

尊重
RESPECT
互惠
RECIPROCITY
责任
RESPONSIBILITY
反思
REFLECTION

突破创新疲劳，重拾想象力

INNOVATION FOR THE FATIGUED

深度创新 方法

让企业保持
生命力的4R原则

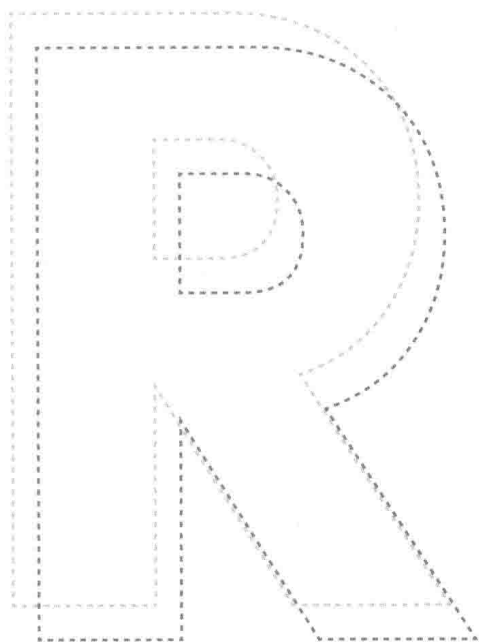
『全球30位最有可能对未来商业世界
产生重大影响的意见领袖』之一

阿尔夫·雷恩 最新力作

「芬」阿尔夫·雷恩 (Alf Rehn) 著 冯愿译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



深度创新方法

[芬] 阿尔夫·雷恩 (Alf Rehn) 著
冯 愿 译

**INNOVATION
FOR THE
FATIGUED**



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

深度创新方法 / (芬) 阿尔夫·雷恩著; 冯愿译. —
杭州: 浙江大学出版社, 2020. 2

书名原文: Innovation for the Fatigued

ISBN 978-7-308-19680-2

I. ①深… II. ①阿… ②冯… III. ①企业创新—研究 IV. ①F273.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第249583号

浙江省版权局著作权合同登记图字: 11-2019-365

Copyright © Alf Rehn, 2019

This translation of *Innovation for the Fatigued* is published
by arrangement with Kogan Page.

深度创新方法

(芬) 阿尔夫·雷恩 著 冯愿 译

策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司

责任编辑 曲静

责任校对 李晨

封面设计 水玉银文化

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司

印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 14.25

字 数 161千

版 印 次 2020年2月第1版 2020年2月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-19680-2

定 价 52.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

我们所处的商业世界对创新的重视，越来越像部落对神灵的崇拜，人们激情澎湃地认为创新不仅是公司存活与成长所需的条件，更是必要条件。这种对创新激发效能的高度自信，在某些层面上，成为几乎跟印第安纳齐兹部族对太阳神的狂热信仰一样强大的信条。人类根据自己需求创造出了神。值得注意的是，现代商界人士尊为神明的创新和纳齐兹部族所尊崇的更庄严古老的神灵做出了一模一样的承诺，二者都允诺了更新与活力。

《创新性模仿》（*Innovative Imitation*）西奥多·莱维特（Theodore Levitt）

写书的过程其实有点错综复杂。本书在各个时期对创新都是持保守意见，倡导要建设更好的创新，也分析创新的本质。你看到本书的成品之前，其实本书至少经历了两个未完成的草稿阶段和一个出版书籍的阶段。所以，要感谢的人实在是太多了，我也不打算列这么个感谢清单。相反，我要让这篇致谢的篇幅变得短小，内容变得亲切。

我想感谢杰拉尔丁·科拉德（Géraldine Collard），是他委托我写本书，还让我觉得写本书是一项非常有意义的工程。我也想感谢编辑克里斯托弗·卡德莫尔（Christopher Cudmore），他成功克制住了我身为作家的一些无节制行为。虽然我对截止日期漫不经心的态度让他感到着急，但他还是在我写作的过程中温和地鼓励我。我还想向马库斯·林达尔（Marcus Lindahl）、安·里平（Ann Rippin）、卡洛琳·谢尔斯泰特（Karoline Kjellstedt）、安德斯·延森（Anders Jensen）、尼克拉斯·林格伦（Niclas Lindren）和其他朋友表示致敬（年轻人都这么说）。我有时候会无精打采，注意力也不集中，他们还得忙里忙外。

最重要的是，我想感谢我最亲密的人。我的大儿子肖恩·雷恩（Sean

Rehn) 和大女儿利娜·雷恩 (Line Rehn)，在我写本书的时候变得通情达理了。我的小儿儿子诺埃 (Noëlskinator) 常常在我写书的时候坚持要我陪他去做一些更重要的事情，比如说去买个冰激凌、玩玩射气球游戏、玩玩堡垒之夜。这三个孩子都值得我衷心的感谢。

