



HOW TO KILL A UNICORN

苹果公司的创意优势 + 麦肯锡公司的商业优势 = 一箭双雕式创新法

创新者的变现力

避开百种死法，将企业创新成功率从抛硬币变成板上钉钉

不创新是等死，盲目创新是找死，不读这本书，你会遗憾死！

[美] 马克·佩恩 (Mark Payne) ◎著 易 伊 ◎译

“互联网+”时代
《从0到1》
实践版



南方出版传媒
广东人民出版社



创新者的变现力

避开百种死法，将企业创新成功率从抛硬币变成板上钉钉

[美] 马克·佩恩 (Mark Payne) 著 易伊 译



“互联网+”时代
《从0到1》
实践版

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

创新者的变通力 / (美) 佩恩著; 易伊译. — 广州: 广东人民出版社, 2015.12

ISBN 978-7-218-10527-7

I. ①创… II. ①佩… ②易… III. ①企业创新 IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 262877 号

How to Kill a Unicorn by Mark Payne

Copyright © 2014 by Fahrenheit 212

Simplified Chinese edition copyright © 2016 by **Grand China Publishing House**

Chinese language edition published in agreement with Abrams Artists Agency and The Grayhawk Agency.

All rights reserved.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House (中资出版社)** 授权广东人民出版社在中国大陆地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

ChuangXinZhe De BianXianLi

创新者的变通力

[美] 马克·佩恩 著 易伊 译

版权所有 翻印必究

出版人: 曾莹

策 划: 中资海派

执行策划: 黄河 桂林

责任编辑: 肖风华 古海阳 张 静

特约编辑: 涂玉香 张 艳

版式设计: 王 雪

封面设计:  零创意文化
0creativeculture.com

出版发行: 广东人民出版社

地 址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电 话: (020) 83798714 (总编室)

