

[美] 斯考特·D. 安东尼

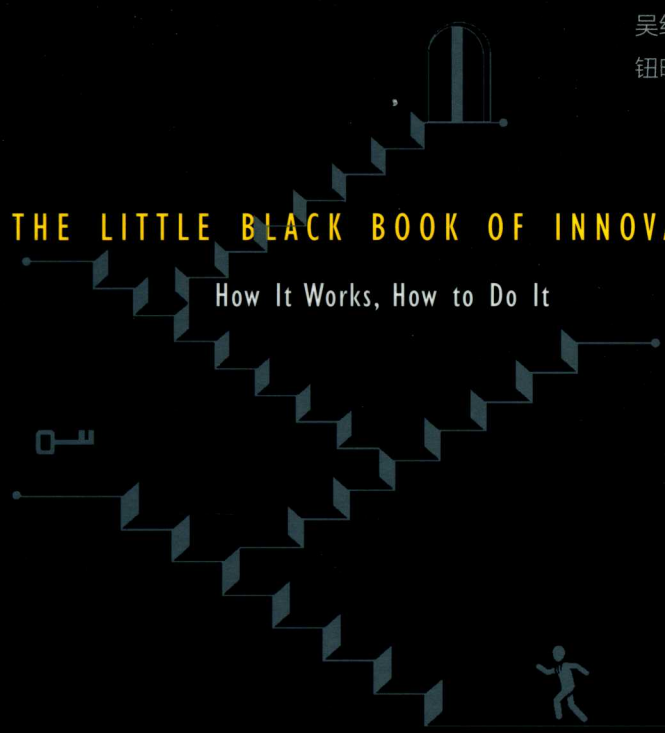
(Scott D. Anthony) 著

吴红敏 译

钮晓鸣 校

THE LITTLE BLACK BOOK OF INNOVATION

How It Works, How to Do It



28天学**创新**

袖珍黑皮书

哈佛商业评论出版社原版全文引进

上海大学出版社

[美] 斯科特·D. 安东尼

(Scott D. Anthony) 著

吴红敏 译

钮晓鸣 校

THE LITTLE BLACK BOOK OF INNOVATION

How It Works, How to Do It



28天学创新

袖珍黑皮书

哈佛商业评论出版社原版全文引进

上海大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

28 天学创新:袖珍黑皮书/(美)斯科特·D. 安东尼(Scott D. Anthony)著;吴红敏译. —上海:上海大学出版社,2017. 1

(上海产业技术研究院战略咨询丛书)

ISBN 978-7-5671-2552-0

I. ①2… II. ①斯… ②吴… III. ①企业管理—研究
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 287200 号

上海市版权局著作权合同登记图字:09-2016-513 号

The Little Black Book of Innovation: How It Works, How to Do It
by Scott D. Anthony

Original work copyright © 2012 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

ISBN 978-1-4221-7172-1

The “masters of innovation” line drawings,
in Chapter 2, are by Alexander Rothman.

All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise), without the prior permission of the publisher. Requests for permission should be directed to permissions @ hbsp. harvard. edu, or mailed to Permissions, Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way, Boston, Massachusetts 02163.

版权引进 刘 岚

责任编辑 刘 岚

封面设计 柯国富

技术编辑 章 斐

28 天学创新:袖珍黑皮书

[美] 斯科特·D. 安东尼(Scott D. Anthony) 著

吴红敏 译

钮晓鸣 校

上海大学出版社出版发行

(上海市上大路 99 号 邮政编码 200444)

(<http://www.press.shu.edu.cn> 发行热线 021-66135112)

出版人:戴骏豪

*

南京展望文化发展有限公司排版

上海华教印务有限公司印刷 各地新华书店经销

开本 850×1168 1/32 印张 8.75 字数 180 千

2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5671-2552-0/F·161 定价:35.00 元

