

微创新的力量

[美] 戴维·罗伯逊 (David Robertson) ◎著

[美] 肯特·莱恩巴克 (Kent Lineback) ◎著

孙 碳◎译

实现低风险、高收益的第三种创新法



The Power of Little Ideas



A Low-Risk, High-Reward

Approach to Innovation



微创新的力量

[美]戴维·罗伯逊 (David Robertson) 著
[美]肯特·莱恩巴克 (Kent Lineback) 著

孙碚 译



The Power of Little Ideas

A Low-Risk, High-Reward

图书在版编目 (CIP) 数据

微创新的力量 / (美) 戴维·罗伯逊, (美) 肯特·莱恩巴克著; 孙碳译. -- 北京: 中信出版社, 2019.1

书名原文: The Power of Little Ideas: A Low-Risk, High-Reward Approach to Innovation

ISBN 978-7-5086-9546-4

I. ①微… II. ①戴… ②肯… ③孙… III. ①企业创新—研究 IV. ① F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 224757 号

The Power of Little Ideas: A Low-Risk, High-Reward Approach to Innovation

Original work copyright © 2017 David C. Robertson

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

All Rights Reserved.

本书仅限中国大陆地区发行销售

微创新的力量

著 者: [美] 戴维·罗伯逊 [美] 肯特·莱恩巴克

译 者: 孙 碳

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 7.25 字 数: 186 千字

版 次: 2019 年 1 月第 1 版

印 次: 2019 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2018-7504

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-9546-4

定 价: 52.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

从另一个视角看创新

我之所以写这本书，至少有部分原因要归于我在几年前从某个人身上学到的经验——他叫斯蒂芬，是我家的油漆工。斯蒂芬和他的同事们出色地完成了我的多位邻居的房屋粉刷工作，因此我雇用了他的团队。他没有令我失望，他的工作极其出色，以后我也会将他推荐给任何有需要的人。他不但粉刷了房屋，还帮助我和妻子决定了选择什么颜色的油漆，修理了排水沟，并对房屋进行了许多小修补。此外，雇用斯蒂芬团队还让我明白了关于创新的一些事，这为我撰写本书提供了又一个原因。

斯蒂芬把他的工程预算交给我时，告诉我他想使用宣伟油漆。他的理由是宣伟油漆品质出色，并且该公司提供的服务也让他更倾向于选择宣伟这个品牌。他告诉我，他和宣伟公司的合作多么顺利，本地的宣伟门店距离有多近，销售人员将如何帮助我们选择颜色等。如果他的油漆和存货用光了，那么，门店还会为他提供免费的当日送达服务。

我迅速在地图上搜索了一下宣伟，结果令我大吃一惊。我家位于费城市郊，在距我家 5 分钟的车程内，就有 5 家宣伟油漆店（如果把一家专卖汽车油漆的门店也计算在内的话，那么，门店总数是 6 家）。在同样的半径内，星巴克咖啡店只有 3 家。

为了搞清楚为什么斯蒂芬喜欢这家公司，我拜访了我所在的社区内的宣伟门店，并约见了和斯蒂芬合作的宣伟销售代表汤姆。除了具备多家门店和高品质的油漆之外，汤姆和宣伟公司的其他员工还能够在整个工作流程中为斯蒂芬提供帮助。通常，汤姆会前往施工现场，帮助斯蒂芬制定预算。他会帮助斯蒂芬为工作的每个阶段制订精确的计划，帮助斯蒂芬预估在每个工作阶段需要多少人工和材料。汤姆还会检查斯蒂芬的计划书，确保里面包含所有必需的材料和工具，并按需提供数量准确的材料。汤姆每天都会在门店开业的前一小时开始工作，因为他的客户——油漆承包商通常在这个时间开工。

在施工过程中，汤姆允许斯蒂芬根据实际需要调整油漆用量。比如，如果斯蒂芬购买的底漆有 50% 没有用完，那么，他可以按未开封底漆的全额退款，并且宣伟公司将相应调整工程所需的面漆数量，防止产生浪费和增加额外的成本（底漆通常可以退货，但由于面漆的颜色是定制的，通常无法退货）。汤姆会检查每天的订单，如果发现有任何遗漏都会建议斯蒂芬补充。在工程的尾声，汤姆会帮助斯蒂芬为下一次工程编写预算（任何一位业主都知道，总会有下一次工程的）。

