

《商业周刊》2009年度创新与设计类最佳图书
2009年美国图书新闻奖最佳商业类图书

THE SILVER LINING

AN INNOVATION PLAYBOOK FOR UNCERTAIN TIMES

创新者的转机

经济不确定时期的创新指南

[美] 斯科特·安东尼◎著

胡建桥◎译

解决一个重大商业悖论
如何在以创新求发展的同时削减成本
全新演绎“创新大师”克莱顿·克里斯坦森的
“破坏性创新”理论



中信出版社·CHINACITICPRESS

AN INNOVATION PLAYBOOK
FOR UNCERTAIN TIMES

THE SILVER LINING

创新者的转机

经济不确定时期的创新指南

[美] 斯科特·安东尼◎著
胡建桥◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

创新者的转机 / (美) 安东尼著; 胡建桥译.

— 北京: 中信出版社, 2010.6

书名原文: The Silver Lining: An Innovation Playbook for Uncertain Times

ISBN 978-7-5086-1924-8

I. 创… II. ①安… ②胡… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 023280 号

Original work Copyright © 2009 Innosight LLC

Published by arrangement with Harvard Business Press.

Simplified Chinese translation edition © 2010 by China CITIC Press

All Rights Reserved.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

创新者的转机

CHUANGXIN ZHE DE ZHUANJI

著 者: [美] 斯科特·安东尼

译 者: 胡建桥

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 12.75 字 数: 145 千字

版 次: 2010 年 6 月第 1 版 印 次: 2010 年 6 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-4050

书 号: ISBN 978-7-5086-1924-8/F · 1902

定 价: 35.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

http: //www.publish.citic.com

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

前言 | THE SILVER LINING

我本来没有撰写这本书的计划。

我本来打算在哈佛商学院度过我博士生涯的第一个学期，并在创新视点（Innosight）工作之余努力攻读博士学位。我本以为这段过渡期将会持续近两年，并很确信我的这项决定不会发生改变。但直到2009年7月的一个周末，我才清楚地意识到，在创新视点继续我的职业生涯，能帮助企业管理人员提高他们的能力，并能为其成功地进行创新提供最好的平台。

2009年10月份金融市场崩溃时，我的母亲问我现在是否仍然认为自己做出了正确的决定。

她问：“离开一个不受经济衰退影响的行业后，你的感觉怎么样？”

我回答说：“我甚至都没想过这个问题。”

我并不在意放弃一个不受经济衰退影响的行业，我只是希望能够帮助创新者清楚地了解经济危机对他

们意味着什么。媒体上每天都充斥着各种各样的负面消息，但只要粗略地了解以往的经济衰退，你就会明白希望其实就在前方。当然，认识到希望的存在需要用不同的方式进行思考、开展行动。因此，我萌生了撰写一本书的想法，希望能为动荡时期的创新提供一些切实有效的帮助。

目录 | THE SILVER LINING

前言 VII

01 大裂变时代 1

美国计算机服务公司的前身国民现金出纳机公司成立于1884年，当时美国还处在“半恐慌”时期。苹果于2001年推出 iPod，艰难时世并不能阻挡创新的步伐。大裂变时期的管理要求企业与时俱进，否则将自食其果。

02 审慎裁减 25

你应该关闭哪些项目？是第一年的收入为22万美元的项目，还是第一年的收入达2亿美元的项目？如果你预见到规模更小的项目（例如谷歌）将改变整个世界，而规模更大的项目（例如香草可乐）最终将难以为继，你会作何选择？经济危机要求企业审慎地裁减投资组合，以解放更多的稀缺资源。

03 重塑产品和服务的特色 51

19世纪90年代末，汤类产品的消费量基本为零，因为运输费用实在过于昂贵。金宝汤公司的浓缩汤牺牲了质量，但将价格降低了70%。实际上，如果你能够找到削减成本的正确方法，你也可以以少博大。

04 提高创新的有效性 69

从历史上看,平均击球成功率并不能帮助排名垫底的棒球队成功晋级。同样,平均创新成功率也不能帮助企业赢得市场竞争。正确的战略、流程、体系和结构有助于企业参与创新大联盟的竞争。

05 巧妙地进行战略性实验 93

2004年,由于对市场的预期较低,宝洁公司几乎关闭了一个可能会改变行业面貌的项目。但项目团队创造性地发现了一个成本较低的方式来测试关键假设,从而使这一项目能够得以继续。企业需要巧妙地进行战略性实验,找到各种办法来降低创新的风险。

