

广角镜战略

企业创新的生态与风险

[美国]罗恩·阿德纳 著

秦雪征 谭静 译

THE WIDE LENS

New Strategy for Innovation



创新的失败有时不在于构思或产品本身，
而在于组织之外的原因，真正的问题是创新的生态及其所蕴藏的风险。

译林出版社

014034780

F270
2522

广角镜战略

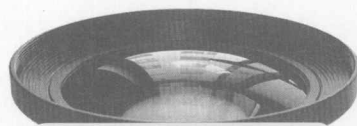
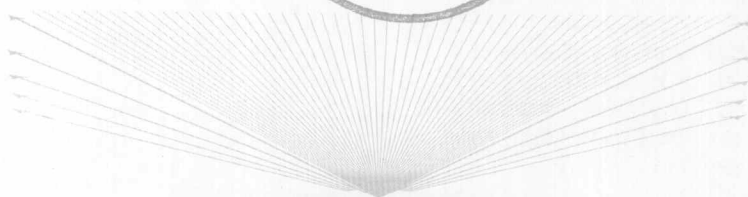
企业创新的生态与风险

[美国]罗恩·阿德纳 著

秦雪征 谭静 译

THE WIDE LENS

New Strategy for Innovation



北航

C1722618

译林出版社

F270
2522

图书在版编目(CIP)数据

广角镜战略: 企业创新的生态与风险 / (美)阿德纳 (Adner, R.) 著, 秦雪征, 谭静译. —南京: 译林出版社, 2014. 1

书名原文: The Wide Lens: A New Strategy for Innovation

ISBN 978-7-5447-4123-1

I. ①广… II. ①阿… ②秦… ③谭… III. ①企业创新—研究
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第165778号

The Wide Lens: A New Strategy for Innovation by Ron Adner

Copyright © Ron Adner, 2012

This translation published by arrangement with Andrew Nurnberg Associates International Ltd

Simplified Chinese edition copyright © 2013 by Yilin Press

All rights reserved.

著作权合同登记号 图字: 10-2012-197号

书 名	广角镜战略: 企业创新的生态与风险
作 者	[美国] 罗恩·阿德纳
译 者	秦雪征 谭 静
责任编辑	陈 锐
特约编辑	沈 挺
原文出版	Portfolio
出版发行	凤凰出版传媒股份有限公司 译林出版社
出版社地址	南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009
电子邮箱	yilin@yilin.com
出版社网址	http://www.yilin.com
经 销	凤凰出版传媒股份有限公司
印 刷	江苏凤凰通达印刷有限公司
开 本	718毫米×1000毫米 1/16
印 张	13.5
插 页	2
字 数	141千
版 次	2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-5447-4123-1
定 价	30.00元

译林版图书若有印装错误可向出版社调换
(电话: 025-83658316)

引言

本书的主要内容是探讨“成功的伟大创新”和“失败的伟大创新”之间的差异。本书谈到了令那些伟大的公司中杰出的管理人员功亏一篑的“盲点”——即便他们已经成功地找出了客户的真正需求，为客户提供了优质的产品和服务，并胜过了他们的市场竞争对手。本书还谈到了，为什么你的成功不仅仅取决于你执行自己承诺的能力，还要取决于你身边的一帮“合作伙伴”——有些是能看到的，而有些则是无形的——是否执行了他们的承诺。而且，这种现象变得越来越频繁。

所谓创新盲点，是存在于每个人身上的问题。无论你是公司的首席执行官，还是项目组的成员；无论你是在一家大型跨国公司，还是在一间飞速成长的创业公司；无论你身在一家商业企业，还是一个非营利组织；无论你是在与他人合作努力，还是投资某个项目；无论你的具体情况如何，你的成功并不仅仅取决于你自己的努力，还取决于构成你的“创新生态系统”的合作伙伴们的能力和意愿，以及他们成功的可能性。

本书为我们提供了一个新的角度——一个“广角镜”——来对你的战略做出评估。它引入了一套新的工具和框架，揭示隐藏在你周围的“依赖源”，并帮助你做出更好的决策，采取更有效的行动，让你的成功几率成倍增长。

“创新盲点”和本可避免的失败

所谓“执行力重点”——提高客户的洞察力，建设自己的核心竞争力，击败竞争对手——已成为企业经营战略的试金石。在无穷无尽的书籍、讲座、会议及商业研讨会上，传达给经理人的信息不外乎是：把重点放在建立公司的战略和经营之间的联系上，放在调整他们管理的团队上，放在监测他们所面临的竞争环境上，放在振兴自己的价值主张上。他们被告知，这些才是成功的关键。

