

第1章

共生创新：如何从合作中最大限度获益

Robert J. Thomas, Yoram (Jerry) Wind

1.1 引言

2010—2011年,IBM公司开展了一项调查研究,在全球范围内调查了3 000多名首席执行官和首席营销官。在这项研究中,被调查者普遍认为,与之前相比,当今世界的变动性更大,不确定性和复杂性更高(IBM,2010,2011)。这个结果是很正常的,然而出乎意料的是,这些领导者大都表示他们并没有做好准备来应对这种快速变化的环境。这个结论非常值得深思,同时,也为企业发展指明了方向:企业需要构建一种支持创造性的领导方式,鼓励员工更多地进行试验和创新活动,以应对变幻莫测的外部环境。

这项研究还发现,在日益复杂的市场环境中,企业与消费者之间的接触更为紧密,创新活动也需要同消费者进行更为频繁的互动。众所周知,在动荡的外部环境中,企业与消费者、市场、政府等相关者的关系变得更为复杂,要想获得持续竞争优势,企业必须要同消费者和各种各样的战略伙伴结成共生(Symbiotic)的合作关系。例如,1999年,Nike开发了一个叫作“NikeD”的在线服务平台(www.nike.com),在这个平台上,消费者可以设计自己想要的衣服和鞋子,并且能够在线购买自己所设计的产品。借助高

效的在线交流平台,Nike 能够使消费者更为深入地参与到产品的设计之中,在多种多样的形状、颜色、原料中进行选择,来设计属于自己的鞋子,就像是拥有工匠和裁缝,为自己单独定制一样。这个在线服务平台取得了极大的成功,不仅促进了 Nike 与消费者之间的亲密互动,也有助于提高消费者的满意度。

Nike 的例子揭示了合作的重要性,特别是企业与消费者的合作,这也将成为公司持续发展战略的重要组成部分。合作的重要性毋庸置疑,它在市场、战略、创新等领域的研究中也反复提及和验证,并且合作的范围也在逐渐扩大,包括合作伙伴、消费者以及其他利益相关者之间都能进行合作与互动。学术界也有很多类似的术语或概念,如共创(Prahalad 和 Ramaswamy, 2000)、开放性创新(Chesbrough, 2003)、开放资源(von Hippel 和 Krogh, 2003)、服务主导逻辑(Vargo 和 Lusch, 2004)、网络化创新(Nambisan 和 Sawhney, 2007)等。这些概念也是从更早期的概念衍生而来的,如领先用户(von Hippel, 1986)、一对一营销(Peppers 和 Rogers, 1993)、以客户为中心营销(Sheth et al., 2000)等。

本章主要探索以下问题:在面对高度复杂且极度不稳定的市场环境时,组织是如何通过有效的合作来促进创新的产生,又是如何管理这些创新的?企业与不同类型组织之间的联盟或合作就叫作共生。通过共生能够使不同层级的参与者获益,而本章主要使用共生的概念来研究合作。¹我们建立了一个共生模型,对参与者之间的动态平衡进行分析,并尝试解释促进不同种类创新产生的机制。通过该共生模型,可以使企业更为深入地理解和管理不同类型的合作过程,对企业创新成功具有重要的促进作用。

在商业化环境中,我们主要研究以下五种类型的合作。

(1) 内部合作。只有更好地协调组织内部各职能部门之间的关系,才能够更有效地促进创新的产生。如研发、营销、运营等职能部门,都必须参与到企业的创新活动之中,可以是直接参与新产品的开发,也可以是开展其他与创新有关的商业活动。²为了进一步促进创新的产生,组织的营销部门和其他有关部门也需要有针对性地搜寻外部合作伙伴,并与之建立合作互动关系。

(2) 与消费者的合作。这是最重要、最常见的合作类型,因为大多数成功的创新都有消费者的参与,消费者可能不会直接创造新观念,但是他们的参与会促进观念和创新的完善,使其尽快进入市场。

(3) 价值网络。在价值网络之中,企业与贸易伙伴、供应商以及价值链上的其他成员进行合作,以促进创新的产生。

(4) 随着互联网的出现和普遍应用,企业及其利益相关者均已意识到更加开放的合作能够显著促进创新的产生,任何人都能够参与到合作之中,以促进新观念的产生或形成其他有价值的资源。

