

WILEY

[澳] 阿曼莎·英博 (Amantha Imber) 著

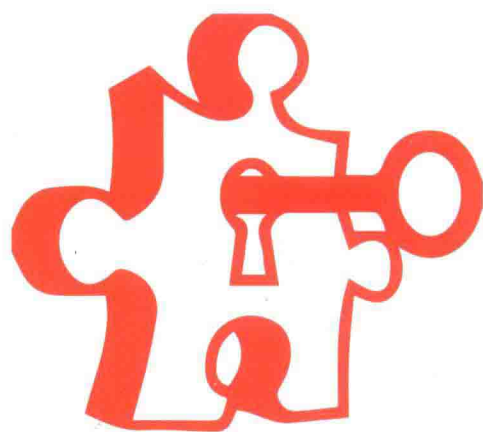
陈劲 茹桦 刘彦声 译

塑造创新文化

实现创新的14个关键因素

THE INNOVATION FORMULA

THE 14 SCIENCE-BASED KEYS FOR
CREATING A CULTURE WHERE INNOVATION THRIVES



利用科学的手段打造有利于创新的组织文化
从而建立成功的企业



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>

[澳] 阿曼莎·英博 (Amantha Imber) © 著

陈 劲 茹 烨 刘彦声 © 译

塑造创新文化

实现创新的14个关键因素

THE INNOVATION FORMULA

THE 14 SCIENCE-BASED KEYS FOR
CREATING A CULTURE WHERE INNOVATION THRIVES



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

The Innovation Formula: The 14 Science-Based Keys for Creating a Culture Where Innovation Thrives

ISBN: 978-0730326663

Copyright © 2016 John Wiley & Sons Australia, Ltd.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2018 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由John Wiley & Sons, Inc. 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: 01-2016-9817

图书在版编目(CIP)数据

塑造创新文化: 实现创新的 14 个关键因素 / (澳) 阿曼莎·英博 (Amantha Imber) 著; 陈劲, 茹烨, 刘彦声译. —北京: 电子工业出版社, 2018.3

书名原文: The Innovation Formula: The 14 Science-Based Keys for Creating a Culture Where Innovation Thrives

ISBN 978-7-121-33024-7

I. ①塑… II. ①阿… ②陈… ③茹… ④刘… III. ①企业创新 IV. ①F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 277513 号

策划编辑: 王 斌

责任编辑: 刘露明

文字编辑: 卢小雷

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

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: 12 字数: 154 千字

版 次: 2018 年 3 月第 1 版

印 次: 2018 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 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 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

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



序

我的第一份“正规的”工作——“正规的”工作当然不是在餐厅当服务员，或者在本地服装店缝帽子，抑或在酒吧客人面前演奏吉他——是澳洲证券公司的人力资源经理（Human Resources Manager）。当时我已经是博士最后一年，正在完成组织心理学方面的博士论文并对进入全职工作的世界无比期待。

我对证券行业了解很少（这也许是好事，我不确定如果我了解更多的话是否还会接受这份工作），但我对人力资源和“人”的一面了解甚多。我曾经（天真地）认为这家证券公司有澳洲最好的工作环境。上一任人力资源经理辞职了，我没问原因，我的首要任务就是尽快地招聘很多高质量的保安。工作永远不会少，但好员工却总是不够。

我把时间都放在了面试保安人员上。我会问他们一系列问题，评估他们的答案，然后给我的领导提供要不要招聘他们的建议。上层管理者们会再进行一次最终面试来做出决定。

我很喜欢这份工作，虽然有的时候有些重复而且重点一直放在招聘上。我每天都去办公室，并在工作中成长了很多，而每天穿着正装（这是我众多工作中仅有的一份需要穿正装的工作）也是这家相对较大的证券公司给



