

第3章 微创新

•【单元概述】

所谓微创新,属于改进型创新,强调只在一个方面做出提升或改变。本章从微创新的相关概念出发,系统地介绍了微创新的特征、类型、方法与技巧,以及微创新相关案例分析。

•【教学重点与难点】

(1)教学重点

- ①微创新的内涵;
- ②微创新的类型;
- ③微创新的方法;
- ④微创新的注意事项。

(2)教学难点

- ①微创新的类型;
- ②微创新的方法。

•【开篇案例】

2009年8月底,新浪推出微博。而当时,美国的Twitter已经火得一塌糊涂,中国已经有几家微博网站,比如“饭否”“嘀咕”“叽歪”,甚至网站巨头腾讯早就推出了“滔滔”。但是,他们就像在海洋里投下了一个小石子,几乎没有闹出大的声响。

而新浪仅用半年多的时间就引爆了微博风暴。新浪之所以用半年多的时间就创造出了一个杀手级产品,就在于它进行了一系列杀手级的“微小创新”。其中一个重要的小创新是名人微博——吸引名人、明星开微博,甚至名人八卦一度成为关注焦点。过去,网上的交流方式都是基于这样一种逻辑:在网上,没人知道你是谁,原因之一是身份验证很难实现。新浪微博通过加“V”这种人工验证的笨办法,却巧妙地克服了这个难题。至2010年,有超过5万的名人获得了新浪微博的认证。

从故事中,你得到了哪些启示?

- 什么是微创新?
- 微创新的特点是什么?

第1节 微创新概述

周鸿祎称：“你的产品可以不完美，但是只要能打动用户心里最甜的那个点，把一个问题解决好，有时候就是四两拨千斤，这种单点突破就叫‘微创新’”。

1.1 微创新的定义

微创新是指根据企业战略和市场发展状况，在现有产品的原基础上，通过对消费者的某一级需求的理解，对产品功能、定位、包装、渠道、服务等某方面所做的微小突破。

微创新既不是大规模颠覆性、革命性的激进式创新，也不是小规模持续性、积累性的渐进式创新，而是基于新的市场分析，在把握用户需求的基础上，对技术研发、产品功能、外观形象、客户服务等某一点进行的微小改进和完善。这些微小的改进和完善往往会带来与众不同的用户体验，最终实现企业的爆发式增长。

1.2 微创新的本质

微创新的本质是应用创新。微创新强调用户体验至上，以消费者为导向。对于消费者来说，产品或服务是否有技术上的突破并不是他们最关注的，消费者关心的是产品或服务能否满足自己某一方面或某几方面的需求。只要产品或服务的创新之处满足消费者的需求，无论它是多么微小的改变，在消费者眼中都是成功的创新。因此，微创新是一种不以技术突破为要求，而是主张以技术应用为特点的创新。

基于应用创新的微创新具有明显特征：

(1) 小处着眼，贴近用户需求心理。

(2) 快速出击，不断试错。

(3) 有的微小创新甚至能带来“非线性”风暴。“非线性”变革是英特尔创始人安迪·格鲁夫最常讲的一个概念。格鲁夫援引物理学上的一个概念来描述“线性”和“非线性”战略之间的区别。如果一家公司的战略行动的效应只改变了它自身的竞争地位而非整个环境，该行动就是线性的。相反，非线性的战略行动则会使环境发生变化，而该公司及其竞争对手都必须应付这一变化。为了看出其中的区别，你可以设想一下搅拌一碗水与搅拌一碗奶油的区别。你搅的如果是一碗水，水会旋转起来，用的力气越大，它转得越快——但它依然是水。相反，你搅的如果是一碗奶油，它会越来越稠，最后变成了黄油，而且会变得越来越难搅动，让你觉得越搅越累，最后不得不放慢速度。行动改变了环境，而改变后的环境则影响到下一步行动。

【案例:技术创新 VS 应用创新】

2015 年底,美国时间星期三的纽约股市交易结束后,一个出人意料的事情发生了:苹果公司超过老对手微软成为最具价值的科技公司。《华尔街日报》评论说,“星期三下午标志着一个时代的结束”。

这是乔布斯的功劳,还是盖茨的过失?

