

DISRUPT

Thinking the Unthinkable to Spark Transformation in Your Business

亚马逊商业投资类畅销书
第2版新增内容: 颠覆性领袖

颠覆性思维

想别人所未想，做别人所未做

(第2版)

【美】卢克·威廉姆斯 (Luke Williams) 著
傅婧瑛 译

苹果是否真的没有用户调查 迪士尼的儿童电子产品为何能抗衡索尼
Airbnb如何让投资人追悔莫及 Instagram的成功与柯达的失败

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

DISRUPT

Thinking the Unthinkable to Spark Transformation in Your Business

颠覆性思维

想别人所未想，做别人所未做

(第2版)

【美】卢克·威廉姆斯 (Luke Williams) 著

傅婧瑛 译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

颠覆性思维：想别人所未想，做别人所未做：第2版 / (美) 卢克·威廉姆斯 (Luke Williams) 著；傅婧瑛译. — 2版. — 北京：人民邮电出版社，2016.7
ISBN 978-7-115-42603-1

I. ①颠… II. ①卢… ②傅… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第110711号

内 容 提 要

作为颠覆性思维与创新领域知名的咨询顾问与教育家，卢克·威廉姆斯对颠覆一直有其独特的解读。本书通过讲解颠覆性思维五步法则，教导人们如何打破常规，提出颠覆性假设，并从中发现颠覆性商机，最终将经检验的创意切实转化为可执行的颠覆性市场解决方案。书中包含大量潮流新锐的案例，帮你了解苹果是否真的没有用户调查，迪士尼的儿童电子产品为何能抗衡索尼，Airbnb如何让投资人追悔莫及，以及Instagram的成功与柯达的失败背后的深意。

重要的是，5年后的新版《颠覆性思维》增加了作者对于如何管理与引领创新变革的理解，希望能在这个变幻莫测的时代对那些一直致力于成为颠覆性商业领袖的人有所启发。

本书是企业产品和服务开发设计者、市场营销人员、广告业从业者以及颠覆时代的颠覆性商业领袖们的思维开发教程，同时也是每一位希望打破传统思维、保持新鲜理念的读者的参考攻略。

◆著 【美】卢克·威廉姆斯 (Luke Williams)
译 傅婧瑛
责任编辑 姜 珊
责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆开本：720×960 1/16
印张：15.5 2016年7月第2版
字数：160千字 2016年7月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2015-8799号

定 价：45.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广字第8052号

各界知名人士对本书的赞誉

马丁·林斯特龙

畅销书《买》作者

颠覆性思维是一种简单却又非常强大的思维方法，它可以让你的企业在市场上瞬间重获新生。你准备好颠覆你的企业了吗？

沃伦·贝格尔

《发光：设计是如何改变你的企业，你的生活，甚至是世界的》作者

还记得苹果公司很早之前的宣传口号，鼓舞大家去“与众不同地思考”吗？卢克·威廉姆斯在本书中详细介绍了如何才能做到这点。《颠覆性思维》教你用全新的视角去审视你的企业和身边的世界，这将使理所当然的事物和传统观念发生翻天覆地的变化。更重要的一点，这是一本实用的工具书，威廉姆斯不但介绍了获得颠覆性创意的方法，还告诉你如何继续完善这些创意，对创意进行检测与修改，直到将创意变为实际可用、能够带来收益的市场方案。

琳达·蒂施勒

《快公司》高级编辑

卢克·威廉姆斯向当代企业传达了一个强有力的信号：小心！等到有那么几个人在车库里想出足以置你于死地的创意时，一切都晚了。通过《颠覆性思维》所介绍的方法，企业可以激发出自己的创意以确保在竞争中成为领跑者，而不是跟在他人后面。

戴维·罗杰斯

全球品牌领导力中心执行总监及《网络是你的客户：在电子时代蓬勃发展的五个策略》作者

如果你希望自己的公司能够拥有颠覆式创新，那么你的愿望是可以实现的，《颠覆性思维》正是你需要的指导手册。威廉姆斯不但了解如何进行颠覆式创新，他还知道如何用简单、清晰和实用的观点来解释创新的过程，让任何人都能一看就懂，从而掌握创新的方法，并付诸于实际应用。如果你想做到与众不同，这本书就是个很好的选择。

