

创变者

By the One to Start Change
of Work and in Life

MAKE WAVES

帕蒂·约翰逊 著
(Patti Johnson)
石云鸣 译

Be the One to Start Change
at Work and in Life

MAKE
WAVES

创变者

帕蒂·约翰逊 著
(Patti Johnson)
石云鸣 译



中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

创变者/ 约翰逊著; 石云鸣译. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 7
ISBN 978-7-300-21501-3

I. ①创… II. ①约… ②石… III. ①经济管理 IV. ①F2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 132923 号

创变者

帕蒂·约翰逊 著

石云鸣 译

Chuangbianzhe

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京宏伟双华印刷有限公司

规 格 170 mm×230 mm 16 开本

版 次 2015 年 8 月第 1 版

印 张 16.5 插页 1

印 次 2015 年 8 月第 1 次印刷

字 数 210 000

定 价 42.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

2015年，中国社会被推到了互联网的风口上，互联网+的旗帜鼓动着大众创新、全民创业的浪潮汹涌而来，求变创新的梦想正在从国家战略转变为社会大众对生活与未来的渴望，这将前所未有地改变中国的商业模式和社会进程，给人们带来崭新的生活选择和价值取向。

推动和支撑这一社会变革潮流的是一群勇于创新与变革的人，即本书所呈现的形形色色的创变者。创变者（亦称创变客）即创新变革者，他们站在新时代的潮头，以个人创新的方式改变商业与社会的既有模式，撬动社会进步的杠杆。或许这个称谓还稍显生硬，或许他们的行为还没有被社会与大众完全理解，或许他们的价值还有待未来印证，但他们充满活力和激情的创新变革行动，为商业模式与社会进步注入了互联网时代的精神特质。他们与传统观念中叱咤风云的改革者不同，他们是大众的，普通的，又是先行的，执着的，他们在寻求个人生活方式提升的同时，也在不自觉地追寻时代价值。在互联网+时代，这个群体在互联网平台上，以创新变革为纽带群聚起来，相互支撑，精诚合作，友善协同，逐渐成为社会发展与变革的中坚力量。

经历了挣脱百年屈辱的奋争，摆脱了传统文化中因循守旧的桎梏，走过了改革开放追赶世界的艰辛，今天中国和中国人终于走到了世界舞台的中央，依稀看到了民族复

兴的光荣梦想离我们越来越近。这个不可逆转的历史趋势赋予中国创变者以国际意义，他们当中的领袖人物跻身全球商业与社会发展引领者的行列。2014年10月，联合国亚洲协会颁发的首届“创变者”奖项中，马云位列榜首。

功成名就的创变者固然有其不可替代的卓越价值，但互联网时代催动越来越多的普通人努力成为创变者，显示了更重要、更普遍的社会价值。这样的创变者就生活在我们身边。从改变自己工作与生活的固有方式出发，走向推动周边、组织与社会进步的终极目标。他们是亚马逊森林里颤动翅膀的蝴蝶，将掀起一场改变中国、席卷全球的改革风暴。

对生活充满情怀的青年人和时常回望青春的过来人，注定不会成为这股变革潮流中的旁观者。事情远不如你想象的那么复杂，力所能及的些许改变，就是你走向新生活的起点，足以让工作与生活变得更有意义。

本书是引领你成为一个创变者的全面指南。打开这本书，了解创变者的理念、心理、方法、路径和坚守。行动起来，加入他们的行列，用创新变革自我生活的实绩为他们，也为自己的人生壮声势，振声威，添光彩。这就是本书告诉你的结论：以创新创业改变生活，你也行！

思维篇

第1章 创变始于不甘现状 003

小学老师海伦在生活中经受了沉重一击，但这没有击垮她，却激发她思考“我能做些什么”来改变其他人的命运，于是她发起了一场简单而影响深远的变革。倘若你每天思考“如果……会怎样”，就有可能找到改变周围世界的创变机遇。

第2章 像乔布斯们一样思考 013

乔布斯是创变者的杰出代表，他总是质疑已有认知，并思考着如何打破现状，最终给产业带来颠覆性的变化。这种思维方式在其他创变者身上总能看到。他们都有着强烈的探索未知领域的欲望，并且不会畏惧变化。从他们身上你能找到创变者基因。

认知篇

第3章 打破传统认知 045

“只有高层领导才能制定决策”，“我们只能接受变化”，“最常用的方法是最佳方法”，这些说法是不是听起来很耳熟？这些惯性思维深深地植入我们头脑中，根深蒂固，很少有人提出质疑，但它们正是捆绑我们创变手脚的沉重锁链。

