



创新必读书系

(美) 维杰伊·戈文达拉扬 (Vijay Govindarajan)
克里斯·特林布尔 (Chris Trimble)

著

钱峰

译

Reverse
Innovation:
Create Far From Home,
Win Everywhere

逆向
创新

源自新兴市场的逆袭
老牌跨国企业竞争力再造之旅
新兴市场巨头全球扩张路线图



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

维杰伊·戈文达拉
(美) 克里斯·特林布尔

Reverse
Innovation:
Create Far From Home,
Win Everywhere

逆向
创新

源自新兴市场的逆袭
老牌跨国企业竞争力再造之旅
新兴市场巨头全球扩张路线图



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

逆向创新/(美)戈文达拉扬 (Govindarajan, V.), (美)特林布尔 (Trimble, C.) 著; 钱峰译. —北京: 中国电力出版社, 2013. 9

书名原文: Reverse innovation: Create far from home, win everywhere

ISBN 978-7-5123-4776-2

I. ①逆… II. ①戈…②特…③钱… III. ①企业创新 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 178144 号

Original Work Copyright © 2012 Vijay Govindarajan and Chris Trimble

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 刘红强

责任校对: 王开云 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2013 年 9 月第 1 版·2013 年 9 月北京第 1 次印刷

700mm × 1000mm 16 开本·16.5 印张·200 千字

定价: 38.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

献给

指路明灯

普拉哈拉德教授 (DR. C. K. PRAHALAD)

《逆向创新》的好评

发达国家跨国公司领导人

“创新没有地域界限。这本书是关于我们如何投资未来并参与未来的著作。”

——威廉·格林 (William D. Green)

埃森哲咨询公司 (Accenture) 执行总裁

“如今的地球村是如此的网络化，创新能来自任何一处，也能影响世界各地。”

——约翰·钱伯斯 (John T. Chambers)

思科公司 (Cisco Systems, Inc.) 董事长兼首席执行官

“这是一本独特、重要的书籍，有非常有影响力的例子、详细可行的步骤以及清晰明了的解释。”

——奥马尔·伊什拉克 (Omar Ishrak)

美敦力 (Medtronic, Inc.) 董事长兼首席执行官

“随着世界经济中心的不断转移，同时随着新消费者不断出现——驱动昨天取得成功的逻辑思维和商务实践很明显将无法驱动明天的成功。”

——阿杰伊·班加 (Ajay Banga)

万事达卡 (MasterCard) 总裁兼首席执行官

“真希望在十年前就拥有这本书。”

——彼得·弗兰 (Peter F. Volanakis)

康宁集团 (Corning Incorporated) 前总裁兼首席运营官

“最重要的是，这本书激发了人们真实的希望，逆向创新对所有人而言都是一项积极的驱动力。”

——克里斯多夫·海曼 (Christopher R. Hyman)

信佳集团 (Serco Group) 首席执行官

“《逆向创新》能改善亿万人的生活。”

——古鲁拉杰·戴施潘德 (Gururaj Deshpande)

梧桐网络设备公司 (Sycamore Networks) 创始人兼董事长

“《逆向创新》简明扼要地描述了全球迅速发展的高增长区域中所存在的挑战和机遇。”

——塞缪尔·艾伦 (Samuel R. Allen)

迪尔公司 (Deere & Company) 董事长兼首席执行官

“维杰伊·戈文达拉扬和克里斯·特林布尔为下一阶段的全局本土化提供了一个框架。”

——杰夫瑞·伊梅尔特 (Jeffrey Immelt)

通用电气 (General Electric) 董事长兼首席执行官

“维杰伊·戈文达拉扬和克里斯·特林布尔深入挖掘了当今全球业务中的一个重要变化。”

——亚历山大 (辛迪)·卡特勒 [Alexander (Sandy) M. Cutler]

伊顿集团 (Eaton Corporation) 董事长兼首席执行官

“维杰伊·戈文达拉扬和克里斯·特林布尔以敏锐的洞察力为逆向创新提供了强有力的商业案例。”

——詹姆斯·奎格利 (James H. Quigley)

德勤有限公司 (Deloitte Touche Tohmatsu Limited) 前任首席执行官
“跨国公司应该扔掉原来的战术集。”

——史蒂夫·帕柳卡 (Steve Pagliuca)

贝恩资本有限责任公司 (Bain Capital, LLC) 总经理
“这本书提出了令人信服的新鲜的思维方式。”

——道格拉斯·柯南特 (Douglas R. Conant)

金宝汤公司 (Campbell Soup Company) 总裁兼首席执行官
“新兴经济体不仅是新世纪的成长型市场，也将成为创意的巨大来源。”

