

# The 60 Second Innovator

60 Solid Techniques for Real Innovation

812次演讲口碑相传!

10周年最新版!

让你创意汹涌不绝的60个方法



好点子  
都是偷来的

——史上最感性的60堂创新课

让美国总统  
奥巴马  
赞叹不绝的创意书!

所谓创新，就是懂得用不同寻常的方法  
更聪明地发现问题，解决问题……

[美]杰夫·戴维森◎著 王鼎◎译



中国  广播电视出版社

# 目录

致谢

推荐序

前言

第一章 总有更好的办法

1.创新高手怎么想问题

2.《穿普拉达的恶魔》的启示

3.古怪组合的玄机

4.念念不忘，必有回响

5.心无旁骛，异想天开

6.人人都有四个大脑

7.世上没有坏消息

8.“晨雾康宝”的故事

9.红色文件夹的神奇功效

10.问题是戴着面具的盟友

第二章 升级你的创新指数

11.观察自己的思考模式

12.调整思考模式

13.让人崩溃的电话语音系统

14.“要是”式思考法

15.创新高手的办公室什么样子？

16.头脑风暴：玩着就把钱赚了

17.“团队风暴”和“独自风暴”

18.给自己找个创新搭档

19.组建自己的创新团队

20.我的顾问委员会

第三章 踏上创新之路

21.在框架之内创新

22.如何应对批评你的人

23.成为众矢之的怎么办？

24.向着公司愿景的方向创新

25.“牛肉在哪里？”

26.通过关注细节来实现创新

27.“持续改善”思考法

28.好点子无处不在

29.满世界都是灵感来源

30.学会缩小选择范围

第四章 意料之中的意料之外

31.深谋远虑还是事后诸葛亮？

32.“三种方案”式思考

33.从“最差方案”思维中学到的经验

34.一天中最重要的工作！

35.创意像条滑溜溜的鱼

36.换一种方式生活

37.每一分钟都有新机会

38.“换位思考”创意法

39.怎样利用“难熬时间段”

40.简单的创意也可以变得伟大

第五章 倾听你体内的小声音

41.倾听你体内的小声音

42.冥想和意象引导创意法

43.打赢内心的战争

44.呼吸之间的创意技巧

45.暂缓评判

46.积极期待能激发创意

47.改变视角，看到不一样的世界

48.会玩的人为何创意无限？

49.少比多好

50.向考古专家学创意

第六章 10位偶像级创新大师的故事

51.达·芬奇：最伟大的创意天才

52.哥白尼和伽利略：不惜代价打破常规

53.托马斯·杰斐逊：探究一切原因

54.亨利·弗拉格勒：一切来自于远见卓识

55.居里夫人：一生都在创意

56.查尔斯·凯特林：出类拔萃的创新者

57.玛格丽特·米德：打开新世界的人

58.菲洛·特·法恩斯沃斯：创新者中的创新者

59.史蒂夫·乔布斯：敢于与众不同

60.现在开始，成为创新高手吧！



## 图书在版编目（CIP）数据

好点子都是偷来的：史上最感性的60堂创新课 /  
(美)戴维森著；王鼎译. —北京：中国广播电视出版社，2013.7

书名原文: The 60-second innovator  
ISBN 978-7-5043-6896-6

I.①好... II.①戴... ②王... III.①成功心理—通俗读物 IV.①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第096272号  
北京版权保护中心外国图书合同登记号：01-2013-2575

Copyright © 2009 by Jeff Davidson  
All rights reserved.

This book, or parts thereof, may not be reproduced in any form without permission from the publisher; exceptions are made for brief excerpts used in published reviews.

Arranged through CA-LINK International LLC.

## 好点子都是偷来的——史上最感性的60堂创新课

[美]杰夫·戴维森 著 王鼎 译  
责任编辑 陈丹桦  
封面设计 想飞的鱼

出版发行 中国广播电视出版社  
电 话 010-86093580 010-86093583  
社 址 北京市西城区真武庙二条9号  
邮政编码 100045  
网 址 www.crtip.com.cn  
电子邮箱 crt8@sina.com

经 销 全国各地新华书店  
印 刷 北京市京东印刷厂

开 本 880毫米×1230毫米 1/32  
字 数 100（千）字  
印 张 6.75  
版 次 2013年7月第1版 2013年7月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5043-6896-6  
定 价 29.80元

（版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换）

## 致谢

一本书的完成和成功往往都是很多人共同努力的结果！在此我要向他们表示感谢！

Brenna Leath, Tracy Anderson, Cat Hickey, Colin Lalley 还有 Michael Schmidtke 帮我完成了本书的调研、编辑和前期准备工作。

我的编辑 Peter Archer 推动了整个项目的进展，用他惯有的能量、热情和专业让这一切变成可能。

此外还要感谢我们的编辑主任 Paula Munier，感谢我们的公关总监 Beth Gissinger 和 Jacquinn Williams，销售总监 Phil Sexton 和国际版权营销总监 Chris Duffy。他们都为本书的成功贡献了巨大心力。

感谢 Scott Watrous 长期以来的帮助和指导，感谢 Bob Adams 在很多年前就提出了这一极富创造性的构想。

还要感谢 Scott Burrows, Paul Sloan, Grace McGartland, Richard Connor, Laura Reed, Dan Janal, Robert Ringer 和 Scott Adams，你们向我提出了很多具体的建议，让本书成为现在的样子，感谢你们！

## 推荐序

如果你想要在工作中成为创新高手，总是能想出新点子来解决问题，杰夫·戴维森的这本《好点子都是偷来的》绝对值得一读！

杰夫一直是公认的创新天才，他在本书当中汇总了自己多年来的经验总结，相信必能帮助你也成为创新高手。我相信，当你的同事们看到你在工作中总是能创意无限时，他们一定会惊掉下巴！

毫无疑问，这本携带方便的小册子绝对会让你大开眼界。戴维森在其中给出了60条极具实战指导性的建议，读完每条建议只要一分钟，但却足以让你醍醐灌顶。

每当感觉自己需要新鲜想法，需要创意，或者需要从一个新的角度来看待自己所面临的问题时，你只要翻开本书任意一页，便会立刻感觉无限创意扑面而来。

如果你正在绞尽脑汁设计一些大胆而有创意的办法来完成任务，改进工作方式，或者为自己所在的团队引入变革，《好点子都是偷来的》将会为你带来无尽的灵感。

如果你刚刚开始自己的创新之路，建议你从头到尾通读本书，必定会让你受益匪浅。无论属于哪种情况，我都建议你將本书随身携带，一旦遇到问题，便可立刻拿出来参照。

跟该系列其他作品一样，戴维森仍旧将全书分为六部分：总有更好的办法、升级你的创新指数、踏上创新之路、意料之中的意料之外、倾听你体内的小声音、10位偶像级创新大师的故事。

无论遇到任何僵局或困境，本书都能帮你找到一扇新的大门，找到新的解决方案。

戴维森的这60条建议中包含了很多传统的创新技巧，既能帮你激活大胆的新创意，又能帮你将职业生涯推进到新的高度。全书幽默生动，极富实战指导意义。作者娓娓道来，你会感觉他就坐在你对面，跟你进行一对一的谈话。

毫无疑问，在翻开本书的这一刻起，你便踏上了一条绚烂多彩的创新之路。祝你好运！

——理查德·C·列维（Richard C. Levy）

《创新傻瓜指南》（The Complete Idiot's Guide to Cashing in on Your Inventions）作者

## 前言

要想找到好想法，最好的办法是先激发出很多想法。

——莱纳斯·鲍林（Linus Pauling），两次诺贝尔奖获得者  
设想一下，如果能成为众所周知的创新高手，无论遇到怎样棘手的问题，你都能想出让人眼前一亮的办法，那种感觉会是怎样？本书就是要告诉你怎么做！

读完本书之后，无论你的团队、部门，甚至整个组织遇到什么麻烦事，你都能想出一大堆解决办法。事实上，你会感觉自己就像是一台能言善谈的创新机器。从早晨一睁开眼到夜里上床睡觉，我们每个人每天都会遇到很多问题。大多数问题都是鸡毛蒜皮的小事，眨眼就会过去；还有很多比较重要，需要投入一些时间才能解决；还有少数几件则非常重要，让人头疼。但不管怎么说，我们还是能想办法逐个解决，甚至把坏事变成好事。

从布置房间、爱车和办公室，到选购产品和服务，再到日常生活习惯，我们每时每刻都在不断地适应外界环境。无论是布置自己的办公桌，还是为工作列出任务清单，我们每天大部分时间都是在为自己所遇到的问题寻找答案。

书中的60条建议包罗万象，有些看起来非常简单，有些则会让你大跌眼镜。总而言之，我相信，当你合上这本书时，你一定会发现这次阅读让你受益匪浅。

在每天忙碌的工作间隙，你是否曾经想过自己是如何解决工作中那些难题的？无论遇到任何问题，我们都可以从几个不同的角度来着手。你的大脑就像是一个工作间。在今天这个时代，一个人的最大资产就是自己的脑力。事实上，如今人们的工作描述非常简单，那就是“遇到挑战，想出好办法，解决问题”。每天都是如此。时间一长，我们逐渐就可以更快更简单地解决很多问题。一旦在某个领域想出新办法来解决问题，我们立刻就可以用同样的思路来解决另外一个领域的类似问题。慢慢地，就会有越来越多的人想要跟我们共事。老板和雇主们都迫切渴望这样的员工。他们会派你解决很多棘手的问题。你的任务会越来越多，越来越重要。你逐渐会成为整个团队最重要的资产。升职、加薪、各种光环很快便会纷至沓来。

众所周知，那些积极向上的机构和公司都非常重视革新，它们会为了得到这样的人才而不惜血本，管理者愿意送这样的人去接受培训，会邀请他们参加重要的内部会议，会给他们丰厚的奖励。他们会把这些人看成是极其重要的组织资产，甚至把他们当成不可或缺的人才。

在如今这样一个充满竞争的时代，跟创新高手一起共克难题无疑是件极其愉快的事情。

我自己也在经营一家小公司，每次有人提出一个全新的思路来解决那些繁琐而耗时的老问题时，我都会为之心花怒放。

在本书当中，我们将深入探讨创新究竟是怎么回事：它背后的力量是什么，我们应该如何推动创新，如何发挥它的效用，并始终保持自己的创新能力。

我所介绍每个方法都可以立刻得到检验，所以阅读本书永远不会让你感到无聊。书中四处闪烁的幽默会让本书趣味盎然，让你不忍释卷。无论你是公司的中层经理，还是高级管理层，不管你是刚刚入职的新人，还是已经供职20余年的老兵，书中的建议同样适用。一旦打开本书，你很快便会成为整个团队公认的创新高手。

在阅读本书过程中，你可能会发现，有些建议似乎相互交叉，有些似乎相互矛盾，别担心，在一种环境下奏效的建议在另外一种环境中未必奏效，只要它能帮你想出办法来解决问题，就是好建议，不是吗？

好了，准备好了吗？扣上保险带，坐稳了，享受即将到来的刺激之旅吧！

## 第一章 总有更好的办法

### 1. 创新高手怎么想问题

在今天这个时代，如果想要让自己的职业生涯平步青云，你就必须善于创新，能够创造性地看待问题，分析问题，并最终找到更好的办法来解决问题——否则要想升职，恐怕就只能靠潜规则了！

你可能会问，怎么才能轻松成为创新者呢？有没有什么捷径？这种想法并不新鲜，多少年来，人们一直在思考这个问题。

可事实上，无论在任何组织中，真正的创新高手寥寥无几。绝大多数人每天都是在按部就班地完成任务，看上司脸色行事，上班、干活、下班、再上班……日复一日，天天如此！

创新高手们的做法则截然不同！他们总是在“如果”，总是在“假设”，总是在质疑现状。他们知道该如何调整自己，知道如何适应团队领袖的节奏以及如何将二者有效结合。每次遇到问题时，创新高手总是会思考为什么这个问题之前没人解决，并想出一套新办法来解决类似问题。

这样的创新高手在哪儿都是抢手的香饽饽。总部位于旧金山的www. prophet. com网站进行过一项调查，其中90%的被调查者都表示，希望自己的团队中能有“积极主动的创新氛围”，希望自己的团队成员能够更有“好奇心”，更有“创造力”，希望自己的团队成员能更有冒险精神。

## 从此时此地开始创新

如果你正身处这样的团队，那么恭喜你了！如果不是，也没关系，创新是随时随地的事，在哪儿你都能成为创新高手。下面的两个技巧虽然看似平常，效果却是立竿见影。

### 1. 学会倾听

想想看，你的公司，或者具体点说，你的部门或团队，究竟在为谁服务？你们的客户是谁？他们是在购买你的产品还是服务？

无论你是在为谁提供产品或服务，有一点是肯定的：他们

一定会有自己的需求！不仅如此，他们还会经常通过各种方式来表达自己的需求，可真的有人在倾听吗？

问问自己，对方的目的是什么，他们想要达成什么愿望——你该怎样调整自己，帮助对方实现目标？想想看，你手头能否找到一些调查问卷结果、客户意见表、客户建议，甚至是投诉意见，这些都能帮你了解对方需求。很多人都意识不到这些信息的价值，但其实它们才是真正的宝贝。千万不要做“入宝山而空回”的傻事。这是你倾听客户，改进自己的最佳机遇！

想想看，你的客户在告诉你什么？他们：

- 究竟想要什么？
- 希望你改进什么？
- 希望你避免什么？
- 希望你能帮他们一劳永逸地消除什么问题？
- 你或者你的公司究竟该怎么做才能帮他们达成心愿？

## 2.关注长期趋势

潮流这个东西很短命，很多风靡一时的东西转眼间便会随风而去。很多潮流都是媒体炮制出来的，它们的目的是吸引观众、听众或读者。而趋势则不会朝三暮四，往往会保持很长时间。

举个例子，今天西方社会的一个趋势是肥胖化或者说超重；还有一个长期趋势是“绿生活”运动，人们开始追求环保、可再生、可持续发展。这种趋势要用很多年才会形成，自然也不会短时间内消失。事实上，我希望“绿生活”不止是一种趋势，最好能成为一种渗透到人性深处的理念。

想想看，如今有哪些长期趋势会影响你的行业或职业？它们就在那里，很容易发现。打开你的行业期刊、报纸、简报、网上论坛，你会发现，其实很多人在关心行业趋势问题，包括你的上司、公司CEO、董事会主席、股东代表等等，甚至连你的公司都在每天公布一些新的信息。

一旦学会倾听客户，倾听行业趋势，你自然就能更轻松更准确地判断客户需求，从而也就更容易为对方提供更有针对性更有创意的产品或服务。

## 2. 《穿普拉达的恶魔》的启示

预判别人的需求是人类最有价值的能力之一。想必大家都看过安妮·海瑟薇（Anne Hathaway）和梅丽尔·斯特里普（Meryl Streep）主演的《穿普拉达的恶魔》（The Devil Wears Prada），其中就讲到了安妮是如何通过预判上司需求而成功上位的。

在这部电影当中，安妮·海瑟薇扮演的是时尚杂志出版人梅丽尔·斯特里普的助理。入职第一个星期，日子像是在地狱！斯特里普每天不做别的，似乎主要工作就是对小安妮挑三拣四，满嘴放毒箭，“服装太糟糕，毫无品味”，“做事方式不对，简直像个乡巴佬”，“效率低下，总是磨洋工”等等。随着日子一天天过去，安妮开始学会了观察上司的工作和生活习惯，总结其做事风格。时间一长，她就越来越能适应上司的需要，甚至能提前一步，在上司开口发令之前就把事情做完，给对方一个惊喜。

没过多久，她就成了上司工作中不可或缺的左膀右臂，甚至渗透进了上司的生活，从一个不起眼的屌丝菜鸟成长为冉冉升起的职场新星，甚至被上司带到了时尚界的最高殿堂——法国巴黎时装周。

安妮不是仙女，她能做的，你也可以做到！我们每个人都有机会去倾听我们的客户，关注长期趋势，去预测他人的需求。

每次发生重大变化，很多人都会倒抽一口凉气，“什么情况？”“怎么回事？”而创新高手则会仰天大呼：“My God！机会来了，我的时代降临了！”



其实大多时候，预测别人需求并不会耗费太多时间。哈利路亚！你并不需要每天趴在網上，像个菜鸟股民那样时刻关注市场动向，你只要留意自己的上司每天都在看什么，然后照做就可以了——这个道理很简单，是吧？

随着逐渐沉浸到行业之中，慢慢摸透整个行业的内部情况，你就会更容易预测同事和上司——以及上司的上司——的需求，让自己在团队中变得无可替代，你会成为举足轻重的激励高手、独当一面的执行达人、怪招频出的职场奇才……升官发财，指日可待！

各位，新生活快乐！

### 3. 古怪组合的玄机

曾经有个朋友告诉我，试试把花生酱涂到芹菜棒上……如果你觉得这想法有点古怪，不妨马上试试看。我敢保证，这想法听起来很怪，但吃起来味道确实不赖！于是我便举一反三，“花生酱+胡萝卜”，“花生酱+黄瓜条”……后来还有人跟我说她尝试了“花生酱+苹果”、“花生酱+香蕉”！

出于某种奇怪的原因，有些看似稀奇古怪的组合往往能带来出人意料的效果——“1+1”真的可以“大于2”！比如说“摄像头+网络”就是视频，如今视频会议大行其道，人们相隔千里，依然可以面对面交流，每年为公司节省上百万费用。

你也可以想到类似的创意，看看四周，你能想到什么办法来解决问题？有什么看似异想天开，但却能解决实际问题的新想法吗？

#### 记事贴变形记

记得有一次做市场推广，我让助理在记事贴上手写几句表示感谢的话，贴到包裹里，然后发给多家客户。

大概写完十张之后，她想出来个办法：拿出一张白纸，把

记事贴逐张贴到一张A4白纸上，横三竖三，每张白纸上贴九张，放到打印机托盘上。然后她打开空白Word文档，在白纸上写下那几句感谢的话，复制，粘贴，横三竖三，打印.....大功告成！简直是个天才！

虽然不是每张记事贴上都是手写字，但我毫不在意，反而是她的创意让我大为赞叹！本来要一个下午才能完成的事，结果她30分钟就完成了——这个办法我到今天还在用！

畅销书作家保罗·斯隆（Paul Sloan）在其大作《领导者水平思考指南》（The Leader's Guide to Lateral Thinking Skills）中指出，所谓创意，其实就是“将现有想法进行某种组合”。

斯隆发现，一些最伟大的创意其实都是“把现有的几种东西组合到一起，从而制造出一个更好更经典的东西”，就像在铁里加上铬、镍、钛就可以做成不锈钢一样！

斯隆还指出：“仔细观察客户使用你产品或服务的方式，你就一定会有新的创意。”比如说客户通常是否会把你的产品和其他什么产品放在一起用？如果真有这种情况，你的机会来了！这时你就可以对产品做些改进，以便让他们在使用你公司产品时感觉更方便。

## 更多怪招.....

奇怪的是，有些组合看起来越是古怪，效果就会越出乎意料，给你带来的收益也就越高。

00打个比方，前人曾经把时钟和闹铃组合到一起，结果发明了闹钟；有人把手推车和行李箱组合到一起，最后发明了滑轮行李箱；还有人把打印机和电话结合到了一起，从而发明了传真机.....类似的发明数不胜数。

好了，现在开始，站起身来，举目四望，走到公司前台、走廊、打印区、茶水间、上司办公室、会议室、停车区.....想想看，有什么灵感吗？能不能在某个领域做些改进？有没有什么办法让大家工作得更有效率？工作时心情更舒畅？

仔细揣摩揣摩你公司的产品，想想看，你能把这些产品组

合成什么新产品吗？或者能为这些产品找到什么新的用途？经常这么想想，你很快就会成为公司里鼎鼎大名的创新高手！

## 4.念念不忘，必有回响

相信每个人都有过这样的经历——你正在淋浴、在蒸桑拿，也可能正躺在床上，突然之间，宾哥！（bingo!）灵感敲门，困扰你多日的问题终于找到答案了！

似乎当我们什么都不想的时候，灵感反而更容易悄然而至——这就是所谓的“尤里卡效应”（The Eureka Effect）。

希腊科学家阿基米德曾经有一个故事：一天晚上，他跳进浴盆，准备好好洗个热水澡，刚进澡盆，他便突然大叫：“找到了！找到了！”然后光着屁股兴奋地冲上了锡拉丘兹的大街。

原来，阿基米德一直在思考如何为国王断定自己的王冠是否被掺假了，由于不能损坏王冠，而且当时人们还没有“密度”的概念，所以这让他很是为难。就在跳进澡盆的那一刻，阿基米德发现，由于自己的进入，澡盆里的水也相应溢出了一些，一瞬间阿基米德醍醐灌顶，并最终查明皇冠的真相！

类似的故事还有，据说我们那位流芳百世的大科学家伊萨克·牛顿也是在苹果树下被苹果砸中脑袋才提出“万有引力定律”的。

无论这些故事是真是假，有一点是可以肯定的：它们都推动了科学的发展，并最终让我们人类受益无穷。

“尤里卡效应”往往都是多年辛勤努力的结果。在其大作《超绝生物学》（The Biology of Transcendence）一书中，作者约瑟夫·奇尔顿·皮尔斯（Joseph Chilton Pearce）曾经讲过一个故事：数学家威廉姆·汉米尔顿（William Hamilton）曾经用了15年时间钻研一个数学方程，最后，就在他感觉极度失望，准备放弃的时候，他突然灵光一闪，答案出现了！

皮尔斯认为，寻找答案的过程至关重要，哪怕看起来毫无进展，但实际上，我们会在这个过程中积聚大量势能——因为在这个过程中，人的大脑会始终保持高度活跃，各个神经元之间会不停地形成连接，答案随时可能会出现。俗话说：“幸运只光顾有准备的头脑。”

