

源创新小典

THE ART OF DISRUPTIVE
INNOVATION

《重新定义创新》作者
谢德荪 重磅新作
第一视频集团董事局主席
张力军 为创业者重新
打造思维模式

提出「有创意的模仿」、「鲜花和牛粪」和「刚需结合美好」等理论
用「两面市场」方法论搭建全新的生态系统

未来企业的成长密码



P 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 >

[美] 谢德荪 张力军 著

中信出版集团

源创新小典

未来企业的成长密码

[美] 谢德荪 张力军 著

THE ART OF
DISRUPTIVE
INNOVATION

中信出版集团 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

源创新小典：未来企业的成长密码 / (美) 谢德荪，
张力军著. -- 北京：中信出版社，2018.8

ISBN 978-7-5086-9297-5

I . ①源… II . ①谢… ②张… III . ①企业管理 - 研
究 IV . ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 166114 号

源创新小典：未来企业的成长密码

著 者：[美] 谢德荪 张力军

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)

承 印 者：中国电影出版社印刷厂

开 本：880mm × 1230mm 1/32

印 张：4.25 字 数：85 千字

版 次：2018 年 8 月第 1 版

印 次：2018 年 8 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 978-7-5086-9297-5

定 价：42.00 元

版权所有 · 侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

编委会

[美] 谢德荪 (Edison Tse)

张力军 张晓芬 易北辰 任伊凡

美术编辑 茗漫青年

自序

《国家创新指数报告 2016—2017》显示，中国国家创新指数排名提升至第 17 位。如今，愈发多元的创新主体汇聚到创新大潮中，政府机构、科研院所、高等学校、企业等都不断加大研发力度。

伴随着整体创新氛围的日益浓厚，中国企业创新的规模日益庞大，创新能力也不断提高。2017 年企业研发经费为 13733 亿元，比上年增长 13.1%，连续两年实现两位数增长。然而，前进之中亦有隐忧，创新热潮的背后，问题也不容忽视。

我们常说，续写一个故事不难，难的是开创一个故事。同样，相比于“从 0 到 1”的源创新，目前中国大多数企业仍停留在“从 1 到 N”的层面，做创新产业的来料加工。凭借中国庞大的人口基数和市场规模，这样的创新的确可以为企业迅速带来效益，却鲜见中国的创新向世界创新产业链的头部奋进。过度依赖人口红利所带来的收益，沾沾自喜于“从 1 到 N”的商业模式，这些在细微之处的调整与改进，不利于企业

核心竞争力的塑造。

进入移动互联网时代后，中国企业在互联网应用上的创新活力与成就有目共睹。不过，一些“一窝蜂创新”同样令人担忧。从共享单车到直播答题，模式很单调，轨迹很相似：新风口一经出现，企业和投资者就会蜂拥而至、跑马圈地、疯狂砸钱，竞争呈现同质化、低质化，创新更无从谈起。盲目的跟风模仿，既伤害企业的创新热情，也不利于创新能力的持续培养。

问题的解决并非一朝一夕之功，克服乱象离不开良好的创新生态的构建，这与每一个身处其中的企业息息相关。中国企业的创新之路，应当实现从流创新向源创新的转变。

在斯坦福大学谢德荪教授提出的理论中，商业创新可以分为流创新与源创新。流创新中的“流”是“节流”的延伸，指能改善现有价值链的创新活动；源创新也可以直译为颠覆性创新，指从无到有的创新。

从流创新向源创新的转变，是创新思维的转变、创新能力的加强。源创新不是简单等同于企业要彻底摒弃现有的创新方式，而是要走出舒适区，勇于闯荡“无人区”，培育更多的技术、理念、模式。创新的核心是“从0到1”，创新的基础是“从1到N”，“从1到N”的积淀是为了“从0到1”的蜕变。不能总是用别人的昨天来装扮自己的明天，核心技术靠“化缘”是要不来的，中国企业必须意识到，只有掌握“从0到

1”的能力，才有可能成为规则的制定者、赛场的主导者，实现“弯道、换道超车”。

由于源创新是从无到有的实践，在这一过程中，难免会有争议，经济回报也不会即刻兑现。这就要求无论是市场空间，还是政策导向，都不妨带着宽容的态度，以面向未来的眼光，给新生事物一些时间，为创新模式保驾护航。

在源创新上，中国企业义不容辞、大有可为。走进新时代，中国市场每天新增 1 万余家企业，企业数量之多前所未有的，传统企业谋求转型升级、互联网企业寻求前沿突破，源创新是有效路径。更遑论，中国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，高质量的本质就是创新；社会环境崇尚创新，创新资源投入持续增加……这一切，都为中国企业的创新提供了更多大河行船的机遇。

市场风口总在变化更迭，但源创新的价值及其为企业带来的生机与活力是持久的。通过撰写《源创新小典：未来企业的成长密码》，我们希望以开放的方式与众多企业共享理论成果、探索实践方式，共同努力解答好创新驱动发展的时代考题，助力中国的创新发展，这也是企业进行源创新的应有之义。

