

DRIVEN BY DIFFERENCE

联合利华CEO保罗·波尔曼、知名趋势专家丹尼尔·平克强烈推荐
优客工场创始人毛大庆倾情翻译



为谁留的空椅子

多样性如何驱动创新

[美] 戴维·利弗莫尔 (David Livermore) ◎ 著 毛大庆 ◎ 译

聚焦全球500强企业都在运用的创新策略 | 揭秘创新5P环境模型与5D过程模型

为谁留的空椅子

多样性如何驱动创新

[美] 戴维·利弗莫尔 (David Livermore) ◎ 著

毛大庆 ◎ 译



DRIVEN BY DIFFERENCE

HOW GREAT COMPANIES FUEL INNOVATION
THROUGH DIVERSITY

图书在版编目 (CIP) 数据

为谁留的空椅子 / (美) 利弗莫尔著; 毛大庆译. —杭州:
浙江人民出版社, 2017.1

ISBN 978-7-213-07725-8

I. ①为… II. ①利… ②毛… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字: 11-2016-262 号

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 291787 号

上架指导: 趋势 / 创新管理

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

为谁留的空椅子

[美] 戴维·利弗莫尔 著
毛大庆 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 蔡玲平

责任校对: 杨帆 王欢燕

印刷: 北京中印联印务有限公司

开本: 720mm × 965 mm 1/16

印张: 17

字数: 19万

插页: 1

版次: 2017年1月第1版

印次: 2017年1月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-213-07725-8

定价: 59.90元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。



译者序



一把打开创新之门的万能钥匙

当你翻开这本书，想要从中收获什么？

在我字斟句酌的翻译背后，是一套庞大、缜密并且充满无限延展空间的创新方法论，如果你能真正领悟其中精髓，我相信你就找到了一把打开创新之门的万能钥匙。

在这部理论与实践完美结合的优秀作品中，作者提出了一个本身就带有创新性的概念：文化智力。所谓文化智力，简而言之就是一种可以适应不同文化环境的能力，适应性越强，即文化智力越高。

在当今全球化、多元化的大背景下，只有将多样性与文化智力充分结合，才会产出高效、高质量的创新成果。

多样性：一切创新的驱动力

今天，我们已经来到了一个依托于云计算、大数据、人工智能、工业互联网等创新产业的时代。

创业者已经成为新的主角，在创业大潮之下，创新必然成为时代的主旋律。

从B端上讲，我们维系产品生命线的一切努力都需要与创新挂钩，如果想要活得更好，则需要与以上这些创新产业结合。

从C端上讲，我们接触到的、消费的或所依赖的绝大部分产品都涵盖了以上这类创新产业，而令我们更感兴趣的产品，一定是创新产品、至少是带有创新痕迹的产品。

既然在商品的每个缝隙里都已经出现了创新的痕迹，那么，什么是创新，如何创新，以及如何更好地创新，就成为必须深入研究的课题。

《为谁留的空椅子》这本书的副标题就是一个言简意赅的标准答案：多样性为创新提供了最有效也是最强大的驱动力。

当我们细数全球文化多样性最高的城市时就会发现，文化元素的多样化让这些城市成为创新之都，也为城市的经济带来了正向的刺激作用，比如纽约、伦敦、巴黎、旧金山、香港、新加坡……

找痛点：所有创新的起点

本书还将说明把握创新起点的重要性。

作者的一个观点值得深思：全世界都在讲创新，但创新的真实意义却并不是所有人都能理解的。其实，问题正在于此，你对创新的理解程度将很大程度

上决定你创新的可能性。

这句话绝非一纸空谈，一个最具有说服力的例证就是腾讯的发展史。

腾讯公司自从 1999 年成功推出旗下第一款产品 QQ 至今，十几年来，持续不断地引领着领域内的创新潮流，这与马化腾对于创新的理解密不可分。马化腾心中的创新有两个关键点：一是集中资源解决一个用户痛点，二是留意跨界所产生的机会。