我带来的一些影响。

但是，随后一切都改变了，这源于一场普通的面试。当时我正在面试一个来应聘保安工作的年轻人，就先叫他布鲁斯吧。布鲁斯刚完成了保安证书考证，他对这份保安工作充满期待。我问他一系列常规问题，一切都很正常。他的答案也很令人满意，看上去挺适合这份工作。当面试快结束时，我在给布鲁斯指出门位置的时候发现他的左耳带了一个耳环。“跟你说一下，”我说，“你工作时得把耳环摘了，耳环可能会导致安全问题。”

突然间我被按到墙上，布鲁斯揪住我的肩膀并对我吼道：“没人能规定我的穿着打扮。”然后他飞快地离开了办公室。不用问，我的建议是不招聘他。

几个星期以后，我正好在查看给新员工安排工作的列表。上面有一些熟悉的名字，但是我突然心头一颤，布鲁斯的名字也在这个列表上。我立马冲进了领导的办公室。

“为什么布鲁斯的名字在上面？”我几乎要喊出来了。

我的经理布兰登有点疑惑地看着我：“因为我们录用了他。”

“这很显然。但是你不记得布鲁斯都做了些什么吗？他在面试中侵犯了我。”

“是的，”布兰登说，“但是除了这个，他看上去挺好的。”

我第二天就提交了我的离职申请。

我离开了证券行业，进入了广告业。我在广告业的第一份工作是消费者心理分析，这份工作的主要内容包括了解消费者行为动因，并帮助我们的客户更好地销售产品。这很考验智商，但不是特别道德。我在一家跨国公司的墨尔本分部工作，虽然这里的工作环境明显比证券公司好很多，但

我的经理却并不强于前任。

我的第一个年度考核是我记得最清楚的一件事。我的经理提议一起去街角的一个咖啡厅坐坐，当时她已经坐在角落的一个桌子那儿了。我整整一年都毫不懈怠地工作，也为我的客户和同事们提供了不错的服务和建议，我期待能获得一个积极的评价。我还在一本顶尖的商业杂志上有一个每周专栏，发表一些关于消费者行为的文章，同时也给公司带来了不错的曝光率（至少我是这么认为的）。所以，当我的经理在谈话一开始就要求我取消专栏时，你应该能猜到我是多么惊讶。经理说：“公众的眼光必须聚焦在我身上，而不是你。此外，不要在媒体面前说你自己是一个消费者心理学家，因为这不是你的工作头衔。”这次考核从这里开始就没有什么意义了。

我无视了她的要求，专栏又持续了4年，直到我决定不再写下去。在这次考核不久，我就被猎头公司介绍去悉尼的另一家全球性广告机构——Leo Burnett。

人们说只有到第三次才会有好事，这显然符合我的经历。我去的时候，Leo Burnett 悉尼分公司正处在发展的高峰阶段（当然不是因为我去）。公司的创新研究一直不停地获奖，其中包括一些在戛纳（世界上最著名的行业奖项）所获得的奖项，我也很幸运可以在 CEO 奈杰尔·马什的领导下工作。

我的直系领导托德·桑普森非常喜欢我的专栏，他不仅没让我取消，而且这正是他通过猎头找到我的原因。他希望我写更多的东西，而不是更少。自此我也拥有了更多的自由时间和来自托德及团队的支持。我觉得每天的工作都充满了挑战，并常常被同事和客户激发出新的灵感。奈杰尔和他的领导团队非常鼓励创新，新的意见总是能被聆听和支持。





也就是这个时候，我才真正感觉到一个好的工作环境和公司文化对于创新的重要性。事实上，我过去工作的那两个地方有着截然不同的公司文化。于是在我离开广告业几年后创办 Inventium 的时候，最重要的一个任务就是理解为什么公司文化是创造力产生的沃土。



在 Inventium 的大部分时间，我都在和一群业界领袖讨论公司的发展问题，他们也认识到创新是公司发展的必由之路。我们讨论时，有个问题经常会出现：“我如何创建一个适合创新的文化？”我很爱回答这个问题，因为这个领域已经有很多最新的科学研究告诉我们什么是有用的和什么是没用的。但遗憾的是，大多数公司选择的方法总是与正确的道路背道而驰。

