

# 复盘

反思创新与商业模式

Replaying Global Innovation Chess

孙黎 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 复盘

反思创新与商业模式

Replaying Global Innovation Chess

孙黎 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

复盘:反思创新与商业模式/孙黎著. —北京:北京大学出版社,2012.6  
ISBN 978-7-301-20718-5

I. ①复… II. ①孙… III. ①企业管理-文集 IV. ①F270-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第111861号

**书 名:** 复盘:反思创新与商业模式

**著作责任者:** 孙黎 著

**策划编辑:** 贾米娜

**责任编辑:** 贾米娜

**标准书号:** ISBN 978-7-301-20718-5/F·3200

**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.yandayuanzhao.com>

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

**电子信箱:** em@pup.cn

**印 刷 者:** 北京鑫海金澳胶印有限公司

**经 销 者:** 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 18.75印张 257千字

2012年6月第1版 2012年6月第1次印刷

**定 价:** 39.00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 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

# 序

筚路蓝缕 以启山林

PREFACE



今天，是我们管理学院创业大楼奠基的日子。这座新设计的大楼将会有着全球顶级的头脑风暴教室、最开放的自由讨论空间、最先进的辅助学生“浸泡”在创业中的环境。在这次全球经济危机刚刚开始复苏之际，全美各大学都在降低预算、减少开支的情况下，我们堪萨斯城密苏里大学却能大兴土木，全源自于堪萨斯城的创业家能够乐施好善。著名的创业家亨利·布劳克一直支持管理学院的发展，去年再度捐助3200万美元，让我们管理学院能建立在一个新发展的历史里程碑上。

事实上，美国能走出历次经济危机，仰仗于创业与创新活动。正如本书的研究所佐证的，在经济危机中创业的企业，有着更强的基因，在未来的发展中能创造更强的竞争优势。同样，即使在本轮经济危机中，我们也可以看到新一轮的创新与创业活动正如火如荼，从飞机、汽车的设计到三维印刷机，从页岩到社交网络，从孟加拉的穷人银行到卢旺达的大幅脱贫，全球的创新与创业活动正极大地改变着社会、经济、环境与政治。

我很高兴我们学院的孙黎教授能就这一博大的主题出版这部著作，让更多的读者能认识创业与创新对社会的重大作用，尤其是在经济转型期的中国，创



业与创新在改造产业结构、提升产品价值、改善公司治理甚至提升整个社会的道德观、价值观等各个方面，都有着积极的重要作用。希望本书的“复盘”研究与出版，能让整个社会对创业与创新有着重新的理解并使之振兴起来。

正如本书的主题——从更宽的社会视野、更长的历史角度看创业与创新，这不禁让我想起我的外祖父陈嘉庚先生。他在一百年前从福建来到新加坡，从“顺安号”米店开始创业，然后又生产菠萝罐头，大力发展橡胶园，之后又扩展到胶鞋、轮胎等产品。他的创业历史，与数千年前《左传·宣公十二年》中描写的一样，驾着简陋的车，穿着破烂的衣服开辟山林。但创业再艰苦，外祖父也捐出大部分经营利润，扶助建立新加坡南洋华侨中学、水产航海学校、厦门大学，等等。他在给集美学校的一封信中表明自己的理想：“鄙人所以奔走海外，茹苦含辛数十年，身家性命之利害得失，举不足撓吾念，独于兴学一事，不惜牺牲金钱，竭殫心力而为之。”

从陈嘉庚到亨利·布劳克，从南洋到堪萨斯城，创业家精神一直是人类文明最持久忍耐的灯塔，永远彰显着伟大的复兴力量！

是为序。

堪萨斯城密苏里大学亨利·布劳克管理学院院长

2012年3月8日

# 导言

复盘：寻找新的战略突破<sup>①</sup>

INTRODUCTION

基辛格在新书《论中国》中精要地论述了中西方战略的不同：“如果说国际象棋是讲究一举定胜负的战斗，围棋则是一场旷日持久的战役。”国际象棋正如西方的传统战略，崇尚决斗，力图部署压倒性力量、硬碰硬谋求完胜；而围棋则反映中国文化的战略、思想、哲学和行动策略。中国的领导者从动荡更迭的历史中学到的不是破釜沉舟，而是耐心地积累相对优势，更长远地、间接地解决问题。同样，从中国企业众多国际化成败的案例看，联想提供了一个可以效仿的战略工具——复盘。

