



波莉·拉巴尔
Polly LaBarre

· 创新时间 ·

没有人比所有的人都聪明

伟大的主意来自哪里？很多人对这个问题的回答往往是错误的。他们认为伟大的主意来源于大人物的头脑：奇怪的天才、有远见的创始人和聪明的老板。在很多公司，老板事实上成为“公司里面最聪明的人”。在这些公司里面，创新往往遵循着同样的模式：老板想出一个主意，部下开始着手实施。

但是，当今时代的竞争无处不在，技术飞速发展，挑战日益复杂，没有任何一个领导者可以考虑到所有的事情——别管他本人是多么聪明。如果说领导者主导型的思维模式是“没有人像我这么聪明”，那么，怪才的思维模式就是“没有人比所有的人都聪明”，这也是创新者的逻辑。

也许和你的直觉不一致，但是，当今一个领导者最缺乏的品质不是果断和愿景，而是明智的谦逊 (intellectual humility)。最好的领导者会找到最聪明的人来和自己一起工作。他们知道，如果你能聪明地发问，伟大的主意可以产生于任何人和任何地方。这才是真正的诀窍！在传统的创新模式中，领导者是首要的问题解决者。在新的创新模式中，领导者是问题解决方案的寻找者。他的工作是撒开尽可能大的网，让更多的人能提出他们的主意、思想和解决方案。今天，很多公司尝试充分利用这种从上到下的创新模式，让提出主意和想法成为每个人的职责。

旧的创新模式遭遇到了玻璃天花板，这发生在全球最大、历史最悠久的公司之一：宝洁。“现有的研发商业模式被完全打破了。”宝洁公司副总裁 Larry Huston 说，“否则我们就无法生存。大多数公司研发费用的增长比销售增长要快得多。这肯定是无法持续的。技术的爆发性增长令人难以置信。今天宝洁公司不得不关注生物科学、不得不关注纳米科学、不得不使用性能优异的软件。我们自己怎么能做完全

部的事情呢？”

由此，开源创新的逻辑就是：尽管全球99%最聪明、有才华的人可能从来没有为你工作过，但是，他们可以和你一起工作。没有任何一个人比所有的人都聪明，同样，并不是所有的人都在为宝洁工作。宝洁网络化的创新方式不仅抛弃了原有旧的综合症，它还解放了领导者，领导者过去不得不表现得对所有的问题都有答案。更为重要的是，它使得创新从个人开始，而在过去，公司从来不会期待创新从这里开始。

有这样的一个例子：几年前，宝洁公司有人想出了一个主意，用食用色素在品客炸土豆片上印刷图画。这会是一个让品牌显得更加有活力的好方法。主意倒是不错，可是宝洁不知道如何着手去做。宝洁公司并没有安排20个工程师和科学家去研究这个问题，它开始使用自己的创新网络，去搜寻这个世界上是不是有人已经知道怎么做。几个月后，公司发现在意大利博洛尼亚有个面包师是全球最擅长用食用色素来装饰蛋糕、糕饼等面包食品的。于是，宝洁公司购买了他的技术并申请了专利，它给品客印章薯片 (Pringles Prints) 带来了数以十亿美元的利润。公司使用的是一个远在意大利博洛尼亚面包师的技术，直到和宝洁合作前，他恐怕从来没有想到过宝洁会需要自己。

品客印章薯片只是宝洁过去几年中通过外部创新的上百个项目中的一个。这样的信息非常清楚：如果你能够创造一个环境、能够邀请到更广泛的人员来参与到创新中，你成功的机会就越大。当你真正理解“没有人比所有的人都聪明”时，你就会做大蛋糕，获得双赢。在这个崭新的世界里，哪个领导者可以让大家都赢，他自己也就赢了；哪个领导者依然墨守成规，他就会一无所获。🍷

编译 邓小莉

本专栏由汤姆·凯利和波莉·拉巴尔共同主持。本期主持波莉·拉巴尔，美国知名畅销书《工作中特立独行的人》(Mavericks at Work) 作者，《快速公司》(Fast Company) 创始人之一，著名演讲家。经常受邀参加 CNN(美国有线新闻网)、PBS(美国公共广播公司)等电视台名牌节目。