

PILOT



屈云波 主编

荣登2003年度英、美管理类新书销量排行榜第1名
全球五大传媒“创新管理”专版第1名

一本适合各行各业
各级领导者
的自训读物

创新何来

卓越领导者的横向思维技巧

保罗·斯隆 著 赵玉涛 译

世界管理大师德鲁克说：“企业的职能只有两个：营销与创新。”

海尔集团总裁张瑞敏说，“创新的核心是速度。小的之所以能够打败大的，弱的之所以能够胜强，就是因为速度快。”

TCL集团总裁李东生说：“创新是一个企业成功的秘笈，而作为一个企业家，其精神的本质就在于持续创新与领导变革”。

本书作者保罗·斯隆说：“横向思维的作用在于能有效打开创新之门。”

PILDT 汇力管理思想库
Pilot Management Think Bank

中国最佳经理人工具库
The Best For Chinese Managers

企业管理系列

主编：屈云波

创新何来

——领导者的横向思维技巧

保罗·斯隆 著

赵玉涛 译

图书在版编目(CIP)数据

创新何来——领导者的横向思维技巧 / (美)斯隆著;
赵玉涛译. —北京:企业管理出版社, 2003. 12
ISBN 7-80197-001-2

I. 创… II. ①斯… ②赵… III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 123018 号

Paul Sloane

The Leader's Guide to Lateral Thinking Skills

ISBN: 0749440023

Copyright © Paul Sloane, 2003

The Simplified Chinese Translation edition Copyright © 2004 by The Enterprise Management Publishing House. For sale in the People's Republic of China only.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字 01-2003-7215 号

书 名: 创新何来——领导者的横向思维技巧

作 者: 保罗·斯隆 翻译: 赵玉涛

责任编辑: 张双喜 技术编辑: 袁力

标准书号: ISBN 7-80197-001-2 / F·002

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: editorOem@163.net

salesOem@peoplespace.net

印 刷: 北京朝阳印刷厂印刷

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 6.875 印张 80 千字

版 次: 2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 18.00 元 (精装)

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

致 谢

我要感谢以下人员对本书所提供的帮助和启示：罗格·杰恩斯（Roger Jeynes），比尔·佩恩（Bill Penn），阿扎兹·阿梅德（Ajaz Ahmed），布莱恩·麦克布莱德（Brian McBride），安德鲁·尼德汗姆（Andrew Needham）和伊恩·甘德（Ian Gander）。在与包括 AKQA 公司、ARM 公司、英国电信（BT）、宇广国际电讯公司（Equant）、国际商用机器公司（IBM）、卜内门太古油漆公司（ICI Paints）、数字软体公司（Mathsoft）、迈视讯电子有限公司（Mars Electronics）、Monactive 公司、菲利普莫里斯公司（Philip Morris）、保诚集团（Prudential）、苏格兰公平公司（Scottish Equitable）、沃达丰公司（Vodafone）及其他单位合作过程中，我也获得了大量的经验。

导 言

如果有一位企业家正在把你的公司的名字刻在一颗子弹上，那么现在你已经有了一个选择——优先把它发射出去。你必须要比这些创新者更具有创新精神。

格雷·哈默

今天，企业中的许多首席执行官、主管和高级管理人员都把注意力集中在提高效率、使工作运转更为流畅以及为客户提供更好的服务上。他们工作极其努力，同时也认为自己正在把工作做得非常出色。实际上他们并没有做好，因为仅仅对现存的业务进行渐进性的改善是远远不够的。除了改善当前的业务，经理们必须花费时间、精力来寻找全新的方法，以满足顾客的需求。为了实现公司的目标，他们应该选择并实施与以往不同而又更好的方法。除了经营现有的业务，他们还应该启动大胆而又崭新的创新措施——其中有一些会失败，但有一些会成功。最重要的是，他们必须鼓励并授权员工和同事去采取富有创造性和企业家精神的手段进行工作，以充分利用新的机遇。

