

源创新

转型期的中国企业创新之道

Edison Tse

斯坦福大学教授 谢德荪 著

远流传播出版社

源 创 新

谢德荪 著

辽河传播出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

源创新 / 谢德荪著. — 北京: 五洲传播出版社,
2012.5

ISBN 978-7-5085-2261-6

I. ①源… II. ①谢… III. ①企业竞争—研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 049740 号

SOCIETY · B003

源创新

著者——谢德荪

责任编辑——邓锦辉 吴姬民 特约编辑——房毅 张邦松 季晨康 汪珂欣

装帧设计——罗洪

出版发行——五洲传播出版社 (北京海淀区北小马厂6号 邮编: 100038)

承印者——北京同文印刷有限责任公司

版次——2012年5月第1版 印次——2012年5月第1次印刷

开本——710×1000毫米 1/16 印张——18 字数——250千字

书号——ISBN 978-7-5085-2261-6 定价——43.80元

目 录

序：中国人如何创新 牛文文 / 1

作者的话 / 4

引言 / 6

第一章 创新之论 / 9

对一个国家、地区，或某个企业来说，创新的意义不在于新科技、新产品或新服务，而在于创造新价值，因为没有价值的新科技或新产品不能带来利润，只是浪费资源。

案例 1 Verity VS 雅虎：技术更好的公司为何没能成功？ / 16

一个技术比较差的产品反而比技术更好的产品更成功，这是为什么？

案例 2 谷歌启示录 / 20

创立两年后，谷歌的网民越来越多，但因服务是免费的，赔钱也越来越多。直到谷歌从搜索引擎公司的思维中摆脱出来，它才发现，前面的路豁然开朗了。

案例 3 苹果崛起之谜 / 22

从 1985 年到 1997 年，苹果电脑公司一直在个人电脑市场挣扎，到 1998 年 8 月推出 iMac 个人电脑，一时轰动个人电脑市场，但市场份额还是徘徊在 2% 左右。是什么使苹果摆脱了困扰多年的阻滞状态？

思考时间 / 31

第二章 源创新战略 / 33

源创新与流创新的战略大不相同，流创新战略着眼于优化自身资源，而源创新战略着眼于利用本身资源来最佳地组合外部资源，所以两者的最佳战略常常是相反的：流创新的最佳战略往往是源创新的坏战略，而源创新的最佳战略往往会被认为是流创新的坏战略。

案例 4 索尼为何败给 JVC ? / 38

上世纪 70 年代末，索尼的 Beta 录像机占了 80% 的市场份额。但到 1980 年，75% 的市场份额都被 JVC 占领了。到底是什么导致了市场的突然转向呢？

案例 5 三巨头的青春期：IBM、微软和苹果的恩怨史 / 45

这三家公司的命运很早就搅在一起，但你会发现决定他们各自命运沉浮的因素，往往不是技术本身，而是对某种理念的选择。这些理念就是指创新的战略。

思考时间 / 60

第三章 后来者的创新战略 / 61

统治特定市场的现任者，必定是建立了一个强大的生态系统来满足某个价值诉求。后来者如果以流创新制造出更好、更便宜的产品或服务，那是直接向现任者挑战，失败的概率会很高。一个有效的办法是用反向思维方法提出新理念，找到现任者最强之处的反面，针对最大弱点进攻必可使它无法反应。

反向思维方法一：推动细分市场 / 64

案例 6 走到先行者的反面：看佳能、理光如何打败施乐 / 64

IBM 和柯达 (KODAK) 相继进入了复印机市场都以失败而告终。几年之后，

两个日本小公司进入复印机市场，却最终在市场上占领了一席之地。

案例 7 西南航空减法取胜 / 67

针对竞争对手覆盖全国的航线和全套、完善的服务，西南航空减去了很多航线和服务，结果反而打动了消费者。

案例 8 天折的 TCL 钻石手机 / 70

2002 年第一季度，TCL 在中国手机市场的市场份额达到了 8%，代替了爱立信，在中国市场排名第三。现在，TCL 手机在中国已经销声匿迹了。

反向思维法二：创造新商业模式 / 72

案例 9 戴尔的新模型 / 72

当戴尔进入个人计算机市场的时候，IBM 及康柏早已成为了市场的统治者，像戴尔这样的后来者便没法引起零售商重视来展示它的产品。戴尔运用反向思维，创造了属于自己的商业模式。

