

# 低成本创新

彭志强 陈 勇◎著

---

LOW COST  
**INNOVATION**

---

# 低成本创新

彭志强 陈 勇◎著

常州大学图书馆  
藏书章

LOW COST  
**INNOVATION**

## 图书在版编目(CIP)数据

低成本创新 / 彭志强, 陈勇著. -- 北京: 中信出版社, 2017.6 (2017.11重印)

ISBN 978-7-5086-7758-3

I. ①低… II. ①彭…②陈… III. ①企业创新  
IV. ①F273.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第121655号

## 低成本创新

著 者: 彭志强 陈 勇

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: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 8 字 数: 84千字

版 次: 2017年6月第1版

印 次: 2017年11月第2次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-7758-3

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

## 目录

### 第一章 事关国运——低成本创新

1. “大众创业、万众创新”的本质是“低成本创新” // 005
2. 关于创新创业的四个洞见 // 013

### 第二章 顶层设计——商业模式创新

1. 精准目标客户定位、杀手级隐性核心需求 // 025
2. 系统性价值链 // 030
3. 收入倍增、赢利倍增 // 034
4. 革命性降低成本 // 037
5. 自我可复制 // 039
6. 控制力与定价权 // 044

### 第三章 从源头开始——基于客户需求的创新方法

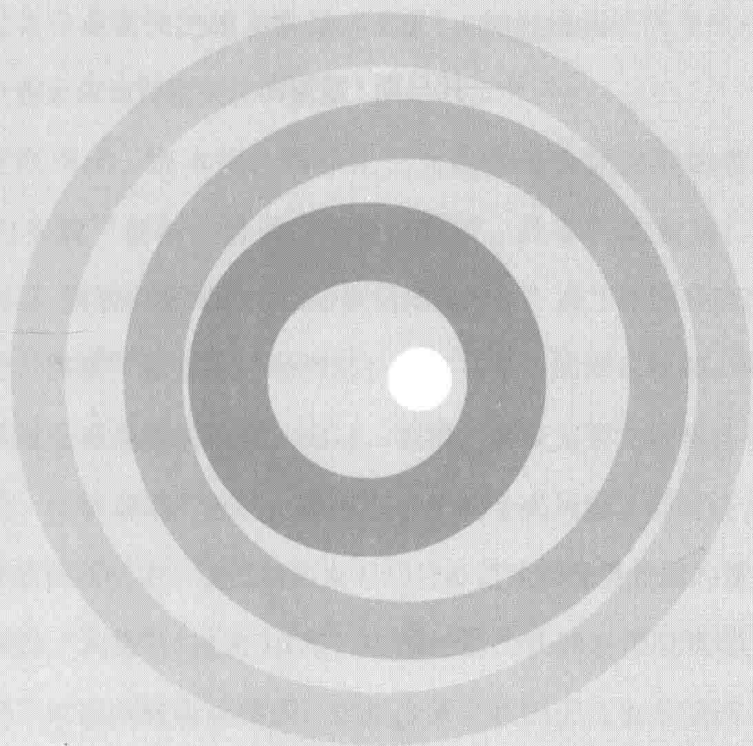
1. 调研：找准“一米宽”，在具体场景下深挖“痛点” // 051
2. 洞察：从诸多痛点中提炼和确认关键需求 // 064
3. 发散：以假定的需求为原点，穷尽解决方案，寻求最优路径 // 069
4. 方案：重新回到专家型客户，快速迭代 // 073

### 第四章 找到内核——创新精神与文化

1. 全球创新高地的精神与文化 // 085
2. 创新者的积极信念 // 099
3. 东方创新精神与源动力 // 102
4. 创新的灵魂是企业家精神 // 111

第一章

事关国运——低成本创新



“距离已经消失，要么创新，要么死亡。”

——托马斯·彼得斯

过去企业家关注的通常是“常量”，但当经济格局发生巨大变化时，企业家应该特别关注“变量”。

互联网化、资本化、国际化三大趋势是企业发展的重要变量。为着力实现“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展，2015年，“十三五”规划中提到的“供给侧结构性改革”成了中国经济改革的顶层设计，突破了原有的“经济增长三驾马车”的理论框架，中国经济开始从过去重点关注投资、出口、消费，转变为努力化解各行业的过剩产能、化解房地产业的过高库存、化解金融风险，同时注重简政放权，释放创新活力。这些新的发展趋势都是我国经济发展的重大变量。

