

LATERAL



The Leader's
Guide to Lateral Thinking Skills,
3rd Edition

水平思考法

突破创新的思考方式

[美] 保罗·斯隆 (Paul Sloane) 著
陈秋萍 译

开启创新思维的
经典之作

它不是一种新的魔法，
只是实现了一种需要，
教会你如何将水平思考法纳入惯常的
思考过程之中，
从而释放出无穷的创造力。

 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>



The Leader's
Guide to Lateral Thinking Skills,
3rd Edition

水平思考法

突破创新的思考方式

[美] 保罗·斯隆 (Paul Sloane) 著

常州大学图书馆 陈秋萍 译
藏书章

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

The Leader's Guide to Lateral Thinking Skills, 3rd Edition

Copyright © 2017 by Paul Sloane

This translation of The Leader's Guide to Lateral Thinking Skills 3rd Edition is published by arrangement with Kogan Page.

All rights reserved.

本书中文简体字版经由 Kogan Page 授予电子工业出版社出版发行，未经许可，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：01-2017-8741

图书在版编目（CIP）数据

水平思考法：突破创新的思考方式 /（美）保罗·斯隆（Paul Sloane）著；陈秋萍译. —北京：电子工业出版社，2018.5

书名原文：The Leader's Guide to Lateral Thinking Skills, 3rd Edition

ISBN 978-7-121-34109-0

I. ①水… II. ①保… ②陈… III. ①创造性思维—研究 IV. ①B804.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 082208 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：袁桂春

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：12.25 字数：149 千字

版 次：2018 年 5 月第 1 版（原著第 3 版）

印 次：2018 年 5 月第 1 次印刷

定 价：48.00 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，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。

前 言



“外面有一个企业家正在造一颗印有你公司名字的子弹。你只有在只有一个选择——先开枪。你要比那些创新者还要创新。”

——盖里·哈梅尔（Gary Hamel）

当今商业世界中的许多首席执行官、总经理和高级经理人关注提高效率，让业务运营得更好，以及提供更好的客户服务。他们极其努力，也认为自己做得不错。其实并非如此。这是因为在已有的业务上进行增量改进并不够。除了改进现有的运营之外，领导者必须花时间来寻找满足客户需求的全新方法。他们应该选择和改进实现企业目标的不同的、更好的方法。除了经营现在的业务之外，他们还应该开始大胆的、新的行动——有一些会失败，而有一些会成功。最重要的是，他们必须鼓励员工并授权给员工，让他们采取有创造力的、有创业精神的方法去探索新的机会。

总经理不断努力通过规模效益和降低成本来改善现金流，努力增加股东价值。但是，你可以节省多少成本是有严格限制的。在经济全球化的浪潮中，你在低成本国家的竞争者可能会打败你。创造价值的最好方



法是赶在竞争者前面进行创新，以独一无二的方法创造暂时的垄断。通过利用你最大的资产——人才——来实现这点。目标是要将他们变为乐观的、不断寻求新的业务方法的创业者。

这就要用到水平思考。水平思考指从新的方向、新的角度来应对业务挑战，以想出根本的、更好的解决方案。关键是领导者要在团队中培养和发展水平思考技能。你如何将所有员工变成有创造力的创业者？你如何激励员工，让他们不要将问题看作成功的障碍而是看作创新的机会？你如何激励员工变成勇敢无畏的探险者？你如何在日常工作中用实际的技巧，通过以身作则，启发和激励你身边的人变得更有创造力？本书的目标是为你提供水平思考的工具和方法来营造创新的氛围，将你的组织变为创新的源泉。这是我们的目标。

维珍集团的理查德·布兰森（Richard Branson）、特斯拉汽车和太空探索技术公司的埃隆·马斯克（Elon Musk）、亚马逊的杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）和优步的特拉维斯·卡兰尼克（Travis Kalanick）都以鼓励和欢迎员工的想法——并快速对这些想法采取行动——而闻名。