斯图尔特·埃默里

畅销书《永远的成功》和《什么样伟大的设计才能让人们爱上你的公司》作者之一

在本书中，作者对如何颠覆市场、改变市场游戏规则都做了充分的举例说明，详尽介绍了获得颠覆性思维的每一个步骤，阅读后会满足你迫切做到“与众不同的思考”的愿望。

斯科特·加洛韦

纽约大学斯特恩商学院市场营销系教授和创始人，L2 创新论坛创始人

卢克告诉我们在众多优秀的创新方法中，高效的方法就是不要恐惧，用新的思维方式进行思考。

斯图尔特·霍格

耐克基金会系统化设计总监

卢克是激发伟大创意的大师。他的著作《颠覆性思维》教我们如何在看似不可能的情况下，想出具有无限可能的大胆创意，然后将其变为现实。在耐克公司基金会，我们采用了他的方法并取得了巨大的成功。

里克·佩雷塔

ATTIK 设计公司
执行总裁

一本非常及时的书,《颠覆性思维》具备一种可以改变我们很多人生活的力量,书中所介绍的颠覆性创新方法是面对未来、继续发展所必须掌握的工具。

比尔·瓦克尔迈恩

《亮出观点》作者

市场的游戏规则变了,企业要想在竞争中得以发展而非苟延残喘,就必须打破现状,进行具有颠覆性的创新。

安迪·斯蒂凡诺维奇

Prophet 咨询集团
首席策划和演讲家

那些对未来出路犹豫不决的企业,请不要再犹豫了。《颠覆性思维》为你指明了发展的道路,而且这可能是现在竞争环境中,你的唯一选择。

科德尔·拉茨拉夫

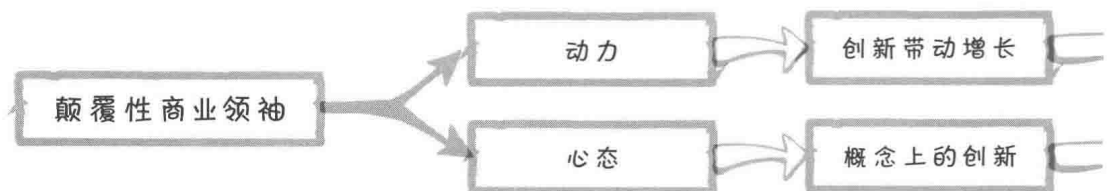
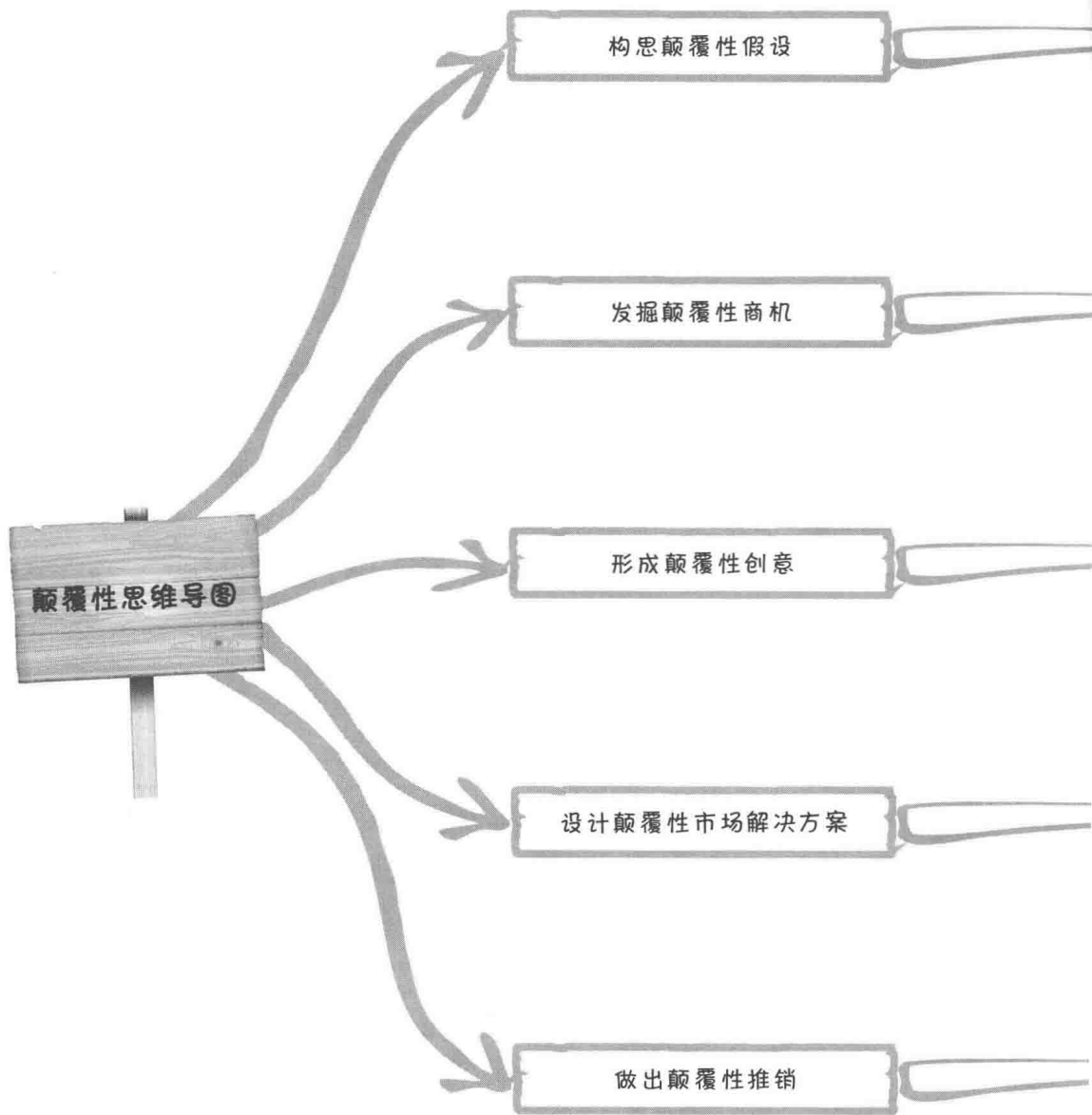
思科公司“以用户为中心”设计部
总监

