

# 公司 中的 创造力

创新型组织行动指南

**Creativity, Inc.**

**Building an Inventive Organization**

(美) 杰夫·莫齐(Jeff Mauzy) 理查德·哈里曼(Richard Harriman) 著  
鲜红霞 郭旭力 译



# 公司 中的 创造力

创新型组织行动指南

---

## Creativity, Inc.

Building an Inventive Organization

---

(美) 杰夫·莫齐(Jeff Mauzy) 理查德·哈里曼(Richard Harriman) 著  
鲜红霞 郭旭力 译



机械工业出版社  
China Machine Press

Jeff Mauzy, Richard Harriman. Creativity, Inc.: Building an Inventive Organization.

Copyright © 2003 by Jeff Mauzy and Richard Harriman.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2005 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Harvard Business School Press授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2004-4832

### 图书在版编目（CIP）数据

公司中的创造力：创新型组织行动指南/（美）莫齐（Mauzy, J.）等著. 鲜红霞，郭旭力译. - 北京：机械工业出版社，2005.6

书名原文：Creativity, Inc.: Building an Inventive Organization

ISBN 7-111-16437-7

I. 公… II. ①莫… ②鲜… ③郭… III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2005）第030416号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：刘照地 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年5月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 11.25印张

定 价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

PREFACE

## 前 言

在当今世界，有许多人和我们一样，深信对于组织而言，培育创造力并且将创造力渗透到组织运行的方方面面不仅十分重要，而且也的确十分必要。本书正是为他们而作。

正是基于这样的认识，有许多组织现在都在不惜代价地培育创造力，而在过去创造却仅仅是依赖偶然闪现的创造灵感，如阶段性的产品突破、闭门造车般的业务发明、所谓的创意部门人员的研究成果等。我们认为企业需要做到的是能够随时随地在一切活动中都体现出创造精神，我们称之为系统创造力。

系统创造力一旦形成，创造之树就会自上而下在各个部门生长得枝繁叶茂、开花结果。个人和团队或者提出可转化成数百万美元产品甚至数十亿美元新业务的轰动性创意；或者创造性地开展促销活动稳步提高公司收益；或者领导流程变革使客户和员工更加满意；或者实施重组方案，不仅能够最大限度地降低成本而且能够最小限度地裁减人员。不是只有声势浩大的创造性活动才需要系统创造力，公司员工在日常活动中闪现出的无数智慧火花，不仅体现出了他们的价值，也为更大的创造高潮的到来奠定了坚实的基础。

换句话说，系统创造力是日常经营活动不可或缺的一部分，是新思想的源泉。从小的变革到大的突破，公司在当今时代要想在竞争中脱颖而出，每一次经营活动都必须有新的思想。

正因为如此，创造力才成了每一位领导、每一位高级经理以及每位员工的责任。只有当组织中的每一个人都学会了如何创造、如何不断地推动创造，系统创造力才

能称之为是系统的。

然而说起来容易，做起来难。以实现成功的创造为目的，还是围绕任务和目标以实现公司的高效运营、组织严密、目标明确为目的，不同的出发点对人的行为有不同的要求。

培育公司创造力不止一条正确的道路，也有经过时间检验的基本原理和实用方法可供遵循。我们编写本书的目的就是为了归纳总结这些原理和方法，形成一个具有可操作性的框架，提供足够的背景知识、实例和基础理论，使读者能够根据组织特点设计制定相应的方法。

本书是我们25年来帮助个人、团体、公司变得更富有创造力的经验总结，这些服务对象既包括具有百年历史的《财富》500强，也有新涌现出的富有冒险精神的后起之秀。本书吸收了来自公司创造性活动的实践者、客户等的知识，也采纳了创造力研究专家的独特见解。他们的思想使他们在尚处于萌芽状态的研究领域中取得了突破性的成就。

