

充分释放全社会创业创新潜能——李克强

下一轮的增长将不会“来自成本驱动的创新，而是来自新价值的创新”  
没有饱和的市场，只有饱和的心智模式

# 移轨创新

充分释放改变历史的创新潜能

# ORBIT SHIFTING INNOVATION

【印】

拉吉夫·纳兰 (Rajiv Narang) 著  
德维卡·德维亚 (Devika Devaiah)

沈蕾 译

 中国人民大学出版社

# 移轨创新

充分释放改变历史的创新潜能

ORBIT SHIFTING INNOVATION

【印】

拉吉夫·纳兰 (Rajiv Narang) 著  
德维卡·德维亚 (Devika Devaiah)

沈蕾 译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

移轨创新 / (印) 纳兰 (Narang, R), (印) 德维亚 (Devaiah, D.) 著;  
沈蕾译. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 6  
书名原文: Orbit-shifting Innovation  
ISBN 978-7-300-22702-3

I. ①移… II. ①纳…②德…③沈… III. ①企业管理 IV. ①F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 069153 号

移轨创新：充分释放改变历史的创新潜能

[印] 拉吉夫·纳兰 著  
德维卡·德维亚  
沈蕾译  
Yigui Chuangxin

---

|      |                                                                   |                     |                   |
|------|-------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|
| 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  | <a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>       |                     |                   |
|      | <a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网) |                     |                   |
| 经 销  | 新华书店                                                              |                     |                   |
| 印 刷  | 北京联兴盛业印刷股份有限公司                                                    |                     |                   |
| 规 格  | 165mm×230mm 16 开本                                                 | 版 次                 | 2016 年 6 月第 1 版   |
| 印 张  | 23 插页 2                                                           | 印 次                 | 2016 年 6 月第 1 次印刷 |
| 字 数  | 299 000                                                           | 定 价                 | 58.00 元           |

---

## 推荐序 1：如果心无恐惧，你会做什么？

如果你翻开这本书，想必是和我一样，被“移轨创新”这四个字吸引住了。总的来说，这是一本写给有志于商业创新的人们读的书——尤其是企业家和创业者们。一位真正的企业家，他富于洞察力、智慧和执行能力，是创新最核心的推动者和组织者。

这里所说的创新，不是增量的、线性的、可控的，也不只是新技术、新产品、新服务那么简单。所谓移轨创新，是指对于商业模式和生态系统的突破性创新，从而导致整个价值链条的转移，开启了新的轨迹和历史。

通常来说，在大部分商业活动中，公司都在利用某种不均衡来套利：信息的不均衡、资源的不均衡、供需关系的不均衡。然而，只有那些真正完成了移轨创新的公司，才能捕捉到用户自己都未曾觉察的需求，制造一种伟大的新的不均衡，改变人类的历史，“在宇宙中留下印迹”。

这样的创新少之又少，但每每叫人津津乐道。当大家都在琢磨如何继续提高手机待机时间的时候，乔布斯推出了 iPhone，重新定义了手机，并且以摧枯拉朽之势收割了这个行业 70% 的利润。当传统的汽车厂商开始在广告里吹嘘 4S 店的服务多么温馨迷人的时候，马斯克推出了一款没有发动机、不用挂挡、也不用踩油门的纯电动车。

不是每个人都能成为乔布斯和马斯克，但是连想都没有想过，人生又有什么趣味？这本书是为有“想法”的人准备的，因为它讲了不少“办法”。书中列举了诸多案例，剖析了移轨创新所必经

的五个阶段，每个阶段可能遭遇的困境，以及每种困境大致的应对方案。我不相信成功学，但我相信，一个人若想有所作为，需要对获得成功所应具备的观念、方法和态度有所认知，并且虚怀若谷。

这其中，有些思维方式和工作方式，对于哪怕不想移轨的人来说，也是有帮助的。例如，在第三部分，“在执行中打击稀释”中，作者就谈到，在一个项目的筹备和执行过程中，如何打消保守者的怀疑，如何激发和说服利益相关者，如何招募合作伙伴。这事实上是一些关于领导力的内容，只不过因为创新阻力更大，对于领导力的要求就更高了。

吊诡之处在于，作者虽然花了大量篇幅谈论移轨创新，但最后他也承认，移轨创新是不能够被管理的——这也是为什么大公司内部难以发生突破式创新的原因。大公司为了管理风险而设置的门径管理流程，是个层层筛选以排除不确定性的过程。而移轨创新则恰恰相反，它是充满不确定性的冒险，无法被管理，只能被释放。而且移轨创新是无法一次性完成的，它在轨道的每一个点上都可能变化，移轨者会一次又一次地面对挑战，整合力量，迎难而上。这个过程不但艰苦卓绝，而且也随时可能夭折。

