

# 拥抱破坏性创新的未来

□毛志辉

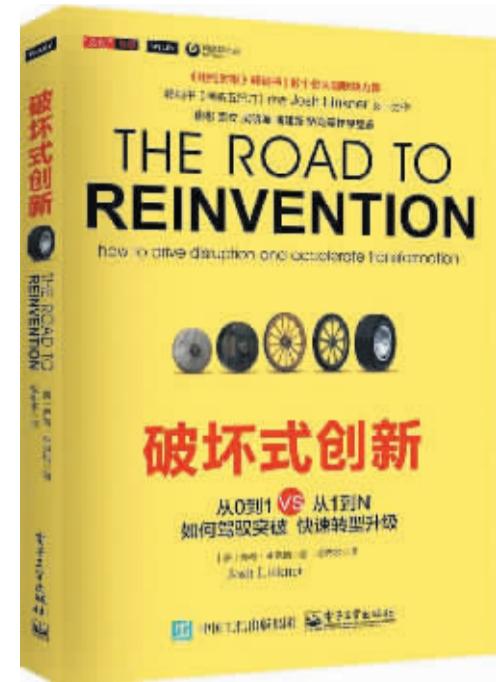
“破坏式创新”一词最早源于哈佛大学商学院创新理论大师克莱顿·克里斯滕森在1997年所著的《创新者的两难》。根据其理论,所谓的创新并不是生产更好的产品给既有顾客,而是破坏既有市场,推出更简单、更便利、更便宜的产品,提供给要求不高的新顾客。一旦破坏式产品在新市场或低端市场立足后,就会逐渐进入产品改良阶段,破坏者就有可能成为市场的引领者。

在任何一个行业中,破坏性的力量总是推动着新的发展浪潮,因为它可以促使更多的人购买和消费。丰田如何超越通用成为全球最大车企?戴尔怎样在电脑产业中打败IBM?一个小小的零售商沃尔玛,又是怎样成为西尔斯和凯马特的最大竞争对手,最终成为世界最大公司?考察“超级企业”新贵们的成长跃迁史,大都能从中发现深植于企业主体的破坏式创新基因,并且这些基因支撑着他们不断自我革新、保持鲜活。

著名企业家、管理创新研究专家乔希·林克纳的《破坏式创新》一书,通过对大量世界著名公司成功案例的分析,从客户、产品、运营、客户体验、品牌公关及企业文化等多个维度,揭示了破坏式创新推动企业发展的强大动能。

在竞争日益白热化的经济社会环境下,对于个人、团队及企业创造力的要求已前所未有地得到大幅度提升。身为全球最大的互动营销策划机构ePrize的创始人及前CEO,林克纳将自己连续4次创业和长达25年玩转爵士乐的经验,及其对数百位以创造力惊人著称的企业家、艺术家群体的访谈中,总结出如何在组织的每一层面按部就班地有序推进创新。在他看来,创新藏在组织运转层面的每一个细节中,一个富有进取心的企业,在各种不同层面均应保持训练有素的想象力与创造力。

与克里斯滕森对“破坏式创新”的经典定义



书名:《破坏式创新》

作者:(美)乔希·林克纳

出版社:电子工业出版社

有所区别的是,在林克纳的视域里,“破坏式创新”不仅是“后起之秀”超越领先企业的有力武器,更是领先企业持续巩固其领先地位的有效法宝。重大的市场创新都是从破坏或者自我破坏开始的。只有破坏,才能改变原有市场的游戏规则,丰富自身的价值体系,所以对于“初出茅庐”的企业而言,通过破坏式创新的竞争策略,对行业内传统的东西进行革命,建立新的秩序,从而推动自身的发展和行业的进步;对于行业的领导者而言,要保持领先优势,则需要在产品、运营、客户体验乃至品牌本身进行自我破坏、自我革新,此所谓不破不立、革故鼎新。换句话说,伟大的创

新大都以对原有体制机制的破坏为前提和目标,创新型的企业需要在组织内培植创新的基因来保证原有的体制机制可以被瓦解。

通过对众多那些取得伟大成就的机构和个人的研究,林克纳这样总结:具有创新气质的相关法则总是体现出破坏性思维模式。那么,究竟是哪些法则,能够使得人们摒弃对失败的恐惧、忘掉在集体中的安全感而去拥抱持续的破坏式变革思维呢?林克纳总结了破坏性和创新式的八条法则,包括放下过去、激发勇气、拥抱失败、逆向思维、畅想可能、自我淘汰、排斥局限、面向未来。世界在变化,市场在变化,人也在变化,而这些创新法则则是应对变化的“定海神针”,是人们驾驭变化而不被变化驾驭的“开山之斧”。

