



毫无创意，  
无聊至极

缺乏意义的  
目的

残缺的愿景

安于现状

矛盾的偏离

畏惧赋权

缺乏影响力的  
错误沟通

3M公司前首席战略官

罗杰·莱西

作序  
推荐

# 创新的七宗罪

## 为什么创新会失败

THE SEVEN SINS OF  
INNOVATION

[加拿大] 戴夫·理查兹 (Dave Richards) ◎ 著

A Strategic Model for  
Entrepreneurship

杨 朦 陈 雪 ◎ 译

麻省理工学院创新实验室权威专家、国际公认企业思想和实践意见领袖  
从心理学层面深刻解析创新失败的根源，帮助企业寻找最大化创新成功的可能性

 中国人民大学出版社

# 创新的七宗罪：

为什么创新会失败

The Seven Sins of Innovation

A Strategic Model for Entrepreneurship

【加拿大】戴夫·理查兹（Dave Richards） 著

杨朦 陈雪 译

中国人民大学出版社

• 北京 •

## 图书在版编目 ( C I P ) 数据

创新的七宗罪：为什么创新会失败 / (加拿大) 戴夫·理查兹 (Dave Richards) 著；杨朦，陈雪译.——北京：中国人民大学出版社，2017.2

书名原文：The Seven Sins of Innovation: A Strategic Model for Entrepreneurship  
ISBN 978-7-300-23434-2

I . ①创… II . ①戴… ②杨… ③陈… III . ①企业创新—研究 IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 228429 号

### 创新的七宗罪：为什么创新会失败

【加拿大】戴夫·理查兹 (Dave Richards) 著

杨朦 陈雪 译

Chuangxin de Qi Zong Zui : Weishenme Chuangxin Hui Shibai

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2017 年 2 月第 1 版

印 张 17.5 插页 1

印 次 2017 年 2 月第 1 次印刷

字 数 251 000

定 价 59.00 元



阅读成就思想……

Read to Achieve



## 推荐序

关于创新，相当难写。这个看似简单易懂的概念，在现实中实施起来，却举步维艰。

我认识戴夫·理查兹 20 多年了。我亲眼见证了他掌控一切的杰出才华——他不仅在学术上成绩斐然，而且更重要的是，他还能在现实中进行创新实践。他的这本新作将他出色的洞察力展现得淋漓尽致。

《创新的七宗罪》这本书第一部分阐述了创业与创新的关系；第二部分阐述了（经典的）创新的七宗罪；第三部分则分别针对大小企业所面临的创新挑战，为它们提供了实操性很强的解决方案。

《创新的七宗罪》将人们对于这些重要问题的思考提升至一个新的思想高度。戴夫的这本新书，可谓这一领域书籍的顶级佳作。

罗杰·莱西（Roger H. D. Lacey）

3M 公司前首席战略官兼高级副总裁

The SEVEN SINS of  
INNOVATION  
A STRATEGIC MODEL FOR  
ENTREPRENEURSHIP

前 言

企业成功的真正奥秘

《创新的七宗罪》这本书反映了我一直以来所努力的方向——探究企业成功的真正奥秘，特别是在创新和创业方面。回顾我的职业生涯，我始终都在试着去理解，是什么造就或导致了我所见证或参与过的成功与失败。我觉得自己总是站在创新的风口浪尖，我曾在贝尔-北方研究公司（Bell-Northern Research, BNR）、北电网络公司（Nortel Networks）和甲骨文公司等众多企业担任咨询顾问，并且还是一名连续创业者。尽管阅历丰富（以那些在我内心留下的伤疤为证），但我仍然能看到自己及其他人在不断地重复着同样的错误。我们在类似的山谷中迷失，被同样的困难绊倒，不断地撞在看起来和摸起来都一模一样的南墙上。

除上述这些经验外，我还有幸参加过很多论坛和课程，并和许多我们这个时代伟大的思想家、战略家、企业家和行业领袖进行过对话。他们的言论和著作激发了我，帮助我更好地理解关于高效与成功的领导、战略和商业模式等问题，并形成了自己的观点。

