

基于公司内部风险投资的破坏性 创新机理与过程研究

宋建元, 蔡 翔

(桂林电子科技大学 管理学院, 广西 桂林 541004)

摘 要:破坏性创新是通过开辟新市场或低端市场而逐步侵入传统主流市场的一类创新, 对企业现有能力造成重大破坏, 从而使大型企业面临巨大挑战。分析了破坏性创新的特征及大型企业面临的困境, 探讨了通过公司内部风险投资促进破坏性创新的机理和过程, 最后对北电网络公司的破坏性创新过程进行了案例剖析。

关键词:破坏性创新; 风险投资; 创新机理

中图分类号: F403.6

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2009)14-0076-05

1 破坏性创新的概念

自熊彼特提出创新理论以来, 为了技术创新研究的深化和政策与策略的针对性, 各国学者根据不同的标准和维度对技术创新进行了分类。从创新引起的组织结构和市场变化程度, 众多研究人员将创新区分为破坏性创新和维持性创新^[1-3]。维持性创新使现存产品或工艺发生微小的变动, 并且强化企业的现存能力^[4]。破坏性创新是指企业偏离主流市场用户所重视的绩效属性, 引入低端用户或新用户看重的绩效属性或属性组合的产品或服务, 通过先占领低端市场或新市场, 再逐渐破坏和取代现存主流市场的产品或服务的一类创新。破坏性创新引入一种同现存产品有不同特征、性能和价格属性或属性组合的新产品, 由于这种产品在主流用户所重视的一些属性方面表现很差或者价格太高, 因而这种新产品在引入的时候对于主流用户缺乏吸引力, 而其他新用户则非常看重它的一些新属性。随着新产品的逐步完善, 它的新属性慢慢达到主流用户满意的要求, 吸引更多的主流市场, 并且破坏主流用户使用的产品, 导致组织结构发生根本性变革, 最终破坏企业的现存能力^[3,5]。蜂窝电话是破坏性创新的例子。蜂窝电话最初被公司高级领导所接受使用, 他们喜欢蜂窝电话的方便和便于携带, 当蜂窝电话最初引入市场时, 主流市场仍然偏爱固定电话, 因为固定电话可靠并且便宜。随着蜂窝技术的逐步发展, 蜂窝电话逐渐能够以合理的价格提供可靠的产品, 这满足了主流用户的需求, 并开始吸引越来越多的主流用户。由于在位企业过于重视现有主导用户群体的习

惯, 往往低估破坏性创新提供的产品或服务, 没能及时跟随破坏性创新的浪潮, 从而易于遭受破坏性创新的攻击和淘汰。

2 大型企业开展破坏性创新的方法困境

由于破坏性创新具有周期长、风险大等特点, 因此很难将破坏性创新纳入某一业务部门的产品开发中心, 大型企业往往采用公司R&D中心、新事业发展部或创新小组3种方式来开展破坏性创新。公司R&D中心是大型企业中从事对企业未来具有重大意义的关键技术和新一代产品研究开发的专门机构, 是企业进行技术储备、增强发展后劲和形成新增长点的重要依托。公司R&D中心通常都有较完备的研究开发条件、有知识结构合理、素质较高的技术力量。新事业发展部是大型企业为进入新的技术和产业领域而在现有运行体系之外成立的独立研发组织, 它一般由若干职能部门抽调来的职员组成, 并由一名有相当地位的领导负责。创新小组是大型企业为完成某一项创新项目而从各部门抽调人员组成的临时研发组织, 创新小组具有明确的创新目标和任务, 当创新小组完成任务后, 小组成员随即返回到原有的各部门。

尽管大型企业利用公司R&D中心、新事业发展部和创新小组3种方式将破坏性创新项目从传统的创新项目中独立出来, 并给予特殊政策。但无论是公司R&D中心、新事业发展部还是创新小组, 它们都仍然留在企业内部, 这就必然导致创新小组受到企业主流组织的限制和干扰。首先, 创新组织将受到大型企业的文化禁闭。创新组织的文化与

收稿日期: 2008-03-12

作者简介: 宋建元(1976-), 男, 湖北孝感人, 博士, 桂林电子科技大学管理学院副研究员, 研究方向为创新管理、科技政策; 蔡翔(1968-), 男, 湖南岳阳人, 博士, 桂林电子科技大学管理学院教授, 研究方向为技术创新、组织战略。

