

手机需要一本使用手册，而茶杯则不需要……
和技术创新者的兴奋期待相比，
用户对技术的畏惧更加让人印象深刻！

创新的迷失

THE CHANGE FUNCTION

新技术狂想的湮灭与幸存者的希望

WHY SOME TECHNOLOGIES TAKE OFF AND
OTHERS CRASH AND BURN

© [美] 皮普·科伯恩 (Pip Coburn) 著 © 贺丽琴 译



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

创新的迷失

The Change Function

皮普·科伯恩 (Pip Coburn) 著

贺丽琴 译



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

创新的迷失：新技术狂想的湮灭和幸存者的希望 /
(美) 科伯恩 (Coburn, P.) 著；贺丽琴译. —北京：北京
师范大学出版社，2007.4

ISBN 978-7-303-08463-0

I. 创… II. ①科…②贺… III. 企业管理—研究 IV.
F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 032133 号

The Change Function

Copyright© Pip Coburn, 2006

All rights reserved.

Simplified Chinese Translation Copyright ©2007 by Beijing Normal University Press

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group
(USA) Inc.

简体中文版由企鹅集团旗下 Portfolio 公司授权北京师范大学出版社出版发行

出版发行：北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码：100875

出版人：赖德胜

印刷：北京新丰印刷厂

经销：全国新华书店

开本：170mm × 240mm

印张：14

字数：160 千字

版次：2007 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定价：32.00 元

责任编辑：袁博 黄维益 江燕 责任印制：董本刚

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话：010-58800697

本书如印装质量问题，请与出版社联系调换

出版部电话：010-62117193



为什么有些新科技在市场上大获成功，而另一些却一败涂地？这个问题关系到每年数十亿美元的开发和创新的支出，关系到众多的投资者、创业者、经理人和工程师，当然也包括我们，与这些发明创造息息相关的大众消费者，到底是生活便利更多还是技术的困惑更多？

曾任瑞银华宝的科技战略分析专家，现任科伯恩投资公司总裁的皮普解答了这个问题的关键所在，那就是，只有当维持现状所承受的痛苦大于转换到新技术上带来的痛苦时，这项新技术才有可能被大众接受。皮普运用众多生动的案例和深入精辟的分析，向每一位读者验证了这一点。

对于技术创新者来说，想找到准确的方向，这本书不得不读！



THE CHANGE
SOME WHY FUNCTION:
TECHNOLOGIES TAKE OFF
CRASH AND OTHERS
BURN WHY CRA
FUNCTION
TECHNOLOGIES
OTHERS

作者简介

皮普·科伯恩 (Pip Coburn)

曾任瑞银集团华宝 (UBS Warburg) 科技战略分析专家, 瑞银投资委员会成员。现任科伯恩投资公司总裁。

皮普毕业于沃顿商学院, 获MBA学位, 在瑞银工作期间, 与全球120余名科技和电信分析师组成的团队一起, 跟踪全球的科技动态。作为《快速公司》《财富》等媒体的撰稿人, 他的文风别致, 充满独到见解。

商业创新系列丛书

流程创新·《创新》

理念创新·《创新的力量》

技术创新·《创新的迷失》

思维创新·《全新思维》

需求创新·《微利时代的成长》

.....



京师锐文
RIVER BOOKS

阅读商业智慧 品味精彩生活
www.rbooks.com.cn

封面设计



润和佳艺

目录

CONTENTS

导言 /1

“变革不是必需的，生存也不是强制的。”

第一章 硅谷，我们出问题了 /3

“科技是一件奇怪的事。它一只手给你带来巨大的好处，另一只手却持刀插中你的背心。”

“手机需要一本使用手册，而茶杯则不需要。”

第二章 技术的变革 /21

“仍深藏于萌芽状态的风险，比发芽的风险更痛苦。”

“没有变革不带来创伤的。”

第三章 改变，科技产业准备好了吗？ /33

“花了大众 30 年左右时间在日常生活中接纳新的信息科技。在 15 世纪，花相同长的时间将活字印刷应用于书籍。上世纪 20 年代发明的电视，到 50 年代中期，才开始把我们绑定在沙发上。”

