

美国运通公司总裁向员工推荐的惟一一本创新类图书

THE MAP OF INNOVATION

有想法 有办法 有更要法

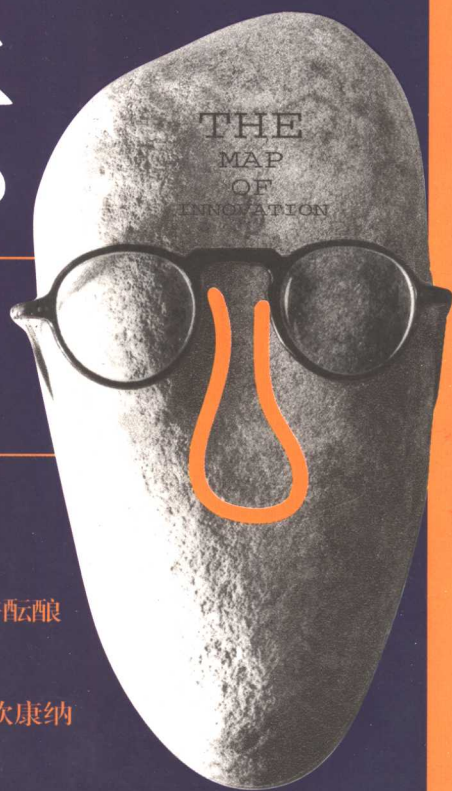
你应该怎样把自己的
创造力运用到工作中去？

[美]凯文·欧康纳 (Kevin O' Conner)
罗·布朗 (Paul B. Brown) 著

每个人的头脑里都隐藏着伟大的思想，这些思想里也许酝酿
着一个新的企业，也许会把凡人变成英雄。

——凯文·欧康纳

高等教育出版社



员工推荐的惟一一本

THE MAP OF INNOVATION

想法有 想要办 有更好

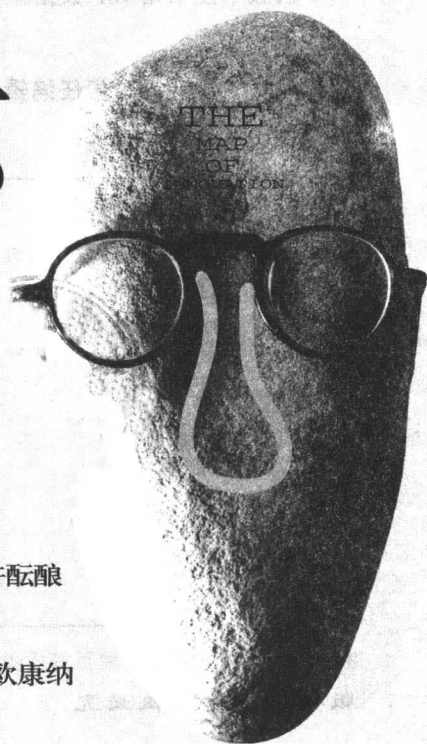
你应该怎样把自己的
创造力运用到工作中去？

[美]凯文·欧康纳 (Kevin O' Conner)

罗·布朗 (Paul B. Brown) 著

每个人的头脑里都隐藏着伟大的思想，这些思想里也许酝酿
着一个新的企业，也许会把凡人变成英雄。

——凯文·欧康纳



高等教育出版社

The Map of Innovation: Creating Something Out of Nothing by Kevin O' Connor.

ISBN 1 - 4000 - 4831 - 1

Copyright © 2003 by Kevin O' Connor.

Original language published by Crown Business, an imprint of Random House, INC., All rights reserved.

Simplified Chinese translation edition jointly published by Crown Business Group and HEP Publishing House.

