



逆向创新，绝非易事

被热炒的“逆向创新”概念，只是一股几年内就会被淡忘的管理风潮？

文 / 朱利安 (John Jullens) 图 / 兆一

朱利安 (John Jullens)：博斯公司全球合伙人，主要研究企业转型问题。个人博客：www.johnjullens.com



塔客商学院全球领导力中心的维贾伊·戈文达拉扬 (Vijay Govindarajan) 教授及其多年搭档克里斯·特林布尔 (Chris Trimble) 的新书《逆向创新》上架以来，逆向创新的概念便开始风靡，相关文章和书籍层出不穷。加上通用电气CEO杰夫·伊梅尔特 (Jeff Immelt)、塔塔集团CEO拉丹·塔塔 (Ratan Tata) 和领导力大师沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 等知名人士的大力推崇，更让逆向创新一时风头无两。

逆向创新真的会是“下一阶段全球化的框架”吗？抑或只是一股在几年内就会被淡忘的管理风潮？

费米悖论

按戈文达拉扬的解释，逆向创新是指“创新首先在发展中国家采用然后推广到发达国家”的情况，完全有别于创新和新技术从发达国家传导至新兴经济体的传统涓滴效应。迄今为止，最著名的逆向创新案例就是通用电气医疗事业部为印度市场开发的、成本超低的便携

式心电图仪，该产品目前已在多个发达国家销售。

支持者将逆向创新视为一次重大的进展，对全球商界和政界都产生了巨大的影响。例如，戈文达拉扬教授认为，忽视逆向创新将来自发达国家的跨国企业支付沉重代价，因为这会给新兴市场企业可乘之机。此外，《经济学人》

随着发达市场和新兴市场间的差距不断缩小，以及企业在全球范围内大力发展创新能力，逆向创新理念也许会落后过时，随时被泛全球化的另类创新所取代。

之前的一项调研（《被颠覆的世界》，2010年）也揭示了类似的结论：“逆向创新不仅将改变新兴市场，同时也将改变整个世界。”

但另一方面，正如戈文达拉扬本人所承认的那样，除了上述的心电图仪以及其他几个知名的案例外，现实中成功的逆向创新案例少之又少。即便是这几个例子，也并非真正意义上的逆向创新，因为按照戈文达拉扬对逆向创新的定义，这种创新应该最终被发达市场所接受而不是仅限于其他的发展中市场，而他所列举的例子在发达市场的影响力迄今为止还十分有限。

例如宝洁公司针对墨西哥市场研发的女性卫生用品Naturella。通过研究，宝洁公司发现墨西哥公共卫生间较少，并且当地女性的皮肤对某种黏合剂成分较美国女性更敏感，于是他们开发了使用时间更长且更抗敏的产品。虽然该产品已经开始在其他发展中市场销售，但仍未实现进入发达国家的目标。类似的案例还包括罗技公司和百事公司旗下的

Frito Lay公司，它们也在尝试进行逆向创新，但目前也没有将产品成功地销售到发达国家。

这使人不由想起恩里科·费米 (Enrico Fermi) 著名的“费米悖论”：外星文明存在的极高可能性与明显缺乏该文明有实际接触的证据——“它们在哪里？”——之间的矛盾。换言之，如果逆向创新确实成效显著，为何成功案例仍屈指可数？这些逆向创新又都体现在哪里？

寻找未来的创新主角

我们可以从两个方面来看“逆向创新悖论”形成的原因：从供应端看，很少有企业将自己定位为逆向创新者；而从需求端看，对逆向创新的潜在需求可能仅限于相对很少的几种产品。我认为要真正实现逆向创新，还得具备以下两个先决条件。

第一，供应端的先决条件：逆向创新绝非易事，它需要跨国企业在新兴市场中建立强大的当地研发能力，或者需

要新兴市场企业能够将本土创新推广到发达市场。此外，逆向创新还需要建立从零开始的工作方式、超低成本理念以及相当高的当地自主决策权。

第二，需求端的先决条件：为了让逆向创新发挥效用，发达市场中需要出现对逆向创新的潜在需求，且当地企业不愿或不能自主研发此类产品。这种潜在需求或来自于“够好”的产品，其价格十分低廉，低到足以让人忽视其产品性能方面的不足；或来自过去规模太小、难以提供专门产品的客户群；或来自真正意义上的突破性创新。

鉴于这些先决条件，逆向创新仍未大行其道也就不足为奇了——诱发条件并不成熟，也许永远不会成熟。然而，逆向创新确实揭示了一个重要的趋势，即全球需求不断向新兴市场倾斜，跨国企业开始建立强大的当地创新能力以开展竞争。与此同时，在全球需求同质化严重且对价格十分敏感的领域内，真正的逆向创新可能会集中体现在少数几种产品上。

让我们来检视通用电气的逆向创新尝试。通用电气的逆向创新有两个内涵，一是根据新兴市场的需求研发高性价比的产品，即本地化创新；二是将在新兴市场研发的产品推广至全球。通用电气在当地自主决策权方面做得很好，总部每年会在中国投入专项研发基金，且中国团队具有决策权。目前，通用电气中国研发中心已经成为核心部门，并创立出自己独有的创新战略。中国团队研发的超声波设备是目前为止最成功的逆向创新案例，由于体积小、可便携等特点，这款产品在美国市场也极受欢迎。

尽管很多创新还停留在本土创新的阶段，但我们仍然希望类似通用电气的心电图仪产品的成功不仅仅是个案。而事实上更可能出现的情况是，随着发达市场和新兴市场间的差距不断缩小，以及跨国企业和新兴市场企业在全中国范围内大力发展创新能力，逆向创新理念也许会落后过时，随时被泛全球化的另类创新所取代。■