

INNOVATION THAT FITS

世界500强的创新魔方

《21世纪商业评论》

通用 IBM 英特尔 思科 宝洁 沃尔玛等世界500强企业

教你玩转创新魔方
执行主编 吴伯凡 真诚推荐
迈克尔·劳德 (Michael D. Lord)
J. Donald deBethizy (J. Donald deBethizy)
杰弗里·沃格 (Jeffrey D. Wager)
唐纳德·沃格 (Donald D. Wager)
杰弗里·沃格 (Jeffrey D. Wager)
单波 译

创新魔方五大面，巧妙组合是王道

INNOVATION THAT FITS INNOVATION THAT FITS INNOVATION THAT FITS INNOVATION THAT FITS INNOVATION THAT FITS

世界500强的创新魔方

THAT FITS INNOVATION

迈克尔·劳德 (Michael D. Lord) 著
杰弗里·沃格 (Jeffrey D. Wager) 著
唐纳德·德贝西 (Donald deBeauvoir) 著
单波 译

迈克尔·劳德 (Michael D. Lord) ◎著
德伯赛西 (J. Donald deBeethzy)
沃格 (Jeffrey D. Wager)
唐纳德·德·沃格 (Donald deBeethzy)
杰弗里·沃格 (Jeffrey D. Wager)
单波 ◎译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

世界500强的创新魔方/ (美) 劳德等著; 王娜 单波译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-11435-4

I. 世…

II. ①劳… ②王… ③单…

III. 企业管理-研究-世界

IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 220111 号

世界 500 强的创新魔方

迈克尔·劳德

[美] 唐纳德·德伯赛西 著

杰弗里·沃格

王娜 单波 译

Shijie 500Qiang de Chuangxin Mofang

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 [http:// www. crup. com. cn](http://www.crup.com.cn)

[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 250 mm 16开本

版 次 2010年1月第1版

印 张 11 插页2

印 次 2010年1月第1次印刷

字 数 171 000

定 价 32.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

星巴克除了咖啡，还有什么

在谷歌、百度中反复搜索“创新”，希望找到最完美的解释，可眼花缭乱的结果让人更加迷惑。创新本身似乎就是一种创新，每个企业家对创新都会有自己的解释。

曾几何时，创新令无数管理者为之疯狂，然而余热殆尽，丰厚的潜在回报背后是无尽的高风险。无数的企业因为在错误的时间，用错误的方式进行创新，最后落得折戟沉沙，当然也有企业利用创新将自己推上商业霸主之位，或摆脱了竞争者的围追堵截……其中的故事曲折而耐人寻味。

星巴克伴着诱人的咖啡苦香诞生了，在初创时期，它提出了“咖啡体验”的经营理念，开创了自己独特的模式：现场制作、开罐即饮和咖啡师精心调制浓缩咖啡等。这让消费者在搅拌咖啡的同时，享受着一种付得起的奢侈感。他们不仅仅在品尝一杯咖啡，更是品尝一种心情，而这也正体现了核心创新的魅力。在2000年网络热潮的席卷下，星巴克又通过外旋创新的方法，利用电子商务推出了储值卡服务。乍看，咖啡和储值卡似乎没有任何关联，但这些卡却让坐在星巴克角落里的顾客能更快捷、更方便地享用咖啡。这种外旋的创新可以将人们的精力更好地集中在“体验”上，它为核心创新增添了动力。核心+外旋的创新方法打造出星巴克的咖啡王国。

商业界这样的动人故事数不胜数，但其中的奥妙并不是每个人都能参透的。本书的作者是3位创新领域的先锋人物，他们在研究了几百家企业创新的沉沉浮浮之后，为我们带来了真知灼见——创新不只是一种简单的变革，更是多种方法的智慧组合。简单速配并不能赢得成功创新；而因时、因地、因人的巧妙组合才是创新王道。

真正的传奇永远不会停止创新，真正的创新永远不会停止探索。仅以此书献给那些创新路上的探索者。

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

✎ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。
时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

