



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

突破惯性思维

特里萨·M·阿马布勒等 著

图书馆



中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社

F270
165



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

109919

突破惯性思维

特里萨·M·阿马布勒等 著
李维安等 译



女子学院 0115431

 中国人民大学出版社
 哈佛商学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

突破惯性思维/特里萨·M·阿马布勒等著;

李维安等译

北京: 中国人民大学出版社, 2001

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

书名原文: Harvard Business Review on Breakthrough Thinking

ISBN 7-300-03919-7/F·1181

I. 突…

II. ①阿…②李…

III. 企业管理·创造性思维

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 070861 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

突破惯性思维

特里萨·M·阿马布勒等 著

李维安等 译

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部: 62515351 门市部: 62514148

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public 3. bta. net. cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京密兴印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 7.5 插页 2

2001 年 10 月第 1 版 2001 年 10 月第 1 次印刷

字数: 146 000

总定价 (4 册): 80.00 元 本册定价: 22.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

策划人语

一年前，当我们倾注心血向中国读者首次推出《哈佛商业评论》精粹译丛第一辑和第二辑的时候，就预见到这套丛书会受到读者的欢迎，但丛书出版后读者们的反应之热烈，仍然出乎我们的预料。许多读者，特别是企业的管理者、高校的教师和 MBA 们，对我们的工作给予了很高的评价。作为出版人，能用自己的产品为读者带来思想上的启迪和工作上的帮助，这是我们最感欣慰的事情；同时，我们也深知，要持之以恒地将好书奉献给读者，仍有很长的路要走。在《哈佛商业评论》精粹译丛第三辑、第四辑和第五辑即将出版之际，我们有理由相信，这套充满管理智慧的原创性丛书，将成为更多读者的良师益友。

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR)，是哈佛商学院的标志性杂志，近 80 年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认

为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在HBR上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出HBR在商界的巨大影响力。

《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在HBR上的。早在1975年，世界各地的读者们就从HBR上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至10年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。从本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管

理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了90年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。我们引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

为了保证本丛书的翻译质量，我们与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版作出了尽责的努力。但是，由于各位译者受专业范围和自身水平所限，译作中难免存在不妥和需要商榷之处。我们真诚地希望读者们来信或E-mail批评指正，以便在重印时加以更正，使这套丛书的翻译质量得到进一步的提高。

需要向读者们说明的是，在我们与哈佛商学院同步出版的两年中，本丛书英文版共计出版了22种。最近，

从哈佛商学院出版社传来消息，本丛书今后不再以每年10种的进度出版，而将不定期地推出新的专辑。为此，我们将密切关注哈佛商学院的出版动向，及时将新书引进和翻译出版，以满足广大中国读者的学习需要。

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

中国人民大学出版社 闻 洁

2001年2月

译者前言

不知不觉之中，人类已经进入了 21 世纪。当我们从更高的世界观出发，甚至从一种宇宙观的角度去回望人类几千年的历史时，我们看到的是什么呢？无论在经济、政治、科技还是文化等各个方面，最引人注目的都将是那些前所未有的创造、发明、改革和突破，一句话：就是创新！无论是中国的四大发明，还是公司制的出现，无论是因特网的迅速发展，还是福特公司的流水线生产，每一次突破都大大推动了人类历史的前进。这些创新就像一朵朵炫目的火花，点缀在浩瀚的历史长河之中，照亮了人类发展的前程。

在企业管理方面更是如此。社会文化不断变迁，人类需求不断深入，经营环境日益纷乱，全球竞争日益加剧。在这样的情况下，如果企业仅仅基于原有的平台，墨守传统的理念，将很难有所作为。企业必须进行创新，必须构建新的竞争平台。

近年来，西方的一些管理学者非常重视对于创新管理的研究。这方面的研究成果也很多，比如管理大师德鲁克的《创新与企业家精神》（1985）等等。所有这些

研究，包括本书中的论述，在创新的重要意义、创新的来源、创新与价值、创新与竞争，以及创造力的培养等诸多方面都进行了深入而精辟的分析和阐述，为企业家和工商界人士提供了突破原有惯性、进行创新思维的极具意义的借鉴。

