

LinkedIn创始人雷德·霍夫曼亲笔作序

DISRUPT

YOU



不颠覆， 就会被淘汰

就会

扼杀创新力的不是安全感，而是对安全感的幻想。

[美] 杰·萨米特 (Jay Samit) 著

冯艳译

中信出版集团

不颠覆， 就会被淘汰

【美】
杰·萨米特 (Jay Samit)
冯艳◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

不颠覆，就会被淘汰 / (美) 杰·萨米特著；冯艳译. -- 北京：中信出版社，2018.1
书名原文：DISRUPT YOU!
ISBN 978-7-5086-7943-3

I. ①不… II. ①杰… ②冯… III. ①企业管理
IV. ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 182937 号

Disrupt You! Copyright © 2015 by Jay Samit

This edition arranged with InkWell Management LLC through Andrew Nurnberg Associates International Limited
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

不颠覆，就会被淘汰

著 者：[美] 杰·萨米特

译 者：冯 艳

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：三河市西华印务有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：10.25 字 数：192 千字

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 年 1 月第 1 次印刷

京权图字：01-2015-8584

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-7943-3

定 价：45.00 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

谨以本书献给那些苦苦寻觅突破现状之良方的人，
希望本书能帮你找到捷径。

新用户发现领英 (LinkedIn) 时, 大多数人凭直觉认为这是一家有用的网站, 求职者可以在这里找到工作, 公司可以在这里找到他们需要的人才。但时至今日, 仍然不是每个人都能充分认识并利用领英的功能。

2006 年我第一次和杰·萨米特谈到领英时, 他就看得非常透彻, 杰知道领英不只是在线个人简历服务平台, 甚至不只是紧密联系的信任分布式招聘工具, 更是一个强大的智库网络平台, 人们可以在这里建立关系网络、研究竞争对手、学习最佳经验、呈现最新工作趋势, 最终发现机遇。

了解到杰在 20 世纪 80 年代从加州大学洛杉矶分校毕业后创业经历中采用的独特策略, 我就更能理解为什么他一下子就能看透领英的精髓了。在这本书中, 你能读到杰的这段往事, 你会发现当大多数人觉得网络无非就是用来上传《千杯酒吧》和《豪门恩怨》等最新剧集的时候, 杰已经透过智能网络的视角看世界了。

勇于创新一直是杰职业生涯的标志。无论是创立免税版数字图片存储市场还是设法大规模发行新型数字唱片, 杰一直把技术突破视作积极的力量。

杰不会因为找到一条生意路而沾沾自喜, 他积极寻求开拓新市

不颠覆，就会被淘汰

场，开发新产品、新服务和新手段，扩大消费群体。他没有对变革视而不见，也没有简单地在变革中求生存，而是预见变革趋势，积极应对市场的变化，把充分利用颠覆带来的新机遇作为自己的历史使命。

这是所有职场人士渴望拥有的心态。在当今的网络时代，新技术导致变革的速度越来越快，紧密联系的社交网络进一步加速了这种技术和经济的变革。颠覆已司空见惯，它渗入生活的各个角落，重新塑造产业、公司和从业员的职业生涯。

无论你从事哪个行业，驱动这个行业发展的技术都要发生变革。客户要求你提供新的解决方案，竞争对手准备改变他们的策略，你要想站稳脚跟，就必须永远是“测试版”，这意味着你要终生致力于不断学习与职业成长，不断调整策略以适应变革的需求。

要想在当今的职场立稳脚跟，你必须了解颠覆的本质。革新的大潮越来越猛，如果你毫无准备，就会被拍倒在地。但是就像杰·萨米特在书中所说，你可以预测潮水何时到来，你可以顺势而下，而非逆流而上，如果你做到了，颠覆会给你带来机遇，会鞭策你直面创造性挑战，会让你事业有成。

雷德·霍夫曼
领英联合创始人

序 言

“要是有一百万美元，你会干点儿什么？”一个缥缈而又性感的声音悄悄地传到路人的耳朵里，他们停下脚步环顾四周，惊讶地看到自助彩票亭里 21 英寸^①显示屏上一遍遍地闪现着游艇、跑车、豪宅、晚礼服美女的画面。那是 1984 年，美国加利福尼亚州的经济陷入困境，美国正从经济衰退中复苏，但加州承受着前所未有的高失业率，最后举步维艰的加州做出决定，大张旗鼓地发行彩票，用彩票收入填补教育经费的紧急短缺。哪间公司能开发出销售新彩票最好的技术，它就能被选中签下这项价值数百万美元的合同。我设计了一款自助彩票亭，内置动作感应器，它将是通往名望和财富殿堂的门票。

