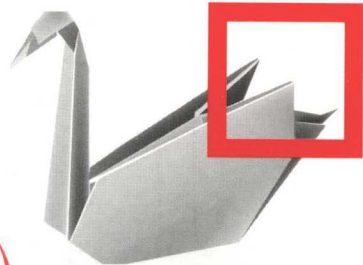


头脑风暴如何扼杀了创新？

让你的组织学会真正的创新思考

[美] 戴维·韦斯 克劳德·勒格朗 著 陈倩 译



Innovative Intelligence

个人的创新比不上团队创新

创新型组织才是企业的持久竞争力！

打造企业“创新商”的第一本实战指南书

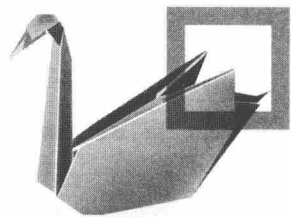


中信出版社·CHINACITICPRESS

头脑风暴如何扼杀了创新？

让你的组织学会真正的创新思考

[美] 戴维·韦斯 克劳德·勒格朗 著 陈倩 译



Innovative/Intelligence

图书在版编目 (CIP) 数据

头脑风暴如何扼杀了创新：让你的组织学会真正的创新思考 / (美) 韦斯，勒格朗著；陈倩译. —北京：中信出版社，2012.10

书名原文：Innovative Intelligence: The Art and Practice of Leading Sustainable Innovation in Your Organization

ISBN 978-7-5086-3461-6

I. ①头… II. ①韦… ②勒… ③陈… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 175673 号

Innovative Intelligence by David Weiss and Claude Legrand

Copyright © 2011 by Dr. David Weiss and Claude Legrand

Simplified Chinese translation Copyright © 2012 by China CITIC Press

All Rights Reserved. This translation published under license.

本书仅限中国大陆地区发行销售

头脑风暴如何扼杀了创新——让你的组织学会真正的创新思考

著 者：[美]戴维·韦斯 克劳德·勒格朗

译 者：陈 倩

翻译统筹：曹 进

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：三河市西华印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：18.25 字 数：196 千字

版 次：2012 年 10 月第 1 版

印 次：2012 年 10 月第 1 次印刷

京权图字：01-2011-4332

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-3461-6 / F · 2690

定 价：45.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com



这是一个知识经济的时代，创新已经成为主要的竞争优势，但很多企业却难以理解和捕捉到这一点。证据表明，许多企业机构虽然努力了几十年，却仍不知道该如何系统地进行创新。就目前来说，我们既没有可持续的解决办法，也没有一劳永逸的可操作方法，有的只是一系列不完整的答案。

对这个问题的研究源于一项调查，从中我们发现，许多企业领导都非常重视创新，但很少有人能够成功地进行创新。许多首席执行官、政府领导和顾问虽已认识到了创新的重要性，但对他们来说，创新仍然是偶发的而非常规的，我们不禁要问：究竟是什么阻碍了人们系统地进行创新？

我们发现，大多数企业在试图创新的时候一次只关注一个要素，对新产品和服务领域的关注度尤为突出。它们培训并雇用有创新意识的个人或者设立专门的创新部门，然而这些投资所取得的成果却不尽如人意，大多数企业仍面临着巨大的创新缺口。

本书将告诉你：个体和企业应当怎样系统和持续地进行创新？

本书分为三部分：



第一部分阐明了创新缺口产生的根本原因以及员工和领导在企业机构中应发挥的作用。很多员工在学校只学会了一种思考方式，即在过去的知识和经验的基础上利用他们的分析商。他们还没有学会如何用创新商的思考流程和一系列技巧来帮助自己处理工作中的模糊性问题。这意味着，当我们要求创新时，大部分的领导者和团队都缺乏可操作的思考流程来进行创新思考。当他们能够利用创新思考来开发创新商的时候，企业才能够系统地进行创新。