当我们回顾腾讯公司历史上所有成功的创新产品时就会发现，几乎每一种产品或产品线都是在这两个理念的引领下开发的。

不同时空的成功者，其崛起的路径往往极其相似，这并不是什么稀奇的事。

作为全美最大的网购平台亚马逊的创始人，杰夫·贝佐斯的很多观点与马化腾惊人地相似。

本书中提到，贝佐斯习惯在召开重要会议时准备一把空椅子，以时刻提醒自己和高管团队的成员们，消费者才是决策者中最重要的那个人。

在贝佐斯的心中，这把空椅子的仪式感会迫使管理层聚焦于用户痛点。当一个关系到公司商业战略的创新决策即将诞生前，满屋的高管看到这把空椅子时，他们会想到什么？

多视角：寻找创新的无限可能性

信息时代，我们每天的每一分、每一秒都在被动接收着各种真伪难辨的信息。

信息技术已经进入了高度发达的阶段，最初的创新或许受益于信息传播的

速度与广度，但时至今日，在开放性愈来愈强的商业模式下，信息过载已经成为制约创新的羁绊之一。

对于这一现象，作者有着独到的主张，他提出了“视角获取”的概念，也就是“跳出个人经历之外，想象他人情感、态度和动机的能力”。你可能一时间还无法理解这种创新理念，但通读本书后，你一定会有所收获。

在我看来，作者想要表达的是一种开放式创新的理念。在大量信息的包围下，如果想要高效过滤无效信息，并从有效信息中寻找创新的基点，就必须将自己置身于开放的环境中，让消费者、产业链上的合作伙伴以及各类技术人员共同参与到创新的体验与改造中。

这是一张创新路上的实用地图

此外，这本书中还提供了一些颇具建设性的工作方法，比如对每周的关注点进行重要性排序，选择更有利于创新的工作环境等。

这是一本什么样的书呢？

我猜，把这本书放到购物车里的大部分人应该都与创业、创新有关，或者你正在创业的路上，或者正跃跃欲试地想要上路，还有一种可能，你已经停靠在这条路的某个驿站或走入了岔路，迷茫中不知走向何处。

所以，这应该是一本创业者的工具书，一张指引创新的地图。

作为一名已经在路上的创业者，我衷心希望这本书可以带给你具有实际意义的帮助，助你在创新创业的大路上阔步而行，抵达目标。



前言



创新的未来，多样性时代企业必须要做的事

“多样性驱动创新！”这是不少多样性支持者的口头禅。不久前，在纽约的一次国际领导力大会上，我还曾听到一名支持多样性的领袖人物剖析过这句话，的确很有道理。群体可以从不同角度看待问题，这会比仅从个人角度看待问题，能产生更好的解决方案。不过，这种对多样性的乐观态度与实际情况却并不相符。就像一对新婚夫妇很快就会发现，对于如何建造房屋的意见分歧不一定会产生好结果。就合作执行某一项目的多样化团队而言，这点也同样适用。

我曾与全球某银行巨头的高级副总裁有过一次交谈，他告诉我该银行领导因为投资多样性没有任何收益，所以决定削减 90% 的多样性和包容性预算。数月前，一群南非高管告诉我：“尽管种族隔离已经结束 20 多年了，但是南非在利用多样化劳动力实现更好的回报方面却没什么进展。”与此同时，全球不少大学和政府也已经放弃提升多样性的方案，并暗示是时候改变前进的方向了。

另一方面，多样性极其有限的多家硅谷公司却成了创新的典范。耶鲁大学的杰弗里·索尼菲尔德（Jeffery Sonefeld）认为高科技公司是年轻白种男性的天下。他表示：“就像是倒退回了早该过去的时代。那是一个男性主义充斥的世界。在黑客文化的观念中，它在一定程度上甚至就是纯精英统治的世界。”谷歌高管南希·李（Nancy Lee）对此表示理解，并部分赞同。她承认谷歌的工作人员主要是白种人，而且 83% 的技术人员都是男性。她目前正携手其他谷歌高管着手改变这种境况。

是否仅仅因为既得利益者的压力，技术公司、银行和大学就认为招募多样化的工作人员是正确的事情？或者，针对多样性能实现更好的创新观点，他们更在乎具有说服力的实际案例。多样性拥有经济优势，这究竟是实践真知还是凭空推论呢？

多样性为全球创新提供了一个绝佳机会，这点毫无疑问。不过，虽然多样性潜力无穷，但是它与创新之间却只有相关性而非必然性。懂得充分利用看待问题的多种角度，该组织就更有机会提出全新解决方案。实际上，多样性具有重要的战略意义，它是提出创新解决方案的主要源泉之一，这将转化为巨大的经济利益。显然，学习如何利用多样性驱动创新正是本书的主要目的。