我最满怀深情又最温暖的谢意想给我的爱人凯特·霍兹登 (Kate Hodsdon)，她一直坚定不移地支持我。有一个写作中的伴侣会带来很多不便之事，但她都静静忍受过来了。她陪伴了我整个写作过程，可以说没有她就没有这本书。

01	引言 浅水与蓝色深海之间	001
02	论哈欠与破窗 创意如何在现代公司中死去	037
03	尊重、互惠、责任与深思 从底层开始用匠心打造创新文化	067
04	想象带来的附加值 突破疲劳症，思考无局限	105
05	设计创新 多样文化的重要性及单一文化带来的问题	133
06	让创新有弹性 意义、目标、抱负与勇气	155
07	节奏、速率与懒散 以创新的速度工作	183
08	聚合 从“创新”到创新	207

Innovation for the Fatigued

How to Build a Culture of Deep Creativity

01

引言

浅水与蓝色深海之间

Innovation for the Fatigued

正如一切生物在诞生之初的形状都是不美观的，一切创新在兴起之初也都是不成形状的。

——弗朗西斯·培根

创新危机场景一二

这是一本创新文化之书，讲述了为何有的文化能进行深度创新，而有的文化却只能止于创新浅水，做做表面功夫。这还是一本警示之书，虽然人们在创新这个话题上聊了很多，也都声称自己热爱创新，但在人们心中潜伏着危机。从一些大事小事都能看到这场危机的端倪，我们就先从小事开始说起吧。

场景1：2006年，我还是个年轻的教授，获得终身教授职位并当上院长不过几年时间。我也有一些与公司合作的经历。我刚去一家大公司的总部，被人带到了—个很大的会议室，里面坐着百来号人在等待着我的到来。先是一番寒暄，然后是我的自我介绍。我走近前排的人群，说道：“大家好！我叫阿尔夫·雷恩（Alf Rehn），我是来给你们的创新计划提供帮助的。”

人群立马就展现出了积极的反应：人们在微笑，虽然只是时不时地浅笑；你也可以注意到有相当数量的人满怀期待地微微坐直了；有的人两眼闪闪发亮，这种发亮并不仅仅是因为高兴。在随后的讨论中，人们对尝试新事物、打破旧障碍之类的想法满怀热情。这种热情并不是每个人都有的，但是切实存在的。

场景2：2018年，我没有那么年轻了，可是在企业创意创新领域，我已经非常老练了。我到了与场景1中的公司类似的另一家公司总部，被人带到了—个和场景1差不多的会议室，装修风格和人群情况也都差不多。寒暄也明显差不多，我自己的开场白也基本一样：“大家好！我叫阿尔

夫·雷恩，我是来给你们创新计划提供帮助的。”

然而，接下来的场景就截然不同了。仍然有人在微笑，会议室里明显也有很多人感到兴奋，但却不是人人都有这样的反应了。笑脸间还有倦容与怒气，听众中有的人看起来简直沮丧到家了。其实，我还听到有个人在发牢骚：“不会吧，又讲这个。”

我讲上面两个场景并不是想证明我在这几年的时间里变得越来越无趣了。事实上，我现在在公司创意创新领域取得的成果要比我12年前好得多。我讲的这两个场景其实为阐述自20世纪晚期以来创新发生的变化提供了很好的见解。“创新”从口号变成了流行术语，公司迫切地追求创新，对创新的理解与接受方式也发生了变革，可结果却差强人意。

人们公认创新是至关重要的一项商业竞争力，是事关公司生死存亡、成功与否的重要因素，然而如今却成了一个痛点。在20世纪中期，你或许能找到一家大公司既没有年度创新计划，也没有创意大赛，不会经常召开商业模型创新研讨会。如今，这样的组织比独角兽（这里不仅指独角兽创业公司，也指那种有角的马）还少见。在20世纪中期，有关创新的书籍还是一个有趣新颖的图书分类，而如今，这样的书籍已经随处可见。

在当代公司里，普通员工听到“创新”这个词的次数数都数不过来，看一个又一个的创新顾问来来去去，他们对3M公司生产的彩色便利贴都已经有点过敏了，并且整体上感到厌倦与反感。场景2里的听众并没有对我厌恶，相反，他们其实在经历**创新疲劳症**。这种病挺古怪的，原本应该起到激励作用的东西反倒让人精疲力竭。现在，这种不适感正在快速传播，且正演化成一种流行病——就算我们迈向了想象经济也不能幸免。这

