

# 引领创新、 创造力和企业发展

[英] 彼得·库克(Peter Cook) 著

陈 劲 戴瑞克 译

基于创造力根源，实现业务创新，使企业持续发展

LEADING INNOVATION,  
CREATIVITY AND  
ENTERPRISE



非常有趣地将前沿研究成果与知名企业创新策略结合在一起  
给你不一样的体验和学习



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 引领创新、 创造力和企业发展

[英] 彼得·库克(Peter Cook) 著

陈劲 戴瑞克 译

基于创造力根源，实现业务创新，使企业持续发展

LEADING INNOVATION,  
CREATIVITY AND  
ENTERPRISE



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

Leading Innovation, Creativity and Enterprise by Peter Cook

Copyright © 2016 by Peter Cook

This Translation is published by arrangement with Bloomsbury Publishing Plc.

Simplified Chinese edition copyright © 2018 by Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Bloomsbury Publishing Plc 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：01-2017-1070

#### 图书在版编目 (CIP) 数据

引领创新、创造力和企业发展 / (英) 彼得·库克 (Peter Cook) 著; 陈劲, 戴瑞克译. —北京: 电子工业出版社, 2018.6

书名原文: Leading Innovation, Creativity and Enterprise  
ISBN 978-7-121-34200-4

I. ①引… II. ①彼… ②陈… ③戴… III. ①企业发展—研究 IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 103082 号

策划编辑: 吴亚芬

责任编辑: 杨洪军

印刷: 北京季蜂印刷有限公司

装订: 北京季蜂印刷有限公司

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: 14.5 字数: 229 千字

版次: 2018 年 6 月第 1 版

印次: 2018 年 6 月第 1 次印刷

定价: 56.00 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, 88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, [sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)。

# 译者序

## 以创造力引领创新

创新是人类发展历程中的一项重要活动。创新不仅能显著地提高一个国家或地区的产业竞争力，提升企业的持续发展能力，对激发民族的自信心、发展活力亦有重要的作用。

传统对创新的理解主要停留在科技以及研发活动层面，认为只要加强研发投入、引入科技人才，创新自然得以产生。这种以科学理性为基础的创新观在现实层面会带来诸多问题，从而会消减创新的效果。

在一个充满易变性、不确定性、复杂性及模糊性的世界环境（VUCA）里，创新的方向是打造一个更美好、更幸福美满的社会，而非经济产出。创新的发展必须弘扬人性要素，特别是在组织内部如何通过管理创新鼓励杰出创意的诞生，将组织培育成“头脑型企业”，以帮助企业实现具有持续的盈利能力。

由英国学者彼得·库克完成的《引领创新、创造力和企业发展》一书，就是以弘扬人类情感动力和创造活力来激发创新为主题的商业著作。在彼得·库克的视野里，一个组织成功应对不确定性的关键是在有条不紊的前提下做出“即兴创作”（improvisation）的能力，为此，企业管理者不能过于注重理性思考，而要充分借鉴音乐，开发组织的创意才华，从而提高企业的创新能力。

这是因为，没有人性基础的创新，可能经得起理性的严格考察，但难以引起人的情感共鸣。而看起来属于感性的音乐，可以提升人的战略思考，陶冶人心的善良本性，也会大大促进人类的理性思维，从而产生更伟大的创新。

作者以音乐创作过程以及维珍、3M 和戈尔公司等众多创新型企业为例，强调重视以音乐艺术为特征的创造过程，可以大大提升企业的创新能力这一崭新的观点，“在音乐的即兴创作过程中，需要做好面对失败的准备，并要把失败看作一种能够更快得到成长的方式”。与那些避开一切风险的企业相比，彼得·库克先生的这一观点，能够帮助众多企业在 VUCA 的环境中从容发展，并且产生若干更有价值的创新产品或服务体系。

陈劲

教育部长江学者特聘教授  
清华大学经济管理学院教授

# 前言

人类社会经历了农耕时代，走过了工业时代，进入了信息高速公路时代。站在人类进化的转折点上，我们需要的是脑力型企业，而不再是体力型产业。为了站稳领先地位，脑力型企业需要理解更高层次的商业问题，包括领导力、创新和创造力等。在这本书的一开始，我想先和读者分享以下问题：

