

本期你可看到的重要人物



57 刘永好
与农民双赢



58 丁磊
养最好吃的猪



76 张钢
卖掉小肥羊



64 郭去疾
有方向感的人生



68 保罗
企业是情感的联盟

P104 A Visit to Post-Quake Japan

LIFE

At the invitation of the Sasaki Japan-China Friendship Fund, from April 16th to the 23rd China Entrepreneur Magazine was able to visit the earthquake struck areas of Japan.

During the several days spent in Japan, we witnessed first hand the horrible damage done to these areas, as well as the valiant rescue efforts carried out by the Japanese Self Defense Force and the kindness of volunteers. We always knew that the Japanese were famous for their ability to organize, the professionalism of their volunteers, and the strength of their buildings, however to see it with our own eyes was nothing short of amazing. For example, one school only 5 kilometers from the ocean, despite suffering through an earthquake, a tsunami and a multitude of aftershocks, still stood strong and proud. It was during my time here that we began to truly understand the Japanese spirit.



68 PROFILE Rediscovering China

"Do you think we're crazy?"

"Have you ever seen another global design consultancy like ours?"

Questions like these were often asked of me by Paul Bennett, managing partner and chief creative officer of IDEO, while, as a reporter for China Entrepreneur, I accompanied him on his trip to Shanghai from April 19th to the 21st.

We care about you and all your crazy ideas – This is probably one of the greatest motivating forces behind IDEO's ideology. When working with them it is almost impossible to stand aside and just be an observer as they are constantly observing and asking questions of you. I have to admit, during these three days of following and interviewing Mr. Bennett, I was won over by this organization's creative force and was able to see a different China from the one I normally see everyday.

PROFILE
P64

The Secret to Guo Quji's Success

Interviewing Guo Quji is not an easy task, unlike other e-commerce businessmen he is quiet and reclusive, staying far from the media spotlight.

Founded in 2007, the B2c company LightInTheBox, with its innovative business model of selling goods directly

to American consumers from Chinese factories and therefore avoiding the middleman, is a rare company for China. Although LightInTheBox mainly sells electronics and wedding dresses, in just a short 2-3 years it has grown at an incredibly rapid rate.



跟保罗 发现中国

通过跟随IDEO全球首席创意官保罗
在上海的创意体验之旅，
感受一个创新组织的强大气场和
身为中国人遗失的文化自觉

文 | 本刊记者 侯燕俐 编辑 | 蔡钰

“嘿

，你是不是觉得我们很疯狂？”“你有没有见过跟我们类似以咨询为主业的设计公司？”

4月19日到21日，我跟随首次来中国的IDEO全球首席创意官保罗·班尼特 (Paul Bennett) 进行了一趟上海的创意体验之旅。

为期三天的跟随访谈里，保罗不止一次这样问我。

在乎你和你的所有疯狂想法——这可能是IDEO最强大的精神引擎。事实上，在IDEO，你很难成为一个绝对的旁观者，随时随地都会被当成观察和提问的对象。“你在哪里发现的那家店？”“对不起，包青天是谁？”甚至，“你今天好像很安静，怎么了？”

我得承认，三天时间下来，我被一个**创新组织的强大气场**“征服”，并且，通过他们的眼光，触摸到了一个我平时不以为意的中国。

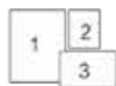
先让我们来认识一下IDEO

商业创新咨询公司IDEO既是微软、雀巢、宝洁、三星等诸多国际品牌的幕后英雄，也为政府、教育机构和盖茨基金会等社会公益组织提供外脑支持。这家从美国起家的设计公司曾经为苹果公司设计出第一只鼠标，也为盖茨基金会提供过“以人为本”指导手册。从1991年到2009年，IDEO赢得过346项设计大奖，平均年收入达到1亿美元，并逐渐将布局从加州延伸到了伦敦、慕尼黑和上海等其它8个地方。与之形成对比的是，员工迄今只有600人规模。用保罗的话来说，这属于“有机生长”。

在中国，IDEO的合作伙伴包括TCL、东风汽车、方太厨具、华泽集团、锦江国际、李宁、三一重工、中国移动、上海文广集团。如果你留意到上述公司在本土市场上的改头换面，很可能与IDEO有关。



保罗在上海街头闲逛



1.保罗执意把到陌生之地理发作为了解当地人沟通的惯常安排
2.IDEO全球首席创意官Paul Bennett与亚太区总裁Richard Kelly在蒙古包谈中国体验
3.美的项目组团队黄智恒(左)、郝建冬(中)和沈泓(右),他们模仿手中iPhone应用设置的姿势,力图将日常健身与手机应用相结合



