

SMART

THINGS TO KNOW ABOUT

创新管理

[英] 丹尼斯·舍伍德著

谷朝红 王 雷译

Innovation & Creativity



 CEIBS 中欧国际工商学院

强 力 推 荐

 上海远东出版社

SMART

THINGS TO KNOW ABOUT

创新管理

F270
25488✓

[英] 丹尼斯·舍伍德著
谷朝红 王 雷译

Innovation & Creativity

Smart Things to Know About Innovation & Creativity

Copyright © Dennis Sherwood 2001

This edition published under license from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, UK. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a license or other permission in writing from the copyright owners.

本书由英国 Capstone Publishing Limited 授权上海远东出版社独家出版。

本书中文版权通过 The Susie Adams Rights Agency 帮助获得。

未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

Smart 经理人系列 创新管理

著 者/[英]丹尼斯·舍伍德
译 者/谷朝红 王 雷

策 划/匡志宏 周雪林
责任编辑/王 欣
装帧设计/张晶灵
版式设计/李如琬
责任制作/晏恒全
责任校对/周国信

出 版/上海远东出版社

(200336) 中国

网 址/ www.ydbook.com

推 广/上海卓越经理/

(200030)上海市

电子信箱: zym@ydbook.com

发 行/新华书店上海

上海远东出版

制 版/南京展望照排印刷有限公司

刷/商务印书馆上海印刷股份有限公司

装 订/上海锦佳装订厂

版 次/2003年1月第1版

印 次/2003年1月第1次印刷

开 本/850×1168 1/24

字 数/215千字

印 张/15.666

限/
F270
2S488

33室

图字: 09-2002-251号

ISBN 7-80661-617-9

F·126 定价: 29.8元

图书在版编目(CIP)数据

创新管理/(英)舍伍德著;谷朝红,王雷译. —上海:
上海远东出版社, 2002

(Smart 经理人)

ISBN 7 - 80661 - 617 - 9

I. 创 ... II. ①舍 ... ②谷 ... ③王 ... III. 企
业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 089962 号

何为 SMART 经理人

SMART 经理人系列带来一种全新的学习方法。当你在面对一些关键性问题,譬如,有关客户、决策、变化、电子商务、品牌、影响他人的技巧、知识管理、融资、团队合作及合伙经营等问题的时候,SMART 经理人系列能优化你考虑问题及处理问题的方式方法。

SMART 经理人系列一方面总结长期积累下来的智慧,另一方面又独家提供一针见血的观点和工具,使你不再仅仅纸上谈兵,而投入真枪实战。

广受尊敬的商业巨人克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)指出,在企业中,就算是最有智慧的人也可能变得效率低下。为什么?因为我们如此忙碌,以致忘了聆听我们自己的声音。我们不再考虑身边发生着的变化。我们陷入了曾为我们创造过成功的行为模式中不能自拔,而没有意识到在不断向我们逼近的未来中,这一套老把式已经不再管用。

SMART 经理人系列将通过三种方法避免类似事件在你身上发生：

- 提升你的自我意识；
- 发展你的理解能力，改善你的处世态度及行为举止；
- 传授你方法以挑战贵公司的现状。

聪明人需要聪明的企业。你可以花上职业生涯的三分之一时间，不断跳槽，以期寻找心中的梦想，也可以就在今天，开创属于你自己的聪明企业。

最后要提醒的是，改变世界的不是书本，而是人。虽然 SMART 经理人系列从最聪明的实践者及理论家那里采集来最耀眼的智慧，并将它们呈放在你的面前，然而将从书本中获得的知识应用于实践中就是你自己的责任了。

因为真正聪明的人知道读一本书只是一个过程的开始，而不是结束……

正如埃里克·霍弗(Eric Hoffer)所说，“在变化的时代中，拥有未来的是不断学习的人，而非已经饱读诗书的人，他们漂亮的知识装备只适用于一个不复存在的世界。”

大卫·弗思(David Firth)