盖茨左脑科技的核心实际上是技术创新,他擅长让技术人才发挥最大作用,并把一种理性的技术主义发挥到极致。比如,盖茨和鲍尔默曾打造了一个超一流的数字挖掘系统。

乔布斯的右脑科技过去经常被解读为“科技+美学”,更适合的词汇是应用创新。乔布斯擅长激发创意人才的潜力,他制造的产品都能深深打动人的心灵。比如,乔布斯信奉“烤面包机”哲学——抛弃繁杂的技术路线,寻找打动消费者内心的最直接路径,不管是 iMac,还是 iPad、iPhone、App Store 都遵循这种“应用创新”哲学。

第 2 节 微创新的领域

2.1 微创新在科技领域的应用

微创新中强调的技术要素,不是耗时长久的研发,而更多的是一个微小点上的突破,或是对已有技术与众不同的创新应用。从满足客户的某种需求,或给用户带来某种能够投其所好的独特体验出发,进行周期短、应用快的技术创新、改良或运用,就是在技术领域进行微创新的核心。

2011 年 5 月 10 日,微信产品第二个版本发布,广研借助手机 QQ 团队开发的语音聊天技术,首次在这个版本里推出微信语音对讲功能。这个目前为止依然被使用最多的基础功能,给微信带来了大量的新增用户。这个功能显然也并非微信独创,2011 年 1 月推出的 Talkbox,就已经在主打免费语音。不过,就这种免费语音的具体呈现方式,微信根据用户实际的使用习惯进行了大量的微创新改进。比如当距离感应器没有发生感应时,语音对讲功能就默认为扬声器播放,而只要把手机贴近耳朵,感应器就马上自动调整为听筒模式,这种细节性的改善,让用户避免了大众场合“被广播”的尴尬,方便在会议室、地铁等不方便接受扬声器广播的场合进行接听。

【案例:360 的技术微创新】

2006 年 7 月 27 日,奇虎 360 正式推出 360 安全卫士,以反流氓软件为切入口进入互联网市场。由于当时中国互联网领域流氓软件泛滥,免费的 360 安全卫士很受用户欢迎。在查杀流氓软件基础上,360 安全卫士又逐渐加上杀木马、防盗号等功能。在病毒查杀过程中,也做了几项微创新。比如木马病毒只有在运行时才会发作,360 的模式就是:你从盘上拷到一个木马,我们并不报,但是你只要运行它,我就报。这种微小点上的技术微创新使电脑运行速度提高了很多,其用户群迅速扩张。

2.2 微创新在管理领域的应用

管理领域的微创新强调创新行为管理、创新文化建设以及商业模式的变革,从微小行为突破,促进组织战略转型、管理组织变革以及组织价值链系统升级等。

【案例:哈佛商学院案例教学法】

1908年,哈佛商学院刚开始创建时,一点也看不到如今那种“商人的西点军校”那种辉煌感,反倒是杂乱无章。

刚刚创立的那几年,哈佛商学院为了证明它在哈佛大学以及整个商业界的独特定位,一直在努力突破。这个时候的哈佛,并不缺乏细节管理,但缺乏创新突破——特别是基于应用的创新。

1909年,哈佛商学院首任院长埃德温·盖伊(Edwin Gay)在给朋友的一封信中描述了自己的苦恼,《哈佛制造》一书摘录了一段:

我经常得到商界人士的告诫:我们没法教“商学”。我非常认同他们的观点;我们并非准备按照商界人士通常想象的那些常规性方法讲授商学,或者就像你所说的把年轻人塑造成“善于赚钱的人”,要么是能“打败竞争对手”。我们认为商业活动具有科学性,我们主要感兴趣的就是研究发现其科学性这一任务,而我们的目标,就是帮我们年轻的商界人士开阔视野,提供信息,传授行事原则。

埃德温·盖伊进行了一个“微小创新”,这对哈佛商学院产生了革命影响,这一“微小”就是案例教学法。当时,哈佛法学院已经在采取这种教学法,从1851年开始,法律教授Langdell就创造了一种新的培训律师的方法——案例教学。学生们只阅读原始案例,然后根据自己的判断得出结论。