我早期的研究主要专注于理解价值的涵义。身处高科技行业之中，我看到当时最流行的创新方法（我称之为“科技推动”）——“聪明”方案探寻问题与客户。整个 20 世纪 80 年代，我通过研究数据通信应用的价值，发现了一种新的创新模式，它能够提升生产力、节省时间、提高效率，与科技推动模式相

辅相成。那时，我为北电网络公司一款小型数字电话系统——Norstar 撰写了首个用户使用说明书。该系统日后成为了历史上最具盈利能力并在全球范围大获成功的电信产品线之一。从我们的调研中所形成的核心价值最终成就北电网络公司创建了开放世界的核心理念——整合应用和融合传导机制（convergence of delivery mechanisms）。该理念也激发了全球多媒体网络的搭建，也就是我们如今所熟知的互联网。

20 世纪 90 年代初期，北电网络公司的管理者们决定开展一场企业文化的变革，其主题包括创新精神、杰出文化、全球化和领导力。我被管理者圈定为“高潜质核心资源”，即那些拥有潜能、未来有希望入围北电网络公司最高领导团队的人。我被选为北电网络公司的内部创业家，并被委任为全球公共网络数据事业部（Global Public Networks Data）业务线经理。从表面上看，我对全球的利润表现负责，并可独立运作自己的业务线。但实际上，北电内部的层级关系复杂，公司上下层层叠叠的管理者严重削弱了我的权限。尽管被提拔为全球总经理和数据业务线经理，并享受该级别的相关激励政策和待遇，这听起来很棒，但数据业务在当时其实是一团糟。我们每寄出一个数据线卡（data line card），公司就亏损 100 美元，仅我们研发部门的预算就超过了全球的销售额。我的关于加速数据业务投资的商业战略被公司采纳了，但并没有获得正式批复。曾经有一段时间，我每个月都会接到公司高层的警告——正是那位采纳了却仍未批准我的战略计划的高层，威胁我说，如果我执意在研发和运营方面连续超支的话，将要对我采取惩罚措施。

最终，我们在自己强大团队的支持下，成功地将数据业务打造成一个高盈利、具有很高战略意义的业务线。随后，我们又承担了多种角色，进入了很多关键市场，获取了诸多重要客户，为公司和股东创造了数以亿计的惊人利润。当然，一路下来，失败也是显而易见的。比如在联盟、创建合资企业和兼并中，我们都出现了一些失误。在一些重要的市场，比如知识产权方面，我们和竞争对手都损失惨重，付出了巨大的代价。在离开北电网络公司之后，我自己创建了几家公司。我很乐意将那段学习经历称为“dot.bomb”。后来，我加

入了甲骨文公司，以声援其教育基金会下的社交企业所收购的旗舰项目——ThinkQuest。

目前，我在英国从事独立工作。我喜欢通过研讨会、演讲（主题演讲或对话）或一对一辅导的工作方式，探讨本书所涵盖的所有想法和话题，帮助领导者、企业和团队培育创新文化、发展战略、制订行动计划，并创造出具有影响力的创新成果。

抽出时间来撰写本书以及完成本书所花的时间都大大超出了我的预期。我计划动笔很久了，但直到帕尔格雷夫·麦克米伦出版公司（Palgrave Macmillan）联系上我，我才真正动笔。在我签订撰写本书的合同之前，写书于我仅仅是一个永远排在“真正”工作之后的想法而已。如果我预先知道写一本书有多困难，那我有可能就不会开始了。尽管写作时文思泉涌，但各种挑战仍然接踵而至。这本书不是讲述一个故事，而是进行了一次尝试——试图去理解企业创新行为与商业战略成败背后所蕴涵的心理科学。

成功与失败的心理因素应包括你能想到的那些“人的因素”，如创造力、领导力、智力、沟通能力、动机、态度和专业技能等。但就像我从前一样，你可能也会对这些因素和其他某些因素之间的相互作用感到惊讶。本书的撰写过程正是一段学习、发现并将这些因素之间的相互作用阐述清楚的过程。

