



书籍 克服创新疲劳

突破阻碍个人和企业取得成功的障碍

杰夫·林德塞, 切利尔·珀金斯 以及 穆昆德·卡兰吉卡尔
Wiley, 2009
其他语言版本: 英语

导读荐语

虽然已有大量的书籍解释了为什么创新十分重要以及如何从中受益, 但很少有书籍分析一个企业和个人无法成功创新的原因, 本书的出版恰逢其时。杰夫·林德塞、切利尔·珀金斯、穆昆德·卡兰吉卡尔提供了许多案例, 用来阐明企业性的、政治性的和结构性障碍是如何阻止创新的, 并指出了抑制创新的影响势力以及给创新增加难度的组织和社会因素。这本分析性书籍巧妙地将研究观点和第一手资料融合起来。虽然作者们喜欢使用术语和自创词汇, 但他们的指南可以完善创新规则。*BooksInShort*向立志创新的人士、人力资源管理专家和管理人员推荐这本书, 以帮助他们谨防公司产生创新疲劳的现象。

要点速记

- 企业中的创新者如同移民来到他乡, 他们不精通内部行话, 而且他们的新想法要得到认可非常困难。
- “创新疲劳”阻碍了许多想要成为创新者的人去产生新想法。
- 工作压力、缺乏耐力、剽窃风盛行、官僚习气、缺乏认可以及缺少对未来的想象力, 都会使你公司内部产生创新疲劳。
- 扼杀创新的政治因素包括缺少专利保护意识以及相互矛盾的知识产权法律条文。
- 通过及时申请专利、发表相关文章, 以及使用商标来保护创新, 总之, 要尽可能使你的创新在各个方面得到万无一失的保护。
- 不要让你的组织扼杀创新。为创意提供激励和奖赏机制; 建立相互信任和友谊, 以鼓励新鲜想法的产生。
- 全面审视你的战略、流程和测评指标, 以始终走在最前沿。
- 构建信任文化, 为新想法的产生提供支持。倾听公司创新者的想法, 让他们参与决策, 并为他们的创造力提供支持。
- 警惕任何具有破坏性的创新, 这些创新会扰乱你的正常工作。
- 展示你在创新领域的领导才能, 即促进一切利用知识、智慧和想象力所进行的创新活动。

浓缩书

创新与“创新疲劳”

你企业中的创新者们与身在异乡的移民处境十分相似: 他们试图以具有新意的观点取得认可, 但却感到被排挤在外, 他们与大众没有共同语言或者无法顺利融入集体, 而且他们感觉可能会不被周围居民接纳。当这些想以最前沿思想为组织做出贡献的人感受到来自公司既定文化的阻力时, 就导致了“创新疲劳”的产生——一种无能为力的感觉, 即有创造力的思想者无法将新想法带到现有文化的语言氛围中, 往往都是“疲劳”取胜。发明者既可能产生一个全新概念, 也容易令另外100个想法无法实现, 因为实现它们实在太难。因此, 这些想法会悄悄地消失, 即使公司需要创新, 而这些创新不仅能给公司带来利润, 还会使人类生活质量大幅提高。

“克服创新疲劳要从在个人层面上了解创新者的历程开始。”

“漏斗”是对孵化想法的一个常见比喻。许多新想法从漏斗的敞口一端进去, 但是只有少数才能从它的小口径出口那端出来。从市场角度来看, 这个不断筛选的过程似乎对于找到最佳产品必不可少, 但漏斗形状不利于人们产生想法。因此, 我们需要考虑一下“创新圆号”的可能性, 就是用法国圆号形象地加以比喻。那种收集了各种创新想法的法国圆号的钢管是弯曲的, 这比漏斗的直通管道复杂得多, 它不是简单地像漏斗口那样, 或吸纳创

意想法，或摒除想法，而是不断地磨砺各种想法。在经过圆号的弯曲管道时，想法都会有所变化并得到修正，这使得经历过圆号钢管的创意会成为更加富有变化性的创意，这是漏斗过滤后的想法无法比拟的。