✎ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

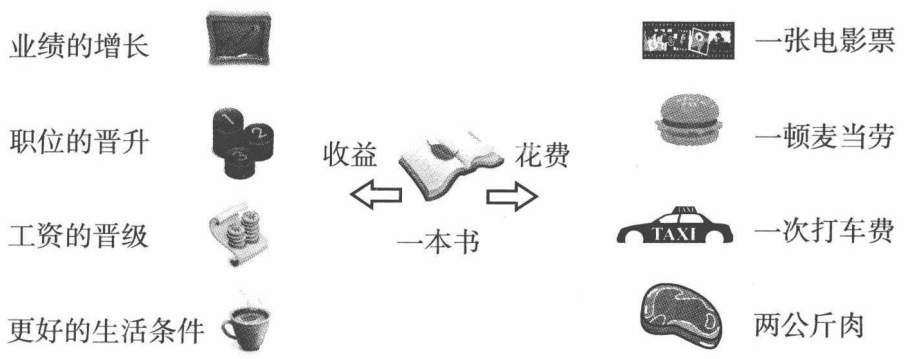


a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

✎ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。



在创新大潮的激战中，真正胜出的企业是能灵活运用创新方法，并将创新组合的优势发挥得淋漓尽致的企业。创新有如投资，在提供丰厚潜在回报的同时也存在高风险。

对于快速发展的中国，创新的地位不言而喻，创新的风险可想而知。本书应时出版，它深入探讨了国际知名公司的创新成败，为中国企业家提供了难能可贵的真知灼见。

——《21世纪商业评论》执行主编吴伯凡

目录 CONTENTS

第1章 “不创新，即灭亡”吗 1

“不创新，即灭亡”这一充满激情又令人敬畏的咒语迷惑了管理者。

第2章 创新魔方第一面：

风险投资，两败俱伤的选择 20

安达信：启动得太晚了！仅两年后，安达信就被埃森哲出售，埃森哲为此损失了两亿多美元。

第3章 创新魔方第二面：

知识创新，不能让你坐收渔利 47

强生：知识产权转让让人很不省心，强生与安进公司曾因它们共同开发的抗贫血药激烈论战。

第4章 创新魔方第三面：

创新联盟，低效、内耗惊人的机制 71

迪士尼：迪士尼与皮克斯合作了多部成功的动画电影，但矛盾随之而来，最终分道扬镳。

第5章 创新魔方第四面：

并购创新，先吃螃蟹的人未必得到实惠 97

奔迈：奔迈要求独立未果，人才因此流失。流失的人才变成了奔迈的行业对垒。

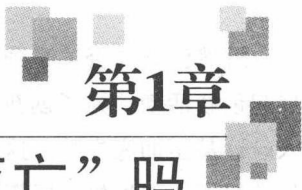
第6章 创新魔方第五面：

外旋创新，失落皇冠上的宝石 122

热电公司：混乱不堪的24家外旋子公司拥簇着一家集团控股公司，核心业务被外旋，追悔莫及！

第7章 创新魔方面面观，玩转并不难 145

“简单速配”是玩转创新魔方的大忌，丰厚回报来源于复杂、折中的机制。



第1章

“不创新，即灭亡”吗

“不创新，即灭亡！”

——各界人士

就生物进化而言，创新与灭亡是司空见惯的事情。在进化过程中，大多数物种的突变以失败告终，能够生存下来的全新物种是极少数，而最终能够繁盛起来的则少之又少。这一生物学规律同样适用于商业。过去几年中不断变化的创新潮流与时尚恰恰体现了这一严酷的现实。

然而，在过去 10 年的时间里，管理学大师、媒体以及市场都在鼓吹一个与生物学中的创新规律不尽相同的信条，即“不惜一切对创新顶礼膜拜”。他们坚定而忠实地相信创新具有超越一切的力量。在他们看来，创新似乎不具有任何风险，而真正的威胁来自不去创新，因为满足对新产品的需求是最重要的。“不创新，即灭亡”这一充满激情又令人畏惧的咒语迷惑了管理者，而在竞争中生存下去的愿望足以使他们将这一急迫的口号付诸行动。但除了生存，狂热追求创新的人们对创新抱有更多期望。

新经济时代，旧规则已不再适用。敏捷而果敢的创新先锋们会迅速发展起来，并获得传统商业运作方式无法获得的惊人财富。

激情创新后的幻灭

既然创新与否关系到企业的生死存亡，许多管理者、企业家便急切地开展起创新活动，为了创新可谓不惜一切代价。但是大量公司在创新过程中误入歧途甚至彻底失败。这些公司在新技术尚未成熟、新的商业模式未经验证的情况下，匆忙投入巨资，结果却并不能从中盈利。这些盲目迷信创新的公司包括大型企业、跨国公司、蓝筹公司以及刚刚创办的新技术企业。

