WeMedia自媒体联盟 / 易宝支付 / 51CTO / 芒果传播 译介

车品觉 林永青 唐彬 刘润 青龙老贼 李张鲁 孔令博 松布尔等 倾情力荐

WILEY ?WHAT IF! INNOVATION PARTNERS

The Science of Serendipity

How to Unlock the Promise of Innovation in Large Organizations

创新之力

将创意变为现实

【英】马特·金登（Matt Kingdon）著

谢绍东 杨田田 译

電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

WeMedia自媒体联盟 / 易宝支付 / 51CTO / 芒果传播 译介

车品觉 林永青 唐彬 刘润 青龙老贼 李张鲁 孔令博 松布尔等 倾情力荐

WILEY ?WHAT IF! INNOVATION PARTNERS

The Science of Serendipity

How to Unlock the Promise of Innovation in Large Organizations

创新之力

将创意变为现实

【英】马特·金登（Matt Kingdon） 著

谢绍东 杨田田 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

The Science of Serendipity:How to Unlock the Promise of Innovation in Large Organizations
ISBN: 978-1-118-47810-3, Matt Kingdon
This edition first published in 2012 by John Wiley & Sons ,Ltd
©2012 ?whatif！Limited
All Rights Reserved.This translation published under license.Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons ,Ltd.Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal

本书简体中文字版专有翻译出版权由 John Wiley & Sons, Ltd. 授予电子工业出版社。
未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-1835

图书在版编目（CIP）数据

创新之力：将创意变为现实 /（英） 金登（Kingdon,M.）著；谢绍东，杨田田译 .
—北京：电子工业出版社，2014.8
书名原文：The science of serendipity:how to unlock the promise of innovation
in large organizations

ISBN 978-7-121-23539-9

Ⅰ. ①创… Ⅱ. ①金… ②谢… ③杨… Ⅲ. ①企业创新—创新管理—研究 Ⅳ. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 129182 号

策划编辑：刘声峰（itsbest@phei.com.cn）
　　刘娴庆
责任编辑：刘声峰　　特约编辑：任雨橦　　文字编辑：黄　菲
印　　刷：北京千鹤印刷有限公司
装　　订：北京千鹤印刷有限公司
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　　邮编：100036
开　　本：720×1000　1/16　印张：18.25　字数：212 千字
版　　次：2014 年 8 月第 1 版
印　　次：2014 年 8 月第 1 次印刷
定　　价：78.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。
服务热线：（010）88258888

谨以此书献给我的挚友

陪伴我走过 20 年激情燃烧岁月的
商业伙伴——戴夫·艾伦

中文版 序

当代中国经历了不懈奋斗、自强不息，已然成为全球经济强国。全体中国人民更是锐意进取，相信未来更加美好。中华大地万事俱备，只欠创新的东风带来新一轮的经济大发展。然而作为个人，应该如何从事创新？那些挣扎在大型企业创新前线的人们是否真的可以引爆创新的能量？马特·金登对此深信不疑。

十年前，马特与其同事依靠卓越远见和过人勇气在上海成立了 ?What If! 公司创新伙伴办事处。在当时，创新在中国还只是一个时髦术语，跟今天激烈的市场竞争相比，那时的企业寻求增长要容易得多。马特将宝压在了中国的创新上，因为他看到了很多人没有看到的东西，他相信从长远来看，可持续创新和经济增长需要的不是更多的创新流程或工具，而是文化性变革。文化导向型的创新和变革正是《创新之力——将创意变为现实》这本书所探讨的根本问题。马特通过一系列精彩的中外案例告诉我们，创新之关键在于我们行动所秉持的态度和意图，而非具体的形式流程。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

马特坚信，最佳的创新故事并非来自精神领袖或者天才依靠其伟大思想成就的传奇。他讲述了大企业中平凡的英雄们的故事，这些奋战在企业创新前线的勇士们坚持不懈、追求卓越，从不迷信流程和规则，他们重塑现有成规，终可改地换天。

马特做了二十多年的全球创新推动者，他与众多全球大型企业合作，产生了巨大的影响并积累了丰富的经验和智慧。不管你是谁，只要你心中的创新火焰不灭，那么书中讲述的中外创新故事必将激励你将创新之活力注入你所在的公司。