首先，我们要探讨怎样才能成为水平思考领导者，激励人们去冒险，营造创新的氛围，然后用有创造性的方法来培养人们的技能。我们将看到这些领导者是如何描绘组织愿景、沟通组织愿景并从愿景中得出目标的。他们在企业文化上下了很大的功夫，创建了开放、质疑和接受新想法的企业文化。我们还会解释水平思考领导者使用的和代表的创造性的原则，并且会查看实施这些原则的一些实际的练习。我们会解释相关的结构和策略，这些是使创新成为整个组织运作中的一个过程所需要的，就像血在血管里流淌一样。我们还会列举各行各业中通过运用这些原则和过程实现创新的人的例子。为了挑战你创造性解决问题的技能，我们也会安排一些水平思考问题的例子让你解决。

创建真正创新和有创业精神的企业的关键因素可以总结为下面9个：

1. 描绘激励人心的愿景。
2. 营造开放、接纳和质疑的文化。
3. 给各个级别的人授权。
4. 为创新设定目标、截止日期和度量方法。
5. 用创造性的方法产生大量想法。
6. 对想法进行审核、组合、过滤和选择。
7. 为有前景的提案创造原型。
8. 欢迎失败并管理好风险。
9. 分析结果，推出成功的项目。

目 录



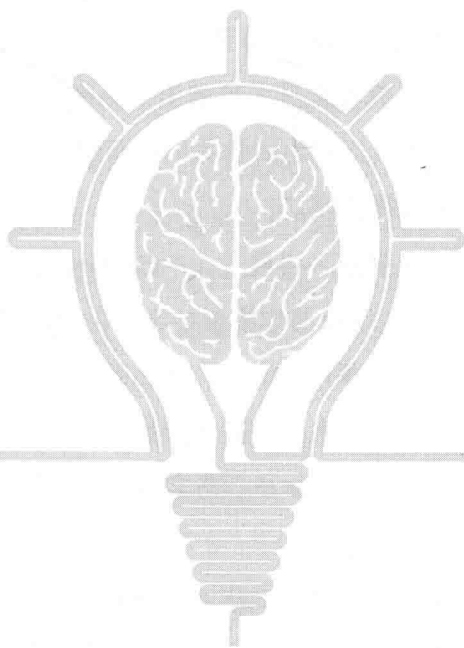
- 01 创新的需要 / 1
- 02 水平领导者的特征 / 7
- 03 创新竞赛 / 11
- 04 奠定变革的基础 / 15
- 05 实现愿景 / 24
- 06 质疑你的假设 / 32
- 07 问探究性的问题 / 41
- 08 采取不同的视角 / 49
- 09 将不寻常的事物结合 / 57
- 10 采纳、修改、改进 / 62
- 11 打破规则 / 67

- 12 分析先行 / 76
- 13 提高产出 / 83
- 14 引入随机 / 88
- 15 评估 / 92
- 16 实施 / 100
- 17 欢迎失败 / 105
- 18 利用团队 / 111
- 19 创新工作的组织 / 118
- 20 常见的错误 / 128
- 21 21 种创新的好途径 / 135
- 22 总结 / 141
- 23 水平领导力课程 / 148
- 附录 A 工具与方法 / 162
- 附录 B 水平思考题的答案 / 184

01 创新的需要

“每个组织都必须准备好抛弃它所做的一切。”

——彼得·德鲁克（Peter Drucker）



变革的挑战

有时候你所处的环境如此艰难，以至于你找不到走出困境的方法。你必须自己思考走出困境的方法。但是，大多数组织拒绝快速的、不连续的变化。组织管理者还想像过去一样经营公司。这就好像他们学会了从 A 走到 B，然后现在他们发现从 B 走到 C 很难，所以他们尝试走快一点儿。他们更加努力，试图提高效率，但仍无法到达目的地。他们需要做的不是更加努力，而是更加聪明——用不同的方法。有一种比走更好的方法可以从 B 到达 C：可能是开车或乘坐直升机。有一种更好的方法可以实现你的组织的目标，如果你足够努力寻找，你会找到的。但是，如果你仅仅盯着现在的业务、关注的方向，你就无法往新的方向看。