我环视着宣伟门店，看到了意料之中的油漆颜色展示板和营销手册。在门店入口处摆着一份建议书，书中提议请一名颜色顾问

前往我家，帮我选择油漆颜色。墙上挂着油漆工使用的一整套刷子、工具和其他小东西。在我等待汤姆的这段时间，一位销售人员向我展示了一个设备，它能够帮助油漆工在进门后轻松包裹鞋底。销售人员还告诉我，有一种工具能够自动把泥灰涂到石膏板贴缝带上，这样可以减少材料用量，降低人工成本。汤姆说，他每年都会去参加展会，学习使用油漆方面的新设备，掌握新技术和新产品的知识。他说，公司的承包项目制对斯蒂芬这样的油漆工有更大的好处，因为随着业务量的增加，他们能获得更高的产品折扣率。

对于自己公司生产的高质量的油漆，宣伟公司引以为傲。我之前装修房子时，并没有使用宣伟油漆，因为我觉得我上一次选用的油漆更好。实际上，我所信任的消费者评分杂志推荐了一款评分略高于宣伟的油漆，但价格只有宣伟的一半。斯蒂芬解释说，在油漆工程中，油漆本身的成本只占总成本的 15%，如果我希望使用另一款油漆，那么，整个工程的报价会更高。

宣伟公司销售的并不是油漆，它是针对斯蒂芬这样的需要油漆的小型公司销售系列服务。它用完整的端到端（end-to-end）服务，为这些小企业提供支持，并且在这一过程中做得相当出色。与 2010 年相比，宣伟公司 2015 年的销售收入增长了 46%，利润增长了 128%。宣伟公司持续地对其核心产品进行创新——包括一款杀菌油漆，它能够杀死葡萄球菌和大肠杆菌这样的普通细菌。该公司还在其他方面进行了创新，包括提供给油漆承包商的服务，以及在商店中销售的附加产品。

这种创新的方法并不能准确地被划入我们在商业读物中所看到的普通分类中。宣伟公司并没有颠覆油漆产业；它也没有寻找蓝海

(即未知的市场空间),或是采用精益创业的举措。该公司并没有革新房屋粉刷的未来,也没有简单地改进其核心油漆产品,它创新的方法是独特的。

在我的上一本书《乐高:创新者的世界》(*Brick by Brick*)中,我讲述了乐高公司(LEGO)如何在2003年采用类似的创新方法,从濒临破产的境地到重新实现业绩增长的故事。和宣伟公司的成功一样,乐高公司的业绩恢复和增长并非源于生产更好的核心产品,也不是源于重新发明产业未来的举措。事实上,乐高公司曾经尝试过这两个策略,但都失败了。这个玩具制造商的成功战略,是重新回归公司的核心产品——装在盒子中的积木,它们理解消费者希望从积木中获得什么,并围绕盒子进行创新。这一创新方法既不是对已有产品的渐进性创新,也不是对那些产品的革命性颠覆,我们把它叫作“第三种创新法”(Third Way),目前还没有人在文献中定义或探讨这一概念。这本书的目的,就是定义并解释这一方法。

当乐高公司精通了这一方法后,公司业绩快速从低谷走出,并实现了可观的增长。乐高公司在2016年初公布了年报,该公司在过去8年的年均销售收入增长率为21%,利润的增长率达到了令人印象深刻的36%。乐高积木的专利早在20世纪80年代就过期了,其激进的竞争对手生产出可与乐高产品兼容的积木,但售价比乐高的价格低很多,考虑到这两种情况,乐高公司的增长速度非常令人震惊。

在我让自己深入乐高的世界,并完成《乐高》这本书后,我在许多其他地方都观察到了同样的方法。这个方法不仅对宣伟公司有效,它也推动了CarMax公司、佳得乐(Gatorade)、联合服务汽