那时我 24 岁，创办了一家小型多媒体公司，包揽制作特效的业务，我们的特长就是制作电子游戏和互动培训光盘。发行彩票的消息一出，我就想到一个极好的主意：为什么不把我设计游戏厅电子游戏的专长用到使彩票更有趣和更有互动性上？我的合作伙伴是彩票机生产商 Syntech 公司，他们提供售票硬件，用以组装人控终端 PAT2500，该终端可以为潜在客户做介绍，鼓励他们购买彩票。

^① 1 英寸 = 2.54 厘米。——编者注

不颠覆，就会被淘汰

我组装了一间 79 英寸高的电脑彩票亭，配有激光影碟机、动作感应器和扬声器。只要有人靠近彩票亭，它就会发声和他们打招呼。彩票亭使用的是英特尔 8031 微处理器，在当时是最尖端的。现在看起来不算什么，但在 1985 年，这种初级装置是第一个处理音频、视频的商用机器。当时几乎没有人自己家里或办公桌上有电脑，工作场所的电脑是单色显示器，一台电脑多人合用。PAT2500 与众不同，是全彩色显示器，电容式触屏，我的机器和我将彻底改变全世界彩票的销售方式，对此我深信不疑。在我 24 岁的时候，我确定自己找到了成为亿万富翁的方法。

和我竞争这份诱人的加州彩票合同的是 Gtech 公司，他们生产一种加大尺寸的机器，黑色显示器上显示绿色的字，和我的机器完全没有可比性，我自信地认为我的时代到来了，我就是年轻的超级无敌颠覆彩票业的化身，彩票对我来说就像小型马车制造商在亨利·福特的 T 型车面前一样不在话下。

然而，我错了。

我们输了，Gtech 公司赢得了这份合同。车库里，我和神奇的彩票亭寸步难行。我只是个脑子灵光的家伙，想改变世界，一边挣大钱一边享受工作的快乐，但失去彩票合同之后，我一文不名，灰心丧气。

看来我在彩票业没有前途了，我只能从美国加州首府萨克拉门托飞回洛杉矶。回家的前一晚，我辗转反侧，一夜无眠。那一夜，我在想我是谁，我在事业上那么拼命，也就是在那个时候，我开始了之后被称作“自我颠覆”的历程。我分析自己的点点滴滴，找出

自身具有哪些独特的经验和知识可以让自己有别于同龄人；我反思自己如何做决定，如何应对各种信息，如何解决问题；我思考让世界认识自己的方法，思考自己与潜在合伙人和客户沟通的方法；我还在想我是怎样分配我的时间和精力。如果我想在这个世界上功成名就，我就得改变方法。至于我的事业，我开始想：“我的彩票机价值何在？我怎样才能把它的价值用到其他地方？”

第二天早上，在我飞抵洛杉矶之前，微妙的变化就发生了。到达洛杉矶国际机场，我想找一种最快的方法回家，于是我找到服务台，想问问机场班车的班次和时间。真倒霉，服务台没人值班，整个机场都找不到班车信息。也许是之前几个小时自省的原因吧，我突然意识到，这个麻烦带给我的的是一个机遇。我开始从每一个能想到的角度思考我遇到的问题：洛杉矶国际机场每年 5 000 万的乘客中有多少人会遇到这个问题？服务台一天中有多少个小时有人值守？雇用服务台值班员需要多少成本？访客讲多少种语言？凭直觉，我把问题的各个方面逐一分析，把只有我能解决问题的能力重新调动起来。还有谁的车库里放着原创的、最尖端的售票亭？24 小时前我还觉得自己的宏伟想法是互动彩票机，现在我知道我错了。以原地为轴，思维一转，我便意识到我下一个商业项目——机场自助信息服务亭。

我把机场信息系统输入 PAT2500，这套信息系统可以用 8 种语言为乘客提供出租车、公交车和机场大巴的信息数据，甚至附有自动拨通电话功能，把乘客接通到调度员（人们有手机那是好几年之后的事了）。乘客只需点击屏幕，就能听到一个女性的声音用他们

的母语亲切地欢迎他们来到洛杉矶，然后为他们提供精确的信息，告诉他们去当地 500 多个目的地怎样最省钱。几年之内，我初出茅庐的公司就成为洛杉矶国际机场唯一的信息服务供应商，直到今天数十亿乘客仍依赖我提供的信息服务。想想你上次在机场的情形，你有没有用过自助值机终端打印登机牌、托运行李、调换座位？颠覆人工票务服务的自助值机终端曾经是一败涂地的彩票机。