06 分散创新负担 117

1984年,罗伯特·赖斯敏锐地捕捉到桌面游戏市场出现了一个机遇。为此,赖斯找了许多合作伙伴来帮助他实现他的计划,并成功地赚到了整整200万美元。企业不必凡事亲历亲为,分散创新负担能更好地对创新进行管理,也能使创新取得更大的成功。

07 如何进入低端市场 131

在2008年10月那段风声鹤唳的日子里,消费者涌向沃尔玛和麦当劳等折价零售店。越来越注重价值的消费者和虎视眈眈的低成本竞争对手迫使创新者必须了解如何进入低端市场,但大幅降低价格还远远不够,还应判断低端消费者注重什么价值……并提供符合此类价值的产品或服务。

08 推动个人再创造 157

F·斯科特·菲茨杰拉德曾写过这样一段名言，“对一流智力的最大考验，是头脑里同时持有两种相反观点却仍能进行思考的能力。”不幸的是，大多数管理人员都通不过这项测试。大裂变要求许多管理人员去“创新学校”接受培训、发展技能，以掌握这种似乎充满悖论的观点。

09 创新的下一个阶段是什么？ 173

如果历史能够提供任何启示的话，那么不论经济形势有多恶劣，创新都将继续向前发展，而且当今艰难的经济形势也可能推动创新领域发生翻天覆地的变化。

附录：《创新者增长指南》中精选的实验方法 191

An Innovation Playbook
for Uncertain Times

THE SILVER LINING

01

大裂变时代^①

① “Disruption”一词在本书中根据不同的语境，译为“破坏”、“颠覆”和“裂变”，如“破坏性创新”、“颠覆者”和“大裂变时期”等。——编者注

美国计算机服务公司的前身国民现金出纳机公司 (National Cash Register) 成立于1884年，当时美国还处在“半恐慌”时期。苹果则于2001年推出了iPod，艰难时世并不能阻挡创新的步伐。大裂变时期的管理要求企业与时俱进，否则将自食其果。

我3岁的儿子每天都会以一种超级乐观的心态来迎接每一天的到来。他会跳下床去吃早餐，然后准备拥抱整个世界。当阳光开始照耀大地时（是的，他总是会在早上6点之前起床），他总是会跑到窗边。如果是个阴天，他便会转身离开，脸上带着阴郁的表情说：“爸爸，乌云压城了（这是幼儿园的温迪女士教给他的一句俗语）。”

对于追求发展和创新的企业来说，2008年的确是乌云压城城欲摧的一年。随着金融巨头纷纷轰然倒下，华尔街在颤抖，缅因街变得一片死寂，消费者和投资者都感到惊惶失措，每个人都在期待市场重新企稳，但似乎又犹豫不决、不知所措，将创新打入冷宫的观念似乎不可避免地甚嚣尘上。

历史学家曾非常形象地将发生在20世纪30年代的经济衰退称为“大萧条”。产出骤减、失业率上升，人们苦苦挣扎只为求得一份工作，

但这并不完全算是一个混乱的时期。如果你将1930年7月构成道琼斯工业平均指数的公司名单与1939年7月的公司名单进行比较，你会发现这30家公司中有22家公司是一样的。

尽管2000年至2008年也曾发生过一些经济和地缘政治大事件，但几乎每个人都会同意这段时期的经济状况要比大萧条时期稳定得多。但如果你将1999年7月构成道琼斯工业平均指数的公司名单与2008年7月的公司名单进行比较，你会发现在这30家公司中有22家是完全一样的。

换句话说，过去10年的稳定只是一种假象；暴风雨来临之前，市场已经是暗流涌动。在过去的10年中，科技的进步和风险资本融资的激增使得创业和扩大商业规模变得比以往更加容易。金砖四国（巴西、俄罗斯、中国、印度）和其他新兴市场的崛起意味着，市场领先企业不得不面对更多竞争对手的强大挑战，产业也在经历疯狂的合并和碰撞。这些变化增加了大公司维持其优势地位的难度。许多产业的龙头企业也证实，在过去一段时间，它们一直在与这些力量所带来的影响进行角力。

以微软（微软在1999年11月成为道琼斯平均指数的一个成份企业）为例，10年前该公司面临的唯一挑战似乎来自于美国司法部拆分该公司的计划。微软在过去10年的发展均较为稳健，收入也从1998年的150亿美元上升至2008年这个财年的600亿美元。微软已大举进军移动电话、视频游戏和家庭娱乐等新市场。它所获得的回报是什么呢？公

