

Larry Keeley: 创新新规则的诞生

<http://www.sina.com.cn> 2005年08月11日 19:11 新浪科技

编者按: 中国正逐渐从“中国制造”走向“中国创造”。站在跻身为世界工厂的“中国制造”肩膀上, 创造对中国来说既是机遇更是挑战。

创造的核心——说白了, 就是一种广义的设计能力。纵观世界知名的顶尖品牌, 无不以品牌经验与用户体验的设计能力作为核心竞争力。

我们试图通过本专题中与西方大师的对话交流中, 了解他们心目中的设计理念。西方设计在技术和多国文化之间如何连结, 学术界如何培育新兴市场需要的设计精英, 预备颠覆明日世界设计哲学是什么, 以及他们共同对正在崛起的中国市场的看法。

希望迈向中国品牌的路, 能从这些设计大师的对话中找到一些启示。

Larry Keeley 一直潜心研究导致创新失败的原因。他声称: “有关创新的所有教学、实践和论述的方式几乎都是错的。” Larry 是一家拥有二十四年历史的创新和战略咨询公司 Doblin 的共同创始人和总裁。他还在芝加哥设计学院、美国西北大学凯洛格商学院、芝加哥大学以及一系列高级管理课程中传授他的创新理念。他的新书即将由哈佛大学商学院出版社出版。

Larry Keeley 是创新战略公司 Doblin 的共同创始人和总裁。该公司开发的先进综合创新系统切实提高了企业的创新成功率。Keeley 曾与多家企业合作, 其中包括 Aetna (安泰)、Amoco、Apple (

苹果公司)、Citigroup (花旗银行)、Consignia、Diageo、Hallmark (贺曼)、McDonald's (

麦当劳)、Monsanto (孟山都)、Motorola (摩托罗拉)、Pfizer (辉瑞制药)、Shell (壳牌石油)、Steelcase、Texas Instruments (德州仪器)、WellPoint、Whirlpool (惠而浦)、Zurich Financial Services (苏黎世金融服务集团)。他经常就创新策略问题发表演讲和撰写文章。他即将完成的新书 “The Taming of the New” 将由哈佛商学院出版社出版。

采访：伊利诺理工大学 设计学院

翻译：新浪翻译中心

Q：你即将面世的新书“Taming of the New”（《驯“新”记》）被称作“创新新规则的指南”。这些规则具体指什么？谁是这些新规则的实践者？它们新在哪里？

A：这些问题涉及到几个不同的方面。我们首先要承认，在当今这个时代，一个人经营一家企业，就要进行有效的创新。在过去的二十年里，越来越多的企业和政府领导人试图通过重组业务流程来提高效率，以更加有效和高效地完成原有的工作，从而大幅度提高生产力。我们在这方面看到了许多卓有成效的实例。

但我想优秀的领导者也很清楚，在未来一段时间，他们不可能指望每年都能像以往那样，在效率上进行不断地大幅提升。我们经历了两次衰退和两次战争，在这期间，所有经营有力的企业都在努力利用更少的资源获取更多的收益。现在大多数优秀的领导者都说：“我必须找到一个能够取得自然增长(organic growth)的途径；我必须想办法创造出强大的、不同以往的东西——这个世界越来越缺乏耐心，越来越挑剔——除非我拿出的新东西是成功的、有新闻价值的、光彩夺目的、吸引消费者的，否则就会失败。”正是在这个背景下，越来越多的人渴望获得能确保取得有效创新的方法。对创新效益的研究是我近二十年来的工作重点，也是我最近五年的文章里集中论述的主题。

你刚才问到这些新规则是什么。长期以来，人们在什么是创新、如何进行创新、创新怎样取得成功等问题上存在着错误观念，我称之为“迷思”。新规则在很大程度上就是摒弃这些迷思。例如，人们普遍认为，创新的根本就是创造新产品。可事实证明，开拓新产品固然重要，但由于现在人们的模仿速度快得惊人，使得新产品很少能够凭借持续的领先优势帮助企业实现高速成长。所以，被人们认为处于创新工作核心位置的新产品，实际上只不过是一个被过高估计的、其实并不很重要的东西。这个“迷思”非常具有蛊惑力，比如我们就常听到人们夸赞自己的产品“前无古人”，或是自诩“酒香不怕巷子深”。然而我们在研究中发现，许多其它类型的创新更有可能为企业带来持久的优势，比如对于渠道、品牌、客户体验的革新，对于流程、服务系统、业务模式、与供货商关系的革新等。

另外还有很多关于创新的错误观念，比如认为创新首先要有创造力。一谈到创新，我们就强调不要“墨守成规”，其实这反而会导致极端的低效率。人们在进行创新的时候，几乎都是从天马行空般的集体讨论——所谓“脑筋激荡”——开始的，却往往因此会陷入一种混乱状态，有可能使企业偏离正轨。表面上看他们是在创新，实际上却是漫无目的地乱闯。好

的企业会找到合适的起点，然后尽量运用正确的方法、按照正确的程序、分轻重缓急进行有效的创新。

你还问到，这些方法具体指什么。任何好的创新行为都应该从“望闻问切”开始，而不是从“打破成规”开始。在创新的最初阶段，我们应该先对新的市场需求、对技术中可能产生的新的价值来源，以及对本公司或业内其它竞争者的疏漏做出判断。这样我们才可以集中地使用时间、精力以及企业内的团队智慧，才有机会生产出顾客需要、竞争对手忽视、而企业自身力所能及的产品。以这样的方式开始一项创新才能取得不同凡响的成果。