导致创新疲劳的个人因素

企业里难以开展创新的最明显、且消耗精力的做法包括有剽窃和相互利用的行为。2008年上映的电影《灵光乍现》里讲述了一个这样的例子：在电影中，一个发明家就状告了汽车制造商剽窃他有关挡风玻璃刮水器的最新设计。而现实生活中，一些发明者确实将其他人的想法据为己有，尽管这种情况并不常见，而且有时候，也并非是想被剽窃，而是公众认为想法是被剽窃的。有时候剽窃者是同事，甚至是应该鼓励创新的老板；有时候不能定义为真正意义上的剽窃，因为许多人就相关创意共同开展工作，但只有一个人赢得了发明认可——即使最好的情况下，也不是大多数创新者都能得到足够认可的。

“在商界，寻求创新的最聪明的头脑有时候像站在陌生土地上的移民，充满了对于成功的向往，但却常常面临残酷的障碍。”

创新者通常不能认识到他们的发明是有局限性的，他们或者认为实现技术突破就足够了，而没有意识到这只是整个创新过程的一半，另一半是取得市场成功和保护有待完善的想法。为了防止知识产权被剽窃，在创新过程的初期就应申请专利，通过发表相关内容文章和注册商标，从各个角度保护你的发明来加强产品的安全性。创新者往往不善于保护或推销其想法，但又容易对其发明的经济效益估计过高，他们往往会认为他们已经创造出了下一代的佳得乐(Gatorade)饮料，很快就能赚钱。事实上，专利的价值可能远低于发明者的预期。

导致创新疲劳的组织因素

组织可以扼杀创新。在一个封闭性企业文化浓厚的环境下，人们可能会抵抗来自公司外部的想法。还可能会充当“魔鬼代言人”，看起来是检验新想法，事实上却是扼杀它们，无论是有意识的还是潜意识的。如进行合作的同事不经意地与外人分享专属信息，然后外人(有意或无意)剽窃创新成果，从而导致组织产生创新疲劳。另外，创新者不积极合作也可能会导致他们的想法搁浅。如没有能力或没有意愿组建团队也可能会推迟创新的进展，因为合作有助于加快创意想法从实验室走向市场所需要的时间。或许一些人只是出于不希望改变他们惯有的行为方式而逃避执行所有要求他们改变的改善措施。因此，为了使你的组织避免产生扼杀创新的行为，要确保你的企业文化培养并保持“分享意愿”的企业精神。以下三个因素能够增强员工的分享意愿：

1. **建立职能化的激励计划**——建立一种文化：重视创新、倾听创新者的想法，避免让他们的精力在企业内消耗殆尽。采取激励措施，将物质奖励和“固有的”创新回报结合起来，奖励你所提倡的创新行为。
2. **建立员工与管理层间的相互信任**——通过信守承诺、开展公平有益的绩效考核，以及制定并遵循不偏不倚且始终如一的规定，建立相互信任。
3. **推进发明创造者融入企业集体中**——让员工发挥他们的才能、赋予他们决策的发言权并提供便于获取信息的途径。让来自其他地区或文化的员工能够有贡献有益见解的机会，但他们可能需要特别帮助，以引起管理层对他们创新想法的关注。另外，害怕被排挤在外的资深创新者可能需要鼓励，鼓励他们继续开发富有创意的新产品。

“创新漏斗是未来创新者的不祥之地，因为他们的大量创造性努力都随着巨大的废物洪流从漏斗中流失，或者陷入迟疑不决的无尽的漩涡中。”