其中那些基础的模型和框架是我在写作初期就比较明确的。但随着写作的展开，我的很多观点也在不断更新。这就好像在玩魔方（一个使人挫败的发明），我好不容易拼好了其中一面，另一面又要重来了。本书所要解决的“难题”，就是通过模型去解释理论上和现实中心理学因素彼此之间所产生的复杂影响。

我尽力避免写出一本学术和理论性较强的书籍，我的目标是完成一部能够提升创新效率从而驱动创业创新成功的生动的、实用的指导手册。所以本书写作的最大挑战在于如何提供广泛的观点，同时确保观点不偏离写作过程中不断演进的模型。

另外，还有一些来自主流商业和心理学领域之外的理念也在影响着我的思考。

- 生命能量的概念，如中国的气功。
- “流动”的理念，特别是在理解运动与表演心理学方面的应用。
- 印度传统医学中人体精神力量的概念，即能激发或阻碍能量流动的能量中心。
- 每个硬币均有阴阳两面的理念，如所有事物、能量、能量中心以及所有与人相关的事物都有正反两方面。
- 人类基因组、DNA 与双螺旋结构染色体，以及关于创新 DNA 和管理 DNA 的想法。
- 最新的关于左右脑功能区分与合作的研究。
- “感知与现实是相互关联的”理念，即人类的思想存在于梦想与它所渴望的现实之间的关系中。而被观察到的现实又是通过观察者的观察而存在。与此同时，观察者的主观意识也会影响到被观察的现实。
- 最终的事实证明，我们的思维是决定成功与否的关键——不是那些所谓的“秘密”吸引力法则，而是由于心理因素直接对战略的核心要素产生影响，以至于这些要素削弱了或加强了领导者的成就，从而决定企业是苟延残喘还是蓬勃兴盛。

上述提及的所有资料、经验、想法以及灵感，构成了一个新的创业者创新模型。这个模型将软性要素（如心理学和文化）与硬性要素（如战略、业绩及收支结果）连接起来。我希望你能从这些关系与连接中获益，并衍生出自己独特的观点，用于自我完善，并为你的合作伙伴、你所效力的组织以及这个世界作出贡献。