你可能会问，既然移轨创新是一件如此高风险、小概率的事件，那么我们为什么还要去了解和学习它？它是值得鼓励的吗？

在这本书的最后一章里，作者讲了个小故事。

一位女科学家，她供职于一家大型制药公司，生活富足而安逸。在她40岁那年，她产生了一个想法：开一家“另类”的制药公司，从事大公司不愿意碰的“第三世界国家所特有疾病”的研究。这个想法在她的脑海里盘旋已久，但始终难以迈出第一步。

有一天，她去一个城市出差，在车里和一位出租车司机聊天。司机问她是干什么的，她说自己是一位制药科学家。不料，司机听完哈哈大笑。“你们有很多钱。”他不无讽刺地说。言下之意，大制药公司和大制药公司的科学家，都是一帮逐利之徒，并不济世救人，也不值得尊敬。

这次谈话让女科学家非常难过，但她也因此经历了自己的“真相时刻”。她在这时刻顿悟，突破了自己的恐惧和犹疑，并且决定立即辞职，着手实现萦怀已久的新想法。

说到底，所谓移轨创新，它是一种方法，也是一种态度。这种态度，就是挂在 Facebook 总裁办公室墙上的那句话：如果心无恐惧，你会做什么？

想知道爱什么，先忘掉怕什么。这恐怕是移轨创新的第一步。创新永远都是对人性的拷问，从来如此。

周航 易到用车创始人

## 推荐序 2：创新才能唤醒“东亚睡狮”

“推动大众创业、万众创新，是发展的动力之源，也是富民之道、公平之计、强国之策，对于推动经济结构调整、打造发展新引擎、增强发展新动力、走创新驱动发展道路具有重要意义。”\*

翻开人类历史画卷，强国的诞生，往往伴随着创新的历程。

1868年，明治维新正式开始，在西方文明冲击下的日本，实施了一系列体制创新与变革。一百年后，日本成为当时仅次于美国和苏联的世界经济强国。现在，日本已超过德国，成为世界上经济第三强的国家。不断的改革和创新为日本发展提供了不竭动力。这个拥有不足2%的世界人口、0.25%的世界面积和极为匮乏的自然资源的国家，却创造了17%的世界财富。

1620年，五月花号载着一百多名英国清教徒来到北美大陆，凭借着大量移民带来的欧洲最先进的技术成果，美国迅速完成了第一次工业革命。此后，爱迪生又将美国率先带入了电气时代，对发明和创新的制度性保障成为这个国家源源不断的发展动力。1894年，美国成为世界第一大经济强国，其强国地位至今无人能撼。

从算盘到个人电脑，从印刷术到3D打印，从蒸汽机到机器人，从工业革命到智能技术……人类社会发展的历史，就是一部创新的历史，就是一部创造性思维实践、创造力竭尽所能发挥的历史。

---

\* 摘自《国务院关于大力推进大众创业万众创新若干政策措施的意见》，国发〔2015〕32号。

当别人在强者更强时，我们的危机感往往愈发强烈，兴利除弊的现实性与紧迫性也愈发强烈。鲁迅怒其不争哀其不幸，在《阿 Q 正传》里呈现的阿 Q，是一个遇强则弱、遇弱则强，具有奴隶根性的机会主义者的典型形象。无论遇到什么失败和侮辱，都会通过自我合理化，用“精神胜利法”将其转为胜利。例如，当阿 Q 被别人打时，他会自我安慰道“儿子打老子”，由此从心理上获得优势。但我们都知道，阿 Q 并不强大，实际上还很弱。

中华民族曾经在历史长河中创造了辉煌，我们引以为傲，但是不可否认的事实是，在近代很长的一段时期，甚至在当下，我们落后的地方还有很多，需要甩掉曾经的历史光环带来的自我陶醉感，沉心静气地想一想：我们的出路在哪里？

他山之石，可以攻玉。研究各个国家曾经的和现实的强大之路，探索其成长的真正内核，正是为了将那种发展的核心动力挖掘出来，然后从大脑武装到牙齿，期待并相信有一天我们可以真正实现复兴。

