

大象之舞

大企业如何在创新方面完胜小企业

The New Killer Apps

Rules

How Large Companies Can Out-Innovate Start-Ups

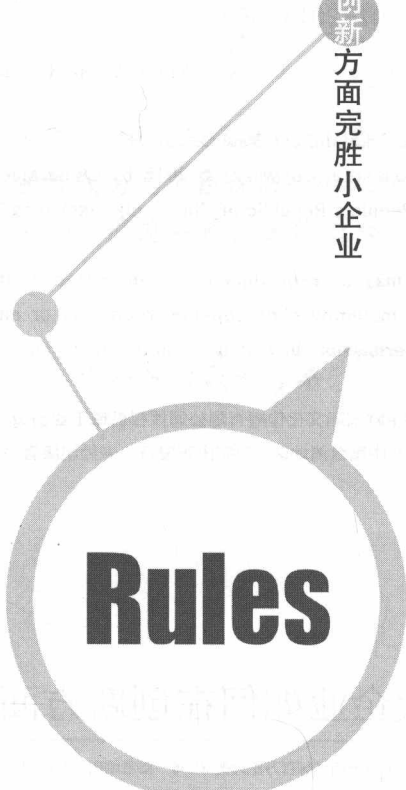
[美] 梅振家 (Chunka Mui) 保罗·卡罗尔 (Paul B. Carroll) 著
兰莹 译



机械工业出版社
China Machine Press

大象之舞

大企业如何在创新方面完胜小企业



Rules

The New Killer Apps

How Large Companies Can Out-Innovate Start-Ups

[美] 梅振家 (Chunka Mui) 保罗·卡罗尔 (Paul B. Carroll) 著
兰莹 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

大象之舞：大企业如何在创新方面完胜小企业 / (美) 梅振家, (美) 卡罗尔 (Carroll, P. B.) 著; 兰莹译. —北京: 机械工业出版社, 2015.7

书名原文: The New Killer Apps: How Large Companies Can Out-Innovate Start-Ups

ISBN 978-7-111-50764-2

I. 大… II. ①梅… ②卡… ③兰… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 150372 号

本书版权登记号: 图字: 01-2014-6663

Chunka Mui and Paul B. Carroll. The New Killer Apps: How Large Companies Can Out-Innovate Start-Ups.

Copyright © 2013 by Chunka Mui and Paul B. Carroll.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由上海中欧国际文化传播有限公司授权机械工业出版社在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

大象之舞：大企业如何在创新方面完胜小企业

出版发行: 机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 冯语嫣

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2015 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 12

书 号: ISBN 978-7-111-50764-2

定 价: 40.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



本书献给我的父母，他们奉献一切来帮助我们有所成就；也同时献给我的兄弟姐妹们，他们帮助我懂得利用天赋的优势；本书也伴随我的爱送给贝丝、凯和佐伊。

——梅振家

本书献给我的母亲。

——保罗

敬请通过加入我们的网站或者是通过 Facebook 来参与讨论，了解关于本书的第一手消息、评论以及相关信息。

- www.KillerAppsBook.com
- www.facebook.com/TheNewKillerApps

来自本书作者的诚挚问候

梅振家邮箱：chunka.mui@killerappsbook.com

保罗·卡罗尔邮箱：paul.carrol@killerappsbook.com

赞 誉

本书对于每家面对技术变革雪崩效应的公司董事会和管理层而言都是一本重要的书。我将会把此书送给每一位我将与其合作的执行官。

——杰克·格林伯格 (Jack Greenberg), 麦当劳前总裁,
西部联盟电报公司主席

本书中的 8 条创新规则代表了大公司资产得以利用和资产逐渐被削薄之间的区别。

——盖伊·川崎 (Guy Kawasaki), 苹果公司前首席国际网络传播者和《作者、出版商、企业家：如何出版一本书》(APE: Author, Publisher, Entrepreneur) 的作者