洞悉“大势”，过去10年，中国经济的快速发展靠的是“工厂+房地产”的旧双轮驱动模式；但是今天，我们正在也必须进入到“创新×资本”的新双轮驱动模式，只有寻找新动能、转变新模式，才能

进一步快速发展。

在中国努力跨越“中等收入陷阱”的特殊历史时期，国务院提出了“大众创业、万众创新”的纲领指引，引起了全民的广泛关注。

就“大众创业”本身而言，它表明一种人人皆有的创业权利，表明创业门槛降低后大众有了创业的可能性，创业并非少数人的特权。

在中国，“创业”是一个内涵丰富的词汇，它既可以指一个人在大城市萌发的创业梦想，是以做强做大然后上市为诉求，甚至是以改变世界为初衷；也可以指西部小镇青年的创业初心，是以过上幸福生活为追求的一家小镇小店；当然，它也包含大学生为解决就业问题的创业尝试。各种创业皆可进行，但我们希望讨论或操作时更有针对性，而不要以一概全。

创业本无对错之分，每个人各自的出发点和目的都可能不同，而且在不同的阶段和环境下也会发生变化。小镇青年的小小计划可能会成就世界级企业，沃尔玛公司即是如此；一个在中关村梦想改变世界的创业者最终可能只是养活了自己；而那个只是希望活得更更好的大学生创业者也许最终改变了世界。这本无定论，变数甚多。

但是，无论创业的出发点和目的是什么，最终形成的具有竞争优势的企业都是那些有差异化、有创新性的企业，比如沃尔玛公司就是将极为普通的杂货店模式做出了差异化，实现了众多创新，成就了如今年营收近 5 000 亿美元的超巨型企业；又如阿里巴巴、京东对数千

年的零售卖货模式进行了互联网化电子商务创新，成为中国新一代超级企业的代表；Uber（优步）、滴滴通过互联网在大众出行领域更是创造了新创企业崛起速度的新纪录。

通过创新增加优质供给、做好“乘法”，这是供给侧结构性改革的重中之重。因此，与之呼应，中国的“双创”应进入2.0新时代，倡导“创新型创业”，即以创新驱动创业，把创新作为创业的核心特征，推动中小企业实现更高、更快、更强的可持续发展。

## 1. “大众创业、万众创新”的本质是“低成本创新”

### 低成本创新正成为全球潮流

目前，全球创新模式正在全面迈向“低成本创新”。

如今的硅谷，新创项目的种子期投资大都为5万~10万美元，创业者以非常低的成本就可以迈出创业第一步。美国数以十万计的中小企业、新创企业都在致力于走创新差异化发展的道路，这种趋势推动了美国经济可持续发展。

当下，全球创新中心——美国硅谷主流的低成本创新方法论是“精益创新”，这一概念来源于精益创业。

“精益创业”由硅谷创业家埃里克·莱斯于2012年8月在其著作

《精益创业》( *The Lean Startup* ) 一书中首度提出, 其核心思想受到了另一位硅谷创业专家史蒂夫·加里·布兰克的《四步创业法》( *The Four Steps to the Epiphany* ) 中“客户开发”模式的很大影响。创业与创新起点或初衷可能不同, 但其目标趋向一致, 可谓殊途同归。所谓精益创业, 究其本质相当于“精益创新”。

何谓“精益”? “精益”意指没有浪费, 即低成本。

当年, 日本凭借“精益制造”(没有浪费的制造) 创造了全球制造业的奇迹; 如今, 美国硅谷凭借“精益创新”正在掀起新经济浪潮。如果中国此次能够与美国同步运用“精益创新”的方法论指导中国的创新及创业实践, 则必将掀起更大的经济发展浪潮, 实可谓国之大幸。