车协会、维多利亚的秘密等公司的增长。苹果公司的业绩扭转始于1997年史蒂夫·乔布斯重回苹果公司，其中经历了和乐高公司极为类似的过程。这些企业的战略似乎在沿袭同一个模式——尝试“第三种创新法”，并采取了一系列的步骤。

本书的目的是想向读者展示，如何学习并采用为乐高和其他公司带来巨大成功的方法，以及如何避免在乐高公司业绩扭转案例中曾出现的危机。采用乐高公司战略的其他公司都遵循了一系列决策，而这样的流程就是本书的重点。本书列举了你应该遵循的步骤，以及你决定采用该方法时，将会面临的挑战。

作为一档每周播出的广播节目和同步播客“创新导航”（www.innonavi.com）的主持人，我尝试阅读已出版的所有关于创新的书籍。令人惊讶的是，很少有书是为既有市场中实践创新的人而写的。绝大多数公司的绝大多数员工的工作重点都是提升已有产品对于已有消费者的吸引力，但是聚焦在这种创新类型的图书数量却少得可怜。创新大师们通常会告诉人们，要采用全新设计的方法进行创新，从零起步，创造出极度伟大的产品。对于公司来说，这可能是一条好的建议，但是这对产品经理或业务单元负责人却很难起到帮助作用，因为他们的工作需要他们将已有的产品变得更完善。

任何人，如果他的工作是展现一个重要产品的最大价值，那么，这本书就是为他而写的。需要将已有产品交付给已有消费者的人，所负责的是一项难度很高的工作——他们受到了很大的限制，并且也承受着巨大的压力。本书的核心目的之一，就是定义一种独特且强有力的创新法，帮助创新者应对随之而来的挑战。如果你处在这样的职位上，你的工作是在竞争激烈的市场中保持已有产品的

新鲜度和相关性，那么，本书就是为你而写的。

而对于那些开发新品类，或者将已有产品推广进入新市场的人们，这本书也同样适用。探索这样的新战线是一项巨大的挑战，我们希望这些创新者能够找到使新产品获得成功的有效方法。

前 言 从另一个视角看创新

第 1 章 第三种创新法的巨大力量

如何扭转销售乾坤? 005

诺和诺德如何改善客户体验? 013

CarMax 公司如何称霸二手车市场? 017

第三种创新法的关键特征 023

第三种创新法是一种新方法吗? 024

第 2 章 第三种创新法大师：乐高与苹果

乐高如何跳出积木，进行创新? 038

苹果公司如何崛起，创造奇迹? 044

苹果和乐高的经验 056

第 3 章 四步决策法的秘密

为什么汽车王国公司败给了 CarMax 公司? 067

何为四步决策? 071

导致决策困难的原因是什么? 075

如何实现四步决策? 085

第4章 决策1：找到关键产品

选择关键产品 093

打磨关键产品，创造成功 100

决策1面临的挑战 103

第5章 决策2：制定商业承诺

GoPro 相机的亮点 108

近看“承诺” 113

宝洁公司重新研究为帮宝适制定的承诺 115

让承诺更加令人信服 117

第一步：完整绘制消费者环境图 120

第二步：寻找改进机会 127

第三步：选择要实现的承诺 131

承诺的威力 133

第6章 决策3：选择创新方案

Valve 公司的成功之道是什么？ 140

构建关于补充性创新的创意组合 143

减少候选补充性创新的数量 146

通过实验决定实现哪些创新 154

让决策3发挥作用：管理人员的新角色 159

实践中的决策3：乐高幻影忍者的诞生 162

第7章 决策4：落实创新实践

健力士打造的爱尔兰酒馆 167

问题：基于已有的创新流程打造第三种创新法 172

新方法，新领导 175

实施第三种创新法 187

第8章 迪士尼公司的创新沉浮史

华特·迪士尼的故事 194

从动画片到长篇动画电影 196

迪士尼的补充性创新 198

迪士尼和第三种创新法 202

得到的经验 214

后 记 217

致 谢 219

第1章 第三种创新法的巨大力量

2008年，当耐克公司高管莎拉·罗博·奥哈根同意出任佳得乐的领导人时，她以为自己只是接手了一个略显疲态的知名品牌。但是，当她7月份来到位于芝加哥的佳得乐总部时，她才发现事实并非如此：她接手的是一个苦苦挣扎于明显的衰退中的品牌。

