

决定未来的

10种人

人类学家
实验师
嫁接员
跨栏高手
合作者
导演
用户体验设计师
布景师
关怀者
讲故事的人

推动企业创新的10类关键角色

THE TEN FACES OF
INNOVATION

Strategies for
Heightening Creativity

10种创新，10个未来，你属于哪一种？



【美】汤姆·凯利 (Tom Kelley) 著；陈伟、陈伟译 (Jonathan Littman) 著

中信出版社

THE TEN FACES OF INNOVATION
Strategies for Heightening Creativity

决定未来的10种人

推动企业创新的10类关键角色



【美】 汤姆·凯利 (Tom Kelley)
乔纳森·利特曼 (Jonathan Littman) 著

许可译

图书在版编目 (CIP) 数据

决定未来的 10 种人 / (美) 凯利, (美) 利特曼著;
许可译. — 北京: 中信出版社, 2015.12 (2016.3 重印)

书名原文: The Ten Faces of Innovation:

Strategies for Heightening Creativity

ISBN 978-7-5086-5566-6

I. ①决… II. ①凯… ②利… ③许… III. ①企业创
新—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 239718 号

The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization

Copyright © 2005 by Tom Kelley and Jonathan Littman

Published by arrangement with ICM Partner through Bardon-Chinese Media Agency

Chinese (Simplified Characters) copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHT RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

决定未来的 10 种人

著 者: [美] 汤姆·凯利 [美] 乔纳森·利特曼

译 者: 许 可

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 16.25 字 数: 160 千字

版 次: 2015 年 12 月第 1 版

印 次: 2016 年 3 月第 2 次印刷

京权图字: 01-2014-3349

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5566-6 / F · 3503

定 价: 45.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

谨以此书献给我的家人

——我美丽的妻子和可爱的孩子

感谢他们多年来对我的耐心、理解和爱。



前言

拒绝“魔鬼代言人”

我们都经历过这样的场景——在一次重要的会议上，你激情洋溢、踌躇满志地推介一项新的提议，大家热烈地探讨着，纷纷表示支持。可是，当提议就要顺利通过时，一个声音突然出现：“我来充当一下‘魔鬼代言人’，提些不同意见吧……”瞬间，一切希望都破灭了。

以这句话开头，这些人似乎就能够完全置身事外、不负任何责任地对新想法、新提议大肆攻击，就好像是魔鬼让他们这么说的，他们根本就是在隔岸观火。他们刚一说完，刚刚长出羽翼的新提议就被扼杀了。

这种现象在美国商界十分普遍，不

论是在讨论项目时，还是在董事会上，“魔鬼代言人”时刻都在蠢蠢欲动，每天扼杀大量的新想法、新项目和新提议，几乎是美国商业社会的头号创新杀手。

为什么“魔鬼代言人”的危害会如此之大呢？因为这些人总是做最坏的设想，看到的都是问题、麻烦和灾难。他们一旦得逞，新项目就岌岌可危了。

我们为什么要关注这一现象呢？这个问题为何如此重要呢？因为创新是一切组织机构的血脉所在，而对于创新来说，“魔鬼代言人”就像毒药鹤顶红。创新的重要性已无须赘言，英国著名杂志《经济学人》最近撰文称，“创新是现代经济最重要的支撑”。

对于国家经济如此，对于商业组织更是如此。我的第一本书《创新的艺术》（*The Art of Innovation*）问世后的4年间，我工作的足迹遍布新加坡、旧金山和圣保罗，涉及的领域涵盖了医疗卫生、零售、交通、金融服务、包装消费品、食品饮料等。我见证了创新在各个行业中发挥的巨大作用。设计公司IDEO过去关注的重点是产品创新，但最近越来越清楚地认识到，其实创新对于一个企业的文化也有巨大的裨益。好的产品确实能带来成功，但若想在激烈的竞争中长期立于不败之地，光有产品还远远不够，还需要让创新深入企业运营的每一个环节和员工的内心深处，让整个环境充满创意和正能量。若想大有作为，公司就必须有新的想法、新的视角和新的角色。

