

《決定未來的10種人》

图书基本信息

书名：《決定未來的10種人》

13位ISBN编号：9789862130506

10位ISBN编号：9862130504

出版时间：2008/4/2

出版社：大塊文化出版股份有限公司

作者：湯姆．凱利

页数：352

译者：林茂昌

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《決定未來的10種人》

內容概要

決定未來的10種人，並不見得是最有能力的人。因為每一種角色，都有自己的槓桿、自己的工具、自己的技能，和自己的觀點。如果有人把能量、智慧，和適當的槓桿結合起來，他們就能發揮驚人的力量。這決定未來的10種人分別是：觀察人類行為的「人類學家」、不斷地把新構想製成原型的「實驗家」、探索其他產業和文化的「異花授粉者」、克服障礙的「跨欄運動員」、把各式各樣的團體匯集起來的「共同合作人」、激發才氣和創造力的「導演」、設計出消費體驗的「體驗建築師」、打造舞台，把實體環境轉化成影響成員行為和態度的「舞台設計師」、透過生動故事和大家溝通的「說故事的人」，以及不只是服務客戶還會照顧客戶的「看護人」。這是一本談人的書，更具體地說，本書所要討論的是在創業前線上，實際擔任執行工作的無名英雄，以及夜以繼日，不斷創新的個人和團隊亦即人所能扮演的角色，以及他們為什麼將決定未來。

《經濟學人》宣稱：「創新是現代經濟最重要的單一因素。」本書作者係世界首屈一指的創意實業家，也是一個宣揚創意主張的傳道者。由他所勾畫出的「決定未來的10種人」所組成的夢幻團隊，不僅將改變各大產業的規畫藍圖，在這些人將創意做最最極致的發揮的同時，也將激勵讀者，讓自己身處決定未來的10種人的行列。

《決定未來的10種人》

作者簡介

湯姆．凱利 Tom Kelley

IDEO總經理。IDEO是全球頂尖的設計諮詢公司，以產品發展及創新見長。湯姆和IDEO創辦人 也是他的哥哥大衛．凱利（David Kelley）聯手經營，他們從只有二十名設計師的小公司做起，一路成長到擁有三百名員工的超人氣企業。作為一位知名的演講人，湯姆指導眾多的企業聽眾運用創新來改造企業的文化和策略思維。現居住於矽谷。曾著有暢銷書《IDEA物語》(The Art of Innovation)。

《決定未來的10種人》

書籍目錄

- 0 引言：超越魔鬼代言人 013
- 1 人類學家 031
- 2 實驗家 063
- 3 異花授粉者 097
- 4 跨欄運動員 127
- 5 共同合作人 155
- 6 導演 191
- 7 體驗建築師 223
- 8 舞台設計師 259
- 9 看護人 287
- 10 說故事的人 319
- 11 集大成 345

《決定未來的10種人》

精彩短评

- 1、其实讲的不过是团队需要什么样的角色，属于老生常谈陈词滥调，不知为何有那么高的分数。
- 2、很複雜的研究書
- 3、《决定未来的10种人》是一本以人性脸谱来探讨创新的书。书中所谈的是大企业里的个人和团队如何进行创新。因为所有伟大的行动，最终还是要由人来执行。阿基米得说：「给我一个立足点，以及一具够长的杠杆，我就能移动全世界。」接下来十章中所讨论的十种创新角色，并不见得就是你所见过最有能力的人。他们不必是最有能力的人。因为每一种角色，都有自己的杠杆、自己的工具、自己的技能，和自己的观点。如果有人把能量、智慧，和适当的杠杆结合起来，他们就能发挥惊人的力量。你要确认这些人就在你的团队之中。你们一起合作就能做出一番轰轰烈烈的大事业。

在 I D E O，我们认为创新者把焦点放在动词上。他们主动。他们精力充沛。创新者主动去创造、实验、发想，和建立新的概念。有时候，我们的技术似乎和别人不太一样，成果也真的是非比寻常。

关于创新，所有好而实用的定义都会把构想和行动连结在一起，换言之，火花要结合火力。创新者并不只是把脑袋放在云端幻想而已。他们的双脚还要站在土地上。3 M是第一家完全以追求创新来打造企业品牌基础的公司，他们对于创新的定义是：「可以得到改善、收获、或利润结果的新构想--加上行动或落实。」光有一个好构想是不够的。只有当你去行动、去落实之后，才能称为真正的创新。构想、行动、落实、收获，和利润。