反向思维方法三：采用新战略 / 76

案例 10 无法复制的沃尔玛 / 76

在 1962 年左右，四个折扣店（科玛特、伍尔科、塔葛特和沃尔玛）差不多同时进入百货店行业。现如今，只有沃尔玛成为了世界最大的折扣百货零售商店，在世界各地都有分店。

本章小结 1 反向思维方法的利与弊 / 80

本章小结 2 新科技是成熟市场的通行证吗 / 83

思考时间 / 85

第四章 商业模型的创新：两面市场 / 87

价值链的战略着眼点是组合上游资源及能力来提供价值给下游，而两面市场的战略着眼点是组合一面市场成员的资源及能力来提供价值给另一面市场的客户。

案例 11 麦当劳——它真的是一家“餐厅”吗？/ 90

麦当劳的成功不是单靠一个企业家的英明决策，而是靠成百上千个企业家的共同努力，他们在快餐业汹涌澎湃的浪潮中，扮演着各种不同的角色。

本章小结 价值链模型与两面市场模型的比较 / 106

思考时间 / 108

第五章 企业转型的方法 / 109

一个企业想突破它的困境，它不能只是改善现有的环境，因为报酬递减规律决定了这样做并不能给企业带来突破，转型是唯一的办法。

案例 12 布鲁明戴尔斯：一家廉价商店的新生 / 113

一个卖廉价商品的次等百货公司如何以风险最低的方式，成功转型为高格调的、深受纽约富人所青睐的百货商店。

案例 13 新浪的突破 / 120

新浪从 2004 年开始便面对停滞，直到它利用自己的优势取代饭否主宰了中国的“微博”传播平台，才扭转了趋势。

案例 14 万达：从住宅地产到订单地产 / 124

在中国，大多数商业地产商都卖店位，而万达则采用一种商业和地产开发相结合的全新模式：从住宅地产到订单地产。

案例 15 郭士纳重塑 IBM / 127

很多专家都认为 IBM 应该分为几家公司，每间公司营运不同组合的产品线。

可郭士纳却违反了董事会的命令，不把 IBM 分为几家公司，而是把 IBM 从产品中心化逐步专为客户中心化。

案例 16 苹果转型 / 130

如果用商业模型来描述，那么苹果电脑公司是从价值链商业模型（Macintosh）转为混合价值链与两面市场商业模型。

案例 17 英特尔的转型 / 130

英特尔通过微处理器产品把它的价值链商业模型转为两面市场商业模型，实现了成功转型。

思考时间 / 133

第六章 两面市场模型 / 135

现在信息组织和传播技术的水平正在快速发展，中国的经济发展不必重复西方国家在工业革命走过的路，而应该跨越式地走信息革命之路，采用两面市场模型来推动原创新。

以中介产品增值 / 139

案例 18 信用卡带来的改变 / 139

越多的商户承认信用卡，那信用卡就越有可能成为比钱更有价值的中介，想要拥有信用卡的消费者也越多，而这又会使更多商店承认信用卡，从而形成有正向网络效应的两面市场。

案例 19 MP3 为何失败? / 142

MP3 真正的价值不在于它本身，而在于为用户提供中介，令其可以很容易、方便及便宜地享受他所喜爱的音乐与读物。所以，成功的中介需要把内容供应商通过一个平台与客户连接从而建立两面市场。

从现有客户身上发掘财富 / 145

案例 20 GE 掘金增值服务 / 145

通用电气资本服务 (GECS) 是 GE 发现自己的商户群在金融方面的需求和欲望后而成立的金融服务平台。目前, GECS 是 GE 所有业务中最重要的一部分, 收入大约占 GE 总收入的 1/3。