企业文化完全一致,大型企业在长期发展过程中形成的非正式规范、价值观、群体网络、传奇和英雄人物故事,往往把一部分认识拘囿于如何行事的共同期望之中,企业过去越是成功,越会助长文化上的惰性和组织的自满。在相对稳定的环境中,企业的这种文化是它取得成功的主要因素,它提供了一种不必改善或强化其正式的控制系统就可以有效控制和协调员工的方式。然而,一旦面临突变,这种曾经培育了成功的文化会迅速成为变革的主要障碍。因此,处于这种惰性文化包围下的创新组织将很难开发出有创意的破坏性新产品。其次,创新组织缺乏足够的资源支持。大型企业在长期发展中形成了正式的资源配置预算,其决策者通常是风险厌恶者,公司持续预算配置主要是配合企业当前业务发展需要,而很难用来资助具有高度不确定性的破坏性创新项目。况且,企业内部的资源也不是无穷无尽的,对突破性创新者而言,如果没有特殊的资金渠道,要从企业得到资金、设施和人员的支持普遍存在困难,他们将耗费巨大的时间和精力来寻求这些资源^[6]。第三,创新组织缺乏灵活的激励机制。大型企业内部激励机制通常采用与财务绩效挂钩的物质激励方法,但破坏性创新周期长、不确定性因素多、失败率高,收益很难在近期体现出,并且破坏性创新项目往往还具有为竞争者设置技术壁垒、市场壁垒和积累特殊知识等潜在效应,处于企业内部的创新组织,将很难采用灵活的激励机制奖励从事破坏性创新的人员。

3 公司内部风险投资促进破坏性创新的机理分析

大部分成熟型大公司都在为实现企业创新而苦苦挣扎,失败的例子如苹果电脑公司、西尔斯公司(Sears)以及兰德麦奈利公司(Rand McNally)等。在某种程度上,这些大公司的失败恰恰是其成功导致的,庞大的市场份额和巨额的收入使它们常常过多地忙于现有业务,而疏于花时间和资源投资那些创新性的业务。这些创新性的破坏性业务代表的是企业对其惯常运营方式的突破,它们使公司脱离现有顾客、技能和运营方式,重视细小或低盈利的未来市场领域,它们需要独特能力进行创造、生产或销售,并且可能导致与公司现有业务之间自我替代。尽管这类破坏性业务最终会对公司的未来竞争优势产生重要影响,但它们在短期内区别于公司的核心业务,甚至与之相对立。因此,这类创新性破坏性业务会遭到成熟型大公司主流文化的排斥,很难得到创新资源支持和合法地位,并常常随着拥有这类创新构想的人员离开公司而流产。公司内部风险投资正是适应这些打破常规的新技术、新产品在成长和融资方式上的特殊需要而产生和发展起来的,公司内部风险投资并不将财务指标或投资盈利作为唯一目标,其主要目的是形成技术“窗口机制”(window mechanism),帮助企业在动态的环境下把握未来的技术发展方向,寻找向新事业领域的拓展机会,以及对研究开发部门的人力资源进行有效的激

励,留住高素质人才,避免一些关键人才由于缺乏个人事业发展机会而离开,并形成良好的创新氛围与内企业家精神(intrapreneurship)。公司内部风险投资采用风险投资的方式,对大型企业内部有别于核心业务的破坏性创新构想进行投资,并允许他们采用不同于母公司的方式进行自我管理。自20世纪90年代以来,世界上最成功的大公司似乎都本能地认识到公司风险投资这一模式的优势,英特尔公司投资数亿美元于许多新构想,用以资助那些可能在未来对芯片产生大量需求的业务。朗讯科技公司(Lucent Technologies)投资了多条业务线,期望在这些业务增值后,再将其分立出去或上市。微软公司的许多投资都可以被视为某种形式的公司创业投资,例如其对网络电视公司(Web TV)的投资,从战略意图上看,可能仅仅是获得一项有前景的技术(这种技术有一天可能会对其主打软件构成威胁),或者微软公司认为这种技术可以为软件产品业务带来更多的顾客。