《突破惯性思维》由哈佛商学院出版社编辑出版，共收录了八篇有关创造力和创新的文章，均选自《哈佛商业评论》。正如哈佛商学院著名的案例教学特色一样，这些文章也非常注重案例分析，并将最新的、有关创造力和创新的思想蕴涵于对案例的分析评价之中，娓娓道来，引人入胜。

第一篇文章《创造力是如何被扼杀的》主要论述了关于创造力的一些基本问题和理论。

在当今知识经济形态下，创造力比以往任何时候更重要。然而，许多公司却不知不觉地在管理实践的过程中扼杀了创造力。原因在于公司压制了其员工内在的动机——一种源于兴趣和热情、内在的、强烈的对做事事情的渴望。

经理们并不是有意要去扼杀创造力。然而，囿于传统的经营理念，如追求效益、效率和控制等等，却在一定程度上扼杀了创造力。虽然这些经营理念非常重要，但是，也并不意味着要为此牺牲创造力，二者完全可以和谐共存。因此，经理们必须首先转变他们的思维方式。

经理们特别需要了解创造力的三个组成部分：专业知识、创造性思维技巧以及动机。经理们可以影响前两

者，但这样做成本高、速度慢，而提高员工们的内在动机将更为有效。

经理们可以使用五种手段来激发创造力，包括为员工提供工作的挑战性程度；给员工一定的工作自由度；以科学的方式设计工作团队；给员工以恰当的鼓励，以及使组织更具有支持性。

例如，当员工感觉受到挑战时，他们不会被压垮，恰恰相反，其内在动机会变得非常强烈。因此，经理们应该以正确的工作安排来激励员工。当经理们让员工自己决定如何实现目标时，其内在动机会进一步高涨，并导致更高的创造性。

经理们可以对员工的创造力施加影响，这将使公司真正富于创造性。公司的创造力也会因此而蓬勃发展。

第二篇文章《通过设身处地式的设计获取创新的灵感》讨论了公司应用一种设身处地式的设计思路进行产品或服务的创新问题。一般来讲，公司在开发新产品和提供新服务的时候，习惯于借助特定团队、产品或服务，使用实验室、市场调查等方法使消费者参与开发过程以提供有益的帮助。尤其是在那些消费者十分熟悉的产品品质的提高过程中，这些手段得到了深入的开发和应用。

但是，在对那些消费者不是十分熟悉的产品进行改善的过程中，厂商需要识别和满足那些连消费者也不一定认识到了的需要。为完成这样的任务，一套被称之为“设身处地式的技术”能够提供有力的帮助。设身处地式的设计不是把消费者带到公司里来，而是要求公司派

出代表去观察消费者如何在他们自己的环境中使用产品和服务。通过这样做，管理者常常会看到其产品意想不到的用途，管理者也能发现那些消费者在调查中通常不会提到的问题。作者详细描述了观察、获取数据、思考和分析、实施头脑风暴法、开发模型等五步骤程序，这是一种低成本、低风险的识别消费者需要的方式，有着能够将公司现有的技术能力转向全新的经营活动中去的潜力。

第三篇文章《汇集整个企业的力量》讲述了经理如何使不同的观点、方法相互交融，从而推动创新的进行。

产品的复杂性要求对每个人的专业知识进行整合，而人们并不会天生就理解对方。今天的飞速变化要求每个人快速培养与别人合作的技能。如果摩擦不能转化为创新，这将限制个人和组织的创新愿望。只要合理、正确地治理，不同思想交融所释放出的能量将推动创新。

对别人看待问题的不同角度表示理解并不意味着你赞同从这个角度看待问题。人们在理解不同的思考方式时认识到，从本质上讲没有最好的方式。对于创新过程而言，每种方式都可以提供一种独特的价值观念，就像每种方式都有其否定的一面一样。如果人们能部分地吸收其他观点的核心价值观，就可以减少个人间的分歧，减少敌意，从而更能达成妥协和一致。通过他人的观点有可能提高自己的观点和价值。在别人发表不同的言论时，他们会更加耐心地倾听。