埃德温·盖伊决心采用这种案例教学法。他在一次演讲中就说,商学院的教授应该采用一种与法学院的案例教学相类似的方法,重点在课堂讨论,并用讲座和方案陈述为补充。

哈佛商学院第二任院长华莱士·多纳姆(Wallace Donham)就是一位由案例教学法培养出来的律师,他认为案例教学对管理领域更加实用,全力推动哈佛商学院发展案例教学法。

就这样,100年来,在案例教学法这一微小利器下,哈佛商学院的金字招牌越来越亮,它的MBA被称为“全球金融精英的会员证”。

而这一切,都源于100年前埃德温·盖伊的一次微小尝试。事实上,它的确算不上大创新,也没有门槛而言,但是,围绕案例教学法这一核心竞争力,哈佛商学院进行了100年的“微小创新”,却形成了一个高不可攀的门槛。

【案例:扑克牌通缉令】

据南方网报道:2003年4月12日,美军中央司令部新闻发言人布鲁克斯准将亮出了扑克牌通缉令,让关注伊拉克战争的人都感到出乎意料。伊拉克战争激战过后,美军要通缉的伊拉克高管不是一个两个,而是50多个。怎样才能使美英联军士兵尽快熟悉数量如此多的通缉对象,并做到过目不忘呢?“重复”无疑是最好的方法。但如果发给士兵每人一摞资料,相信没几个人会有耐心去“啃”。而扑克牌正是驻伊美英士兵枯燥生活中的消遣娱乐工具,将通缉的对象印到扑克牌上,不仅携带方便,还“寓缉于乐”,自然可以最大限度地增强通缉

效果。到了5月2日伊拉克前副总统马鲁夫投降,已经有17名扑克牌上的伊拉克前政府高官落入美英联军之手。

【案例:集装箱引发的“农村沃尔玛”狂想】

好立方创始人陈建华在2008年底开始有了一个创业点子:把废旧的集装箱作为超市的载体,主打农村市场。陈建华以集装箱为载体,门窗怎么开、货架怎么摆放、LOGO设计,他弄了一个初步的想法。花费了几年的时间,陈建华通过一个微小的创新点,做出了“农村沃尔玛”的雏形,他有几个关键的突破点:

(1)以微小的集装箱,引爆农村用户的能量。对农村消费者而言,集装箱首先带来的是新鲜,这也是它以一种独特的VI树立于农村市场。除了保证质量,好立方还提供量血压、打印等免费服务,周边城市的就业信息也会在多媒体显示屏上循环播放;在夏天,空调一开,来逛的人就更多。另外,在农村这种特殊的市场,它很容易实现标准化,一批大盒子经过改装,摇身一变成为超市便利店,在村镇的闲置空地安营扎寨,统一使用橘黄色的外壳。

(2)这关键的“小”必须引发市场的大变化。在海宁当地,已经有200多个这样的“盒子超市”,单店日均营业额1500元。陈建华称,如果发展到1万家,那么整体的营业额就达到50多亿元,这就是“农村沃尔玛”的雏形。

(3)持续的微创新。集装箱超市落地后,持续性的麻烦不断,一开始首先遭到村长的反对。为此,陈建华做了三个行动:第一,超市员工由村委会推荐,公司给他们上保险;第二,以三个月为期限,达到盈亏平衡有钱赚,村委会决定谁来开超市;第三,所有卖的商品100%配送,保证食品安全,而且价格一定比当地便宜。

除了农村的集装箱超市,好立方在镇级地区租用物业开设中心店,从中心店辐射到村,好立方也想打造由“市县配送中心—镇级中转基地—农村配送站点”组成的三级垂直物流配送网络。

第3节 微创新的方法

3.1 换位思考法

微创新强调用户体验至上,以消费者为导向。要想进行微创新,首先要深度理解客户,找到客户的真正需求。因此,寻找客户的真正需求是进行微创新的关键所在。

换位思考法是指与对方互换位置,设身处地为对方着想,从中发现矛盾和问题,从而改进工作,促使矛盾解决的方法。作为微创新者,在寻找客户需求时应该把自己当做客户,从客户的角度去思考,去体验产品或服务,进而发现问题,找到客户的真正需求。

