

# PRACTICALLY RADICAL

NOT-SO-CRAZY WAYS TO  
YOUR COMPANY,  
AND CHALLENGE  
TRANSFORM  
SHAKE UP YOUR INDUSTRY,  
YOURSELF

## 颠覆性创新

如何改变公司，撼动行业，挑战自我？

[美] 威廉·泰勒 (William C. Taylor) 著 南溪译

15 国商业畅销书  
作者关于创新的  
终极思考

你能发现竞争对手  
没有看到的机遇吗？  
你知道应该去哪里  
寻找创意吗？

你是行业中的  
佼佼者吗？

你是否使  
每个人都发挥了  
最大效用呢？

**PRACTICALLY  
RADICAL**

**NOT-SO-CRAZY WAYS TO TRANSFORM YOUR COMPANY,  
SHAKE UP YOUR INDUSTRY, AND CHALLENGE YOURSELF**

**颠覆性创新**

**如何改变公司，撼动行业，挑战自我？**

[美] 威廉·泰勒 (William C. Taylor) ◎著 南溪◎译

## 图书在版编目 (CIP) 数据

颠覆性创新: 如何改变公司, 撼动行业, 挑战自我? / (美) 泰勒著;  
南溪译. —北京: 中华工商联合出版社, 2013.3  
ISBN 978-7-5158-0472-9

I. ①颠… II. ①泰… ②南… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 047410 号

*Practically Radical* by William C. Taylor

Copyright © 2011 by William C. Taylor

Simplified Chinese language copyright © 2013 by China Industry & Commerce Associated Press Co., Ltd..

This edition arranged with InkWell Management, LLC.

Through Andrew Nurnberg Associates International Ltd..

All rights reversed.

本书中文简体字版由因科威尔管理有限责任公司通过安德鲁·纳伯格联合国际有限公司授权中华工商联合出版社有限责任公司在中华人民共和国境内独家出版发行。

版权所有, 侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字01-2011-7322 号

颠覆性创新: 如何改变公司, 撼动行业, 挑战自我?

*Practically Radical*

---

作 者: [美] 威廉·泰勒 (William C. Taylor)	印 刷: 三河市华丰印刷厂
译 者: 南 溪	版 次: 2013 年 6 月第 1 版
责任编辑: 于建廷 韩 旭 效慧辉	印 次: 2013 年 6 月第 1 次印刷
营销推广: 万春生 张 一 张 朋	开 本: 710mm × 1020mm 1/16
责任审读: 李 征	字 数: 240 千字
责任印制: 迈致红	印 张: 16
装帧设计: 水玉银文化	书 号: ISBN 978-7-5158-0472-9
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司	定 价: 39.80 元

---

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813 010-82082775

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座  
19-20 层, 100044

Http: //www.chgsclbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

引言：应运而生的  
变革创新者

Practically Radical  
Not-So-Crazy Ways to Transform Your Company,  
Shake Up Your Industry, and Challenge Yourself

用同一种角度是无法解决问题的。

——阿尔伯特·爱因斯坦

如果你没有创新，那么你将一无所获。

——不知名的得克萨斯天才

本书是为各行各业的领导者编写的行动指南——当他们向身边的员工吹起变革的号角，希望解决公司里的现有问题，希望推动最新的帮助公司实现成功的创意，或者重新思考管理的逻辑等。换句话说，在变革成为一切代名词的历史时刻，这是一本汇聚了各种变革方法的宣言，也是指导管理者成功实现变革的指导手册。

早在几年前，当我开始思考写这本书时，我并没有预料到美国以及全球经济即将经历自大萧条之后最严重的一次危机。而且，说实话，当股市危机显现、市场恐慌刚开始蔓延时，我刚开始写作的思维定势是：在面临各种变革甚至面临公司发展误入歧途之时，变革者如何才能制定出新的游戏规则？当市场上那些推动经济车轮滚滚前行的大型企业处