SMART 经理人系列主编

中文版总序

“职业经理人”是西方的概念和词汇，用中国的通常话语就是企业家和高级管理人员。

Smart 是一个内容十分丰富的英语词汇。在这里很难译，也许可以勉强地作为“卓越”解。

怎样成为一名卓越的企业家和高级管理人员？已经出版的著作可谓车载斗量，在书店里、在书摊上达到令人眼花缭乱的地步。那么，为什么现在还要出版这套 SMART 经理人系列？

这套书逾 20 册，什么《公司战略》、《市场营销》、《公司财务》、《团队建设》、《领导艺术》，等等，都是老题目，就是《知识管理》、《创新管理》、《电子商务》等，也不是什么新鲜命题了，那么，还值得再出、再买这套书吗？

没有这样问题的读者不是，也不可能成为一名 Smart 经理人。轻信不是一个好品质。聪明人是不上第二次当的。

然而，管理是一门与时俱进的学问。因此，虽然题目依旧，

但内容常新。管理又是一门通变实用的学问,所以,著者仁者见仁,智者见智;读者各用其妙,存乎一心。

SMART 经理人系列,是一群国际知名学者最新的力作,就今日商业人士公认的最重要的主题,提供当今最全面、最前沿的管理观念和一线经验技巧。因此,跻身世界百强、亚洲三甲的中欧国际工商管理学院的专家们向中国企业家推荐这套书。

当然,我始终认为书是人读的。同样的书不同读法,会有不同的收获。一本《红楼梦》,有的人当作淫书看,有的人当作男女爱情悲剧看,有的人当作一部封建家族兴衰史读,而毛主席独具慧眼从中看出了激烈的阶级斗争。

当然,这套书是西方学者写西方管理的。中国的发展阶段不同,文化传统不同,社会制度不同,希望从中照搬一个现代化管理来是不可能的。马克思主义虽是放之四海而皆准的普遍真理,教条主义地照搬,也给中国带来无穷的损害,何况企业管理呢?我们的任务应该是努力发现和研究西方先进管理背后所包含的基本原理,把它与中国企业管理的具体实践相结合,创造出中国特色的企业管理理念和方法来。

SMART 经理人系列献给 Smart 经理人。

愿中国有越来越多的 Smart 经理人。

刘光

中欧国际工商学院执行院长

前 言

每个人都梦想能拥有一枚神奇的“银弹”——一种能击败所有对手的超级产品；一种能给用户提供终端服务的理想方法，永远不会失去其魅力的品牌形象。然而我们都明白任何产品早晚总会有停止销售的时候，任何方法也只是利用现有技术的结果，即使是最享有盛誉的品牌也会由于某些环节的偏差而变得一文不值。

所以，拥有一台银弹制造器，即能够源源不断地制造出银弹的机器，远比拥有一枚银弹好得多。

这正是本书探讨的问题。作为一本指南手册，本书能帮助你在自己所在的机构制造出属于自己的银弹制造器。该机器是以一个单独的、基本的概念——创新，作为其核心和基础的。

我本人对创新情有独钟，因此我也希望这本书能够激发您对创新的热情。能够不断地想出新的点子，充满创造力以及把这些点子运用到实践当中，所有的这些都充满了乐趣并且会让

人受益匪浅。我坚信随着你翻启每一页的时候,我的这种热情会逐步感染你。创新——指具有产生新思路,解决存在的问题以及抓住短暂机遇的能力——无疑是最基本的也是最重要的一种能力。正是这种能力使得相应的机构能够将创新真正转化成最终的竞争优势。当然,这正是银弹制造器的精华所在。

本书根据本人在不同的机构建造银弹制造器所获得的经验编写而成。这些机构包括传媒公司、政府部门、制造业和服务业。本书共有六章,另外加上序言。

主要包括:

