

## 世界改變了

在全球化的過程中，發生了一件耐人尋味的事情：那就是如今創新風潮反而是從新興經濟體開始，然後再傳到先進經濟體，而這很可能將成為未來的趨勢。

### 07-15

我們都很清楚創新究竟是如何運作的。我們自己可以擁有 iPhone，但不像我們這麼幸運的外國民眾就只能撿我們淘汰的剩貨再利用。過去所謂的創新，一直以來都是先進國家民眾能享受到最新發明的產品，而世界其他地區的人民就只能撿我們拋棄不要的東西。

那麼，為什麼如今「諾基亞」公司卻要選在肯亞首推免費的分類廣告服務（不妨試著在腦海中想像一下，就是有點類似「克雷格清單」的服務，只不過要改成手機版本）（譯註：Craiglist 命名源自於創辦人 Craig Newmark，他原本在一九九五年透過電子郵件清單來告訴親朋好友當地大事記，後來漸漸演變成一個推出各種分類廣告的網站），破天荒地推出讓手機用戶能聲控瀏覽商品的功能呢？

答案是，研發新產品的傳統模式正悄悄地逆轉從前的過程。不妨稱之為「逆行涓滴的創新」（譯註：即和涓滴效應[trickle down effect]相反的模式。涓滴效應指先從先進國家或富裕階層開始試行發展，之後再往下漸次推廣到貧窮國家或貧困階層，使雨露均霑；而逆行涓滴效應則相反，是先從較落後的國家或貧窮階層開始試行，成功後再往上推廣到富裕國家或富有階層），也就是創新點子先在開發中市場醞釀成形，然後再回傳到西方世界。「如果這種創新極度先進，而且又能節省成本，那麼就會格外受到注意，有助加速研發問世的腳步，」「麥肯錫」公司顧問麥可·崔指出。隨著信用緊縮（譯註：意指金融危機發生後，各家銀行紛紛緊縮銀根，使企業貸款愈發困難）迫使各地企業不得不更加縮衣節食，而這也會更加速各家企業紛紛把創新流程轉移到開發中市場中來試水溫。

「諾基亞」這幾年來眼見大部份成長動能都來自開發中世界，因此很快就注意到，貧困的肯亞人開始會用他們的手機來處理銀行帳戶事宜，此外也會透過手機來繳費。「當地民眾並沒有開口說：『給我行動上網版的吧。』」負責研發 Mosoko（mo 代表行動的英文 mobile，而 soko 的意思是斯華西里語的「市場」）（譯註：斯華西里語為非洲部份地區通行的語言，在肯亞和坦尚尼亞等地為官方語言）「諾基亞」研究員強納森·萊德利指出，「因為他們壓根兒就沒用過行動上網版的啊。」

萊德利的美國朋友全都告訴他，他們一定都會很愛用 Mosoko，但他本人倒是抱持著懷疑的態度，「我告訴他們說，『哎，少來了，你們只會想瀏覽某個結合了克雷格清單和谷歌地圖的服務（譯註：例如在美國受歡迎的 Housingmaps 網站就結合了克雷格清單和谷歌地圖的功能）罷了。』」在肯亞，Mosoko 的敵手是貼在郵筒上的出售告示或索費高昂的分類廣告。

### 07-16

#### 改變策略

「印福思科技公司」營運長席布拉爾就很熱衷於在新興市場測試創新的點子——他稱之為「一張白紙」（譯註：slate 原指寫字用的石板）——部份原因在於，一旦點子最後功敗垂成，也沒多大損失。他是在一九九〇年代網際網路蓬勃發展時期，很辛苦地學到了寶貴的功課，當時「印福思」分割衍生出來的子公司「在行動」（譯註：spin-off 正式名稱為比例分配型公司分割）嘗試推銷美國無線通訊業者的即插即用服務，像是行動廣告支援和手機鈴聲等。「在行動」後來撤回到印度，並成為全印度提供這類服務的龍頭企業，如今還進軍國際。「不可避免地，」席布拉爾表示，「創新的過程會開始兩頭同時並進。」（譯註：從先進國家起始並拓展到開發中國家，以及從開發中國家測試並拓展到先進國家）

毋庸置疑地，創新並不一定都能透過「逆行涓滴」的方式告捷。「諾基亞」的萊德利不確定，像 Mosoko 這類的嘗試是否真能搶攻進西方國家競爭激烈的零售市場，不過，他倒是對「諾基亞」銷售導向應用主打的語音辨識在市場測試水溫的能力，相當信心滿滿。此外萊德利表示，「還是有旁側涓滴的可能性（譯

註：指有別於由先進國家推廣到開發中國家的涓滴效應，以及從開發中國家拓展到先進國家的逆行涓滴效應之外，還有另一種在開發中國家之間相互拓展的可能性。」若是在肯亞能出擊成功，那麼在其他開發中市場也一定能依樣畫葫蘆，因為這些地區的手機滲透率遠高過藉由桌上型電腦上網的普及率。二〇〇八年出版的《全球性：和全世界所有人爭奪萬事萬物》（譯註：globality〔全球性〕為作者自創字，書中把全球化定義為美國把產品的研發和服務外包到海外其他國家，而 globality 則是經全球化之後的下一個階段，這時開發中國家已經開始能和美國並駕齊驅一較高下）一書中，作者之一的哈洛德·L·瑟金引述了幾個成功的「旁側涓滴」的成功例子，包括了巴西化妝品公司「納突拉」，在本地擊敗了眾家西方對手企業，而中國的「好孩子」品牌則拿下了美國折疊式嬰兒車市場百分之二十八的市場大餅。

## 逆行涓滴趨勢

有四大因素改變了傳統的創新流程：

- ※ 開發中市場擁有工資低廉的優質勞動者，他們不但能想出絕佳的點子，也有足夠能力付諸執行。
- ※ 在開發中市場裡，其實很難把觸角延伸到消費大眾，這反而迫使各家企業不得不絞盡腦汁才能想出服務消費者的新招。
- ※ 新興市場的消費者對西方國家舊瓶裝新酒的产品不屑一顧，但卻相當青睞本國獨樹一格的產品和服務，而這當中有些產品可能也會令西方國家民眾眼睛為之一亮。
- ※ 開發中市場的有些供應商正快速地把觸角延伸到已開發市場中。