



创新基因解析 之 道路抉择

苹果和谷歌：“由硬及软”和“由软及硬”

无论是苹果公司的“由硬及软”，还是谷歌、微软等企业的“由软及硬”，其奔向成功的目标和野心都高度相似。

■ 特约记者 沈闻润

当不少人质疑苹果在智能手机的创新能力衰减、谷歌的智能眼镜实用性太差时，总是选择性忽略一个现实：以苹果和谷歌为代表的美国互联网创新巨头，从一开始其野心就不满足于一款或者几款产品的颠覆式创新，还在于通过一个个智能终端产品的突破，最终构建一个属于全家人的智慧工作生活圈，从而影响并改变一代人的生活娱乐方式。

事实上，摆在苹果、谷歌等企业面前的创新道路，才刚刚铺开。

苹果的“粉丝经济”与谷歌的“免费化”思路

苹果和谷歌，这两家企业代表了全球创新型企业的两种玩法，前者是硬件突破、软件撑腰，以“我”为主包罗万象；后者是软件开放、整合硬件，“我”藏身后搭建平台。无论是近年来风靡全球的苹果 iPhone 系列、iPad 系列硬件产品，还是已占据全球智能手机和智能电视市场近六成左右的安卓操作系统，都从一个侧面折射出两成企业经营策略和手段上的创新视野与路径。

苹果的玩法，从一开始就因为创始人乔布斯的复杂创业经历（作为苹果电脑创始人而被赶出公司）而采取了一种相对封闭却有比较完善的生态链布局。从硬件入手，通过“好玩又好用”的 iPod 个人播放器小试牛刀，通过苹果应用程序商店实现了唱片的数字化转型，完成对传统唱片产业的巨大冲击。由此，也让苹果将这一模式快速复制到智能手机、个人平板电脑等产品上。

最终，随着苹果 iPhone、iPad 用户的规模

化增长，带动了苹果应用程序商店业务量的激增，也吸引了来自全球的 APP 等应用服务软件商加入，不断做大苹果的生态圈蛋糕。而在苹果这一生态圈的背后，正是基于其在硬件产品上的强大创新颠覆能力，从而聚集并形成了硬件公司独有的“粉丝经济”。

相对于硬件公司苹果而言，谷歌公司则是一家彻底的互联网公司，其起步于“免费搜索”业务并开创了全新的“互联网精准广告”模式，为企业之后的一系列创新和扩张奠定了强大的“经济业务现金流”基础。

此后，面向智能手机操作系统安卓平台的免费开放，则延续了谷歌作为互联网公司一贯以来的“免费化”思路，通过开放平台的策略，谷歌在短短几年时间就占据了全球智能手机操作系统近六成的份额，并形成了对苹果 iOS 系统的最大威胁。

随后，免费化的安卓系统迅速展开从手机向电视、家电、平板电脑等所有智能操作系统的扩张，由此也提前曝光其商业意图：即以免费开放的操作系统为平台，完成对所有智能终端硬件产品的底层定义，最终避开了激烈的硬件产品市场争夺，而是主动以软件完成对消费者使用习惯的统一。最终，再借助软件平台优势进入包括智能眼镜、智能无人驾驶飞机等开创性硬件行业，实现软硬融合下的全新发展路线。

从一款产品到一代人的生活方式

无论是苹果公司的“由硬及软”，还是谷歌、微软等企业的“由软及硬”，对于创新型公司来说，创新的路径和方法各不相同，但是奔向成功的目标和野心却是高度相似。那就是要

完成从一款产品的定义到一代人生活方式的影响和改变，从而成就引领一轮又一轮消费潮流的时代型企业。

进入 2014 年之后，随着全球“智能家居”、“智慧家庭”快速从概念和雏形，变成一个个可以落地和实现的产品解决方案，并借助现有的智能手机、电脑和家电产品完成了“互联、互通、互控”市场化落地后，也拉开了苹果和谷歌等创新者新的扩张大幕。

无论是今年 6 月苹果发布的首个面向智慧家庭的 HomeKit 平台，正式宣告与通信、智能灯、家电以及存储等领域的 17 家龙头企业达成战略合作，打造既封闭又开放的“智慧家居”生态平台，还是今年 6 月下旬谷歌在 I/O 开发者大会上发布面向低端手机的安卓 L、车载系统 Auto、电视系统 TV 和健康管理平台 Fit 等一系列面向不同智能产品的差异化定制操作系统，开始借助操作系统的力量来定义终端的硬件产品，都已经释放出这些企业在战略版图已经完成了阶段性的布局和覆盖后，开始实施新的战略布局和扩张。

这同时也给中国的同行们提供全新的发展视野，即在创新的道路上永远没有止境，但是创新者的最大挑战就在于“没有做不到，只有想不到”。而苹果与谷歌的成功，恰恰就是在一次又一次的“令人想象不到的创新”过程中寻找到新的创新动力和方向。

