

# 如何捕捉技术和商业变革的微弱信号？——读《拐点》



《拐点》  
(美)丽塔·麦格拉思 著  
罗 祥 译  
中信出版集团  
2021年 4 月出版

◎ 郑渝川

雪在边缘融化。雪的当中毫无察觉。

2007年,诺基亚占据了当年全球智能手机市场 49.4%的份额,这个成绩是之后的苹果、三星、华为迄今没能获得的。《福布斯》把诺基亚当时的首席执行官放在了杂志封面,配发的大标题是,“诺基亚拥有 10 亿客户——手机之王谁与争锋?”

而就在 2007 年,苹果公司向市场推出了 i-Phone,安卓也开始尝试商业化,但是这些对未来产生颠覆性变化的商业动向,在当时并没有引起诺基亚的重视。

商业模式的改变,是一个渐进、累积的过程,然后在某个节点呈现出剧烈改变的特点,这个节点也就是所谓的拐点。这意味着,等到拐点带来的影响呈现在我们面前时,再采取行动作出改变,就已经大大迟滞了。

## 难以辨识的拐点

美国著名的管理思想家、哥伦比亚商学院资深教授丽塔·麦格拉思在其所著的《拐点》一书中指出,洞察拐点有其困难性。一是拐点可能需要很长时间才能呈现出来。举例来说,1903 年,莱特兄弟就进行了人类史上的首次飞行,但在三年后才引起媒体注意。载人飞行的商业前景正是在这样一段沉寂的时间内,慢慢发酵成熟,最终让旅行、物流、国防等多个领域发生了革命性的变化。二是物产流动的改变很可能是指数型的,所以与人们的认知习惯构成了冲突。三是拐点会改变组织建立的基本假设,创造出新的创业机会、发展空间,并导致旧模式、旧假设下运作的公司和员工受到严重冲击。这种冲击常常诱发人们聚焦于新公司、新模式是否具有合理性的争论,而忽视了这种冲击、影响会有多大。四是,拐点的进程并不是线性的,有时会时断时续。

作者认为,拐点的发生有四个基本阶段:炒作阶段、幻灭阶段、突变阶段、成熟阶段,并在书中就不同阶段如何识别拐点、适应变化、捕捉商业和投资机会进行了深入分析。

## 如何洞察正在融化的雪

雪从边缘融化。但通常意义上,大公司没有能力洞察到这种很细微的变化。作者在书中指出,拐点即将出现的信号并不会出现公司董事会的会议上。通常只有那些直接接触现象的人,才会提前注意到即将发生的变化。他们是能够看到一项技术的发展和转化方向的科学家,他们是每天与客户交流、最了解客户想法的销售和客服人员,他们是对系统故障发出警报的人,他们是对即将做出的决定感到不安的人。

所以,要能够洞察雪开始融化的迹象,捕捉拐点将发生的信号,就必须让上述人员洞察的信息能够通过有效的管道推送给公司的决策人群,而且引起重视。正如我们通过许多企业家传记所看到的,任正非、刘强东、郭士纳(曾执掌 IBM)、稻盛和夫(创建京瓷,拯救日航)、柳井正(优衣库创始人)等企业家会专门抽出时间,拜访客户,或是在销售现场与客户互动,或是与一线员工交谈,这种做法的目的就是获得一手信息。

作者认为,企业家还有必要充分发挥自己以及企业创意人员、经营人员的想象力,设计出有效率的沟通方式让大家充分交流如何巧用、妙用现有的技术,并找到新的技术研发和商业应用突破口。很多时候,企业家应当对一线员工予以充分授权和信任,鼓励他们在不破坏伦理规则的情况下,自主提出执行任务的新方式,由此为商业模式的创新、新技术转换应用方式等提供机会。另外,企业应当建立激励机制,鼓励员工上传警示性信息,哪怕是一些会让人尴尬的信息,比如企业发布了新产品,资本市场、消费者却给予差评,而竞争对手的产品更受欢迎等,越是在这种情况下,就越需要保障警示信息的向上畅通传递。