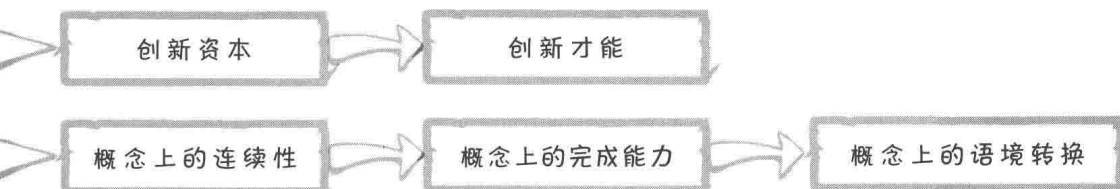
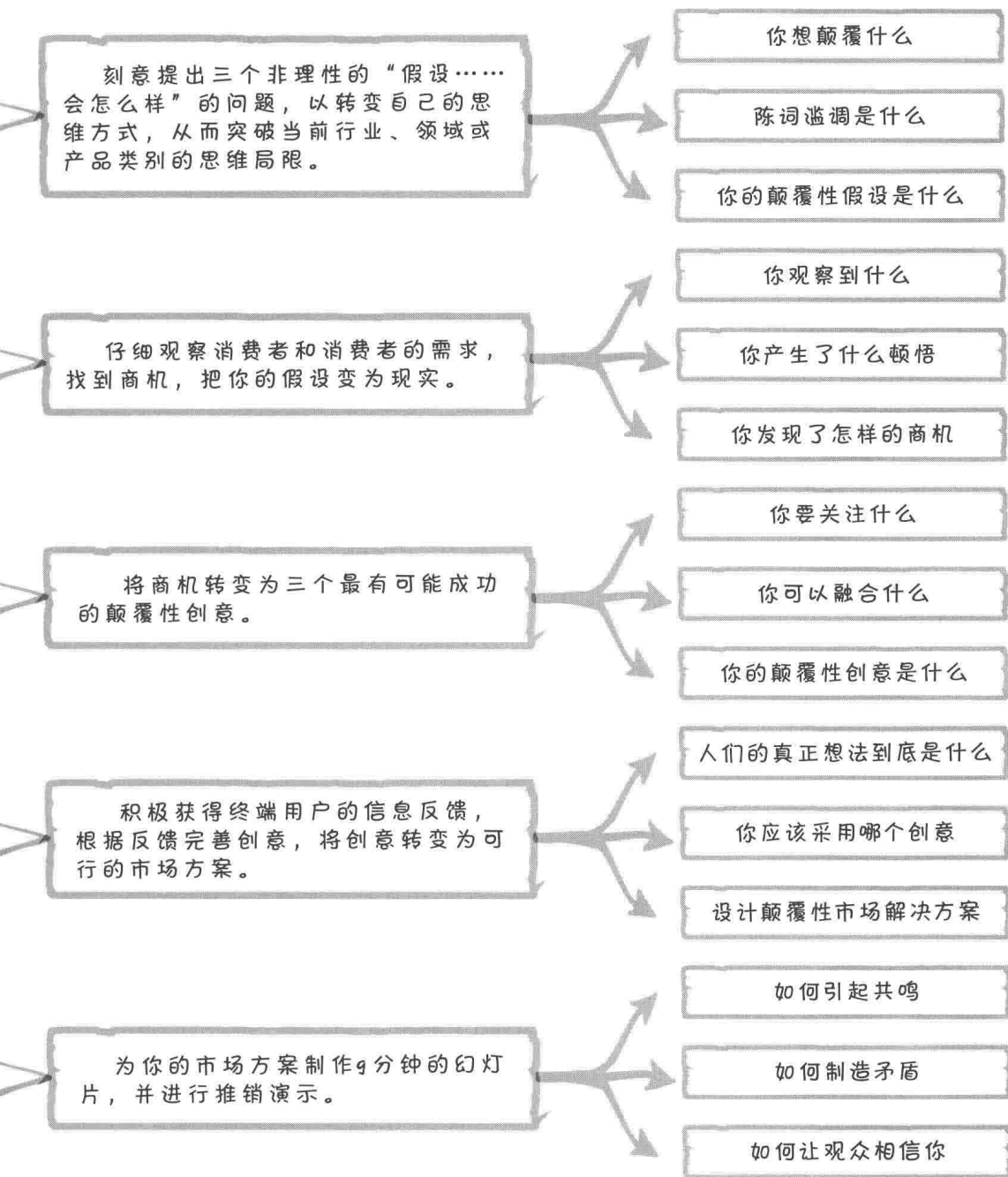
某个时候,某人会在某地颠覆你所在的行业,这个人为什么就不能是你呢?通过本书简单易懂、详尽逐步的指导,威廉姆斯揭示了一种可以改变你管理企业的思维方法。抢在你的竞争对手之前读读这本书吧。

