

MIT Sloan Management Review

Michael Cusumano, interviewed by Michael S. Hopkins

麻省理工学院斯隆管理评论

作者：迈克尔·库斯玛诺

采访者：迈克尔·霍普金斯

翻译：万江平，梁连玉

How to Innovate When Platforms Won't Stop Moving

平台日新月异，创新路在何方

平台日新月异，创新路在何方

引导问题

企业如何在——当今环境下创新并取得成功？

调查结果

企业必须培育敏捷性——快速适应能力，乃至预测和引导变化的能力。

企业必须开发出使之不同于竞争对手并能够适应颠覆性转型的深层差异化能力。

例如Apple和IBM等公司那样展现了敏捷性和各种能力是如何使得企业组织能够随着产业模式的快速变化而与时俱进的。

当今商业和技术平台的变化速度比以往都更为迅速，这对企业如何竞争意味着什么呢？
迈克尔·霍普金斯的采访

尽管时尚不同于洞察力。但无论是在城市的机场书架上展示的或是你上个月所出席会议以及其管理学文献——对此似乎视而不见。大部分的管理学文献都把新思想定位为必需的。流行的常常是人们闻所未闻的观点，或者至少没有以新包装的形式而所闻。时尚的等于更好的，新鲜的等于明智的。尽管每个聪明的经理人都知道此说法欠佳（有谁不知道管理的时尚都是昙花一现？谁没见识过其对企业组织的破坏？），即使我们真正需要的是洞察力，但我们依旧痴迷于时尚。我们并不在乎观点是否新颖——只要想法是对的，则其提供的管理指导可持续，从而有助于企业持续。

不幸的是，实现这一点要比赶时髦困难的多，但这就是麻省理工学院斯隆管理学院的管理学教授迈克尔·库斯玛诺，2009年应牛津大学之邀，在第13届克拉伦登管理研究年会上演讲的题目。现在他尝试在其新书《耐力制胜：在变幻莫测的世界中管理战略和创新的六大永恒法则》（牛津大学出版社，2010）中要回答的问题。

迈克尔·库斯玛诺与麻省理工学院《斯隆管理评论》的迈克尔·霍普金斯就书中的深刻见解，以及对当今创新驱动环境中竞争成功起决定性作用的特征进行了对话。

鉴于技术变化的速度及其对企业竞争的影响，为了获得企业的发展和成功，领导人最应该关注其公司的哪些方面？

我认为经理人应该关注两个法则，某种意义上这两者是相互对立的。

第一个法则是敏捷性。尽管其形式丰富多彩，但基本上就是快速适应能力，乃至预测和引导变化的能力。形式丰富多彩的敏捷性影响着企业的战略思维、运营、科技创新以及对产品、流程和商业模式创新能力。我认为没有比建立一家敏捷企业更为重要的，因为世界变化如此之快又如此莫测——可如日本的海啸灾难，或如互联网那样百年一遇的重量级创新，或如移动计算以及无线技术等略轻量级的颠覆性创新。

每位经理人都需要考虑的第二个法则是开发出使企业能够创造真正有别于竞争对手的产品，或者产品和服务新模式的深层差异化能力，使得企业在面临战略失误，或者在竞争和市场中其他预料之外的变化之际能够耐力制胜。

有时这些深层能力就在企业流程之中，正如丰田在20世纪30年代和50年代逐渐发展起来的，用于生产和供应链管理的与众不同的“准时制”技能，以及产品工程和项目的管理的技术。而在其他案例中也体现了理解客户的需求的深层能力，例如，IBM在过去的百年中，成功地理解了企业使用和处理数据之道，不论这是意味着建造机械制表机，电子管计算机，现代的工作站，还是交付的云计算服务以及实施开源软件项目。



