



波莉·拉巴尔  
Polly LaBarre

美国知名畅销书《工作中特立独行的人》(Mavericks at Work)作者,《快速公司》(Fast Company)创始人之一,著名演讲家。经常受邀参加 CNN(美国有线新闻网)、PBS(美国公共广播公司)等电视台名牌节目。

· 创新时间 ·

## 你在为什么样的主意而奋斗？

当被问及“谁是当今商界最令人激动的创新型商业领袖”的时候，很多人的答案都会包括一些商界的著名人物。如：苹果的史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)、维珍的理查德·布兰森(Richard Branson)以及 Google 的创始人。这些人当然名副其实。不过，我还会推荐另外一个人：穆罕默德·尤努斯(Muhammad Yunus)。他是小额贷款的发明人、孟加拉乡村银行(Grameen Bank)的创始人，也是 2006 年诺贝尔和平奖得主。他也许是过去的 25 年中全球最激动人心的创新者。

尤努斯对他所在的银行业进行了重新想象。30 多年前，尤努斯目睹了祖国孟加拉国的贫穷。他发现了穷人生活的一个怪圈：穷人无法借款，只是因为银行认为穷人不讲信用。尤努斯提出了一个简单的主意：这不是穷人没有信用，而是银行不信任穷人。

在这种主意的指导下，孟加拉乡村银行破土而生。孟加拉乡村银行给穷人提供小额贷款（额度通常在 200 美元以下），穷人借款的时候，不需要任何抵押和担保。但是，孟加拉乡村银行要求借款人组成五人小组，每个人的信用与小组成员的还款情况相关。这家银行还像重视贷款一样重视帮助借款人创业和发展。今天，孟加拉乡村银行共有 690 万借款人，贷款约 60 亿美元，还款率高达 99%。

尤努斯不但创造了一个有效的、可以自我发展的银行，更重要的是他以与众不同、颠覆性的思考为消除全球的贫困播下了希望的种子。

最具创新性的组织并不仅仅发明新的技术、产品或服务——它们会创造行业的未来，它们代表最重要的主意。怪才公司是那种可以产生原创性、颠覆性观点的公司。它们会以一种崭新的角度来审视它们所处的行业。这会是一种对现有行业中最坏的实践的批评，并提供很多新的选项。

阿卡迪·库尔曼(Arkadi Kuhlmann)是一个与尤努斯完全不同的银行家。但是，两个人

对上面问题的回答都非常有效。库尔曼是 ING Direct 银行的创始人、董事长和 CEO。这是一家高速增长的、基于互联网的储蓄银行。ING Direct 是一家没有任何不必要的环节、直接服务客户的银行。ING Direct 没有很多网点，没有 ATM 机，没有高薪的银行员工。它同时也不对客户收费，不设最低存款额，也尽量减少任何纸张的使用。实际上，这家银行只提供简单的存款账户、共同基金和贷款等服务。

这种简化的商业模式使得 ING Direct 成本极低。这种极低的成本使得 ING Direct 可以支付存款者更高的利息，并对贷款者收更低的利息。这家银行变成了一个赚钱机器，每个月可以增加 10 万个客户和 10 亿美元的存款。

并非仅仅是 ING Direct 的高利息在短短 6 年中带来了 600 万客户。ING Direct 引导鼓励大家更多地存款，这与大多数银行鼓励客户少储蓄、多消费并冒风险做投资的理念完全不同。当整个银行行业都鼓励个人负债多消费的时候，库尔曼以改革者的热情来挑战这种氛围。

在一片批评和质疑声中，这家银行建立了自己的竞争优势。库尔曼和他的同事们呈现给客户一家理念截然不同的银行。从新进入的领域到给客户发送何种信息，他们重新定义了自己的商业模式。

这是怪才的一个特点：他们的经济模式是价值观的一个直接结果。怪才并不是一开始就问：我们该怎么赚钱呢？他们开始的时候会想：我们怎么样才能与众不同呢？那么，如果你正在开始或者转型或者想在市场竞争中脱颖而出，请认真思考这些问题：你在为什么样的主意而奋斗呢？对于你所在的行业的未来，你是不是有了崭新的看法呢？你有什么发展的计划呢？你是不是真的有创造性、颠覆性的想法从而可以让你脱颖而出呢？颠覆性的想法的表现形式有各种形式、形状和感觉。你不一定要刻意地与众不同，但是，拥有原创性的主意的确非常重要！

编译 邓小莉