第4章 洞察关键趋势 061

生活中，人们越来越偏好简短的信息，个性化成为潮流，口口相传击败了广告的影响力；工作中，层级关系正在消失，基于社群的合作与共享正在流行，虚拟网络化办公越来越普遍。这些伴随着新经济、新生代出现的新趋势，将指引你的创变方向。

行动篇

第5章 迈开创变舞步 091

创变就像即兴的舞步，展示你独特的风格。创变不需要精准的流程与步骤，你的新想法可能产生于一个偶然的非正式途径，然后你要做的就是尽可能地分享你的创意，寻找志同道合者，开始创变行动。

第6章 渐进式推进 113

70%的创变在刚开始就失败了。如何让你掀起的创变涟漪荡漾得更加久远呢？你需要明确你从哪里来，要到哪里去。你需要展示成果来造势。你应该是一个渐进主义者，通过反复的实验和改进过程来推进你的创变，达成目标。

第7章 构建创变支持社群 130

大多数创变都需要得到一个非常广泛的共同利益群体的支持。因此，你十分有必要建立自己的创变支持社群。你需要做出一些转变，从“我”转变为“我们”，你要发挥团队的力量，相互合作与分享。

第8章 当变化突如其来 150

工作与生活中总有变化不期而至，不管你是否有所准备，都要去

面对。有些变化促使你不得不有所行动，此时你首先要判断突变的环境中是否存在创变机遇，然后问自己能做些什么。有些变化本身即是一场创变活动，需要你作为贡献者积极参与。

第9章 当创变遇到阻力 164

几乎每个创变者在推进创变过程中都遇到过阻力。但是你究竟只是遇到了挫折还是撞到了墙，这两者截然不同。有一些方法能帮你判断阻力的性质及产生的原因，如果结果显示你撞到了一堵墙，你需要制定和实施B计划。

第10章 创变者与组织 183

创新、变革、颠覆、转型……这些热词几乎在每天的新闻中出现，它们描绘了组织正在如何适应当下环境、如何发展，这样的浪潮尤其需要创变者发挥作用。组织及其领导者应当创造有利的环境，培养、鼓励创变者。

榜样篇

第11章 创变者在路上 207

24款创变者的案例，提供了不同领域的创变范本，总会有一款适合你。这些创变者包括企业家、畅销书作家、普通员工，甚至高中生。他们没有超能力，发起的创变也不会让你觉得遥不可及。从他们身上你定能得到启发。

后 记 253

MAKE WAVES

Be the One to Start Change at Work and in Life

思维篇

第1章
MAKE WAVES

创变始于不甘现状

不要急于发起创变活动，静待时机。一旦找到有意义的机遇，请毫不留情地打破现状，激起变革的浪花，你将会改变世界。

我们可以将“创变”看作发起任何一种改变的活动。做出改变现状的决定，付诸行动，并推及他人，或者通过传递有效能量正面地影响他人，这样一类人就是本书所说的创变者。创变行动伊始可能微不足道，但只要持之以恒，朝向既定的目标努力，就有可能掀起层层巨浪。

有些创变意义深远；有些则始于点点涟漪。有些创变发生在组织内部；有些则会波及更大的范围。但它们有一个共同点：某人捕捉到一个改变现状的机遇，然后付诸行动，他就成了创变者。

创变者并不都是成绩斐然或者经验丰富的人。无论职场新人类、创业试水者、学生，或者《财富》500强企业的领导者都可以发起有意义的创变。

不甘现状

你能激起什么样的创变浪花？你通常如何回答“如果……会怎样”的问题？找到合适的创变机遇非常重要。改变生活的切入点、职业生涯的突破口、梦想成真的起航线都源于合适的创变机遇。

环视周遭，你会发现许多事情可以变得更好——团队的工作方式能够更有效，组织的经营理念能够更优化，社区的邻里关系能够更融洽，志同道合者可以通过相互帮助达成目标。

世界需要什么？你能做什么？机会就悄悄地蛰伏于这两者之间。在激起创变浪花之前，你首先要做的就是发掘机遇。从找到机遇出发，开启你的创变之旅。

当然，我们所有的人都会经历一些由传奇创变者掀起的巨浪。史蒂夫·乔布斯就是这样一位传奇创变者，他用一种近乎神奇的力量影响了我们的文化和技术，他对世界的改变超出了我们的想象。乔布斯掀起的浪潮如此巨大，以至于我们会觉得自己只是沧海一粟，不足以改变什么。不要执拗于这种想法，这不是你甘于现状的借口。