作为一个曾经在柯达公司直接察觉，却又错失数码成像方面“杀手级应用”机会，同时又亲自见证过通用汽车 OnStar 项目数十亿美元成功的人，我信心满满地为本书中所呈现的概念背书。

——文斯·巴拉巴 (Vince Barabba), 柯达市场研究部前负责人
通用汽车策略研究部前负责人，美国联邦调查局前主任（两次担任）

伟大的杰作！我简直爱不释手。这本书对于所有想要带领大机构按既定路线行进的领导者来说都是必读书籍。

——菲利浦·法萨诺 (Philip Fasano), 凯萨医疗机构副总裁、首席信息官

材料新鲜，富有洞见，而且非常实用，这本书是我很多年来读过的最好的商业书籍。它对于创新中该做和不该做的事情真是切中要害。

——山姆·希尔 (Sam Hill), 《激进营销》(Radical Marketing) 的作者,
博思艾伦商业咨询公司营销部前总裁

梅振家先生和保罗·卡罗尔先生又合著了一本必读书籍。他们对于公司如何实现大而灵活、不可超越提供了便于操作的建议。他们罗列出了克服创新中各种常



见障碍并将规模转换为优势的具体步骤，并且为具体落实提供了富有说服力的例子。

——琳达·希尔 (Linda A. Hill)，哈佛商学院教授

变革已经开始：如果你想要在一个规模庞大而且历史悠久的公司产生长远而积极的影响，这本书就是为你而生。梅先生和卡罗尔先生在这本关于带来真正变革的紧迫著作中提供了卓越的创见和实用的建议。

——威廉·泰勒 (William C. Taylor)，Fast 公司创始人之一，
《实用激进》(Practically Radical) 的作者

本书用了很多例子逐步揭示为了成功培育突破性的创新而需要做和不可做的事情。本书精心写就，可读性强，会引起各种规模公司的兴趣。

——丹·布里克林 (Dan Bricklin)，阿尔法软件公司技术部总裁，
先锋电子制表公司 VisiCalc 的联合创始人

对于任何大公司创新方面的负责人而言，这本书足以厘清所有如何利用规模获胜的疑惑。

——保罗·奇比 (Paul Chibe)，百威英博公司营销部总裁

梅先生和卡罗尔先生为我原本不抱希望的领域带来了新的生机——大公司如何成功创新。不可寻求硅谷风险投资基金来联合投资于创新项目，那样只会浪费资金，世界级大公司们应该遵循本书中的 6 项规则，并在这一过程中培养出自己的杀手级应用！

