



“今天，最有活力的公司和机构不是机器，而是极其复杂的有机体，需要精心领导并体贴地培养员工。不会再有‘行政决策者’抑制其发展；一代新的领导人正在崛起，《创意型领袖》一书激情澎湃地描述了他们的特征。这本书包含丰富的可用方法，极具启发性，对21世纪的高效领导大有裨益。”

——蒂姆·布朗，IDEO首席执行官

“对于如何成为一名成功的创意型领袖，Giudice和Ireland提供了一条简单、详细的路径。IDEO选择在公开的环境中领导，而不是躲在紧闭的门背后；他们不畏惧失败，而是选择‘快速失败’；他们会着眼于微观细节，却不会去进行微观管理。与富有创意的IDEO合作一定会激发新一代的管理者像设计师那样去领导大家前进，同时也会激发新一代的设计师成为下一个IDEO。”

——前田约翰，《简单法则》与《简单的领导》作者，罗德岛设计学院前校长

“《创意型领袖》定义了新一代的领导人，他们糅合了我们通常认为相互对立的特征：既善于分析，又富有创意；既是规则破坏者，又是系统思考者。他们将改变我们的世界，使之变得更加美好。”

——切普·康利，幸福生活酒店集团创始人，《高峰》作者

“企业和政府都发现了创造性思维实现变革、产生价值的力量。专家指出，拥有设计敏感度（或信任拥有设计敏感度的人）的CEO，最能够在不断变化的世界中茁壮成长；但直到《创意型领袖》面世，人们才真正明白处于组织顶层、以设计为导向的思想家所具有的潜力。Giudice和Ireland撰写的这本开创性作品，将改变设计师的角色和创新的节奏，必须一读。”

——理查德·格雷夫，专业设计协会AIGA执行总监

“我们的城市需要通过梦想和数据来驱动的领导。《创意型领袖》告诉我们这些领袖究竟是谁，以及如何能让更多这样的领袖出现。”

——杰伊·纳特，旧金山市长办公室首席创新官

“《创意型领袖》突破了领导力的传统原则，进入了一个新鲜而微妙的世界，满足直觉、社会智力的和令人信服的消息。那里的领导发现，有越来越多的突破吸引着当代的人才和组织。它已经成了我的手边书，我将其中的建议应用于引导工作、人才管理和开展绩效活动。”

——乔·赫罗尔德，Rentech公司人力资源

图灵社区: iTuring.cn
热线: (010)51095186转600

分类建议 经管/企业管理

人民邮电出版社网址: www.ptpress.com.cn



ISBN 978-7-115-37656-6



9 787115 376565 >

ISBN 978-7-115-37656-5

定价: 39.00元

TURING

创意型领袖

从CEO到DEO

[美] Maria Giudice
Christopher Ireland 〇著
王沛 〇译



人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

创意型领袖：从CEO到DEO / (美) 朱迪切
(Giudice, M.), (美) 爱尔兰 (Ireland, C.) 著; 王沛
译. — 北京: 人民邮电出版社, 2015. 1
ISBN 978-7-115-37656-5

I. ①创… II. ①朱… ②爱… ③王… III. ①企业管
理—创新管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第272289号

内 容 提 要

本书多角度介绍如何将设计能力和思维融入企业的管理和创新。两位作者以设计师和管理者的双重身份、以多年的亲身体会, 图文并茂地讲述了设计在企业管理和创新中的应用, 详细列举了创意时代 CEO 应具备的素质, 并用切实可行的方法帮助传统领导开发设计能力, 成为适应未来的成功管理者。

本书的目标读者包括创新者、创业家、设计师、企业中高层管理者, 以及对创业和带领团队感兴趣的人士。

-
- ◆ 著 [美] Maria Giudice Christopher Ireland
译 王 沛
责任编辑 朱 巍
执行编辑 杨 琳
责任印制 杨林杰
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 720×960 1/16
印张: 13.75
字数: 290千字
印数: 1-4 000册
- 2015年1月第1版
2015年1月北京第1次印刷
- 著作权合同登记号 图字: 01-2014-2965号



定价: 39.00元

读者服务热线: (010)51095186转600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

版 权 声 明

Authorized translation from the English language edition, entitled *Rise of the DEO: Leadership by Design* by Maria Giudice, Christopher Ireland, published by Pearson Education, Inc., publishing as New Riders. Copyright © 2014 by Maria Giudice and Christopher Ireland.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese-language edition copyright © 2015 by Posts & Telecom Press. All rights reserved.