传 真: (020) 83780199

网 址: <http://www.gdpph.com>

印 刷: 深圳市汇亿丰印刷科技有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

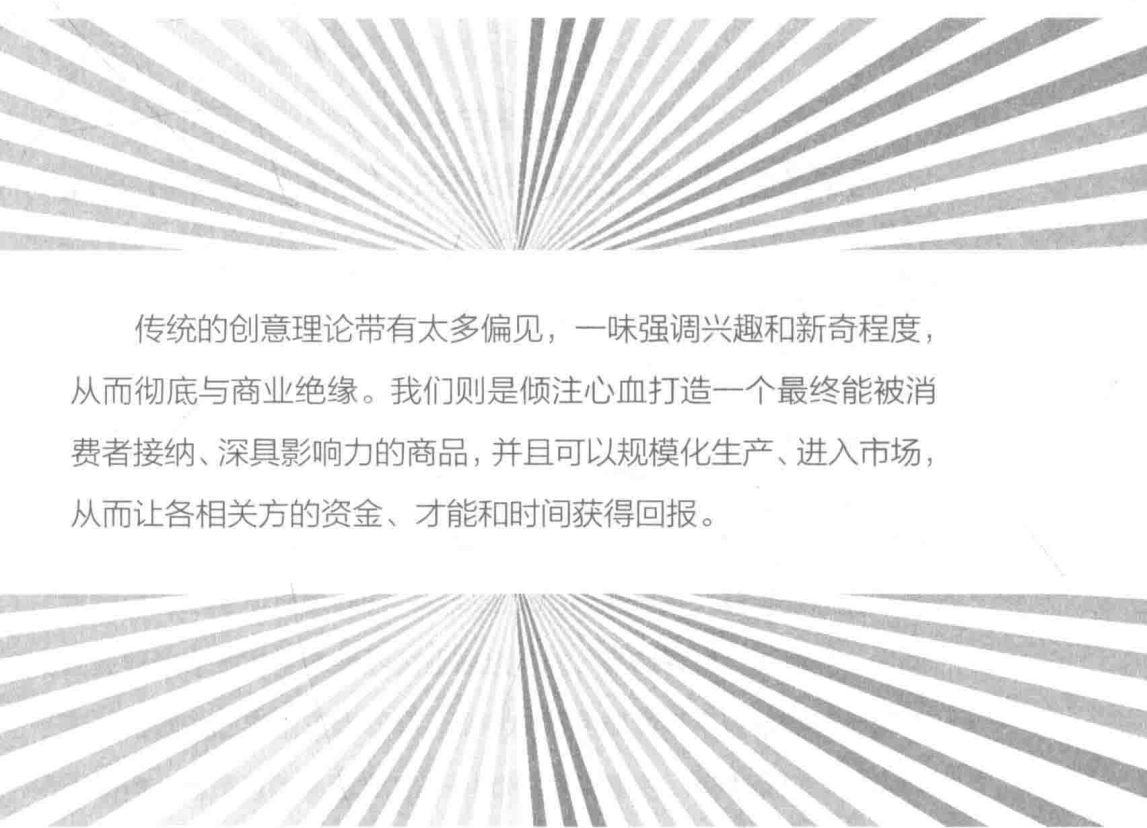
印 张: 16.5 字 数: 205 千

版 次: 2016 年 2 月第 1 版 2016 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020 - 83795749) 联系调换。

售书热线: (020) 83795240



传统的创意理论带有太多偏见，一味强调兴趣和新奇程度，从而彻底与商业绝缘。我们则是倾注心血打造一个最终能被消费者接纳、深具影响力的商品，并且可以规模化生产、进入市场，从而让各相关方的资金、才能和时间获得回报。

避开百种死法， 将企业创新成功率从抛硬币变成板上钉钉

IEG 公司亚太区副总裁
IEG 创新学院院长
国际粹智 (TRIZ) 学会执行院士
姜台林博士

众所周知，不创新是等死，创新是找死。但是，马克·佩恩证明了这句话的后半句是错误的，是对企业创新的一种严重误导。因为这句话会导致许多需要创新的企业裹足不前，畏首畏尾。而马克·佩恩在创新咨询中的应用实践证明，企业创新的成功率不必像抛硬币那样听天由命，而是可以达到 60% ~ 80% 成功率的。可想而知，将创新是否成功的概率提高到 60% ~ 80%，这是一件多么重要而又令人难以置信的事情。

现在问题就变成了马克·佩恩是如何定义“创新”及“创新成功”了。

通常情况下，人们会把企业创新分为组织创新、技术创新、产品创新、管理创新和商业模式创新等。但是，马克·佩恩再次定义了企业创新的核心——产品创新。为什么产品创新如此重要呢？很显然，

只有产品创新能直接满足客户需求并带给客户不同的产品体验。同时，创新还能给企业带来足以维持其生存与发展的业务收入。这真是一个既能化繁为简，又能贯穿整体的精巧定义。由此可见，产品创新也应该成为绝大多数企业最重要的创新方向。而围绕产品创新所展开的技术创新，商业模式创新和管理创新等，都是为了最大限度地提升产品性能，建立差异化的品牌定位和获得足够的利润空间。

在本书中，马克·佩恩特别强调了创新的成功应该包括两大维度：满足客户需求和满足公司需求。由此，他们采用了“魔法金钱双M函数图”来分析这两个维度如何才能达到最佳平衡点。同时，他们还建立了“魔法”和“金钱”双团队，二者密切配合，以帮助客户达成创新项目的目标。在为企业实施多年的创新咨询过程中，我们IEG公司也的确发现企业常常存在这样一些问题，如一般项目经理比较关心：

- ◆ 客户需求是什么？
- ◆ 如何满足客户需求？
- ◆ 技术方面如何实现？
- ◆ 产品如何设计才能让客户感动并且依赖？

而企业的高层则特别关注：

- ◆ 这个创新项目需要投入多少资源？
- ◆ 创新项目的成功率是多少？
- ◆ 项目成功后能给企业带来多少收入与利润？
- ◆ 创新项目需要多长时间？

上述问题都充分证明了，在创新实践过程中，企业必然常常纠结于客户需求与公司需求如何平衡的问题。因此，我们在帮企业提供创新策略的同时，也提供诸如技术地图、设计思考、TRIZ、DFSS 等多种创新方法组合来解决不同维度的创新问题。这样，才能提高创新项目的成功率。所以，那些仅仅满足客户需求或者仅仅满足公司需求的创新项目绝大多数会失败就可以理解了。