复盘来自于围棋，许多高手通过复盘，在每次博弈结束以后，重演之前刚刚结束的对局，找出双方攻守中的漏洞与新的可能性，从而加深对对手的理解，了解自己的弱点，达到新一境界的“知己知彼”，提高自己的技艺。同样，在管理中，将更多时间用在复盘上，可以将不同的思维相互不断碰撞，不断激发新的方案，新的构想、新的思维、新的方略可能就会脱颖而出。柳传志最近到欧洲访问，发现联想的两百多个欧洲管理人中，讨论问题时用得最多的一个中国词汇，就是“复盘”。联想的组织发展总监 Anjani Bhargavare 认为：复盘可以

<sup>①</sup> 孙黎、石维磊、李磊，“复盘：战略的中国流”，《中欧商业评论》，2012年第1期。



帮助管理者回顾过去。CFO 黄伟明说：“企业最危险的是在成功之时，这时你会以为每一项决策都是正确的。这就是为什么你要检讨你所做的一切。”

那什么是复盘呢？复盘如何开启中国企业创新的突破呢？

### 1. 复盘是一种探索性的学习机制

组织管理大师马奇对组织学习一直拥有独特的观点，他认为学习是一个不可或缺的工具，但同时也可能是一个不可靠的工具。原因在于我们的经验往往来源于有限的样本。例如我们寻找一个餐厅吃饭，可能会先上网查大众点评网（dianping.com）上的评价，对于有 100 人以上的点评，估计能基本显示大众的基本评价，能帮助我们快速作出决策。但如果一家餐厅仅有 10 位、20 位客人的评价，我们很难就这些有限的评价作出决策，因为只有多次服务的平均水平才能准确地衡量一家餐厅的真实服务水平。这种因为样本而产生的误判，加上评价本身的模糊性，例如每个人对大众点评网上的评价工具——“口味”、“环境”、“服务”有可能有不同的权重，这些评价标准与你所需要的可能并不相符。比如你可能要招待一位从非洲来的尊贵客人，其他人的评价就不能替代你自身对餐馆的学习与评价过程。这种大众智慧所积累的经验就有可能成为经验的陷阱（March, Sproull, and Tamuz, 1991）。

马奇指出，要突破过去的成功所积累的不可靠的经验，最有效的方法是探索（Exploration），也就是指尝试新事物，从各种新颖事物中找到更好的、可以替代旧事物的可能性。复盘就为组织提供了这种在有限的资源与实践下让员工不断尝试新事物的创新机制。例如在 2000 年，联想拆分成神州数码与联想集团，联想投资首席管理顾问王建庆就回忆道：柳传志就带领团队对联想历史上曾经做得好与不好的业务进行反复复盘，在这个过程中逐渐认识到做企业什么是最重要的，做不好的关键原因有哪些。在复盘中，参与方可以进行双向、多向的交流，对自己、对他人走的每一步的成败得失进行分析，同时提出假设，如果不这样走，还可以怎样走；怎样走，才是最佳方案。这样马奇所号召的



“狂野的想法”、“愚蠢的想法”就会出现，正是这些看似愚蠢、不合常规的尝试，却可能开拓新的发展方向，提高组织的适应能力和生命力（March, 1991）。

## 2. 复盘强调了对“盘”的设计、布置与控制

复盘并非是事后诸葛亮，而是强调对整体盘面的控制与设计。例如，中国棋手陈祖德九段首创了中国流的布局，这是一种在对弈中抢占实地、获得先机的开局法，是在多次复盘中挖掘出来的。为了更好地复盘，博弈者事先要对盘面进行有意识的控制与引导，大胆假设、小心求证，从而才有利于盘后的评价与学习。