## 同时聚焦于企业内外部

如前所述,拐点的发展并非线性的,可能时断时续,这就使得一些外部的警示信号的呈现,也可能是模糊的、混乱的、潜在的。在这种情况下,武断地判定警示信号毫无意义,并很容易让人陷入一种盲目自大的状态。《拐点》一书举例谈到,20 世纪末至本世纪前 10 年,美国等一些国家的企业界、资本机构对于互联网商业应用的前景并不看好,过度地将注意力聚焦在诸如限制电子商务发展的技术、法律瓶颈,因此错失了新一轮互联网创新、商业价值爆发的浪潮。

2000 年前后,微软公司已经占据着超过 95%份额的电脑操作系统市场,并按照自己理解的方式投入互联网应用,却忽略了他竞争对手的关注焦点,错过了一些即将出现拐点的微弱信号,以至于在搜索领域输给了谷歌,在智能手机领域败给了苹果,在移动操作系统上输给了谷歌和苹果,在云计算领域不敌亚马逊,更是在社交媒体领域被彻底边缘化。

拐点即将出现,但我们很可能不清楚变化将如何呈现。为了降低不确定性带来的煎熬,常见的应对方式就是使用数据进行分析。但正如作者在书中所指出的那样,我们在商业中使用得最多的数据都是滞后指标,包括但不限于营业利润率、收入 / 营业额、收入增长或下降、净资产收益率等。作者建议,企业家有必要引入更多具有参考意义的数据。一类是同步指标,比如停电次数和平均持续时间、资产利用率、利用现金流、生产成本等。还有一类是先行指标,也就是可能导致后来的事实,但目前尚只是推测、假设的信号。在技术和商业变革频次很高的当下,企业的领导者应当将主要精力用在应用同步指标,捕捉先行指标并思考其应用方式之上。

在外部变化和威胁尚不明朗之时,企业捕捉微弱信号的可行方法就是同时聚焦于企业内外部,如果出现了以下信号,就应当引起充分重视:企业员工不买自己公司的产品或服务;投资水平高于过去或与过去持平,却没能推动利润增长;客户正在寻求更便宜或更简单的解决方案,且确实存在这样的新方案;竞争正在以企业不熟悉的方式、在始料未及的地方出现;客户对企业提供的服务不再感到兴奋;一些最优秀的员工离开公司去创业;股票被一直低估;企业人才不再成为猎头寻找人才的目标等等。

作者在书中举例谈到,宝洁公司的吉列品牌曾长期占据全球男性剃须产品的主要份额。但在 2010 年以后,亚马逊、淘宝等电商服务的崛起,为更为廉价的剃须品牌找到市场创造了可能。与此同时,新一代客户对于刮胡子的必要性的态度发生转变。对此,宝洁公司确实采取了必要的应对措施,一方面对部分产品进行降价,使之相对于新创品牌更为实惠;另一方面,同样建立线上服务平台,与用户直接建立联系,还推出了定制剃须刀项目。但是,由于宝洁忽略了新一代客户需求变化背后的文化心理,所以吉列品牌的稳定发展状态已经被打破。

## 根据新需求打破旧模式

这本书以网飞公司在美国市场打败曾经的影音服务租赁巨头百视达为例,探讨了创新企业该怎样在拐点来临时创造机会。一是要利用市场中现有企业提供的负面特性。比如,百视达一直向其客户收取押金,而且非常机械地向逾期哪怕是稍稍逾期的客户收取高昂的押金。网飞公司的模式凸显了百视达模式的弊端,从而获得了客户的积极认可。二是想尽办法来缓解客户的沮丧。

如果拐点到来的信号越来越强,就需要探索如何应对。现有企业常常基于自己已有的知识、经验,希望设定一个能够尽可能完备利用现有资源的新模式,让新技术机遇为己所用。但作者认为,这种做法常常适得其反,企业应当学会根据新技术、新方式的特性,设计新的产品和服务供给方式,根据客户的新需求和新习惯来构建新价值体系,而非一味以已有的旧模式为主。