前 言

2010年中,我做了个试验。试验对象就是我在创见公司(Innosight)的同事们。这是一家以创新为专长并提供专业服务的公司。我告诉他们,试验的目的是了解他们会向自己的同事推荐哪些关于创新的书籍。我拿出10本书询问了他们的意见。这10本书我称为“创见加农炮”,这个比喻也许不十分恰当,其中有5本是创见公司创办者之一的克莱顿·克里斯坦森(Clayton Christensen)撰写的,2本是创见公司董事会成员理查德·佛斯特(Richard Foster)撰写的,另外3本是创见公司的管理团队撰写。我对每本书都做了一张调查问卷,让受访者回答他们是否研读了整本书,或读了大半部分,或大概浏览了一下,还是根本就没读过。

其中有3本之所以引起我的关注,是因为书中大多数内容与我们的员工最相关——《创新者的解答》(*The Innovator's Solution*,这本书是创见公司几乎所有业务的理论基础)、《创新者的成长指南》(*The Innovator's Guide to Growth*,按步骤解释我们如何做好工作的一本手册),以及《捕捉空白点》(*Seizing the White Space*,那时候是创见团队最新的著作)。但我的调查结果显示,在那些每天的工作就是建议客户如何进行创新与增长的专业顾问中,只有一半的人读过这3本书

或是其中的大部分。(亲爱的客户,你们不用焦虑!我们公司的实习模型与专业培训计划能够确保我们的顾问们都提供一流的服务!)这个试验结果也不算非同寻常。有一个出版商就曾告诉我,她的调查数据显示,所出售的商业类书籍中有90%在读者买回家以后就被束之高阁了。

这就是我要写这本书的原因。创新日益影响着我们所有人。数十年的研究与实战经验能将创新指引向成功之路。我的目标就是做这样的引导工作,通过分享我过去10年中收集积累的铁事,让广大读者更容易理解创新并进行创新。我希望这本关于创新的袖珍黑皮书每天都能为读者提供参考,帮助他们进行一些改变,从而获得商业的成功或者实现个人生活的美满。我目睹过这些方法是如何帮助一些大企业、企业家以及我的朋友与家人的,我希望这本书也同样会助你一臂之力。

目 录

1 引言 我的创新之旅

11 第1部分 奠定基础

13 第1章 创新的必备知识

31 第2章 创新大师

53 第3章 创新的拉什莫尔山

64 第4章 创新的7种致命伤

75 第2部分 28天创新课程

77 第1周 发现机遇

113 第2周 为创新点子绘制蓝图

149 第3周 评估测试创新点子

186 第4周 往前推进

223 结论 创新者誓言

229 附录 拓展阅读

235 注释

249 索引

265 致谢

268 作者简介

引言

我的创新之旅

我的个人创新之旅为这本《28 天学创新：袖珍黑皮书》奠定了基础。那次旅程是于 2000 年 10 月 20 日星期五，在一架航班上郑重开启的。我没有照片留念，也没有写下详细的日记，但是这个特别的时刻很巧合地能与一个重要活动联系在一起，那就是 2000 年 10 月 21 日，珍珠酱(Pearl Jam)乐队在菲尼克斯市的沙漠天空馆举行的演唱会。^①

在我的随身行李里装着一本哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森所著的《创新者的窘境》(*The Innovator's Dilemma*)。在哈佛商学院学习的第二年里，我第一次参加了克里斯坦森的实验性课程——建立一个持续成功发展的企业。^②

① 我不得不做了一个小调研确认了一下，那场音乐会其实发生在星期六。谢谢 setlist.fm 网站！我从这个网站上了解到，我去听的这一场演唱会上珍珠酱乐队难得现场演唱了《The La's》专辑收录的歌曲“永恒的旋律”（珍珠酱乐队总共 10 次现场演唱了这首歌，这是其中 1 次）。互联网的无用信息却使我写作的经历变得更愉悦。在这里向阅读这些脚注的读者们问好。你会发现这里的脚注并不是学术性的引经据典，而都是一些附加说明或是个人评语。除非在脚注中另加介绍，本书中讨论内容之来源及参考文献都列在附录与注释中。

