

《商业周刊》年度图书 斯坦福大学最奇特的一堂课 +

谁说商业直觉 是天生的

+
wired

How Companies Prosper
When They Create
Widespread Empathy

TO

直觉是解决问题的最快方法。
看世界上最有创意的人，
如何培养又快又准的商业直觉！

care

[美] 戴夫·帕特奈克 (Dev Patnaik) 著 马慧 译
彼得·莫特森 (Peter Mortensen)

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司
万卷出版公司

谁说商业直觉是天生的

Wired
to
Care

**How Companies Prosper
When They Create Widespread Empathy**

[美] 戴夫·帕特奈克 (Dev Patnaik) 著 马慧 译
彼得·莫特森 (Peter Mortensen)

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司

万卷出版公司

著作权合同登记号：06-2010年第269号

图书在版编目（CIP）数据

谁说商业直觉是天生的 /（美）帕特奈克，（美）莫特森著，马慧译. —沈阳：万卷出版公司，2010.7
ISBN 978-7-5470-1081-5

I. ①谁… II. ①帕… ②莫… ③马… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 121616 号

出版发行：北方联合出版传媒（集团）股份有限公司
万卷出版公司
（地址：沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编：110003）

印刷者：北京京北印刷有限公司

经销者：全国新华书店

幅面尺寸：170mm × 230mm

字数：155 千字

印张：13.5

出版时间：2010 年 7 月第 1 版

印刷时间：2010 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑：张旭 陈丹

特约编辑：白桂珍

装帧设计： ilovee

内版设计：梁庆博

ISBN 978-7-5470-1081-5

定 价：36.00 元

联系电话：024-23284090

邮购热线：024-23284050 23284627

传 真：024-23284448

E-mail: vpc_tougao@163.com

网 址：http://www.chinavpc.com

目录 Contents

前言 看看你的周围

——获得商业直觉的第一步 / 1

工业设计师为什么要扮做老人 / 哈雷戴维森为什么把最好的车位留给骑摩托车的人 / 微软的 Zune 播放器为什么无法撼动苹果的 iPod

◎你是否也在关注别人的生活？还是只在办公室里用头脑风暴会议琢磨着“顾客需要什么”？

第 1 章 与真实世界脱节 / 11

——商业世界的“机械”陷阱

罗布斯塔咖啡豆为什么差点毁了美国的咖啡业 / “门外汉”郭士纳为什么拒绝拆分 IBM / 迪士尼创意工程师为什么要把狮子带进办公室

◎你会细心审查商业信息背后的玄机，还是在不停地套用一个个简化的模式？

第 2 章 和顾客零距离接触

——捕获企业所不知的顾客需求 / 21

塔布斯雪地靴为什么要在从不下雪的广州生产 / 超市的净利润通常在 6% 左右，而伦敦农夫集市为什么会有 120% 的利润率

◎供求关系几经转折的时代，你是否真正了解顾客的需求？

第3章 闭门造车的后果

——企业更愿意和志趣相投的企业合作 / 113

Xbox 如何打破了索尼一统天下的局面 / “关键是经济，笨蛋”为什么成了克林顿最强有力的竞选口号 / 拥有全美最出色人才的美国汽车公司为什么败给了日本竞争者

◎当你面对竞争者的产品不以为然时，当你的员工对自己公司的产品都毫不问津时，你是否依然做着兴旺发达的美梦？

第4章 穿别人的鞋走路

——直觉就是抓住“顾客的感觉” / 119