20世纪60年代，佳得乐开创了运动饮料这个细分市场。但是到了2007年，它的销量止步不前。实际上，在莎拉到任前的52个星期里，佳得乐产品的销售额下降了10%。而此品牌的主要竞争对手动乐（Powerade）的产品定价更便宜，同期销量增长了13%。她所接手的佳得乐产品和市场营销团队，当时已经开始紧张地重新设计佳得乐的标识和包装。

如果你是莎拉，你会采取哪些举措？显然，创新是关键。但是，如何创新才能使品牌重新焕发活力，并能推动销量再次增长呢？

最常见的答案就是“更多”：为更多的消费者研发更多的新产品，为已有产品增加更多的特性和机能，以及增加更多的销售渠道或者进入更多的国家拓展市场。这通常是重新提升销量的首选策略，也是最简单的策略。但莎拉并不走运，因为佳得乐已经尝试过这一策略。7年前，也就是2001年，在被百事公司收购之后，佳得乐增加了多种口味的饮料，还推出了低热量版本，并且将产品投放到百事公

司庞大的销售网络中。当时，佳得乐产品的销量一飞冲天。

但是“更多”这一策略有其瓶颈。拓展销售渠道和增加新产品的做法，会迅速使销售额达到利润递减阈值。而继续增加渠道或产品种类，产生的边际收入将会下降，但边际成本却保持不变，从而使利润下降。如果步子迈得太大，那么，新产品将出现亏损，并且最终将没有新的渠道可以投放产品。对于佳得乐而言，2007年就是它遇到这一瓶颈的时间。

这时，佳得乐团队还有哪些选择呢？新版本的产品、新的销售渠道等持续性和渐进性的创新举措都已经用尽。^①

关于创新的传统认知会把佳得乐团队指向一个不同的方向。传统观点认为，持续性创新和渐进性创新唯一的、真正的替代方案就是大动作。世界上每年都会涌现大量的文章和书籍，累积起来的总量更是数不胜数，它们都在介绍如何实现革命性的、激进的变革：寻找“蓝海”，开发新的“颠覆性”产品或商业模式，把产品变成令人印象深刻的体验，或者像精益创业公司那样运转。

当然，这些方法的支持者会迅速指出，这些方法都是各不相同的。但是，除了这些差异以外，它们都有相同的基本特征。所有这些方法都承诺能让企业利润高速增长，并且所有的方法都认为，叠加更多同样的方法并不会降低它的效果。这些方法都告诉我

① 持续性创新，是计划维持或保存产品的销量或市场份额的方法。因此，“持续性”是指创新的目的。理论上，持续性创新可大可小，但通常它们都是对产品的微小改进。渐进性创新，是指对产品的微小改变或优化。“渐进性”是指创新的范围或力度。创新可以既是持续性的，又是渐进性的，并且事实上也通常是二者并存的。但严格来说，这两个概念并不是完全等同的。

们，看看那些改变了世界的激进创新的象征——取代了胶卷的数码相机，取代了出租车的优步（Uber），取代了报纸的在线新闻，取代了酒店的爱彼迎（Airbnb），以及取代了其他一切的亚马逊网站（Amazon）。

但是，对于我们在本书中想要介绍的内容而言，所有这些方法共同的关键特征是另一点：当现有的组织采用这些方法时，通常会导致组织从本质上重新思考其开展的业务。这些方法通常都需要组织进行高风险的巨额投入，这里所说的投入不仅是指资金，还包括时间、精力和战略聚焦。同时，因为这些方法通常都会将组织带入新技术、新产品、新市场和新流程等全新领域，它们所带来的全部后果通常很难预见。通常，失败是常态，并且失败需要组织承担巨大的代价。根据一份系统的评估结果估计，颠覆性创新的失败概率为60%~75%。而与之相对，渐进性优化的失败概率为25%~40%。