为了把握拐点机会,企业需要构建更能够适应新技术挑战的团队和协作系统。为此,作者在书中强调了建立无层级的交流系统、广泛的培训和技能提升体系的重要性。培养和提升适应拐点到来的创新能力,涉及公司实践和程序的广泛变化,这会对企业长期存在的运营习惯、激励机制、组织程序构成挑战,因而需要公司领导者力推并予以坚定支持。

作者在书中归结了把握拐点机会的领导力要点。第一,应当明确总体战略方向。第二,要保持组织对新信息和差异信息的开放性。“绝对的坦率以及甘愿面对令人不快的信息,在这里是至关重要的”,领导者必须接受下属上传的信息,哪怕打破了自己之前的假设、判断,绝不能以“杀死信使”来作为维护自身权威的方式。第三,让决策的制定尽可能地接近“边缘”,也就是说,让决策尽可能发生在与市场、技术变化的一线。第四,要推动组织的流程和网络适应拐点变化作出改变,建立可以快速行动的团队。第五,简化并创造战斗口号。

# “读懂”经济学,生活才会更美好——读《一本书读懂从来没懂过的经济学》

◎ 朱玉强

虽然经济学被誉为“社会科学皇冠上最为璀璨的明珠”,但学界关于经济学是不是科学的争论一直没有停止。在经济学界,持有完全相反论点的两个经济学家却可以同时分享诺贝尔经济学奖。这种在自然科学界不可能发生的尴尬现象,从侧面说明当今经济学的体系中确实存在一些矛盾、异议的领域。法国经济学者吉勒·拉沃所著的《一本书读懂从来没懂过的经济学》以法国 1945 年以来的经济发展情况作为例证,重点讨论了长久以来解决欠佳的失业和公共债务问题,以及现代社会愈演愈烈的环境恶化和不平等问题。该书通过揭示、讨论有限的几个经济发展难题,向读者暗示任何问题都可能属于我们“从来没懂过的经济学”,也默默地向读者呼吁,要弄懂经济学并努力解决那些棘手的经济难题。



《一本书读懂从来没懂过的经济学》  
(法)吉勒·拉沃 著  
卡婉钰 译  
北京联合出版公司  
2021年 3 月出版

## 不懂,就会盲目决策

失业和公共债务问题是迄今为止长期困扰世界的两大经济学难题。虽然经济学家们倾尽力量研究这两个问题,却仍然不能很好地予以解决。作者则在书中重点探讨了这两个问题。

例如,法国的失业问题很严重。法国的失业率自 1982 年起就再也没有低于 8%,甚至经常达到 10%。2015 年,法国约有 600 万城市人口注册了官方就业指导中心网站,这意味着从 18 岁至 65 岁成年人口中的六分之一在这里注册。为了降低失业率,经济学家和政治家都很青睐“降低劳动成本”。不过,由于他们没有弄清经济学的失业问题,使人们遭遇到“工资收入与创造就业的悖论”。原来,德国前总理赫尔穆特·施密特曾提出:今天的企业利润就是明天的投资和后天的就业机会。即欧洲在上世纪 80 年代开始的“工资节制”是增加就业机会、减少失业所必须付出的代价。但是,该观点最终被证明是错误的,预期的投资增长最后并没有出现。这是因为,当工人工资不再增长后,家庭收入也不再增长,于是家庭消费受到限制。对此,作者的反问让那些盲目支持“降低劳动成本”“工资节制”的人很是哑口无言:企业只有在出现新的客户需求时才会投资,可是如果当商品都卖不出去时,企业为什么要开一家新的店铺?