在紧迫的时间内督促创新者完成多个目标，会消耗他们的精力。严格地为完成任务设定最后期限，会使定义基础研究的天马行空式探寻成为空话。借口优势会蜕变成弱势，企业也会暗中阻挠变革。而企业过于强烈地关注其核心优势，会使这些优势成为一成不变的现状，从而阻止任何偏离目前现状的活动。缺乏想象力，也会造成创新疲劳，缺乏想象力的领导者犹豫不决，往往也会倾向于关注并非真正具有意义的变革。领导者听信他人的错误言论也会阻碍创新，例如，股东希望获得稳定的回报，从而会敦促其投资的公司仅限于保证目前的业务活动，这不仅降低了公司对于长期创新的投资价值，而且对于大多数股东持股时间都不超过一年来说，赋予股东的权利也过大。随着市场的变幻莫测，摇摆不定的领导者可能只会听取“无知人群”的建议，在苹果公司首次推出iPod时，消极反应占多数，主要是由于人们没有了解该产品所提供的所有功能，或没有领会该产品所体现的巨大进步，因此，人们未能看见产品提供给消费者的众多可能性。

“从市场角度来看，企业对外来创新迅速做出拒绝反应，如同产生抗体，这种发展趋势是一种不理性行为。”

使用错误的标准来评估一项创新，也会破坏这个创造过程。通常情况下，使用“贴现现金流和净现值”作为衡量标准，会导致公司迷失创新的潜在价值。另一个阻碍创新的做法是只关注创新成本，从而忽视了符合“生态经济”要求的创新所带来的特殊成本。

如今，企业战略思考者都认为“开放创新”对保持竞争力十分关键。开放创新是指从企业外部寻求现代化思想的过程。宝洁公司就是通过从外部资源中寻求创意，以及提供如何符合企业外部要求的明确措施和行为指导，既避免了这种形式的创新疲劳，又鼓励员工开放接纳企业外部的建议。应该看到，有些企业和创意员工也会受困于“开放创新疲劳”，甚至一些公司已经为企业外部的发明建议因引发的法律诉讼而感到焦头烂额，以至于随后完全拒绝吸纳外部建议。有些公司由于害怕引发法律问题，也导致他们对外部建议怀有敌意。许多公司甚至对外界给他们的所有建议提出拥有所有权的要求。还有些企业还滋生出贬低外部想法的企业文化，甚至在寻求外界来实际问题时也是如此。英国海军完全拒绝接受吃柑橘类水果可以预防坏血病这个外界建议，导致许多水手死亡——即使在几百年之后柑橘类水果可以预防坏血病已成为常识。

“为了克服外部因素导致的创新疲劳，创新者应做好充分准备，能够预见更严格的标准以及未来对更高质量的要求。”

独立工作的创新者往往不在任何企业的保护伞之下，他们甚至不愿意与大公司打交道，而且可能不了解在一家大型组织里的工作会涉及的因素。他们对等级制度的怀疑导致他们对企业产生消极认识，他们认为，企业必须克服官僚习气才能找到合适的人倾听并采纳他们的创新想法。建立人际关系是这些自由发明者与大公司联络的最佳途径，因为这才可能找到企业相关人员帮助他们将发明推向市场。

导致创新疲劳的外部因素

“专利痛苦”是造成创新疲劳的外部因素。专利痛苦是指对知识产权保护构成任何障碍的所有因素。至少在美国，自2007年起，法庭裁决和法律条例

的变化已经使获得专利变得越发艰难，国会撤消了“专利申请”的资金，所以获得专利的申请时间延长，而且得到的保护也相应减少。世界贸易组织提出的“强制许可”措施，使较为贫穷的国家可以“命令”医药专利的所有者授权当地一家医药公司生产药品，再加上黑市药品的非法买卖，这些因素都削弱了医药公司开展新药研究的动力。与不尊重知识产权的国家开展合作也会产生问题。例如，台湾超过40%的电影和视频游戏是盗版的；美国每年因此遭受的损失达3亿美元。积极的因素是中国开始看到保护其知识产权的价值，正在逐渐地增加力度承认知识产权。

“这就是所有关乎创新的内容：解决实在问题的可信方案，令真正的人们生活质量得到实在的提高。”

