

## 20 | 组织团队的支撑：面向未来，如何提升你的竞争力

2019-12-04 苏杰

苏杰的产品创新课

[进入课程 >](#)



讲述：苏杰

时长 14:48 大小 13.57M



你好，我是苏杰。

今天让我们一起来聊一些务虚的话题，都说产品创新的成功，要靠人、财、物（人是组织团队、财是金钱资本、物是产品业务）。前面那么多讲，我们一直在说“物”，也就是产品业务的事情，而这最后一讲，我们就来说说组织团队，特别是其背后，对创新有益的文化与价值观。

说起创新，你不妨把视野放宏大一些，想想最近几十年，哪里的创新做得最厉害？

我想很多人的答案都会是美国的硅谷。当今科技巨头——Google、Apple、Facebook 等等，都诞生于此。所以，分析一下硅谷为什么会成为世界性的创新基地，对你自己、你的团

队、你的公司也必然有所启发。

## 形成“创新”的因素

事实上，这个课题其实已经有不少人研究过了，通常情况下，人们会将“硅谷的创新产品组团爆发”现象归因于一些外在因素，比如最常提及的几个因素有自然条件、优质高校、风险投资、行业巨头、知识产权、政策支持，等等。

听到这你会不会觉得人生无望？觉得这些我们都不具备啊，是不是就做不到“创新”了？别着急，我想说的是一些不一样的想法。

### 1. 自然条件

这个“自然条件”指的是地理因素（“地理决定论”一直是主流思想之一，可参见《枪炮病菌与钢铁》）。四季模糊的硅谷是典型的地中海气候，温度、湿度都很宜居，拥有类似气候条件的地中海地区曾孕育了文艺复兴。

但工业革命的英国不是这种气候，各大文明古国也不是，可见自然条件并不是决定因素。

### 2. 优质高校

“优质高校”就很简单了，斯坦福和加州大学伯克利分校等著名高校，可以给湾区源源不断地输送高端人才。

看起来好像很有道理，但这其实更像是一种结果，或者说至少是互为因果，而不是单纯的原因。毕竟美东的波士顿地区也是牛校林立，有哈佛、MIT，等等，却没有另一个“硅谷”存在，不是吗？

### 3. 风险投资

资本作为一种资源，加上杠杆性很强，一直是硅谷的前进动力。但是，KPCB 和红杉等硅谷投资公司，与纽约华尔街资本的风险偏好完全不是一种风格，前者更加追求风险和超额回报，赌性更重一些，正好匹配早期创新的环境。风险投资与硅谷的形成同样可以认为是互为因果的。

## 4. 行业巨头

说完“风险投资”，我们再来看看“行业巨头”的说法。没错，硅谷的行业巨头是很多，但将“行业巨头多”作为原因，更像是一种循环论证了——巨头可能孕育新的巨头，也可能“大树之下，寸草不生”，陷入“创新者的窘境”而无法赶上下一个浪潮。就比如底特律因汽车工业而生，也因此而死，中国东北的重工业也如出一辙。

## 5. 知识产权

“知识产权”的完备的确可以保护已经取得成就的创新者，硅谷的创新成果有很多得益于此。

但从某种程度上讲，互联网精神本身就是有些“海盗精神”的，就是要无视知识产权，比如某些基于免费（甚至涉嫌盗版）的商业模式。

## 6. 政策支持

“政策支持”这一点是国内的政府报告中很喜欢说的，但对美国来说真的不重要。因为美国的地方政府是典型的小政府，能做的极其有限。而且，如果政府的扶持让一些本来可以早死早超生的公司又坚持了几个月，也未必是好事。

所以，这几个因素，其实是表象，或者可以说是加分项，这一结论来自于我对各种资料分析的研究和我的切身感受。

## 组织团队如何保持持续创新

而我认为组织、团队能够保持持续创新的真正决定因素，恐怕还是今天这一讲的主题——文化与价值观。是否有创新文化、好奇心，当地的人民群众是否乐于去探索、接受新鲜事物等等才是关键点。

我认为共同构成了硅谷形成的基因序列的是叛逆精神、拒绝平庸、宽容失败、多元文化。

### 1. 叛逆精神

叛逆精神，指的可不是为了“叛逆”而“叛逆”，而是指你要带有自己的独立思考和判断去质疑。硅谷不迷信权威，甚至以对抗权威为政治正确。

硅谷的叛逆精神多为“N+1”型叛逆，也就是在原来的基础上更上一层楼，比如被公认为硅谷第一家具有现代化意味的初创企业仙童半导体公司，他的主要核心人物，陆续离职，创立了 Intel、AMD 等知名公司，而仙童本身，也是肖克利实验室离职出来的 8 个人创建的。硅谷的叛逆绝不是“N-1”型叛逆，比如简单重复、打价格战。

