



深度多元文化经历 激发创造力

陆冠南 | 文

在麦肯锡对全球1400多位企业领导者的调查中，65%的领导者表示他们缺乏激发员工创造力的自信与手段。多元文化经历能有效提升创造力，企业如果希望更大程度地提升员工的创造力与创新能力，一种切实可行的方法是为他们营造一个多元文化的工作环境。

“创造力只不过是事物连结起来……我们(IT)行业中的很多人尚缺少多元的经历，所以他们没有太多可以连结的“点”，面对问题时没有广阔视野，只能提出单一而线性的解决方案，缺乏创造力。一个人的人生阅历越丰富，就会有越好的设计。”



苹果公司是世界上最成功的公司之一。2016年，苹果在全球科技公司中各方面表现都力压群雄：收入最高（2330亿美元）、利润最高（530亿美元）、资产最多（2390亿美元）、市值最高（5860亿美元）。《福布斯》杂志连续六年将苹果评为全球品牌价值最高的公司（2016年高达1541亿美元），远远超过排在其后的谷歌（825亿美元）和微软（752亿美元）。

众所周知，苹果的成功很大程度上归功于其简单优雅的设计理念。但鲜为人知的是，这种设计理念很大程度上来源于苹果创始人乔布斯的多元文化经历：乔布斯1972年从大学辍学后，踏上了七个月的印度之旅；他也曾多次游历日本，领略当地风俗文化。据说，MacBook Air和iPad水平如镜的屏幕设计就是乔布斯从京都金阁寺的湖面获得的灵感。在美国成立苹果公司之后，乔布斯仍不停地涉猎各国文化。他与日本禅修大师乙川弘文交往甚密，即使再忙也会试着抽出时间与大师见面，且每隔几个月就一同出去修行。日本禅学（Zen）讲究“简单”和“趋于直接”，而乔布斯正是将禅学中的“极简”哲学融入到了苹果产品的设计开发之中，引领了当代电脑和智能手机的潮流。

除了对企业家的影响之外，多元文化经历对无数艺术家来说也是其创作灵感的重要源泉。俄裔作家弗拉基米尔·纳博科夫在柏林、巴黎、美国辗转生活之后，出版了长篇小说《洛丽塔》，辛辣地批评讽刺了美国的社会文化；美国作家海明威游历欧洲各国之后，出版了以巴黎为背景的长篇小说《太阳照常升起》，开创了海明威式的独特文风；爱尔兰史上的四位诺贝尔文学奖得主叶芝、萧伯纳、贝克特和希尼都曾长期旅居国外。同样的，许多

著名画家（如毕加索等）以及作曲家（如亨德尔、普罗科菲耶夫、斯特拉温斯基、勋伯格等）也都在国外旅居期间创作出了许多举世闻名的作品。

管中窥豹，多元文化经历对于创造力的影响可见一斑。

创造力——企业成功的关键

创造力（creativity），即产生新颖且有价值的想法的能力，愈发被认为是企业和个人成功的关键。IBM公司2010年对来自60多个国家、33个不同行业的1500多名CEO的调查显示，“创造力”排在“人品正直”和“全球化思维”之前，被列为最重要的领导品质。当创造力、劳动力、资本三者结合为一体时，创新（innovation）便成为可能。在充满未知和挑战的环境中，创新可以帮助企业得以生存、发展。

而同样与创造力密切相关的创业精神（entrepreneurship），则是经济发展和繁荣的驱动力。美国经济学家鲍莫尔（Baumol）认为，与其它类型的经济活动相比，创业精神的特别之处就在于其“非正统思维、独创性和想象力”。