本书还借助了我们在希尼提克斯公司（Synectics）过去和现在的同事们的经验。希尼提克斯公司是一家国际性咨询公司，是公认的公司创造力领域的开拓者。公司创始人对公司创造力进行研究，并首开先河于1956年在《哈佛商业评论》发表了题为“*An Operational Approach to Creativity*”的文章。<sup>1</sup>4年后，他们著书《Synectics》并以同样的名称创办了咨询公司。1970年，公司出版了公司共同创始人乔治·普林斯（George Prince）所著的《*The Practice of Creativity*》。该书出版后一直是公司创造力领域的必备著作。<sup>2</sup>

1960年以来，希尼提克斯公司已经与几乎各类公司展开过合作，从卡夫（Kraft）、联合利华（Unilever）、法玛西亚（Pharmacia）以及可口可乐等国际制造商，到花旗集团（Citigroup）、IBM和森宝利（Sainsbury）等服务领域的杰出公司。总而言之，有1/4的《财富》500强公司求助于希尼提克斯公司提出有创意的解决方案以解决棘手问题，如原材料供应不足的产品流水线、使毫无生气的营销活动充满活力、制定全新的竞争策略、发掘似乎不可能的方法以实现更少的投入获得更大的效益，同时又不影响公司的士气等。

许多客户表示，这些方法激发出了真正伟大的创意，引领他们渡过了难关，因此产生了深刻的影响。在使组织更加富有创造力和竞争力的过程中，哪些因素在起

作用？哪些因素不起作用？这些公司以及其他公司告诉了我们最深刻的教训，本书对这些教训进行了深入的分析。

杰夫·莫齐  
理查德·哈里曼  
马萨诸塞州剑桥

## ACKNOWLEDGMENTS

# 致 谢

在此我们要向那些为这本书的问世付出努力的人们表示深深的谢意。

我们衷心感谢George Prince先生。作为希尼提克斯公司的创始人和企业创造力研究领域的开拓者，他向我们传授了该领域的基本知识，他的热情激发我们在该领域执着探求。

特里萨·阿马拜尔、David Perkins和Jordan Peterson是一流的心理学家和研究创造力的学者，他们欣然与我们对本书的各部分进行了讨论，并提出了重要建议。

Margie Cigoy、Fred Faiks、Marty Mauzy和Rachel Simmons对本书稿做了校阅，提出的反馈意见贯穿全书，很有价值。

还有很多人自愿与我们以及读者分享他们的经验，对此我们万分感激。他们的思想、激情、智慧和勇气是照亮我们探求之路的明灯。我们在本文的最后列出了他们的名字。

在希尼提克斯公司，我们的同事不断地为探求提高创造力的办法做出贡献，本书许多内容都是在此基础上写成的。在此向你们——我们的同事，深表感谢，感谢你们提供了内容丰富的材料，能与你们一道为实现提高创造力这一目标而努力我们深感荣幸，感谢你们在为我们撰写本书而在地调查期间所给予的支持。

作为在提高创造力方面为客户提供帮助的咨询人员，我们与客户主要采用口头交流的方式，因此在大多数情况下的谈话都比较随意。要根据这样的谈话内容写出一本有可读性和逻辑性的书籍不是一件容易的事。Katherine Andrews、Virginia LaPlante和Nina Kruschwitz以各自的方式就这本书的设计、删改以及增强连贯性方面给予了大力帮助。同时我们还要感谢Siobhan Kelly和Teresa Blanchard，他们细致周

到地为我们做了许多事务性的工作。

在此我们还要对Fred Dillen表示特别感谢，在本书的创作过程中，他给我们提供了十分宝贵的帮助与支持。

Kristen Wainwright，我们感谢他除完成一名图书馆员的职责之外，还对本书提出了宝贵的意见和建议，并对本书进行了编辑。

除了我们不是世界上创作速度最快的作家之外，还有很多原因使我们有幸得到了哈佛商学院许多人的帮助，其中包括Janet Coleman（是他最初建议我们写这本书的）、Marjorie Williams、Nikki Sabin、Jacqueline Murphy和Jane Bonassar，谢谢你们，在此还要特别感激Jacque所给予我们坚定的信赖和提出的意见，她的意见不仅正确和宝贵，而且在我们听来很容易接受。

