

THE WAYS TO NEW
颠覆式创新
企业实现突破的15种方式

「法」让·马贺·杜瑞 (Jean-Marie Dru) 著

熊祥 译

15 Paths to

Disruptive

Innovation



THE WAYS TO NEW
颠覆式创新

企业实现突破的15种方式

【法】让·马贺·杜瑞◎著 熊祥◎译
15 Paths to Disruptive Innovation

图书在版编目 (CIP) 数据

颠覆式创新 / (法) 让·马贺·杜瑞著; 熊祥译. --

北京: 中信出版社, 2016.10

书名原文: The Ways to New: 15 Paths to

Disruptive Innovation

ISBN 978-7-5086-6406-4

I. ①颠… II. ①让… ②熊… III. ①创新管理

IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 149194 号

The Ways to New: 15 Paths to Disruptive Innovation by Jean-Marie Dru

Copyright © 2015 by TBWA Worldwide

ISBN: 9781119167976

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

颠覆式创新

著 者: [法] 让·马贺·杜瑞

译 者: 熊 祥

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

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)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 7 字 数: 106 千字

版 次: 2016 年 10 月第 1 版

印 次: 2016 年 10 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2016-5375

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-6406-4

定 价: 45.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

序言 | THE WAYS TO NEW

15 Paths to Disruptive Innovation

时下有一句我无法理解的话：“持平就是上升。”设想一下，你给自己定了个目标：一个赛季所有比赛都维持平局。这种想法多么令人沮丧。

幸运的是，由于上天的眷顾，我身边的人都是梦想家、创造家和创新者。其中一位就是让-马贺·杜瑞。作为创新领域的领军人物，他擅长原创性思维，为工商界提供了“颠覆”的理论和实践经验。

无论现在还是未来，总有人发现，成长并非易事。通过渐进方式是无法取得佳绩的。让-马贺对此解释道，“我们必须进行真正的创新”。在本书中，让-马贺定义并详细讲解了一系列能够引导企业通过创新实现大变革的方法。

我们生活在一个高度依赖创新的世界。当习近

平主席被问到什么是影响中国长远未来的关键因素时，他回答说：“创新、创新、再创新”。创新对企业、产业和国家间竞争越来越具有决定性的影响力。在这样的背景下，为了提高成功率，采取一切可行的方法就变得至关重要。

25年来，“颠覆”精神一直是本公司的核心理念，正因如此，你在本书中找不到发现和产生创新的万能钥匙。神奇魔法是不存在的。“颠覆”的成功秘诀在于重复和最优化，以及尽可能多地鼓舞你的信心、激发你的灵感。

通过深入探讨今天一些最激动人心的成功案例，你可以找到鼓励他人改变创新观念的新方法。

以上即为本书的主题。享受阅读的乐趣吧。

特洛伊·鲁哈宁 (Troy Ruhanen)

TBWA/Worldwide 总裁兼首席执行官

引言 | THE WAYS TO NEW

15 Paths to Disruptive Innovation

为什么营销应该推动创新

曾经有段时间，营销主管常常在企业等级体系中占据主导地位。这种关系看似永远不会改变。原因非常简单：营销的作用就是推动企业财富增长。这是一种有机增长，是最适当的生长方式。它才是真正重要的。收购也许具有战略意义，但最终发挥重要作用的还是现有业务的增长。

作为一项专业技能，营销在 20 世纪最后 20 年经历了一段令人陶醉的时光。此后，它就陷入了低谷。它的重要性在下降，人们越来越感到厌倦，甚至到了这样的程度：仅仅几年前，营销主管的平均任期勉强才到两年。这种情况显然不合理。

在管理顾问斯潘塞·斯图尔特（Spencer Stuart）

看来，情况已经有所改善。但是，许多首席执行官仍然不完全信任他们的首席营销官，这导致了后者更加难以开展工作。即使他们的工作是帮助公司制定整体战略，也无法改变这种局面。

如此一来，在营销的重要性——它的确至关重要——与人们对它的态度之间，出现了一条鸿沟。这种情况是不健康的。彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中用非常平实的语言论述了这个问题：“因为企业的目标是创造顾客，企业只有两个基本职能：营销和创新。营销和创新产生结果，其余皆为成本。”¹