如果你想要在工作中成为创新高手，在遇到一时无法解决的难题时，不要轻易放弃，用心去“熬”，答案一定会找上门来。

《狂喜》（Ecstasy）的作者马格哈里塔·拉斯基（Margharita Laski）曾经将“尤里卡效应”归结为6个步骤：

- 提出问题
- 寻找答案
- 遇到瓶颈
- 放弃希望
- 实现突破
- 解决问题

灵感不是轻易就会上门的，对吧？

人类历史上的创新高手都是提问高手。他们在日常生活中看起来都是普普通通，吃喝拉撒，跟常人无异。

皮尔斯发现，“成功人士和非成功人士的区别在于，成功人士在失败之后再反复尝试很多次”。在创新的道路上，千万不要做稍有成就便志得意满的兔子，要学做埋头向前的乌龟。幸运会青睐能坚持的人，念念不忘，必有回响。

创新是一个渐进的过程，一次加上一点思考，就像做拼图游戏一样，最终便会柳暗花明。

在其中某段时间，你肯定会感觉毫无进展，但千万别放弃，思考的过程本身就可以给你的大脑数据库注入更多能量，从而把你一步步带向答案。集腋成裘，量变引起质变，直到有一天，电光火石间灵光一闪，一幅美丽的图景便会浮现于眼前！

所以，碰到一时解不开的难题千万别放弃，先把它存进大脑，一有时间就想一想，思考本身就有价值。下次当你漫步雨

中，观赏雪景，或者在高速公路上奔驰的时候，“尤里卡效应”或许会不经意间出现，好好享受吧！

## 5.心无旁骛，异想天开

“心流”概念发起人米哈伊·奇凯岑特（Mihaly Csikszentmihalyi）是研究人的心理满意度和日常活动之间关系的大师。他指出，心流是一种非常独特的体验，只有当一个人在全神贯注于某项任务时，才能体会到什么是心流。想想看，你有没有过类似的经历：全身心投入到某种工作中，心无旁骛，忘记时间，完全被吸了进去……这就是心流。

公司无论大小，创新能力都至关重要。有时一个创意可能也不会让你的公司立刻一飞冲天，但日积月累的创新却会让它收益无穷。当然，这些创意一定要有质量。

一堆馊主意怎么也无法变成顶级创意，只会浪费大家的时间，拖累整个团队。

进入心流的方法之一就是“异想天开”。

“异想天开”最经典的例子恐怕要数肯尼迪总统了。1962年，肯尼迪总统宣布，在60年代结束之前，美国要把人送上月球表面。这就是所谓的“人类的一大步”！遗憾的是，肯尼迪本人并没有活着看到自己的设想成为现实，但他的设想却激励整整一代人，并最终改变了人类历史。

2000年，比尔·盖茨和他的妻子梅琳达创办了盖茨基金会。刚开始该基金会的目的是：用商业策略经营慈善事业，提升人类健康水平，在全世界范围内减少贫困，扩大教育机会，与世界分享信息科技。怎么样，这个设想够大吧？

盖茨基金会后来发展成为全世界最大的私人基金会，全力帮助人类提升健康水平，在全球范围内消除贫困。截止到2007年，该基金会的资产规模高达387亿美金，每年投入数亿美元用于HIV研究，资助“同一个世界健康协会”（Institute for One

World Health)、全球疫苗及免疫联盟(the Global Alliance for Vaccines and Immunizations)、儿童疫苗项目(Children's Vaccine Program),在全球范围内为穷人提供金融服务,促进国际农业发展,并为发展中国家提供大量图书及教育资源。

没错,你不是美国总统,也没赚到自己的第一个10亿,但这并不代表你不能提出大设想。想想“杰克和豆梗”的故事吧。虽然有些不太相信,但杰克还是把小豆子种到了土里,没过多久,一根巨大的豆梗破土而出,直插云霄,杰克沿着豆梗爬到云彩上,最终找到了藏在天上的宝藏!

想想你手头在做的工作,你遇到了什么困难,该怎么才能彻底解决这些小事,带领整个团队提升到更高层次呢?

如今很多餐厅会给经常光顾的客人准备一个呼机,这样客人们可以先做其他事情,不用坐在餐厅大堂里傻等;还有些公司会给销售代表们随身配备扫描设备和POS机,这样他们就可以随时随地处理订单。这些想法其实并不宏大,但效果确实很明显。

异想天开之所以能帮你激发心流,因为即便这些设想并不现实,它也能给你带来很多“副产品”。说不定你的某个销售人员偶然说出某个字眼,突然之间,你得到启发,一个长久以来一直悬而未决的问题解决了!

在《心流》一书中,奇凯岑特指出,很多创新天才“都未必是那些平时才华横溢的机灵鬼”,但他们会终日沉浸在自己的工作里,随着浸淫日久,新点子和新创意自然就层出不穷了。

所以首先要学会提问,提一些比较大的问题。一时找不到答案没关系。慢慢来,寻找答案本身就是个非常有趣的过程,人类历史上最伟大的一些天才都经历过这个过程。创新绝对不是超高智商者的专利,你也可以成为创新高手。

身处这个高科技时代,各种通信手段层出不穷,让我们很多时候都无法专心进入心流状态。绝大多数人都没耐心熬下去,都希望能一上去就成为专家,甚至不动脑子就解决难题。但其实手头的难题或许过去了,真正的问题并没有得到解决。

你在工作中投入的所有精力——你参加的课程，读过的书或文章，跟别人进行过的讨论——都会在你的脑子里形成一个巨大的资源库，在你漫长的人生道路中让你受益无穷。

当你全身心沉浸在一件事情中时，你自然就会体会到心流的快乐，祝你旅途愉快！

## 6.人人都有四个大脑

相信大家都听过这种说法：只有摆脱情感的困扰，才能做出更好的决定；要想在管理团队时保持理性，就一定要忽视压力和感受。是这样吗？

最新科学研究发现，有效思考本身就是个情感现象。在思考过程中，情感能够为我们提供很多有价值的信息和能量，帮助我们在面对压力时做出更好的决定——所以全脑思维是一种不错的决策方式。这也就意味着你要学会调动情感来帮助自己思考。

你或许已经知道人类左右脑的分工。人的左脑擅长进行分析，处理数据、秩序和细节；而右脑则更富创造性，敏感、积极，有准确的直觉。

研究表明，60%的人都是左脑思维。无法同时调动左右脑的人往往会排斥变化，不善于体会别人的感受，无法理解别人的想法。

开动全脑可以让你更自由，不再拘泥于许多程式化的东西，从而激发更多创造力。此外全脑思维还可以帮你加强团队沟通，激发所有团队成员，提升整个团队的战斗力。

### 如果我有四个脑

奈德·赫尔曼（Ned Herrmann）曾经在《全脑商务书》（The Whole Brain Business Book）一书中谈到，人的左脑实际上是由A象限（分析）和B象限（组织）组成，右脑则包括C

象限（情感）和D象限（概念），每个象限都代表一种完全不同的应对挑战方式。

比如说你想买辆车：

A象限的分析如下：“我想买这辆车，因为它有260马力，每加仑汽油能跑50公里，而且价格只有20000美元。”

B象限则会告诉你：“我想买这辆车，因为它被《消费者》杂志评选为‘年度最有价值车型’，节能省油，还有三年保修期。”

C象限的思考则是：“这辆车颜色太棒了，销售小姐人很好，还说有问题随时可以给她打电话！”

D象限的想法如下：“这辆车子有流线型设计，排量不高，对环境污染小，还有环绕立体声音响，能帮助我更好地放松，在路上时可以保持头脑清醒。”

想想看，如果你的团队成员能学会启动这四个象限，那整个团队战斗力将会怎样？

## 大脑助推器

由于大多数人都是左脑思考，所以要想脱颖而出，最好的方式就是学会开动右脑，让四个象限同步启动。那么到底该怎么做呢？我建议你不妨试试下面三种方式：

1.有创造性地做计划——遇到问题时，不妨试试信手涂鸦，做白日梦，随便乱画。让大脑自由漫游，尽量不要感受到一丝压力；

2.移动身体——某些身体运动也可以帮你平衡左右脑。原地踏步、呼啦圈或者竞走等，都是不错的右脑思考姿势，如果这些还不行，那就试试拼命摇动臀部；

3.换个手写——如果你平时用右手刷牙、就餐、写字，那就试试左手。没错，刚开始确实感觉很不习惯，写出来的字简直让人脸红。但只要稍加练习，技术就会慢慢提高，而且还会让你新意迭出。

在使用全脑思维方式做决定时，你的额前叶会自动协调大



脑和神经系统的活动，你的大脑和身体也会趋于协同，你的创造力、领导能力和应对挑战的能力也会进一步提高。

好了，现在开始开动全脑，重新出发吧！

## 7. 世上没有坏消息

只要活着，我们每天都会面对各种挑战！据我所知，对于很多人来说，每天上下班通勤就是一种挑战，战胜疾病是挑战，照顾老人孩子是挑战，维持家庭柴米油盐酱醋茶等基本开销都是挑战。

一句话，挑战无处不在！

组织内部更是如此，你可能没有足够的资源、预算或者人手来完成任务。各种障碍也是随时会冒出来，有时是在任务完成到一半时，有的是在最后一分钟。

我们无法回避挑战，但却可以选择用什么态度来加以应对。已故管理大师克莱蒙特·斯通（W. Clement Stone）在应对坏消息时的做法非常值得借鉴。每次有人进来告诉他哪儿出了问题时，斯通的第一反应永远是：“太好了！”

然后他会想想怎么能把坏事变成好事——每次都会成功！

### 从坏消息里听到好消息

斯通的反应常常会让前来报信的下属大吃一惊。难道还会有人喜欢听到坏消息？

但事实上，斯通这么做可谓一箭双雕。

首先，这样一来，就没有人会向他隐瞒坏消息，这也就意味着他随时可以了解到公司的最新动向。除此之外，斯通还养成了一个习惯，每次一听到坏消息，他便立刻会设法寻找其中的机遇——想想看，这会对你的工作和生活有何启发？

记得许多年前，有一次我给数百位客户发去请柬，可请柬刚发出去，我就发现原来上面有条信息是错误的。真是太糟糕

了！“我怎么会干这种蠢事呢？”于是我开始思考该怎么把坏事变成好事。

答案很快出现。我给所有客户重新再发一封，注明上一封请柬中的错误，并提醒客户正确的信息。

没错，这么做成本确实高了不少，而且有的客户还会感到愤怒，有的客户甚至根本不会读第二封请柬。但结果呢？近80%的客户都来到现场，整个活动大获成功。

时至今日，每当工作或生活中遇到麻烦时，我总是会想该怎么把它变成新的机会。

## 重大挑战

马格西·博格斯（Muggsy Bogues）从小就喜欢打篮球，可问题是，他的个子不高，甚至比很多同龄人都要矮小，成年之后，他的身高只有1.6米。可他最终还是打进了NBA，甚至还成了大明星！他是怎么做到的？

博格斯把自己的身高变成了优势，由于重心较低，他在盘球时对方球员几乎根本不可能把球截下来。此外他还成了一名出色的防守后卫，被称为球场上的“小虫”、“矮子强盗”，一度让对手闻风丧胆。

想想看，你在工作中有哪些短板？怎么能把它变成优势呢？

## 8.“晨雾康宝”的故事

很多年前，我的姐姐南希曾经给我发过一首波歇·尼尔森（Portia Nelson）的诗：

I

我走在大街上  
人行道上一个深坑  
我掉了进去

不知所措  
坑里的我孤立无援  
这不是我的错  
我用了好久好久才爬了出来

II

我走在同一条大街上  
人行道上有个深坑  
我假装没看见  
又掉进去了  
我简直不敢相信  
可，这根本不是我的错  
我用了很长时间才爬出来

III

我又走在同一条大街上  
人行道上有个深坑  
这次我看到了  
可还是掉下去了.....都养成习惯了  
我睁大双眼，看清自己的处境  
没错，确实是我的错  
我很快就爬了出来

IV

我走在同一条大街上  
人行道上有个深坑  
我绕道而行

V

我来到了另一条大街上

这首简单的小诗传达了一个简单却深刻的道理：每个问题中都蕴含着答案，只要睁大眼睛，看清形势，你就能找到出路。当上帝为你搬来一个问题时，他一定同时为你奉上了答案。

缩小产品规模

一位家装公司的销售员最近陷入了苦恼。公司的产品——瓷砖——规格太多，一共有六种形状，每种形状有超过20种颜色，这也就意味着所有顾客都面临着超过100种的选择。

结果呢？每次顾客都会用很长时间挑选自己喜欢的瓷砖，销售过程耗时漫长，销售人员也怨声载道。不仅如此，由于品种繁多，公司要增加库存来满足不同顾客的需求，所以积压的成本也相应增多……

经过一段时间了解顾客需求之后，一位销售员开始尝试缩减产品规模，他告诉顾客：“这几种颜色都很受欢迎，但这款‘晨雾康宝’卖得最好，我觉得它很适合您。”

这款产品融合了棕色、灰色、橙色、黄色和绿色纹理，几乎放在任何房间里都合适。就这样，通过突出“晨雾康宝”，这位销售人员缩小了产品范围，缩短了销售过程，大大提高了销售效率，公司也解决了库存问题——随着顾客选择范围越来越集中，公司只需要加大最受欢迎的几款产品库存，其他产品只要很少量库存就可以了。这正是所谓的“一举三得”。

这一方法很快被其他销售人员效仿，整个公司销售额也迅速增长起来。

很多时候，答案就藏在问题之中。想想看，你怎样改进你自己，你的团队，甚至整个公司的效率呢？

## 9.红色文件夹的神奇功效

我曾经供职于华盛顿特区的一家小型管理咨询公司，上司是个，怎么说呢，特别没有条理的人。每次交给他什么东西，他都会随手一放，然后就不知道去哪儿了。每次问他上次给他的文件看了没有，他都会一脸茫然……

当时我并不是他唯一的下属，每次我跟其他下属一起聊天时，大家都会抱怨上司的这个坏习惯，都觉得这样的领导简直让人发狂。

后来我才发现，这件事在公司里早就心照不宣，大家每次都会拿这位上司的最新囧事开玩笑，我们甚至把上司的办公桌命名为“暮光之城”，因为无论你把什么东西放在上面，最后都会莫名其妙地消失，好像被吸进了另一个空间！

更糟糕的是，这位上司并不是一个开明的人，根本听不进别人的忠告。

给他的文件十之八九有去无回，时间一长，大家也开始学乖了，每次给他文件时都会做个备份。可想而知，整个公司效率低下，上司的坏习惯让每个人都浪费很多时间。

## 答案就在拐角

后来我想到一个办法。每次给上司文件时，我都会准备一个专门的红色文件夹，“万黑丛中一点红”，非常显眼！这样不管他的办公桌有多凌乱，只要我需要，就能一眼找到我的文件。每次开会时，只要上司一问我，“对了，上次你给我的文件呢？”我就能在第一时间从他的文件堆里找到文件。

这个办法是如此简单而有效，我甚至埋怨自己之前怎么没想到。你可能会想，那其他同事呢？他们也可以配备自己的专属文件夹，绿的，紫的，白的……如果大家真的这么说的话，就算上司桌子再乱，那至少看起来也像是一道美丽的彩虹。可事实上，根本没人留意我的创举，更别提学习了。

斯隆-凯特林研究所（Sloan-Kettering Institute）的创始人查尔斯·凯特林是上个世纪最有才华的发明家之一。他的一系列发明，包括改进汽车引擎等，改变了上世纪二三十年代的整个汽车工业。

除此之外，他还是一位卓越的作家和演说家，他的一句话给我留下很深的印象：“问题和答案是手牵手来到这个世界上的，我们的任务就是找到站在问题身边的答案。”凯特林认为，要想成为创新人才，你必须学会发现问题的价值。

最近伯尔尼·西格尔博士也再次强调了这一观点，在他的新书《爱、药和奇迹》（Love, Medicine and Miracles）当中，西

格尔博士指出，每次接待病人时，他都会问对方：“请问这次生病给您带来什么好处呢？”

## 病人的幸福

病人一听到这个就会倒抽一口凉气，感觉自己像是进了精神病院！有人会马上火冒三丈，愤然离去；有人则会不知所措，目瞪口呆：“你啥意思？这次生病的唯一好处就是可以请病假。”

西格尔博士指出，行医几十年来，他发现，很多病人之所以生病，全部或者部分原因在于他们的心态，或者说他们应对家庭或个人变化的方式。

有些病人会比较配合，在经过一番冷静的思考之后，他们会告诉西格尔，“生病让我更能理解别人的感受了”，“生病会让家人更加关注我”，或者“一生病，有些事情我就不需要做了”。这种心态往往有助于病人康复，能帮助病人尽快恢复健康。

其实工作中遇到的很多问题都是鸡毛蒜皮的小事。只要学会运用刚才说过的方法，你就能很轻松地转换视角，把问题变成机遇。

## 10.问题是戴着面具的盟友

在其大作《阻力最小之路》（*Path of Least Resistance*）一书中，罗伯特·弗利兹（Robert Fritz）谈到了“把问题当成最好的朋友”这一理念。弗利兹认为，问题可以让你看清自己真正的需要，可以为你提供最精确的诊断信息。

好吧，你可能会问，一个让你坐立不安的东西怎么会是最好的朋友呢？再细想一下你眼前最迫切的问题，问问自己，它怎么会是我最好的朋友呢？冷静地思考一下，相信你一定会有新的发现。

比如说现在是本月中旬。你的团队要在月底之前完成一个项目，时间紧迫，上司答应你要给你再增加个人手，这个至关重要。可今天早晨一进办公室，你便接到消息，上司的承诺泡汤了，公司无法安排人手。

所有人都牢骚满腹，哭天抢地。

你该怎么办？该怎么把这个问题看成“最好的朋友”呢？下面我们具体分析一下：首先你很清楚，整个团队都在指望你，所以你现在根本没时间去哀怨，去指责谁。你必须保持团队和谐融洽，携手并进。要让所有人都集中精力完成手头的工作，绝对不能多想。你知道，自己绝对不能失败，一定要打赢这场硬仗。

没办法，你必须重新修改项目方案，重新审视自己的进度表和阶段性目标，你必须保持专注。这是提高你管理水平的一个大好机会，每个人也必须用尽全力完成手头的工作，所以它未必是件坏事。

此时你突然发现，随着项目推进，你的团队成员工作能力已经得到了明显提高，你相信，这个项目完成后，所有人的身价都会有所上升。由于时间紧，任务重，而且没有增加人手，你也不用增加预算，你的项目被认为是“不可能完成的任务”，所以这个项目绝对会让你一战成名——就好像詹姆斯·洛弗尔（James Lovell）因为完成“阿波罗13”的返航而名垂青史一样。

整个公司都会认为你是可造之材，高层会看在眼里，记在心里，你的履历表上也会加上浓墨重彩的一笔。

问题一个接一个，最后日期一天天逼近。一些基本的条件都不具备，上司没有及时给你批复等等。外部客户、其他部门、其他合作伙伴没有及时回复，有时团队成员甚至会在关键时刻掉链子，竞争对手也在伺机而动，幸灾乐祸地等着看你失败，你也觉得自己根本没有必要的学识和资料应对眼前的挑战……

无论遇到什么问题，你都可以把它看成是一位好朋友。一旦能够冷静下来，清醒地判断形势，你就可以想到办法走出泥

潭。

不如暂时放下书本，拿出纸笔，列出你目前工作中遇到的问题——很可能是困扰你已久一直悬而未决的问题。

在每个问题下面，写下这样一句话：“这个问题是我的好朋友，因为……”

没错，就这么写下去，把所有的问题都看做是朋友。打个比方，你的上司突然无故提前了截止日期，答应帮忙的一位媒体朋友突然失踪了……

想想看，这个问题能否帮你提高技能？

它是否能逼着你在某些方面做出改进？

它是否能让你想起其他资源？

还有其他后援吗？

一旦解决这个问题，你便可以得到怎样的奖励？

你是否会因此而被认为是不可或缺之才？

完成这个项目会对你的职业生涯有何影响？

.....