一个正常的人为什么要坐在轮椅上受罪 / 撞伤了别人为什么自己更痛苦 / 如果不喜欢喝咖啡，你会不会去星巴克工作

◎我们当然不能将自己变成另外一个人，但我们是否可以跳出自己，与关注对象的思维换位？

第5章 员工们不是蜥蜴

——冷漠的生意不外乎人情 / 125

皮克斯电影为什么坚持真实的情感 / 狗为什么能成为人类最亲近的动物朋友 / 失意的建筑师为什么都喜欢世楷家具

◎也许你的创意很棒，但为什么最终产品却大打折扣？当你开始工作的时候，是否将“人情”关在了门外？

第6章 一千个“臭皮匠”的力量

——“共情”让企业领袖更快发现机遇 / 131

你的企业是否得了“病态建筑综合征” / 奈飞为什么要给员工们提供免费的租碟服务 / 耐克的设计师们为什么要把工作室布置得跟日本少年的房间一模一样

◎你是否将员工与顾客沟通的桥梁生生切断？当外面的世界充满了机遇的时候，你公司的大门是否依然紧闭？

第7章 带来“变”的魔法色

——商业直觉也需要随机应变 / 185

塔吉特商店为什么能在返校季上独领风骚 / 为什么人要分成耐用品人和一次性用品人 / 耐克是如何将运动与时尚相融合的

◎当你知道以前的想法都是错的，你会完全不知所措吗？
如果进行一次重塑，你会觉得那是对已有文化的亵渎吗？

第8章 两个世界的交集

——企业与顾客之间擦出火花 / 199

一个削皮刀怎么就促成了一家新公司的成立 / 如果你喜欢哈雷摩托，你会坚持去哈雷公司工作吗

◎人和企业都有损人利己的本能，你是否意识到了这点，并准备好做出改变？

第9章 小心好意变无情

——顾客也看重企业伦理规范 / 213

思科为什么拒绝期权回溯并将其奉为“黄金法则” / 西北航空公司“应对财政滑坡”的小册子为什么会让人愤怒

◎你所谓的道德是否只是你自己的道德？你“用自己想被对待的方式对待他人”，还是“用他人想被对待的方式对待他人”？

第10章 隐性的收益

——商业直觉的终极社会价值 / 227

在员工流动性较强的行业内，幸福生活酒店为什么能留住员工 / 高乐氏如何用关怀打动了万千的妈妈們

◎除了高薪水和好福利外，你是否曾给了员工一个工作的意义？

译者后记 / 233



看看你的周围

——获得商业直觉的第一步

工业设计师为什么要扮做老人/哈雷戴维森为什么把最好的车位留给骑摩托车的人/微软的Zune播放器为什么无法撼动苹果的iPod

帕蒂的“变老”体验

1979 年的一个清晨，帕蒂·摩尔（Pattie Moore）做了一件非常特别的事。这位住在纽约的年轻设计师早起后，开始将自己变老。她用一个身体支撑器束缚住上身，使肩部前移。之后她戴上一顶白色假发，盖住自己原本金棕色的头发，又将睫毛刷成了灰色。她塞上耳塞，使自己听力下降，然后又戴上了一副角质框架的眼镜使视线变得模糊。变身为一个年龄大她 3 倍的老女人后，帕蒂撑着一个木制拐棍儿出门了。离开自己居住的格莱美西无电梯的公寓后，帕蒂踏进了一个她从未体验过的世界。帕蒂将自己变老了，现在恐怕她的邻居都无法认出她了。

几周前，帕蒂参加了一个设计新型冰箱的讨论会。她刚在雷蒙德·罗维（Raymond Loewy）事务所谋到一个职位，这家事务所是

20 世纪工业设计的先驱。在头脑风暴会议上，当其他设计师就何为新型冰箱各抒己见时，帕蒂一直在用心聆听。过了一会儿，她举手发言了：“也许我们的团队应该考虑一下如何满足那些患有关节炎、视力低下或是体弱多病的人群的需求！”帕蒂从小和祖父母一起长大，祖母因年老体衰而无法继续下厨，因为她已经不能自己削土豆皮，不能打开盒装牛奶，甚至无法打开冰箱门了。帕蒂对这些情景至今记忆犹新。既然现在有机会参与设计一种新型冰箱，她想何不就设计一种能够让老年人还可以继续下厨的冰箱呢？其他设计师茫然地看着她。“帕蒂，”其中一人耸肩道，“我们是不会为这类人群做设计的。”

那一刻改变了帕蒂的职业规划。对她来说，很明显世界上有很多像她祖母那样的人，而同时却有很多设计师不愿为自身群体以外的人群做设计。所以她决定改变这一现状。同时，帕蒂也意识到，她对年长的人群并没有太多了解，而这仅仅是因为她从未从他们的视角来体验过这个世界。这时候，帕蒂才下定决心进行她的实验。

