

Cover Feature

封面专题



“反向创新”的根本在于思维模式的转变，这就要求反向创新者必须走出传统的思维框架，去寻找更多的可能性。

顺应反向创新之潮

现在正进入一个反向创新时代，任何企业要想实现未来的增长，都必须懂得如何通过反向创新来引领全球需求

文/李如霜 图/余味、太龙

中国、印度、巴西、墨西哥等新兴经济体的崛起，让世界创新格局发生着深刻变化。一些首先在发展中国家被应用，然后推及世界的创新活动，开始不断涌现，并产生令人惊喜的效益。这一现象引起美国达特茅斯大学塔克商学院国际商务教授维贾伊·戈文达拉扬(Vijay Govindarjan)和他的同事克里斯·特林布尔(Chris Trimble)的注意，他们深入研究了这种崭新的商业行为，以《逆向创新：海外创造，赢在全球》一书，详尽阐述发生在新兴市场的创新如何孕育突破性技术，从而打开工业化世界中的全新市场。

反向创新已然成为不可阻挡的商业潮流，它不仅改变新兴市场，也将改变整个世界。

逆向思维发掘新市场

按照戈文达拉扬的阐述，反向创新完全不同于“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。它更像一场革命，首先发端于发展中国家，再反哺发达国家。

早在2003年，GE中国医疗研发团队就发现，美国医院使用的CT机不太适合中国医院，他们经过改造创新，在保留原有CT机关键功能的前提下，使机器价格下降一半。这种改造后的机器不仅适合中国，也受到日本、美国、东欧等市场的肯定和欢迎。于是，GE启动“在中国为中国”战略，成立专项资金，用于研发更加满足中国市场需求的产

品。不仅GE，许多跨国大公司都有“反向创新”的举措，其中不乏经典案例：

百事(Pepsico)根据印度人的口味设计的

新型饼干“Aliva”，在全球市场都具有极大的销售潜能；宝洁(Procter&Gamble)的一款叫做Naturella的女性护理产品同样在全球市场取得了成功；哈曼(Harman)专为新兴市场设计的信息娱乐系统，成本只有其高端产品的三分之一，售价也仅是高端产品的一半，这款新产品已经为公司创造了超过三十亿美元的业务额；西门子(Siemens)针对中国市场研发的变频器和磁共振成像仪等，也分别以低成本、高利润的战绩在全球市场大获成功。

几乎所有敏锐的商业巨头都发现，现在正进入一个反向创新时代，任何企业要想实现未来的增长，都必须懂得如何通过反向创新来引领全球需求。

“反向创新并不是一个新现象。”中山大学管理学院工商管理系副教授任荣伟认为，“它是全球化背景下的世界各国创新相融合的一种现象，因为发生在中国、印度等普遍被认为缺乏创新的发展中国家，‘反向创新’才引起了巨大反响。”

因此，改变创新思路，发掘潜在消费者，是打开更广阔市场的一把金钥匙。

发展中国家成为主场

这种首先发生在发展中国家的反向创新所涉及的利益空间非常巨大。随着新兴经济体的迅速成长，发展中国家已经可以和发达国家在市场容量上分庭抗礼。大多数发达国家正面临着经济放缓的压力，与发展中国家在经济增速上的差距越拉越大。未来，新兴经济体甚至有望在全球GDP增长中占到三分之二。



维贾伊·戈文达拉扬
美国达特茅斯大学塔克商学院
国际商务教授

为了充分发挥新兴市场的潜能，跨国公司必须朝相反的方向前进——针对发展中国家进行同时适用于本国以及全球市场的突破性创新。



在经济日益全球化的今天，那些在发展中国家不知不觉崛起的新一代全球化企业正在对西方同侪构成威胁。比如，中国的联想、海尔、华为、中兴，令西方巨头倍感压力；印度的印孚瑟斯 (Infosys)、塔塔 (Tata)、维布络 (WIPRO)，迫使 IBM 和埃森哲 (Accenture) 不得不重新思考自己的商业模式；巴西的航空工业公司 Embraer 在支线客机投资方面与加拿大庞巴迪公司 (Bombardier) 展开了激烈角逐；墨西哥西麦斯公司 (Cemex) 在水泥行业不断创新，让瑞士的豪瑞 (Holcim) 和法国的拉法基 (LaFarge) 相形见绌……

