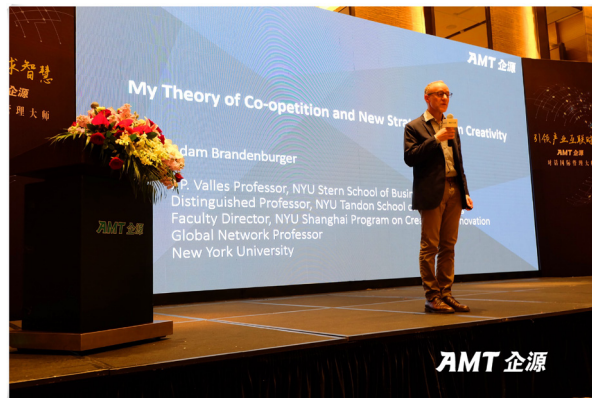


“竞合与创新”，国际管理大师 Adam 教授在 AMT 大会上的精彩分享



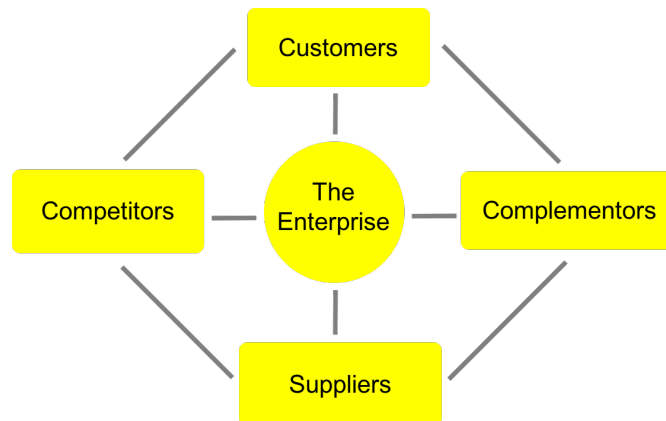
今天我想和大家分享我的创意及商业策略方面的想法：

20 年前，英特尔前董事长写了一本书“只有偏执狂才能生存”，而现在应该将“偏执狂”换为“创新”，“**只有创新才能生存**”。现在在硅谷的公司找到一种在一些领域竞争，同时又在另一些领域合作的方式。一个很有意义的例子是英特尔和微软，在一些领域中竞争；而在驱动个人电脑市场前进的一些领域里却是基础性的合作关系。

我找出了一个词——“竞合”，《合作竞争》这本书介绍“竞合”这个概念，并把这个词转换成一个商业用语。商业是很具实践性的活动，同时也是很富精神性、很创新的活动。商业创造组织、创造市场、创造关系等。**在商业领域，我们需要一个有关联的、很简洁的词汇，使我们可以更广阔的角度思考商业关系，“竞合”就是这样的单词。**

“竞争这个词汇是很咄咄逼人的”，LinkedIn 的共同创始人 Reid Hoffman 曾说，“但是没有人可以独自一人成功，现在苹果公司注重在如何更好的发展他的 app 开发者社区，苹果的高速发展离不开他们（app 开发者）。只有和别人合作才能完成伟大的事情，这其中有很多竞合。”

另外一个例子，是百事公司的 CEO Indra Nooyi 提到的：“世界上最大的挑战，气候变暖、资源稀缺、不平等等，这些问题是一个机构，一个部门造成的吗？当然不是，这些是我们共有的挑战。因此，这些问题的解决方法需要相互协作去共同解决。协作需要和竞争保持平衡，才可以对商业对世界创造出价值。**在《合作竞争》一书中，Adam 正是讲了这种平衡——一种新的商业模式，可以使得各个公司合作发展产品 and 市场，对于每一个公司都能扩充更多机会。**”这不是竞争的替代品，这是一个新的方向。



这是我的书里“价值网”里面的一副图。这是一张非常简化的价值网，不包含具体数据，只有简单的关系。供应商提供货物、信息，通过企业流向客户。我们一般通过思考这个价值链来提高管理水平，因为这是价值创造的来源。中间我们有竞争者，当然每个商人，每个商学院学生都在努力成为一个更好的竞争者然后在商场成功。这张图告诉我们竞争发生在上游和下游之间，企业要竞争客户，有时也要竞争供应商。一个创新的想法就是有一种新的玩家，这些企业也一直存在，他们并不和我们竞争，而是提供互补的产品和服务。这些人以前没有一个具体的名称，往往称呼他们为伙伴，现在我称呼他们为互补者。他们提供互补的产品，或者是对于供应商产品的互补利用。

谈完了“竞合”，我们再来谈谈创新：

在英特尔总裁 xx 的书里，他讲到组织很惧怕面对讨论组织所遇到的困难，而合适的狂热态度是有效商业策略的重要组成部分。现在，在商业层面、学校层面、政府层面；饱含创新、创造的企业家能力是很重要的。新公司、创业公司的形成是商业整体增长进步的基础，他们和已经成规模的公司组织一样重要。