1. 创造力和想象力源自何处？
2. 该如何营造适宜的环境，让创造力自然发生？
3. 什么是组合式创造力？如何通过组合式创造力提升创新能力和创新性能？
4. 要把创新和创造力变成“家常便饭”，企业需要什么类型的领导力？
5. 团队创新的过程中，技能起着怎样的作用？为了提高团队的整体创造力，最有效、最可靠的工具是什么？
6. 什么是数学创新能力？如何利用数学创新能力带来更好的创意？
7. 是什么在保证创造力向创新的转化？是什么在阻碍它？
8. 如何激发企业的创新和创造力？
9. 如何在企业内部建立创业文化？
10. 从本质上看，脑力型企业究竟在做什么？
11. 文化是如何支持或者束缚创新和创造力的？

12. 组织结构是如何支撑或者约束创新和创造力的？如何应对？

13. 如何成为真正的学习型企业？

1996年，我就这些问题写出了我人生的第一本书。从那时起，本书的基本概念酝酿了将近20年，至今终于开花结果。20年来我从事过很多行业，这本书凝结了我数万小时的经验和感悟。MBA学术和精神上的双重冒险，以及“创造力、创新和变革”旗舰课程加快了我的思考。短短20年间，我们的生活环境和商业环境变得越发动荡，充满了不确定性、复杂性和模糊性。这对个人和企业提出了更高要求。我们必须变得更加足智多谋，才能驾驭环境带来的动荡，才能在面对挑战时更加有韧性，愈挫愈勇、愈挫愈强。

这本书分为个人和企业两大部分。“第1部分：创新、创造力和你”关注创新和创造力的个人因素。“第2部分：创新、创造力和企业”聚焦于提高创新、竞争力和可持续性的组织因素。

## ▮ 第1部分：创新、创造力和你

### 第1章：创造力的根源

在本章的一开始，我们深入探索创造力的自然来源。这是人们较少触及的领域，但是对渴求原创思想和新鲜事物的人来说，它蕴藏着思想宝藏。

- 谈到创造力，人们不禁会问，怎样的生理心理、状态能带来最理想的环境，帮助人们做到“精神逃遁”？
- 拥有了这样的智慧，一定能够随时调用需要的状态吗？一定能够更多、更好地形成创造力，取得最期待的成果吗？
- 进一步讲，这些状态能够直接带来成功吗？如果能，我们还需要创新思维的秘诀和头脑风暴的技巧吗？
- 组合式创造力能够带给我们什么？能否帮助我们随意进入任何想要

的状态，提升创新能力和性能，就像在餐馆点菜一样方便？

本书的例证来自众多领域，包括商业、艺术、数学、科学等，不一而足，几乎涉猎了人类曾经迸发过创造力的每个领域。紧随这些例证之后，我们会稍作停顿，反思和讨论它们的作用机制。本书的探讨跨度非常广阔，从维吉尔一路延伸到维珍。

## 第2章：创造力和你

第2章专门讨论了一个变量，它具有无穷无尽的复杂性，它就是你本人。创新的策略浩如烟海，都离不开人的头脑、身体和精神。你本人就是最独特的那个变量。理解自己和他人的创造力偏好；掌握如何识别属于自己的创新策略，如何接纳和适配这些策略。同样的事，在不同的环境下、面对不同的人，会产生截然不同的效果。所以，我们需要的是一整套本领，而不是一句空洞的口号。

本章还会探询一些心理模型，并把它们和不同的问题结合起来。这些问题涉及模糊性、问题的发现、机会的寻求、决策及执行等方面。换句话说，也就是发散式思维和聚合式思维的全过程。接下来是克服个人创造力障碍的各项策略，有些情况下，它是引领创新、创造力和企业走向成功的关键所在。我们还引入了数学创新能力的概念，它是一种既简单又高效的思维策略。它有着广泛的适用性，可以当作已有方法的有益补充。

## 第3章：创新领导力

领导者营造适宜的氛围和文化，创意才能生根发芽，成长为社会组织的一部分。所以说，创新在很大程度上依赖于组织的领导者。在这一章，我们通过整合视角审视领导力和管理问题。两者是不可割裂的，这与很多专家（也是权威人士）是一样的。我们还会探询权力、影响力和权威的三位一体组合，讨论领导者和管理者的优雅问题，也就是获得影响力和追随者的充分和必要条件。

你是不是鼓励更有创意的领导者？在组织的内部，有人会像创业者一样兜售那些尚处于萌芽阶段的创意，有人致力于培育新鲜事物，帮助它们通过适宜的方式成长壮大。我们在一个较广的范围内考察多种方法，用来改善各种类型的关系、影响身边的人。

孤立的分散式领导思想之下的“独狼”式领导者未被纳入考虑范围。其中的道理好比一支爵士乐队，它的“指挥棒”不是固定在某个人手上，它会从一个人的手里传递到另一个人手里，依照的是每位乐手的专长和能力，而不是对潜在权力的运用，或者对恐惧感的操纵。