帕蒂决定模仿老年人的特征，以便再现他们的生活状态。在一个电视台化妆师朋友的帮助下，她变身成了一个 85 岁的老年人。帕蒂很快发现，当你变老后，这个世界根本就不是为你设计的。打开药瓶需要用巧劲儿，打电话也变得很困难，上公交车更是变成了一项危险的挑战。偶尔，一些陌生人会停下来帮她一下，但在他们走后的瞬间，她又必须重新一个人面对这个处处与她为难的世界。更糟糕的是，人们总是忽略她，或是嘲笑她进行体验所付出的代价。她好像变成了一个非人类。在体验过程中，帕蒂听到了、看到了，尤其是体验到了老年人的痛苦。这种体验让她苦不堪言。放眼望去，每个地方都需要改善，每样事物都需要修葺。

在接下来的3年中，帕蒂继续着她的实验。她去了100多个城市暗中进行调查，足迹遍布美国和加拿大。每到一个地方，她都会沿用相同的路数——早起，变老，用新的视角去看世界。在旅行过程中，帕蒂开始从不同角度看待事物。变老并不是问题所在，问题在于你周围的东西。如果一个土豆削皮刀不能在你手中正常工作，那可能是削皮刀的问题。如果你不再有力气打开一扇门，那问题可能出在门身上。也许所谓的残疾是产品和建筑物造成的，而不是年龄和健康状况造成的。

帕蒂的体验为新生代设计师指明了方向，使他们更和谐地融入周围的世界。同时，它也提供了一个巨大的商机，而此前这一点一直是人们所忽略的。在她这一实验的基础上，波音、默克（Merck）以及丰田这样的大公司开始发展新的业务，并将自己的产品多样化。事实证明，老年人的需求并非小众市场——它们反映出了大部分人未察觉的隐性需求。比如，当你制造出一种适用于老年人的门之后，会发现它将给所有人的生活带来便利，不管是年轻人还是老年人。

通过这项实验，帕蒂·摩尔帮助世界上很多地方改善了居住环境。

当人们亲身与周围的世界建立起一种共情的时候，就会发现之前被忽视的机遇。对个人来说，这意味着需要开发出一种穿着别人的鞋子走路的能力。对企业和其他大型机构来说，这意味着需要找到一种方式，将外部的世界纳入自己的麾下。

在这一过程中，她还揭示出一个非常重要但时常被人们遗忘的真理：当人们亲身与周围的世界建立起一种共情（empathy）的时候，就会发现之前被忽视的机遇。对个人来说，这意味着需要开发出一种穿着别人的鞋子走路的能力。对企业和其他大型机构来说，这意味着需要找到一种方式，将外部的世界纳入自己的麾下。

谁说商业直觉是天生的

这是一个关于企业如何发展昌盛的故事，确切地说是关于各种机构如何发掘出一个我们原本已有的能力，即打开心门，与他人建立联系而发展昌盛的故事。这个故事也揭示出，企业一旦失去这种联系，就会快速走向衰落。人类本质上是一种社会动物。我们的大脑能够用一种微妙而又复杂的方式去理解别人的想法和感受。简单来说，我们能够站在对方的角度相互关怀。这些本能能够帮助我们在处理一些影响到我们家人的事件时，做出更好的抉择。不幸的是，一旦我们作为一个大的整体存在，这一本能就会失效。对于群体以外的事情，我们失去了运用直觉和本能的能力。企业变得更加孤立，大学开始变成象牙塔，政党竞选也玩起了“地堡理念”。由于这些机构都需要依靠外部世界赢得利润、名利及选票，所以这种孤立现象会导致一些灾难性的后果。

