

世纪畅优

发“23356”到
106900292251

成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

Idea Agent
Leadership That Liberates
Creativity and Accelerates Innovation

放飞创造力的翅膀，传递创新理念

领导力的挑战

领导者如何促进创新在组织中发生

(美) 琳娜·M·艾切维妮亚 (Lina M. Echeverria) 著

陈 晶 顾天天 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Idea Agent
Leadership That Liberates
Creativity and Accelerates Innovation

放飞创造力的翅膀，传递创新理念

领导力的挑战

领导者如何促进创新在组织中发生

(美) 琳娜·M·艾切维妮亚 (Lina M. Echeverria) 著

陈 晶 顾天天 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Idea Agent: Leadership That Liberates Creativity and Accelerates Innovation.

by Lina M. Echeverria

Copyright © 2013 Lina M. Echeverria.

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International,
New York. All rights reserved.

本书中文简体字版经由 AMACOM 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，
不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-3471

图书在版编目（CIP）数据

领导力的挑战：领导者如何促进创新在组织中发生 /（美）艾切维妮亚（Echeverria,L.M.）
著；陈晶，顾天天译. —北京：电子工业出版社，2014.6

书名原文：Idea agent: leadership that liberates creativity and accelerates innovation
ISBN 978-7-121-23356-2

I. ①领… II. ①艾… ②陈… ③顾… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 112926 号

责任编辑：袁桂春

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：17 字数：230 千字

版 次：2014 年 6 月第 1 版

印 次：2014 年 6 月第 1 次印刷

定 价：42.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

赞誉

作为剧烈动荡变革的亲身经历者，作者的观点无疑可以起到警醒、即时提示及指导的作用。她归纳出了如此多的企业文化精髓，让我们真正懂得卓越、超强的头脑思维及乖张、叛逆的个性创造所能产生的突破各种障碍的动力。这是任何想尝试在自己的企业中燃起变革激情的人，都必须读的一本书。

——罗伯特·凯泽

凯泽领导力解决方案公司总裁，卡普兰·德弗里斯企业高级合伙人
The Versatile Leader 的合著者，*The Perils of Accentuating the Positive* 的作者

作为任何层级的领导，这本书在指导你如何管理一支优秀、创造性的激情团队的实践中，都称得上是一本卓越的著作。琳娜·M·艾切维妮亚以她特有的激情，在她领导的团队中与成员实现和分享了共同的梦想。书中列举的事实都源自他们真实经历的激荡变革的过程，披露了在当今经济竞争的惨烈环境下如何走出困境的具体心路。琳娜是一位伟大的引路者，她为职场中的传统精英们开辟出一条拓展激情的新路。你会在本书中找到完整的管理思想体系，以及许多具体的生



动案例，它会为你自己的团队变革和发展提供有效的借鉴。

——查尔斯·费什曼

《纽约时报》畅销书作家，*The Wal-Mart Effect* 和 *The Big Thirst* 的作者

Fast Company 杂志长期撰稿人

市面上的绝大多数书籍都忽略了真正的变革是超越简单的程序和技术层面的这个事实。而这本书的作者，却用她在美国巨型企业中亲身经历的动荡变革，以及因辉煌业绩而赢得的无懈可击的信誉，告诉了我们真正的变革意味着什么，并揭示出卓越成功背后的强大力量源泉——企业文化的重构和发展，其中包括激情、欲望及授权管理，为他人创造尽情释放的空间等。另外，书中还讲述了在新形势下如何规避风险的管理机制。作者强调，无论是创新还是改革的力量都源自企业内部，而非受外力的简单驱使。琳娜用她的睿智为我们做出了很好的引导。

——克林特·赛德尔

罗伊·帕克领导团队项目总裁，康奈尔大学约翰逊研究院院长

The Leadership Wheel and This Hungry Spirit 的作者

作为曾经的共事者和见证人，我亲身体验到了琳娜的领导哲学在日常工作中的巧妙运用，那是一种集天赋、才智及多种人生色彩于一身的奇妙性格的混合。她凝聚起团队成员的信赖，跨越企业的部门建制，促进整体团队的协调，从而引发和带动起前所未有的激荡变革。在这本书中，琳娜为我们揭示出变革并不是简单的妥当安置人才及重组资源，而是为每个个体构建独立的创造空间，使之在适应的环境中及合作的氛围里释放出全部激情的策略。这本书不是为了那些将领导