事实上,雇员的收入在上世纪 80 年代骤降后,企业利润占社会财富分配的比重急剧提升,获得的国民财富蛋糕变大了,可是这并没有起到人们预期的促进投资的作用。作者认为,由于企业的产品没有销路,所以“工资节制”不会减轻欧洲的失业问题,反而更有可能加剧失业。

## 不懂,还是在装糊涂?

最可怕的是,有很多人因患得患失而对经济学揣着明白装糊涂。这也间接产生了作者极为关注的问题——现代社会中越来越

越加剧的生态灾难和经济不平等现象。

作者在书中提到,1972 年罗马俱乐部发布了《“急于增长?”》的报告(国内翻译为《增长的极限——罗马俱乐部关于人类困境的报告》)。该报告认为,20 世纪六、七十年代的经济增长是不可持续的,永恒的增长是不可能的,因为它是建立在将可用资源消耗殆尽的基础上。由于该报告发布以来一直充满争议,所以它也可视为人们没有读懂的经济学。虽然如此,该报告提出的全球性问题,如人口问题、粮食问题、资源问题和环境污染问题等却是现实中真实存在、无法回避的问题。作者在书中提及此报告,就是要警示人们重视、解决生态失衡、环境恶化问题。

作者将生态失衡与经济不平等紧密联系起来,认为二者是彼此加剧的关系。一方面,最贫穷的人受到油价、食物价格上涨和环境变化的影响最大。因为他们的房子最便宜,所以地势可能较低。当气候变化引起洪水时,可能他们的房子会最先被淹没。另一方面,越富有的人消费越多,他们所做的无用消费对环境是巨大的破坏。这种浮夸的消费方式是为了与众不同,希望其他人效仿。这样就会导致更多的人为了占有、享受最新潮的手机、电脑、服装等产品,而去消费和浪费。在此,作者运用了辩证思维,以联系和发展的眼光准确地审视、分析了生态失衡与经济不平等之间的互动关系,堪称该书的精彩一笔。

对于环境保护,作者提出了很多有益的建议,尤其是倡导开征碳税。这是因为碳税可通过提升化石能源的使用代价,来大规模减少二氧化碳的排放,而二氧化碳的排放会提高全球的气温。为了争取平等,特别是经济平等,作者只重点提了一个建议:提高赋税。因为高额赋税可用于支持公共服务,保证公共服务的质量,还可以通过对私有财产征高额赋税来保持经济循环的开放性。作者认为,没有人能够到达无人可及的特权位置,人们应通过勤劳工作而不是房租、分红来获得主要收入。

作者的征税建议虽然用意良好,在理论上也可行,但在实践中却很难得到个人、企业和政府的积极响应和执行。因为征税会损害个人、企业的经济利益,因此他们对被征税特别是高赋税很是抗拒。而欧美政府为了获得执政支持,也不会轻易加税。于是,在经济利益面前,一些个人、企业和国家政府会患得患失,对征税之类的经济学理念装作无知、糊涂。现代经济学之父亚当·斯密固然承认每个人“只想得到自己的利益”,但他也认为人们促进社会的利益,其效果往往比人们真正想要实现的还要好。如果只顾私利而不能推动公益,甚至损害社会利益,那这样的“经济”行为和所谓的“经济学”既害人又害己。

作者认为,总体来看,经济学家没有帮助社会走出经济危机,他们的错误建议却可能让事情更糟糕。只有少数人今天在工作中考虑到环境的问题,社会不平等的研究学者也一直处于边缘化状态,可是数据显示从上世纪 80 年代以来不平等就有所抬头。不过作者还是很乐观,认为人们已经意识到环境恶化、不平等加剧这两个问题的存在,而且拥有很多种解决办法,只是需要去将这些办法付诸实践。作者此言不虚。比如,当前很多国家意识到环境问题的严重,开始互相合作,以期通过早日达到碳中和来解决气候变暖问题。作者在书中提出的保护环境、争取平等建议,是有可能从理念变成现实,成为一些国家的政策选项。由此看来,读懂用好经济学生活才会更美好。所以,早点弄明白不懂的经济学应该是对每个人的要求和期待了。