值得一提的是，研究表明，创造的过程和日常生活中的其它认知活动并无太大差异。创造力并不是与生俱来的，人们可以通过训练自己的大脑而变得更富有创造力。

虽然创造力的重要性显而易见，但管理层往往并不清楚如何提升企业整体和员工个人的创造力。在麦肯锡对全球1400多位企业领导者的调查中，超过70%的领导者将创新列为企

苹果简单优雅的设计理念，很大程度上来源于苹果创始人乔布斯的多元文化经历。

业发展应当优先考虑的前三项因素之一，然而65%的领导者表示他们缺乏激发员工创造力的自信与手段。

对此，本文将结合我们研究团队的几项相关研究成果，来详细介绍多元文化经历(multicultural experiences)对创造力的影响。在下文中，笔者将主要从国外生活经历(如留学和国外工作的经历)和跨文化社会关系(如跨文化恋情、异国友谊)这两个紧密相关的角度，来分别探讨多元文化经历何以提升创造力，并区分不同种类的多元文化经历对创造力的不同影响。

深度国外经历有助于激发创造力

随着全球化前所未有的推进，无论是出国留学还是外派工作，走出国门对于很多人来说已不再是天方夜谭。如本文开头所述，现实生活中的诸多轶事都映射出国外生活经历对创造力的益处。标志性的漆黑太阳镜、紧身的黑色西装、复古的白发……身为香奈儿(Chanel)和芬迪(Fendi)的首席设计师和创意总监，“老佛爷”卡尔·拉格斐(Karl Lagerfeld)是当今时尚界的领军人物。“老佛爷”在上世纪80年代初期上任Chanel高级订制和高级成衣系列的创意总监，因拯救Chanel于低谷之中而声名鹊起。Chanel和Fendi两大品牌，很大程度上是因为“老佛爷”的时尚理念才得以进入世界十大顶尖奢侈品之列，如今品牌估值分别高达70亿美元和35亿美元。这些成就充分地证明了“老佛爷”是一位才华横溢的设计师和商业领袖。这位长期在其它文化(例如法国和意大利)中生活工

作的德国人常常将自己的创造灵感归功于他的多元文化经历，并称之为“多元文化时尚现象”。

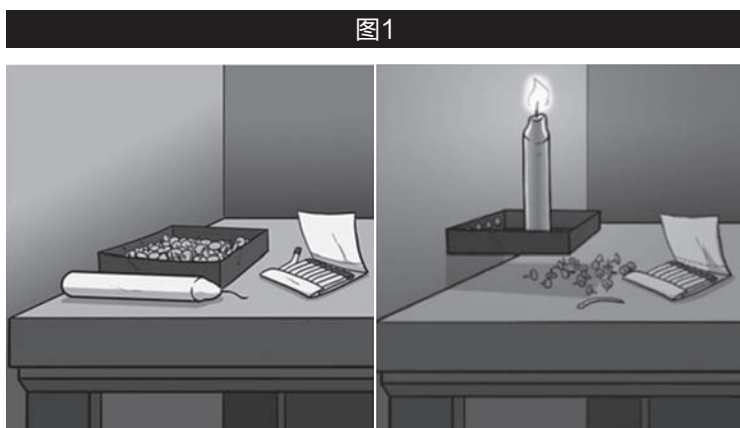
多元文化经历对创造性的影响，集中体现在文化学习(cultural learning)可以有效提升一个人的认知弹性(cognitive flexibility)和认知复杂性(cognitive complexity)。当一个人长期生活于某一特定文化环境时，其创造力通常会被这一文化的日常环境所限制。相反，当某人接触新的文化时，其惯性思维则可能会被打破或重塑。

我们的研究团队在2015年《美国管理学期刊》发表的一项研究，恰好证实了“老佛爷”关于多元文化时尚现象的观点。研究者们通过深度分析世界270个时尚品牌(如Chanel)11年的数据发现，创意总监在国外的工作经历，能够显著地预测其时尚品牌的创新指数。具体而言，创意总监在国外的总时间越长，其时尚品牌的创新指数也就越高；但创意总监所工作过的国家数量与其时尚品牌的创新指数则几乎无关。

