市场上处于一种不败的地位。其实创新是一个手段而不是目的，它能够强化产品的差异化，强化企业的差异化，最终帮助产业创造市场，帮助企业赢得用户。

当前，在纳斯达克上市的中国公司，也并不都是技术创新型企业，更多的是商业模式的创新，或者是管理和文化流程的创新。

如果看看亚马逊这样的公司，便会发现，它可能又有技术创新，又有新的经营模式，比如说广告业务的创新。再如微软、英特尔，创新既包括技术方面，也涉及产业链方面。像戴尔可能本身有很多的技术，但是它的直销模式是这个产业的 NO.1，有开拓意义。所以每个公司要根据自己的市场定位与产业结合进行创新，而不仅仅是盯住技术创新不放。

即使讲到技术创新，也不是说完全要进行原创，原创固然重要，但是另外三个因素我认为更重要，我把它叫做 3A，就是 Adoption（采纳）、Adaptation（适宜）、Application（应用）。首先要看是否该采用这样的技术，然后考虑目标市场、用户群是否适宜引用该技术，然后再决定怎样去应用这个技术，或者将技术产品化并推向市场后，怎样服务用户。对企业管理者来说，这些因素有时甚至比技术原创更重要。

中国的彩电产业是典型的例子。在 2000 年以前，国内市场上基本都是日本、韩国的彩电，中国的彩电产业集体亏损。但 21 世纪初，国产电视行业也曾一度打败过国外对手（当然现在又有些落后）。那么我们获胜的原因是什么？我曾听海信的总裁介绍过，他们针对国内（特别是欠发达地区）的电源一般不太稳定、射频信号也不太强的问题，在产品中优化了稳压电源和信号接收器的功能，使产品销量大增。这其实并没有多少技术成分，但因为国内彩电厂商更了解本地用户的实际需求，所以以务实的创新实现了市场的拓展。

另外一个就是 DVD 或者 VCD，中国制造的 DVD 占领了全世界约 70% 到 80% 的市场。而且我注意到，在国内很少有人去买索尼或者飞利浦的机器。

这可能是因为大家都知道，国产 DVD 的“纠错能力”最强。当然，盗版不应该鼓励，但从另一个角度看，这些产品也都根据市场的独特性和用户的需要实施了创新。

还有联想的例子。我曾经和柳传志先生谈过，他说联想电脑起初在国内市场的份额只有 9% 左右。但通过对用户需求的缜密分析，联想认为互联网会很快成为很重要的应用，所以，他们开发了一键上网的功能，一下子将市场份额提升到 18%。这说明，技术原创固然重要，但有的时候，面向用户、面向市场的创新可能更加重要。

第三节 创新的趋势

21 世纪的创新与以往相比发生了重大的变化，展现出一些新的特征。

第一点是创新的快速性——创新的周期大大缩短。四大发明的孵化和作用延续了上千年，蒸汽机则差不多是百年的周期。到了电报、电话还有无线电就只有几十年的周期。而今，通信、PC、互联网，几年甚至几个月就会出现变化，可以说是日新月异，所以说整个创新的周期缩短了。

第二点是创新的突变性。从电子管、晶体管到集成电路，从大型机到 PC 到 3C 的融合，当代这些技术的突变不断出现。对企业来说，渐变的技术创新趋势比较容易应对，但对于突变性的创新就要面临很大的挑战。所以个人、企业和国家都应考虑如何应对突变所带来的挑战。

第三点是创新的全球化。现在，合作与竞争都在全球的范围下展开，人才和技术也呈现出全球流动转移的趋势，从这个角度说世界确实越来越平。但另一方面，随着技术和人才的全球化，产品却越来越多样化，市场越来越区域化，服务越来越个性化。