

(美) 莫·格伦 著

贺海梁 译

PLUS  
CHANGE  
GENESIS OF INNOVATION

# 变革+

## 创新的诞生

创意 + 变革 = 创新

 中国工信出版集团

 电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 变革+

## 创新的诞生

(美) 莫·格伦 著

贺海梁 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

© Moe Glenner 2015

© LID Publishing Inc., 2015

Copyright licensed by LID Publishing

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书简体中文专有翻译出版权由LID Publishing通过Andrew Nurnberg Associates International Limited授予电子工业出版社。专有出版权受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2017-8358

图书在版编目(CIP)数据

变革+: 创新的诞生 / (美) 莫·格伦 (Moe Glenner) 著; 贺海梁译. —北京: 电子工业出版社, 2018.4

书名原文: PLUS CHANGE: GENESIS OF INNOVATION

ISBN 978-7-121-33767-3

I. ①变… II. ①莫… ②贺… III. ①金融改革—研究 IV. ①F832.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第037949号

策划编辑: 董亚峰

责任编辑: 董亚峰

特约编辑: 赵海红 田学清 等

印刷: 北京画中画印刷有限公司

装订: 北京画中画印刷有限公司

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: 17

字数: 267千字

版次: 2018年4月第1版

印次: 2018年4月第1次印刷

定价: 58.00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, 88258888。

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件到dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: QQ3502629。

# 名家推荐

如果你在试图获悉有些公司如何应对艰难挑战，是否有一些生动的案例、已得到验证的策略或者可实操的建议可供参考，换言之，他们是如何找到新的思路并成功实施，而且还能长久有效地保持下来，那么《变革+：创新的诞生》便是你的必读之物。无论你是想做大、做强的企业家，还是不想止步不前的CEO，抑或想让世界有所不同的公益组织领导者，《变革+：创新的诞生》都是提高你领导力的必备读物。当然，前提是你读过它！

马克·C·克罗利，《从心领导，21世纪的领导力》一书的作者

《变革+：创新的诞生》将极大地提高个人办事和组织运行的效率。莫·格伦从沟通、创新和领导力几个维度来阐述应如何提升效率。与那些所谓倡导“理论先行”、充斥“假大空”的畅销书不同，莫·格伦提出了很多有价值的、有启发性的想法。这本书需反复阅读，方能领会其中要义。

拉维·玛戈林，职业规划师，

《菜鸟求职手册——面向务实求职者的求职宝典》一书的作者

在组织的发展过程中，变革是不可避免的，而它又往往属于很难克服的困难之一。变革说起来容易，但任何变革措施真正实施起来通常都无法达到预想的效果。莫·格伦却为此开出了药方——《变革+：创新的诞生》。通过

运用本书中已经验证过的公式和技巧，你大可更为自信、毫不畏惧地去主动拥抱变化，帮助你所在的组织更好地向前发展。本书值得一阅。

苏珊·C·福斯特，高管培训师，  
畅销书《并非高科技：激发团队潜能，率队成为最佳》的作者

无论对于由5个人组成的小团队，还是由50000人组成的大队伍来说，一本好书所给出的切实可行的建议均适用。《变革+：创新的诞生》便是这样一本好书，传递出应对变化的正确策略，展示了任意规模的团队如何获取新想法，并且在实施想法后还可以让其一直持续运转下去。

麦克·A·邦文特雷，快速药检体系公司的运营经理

我从莫·格伦的独到见解和渊博智慧中受益匪浅。在这里说两个我实践过的重要收获，一个是确保沟通过程遵循CHART法则：清晰、真诚、欣赏、相关和时机。另一个便是如何激发内在创新力。

吉尔·摩根泰勒，退役陆军上校，作家，领导力咨询专家，国际时事评论家

现今的商业社会中，每个人都渴望创新，但很少有人真正达成。莫·格伦告诉了我们组织中掌控变革，设计并驱动创新所需要的一切，包括策略、技巧及实战经验。

凯文·克鲁泽，纽约时报畅销书《敬业精神2.0》的作者

莫的新书《变革+：创新的诞生》与《精致利他主义：管理和执行变革方案的成功之道》相比，又向前迈出了勇敢的一大步。莫·格伦的新书重点阐述了如何应用“变革+”的理念来加速创新进程。通过聚焦创意、沟通和创新的基本原则，本书将帮助你放下事先形成的预期，从而释放真正潜能，解锁成功，收获红利。书中所提到的指标投入回报率是属于个人层面的，激励效果立竿见影。《变革+：创新的诞生》一书值得投入时间来阅读。你肯定不会失望的。