(5) 生态合作。有些创新合作会超越个体和组织范畴,产生于特定生态环境之中,由一些结构性的群体所创造。

不论是上文所提到的五种类型的合作关系,还是企业与合作伙伴之间的共生关系,均是为了促进创新而产生的。那么,我们不禁要问:如何可以通过有效创新管理来促进创新产生,尤其是突破性创新?因为突破性创新在商业和社会活动中的作用愈加重要。为了回答这个问题,本章构建了一个以网络为基础的共生创新模型,该模型将不同类型的合作加以整合,形成一个完整的生态合作系统,这也为研究如何管理共生创新网络提供了必要的平台。我们提出的共生创新模型主要包括五个部分:①专注于消费者;②使用五种类型的合作,并识别这五种类型合作之间的多重共生关系;③设计网络管理方案,并指定网络管理者;④设计并实施组织和网络的架构来强化网络管理;⑤使用一些方法来识别最佳的合作模式。

1.2 共生

在创新过程中,为了能够更好地理解企业与不同参与者的合作行为,我们从生物学领域引入共生的概念。生物学家 Heinrich Anton de Bary 在 1879 年创造了“共生”的

术语来描述不同物种之间的联盟,并且强调并不是所有的联盟都是有益的。Douglas(2010)对这个观点进行了完善,指出所谓的有益、无益只是程度方面的问题。也就是说,共生关系的焦点应该放在为每个参与者创造利益方面,而且所创造的利益能够经受住变化的考验。影响关系变化的因素有很多,如参与者的特质、来源、参与者之间的关系或是环境方面的因素。而这种共生关系能够很好地协调各个参与者之间的利益关系,平衡参与者之间的冲突,但是如果冲突过于激烈,则可能会导致共生关系的解体。因此 Douglas(2010)从广义上定义了共生:不同类型的个体从自身利益的角度出发所建立的持久的合作关系联盟。

如图 1.1 所示,我们从生物学的角度解释了参与者之间共生的互动模式,就像之前所论述的企业与消费者之间的关系一样。Douglas(2010)指出,生物共生系统存在的核心就是互惠主义。在图 1.1 中,每个参与者所提供服务的成本和所获取的收益都能够使用主观设定的单位来进行解释,例如,每个主体都提供 10 个单位的服务,然后得到了 30 个单位的回报,那么所有主体收益的量都是相同的,也就是说,每个主体都能够获得 20



图 1.1 共生互动模式与合作

个单位的净收益。³在这种持久的共生关系中,当所有参与者都意识到他们所获得的收益几乎等同时,该模式就达到了生物学中所说的互惠共生状态。

互惠主义是共生关系的最常用解释,例如,当消费者在网络上定制了一款个性化的腕式手表、宠物食物、鞋子、谷类制品或其他商品时,他们就与企业一起进行了共同创造或创新活动。如果交易成功,那么每个参与者都创造了价值,也都获得了收益。然而,如果交易的某一个参与者获取的收益远大于其他人,那么就导致了生物学上所谓的偏利共生现象,也就是参与者之间利益分配不平衡的现象。如图 1.1 所示,偏利共生会使利益链条上的某个参与者对合作持消极态度。而某个参与者所获取利益的

增加往往都是以其他参与者的利益相应减少为代价的,当参与者对利益差异或不平衡都能够接受时,这种共生关系会继续存在,因为整个共生关系仍然会从合作中获利。

举一个简单例子,当消费者购买一个所需的产品或服务时,他们可能会认为他们所支付的价格高于商品本身的价值(如在消极利益空间中进行交易),而企业从这笔交易中的获益可能会比消费者更多,这时,消费者与企业之间的共生关系就属于企业获益的合作(图 1.1 中的左上角)。相反,如果消费者认为他们在交易过程中所获取的价值高于他们所支付的价格,而企业也认为它们获利较少时,那么就属于消费者获利的合作(图 1.1 中的右下角)。值得注意的是,随着交易信息透明度的提升,特别是当消费者能够通过网络或其他渠道进行搜索时(尤其是智能手机等工具的应用),他们就能获得更多关于产品、服务和价格等方面的信息。消费者可以获取的信息越多,他们与公司之间的不平衡关系的程度也就越高。例如,当消费者能够获得足够多的航班信息时,他们就能够挑选一个最优时间且价格最低的航班,而不是任由航空公司安排。对于公司而言,要想避免这种不平衡关系的发展,或是想要重新回到平衡的状态,就需要真正为消费者提供双赢的产品。