许多组织都被困于它们的标准运营方式。

它们努力让现有的模式运作得更好，并没有花时间寻找更好的模式、更好的做事方法。就像管理大师盖里·哈梅尔所说：“大多数公司都是为持续改进而建的，而非为间断的创新而建的。它们知道如何做得更好，却不知道如何做得不同。”

英特尔董事会主席安迪·格鲁夫（Andy Grove）说：“只有偏执狂才能生存。”你必须偏执于改善你提供给客户的产品和服务，因为如果你不这样做，别人会这样做。英特尔的理念是通过不断推出更好的处理器来取代已经成为市场领导者的英特尔产品，从而蚕食自己的业务。格鲁夫知道，躺在自己的桂冠里休息，必定导致自满并且败给创新的竞争对手。

体现这种方法的还有宝洁公司旗下的吉列，它制定了一个使自己的产品过时的政策。吉列故意推出更多的刀片或更好的功能，以取代市场主导的吉列剃刀。吉列不允许长时间地止步不前，给竞争对手让路。和

英特尔一样，每当吉列推出新产品时，它都已经开始研发取代该产品的产品了。成功的公司及其领导者不允许因为成功而放慢创新的步伐，它们永无止境地不断超越自己。

组织的管理者除了定期的目标之外，还有责任发起并指导变革。每个人都要分担改变组织的共同责任，使组织能更好地满足客户的需求，并不断寻求创新的方法来提供产品或服务。只是将今天做的业务做得更好是不够的。

我们往往认为，研发部门的员工才应该不断研制新产品，营销副总裁必须创造新的产品营销方式，但现实是每个人都有创新的机会和责任。销售副总裁必须找出新的方法来接触客户并激励他们的渠道合作伙伴。人力资源总监必须找到创造性的方式来吸引和留住员工。首席财务官必须寻找新的流程，在提高服务质量的同时从供应链中降低成本。首席信息官必须寻找新的方式按时交付项目，并使其容易为人们理解和使用。

企业竞争激烈。在当今疯狂的市场经济中，要区分出自己越来越难。当消费者的选择丰富了以后，以前的好产品就会成为普通的产品。挑战在于想出新的、更好的方法来满足客户的需求。为了真正拥有竞争力，你必须有所不同，这意味着要进行水平思考和创新。

要在当今世界做到这点，需要一种不同的领导风格：水平领导。当需要的是明确过程的命令和控制时，常规的领导者是好的。但是，当对于快速、不连续的变化，水平领导者能更好地应对。水平领导者着重培养团队在创新、创造力、冒险和创业方面的技能。水平领导者通过发起变革来应对变化。

20世纪70年代后期，瑞士钟表业面临灭顶之灾。日本钟表企业激烈的竞争，大批量生产廉价而优质的电子产品，推动欧米茄、浪琴和天



梭等主要瑞士品牌退出市场。尼古拉斯·海耶克 (Nicholas Hayek) 对瑞士两家最大的钟表制造商 ASUAG 和 SSZH 历时四年多的重组后，最终创立了 Swatch 集团——生产低成本、高科技、富有艺术感和情感的手表。新公司在五年内成为世界上最大的钟表制造商。海耶克成了董事长。Swatch 通过制作有趣、时尚和可收藏的手表，重写了钟表行业的规则。

改变、创造力与创新

改变是从一种状态变成另一种状态，但改变不一定是创新。教堂变为体育俱乐部，这是彻底的改变，但没有创新。但是，将祈祷与有氧运动结合在一起的教堂就是创新。创新给已有的东西带来了新的东西。同样，一家为降低成本而裁员一半的公司进行了重大的改变。但是，一家从根本上找到了一条新的途径来为客户服务的公司就是创新。