——戈登·贝尔 (Gordon Bell)，传奇计算机公司工程师，
高产天使投资人和《高科技风险企业》的作者

本书潜心研究并清晰揭示了一系列现有大公司将转型性科技转化为成长机会的简单方法。现有大公司的确能够战胜后起之秀，而这本重要的书籍解释了它们是如何做到的。

——拉里·伯恩斯 (Larry Burns)，通用汽车研发部前副总裁，
《重造汽车》的作者之一





本书作者们以乐观的基调提供了伟大的创见，挑战传统见识，并为大机构提供了一条预测未来并使用其可观资源的影响力成功开辟未来的路径。

——费罗兹·达鲁 (Phiroz Darukhanavalac, Daru),

BP 公司副总裁及技术部首席执行官

振家和保罗将奇幻的技术变革转变为商界生存的至理名言。这本书能让你的企业以全新方式宏大思考、保持现有大规模，甚至进一步扩张。

——安迪·利普曼 (Andy Lippman), MIT 媒体实验室创建者之一，助理主任

只有那些有勇气和决心，目光远大、谨慎开始、迅速学习的领袖才能够在今日这个时代所需要的创新行业中获胜。

——艾米·雷丁 (Amy J. Radin), 安盛公司营销部总裁

扪心自问新兴小企业和大型业内企业谁应该更加无所畏惧？当然是后者——因为它们更能承担错误，而从错误中我们才能学习到更多！本书中就包含了许多伟大的教训。

——格雷格·雷伯恩 (Greg Rayburn), Kobi 伙伴的合作人，

Hostess 品牌前主席及总裁

如果业内组织试图发起创新并在一个新秀辈出、剧烈变革的世界保持竞争力，本书为其策划了一幅令人叹服的蓝图。

——阿兰·西格尔 (Alan Siegel), 西格尔原件公司总裁及 CEO

振家和保罗在挑战公司创新文化和灵活性与规模相关的陈腐观念方面成绩斐然，能够理解并执行该书理念的大公司必定会成功。

——彼得·汤普森 (Peter Q. Thompson),

柏智基金 (Perkins investment management) 总裁

本书阐明了尝试创新的企业常见的误区，并为其提供了一种简单而有效的寻路指南：为了研发下一个杀手级应用而目光远大、谨慎开始、迅速学习。

——米卡埃尔·斯基森 (Mikael Thygesen), 赛门地产集团营销部部长，

赛门品牌事业部总裁





本书为欣然从事创新的企业提供了令人叹服的案例和利用未来巨大商机的详尽指南。

——桑基·古普塔 (Sanjay Gupta), 好事达保险公司营销与创新和公共关系部执行副总裁

梅先生和卡罗尔先生在大型业内公司如何迅速转变为真正的创新者方面提供了令人深省的案例研究和富有说服力的规则。鉴于我们现在所面临的威胁, 本书推出的时机堪称恰逢其时。

——罗伯特·希费尔赖特 (Robert Schifellite), 投资者通讯解决方案公司、布德罗里奇金融解决方案公司总裁

大企业能够掌管颠覆性创新吗? 是的, 如果它们能够目光远大、谨慎开始而又迅速学习, 采纳本书中的 8 条核心规则的话。

——斯蒂芬·丹宁 (Stephen Denning), 《激进管理领导者指南》
(*The Leader's Guide to Radical*) 作者

本书清晰、巧妙而简洁地呈现了未来 10 年将至的挑战、陷阱和成功所需的锦囊妙计。将其作为你的警钟和罗盘, 将引领你跻身成功者的队伍, 而不是混迹于众多的失败者之中。

——托比·莱德肖 (Toby Redshaw), 英杰华和美国运通全球信息部前总裁

梅先生和卡罗尔展示了大公司不仅能够成功驾驭各个行业中逐渐兴起的颠覆性创新, 更能借此良机变劣势为优势, 进而完胜新兴企业, 创新方面大公司不如小公司的传统观念被颠覆。信奉它们的原则, 采用它们的工具, 并且获取相应的收益吧!

——约瑟夫·派恩 (B. Joseph Pine II), 《体验经济》
(*The Experience Economy and Infinite Possibility*) 的作者之一

我用来衡量一本商业书籍的价值的方法比较特别, 就是能让我感到多么不快。本书解释了在一个技术持续毁坏现有商业模式的时代应该如何发展一种心态和思维框架, 这种心态和思维框架足以帮助企业生存并发展。它的确让我离





开了自己的舒适区——这是一件值得称道的事。

——多纳·赫利希 (Donagh Herlihy), 雅芳产品部信息主管和高级副总裁

规模是一种新的优势——只要你懂得如何来利用它。振家和保罗会告诉你如何利用。

——安德鲁·拉泽齐 (Andrew Razeghi), 策略实验室公司管理合作方,
西北大学凯洛格管理学院讲师

规模大不再是创新的障碍。梅先生和卡罗尔先生为大规模公司提供了竞争性柔道术的新规则。借助实用的例子和清晰的规则,他们向我们展示了如何厘清乱局,目光远大,并且信心满满地将新魔法施展于大规模企业中去。如果你正在领导一家大企业,请务必读一读本书,它将为你的脚步带来新的活力。