处在同一机构的人们在认知外部世界时，若能发展出一种共通的、直觉性的感应，他们就能比竞争者更快地发现新的机遇。等到《华尔街日报》上出现对这一机遇的详细论述时，他们已经领先很多时日了。他们有冒险一试新事物的勇气；同时还有一种本能的直觉，能让他们看到自己的行为将会对他们最在乎的人群产生什么样的影响，即那些购买其产品、与其品牌互相影响以及资助其养老金最多的亲人们。这种直觉会转变为传统意义上的市场调查。广泛的共情会影响一方的文化，使其产生一种明晰感和目标感。人们不会花很多时间争论一些无关紧要的事。共

广泛的共情会影响一方的文化，使其产生一种明晰感和目标感。共情甚至能够以一种方式加强行为道德约束，而这种方式在任何政策和规章手册上都找不到。

情甚至能够以一种方式加强行为道德约束，而这种方式在任何政策和规章手册上都找不到。

本书名义上是一本商业书，但是它力求解决的是与商人、教育家、设计师、营销人员、运动员、政策制定者等人群有关的问题。诸如，我们怎样发掘出人类站在他人立场看问题的本能？反之，我们又如何创造出一种广泛的共情，使得大型机构与其周围的世界相互联系？还有，我们该怎样制衡广泛的共情，使其变成事物发展和转变的动力？

为了找到这些问题的答案，我们首先要探讨大型机构怎样失去了与外部世界的联系，它们该怎样重拾这种联系，以及当它们开始行动后会获得什么样的结果。我们将拜访世界上最古老的企业之一知音公司（Zildjian）^①，看看它是怎样通过与巨星客户——从土耳其国王到费城嘻哈乐团，保持密切联系而屹立商海近 400 年不倒的。我们会探寻人类大脑的最深处，试着找出共情的生物源，看看镜像神经元和大脑边缘系统是如何使人类感受到他人的感觉的。我们还会认识不同政治派别的一线人物，如詹姆斯·卡维尔（James Carville）、瑞吉恩·卡龟（Ragin’Cajun）以及民族英雄约翰·麦凯恩（John McCain），看这些人的经历会给你解开困惑和矛盾的困境带来什么启示。我们会探访如 IBM、塔吉特（Target）、英特尔这样的大企业，同时也会深入研究农产品市场和世界宗教会议。所有这些努力都是为了重弹一个老调，即数据和事实永远无法取代人类对现实世界的体验，以及人与人之间的联系。

本书分为三个部分。第一部分试图明晰共情之所以重要的理由：机构团体怎样忽略了现实世界，以及他们如何重拾这种联系。第二部分对那些允许人类与他人发生联系的机构进行研究，并探讨我们

^① 亚美尼亚语，意思是“镲匠”。——译者注

如何在群体中创造出一种广泛的共情。最后一部分涉及收益问题，向大家展示了广泛的共情如何帮助企业更快地发现机遇，永葆昌盛，强化道德约束，并在个体中灌输这种理念。

作为创意策略公司江普合伙公司（Jump Associates）的创始人之一，我的工作帮助客户找到新的发展机遇。我有幸能与世界顶级的创新企业、法人及公共机构的领导人合作。他们中的很多人都时常出现在各大报刊杂志上，还有一些人你或许没听说过，但也是必须要知道的。我还任教于斯坦福大学商学院，并负责一些设计课程。

在工作过程中，我多次受邀做一些有关创意的讲座。我告诉大众，现在商业存在的问题并非缺少创意，而是缺少共情。你应该能想象到，此番论述会招来很多截然不同的反应，这取决于我的听众是玩具设计师，还是石油工业巨头。商人们屏蔽这类感性事物的速度之快着实惊人。

共情并非只是适用于年终报告和明信片写作的温和言辞，它是一种打开心门，用他人视角看世界的能力。对世界上很多龙头企业来说，共情是它们固有但很少被提及的发展动力。

但是共情并非只是适用于年终报告和明信片写作的温和言辞，它是一种打开心门，用他人视角看世界的能力。对世界上很多龙头企业来说，共情是它们固有但很少被提及的发展动力。

哈雷戴维森的摩托车文化

与他人建立共情的最快方法就是效仿他们。研究证明，女孩比较容易理解她们的姐妹，而男孩更易理解他们的哥们儿；政见相同的人更能走到一起。毫无疑问，对企业来说，获取共情的最快方法就是雇用他们的顾客。哈雷戴维森摩托车公司就是一个很好的例子，它就是以员工的自身驾车经验为基础，在公司内部建立了一种广泛

