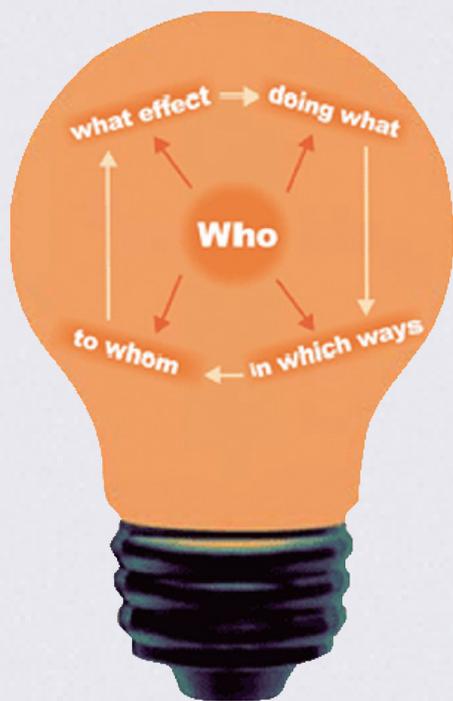


互联网时代创新的含义，不仅仅是某种跨越式的技术，而是利用互联网技术创造出前所未有的商业模式。和互联网精神相契合的是，这一时代的创新往往是在开放、合作、平等与全球化的前提之下发生的。

互联网时代的创新路线图

■ 郝亚洲



创新路径图

我们试图描绘出这样一个创新路线图。Who, Doing what, In which ways, To whom, With what effect 可以看作这张图景的五个要素,即5W模式。这张创新路径图,也可以成为检验企业创新效率的模型。

当赖声川用舞台剧来演绎相声这一传统艺术的时候,很多人认为他将相声带入另一个表演境界。而在此时的大陆,郭德刚借助网络把相声从庙堂拉回到江湖。相声在经过了十几年的低迷之后,终于又走进了大众。赖声川的舞台剧,和郭德刚的传统剧场,一个是往前推,另一个是往回拉,手段不同,但效果是一样的:相声得以创新。

如果说人类社会的发展是创新叠加过程的话,那么相声的例子告诉我们,除了个别具有划时代意义的伟大发明之外,大部分创新都是新思维和已有资源的重新整合,是社会要素进行无限排列组合的过程,这需要想象力的穿针引线。当下的互联网时代,更为创新的想象力提供了前所未有的源泉。

互联网时代创新的含义,不仅仅是某种跨越式的技

术，而是利用互联网技术创造出前所未有的商业模式。和互联网精神相契合的是，这一时代的创新往往是在开放、合作、平等与全球化的前提之下发生的。纵观美国《商业周刊》近几年评选出来的创新排头兵，大都是以 Google、苹果、百思买为代表的信息和电子服务类企业，而那些榜上有名的传统企业，也多是由于很好地利用了互联网，或者说将互联网精神融入企业管理之中。

所以，本次专题要展示那些在互联网时代脱颖而出，能够持续创新的企业。他们中有的是互联网服务公司，有的是电子制造商，有的是传统制造企业。创新机制各有不同，但都能总结出符合这个时代特征的一些共性来。例如生产洗发水的宝洁和制造概念性电子产品的苹果，在借用外力进行创新方面有着惊人的相似。

《维基经济学》的两位作者泰普斯科特和威廉姆斯认为，虽然在大规模分工协作时代（这种生产方式是以信息化手段为技术支持的）企业可以打破边界，追求适合自己的创新机制，但是能够胜出的依然是对传统线性管理创新途径驾轻就熟的企业。在互联网时代出生的公司也许不会深刻理解什么是线性创新途径，也许根本不需要六西格玛，但他们自觉或不自觉地遵循着某种创新路径。

我们试图描绘出这样一个创新路线图。因为时代的特征，有的公司可能只需在某一两个环节发挥得足够精彩，就像 Housingmaps, Youtube 或者 Facebook 那样能够成功。Who, Doing what, In which ways, To whom, With what effect 可以看作这张图景的五个要素，即 5W 模式。这张创新路径图，也可以成为检验企业创新效率的模型。