不管你激起的浪花是大是小，它一定有着与众不同的独特之处，就像你一样。本书就是为你而写的。要相信，我们每个人都有可能成为商业与社会中的创变者。

从一位典型的生活型创变者说起

在开始探讨创变之旅前，请允许我对创变及创变者做一个简单的评述。在读完本书之后，你会发现，改变通常发生于所谓的“顿悟时刻”

(aha moment) 或者某个转折点，并且会通过不同的方式实现。就拿我的家庭来说，多年来，我们一直深受一位家人的影响。即使她已经辞世，她的影响依然久久持续着。她是一位真正的创变者。

去年，我收到我丈夫吉姆的紧急电话，说他母亲心脏病发作。从吉姆的语气中我得知，他母亲的时日不多了。吉姆的母亲，也就是我的婆婆海伦·约翰逊，是我们家族的家长。海伦内心拥有巨大的能量，满腹想法和计划，她是我们整个家族的核心。在那个炎热的夏日夜晚，我们的心情沉痛万分，我们的家族离不开海伦。

亲戚、邻居和朋友参加了海伦的送别会。我们围坐在一张巨大的橡木餐桌周围，就像曾经的无数个周末午餐和假期聚会。与所有家庭在这种时刻一样，我们开始追忆海伦的生平，回忆她的人生经历和发生在她身上的故事。我们还从海伦的邻居和朋友那里听到了一些以前不曾知晓的故事。

年轻的时候，海伦为了上大学，同时做两三份工作。看到海伦这样做，她的兄弟姐妹也开始存钱，以完成自己的学业。毕业之后，海伦成为一名教师，主要负责六年级的课程。她不仅为在校的孩子们提供学习上的帮助，还为成年人提供辅导，不断地鼓励他们，帮助他们。

海伦的丈夫艾德在退休后被诊断出患有阿尔茨海默症，这对海伦来说是沉重的打击。但是她很快走出了悲观情绪，负责起一个阿尔茨海默症援助小组的工作。很多人因为最爱的人患上阿尔茨海默症而灰心绝望，是海伦帮助他们重新振作起来。在自己人生最黯淡的时刻，海伦依然在帮助别人。

尽管海伦有时候也会沮丧失望，但她从来没有失去过对生活的信心和热爱。她在教会开办了一所老年大学，为人们提供大学课程教育，积极地与他人分享自己学到的知识。海伦还学着使用社交网络，与儿孙们保持联系。她总是兴致盎然地计划旅游出行。她会第一个提出来要组织一场聚会。在家人最需要关心的时候她总会陪伴在他们身边。

在海伦做出这些决定并付诸行动的时候，看起来并非那么声势浩

大，但其影响极为深远。她在做出帮助别人的决定的时候，就已经在掀起创变的浪花，而随后的影响可能她自己都不知道。

海伦发起的生活型创变总是始于一些非常简单的问题。不论在何种情况下，她都会问自己“我能做什么”以及“我该怎么做”。然后，她会迈出最艰难的一步——行动。她的行为习惯和强大的行动能力值得我们每一个想要做出重大改变的人学习。海伦对别人的帮助不仅仅局限于自己的家庭或者亲友，在其他需要帮助的人她也会给予最大的鼓励和支持。

受海伦的故事的启发，我开始潜心研究那些勇于在工作和生活中发起创变的人。我向同事们询问：“你觉得谁可以算得上是真正的创变者？”许多同事给我提供素材，向我描绘一个个鲜明的创变者形象，并且讲述了自己是如何被这些创变者激励和启发，进而引起自己或大或小的改变的。在同事们热心帮助下，我联系到了这些创变者，并对他们进行访谈。我被这些人的故事深深吸引，他们开启了或大或小的创变之路并坚持下来。在多次访谈之后，我筛选了24位创变者的案例编排进本书。这些创变者拥有开阔的眼界，以及发起创变的决心和行动力，我深受鼓舞。我希望他们的经历也能指导和启发各位亲爱的读者。

创变始于“如果……会怎样？”

如何发起一项或大或小的创变？通过一些例子就可以发现，它们都始于一句“如果……会怎样？”