The SEVEN SINS of  
**INNOVATION**  
A STRATEGIC MODEL FOR  
ENTREPRENEURSHIP

目 录

---

**第一部分 创新的定义 / 1**

第 1 章 寻找创新之路 / 3

第 2 章 创新与伪创新 / 13

第 3 章 价值与评估 / 33

第 4 章 企业家心智与心流 / 55

第 5 章 创新战略 / 75

第 6 章 创新域与创新区划 / 85

第 7 章 架构的艺术与科学 / 89

**第二部分 创新的七宗罪 / 107**

第 8 章 创新的第一宗罪：缺乏意义的目的 / 111

第 9 章 创新的第二宗罪：残缺的愿景 / 121

第 10 章 创新的第三宗罪：缺乏影响力的错误沟通 / 129

第 11 章 创新的第四宗罪：矛盾的偏离 / 139

第 12 章 创新的第五宗罪：畏惧赋权 / 153

第 13 章 创新的第六宗罪：毫无创意，无聊至极 / 167

第 14 章 创新的第七宗罪：安于现状 / 175

第三部分 创业创新的解决方案 / 185

第 15 章 振兴企业 / 187

第 16 章 初创企业的创新 / 203

第 17 章 家族企业如何创新 / 219

第 18 章 准备出售 / 235

第 19 章 服务型企业创新 / 243

第 20 章 公益事业创新 / 253

第 21 章 公共事业的创新 / 261

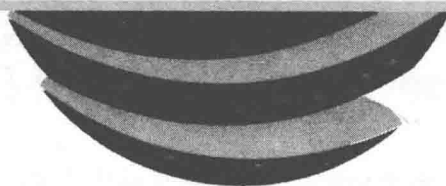
# The SEVEN SINS of INNOVATION

A STRATEGIC MODEL FOR  
ENTREPRENEURSHIP



第一部分

创新的定义



事有虚渺，难求本真，我们只有穷究其所以，方能知其究竟。

英国哲学家伯特兰·罗素

我认为，如今，人们对“何为创新、何为企业家精神”的理解并不十分明确。在网络上，人们很容易就能找到很多由政府、高校和商业机构提出的创新举措，但是他们对创新和企业家精神的定义均无详细描述，好像人们对此都已了然于心。然而事实并非如此，正如下面你将看到的那样，创新的定义有很多版本，但其中有不少概念是相互矛盾的。同样，关于企业家精神的描述也是多种多样，对于“什么样的人可以被称为企业家”的观点也是迥然不同。在本书开始的一些章节中，我会对这些容易混淆的概念展开更多说明。如下给出了几个重要概念的概括解释，便于你理解全书。后续我们还会对此内容进行更为深入的讨论。

- 企业家 (entrepreneur)：指尝试创新的人。
- 成功企业家 (successful entrepreneur)：指创业成功的人。
- 创新 (innovation)：指新价值的创造。
- 衡量创新成功或失败的指标 (measuring innovation success or failure)：主要是投资回报率 (ROI)，其公式为  $\text{投资回报率} = (\text{价值创造} - \text{价值投入}) / \text{价值投入}$ 。
- 价值 (value)：指一种因需求、想法、动机或抱负得到满足而产生的心理体验，这一满足并不一定涉及收入。
- 企业家心智 (entrepreneurial psyche)：企业家心智受个体的心理特征影响。
- 企业家心流 (entrepreneurial flow)：指实现或完成了企业家的根本目的后的心理状态。
- 创新战略 (innovation strategy)：指取得成功所需要的计划、实施方案、管控及实现成功的过程。
- 架构 (bridging)：指最大化任何关系中的价值流、交付成果和价值体验的过程。
- 创新区划 (innovation zoning)：通过本书所描述的“架构”现象以优化所有重要的关系，从而获得的价值最大化和创新成功。

## 寻找创新之路

成功还是失败，不仅取决于能力，更多的是取决于态度。

美国心理学之父威廉·詹姆斯

### 创新是美好的，现实却是残酷的

纵观历史，人类的各种创业行为始终保持在一个较低成功率水平，而且这一比例从未有所提升，事实如下。

- 一般来说，创新的成功率低于 10%，即便是在风险投资家对投资的严格监控下，创新的成功率也不超过三分之一。根据创新咨询机构德布林公司（Doblin Group）2005 年和 2012 年的数据，绝大多数（占到 96%）的创新实践均无法达到其预期的投资收益率。
- 据理特咨询公司（Arthur D. Little）2013 年的数据，大量企业表示他们对于自己的创新实践并不满意。
- 2006 年，一项面向跨国公司总裁（如 IBM 公司）的调研显示，有四分之三的被访者认为和外部机构合作进行创新至关重要，但是只有二分之一的人会去放手一搏，而这些实践者们对自己的评价仅仅是做得“还可以”。
- 2013 年，著名创业导师埃里克·瓦格纳（Eric T. Wagner）认为，80% 的新企业在 18 个月内即宣告经营失败。
- 领导变革之父约翰·科特（John P. Kotter）于 2008 年指出，三分之二的组织变革均以失败告终。

- 知名企业家鲍勃·普里查德 (Bob Pritchard) 在 2011 年指出，大多数市场营销投资无法达到预期效果——“在我们所做的工作中，有 95% 都是无用功”。
- 即便是在谷歌和 3M 这些创新理念的先锋企业中，也只有很少的创新方案获得认可并被成功地包装上市。
- 大多数企业无法长期保持具有竞争力的特色和优势。
- 成熟的商业实体通常很难保持激情、增长和关联性。
- 即便是在诸多成功民营企业家和变革推动者的帮助下，公共部门仍然没有做出足够努力去推动社会发展进程。
- 我们正在面临一场大量青年失业的全球性灾难，这可能将导致一代人在经济上的落后——社会缺少工作机会，无疑是企业的失败。
- 事实上，平庸的成果让各行各业的企业都备受折磨。