### “大众创业”已具备现实可能性

在今天, 大量的创业团队不必再购买服务器和存储设备了, 它们完全可以租用云服务以降低设备成本, 跟使用电、水一样, 用多少就租多少。

创业者也可以通过共享办公空间(各类孵化器)来降低办公成本, 比如在 Wework(总部位于美国的众创空间)、优客工场等共享空间办公。

从人员上讲, 今天的人才竞争已进入“人力资本新时代”, 创业公司可以利用股权激励等方式降低早期薪水和人工费用的硬支出。

在“互联网+”时代，获得10万用户资源往往只需要几周时间，也几乎不需费用就可能做到了，创业企业在启动期的营销传播成本较之传统模式大为降低。

以上设备、办公空间、人员、营销等各种主要成本的革命性下降，使得创业创新成本也大幅度下降，成本结构将被彻底重构，这就为“大众创业、万众创新”奠定了现实基础。

### 只有低成本创新才能成就“万众创新”

创业成本的不断下降，使“大众创业”逐渐成为现实；与此同时，创新成本的降低也让“万众创新”变得更加清晰可见。“万众创新”需要低成本创新，从某种程度上讲，“万众创新”就是低成本创新。只有低成本创新，才能成就“万众创新”。

**首先，技术研发与产能建设等认知中的主要创新成本已革命性地降低。**

过去，我们对创新存在诸多误解，最典型的就是认为创新意味着高难度和高门槛。但是，在今天的“互联网+”思维和模式之下，创新不再是大企业的专利，每一家中小企业和新创企业都有可能大有作为。

创新事业中另外一个常见的误区是将“研发”等同于“创新”，将“技术”等同于“创新”。事实上，技术研发和创新之间确有紧密连接，但也存在着根本性的区别。

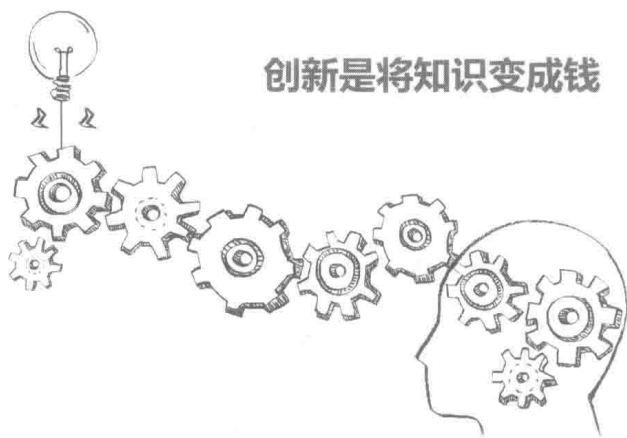


图 1

从某种意义上讲，研发是将金钱转化为知识（专利、非专利技术等），是花钱做积累；而创新的本质是将知识（包含技术等）转化为金钱，赚到更多的利润。所以，研发和技术是创新的组成部分，但不是创新的全部，更不能以偏概全，将两者画上等号，创新必须能够使技术研发成果实现商业化才有现实价值。

从全球创新实践来看，除了部分项目采用重大革命性原创技术之外，相当多的成功创新是基于洞察客户需求反向寻找技术或实现集成式技术应用，例如，美国苹果公司就是采用集成式技术实现成功创新的典范。

苹果公司重新定义了“手机”，但并没有投入大量经费自主研发尖端技术，而是在全球范围内广泛整合跨领域、跨国界的技术。例如，

苹果手机屏就是整合了美国康宁公司研发的技术，将其在智能手机上实现了跨行业创新应用，如今它已成为全球手机屏的通用技术。这类技术整合大大降低了苹果公司的创新难度和成本。

即使是原创技术研发，如能做到聚焦客户需求，在此基础上亦将大幅度降低研发总投入和市场化风险。

所谓“低成本创新”，需要充分利用全球技术体系，以目标客户核心需求为导向，以商业模式创新和技术集成整合为手段，实现技术跨国、跨领域的创新应用，以达到降低创新门槛和成本，推动万众创新的战略目的。

同时，在投资拉动的惯性思维之下，中国过去很多所谓的创新往往是投入大量资金用于土地、厂房、设备、模具等产能建设，而项目产出并不以市场需求为导向，其商业化和市场化的风险极高。