当然，这些都是好词，但还缺了一项：人。这就是为什么我比较喜欢创新工作网（Innovation Network）的定义：「人，经由实现新构想，而创造价值。」典型的3 M定义也许会留给你一个印象，就如同汽车保险杠贴纸上所写的标语，「创新自会发生」。但不幸的是，企业界并没有所谓的自燃现象。创新绝对不会自己发生、自己永续长存。是人运用想象力、意志力，和毅力来让创新发生。不论你是组员、组长，或是执行长，你真正的创新途径就是人。事实上，你无法独自从事创新的工作。

这是一本谈人的书。更具体一点的说，本书所要讨论的是人所能扮演的角色。我们并不去讨论爱迪生这种聪明绝顶的创新，甚至也不去讨论贾布斯（译注：Steve Jobs，苹果计算机创办人）和伊梅特（Jeffrey Immelt，奇异公司总裁兼执行长）这类知名的执行长。我们所要讨论的是在创业前线上，实际担任执行工作的无名英雄，以及无数个夜以继日不断创新的个人和团队。

本书的主要十章当中，强调十项 I D E O 所发展出来，以人为中心的工具，也许，你会称这些工具为创新的人才、角色或人物。虽然我们不敢说本书所列出的角色非常齐全，但已足以激发你的热忱，扩展你所能扮演的角色。我们发现，扮演这些角色之中的一项或多项，能够帮团队表达不同的观点，并提出更广泛的创新方案。

那么，这些角色是谁呢？其实，这些人有不少早就存在大企业里了，只是，他们通常还没充分发挥或是没有被发掘出来罢了。他们代表着组织的潜力，是个能量储存槽，等着我们去取用。我们都认识不少才气纵横的人，他们的贡献比一般人大，也知道在团队中，有的成员贡献特殊，不宜用传统的「工程师」、「营销人员」，或「项目经理」来加以定位。

在后学科（postdisciplinary）世界里，旧有的描述符号也许是一种拘束，但这些新角色，却能够把力量授予新一代的创新者，让单一的个人，可以对社会生态以及团队绩效，作出自己特殊的贡献。兹简述这些角色如下：

学习类角色

个人和组织都必须不断地吸收新知，才能扩展知识，有所成长，所以，前三个角色就是「学习

《決定未來的10種人》

类角色」。这些角色认为，不论公司现在有多成功，都不应该自满。世界正在加速改变，今天的伟大想法，明天也许就过时了。学习类角色协助你的团队免于落入过度自以为是的陷阱，并提醒组织，不要对自己所「知道」的东西沾沾自喜。扮演学习类角色的人要虚怀若谷，质疑自己的世界观，因此，他们每天都要对新见解保持开放心胸。

1 「人类学家」(The Anthropologist) 观察人类行为，并深入了解人在身体上以及情感上，如何与产品、服务，和空间产生互动，进而带给组织新的学习和新的见解。当 I D E O 的人因学人员出外勤到医院里和年老的开刀病患共处四十八小时的时候（详第一章），她就是过着人类学家的生活，协助开发新医疗照护系统。

2 「实验家」(The Experimenter) 不断地把新构想制成原型，在尝试错误的过程中得到启示，并加以学习。实验家以「实验即执行」(experimentation as implementation) 的规格，承担计划性风险以达成任务。当 B M W 跳过其所有传统的广告通路，而在 bmwfilms.com 网站上开发戏院质量的短片时，没人知道这个实验是否会成功。他们这项作法，另辟蹊径却很成功，这要归因于实验家，详第二章。

3 「异花授粉者」(The Cross-Pollinator) 探索其它的产业和文化，然后把所见所闻应用到你的企业上。日本有一位女企业家，为了找寻品牌的新灵感而旅行五千英里，终于在海洋对岸找到答案，开启她庞大的零售事业王国，这就是异花授粉者所能展现的力量。我们会在第三章讨论她的故事。

组织类角色

接下来的三个角色是「组织类角色」，扮演这种角色的人，非常了解构想在组织里那种违反直觉的推动过程。以前，我们在 I D E O 里一直相信，构想应该为其本身发言。如今，我们终于明白了跨栏运动员(The Hurdler)、共同合作人(The Collaborator)，和导演(The Director) 早就知道的事：即使是最好的构想，也必须一直去争取时间、注意，和资源。扮演这些组织类角色的人不会把预算和资源配置的程序视为「政治」或「繁文缛节」而轻易放弃。他们把这些视为复杂的棋局，并且要下赢这盘棋。