案例 21 黄页成为摇钱树 / 146

用黄页的电话用户越多, 便有越多商户愿意把电话号码印在黄页上, 而这又进一步增加使用黄页的人数。很快地, 黄页广告便给纳利与电话公司带来了新财富。

先利人后利己 / 147

案例 22 亚马逊变身平台得翻身 / 148

亚马逊在 1999 年所推行的项目, 是先用自己的资源来使他人先利, 引导他们加入来建立两面市场模型, 之后通过两面市场的正向网络效应得到更大利益。

案例 23 中移动让无数网站重获新机 / 150

那时中国移动手机已有过亿用户, 面临困境的门户网站看准了这个机会, 纷纷加盟, 致力于通过短信连接手机用户与网络资讯, 这就创造了一个两面市场模型。

组合制造业的资源 / 151

案例 24 利丰做强采购平台 / 151

1979 年, 中国转型, 采取开放政策来鼓励经济发展。于是中国的货品供应商越来越多。这对国际上需要产品外包的企业是好消息, 但也带来一个很大的问题, 那边那便是它们不知哪一家供应商可靠, 哪一间工厂能保持高质量。

用自己的资源引导其他资源进入 / 154

案例 25 安然创造天然气期货平台 / 154

由于当时天然气价格很不稳定, 如果可以稳住天然气的价格, 就可以创造一个市场。于是安然有了一个创新的想法: 天然气期货。

产融结合 / 155

案例 26 巴菲特的成功秘诀 / 155

沃伦·巴菲特被誉为“当代最成功的投资者”。他成功的关键是什么呢？就是找到某些行业，使他的公司有一个固定的现金流，然后建立一个系统化的投资组合方案，取得稳定增长的回报率，使产业与金融互相产生正向网络效应。

本章小结 信息革命时代的源创新发展战略 / 159

思考时间 / 160

第七章 平台竞争战略 / 161

在价值链商业模型的竞争中，我们注重的是产品功能、外观、质量、生产成本、市场渠道等，在两面市场平台竞争中，要注重什么呢？

未进入市场之前：搞清平台是哪种类型 / 164

在建立一个平台前，只要细心分析一下用户的欲望及需求、现存相似平台，及以后有可能加入的平台所能提供的价值，我们便可分辨该平台的用户是选单一平台还是倾向多平台。

建立平台早期：尽快建立够规模的两面市场 / 166

在建立平台初期，两面的客户群都很小，所以应以尽快建立规模为主要目的，获利只是为了能支持平台的快速发展。因此，用分析两面相对需求或相对的网络效应强弱来决定价格策略，是尽快建成够规模的两面市场的关键。

发展时期：加强两市场的生态系统 / 169

在建立了够规模的两面市场后，战略的重点要放在建立机制及流程上，不断

加强两面市场的网络效应，使两面市场的成员都成为平台的忠实客户，最终使平台的生态系统越来越强大。

停滞时期：推动另一个源创新 / 175

当一个两面市场的网络效应越来越小，而引致发展停滞时，突破的方法不是在原来的理念上增加价值，而是以其中一面或整个系统为支点，建立另外一个商业平台，推动一个全新理念价值，来建立新的两面市场。

案例 27 美国运通的平台演进之路 / 178

1918 年，美国运通已经有不同的平台了，一个是旅行支票，另一个是旅游，而且这两个平台也有正向网络效应。旅游服务平台的生态系统越强大，旅行支票平台也越强大，而这也反过来促使旅游服务平台更强大。

本章小结 平台竞争的五个战略重点 / 182

思考时间 184

第八章 创新生态系统：硅谷传奇 / 185

很多人认为硅谷的盛名是因为很多新科技都源于此地，其实硅谷之所以可以持续发展，是因为不论新高科技或新创意在哪里诞生，只要把该它带入硅谷，硅谷的生态系统都可促成它的商业化，这才是硅谷的独特优势。