但一些保护知识产权的努力却事与愿违。长期以来，专利都承认保护“有形产品及其使用方法”，但将专利应用到软件等无形产品尚需时日。当管理者开始思考尝试为“经营方法”申请专利时，结果却异常复杂，甚至令人失望，因为有些管理方法和战略措施显然是原创的，但因为此类管理方法从未获得过专利保护，专利审批人员无法将其与突破性的技术创新相提并论，因而导致一些申请管理方法专利的尝试超出所愿而失败。除此之外，还有一些专利申请者和组织试图为之前的产品申请专利，但由于并非是创新产品，也缺乏法律依据，从而导致申请专利由于过程复杂而失败。

此外，还有其他一些法律约束也限制了创新。旨在保护消费者的产品安全规定等法律约束可能出自良好意愿，但是对风险本质的错误评估也会造成寒蝉效应。例如，没有一种药物是绝对安全的，尽管药品应该是造福人类的。随着本世纪初期公众呼吁提高药品的安全性，使得新药供应数量大幅锐减，2007年，美国仅批准了19种新药上市，是24年来数量最少的一年。

“在一个敌视创新的环境中期待创新，就像只在收获时节才来到果园并期待收获丰富的果实。”

为了克服这些导致创新疲劳的外部因素，有创造力的发明者需要保持持久想象力以坚持所从事的事业，提高克服困难的韧性，以及尽力获得特殊资金支持和社会资源的帮助，如经验丰富的律师。在创新过程中，他们应该保留详细的记录，以便能够展现他们是如何产生创新想法的。

企业和学术之间原本友好互动的关系如今已发生面目全非的变化。自1940年起，美国各大学承担政府研究项目，本着“既无亏损又无利益”的原则，进行开发研究用于满足国家“战时之需”。1980年《拜杜法案》对专利法进行了修订，意在使大学和企业之间的合作更加容易。但是由于文化大环境的变化，以及这项法案让大学从一些专利中获利，使得现在的合作变得越发困难。当大学和教授寻求经济利益时，他们就会对企业设置壁垒，这使得奖励制度（教授们应该用出版学术专著获得任期还是利用专利赚取利润？抑或是两者都要？）与企业对大学的支持关系（大学研究人员一般都缺乏对其创意想法进行加工制造和营销的渠道，从而无法进一步开发和完善其创意）产生了矛盾。

克服创新疲劳，不断前进

为了保持企业长期处于领先地位，需要建立支持创新的企业文化。如招聘具备多学科知识的创新者，并帮助他们发展领域之外的技能和才能，令他们做好准备以灵活应对任何挑战。要以史为鉴，例如，造纸业有铭记创新成就的名人堂，其行业愿景强调了这个成熟行业需要不断跟上技术前进的步伐。美国造纸化学研究院 (Institute of Paper Chemistry) 等研究机构就全力支持这一做法。还有，你的想象力应该在法律和社会架构内得以发挥，并延伸至全球范围，设想建立一个多样化的员工队伍。警惕潜在的有破坏性的创新或发明，它们可能会使你的产品偏离正确轨道。或者通过创造新兴市场，利用新兴市场份额来打败你的竞争对手。在你的组织内部建立“实践社区”开展创新活动，并对创新进行评估。

“现在比以往任何时候都需要具备多学科知识的创新者。现在会议室或实验室里需要的不是爱迪生或爱因斯坦，而是达·芬奇。”

采用灵活的方法，如“创新线路图”，来对全部创新流程进行跟踪。使用专为评估设计的工具，如“创新光谱仪”，令注意力集中在特殊领域，比如用有形创新来对比无形创新。在跟踪无形创新时，要评估相对新的衡量标准，如对“每位员工利润”的计算。与传统衡量方法相比，这些标准更加准确，而且可能是进行智力组织的最佳方法。如果你发现产生了创新疲劳，要寻其根源，并采取必要措施，为创新的产生打开通途。

关于作者

切利尔·珀金斯 (Cheryl Perkins) 是Innovationedge公司的创始人兼总裁。杰夫·林德塞 (Jeff Lindsay) 在该公司中担任解决方案开发总监。穆昆德·卡兰吉卡尔 (Mukund Karanjikar) 是Technology Holding LLC公司的高级合伙人。