站在当前强势的公司的视角看，这不是什么好事。但站在更大的空间、更长的时间角度看，这就是好事了。随着时空尺度的变化，因素的利害通常会随之发生变化。比如，你为负责的项目争取到资源，对你的部门是好事，但因其他资源有限，而导致更重要的项目因此延期，对公司来说就是坏事了。

为了保持持续创新，许多硅谷组织团队的在“叛逆精神”这一点上用的手段十分有意思。

硅谷的资本会在暗地里支持有“反骨”的员工，而东家也体现出对叛逆的宽容，毕竟大家都是这样起家的。2011 年，加州政府甚至曾状告 Apple、Google 等巨头互不挖人，因为这样不利于区域的活力。

## 2. 拒绝平庸

不过想要做到“建设性的叛逆”（即 N+1 型叛逆，而不是 N-1 型的破坏性叛逆），对人的要求是非常高的。我把具体的表现总结为三点。

提高生存的门槛。硅谷是一个只有精英才能存活的地方，越来越高的生活、工作成本，也在起着筛选的作用——挤走落后产业，迎接新贵。

鄙视抄袭的文化。对创新赞赏、对抄袭鄙视的态度，构建了良好的社会共识，你在那儿 copy 别人要承受远超出我们想象的心理压力。

靠契约共识做事。个人的极客范儿、公司的扁平式管理应运而生，精英需要靠契约、共识做事，而不是强制。

## 3. 宽容失败

再强的人，创新也经常面临失败。

很多硅谷的投资人把失败者看作“有经验的人”，扎克伯格也经常在公司里讲，“如果你没有遇到失败，说明你跑得还不够快。”

2017 年初，开源项目 GitLab 发生了圈内著名的删库事件，当事方公开透明的处理过程，可谓是教科书级别的，而犯错的程序员，受到的惩罚也可谓是极具极客范儿，他被罚看了 10 个小时的彩虹猫动画片，如果你有兴趣，也可以去看看（<http://www.nyan.cat/>）。

这里的“宽容”不但是对“失败”这一结果的宽容，还表现在开始时就做好失败的心理准备，认可“快死”比“半死不活”要好得多。所谓“死亡是一个公司对社会的最后一次贡献”，以及“淘汰掉不适合的人，对双方都是解脱”就是这个意思。

在这种宽容下，风险资本、连续创业者才能愈挫愈勇。

#### 4. 多元文化

从淘金热开始，硅谷的每一代都是来自世界各地的移民，这让硅谷成为文化的大熔炉，极具多样性。移民的目标大多是要闯荡一番，更有冲劲，本来就和喜欢留守故土的人不同。彼此之间一旦没有“我是本地人，你是外地人”的疏离感，就容易形成多元文化。

而创新往往就诞生于各种交叉、混合之中。

因此，硅谷有了天然的全球化视野，世界大同的情怀。硅谷欧裔、亚裔、拉美裔等都很多，使其自然而然地成为世界的创新中心，而各族裔的创业者也只是将美国作为测试其全球产品的第一个市场。

回到你自己的团队，一旦度过了早期阶段，拥有了自己的产品矩阵，进入需要持续保持创新活力的阶段，以上几点，对你是否有启发？你能想到哪些应对方法吗？

一时想不出来也没关系，我可以给你举几个国内外的组织团队案例。

华为在内部搞的红蓝军机制你应该知道吧？简单来说，蓝军要代表竞争对手唱反调，与其被真正的对手打败，不如自己颠覆自己。这就是“叛逆精神”的一种体现方式。

“拒绝平庸”这一点上，阿里有一个价值观体现得淋漓尽致——“今天最好的表现，是明天最低的要求”。这句把人一直拉出舒适区的话，就是典型的拒绝平庸的表现。

“宽容失败”就比较简单了，这个例子我之前也说过，作为现在阿里很重要的一个产品的钉钉，它的前身就是一款著名的失败产品，叫来往，当年被微信打得落花流水。

而“多元文化”就不太一样了，团队的早期，一致性更重要，团队扩大了以后，多样性的价值就凸显了。比如微软，会刻意提升外籍员工的比例，以保持多样性。

## 个人如何保持持续创新

在我们谈过了组织团队怎么保持持续创新，提升竞争力后，接下来，我再和你聊一点和我们切身利益更相关的，就是自己该如何保持持续创新的能力。

在我看来，这门课里提到过的一句话，是关键。那就是——用心听，但不要照着做。这句话你是不是都听烦了？别着急，只记住了没有用，你得用得上才行。

用我接触到的室内设计师服务做个案例来给你解释一下。我家里装修期间，我见了很多“室内设计师”，在我眼中，他们也在做产品创新，每一间房都是 Ta 的产品。和他们接触的第一件事，就是被采集需求。于是，我发现了室内设计师们的两种模式。

第一种，他们会问：

想装成什么风格？

你的书房是怎么规划的？是专门的书房，还是要兼客卧？要不要做榻榻米？

卫生间需要浴缸吗？

厨房要敞开式吗？

要不要吧台？

.....