他让我们知道了营销有多么重要。我想补充一下：营销和创新这两个领域应该被视为密不可分的，二者相互促进，属于同一枚硬币的两面。

“颠覆”方法进一步强化了营销和创新的联系。“颠覆”在二者之间架起了一座桥梁。一方面，它有助于提高品牌一致性和品牌价值；另一方面，它给营销团队提供了一项工具，让他们明白了创新是自己工作不可或缺的一部分。这本书关注的是我们的方法中一个特殊的方面：“颠覆”品牌如何帮助营销部门推动创新。

第一部分列出了颠覆方法的基本原则。第二部分是本书的核心，该部分论述了15种创新方法。任何企业，无论规模大小和所处行业，都可以运用这些方法让自己的创新方式焕然一新。最后一部分将从整体角度重新思考“颠覆”，并向读者展示颠覆式品牌建设法如何在未来发挥更大的作用。

（如果您只是对颠覆式创新的案例感兴趣，请跳至第四章。）

目录 THE WAYS TO NEW
15 Paths to Disruptive Innovation

序言 // IX

引言 为什么营销应该推动创新 // XI

第一部分 颠覆与创新

01 颠覆与创新：说得多，做得少

为什么还要提创新？ // 003

颠覆的本质 // 005

02 颠覆式创新的方法

创新求变，创新求新，创新求伴 // 008

不拘一格求创新 // 009

03 帮想象力装上引擎

设立颠覆日 // 013

如果……会怎样 // 015

第二部分 颠覆式的创新方法

04 众包：开放式颠覆

小米：边设计边制造 // 025

乐高：与“粉丝”共同创造 // 027

宝洁：打开大门 // 028

05 结构性颠覆

日产：致力于横向协同 // 034

美国国防部高级研究计划局：有限时间规则 // 035

公司实验室的创新使命 // 036

赛富时：创新催化剂 // 039

创客、创客实验室和精益管理 // 041

06 基于资产型颠覆

亚马逊：基础设施是核心资产 // 048

迪士尼、杜邦和苹果：关注历史资产的价值 // 049

法国邮政：做别人没有做过的事 // 051

07 逆向式颠覆

节俭之道：事半功倍 // 055

拉法基：逆向创新的顽强生命力 // 058

巴黎欧莱雅：重心正在转移 // 059

08 可持续性驱动型颠覆

Toms：给予创造收入 // 065

飞利浦：LED灯的发明 // 067

麦当劳：为当地尽一份责 // 068

超级U体系：让每个人都获利 // 071

09 复兴式颠覆

苹果：手机屏革命 // 074

罗斯嘉德工作室：智能公路 // 075

新描绘器：重回 19 世纪 // 077

10 数据驱动型颠覆

气象公司：全球数据最丰富的系统 // 080

亚马逊：关联订单系统 // 082

比利时联合银行：机会发现工具 // 083

11 基于使用习惯的颠覆

海尔：从打破常规到创新 // 088

M-Pesa：手机里的银行 // 089

Wibbitz：文本转换成视频 // 090

博柏利：老牌奢侈品的数字战略 // 091

12 价格引导型颠覆

Logan 汽车：分解报价的艺术 // 096

Spotify：免费增值模式 // 097

ZipDial：免费产品和服务也能赚钱 // 098

13 附加服务型颠覆

Darty：客户服务 3.0 // 104

Medissimo：智能药盒 // 105

安联保险：颠覆保险业 // 106

14 合作关系引导型颠覆

当 Sixt 租车遇上宝马 // 110

出人意料的“联姻” // 111

Quirky+GE=“聪明的”家用产品 // 113

15 品牌引导型颠覆

特易购：积少成多 // 119

万豪国际：旅·获精彩 // 120

Zappos：幸福管理 // 121

米其林：绝不妥协 // 123

16 卓见驱动型颠覆

巴黎欧莱雅：美容品行业的真正玩家 // 128

大卖场：乱中有序 // 130

网飞：比客户自己还了解他们自己 // 132

法国国营铁路公司：意见悖论 // 133

17 商业模式颠覆

