



微革命

微小的创新颠覆世界

金错刀◎著

机械工业出版社

micro
revolution

微革命

微小的创新颠覆世界
金错刀◎著

机械工业出版社

《微革命》

金错刀 著 / 印刷工业出版社

【一句话点评】

创新?! 没那么难! 也是只是你生活中的一点点小智慧就成为步向辉煌的关键。我们总是对“创新”退避三舍, 其实我们都是有能力、很神秘的一群人, 忘掉十年磨一剑的“大创新”, 学会“微创新”!



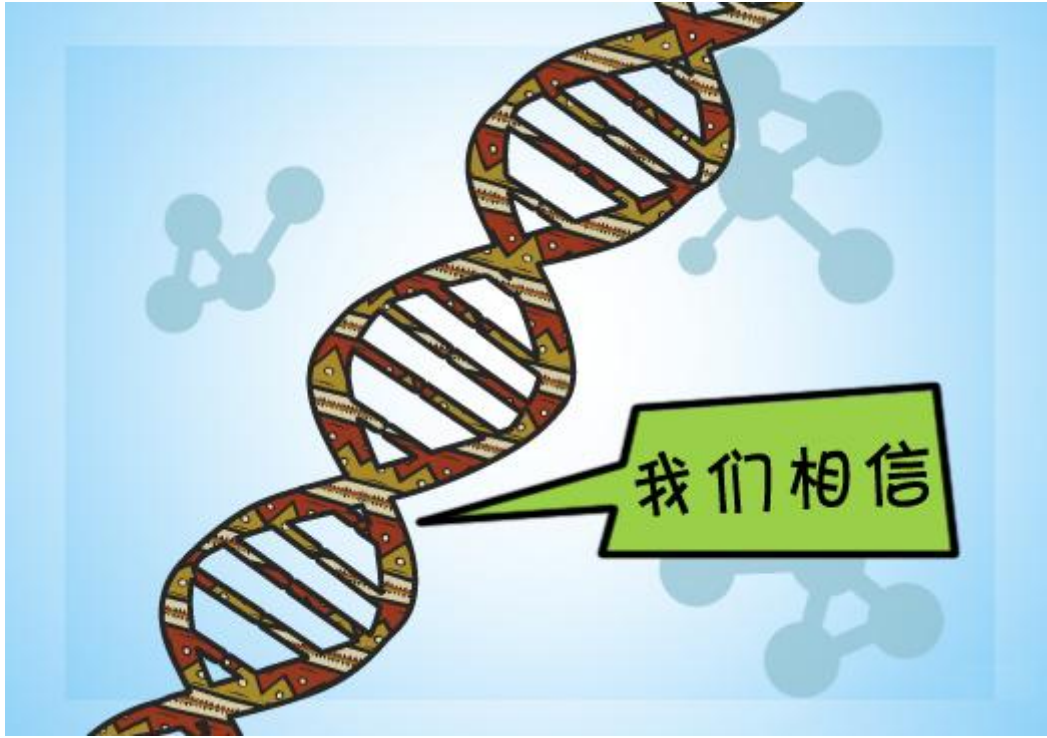
【“微创新”不是细节决定成败】

“微杀手”很容易让人想到另一句——细节决定成败，但是，他们是完全不同的两种理念。简而言之：“细节决定成败”的本质是精细化管理，是一种认真的态度。而“微杀手”的本质是应用创新，是一种创新精神。我们以哈佛商学院的一个“微小”细节为例，来看看两者不同的本质。

1908年，哈佛商学院刚开始创建时，一点也看不出如今那种“商人的西点军校”的辉煌感，反倒是杂乱无章。那时候，哈佛商学院为了证明它在哈佛大学以及整个商业界的独特定位，一直在努力突破。这个时候的哈佛，并不缺乏细节管理，但缺乏创新突破——特别是基于应用的创新。直到首任院长埃德温·盖伊进行了一个“微小创新”——案例教学法，这对哈佛商学院产生了革命性的影响。

当时，哈佛法学院早已经在采取类似的方法——案例教学——学生们只阅读原始案例，然后根据自己的判断得出结论。盖伊决心采用一种与法学院的案例教学相类似的方法，重点在课堂讨论，并以讲座和方案陈述为补充。就这样，100年来，在案例教学法这一微小利器下，哈佛商学院的金字招牌越来越亮，它的MBA被称为“全球金融精英的会员证”。