- 一名大学生想出一种方法将学校餐厅被浪费的饭菜分与无家可归的人食用。

- 一名女性经理人筹资组建了一个社团，为年轻的女性职业管理人员与资深管理人员建立联系提供平台。

- 一位年轻的工程师开发出一种流程改造的方法，有效地提高了生

产率和客户服务水平，这种方法此前没有人考虑过。

- 一位副总裁将公司的增长战略转化为简明清晰的产出结果，鼓励三千名员工参与其中共同努力，将愿景变为现实。

- 一位高中数学老师说服学校为学生开设高等数学课程，以便为学生进入大学做准备。

这些例子规模不同、复杂程度不同，计划组织和具体实施也不尽相同。然而，它们之间也有很多相似之处，即发起者思考、实践一项创变，以及鼓励他人参与其中的方法。

在本书中，我们会认识一群可敬的创变者，他们领域各异，但均实现了美好目标。克林特·赫德（Clint Hurdle）改变了棒球俱乐部的固有文化；高中新生艾玛·谢夫勒（Emma Scheffler）创建了一个慈善机构帮助那些被糖尿病困扰的儿童和他们的家人；布雷特·赫特（Brett Hurt）创办了一家能够自由分享客户意见和观点的新公司。

我们可以从这些例子以及其他更多的例子中获得启发和鼓舞。

向创变者学习

成功的创变具有示范效应，人们可以通过学习他人的成功经验，成为工作和生活中的创变者，这是本书持有的信念。一位大学教授创办学习社区的想法为新入学的研究生提供启发；一名大学生创建的学习社区发展了25年之久，其发展与成长可以为非学校的社团组织提供经验；一名成功企业家的创业经验可以为其他企业领导者提供有益示范。尽管这些事件各不相同，但是它们存在着诸多共同之处，比如行为模式、行为习惯、变革战略等，这些都可以为那些想要改变现状、激起波澜的人提供有益借鉴。现在，让我们一起来探索创变者的成功奥秘，在此过程中思考一下你应该如何从中获取启发，开始自己的创变之旅。

从很多方面来说，在当今时代要想有所作为，比以往任何时候都更有可能。虽然历史上也有很多成绩卓著的创变者，但是现代社会正在发生剧烈变化，为我们改变自己、改变世界提供了前所未有的机会。文化、媒介和技术等方面的快速发展正改变着人们之间的合作和共享方式，人们可以更有效地共同完成一项创变活动。获取信息的渠道越来越多，每个人都可以掌握相同的知识，创造自己的影响力，这使得人们的层级结构越来越不明显。

与前几代人相比，现在的年轻人在信息获取和人际交往方面有更多不同的需求和期望。他们在一个数字化的世界中长大，能够非常迅速地与自己生活的圈子以及圈子之外的人分享信息。前几年还没有出现的各种技术方案近几年纷至沓来，为人们之间的沟通和合作提供了新方式。我们生活的环境发生了翻天覆地的变化，以前需要重视的因素现在可能已经不再重要，我们需要重新审视周围的环境。

对所处的环境有全新的认识之后，就要探索如何蓄积能量，如何发起一项创变。不存在一步一步教你如何创变的“傻瓜式”指南，但是你可以学习一些通用的技巧和策略，同时还可以从成功的创变者那里获取经验。我经常鼓励我的客户从“实践标杆”中获得启发，当然同时还要考虑自身因素，选择那些与自身条件相匹配的成功经验，加以学习和借鉴。这种方法你也可以参考。

那么现在你来想一想，你认识的创变者有哪些？你有没有目睹过他们引领的创变活动？他们是如何成功的？当他们失败时又是如何坚持下来的？结合你自己的亲身经历和所见所闻，读一下本书，你会从中发现新的创变视角，你会看到，创变在你的生活中无处不在。

本书旨在带领读者打破对现代世界的传统认知，帮助读者树立自信，鼓励读者挑战习以为常的观念和做法。在为企业领导提供组织变革方面的咨询服务时，我发现很多传统认知在当今都应该被重新审视，很多传统行为方式也有待质疑。

我们关注那些成功的创变者如何在创变过程中克服重重阻碍和困难。我们要学会评估创变过程中可能会遇到的障碍，学会如何重新组织创变活动，以及如何在第一套方案失败时寻找到第二套方案。

置身于创变漩流中

如果你是某个组织当中的一员，你可以在组织的创变活动中做出自己的贡献。企业在不断开拓新的市场，新技术改变了人们的工作方式。各类组织都在快速成长，而你或许正好身在其中。如果有人发起了一项重大变革，你或许有机会在其中发挥作用。你可以在一项大的变革中做出自己的改变，使自己工作的组织或者生活的社区变得更好。这种有责任感的心态可以使自己成为某个影响圈的重要部分。影响圈这一概念是由史蒂芬·柯维（Stephen Covey）提出的。在一个影响圈中，你要清楚自己能够产生什么样的影响。

创变三要件

思考一下影响创变活动的关键因素有哪些，我们总结出了三个关键因素：