彼得·戈尔德

达特茅斯大学塔克商学院市场营销学教授,《野心与愿景:市场后入者的成功策略》作者之一

我发现卢克的颠覆性思维方法确实可以帮助人们想出非常棒的创意和方案。我希望更多的公司企业可以通过采用这种全新的思维方法并从中受益。相信他们是不会后悔的。





F
a
d
r
s
l
d

做颠覆者，而不是被颠覆的人

小心！等到有那么几个人在车库里想出足以置你于死地的创意时，一切都晚了。

——琳达·蒂施勒 (Linda Tischler), 《快公司》(*Fast Company*)¹

整个 20 世纪 90 年代，依靠近乎无限供应的好莱坞最新影视片源，以及小

¹ 这句话出自本书第 1 版，琳达·蒂施勒，《快公司》高级编辑。

型租赁店无法比拟的复杂库存管理系统，百视达音像（Blockbuster）摧毁了录像带租赁行业的各个对手，成为了业界霸主。但是在2000年，他们错过了美国企业史上最大的机会之一——有3个人向百视达音像提出了一个“邮寄DVD”、取消超时滞纳金の疯狂想法。他们想要5000万美元，但百视达音像的人可以说是大笑着把他们请出了会议室。百视达音像的态度是：“我们是业界领袖，我们何必在意你们这样一个小市场？你们知不知道，我们一年光超时滞纳金的收入就有5亿美元？”

