

<<源创新>>

图书基本信息

书名：<<源创新>>

13位ISBN编号：9787508522616

10位ISBN编号：7508522613

出版时间：2012-5

出版时间：五洲传播

作者：谢德荪

页数：257

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 前言

“数学物理方程”是以从实际问题中，如物理学、化学等自然科学和工程技术等提出的偏微分方程为主要研究对象，是数学理论应用于实际问题的重要数学模型之一，一直受到人们的关注和重视。

“数学物理方程”，作为数学、通信、电子、物理、物探、力学等专业的基础课和应用基础课，有其鲜明的特点，即数学理论的严密性和实际问题的应用性。

通过本课程的学习，可使数学专业的学生打下扎实的专业基础，也可使其他应用专业的学生掌握必要的数学工具，为以后的深入学习和实际问题的研究提供有力的支撑。

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够不够，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。

## <<源创新>>

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。

## <<源创新>>

### 内容概要

中国的企业家和政府的经济管理者，要在信息时代的跨越式竞争中赢得主动，开拓新的市场，一定要知道：

以企业一年内获得专利的数量来衡量它的创新程度太狭窄了……大部分的专利都不能为公司带来价值。

关键不是产品，而是如何帮助人们达成欲望。

先建立生态系统来巩固市场，在未建立生态系统之前，不要重资推广市场

现任者的最大弱点是它最强之处的反面，针对最大弱点进攻必可使它无法反应

如果两个竞争企业，一个是采用价值链商业模式来建立流创新战略，而另一个是采取两面市场商业模式来建立源创新战略，那么胜利者必然是采用两面市场商业模式的企业

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源创新

不论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

高科技不一定能变成创新经济，而创新经济可以在没有科技的情况下做成。

美国的拉斯维加斯便是一个没有科技，而以源创新和流创新相互推动做成的创新经济典型案例

## 作者简介

谢德荪 (Edison Tse) 斯坦福大学管理科学与工程系教授, 亚太中心主任, “创新战略理论和创新商业模式引发新市场”研究领域的最前沿学者。谢教授为美国麻省理工学院 (MIT) 工程博士, 因所在领域的杰出成就, 1973年被授予美国控制协会Donald Eckman大奖, 并曾任国际一流学术杂志《IEEE学报》副主编。

多年以来, 谢德荪教授一直致力于高科技产业创新与发展、经济系统模型、战略与竞争分析、中国创新及转型的研究, 在国际权威杂志发表论文180多篇, 逐步发展成为以创新战略生态系统、两面市场体系为内核的源创新理论。该理论为中美各类型企业及政府决策部门, 在结构调整方面找到突破口和富有实效的转型路线, 获得政商界著名领袖们的高度赞誉。

谢德荪教授擅长把研究活动和实际应用相结合, 参与创办了著名的人工智能公司“企业决策系统 (ADS)”及Verity公司 (NASDAQ上市企业), 因此受邀担任美国多家大公司和政府机构技术和商业咨询顾问。近年来, 更是被中国广东移动、首都机场集团、首创集团、长影集团、国信集团等多家中国大型企业聘为顾问, 帮助中国企业规划和制定商业生态系统和动态战略, 以及成长扩张的创新金融战略。

自2004年以来, 谢德荪教授作为斯坦福专业发展中心(SCPD)的首席专家在中国各地讲学, 先后与中国国务院发展研究中心、中国国家外国专家局、中国卫生部等国家机构, 香港、江苏、湖北、浙江等地方政府机构合作, 推出“中国企业新领袖培养计划”、“政策分析证书课程”、“中国地方及企业转型课程”、“香港金融工程”等培训项目, 其源创新理论深刻地影响了转型期间中国企业的发展, 并有效地帮助地方政府实施区域创新可持续发展战略。

