

微革命

微小的创新颠覆世界

金错刀◎著



印刷工业出版社



微革命

微小的创新颠覆世界

金错刀◎著



印刷工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

微革命——微小的创新颠覆世界/金错刀著. —北京:印刷工业出版社,2010.9
ISBN 978-7-80000-998-3

I. 微… II. 金… III. 财经-商业趋势 IV. F279

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第180701号

微革命——微小的创新颠覆世界

金错刀 著

策 划: 王 雪 俞根勇

特约编辑: 王 雪 刘洁梅

责任编辑: 郭 平 上官紫微

责任印制: 张利君

责任设计: 张 羽

出版发行: 印刷工业出版社 (北京市翠微路2号 邮编: 100036)

网 址: www.keyin.cn www.pprint.cn

网 店: [//shop36885379.taobao.com](http://shop36885379.taobao.com)

经 销: 各地新华书店

印 刷: 廊坊市兰新雅彩印有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

字 数: 100千字

印 张: 7

印 次: 2010年9月第1版 2010年9月第1次印刷

定 价: 28.00元

I S B N : 978-7-80000-998-3

◆ 如发现印装质量问题请与我社发行部联系 发行部电话: 010-88275707

谁最应该成为“微杀手”？

自然界“微”而能够成为“杀手”的，皆赖“上帝”造物或自然进化之功。在人类社会的商业竞争中，要想成为出奇制胜的“微杀手”靠什么？当然要靠“微创新”。

金错刀是我的同事。几个月前的一次业务会议上，第一次听他讲“微创新”、“微杀手”、“微革命”的概念，我就特别兴奋，鼓励他写成一本书。没想到书这么快就出来了。

有幸成为最早的读者之一，我深感这本书意义重大。人类进入互联网时代以来，西方已出现了一批基于互联网的价值发现、规律发现的重要著作，像《长尾理论》、《黑天鹅》等等，中国人在这方面的努力和探索也开始呈现可喜成果。这本书虽然未必已达到尽善尽美、十分严谨的程度，却无疑是一部即将对现实世界产生重大影响的力作，“微革命”也可能因此成为“撬动地球的新支点”。

这个评价是不是有点高呢？不看这本书，你肯定会觉得高；看过这本书，但不会用这本书，你也许仍然会觉得我的评价有点高；而什么时候你能静下心来，让这本书独特的视觉和理念与你的生活实际、与这个世界的现实发生充分的“化学反应”时，你才可能真正意识到这本小书所蕴含的改善世

界的能量到底有多大。

在动物世界，孤独的大象有时会成为狮群“终极猎杀”的牺牲品；狮子对眼镜蛇却是避之唯恐不及；眼镜蛇对于毒蝎子、毒蜘蛛通常是敬而远之；而再毒的蝎子、蜘蛛，在蚂蚁面前也无以逞其技，动作稍慢点就可能成为群蚁的战利品……自然界“微”而能够成为“杀手”的，皆赖“上帝”造物或自然进化之功。

在人类社会的商业竞争中，要想成为出奇制胜的“微杀手”靠什么？当然要靠“微创新”了。“微创新”与传统的创新有何不同？更难还是更容易？有哪些规律和法则？这种“微创新”是否真的会引爆一场互联网时代的“微革命”？对于所有类似问题，《微革命》一书都进行了有血有肉、令人信服且激荡人心的回答。而我与这本书发生的“化学反应”，则延伸到了更为广阔复杂的社会生活、人文传统等领域。

就像自然界一样，其实在互联网诞生之前的人类生活中，“微杀手”的身影就时隐时现，甚至也曾大行其道，只是那些奇谋异巧精微绝杀之术往往掌握在阴暗势力手中。圣人虽然有道，脑袋却经常被无道奸雄搬家；君子固然高洁，与人交手却往往被无耻小人打败。内圣难外王、君子常误国，岂不令人痛心？悲剧发生的原因固然很多，但愚窃以为其中至关重要的一条就在于正人君子们一贯的思维与行为特点——