本书版权登记号: 图字: 01 - 2003 - 8596

图书在版编目(CIP)数据

有想法更要有办法/(美)欧康纳(O' Connor, K.),
(美)布朗(Brown, P.B.); 刘寅龙译. —北京: 高等
教育出版社, 2004.7

书名原文: The Map of Innovation: Creating Something
Out of Nothing

ISBN 7 - 04 - 015414 - 5

I. 有... II. ①欧...②布...③刘... III. 企业管理
- 方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 071398 号

策划编辑 麻众志 责任编辑 马百岗 责任印制 孔 源

出版发行 高等教育出版社

社 址 北京市西城区德外大街 4 号

邮政编码 100011

总 机 010 - 82028899

购书热线 010 - 64054588

免费咨询 800 - 810 - 0598

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所

印 刷 北京铭成印刷有限公司

开 本 720 × 1000 1/16

印 张 16.75

字 数 200 000

版 次 2004 年 8 月第 1 版

印 次 2004 年 8 月第 1 次印刷

定 价 32.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

序言

我怎么创造了互联网

真正创造互联网的并不是艾尔·戈尔（Al Gore），而是我。

下面，让我来告诉你事情的原委。

当时是20世纪80年代后期，我协助创建的第一家公司——ICC成立了。众所周知，正是它的诞生才使个人计算机与主机相联成为可能。但是十分可惜，ICC公司并没有把开拓互联网新纪元的道路走到底。

那时，我们的产品本身不存在任何问题，真正的问题是我们是实现技术转移过程中所采用的技术。在客户/服务器的模式已经初见端倪的同时，由于个人计算机的功能日益强大，与主机联网的需求显然会不断萎缩——我们的销售额自然也无法摆脱不断下滑的厄运。

在那时，每当我有了一个新想法，就会迫不及待地想知道：怎样才能把这个想法落实到实践中去。我常常问自己：为什么不能开发一种更先进的、既能适应任何计算机系统又能充分发挥个人计算机功能的终端呢？市场上不需要的只是那些过分依赖于不同操作系统的“愚蠢”的终端，而不是通用的“智能”型终端。“智能”型终端是一个可以用来直接进行交流的系统，它可以把网络中某一个部分用户联结在一起。这种新型的终端可以支持图形、菜单、描述性的语言及图片等多种处理模式。

简而言之，这个新的想法就是现在我们所说的万维网（World

Wide Web)。

大家都知道，尽管我的创意非常富有价值，但真正实施互联网技术的并不是我。但提出这个创意的过程却让我得到了两个重要的体会：

1. 创意本身并没有多少价值，关键是一旦你提出一个创意，就应该把它付诸实践。（ICC的所有高层管理人员，当然也包括我自己，都放弃了开发通用型终端的创意，最终公司的战略是向终端以外的产品扩展，根本没有深入地研究过这个创意。）

2. 如果你确实准备实践一下自己的创意——无论是在一个现有的企业里，还是想创办一家新的企业——都需要一个过程。你需要找到一个新的途径，只有这样，你才能在自己的能力范围内找到最好的思路。更重要的是，你还需要找到最有效的方式，用最佳的战略，筹集到足够的资金，招聘最合适的人选，最后把这个创意运用到市场中，获取真正的利润。

通过 20 年的尝试与摸索，我认为自己已经找到了一条从无到有的创新之路：提出有价值的创意，再把它们成功地转化为市场上的产品，最终变为你口袋里的金子。

利用这些方法，我已经成功协助创建了三家知名公司——实现个人计算机与主机联网的 ICC、当今世界处于领先地位的互联网加密产品生产厂商——互联网安全系统公司 ISS（Internet Security System）以及当今世界最大的网络广告公司——双击公司（DoubleClick）。我相信这些企业必将不断发展壮大，其中的很大一部分原因在于我将在本书中提到的诸多概念。

尽管我所提出的概念都是基于技术而言的，但我认为其中的基本

原则适用于任何一家公司——无论是技术型的始创企业，还是财富 500 强中的零售商。事实上，我已经利用这些原则准备创建两家零售公司：其中一家公司很有希望成为体育运动器材领域里的黑马，而另一家公司则将改变美国碟片租赁行业的传统经营模式。

当然，要把这些创意转化为金子，并不一定要求你创办自己的公司，即使是在现有的组织里，也同样行得通。通过一次又一次的转化过程，我先后帮助自己曾经参与创建的公司成功地实现了多种产品拓展。

我能做到的，你也一定能做到。谁敢说，你提出的创意不会创造出下一个互联网呢？只要有信心，你就会离成功越来越近。我们将在以后的章节里详细地介绍这个过程。

凯文·欧康纳

2003 年春于加利福尼亚州

目录

第 1 章	你确信要这样做吗?	1
第 2 章	头脑风暴	19
第 3 章	技术→需求=解决方案	39
第 4 章	战略开发	89
第 5 章	获得并管理资金	131
第 6 章	合适的人选:寻找聪明的“运动员”	173
第 7 章	经营概况:各种因素的有机结合	203
附录		209