很多公司领导在谈到“建立创新文化”时总会立即联想到谷歌、苹果之类的企业，他们会想象公司里摆满了乒乓球台和沙袋，以及有许多机会到郊区去做“蓝天”团建活动等。而我们的研究告诉我们，这些东西其实对于创建创新文化都是没有效果的。

通常情况下，那些流行的话和一些著名的商业书籍的声音总是比科学研究的声音要大，而那些充满了专业术语的、厚厚的论文期刊比满架子的流行心理书籍要更难获得。这本书就准备解决这个问题，给你一个经过科学证明的创造创新文化的方式，清晰而实用，这和那些沙袋无关。

《塑造创新文化》会带给你超过 100 个科学研究后得出的创造创新文化的方式，它将从个人、团队、领导和组织层面分别讨论这个问题。本书还会告诉你像 Etsy、可口可乐、通用电气和迪士尼这样的公司是如何成功并有效地创造创新文化的。



★★★

对创新文化领域的研究可谓方兴未艾、令人激动，所以我们不如立刻开始对这门科学的学习。在学术界有一个概念叫“英雄式研究”（Hero Study）——在这个领域所有研究者都会参考并引用的研究。一个研究要成为“英雄式研究”，需要在这个领域有显著的突破，或者整合了很多研究并有大量的数据支持。而创新文化领域的英雄式研究属于后者。

在 2007 年的研究《创意氛围：定量分析》中奥克拉荷马大学的塞缪尔·亨特和他的同事卡特里娜·比德尔、迈克尔·芒福德研究了哪种变量对创新文化具有最大的影响力，并建立了一个非常详细的文献检索。

他们首先调研了已发表的综合评述文章，然后又过了一遍所有有关创新和创意问题研究的主流学术文章。他们搜索了所有的主要研究数据库，并评估了所有的主要与心理学和管理学领域相关的会议，从中甄别出与之主题相关但尚未发表的会议论文。

但这样还不够，亨特还怕错过因为有效样本量太小而没有发表的文章（人们通常说的不“值得”发表的文章）。所以亨特和他的团队又通过文献搜索识别出过去 10 年中至少在创新文化方面发表了两篇文章的学者，他们联系了这些学者并询问了有关未发表文章的情况。

这次详尽的搜索共找到了 88 篇文章、会议论文和草稿。一位心理学家又评估了每篇文章并去除了那些没有使用合理方法的、没有把重点放在创新和文化关系上的和没有定量化的文章。于是有效的文章变成了 42 篇，代表了来自 14 490 个参与者的数据。

快速处理了这些数据以后，他们找到了 14 个对于创新文化有显著影响的变量（Variable）。这些变量都会在本书中被讨论到。



除了亨特的元分析 (Meta-Analysis),《塑造创新文化》还引用了一些其他的元分析和个人研究中得出的对于创新文化重要的主导变量。这些变量会在本书中 4 个不同的部分被提到。

第 1 部分是讲作为个体需要做的事。这包括了可以在个人层面上影响的变量。如果你是一位经理,你可以利用这部分的内容来帮助你更有效地指导和训练团队,你也可以重新思考如何构建团队成员的角色、项目和奖励。如果你没有管理职责,你可以通过学习第 1 部分的内容来反思自己的角色和项目,并了解如何更好地让现有的工作变得有创造力。

第 2 部分主要讲团队层面的因素。团队中有不少可以操控的变量,如果你是一位经理并带领一个大团队,这部分内容可以指导你去思考团队中需要哪些变量。你可以回顾团队中现有的创新文化,并根据第 2 部分给出的建议来思考如何提高和优化这种文化。如果你不是管理者,也可以通过学习这部分内容来影响基层员工的工作方式。无论你是 2 人小组还是 20 人的团队,这里都有很多你可以整合到团队中的方法。

第 3 部分主要讲领导层面的因素。这里包含的研究和建议都是以切实可行的实例和建议来表述的,可以帮助领导者在他们的组织、部门和团队中培养创新文化。理解这部分中给出的贴士也会帮助你逐渐变成一位可以激发人们创新力的领导。

