

(美) 朱安妮塔·布朗(Juanita Brown) 著
戴维·伊萨克(David Isaacs)

The World Café

Shaping Our Futures Through Conversations That Matter

世界咖啡


创造集体智慧的汇谈方法

汤素素 金沙浪 译

用汇谈找答案 体现集体创造力



 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>

(美) 朱安妮塔·布朗(Juanita Brown)
戴维·伊萨克(David Isaacs)

The World Café

Shaping Our Futures Through Conversations That Matter

世界咖啡

创造集体智慧的汇谈方法

汤素素 金沙浪 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Juanita Brown and David Isaacs: The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter

ISBN: 978-1576752586

Copyright © 2005 Juanita Brown

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

本书中文简体字版经由 Berrett-Koehler Publishers 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，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：01-2014-7305

图书在版编目（CIP）数据

世界咖啡：创造集体智慧的汇谈方法 /（美）布朗（Brown,J.），（美）伊萨克（Isaacs,D.）著；汤素素，金沙浪译. —北京：电子工业出版社，2015.9

书名原文：The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter

ISBN 978-7-121-26963-9

I. ①世… II. ①布… ②伊… ③汤… ④金… III. ①组织管理学—研究 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 193713 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

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：19 字数：219 千字

版 次：2015 年 9 月第 1 版

印 次：2015 年 9 月第 1 次印刷

定 价：49.00 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。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

推荐序

在世界咖啡中连接生命智慧

从沙浪告诉我启动《世界咖啡》这本书的翻译，到这本书出版，他请我写序，说了有几个月，今日才得以在观心斋静下来，完成这个邀请。在国内，我绝对不是做世界咖啡做得最好的，写推荐序有点惶恐，因此本着一个粉丝的心态，表达我内心真实感受：因为喜欢，所以普及。

自从世界咖啡这个被称为“创造集体智慧的最好的汇谈方法”，“彼得·圣吉最赞誉的进入集体创造最可靠的方式”进入中国后，说实话，褒贬参半。有人说：“世界咖啡是我参与过的最美妙的对话经历，和那么多小伙伴在一起，探讨一个那么棒的主题，可以连接那么多人有趣的想法，简直太美妙了！”还有人在体验后非常不屑地说：“这是什么？这不是中国人聊大天、侃大山吗？就这样，让我们一直聊，都是我们想出来的点子，还收我们那么贵的费用？”

甚至我和一群搞专业的伙伴，为了将 The World Café 翻译成“世界咖啡”还是“世界咖啡馆”，都在多个地方理论过多次，每次都有和事佬出来，说：“翻译成什么不重要，重要的是对参与者有用……”包括在做的过程中，参与者突发奇想，兴致勃勃地来找我：“段老师，

我觉得这个世界咖啡很好，我们可以创新地搞个‘世界澡堂’，就在澡堂里，几个人在这个池子里泡泡，聊聊这个话题，然后在那个池子里泡泡，聊聊那个话题，这比世界咖啡还好，大家都是赤裸相见，可以聊得更坦诚……”

在世界咖啡普及过程中发生的各种有趣、有创意的故事真的很多，多到我曾经想，为什么不在每个城市开个世界咖啡馆，让大家每天在这里畅聊各种创意与创想，以及各种发自内心的想探讨的主题，在对话中连接生命的智慧，度过充实而温暖的每个夜晚。爱幻想的我总是期望有一群人，聊点有意思有能量有意义的话题，在咖啡馆也好，在茶馆也好，任何一个哪怕只有白水喝的地方，人们因平等对话走进彼此的心中，在对话中，互相看见彼此，看见过去、现在与未来。

自从人们可以在线上购买几乎一切商品，阅读几乎一切知识，进行几乎一切信息交流与互动后，线下见面交流的动机发生了很多变化，人们在这个过程中，既焦虑，又充满渴望。既然许多事情可以在线解决，那么线下互动如何可以更加轻松有序高质量呢？我们需要参与，需要互动，需要发出我们自己的声音，需要在现场共创我们自己的未来！

近十年来，人们在移动互联网技术带来的微信等各种工具中高度参与，同时却在组织管理、职业教育、社群发展的过程中，一边高喊促进参与，一边以最高压的管理方式，不许这个，不许那个，并认为这一切都是理所当然的。国人的参与意识已经萌芽，然而，参与的技能，即一群人在一起平等对话、不盲目崇拜大咖、不随意鄙视地位钱财资历不如自己者的对话技能，是中国上至精英阶层，下至所谓屌丝