英国著名杂志
《经济学人》最近撰文称，“创新是现代经济最重要的支撑”。

人们不断认识到培养创新文化对于成功的重要作用，创新文化对于公司的意义不亚于公司的经营战略或良好的利润额度。波士顿咨询公司最近的一项调查显示，在受访的50个国家和几乎所有类型的企业中，90%的高管都认为通过创新促发展是成功的必由之路。过去，各

种报纸杂志根据销售额、利润对公司进行排名，而现在，创新能力和表现则成了



一个十分关键的指标。并购能产生合力，内部改革能提高效率，而创新文化则是长期发展和品牌建树的最大动力。正如我的好友汤姆·彼得斯所说，一定要抓住时机、应时而动。在当今不进则退的激烈竞争中，要么通过创新获得成功，要么一败涂地，直至灭亡。公司的价值不仅体现在眼下能够生产什么样的产品、提供什么样的服务，更在于敢想敢干、大胆创新的能力。不论你是销售家用电子产品的，还是提供金融服务的，创新都是势在必行的第一要务。

连环创新，直捣黄龙

在我创作本书之际，世界首屈一指的搜索引擎巨头谷歌仍在进行着高速的创新，几乎每月都会有新的项目问世——从搜索世界最大图书馆的珍贵藏书，到观看任何地点的航空图片，再到浏览昨晚电视节目的字幕。在谷歌推出桌面搜索之前，我认为它只是能帮我在互联网上找些东西罢了，但是现在我相信，谷歌很快就能帮我整理我自己的个人数据。

除了谷歌以外，还有很多其他行业的公司也在以惊人的速度进行着连环创新，并取得了巨大的成功，下面仅列举若干：

- 戈尔公司（W. L. Gore & Associates）最为著名的产品是其革命性的 Gore-Tex 布料。除此之外，戈尔公司还生产了许多创新产品，从吉他弦到人造血管，无所不包。戈尔公司的企业文化是公平、平等、关注新想法，因此总是有新的创意不断涌现。最近，戈尔公司被评为“美国创新能力最强的公司”，在德国、意大利、英国、美国还被评为“最佳雇主”。
- 吉列（Gillette）用不断创新的剃须产品赢得了可观的市场份额，如感应刀片和锋速3剃须刀。但吉列并未躺在功劳簿上止步不前，而是不断开

发新的产品，最近正在研发的“锋速3动力”微动力剃须刀可谓行业领先的又一巨作。多年来，吉列已经形成了一种通过不断创新击败竞争者的企业文化。

- 德国的沏宝公司（Tchibo）创建于20世纪50年代，当时的沏宝只是一间简简单单的咖啡厅，发展至今，它已成为风靡全球的特许经营品牌。沏宝就像星巴克咖啡和布鲁克斯东零售店的完美结合，你不但可以在这里喝到醇美的咖啡，还可以买到不断更新的精美小商品。沏宝成功的一大诀窍就是“每周都有新体验”，出售的所有产品会每7天完全更换一次（从自行车到内衣，无所不包）。沏宝在一周之内卖掉的望远镜要比全德国一年卖出的还要多。时至今日，沏宝依然每周更新产品，以每年52次的速度不间断地创新着，在整个欧洲创造了一个又一个销售奇迹。

以人为本

《决定未来的10种人》这本书主要探讨了创新过程中发挥巨大作用的10类人。一切创新都是由人来推动，最终才能得以实现。阿基米德曾说过，“给我一个支点，我能撬动地球。”也许书中的这10类人并不是强悍无比的巨人，但他们每个人都有自己的支点、自己的杠杆和自己的过人之处。一旦时机成熟，他们可以催生巨大的能量。一定要在团队内给他们留有足够的发挥空间，他们一定会还你一个奇迹。