第四章 科技为什么会失败 /47

“盖茨与艾伦创建微软时，肩负着公开声明的使命，让‘每个家庭每张桌上的电脑都用上我们微软的软件’。尽管在那时显得可笑，但这就是他们的理想。”

“盖茨可能最终被证明是正确的，但是，两年过去了，平板电脑销量仍不尽如人意。”

第五章 另外四个失败案例 /93

“简而言之，阿尔发芯片有光明的前景。尽管它现在只有百分之一的主流市场份额。全世界处理器开始转向64位环境时，我觉得阿尔发芯片仍属领先者。尽管许多人觉其过于昂贵，我仍相信，当市场回过神来，其21264在商业上会大获成功，速度更快，价格大幅下降。”

第六章 未来的赢家：平板显示器 /103

“新技术HDTV，即高清电视，最近被美国联邦通信委员会顾问小组描绘成‘几乎是空前的经济机会’。”

“高清DVD是当前科技一种高贵的极致。在三到四年里，它能卖出大量的光碟。但是2009年及以后，蓝光才是真正能满足存储量需求的技术。”

第七章 另外三个未来的赢家 /117

“我们对移动电子邮件的展望，远不止在机场用黑莓数字手机而已。而且这种期望已经超过了使用其他通讯设施的高层管理者和出差的销售人员。我们相信移动电邮将来会全面渗透到工作的各个方面，每个人都能从中获益，如同今天手机释放出巨大的生产力一样。”

第八章 未来的失败者：无线射频技术 /129

“回收将是一个漫长的过程。许多试过或用过这技术的调查者估计，需要两到三年时间，才看到在RFID（无线射频技术）技术上投资的回报。事实上，五分之一的人说，他们并不确信能看到什么回报。”

第九章 另外三个未来失败者 /145

“每个人都一直在等候伟大的综合产品浮出水面，然而对于用个人电脑来替代电视的方案，人们还没有作好相应准备。”

“事实是，WiMax已被吹得天花乱坠。”

第十章 现实中的变化方程式 /155

“巨大的销售压力让他们在消费者的不满意中来表达自己。”

第十一章 十组问题 /171

“洞穴定律第一条：当你已身陷洞穴时，停止挖洞。”

“创造者无从知道他们的革新会给用户附加怎样的新成本。”

第十二章 怎么办？ /195

“首先他们忽视你，然后嘲笑你，再后来反对你，最后你胜利了。”

导 言

在我早期职业生涯中，一位曾经的上司埃德·柏特纳（Ed Petner）要求我，把想买的每支股票的投资案例挤进一张纸能容纳的空间里。今天，我做得有过之而无不及，因为除了完成上述任务，我还传达了他的思想。在本书中，我将阐述当今科技产业中存在的两个关键问题作为目标。

问题 1：高科技商业化失败率之高臭名昭著。

一些看似伟大的新技术，商业化失败率之高却令人头痛。

这个失败率与绝大多数普通人——我称他们为外行——对高科技持有的反感与怀疑心态密切相关。自从人类能利用科技提供的所有帮助以来，这种反感与怀疑心态一直是个妨碍。

问题 2：科技发明者认为他们是主导，但在事实上，用户才是主导。

科技产业按一种固有的“发明者为导向”的假设而运行。

这种假设是指：假如有人创造一项新的突破性技术，使成本锐减，市场自然会浮现。即所谓“有好产品，用户自会上门”。

这种思想本身就是主要问题。采用新技术需要改变用户的习惯。只有当用户认为保持现状比采用新的措施更难受时，他们才愿意改变习惯。这就是本书所讨论的症结：变化方程式。

我相信，用户永远是主导。技术提供方是必要的，却不是商业成

创新的迷失

THE CHANGE FUNCTION.

