

创新 为什么会 失败

【英】卡尔·富兰克林 / 著 王晓生 闵青 陈曦 等 / 译

WHY INNOVATION FAILS



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

创新为什么会失败

【英】卡尔·富兰克林 / 著 王晓生 闵青 陈曦 等 / 译

WHY INNOVATION FAILS



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

著作权合同登记 图字：01—2004—4407 号

图书在版编目 (CIP) 数据

创新为什么会失败 / (英) 富兰克林 (Franklin, c.) 著; 陈曦等译. —北京: 中国时代经济出版社, 2005.1

ISBN 7-80169-620-4

I. 创… II. ①富…②陈… III. 技术革新—研究

IV. F062.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 117506 号

© Spiro Press 2003

First published in 2003 by Spiro Press, represented by Cathy Miller Foreign Rights Agency, London, England.

Chinese language edition © China Modern Economic Publishing House 2005

创新为什么会失败

【英】卡尔·富兰克林
王晚生 闵青 陈曦等
译 著

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层
邮政编码	100007
电话	(010) 68320825 68320496
传真	(010) 68320634
发行	各地新华书店
印刷	北京新丰印刷厂
开本	880×1230 1/32
版次	2005 年 1 月第 1 版
印次	2005 年 1 月第 1 次印刷
印张	9.25
字数	200 千字
印数	1~5000 册
定价	26.00 元
书号	ISBN 7-80169-620-4/G·195

版权所有 侵权必究

前言

本书是我所读过的有关创新内容书籍之中非常出色的一本。

全书以大量评论、引用、诙谐的妙语和观察，来激发革新家的灵感，帮助他们确认创新失败和成功的原因所在。作为钟表式收音机的发明者，我对这本书非常感兴趣。我自身也亲历过这本书里描述的那些情节，对其中的感受深有体会。有时候，能够支持您把创新进行下去的惟一动力，就是在商业现实折磨下依然保持自己的自信心。

这本书列举了成功创新过程中的种种障碍，并且用现实生活中的事例告诉我们，意志坚定的人们是如何克服障碍实现成功的。它对历史事件鞭辟入里地剖析，揭示了因考虑不周带来的风险，是怎样导致了巨大的灾难发生。

那么，什么是巨大的创新？我们都是伟大的“事后诸葛亮”。

一般情况下，那些经常指责别人说“我早告诉过您这样是不可行的”的人，实际上他们的一生中往往毫无任何有新意的创

造。在一本书的引言里我看到这么一段有趣的文字：“我不在乎任何人轻视我，只要他们不期待着我去尊重他们。”

做个“事后诸葛亮”当然不错，我们都可以事情发生后指责别人，但本书主旨在于让您在行动之前就做好充分的准备，能听取反馈意见。

创新是一项复杂的、要求很高的活动，对我来说，几乎每个人都都要有所参与。社会似乎在与革新家作对，决意要阻止个人的创新成功。但对我而言，有件事情非常清楚，那就是：作为单个人，我们谁也没有能力单独把某个产品或主意推向市场，我们都需要协作，我们都需要倾听。

我希望，对那些市场感觉敏锐，而对现实又有清醒认识的狂热革新家而言，他们总是存在成长空间。毕竟，传统是进步的敌人！

A handwritten signature in black ink, reading "Trevor Baylis". The signature is stylized with a large, sweeping "T" and a long, horizontal stroke at the end.

——特雷弗·贝雷斯·奥博 (Trevor baylis obe)

钟表式收音机的发明者

简介

大多数关于创新的书籍，都是由学者、管理咨询专家或产品开发专家撰写的。他们倾向于关注创新的做法和如何在大公司里营造创新的氛围。

写这本书，对于我来说，已经酝酿许久。作为一个技术专栏作家，我也关注互联网，我的工作就是从互联网里挑选那些前所未有的、巨大规模的创新想法，以便创造新产品和新生意。

当时有几件事情对我触动很大：对有前景的新兴技术大肆宣传，而这些技术除了早期少数人使用之外就再没有真正的市场；大量看上去很好的想法最后因找不到市场而失败，而大量似乎愚蠢的念头却获得了资金——然后又在市场中逐渐消亡。

这些技术的发明者都绝不是笨蛋。或许这些技术在市场上失败了，没有达到如广告宣传的那样的效果，但至少在当时对于发明者而言是非常有意义的。所以，从本书角度出发，创新应定义为：

只要某个人认为这是个好主意，那么这就是创新。

无论您是个在自己的工作室里忙来忙去的发明家，还是个在办公室或实验室里忙碌工作的产品研发人员；无论您是个投资家，还是个准备开创新事业的企业家；无论您打算开个茶叶店，还是开个技术公司……这本书都适合您。也许您正努力做的事情，如同 WEBVAN 或 BOO.COM 或 SINCLAIR C5 那样想法优秀，但那些关于创新的、令人难过的数据表明，成功率是非常的低。那么多似乎很好的想法最后失败了，这当然让人感觉很不幸。但当您真正仔细的研究这些想法时，就会发现实际上这些根本没有表面上那么好，有些想法背后的思想甚至是错误的。