因此，“以销定产、反向重构”将成为新经济时代企业遵循的思维方式，即以客户需求为出发点，反向重构生产、研发等环节，而非传统的正向推演价值链。

另外，狭义地关注技术研发、产能建设，往往会将政府和企业置于两难的尴尬局面。一方面，进行创新是为了实现增长与突破；另一方面，这种创新的成本过高、风险过大，不一定能达到预期目的。时间一长，这种误区对创新环境的建设和创新氛围的营造就会产生伤害，使企业家谈创新色变，唯恐避之不及，同时对地方政府的信任也会逐

渐减弱。所以，构建以客户需求为导向的创新体系，有助于革命性地降低创新投入与风险，使创新发展形成良性循环。

**其次，创新方法论与工具极大地增加了创新大规模发生的可能性。**

业内和媒体曾经热烈地讨论：“中国能否培养出乔布斯？”其实，乔布斯这样的人才不是被培养出来的，而是在市场竞争中演化出来的。

美国经济成功的真谛不在于诞生了乔布斯，这只是表面现象。没有乔布斯，也会有“李布斯”，也会有“马斯克”，其成功也不仅仅是苹果、英特尔、思科等大型企业的成功，而是源自数以十万计中小企业坚持创新差异化的发展道路，从而形成了创新领域巨大的金字塔地基，为美国经济的成功夯实了基础。

而美国众多中小企业之所以能够做到大范围的创新（即“万众创新”），重要原因是以斯坦福大学为代表的智力服务机构致力于创新方法论和工具的研究、培训与传播。

**创新方法论与工具类似于音乐领域的“五线谱”。**因为有了“五线谱”，音乐才能在全世界范围内广泛地传播；因为有了“五线谱”，5岁的孩子都能够学弹琴、弹好琴。而离开了“五线谱”，50岁的成年人也不会弹琴，或只能乱弹琴。

商业模式、客户需求洞察等创新方法论和工具就是创新领域的“五线谱”，它看似微小，实则是创新大范围、普适性发生的唯一有效路径。



图 2

这也是硅谷成为美国创新的核心，而斯坦福大学成为硅谷核心的真正原因，可见创新方法论与工具的研究、培训、传播之重要性。

中小企业在创新方面大有可为，较之大企业更有创新优势。哈佛大学著名创新大师克里斯坦森教授在其著作《创新者的窘境》( *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Firm to Fail* ) 中论述了一个观点：相比于大公司，中小企业在创新方面反而大有可为。

大企业擅长在成熟的大市场里进行“剩者为王”的游戏，却往往难以在今天的小市场和新市场上进行有效布局。对于广大的中小企业来讲，它们反而可以从今天的小市场、新市场入手，提早介入和布局，以培育属于自己的未来的大市场。当今天的小市场、新市场在未来成长为大市场时，其中的引领者自然而然就有可能成长为有规模、有影响力的大企业。大企业在创新时所面临的种种窘境，恰恰是中小企业

创新的巨大机会。

在这样的理念下，中小企业需要避免两个常见的创新误区：

第一个常见误区是：努力在大市场、成熟市场上和大企业进行正面PK。这样的较量往往难以获胜，所以，我们应该选择一个差异化的新市场，并专注地在这个市场上进行深耕和拓展。

然而，也有一些企业已经专注在一个细分市场里面了，但它们为什么没有取得预想的经营成就呢？这就需要避免第二个常见误区：专注在一个注定无法长大的细分市场。俗话讲“选对池塘钓大鱼”，如果我们所选的细分市场缺乏成长空间，就会注定企业无法长大。

以盛景自身的创新实践为例，我们在7年前就开始引导中小企业家关注创新。在那个年代，企业家多忙于产能建设、房地产开发、高利贷经营，关注创新的人少之又少，所以，那时的创新服务市场还是一个小市场、新市场。

但是，在传统经营方式普遍难以为继的今天，创新服务市场就变成了一个大市场，未来还将继续成长为一个更大的市场。盛景正是通过充分发挥自身在创新服务领域的领先优势，实现了企业的快速发展。如今，盛景已经成长为中国最大的创新创业服务平台，已有约1500家盛景学员企业在新三板挂牌，并获得超过150亿元的股权融资，数百家学员企业则正在积极准备申报IPO（首次公开募股）。

众多优秀企业和盛景的亲身实践表明，当我们能够在有足够成长