于岌岌可危之时或者领导的相关理念面临各种责难之时，我如何为公司的转型提供卓有成效的远见和建议？在这充满恐慌、困惑甚至分裂的经济大危机的环境下，我应该如何给公司及其管理者注入积极乐观的精神和态度？

在我苦思冥想的时候，一件极具启发性的事情发生了：我抛开了我的焦虑，不理睬危机感的蔓延，而是潜心研究了 20 多家经历了令人难以想象的逆境却成功突围的企业。像大多数的商业思考家一样，我研究了行业竞争、企业的努力以及它们取得的业绩，包括媒体的报道、学术文章、专业书籍、博客笔记，以及商学院的实战案例。但是，真正对我有深远影响的还是亲自去体验商业世界的真实情况，这种体验一定是深入而且是亲力亲为的：和管理者以及一线员工聊天；参观他们的公司和工厂；参观他们的实验室、仓库以及商店；参加公司的会议以及公司的培训项目；尤其是发现公司的发展战略、公司文化以及日常工作的行事方式与现有的思维模式及传统理念背离时，我可以学到更多。

当我拜访的公司越多，观察得越仔细，我就越发相信，危机时刻是公司进行彻底变革的最佳机会。我曾私下参加过许多行业的创新大会：一家致力于改善顾客服务并且创建了自己特有标志性品牌的互联网公司；一家拥有 95 年历史、位于美国最不景气的城市但彻底改善了医疗服务水平和病患体验的医院；一位亿万富翁拯救瑞士手表行业于危难之中并成为全球企业巨人的不可替代的企业；一家以低收入人群作为目标顾客并以其独特的经营模式抗衡大型竞争者的巴西零售商所创建的企业；一家原本挣扎于破产的边缘却通过充分利用广大员工的热情和智慧东山再起、创造佳绩的医疗保健公司。

我在研究的过程中也尽量突破传统商业界限，在那些高风险行业里探索关于重大变革的研究。因为在这些高风险行业中，成功与否并不是由利润或亏损来决定的。我研究了各种不同的高风险行业，包括政府的、社会性机构的，甚至文化类机构的创新者们所运用的战略和策略。比如，

一位来自全球最著名的打击犯罪组织的领导人，他曾经访问了 125 个国家，呼吁警察如何正确应对 21 世纪最为危险的威胁；还有一位美国历史上在职时间最长的警察局局长，他将警局贪污腐败的恶习彻底根除，转变为推崇卓越表现和不断创新的新风尚；还有一家世界顶级的室内管弦乐队，尽管他们没有传统音乐世界里象征绝对领导的指挥家及唯我马首是瞻的管理体制，但是他们超凡脱俗、大胆精准的现场表演给全球听众带来了无与伦比的震撼；还有美国一家最具代表性、拥有最多会员的公司的首席执行官，他曾经发动了一场轰动全美国的活动，启发你如何让一家百年老店更有意义和充满活力。

这些创新者以及创新企业并没有因为企业创新过程中的种种困难而阻碍改革创新之路。相反，企业所遇到的困难正是推动他们进行变革的原动力。他们用全新的方式来进行改革和创新，用一种全新的思维方式使企业的运营得到改善和改观。重新塑造企业的盈利方式，变革整个行业的格局，这些往往是需要多年才能实现的。他们面临一系列的挑战，重新界定各行各业领导者的工作职能，这些挑战使得全球经济危机及后期影响变得比以前更加紧迫。

有着广泛影响力的经济学家保罗·罗默（Paul Romer），他最伟大的学术（同时具有高度的技术价值）贡献就在于，他帮助我们更好地了解创新、技术改革与发展的关系。但是对于普通大众而言，我们更为熟知保罗的贡献是他对《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼（Thomas L. Friedman）所说的那句俏皮话，而现在成为上至白宫下至硅谷公司的至理名言：“危机是变革的最佳时机，是最不应该被浪费的。”

我们都希望利用千年不遇的危机来进行变革，期望重塑未来的经济模式或者重振企业文化，从过去的挫败中汲取经验教训，从而在行业重振的过程中引以为鉴。但是令我担心的是，许多企业的领导者并没有真正地吸取经验教训，反而变得更加保守或者抗拒风险，在机遇到来的时

