

引爆创新 UNCERTAINTY

TURNING FEAR AND DOUBT INTO FUEL FOR
BRILLIANCE



从经济不确定性中获利

[美] 乔纳森·菲尔茨 (Jonathan Fields) 著
杨鹏 译

引爆创新 UNCERTAINTY

TURNING FEAR AND DOUBT INTO FUEL FOR
BRILLIANCE



从经济不确定性中获利

[美] 乔纳森·菲尔茨 (Jonathan Fields) 著
杨鹏 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

UNCERTAINTY : TURNING FEAR AND DOUBT INTO FUEL FOR BRILLIANCE by
JONATHAN FIELDS

Copyright © Jonathan Fields, 2011

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This
edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

本书中文简体字版授予电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄
袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-4383

图书在版编目 (CIP) 数据

引爆创新：从经济不确定性中获利 / (美) 菲尔茨 (Fields, J.) 著；杨鹏译. — 北京：电子工
业出版社，2015.8

书名原文：Uncertainty: turning fear and doubt into fuel for brilliance

ISBN 978-7-121-23816-1

I. ①引... II. ①菲... ②杨... III. ①商业经营—创造性思维—通俗读物 IV. ①F715-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第156925号

书 名：引爆创新：从经济不确定性中获利

作 者：乔纳森·菲尔茨

译 者：杨鹏

策划编辑：郭景瑶 (guojingyao@phei.com.cn)

责任编辑：夏平飞 文字编辑：张岩雨

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

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：14.25 字数：228千字

版 次：2015年8月第1版

印 次：2015年8月第1次印刷

定 价：45.00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zts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。



闻“机”起舞者

在美国硅谷，兰迪·科米萨是一位富有传奇色彩的人物。从业之初，他只是一名律师，之后改行经商。在20世纪90年代，他曾是卢卡斯艺术娱乐公司和水晶动力公司的首席执行官。他一直都想把公司的规模扩大，盼望某天会上市。他做得有声有色，前途一片光明。但是科米萨开始注意到：在这条路上，他越成功，就感觉越不开心。这是他始料未及的。

用他的话讲，他“从水晶动力公司这架相当好的飞机中跳出来，而这架飞机刚刚在半空中起飞”。他放弃了那条对于拥有他这样的头脑、能力和业绩的人来说绝对安全的道路。从那一刻起，他决定展翅高飞，投身到让他激情四溢的新事业中，进而创建他自己的事业和生活。

科米萨开始以极其不同的角度思考自己的人生和事业。成功再也不会阻

碍他去创造新的事物，他开始创造一个全新的自我，开始看到从前绝不可能看到的机会。

科米萨在寻找一种方式，可以就各种各样的想法以一种有意义的身份与伟大的企业家们进行互动。他不知道那是什么，不知道该如何得到回报，也不知道他是不是在每家公司中都采用同样的身份，更不知道自己应该做什么、不应该做什么。他只知道他将朝着那个方向一步一个脚印地前进。没有地图就无法证明计划的可行性。没有人能保证是否会成功。

科米萨根据自己的特长和经验，以及硅谷在20世纪90年代末新公司如雨后春笋般建立时期的特殊需要，科米萨发明了一种新型工作——虚拟首席执行官。那时候，能够领导企业发展的人力资源很匮乏，而当时的企业家也不具备成熟的经验，所以，他们需要科米萨所提供的资源。

在担任像网络电视和蒂沃这样著名的技术公司的虚拟首席执行官时，科米萨与企业家们合作，帮助他们自我发展，完善各种创意，最终达成大笔交易。正如他所说的那样：“我只担任顾问，不会取代他们。我卷起衣袖，准备好大干一场，参与到他们创业的点点滴滴中，包括制定战略、招聘员工、与股东合作、融资，以及一些管理工作，我全程参与其中。对于我来说，他们个人的发展与企业的发展同样重要。”有些事情不起作用，但有些事情的确有用，而且这种观念很快引起很多人的关注，最终，这成为一种让人争相效仿的模式。