创新是在不同的思想、观念，不同的处理和评判信

息的方式相互碰撞之时发生的。相应地，这就要求不同的参与者进行合作，以不同的方式来观察事物。在一个被称之为“创新摩擦”的过程中，善于促进创新的经理指出了如何使不同的观念和方法交融。对创新摩擦进行管理意味着确保每一名成员都站在团队的最前面，阐述出自己的观点。

第四篇文章《一个电影导演管理创造力的方式》以一部电影《午夜行动》的拍摄作为案例，分析了在电影剧组这种特殊的临时系统中，著名导演阿瑟·佩恩是如何来应对创造力问题的。

虽然在普通人眼中，电影剧组充满了神奇的魅力，但是，实际上它也是一个工作团队，要进行“生产活动”——制作一部影片。这种工作通常可分为三个阶段：前期制作、制作中和后期制作。

影片制作要依赖于在短期内聚在一起的一群人来完成。在很大程度上，电影剧组就像科学和咨询项目小组，他们的成功依赖于找到合适的人选，使他们能够很快、很好地在一起开始工作，激励他们，引导他们去按计划进行创造，处理那些因隔离工作而可能产生的压力。

佩恩的风格是在拍摄过程中去激发、捕捉自己想要的东西。在文章中，我们将详细看到在影片制作的三个不同时期，佩恩是如何处理各种问题的。当然，还有不同的导演风格，如艾尔弗雷德·希区柯克及因格玛·伯格曼。

第五篇文章《是什么压制了库伯斯特的创造力》是

一个虚构的案例，该案例分析了库伯斯特（一家位于迈阿密的果汁公司）所面临的挑战。

十几年来，库伯斯特控制着美国西南部市场。但是，现在它的年收入停滞在 3 000 万美元，其盈利水平 4 年来也一直徘徊不前。原因何在呢？库伯斯特的新任首席执行官卢伊萨·雷伯里多在痛苦地思考着问题的答案。

前任首席执行官加斯·拉罗在任时，把库伯斯特变成了一台麻木的机器。他不断加强传统的自我约束、尊重权威的文化——一种非常保守而又文雅的文化。这种文化在使员工富有创造性方面几乎没有留下多大空间，拉罗甚至差点解雇两名库伯斯特最具创造力的员工，因为他们未经他允许发明了四种新饮料。

萨姆·詹金斯是这两名员工之一。他对这件事情非常气愤并离开了公司，投奔了库伯斯特最大的竞争对手。他的大部分同事看到他走了都非常开心，因为他们认为他是个惹事者。但是，雷伯里多知道这是公司的损失，并且，她知道詹金斯的创造火花是库伯斯特目前解决自身问题最需要的。

雷伯里多如何能够激励其员工像詹金斯那样进行思考，她如何来保护将来可能加入公司的每一个具有创造性的人才呢？五名专家就此给出了建议。

第六篇文章《创新的原则》讲述了创新的来源以及进行创新工作的原则。

彼得·德鲁克指出，大多数创新产生于一种对机会的有意识的、有目的的研究。对于寻求创新的经理们，

从事有规律的工作要比拥有企业家个性重要得多。

创新有以下七种来源：出乎意料的事件、不调和的事件、过程需要、行业或市场变化、人口统计上的变化、观念的变化以及新的知识。这七种来源相互重叠，在某一时刻，创新的潜能可能不仅仅在其中的一个方面。

德鲁克强调，在寻求机会时，价值创新者需要追求简单，将重点放到对实际问题的解决方法上。像其他的任何努力一样，创新需要天分、机灵和知识。但德鲁克警告说，如果缺乏勤奋、坚韧和责任感，公司也不可能业务创新上获得成功。

第七篇文章《解释性的管理：一般管理者能从设计中学到些什么》讲述了在新的竞争环境中，应用解释性的思维方法进行管理的問題。

随着市场变革节奏的加快，虽然大多数组织已经采纳了更加扁平、更少官僚制特征的组织结构以适应快速变革的不确定性，但是，大多数管理者还是保持着工业时代机械式的思维方式，他们假定任何管理中的挑战都能被转化为一个可以明确界定的问题，并能够找到一个最佳的解决方案。