重道轻术、重思轻行、重因轻果、重远轻近、重大轻小、重巨轻微、重抽象而轻具体、重必然而轻偶然、重是非而轻成败、重境界而轻能力、重价值理性而轻工具理性……总之，所有这一切最容易导致的都是一个结果——那就是思想的巨人、行动的矮子。如果好人多成了行动的矮子，坏人多成了行动的巨人，这个世界会好吗？

是不是扯得太远了？还真没有。在这里，我最想说的几句话恰恰就是，《微革命》一书不仅对经营管理、不仅对企业和企业家的转型创新有重要的价值，还为一切坚持在走正路、树正气的前提下做人、做事的健康力量提供了新的、强大的理论工具与思想武器。

如果把是非放在前面的人都能成为被“微创新”武装起来的“微杀手”，都能成为最善于对结果负责的主体，这个世界岂能不一天天变得更加美好？

是为序。



《中国企业家》杂志社社长

2010年9月3日

用户之微，体验之革命

在互联网时代，人人都可以成为中心，人人都可以成就卓越。这也是用户体验创新的关键，或者说是“微创新”的关键。只有尊重每一个用户的“微小”，才能成就革命性的体验。

什么是真正的用户体验？

我不喜欢“卓越”这个词，“凡客”就是有点和卓越对着干的意思。

在互联网时代，去中心化是一个重要的概念，人人都可以成为中心，人人都可以成就卓越。

这也是用户体验创新的关键，或者说“微创新”的关键。只有尊重每一个用户的“微小”，才能成就革命性的体验。

梳理一下凡客诚品的微创新，有三个关键词：

第一个是在用户体验上“做正确的事”。用户体验制胜，这句话说起来容易，真正做起来需要很大的勇气，因为都是钱。在用户体验上“做正确的事”，就是确立一切以用户体验为至高准则。但在现实中，大多数人在用户体验上都是“正确地做事”，为了投资回报率而损伤用户体验。比如，在卓越时，为了降低退货成本，就人为增加一些退货的门槛。

凡客做的最辛苦、成效最大的就是，把各种影响用户体

验的门槛一步步打破。为此，我们花了一年多的时间，与供应链的各种传统习惯做斗争。比如，“当面验货，无条件试穿”，这会给供应链带来巨大压力，但也会给用户带来美妙的体验；再比如，“商品质量问题，30天内无条件退换货”，这又会让我们的运营成本增加至少10%。但是，我们很认可一句话——“用户体验不是成本，是品牌”。

用户体验创新，更需要整个组织拥有一种潜移默化的文化，我们称之为“坚守真诚待客之道”，“不掩饰自己的问题，坦诚面对、勇于担当”。

第二个是让整个产业链参与“微创新”。互联网人经常说开放式创新，让整个产业链参与到创新中，才会激发起巨大的能量。能否把互联网的开放式创新引入中国服装加工业？几年前，在我这样一个外行人看来，服装加工业不过就是一个没有技术含量的、劳动密集型的产业，但是，经过几年的尝试，这个行业的科技含量和创新潜力超越常人的想象。

我们想了不少办法，激发服装业产业链的创新积极性，主要策略就是让利给上游，凡客的不少明星级产品都是这种开放式创新的产物，比如，凡客的女装BRA-T。

第三是用体验引爆用户的革命。在这个互联网推平一切的世界，成为引爆流行的革命性产品，只会更加困难。这是因为，你不仅要洞悉用户复杂而多变的需求，进行用户体验创新，而且要洞悉一个时代的需求和心声，引爆流行。

在凡客的众多产品线里，有两款产品算得上革命性产品，

他们不仅引爆用户的革命，而且改变了凡客的战略。这就是帆布鞋和T恤衫，他们都是爆炸性产品，正是这两款产品让凡客触碰到时尚的脉搏。也让凡客的定位发生了改变：从早期的服装电子商务，到今天的快时尚品牌。