经理们常常努力通过规模效益和成本缩减来改善现金流量，从而提高股东的价值。但是，成本节省的空间却存在着严格的限制。在全球经济环境下，位于低成本国家的那些竞争对手会在这

2

创新何来——领导者的横向思维技巧
PAUL SLOANE

场博弈中打败你。创造价值的最好办法就是在竞争到来之前对你的方法进行革新，从而创造出暂时的垄断优势，此时你的垄断优势就好比是一座小镇中惟一的表演。你可以通过协调你最好的资产，也就是你的员工所具有的创造力来做到这一点。其目标就是要把他们培养成能够迅速抓住一切时机的企业家，让他们坚持不懈地寻找经营企业的新方法。

凯哥（Kinko）是一家提供复印与文件处理服务的大型连锁店，它的一位复印机负责人注意到12月份顾客对复印业务的需求急剧下滑。人们过于关注圣诞节礼物而不能处理办公室里大量的复印工作。因此，他提出了一个极富创新的想法：为什么不能让顾客们使用凯哥的彩色复印与装订设备，让他们用自己每个月的照片来创建他们自己定制的日历呢？他在商店里对这个想法进行了宣传，事实证明这个想法很受欢迎——人们可以利用令人愉悦的家庭照片来创造个性化的日历礼物。这位负责人把这个想法在电话里向凯哥的创立人和首席执行官，保罗·奥夫利（Paul Orfalea）作了汇报。这个想法使奥夫利十分兴奋，他立刻在所有的分店快速推出这一服务。这种服务非常成功，并且还是一种崭新的产品——顾客日历——由此一种新的收入流入被创造了出来（弗雷德特和迈考德，1998年）。

这种创造力应该是所有组织的目标。你如何使你的每个员工都像凯哥店的这位负责人一样，成为富有创造力的企业家呢？你如何激励你的员工不是把问题看做成功路上的障碍，而是看做通向创新的机遇呢？你如何鞭策那些终日懒散的人成为无畏的探险

者呢？在日常工作中你可以用什么样的实践技巧，从而能够运用榜样来进行领导，激发并鼓励你周围的人变得更具有创新精神呢？这本书的目的就是要向你提供这些工具和技巧，使你能够使用这些工具和技巧来引发一个创造力的高潮，并把你的组织转变成为一个极富创新的强大机构。这就是本书的目的所在。

首先，本书将研究横向领导者（lateral leader）的特点。横向领导者能够通过激发人们在冒险中的自信心来引发创新高潮，同时他们还会探索创新技术中的技巧。读者将看到这些领导者是如何为组织描绘一个愿景（vision），如何对这个愿景进行传达，以及如何从这个愿景中得出目标与目的。他们把大量的精力用在企业文化建设上，就是为了使它在新观点面前能够保持开放的态度，能够对新观点进行思考并善于接纳新观点。其次，本书将对横向领导者所运用并具体表达的创新原则与规则进行解释，研究实施这些规则时的实际操作，检查那些付诸实施的组织结构与政策，看它们是如何像血液流过血管一样，使贯穿组织的一个过程成为一项创新，并利用一些例子来说明人们在生命中的每个阶段，是如何通过运用这些规则、原则与过程把创新转变为现实的。最后，为了考验你解决问题的技巧，本书列举了一些例子，作为横向思维中的难题让你来解决。

