

规模化生产创新的关键

系统性提升想象力四步法

马丁·里维斯（Martin Reeves）、Jack Fuller、阮芳、何大勇、周瑾

2021年3月

目录

1、引言	1
2、新时代亟需想象力	4
2.1 乌卡时代新要求	4
2.2 创新上游是想象	5
3、脑科学解析想象力	7
3.1 想象力的产生机制	7
3.2 想象力的运作机制	8
4、跨界谈挑战想象力	10
4.1 他山之石一：挑战激发	10
4.2 他山之石二：挑战落地	11
4.3 他山之石三：挑战规模化	13
4.4 总结：多元化认知的力量	15
5、四步法提升想象力	16
5.1 激发：捕捉偶然，拓展边界	16
5.2 行动：循环反馈，再激想象	17
5.3 规模化：形成“集体想象力”	19
5.4 体系化：建设“再想象组织”	22
6、结语	24

规模化生产创新的关键

系统性提升想象力四步法

1、引言

传统企业常面临诸多创新的窘境：创新似乎总是个小概率事件，大部分传统企业很难实现突破式或颠覆式创新。即使创新成功，事后总结也往往将之归为偶然运气、感性直觉，或是百年一遇的天才型选手的出现。而当传统企业作出努力想让创新变得可预见时，又往往落入了日常、渐进式改进的怪圈，没有带来预期的突破或颠覆。

那么创新的上游究竟是什么？我们如何能更好地理解并掌握创新的源头——想象力？企业是否能持续、规模化、并以可预见的方式“工业化生产”想象力？为什么有些存续时间颇久且规模庞大的企业仍能不断自我革新，并迸发出如初创公司般的活力与创新能力？这背后需要什么样的体系、组织及能力支撑？企业是否能系统性地提升想象力，让想象力具备一定确定性？

BCG 亨德森智库继战略调色板¹、激发创造力五步法²、企业活力³等概念之后，又深入并系统性地研究了创新的源头——想象力⁴。

我们认为辅之以系统性思维，企业可以用一套可靠的“想象力管理体系”，来确保创新能形成闭环并不断被复制，而不是沦为一个偶然运气、感性直觉的过程。这个管理体系应覆盖想象力的激发、落地、规模化、体系化的全过程。**激发环节**的核心是善于捕捉现实世界中的偶然现象，不断拓展可想象边界。**落地环节**的核心是让想象力和现实不断形成反馈循环，持续激发新想象，直至原来的“异常”变成新常态下的“日常”。**规模化环节**的核心是形成集体性想象，在组织内部和生态体系中不断扩散想象力基因，促进共同想象而非依赖想象的个人英雄主义。**体系化环节**的核心是建设一个适合再想象的组织，让想象力有丰沃的土壤，不断再出发。

¹ 参见《战略的本质——复杂商业环境中的最优竞争战略》，2016年中信出版集团。

² 参见《打破思维里的框：激发创造力只需五步》，2015年机械工业出版社。

³ 企业活力指数是BCG亨德森智库与《财富》杂志联合研发的，旨在预测企业长期增长潜力的指数。测算方法可参见：<https://www.bcg.com/en-cn/publications/2020/benefits-of-corporate-vitality>

⁴ 《从想象到现实：新思维的诞生与规模化落地》，即将出版，2021年中信出版集团。
<https://theimaginationmachine.org/>

我们的研究也发现，今天的大企业除了比拼效率，更需要在想象力这个能力高地上进行竞争。数据表明规模带来的收益日渐减弱，仰赖“规模优势”长期存续的时代已经远去。今天的商业环境不确定性越来越高，这意味着企业无论大小、存续时间长短，如果不能持续创新，都将面临增长停滞和被颠覆性技术取代的威胁。但幸运的是，今天许多商业环境的可塑性也越来越强，给我们提供了大量机会去创造、捕捉价值，只要有足够的想象力。系统性提升想象力是未来企业赢得竞争、基业常青的关键。

本文第一章论证了今天不确定、不断变化、高度复杂又难以预测（VUCA）的商业环境下出现了四大趋势，这些趋势对企业提出了全新的生存能力要求。其中想象力是普遍被忽视却比任何时候都更关键的能力。本章同时也解析了想象力和创新之间的关系。本文第二章阐述了从脑科学角度分析，想象力是如何产生及运作的。本文第三章展示了前期我们在中国进行的“商业+X”跨界想象力对谈的洞见。他山之石可以攻玉，这些对谈嘉宾是来自艺术、文化、公益慈善、音乐、建筑、设计等非商业界的领袖，从他们畅谈想象力的激发、行动、再到规模化的全过程，我们获得了理论之外众多源于实践的真知。本文第四章则介绍了系统化提升想象力四步法，文中引用了大量中外企业优秀案例，并总结了一系列切实可行的实用建议。第五章结语部分，我们初步探索了想象力应用于战略制定中的场景与路径。

关于对创新的界定

常见创新类型及常出现于何种战略环境



想象力是决定革命性变化还是渐进式提升的关键，危机中更为凸显

来源：BCG 亨德森智库。

关于对创新的界定（续）

本报告成文过程中，作者对业界常见的创新类型及其多见于何种战略环境进行了梳理：企业常有的创新类别可主要归纳为颠覆式创新、突破式创新、渐进式创新和开放式创新，结合BCG战略调色板，分别常见于调色板中的愿景型、经典型、适应型和塑造型战略环境中。本报告侧重于探索颠覆式和突破式创新背后所需的想象力。

颠覆式创新指通过创造新市场和新的价值网络，逐步取代现有市场和价值网络的创新行为。主要有两条实现路径：一是创造了全新的市场，将原本不是顾客的群体变成了顾客。二是找到现有市场中被忽视的低端市场群体，向其提供产品与服务，并最终逐渐向上延展，服务主流市场群体，取代现有领先产品和企业。颠覆式创新往往是技术创新和商业模式创新的结合，也是大企业最常受到小企业挑战的一种创新类型。多见于商业环境高度可塑且成功具有一定可预见性的愿景型战略（visionary）环境中，该环境中，往往一家公司就可以创造/再创造某行业，并凭借该力量让未来有一定的可预测性，采用愿景型战略的企业，竞争优势来源于行业首创。

突破式创新指通过取得技术突破并成功将其商业化，从而取代现有产品，改变顾客与供应商之间关系，创造全新产品类别的创新行为。突破式创新往往需要大量的资源投入，是量变带来质变的过程，也是大企业较为常见的创新路径。和颠覆式创新比，它往往先由技术创新引发，继而带来商业模式的改变。和渐进式创新相比，突破式创新能带来更长久的市场影响，多见于环境变化快且可塑性较低的适应型（adaptive）战略环境中（如半导体、软件、电信业等）。企业通过识别、

理解市场中的变化信号，有针对性地测试各种创新方案，甄别成功方案并快速推广。采用适应型战略的企业通过比竞争对手更快速识别变化、试验创新、成功实现商业化的闭环，获得竞争优势。

渐进式创新指对现有产品、服务、流程、方法等进行持续优化与改进，以更好地服务于能为企业带来最大利润的顾客群体的创新过程。渐进式创新不会创造全新的市场或商业模式，也不会取代现有产品。渐进式创新是大多数企业维持短期市场份额和竞争力的主要做法。但渐进式创新在面对市场环境变化时（比如颠覆式创新对市场带来冲击时）显得尤为不足。渐进式创新多见于环境可预见但不可塑的经典型（classical）战略环境中。企业通过缜密分析，确定市场定位，然后制定详细规划，重在高效执行，通过规模、差异性或缺且具有市场价值的内生能力资源赢得竞争优势。

开放式创新指企业通过引入外部创新能力，实现内外部创新资源有机整合，从而共同拓展市场的创新行为。开放式创新通常有三种实现方式：直接购买外部创新成果并进行能力内化、内外合作研发加速创新形成、建立创新平台激励生态创新。开放式创新多见于环境高度可塑且不可预见的塑造型（shaping）战略中。企业通过建立平台吸引利益相关方，在恰当时间点打造共同的愿景，定义行业规则，重塑行业格局。企业通过保持生态的活力和多样性赢得竞争优势。

企业到底是在推动成功所需的革命性变化和范式转换，还是只是在进行渐进式提升？想象力是决定两者间区别的关键因素，而这种差异在危机中更加凸显。

2、新时代亟需想象力

2.1 乌卡时代新要求

乌卡 (VUCA) 指不稳定 (volatile)、不确定 (uncertain)、复杂 (complex)、模糊 (ambiguous)。这个最早源于美国军方用来描述冷战后世界状态的词，在全球化、信息化的今天被越来越多地用于商业领域，描述今天企业所面临的不断变化、难以预测、高度复杂又不确定的商业环境。乌卡时代全面到来，企业家该如何应对？**我们认为四大趋势对企业提出了全新的生存能力要求，这其中，想象力是被普遍忽略却比任何时候都更重要的能力：**

