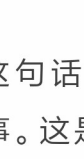


# 24 用“交叉视角”跨界创新

 梁宁

昨天



24 用“交叉视角”跨界创新

11:38 5.45MB

↓

梁宁亲述

这是我们创新模块的第二讲，这节课只有一句话：“未来已来，只是分布得不均匀。”

这句话是什么意思？我先给大家讲个故事。这是婴儿恒温箱是怎么被发明出来，又是怎么迭代产品的故事。

## 婴儿恒温箱的发明

19世纪70年代后期，妇产科医生斯蒂芬·塔尼在繁忙工作之后，给自己放了个假，去巴黎动物园散步。

那时候相当于中国的清朝同治年间，鸡鸭等都是动物园里的观赏动物。动物园他看到了小鸡的孵化器。

斯蒂芬看到了从小鸡孵化器中刚孵出的小鸡，在温暖适宜的环境中蹦蹦跳跳，他有了一个想法。

他聘用了动物园的家禽饲养员奥迪尔·马丁，两个人合作用小鸡孵化器的模式，制作出了给人类的婴儿恒温箱。

19世纪末期新生婴儿的死亡率高得惊人。斯蒂芬做了统计，使用了他做的婴儿恒温箱之后，体重过轻的新生儿死亡率从66%降低为38%。每一个数字，都是一个人的生命。

第二次世界大战之后，婴儿恒温箱已经成为美国的每家医院的标配，让1950年到1998年，近50年间新生儿死亡率降低了75%。

研究认为，婴儿恒温箱的发明对公共健康有巨大的保护作用，超过20世纪其他任何一项发明。因为它是在生命之初提供帮助，让一个新生儿拥有了人生。

这么伟大的发明，来自于一个医生去逛动物园，看到的小鸡孵化器。

## 未来已来，只是分布不均

这节课的核心概念就是：“未来已来，只是分布得不均匀。”

跟这个观点意思一样，还有一本专门介绍创新的书《伟大创意的诞生》中，介绍了一个概念叫“相邻可能”。

我们需要的某种能力要素，它可能已经产生并成熟了，只是它正在另外的某个领域被使用着。就看这个已经存在的未来，它会不会撞到你眼睛里，让你起心动念。这就是灵感的瞬间。

所以，婴儿保温箱的发明者到底是谁？是斯蒂芬，还是动手做出了小鸡孵化器，又用同样的技术辅助斯蒂芬做了婴儿恒温箱的动物园家禽饲养员奥迪尔呢？

当然是斯蒂芬，因为起心动念的人是他，定义产品的人是他，完成产品化关键环节推动的人还是他。

此外，斯蒂芬还做了一个非常重要的工作。他知道法国的医疗机构对于统计数字的依赖，因此他在将婴儿恒温箱投入使用后，马上跟进数据调查。

“使用恒温箱后新生儿死亡率从66%降低为38%”，这个关键数据就是斯蒂芬给出的调研结果。这个统计结果，迅速撬动了所有的关键资源，从医疗机构、媒体，到投资大佬、慈善人士全面关注，推动了这一设备的普及。

斯蒂芬不仅完成了产品的定义，产品的实现，并且提供了产品市场化的关键动力。

所以，虽然动手实现婴儿恒温箱的人是家禽饲养员奥迪尔，但是我们仍然认为这个伟大产品的发明人是斯蒂芬。

就好像第一代QQ的每一行代码，都是吴宵光写的，但是QQ之父是马化腾。因为是马化腾起心动念做了QQ的产品定义。

## 婴儿恒温箱的迭代

婴儿恒温箱还有一个迭代的故事，也非常动人。

二战后，婴儿恒温箱等技术的广泛使用，已经提高了欧美国家的初生儿的存活率。但是在很多条件不好的发展中国家，比如利比亚和埃塞俄比亚，初生儿死亡率依然很高。其实，这些婴儿中大多数都是可以存活下来的。

给这样的地方提供婴儿恒温箱的关键难点在哪里？

首先，当时的婴儿恒温箱非常复杂，而且很贵。美国医院使用的一台标准化婴儿恒温箱，售价大约是4万美金。从根本上说，贵并非是一个不能攻克的难题，总有类似比尔·盖茨的人愿意捐赠。

真正的难点在于，复杂的设备容易出现故障，而维修依赖专业的技术人员和维修备件。

2005年，就是印尼海啸发生后的第二年，一些国际救助组织捐给印尼一个城市八台婴儿恒温箱。2008年年末，也就是三年后，麻省理工学院的教授普莱斯洛去访问这个城市时，发现这八台恒温箱全部出了故障，停止使用了。