力理解为自命不凡的某种特殊才干的人而写的，而是为那些真正懂得领导力的实质——服务于他人及团队的整体利益，释放潜在的能力——的人而作的。我有幸目睹并经历过书中提到的很多引人入胜的情节，这是他们的亲历，也是我们的生活！

——彼得·L·博库

康宁公司玻璃研发团队首席技术官

任何人，只要真正对突破性变革感兴趣，那么就一定会从这本书中受益。书中完全个性化的描述及对真实细节的披露，尽述了一位杰出的女性在世界上最具创造活力的企业中，是如何倡导和亲历激荡变革的。这绝不是一本枯燥谈论创新与变革的理论书籍，它更像为读者特意安排的一次惊心动魄的旅行，使读者可以跨越旅途中的某些艰险，从而近身观察到一个真实女性的细腻、复杂的心路历程，很多地方都会让你感到神奇和惊异，并最终会为她通过大胆变革，将一个全球性的巨型企业提升到如此辉煌的境界而感到由衷的钦佩。

——苏珊 M·坎德尔

埃森哲咨询公司研究员

Workforce of One: Revolutionizing Talent Management Through Customization 的作者

这是一本精彩的著作，其中详述了领导力在变革中皆会涉及的最核心的问题。全书始终贯穿的个性细节，可以窥见作者琳娜在康宁公司任职期间的激烈变革过程中错综复杂乃至丰富、细腻的内心世界，特别是在变革过程中如何应对处理人的情感这点上，我认为没有任何一本书能胜过这本书所追求的境界。

——迪恩 R·斯彼泽博士

Transforming Performance Measurement 的作者

序

如果让首席执行官或组织中的领导罗列一下哪些事情让他们夜不能寐，创新一定名列前茅。其中原因不难理解。成立年代久远并且拥有辉煌历史的大型公司，如今正在以惊人的速度衰落，值得警示。成立于 125 年前的柯达公司面临破产；长期垄断美国零售业的西尔斯公司（Sears）正在逐步着手业务清算，开始关闭店铺、变卖旗下品牌；通用汽车公司 1959 年时曾是美国最大的公司，而在 50 年后也逃脱不了破产的命运。这些败落的公司还包括波德斯书店（Borders Books）、论坛公司（Tribune）、美林证券公司（Merrill Lynch）、环城百货（Circuit City），还有众多银行和航空公司。研究表明，一家经标准普尔评级的公司的平均寿命现在大约为 12 年。进入 1957 年财富 500 强的公司只有 37% 在 40 年后依然存在。一项针对 1912—1995 年世界最大公司的研究中，一位经济历史学家发现，只有 20 家公司存活了下来，而且这些公司都是与自然资源领域相关的产业，不会受到剧烈变革的影响。

面对这样的现实，公司的领导意识到了创新对于公司生死存亡的重要性。然而，意识到与实际做到是两码事。领导如何把创新应用于自己的组织呢？这本书将就此问题给读者以启示和深刻见解。

创新最根本的问题在于采用新方法处理事务的同时提高创造力和执行力，并且保证这些新的理念付诸实践。只有当新理念演化并实施时，我们才会说某人有创新能力或某事具有创新性。许多组织已经在工艺和产品上做出创新，却依然失败，原因就是它们没能把新的理念成功应用于市场（看看施乐帕克研究中心研发个人计算机，EMI公司研制CAT扫描仪，柯达公司发明第一台数码相机的例子）。还有的公司在执行新理念方面做得比较好，但最后因为没能配套生产新产品并提供新的服务而失败（看看百视达公司无法通过邮递方式出租DVD，美国钢铁公司调整战略却无法与小型钢铁厂生产的低成本钢材竞争，或者当年声名赫赫的泛美航空公司和环球航空公司无力与新型的廉价航空公司抗衡的例子）。领导面临的挑战是，既要培养创造力，又要提高执行力；既要提供自由的氛围，又要有制度约束。

对于如何做到这点，不乏种种建议。虽然很多讲述创新的书籍中都包含了不少见解和实用的建议，但大多数都在某种程度上没能真正把握创新的精髓，同时僵化了创新的定义。很多研究创新与挑战的作者（包括我自己在内）都能很好地阐述组织内领导在创新过程中面临的挑战，有时我们也能领导提供一些如何提高创新性的合理建议。然而，我们没能做到的是全面把握住这些建议所需要的激情及其中蕴含的复杂性。我们就像聆听交响乐表演的音乐评论家（我们既不是指挥家，也不是演奏家），或者像那些未曾经历一场战役却对伟大战役侃侃而谈的历史学家。从这个意义上讲，我们给出的建议虽然严格来说没有任何错误，却无法点明事关成败的关键点——因为你既不是交响乐队的指挥家，也不是战场上的指挥官。和众多研究组织创新却没有实战经验的作者不同，琳娜有着丰富的亲身经历。