## &lt;&lt;源创新&gt;&gt;

## 书籍目录

序：中国人如何创新 牛文文

作者的话

引言

第一章 创新之论

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？

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

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

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

第二章 源创新战略

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？

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

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

第三章 后来者的创新战略

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

## &lt;&lt;源创新&gt;&gt;

无法反应。

反向思维方法一：推动细分市场

案例6 走到先行者的反面：看佳能、理光如何打败施乐

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

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 夭折的TCL钻石手机

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

案例9 戴尔的新模型

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

案例10 无法复制的沃尔玛

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

本章小结2 新科技是成熟市场的通行证吗

思考时间

第四章 商业模型的创新：两面市场

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？

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

思考时间

第五章 企业转型的方法

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

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。

## &lt;&lt;源创新&gt;&gt;

## 案例 13 新浪的突破

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

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

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

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

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

## 第六章 两面市场模型

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

## 案例 18 信用卡带来的改变

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？

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

## 案例 20 GE掘金增值服务

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13。

## 案例 21 黄页成为摇钱树

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。



## &lt;&lt;源创新&gt;&gt;

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

案例 22 亚马逊变身平台得翻身

亚马逊在1999年所推行的项目，是先用自己的资源来使他人利，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

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

案例 24 利丰做强采购平台

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

案例 25 安然创造天然气期货平台

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

案例 26 巴菲特的成功秘诀

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

思考时间

第七章 平台竞争战略

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

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

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。

## &lt;&lt;源创新&gt;&gt;

发展时期：加强两市场的生态系统

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

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

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

思考时间

第八章 创新生态系统：硅谷传奇

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

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

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

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

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

第九章 区域经济的创新

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

## &lt;&lt;源创新&gt;&gt;

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？

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

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

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

## 第十章 中国转型及中国创新之路

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）

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

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

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

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

## 思考时间

## 后记

## 致谢

## 章节摘录

版权页：插图：中国在过去30年里的经济发展一直是以制造业为主要推动力，我们可称之为制造经济。

中国的发展速度超出了大多数经济学家的估计，根据中国国家统计局的数据。

以现时价值为标准，在1980年，中国国内生产总值为4.510亿人民币，而在2008年，总值为314.050亿人民币。

也即是说在28年内，中国的平均国内生产总值的增长率为16.3%。

而中国也以“中国制造”(Msdcinchina)而闻名。

是全世界各地价值链的上游，也是全世界的工厂。

一直以来，中国制造的产品大部分出口，随着中国经济发展，国内市场也随之扩大，但中国大部分的制造业……仍然主要是供应国外市场。

现在，“中国制造”面临着几个严重问题。

第一，随着工资增加，竞争也越来越激烈。

第二，能源消耗大，引起了一些环境问题。

如果我们将环保消耗算进成本，可能总利润是负数。

中国的制造经济不可能长久这样不计环境成本。

第三。

国际对中国出品有一些不好的印象，认为中国的制造不负责任，如“玩具”、“奶粉事件”。

我曾在美国看到了一个广告“我们不卖任何中国制造的产品”，商家以此来吸引顾客。

第四，来自国际的压力。

有些国家告我们倾销，如“轮胎事件”。

其实我们的出口并没有对其他国家的工人就业产生多大的影响，但是很多人觉得我们的出口太多了，就产生反感。

第五，世界经济萧条。

2008年以后的金融危机、欧债危机使美、欧消费市场下降，中国很多地区在2008年已经感受到了这个情况。

第六，规模越大，面临的危机越大。

那么多的厂房与机器，没有生意的时候就是一个很大的负担。

在2009年，中国很多工厂都因世界金融风暴而倒闭。

事实上，以上提到的不是一个单一的制造业的问题，也不是哪一个行业的问题，这是整个行业及整个中国所面临的问题。

解决个别企业的眼前困难不能只解决基本问题，而需要有系统性措施，才能使大家转危为安。

很多学者与专家都认为创新能使中国走出它所面临的困境，但我们究竟应该如何理解“创新”，尤其是中国的创新呢？

欧美的企业创新通常是由个人开始而后带动他人加入，所以一个企业的创新能力以其员工的创新能力为基础。

欧美人普遍认为一个人要有创新能力，他必须有远见、有热情，敢想他人不敢想的事，不墨守成规而且能向传统智慧挑战，有勇气承担风险，有能力说服他人。

因为中国企业有员工服从于领导的文化，中国员工有着很强的执行能力及模仿能力，却并不习惯向传统智慧挑战，所以很多欧美学者都认为中国企业的员工缺少创新能力，中国企业在现状下也难以创新。