基于这类方法所具有的相似性，我们把这些形式的创新统称为“激进性”。不论这些创新对外呈现怎样的形式，对于已经在市场中的企业而言，它们都是颠覆性的。所有这些方法都基于同样的基本假设：要想在当前竞争激烈的全球市场环境中取得成功，企业必须采取对业务实施根本性改变的措施，来应对竞争威胁。如果企业不这么做，其他竞争者就会替你颠覆你的业务。^①

① 克里斯坦森和他的同事们对“颠覆”有非常具体的定义，其含义比本书中所使用的意思要窄得多。出于本书的目的，我们将使用“颠覆性”更加广为接受的定义，即对于其所在行业是全新的，并且对其所在市场有重大影响创新。

这种思维方式是非此即彼、二分式的，即如果渐进性创新没有用，那么企业就要做出一些激进性的改变。这种思维方式的后果，就是许多企业在面对刚刚出现的威胁时的反应是：“我们必须做一些新的事情，重大的、革命性的事情。”于是，企业实施重大举措，促使员工（或收费高昂的咨询顾问）打破思维定式，信马由缰地思考。于是，诞生了一些重大创意，随后企业实施新的举措并建立专职团队。但是，这样做的成功率很低。为那些企业带来成功并延续成功的之前的流程、系统、培训和价值观已经根深蒂固，现在却阻碍了它们在激进的变革下取得成功。如果这些企业足够幸运，那么，在一切尘埃落定之后，它们只是损失了一些金钱和时间。最坏的情况是颠覆性创新给企业带来了剧烈的变化，产生了无法完全抹去的意料之外的后果。不论哪种情形，都损害了更加重大的新创意带来的好处。

回到 2008 年，这种方法会把莎拉·罗博·奥哈根和她所在的佳得乐团队带向何处呢？如果更多、更好的佳得乐产品结合更广泛的渠道都不够有效，那么激进性创新是他们的唯一选择吗？是使销量重新回到增长轨道的唯一路径吗？

不，答案是否定的。事实上，他们选择了另一条不同的路，并创造了 21 世纪一次伟大的品牌业绩扭转。本书将讲述一些商业领袖和企业拒绝接受如今二分式思维模式的案例，佳得乐团队就是其中之一。一段时间以来，持续性创新和激进性创新都无法解释一些企业的成功故事，这一事实已经很明显。比如，在史蒂夫·乔布斯 1997 年回归之后的苹果公司，过去被错误地作为颠覆性创新的典范。我们将介绍佳得乐、苹果、乐高、维多利亚的秘密、健力士、诺和诺德和 CarMax 公司的故事，所有这些企业的经验都解释了第

三种创新法的存在——这是一个通常比激进性变革风险更低、成本更低，但在许多情况下同样有效的方法。

莎拉和她的团队正是使用这第三种创新法，使得佳得乐重焕生机。（二分式思维模式认为创新只有两个选项：渐进性创新或颠覆性创新。）为方便起见，我们在本书中将把这一选项称为“第三种创新法”，简单直接地表明它不受二分式思维模式的束缚。另一个选项，的确存在。

如何扭转销售乾坤？

佳得乐并不是一种普通的软饮料。20世纪60年代，它由佛罗里达大学的科学家研制出来，该校的橄榄球运动员在佛罗里达烈日暴晒下进行比赛时，都把它当作水分补充剂。之后，它迅速成为各地运动员的最爱。1983年，美国国家橄榄球联盟指定佳得乐为其官方运动饮料。

百事公司在2001年收购了佳得乐，并且增加了大量新口味和其他产品，还通过百事的销售渠道，把它作为面向大众饮料消费者的软饮进行推广。这一方法在几年内使佳得乐的销量激增；到了2007年，在美国80亿美元规模的运动饮料市场中，佳得乐的占有率达到80%。但是当经济增速放缓后，佳得乐的销量增长消失了。当2008年经济危机到来时，即莎拉加入佳得乐3个月之后，销量急转直下。

莎拉实施的第一个举措，是帮助她的团队重新设计了标识和包