IDEO相信，善于创新的人都明白行动大于言语的道理。他们积极主动，充满活力，总是不断创造、试验、尝试。有些方法看起来可能平淡无奇，但最终取得的成果却很不一样。

现有的对创新的定义大都包括想法和行动两个要素，强调二者的结合。善于

创新的人不仅要头脑敏捷，还要脚踏实地、敢想敢干才能成功。著名的创新型公司 3M（Minnesota Mining and Manufacturing，明尼苏达矿务及制造业公司）就将创新定义为“通过行动或执行，将新想法付诸实践，从而使收入或者效益得以提升”。这就说明，光有想法远远不够，还要有行动去执行。想法、行动、执行、效益，都是好词，但是却忽略了一个最关键的要素，那就是人。因此我更喜欢创新的这种定义——创新是人们通过执行新想法而创造价值的过程。3M 的定义会让人觉得，创新自然而然就发生了。但是在商业社会，创新绝对不会像自燃一样平白无故地发生。要想创新，就一定要有人运用自己的想象力、意念力和不懈的坚持去推动。不论你是团队成员、小组领导还是高管，要想创新，只有通过多人的协作才能完成。创新的核心就是人。

这也是一本关于人的书。更确切地说，这是关于人能够发挥何种作用的一本书。我们并没有讨论如爱迪生、乔布斯这样伟大的发明家、企业家，我们关注的是那些和你我一样为企业发展呕心沥血的平凡英雄，也正是这些人使得创新成为可能，使得商业的车轮不断前进。

本书 1~10 章分别探讨了 IDEO 推崇的 10 种创新角色。虽然做不到面面俱到，但也希望能起到开拓读者眼界的作用。我们在实践中发现，引入一种或多种角色，就能够带来不一样的视角，从而带来更多创新的机遇。

培养了这些创新的角色，你就能够有效地遏制“魔鬼代言人”了。所以，如果再有人说“我来充当一下魔鬼代言人，泼点冷水”，就会有人站起来说，“那我来当一会儿人类学家吧，我亲身观察过消费者忍受这种不便好几个月，没准儿这一新想法就能够解决这个问题呢。”之后会有人接着站起来说，“那我再来当一下实验师吧。我们会在一周之内通过模型法来验证这种想法是否可行。”还会有跨栏高手自告奋勇，为项目筹措启动资金。这样一来，新想法就可以免遭被扼杀在萌芽状态的厄运了。“魔鬼代言人”永远都在，但我们却能够通过这 10 种创新的

人才去制衡他，从而大刀阔斧、勇往直前。

还有一点需要说明，我很反对“魔鬼代言人”，但我并不提倡唯唯诺诺的企业文化。IDEO一直推崇建设性的批评和自由讨论。事实上，强有力的创新型人才能够带领大家进行更具批判性的思考，从更多的角度去思考问题。这与“魔鬼代言人”试图扼杀一切新想法的立场是截然不同的。同时，我们鼓励大家一定要坚持自己的立场，关键时刻勇敢地站起来为自己说话。

说了这么多，这些角色到底都是什么呢？其实有一些角色已经在很多大公司中存在了。他们总是能够给公司带来不小的贡献，善于团队合作，能力惊人，精力充沛，而且我们又很难用传统的“工程师”“市场专员”“项目经理”等头衔去定义他们。

时代发展至今，学科之间的界限已经没有过去那般分明，我们也不应再去用一些传统的头衔、标签去定义员工。本书中所描述的10类人恰好解决了这样的问题，能够帮助人们更好地发光发热，为企业创新贡献力量。

学习型角色

无论是个人还是组织，都需要不断学习新知识，获取新信息，这样才能不断成长。所以本书介绍的前三类都属于学习型角色。这三类人都明白，无论一家公司眼下多么成功，都不应该骄傲自满。大千世界，日新月异，今天的新想法到了明天没准儿就过时了。学习型角色能够帮助企业不断汲取新鲜养分，以好奇的心态去感知周围的世界。

1. 人类学家通过观察人类行为、体察人与产品或服务的互动，不断给公司提供新的观点和见解。IDEO的一位人类学家就曾经在医院的病房里和病人

共同生活了整整 48 小时，通过自己的实地观察为医疗卫生行业献计献策。我们会在“01 人类学家”章节介绍她的故事。

2. **实验师**不断制造各种模型，通过不断尝试来获取新知。实验师抱着“实验即是执行”的心态，在可控的风险内不断尝试，最终取得成功。当年宝马就摒弃了传统电视广告的模式，通过实验，形成了在网站投放视频短片的模式，并且大获成功，这就是实验师的魔力所在。宝马的故事将在“02 实验师”章节中讲到。