司股价一路下滑，表现弱于大市，市场普遍担心微软可能无力抵挡来自谷歌的威胁。

或者我们可以参照身陷困境的报业公司的经历。互联网在20世纪90年代末的兴起似乎给大多数报业公司造成了严重威胁，但到2002年，大多数报业公司都成功地建起了网站，而且网站的营业利润率占总利润的近30%。目前，报纸产业正处在生死攸关的关键时期。旗下拥有《洛杉矶时报》、《芝加哥论坛报》和WGN美国等多样化媒体资产的论坛报业公司（Tribune Company）在2008年底宣告破产。2005年，李氏企业公司以约15亿美元的价格收购了普利策公司（后者的资产规模相当前者的2/3）。截至2008年底，合并后的联合实体的市值约为7 500万美元。

我们可以把当今的这个时代称为大裂变时期。变化正以空前的速度撕裂整个市场，历经数10年建立起来的竞争优势似乎是在一夜之间便化为乌有。尽管产出可能萎缩，失业率肯定将上升，但能够顺应这些趋势的企业仍有发展壮大机会，而那些无法与时俱进的企业必将为生存而苦苦挣扎。

没有人确切地知道全球经济何时能够走出当前的困境，最坏的时期或许已经过去，或许还仍在持续。无论如何，许多企业都将面临严峻的挑战。这是否意味着那些整装待发的创新者应该就此偃旗息鼓？抑或是偏安一隅，维持似乎是安全的经营模式，直至当前的风暴逐渐平息，而不再大胆创新、积极进取？如果历史还能够给人以启示，那

么答案就绝非如此简单。

历史给予的积极信号

即使是在最艰难的经济环境下，创新也能够取得成功。本章节列举了在过去的经济衰退期中成立的新公司或实施的创新活动，并阐述在过去的几次经济危机中一些优秀企业的成功故事。那些身处十字路口的创新型企业的步伐并没有被阻挡，它们依然能颠覆它们当时所处的市场，并开创新的市场。

发展业务，进行创新

时间回到19世纪80年代初，而那时刚刚过去的10年是动荡不安的10年，1873年爆发的“大恐慌”造成了延续65个月的经济下滑。19世纪80年代初经济还在发展扩张，但到1884年经济便转入衰退。1883~1884年的经济状况并不像19世纪70年代的经济衰退那样严重，但经济收缩状况也足以使一些历史学家将这段时期称为“半恐慌”时期。1911年发表于《纽约时报》的一篇文章曾经这样描述过去的经济衰退，“1879~1882年开展的伟大活动于1883年开始告一段落，到1884年初，几乎各个贸易领域都出现不同程度的萎缩。商业破产案开始增多，多条铁路被迫接受破产管理，但其中最为触目惊心的是证券价格，

特别是大宗商品价格的跌幅。例如，钢轨的价格从1880年的70美元跌至1888年底的35美元。”

这似乎并不是向市场推出昂贵新产品的好时机，但约翰·帕特森和弗兰克·帕特森兄弟却敏锐地感觉到了机会的到来。此时的美国正处于从农业经济发展到工业化经济的转型期，零售产业因此突飞猛进。帕特森兄弟在他们投资的一个煤场经营着一家杂货店，而且也和全美其他零售商一样面临着一个长期困扰他们的问题——现金管理问题。当时，零售商的现金出纳机只不过是几个装着纸币和硬币的木质抽屉，雇员可以很轻易地从抽屉里拿走几张纸币而永远不被店主发现。实际上，店主很难确切地知道他们苦心经营的零售店是在赢利还是亏本。

约翰·帕特森就曾这样描述过他所面临的问题：“尽管我们每年都售出了价值约5万美元的商品，按理说我们应该能获得很大的利润，但3年后我们发现我们甚至还在亏钱……有一天，我发现几张面包券被丢得到处都是，然后我发现我们最早雇用的几名雇员以非常低的价格把面包卖给他们的朋友。还有一天，我注意到一名顾客赊账购买了一些杂货，但晚上检查账本时却发现店员忘了把这笔账记上。这也提醒我，很多商品可能就是以这种方式流出商店的，而我们从来没有从中赚到过一分钱。”

一些零售商设计了非常复杂的系统来预防偷窃。例如，大型零售商通常会将负责处理现金的出纳员集中到一个封闭的区域工作，并将他们与接待顾客的店员分隔开来。他们会雇用一些“钱童”（cash

children) 将顾客支付的现金交给出纳员，并将零钱、销售凭证和包装好的商品（出纳员工作区通常与包装台位于同一区域）交给店员。更先进一些的零售商会使用一种叫做“拉姆森现金篮系统”的有线滑轮装置，将装在钢盒中的现金传送给店主或店主信赖的雇员。