虽然我们在本文最后才提及，但是在我们的心里首先要感谢的就是我们的家庭，在本应一家团聚的周末和夜晚，他们给了我们属于他们的时间，而且自始至终地支持我们，在此我们要表达对他们的感激之情、对他们的内疚之情，以及我们对他们的爱。

还有一些人向我们提供了他们的经验和观点，这些人已离开了当时接受我们采访时所在的单位。在下面的名单中，列出了2002年秋天以前已知的他们所在单位的名称。

Susan Adam，出版商信息交换所（Publishers Clearing House）；Eileen Ahlberg，花旗集团；Teresa Amabile，哈佛大学；Maureen Arkle，塔夫茨健康关怀计划（Tufts Health Care Plan, THCP）；Paul Barker，贺曼贺卡有限公司（Hallmark）；Jorge Bermudez，花旗集团；Lee Bloomquist，研究咨询员；Larry Bohn，Netgenesis有限公司；Sam Borenstein，花旗集团；Darcy Bradbury，Mezzacappa管理有限公司；Lowry Burgess，卡内基·梅隆大学；Jackie Burton，花旗集团；Peter Carlin，Jstreet数据有限公司；Larry Cox，雷神有限公司（Raytheon）；Brian Crean，Guinness有限公司；Matt Cutler，SPSS公司；Barry Dayton，3M公司；Elizabeth Deane，波士顿公共广播电台（WGBH）；Nicholas Deane，Deane Redevelopment公司；Paul Dietrich，Cambridge Seven Associates；Marylyn Dintenfass，艺术家；Bill Dunn，Baxter健康关怀公司；Terry Egger，圣路易斯邮报；Norm Elder，环球电影公司；Kaylee Engellener，Correctnet有限公司；Fred Faiks，创新咨询员；Doug Farmer，退休人员；Marty Finegan，毕马威会计师事务所；Lucien Frohling，银行咨询员；Annie Gaudreault，Russell Branding有限公司；John Gibson，哈里伯顿公司



(Halliburton) ; Mark Greiner, 斯迪凯思公司 (Steelcase) ; William Hamlin, APL 有限公司 ; Gunter Henn, Henn Architekten GmbH公司 ; Rick Hensler, 娱乐业咨询人员 ; Phil Hetteema, 娱乐咨询人员 ; Lois Jacobs, 杰克·茂顿世界公司 (Jack Morton Worldwide) ; Peter Jeff, 斯迪凯思公司 ; Pete Karolczak, 惠普公司 ; Rebekah Kaufman, 通信业咨询人员 ; Jon Kingsdale, THCP ; Jim Keene, 斯迪凯思公司 ; Hari Kulovaara, 皇家加勒比股份有限公司 (Royal Caribbean, Inc.) ; David Lathrop, 斯迪凯思公司 ; Stephen Leichtman, THCP ; Simon Lethbridge, 杰克·茂顿世界公司 ; Phillip Lindow, 摩根大通公司 ; 海科·洛茨, 德意志银行 ; Werner Low, 通信业咨询人员 ; Kathy Lundberg, 佳腾有限公司 (Guidant) ; Ron MacNeil, 麻省理工学院 ; Deborah Marks, 艺术家 ; Emerson Martlage, 独立咨询员 ; Dale Mason, 环球电影公司 ; Jerry McAllister, 3M公司 ; Peter McGhee, WGBH ; Daniel McHugh, APL有限公司 ; Rod McKay, 毕马威会计师事务所 ; Mary McKenney, 银行业咨询人员 ; Beverly Mehlhoff, Guidant有限公司 ; Rick Mohr, 斯迪凯思公司 ; Bob Miller, Correctnet有限公司 ; 库尔特·米勒, 杰克·茂顿世界公司 ; Ray Miller, LSIL有限公司 ; Geoff Nicholson, 退休人员 ; Will Novosedlik, 出租汽车有限公司 ; Conrad Paulus, Telcordia有限公司 (以前名为AT&T 贝尔实验室) ; Nic Pearce, 独立咨询人员 ; Bob Peebler, Landmark Graphics有限公司 ; David Perkins, 哈佛大学 ; 乔丹·彼得森, 麻省理工学院 ; Carol Previte, 杰克·茂顿世界公司 ; Wayne Puglia, 纳贝斯克食品有限公司 (Nabisco Foods, Inc.) ; David Rabkin, 波士顿科学博物馆 ; Wendy Richmond, 艺术家 ; 玛丽·安·罗伯特, 独立咨询人员 ; David Rose, Viant有限公司 ; Bob Russell, Russell Branding有限公司 ; Susan Sacks, 斯迪凯思公司 ; Brian Shapard, 杰克·茂顿世界公司 ; Todd Sloan, 出版商信息交换所 ; Mary Sonnack, 3M公司 ; Eric Steidinger, 杰克·茂顿世界公司 ; Jack Tanis, 斯迪凯思公司 ; Evelyn Tressitt, 德意志银行 ; John Wallingford, 惠氏制药有限公司 (Wyeth) ; David Welty, 贺曼贺卡有限公司 ; Laura Wills, 信使有限公司 (Messenger, Inc.) ; Bill Wilson, 退休人员 ; Pat Wnek, Graphic包装有限公司 ; Mark Woodbury, 环球电影公司。