本书中文简体字版由 Pearson Education Inc. 授权人民邮电出版社独家出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有，侵权必究。

献给

Max、Olivia 和 Lilah——

未来的 DEO 们。

我们迫不及待地想要看到你们

会创造出怎样的世界。

目 录

现在

变革

2

我

变革推手

14

敢于冒险

19

系统性思考

24

DEO 人物专访：卡尔·巴斯 (Carl Bass)

29

直觉敏锐

37

人情练达

42

把破事儿做好

47

DEO 人物专访：Ayah Bdeir

52

我们

共同创造

64

人脉与社区

68

指导 VS. 管理

73

DEO 人物专访：Jesse Ziff Cool

77

塑造文化

84

关爱与供养

89

工作场所很关键

94

DEO 人物专访：马克·德怀特 (Mark Dwight)

98

做事

积极的热情	110
专业技能	115
解决问题	119
DEO 人物专访：Steve Gundrum	124
允许失败	132
在做中玩	137
迭代与进化	142
DEO 人物专访：克里斯·安德森（Chris Anderson）	147

为人

正直	158
谦逊	162
DEO 人物专访：Emily Pilloton	166
慷慨	174
创意	178

未来

未来	184
DEO 人物专访：Maria Giudice 和 Christopher Ireland	188
资料	200
参考文献	206
致谢	209
关于作者	212



现在

变革

目及之处，都是参加 SXSW^①的人群。这个为期两周的盛会主要展示音乐、电影和交互媒体，吸引着一群年轻人。参会者的年龄大多未满 40 岁，他们从世界各地汇聚至此，只为品尝令人向往的灵丹妙药：变革。

变革在以前可没这么流行。在商业领域，变革曾经只是一种结局，是人们为了达成新目标或解决重大问题而左右思量、慎重行事的结果。变革总是伴随着风险，有鉴于此，人们总是小剂量地使用这副药方。一个新鲜的商标或名称就广受欢迎，一点细微的变化就被冠以“新颖和优化”而大肆宣传，但较大的变革却往往受到明显压制，因为这通常意味着哪里出了问题或有人犯了错。时至今日，尽管在某些场合，变革还只是作为一剂处方药出现，但对大多数企业以及 6 万名付费参与 SXSW 盛会的人们来说，变革已经融入了他们的血液。

现在已经没有哪个组织是一成不变的了。即使是那些最为古板守旧的公司也发生着变化，这倒不是因为它们自己变了，而仅仅是因为周遭事物都在进化发展。传统公司如果一直无所作为就会变得陈旧。它们就像是 20 世纪 50 年代的郊区农场，四周围绕着的都是时髦的新建筑——无疑，它们原本安全、传统的生存方式正在慢慢拉低其自身的价值。

仅在美国，每年就有超过 600 万家创业公司成立^②。谷歌、康卡斯特、亚马逊、思科和甲骨文已经在财富 100 强的公司席位中站稳了脚跟，但在 10 年前的排名中，还根本找不到它们的身影。Twitter、Facebook、YouTube 和 Pinterest 将全球数十亿人连接

① SXSW (South by Southwest)，亦称西南偏南艺术节。这是每年在美国得克萨斯州奥斯汀举行的电影、交互式多媒体以及音乐节，始于 1987 年。艺术节名称“西南偏南”戏仿了希区柯克的电影名称《西北偏北》。——译者注

② Fairlie, Robert W. 2012. *Kauffman Index of Entrepreneurial Activity, 1996–2011*. http://www.kauffman.org/uploadedFiles/KIEA_2012_report.pdf

起来，它们成立也都不过 10 年。

公司的这种起伏自然对员工的就业和职业发展产生了巨大影响。传统的成功路线——取得文凭、从底层做起、积极积累人脉、遵守职场规则、慢慢爬到高层、舒服退休养老——现在几乎在世间绝迹。

在美国，成年职工一生平均会从事 10 余份工作^③。越来越多的人在同时从事不止一份工作，他们不断对自己进行再教育并三番五次重塑自己的职业轨迹。看似简单的询问：“你是做什么的？”答案却变得十分复杂，已经不再是用简单的职位或职能就能三言两语讲明白的事情了。



Buck, Stephanie. "SXSW by the Numbers." Mashable. Mar. 2013.