有一次，我带一个中国企业领袖团到一家美国公认最有创意的公司考察。

这间公司名叫IDEO，位于斯坦福大学附近，它的创始人是斯坦福大学的教授，其主要业务是为很多大公司设计创新产品及提供创新顾问。

这家公司的战略是聘请一批很有创意的员工，然后让他们自由发展，公司只提供信息及设计上的支持，例如一个很丰富的产品资料库，一个包罗万有的实验室。

## &lt;&lt;源创新&gt;&gt;

领袖团成员看到这家公司所完成的各种各样的创新设计产品，都感到惊讶和钦佩。

其中一位用普通话问我：“谢教授，它的经理们如何给员工定指标？

如何对员工进行考核？

”我把问题翻译为英语向该公司的一位经理请教，这经理回答说，他们对员工没有指标也没有考核，公司只看员工的成果，经理的主要工作是作员工的教练，引导员工的思路。

提问的领袖说：“这怎么可能，那公司不是乱套了吗？

在中国肯定不行。

”我认为中国要建立创新能力，虽然不一定要做到与IDEO一样，但也必须从根本上有思路的改变。

中国企业创新不一定要走欧美企业的道路，而应该跟中国的传统、文化结构与社会环境相结合。

让我们来认真分析一下“创新”和创新活动。

在很多人的观念里，创新几乎等同于高科技，认为生产高科技产品便是创新。

现有的评价体系，也通常以一个企业或一个国家一年获得专利的数量来衡量它的创新程度。

一个新产品可以因为它的特殊设计有异于当前产品而获得专利。

一项新科技可以因为它有异于当前的科技而获得专利，一道新的生产流程可以因为它有一些新的特殊的程序而获得专利，它们的共同点在于有异于当前，而且可增加价值。

因此，很多欧美学者认为创新是开发新产品、发明新科技，或建立新生产流程。

我认为，以企业一年内获得专利的数量来衡量它的创新程度太狭窄了，而且是错误的。

据统计，只有很少的专利能给公司带来财富，大部分的专利都不能为公司产生价值。

这不是说专利是废物，只不过说明公司市值高低不能用专利多少来衡量。

那么，对一个企业而言，到底什么是创新？

是不是做新产品便是创新？

例如一个企业开发新的产品，但是产品投入生产后发现没有市场，这是不是有意义的创新？

我的意见是，对一个企业来说，那些不能使企业得到净效益的创新活动都是浪费。

这里给大家讲几个案例，我们可以看看谁是始创者，谁又是比较大的得益者。

火药是中国人发明的，但中国把火药应用在烟花、鞭炮、传统军火，而西方国家应用于开山建铁路来支持工业革命，用于制造先进军火来加强军队战斗能力，所以西方从火药发明得到的好处远远超过了中国。

印刷术也是中国人发明的，当时中国应用这项技术来方便记录及传播信息，但西方应用该技术来促进商业发展而成为工业革命的推动力，所以它们得到的好处也远比中国多。

第一台个人电脑是施乐公司做出来的，它只将其看作是电脑的新种类，而苹果电脑及很多硅谷的高科技公司利用施乐公司的个人电脑技术推动了个人电脑革命，从而改变了整个计算机行业，而现在市面上已经看不见施乐公司出品的个人电脑。

共产主义是马克思于1845年始创的，在德国，他应用他的理论帮助工人阶级成立工会组织，但经过70多年后，俄罗斯和中国以他的理论为根基而推行革命，最后它们都成功建立了新国家。

因此，马克思的名字不只有哲学家、历史学家、政治家及经济学家知道，此后全世界很多人都知道。

创新其实可分两类，一是科学创新，另一是商业创新。

科学创新是指有关大自然规律的新发现，这包括新科学理论、新产品及新科技，在本书中称之为“始创新”。

这也是很多西方学者所指的创新，或者中国许多人常提的“自主创新”。

而商业创新是指创造新价值，在本书中我把它分为“流创新”与“源创新”。

## 后记

经过一年多的努力，我终于写完了这本书，当我告诉一些与我同时期从香港来美国的朋友时，他们都觉得难以置信。

我从香港到美国进入麻省理工学院攻读，一直很少写中文，中学时代我在香港华仁英文书院，大部分课程都是用英语授课，我的中文根底不是很好，而且只会写繁体字，40年后，我要用简体中文写十几万字，确实不容易。