创新不是新的概念，18 世纪，经济学家把“创新”与“破坏”这两个词组合在一起——谈到“创新性破坏”是经济增长的推动力量。狂热性竞争在新时代的替代方式是创新，我们有各种竞争者，但是我们要在产品和服务中找到创新突破，才能在客户面前保持领先，在和供应商合作中保持领先。我们也要在合伙人和互补者之中创新。

苹果公司创始人乔布斯讲过一句话很有名，“创新是链接不同的东西，当你问创新的人他们怎么做的时候，他们会感到惭愧，因为他们没有真正做了什么，而是他们看到了什么。他们可以将不同的经历连接起来合成新的东西，他们能这么做的原因是因为他们有更多的经历并且对于已有的经历有更多的思考。”在这里面“经历”和“链接”是很重要的两个概念。

接下来我要讲创新的四个方向， 先讲链接， 依次讲反向对比、限制约束及环境背景。我并不是你的商业领域的专家， 只有你是你领域的专家。

1. 链接结合创新

我要讲一个广泛的例子，这个例子能给你在你的商业中以启发和激励。电脑死机时我们经常看到“死亡蓝屏”。但后来发现的每一次死机时比死亡蓝屏更好是 twitter 鲸鱼的图案，这是学艺术的学生创造的。



虽然现在死机了，但不要担心，我们马上回来，传递着希望的信息。这给了商业组织启发——传递希望的信息而不是失望沮丧的信息。创意总监 luyiying 选取十个明星，将二维码和明星肖像结合在一起，扫二维码时即可得到关于这个明星更多背景介绍的信息。她发现这种结合使得二维码变的更加的生动，也在明星肖像中赋予了更多的信息，这是个很有启发意义的例子。



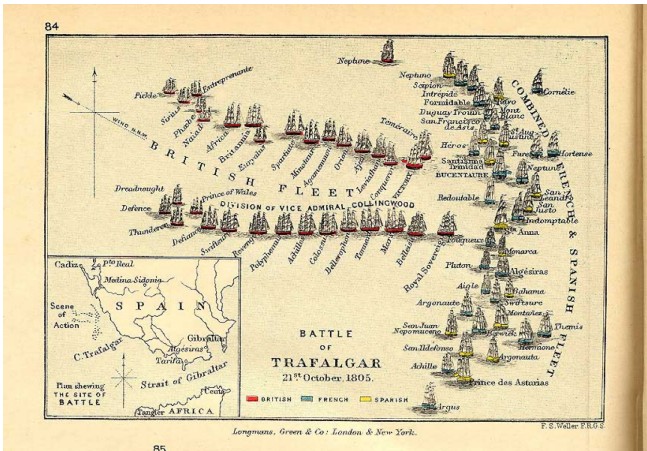
链接性创新有三种形式：卖家整合链接、买家整合链接、不同产品整合链接。

现在说一个更具体的例子，几个月前我很荣幸了解到 AMT，我觉得这家公司很厉害，AMT 将合伙人制度应用在咨询领域，我觉得这就是我提到的互补者关系——是一个为客户提供互补解决方案的整合平台，AMT 这家企业对我来讲是一个实践链接型创新的完美案例。

这是一个卖家的整合的平台，也可以考虑买家整合的平台可能性。我们能看到一些买家链接的例子，比如美国 healthcare 行业，买家联合起来谈到更好的条约。另外一种是电子商务网站—Groupon（团购网站），买家集合在一起获得议价权。AMT 是一个提供完整咨询服务的成功的卖家平台，给中小型咨询公司很多机会，帮他们搭建起来更多的联系，提供更多业务线索，联合并协作各个合伙人去解决客户的问题，也可以看到更多的行业客户的普遍问题。

将不同产品结合链接的例子，乔布斯最初将计算机和书法（指书法的艺术性）结合在一起，制造出了 Macintosh（简称 mac） 苹果电脑。打破了计算机和艺术之间的界限，是乔布斯创新的典范。**创新需要把分离的两个概念，两个想法结合在一起，看看有没有火花。**

2. 反向对照创新

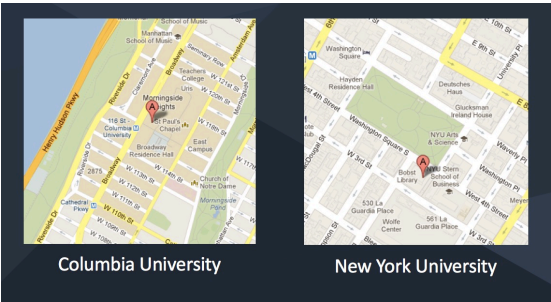


下面讲一个军队中创新的例子。1805 年，在拿破仑时期，英国和法国西班牙联军的海战，法国西班牙联军组成一条横向封锁线，英国将军纳尔逊打破传统阵型，命令英国以两条平行纵队前进，突破了对方的防线。这是一个创新中的反向对比战略，冒险获得了胜利，这是历史上有名的军事创新战略。提醒我们在思考横向的时候，要记得对比性的思考垂直方向的可能性。