当时担任虚拟首席执行官的科米萨带来了另一种完全出人意料的机会。在经济繁荣期，哈佛商学院出版社希望出版一些有趣的新书。当时的编辑霍林斯·海姆鲍奇来到硅谷，邀请科米萨在康蒂涛瑞喝咖啡。海姆鲍奇说，

“让我们开始写一本书吧。”科米萨的第一反应是不行，因为他觉得自己无话可说。

但是第二天一早，他改变了主意。他说，“如果你想给我机会尝试做完全不同的事情，我会去写一本既与商业有关，又与商业无关的书。它不会是你们那种典型的哈佛商业书籍，也不会有很多章节告诉你如何做某事。书中的内容会满是‘模棱两可’和‘不确定’。书中会有面包屑¹，但却不会指出明确的方向。”

海姆鲍奇同意了。于是，以寓言故事为基础的经典畅销书《僧侣和谜语》于2010年出版了。这本书的出版使科米萨在斯坦福大学开始了执教生涯，并最终使科米萨成为著名的沙山路上KPCB（凯鹏华盈风险投资公司）的合伙人。

机遇创造者

玛丽·弗里奥具有很大的影响力，她曾经是健身教练兼舞蹈教师。在弗里奥的字典里没有“不”字。她自费出版了自己的第一本书。在未被出版商看中之前，她靠自己卖出了8000本书（现在这本书已经被翻译成九种语言在世界各地销售）。几年以前，弗里奥意识到她不仅建立了一个很强的个人品牌，还建立了一个真正的行业。而且她对创建一个完全不受地理位置限制的

¹面包屑：源于神话故事《奇幻森林历险记》，故事的两个小主人公丢下一条面包屑路径，然后顺着这条路回到了家中。

公司很着迷。她开始大量收集与创业和营销相关的信息，从某些世界顶级的营销专家和企业家身上学习，然后把所学应用到与之密切相关的行业中。

最初，她从事低价培训、辅导，并提供信息产品。随着自身的成长，她不断扩大自己的舒适区²。但正是由于她决定在2009年对她自己的品牌做出巨大的改变才使她感到焦虑。她发现了一个商机——智囊团。智囊团一般是由志同道合的企业家或专业人士组成的，他们在主办者的安排下聚集在一起讨论各种事务，而主办者通常是某一行业中备受瞩目的成功者。低价智囊团会通过电话联系，但高价智囊团则会在宾馆或者其他某个地点由本人到场参加。

弗里奥被这种模式所吸引，不仅由于它有着巨大的潜力，能够对事业、抱负和生活产生直接、持续的影响，还由于价格点³比她一直提供的服务高许多。于是她开始把业务转移到提供智囊团的服务上，并且收费标准是她现有业务中最高价格的15倍。这就意味着她在收入、业务范围和乐趣方面完成了一次巨大的跳跃。

但问题是她的想法与传统智囊团的经营模式存在矛盾。传统智囊团往往过于程序化，枯燥乏味，在会议室中举办，而且通常只关注商务领域，不涉及与会者的生活及其所在公司如何相互影响等事情。弗里奥想要创造出一种在每个层面都完全不同的、前所未有的体验，她希望重新开始。这种想法使她欣喜若狂，同时也令她惊恐万分。整个过程中，她得到的鼓舞多过遇到的

²舒适区：又称心理舒适区，指一个人所处的一种环境状态和习惯的行动，人们会在这种安乐窝的状态中感到舒适并且没有危机感。想要获得更多成功的人通常会走出自己的舒适区，去达成新的目标。