这些结果在其它使用了不同被试者、不同方法来测量创造力的研究中也得到了证实。

“蜡烛问题”是心理学家卡尔·邓克尔(Karl Duncker)在1945年设计的用以考验人们创造力的题目(见图1左)：有一根蜡烛、一排火柴、和一盒图钉，如何在蜡油不滴到桌面或地上的情况下，将燃烧的蜡烛固定在墙上呢？很多人对此束手无策。因为他们无法摆脱惯性思维，一味地认为图钉盒只是用来收纳图钉的容器，没有意识到可以将其清空后变为蜡烛托(答案见图1右)。

多元文化经历对创造性的影响，集中体现在文化学习可以提升一个人的认知弹性和认知复杂性。当某人接触新的文化时，惯性思维往往会被打破和重塑。



研究者在使用统计分析方法控制了一系列相关变量后（如年龄、性别、国籍、性格等）发现，在国外生活时间越久的MBA学生越容易解出这道题：在国外生活的时间增加一年，解出“蜡烛问题”的对数几率就显著增加0.078。然而，在国外旅行时间的长短却与解题能力无关。

换言之，并非所有的国外经历都对创造力有益：国外经历的深度而非广度才是提升创造力的关键。

当一个人在国外长期留学和工作时，他可以领悟到与自己本国文化大相径庭的思维与价值观。这些新鲜的元素就是乔布斯所说的“点”。如果美国的冰淇淋品牌哈根达斯的创意师们没有深入了解中国中秋节的传统习俗，也就不会有哈根达斯“冰淇淋月饼”的创新产品。

此外，当我们深入了解其它文化时，同样的“点”或许也会展现出不同的一面。汇丰银行有一则意味深长的宣传片：一个英国人初到中国做客，中国主人设宴款待，英国人将盘中的整条鳗鱼吃得一干二净，于是主人就热情地又点了一大盘，然后英国人再次硬着头皮吃完，结果主人就瞠目结舌地又点了更大的一

份。在中国传统文化中，客人在盘中残留些许食物意味着“我吃得很饱，谢谢款待”，而这在英国文化中却意味着“食物不好吃，难以入口”。这个笑话告诉我们，即使是同一个行为，也可能因为文化的不同而具有完全不同的含义。

当一个人走马观花地旅游时（如“欧洲十国十日游”），他很难深入了解文化之间的差异。反之，当一个人长时间在国外生活时，他则有更多的机会及动力来深度学习异国文化（cultural learning）、适应异国文化（cultural adaptation），其创造力才更有可能逐步提高。

需要说明的是，并不是只要出国深造就一定对创造力有益处。同在异国他乡留学或工作的人，有些人的创造力有所提升，有些人的却没有改变。这是因为，有些人虽然身处异国他乡，却不愿跨越本国文化的舒适区。无论生活、学习、工作，都愿意与具有相同文化背景的“老乡”交往，没有动力和决心去了解 and 适应异国文化。

此外，并不是所有的人都有资源和机会出国深造。那么，他们有什么其它途径可以获得多元文化经历来提升自己的创造力呢？

亲密的跨文化社会关系有助于激发创造力

在地球村逐渐变小的过程中，跨文化的社会关系（intercultural social relationships）与日俱增。美国移民局统计年鉴的数据表明，虽然美国新婚的人口数逐年下降，但是1996年至2006年十年间，美国公民与外国配偶的新婚数从169760骤增到339843。

正如深度的国外生活经历有助于提升创造力一样，亲密的跨文化社会关系也对创造力

大有裨益。在发表于国际学术期刊《应用心理学》的研究中，我们着重探究了跨文化恋爱和跨文化友谊这两种亲密的跨文化社会关系对创造力的影响。

轶事与社会心理学研究都告诉我们，与其它非家庭的社会关系（例如同事关系、上下级关系、客户关系）相比，友谊和爱情是两种较

为亲密的人际关系。

在一段友谊中，朋友通常会把对方作为一个独特、完整的个体来对待，而非仅仅是某种工作角色的扮演者。亲密的朋友之间有更多的机会深入了解彼此，在更深的层次上交流个人想法，相互信任、相互帮助、相互支持。在这个过程中，挚友的思想与价值会渗透成为自我概念的一部分。