## ■披沙录



《数字货币:数字时代的金融生活》  
莫开伟 邱 泉 李凤文 著  
经济日报出版社  
2021年 5 月出版

说到数字货币,很多人都听说过比特币、莱特币等,但必须指出的是,这些所谓的数字货币并不是真正的数字货币。《数字货币》一书采用科普的手法,用通俗易懂的语言对数字货币进行了全方位分析。本书一共分为 6 个章节,分别从数字货币的前世今生、各种数字货币的对比、数字货币对全球经济的影响、数字货币对老百姓生活的影响、数字货币的潜在风险等多个方面,对数字货币的基本特征、人们的认识误区,以及未来的发展趋势进行了详细解析,使读者对数字货币的全貌以及精髓有了比较全面的了解,激发读者对数字货币关注的兴趣。同时,本书对于金融工作者、大专院校师生以及从事数字货币的研究人士也具有较强的启发作用。



《我是漫画家》  
(日)手冢治虫 著  
晓 瑶 译  
北京联合出版公司/后浪  
2021年 4 月出版

本书的作者是“日本漫画之父”手冢治虫。他的作品《铁臂阿童木》《森林大帝》曾在上世纪 80 年代风靡中国。全世界都承认他是“漫画之神”。作为漫画家,他 18 岁出道,一生获得无数荣耀;作为医生,他研究田螺精虫成为医学博士,却因在医学和画漫画之间选择而濒临精神崩溃;作为动画制作人,他全心热爱,开创有限动画;作为战争经历者,他躲避着头顶的炸弹也要画漫画;作为普通人,他异常专注、不懈努力却摆脱不了对同辈漫画家的嫉妒,即使像手冢这样的天才,也活在无尽的焦虑中。在这本书中,手冢毫无保留地剖析自我,让读者了解更立体、更有人情味的他。手冢治虫奠定了现代日本漫画的基础,他终其一生始终将漫画与社会紧密连接,向读者传递生命的价值,并执着地探究一个漫画家到底该做什么?这一切,读者都可以在这本书中找到答案。



《理解中国产业政策》  
江飞涛 等著  
中信出版集团  
2021年 4 月出版

随着改革开放的不断深入与国民经济的快速发展,中国的产业政策体系迫切需要转型。本书的主要作者江飞涛是中国社会科学院工业经济研究所产业融合研究室主任、副研究员,长期致力于产业政策理论与中国产业政策实证研究,曾参与《中国制造 2025》的研究与起草,其研究论文曾在《管理世界》《中国社会科学》《中国工业经济》《比较》等国内外知名期刊发表。作者在书中详细解析了中国产业政策的起源、发展与演进逻辑,产业政策的构成、特征、存在的问题及政策效应;产业政策的制定过程与组织机制;中国产业政策政策的特征及制定、实施中存在的问题。同时,作者还以产业政策理论与产业政策实践的国际经验为基础,对中国产业政策转型的方向与路径提出了建议。



《零售人才战略》  
(日)有本均 著  
姚爱璇 译  
中国友谊出版公司/蓝狮子文化创意  
2021年 3 月出版

零售服务行业一直存在人员需求大和流动性强的特点。随着新零售模式的发展和行业竞争的加剧,整个行业几乎出现了“得人者得天下”的局面。本书的作者有本均是前优衣库大学校长、日本前麦当劳总经理,作者认为解决方法主要分为两个维度。一是“招进来”,先降低门槛把大批的人招进来,后续在公司内培养。二是“留得住”,通过制订公开透明的标准,结合员工工作实践的过程,对其进行指导并给出细致而到位的评价等一系列手段,让员工脚踏实地地留在公司,慢慢成长为可靠的优秀人才。作者在书中对人才培养的理念和方法进行系统分析的同时,还提供了 3 家企业打造人才培养体系的案例,以及员工激励的小技巧。处于不同行业、不同职级的读者都能够从中学有所收获。