4 「跨栏运动员」知道创新的道路上布满了障碍，因而发展出一套克服障碍的本领。数十年前，3 M 一位工作人员发明了透明胶带(Scotch tape)，起初他的构想遭到否决，但他却不愿放弃。他利用他的核决权限一百美元，连续签发许多九十九美元的订单来购买重要的机器设备以生产第一批货。他这样坚持，终于得到了成果，3 M 因为这位精力充沛的跨栏运动员愿意克服万难活用公司规定，累积获利达数十亿美元之谱。

5 「共同合作人」把各式各样的团体汇集起来，而且经常在群体中带领大家，创造出新组合和跨领域的解决方案。例如一位客服经理把半信半疑的总部采购人员找来，一起脑力激荡，寻求新的合作方式，结果，新方案让公司的营业额倍增，他就是成功地扮演一位共同合作人的角色。

6 「导演」不只是把一群才气纵横的卡司和工作人员集结起来，还进一步激发他们的才气和创造力。美泰儿(Mattel) 有一位颇具创意的高阶主管，筹组了一个非常特殊的小组，并给他们「鸭嘴兽」这个封号，他们所推出的程序非常神奇，在三个月内打造出一亿美元规模的玩具平台，不管怎么说，她都是导演这个角色的最佳模范。第六章讲的就是她的故事。

建造类角色

剩下的四种角色就是「建造类角色」，他们应用学习类角色所开发出来的观点，加上从组织类角色所取得的权力管道，实现创新。当有人扮演建造型角色时，他们会在你的组织里立下丰功伟业。扮演这种角色的人，知名度非常高，因此你很容易就可以找到他们，他们就在行动的核心之中。

《決定未來的10種人》

7 「体验建筑师」(The Experience Architect) 所设计出来的消费体验令人折服，超越了产品表面上的功能，在更深的层次当中和客户的需求，包括隐藏和外显的需求，连结在一起。有一家冰淇淋专卖店把冷冻点心的准备工作转化为有趣的娱乐，创造出非常惊人的绩效，这就是一套成功设计的新体验。扮演好体验建筑师这个角色，可以提升产品售价，强化市场口碑。

8 「舞台设计师」(The Set Designer) 能够把实体环境转化成影响成员行为和态度的有力工具，他们所打造出来的舞台，可以让创新小组的成员尽心尽力地工作。皮克斯(Pixar) 和工业光魔(Industrial Light & Magic) 等公司了解，合适的办公环境有助于培育和维护创新文化。有一个商业小组在重新规划空间之后，生产力增加了一倍；还有一个球队发现全新的体育场，可以重振获胜能力，这都是舞台设计师所展现的价值。在舞台设计师可以发挥功能的组织里，有时候会发现他们的改善绩效相当可观，而所有的空间变动成本，也都值回票价了。

9 看护人(The Caregiver) 就好比医院里专业的看护人员那样，他们不只是服务客户而已，他们还照顾客户。好的看护人会预先设想客户的需求，并准备妥当以照顾他们。当你看到企业所提供的服务完全符合你的需求时，通常，这家公司里就有一位看护人。曼哈顿一家酒窖，在客户还没开口要求之前，就晓得要去教他们如何享受品酒的乐趣，这就是发挥了看护人的角色--同时，他们也赚到了不错的利润。

10 说故事的人(The Storyteller) 透过生动的故事，和大家沟通基本的人性价值或强化某种文化特性，以建立内部人员的士气并增进外界对公司的认识。像戴尔(Dell) 和星巴克这样的公司，有许多的传奇故事来支撑他们的品牌，并在自己的团队里建立袍泽之情。美敦力电子(Medtronic) 以产品创新和持续高成长闻名，他们发自内心，把产品如何改善病患生活(甚至于如何拯救病患生命) 之亲身体验故事说出来，以强化其企业文化。

这些角色的吸引力在于他们有效。并不是在理论上有效或是在教室里有效，而是在无情的市场中有效。I D E O 已经在真实世界这个大实验室里，严格地测试了数千次，检视其在创新上的成效。我们几乎每年都要执行数百个创新案。过去，我们的客户主要来自新设公司或是科技公司，而今天，我们的主要客户有一部分来自财星一百大企业的佼佼者。他们找我们帮忙并不只是为了单一的创新案，而是一系列的创新案。他们希望运用我们优秀团队的见解和精力而来找我们，因为，我们擅长扮演异花授粉者、人类学家、和实验家的角色。