金错刀的《微革命》一书，对“微创新杀手”有5个指标，如果用这五个指标来看下凡客的用户体验创新，也颇有意思：

1 微杀手深度理解顾客。这方面凡客做的还不错，算是杀手级。

2 微杀手是一种基因。这一点也是凡客非常强调的地方。

3 产品挑选人。这一指标，凡客算是及格。

4 结果为导向的创新。在凡客，结果为导向也是创新的关键所在。

5 数据挖掘是关键。相对于平台公司，凡客的数据量仍不够大，这方面仍需努力。

对中国的互联网，中国的电子商务而言，一个波澜壮阔的伟大时代刚刚打开了一条门缝。这种用户体验创新，也是中国创造的未来武器，也会给中国公司带来通向世界舞台的新通道。

陳年

凡客诚品科技有限公司 CEO

2010年9月8日

micro revolution

微革命

CONTENTS 目录

第一章 “微杀手” 来袭!

- “杀手” 陈年：鲜为人知的13个“微创新” 002
- 一条“围脖”引发的风暴 012
- 个人“微杀手” 李小龙 015
- 一家航空公司背后的5000万“微小” 020
- 被严重忽视的“微创新” 025
- 有能力，很神秘 030
- 光“大”是不行的，小就是大 033
- 郑渊洁的微小创新 036
- “微表情” 启示录：不精通微小，就不能洞悉全局 039
- 什么是“微杀手”？ 042
- “微创新”不是细节定成败 046
- “微创新”不是引爆点 048
- “微”是一种聚焦 052
- 丰饶经济学：呼唤应用杀手 054
- 忘掉十年一剑的“大创新”，学会“微创新” 057

micro
revolution

微革命

CONTENTS 目录

第二章 “微杀手”的五项修炼

真假微杀手：两个餐馆的成败故事 061

法则1 微杀手深度理解顾客 063

“深潜”之谜：拉斯维加斯的玄机 068

马化腾：互联网之王的“深潜”哲学 070

消费者是最好的老师 077

法则2 微杀手是一种基因 081

招商银行的一颗糖 085

“微杀手”基因动力源：创始人 088

微杀手基因的关键：一线员工的热情 093

基因不足带来致命伤 098

法则3 产品挑选人 101

微杀手之王：乔布斯 105

法则4 结果为导向的创新 110

总裁的裸奔：为了结果 113

法则5 数据挖掘是关键 116

数据挖掘为何杀伤力惊人？ 117

最年轻首富的数据挖掘术 121

第三章 以微胜强：蚂蚁如何绊倒大象

周鸿祎的战斗：“红衣大炮”与“微创新” 127

苹果打败微软的革命性意义！ 140

史上最牛的“以微胜强”：《鬼影实录》 144

从劣势中创造机遇 146

击败摩托罗拉！ 150

打一场人民战争 153

可怕的吴亚军：真正的靠山是顾客 157

星巴克杀手：让消费者被电到 163

micro revolution

微革命

CONTENTS 目录

第四章 致命的“微陷阱”

金山之鉴：把“应用创新”当二奶战略 167

忽视创新的执行 172

缺乏“微杀手”文化 175

伪创新也是一个大敌 179

不能一味相信“产品挑选人” 181

魅族之鉴：你是否善于“蔑视”用户 185

第五章 微革命：撬动地球的新支点

从微杀手到微革命 190

系统力：微革命王道 193

应用创新第一，技术创新第二 196

成为应用创新“造钟人” 199

微创新：下一个世界级竞争武器 204

第一章 “微杀手” 来袭!

这是一群颠覆世界的创新杀手，他们的突然来袭让传统巨头猝不及防。他们身后没有大象——“十年一剑”的大创新，只有蚂蚁——被人忽视的“微创新”。

服装网站“一哥”凡客震撼了整个业界，靠得是一种“微”——一个外包装盒。

新浪微博引爆了一种全新的沟通浪潮，靠得是一种“微”——140字的名人微博。

招商银行之所以拥有“最具创新力”的名号，靠得是一种“微”——招行柜台的一颗糖。

开心网成为中国最火的SNS，源头也很“微”——贩卖奴隶和“偷菜”。

在这个互联网时代，“微杀手”无处不在，他们有三大特点：1. “微创新”引发市场的大变化；2. 擅长引爆来自用户的能量；3. 持续性地进行“微创新”。

“微创新”是对传统技术路线的颠覆，要想成为未来的创新杀手，就要抛弃传统的技术创新至上的路子，拥抱应用创新至上！在这个经济过剩的时代，如果不能给用户制造感动，持续打动用户的心灵，等待你的就是失败。