——威廉·阿查特梅耶 (William F. Aichtmeyer)

帕特农集团 (The Parthenon Group) 总裁兼执行合伙人
“新兴市场上的增长需要本书作者推荐的思维方式、组织架构以及市场纪律。”

——伊恩·库克 (Ian M. Cook)

高露洁公司 (Colgate-Palmolive Company) 董事长、总裁兼首席执行官
“维杰伊·戈文达拉扬和克里斯·特林布尔在这本书中超越创新——到了逆向创新。”

——彼得·杜比 (Peter A. Darbee)

太平洋煤气与电力公司 (Pacific Gas & Electric Company) 前任首席执行官

“新兴市场中稳健、增值性的成长是远远不够的。”

——托马斯·葛洛瑟 (Thomas H. Glocer)

汤姆森路透社 (Thomson Reuters) 前任首席执行官

“这本书是必读物。”

——拉杰·古普塔 (Raj L. Gupta)

罗门哈斯公司 (Rohm and Haas) 退休董事长兼首席执行官

“《逆向创新》是开启新兴市场中增长潜能的战术集。”

——威廉姆·约翰逊 (William R. Johnson)

H. J. 亨氏公司 (H. J. Heinz Company) 董事长、总裁兼首席执行官

“如果必要性是创新之母，那么越来越多的创新将从发展中国家诞生，他们将会验证这本书中所提出的独特假设。”

——维诺德·寇思拉 (Vinod Khosla)

太阳微系统公司 (Sun Microsystems) 创始人

“维杰伊·戈文达拉扬和克里斯·特林布尔向企业充分阐明了‘如何学习以不同的方式运营’，以充分抓住成长型市场上的机遇。”

——理查德·克雷默 (Richard J. Kramer)

固特异轮胎橡胶公司 (Goodyear tire & Rubber Company)

董事长、总裁兼首席执行官

“《逆向创新》对那些想要在新兴市场中开启发展机遇的领导人而言，是一本战术集。”

——罗伯特·麦克唐纳 (Robert A. McDonald)

宝洁 (Procter & Gamble) 董事长、总裁兼首席执行官

“很多时候，我都会想到《逆向创新》中提到的方法，当我们在新兴市场中追求增长时，这些方法能为我们公司带来更好的成果。”

——唐纳德·彼得森（Donald K. Peterson）

亚美亚（Avaya, Inc.）前任首席执行官

“作者的清晰想法将很好地服务于跨国公司的领导。”

——迈克尔·塔曼（Michael H. Thaman）

欧文斯科宁（Owens Corning）董事长、总裁兼首席执行官

“这本书充满着丰富的好主意。”

——迈克尔·特雷姆（Michael R. Traem）

理特管理顾问有限公司（Arthur D. Little）首席执行官

“《逆向创新》是一本出色的战术集。”

——布莱恩·戈德纳（Brian Goldner）

孩之宝公司（Hasbro, Inc）总裁兼首席执行官

新兴市场的公司领导人

“这本书对于发达国家和发展中国家的企业而言都是必读物。”

——阿迪·戈德雷吉（Adi Godrej）

印度戈德雷吉集团（Godrej Group）董事长

“《逆向创新》为全球企业绘制了清晰的创新路线图。”

——穆克什·安巴尼（Mukesh D. Ambani）

印度信实工业有限公司（Reliance Industries Limited）董事长兼总经理

“新兴跨国公司在扩大和赢得卓越的全球影响力过程中，可以把《逆向创新》当做一个出色的指南针。”

——弗雷德里克·科拉多 (Frederico F. Curado)

巴西航空工业公司 (Embraer) 总裁兼首席执行官

“这是一本内容丰富的图书，它能够帮你构建在新兴市场中取得成功解决方案的思维方式。”

——皮亚士·高博德 (Piyush Gupta)

新加坡发展银行 (DBS Bank) 首席执行官

“我发现，这本书中每个案例研究之后的总结和‘思考问题’都非常有用。”

——维克拉姆·基洛斯卡 (Vikram S. Kirloskar)

印度基洛斯卡系统有限公司 (Kirloskar Systems Ltd.) 董事长兼总经理

“这本书中精彩纷呈的案例研究都强调了一件事——创新源自不满。”

——库日恩 (TK Kurien)

印度威普罗 (Wipro) 首席执行官

“这本书主要谈论了‘创新’这个概念，而它的时代已经到来。本书在公司未来的发展中，将会成为非常实用的向导。”

——安纳德·马恒达 (Anand G. Mahindra)

印度马恒达有限公司 (Mahindra & Mahindra Ltd.) 总经理

“这本书是全球商务领导者的重要指南。”