对于公司内部风险投资活动而言,风险投资办公室是活动的平台或中心,它拥有像研究开发或企业开发这些主流战略性活动一样的地位和显著性。风险投资办公室的主要功能包括3个方面:从母公司获取创业部门或企业实现破坏性创新构想所必要的资源;保护创业部门或企业不受母公司影响;建立公司内部风险投资活动与外部的联系^[7]。为了实现这些目标,风险投资办公室需要某种结构来使其免受母公司的管理环境、预算环境和心理环境的影响,风险投资办公室可以利用母公司的所有资源、关系和知识,但在设计上要避开母公司文化(这些文化可能阻碍或影响其成功)的干扰。因此,从某种意义上而言,公司内部风险投资办公室是公司中的一小片绿洲,是一个独立单位,它的运作与母公司有很大差异,它需要不一样的技术,不一样的资金分配机制,对成功概念不一样的理解,不同的文化,甚至不同的报酬机制。风险投资办公室利用风险投资机制对破坏性创新构想进行筛选,一旦筛选出合适的破坏性创新构想,风险投资办公室就对该项破坏性创新构想进行投资,并组建独立的创业部门或企业进行破坏性创新项目开发,独立的创业部门或企业也可以接受外部其它公司的投资,当破坏性创新项目成功的时候,就被母公司回购或成为独立的子公司。公司内部风险投资办公室的作用如图1所示,破坏性创新部门或企业除了接受母公司的风险投资外,还可以接受公司外部风险投资公司或其它公司的投资,并且它还可以通过潜在的领先用户、研究机构和大学等机构的合作,来促进破坏性创新项目的开发。在这种情况下,大型企业的文化、组织以及观点就难以影响到破坏性创新部门或企业,母公司仅以投资手段保持对创新部门或企业最低限度的约束^[8]。

4 基于公司内部风险投资的破坏性创新过程研究

创新是与非结构的、跳出常规的思考方式及创造性混

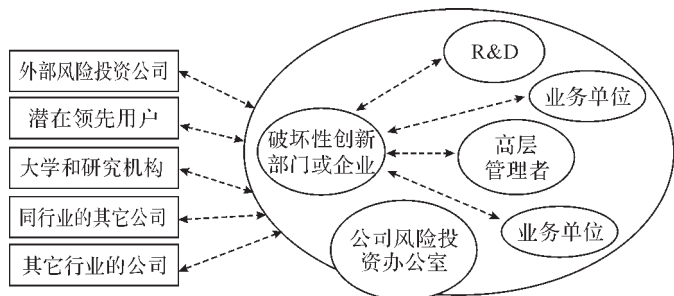


图1 公司内部风险投资在破坏性创新中的作用

乱相联系的。在公司内部设计风险投资机制是为了帮助大型企业转变观念,并推动思考一个问题:即在吸收大公司的经验和产业知识的基础上,如何通过创建新业务将这些经验和知识转变为持续竞争优势。尽管创业艺术对小公司是有效的,但大型企业要想成功地开展内部风险投资活动,则必须建立其明细的程序和标准。

4.1 收集破坏性创新构想

破坏性创新构想往往来自于各种综合因素,即从大量迥然不同的技术信息中产生新的、不明显的领悟的综合。在某些情况下,破坏性创新构想是从某种技术构想或技术构想集开始,这种构想可能出乎科学家和工程师的自然想象,或者是被某种挑战性问题所刺激的结果。技术构想采取的形式,可以是一种新技术的发现,也可以是对老问题提出新的见解,或是把现有技术联系起来的新方法,因为构想可能来自四面八方,很难被注意到,需要合适的机制来收集^[6]。

风险投资办公室一个最重要的职能是建立和保持破坏性创新构想通道,在公司内外部广泛收集破坏性创新构想。由于破坏性创新构想带来的机会确认高度取决于个人的主动性,而较少依靠常规的实践和程序,风险投资办公室主要通过两类成员来负责对破坏性创新构想进行监视和收集。第一类人员比较警觉,准备对有价值破坏性构想的出现作出反应,这类人员被称为破坏性创新构想的“收集者”(gatherers);另一类人员可能把积极搜寻有市场潜力的创新构想作为自己的责任,这类寻找机会的人员被称为猎取者(hunters)。为了成为有效的机会确认者,猎取者和收集者必须在市场研究领域和技术领域两方面都具备某种才干^[6]。收集者在各业务单位收集有关破坏性技术构想信息,经过猎取者的初步筛选传送到公司内部风险投资办公室,然后由风险投资办公室组织专家对各类创新构想进行评估,以决定是否进行破坏性创新构想的开发。例如,诺基亚公司的创业投资机构(NVO)帮助其母公司(芬兰移动电话公司)收集公司现有业务部门以外的新观念,它的创意通道中内容非常丰富,因为风险投资机构声称其目的是在现有业务之外去寻找新的有潜力的业务。