——?What If! 公司创新伙伴亚洲业务主管，Alexander Runne

推荐序 1

越努力，越幸运

好运是什么？好运就是一件事情发生的时候超出你所望，或是某件好事情的发生完全非你预期。《创新之力》这本书提出了一个特别的词——意外发现（serendipity），这种“意外发现”往往就是每一个做创作的或以创新为职业的人梦寐以求的能力。但是这种运气你能控制吗？或者你知道它什么时候会来吗？我相信这本书想回答的是，这种“发现”往往是留给已经准备好的人的。

虽然我们没有百分之百找到方法来提升这种能力，但我们却可以把它出现的概率加大。我比较受启发的是，作者所提到的“前一秒船长，后一秒海盗”的说法，这个说法听起来挺变态的，但作为一个数据分析的工作者，我完全能理解这种对立的思考方法，它就是一条能让你有诸多惊奇发现的路径。实际上，船长与海盗最厉害的地方就是如何利用角色的转变去增加自己思辨的洞察力。有了这种能力，自然就有源源不断的创意了。就像我在多次公司内部培训上和中层管理者说的话：不是你的右手不够快，而是你没用上你的左手。

在日新月异的今天，如果真的希望具备一种颠覆性的创新能力，我们绝对需要拥有能从更多角度发现身边的数据和信息的能力。

最后，我觉得值得我们注意的是，作者其实在第一个篇章里面用六个字总结了整本书的关键所在——“越努力，越幸运”。

车品觉

《决战大数据》作者

阿里巴巴集团副总裁、数据委员会会长

推荐序 2

创新是一种生存哲学

何为创新？为何创新？现代管理之父德鲁克认为，企业只做一件事情，就是创造客户。而为了有效地创造客户，只有两件事情要做：一是营销，二是创新。在过去几十年间，对整个商业社会而言，不停地更换过不少管理学概念的话语焦点，如品质至上、品牌推广、售后服务及渠道为王，等等，这些角度谈的其实都是“大营销”，而今天，话语的焦点转到了“创新”！

创新，对于创业企业是必须的，因为“无创新不创业，无创新不生存”，这是残酷现实。我也经常对创业者们说：“创新是逼出来的竞争力。”然而，对大企业而言，却有千百条理由让创新流产。在许多大公司，特别是亚洲公司里，具有反叛精神的“海盗”式创新理念的实现难度更大。很多大公司等级制度森严，通常高层领导希望中层管理人员能够良好执行其指令，而并不期待他们提出创新观点并取得创新突破。

《创新之力》的作者马特，却是一位不断地推动大企业创新的大人物，本书的关注点也在于如何让大企业创新，或者在大企业中创新——“在过去

的二十多年里，我们公司与数百个大企业合作，帮助他们重燃并保持创新活力，同时采用一种从根本上讲更加创新的方式开展业务。我们与世界上一些最具野心的公司合作，工作涉及众多市场领域，这些公司无一例外寄希望于通过创新来加速发展。我们在 45 个国家成功完成了超过 5000 个创新项目，指导超过 50 000 人进行创新肌肉的强化训练。”

不同规模的企业进行创新，各有优劣。显然，小企业创新缺少资源，而大企业创新则缺少动力。成熟公司都有自己的节奏和目标，新的提议通常会遭到冷遇。虽然他们知道公司需要冒一些风险才能发展，并且也在尝试改变行事方式，但是这非常困难。这些成熟公司早已习惯于重复成功经验来规避风险，现在却要让它们反其道而行之，所遭遇的阻碍显然无处不在。在马特看来，“创新之战的战场不在市场，而在办公室内”，这既是管理问题，更是公司政治问题。

既然如此，大企业为什么还要创新？原因与小微企业完全一样：“无创新不生存”。速度时代，今天可以生存，不等于明天还可以生存。大企业不创新一样出局——前面有过摩托罗拉、柯达、诺基亚的例子，后面也可能会有微软和苹果的例子发生。

创新，也可以解读成另一种版本——竞争理论最重要的研究者之一麦克·波特认为，最重要的三大竞争战略分别是：差异化战略、成本优势战略和聚焦战略。“成本优势战略”，企业早已用到了极致——人力资源和原材料的全球低成本搜寻，已经是几十年前开始的全球化战略的主要内容；“聚