那一年我 24 岁，从失败的灰烬中站起来，走上了一条全新创业之路，这条路我一走就是 30 多年，这条路从未让我失望。

早年的那次成功绝非偶然，那是失去彩票合同那晚我第一次自省的结果。之前我一直很善于创新，想在商业和娱乐业一鸣惊人。我的想法很多，但从来没把零散的想法组织起来使梦想得以实现，像很多人一样，我不知道怎样将想法和能力用于行动。在没什么进展的时候，我很沮丧，于是反复思考我给自己设定的目标对不对、我个人的技能是什么。这一深刻反省自己的信念和目标的过程就是自我颠覆的过程，一次又一次地引领我取得事业上的重大成就。我终于发现，通过自我颠覆，曾经认为不可能的事我一样可以做到。我发现，只要能把任何问题都看成一系列挑战，我就能建立一支迎接挑战的团队。不管是狗粮公司还是软件公司，它们出售的都不是产品，而是解决方案。在我的职业生涯中，我在汽车、电信、包装和快餐等行业工作，让我在跨行业工作中游刃有余的利器就是自我颠覆的方法。创业初期我经营一个小公司，现在我已经成为拥有 16 万员工的跨国公司全球执行总裁。我的合作者包括财富 500 强公司、各国政府，甚至罗马教廷。仅在一年之中，我就持有全球

20 多家公司的股票（没投资过一分钱），利润超过 1 亿美元，而且最重要的是，我从来不担心工作保障或下一个想法从何而来，因为每一次我自己或我的公司需要转型时，我总是可以用自我颠覆这个方法找到答案。

🐦 不管是狗粮公司还是软件公司，
它们出售的都不是产品，
而是解决方案。

在过去的 30 年间，我逐渐发现像我一样质疑自己的信念并寻找机会的人绝非我一个，历史上成功的创新者都是这样做的。谷登堡开创文艺复兴和最后的知识普及，并非因为他发明了铅活字印刷术，而是因为他把多余的德国酒榨机拆开，通过研究各部分零件用途，发明了印刷机。魔术师哈里·胡迪尼从前是每天在廉价的表演场地演出的艺人，后来发展为世界上最有名的魔术师，不是因为他 是变戏法最出色的人，而是他颠覆了娱乐是大众市场的惯例。差不多 100 年后，加拿大街头艺人盖伊·拉利伯特同样把马戏团的价值链拆开，建立太阳马戏团，颠覆了这个行业的经营方式，占据了拉斯维加斯所有的剧场，成为百亿富豪。

每个成功的颠覆性创新者都采用一个或多个技巧来改变他们自己、他们的企业和世界。他们在内心反省对自己的定位是否恰当，重新评估自己具有的独特天赋，不管前路如何，他们已经踏上了成功之路。他们知道不能死死抱着自己的想法不放，必须愿意打破自己的想法，开动脑筋，在市场淘汰他们的企业之前，积极转型。

所有的颠覆均始于自省。对自身价值链的了解是取得外在成功的核心，这种价值链指的是如何看待自己、如何看待自身的优势。不管是为初创公司筹集 8 亿美元的创业基金，还是在电信、音乐、电子商务等价值数十亿美金的产业中建立新公司之前，我都会先审视自身优势。我没有上过名牌大学，也不认识什么大人物，但我学会了如何打破自己的信念，重新找准自我角色的定位，抓住机遇，获得成功。在不稳定的商业环境中，每一次我都是这样顺应变化的潮流，使自己立于不败之地的。

 所有的颠覆均始于自省。

20 多岁的年轻人白手起家成为亿万富翁，这种事 10 年前是天方夜谭，但现在已司空见惯。一个缺少资金、人手又少的初创公司一夜之间取代营业额数十亿美金的百年老公司的事情就实实在在地发生在我们眼前。既没有技术背景也没有从业经验的咨询公司开设一门网络课程就可以盈利几百万美元。21 世纪紧密相连的世界为个人权利和经济独立提供了大量的机会，所有这些颠覆有什么共性？那就是领导这些变革的人都知道如何分析自身的价值链，准确地找到自己独特的天赋和才能，然后再分析出他们所从事的产业的价值链，以找到突破的机会。

理查德·布兰森开创的维珍公司最早是卖唱片的小店，但他发现他的价值并不在于出售唱片，而是创造纪录，这位史上最成功的颠覆者在 8 个不同的产业建立了一系列价值数十亿美元的公司。

洛厄尔·“巴德”·帕克森将失败的佛罗里达电台的价值链拆开

来逐一分析。没人愿意在他的电台做广告的时候，他就不依赖广告收入，而是收购滞销货品在广播里出售。这个创意非常成功，把一个地方的广播电台发展成为价值数十亿美元的零售帝国，这就是著名的家庭购物网站。