在这段时间里，人们对创新的那种夸张而又普遍的狂热追求，简直到了无以复加的地步。这里有必要简要回顾一下当时普遍流行的这种心理。那是一种相当具有感染力的创新激情，它很快四处传播开来。虽然我们大多数人都刚刚亲身体验过那种激情，但现在回想起来，那激情是多么的不切实际。我们不禁会问自己，当时我们是怎么想的？怎么会发生这种事？大多数经历过这场激情的创新工作者们觉得那更像是一场噩梦。那时，人们起初总是对新的创新理论、模式抱有极大期望，到最后却以失望甚至更糟糕的结果告终。

■ 世界上最具创新力的公司

我们以安然公司为例。还记得安然公司曾经作为具有创新精神的杰出典范，激励并产生了新一代创新者吗？作为《财富》(Fortune)杂志评选的财富 500 强企业之一，安然公司从 1996 年到 2001 年连续 6 年被该杂志评为“最具创新能力”的公司。每年安然公司在 500 强中的排名都远远超过英特尔、微软、思科等实力强劲的高科技企业。《财富》评论说：“如果有哪个老牌企业能够在互联网时代依旧生机勃勃，那就是安然。”

大批咨询公司将安然模式作为企业创新的经典模式收录到论述如何创新的著作中。学术上，商业学校的案例分析也引用了这一模式。不仅如此，商业媒体也竞相将这一模式作为头条进行报道。安然原本是一个传统企业，现在却已经成为企业转型、进行突破性创新的大师。它正在领导一场创新革命。

管理学家称安然具有“近乎神奇的企业管理能力，能够巧妙地平衡扩大规模与遵守规律间的关系来取得成功”。凭借这种能力，安然成功开展了新的尝试，顺利将其业务扩展到从能源贸易、宽带网络到天然气衍生产品等崭新的领域。短短几年，安然便从一个名不见经传的天然气管道运输商跃居世界最强企业之一，业务几乎涉及所有领域。2001年出版的一本书中曾如此称赞安然：“早在新经济开始之前，安然模式就已经是新经济了。”

安然是如何在短时间内实现大量成功创新的呢？这应该归功于安然内部的“人才竞争机制”和绩效考评机制（如用大量虚拟股票和期权奖励项目开发人员）。这些机制充分调动了安然开发人员的创新积极性。这些优厚的人力资源政策吸引了众多杰出创新人才加入安然，并留在这里寻求更大的发展空间。另一个激励创新的关键因素是安然公司突破传统的内部管理结构（如创新人员自发组成创新研究小组，建立新型合作关系以及合作方式，进行股权转让和分割）。这些灵活多变的管理结构将创新活动从旧经济中那种官僚化的繁复管理中解放出来，使其具有前所未有的活力。同样，安然公司先进的融资方式、价值评估以及风险管理方式也对创新活动起到了杠杆作用（如“实物期权”理论以及公允价值会计的运用）。安然通过复杂的金融工程获得了更加雄厚的资金，提高了企业的价值，同时也利用这一工程找到了新的商业机会。想进行企业创新的人们认为应该借鉴安然公司所有的这些创新方法和策略，否则可能遭到淘汰。

当然，回顾起来，人们认为恰恰是上述这些因素导致安然迅速倒闭和彻底破产。安然的创新失去了控制。所有在账目上要的花招只不过是一些小把戏，用来掩盖真实存在的问题——失败的创新策略、结构以及流程。

■ 破坏性适中的创新技术

在初创的企业中，有无数个类似安然这样的“创新狂”的例子。很少有人会停下来思考一下因特网是不是一种“破坏性的技术”。网络改变了所有的规则，并且存在改变和破坏商业环境中方方面面的危险。但是，这些正在逼近目前零售业商人的威胁对于靠电子商务致富的暴发户而言却是美妙而可靠的机会。

例如，网络杂货商 Webvan 是历史上拥有最雄厚资金和最优秀员工的新

兴业务企业之一，具备最先进、最伟大的技术。企业的管理和技术人才来自一些一流的全球信息技术公司。一些最成功的风险投资商（VC）为其提供资金和建议。可是，在白白“烧”掉了 10 亿美元资金后，Webvan 还没有弄明白怎样才能将 1 加仑牛奶高效率地送到顾客门上，同时又赢利。仅仅成立两年后，Webvan 就宣布破产并进行了资产清算。除 Webvan 外，失败的电子商务企业数量巨大，在此无法一一列举。其中有些企业（从电子玩具网到宠物网）的破产也曾经轰动一时。这种破坏性没有殃及既有企业，却降临在依赖创新的暴发户身上。