的共情，而且这种现象首先在停车场得以体现。

一家公司的停车场可以说明很多问题，它能体现公司的等级制度、价值观念以及世界观。一些公司的前排停车位都是为顾客预留的，而另外一些公司则把最好的车位留给了高层主管。在哈雷戴维森公司位于威斯康星州密尔沃基市的总部，一块金属布告牌上赫然标明了公司停车优先权的观念：“远离牢笼。仅限摩托车停靠。”第二句话是为那些不懂摩托车俚语的顾客所做的解释。“牢笼”是车手们对汽车以及其他一切束缚人类，使其远离开阔世界的交通工具的统称。您是开着从机场租来的福特金牛（Ford Taurus）来的？欢迎来到哈雷戴维森，不过对不起，请把车停在后面。

公司总部的拜访者们很快就会发现停车场的规定只是一个信号。哈雷戴维森公司的办公室是一个由各级员工共同创造的摩托车文化圣地。随便走进一个普通办公室，你都会在侧廊上发现数不尽的照片和标语，以及一个个喷漆精美的摩托车油箱。其中一面墙上挂满了一个员工最近在佛罗里达海湾骑车的快照。其他墙壁上则骄傲地陈列着摩托车拉力赛和其他赛事的标语横幅，包括成百上千的车手每年去南达科他州斯特吉斯的朝圣之旅的。大厦的每一层都是以哈雷引擎命名的，从以前的V型双缸到现在的进化引擎，各有不同。连会议室的桌子都是由引擎机体支撑层层玻璃构成的。在大厦的某些地方，空气里总是弥漫着皮革的味道。

然而，哈雷戴维森公司那些富有趣味且不拘一格的摩托纪事并不仅仅是装饰。每张照片都是由哈雷车手——他们既是员工又是顾客，共同谱写的大事记，是大家的战利品和标识符。穿梭于办公室之间的工作人员一成不变地穿着印有哈雷标志和地名的运动T恤和背心，展现了一幅哈雷人的生活方式风情画。

哈雷戴维森公司的过人之处就在于公司上下，从制造部的工

程师到财务部的会计，都能与购买他们产品的骑手产生一种直觉上的共鸣。哈雷公司很珍惜与顾客建立的这种关系，而且进一步要求公司的主管阶层也要花上大量时间到户外与摩托车手沟通交流。值得一提的是，会骑摩托并不是能在哈雷戴维森工作的必要条件。公司里的很多员工都不会，然而，公司能够向这些从不骑车的员工灌输一种哈雷价值观。仅仅靠雇用他们的顾客对哈雷公司来说是远远不够的。摩托车手与非摩托车手之间应该建立一种共情，反之亦然。就像在停车场一样，“牢笼”在哈雷戴维森的商务哲学上照样不讨喜。

迄今为止，哈雷公司的全盛时期是在 1986—2006 年之间。当美国汽车行业损失过亿，失业人数空前居高之时，哈雷却丝毫不受影响地实现了两位数的增长。人们普遍认为，美国坚不可摧的制造业是不堪高劳务成本和过度福利的重压而倒下的，但是哈雷却一如既往地在威斯康星生产摩托车，而且还能为工会的工人支付可观的工资。哈雷摩托一举击败了日本和欧洲的摩托车品牌，产品所到之处都被抢购一空。哈雷戴维森摩托身价倍增，它独特的引擎轰鸣声和随之引领的那种不受束缚的生活方式大受人们的推崇。哈雷公司那段时期的持续繁荣并非巧合，因为公司当时最重要的企业战略就是建立广泛的共情。

在此之前，公司在强大的日本竞争者的冲击下濒临破产。那些日本摩托车品牌靠低价、轻便的产品抢占了哈雷的市场，大幅压低了哈雷摩托车的价格。鉴于此，哈雷将重点从产品本身转向了摩托车用户。他们激励哈雷骑手，将之变成了一支强大的宣传队伍。哈雷将自己化身为自由美国的象征。哈雷员工与客户之间建立了一种广泛的共情，帮助自己做出更好的抉择。比起竞争者，哈雷戴维森公司更能抓住新机遇，使之商业化，而且在胜局已定时，能快速转