由于外部环境的变幻莫测,参与者的收益也会随之变动,而共生关系也可能变成分裂式合作,双方关系也转换为对立(图 1.1 中的左下角),也就是参与者从共生系统中的获益都有可能缩减。一旦出现这种状况,除非出现其他因素能够继续维持共生合作的存在,否则这种合作状态就会走向灭亡。对立关系会造成合作伙伴之间的利益博弈,也有可能导致参与者建立新的合作关系,产生新的利益联系,而不论是哪一种情况,都会导致创新的产生。

以苹果和三星之间的竞争合作关系为例。苹果和三星在手机、平板电脑等业务上激烈竞争,而同时苹果也在从三星那里购买手机和电脑的零部件。2010 年 4 月,苹果公司推出 iPad 平板电脑,同年 9 月三星推出具有相似特点的 Galaxy 平板电脑,与 iPad 竞争。2011 年 4 月,苹果公司控告三星公司侵害了 iPad 的技术专利。显而易见,苹果与三星之间的竞争就是对立合作的典型例子。然而,正如 Barrett(2012)所指出的那

样,两家公司在打官司的同时,苹果公司还在继续购买三星公司的零部件,2011 年苹果向三星采购了大约 700 亿美元的零件,占三星当年收益的 7.6%。可以认定,除了对立竞争关系外,这两家公司之间也存在相互依赖的共生关系。

但是图 1.1 中的这些合作关系是如何促进创新产生的呢?首先,生物学家普遍认同共生对创新的重要性。依据 Douglas 的观点(2010,第 24 页),“共生习性是演化创新的重要来源,且对生态体系的形成也具有非常重要的作用”。同样,Sapp(2009,第 115 页)也认为共生是演化创新的一种重要推动力。尽管有很多方法和手段都可以促进创新的产生,但合作双方互利共赢肯定是使创新产生的一个必要前提。然而,假定在一个相对稳定的环境中,合作双方都倾向于维持目前的互惠关系,那么他们就不愿意进行创新和改变,因为这样可能会打破现有平衡。在 Robertson(1967)所划分的环境等级中,认为对固定行为模式进行微弱但持续的改变会促进企业渐进式创新的产生。

然而,生物学家认为环境的动荡、随机性或其他因素(如某种特殊的组织行为)会对互惠共生关系产生重要影响,可能会破坏现有的平衡状况,出现偏利共生甚至对立关系。但是依据共生关系参与者之间的利益平衡关系特征,每个参与者都会努力维持系统的平衡,因此,他们需要进行某种形式的创新来改变现有的不平衡状态。Robertson 将这种条件下的创新称为动态连续创新,这种创新可能是由于细微干扰性行为而引发的利益不平衡状态所导致的结果。

在 Robertson 的层级结构中,处于或即将转变为对立的合作关系往往具有较多的干扰行为,这会导致不连续创新的出现。还以苹果和三星之间的关系为例。两家公司的合作源于买卖关系,而随着干扰程度的不断增强,一方或是双方都有可能去寻求新的解决方案。例如,苹果可以决定下一代 iPad 不再使用三星的零件,从而终止与三星的合作关系;又或者苹果也可以与三星达成一项法定的协议,将双方的关系重新拉回到互利共赢的状态。同样,三星也有很多的选项。然而,值得注意的是,这种对立合作所引发的不连续创新只是一个临时的状态,要么合作双方共同努力让这种关系重新回到平衡状态,要么就会出现某一方彻底中断与对方的合作关系(如寻找新的合作者)。