本书完全围绕关于创新背后的思想以及革新家在创新过程中会被问及的一些问题展开。这本书不会告诉您如何来发展产品，获得投资和申请登记专利，也不会告诉您如何来营造一个创新得以产生和繁荣的氛围；然而，它会给您提供一些更多的想法、更深邃的洞察力以及诸多在创新前就应该被问及的问题。

在本书一开始，我们将研究 NASA（美国太空署）是如何因为坚持使用一个陈旧的、几百年前早就该被取代的度量系统，而导致宇宙飞船在飞往火星中坠毁的。公制度量系统仍然没有在美国这个世界上经济最发达的国家实行的原因很简单，美国人认为这个制度并不比以前的更加好用，那么有什么必要去替换呢？如同我们即将在下面第二章里要见到的那样，无论是可以挽救生命的环卫清洁和避孕套，还是 20 世纪初的电动车，在我们考虑到诸如这些失败的创新那漫长而著名的历史时，这类“那又如何”的问题曾经抹杀了多少伟大的创意。

在第三章里，我们会探寻创新的含义，研究创新之前要做的事情。请记住，创新并不总是新产品和发明，商业策略和社会创新并不仅仅局限于新产品，一些过去的策略仍然有很多经验和教训值得我们认真地总结和体会。在吸收了那些失败的创新的教训后，在第四章里我们将探究创新失败的原因，这些原因包括第五章里讲到的“相信总是围绕新点子的大肆宣传”，以及第六章里讲到的“革新家自身的错误思考”。在随后的第七章里，我们将试图解析消费者对表面上看起来非常好的主意的非理性态度，并调查为什么人们总是因循守旧。

在第八至十一章里，我们将带着疑问来审视那些刚过去不久以及将来的、被大肆宣传的创新，例如自动吸尘器、网络冰箱、在线交易以及新的计算机界面等。我们将会发现，如果我们问一些稍微尖锐和严厉的问题，那么这些创新就失去了活力；当然这并不意味着这些产品最终不会出现。

在倒数第二章里，在我们已经探寻了创新失败的原因以及吸取教训不再重复过去类似的错误后，我们将以研究创新成功秘诀而结束。

最后我想质疑这样一种观点，有些人认为既然创新总有失败，所以最好是不顾一切地去尝试直到失败。我希望读者通过阅读本书后可以了解到，只要我们在思考时略加挑剔，失败是可以避免的。当然这不是针对所有的创新，而只是对于那些相对差的创新而言。

事实是令人沮丧的，统计结果并不站在创新家和企业家这边。新产品、新服务和新企业失败的几率太高了，每年失败的项目就高达几百亿美元。但本书论述了大量在您创新时就应问的问题，以及一些有用的工具，这样有助于您减少风险、增加成功的机会。如果您把所有尖锐的问题都问过了，您的创意仍然是一个好主意，那么恭喜您，大胆地去做吧，您终将成功。

目 录

前 言.....	(1)
----------	-----

简 介.....	(1)
----------	-----

第一章 为什么火箭研究中没有使用公制单位.....	(1)
---------------------------	-----

创新不是冒险的行动，有时候好的想法只是碰撞和燃烧掉，当然这句话不能从字面来理解，除非您正好是在说火星气候探测器。

第二章 关于失败创新的简短回顾	(21)
-----------------------	------

美国在重量标准化的进程中可能是落后的，但其货币标准化却领先一筹。尽管美洲大陆早期的居住者使用了英国、西班牙和法国的货币，但独立战争和新宪法的通过，激发了美国要铸造自己货币的欲望。

第三章 花和种子 (45)

读完前两章之后，您可能会这样认为：这些创新没有失败，他们只是走开一会。是的，您是对的，您还可以正确地指出，公制单位和环境卫生这样的创新在某些国家获得巨大的成功，而在另一些国家失败了这个事实也是正确的。

第四章 从以往吸取教训 (65)

有句名言说得好：那些不从历史中吸取教训的人，注定要重复过去的错误。不幸的是，似乎失败是许多企业家不愿考虑的一件事，一些网络投资者的失败就是因为忽视历史的教训，而只是片面地认为“时代不同了”。

第五章 我们拥有科技但不相信过度宣传 (77)

网络公司繁荣的口号之一是“互联网上的交易量每百天翻一番”。这是被新闻记者、分析家以及CEO们提出的，他们不断对投资者们鼓吹，意义深远的变革正在发生，伟大的机会正在降临。