候把握不住，放弃了颠覆传统的、使企业从低谷反弹的变革机会。这是一个非常致命的错误。

科特·安德森（Kurt Andersen）是著名的小说作家、电台主持人，在他创作的《重置》（Reset）这篇令人备受启发的文章中，他认为应该重新评价美国的政治、文化以及社会，他甚至还列出了商业变革的日程表。他认为，企业的管理者应该认识到变革的紧迫性，应该质疑他们的工作优越性，重新调整他们的战略部署。不仅如此，科特还认为：“我们现在不可以过于谨慎，没有任何雄心壮志，像吓破胆的小猫。我们不能被危机吓怕，束手无策，歇斯底里地紧紧抓住手中仅存的资金不放，期待着危机赶紧过去，甚至期望还能回到以前的经营……你要知道，我们过去所熟悉的那个时代已经终结，但是，这绝不是世界的末日。”实际上，“现在是最好的机会，企业的管理者应该开始重新思考，而且要启动重大的创新”。

我非常赞同安德森的说法。可以确定的是，在某种程度上，企业的保守主义——开始是削减成本，然后为削减的成本发愁——是多年以来逃避创新主义的自然反应。在这次的经济危机中，是哪些天才发明了次级债和债务抵押？难道我们不能将这些疯狂的天才们驱逐到厄尔巴岛呆上10年吗？（这听起来似乎很公平，拿破仑也曾在这里待了三百天。）如果没有蔓延全球的金融衍生品的创新以及难以理解的金融协议，没有这些深深植根于资本市场的万恶之源，我们就不会深陷今天的经济危机。难道我们不应该承认，我们曾经对于颠覆性科技和突破性商业模式的过度痴迷和追求，它们给我们带来的恶果是不是远远超过它们所创造的福祉呢？

---

小说作家科特认为：“在这个时代，企业管理者必须进行创新和大胆变革。”

---

“股神”沃伦·巴菲特（Warren Buffett），曾经为我们提供了可以借

鉴的宝贵观点。他在美国公共广播公司接受查理·罗斯（Charlie Rose）长达一小时的访问时，向我们详细阐述了世界是如何走向危机的，以及我们从中能吸取哪些经验教训。他在这次访问中所表达的观点很独特，令人受益匪浅。

访谈间，罗斯提出了一个值得学者、权威人士，甚至原告律师可能会争论数年的问题：“聪明的人是否懂得很多知识呢？”巴菲特回答说，毫无疑问，聪明人一定学识渊博，但是有时候一些奇妙的新想法也可能会转变为不好的、错误的想法，这就是“自然退化”。巴菲特把这个过程归结为“3I”。首先是创新者（Innovators）。他们看到了别人没有发现的机遇，并创造了真正的价值；其次是模仿者（Imitators）。他们复制了创新者的方法，他们也可能会在原创意上有所改善提高，但经常是亵渎了这些创意；最后就是那些疯子（Idiots）。他们无止境地贪婪破坏了这些他们竭力推广的创意。

也就是说，“自然退化”并不是出在创新本身，而是后来的模仿者和贪婪的疯狂人士所为。巴菲特告诉查理·罗斯：“在贪婪面前，人不可能变得有智慧。”巴菲特绝对是天才。那么，我们为什么不理性地学习、吸取过去十年的经验教训，而做出一些突破性的成就呢？

从这一点来说，以史为鉴是非常重要的。历史告诉我们经济的混乱以及随后的低迷不前，给人们心理上造成创伤、造成国民生产总值的跌落、造成国民信心的减弱、造成市场需求的消退。作为企业管理者，我们不能控制市场的发展速度，或者华尔街如何精明地拿老百姓的钱去博弈，但是我们可以掌控我们的思想模式和“动物精神”（animal spirit）——这一理论是由一位比沃伦·巴菲特和保罗·罗默更有影响力的思想家约翰·梅纳德·凯恩斯（John Maynard Keynes）提出的。

