

创新为王的时代,如何规模化生产创新

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

BCG（波士顿咨询公司）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户分布于世界主要商业地区，涉及诸多行业。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战，并协助他们进行业务转型。在为客户量身定制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保客户能够获得可持续的竞争优势，使其成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。

当今时代，大企业除了要比拼效率之外，更需要在想象力这个能力高地展开竞争。然而，传统企业常面临诸多创新窘境。

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？

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

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”来确保创新闭环不断被复制，而不是沦为一个偶然运气、感性直觉的过程。

新时代亟需想象力

“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结束后世界状态的词，在全球化、信息化的今天被越来越多地应用在商业领域，描述着现今企业所面临的不断变化、难以预测、高度复杂而又不确定的商业环境。我们认为“全球问题日益复杂；信息革命红利衰减；规模扩大活力渐衰；人工智能加速取代”这四大趋势对企业提出了全新的生存能力的要求。其中，想象力是被普遍忽略却比任何时候都更重要的能力。

如今的商业环境，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，如今许多商业环境的可塑性越来越强，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。

跨界谈挑战想象力

现实生活中，我们常常会被三种“偶然性”事项激发想象力的灵感：反常现象、相似性现象、意外现象。

想象力不仅关乎现实世界向大脑输送信息流（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世界的流动过程（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（下图）。

基于想象力的产生和作用机制，我们不难发现，要在组织内持续“规模化生产”想象力，可能面临四大挑战：想象力的触发、落地、规模化和体系化都并非易事。

我们发现，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。

①激发难

想象力从灵感产生到激发想象的过程需要：对多样性持有开放和包容的态度，才能接触到和原有世界不同的新事物；敏锐的嗅觉，关注并捕捉到那些引人深思的偶然性；“敢想”，能够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。

②落地难

想象力从提出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的经验；战略定力，在困难面前不止步的钻研精神与韧劲。

③规模化难

想象力从个人想法发展为组织内集体创造并规模化的过程需要：“从0到1”的领袖特质，既有战略高度能引领方向，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，通过持续地沟通来实现思想宣导，扩大影响力。

系统性提升想象力四步法

在企业环境下，想象力也面临着从激发、落地到最后形成规模化的挑战，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。BCG亨德森研究院广泛并深入地研究了中外成功案例，初步总结了系统化提升想象力的四步法。

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：

提升整个组织接触新事物的机会；提升组织内部多元化的认知背景；提升关注“平均数”以外事物的能力。

②行动：循环反馈，再激发想象

想象力落地的过程是大脑与现实世界不断碰撞的过程，在一次次反馈迭代过程中，想象力得到进一步深化，并被不断地丰富打磨。这个过程中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出现的各种“意外”，再度激发新的想象——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点有所不同，但第二种会运用到我们的想象力中，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世界的认知，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相排斥，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。

③规模化：形成集体性想象

想象力的规模化是落地过程的重要组成部分，是从一个人的试验到形成共享新现实的过程。这个过程中，沟通和形

成这套范式，是想象力规模化的关键。

沟通促进集体想象力的形成。

形成范式，促进想象力更高效地扩散。

许多大企业都不缺乏具备想象力的人才，但能将想象力规模化，形成集体性想象力的少之又少。企业如何能最大程度挖掘并链接每个人的想象力，形成集体性想象呢？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、互相激发想象，而不是鼓励激发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”。企业应当针对想象力制订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。

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”。要做到这一点，企业需要同时驾驭两种思维模式，即让已有成功模式更高效的效率思维和打破已有成功模式背后思维定式的想象力思维。

企业可在四个维度提升“工业化”生产想象力的能力：激励所有人的想象力，组织一部分人聚焦提升组织想象力、聚焦支持每个团队的创新想象能力和借用外部生态中的想象力。

想象力作为创新的上游，是持续规模化复制突破性和颠覆性创新的关键。掌握系统性提升想象力的方法，并探索一套强大而可靠的系统去部署它，这对于已经通过固有模式取得成功的大企业来说尤为重要。因此我们建议：企业在制订战略前，应首先打破所有参与战略规划的人们大脑中的固有思维定式，通过一些专门设计的游戏及互动体验，最大程度释放想象力，之后再进入战略规划的流程中，才不会错过可能带来颠覆性和突破性创新的想法及创意。

想象力落地过程，三个做法很重要