■ 培育尚未成熟的创意

对“企业孵化器”这一概念的大肆宣扬是创新狂热产生的另一个原因及表现症状。企业孵化器有别于典型的企业创新者，又不同于典型的新兴创新手段，也不是风险投资基金那样简单的金融投资工具。实际上，企业孵化器是新经济中产生的一种独特的混和型创新方式。它既能提供较大的母公司所具有的规模及范围优势，也可以提供刚启动公司所具备的敏捷性、灵活性以及创业精神。企业孵化器是一种为创新时代独创的新型组织形式。

企业孵化器的特色就是为其孵化对象提供大量的各类服务及支持（例如办公场地、实验室、信息技术资源、内部咨询以及其他共享服务）。此外，每一个孵化企业通过上市公司的形式加入一个能够为其筹集资金并提供业务（一个刚刚启动的公司是绝不可能独立完成这些事情的）的较大的母公司，并能更快速地得到优惠融资。通过这种方式，孵化企业就会形成一种强烈的融资意识。企业孵化器的理念就是要成为创新的催化剂，提高创新成功率，同时也要做创新的加速器。在这个效率至上的时代里，帮助孵化企业把发明和成果更快地转化为商品并投入市场。

Idealab、CMGI、ICG 和 U. S. Technologies 都是非常著名的企业孵化器。由于企业孵化器这一概念看起来极为可行，这些组织筹集了数十亿的资金，集大公司与小企业——上市公司与刚启动公司的优势于一身，提供原始资本和后续资金。孵化企业分享服务、专业支持、专门技术，实现了强大的协同效应。

《经济学家》（*The Economist*）杂志对孵化器模式的强大吸引力作了简明扼要的概括。

企业孵化器这一想法本身令人兴奋。试想一下，一两层楼到处都热热闹闹地散布着极富潜力的原始公司，分享着空间、服务以及在著名产业专家指导之下形成的创意计划。企业孵化器出现的时机也恰到好处：互联网企业的创业井喷遭遇办公场所的周期性短缺。难怪曾有超过300家网络孵化器启动，其中的2/3以每周6家的速度在美国诞生。

尽管孵化器这一概念具有直观的引人瞩目的魅力，但在实践中它却并没有奏效。踌躇满志的全新孵化器模式与根基深厚及定义明确的风险资本相比似乎并没有什么优势。此外，孵化器这一概念的复杂性——既不是纯粹的发明机构，又不是纯粹的新创企业，也不是真正的营业公司——增加了各种各样的成本和压力。而且烦琐的法律、财务和组织上的问题相继出现。与孵化器之间的种种关联不仅没能使作为孵化对象的新办企业获利，反而使其陷入瘫痪。投资者常就利益冲突或者更恶劣的情况（比如 Idealab 和 U.S. Technologies）提起诉讼。大批孵化器不是破产就是干脆停业。

孵化器这一伟大概念中的部分内容得以保留，但已经远没有当初的雄心壮志了。非营利性的以及由大学创办的孵化器继续低调运行着，甚至有所发展。而对于之前的大多数营利性孵化器而言，继续生存下来的唯一途径是转型为传统的风险投资公司或者形式更为简化的金融控股公司，或者努力转型从事更为现实有效的行业，为刚启动的公司提供基础性的办公场所和服务。

创新：三思而后行

事后，当所有人冷静下来认真回顾、审视他们周围失败的创新时，“不创新，即灭亡”这一咒语似乎成了一句不受欢迎的陈词滥调。在商业会议和董事会议上，创新——至少是任何不是逐步进行的改变成为让与会人员无语的话题。取而代之的话题是真正与业务相关的事务：缩减开支与结构重组，集中与效率，密切注视现金情况与等待市场传出的明确信号。西装革履、言行谨慎的雇员又时兴起来。不修边幅、怀揣硅谷梦的狂热商人已经过时，为人们所不屑。

当然，创新狂热者喊出“不创新，即灭亡”这一口号至少也有其正

确之处。尤其是在富于戏剧性变化的商业环境中，不能适应变化很可能就会妨碍企业，导致其无法持续取得成功，甚至威胁其生存。但是这些片面的口号忽略了处于微妙平衡状态的创新方程式中的另一边。“一创新，即灭亡”与“不创新，即灭亡”的想法实际上都具有风险。巧妙维持这二者间岌岌可危的平衡才是关键。这便是创新所面临的主要困境以及核心挑战。