约翰·查普利尔，焦点迁移公司的创始人及总裁

本书是莫·格伦的又一佳作，展现了他对于变革中领导力的独到见地。书中的道理质朴却威力巨大，既可以用作商业咨询为他人传道解惑，又可以作为领导者的内参，创造性地解决问题。本书展现了创意如何成为建立先进组织的一把利器，帮助大家理解商业社会中的真正创新是怎么一回事。

维韦克·奈克，面向中小企业主的教育培训师

莫·格伦的书，岂能不读。这是为什么呢？这源于他常年在引领商业组织走向创新、注入创造力和实施行之有效变革方面积累的口碑。莫·格伦最新力作向我们阐释了变革如何能够释放最大威力。我从来不是“唯一不变的是变化本身”这句话的信徒。这无异于说变化是唯一起作用的要素。只有在其所产生的结果被组织或利益相关者所重视、认可时，变化才会真正起作用。也只有此刻，其他的一切才会变成不相干的因素。莫·格伦设定了路线图，帮助我们领会如何运用创造力和创新力获得真正的商业价值。他所提的举措兼具实用性和洞察力。任何飞行员都会告知你一个简单深刻的道理，即在无法清晰获悉目的地的情况下起飞后，一定会在降落前耗尽燃油。这时候地图就可以凸显其作用。身为一名职业飞行员，莫·格伦深知如果一旦遇到突发状况，在空中没有“靠边停车”这一说法。为了变化而变革对于商业运作来说是具有破坏性的。变革的目的是为了获得前所未有的进步或实现独树一帜的想法——这才是起飞翱翔的正确姿势。正如莫·格伦极富感染力的陈述，“释放创造力、实践之前未实现或未谈及的想法，我们便找到了持续增长和持续盈利的源泉。”

兰迪·沙特克，沙特克集团的首席战略官

要想未来依然成功，组织只主动拥抱变化还不够，还需要去驱动变革。本书清晰地阐明了创造持续积极变化的核心元素。莫·格伦在创造力、创意形成、变革管理和创新实践领域提出了耳目一新的一系列理念，帮助组织战略性地成功实现前瞻式变革。

约翰·斯宾塞，美国前 100 位商业理论思想家之一



“变革”在当今商业社会是一个时髦词汇。然而，管理乃至领导组织层面的变革并不是依靠天赋就能搞定的。实施变革要求具备与众不同的心态，拥有切实可行的创新流程将其落地。在莫·格伦别开生面的新书《变革+：创新的诞生》中，其透过“变革潮流”的表象，深入探讨了需要变革的原因，以及创意如何塑造变革；更为重要的是，变革如何驱动达成创新，从而使组织和成员受益。强烈建议购买本书，精读之、画重点、写感想、折页做标记。

大卫·阿尔文·CSP，战略咨询师，畅销书作家，  
著有《你认识谁不重要，重要的是谁认识你！》

莫·格伦为我们日常生活中的变化现象开辟了新鲜、极富洞见却又略显诙谐的观察视角。从变革到创造力，再到创新，《变革+：创新的诞生》提供了一套适用于所有人，适用于办公室和家庭的思考模式。最有趣的是，莫·格伦辅以自己的飞行员经历来解释说明整个创新理论，十分形象生动。本书必将青史留名！