这种发展的动力和灵魂，我想就是本书所津津乐道的核心概念：创新。

那么，既然我们知道创新是如此重要，又该如何创新？创新的方法究竟有哪些？怎样才能做到创新呢？

法国伟大的现实主义作家巴尔扎克有句愤世名言：“巨大财富的背后，都隐藏着罪恶。”有人认为这句话千真万确，其实并非完全如此。或许为了财富，牺牲家庭、背叛伙伴的事情不算罕见，但改变历史的创新者大多具备一种救赎的品德，这类创新者人数之多，令人惊讶。他们想改善我们的生活，想把从前上层社会才能享受的产品和服务提供给所有人。有人可能会说这是浪漫的臆想，那些大众化的推行者不过是为了争取高利润才去迎合普通人。当然，这些人服务大众的目的绝不是为了受穷，但根据人们对这些创新人士生平的研究可以发现，他们的动机并不总是赚钱。成为上帝的代言人，服务全人类，这才是莫尔斯、韦尔、塔潘、朱达、奥尔森和马萨·马蒂尔达·哈泼（美容店的开创者）等人的



最终愿望。

创新者的诞生，有其利他精神的一面，而社会体制的包容性和开放性，则是孕育创新的最好土壤。

我在美国游历的那些天，观察着美国人的工作、生活，无时无刻不在想：人家比我们到底强在哪儿？我想美国人创新的巨大热情或许来自于那种深入骨髓的大众化本能和社会的包容性。创新者面临的创新环境及推广创新成果之路并非平坦，而是崎岖艰难的。任何一个创新者都离不开体制的宽松、社会的包容以及个人的努力。

从无意识的创新之举，到有意识的推行创新，这本身就是一件利国利民、功在千秋的事。在中国这个世界主要经济体进行划时代的经济转型之际，讨论创新这个课题意义非凡，借着《移轨创新》一书，希望有越来越多的人去思考，“大众创新”怎样从口号变成现实。

历史似乎总是在不经意间被创造。你，会不会成为那个改变历史的人？

王吉鹏 仁达方略管理咨询公司

## 中文版序：移轨创新给中国的新增长 注入能量

中国由于成本优势而成为广受欢迎的“全球工厂”的日子已经远去。此外，中国新一代的消费者越来越有鉴别能力。

面对这两大根本挑战，中国的公司需要给它们的创新引擎注入新的能量。

下一轮的增长将不会“来自成本驱动的创新，而是来自新价值的创新”。主导的需求不再是“仅仅适应中国的需求，而是转变为在中国并为中国创造突破原有路径的创新”。生产流程创新同廉价的劳动力创造了已有的竞争优势。然而，下一个竞争优势将会来自商业模式和生态系统的创新。

为了推动新的增长，中国的公司需要从市场渗透向创造市场转型。如何发现并执行那些能够带来巨大增长的新机会是中国今天面临的创新挑战。

模仿和增量的创新对于市场渗透来说是足够了，但是突破性创新对于创造市场来说是至关重要的。流程创新通常对于渗透到一个“不恰当的市场”是足够了，但是商业模式的创新对创造新市场是最主要的。

没有饱和的市场，只有饱和的心智模式。

在一个饱和的市场，用传统的方法来识别新的商业机会是不够的。仅仅查看市场趋势无法发现新的机会。传统的市场研究也是不够的。

市场饱和，同时消费者越来越有鉴别能力，其带来的需求是

对商业模式的创新——发现消费者那些没有被满足的需求，创造新的需求和货币化机制。

## 突破思维重力

Breaking through mindset gravity

想要积极地推动并发现新一轮的创新，中国的公司需要突破它们现有的惯性思维。

对于一个像中国这样有着丰富而漫长历史的国家而言，释放新的创新所需要突破的心智模式不仅仅局限在公司和行业这个层面，国家和文化层面上的思维方式更需要突破。

到目前为止，在中国公司产生的大多数创新都是以个人为中心的。下一轮的创新，需要中国的公司超越对一个或者两个创新领袖/企业家的依赖，而将关注点转移到建立创新型组织上，这需要人们在组织、层级、功能等各个层面来突破惯性思维。

关于“需要做什么来突破心智模式的惯性，以便催生移轨创新”，本书带来了新的思路。它提供了一个框架，来“使组织能够通过设计促使移轨创新发生”。

本书最独特的观点是创新的洞察不仅仅来自处在发达市场中的公司，更来自发展中市场。这是从美国、欧洲、非洲和亚洲等国家和地区得出的创新经验。

第一部分“创造了历史的移轨创新”显示了创新如何能够跨国度、跨文化发生，并展示了移轨创新如何能够超越产品和流程的创新，还引入了商业模式和生态系统的创新。它强调了在一个公司内部创新如何被设计成在不同职能部门间“既是自上而下，又是自下而上”的。

第二部分“播下移轨创新的种子”着重说明了“在一个组织内部甚至在一个国家中，限制了创新的心智模式”。它继续提供了一个强有力的框架来突破心智模式的惯性，并指导能够带来激进的新的价值和飞跃式增长的创新。它展示了如何在一个饱和的市场里，洞察新机会。

