



创新必读书系

(美) 戴维·欧文斯 (David A. Owens)

廖洪跃

著
译

Creative People
Must Be Stopped:
6 Ways We Kill
Innovation
(Without Even Trying)

创新的 困境

阻击扼杀创新的六大杀手
将创意转化为真正的利润



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY

(美) 戴维·欧文

Creative People
Must Be Stopped:
6 Ways We Kill
Innovation
(Without Even Trying)

创新的 困境

阻击扼杀创新的六大杀手
将创意转化为真正的利润



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY

图书在版编目 (CIP) 数据

创新的困境 / (美) 欧文斯 (Owens, D.A.) 著; 廖洪跃译. —北京: 中国电力出版社, 2013.9

书名原文: Creative people must be stopped: 6 ways we kill innovation (without even trying)
ISBN 978-7-5123-4670-3

I . ①创… II . ①欧… ②廖… III . ①创新管理 IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 154219 号

Creative people must be stopped: 6 ways we kill innovation (without even trying)
(978-1-118-00290-2)

Copyright © 2012 by David A. Owens.

All Rights Reserved. This translation published under license by John Wiley & Sons. No Part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

京权图字: 01-2013-0563

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 [http : //www.cepp.sgcc.com.cn](http://www.cepp.sgcc.com.cn)

责任编辑: 石 薇

责任校对: 朱丽芳 责任印制: 邹树群

航远印刷有限公司印刷 • 各地新华书店经售

2013 年 9 月第 1 版 • 2013 年 9 月北京第 1 次印刷

700 mm × 1000 mm 16 开本 • 15.125 印张 • 183 千字

定价: 36.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

丛书序：小曲咏成大乐章

新维创新私塾创始人、《半面创新》作者 周宏桥

西方现代文明的起点是文艺复兴，它是在中世纪一个思想、一个主义一统天下的漫漫黑夜中，几缕创新创造的小曲从文学、艺术领域中率先唱响，登高一呼人文精神，大旗一展人性自由，最终涓涓细曲汇聚成浩浩荡荡的思想解放运动，从而奏响各行业、各领域此起彼伏、波澜壮阔的创新创造大乐章。

如果说中国的现代化以改革开放为起点，那么创新创造的点点星光依然是从伤痕文学、朦胧诗抄等文艺复兴开始。我从小生活在大学校园，就从校园小曲说起吧。

1980年，我刚上初一，《外婆的澎湖湾》、《赤足走在田埂上》、《乡间小路》等台湾校园歌曲传进了大陆，忽如一夜春风来，那清澈的旋律、率真的情感，伴随着田园的芬芳、浪漫的诗意，让那个年代听惯了铿锵有力的主旋律的我们发疯般地手抄、传唱。

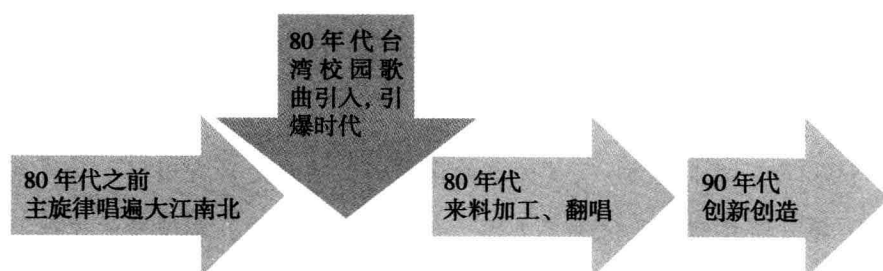
甚至，对于那些翻唱这些歌曲的大陆歌星，我们也一样发疯般地追捧：翻唱《外婆的澎湖湾》的王洁实、谢莉斯，翻唱《踏浪》的朱逢博，

翻唱《蜗牛与黄鹌鸟》的苏小明，翻唱《童年》的成方圆……

1990年，我大学毕业，走入人之熙熙皆为利驱的成人社会。几年沉浮过后，一盒《校园民谣》磁带又让我重拾青春与梦想的记忆。特别是高晓松创作、老狼演唱的《同桌的你》，让当时准备考托福出国的我，暂停听力训练，连续几小时深深陶醉其中，而更让我吃惊的是，这次居然是大陆原创……