们都缺失的基本技能。

世界咖啡，在国际促动师协会（WFA）系统里，被定义为一种促动技术，是可以促进参与者进行深度对话，释放灵感与创造力，连接彼此智慧，产生意想不到的颠覆式创新，艺术与技术结合的过程。每次世界咖啡促动师在设计时，需要根据参与者对话的目的、背景、身份、时长与期望的成果来设计整个过程，以让所有参与者从接到邀请函那一刻，就感觉即将踏入一次令人期待的美妙的对话之旅；同时，整个过程需要考虑参与者状态的变化，来营造合适的心理场，以让参与者智慧能量在对话过程中自如地流动，从而达到不可预知、不可言喻的美妙的能量融合状态。整个过程，从无到有，对话在有序与混沌中互相激荡，似乎能看到宇宙智慧演化的美妙过程。在世界咖啡中，有促动师可以把握的节奏、步骤与架构，同时有许多惊喜，有许多无法预想的智慧成果在某个不期而遇的时刻电光火石般迸发。

世界咖啡是 WFA 在中国主要推广和普及的促动技术之一。WFA 希望借由促动技术的普及，促进生命简单而真诚地对话，自由而温暖地活着。当然，世界咖啡并非仅仅被定义成一个技术这么简单，它旺盛的生命力因喜欢它的人而不断成长，呈现为组织文化、创新方法与汇谈工具等。2015 年开始，作为微促动 CEO，在我国人力资源和社会保障部中国职工教育和职业培训协会促动师职业能力培养推动中，我与团队毫不犹豫地将世界咖啡作为促动师需要具备的一个职业能力放入其中，同时 WFA 作为一个由粉丝发起的热爱并积极传播促动技术的草根组织，也在积极配合周希奇老师普及彼得·圣吉创办的索奥（中国）的世界咖啡主持人的培养。爱就是爱本身，无需什么理由

解释我们这样做的原因。

我同时非常为沙浪与素素两位译者感到骄傲。他们因为自己对世界咖啡的热爱，在国内各个组织里亲自设计实施过世界咖啡，同时参与过不同组织与流派的世界咖啡学习，带着真实经历来翻译本书，相信读者会从字里行间体验出那份发自内心的感受。沙浪与素素同时还是 WFA（上海）的会长与副会长，上海的小伙伴们不断受益于他们经常组织的各种世界咖啡和其他促动技术的活动。同时，作为 WFA 的认证促动师、授权授课促动师，他们还承担着在全国各地继续普及世界咖啡和其他促进生命简单真诚对话的促动技术，我发自内心地尊重与欣赏他们所做的一切。

有人曾说，中国虽然有很多咖啡馆，却没有真正的咖啡馆文化，即人们相约于咖啡馆，并非只是为了谈生意和谈恋爱，而是因为生命体之间需要通过各种对话来触摸彼此、连接彼此，在安全而温暖的对话中释放彼此的灵魂。我想，世界咖啡也许将为中国的咖啡馆注入一种文化，一种咖啡馆可以承载的开放自由、平等参与、相互尊重的新文化。

微促动 CEO/WFA（中国）会长 段泓冰

2015年8月6日于临安观心斋

译者序

提笔来写译者序的时候，思绪万千，想起差不多一年前接受出版社晋晶老师的再版翻译邀请时心中那份忐忑和激动，忐忑的是，我们并非英语专业毕业，对于很多翻译技巧不甚精通，担心翻译得偏颇；激动的是，绝版已久的“世界咖啡”技术唯一权威书籍，终于要再出中文版了，从此大家再也不用到处搜集寻觅，而由于我和沙浪对“世界咖啡”的喜爱和众多实践以及大力推广，赢得了这个机会。

匆匆一年过去了，我们的翻译版本终于能和大家见面了。在这一年的时间里，我们又各自实践了多场人数不一的“世界咖啡”，对英文原版著作的字斟句酌，也让我们对“世界咖啡”技术原理上的各个方面更加精通。但更重要的是，我们更加清晰地认识到，在如今“互联网+”的时代，每个人都是智慧的发光体，愿意为社会、为组织、为团队贡献自己的力量，我们也比之前任何时代都渴望平等，渴望自己的贡献得到大家的认可，自己的观点能被聆听，也愿意深度聆听他人，并互相连接，让我们集体智慧的火花不断迸发，而这些，不正是“世界咖啡”带给我们的精髓吗？！

在我们的“世界咖啡”实践中，既有公司内部 800 人同时参与的大型“世界咖啡”，也有社群活动中 10 多人的小型讨论；参与者既有大型集团公司的老总，也有社区 70 岁以上的老年居民；讨论的话