第二种，他们会问：

有什么个人偏好？

你喜欢哪种文化？

喜欢哪些材质的东西？

您喜爱阅读吗？一般何时会阅读？家里什么场所是您有可能阅读的区域？家里藏书是否丰富，多为何种书籍？

一个阳光明媚的午后，您和家人在家会如何安排？

请假想一个在新居中最理想的生活状态，描绘一个场景或故事。

工作日下班回家直到睡觉前，全家人都做些什么？

你之前住的房子，有什么装修上的遗憾？

.....

不知你体会到没有，第一种设计师，就是只知道照着做的，他们向用户要解决方案，相应地，也就不需要用心听了。

而第二种，才是去用心听了——去了解目标用户面貌、生活工作场景，从中发现需求和问题。然后，应用设计师的专业领域知识，给出更好的解决方案。

后来，在装修的过程中，我不时能体会到产品创新的应用，举几个例子。

毛巾浴巾架：要考虑到洗澡前后和洗脸前后的多个场景，在什么地方最方便？洗澡前脱下的脏衣服放哪里？洗完后要穿的干净衣服又放哪里？

书桌：如何摆放，取决于白天用得更多还是晚上用得更多，白天用得更多要考虑光线的方向，如果看书比较多，最好用自然光以省得开灯，如果用电子屏幕多，又要避开强光。

厨房：要考虑食材储备区域（柜子、冰箱）、备餐区域（水槽、切菜台面）、烧菜区域（灶台）、烧完区域（放装菜的盘子、锅什么的）、微波炉 / 烤箱 / 电饭煲等电器的空间分布合理性。

.....

很多想法，都是我闭上眼睛，想象着将来在家里的各种“用户”、各种生活场景以及各种可能碰到的问题，或是通过从这里走到那里、或站或坐、或走或停、拿这个放那个而提出的需求，然后再根据各种限制条件，给出合理的方案。

这就叫用心听，但不要照着做。

而这句话，甚至可以成为群体演化的东西，成为社会进步的推动力。我相信，很多在听这门课的人会觉得，国民素质还有很大的提升空间，但阻力在哪里？我仔细思考过这个问题，觉得主要有两种思维模式。

第一种，只会照做。

“只会照着做”最大的问题就是没有创新，一代不如一代。

但比较可怕的是，在中国传统文化里，“只会照做”似乎一直是被赞扬的美德，从古代的“君臣父子”“三从四德”，到现代的“你要听话”。这个思维模式，在社会变化缓慢的农耕文明下也许有效，在只需要执行的岗位上也许有效，但对于如今剧变的社会，对于想做产品创新的个人和组织来说，一定是巨大的负面影响。

而“不照做”、能创新，需要很强的综合能力，其背后的动力就来源于前面提到的多元文化——团队成员要兼容并蓄，个人也要有广阔的视野与知识面。

第二种，不用心听。

最典型的，是网上有很多“愤青”，在国家制定一个政策、领导发布一个规则后，马上就不分青红皂白地骂；看到名人做了一件事情，马上毫无理由地喷。

很多时候，他们并不理解社会是怎么运转的，骂规则，并不是觉得规则不合理，而是觉得规则没让他们占到便宜。如果让他们来优化规则，他们也根本没这个能力。

这一点，我觉得可以学一下阿里内网的做法。阿里内网有很好的开放、平等、透明的环境。多年前，阿里的 CTO 王坚就一直被骂，很多阿里的新产品出来，也总是被骂。公司觉得总这么骂也不太好，毕竟只会增加负能量的吐槽毫无意义。

所以公司加了一条规则：**你可以骂，但你要提出更好的解决方案**。于是，为了给出更好的方案，逼着想骂的人去了解各种信息，分析对策。很多时候，研究之后发现，其实对方也没有那么傻，于是戾气少了，理解多了。



可惜的是，社会没有办法让大家都遵循某条规则。能引起一些改变的，就是让大家多保持一点好奇心，对自己不了解的事物保持敬畏，再培养一点多样性，让自己可以听得懂更多不同的观点。

