

WILEY

RECONNECTING BUSINESS AND INNOVATION

商业与创新的再连结

CREATIVE STRATEGY

创意战略

【英】克里斯·比尔顿

【新西兰】斯蒂芬·卡姆斯 / 著

向方勇 / 译



金城出版社
GOLD WALL PRESS



RECONNECTING BUSINESS
AND INNOVATION

商业与创新的再连结

CREATIVE STRATEGY

创意战略

克里斯·比尔顿 (Chris Bilton)
斯蒂芬·卡明斯 (Stephen Cummings) / 著

向方勇 / 译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

创意战略：商业与创新的再连结 / (英) 比尔顿

(Bilton, C.), (新西兰) 卡明斯 (Cummings, S.) 著;

向方勇译. — 北京: 金城出版社, 2013. 8

书名原文: Creative strategy: reconnecting business and innovation

ISBN 978 - 7 - 5155 - 0790 - 3

I. ①创… II. ①比…②卡… ③向… III. ①企业管理

IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 169222 号

All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by Blackwell Publishing Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Gold Wall Press and is not the responsibility of Blackwell Publishing Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, Blackwell Publishing Limited.

本书经 John Wiley & Sons Limited 授权, 由 **金城出版社** 在中国大陆独家出版其简体中文版本。非经书面授权, 禁止以任何形式进行摘录、复制或转载。

创意战略：商业与创新的再连结

著 者	[英] 克里斯·比尔顿 [新西兰] 斯蒂芬·卡明斯
译 者	向方勇
责任编辑	雷燕青
开 本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印 张	21.75
字 数	300 千字
版 次	2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月第 1 次印刷
印 刷	北京九天志诚印刷有限公司
书 号	ISBN 978 - 7 - 5155 - 0790 - 3
定 价	36.00 元

出版发行	金城出版社 北京市朝阳区广泽路 2 号院东 14 号楼 邮编 100102
发 行 部	(010) 84254364
编 辑 部	(010) 84250838
总 编 室	(010) 64228516
网 址	http://www.jccb.com.cn
电子邮箱	jinchengchuban@163.com
法律顾问	陈鹰律师事务所 (010) 64970501

致 谢

我们非常感谢4年来那些慨然同意接受访谈或牺牲时间提供建议以帮助我们完成这项研究的人们。总的来说，因人数众多而无法在此一一具名，但他们的名字和影响将贯穿于全书。我们要特别感谢英国皇家莎士比亚剧团的每一位演职人员，同意我们观摩排练，并与我们讨论此书的初稿。我们非常荣幸将他们的故事作为此书最重要的基石呈现出来。

在地球的两端工作虽是一项巨大的挑战，但最后却具有特别的价值和令人惊讶的效率（顺应时区和21世纪的互联网沟通非常有助于工作中的“接力交棒”）。当然，这也意味着，我们要与两个独立支持团队一起工作。我们分别要感谢的人员如下：

克里斯（Chris）非常感谢理查德·特怀曼（Richard Twyman）、迈克尔·博伊德（Michael Boyd）和皇家莎士比亚剧团历史上的每一个人，以及威奇·海伍德（Vikki Heywood）、莉兹·汤普森（Liz Thompson）、莱萨·弗兰克（Liza Frank）、林登·琼斯（Lyndon Jones）、简·埃利斯（Jane Ellis），感谢他们非常慷慨地抽出时间并提出意见。感谢尼克·霍恩比（Nick Hornby），不仅接受了访谈，还对本书初期的草稿提出了非常有建设性的意见；感谢英国华威大学（Warwick University）创意与传媒企业专业的硕士生们，本书的部分内容拿出来试讲时，他们表现出了极大的兴趣和耐心；感谢保罗·科勒（Paul Kohler）、克劳迪娅（Claudia Chibici-Revneanu）、贡萨罗（Gonzalo Soltero）和仲晓玲（Hsiao-Ling Chung）这些充满活力和灵感涌动的博士生团队；感谢华威大学的朋友及同事，奥利弗·贝内特（Oliver Bennett）的信任和关键性的鞭策，战略教学组的蒂姆·沃克（Tim Walker）在音乐产业的许多洞见，以及鲁思·利里（Ruth Leary）的无私投入和长期支持。我还要感谢此书的合著者，虽然我们不在舒适的地带又远隔重洋，却经历了真正令人愉快的合作之旅。感谢理查德·亨廷顿（Richard Huntington）、蒂姆（Tim Supple）和克莱夫·林多普（Clive Lindop）付