趋势一：全球问题日益复杂，危机诞生的频率加快，影响范围不断扩大。此次新冠疫情充分展现了全球治理的复杂性和脆弱性，企业面对日益全球化的产业链和各种不确定性冲击时，更需要通过持续的再创造，形成在“危机”中转“危”为“机”的能力。历史经验表明，危难中总能诞生新机遇甚至创造新常态：欧洲的黑死病带来了权力向稀缺劳动力的转移，进而终结了封建制和农奴制；二战带来女性参与劳动力的新常态，为战后经济注入了新活力；911重塑了整个公共交通安全理念与政策；SARS催生了全新的购物消费形式，电商平台随之崛起。如何获取转“危”为“机”的能力，成为新常态的缔造者？提升想象力在疫情常态化的当下显得尤为迫切且关键。

趋势二：由信息革命带来的高速增长已渐入红利尾声，新一波科技革命尚在酝酿。在高增长时代，企业只要能参与市场的自然增长就足够了。而当下受技术革命切换窗口期、疫情常态化、全球人口增速放缓、发达地区人口普遍老龄化等因素影响，全球经济增速不断放缓，企业需要在不断“减速”的市场中，通过创造增长，而不仅仅是参与自然增长，来维持生存与优势。因此如何系统化地提升想象力，为创造新增长提供源源不断的创新动力，是企业未来竞争的新高地。

趋势三：研究表明，企业活力⁵，即持续创新实现长期增长的能力，随企业存续年限和规模的增长不断下降。BCG和《财富》杂志合作开发的企业活力指数，可用于预测企业长期增长潜力。在长期的追踪研究中，我们发现企业活力和企业存续年限及规模皆成反比（参阅图1）。企业正在变得比以往任何时候都更庞大，而随着规模化，企业倾向于深耕已知领域并聚焦既有规模优势，产生路径依赖，让想象力的激发变得越来越困难。因此我们需要积极干预超大规模和长期存续给想象力带来的负重，让企业重新插上想象力轻盈的翅膀，迸发活力。

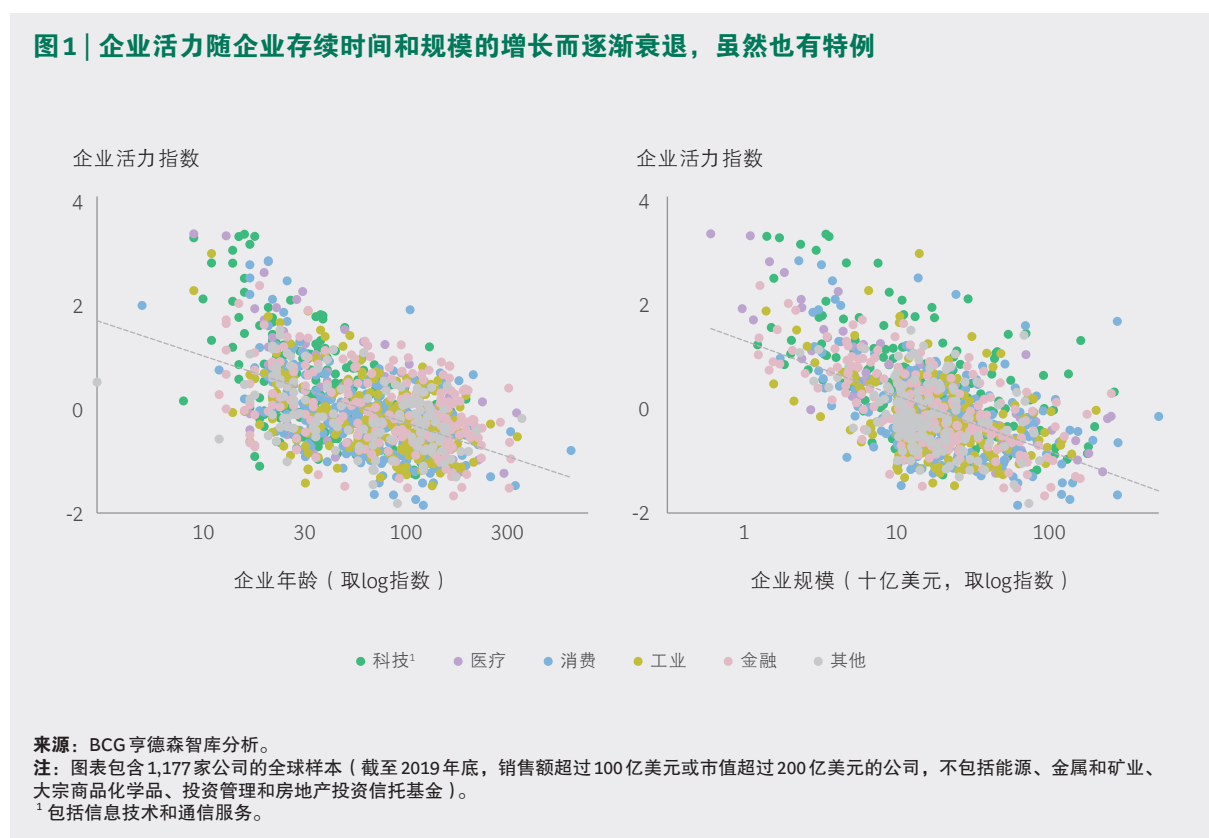
趋势四：人类与机器的边界越来越模糊，人工智能已开始取代复杂的脑力劳动。目前

⁵企业活力指数是BCG亨德森智库与《财富》杂志联合研发的，旨在预测企业长期增长潜力的指数。测算方法可参见：<https://www.bcg.com/en-cn/publications/2020/benefits-of-corporate-vitality>

许多行业都在使用人工智能，通过大量机器学习产生数据洞见，辅助决策。比如机器学习应用在消费品领域，形成自动化旅程驱动动态的品类管理和促销额度管理，而这些精细化运营以往都需要人工判断来完成。再比如人工智能应用于城市规划，通过大量交通数据的学习，实现自动巡逻、事故报警，通过预测车辆人流情况指导出警安排和交通疏导。而这些在过去都需要由专业的交管人员来完成。因此，人类未来必须聚焦机器学习尚无法完成的任务，比如想象力。

总结来说，今天的商业环境不确定性越来越高，这意味着企业无论大小、存续时间长短，如果不能持续创新，都将面临增长停滞和被颠覆性技术取代的威胁。但幸运的是，今天许多商业环境的可塑性也越来越强，这给我们提供了大量机会去创造、捕捉价值，只要我们有足够的想象力。想象力作为创新的上游，是持续规模化复制突破性、颠覆性创新的关键。

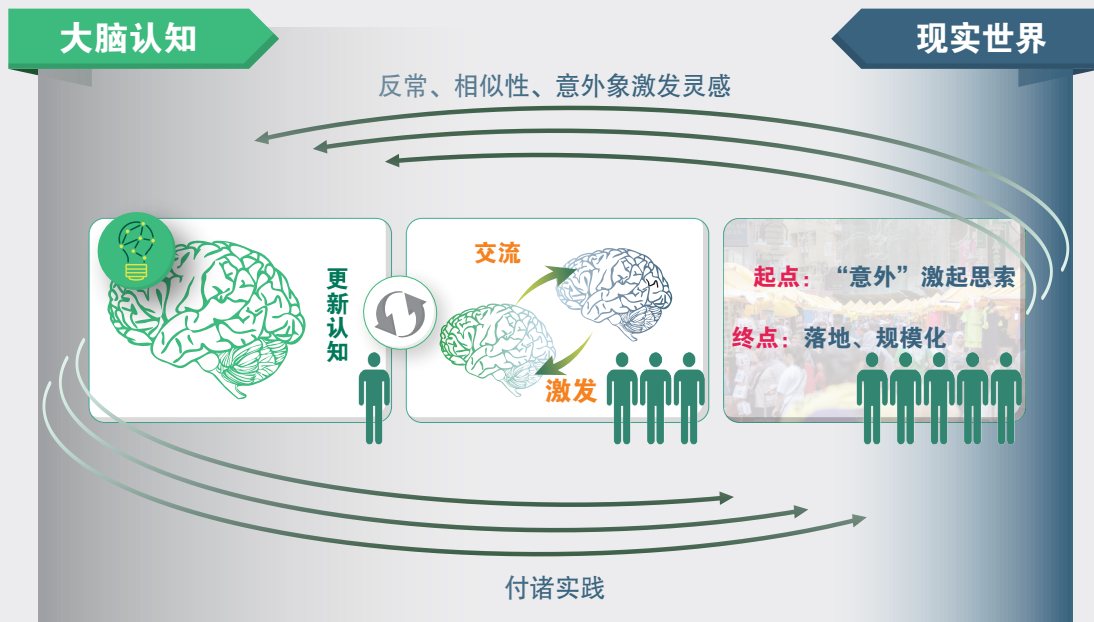
图1 | 企业活力随企业存续时间和规模的增长而逐渐衰退，虽然也有特例



2.2 创新上游是想象

想象力是创新在“认知”层面的体现。创新是一个想法从产生到落地再到规模化的一系列过程，但一切创新首先起始于我们大脑中的创意，创意关乎认知。因此我们借鉴脑科学，研究了想象力产生和作用的机制。我们发现，想象力是信息流在大脑和现实世界间互动的结果，图2展示了该互动过程：