IBM 在意识到计算机的商业模式已经发生改变之际，通过对自身的再造来实现其敏捷性。

我想象在您的课堂上就有正在创业的学生，您会对他们说，“不管要做什么，你需要从一开始就使你的企业具备敏捷能力”吗？

是的，我会稍微警告他们。初创公司做事常常想做的太多，目的性不强，所以你必须强迫他们集中精力。问题在于，我从没见过哪家初创公司一次就能制定正确的战略或产品，通常是反反复复地上下求索。因此，初创公司必须以柔性的战略思维和技术，找到正确的市场、正确的战略和正确的商业模式。

我在书中将敏捷性观念分解成四个法则：能力而不仅仅是战略；拉动的而不仅仅是推动的思想和体系；关注范围经济而不仅仅是规模经济；注重柔性而不仅仅是效率。例如，由于未来是变幻莫测的，因此，战略就要随需而变，但公司仍然可以开发出独一无二的的能力来为其新产品和服务提供稳定的基础，并帮助其顺利地应对变化。另外，经理人也需要建立实时“拉动”市场信息的机制，诸如可以快速转变企业产品结构的客户驱动产品开发流程和生产管理系统。对许多公司而言，其关键环节并非总是建立产品开发计划再把产品推向市场，而是要找到能快速响应新信息，以及能快速响应来自客户、及其他合作伙伴对其目前所作所为和未来计划的反馈信息的方法。范围经济目前同样是实用的，因为现在的客户往往想要费少量的钱得到各种新产品和新功能。企业需要超越传统的规模经济，利用现有知识，找到可重复使用的组件和框架，尽可能高效地生产多样化产品和服务的方法。

你能举出一个企业从不敏捷转型为敏捷的例子吗？

当要列举成功转型或者企业再造的公司时，我立刻就想到IBM和Apple。IBM起步时是一家机电制表机和打字机的制造商，随后统治了大型计算机时代并向个人计算机转型，但是却在与微软和英特尔的竞争中兵败麦城。不过IBM又以互联网服务和“开放系统”，以及产品和大型企业所需的用于有效管理信息技术服务领域的胜利者姿态东山再起。Apple原来是一家试图控制一切的伟大产品企业，在台式机的竞争中输给微软，随后曾几次濒临破产。但Apple现在已经是一家东山再起的，拥有多种平台的更为多样化的企业，跨越了单一的PC业务，涉足多媒体设备、智能手机以及iTunes和平板电脑

的数字内容。

“动态能力”在于理解客户的能力，以及不在于以企业自身的产品，而是以产业的平台和由竞争者、合作伙伴和用户组成的‘生态系统’为基础来竞争的能力。

——迈克尔·库斯玛诺

我也想到很多企业在实施这类转型的过程中失败了，就像数字设备公司那样的大型硬件公司。事实上，在我深入研究过的软件产品企业中，1998年的上市公司中大约有75%已经消失——或倒闭或被收购，它们不再作为独立企业而存在了。

那就是大量企业缺乏调整能力。

软件产品企业的重大转型就是他们转成了服务型企业，通过专业的服务或持续的维护费获得营业收入，整个模式颠倒了。

例如，Siebel最初开发了客户关系管理的工具，其软件几乎被世界上所有大公司以各种方式使用，Siebel 20世纪90年代火箭似地成长，获得难以置信的声望，其编写软件的速度快跟不上销售产品许可证的速度。但是随着互联网泡沫的破裂，许多人开始发现Siebel的产品很昂贵。其他公司也开始复制其基本技术并免费捆绑到自己开发的应用之中，随后Salesforce.com标准化了产品，开始将产品作为一种更廉价和更易用的服务来销售。所有这些因素导致了Siebel的垮台，在Siebel成为历史上最成功的软件公司之一之后蒙受了巨大的损失。虽然它没有破产，但是被Oracle收购了。