Facebook:超越自己的战斗

尽管 Facebook 对于自身业务的拓展很多,但并没有出现足以颠覆和取代其原有基础业务的创新产品。

■ 本报记者 郭奎涛

针对一款即时通讯产品 WhatsApp,Facebook 居然开出了 220 亿美元的天价。在诸多观察人士看来,Facebook 此次收购并非看中了 WhatsApp 的营收能力,而是担心其未来的发展空间会颠覆自己,因此这可以视为 Facebook 的一次战略防守性收购,以金钱换取创新,避免可能被新出现的创新企业所超越。就在几年前,Facebook 还是互联网领域耀眼的新秀,如今已然时过境迁,Facebook 反而需要担忧新的后来者的威胁了。

收购屡破纪录

WhatsApp 创建于 2009 年,成立四年后的用户约在 1.5 亿,目前用户量已经超过 4.5 亿人,已是全球最大、活跃用户最多的即时通讯平台。与中国类似产品微信不同,WhatsApp 是一款没有游戏、电子商务、朋友圈等花哨的功能,也没有引入广告,只靠按年收费(每年 0.99 美元)的移动通讯应用。这样一款产品却被 Facebook 以 220 亿美元的天价拿下,自然引发诸多关注。分析认为,对于热门产品及其企业的收购不仅将解决 Facebook 青年用户流失的难题,长远来看,还可以在短期内弥补公司在创新业

务和创新人才方面的不足,同时避免这些创新企业落入竞争对手的手中甚至是直接发展为自己强有力的竞争对手。

这并非是 Facebook 第一次大手笔收购创业公司,最早的一笔是 2012 年约 10 亿美元收购一款照片分享应用 Instagram,使得 Facebook 抓住了这场利用手机分享照片的潮流;今年 3 月,又以约 20 亿美元的价格收购了虚拟现实耳机制造商 Oculus。

丰富生态系统

就在针对 WhatsApp 的收购紧张地进行当中,有知情人士称,Facebook 正计划进军医疗健康领域,并已经建立了服务站点“支持社区”,用户可以将各种疾病反馈到社交网络,为他人医疗选择提供借鉴。还有知情人士透露的一张截图显示,在今年初雇佣了知名支付公司 PayPal 总裁大卫·马克斯负责公司的信息业务之后,Facebook 将在自家的聊天应用 Facebook Messenger 中加入支付功能,用户就可以像在信息中附加照片那样,向其他好友支付金钱。此外,关于 Facebook 将推出自有操作系统和智能手机的消息也在一直流传,关于无人机的设想更是已经得到了官方证实。不难发现,此时的 Facebook 早已经从单纯

的社交网站变成了以 Facebook 为基础平台,涵盖了从社交网站、即时通讯到健康、金融乃至操作系统、硬件制作的庞大生态系统,这远远不是拥有单一创新产品的后来者能够在短时间内撼动的。

有待颠覆式创新

然而,整体来看,尽管 Facebook 对于自身业务的拓展很多,包括外部收购和内部扩张,但新业务仍然停留在对传统社交网站的修补和扩充层面,并没有出现足以颠覆和取代其原有基础业务的创新产品。这似乎不是 Facebook 一家公司的问题,就像苹果,推出了智能触屏手机 iPhone4 之后,以后的历代手机都未能出现类似的革命性产品;再如微软,推出了 Window XP 之后,时隔 14 年才有了 Win8 这样完全颠覆的新产品。分析人士就此认为,通过斥巨资收购一些潜在的有可能成为颠覆者的创新企业以及不断扩充自身业务增强整体抵抗风险的能力,基本可以保证 Facebook 在短期内不会被后来者超越,但其想要通过创新自我超越,同样是一件很困难的事情。

诺基亚与柯达：从“不可一世”到“昨日黄花”

谁都不会想到,曾经作为手机代名词的“诺基亚”和胶卷代名词的“柯达”,有一天会消失在主流市场上。

■ 本报记者 许意强

历史总是惊人的相似。当我们重新梳理诺基亚和柯达这两家曾经行业内当之无愧的老大从“不可一世”的“领头羊”沦为市场上“昨日黄花”的历程时,有一个共同的症结浮出水面,那就是:对于自己坚持走的道路无比执著,却忽视了来自外部市场环境和用户需求的变化,最终却因为过度盲目自信,不得不面对被市场上快速成长起来的新一代消费者“淘汰”的命运。

近乎傲慢的自信

谁都不会想到,曾经作为手机代名词的“诺基亚”和胶卷代名词的“柯达”,有一天会消失在主流市场上。梳理柯达和诺基亚的发展历程不难看出,作为手机和胶卷行业的领导品牌,诺基亚和柯达的败落均是因为没有主动选择对时代发展新拐点的主动迎合和引领,相反还在近乎顽固地坚守着“旧时代的发展模式和经营路线”,最终被主流时代消费者所淘汰。