第一章——目标:创新。所谓的创新包括四个步骤——思路的产生、思路的评估、发展和实施、导出。

第二章——应用。主要介绍如何将第一章讲到的概念应用到具体的商业活动中去,比如新产品的开发、改善运作方式的构想、机构的发展、关系的协调和管理以及企业战略等。

第三章——模式。主要是关于模式、演讲和回答,以及核心问题:“什么是创造力”,为下一章的内容做好铺垫。

第四章——创新行为。本章列出了能够帮助你和你的团队在短时间内产生最佳新思路的六个步骤。

第五章——怎样才能明智。主要讨论如何对新思路进行公平、合理的评价,以便为未来的发展挑选出最佳的思路。

第六章——无知的组织体研究起了广泛领域的文化问题,而所有这些问题都使你的组织体确实创新的这一点上作出了贡献。

这里，我要感谢许多和我一起编写此书的人们，和那些我曾经拜读过他们给予我灵感和启发的书籍及文章的作者。可能首先我应该感谢我的客户和同我一起工作的伙伴，特别是阿瑟·戴(ARTHUR DAY)，契尔文·希波特(Chelvin Hibbert)，大卫·利尔(David Lyle)，黛博拉·霍华德(Deborah Howard)，伊凡·琼斯(Evan Jones)，乔夫·菲斯(Geoff Feasey)，格雷格·夸肯布什(Greg Quakenbush)，珍妮特·伊万斯(Janet Evans)，朱迪思·阿吉烈(Judith Argyle)，林·肯德利克(Lin Kendrick)，玛丽·霍格斯泰德(Marie Hogstedt)，马克·贝顿(Mark Batten)，马克·赛尔维(Mark Selway)，保罗·荷纳曼(Paul Hernaman)，菲尔·布雷(Phil Bulley)和托尼·利特(Tony Little)。

特别要感谢朱蒂思·海克特——我在银弹公司的同事和合作伙伴。尤其要特别感谢我的妻子安妮和我的两个儿子：托本和托斯顿。

同时也要提前向你表示感谢。我衷心地希望你能够喜欢这本书并能从中受益。如果你有任何建议和意见，可以通过电子邮件按以下网址和我联系：dennis@silverbulletmachine.com。

祝您幸福、明智、更具创新力！

丹尼斯·舍伍德

2001年1月于肯特郡布拉博恩(Brabourne, Kent)



序 言

“把它都写在一张纸上,可以吗?”

从前……

“请进!”

“早上好!”

“早上好。找我有事吗?”

“是的,我有一个很好的想法……我认为它真的很重要……
而且非常有价值……我想……”

“嗯,这很好。但是我现在很忙,你能不能把它写在一张纸上呢?”

“噢,好的……如果你觉得……”

“是的,这一页纸将是非常有用的。”

“噢……好……嗯……是的……当然。”

“记住,请把你的想法写在一页纸上。”

“一页纸?这不可能!”

“不可能?当然不可能!但是如果你真正理解的话,你就一定能把它概括在一张纸上!”

“但是它相当复杂……很微妙……”

“你知道我非常忙,根本没有时间读超过一页纸的任何东西。正如我刚才说的,如果你真正理解的话,你就能把内容的精华写在一页纸上!”

“那么……嗯……好吧……”

* * *

“请进!”

“早上好!”

“哦,又是你?”

“早上好——请问你有空吗?”

“是的。进展怎么样?你已经把你的新思路写在一页纸上
了吗?”

“没有。”

“嗯。正如上周我对你说的,如果你不能把它概括地写在一页纸上,那说明你还不是十分理解它。如果你想告诉我连你自己都不很明白的事情,是没有任何意义的。”

“我明白这一点。事实上,我的确理解我要说的内容。”

“那么你为什么不能把它用一页纸描述出来呢？”

“因为我认为没有必要。”

“没有必要？你是什么意思呢？”

“我觉得我对它了解透彻，所以没有必要浪费一整张纸——我只用一行就可以把它描述出来。”

“一行？你敢肯定它不是无足轻重的吗？”

“当然不是。”

“嗯，好吧，让我看看。”

“这就是：只有一行！”

$$E = \frac{m_0 c^2}{\sqrt{(1 - v^2/c^2)}}$$

“啊?? 这都是一些什么样的胡言乱语??你疯了!”