② 那一年有两个班设置了“建立一个持续成功发展的企业”(BSSE)这门课，每班 80 人，都由克里斯坦森授课。到了 2009—2010 学年，有 7 个班，每班 100 人，由克里斯坦森和 3 位受人尊敬的前高管组成的 4 人团队授课。换言之，2010 级哈佛商学院 880 名学生中有超过 75% 的人上了 BSSE 这门课。而我可以说是创新文献里所称的“尝鲜者”。

第一天的课程就十分有趣。克里斯坦森缓慢走进教室，他那 6.8 英尺的身躯要耸肩低头才刚好穿过那道门。尽管他身材高大，说话语气却很柔缓。他说那段时期最令他激动的事情要数观看公爵队的比赛了，因为他的大儿子正在公爵队担任中卫，他的大儿子比他还高 1 英寸。^① 然后他做了一件在 2000 年的哈佛商学院显得挺落伍的事情——他竟然花了整整 60 分钟，利用装在天花板上的投影仪和幕布，用做报告的形式阐述了他的研究与核心理念。这与大多数以互动和讨论案例的形式上课的哈佛商学院课程相差甚远。有些人觉得索然无味，开始走神。而我却前倾着身体，听得津津有味，觉得克里斯坦森的课丝丝入扣、引人入胜。

星期五，在那架飞往菲尼克斯的航班上，我读着《创新者的窘境》一书。要说那次飞行改变了我的生活似乎有点俗套，但是我这么说也是有道理的啊。我对于克里斯坦森的研究和他的观念越发充满激情。在哈佛商学院的最后一个学期，我为克里斯坦森做了一个独立研究项目，毕业后加入了他的研究团队并主管一部分研究活动，与他合著了一本书，并在 2003 年加入了他与合作伙伴于 2000 年创立的专业服务公司——创见公司。

我觉得克里斯坦森的研究总是令人振奋。我以前持有的

^① 公爵队后来赢得了 2000—2001 NCAA 冠军，克里斯坦森的儿子麦特在常规赛季中平均每场比赛上场 8.4 分钟、得 2.6 分、1.3 个篮板球。麦特后来跟我们共事了几年，然后去了哈佛商学院，创立了一家叫玫瑰园的公司，利用他父亲的研究做证券投资。

观点——相信跟很多读者一样——就是创新与增长是随机发生的。现在有人利用多种多样的案例研究与学术研究证明了与之相反的论点。克里斯坦森向我们展示了可以支配成功与失败的一些模式。也就是说,如果努力学习并运用这些模式,人们就可以提高他们的能力,从而通过创新获得成功。我不久之后就发现有一小群学者与实践家正共同努力将创新建设成一门可被预测的学科,克里斯坦森便是其中之一(第2章会详细介绍这个群体的几位成员)。

将可预测性引入创新的概念立即让我产生了共鸣,说实话,我当时也说不上为什么,但后来终于搞清楚了原因。原来早在1995年,我就遇到过自己的创新者窘境,就已有了理解创新这门学科的需求。

我早期的创新经历

到现在我已经专注于创新有10多年了。在过去的10多年里,我做过研究者、作家、大企业或小公司的战略顾问,在美国和亚洲都经商办企业,同时还是初创企业的投资人。但我的创新经历其实比这些经历都要早;创新实际上从我出生开始便围绕着我。我懂事后就知道,我的祖父(在本书第1章里你们会进一步了解他)早在20世纪60年代就创建过一个极富创新精神的商业模式。20世纪80年代后期,我的母亲开创了一种叫中继网络(RelayNet)的业务,这可以说是互联网的初期形式。如果在另一个宇宙,她会成为美国在线