没错！伟大的执行力无疑是成功的一个必要条件，但还远远不够。虽然“执行力重点”无疑会将注意力引向公司环境中绝对重要的环节——管理、员工、股东、客户、竞争对手，但它却会“创造”出一个盲点，而这个盲点会把决定公司成功和失败的“依存关系”遮盖得严严实实。

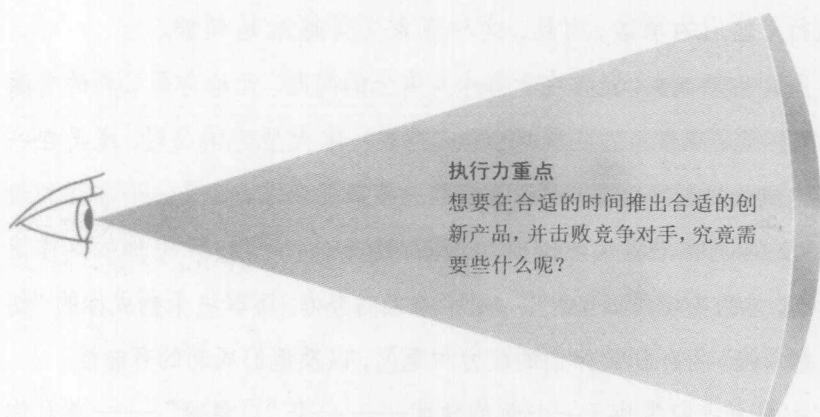


图1.1 传统的“执行力重点”

20世纪80年代中期,飞利浦公司就不幸成为这个盲点的牺牲品。当时,它投入了大量的资金,在业内率先研制高清电视。在公司管理人员的不懈努力下,飞利浦在电视技术领域取得了众多突破,为用户们提供了人见人爱的高质量电视图像,并将当时周围的竞争对手远远甩在身后。然而,尽管公司的运转态势良好,用户们也是好评如潮,飞利浦的高清电视却以失败告终。即使最辉煌的创新都无法成功,这是因为它的核心创新所依赖的其他创新——在这个案例中指的是让高清电视的存在产生意义的高清摄像机,以及相应的传输标准——在那个时候并没有出现。飞利浦公司25亿美元的奢华投入,带来的最终产出却甚微,直到二十年后高清电视终于问世时,它领先潮流的努力才真正有了成效。

索尼公司也曾经遭遇了一个类似的“盲点”,赢得了一场得不偿失的胜利。当时,它努力赶在其竞争对手之前向市场推出电子阅读器,而在推出之后才发现,电子阅读器在用户们无法轻易获取电子书的市场环境下毫无用武之地。江森自控曾开发出新一代电器开关和传感器,可以大大降低建筑物的能源浪费,让住户们节省大量开支;但他们发现,除非建筑师、电工及其他一些人士能够转变自己的思路,对自己的能力进行提升,否则其创新的价值永远都不会实现。

在所有这些案例中,聪明的公司和管理人才所做出的投资,成功地向市场推出了真正辉煌的创新产品,但创新产品推出之后,他们却失败了。这些公司的理解是,他们的成功应当取决于能满足其终端客户的需求,良好的渠道,并胜过他们的竞争对手。但所有这三个创新产品都成了盲点的牺牲品,原因在于,他们没有看到其成功也取决于“合作伙伴”本身同样需要创新,并愿意为他们获得成功的努力而做出调整。

欢迎来到创新生态系统的世界!在这个世界里,一个价值主张的成功,取决于合作伙伴必须共同努力,将一个天才的想法打造成市场成

功。在这个世界里，如果你没能将你的视野放开，将你的生态系统尽收眼底，那你注定终将失败；而这却是本可避免的失败。

创新、期望与现实

每一年，对于保障经济增长、技术进步和社会福利增长的创新的呼声总是很高；每一年，大量的金钱、时间、关注和精力花在了生产效率和改善上。从新产品和新服务、新技术和新商业模式，到新的人事考核制度和激励方案，再到政府的新政策、新的教育措施和新的报告程序，创新举措简直席卷了我们的生活和组织。