改造创新文化

《决定未来的10种人》这本书在设计上，是为了帮助你，在企业的工作上，加入创新中的人性元素。我还试着给创新加上性格，以便为创新指定脸谱。这件事，我得感谢许多人的协助，不只是我那位创办I D E O的哥哥，戴维而已，还有公司里数以百计才华洋溢的设计师、工程师，和人因学人员，他们过去这二十七年当中，已经把路给开出来了。我希望本书在培育创新之基本方法及角色上，能有所启发，以作为对他们的回报。

《决定未来的10种人》所讨论的，是人员、以及小组，如何把企业的持续改革创新精神，化为实际方法和技巧。成功的企业，会把活生生的创新策略建立在作业层次的基础上。他们经年累月都这么做，而且在各种不同的部门中施行。这样的团队，一旦创新的引擎以全速运转，则其所发挥出来的动量和综效相当可观，不论景气好坏，都足以让企业保持领先地位。

全球市场的竞争日益激烈，而本书所要掌握的创新机会有：公司内部机会、产业内机会、地区性机会，甚至于全国性的机会。我们所谈的是如何在你的团队中开发各种角色，以发挥其最大影响力。在正确的时点上推出正确的创新案以激发公司，可以让全员动起来，让整个工作场所充满了光辉--即点燃创新文化之火，展开其生命历程。

《決定未來的10種人》

这套方法好不好？正如大家所说的，你要试了才知道。在接下来的章节当中，你会发现非常丰富的例证，显示出创新文化的改造力量。你会看到许多公司，他们的创新已经不再只是创造令人赞叹的新产品和服务而已。这些公司，他们的创造程序（他们工作、发想，和合作的方式），已经发展成一种非常了不起的能量，让企业不断进步。

当你逐渐了解书中所提之十种角色时，请记住，这并不是遗传上的性格特征或是「类型」，不会和团队里的个人永远地连结在一起；而且，一种角色，也不必然只由一个人来担任。角色并不是你预先定义的「企业DNA」。这些创新角色，你几乎都可以从你团队的成员中找到，而且，大家还可以更换角色，以反应其多元能力。

- 4、帮助自己更了解自己。每个角色的长处短处。团队合作很明确每个人的长处 . . .
- 5、我的第一本台版书：竖写右翻，有意思
- 6、好书
- 7、逻辑思维
- 8、IDEO Tom Kelly

IDEA物語比較好看

- 9、整合
- 10、得到速读。通过分析典型的几种创新模式，将创新的实现方式落实到几种不同角色的人身上。管理的核心的赋能，而赋能的核心是找到对应性格的人。当然反过来也可以用来塑造自己，需要进一步思考
- 11、一个团队中每个人都各有长短，现在的团队更需要一个会讲故事的人
- 12、非常好