为了实现影响力的最大化，我们需要怎样的知识、技能和价值观来调整领导姿态和方法？我们对一些重要的价值观、策略和工具赋予了全新的看法，帮助你做出最明智的决策。为了更好地说明这种领导力，我们还引用了强生、beCause 和辉瑞公司的例子。

#### 第4章：创新工具

为了实现创造力和第1章提到的组合式创造力，本章讨论了各种类型的个人状态。它们是抵达创造力核心的最直接途径。当我们在团队和企业里与他人合作时，它能提供发散式思维和聚合式思维分享规程和路线图。本章提供了一整套可靠的“大胆地发散、小心地聚合”的工具样本，覆盖从稚嫩的创意向实际创新转化的整个过程。当个人的努力不足以实现目标时，当你需要有关参与的分享规则时，它是创新和创造力之歌的“散页乐谱”。

然而，在通向卓越的漫漫长路上，“散页乐谱”只能把我们带到这里。真正的思考艺术大师善于利用不完美和错误，去超越“一成不变”的状态。我们在本章对比了“散页乐谱”方法和“即兴发挥”方法，观察两者对奇思妙想的不同作用。

本章还提出了一些建议，帮助你设计自己独特的干预方式。团队中发

挥创造性思维是一门精妙绝伦的艺术，本章提供了与此相关的一些想法。它们来自本人 20 年来为企业设计干预策略的实践经验。我合作过的组织有很多，包括强生、联合国、联合利华和罗氏制药等。

## 第 5 章：失败与成功

对于任何一位态度端正的创业者或者企业领导者来说，如果要他们坦诚地谈论自己的创新之路，他们一定会讲述通向成功路上一连串的失败。本章旨在考察失败的案例，广泛收集来自理查德·布兰森爵士、辉瑞公司、3M、Space Synapse 以及阿斯利康等企业和企业家的真知灼见。读者可以清楚地看到，为了改善组织的失败与成功比，这些企业和企业家付出过怎样的努力，得到过怎样的教训。

我负责和参与过的项目有很多。我曾与一家非常大胆的企业筹划过一次破纪录的环球旅行项目，最后的结果只能用“光荣的失败”来形容。在这一章里，我会原原本本地讲述这家企业的内幕故事。因为这个故事的教训是放之四海而皆准的，对于一心尝试新鲜事物的企业领导者和创业人士尤其重要。

无论是对个人、团队还是组织来说，只要它是真正地乐于学习、善于学习的，那么失败比成功的意义更大，更能教会我们如何创新。然而，习惯性的防卫程序会成为拦路虎。我们罗列了大量帮助企业从困境中学习的策略，有的是很简单的小改进，有的是根本性的大变革。这些策略立足于数学创新模型背后的运算法则，尤其是减法法则和除法法则。

## 第二部分：创新、创造力和企业

### 第 6 章：创新和企业发展

把创新的需求乘以更大数量的人数，你就会发现，集体创造力和它的创新转化变得异常复杂。然而，只有当创新和创造力在整个企业展开时，

真正的回报才看得见。这并不代表抹杀个人通过标准方式发挥天分的尝试。然而，不可否认的是，在个人创造性活动与很多企业因为效率的考虑而做出的系统性工作之间，存在着一定程度的张力。脑力型企业能够成功地疏导这种张力，它们的方法是管理那些不可避免的悖论，而不是简单粗暴地一笔勾销。

在这一章里，我们从创新的战略视角入手，仔细考察各个子要素，介绍了大都会银行、芬达公司和戴森公司的创新案例。在提升甚至倍增创新潜力的同时，领导者还要扫除创新路上的种种障碍。我们开发了数学创新能力和创新管道的概念，帮助读者兼顾微观和宏观，既见树木，又见森林，做好减法和除法，清空行之无效的僵尸策略。

## 第7章：建立创新文化

一家企业要么在可持续发展的基础上繁荣发展，要么萎缩直至消亡。我们会发现，在这个过程中，文化的力量总是高于战略的作用。遗憾的是，作为一种无形资产，文化的力量只能借助有形的外在得以显现，往往很晚才能体现在商业周期中。文化很难在一家企业的资产负债表中体现出来，也无法通过任何一种精打细算的方式量化。但是，每当我们成为一家拥有卓越文化企业的客户或者员工时，总能清楚地感受到文化的力量，如得逻辑、维珍和 Widget 等企业。

在这一章里，我们审视了文化对创新和创造力的影响，识别了适宜的文化条件，让创新和创造力得到更大发展的可能性。文化是可以悉心和大胆地设计的，也是必须这样做的。这是为了员工的利益，并且最终让客户、股东以至全社会获益。我们开发了创新管道模型，用于更好地发现机会、提高创意创新比率。