“这是一个关于空间、时间和能量的公式，它显示出当物体以接近光的速度运行时的情形……”

“空间？时间？光速？这简直是疯狂！一派胡言！”

“但的确是让你让我把它写在一页纸上的……”

“只用一页纸”的谬论

不管这是否是相对论——可能是人类历史上屈指可数的几个最具创造力的概念中的一个——诞生时，年轻的阿尔伯特·爱因斯坦和他的老板之间的一段真实的对话，因为我也不知道。但是如果属实，那么爱因斯坦从中学到了三件事。他的老板是否有所收获，我无从了解，但是我坚信你一定从中有

所领悟。

首先,爱因斯坦明白创新在很大程度上是一种文化活动。那些具有新思路的人极少会从“我现在很忙,给我把它写在纸上”的回答中获得鼓励。值得庆幸的是,爱因斯坦没有因为失望而放弃。

第二,爱因斯坦承认老板所言是千真万确的。只有当你深刻地、切实地了解某一事物时,你才可能用一页纸、有时是一行字将其精髓描述出来。这一让人难以理解的等式(是比我们熟知的 $E = Mc^2$ 更加巧妙的描述)确确实实地概括了相对论的精髓。

第三,也是非常重要的一点,就是爱因斯坦发现了“只用一页纸”的谬论。

你可能也遇到过这样的情况——忙碌、自信的老板根本没有时间了解一些细枝末节,他的注意力所维持的时间要以毫秒来计算,在桌子的一角堆积着横七竖八的文件——您知道我的意思。他们总是要求用一页纸来概括。在某种情况下这种方法的效果的确不错:只有当老板已经对此事非常熟悉、并且很快深入地明白纸上极具概括性的语言时,才可用一页纸来描述。但是如果老板对此事根本不熟悉,或者在过去的几周内你没有花功夫在老板面前用精炼的语言提及此事时,那么这页纸将石沉大海——或者,根本没有引起他们的注意。

这并不是说老板不够精明,或不够明智——他当然聪明,

否则也不可能成为老板。或者说,是因为这个世界纷繁复杂,即便是最精明、最明智的老板也不可能事事清楚。

如果对某一事物既不熟悉也没有详细的解释,那么即便是最聪明的人也不可能从一页纸上立刻了解所述的内容。这需要远远超过一页纸的篇章去解释,同时还要站在阅读者的角度去思考、分析、理解和应用。

这就是“只用一页纸”的谬论。这不仅仅为那些只经过草草思考就长篇大论的行为提供了一个站不住脚的借口,更重要的是它是一种认识。对一个复杂的、听众不熟悉的新概念,需要用远远超出一页纸的篇章来解释和说明。

它不仅适用于相对论,同样也适用于创新。

阿尔伯特·爱因斯坦出生在德国的乌尔姆。尽管在中学和大学里他表现平平,但他现在却是公认的当今最具创造力的人物之一。1905年爱因斯坦在瑞士伯尔尼



和它的质量 (M_0 , 静止时)、速度 (v) 和光的速度 (c) 联系起来。然而让爱因斯坦获得 1921 年诺贝尔奖的是他的第三篇论文。该论文涉及的理论成功地解释了迄今还令人费解的现象——当光射到金属上的时候, 会形成电流。这就是当今应用于数码相机的“光电效应”。

爱因斯坦的理论展示出, 由于受到光“粒子”的影响, 电子会从它们原来的原子中游离出来, 从而形成了电流。其原理就如同一个静止的台球会因为受到一个运动台球的撞击而产生运动。目前的传统理论认为光是一种波 (如同在水的表面上), 然而认为光是由粒子流组成的已不再是什么新鲜的想法——爱因斯坦的前辈, 伟大的艾萨克·牛顿 (1642—1727) 早已提出过。这一理论是建立在古希腊的基础上的。再者, 在决定碰撞的能量上, 爱因斯坦吸收了马克斯·普朗克 (1858—1947) 1900 年首次在其讲座中谈到的热辐射的概念——即我们现在所说的量子理论。以前, 光粒子理论曾被人忽视, 而已经被应用于热但却没有用于光的量子理论相对较新。爱因斯坦获得诺贝尔奖的理论结合了上述两种思想, 因此就可以用来解释光电效应。这正是科斯特勒定理的一个实例 (见 95 页) 中谈到的创造力, 就是从现有环节里找出新模型 (参见下述你必须知道的关于创新的 12 点要素中的第 7 点)。