这种持续变幻的混乱局面与既定的商业和领导观念格格不入，对于 CEO 们尤为如此。以前，优秀 CEO 管理公司的基本原则都是保持稳定。他们将人力、资金、分销网络和品牌形象组装在一起，变成一台能够不断攻占市场、获取利润的机器。在那个时候，一个产业也许竞争残酷，但发展速度相对较慢，人们还看得清形势。创新可能需要好几年的发展才会形成。踌躇满志的 CEO 们撰写着 5 年商业计划，建立着品牌资产，聚拢着合作关系，并且在等级明确的制度中慢慢向上爬。

变革的速度

1937年

75 年

今天

15 年

1937 年，标准普尔 500 家上市公司的平均寿命是 75 年；然而时至今日，它们的平均寿命只有 15 年

Hagel, John. "Running Faster, Falling Behind: John Hagel III on How American Business Can Catch Up." Knowledge@Wharton. 2010.

^③ Bialik, Carl. "Seven Careers in a Lifetime?" Wall Street Journal, September 4, 2010. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704206804575468162805877990.html>

现在：变革

那个世界听起来是那么美好，好似亘古不变，却已经永远成为过去。

我们所处的时代是一个难以预测的时代，没有既定的职业发展道路，没人能驶得万年船。大多数公司及其职员和领导都提心吊胆，因为一夜之间就可能涌出大批竞争者，每月都面临着客户的新需求，商业计划很少能维持1年，原本可以逐步往上爬的职业阶梯也变成了蹦蹦床。未来，这种无休无止、跌宕起伏的变革局势只会愈演愈烈。传统CEO们会发现自己无计可施、难以为继。

设计

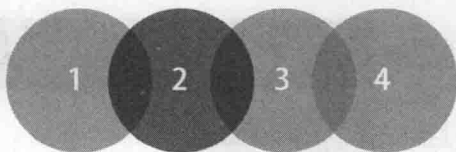
并不是只有我们看到了现有领导力的缺陷。

2010年，IBM的全球CEO调查报告宣称：“要在日益复杂的环境中成功前行，需要的不是严密精确，不是作风纪律、诚信甚至远见，而是创新。”2年之后，IBM的研究报告又加入3条更重要的特质：“用价值观激发员工，用个性体验笼络客户，用合作增强创新能力。”^④

丹尼尔·平克统观全局，将我们所处的时代称为“创感时代”，并由此总结出，现在的CEO需要会讲故事、胸中有大局、体恤他人、富有幽默感，并且还要通过产品、服务和管理风格给人们的生活赋予意义——更不用说他们还发表了坦率诚恳、发人深省的帖子，被大家广泛转载并且带来了深刻的影响。

托马斯·弗里德曼警告说我们生活在一个热闹的扁平化世界中，成功的CEO在这里必须上传、外包、离岸贸易。汤姆·凯利和大卫·凯利让我们重拾对自己创新能力的信心。雪莉·桑德伯格则指导我们向前一步、锐意进取。

还有些作者和顾问则将注意力聚焦于存在的问题上，指出今天面临的种种挑战非常棘手，用常规方法无法解决。他们建议CEO改变个性，形成全局视野，提高模式识别能力，培养实验精神以及沉着冷静的心理素质。



每四名员工中只有一名相信其所在组织的领导在未来会取得成功

Burke, Eugene and Glennon, Ray. 2012. The SHL Talent Report.

^④ IBM Global Business Services. 2012. Leading Through Connections: Insights from the IBM Global Chief Executive Officer Study. <http://www.ibm.com/ceostudy2012>

面对铺天盖地而来的建议，人们通常的反应就是“我投降”。我们举起双手，寄希望于依靠自己与生俱来的特质和适当的运气侥幸取得成功。说不定我们能正好找到一家称心如意的创业团队；或者老板十分识货，对自己非常重视；又说不定我们刚好踏入一个处于起步阶段的新兴产业；又或者我们能撞到一位导师，帮助我们在错综复杂的前路中找到方向。

除此之外，还有另一种反应（也是本书推荐的），那就是分辨出哪些业务功能最能适应这纷繁多变的时代，然后让它来指导自己的行动。商业世界一直以来都是这么做的。当公司需要制订流程规章的时候，运营部门就是我们的指导；当公司需要吸引并留住客户的时候，营销部门为我们引路；当公司需要扩大规模时，财务部门提供计算工具和参考意见。