琳娜对如何把创造力和执行力结合在一起有深刻的理解。她的经验告诉她，在释放研究人员的创造力与监督他们生产实际产品并产生收益之间，存在微妙的平衡点，那就是“创造性张力”——正因如此，她正是阐述此问题的不二人选。琳娜不仅是拥有地质学博士学位的世界知名工程师和科学家，而且在康宁公司（Corning）有超过 30 年的研究员和高级经理的工作经历——这家公司拥有 160 多年的历史，在科技创新及组织变革领域取得了突出的成绩，该公司生产的一切产品都以光纤为原材料，从控制汽车排放的过滤器载体，到美国宇宙飞船的玻璃，再到智能手机的耐用显示屏。除了她无数的科技成果（个人专利及著作），琳娜还负责管理欧洲和美国的科学家和技术专家。在担任康宁公司科学与技术部副总裁期间，她负责研发新技术，并把这些技术转化为产品生产——创造力与执行力的核心精髓所在。在她的职业生涯中，她在陶瓷学、电信学、光纤学、纳米技术、液晶显示器等诸多领域进行了大量研究并取得了创造性的成果。所有这些她都是从小团队做起，最终带领整个研发实验室。她的业绩赢得了广泛赞誉，人们都说，只要在她手下干活，就一定能达成最好的结果，她能营造一种充满创造力和激情的氛围。她在职业取得辉煌成就的同时，还养育了两个同样出色的孩子（两个孩子都是科学家），而且她还对自己制作服装充满浓厚兴趣。举个小例子就能说明她无穷的激情和能量，那时她在哥伦比亚重刑犯监狱所在的小岛上做实地调查研究，工作的同时她还要哺育 6 个月大的宝宝。

由于她世界知名科学家及经理人的经历，使得她洞察到了其他人仅仅通过观察和描述无法传递的内容。她的经历使她不仅体验到了成功的喜悦，同样也经历了帮助组织创新中遇到的挫折。她能为创新组织中遇到的困难给出实用的建议，这些建议并不是从采访或案例中得到的二手知识，而是实施创新过程中真实的感

悟。她的书既是一本引人入胜的回忆录，也是她在相关管理方面经验的浓缩精华。本书讲述了关于管理创新的图书中普遍缺失的内容，即倡导创新并不仅仅是想出好点子，还会经历矛盾和冲突，需要良好的心态和饱满的激情——这便是她常说的创新需要的“七种激情”。她丰富的经历使得本书更加具有说服力，弥补了其他类似图书中的缺失——帮助读者真正了解怎样才能成为促进创新在组织中发生的卓越领导者。

查尔斯·奥莱利

斯坦福大学商学院 Frank E.Buck 教授，负责组织创新执行项目

Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal 和 *Ambidextrous Organizations: Resolving the Innovator's*

Dilemma 的合著者

Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with

Ordinary People 的合著者

前言

■ ■ 快速创新之下的领导力

显然对于所有从事科技研发并使技术投入生产的人来说，创新的世界里充满竞争，瞬息万变，而真正的创新就必须“走在现实之前”，才能持续地应对变化。在过去的一个世纪里，我们的生活在各个方面都大踏步地向前发展了——科技、医药、电影艺术、建筑，而实现这些转变的基础相比于当下我们遇到的挑战，都是如此“简单的事物”。当我们回顾 19 世纪和 20 世纪，可以毫不夸张地说，在那个时代发明创造要比今天容易。具体体现在，那时的发明创造仅依靠一门科学或一项技术即可，或是满足不成熟和尚未开发的市场，或是满足人们迫切的需求。从发明电灯泡、发现青霉素及之后的其他抗生素的研发或发明电影胶片，到利用光纤传递信息产生互联网，这些突破性进展可以仅依靠一位发明家的天赋或基本从事单一专业研究的团队的努力就可实现。但要在今天这个世界里取胜，不仅要有独到的洞察力和切实的创造力，还要多学科相互配合的团队共同努力。在这个复杂又多变的世界里，创新的一般流程依然需要，但并不足以产生真正的突破。

