

THE SPARK
HOW TO IGNITE AND LEAD
BUSINESS CREATIVITY

创意型组织

高创新力企业的10个管理习惯

企业未来的利润将来自创造力和创新

【英】格雷格·沃姆 (Greg Orme) ©著
郑 坤©译



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

创意型组织

高创新力企业的10个管理习惯

【英】格雷格·沃姆 (Greg Orme) ◎著
郑 坤◎译

THE SPARK

HOW TO IGNITE AND LEAD
BUSINESS CREATIVITY

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

创意型组织：高创新力企业的10个管理习惯 / (英) 格雷格·沃姆 (Greg Orme) 著；郑坤译. — 北京：人民邮电出版社，2017.7

ISBN 978-7-115-45861-2

I. ①创… II. ①格… ②郑… III. ①企业创新—创新管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第099202号

内 容 提 要

在这个竞争加速、颠覆性技术不断涌现的时代，创新能力已成为企业的核心竞争力和生存的依靠。更具创新活力的企业在吸引优秀人才、打造全新商业模式和增加盈利方面更具优势。

本书从管理者的心态转变、创新氛围的营造、创新人才的吸引和激励、创新障碍的破除等方面，提出了企业提升创新能力、激发员工创新激情所应培养的10个习惯。这些习惯都已经被大量世界500强企业的经营实践所证明。

如果你的企业身处创意行业，或者你希望依靠创新来超越竞争对手，那么本书所提供的的方法和500强企业的案例将会一步步让你和你的员工焕发创造力、解决各个层面的创新难题。

◆著 [英] 格雷格·沃姆 (Greg Orme)

译 郑 坤

责任编辑 王飞龙

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆开本：700×1000 1/16

印张：14

2017年7月第1版

字数：150千字

2017年7月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2014-6329号

定 价：55.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

前言

当石头和燧石发生碰撞时，我们就会看到火花。

——英国谚语

你是否曾在走进一家企业时感受到某种特别的氛围？你会看到员工们充满激情地大声谈论他们的公司和他们的工作，他们的眼中灵光闪动，充满好奇心和创造的潜能，各种大胆的创意一个接一个冒出来，让人兴奋。这是你的企业也想要的创新氛围吗？

本书旨在讲述如何创建并领导一个充满创造力、富有创新精神的组织、部门或者团队。加速的全球竞争、不断涌现的颠覆性技术以及员工期望的巨大变化都在告诉我们：激情四射的创意文化不再是可有可无的。为了应对商业环境变化所带来的运营风险，你的企业必须不断提出新创意并付诸实施，而且还要足够快。

创新对企业来说是至关重要的，创新型企业能赚取更高的利润，因此，相较于一般的成功因素（如及时交付、高生产率、高品质服务）而言，企业持续创新的激情更为重要。如果说企业现在的利润来自于效率和执行力，那么企业未来的利润则来自于创新和创意。

在与创新型企业交往的 20 多年里，我有幸在它们的工作室、办公室或会议室中体验到了极具感染力的创新激情。本书想要探索的，就是这种在创新型企业里可以真切感受到的火花四溅的创新激情，我称之为“创意

火花”。

创意火花，是一个人、一个团队或一个组织的创造力潜能。

创意火花，是改变认知、驱动创新并获取收益的伟大创意。

本书中将提供一套极具实操性的创新工具，使企业或团队能够建立起可控的创新氛围，让创意火花可以在企业中随处迸发，进而在日新月异的商业世界中保证企业成功创新。为了在你的内心以及你的团队和企业中激起创意火花，本书还总结了一些点燃创意火花所需的领导和管理习惯，以求在你的内心以及你的团队和企业中激起创意火花。

创意产业带来的启示

没有创意文化，就不会有创新。按照大众的理解，创意传播和创新规划的过程主要是评价创意、接受创意并将其商业化。这种认识有一个重要的假设前提：企业一开始就有一条源源不断的创意小溪在流动。遗憾的是，实际情况并非如此。实际上，是创造性的氛围激发了人们内心的创造力，从而鼓励创意产生。假如创新是一只刚出生的小鸡，那么创意文化就是鸡蛋。