³价格点：Price Point，简称PP点。对某门店或业态的某类商品而言，价格点是最容易被顾客接受的价格或价位。

麻烦，这促使她大胆前进。

弗里奥提供的体验围绕着充满异国风情的地点和冒险活动而展开，参与者直到最后一分钟才会知道冒险的内容和形式。虽然男士可以参与，但是这些活动主要是为了迎合女性企业家的生活和想象。这类体验不仅包括广泛的业务和营销培训，而且包括许多不同的以生活方式为主导的对话及活动（如制作音乐录影带、跳钢管舞、利用商业推动社会变革）。这些活动让人学会容忍各种人际关系并且从本质上发生转变。这些活动的花费很高，年费高达15000美元（目前已经涨到20000美元）。

弗里奥努力地实现着她的想法，这对她自己的事业，以及作为企业家、思想领袖和营销专家来说都是一次巨大的进步。如果她感到崩溃和恼火，甚至以一种公开的方式发作，那可能将是毁灭性的。如果你自己不能够在创业、营销和生活方式上取得成功，那么想要出售关于这些领域的知识是很难的。此刻弗里奥必须面对未知，投身到不确定性中，拿她的名声冒险，并让别人对自己进行评价。所有这一切都是为了在一个全新的水平上创新、构建和提供服务。弗里奥虽然感到焦虑、颤抖和担心，但却充满希望。她通过一段用自己的翻转相机拍摄的视频，将自己的想法公之于众。

她的想法立即得到了回应。人们从未见过或听说过任何类似于弗里奥提出的计划，并且想要加入其中。于是，名为“Rich, Happy & Hot”（RHH）⁴的冒险智囊项目诞生了。弗里奥一直愿意接受不确定性和恐惧，而不是逃避它们。这使她能够拓展自己的品牌业务，其中包括在纽约举行年会，设立相应

⁴RHH项目是为现代企业家提供的、为期八周的网络数码培训项目。

的网络课程，最终带来巨大的业务增长。这与弗里奥的内心想法比较接近，所以她能够为此付出更多。

2010年，仅仅是在费里奥开始“大跃进”的一年之后，她的业务已经发展到能够主动发起一项活动的程度。她发起了一项名为“改变生活，改变世界”的活动。通过这次活动，她把自己网络辅导课程5%的净收益捐赠给了专注女性的慈善事业。这件事使她与理查德·布兰森的维珍联合基金会建立了合作关系。2011年年初，弗里奥陪同布兰森和一些企业家到非洲进行了一次“连接式的旅行”。那些企业家对于把商业用于社会变革都很感兴趣。他们一起参观了一些由维珍联合会赞助的优秀新项目，包括各种各样的诊所、布兰森创业中心、孤儿院和学校等。这是弗里奥人生中最非凡的体验之一，而且对于她而言，这也标志着她将迎接更多工作的到来。

电影制作人

在2008年10月15日以前的十五年里，艾瑞克·普劳克斯在很多大型广告公司担任文字撰稿工作。一周之前，他被告知很快会晋升为创意副总监，而且薪酬会增加很多。这真是个好消息。普劳克斯喜欢他的工作。他是一个已婚男士，有两个孩子，居住在波士顿郊区的一所房子里。薪酬的增加对他的生活非常有用，也许是破天荒头一遭，他开始能为将来存些钱。

然而，当那天接到公司人事主管电话时，他顿时懵了。自从被告知他会升职以来，周围的人都在被辞退。事实是他没有升职，反而是被要求离

职。直到今天他仍然记得公司人事主管说的那句简短的话：“对不起，伙计！”

然后，普劳克斯开始感到愤怒、悲伤和沮丧，并为家庭的未来感到担心。他的储蓄不多，不会维持很久。虽然有新的工作机会，而且是与他刚刚失去的广告文字撰稿极其相似的职位，但是出于某些原因，他对每一个出现的机会都不停地说“不”。他已经发生了变化，内心的火焰已被点燃，但是他不是很确定正在燃烧的是什么——或者它会把自己带向哪里。虽然他热爱广告创意，尤其是讲故事，但是他却不喜欢为自己不太关心的客户和产品进行宣传。他不喜欢只要与上一次宣传活动保持一样好就可以的感觉，因为那样会缺少安全感，而且他不想吃回头草。