题既有上市公司的下一个五年战略规划，也有关系民生的社区志愿服务；汇谈场地既有高大上的度假酒店会议室，也有旅行中山路上的结伴而谈。我们无一例外看到的是，参与者前倾着身体的积极聆听、贡献自己智慧的真誠分享、移动位置时的期待和兴奋，而最后全场的连接让所有人都惊讶于集体创造的成果，这些参与者对于“世界咖啡”的热爱和肯定更是我们积极推广的动力来源。

作为集体汇谈，特别是跨界集体汇谈的高效工具，“世界咖啡”当仁不让是最合适最容易操作的技术之一。本书中，作者朱安妮塔和戴维对于“世界咖啡”的起源、设计原则以及如何主持世界咖啡做了详细诠释，也包含了大量个人与集体的实践案例故事。如果你想学习“世界咖啡”，那么，这本书也就足够了。只要通读本书，并不断实践，和广大“世界咖啡”的实践者与热爱者交流分享，你也是“世界咖啡”的专家。

本书在翻译过程中，受到很多伙伴的支持和指点，在此特别感谢王宾对于本书翻译的审校，也感谢微促动 CEO/WFA（中国）会长段泓冰老师的认同和推荐，让我们一起大力来推广“世界咖啡”，让所有人能敞开心扉，平等真誠地汇谈。

本书译者联系方式：

汤素素 手机/微信号 18101838898

金沙浪 手机/微信号 13967165216

汤素素

2015年8月24日于上海

序

唯有合作，才有智慧

执笔人：玛格丽特·惠特里

玛格丽特·惠特里是《领导与新科学》、《一种更简单的方法》、《互相求助》和《找到我们的路》这四本有开创性意义著作的作者。此外，她也是一位顾问、演讲者，担任柏卡纳研究院院长，该研究院是一家专门为全球各地培育领导人才的非营利机构。在这篇探讨汇谈^①力量和集体智慧的文章里，玛格丽特从自己的视角分享了“世界咖啡”为我们的未来带来独特贡献的观点。

在这动荡不安的时代里，人们彼此之间疏离，我试图找出能为未来重新点燃希望的各种构想、流程和行为。“世界咖啡”正是我要找的东西。来自世界各地的“世界咖啡”工作者，在这本书中娓娓道出他们的故事，证明人类是可以从合作共事中找到意义甚至快乐的，再从这种合作过程中的对话里找到更大智慧，从而让我们看到未来前进的路径。

“世界咖啡”让我们重新认识了那个早已被遗忘的世界。在那个世界里，人们会自然地聚在一起，因为我们喜欢有人陪伴；在那个世界里，我们很享受对话的过程，因为我们喜欢聊聊自己最在乎的事情；在那个世界里，我们并不疏离，我们没有阶级区别、没有刻板印象；在那个世界里，我们单纯地打招呼，

^① 汇谈：意同“对话”，业界常用作汇谈。

The World Café

完全不靠科技和人造产物；在那个世界里，我们常惊叹于某种智慧，这种智慧不属于我们任何一个人，而是我们全体所有；在那个世界里，我们知道当在一起展开汇谈时我们就能找到解决问题所需要的智慧。

那个世界已经被我们遗忘很久，但从未离我们而去。许多年来，“世界咖啡”的共同创始人戴维·伊萨克总是在说，我们的责任就是重新唤起人类对那个世界的记忆，完全不需要再另外创造一个世界。但我从许多地方观察到的结果是，人们对于“如何有效地合作共事”这层记忆，似乎早已被复杂的团队工作、引导技巧、艰涩难懂的分析方法，以及我们自己的疲惫彻底磨灭了。人们变得更极端、更容易受打击、更没耐心、更容易对彼此失望，也变得比以往更孤僻，眼前堆积如山的问题令我们一筹莫展，一想到自己连最简单的问题都没办法解决，更令人垂头丧气。只要是正常人，都不会自找麻烦地参与更多的会议或卷入另一个问题解决的程序中，因为这些事情只会让我们更烦恼、更显无能。

或许，这种记忆缺失的最可怕的后果就是，我们越来越相信人类是难以相处和自私自利的物种，我们无法信任彼此。随着这种负面观念的根深蒂固，我们开始远离集体，只做那些我们自己能做的事情。我们只关注眼前的工作，不再对这个世界心怀感激。我们疏离、孤单，我们失去勇气和能力，就连我们的工作也失去意义，最后只剩下无止境的疲劳与孤寂。