以此为序，期待更多创新道路上的行路者，一起进入源创新的世界，为你为我，为更多人的美好生活而勇毅笃行。

张力军

2018 年 7 月 10 日于北京

序言 扭转企业颓势的“神奇之手”

作为时下最热的话题之一，“创新”不断被身边的朋友们提起。尤其是在商业领域，在那些生死攸关的抉择当口，在那些濒临绝境的“至暗时刻”，创新所带来的“洪荒之力”，往往成为改变企业命运的“神奇之手”。

和朋友们分享两则小故事。大家都知道，在历史的不同时期，我们国家诞生过众多盛极一时的商帮。晋商、徽商、浙商、秦商、豫商……它们开拓了辉煌的商业文明，却又无一例外地重复着盛极而衰的命运。考察其成败得失，我们发现一个规律：兴起之初，它们除了有良好的政商关系，更有着符合时代的商业模式和创新。而不可避免地走到末路时，它们身旁往往站着一个改变了商业模式和规则的新商业群体。

比如大家耳熟能详的晋商。在平遥古城中心那条长 200 余米、宽 5.1 米的青石板大街上，曾经林立着十多家名声显赫的票号。在 19 世纪初，晋商票号采用股份制，有全国性的物流网络，一点不比当时的西方银行落后。到了 20 世纪初，新

式银行在经营模式、价值创造上发生了根本性的改变，山西的票号却依旧沿袭着 100 年前的模式。当然它们也有创新，但充其量也只是些流程优化、降低成本方面的改进。在新旧交替的大时代下，社会一发生动荡，山西票号很快就被新式银行淘汰了。

这是被竞争者的创新所击败的故事。如果你去非洲的索马里，你还能看到创新带来新业态，甚至改变地区面貌的案例。

因为长期战乱，索马里一度经济崩溃、海盗横行，许多渔民加入海盗组织。日本有一个名叫木村清的寿司连锁店老板，他发现店内的高价食用鱼——鲔鱼——的渔场就位于索马里外海。但因为海盗猖獗，鲔鱼产量有限。在大多数人对海盗避之犹恐不及的时候，他却主动找到海盗，向他们提议：当海盗还不如当渔民赚钱。他将自己的渔船借给海盗，教他们捕捉鲔鱼的技术，并且帮助他们安装冷冻仓库。除了提供技术支援，他还建立了产销渠道。于是，当地的海盗纷纷转行，做起了渔民。就这样，木村清的生意做得更大，索马里的一部分海盗也改变了生活方式，当地出现了久违的和平。

如果把晋商的失败和索马里海盗的转行这两个故事放在一起进行比较，你会发现，这其实是一个关于创新的“不同层次”的问题。

山西的票号沿袭着旧模式，充其量进行一些流程优化、降低成本的“小打小闹”式的改进时，新式银行已经用新的理念

和认知体系，创造了关于货币流通的“新生态系统”。当索马里的渔民无以为生而成为海盗时，木村清通过提供技术支援和产销渠道，也创造了一个新生态系统，改善了自己的供货来源，同时还改变了海盗的命运。

在这种比较中，我们接触到一项新理论：“源创新”理论。“源创新”是斯坦福大学教授、企业创新转型策划大师谢德荪在研究中国企业创新和中国经济转型之后提出的新论断。根据“源创新”理论，20世纪初的新式银行和木村清所做的创新，可以称为“源创新”，也就是着眼于开拓新市场、创造新价值、创建一个生态系统的创新。“源创新”是相对于“流创新”而言的。所谓“流创新”，就是着眼于产品改进、流程改进、提高产品质量、降低成本等价值链上的优化工作。

毫无疑问，“源创新”才是扭转颓势、改变企业命运的“神奇之手”。进行“源创新”的企业同进行“流创新”的企业竞争时，无异于“降维打击”。

2015年，《冯仑风马牛》创刊，两年多的时间里，风马牛和朋友们分享过数以百计的商业故事，试图在探讨这些案例的过程中，和大家一起拓展生命体验，启迪商业智慧。回顾这些商业案例时，我们发现，这些案例所展示的成败得失，用“源创新”理论去考究，也能有很好的答案。关于商业领域的创新，“源创新”是值得深入学习和思考的理论。

现在，关于“源创新”理论的新著《源创新小典：未来企

业的成长密码》正式出版，以大量的案例和生动有趣的漫画阐释“源创新”，破解企业在发展过程中的创新之道。我们把这本《源创新小典：未来企业的成长密码》推荐给朋友们，希望大家能从中获得新的启发。