种疾病在不经意间就会莫名染上，在这个过程中，创新不再是强大的变革推动力，而变成了……另一样东西，另一样……浅薄的东西。

本书就会讲到这个挑战，讲到创新是如何沦为一种浅薄而表面的东西，对此我们又该如何应对。本书还会讲到我们的社会和各个企业所拥有的巨大创新潜能，以及该做些什么来实现创新。本书还会讲到乏味而空洞的标语口号是怎样取代了创新，而我们又该如何反击。本书也讲到了深度创新、精心培养更有深度的创新文化、重新发现创新抱负、探索多样化创新的深层含义。最重要的是，本书讲了创意与人类的关系，以及我们需要把两者从现代创新思维的浅水中拯救出来。

关于创新的老生常谈

不知道你有没有这样的经历：坐在创新讲习班或研讨会里，总感觉自己之前就听过这些话，脑中的术语也开始模糊了起来，甚至都要分不清破坏性和变革性的差别了。你也记不清到底是从什么时候开始，把新的咖啡销售方法或新的垃圾桶清理方法描述为不同凡响又别出心裁也是可以接受的了。你看了看幻灯片，不知怎么的，总觉得上面的每一个例子都似曾相识。然后你意识到，这并不是似曾相识，你之前就听过这些例子。你以前喜欢埃隆·马斯克（Elon Musk），但现在一提到他或者是特斯拉公司（Tesla），你眼睛就会抽搐一下。恭喜你，你在经历肤浅创新。

恭喜你，你在经历肤浅创新。

就跟刚刚过去的几年一样，每个月都会有100多本讲创新的书出版。虽然并不是所有的书都会讲公司的创新管理，而且有的书可能只是和主题沾一点边而已，但如果你浏览一下出版数据，看看谷歌（Google）图书和亚马逊（Amazon）之类平台上的图书分类，你得到的数据就是这样——每月有100多本相关书籍出版。也就是说，如果你一天只看3本讲创新的书，其实你已经落伍了。这还只是书籍，还有太多的其他材料：源源不断的领英（LinkedIn）带来的信息海啸、杂志、推特（Twitter）推送、博客和各式各样的政府宣传册。我们可能需要讨论我们这个时代到底有多么创新，但是有一点是毋庸置疑的——我们生活在念叨创新的黄金时代里！

既然说了这么多，那我们是不是应该停下来，问问这些滔滔不绝的话语和源源不断的书到底在表达什么。这样的话语真的能让公司变得更有创造力，让社会变得更有创新精神吗？或者说只是……说说而已？我是南丹麦大学工程学院（SDU）研究创新、设计和管理方面的教授，所以我一整天就是讲讲创新、写写创新。那100本书呢？人们可能觉得我应该每本都看过。我虽然不能声称自己一天会看3本讲创新的书，但还是看了很多的。因此，如果你真的想看完所有关于创新的书，我可以告诉你会发生什么：你会疯掉的，但不是大家都以为的那种原因。你会发现，其实读当代的创新著作是不会让你头痛欲裂的。相反，你会因为书实在太无聊而步入癫狂。

为什么？因为在所有讲变革或跳出固有思维（我讨厌这个短语，有种

想把它换成“逍遥法外”的强烈冲动)的言论里,当代创新书籍有一些不容忽视的特点:极高的相似性与重复性,给出的也都是标准化的建议。估计要不了多久,人工智能也能写出一本讲创新的书来,只要用上一模一样又没完没了的建议就好了:把目光放到自身产业之外去寻求新创意、聆听各式人群、以客户为实验对象和测试对象、敢于冒险、学会拥抱失败。看吧,刚刚就让你少读了自21世纪早期以来的50本畅销创新类书籍。不客气。要是给出的都是标准化建议,那么放到实例中,这些建议给了就跟没给一个样。我以前开过一个玩笑,说好像有个规律:每本讲创新的书里必须在书的前10页提到苹果公司(Apple),否则这本书就会卖不出去。当然,如今的局面发生了变化,现在你必须在书的前10页提到苹果公司和特斯拉公司。

撇开玩笑话,讲创新的书籍中没完没了地引用、再引用的公司其实也就那么几家:苹果、爱彼迎(Airbnb)、亚马逊、谷歌、脸书(Facebook)、奈飞(Netflix)和特斯拉。一用再用,乐此不疲。偶尔会有人偷偷用一些其他不大知名的公司,但是大趋势还是很明确的。“世界最具创新力企业”榜单上也是一样的悲惨场景:来来回回就这么几家公司。各家杂志也在这几家公司上大费笔墨。加里·莱因克尔(Gary Lineker)是英国足球的权威人物,他就曾把足球描述为“一个简单的运动:22个人追着球跑90分钟,然后德国人最后都会赢”。他的这个描述广为人知。如今,我们可能会认为创新是一桩尤为复杂的现象,而在列举最具创新力的公司时,苹果总是会拔得头筹。2014年年底,波士顿咨询公司(BCG)和普华永道咨询公司(PwC)各自发布了独立报告,似乎想