这些新兴企业来势汹汹，给老牌跨国企业敲响了警钟：资深巨擘们如果不及时改变创新方向，新的竞争者就会迅速抓住机会，发展成为强大的对手，甚至后来居上，取而代之。

因此，戈文达拉扬强调，忽视反向创新将让来自发达国家的跨国企业支付沉重代价。罗技 (Logitech) 在采取逆向创新之前，就差点将电脑鼠标中国市场上的领导地位，输给一家更了解当地需求的中国竞争对手。

种种趋势表明，新兴市场为反向创新提供了最强大的动力，成为反向创新不可忽视的主场。为了不输掉未来的竞争，新兴市场已是商家必争的重地。

为了抢占新兴市场，具有前瞻目光的跨国公司悄然改变了他们的战略布局，设立中国区研发中心，增加中国区高级职位，加大对中国分公司的投资力度，等等举措，不一而足。

毫无疑问，谁率先抓住这个历史性机遇，谁将会成为创新的领头羊。

反向创新与创新地在哪里无关

布斯管理咨询公司大中华区合伙人朱利安 (John Jullens) 表示，跨国公司通常将其研发资金中的很大一部分用于其总部所在国以外的国家，且投资金额仍在不断增加。

霍尼韦尔中国研发中心称，“希望五年内能够有 60%-70% 的精力用于为本土市场研发。”

戈文达拉扬警告大家：这是个弱肉强食的世界，如果你不能比竞争对手快，就只能被吃掉。

“大多数跨国公司都意识到新兴市场已经成为当今世界经济增长的原动力。然而，它们所做的却仅仅是将它们在原产国开发的产品进行改良出口。”戈文达拉扬指出，“为了充分发挥新兴市场的潜能，它们必须朝相反的方向前进——针对发展中国家情况、在发展中国家进行同时适用于本国以及全球市场的突破性创新。”

朱利安认为戈文达拉扬的说法过于局限，他认为反向创新可以更广泛。特林布尔也曾专门撰文解释：“反向创新是首先在发展中国家采用的创新，但有一点需要澄清：从创新变为反向创新与创新者在哪里无关，与公司所在地无关，只与该创新所面向的消费者在哪里有关。”

如此说来，中药饮片的成功，堪称“反向创新”的拓展案例：中药在西方国家改变了一贯的汤剂和“丸”的形状，制成饮片或合成胶囊，终被西方国家所接受。而这种创新形态同样

很快在中国及其他国家市场得到普及推广。

一切围绕消费者。这是所有创新的核心所在，反向创新也不能例外。

组织是通往成功的最大障碍

“创新的开端充满撩人的性感，随后就只剩下苦力活儿了。”戈文达拉扬如是说。

创意总是激动人心，但把创意变成结果的过程往往现实而骨感。他指出，“反向创新的最大障碍并不是来源于科学技术的瓶颈或者预算的紧缺，而是来源于管理和架构层面。只要拥有正确的心态和工具，任何管理者都可以克服反向创新这些障碍。”

尽管本土研发的趋势已日益明显，但对大多数跨国公司来说，这仍是一个新课题。它意味着跨国公司必须学会用另一种方式进行运作——重新梳理组织结构和业务流程，确保获得足够的资源和更多研发经费，用以根据新兴市场的现实情况，进行本土开发工作。

一般来说，跨国公司的资源和决策权大多在总部国家。然而反向创新的性质要求他们改变这一组织结构，他们需要把企业的重心——资源和权力——转移到新兴市场。进行反向创新必须具备足够的权力来确定公司的战略、组织架构以及业务方向，并拥有相应的决策权、财权和人事调配权。这一变化将对企业传统的权力分配、运营、产品开发、生产、采购、销售等一系列价值链带来巨大冲击。做出这样的改变并不容易，但如果不改变，跨国企业无异于将发展中国家市场这块肥肉拱手让人。

朱利安也认为，反向创新要做出的改变，并不仅仅是企业的心态，还有组织架构。他分析道，当需求刚刚萌芽时，来自发展中国家的动议常常因声音太小而无法从总部得到资金，等到市场突然爆发，再想动作已经为时太晚。这对于很多围绕全球产品分部开展业务的企业来说，是一个重大挑战。