出的时间和提出的建议。感谢安娜·赖特 (Anna Wright) 的编辑技术，感谢她的关爱、支持和鼓励，以及所做的一切。还要感谢凯特 (Kate)、劳丽 (Laurie) 和罗伯 (Rob)，同意我在他们的阁楼里使用电脑。

斯蒂夫 (Steve)^① 要感谢新西兰维多利亚商学院 (Victotia Management School) 索菲娅·拉姆 (Sophia Lum) 和路易莎·艾奇逊 (Luisa Acheson) 在行政事务方面的支持、容忍和建立的友谊；感谢维多利亚大学管理教学组的托德·布里奇曼 (Todd Bridgman)、约翰·布罗克斯比 (John Brocklesby)、乌斯·代恩巴克 (Urs Daellenbach) 和大卫·斯图尔特 (David Stewart)；特里·鲍 (Terry Bowe) 和瑞贝卡·贝德纳雷克 (Rebecca Bednarek)，他们长期以来安排了许多非同寻常的研究任务，最终也总是可以收获非常有趣的研究发现；感谢来自新西兰梅西大学 (Massey University) 设计学院的德布·卡明 (Deb Cumming)；还有希拉·弗罗斯特 (Sheila Frost)、珍妮特·比德尔 (Janet Biddle) 和邓肯·安格温 (Duncan Angwin) 与华威商学院保持了非常好的沟通；感谢克里斯 (Chirs) (的耐心、勤奋和好脾气)；感谢凯西 (Caithi) 和欧辛 (Oisin) 容忍我多次的粗心大意；还有诺艾尔·唐纳利 (Noelle Donnelly) 对我无尽的爱与支持。

我们还要共同感谢英国威立出版社 (Wiley UK) 的萨姆·哈特利 (Sam Hartley)、米凯拉·费怡 (Michaela Fay) 和尤·高斯沃兹 (Jo Goleworthy)。我们要特别感谢路易丝·契尔 (Louise Cheer) 和她的团队为我们设计了这本书的封面。还要感谢所有那些比我们更早展开这项研究的作者们，以及他们远胜于我们的研究结论。

同时，我们要感谢大卫·威尔逊 (David Wilson) 在这项研究中一开始就起到了非常积极的作用，他长期的关注、建议和支持是我们最为欢迎并颇为受益的。

最后，我们还要特别感谢在威立出版社的编辑罗斯玛丽·尼克松 (Rosemary Nixon)。这项研究以一个想法 (“创意”与“战略”如何不同) 为开始，而以另一个想法 (“好的创意”和“好的战略”其实没有什么不同) 结束。如果没有她的耐心，没有她对这本书无畏的支持和捍卫，使之成为我们的后盾，引领我们不断调整航线和截止日期，这本书就不会诞生。

① 斯蒂夫 (Steve) 即本书作者之一斯蒂芬·卡明斯 (Stephen Cummings)。斯蒂夫 (Steve) 常被用作斯蒂芬 (Stephen) 的昵称。(译者注)

• 译者序

从常规战略、蓝海战略到创意战略

这是一个创意的时代，这个时代以创意驱动产业升级和经济转型；这是一个文化的时代，这个时代以文化驱动资源转化和产品加值。这个时代崇尚内容价值和象征消费，任何物质商品都是象征价值的内容载体，任何产品都包含了功能价值和文化价值。这是一个美力经济的时代。