——纳拉亚那·穆尔蒂 (N. R. Narayana Murthy)

印度印孚瑟斯 (Infosys) 荣誉董事长

“非常值得一读。”

——张瑞敏

海尔集团首席执行官

“这本书解释了创新是如何越来越多地源自发展中国家，并流回发达国家的。”

——拉丹·塔塔 (Ratan N. Tata)

印度塔塔有限公司 (Tata Sons Limited) 董事长

学术思想领袖

“水或许不能向上流，但创新却可以！这本书既是灵感，也是警世故事。”

——罗杰·马丁 (Roger L. Martin)

多伦多大学 (University of Toronto) 罗特曼管理学院院长

“这本书充满关于创新智慧的、新鲜的观点。”

——沃伦·本尼斯 (Warren G. Bennis)

南加利福尼亚大学 (University of Southern California) 教授

“对那些想要在这个瞬息万变的世界中保持竞争力的公司而言，这本书是及时雨，也很中肯。”

——杰弗里·普费弗 (Jeffrey Pfeffer)

斯坦福大学商学院 (Stanford Graduate School of Business) 组织行为学教授

“维杰伊·戈文达拉扬和克里斯·特林布尔就一种全新形式的创新提出了一种引人注目的观点。”

——迈克尔·图斯曼 (Michael L. Tushman)

哈佛大学 (Harvard University) 工商管理学教授

“一种迷人的新范例。”

——劳拉·泰森 (Laura D. Tyson)

克林顿政府总统经济顾问委员会主席

丛书推荐序

新维创新私塾创始人、《半面创新》作者 周宏桥

西方现代文明的起点是文艺复兴，它是在中世纪一个思想、一个主义一统天下的漫漫黑夜中，几缕创新创造的小曲从文学、艺术领域中率先唱响，登高一呼人文精神，大旗一展人性自由，最终涓涓细曲汇聚成浩浩荡荡的思想解放运动，从而奏响各行业、各领域此起彼伏、波澜壮阔的创新创造大乐章。

如果说中国的现代化以改革开放为起点，那么创新创造的点点星光依然是从伤痕文学、朦胧诗抄等文艺复兴开始。我从小生活在大学校园，就从校园小曲说起吧。

1980年，我刚上初一，《外婆的澎湖湾》、《赤足走在田埂上》、《乡间小路》等台湾校园歌曲传进了大陆，忽如一夜春风来，那清澈的旋律、率真的情感，伴随着田园的芬芳、浪漫的诗意，让那个年代听惯了铿锵有力的主旋律的我们发疯般地手抄、传唱。

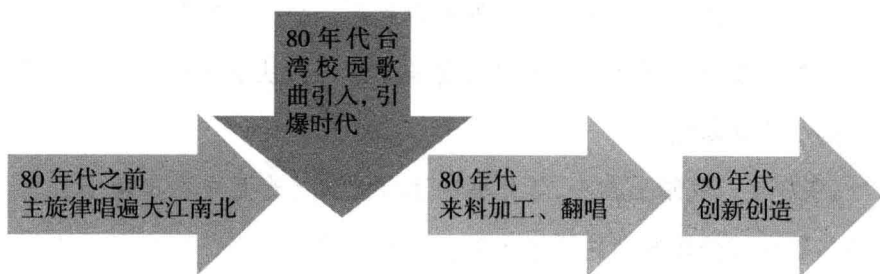
甚至，对于那些翻唱这些歌曲的大陆歌星，我们也一样发疯般地追捧：翻唱《外婆的澎湖湾》的王洁实、谢莉斯，翻唱《踏浪》的朱逢博，

翻唱《蜗牛与黄鹂鸟》的苏小明，翻唱《童年》的成方圆……

1990年，我大学毕业，走入人之熙熙皆为利驱的成人社会。几年沉浮过后，一盒《校园民谣》磁带又让我重拾青春与梦想的记忆。特别是高晓松创作、老狼演唱的《同桌的你》，让当时准备考托福出国的我，暂停听力训练，连续几小时深深陶醉其中，而更让我吃惊的是，这次居然是大陆原创……

到了90年代末，朴树创作了《白桦林》、《那些花儿》；2000年初水木年华组合等创作了《一生有你》、《在他乡》。校园小曲在大陆终于咏出了创新创造的大乐章……

我简单地勾勒出其演进轨迹，如下图所示的三个阶段。开始是他山之石攻玉，引进的台湾校园歌曲打破了此前红色歌曲一统天下的格局；然后是“来料加工”的翻唱，用现在的话讲就是山寨，无所谓知识产权，但也可以说是模仿式创新、改进型创新，翻唱者在来料翻唱、“中国制造”过程中加入了自己的一些想法；最后才是原汁原味的创新创造，即所谓的“中国创造”时代。从引进、模仿到创新，其实各行各业莫不若此。