4.2 评估破坏性创新构想

Quinn^[9]认为,在建立新业务时,公司主管需要采取的第一个步骤就是允许百花齐放,然后照顾最有潜力的那朵花,让其它的凋谢。根据这种观点,成功创新的关键在于正确选择应当照顾的花朵——这种决策必须依赖复杂的直

觉性感受,并根据经验进行调整。进化论的观点认为,生物界的物种突变似乎是以偶然的方式进行的,突变物种的繁荣或死亡取决于它是否适应“选择环境”——也就是它必须在什么样的条件下与其它物种竞争生存所需的资源。优秀或糟糕的创新是随机出现的,公司主管们致力于创造一个“选择环境”,并且从中将可行的新商业创意与糟糕的创意尽快地区分开来。对破坏性创新构想作出评价,是风险投资办公室从众多破坏性创新构想中挑选出最有潜力的那些构想,并决定是否投入资源对这些创新构想进行开发的过程,破坏性创新项目特有的高度不确定性,使得进行这项评估非常困难。

当评估破坏性创新构想时,最成熟的公司既不可能也不应该依赖于某个强有力的个人直觉,或者生搬硬套为评估维持性创新而设计的评估标准,相反,需要新的评估体系和新的度量标准。R.M.Kanter^[10]描述了Teleflex、Ohio Bell和Eastman Kodak等公司的内部风险投资基金及其早期评估过程,在所有的案例中,评估都涉及到构想产生者与内部专家的联系有助于评估机会的强度,以及避免企业陈旧的评估过程和度量标准的其它机制。公司内部风险投资办公室对破坏性创新构想的评估委员会,必须包括具备优良信誉和智慧两方面能力的人员,委员会也应该包括具有与基础技术和潜在市场应用相关的特殊专家。具体而言,公司内部风险投资办公室的破坏性创新构想评估委员会应包括如下几类人员:①具有战略眼光,熟悉企业商业模式,在组织中享有信誉,并有勇气超越企业现行战略愿景与商业模式的公司或业务部门的高级领导人;②精通业务开发的经理;③在相关技术领域拥有丰富知识的研究人员;④过去从事过破坏性创新项目工作的人员;⑤具备企业专业领域特殊技术知识和经验的外部人员。

4.3 发起独立的发展部门

当破坏性创新构想通过了评估委员会的评估后,公司内部风险投资办公室便要对这些创新构想形成项目小组以发起内部创业投资。风险投资办公室对风险投资基金的配置主要从公司层次考虑,而不受个别战略业务单位的驱动,其资金配置决策由风险投资办公室的领导者、母公司的首席执行官(CEO)和顾问委员会成员协商确定之后,公司内部风险投资办公室就将风险投资基金当做年度预算对各类破坏性创新构想进行配置,基金数额以5~8年为时间段确定一个合计指标,在既定的检查点,重新接受评估。

Tushman & O'Reilly^[11]的研究表明,那些在挖掘现有业务潜能和开拓未来业务两方面都很成功的公司有一个共同的特点,它们将新成立的探索性业务部门(exploratory unit)与传统的挖掘性业务(exploitative unit)分开,允许这两个部门存在不同的流程、结构和文化,同时它们又在高级管理层上保持各部门之间的密切联系,高层领导之间的密切协作使得羽翼未丰的新部门可以从传统部门那里分享重要的资源——现金、人才、专门知识技能等,而分开的组织结构又确保了新部门独特的流程、结构和文化不会受到“按老规矩办事”这股惯性力量的影响。Govindarajan &