- 如何利用不同角度提出更好的解决方案？
- 创新过程的哪个部分需要调整，才能充分挖掘多样性的潜力？

这就是本书需解决的两大主要问题。

多样性本身无法保证创新。多样性结合高文化智力（cultural intelligence）却能够实现创新。文化智力是指在多样性的环境中高效发挥作用的能力，这个概念植根于全球学者开展的精湛研究。我已在多个场合讲过培养和形成文化智力

所需的四大能力，而本书会将文化智力研究推进到下一个阶段：实施文化智力过程，推动创新。多样化团队想发挥出最高生产力，就要求领导者和团队成员具备高文化智力及其创新计划。

首先，本书将简述，在多样性以及与创新相关的文化智力方法的背后，有什么核心理念，总结一下现有多多样性范例的不足之处。在此之后，本书会划分为两大部分。第一部分描述的是文化智力创新所需的环境，包括个人和组织整体环境。第二部分将描述文化智力创新过程（参见图 I-1）。第一部分的材料来自我和同事的文化智力研究以及关于创造力、创新和社会心理学的研讨会。我们的研究包括调查、访问和分析各主要行业的核心群体，他们覆盖了来自全球 98 个国家的 5 万多名专家学者。该项研究是我有幸在文化智力中心主导的主要工作，在此，我们与全球各大组织和领导者合作，帮助他们了解和改进在多样性的环境中如何开展工作。这项关于文化智力的研究揭示了那些在多样性的环境中表现良好者所共同具备的四大能力。鉴于我曾在其他著作中详细解读过上述四大能力，因此本书仅在附录 A 中简述相关模型和研究。所有四大文化智力能力（驱动力、知识、策略和行动）都是文化智力创新的一部分。然而，对于打造文化智力创新环境而言，最基本的则是文化智力策略，也就是个人利用多样性寻求最佳解决方案的意愿。第一部分所述的强有力理念都与试图创新的个人和团队息息相关，比如视角获取的力量、避免注意力的分散、信任的重要性。不过，一个团队的多样性越高，这类实践就越重要。第一部分的每一章都会聚焦于如何打造完美的环境，它将有助于多样化群体产生并执行更好的解决方案。每一章都会以简单的“环境评估”结束，以便让你对自己当前所处的环境有更深层的认识。

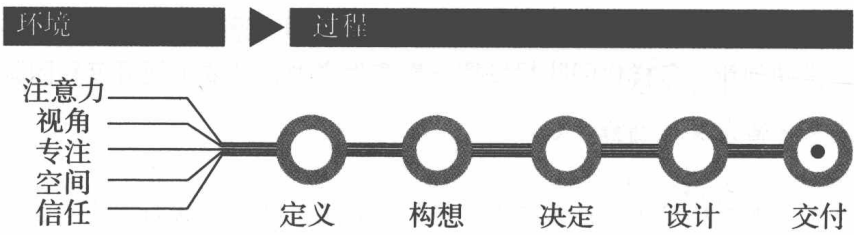


图 I-1 文化智力创新

©Cultural Intelligence Center

第二部分描述了文化智力的创新过程。我书架上大多数关于创新的著作以及我所读的每本杂志几乎都有相关课题的文章。那么我们是否真的还需要更多的相关著作？答案是肯定的，因为目前很多人都没有注意与创新相关的问题和机遇，特别是在更全球化、更多样化的环境中，这一点尤为重要。第二部分聚焦多家顶尖公司，详细解读了其创新过程如何针对不同的文化环境进行调整。本章节的所有材料都来自理念和方法的结合，包括我们的文化智力研究、哈佛商学院克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）等全球知名人士的洞见以及斯坦福大学等顶尖学府的教学实践。^①第二部分第5章关注的是如何协调团队不同的预期，这是导致多数新项目无法启动的首要问题（第6章）。随后，我们会讨论多样化群体形成想法所面临的具体挑战和机遇（第7章）。接着，我们将探讨如何在考虑文化差异后（第8章）选择和测试想法，多样性对于设计和原型的影响（第9章），执行解决方案的最佳文化智力方式（第10章）。每一章都包括案例研究以及特殊方法，它们将帮助你利用多样性驱动创新。

① 克莱顿·克里斯坦森是世界创新大师、哈佛商学院教授、创见公司、罗斯帕克投资顾问公司、创见研究所的联合创始人。曾两次获得“麦肯锡奖”，荣获2011年《哈佛商业评论》“全球最具影响力的50大商业思想家”第一名。其《创新者的处方》《创新者的课堂》简体中文版已由湛庐文化推出，中国人民大学出版社出版。——编者注

