

BEYOND THE OBVIOUS

Killer Questions that Spark Game-Changing Innovation

创客，就是努力将点子变为金子的行动达人。

创客学

苹果公司也在偷师的创新课

〔美〕菲尔·麦肯尼 (Phil McKinney) ©著

苏西 ©译



中国出版集团
世界图书出版公司



苹果公司也在偷师的创新课

〔美〕菲尔·麦肯尼 (Phil McKinney) © 著 苏西 © 译

中国出版集团
世界图书出版公司

 世界图书出版公司

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House (中资出版社)** 授权世界图书出版广东有限公司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。

图书在版编目(CIP)数据

创客学 / (美) 麦肯尼 (McKinney, P.) 著; 苏西译. —广州:
世界图书出版广东有限公司, 2013.4

书名原文: Beyond the obvious: miller questions that spark Game-Changing innovation

ISBN 978-7-5100-5944-5

I. ①创… II. ①麦… ②苏… III. ①企业创新 IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 075942 号

版权登记号 图字: 19-2013-021

Beyond the Obvious: Killer Questions That Spark Game-Changing Innovation by Phil McKinney
Copyright ©2012 By Phil McKinney
Originally published in the United States and Canada as BEYOND THE OBVIOUS.
This translated edition published by arrangement with Hyperion through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.
Simplified Chinese edition copyright © 2013 by **Grand China Publishing House**
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.

创客学

策 划: 中资海派

执行策划: 黄 河 桂 林

责任编辑: 张立琼

责任技编: 刘上锦

特约编辑: 梁桂芳 刘雪娇 乔明邦

版式设计: 张 英 邱燕娴

封面设计: 红林设计

出版发行: 世界图书出版广东有限公司

(广州市新港西路大江冲 25 号 邮政编码: 510300)

电 话: 020-84451013

http: //www.gdst.com.cn E-mail: pub@gdst.com.cn

印 刷: 深圳市鹰达包装印刷有限公司

经 销: 各地新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 15

字 数: 140 千

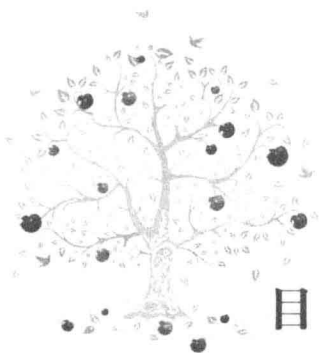
版 次: 2013 年 7 月第 1 版

印 次: 2013 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5100-5944-5 / F·0099

定 价: 48.00 元

如发现印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系退换。



目 录

前 言 跳脱庸常，绝杀式提问激发颠覆式创新 19

第 1 章 提问激发创新 这是一门技术，人人都可以熟练掌握 31

当普通摩托遍布大街小巷之际，哈雷和戴维森提出了一个深刻问题：摩托车能否从大众化产品变成定制产品？哈雷机车就此问世，并从普通工人的代步工具摇身一变，成了有钱人身份的象征。