发现没有，问题有时真的可以成为最好的朋友！

## 第二章 升级你的创新指数

### 11. 观察自己的思考模式

大多数时候，人都不喜欢给自己的表现打分——或许人性本就如此！我们大都喜欢埋头向前，不问结果。

但事实上，我们应该学会经常给自己摁下暂停键，看看自己是否在向着正确的方向前进，自己所做的一切是否有利于实现目标。尤其是在进行创新时，自我评估就显得更为重要。

通常来说，我们很难回溯自己的思考模式，所以也无法判断自己的创新水平究竟如何。在这种情况下，我建议你可以有



意识地去记录自己。

打个比方，你在参加会议时——尤其是你主持的会议——不妨先做下现场录音，会议结束之后在回家路上再听一遍，当然，记得眼睛要看着路！一边听一边想想看：

- 会上有谁提出了什么新想法？
- 这个想法是否刚一提出就被你打断了？
- 你是否提出了什么想法？
- 如果想法没有立刻得到大家的热烈响应，你是否还会坚持跟大家解释？

## 什么是真正的“新”？

真正全新又很精妙的想法其实很少见。我们会经常下意识做一些假设，并因此束缚自己的创意。这就是创意思维和常规思维的区别。

大多数时候，我们都是在做常规思维。我们很少会去拓展自己的思维，去深究自己的想法，而只会一触即撤，过过嘴瘾就算了。一般来说，我们每个人每天会说2万到3万个单词，其中传达的很多想法都是可以去落实的。

但尽管如此，我们还是很容易发现一些谈话中被埋藏起来的金点子，比如说在跟团队或部门开会，或者跟朋友通电话时，很多创意往往就会冒出来。

反思一下你的谈话模式，尤其是在沟通如何创新时，这样下次你便更容易加以引导，把话题转向更有利于创新的方向——幸运的是，想记录电话通话其实非常简单。

下次跟朋友通电话时，一旦发现对方可能要说些什么有趣的想法，立刻告诉对方先稍等片刻，打开智能手机中的录音软件，然后你们便可海阔天空地让灵感四射了。

谈话结束后，回放谈话，看看：

- 你是否在鼓励对方发挥创意？
- 每当听到对方提起什么有趣的想法时，你是否会继续深入，还是会转移话题？

当你提出有趣的话题时：

- 对方是否会鼓励你说下去？
- 你是否会继续深入探讨，甚至会把创意升级？

## 你是怎么记笔记的

除了录音之外，你还可以分析一下自己的笔记方式。笔记可以帮你强化自己听到的东西，而且它本身还是一个梳理思路的过程——因为你不可能把所有人讲的每一个字都记下来，所以你必须抓住重点。

有人记笔记时喜欢东一笔西一笔，信手乱画。没关系，下次再复习这些星星点点的灵感时，你便能很容易发现这次谈话有哪些地方能打动你，哪些想法可以继续深入探讨。

有时让创意休眠几天也是不错的主意。把笔记放到抽屉里，没错，把你的文件夹、笔记本或文件放到抽屉里。几天之后，重新打开，看当时让你激动不已的想法是否仍然让你心动。

把想法告诉别人。你会发现我在本书中总是会建议大家这么做，因为你可以从别人的反应里感受自己的创意有多大价值。

五段式反思。任何创意都要经过五次反思。一有时间就把它拿出来琢磨琢磨。如果一个想法能够经得起五次揣摩，那就说明它很有价值，值得你采取行动了。

总而言之，学会记录自己参与的谈话，反思自己的所言所行，这样做必会大大提高你的创新能力。

## 12.调整思考模式

一旦发现有某种思维模式或谈话模式会扼杀你或其他人的创意，或者感觉别人的思维模式会扼杀你的创意，那就说明你该做些调整了。

想想看，怎么才能更接受别人的创意，或者更鼓励别人提出创意呢？

首先，你要给对方留出足够的空间来清晰阐述自己的创意。哪怕你觉得自己已经很清楚对方在想什么，也要让他把话说完——相信我，这么做绝对不是在浪费时间。还记得幼儿园里老师教会你的那些事吗？——想让别人怎么对待你，你就要怎么对待别人。就算你感觉对方的想法根本不现实，至少也能从中得到一些启发吧。

## 把握时机很重要

如果对方在扼杀你的创意，根本不让你完整表达自己的意思，你该怎么调整呢？问问自己，你是否一次冒出太多想法了？如果真是这样，那说明你没把握好时机，这时你该思考一下：

- 换个时间是否会比较适合？
- 下次开会时再谈这个话题如何？
- 能再安排个其他时间吗？
- 是否可以在开口前先征求别人许可？
- 是否需要先跟上司打声招呼？
- 是否在开口前先告诉大家：“对不起，请给我4分钟。”

很多时候，别人之所以听不进我们的建议，完全是因为我们选择的时机不太对。人是一种奇怪的动物，我们在某些时候会比另一些时候更容易敞开心扉，尤其是在试图说服上司或公司高层时，你更需要学会把握时机，问问自己，现在说这些合适吗？

## 坚守立场

杰克·韦尔奇曾经说过：“去太空看看也不错，可以领略宇宙的雄伟，感受外太空的神奇，这一切真是太棒了！但只有一个前提：你必须保证能回到地球……”创新者必须学会落实，如果其他人不了解或者没有从你的创新中直接受益，那一切都

毫无意义。

想想看，你希望自己的墓碑上出现下列字眼吗？

他一直在等待，直至死亡那一天！

要是他能知道.....

他此生从未得到认可！

一位真正的创新高手一定要学会表达，如果你感觉自己需要参加工作坊或培训班来提高自己的表达能力，现在就报名吧！永远不要一直屈居幕后，更不要相信什么“酒香不怕巷子深”之类的屁话。如果你不懂得去推荐自己的创意，不会说服他人来支持你的创意，那你就不能算是真正的创新高手。

想想看，下面这些方法能否让更多人接受你的创意：

- 安排会议；
- 开场宣讲会；
- 把你的想法发表到公司论坛上；
- 在开会之前先私下里联络一些支持者；
- 准备一份说明书；
- 通过邮件发送信息包；
- 在行业期刊上发表相关文章。

## 半成品或成品？

永远不要因为一个创意一开始没有得到认可而放弃。电动车一开始也被认为是毫无价值的创意——因为它一次充电只能支持80公里。时至今日，混合动力汽车已经满世界都是。

绝大多数创意都是反复修订的结果，一个不成熟的创意刚开始经常被丢进垃圾堆——并不是因为创意不正确，而只是想法不够成熟，还需要进一步修订完善。想想看，你的想法真的一点儿都不切合实际吗？是否有些要素也是可取的？

记得爱迪生晚年曾遭遇过一件大事。那年他在新泽西的实验室被一场大火付之一炬，员工和家人们都懊恼不已，极度沮丧，可爱迪生却把大家召集在一起，“虽然我已经67岁，但我明天还是会从头再来。”

如果你能在遇到财务困难或职业危机时有这种心态，难道你还会因为别人的一次反驳而放弃一个美妙的创意吗？

事实上，真正能一次通过的创意实属罕见，就好比不能因为拿不到第一就不上场比赛一样，你也不应该因为创意被否一次就永远自暴自弃。

## 13. 让人崩溃的电话语音系统

记住，要是创新是件简单的事，那就人人都是创新高手了。有时为了创新，你必须学会走出自己的舒适区域，踏上全新的道路。

每次遇到挫折或难事时，我的脑子里就会立刻“叮”的一声，“创新的机会来了！”谁提出的创新建议并不重要，关键是它能解决问题！

你有没有给政府部门、银行、航空公司、电力公司等大型机构打过电话，如果有，相信你一定见识过他们的电话语音系统。“国内机票请按1，国际机票请按2”，“自动语音请按1，人工服务请按2”……要想解决一个问题，你通常要等上五六分钟！

对于这些大机构来说，电话语音系统可谓一举多得。首先，他们可以大大减少客服人员数量，减少工资开支；其次，因为每位客服代表只需回答有限的几个问题，他们的培训成本自然也大大降低；第三，由于要等候很长时间，很多客户会因为不耐烦而挂掉电话，处理客户要求的成本也会降低；第四，公司可以在客户等待的时间插播广告，相信很多人都听过类似的语音，“您的电话非常重要，请耐心等待”，“您的电话将在6分钟后被接通”，“为保证服务质量，我们将对本次通话进行录音”……最后，就算是拨通了电话，对方也未必能解决你的问题，天啊！

## 一定有更好的办法

我曾经尝试过在电话里设定一键拨通，但后来发现这个方法并非百试百灵。

后来有一天，在拨打自动语音系统过程中，我突然想，“绝对不止我一个人遇到过这个问题，相信一定会有人想出更好的办法了！”于是我开始上网搜索，最后终于找到一个网站 [www.gethuman.com](http://www.gethuman.com)，其中提到了几百家大公司的电话语音系统拨打快捷方式。问题解决了！

## 界定问题

当眼前的问题似乎无解时，你该怎样设法找到答案？

首先，我建议你采用六年级时老师教过的方法：用一句话把问题界定清楚。不用担心这么做会有点小孩子气，你只是在解决问题嘛！

界定清问题之后，开始在大脑中寻找这些问题背后的原因。比如说刚才的电话语音系统问题：你会发现，这些大机构之所以这么做，就是为了要节省成本，同时提高客户服务水平。

在很多时候，一旦摸清问题根源，答案就很明显了。还拿自动语音系统做例子。可能的解决方案如下：

1. 拨打电话时戴上耳机或直接免提。你可以一边打电话一边工作，至少不会耽误时间；

2. 让别人替你拨打，直到拨通为止——当然，不是每次都能这么做；

3. 问问其他人，看看有什么办法；

4. 通过互联网看是否有人在讨论类似问题以及他们想到了什么办法。

每次评估可能的方案时，你的目标是找到最能帮你解决问题的那一个，很多时候，答案会非常明显，但有时你需要逐一尝试一下，判断每个答案的优势和劣势，并最终做出自己的选择。

## 14.“要是”式思考法

1941年，乔治·德·美斯特拉尔（George De Mestral）牵着爱犬在瑞士的山路上漫步。突然，他注意到自己的裤脚上好像粘到了什么东西。回到家之后，他发现这些小颗粒很难摘掉，上面似乎还有小倒刺。在好奇心的驱使下，美斯特拉尔开始将这一发现应用于服装行业，并最终发明了维可牢尼龙搭扣。

### 我希望，我希望

多年以来，我发现每次遇到难题时，有一个短语非常能帮我想好办法：“要是有人能……”比如说：“要是有人能帮我绕过电话语音系统就好了！”

我曾经想过：“要是有人能想办法录下会议内容，然后直接把声音变成文字就好了。”幸运的是，我的这个愿望已经有人实现了。这款数字录音设备不仅价格不高，而且可以直接将声音同步转化为文字。

事实上，它甚至不需要数据线。每次录音之后，我都可以将声音文件直接转化成TXT文件，并通过无线方式传输到电脑上。太棒了，不是吗？

想到什么好办法来改进客户服务水平了吗？一般来说，你对客户了解得越多，就越容易更好地满足他们的需要。比如说你可以阅读行业期刊，参加行业会议或展览，这样你就可以更好地了解客户需求，更好地为他们服务——跟前面说过的“尤里卡效应”一样，你在这些工作上投入的时间一定不会白费！

有条件的话，不妨抽出时间，去客户那里：

- 看看他们的大厅；
- 看看他们的公告牌；
- 看看他们的网站；
- 订阅一些他们经常阅读的杂志；
- 参加他们的展览。

相信只要进入一段时间，你很快就能找到更好的服务方案。当然，同样的方法也可以用在公司内部，毕竟，你的团队成员、上司或同事也都是你的客户，不是吗？

## 15. 创新高手的办公室什么样子？

上个世纪60年代，保加利亚心理学家乔治·卢赞诺夫（Georgi Lozanov）发现，通过调整周围的环境，比如说引进一些比较明亮的色彩、图片、标语等，你可以大大激发一个人的学习能力。

卢赞诺夫指出，只要在传统的工作和学习环境中加上一些暗示和放松元素，人们的学习能力和思考过程就能得到明显改善。

如今很多鼓励创新的公司和机构都会把公司装饰成舒适有趣的地方，墙上贴满旅游海报，全天播放古典音乐，甚至允许员工在公司里睡觉、玩滑板。在这种心灵天堂一般的地方，人的大脑自然会敞开，学习也就变得相对容易很多。

### 环境很重要

想想看，你怎么利用卢赞诺夫的理论来改变自己的工作环境呢？可能你有自己的办公室，也可能你只有一个格子间，根本没法大兴土木来装修。但即便如此，你还是可以做些什么。明天上班的时候，抬头看看四周，问问自己：

- 周围环境让你感觉怎样？
- 你在现在的环境里是否觉得舒服？

别忘了，你每天要花很长时间待在这里，所以必须尽可能确保它能满足你的需要；

- 你能在哪个地方贴张海报吗？
- 种些植物？
- 还有什么办法可以改善一下你的工作环境？



●该怎么调整才能让你更有创意，更加高效？  
哪怕小小的改动也会很有价值。比如说你可以：

- 换一种颜色的铅笔；
- 改换下书架上的图书或文件的摆放方式；
- 再买几本新书摆上去。

研究表明，开放、整洁、平整的表面有助于整理人的思维，所以一般来说，你的桌子越干净，就越容易提高工作效率，应对工作中的各种挑战。

## 从身边开始

去公司大厅转转。你的办公室、大厅和公共区域都在传达什么信息？它们是否在告诉你，“我们鼓励创新！”还是“我们讨厌变化。我们喜欢安全封闭的系统，喜欢稳定的权力结构！”

鼓励你的团队成员自由发挥，让他们可以自行选择办公用品、公告牌和文件夹，或者你们可以在接待区、大厅和其他公共区域多动动脑筋，比如说贴上“不同寻常的成就需要不同寻常的庆贺”的海报。有人会很买账。

你可能会问了，这些海报和口号真的有用吗？我个人看来，这个问题实在不重要。因为在墙上贴些风景画或正能量口号总比什么都不贴好。而且实践证明，时间一长，这些信息终将会渗透进一部分人的心里，并最终影响他们的行为——哪怕是微不足道的影响。这就够了！

当然，时间一长，这些图画、海报和标语的效用也会慢慢下降，路过的行人也会熟视无睹。但即便如此，贴在那儿也有好处。因为它可以影响新员工，而且对前来公司的访客也能发挥作用。

除此之外，你还可以调换这些图画或标语。比如说每三个月轮换一次，把二层的换到三层，三层的换到一层，一层的换到二层等等。

这些做法并不需要耗费太多成本，但哪怕能激发一点点创

意，都会让你的公司受益无穷。

## 16.头脑风暴：玩着就把钱赚了

头脑风暴是一个短时间内产生大批创意——尤其是如果你想打破常规或者改换视角时——的绝佳工具。头脑风暴一般都是几个人进行，其目的在于鼓励参与者自由发言。召集人抛出话题，“我们怎么才能……”，参与者随之各抒己见。

头脑风暴的头号法则是：永远不许批评任何人的任何建议。你需要对新想法保持开放心态，鼓励人们畅所欲言，想到什么说什么。所以千万别担心，就算听起来极不靠谱的想法里也可能蕴含着天才的构想。

### 古怪上尉

尤其是在头脑风暴刚开始时，一定要鼓励参与者们尽可能提出有创意，甚至是古怪的想法。千万别分析某个想法是否可行，更不要一上来就把某个想法一棍子打死，要鼓励大家漫无边际地胡思乱想。

在《雷电思考》（Thunderbolt Thinking）一书中，作者格莱斯·麦加特兰德（Grace McGartland）号召大家“培养一个鼓励人们快速思考，贡献创意的环境”。具体建议包括：

- 每个参与者一把椅子，不要有多余的空位——因为空位会让人有隔离感；

- 有时可以把桌子搬走，这样有利于参与者更加快节奏地互动；

- 尽量建立一种放松舒适的氛围，让参与者们交流起来更自然，更放松；

- 如果有可能，为大家提供食物甚至音乐；

- 每次交流要有计划有节奏，而且一定要按计划进行，给每个人讲明具体的收尾时间；

- 参与者不许带笔记本电脑、手机或者其他科技设备。这样做的目的是为了让大家都能全神贯注，让会议能准时结束；

- 保持尽量轻松活泼的气氛，一旦有人提出有价值的建议，立刻表示高度认可。

麦加特兰德说：“认可会让人更自信，相信自己的建议是有价值的。”

## 保持多样性

头脑风暴参与者的背景越是多样，大家所提供的创意就会越丰富多彩，是这样吗？直觉告诉我们是这样，但事实有时并非如此——有时同一个人可以提出许多完全不同的想法。

记住，头脑风暴的目的是引发尽可能多的创意。麦加特兰德建议，头脑风暴的参与者们一定要大胆，要敢于不同。不要问一个想法能否实现，而要考虑该怎么实现。此外，所有参与者都要准备好“迎接源源不断的创意，有的听起来异想天开，有的甚至跟眼前讨论的话题毫无关系。”

头脑风暴之后，你会有足够的时间筛选那些不靠谱的想法，并且发现“那些看似疯狂的想法中其实可能就蕴藏着最佳解决方案”，所以你一定要给这些想法足够的时间和空间去发酵、去成长。

## 17.“团队风暴”和“独自风暴”

头脑风暴形式多样，你可以召集一个团队，也可以独立完成。

在团队头脑风暴时，你先把大家召集起来，提出一个问题，然后请大家各抒己见，同时有人在一旁做记录。团队头脑风暴的具体做法如下：

- 1.宣布要解决的问题，表明注意事项。比如说：“这个项目

必须在6月1日前完成。”在接下来的时间里，整个团队就可以集中讨论这一问题了。

2.绝对不允许任何人提出批评或打断别人发言。要让所有人畅所欲言。严格禁止负面言论！尤其是对第一个发言的人，要严格保护！记住，在头脑风暴时，任何建议和创意都是允许的。你的目的是让大家尽情发挥，鼓励参与者们尽可能多地抛出想法，每个人都在其他人的想法上更进一步，并最终发挥乘数效应。

3.鼓励所有人参与进来，哪怕是那些内向、害羞，甚至经常会害羞的人。伟大的创意往往都是从那些轻易不说话的人嘴里蹦出来的。与此同时，千万别在意谁的点子多谁的点子少，你的目的只是尽可能多地激发创意，而不是让大家相互攀比，对吧？

4.一定要搅动现场气氛，让大家兴奋起来。过于平静的气氛经常会扼杀人的创造力。在进行头脑风暴时，你可以站起来，到处走，甚至大声唱歌，纵情舞蹈，只要能激发创意就好。有的人可能比较擅长在别人的点子上生发出自己的创意，没关系！这就是乘数效应。

5.不要在死胡同里待太久。一旦发现某个问题短期很难解决，立刻转换话题。但不要随意转换话题，只有当团队陷入困境，开始在某一个话题上纠缠不清的时候才适合这么做。

6.学会删减创意。经过创意风暴后，你通常会搜集一大堆创意，然后你可以对这些创意进行评估和筛选，删掉那些过于不切实际的，毫无意义的，成本过高的，然后对剩下的创意进行再次评估。

7.将类似创意合并，列出最终的创意清单。好了，头脑风暴到此结束。不要去管最佳创意来自哪位团队成员，你的目的是收集尽可能多的创意，而不是要让大家分出个高低上下。

## 独自风暴

自己来场头脑风暴怎么样？没错，我知道，这听起来确实

有些孤单。一个人的头脑风暴有时比一群人更有效，能蹦出更多好点子；一个人独自风暴时，你根本不用担心别人的看法。你可以天马行空，自由发挥；你可以随时否定自己，随时确定最终方案。

但独自风暴的缺点是，你的创意可能会有所局限，有些角度和领域可能你根本不会涉及。除非你有严重精神分裂，否则你体内绝不可能有16种人格向你提出16个方向的建议。

有人喜欢在独自风暴时使用思维导图的方式。拿出纸笔，如果想要画面更好看，你还可以准备几根彩色水笔。

先勾勒出你要解决的问题，然后以此为基础向四面延伸，发散思维。你可以用圆圈、方块、箭头、星星、下划线、惊叹号等方式来描画自己的思路，不用理会画面是否好看——只要能帮助你保持创意，任何方式都可以！

记住，无论是团队风暴还是独自风暴，都不要追求一上来就找到所谓的“天才创意”，绝大多数天才创意都是在一堆狗屎创意的基础上发展而来的。当然，风暴了一段时间后，你会发现脑子里蹦出来的创意越来越少了。这很正常，因为此时最佳答案已经快要浮出水面了。

## 18.给自己找个创新搭档

列侬旁边有麦卡特尼，罗杰斯旁边有哈默斯坦，保罗·艾伦旁边有比尔·盖茨，比尔·盖茨旁边有史蒂夫·鲍尔默……纵观娱乐、艺术和工商界的成功人士，很多创新者都是强强联合，最终创造出了非凡的成就。

想想看，谁能成为你的创新伙伴？回想一下自己的小学、中学时光，总有些人会说：“嘿，咱们试试这个吧！”或者：“嘿，咱们去那儿看看吧！”对我而言，就是拉尔夫·鲁比诺。鲁比诺是个闲不住的人，总想做点有意思的事。他总是有源源不断的想法，对别人的建议也总是能敞开心怀，乐于接

受。

我的导师理查德·康纳也是一个。他总是鼓励我把自己的想法写成文章，然后结集成书。每次我和理查德会面时，两个人就会面对面地坐在餐桌前，桌上摆满小点心，然后我们打开录音机，海阔天空地神聊，让思想的火花不断闪烁。这样交流60或90分钟后，我们两个人脑子里都会装满各式各样的想法。

## 谁激发了你的创意？

你可能已经知道谁是你生命中的创意引爆者了——他们就是你可以自由交流，为你提供有用想法的人。可问题是，在我们认识的人当中，真正能激发我们想法的人绝对不多，这个比例甚至不到10%。如果你能遇上这样一个人，那真要恭喜你了。如果你也能激发对方的创意，那你们之间的这种互利关系往往能够保持很长时间。

如果你身边有这样一个人，我建议你经常和这个人见面，记下每次谈话，相信几次会面之后，你一定会受益匪浅。

与理查德·康纳认识几年后，我又遇到了理查德·莱维，他家住马里兰州贝什斯达市，和我家相隔不远。莱维后来成了派拉蒙影视公司总裁助理，负责派拉蒙电影的国际发行工作。

后来他被任命为美国政府高级行政服务中心主管，事业出现重大转机，他还做过美国中央情报局交互式卫星网络WORLDNET的总设计师，后来又在研发儿童玩具和游戏方面想出了不少金点子。

到现在为止，他自己或与他人合作总共开发了200多种玩具和游戏，包括菲比精灵、椰菜娃娃、打破砂锅问到底，最近又开发了热钮([www.presthehotbut-ton.com](http://www.presthehotbut-ton.com))，高达([www.warballs.com](http://www.warballs.com))和弗洛斯特([www.fancyfrost.com](http://www.fancyfrost.com))等游戏。莱维在华盛顿特区讲学时我第一次遇到他，我们一见如故，开始交换各种各样的想法，主要集中在如何为图书营销做推广方面。之后很多年，我和莱维都为对方提供了不少好的创意。

能够激发创意的人不一定是你的同龄人。我最年轻的创意

伙伴是刚刚20出头的劳拉·里德，她毕业于北卡罗来纳州立大学，当了我一年半的演讲教练。

劳拉对我的演讲给出了极好的回馈，并成为我在书籍出版业务领域的创意源泉，她给我提供了很多有趣的书名、章节标题、演讲题目和演讲素材。每次只要我们两人一见面，就会碰撞出很多光芒四射的智慧火花。

## 打开你的通信簿

打开自己的通信簿，想想看，谁能给你带来新的想法和视角，或者帮助你从A到B？

这些就是你应该经常联系的人。把这些人的名字列出来，考虑和他们定期见面时具体要做什么。同样，你能给他们提供什么样的新信息、想法和视角？

在《探寻第一名》（Looking Out for Number One）一书中，作者罗伯特·林格（Robert Ringer）指出，持久的关系——一方为另一方提供相同的价值，双方的利益交织在一起，让这种关系持续下去——非常有价值。虽然不可能每次一方都能为另一方提供同等的价值，但从长远来说，双方提供的价值是相等的，因此这种关系能够持续下去。

如果你已经和自己的创意伙伴有段时间没联系了，那么你的任务就非常清楚：马上给对方打电话或者发电子邮件！

如果你刚刚找到自己的创意伙伴，想办法让他们更好地融入你的生活和工作当中去。有些人打个电话或发封邮件就可以，有些人则需要经常聚在一块吃吃饭，或者开会时见见面。

建立和保持自己的创意伙伴群没有固定的模式，你完全可以根据自己情况自由发挥。从现在开始，给自己定个规则：每4~6周就找创意伙伴充一次电，获取一些新想法，让自己大脑保持常新吧！