无论是主动选择还是被动应对，2012年中国经济的增速放缓已成为国际社会关注的焦点：无论政府还是民众，企业界还是学术界，都在谈论中国未来10年乃至20年所面临的“战略机遇期”，或“战略转型期”。在未来10年或20年，中国经济增长的模式，是不是正有条不紊地由价格驱动、政府引导和投资拉动向品质驱动、市场引导和消费拉动过渡？中国这架历史战车是否能成功避免“中等收入国家陷阱”而顺利驶向兴旺发达的幸福天路？尽管我们的主观意图非常明晰，但我们的行动路径却定格在充满混乱的缓坡。这个混乱的缓坡已经超越了中国改革开放三十多年来所依靠的经验型增长之路，需要宏大、整体和高远的顶层设计和战略规划来指引方向。我们发现，这个历史性的转型其实是一种包含政治、经济、社会 and 文化的立体转型和综合转型。在这个划时代的转型中，基于文化的创意驱动是推动这种转型的关键力量。

以迈克尔·波特（Michael E. Porter）的竞争战略为代表的常规战略主宰了全世界管理学界四十余年，最近遭遇到两次重大的理论挑战：一次是2005年由金伟灿（W. Chan Kim）和勒妮·莫博涅（Renée Mauborgne）提

出的蓝海战略，另一次是2010年由克里斯·比尔顿和斯蒂芬·卡明斯提出的创意战略。常规战略着眼于红海竞争，遵循“价格”与“价值”的互替理论，在产品价格的“鱼”与产品价值的“熊掌”不可兼得的逻辑思维下，企业要么侧重价格创新，要么侧重价值创新。无论是产业环境分析、战略组分析、五力分析、双边市场分析还是价值链分析、波士顿矩阵分析，我们看到了这些常规战略手段的目的只是在已经存在的市场里对现有需求的惨烈争夺。金和莫博涅看到了一种非竞争的市场空间，通过要素剔除、减少、增加和创造，企业可以规避竞争进入蓝海市场，同时追求差异化和低成本，实现价值创造和价格创新的竞合统一。克里斯·比尔顿和斯蒂芬·卡明斯则以一种优雅和勇气兼具的紫色主义与和平共赢的绿色主义视角看得更远，发现红海和蓝海的融合其实是紫海，这是一种崭新的战略视野。2012年伦敦奥运会开幕式向我们展示了英国历史演进的文明故事：从农业时代的牧歌田园、工业时代的魔鬼工房到文化时代的创意新都，就是这三大战略范式转换的历史结果。

克里斯和斯蒂芬在《创意战略》里构建了一套系统的创意战略理论。这套创意战略理论包括“商业创新、创业家精神、领导力和组织化”四大要素，而这四大要素又是在“发现、专注、宽松和集中”的四个内部因素与“展望、互动、涉猎和创造”的四个外部因素的相互作用、互相影响下得以形成。他们认为，“商业创新创造了增值人类生活的潜力，但要将创新有效地‘导入市场’，则有赖企业家精神提供必要的原动力；然而，为了建立企业家的市场滩头堡，就必须靠领导力将短期机会转换成长期的方向；但要让领导力能发展出正确的组织化，就必须提供一个供联接与改变的框架；而为了让组织化能永葆活力如新，又需要商业创新。”

克里斯和斯蒂芬的论述开始于对“创意”的创造性的定义：作为“过程的创意”、作为“内容的创意”和作为“结果的创意”。“创意的过程需要我们联接不熟悉的参考框架并利用不同的思维方式（左脑和右脑），也可能需要我们与不同类别的人联接；创意的内容应该既有新颖性又有价值。为了评价一些东西是否达到了这个标准，我们必须把想法和应用相联接，使创意落脚于目的、行动和结果。单纯的新颖性不能等同于创意；创意的结果与它发生的领域或范围相联接。有创意的想法转换成内容或它们周围的