《冯仑风马牛》

2018年6月17日

目 录

自序 / III

序言 扭转企业颓势的“神奇之手” / VII

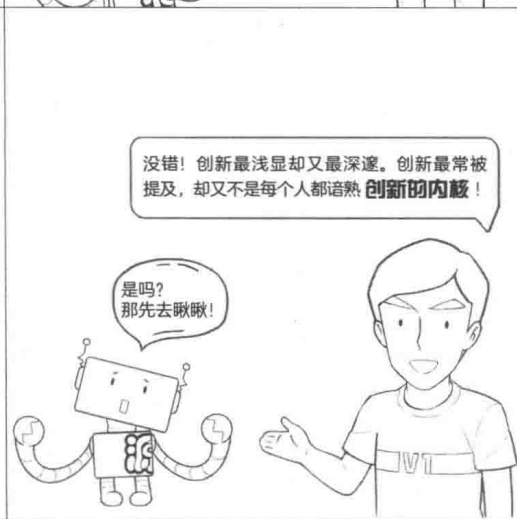
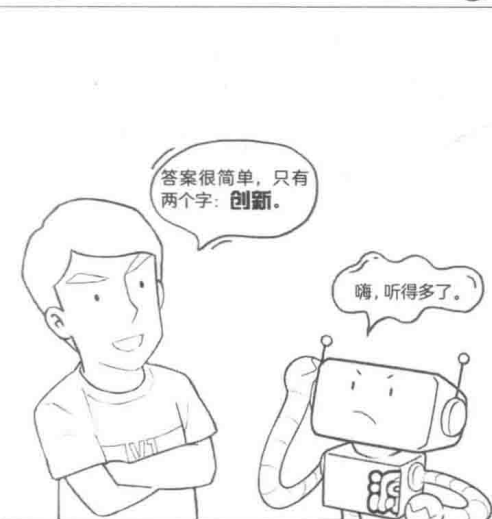
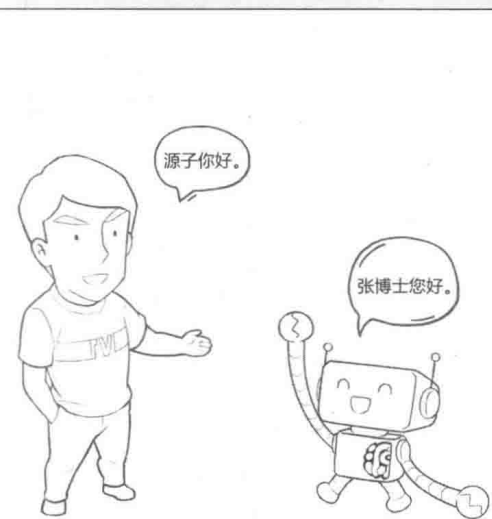
1 源创新原则 / 003

2 双子星源创新与流创新的异同 / 023

3 源创新该怎么做 / 043

4 源创新 hands-on 搭建 / 065

5 源创新将你与世界联结 / 083



1 源创新原则

1

天下创新分两类：一则，科学创新；二则，商业创新。

科学创新是基于科学的原始发明创造，也称为始创新；商业创新则是创造社会价值。

张望西东

创新是天下最酷的武功。

这个武功又分为两大门派：科学创新和商业创新。（有没有很像“德先生”Democracy和“赛先生”Science呢？）

当今天下，马云、李彦宏、马化腾、雷军这些科技大佬都是善用这两大武功的顶尖高手。

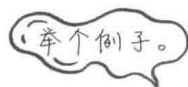


源案例

“半亩方塘一鉴开，天光云影共徘徊。问渠哪得清如许，为有源头活水来。”

什么是始创新呢？

始创新是原始的科学创造，可以提供新的机会和可能性。这些可能性可以用在流创新里，也就是用新的创新性把现有东西的价



值提高一点，但是这个影响力并不大，好在它的竞争力可以提高一点。它也可以用在源创新里，带动整个市场发展起来，超越原来的竞争力，打开一个新的创新局面。

大家知道火药是我们中国人发明的，火药本身就是始创新，但是谁最大化利用了火药呢？

是西方，尤其是英国。为什么呢？

火药是一个始创新，我们中国用在了流创新上。主要用于制造鞭炮、烟花，增加节日气氛，所以它的价值有限。

但西方将火药用于源创新。尤其是在两个方面：第一用在军火，第二用在开山。

这两个方面帮助支持了欧洲的第一次工业革命。工业革命

需要什么？第一是资源，资源从哪里来？英国本土没有什么资源，只能用枪和炮从全世界将资源抢过来。第二是交通运输，用火药开山开路，运送物资。

西方将火药的价值最大化了，但在中国我们却用在了小小的地方。

什么是商业创新呢？

2018 年的世界首富是谁呢？没错，就是亚马逊（Amazon）的创始人杰夫·贝佐斯。1995 年电子商务网站亚马逊创立。仅用短短几年就发展为世界上最大的图书零售商，给传统书店带来了严峻挑战。基于互联网形成的新型商业创新的网络书店显示出强大的生命力与竞争力。Amazon 属于经典商业创新的例子。