而这一切，都源于盖伊的一次微小尝试。事实上，它的确算不上大创新，也没有门槛而言，但是围绕案例教学法这一核心竞争力，哈佛商学院进行了100年的“微小创新”，却形成了一个高不可攀的门槛。所以，盖伊的这种“微小尝试”显然不能算是一种“细节决定成败”。相反，如果他深陷细节之中，不可能“跳出画面”，他将仍旧固步自封。所以，这样的微小尝试是一种冒险，更是一种创新！



【微杀手是一种基因】

微杀手的基因是什么？就是它所能够传承下去的东西，是一种系统力，是一种全员行为，是一种价值观。这种基因是一个公司创新金字塔最顶端的东西，它传达出的是一种“我相信”、“我坚信”，不仅公司老大“相信”，而且整个公司的员工都“相信”。大多数情况下，一个公司和组织里，基本上都是老大“相信”，而大多数员工实际上是“不相信”，或者说“作相信状”。

同仁堂为何能铸就百年品牌，秘密之一就在于它有一种坚定的基因，浓缩在同仁堂的一副对联里：炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢省物力。因此，真正的微杀手，对应用创新的关注，不能只基于战略，更要使之成为一种基因。什么是真正的“微杀手”基因？就是能否从“我相信”升华为整个团队的“我们相信”，建立一种“我们相信”的文化。

从“我相信”到“我们相信”，这是一个量变到质变的过程。领导者的“我相信”是一个境界，领导者带领整个团队“我们相信”则是一个更高的境界。在创新的漫漫黑夜中，一个“我们相信”的团队肯定能够爆发出无尽的力量和无尽的潜力。“微杀手”教父级人物乔布斯在苹果公司内部，几乎把所有精力都放在基因打造上。他甚至靠着一种基因来驾驭公司的创新，而不是所谓的管理。

阿里巴巴董事长马云在接受媒体采访时曾讲过一个“唐僧团队”的故事。唐僧团队对中国公司的启发是革命性的，它也体现着中国应用创新的精髓：“平凡人做平凡事”。同国外公司比起来，中国大多数本土公司在人力、技术、资本上都有着巨大的差距，但是，他们却依靠着强大的“微小创新”，在很多领域击败了跨国公司，原因之一就是这种唐僧团队模式。老大亲力亲为是一种基因，赋予一线员工决策权也是基因，关键是你的“我们相信”指数。



【微杀手基因的关键：一线员工的热情】

从“我相信”到“我们相信”，似乎已经很难。但是，更难的是，从“我行动”到“我们行动”。换句话说，“如何激发一线员工的热情”正变成一个超级大难题。缺乏了一线员工的热情，对于小公司而言，意味着创新不存在，对大公司而言，则意味着“灭顶之灾”——大公司病。这是一个巨大的难题，即使中国的商业教父，如任正非、张瑞敏也对此忧心忡忡。任正非说过一句话——“让一线呼唤炮火”，张瑞敏也说过类似的一句话——“倒三角组织模式，一线经理、员工直面客户，最高领导在最下面”。

但是，有一个餐饮业的小公司，却因为成功地克服了这一难题，而成为众多大公司学习的对象，一些知名商学院专门把它当作案例研究。它就是海底捞。它特别擅长于基于用户体验的创新，更关键的是，它的员工对此充满激情。海底捞以擅长“微小创新”而闻名。比如被称为“变态服务”的环节：等位时，有擦皮鞋、美甲服务；顾客入座后，立刻会送上绑头发用的皮筋、围裙、手机套；就餐期间会有服务员不时递上热毛巾。

更为关键的是，海底捞创造了一个“微小创新”的发动机，或者说，它不仅制造了这种独特的用户体验，而且让它的员工快乐地去制造这种体验，让他们发自内心去服务，用海底捞的话说——“员工比顾客重要”。这一点，很重要，也让这个小公司由此伟大起来。传统的组织有着像金字塔似的三角结构，作为真正在战场上作战的士兵，员工们位于金字塔的底端。当他们碰到特殊问题需要及时处理时，却常常无能为力。而海底捞实施的是一个组织变革，就是把传统的组织结构颠倒过来。