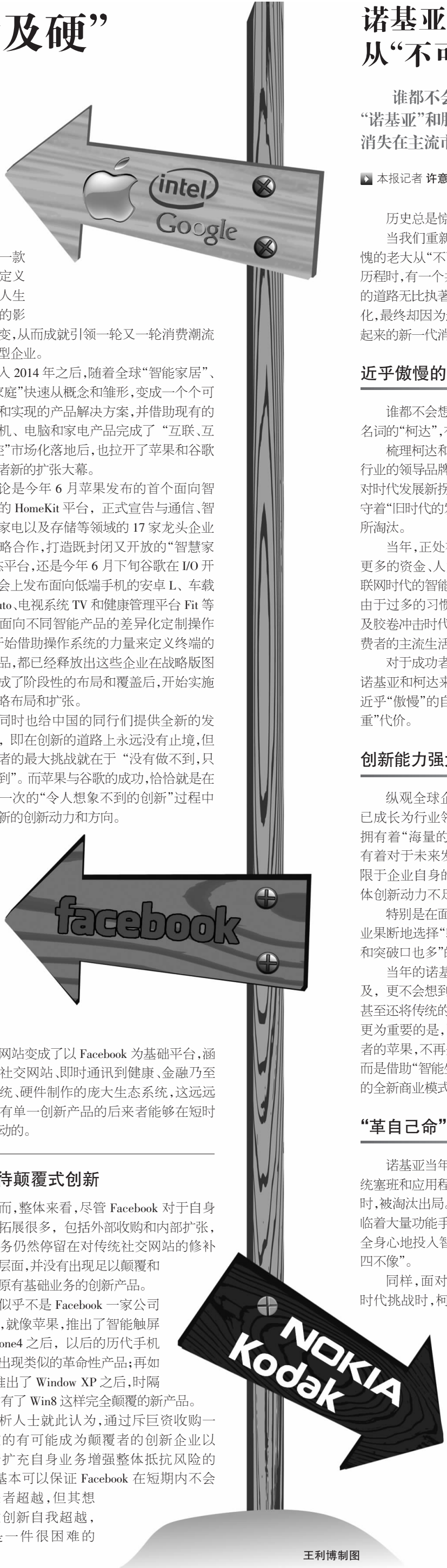
当年,正处在企业发展巅峰期的诺基亚和柯达,完全拥有更多的资金、人力和物力,领先于对手苹果和富士通开创在互联网时代的智能手机生态圈和数码冲印生态圈新革命。但是,由于过多的习惯于功能手机时代的“生态圈和产业链”思维以及胶卷冲击时代的“贸易模式”,最终无法迎合和满足新一代消费者的主流生活娱乐方式,而被淘汰出局。对于成功者来看,走向成功的道路是“千万条”。但是,对于诺基亚和柯达来说,失败者的道路却都只有一条,那就是一种近乎“傲慢”的自信,最终他们却为自己的那种傲慢付出了“惨重”代价。

创新能力强大但动力不足

纵观全球企业过去 100 多年的发展历程不难看出,对于已成长为行业领头羊的“巨头型”和“寡头型”企业来说,虽然拥有着“海量的创新资金、创新人才和创新体系”,甚至还拥有着对于未来发展趋势和前景的前瞻性把握能力,但因为局限于企业自身的安全和可持续性经营风险因素,造成企业整体创新动力不足。特别是在面对未知性的创新方向和道路选择时,寡头型企业果断地选择“鸵鸟”策略,选择性忽视那些“风险大创新机会和突破口也多”的新机会、新方向和新道路。当年的诺基亚和柯达,肯定不会想到智能手机的快速普及,更不会想到智能手机不仅将传统功能手机市场直接冲毁,甚至还将传统的胶卷相机和数码相机两大产品都冲击“殆尽”。更为重要的是,围绕智能手机产业的竞争,作为这个时代开拓者的苹果,不再是局限于简单的“研发制造销售”一次性交易,而是借助“智能生活圈”这一内容服务平台,建立“多次性交易”的全新商业模式。

“革自己命”的挑战

诺基亚当年也不是没有尝试转型,曾推出智能手机操作系统塞班和应用程序商店,但最终还是在与苹果等挑战者的较量时,被淘汰出局。正是因为诺基亚在进行智能化转型过程中,面临着大量功能手机对市场份额和规模等传统业务的挑战,难以全身心地投入智能手机应用和体验的开发,从而出现了“转型四不像”。同样,面对当年快速崛起的“个性化、数码化”的照相新时代挑战时,柯达不仅没有选择主动迎战而是逃避,面对大量传统个人消费市场需求的低迷和萎缩,没有快速转型数码冲印,而是逃避后进入竞争并不激烈但市场空间同样狭小的商用冲印行业。而在传统的印刷市场普遍低迷的背景下,无论是个人消费市场还是商用印务市场,都难以为继。这也注定了柯达破产重组后的尴尬走势。诺基亚和柯达的失败教训,同样也给市场上众多行业寡头型企业带来了共同启示:对于所有企业来说,在一个又一个全新时代的冲击下,同样面临着一个“革自己命”的挑战。自我革命,需要的不只是“破釜沉舟”的勇气,更需要“力拔山河”的魄力。



王利博制图