## 19. 组建自己的创新团队

之前我们讨论过头脑风暴的价值。当你面对问题或者面临挑战时，如果能有人相助，问题就会更容易解决。所以，要努力去创建自己的梦之队！

具体该怎么做呢？下面看看戴维·约翰斯通的例子。

他是一家总部位于科罗拉多的房地产公司的负责人，手下管理五个人。戴维善于独自处理团队面对的问题，想到办法后马上召开会议宣布行动方案。

在管理和协调员工行动方面，戴维非常高效。然而，在解决问题的过程中，他没有充分调动员工，因此，员工们也没有全身心地投入到工作当中。

想想看，戴维怎样才能让员工更有责任感和归属感呢？你有什么建议？

我的建议是，在今后的会议上，戴维可以先提出以前会议中出现过的传统议题，但同时增加“有待解决的问题”这样一个环节。然后，他可以以问题的形式列出更多议题让大家讨论。

如果能在开会前几个小时或前几天将议程发给员工，那么开会时员工们就可能比平时更踊跃。为什么呢？因为他们感到自己的参与度更高了。

在讨论到“有待解决问题”这个环节的时候，会议进入高潮。以前经常沉默不语的团队现在也开始提出更多解决方案。

你和你的团队如何？一旦团队成员踊跃参与解决问题，情况就会发生变化。具体来说：

- 1.当一个人感觉自己的想法受人欢迎的时候，他会想出更多有创意的点子来解决眼前的问题——有时可能会在会上发表看法，有时则是在私下里提出建议；

- 2.如果团队的每个成员都感觉更有满足感，他们的参与热情就会高涨。想想看，如果人人都愿意献计献策，事情将会变得多么容易啊！

有些管理者不愿意让下属参与解决问题，害怕这样会削弱自己的权威，或者推翻自己的计划和想法。通常来讲，这样的



担心根本没有必要。

作为管理者，你的影响力仍然是最强的，你能决定事情前进的方向，能决定最终采纳哪些建议。让员工参与解决问题不仅不会削弱你的地位，反而会让你成为更高效的管理者。如果你想成为组织内部的创新高手，或者想在组织中脱颖而出，就应该尽量让下属多参与。

## 20.我的顾问委员会

想想看，海豚是如何利用回声定位法判断自己和周围事物的相对位置的？为了生存，它将声波发射到物体上，然后根据回声确定如何前进。同样道理，要想保持前进的方向，我们也必须找到能给自己反馈意见的人。

刚开始步入职场时，我就建起了自己的顾问委员会。委员会成员有一名电台主持人和一名电台经理，有几名在全国和地区行业协会工作的人，一两名律师、一名杂志编辑、一名报纸编辑、一名教授、一名高中教师和三位企业家。

每年我都会邀请顾问委员会成员吃两次饭，花费并没有想象那么多；通常招待大家一次花费不会超过300美元，而且我会提前通知大家我希望在宴会上解决的问题。

首先是自助餐，随后我会把议程发给大家，重复一下我希望大家帮忙的问题，然后我们开始逐一解决问题。我拿出录音机，告诉大家可以畅所欲言，然后开始录音。天啊，他们太能说了！我会将谈话内容一字不漏地录下来，以备回去慢慢消化。

这么多年来，顾问委员会成员总共见面14次，到后来甚至有一些素未谋面的人问我：“能否也邀请我参加你的顾问委员会？”

对于职场新人来说，倾听学识渊博的人的想法非常重要。你的顾问委员会成员、你的上司、导师和善良的人都能帮你度

过职场生涯中必不可少的沟沟坎坎，特别是在职业生涯刚刚开始的时候。如果你想成长为经理或更高管理者，身边就不能只有些好好先生。你需要谦和而坚定的人来告诉你事情的本来面目，要听到赤裸裸的现实。

真正的好朋友能帮你战胜那些自暴自弃的行为。他会推荐你加入重要的团队，督促你阅读必要的书籍，帮助你更好地进步。有些顾问能帮你解决眼前的挑战，有些顾问能帮你把握大的职业走向，有些顾问则能给你带来一份愉快的心情。

你可以向不同的顾问提出不同的问题，但要考虑到他们的背景、教育状况和职业经历。只有这样，你才能从最恰当的人那儿得到最恰当的答案。

随着你的职业成长，你提出的问题、面对的挑战和需要的知识都会发生改变。这很正常。在你的职业生涯中会不断遇到真正的朋友。他们会提供全新而鲜明的视角帮助你应对挑战，创新性地解决问题，让你无论在哪个机构都能成为宝贵的人才。

## 第三章 踏上创新之路

### 21.在框架之内创新

即便公司的氛围不是非常宽松，只要处理得当，你仍然能够找到创新的方式，并最终获得巨大回报。32年前，道格·夏普是一家电脑制造公司的首席销售员。24岁时，年纪轻轻的道格就开始负责销售公司的拳头产品。结果道格经受住了考验，每年的收入经常超出员工正常收入的50%。除了努力工作，道格还有哪些成功的秘诀呢？

当时公司对销售部门人员的着装有非常严格的规定。道格是个典型的型男，每天穿着剪裁合体的高档西装，打着意大利

丝绸领带，穿着黑色的尖头皮鞋——总而言之，他的穿着可以和他经常接触的高级银行家和商界成功人士媲美。

道格很早就认识到，要想成功地卖掉产品，他必须效仿客户的着装品位和行为举止，所以他开始观察并仿效客户的穿着，甚至比自己的上司穿得还好——没人强迫他这么做，这也不是工作的需要。

有时你也在工作场所遇到这样的人，他们天生就爱惹是生非，兴风作浪，无非是为了引人关注。道格·夏普也引人关注，但他做得恰到好处。他的行事风格符合公司的氛围，知道如何才能获得最大的收益。

## 抵制无处不在

无论跟任何人打交道，一定要事先细心考虑对方的想法，再接近他们，这点非常重要。如果没有人重视或执行，再多的创意也是徒劳，甚至可能还会引起大家对你的抵制。

在管理一个团队时，一定要用适当的方式，以适当的节奏鼓励你的团队成员接受变化。

如果改变太快或者让人承受太多，就很容易受到他人的抵制。

人们总是习惯用熟悉的方式做事——即便他们也知道这样的方式费时费力，效率低下。人总是拒绝改变，团队也会拒绝改变，整个组织也会拒绝改变。这是因为：

- 改变需要投入时间和精力，参与者可能不愿付出这样的努力。
- 新的变化意味着要有所放弃，放弃的往往是人们熟悉的、可以预见的东西。
- 即使大家都知道改变对每个人都有好处，但恐惧可能阻止人们踏出改变的第一步。
- 如果这种改变来自外界而不是自身的改变，人的自我意识也会对变化产生抵触。

## 赞博尼磨冰机

如果你在冰球比赛中看见过赞博尼磨冰机，相信你一定会留下深刻印象。

操作磨冰机的人将机器驶入冰场，先磨冰面，再喷上一层薄薄的水，水结冰之后会填满磨损后的冰面上的小坑，让冰面变得坚硬、光滑，有利于下一节的比赛在最佳冰面状态下进行。通常磨冰机会在这些小坑的最外围用水喷出一个大环形，再填充小坑的中间，这样冰面上就会形成两个大的半圆。

磨冰机先将小坑的一半填平，然后将机器移到已经补好的小坑中间，再补完小坑的另一半。补完小坑之后，整个冰面光滑照人，便可以进行高强度的比赛。

想做磨冰机司机了吧？

要想在你当前工作环境下有效地开展工作，就要采取适当的方法引起别人的关注，找到自己的位置，勇于接受别人的质疑，像赞博尼磨冰机司机一样，按照适当的方法深入组织的核心，最终引发根本的变化。

## 22.如何应对批评你的人

我姐姐以前在一家家庭暴力受害者收容所工作，让她感到大为不解的是，她发现，在收容所待过一段时间后，这些人还是会回到之前的家庭。在对这些人进行采访之后，她发现，他们确实不喜欢家庭暴力，但对离开这个家庭重新开始的恐惧比对家庭暴力的恐惧还要强！

即使在崇尚创意的公司环境下，新点子、新创意也可能遭到你所在团队成员的排斥和拒绝。但我想说的是，千万别让暂时不支持你的人打击你的热情，消磨你的斗志。不管你的想法是否刚一出现就受到热烈欢迎，你都要像已经收到别人赞赏那样继续坚持自己的想法。事先估计到别人的冷言冷语，可以让你准备得更充分，在展示自己想法时获得更多支持。

当人们发现你的方法更加省时省力，省钱省心，能够给团队带来更大回报时，他们自然会乐于接受你的想法！

## 感谢那些批评你的人

不可否认，世界上确实有一些总是充满负能量的人，如果你恰好不幸在和一些总是否定别人创意的人一起工作，情况会是如何？

我建议你把这些人的批评当做成功推荐自己创意的一个前提条件。换句话说，你可以告诉自己：“要是艾里克斯不批评这个想法，那它可能就真的毫无价值了。”

我知道这样想有些可笑，但既然你会把艾里克斯的否定看成是一个障碍，那就要想办法跨越这个障碍！

说三道四的人到处都是，你只要时刻警惕就可以了。别人之所以反对你的点子，是因为他们根本就想不出这样的点子。也许他们是你的竞争对手，把你看成是潜在威胁，上司将大有前途的下属看做威胁的情况并不罕见。你怎能奢望这样的人一上来就赞同你的想法呢？

在构想任何创意时，你都要综合考虑到整个团队的氛围、团队成员的心态和你的创意，在构想过程中你就应该考虑到该如何说服那些可能会阻碍你创新的人。想想看，如果你希望大家赞同你的某个创意，在赢得团队其他成员认可之前，你首先要考虑该做些什么来赢得关键人物的肯定？比如说：

- 你能请他出去吃顿便饭吗？
- 如果他正在构思某个创意，你能帮上忙吗？
- 你们之间有什么共同目标或共同兴趣可以拉近双方距离吗？

无论是要得到上司、同事、客户还是团队中其他人的认可，你都需要认真考虑赢得他人认可的办法。问问自己：

- 怎样才能让这个人发自内心地支持你？
- 他为什么会有可能反对你的创意？
- 他们可能会提出怎样的“歪理邪说”？

●你又该怎样说服他们收回成见，对你的创意敞开心扉？

## 印着脏话的大巴士

我开车载着女儿去超市。红灯亮的时候，一家大型广播电台的推广巴士正好从我们身边经过，巴士的侧面用大字写着电台的宣传语，后面写道：“去他妈的。”

看见这句话的时候，我吓了一跳。真希望我女儿没看见，可她还是看见了。她说：“爸爸，他们为什么要骂人？”我无言以对。

从超市回到家之后，我给那家电台打电话，接通了市场部经理的语音信箱。我说在他们推广巴士上那句话影响很不好，这辆车不适合在市区到处开，免得小孩子看到这样的话。然后我留下了自己的电子邮件地址，让我惊讶的是，这位经理当天就回复了我的邮件。

他在邮件中写道：“感谢您打来电话。我们之所以没有更改巴士的宣传标语，是因为早间节目的听众们非常喜欢。我们这样宣传已经有一年之久了。感谢您的关注并打来电话，非常感谢。”

“是，有些人确实很喜欢，”我在电子邮件中回复道，“这下你知道你们吸引的都是什么玩意儿了吧？！你应该重新考虑自己当初为什么从事这个职业，重新思考自己的理想和人生目标。你总不能一辈子在巴士上印上‘去他妈的’的宣传标语在大街上开来开去吧！”

第二天，他竟然又回信了：“我考虑了你说的话，发现非常有道理。我肯定会向管理团队提出这个问题。非常感谢你，杰夫。”

出于某种机缘巧合，我的话明显触动了他的内心，他开始做出改变。

这让我意识到，只要我们提出的建议时间恰当，高屋建瓴，公平合理，别人就有可能买账。当发现别人在排斥我们的创意时，别生气，想办法解决问题即可。

## 23.成为众矢之的的怎么办？

如果排斥你创意的人不只是那几个经常说三道四的家伙，而是整个机构的体制，那又该怎么办呢？这时你的职业生涯将会陷入一个两难境地：要么离开现在的公司，去寻找更有利于自己施展才干的地方，要么留下来和公司已有的体制进行抗争。

### 整个行业对创意的抵制

比如，如果CD生产厂商在mp3刚出现时就放弃制作、包装、运输CD，那么现在的音乐工业可能就完全是另外一个样子了。

音乐产品零售商拒绝改变，不愿放弃已有的经营方式，这样的做法在其他行业也是屡见不鲜。Amazon. com和其他网上零售商曾经让很多书店的经营举步维艰——当然，邦诺（Barnes & Noble）和博德斯（Borders）这样网络交易量很大的零售商仍然可以轻松地在全美各地开设新的书店，但这样的书店都是超级书店而非街边小店。

如今对于独立书店或者街边小店来说，开拓市场已经不太可能。现在想成为一家全能型的街边书店只能是莽夫之举。这样的书店开了又关，因为它们根本不可能在图书价格和选品上与超级书店抗衡，更比不过像Amazon. com这样的网上书店。

### 依赖心理的不足

追求快速回报是人的天性，即使这种短期回报和长期利益有所冲突也在所不惜。公司经营者们也会这样做。迫于来自各方的压力，他们只能关注当前的资产负债表和收益表，根本不会去管这样做是否利于公司长远发展。他们只关心现在如何，这是一个非常实际的问题。

真正正确而有效的创意必须能够同时解决公司短期和长期

的需求。如果你的创意能够让公司眼前受益，将来也受益，那才是真正的好创意！

依赖心理一直都在。当周围的声音都说“该试试其他办法了”时，公司高层们依然会选择用已有的办法来解决问题。这就是依赖心理，无论是公司还是个人都会有这种心理。依赖心理会让我们一直用老办法办事，即使这样做会给自己带来损害也在所不惜（还记得家庭暴力受害者们的故事吗？）。人们害怕改变，排斥变革，新路子总是会让人惴惴不安，追求创新更是想都别想！

多年以来，底特律的汽车业高管们都知道外国进口车在油耗方面的优势要远超美国车。1973年中东石油禁运让百公里耗油13升的汽车变得不再那么受欢迎。20世纪八九十年代，百公里耗油6.6的外国进口车风行一时。

石油禁运风波平息之后不久，汽油价格开始稳定下来，底特律街头又随处可见大油耗的美国车了。令人称奇的是，很多消费者开始掏出美元消费。货车、SUV甚至悍马开始受到人们的广泛欢迎。尽管2008年夏天汽油价格一度创下新高，人们依然钟爱各种各样的SUV。

想想看，假设你在1973年到2008年之间在汽车制造公司的创意部门工作，并想出了很多好的能够降低油耗的创意，你会得到怎样的回报呢？上司会给你升职加薪吗？你是会平步青云还是被扫地出门呢？

相比之下，在刚刚起步的前几年，谷歌就鼓励工程师们拿出20%的时间研究可能有助于公司发展的创新型项目，以此来激励创新——按照每周工作40~50个小时来计算，也就是说谷歌的工程师们每周会有8~10个小时是用来创新的。听起来很奢侈，对吗？如果你能拿出10%的时间用于创新，你会怎么做呢？

当然，我并不是建议你一受打击就换工作。但如果你的创意总是受到一轮又一轮的抵制，排斥，甚至是报复，那说不定是时候开始考虑换个地方了。



## 24. 向着公司愿景的方向创新

当一切都不顺利的时候，比方说销售不佳，或者因为被竞争对手赶超而失去市场份额时，你应该学会回到最基本的原则上来。重新看看公司的远景规划和创立宗旨，问问自己，它们是否还能让你感到热血沸腾？还能给你提供人生的方向和目标吗？

公司创始人在书写公司愿景时都是发自内心的。很多机构的愿景都只有短短几行，但其中却界定了公司的理想，包含了公司成员愿意为之奋斗的目标和希望取得的结果。比方说：

杜邦公司的愿景是“成为世界上最有活力的科技公司，为世界各地人民提供更加美好、安全、健康的生活解决方案”。

通用电气的愿景是“用科技创新改善生活品质”。

迪斯尼公司的愿景是“让每一个人都过得更快乐”。

微软公司的愿景是“让每一个家庭的桌子上都摆放一台电脑，让每个电脑上都用微软操作系统”。

随着公司的发展，它的愿景也会不断调整变化。你现在所看到的公司愿景，可能早已经过许多次的调整。很多员工不太相信愿景这种东西，有些员工甚至不知道公司有没有愿景，还有些员工可能看到或听到过公司的愿景，但却从来没认真想过这件事。

很多时候，认真学习公司愿景，理解其深层含义，能帮助你更好地创新。想想看：

- 公司的愿景在传达什么信息？
- 它是否能让你产生新的、独特的想法？
- 你能想到什么创意来帮助公司实现愿景？

### 公司宗旨

除了愿景，大多数公司还会有自己的宗旨。公司宗旨和愿景密切相关。宗旨能够指导员工及时做出关键决定，让团队成

员获得认同感，了解公司的服务和运营状况。比方说：

Sibername. com公司的宗旨是“成为当今互联网技术的最佳供应商，吸引更多小企业和个人使用互联网”。

西南航空公司的宗旨是“提供最高级的客户服务，让客户体验热情、友好、受尊重”。

如何让自己的想法和公司宗旨保持一致？或者说了解了公司宗旨后你准备怎么做呢？

我建议你可以效仿托马斯·杰斐逊起草《独立宣言》的过程，写下自己心目中公司的愿景和宗旨——想想看，你该怎样做才能更好地帮助公司实现愿景，才能推动整个团队不断向前？答案就是你要写下的公司宗旨了。

为了更好地总结出公司宗旨，我建议你采访一下公司客户，了解他们当前面临的问题：

- 他们希望从你的公司那里获得什么？
- 你的公司怎样才能从客户角度看待周围的世界？

你还可以假设自己在客户的机构工作，这样你就能产生更多想法，想想看：

- 此时你的视角发生了怎样的变化？
- 你怎样做才能推动公司的发展？
- 你的公司怎么做才能更有竞争力，利润更高，能更好地满足顾客需求？

综合上述思考结果，你准备怎样经营自己的公司呢？具体来说：

- 你该如何应对客户的变化？
- 该对产品或服务做出怎样的调整？
- 你会提供哪些新产品或服务呢？

善于创新的公司很清楚，没有人能永远地支配一个市场或行业。为了避免公司发展中的起伏，它们总是不断地在思考“自己是谁”、“在做什么”、“在为谁服务”这样的问题，并在这样的反思中生成了源源不断的创意。

## 25.“牛肉在哪里？”

我十几岁那年，宝洁公司生产了一种叫Wisk的洗衣粉。

“Wisk能有效去除衣领污渍！”

在该产品播出广告的数年当中，“Wisk能有效去除衣领污渍！”这句话深深地印在人们的脑海里。不论你是否喜欢Wisk，是否使用Wisk或者是否接触过Wisk，只要打开电视或翻开杂志，你就一定能看见这句话。

20世纪80年代中期，快餐界的麦当劳、汉堡王和温迪几个品牌之间打响了汉堡战，温迪公司电视广告中这句“牛肉在哪里？”的宣传语帮助其赢得了这场战争。

当耄耋老人克莱拉·派勒说出这句经典的广告词时，他其实是在告诉消费者——也是在告诉竞争对手——其他品牌的汉堡品质无法与温迪公司的汉堡相比，根本代表不了汉堡的品质。作为企业的宣传语，“牛肉在哪里？”这句话和温迪汉堡的品质一样为人称颂。

### 听起来有趣，但是没什么含义

NBA篮球赛和NFL橄榄球比赛中插播的电视广告目的就是吸引男性观众，激发他们的想象力。米勒酿酒公司推出米勒清爽型啤酒的电视广告时，它的宣传口号“好味道，回味无穷”就流行一时。

ADM公司也在全国公共电台投放了大量广告，宣传该公司是“全世界人民的面包篮”。虽然这句宣传语的正确性还有待考察，但宣称自己的公司是“全世界人民的面包篮”本身就非常有创意，令人信服。

这就是宣传语的魔力！

### 借鉴最好的

可以肯定，即便某个点子并不新颖，它也可以取得很好的

宣传效果。宣传语可以让你变得创意十足。你不一定要原创，也可以借鉴你所见到过的口号、引语或者流行语。这样的例子数不胜数，比如说耐克的宣传语“Just Do It”，苹果公司的“Be Different”和阿迪达斯的“Impossible is nothing”。

我建议你也可以在自己的团队里提出一些这样的宣传语。如果你是团队领导，你可以选择下面这些口号：

- 本杰明·富兰克林的名言：“我们要么在一起，要么必须分离。”
- 伊索的名言：“团结就能胜利，分裂就会失败。”
- 亚历山大·大仲马在《三个火枪手》中写到的：“人人为我，我为人人。”

如果你负责的项目遇到了挫折，“危难显英雄”这句口号就是不错的兴奋剂！当你陷入孤立无援的境地时，你可以借用美国军队的口号：“一个人的军队！”当工作截止日期迫近时，想想联邦快运的口号：“使命必达！”

## 26.通过关注细节来实现创新

西方有句名谚，魔鬼隐藏在细节之中！同样道理，创新也隐藏在细节之中，在日常工作中关注细节能够提高你创造性地应对工作中挑战的能力。

特别是刚开始调查问题的时候，细节可以给你提供正确的方向。如果看过《犯罪现场》（Crime Scene Investigation）的话，想必你就知道为什么细节在破案过程中如此重要了。在《每件事都很重要》（Everything Counts）一书中，作者盖瑞·瑞恩·布莱尔（Gary Ryan Blair）详细谈到了关注细节的意义，具体如下：

- 公司执行官关注生产或服务过程中的细节。因为他们知道，很小的疏忽都可能会带来连锁反应，从而威胁到产品质量、品牌信誉、企业信誉和企业效益；

- 医生和护士都明白，轻微的失误都可能会影响病人的恢复，极端情况下还会造成终生伤害甚至死亡；

- 计算机和系统分析师将上万行代码列在屏幕上，目的就是找出可能给终端用户带来歧义的数字；

- 建筑师和工程师们都知道，坚固的工程在很大程度上取决于每一个细小材料的稳定性和完整性。

## 应用关注的技巧

工作时要注意下列细节：

- 关注最后期限；

- 关注重点的文章、事实、数字、趋势和其他重要信息；

- 关注客户的细节要求。

关注细节在工作中非常重要。当你完全理解生产流程、客户需求或项目预算方面的细节问题的时候，也就更有可能运用合适的方法来改进自己的工作。

有时，只要关注一下公司的备忘录，我们都可能会创造奇迹。

我认识的一位勤奋的职业人士，他总是会认认真真地阅读自己收到的每份备忘录。和他的其他同事不同的是，他能从备忘录中读出大量对自己工作有帮助的信息，甚至是方向性的指导。很快，他就成了团队中不可或缺的人，成了人人都愿意“结识”的对象。

他成功的秘诀是什么？关注细节。通过关注人人都有——但很少有人关注——的公司备忘录，他赢得了他人尊重。当其他人还在思考如何应对某种情况时，他就已经想出了好主意。

在其他人看来，他总是非常有创意，了解公司需要什么，知道应该如何去做。他的很多想法甚至超出了公司的要求。可在他看来，很多问题的解决方法其实都早已被列入公司的规章制度，甚至直接出现在了公司的网页上。

所以说，很多问题的答案都在细节之中，一旦学会关注细节，很多看似无解的难题也就迎刃而解了。

## 27.“持续改善”思考法

持续改善是日本式的问题解决哲学，其核心思想是不断改进生产经营和生活中的一系列细节来达到提高效率的目的。

在持续改善理念的指导下，机构中的每个员工，从清洁工到首席执行官都可以提出改进建议。其核心理念就是：“持续地将工作做好且不断地提高、改进，因为如果不这样，我们就无法和这样做的公司竞争。”推动持续改善的关键因素包括动员所有员工，展开有效交流，愿意做出改变、不断努力和追求品质。

在这方面最好的例子之一是丰田公司。在美国一家工厂，7000名丰田员工在一年中提出了7.5万条建议。这个数字看起来像是天方夜谭，但更加不可思议的是，所有这些建议都在工作中得到了落实！

### 应用持续改善的理念

假设你正在寻找新方法来提高当前项目的生产效率。就在你开始思考这个问题的第二天，你找到了一种改善方法；第三天，你又想到了一种方法.....