第二部分以领导者为例，阐述了弥合创新缺口的主要工具和途径。许多领导者接受的是传统的线性思维训练，他们认为自己知道一切问题的答案，能够指导或告诉员工怎么做。然而，在知识经济时代，领导者们面对的问题日益复杂化，很多问题用过去的知识和经验根本就无法解决。他们需要做的是对现有的问题进行更深刻的认识，而不是试图找出所有问题的答案。在这样的时代背景下，他们的新职能是推动创新思考流程的进行，去粗取精，让自己和员工明白所面临问题的实质。只有这样，领导者才能拨云见日，从复杂的局面中找到潜在的创新解决办法。本书旨在为促进领导者进行创新思考提供诀窍，同时也为帮助他人进行创新思考提供较为实用的方法。

第三部分将会告诉你，想要弥合企业的创新缺口，只作创新思考是远远不够的，有利于创新的企业组织模式和企业文化也是必不可少的。然而在目前的很多企业中，这两个要素却阻碍着领导者和员工开发利用创新商，成为创新思考的绊脚石。本书将指出发展创新文化的方法，提供有利于企业创新的实用性技巧，同时还将探讨如何在企业范围内发展一项有利于弥合创新缺口的创新计划。

本书区别于其他著作的特点是：

- 阐明了弥合创新缺口的主要方式，即提高领导者解决复杂问题的能力，使团队进行更有效的创新。



- 解释了领导者除了要具备分析商外，还要学会利用创新商、情商和分析商来获取成功。

- 强调了在知识经济时代，领导者要鼓励员工利用创新商进行创新思考，以此使企业走向成功。

- 介绍了创新思考流程的四个步骤，并以工具和模型两个步骤为例，对领导者和企业进行实践上的指导。

- 描述了有利于创新的文化类型和企业组织模式，同时也指出了企业文化和组织模式中的一些阻碍领导者成功进行创新思考的因素以及克服它们的妙招。

- 强调了高管对建立和维持企业创新思考的责任和义务。

- 呼吁企业、政府和学校教育系统共同采取行动来促进领导者的发展，使他们能够开发、利用创新商，带领他们的员工和团队积极地进行创新思考。

内容概述

在这一板块，我们按章节对本书的三个部分进行了简要的概述。

第一部分 弥合创新缺口

本部分阐述了创新缺口产生的根本原因以及为企业带来的挑战，指出提高企业领导者应对困难局面的能力是非常必要的，同时还提及利用创新商来弥合创新缺口的重要性。

第一章 创新缺口

本章对“创新”和“创新思考”这两个概念分别进行了定义，指出创新



缺口如何对企业产生了重要的影响，阐明了所有的领导者、员工和团队为弥合创新缺口而进行系统的创新是刻不容缓的。

第二章 如何应对复杂局面？

知识经济时代使我们陷入了更为复杂的局面，引领企业走出“深渊”是新时代对领导者的要求，昨天的正确答案今天不再有效。为了更好地洞察问题的复杂性，找到问题的最佳解决办法，所有的领导者都要鼓励员工和团队积极地参与创新。

第三章 开发利用创新商

在知识经济时代，为了更好地弥合企业的创新缺口，领导者需汲取员工和团队的创新商，更要懂得何时运用分析思维，何时运用创新思维。

第四章 开发创新商的障碍

本章描述了开发利用创新商的“三大障碍”，并就怎样移除这些障碍和减少每种障碍产生的影响提出了建议。

第二部分 创新思考

本部分介绍了创新思考过程对创新商运用的重要性，阐述了领导者和员工在工作中有效进行创新思考的秘诀。

第五章 创新思考概述

本章简要概述了第二部分的内容。具体来说，本章主要揭示了有效创新思维模式的特点和成功进行创新思考的关键。

第六章 创新思考的基础：框架的建立

框架是创新思考取得成功的基础。本章为创建有效框架提供了“六大秘籍”，前五个“秘籍”帮助领导者和团队来明确“问题”，而第六个“秘籍”则是解决问题的计划，指导他们如何深入地认识问题并找到有效的解决办法。