第三部分“在执行中打击稀释”着重说明了“怎样做才能够有效执行一个突破性的创新”。它生动地说明了一个突破性创新任务如何需要采取跟通常的商业项目不同的方法来管理和运营。“它提供了一套工具来识别并克服执行中的障碍。”

第四部分“领导移轨创新”提供了一个新的框架，“在一个组织的层面加速并指导突破性的创新”。它讲述了传统的门径管理流程如何限制一个组织“创造并执行突破性的创新”，还说明了一个组织如何为突破性的创新进行有别于传统门径管理流程的设计，以及如何制度化移轨创新。

最后一章定义了要获得移轨创新成功所需要的领导者的DNA。它给组织提供了一个简单但有力的框架，一个能够识别并打造创新领袖的框架。

移轨创新将为中国点燃新一轮创新之火。

## 导论：打破创新神话

当一个领域需要转型时遇到了一个创新者，他有着创造的意愿，而不是简单跟随过往，这时移轨创新就会发生。移轨创新的核心是创造新的轨道并且获得具有转型影响力的突破。

日本的质量管理和以色列的科技一直是转型的代表。转型代表为组织和国家带来创新：这是在过去的 22 年里一直鼓舞我们的使命，我们凭借它承接超过 250 个跨行业、跨文化和跨国家的移轨创新挑战。

作为接受创新挑战浪潮的先锋，我们一再发现我们面对更多的问题，但却只能找到更少的答案。尽管有着无数的创新理论，但是我们仍然面临着许多未被回答的问题。移轨创新，是一个跨越了 22 年的探索的结果，一直在努力寻找创新中那些未被回答的问题的答案。

本书带来促成移轨创新发生的第一手洞察。这不是理论，而是基于 22 年来对如何使得移轨创新发生，和很多组织一同进行的工作和研究所带来的洞察。这不是学术研究，而是一个实践者的观点。

从三个强有力的洞察源可以得出：

- 我们从引领并促进的超过 250 个具有突破性的创新任务中得出了一些最前沿的洞察。这些任务遍布各个行业和领域，包括电信、信息技术、快速消费品（FMCG）、耐久消费品、能源、银行、媒体、制药，还有社会性企业和公共服务业。

- 对于或者刺激创新或者限制创新的领导力心智模式的深入

洞察，是我们从150个组织的最高领导团队的重力诊断和战略性转型中得到的收获。

● 移轨创新还是第一手的研究和在不同领域的移轨创新洞察的结果。我们在研究中识别出了超过100个移轨者和他们的差异化特征。

本书锁定了这一问题：“什么是执行移轨创新的真正的推动力量？”它不是机械的，它将创新中本质的因素——人们的热情——呈现了出来。它描绘了使得移轨创新发生所带来的兴奋和痛苦。它还证明创新是未知和与生俱来的，因此无法被管理，只能被引导。它与只是扮演了控制创新角色的门径管理流程形成了鲜明的对比。

在创新的多重不确定性中漫游揭示了很多仍然需要被打破的有关创新的神话。本书就是来打破这些神话的。

最初，本书努力使得创新民主化。它聚焦在跨行业、跨国家和跨文化的创新者和创新上，这里指那些真正能够和创新巨匠史蒂夫·乔布斯和理查德·布兰森齐肩的创新者。它有目的地拓展了创新的画布，超越了商业而关注于引领社会和公共服务转型的移轨创新。

第一个我们认为自己一直在面对的创新神话存在于每一个努力创新者的心灵深处：创新的理由。我们发现，这个世界被创新的浪漫所诱惑。大多数管理者被创新的“新颖性”所迷惑，这是他们感兴趣并着迷的创新。“这个点子有什么新颖的？”几乎总是他们进行评估时第一个要问的问题。本书通过打破新颖性的神话开始，着重阐述了移轨才是真正的热情和目的所在，而创新只是使得移轨发生的手段。

在我们的创新旅途中，我们遇到过很多组织总在说：“问题不在于缺少点子，我们有超过3 000个点子；问题在于执行。”深入挖掘后，我们几乎总能发现那些看上去数量众多的点子其实都出自很少的、很局限的思考方法。很多的点子经常深陷那些传统的、同样的轨道。这个发现打破了创新等同于构思的神话。事实上，

