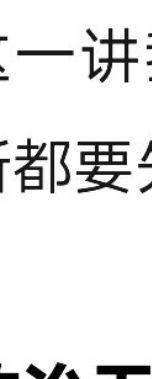


11 规则：创新必须讲政治



王烁

01-10 14:33



11 规则：创新必须讲政治

11:21 10.39 MB



王烁亲述

你好，我是王烁。

这一讲我想给你讲，政治很重要，就连创新都要先过政治学这关。

政治无处不在

政治是什么，政治学家有他们的解释，我给一个广义解释：

政治是与法治相对而言的。所谓法治，就是追求一切由规则决定；所谓政治，就是追求一切由力量对比决定。

没有纯粹的政治，因为自从智人从森林里走出来以后，打架就都得在自己发明的各种规则之中打；当然更没有纯粹的法治，因为你我都知道，规则之所以存在，就是用来打破的。

在法治的理想里，政治不该有一席之地；政治的世界倒是可以部分兼容法治，法治是政治的工具，合适就拿过来用，不合适就放在一边，变成阻碍就打碎它。规则只能约束实力，实力却能制造规则。世界就这么现实。

所以说，由力量对比决定，而不纯粹由规则决定的地方就有政治，程度差别而已。你想躲也躲不开。

你经商，以为商业世界里是更好的产品，能获得更多市场带来更大利润，不见得。就说一个例子，在环环相扣的商业世界里，标准和联盟的作用越来越大。所谓网络效应，就是越多人接受一个产品/标准，就会驱动更多人接受同一个产品/标准。至于这个产品/标准本身相对于竞争者的客观优劣，只是多个因素中的一个，还不是最重要的那个。

QWERTY键盘的故事，它并不是理论上最优的位置选择，只不过它一开始就是这样，被广泛采用了。所以大家都采用，我相信未来还会继续用下去。

你搞科研，以为学术是象牙塔。它可真不是。科学史家科恩在其名著《科学中的革命》里讲明白了，科学理论的“进步”，是通过科学家共同体放弃旧理论，接受新理论实现的。但驱动科学家共同体作取舍选择的动力，不见得是理论的“客观”优劣，它就是个由少到多最后越过临界点的过程。接受新理论的人多，新理论就赢了。

至于接受的人为什么越来越多？有可能是因为新理论有压倒性优势，但常常并非如此。你经常听到科学家们讲在两个理论中作选择的理由，比如说，被选中的那个理论需要前提更少，而可解释的内容更多，所谓奥卡姆剃刀法则。你可以说它是基于美感的，也可以说它是基于效率的，但你不能说它是客观的。大物理学家普朗克干脆说，一个理论之所以被接受，只是因为反对它的人都死光了。不管普朗克是不是反讽，但他说出了真相。

你搞变革，驱动创新，那就更需要讲政治。心流（flow）理论创始人契克森米哈利（Mihaly Csikszentmihalyi）在其名著《创造力：心流与创新心理学》（Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention）中说，创新有这么几个环节，少一环也不行：

- 第一环：专业领域及代代积累的专业知识（domain）；
- 第二环：专业领域的守护者(guardian)，也就是行业大佬；
- 第三环：你带来新想法(new idea)；
- 第四环：你带来新想法被守护者认可(accepted)。

你猜对创新来说最重要的是哪一环？被专业领域的守护者认可最重要。

契克森米哈利甚至断言，不被守护者认可的就不是创新。创新是由结果决定的，而不是常识以为的那样，反过来先有创新后被接受。

说起来不公平，但这就是事实。有多少创新进入你我的视野，就有不知道多少个本来可以成为创新的想法湮没沉埋。无论创新相对于已有知识有多大进步，都绕不开争取本专业的守护者这一环。

如何获得同行的认可

人毕竟不是机器，一个算法搞定，跟人有关的事绕不开人际动力学。你不理它，它会理你，只能去拥抱它，问题是怎么拥抱它？

首先，在守护者群体中，你要找对人。

正如契克森米哈利所说，创新不是自己说了算，而是专业群体认可。专业群体指的不是你的客户群体也不是你的金主群体，而是你的同行群体。

沃顿商学院教授格兰特（Adam Grant）说，对一个新产品能否取得成功，投资人的意见是靠不住的，消费者调查得出的结论也一样靠不住。这两个群体都太重视既往经验。预测未来，谁的成功率都不会很高，相对而言最准确的预测来自同行。

小结一下，**最重要的既不是打动客户，也不是打动投资者，而是打动同行。**

我自己的经验可供印证，如果同行做新闻报道不得不引用我们，如果同行在读完别人做的新闻报道之后，仍然觉得必须读我们的新闻报道，作为一个新闻机构，财新就已经成功了。将来打动投资者和读者，是水到渠成的问题。

接下来的问题是，哪些同行？

你要找的是兼具内部人与外部人双重角色的同行。首先，他成长于体制之内，其次，他有一个外部的视角。

这种人其实也很难找，他往往会在体制的边缘。但他不能太边缘，他如果边缘化了，他也帮不到你。所以他既要有体制内的成长经历、资源动员能力、地位和影响力，又要具有外部视角。这种人很难找，如果你在职业生涯中遇到一个这样的人做你的领导，你非常幸运。

光是内部人的话，会宥于偏狭，所以总是高估一切变革的难度；光是外部人的话，不懂行，所以总是低估一切变革的难度。既是内部人又是外部人，才能既深入了解本专业又有广博见识，知道变革不易但可能。他们才是你最重要的同路人。

一个佐证，诺贝尔科学奖得主当中，懂艺术的比例远高于在科学家整体中的比例。艺术跟科学本身没有什么相关性，只是揭示了懂艺术的科学家能自由出入于自己的专业领域，这种人更有可能创造变革。

怎样争取这些同行的支持？

第一，耐心积累实力，等待合适时机。

你要改变一个领域一个组织一个系统，不能在自己还是毛毛虫的时候就动手。任正非说，谁要是一进公司就来跟我谈战略，我就把他开掉。小朋友，你还不够格。这不是势利，而是现实。在系统内部获得一定地位以后，说话才可能具有撬动杠杆的分量。

第二，如果时机精准选择太难，那么慢比快好，时机不到就拖着。

拖字诀的美德往往被低估，其实让它在时间中多发会儿酵比欠点火候总是好些。在推动变革这件事上，先发往往是劣势。古人早有这个智慧：帝王之兴，必有为之驱除者。第一个起来砸烂坛坛罐罐的往往成为先烈，最好的机会属于第二个起来打扫残局，拨乱反正的人。

第三，隐藏剧烈变革的远大计划，把它分解成一个个不引人注目的小步骤。

时势造英雄，是因为英雄在还没站起来的时候，已经为时势变化一步步做了许多铺垫。

第四，少传教，多做事；少说为什么这样做，多说怎样做。

首先是因为行胜于言，更重要的是做事情可作多重解释，如果能见度对你推动变革不利，你就不要主动提高能见度。少说两句颠覆，多做颠覆的事。

第五，当你力量丰满、羽翼已成时，要注意到，你想颠覆的那个专业、组织、系统里，维持现状的联盟，它的瓦解过程有独特的动力学：

最早是单峰偏好，就是最保守派最看不惯你，其次看不惯那些次保守派；

最后会变成双峰偏好，就是最保守的固然看不惯你，但更看不惯那些反对你的程度没他那么激烈的次保守派。