普劳克斯要养家糊口，要交房贷，但是没有收入，所以他做了唯一合乎逻辑的事情：他成了一个纪录片制作人。

普劳克斯非常渴望讲述成千上万正遭受解雇的人的故事（记住，这是发生在2008年10月，大规模经济毁灭的开始）。那些人早已把失业当成一件平常事。他以前从未拍过电影，也没有钱拍电影，更不用说支付每个月的生活费。但是毫无疑问，电影一定要拍，这是属于他的时刻。2009年拍《柠檬汁》这部电影是普劳克斯非做不可的事情。

他担心吗？当然。他害怕吗？也许。除了拍电影是他想要做的事情以外，是不是几乎所有其他的事情都不确定？是的。然而，普劳克斯把他的想法发布到了博客和Facebook上。几小时以后，广告业中的新闻巨头《广告时代》选中了这个故事。普劳克斯心想，天哪，现在没有回旋的余地了——他已经公开了。无论他会成功还是失败，《柠檬汁》都是他自己的电影。

在公众面前表态之后，正如W. H. 穆雷在1951年出版的《苏格兰人的喜马拉雅探险》一书中讲述的，似乎“各种各样无法预料的事情、与人的相遇和物质上的援助，这一切任谁做梦都没有想过”会发生在他身上。无论付出什么代价他都想要讲述一个很多人在极其绝望时都想听的故事，他的热情、精力和意愿，推动了他对电影的追求。他需要用摄影机去拍电影，但是没有资金。于是，索尼提供了摄影机。他需要去洛杉矶采访四个人，但却负担不起机票。他把他遇到的困境发布到微博上，两小时之后，维珍美国航空公司介入其中，支付了他的差旅费。电影和音效制作人，以及色彩矫正师都是由于同样的原因聚集在一起的。顶级电影编辑和制作公司抽出时间帮忙把数小时的视频画面变成了三十六分钟的精品之作。

记得在那部电影拍完后不久，我曾和普劳克斯一起坐在曼哈顿中央公园南部边缘的一块大花岗岩上。他一边匆忙地把合同工作拼凑在一起，一边到处旅行，在小会场放映电影，努力获得发行合同。那段时间不仅充满着胜利，也充斥着新一轮的自我怀疑。电影拍完了，虽然人们对其评价很高，但是它却被重要的电影节拒之门外，否则可以获得大笔发行费。这次探索已达到顶峰。

普劳克斯想继续讲述有意义的故事。他已经让他的家人承受了太多压力，他们做出了最大限度的牺牲，他的妻子仍然是他最大的拥护者。他也非常确定他们必须放弃那个他极其想在其中度过后半生的房子，以缩减开支，搬到另外一个州，在那里他们谁都不认识，可以更节俭地生活。

我问普劳克斯为什么他认为自己必须在工作或成为一个讲述感人故事的电影制片人之间做出选择，为什么他不可以两样同时做呢？全世界的人已经

聚集过一次来帮助他。如果用完成第一部电影的手段，他没有理由不可以继续制作电影，不可以安排足够多的广告演出来养家糊口，以继续支付按揭房贷。

他真就这么做了，于是，一次新的探索开始了。就在上交这本书手稿的前四天，我花了一个小时的时间与普劳克斯闲聊，以了解他目前的情况。前一天晚上，他刚还清一份16000美元的信用卡账单。他仍然欠债，但是一个沉重的负担已经解除了：他在他的非传统混合职业上开始赚大钱了，而且他已经开始拍摄下一部电影——《柠檬汁：底特律》（2011）。

.....