‘概念空间’，为未来的创意开启了新的可能。个体有创意的想法具有集体性的结果。”这样，我们就可以清楚地看出，“创意的内容”描述了包含着创意工作性定义的基本要素；“创意的结果”是创意产出或创意影响更实用的评估，否则创意行为是没有意义的；“创意的过程”描述了创意发生后的动态过程和互动影响。

关于商业创新，克里斯和斯蒂芬提出了六度创新模式：价值创新、成本创新、容量创新、市场创新、边界创新和学习创新，分别可以增加价值、减少成本、增加容量、发展更好的市场关系、改变习惯界限以及发展更有效的方法来学习。在他们看来，六度商业创新是可以依靠多样性、天真心、好奇心、紧迫性和超越“最佳实践”之思考的心理特质来驱动。

关于企业家精神，克里斯和斯蒂芬认为“开始于不受约束的机会主义，但是需要靠勤奋取得进展”。这种企业家精神，是可以在价值识别、概念发展、价值评估、精心制作以及新品上市等环节中加以体现，需要的是一种作为业余爱好者的涉猎力与勤勉努力者的专注力的“偶联性”结合。

关于领导力，克里斯和斯蒂芬强调愿景规划与交互作用的重要性，强调领导层置身于中间而非顶端或最前沿的中层领导。战略领导力的关键在于同外界保持联系、提纯组织的战略核心、促进好的想法（或人、纪律、实践），以及把预期的结果同实践对应起来执行。

关于组织化，集中与放松的管理策略是克里斯和斯蒂芬所追求的创意组织的卓越境界。在他们看来，这种组织拥有“崇尚行动、接近顾客、自主创新、以人促产、价值驱动、不离本行、精兵简政、宽严并济”的商业美德，这种组织具有“强有力并有适应性的文化、关于学习方法的学习、从内部和外部吸收观点、多任务处理、灵巧的结构和准备随时迎接变化”的内部特征。

在克里斯和斯蒂芬看来，“商业创新要素需要创意发现者的特质，创业精神要素需要勤奋半吊子的特质，领导力要素需要愿景行动者的特质，组织化要素需要专注自由者的特质。”创意战略是一个螺旋性结构，而一个优秀的文创企业，就是要建立这样一种目标环境，通过不断创造和发现，让创新、企业家精神、领导力和组织化这四大要素循环不止、周而复始。

在自然界，红色和蓝色的融合是紫色。而红色、蓝色和绿色又是一切

色光的基本色，由它们不同比例的组合构成了我们身边丰富多彩的世界。创意战略是常规战略和蓝海战略的结合与超越，创意战略促使了文化产业和非文化产业的跨界与融合。创意战略就是有人所谓“比红海更安全、比蓝海更创新”的紫海战略，创意战略也是一种“可持续的和谐生态主义”的绿海战略。

紫气东来，基业长青。创意战略将开创一个属于东方的时代，而这个时代将在全世界把整个中华文化照亮。

向 勇

2012 年 7 月

• 中文版序

创意战略的再创造

我们关于“创意产业”与“非创意产业”的创意战略方式的研究成果——《创意战略：商业与创新的再连结》一书在2010年由威立出版社出版，我们对此感到非常荣幸。北京大学文化产业研究院的向勇用现在被广泛认为是未来全球商务语言的中文翻译了此书，这一优秀译本也使我们备感殊荣。

本书作为英文译为中文的二度创作，正值奥林匹克火炬从北京传递至伦敦，也正值中国国家话剧院参加英国“从环球剧院走向全世界”莎士比亚戏剧节。该戏剧节由皇家莎士比亚剧团协办，而我们对该剧团的研究则构成了《创意战略》一书的基础。此外，中译本出现在本书初版的两年之后，这让我们可以凭借“事后诸葛亮”的方式对其进行反思。