图2 | 想象力关乎大脑与现实间的互动



当原先的“异常”变成习以为常的“日常”时，想象力完成了从大脑到现实的闭环，创新完成了从想法到落地的一次闭环

来源：《自由能量原理：一个统一的大脑理论？》，卡尔·弗里斯顿，《自然》，2010；《想象力——如何激发新想法创造企业未来》，BCG 亨德森智库。

- 想象力往往由现实世界中的“异常”现象，即给人们带来“惊讶”体验的事项激发。
- 通过与现实的不断碰撞，人们形成新鲜的认知，想象力得到发展与衍化。
- 当现实世界中曾被我们认为是“异常”的现象变为我们习以为常的“日常”现象时，想象力完成了从大脑到现实的闭环，即创新从想法到落地的闭环。
- 之后人们又会开始新一轮的想象力诞生、落地、形成新常态的过程。

比如20年前人们对于在不见面情况下，通过互联网完成一手交货一手交钱的买卖还表示“很惊讶”，是个“异常”现象，但今天网络购物早已成为“日常”。人类通过想象，落地该想象，最后规模化该想象，形成了网络购物的新常态，而我们的认知也随之更新。

因此，想象力是创新的前置条件。想象力不仅关乎个人、也不仅只关乎精神层面，想象力需要在不断地向新群体扩散的过程中，实现与现实世界的碰撞。因此想象力要转化为创新，必须具备社交属性，同时应辅以系统化管理思维，而不是让想象力沦为偶然运气、感性直觉或机械的过程。

3、脑科学解析想象力

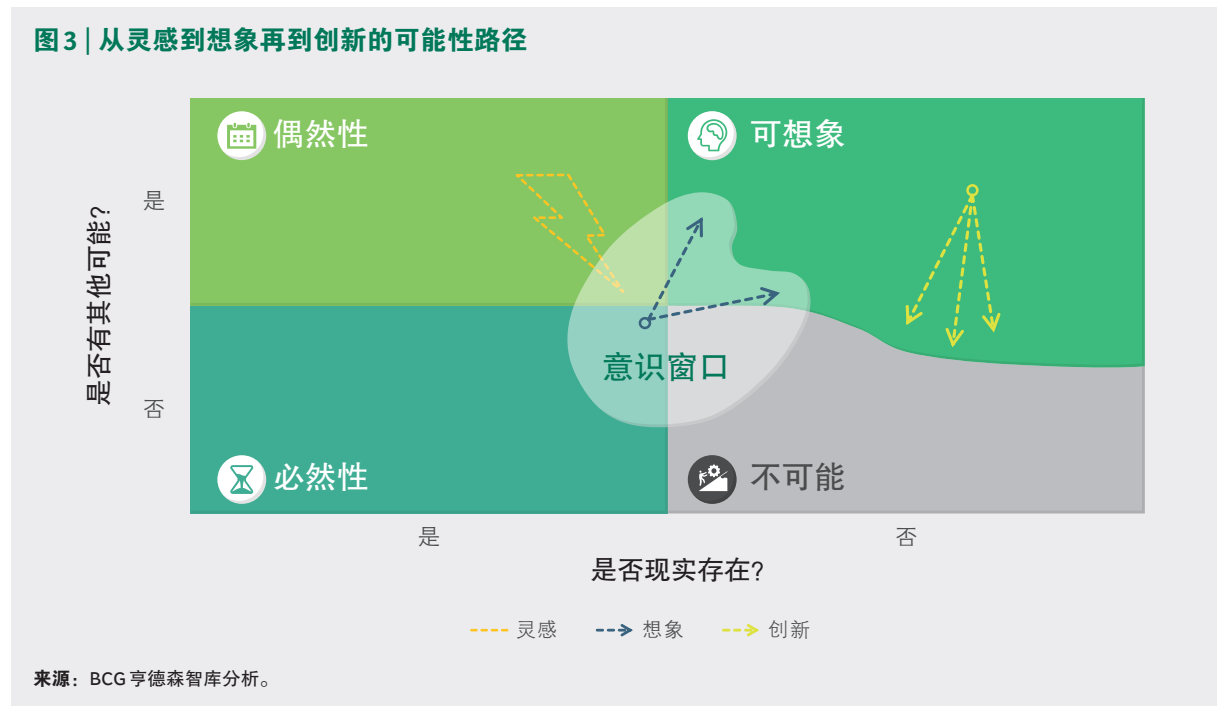
想象力是一种探索现实中尚不存在但可以存在的事物的能力 (doesn't exist but could exist)，是人脑具备的特殊能力。

3.1 想象力的产生机制

图3展示了人们大脑中，从灵感到想象再到创新的可能途径：左侧的两个方框代表“现实存在”的领域，分为必然事项（无法避免的事项，比如地球重力、不确定性等）和偶然事项（可能会改变的事项，比如法律、消费者需求等）。右侧的两个方框则代表“现实中尚不存在”的领域，分为可想象能存在的事项，以及尚不可能存在的事项（比如瞬间转移、时间穿越、宠物恐龙等）。中间交界处是我们每个人进入这些不同领域的“意识窗口”。

想象力如何被激发呢？现实中我们常常会被三种“偶然性”事项激发灵感：

- 反常现象（即和我们习以为常的状态不一样的信息流）。
- 相似性现象（即某些概念或经验之间具备相似性，通过借鉴类比产生新想法）。
- 意外现象（即意料之外的行动或结果，引发我们关注意外背后有趣的东西，产生新想法）。



我们通过关注并认真观察上述三类现象而获得灵感。灵感激发我们的想象，而想象又促使我们在头脑中勾勒新的可能性（图中扩大意识窗口的箭头），进而完成创新转化，将想象变为现实，与此同时进一步扩大可能的界限（图中扩大想象可能性空间的箭头）。

商业案例

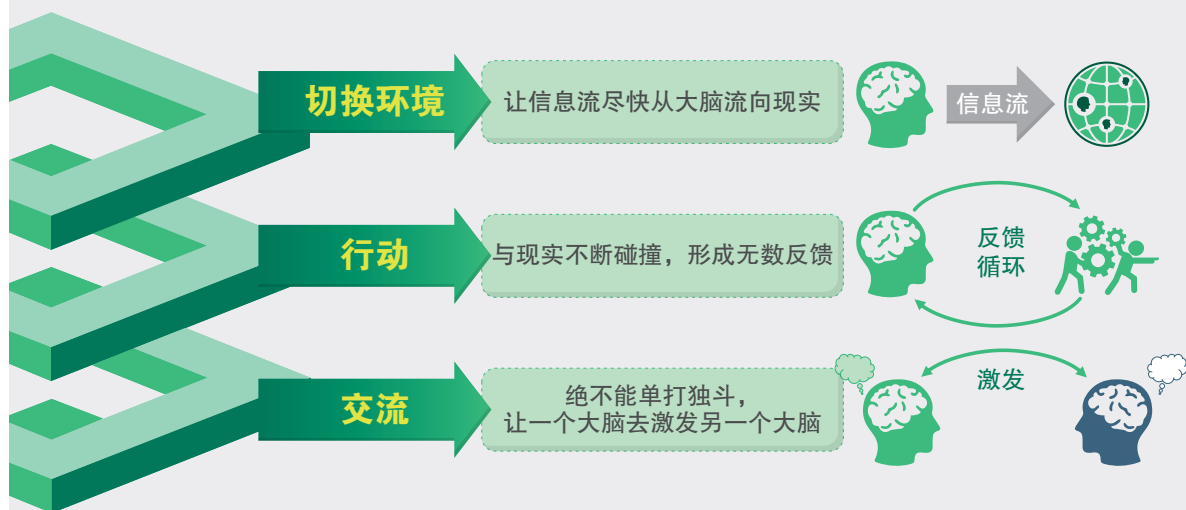
以亚马逊公司为例：亚马逊诞生于创始人贝索斯对于一个反常现象的思索。“让我灵光乍现的是这样一个惊人的统计数据：1994年春季，网络使用量同比增幅竟然高达23倍。这种爆炸式增长显然极不寻常。这让我开始思考，在这种增长背景下，什么样的商业计划可能奏效？”贝索斯

开始想象“建立一个提供数百万种图书的网上书店——一个在现实世界根本不可能存在的事物”。正是基于这一想象图景，贝索斯开启了他的早期创新，而创新又为亚马逊打开了更多可能的想象空间。

3.2 想象力的运作机制

前面我们提到想象力是信息流在大脑和现实世界间互动的结果，因此它不仅只关乎现实向大脑输送信息流（反常、相似性、意外现象）的过程（激发），也包含了信息流从大脑向现实的流动过程（付诸实践）。人们往往缺乏对后半部分的系统性认知，即想象力如何能在现实世界落地形成新常态，而这正是创新得以产生及规模化的过程。图4展示了针对后半程的建议。