那么，我们能做些什么呢？

## 创新失败的根源：人性

本书提出了一个观点：企业表现平庸的根本原因在于人类的心理状态。无论对于什么类型的企业，人性中的七个特定方面会共同作用去瓦解获取成功所付出的努力，这七个特定方面都是决定成功与否的关键。它们的相互影响表现为一种连乘关系。例如：从理论上讲，如果一个人的六个方面都表现突出（100%），第七个表现得很差（10%），那么他的整体表现也会很差：

$$100\% \times 100\% \times 100\% \times 100\% \times 100\% \times 100\% \times 10\% = 10\%$$

当然，从整体上讲，企业的表现更多地取决于每个人心理状态之间复杂的相互影响，但总体来说，最薄弱的因素决定了贴近平庸的程度，业绩糟糕的员工及其缺点会将企业的整体水平拖向深渊。

事实令人沮丧吧？确实，但我所要传递的信息并非想让人悲观。

## 一个崭新的模型：战略架构

本书将在以下两个方面对读者的理解造成冲击。

1. 基于对企业家心理状态的了解，如何驱动、展现以及培养组织中的企业家精神。
2. 如何基于一个加强版的框架，将心理学与文化的“软性要素”与像业绩表现与财务结果这样的“硬性要素”有机结合，通过将创新作为战略核心，最大化创新成功的可能性（如图1—1所示）。

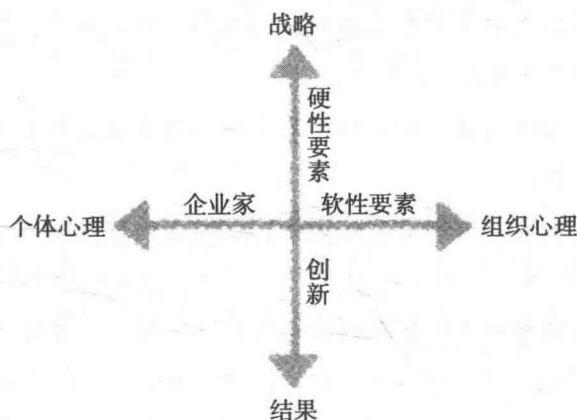


图 1—1 架构模型概览

不同于现有的那些关于战略、创新、创造力、创业和成功的建议，这本书明确突出了创新战略，提供了全新的视角和更加深入透彻的观点，着重处理一个重大问题——如何调用人类心理的核心要素，将个人和组织的创业潜力和创业成果最大化。对组织来讲，关键是要营造一种创业文化，而这种文化的焦点在于推行战略创新的各项议程。本书的目的在于帮助你认识到如何在自己为创新付出努力之后，提高成功率，为创造新价值打造可持续的优势并挖掘潜质，从而成为一个更有价值的实体，而不只是一个由企业家或一个创业小团队驱动的企业。

## 与心理学相关的具体见解

架构模型所提供的具体见解与建议涉及以下七个方面。

1. 如何有效管理个人和团队的心理状态，从而营造出一种有助于最佳业绩和高效创新的创业文化。
2. 如何最大化创造力，并将其从纸面上搬到现实中来，从而推进转型中的企业取得进步。
3. 如何引领创新进程，作出正确的投资选择，并在创新方面保持持久的领导和领先地位。
4. 如何让所有的利益相关者参与到双赢的协作伙伴关系中，创造强有力的商业模式，以实现互利共赢的目的。
5. 如何形成强有力的沟通、营销和销售策略，为企业和智慧，驱动具有竞争力的成功和增长。
6. 如何基于智慧和洞察力制定战略远景，在远大的梦想和不断变化的事实之间达到良好的平衡。
7. 如何将企业家精神和激情融入到战略目标的实现，这是适用于任何机构或个人的最高准则。

## 接下来做什么

讨论过创业和创新的战略模式的必要性后，在第一部分接下来的章节中，我们将定义需要关注的各种关系或联系，并对创新、价值以及企业家精神这些关键概念进行更加清晰的解释与说明。同时，我们还将定义人类心理和创业精神的核心，它们与组织战略（领先型创新成功的关键因素）的核心成分息息相关。

创新的“七宗罪”（将在第二部分中进行描述）与失调的“心理中枢”有关。事实上，“七宗罪”会让试图创新的组织或个体的各项心理因素出错。可