埃里卡·阿姆斯特朗，《座舱中的菜鸟》的作者，  
企业主，《航空指南》和《纽约飞行》旗下的专业飞行专栏作家

对创意形成过程的一次畅快、不拖沓的研习之行。任何致力于持续变革的管理团队看到本书一定会有眼前一亮的感觉！

阿希姆·诺瓦克，  
《当下的感染力：与受众深度连接并释放内在领导力》的作者

莫·格伦的这本书道出了变革和创新的重要原则，对时刻关注组织成长的企业家或商业领导者来说，这是相关案例研究的宝藏。

凯文·科诺尔，CMEC 社会化销售和社交营销的专家，  
全球化领域的讲师、作家、咨询师和高管培训师

# 引言

在我的上一本拙作《精致利他主义：管理和执行变革方案的成功之道》中，深入探讨了构成变革方案的基本要素，而沟通和个人投入回报率（PROI）是变革方案中最为关键的要素。当然，要能称得上变革方案，就必须兼具独善其身、自我实现和周济天下、为人民服务的基因（在本书中，对所在的组织有所贡献可以算作狭义上的为人民服务）。

当媒体的炒作逐渐降温，我开始静下心来再度深入思考这个议题，忽然意识到除构成要素和激励因素外，关于变革还有很多值得研究的地方。无论是生活层面的还是职业层面的，要想获得可持续成功，很多情况下需要与时俱进，主动求变。

说到这里，大家会问了，究竟是什么引发了变革，而我们又如何知晓是否应该推进变革？变革是如何激发潜藏的创造力，并对我们的持续创新能力产生重大影响的？我们常常会不自知地陷入急于求变和盲目创新的怪圈中，这时又该如何乘着变革的小船驶出重重迷雾，到达成功的彼岸呢？

在《精致利他主义：管理和执行变革方案的成功之道》一书中，我并没有详细解答上述问题。但如果我们想真正系统地去探索、感受“变革”的无穷魅力，则上述问题是很好的研究切入点。可以毫不夸张地说，“变革”是一门大学问，绝不仅仅是“艰难险阻”的代名词那样简单。通过创意和创新的视角认识“变革”，是我们借助“变革”迈出提高自我和完善组织的第一步。



尽管有诸多关于变革管理、创意和创新的优秀作品，但很少有人去深入探讨这三者之间的关系及相互作用，这也正是我想在本书中向大家重点阐述的。

在回答上述问题的基础上，本书还将重点论述：何为创造力，如何做到创意如潮；找到发挥“变革”最大效用的可实践方法论，并融会贯通为“我”所用；通过以上努力最终使得每个人对于可持续创新的理解达到新的境界。这里需要声明一点，可持续的含义是指可以久经时间考验，而非是指人与自然和谐共存的生态学概念（多义词，后者的解释同样正确，不过不适用于本书）。

诚然，变革很重要，但除此之外可供探讨的东西还有很多。在我刚开始构思《精致利他主义：管理和执行变革方案的成功之道》的续集时，我对于变革的设定仅仅是这道大餐的配菜佐料，增色提味而已。我为续集最初拟定的标题是《变革方法论——敢为天下先者的领导艺术》。但随着研究与创作的逐步深入，我意识到仅通过变革本身的角度已经无法恰当诠释可以独领风骚的创新力量之要义。换言之，我们需要更系统地审视变革，更深层次地探索变革背后的奥秘。

与此同时，我与几位志同道合之士陆续组织了以“无收益，非创造”为题的小型研讨会。举办该会的初衷便是为信仰创新是第一生产力，致力于打造一流创新孵化器的个人和团体探索一套切实可行的评价体系，提供可以量化的投资回报率（Return of Investment, ROI）指标。在此基础上，也为他们指出培养和加速创新发展的办法。尽管这样的研讨会举办次数有限，但反响热烈，期间讨论到的若干案例均在本书中有所体现。在与其他人交流的过程中，我对于创造力的理解愈加深刻。但正如老话讲的，“条条大路通罗马”，而我自己也拿不准，在我所设计的诸多关于创造力的模型中哪一个更为贴近现实。

为了找到确切可信的答案，我对于可持续创新进行了庖丁解牛式的研究。毕竟，生活如同一条奔流不息的大江，而我们则是“逆水行舟，不进则退”。功夫不负有心人，我终于被牛顿的苹果砸到了。我归纳总结出达成可持续创新的通用公式：创意+变革=创新。而这也将形成本书的核心要旨，我也将

依此构建本书的行文脉络。我有幸与诸多机构的现任以及前任掌门人进行了面对面交流，聆听了他们多年躬行实践而得的深刻见地。这些真知灼见也将穿插在本书中，这里先行向各位业界大佬致谢。