(America Online)的创始人史蒂夫·凯斯(Steve Case),把中继网络以数十亿美元的价格卖给时代华纳(Time Warner)(不幸的是,在这个宇宙,她只是把所有权免费转移到了另一块公告牌上)。我母亲还曾在 20 世纪 90 年代早期出售过一个出版计划。她的想法是出版一套“启动与运行丛书”(Up and Running),从简单的语言开始,一步一步地教读者学习使用电脑。当时的出版商认为这样的书卖不掉。可后来“傻瓜系列”计算机图书售出了几千万本……还好我母亲找到了另一件事情去倾注她的精力与热情——她养了好多拉布拉多冠军犬,总算让我们的家人获得了心理平衡。

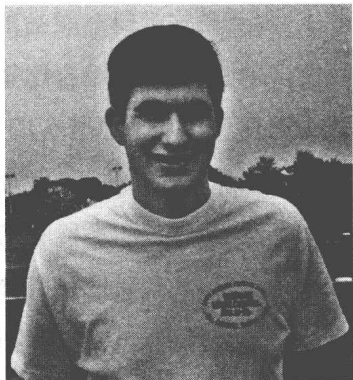
在我的成长历程中,我们家永远是新技术的尝鲜者。我记得用雅达利 2600 游戏机玩“外星人入侵”,用 Commodore 64 玩“全球微联赛”,用 Apple II 苹果电脑玩“一对一:乔丹对伯德”,还有用任天堂玩 Tecmo 棒球游戏。^① 我青少年时期在中继网络上也十分活跃,甚至编写过一个应用程序,竟然有个可怜人付了 25 美元来注册。^②

现在进入我的大学时期,定格在我的创新者窘境那一幕。

① 花点时间说说安东尼家族。任天堂是我用自己赚的钱买的第一个东西(不包括父母给的生活费)。我的收入来源吗?是修整草坪。我得到第一份修整草坪的工作(12 岁时),要感谢学校按字母顺序排列的通讯录。有人打电话给我,问我是不是修整草坪的。我问父母我能做吗?他们说当然可以。他们提供了主要设备(割草机),我也不用上缴我的收入。几个星期以后,我就玩上了“玛丽兄弟”。

② 这个应用在当时被称为“论坛门户”。它可以让用户进入美国国家橄榄球联盟比赛竞猜池,看谁能正确猜中每周比赛的结果。如果我没记错,免费版是完全随机的;订阅版是可以让用户进入真实的比赛日程进行竞猜的。我已经不记得我是否去兑现了那唯一的一张订阅支票。

白天,我是一个主修经济学的学生,我很认真地学习。晚上,作为一名事件报道的记者,我活跃在达特茅斯大学每周出版5期的报纸《达特茅斯日报》(*The Dartmouth*)的编辑室里。说实话,我加入这家报社是因为我来达特茅斯上学的时候对自己承诺过,我一定要



1995年,作者在《达特茅斯日报》工作,于休息时间拍摄

参加一个严肃的课外活动。尽管我很乐意来到达特茅斯大学,但我的本科入学申请被哈佛大学和斯坦福大学拒绝了,我还是感觉很受伤。^①对我来说,我遭到拒绝的原因很明显,那就是我高中时期最重要的校外活动就是作为(当时还年轻的)约翰·麦登(John Madden)粉丝俱乐部的创始人来组织一些活动。^②

1992年的秋天,我无意间逛进了位于罗宾逊大厅的报社办公室,我立即被深深地吸引住了。几年后,当我开始从事管理咨询工作时,我很快就发现从事新闻和咨询工作有很多共

① 我在斯坦福大学的申请全军覆灭——不管是商学院还是管理教育专业(它声称没有咨询专业)。我现在的想法就是哈佛大学和斯坦福大学的商学院暗中串通好了来确保它们的高产出(接受招收通知的学生所占比例),他们约定哈佛大学招收的是有着偶数社会保险账号的学生。我还怀疑月球登陆是否真的发生过。我是认真的。