## 小结

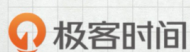
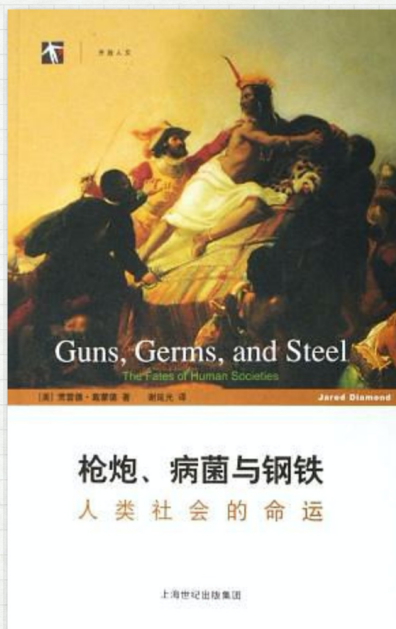
如果我们一起努力，让上述两种思维模式能得到一些纠正，就正好回应了我反复说的那句话——**用心听，但不要照着做。**

用心听，是充分的接触广义用户，以了解问题及其背后的动机和人性。不照着做，要求拥有多种领域的专业知识，能做出一些新的东西。而这些，一定会成为社会发展的推动力。

最后一讲，有些务虚，有些感性，希望能给你启发。

叛逆精神、拒绝平庸、宽容失败、多元文化，以及“用心听不照做”，对创新都很关键，不知你还能想到什么有助于组织或个人创新的底层价值观，欢迎分享交流。

## 补充阅读



书名：《枪炮、病菌与钢铁：人类社会的命运》

原作名: Guns, Germs and Steel: The Fates of Human Societies

作者: [美] 贾雷德·戴蒙德

# 苏杰的产品创新课

一次从想法到产品的低成本实验

苏杰

良仓孵化器创始合伙人  
《人人都是产品经理》作者



新版升级：点击「 请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 19 | 从产品到产品矩阵：可复用、能积累、善生死

下一篇 结束语 | 死亡是宇宙最伟大的发明

## 精选留言 (7)

写留言



leslie

2019-12-04

不知不觉跟着老师学了20篇：老师其实有一点讲的很对“反驳他人之前先给出更好的方案”，这其实就是当下、这就是务实，可能后面我们会发现初期犯了不少错误。

避免错误的界限其实是监控：对于gitlab的处理方式其实是美国方式的另一种体现，其实更经典的是“西点精神”；这个大概是执行或者说行动中。金融业的运维企业其实不少都是学习了这种精神，从而实现了一些全年0事故。老师举的这个例子其实不太恰当，可能从...  
展开

作者回复：谢谢你一直以来的支持，对于宽容失败，可以分享一个更适合的案例么？



1



夜空中最亮的星（华仔...

2019-12-04

谦虚 好奇 思想开放

展开 ▾

作者回复: 嗯



1



joe浅蓝

2019-12-06

学完苏老师的创新科，最近在看两本书，能比较好的诠释创新的重要性：

一本是《终身成长》，用成长性思维去思考做事，会更关注方法本身，并加以优化运用，而固定性思维更关注结果，往往导致为了相同的结果去找做，或钻空子走捷径。

...

展开 ▾



晨曦

2019-12-05

拜读完了老师的产品创新，感觉干货满满，之前也看过很多不错的书籍，如上瘾，增长黑客等，虽然都写的很好，但感觉缺条主线，没把产品知识串起来，老师的课程很有体系，能帮助我把整个知识结构重新梳理并串联起来。希望老师能多介绍竞品分析，以及商业需求分析相关的知识（含案例），感谢。

展开 ▾

作者回复: 谢谢支持

案例研究是我接下来几年要做的，很重要的一件事情，可以继续关注我呀，微信公众号是 iamsuji\_e\_public



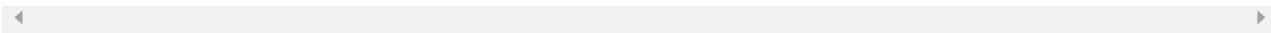
小P

2019-12-04

生活中无时无刻不在思考，留意生活中的每个细节，进一步用自己的思考框架进行思考，不断刻意练习，完善思维体系。

设计师，产品经理都是咨询类的职业，学习了。

作者回复: 谢谢支持啦

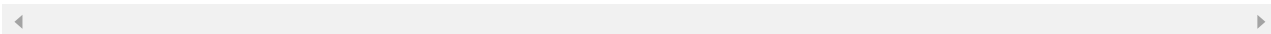


**毅**

2019-12-04

实践中来实践中去，依依不舍，这部关于产品的专栏值得再学一遍，谢谢老师的分享，期待新作！

作者回复: 谢谢你的支持，觉得有用的话，可以分享给朋友们，：)



**文桑**

2019-12-04

我觉得方法论还是比较重要的，但也不迷信方法论，老师，有没关于产业链和用户生命周期等方法论的书籍呢？

展开 ∨

作者回复: 企业/产业的生命周期，可以看看《企业生命周期》这本书，用户生命周期，可以从用户运营的书里找些灵感