苹果：iTunes 带来的生态系统 // 139

特斯拉：储存阳光 // 141

阿里巴巴：庞大的生态系统 // 143

空中食宿：没有陌生人的世界 // 145

18 预期驱动型颠覆

未来日本 // 150

发明明天 // 151

第三部分 颠覆式品牌建设

19 颠覆式战略

想象一个愿景 // 162

今天的愿景是明天的惯例 // 165
去创造颠覆 // 167

20 实时颠覆

开放式短会 // 170
实时吸引计划 // 172
法铁实况 // 174

结 语 // 177

如果……会怎样 // 181

附 录 // 187

致 谢 // 197

注 释 // 199

THE WAYS TO NEW

15 Paths to Disruptive Innovation

第一部分 颠覆与创新

01

颠覆与创新：说得多，做得少

为什么还要提创新？

长期以来，报纸和商业书刊一直聚焦于数字革命、创业现象、纳米技术和生物技术的兴起，以及诸如医疗保健等领域的科学突破。创新似乎无处不在。但是，真相已经被少数真正的创新型 enterprises 所掩盖了。人们把它们与行业内其他公司混为一谈，后者也被戴上美丽的光环。然而真相是，许多企业，特别是那些数字革命发生之前创建的企业，将被证明无法足够快速地进行创新。

问题出在执行上。研发指南常常显得太过因循守旧。它们制约机会，而不是展现机会。许多公司被一成不变的管理体系、计划表和内部流程所绑架。要了解这一点，只需看看它们多么缺乏

有机增长。

宝洁公司前首席执行官 A. G. 雷富礼列出了过去数十年该公司实施的所有创新举措，并仔细区分了渐进式创新和颠覆式创新。¹ 后者占少数，但产生的利润多于前者。渐进式创新仍然必不可少，因为它们带来持续的新收入来源。但那还不够，远远不够。它们不能保证企业长期的成功。只有颠覆式创新才能让企业经受住时间的考验。

从历史上看，宝洁公司是世界范围内最具创新力的企业之一，但它最近几年也只是开展了两次真正颠覆式的创新：速易洁和纺必适。其他公司情况又如何呢？博斯公司² (Booz & Company) 2011 年的一份报告指出，有两个行业在研发方面投入最大，分别是汽车和医疗保健，但在这两个行业，几乎没有值得夸赞的颠覆式创新（除了电动汽车）。药品行业正在努力创新。快速消费品公司将因为缺乏创新产品而业绩下滑。至于高科技企业，情况明显不同。它们最新的创新之举总是占据媒体头条。它们将永久改变工商业。但是，这些企业在工业和商业活动中仅占 20%。仅靠它们，还无法弥补工商界在整体上的创新缺失。

每年，世界各地注册的专利有数百万之多，其中一部分在成千上万的科学论文中得到阐述。但是，真正成为产品进入市场的发明所占比例非常低，根据官方数据来源，这个比例不超过 5%。而且我们似乎无力提高成功率。因此，解决这个问题的办法不是尝试提高百分比，而是增加样品规模，即增大分母。换句话说，

我们需要大大提高观念（ideas）的基数。

要做到这一点，我们必须发现新的激励源。我们需要勇敢地打开新的大门，分享不同的实验和经历。我们还必须汇聚多方智慧，鼓励大家说出自己的直观感受。大量的碰撞必然产生人们意想不到的思维方式。这正是颠覆的实质。

正如弗朗斯·约翰逊（Frans Johansson）在《美第奇效应》（*The Medici Effect*）中所说，“大量的观念孵化出大量的新观念”。³

颠覆的本质

“颠覆”一词如今已是陈词滥调。20年前，我们用它定义了一种方法论。后来工商界借用了这个词，并且逐渐改变了其含义。今天，人们谈到“颠覆”，指的是初创企业通过采用新技术来提供价格更低的产品。的确，数字时代的新秀们常常有能力将市场搅个天翻地覆，给已有的企业带来严重威胁。

不过，我并不赞同对颠覆的上述定义。它太局限了，我更喜欢原来的定义。颠覆不只是用来说明某个特定行业内的初创企业如何横扫千军，它涉及各类企业，含义更加宽泛，本书使用的就是这一定义。对我们来说，颠覆品牌体现了一种特殊的三步法：惯例，愿景，颠覆。

我们的第一步始终是质疑现有的惯例、思维和行为方式，这些都建立在先入之见和根深蒂固的习惯的基础之上。接下来，我