例如，华为和赛门铁克在 2008 年成立了一家合资公司，华为为新公司提供其电信存储、安全业务，而赛门铁克为新公司提供一定的存储和安全软件许可，并投资 1.5 亿美元。这一合资模式明显是对当年华为与 3Com 的成功合资模式的复盘与模仿，使华为进入相对陌生的企业市场，为企业客户提供创新的安全存储与系统管理解决方案。三年后，这一中国流布局成为华为建立云计算战略、形成更为整体的 IT 和云能力的重要基础。经过复盘与谈判，华为以 5.3 亿美元收购赛门铁克持有的合资企业 49% 的股权。

同样，在 2005 年收购 IBM 的 PC 部门前，联想就设定了三年预期，包括营业额、利润率、现金流、股东回报。2007—2008 财年，联想全年销售额上升 17%，达到 164 亿美元，这些良好业绩成为 2008 年国际金融危机的缓冲，通过预设目标与布局，联想为复盘购并作好了准备，使与 IBM 国际购并的经验可以复制到后来与 NEC 的购并与合资中去。

## 3. 复盘可以成为实验性事件的总结，成为变阵的基础

另一种复盘发生在组织结构重大变革的前夜，通过实验性事件，测试变阵的可能性，并对这些实验性事件进行评估，为下一步的变革作好准备。通过这些实验，可以展现一些未来可能的情景，让管理者比较、质疑现行的认识模式，从而引导变革。推崇学习型组织的丹尼斯·舍伍德在《系统思考》一书中指



出：“虽然未来充满了不确定的因素，但现在对一系列可信的、可能出现的未来情景进行模拟决策，并反复检验，这样，一旦未来这些情景真的发生了，我们就可以采用已经验证过的决策，最大限度地避免因为突然面临意外而陷入慌乱的概率，增加把握住机会的几率。同时，通过预想未来，有助于塑造共同愿景。”

据王建庆介绍，在联想文化中，复盘有一套规范的流程。首先，在整个公司中成立了一个复盘的项目小组，根据公司里的项目前后梳理；复盘一开始，就有详细的文档，小组会根据所有项目的历史情况、现在的结果以及小组对事情的反思和总结，写出复盘报告。在10年时间里，联想已经总结出复盘文档达240多个。

在金融危机的2009年3月，联想宣布在全球范围内进行组织架构大调整，原本以地理划分的大区，被重新组合为“新兴市场”和“成熟市场”两大业务集团。这样变阵的基础，来源于一系列对新兴市场发展策略的复盘：自2005年10月起，陈绍鹏成为联想大中华区负责人，联想在中国的交易型客户与关系型客户的战略被成功应用；2007年10月，俄罗斯及五个独联体国家划归大中华区管理，而在2009年的变阵中，这些战略被推广到整个新兴市场集团，覆盖中国内地和中国香港、中国澳门、中国台湾以及韩国、东盟、印度、土耳其、东欧、中东、巴基斯坦、埃及、非洲（包括南非）、俄罗斯及中亚。而另一成熟市场集团则覆盖澳大利亚/新西兰、加拿大、以色列、日本、美国、西欧等地以及全球大客户。在复盘的基础上，联想成功地实现了变革，新架构取代公司现有的地理大区，使之和公司战略方向以及市场特性更匹配。

#### 4. 在实际管理中，中盘也可以实行复盘

围棋对局可以分为布局、序战、中盘、终局站、官子五个阶段，中盘可以说决定了七分胜负。在实际对垒中，博弈者可能没有时间去复盘，但还是可以冷静地反思自己的策略与对手的反击，重新制定新的战略。而在实际管理中，



由于没有时间的限制，中盘也可以实现复盘。例如，“建班子，定好战略，带好队伍”这管理三要素是联想的制胜法宝。贯穿这三要素的，是联想最擅长的确定规划、统一思想与集中执行。联想在购并 IBM PC 部门前有着强大的企划部，在购并整合后，这个部分在西方机构中找不到相应的部门，也就消失了，但引进了 IBM 运营（Operation）的组织思路。在中盘复盘，运营部门经常向决策机构汇报阶段性的工作成果，将成果与目标进行对比分析，作为人员考核的依据，而在期末的复盘中，运营部门则提供情报信息、反馈专业意见、协助业务部门制订计划。<sup>①</sup> 在高管层面，2009 年 2 月，柳传志重任董事长、杨元庆任 CEO 之后，建立了联想的核心管理层——联想执行委员会（LEC）。LEC 的 8 位成员每两周开一次会，复盘成为重要的工作议题。它不仅要决定下一步的策略，而且还要讨论具体怎么执行、分成几个步骤、用什么样的组织架构、怎样检查执行的进度，同时，相关的负责人在过程中还要对进度进行不断的观察和调整。