第 1 章

你确信要这样做吗？

我当然知道自己在做什么！怎么可能出错呢？

——拉尔夫·克萊姆登 (Ralph Kramden)

摘自《蜜月》(the Honeymxners)

如果知道将创意实现的概率有多么微小的话，你也许永远不会去尝试。假如你正在进行现有产品线的扩充，成功应该说还是大有希望的。但如果你是在创意一个全新的事物，那情况就完全不一样了。

在每 100 个新的创意中，只有一个创意可能被人们所接受。换句话说，无论你是在一个从头开始的始创组织，还是一个成熟的组织，只有这一个创意可能转化为现实。

在 100 个被人们所接受的创意中，只有一个创意值得去尝试，

你可以按照这个创意建立一个新的公司或是部门。

在 100 个新的公司或是部门中，也许只有一个可能获得成功。

因此，你最终获得成功的概率是 $1/100 \times 1/100 \times 1/100$ ，那就说，只有 $1/1\,000\,000$ 。那么，在成功的概率只有百万分之一的情况下，你为什么还要去尝试呢？当你迈出了这一步并为此去努力的时候，未来的道路很可能会让你经历无数的挫折。创新的第一步是痛苦的时刻——也是最美好的时刻。

即使是在创作本书的时候，我觉得自己也是在漫长的路途中刚开始跋涉。我总是希望能够创建新企业。在序言里，我提到了我们正在筹备开办大型体育用品店的想法，我打算完全按照新的思路从头开始。虽然到目前为止，我还没有明确的想法，但是我感觉成功的机会还是相当大的。

不过，在等待和思考的同时，我仍然不免有些焦虑不安。

◎如果无法找到一个好的思路会怎么样呢？

◎如果无法筹集到资金会怎么样呢？

◎如果无法招聘到合适的人选会怎么样呢？

◎假设已经有 10 个人正在做同样的事情，而且在上市过程中已经领先我们一步，又会发生什么事情呢？

只要一想到这些，我就不禁要出冷汗。

但想一想又觉得无所谓，最开始的时候也许就是最令人兴奋的时候，因为你的未来会有很多可能。也许你会成为自托马斯·爱迪生以来最伟大的发明家，或者略胜比尔·盖茨一筹（尽管不太可能，但仍然……）；也许你会造就一家改变世界的伟大企业，或是一个全新的行业。天哪，起步时刻真是一个让人激动的时刻！

我想，这也许正是我一直致力于此的原因所在。我曾经参与了十几种产品开发和三家独立企业的创建工作，还帮助几家始创企业

进行早期融资。ICC 是我们的第一个启动项目。ICC 和其他企业一起共同开创了利用 PC 软件实现个人计算机与企业主机联网的先河。尽管现在听起来似乎无足挂齿，但在 20 年前，这对人们来说还是天方夜谭！

年收入超过 2 亿美元的互联网安全系统公司是目前加密软件行业的领头羊。现在，他们在全世界拥有 9 000 多家企业用户，其中包括财富 50 强中的 49 家、10 家世界最大的电讯公司以及美国地方、州和联邦的主要办公机构和部门。

谈到互联网大潮中的成功幸存者，人们总会是想到 eBay 和亚马逊（Amazon），而当时的双击公司（DoubleClick）只能躲藏在他们光环的后面。双击公司是市场营销方案规划、实施与分析工具的主要供应商。它的这些产品对于广告商、直销商和网络发布商来说是必不可缺的。客户可以利用这些工具，实现在线广告、电子邮件营销和数据库营销解决方案的高度简化，从而以最低的营销费用换取最大的收益，同时，还可以用于不同渠道业绩的衡量和比较。

目前，我的绝大部分精力都放在协助创办其他几家新兴企业。格雷洛克公司（Greylock，参与了互联网安全系统公司和双击公司融资的风险投资公司）的普通合伙人戴夫·斯特罗姆（Dave Strohman）曾经把我称为“无止境的企业家”。尽管我从来没有这样标榜过自己，但每当想到这些的时候，不免会意识到，我的朋友是对的。

回想起 1983 年，当我和其他人共同创建 ICC 的时候，还从来没有听说过“企业家”这个词。我不仅对这个概念一无所知，甚至不知道如何拼写这个词。（我希望在上面的这个句子里不要把这个词拼错，我需要用字典核实一下。）