小树苗可以长成参天大树。很快，随着每天不断出现新的改进方法，你的工作效率大大提高。持续改进是一种习惯，经常在工作中提出改进意见的人会不断寻找能够带来更快更大回报的改进措施。

比如说你的工作是包装产品并寄给客户。如果你目前在10分钟内能包6件产品，但你希望能够做出改进，于是头脑中总是想着要不断改善，经过一番探索和尝试后，你可能会在同样的时间里包装7件产品，然后是8件产品，9件产品.....经过一段时间的改进之后，你会达到自身的极限，无论如何努力也无法提高了，但你最终还是大大提高了自己的工作效率。

持续改善理念也可以应用到工作中的其他领域。比如说，

如果你是团队领导，你该如何领导自己的团队持续改善业绩呢？同样，你也可以用持续改善理念提高整个团队的工作效率。比如说你可以先明确任务，召开会议，收集反馈，克服困难，不断制定并想办法完成更高的目标。每天做出小小的改进，一周或一个月之后，你所积累的改进建议就会非常可观。

## 友好竞争

据说伟大的工业家安德鲁·卡耐基曾经雇用过一名工厂经理，此人对激励员工颇有心得。一天，白班的工人完成工作准备下班时，他在工厂地板上写了一个大大的数字“3”，代表他们的工作量。

上夜班的工人看到地板上的数字“3”后，以为这个数字代表的是白班工人组装的设备数量。为了激励自己做得更好，他们下班时，工长在地板上写了一个大大“4”。

同样，白班工人看到这个数字后，决定要超过夜班工人，在下班的时候在地板上写上了“5”，代表他们组装的设备数量。

这种友好的竞争一直继续，直到双方都再也无法改写地板上的数字，这样生产就回到了一个比较平稳的状态。尽管如此，工厂的产量已然大大高于“竞争”前的水平！

就这样，通过简单的几个数字，这位经理就创造出了一种创新的氛围，成功地刺激了生产，帮助工厂实现了更高效益。想想看，你从这个故事中能够得到哪些启发？

## 有何指教？

很多家公司会使用员工意见箱，因为.....这样很有效！谁知道好的创意会突然从哪儿冒出来呢？工作线上的新员工或是有20年工龄的老员工都可能为公司提出好的建议。

有时看起来平淡无奇的想法可能会给整个公司带来巨大的变化。中层或高层管理人员发现了这个想法并开始采取行动，过一段时间后，行动有了效果，好了，好事很快就接踵而至！

有些公司，比如说康涅狄格州哈特福德市的旅游保险公司，会给提出节约成本方案的员工现金奖励，奖励的金额是公司在采纳该建议后12个月内节约的总费用的1%；还有些公司对提出建议的员工予以表彰（我更愿意接受现金奖励）；有些机构中，所有的建议都是以匿名形式出现，有些机构则允许提出建议的人自由选择是否署名。

如果你是公司领导，请你一定要设立意见箱。因为这样你花很少的钱甚至不花钱，就可以让创意不断涌现，让每个人的工作都变得更加轻松惬意。

## 28.好点子无处不在

很多年前，强生公司曾经面临过一次危机：有人伪造了该公司生产的瓶装泰诺。在全国范围内召回泰诺不仅成本巨大，而且也给公司的信誉带来了灾难性的打击。但公司领导层丝毫不惧，为了平息公众的忧虑，重新获得大家的信任，公司在全美范围内召回了所有的瓶装泰诺。这样虽然公司短期内在经济上承受了重大损失，但这种做法的长期收益却非常可观。消费者和经销商对强生产品的信任有增无减，强生的声誉得到了保护。直到今天，当年强生公司在危机面前采取的大胆行动和快速反应仍为人津津乐道。

经历了这次事件之后，强生公司发明了一种新的包装设计——防伪标签。这种标签就是一层薄薄的、可以封在瓶口处或瓶盖下面的塑料膜，价格低廉，但效果却非常明显——一旦产品之前被打开过，就会留下非常明显的痕迹。

时至今日，防伪标签已经成了很多产品——特别是非处方药——包装上的必备元素。

绝大部分时候，我们都会认为，有效的解决方案一定会成本高昂，成本低廉的解决方案往往效果也会很差。相信我，这绝对是个误会！在遇到问题并列出一系列解决方案时，你完全



可以首先考虑那些成本低廉甚至不需要成本的——要知道，一个解决方案的价值不在于它要花掉你多少钱，而在于它能否有效解决问题。

## 选择众多

观察你公司现有的产品，你能这样做吗？

- 将产品做大或做小？
- 将产品的颜色调深或调浅？
- 将产品重量加大或减小？
- 将产品外形进行调整，做得更长或更短？
- 延长产品保质期？
- 将产品免费翻新？
- 修改产品说明书，把它变得更通俗易懂，易于查阅？
- 想到更好的办法来推广、摆放、安装或维护产品？
- 向消费者提供更多的增值服务？
- 让产品变得更加容易携带，让消费者能够在更多地方使用你的产品或服务？
- 将产品跟其他东西配在一起，让消费者可以在更多时候使用你的产品？

销售环节呢？你还能想出哪些花费不多或根本不需花费成本的创意，让消费者更容易购买你的产品？试试下面的做法：

- 为大客户提供数量折扣和优惠条件？
- 为公司、政府或其他协会提供团购优惠？
- 提供每周、每月或每季度的季节性优惠吗？
- 有反季销售吗？
- 向客户提供最低价保证？
- 通过网络、客服电话或e-mail接收征订单？
- 提供满意度保证、退款保证或者其他保证？
- 提供免费拨打的客服热线？
- 提供免费送货服务？
- 提供免费安装服务？

- 对有兴趣的潜在消费者发放免费样品？
- 提供礼券或礼品试用装？

.....

发现没有，上面提到的很多创意都是花费很少或者根本没有成本投入的，但它们所带来的回报却无疑是巨大的。

## 29.满世界都是灵感来源

罗素·康韦尔（Russell Conwell, 1843~1925）在其大作《钻石就在你家后院》（The Diamond Acres）中讲述了一个非洲农民的故事。这位农民听说有人在远方发现了钻石矿，于是卖掉自己的农场，用了很多年时间找遍了整个非洲大陆，却始终没有找到宝藏。最后，他陷入破产，在绝望中跳进湍急的河流，溺水而亡。

有一天，买下他农场的人在后院捡到一个鸡蛋大小的闪闪发光的石头，于是拿来放在壁炉罩上作为装饰。一位客人看到石头后非常兴奋，惊呼这是他看到过的最大的钻石。农场的新主人问道：“真的吗？整个农场到处都是这样的石头！”确实如此。农场主人亲手卖掉的农场后来成了世界闻名的金伯利钻石矿——如今世界上最具价值的钻石矿！

### 自己的后院

刚开始写作的时候，我发现请编辑帮助我审稿非常有帮助。我的智囊团就是一群大学生。不管他们学的是新闻、农业还是商业，这些20岁左右的大学生的编辑能力比我还强，他们非常高效，而且收费不高。

除了编辑之外，这些年轻的助手还能帮我发现商业和娱乐方面的机会。他们开始为我做编辑的时候，我会请每个人回答4个问题：

- 我应该看哪些电影？

- 应该读哪些书？
- 应该听哪些歌曲（不包括RAP）？
- 这座城市我应该了解哪些东西？

几周之后，我开始请他们帮我构思书名、章节标题和演讲题目。我请他们不仅要找出我作品中的打印和语法错误，还要请他们对我的文章点评一番。

如果他们感觉书中需要一点幽默色彩，我就会请他们增加我可能不知道的幽默桥段、笑话、风趣的语言和日常生活中的趣事。

最终，当书稿送到出版社的时候，已经完全符合出版标准，几乎没有什么需要改动的了，每个段落都是如此，一切就绪！原来，最好的助手就在我身边！

想想看，你的工作中是否也有这样的机会呢？比如说你供职的公司是否有图书馆，或者有称职的图书管理员吗？如果有，你就相当于拥有了一座金矿。有人可以为你解答疑问，为你的想法提供意见，提醒你使用以前你所不了解的资源。

## 图书馆中的钻石

在一家管理咨询公司工作的时候，我经常拜访美国小企业管理局的图书馆馆长玛格丽特·西奇（Margaret Sichi）。

当时玛格丽特的收入并不高，但工作强度很大，而且不受赏识！她知道和小企业有关的每一本书。不仅如此，她还将重要事项都列成了目录，了解书中的每篇文章，并记住了大部分的作者。她还对所有相关的智囊机构、大学、政府出版物和特别报道都了如指掌。

一天，我问她是否记下了来图书馆的人经常会查阅的话题。结果她立刻就给我看了15个话题——这些话题是从她这几年来数十万条查阅信息中总结出来的。她还给我看了她还没总结完的查阅信息。突然之间，我的头脑中闪过一个念头——图书馆管理员竟然可以成为我最好的出版顾问，真是太棒了！

同样道理，你的身边可能隐藏着重要的信息专家、网络专

家、软件高手或语法专家。这些人就是你可以获得信息的钻石之地。学会利用他们，很多问题都可以迎刃而解。

## 了解周围的人

你了解和你共事的人的背景吗？他们了解你的背景吗？你们交换过简历吗？如果答案是否定的，你很可能浪费了很多宝贵的资源。

我曾经有位朋友，我们的工作地点只相隔几间办公室，后来我知道他的文章登在了一本杂志上，而我又恰巧在这本杂志上发表过文章。顷刻之间，我们两个人有了一定的联系！他把采用他文章的编辑的名字给了我，我很快给这位编辑写了封信，几周之后，我的文章也被该杂志采用了。

想想看，你周围的机会在哪儿呢？别不耐烦，在你附近找找看！你能利用自己的关系、技能以及周围人的背景和兴趣爱好为自己带来收益吗？你能帮助周围的人做到这点吗？

## 30.学会缩小选择范围

每次在全国各地的大会上发表演讲时，我总能听到听众们说自己在工作中面临太多选择。不论是软件还是办公用品，是信息来源还是某种商品，人们总感觉到选择无限，应接不暇。你可能也面临相同的情况。你也想做出正确的决定，但总感觉心有余而力不足——没办法，选择总是让人犹豫彷徨！

在我名为“迷惑时做出的选择”演讲中，我告诉大家，现在有太多的选择，人们根本无暇深究自己到底想要什么或者需要什么！

阿尔文·托夫勒在他1969年出版的《未来的冲击》一书中指出，将来会有太多太多的选择占用我们的时间和精力，我们将很难做出决定。

然而，尽管你可能面对的选择众多，我还是可以在这个问

题上向你提供一些有用的建议：解决选择众多的根本方法就是缩小范围。

想想互联网还没有大行其道的时候吧，雇主们将分类广告刊登在招聘栏中。有时一下午就能收到200份简历——说实话，谁能有时间处理如潮涌入的简历呢？绝大多数情况下，你都会被淹没在简历的海洋中！想想看，你有什么办法能在相对短的时间里挑选出最佳求职者吗？

## 缩小范围

还记得我们的秘诀吗？缩小范围！

首先放弃180份简历，包括那些打印在紫色纸上的，拼错了公司名字的，或者职业目标跟你公司提供的职位毫无关系的简历。现在还剩下大约20份简历值得仔细看看。在简单筛选一下之后，你从中选出10份简历。

看完这10份简历后，你决定面试其中的5个人。当中3个人看起来适合这份工作。面试后，你再打电话通知这3个人进行下一轮面试，从中选择最佳的人选。就这样，随着不断缩小范围，你最终从收到的200份简历中轻松地选出适合这份工作的人选。

放弃的那180份简历中会有合适的人选吗？可能，但不必因此而烦恼。你的目的是找到合适的人选，而不是找到所有合适的人选。

## 你的选择

还有什么更妙的方法吗？比如说你想找一个人担任某个重要岗位。写招聘启事的时候，除了写上对求职者的资历和性格方面的常规要求，你还可以试试将“幽默感”也作为挑选的标准。或者，你可以让应聘者用50个字说明为什么自己是这份工作的最佳人选。

将招聘广告写得具体而清楚，这样可以帮助你找到这项工作的最佳人选。就是这样，只要将平时的做法稍作改变，就可

以给应聘者提供巨大的发挥空间，让他们能更好地展示自己。这样你不仅能看到有新意的求职信，还可能读到一些能让你快乐一整天的笑话啊！

## 第四章 意料之中的意料之外

### 31. 深谋远虑还是事后诸葛亮？

只有想法没有做法毫无意义，心动之后必须有行动！

记得有一次，我坐在电视前胡乱换频道，突然看到电影《常伴我左右》（Steel Magnolias），本来我并不喜欢看这类节目，但当时电视里没有其他更好的节目了，而且朱丽娅·罗伯茨扮演的角色也非常引人注目——她扮演的是个终身依赖胰岛素的糖尿病患者，为了健康，她需要经常吃一些甜食，比如糖或橙汁之类的东西。

这部电影一下子让我想起几年前参加一次会议时的一件事。会议期间，一位听众突然从椅子上重重地摔到地板上。发言人立刻停止演讲，大厅灯光全部打开，一切都暂停。每个人都充满疑惑——他到底怎么了？死了？还是昏迷了？医生在哪儿？

这样捱过几分钟后，有人拿着杯橙汁冲了上来，径直跑向昏倒的那个人，当时那人还有活动的迹象，周围的听众也正在设法安抚他。他们给他喝了杯橙汁，一喝完橙汁，他立刻苏醒过来。当时和我一样束手无措的人并没有意识到，橙汁居然是这种常见疾病的解药之一。

### 深谋远虑还是事后诸葛亮？

我一边继续看电影，一边不断回想起那个晕倒的人，我突然想到：“他在包里带瓶橙汁难道很麻烦吗？为什么他会让自

已经历这样的生死考验呢？”

想想看，他明知道自己有糖尿病，而且要参加一个2000多人的会议，却没有随身携带应急药物来应付这种巨大威胁，这该有多么可怕啊！知道自己在会议中可能会昏迷摔倒，我一定会在口袋里塞满巧克力棒！你也会这样做的。

每次离开家或办公室时，我总会定个小计划，你也该这样。我一直践行着预先管理的策略，要想在快节奏的行业里跟上步伐，预先管理非常重要。这意味着你要在需求产生之前做好准备。比如说如果你的工作是销售或现场客服，在你开车出发之前，或者在与客户通电话之前，就应该把你的客户们排个顺序。特别是如果你开车出去的话，就应该带上所需的东西，包括销售资料、相关表格以及其他与成交有关的东西。

比如说你应该在出发之前准备好硬币，以备在市区停车和在自动售货机上购物时付费。如果你的车上安装了车载导航仪或其他导航工具，出发之前要确保一切工作正常。尽量提前把一切都计划好。

在办公室里，预先管理意味着在预期的事情到来之前就准备好所需文件。与其让文件和柜子里面塞着杂乱无章的信息，不如提前处理掉那些多余材料。这样就能腾出20%的空间。

## 缺乏计划，机会渺茫

想想看，在工作场所，你是不是经常会遇到这样的情况——你的同事们提出了并不成熟的点子，最终只能让它夭折？如果他们能多花一点时间深入思考，能更充分地做好准备来展示自己的想法，那么这个点子会不会有更好的机会得到实施呢？如果想使一个与众不同的创意更好地为人接受，那么在把新想法付诸实践之前，你就一定要做好规划。

所以，在介绍你的创新之前，一定要尽量考虑到所有的可能。比如说：

- 那些提出客观批评意见的人能同意你的创意吗？
- 他们需要知道些什么情况？

- 哪些证据能支持你的主张？
- 你需要提前争取到什么？
- 基于你收到的反馈，你是否愿意修改自己的创意，让它能被人们更快更广泛地接受？

切记，你的规划不能超过一页纸，在笔记本上大致勾勒六个要点就可以。

好了，深吸一口气，写出你的创意推介计划，出手吧！

## 32.“三种方案”式思考

要想未雨绸缪，就要学会方案化思考。与其殚精竭虑想要精确地预测虚无缥缈的未来，不如学会适当松懈，思考一下如何解决某种情况下可能会产生的问题。

要想实现目标，通常可以准备三种可能的方案：

- 1.最佳方案
- 2.中间方案
- 3.最差方案

预先想清楚将来可能出现的所有情况，这样一旦发生任何一种情况，你都能处在一个更有利的位置从容应对。

### 充满可能性的世界

设想一下，如果你听说公司要削减预算，而这又会影响到你的项目进度——公司曾承诺要在这个项目上投入一笔钱，结果这个承诺却打了水漂——此时你要在资金减少的情况下按时成功地完成项目，你该如何应对呢？

- 1.最佳方案：不削减预算。说服高层继续维持原定预算，项目按计划进行；
- 2.中间方案：会削减预算，但削减幅度不大；
- 3.最差方案：大幅削减预算，极大地阻碍项目的进展，甚至可能会导致项目停止。



你需要考虑下面的几种选择，如：

- 寻求能使活动合二为一或合三为一的方法；
- 把团队成员分派去做其他工作；
- 重新考量你能动用的所有资源；
- 放弃次要任务，集中重要资源来完成首要任务；
- 和你的团队成员一起适当调整计划，确保每个人都了解自己的职责；
- 针对出现的新的限制因素，和上司一起研究该如何调整原定计划；
- 想想看，有什么办法能在现有项目内节约资金。

## 埋头苦干度过危机

尽管还不知道削减预算的传言是否属实，但至少现在你脑子中对可能发生的情况已经有了大致设想了，这比到时措手不及要好得多。

皮特·施瓦茨（Peter Schwartz）在《远见的艺术》（The Art of the Long View）一书中指出，准备预案并不意味着你必须判断未来如何发展，你要考虑的只是可能会出现什么问题以及你打算怎么去解决这些问题。他说：“准备预案的做法看起来很复杂，但却非常有效、非常实用。”

当然，根据你的项目情况，你完全可以设计四种、五种甚至六种方案。但无论如何，在实施预案的时候，你都一定要以渐进的方式来实施。换句话说，你要先实施最接近自己构想的预案，实在不行再做出让步。

不要异想天开地想要置之死地而后生，也不要总是等到最后一刻才认真应对，要对你自己和团队成员负责，你就必须学会提前打算好最糟糕的情况，这样才能从容应对一切。

## 33.从“最差方案”思维中学到的经验

没错，总是考虑最差方案确实让人沮丧，但现实未必总是如此残酷，而且你未必要亲自经历这些事情才能有所感悟。

记得有句谚语说得好：“普通人从自己的错误中学习，聪明人从别人的错误中学习，傻子从来不学习。”你不是傻子，对吧？

假设你是一家大型培训公司的负责人。你的主要业务是为客户进行员工培训，帮助他们掌握一些具体商业技能。

刚开始你进入这个行业是因为你善于做培训，而且多年来你读过很多文章，发现很多雇主感觉如今求职者们的阅读、书写和计算能力普遍下降。

可突然之间，你的业务量开始下滑，而且不知道为什么。你开始设想未来会怎样。第一种可能是业务永远不会恢复到之前的水平；第二种可能是过段时间它就会恢复；第三种可能是它不仅恢复到之前水平，而且业务量还会大大上升。

你做了一些研究，发现很多公司会在招聘阶段就对求职者们做基本职业能力测试，但很少公司会为在职员工提供此类培训。机会来了！

两下一结合，你发现这些公司管理者们很快就会发现求职者能力的欠缺，所以虽然当前培训业务有所下滑，但这种情况不会持续下去。它可能会恢复到之前的一半，可能完全恢复，也可能变得更好。你甚至想到了第四种可能：业务不仅恢复，而且是之前的好几倍。

## 好日子又来了

你觉得第一种情况可能不太大，因为雇主们的培训预算不会永远被削减。于是你开始考虑其他三种可能，尤其是第四种可能，也就是业务不仅恢复，而且大大增加。你告诉自己，恐怕现在就该做准备了。这就意味着你需要吸引更多合格的讲师，可能需要搬个大些的办公室，扩大营销预算。虽然还没采取具体行动，但你在脑子里已经开始盘算了。恭喜你！