中盘中对复盘工具的运用，可以借鉴项目管理中的里程碑式管理：通过建立一系列的里程碑，不断在中盘检验各个里程碑的到达情况，从而实现对项目工作进展的控制和总目标的保证。里程碑式管理被广泛地运营于软件开发项目的管理、风险投资对新创企业的监控等。例如，香港地铁在深圳投资建设地铁 4 号线时，就采用了里程碑式管理。通过对里程碑的设定和执行，香港地铁以分段检测的方式，降低了项目整体风险，提前检测和释放了项目风险。同样，联想在投资复盘时的工作包括：第一，要不断检验和校正目标是否正确；第二，在每一个小的里程碑节点中，检验当初的决定的正确与否和执行情况；第三，在过程中总结规律。王建庆总结道：“从 2001 年开始，我们对任何一个项目做完投资，或者是做了投资决策后，就开始复盘，主要是检查方法有什么问题，有什么地方没有考虑到，跟项目走一段时间再复盘，比较项目进入之前和之后

<sup>①</sup> 参见李国刚、许明华：《联想并购以后》，北京大学出版社 2010 年版，第 103—107 页。

的情况，这样会有更多启示。”

### 5. 复盘成为重新发现问题、认识问题的基础

通过复盘，当某种熟悉的类似的局面出现在管理者面前时，管理者不仅能知道自己将如何去应对，还能在脑海中形成多种应对方法，这是因为管理者通过复盘，对产生问题的各种假设、价值系统或理念都有了深入的认识，对当前所处的状态产生了敏锐的感觉，从而更好地对下一步的走向作出判断。复盘的这种优势在于管理者采用了双环回路的学习路径（Argyris, 1977, 2002）。

这一学习理论由哈佛商学院教授克里斯·阿吉里斯提出：如果把学习界定为检测和纠正各种错误，传统的学习是单环回路式学习，在出现错误时，其解决问题的方法不改变基本的控制基础。一个典型的例子是恒温器的设计，其单环控制程序是这样的：如果房间温度太低，恒温器就会打开；如果房间变得太热，恒温器就会关闭。在这种模式下，管理者只要记住各种理论的适用条件，然后根据环境变化具体应用即可。而双环回路式学习则要求对恒温器本身的编码提出质疑：为什么它要设计成能够测量温度？其测量机制是什么？在此基础上，再考虑调整温度这一环。因此发生错误时的纠错机制不是采取单环的对应，而是采取改变控制基础的机制，在此基础上再采取行动。例如对安然公司倒闭的案例进行复盘，管理者不仅要认识到安然背后缺失的公司治理机制，还要考虑社会伦理对 CEO 操纵财务报告的影响、美国资本市场制度对公司治理的影响等。通过这样的复盘分析，管理者遇到新的案例情境，例如三鹿集团在婴儿奶粉中添加三聚氰胺、阿里巴巴未通过董事会决议就转让支付宝股权等案例，就会在决策背后发现各种制度的制约。

复盘就是通过这种双环回路的描述、呈现与分析，让管理者认识到“第二度空间”。一般人只看到第一度空间，但是社会中常存在某些不为人所知的意识控制或“潜规则”，例如复盘三聚氰胺案例，可以看到牛奶全行业快速成长中的恶性竞争、添加物质潜规则背后的企业家道德伦理的缺失等。因此，复盘不仅是试图去回答问题，而且是重新“发现”问题、重新“认识”问题，参见图 0-1。