悲剧的是，被百视达音像当做优势的资产，最终反倒成了绊脚石，成功地阻止了他们预见未来。百视达音像对传统实体店的投入，使得他们非常慢地意识到网络在线租赁与流媒体视频的价值（面对9100家钢筋混凝土筑成的实体店，想改变思维方式也不是那么容易）。10年后，奈飞公司（Netflix）的市值已经超过130亿美元，而百视达音像申请了破产。

如今，几乎所有部门包含的所有企业都在某种程度上存在百视达音像的问题。稳定的大型企业所面临的变革的范围与广度，都是闻所未闻的。而其中大多数企业，都能从改造自身中获益。一般来说，变革本身就是一种危机——企业无法控制环境改变。

危机能够揭露企业现下所为与未来实际所需行为之间的差距。突然间，你意识到自己必须从完全不同的角度看待自己的企业；你也会意识到，自己对企业的态度也许非常适合过去的竞争环境。可是现在这些环境已经发生了改变，旧的思维方式现在已成为一种桎梏。危机能够起到警钟作用——危机带来的能

量，能够刺激颠覆性商业领袖的诞生，催生颠覆性行动。

在 17 年的历史中，奈飞公司曾经 3 次对自身做出改造。最初，奈飞公司是一家 DVD 租赁企业；对自己进行颠覆后，他们成了订阅租赁服务企业。随后，新的竞争威胁迫使他们转向流媒体（在做出这个转变决定的 3 个月内，公司的市值蒸发了 25%）。在内容提供商意识到流媒体服务的火爆程度后，他们提高了自己的价格，这使得奈飞公司在数千部电影和授权协议到期后获得内容的难度越来越大。¹

于是奈飞公司开始提供原创内容，比如《纸牌屋》(*House of Cards*) 以及李安当年大卖的功夫片《卧虎藏龙》(*Crouching Tiger, Hidden Dragon*) 的续集。如今，亚马逊 (Amazon.com) 及其他流媒体服务商也加入竞争行列，同时更多的传统电视台，比如 HBO [他们制作了《权力的游戏》(*Game of Thrones*)] 和 AMC [《行尸走肉》(*The Walking Dead*)] 也开始制作原创内容。如果这个模式持续取得成功，奈飞公司未来也不得不持续改变思维方式。因为没人真正知道，市场上的新旧“玩家”如何或者会采取怎样的策略，才能在未来的市场中参与竞争。

在一些案例中，对企业商业模式的威胁，更多地来自看似无关市场中具有超强冲击力的创新，而不是来源于直接的竞争对手。我们可以思考一下历史上

1 想要了解更多内容，详见詹姆斯·索罗维基 (James Surouiecki) 的 “The Next Level” 这篇文章，出自《纽约客》(*The New Yorker*) 2010 年 10 月 18 日这期。

快消电子设备的变革性力量：全世界已有超过 20 亿人使用着能够上网的智能手机。正如已故的前苹果首席执行官史蒂夫·乔布斯当年对 iPhone 先知般的预测一样，他这样的人改变了一切。

举个例子，尽管我们并不会真地认为智能手机和电信产业同纽约市出租车和礼车委员会存在直接的竞争关系，但前者确实对后者的市场造成了巨大影响。现在已家喻户晓的 Uber 在全世界 55 个国家开展了业务，他们使用智能手机软件和复杂的数据分析系统，几分钟内就能将有时间的司机和附近的乘客联系起来。你可以利用这个软件找到附近的司机，叫对方开车来接自己——从本质上说，这就是远程遥控出租车。在 iPhone 出现以前，Uber 的商业模式是不可能存在的（苹果公司现在是全世界市值最高的企业，最主要的原因也是因为 iPhone）。在不到 5 年时间里，Uber 已经从风险投资界筹集到了超过了 2.5 亿美元的资金。

我既和初创公司合作过，也在世界前 100 强企业里工作过，以我的经验来看，在一个不存在危机的环境中，人们很难意识到自身存在颠覆性思维的需求。企业关注的是如何把已知的事情做到最好——尝试新事物的想法在他们眼中，等于偏离核心业务。