凯恩斯在经济大萧条中解释了“动物精神”的含义。他说：“我们做出的大部分积极行为，在于我们的自动自发性，而不是运用数学算式



计算出来的精准预期。更重要的是,我们做出正确的决定大部分是由‘动物精神’带来的结果。动物精神是一种自发动作,是主动应对而不是消极应付,也不是根据各种量化概率加权平均后算出来的结果。”

2009年,在凯恩斯书写“动物精神”以后最低迷的经济时期,两位著名的经济学家出版了一本关于人类精神如何推动经济发展,以及如何对全球资本市场发挥重要意义的书籍。乔治·阿科尔洛夫(George A. Akerlof)教授和罗伯特·希尔(Robert J. Shiller)教授将这本书命名为《动物精神》,并重新提及了凯恩斯在20世纪30年代的言论。他们写道:“为了弄清楚经济是如何运行的,以及如何推动经济的繁荣和发展,我们必须重视我们自己的思维方式,只有我们的思维才能激活我们的想法和感觉,也就是我们的动物精神。我们只有认识到,某个事件的发生是心理上自然认知的过程,才可能真正理解这个事件。”

像阿科尔洛夫和希尔这样的当代经济学家也已经开始通过行为分析来解释为什么市场、技术以及其他行业刚开始能够飞速发展,而之后又如何会一落千丈的。人类行为分析也可以用来解释,为什么一些行业在经济繁荣时发展很快,而行业的管理者在危机时期却束手无策。例如,如果你看到一份充满预算赤字的、对未来毫无把握的财务报表,你必然会心生胆怯,难以进行任何形式的变革。但是如果你拥有敏锐的神经,如果你能够唤醒自己体内所存在的凯恩斯以及当代经济学家所阐述的“动物精神”,那么,即使是困难时期,也可能成为一个机会,让你迅速翻身,甚至创造出数年才能创建的领先优势。

当然,这也是一个关乎信念的问题,用凯恩斯的话说,这是“一个自发的主动出击而非被动应付的内心渴望”。历史上有多次记载,经济大萧条时期就是一个创新的时间跳板,众多的耐用产品应时而生,而且出现了许多商业创新,从而使那些敢于变革的创新者脱颖而出。例如,在一篇名为《在大萧条中受益的设计行业》(Design Loves a Depression)

的文章中，迈克尔·坎内尔（Michael Cannell）详细阐述了 20 世纪 30 年代的大萧条如何成为设计行业的黄金发展时期。对于一个出色的设计师来说，困难的社会环境创造了自己空前的创新力。设计师们运用各式的新材料、新形式，以及新风格来创造卓越非凡的产品，非常契合一个全新的时代和文化。

---

如果你看到一份充满预算赤字的、对未来毫无把握的财务报表，你必然会心生胆怯。但是如果你拥有敏锐的神经，即使是困难时期，也可能成为一个机会，甚至创造出数年才能实现的领先优势。

---

坎内尔曾认为设计师拉塞尔·莱特（Russel Wright）是“大萧条时期的玛莎·斯图尔特”（Martha Stewart）。拉塞尔设计了既美观又便宜的家具，而且开创了简约和休闲的消费风格。他设计的美国现代整体餐具在美国餐具历史上销量始终稳居第一，并且他在所有家具底部的签名也首次成为一个市场品牌，以后的签名品牌还有玛莎·斯图尔特以及拉夫·劳伦（Ralph Lauren）。莱特的官方自传这样描述他的传奇人生：“拉塞尔·莱特推动了美国家居生活方式的改革。他设计的便宜餐具、家具、器皿以及纺织品不仅仅是视觉和技术上的创新，同时也成功推广了他的‘简单生活’的理念，这已经成为美国独特的生活方式，既优雅，又简约而且富有现代气息。”