创建一个真正富有创新与企业家精神的组织所涉及到的关键要素可以总结为以下八个步骤：

1. 描绘一个振奋人心的愿景。
2. 建立一个开放的、善于接纳与研究分析的文化。
3. 对各个层次上的人员进行授权。
4. 为创新设定目标、最后期限与衡量指标。
5. 运用创新技术来产生大量的观点。
6. 对观点进行审核、合并、过滤和选择。
7. 对有望实现的建议建立模型。
8. 分析结果并隆重推出成功的计划。

contents

目 录

致谢	(1)
导言	(2)
1. 创新的需要	(1)
变化带来的挑战；变化、创造力与创新；横向思维；横向思维困惑	
2. 横向领导者的特征	(8)
3. 创新测试	(12)
4. 为变化打好基础	(16)
认可变化的需要；描绘愿景；传达；设定和传达愿景内容摘要	
5. 让愿景成为现实	(25)
授权；克服恐惧；保持注意力的集中；计划和准备；管理环境；运用创新技术；使愿景成为现实内容摘要	
6. 质疑你的假设	(33)
质疑假设内容摘要	
7. 提出探索性的问题	(44)
想象力和知识；创建一个具有探索性的组织；提问问题内容摘要	

创新何来——领导者的横向思维技巧

PAUL SLOANE

1

8. 采用一种不同的视点 (53)
视觉联系；采用不同视点内容摘要
9. 结合例外 (61)
有时愚蠢的结合最有效；促使结合摘要
10. 采用，改进，提高 (66)
寻找你可以采用和改进的观点内容摘要
11. 改变规则 (71)
考虑你的企业规则；打破规则内容摘要
12. 增加数量 (81)
从数量中得到收获；增加数量内容摘要
13. 实施与评价 (86)
建立模型；实施的优先排序；评价：把关过程
14. 接受失败 (95)
意外将要发生——因此要充分利用它们；接受失败内容摘要
15. 运用团队 (102)
培训；使用团队内容摘要；什么时候走向外面——利用外部团队；运用外部观点来源内容摘要
16. 为创新而组织 (111)
小型企业面临的挑战；大型公司应该如何进行准备；评价创造力；为创新而组织内容摘要
17. 普遍的错误：扼杀创造力的 12 种主要方式 (121)
批评；忽视集体讨论；问题积压；效率重于

创新；工作过度；它不再计划之中；推卸责任；错误的奖励；把变化外包；从内部提升；把创新项目交由生产部门负责；没有培训

18. 总结 (129)

具有魔力的语言；一览表；实际中的横向领导

19. 横向领导课程 (136)

参与者；第一阶段：开始时缓和紧张气氛和情绪兴奋剂；第二阶段：从集体讨论开始会议流程；第三阶段：愿景及其组成部分；第四阶段：创造性练习；第五阶段：战略、目的和目标；第六阶段：提问练习；第七阶段：传达计划；第八阶段：员工安置问题与授权；第九阶段：竞争和产品研讨会；第十阶段：创新过程和把关计划；第十一阶段：总结和行动列表；第十二阶段：后续会议

附录 1 练习 (155)

附录 2 横向思维困惑解答 (179)

参考读物与推荐读物 (185)

其他读物 (189)

英汉对译表 (190)

创新何来——领导者的横向思维技巧

PAUL SLOANE

3

1. 创新的需要

每个组织都不得不准备好舍弃它所做的每件事情。

彼德·德鲁克

变化带来的挑战

有时你所在的环境是如此艰苦，以致于你不能按照自己的方式来解决。你不得不对你的方式进行彻底的思考以解决问题。但是大多数组织抵制快速而又不连贯的变化。他们按照过去曾经工作的方式来进行工作。好像是已经学会了从 A 走到 B，但是现在发现很难学会从 B 走到 C。因此，他们试着走得更快。他们更加努力地工作，努力提高效率，但是仍然不能到达那个地方。他们应该做的不是更加努力地工作，而是应该更加聪明的工作——这两个概念完全不同。与走路相比，从 B 到 C 有着更好的方法：或许可以骑自行车、骑马、开车，或者是乘坐直升飞机。实现组织目标也有更好的方法，如果你的研究足够多的话，你就会发现这一点。但是如果你只是努力盯着你的企业所专注的一个发展方向，那么你将无法找到新的发展方向。