除了公式本身，读者一定更好奇如何做到创意泉涌；何种外在环境更有利于创意的萌芽；哪些软实力是激发创意的必要条件；如何在芸芸创意中慧眼识珠，找到最好的那一个。放心，上述问题在本书中都会得到圆满解答。在这里先卖个关子，我为上述问题的解决方案起了一个俏皮的名字——轻松拥有创造力的九脉神剑。至于这门创造力功夫能修炼到几成火候，那就得看各位的资质造化和对心法的参透领悟能力了。说到底，心法仅是工具方法，支撑我们在创新这条康庄大道上勇往直前的动力还是对创造力的信仰。

回到变革本身，对变革学概念及其体系的研究是我们研究创新的敲门砖。我将带领读者站在变革学的角度，回顾我的飞行员生涯，从实例中来深入学习精致的利他主义。在变革这一章节中，“沟通”被格外强调。当然，在创意和创新部分，沟通也是相当重要的，我并非刻意去厚此薄彼。只不过，如果没有有效的沟通技巧[简称 CHART 沟通，即清晰（Clear）、真诚（Hoest）、欣赏（Appreciative）、相关（Relevant）和时机（Timely）]，那么可以毫不夸张地断言，所有试图变革的计划注定会失败，尽管会绚烂如烟花，也不过是过眼云烟。

本书最后一部分是关于创新的内容。创新是企业或者组织不断前行的核心驱动力。如何创造并保持创新的组织文化？一个组织通过怎样的模式才能为创意的种子提供一片可以令其生根发芽的沃土？我们是否可以借鉴其他领域的经验来激发和推动关于创新的思考和实践呢？这些问题的答案将在本书的最后娓娓道来。

从根本上来说，本书探讨的是领导力，或者说是掌控力。我之前曾是一名专业的通用航空飞行员，因此本书也借鉴了很多飞行领域的知识以及我自己的飞行经验来阐述问题。飞行员最基本也是最重要的使命就是让飞机安全

降落。如果你正好在指定地点安全降落了，那么我要恭喜你，“哥们儿，你成功了”。尽管飞行前有详尽的规划，但飞行中最重要的一个变量是无法预测和提前规划的，那就是天气。每次飞行都是一次对自己各种未知变化应对能力的考验。毕竟，穿梭于云间与行驶在大马路上还是有区别的，一旦遇到突发状况，在空中可没有“靠边停车”这一说法。

无论是在生活中还是在工作中，要想取得成功，就必须展现出非凡的对自己的掌控力和对他人的领导力。我相信本书会给大家启发，帮助读者在创造、变革、沟通和创新中建立并适时开发和展现自己的领导力。请相信，你的前途无可限量。请记住，即使天空也并非极限，对于飞行来讲，它仅仅是开始而已。

遥祝你成功！

莫·格伦

# 序

简·桑莉，紫气立方的 CEO，英国畅销书《掌控你的气场，讨好面试官要不得》的作者，《20/20 清单：来自 20 位杰出商业思想家的 20 份智慧清单》的合著者。

之前莫·格伦邀请我来为本书做序，我毫不犹豫地就答应了。莫·格伦不仅腹有诗书，而且著书立言，洞见深刻，屡有佳作推出，启迪人的智慧。

有一个形容当下社会现状的时髦词“VUCA”，是易变化（Volatility）、不确定（Uncertainty）、很复杂（Complexity）、多要素（Ambiguity）这四个单词的首字母缩写，通俗的解释就是“这个世界很疯狂，挑战与机遇并存”。

VUCA 是对四种不同维度挑战的统称，其中包括很多具体问题，对应的解决方案也是各式各样。我们刚刚搞清楚眼前发生的情况是怎么回事，应该如何解决，制定的策略初见成效，很快就需要面对来自另一维度的挑战。VUCA 可以说是系统持续增长、利润提升、开拓创新、投资回报和服务升级等多方面乏力的根本原因。