想想你每天要在工作中面对的各种问题吧，有的很迫切，

有的尚未真正出现。想想看，我们刚才谈到的故事对你有何启发？

## 34.一天中最重要的工作！

诸如电脑、PDA、黑莓等办公科技的进步给上班族带来了许多便利，其中最大的便利之一就是，它们能让我们的工作和生活更加井井有条。

但另一方面，有了这些高科技玩意儿之后，我们很容易就会给自己安排太多工作。

不信问问身边的朋友，你会发现，几乎每个人每天都安排得满满的。大家都在拼命赶场，从一个约会赶到另一个约会，一个会议冲到另一个会议，日复一日，终日如此。除了应付繁忙的全职工作，我们还要挤出时间来安排好家庭生活。日子过得像是早晨8点钟的地铁，没有一分空闲的地方。

不要刻意安排休闲时间

你可能要问，这跟工作中的创新有什么关系呢？我想说的是，稍微休息一下，哪怕只是忙里偷闲稍微喘口气，都会有助于你在工作中想出好点子。想想看，一个总是对眼前工作应接不暇的人怎么可能有时间去改进工作呢？你需要休息一下了，让自己喘口气，暂时放下工作，让自己的大脑暂停一下，然后重新启动。给自己一些时间发发呆，尤其是在日常工作中，每天给自己安排一些固定的时间放松一下——这或许应该成为你一天中最重要“工作”。

大多数时候，我们都在应对各种外界要求，很少有机会静下心来思考。但当你真的让自己喘口气，暂时脱离工作几分钟时，你会发现很多事情其实没有那么大不了。

打个比方，早晨到公司，或者在会议前后，给自己几分钟整理一下思绪，打扫一下办公室，洗把脸漱漱口，然后再进行下一个动作。当一个人在过于忙乱的状态下，哪怕一点点意外

都可能会让你方寸大乱，从而错过许多显而易见的机会。

相比之下，偶尔休息几分钟，暂时放下压力，这将有助于你的大脑保持清醒状态，让你不至“一叶障目，不见泰山”。

事实上，一旦学会放松，你的视野反而会更辽阔，你会更容易发现A和B之间的关联，更明白为什么Y会导致Z的发生。可能你偶然的一个想法能帮助公司节省数千万资金。其他人可能会觉得你像是有超能力，但实际上，你只是在别人都不冷静的时候让自己冷静了一下，仅此而已。暂停！深呼吸！暂停！思考！暂停！观察！暂停！更好地理解这个世界！

好了，在出门见客户之前，看看你的记事本，想想该怎么安排。问问自己，是否给自己安排的日程太满了，这么做有必要吗？

相信我，一旦学会让自己偶尔放松一下，你的日子会过得更加平稳，你的工作会更高效，更受上司赏识，你将学会从一个新的视角来看待自己的工作和你所在的公司。

是时候了，暂时放松一下吧！

## 35.创意像条滑溜溜的鱼

每当有人问我该怎么评价过去40年的航海生涯时，我的答案很简单——平安无事。40年来，我从来没见过海难，我的船从来没出过问题，我也没遇到过任何真正的麻烦事。

——爱德华·J·史密斯，“泰坦尼克号”船长，1908年

四年之后，史密斯和“泰坦尼克号”船员连同1500名乘客沉入大西洋，成为人类历史上最大的灾难之一。

平常日子里大都是平静无事的，但在某些时候，灵感的闪电会突然击中你。而可惜的是，大多数好主意都只会在脑子里停留几秒钟，然后便一去不复返。我们每个人每天脑子里都会出现成百上千上万个想法，大多数都会来了又去，如同过眼云烟。

我们都做过梦，但一觉醒来就又会把它们全忘掉。我们也经常会做白日梦，但很快就会提醒自己别胡思乱想了。很多天才构想往往都只出现几秒钟。如果不想办法把它们记录下来，我们的人生实际上就不会有太大变化。

## 像条滑溜溜的鱼

厄尔·南丁格尔（Earl Nightingale）曾经说过：“创意就像是一条滑溜溜的鱼。”如果不去牢牢抓住，大多数创意都会转瞬即逝。

很幸运的是，我很早就发现，除非我能想办法随时随地抓住自己的创意，否则我很容易失去它们。于是我开始在家里每个地方——包括起居室、卧室、厨房、后院阳台，甚至阁楼里——都放上两支笔和几张纸片。这样一旦有任何好想法，我都能马上抓笔写下来。

此外我还准备了几个录音笔。这些工具价格不高，但作用却很强大。比如说我在看电视，突然有个想法，匆忙写下来又会太花时间，于是我就先把电视按静音，拿起录音笔，录下自己的想法。

当然，我录下来的大多数想法都并非石破天惊。没关系，重要的是数量而不是质量，每100个想法里面有一个超级创意就很不错了，而且正如我们之前所说，很多天才构想都是从不起眼的小创意开始的。

## 抓住你最好的想法

有些人会随手准备一份创意日志，有人喜欢像我这样随手准备些纸笔，但其实你可以将二者结合，先把创意写到纸上，然后用日志整理起来。

托马斯·爱迪生曾经说过：“天才就是1%的灵感加99%的汗水。”灵感写下来之后，要经常翻看，经常付诸行动！只是空想毫无意义。如果你能时刻保持警觉，抓住自己的灵感，说不定哪一天天才创意就会找上门来。

如果有可能，在录下创意时最好能加上日期。这样你就可以检查自己——如果你有一个绝佳想法，但却一直停留在笔记本上，那还有什么意义呢？所以除了日期之外，你还可以加上一栏——“后续行动”。经常翻看日志，在已采取“后续行动”的创意后面打钩。

由于我的很多想法都会牵涉到其他人，所以在录音时我都会直接用跟对方交谈的语气，“凯特，我们下周三可以试试.....”

我还经常会蹦出一个想法，但却不知道该怎么办。遇到这种情况时，我就会给几个朋友发去邮件，通常在当天下班之前，每十个人中会有两三个人给我回复，其他人则会在几天之内陆续回复。

因为我总是会冒出很多新点子，所以最后很多创意都无法落实。怎么办？我会把所有这些想法都记下来，经常翻看，一旦有合适的机会，便会将它们付诸实行。

## 36.换一种方式生活

如果每天总是重复相同的生活，你最终就会陷入陈规。定期打破常规，有助于你产生新的创意。想想看，能否做出如下改变：

- 1.早起一小时。40年前，这个世界上还没有“晚间新闻”这回事。人们每晚9点半到10点上床睡觉。后来有了“晚间新闻”，很多人的生物钟被改变，上床时间也越来越晚。为什么不试试提前一个小时上床，提前一个小时起床呢？在早起的一个小时里，你可以看看日出，锻炼，沉思，甚至冒出一两个创意。试试看吧，相信你会喜欢的！

- 2.换个地方工作，暂时把办公地点搬到阳台。换个风景通常会让你灵感大增，尤其是那些需要概念化和创意的工作，你会比平时效率更高。比如说，我就发现自己在阳台上读指导手

册的效率要比在办公桌前高。我还知道有人喜欢在健身房里思考问题，有人更善于在公车或地铁上寻找答案，你呢？

3.放弃80%毫无意义的工作。我们都知道著名的“80/20法则”，大多数时候，我们工作中80%的结果都是由20%的工作带来的，其余20%的结果则要耗费80%的工作。比如说在商店里，我们会发现，其实80%的销售额都是来自那20%的商品——所以零售店成功的关键就在于找到能带来绝大部分收入的20%的商品。

4.跟一些不同的人共进午餐。我们都喜欢跟自己比较类似的人打交道，这是人之常情。我们会聘请跟自己类似的人，跟他们一起参加活动，午餐时也喜欢跟他们在一起。但事实上，我们每个人都有机会跟各种不同性格、来自不同职业的人相互交叉。为什么不跟一个跟你迥然不同的朋友共进午餐呢？你又不是选择终身伴侣，只是一顿午餐而已！最多一个小时！说不定对方能激发出你什么新想法。

5.保持放松。退后一步，发现生活中的小幽默；它会让你生活不那么紧张，让一切都更加流畅，让你更有掌控感。一旦有了幽默感，日子也就不会显得那么漫长而无聊了。其实生活本不需要那么严肃，有时看似无法逾越的障碍恰恰是成功的垫脚石，所以一有时间就开怀大笑吧。

从现在开始，尝试一些新的做法吧，相信这样做必定会让你的生活和工作散发出新的气息，给你带来新的收获！

## 37.每一分钟都有新机会

记得有一次，刚从浴室洗完澡出来，我打开电视机，播出的是一场大联盟比赛的最后4秒。场上比分是16比16，一位球员正在从40米远的地方射门。关键一球！我不是球迷，但在这种情况下，我还是很想看看这4秒会发生什么。没有得分！比赛进入了加时赛。

解说员说话了，如果刚才这支险些获胜的球队想要赢，它必须学会“把刚才的错过抛之脑后。在加时赛阶段，他们要展现出最佳状态，才能取得胜利”。

由此可见，下一分钟是多么重要！这也和菲利普·杰克逊（Phil Jackson）的一个颇具禅意的结论不谋而合。他曾担任芝加哥公牛队教练，并率领球队获得六次冠军，后来担任洛杉矶湖人队教练，并带领湖人队获得三次冠军。杰克逊曾说过：“篮球是一场比赛，又是一次旅程。我向队员们多次强调，只要齐心协力，就会取得好成绩。”

当杰克逊遇到紧张时刻会怎么办？“一旦因为之前犯下的错误悔恨不已，就可能会让你的球队输掉比赛。没有人能在任何一次比赛中都完美发挥。只有从自己的错误中汲取经验，然后忘掉错误的人，才能赢得比赛。”

## 每一分钟都有新机会

我们每个人都会犯错误。只有当我们接受“每一分钟都有新机会”这样的理念时，我们才能从错误、挫折或者浪费的时间中摆脱出来，积极面对下面的事情。

在工作中也是如此，继承那些仍然有用的传统是好事情，但定期地重新审视这些传统也至关重要。每一分钟都可能产生新观点、新想法和新的做事方式，学会敞开心扉吧！

我们不必背着沉重的包袱迈向未来。与其在高速路上紧盯着后视镜开车，我们更应该看好前面的路，这样我们才能更好地估计将要发生的事情并利用好机会。

如果你也认可这样的理念，请把“每一分钟都有新机会”贴在你能接触到的每个地方。以后一旦遇到任何糟心的事，就告诉自己，这一分钟已经过去，它和下一分钟要发生的事情没有任何关系。

## 不顺心的一天？

一天早晨，我大学时候的助手跑来办公室跟我说：“这又



将是不顺心的一天”！我知道如今做个忙碌的大学生并不容易，不过，我还是对这种说法不太认同，“不顺心的一天”？难道早晨遇到一件不顺心的事，就表示一整天都会倒霉？

与其这么想，还不如继续工作，不要考虑先前的不顺，不妨告诉自己：“好吧，那件事不是太顺利，过去的就过去了，想想接下来有什么开心事吧！”或者“刚才这事确实砸了，别的事可真不能再着急了！”

的确，每一分钟都会有新机会，不是吗？

## 38.“换位思考”创意法

三年前，我飞往俄勒冈州波特兰市去见一个客户，路上险些遭遇飞机失事。

飞行员告诉我们大约25分钟后，飞机将在波特兰机场降落。但他话音刚一落，飞机就开始剧烈晃动——整整持续了24分钟！

我坐过很多次飞机，也经历过很多次颠簸，但那折磨人的24分钟是我从来没有经历过的，甚至比电影《空中蛇灾》

（*Snakes on a Plane*）里的场景还要吓人——飞机先是剧烈地向右倾斜，几秒钟后，又剧烈地向左倾斜，保持这个状态几秒钟后再次右倾，还上下颠簸了几英尺，幸亏我当天早餐吃得不多！

飞机这样晃动了几分钟后，机舱里每个人都陷入了死一般的沉默。大家都紧紧抓着座椅扶手，空姐们也都坐在自己的座位上，没人敢离开。我真是万分后悔乘坐这趟班机。我很怀疑飞机能否安全降落。这次飞行也许就是我生命的最后一站了。我还有很多计划没有实现呢——外出旅游、孝顺父母……我想，我可能再也见不到我的女儿了。我怎么就坐了这班飞机，又碰上这么个飞行员呢？

整个过程中，飞行员一直保持沉默，没有向乘客宣布任何

消息，也没有呼吁乘客保持镇定。我暗想，这家伙不仅不会开飞机，还不会与人沟通。距离机场大约还有三分钟，飞行员终于告诉我们要准备降落了。

我本该很高兴，可却根本看不到机场。几分钟过去了，我们还在空中，还在左右摇摆颠簸不定。怎么可能成功降落呢？

最终，经历了漫长的两分钟后，我们终于看到了机场的跑道，开始缓缓下降。看啊，飞机还在不停颠簸，然后轮子终于着地了，先是一边，然后另一边，很明显，着陆并不稳当。不过，嘿，我熬了过来，所以现在还能活着给你们讲这件事。

我看着机舱通道对面的家伙说：“这应该是这位飞行员的首航！”当我们拖着沉重的步伐沿着机舱通道走下飞机时，驾驶室的舱门依然紧闭。我记得一个朋友告诉我说，如果飞行员不想见人，他们就会把舱门紧闭。

## 冰雹袭来

走出机场，我开始明白飞行员所面临的是怎样一种挑战。周围的树被大风刮得东倒西歪，小冰雹砸在挡风玻璃上，高速公路几乎完全被大雪覆盖。我从没见过这么糟糕的天气——那感觉就像被电影《绿野仙踪》中的龙卷风刚刚袭击过。

入住酒店后，我打开电视。每个频道都在播出有关这次天气的报道。这次暴风雨规模极大而且来势迅猛，气象学家们都很震惊。在这45分钟里，整个波特兰地区陷入突然停顿状态，甚至连松鼠都停止了活动。高速公路暂时封闭。广播不断提醒人们远离公路，待在家里。

那位飞行员真是个英雄！换成一般飞行员，我们可能已经转到其他机场或者根本就不离开芝加哥了。这时，我突然意识到，难道换位思考不是很重要吗？

## 别人如何看待此事？

通过更全面了解你的客户所面临的问题，你可以更加高效地为他们提供服务。比如说：

- 什么让他们彻夜难眠？
- 他们一天工作中可能出现什么差错？
- 他们面临着怎样的压力？
- 人们会对他们的工作或行业有怎样的误解？
- 他们需要什么？
- 他们不太需要什么？
- 一旦出现特殊情况，他们能依赖谁？
- 怎样才能让他们把工作做得更好？
- 对他们来说，怎么样才算是理想的一天？

有些公司为了了解顾客真实的购物体验，会雇佣一些秘密购物员。这些购物员就像平常顾客一样去光顾商店，然后把他们的购物感受报告给公司。商店里的工作人员甚至都不知道秘密购物员的存在。所以说，秘密购物员是一种能使高层管理者了解客户需求的方式。

在下次提出最佳解决方案之前，你不妨尽量从客户角度思考一下，这样你就能更深刻地体会到他人的困难，从而更好地与别人合作，提出更有新意、更有针对性的解决方案。

## 39.怎样利用“难熬时间段”

作为一个职业演讲者，我偶尔也会碰到一些毫不专业的会议组织者，他们甚至事先不会告诉我关于听众的一些基本情况——有一次在温伯尼召开的一个保险营销行业大会上就出现过这样的情况。

我原计划下午向全加拿大保险行业机构代表发表一场为时90分钟的演讲。通常来说，下午的会议总是要谨慎对待的，因为听众会打瞌睡。在我发言之前，大家要离开会议中心去参观该公司总部并共进午餐，之后回到会议中心举行颁奖大会，然后就轮到我发言了。

正如我猜测的那样，午餐持续了很长时间，所有安排都要

往后推迟20分钟。这样的情况我经历过很多次了，所以也没有大惊小怪。下午会议开始了，我坐在自己的位子上，大会组织者又宣布了很多事项。然后主持人提到我稍后要做演讲。我以为这是要开始了，所以就站起来向台上走去。

## 结果到现在，还是等待

结果我发现，主持人不但没有结束，反倒说了更多的话，为时超过五分钟。然后他开始叫别人到前面领奖。众所周知，除非你是领奖者，否则颁奖仪式实在无聊。整个仪式持续了20多分钟。

整个期间我一直在墙角站着，和听众们一样微笑、鼓掌。现在距我拿起笔记本准备上台已经过去25分钟，而我还不知道什么时候才轮到自己发言。

又一番讲话后，主持人开始对我加以介绍，冗长而乏味。当我开始演讲时，这些观众已经在这儿坐了差不多30分钟。大多数人午餐后一个或一个半小时都要到休息室歇一会儿。所以我敢肯定，我的演讲还没结束，人们就会急于离开这里。

从那之后，只要有人邀请我在餐后演讲，我都会向组织者问清会议的精确时间和程序安排。虽然偶尔还会出现问题，但相比过去，我处理这类问题的做法明显迈出了创新的一步。

假设你行驶在高速公路上，准备去赴一个约会。可是你的车却中途抛锚了。你该怎么办？你打电话寻求汽车救援，可对方却告诉你需要35分钟后才能到。这的确很闹心，不过也不用太在意，这段时间里你完全可以去做些别的事儿。打电话回办公室，重新安排约会，把一切事情都重新安排吧！

## 这个也会过去

这一天最大的损失是本来期望完成的事，比如你制定的所有计划都不得不延迟或中断。而且你今天的经历可能会影响到明天，甚至可能会有一连串的影响。

比如说你丢了钱包。补办驾照、信用卡挂失（在补好新卡

前让他们冻结账户)、补办信用卡.....都是大麻烦。毫无疑问,包里的现金、私人照片、名片、记录着你常用电话号码的笔记本也一并丢失了。

就像汽车抛锚一样,重新办理所有这些东西简直让人崩溃。但真正令人烦心的还是原有计划都被打乱了。这时你怎么才能保持创新性呢?尽管发生意外的情况是不可预知的,你也不知道下次还会发生什么意外,但在应对意外的过程中,你还是可以做很多事情的。

比如说你在汽车抛锚后等待救援的这段时间吧。在这段时间里,你可以:

- 推敲一下词句,写完一直想写的几封信;
- 重新审查你的长期计划;
- 勾画你下次假期的细节;
- 打6~8个本来想到公司之后再打的电话。

你会发现,有些时候,当原定计划被打断后,你反倒可能更有创新思维。

## 40.简单的创意也可以变得伟大

托尼·本列特(Tony Bennett)从来没想到他的成名曲《把心留在旧金山》(I Left My Heart In San Francisco)会如此受欢迎。1962年,本列特在旧金山的费蒙酒店演出时把这首歌加入到自己的演唱清单中,结果一战成名。四十年后,美国公共电视台在本列特曾经演出过的同一家酒店举办了一场长达两个小时的特别演出,以此纪念那一夜。

“不管在哪儿,人们都喜欢这首歌”,本列特接受《旧金山纪事报》记者采访时说,“我没想到人们会这么喜爱这座城市。我在世界任何地方都能感觉到这种感情,无论是在英国还是巴黎,无论我在哪儿表演,都是这样。旧金山是全美国最受世界欢迎的城市。”

只要创新高手用心做事，世人迟早就会发现他们的伟大，并向其表达敬意。所以对于各行各业的人士，比如作家、音乐家、画家和发明家们，传递出的信息就是：要想让世人了解你的想法，就要努力工作，不断完善和推进它们。

伯顿滑雪板公司创始人兼总裁杰克·伯顿（Jake Burton）认为，创新的想法不一定要非常复杂，简单的创意也可以伟大。

伯顿解释说，他十几岁时接触到的只是“体现滑雪板概念的产品雏形，不实用也不复杂”。后来他把这个产品发展成为大名鼎鼎的雪地冲浪板。

据说有一次，工厂中负责销售雪地冲浪板的工人想出了个主意：在两块滑板上放置一个木制的平板。当时市场反响并不强烈，公司也从没重视过这项发明——可能是因为它名字显得傻乎乎的吧。

但这个想法引起了伯顿的注意，他开始把雪地冲浪滑板改良为如今的滑雪板。

就这样，上个世纪70年代末，伯顿放弃了一份很有前途的金融业工作，创办了伯顿滑雪板公司。时至今日，仅仅在美国，每年就有差不多四百万滑雪爱好者带上滑板去度假，而伯顿的公司已经成为这个行业最大的龙头企业。

正如伯顿所说：“一旦意识到人们会对这样的产品感兴趣，我就开始玩命地完善这种产品，去拓展市场。”他评论道：“大多数人听到‘创新’这个字眼时，都会觉得它与某种科技研究有关。可事实上，营销、销售等环节中同样充满了创新的机会！”

随着新科技的不断涌现，那些知道如何改进现有产品或服务的人将会有更多的机会。比如说你可以观察一下：

- 人们正在使用的产品或服务有哪些缺陷？
- 他们想要什么样的产品？
- 你怎样才能做出更好的产品？

不必因为自己没有理工科背景就想当然地认为自己不能成为创新者。事实远非如此。真正重要的是你的想象力和用心程度。看看周围的顾客，观察他们对你的产品或服务有哪些不满

或遗憾？想想看，你该怎么做？

## 第五章 倾听你体内的小声音

### 41. 倾听你体内的小声音

每个人体内都有一个小声音。有时它会告诉你“要准时”、“别乱扔垃圾”、“给妈妈打电话”……随着我们接收的外部信息铺天盖地而来，倾听这个小声音也变得越来越困难。当我们放慢节奏，静静地坐下来，开始反思时，小声音就会开始出现。它会告诉我们该往这儿走还是那儿走，以及是否该继续往前走。

在本书当中，我们一直在讨论如何创新，事实上，安静下来，学会倾听你的小声音将有助于你提高自己的创新能力。

无论你是否能意识到，我们的身体每天会给我们提供大量有用的信息，而要想创新，最好的办法之一，就是学会感受身体传来的信息。

#### 身体的智慧

假设你受到同事或上司的训斥，你的上身会收紧吗？肩膀是否会紧缩？每当遇到比较紧张的情况时，你是否会感觉胸部在收缩？答案很可能是肯定的，因为在这些情况下，身体往往会发出信号。可能它在告诉你方向错了，或者说你可以换个方式来解决。每次你因为遇到问题而感觉胃在收缩时，那个小声音其实就在告诉你“我不喜欢这个工作”或者“这让我想起了一些不愉快的事情”。反过来说，当你感觉精力充沛或者能量四射时，那是因为身体在传达积极的信号。当你感觉自己的脊椎发热，禁不住面露微笑时，那说明身体在告诉你“好极了，这就是你需要的”。