图4 | 想象力落地过程，三个做法很重要



来源：BCG 亨德森智库。

在后半程中三个做法很重要：

- **换环境**。为了能抓住游丝一样的想法让其继续发展，我们需要切换物理环境，去到一个和新想法最相关的新环境中去，**让信息流尽快走出大脑，流向现实**。
- **行动**。我们要将想法付诸实践，让想象力与现实不断碰撞，**形成无数次反馈**，发现新的“反常”、“意外”、或“令人惊讶”的事情，激发新的想象力，不断迭代更新认知。
- **交流**。我们要在这个过程中不断向他人描述我们的想法，想象力与现实不断碰撞的过程**绝不是单打独斗，而是一个大脑去激发另一个大脑的过程**。一个想法只有被许多人认可，才能最终产生价值。**能带来创新的想象力必然具备社交属性**。

综上，想象力来源于我们对于现实中反常、相似性、意外现象的观察与注意，它激发了我们的思考，继而形成想象力。之后，人们通过切换环境、付诸实现、与人沟通，让想象力在不断扩散蔓延的同时不断完善成熟，直至现实世界完全接纳了新想法，形成新常态。当原来的“反常”、“异常”变成了“日常”，想象力得以系统化的方式落地保留，直至下一个新常态的产生。

4、跨界谈挑战想象力

基于想象力的产生和作用机制，我们不难发现要在组织内部持续规模化生产想象力可能面临的挑战：想象力的触发、落地、规模化和体系化都并非易事。正如我们后文将讲到的，想象力的产生需要多元化认知的土壤，才能碰撞出思维的火花。基于对这点的深刻理解，BCG亨德森智库在中国开启了一系列“商业+X”跨界想象力对谈，选取了多位在艺术、文化、公益慈善、音乐、建筑等非商业领域具备创新成就的个人，就想象力进行深入访谈，寻找他山之石。图5是本次接受访谈的专家，我们也在本章尝试通过描述他们个人故事的方式，展现这些跨界领袖在实践中的真知，作为他山之石，以飨读者。



4.1 他山之石一：挑战激发

想象力从灵感到想法激发的过程需要：

- 对多样性持开放和包容的态度，才能接触到和原有世界不同的新事物。
- 敏锐的嗅觉，关注并捕捉那些引人深思的偶然性。
- “敢想”，要能突破标签和传统的对错框架，充分想象“尚不存在但可能存在”的事物。

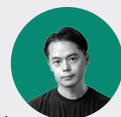
故事一：前政府官员徐永光创始希望工程



徐永光在分享其创新动力来源时提到，思考问题时应聚焦“该不该做，而非能不能做”。他一开始做希望工程的时候，主要通过写信筹资，为了提高效率，他想把募捐信刊登到报纸上。然而团队却一致觉得不可能完成。甚至在做希望工程的第一年，他得到了一个外部评价：“明知不可

为而为之”。但徐永光坚持“不可能的事情也要想办法把它做成，不能先把自己捆起来，先说能不能做，只要该做，我们就应该想办法实现”。最后他们在人民日报上刊登了广告，报纸发行量500万，迅速获得了受众和公信力。今天“希望工程”已经发展为中国民间公益的灯塔项目。

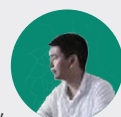
故事二：日本建筑师青山周平在中国做设计



青山周平在谈及自己的设计工作时曾表示：“我做设计的时候会尽量注意不被标签化的东西指挥。慎用标签化的词，框架消失之后，我们可以从自由的状态开始思考”。比如他会摒弃“住宅”的标签，换成“舒适的生活场所”，因为一提到住宅，大家脑中就会产生传统住宅的样式。再比如，他会摒弃“书店”的标签，重新定义为“舒适的阅读和分享场所”，造就了木岩书店。

今天坐落于北京亦庄的木岩书店将私密的家中场所变为一个公共共享的空间，突破以往书店的刻板印象，营造出了家的感觉。他阐述道：“我作为日本人在中国做设计，做日本的东西我觉得不太对，做中国的东西我觉得也不对——我一直觉得我应该做自己的东西……我一直想做我没有想过的东西，这个时候就要有一种跳跃，我希望把自己的思考和思维‘放在外面’。”

故事三：画家林国成用钢笔探索水墨画



当被问及自己“流动、生长、未完成”的画风格时，林国成阐述道：“我会尝试一些很陌生的创造方法，来超越自己控制边缘的想象力。”他表示自己经常创作一个都不知道最终会达成什么样子的画面，这个过程会有一种陌生感和困难感，但正是允许这种不可知和失控状态的存在，并积极用已知的部分去尝试控制和探索陌生世界，才能获得一种莫大的乐趣。

他在举办画展时曾被问：“大尺寸的钢笔画如果画错了，该如何掩盖错误呢？”。他表示一定要去掉“对错”的概念。比如我们不会说哪颗树长错了，所有生长的结果都是可能的。他阐述道：“当我们把‘对错’去掉的时候，就可以用一种很好的态度面对一个比较大的画面，会觉得比较从容，感觉绘画是每天生长一点点的态度。”

4.2 他山之石二：挑战落地

想象力从想法到行动落地的过程需要：

- **果断的行动力**，想好了就去付诸实践，勇敢跨出第一步。
- **务实的浪漫主义精神**，在坚持初心的同时，要有不断试错迭代的落地能力并善于总结失败经验。
- **战略定力**，在困难面前不止步的钻研精神与韧劲。

故事四：跨界音乐家Dana Leong的“美国音乐大使”之路



以跨界为艺术标签的音乐家 Dana Leong 曾在 14 年前，偶然发现美国政府举办的一场音乐大使招募活动。当时他的队友们都觉得报名完全是浪费时间和精力，因为这个机会的竞争非常激烈，入选并最终胜出的概率非常小。但当时 Dana Leong 认为自己的团队完全有实力入选，甚至有机会拿到最终的胜利。在大家都没有什么兴致的时候，他默默地为团队所有人填写了活动申请表，并拉着团队去参加试镜，参加比赛，并且最

终夺冠成为“美国音乐大使”。

“牛奶与玉石（MILK & JADE）”被评为美国最顶尖的音乐团队，可以选择全球任何一个地区进行音乐外交巡演，借助音乐传递正能量。直到今天，这段经历仍是团队最美好也是最难忘的回忆之一。他阐述道：“有时候，你就是要跟随内心的感召，当机立断，如果你心中有一种强烈的预感，那就不要犹豫，放手去做！”

故事五：策展人左靖探索“文艺乡建”先行者之路



在落地“艺术振兴乡村”的想法过程中，左靖通过扎根农村 10 余载，几乎走遍大江南北，**理想始终“浸润”在现实中**。落地过程中他坦陈走过很多弯路：“一开始我们不太了解乡村现实，用一些程序化的方法来工作，跟村民之间的关系也不是很融洽。但正是在这个过程中，我逐步探索到在中国乡村，哪些可为，哪些不可为。”

统化的筛选方法，以艺术设计的眼光发掘乡村地方风物。而这种方式也能很好地发挥自己团队中出版、编辑的优势。受到启发，左靖很快联系到长冈贤明先生，并花了整整一年时间，将对方的理念和工作方法系统地引入到了碧山。从而在出版物的基础上，建立了包括展览、出版、游学、产品发掘的一整套“文艺乡建”新方式，形成了独特的中国乡建节奏和方法论，在社会上产生了巨大影响。

比如一开始他想借鉴日本越后妻有的大地艺术祭，但通过实践发现大地艺术祭需要调度大量社会资源，非能力所及。他转而探索新模式，在朋友的介绍下亲自探访日本涩谷，发现长冈贤明先生的 D&D travel 在涩谷通过编辑出版旅行手册这样更轻的运营方式振兴乡村，前提是用一套系

如今，左靖老师参与发起的“碧山计划”已经成为中国探索新型乡村建设思路的最佳实践之一。

故事六：教授吕永中创办中国原创家具品牌“半木”



在吕永中设计事务所成立的早期，很多厂家因需要拆解自己的体系才能满足事务所很高的制作要求，而不愿与其合作全产业链。

工厂第一线，到家具生产的现实中，与工厂的管理者、工人一道磨合，第一时间感知问题并及时处理。他说道：“效果很好，这个过程设计师团队得到了很多启发，设计日渐成熟，而工程师也感受到了美学的重要性。”

吕永中谈到：“那我就自己建，无非时间换空间，但好处是犯过的错误我下次可以不犯，我可以不断锤炼自己的体系。”他展现了充分的耐心和韧劲。为了在作品中完整体现木纹的气韵，在行业里鲜有人能做宽木板拼接时，吕永中又带着团队开始自行研究宽木板拼接材料技术，并组建了基础材料研究团队。疫情期间，他重新调整了组织架构，将研发团队的设计师们，直接下放到

在落地“东方哲学与理性诗意”的设计理念中，我们看到吕永中先生很好地将“资源限制”化为“机会点”，同时有着持续落地的韧性和战略定力，最后实现了商业可行性。“人们对新东西的接受有时需要一个过程，你要耐得住，或者你要不断地去讲述”。