Q：这么说，我们可以通过检视自己的语言了解我们对于创新的想法？

A：不光是创新，在所有领域，语言都会显示出我们头脑中关于目的和手段的潜在的思维框架。关于创新的现有的语言描述往往是不准确和不真实的。如果你问一个人，“创新是什么？”他一定给不出这个词的确切定义。如果你问他，如何去创新？他就会开始罗列那些已经被各种企业使用了几百年的制造创意的方法，但这些方法都已经难以适应现在的情况了。

现在的问题是，如何将创新纳入规则？如何使它成为管理科学的一个新领域，让商学院和设计学院的学生们在学习之后，可以按部就班地、稳妥地进行创新。比如，设计师可以很轻易地告诉我们如何使一个符号通俗易懂，如何让一个物品简单易用。商业学院也可以很轻易地教会你如何有效地进行预算、

审计和做好人力资源工作。但当我们把这个问题上升到一个更抽象的高度，一个如何创新的问题的时候，人们突然就失去理智了，说什么“要大胆思考”，“要跳出条条框框”，总之是越疯狂越好。这是极其幼稚和愚蠢的，这是一种浪费，是行不通的。Doblin发现，世界各地的不同企业在各种创新项目上的失败比例高达 95.5%——成败标准是这些企业自己制定的。因此我们得出一个显而易见的结论：“所有关于创新的教学、实践和论述的方式可能都是错的，”甚至到了几乎“一无是处”的地步。

我认为数年之后，创新学将成为管理学的一部分，可以被人们更好地理解、分析、交流和学习。一些人——其中很多是设计师——认为这个观点很悲哀，以为创新也将变成一门可以精确计算的学科了。我却有不同想法。我认为这就像破解了创新的遗传密码，创新不再是天才、怪才们的专利，普通人也可以尝试。这是世界的需要，时代的需要。这将把我们带入一个新的文艺复兴时期，成千上万的机构和个人都可以创造出新鲜的、引人注目的、实用的东西。

Q: 我们可以将一套规则放在一个光谱表上进行考量，这个表从左到右分别是艺术、技术和科学。某些产品，比如芯片的制造工艺，就已经从生产技术层面发展到了化学(科学)层面。化学层面具有更高的确定性和可预见性，因而极大地提高了芯片的产量。你认为在创新规则背后，有哪种基本因素可以帮助我们取得更高的产出？我猜不是化学吧？

A: 团队内部的氛围就类似化学反应。如果成员彼此之间合不来，互不信任，情绪抵触，那么创新就会遇到挫折。

你提的问题的核心观点是正确的。如果你想让你的创新成功多于失败，比方说，成功率大于 50%，那么你就应该针对眼前需要处理的事务制定出一个非常好的流程。如我先前所说，这要从“望闻问切”开始。这样你就知道应该把你的才能和技巧专注于何处。这方面你要做得相当的客观。然后，你应该了解本行业新出现的创意模式。你应该了解一家公司或该公司的团队相对于同行业其它公司和竞争对手所具有的优势和弱势。你要对知识产权以及某个行业在某个领域内的渗透程度有所了解，在该领域中，可能有新的创意不断产生，并且这些创意取得了某种形式的法律承认和保护。所以最初的阶段是相当客观的。

我认为接下来的步骤也是非常规范化的，与创造力几乎没有任何关系。这个步骤是将创新的各个要件进行整合——这项准备工作之所以重要，是因为它可以让天才、科学家或工程师之外的普通人也能参与创新，并获得很高的创造力。我们需要将以下几个要件进行整合：一是客户需求，多数是尚未被满足的需求，有很大一部分是人类学家发现的非常微妙的需求；二是竞争模式，即行业内的市场参与者所遵循的模式；三是公司自己的能力，尽管这听起来应该不成问题，但我的经验是一家公司一旦拥有一千名以上的雇员，他们就不再了解自己的专长了。如果能够让他们明白无误地了解他们都具体擅长哪些工作，单凭这一点，就可以将他们的创新成功几率提高两到三倍。做好“望闻问切”，同样可以将成功几率提高两、三倍。了解客户也可以将成功几率提高两、三倍。因此，我们将以上各要件按部就班地进行整合，就可以使创新变成一种有章可循的任何人都可以参与并取得成功的日常行为。这样，创新的规则就诞生了。

你问的另一个问题是创新的新规则为什么很重要。我认为人类历史正处于一个变革最激烈的时期。我甚至认为，目前全球恐怖主义活动加剧的一个原因是有些人怀有这样一种看法——他们可能没有明确地意识到，但分明有这样一个潜意识——即人类的发展进步像是一部高速行驶的列车，有些人搭上了它，有些人没搭上。被甩在车后的那一群人中的某些人就想，如果把这部列车炸毁，让车上的人也回到十四世纪的蒙昧状态，那么大家在某种程度上就平等了，世界也许会变得更好一些。

但这不是我们所期望的未来。这实际上是很可悲的。一个让所有人都欢欣鼓舞的未来应该是这样的——每个人都感到自己可以参与到这个充满变革的时代中去，每个人都可以更好、更快、更有把握地进行创新并取得成功。面对我们所处的时代和我们眼前的挑战，我们应该去大胆地设想，并彼此鼓励去实现这些想法。作为创新活动的领导者，我最想做的事就是破解创新的奥秘，使每个人都能参与进这个充满变化的时代，使大家可以同心协力地创造一个人类共同热爱的未来、一个和谐共存的世界。我之所以致力于对创新的研究，是因为我认为在这个变革的年代，创新是我们能够给予彼此的最珍贵的礼物——它让我们可以共同创造一个我们想要的未来。

此文见刊于 2005 美国芝加哥设计策略高峰会“设计。策略。观点 (Perspectives on Design & Strategy)”。由美国伊利诺理工大学设计学院授权新浪翻译转载。