② 可悲的是这并不是个笑话。有些读者可能并不是美式足球的爱好者,所以不知道麦登在20世纪70年代是奥克兰袭击者队的教练,1979—2008年是一位广受尊敬的电视播音员。他还授权一个流行的艺电电子游戏系列用他的名字。

同点,那就是你都得在很短的时间内去解决一个问题。你尽可能多地收集数据,综合这些数据,然后用一个简单易懂的形式去展现。我几乎把所有的空闲时间都花在这份报纸上了,最后终于升职做了主管,负责报社的编辑部。

其实,我在校的那段时期,一场技术革命开始萌动。1995年8月9日,网景通信公司(Netscape)首次公开上市,这实际上标志着互联网经济时代的开端。达特茅斯大学校园就算在那个时代也称得上是相当网络化的——每个学生需要配备电脑,几乎所有的校园通信都通过一个简单却无处不在的叫做BlitzMail的电子邮件程序完成。由于我是一个喜欢鼓捣小发明的人(我修过网站设计课程,然后设计了一个我幻想的垒球队网站),我们报社的社长即我的终身好友贾斯汀·斯坦门(Justin Steinman)让我为报纸的网络化运营制订一份战略计划。

回头再看1995年我胡诌的那篇阐述了所谓战略的报告,我真是深感不安。报告一开始分析了为什么我们是最晚开始办网络报纸的常春藤联盟高校报社之一。我掰出的原因让自己都不敢再看下去:“我们的人员相对较少,网络建设也不是我们优先考虑要做的事情之一。”贾斯汀看完了整篇报告,并指出我们应该每周才更新一次网络内容,因为“《达特茅斯日报》能通过读者的订阅赚到不菲的收入”。

贾斯汀的评语是什么意思?网络新闻更新太快可能会威胁我们报社商业模式的核心。事实上,我们报社每年25万美元的收入中有大约2/3来自读者的订阅费。当我们首次触及

互联网时,我们的第一反应是害怕。我们害怕把报纸的内容免费上传到网站后会发生什么,我们也不知道如何收取费用。正是害怕让我们行动迟缓。

当然,我们还是克服了害怕的情绪。毕竟,我们只是一帮大学生,不必担心达不到行业分析者的预期,或是需要在董事会上为我们的10年发展方案辩护。那么我们的决定是什么?我们有没有把这件事情当作一个机遇,去挣脱把我们禁锢在新罕布什尔州汉诺威乡村的枷锁?我们是否说过“太酷了!这正是一个重塑自己的机会,尝试去做非同寻常的事情”呢?不幸的是,我们没这样说过。

我在1995年的报告中说:“浏览互联网的人们如果看到我们的网站会说,‘哇,我想要订《达特茅斯日报》’。”

我们本应该做一件很酷且无与伦比的事情,最终却把这项技术削足适履,勉强塞进了老套的业务中。我和自己所在的《达特茅斯日报》团队曾经有一个利用互联网重塑我们业务的机会,然而我们把它完全搞砸了。机遇就在那儿,而我们错过了它。

限制创新的代价

在过去10年中,我逐渐认识到我们是属于一个大俱乐部的,可以称之为创新崇拜者俱乐部。它的成员都曾经有机会创新成功,创造出令人激动的新事物与商业模式,并将它发展成富有活力和赢利丰厚的企业,然而失败了。我的母亲就是

这个俱乐部的成员。克里斯坦森的研究表明,风光一时的企业,如数字设备公司(Digital Equipment Corporation)、西尔斯·罗伯克百货公司(Sears, Roebuck and Co.)、索尼(Sony)、百视达(Blockbuster)、通用汽车公司(GM)等的首席执行官们,也属于这个俱乐部。那些意识到自己的个人生活应当有所改变并为之不懈奋斗的人们亦属于该俱乐部。