续集一：青山周平的落地思维——角色转换



青山周平曾提到自己在灵感的触发及探索阶段，更多是一个“艺术家”（具备突破性、拥抱偶然、超越自己原有的思维定式）。而一旦到了项目落地阶段，就会将自己切换到一种一丝不苟、逻辑决策的“程序员”状态上，进入到务实落地

解决实际问题的“工程师”角色中，转换到善于协调多方利益的“律师”思维上来。我们从这位建筑师身上看到，想象力的实现过程不会浮于浪漫的乌托邦之上，而是一个从0到1，由虚入实的演绎过程。

4.3 他山之石三：挑战规模化

想象力从个人想法发展为组织内集体创造，并规模化影响力的过程需要：

- **从0到1的领袖特质**，既能有引领方向的战略高度，又有选贤任能知人善用的管理智慧。
- **具备产品模块化的智慧**，做到“出于创始人但不受制于创始人”。
- **变革管理能力**，通过持续的沟通来实现思想宣导，扩大影响力。

续集二：Dana Leong的以“乐”会友人生路



一直追求如何与不同的艺术家跨界合作、融汇创新的 Dana Leong，能非常**敏锐地识别志同道合的伙伴，并在合作中快速找到彼此舒适的共创方式，建立长期信任**，成就他“以乐会友”的人生路。

他阐述道：“好的想法可能天天有，但是如果落地，就必须要有志同道合的伙伴一起推动、实施……在艺术领域找到合拍的创意伙伴其实和谈恋爱约会有些类似（笑），很多时候，你一下就能感受到你和对方是不是有‘化学反应’。”

首先，Dana会通过观察对方是否在认真倾听，是否在与自己积极互动，以及一起演奏音乐时的各种直觉反应，自然而然地感受彼此是否合适，建立对彼此的认知。

然后，他倾向于同固定搭档建立长期合作关系，从而可以共同经历高潮和低谷，并加深对彼此的了解。他说：“我和很多艺术家合作长达十年以上，有些甚至是二十年。我们彼此信任，虽然也有经历过挫折，但是我们总可以一同去克服这些问题和难关，共同成长，互相成就。”

最后，在有了基本的互信之后，他同样会非常智慧地放手，让合作的团队在各自专业的领域自由发挥。比如说，对于经常合作的视觉艺术家，他很少会去交代创作内容的细节。**我们从 Dana 这位跨界音乐家身上看到的选择团队、与人合作的智慧，和企业家的领袖精神是一脉相承的。**而这种领袖特质也在他规模化自己创意的过程中，发挥了重要作用，不仅成就了他“以乐会友”的有趣人生，也成就了他“跨界艺术”的独特创作标签。

续集三：希望工程创始人徐永光的公益规模化之路



徐永光先生的公益事业生涯堪称公益规模化的典范。在创办希望工程之后，**他非常关注如何让“希望工程”的理念出自“徐永光”却不受限于“徐永光”个人的影响力。**

他曾阐述**自己的公益事业就是一条从个人想法变成大家想法的道路**，主要经历了四个阶段：第一阶段投资于项目，第二阶段投资于人，第三阶段投资于机构影响力，第四阶段投资于公益平台，将优质公益模式产品化，从而规模化其影响力。

第一阶段：主要是将自己“希望工程”的想法切实落地，早期非常仰赖徐永光个人的作用，资源主要用于甄选希望工程的自营项目。

第二阶段：在南都基金会发起“银杏成长伙

伴”计划，致力于推动行业发展，资助青年公益人。从投资于项目转变为投资于人，让“希望工程”不仅仅只局限于徐永光个人的努力与影响力。

第三阶段：将资源主要用于被资助机构影响力的提升和规模化发展，聚焦投资领先的草根公益机构。同时这一阶段，通过创办基金会中心网，推动基金会透明化，成为非常成功的行业自律模式。

第四阶段：当发现公益机构往往依托领袖人物而无法持续扩大影响力的时候，徐永光先生又开启了公益项目产品化的阶段，投资于建设“好公益平台”，让好的公益项目产品化扩大影响力。“影响力的终极目标应该落地在公益的优质产品规模化，不是机构去攻城略地，而是让产品能够连锁。”

续集四：吕永中的宣导功课



吕永中先生曾阐述**对于新想法需要持续宣导的耐心**：“有时候一个新的东西未必能很快打动人，因为不同的人有不同的触点，也许今天受众没有感受到，明天才能感受到，需要一个过程。对于新东西要有耐心，要不断地去讲述，这很重要。”

我们观察到吕永中先生平时除了从事设计工作外，也非常注重通过各类宣导工作，扩大他设计理念的影响力：比如录制讲座对外讲述他的设计理念（重新定义中国式居住讲座连载）、邀请嘉宾对谈“半木”家具使用体验和哲学理解（对话易中天）、在品牌空间举办探讨新中式生活堂会（对话马未都）、策划宣导“半木”品牌价值的文化活动（参与马爹利名士宣传片制作）、发

表包含自己平时思考的笔记与草图（Moleskine巡回展中的闷骚小辑）等等。这个过程中吕永中始终不遗余力，通过各种途径和方法，来阐述自己的设计理念、对社会与生活的思考，以及对“半木”品牌的定位与展望。

吕永中老师从同济的讲师到著名获奖室内设计师再到“半木”品牌创始人的身份转变，也是他的设计哲学从一个人扩散到一群人的过程。通过不断地讲述让更多人认知、理解他的设计理念，通过产品体验和品牌运营，让更多人真切触碰并体会他“有温度”、“蕴含东方哲学与理性诗意”的设计思想以及他作为一个当代设计师对于当下中国社会与生活的思考。

4.4 总结：多元化认知的力量

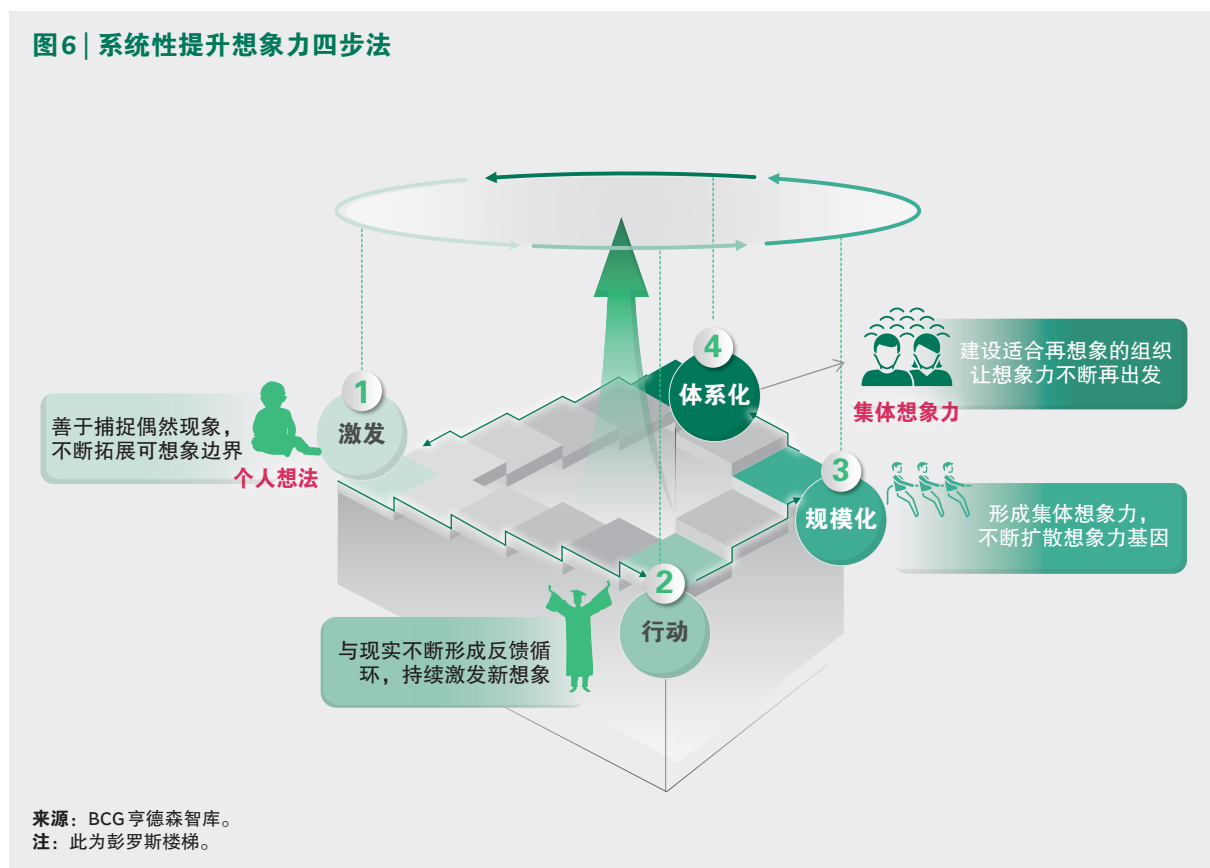
访谈中我们也发现多元化的认知背景是许多被访谈者的共性，几乎无一例外，都在他们插上想象力翅膀，并在想象力落地解决实际问题过程中发挥了重要作用。