——尼古拉斯·韦塔拉里博士 (Dr. Nicholas Vitalari),

《弹性企业:商业革命的新宣言》

(*The Elastic Enterprise: The New Manifesto for Business Revolution*) 的合作者之一

本书的精彩之处在于它不仅为读者提供大量案例研究,并且提供了如何才能赢的新规则。毫无疑问,读过本书的人将在创新竞争中占领先机。这本书本身就是一个杀手级应用。

——乔尔·库尔茨曼 (Joel Kurtzman),

《横扫第二个美国世纪:经济垄断的四种力量》

(*Unleashing the Second American Century: Four Forces for Economic Dominance*) 的作者

没有一部法律会说今日的《财富》100强企业在未来将成为恐龙。梅先生和卡罗尔先生描绘了一幅地图来帮助你的企业创新发展,而且如果你不能比最受瞩目的后起之秀更好,至少会与它们一样棒。

——唐·泰普斯科特 (Don Tapscott), 最新上榜畅销书作者

《宏观维基经济》(*Macro Wikinomics*) 的作者

一本能帮你把握未来的超级实用手册。

——马尔文·佐尼斯 (Marvin Zonis), 芝加哥大学布斯商学院荣誉退休教授



作者简介

保罗·卡罗尔曾在美国《华尔街日报》从事新闻记者和编辑工作长达 17 年，多次获奖，借助这家世界一流的报纸对商界的典故了如指掌。在任职华尔街日报期间，他于 1993 年出版了《蓝色巨人 IBM 的毁灭》(*Big Blues: The Unmaking of IBM*)，分析了这家曾经号称全世界最赚钱的公司的兴起与衰落。

与此同时，梅振家在新兴技术如何影响商业方面从事着颠覆性研究，并以一部畅销书《打造顶尖企业的 12 项原则》(*Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance*, 1998 年与拉里·多尼斯 (Larry Downes) 合著) 作为这段研究生涯的巅峰。

我们的合作始于 1996 年戴蒙德管理和技术咨询公司。当时梅振家担任该公司的创新主管，而保罗主管研究和出版。在戴蒙德公司，我们帮助了数十家公司从事激进性创新。

我们在 2008 年共创的魔鬼代言人小组里提炼了我们的观点，并在其中继续我们的研究、写作和咨询。我们还特意 (在戴蒙德一位朋友所提供的 20 名研究者的帮助下) 花了将近两年时间来审视 2500 多个大企业的失败，从而创作出我们 2008 年的畅销书《亿万美元的教训》(*Billion Dollar Lessons*)。我们仍会继续帮助大型上市公司和私人组织设计它们的创新策略并为其设计相应的压力测试。

致 谢



很久以前，我们决定履行一句我们从朋友的著作中（说到底，朋友是干什么用的呢？）摘抄出的口号。这句话是：没有人能和所有人一样聪明。

尽管这句话放之四海而皆准，我们却从这句口号中受益匪浅，因为我们不仅有很多聪明绝顶的朋友和同事，他们还愿意花数小时甚至数天的时间帮助我们变聪明。

本书献给以下诸位：非常感谢。在你们的共同努力下，本书变得更加完美。要不是你们在过去的3年中持续不断的友谊和支持，我们难以一稿又一稿地坚持下去。

我们特别想谢谢那些帮我们在现实世界中检验思想并锻造出能够带来杀手级影响概念的人们。他们是：Tom Wilson, Joan Walker, Sam Hill, Tom Warden, Jeff McRae, Bob Schifellite, Michelle Jackson, Chuck Callan, Lyell Dampeer, Doug DeSchutter, Geoff de Lesseps, Joe Vicari, Dev Parekh, Cathy Conlon, Patricia Rosch, Rob Krugman, John Oliveri, Sharyn Bilenker, Bernie Hengesbaugh, Ken Sharigian, Jim Madara, Mikael Thygesen, Bill Gilliland, Patrick Flanagan, Laurence Msall, Tao Huang, John Tipton, Janey Place, and Kenneth Krushel。