还记得上次直觉告诉你出问题的时候吗？当你体内的小声音发出信号时，如果你不加以重视，结果就可能会非常严重。想想看，是否有些事情看起来明显是好事，但你就是感觉不舒服？你是否接受过某项让你感觉不对劲的任务？那就是你体内的小声音在告诉你什么。

在创新方面，小声音能有效帮你避免误入歧途，从而为你节省大量时间。它还能帮你在迷途时找到正确的方向。

## 克服自我设限

信念都是我们在各种经历的基础上形成的。如果你从小生活在一个充满负能量的环境里，你的老师、教练或其他人在你成长过程中总是打击你，那么你的小声音就容易不断给你发来错误的信息。

各种有意无意地自我设限会阻碍你战胜困难的能力。不管你是否意识到，其实我们每个人都会对自己的能力有个判断，知道自己配得到什么，能赚多少。只要能打破自我设限，我们就能够在当下做出更有效的选择，获得新的视角，学会进行创造性思考。

怎么发现你的自我设限呢？问问自己，你是否：

- 经常故步自封，不敢向前？
- 认为一切都是应当的，自己无法改变？
- 看事情总是非黑即白，没有中间地带？
- 看不到自己有很多选择，总是认为自己的选择有限？
- 感觉你不够好，怎么努力都无法成功？
- 总是无法对形势做出清醒的判断？

该怎么打破自我设限呢？问问自己：

- 我现在想要什么？
- 目前最好的选择是什么？

然后用心倾听小声音，让答案自动浮现。

刚开始时，你听到的答案可能会有些可怕，或者让你一时无法接受。这样的答案大都是好答案，一定要认真对待，在很



多时候，它们都是正确的。

## 42.冥想和意象引导创意法

心理学家琳达·斯通（Linda Stone）指出，如今人们的专注力已经大不如前了。手机、电子邮件、即时短信等更是专注的大敌。当信息从多种渠道对你狂轰滥炸时，你便很难集中注意力。一旦无法专注，我们的创造力和决策力都会受到损害。

研究表明，历史上的那些伟人之所以伟大，并不一定是因为他们有多聪明，在很多时候是因为他们有极强的专注力。当你调动意志力专注于某件事，沉浸于手头的工作时，你便能体察到哪怕一点点细微的差别，并做出相应的改进，再体察，再改进，不断重复这个过程，并最终取得一个又一个成就。

美国“国父”之一，首任财政部长亚历山大·汉米尔顿（Alexander Hamilton）曾经说过：“人们冠以我天才的荣耀，我所拥有的所有天赋都基于一点：当我手头有事要做时，我便会深入地研究它。从早到晚我都在不停地琢磨，脑子总是在想着这件事。”

有效提高专注能力的方法之一是冥想，或者其他类似于冥想的行为了。

### 冥想

自从文字出现之后，冥想就成为人们减轻压力和提高专注力的有效手段。冥想可以使你摆脱日常生活的干扰和紧张，专注于深度思考问题，体察自身感受。冥想过程中，人的大脑会极度放松，此时你不是睡着了，也不是精神恍惚，只是在放松的同时保持集中注意力。听起来不错吧！

由于经常冥想，许多人能够有效找到解决个人问题的答案。你可能会问，冥想能帮助产生创新思想吗？我对三位长期冥想者提出了这个问题。

一位说：“冥想只不过让人们发现一直存在的答案。”

第二位说：“冥想的目的是不是解决问题，因此不要提出‘如何解决……’这样的问题，因为答案有无限个。”

第三位告诉我：“如果你正面对某个难题，答案可能会自然而然地在冥想的过程中出现，而且在冥想过程中，你对事物的洞察力也会大大提高。”

所以，冥想虽然不是神奇灵药，但它却能使你感到平和宁静，在冥想过程中，你的思维质量会实现质的飞跃。

开始冥想前，找一个不会被人打扰的地方，比如超级碗足球比赛日的图书馆。

许多人通过把注意力集中于一个单词来进入冥想状态，也有人会通过默诵某个音节，或者聆听某段音乐来进入冥想……无论具体做法如何，其目的都是为了让头脑从日积月累的紧张中解放出来，达到一种“虚无”状态，进而实现深度专注和放松。

随着进入冥想状态，你对外界压力的反应便不会再那么强烈，很多问题的答案便会自然浮现。

## 意象引导

意象引导和冥想类似，但你需要其他人或录音才能进入放松状态。引导者发出指令让你闭上双眼、坐直、放松，把精力集中于身体某个部位或呼吸上。这听起来玄虚，但一定要这样做。

由于阶段的不同，你可能会获得渐进的放松，包括绷紧身体的每一块肌肉，然后放松，再次绷紧，再放松。现在先从肩膀开始试验一下这样的做法，你会觉得更轻松，甚至可能在第三次放松后觉得肩膀暖暖的。引导意象课程可能让你从前额开始一直到脚底逐一放松。

如果你能按照指令去做，引导意象就能取得很好的效果，帮你有效减少内心世界的喧嚣。

## 关注自我

关注自我可以让你的身体完全休息、放松，从而获得平衡和舒服的感受。此外它还可以让你更好地支配自己的注意力。关注自我和冥想有些类似，但目标有所不同。自我关注的目标是帮助你“恰如其分地感受自己现在所处的情况”。如果你感觉自己做任何事效率都不高，那么自我关注可以大大提高你的做事效率。

跟前面说过的冥想一样，练习自我关注时你也需要一个舒服的地方，闭上双眼，去感知周围的环境。好了，闭上眼睛，问问自己：

- 我感觉如何？
- 我听到了什么？
- 我在想什么？

不用特别去做或感受什么，这是你自己的事。你只要放松身体，让大脑变得平静，让事情自然发生就可以了。

随着自我关注的技巧越来越熟练，你可以在工作、和别人说话时，甚至参加团队活动时都保持这种状态。例如，一旦医护人员学会关注自我，她在面对情绪激动的病人时便仍能保持平静和谅解的心态。一个人越是懂得自我关注，就越能了解周围的情况，也就越能做出明智的决定。那些善于关注自我的人总是活在当下，既不会陷入对过去的回忆，也不会沉浸于对未来的想象。

好吧，如果有可能，我建议你参加一个针对成人的冥想或自我关注培训班，或者订购光盘学习这些方法。对于创新者来说，冥想和相似的训练会大有帮助，因为它们能够让你放慢脚步，集中精力。在当今这个时代，这是种不错的练习。

## 43.打赢内心的战争

如果感觉冥想、引导意象或自我关注等技巧太过复杂，反

思也是一个不错的方法。

17岁那年，我曾在康涅狄格州西哈特雷德市的一家室内游泳池做了一夏天的救生员。除了每天上午11点到中午——因为这段时间四五岁的孩子们和他们的指导员要来游泳——大多数时候都平静无事。

在我当上救生员的第三周，救了一次人。当时一个五岁的红发小男孩在浅水区疯狂地挥舞胳膊，他十分恐慌，因为水没过了他的头。我赶紧冲过去，一把抓着他的身体，把他拽出水面，放到游泳池边。不到一分钟，他就满脸笑容，毫发无损。

我成了英雄！但这种营救基本不需要任何救生技能。那个男孩个头很高，在水里站起来就能将下巴露出水面——他并不知道自己根本不需要任何外界帮助。

很多时候，我们就像那个落水后挥舞胳膊的小男孩。其实水并不深，但如果你一味地挥舞胳膊挣扎，情况就不妙了。在大多数情况下，只要你站起身来，就能自救——有时最有效的措施比我们想象的简单得多。

## 充满变化的工作环境

我们的工作环境总是处于不断变化中。团队成员、同事和客户来了又走。你可能要接手新的项目；你所在的机构会面对各种各样的问题，比如说公司岗位调整，要购置新生产线，增加新服务，取消生产线，添置设备，安装新软件、新系统、新程序……

每次出现这些情况，你都需要重新考虑很多因素，比如说：

- 你和同事之间的关系；
- 和上司的关系；
- 如何启动新设备、新计划和新程序；
- 需要参加哪些新的培训课程。

从开始新工作的第一天，挑战就在等着你。所以你要问问自己：

- 要怎样才能尽快获得工作中所需知识？
- 你应该订阅哪些杂志、刊物或电子杂志？
- 应该和谁结成联盟？
- 谁是新的掌权者？
- 谁可能成为你的良师益友？
- 你应该加入哪个专业协会、贸易小组、俱乐部或非正式组织？

一周过去了，其他可能出现的挑战包括：

- 你需要准备什么资源才能使自己变得有效率？
- 在新的岗位上，你应该确立什么样的专业规定和个人习惯？
- 面对现有以及将会出现的挑战，你应该做出怎样的变化？

## 打赢内心的战争

一辈子只学一个专业，只从事一个行业便可一直工作到退休的时代已经一去不复返了。在今天这个时代，我们必须不断为自己的知识宝库添砖加瓦，否则就会沉入海底。

要想在工作中节节高升，就一定要学会不断反思，不断创新。从今天开始，告诉自己：

- 我会用自身的才智去探索新的工作方法；
- 我会用高效思维来应对职业生涯中的各种挑战；
- 我很乐意借鉴他人有效的做法来完成自己的工作。

## 44.呼吸之间的创意技巧

呼吸法比以上两种方法更加容易。

对于生命来说，呼吸就像食物和水一样重要，但是有谁留意过自己是如何呼吸的呢？

无论是在生理、智力、精神，还是情感层面，呼吸都很重

要。在这个日益忙碌、令人焦虑的世界，正确的呼吸可以让人放松，获得内心的平衡和宁静。它可以让人变得清醒专注，有助于培养创新能力。

首先，我们要学会正确地呼吸。

深呼吸和膈肌呼吸对每个人都有益处。想象你的肚子里有一个气球，一个粉色的气球。吸气时，你将气体注入气球；呼气时，气体从气球中放出。吸气.....呼气.....吸气.....呼气.....慢慢来，想象气球慢慢地充满后又变瘪。在这个过程中，保持身体平衡，胸部和肩膀不要跟着动。

为了进一步体验膈肌呼吸，躺在地板上——最好是铺着地毯的地板。像平常一样呼吸，把一只或一双手放在肚脐眼附近。用心感受腹部的上下运动。就是这样，这就是膈肌呼吸，用腹部呼吸。

当你感觉兴奋、紧张或着急时，就很容易采用我们经常使用的低效呼吸方式，耸肩、扩展胸腔呼吸，所以腹部呼吸需要经常练习。

进行激烈体育运动的时候，你可能会胸部、躯干上部与腹部并用，以求让更多氧气更快进入肺部。这是可以理解的。但在比较正常的心率下，深膈肌呼吸对于现代人是最好的。

## 重新认识空气

新鲜空气不仅有助于呼吸，它还能帮助你：

- 促进体内循环
- 提高警觉性
- 减缓肌肉紧张
- 减少焦虑

在新鲜空气中快步走作用巨大。这时你会更容易想出新点子！但如果你生活在空气质量很差的地方，那就不要这么做了。所以我建议你经常到城外去，远离交通密集和人口稠密的地方。爬爬山，那里空气清新干净，但并不稀薄。在森林中行走，那里树木和植物吸收二氧化碳并将氧气释放回大气中，所

以空气也很好。

## 工作中找点时间呼吸

我们很难一整天都保持放松和平和状态。所以我建议你从早上开始工作时就注意自己的呼吸。你可以比其他人早到一会儿，考虑一下这一天怎么过，要解决哪些问题，有哪些潜在办法等。

找个安静的地方，静坐几分钟，放松一下，深呼吸，想想自己今天的目标，并考虑今天的时间究竟该如何度过。

午饭后歇一会儿。不管这一天多么忙碌，总该给消化系统留一些安静时间吧。深呼吸，打个盹儿，等待新想法出现。

创新思考中的障碍之一就是，许多职业人士没有时间让自己平静下来，不懂得在遇到问题时先做几口深呼吸再继续工作。如果能每天上午、午饭前、午饭后、下午，从饮水机处或休息室回来时，休息一分钟，你的工作效率就会大大提高。

## 45. 暂缓评判

判断是一件非常有用的工具。它能帮你保持安全状态，告诉你现在是不是应该横穿马路，是否进入某栋大楼，是否要点这道菜而不是那道菜。

但有时暂缓判断也是很有必要的。假设你正在管理一个团队，鼓励其他人提出观点，哪怕是那些最初看起来并不可行的想法，可能都是有必要的。在进行团队讨论时，千万不要让参与者感觉提供新建议的人会被嘲笑。

那些并不善于创新的团队往往具有以下特点：

- 强调以服从为美德，符合老规矩的观点能迅速获得批准，创造性观点迟迟得不到落实；
- 尊重现状，质疑创新；
- 过程比可能取得的成就更加重要；

- 意料之外的事，哪怕是惊喜，也是不被鼓励的；
- 团队成员平时对话中很少出现“创新”这个词。

## 年轻人的创意

由于经常接触学生，所以我总能接触到各种新观点和新的做事方法。刚开始我会有些抵触情绪，“除了换种方式，这些新手能给我的业务带来什么帮助呢？”随着越来越多的人使用互联网，出现了很多新的交流方式和研究方法，这些学生们开始成为使用创新方法完成任务的主要力量。

时至今日，我已经完全依靠这些年轻人的新方法来处理日常事务了。

如果想在和他人合作时提高效率，就要创造一个崇尚创新的工作环境。一旦有人尝试了新事物，不管成功失败，管理者都应当给予表扬。分派任务后，只要对方能达到既定目标，就可以使用任何自己感觉合适的方法。

要想开创一个鼓励创新的环境，你就不应该经常使用有评判色彩的词语，比如说：

- 我觉得那样不好。
- 我从未见过那样做的。
- 我觉得这样不行。
- 你是不是把事情过于简单化了？
- 我不批准。
- 我没看到那样做的价值。
- 听起来太荒唐了。
- 按照老规矩来。
- 我们没时间去做这样的试验。
- 听起来代价太大了。
- 现在的做法已经很好了。

很多人之所以会本能地排斥别人的创新解决方案，主要是因为自己没这样思考过——承认别人的才智并非易事！

但好想法就是好想法。不管是谁提出的，真正的创新者都



应该检查自我，而且客观公正地评估建议本身的价值。

嫉妒或者怨恨对你的事业毫无帮助。与其对别人的好主意“鸡蛋里挑骨头”，还不如把别人的建议当做培养自己创新思维的跳板。不要急于评判，不妨暂且尝试一下。每次听到新创意时，问一下自己：

- 你可以在对方建议基础上做出哪些改进？
- 它可能会带来什么结果？
- 还有什么事是可能的，或者可行的？
- 如果这个想法在这个领域有用，那么能把它用在其他领域吗？

大胆接受，小心尝试，你会发现自己的创造力会大大提升。

许多人每天都沉浸在消极的自我对话中。我们经常告诉自己，“这超出了我的能力范围”，“我在这方面不擅长”。更有甚者，对于少数人来说，即使出现轻微的闪失，他们也会说，“我真是个傻瓜”或者“他们一定认为我是个白痴”。

减少消极的自我对话需要付出努力，但这是可以做到的，而且会让人受益无穷。

要想释放自身的能量，不妨尝试一下积极的自我对话。下次你面对挑战时，换个思路：

- 应对这种棘手局面我会变得越来越得心应手；
- 我现在就有能力解决这个难题；
- 我能想出很多好点子；
- 我受过培训，有足够的经验和智慧；
- 我全身都充满了创造力；
- 我总能想出新点子。

要想成为创新高手，就要经常告诉自己：“在解决问题方面，我今天比昨天能力更强。明天比今天做得更好。”

## 46.积极期待能激发创意

20世纪70年代末，家人的早逝让我的生活处于动荡不安的状态，我一直在寻找答案。我想在这个世界上成就一番事业，而且也表现出了这方面的潜质。当时我刚从康涅狄格州的曼彻斯特市搬到弗吉尼亚州阿灵顿市，在乔治敦大街的一家咨询公司工作。

每天早上，我驶入高速，左拐进入罗斯林，穿过万豪酒店，向右驶入乔治敦大街。在这个过程中，我一直在考虑自己的生活和家庭，在思考生活为何不能像从前一样美好，在思考自己需要做出怎样的改变。

一路行程十分辛苦。车辆行驶得非常缓慢，一英尺一英尺地在路上爬行。我打开收音机，偶然听到了由丹尼斯·威特雷（Denis Waitley）主持的《成功者的心理》。这档节目一共十期，每期主题都在告诉你成功者跟其他人在行事方式上有什么不同。这十个主题包括：积极的自我认知、自尊、积极的自我控制、积极的自我激励、积极的自我期待、积极的自我印象、积极的自我引导、积极的自律、积极的自我定位和积极的自我预测。

就这样，威特雷充满自信的声音开始陪伴我上下班的路程。我连续几周都在收听这十期节目，直到其中最重要的信息深入我内心，成为我思想中的一部分——那就是，积极期待的力量。

积极的期待会给你带来奇迹！当你相信事情会变得最好时，你身体的每一根纤维都会从中获益。

要想充分发挥自己的能力，那么就请期待最好的结果。告诉自己：

- 我有能力想出更好的办法；
- 我有能力将自己的观点展示给他人；
- 我提出的创新方案能达到预想的结果；
- 我的创新方案可以大大提高公司的生产力和盈利能力；
- 在我的事业和生活中，我还能想出其他更有价值的想法；
- 我是创新的源泉——好点子会自然而然地出现在我脑海

里；

- 为了所有人的利益，我愿意和其他人分享自己的观点。

## 结果未知

积极期待不一定能帮你实现预期结果，但肯定会增加你成功的概率。威特雷解释说，你专注的事情能够扩展你的视野。如果你总是希望能够飞抵月球，那你实现这个愿望的可能就增大了一分——即使你从未到达月球，比起没有这份期待时，你也能前进得更远。

伟大的商业领袖天生就懂得积极期待。他们的观点总是闪烁着成功的光芒，所以会更容易成功。他们的观点能吸引大批的追随者和支持者，因为人们会因为跟他们在一起而感到信心十足，兴奋不已——研究者们发现，在过去十年的总统竞选中，获胜的人都是乐观的候选者。

所以，不管你有什么追求，不管你在构思什么计划，也不管你想要采取什么行动，都要做出最好的期待！这样不仅能够督促你不断努力，也能帮助你获得周围人的支持。

## 47.改变视角，看到不一样的世界

如果经常戴隐形眼镜，这种情况你肯定很熟悉：你站在水池或其他地方附近换隐形眼镜，一个镜片不小心从手里掉了出去。你想从地上找到那片薄薄的镜片，但却怎么也找不到。

你想换个角度。看看侧面，斜着身子再仔细看，甚至测出了这一区域的半径。但不论从哪个角度看，结果都是一样的，没看到镜片。几分钟过去了，你心烦意乱。还从来没有这种经历，你失望地站在那儿，呆了六到八分钟。

## 使用不同的方法

你突然想到一种新的方法。于是你拿起手电筒，关掉房间

里的灯，用手电筒在相同地方再次寻找。几秒钟后，你看到镜片反射出耀眼的光，找到了！就像在沙漠上空参与营救的飞行员终于看到了被困人员，隐形眼镜反射的那缕光线结束了你的搜寻行动。

有什么创意能让你在几秒内看到你以前没发现的事物？

在晨雾中散步，在阳光明媚的清晨或者雨中漫步，都会让我们产生不同的想法。戴上太阳镜也能帮助你产生创意。站在淋浴器下，潜到水底，在桑拿浴室放松……都可以改变一个人看问题的方式，帮助你拓宽视野。

如果你总是坐在领导的位置上，你便只能有一种视野。如果你坐在领导边上的椅子上，让别人坐你那把椅子，你们两个都可获得新角度。

下次回家时，试试换另外一条路；坐到餐桌边另外一把椅子上；或者尝试用不同的工具写作……做任何能够改变你视角的事情。

## 实地旅行

上小学时，我们都曾去面包店、农场或博物馆进行过实地考察。这些经历都很有意思，我们离开了学校，在公交车上随心所欲地唱歌，还能学到许多新的东西。现在呢？问问自己：

- 你会不会通过实地考察来获取新点子和新方法？
- 你是否参观过竞争对手的设备并发现他们哪方面的运作更有效？
- 你是否购买过竞争对手的产品或服务？
- 你注意到竞争对手的优势了吗？

如果这些事情你都没做过，那怎么在竞争中领先？闭门造车难以创新，足不出户很难看清世界的实际情况。停止抱怨吧，省出时间，做一趟短途旅行，这样能增加创新性。哪怕在家里，你也可以强迫自己试着看一些平日里不会看的电视节目；看一些通常情况下不愿意看的电影；翻翻你平时并不感兴趣的杂志；浏览新的网站……经常接触新事物可以大大拓宽你

的视野，激发出很多你平时绝不会想到的创意。

## 48.会玩的人为何创意无限？

自古以来，玩耍对休息、放松和恢复精力都起着重要的作用。不管是原始人打猎后的休息还是和好友离开办公室去钓鱼，玩耍在我们每个人的生活中都扮演着十分重要的角色。

我的朋友保罗是克利夫兰勒纳临床研究所主任，负责管理1200人。这些人在他的研究所研发新的治疗方法，探究人类各种疾病的起因。保罗也有自己的实验室，主要研究动脉粥样硬化的根本起因。

保罗每天职责重大，精神紧张。那些分子、图表、期刊文章、资助申请和行政会议足够累倒任何一个人。这些年来，大家看到的却是他轻松闲暇的状态。不管是三人篮球赛，栽花种草，还是其他各种爱好，他都一样不落。他知道，如果没有时间去玩耍，那么他就不可能在实验室里高效工作。

保罗告诉我，每当压力特别大的时候，他就会去附近健身房打几个小时篮球，然后再回到办公室。不管玩得怎样，他都会对世界产生新的认识，这样他所面对的挑战看起来也就不再那么难以处理了。

我自己也有过这样的经历。我住在北卡罗来纳州首府罗利的集贸市场附近。那里有一个大型周末跳蚤市场，我经常在周末清晨到集市上散步锻炼，和人们讨价还价。此外我还知道有人喜欢下班后在当地公园或者闹市购物区散步。