无论你是想创建一个全新的企业，还是要在现有企业中实现创新，步骤都是一样的——合理的过程将会帮助你更快、更节约、更好地实现这一目标。

在过去的20年里，很多事物都发生了翻天覆地的变化。现在，我经常和一些正在考虑创办企业或是已经完成始创阶段的人进行交流。此外，我也遇到过很多梦想成为“内部企业家”（intrapreneur）的人，他们希望能够在自己所工作的企业里创造新的产品或实施新的想法。

过去几年里，在我和这些人交流的过程中，我们共同讨论了各自已经实现的目标，以及对未来的设想。他们很多人认为我应该写一本书。随着双击公司越来越多地涉足出版界，很多出版商也产生了类似的想法。一些撰稿人也打来电话，请我写一点有关创立（技术型）企业的“奥秘”。

尽管我经常感到有些飘飘然，但的确有这个想法，只是一直找不到时间。当时我是双击的首席执行官，我告诉他们，我必须把全部精力投入到企业的经营管理中（我没有告诉他们的是，我觉得写书的投资回报率太低了）。

两年之前，我把首席执行官的职务交给了凯文·布莱恩（Kevin Bryan），我继续担任双击公司的董事长。于是，我终于有了一些属于自己的时间。

为什么要不断学习

我之所以写这本书，是因为我一直觉得有关创新以及创新成果商品化的资料非常欠缺。我发现，大多数书籍仅仅是在讨论创新的重要性，却很少谈及创新的过程和方式。也有一些人把重点放在提高创新能力的手段上——其中不乏上佳的作品，例如罗杰·范·奥奇（Roger Von Oech）的《头脑的冲击》（A Whack on the Side of the Head）——但是他们（包括罗杰·范·奥奇）都没有说明如何

系统化地提高创新能力，以及如何把想法转换为商业实践。

把自己的经历形成书面资料是我写这本书的初衷。我希望能通过这种方式，在某种程度上加速创新曲线的进程，能让我们的生活变得更为美好。这个过程也许可以帮助你避免我在创新道路上曾经犯过的很多错误（我在本书后面将详细回顾这些经历），至少可以让你知道哪些事是不应该做的。我相信这会对你有所帮助，因为我后来就是采取了这种方式，成功地创建了三家独立企业，并开发了十几种新产品。

尽管听起来似乎有一些不可思议，甚至不合常规，但我认为你完全可以在方法上有所创新，也可以推广和强化自己的创新价值。我认为肯定存在着某种过程，使得你可以从数量和质量上改进自己所提出的思路 and 想法。

我坚信这一原则，因为我就是这样成功地开发出几十种产品的。在创新方面，20 年以来，我一直是一个学生，因为很多众所周知的至理名言根本没有机会光顾我。太多的责任和义务，让我根本不可能等着机遇从天而降，即使没有这些外来的压力，我也没有这份耐心——我需要找到一个主动去进行创新的方式。本书的主题就是一个主动创新的过程，也是我 20 多年尝试和摸索的全部结晶，并经受了不同行业的长期检验和完善。

我真希望托马斯·爱迪生能把他的创新方法原原本本记录下来。我一直珍爱和赞赏他的这句传世名言——“天才是 1% 的灵感加上 99% 的汗水”。这句话让我坚信，创新是一个可以主动去追求的过程。托马斯·爱迪生一直在发现问题，然后用自己的汗水和智慧去寻找最好的答案。这也是我们所追求的目标。

这本书对你有什么意义呢？它可能不会帮你实现快速致富。如果你希望找到一本能够帮自己实现快速致富的书籍，你应该做的就是把这本书扔到一边，马上去买一些彩票。能够利用这些书发财的

只有作者，因为他们至少可以得到稿费或是演讲费。我一直在尝试创造能够实际问题、带来利润并且能经受时间考验的企业或产品。我热爱技术，也热爱创新。我很幸运，因为我现在可以从自己曾经的爱好——创造新的想法中得到物质上的回报。

本书的对象是那些希望通过以下途径实现创新的所有读者：

◎从零开始创造新的事物——开发新的产品或服务，或是提高现有组织运作的效率。（我相信，企业内部的创新与独立的创新之间存在着异曲同工之处。因为在这两种情况下，你都需要提出新的想法、制定相应的战略、筹集资金、招募合适的人选，以及把你的产品或服务推向市场，这里既包括外部市场，也包括内部市场。我们可以看到，每个人所采用的过程都是大同小异的。）