我们怎样才能提高利润的增长？创新！我们怎样才能变得更有效率，减少浪费？创新！我们怎样才能提高员工忠诚度和客户满意度？创新！创新是每个人的问题，因为它被认为是一切问题的解决方案。

但是，尽管创新会给我们带来兴奋、能量和炒作，但成功的创新却仍然是屈指可数的“特例”而不是“惯例”。据美国产品开发和管理协会的调查，大约每四个新产品开发，才能有一个最终进入商业推广阶段。即便在这样一个高淘汰率的样本中，仍有45%的产品未能实现它们的利润目标。

尽管这些困难客观存在，但创新却势在必行。在这个充满激烈竞争和客户容易厌烦的世界中，创新不是一种选择，而是一种必须。据波士顿咨询集团2010年所做的一项研究，72%的受访高管人员将以创新为主导的经济增长列为最首要的三个战略重点之一。如果你关注政府官员和非营利机构主管的话，你就会知道，他们呼吁创新的“大合唱”简直是震耳欲聋。因此，我们面临的挑战就是去理解创新失败的原因，并找到提高效益和确保成功的方法。

专家们——作者、大师、学者、顾问、首席执行官——在解释失败

和成功之路来源这个问题上往往分为两派。一派认为，创新中的大部分失败源于客户洞察力的缺失。仅仅停留在介绍某个新产品或服务是远远不够的，如果客户没有真正看到这项创新的独一无二的价值，或者不愿支付你所要求的价格，创新就不会成功。他们认为，要想成功，就需要以一种更好的方式“生成”客户真正想拥护的好想法。

另一派则认为，失败源于领导力和具体实施中的不足。他们声称，成功的关键在于建立更好的执行和实施能力，这将使我们能够兑现我们的承诺，并击败竞争对手。

这两派的观点对于理解和实现成功的创新，的确是至关重要的。但是，即使把二者放在一起，它们仍然是不完整的。如今，每一个严肃的经理人都一直在被灌输着这样的口头禅，要“聆听客户的声音”，要“把重点放在执行力上”，但成功的创新仍一如以往地捉摸不定。即使企业推出了新的精彩创意，并加以出色地实施，失败仍然不仅是“可能的”，而且是“大概率的”。我们怎样才能做得更好呢？

看到暗藏的陷阱

创新努力失败的悠久历史早已证明，忽视你的盲点，往往会导致悲剧。很多优秀的人士十分努力，但最终却在注定无法成功的事情上浪费自己的时间。这并不是因为他们产品的创新性不如其竞争对手，也不是因为他们无力执行项目，而是因为他们的创新生态系统无法聚合在一起。如果他们拥有某种工具，能帮助他们看到并了解到他们的成功取决于其他人，他们也许会做出完全不同的事情。

本书旨在帮助经理人、公司领导者以及一切与创新产品有关的人士，看到自己周围隐藏的依存关系，了解那些如何开发才更容易取得成功的强大战略。首先，你必须考虑到生态系统内两种不同的风险类型：

合作创新风险 (Co-innovation Risk) —— 创新的成功取决于其他创新成功商业化的程度；采用链风险 (Adoption Chain Risk) —— 在你的创新被终端消费者完全接受之前，合作伙伴能够采用这一创新的程度。

选择把重点放在生态系统，而不仅仅是放在直接的创新环境上，将会改变这一切——从如何优先考虑你所面对的机会和威胁，到如何确定市场时机和市场定位，再到如何界定与衡量成功。这一全新的模式要求创新者们拓宽视野，确立一个更清楚地了解自身依存关系的方法，去考虑整个生态系统。可以肯定的是，对于客户的洞察力和执行力仍然至关重要，然而，它们并不是成功的充分条件，而只是必要条件。