在此，我向大家特别推荐马克·佩恩的《创新者的变现力》这本书。创新如此之难，如果你正在寻找一种同时满足客户需求和公司需求的鱼和熊掌兼得的创新策略和方法，那么，读完这本集百家创新之长的书，你一定会有所收获的。



目 录

第 1 章	不能变成金子的点子不是好点子	1
	有利可图 or 与众不同	5
	辩论法：在摩擦碰撞中产生火花	6
	“魔法金钱”双曲线函数图	9
	BFD 地图：比较各个方案的优劣	11
	从创意迈向利润	16
	95% 的创新失败率与地心引力一样让人司空见惯？	17
第 2 章	把创意从草稿纸搬到资产负债表上	21
	从消费者角度看问题	23
	从商业角度看问题	26
	一劳永逸的解决方案	27

第3章 一箭双雕式解决方案&“漏斗形创新渠道” 31

- 在市场夹缝中站稳脚跟 32
- 韩国航空巨头的“大衣洗熨服务” 36
- 既实惠又拉风的宝马迷你库珀车 37
- 可口可乐公司的自动饮料贩卖机 38
- 夜晚，在星巴克喝美酒 39
- “漏斗形创新渠道”的狭窄出口 43
- 用两条腿跑步 46

第4章 你的创新算盘打得还如意吗？ 51

- 你能把球打到火星上去吗？ 54
- 破坏性创新：打破市场格局而非摧毁自己的公司 56
- 哪个象限的创新回报高或风险低？ 59
- 不必第一个吃螃蟹 62

第5章 没错，就是要戴着商业镣铐搞创新 69

- 创新性 vs 可行性 74
- “大”不等于“难” 76
- 别在坚如磐石的商业现实前一头撞死 77

第6章 野蛮生长 & 火速创新 81

- 给创新过程添加点催化剂 85
- 迅速出炉的生鲜狗粮 87
- 迅速而便宜地失败 92

第7章	做机会就在眼皮底下却没人做过的事情	95
	运用“农民式逻辑”	97
	发现眼皮底下的答案	102
第8章	要找到变革性答案，先提出变革性问题	111
	寻求能够带来更多竞争优势的创新	112
	一个关于竞争优势和视角的问题	116
	真正忠诚，而非利用	117
	让储蓄比消费更具竞争力	123
	为什么还需要视频墙幕呢？	125
	如何找到变革性问题及答案？	128
第9章	逆袭，把缺点反转成优点	131
	齐普轿车租赁公司：与其忍受，不如删除	133
	把缺点当作卖点	134
	成功逆袭的几大法则	136
第10章	可以喜新，不必厌旧	139
	“世纪最佳设计”椅：宁弯不折	140
	与其新挖多口井，不如深挖一口井	142
	挖掘潜能的方法	146