◎改进原有的事物。一个不能创新的组织只能走向消亡（被那些知道如何通过创新、改进现有产品和服务或能解决实际问题的企业所取代）。

总而言之，本书奉献给那些富有激情和冒险精神的人，他们不断提出新的想法，并为之而奋斗。他们把自己的想法转化为新的企业，或是实现现有企业的发展。

击球练习

那么，我的经验对你有什么意义呢？

我不是什么哲学博士，甚至不是 MBA 毕业生（我只是密歇根大学 1983 届的学生，在那里获得了电子工程科学学士学位），也不是什么咨询顾问。有关企业家成功的例子比比皆是，比如托马斯·爱迪生和比尔·盖茨，这两个人是我的偶像，也是我学习的榜样。

托马斯·爱迪生是少数几个能够在众多领域为人类做出了巨大的成就、令整个世界焕然一新的发明家之一：白炽灯、留声机和摄影机就是三个最典型的例子。爱迪生并不热衷于追逐所谓“时尚”的技术，他只关心解决社会实际问题。

我认为从比尔·盖茨身上学到的最有意义的东西，就是我所说的“循序渐进式创新”。要真正地了解市场，你就必须身居其中，除此以外别无选择，这是微软公司长期坚持的理念。而进入市场的最佳途径就是把产品投放到市场当中。尽管他们的第一版产品可能并非无懈可击，但是通过坚持不懈的努力和循序渐进的创新，他们最终成为这个市场的主导者。当然，同时这也会带来一些问题……但是这些问题与取得的成就相比算不了什么。

我一直希望能通过阅读有关像爱迪生和盖茨这些创新大师的作品，尽可能地了解到更多的东西。但是在这些书籍中，我找不到这些创新者的任何共同之处，这让我感到非常困惑。那些所谓的自传更多地描述了他们所取得的成就，而没有介绍他们如何取得这些成就。当然，没有一种方法可以保证我们能够取得成功，但是我认为肯定存在着某种途径，可以帮助我们增加成功的概率。

我经常把这个过程比喻为棒球赛（尽管我不是特别喜欢这项运动，但却能通过这项运动说明我的观点）。假设你是职业大联盟球队中的一名击球手，你的目标就是让投手出局。你会怎么做呢？

当然，你也许可以直接走进球场，竭尽全力用自己最擅长的方式去击球。你可以有三次击球的机会，没有人知道你能不能成功。你也许能真正击到球，如果幸运的话，也许你还可以击出一个好球。

尽管这种情况并非不可能，但是我相信大多数人都会承认，这种机会实际上是微乎其微的。

如果你想增加成功的机会，就必须掌握击球的基本要领。首先，你需要学会如何正确地挥舞击球棒，然后就是想方设法判断投手投出的球。你需要仔细研究你即将面对的投手，了解对方投球的

方式，并根据过去的经历设计出有效的对策。

有了这些准备，你就一定能取得成功吗？当然不可能。但是，如果你能掌握基本要领的话，成功的机会将会大为改善。

这也正是本书将要说明的问题：如何增加成功的机会。你可以四面出击，毫无目的地去创造一些新的东西。尽管如此，你仍然很有可能取得成功。但是，无论你是在一个公司里工作，还是创建完全属于自己的企业，如果能通过系统性的计划，提高自己的能力，避免不必要的问题，你就更有可能取得成功。

因此，我认为这本书只是另一种形式的击球练习。它可以帮助读者把自己的注意力放在最基本的原则，这些原则是取得成功必不可少的前提和基础。在创办新企业的时候，最重要的就是要把全部重点放在核心性的基础原则方面，这些原则既有可能成全一个人，也有可能毁掉一个人。但难以置信的是，人们常常把眼光放在那些无足轻重的事情上，或是把宝贵的时间浪费在那些根本没有答案的问题上。要创办一个新的企业，或是在一个现有组织内实现创新，以下这些基本方面是应该给予充分的重视：

1. 提出大量具有可行性的思路和建议。
2. 从中挑选出需要加以落实的合理建议。
3. 制定高度集中的战略，从而把想法推向市场。
4. 为实施战略筹集足够的资金。
5. 为实施战略雇用合适的人选。