- **片段一：（激发）青山周平**表示会故意将自己的生活放置在一个不一样的环境去感受碰撞。比如作为一个从小在日本长大的建筑师，他发现自己看胡同，和在胡同长大的北京人看胡同是完全不一样的感受，而正是这种环境和自身背景的碰撞给他带来了无尽的灵感。
- **片段二：（激发）林国成**丰富多彩的成长和教育经历激发了他的许多创造灵感与对现实世界的思考。比如，他在成为画家前曾是程序员，做过背包客去过很多地方，他曾描述道：“这样多元化的经历给我自己种下很多种子，已经成为我内在的一部分。”他现在又离开了喧嚣的上海，常驻燕山脚下创作，感受大自然的美好。
- **片段三：（落地）吕永中**在谈及如何遴选合适的人加入自己的团队时也曾强调，他选人时比较注重是否有一个共性的基础——即热爱生活并有一些对文化艺术的兴趣，而不要求所有人都是设计出身。他的核心团队中囊括了中文、建筑、艺术、设计、管理和工程等多种背景的人才，多元化的团队背景在“半木”品牌趋于成熟的过程中发挥了重要作用。
- **片段四：（规模化）Dana Leong**从小接受各种流派的音乐熏陶，培养了旺盛的好奇心，形成了他日后始终寻求跨界合作的艺术创作标签。在个人风格规模化的道路上，他跟着母亲从日本搬到美国的多元化家庭及成长背景，也为他日后能和如此多不同背景的跨界艺术家融洽合作，打下了良好的认知基础和包容心态。

正如现代量子物理学发展史上的领军人物之一维尔纳·海森堡（Werner Heisenberg）在《物理学和哲学》（Physics and Philosophy）一书中所言，“在人类思想史上，最富有成果的发展往往发生在两条不同思路交汇的地方。”

5、四步法提升想象力

想象力的跨界访谈带给我们诸多实践中的真知。企业环境下，想象力也面临着类似从激发、落地到最后规模化的挑战，而这种挑战随着企业规模和存续时间的增长可能越发艰巨。在这样的现实下，我们尝试回答：企业如何能系统性地提升想象力？企业是否能可持续地、规模化地、并以可预见的方式“工业化生产”想象力？企业是否能应用一套可靠的“想象力管理体系”来确保创新闭环可不断被复制，而不是沦为一个偶然运气、感性直觉的过程？BCG亨德森智库广泛并深入地研究了中外成功案例，初步总结了系统性提升想象力的四步法（参阅图6）。



5.1 激发：捕捉偶然，拓展边界

想象力的激发是从观察中获取灵感，从灵感走向更新认知的过程。大企业可从以下几个方面提升激发想象力的能力：

- **增加整个组织接触新事物的机会。**这需要企业创造环境，让员工不总是处在一种“要么战斗要么逃跑”的生存模式中，要允许员工拥有一定的时间和心灵自由，去探索发现，去反思尝试。

- **优化组织内部的多元化认知背景。**这将有助于人们意识到来自不同经历、背景的人具备不同的认知模型，在互相沟通理解中，产生思维的碰撞，激发思考。
- **提升关注“平均数”以外事物的能力。**大企业为了管理效率常用“平均数”来进行汇报，而新突破往往蕴藏于那些统计上的极端值中。善于观察到反常现象、异常数据和意外事件，并给予足够重视，深入思考是激发创新的基本能力。企业尤其应在高层管理者中培养关注“平均数”以外事物的能力。

中外著名初创企业的创始过程也许可以给我们一些借鉴——如何在日常生活中善于观察、捕捉偶然现象，并给予其足够的关注，让灵感变成想象力，拓展“尚不存在但可以存在的可想象边界”：

美国著名汽车共享企业TURO：创办的想法来自于创始人对社区街道上，有一半以上的汽车都处于未被使用状态这一现象的深入思考。许多人每天走在街道上都看到了这些闲置的汽车，但创始人Shelby Clark却关注到了这一现象，并给予了足够的重视——积极思考这意味着什么，可以基于这个做些什么。P2P共享租赁汽车的创意由此产生。发展至今，TURO今天已经成为一家覆盖美国、加拿大、英国和德国等5,500多个城市当地车主和出行用户的服务提供商估值约12亿美元。

微信小程序：微信是发明小程序应用形态的团队，它源于微信负责人张小龙对于互联网从PC时代向移动时代转变的深入思考。他曾阐述自己在深圳机场出差时对广告牌的注意引发了对小程序的想象：一开始他注意到广告牌下的标配从企业的网站换成了微信公众号的二维码，他非常高兴，这是PC时代向移动互联网时代深入发展的结果。但更进一步思考，他觉得广告牌下面不应该贴一个“**订阅—推送**”的公众号，因为这本质上是一种收集客户名单，再推送相关信息的客户管理工具，企业并不能通过公众号，像在原来PC时代的网站上一样，给客户提供服务。**广告牌下方应该贴的是可以立即展现服务的链接**。这一轮思考让他一下子觉得，在移动互联网时代反而大多数企业缺少了一种有效的移动载体，在移动端去呈现他们的服务。这成为重要的思维源点，激发他去做一种“无需安装即可使用、无处不在且可随时访问、用完即走”的适合移动互联网的新应用，小程序的构想由此清晰化。截止到2020年底，小程序DAU突破4亿，全年交易额同比增长超过100%。其他互联网公司也纷纷入局，小程序逐渐成为企业的标配，并正在逐步取代App成为第一应用生态。

5.2 行动：循环反馈，再激想象

想象力落地的过程是大脑与现实不断碰撞的过程，在一次次**反馈迭代**中，想象力得到进一步深化并被不断丰富打磨。这个过程往往有两种思维模式：

- **模式一：**寻求在现实中论证想法的有效性——即这个想法可行吗？它将注意力集中在了想法是否能实现的二元结果上。
- **模式二：**主动寻求想法落地过程中各种“意外”，再度激发新想象——现实将如何反馈？这些反馈将如何促使我们继续思考，并进一步拓展原有的想法？

两种思维模式的侧重有所不同，但**第二种会运用到我们的想象力，更有价值**。因为现实世界通常非常复杂，我们经常高估了自己对现实的认知，**想象力落地的过程不应由一个简单的二元结果（可行或不可行）来判定**。当然两种思维模式并不互斥，我们应该在寻求论证有效性的同时，更积极地寻求想法的不断发展，避免因二元结果导向，关闭了想象力的阀门——对意外的感知与关注。

中外企业不乏想象力落地的优秀案例，展现了想象力在现实的火炉中被不断锤炼，最终浇筑为一个个精美商业闭环的过程。这中间，初创团队无一例外都遇到了巨大的落地困难，但都无惧险阻聚焦现实，以务实的态度和强大的韧性，针对现实给予的反馈不遗余力地提出解决方案：

乐高积木：乐高积木的创始人并不是积木玩具的发明者，他们在40年代受到英国玩具制造商Kiddicraft的启发才开始探索塑料积木玩具的新模式。而从现在看，当时两家公司针对“塑料积木玩具”这同一个想法，选取了两条完全不一样的路径，最终产生了截然不同的结果：

- **Kiddicraft很快放弃：**乐高在Kiddicraft积木上进行了一些简单改良，并在50年代去信询问Kiddicraft是否对他们生产的乐高积木有任何异议。Kiddicraft不但没有异议，反而回信说预祝他们好运，因为Kiddicraft在这个生意模式上并没有很受欢迎，并决定放弃这条产品线。
- **乐高不断修正：**当1958年乐高创始人的儿子Godtfred得知，消费者抱怨乐高积木太容易散架之后，他亲自坐在办公桌前一遍遍重新设计乐高积木的图纸，其中一项解决方案就是我们今天看到的乐高有凸起和凹面的管状设计。当天Godtfred就将图纸送到了磨具店进行打样，而在回家的路上他还在不断思索这个问题，觉得三个凸起可能比两个要好。第二天早晨他又要求磨具店做一个三个凸起的磨具，并将模型在当天快递给了专利局。

短短5天之内，乐高积木的改良从一段关于消费者痛点的对话，变成了一份新塑料玩具积木设计的专利，并由此重新定义了今天的乐高玩具系统。这就是想象力与现实碰撞后激发新想象力的过程，如果Godtfred当年也因为玩具卖得不好，就认为这个想法在现实中不可行，从而放弃了乐高积木的想法，那今天举世闻名的乐高玩具系统也不会存在了。

滴滴打车：运用算法提升打车效率的想法市场上早有人尝试（如摇摇招车、嘟嘟、百米、

打车小秘等），然而多数都在想象力落地现实的过程中失败了。早期滴滴也在如何教育打车市场中的司乘双方，打破供需双方的惯性思维上举步维艰。创业初期（2013年），北京189家出租车公司中仅有1家愿意与滴滴合作。同时由于市场竞争激烈，用户倾向于使用补贴较多的平台，用户不断流失。然而落地过程中的问题并没有难倒滴滴：