第 11 章 **没有洞察力,棉花糖怎能擦出灵感火花?** 153

洞察力新解 154

一个弗洛伊德主义的线索 156

倾听无声的呐喊 158

切迟-杜威:消费者洞察力与商业洞察力的结合 158

洞察力的 14 种类型 162

培养洞察力的几种方法 164

第 12 章 **避开 N 种死法的创新策略** 167

创新就像买彩票? 170

蓝天、钓鱼、跳投和上篮项目 174

在苹果、菠萝、长颈鹿和独角兽之间选择? 177

通用公司:为重大创新项目裹上绝缘保护层 179

瞄准,射击! 181

失败的创新策略 182

从散弹枪到激光 184

集中火力切开一个塞满现金的保险箱 186

如何制订出伟大的创新策略? 187

第 13 章 **理顺 B2B 生态系统中的复杂利益链** 193

一个“一箭七雕”的 B2B 创新难题 196

谷歌钱包引发的灾难 205

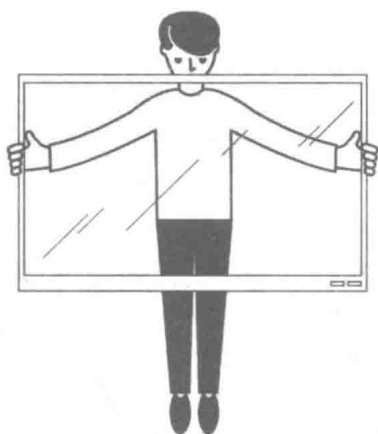
第 14 章	那些误人误己的创新传说	207
第 15 章	适度失败才是成功之母	215
	屡败屡战一点也不光荣	216
	失败不是世界上唯一的老师	219
	可避免的失败 vs 不可避免的失败	221
	建立创新责任制	225
	捏碎气泡保护膜	227
第 16 章	创新中的柔道术	229
	冲突产生能量	230
	几大创新法则	234
	创新 3 件事：创意、产品、生意	246
后 记	风景在路上，更在终点	251



第 1 章

不能变成金子的点子不是好点子

人们对待失败率高达 95% 的创新项目，就像对待地心引力一样习以为常。但你相信吗？无论是世界 500 强企业的研发成果，还是你的邻居窝在车库中捣鼓出来玩意儿，抑或是你表哥在宿舍里搞出来的 App 程序，沸点公司发明的创新流程都能将所有人的野心、汗水和天才般的想象力变成实实在在的产品，从而大赚一笔。



摆在我们面前的，可能是这个世界上最棒的发明。

在沸点 (Fahrenheit 212) 公司的办公室里，永远不停地播放着来自世界各地的视频。伴随着不断变换的画面，视频中的每个人都在上气不接下气地介绍自己的伟大发明，激动得像圣诞节早晨醒来的孩子。

眼前这个视频里，一群人在兴奋地介绍一项全新的透明液晶显示技术。这项技术不久前被三星公司应用于旗下一款 14 英寸的时尚笔记本电脑上，并在拉斯维加斯举办的国际消费电子展上公开展示。透明液晶显示屏幕引起现场一阵骚动。举起相机狂拍一阵后，记者们忍不住把手伸到透明屏幕后摇晃，透过屏幕清楚地看到自己的手时，不禁纷纷赞叹称这是他们见过最不可思议的产品。

这是沸点公司的项目提案现场。6 月的一个下午，沸点公司负责三星项目的团队聚集在位于纽约曼哈顿西村的办公室里。成员包括策略师、分析师、文案、设计师、建筑师、制片人。这种人员组合是我们“金钱与魔法” (Money & Magic) 模型的标准配置，其目的是找到高质量的创新解决方案。这就是沸点公司开发产品、制造创意的方式。

“金钱与魔法”模型是我们专门针对创意领域的一项发明。这一模

型致力于将人们在追求创意过程中盲目出击，随后听天由命的方式转变为一种现代商业亟须的更可靠的模式。以用户为中心的创意和以结果为导向的商业需求是两个相互矛盾的概念，但“金钱与魔法”模型打通了这两股原本水火不容的势力，将它们结合了起来。在形成高质量的创意解决方案时，“金钱”与“魔法”都贡献了同样的力量，产生了同样的影响，承担了同样的责任。

在把创意推向市场的过程中，我们需要剔除大量可能导致方案失败的因素。无论是世界500强企业的研发成果，还是你的邻居窝在车库中捣鼓出来玩意儿，抑或是你表哥在宿舍里搞出来的App程序，我们设计的模型都能将这些野心、汗水和天才般的想象力变成实实在在的产品，从而大赚一笔。

我和负责三星项目的同事每周都会聚在一起，试图帮这款透明液晶显示屏迈出成功的第一步。孩子们在窗外的草地上追逐足球，我们则在办公室里追逐美好的未来。我们被很多世界级企业邀请参与他们最具战略性或最具商业价值的创意项目，以帮助他们实现梦想。我们的客户几乎涉及所有领域，包括软件、金融、音乐、珠宝、化妆品、酒店、旅游、零售、餐饮、保健、纺织品、电子商务、人寿保险、微芯片、环保节能、工业设备、高科技专业化生产系统等。沸点公司内一直流传着一个笑话：我们竟然把多动症变成了一个产业。