Who, 领导力

领导力是企业创新机制的起点。不管是 eBay 自下而上的创新，还是苹果自上而下的创新，或是 Google 那样的工程师创新，企业创新风格的差异皆因为领导力的差异。国外某咨询机构曾经

领导力是企业创新机制的起点。不管是 eBay 自下而上的创新，还是苹果自上而下的创新，或是 Google 那样的工程师创新，企业创新风格的差异皆因为领导力的差异。

总结道，创新不仅仅是技术创新，更强调运用领导力。

以 Google 和苹果为例。佩奇、布林这两个斯坦福的博士并不是生来就想把他们的产品进行商业化的。当 PageRank 发明出来的时候，他们只是把它应用于学校内部，将 Google 注册为公司也并非他们的本愿。这两个像大孩子一样的天才，不希望 Google 像传统企业那样运作，不愿设置无数的机构和部门。当布林和佩奇请施密特出山主持 Google 工作的时候，他们对这位未来 CEO 的唯一要求是不要把传统公司治理的那套东西搬来，并认为“一盘散沙”式的企业现状是激发创新思维的最好方式。

所以，今天，我们在 Google 看到的是三人制的项目小组。而两个创始人经常穿着印有 Google 字样的汗衫在公司里踏着滑板穿行，悄悄地站在某一个工程师的身后，看着他编写程序，激动的时候会忍不住叫出声来。

反观另外一个创新型企业苹果，乔布斯的领导方式与布林和佩奇迥异。乔布斯本人是苹果创新的灵魂，又是公司的皇帝。从创办苹果公司到被赶出公司，再到重返王位，乔布斯的个性始终如一。他需要确信公司运行的每一个细节都在自己的掌握之中，他只相信自己对消费者的把握是最准确的，他甚至相信自己的美学观点就是市场未来的美学标准。因此，他认为自己既是苹果的



“看门人”，又是苹果至高无上的权威，因此，乔布斯总被人冠以“魔鬼”的称号。

Google 和苹果的“Who”，有着完全不同的个性和风格，却又都可以看作是追求创新的不同表达。一位对创新孜孜以求的领导人，多半会决定整个团队创新意识。这一点，在传统行业早有说明。亨利·福特这个发明了流水线和T型车奇迹的人，在把企业交给家族后代之后，平庸的领导让这家老字号汽车品牌节节倒退。而今天丰田混合动力车的无限风光，得益于丰田三任领导人的鼎立支持。

Doing what, 开放与封闭

维基百科和《维基经济学》都在向人们昭示：尽情拥抱开放吧，不要担心因为开放而失去什么，这反而会成为一个打击对手的有效手段。

开放的概念源于开放源的概念，它是指应用程序的源代码开放，让更多的人参与到软件的改写中来，从而实现软件更广泛的用途。最初在开放源上取得巨大成功的是IBM。当IBM注意到了具有开放源特征的Linux后，也希望能够将自己的操作系统和大多数的软件相兼容，于是启动了

Apache 试验计划。IBM 将自己的软件源代码放在了 Apache 上面共享，逐渐，他们生产的计算机就能够和该社区上的所有软件兼容了，这为 IBM 带来了巨大的财富。

Facebook 是最近两年勃兴的一个 SNS 网站，它强调了熟人关系对网络的影响力。Facebook 创新性地对网民开放了 API（开发者应用程序接口），网民在经过了简单的训练，都能够利用这个接口将自己个性化的一面展示出来。同样成功的例子是世界最知名的 B2C 网站亚马逊。通过 API 的开放，外部公司可以连接上亚马逊网站的数据库将自己的产品以全新的方式展示给客户。

开放或是封闭，并非互联网时代的单选题。在某些情境下，“封闭”同样能够使创新发生。仍以苹果为例。iPod 是世界上最有影响力的移动音乐播放器，它甚至可以看作这种产品的代名词。在苹果刚刚推出 iPod 的时候，无数青年人以拥有它为荣。他们被苹果创新的精神和产品超酷无比的外表、功能所打动，希望能将手中的 iPod 变成自己创新的媒介，甚至在网络上发表自己改造 iPod 的设计。然而，苹果对产品的开发过程始终守口如瓶，iPod 似乎是一个封闭的平台，不容