美的项目组团队

4月19日

9:30am 蒙古包会谈

1:30pm 美的项目组头脑风暴

3:00pm 中原美发厅理发

6:00pm 主持“女性如何看待数码时代的关系”研讨会

保罗和亚太区总裁Richard Kelly先后弓腰进入巨型帐篷,一个陷入蓝色沙袋,一个陷入红色沙袋,我则在倒进一个明显来自宜家的藤椅上,舒适地晃来晃去。

这是IDEO的上海办公室。保罗对我说:“我可以从大堂嗅出一家公司的味道。”同理,IDEO办公室也辐射出它的味道。前台的液晶屏循环播放IDEO全球员工的摄影作品,可同步分享、自由借用。露台上种有两三排绿竹,金发碧眼的男设计师把脚翘到仿古桌上跟女同事交谈。一座蒙古包立在办公室里。厨房里,两幅写着“透明”和“多样性”两个大大单词的海报下,两位上海阿姨每天准时预备好小笼包、腐乳、油条、自制豆浆等海派早餐。IDEO上海办公室的成员们,每天的工作是从身穿梅花牌运动服、集体做第八套广播体操开始的。

熟悉欧洲市场,参与IDEO中国市场拓展的Richard说:

“IDEO继承了来自美国加州的乐观主义,也洞悉欧洲的犬儒主义,但亚洲是什么风格,中国又有什么元素?进入中国,我们一直在做学生,仔细听。我们不想变成老师,而是慢慢转化成教练,抱持同理心,在合适情况下讲出自己的观点。中国最重要的元素大概是勇敢,是企业家精神。”

“老百姓(Lao Bai Xing)!”保罗突然插了一句汉语。看我一脸惊异,他有些得意地解释,“虽然老百姓翻译成ordinary people,但‘老’是一种温暖、尊敬的称呼,‘百姓’是指百家姓,集体之根。这是我最喜欢的一个中国词汇,体现了中国人特有的情感和亲密关系。”

他对老百姓的兴趣远远大过精英群体。通过跟多位本地设计师交流,他隐隐感到,如果不跟“老百姓”互动,就很难理解真正的中国。在他看来,从老文化中寻找新方案,服务于“老百姓”所指向的10亿消费者才真正给劲儿。“我不断在Facebook上分享拍摄的照片,所见之处皆观点。中国创新有很多无心之举,如撑竹竿晾晒衣服等。我们受到启发,得到真相,但也会把镜子反照回去,说,这是你们启发我们的,也是你们遗失的。”

“在中国,你得辨别讲话的对象和时机,不能只是自己喋喋不休。你必须非常温和和友好,而不是简单粗暴。”如此细腻感悟或与其亚洲经历有关。身为英国人的保罗自小在

新加坡长大,直至12岁离开。保罗说,“我对新加坡政府做过演讲。第一张幻灯片就是我和我父亲的照片,照片上我只有4岁。45年之后,我想要把一些东西带回来。我对文化、对亚洲都很兴奋,变革正在发生。”

2001年加入IDEO后,保罗曾主管过伦敦、欧洲业务,2006年成为全球首席创意官。他保持创造力的要诀是始终提醒自己是一名设计师。“如果我住在写字楼高层,整天到会议室无所事事,我会一枪打死自己。你必须脚踏实地,感受到自己在这世界上。所以我做很多看似疯狂的事情,到陌生的地方理发,去当地菜市场。这是我的血液生命。我讨厌国际酒店、大堂,这都让人抓狂。在上海,我不喜欢新天地,更愿意到市井弄堂。必须处于你将要有所理解的文化当中,不妄下结论。”

作为首席创意官,保罗一年有200多天在全球跑,他的主要任务就是保持IDEO近600号人的创新激情,有效连接和“杂交”种种观点,将某一地的启发性想法带到其它地方。

保罗尤其认同“小”是新的“大”。“去年我在澳大利亚一个工作坊上谈到,不能指望一下找到解决危机的良方,解决一个大的问题需要从小处着眼,需要各个层面许多不同的想法。我们需要发展一种创新的工具,让人们从小处开始愿意贡献智慧。中国有十亿多人,你不可能指望这么多人都做一件事情,需要不同的人做不同的事情。没人需要一个理论上的未来,影响力是通过做事情做出来的。要帮助人们改变他们的行为,就必须指出他们的行为到底是什么。建立对话很重要,让科技、企业家精神、政府转型等趋势更加汇聚。”为此,他说自己超喜欢马云。“他说自己个子小,吃的少,帮助的是中小企业。”