这一反思引导我们为中文译本的读者强调三个方面的内容：

首先，我们曾一度（开心地）惊讶于两个框架结构如何被读者接受和使用：第七章的六度创新框架和第十三章的领导键码。有鉴于此，随意性的（或匆忙的）读者可以从这里开始他们的阅读，然后再外拓至本书的其他部分。我们希望通过阅读和思考自己如何创建这两个框架结构，而深深地引起读者们的兴趣，并鼓励读者们作进一步的探究。

其次，本书另外一个很受欢迎的要素是我们复制的、由英国设计委员会在2005年绘制和公布的设计指数曲线图，它表明赢得设计奖项的那些公司在股价上胜过基准水平。虽然这一曲线图为本书的第一部分提供了良好

的激励，但我们随后参与的研究却让我们怀疑设计委员会研究结论的正确性。我们的最新研究（即将寻求出版）表明在过去 10 年中，在澳大利亚、新西兰、英国和美国等国家，赢得设计奖项与优胜的股价走势之间存在微不足道的影响。同时，这些发现突显了《创意战略》另一个（也更加重要）的贡献：仅仅关注创意战略的单一元素，无论它是创新或设计、企业家精神、领导力抑或组织力，都是不够的。这些元素必须有效地融合才能得以产生长远的高效用。

最后，也是相关地，我们幸运地看到定居英国的中国学者朱志昌已经熟读了《创意战略》一书。他为《组织研究》杂志撰写了一篇非常友好而深刻的评论，他的声援也促使我们考察了他在这一领域的最新研究。在与日本学者野中郁次郎合著的《实用战略》（最近由剑桥大学出版社出版）一书中，他强调了通过东西方传统的融合取得有效创造力的重要性。我们所撰写的《创意战略》是关于经常被区别对待的细分要素间的融合；野中和朱则指向了儒家传统，该传统反映了事理（创造性地行动）、物理（有效地行动）和人理（合乎道德地行动）之间达成较高水平的融合或适时平衡（适中）的重要性。对我们而言，在思考融合之道时认识到这些相似之处，使我们对将来结合东西方创新方法可能出现的累累硕果充满了希望。

就像“从环球剧院走向全世界”戏剧节既重视人类主题的普世性，又突出解读和语言环境的多样性一样，我们希望这本译著能在不同的使用环境中激发出不同的应用模式和思考方式，而不是复制我们的观点、将其照搬为“最佳实践”。希望我们的中国读者能创造性地阅读，以自己的经验为基础，在新的方向上推进我们的观点，发现和创建创意领导力以及深度创新的全新视角：面向新千年的“部分东方”和“部分西方”的创意战略的“新实践”。

克里斯·比尔顿

斯蒂芬·卡明斯

2012 年 6 月

- **Chinese Preface to *Creative Strategy* for translation**

Recreating Creative Strategy

We were privileged to have our work on creative approaches to strategy in both the ‘creative’ and ‘non-creative’ industries published by Wiley as *Creative Strategy: Reconnecting Business and Innovation* in 2010. This honour is now doubled with this excellent translation by Yong Xiang from Peking University’s Institute of Cultural Industries, in what is now widely regarded as the global business language of the future.

This recreation of the book from English to Chinese comes as the Olympic torch passes from Beijing to London, and as the National Theatre of China takes part in the UK ‘Globe to Globe’ festival of Shakespeare’s plays, curated the Royal Shakespeare Company a study of which forms the cornerstones of *Creative Strategy*. And, it comes two years after the original publication of the book, allowing us to reflect back on it with the benefit of hindsight.

There are three things that this reflection leads us to highlight for readers of this translation.

The first is that we have been surprised (pleasantly) at how two of the frameworks in particular have been taken up and utilized by readers: the six degrees of innovation framework from chapter 7 and the leadership keypad from chapter 13. Given this, the casual (or busy) reader may wish to start their reading here and work outwards through the rest of the book. We hope that

reading and thinking about how you might create with these two frameworks will grab your interest and encourage you to delve further.