许多组织沉溺于他们的标准经营模式之中。他们会努力使当前模式运转的更好，而不会花费时间来寻找一个更好的模式、更

创新何来——领导者的横向思维技巧

PAUL SLOANE

1

好的方法来工作。作为管理学的权威，格雷·哈默（Gary Hamel）这样说：“许多公司只知道持续地改进，而不知道间断的创新。他们知道如何做的更好，但他们不知道如何变得不同。”

“只有偏执狂才会生存”，控制个人计算机处理器业务的英特尔公司的董事长安迪·格鲁夫（Andy Grove）这样说。对于改进你向顾客所提供的商品与服务的质量，你必须有一种偏执的态度，因为如果你没有，其他的人就会有。英特尔的哲学就是不断推出更好的处理器，来替代已经在市场中成为领导者的那些处理器，以此实现对自身的不断更新。格鲁夫知道，依赖已有的荣誉必然会导致自满，这又会导致被富有创新的竞争者所击败。

可以为此种方法提供例证的另一家公司是吉列（Gillette），他的一项政策就是要让他自己的产品过时。他们的市场领导者品牌Excel 就被传感器和传感器二代所取代。就像英特尔一样，每次吉列推出一种新产品的时候，它就已经致力于新的替代品开发。成功的公司和他们的领导者们不允许让已有的成功压制创新的动力，以保持在这种永不停息的赛跑状态，从而超越自我。

除了完成常规目标，每个组织中的管理者都有开始变化并指导变化的责任。每个人都有着相同的责任对组织进行变革，使它更适合于满足顾客需求，以及不断发现富有创新的方法来提供产品与服务。仅仅把你今天事情做的更好还远远不够。

一般我们认为只是负责研发的技术专家才应该对新产品进行构思，负责营销的副总裁应该寻找新方法对产品进行促销，但事实上对于创新，每个人都有机会和责任。负责销售的副总裁必须

制定出创造性的方法来影响顾客并激励他的渠道合作伙伴。人力资源主管必须寻找创造性的方法来吸引并留住人才。财务总监必须寻找富有创新的过程来降低供应链的成本并提高质量与服务。信息总监必须寻找新的方法来按时提交计划，并要保证计划足够简单以便于人们的理解与使用。

竞争是激烈的。瑞典管理学权威理德斯塔利（Ridderstrale）和诺德斯拉姆（Nordstrom）认为，在当今广阔的市场经济中，使自己变得标新立异越来越难（1999年）。“你的企业所从事业务中的绝大多数可以从别人那里得到。只有一个办法可以解决这个问题：在这个世界上做以前还没有看到过的事情。创新，你就可以暂时保持标新立异，保持无与伦比的竞争力”。

要在当今的世界中做到这一点，就需要一种不同的领导风格：横向领导（lateral leadership）。当所需要的只是命令与控制一个规定明确的过程时，传统的领导者是最佳的。但是对于快速、间断的变化来说，横向领导者更为适合。他或她专诸于开发团队在创新、创造力、风险承担与企业家不断进取中的技巧。横向领导者通过启动变化来管理变化。

在20世纪70年代晚期，瑞士手表业面临崩溃的危险。日本大批量生产廉价质高的电子产品，来自日本的激烈竞争正在使瑞士的许多名牌如欧米茄、浪琴和天梭等处于破产的境地。尼古拉斯·哈耶克（Nicholas Hayek）设计了一个计划，该计划包括把最大的两家瑞士手表生产商瑞士钟表工业公司（ASUAG）和瑞士钟表总公司（SSIH）进行合并，由此形成的新公司拥有一套完全不同

的手表设计方式：生产低成本、高科技、做工精美而又极富情感的手表——斯沃琪。五年之内这家新公司就发展成为世界上最大的手表生产商。哈耶克成为它的董事长。通过制造精美、时髦而又可以作为收藏品的手表，斯沃琪重写了手表业的规则（斯沃琪，2002年）。