好的提问能激发创新，小到导致产品更新换代，大到颠覆行业规则。

如何提问才能激发别人思考？ 33

从“与众不同”的“为什么”开始 34

绝杀式提问，惠普通过创新盈利的秘诀 35

第 2 章 既定假设 突破框框，点子才会喷涌而出 43

世界最大机床制造商米拉克龙花了 100 年让产品变得无懈可击，但不到 20 年就被廉价的日本产品赶出了市场。因为他们觉得客户最重视质量，而非价格。

既定假设把人们牢牢地束缚在往日经验上，导致一切停滞不前。创新，就必须跳出既定假设，敢于提出质疑。

经验可能会毁掉你的创意 44

做几个练习，让大脑细胞跳动起来 46

逃离你的舒适区 50

借助“突发事件”，触发新点子	53
颠覆性产品才是真正的利润来源	56

第3章 创新抗体 创意遭遇阻力时，如何寻求帮助 59

苹果公司创立者之一沃兹尼克在惠普工作时，研发出第一台个人电脑，但上司却认为“客户不可能接受”。后来这台电脑就成了苹果首款产品，其后续产品更是红遍全球。

企业里总不乏拒绝新想法的创新抗体，想把点子变成创新成果，就必须端掉这些障碍物。

如何充分利用反对者的意见？ 61

逐类说服，让反对者点头称是 63

勇气是创客的必备素质 69

第4章 FIRE法则 从点子到结果的最短路径 71

为了纪念千禧年，英国盲目兴建移动的大型建筑千年穹顶。可如今，这栋耗资巨大的建筑却因毫无用处而被人们讥笑为“世界上最丑的东西”。

FIRE法则是一套完整的金点子构思方案，它能助你从产品构思方向到执行、控制风险，轻松筛选出最能收获巨大成功的“金点子”。

FIRE 四步创新法 73

过关筛选，直达最佳的点子 78

如何争取管理层的支持？ 81

第5章 产品创新 你真的了解产品的客户群体吗？ 85

在 HP DreamScreen 400 风行印度之前，惠普曾兴冲冲地准备了很便宜的多功能电脑，但印度人并不领情。吃了多次闭门羹之后，惠普终于抓到问题的核心：印度客户真正需要的是什么，而不是企业认为他们需要什么？

产品最终能否被市场接受，取决于创客是否真正了解客户的需求。

如何识别客户需求的细微变化？ 89

绝杀式提问实战演练 93

第6章 产品核心价值 宁选高价值，不选低价格 117

10多年前，阿航只拥有两架飞机。如今，它已成为世界第三大航空公司，并且从未亏损过！阿航的成功之道在于了解自己的核心价值：为乘客提供最佳服务，消除飞行中的所有麻烦。

创客只有了解自家产品的核心价值，清楚其吸引客户的原因，才能最终收获成功。

如何把低成本的产品卖个高价钱？ 118

“斯普尼克时刻”提醒你，要么创新，要么没落 141

第7章 价值链 创客是从研发到营销的全能大师 147

2001年，苹果电脑还苦苦挣扎着怎样进入零售大卖场。如今，苹果产品已火遍了全球。如此转变的原因在于苹果开设了连锁店，彻底掌控了整个价值链。

改进价值链上的每一个环节，从研发、制造、营销到客户体验，其最终产品想不火都难！

为产品选取最佳上市时机 150

价值链的盲点，也是利润的薄弱点 153

原创，其实是升级版的模仿 154

模块化创新 VS 开放式创新 157

价值链重构，把产品摆到更多买家面前 179

还在按昨天的方式管理企业？ 183

第8章 头脑风暴 如何做到既高效又高产？ 185

头脑风暴是激发创意的原点。惠普、宝洁等企业常常能从中得到一些金点子，但为何现实中很多企业的头脑风暴最后总是流于形式？原因在于它们缺乏高效的计划。

惠普首席技术官提出了头脑风暴的标准计划，涵盖了方向、参与人员、具体流程，助你打造完美的头脑风暴。

会议的一个主题与六项准则 188

如何制定时间计划表？ 190

这样准备头脑风暴更高产 192

这样主持头脑风暴更高效 195

结果在于会后的跟踪与执行 201

第9章 创新路线图 用案例说明如何打造属于你的创新体系 205

美国第三大零售集团克罗格公司与美国教育部能使用一套本质上同样的创新体系。根据行业特点,将绝杀式提问进行适当修改,它将适用于所有行业。创新,只要想做,就从来都不是难事!

克罗格零成本改善客户体验 206

美国教育部的创新项目 210

如何提炼创新项目的绝杀式提问? 213

后 记 想到就要做到,执行才能得到 221

附 录 资深创客麦肯尼屡试不爽的绝杀式提问清单 227

BEYOND **THE** OBVIOUS

*KILLER QUESTIONS THAT SPARK
GAME-CHANGING INNOVATION*

PHIL MCKINNEY

HYPERION

New York

“iHappy投资者” 系列图书项目介绍

世界图书出版广东有限公司
深圳市中资海派文化传播有限公司

合力打造《世界经管学术经典文库》正式面市

《世界经管学术经典文库》从“iHappy 投资者”系列图书拉开大幕。

深圳市中资海派文化传播有限公司与约翰·威立国际出版公司(John Wiley & Sons, Inc.)旗下的 Little Book 系列展开了独家战略合作。约翰·威立出版社不仅是全球历史最悠久、最知名的学术出版商之一，更是世界第一大独立的协会出版商和第三大学术期刊出版商。