到了90年代末，朴树创作了《白桦林》、《那些花儿》；2000年初水木年华组合等创作了《一生有你》、《在他乡》。校园小曲在大陆终于咏出了创新创造的大乐章……

我简单地勾勒出其演进轨迹，如下图所示的三个阶段。开始是他山之石攻玉，引进的台湾校园歌曲打破了此前红色歌曲一统天下的格局；然后是“来料加工”的翻唱，用现在的话讲就是山寨，无所谓知识产权，但也可以说是模仿式创新、改进型创新，翻唱者在来料翻唱、“中国制造”过程中加入了自己的一些想法；最后才是原汁原味的创新创造，即所谓的“中国创造”时代。从引进、模仿到创新，其实各行各业莫不若此。



以之类比，中国电力出版社此时此地引进的这套创新必读书系就像当年引爆时代的台湾校园歌曲，在我看来是天时、地利、人和的格局匹配。

台湾校园歌曲成功的一大要素应是在正确的时间引进，对接了大陆刚刚改革开放的大时局，当年的大陆尚未城市化、尚未以金钱为导向，谙合歌词中田园乡土、质朴恬静的意境。另一成功要素应是领军人物及其产品组合，在我看来旗舰产品应数罗大佑的《童年》，那是我们当年演唱次数、人数最多的产品，护卫舰产品如叶佳修《乡间小路》、侯德健《龙的传人》等上百首，覆盖了各个细分市场。

而中国电力出版社也抓住了类似的契机，针对当今中国企业创新实践过程中的各种困惑，特别是在中国总体上处于从山寨模仿向创新创造全面升级的大格局中面临的几大关键挑战，精选当今国外比较成熟的创新管理理论和实践，以产品组合的丛书方式助推中国创新。

挑战一：如何从擅长的第一代低成本创新演进到不擅长的第二代增值式创新。新加坡学者陈映岚先生在《创新的国度》中概括出中国式创新的8R特征，揭示了中国企业克服障碍取得成功、实现高回报的创新过程。

挑战二：如何在大国崛起、人民币升值的大背景下让中国创新全球扩张。美国学者、世界最伟大的五十个管理思想家之一的维杰伊·戈文达拉扬及其搭档克里斯·特林布尔在《逆向创新》中展示了新兴市场的创新在全球范围内开拓机遇的经验教训。

挑战三：如何解决创新切入点选择、二次创新失败综合征等难题。美国格里芬科技公司首席执行官戴维·欧文斯在《创新的困境》中归纳了创新的六大约束——个人、团队、组织、行业、社会、技术，成功地帮助几百家企业诊断出创新败因并找到了应对方法。

挑战四：如何在合作难难于上青天的国情中成功创新。美国咨询公司合伙人克里斯·格里瓦斯和杰拉德·普齐奥在《创新的团队》中通过故事

讲述了团队从不和谐到高度合作的转变过程，介绍了其 FourSight® 思维偏好评估体系如何帮助团队成员更好地理解彼此间的差异，从而使团队和谐创新以达目标。

最后，让我们回到校园小曲，审视一个最深刻的教训。我曾聚类分析过大陆校园小曲创新成功的关键要素：诸如品类创新，跳出台湾的“校园歌曲”而自成大陆的“校园民谣”；产品创新，如朴树在《白桦林》中嵌入了俄罗斯风味；模式创新，如高晓松等人成立了专业的策划、制作、包装一体化公司；渠道创新，如唐磊偶然地把《丁香花》放在网上，成为第一首一夜成名的网络校园歌曲等。几乎所有成功的校园歌曲都有一个共同的特征：在创新者前脚尖刚踏入熙熙攘攘的成人世界而后脚跟尚存青春梦想的脉脉余温之际诞生。那歌曲中的淡淡伤感，应是最后一次的浓浓离绪，一旦转身告别淡泊宁静、义无反顾地投入到红尘滚滚的名利追逐战中，他们的创新创造力就丧失殆尽。创新的最大挑战从来都是创新者自己，而创新成功的终极秘诀在于始终为客户创造价值。

校园小曲，文艺复兴，思想解放，创新创造……

世间仍有校园歌，我信。

是为序。

致 谢

本书灵感来自于吉姆·亚当斯的著作。记得在斯坦福大学读研期间，我曾有幸和他一起共事。他的著作《突破思维的障碍》是我读过的第一本关于创新的书籍，着实让我大开眼界。是他说服我尝试开启心智生命，也是他说服鲍勃·萨顿相信工程社会学是最容易教授的课程——多么荒谬的想法！鲍勃也不断给我灵感，他是一位不知疲倦的老师、一名受人敬重的导师、一个真正意义上的男人。