既然公司在分析能力外，还需要灵活性和想象力，那么我们认为是时候将设计能力转变为一项领导力的典型素质了。

如果你想在一群老练成熟的成年人中引起一场既热烈又没完没了的讨论，那么只需问问他们如何界定“设计”在商业中的作用即可。针对这个问题，谷歌列出了40亿个条目。维基百科则采用了一则蹩脚的词典解释：“设计是为了建造某个事物或系统而创制的计划或惯例，如建筑蓝图、工程绘图、商业流程、电路图和缝纫纹样。”更糟糕的是，这则解释后面还附加了一句：其实“设计”一词还没有真正的定义。

国际工业设计协会的定义肯定了设计的创新层面，但是夸张的词汇反而使这个定义更为难懂：“设计是一项创新活动，其目的是建立物体、流程、服务及系统在其整个生命周期中的多面性。因此，设计是使技术创新人性化的中心元素，也是文化经济交流的重要元素。”哟！听起来还不错。

设计化思维的倡导者最近又给出一个定义，强调设计的作用是解决问题，同时还能够创造出新颖实用的产品、空间、沟通和体验。只要“解决问题”被理解为一个过程而非设计的字面定义（设计除了解决问题，当然还可以用来取得成就或增强欲望），我们对这种描述也没什么异议。不过我们还想着重添加一点：设计就是鼓励集体的改变。

当我们想到“设计”，首先联想到的就是“改变”：这种改变可以回应需求、体现欲望、瞄准方向、反映共同愿望。设计者们（有些是培训出来的，有些是天生的）积极地鼓励并支持着集体的改变。

古往今来，设计改变了“事物”；最近设计还改变了服务和互动体验；今后它还会改变公司、行业和国家。兴许有一天它能改变气候和我们的基因代码。

了解设计的变革作用，拥有设计的素质并奉行其原则，这样的领导者才能在这个变革时代中呼风唤雨。我们将这样的领导称为 DEO (Design Executive Officer, 设计执行官)，他们正是我们新的超级英雄。

从 CEO 到 DEO

请一位招聘者描述一下传统 CEO 的特征。

她首先会提到传统 CEO 读过 MBA，因而拥有规范的财会意识。现任 CEO 中的近 40% 都会在一大堆的名号中加入“MBA”^⑤。然后，她会列举一些类似于军队指挥官的特征：有权威、懂谋略、知人善任、果断、勇于承担、有大局观。最后，她还会提到理想的 CEO 有一些人文素质：风度翩翩，有领导风范，也许还有那么点爱心。

上述这些领导者应具备的素质已经为公司作了一个多世纪的贡献。当流水线横跨美国中西部，动用数以千万计的工人时，CEO 的职责在于作出决策、保证工期。当大多数员工技能低下或仅仅是“流水线上的螺丝钉”时，公司需要的是一个在上面发号施令、统筹协调的人。

然后，世界就变了。

我们刚从工业时代一跃而出，就深陷于信息时代之中，再一抬头，就进入创感时代了。曾经备受赞扬的领导素质已经开始变得脆弱无力、摇摇欲坠，只能马马虎虎还被算作领导素质而已。