Siebel未能开发出动态能力——这是战略管理领域的热门话题。“动态能力”即理解客户，以及不以企业自身的产品，而是以产业的平台和由竞争者、合作伙伴和用户组成的“生态系统”为基础来竞争的能力。平台包括了Windows/Intel计算机操作系统、超越Betamax的VHS家用录像系统、甚至是易趣网和Facebook。随着平台网络的发展以及与日俱增的个人和企业的不断适应，企业需在平台内提供差异化的产品和服务的压力也与日俱增。

我觉得日产是个比较有趣的企业，其在开始时并没有差异化的能力，就是从美国购买技术。但实际上日产买的是整个工厂和卡车的设计，并以美国的方式，即使用非常简单的大规模生产线来制造。虽然这种生产方式不太柔性，但日产却以这种方式非常成功地生存达30年之久。

所以，日产事实上是有某种能力的。

日产的能力是购买来的。实际上只要面临挑战，日产就不得不向国外的企业寻求帮助。日产20世纪30年代和40年代要从生产军用大卡车转型为小型汽车，就不得不从英国一家合资企业奥斯汀引进技术。

日产最初遥遥领先于丰田，因为20世纪30年代引进的美国技术使日产在日本横滨成立了第一个先进的大规模生产工厂。

另一方面，丰田却是完全自力更生。丰田没有购买任何国外技术或聘请外国专家，而是对其所有产品实施逆向工程，从而掌握了产品的生产方法。丰田在此过程中实际上已经找到了更好的大规模生产汽车方法。因此，我认为在20世纪40年代和50年代，当丰田彻底重组其大规模生产流程之际，就在其制造和内部管理中建立了深层的能力。

由于日产没有开发出内部的工程技能来自行设计其产品，或自行设计出制造产品的工厂，最终成为了失败者。1951年，曾经是最好的汽车制造商的日产被丰田所超越，从此就一蹶不振，日产20世纪90年代初期濒临破产的困境，之后又把公司的三分之一出售给了法国雷诺。

但这不是日产的故事的结局。

对的。当雷诺接管日产后，其首席执行官卡洛斯·戈恩雷诺迫使公司集中精力在少数事情上，鼓励设计要尽可能地有创意。

我认为日产最后形成的部分能力是从以创造力和设计而闻名的雷诺转移过来的。随着日产集中侧重于少数的几个不同的车型，并被授权在车身设计和内部设计上进一步发挥，这一创造力和设计的推动导致了日产设计创造力的繁荣，日产也从破产的边缘回到盈利，并且全球化也做得相当好。

这就是您要说的具有开发新设计能力的结果吗？

是的。日产要争辩说，通过从奥斯汀学到的有关如何设计小型汽车，以及从王子汽车（Prince Motor）学到的发动机工程技术，已经积累了这些设计能力，但直到法国人到来呼吁要“百花齐放”时，日产才真正地把这些能力集成。这些设计能力是用日产从没有尝试过的方式所培养的。

企业应该自问什么类型的问题，以发现对他们而言要培育的最佳能力？

经理人不仅要对自己刨根问底，还要不耻下问公司内外自己身边所能找到的最聪明的人，什么是未来可能颠覆其生意或者淘汰其商业模式的潜在大趋势。例如，在我所研究的产业中，最近的几十年有这样的两个趋势：与单一的产品相反的产业平台的重要性与日俱增；服务及服务化产品的重要性也与日俱增。例如，平台的动力解释了作为消费品的索尼Betamax录像系统为何失败了，以及苹果麦金塔电脑为何未能成为主流的个人计算机。服务动力学则解释了如Salesforce.com和共用汽车公司（Zipcar）的崛起。

我应该对这些趋势进行更为清楚地解释。我把产业平台定义为**基础产品或基础技术**，由其他企业应用它们建立其他配套产品和服务而产生的丰富多彩的生态系统，该生态系统又使核心技术和核心产品增值。事物是普遍联系的。尽管产业平台寄存于很多产业中，但是在软件产业、计算机产业和消费电子产品产业中却尤为特殊。