第七章 问题的再认识：问题的重塑

问题的重塑指的是找到问题的根本原因和次要原因，解构并重新认识问题。这一步确立了解决问题的最佳角度。

第八章 找出新意：创意的生成

这一步在创新思考过程中与创新商的联系最为紧密。本章主要阐述了创意生成的四个阶段，以及它们是如何被人们运用到工作中的。

第九章 走向创新：计划的实施

在计划的实施过程中，领导者应引导团队对他们支持的观点进行论证，并对其进行风险分析，从而拿出最终的创新方案以寻求批准，同时还要确保方案准确移交给变革团队。

第三部分 创新发生

本部分解释了领导者应如何对创新团队给予指导，提出了塑造创新文化的方法，并且设计了一些企业组织模式来推进和强化创新思考，最后探讨了如何在企业范围内发展创新计划。

第十章 推动创新

创新思考是企业实现创新的必要条件而非充分条件，本章简要描述了推动创新的四个主要因素。

第十一章 引领创新

一个企业如果没有领导者的积极参与和高度负责，创新只能是“天方夜谭”。领导自我、领导创新团队、领导企业部门和领导创新企业这四种领导方式将教会你如何成为一名真正具有创新才能的领导。

第十二章 创新文化

本章探讨了文化对创新的影响以及如何通过加快文化转型来使文化成为创新成长的温床。领导者需要积极创建一种支持创新的文化，避免当前企业文化成为创新发生的“拦路虎”。

第十三章 创新的企业组织模式

本章探讨了企业组织模式对个体和团队进行创新的重要影响，阐述了如何通过改进旧有的企业组织模式来实现创新。

第十四章 创新计划

本章主要探讨了企业的创新计划应包含的具体要素、怎样实现创新计划以及如何衡量这一计划所取得的成果。本章的最后一部分是对本书的全面总结，这一部分整合了所有的观点，并将这些观点应用到了政府、教育系统和跨国公司的日常管理当中，指导它们如何去弥合创新缺口。

谁应该读这本书？

这本书是写给那些对企业中存在的创新缺口有所不满的领导者的，同时也是写给那些渴望获得实践信息、观点和技巧并以此来推进创新的领导者的。无论在理论上还是实践上，这本书都会让你受益匪浅。它所呈现的观点和实践工具已经在过去的几年里，在我们与客户的合作过程中得到了验证，现已帮助许多大型企业弥合了它们的创新缺口。具体来讲，本书对以下群体最为有益：

- 各个层级的高管和领导者。他们急于知道如何推进创新思考，如何在企业中营造有利于创新的企业文化。
- 董事会成员。他们明白商业的持续竞争力取决于他们的创新能力。
- 人力资源部门的工作人员、人才管理人员以及领导力发展方面的专家。他们都会对拥有创新思维的领导者所具备的能力很感兴趣。
- 社团成员。他们非常关注领导力的创新这一问题。
- 学术机构成员。一种成熟且完备的实用性教材常常可以吸引他们的眼球，因为这种教材会让学生明白创新思考的重要性，明确领导者在创新中应担当的角色以及所要实现的目标。
- 商校学生、工程技术和组织行为专业的学生以及参加人力资源项目培训的学生。他们需要对企业 and 领导者创新能力的构建作深入的了解。
- 管理顾问。他们经常寻求观点来给企业提出建议，使企业知道如何培养创新领导以实现其商业价值。

怎样读这本书？

逐页阅读本书固然会使许多读者受益，然而，有些人也发现，对书中的

具体观点和信息进行深入研究会大大增加其阅读价值。本书可以通过以下方式阅读：

- 如果想培养创新的领导者，那么读者可以把本书当作培训的“神功秘籍”。我们建议领导者在阅读第一、二部分时，每阅读一部分进行一次讨论；而在阅读第三部分时，则应当一章讨论一次。
- 如果读者想要探讨创新思考及如何进行创新思考的话，可以着重阅读第二部分（第五章到第九章）。
- 如果读者对创建一个支持创新的企业需要作出哪些系统的改变感兴趣，可以阅读本书的第三部分（第十章到第十四章），因为这几章描述了企业创新的主要推动者和阻碍因素。