在我们观看完介绍三星透明液晶显示技术的视频后，项目的关键人物乔恩·克劳福德·菲利普斯若有所思。作为一名能言善辩的实用主义者，菲利普斯几乎就是“金钱与魔法”的代言人。他从座位上起身，关掉播放窗口，沉吟片刻后，走到办公室的玻璃墙前，用马克笔写下几个字：

这很酷。但是，然后呢？



菲利普斯指着墙上的字对我们说：“这就是三星需要我们回答的问题，我们有4个月时间来搞定它。”菲利普斯的意思是，我们要想办法帮助三星把这项新发明转化成超额利润。未来总是充满风险，作为开局第一步，三星应该搞清楚几个问题：

- ◆ 这项不可思议的技术要应用在哪里？
- ◆ 这项技术能满足哪些需求痛点？填补哪些市场空白？
- ◆ 新产品的用户体验如何？
- ◆ 它的盈利模式和收益将是怎样的？
- ◆ 它能帮助公司建立怎样的竞争优势？
- ◆ 它将取代现有市场的哪些产品？
- ◆ 它能成为颠覆某一领域的当头炮吗？
- ◆ 高科技产品的更新换代堪称光速，三星能抢在竞争者之前发布新产品吗？

解决这些问题就好比和一只大章鱼搏斗：刚抵挡住一只腕足，另一只又乘虚而入。在解决模型中不可预测的变量前，我们必须从现有的少数固定参数着手。三星项目的固定参数只有两个：液晶显示技术本身以及三星公司的能力。

菲利普斯把三星公司提供的早期模型摆到桌上。显示器的玻璃嵌板既能显示图像，又没有遮挡住屏幕后面的东西，看起来就像是科幻片中的场景。

这项技术令人过目难忘。三星的工程师们用一种不可思议的方式，在没有传统液晶屏背光灯和固体背板的情况下，将图像传送到一块透明玻璃板上。这种屏幕能够吸收周围环境中的光，加工后形成图像。取消背光源有很多好处，包括减重、节能和节省成本。太不可思议了！

但赞叹之余，我们脑子里都是菲利普斯提出的问题：然后呢？

有利可图 or 与众不同

商业创新的第一项任务是确定这项技术该运用于哪种产品，或至少弄清楚从哪个领域开始创新。在国际消费电子展上亮相的笔记本电脑，只是能够博眼球的产品，远不是为目标市场而生。

从商业角度看，三星对现有消费类电子产品市场之外的机会展现出的高度兴趣情有可原。他们迫切希望把这项世界领先的透明液晶显示技术运用于全新的领域，而不仅是对现有产品线进行升级换代。事实上也正如此，透明液晶显示技术能够用于任何一个可放置显示屏的地方，且能在顺利传递原有信息的同时，传递更多信息。让整座城市的摩天大楼都覆盖上液晶屏如何？这虽然令人难以置信，但并非不可能。

探索一种新技术的可能性从来不是一件难事，而要搞清楚在使用这项技术过程中，需要抓住哪种机遇、抵抗哪种诱惑则困难得多。创新领域的老手都知道，这种宽泛的选择范围既是一种幸运，又是一种诅咒。一位名叫萨姆·拉德纳的设计研究员曾如此形容：“问题从来不缺创造性的解决方案，缺的是有利可图的解决方案。”

第一个关键问题是将这项眼花缭乱的新技术用于什么样的产品，第二个关键问题则在于三星本身。三星不仅是世界上最大的科技公司之一，也是世界上最聪明的公司之一。三星公司的规模大得惊人。2013年，其全球收入达2680亿美元，位列世界第十位。我们和三星在很多创意项目上合作过，他们的执行能力总是让我们叹为观止。大多数公司达到一定规模后都很难及时对新的市场机遇做出反应，但三星却一直冲在市场最前面。

《快公司》(Fast Company)杂志最近将三星誉为“世界上自主创