- **在司机端：**针对出租车司机抱怨智能手机使用不熟练不知如何安装的问题，滴滴打车通过日均500个地推人员，在北京火车站等100个地铁口处依靠横幅、传单和设立滴滴打车咨询安装摊位的方式，向司机介绍安装方式，甚至手把手帮助司机安装。针对早期司机流失率较高的问题，滴滴及时调整激励策略，根据算法，在上下班高峰时期给予司机接客的额外奖励，增加司机收入。而当后来发现司机抱怨开手机流量上网费贵，滴滴又给予司机一周5元的流量补贴费。有时候并不是我们没有资源，而是考虑如何聚焦资源针对性克服落地困难的问题。
- **在用户端：**针对用户粘性较低的问题，滴滴打车推出多种形式的打车补贴，例如“桔色星期一”活动，连续两个星期一开展“免费坐快车”活动，全国11个城市，每个用户每天有兩单免费体验快车服务的机会。目标受众白领居多，他们乐于尝试新事物。让用户感受到免费坐滴滴快车的火热氛围是此次活动的核心。同时，滴滴努力提升乘客的打车速度，做出打车等待时间超过1分钟即提供红包补贴的承诺，极大地优化了用户体验。对于用户的重视让滴滴在这场补贴大战中逐渐占据了上风。

从2014年1月至4月，滴滴打车的用户从2,200万增加至1亿，日均订单从35万增长至521.83万。在想象力的落地过程中，**滴滴不断对现实中出现的壁垒进行响应，聚焦解决落地中的现实问题**，为用户创造价值，为行业合作方尤其是传统出租车行业带来变革和共赢，最终在这个赛道中杀出重围，颠覆了传统出行方式。

5.3 规模化：形成“集体想象力”

想象力的规模化是落地过程的重要组成部分，是从一个人的实验到形成共享新现实的过程。这个过程中，沟通和形成一套范式，是想象力规模化的关键：

- **沟通促进集体想象力形成。**沟通链接了不同的大脑，一个想法通过在多个大脑间传播扩散，能互相激发不断迭代。当我们和别人沟通一个尚不成熟但具有想象力的想法时，我们成为给别人带来“诧异”的输入源，这个过程会激发另一个大脑新的想象力，这就是**集体性想象力**形成的过程。
- **形成范式促进想象力更高效地扩散。**只有当一个想法被许多人接受，从原来“令人诧异的新鲜事物”，变成了人们“习以为常的新常态”时，想象力才算真正落地成功。因此将一个成功的新想法编撰成文落于纸面，能帮助那些距离原创团队较远的人们也能很好地理解、落实、复制、扩散新想法。

许多大企业都不乏具备想象力的人才，但能将想象力规模化，形成集体想象力的少之又少。这和新创意的提出门槛过高、限制性的沟通汇报范式、害怕失败、没有足够的分享激励等一系列因素相关。企业如何能最大程度挖掘并链接每个人的想象力，形成集体想象力呢？我们研究了众多案例并初步总结了三点建议：

- 企业应培养**包容与接受性的文化氛围**，并在每个不同的组织网络中支持那些帮助链接、传播新想法的“**创意经纪人**”。
- 企业应当**更多地激励集体想象、合作想象、互相激发**，而不是**鼓励创意的个人英雄主义**。避免一人独揽创意荣誉，而是奖励所有参与发展该想法的个人。
- **警惕“指标暴政”**。企业往往聚焦一个商业模式，从而使得和该商业模式相关的所有指标成为衡量成功与否的唯一标准。企业应当针对想象力也形成一套实用的筛选标准，并匹配相应的资源，支持新想法的发展与落地。

这里我们也分享两个中外企业案例，一是老牌企业如何能在已经达到相当规模后，仍不断自我革新，通过持续地再创造迸发出如初创企业一般的活力；二是新兴互联网企业如何能在有一款成功爆款产品后，还能持续复制爆款神话：

Recruit Holdings：成立于1963年，收入超过220亿美元的全球第四大人力资源服务公司Recruit Holdings即使在这样一个规模，也保持着旺盛的创新能力：

- **机制**：Recruit每年都会举办创新想法大赛“Ring”，员工在该大赛上提交的想法不需审批，且能获得一份小礼物（比如一个playstation游戏机或者一套烧烤工具）。
- **案例**：2010年教育部门的一位中层经理山口文弘，在一次消费者调研中发现一对一辅导学生备考这个赛道没有线上规模化的玩家。在上级主管的鼓励下，他在Ring大赛上分享了该洞见，并聚集了一群对创办一个线上一对一辅导业务感兴趣的人，组建了临时小分队。在经过初筛后，小分队获得了一笔预算去发展该想法，在后续不断迭代落地中累计获得1,800万美元，开辟了今天拥有超过79.9万付费用户的新业务Study Supri。
- **结果**：Recruit每年都会形成上千个这样松散的临时性团队，成为其财报中的一抹亮点。Ring大赛中诞生的线上新业务每年为Recruit带来超过6亿美元的收入及年均6%的增长。曾孵化年营收6亿美元的美容院“热辣椒丽人”（Hot Pepper Beauty）和年营收5.2亿美元的婚礼策划业务Zexy。

上述案例中提到的这些想法原来都只是Recruit Holdings中成千上万普通员工中的一个新灵感，在大多数公司很有可能就不了了之了，如果没有Ring这样有**组织地挖掘、链接并激励新想法规模化的机制**，大多数员工都会倾向于将“不靠谱”的投机想法放一边，继续去完成上级要求的任务。

字节跳动：成立于2012年的字节跳动在短短8年间孵化出了抖音、今日头条、TikTok等日活过亿的王牌产品，同时管理运营着20多条产品线，成为中国互联网行业当之无愧的新兴独角兽。字节跳动是如何在如此短的时间内崛起，并不断成功复制创新闭环，造就一个个产品奇迹的呢？

深挖单次成功背后可复制的底层逻辑范式：今日头条App早期和很多类似产品一样，为用户提供资讯内容，很多当时类似的创业团队都停留在了这个层面。然而创始人张一鸣却继续深挖背后的底层逻辑——即个性化推荐。以至于张一鸣当时还甚至四处寻找一本尚未出版的书——《推荐系统实践》。在他看来，如果没有个性化推荐的支撑，今日头条顶多算是微创新，没有走出以往内容分发的大逻辑。而张一鸣并未止步于“今日头条”的成功，他进一步基于成功挖掘背后可复制的创新范式，形成了今天推动字节跳动不断成功的“个性化推荐+不同领域”的创新公式——即用个性化推荐的算法技术，解决各行业的分发问题。团队通过深挖成功基因并形成范式，将单次成功的想象力迅速扩散成为集体想象力，并不断成功复制。

确保内外部信息的充分和透明流动：张一鸣曾表示字节跳动的核心竞争力在产品和技术背后，是团队和文化。为了营造一个有利于激发集体想象力的环境，字节跳动坚持推动内外部信息在组织内部的充分沟通与透明，而这落实在公司运营的方方面面：

- **组织架构上**，字节跳动即使在规模化之后仍采用如初创公司一般近乎“流体”的组织形式，各团队间没有强边界，消除领地意识、打破部门墙，促进信息流动；
- **内部沟通上**，禁止使用职级，也不允许用“老师”、“总”、“老板”等称呼，以避免这种形式上的阶层感让员工之间的交流受到阻碍。同时鼓励多人开会分享，而非一对一沟通。张一鸣认为一对一的沟通效率低，还会给团队其他人带来信息不对称；
- **对内管理上**，字节跳动推崇“情景，而非控制”的管理模式，认为应将员工放在一个充分沟通的信息流里，而不是简单地给一个指令让员工执行。比如实行双月OKR制度，每个员工给自己制定的本双月目标，都需要和自己的上级、平级和下级同事对齐，同时每个人的OKR都清晰可见，包括创始人张一鸣的。又比如字节内部沟通专业工具“飞书”可以让任何人加入群聊，获取上下文，以便迅速全面了解相关工作和进度；
- **对外研究上**，字节跳动时刻注意市场上出现的新产品，并鼓励所有员工积极将对外部研究形成的洞见在内部进行分享；
- **企业文化上**，字节跳动更是将创新写进了企业使命中去，“激发创造、丰富生活”。这些做法极大程度地帮助员工接触到字节跳动内外部的新事物和各类信息流，给整个集体创造了非常优异的激发想象力的环境，为“集体想象力”的形成奠定了良好的组织文化基础。

5.4 体系化：建设“再想象组织”

想象力的体系化是保证想象力以可持续的方式规模化生产的过程。我们认为，**辅以一定的系统化思维，想象力也可以工业化生产**。要做到这点，企业需要能同时驾驭两种思维模式：