不得不说，反向创新的风险比传统模式高得多。“当企业家无法准确判断市场，需要

冒极大风险时，引入内部创业制度或许是不二的选择。”任荣伟建议道。

他认为，反向创新考验着企业家的前瞻视野和坚定魄力，企业领导者要想成功实现反向创新，必须遵循四大原则：

1. 逐步培育世界级眼光和敏锐的行业洞察力；
2. 围绕创新目标，训练卓越的组织整合能力和资源调度能力；
3. 建设学习型组织，在创新中学习，在学习中创新；
4. 打造优秀组织文化，培养强大的组织执行力。

“中国创造”迎来机遇

反向创新是一种多边市场的激励行动，是中国企业从“中国制造”走向“中国创造”的一次难得的机遇。

反向创新促进了跨国公司全球战略的演进，他们利用其全球规模降低生产成本，将市场利益最大化。过去，外资企业进入中国、马来西亚等国家，往往是利用本地的廉价劳动力资源，使其成为制造中心或成本中心。



任荣伟

中山大学管理学院工商
管理系副教授

反向创新并不是一个新现象，它是全球化背景下的世界各国创新相融合的一种现象，因为发生在中国、印度等普遍被认为缺乏创新的发展中国家，反向创新才引起了巨大反响。

而反向创新则带来了战略布局上的深刻变化，它使中国等发展中国家变成了利润中心。反向创新的新思路，体现了全球性公司旨在利用当地增长模式，将商业重心放在未来潜力市场上。因此，单纯从经济角度讲，反向创新在发展中国家具有切实意义。

企业应该毫不犹豫地迎接新的产业机会，积极应对新的挑战。任荣伟强调，在中国制造业面临产业结构调整的形势下，中国企业应借助反向创新的机遇，建立一个完整的核心竞争力目标体系，逐步开展和实施反向创新计划，并将其纳入到核心竞争力培养体系中，不断获取新的创新成果，以更好地整合和配置自己的资源，打造并强化具有世界级意义的真正的国际核心竞争力。

然而，朱利安并不认为反向创新真的会是“下一阶段的全球化框架”，他觉得“反向创新”说不定会变成一个昙花一现的管理名

词。“反向创新的企业将不得不克服很多障碍，真正的挑战就是如何系统地、持续不断地反向创新，而不是仅仅只有一次或者偶尔的创新，否则，它将仅仅只是一次迷人的智力练习，而没有实际价值。”

爱迪生说过：“因为机会常常穿着工作服，看起来同常人没有什么差别，大部分人往往会和它擦肩而过。”当跨国公司们重新配置其全球资源，改变其产业链布局、投资策略，调整其运营、并购目标等战略规划，以实现本地产品创新与低成本生产时，中国等发展中国家企业亦不甘落后，他们或与跨国巨头寻求合作，或充分发挥本土优势，牢牢抓住“反向创新”带来的市场机遇，正在飞速提升和追赶超越。

于是，新一轮的全球竞争拉开了序幕。📌

发展中国家是反向创新的小白鼠吗？

赞成

📌 尽管“反向创新”已成为国际潮流，但从发展中国家的角度看，这一新概念带有歧视色彩，这是一个以西方人视角为出发点的概念。

📌 发生在发达国家的创新，才是“正向”创新，而以发展中国家为源头的创新，就被标为“反向”。这不是歧视是啥？

📌 以“反向创新”的名义折腾出的产品，只是把成熟的高端产品的功能简化，所谓创新，毫无技术含量，且鲜有创新产品流向发达国家的案例。发展中国家就是反向创新的“小白鼠”。

📌 “反向创新”就是“山寨+剽窃”。

反对

📌 过去，外资企业进入发展中国家，目的是利用其廉价劳动力，使其成为制造中心或成本中心。现在，“反向创新”使发展中国家成为跨国公司的市场中心，成为产业链价值创造的驱动力，即，成了利润中心。

📌 反向创新的思路，体现了跨国公司新的增长模式，即，把商业重心放在未来潜力市场上。

📌 反向创新者如同悬壶济世的赤脚医生，面临着培育市场的巨大课题。“发展中国家成为小白鼠”完全是一种狭隘的观念。

📌 对于发达国家和发展中国家来说，反向创新后的产品避免了科技浪费和资金浪费，买卖双方都得到利益点的共同满足。