3. **嫁接员**坚信“他山之石，可以攻玉”，他们不断吸收其他行业和文化中的有益成分，并加以改进，从而为自己所在的机构服务。曾经有一位优秀的日本女设计师乘飞机飞过太平洋到达美国，受到了当地超市的启发，回到日本后创造了市值几十亿美元的无印良品帝国。这就是嫁接员最好的例子。她的故事我们会在“03 嫁接员”章节中讲到。

组织型角色

接下来的三种角色属于组织型人才，能够协调各方力量，推动新想法的落实。过去，我们认为新想法的推进一般都会顺风顺水。但是现在，通过跨栏高手、合作者和导演的工作我们认识到，我们必须不断为那些最好的创意争取时间、关注和资源。他们并不认为这种博弈是政治或者权术，而是将其视为一盘棋，一盘志在必得的棋。

4. **跨栏高手**明白，创新的道路上总是荆棘密布，总是有无数的障碍需要我们去跨越。3M 的一位普通工人在遭到拒绝和打击后，仍克服管理、体制、资金等各方面的困难，最终发明了胶带，至今已给公司创造了几十亿美元

的收益，这就是跨栏高手最好的例证。

5. 合作者能够将团队成员凝聚在一起，群策群力，带领大家找到综合的、最合理的方案。“05 合作者”章节就讲述了一位优秀的客服经理的故事，他说服顾客买下其关于合作新模式的创意，从而使利润翻番。
6. 导演不仅能够聚集起优秀的演员和制作团队，还能够激发成员的创造天分。美泰（Mattel）的一位高管曾组织一个专门的团队，最终开发出一个潜力无限的玩具平台。这位高管就是导演的完美化身。我们会在“06 导演”章节讲到她的故事。

建设型角色

最后的四种角色属于建设型人才，他们能够从学习型人才那里获得新的想法，从组织型人才那里借力，从而使创新最终成为可能。建设型角色会将自己的印记留在组织机构中。这类角色很好辨别，最忙碌的、不断行动的就是他们。

7. 用户体验设计师能够设计出卓越的体验，不仅能够实现功能的新目标，而且能够满足顾客深层次的需求。一家冰激凌店能够将吃冰激凌的过程变得生动有趣，让人欲罢不能，随后产生极大的市场轰动效应，这就是用户体验设计师的功劳。我们将在“07 用户体验设计师”章节讲到这家冰激凌店的故事。
8. 布景师为团队营造良好的工作环境，从而激发士气、鼓舞人心。皮克斯（Pixar）等公司早就意识到好的环境能够培育创新文化，因此在此方面投入良多。公司重新装修后业绩提高，球队更换场馆后战绩不俗，这都体现了布景师的价值。“08 布景师”章节将会揭开布景师的神秘面纱。



9. 关怀者为顾客提供的不仅是服务，更多的是关怀。他们能对顾客的需求做出合理的预期和判断，时刻准备着全心全意地去帮助顾客。曼哈顿的一家红酒专营店，在帮助顾客选酒的过程中耐心地教给顾客许多关于红酒的知识，无微不至，一改之前红酒行业高高在上的姿态，让顾客感到舒心自在。当然，店家也获得了丰厚的回报。
10. 讲故事的人或娓娓道来，或侃侃而谈，通过一系列展现公司基本价值和文化的故事，既能提振士气，又能塑造公司形象。像戴尔、星巴克这样的公司都有许多自己的传奇故事，不仅强化了自己的品牌形象，还增强了员工的认同感和凝聚力。因产品创新和高速增长而闻名的美敦力（Medtronic）十分重视的一个工作方法就是，邀请病人讲述自己和美敦力产品的故事，通过第一手的、鲜活的资料来不断积累素材，寻找突破点。

这些角色的魅力在于他们能够创造实实在在的价值，不是在理论上，也不是在课堂上，而是在激烈的商业竞争中。IDEO已在成千上万的创新项目中试验过这些方法，并且屡试不爽。每年，我们都会接到几百个创新项目。之前的客户主要是一些刚起步的小公司和一些技术公司，但现在我们的很多客户都是财富榜单上的巨头。他们之所以找到我们，就是想充分挖掘团队潜能，实现连环创新，从而抢占市场先机。