## 第8章：面向创新的组织结构

如果文化的作用是为奇思妙想设置恰当的语境，那么，组织结构的功

能就是保证创新的成功实施。组织结构既包括正式要素,也包括非正式要素(如组织结构的设置、基于信息和知识的结构等),还包括不那么正式的要素,如企业边界内外的政治架构和网络关系等。好的组织结构不一定确保帮助创新和创造力,但是,糟糕的组织结构一定会构成妨碍。良好的组织结构带来更高的从创意到可实施、可持续创新的比例,它会让成本更低、速度更快、回报更高。和很多创造力大师的断言不同,我们认为,组织结构并非创造力的死敌,它更像不可缺少的伙伴,就像盐和胡椒,糖和醋,阴与阳等关系一样。想把一种创意落在实处,两者缺一不可。我们还延伸了创新管道模型的范围,把组织结构对创新和创造力的影响包含在内,以便回答下面的问题:

- 如何做到一边保有初创企业精神的敏捷性,另一边驾驭企业的规模效益?
- 如何最大限度地发挥矩阵式结构和群体的力量,把控那些我们“管不着”的人的创新能力?
- 如何建立无须正规权力和控制力的合作式组织结构,在创新管道中更快地前进?

我们以 Bandcamp 和 Cantium Scientific 两家组织为例,描述那些运用不一样的方法自我组织、实现成功的敏捷型企业的样貌。

## 第9章:开发创新能力和性能

创新和创造力的文化和组织结构一旦就位,接下来需要解决创新活动的水平、效果和效率,以及创造力向创新的转化问题。也就是企业如何运用自身技能和资源撬动创新优势的问题。

- “培养”和“购买”创造能力,孰优孰劣?如何鉴别那些既富有创造力又能融入企业氛围的全能型人才?
- 要培养能力、提高性能、为更好的创意带来更健康的源泉,可选的

方法有哪些?

- 创新氛围的概念高深莫测,例如,谁能描述使人全身心投入其中的完美氛围的准确样貌?如何培育和发展这种氛围?
- 如何运用业绩指标管理创新型人才?怎样超越“胡萝卜加大棒”的陈旧策略,从群策群力的局面中获益?
- 在脑力型企业的发展过程中,财务和知识的作用是什么?如何从 90 度的数据管理转变为 360 度的知识领导?

第 9 章的例子来自清纯饮料、维珍集团、戴森公司和德国的软件企业 Ingentis。

## 第 10 章:成为真正的学习型组织

“学习型组织”的概念是彼得·圣吉在 20 世纪 90 年代提出的,也许因为它过多地领先于当时的时代,这个概念没有立即得到广泛的接受。在如今的时代,变革的过程来得更加持续不断,速度也更快。与如今的各类商业项目不同,它不存在清晰可辨的开始和结束节点。早在敏捷组织、适应性组织或者学习型组织这些概念诞生之前,流程创新的概念早已存在了。未来的世界将只存在两种企业,一种是快捷的、创新的、敏捷的、灵活的、强韧的企业,另一种是倒闭的企业。在这一章里,我们探讨如何让你的企业成为前一种类型,如何让灵活性、快速反应能力和适应能力成为企业的战略特征,并把这些战略灌输到企业肌体的每一个细胞。为此,我们的讨论集中在以下几方面:

- 在 VUCA<sup>①</sup>环境中,变革是如何发挥作用的?
- 从日常工作的角度出发,真正的学习型组织看上去、感觉起来是怎

---

① VUCA, 原为军事用语, V 代表“易变性”(Volatility), U 代表“不确定性”(Uncertainty), C 代表“复杂性”(Complexity), A 代表“模糊性”(Ambiguity), 该理论流行于 20 世纪 90 年代。——译者注

样的？

- 如何通过合作、创造性切换，以及在全球范围内发挥集体力量实现可持续性创新？如何更快速地学习？
- 为了通过学习带来源源不断的竞争优势，诺基亚和富士胶片分别采用了怎样的做法？

## ▮ “实用学术” 方法

我想通过这本书把自己经验的三大支柱合而为一。第一个支柱是引领创新企业和创造型企业的实战经验，它来自我多年以来在学术领域的研究和 MBA 项目的教学经验。第二个支柱是我在音乐行业多年的艺术经验。第三个支柱是我作为作家和音乐演奏家的经验。我为这种横贯多个行业的实用主义混合体起了个别名，叫作“实用学术”。它的方法包括如下含义：