这种思维方式在稳定的市场中，甚至在能够以可以预测的方式进行变革的市场中是有效的。然而，今天的市场变得越来越不稳定和难以预测。管理者根本不可能准确地知道他们正在开展的工作会获得什么样的结果，也不清楚怎样用最好的方法去实现这一目标。他们甚至不能对问题下定义，更不用说构造出一个解决问题的方

案了。作者提出，在这样的环境中，一般管理者面临的诸多挑战同设计工作的管理者经常遇到的处境极为相似。在不可预测的研究和设计领域内，开发程序的进行及其在怎样的情况下结束在任务开始实施的时候都难以确定，要求采用一种解释性的方法，而不是传统的分析方法进行管理。这种方法对快速变革、不可预测的市场中的管理同样适合。

第八篇文章《价值创新：高速增长的战略逻辑》讲述了如何实现价值量上的飞跃，从而实现可盈利性的增长。

文章讲述了法国艾克旅店的故事，它抛弃了常规旅店应有的样子，而努力提供大多数顾客之所需，即以较低的价格获得良好的住宿服务。维珍大西洋航空公司向行业传统提出挑战，取消了头等舱服务，将节省下来的成本用来对经济阶层顾客进行创新性的服务。这些公司并未以获得超越竞争的优势为目的，但最终却取得了最大的竞争优势。

如今，竞争日益激烈，实现可盈利性增长成为许多公司面临的严峻挑战。但为什么有的公司仍能保持销售额及利润的高速增长呢？问题的答案在于两类公司实施战略的差异。这种差异不是指经理们是否会选择某种分析工具或计划模型，而主要是由于公司对战略基本的和隐含的认识不同。不成功的公司采取的是传统的方式：它们的主导战略思想是努力在竞争中保持领先地位。与此完全不同的是，高速发展的公司却很少关心追赶或击败对手。它们将目标瞄准在顾客的绝大多数，同时主动

放弃一小部分现有顾客。它们集中精力于顾客认为有价值的、重要的共同特征上。其价值曲线偏离行业价值曲线，从而提供给顾客以价值飞跃。

哈佛商学院是世界一流的商学院，《哈佛商业评论》是全球最有影响的管理类杂志，它将最新的、最卓越的管理思想传播到世界的每一个角落。中国人民大学出版社将这些管理思想在中国出版，无论对于学术界还是对于实业界，都是一件幸事。我们倾尽所能，力争以自己的最高水平来完成对本书的翻译。但是囿于时间和我们的水平，书中难免存在不妥之处，希望管理届各位同仁和广大读者批评指正。

本书由南开大学李维安教授担任主译。第一章，李维安、王新汉翻译；第二章，李维安、张亚双翻译；第三章，李维安、刘宏鹏翻译；第四章、第五章，王新汉翻译；第六章、第八章，刘宏鹏翻译；第七章，张亚双翻译。最后由李维安教授统校全书。

在本书翻译出版的过程中，中国人民大学出版社的闻洁女士始终予以高度的关心和支持，在此，我们由衷地表示谢意。

李维安

2001年9月

目 录

- | | |
|----------------------|-----|
| 1. 创造力是如何被扼杀的 | 1 |
| 特里萨·M·阿马布勒 | |
| 2. 通过设身处地式的设计获取创新的灵感 | 29 |
| 多萝西·伦纳德 杰弗里·F·雷伯特 | |
| 3. 汇集整个企业的力量 | 58 |
| 多萝西·伦纳德 苏珊·斯特劳斯 | |
| 4. 一个电影导演管理创造力的方式 | 86 |
| 艾琳·莫利 安德鲁·西尔弗 | |
| 5. 是什么压制了库伯斯特的创造力 | 115 |
| 苏西·韦特劳弗 | |
| 6. 创新的原则 | 142 |
| 彼得·F·德鲁克 | |