1、汤姆·凯里，世界著名设计公司ideo的总经理，最著名的设计产品是苹果电脑的第一只鼠标、世界上第一台笔记本电脑，三星，华为，中国移动，这些全都是他们的客户。这家公司的核心手艺就是创新。过去我们经常谈论的是创新的模式：1.开拓性创新，这种模式创造出来的东西是全新的，历史上从来没有见过，都属于从0到1式的创造。案例：牛顿开创经典物理学，比如哥伦布发现新大陆，比如乔布斯发明的个人电脑2.升级式创新，对一个新出现的东西进行无限改进。案例：福特并没有发明汽车，但是他把原来的汽车进行了升级，创造出来的T型车成为了全美国卖的最好的车型，像比尔盖茨并没有发明图形化的操作系统，最早的图形操作系统是施乐公司发现的，但是比尔盖茨就是把他优化升级了，然后几乎统治了个人电脑。3.组合式的创新，就像瑞士军刀一样，把一堆东西设计到一起。这种创新来自创新者对新需求的敏锐观察。案例：给拖拉机装一门大炮，就变成了坦克，比如给眼睛装上一台微型电脑，它就变成了谷歌眼镜，再比如给牙刷装上电池和动力设备，就成了电动牙刷。4.破坏式创新，用一个外行的身份进入一个全新的领域进行破坏式的创新。就是重新制定一个行业的标准，让原来这个领域的人没有竞争力。案例：当年淘宝和易趣对战，直接免费，让易趣毫无招架之力，一下子就把商户拉过去了。好的想法一点都不缺，真正缺的是把想法落实下去，化为具体行动，最终做成具体产品的人。归根到底所谓的创新，就是人的创新。作者把公司的人分成了10个类型，每个类型的人才都是创意的来源。只要一个公司能合理运用这10类人，那么就有可能像IDEO一样把创新能力训练成一项技能，产生源源不断的创意。这10类人分别是人类学家，实验家，嫁接员，跨栏高手，合作者，导演，用户体验师，布景师，关怀者和会讲故事的人，分成3个大类，称为学习型，组织型和建设型。一、学习型包括人类学家，实验家和嫁接员，他们的共同特点就是喜欢追求新知识人类学家能通过仔细的观察人的行为，体察人环境的互动，重新定义问题，为后面的解决奠定基础，是不断给公司提出新观点的一类人。他们平时都有一个问题清单，会把所有遇到的不舒服的事情记录下来，哪怕是小到不能再小的一点不舒服，往往就是这些不舒服的地方，就是商机所在。案例：在IDEO里就有这么一群人，专门进行前期的调研，他们的方法和其他公司的调研方法不一样，不是填调查问卷，他们需要拍摄一系列的视频。比如如果接到一个医院想要改善医疗环境的任务，这些人就会去病房架起很多摄像头，连续拍摄一个星期左右，然后仔细的去观察这些病房里发生的事情。包括病人的任何不方便的事情，受到的干扰这时候都能在视频里表现出来。有的员工还要假扮病人，专门去医院住上一个星期，经过这么一番深度调查，一些问卷问不到的问题就有暴露出来了。实验家，他们是能把最原始的那个想法迅速实现的一群人，不怕把第一代的那个很丑的东西拿出来给大家看，肯一次又一次尝试失败，不断迭代的一群人。嫁接员，这些人的特点是融会贯通的能力特别强，很容易把一个领域的技术和模式套到另外一个领域里。他们的能力是能迅速在陌生的领域发现新奇的元素，然后把它移植到自己的项目上，案例：现在大家都在用的键盘，其实他最早的模型是钢琴；比如每栋大楼里的电梯，他最早的创意来源是游乐场的升降梯；再比如吉列在剃须刀领域发明了“刀架”加“刀片”的营销模式，这样本来重复购买率很低的刀架就以很低的利润卖出去，这样可以迅速占领市场，最后通过卖刀片来赚钱，这个模式就被嫁接到亚马逊的kindle模式上了，亚马逊通过卖几乎没有什么利润的kindle阅读器来占领市场，最后通过卖电子书赚钱。这三类角色都能源源不断的给公司带来新想法，但是只有新想法可是是不够的，还需要具体的人把它们落实了。所以创新中还有一类特别重要的角色，就是组织者。二、组织者组织者别是跨栏高手，合作者和导演。三类角色的共同特点是善于协调各种力量，推动新想法的落实。跨栏高手是一群善于克服苦难，凡是死磕到底，做起事来是以目的为导向的，特别有冲劲的一群人。合作者的特点是特别善于沟通，就像一个团队里的粘合剂一样，让一个团队的信息共享，高度的协作，是创新过程中不可或缺的一个重要角色。导演，主要负责幕后的运筹帷幄，统揽全局，导演的的位置通常是CEO。在IDEO里面是不太关注这些头衔的，很多员工其实也是担任的导演的角色。组织者的共同点是推动一个项目的落实和完成。三、建设型这一类包含4个类型，用户体验师，布景师，关怀者和讲故事的人。用户体验师，他们善于抓住人最细微的心理活动，就是能找到一个产品或是一个服务升级点。布景师的作用是专门给公司创造良好的创意氛围。好的装修风格不仅可以给员工带来归属感，还能带来源源不断的创造力。案例：皮克斯公司，谷歌公司的装修风格就像幼儿园一样，到处都是不拘一格的装饰物，这些装饰的做用就是可以不断的暗示员工，这里需要创意，这里需要奇思妙想。又比如一家知识服务公司，一定是到处都是书，一家动漫公司，一定是到处都是动漫玩偶。关怀者，比如销售人员、客服，他们能从顾客那里拿到最真实的反馈信息，往往是一个公