在攀岩运动中，每一条从山底到山顶的路线都可以用一个数字来评价攀登难度。人们认为难度系数4.0或以下的攀岩不需要技术，需要的是力量和敏捷，而不是装备。难度系数为5.0及以上的攀岩，则需要绳索、安全带、其他有保护性的用具，以及更多的经验。难度系数达到5.14的攀岩，需要数年的训练、实践、身体脂肪少于5%和钢铁般的意志力。

有趣的是，这些评级并不是完全根据整体的攀爬难度确定的，而是基于几步被称为难关的动作。难关是整条路线中最具挑战的部分；通常会要求你在体力、情感和智力上共同努力，以一种平时攀岩都不需要的方式去冒很大的风险，而且通常是盲目的冒险。在一条路线上可能会有多个难关。你处理沿途成千上万个不确定性和考验时的方式决定了你是否能够渡过难关；你处理难关的方式在很大程度上决定了你是否能够最终到达顶峰。因此最具挑战

性的难关的困难程度通常被用于评价整体攀爬的难度。

任何有价值的创新过程都存在难关⁵。你的事业也许部分是由你每天的决策和行动来确定的，但无论你是正在创业、开发一种新产品、拍电影，还是写书，真正决定你成功或失败的是在一系列的关键时刻你如何做出反应，即创新的关键时刻。

之前提过的创新者们都遇到过这些时刻，而且在将来的创新旅途中他们还将继续面临这样的时刻。当玛丽·弗里奥决定用她的公司和事业做赌注去冒很大的风险，并把她内心的构想向完全未经检验的公众公开时，她遇到了她的关键时刻。兰迪·科米萨是自己选择面对这样的时刻，用他的话来说就是“从一架非常好的飞机中跳了出来”，而且每次向新事物连续跃进都会带来更多的挑战。艾瑞克·普劳克斯遇到的第一个最大的难关是决定不再回到那个为他支付账单、但却挖空了他的灵魂的职业上，而是去做其他人都不敢做的事情，并以一种非常公开的方式生存。

这些创新的关键时刻是每个伟大的艺术家、企业家、改革者和以探求为主的幻想家的传说和故事诞生的时刻。他们总是有机会超越西奥多·罗斯福所谓的“既不享受胜利也遭遇不到失败的灰暗境界”，并自称拥有非凡的创造力。

这就是奇迹发生的地方……如果它没有使你灭亡在途中的话。

⁵难关：这里作者把创新与攀岩相类比。

三个心灵创新骑师

在任何领域里，改革者或创新者管控不确定性的能力决定了他们能否取得重大成就，有时他们甚至需要找出带来持久高度不确定性的因素；并承担相应的损失风险；以及面对别人的评价。这三点被称为三个心灵创新骑师。

人们不仅必须经常寻找这三个心灵创新骑师，还要反复地包容它们，而且时间越久，程度越高。实际上，它们经常标志着你已经实际面临着下一个巨大创新的关键时刻。为了某次努力，你也许需要在这种状态下生活数小时、数天、数月或数年，直到结果足以证明这一创新构想的有效性。为了创建非凡的事业，留下特别的遗产、企业或一系列的作品，我们需要的是一生的时间，有时会反反复复回到原点。对于那些迫切想要从无到有创造出非凡事物的人来说，这个过程是没有止境的，有的只是兴衰起伏而已。

问题是各行各业中大多数创新者，无论是画家、企业家，还是作家或首席执行官，他们处理这些关键时刻所带来的恐惧、担忧和焦虑时都心怀忐忑。关键时刻的失败比缺乏创造性或想象力更糟糕，以至于它摧毁了非常多的努力和事业，有时甚至是创新者本身。

奇怪的是，没有人愿意谈论这个。大多数人只是假设你要么具备那种神奇的能力，要么不具备，也就是能否投身到不确定性中、冒险和暴露自己。在最近的一次主题演讲中，罗德岛设计学院的校长约翰·梅达在500名世界顶尖创意人员面前讲述能够忍受巨大的创新不确定性的关键因素。他说创新者与其他人最大的区别就是他们“热爱错误”，而且“完全接受模糊”。