第 4 部分着重讨论组织层面上影响创新文化的变量。这部分内容相对来说是最有挑战的,因为其涉及的范围很大。如果你是组织的领导,则可以利用这部分里的建议来帮助其他中层领导做真正能提高创新文化的事。如果你没有管理职责,这些内容会教你如何播下创新的种子。



本书最后一章会提供下一步做什么的建议，并提出成为组织创新文化变革者的步骤。



现在，你可能想知道如何消化这 14 个创新文化的影响因素。同时，在读了这些章节后，你可能要问，如何有效地利用这 14 个改变创新文化的变量？

让我给你展示一些选择：

1. 在亨特的元分析中，研究者通过处理数据得出了一个变量影响力的排名。很显然，所有的变量都有影响力，但是影响的显著程度不一样。如果你想注重于最有影响力的几个变量，可以看第 1、4、8、11、12 章。
2. 完成一份基础的创新文化调查问卷。该问卷会提出一系列关于这本书中提到的文化影响因素的问题。如果你已经完全了解了你现在公司的优势和劣势，你将有效地进行创新方面的发展。所以，为了创新，我再次鼓励你去学习与创建创新文化有关的知识，并从中学会改变你的公司和你的工作方式。无论这种变化大小，我保证它们都会对提高创新产出提供显著的帮助。



目 录

创新文化调查问卷	1
第 1 部分 个人层面的影响因素	11
第 1 章 挑战	13
第 2 章 自主权	23
第 3 章 认可	35
第 2 部分 团队层面的影响因素	49
第 4 章 辩论	51
第 5 章 团队支持	61
第 6 章 合作	69
第 3 部分 领导层面的影响因素	81
第 7 章 管理者的支持	84
第 8 章 高级领导者的支持	92
第 9 章 资源	104
第 10 章 明确目标	115

第 4 部分 组织层面的因素	123
第 11 章 承担风险	125
第 12 章 凝聚力	141
第 13 章 参与	149
第 14 章 物理环境	163
现在怎么办	173
作者简介	175
致谢	177



创新文化调查问卷

为快速了解组织的文化在不同层面的表现，花几分钟完成这份调查问卷。

请根据对以下选项的赞同程度，按照 1~5 的级别进行打分，1=非常不同意，2=不同意，3=没有意向，4=同意，5=非常同意。

个人层面的影响因素

1	人们觉得自己的角色有挑战，这种挑战不是那种小到无聊或大到接受不了	
2	我对自己的角色所面对的挑战感到兴奋	
3	组织里的人有足够的自由度去选择他们希望的方式来完成任务	
4	我觉得对自己的工作有掌控力	
5	在组织内，人们创造和实践创新的行为得到认可	
6	我在创新方面的努力得到了认可	
总分		



团队层面的影响因素

7	我的团队经常互相分享不同的意见和想法，尽管有些观点是冲突的	
8	我在团队中对其他人表达反对意见时不会感到难堪	
9	我的团队会悉心聆听新的意见	
10	在我的团队中，人们总是会支持我的意见	
11	在我的组织中，跨部门的协作是很常见的	
12	我的组织经常与其他类型的公司合作，如大学和创业公司	
总分		

领导层面的影响因素

13	我的经理鼓励我提出新的想法	
14	我的经理鼓励我去实施新的想法	
15	领导者不仅仅是口头上说创新，而是切实做到身体力行	
16	组织里的高管非常支持新的想法	
17	在组织里，人们有时间去探索创造性的想法，发现商业挑战的应对之道，并有时间挖掘各种潜在的商业机会	
18	组织里的领导们会为创造和实践新的想法提供资金	
19	在组织里，人们都很清楚应对商业挑战和把握商业机会需要他们的创新想法	
20	在组织里，人们都知道创造性表现的目标和预期	
总分		