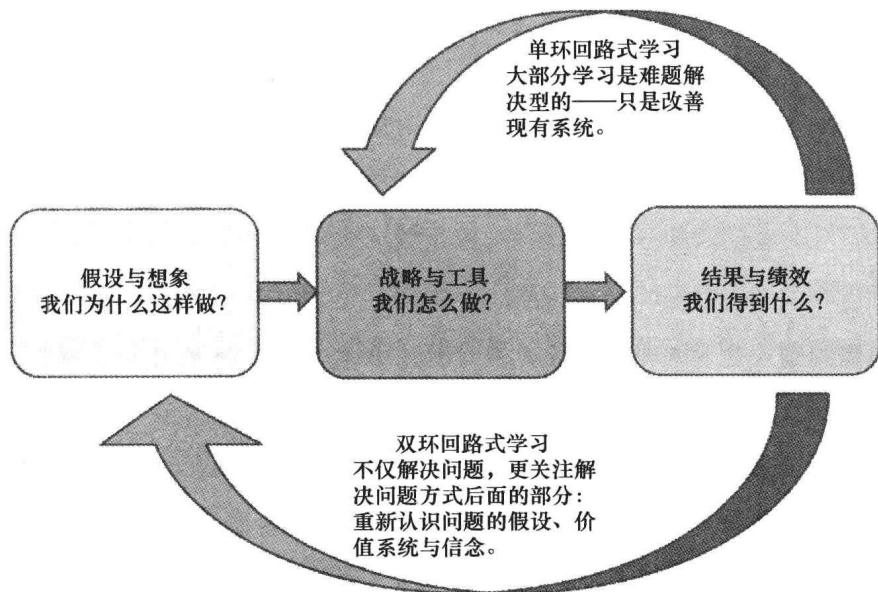


图 0-1 复盘的组织学习理论框架

资料来源：Argyris, 1977, 2002。

在联想并购 IBM 的 PC 部门后，联想的付军华被外派到美国三年，负责新公司的整合。她牵头对中国和海外两边的财务政策、财务科目的说明、财务预算的流程等方面进行对比分析。复盘之后，她很欣喜地发现，其实 IBM 和联想的做法大体相同，不同的地方则各有利弊。IBM 的做法有很多值得学习的地方。联想的做法也有很多适应 PC 行业的地方，比如说联想的精细化管理、“拧毛巾”理论——在 PC 行业是需要非常精细化的管理来取得利润最大化的。理解了财务决策背后的假设，付军华之后还负责了新公司成立之后第一年的全球预算管理。她结合双方的优势，将重新梳理的全球预算流程，应用到了整合后公司新财年的预算制定过程中。

由此可见，复盘不是充当占卜和预言的角色，而是基于一连串事件的逻辑和经验进行推演，对影响决策的各种因素作出周密的全盘深入剖析。复盘最重要的作用，是可以揭示出事件背后的各种因素，预测各种功能和行动的后果。对应各种可能性不仅加深了管理者对经营环境的深层理解，而且对引发组织变



化的各种偏好、价值观与理念都会有更全面的认识，也对竞争环境中各种利益相关者的各种反应有了更深的理解。



## 复盘窗口

### 复盘工具箱

**情景规划** 这种规划要求公司通过对未来发展的一系列动力、事件、结果的分析，想象可能发生的几种未来情形，然后对类似“黑天鹅”式的出人意料事件采取对应战略。荷兰皇家壳牌石油运用情景规划成功地预测到1973年的石油危机，通过事前的良好准备，成为唯一一家安然度过那次危机的石油公司。复盘虽然是对过去的追溯，但同样可以对过去事件进行多重的、不确定的、适时调整的假设，从而更充分地开展讨论，找到更好的战略，也可以对过去的绩效进行更好的评估。

**战略模拟** 战略模拟与游戏也可以成为复盘的辅助工具。在伊拉克、阿富汗战场上，美军利用游戏模拟恐怖分子混杂在平民中的游击战，从而提高了对复杂战争环境下的决策、反应能力。同样，游戏也可以显著地促进学习与经验的积累。管理者可以通过游戏认识组织中的一些最困难、最复杂的问题。游戏可以压缩时间与空间，让游戏参与者在模拟型复盘中，快速了解环境变化、竞争对手反击等各种情景，从而培训决策能力。例如，著名的蓝海战略就被软件公司开发出模拟游戏。