坎内尔在文章中也特别提到了查尔斯（Charles）和蕾·伊莫斯（Ray Eames）的夫妻档：“在 20 世纪 40 年代物资贫乏时期，这对夫妇使用诸如塑料、树脂和胶合板等廉价材料生产出许多家具和其他耐用商品。”在这个资源匮乏、想象力丰富的时代，用美国国会图书馆的评语就是：“他们重新塑造了美国的 20 世纪。他们的生活和工作代表了美国当时积极倡导的社会改革运动：西海岸的新生力量崛起，国家由制造业到信息

产业的转型，以及美国文化的全球普及趋势。伊莫斯夫妇倡导的关于当代设计理念的颠覆性视觉定义，恰恰成为整个社会变革的代名词，提升了整个国家的高度和层面。”

坎内尔在文中最后总结道：“设计产业在经济萧条时期最能获得蓬勃发展。”但是在困难时期，能够得到较快发展的不仅仅是设计行业。布莱特利·约翰逊（Bradley Johnson）作为《广告时代》（*Advertising Age*）杂志的数据分析部主任，将危机时期和各行各业的发展机遇联系起来。约翰逊研究了大萧条时期（1929年8月~1933年3月）、大滞胀时期（1973年~1975年），以及卡特-里根经济衰退时期（1980年~1982年）。对于这三个经济萎靡时期，约翰逊提醒读者说，正是当时的各种社会问题激发了人们的创造力，带来了市场的巨大变革，而且是以前多年都未曾实现的变革。

一个典型的例子是：当时在大萧条时期，通用汽车公司一直在研究，如何能够在经济不景气时保持别克汽车奢侈品牌的市场销量。解决问题的方法是什么呢？公司激励消费者购买二手的别克车，而不是鼓励他们购买新车。通过这种方式，不仅可以缓解经销商的压力，还可以在竞争中处于有利地位，抵御其他竞争品牌的市场挤压。这个办法在当时的确是一个非常大胆的想法，不仅仅重新定义了经销商经济，而且偏移了营销的重点。（可能只有当时通用汽车公司的领导者能够在危机时刻提出这样的创意。）

约翰逊也提到了20世纪80年代航空业起死回生的事情。20世纪80年代初，经济衰退十分严重，而且航空业缺乏有效监管，这推动了美国航空公司的创新改革之路。1981年5月，美国航空公司推出了一项飞行常客奖励计划。这个短期创新活动促进了顾客的忠实度，同时也改变了航空业的竞争格局。

在低迷而不确定的经济环境中，还有许多“动物精神”发挥作用的

例子。亨利·卢斯（Henry Luce）在1930年2月正式发行了超级奢侈和昂贵的（当时每年年费10美元！）《财富》杂志，这可是在1929年经济大危机爆发的短短几个月之后。这种不可思议的举动取得了轰动性的成功，并从此成为具有标志性的杂志报刊。在时代集团，卢斯的接任者于1974年3月发行了《人物》杂志，这次在大衰退时期的举动也同样取得了空前的成功。到现在为止，这本杂志在广告数量和总利润上依旧处于领先地位。

约翰逊在文章中这样说：“危机时刻是建立创新公司的最好时机，随着经济的不断复苏，新成立的公司也会逐渐在市场上占据一席之地。费里德里克·史密斯（Frederick Smith）在航空燃油价格飞涨的1973年创建了联邦快递公司；现在的房地产行业龙头老大雷麦克斯地产公司（Re/Max）成立于1973年，那时的房地产市场正处于低迷时期；比尔·盖茨（Bill Gates）和保罗·艾伦（Paul Allen）在依然处于危机时期的1975年创立了微软公司。”

我必须要说明的是，在危机时期创业一定会遇到风险、压力以及挫折。詹姆斯·苏洛维尔奇（James Surowiecki）作为《纽约客》（*New Yorker*）的专栏作家，和约翰逊一样，也归纳总结了许多企业和行业的创新者在危机时期大胆的战略决策。詹姆斯比较了珀斯特公司（Post）和凯洛格公司（Kellogg）这两家包装谷物类食品公司在面对危机时的应对措施。珀斯特公司“采取了可以预见的措施”，也就是“削减开支并减少广告费用”；而凯洛格公司却“增加双倍的开支和预算，制作了大量的广播电台类广告，而且大力推动他们的新产品——脆米花”。结果，凯洛格公司超过珀斯特公司，一举成为业内的领军人物，目前依然是行业大佬。