与生物学中一样,“共生”通常是指合作双方互利共赢的合作关系。然而,平衡的合作关系不会有效地促进创新产生,而只会出现规模较小的渐进式改进,因为作为既得利益者,合作双方都能够从现有合作中获得较大的利益,都不愿意改变现状。然而,当合作处于偏利共生的状态时,参与者会从自身利益出发,寻求各种各样的创新来促使合作重新回到平衡状态,或者可能终止合作选择其他解决方案。最后,当双方处于对立合作状态时,合作双方都无法获得预期利益,那么他们就会拥有更强烈的创新动机,努力地去改变现状,要么使合作恢复到互利的平衡状态,要么彻底放弃现有合作关系。

显而易见,合作共生的状态不同,合作方式也各不相同,随之而来的创新结果也会有所差异。正如生物学家所强调的那样,一些因素会促使合作共生关系产生重要的变化,例如,合作者之间的历史关系、参与者现有的能力基础、内外部变化的驱动、对冲突的态度、如何选择未来的合作伙伴、合作网络状况、如何应对外部环境变化所带来的风险等,以及一些在任何商业和市场活动中都需要面对的因素。因此,合作者的类型、合作伙伴的结构特征、驱动他们进行合作的因素,以及如何协调组织内的个体和团队,这些因素对于理解“如何高效地进行共生创新管理”都是很重要的,这也是我们接下来所要论述的主题。

1.3 创新合作

促进创新的途径有很多,而大多数方法都需要进行某种形式的合作,尤其是与消费者之间的合作。即使是一些具有极富有创造力的个体,在将发明变成产品推向市场时,也需要与其他人合作(Cain,2012)。例如,苹果公司的传奇性天才人物乔布斯创造了很多产品,使苹果公司取得了巨大的成功,但在这个过程中也需要供应商、零售商、应用程序提供者以及各种各样合作者的帮助,以促进创新的产生并将其推向市场。与

此相反,戴尔公司的商业模式创新也是一个被经常使用的例子。1997年戴尔公司鼓励消费者设计属于自己的个人电脑(通过一系列参数配置设定),这表明消费者和企业能够通过更加直接的合作,来满足双方的需求(Magretta,1998)。戴尔公司将这种模式称为“虚拟集成”,将供应商、装备工、消费者、配送公司以及提供服务的组织集成在一起,通过合作的形式为所有参与者创造价值。

为了创造价值和进行创新,企业会与消费者或其他伙伴进行合作,这种模式很常见(Alderson,1957),但是将信息技术应用到创新和合作过程之中,并授权于消费者配置商品的方法还很新颖。这能够促使所有合作者不断进行改变,通过与参与者之间进行更高效的沟通,在任何时间、任何地点,都能够给消费者提供更为广泛的选择。这是营销行为的重大变革,这种授权给“混合型”消费者的营销方式被Wind等(2001)称为“聚合营销”,聚合营销的消费者具有以下五个特征:

- “消费者定制”,即针对消费者对于商品独特性和个性化的需求,来提供“为我制造”的产品、服务和信息;
- 社区,即各种各样的真实或虚拟的群体进行社会交往的场所;
- 获取的便利性,即通过企业与合作伙伴之间的多渠道无缝互动,使消费者能够便利地获得想要的产品、服务和经验;
- 竞争价值,即用最优价格满足消费者的需求;
- 选择权,即消费者需要借助一些工具,来做出更加理智的选择。

从这些特点中可以看到,聚合营销不仅适用于同消费者的合作,而且适用于同其他潜在伙伴的合作。聚合技术的发展创造了个体和组织潜在的需求,也给企业带来了快速发展的契机。无论是供应商、装配工、渠道伙伴、大众群体、社区还是其他股东,聚合营销能够促使企业与合作伙伴不断地追求新的商业模式,促进产品和服务的创新,以及不断地对自身营销策略进行革新。传统的营销研究已经无法完全满足时代发展的要求,随着技术创新的快速发展,企业也不能像过去一样,仅将消费者和合作者视为被动的信息接受者,而是要必须学习如何与消费者更好地合作和互动,以促进创新的

产生。

以五种类型的合作为基础,我们提出了一个合作者网络共生创新的模型,能够辅助企业在快速变化的市场环境中生存和发展。图 1.2 为五种合作类型的预想结构。需要指出的是,借鉴生物学领域中多个单元生物体共生来维持生态系统的运行模式,我们也设定了一系列能够相互作用的潜在合作者,以某种共生的形式展开合作,来促进创新的产生。