CONTENTS

目 录

前言

致谢

绪论 ..... 1

**第一部分 创造性思维**

**第1章 左右创造性思维的动态力量 ..... 8**

1.1 动机 ..... 9

1.2 好奇心与恐惧 ..... 12

1.3 破除思想枷锁，敢于联想：产生新创意 ..... 16

1.4 评估 ..... 20

**第2章 成为一名创造型人才 ..... 23**

2.1 创造潜能分析 ..... 23

2.2 再生创造力 ..... 25

**第3章 为企业打破与建立连接 ..... 41**

3.1 鼓励发表不同意见 ..... 46

3.2 鼓励冒险精神 .....	48
3.3 鼓励见解的多样性 .....	50
3.4 建立富有内在动机的组织 .....	53
3.5 发挥创造力有赖于信息的流动 .....	56
3.6 使用的信息可多可少 .....	56

## 第二部分 氛围

<b>第4章 营造易于发挥创造力的企业氛围 .....</b>	<b>64</b>
4.1 影响氛围的期望与行为 .....	64
4.2 有益于创造力发挥的氛围 .....	66
4.3 期望与行为加强创造力 .....	71
4.4 赋予自主权并给予大力支持 .....	71
4.5 在大范围内改变氛围 .....	74
<b>第5章 个人创造氛围：缓冲保护层 .....</b>	<b>76</b>
5.1 缓冲保护层 .....	78
5.2 企业氛围适应个人氛围 .....	84

## 第三部分 行动

<b>第6章 领导层：培育系统创造力 .....</b>	<b>86</b>
6.1 减少控制 .....	89
6.2 实施鼓励创造的奖励政策 .....	91
6.3 灌输新的效率观和失败观 .....	91
6.4 传播宣传创造性变革的价值 .....	94
6.5 资源 .....	96
6.6 指导公司 .....	101
<b>第7章 有目的的创造力 .....</b>	<b>104</b>
7.1 阶段一：基础性工作与潜心研究 .....	105
7.2 阶段二：发散性探究 .....	109

7.3 阶段三：挑选 .....	113
7.4 阶段四：重点探究 .....	114
7.5 阶段五：初步提出潜在的解决方案 .....	117
7.6 阶段六：完善和变换 .....	119
7.7 阶段七：实施 .....	122
7.8 支持有目的的创造性活动的制度 .....	125
<b>第8章 将变革进行到底 .....</b>	<b>127</b>
8.1 提前计划 .....	127
8.2 记录效果 .....	128
8.3 期待阻力 .....	130
8.4 促进信息流动 .....	132
<b>注释 .....</b>	<b>133</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>147</b>
<b>译者后记 .....</b>	<b>167</b>