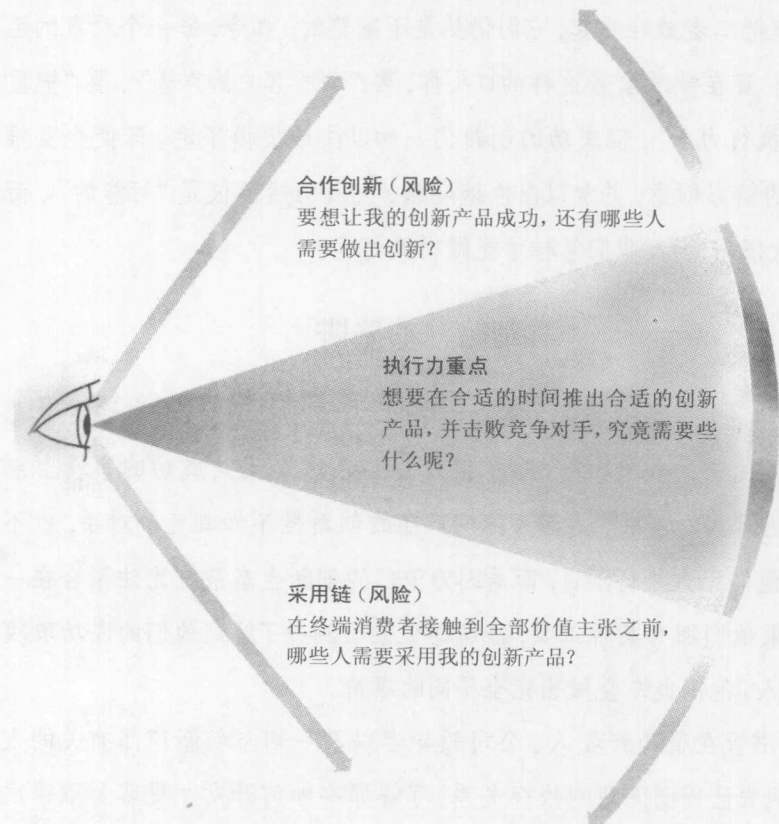


图1.2 创新战略的“广角镜”视角

如何到达那里

自工业革命以来,合作创新的需要一直在不断增加——电灯本身是一个神奇的发明,但它想要变成一个有利可图的创新产品,仍然需要电力网络的发展。有所改变的事情,只是合作的组织方式。向创新生态系统的转变,正是顺应了迈向更具复杂性和互动特征的历史潮流。起初,占主导地位的做法是,将这些复杂的机构都构建在单个企业中——垂直一体化组织。20世纪初期,福特汽车、通用电气、巴斯夫和国际商用机器公司之类的垂直一体化公司表明,其庞大的规模会降低变动成本,专门的研究部门也会带来杰出的变化。然而,虽然垂直一体化带来了很好的内部控制,但需要大量的投资,并导致组织变得巨大而略显笨拙。20世纪末期,丰田汽车、戴尔、雀巢等公司,通过学习如何利用外部供应链进行外包活动,降低固定成本并提高运营灵活性,引领了其所在的行业,并设置了一个新的竞争力标杆,令其竞争对手很难赶上。

在每个管理创新浪潮的伊始,第一批掌握新方法原理的企业——从20世纪20年代的流水线生产,到20世纪50年代的管理信息系统,再到20世纪90年代的关系契约、零库存及全面质量管理——都在当时获得了相当大的竞争优势。竞争对手怀着敬畏之心仰望它们,试图寻找出能够带来如此优化结果的魔法。但随着这些创新扩散到更广泛的组织,掌握它们已经不再是竞争分化的来源,而只是“参与游戏”的一个基本要求了。

今天,我们位于另一个转折点。虽然供应链管理——全球采购、即时生产、精益库存管理——给公司带来的巨大利益仍然真实可见,但这些方法现在已经被广泛应用。在一个又一个行业中,公司从用供应链来提供更好的“产品”,逐步转变为重视伙伴关系与合作,以提供更好的

“解决方案”，我们都能够看到其间发生的重大变化。对于汽车制造商来说，生产一款可靠、快速、高能效的汽车已经远远不够；它还需要同时提供最为先进的计算机导航系统和娱乐系统。五金店仅仅靠销售各种各样的产品已经不够，它们还需要设计课程和提供辅导，使人们可以学习如何使用这些工具。报纸必须同时提供文章和视频；营销人员必须同时提供广告推广和用户社区；手机不仅仅提供必需的语音呼叫，而且要提供整个媒体体验。在这个世界上要取得成功，必须掌握生态系统战略。

抛弃单独化，已经是一种日益增长的趋势。在公司执行委员会2011年对高级管理人员所做的调查中，有67%的人预期是新的伙伴关系，而有49%的人则预期是新商业模式，将会成为未来五至十年经济增长的关键驱动力。事实上，今天的标杆企业——从消费电子产品行业的苹果公司，到零售业的亚马逊公司，从医药行业的罗氏公司，到国防领域的雷神公司，从玩具行业的孩之宝公司，到建筑业的特纳公司，它们已经远远不只是毫无瑕疵地独自完成自己的事情；它们排演了一系列合作伙伴活动，从而使得它们共同努力的价值超出独自做事许多倍。这些领导人都充分理解了“盲点”的本质，并开阔了自己的视野。他们已经在制定战略的过程中装备了一台“广角镜”，拥抱生态系统带来的机会，在行业中蓬勃发展。