当今中国商届的领袖之一马云，就深深得益于跨文化友谊。他从小迷恋英语，也正是凭着英语的优势，结识了无数外国友人。上世纪八十年代的中国信息相对闭塞，而这些外国友人则为马云打开了通往世界的一扇门。1979年，马云在杭州西湖边结识了一个来自澳大利亚的家庭，并热情地带着他们在杭州游玩了三天，之后他们成为好友并保持密切的联系。马云在1985年受邀去澳大利亚游历了整整一个月，眼界大开。马云说：“1985年，我第一次出国到澳洲旅行，在那之前我被教导，中国大陆是世界上最富有的国家，是世界上最快乐的国家……但是到澳洲我才发现，一切都大不一样。要去了解这个世界，了解跟之前所想所学差异，我想这就是催促我进步的动力。”1994年底，已经当了六年英语老师的马云从一位来自美国西雅图的外教朋友口中第一次听闻了“互联网”，之后便一发不可收，才有了今天庞大的阿里巴巴帝国。

在一项研究中，我们调查了2226名来自96个不同国家的被派往美国工作的员工。这些员工回国后，报告了他们与美国朋友的友谊持续状况，以及回国后工作内外的各项情况。一系列的统计分析发现：一个人回国后与美国朋友的交往越密切，越有可能自立门户创业（entrepreneurship）。具体来说，密切度增加1个单位，创业的对数几率就显著增

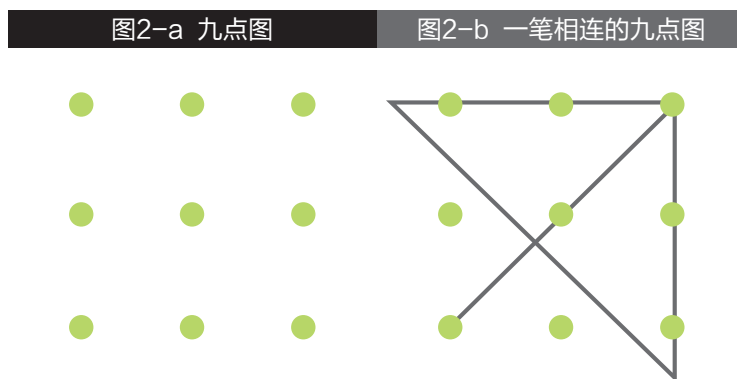


加0.11。同样的，一个人回国后与美国朋友的交往越密切，也越有可能在工作中有所创新（workplace innovation）。

和亲密的友谊类似，恋爱关系是人类最亲密的社会关系之一。爱情三角理论认为，爱情由亲密、激情、承诺三个成分组成，而这些成分恰恰可以使我们深刻了解对方的思维和人格，并将其纳入自我概念的构建与扩张之中（self-expansion）。我们在另一项研究中对一所商学院的MBA学生进行了长达十个月的恋爱经历追踪。在入学和毕业两个时间点，我们均用了三种不同的测验测量他们的创造力：“多用途测验（Alternative Uses Task）”、“远距离联想测验（Remote Associates Test）”、“顿悟问题（Insight Problem）”。

在“多用途测验”中，被试者需要在固定时间内想出尽可能多的关于一个物体（例如砖头）的新颖用途。在“远距离联想测验”中，被试者必须根据三个英文线索词，联想出与这三个词都逻辑相关的一个词（例如：widow（寡妇）、bite（咬）、net（网）→spider（蜘蛛））；“远距离联想测验”的难点在于答案词往往有好几种意思，而与每一个线索词相联系的分别是不同的意思（例如：hall, car, swimming →pool；分别组成“pool hall（台球室）”、“car pool（拼车）”、“swimming pool（游泳池）”）。“顿悟问题”则类似“脑筋急转弯”，必须跳脱常规思维才能解决，比如“蜡烛问题”和“九点图”（见图2-a和图2-b）。

