

创新，来自重新定义

◆徐铭/文

大凡创新，多来自于对某一事物的重新定义。

上海市*有一个叫“葛德和”的商店，20世纪60年代以前是一家批零兼营的大公司，做的是钵罐坛缸等陶制品生意。你不要小看这门生意，以前可是大买卖。它不仅属于生活用品，家里大到水缸、米缸，小到盐罐、糖罐，随处可见，而且还是生产资料，如大染缸、大酒坛等，都是生产上必不可少的东西。陶制品易碎，属易耗品，市场需求很大，“葛德和”则是这一行业的“老大”。时过境迁，陶制品逐步被塑料制品、不锈钢制品替代，市场需求急剧萎缩，如今“葛德和”几乎销声匿迹了。

在生产和生活方式发生改变时，倘若能审时度势、顺势而为，重新定义公司业务，再创辉煌也不是不可能的事情。钵罐坛缸，其本质就是“容器”，市场看似发生了巨变，但变的是材质，而非“容器”！若把“葛

德和”重新定义为“容器供应商”，只要它能坚守“信为本、和为贵”等品牌文化特质，最终结果可能就会大不相同。这有如当初“爱马仕”放弃马鞍、马具业务，而转为车装、车饰经营，顺应了人们出行工具改变的大势那样，才会有今天“爱马仕”的百年辉煌！

当公司创建初期、百事待举，或企业正要进入一个全新领域时，我们需要对已有市场进行重新定义，否则很容易就淹没在一片红海之中；当公司产品滞销、业务疲软，或市场出现巨大变化时，我们需要对产品业务进行重新定义，否则很容易就陷入在一个困境之中。

愿景再塑、资源重构：重新定义公司和业务

“让天下没有难做的生意”，是阿里巴巴的使命和愿景。但马云也不是一开始就有如此神圣又宏大的使命和愿景的。从建立海博

翻译社、中国黄页，以及北上京城为外经贸部开发官方网站、中国招商、网上广交会等，马云几起几落，跌宕起伏，感悟良多。他除了深信互联网将给传统生意带来无限的可能之外，还清晰地认识到传统生意难做的一个重要关节点，那就是信用。

传统生意难做，一是投入较大，如投入资本、店铺等；二是价格不透明、信息不对称；三是买卖双方接触面小，生意较多在熟人之间成交。互联网可以改变诸多不利因素，但由于不是面对面交易，买卖双方的信任便无从寻觅，生意依然难以达成。于是，阿里给“生意”作了重新定义，除了引入互联网电子商务外，更要建立第三方信用平台，让“陌生人”之间的交易也变得流畅。

1999年，几经周折的马云及其团队回归杭州，在马云家中创立了阿里巴巴，同年8月接收了高盛基

*原为上海的一个市辖区，范围包括上海老城厢、陆家浜地区及浦东上南地区等，后分别并入今天的黄浦区和浦东新区。

金为主的500万美元投资，到2000年1月又从软银等国际投资机构融资2500万美元，而后便横空出世、势不可挡。阿里用“信用关系”构建起强大的商业帝国，并践行着“让天下没有难做的生意”这一梦想：2003年5月10日，淘宝网运营；2004年12月，作为第三方信用平台的“支付宝”诞生；之后的天猫、聚划算、速卖通、1688、阿里妈妈、阿里云、蚂蚁金服、菜鸟网络等众多业务，无不建立在其“信用生态体系”之上。

“百度”是个搜索引擎，“有问题，找度娘”已成为人们的日常生活习惯。面对搜索引擎市场的白热化竞争，“百度”重新定义其业务：人群数据分析服务提供商。百度的优势在哪儿？大数据啊！百度每天有超过150亿次的定位请求，由此产生的大数据及其针对性分析，可是个超级“聚宝盆”！

据了解，百度目前的“人群数据分析服务”，主要由百度人气、百度慧眼、百度鹰眼以及百度智慧交通云平台四部分组成。百度人气提供人口流动的可视化数据，记录城市间或城市内人口流动的方向和密度；百度慧眼提供商业客流分析服务，包括客流动线、客群画像、位置评估、竞品研究、客流分析等；百度鹰眼提供位置轨迹大数据服务，包括实时轨迹追踪、海量轨迹数据存储、历史轨迹查询、轨迹纠偏、地理围栏报警等；而百度智慧交通云平台面向政府及交通企业提供云计算平台集合，被广泛应用于实时路况分析、出租车运营分析、城市热力图等。百度的

先发优势，能够提供后来者无法企及的数据粒度和精度，因而阻止了后来者的进入。

万科也对自己进行了重新定义。万科董事会主席郁亮在2017年度股东大会上提出“未来，万科要做美好生活的服务商”。郁亮解释道：

“今天万科所进行的多种业务尝试都是围绕‘美好生活’展开的。我觉得叫多元化是歪曲我们了。”对于万科的定位，郁亮表示，要去“房”、去“地产”才更符合万科未来的定位。“十年后，万科不再是地产公司，是美好生活的服务商。未来，大家想到万科，是想到美好生活，而不是房子。”但笔者认为，要成为“美好生活服务商”，光有愿景还不行，还需要有清晰的战略逻辑和独到的商业模式。

本质追溯、边界突破：重新定义需求和产品

玩具，给人们的概念不是好玩就是益智，前者是孩子的意愿，后者多为家长的想法。著名儿童玩具品牌“美国女孩”却将玩具定义为“成长的榜样”。他们进行了大量的市场调研，询问孩子想要什么样的娃娃。有想要好伙伴的，有想要漂亮的，有想要滑稽的，也有想要强壮得能代替爸妈保护自己的，孩子的回答可谓千奇百怪。然后询问孩子的父母，得到的答案也很多，有注重玩具安全性的，有关心玩具价格的，五花八门。研发人员深入研究后，发现家长真正需要的是能帮助孩子成长的产品。于是，就有了“美国女孩”系列洋娃娃——不同的形象与

衣着、不同的身世与故事，但都具有积极向上的成长经历（附有绘画小人书）。孩子们不仅可以获得一个玩具，同时还拥有一个学习和模仿的榜样。结果产品一面市，销售异常火爆，而且价格还不菲——每套超过1000美元！

对待顾客需求一定要追根溯源、寻找本质。圆珠笔在最初风行的时期，遇到了一个尴尬的难题：往往是用到一半的时候，圆珠笔就渗油漏水，无法正常书写。当时，全世界的圆珠笔生产厂商都把注意力放在如何制造出更耐磨的笔头上，技术攻关的结果不是工艺复杂就是材料昂贵，都不符合产业化、市场化的要求。有位中学生提出了一个解决方案——把笔管做细，让笔头磨损与墨水用尽同步，结果市场效果甚佳。原来对于价格低廉的圆珠笔笔芯，消费者更在乎的是没用完的墨水被“浪费”了。

上世纪90年代，日本的机器人产业已领先于世。但毕竟当时的技术条件基础尚不发达，互联网还没有现在普及，芯片技术还没有现在高端，更别说大数据、云计算、AR/VR、AI等各类新技术了，所以当时的机器人时常出错，难以商业化。有一家日本公司正是利用了这一点，开发出了萌萌的“机器宠物”，很受市场青睐。因为“机器人”习惯性被定义为“可替代人做一些更为精准的事情”，但“机器宠物”就不同了，有时听话有时不听话，反倒体现了宠物那种萌萌的、可爱的一面。

创新，即重新定义——这一未必精准的定义，却未必不实用。☞