焦战略”，在今天的移动互联时代，很多企业甚至“聚焦”到提供的不是一个完整的产品或服务，而只是满足客户某种“碎片化”服务需求的 APP；剩下的只有“差异化战略”了。什么是差异化？很简单，就是创新，就是“企业堆里的不一样”。

马特坚信，最佳的创新故事并非来自精神领袖或者天才依靠其伟大思想成就的传奇。他讲述了大企业中平凡的英雄们的故事，这些奋战在企业创新前线的英勇武士们坚持不懈、追求卓越，从不迷信流程和规则，他们重塑现有成规，终于可以改变一切。创新是关于人类如何受灵感驱使，将目光投向新的领域，协同工作，以及如何对于不利情况和未预期状况做出回应。在大公司进行创新需要果敢坚定、敢于挑战、不断实验和“政治头脑”的完美融合。

怎样进行创新？马特引用了另一位商业作者朱利叶斯·康姆洛的观点，将创新称为“意外发现”——“意外发现，就是当你在草垛里搜寻一根针的时候，却意外翻出了农夫的女儿。”

真的是这样的吗？通常不是。

“机会只留给有准备的人”，诺贝尔奖得主保罗·弗洛里在接受美国化学学会颁发的最高荣誉奖章时发言：“重大的发明并非纯属意外。很遗憾的是，科学和技术界并没有纠正这一错误观念（认为发明就是意外）。偶然性在发明中的确扮演着一定角色，但是发明绝非人们普遍认为的天上掉馅饼的事。广博和深厚的知识积累是发明的先决条件。除非头脑预先充足了电，否则人

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

们常说的天才之火花即使出现，也可能找不到可供它点燃的东西。”

既然如此，创新是可以学习的，不能只是守株待兔。

创新从创新者开始，马特考察了创新者所具备的心理学特质：

（1）所有的创新都受人类情感的驱使，如愤怒、偏执或雄心。

（2）再好的创新流程也不能弥补创新技能的不足。

（3）理想的创新者应当可以做到“前一秒船长，后一秒海盗”，他们尊重公司但不畏惧它。

（4）他们野心十足，总是要拷问极限，所采取的方式时常令人费解。

（5）但是他们并不是自大狂，他们知道何时应当闭嘴并开始聆听。

（6）他们尽量减少研究，他们对自己的判断足够自信，能够自我支撑。他们是团队工作者，他们更是协作者。

（7）他们社交技能突出，能够引导他人在广阔的创意世界和简约的决策世界之间自由出入。

（8）他们并不一定很有创造力，但是他们都能很好地坚持到底。

接下来是一个更重要的问题——创新者是怎么做的，如何让头脑中的创

意成为现实？

马特认为：

（1）“将创意变为现实”反应的是一种心态，这种心态可以驱使我们将创意想法转化成可以迅速回应并能引起情感反应的形式。

（2）“将创意变为现实”迫使我们停止空谈并着手去干，因而能够带来更佳的创新成果。

（3）“将创意变为现实”是“承受风险”的实践方法。

（4）“将创意变为现实”适用于所有企业和所有市场。

（5）你可以在创新项目的任何阶段进行“将创意变为现实”的过程，包括早期的对话、模拟、原型制作、产品试点，甚至产品推出后的各个阶段。

（6）“将创意变为现实”的核心是迭代方法——通过不断试验得到反馈、修正并实现滚动发展。

（7）“将创意变为现实”需要四根支柱——够好就好的心态、低成本方法、“尽管开始”和“实验室化”行为。

另一位当今重要的创新研究者——“创客学”理论提出者麦肯尼（Phil McKinney）也认为：创新虽然不能预测，没有“唯一答案”，但是创新可以

学习。麦肯尼定义了一个“激情（FIRE）四射”的创新方法论——F(Focus，专注）；I（Ideation，构思）；R（Ranking，评级）；E(Execution，执行）。