在 IDEO 工作期间，我得以保持原有的生活方式，这离不开在那里的同事的友谊、建议和理解，他们真的很了不起。汤姆·凯利鼓励我写一本书（不是两本）；丹尼斯·波义耳教会了我管理创意工作者的艺术，并且毫无保留；偶尔和大卫·凯利、比尔·莫格里奇、简·富尔顿·苏蕊以及巴里·卡茨讨论设计问题，这让我懂得设计很重要，设计要以人为本；那莫·塞西亚为我提供了加利福尼亚大学波莫纳分校的研究人员奖学金，以解我燃眉之急。其间，他主持召开了多次设计研讨会，引荐我认识了他的朋友们，当中许多都是知名设计大师和设计教育者。

国家艺术策略中心的吉姆·罗森伯格一直以来都是我忠实的合作者，他思维超群、乐观豁达、感染力强。几年前，他帮助我将一堆粗略的想法打造成一场流畅的研讨会，从那以后，我们有幸一起为世界各地的艺术组织进行演讲。另外，我的好友巴特·维克多睿智的建议以及不断的鼓励让我受益匪浅，是他让我领略到了严肃游戏的乐趣所在。感谢我的导师卡尔·乔安娜奇，他让我相信我的观点值得书写下来，并且教导我如何在创作过程中保持专注、充满斗志。

在范德堡大学，各个部门都给予我坚定的支持，包括现任和前任校长尼克·泽鲍斯和高登·基、现任和前任系主任吉姆·布拉德福德和比尔·克里斯蒂、注册主任凯利·克里斯蒂。我的朋友兼同事贾森·劳歇，他善于发现突出的新事物，并乐于传播。还有皮特·杜兰德，全世界最有才、最聪明的图形设计师。

此书得以完成，我要感谢来自范德堡大学管理人员发展研究所的研究团队的支持，他们是荷马诺、劳伦、莫林、蒂姆和艾利森；感谢三楼的女士们的帮助，包括琳达、科迪、贝新迪、芭芭拉、爱丽丝和丽塔，她们负责了本书的初稿；感谢西比尔，每次有学生来找她，对她说“你好，我是欧文斯教授的学生，我需要……”，她都耐心地解答，非常宽容，十三年如一日；另外，我还要感谢格蕾丝小姐的友好，每天早上她都会向我打招呼说“早上好，欧文斯教授”，令人精神振奋。

许多朋友、学生、同事以及助手都为本书的创作作出了贡献。我的反复唠叨，让他们痛苦不已，但是他们依然好心地纠正我、鼓励我。特别是贝德·托德、诺亚·利德曼、桑娅·魏曼、亚历山卓·科皮诺、乔·布利尔、玛丽亚·蒙第布罗和克莱尔·布朗。我的同事保罗·金、乔·巴奈特、杰梅·波尔、大卫·弗斯、迈克尔·伯查姆、卢克·福若布、乔恩·雷曼、

蒂姆·沃格斯、兰伽·拉马努金、盖理·斯卡德尔和内塔·莫亚给予了我很大的支持。此外,我从许多人那里获得了宝贵而“实际”的见解与反馈,他们是莉萨·金、托德·麦卡洛、乔·汤普森、爱德·里克特、帕特·兰普顿、科依·布朗、克里斯·克尼尔、苏·霍尔、山姆·科克、麦克·斯特克、安尼诗·巴贾尔、盖理·威卡恩、史蒂夫·伍尔弗顿、马克·罗恩、波·罗依、保罗·格里芬和道格·维纳布尔;还有多家知名企业,包括田纳西河流域管理局、日产、乐高、阿尔卡特、吉布森音乐、美国航空航天局,等等。同时,还有许许多多关注创新的人,他们的帮助使我能够将这些想法付诸笔端,谢谢他们所有人。