不精通微小之道，你就不能洞悉全局！

“杀手”陈年：鲜为人知的13个“微创新”

从0到20亿，陈年只花了不到3年时间。

2007年底，非专业人士陈年莽撞地杀入服装业，就是这个非专业人士，却创造了服装业的奇迹。

陈年曾经袒露过创立凡客的初衷，“我真的想知道我用最好的布、最好的面料、最好的线做出一件衬衣的质量到底怎么样，到底要多少钱。”真相让他大跌眼镜——当梦娜袜业的老板告诉陈年一双袜子的真实价格时，他说“我听了都傻了”。

但陈年的高歌猛进也让所有人都看傻了。2008年，凡客的销售收入是2.78亿元；2009年，凡客的销售收入大幅增长超过7亿元——夺得了“2009德勤高科技、高成长中国50强”第一名，陈年估计2010年的销售收入是20亿元左右。一个卖服装的网站，没有颠覆性的技术，也没有革命性的产

品，在这个从 0 到 20 亿的故事背后，是 N 个鲜为人知的“微创新”：

1. **透明化**。2007 年 10 月到 2007 年 12 月，卓越网创始人陈年创立服装电子商务网站凡客，他要模仿的是当时甚嚣尘上的 PPG。这时候的陈年，首先要搞定的客户是风险投资。陈年做了一个微小创新——在创立之初就把公司运营、财务报表做得非常透明、非常对风险投资的胃口。对于行走互联网江湖多年的陈年而言，这是手到擒来的事情。包括联创策源、IDG 等风险投资迅速到位。

2. **第一个公司基因：网络广告**。2008 年 2 月 26 日，凡客副总裁钟恺欣在接到加大网络投放的任务后，作了一个小决定：投了 20 万元的广告给各家网站联盟，这个前卓越网的员工对此熟门熟路。2 月 27 日上午 10 点，凡客的广告开始在网站联盟上出现，中午开始，网络订单开始呈爆发性增长，钟恺欣不断通过手机发给陈年新的订单数。当晚，陈年拿到了确认过的全部销售记录：2 月 27 日，单日订单 1982 单，网络订单 1211 单，占总订单数的 62%，日销售额突破 30 万元。到 3 月 11 日晚，凡客已经突破日销售 3000 单的大关。最关键的是，这让陈年抓到了自己创办公司的新基因：相比杂志、报纸、电视，互联网广告成本是最低的，拉动销售的效果是最直接的，数字反馈也是最及时的。数字也给出了印证，2 月凡客的销售额还在 300 万元，3 月就已经达到 2000

万元左右。

3. 第二个公司基因：用户体验。在创立凡客的早期，陈年就设定了一个特殊的细节：用户的投诉和建议直接发到所有高管的信箱。

2008年3月，由于物流完全不能跟上前台订单的接货速度，引发了用户的责难。3月19日，网上公布了陈年的道歉信：3月13日~16日，凡客网站连续多日就配送延误向用户致歉，同时提供了补偿解决方案。

而这一封信，也成了凡客的另一个公司基因：充分重视用户的投票权。

凡客在2008年3月的时候第一次给用户回信，而且是公开回信，其实这是一个很冒险的事。此前，不少管理层说没有必要这样做，可这个事奠定了基调以后，就已经变成了一个文化惯性。比如说，客户投诉建议里面写得非常清楚，如果产品出了什么问题，一双鞋穿了三天就脱胶了，这个时候陈年不会提醒产品经理怎么样，产品经理自己会非常着急地跟客户取得联系，询问情况。

陈年认为在用户导向方面采取自上而下的形式更好。因为公司都会有惰性，刚开始强调条例的时候影响力比较强，但慢慢地，当时间久了之后，会被其他的事情所淹没。所以要筛选用户导向，筛选出来再通过管理层自上而下地强化，一波一波地强化，这样会形成一个浪潮。