我们必须给予那些给我们自由处置权——在我们不停地切磋思想时——参与不计其数的谈话和一遍遍阅读草稿的人们一份最佳耐心奖。他们可能还没有意识到我们在贯彻自己书中提出的目光远大、谨慎开始、迅速学习的方式是多么彻底。我们做了所有需要的测试，随时准备摒弃那些不靠谱的做法，我们差点扔掉即将完工的手稿，从中间开始重写，添加了无数个新例子。但是这些朋友都说到做到，他们定期提供宝贵的反馈意见。谢谢你们：Mel Bergstein, Toby Redshaw, Kirsten Sandberg, Nick Pudar, Vince Barabba, Dan Roesch, Alan Kay, Gordon Bell, and Larry Smarr。

他们可能从这次经历中吸取了教训，再也不会给我们这样的自由，但是至少这一次他们还是做到了。

感谢那些阅读了全部草稿并给出评审意见的人，这些人让我们想起保罗在做记者时写过的一个故事。在一次采访中，他的采访对象有一个不同凡响的开场白：“我不需要在这个故事里署名，我们仅仅是为了让保罗·卡罗尔在明天的《华尔街日报》中显得越聪明越好。”那些阅读了全部草稿的人的确仅仅在此被一笔带过，但是他们为了让我们显得更加聪明所花费的时间和努力令我们感激不尽。他们的名字在此不一一赘述，然而这本书见证了他们的努力。

在将原始草稿转变为读者现在正在阅读的成品的过程中，许多人提供了极棒的指引，在此我们还要一并感谢：Shawn Welch, Gretchen Dykstra, Alex Moore, and Guy Kawasaki。尽管我们先前的书籍都是和大出版社合作出版的，根据创新精神需要我们觉得我们应该独立出版这本书。感谢 John Adam Bloom, Tim Carroll, and Nancy Ahjee，他们给了这部手稿唯有他们才能做到的专业化修正。

最后，感谢我们的家人让我们花费所有我们为了将书做到尽善尽美所需要的时间，忽略（很多时候）伴随这本书写作过程中我们常常显露出的偏执，并提供了许多帮助和我们难以察觉的情感支持，我们爱你们。

序 言



当我 2011 年以 CEO 身份加入美国医疗协会（AMA）时，我成为一个有着辉煌历史和奇妙使命（为了提升医药卫生事业的艺术和科学以及大众健康水平服务）的组织中的一员。AMA 成立于 1847 年，它为美国这一尚处于万金油阶段的领域带来了科学和专业化的标准。在 20 世纪早期，AMA 发起了针对医学院校的评审，进而结束了只要交钱就能毕业、挣学分赚文凭的工厂式经营模式。一个使每位即将行医的学生都必须得到彻底训练的新时代开始了。在 20 世纪中晚期，AMA 在提示吸烟和癌症的相关性方面，以及在对国民健康有重要影响的其他问题相关政策制定方面都起了重要作用。

但是，像其他许多大规模的成功组织一样，AMA 也在日积月累中建造起一个过于庞大而笨重的机构业务组合，几乎包罗万象无所不能。界定 AMA 的核心事务开始变得困难。换句话说，我们发现自己已经置身于本书中多次回响的许多公司失败例子的位置上。我们开始变得大而疲软。

与此同时，医药业变得格外复杂，变化莫测。如今有大约 4000 种医疗和手术措施，6000 种药物来应对 13 600 种可能危害病人的健康的情形。信息技术以加总电子健康档案的数据和增强医疗的私人定制性为主要表现而加速进步。微传感器的普及和功能强大的新医疗设备（另外它们也被认作智能手机）联手使得院方可以 24 小时监控患者的状况，并使医生之间的即时交流成为可能。在过去的 10 年中，随着基因组排序的成本下降，科学家们所发现的与特定疾病相联系的基因的数量已经从数个激增至大约 5000 个。与此同时，《平价医疗方案》和其他规章法律的出台也给医疗行为如何付费