特别要感谢我的经纪人杰弗里·克拉梅斯。作为一名优秀的专业人士,他的鼓励让我(还有其他人)相信粗稿终将成书,他的指导让提案获批,迈出成功第一步。高登·阿德勒考虑问题周到而细致,让我受益匪浅,帮助了初稿的完成。乔西巴斯的执行编辑苏珊·威廉姆斯总是创意无限、兴致勃勃,与她合作可谓美妙至极。拜伦·施耐德耐心、睿智、专业,使本书得以按期完成。罗伯·勃兰特善于管理项目执行;尼娜·克莱登善于管理人事,很好地协助我,而且贡献了许多好点子;米歇尔·琼斯善于文字编辑工作,使我能够更好地理解自己要表达的真实含义。本书得以出版,开发编辑约翰·伯格兹的功劳最大,他让我再次体会到写作的快乐、合作的妙趣。我得承认,如果本书存在任何错误、遗漏或者偏差,那都是我的问题(约翰曾来信建议我逐一修订文中的谬误,我未予理睬)。

感谢我的家人,感谢阿诺德和伊娃,莎拉和露丝,菲尔和简·安,德怀特和夏洛琳,约翰和阿兰亚,他们给予我无条件的支持,让我羞愧难当。感谢我的女儿夏洛特和阿德莱德,谢谢她们给予我灵感、容忍我的思想怪异、原谅我对她们的怠慢。最后,真心感谢我的妻子詹妮弗,谢谢她多年

来一如既往的支持，她的幽默、睿智、耐心和关爱让这一切成为可能，让这一切变得有意义。

目 录

丛书序

致 谢

引 言 / 1

第一章 创新的环境 / 3

第二章 为何多数人比想象的更有创意 / 21

第三章 为什么头脑风暴还不如不开会 / 49

第四章 为什么你不可能在你的家乡成为一个先知 / 83

第五章 如此有创意，为什么竞争对手没有动静 / 111

第六章 为什么我的创新意味着你必须改变 / 141

第七章 如何应对一个非常困难的问题，并且完全不受
它的影响 / 169

第八章 不容失败 / 201

附录一 使用评估结果 / 223

附录二 创新团队契约准则 / 227

附录三 创新书架 / 229

引言



进入亚马逊的网页，输入“创新”一词，开始搜索，你会得到超过4万条书目。考虑到这一点，人们不禁要问，到底有没有必要再撰写一本关于这个话题的书。也许，这样提问更加恰当：创新的研究和建议不计其数，为何还有那么多的组织不断扼杀好的创意，无法真正实现创新？

创新是人际交往过程中自然且必需的，然而，因为制度不完善，创新经常遭遇困境。通常，凶手不是别人，正是那些希望创新的人、那些准备享受创新果实的人。我将这种制度性困境称为创新的约束。

经过10年的研究、教学和咨询，我发现了6种主要的约束。它们阻碍了创造性思维的形成，使之无法转化为市场所需的产品和服务，或者无法被有意向的用户采纳。基于这些创新的约束，本书提出了一个理论框架，很好地回答了“什么是创新”、“如何创新”以及“为何创新未经尝试就惨遭扼杀”这些问题，揭开了创新的神秘面纱。得益于我的管理课程、研讨会、演讲以及咨询会，数以千计的经理、主管和创新者成功地运用了这个框架，发现了他们在组织中创新失败的主要原因，并且找到了应对策略。

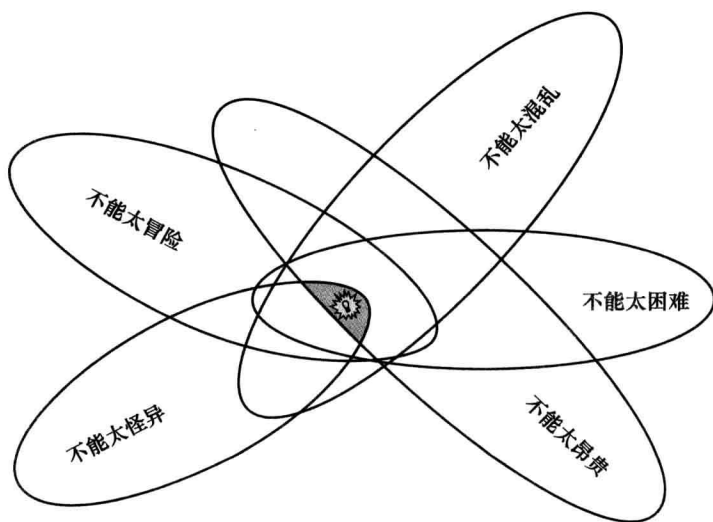
通过撰写本书，我希望更多的人能够拥有理解、发现、消除创新的约束的力量。

尽管为了将事情阐述清楚，本书借用了许多学科的科研成果，但是总的来说，这是一本以全新视角思考创新的相当完备的实用指南，附有诊断工具和其他工具，还有行动建议。但是，它不是一份“做什么、不做什么”的建议清单。相反，本书旨在为那些有抱负的创新者以及创新型管理者提供所需的理论和实践基础，帮助他们提出可行的真知灼见以及聪明的战略对策，以应对提出或实现令人振奋的新创意时面临的挑战。