从林克纳的考察中可以看到,正是通过从头到尾的改革创新,伯克希尔哈撒韦公司从一家濒临倒闭的纺织厂蜕变为世界著名的保险和多元化投资集团,3M从一家名不见经传的矿产公司成长为生产数以万计产品的跨国集团,电脑生产领域的先驱者IBM则成功转型为科技服务公司,曾经的世界电报业巨头西联公司如今已经成为世界领先的特快汇款公司……这些公司的领导者总是富有勇气和想象力地抓住时代变化时的新机遇,最终他们仍能将公司继续保持家喻户晓。避免在停滞中慢性死亡,成功的公司总是能够自我救赎,而不是等着竞争对手或者市场条件去为它做这个工作。

林克纳在书中所表述的观点,尤其是对“拥抱失败”、“自我淘汰”的褒扬,很容易让我们联想到张瑞敏那句决绝的名言:“自杀重生,他杀淘汰。”在互联网和数据化大背景下,国内的各个行业也都在迎来产品、技术和服务升级的高潮。张瑞敏的海尔面对的是一场速度与时间的赛跑,所以他要寻求自我颠覆;王石担心未来房地产行业出现类似“小米”的搅局者,所以万科向着城市配套服务商的方向迈进;马化腾越来越看不懂年长者的喜好,所以腾讯在努力追求常变常新……

在这瞬息万变的时代,对于任何一家企业而言,若只是固守住一时一地的风光而不常思破坏或自我破坏,“梦想”变成“空想”、“传奇”变成“传说”或许便只是时间问题。

创新不一定成功,但不创新一定会灭亡。尤其是移动互联网的发展突进,已经对当下的每一个企业都提出了重大挑战,任何企业都有可能在一夜间被别人超越、占领、推翻。用林克纳的话来说——“任何人,只要有一台电脑,一张信用卡,就可以在几周之内复制你的商业模式,偷走你的业务和客户,最后,你唯一和他产生差异的,就只剩创造力了”。很多伟大企业的失败,不是因为做出了错误的商业决策,更不是他们不够努力,而是缺乏了破坏式的创新,缺乏了推动自身新陈代谢的强大创造力。正如诺基亚再努力也不可能扼杀苹果的崛起;国美再努力也不可能压制京东的冲击;新华书店再努力也不可能阻止亚马逊的侵袭。可以预料的是,林克纳所说的破坏式创新,还将在各个领域中更加频繁地发生,任何拒绝创新者,都会被创新者超越,任何故步自封者,都会被积极进取者颠覆!

当然,在《破坏式创新》一书中,林克纳绝不仅仅是向人们展示破坏式创新对于一家企业、一个组织的作用,更重要的是,他还告诉了人们如何驾驭创新、如何提升创造力的过程,以求在创新的每个阶段实现大幅向上发展的目的。“颠覆自身产品”是破坏性改变的起点,作者总结了诸多用以重塑核心产品和服务的创意;“改组你的运营”与创新成果同样重要,作者同样提出了有效的策略来提升商业运营方式;“改造你的文化”则潜入深层的整体改造过程,为人们带来一些耳目一新的思路和方法;书中的“创造生动体验”、“讲一个难忘的故事”、“重新定义客户”等章节,也都不乏新颖的观点,为人们带来理念上的触动。作者试图通过对企业组织各个层面的创新需求的剖析,帮助人们建立和维护自己的创新性破坏系统,以持续的破坏性精神拥抱创新的未来。

## ■新书快递

### 认同:赢得支持的艺术

作者:(美)约翰·P·科特、罗恩·A·怀特海德

出版社:机械工业出版社

内容简介:

你有个好主意,而且相信它对你自己、所在组织或社区来说至关重要。你把它提出来,希望得到人们的热情支持,然而你得到的却是令人困惑的问题、愚蠢的言论和抨击。在你刚缓过神来的时候,你的想法就被毙掉。

约翰·P·科特、罗恩·A·怀特海德认为,事情绝不应该这样的。在本书中,他们揭示了怎样去保护你的好主意,让它赢得支持以达到预期效果。两位作者通过一个虚构而又鲜活的故事,以幽默的笔法告诉读者,避开或试着反击反对者都行不通。根据他们提出的有悖于直觉的方法,更好的做法是:尊重对方,让反对者参与进来;坚持己见,回应简单且令人信服,这样才能反败为胜。一方面“邀请反对者”抨击你的想法,另一方面你要为可能面临的抨击意见做好准备,通过这样的方式,你就会引起人们的关注,有助于反对者意识到你那提议的价值,最终赢得他们全身心的支持。

《认同》一书提供了很多明智的建议,非常实用。读完本书,你就能预判到可能的抨击意见,并能将它们转化成你的优势,这样你的好主意就会带来积极的变革。

作者简介:

约翰·P·科特,举世闻名的领导力专家,33岁便成为哈佛商学院的终身教授,与“竞争战略之父”迈克尔·波特共同成为哈佛历史上此项殊荣最年轻的得主。

罗恩·A·怀特海德,英属哥伦比亚大学教育创新学院院长,加拿大自然科学与工程研究理事会(NSERC/3M)工业研究分会主席。



### 无国界的世界

作者:大前研一

出版社:中信出版社

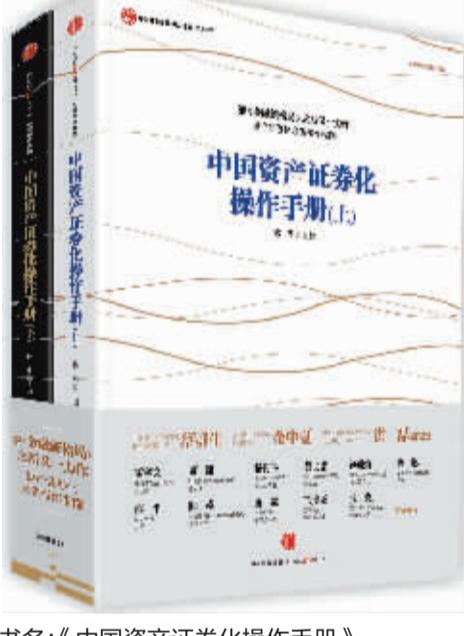
内容简介:

《无国界的世界》是全球管理大师大前研一最具代表性的作品之一,也是最早论述经济全球化的经典著作之一。

大前研一在“企业战略三角”的基础上,增加了货币和国家的因素,构建出企业全球化战略的五角。他还一针见血地指出,以战胜竞争对手和“做得更好”的心态为出发点制定的企业战略往往是下策,只会加剧公司的“夹心困境”。真正上乘的做法是在必要的时刻将一切归零,专注于为顾客创造全新的价值,创造出新的市场空间。毕竟阿司匹林不能解决所有的头疼问题,因为顾客的需求是个性化的,没有一劳永逸的捷径可寻。

在我国,“非标”形式的影子银行已经和美国一样,规模上丝毫不逊于传统银行业务,只不过它们不同于美国“完整的证券化链条形式”,大多是独立存在的,与银行之间、相互之间并没有太多复杂的联系,是一个较为分散的体系。同时,我们的影子银行业务更多地是为了规避监管,对应带来的问题是大家都说的成本上升、套利横生,因此亟需系统性地思考如何培育标准的、能够降低融资成本的资产证券化。

整体而言,本套手册正是结合了美国金融危机前后经验、规律与教训,在中国资产证券化市场的进一步实践过程的基础上完成的,凝结了资深业务人士在具体业务实践中的经验总结与系统思考,不失为推动未来市场进一步健康发展规范发展的一种尝试。



书名:《中国资产证券化操作手册》

作者:林华、许余洁等

出版社:中信出版社

支持是有其内在原因的,除了美国当时利率市场化与金融脱媒的大背景下,银行存在管理资产负债表压力、追求资产出表等内在动力和需求外,通过资产证券化的方式连接起一个完整的信用链条,使得影子银行系统中的金融机构

能联合完成类似于银行所实现的信用、期限以及流动性转换的金融中介功能。金融危机之后,美国针对资产证券化业务的发展与监管做出了相应的反思,他们认识到由于市场主体对资产证券化的不当利用以及监管的缺位,证券化过程放大了金融风险。这些反思主要体现在政府部门出台的相关法案、法规和监管新措施中。尤其是美国证券交易委员会对于资产证券化专项法规(Regulation AB)做出了修订。个人认为,资产证券化新规的最大意义在于明确了逐步对这个已经非常庞大的影子银行市场实施监管的规则和方法。无论在哪个国家,尤其是服从国际上如巴塞尔协议等金融监管准则的国家,传统银行相较于非银行金融机构是更有安全保障。

在我国,“非标”形式的影子银行已经和美国一样,规模上丝毫不逊于传统银行业务,只不过它们不同于美国“完整的证券化链条形式”,大多是独立存在的,与银行之间、相互之间并没有太多复杂的联系,是一个较为分散的体系。同时,我们的影子银行业务更多地是为了规避监管,对应带来的问题是大家都说的成本上升、套利横生,因此亟需系统性地思考如何培育标准的、能够降低融资成本的资产证券化。

整体而言,本套手册正是结合了美国金融危机前后经验、规律与教训,在中国资产证券化市场的进一步实践过程的基础上完成的,凝结了资深业务人士在具体业务实践中的经验总结与系统思考,不失为推动未来市场进一步健康发展规范发展的一种尝试。