Kopalle^[12]认为,在企业内部为创新构建一个独立的组织单元将有助于推动新用户市场,由于推动新用户市场需要新过程和新惯例,构建一个自主型单元有助于脱离于当前的惯例和过程,这些惯例和过程是设计用来理解主流用户需求的。为创新构建一个独立的组织单元,意味着企业不断地追求创新思想,愿意为目标集中足够的能量和智慧,并且非常强调未来的用户。Hamel^[13]则提倡建立内部硅谷(Silicon Valley inside)——在这种环境下,为了能找到真正有效的组织结构,现有的结构经常被打破,并且以新的方式进行重组和试验。由于破坏性创新构想超出了主营业务部门的领域,并存在着替代主营业务的潜能,因此,破坏性创新构想与主营业务部门的战略利益存在冲突,主流部门常常极度反对向破坏性创新提供资源和支持。为了保证破坏性创新不受主营业务部门的干扰,风险投资办公室一般都成立一个新业务创业部门或企业来发展破坏性创新构想,这个创业部门或企业最好位于企业之外,以便彻底切断与母公司的文化联系,形成锐意进取、鼓励创新、容忍失败的创新文化。例如,1998年,索尼电脑娱乐公司美国分公司将精力集中于操纵器和CD游戏的开发,特别是针对其广受欢迎的游戏主机PlayStation2的相关开发活动。同时,索尼公司的一个团队则正在开发游戏EverQuest,这是一种需要网上订购的新游戏,可能会对传统的游戏市场造成破坏效应,为了避免公司主流部门对开发EverQuest的排斥和干扰,索尼决定将EverQuest业务分立出去成立一家独立的企业——Eerant Interactive。就在索尼致力于发展现有游戏市场的同时,Eerant Interactive一直在悄悄开辟一个新市场。当EverQuest游戏在第2年春季推出时,订购者之多甚至使Eerant Interactive的服务器发生阻塞,6个月内的订购人数达到近25万,在推出的第1周就实现了原定1年内发展的顾客数量的目标。在索尼公司将EverQuest分立出去不到2年的时候,索尼公司的另一个业务部门索尼在线(Sony Online)把EverQuest购回到索尼旗下,并将索尼在线的其它在线游戏业务也并入这一新机构之中。这一行动无疑增加了索尼的销售和收益,但其最大的优势还是战略方面的。通过Eerant Interactive这一创业投资项目,索尼为自己在新兴的网上订购市场上赢得了先动优势。

5 案例研究:北电网络通过内部风险投资开展破坏性创新

为了发展破坏性创新和开拓新业务,北电网络公司在研究开发部门成立了一个由高级副总裁乔安妮·海朗德(Joanne Hyland)负责的风险投资项目开发部门(相当于风险投资办公室)。风险投资项目开发部门负责管理公司的商业风险投资小组(Business Ventures Group)、公司发展战略和对外联盟事宜。为了更有效地挑选破坏性创新构想,北电网络公司还成立了包括公司首席执行官、公司首席法律顾问、首席兼并与收购专家、首席技术官等6~10名高层领导组成的风险投资委员会。风险投资办公室的资格评估

小组负责审批种子投资,并对已启动的种子项目进行评估,推荐其中的项目作为正式的创新项目进行开发。风险投资委员会主要考虑收购、兼并、剥离、换股,以及发展战略合作伙伴关系。北电网络公司的内部风险投资项目开发包括4个阶段,风险投资办公室的机会小组以头两个阶段为基础培育业务概念,创造必须的投资,这两个阶段是概念化和市场限定条件。风险投资商业化小组投入风险投资,使后两个阶段得以进行:价值开发和最终评价。北电网络公司采纳某个创新构想,并给予风险投资资助,遵循严格的标准,该构想必须具有成为可持续的独立业务的潜力,而不是对现有产品的某种拓展。只有真正的破坏性创新业务概念才可能成为风险投资项目,接受资助和孵化服务^[6]。

1996年,当北电网络公司家用宽带分公司的管理层打算刺激用户对其宽带服务的需求时,分公司为了识别宽带通讯的潜在使用市场,他们成立了一个“智囊团”,其具有明确的使命:征询对需要宽带联播的新产品和服务的建议和意见。9个月之后,分公司管理层派杰夫·道奇(Jeff Dodge)加入智囊团,收集和整理这项工作的结果。杰夫·道奇是一位具有企业家精神和计算机知识背景的北电网络公司工程师。他负责筛选小型技术小组已经开发出来的创新构想,找出其中具有商业应用潜力的那些构想,并予以向前推进。对道奇来说,这些构想中最具吸引力的是在因特网上出租软件的想法。对于只是偶尔使用一二次的软件(例如,税捐预付,旅行计划,或者游戏等),顾客很可能不会购买,而更愿意租用。但是问题在于,要使这个构想成为现实可能并不需要宽带因特网,因而需要寻求开发资助的新来源。