第一章

创新的环境

为什么人人希望创新但无人愿意改变



我们的公司有点不景气。几年前，我们推出了一款产品，极为成功，轰动一时。但是现在，为了延续成功，我们必须推出后续产品，压力越来越大。有一天，大老板把我们团队召集到办公室，说：

“各位，说真的，这次必须成功！我真的需要各位跳出思维的条条框框——不要限制自己。听着，这次我真心希望各位突破思维的界限，我们要不切实际——寻求真正的突破。”

说完，我和其他成员兴冲冲地走出办公室，心想“去他的条条框框”，我们开始天马行空。连续两周，挑灯夜战，我们找到了！我们提出了一个伟大的想法！为此，我们召开会议，向老板展示。会上，老板听了一会儿，问了一两个问题，然后一声长叹，说道：

“嗯……这看起来很昂贵……我是说，我欣赏你们跳出条条框框去思考，但是，我希望你们要意识到我们还有生意要做。请记住，虽然我真的希望你们跳出条条框框，但是你们能不能让它不要贵得那么离谱？”

说完，我们离开办公室，另想办法。大约一周后，我们提出了一个不那么昂贵甚至更好的想法。会议室里，老板又问了一两个问题，然后叹道：

“这个看起来很复杂。我是说，我欣赏你们跳出条条框框去思考，但是我希望你们要考虑到我们的工厂是否具备生产能力。我希望你们继续跳出条条框框去思考，但是你们能不能至少保证我们公司生产得了？”

下一个想法：“太混乱了！”

再下一个想法：“太冒险了！”

再下一个想法：“太怪异了！”

就这样，大约六个月后，我们团队终于提出了一个想法，我们相信，它符合老板提出的每一条要求。当我们向他展示时，他甚至都没有问任何问题。在听我们滔滔不绝地讲了十分钟之后，他很激动，说道：

“这太庸俗了！我的意思是，我让你们这些人跳出条条框框去思考，你们居然拿这种毫无创意的想法来糊弄我！你们这些人怎么了？难道你们不知道如何创新吗？”

随着产品和服务创新速度的加快，对有意义的竞争反应的需求也在增加。对许多组织的主管、经理和员工来说，这种“创新需求”已经被成功地满足了。看看过去 10 年累积的惊人的创新成果就一目了然了：从手机到智能机，从 MP3 到网络电视，从自动平衡的摩托车到私人太空旅行。

创新源源不断、层出不穷，不禁让我好奇，主管和经理们是如何领导组织中有抱负的创新者走向成功的。为此，我展开了调查，探寻其中的成功之道。在我的管理课程、研讨会和咨询活动中，我让他们告诉我他们的组织是如何管理和引导创新的。不约而同的，他们对我讲述的令人惊奇的故事，就像你刚才读到的故事那样。

我一次又一次听到这类创新失败的故事，讲述者隶属于各种或大或小的组织，他们来自世界各地、各行各业。说句公道话，故事的矛头并不总是指向老板，声讨他们是破坏创新的罪魁祸首。故事不同，涉及的人物各异，有顾客，有委托人，有合伙人，也有供应商，有同事甚至团队本身。

尽管偶尔也有人会告诉我一些积极的事情，但是，在他们讲述的故事中，成功的创新要么是偶然事件，要么纯属巧合。因此，即便我原本希望探知管理者如何成功引导创新，但是，在听到那么多有关创新失败的故事之后，我开始思考另外一些问题，这些问题也是本书的要旨所在：为什么组织中的人似乎忙于忽视、损害、阻碍、破坏甚至扼杀那些无辜的、好意的、有时甚至是伟大的想法？为什么他们常常表现出创新者必须被遏止的样子？我们应该如何改变这些行为使创新更易于成功？