《決定未來的10種人》

司和顧客的觸點。讲故事的人，能調動大家注意力，他們就是公司文化傳播的布道者。總結一下，這本書從人的角度討論了創新這件事，給我們列出了10種推動創新的人才，我們把他們分為3類，分別是學習型，組織型和建造型，這裡需要注意的是，這裡的劃分方法只是一個籠統的劃分，一個人實際上是可以充當多個角色的，也可以在多個角色當中來回切換。所以創新是一個團隊的事情，是一項系統工程，每個人都做最好的自己，創新才能持續不斷地發生。本書給我們的啟示是創新不是一兩個人的事情，是一個系統性的工程，只有一個公司的文化，環境形成了創新的氛圍，每一個員工都發揮出自己的特長，那創新就是一件可以持續發生的事情。

2、《決定未來的10種人》是一本以人性臉譜來探討創新的書。書中所談的是大企業里的個人和團隊如何進行創新。因為所有偉大的行動，最終還是要由人來執行。阿基米德說：「給我一個立足點，以及一具夠長的槓桿，我就能移動全世界。」接下來十章中所討論的十種創新角色，並不見得就是你所見過最有能力的人。他們不必是最有能力的人。因為每一種角色，都有自己的槓桿、自己的工具、自己的技能，和自己的觀點。如果有人把能量、智慧，和適當的槓桿結合起來，他們就能發揮驚人的力量。你要確認這些人就在你的團隊之中。你們一起合作就能做出一番轟轟烈烈的大事業。在I D E O，我們認為創新者把焦點放在動詞上。他們主動。他們精力充沛。創新者主動去創造、實驗、發想，和建立新的概念。有時候，我們的技術似乎和別人不太一樣，成果也真的是非比尋常。關於創新，所有好而實用的定義都會把構想和行動連結在一起，換言之，火花要結合火力。創新者並不只是把腦袋放在雲端幻想而已。他們的双腳還要站在土地上。3 M是第一家完全以追求創新來打造企業品牌基礎的公司，他們對於創新的定義是：「可以得到改善、收穫、或利潤結果的新構想--加上行動或落實。」光有一個好構想是不夠的。只有當你去行動、去落實之後，才能稱為真正的創新。構想、行動、落實、收穫，和利潤。當然，這些都是好詞，但還缺了一項：人。這就是為什麼我比較喜歡創新工作網（Innovation Network）的定義：「人，經由實現新構想，而創造價值。」典型的3 M定義也許會留給你一個印象，就如同汽車保險杆貼紙上所寫的標語，「創新自會發生」。但不幸的是，企業界並沒有所謂的自燃現象。創新絕對不會自己發生、自己永續長存。是人運用想象力、意志力，和毅力來讓創新發生。不論你是組員、組長，或是執行長，你真正的創新途徑就是人。事實上，你無法獨自從事創新的工作。這是一本談人的書。更具體一點的說，本書所要討論的是人所能扮演的角色。我們並不去討論愛迪生這種聰明絕頂的創新，甚至也不去討論賈布斯（譯注：Steve Jobs，蘋果計算機創辦人）和伊梅特（Jeffrey Immelt，奇異公司總裁兼執行長）這類知名的執行長。我們所要討論的是在創業前線上，實際擔任執行工作的無名英雄，以及無數個夜以繼日不斷創新的個人和團隊。本書的主要十章當中，強調十項I D E O所發展出來，以人為中心的工具，也許，你會稱這些工具為創新的人才、角色或人物。雖然我們不敢說本書所列出的角色非常齊全，但已足以激發你的熱忱，擴展你所能扮演的角色。我們發現，扮演這些角色之中的一項或多項，能夠幫團隊表達不同的觀點，並提出更廣泛的創新方案。那麼，這些角色是誰呢？其實，這些人有不少早就存在大企業里了，只是，他們通常還沒充分發揮或是沒有被發掘出來罷了。他們代表著組織的潛力，是個能量儲存槽，等著我們去取用。我們都認識不少才氣縱橫的人，他們的貢獻比一般人大，也知道在團隊中，有的成員貢獻特殊，不宜用傳統的「工程師」、「營銷人員」，或「項目經理」來加以定位。在后學科（postdisciplinary）世界裡，舊有的描述符號也許是一種拘束，但這些新角色，卻能夠把力量授予新一代的創新者，讓單一的个人，可以對社會生態以及團隊績效，作出自己特殊的貢獻。茲簡述這些角色如下：學習類角色個人和組織都必須不斷地吸收新知，才能擴展知識，有所成長，所以，前三个角色就是「學習類角色」。這些角色認為，不論公司現在有多成功，都不應該自滿。世界正在加速改變，今天的偉大想法，明天也許就過時了。學習類角色協助你的團隊免于落入過度自以為是的陷阱，並提醒組織，不要對自己所「知道」的東西沾沾自喜。扮演學習類角色的人要虛懷若谷，質疑自己的世界觀，因此，他們每天都要對新見解保持開放心胸。1「人類學家」（The Anthropologist）觀察人類行為，並深入了解人在身體上以及情感上，如何與產品、服務，和空間產生互動，進而帶給組織新的學習和新的見解。當I D E O的人因學人員出外勤到醫院里和年老的開刀病患共處四十八小時的時候（詳第一章），她就是過著人類學家的生活，協助開發新醫療照護系統。2「實驗家」（The Experimenter）不斷地把新構想製成原型，在嘗試錯誤的過程中得到啟示，並加以學習。實驗家以「實驗即執行」（experimentation as implementation）的規格，承擔計劃性風險以達成任務。當BMW跳過其所有傳統的广告通路，而在bmwfilms.com網站上開發戲院質量的短片時，沒人知道這個實驗是否會成功。他們這項作法，另辟蹊徑却很成功，這要歸因於實驗家，詳第二章。3「異花授粉者」（The Cross-Pollinator）探索其它的