德州仪器公司的例子也值得一提。在经济全面衰退的1954年，德州仪器公司推出了半导体收音机。苹果公司在“9·11”恐怖袭击后

的第六个星期推出了苹果公司音乐播放器（iPod），这几乎是任何人最不看好的流行音乐可能盛行的时刻。正如之前所阐述的，苏洛维尔奇（Surowiecki）认为，衰退时期“为许多行业的挑战者创造了更多的机遇……这也就是为什么根据贝恩咨询公司的调查，在1990年到1991年的大衰退期间，大约有两倍多的企业从行业排名末端一跃而起，成为行业领军企业的原因”。无论过去还是现在，这都是事实。

既然许多事实证明，经济动荡时期是许多企业起死回生的最佳时期，那么为什么又有那么多的公司一遇到问题就迅速收编呢？约翰逊认为，其中一个重要原因就是风险的差异性。“风险差异性”这一理论是在25年前由两位商业教授提出来的。彼特·迪克逊（Peter Dickson）和约瑟夫·吉格里拉诺（Joseph Giglierano）在《市场营销》（*Journal of Marketing*）杂志上发表了一篇文章，该文章主要阐述了企业家和创业家所面临的两种最主要的风险。他们称一种风险为“破釜沉舟”，即企业可能在这个时刻做出的大胆抉择令他们彻底失败；另外一种“错失良机”，即企业并没有把握机会做出大胆的抉择，结果延误良机而彻底失败。大多数管理者更担心“破釜沉舟”而非“错失良机”的风险，所以许多企业即使是在利好的情况下，都可能持有过度谨慎和保守的态度。但是我认为，对于企业家和管理者来说，危机之中最好的解决办法是“乘风破浪”，即打破现状，努力寻找好的创新想法，在企业内部和外部寻找矛盾最少的方案，使你巧借东风，改变航向，拯救企业于危难之中。

希望大家能够根据这本书的理论、建议以及案例研究积极行动起来，不要把萧条的经济当作不思进取和放慢发展的借口。在萧条时期，任何行业的管理者都可以通过与顾客的互动、从员工那里得到的灵感和创意以及独特的战略方式从众多竞争者中脱颖而出，成为行业中的佼佼者。那些让我大开眼界的企业和开启我丰富想象力的企业都秉承了这一点，它们都采用了独特的方式来改变现状，而且把变革作为唯一的解决方案

从而创造了一个美好的明天。

正是为了这些富有创见的领导者和那些想要在危急时刻推动变革的管理者，我撰写了这本书。我坚信，将来会有越来越多的管理者认识到，保守而谨慎的管理方法（人云亦云，缺乏自信心和说服力），必然会将企业引向毁灭之路，而不可能逃避经济风暴的摧残或将此作为长治久安的生存方式。本书探讨了公司颠覆性转型的问题，可以帮助那些拥有远大抱负、力求变革的管理者打破常规、改变现状，取得绝地逢生的成功。同时，绝大多数的管理者都非常注重现实，他们也许会因为新的创意和想法而感到兴奋，但是他们也会认识到公司本身、员工甚至自身的局限性会对改革造成阻碍。基于这一点，本书提供了改革的步骤以及便于操作的技巧，这些实践性的措施可以引领你的企业走向成功之路。

---

在经济萧条时期，任何行业的管理者在困境中遇到的挑战都是，通过与客户的密切互动、从员工那里汲取灵感和创意，以及通过独特的战略技巧从众多竞争者中脱颖而出。

---

这些颠覆性的变革和实践措施适合各种不同身份的人——可以是变革专家、创业者，或者是希望实现个人成功和汇聚财富的个人。有些管理者希望通过自己的努力，在发展稳定的企业里推动变革；有些管理者负责推动一个新的项目，或者在目前企业里开启一个全新业务。所有管理者都担心自己孤军作战：他们如何应对日益加剧的压力、需求，以及如何应对推行新计划和能否收获前所未有成果的担忧。