近半年来, Richard不断听到全球客户发问:“可以从中国学到什么,带向全球?”客户们意识到,除了成本优势,还有商业模式。比方能源领域看似不是中国强项,但一个美国客户来到中国打破自己的商业模式,从这里学习,然后适用到全球,这是所谓的“反向创新”。

钻出繁星满天的蒙古包,中午1点半,我随保罗踱进美的项目组的头脑风暴。

这个项目的背景是,美的电器希望借IDEO发掘中国市场的新机会点。此前,IDEO的设计师们已经确定了美的电器应该从“产品公司”向“知识公司”转型的基调,并已经完成了为期两周的在全国调研、采访、收集资料。

保罗锐观点



在中国,你不需要什么战略,你需要的是哲学,一种信仰,如果一个企业家不在此进行情感上的深入互动,将丧失很多价值,丧失学习机会。



“国际公司”和“全球公司”不一样,国际公司在世界各地都有分公司,那又如何?全球公司则是照顾到不同观点的文化交换,是真正的全球化。



消费者更加聪明,从“无意识消费”到“有意识消费”时代,你的产品需要传达见解、观点,对应消费者驱动的创新。



企业是由人组成的,是情感的联盟。

在IDEO,一个项目组通常由两到三位不同背景的设计师组成,确保得出同时满足人性需要、技术可行性和有商业盈利能力的解决方案。三部曲包括概念、设计、沟通。

美的这个项目的提炼概念环节已经完成,他们给美的的新概念是,中国养生“通”,眼下的头脑风暴,正是为“设计”而进行。保罗、Richard以及其它项目的设计师、营销经理等十多人拖来椅子,随意围坐在三块大背板面前。

整个讨论过程中,“基于你所说的(Built on)”这个句式频频出现,讨论者们热切地在别人想法基础上做建设性的延伸。千奇百怪的想法迅速变成小便签纸,纷繁地贴在大背板上:家具能不能有养殖花草的功能,比如在阴暗的底层种点蘑菇?家庭内部的“天气”怎么显示?可否在扫描蔬菜的时候同时显示它的营养价值信息?其实你也可以认养一只羊?

从目瞪口呆中缓过神后,我也提出了“在家电产品中植入风水知识”的建议。“嘿,写下来,画出来,贴上去!”保罗对我说。我手忙脚乱地把自己的便签纸,也贴到背板上的诸多创意中间。

不到一小时,背板上已贴满N多设计点子。筛选真正可行的方案并设计草图的任务又回到项目三人组。

我细细琢磨了一下IDEO的头脑风暴原则:

暂缓评论:目前没有不好的主意,有的是时间事后判断。

异想天开:经常是看似疯狂的点子提供突破性进展。

借题发挥:要用“并且”而非“但是”来思考。

不要跑题:如果每个人都遵守纪律,你会得到更好的结果。

一人一次发挥;这样的话所有的点子都会被听到和运用。

图文并茂:尽量运用左右大脑。

多多益善:设立一个看似疯狂的目标,并超越它!

在保罗看来,“感受”比“思考”更重要。在孟加拉拜访诺贝尔和平奖获得者尤努斯时,曾向对方请教如何做决定,尤努斯给他讲了一个故事。“他说自己曾遇到过两个为孩子做鞋的CEO,一个眼里有光,一个眼里无神。他一定会跟眼里有光的人合作。”

这天下午3点,保罗去中原美发厅理发。这是他每到一个国家,“感受”异质文化的绝招。他在巴西、澳大利亚、纽约、希腊都理过头发,得出的结论是,希腊式发型让他最窝火,巴西的服务让他最受冷落——理发师都只是相互聊天,重心根本不在顾客身上。

中国女理发师笑吟吟地说服了保罗也修整一下胡须。“变年轻了!更帅了!”在众人的赞扬里,保罗摸着自己的头发和下巴,长舒了口气。他更大的收获是感知到了理发师的能量:“中国人害怕情感交流,但却不怕身体接触。这位理发师眼神全在我身上,非常自信,但也会跟自己的工作同伴交流。”

晚上6点,保罗回到办公室,主持关于女性商业精英如何看待数字时代“关系”的研讨会。受“科技女孩”组织(Girl in Tech)的委托,IDEO将对E时代关系问题进行概念梳理。