继续回到商业模式，看看在大学学业中使用反向对照的例子。传统的美国大学，从商业角度上来讲，提供高度打包的、捆绑的、昂贵的商业产品，学位课程。你要参加所有的课程、所有的考试来获得学位。与此反向对比的是，在纽约，General Assembly 提供的一种松散的

高等教育课程，他有线下的教室，非常细分的非打包型独立的课程。比如，他提供战略分析课程，如果你在这个课程中做的很好，你可以得到麦肯锡的面试机会。这是反向对照的战略。如果正方向可以行得通，也要多思考反方向是否可行。迪士尼的冰雪奇缘是另一个很好的例子，传统的迪士尼宣传的主题是非好即坏，正恶相对，现在故事讲的是爱战胜恐惧。

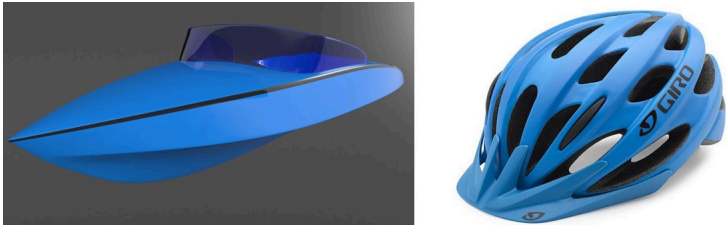
3. 打破限制条件创新



纽约的两个大学，哥伦比亚大学和纽约大学，棕色是哥伦比亚大学的校园，而纽约大学没有“校园”因为我们是开放的、敞开的、无大门的。NYU 主席说，**我提供给我们的学生更多与社会融合的机会，在开放的空间学习，不设限制，整个城市都是我们的校园。**我们最近又拓展到上海，不断地拓宽，不断地打破限制。学校不是城市中分离的孤立部分，而是嵌入在城市的一部分，这样就把我们的缺陷变成了优势机遇和突破。

我用 SWOT 模型又重新在认知与现实的两种条件下，重新审视优点缺点。与其避免缺点，应该正视缺点，检查是否可以变成优点和资产。经检验，并不是所有缺点都能变为优点，一些是现实的、是不可改变的，但另一些，**只是你认知中的缺点，现实中却是优点，这就是你的商业机会。**但检验后发现我们认知中的优点，也有可能是现实中的缺点，这会是我们的商业威胁。列出我们的优缺点，内部讨论、检查，是不是优点，或者是别的呢？

4. 改变环境背景创新



现在我们讲一个管理的实际案例，如何改变背景环境来解决问题。这幅照片右边是一个自行车帽子，这个自行车帽的设计师问自己，我怎么设计这个东西才能减小空气阻力？他就想到了赛艇头，所以通过赛艇头获得灵感设计出了现代时尚的自行车帽子。这个例子就是如何把问题换到另一个不同的背景环境里，从新的环境里得到灵感。

有个姐妹会，创始人是美国的学生，是一个美国大学女学生的聚会社团，会员们可以通过完全不同的事业背景来帮助其他人解决问题，帮助他们在学校生活的更好。创办者发现在上海二十多岁的职业女孩缺少一个这样的社团去聊天，寻求生活和心灵上或者是事业上的帮助。于是创办了中国的姐妹会（Sorority China）。

计价模型的应用改变环境背景也会有创新，可以将一个行业的计价模式应用到另一个行业吗？传统大学可以看做是有限期为四年的服务合同，思考健身房的计价模型，如果参加大学也是以支付会员费的方式呢？一旦注册，不同于传统的大学只修固定的课程，新模式可以有无限的课程选择。**我们可以跳出传统的环境，看看别的行业环境，是否有合适的模式应用在我们的行业中呢？**

最后分享几个关于创新很有意义的总结：

1. 如果你本身没有东西，你就很难结合东西。你要多观察你周围的人，多观察组织内部与外部。
2. 反向对比很有趣，管理者要给下属权利去尝试不同的方向，打破传统；给予下属提案的权利。不一定迅速变成行动，但要给思考和想象的机会，去尝试然后去否定或肯定，重要的是给他们权利，鼓励他们打破传统。
3. 管理者需要认真对待把限制条件变为机会和新渠道。我们纽约大学打破了自身没有封闭校区的限制并转为优势，30年前只是地区性学校，现在是个全球领先知名大学。
4. 教育、督促我们自己不断去思考、去学习不同的行业、环节。选一个除了你自己的行业环境之外的环境，走出自己的舒适区，走出去看不同的商业模式，不同的文化环境。

最后分享拿破仑的名言：“在战场上被固化系统和传统约束的将军是不开心的将军。”

我们管理者也要想，商业要有组织，但也要有开放性，要找到规章制度与创新的平衡。我们可以有组织、有纪律、专业、有效，但不应该是固定系统化的思考，需要打破陈规。

这就是今天下午我要与你们分享的，这些分享中只要有一个观点对你重要，我就很开心很骄傲。