**平衡计分卡** 它是由哈佛商学院会计学教授罗伯特·卡普兰与企业顾问戴维·诺顿共同开发的一种绩效评价体系。与复盘一样，该体系侧重于战略应用，使得传统的绩效管理从人员考核和评估转变为对战略实施的整体评估，使那些所谓“务虚的战略”落实为一步一步可操作监控的、具有明确时间节点、责任归属、资源安排的行动计划。领导者可以应用平衡计分卡，从战略、人员、流程和执行四个关键因素进行全面复盘，在企业的战略地图上，平衡长期和短期、



内部和外部关系，为各类利益相关者，包括顾客、员工、股东等创造价值。

**里程碑管理** 来源于项目管理与风险投资。在软件开发项目中，里程碑一般是项目进程中阶段性工作的标志。在到达里程碑时，一般要对项目进行检查与复盘，比较实际进度与预计计划的差异，并根据差异进行调整计划。不同类型的项目，里程碑也不同。其管理优势首先在于将大项目划分成若干个子项目或若干个子阶段；其次是通过每一阶段对各人员角色职责的考核和监管，以保证开发过程的进度和质量。在风险投资中，投资者也往往对新创企业设定各种里程碑（例如新技术取得专利或医药证书、新产品成功上市、实现盈亏平衡等），通过复盘，实现对企业的多轮投资、价值评估和对创业者的期权激励等。

**Why not 问题** 丰田公司是世界上精益求精的公司，其在做每件事的时候，都会问五个“Why”，从而深入挖掘事件的前因后果。对复盘来说，最重要的问题是 Why not（为什么不呢）。如果你连续问 5 个 Why not 问题，其结果一定会出人意料。因为每一个 Why not，都是对原有惯性思维方式的质疑和颠覆。彭加勒最先提出狭义相对论，大卫·希尔伯特也通过等式得出了广义相对论，但是他们都没有跟爱因斯坦一样通过提问来实现理论的创造性跳跃。爱因斯坦沿着一缕光束思考：我们为什么不能摒弃牛顿所确立的绝对空间和绝对时间的概念呢？在核定理论时，他也不断问自己：为什么这不是上帝绘制宇宙的方式呢？为什么概率不能在宇宙中起到作用呢？同样，在管理中，《快速公司》杂志创始人艾伦·韦伯认为，好问题永远比好答案重要。这正是为何与善于提出好问题的人在一起工作，会更让人兴奋。

其背后的原因有：（1）问题是针对狂妄自大的良药。组织里天然地会有遵从权威的倾向，真正的问题可以释放谦卑、求知欲甚至脆弱的力量。在复杂性日增、充满变革的今天，领导者正需要保持谦卑、求知欲，认识到自己的脆弱点。你不可能掌握所有的答案，但是保持谦卑、求知欲就能吸引更多的观点、更多的机会、更多的帮助。（2）好问题是所有变革和创意的基石。“为什么”、“为什么不”、“如果……会怎样”带来的更多的是可能性而不是疑惑，这些问

号带有颠覆性，能够把人们引入创造新事物的思考模式当中。(3) 好问题产生凝聚力和感召力。由一个团队共同提出的问题将会产生更多的团结、投入和上进意识。这就是 Zappos 的 CEO 谢家华说的“我们问自己的问题”。

当然，没有唯一正确的问题，只有最有力量的问题：我们为之奋斗的理念是什么？我们赞成和反对的分别是什么？我们现在做的事情为什么重要？在复盘，管理者要将爱因斯坦的标签“想象力比智慧更重要”贴在头脑风暴会议室中。

.....