书名:《金融改革创新论》

作者:曹凤岐

出版社:北京大学出版社

创新论》一书,我们可以看出中国金融改革与创新的清晰脉络,也看到它观照了中国金融改革与创新的现实困境,希望监管层和业内人士共同正视现实共同努力让中国金融业走出一条改革、创新、稳定、发展的正向反馈、持续繁荣之路。

### 德意志之魂

作者:特亚·多恩、里夏德·瓦格纳

出版社:社会科学文献出版社

内容简介:

本书可谓一部有关德意志的百科全书,介绍了从简单晚餐到包豪斯风格、从浮士德到严肃文学和消遣文学、从足球到幼儿园的有关德意志精神的方方面面。但本书不是单纯的轶事搜集,而是一部综合的充满文化和文学知识的作品,在客观介绍的同时又不乏批判精神。这部文化历史的参考书是一本了解德国人和德意志精神的上佳读物。

作者简介:

特亚·多恩,德国西南广播电台主持人,主持读书节目《文学入门》。

里夏德·瓦格纳,主要作品有《家当》和《德意志地平线》。



# 观照中国金融改革与创新的现实困境

□张鹏

《金融改革创新论》是北京大学光华管理学院教授曹凤岐先生最新的一本论文集,同时也是北京大学光华管理学院今年为其30周年庆而策划出版的“光华书系”著作之一。作者曾长期在北京大学从事经济、金融教学与科研,不仅是国内最早提出产权制度改革、推行股份制、建立现代企业制度的学者之一,还具体参与过我国《证券法》和《证券投资基金法》两部重要法律的起草工作,在经济金融改革方面无论是理论创新还是具体实践都贡献巨大。

一般来说,该书收录了作者近年来关于金融改革与创新方面的文章近60篇,内容涵盖金融体制改革、货币政策、利率和汇率、金融国际化、商业银行改革与创新、民间金融、中小企业融资、互联网金融、股份制改革、资本市场改革、金融监管体系改革等。作者在具体问题研究上深入联系我国在不同阶段经济和金融改革的不同实际,均作出系统性的梳理和总结。就拿股指期货来说,它是全球使用最广泛的、最成熟的避险工具,从理论上来说具有发现价格、风险对冲、套期保值、稳定市场的功能,并且现代意义上完整的股票市场架构就包括股票发行一级市场(实现投资、融资、资产和静态定价)、股票交

易二级市场(实现资产动态定价和优化配置)和以股指期货为代表管理股市风险的衍生品市场(实现股市风险的控制、分割、转移和再分配)。作者从2003年就开始关注和研究股指期货,系统阐述了中国发展股指期货的必要性与可行性以及所需进行的配套改革,提出中国发展股指期货是十分必要但必须进一步加强风险控制。

2014年,作者又提出进一步发挥股指期货的功能和作用,问题就在于尽管股指期货自2010年上市以来运行良好,但是股指期货的功能和作用发挥得“还不够”。与此同时,对股指期货的质疑声却源源不断,例如认为我国股票现货市场走得不好是由于开放了股指期货所致,股指期货成了做空的力量,抽走了现货市场资金。曹凤岐认为,股指期货投机功能发挥得淋漓尽致,而套期保值、稳定市场的功能确实不明显,原因有三:一是我国A股现货市场制度不健全,还存在一级市场发行价格尚未完全市场化、二级市场交易价格扭曲、尚未实行T+0交易制度等一系列问题;二是我国股市投资者结构不合理,股指期货市场散户居多,暴露出满仓操作、长期持仓、不及时止损、单边做多或做空等诸多问题,使得股指期货市场资金规模有限、市场稳定性差,影响了其功能的发

挥;三是社会诚信程度不高,股指期货诚信体系还没有完全建立,一定程度上制约了我国股指期货市场的发展。

作者在分析前述问题基础上进一步提出,

继续进行资本市场制度改革与创新。一是建立股指期货市场与股市的联动机制。

为了提高股指期货的风险监控与运作效率,必须打破证券市场间的壁垒,加强两个市场间头寸的统一管理,建立风险管理的联合机构。“应尽快建立一种约束制度,使现货与期货市场相互制约,避免一个市场的波动在两者之间循环而导致的放大效应”;二是大力发展机构投资者,吸引长期投资者和长期资金入市,逐步放宽对机构投资者进入国内金融期货市场的限制;三是坚持适当投资者制度,逐步放宽进入门槛,逐步丰富我国股指期货品种,如创业板股指期货。“建议今后推出股指期货品种,不必经过证监会和国务院审批,而是由交易所根据市场和投资者的需求适时推出,报证监会备案即可”;四是重建社会信用体系,形成健康的资本市场文化;五是加强对包括股指期货在内的衍生品市场监管;六是加强期货市场法规建设;七是花大力气培育期货尤其是金融期货管理人才。

作者上述建议成于去年年中,句句切中股指期货今日尴尬的要害。通过《金融改革