创新产业的崛起

创新犹如赌博，在提供丰厚潜在回报的同时也存在高风险。创新要求将越来越多的数额巨大、很大程度上不可收回的前期投资投入到不确定的远期收益上。创新的过程中有难以驾驭的创造力、无法控制的意外好运、大量的转变、对未知状况的冒险信任以及在从产生概念到将其商业化的过程中所犯的彻头彻尾的错误。企业无论大小，在战略上、组织上以及财务上都不断地遭受着来自创新的无数挑战。

为了应对这些挑战，近些年来，一个完整的创新产业发展了起来。众多创新产业从业者对其各自解决创新困境的方法信誓旦旦，并且极力推崇。在你所选择的业内人士指导下，只要理解了其新颖独特的“最优方案”，并加以应用，就有可能成功解决问题。如此简单的诉求即便不能令人获得关于创新的更深层次的理解，也有利于人们获取清晰、明确的营销信息。于是，万能的以及一刀切的做法就此扩散开来。

在新经济狂潮空前高涨时，创新产业也达到了顶峰。同样，创新的潮流趋势也都随着残余的创新技术和市场泡沫减退了。但是，降低对创新的期望也是有风险的。管理者们长久以来听够了关于创新不可靠的言论，现在都理所当然地心生疑虑，因此具有潜在价值和实际用途的想法便有了被埋没的危险。

对创新方法进行创新

在对创新领域的探索中，我们很少将注意力放在那些未被系统化的创意上。这些创意只是体现了过人的创造力或者随意的创新。人们无论怎样看待

这些想法及其推崇者，都难以对其进行分析、评论，因为这些想法只是一些有趣的想法和论断，而不是经证明的事实证据和可操作的推荐方法。相反，我们关注更加系统化的想法。在创新由最初的概念向完全市场化发展的过程中，这类想法为实现创新提供动力。

这些创新的想法包含数量巨大、种类多样的策略战术。而本书将重点介绍其中最普遍但却最重要的“创新中的创新”。这些策略手段及组织战术包括如下几点：

- 公司风险投资，包括公司风险投资资本；
- 申请专利以及获取知识产权许可（资产精简创新）；
- 联合创新；
- 通过收购进行创新；
- 外旋与内旋（螺旋式创新）。

在任何潮流趋势中，上述每种“创新方法的创新”其核心部分总有些内容有着让人无法抗拒的吸引力。每一个最新、最伟大的创新想法突然出现引起轰动时，人们很容易兴奋过度——无论它是进行风险投资，还是积极投入到专利授权或建立合作，是疯狂收购还是“旋出”一家衍生企业（见图1—1）。管理理论市场确实比变幻无常的金融市场本身更加不具逻辑性、客观性。管

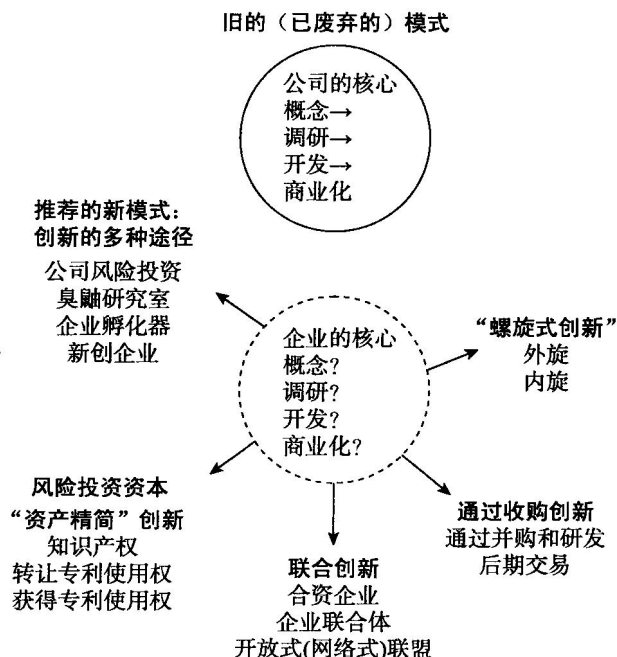
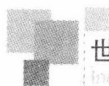


图1—1 寻求新的创新解决方案



理者们竞相采纳依次出现的每种最新的创新意识，可结果往往令人失望，而导致幻想破灭。于是，每一种创新意识都丧失了其光彩，而且人们对所有所谓创新方法的创新热情也减少了。