意大利大型眼镜产品生产企业陆逊梯卡（Luxottica）从 1961 年开始，就是这个年产值 650 亿美元的产业的领头企业。但是在 4 个大学生产生“为什么眼镜比智能手机还贵”的疑问后，情况开始发生改变。通过自己设计并生产眼镜框，并且直接在网上销售给消费者，尼尔·布鲁门萨尔（Neil Blumenthal）、

安德鲁·亨特 (Andrew Hunt)、大卫·吉尔伯 (David Gilboa) 和杰弗里·雷德尔 (Jeffrey Raider) 发现, 他们每副眼镜框的收费最低可达 95 美元, 而这只是陆逊梯卡眼镜店里同等质量的镜框的价格的一个零头。4 年后, 这 4 个人的公司 Warby Parker 已经卖掉了上百万副眼镜。而陆逊梯卡也采取了全新的经营理念, 他们收购了 Glasses.com 网站 (这个网站模仿了 Warby Parker 的网站), 还重塑了品牌, 推出了一个类似 Warby Parker 的零售连锁店 Pearle Vision。¹

颠覆性变革是必要的, 有时候, 拯救“曾经的正确模式”的唯一方法, 就是摧毁它 (至少是重新思考)。没有什么是不能被重新思考的, 不要害怕 (我们用有轮子的行李车运了多久行李箱, 才终于有人想到直接在行李箱下装上轮子)。

没错, 新的理想总需要人为之付出努力, 总会遇到复杂的局面, 总要面临风险。相比创新, 总存在难度更小、更简单、结果更明确的方法。每家企业都会浪费创意——他们并非无视创意的价值, 而是因为采用新的运营方法相对来说难度更大。从这个意义上说, 每家企业都低估了寻找新机会的潜在意义——我们总是无法利用那么多未被发掘的机会。

理念的不确定性越强, 企业就越是需要这个理念。掌握越多的理念, 无论是否明确提出过问题, 你的心中也会产生越加明确的答案。

1 出自马克斯·查夫津 (Max Chafkin), “Warby Parker Sees the Future of Retail”, 《快公司》2015 年。

企业必须时刻向自己提出颠覆性问题，根据答案，决定是否需要对自身做出调整。

“颠覆”就是要在没有危机时做出应对危机的工作。¹

1 这种看法有两个来源。保罗·M. 洛默尔 (Paul M. Romer) 表示：“浪费危机太不应该了。”他这句话的背景是其他国家教育水平的提升导致了美国面临越来越多的竞争。罗伯托·曼加贝利亚 (Roberto Mangaberia) 写道：“想象的任务，就是在没有危机时做出应对危机的工作。”这句话是对 2008 年金融危机的回应。详见 “Using the Crisis to Remake the Market”, www.law.harvard.edu/faculty/unger/english/pdfs/UsingTheCrisis.pdf。

引言 颠覆性思维：变革正当时

我们不仅仅想成为精英中的精英，我们还想成为唯一能做到这一点的人。

01 假设、商机与创意

如果销售的袜子三只一组且各不相同，会怎样？

第一章 构思颠覆性假设：以错误开始，以正确结束 019

你想颠覆什么 023

陈词滥调是什么 025

你的颠覆性假设是什么 030

第二章 发掘颠覆性商机：探索最不显眼之处 041

迅速且非正式的研究 043

你观察到什么 045

你发现了什么 055

你产生了什么顿悟 059

你发现了怎样的颠覆性商机 066

第三章 形成颠覆性创意：出奇制胜才能独占鳌头 077

将商机转变为创意 079

你要关注什么（打败第一只拦路虎） 083

你可以融合什么（打败第二只拦路虎） 090

你的颠覆性创意是什么（打败第三只拦路虎） 094

02 解决方案与推销

仅仅开发出颠覆性的产品是不够的，对消费者、投资人、供应商来说，这种颠覆必须有价值。

第四章 设计颠覆性市场解决方案：为颠覆而颠覆只会耗光你的资源 107

人们的真正想法到底是什么（相对于他们声称的想法） 111

你应当采用哪个创意（引入蛋头先生） 124

颠覆性思维：想别人所未想，做别人所未做

002 （第2版）