1. 要研究足够数量的创新型企业，唯其如此，才能取得足够广泛的策略和战术，才能在自己的企业中撬动创新和创造力。它能够帮助你找到属于自己的、行之有效的秘诀。它不是照猫画虎地“复制、粘贴”别人的做法，而是从自身的实际出发、放开手脚、灵活变通地把它变成自己的方法。说到底，这才是取得可持续性竞争优势、成为领导者的要义，而不是做一个追随者。

2. 我很幸运，在我的个性形成时期，有机会在惠康基金会工作。它是一家慈善性质的制药企业，深谙“把工作做好，利润会随之而来”的道理。这家基金会是两位慈善家在 19 世纪创办的<sup>①</sup>，它成立的初衷是让世界免于热带疾病的困扰，利润大部分用于医学研究。与强生、吉百利和皮尔金顿

<sup>①</sup> 惠康基金会 ( Wellcome Trust )，英国慈善基金会，以提高公民和动物健康福利为宗旨。1936 年由英国制药巨头亨利·惠康爵士创办。作者“两位创办人”“成立于 19 世纪”的说法似乎不准确。——译者注

一样，惠康基金会当时的很多工作放在现在都会被冠以“创新”“可持续发展”或者“商业伦理”的字样。无一例外地，这些企业远远领先了自己所处的时代，我在这本书里引用了它们事业的一部分，以免它们被彻底湮没在流行时尚的尘土之中。

3. 人们对工作的创新和创造力的求索，不应当囿于自己的小小世界或企业中。作为一位音乐人，我深深地感觉到，成功的即兴演出和商业上的创新和创造力是何其相似，艺术与科学之间是多么共通。我们从商业领域、艺术界、数学领域和科学界广泛地收集例证，这就像一次神奇的秘境之旅，我们要探寻的思想，即使对于管控最为严格的企业组织来说，一样具有最实用的意义和相关性。

4. 一个想法，只有在转化为实际的创新时，才算真正实现了自身的创造性。为了完成这本书，我的妻子艾丽森不知疲倦地为我提供各种建议，她用锐利而睿智的实用主义批评提高了这本书的整体水平。她的方法让战略顾问和商业咨询师难以望其项背。

我对领导力、创新和创造力的话题沉迷不已，无论它是关于工作还是关于娱乐，欢迎读者通过下面的方式与我联络：

电话：+44 (0) 7725 927585

电子邮件：peter@humdyn.co.uk

网址：www.humdyn.co.uk; www.academy-of-rock.co.uk

本书的网址：<http://humdyn.co.uk/books>

彼得·库克

# 目 录

## 第1部分 创新、创造力和你

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第1章 创造力的根源 .....   | 2  |
| 农业、信息、创造力与创新 ..... | 2  |
| 自然发生的创造力策略 .....   | 11 |
| 组合式创造力 .....       | 20 |
| 思考 .....           | 22 |
| 第2章 创造力和你 .....    | 23 |
| 心智、胆汁与颅骨 .....     | 23 |
| 创造力的“4P模型” .....   | 24 |
| 心理测量 .....         | 28 |
| 专注力、思考和决策 .....    | 39 |
| 清除创造力的障碍 .....     | 41 |
| 思考 .....           | 45 |
| 第3章 创新领导力 .....    | 47 |
| 领导者的工作变化 .....     | 47 |
| 领导力简史 .....        | 50 |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 领导力的根源.....                 | 51         |
| 权力的消耗 .....                 | 52         |
| 有责任心的领导者 .....              | 54         |
| 领导者的策略和工具 .....             | 60         |
| 思考 .....                    | 68         |
| <b>第 4 章 创新工具 .....</b>     | <b>70</b>  |
| 为什么头脑风暴的办法不灵了 .....         | 70         |
| 大胆地发散 .....                 | 74         |
| 小心地聚合 .....                 | 80         |
| 创新和创造力策略 .....              | 85         |
| 大师是怎样炼成的 .....              | 88         |
| 思考 .....                    | 91         |
| <b>第 5 章 失败与成功 .....</b>    | <b>92</b>  |
| 从失败到学习，而不是从失败走向失败 .....     | 92         |
| 个人因素 .....                  | 95         |
| 制度化创新 .....                 | 97         |
| 企业家精神、失败和成功 .....           | 102        |
| 成功的七个要素 .....               | 110        |
| <br><b>第 2 部分 创新、创造力和企业</b> |            |
| <b>第 6 章 创新和企业发展 .....</b>  | <b>112</b> |
| 我们所知的世界末日 .....             | 112        |
| 创新的意义 .....                 | 113        |
| 成功创新的必要条件 .....             | 116        |
| 繁荣的创新姿态 .....               | 126        |