上述每一种方法都不是抽象的概念，而是从创造发明到投入市场的一种更加实际而具体的途径：从创新中创造和获取价值的指南。每种方法都为创新提供了一种简单而诱人的模式，而非一个更为复杂的清单，里面罗列着许多重大的决定和选择。每一例通常都会先找一两个企业作为其他企业的效仿对象。事实上，的确有很多管理者非常踊跃地模仿这些榜样并采纳了指导意见。

风险投资并不是灵丹妙药

随着创新热情的高涨，风险投资迅速成为人们盲目选用的方法。如果列入《财富》500 强的企业守旧僵化，那么要想与刚开始创业但却迅速成长着的企业竞争，就得进行风险投资。方法很简单：将硅谷的年轻活力带入到呆板的企业官僚主义中——将同样的活力与精力、想象与智慧、动力与激励内化到本企业中。要充分利用风险资本的力量与原理，利用依靠 Java 技术进行创新研究的臭鼬工作组以及企业孵化器产生的创意成就与潜在价值，以及利用其余所有内创业精神必然带来的优秀成果。

引入硅谷精神的目标是充分调动企业员工的脑力，发掘其身上潜在的创业精神。对于企业旧的官僚制度和企业文化，企业员工不是感到非常满意就是彻底失望。快做一个名副其实的风险投资资本家吧！建立自主权，设置激励性奖励机制，给员工以充分的自由。让他们酝酿出大量真正的创新想法，并观察其发展。然后，筛除那些不能达到预期效果的创新，同时着重培养那些健全的创新想法——就像是在温室里的一个依靠风险资本的企业家一样适者生存。

很多风险投资的鼓吹者不只是推荐这种简单的内创业精神。他们提倡企业要超越自身组织和财务上的界限。不要仅仅像一个风险资本家那样行事，不要徒有风险资本家之名，而要利用企业资金投入自己的风险投资基金中。

尤其在 20 世纪 90 年代后期，更多的企业领导人开始问自己这样一个问题：“为什么沙册路（Sand Hill Road）的风险投资能够名利双收。”那么，我

们自己也在公司内外广泛网罗有助于公司战略和财务的新想法吧——无论它们来自何处。非我发明（Not Invented Here, NIH）成为了一种资产，而非鸡肋。让我们为所有这些无论来自公司内部还是外部的想法出资，并像任何一个精明的风险资本家那样去管理这些投资。

总之，这就是当时的理论。可是，在人们对这种创业活动短暂却强烈的夸耀过后，就连其他许多更著名的风险投资方式也出现了一些偏差和不如人意的的问题，导致其使用量锐减或者干脆被停用，并且引起了人们的警惕。风险投资并没有实现其作用；创新规则变成了创新幻想。就连诸如朗讯和宝洁这样的榜样公司不是缩减就是关掉“臭鼬工作组”，或者卖掉其大部分或全部的风险投资组合。最初对风险投资不加批判的热情忽略了最重要的一点：一个知名运营公司并不是——而且也不应该试图成为——一个风险投资公司或是一个重新启动的公司。事实也证明了，成功实施风险投资活动需要认真处理许多内部冲突与矛盾，而这些问题是风险资本家和纯粹的新创企业所不存在的。

这些风险投资试验的结果各有不同，但这并不意味着风险资本和新创企业那里没有知名公司可以借鉴的经验。无论从风险投资决策和企业家的普遍观点中得到的启示是什么，成功的知名运营企业绝不可以放弃自身的力量去追求梦想，努力去做永远都不会实现的转型。迅速发展的臭鼬工作组和企业孵化器对大多数企业来说通常并不是正确的方法；它们并不是创新的救世主。事实上，它们有可能给一个企业的核心业务带来大量新的严峻挑战。风险投资并不像许多人期望的那样是企业创新的万灵药。

发展衍生企业也需要因地制宜

具有讽刺意味的是，就当管理者们急着以最快的速度从内部创新时，另外一些人向他们建议说内创是一种具有很大局限性的方法。冲破已有企业的束缚，从外部创新是一种更快、更灵活且更丰富的创新途径。如果说这两种创新意识（内部创新与外旋）同时流行似乎是矛盾的，那这种矛盾也因当时人们心情激动而未被注意到。衍生公司外旋几乎成为了一个与风险投资同样热门的话题。