我们应该向谁学习？哪些公司正在日常运营中这么做？在世界范围内，谁是这方面的佼佼者？毫无疑问，创意产业中的很多企业都是我们绝佳的学习榜样，比如电视、电影、游戏、音乐和出版行业的内容提供商、广告服务商，等等。因为这些企业已经被塑造成一个个创意工厂，所以我们就从考察它们开始。创意，已成为这些企业的 DNA。对它们来说，持续产生新创意以应对社会变革的迫切要求早就不是什么新鲜事了。现实就是如此——创意已是一切的核心。这些内部不分层级、工作不讲套路的创意型企业，在将创造力与商业成功结合方面，为我们提供了宝贵的经验和教训。多年以来，我一直在研究创新型企业运营中那些违背直觉的独特做法，而这些东西值得其他企业学习借鉴。在本书中，我将与读者分享这些

知识。

我们从考察创意产业开始，但并不局限于该行业。我也从洗涤剂制造商、手机厂商、探索宇宙大爆炸秘密的研究机构等诸如此类的组织获得灵感。我认为“创意产业”这个词，是一个集合名词。创造力，能够并且应该出现在各行各业里。本书向所有企业领导者揭示了世界上最具创新氛围的企业的秘诀。

哪些人可以从本书获益

标准的管理模式已被打破。尽管一直以来管理都不是一件容易的事，但是现在，管理者更像是被蒙住了眼睛卡在已经按下“加速”按钮的跑步机上。面对令人眼花缭乱、变化不断的后金融危机环境，传统的管理模式难以奏效。企业现在需要快速、灵活的解决方案、高度协作的团队和创新的方法才能取得成功。营造创新的氛围便是解决这一困境的一种解决方法，因为创造力本身就意味着要接受并采纳意想不到的结果。

本书旨在为身居企业领导或管理岗位的人提供一线生机。本书充分证明，领导者不再能靠一己之力获得成功。与以往不同，他们需要来自他人的支持及帮助。本书主张，企业只有更具创新、更富激情和意义，才能够生存下去。本书适合寻求创新的企业领导者和管理者阅读，他们又可以分为以下几类人群。

企业层次

创意企业的经营者。企业引入新创意和创造力的传统方式是并购一家较小的创业企业，但这种方法在许多时候只是在浪费海量金钱，因为领导一种混合的创意文化是一个难题。本书将提供一种成本更低、效果更持久的办法来达到相同的目的，这有助于企业领导人了解如何领导创新型企业，并在自己的下属、团队和整个企业中加以应用。本书对那些依赖新创意的持续产生而获取竞争优势的行业非常有用，这些行业包括快速消费品

行业、零售业、科技产业、休闲服务业和制药行业等。

人力资本导向型公司的经营者。创新型企业最终还是以人力资本为主的企业。本书适用于人力、知识和专业技能密集型行业的经营者，这些行业包括法律和会计师事务所、各种类型的咨询公司、猎头公司和软件设计企业等。

创新型企业的经营者。在作为咨询师的职业生涯里，我的大部分时间是和反应敏捷的创新型企业的创始人、董事和高层管理人员一起度过的，这些人来自数字电视、游戏、电影、出版和市场营销等行业。他们都非常具有创造性，并且还长期保持这种状态。他们有些人已经建立起一家创意工厂，但并不确定何为创意工厂的正确模式以及如何让创意持续产生。本书为这类读者提供了一个学习机会，使读者明白哪些方式有效、哪些方式无效，此外你还能从其他企业中获得一些有用的实践经验。

团队层次

大企业内部的创意部门的管理者。本书对那些负责管理公司内部创造性部门的人士也很有用处，这些部门包括市场营销、客户服务、品牌推广、销售、产品设计和研发等。企业经常在找出需要创造性的业务后就会把这项业务外包出去，或者与某家创意中介机构进行合作。本书将帮助这些承担企业创造性任务的部门取得更好的业绩，也有助于人们在团队内部建立一种略微离经叛道、自由放任但却创意不断的文化。