和实施带来了巨大的改变。

AMA 过去履行自己的使命的渐进方式显然不足以应对当今动态环境的需要，托管人委员会任命我收缩战线以施加影响。由构成 AMA 参议院的 185 家医疗团体所形成的 185 项政策组合为我们从中聚焦数项策略而提供了丰富的资源。

我们目前正在为变得大而灵活而努力。

为确保我们行动迅速，跟得上医疗界的变化，我们选取借鉴了 2008 年所出版的令人艳羡的著作《亿万美元的教训》(*Billion Dollar Lessons: What You Can Learn from the Biggest Business Failures of the Last 25 Years*)一书，其中梅振家和保罗·卡罗尔所研发的魔鬼代言人技术中的压力测试策略被我们所用。我们也开始应用本书中所罗列出的目光远大、谨慎开始、迅速学习的创新方式。事实证明他们的分析是大有裨益的。

正像本书中所推荐的那样，我们重新构想了如果 AMA 能够理想地完成它的使命，它将会是一个什么样子。我们将 115 项策略创新精简为 3 项策略性支柱，随后于 2012 年发布。首先，在近乎一个世纪的渐进性变革使得医学院的研究和医疗界的医疗实践相脱节之后，我们正在引领医疗教育水平的迅速提升。其次，我们正在致力于改善全国人民的健康状况，并优先专注于 II 类糖尿病的预防和降低高血压。最后，我们也在帮助医生们提升工作满意度，让他们的执业生涯更稳定，并且确保他们这一代中最优秀最聪明的医生能源源不断。

上述 3 项创新项目，无论哪一种得以成功，都将表明我们在履行使命方面大有进步，但是我们的目标是 3 项都能获胜。因此我们也采取了书中所罗列的其他措施。例如，梅振家和保罗帮助我们设想了未来 5 年后的我们将如何发布“未来的历史”，我们关于组织长期的设想以及未来将面临的

挑战从而得以具体化。通过编造一个可能成为我们的巨大成功或者可怕失败的编年史，我们得以清晰认识到成功所需撬动的杠杆和需避免的陷阱。我们看到，3项创新项目其实是彼此增强而不是彼此大致独立的。这种实践还会对组织中的每一位成员都有所裨益，甚至那些不直接参与3项项目的人，也能懂得他们如何适应并扮演重要的角色。

我们已经开始研发医药业的一个潜在杀手级应用的策略组合。“杀手”和“药物”似乎很难在同一个句子里出现，但是我们期望找到能够让医学院学生、执业医师，以及尤其重要的是能让病人的状况得到极大改进的方式。

创新并非易事。在成功的组织中创新可能还会格外困难，因为成功的组织往往已经发展出一套明晰的做事方式，所以想令其对一个变化的环境做出调整相对更加困难。当然，在AMA，我们有一个已经服务了150多年的强有力的企业文化，但是如果我们想在一个变动如此剧烈的世界继续追求我们的使命，我们必须做出相应调整。

你们手中的这本书会为创新中的困惑提供一种非常聪明的解决方式，哪怕你置身于一家人有着悠久成功历史和特定行为方式的大型组织——实际上，本书特别适用于一家有着悠久成功历史的大型组织。

——詹姆斯 L. 马达拉，医学博士

美国医疗协会首席执行官

赞誉

作者简介

致谢

序言

启动部分 001

简介：企业创新活动的寻路指南——大而灵活的企业必胜 / 002

案例研究：谷歌汽车和随之诞生的 2 万亿汽车行业相关收入 / 016

第一阶段 目光远大 025

规则 1：背景值 80 分的智商 / 026

规则 2：直面你的末日景象 / 043

规则 3：重新开始 / 051

案例研究：汽车制造商们必须另辟蹊径 / 064