真正激发一线热情，还有一个关键的修炼是：保持绩效评估和顾客需要的一致性。我们经常犯一个错误：向顾客承诺一件事，而衡量绩效时却在评估另一件事。很多公司都把“顾客需要”挂在嘴边，有

一家公司甚至喊出这样的口号：顾客您是总裁。但是，很多公司却做不到绩效评估和顾客需要的一致性。



【你是否善于“蔑视”用户】

对于真正的用户体验创新高手而言，不仅要擅长理解用户，更要善于“蔑视”用户。当然，这里的“蔑视”不是轻视用户，而是对用户需求的超越和升华。乔布斯曾说过：“人们通常不知道自己想要什么，除非你秀出产品给他们看。”因此，一定要真正弄明白消费者真正想要什么。以苹果 iPod 为例，消费者真正需要的不是一款播放器，而是一种音乐体验。乔布斯用 iPod+iTunes 满足了这种需求，于是，大部分的 MP3 就被抛弃了。

马云也曾说过：“我们相信客户是对的，但大部分时间是错的，他们根本不知道自己在说什么、想什么。”仅仅了解顾客的期望是远远不够的，更高的境界是深入顾客的内心，寻找他内心深处的渴望。因此，要发现客户“对”的诉求，剔除掉“错”的诉求。

Facebook 创始人扎克伯格认为“大多数颠覆性公司不会被用户的意见所左右”。Facebook 每次改版都引来大规模抗议，2009 年的大改版在第一天就引发了 100 万用户签名抵制。但是，很多改动依然在众多批评中雷打不动地保留了下来。后来的结果也表明，扎克伯格的选择是对的，他善于在海量的用户声音中找到正确的方向。

这种“蔑视”的背后，其实有着更为强大的用户体验创新逻辑：
1. 不仅要理解用户，更要超越用户的期望和需求。而不是简单地从用户那里寻找答案。
2. 不仅要超越用户，更要提出一流的解决方案。我们不妨称之为“小马驹法则”。这源于亨利·福特的一句经典语录：“如果我当年去问顾客想要什么，他们肯定会告诉我——‘一匹更快的马’。”事实上，我们经常被用户误导。但是你必须拿出更好的东西纠正他们的想法。这种“蔑视”功力，其实是用户体验创新高手的必修课。



【应用创新第一，技术创新第二】

一直以来，专利被认为是衡量公司创新能力的重要指标，但是现在，这一游戏规则正在失效。在过去的“公司为中心”的创新模式中，拥有更多专利，就相当于掌握了创新的话语权；在现在的“消费者为中心”的创新模式中，拥有更多专利，并不一定保证你能赢得消费者。

2010年3月，美国电气和电子工程师协会(IEEE)公布的数据显示，微软是2009年成为“计算机系统类”所获软件专利数量最多的公司，达到了苹果公司的10倍。微软2009年获得2918项专利，这一行业中排名第二的甲骨文获得338项专利，而苹果只获得294项专利。但是，这并不能表明微软比苹果更具创新性。事实上，苹果的创新性要高于微软。

“平台级微杀手”苹果的故事表明，新的游戏规则已经确立：应用创新第一，技术创新第二。只有洞悉用户深度需求的应用创新才是战略方向，而技术只是实现这一战略的工具。从苹果革命性的 iPod、iPhone、iPad 等产品，你能清晰地看出这种创新逻辑。另一家“平台级微杀手”华为，也遵循类似的创新逻辑。华为一直是中国技术派的代表，这可以从华为的专利申请上得到验证。

华为最为踏实和强悍的地方其实也在应用创新上。任正非，这个中国“最有静气和定力的企业家”曾发出一个振聋发聩的感慨：由谁来呼唤炮火，应该让听得见炮声的人来决策。“我们后方配备的先进设备、优质资源，应该在前线一发现目标和机会时就能及时发挥作用，提供有效的支持，而不是拥有资源的人来指挥战争、拥兵自重。”任正非的思考，如何以更加系统的方式引爆“客户导向”的创新，有着非同一般的意义。