1960年,Ben Duffy在纽约有一家小型的广告代理公司。他听到消息说,美国烟草正在寻找新的代理商,所以他打电话给美国烟草的总裁,约定了面谈的时间。这可是一笔巨大的生意,它能使Ben Duffy的小公司BBD & O一举成名。Duffy觉得他必须计划一下这次的会面。于是他去酒店租了一个房间,保证自己不受任何干扰。他工作了很久但仍然没有找

到突破口。最后,他自言自语道:“如果我是美国烟草的总裁,我想知道代理商的哪些情况呢?”他马上坐下来,写出了一系列问题,然后他把问题削减成10个,并且都准备了答案。第二天,Duffy被领进总裁的办公室,在拘谨的自我介绍后,他说:“我想您一定想通过今天的会面知道我们公司的一些情况,所以我准备了10个问题,也许您希望知道答案。”“真是太有趣了。”总裁回答说,“我做了同样的事情,您愿意和我交换一下各自所列的问题吗?就现在。”Duffy知道这是决定生意成败的一个动作,他同意了。他在看总裁所写的问题时,非常惊奇地发现他们列出的问题非常相似。这时候,总裁说道:“我看了一下,10个问题中有7个是一样的。”Duffy表示同意。总裁接着说:“我觉得我们有基础可以进行讨论,得出一个双赢计划。”就这样,BBD & O这家小公司得到了这笔价值百万的生意。

3.2 数据分析法

随着近年来大数据技术的进步、应用的扩展、商业模式和治理模式的创新,人类社会正在从IT时代进入到DT时代。如今,数据已成为企业竞争优势的基石。利用数据和复杂数据分析的企业将目光投向了“创新”,从而打造出高效的业务流程,助力自身战略决策,并在多个前沿领域超越其竞争对手。在进行消费者行为分析时,要利用数据去挖掘消费者的需求。

淘宝数据魔方就是淘宝平台上的大数据应用方案。通过这一服务,商家可以了解淘宝平台上行业的宏观情况、自己品牌的市场状况、消费者行为情况等,并可以据此进行生产、库存决策,而与此同时,更多的消费者也能以更优惠的价格买到更心仪的宝贝。

3.3 单点突破法

在寻找客户需求时,可能找到客户对同一类产品或服务的很多需求,但往往这些需求不能同时被满足。这就需要先找到一个最能打动客户心灵的需求,然后寻求这个需求的解决方案,这就是单点突破。360董事长周鸿祎曾说过:“做微创新、做产品一定要单点突破,把一点做到极致。不要怕产品有缺点,就怕产品没亮点。”在商务领域的竞争中,产品或服务的较量就如同“田忌赛马”,并不是拼整体实力,往往在一两个点上打败对手就可以赢得市场,赢得最终的胜利。

【实践项目】

1. 单元项目:微创新案例或创意展示。

主动收集相关的资料,基于对“微创新”的理解,提出一个与主题相关联的创意设计。创意可以是自己原创,也可以是收集到的新颖创意。

要求:

- (1)描述出创意或案例的介绍;
- (2)描述出创意属于创新的类型及理由;

- (3)说明创意如何产生和发展而来；
- (4)创意对人类的价值,或其经济价值、社会公用价值。

2. 单元项目:找到一个属于微创新的新产品(或新技术或新方法或新现象或新概念)的案例并进行分析。

要求:

- (1)概要介绍这个创新例子,说明这个创新类型,即属于新产品还是新现象还是新概念等;
- (2)指出这个例子中体现微创新的方面;
- (3)评论一下这个创新的价值。

【本章小结】

微创新定义:属于改进型创新,强调只在一个方面做出提升或改变。

微创新本质:应用型创新。

微创新特征:小处着眼,贴近用户需求心理;快速出击,不断试错;有的微创新甚至能带来“非线性”风暴。

微创新方法:换位思考法、数据分析法、单点突破法。

【思考题】

- (1)请谈谈你对微创新的理解。
- (2)微创新的类型有哪些?
- (3)微创新的关键点是什么?
- (4)微创新的注意事项有哪些?
- (5)微创新的案例有哪些?