向新业务，最重要的是他们拥有一批让世界上所有企业都眼红的忠实追随者。

当哈雷这样的企业建立了一种广泛的共情之后，好的效果就会出现。久而久之，与外界建立的这种隐含联系就能使生产者和消费者、企业内外以及你与我之间的界限模糊化。哈雷人喜欢把哈雷骑手称为家人，而不是顾客，原因之一是很多哈雷员工也是用户。哈雷戴维森公司的前服务项目主管劳拉·李（Lara Lee）一针见血地指出：“我们不会花费大量时间讨论‘顾客需要什么’，到目前为止我们都认为，我们就是他们，他们即是我们。”

哈雷公司与骑手之间的这种联系过于密切，以至于公司不得不面临一项长期的有趣挑战。2007年，公司数十年来一直走高的收益增长开始下滑。新一代的年轻人已经不再像父辈那样热衷于摩托车了。哈雷戴维森该怎样与这样的一代建立起一种新的联系呢？

像个8岁女孩一样

哈雷戴维森即将面临的挑战是很多公司共同的难题。消费者不会永远做你的顾客（比如，为重症病人供药的制药商）。在这种情况下，反思你的所见还远远不够。要想保持持久增长和繁荣，你必须走出自己，学会用他人的眼光看世界。

跟所有人一样，吉娜·毕比（Gina Beebe）一直在努力。她是美国女孩公司（American Girl）的设计总监，该公司是一家深受年轻女孩和她们父母喜爱的玩具制造商和图书出版商。美国女孩由快乐罗兰（Pleasant Rowland）一手创立，她倾其一生不断地制造玩具，出版与玩具相关的系列丛书，帮助小女孩们学习和成长。每个玩具的年龄和生长地都不同，如1764年诞生的卡雅（Kaya）是一个内兹

佩尔塞人（Nez Perce），而朱莉（Julie）则诞生于 1974 年的旧金山，且父母离异。美国女孩不仅生产玩具，还创造一些与玩具相关的故事。这些故事妙趣横生，巧妙地反映了女孩们的真实生活，引起她们强烈的共鸣。但是，多年来一直抓住女孩的心理可不是件容易的事。我问吉娜到底是怎么做到的，你知道，她已经不是个 8 岁的女孩儿了。她想了一会儿笑着说：“你知道……从某一点来看，我就像个 8 岁的女孩。”吉娜告诉我，看到小孩子们疯抢他们的新玩具和书时，心里总是乐滋滋的。另外，她还会花大量时间阅读女孩们寄给公司的信件。公司的走廊上也贴满了她们的来信，以供所有人阅读和欣赏。吉娜和美国女孩的同仁们是很好的榜样，告诉了我们该怎样了解他人的心理——同时教会我们怎样让别人的想法进驻到自己心里。

当你意识到自己不止需要跟一种类型的人建立共情的时候，跳出自己的能力就显得更加重要。比如，医生不能只和自己年龄相仿的病人建立共情，教师也不能只跟同性别、同种族的学生保持共情。对那些客户群体多样的企业来说，仅仅反思其中一种现象是远远不够的。事实上，从长远来看，与多样人群建立共情的能力高低能决定最终的成败。

当你意识到自己不止需要跟一种类型的人建立共情的时候，跳出自己的能力就显得更加重要。

吉娜·毕比和她的同事们那种能够走进 8 岁孩子心理的能力是美国女孩得以成功的秘密所在。这要求他们忘掉自己，真正地关注他人如何看待世界。这是一种很棒的理念，但绝不是最新的。实际上，早在近 100 年前戴尔·卡内基（Dale Carnegie）就在《人性的弱点》（*How to Win Friends and Influence People*）一书中率先提出了这个观点。卡内基是世界上首屈一指的自我激励大师，而一旦你成为第一人，你就不必故弄玄虚或过于出人意表。事实上，他的观点简