我们发现一个移轨创新能浮现出来，不是通过探求更多的点子，而是通过认识到边界。本书将帮助我们对构思想法、突破心智模式边界和创造突破进行认识。

本书让我们痛苦地发现大多数好的点子没有被杀死，而是被稀释了。它为克服执行的障碍带来了洞察。大多数创新的旅程几乎总是在一个强有力的新点子浮现出来后便结束了。组织里的战略家总是认为他们是思想家，因此在他们识别出一个好的点子后，他们的工作就结束了。执行工作则留给执行者。本书无情地打破了这个神话。执行创新的点子至少和想出一个好点子同样重要。

需要做什么来激活移轨创新呢？这个问题引导我们打破另一个公认的神话——突破的创新始于一个跳出盒子的点子。移轨创新并不始于一个跳出盒子的点子，而是始于一个跳出盒子的挑战。跳出盒子的挑战才是超越现有心智模式而产生一个移轨想法所需要的。在打破这个神话的过程中，我们的目标是在我们的读者中引起一种正向的不安，这种不安需要我们离开舒适区来接受一个移轨的挑战。在同很多组织的合作中，这个移轨的触发器到目前为止激发了超过1 000个移轨的挑战。

本书的一个移轨者，食物博士的迈克尔·达·科斯塔，已经被激发并接受一个巨大的移轨挑战。他展示了接受这样一个挑战是关乎个人而不是商业风险的。一个常见的神话是，正是对商业失败的恐惧阻碍了我们接受移轨挑战。事实上，对个人失败和信用丧失的恐惧才真正阻碍了组织中的领导者烧掉退路。

另一个神话是如果你希望创新茁壮成长，你必须雇用有新技术的新人。事实上，一个新人会迅速地被组织重力所压制，其产出也和别人大同小异。这个神话被打破是因为我们看见相当多的移轨创新发生在现有的团队和领导者打破了他们的重力，并领导组织朝向一个方向转型之后。因此，这不是关于“谁”领导了创新。相反，而是关于组织面对重力并鼓励创新的能力。与其说纠结于老人或者新人，更重要的是为创新提供资源，开始出发。很多领导者承诺创新；然而在追求的过程中却无法配置足够的资源。

让空闲的人在空闲的时间来工作是不可能让移轨创新发生的。组织所需要的是一种灵活性，对各种各样的创新进行指导，基于他们所关注和所处的环境；而不是在僵硬的组织架构下让要么全职要么兼职的人员去追求一个挑战。超越了这个神话后，我们提供了一个框架来定义这个超越常规的团队并指导移轨创新的关注时间。

通过对市场趋势的研究和直接同消费者的接触将会得到一个新的市场洞察，这是另一个神话。消费者洞察是新的流行语，所以大多数的最高领导者都走出企业去见消费者。然而，见消费者并不保证能带来洞察。Erehwon 的研究表明了一个洞察是如何存在的，原因就是戴着厌倦的眼镜看消费者。所以，我们首先需要换一副眼镜。领导移轨创新需要一个寻找移轨洞察的方法，重要的是对问题的探索，而不是寻求答案。再进一步，领先的移轨创新方法打开了一个“洞察谱”——一系列的洞察源远远超出了消费者层面。同这个洞察谱上的洞察源建立联系，将会使得创新者超越消费者，而同生态系统的组成部分、领域专家和跨领域的专家建立联系。需要新的洞察源来展开新的问题，并连接新的点。挑战越大，越需要同更广泛的洞察谱里的洞察源建立联系。

另一个神话是最高管理层可以授权创新。这个神话使得首席执行官似乎认为如果他们找来适合的专家或者创立一个创新部门，创新就会产生。而事实是创新不能被授权，因为创新的拥有感和兴奋感是不能被授权的：人们必须来参与，而不是授权。因此，创新是一次领导者的旅行，也是一次组织的旅行。那些领导了创新的人如何鼓舞其他人，让他们也相信这个新的点子、新的提案，并像他们一样给出足够的承诺？他们如何能够使得关键的利益相关者变成拥有者而不只是这次旅行的主持人或者评估者？领导者如何使得执行者怀着同样的热情来执行这个新的点子，拥有像他们构思出这个点子时一样的热情？这关系到从管理创新到释放创新的改变。

最后一个神话，是一旦一个好的点子被开发成一个可以工作



的原型时，就认为推向市场只是测试和发布这些简单的事情了。在我们的经验里，这是最大的稀释源。

本书将就“如何使得移轨创新发生”进行四部分的阐述。详见中文版序。

本书是在所有混乱的、不确定性、复杂性、矛盾和含糊中穿越迷雾的创新指南针，不仅仅是有关创新的秘方、工具或者流程。指南针是不会在概念阶段就停止的，而是会探索这个移轨创新，直到终点：从概念一路直到实现。

它会迫使并赋能于商业、社会企业、政府来突破边界，通过移轨创新来追求不可能的挑战。