这本书中的理论，以系统工程作为基础思路，融合了我多年来在硅谷创业的经验以及我多年研究企业案例的成果。

写这本书的目的，是希望能实现我在2003年的一个梦想——以源创理念应用于企业创新。

几十年来，我从一个电机系统管理工程专家，转为企业创新及转型专家，在我事业发展的过程中，便有很多源创新及流创新的互动。

1970年，我在美国麻省理工学院完成了电机工程博士学位。

应聘到硅谷一家叫SystemsControl, Inc, 的科技咨询公司当研究工程师。

我当时的专业是管理系统工程，当公司遇些特别困难的系统结构及管理问题时，我都能比公司内其他的高级研究工程师解答得快，因此公司的几位老板都很器重我，其中一位老板，理查德·卫施纳博士(DLRichardWishncl-)对我特别赏识。

在1975年，我离开该公司进入了斯坦福大学当教授，他当时对我说，如果有一天他要创办公公司，他一定会找我和他拭同创业。

事隔四年后，卫施纳博士准备离开SystemControl, Inc, 自己创业，便邀请我加入公司，成为创办人之一。

当时人工智能(ArtificialIntelligence)技术是一项很热门，被很多电脑专家看好的技术，卫施纳博士认为这项技术一定要与优化系统技术组合才可创造新价值。

我对他的理念很感兴趣，但我当时在斯坦福大学刚开始转移我的研究方向，以优化系统管理理论应用于经济问题。

校园开放的研究环境对我有强大的吸引力，我不想离开斯坦福大学。

卫施纳博士游说我，说我可以继续在斯坦福大学任教，他只需要我把所有可以作顾问的日子都留给新公司(斯坦福大学鼓励教授理论与实践并行，教授每星期有一天可当企业顾问)，加上每年暑假的三个月全职到公司上班。

在这样的条件下，我答应加盟新公司，成为该公司四位创办人之一。

我当时35岁，这是我第一次亲身体会到硅谷的创新文化。

接着下来的二十多年，我亲身经历了硅谷从1980年起革命性的大转变。

硅谷创新的气氛越来越浓，我一些亲戚和朋友都纷纷自行创业，很多在硅谷的台湾留学生及工程师抓住新竹如火如荼发展高科技的机会，回到台湾以流创新支持硅谷的源创新，我自己也与朋友和学生创办过几家科技公司。

在我自己直接或间接经历过的创业活动中，不是所有都是成功的，其中也有失败的，这些经验帮助和启发我奠定了日后源创新的理论。

在这期间，我与很多企业家及风险投资家接触，其中有一些是我的学生，我对他们的思路比较了解。我的研究把我的体验接合到系统管理，逐渐形成并创立了“在不确定环境下动态战略”的理论，这理论便是源创新的前身。

在2002年，我的两位中国博士生郭爱平和孟庆轩，认为我的理论对中国企业发展会有很大帮助，他俩常游说我回中国教学。

那时候中国很多大学开始办EMBA班，需要请海外管理系的教授授课，他们说我的动态战略课很适合中国EIMBA班，但我一直迟疑不决，因为我在香港长大。

只会说广东话，不会说普通话，只能听懂一点普通话。

2003年，在郭爱平的安排下，我到成都电子科技大学为EMBA班讲学，连续四天。

每天授课六小时，而且校方希望我尽可能用中文授课。

## &lt;&lt;源创新&gt;&gt;

当时我在斯坦福大学一星期讲课不到三小时，其他的时间都是做研究及带博士生，突然间要连续四天讲课六小时，而且要尽量用中文授课，那真是一个莫大的挑战。

我当时是本着硅谷的创新精神去掌握这个创新机会的，我到现在还记得，那四天是我事业中最难度过的四天。

我用英语加广东话加手势及少许生硬的普通话完成四天课程，幸好该校有一位硕士生帮我翻译，学员才勉强听懂了我讲的内容。

讲完课后，我问大家有什么问题，全班寂静，过了一会，班上一位学员举手，说了些我听不懂的话，但全班都大笑起来，那位硕士生帮我翻译，原来他说：“谢教授，这课程的内容很新，而且对中国的企业很实用，只有一点，你可否学讲普通话？”而全班都大笑是因为他是用四川话对我说的，一些学员对他说：“你请求老师学普通话，为什么你不说普通话？”经过这次授课，我知道如果我要在中国教学，传授我的理论，我一定要先学会说普通话。