需要提升团队或部门创新性的管理者。如果你管理着一个在传统意义上不具有创造性的部门，比如 IT、人力资源、财务、生产或销售团队，那么本书为你提供了一些具有实操性的管理建议，能使团队内部产生一种更具有创造性和创新性的工作氛围。

创意产业并非尽善尽美

我并非创意产业的盲目支持者。许多创新型小企业需要更熟练的管理

技巧、更多的商业智慧，以及更多的利润。与此同时，一些创新型大公司，如 BBC、迪士尼（Disney）、艺电公司（Electronic Arts）等，也像其他公司一样面临着批评和各种流言蜚语。你只要看看那些模仿而成的糟糕的电影、音乐和电视综艺节目，就会知道这些创新型企业并非总是做得那么好。但是，当这些创新型公司表现优异的时候，非凡的思想和创意就如同温室里的小苗一样茂盛繁密地生长。

行动导向的章节设计

我认为，本书是我和我的客户一起撰写出来的。他们希望我能提供一些实用的建议。他们希望通过实际行动来改进自己的领导风格或改善企业文化。这些人通常事务繁忙，为了与他们忙碌的行程表相适应，我对书中的章节进行了特别编排，使其适合人们在乘坐飞机或火车的时候阅读。在每个小节的末尾都有指导建议，这些指导建议包括需要读者思考的重要问题或施行的管理举措。在每章的结尾，读者会看到一个包含本章主要观点的概述，以及按照我的 CLEAR 变革模型精心设计的行动计划。

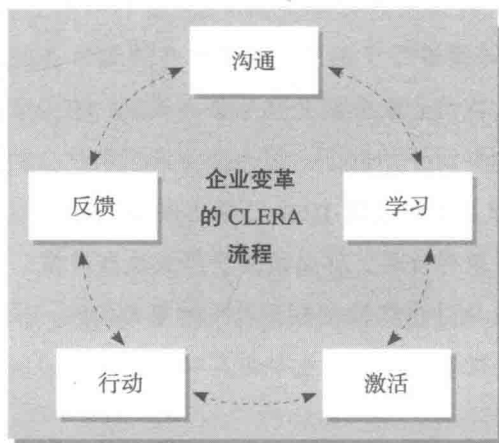


图 A-1 CLEAR 变革模型

CLEAR 变革模型的步骤如表 A-1 所示。

表 A-1 CLEAR 变革模型的步骤

步骤	描述
沟通	收集信息、倾听、合作；尽量把事情讲清楚，并从各步骤中获得反馈信息
学习	思考、改变态度、判断并分析
激活	设计、设定目标、创建
行动	执行、打破常规、建立新的指导原则
反馈	变革的影响分级、调整、如果需要就重新开始

全书结构

企业创造力充满了趣味性。我在书中谈到了一些在经营创新型企业或团队时遇到的关键问题。本书结构比较简单，有助于读者获得尽可能多的实用见解和简明的行动列表。我在本书的附录里，专门讨论了那些关于企业培养创造性的流传甚广的传说。

10 个习惯

本书对 10 个习惯进行了编号，如果你在阅读本书的过程中能逐一养成这些习惯，那么你的企业会因此发生重大改变。有关管理方法和态度的章节被集中放在本书的开始部分，因为企业或团队发生的任何变革，必定都是受行为的引导。不过，这 10 个习惯也要相互依赖才能发挥作用。要想使你的企业真正获得改善，你必须尽快养成这些习惯。