外界置喙。即便被评价为“反维基精神”，但谁也阻碍不了 iPod 风靡全球。在维基时代，苹果反其道而行之，更多的是出于对自己产品的自信和对竞争环境的顾忌。苹果产品经理的一个重要职责，就是随时关注苹果用户社区，了解消费者动向。这是否也是一种开放呢？

In which ways, 协作生产

有了一个开放的态度之后，就需要一种开放的行为。

宝洁曾经总结出这样一个道理：适应能力最强、反应最灵敏的企业往往是那些最愿意与别人联系的企业；而愿意与别人联系的企业往往是最擅长合作的企业；最擅长合作的企业，往往是最擅长创造、发现并运用伟大思想的企业，也就是那些能保持长期增长的企业。

宝洁深谙此道。上世纪 90 年代中期，宝洁发现自己已经花费了 15 亿美元投入研发，但成果只被应用了 10%。显然，这是一个巨大的浪费。于是，宝洁通过一个叫 yet2 的网站进行在线知识产权的转让，并努力从别人那里获得可用的专利。最终，宝洁内部闲置的专利赚到了大笔资金，同时也从外部获得了创新产品。

这就是宝洁的“联合开发”战略。这种反传统的“非本地发明”策略，让宝洁成为了创新成果转化率很高的企业。张曼玉代言的玉兰油新生焕肤系列就是宝洁“联合开发”的产物。

乔布斯回归之后的苹果更是如此，从 iTunes、iPod 系列到今天的 iPhone，几乎没有有一项技术来自企业内部的独创。iTunes 是苹果离职工程师的杰作，iPhone 最早来自与摩托罗拉的联合开发。此外，乔布斯和最大的竞争对手微软合作，使自己的产品兼容性大大加强；和 Google 合作，为 iPhone 增加了重要的砝码。

业界有“Google 经济”的说法，指与 Google 合作的中小企业都会获得财富，反过来，Google 也通过与这些企业的合作而获得了足够的长尾。AskJeeves 是一家小型搜索引擎公司，希

望能够获得更多的客户，于是找到了 Google，希望能够在上面发布广告。Google 认为虽然两家同是搜索引擎公司，但是重合度不高。结果双方都达到了目的，Google 拿到了 AskJeeves 的客户渠道，而 AskJeeves 则在来年达到了 1 亿美元的收入。

利用外脑是企业在互联网时代必须要重视的策略。随着消费群体的日益复杂化和结构细化，企业想在短时间之内迅速定位产品指向是很难的。将企业内部资源和外部资源进行有效整合，并保持一定的比例，除了能够降低企业的创新成本之外，更能够有效把握消费者需求。

To whom, 消费者和产消合一者

消费者是一个传统概念，产消合一者则是互联网语境下的概念。消费者强调了一个传播体制中的被动角色，而产消合一者则是具有主动性的角色。

美国汽车工业时代，亨利·福特根据消费者的反馈，制造出了至今仍占据汽车销量排行榜首位的 T 型车。但很可惜，他的后人慢慢忘记了什么是消费者。一直到上个世纪 90 年代中期丰田猛攻美国市场的时候，底特律还天真地以为买车的都是男人，他们更喜欢马达轰鸣的声音。而丰田早已根据消费者的实际需求，生产乘坐舒适度更高，噪音更小的家用轿车了。

苹果也尝过忽视消费者需求的苦果。创立以来，苹果就希望给人以反传统，反潮流的品牌印象。然而十几年间，苹果没有一个能够被广大消费者接受的有形产品。原因就在于苹果的技术过于封闭，除自身的软件之外，无法和大部分软件兼容。虽然有着漂亮的外观，可是实用性实在太低，专门给尖端人士设计的。乔布斯回归之后，才迅速扭转了创新导向，使得苹果起死回生。