创新，化腐朽为神奇

《决定未来的10种人》一书旨在将各种创新的方式方法赋予人格，从而使其更好地在组织机构内得以贯彻执行。我从哥哥戴维那里得到了许多帮助，他不

仅创建了IDEO，还通过自己的言传身教深刻地影响了我。还有IDEO那些优秀的设计师、工程师、人力资源专家，是他们在过去27年中的努力成就了今日的IDEO。谨以此书，向这些人致敬。

《决定未来的10种人》一书讲述了团队和机构如何实践各种创新方法、培育创新文化的故事。成功的企业总是能够将各种创新的战略深深植入日常运行的点点滴滴。当创新的引擎高速运转之时，它所产生的强大动力与合力能够支撑企业渡过各种艰难险阻。

当今世界，竞争日趋激烈。在此背景之下，本书还探讨了公司、行业，甚至国家应如何抓住创新的机遇。关键在于培养创新人才，有了人才，创新项目才能顺利推进。在恰当的时候选择正确的创新项目，也是一个很关键的问题。当天时、地利、人和都具备时，不仅项目能够获得成功，还能够在更大的范围内促进创新文化的传播。

在各个章节中，你将会看到各个行业、各个领域的实例，这些例子都能充分说明这一道理。对于有些公司来说，创新不仅仅关乎产品与服务，还具有深植于企业文化的价值。

随着了解的不断深入，有一点还需注意，那就是某一个角色并不一定由某一个固定的人来充当。一个角色可以由多个人来充当，一个人可以承担多种角色，同一个人还可以在不同的角色间进行转换。

在不同角色间进行转换，听起来有点儿复杂，但实际上你可能已经深谙此道了。比如我每天都要在七八种角色间进行转换，要为人夫、为人父，要做好IDEO的工作，要写书，要演讲，有时还得充当导师。当我正在全神贯注地工作的时候，接到儿子打来的紧急电话，我就得马上转换成父亲的角色。同时，还要改变自己的态度、语气、耐心的程度，以及思维方式。如果不能灵活、迅速地实现角色的转变，不仅会导致效率低下，还会有损各种人际关系和事业发展。所以

转换角色是很重要的一件事。

创新的各种角色也是如此。现实的情况是，“魔鬼代言人”太多了，而我们真正需要的人类学家、合作者和用户体验设计师等却远远供不应求。这些角色能够让我们提高创新能力，在恰当的时刻做正确的事。这些角色还能够为企业带来全新的活力，并促使大家为整个公司的发展贡献出更大的力量。

如果你能全身心地投入某种角色之中，你会发现自己的态度、价值观和行为习惯也会随之发生改变，同时还会促使你在个人成长和事业发展两方面取得更大的成就。创新是现代组织机构应当时时刻刻牢记的要务，绝对不能三天打鱼、两天晒网，一定要让创新成为一种思维方式和行为习惯。

在组建团队的过程中，需要注意的是并没有固定的模式或者方案。不要机械地去人为规定谁应当充当什么样的角色，一个团队也不可能囊括所有角色。在很多情况下，某个人就可以同时充当多种角色，或者在多种角色间根据情况的需要而灵活地转换。

一定要让创新成为一种思维方式和行为习惯。

可能有些角色更适合你的实际情况。也许你就是一个天生的嫁接员或者实验师；也许你是一个优秀的人类学家，只不过自己一直没有意识到。这就意味着，我们一定要尽可能地去发掘自身和团队其他成员的潜力。《决定未来的10种人》就是这样的一本书，希望在阅读本书后，你能发现自身隐藏的巨大潜力，让自己事业和人生的调色板更加丰富多彩。

大幕已经揭开，敬请期待。



目 录

前 言 拒绝“魔鬼代言人” // VII

01 人类学家 // 001

02 实验师 // 025

03 嫁接员 // 047

04 跨栏高手 // 069

05 合作者 // 089

06 导演 // 117

07 用户体验设计师 // 141

08 布景师 // 169

09 关怀者 // 189

10 讲故事的人 // 213

11 永无止境 // 231

致 谢 // 239