我不认为多样性是需要解决的大麻烦。相反，我认为多样性是一个百宝箱，里面装着无数值得重视的创新解决方案。当你换一个角度看问题，你就有机会了解可能错过的各种可能性。尽管多样性的创新潜力无处不在，但这一切并不是自动的，它需要审慎的措施。具体将在下文详述。



译者序 一把打开创新之门的万能钥匙 · i ·

前言 创新的未来，多样性时代企业必须要做的事 · v ·

引言 引爆创新，多样性蕴含惊天能量

多样性，唾手可得的核⼼资产 / 002

企业之痛，难以跨越的文化鸿沟 / 008

文化智力，创新的关键催化剂 / 012

文化智力创新的5P环境

你的精神对于创新而言是最大的财富。理解有意识地关注创新以及重视你身边存在的各类视角将帮助你想出更好的创新解决方案。

重新定义，创新就是一点点地改善世界 / 026

注意力如何塑造你的世界 / 027

偏见，阻碍合作的地雷 / 031

创造力之源，为什么伟大的新创意总属于别人 / 033

● 创新孵化器：聚焦创新的四大举措 / 039

02 贝佐斯为谁留的空椅子 视角获取的力量

借助别人的眼睛，你能看见一个神奇的世界。这也是促进创新方案产生的重要手段。

宝洁经验，开发者盲点往往是用户的痛点 / 046

奈飞颠覆百视达，忽视文化差异的巨大风险 / 047

全球化的宜家，绝不能在视角转换中迷失自己 / 050

视角伦理学，善良的动机才能保证持久成功 / 052

● 创新孵化器：顺利获取他人视角的4种方法 / 057

03 在90分钟内搞定问题 专注的力量

分心和多任务是创造力最大的敌人。多样化团队非常容易放大分心的情况，克服这种情况需要不懈地努力和规范。

棉花糖实验，自控源自注意力转移 / 066

叙事性和经验性，专注的两种模式 / 068

单线程，一次只处理一个任务 / 073

颠覆性思考，花更多时间寻找问题而不是解答题 / 075

● 创新孵化器：5种方法让你更加专注 / 079

04 环境隐藏着创造力密码 空间的力量

适合自己的空间布局，能有效激发你身体中的创新能量。
在多样化团队中，给每位成员一定的自主权将有助于挖掘
每一个人的潜力。

影响创新的一般因素 / 086

空间布局，给个体更多的选项 / 091

虚拟空间的团队管理，全球链接时代的工作新主场 / 096

● 创新孵化器：利用空间力量的4项原则 / 098

05 为创新者背上降落伞 信任的力量

通过五大要素评估团队内的信任水平。对于多样化团队而
言，在团队内以及与用户之间构筑信任关系网，对于创新
而言都是十分重要的事情。

有信任才有试错 / 104

割断偏见与行为的关联 / 107

容易赢得他人信任的五大关键要素 / 109

● 创新孵化器：在多样化团队中建立信任的4项措施 / 115

第二部分
文化智力创新的5D过程
DRIVEN
BY DIFFERENCE

06

定义

我们究竟要干什么

创造共同情感模型才能更有效地利用多样性，才能使创新发挥最大的作用。

目标越清晰，团队越有凝聚力 / 126

路线图，新时代四大创新范式 / 128

◎ 融合实验室：有效定义目标和协调预期的步骤 / 139

07

构想

不同想法必须得到充分表达

发现阻碍和促进多样化团队创新的因素。

为什么头脑风暴失效了 / 150

拦路虎，如何扫除团队中的沟通障碍 / 153

◎ 融合实验室：激发团队成员思想火花的绝佳方法 / 159

08 决定 打破想法与行动之间的坚冰

在选定某一个想法并把它付诸实施时，一定要考虑文化差异的影响。

确定能落地的想法 / 170

拉内部人士入伙 / 174

拉用户入伙 / 176

● 融合实验室：如何确定好想法并推进实施 / 183

09 设计 打造并测试产品

理解文化差异如何影响产品设计和测试。

了解用户需求 / 192

颜色的力量 / 197

● 融合实验室：为多样化用户进行创新设计和测试时，需要考虑的5个问题 / 204

10 交付 执行全球解决方案

学习如何降低多样化团队潜在内部冲突的可能性，强化多样化团队的力量。

执行中存在的障碍 / 212

盎格鲁与儒家，文化差异如何影响ERP的实施 / 215

● 融合实验室：如何顺利地把创新产品推广出去 / 219