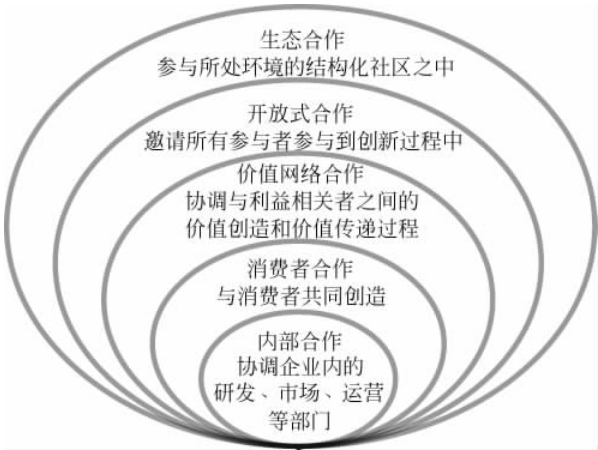


图 1.2 促进创新产生的网络化合作

接下来,我们将对每种合作都进行简单的介绍,并举例说明它们对创新的内在影响。从合作的基本规律出发,我们对合作情景进行简单的抽象设定和描述,从图 1.2 中可以看到,所有潜在的合作者必须联结在同一网络之中,才有可能促进创新的产生。尽管我们是将企业视为核心的分析单元,但是在讨论过程中,不可避免地涉及了商业模式和盈利模型,以及社会中一些其他形式的组织和机构,包括一些非营利机构、社会企业和政府。

内部合作

创新源于突然浮现的新想法,可以是偶然的(Austin et al. ,2012),也可以是有目的

的(如通过企业的研发能力,Prahalad 和 Hamel,1990)。然而,创新的想法往往是将很多假设进行整合,这种想法需要创造性的天赋,也需要具有灵机一动的机遇,但是要想把想法变成创新,就需要组织内各职能部门之间良好的合作(Wind,1982)。例如,市场和研发部门的关系,虽然有时会存在冲突(Gupta et al.,1986),但是通过两部门间跨职能团队的合作实践,能够同时提升双方的利益,促进创新产生(Slotegraaf 和 Atuahene-Gima,2011)。

以 Visteon 公司为例,这是一家生产汽车用的电子产品和照明设备的企业,是世界上一些重要汽车生产企业内饰部件的主要供应商。Visteon 公司创新与设计的全球主管 Tim Yerdon 认为,在公司内培育一种促进内部合作的文化,有利于公司创新能力的显著提升(Jaruzelski et al.,2011)。他认为,不同部门、地域、联合投资伙伴之间的合作是提升企业创新绩效的关键驱动要素。通过公司内部各部门之间的合作,Visteon 公司能够提供汽车的整合电子系统,他指出这是公司成功过程中所必须具备的能力。

Wind(1981)认为销售部门与其他职能部门之间的合作能够促进创新的产生,尤其是在新产品研发过程中,部门间合作的作用会更加突出。以 DuPont(杜邦)公司的 Kevlar 品牌的芳纶纤维材料为例,该产品源于一次偶然的发现,在某次试验过程中,发现如果将这种纤维混合到复合材料中,那么其强度将会是钢铁的五倍。该特质也使这种纤维的用途得到极大扩展,因此,公司组织了几个团队来分析这种纤维可能的应用范围,通过顾客调查和市场研究,寻找和确定了几个领域,来优先应用这种纤维。随后,包括营销、研发、财务、生产、销售、客户服务、人力资源等在内的各职能部门之间进行合作,实施优先发展的项目。无论是产品设计、建立生产线、确定产品配方,还是在定价策略、销售和市场信息、客户服务方针、促销方案等方面,都需要大量有效的内部合作。通过高效的内部合作,DuPont 公司将这种纤维应用在轮胎、防弹背心和头盔、电缆和绳索、运动设备等领域,并取得了巨大的成功。

Kevlar 主要是以产品为导向,通过内部合作带动营销、运营、人力资源、财务和其他职能部门的创新,进而帮助企业获取竞争优势。内部合作成功不仅依赖于跨职能团