今天，突破性创新很困难而且日益困难。因为多数发明越来越复杂且研发速度越来越快，为了成为第一个将新技术投入市场并占据一定程度优势的人，创新

者就必须在快速运转的团队中，对市场需求进行预期，凭直觉找到解决方案。这是核心所在。让团队的人共同“演奏一场交响乐”就是推动创新的方法。首先我们要理解创造力与创新力的区别。就如特丽莎·阿马比尔（Teresa Amabile）*形容的：创造力是用富有想象力的方式处理问题的能力，它是创新的基本要素；创新力是以切实的方法取得突破并有获得成功可能的能力。创造力本身并不会产生创新力。带领团队创新是取得突破的关键，这是一种技能，不能等同于组织内的一般工作。就像高性能的装置一样，需要每天调试，专人处理，具体问题具体分析。

组织内不同知识背景的人每天都应该有新的创造。技术公司的研究员和业务主管，电影制片厂的演员和行政人员，医院的外科医生和管理人员，他们工作在一起，每天都会发生不同知识背景的碰撞。在给予创造的自由来寻找打破僵局的新创意的同时，要制定业务、竞争、预算及产品周期需要的规范，把握好两者间的平衡非常必要。你需要做到这两点——你可以的。成功企业的秘密是，它们知道要想利用好创造力就需要研究员、开发员、制造者、营销员一起配合工作，而不是各自为战。

如果领导能够使团队成员产生共鸣，或者使自己的工作充满意义的同时能激情地管理成员并使组织充满激情；如果他们的价值观是坚信获得成功就必须依靠团队合作、营造创新的文化氛围、进行个性化管理——根据不同人、不同情况、不同项目、不同团队，那么在他们的领导下，组织就能很好地进行创新。

作为领导，我们必须最大限度地把自己手下最佳员工的全部潜力发挥出来。

* 哈佛商学院教授。——译者注



了解他们的创造性人格——他们的喜好、特质和优势，这对突破性创新至关重要。同样重要的一点是，与具有创造性人格的员工相处时如何抉择、如何处理冲突，这个问题一定会出现。以上这两个关键点是“管理那些不服从管理的人”并达到目的而每天需要用到的，因为创新不能出现意外。我们需要管理、激励、启发；唤醒直觉和预感；从欢笑、愤怒、悲伤的感觉中提炼无法言表的感觉。我们需要营造一个理解创造力的氛围——在其中，人们能够具备发挥想象力并实现它的能力——同时提供发挥的空间。总而言之，我们需要用激情管理好激情。富有激情的管理方式不允许随心所欲地做无用功，或者把员工控制在狭小的空间里。它要创造一个自由、充满激情的氛围，让人们的创造力可以自由发挥，在制定较高目标的同时划定“负空间”指导思维发散。

几十年来，在管理创新的领域里不乏各种研究。在文献检索中输入“创新”、“变革”、“管理”这些关键字，你就会感到相关书籍及研究课题的数量正在成倍增长。这些作者很少谈及真正具有创新性的人，而是把大量篇幅用于定义什么样的人能被称为具有创新性。他们的研究对象是那些刚刚进入组织内倡导创新的人，这些人不想被别人领导，而且无视组织内的等级制度，希望能够取得立竿见影的效果，这些倡导创新的人自然会得到各方关注。创新者总是鲜明地表达自己的观点，专家们提出反对意见，组织内出现两派分化，创新者把支持自己一方的各种要素重新整合。

关于创新性思维本质及其过程的研究，通常会以研究管理创造力为基础。这些作者看到，一些公司经常把创新人才窝在角落里，扼杀他们的天赋，而领导又不想自己被诟病为呆板、腐朽的领导，于是他们就把焦点放在建立起强大、清晰、有掌控力的领导能力模式上：人才管理就是把认为具有创新性的人放到最前线，

期待他们能发挥作用，同时在他们身边安排好专家和网络，提供相应支持。

对于满足组织需求是否需要循序渐进，我们没有定论，但显然创新不可能无缘无故出现。或许我们需要看看以前和当下的发明，了解世界需要的是什麼，然后把握住最首要的那个：实现突破。