WHY SOME TECHNOLOGIES TAKE OFF AND
OTHERS CRASH AND BURN

002

功的充分条件。那些把产品调整到“以用户为导向”的公司，将比那些墨守“供应方为导向”的公司拥有更高的成功率。

本书的目标是，通过回顾过去失败的案例，来理解市场。同时，通过这面透镜，聚焦于一些将来可能成功或失败的例子，检验其相应的公司文化。但我将在最后讲述的八个步骤绝非轻而易举，要知道，变革的确来之不易。

“变革不是必需的，生存也不是强制的。”

——W·爱德华·德明 (W.Edwards Deming)

好了，我已经说得太多。

第一章

硅谷，我们出问题了

“没有什么比引入一个新秩序更困难。因为对于创新者来说，在旧环境中做得好的人是敌人；那些在新秩序中可能如鱼得水的人，却是冷淡的抗拒者。”

——马基亚维利 (Niccolo Machiavelli), 《君王论》(*The Prince*)

我们已经听说过“有好产品，用户自会上门”的说法。好，过去的6年，至少在科技产业，昂贵的代价证明了它令人震惊的错误。所幸，我们找到一条可以弥补的途径：以用户为导向，而不是以供应方为中心。事实上，这就是本书所有的内容。

几年前的一次恍然大悟中，我逐渐了解这一点：每次，科技公司的管理层在我面前，尝试说服我将顾客的钱投资给他们时，往往只着眼于他们自己。交谈的内容不过是对自己发明创造的东西一厢情愿的憧憬。在这些科技公司看来，伴随着价格下降，买家会足够聪明地识别出他们的产品有多么优越。那种良好的自我感觉，让人佩服，然而关于这些聪明的科技工作者及其创造的奇妙魔法，用户的视角被严重

的忽视了。

科技公司的另一种策略是：寻找目标用户，瞄准他们的需要。显而易见的是，用户决定着自己的钱怎么花。科技人员可能是魔术师，但是用户拥有支票本。

你觉得有什么问题吗？

所以，新产品的用户一直是决定性的因素？

是的。

所以，科技创造者比用户更重要，只是我们长久以来的一种错觉？

是的。

这与大卫·莫契拉 (David Moschella) 的《顾客驱动 IT》(Customer-Driven IT) 中说的是同一回事吗？

有一些相似。

他说顾客占主导地位……

是的。

您说顾客总是占主导地位？

是的。

您说卖方常被误导相信他们自己占主导地位？

是的。

上世纪90年代，我们易被迷惑，倾向于生产者中心论……

是的。

要知道，个人电脑与手机为代表的大规模科技浪潮席卷全球，难道不是其中的成功导致了我们的错觉？

是的，虽然我更倾向于“被主流接纳”的说法。

现在，当科技方面的开支增速放缓，互联网泡沫破灭，纳斯达克指数下跌近80%的时候，这个系统已经处于危机当中。

的确如此。

因为以供方为中心的导向，对科技公司和科技产品都不再有用了吗？

对。

前英特尔首席执行官安迪·葛洛夫（Andy Grove）认为，保证成功的最可靠方法，是集中精力研发能带来巨变的突破性技术，或以十倍速的变革剧烈地改变现状，就像昨天那样，就像上世纪90年代那样。是这样吗？

是的，难道不是吗？

没人会过多在意摩尔定律（Gordon Moore's Law）的重要性，科技产品的价格会持续下降，使越来越多的普通人也能买得起那些好的科技产品？

对。

所以，除了创造一些语焉不详的愚蠢概念，没人清楚到底该怎么做？

嗯……

所以，他们泛泛而谈，数字家庭，按需定制，网格计算……

嗯……

许多公司仍坚持生产一些失败的产品……

嗯……

危机为寻找一条新路提供了机会……

是的。

真正思考一下，用户是个新概念，尽管业界中人无不声称自己实施用户中心论已达数年……

是该好好想一下。

科技产业认为采用新技术或运用变革不是件难事。

对，他们的确这么认为。

安迪·葛洛夫的十倍速巨变法则和摩尔的成本下降法则，使越来越多的普通人能负担得起那些伟大的突破性科技成果。

是的。

你和我们的朋友马基亚维利认为变化是件难事……

不只我们两个人，还有很多——很多其他人。

关于比较潜在的用户需求或危机，您有什么建议吗？

保持前进。

采纳可能的解决方法带来的预期痛苦，优先于损失任何钱财。这是一架精确的天平，一边是当前的不便，另一边是预计可能带来的痛苦。

看变化是否会发生。

简而言之，是这样的。

● 绵长的痛苦

“我们进步很快，每年都可看到变化——却没人叫它进步。人们叫它变化。人们与其说是渴望变革，不如说是支持自己对抗这种变化。”