“妇女能顶半边天!”保罗又开始秀他并不熟练的汉语,他已经意识到,用这招来拉近与中国人的关系很管用。“尤努斯说:如果你给男人一美元,他会花掉;如果你给女人一美元,她会管理它。”保罗认为女性领导力大有前景,他曾在一次午餐上碰到中国主持人杨澜,对对方提出的“乐观和务实要相结合”的观点赞不绝口。

“故事讲述”是IDEO立意的重要方式,数据固然重要,但情感真实更有参考意义。保罗请每位参会的女性都谈谈自己的偶像和崇拜理由,她们在真实与虚拟环境中的互动方式及依据。

我问保罗,东西方的“关系”观有何不同?他说,中国的“关系”更加平衡,必须让人感到快乐、舒服;而西方的“关系”多是交易型。“关系”管理非常情感化,其关键是不害怕管理自己身上的多种角色,而是感觉有趣。



中国广播体操的姿势和音乐显然与西方不同,但保罗早已熟练掌握,并陶醉其中。该视频将参加IDEO员工的全球达人秀

4月20日

9:30am 早操

11:00am 美“波士顿小鸟”内部头脑风暴

6:00pm 学中式厨艺



极具中国特色的锻炼方式,第八套广播体操。

保罗已经熟悉了体操动作。因为体胖,他创造性地剪开运动服的后背,并用黑塑胶、拉拉队的手花装饰起来。他觉得新鲜。“从来没做过这样的早操,听到这样的音乐。在西方,都是Hip Pop之类。”

11点,IDEO上海的成员们齐聚蒙古包,参加一场被称为“波士顿小鸟”的内部头脑风暴。这种头脑风暴是从IDEO波士顿办公室舶来的,实际上是一个促进跨文化融合的练习。

IDEO的上海团队组成也是五花八门:有来自欧美等的西方设计师,有熟悉中西方文化的港澳台新加坡设计师,也有受过西方教育或外资背景的本土设计师,工作语言以英语为主,但源自中国的核心概念用汉语表达,并翻译成英语。

上海办公室准备用什么来做跨文化沟通呢?七嘴八舌之后,成员们选定了一套问题:你心目中的超级英雄是谁?你拥有的超能力是什么?你如何通过超能力改变中国的未来?

包青天、一休、《星球大战》里的汉·索罗、蝙蝠侠、哆啦A梦等图文并茂的贴纸出现在背板上。“对不起,包青天是谁?”保罗一脸疑惑。中国同事眉飞色舞地给他解释:“中国古代一个刚正不阿的法官!”

在“通过超能力改变中国未来”的讨论上,有人说,希望通过设计让中国未来更“酷”一些;还有人说,通过“谈心术”让思想一致的人汇聚起来。保罗的答案是,希望自己用超能力“乐观”把中国的珍贵遗产找回来。有设计师想拥有的超能力是不用吃太多就可以饱,大家马上调侃:那你午饭别吃啦!

聊到兴头,保罗扯来一张上海地图,反挂在一位同事的后背上。他半蹲着把这位同事的超级英雄、超能力、愿景画在纸上,变出一张图腾。“我们每个人都可以有一个这样的披风或旗帜,挂在墙上。”“好!”众人拍起掌来。

“认真地玩”(Serious Play)这个西方词儿可以解释刚才发生的一切。看IDEO办公室的照片墙,都是即兴搞怪之作,都有故事可讲。我有些疑惑:这些与公司主业有关吗?保罗回答:“别以为这些无关紧要,这是内部跨文化沟通的谈资。我们互相开玩笑,不介意示弱,接受对某些事物无知的状态。信任是一切工作的前提。”

“就像回到大学时代做小组作业。”扁平化,促发了创意的丰富流动。保罗回忆说,“一次有位设计师的笔记本突然坏了,我弯下腰帮他修理。同事提醒我说,你是高管,不需要做

这些。我说:我需要他们看到我做这些,因为我是高管。”

夕阳余晖里,车驶向威海路的菜市场。保罗要在这里买菜,然后去往料理教室学习中式烹饪。

“不做设计师,我就当厨师。”保罗一脸认真,“我不喜欢烘焙,没太多技术含量。我做蘑菇比较拿手。”他顿了下,开始挤兑Richard,“那天在Richard家露台上烤羊肉,苍天啊,弄了3个多小时都没搞定。”

采购果蔬之后,一行人边聊边走。不知怎么说起上海世博期间禁止市民穿睡衣上街,保罗一脸困惑:“市民穿睡衣上街,说明对城市感觉安全、舒适,为什么不呢?IDEO应该搞一个睡衣派对。对,一定会很好玩!”