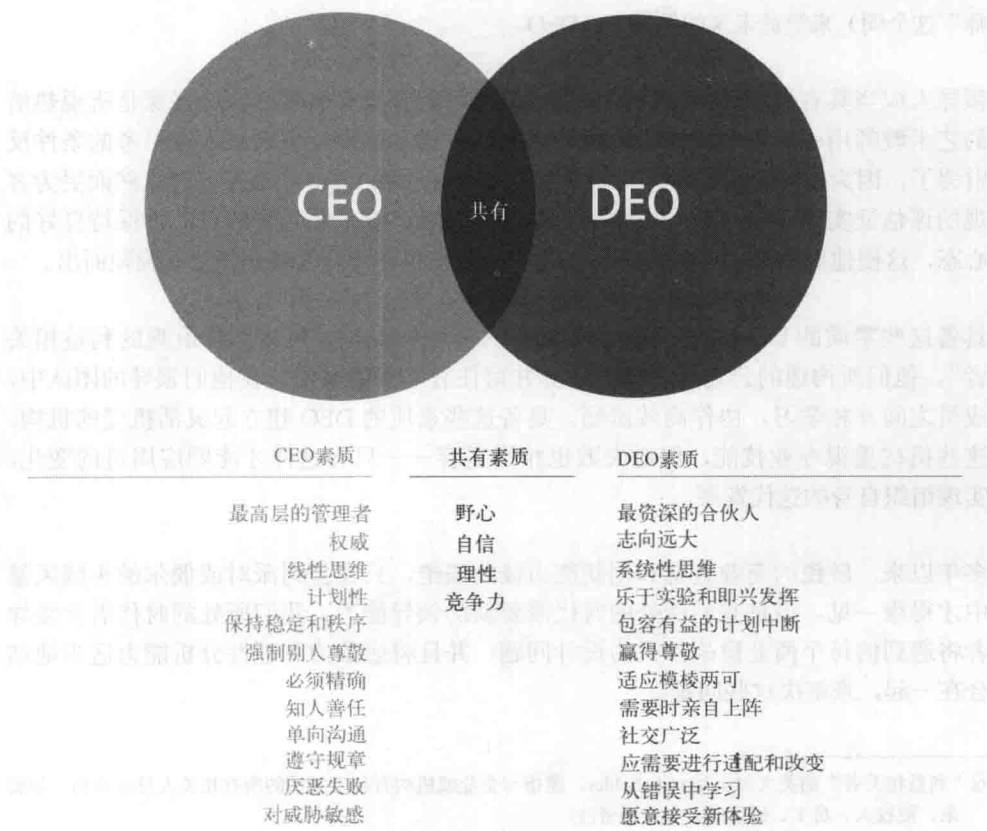
如果能借哈利·波特的隐身斗篷一用，我们可以穿着它来到传统 CEO 主持的董事会议上。我们会看到他还是按照几个月前制订的时间表按部就班，谈的都是上个季度的数据，让各个部门汇报的也是指定的主题。而这时，我们就可以披着隐身斗篷，溜出去到大厅里闲逛。在一个格子间里面，我们会发现这样一位年轻的经理人，他鬼鬼祟祟地玩着社交网络，看着自己的股票走势，刷着竞争者发的帖子，还寻找着更诱人的职位空缺——所有这些都瞬间尽在掌握。

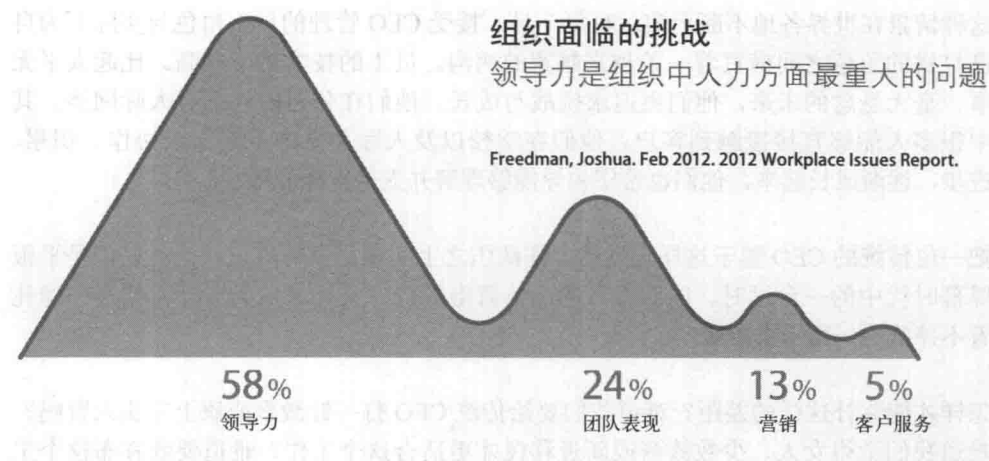
^⑤ Spencer, Stuart. 2004 *CEO Study: A Statistical Snapshot of Leading CEOs*.