世界处于快速变化中，已是不争的事实。关于论述变化的书籍数不胜数，而对于身处变化世界之中的我们，亟须一名智者指点迷津，揭开变化世界的神秘面纱，认识变化世界的本质。

在莫·格伦的上一本书中（《精致利他主义：管理和执行变革方案的成功

之道》, 2012 年), 他初步探讨了构成变革方案的基本要素。在本书中, 他进一步指出关于变革还有很多有价值的内容, 我们尚知之甚少。

在 VUCA 的大环境下, 人人都意欲快速创新, 然而很多人把时间和精力花费在如何能够变得更加有创意、想出更多的好点子上。因为想点子的过程本身充满乐趣, 并且“率先想到”会使我们很有成就感。但这同时意味着在创新实际执行方面精力投入肯定是要打折扣的。动手显然比动嘴要辛苦, 落实创意的过程是无趣的, 需要做到事无巨细, 消耗成本不说, 还要承担风险, 失败并重新来过乃家常便饭, 从开始到最终见到成效, 持续的时间有时候会远超想象。

有太多的好点子如彗星划空一闪而过, 创新的荣耀归功于第一个实现的人, 而不是第一个想到的人。

本书中, 莫·格伦循序渐进地带领读者逐步认识并梳理了变化、创意和创新三者之间的联系和规律。如果有人志在从事创新活动有所得, 构建可持续、可演化的商业生态, 则本书可谓指路明灯, 值得一读!

简·桑莉

2015 年 8 月

# 目 录

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 世间唯一不变的或许恰恰是变化本身 ..... | 1   |
| 创意 .....               | 9   |
| 创意激发 .....             | 10  |
| 要义1 释放天性，活跃大脑潜能 .....  | 22  |
| 要义2 大胆去想，切忌妄自菲薄 .....  | 27  |
| 要义3 积极假设，时刻小心求证 .....  | 40  |
| 要义4 脑洞大开，跳出模式思维 .....  | 53  |
| 要义5 前人勿扰，尝试另辟蹊径 .....  | 60  |
| 要义6 锐意进取，控制消极情绪 .....  | 71  |
| 要义7 勇于担当，承受可控风险 .....  | 78  |
| 要义8 返璞归真 发现别样天地 .....  | 90  |
| 要义9 神游物外，只为灵光一现 .....  | 96  |
| 创意筛选阶段 .....           | 99  |
| 多人投票机制 .....           | 104 |
| 创意分类桶 .....            | 107 |
| 变革 .....               | 110 |



|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 计划.....                           | 116 |
| 变革方法论心法 1 : 乘风破浪, 做命运的主宰 .....    | 117 |
| 变革方法论心法 2 : 失败乃成功之母 .....         | 127 |
| 变革方法论心法 3 : 未雨绸缪, 给计划以时间 .....    | 133 |
| 洞察变化 .....                        | 143 |
| 变革方法论心法 4 : 打破砂锅, 问出迷雾背后的真相 ..... | 145 |
| 变革方法论心法 5 : 以问取胜, 全靠铁石心肠 .....    | 149 |
| 变革方法论心法 6 : 心若止水, 让变革走向成功 .....   | 153 |
| 预测评估 .....                        | 156 |
| 统筹规划 .....                        | 158 |
| 快速试错 .....                        | 164 |
| 内心选择 .....                        | 169 |
| 定位方案 .....                        | 171 |
| 立即执行 .....                        | 173 |
| 回顾调整 .....                        | 174 |
| 沟通.....                           | 177 |
| 沟通策略 .....                        | 180 |
| 恐惧效应 .....                        | 182 |
| 清晰 .....                          | 186 |
| 真诚 .....                          | 193 |
| 欣赏 .....                          | 196 |
| 相关 .....                          | 198 |
| 时机 .....                          | 201 |
| 创新.....                           | 203 |
| 创新的起源 .....                       | 204 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 创新，文化先行.....              | 211 |
| 创新的执行力.....               | 217 |
| 演进式创新 VS 革命式创新.....       | 223 |
| 创新危机管理——“飞行”“导航”“沟通”..... | 226 |
| 总结.....                   | 232 |
| 附录 A.....                 | 233 |
| 附录 B.....                 | 243 |
| 参考文献.....                 | 250 |
| 致谢.....                   | 253 |

世间唯一不变的

或许

恰恰是变化本身