- 让已有成功模式更高效的效率思维。
- 打破已有成功模式背后思维定式的想象力思维。

从某种角度上来说，这是两股天生对抗的力量——是多向外探索还是多在现有优势上挖掘？是聚焦重新思考还是聚焦优化现存模式？是去想象还是去执行？我们在研究中发现，**优秀的企业两者兼备**。亚马逊创始人贝索斯 (Jeff Bezos) 曾评论：“基业常青的根基是持续性创新的能力，而不是躺在一次性的创新所带来的成功与财富上。”

企业可在四个维度上提升“工业化”生产想象力的能力：**激励所有人的想象力**；**组织一部分人重点提升组织想象力**；**着重支持每个团队培养创新想象力**；**借用外部生态中的想象力**。

激励所有人的想象力：首先，企业可通过一些常态化的项目或机制保持创意性信息的顺畅流动，比如谷歌创建的技术孵化器“拼图公司” (Jigsaw) 每年都会邀请用户来企业办公室和员工一起共同想象新的业务场景和服务；其次，企业还可系统化地将想象创造技能融入到招聘、考核体系中；再次，企业可以设计能帮助员工更好地回顾、反思现实的物理空间或专门的时间表；最后，企业可以激励员工探索本职工作以外的事项，允许一定的岗位角色灵活性。

组织一部分人重点提升想象力：企业可以聚焦资源让一部分已经具备非常强想象力基因的人，更好地发挥想象力，从而保留组织内部的想象力。首先，企业应注重保护“孙悟空型”员工，这类员工往往是中层管理者最头疼且最先尝试踢出团队的员工，往往他们特立独行的做法或特别出格的想法在组织内不被接受。企业可以建立多条通往成功的升职发展路径，比如苹果在设计团队中建立了除工程师序列外专门的想象力序列升职通道，再比如Recruit Holdings设立了创业者英雄项目，支持全职业周期的企业家精神。其次，企业还可以建立一个专门挑战现有成功商业模式的团队，寻求“打败自我”，将爱提反对意见的员工放到一个更合适的环境中发挥潜能。

着重支持每个团队培养创新想象力：企业可聚焦于确保全公司的每个团队都能具备效率模式和想象力模式下灵活切换的能力，而非一定要求每个员工都能灵活切换。要达到这个目标，企业应提升组织的多元性，包括性格、思维、行为风格、经历背景等各个方面的多元性。企业还可设立一些“创意思想贸易区”的机制，比如BCG亨德森智库每年都举办

一场跨界“思维碰撞”论坛，就BCG识别的企业未来五年将面对的主要矛盾，邀请商界领袖（CEO、首席创新官、BCG合伙人）以及非商业领域具备想象力的前沿探索者（生物、政治、数学、认知科学等）共同讨论，互相激发。

借用外部生态中的想象力：企业可有意识地建设一个想象力生态体系，形成一套可以在与外部伙伴合作中自由激发新想法并规模化落地的想象力体系。比如英特尔在20世纪80、90年代间，就建立了一套以输出解决方案为中心的生态体系，在其中大家互相交换知识产权，分享新想法，从而扩展了个人电脑的功能，帮助生态体系中的所有伙伴都获得了更大的市场份额。再比如海尔，通过开放式创新平台HOPE，广泛吸收其生态体系内所有伙伴员工的创意，形成全球协同创新的生态系统，持续迭代产品和智慧生活解决方案。

6、结语

当下不断变化、难以预测、高度复杂又不确定的商业环境对企业提出了更高的生存能力要求。今天的大企业除了比拼效率之外，更需要在想象力这个能力高地上进行竞争。事实上，今天的企业不论大小都需要持续再创造，而对大企业来说，仰赖“规模优势”长期存续的时代已经远去。想象力作为创新的上游，是持续规模化复制突破性和颠覆性创新的关键。**我们有必要认真理解、掌握系统性提升想象力的方法，并探索一套强大可靠的系统去部署它、管理它。**这对于已经通过固有模式取得过成功的大企业来说尤为重要。

如何应用想象力来打破既有成功者们脑中的思维定势？将想象力应用于战略制定中，是高度相关却几乎一直缺失的场景。我们在过去长期的咨询经验中发现，往往人们在进行了一系列逻辑严谨、过程精妙的分析论证之后所作出的战略，和现有战略比，仅带来了渐进式提升而已。究其根本，是因为整个论证过程仍旧建立在既有的思维框架和模式之上。

因此我们建议：企业在制定战略前，应首先打破所有参与战略规划的人们脑中的固有思维定式，通过一些专门设计的游戏及互动，最大程度释放想象力，用全新的视角看待今天企业所面临的问题。在进入这种状态之后，再开启战略规划的流程，才不会错过一些可能带来颠覆性和突破性创新的想法和创意。

参考文献与数据库

1. BCG 亨德森智库，《The Imagination Machine: How to Spark New Ideas and Create Your Company's Future》，即将发布。
2. BCG 亨德森智库，《Competing on Imagination》，<https://www.bcg.com/zh-cn/publications/2020/why-companies-must-compete-on-imagination>。
3. 马丁·里维斯和 Jack Fuller 撰写，《We need imagination now more than ever》，《哈佛商业评论》，<https://hbr.org/2020/04/we-need-imagination-now-more-than-ever>。
4. BCG 亨德森智库内部方法论，《The Durable Benefit of Corporate Vitality》，<https://www.bcg.com/en-cn/publications/2020/benefits-of-corporate-vitality>。
5. 《哈佛商业评论》，《What 40 years of research reveals about the difference between disruptive and radical Innovation》，<https://hbr.org/2018/04/what-40-years-of-research-reveals-about-the-difference-between-disruptive-and-radical-innovation>。
6. 《哈佛商业评论》，《What is Disruptive Innovation?》，<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>。
7. BCG 亨德森智库，《“商业+X”跨界想象力对谈·林国成：抛却对错框架，描绘自由与基因控制的边缘》，<https://mp.weixin.qq.com/s/Jw1TX8aYgz5cA8VAn2xsXg>。
8. BCG 亨德森智库，《“商业+X”跨界想象力对谈·徐永光：启发同道中人，共寻向善之路》，<https://mp.weixin.qq.com/s/4i5uH0Fd-qCS7aBBia784w>。
9. BCG 亨德森智库，《“商业+X”跨界想象力对谈·左靖：当艺术遇到乡建 | 润物无声，风化于成》，<https://mp.weixin.qq.com/s/p-XAWV43FqN-cO181ty2-Q>。
10. BCG 亨德森智库，《“商业+X”跨界想象力对谈·青山周平：以空间为载体，探索生活的无限可能》，https://mp.weixin.qq.com/s/igilDXQhk5_zmPHIJFnzww。
11. BCG 亨德森智库，《“商业+X”跨界想象力对谈·Dana Leong：以“乐”会友，共拓想象力边界》，<https://mp.weixin.qq.com/s/RnVQJrncUMddpZ2wZv4Ehg>。
12. BCG 亨德森智库，《“商业+X”跨界想象力对谈·吕永中：“我，我们，我”，在“单向度”的世界中寻找突破》，<https://mp.weixin.qq.com/s/VL4p6N89MnwFaGjMfv85ng>。
13. 腾讯大学，《2017 微信公开课 PRO 版 | 张小龙演讲干货》，<https://daxue.qq.com/content/content/id/3073>。
14. 易米，《滴滴打车 APP 开发初期怎么推广做大的？》，<http://www.easymi.com/1540.html>。
15. 极客公园，《字节跳动是怎么‘复制’创新的》，<http://www.geekpark.net/news/253736>。

关于作者

马丁·里维斯 (Martin Reeves) 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球资深合伙人。BCG 亨德森智库主席。

Jack Fuller 博士 是 BCG 亨德森智库专题经理，研究主题包括战略游戏、转型、行动和目标设定等，常驻纽约办公室。

阮芳 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球合伙人。BCG 亨德森智库中国区联席负责人，BCG 组织与人才专项亚太区及中国区负责人，中国企业领导力学院负责人。

何大勇 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球合伙人。BCG 亨德森智库中国区联席负责人，BCG 金融机构专项中国区负责人。

周瑾 是波士顿咨询公司 (BCG) 咨询顾问，驻 BCG 亨德森智库 (中国) 代表。

如需联络，请致信 GCMKT@bcg.com。

致谢

作者感谢所有参与“商业+X”跨界想象力对谈的非商业界领袖及其团队，包括受访专家 Dana Leong 先生、林国成先生、吕永中先生、青山周平先生、徐永光先生和团队成员彭燕妮女士，以及左靖先生（按姓氏首字母排序）。

同时感谢 BCG 同事段焯、石达明、杨旻，优客工场前合伙人侯诗炜在本报告的撰写过程中提供的大力支持与协助。

关于BCG亨德森智库

BCG亨德森智库是波士顿咨询公司的战略智库，致力于采用远见卓识来探索和开发新颖的商业、技术和科学领域的宝贵洞察。亨德森智库邀请商业领袖进行思维碰撞式的讨论和实验，以拓宽商业理论和实践，并从业务内外汲取转化创新理念。如需了解更多详细信息，请登录 bcghendersoninstitute.com。

关于波士顿咨询公司：

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型—推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；或“BCG洞察”小程序。



BCG 官微



BCG 报告集锦