改变：修改，使变得不同，从一种状态变为另一种状态。

创造力：创造的状态或品质，创造的能力。

创新：引入新事物的行为，作为新奇事物引入的东西。

水平思考：寻求以新的方式看待问题而不是采取合乎逻辑的步骤来处理的思维。

一个有创造力的人或组织不一定是创新的。创造力是创造的能力或才能。它是关于产生想法的。创新是实施新事物。创新意味着采取有创造性的想法并将其变为现实，实施它们。创新不仅仅是发布新产品，还包括新的业务流程、新的做事方法、彻底不同的联盟、新的市场与商业策略等。

我们必须把创造力看成实现目的的手段而不是目的本身。最后是创

新——实现一个想法。不受任何原则或创新过程约束的、不受控制的创造力，最多只能分散注意力，最坏的情况会对组织有害。创造力需要专注于公司的目标，并且必须成为创新过程的一个漏斗。创新意味着采取最有前途的想法并对其进行真实的测试。并非所有人都会成功，许多人会失败。尽管一路上会有失败，在真正具有创新意识的组织中，人们会一直寻找新的、具有探索精神的方式来实现他们的目标。

水平思考

创造性思考是描述任何新方法的通用术语。水平思考是爱德华·德博诺（Edward de Bono）创造的一个术语，用来描述从根本上找到新的问题解决方法——从侧面而不是正面——的一套方法和技术。

20 世纪初，所有商店都是由售货员为顾客提供服务的。顾客会到柜台来，然后售货员会取来顾客需要的商品。20 世纪 20 年代，一个名叫迈克尔·卡伦（Michael Cullen）的人有了不同的看法。他问了这个问题：“如果让顾客自己去挑选他们想要的商品，最后再付钱，会怎么样？”无疑有许多人反对这个观点：“顾客需要服务，他们不想自己做所有的工作。”“如果没有售货员帮助他们，人们会感到困惑。”“你的意思是让人们在商店后面徘徊？”但是，卡伦坚持下来了，建立了世界上第一个超市——新泽西州的卡伦国王商店。

多么简单的想法，但又是多么强大的想法。让顾客为自己服务的概念不仅改变了我们的商店，也改变了我们的城市布局——小商店遍布的老式大街被大型自助式超市取代了。迈克尔·卡伦做了一些水平的思考。他通过构思一种全新的为顾客服务的方式，然后将他的想法推向实现，展现了水平的领导力。创造性思考和水平思考的区别在于引入任何一种新的商店和引入一种全新的购物方式——超市——之间的区别。



本书将展示水平领导者如何运用创造性思考和水平思考将组织变成充满新思想的创业精神的孵化器。水平领导者启发并指导他们的团队，使他们的团队成为真正有创造力的劳动力，实现他们从未想到会成为可能的突破性的解决方案。



水平思考测验

水平思考测验是你不得不用不同的方式来思考、不同的方法来解决的问题。它们通常被用作提问技巧和有想象力地解决问题的练习。附录A有更完整的描述。当阅读本书时，你会遇到一些小测验，这些测验是让你放松的练习，也是创造性解决问题的例子。我们鼓励你质疑自己的假设，提出问题，并从新的角度来解决问题。正如附录中所解释的那样，它们是最好的团队游戏。你能想出解决这些问题的办法吗？本书最后给出了答案。

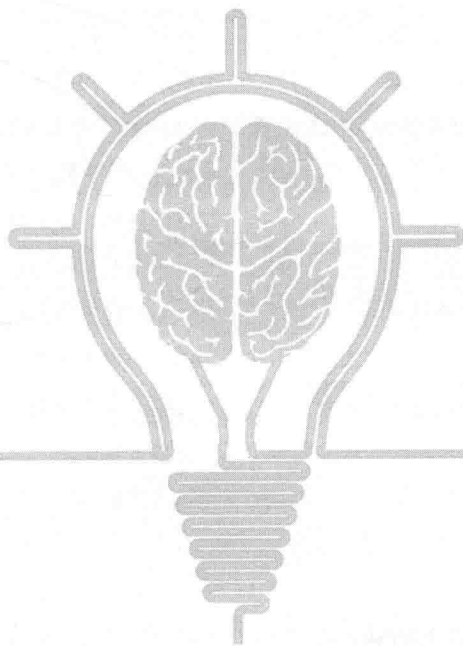
地铁问题

美国某城市的地铁系统灯泡被盗问题很严重。小偷拧走灯泡，给地铁系统带来成本和安全问题。负责解决这个问题的工程师不能改变灯泡的位置，而且预算有限，但他提出了一个水平的解决方案。这个方案是什么？