“世界咖啡”流程唤醒了我们对于人类物种的两个基本信念的深层记忆。第一个记忆，我们人类希望能一起对话来探讨我们关心的事情。实际上，这能带来满足和生命的意义。第二个记忆，当我们一起

对话时，我们能获取仅存在于集体中的更大智慧。

世界咖啡汇谈的运作

当你在阅读这本书的案例故事和建议时，你会看见这两种信念如何在“世界咖啡”流程里复活。为了点燃你探索它们的热情，我们在此特别说明“世界咖啡”流程的一些特性，以便让这些信念成为鲜活的、健康的现实。

信任每一个人

世界咖啡汇谈有一个简单的流程，可供人们聚在一起共同讨论真正重要的问题。它的基础是建立在一个前提上，那就是“人们本来就具备合作共事的能力，不管这些人是谁”。对我来讲，这是一个重要的前提。这个前提能帮助我们所有当今对人进行预先定义和预先评价的热门方法中解脱出来，这些方法让我们对个人风格、学习模式以及情绪智商非常关注，但这种分类论最后只会疏离和刻板化我们每一个人，这些都不是那些方法的创始人当初所要的结果，但终究还是发生了。

“世界咖啡”的流程曾被应用在不同文化、不同年龄层群体中，为了不同的目的，也应用在不同社群及组织里。参与者是谁并不重要——重要的是这个流程很管用。它之所以管用，是因为人们本就可

以合作共事得很好。当人们针对重要问题，积极展开有意义的对话时，他们会变得富有创意、富有洞察力。我希望这些案例故事能帮助我们抛开早已习惯的归类法则和刻板印象论，别再管谁该参与，谁该加入会议……因为这些都只是我们为了建构一个“适合”的团体所做的各种谨慎但没有根据的分析。我们需要让整个系统更多元化，但这种多元化不是要你只注意分类挑选的方法。

多元化

注意到世界咖啡汇谈应用地方和目的的多元化，以及参与者的多元化，至关重要。这本书不断呈现一个价值，而这也是我们深信不移的价值，那就是：我们需要依靠多元化。在今天的世界里，我们靠多元化的力量才能生存下去，因为如果不够多元化，你就无法精确理解眼前的棘手问题或掌握现状的全貌。我们需要来自不同角度、不同声音和不同心境的各种观点。我们每个人不一样，在系统中存在的角色也不一样，这样我们的视角就各不相同。如果我们无法认同这个事实，又怎么能建构出一个精准的全貌呢？只有当我们拥有多方不同视角，并获得足够多的信息时，我们才能做出决策。而探索各方意见观点往往也能让我们走得更近。有位世界咖啡参与者说得好：“你在一群陌生人中移动位置，却感觉你已经认识他们好久了。”

热情邀约

在每场世界咖啡汇谈中，都能嗅出热情邀约的味道。营造宜人好客的环境空间固然重要，但这种好客的感觉不是只求表面，它来源于

主持人一种根深蒂固的认知，他相信每个人都很重要，任何人都可以提出足以擦出火花的绝妙点子，催生出集体见解。世界咖啡汇谈中的引导者是最真诚的主持人——他们会营造出一般会议流程所嗅不到的迎宾氛围，重要的是，你能从这些案例故事里发现到这一点，拿它来和你以往会议的经验比一比。当你被当成活动真正需要的人物时，当你得到一位满心欢喜于你的光临的会议主持人的迎候时，当你被当作可以全力贡献于会议的参与者受到欢迎时，你感觉怎么样？

聆听

当人们投入有意义的汇谈时，整个会场就被各种好奇和喜悦淹没。人们开始靠得更近，他们的表情能表明他们在深度聆听，空气里也弥漫着人们对彼此的关注。有一种大声说话和不断回响的声音形成的和谐氛围正在形成，间或夹杂着几声大笑。要叫人们离开这些谈话，可真是件难事（我一向把这种状况视为一种好的征兆）。

行动

在世界咖啡汇谈流程里，人们会在各桌之间移动位置。这种移动不只是物理空间的移动。因为当移动时，我们也会顺势抛开原来的角色、原来的想法、原来的自以为是。每当换到新的桌边，我们就抛弃更多的自己，融入那个更大的我们——于是我们代表的是所有人之间的那个对话体。我们走出了狭隘的自我，也走出了原来的自以为是，进入到一个随时有新点子、新构想的广阔空间里。就像某位参与者所形容的：“你根本不知道眼前的想法是从哪里来的，它频频出现，不

知不觉中已被塑造成新的观点。人们争相发言，支持彼此的看法，用的字眼都是以前想都没有想过的。”