但通过这次讲课，我对中国有了新认识。

我接触到的学员都有高智商，而且很想学习先进的西方管理学问，我也觉得我的研究以及我在硅谷的经验及关系，可能对中国将来的经济发展有帮助。

在返回美国的路途上，我就想出一个新的理念，把斯坦福大学的先进科技与商业综合管理学问融会贯通，应用到中国实际政治、经济、文化中，培养中国企业新领袖。

我回家后很兴奋地告诉我夫人这个想法，她听完后随即大笑，她说：“你在做白日梦，你连普通话都不会说，如何传授你的学说？”过了一阵子，她又说，“不过，这是很有意义的事，如你决心要做，我会支持你，但这一来你要常跑中国，你年纪也不小了，你得注意身体。

”我听后很感动，我告诉她正是因为年纪大了，想赶快做些对中国企业有贡献的事。

第二天我便策划如何去进行。

首先我要得到系里的支持，我先去向系主任请示，她建议我在系里的教师会议中提出，要得到多数同意票才能得到系里的支持。

在未开会前，我先去找同事们个别交谈，有几位愿意去中国讲学，大部分都不愿意去，但他们也不反对我去做。

在开会时，我提议，我和几个愿意去中国讲学的教授，通过斯坦福领袖人才发展中心(SCPD)到中国各地去讲学，培训中国的企业家。

我们不会占用系里的资源和经费，如果能够成功地建立斯坦福管理科学与工程系的品牌，对大家都没有损害，只会给大家带来传授学说的机会，于是全体都投同意票。

当年广州暨南大学开办第一期EMBA班，孟庆轩与暨南大学签定合约，邀请我及三位系里的教授，到暨南大学讲授四个斯坦福的课程。

这些课程将作为暨南大学EMBA的一部分课程，完成这些课程会得到sCPD的证书。

同年秋季，我应约到暨南大学讲授斯坦福的第一个课程。

经过几月时间的学习，我可以比较多点生硬的普通话了，班上有一半学员会说广东话，他们帮了我很多忙。

晚上我在房间打开电视，刚巧电视台正在播放《康熙王朝》，我发现演员说的话都很清楚，差不多全部能听懂，而且有中文字幕，让我知道一些字应该如何发音，我很兴奋，因为我找到了最容易学习说普通话的方法了。

第二天讲课完毕，我要求学校派人带我出去买DVD电视剧，我买的都是历史电视剧，有汉朝、唐朝、宋朝、明朝、清朝的故事，有中国人熟悉的《三国演义》、《孙子兵法》、包公等等。

我想这些电视剧对我有多种价值，一来可帮助我学讲普通话，二来可帮助我重温中国历史，帮助我在教学时引用中国人熟悉的故事来表达某些战略概念。

我回家后每晚都看买回来的电视剧，一边看一边学习普通话的发音。

到第二年再讲课时，我已勉强能够用普通话讲课了。

与暨南大学的合作让我找到几位愿意到中国教学的斯坦福教授，但教授EMBA班不是我在中国发展的长远计划。

在2004年，我代表SCPD与中国国务院发展研究中心旗下的企业研究所合作，推出中国企业新领袖培养

## &lt;&lt;源创新&gt;&gt;

计划，培训国有大中型企业、成长型民营企业新领导人以及创业型企业家。

我组织的斯坦福教授团负责课程中的四个模块，企业研究所安排五个有关国家政策及改革的模块，目的是希望通过培训及互动，使他们能在中国特殊的动态不确定商业环境下，增强竞争能力。这个合作项目让我开始对中国的政策有些认识，帮助我形成我的理念。

2004—2006年，有超过300个企业高管精英来参加培训。

在这几年中，我的普通话也有了进步，可以直接与学员沟通。

一些高管学员听完我的课后请我到他们公司进行内部高管培训，也有些学员请我当他们公司的顾问，这使我对中国企业面临的问题有机会接触和认识。

从2005年开始，我隐隐觉得中国的制造经济发展不能持久，很多企业都将会遇到瓶颈而停滞不前。

转型是解决问题的好策略，因此，从那时开始我便把我的研究精力全部放在中国转型的主题上。

我研究硅谷的历史，从中找出硅谷成功的内在精髓，进而建立起一个地区如何通过创新来转型的理论，当我把这个研究与动态战略组合，就建立起了源创新及两面市场商业模型的理论。

但我也认识到中国的企业转型，政府是很重要的动力，这也是中国与硅谷最大的不同之处，这个理念促使我从2006年起便转移了我在中国的教学方向。

在2006—2008年，我代表SCPD与中国国家外国专家局制定了一个为期三个月的在斯坦福大学培训的证书课程，主题是公共政策分析及实践，每年从中央和国家机关及有关省市选拔30名中国政府官员来斯坦福大学参加这个课程。