创新是一种生存哲学。二十多年前，创新大人物、英特尔公司董事长安迪·格鲁夫就坚定地认为：《只有偏执狂才能生存》，马特也强调“偏执”的情绪是创新特质的第一要素——“创新就是创造性模仿”（德鲁克和张瑞敏都曾说过），我几乎可以肯定马特的“偏执”观点来自于格鲁夫——要让企业获得发展有一个很重要的品质，那就是“偏执”：“我认为这是件好事情。我经常因为对周围的事情忧心忡忡而遭受批评，但我不在乎。我喜欢成天担忧，我喜欢不安分的人，他们永远都在尝试新事物，永不满足。”

林永青

价值中国网创始人

创新是一种选择

创新可能是在商业界被提及最多的一个词，也是最难落实的一个词，尤其在大型企业内部，创新更是困难重重。从创意到创新，再到变成现实，中间存在着一个巨大而无形的鸿沟，如何跨越这个鸿沟？马特在《创新之力》一书中通过大量生动的案例给了我们很多启示。

熊彼特曾说过，创新就是创造性破坏。在我看来，创造性是人或组织的一种成长和自我超越的本能，而避免破坏则是人或组织的一种自我保护本能。创新到现实的鸿沟跨越之难，在于要把这两种互相冲突的本能动态地统一起来，不断从一个平衡升级到更高的平衡。

创新之力既来源于内部，又来源于外部。互联时代为何创新层出不穷？一个非常重要的原因就是在开放透明的互联网结构里，没有天然的空间壁垒来保护参与者。如果要保持竞争力，不被淘汰，就需要不断快速的创新，跟得上互联网的节奏。另一外力倒逼创新的经典案例是野兔，在开放、平坦的大草原上，野兔没有天然的壁垒作为保护，需要充满力量且快速奔跑才能生存，所以，草原上兔子通过不断的基因变化和自然选择（创新），在体格、

力量和速度方面都远胜山地野兔。至于内部，创新的关键在于建立和服务对象的有效联结，并营造合适的环境，来引导和鼓励内部资源向客户倾斜。

经过 20 年来的发展，全面的互联网新时代正在到来。移动互联网彻底融合了线上线下，正裹挟传统产业和大众一起进入互联网深水区，催生着新的文明。无独有偶，中国的改革也进入了攻坚期和深水区。能安然度过深水区，达到彼岸的关键是创新。如何在个人层面创新，公司层面创新，产业层面创新，国家层面创新，甚至是人类层面创新？马特在《创新之力》一书中给我们以启示。他相信从长远来看，可持续创新和经济增长需要的是文化性变革。而在我看来，文化变革的核心是人。尤其是在“人人为我，我为人人”的开放互联时代，作为独一无二的个体，在中国面临经济转型升级，跨越发展中国家“陷阱”，步入发达国家的关键期，我们每一个人该如何自我创新，活出独特生命的精彩和意义？

记得苹果公司曾经拍摄过一个“非同凡响”（Think Different）的广告，我每次看后都会深受震撼，甚至泪流满面。在奇迹频现的互联时代，每一个人都可以和世界随时相连，随时同步，随时协作。自我创新需要我们敢于大胆设想，勇于打破常规，并小心求证，坚持不懈、创造性地利用互联网的力量来超越自我，最终改变世界，充分活出生命的精彩和意义！

唐　彬

易宝支付 CEO

互联网金融千人会轮值主席

创新，是一个有用的疯狂想法

创新（Innovation）到底是什么？

最近，因为一个叫作“互联网金融”的怪物从天而降，猛烈冲击传统金融行业，很多银行、基金公司、证券公司一下子懵了，想搞清楚这到底是怎么了，怎么天一下子就变了，毫无征兆。于是，纷纷邀请我给他们的高管讲课，研究如何应对。我自然感到荣幸。在与大家的交流过程中，我也在深深地思考，创新到底是什么，为什么对同样的东西，有人如此厌恶害怕，而有人又如此视若珍宝。

我觉得，创新，是一个有用的疯狂想法。

创新必定是疯狂的。我们怎么来定义“疯狂”？就是不合常理、打破常规。面向机会的人会觉得“天啊，原来可以这么干！”；面向风险的人会觉得“天啊，怎么可以那么干！”。这就是打破常规。如果没有人觉得惊讶，没有人觉得疯狂，就不是创新。如果没有人旗帜鲜明地强烈反对，就不是重大的创新。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com