广角镜

运气——无论是好运气还是坏运气——总会在最终结果的决定中起到相应的作用，但在每一次失败后所做的总结分析中，我们还是发现了两个不同类型的“惊喜”：那些我们无法预料到的，以及那些我们本应该预料到的。

很多时候，我们只能眼睁睁地看着好端端的战略变成了战术调整，

被动匆忙地为本来可以预见到的失败现实做出弥补。旧的工具是远远不够的，它们也许能够指明如何去看待客户、竞争对手和生产能力，但在“如何在一个相互依存的世界中去思考和行动”这件事上，它们所能提供的宝贵指导却是少之又少。

本书会给你一套全新的工具，让你的战略变得更加精湛，以此确立你的成功。每一章所提供的思想是彼此为基础的。随着阅读过程的推进，你将会加深理解，掌握更多的工具，提高你的成功几率。

在第一部分，我将介绍令生态系统中的创新完全不同的关键概念。首先来审视一下，为什么那些优秀管理者的目光会如此聚焦于自己的执行上，以至于无法认识到自己的成功在某种程度上要取决于他人。我们将看到，合作创新风险和采用链风险二者是如何结合在一起“创造”了创新的盲点，以及这些问题为何天然倾向于深藏不露，无法得到审视和相应的修正，直到为时已晚。

在第二部分，我们从对生态系统的审视，转移到对生态系统的分析和选择。我们将探讨如何评估替代品，如何选择岗位，如何看待时机。我们将看到，为什么广角镜的观察视角，能够从根本上改变我们决策的方式——“在何处竞争，如何竞争，何时竞争”。

在第三部分，我们把目光从选择转向干预。我将提出一套全新的致力于建设和塑造生态系统的战略——如何重置依存关系的结构，以及如何利用生态系统内部和生态系统之间的优势。我们将看到，我们可以令人信服地运用广角镜工具箱，以避免不必要的失败，并令成功的几率倍增。

对他人的依赖程度，并没有变得更加显而易见，但这种依赖却正变得更加普遍。你无法明察秋毫的东西却足以令你一败涂地，不要让你的“盲点”最终导致你的失败。

目 录

引 言 /001

第一部分 发现生态系统

- 1 / 当把一切都做对时,为什么还会出问题? /003
- 2 / 合作创新风险:当不再是自主创新时,你要发现真正的困难 /023
- 3 / 采用链风险:要看到最终客户之前的所有客户 /040
- 4 / 小结:内外部生态系统无处不在 /062

第二部分 选择你的定位

- 5 / 定位生态系统:识别区块和地点 /067
- 6 / 角色与关系:在创新生态系统中领导抑或跟随? /097
- 7 / 正确的地点和时间:早起的鸟何时会有虫吃? /119
- 8 / 小结:拓展视角意味着变换话题 /137

第三部分 赢得竞赛

9 / 改变游戏：重置生态系统，为你服务 /141

10 / 给成功排序：赢得接续的竞赛 /169

11 / 让你的成功几率加倍 /198

第一部分 发现生态系统

1 / 当把一切都做对时，为什么还会出问题？

所谓的“成功口头禅”，就像紧密的鼓声一样，回荡在每一个商业组织的殿堂之上：

1. “把客户放在第一位。”
2. “实现你的承诺。”
3. “你要比竞争对手做得更好。”

对于商业组织来说，上述的每一条指令都是一个强有力的挑战。但是，那些严谨的经理人都知道，真正的挑战在于同时满足这三个方面的要求。

一个伟大的想法，如果仅仅能让你的组织群情激昂，但却无法撼动你的客户，它就不会创造任何价值；一个伟大的想法，如果你无力执行，它就只会停留在理论的梦想层面；如果你实现了一个伟大想法，但竞争对手实现得更好，那么它充其量也就是一个半途而废的努力而已，而且在最坏的情况下，它还是时间和资源的双重浪费。

如果我们把这个奇迹变成了现实——将这个伟大的想法和卓越的执行结合起来，那么我们应该怀有何等的期望呢？在一个可以独自实施项目的世界中，最终的成果将取决于你和你的团队如何执行自己