这个课程使我有机会组织起一个有20多位斯坦福教授的团队来授课。

这些知名教授来自大学里众多学院和学系，他们讲授公共政策理论，而我讲授创新及硅谷如何崛起。

这个强大阵容的斯坦福教授教学团，让我能够在斯坦福组织很多不同课题的培训班，讲授公共政策、创新、环保、转型等课题。

从2009年开始，我为中国地方政府制定了一个为期三个月的在斯坦福大学培训的证书班，主题是产业转型升级与公共管理。

江苏省及湖北省的几个城市多次选拔市内干部参加这个班，每次30名干部。

学成的学员回去后，都致力于应用学到的新理念建立当地的创新生态系统。

另外，我也主办了一个为期十天的中国企业高管培训班，主题是企业创新战略及转型。

在十天内，学员听到最新的关于创新及转型的研究成果，加上硅谷企业实地考察，在短期内找出自己企业的突破方案。

这个班很受欢迎，在三年间，先后有十几批来自江苏省及浙江省的企业高管参加了这个短期培训班。

在这段时间，我认识到金融系统及风险投资与企业转型有很大关连。

于是在2007年，我代表SCPD开办了斯坦福大学香港金融工程证书课程，每年为香港各大国际投资银行，包括花旗、美林、高盛的管理人员讲授创新金融和金融战略。

通过这个课程，我组织起一些在斯坦福的金融专家加入我的教学团。

这个课程经历过2008年金融风暴的低潮，但之后稳定发展。

学员开始时都来自于香港，现在学员超过1/3来自于不同地区：中国内地、印度、新加坡、韩国、蒙古、日本、墨西哥、澳大利亚、加拿大、美国。

通过这个课程，我把我的源创理论与金融战略组合，我准备以此为基础，进一步在斯坦福开办最先进的风险投资决策班，培训中国的专业风险投资经理人。

多年来，通过研究、教学及与代表各界的领袖人物互相讨论，我获得启发，源创新、两面市场商业模式、风险投资的理论逐步得到改进，而这优化后的理论对中国的情况更有针对性。

我希望我的理念能被更多的政府官员及企业家所了解，因此，我在2010便开始计划把我的理论及课程写成书，在中国出版。

开始时我觉得很困难，因为我40年来一直都是用英文写作。

我开始来中国讲学的演示文稿，都是我先用英文写好，然后找中国学生翻译的。

但我的课程都是我最新的研究成果，所以我常要更新我的演示文稿，再加上我发觉请别人翻译，很多时候失了本义。

于是从2005开始，我便自己用中文写我讲学的演示文稿，这对我日后写书有很大的帮助。



## <<源创新>>

但写这本书仍然花了我很多的精力，在有很多人帮忙的情况下，才能在2011年10月完成。

很多来参加培训的学员以及听过我讲源创新及转型课的学员都很激动，大家都想把这个理论应用到他们的工作上。

在2010年底，有几位来自苏州的企业家听完我的课后，认为如要把我的理论落地，必须要在国内有一个组织机构，能帮助中国地方政府干部及企业家在听完我的授课后，应用这个理论实现突破及转型。于是他们邀请我与他们合作，成立一个源创研究院，通过这个平台，研究如何把源创新及两面市场商业模型的理论应用到中国各地区及各行业中。

这个研究成果一来可提供各种服务，帮助中国地区及企业实践突破及转型，二来可以不断培养源创新人才资源，有助于中国从制造经济转为创新经济。

这个理念跟我的梦想已经很接近，所以我乐意接受他们邀请，源创研究院于是在2011年7月16日在苏州成立。

通过多年的源创与流创活动，我建立了能实现我在2003年梦想的根基，希望通过这本书，我的梦想可以更快实现。

<<源创新>>

编辑推荐

《源创新:转型期的中国企业创新之道》是继蓝海战略后，又一震撼人心的动态竞争理论，转型期的中国企业创新之道，斯坦福大学教授关于创新的智慧思考。  
告别“中国人不适合创新”的陈辞，告别“产品创新，科技领先”的滥调，告别“模仿不是创新”的成见，告别“Made in China”的工业革命旧思维。  
斯坦福大学教授致中国企业的一封“创新公开信”。

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>