原因当然是各种各样的，比如当地的供电功率常常波动，电压不稳，湿度高等等。

关键问题是什么呢？坏了不会修。当地的工作人员看不懂恒温箱上的英文维修手册，只能任由婴儿死去。

这八台恒温箱的故事，是一个典型的例子。很多案例表明，捐赠给不发达的发展中国家的各项技术设备中，大约有95%的设备会在前五年就因为故障而无法再投入使用。

普莱斯洛就起心动念，为发展中国家研发一种新的婴儿恒温箱。他出了迭代的产品，产品需求是这样的：

- 这个新设备不仅应该更加可靠；
- 而且还要造价便宜；
- 最重要的事情是，一旦出现故障，这个设备不会完全瘫痪，稍加修理就可以再次投入使用。
- 这就是新婴儿恒温箱的产品定义。

这个产品的基础功能依然没有变：为初生婴儿提供恒温、透气的保障性空间。而这次产品迭代的核心变化，是对外协资源做了完全不同的定义：在当地的社会条件下，一定可以修。

可以修要保障两点：可以找到维修人员；找到维修备件。

普莱斯洛做了这个产品定义之后，接着就发动团队开始找实现方法。找到方法的并不是普莱斯洛本人，而是另外一个医生罗森。

罗森是波士顿的医生，他通过观察发现，任何一个发展中国家的小城小镇，都有汽车的维修和保养能力。这些城镇里就算缺少空调、笔记本电脑或者有有线电视，也都能够确保让汽车在公路上跑。

于是，罗森就向普莱斯洛提议：可不可以用汽车的零部件，来改良出一种简易的婴儿恒温箱呢？

在罗森提出他的创意的三年后，普莱斯洛团队，做出了新的婴儿恒温箱原型，他们给它定的名字叫育婴器。

设备流线型的外观和现代的婴儿恒温箱一样，但是它的内部则是用汽车的部件来拼接完成的：

- 育婴器由旧车的头灯、前聚光灯提供主要的供暖；
- 用汽车仪表盘的风扇，用来保持空气流通，循环空气；
- 用车门的蜂鸣器做报警系统，在供暖设备出现问题的时候，蜂鸣器会叫，用来提醒护理人员；
- 它的动力主要是来自于标准的摩托车电瓶，或者一个改良的雪茄打火机。

这个利用汽车零部件做成的育婴器有双重的好处：不仅可以直接利用当地供货充足的汽车零件；同时只要是汽车维修人员，就可以来修理这个育婴器。

这就是普莱斯洛和罗森的设想，如果要让发展中国家的婴儿真正被育婴器保护起来，育婴器的配件必须能够轻易在本地获得。

并且维修这种育婴器的人，不用是那种所谓的高高在上的技术专家，甚至根本就不需要去阅读维修手册，他只要有能力换一个出故障的车头灯，就能够轻松地胜任育婴器的维修和护理工作。





婴儿的维修和护理工作。

普莱斯洛教授的汽车配件育婴器，造福了无数的孩子与家庭。

这是慈悲之心。这是超级伟大的产品人。

### —— 本讲小结 ——

我觉得婴儿恒温箱的发明与迭代的故事，非常动人。

用于培育小鸡的器皿，用于汽车、摩托车的零件，用另外一个视角和用途需求去看，它们就有了新的可能，给予了数以亿计的人生命。

有时候，大家想到创新会觉得高不可攀或者神秘浪漫，似乎创新就必须超越环境，横空出世。其实不是的。

创新重要的是面对痛苦，起心动念。

如果斯蒂芬医生，不曾为了新生儿的死亡而痛苦，他看到小鸡在孵化器中蹦蹦跳跳就不会怦然心动。

如果普莱斯洛教授不是痛苦于，一边婴儿死亡率高居不下，一边八台婴儿恒温箱无法运作，就不会起心动念，用发展中国家随处可得的材料重构婴儿恒温箱，就不会有之后的这一成果。

所以，为某件事感到痛苦，也许就是你心念已动的时候。而要寻找解决它的创新之处，不妨到其他领域转转。

也许它们就正在某个动物园，或者某个车库里，等着你的眼睛看到它们。

还是那句话：“未来已来，只是分布得不均匀。”

### —— 课后作业 ——

你知道还有哪些这种嫁接创新的例子，欢迎跟我在留言区分享。

这节课就上到这里。

你想实现的，也许答案就在我隔壁的某个行业。

**梁宁·产品思维30讲**

从第一个用户到第一桶金

版权归得到App所有，未经许可不得转载



留言精选

写留言

提交作业与留言可与梁宁互动