组织层面的影响因素

21	我们很愿意在追求创新性的想法中承担风险	
22	在组织里人们愿意把最疯狂的想法说出来	
23	在组织内部没有破坏性的政治斗争	
24	在组织里人们都互相支持	
25	在组织里每个人都被鼓励参与创新	
26	在组织里有明确的途径让我能把创新想法进一步推进	
27	我工作的环境中充满了自然光和绿色植物	
28	工作环境的布局适合组织和部门间互相交流沟通	
总分		

下一步就是统计总分，把 1~6（个人层面）、7~12（团队层面）、13~20（领导层面）和 21~28（组织层面）的得分分别求和。

个人层面的影响因素（选项 1~6）

低于平均分（1~10 分）

你的分数说明，在影响创新文化的个人层面上还有很大程度的上升空间。你组织里的个人可能在以下至少一个方面表现薄弱。

挑战：为了能达到更好的创新效果，人们需要对工作感到有挑战性。如果人们感到闭着眼睛也能完成大部分工作，创新力就会降低。如果你对选项 1 和 2 的打分低于 3，那么学习第 1 章能让你找到一些办法，使你在工作中加入更多的挑战。



自主权：自主权较低的人会感到时刻被管理着，而且觉得自己没有选择权来完成每天的任务。如果你在选项 3 和 4 中的得分低于 3，那么学习第 2 章会帮助你和组织里的其他成员提高自主权。

认可：如果你觉得自己和组织里的其他成员所做的工作没有被认可，你可能在选项 5 和 6 中的打分低于 3。无论是在个人、团队还是组织层面，获得认可都是创新文化的重要组成部分。如果你的组织中缺少了认可，那么学习第 3 章可以给你提供一些帮助，并告诉你如何将认可整合到工作中。

平均分（11~20 分）

某种程度上说，组织里的成员在工作中能感受到挑战，员工在规划每天的工作时有不错的自主权，一些员工对工作的创新贡献能够获得认可。好消息是，你的公司并没有低于平均水平，但还有很大的提高空间。

得分低于 3 分的选项

选项 1 和 2：第 1 章是个很好的开始。这一章解释了如何在组织里为个人创造更多的挑战氛围。如果员工经常在工作中感受不到挑战，那么创新力也会相应缺失。

选项 3 和 4：第 2 章会给出一些建议，告诉你如何帮助个人在工作中获得更大的自主权。如果人们感觉他们的工作中没有自由度，甚至无法选择他们想要工作的项目，那么创新力就会降低。

选项 5 和 6：第 3 章着重介绍了认可，你会通过阅读这一章受益。在个人进行创新尝试的时候给予认可是一个重要的影响因素，因为认可会激励人们继续追寻新的想法。



高于平均分（21~30分）

你的分数说明，在个人层面上你的组织里存在挑战、自主权和认可这些影响因素。尽管这意味着你可以跳过一些章节，但我还是建议你看看第1、2、3章来找到进一步提高的方法。

团队层面的影响因素（选项7~12）

低于平均分（1~10分）

我建议你重点看看团队层面。在改进创新文化时，首先应该从你自己的团队开始，但组织里的每个团队也都应该聚焦以下3个要素。

辩论：你的分数说明你的团队不欢迎不同的意见。相反，组织里的团队推崇相似性并且团队成员对于团队性思考感到有罪恶感。第4章解释了为什么辩论如此重要，它关注于如何增加关于新想法的辩论，并提供了可行的方法来提高这方面的能力。

团队支持：有一个支持你和其他成员想法的团队对于促进创新文化是很重要的。你的分数表明你的团队里缺少这种支持。第5章会解释如何增强团队成员支持其他想法的环境氛围。

协作：你组织里的团队更倾向于独立工作，很少与其他的团队、部门或外界协作。第6章重点关注协作的重要性，并提供一些能更好地在团队之间协作的方式。

平均分（11~20分）

你的团队环境在某种程度上是支持创新的。在团队中会有一些辩论，且不同的观点会得到鼓励。同时，你的团队内人们支持彼此的想法，并在团队之间有不少协作。但是，你的团队仍有进一步提升的空间来培养创新