## INTRODUCTION

# 绪 论

为了使公司基业长青，公司人员必须去发明、去创造，创新对于公司就如同呼吸对于生命一样须臾不可或缺。

讨论创新对于公司的必要性之前，首先看一家公司成功的案例。斯迪凯思有限公司是美国最大的办公家具制造商之一。该公司不仅对所面临的新的严峻挑战有着深刻的认识，而且通过采取一系列富有创造力的有效措施战胜了挑战。20世纪80年代末，斯迪凯思有限公司和竞争对手一样，也在组合家具这一行业热门领域投入巨资进行研发。<sup>1</sup>“我们最终的认识是一致的，”斯迪凯思研发部高级副总裁马克·格雷纳说，“家具行业围绕着高水平的设计、低廉的成本和良好的客户关系已形成三足鼎立的局面，这三点就如同三角形的三个顶点一样。”一段时间以来，家具公司一直围绕着这三个顶点努力形成自己的特色。最令斯迪凯思引以为豪的是他们在与客户保持良好关系方面优势明显，公司也十分重视继续保持这种优势。“但是，从横向比较看，各厂商经过多年来的建设都已经汇集到‘三角形’比较安全稳定的中间地带。”因此，斯迪凯思和竞争对手之间的差距已基本不复存在。“人们推测我们是世界上最先进的办公家具公司，但是实际上我们和竞争对手别无二致。”他说。

更糟糕的是客户逐渐流失。计算机和通信行业带来的令人振奋的技术特权使得公司对办公室设计和办公家具的要求似乎不再十分迫切，对有些公司而言甚至已经

无关紧要。格雷纳表示，“我们并不是突然认识到这种趋势的，在我们的谈话中已经渐渐开始涉及到这个问题。我们的优势到底在哪里？我们的价值又在哪里呢？”

尽管家具行业依然将重点放在自己所熟知的格局十分清晰的市场上，但实际情况却正在发生变化。在客户需求、客户理念方面，过去我们坚信的许多认识都已陈旧过时。斯迪凯思必须破除这些陈旧观念的束缚，与家具采购商重新建立联系必须要有新的理念。

在20世纪80年代末，斯迪凯思是名副其实的创新公司，该公司的案例贯穿于本书的始终。

斯迪凯思代表的并不仅仅是一个个案。在当代，几乎各行各业的领先公司都需要掌握激发和保持创新活力的基本要素，必须要理解这些要素共同发挥作用的机理。

有些公司和行业妄想凭借一般性的革新改造或者偶然显现的创新灵感而自由地发展，但是经济的高速发展已经使这些公司尝尽苦头。现在，由于在对待创造和创新的问题上，虽然重视却只是付出零星、局部、呆板的努力，即使是战略上非常敏锐的公司也正因此而遭受惩罚。

19世纪70年代，阿伦·沃德针对渴求品质和价格的农村购买者，推出只有1页纸的现金交易价格单，邮寄给全美格兰其（National Grange）<sup>①</sup>的成员。这项业务计划是蒙哥马利·沃德（Montgomery Ward）公司长达125年历史的开端，充满了创造和创新精神。然而，它后来进一步的创新只是在全国开设分店。在这种策略的影响下，蒙哥马利·沃德在几十年的时间内就变得远远跟不上当代客户需求的变化步伐了。<sup>2</sup>

125年可谓是一个奇迹。一项创新发挥效力的时间现在变得越来越短。以家用音响设备为例，音乐盒统治市场70年，盒式录音带占据市场25年后让位于光盘，又经过10年的发展，光盘正在与MD、DVD、MP3以及互联网等在市场上—争高低。

如果科学技术飞速发展过程中无情的综合作用还不足以令你感到忧虑，那么我们再看看数字设备公司（Digital Equipment Corporation）和王安电脑公司的情况。1985年，这两家开拓性的计算机公司都是所在行业的领军公司，它们借助由专有设备和软件而构成的专用网络锁定客户，成功地捍卫了竞争优势。然而，仅十年的时间它们便风光不再，被避开专有技术保护的家用计算机技术和开放式架构技术的发展送上了祭台。