为了实现这一破坏性创新构想,杰夫·道奇向乔安妮·海朗德(Joanne Hyland)负责的风险投资办公室提出了租用软件的想法。针对成千上万个方案,乔安妮·海朗德的风险投资办公室开发了一个快速跟踪筛选程序,以决定一个构想是否应当得到进一步的关注。道奇的创新构想通过了以乔安妮·海朗德为首的3名风险投资资格评估小组的评估筛选,得到第一小笔种子资金,并且起草了一份NetActive项目商业计划书提交给风险投资顾问委员会。经过风险投资顾问委员会的审核,这个构想被认为符合要求。1997年1月,风险投资顾问委员会通过了这份关于NetActive的商业计划书,接着北电网络风险投资办公室为此项目提供足够的资金支持,组建了独立的创业部门和开发团队,进行破坏性创新项目的正式开发。

由于NetActive项目业务与北电网络现行运行部门的业务之间存在冲突,NetActive项目经历了许多不确定性和中断,包括公司战略背景的重大变化,团队人员的变动,财务资助危机以及几代不同的商业模式。1999年6月,北电网络公司将NetActive项目独立成为一个由北电网络控股的独立子公司。NetActive业务已经使这家公司成为这一领域中最重要 的领先者,NetActive已经为客户实施大批量供应

方案,目前这些客户包括主要的产业领先者,例如Blockbuster公司、迪士尼公司(Disney)、General Mill公司、罗杰斯影业公司(Rogers Video)、电子艺术公司(Electronic Arts)、Electra公司和时代华纳公司(Time Warner)。目前,超过1 000万张NetActive PC 游戏、软件和音乐录像带拷贝正帮助公司与消费者建立在线关系,使NetActive公司成为世界上授权经营数字内容的最大管理者。

参考文献:

- [1] DAMANPOUR F.Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models[J].Management Science,1996,42(5):693-716.
- [2] TUSHMAN M,ANDERSON P.Technological Discontinuities and Organization Environments [J].Admin Sci Quarterly,1986,31:439-465.
- [3] CLAYTON M CHRISTENSEN,RICHARD ROSENBLUM.Explaining the Attacker's Advantage:Technological Paradigms, Organization Dynamics,and the Value Network [J].Research Policy,1995,24:233-257.
- [4] SHANTHI GOPALAKRISHNAN,PAUL BIERLY,Analyzing Innovation Adoption Using a knowledge-based Approach[J].Journal of Engineering and Technology Management,2001,18:107-130.
- [5] ADNER R.When are Technologies Disruptive? A Demand-Based View of the Emergence of Competition [J].Strategic Management Journal,2002,23:667-688.
- [6] LEIFER,MCDERMOTT,O'CONNOR et al.Radical Innovation: How Mature Companies can Outsmart Upstarts [M].Boston: Harvard Business School Press,2000.
- [7] ZENAS BLOCK,LAN C MACMILLAN.Corporate Venturing: Creating New Business Within the Firm [M].Boston: Harvard Business School Press,1993.
- [8] LEIFER,O'CONNOR,RICE.Implementing Radical Innovation in Mature Firms:the role of hubs[J].The academy of management Executive,2001,15(3).
- [9] QUINN JAMES B.Beyond Rational Management [M].San Francisco,CA: Jossey-Bass,1980.
- [10] KANTER R M.When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization [J].Research in organizational behavior,1988,10:169-211.
- [11] TUSHMAN M L,O'REILLY.Evolution and revolution: Mastering the dynamics of innovation and change [J].California Management Review,1996,38(4):8-30.
- [12] VIJAY,GOVINDARAJAN,PRAVEEN KOPPLE.How Legacy Firms Can Introduce Radical and Disruptive Innovations: Theoretical and Empirical Analyses[D].Amos Tuck School of Business Administration Working Paper,2003.
- [13] GARY HAMEL.Leading the revolution[M].Harvard Business School Press,2001.
- [14] 克莱顿·克里斯滕森.创新者的窘境[M].南京:江苏人民出版社,2001.

(责任编辑:王尚勇)

Research on the Disruptive Innovation Mechanism and Process Based on the Company Inside Venture Capital

Song Jianyuan,Cai Xiang

(Management School,Guilin University of Electronic Technology,Guilin 541004,China)

Abstract: Disruptive innovation is the kind of innovation which gradually destroys or replaces the product or service in mainstream market by getting across occupy lower market or new market. It usually destroys the enterprise's accumulative capability, so the large corporation suffers from challenge in face of the disruptive innovation. The paper discusses the character of disruptive innovation and the dilemma of the large enterprises, probes into the mechanism and process to develop the disruptive innovation for the large corporation. At last, the thesis analyzes the process of the nortelnetworks' disruptive innovation.

Key Word: Disruptive Innovation; Venture Capital; Mechanism