128 号公路的故事 / 187

在六七十年代，大波士顿地区的研究室成为了先进技术的来源。许多研究人员成立新公司，来将他们在研究实验室开发的技术商业化。

硅谷前传：一个斯坦福教授的梦想 / 189

从 1959 年到 1976 年，45 个独立半导体公司中只有 5 个不在硅谷，所以硅谷的名字诞生了。

造梦者——“风投”追逐而入 / 192

一些企业家成立风险投资公司，支持在硅谷的新技术企业。那些有创新想法但不能被自己公司接受的工程师，可以从当地的风险投资找到财政支持以及管理咨询，来实现他们的梦想。

硅谷崛起 / 193

硅谷发生了翻天覆地的改变，从一个信息行业供应商的地位慢慢转为信息行业源创新者的低位，而且同时建立了一个风险投资的新生态系统。

思考时间 / 207

第九章 区域经济的创新 / 209

地区经济发展是每个国家、每个地区、每个城市都很关注的话题。硅谷的崛起引起了很多国家政府及地方官员的兴趣，大家都想把他们所管辖的地区变成另一个硅谷。然而，为什么很多地方政府都很着意在当地打造“硅谷”，而最后只建立了生产经济？

案例 28 新竹盛衰的秘密 / 216

新竹的企业都处于高科技价值链中的生产环节，所以等到产品成熟及其他生产地区发展起来后，他们都面临价格战、净利润下降的挑战，而遭遇阻滞的困境。

案例 29 班加罗尔模式为何更具持续性？ / 219

班加罗尔与新竹的最大不同之处是，新竹的企业一直都是产品及技术中心化，而班加罗尔的软件企业已从产品中心化慢慢转为客户中心化。

案例 30 拉斯维加斯：非科技的创新经济 / 221

高科技不一定能带来创新经济，而创新经济可以在没有科技的情况下做成。

案例 31 好莱坞的异数：迪士尼如何打造娱乐帝国 / 224

迪斯尼不以流创新与其他电影公司竞争，而是通过源创新开拓蓝海，建立发

行及主题公园平台，再通过这两个平台的正向网络效应，发展成为美国第三大多媒体传播娱乐企业。

思考时间 / 231

第十章 中国转型及中国创新之路 / 233

中国地区及企业要彻底转型，务必跳出它在价值链中的生产环节。以当地现有的资源为杠杆，创造新理念推动源创新来提供新价值，以此来开拓新市场。

中国转型的焦点：为中国制造（Made for China）/ 236

焦点从“中国制造”转为“为中国制造”会提高中国企业开拓新市场的能力，并使他们对整个生态系统各成员更有责任感。这不仅是中国企业建立名牌的先决条件，也是他们将来进入国际市场的根基。

建立“领袖—执行”源创新文化 / 238

要从流创新及流程管理文化转为领袖—执行源创新文化，可从中国熟悉的小市场分段开始，以企业本身的核心资产及能力为支点，成立一个独立部门以两面市场模型推动一个新理念来开拓该市场分段。

源创新战略：有创意的模仿 / 241

中国人有很强的模仿能力，但很多人都将这种能力仅仅用于仿制，即生产同样或略有改善的产品。他们以低价把这些仿制品出售于现有市场，这使世人认为中国人只会抄袭，不能创新。

以流创新支持他人成功的源创新 / 243

不是所有企业都靠源创新来取得突破，企业也可以通过流创新来支持一个已经发动的源创新来取得突破。在适当的实际凭借它的核心能力及资源建

立一个两面市场，从以流创新支持他人的源创新企业，转为主导源创新的企业。

本章小结 中国转型依靠思路框架的转变 / 247

思考时间 / 247

后记 / 249

致谢 / 255

序：中国人如何创新

牛文文

中国人到底会不会创新、能不能创新？这在今天好像成了一个世界难题，或者说世界疑问。五六年前，《世界是平的》一书作者弗里德曼访问中国，在午餐会上曾经向我们几个财经媒体人提了这样一个问题：中国企业创新的因素到底有多大“比例”？有没有 5%？当时在座的都无言以对。这件事后来被大家总结为“弗里德曼拷问”——到底中国的企业有没有创新，会不会创新？中国人在商业上的创新力如何才能提升？有一种普遍的认识：中国经济 30 年的成功，主要还是建立在引进、复制、大规模制造上，建立在廉价劳动力和引进外资的结合上；这些年中国的企业、产品、技术，复制的多，原创的少，所以附加值低可持续性差，中国经济的整体创新度不够。