---

<sup>①</sup> 全美格兰其，美国最老的农民政治组织，成立于1867年。——译者注

面对科学技术日新月异的发展，竞争优势不可能永远保持下去，它只是周期越来越短的一种阶段性优势。再者，为保持公司目前的竞争优势而投入的资源也可能导致公司忽视开发和部署新技术等创造性的活动，而这些活动却能够推动公司未来业务的发展。

哈佛商学院罗萨贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）教授将现在的商业活动形象地比喻成仿佛是爱丽丝梦游仙境般的门球游戏。球棍、门球、球门、终点柱让你可以尽情发挥、展开想像，自由地决定何时和如何展开下一步。<sup>3</sup> 达特茅斯学院（Dartmouth）商业学教授理查德·达韦尼（Richard D' Aveni）表示说，过于长时间地依赖竞争优势就如同迎着潮水挖沙。<sup>4</sup>

一切都正如斯迪凯思公司所认识到的那样，表明明天将会来得更加猛烈、更加无情，完全出乎人们的意料。无论是个人还是公司都希望能够尽可能地做好准备，以随时应对突然发生的变化。而准备又离不开创造力（creativity）。

我们认为，成功的公司必定形成持久稳定的系统创造力，只有这样才能适应市场多变的要求，随时以创新的举措加以应对；只有这样才能着眼于变化节奏更快的未来，始终保持具有开创精神；也只有这样才能在稍纵即逝的业务环境中，为展开突破性的创新活动奠定可靠的具有较强适应能力的基础。

公司将要努力成为具有系统创造力的公司，因为这样做是值得的，创造力将会带来回报，回报不仅体现在财务方面，也体现在员工和客户满意度、逐步扩张、应对无情变化的灵活性、对人才的吸引能力、对市场的浓厚兴趣以及加强竞争准备等方面。本书对一些创新项目进行了深入分析和探讨，其中有些项目的回报十分说明问题。这些项目有：

- 早期参加创造力变革计划的美国总统轮船公司（简称APL，是新加坡东方海皇轮船公司的子公司，后者简称NOL）是一家大型海洋运输公司，它通过降低成本和成本规避、增加收益和加强资产管理实现效益4660万美元。
- THCP目前是新英格兰第二大维护健康组织（HMO），它提前2年实现了发展会员100万的目标，5年内会员人数增加了2倍。自此以后，又推出了11项新的重大产品或服务，赢得4项创新奖项。1999年，在《新闻周刊》（*Newsweek*）对美国各类规范化的健康关怀计划进行的调查中，THCP名列第二。J. D. Power下属的健康关怀分公司CareData在自1996年以来对波士顿HMO进行的评比中，每年都将THCP评定为最佳。

- 快餐业巨商菲多利公司 (Frito-Lay) 将成本削减1亿多美元归功于针对员工举办的创造力培训课程。
- 医疗设备制造商佳腾公司第一年施行便跃进《财富》100强公司行列, 名列第31。
- 技术多元化的3M公司始终坚持创新, 它预计在过去的4年间每年推出的新产品产生的价值超过40亿美元。
- WGBH 是波士顿的一家公共广播公司, 人们在该公司国内节目部副总裁彼得·麦吉的领导和创新支持下, 已经50余次荣膺艾美奖 (Emmy Award)、37次获得广播电视文化成就奖 (Peabody Award) 和25次捧回杜邦-哥伦比亚新闻奖。
- 西斯科公司 (Sysco) 是一家价值230亿美元的食品代理公司, 有关报道说接受过创造力培训的员工的销售量平增增长25%~30%。
- 由于增加了探险岛 (Islands of Adventure), 环球电影公司 (Universal Studios) 在佛罗里达州两个主题公园的游园人数在2000年和2001年间攀升了11个百分点。与此同时, 迪斯尼在佛罗里达州的4个公园的游园人数则下降了6个百分点。
- Leap牌办公椅是斯迪凯思公司调整新的发展方向 and 强化以用户为本的指导思想的产物, 第一年就成为了全球最畅销的办公椅之一。