研究结果表明，在用统计方法控制了学生入学时创造力测试的表现及其它相关变量后（如年龄、性别、成绩、文化态度、性格等），相比于在十个月中没有跨文化恋爱经历



注：用4条直线将上图中的9个点一笔连起（本题难点在于突破这九个点所造成的无形框架）。

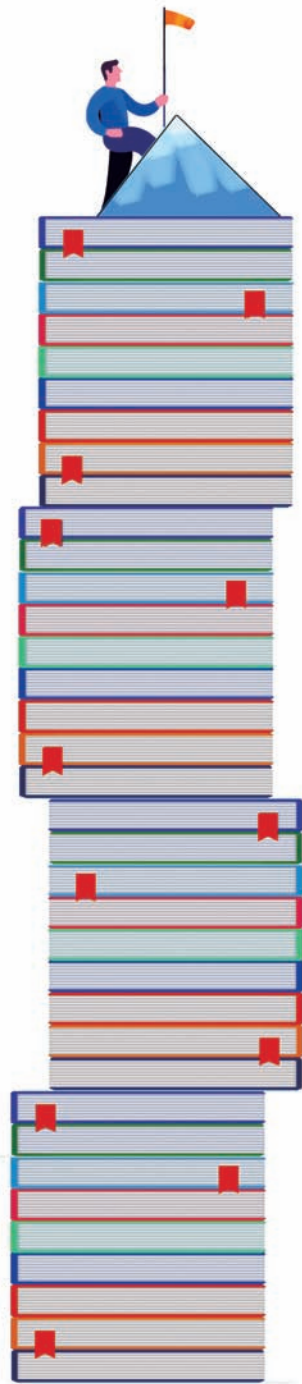
的学生，那些有过跨文化恋爱经历的学生毕业时在这三个创造力测验上都表现得更加出色。

文化动态建构论（dynamic constructivist approach）认为，文化经历的认知是动态而非静态的。如果一个人既有过跨文化恋爱经历又有过本国文化恋爱经历，哪一段经历更“认知活跃”，哪一段经历就会对这个人当下的言行举止有更大的影响。在一项实验中，我们招募了既有过跨文化恋爱经历又有过本国文化恋爱经历的成年人，并随机让一半的被试者仔细回想一段跨文化恋爱经历，而让另一半的被试者仔细回想一段本国文化的恋爱经历。结果显示，前者在当下所展现出来的创造力显著高于后者：在五分钟内，前者平均可以解出8.07道“远距离联想测验（Remote Associates Test）”的题目，而后者只能解出6.56道题。

此外，在另一项研究中，我们系统地比较了：

- （1）跨文化恋爱经历的总时长；
- （2）跨文化恋爱经历的数量；
- （3）本国文化恋爱经历的总时长；
- （4）本国文化恋爱经历的数量。

研究发现，只有（1）显著地预测了一个人的创造力。换句话说，即使是跨文化恋爱，如果一个人只是朝三暮四地不停更换对象，他



的创造力并不会有所提升，因为重要的是跨文化恋爱的经历是否深刻。与每隔几个月就和一个新的外国人谈恋爱的人相比，长期投入一段跨文化恋情的人有更多的机会和动力去领悟对方的文化。两个来自不同文化背景的人感情越深，越有可能吸收彼此的文化，汲取迥然不同的见解，因而形成自己新颖且有价值的想法。此外，随着跨文化亲密关系的深入，双方会渗入彼此的社会网络(如对方的朋友及家人)，从而进一步增加文化学习和激发创造力。