一次性弄清楚到底哪家公司是世界上最具创新力的企业。波士顿咨询公司报告的前三名是苹果、谷歌和三星（Samsung），而普华永道咨询公司的前三名是苹果、谷歌和亚马逊。回头再看看这两张榜单，前十名中有70%的公司都是一样的，只是名次略有变动而已。再让我们快进到2018年，《快公司》^①（Fast Company）杂志发布了“全球50家最具创新力企业”榜单，真正发生的变化是谷歌已经失宠，掉出了前十，但苹果仍是第一，亚马逊第五。越来越多的变化正在发生……

到底是怎么了？一句话来概括，我们讲的“创新”并不是真的创新。事实上，我们的许多“创新”也不是创新。“创新”并不与创新真正相关。因此，我们需要严肃地谈谈如今的创新到底是什么样的，谈谈肤浅的创新思维和深度的创新思维有什么不一样。

我们讲的“创新”并不是真的创新。

事实上，我们的许多“创新”也不是创新。

当今的肤浅创新

在过去，“创新”这个词只会用在界定清晰的项目上，使用的次数还是有限的。而如今，差不多什么东西都能用上这个词，现有产品的真正变革性发展能用，其他杂七杂八的东西也能用。自我从业以来，在发

①《快公司》与《财富》和《商业周刊》齐名，是美国最具影响力的商业杂志之一。

现使用者用错词之前，经常还会觉得他们的用法其实还挺幽默的。家乐氏^①（Kellogg's）的总裁就曾有过这样的著名论断：他把塔塔饼^②（Pop-Tarts）这个已经存在了50多年的产品推出了新口味（花生酱味！）叫作创新。家乐氏可能不知道《华尔街日报》（Wall Street Journal）一向厌恶商业上的夸张，还刊登了一篇颇具讽刺意味的文章来反驳这一论断。我还见过有广告声称卷笔刀是教室科技的“革命性”创新。有的人明明最传统了，却说自己是创新者，甚至是创新行家。也许你还可以说出几个乱用“创新”这个词的例子。其实，如今创新几乎成了一切事物的核心，成了一种普遍现象，我们早就见怪不怪了。创新及与其相关的几个词——创意、革命、破坏等，在商界都已经成了电梯音乐（lift music）一般乏味的存在：虽然我们不会去听，但总期望音乐是播放着的。

其实人也不需要多聪明就能意识到，创新其实是需要付出代价的。我们之前提到的铺天盖地的创新言论和当代把什么东西都说成是创新的趋势，最终根本就没带来创新，反而造成了创新疲劳症这一极为普遍的现象。并不是说人们就不想创新了，人们当然还是想创新的，只是人们参与的讨论中能解决有意义问题的实在是太少了，讨论的东西也都是一遍又一遍、反反复复讲的废话。于是，人们就累了。陈词滥调式的创新言论还有其他弊端。创新的言论变得越来越肤浅，我们也已经开始看到愈加狭隘的创新思维：不论是商业模式中的游戏化、开放式创新和免费增值，还是加入到人工智能中去，比起这些创新能带来怎样的影响，人们更在意该如何

① 公司为全球知名谷物早餐和零食制造商。

② 家乐氏旗下的果酱吐司饼干。

重复这些当下的创新热词，任何一个都可以。

我把这些行为叫作“肤浅创新”。对大多数人来说，这样的创新就是寻常的创新。我们讲创新时，这样的创新就是最正常的方式了，这是因为我们还没有谈论到更多的其他创新。创新批评也该关注这个方面。肤浅创新这种形式，相对实质性内容来说更强调风格，相对真正驱动创新发展的故事来说更强调容易辨认的故事，相对开辟新天地来说更关注符合当下的叙事方式。肤浅创新现在不仅影响着我们的文字表达，在企业中也随处可见。

肤浅创新公司之一二事

我写过最了不起的东西，我甚至开玩笑称其为巨作，是一场长达20分钟的创新讲稿，讲座对象是一家美国大企业的执行团队。鉴于这个执行团队的成员在这个故事里不总是作为正面例子出现，我就先不说他们的名字了，但只要你是个现代人，你就会用到他们的产品。他们是信息技术和广义电子工业领域里的重量级人物。讲到世界上最具创新力的公司，这家公司常常居于显眼位置，并且，我说的不是苹果公司。

我在一场大型科技会议上发表了一场成功的主旨演讲。随后这家公司就找到了我，邀请我给他们做一个为期2天的研讨会。一开始我是想拒绝的，因为这家公司实在是规模太大了，太气派了，太成功了，我都不敢给这家公司做研讨会。简而言之，我怕给这样一家公司做研讨会。我曾和一些业界大人物有过争执，但这场研讨会可远不止如此。我要用上整整2天的时间来给这些世界上最成功的创新者讲创新，所以我真的是怕死了，很