随着互联网的运用，消费者在某些时候也充当了设计者和生产者的角色。Second Life 是林登实验室开发的一款 3D 虚拟网络游戏。玩家可以在游戏里面选择一个虚拟形象，然后进行和现实场景一样的行为：交友、炒房产、开新闻发布会、买车等等。用户可以在里面用虚拟货币进行交易。

这些玩家并不仅仅是这个游戏内容的消费者，他们同时还是开发商、社区成员以及企业家。居民（第二人生的玩家不喜欢被称为“玩家”）几乎自己创造了每一样东西，从虚拟店面、夜总会、服饰到交通工具以及游戏中的其他物件。事实上，林顿实验室只生产了不到1%的游戏内容，而现在它从每天的使用者那里获得了23000小时“免费”开发的成果。一切都在表明，因为用户的参与，Second Life正在拥有更多的内容。林登实验室更像是创意平台，来此消费的用户在进行自我生产，反过来又刺激了这个产品的品牌度。在Web 2.0时代，用户的自我生产已经不是什么新鲜事了，能够真正被企业所用才十分重要。

以企业为核心的协作创新模式即将发生改变，消费者正在掌握更多的话语权。即使在传统制造业中，宝马公司也不得不专门设立机构倾听消费者的建议，并将之融入到新产品设计中去。

What effect, 市场效果

市场效果是检验企业创新的最后一关，可称为创新的“闸门”。创新经常让科技型企业陷入误区：独一无二的产品是他们至高无上的追求。但产品并非商品。通用汽车应该是世界上最早进行可替代能源汽车研发的公司，但却没有将产品成功地推向市场，导致了这项创新拖延了十几年才和市场见面。此时，丰田已经占领了制高点。同样，苹果早期失败的案例告诉我们，即使和市场建立了联系，但如果不能从消费者的角度考虑问题，同样会被遗弃。一台看似从外太空来的电脑产品，价格昂贵但操作性能差，恐怕只有博物馆愿意购买。

Housingmaps 是美国一家提供房屋搜索的公司，创始人受到 Google 地图的启发，结合网络上的大量租赁房屋信息，开发了为租房者提供地图指引的搜索网站，结果大受欢迎。类似这样利用联合平台开发的创新产品很多，但如果不考虑消费需求，最多只是一个提供娱乐的平台而已。上海一位工程师创造性地将百度和 Google

的搜索结果在同一个网页中展示出来，并取名 baigoogledu。这个举动很有创意，但由于不具备更好的服务功能，baigoogledu 只能成为网友茶余饭后的话题。

如果将能够为企业带来丰厚回报的创新称为高效创新，与市场绝缘或者被市场遗弃的创新则是无效创新，这一点对于互联网时代的创新图景至关重要。即使前面四个部分都做得很完美，在面对市场和消费者的时候，创新显得毫无吸引力，则会使企业的整个创新行为受到打击。

结论

我们回头来看一看这个完整的创新图景，它既具有线性的特征又有开放的特征。有的企业自始至终都在每一个环节做得兢兢业业，有的则因为做好了其中某一个环节而成为创新代表。这和企业自身的特征有很大关系。

领导力（Who），决定了企业的创新风格和创新文化。

开放还是封闭（Doing what），无论在技术风格的倾向如何，创新意识上一定要开放。

协作生产（In which ways），开放思维下的创新生产方式，要放弃“本地发明”的固有思维。

消费者与产消合一者（To whom），创新的归宿。消费者正在向产消者转变。

市场效果（What effect），检验创新是否有效的最好办法，是把产品拿到消费者中去。

互联网时代的企业创新，很大程度上与技术无关，而是成为某种思维方式的表述，创新风格也不拘一格。例如对于 Youtube 这样的 Web 2.0 网站来说，维基就是它的一切。但对于一些传统制造业的企业或是像苹果这样对自己的嗅觉极度自信的企业来说，维基就是一个手段和工具。但无论怎样，关键是要清晰地看到互联网为创新带来的改变。在前文提出的 5W 中，除了领导力（Who）和市场效果（What effect）之外，其余三者皆是因为互联网而发生的基因演变。

（本文转载自网易科技频道）