## 在复盘中成长

复盘不仅应用于国际化复杂的经营环境与重大购并、合资等战略性决策，同样也适用于公共管理与创业管理等其他应用。

在西方民选政府体制下，重大灾难或者决策失败都会引起公众的强烈关注，民选代表往往会组成独立调查委员会，对事故进行复盘。例如获得 5 亿多美元政府贷款担保的美国光伏企业 Solyndra 数月前突然破产，美国国会组成专门的调查小组委员会，就倒闭案举行听证会，复盘公司财务状况是否涉嫌政治操作。在中国，造成 30 人以上死亡，或者 100 人以上重伤，或者 1 亿元以上直接经济损失的事故为特别重大事故，应直接启动重大事故调查程序。温州动车事故后，国务院设立了事故调查组，下设技术组、管理组、综合组，同时聘请了国内权威专家组成专家组。调查组对事故车辆残骸等有关物证、数据资料进行了封存和保护，同时调取、解读、分析了事故前后的录音资料以及机车综合无线通信设备等装置、仪器、设备的全部信息。为了能够更详尽、更客观地掌握事发时的数据，调查组还通过搭建数据平台再现了 7 月 23 日甬温线设备发生故障时的状况，还在甬温线永嘉站至温州南站间进行了事故现场实车模拟再现试验。这些复盘结果不仅揭示了信号技术存在缺陷导致事故，并提出在技术缺陷背后，



组织和管理不善才是动车事故形成的主因。对事故的复盘将对国有铁路的管理体制、治理模式产生深远的影响。如果此类事故能像美国一样举行公开的听证会，那么各个行业都能从这类公开的复盘中汲取教训。

同样，复盘也可应用于中小企业的创业管理。在拙作《站在美国阳台看中国》一书中，我们提出奏效思考是创业家成功的基础。这些奏效创业家更善于复盘，经常在“我是谁”、“我知道什么”、“我知道谁”等社会资源、人力资源的盘面上，在可承担的损失下，组合各种资源，并通过各种社会性交互，组建管理团队，筹集风险投资，在这个一对多的过程中扩展自己的资源，减少资源的限制，从而组建出一个内生增强的奏效网络，为未来开拓出无限的可能性。

例如，芝加哥大学的研究生梅森打造了一个名为 Point 的网站，这个网站旨在将大家共同遭遇的问题转化为行动，让大家一起来行动并迅速解决问题。这个网站的口号是：“用行动解决问题，这比请愿要好，比募款要强。”例如要求百事可乐使用可以生物降解的塑料瓶来灌装其知名的 Aquafina 矿泉水。但这些希望引起社会共识的努力并没有吸引到足够多的用户注册，到了 2008 年 10 月，Point 已经处在了关闭的边缘。为此，风险投资家与创业者重新对网站进行复盘，发现在 Point 网站上最热门的活动便是利用社交网络的优势进行团购，那为什么不将理想主义的技术转化为商业呢？——Groupon，即 group（团体）和 coupon（优惠券）的组合——就这样在复盘中浴火重生。

创业家往往通过复盘，不断在实践中检验自己原来的各种假设，把偶然事件的发生看做是机会的出现，想方设法地加以利用，而不是规避，把偶然事件转化为盘面上对自己有利的资源扩展。从这个意义上说，对经验丰富的创业家而言，从没有一成不变的商业计划书，也没有比人强的形势。商业模式更是一个大胆假设、小心求证的不不断复盘的结果。

复盘，正成为战略反思的第一步。在下一个十年，中国的创新力将在哪里？

在前瞻时，最开始的一步是对过去进行回复与总结，在反思中探索新的道路。在中国加入 WTO 十年后，对全球化的新格局进行复盘，我们可以预期：新



一轮的竞争将在土狼（本土企业）与狮子（跨国公司）中展开。在这场全球化的竞争中，中国不仅更多的企业会攀登到“《财富》500强”的高峰，更重要的是，创新不仅在科技层面展开，更在组织结构、公司治理、社会价值等各个层面，塑造一群新的企业丛林，骄傲地立于世界之巅。

在这场全球展开的创新竞争中，本书将反思与前瞻以下波澜壮阔的话题：

创新无疆。创新正冲破传统国家的界线与疆域，全球化的人力资本流动，使土狼与狮子在一个全新的平台上竞争。

创新无间。全球产业价值链上的互通、协作，使中国山寨企业崛起、进化，孵化出新一代的英特尔、波音与西门子。

创新无穷。智力资本是知识经济的重要推手，如何通过公司治理“给力”智力资本，发挥智力资本不可穷尽的潜能？如何重塑政商关系，使腐败不会侵蚀创新？

创新无极。地理上智力资本的聚集、网络化改变了全球化的新世界，如何管理狮子与土狼间的战略联盟？

创新无限。创新正改写资源配置与各种商业模式，如何突破战略思维的禁锢，思考企业的社会责任？