100年前，乔伊斯·克莱德·霍尔卖明信片时几近破产，他原本一直认为人们都是愿意给家人写信的，后来他彻底否定了这个想法，因为他发现大多数人不识字，所以他脑海里跳出一个新想法：替他们写明信片。大笔一挥，他创建了贺曼公司，开创了整个贺卡帝国。

几年前，查德·赫利、陈士骏、贾德·卡林姆构思创建交友网站 Tune In Hook Up，试图在交友网站的经营中获得突破。大多数交友网站的特色都是上传交友对象的静态图片，但这三个贝宝（PayPal）的前雇员想，如果能上传交友人的视频短片效果会更好。尽管交友网站不成功，但赫利、陈士骏和卡林姆发现人们非常喜欢看上传的视频，于是他们推翻了原来的交友网站的设想，脑筋一转，将网站重命名为 YouTube——现已成为世界上最大的视频网站。

颠覆不是大学或商学院里教授的课程，但每个成功企业家的经历和几十年大量的研究都证实了我在本书中介绍的技巧是行之有效的，无论你的目标是成为百万富翁还是解决全球变暖的问题、开个餐厅还是搞场革命，这本书都会对你有帮助。


多年来，我给创业者出谋划策，给学生指点迷津，告诉他们该如何颠覆性创新，我发现这些技巧在任何领域都切实可行，我坚信每一个人都能实现个人的成功。这本书在给读者提供了颠覆性创新

不颠覆，就会被淘汰

的指导建议的同时，也提供了一套利用自己掌握的知识在商业和非商业领域实现突破创新的具体方法。本书写给那些愿意通过自我否定重塑自我的人，对那些渴望在工作、事业和生活上更上一层楼的人来说，这是一本指南，对全世界来说，本书也是一本指南，因为善于颠覆性创新的人是唯一有能力处理宏观问题的人，这些问题对社会乃至全球将产生重大的影响。本书通过分享几十位世界上最成功的颠覆性创新者的真实案例，告诉你该如何突破重围，获得个人的成功和发展。

文艺复兴时期佛罗伦萨的哲学家尼古拉·马基雅弗利说，企业家就是“那些认为障碍和机遇没什么区别，并且能将二者转化为他们自身优势的人”，这就是在当今世界获得成功的思维模式。

你有一个选择：追求你自己的梦想，或者受雇于人帮助别人实现梦想。伟大的颠覆性创新者都是那些不断地致力于重塑自我和调整职业方向的人，他们从不怕失去工作，因为他们创造工作，他们把命运牢牢地把握在自己手里。本书旨在回答两个基本问题：他们是如何做到的？我怎样才能做到？第三个问题完全取决于你：你愿不愿意做到？

 你有一个选择：追求你自己的梦想，
或者受雇于人帮助别人
实现梦想。

目 录

推荐序 VII

序 言 IX

第 1 章 捍卫颠覆性创新 001

忘记理论，抓住商机 010

颠覆性创新者的成功之路 016

第 2 章 做一个颠覆性创新者 023

自我颠覆的技巧 027

颠覆你的研究，开发你的价值链 029

颠覆你的设计与生产环节 035

颠覆你的营销与销售环节 039

颠覆你的物流环节 041

不颠覆，就会被淘汰

第3章 颠覆性创新者的路线图 047

把愿望转化为灵感 050

问问自己，这条路我想走向何方？ 054

做好颠覆的准备 056

承认时不我待 060

第4章 创建自身品牌 063

颠覆招聘环节 067

重新推出自身品牌 070

让自身品牌脱颖而出 074

个人推广 081

第5章 颠覆性创新员工与内部企业家的价值 087

被颠覆的经历 090

颠覆巨型公司 095

从内部实现颠覆性创新 101

第6章 寻找僵尸想法 113

什么是好主意？ 121

工作中也能产生好想法 128

创建一个僵尸想法 130

一个想法可以是一个团队努力的结果 132

第 7 章 调转努力的方向 137

快速失败，然后测试、测试，再测试 145

生效机制 149

第 8 章 打破价值链 155

钻石恒久远，一颗永流传 158

价值链并非坚不可摧 160

第 9 章 研发：释放废弃品的价值 163

从他人的发现中盈利 166

互联网如何改变研发？ 170

众包你的研究成果 174

第 10 章 设计：运用美学创新 177

通过品牌实现设计上的颠覆 183

通过客户体验实现设计颠覆 191

第 11 章 生产：再次利用，改变用途，重新创造 195

通过生产和创新商业模式实现颠覆 200

通过生产和 3D 打印获得颠覆 202