他说，“这是相当自然的事情。”

但是真的是这样的吗？是不是你处理创新过程中遇到的不确定性、风险和暴露的能力，尤其是在关键时刻，只不过取决于你是否站在了正确的角度上呢？是不是所有的顶级创新者都只是天生的恐惧炼金术士，能够把他们的恐惧神奇地转化为一种积极的力量呢？而且如果你已具有创新的欲望，但是却不能表面上毫无痛苦地在疑问中生活，是不是意味着你唯一的出路只有忍受痛苦或自我疗愈？

或者有没有什么是你和你工作的组织机构能做的，使你不仅能忍受而且能接受传说中的黑暗面，并把它当成创新的动力，使你可以为了追求辉煌的结果而主动寻求不确定性、风险，并让自己面对他人的批评。最重要的是，那些事情可以学习吗？

解码创新心态

不确定性就是指当努力创造任何真正非凡的事物时，你的头脑中、内心和本能所想的事情。它是我们所做的疯狂的事情；它是与我们作战的捣蛋鬼；它是在追求长期大规模创新、艺术、创业和组织成功的过程中我们所做的决定和采取的行动。

本书开始部分先深入探讨那三个心灵创新骑师：不确定性、风险和面对他人的批评。我们将揭示它们带来如此多痛苦的原因，以及尽管它们经常会造成破坏，还必须继续存在的原因。我们也将看到当你试图去消灭它们，而不是去接受，甚至扩大它们的时候，会发生什么。

我们将探讨存在天生的恐惧炼金术士这一谬论，并发现大多数这些“天生的怪胎”实际上跟你一样感到害怕，只不过是他们进行了一系列亲身实践，并适应工作流程，在改革创新的环境中重新创造和发现自我，积极地面对恐惧和焦虑。

然后我们将深入讨论那些具有转换性的亲身实践、工作流程和情境改变。进行重大创新必然会让你感受到不确定性、风险和暴露，但是你要把它们当作机会去体验，而不是痛苦、焦虑。

接着本书将大胆跳跃到创新二代的世界中，探讨在创业和传统艺术领域里，当你轻松面对下一代“社会性的”创新业务流程，比如精益求精的方法、快速迭代，以及社会各界共同创新时，会发生什么。你将学会如何适应这些方法，以便彻底提高创新产出以及创新速度，而不会损伤你的精神特质或者减少产出。你将了解怎样巧妙地利用这些方法能够极大地改变更深层次的创新心态，并在创新旅途中注入人性这剂良药。你还将学习把这些工具和战略融合到你努力建立的组织和文化中，使它们成为你自己努力创新和工作的动力，以推动企业向前发展。

最后，我们将分析一个由来已久的问题：你怎么知道什么时候该坚持，什么时候该放弃？我们将探讨怎么会有这么多人把从创新过程中逃离后而从焦虑中获得的解脱误解为要求恢复内心的平静而不是它的常态：因怀有梦想而短暂的激动感觉正在慢慢消失。然后我们将考虑一些问题和衡量标准，比那个模糊的答案“你就是知道”要好得多，并且我们将提供一个更为合理的方式，以便帮助你做出艰难的决定。

如果你天生就具有不屈不挠的精神，敢冒风险，勇于接受批评和不确定

性，达到了一种使你能够创造出别人都创造不出来的东西的境界，那么这本书会教你如何更快、更好地做到，而且承受更少的痛苦（要知道痛苦并不是必需的）。

如果你感觉生理上不能忍受创新过程中产生的忧虑，没有足够多的时间实现非凡的创造力，那么我们会帮你解决这一问题。本书将使你更加了解自己的创新过程，并使你重新适应不确定性、风险和暴露的环境变化，从而使它们能够联合起来，在一个你从不认为可能的层面上推进创新、变革。