中国人到底有没有创造力？是中国人本质上不善于创造，还是中国的社会环境制约了中国人的创造力？是中国的经济制度和社会环境对创新者的激励不足，对复制者激励过度，导致中国的企业家群体缺乏创新动力，还是中国企业家在实力上和意识上还没到创新的阶段？近些年来，中国政府开始大力提倡建设创新型国家，大力鼓励创新、创业，力图提高中国经济的创新比重，企业界更是把创新当做竞争发展的第一要义。但是，目前看来效果还不是太明显。

美国斯坦福大学谢德荪教授这本书对创新提出了一个创造性的框架结构。它最大的启发是，也许我们中国人对创新的理解太过狭窄，也许我们对创新的理解

还停留在迈克尔·波特的价值链理论及五力模型时代，那是一种静态的、平面的创新（本书称之为“静态战略理论”）。而这本书告诉我们，创新不只是静态的，也可以是动态的；在信息时代，企业需要新的“动态战略理论”。在谢教授看来，创新可以分为“流创新”和“源创新”这两种方式，波特的理论使企业家把战略思路都放在产品上也即“流创新”战略上：降低生产成本、增加供应链效益、提高产品的质量、创造产品的差异化、设计产品来迎合细分市场的需求；而“源创新”的着眼点是开拓市场，是从无到有“无中生有”地去建立一个新生态系统，系统内成员通过相互网络来提升各自的价值。中国的企业家们对基于竞争力理论的“流创新”更熟悉，但对与东方“无极”智慧暗合的“源创新”还不太了解。这本书的价值在于，它构建了一种极具操作性的源创新模式，一种与波特的价值链理论相对的新型商业模式——“两面市场商业模式”。

你怎么理解创新，决定着你怎么去创新。解开创新困局的钥匙，也许就藏在我们的文化基因里。谢教授的这个理论框架对苦陷于“弗里德曼拷问”中的中国企业界和政府界来讲是一个很大的启发。从西方出发触摸东方的智慧，这本书实际上指出了中国人在商业创新上的一个理解误区。我们既要考虑自己创新得不够，更要考虑自己对创新的理解是否太过狭窄、太过陈旧。如何来定义创新、如何来鉴定创新的方式，也许才是我们首先要思考的问题。中国人或者中国的商业，目前还主要是在产品技术竞争力等“流创新”方面下功夫追赶西方先进，反而忽略了中国文化蕴涵的无中生有式的“源创新”天赋。中国企业可以换一种思路，从波特的价值链创新模式里走出来，从“流创新”过渡到“源创新”。

关于中国经济过去 30 年崛起的秘密，一直是国际学术界关注的问题。科斯、斯迪格利茨、张五常、林毅夫、周其仁、张维迎、钱颖一等经济学家，多年来一直在对这个问题进行不同角度的研究。研究过去三十年为什么成功固然很重要，但评定未来这种奇迹能否延续、中国人未来能否创新更重要。谢教授的创新理论把这个研究又向前推前了一步。

谢教授能够提出这套理论，一方面是源于他在斯坦福大学多年的研究、积淀，

另一方面也是他多年来频繁奔波于太平洋两岸，与中国沿海各地有创新企图和困惑的政府官员、企业家深度交流的结果。作为斯坦福的教授，他主持了很多面向中国企业和官员的关于创新的研修课程，在中美两国之间架起了一座关于创新的桥梁。这本书应该是谢教授多年沟通中美的一个理论收获，也是迄今为止国际学术界对中国商业创新体系框架的一个全新的研究成果。我们在这本书里，既能看到一个极具启发性的理论框架，也能看到基于西方经济史、商业史的大量案例分析，还可以看到对中国企业、中国区域经济以及中国式创新的评价和思考。我相信，这本书一定会受到中国企业界和经济界的欢迎。

（作者为《创业家》杂志社长、创办人）