这种情景在世界各地不断上演。日复一日，接受 CEO 管理的员工角色与实际上为自己打拼的角色之间横亘着一条越来越宽的鸿沟。员工的技能越来越高。比起太平无事、毫无悬念的未来，他们更追求挑战与成长。他们在公司内外都有人际网络。其中很多人能够直接接触到客户。他们在学校以及人际关系中不断与人协作、积累、进步，逐渐成长起来，他们也希望领导能够理解并支持这样的做法。

把一位传统的 CEO 置于这样先进的工作队伍之上实在是显得落伍，他就好像是平板屏幕时代中的一台过时、四四方方的晶体管电视机，又好像是美洲杯帆船赛中挣扎着不掉队的一艘笨重游艇。

怎样才能弥补这样的差距？难道我们要给传统 CEO 打一针激素或添上三头六臂吗？难道我们觉得女人、少数族裔或新近移民才更适合这个工作？难道要我宣布这个工作不重要，可以完全舍弃吗？





我们所建议的是一种更为简单的解决方式。就像我们在 20 世纪时，从 MBA 和军官身上获得理想 CEO 的线索一样，我们也可以参照设计师（请用最宽泛的定义来理解“设计师”这个词）来塑造未来的领导——DEO。

领导人应当具有设计灵感，有些人听到这儿可能感觉莫名其妙，就好像是听说热情的艺术教师用一套新的颜色搭配帮人们脱贫一样。这种反应只是未经思考的条件反射罢了，因为他们仅仅把设计与个人意愿、奢侈品和 Logo 联系在一起。然而更为客观的评估证实，设计型领导通常具备特别的素质，能采取必要的行动并保持良好的心态，这使他们在难以预测、瞬息万变并且充斥着各种价值观的环境下脱颖而出。

具备这些素质的 DEO 吸引并团结着那些具有同样见识、目标和价值观的利益相关者^⑥。他们所构建的公司文化能够培养并留住有才华的员工。在他们领导的团队中，成员之间互相学习，协作高效流畅。具备这些素质的 DEO 建立起灵活机变的机构，这些机构重视专业技能，但对失败也相当宽容——只有这样才能顺应周遭的变化，实现组织自身的迭代发展。

多年以来，敏锐的商业直觉和创新能力彼此隔绝，只在公司派对或偶尔的头脑风暴中才得缘一见。但是我们所处的时代需要新的领导能力。我们所处的时代需要领导者将遇到的每个商业挑战都视为设计问题，并且将想象力和理性分析能力适当地结合在一起，来解决这些问题。

^⑥“利益相关者”的英文原文是 stakeholder，意指与企业或机构有利害关系的所有相关人员或机构，如股东、债权人、员工、顾客等。——译者注

DEO 的六个典型特征

变革推手

DEO 不会因变革而烦恼，事实上，他们公开宣扬并鼓励变革。他们理解传统方法，但不会受其束缚。因此，如果现状变成了实现梦想的羁绊，那么他们会坦然地将其打破。他们总是力求所思所想所作所为与众不同。他们认可这种能力，认为这是一种竞争优势。

敢于冒险

DEO 迎接风险时泰然自若，因为风险在他们眼中不仅是生命固有的经历，还是创新的重要部分。他们面对风险不仅不会躲闪，反而会轻松地接受，谋求将风险操控于掌中为我所用。于是，他们将风险重塑成一场实验，并邀请合作伙伴一同参与。即使冒险以失败告终，他们也能从中学有所得。

系统性思考

除了具备打破现状的欲望和敢于冒险的勇气，DEO 还能够进行系统性思考，他们知道世界上各事物间必然存在着不可见的普遍联系，明白组织结构中的各个部分互有重叠、互相影响。正是得益于这种思考方式，才使得他们在打破现状之后，得到的不是一团乱麻而是原本追求的效果；在迎接风险的时候不是盲目

冲动而是让头脑更加清醒。

直觉敏锐

DEO 的直觉都十分敏锐，有些是天生如此，有些则是经验所致。他们能够感觉到什么是对的，这种感觉来源于他们强大的感知力、观察力以及精深的专业技能。强调直觉并不表示 DEO 有数字恐惧症。他们明白凭直觉作出的决策也绝对不能缺少理性的逻辑分析。理性与感性都是他们有效且强大的武器。

人情练达

DEO 在社交方面的情商很高。他们自然而然地就能跟别人打起交道，并将人们凝聚在一起，组成各种定位明确、勤于交流的人际网络。比起设备、工厂和表格，他们更喜欢同员工、客户和陌生人混在一起打发时光。“普通人”中蕴含着力量、革新和奇思妙想。

把破事儿做好

最后还可以这样描述 DEO——他们就是“能把破事儿做好”的人。他们迫切地亲身参与，通过沟通把具体问题搞清楚，然后以身作则，领导大家把事办成。DEO 总能把事情搞定。