以之类比，中国电力出版社此时此地引进的这套创新必读书系就像当年引爆时代的台湾校园歌曲，在我看来是天时、地利、人和的格局匹配。

台湾校园歌曲成功的一大要素应是在正确的时间引进，对接了大陆刚改革开放的大时局，当年的大陆尚未城市化、尚未以金钱为导向，谙合歌词中田园乡土、质朴恬静的意境。另一成功要素应是领军人物及其产品组合，在我看来旗舰产品应数罗大佑的《童年》，那是我们当年演唱次数、人数最多的产品，护卫舰产品如叶佳修《乡间小路》、侯德健《龙的传人》等上百首，覆盖了各个细分市场。

而中国电力出版社也抓住了类似的契机，针对当今中国企业创新实践过程中的各种困惑，特别是在中国总体上处于从山寨模仿向创新创造全面升级的大格局中面临的几大关键挑战，精选当今国外比较成熟的创新管理理论和实践，以产品组合的丛书方式助推中国创新。

挑战一：如何从擅长的第一代低成本创新演进到不擅长的第二代增值式创新。新加坡学者陈映岚先生在《创新的国度》中概括出中国式创新的8R特征，揭示了中国企业克服障碍取得成功、实现高回报的创新过程。

挑战二：如何在大国崛起、人民币升值的大背景下让中国创新全球扩张。美国学者、世界最伟大的五十个管理思想家之一的维杰伊·戈文达拉扬及其搭档克里斯·特林布尔在《逆向创新》中展示了新兴市场的创新在全球范围内开拓机遇的经验教训。

挑战三：如何解决创新切入点选择、二次创新失败综合征等难题。美国格里芬科技公司首席执行官戴维·欧文斯在《创新的困境》中归纳了创新的六大约束——个人、团队、组织、行业、社会、技术，成功地帮助几百家企业诊断出创新败因并找到了应对方法。

挑战四：如何在合作难难于上青天的国情中成功创新。美国咨询公司合伙人克里斯·格里瓦斯和杰拉德·普齐奥在《创新的团队》中通过故事

讲述了团队从不和谐到高度合作的转变过程，介绍了其 FourSight® 思维偏好评估体系如何帮助团队成员更好地理解彼此间的差异，从而使团队和谐创新以达目标。

最后，让我们回到校园小曲，审视一个最深刻的教训。我曾聚类分析过大陆校园小曲创新成功的关键要素：诸如品类创新，跳出台湾的“校园歌曲”而自成大陆的“校园民谣”；产品创新，如朴树在《白桦林》中嵌入了俄罗斯风味；模式创新，如高晓松等人成立了专业的策划、制作、包装一体化公司；渠道创新，如唐磊偶然地把《丁香花》放在网上，成为第一首一夜成名的网络校园歌曲等。几乎所有成功的校园歌曲都有一个共同的特征：在创新者前脚尖刚踏入熙熙攘攘的成人世界而后脚跟尚存青春梦想的脉脉余温之际诞生。那歌曲中的淡淡伤感，应是最后一次的浓浓离绪，一旦转身告别淡泊宁静、义无反顾地投入到红尘滚滚的名利追逐战中，他们的创新创造力就丧失殆尽。创新的最大挑战从来都是创新者自己，而创新成功的终极秘诀在于始终为客户创造价值。

校园小曲，文艺复兴，思想解放，创新创造……

世间仍有校园歌，我信。

是为序。

本书推荐序

百事公司董事长兼CEO 卢英德

很多年以前，对现在来说已经是悠悠往事了。那时候，大型跨国企业都是从国内市场获得大多数的收益、寻求大多数的发展。即便这些公司把目光投向国外，也通常是关注其他发达国家的市场。

但全球生态系统不是静止不动的。国内市场是成熟和饱和的，世界上大多数尚未开发的购买力在亚洲、南亚、东欧、非洲以及拉丁美洲的新兴市场中。跨国企业现在都意识到，一个真正的全球战略必须能指出一条明路，使公司在新兴市场中占据有利的位置，因为在新兴市场中能找到未来最强劲的发展方向。

逆向创新——本书的主题——就为大家指出了一条明路。它是一种强有力的新工具，能让你增强创新的能力。当然，它也是最大限度利用新兴市场机遇的关键之一。

正如你将在第十二章中读到的一样，百事可乐公司开始在休闲食品业务中收获逆向创新的益处。和几乎所有跨国公司一样，百事可乐公司也以一种传统的方式进入国外市场：出口！我们在美国生产产品，然后将这些