而“Little Book”经典投资系列品牌图书作为“iHappy 投资者”主打书目，不仅涵盖了“理论结合实践”的投资策略，更结合欧美投资大师的经典投资理论，突出了未来投资趋势等主题，系列书中的每本书都从不同角度解读了投资获利的奥秘，为读者及广大投资者的投资理财指引明灯。其作者大都为金融投资界享誉盛名的大师级人物，包括“成长股价值投资之父”菲利普·费雪、“指数基金之父”约翰·博格、“华尔街最知名的股票预测者之一”肯·费雪等。

该系列丛书特色鲜明，引领投资潮流，在囊括众多投资经典的同时，也包含很多全球投资新秀的最新投资理念，对国内的投资人和投资机构极具借鉴和指导意义。

中资海派已引进和已出版的该系列图书有：

先锋集团 (Vanguard Group) 创始人约翰·博格 (John Bogle) 的《投资稳赚》(*The Little Book of Common Sense Investing*)；

美国晨星公司的证券研究部主管帕特·多尔西 (Pat Dorsey) 所著的《巴菲特的护城河》(*The Little Book That Builds Wealth*)；

价值投资之父本杰明·格雷厄姆真传弟子克里斯托弗·布朗 (Christopher Browne) 所著的《价值投资》(*The Little Book of Value Investing*)；

自 1980 年以来一直从事金融分析和投资通信编辑的路易斯·纳维里尔 (Louis Navellier) 的畅销书《怎样选择成长股》(*The Little Book That Makes You Rich*) 等。

中资海派已引进和即将出版的该系列图书有：

The Little Book of Value Investing by Christopher Browne

The Little Book That Makes You Rich by Louis Navellier

The Little Book That Builds Wealth by Pat Dorsey

The Little Book That Saves Your Assets by David M. Darst

The Little Book of Main Street Money by Jonathan Clements

The Little Book of Safe Money by Jason Zweig

The Little Book of Behavioral Investing by James Montier

The Little Book of Big Dividends by Charles B. Carlson

The Little Book of Bulletproof Investing by Ben Stein and Phil DeMuth

The Little Book of Commodity Investing by John R. Stephenson

The Little Book of Currency Trading by Kathy Lien

The Little Book of Stock Market Profits by Mitch Zacks

The Little Book of Big Profits from Small Stocks by Hilary Kramer

The Little Book of Trading by Michael W. Covel
The Little Book of Alternative Investments by Ben Stein and Phil DeMuth
The Little Book of Emerging Markets by Mark Mobius
The Little Book of Hedge Funds by Anthony Scaramucci
The Little Book of the Shrinking Dollar by Addison Wiggin
The Little Book of Bull's Eye Investing by John Mauldin
The Little Book of Market Myths by Ken Fisher and Lara Hoffmans
The Little Book That Still Beats the Market by Joel Greenblatt
The Little Book of Bull Moves by Peter D. Schiff
The Little Book of Economics by Greg Ip
The Little Book of Sideways Markets by Vitaliy N. Katsenelson
The Little Book of Valuation by Aswath Damodaran

为了适应市场发展要求，中资海派成立了“iHappy 投资者”系列图书编审委员会，诚邀国内相关领域的权威、专业人士，拨冗推荐该系列图书，并在编辑加工图书的过程中提出宝贵意见。

第一批加入“iHappy 投资者”系列图书编审委员会的成员有：

英大证券研究所所长 李大霄
巴菲特长期价值投资策略研究者和传播者 刘建位
《经济观察报》主编 刘 坚
《中国证券报》金牛基金周刊副主编 杨 光
《黑化》、《财富创始记》作者，财经作家 范卫锋
《新金融观察》报副主编、《新领军者》杂志主编 刘宏伟
“Fortune & You，财富智慧你的魅力与幸福”课程创办者 毛丹平
《理财》杂志社 社长兼总编 解鹏里
银河证券首席策略分析师 孙建波
《第一财经日报》资深编辑 艾经纬