针对这种情况，本书围绕三个截然不同的模块展开：企业转型、行业变革和自我挑战。这些都是领导者应该关注的重点，所以你可以把本书看作是三本不同类型的书的合订版。如果大型公司的改革创新是你最关心的事情，那么请阅读第一章到第三章的内容。如果你想要（在一

一个拥有多年发展历史的企业里或者在一个完全崭新的初创公司里)创建一个新部门或是成立一个新公司,那么请仔细阅读第四章到第六章(我猜绝大多数读者会从第七章“自我挑战”开始阅读)。为了效用最大化,每一章结尾我们都设计有实践操作部分。本书的最后一部分内容是一个行动指南,里面列举了十个对企业来说至关重要的问题,每一个想要获得成功的管理者及员工都要针对这十个问题进行认真思考。

本书的重点和写作方式充分体现出我写作本书的初衷,就是尽可能多地涉及各行各业的管理者,同时考虑到现实世界我们所面临的巨大压力,这本书也具有现实指导意义。我写作的最终目的是,为领导者提供富有启发的创意和利于实施的措施,结合思想和行动来帮助管理者在现实世界获得成功。这就意味着,本书的写作着眼于现实,介绍各行各业的管理者成功解决发展困境的案例,并从中汲取教训,引以为鉴,指导企业攻克难关。我虽然不能为你提供现成的答案、快速有效的解决方法或发表其他华而不实的论调,让你误以为实现变革是轻而易举的事情,但是我却能提供一套有效的理论、一系列的案例研究,以及一整套的现实问题来帮助你和你的员工在你的企业、你的行业里取得成功。

作为一名 20 世纪 80 年代的诗人、散文家、才华横溢的艺术家,萨缪尔·约翰逊(Samuel Johnson)曾经精辟地评价说,再婚代表的是“希望战胜了经验”。我希望本书能够给管理者一次深刻思考他们所在组织的机会,我所研究的这些管理者的经验可以使其他管理者引以为鉴,在他们追求颠覆性变革、采取实践性措施的过程中,能够获得更多的进步和成长。

引言：应运而生的变革创新者 001

## 第一部分 公司转型

第一章 所见之物决定你的改革方式 003

- 011 破坏性时期——变革的未来
- 018 过去只是未来的开始
- 024 让时间倒流——看尼古拉斯·海耶克如何改变世界
- 031 朱丽叶会怎么做——变革美国女童子军团

第二章 所在之地决定所见之物 037

- 045 大胆想象：国际刑警组织从谷歌公司学到了什么
- 054 学丰田，学苹果
- 064 “零重力思考家”的推动

第三章 彻底变革（I）：公司转型的五个真理 072

## 第二部分 重组你所在的行业

第四章 与众不同的沙粒 081

- 086 极限思维——拥有最有力支持的公司会取得成功



096 现在许多行业的表现犹如鸡肋，这绝不是赞扬

097 4分钟里程的终极结果

106 改头换面——丢掉正常思维，进入逆向工作

## 第五章 目标差异性——动力、灵感以及核心创新力 115

122 “我为人人，人人为我！”——拥有强烈感情的公司获胜

135 彼此憎恨的公司和客户——从愤怒到投入

142 千篇一律，毁灭之因

## 第六章 彻底变革（II）——创新者的五个法则 149

### 第三部分 自我挑战

## 第七章 管理的“不完美” 163

170 团队天才——自由比权力更重要

177 潜伏的天才——知道得越多，要学的就越多

182 低调的天才——我们并非无所不知

## 第八章 公司的隐身天才——从共享的创意到获得支持 191

198 百万美元的悬赏激励

204 独家合作

211 像社区一样的公司

## 第九章 彻底变革（III）——“谦逊+野心”型领导者的五个习惯 218

## 附录 颠覆性创新入门——每个变革者必须回答的十个问题 229

致谢 235