这些组织和领导习惯都至少与五项关键要素的某一项有关，而我认为这五项关键要素是所有创新型企业中都具有的：

1. 创意火花；
2. 富有激情的人；
3. 能激发灵感的管理哲学；

4. 激发员工的文化；

5. 合作默契的团队。

创意火花是一种潜在的和无形的能量，它能促使新创意的产生。激发创意火花的最直接办法，就是与他人交流互动。与之相关的重要习惯如下。

习惯 1：开始启发式对话——如何在企业内激发创意火花

富有激情的人是所有创新型企业的助推剂，以下三个习惯有利于激发那些富有激情的人。

习惯 2：打破管理常规——如何成为具有感召力的管理者

习惯 3：创造性地领导——如何成为一个能激发灵感的领导者

习惯 4：成为天才管理者——如何让公司聚集创新人才

能激发灵感的管理哲学是指你拥有的信念体系，以下两个习惯可以使这种管理哲学得以发展。

习惯 5：知道为何做事——如何寻找一个鼓舞人心的企业目标

习惯 6：通过共享价值观建立联系——如何点燃员工的激情

激发员工的文化是一种激发员工和团队工作的氛围，这种氛围可通过以下两个习惯来建立。

习惯 7：建立企业游戏场——如何为创新氛围充电

习惯 8：平衡自由与专注——如何应对创新行业中的矛盾关系

合作默契的团队是企业中最重要的部分，促进形成创造性团队的习惯有以下两个。

习惯 9：拆除创意藩篱——如何炸掉封锁创新的墙

习惯 10：鼓励意见的碰撞——如何让启发式对话促进合作

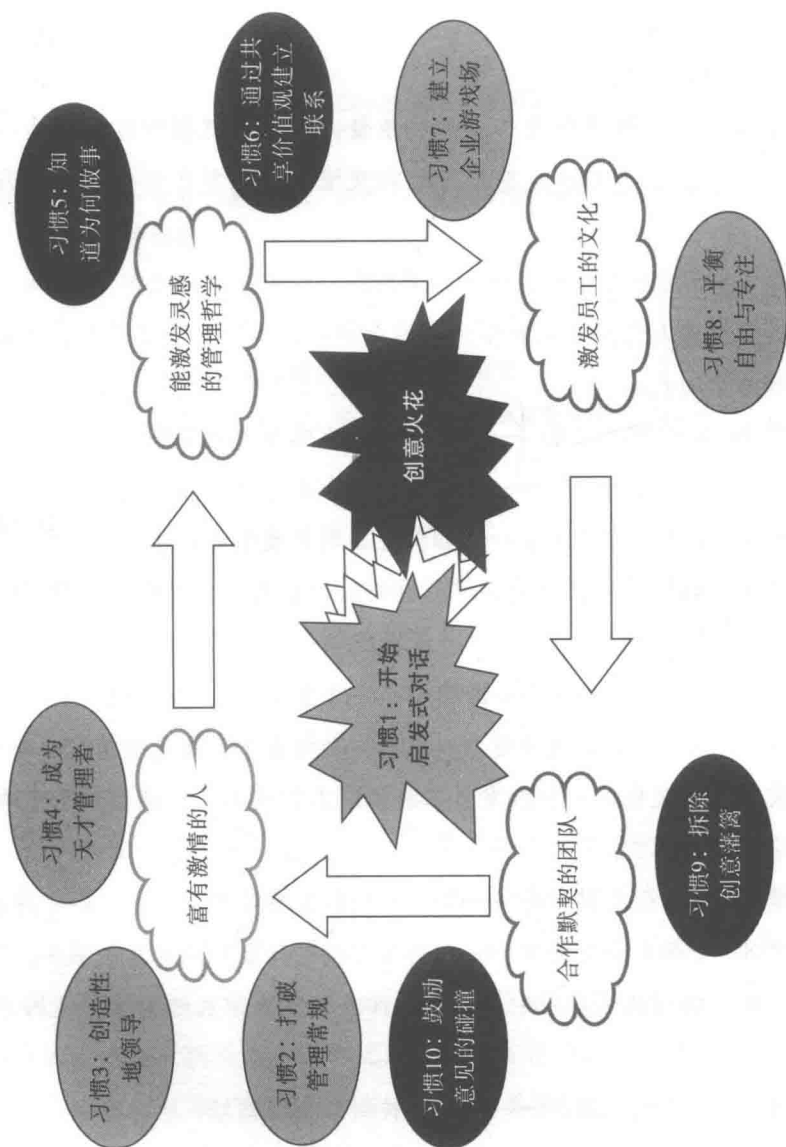


图 A-2 所有创新型企业具有的五个关键要素

10 个习惯成就创造力

太多的规矩将扼杀创新。

——谢尔盖·布林 (Sergey Brin), 谷歌联合创始人

如果你认为本书的结构看起来过于简单，好像是在用简单的数字指导你改善企业，那么我必须强调：它并非如此。你必须培养这些习惯，使它们为你和你的团队服务，并最终让它们成为你自己的习惯。创造性的领导者和管理者都是些无所畏惧且具有独立精神的人。希望你能在实践中应用这些习惯，它们是有效的。不过，你需要找到适合自己的独特方式来培养这些习惯。下面，让我们开始学习吧。