变化、创造力与创新

变化（change）包括从一种状态转移到另外一种状态，但是变化并不一定是创新（innovation）。一个教堂变成一个体育馆要经历一场变化，但是它并没有创新。同时存在的还有其他大量的体育馆。但是把祈祷会与有氧健身运动班结合在一起就成为了创新。创新把一些新的东西付诸于实践。同样，如果一家公司为了削减成本而解雇一半的员工，它就经历了一场巨大的变化。但是如果一家公司找到一种全新的方法来影响顾客并为顾客提供服务，那么它就获得了一种创新。

变化(change) 改变,使之不同,从一种状态到另一种状态。

创造力(creativity) 具有创造性的状态与特点。创造的能力。

创新(innovation) 把一种新的东西作为新事物引进的行动。

横向思维(lateral thinking) 寻找新的办法来研究问题而不是按照逻辑步骤进行的思维方式。

拥有创造力的个人或者组织不一定富有创新。创造力指的是创造的能力或才能，它与观点的产生有关。创新是新事物的实施指的是采纳创造性的观点并使之成为现实以及贯彻实现这些观点。创新不只是产出新的产品它还包括执行新的业务程序、新的工作方法、完全的联盟、鲜明的市场路线和企业战略。

我们必须把创造力看做到达终点的一种手段而不是终点本身。终点是创新——观点的实现。没有任何纪律约束、不受控制的创造力或者创新过程，即使实现最好的效果，也会使组织散乱，在最坏的情况下会对组织造成损害。创造力要集中于公司的目标，它必须要成为进入创新过程的一个渠道。创新意味着采取最富有希望的观点，并对其进行试验，看其能否成为现实。不是所有的都会成功，许多会失败。尽管会有失败不断伴随，但是在真正富有创新的组织中的人们，却会不断寻找崭新而又富有企业家精神、能够达到他们目标的方法。

横向思维

创造性思维（creative thinking）是一个普通的术语，用于描述任意一个新的方法。横向思维（lateral thinking）是由埃德加·德·波诺（1970年）创造的术语，用于描述那些用来寻找非常新的问题解决办法的一套方法与技术——从侧面而不是从正面解决问题。

在20世纪早期，所有的商店都是店员为顾客提供服务的地

创新何来——领导者的横向思维技巧

PAUL SLOANE

5

方。顾客来到柜台前，店员取出顾客需要的物品。在 20 世纪 20 年代，一位叫做迈克尔·库伦（Michael Cullen）的人采用了一种完全不同的观点。他问了一个这样的问题：“如果我们把商店掉个个儿，让顾客自己拿取他们自己需要的物品，然后他们在最后付钱，会是什么样子呢？”毫无疑问，有许多人反对这种观点。“顾客需要服务，他们不想自己做所有的工作。”“所有的商品将全部标上价格。”“如果没有店员帮助他们，顾客们将会感到困惑。”“你让人们在仓库后面转来转去，将会发生什么情况呢？”等等。但是库伦坚持这种观点，并创建了世界上第一个超市，即位于新泽西的金库伦商店。

多么简单的观点啊——但它又是如此有效的一个观点。仅仅是让顾客为自己服务的观点就不仅改变了我们的商店，还改变了我们的城镇布局——充满小型商店的旧街道被大型的自助式超市所代替。

迈克尔·库伦进行了一定的横向思维。通过构思一种全新的顾客服务方式，然后把观点付诸于实施的全过程，他使横向领导显示出了威力（创造性思维与横向思维之间的差异，就在于引进任意一种新商店和为购物整体引进一种新方法——超市之间的差异）。

本书将要表明横向领导者是如何运用创造性思维技术与横向思维技术，把他们的组织转变成为一个充满新思想的企业家精神的温床。横向领导者激发并指导他们的团队达到成为一支真正具有创造性力量的目标，并由此获得他们以往不可能想到的突破性