第六章 错误的思想怎么抹杀了好的创意 (105)

过分乐观主义和相信广告是坏思想的两种形式，正是这两种形式早在革新到达市场之前就对革新产生了不良影响。

第七章 理解消费者…………… (129)

到目前为止，人们在采用创新时完全不理性，这现象很明显。它省钱！那又如何？它省时间！那又如何？它会救你的命！那又如何？

第八章 未来家居…………… (159)

家居中的创新是新闻界长期瞩目的话题，他们用“未来生活的一天”的特写来管中窥豹。更加完美的未来世界瞬息即至，那将是无处不见的全面自动化，随时可和自己的房子联系，吩咐家里的各种设备完成各项家务。

第九章 办公室里的创新…………… (179)

如果说我们在家中进行创新可以让日复一日的、单调的家务事实实现自动化，并因此使我们的生活更加方便和舒适，那么，我们在办公室中进行创新则是为了使我们以及整个经济更具有效率。

第十章 电脑使用者的最好配置计划…………… (207)

正如 Ken Olsen 的上述名言所说，对计算机未来的预测几乎不可避免地趋于保守，因为创新者们发现了许多有趣的新东西来利用他们。

第十一章 购物理性吗? (227)

近几年来,购物方式有巨大的创新。我们不再只是光顾当地的商业大街或分类购物,取而代之的是,我们能从大量的电视购物频道上观看产品介绍,通过因特网、互动电视、甚至是移动电话——种可像钱包那样打折并通过电话账单付费的方式进行电子购物。

第十二章 怎样让创新成功 (255)

我们已用了 11 章的篇幅,对创新失败的各种原因进行了深刻的剖析,现在我们将以一种积极的姿态,来探讨影响创新成功的各种因素。

第十三章 失败的权利 (271)

对于那些胸怀大志的企业家来说,他们一定会认为我在不断地对别人的“天才设想”挑毛病,因此写这本书不仅无益,而且是完全不恰当的。

编者后记 这本书我们选对了 (281)

WHY INNOVATION FAILS

创新

为什么会失败

第一章

为什么火箭研究中没有
使用公制单位

第一章 为什么火箭研究中没有使用公制单位



失败不是一种选择。

——尤金·克兰兹 (Eugene Krantz)
(美国太空署阿波罗 13 号飞行指挥官)

创新不是冒险的行动，有时候好的想法只是碰撞和燃烧掉，当然这句话不能从字面来理解，除非您正好是在说火星气候探测器。

火星气候探测器被认为是第一个空间气象卫星，当初设计的主旨是让它沿着火星轨道环绕，记录下火星气候的数据然后反馈回地面。火星气候探测器由一名叫洛克西德·马丁 (Lockheed Martin) 的宇航员制作，他住在科罗拉多州丹佛市。火星气候探测器只是美国太空署火星探测计划的一个部分，除此之外，整个计划还包括火星地表探测器和火星两极登陆探测器。这 3 个宇宙飞船是在美国太空署“更好、更快、更便宜”的指导思想下设计的，这个指导思想主要是想增加太阳系探索卫星的数量。

更好、更快和更便宜——三者择其二

1998 年 11 月 11 日，火星气候探测器从卡纳维尔海角 (Cape Canaveral) 发射，中途历经了 268 天后，到达了火星。





创新为什么会失败

最初的设计是火星气候探测器通过一个有趣的“空中刹车”动作进入轨道，也就是说，当卫星将下降到火星大气层的上部时，它惟一的太阳板将作为一个“刹车”，使它慢慢减速，这样几天后将到达一个更加稳定的环绕轨道中。然而不幸的是，事情并没有完全按照美国太空署计划的那样进行。

美国太空署蒸汽推进实验室位于帕萨得纳（Pasadena），这里的飞行控制师们最初计划让火星气候探测器在沿着火星外层环绕之前先进入空中刹车轨道，也就是到达距离火星表面大约 226 公里高度的地方。1999 年 9 月 23 日，加利福尼亚时间下午一点后，卫星控制其主要的发动机进行减速下降。几分钟后，如同宇宙飞船沿着其他行星外部环绕那样，来自火星气候探测器的电子信号也将会消失一段时间，直到大概 21 分钟后卫星重新出现为止。然而这次信号消失得比预定时间提前了 49 秒钟，控制组迅速意识到某个环节出了致命的问题。随着时间的流逝，人们开始变得紧张，控制师们焦急地等待着卫星电子信号的再次返回，以确定飞船是在安全地环绕火星飞行；但 21 分钟后，电子信号仍然是没有返回。

考虑到最坏的意外可能发生，美国太空署蒸汽推进实验室的飞行控制师们努力重新恢复和已失去联络的卫星建立联系，然而徒劳无功。在 9 月 25 日，大概努力了两天之后，他们放弃了。火星气候探测器消失了。