——斯图兰特·布兰特 (Stewart Brand)，《*The Clock of the Long Now*》

自1999年至2005年，作为瑞银(UBS)的全球科技战略家，我领导一个小组完成近300份报告，大部分以《全球科技速览》(*The Weekly Global Tech Journey*)为名发表。该刊旨在对科技及相关投资做出最佳的综合分析。在科伯恩(Coburn)风险投资中，也有一本类似的刊物，叫《路标》(*Waypoints*)。而我们真正的目标是尽可能地学

习“变革”本身。

上世纪60年代，对我思想成型影响极大的埃尔登·梅耶（Eldon Mayer）去拜访著名的投资大师本杰明·格雷汉姆（Benjamin Graham）。埃尔登问他是否反对自己寻找变化的方案。与之相对应的是，关于以价值作为关键指标，寻找有前景的股票，格雷汉姆已经洋洋洒洒写下了数本巨著。

格雷汉姆首先做了一个假定，某个公司的内在价值在某一时点上是固定的，需要做的只是，观察该公司的股价是高于还是低于其价值。格雷汉姆声名远播，就是因阐述了这个简单的逻辑。格雷汉姆告诉埃尔登，变化投资仍被视为价值投资。尽管格雷汉姆在任何特定时刻都在寻找价值与股价的差异，埃尔登却着力寻找公司发展全程中一些重大转折带来的价值变化。如果埃尔登能比别人更快更清楚地鉴别出这些变化，就能在别人之前洞察新价值，并漂亮地大赚一笔。

伴随着公司一些根本性的变化，实体的内在价值也会变化，

虽然华尔街需要数年时间真正地兑现它。

带着大师的祝福，埃尔登扎进了投资领域，甚至在低迷的20世纪70年代，也取得了丰硕成果。直到90年代初，我也走上他的道路，加入他的林奇和迈耶投资公司。我以前研究过变化，但是现在我要以研究变化为职业。这简直像天堂里的美差。我将关于变化的思考与科技结合起来，而后者是投资领域中最热门最快速的部分。这是科技投资大师约翰·莱文森（John Levinson）领导下的团队工作的一部分。科技不仅是寻找变化，而且是适宜找钱的领域——它的商业模型和收入可预测性最小，市场不稳定性却最大。

这不是件易事。幸运的是，我们在屡次经历一天内股价缩水10%~30%后，进行了深刻的反思。尽管重创与科技投资常常相伴，我从中挺过来的能力却与日俱增。我不再失眠，不再在公众面前高谈阔论。我内心平和，变化和科技投资带来的机会自然浮现。

然而，这些都不是我写作本书的原因。2004年6月，我坐在门前摇椅上，敲打着笔记本电脑，写本书时，我们在《全球科技速览》探求这个烦扰我们的问题已达数年：

谁带来了科技变化？

更准确地说：

在这个世界上，什么因素决定了新科技能否得到采用？

我们的目标：在投资哲学中找到一种具有普适性的理论。我们将聚焦于变化中的可识别的模式，或不变的模式，最终在其中理出一条清晰的脉络。

● “问题？什么问题？”

“不论那些天赋超群的人如何努力，许多制造新产品的尝试，最终都失败了。六成新产品在上市前就夭折了。在得见天日的四成产品中，百分之四十无利可图，从市场上撤下。总计起来，在产品开发上百分之七十五的投资在商业上以失败告终。”

——克莱顿·克里斯坦森 (Clayton Christensen)，《困境与出路》
(*The Innovator's Solution*)

在以上引文中，这位研究企业内变革的大师克莱顿·克里斯坦