《決定未來的10種人》

产业和文化，然后把所见所闻应用到你的企业上。日本有一位女企业家，为了找寻品牌的新灵感而旅行五千英里，终于在海洋对岸找到答案，开启她庞大的零售事业王国，这就是异花授粉者所能展现的力量。我们会在第三章讨论她的故事。组织类角色接下来的三个角色是「组织类角色」，扮演这种角色的人，非常了解构想在组织里那种违反直觉的推动过程。以前，我们在I D E O里一直相信，构想应该为其本身发言。如今，我们终于明白了跨栏运动员（The Hurdler）、共同合作人（The Collaborator），和导演（The Director）早就知道的事：即使是最好的构想，也必须一直去争取时间、注意，和资源。扮演这些组织类角色的人不会把预算和资源配置的程序视为「政治」或「繁文缛节」，而轻易放弃。他们把这些视为复杂的棋局，并且要下赢这盘棋。4「跨栏运动员」知道创新的道路上布满了障碍，因而发展出一套克服障碍的本领。数十年前，3 M一位工作人员发明了透明胶带（Scotch tape），起初他的构想遭到否决，但他却不愿放弃。他利用他的核决权限一百美元，连续签发许多九十九美元的订单来购买重要的机器设备以生产第一批货。他这样坚持，终于得到了成果，3 M因为这位精力充沛的跨栏运动员愿意克服万难活用公司规定，累积获利达数十亿美元之谱。5「共同合作人」把各式各样的团体汇集起来，而且经常在群体中带领大家，创造出新组合和跨领域的解决方案。例如一位客服经理把半信半疑的总部采购人员找来，一起脑力激荡，寻求新的合作方式，结果，新方案让公司的营业额倍增，他就是成功地扮演一位共同合作人的角色。6「导演」不只是把一群才气纵横的卡司和工作人员集结起来，还进一步激发他们的才气和创造力。美泰儿（Mattel）有一位颇具创意的高阶主管，筹组了一个非常特殊的小组，并给他们「鸭嘴兽」这个封号，他们所推出的程序非常神奇，在三个月内打造出一亿美元规模的玩具平台，不管怎么说，她都是导演这个角色的最佳模范。第六章讲的就是她的故事。建造类角色剩下的四种角色就是「建造类角色」，他们应用学习类角色所开发出来的观点，加上从组织类角色所取得的权力管道，实现创新。当有人扮演建造型角色时，他们会在你的组织里立下丰功伟业。扮演这种角色的人，知名度非常高，因此你很容易就可以找到他们，他们就在行动的核心之中。7「体验建筑师」（The Experience Architect）所设计出来的消费体验令人折服，超越了产品表面上的功能，在更深的层次当中和客户的需求，包括隐藏和外显的需求，连结在一起。有一家冰淇淋专卖店把冷冻点心的准备工作转化为有趣的娱乐，创造出非常惊人的绩效，这就是一套成功设计的新体验。扮演好体验建筑师这个角色，可以提升产品售价，强化市场口碑。8「舞台设计师」（The Set Designer）能够把实体环境转化成影响成员行为和态度的有力工具，他们所打造出来的舞台，可以让创新小组的成员尽心尽力地工作。皮克斯（Pixar）和工业光魔（Industrial Light & Magic）等公司了解，合适的办公环境有助于培育和维持创新文化。有一个商业小组在重新规划空间之后，生产力增加了一倍；还有一个球队发现全新的体育场，可以重振获胜能力，这都是舞台设计师所展现的价值。在舞台设计师可以发挥功能的组织里，有时候会发现他们的改善绩效相当可观，而所有的空间变动成本，也都值回票价了。9看护人（The Caregiver）就好比医院里专业的看护人员那样，他们不只是服务客户而已，他们还照顾客户。好的看护人会预先设想客户的需求，并准备妥当以照顾他们。当你看到企业所提供的服务完全符合你的需求时，通常，这家公司里就有一位看护人。曼哈顿一家酒窖，在客户还没开口要求之前，就晓得要去教他们如何享受品酒的乐趣，这就是发挥了看护人的角色--同时，他们也赚到了不错的利润。10说故事的人（The Storyteller）透过生动的故事，和大家沟通基本的人性价值或强化某种文化特性，以建立内部人员的士气并增进外界对公司的认识。像戴尔（Dell）和星巴克这样的公司，有许多的传奇故事来支撑他们的品牌，并在自己的团队里建立袍泽之情。美敦力电子（Medtronic）以产品创新和持续高成长闻名，他们发自内心，把产品如何改善病患生活（甚至于如何拯救病患生命）之亲身体验故事说出来，以强化其企业文化。这些角色的吸引力在于他们有效。并不是在理论上有效或是在教室里有效，而是在无情的市场中有效。I D E O已经在真实世界这个大实验室里，严格地测试了数千次，检视其在创新上的成效。我们几乎每年都要执行数百个创新案。过去，我们的客户主要来自新设公司或是科技公司，而今天，我们的主要客户有一部分来自财星一百大企业的佼佼者。他们找我们帮忙并不只是为了单一的创新案，而是一系列的创新案。他们希望运用我们优秀团队的见解和精力而来找我们，因为，我们擅长扮演异花授粉者、人类学家、和实验家的角色。改造创新文化《决定未来的10种人》这本书在设计上，是为了帮助你，在企业的工作上，加入创新中的人性元素。我还试着给创新加上性格，以便为创新指定脸谱。这件事，我得感谢许多人的协助，不只是我那位创办I D E O的哥哥，戴维而已，还有公司里数以百计才华洋溢的设计师、工程师，和人因学人员，他们过去这二十七年当中，已经把路给开出来了。我希望本书在培育创新之基本方法及角色上，能有所启发，以作为对他们的回报。《决定未来的10种人》