本书会让读者意识到创新商对企业弥合创新缺口所起的重要作用，也会让商业领袖找到逻辑推理的工具，以此提高他们在工作中的创新商。

最后，这本书对新时代的领导力提出了一些新的要求，如是否以创新思考为中心，能否培养有利于创新的企业文化等。我们希望这本书成为高管和专业领袖的行动指南，指导他们通过培养创新的领导者来弥合创新缺口，最终实现商业上的成功。



前 言 - IX

内容概述 - XI

谁应该读这本书? - XV

怎样读这本书? - XV

第一部分 弥合创新缺口

第一章 创新缺口 - 3

创新挑战 - 4

何谓创新? - 5

创新思维催生出创新 - 8

我们为什么不能创新? - 9

另辟蹊径 - 14

小结 - 15

第二章 如何应对复杂局面? - 17

复杂性为何如此“难缠”? - 18



繁杂问题与复杂问题 - 20

常见错误 - 24

小结 - 28

第三章 开发利用创新商 - 31

什么是“商”？ - 32

领导者必备的三种“商” - 34

关于“思考” - 40

小结 - 43

第四章 开发创新商的障碍 - 45

障碍一：学校教育使我们墨守成规 - 45

障碍二：分析商的悖论 - 49

障碍三：消极压力的影响 - 52

小结 - 58

第二部分 创新思考

第五章 创新思考概述 - 63

有效创新思考模式的特征 - 64

创新思考的成功要素 - 66

小结 - 76

第六章 创新思考的基础：框架的建立 - 77

确定简洁明了的创新框架 - 79

环境 - 80

“如何……”的问题	- 82
框架的底线	- 86
解决方案的类型	- 91
问题的所有者或决策者	- 94
项目章程	- 96
三种“商”的调节	- 98
领导者的角色	- 101
小结	- 103

第七章 问题的再认识：问题的重塑 - 105

问题的重塑过程中要注意 5 点	- 106
三种“商”的调节	- 119
领导者的角色	- 120
小结	- 121

第八章 找出新意：创意的生成 - 123

创意的生成是一个严格的流程	- 126
第一步：充分准备	- 127
第二步：介绍流程	- 133
第三步：通过发散思维产生尽可能多的观点	- 134
第四步：通过归纳思维找到有意义的解决办法	- 142
创意生成阶段的个体工作	- 144
三种“商”的调节	- 146
领导者的角色	- 147
小结	- 148

第九章 走向创新：计划的实施 - 149

第一步：证实所选的观点 - 151

第二步：进行风险分析，制定风险的降低策略 - 154

第三步：呈现创新解决方案以获得批准 - 160

第四步：确保把方案有效移交给变革团队 - 162

三种“商”的调节 - 163

领导者的角色 - 164

小结 - 165

第三部分 创新发生

第十章 推动创新 - 169

推动创新的四个主要因素 - 171

维系创新 - 175

小结 - 177

第十一章 引领创新 - 179

引领自我 - 181

引领创新团队 - 186

引领企业部门 - 191

引领企业 - 196

小结 - 201

第十二章 创新文化 - 203

文化是什么? - 205

文化如何阻碍创新? - 207

创新文化是什么? - 208

如何让目前的文化转变成创新文化? - 213

如何发展一种创新的“领导文化”? - 224

小结 - 225

第十三章 创新的企业组织模式 - 227

高管层面的企业组织模式 - 229

关键职能部门的组织模式 - 234

支持职能部门的组织模式 - 239

创新企业的具体组织模式 - 245

小结 - 253

第十四章 创新计划 - 255

创新计划的指导原则 - 257

有效创新计划的要素 - 258

如何发展创新计划, 谁应该成为创新计划的领导者? - 266

何时制订创新计划? - 267

总结 - 268

致 谢 - 271

The page is decorated with numerous squares of varying shades of gray, some solid and some with a textured pattern, scattered across the top and left margins.

INNOVATIVE INTELLIGENCE

第一部分

弥合创新缺口

在知识经济时代，因为工作性质的不停变化和工作环境的日益复杂，很多企业都要求员工充分发挥他们的潜在智慧。在这种情况下，寻求解决问题的最佳方案已经不能完全依靠传统的线性思维模式，而是要凭借一种新的思维模式——创新思维来实现。