服务的兴起在实质上是与产生该服务的产品商品化的另一方面，特别是就“硬的”或有形的产品而言。在《耐力制胜》一书中，我提到了创新和商业化的双重趋势，这意味着消费者不断要求产品或服务能带来更多的创新、新颖的功能以及优雅的体验——但他们愿意支付的钱却越来越少。他们希望能像使用谷歌搜索那样无需付费。他们希望能像开源软件产品那样无需付费。

免费使得企业对另辟蹊径盈利倍感压力，本质的问题就是：客户将为什么付费？越来越明确的是，答案并不是一件好的产品。许多公司已经把重点转到了服务、或订阅、或产品服务化版本上，以客户愿意付费的特殊方式来交付价值和个性化产品。

如果企业早期就明察秋毫到需要敏捷性、能够未雨绸缪并开发差异化的能力，它们就能创造出出色的新产品和新服务。

是的。咱们更深入地研究研究一下IBM吧。由郭士纳领导的IBM经理人很早就非常善于识别商品化的问题，IBM先后在公司的硬件、大型机以及个人电脑上都发现了问题。IBM意识到平台之战已经打响了，尽管IBM是其中一种平台系统的设计师，但也对控制新兴的平台无能为力。

IBM意识到它在PC的竞争中已经输给了微软和英特尔，而海外也存在大量以低成本生产类似硬件产品的公司，它们以更为低廉的价格销售硬件产品。IBM意识到个人电脑的使用正在步大型机的后尘，而有时各个公司在硬件上的花费仅仅是区区几千美元，而不是动辄百万美元。

1993年到2002年，担任IBM主席和首席执行官的郭士纳及其重要的经理人意识到计算机产业的商业模式已经发生了变化，平台的颠覆已从根本上增加了硬件业务的盈利难度。其中一个选择就是发展更深层的服务能力，以帮助客户使用伴随着PC、互联网和像Linux操作系统一样的开源软件而生的新的硬件和软件技术。

IBM已经免费提供支持其硬件系统的服务了，是吗？

是的，完全正确。IBM已经实施这些免费服务数十年了。因此，其现在的挑战就是如何将这些服务转变为盈利的，并且扩展其能力。IBM出击收购了普华永道的IT咨询机构，并收购了拥有大量的软件产品及需要各种服务和具有高利润维护合同企业客户安装基数的其他企业。然后，IBM开始系统地抛售硬件业务，比如个人电脑业务、打印机、半导体和存储系统。IBM尝试找到的是集成其不同系统的专业知识的策略，并找到如何在进行系统集成的同时帮助客户迁移到新时代的互联网和开放系统。

我希望能确信我理解了IBM所面临的抉择。由于IBM无法控制已经越来越商品化了的PC平台，所以与其使用服务来为曾经是核心业务的硬件提供支持，现在反倒为了激起对服务的需求而销售硬件。
…激起对服务需求

激起对服务的需求。对的。因此，考虑到IBM已经完成了市场转型，你认为IBM是敏捷的吗？
是的，我绝对同意。

这种敏捷性该如何解释，尤其是对于IBM这样一个巨型公司而言？是什么促使其成功？是领导还是文化？

我认为这始于郭士纳。我大多归功于他，也归功于同事并追随他的部下。你可能还记得在郭士纳上任之前，IBM的前任CEO，约翰·阿克斯也意识到了其公司已经深陷于太多硬件业务的错误平台之中，公司需要进行大的转型。但阿克斯那没得到实施的决定是要把公司拆分成几家独立的公司，使公司变得更具敏捷性，就是把IBM拆分成一家大型机公司、一家服务公司、一家软件公司和一家生产如工作站和PC的小型硬件公司。这种思维就是考虑到小型企业较好管理，也能促进分权和快速决策。

但后来郭士纳成为了IBM的CEO，郭士纳曾经是IBM客户美国运通的CIO，以客户的眼光来观察问题。尽管互联网时代还没到来，但各个公司已把大型机器、小型机器和各种软件组合，郭士纳认为这个问题可以通过向客户提供完整的解决方案，或至少是解决方案的策略来解决。郭士纳说，不，我们不拆分公司。但是，我们得解决如何更好地组织、更好地思考以及更好地规划的问题。