Secondly, another very popular element of this book is our reproduction of the graph developed and promulgated by the UK Design Council in 2005 which suggested that those firms that won design awards outperformed the norm in terms of share price. However, while this graph provides excellent impetus for Part I of the book, research that we have been involved in since has led us to wonder about the validity of the Design Council study. This research (which we shall seek to publish shortly) has shown negligible effects between winning design awards and superior share price movements in Australia, New Zealand, the UK and the United States over the past ten years. At the same time these findings highlight another (and more important) contribution of *Creative Strategy*: that just focussing on one element of creative strategy, be it innovation or design, entrepreneurship, leadership or organization is not enough. These elements must be effectively integrated to have long-lasting effect.

Finally, and relatedly, we have been fortunate that Zhichang Zhu, a Chinese scholar resident in the UK, has become acquainted with *Creative Strategy*. Zhu wrote a very kind and thoughtful review of our book for the journal *Organization Studies* and his sympathy has led us to explore his own emerging work in this area. His recent book with Japanese scholar Ikujiro Nonaka, entitled *Pragmatic Strategy* (recently published by Cambridge University Press), highlights the importance of integration in achieving effective creativity in both Eastern and Western traditions. Whereas we write of *Creative Strategy* being about the integration of sub-elements often treated separately, Nonaka and Zhu refer to the Confucian tradition that reflects the importance of a higher level integration or timely balancing (Shizhong) between Shili (acting creatively) Wuli (acting efficiently) and Renli (acting ethically). To us, recognizing these similarities in thinking in integrative ways make us hopeful that combining Eastern and Western approaches to creativity in the future may be very fruitful indeed.

Just as the Globe to Globe festival will at once highlight both a universality of

human themes and a diversity of interpretations and locales, we hope that this translation of our book can inspire different applications and ways of thinking for different settings. Rather than copying our ideas as received ‘best practice’, we hope that our Chinese readers will read creatively, pushing our ideas in new directions based on their own experiences, discovering and creating new aspects of creative leadership and further degrees of innovation: part Eastern and part Western ‘next practices’ for creative strategy for this new millennium.

Chris Bilton and Stephen Cummings

June, 2012

目 录

致谢 / i

译者序 / iii

中文版序 / vii

绪论：当战略遇上创意 / 1

第一章 错误划分与创意连结 / 3

第二章 何为创意 / 12

第三章 缺乏创意的战略 / 19

第四章 更具创意的战略视角 / 33

第五章 创造和发现创意战略的过程 / 41

皇家莎士比亚剧团：序曲 / 47

第一部分 创新法则：发现与创意 / 53

第六章 战略创新的偶联性思维 / 55

第七章 战略创新的 6 项结果 / 67

第八章 点亮战略创新的火种 / 96

皇家莎士比亚剧团第一幕：创新行动 / 112

第二部分 战略创业家精神：业余爱好者与勤勉努力者 / 117

第九章 战略创业家精神的 5 个角度 / 119

第十章 创业家精神的三棱角之旅 / 141

皇家莎士比亚剧团第二幕：创业家精神行动 / 155

第三部分 战略领导力：愿景规划与交互作用 / 159

第十一章 来自中层的领导 / 161

第十二章 战略领导力键码 / 175

第十三章 转换键码：作为愿景规划与交互作用的领导力 / 194

皇家莎士比亚剧团第三幕：领导力行动 / 213

第四部分 战略组织化：集权与分权 / 217

第十四章 从卓越组织原则到组织“美德” / 219

第十五章 战略组织的 7 项美德 / 227

第十六章 战略组织：创意战略终止（和重新开始）的位置 / 248

皇家莎士比亚剧团第四幕：组织行动 / 257

皇家莎士比亚剧团第五幕：谢幕时的掌声 / 263

资料来源和深入阅读材料 / 266

参考文献 / 288

索引 / 302

绪论

当战略遇上创意

创意战略：商业与创新的再连结