创客学

苹果公司也在偷师的创新课

[美] 菲尔·麦肯尼 (Phil McKinney) © 著 苏 西 © 译

 中国出版集团
 世界图书出版公司

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House (中资出版社)** 授权世界图书出版广东有限公司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。

图书在版编目 (CIP) 数据

创客学 / (美) 麦肯尼 (McKinney, P.) 著; 苏西译. —广州:
世界图书出版广东有限公司, 2013.4

书名原文: Beyond the obvious: miller questions that spark Game-Changing innovation

ISBN 978-7-5100-5944-5

I. ①创… II. ①麦… ②苏… III. ①企业创新 IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 075942 号

版权登记号 图字: 19-2013-021

Beyond the Obvious: Killer Questions That Spark Game-Changing Innovation by Phil McKinney
Copyright ©2012 By Phil McKinney
Originally published in the United States and Canada as BEYOND THE OBVIOUS.
This translated edition published by arrangement with Hyperion through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.
Simplified Chinese edition copyright © 2013 by **Grand China Publishing House**
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.

创客学

策 划: 中资海派

执行策划: 黄 河 桂 林

责任编辑: 张立琼

责任技编: 刘上锦

特约编辑: 梁桂芳 刘雪娇 乔明邦

版式设计: 张 英 邱燕娴

封面设计: 红林设计

出版发行: 世界图书出版广东有限公司

(广州市新港西路大江冲 25 号 邮政编码: 510300)

电 话: 020-84451013

http: //www.gdst.com.cn E-mail: pub@gdst.com.cn

印 刷: 深圳市鹰达包装印刷有限公司

经 销: 各地新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 15

字 数: 140 千

版 次: 2013 年 7 月第 1 版

印 次: 2013 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5100-5944-5 / F·0099

定 价: 48.00 元

如发现印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系退换。

致中国读者信

For my Chinese Readers —

I Am honored that you have
GIVEN ME THIS OPPORTUNITY TO
SHARE THESE INNOVATION SKILLS
WITH YOU.

I SEND A PERSONAL GREETING TO
MY FRIENDS AND ASSOCIATES IN
YOUR INNOVATIVE AND CREATIVE
NATION.

PLEASE STAY IN TOUCH.

WITH GREAT RESPECT.

Phil MK

给我亲爱的中国读者朋友们：

非常荣幸能够跟你们分享我这些创新技巧。中国是个充满革新精神和创意的国家，我向这个国度中所有的朋友与伙伴们致以问候！

让我们随时保持联系吧！

你的朋友：菲尔·麦肯尼

献 词

献给我的双亲，比尔和阿琳·麦肯尼，
感谢你们教给我成功的法则：
既然这件事情值得做，那就把它做好。
真希望你们能看到这一切。

权威推荐

刘如江 商业模式专家 《焕新公司的力量》作者

也许国人不会相信，只要找对路径，创新其实并不难，可以通过一整套行之有效的方法论来予以保证，问对问题又是颠覆式创新的逻辑起点。菲尔·麦肯尼的新作告诉我们，创新的确有章可循，那就是要精准把握趋势，注重细节差异，并进行全程动态管理。

彼得·古伯 《纽约时报》畅销书榜首 《会讲才会赢》作者

一本新颖又实用的商业书！菲尔·麦肯尼这个打破常规、另辟蹊径的方法能帮你驾驭创新的力量，周一上班时的感觉从此大不一样！

杰弗里·摩尔 《跨越鸿沟》与《摆脱过去》作者

人是习惯的动物，打破俗套、跳出常规总是很难的，无论对个人还是团队都是如此。菲尔·麦肯尼是创新界的专家，他提出的绝杀问题和一针见血的案例让我们清清楚楚地看到良机；如果没有这些方法和思考，我们肯定看不见这些机会。

塞吉·查希尔 苹果公司前全球首席营销官

产品创新是塑造伟大品牌的先决条件。而菲尔的绝杀问题是产品创新的先决条件。