当在这些对话之间寻找连接时，当聆听彼此、不再坚持己见时，我们会发现我们已进入一种更完整的认知意识里。模式会越来越清楚。原本靠个人力量看不见的东西，竟在众人之间逐渐显形。

好的问题

好像所有令人满意的对话一样，世界咖啡汇谈的成功与否当然也取决于谈话内容。好的问题，那些我们共同关心、很想找到答案的问题，会令我们的精神一振，就好像它在热情邀约我们共同探索、冒险和聆听，要我们摒除成见。好的问题会让我们变得好奇，让我们不再自以为是，这也经常能给我们带来新见解的惊喜。

能量

我参加过的世界咖啡汇谈，没有一场是无聊、无趣的。“世界咖啡”的参与者永远是充满能量、兴趣昂然、充满创意的。处处可闻笑声，即便面对最严肃的议题，也会出现很多好玩的事情。对我而言，这是个强有力的证明，证明我们有多渴望能聚在一起，能重新找回人类社群是多么棒的事情。有一位主持人来自文化背景比较严肃的地方，他说道：“这更坚定了对人们的信念。在过去那些中规中矩的方式背后，人们真正想要的其实就是有意义的对话。任何地方的人们，都喜欢和别人互相聊聊，彼此学习，对于自己所关心的议题贡献自己的观点。”

发现集体智慧

这些都是世界咖啡汇谈的一些特性，有助于激发出我们的最好的潜能。但这还只是世界咖啡的一部分。世界咖啡汇谈还可以带我们进入新的领域，这个领域原本被个人主义当道的现代文化所遗忘。这是一个集体智慧集合的领域，只有在我们成为一个群体的时候才能拥有，光靠个人的力量无法获取。只有当彼此更紧密地合作，从一个对话移动到另一个对话，将一个对话中的观点带到另一个对话中，试图寻找其中的模式时，这个集体智慧才会乍然呈现，我们也会惊讶于我们共享的这些见解。这个过程是有科学根据的，因为所有的生命体都是如此运作的。当不同的想法或个体彼此连接时，生命就会带给我们一连串的喜悦——新的能力和智慧乍然呈现。所有生命体都是这样运作的。只不过我们人类一度困惑，没看出其中的奥妙：换言之，当个人行动开始彼此连接时，能力便会加强。

对于我们这群在线性社会里长大，满脑子都是精密分析的人来说，这种集体智慧的乍现方式往往令我们觉得神奇。实际上“世界咖啡”参与者对于这种现象所做的描述，也令我着迷。以下是他们的一些说法，请注意看他们的用词有多么不寻常：

“场中魔法！”

“出现在会场中央的那个声音！”

“不管讨论内容是什么，都能不可思议地体验到人性，包括我们自己和别人的。”

“在桌子中央有种东西正在孕育成形。”

“一起加入我们的，是一种更大的整体，我们隐约知道它一直都在，只不过我们从没认真思考过。”

对我而言，集体智慧乍现的那一刻是令人屏息以待的。即便我知道这种智慧早晚会形成，但我还是会因为它的出现震惊不已。集体智慧的乍现会让人舒一口气。原来我们真的知道怎么解决自己的问题！我们可以找到有效的对策！我们只是一直找错方向——我们找专家、我们寻找外部资源、我们借助于精密但空洞的分析。但这个智慧却一直等在那里，等我们进入有意义的对话和更深层次的连接，等我们明白只有合作，才有智慧。

我的最后一点拙见是：这本书最棒的地方在于，它的内容设计仿佛让人亲身经历世界咖啡汇谈一样，它尽可能用世界咖啡的形式来呈现书中的内容。我们在书中见到许多陌生人，我们不认识这些人，他们的工作可能和我们完全不同，但他们却利用世界咖啡汇谈来讲述自己的经验故事。他们的故事很有说服力，就好像我们和他们同坐在一张咖啡桌上，一起交换故事，一起互相学习，越靠越近。然后我们那位才华横溢的主持人朱安妮塔走了进来，热情邀约我们进入另一种层面的学习。她用世界咖啡汇谈的语调在说话，她在邀请我们，引起我们的好奇，协助我们不断深入探索。在她的带领下，我们能看见一些还很模糊的东西，也找到一些我们可以活用在工作上的概念与技巧。等到所有故事和心得都编织好时，我们开始注意到其中的模式与见解，而这些模式和见解都是我们在打开这本书之前看不见的东西。等到整本书进入尾声时，我们也等于经历了集体见解和集体智慧，见识