02 水平领导者的特征

“在没有领导力的时代，社会会止步不前。当有胆量、有能力的领导者抓住变革、改进的机会时，社会就会进步。”

——哈里·杜鲁门 (Harry S. Truman)





常规领导者很容易被认为是目标导向的、果断的人，非常适合结构化环境，如成熟的企业、政府部门或军队。而水平领导者采取了不同的方法来实现目标——他们更关注团队的创造力和创新。水平领导者则经常出现在偏学术型环境和智力环境的、小型的、快速发展的高科技公司。

常规领导者侧重于行动、成果、效率和流程改进。水平领导者则侧重于鼓励团队寻找新的、更好的做事方式。在本章，我们将对比两种领导者的风格和方法（见表 2.1）。

表 2.1 两种领导者的风格和方法

常规领导者	水平领导者
正面领导	水平领导
指导	激励
用常规的方法，寻求改进效率和效果	开发新的方法，寻求改变规则，改变合作伙伴或改变对待问题的方式
认为他们最懂（通常是这样）	利用他人的能力
有很强的方向感和目的感	有愿景，用愿景来激励他人
花更多时间改进日常运营问题而不是战略问题	花更多时间来寻找新的战略行动和合作伙伴，而不是解决运营问题或日常问题
给予方向和命令	询问问题，征求建议，授权
寻求更高的效率、更大的产出、更快的开发、更有野心的销售和市场	寻求新的做事方式、新的对待客户的方式、新的解决方案和新的合作伙伴
将员工当作下属	将员工当作同事
决策果断，通常不会征求他人意见	决策时征求意见和输入
运用分析的、批判性的和逻辑的思维	运用水平思考
建立有效的、可以执行策略和实施计划的管理团队	建立富有创造性和创业精神的团队
关注行动和结果	注重方向和创新以取得成果
通过备忘录和电子邮件沟通	通过公开讨论进行沟通
下指令	授权

续表

常规领导者	水平领导者
雇用员工时看重经验、证书和资格	雇用员工时看重才能、潜力和创造力
不鼓励异议	鼓励有建设性的异议
看重结果，其次才是员工	看重想法、创新和员工
在媒体、客户和外部的世界追逐自己作为领导者的名誉	与团队接触，在团队中建立声望
鼓励行动、活动、工作	鼓励想法、创新和乐趣
奖励绩效和结果	奖励创造力和冒险
以数字为导向，依赖分析	以想法为导向，依赖分析和直觉
将技术看作更好、更快和成本更低的做事方式	将技术看作完全不同的做事方式
否决他们认为有缺陷或错误的想法和自发行动	鼓励各种自发行动，通常会实施他们持怀疑态度的想法和建议
在自己的经验中寻求想法	在任何地方寻求想法

[资料来源：斯隆 (Sloane)，1999]

成功的领导者结合了常规领导者和水平领导者的品质。他们知道什么时候关注效率和结果，什么时候关注愿景、指导和激励。但大多数经理人都属于常规这一列。他们根植于分析、结果、效率、指挥和控制。随着其在组织中的职位升高，他们需要承担更多水平领导者的任务。他们需要放松对分析和细节的控制。他们必须更多地分配权力，专注于授权给团队去寻找实现愿景的创新方式。

一开始很有创造力、在组织中职位逐渐升高的潜在领导者，可能变得更加制度化，失去创新的热情，这样的风险是真实存在的。如果企业和组织提拔遵守企业标准的人，最终他们的领导者很可能是高效、勤奋的，在企业舒适区工作。遗憾的是，这还远远不够。今天的总裁、首席执行官或经理人，需要在想象力、愿景和勇气上具有颠覆性的影响力，