IBM做了许多研究，发现其众多流程都是为确保质量而设计的，但这也意味着其开发新产品的速度极慢。不同的市场，如PC市场以及后来的互联网市场，需要快得多的决策，不需要同样的质量标准，而是不同种类的标准。所以，IBM没有拆分公司，而是实行决策权下放。IBM改组成少量的小组，以更好地计划客户所需集成的新技术。

IBM的改革等同于解体，但却仍旧保持了自己的统一性。

对的。只是公司业务分为软件、服务和硬件系统，由于这些业务必须协同工作，所以，IBM建立了几个委员会，以及新兴商业机遇小组(Emerging Business Opportunities Group)，用以培育明显不适合以前企业业务的业务。开源软件，普适计算的WebSphere技术，即现称之为云计算的方法——所有都源之于这些改革。

众所周知，现在这些产业更新换代的速度比以前快多了。大型机产业的更新频率大约为四到五年，因为大型机是一个整体，开发一种新型的大型机得花费那么长时间。而PC机由于有更快的应用，其换代周期约为两至三年。网景成立之后致力于把周期缩短为6个月，并且每两个月就有新产品推出，而β测试版本则会持续发布。很多人都认为谷歌仍处在持续发布β测试版本的模式。

IBM大力加快规划周期，改为每月例会。公司高层不再高高在上，而是身体力行地深入参与到企业组织之中。尽管公司继续制定持续一到三年、甚至更长时间的规划，但IBM也储备了资金，使得经理人一旦发现机会就能够及时投资。这种做法让企业变得更加柔性，企业也得以做出许多正确的抉择。

您提到“服务化”，能够解释一下您的意思吗？

所谓的服务化几乎无处不在，这是商业模式的一个本质性改变。其表现在那些我们曾认为是产品者转变为服务性商业，通过各种各样的定价模型创立了多样化的服务交付方式。

举例来说，汽车是产生服务的好平台，集贷款、租赁、终身保修、维护、修理和未来的车辆远程通信于一身——从导航技术到成为手机的互联网资源，或者给后座的孩子们放电影。由于很多汽车公司一直难从汽车销售中获利，因此，它们都积极采用了这一模式进行运营。

另一个例子是像共用车公司那样的更方便租赁和贷款的模式，该模式通过卫星下载的软件技术解锁租赁汽车，并实时记录租赁人的行动和汽车的位置。

服务化一直为音乐产业使用，人们不愿花钱买音乐，但却会花钱购买音乐订阅服务。

报业和杂志书籍出版业已经被这种商业化和数字化的趋势摧毁了，不过报业和杂志书籍出版业也在调查、探索订阅服务。接下来将会出现更像未来服务的其他定价模型，而不是一系列产品。当然，顾客究竟支付多少仍然是个问题。

在我看来，这些生态系统已经变得越来越复杂，这既是威胁也是机遇。企业领导者如何能有效地设想其未来的生态系统？

刚开始仅需理解眼下的价值链或生态系统是怎样的？不同的都是哪些部分？各个不同的部分都可赚多少钱？你的公司已经具备何种能力、将会获得何种能力或在其上建立之，以进入该价值链的不同部分或生态系统？

有些公司纯粹以质量脱颖而出。就以汽车供应商德国罗伯特·博世（Robert Bosch）为例，博世通过在平台之上再建立平台的方式在汽车商品化大潮中占据了一席之地。其中，博世的燃油喷射系统是全世界最好的，世界上最好的企业都到德国博世购买这些系统。实际上德国博世的产品已经成为汽车公司所生产的发动机零部件平台。

企业关键是要找到其所能发展的擅长领域，这将是帮助其度过颠覆性转型期的永恒法宝。