这些工作已经足够了。如果你的工作偏离了以上这五个方面，事实很有可能会证明，你是在毫无意义地浪费时间。如果你能够正确地掌握并落实这五个因素，成功的机会将会显著增加。如果在某一个方面出现了差错，就很有可能给自己带来很多麻烦，因为你的新想法一旦失败，对于你来说，就很可能是彻底的失败，这当然不

会给你带来任何快乐。因此，你必须不折不扣地落实这五个方面。

根据我个人 20 多年来的亲身体会，加上对他人的观察和了解，我开发了一套用于创新的技术体系。这些技术随着时间的推移正在不断的完善着。实践证明，这些技术是行之有效的。这是我回顾协助创建企业的经历，分析其中的共性而得出的惟一结论。这些企业目前雇佣了几千名员工，同时，也为股东创造了几十亿美元的价值。也许你可以凭借运气在某一次尝试中取得成功，但是运气并不能完全解释我所协助创建的三家公司和几十种产品已经取得的成功。

可以说，在很久以前，我就踏上了这条创新之路。小的时候，我最经常做的一件家务活就是倒垃圾。每天晚上我都要把垃圾扔掉屋外。每天晚上都会有一只巨大的浣熊来到我家屋后，它常常把垃圾桶翻地底朝天，把垃圾扔得到处都是。当然，我不得不收拾干净。

为了不让垃圾桶翻倒，我想尽了各种办法，但一切无济于事——最后我才意识到，要么我杀了这只浣熊，要么想办法把它吓跑。要真正地解决这个问题，就需要对这只浣熊采取一点措施。这种动物在密执安州很常见，它们的体型非常庞大。

我一直非常喜爱动物，因此，杀掉这只大浣熊显然不是一个好的选择。早些时候的一次经历启发了我。

几个月之前，为了满足好奇心，我进行的一次小小的试验，我意外地发现，如果用手触摸电视变压器输入端电源的时候，就会感受到几千伏的瞬时电压，电压之大，可以把你抛到房间的另一个角落。

通过这次痛苦的经历，我对电的知识有了刻骨铭心的了解，于是，我设计了一个陷阱装置，装置中采用了一个电压较低的电源，电源的外面涂上一层花生酱。因为花生酱是含水的，当然是良好的导体，更重要的是，浣熊酷爱花生酱（说实话，不管我在上面放什么，我觉得浣熊都会一个不剩地吃掉），当浣熊踏上陷阱去舔花生酱的时候，就会触到电源的导线，然后结果就可想而知了。

当天晚上，我就完成了这个发明。从此以后，再也没有浣熊光顾我们的垃圾桶了。（如果你想写信向“善待动物机构”告发这一罪行的话，我一定要声明，这只浣熊并没有死，它只是被吓跑了。后来我看到这只浣熊的时候，它正在街上四处游荡，我相信它一定是在寻找更适合自己口味的垃圾。）

大学毕业之后，我一直在尝试着不断创新。1983年，我刚一离开大学，就和比尔·米勒（Bill Miller）、麦克·希尔（Mike Schier）共同创建了 ICC，也就是我在前面所提到的那家软件公司。在以后的9年中，我作为这家公司的研发副总裁，先后开发并向市场推出了20多种产品，其中的绝大多数产品用于实现个人计算机与 Burroughs、Sperry 大型机连接的终端仿真产品。我们还开发了用于进行文件转换的软件，并提出了其他许多相关的思路。到1992年，ICC 已经发展成为一家年收入达到3 500万美元的公司，并在当年被数据通讯联合公司（Digital Communication Associate, DCA）收购。最终，我也成为这家公司的技术总监。

1995年1月，数据通讯联合公司与奥达美公司（Attachmate）合并。我的新上司告诉我，他并不认为创新有什么重要性。于是，我离开了这家公司，加入了探索互联网的大军，当时这还是一个鲜为人知的领域。为了准备创建一家新的公司，我必须寻找新的商机。马上，我就遇到了克里斯·克劳斯（Chris Klaus），他当时只有20岁，没有完成大学学业就中途辍学。他开发了一种非常新颖的安全软件产品，这种产品能够寻找、发现并解决计算机网络中存在的安全问题。

我为此投资了5万美元，在以后的四五个月的时间里，我把自己的全部精力都投入到这项工作中，编写商业计划书、招募人员、推销产品、筹集资金。当然，所有工作都没有脱离我这本书中所提到的几个基本方面。今天，互联网安全系统公司已经成为一家上市企业，雇用了1 000多名员工。在瞬息万变的互联网世界里，企业