1878年，一名叫做詹姆斯·雷蒂的酒店主从代顿（Dayton）登上了前往欧洲的远洋客轮。雷蒂注意到船上有一种装置，推进器每转动一次这个装置就会做出一个标记。受到这个装置的启发，雷蒂和他的兄弟发明了一种他们称之为“雷蒂的廉洁出纳机”的机械装置，并于1879年获得专利权。雷蒂的原始装置非常粗糙，而且没有放现金的收银箱。改进后的装置增加了一个放置现金的收银箱和记录交易明细的卷纸带。这一装置的发明和改进使得偷窃变得更加困难，也使店主能够更好地管理其经营活动。1882年，雷蒂将他的专利卖给了当地一位陶瓷和玻璃制品销售商。

帕特森兄弟是雷蒂最早的一批客户。当时雷蒂出纳机的售价是100美元，这相当于现在的2 500美元。约翰·帕特森曾这样描述这种装置：“有一天，我们收到了从俄亥俄州的代顿发来的一份广告，推销一种用来帮助零售店记录现金和销售记录的机器，售价为100美元。我发电报订购了两台，当机器送到时，我实在不敢相信它的成本竟然如此之低。这种机器主要由木头制成，没有收银箱，而且非常粗糙。尽管存在很多缺陷，但我们还是把机器放在店里使用。12个月后，我们收获了6 000美元。”1884年，随着他们对煤炭和铁路的投资逐渐下降，

帕特森兄弟决定以大约6 500美元的价格收购雷蒂的公司，并把它更名为国家现金出纳机公司（NCR），从此开始了机械化现金出纳机的商业化运营。国家现金出纳机公司很快占领了这一新兴市场，并促进了零售行业的现代化进程。到1911年，该公司已经售出了超过100万台出纳机，占领了出纳机市场95%的份额。曾经执掌IBM 30年，并成功地将IBM转变为引领科技变革行业巨头的老托马斯·J·沃特森，就是在NCR^①公司发展了他颇具传奇色彩的销售技能。如今，国家NCR公司的年收入已经超过60亿美元。

我还可以列举很多这样的故事。客户面临的深层次问题总是与解决这一问题的新方法联系在一起。客户面临的问题并不会随着经济衰退的到来而消失，实际上，经济衰退反而会凸显之前隐藏的许多问题，或者导致老问题进一步恶化。在经济繁荣时期只是让人头疼的小偷小摸问题，随着资金链的收紧会变成一个生死攸关的大问题。企业可能会认为，随着经济状况的恶化，消费者将退而采取以稳健为主的策略，对创新思想也会失去兴趣。但市场研究公司尼尔森公司开展的纵向研究表明，情况并非如此。尼尔森公司的研究表明，英国和美国的消费者均表达了他们购买创新产品的意愿，而且他们对新产品的价值所持的观点在过去30年间一直没有发生太大的变化。

^① NCR公司是全球领先的技术公司，致力于帮助各种企业建立强大的客户关系。NCR公司的自动柜员机（ATM）零售系统、Teradata数据仓库和IT服务为客户提供解决方案，以不断提升客户互动所带来的价值。

NCR公司并非个案。2008年12月，在构成道琼斯工业平均指数的公司中，有25家是在美国国家经济研究局开始追踪美国经济周期后成立的。在这25家公司中，有13家，包括3M、通用电气、微软和迪士尼，是在经济衰退期间成立的。

许多其他著名的企业也是在经济困难时期成立的。在经济衰退期间成立的部分美国企业包括安-泰勒、贝恩、布莱克和代克、普利司通、切迟杜威、高露洁-棕榄、康柏、康尼格拉食品、康明斯、数码设备、陶氏化学、道琼斯、美国艺电、美国礼来、企业连锁租车公司、哈雷-戴维森、iRobot、江森自控、惊奇娱乐、美泰、麦肯锡、美林证券、纽厄尔-伯迈德、宝氏麦片、Progressive、RCA、斯科特纸业、喜达屋酒店及度假酒店国际集团、德州仪器、好时公司、玩具反斗城，以及全食超市公司。

同时，许多划时代的创新产品、服务或商业模式也是在经济衰退期开发或推向市场的。1876年，亚历山大·格拉汉姆·贝尔发明了奠定现代电话基础的技术。1900年，伊斯特曼·柯达推出了布朗尼箱式相机，从而改变了摄影世界。1948年，麦当劳开创了快餐服务技术，并将这种技术命名为“快速服务系统”（有关详情详见第7章）。1957年，索尼推出了晶体管收音机。1961年，宝洁推出了帮宝适纸尿裤。1981年，IBM推出了第一台个人电脑。1982年，诺基亚推出了它的第一款汽车电话。2001年，苹果第一代iPod开始上市。