目 录

习惯 1 开始启发式对话——如何在企业内激发创意火花 //1

捕捉创意闪电 //3

如何开始启发式对话 //5

激发灵感的总结 //11

习惯 2 打破管理常规——如何成为具有感召力的管理者 //13

为什么“最佳方案”的管理方式会扼杀创造力 //15

创新型企业仍需管理 //16

成为可以激发员工创意的管理者 //19

管理创新过程 //22

创意来自何处 //27

激发灵感的总结 //32

习惯 3 创造性地领导——如何成为一个能激发灵感的领导者 //35

灵感的明灯 //37

每一个职位都需要领导力 //38

八个创新领导的原则 //38

激发灵感的总结 //55

习惯 4 成为天才管理者——如何让公司聚集创新人才 //57

你的火箭加对燃料了吗 //60

A 级人才：小区别，大收益 //60

雇用适合的人 //63

由内到外地激励 //67

鼓励不间断地学习 //73

保持最耀眼的火花 //77

像运动队一样运营 //79

激发灵感的总结 //81

习惯 5 知道为何做事——如何寻找一个鼓舞人心的企业目标 //85

事业和生活的意义 //87

尴尬的问题：“你为什么而存在？” //87

一个创新目标：在曲折中前进 //92

自上而下的目标 //93

激发灵感的总结 //95

习惯 6 通过共享价值观建立联系——如何点燃员工的激情 //97

坠入爱河 //101

销售价值观而不是产品 //102

价值观 = 公司特质 //102

用人不疑 //103

健康警告：精神指引，不是规则 //104

价值观和战略宏图 //105

找到不同点 //108

空洞的价值观 //109

价值观和利润 //111

变化中的价值观 //112

激发灵感的总结 //113

习惯 7 建立企业游戏场——如何为创新氛围充电 //117

什么是创新气候 //119

改变 Sky 的气候 //119

为什么文化如此重要 //123

改变企业文化 //127

激发灵感的总结 //135

习惯 8 平衡自由与专注——如何应对创新行业中的矛盾关系 //139

处理创新中的矛盾与问题 //141

专注 //143

自由 //148

逐项检查与格外努力 //154

激发灵感的总结 //155

习惯 9 拆除创意藩篱——如何炸掉封锁创新的墙 //159

清除蜘蛛网 //162

规模 //164

筒仓 //166

缺乏机缘巧合的思想碰撞 //167

积习赶走优秀人才 //168

高高在上的领导者心态 //169

“不如我们”综合征 //171

激发灵感的总结 //176

习惯 10 鼓励意见的碰撞——如何让启发式对话促进合作 //179

大爆炸 //180

一起变得更加有创新力 //182

合作不是……//183

转向合作 //185

激发灵感的总结 //197

附录 10 个需要破除的关于企业创造力培养的神话 //199

神话 1 头脑风暴最有效 //200

神话 2 你需要变得有天赋 //201

神话 3 你需要是个很聪明的人 //202

神话 4 你要么有创造力，要么没有 //203

神话 5 所有的企业必须一直创新 //203

神话 6 创新属于年轻人 //204

神话 7 创新是独自的行为 //204

神话 8 你不能管理创新 //205

神话 9 创新只会在“创新部门”发生 //205

神话 10 区分“应用的”和“纯粹的”创造力很重要 //205

Habit 1

THE SPARK

THE SPARK

THE SPARK

THE SPARK

习惯 1

开始启发式对话——如何在企业内激发创意火花

THE SPARK

THE SPARK

THE SPARK

THE SPARK