对个人的启示：侧重跨文化关系的深度而非广度

在当今世界，国外经历和跨文化社会关系都空前普遍。据杂志《经济学人》(The Economist) 2016年发表的数据表明，全世界国际学生的总人数已从2000年的200万猛涨到现在的450万，并且预计到2025年这个数字将突破700万。同时，《美国新闻》(U.S. News)的数据显示，在美国的留学生中，中国学生的比例高达30%，且这个数字在逐年攀升。然而诸多研究表明，包括中国人在内的大多数留学生和外派人士仍主要和本国同胞社交。由于相同的文化背景和无障碍的语言交流，他们往往甘愿生活在自己的文化舒适圈内(comfort zone)，和其他“老乡”一起组队上课、写作业、完成团队任务、开车自驾游……只游走于清一色本国同胞的社交活动之中。更可惜的是，随着“老乡”在国外的不断增多，他们比以前更容易局限在自己的文化舒适圈内。这也部分解释了为什么生活在世界各

在为员工创造跨文化工作环境的同时，公司还应鼓励员工与不同文化背景的同事建立深厚的友谊。

地中国城的很多中国人依然不会讲当地的语言，更谈不上与本地人发展亲密的跨文化友谊或恋情。

虽然跨文化的友谊与恋情由于文化差异可能会产生矛盾与冲突，但是不应回避它们，因为这些文化差异恰好是文化学习（cultural learning）以及提升创造力不可或缺的要素。我们应该敞开心扉，主动寻求和来自不同文化背景的人相处、共事、交流的机会。在积极建立跨文化关系的同时，我们应侧重于跨文化关系的深度，而非广度。如果只是停留在和外国友人说“Hi”这种肤浅的程度，我们可能永远无法深入地了解他们的思维、习惯、价值。而尚未有机会出国生活的人，在国内仍可以通过文化交流的活动建立有意义的跨文化关系。当年马云在西湖边创办了杭州第一个英语角，吸引了各路中外友人，而如今这样的机会就更多了。

对企业的启示：营造多文化工作环境

笔者认为，一个企业如果希望更大程度地提升员工的创造力与创新能力，一种切实可行的方法是为他们营造一个多文化的工作环境。多文化工作环境可通过以下两种途径实现：

招聘不同文化背景的员工

在招聘政策上，鼓励员工文化背景的多样性，适当增加外国员工的数量，为本国员工提供跨文化交流的机会。

在全球化的今天，许多中国公司已开始在海外招贤纳士。由于中国是当前最富潜力的新兴市场之一，大量的外国人开始学习中文，并期盼有机会能到中国的企业工作。但因为工作语言的限制，进行海外招聘的中国公司往往只局限于有海外经历的中国留学生。此外，中国作为一个地大物博、文化众多的国家，不同地域间的文化差

异也十分显著。然而不少公司在招聘员工时忽视了这些文化差异(如南北差异)创造价值的潜力，甚至排斥外地员工，实为可惜。

在为员工创造跨文化工作环境的同时，公司还应鼓励员工与不同文化背景的同事建立深厚的友谊。宣传文化差异所带来的益处，减少员工对异文化的偏见，促进信任。工作之中，特别是在需要多位员工团队合作的项目中，负责人可以特意地安排不同文化背景的员工协同合作。工作之余，公司也可以考虑组织跨文化交流活动，比如举办“我的城市/家乡”文化日，让来自不同文化背景的员工分享自己的文化习俗、奇闻轶事。

设置全球交换项目

跨国公司可以选择战略性地设置世界范围内的交换项目，并为员工提供培训及其它后勤资源支持。

比如，在波士顿咨询公司（Boston Consulting Group），工作出色的员工可以选择到其它国家任职9到24个月，甚至永久地转移到另一个国家的办公室工作。波士顿咨询公司认为，这些交换项目可以让员工收获国际化的技能，领悟新的文化，从而为公司创造更大的价值。再如在过去的二三十年间，韩国三星公司每年都挑选出几百位年轻有为的员工出国深造，并在出国前为他们提供12个星期的语言培训。在出国的这一年中，前半年员工不需要开展任何工作，唯一的任务就是学习当地的语言和文化，并通过游历和交友建立当地的社交网络，而后半年员工则自主选择完成一个独立的项目。相比之下，中国的企业或许还有很长的路要走。❏