本书旨在提高公司的创造创新能力, 也就是可靠、系统、不间断地进行创新的能力。我们首先从以下6点最基本的认识开始, 这些基本认识贯穿于全书和整个创造过程的始终。

**形成系统全面的创造力没有通用的方法。**没有一种普遍适用或适用于大部分公司的方法。对创造力和创新 (innovation) 领域的研究还很不成熟, 至今尚未形成一种判定它是通用方法所必需的基准。事实上, 经验告诉我们, 尽管可能有一些非常具体的指导原则, 但是要想形成比较完善的、可重复使用的创新方法还需要探索相当长的一段时间。本书阐述的是公司在构建适合本公司情况的框架时所必须掌握的基本原理和实践做法。

**创造力与创新是两个完全不同的概念。**创造力和创新是不同的, 它们有着不同的含义, 需要采取不同的对待方法。按照这一领域的主要研究人员哈佛商学院的特里萨·阿马拜尔的解释, 创造力是产生新的、正确的思想。<sup>5</sup>创新, 正如我们所定义的那样, 是实现这些思想并从而使现实事物的秩序发生变化的过程。<sup>6</sup>

创造力是打破原有假设, 建立新的联系, 产生新的思想。创新是利用这些新的



思想，并将它们转化成企业或者市场实体。真正的创新与低水平的改进相对，需要付出长期的创造性的艰苦努力。但是尽管如此，许多创新活动遇到的主要还是指导和组织问题。指导、组织、指挥产生首创思想十分艰难，必须逐个地去鼓励和调动他们的创造性。对于一家公司而言，要想成为具备系统创造力的公司，必须在每一个层面上都培育创造力和创新能力。

**个人、联合小组和团队、组织都是创造力的主体。**公司系统创造力、可持续创造力的建设包括3个方面的内容，即个体创造力、联合小组和团队力行的创造力实践、组织所给予的支持。如果个体的创造意识十分强烈而且思若泉涌，就会在自身以及周围的人群当中激发出无穷的创造力。联合小组和团队的创造力始于从创造力向创新转化的薄弱环节。最后，公司要想取得成功，就需要随时投入资源、制定战略以及塑造鼓励个人、团体始终以最佳的创造状态投入工作的氛围。只有紧紧围绕这3个方面，勇于实践，才可能在整个公司的行与思中体现出创新精神。

**有4种主要的动态力量左右着创造力。**左右创造力的有4种相互联系、相互作用的动态力量，即动机、好奇心与恐惧、打破与建立连接、评估。对它们进行深入透彻的分析对于个人和公司获得、利用和提高创造力与创新能力具有指导意义。并且，这4种动态力量是形成系统创造力的重要力量。

**创造力有赖于氛围。**氛围对于成功地产生创造力有着决定性的影响。创造力不能凭空产生，它需要和谐的环境。个人需要营造一种氛围来培育创造力并且避免它不受冷漠甚至敌视的大环境的影响。公司需要转化大环境使之积极支持提供整个组织的创造力。

**系统创造力要求每个人都成为领头羊。**公司中的每一个人都具备在创造力中成为领头羊的潜能。在系统的创造力中，并没有人为地将人们划分为创造性人才和非创造性人才，人人都可能是创造性人才。每个人都有责任提出闪光的思想，并付诸于创新实践。一个接待员和公司经理一样，可以观察到客户不满意的现象，提出如何改进的想法，并且努力加以实现。谁主动谁就走在了前列。

本书分3个部分来阐述主题思想，分别是创造性思维、氛围和行动。其中前5章，即第一、二部分，论述创造性思维能力的培养；后3章，即第三部分，阐述如何将创造力融于有目的的工作之中。

第一部分“创造性思维”阐明了左右个人、团队、公司创造力的动态力量。个体创造力是如何发挥作用的？遇到哪些障碍？如何重新激发创造力？在群体创造力