曲径通幽的料理教室坐落在一个行将拆迁的艺术区。保罗赞叹不已,掏出iPhone拍剥落的幽绿墙皮、铁门上的京剧脸谱、窗台充满废弃感的植株。“太可惜了!”配合写着“同情”(empathy)的涂鸦墙,保罗做出了“同情”的表情。

晚上的练习菜是菠萝咕咾肉、蚝油双菇和上海炒面。西式刀和中式刀不同,保罗觉得手上特别沉,切菜也是瞻前顾后。“只能切成这样了。”他抱歉地笑笑,快速又进入了提问状态:“中国人会为了健康改变油腻的饮食习惯吗?”“有没有所谓新中国菜?中国菜是否能跟其它异域风味混合?”

保罗经常采集灵感和分享观点的论坛

- TED (科技·娱乐·设计)
- Pop Tech (流行科技)
- Demo (演示)
- DLD (数字·生活·设计)
- Aspen Ideas Festival (阿斯本观念节)
- Picnic (创意与创新会议)
- SxSW (年度音乐、电影和互动会议)
- The Economist Big Rethink Summit (《经济学家》“重新大思考”峰会)
- AIGA Annual Conference (职业设计协会年会)
- Ipsid Annual Conference (国际工业设计组织年会)
- IDSA Annual Conference (美国工业设计协会年会)
- IT Institute of Design's Annual Strategy Conference (伊利诺伊理工大学设计研究院年度战略会议)
- WIRED UK (即将召开的《连线》杂志英国会议)





1

2

3

1.手工包定制店
2.保罗在复兴公园内采风,观赏中老年人跳舞,默默记下灵感
3.在IDEO,讨论项目不必正襟危坐,“认真玩”(Serious Play)的文化深入人心,也因此,保罗脸上常常流露出孩童般的喜悦

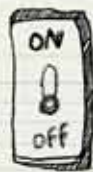
4月21日

8:30am 复兴公园采风

10:30am “上海组合”手工包店

12:00pm 数码时代关系小组总结

2:00pm 美的项目组总结



保罗流泪了。在他面前,一群中老年人伴随着1980年代风格的曲调翩翩起舞,神态安然,怡然自得。“没有嘲笑、妄自判断和犬儒主义,他们信任彼此,恬静地享受自己的生活,这是中国人的亲密方式。”听着保罗动容的解读,我不禁为自己对母文化的熟视无睹感到有些惭愧。

观察、联想是IDEO人的基本功。一位老先生进行空竹表演,发成呜呜的声响,保罗托着下巴说:“嗯,可以把这个做成手机铃声。”

回到办公室,美的电器项目小组和数码时代关系小组进入总结阶段。

美的项目小组投票选出了最可行的设计方案,其中之一是草本调理机。服务提供者可以从社区花园开始,种植放心药材,再在社区健康中心给社区成员开具针对不同体质的养生药方,消费者回家冲泡,形成商业循环。另一边,数码关系小组得出结论:深度连接人们的还是“信仰体系”、“价值观体系”。

保罗一边听一边往自己的裤腿上贴便签条,情不自禁地赞叹:“这个好!这就是独特的中国见解!”

最后一站,保罗去往复兴西路一家名为“上海组合”的手工包店。店主是位法国设计师,取材中国布艺,创造出不少出色的混搭作品。保罗翻看店主的灵感书,感慨:“这是IDEO应该学习的。”他对自己的电脑包现场做了定制设计,要求黄色尼龙的衬里和藏蓝色的外皮。“科技为里,传统为表,完美结合!”

告别之夜。当我不小心把啤酒打翻在地,泡沫旋转成抛物线时,高级用户体验设计师林家俊惊呼:等一下,你泼的是艺术!他掏出手中的iPhone迅速按下了快门。

自四月初来中国到现在,保罗拍了800多张iPhone照片。他最喜欢的一张是在上海莫干山路拍到的竹林。保罗还记得上一次落泪是在孟加拉。他听闻一位贫穷的妓女申领到小额贷款,买了一头牛,供孩子直至上大学。他对小伙子说:“你母亲一定很为你骄傲。”对方回答:“不,先生,我为我母亲而骄傲。”

上海之行后,保罗迅速开了一个名为“好奇编年史”(The Curiosity Chronicles)的博客,记录他的各种新奇发现。

“你是不是觉得我们很疯狂?”现在我可以回答这个问题了。在IDEO,“疯狂”是激情的代名词。当代公司管理或许过分重视了理性的力量,反而让商业的出发点和落脚点偏离了人的根本需求,创造力不是沉睡就是被挤压——不会被轻易收买的激情、不会被随便滥用的权力才是创新基石。■