这不是一本总结研究的理论性书籍，相反，它是我通过发现员工潜能创造新科技而长期积累的个人经验，当然我也同样深受其影响。富有创造力的人才的性格带来的挑战，“优等生”和“坏小子”并存，性格矛盾的员工和自大的员工如何管理，如何创造自由发展的空间和规范管理，这些问题促使我明白了我应该成为怎样的领导，来使我的员工发挥自己所长，同时取得突破。简单来说，创造自由发展空间和规范管理之间难以取得平衡，就像难以确定创新的力度一样。

每个人都是不同的，而且我也相信我的经验对很多人有借鉴作用。我的目的就是让那些希望带领组织创新的人们通过认知，与自身情况相结合，从而受到启发，得到灵感。在我从事创新工作的不同阶段，以及和不同组织内的人的交往过程中，我发现人们的创新力和组织内的人际交往基本上是相似的，与专业知识并无关系。然而，灵感不能简单复制，而要成为一种动力。因此，我早期对创新人才的一切公开建议都可以随着时代发展调整，我非常尊重这些创新人才，也理解他们的激情。虽然我只有在美国发电站产业创新方面的经验，但这些经验也被广泛应用于建筑、医药与生物科学技术，组织规模也遍及小型企业和大型公司。

从我在技术创新、创新管理及传递创新理念的经验中，我发现有七个要素，可以使团队树立起创新理念，让他们既有活力，又有管理约束力。我把这七个要素称为“创新的七个激情”：

- 直面并解决冲突



- 为团队中的强者创造条件
- 放飞创造力，实现价值
- 追求卓越，丰富生活
- 构建创新文化
- 建立结构清晰的团队
- 提供可信的领导力

这七个要素相互关联、共同作用，使系统内的能量从处于中心位置的领导处释放出来。处于中心位置的这个领导应该充满激情且处事公正，身边的实践者每个人都有明确的价值观。在解决矛盾冲突、追求卓越的实践过程中，营造出一种文化，让其中的每个成员都充满激情，创新方案层出不穷。精心制定且经过验证的组织文化能够让成员不仅仅局限在自己的团队里表达看法，还可以在整个组织内发表意见，这是促成创新很重要的推动力，因为它不再是从组织中心向外延展，而是在与其他团队的互动中影响周围的组织。

“创新的七个激情”也不是“万能神丹”。组织转型需要对创新精神有透彻的理解，而且要由组织来传递这种精神；同时，实力、勇气和毅力也是必需的，让人大吃一惊的能力和幽默感也很重要。这七个激情被看作组织创新的最佳方式，它可以利用好创新转型，使团队成绩最大化。然而，它也不是既定不变的原则，它是一种方法，一种理念，激励并启发领导创造一种创新的组织文化。

目 录

艺术与科学的冲突 /1

激情一 直面并解决冲突 /7

所谓创新，是指一种满足个人欲求与爱好、释放个人特长与激情的过程，在突破旧有格局中扮演着中间主导的力量。只要积极引导与管理好创新的能力，自然会得到激情释放后的结果。

找到自己腾飞的翅膀 /30

激情二 为团队中的强者创造条件 /36

给予充分自由的空间，为团队中的创新人才提供释放激情的环境。卓越的领导力体现在能为人才营造出最佳释放空间，同时为这些人的发明与创造提供必须的条件和保护。

坚守价值观 /82

激情三 放飞创造力，实现价值 /87

如何掌握激情与理性之间的平衡，是衡量领导者是否具备卓越领导力的标准。同时，领导者自身的气质、勇气及幽默等个性层面的魅力，也决定着能否最终实现团队的终极价值。

热带雨林中的卓越追求 /132

激情四 追求卓越，丰富生活 /138

追求卓越并不意味着创造完美，而是向人们灌输一种把工作做到极致的精神。领导者要引领团队，为他们指明方向并激发他们的工作热情以争取最佳结果。

南太平洋之行 /156

激情五 构建创新文化 /160

尽管变革的文化相近，但并非所有的变革都会成功。领导者必须认清变革的趋势，提供充分的理论依据，在尊重个性声音的前提下，为促成价值观的认同创造空间。

一次机构改革 /179

激情六 建立结构清晰的团队 /181

自由的空间和授权管理的文化只是激发创新激情的土壤，领导者还必须建立结构清晰的团队——团队中的每个人都有明确的职能定位，成员之间还能互动联系。

去法国的路上 /212

激情七 提供可信的领导力 /215

带领团队实现快速变革对领导力提出了挑战。自我意识是构成团队的基础，尊重个体是释放激情的动力，诚实、勇气、共鸣等则是最终实现突破性创新的关键。

结束语 让生活继续 /244