我们都希望自己隶属于另一个俱乐部,可以称之为创新精英俱乐部。不论是因为幸运还是技能,似乎少数优选者才能掌控创新。在我们这个时代,偶像级别的创新者当然要属苹果公司的史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)了。我从没有见过他本人,所以无法给出关于他的特别的洞见。他总是被描述成一位富有创造力的天才,能看到别人无法看到的事物,然后通过坚强的意志力,集结资源去实现他所期望的愿景。如果把具备乔布斯的天赋看作成为创新者的唯一希望,我们就命中注定要失败了,我们将永远都不可能越过那条拦在创新精英俱乐部门口的绒绳了。

那条绒绳有着非常重要的意义,它拉动着整个世界经济的发展。创业家们感到他们必须割出公司的一大笔钱给风投,才能获取一点儿成功的希望。企业则花费数十亿美元的广告费,去销售那些消费者们并不真正需要的产品。而在绝望中寻求增长的公司只能拼命收购,尽管研究已经清楚地表明,大手笔的收购通常是会减少价值的。

大企业有能力,而且也经常做出一些令人叹服之举。但

这些企业所做的也只是蜻蜓点水。它们的人员天赋、实验室技术,以及它们在全球的能力都没得到充分发挥,这些都因为害怕与误解而受到限制。本可以重塑市场并产生巨大价值的诸多绝佳业务只停留在 PPT 文件里,没有机会启动。当然,对于个人来说,想要改变,也需要付出巨大的精力,所以很多人知道他们需要改变,但就是做不到。

《28 天学创新：袖珍黑皮书》概览

你不必非得成为史蒂夫·乔布斯才能获取创新的成功。过去 10 多年与企业家、创业者、政府领袖打交道的经验使我确信,每个人、每家公司都有惊人的创新能量,只有少数发挥了他们全部的潜力。而创新是能够由更多的人来掌握的。

好消息是,借用 20 世纪 90 年代热门的电视剧《X 档案》中的一句台词,“真相就在外面”。你可以在已经破解了很多创新密码的学者的著作里找到它,也可以向超前思维的实践家们学习,他们会将学者们的研究成果付诸实践,推断出作为当今商业世界一部分的实验室里所发生的故事。

对于外行来说,要学到这么多知识是很困难的,因为它们夹杂在那些高深著作的字里行间,更有甚者,蕴藏在个人的脑海中。这本关于创新的袖珍黑皮书的目标就是要解决这个问题,通过提供一些工具并建立你的信心来将你的梦想变为现实,这样做更实在些。

我将这本书的内容分为两个部分。第 1 部分是这本书的

基础。第1章介绍了创新的必备知识——什么是创新,为什么我们需要创新并且可以善于创新。第2章介绍了12位创新大师,他们的工具应成为每个人必备的手册。第3章和第4章则利用这些工具来详细说明能让创新成为可能的4种思维方式与需要避免的7个陷阱。

第2部分的内容是28天的创新训练课程。每一天的课程都提供实用的工具来回答想要成为创新者的人所面临的最常见的一些问题。课程分为4周的学习计划:

- 第1周:发现机遇
- 第2周:为创新点子绘制蓝图
- 第3周:评估测试创新点子
- 第4周:往前推进

当然,你不必一定要按照我所建议的顺序来完成这套训练课程,因为教你每天如何做的锦囊都是相对独立的。本书的结论部分有一个归纳了课程主要内容的表格。

这本书不是非常全面,也并没有试图提供一个统一的创新框架。它的目标是让你觉得足以开始尝试,让创新看起来并不是遥不可及的,并指引你前往可以进一步学习的地方。

如果你已经找到了一个创新的机遇,那么这本书接下来的内容对你是最有用的。这个机遇可以是你开始做的一个项目,也可以是多年来困扰你的一个问题。这个问题可大可小,可以是家庭的,也可以是工作上的。选择一种尝试一下,看看你能不能使用上灵感。正如本书第1章所论述的,在当今这个快速变化的世界里,擅长创新是必要的。

第 1 部分

奠定基础