《決定未來的10種人》

所讨论的，是人员、以及小组，如何把企业的持续改革创新精神，化为实际方法和技巧。成功的企业，会把活生生的创新策略建立在作业层次的基础上。他们经年累月都这么做，而且在各种不同的部门中施行。这样的团队，一旦创新的引擎以全速运转，则其所发挥出来的动量和综效相当可观，不论景气好坏，都足以让企业保持领先地位。全球市场的竞争日益激烈，而本书所要掌握的创新机会有：公司内部机会、产业内机会、地区性机会，甚至于全国性的机会。我们所谈的是如何在你的团队中开发各种角色，以发挥其最大影响力。在正确的时点上推出正确的创新案以激发公司，可以让全员动起来，让整个工作场所充满了光辉--即点燃创新文化之火，展开其生命历程。这套方法好不好？正如大家所说的，你要试了才知道。在接下来的章节当中，你会发现非常丰富的例证，显示出创新文化的改造力量。你会看到许多公司，他们的创新已经不再只是创造令人赞叹的新产品和服务而已。这些公司，他们的创造程序（他们工作、发想，和合作的方式），已经发展成一种非常了不起的能量，让企业不断进步。当你逐渐了解书中所提之十种角色时，请记住，这并不是遗传上的性格特征或是「类型」，不会和团队里的个人永远地连结在一起；而且，一种角色，也不必然只由一个人来担任。角色并不是你预先定义的「企业DNA」。这些创新角色，你几乎都可以从你团队的成员中找到，而且，大家还可以更换角色，以反应其多元能力。

《決定未來的10種人》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com