在这个争分夺秒的世界里，花一两个小时坐下来看看电影给我带来的好处简直不可思议。我发现一旦休息完毕，回到工作岗位后，我就会有更多点子。读一本好书或杂志，和朋友一起喝下午茶，或者和女儿玩耍一会儿，都可以给我带来巨大的好处。

《认真玩耍》一书的作者马丁·凯莫道夫（Martin

Kimeldorf) 观察发现，许多人习惯了不断变化、压力重重的工作和生活节奏，基本没时间消遣。许多人计划到退休之后再好好休息，可真到退休之后，他们却会发现年华虚度，好日子已经不多了。

如果你已有一段时间没享受生活了，那赶快行动吧。收集货币或邮票？织毛衣吗？远足？赶紧给自己找个爱好，好好享受！

为了保持大脑的敏捷性，我加入了一个科学读书俱乐部，我们每月聚会一次。在聚会之前，你必须读完指定书目，才能在会面时和别人交谈。在俱乐部里，我和科学怪人、博士和其他人享受交流读书心得的过程，而且读那些和我的专业完全不相关的图书也大大增长了我的知识面。

培养艺术兴趣也是个好主意。《大声生存：如何释放创造力和快乐》(Living Out Loud: How to Unlock Your Creativity and Unleash Your Joy) 一书的作者萨利·拉斯波利(Salli Raspberry)和帕蒂·塞尔文(Padi Selwyn)指出，艺术创造能帮你减少紧张感，顶住外部压力，克服阻碍，追求健康的目标。

探索不同的艺术表达形式可以帮你在工作中更有创造力。你喜欢绘画或者雕塑吗？赶紧发挥自己的艺术潜能吧！摄影怎么样？我相信每个地方都有像图书俱乐部一样的摄影俱乐部，无论是业余爱好者还是专业摄影师，你们都可以好好交流，学到更多，而且找到志同道合的朋友本身就是件值得高兴的事情。

如果你喜欢自己动手，可以试试木工活和建筑工作。你可以粉刷房间，制作鱼缸，在树上建房子或者铺条小路。园艺是全世界人都喜欢的消遣之一。烹饪、缝纫、刺绣……任何让你内心充实、恢复精力的事情都值得一试。

如果在尽情玩耍一通之后你发现自己突然想出了很多好点子，千万不要吃惊。玩耍确实有这样的作用。

## 49.少比多好

我经常在图书馆翻阅和我专业完全不相关的杂志。记得有一次，我偶然翻开一本高尔夫杂志，并不经意间看到一篇关于高尔夫球品牌的特别报道。

这篇报道每页都登了至少十种不同的高尔夫球，满满25页，共有几百种高尔夫球品牌。这些品牌的特点各异，有的飞行距离远，有的飞行稳定，有的路径清晰，有的弧度高……

我遇到这样的情况太多了，不管是运动鞋、软心豆粒糖、硬面包圈、盖屋顶用的木板、记录声音的设备、清凉茶，还是食盐，可供选择的品牌太多了。在现实生活中，我们在每一个领域都面临着无穷无尽的选择。是时候停下脚步了，少比多好！

跟很多人一样，我也经常在晚餐时间接到电话：“戴维森先生，您今晚过得怎样？”

我对这种促销电话的标准回答是：“很抱歉，我对贵公司的产品不感兴趣。”毕竟，对方也只不过是在谋生，我想尽量表现得友好点，我真的是这样想的。但你一周或一个月能忍受多少这样的电话录音？他们一上来就逐字逐句地给你读稿，有时甚至更糟。

一天晚上，我接到一个推销电话，出于礼貌，我静静地听了几分钟。电话是证券公司打来的，他们向我推荐了很多投资计划。最后我实在忍不住了：“对不起，别再说那35条投资建议了。还是直接总结一下适合我的3种投资方案吧。”

支支吾吾了半天后，对方答应发给我3份，而不是他预先计划的35份投资方案。然后他介绍了他们公司最近发布的年度和季度报告，并主动要求将这些资料一并寄给我。我说：“不，不用了。我不想读那些东西。如果想要，我会给你回电的。我可以在网上搜一下，或者给你公司写信。不用给我你的年度或季度报告。”

难以置信的是，他又开始给我推荐材料——没开玩笑，他又给我推荐了一份10页的报告，其中包括证券公司必须交给美国证券交易委员会（SEC）编档的所有材料。我再次拒绝了。然后，他又开始推荐其他材料……

在电话上交谈了8分钟后，他终于答应只寄给我薄薄的几项可能对我有用的投资方案。

就像大多数人那样，我很快忘记了这通推销电话。几天过后，我接到了对方邮寄来的包裹——厚得令人难以置信！我认出了那家证券行的名字，包裹比我们预先讨论的要大得多。我用强壮的手腕想撕开包裹，但那是一个牛皮信封，根本撕不动！没办法，挣扎了半天之后，我把整个包裹扔进了碎纸机。

我再也不会理会那个经纪人，可能也不会理会那家证券行了。在我几乎恳求他们不要那么做时，他们却让我失望透顶。我之后再也没和那个经纪人说过一句话，也没有再和他有任何形式的接触了——如果他当初寄给我一个薄包裹，我本来可能会给他机会。

从这个故事中，我得到的经验是：展示自己的观点，倾听另一方的反应，不要让对方失望。很多时候，特别是对于新手，少做比多做更好。

## 50.向考古专家学创意

我相信，你一定在自己的硬盘上存储了大量文件。当你把计划书、笔记、存档电邮、下载的数据、个人联系信息等通通收集到一起时，数量将十分可观！不管你是否意识到，你的硬盘都存储了你在工作时做过的所有事情。

如今电脑几乎可以记录关于你的一切，包括你正在做的、看到过的、完成的以及学到的东西。我们经常会把文件保存在不知名的文件夹里，然后一连几个月，甚至几年都不去打开它。然而，如果能抽时间整理一下那些旧文件，你会发现，其实很多东西都可以帮助你解决眼前的问题。比如说，问问自己：

- 几年前你用过的办法可以处理现在的问题吗？
- 由于技术或社会在变化，以前并不起眼的点子今天能否



用来解决问题？

许多人在追求新点子的过程中，都会忘记自己已经做过的事情。

## 你自己的考古发掘

打开电脑，看看你2008年12月存储的文件，就像是一场考古发掘。你可能不会找到木乃伊，但你会发现金块！硬盘上的文件距离现在的时间越久，你就越能发现惊喜。“天哪，我竟然做过这个？太棒了！”或“这是一个好主意。我以前真的认真考虑过这个吗？”

不要对自己太苛刻。你不可能在一小时内看完之前所有的文档，更不用说将其付诸实施了。不妨分批来看，先看一部分，下周再看一部分，下下周再看一部分……

就像经验丰富的考古学家那样，规划出你现在要处理和将来要处理的文件，这样你就会更享受发掘过程，而且会有空间、时间和精力去审视这些再次被发现的宝藏。

我有个习惯：每次做演讲时都会做记录。几个月或几年后再翻开这些记录文件时，我发现每份笔记都价值连城。我在某一次演讲中使用过的逸闻趣事，完全可以用在下一场演讲里，而且很多听众给我的评估表，也都值得再次翻阅。

你在复习这些年收集的文件时，会发现什么？你的硬盘上有哪些宝贝？要想继续前行，你必须学会翻开过去。问问自己：以前的老办法还能用来解决现在的新问题吗？

## 看看以前的老黄历

看看旧日历怎么样？如果你的硬盘里有电子日历或约会记录本，那就立刻开始发掘吧！看看你曾经做过什么计划，和谁约会见面，遇到过什么值得记住的事情——有时老黄历的确能帮你想出新点子来分配当前的时间、资源和精力。

除此之外，你还可以翻看的其他东西包括：

- 以前的老照片；

- 项目简报或传单；
- 多少年前的老杂志；
- 你的试卷、成绩单、录取通知书。

这些文件虽然老旧，但却都可能激发你新的想法、观点，为你找到新的灵感和方案。

## 第六章 10位偶像级创新大师的故事

### 51.达·芬奇：最伟大的创意天才

相信你一定听说过里莱奥纳多·达·芬奇。他的创造力远远超前于其所处的时代，除了著名的《最后的晚餐》、《蒙娜丽莎》和其他伟大作品外，他在物理学、解剖学、生理学、力学、水力学、动物学、哲学、流体力学、数学、航空、工程、轨道力学、植物学和光学等领域也都做出了不可估量的贡献。此外他还设计了世界上第一顶降落伞，一些专家认为，现代直升机都是由了达·芬奇的扑翼飞行器的设计灵感而来。

达·芬奇出生于托斯卡纳人聚居的皮斯托亚和恩波利市附近的芬奇村。早在孩提时代，他就已经在音乐、美术、数学，以及素描方面表现出过人的天赋。他的非凡观察能力，让同时代的几乎所有人都感到不可思议。

是什么让达·芬奇成为跨越时代的创新者？答案或许就在于他奉为生命格言的一句话——“没有被感官证明过的想法是无用的”。他用心感知世界，记录观察到的现象，并推测事情的规律，对任何事都不掉以轻心。他不断探究新奇有趣的知识，将其用于实现自己的目标，并且对自己的设计进行测试。达·芬奇告诉后人，他主要用三种探究方法来认识周围的物理世界：

- 回顾式探究，他用这种方法分析物理世界；

- 预期式探究，设想如何将自己所掌握的知识以创新的方法加以应用；

- 推测式探究，将回顾式探究和预期式探究结合起来进行重大科学探索。

## 创新无界限

虽然达·芬奇在今天是因为他的艺术创造而著名，但在他所处的年代，他的声望主要来自他的工程师身份。1482年，达·芬奇写信给米兰公爵，信中列举了十几个制造民用及军用机械的想法，其中包括制造装甲车、大炮、迫击炮、弹射器、便携式桥梁以及大量公共和私人建筑方面的设计。结果他的想法很快受到皇家的重视，他因此也一夜之间名声大噪。

从达·芬奇身上学到的一个重要经验就是：我们必须不断寻找探索周围世界的新视角，进而找到更新更好的做事方法。

## 52.哥白尼和伽利略：不惜代价打破常规

面对巨大的风险时，哥白尼和伽利略都不惜为坚持自己的新想法而献身。

尼古拉·哥白尼被许多人奉为现代天文学的创始人。1473年，他出生于波兰一个家境富裕的德国商人家庭。长大后离家就读于克拉科夫大学研究数学和光学，并在那里用他的天文学研究成果震撼了世界。

1450年之前，人们普遍认为地球是平坦的，是轮子或球体在推动太阳、星星和月亮的运行。我知道，这听起来很疯狂。但当时的常识就是如此，所以人们很自然地认为地球是所有恒星和太阳的中心。宇宙围绕地球转动，人类优于自然中所有其他一切。

但哥白尼断言，地球每日绕地轴自转一次，每年绕太阳公转一次。因为他是一个完美主义者，所以一直不愿意出版他的

研究著作。即使30年后，他也认为自己并没有完成全部工作，认为自己观测到的结果还要不断地检查，检查，再检查！此外他还担心自己会受到掌权者的迫害。

## 哥白尼离世后引起的骚乱

哥白尼于1543年去世，生前他就已经预见了自己的作品在死后会带来的骚乱。他的《天体运行论》（*De Revolutionibus*）最终出版，改变了人在宇宙中的地位，使我们自己所处的星系之外有“无限空间和无数行星的存在”成为可能。人不再是宇宙中享有至高无上的主体——这一观点让当时势力强大的教会立刻暴怒。

意大利物理学家、数学家和哲学家伽利略是哥白尼天体运行学说的忠实信仰者，数年来一直低调行事，避免惹恼教会。

他于1564年出生于托斯卡纳的比萨市。伽利略最初是比萨大学医学专业的学生，在大学期间，他对数学的兴趣与日俱增，最终决定将毕生精力奉献给哲学和数学。他在有生之年系统地阐释了落体、抛物线轨迹和圆形惯性的基本规律，制造出了望远镜，用它发现了绕木星旋转的四个卫星，并研究了月球陨石坑的形成原因。上述发现彻底改变了天文学，并为哥白尼的日心说体系为世人接受铺平了道路。

在研究过程中，伽利略坚持用数学语言分析自然。这一做法使得对自然规律的研究从描述、定性的研究变为定量研究。在定量研究中，实验成为发现自然规律的一种广泛认可且行之有效的方法。

伽利略自学了研磨镜片的技术，并最终制造了功能强大的望远镜，这成为了科学革命一个重要的转折点。但随着科学发现的逐步深入，他越来越不得人心，因为他的同事们都坚持认为太阳在围绕地球旋转。

最终，当伽利略开始公开用《圣经》来解释科学发现时，罗马教廷宣布他的观点是歪理邪说。伽利略不顾各种警告，在著作《对白》（*The Dialogue*）中阐述了自己的科学发现。这

一做法立即招致各方的批评和反对。宗教审判所宣判他是邪教徒。但伽利略宁可在软禁中度过余生，也不愿放弃自己科学信念！虽然他当时已经70岁，并很快双目失明，但他依然不停工作，研究各种材料的强度、弯曲和断裂情况。

他们的故事告诉我们：当你认为自己是正确的时候，你就是正确的。哪怕周围的人都在表示质疑，你也一定要坚持正确的观点。

## 53. 托马斯·杰斐逊：探究一切原因

托马斯·杰斐逊，美国最多产的发明家之一，1743年4月13日出生在弗吉尼亚州的雅宝县。作为哲学家、种植园主、历史学家和官员，他为国家服务了50多年，且对美国很多最伟大的政治创新都做出了贡献。

杰斐逊曾在威廉玛丽学院学习法律，毕业后回到家乡，在山顶建造蒙蒂塞洛（Monticello）庄园，在那儿可以思索宇宙的奥秘。

后人在杰斐逊的家里处处可见他当初为改进工作和生活而做的发明。比如说，他把衣服放在床脚机床上的衣柜里。那个装置和现代的旋转衣架十分相似。上面有48个突出的杆，上面挂着他的外套和背心，可用一根长棍旋转衣架。

他的其他发明还包括放在醒目位置的时钟，节省空间的壁龛床和聚光镜，还有新颖的书架和自动的双开门。后来为了复印书信他又发明了复写器。在乔治·华盛顿内阁工作时，他又编出了一套复杂的轮式密码用来对信息进行编码和解码。

1776年，33岁的杰斐逊写出了《独立宣言》，这一文件成为美国有史以来最重要的纲领性文件。大陆会议解散后，他在弗吉尼亚州立法机关工作，后来竞选成为该州州长。杰斐逊对农业机械非常着迷，并在政治以外的其他领域也不断展示着他的创新才能。比如他非常关注弗吉尼亚州皮埃蒙特农场的土壤

侵蚀问题，他还和女婿发明了阻力最小的犁——这种犁由铁和模具板组成，专门为山坡春耕而设计，比当时的木犁犁得更深，效率也更高。

1784年，杰斐逊担任美国驻法国贸易专员，不久接替本杰明·富兰克林成为美国驻法国外长。他醉心于欧洲文化，把种子、植物、建筑图纸、科学仪器、书籍甚至将带着欧洲菜谱的法国厨师都带回了美国。

工作之余，他喜欢在蒙蒂塞洛山庄用欧洲葡萄酒、冰淇淋、杏仁饼和通心粉招待客人，他甚至还发明了通心粉机！

1796年，杰斐逊参与总统竞选，并以3票之差输给约翰·亚当斯。根据美国宪法规定，他成为了副总统。四年后，他击败亚当斯，就任总统。

1803年，杰斐逊从拿破仑手中收购了路易斯安那州的土地。结束了两届总统任期后，他回到蒙蒂塞洛，度过了生命中的最后17年。1815年，他把自己的私人图书馆卖给国会，用以重建一年前在大火中被损毁的国会图书馆。在76岁高龄时，他参与设计弗吉尼亚大学，并在规划建设中身先士卒。

从杰斐逊的经历中我们可以学到什么？答案是：他四处旅行，始终关注各种创新，并借鉴国外现有技术，设计出更加便捷的解决方案，造福自己的祖国和人民！

## 54. 亨利·弗拉格勒：一切来自于远见卓识

亨利·弗拉格勒（Henry Flagler）1830年出生于纽约霍普韦尔，在佛罗里达州成长为人所共知的创新企业家。他的佛罗里达州东海岸铁路公司影响了佛罗里达南部的每个地区。

弗拉格勒年轻时来到俄亥俄州的瑞帕伯里克，在他同父异母兄弟丹·哈克尼斯(Dan Harkness)开的一个小店里工作，由于工作勤奋努力，他最后被提升为经理。五年后，随着哈克尼斯商店的业务不断增长，他出资收购了一个合作伙伴的股份。

该公司之后又涉足粮食和酿酒行业，将粮食卖给约翰·洛克菲勒。低价出售粮食和酿酒企业后，他成立了一家制盐公司，同样经营得非常成功。内战结束后，盐业公司的经营也随之结束，弗拉格勒因此欠下5万美元债务——相当于今天的数千万美元！

时隔不久，弗拉格勒东山再起，重新做起了粮食生意，并恢复了与洛克菲勒的联系。很快，他不仅还清了债务，还积累下创建新公司的钱——这就是后来大名鼎鼎的美孚石油公司（Standard Oil）。美孚石油公司不断成长壮大，先后收购了一家又一家小型炼油厂，逐渐发展成一家强大的垄断企业。1884年，美孚石油公司成长为世界上最大的工业公司。

由于弗拉格勒的妻子玛丽被诊断出患有肺结核，医生要求她生活在温暖的地方，于是弗拉格勒开始对佛罗里达州产生了兴趣。1878年冬天，他举家迁往佛罗里达州的杰克逊维尔（Jacksonville）。不到三年，玛丽去世。

玛丽去世两年后，弗拉格勒再婚，这次他去了圣·奥古斯丁（St. Augustine）。弗拉格勒被那里的气温、气候和优美的环境深深吸引，逐渐减少了在美孚石油公司的工作量，并思考新的创业机会。53岁那年，他将目光转向酒店和铁路行业。1885年，他在圣·奥古斯丁兴建庞塞·德·莱昂（Ponce de Leon）和阿尔卡萨（Alcazar）大酒店。在这个过程中，他意识到，铁路网络将成为佛罗里达州未来成长的关键。于是他开始收购杰克逊维尔、圣·奥古斯丁和哈利法克斯（Halifax）铁路公司。当时，只有杰克逊维尔和圣·奥古斯丁之间有铁路相通，铁路系统还不能满足将旅客送到其他度假胜地的需求。

弗拉格勒注意到，不同的铁路公司使用的轨距系统并不相同，这样就不可能将铁路网络连接起来。于是他开始提议将铁路线路转换为标准轨距。铁路网络建设过程中，他开始重建当时已经被人遗忘但风景优美、历史悠久的圣·奥古斯丁，并迅速将其发展成一座现代化城市，教堂、学校、医院等配套设施一应俱全。

没过多久，他又收购了几条通往南方的铁路线路，大大延

伸铁路覆盖的范围。截止到1889年春天，弗拉格勒公司的铁路网络已经覆盖从杰克逊维尔到代托纳（Daytona）之间的广大区域。不久，弗拉格勒放弃了购买和改善原有铁路线路的办法，转而建设新的铁路系统，将铁路线延伸到更远的地方，从代托纳一直延伸到迈阿密。随着他在铁路沿线建造学校、医院、酒店、教堂、消防局、市政厅、法院和其他公用设施，新的市镇如雨后春笋般不断出现。

到1894年，他的铁路系统延伸到棕榈滩（Palm Beach），他在那里建造了著名的浪花酒店（The Breakers Hotel）、凤凰木皇家酒店（the Royal Poinciana Hotel）和白厅（Whitehall）。弗拉格勒把家安在了白厅，这里有55个房间，占地5500平方米，是过冬的不二胜地。这些举措使棕榈滩成为冬季度假胜地中的佼佼者，吸引了美国那个年代最富有的富豪。然后，他将铁路线一直向南延伸，从棕榈滩一直通到了基韦斯特（Key West）。

基韦斯特是一座拥有近2万名居民的城市，在佛罗里达半岛以南128英里处，是距离巴拿马运河最近的深水港。一旦基韦斯特能和美国大陆相连，就将打开美国和古巴、拉美的贸易，同时也将带来和西方诸州开展贸易的机会。

虽然许多人对弗拉格勒计划的可行性表示怀疑，但该计划对他而言意义重大。基韦斯特离巴拿马运河比塔帕（Tampa）近300英里。弗拉格勒指出，一旦由水路运到基韦斯的货物再经由铁路运到内地，就可以给整个国家带来重要的进口产品。

1905年的佛罗里达州到处是沼泽地，里面是乱蓬蓬的红树枝干，蚊子满天飞。这项庞大的铁路建设计划需要许多工程技术上的创新，大量的劳动力以及巨大的资金投入。

尽管如此，弗拉格勒还是迎难而上，坚持自己的梦想，并最终将自己的铁路网络延伸到了整个佛罗里达群岛。82岁那年，弗拉格勒终于乘上从迈阿密前往基韦斯特的列车。事实证明，他的铁路线建设项目的工程量甚至超过了巴拿马运河。弗拉格勒的毅力和乐观影响了整个佛罗里达和美国大部分地区的经济。直到今天，因为每天早晨能够喝到新鲜的佛罗里达橙



汁，我们依然对他心存感激。

## 55.居里夫人：一生都在创意

玛丽·居里，法国物理学家，1867年出生于波兰。因在放射领域的突出贡献，她成为历史上第一位获得诺贝尔奖的女科学家。如今，她因发现镭、钋和放射线的医疗价值而闻名于世。

年轻时代的居里便拥有惊人的记忆力和超凡的研究能力。大学毕业后，她在一家实验室找到了一份工作，并获得了研究物理学的工作资格。1894年，她又取得了数学科学的工作资格，结识皮埃尔·居里并与之相恋。

### 数年的伙伴关系

玛丽和皮埃尔的婚姻开启了一段为人传诵的伙伴关系，两人在1898年夏天发现了镭，并在几个月后发现钋。1903年，因为发现放射性物质，皮埃尔、玛丽与亨利·贝克勒尔成为了当年的诺贝尔物理学奖得主。1897年和1904年，夫妇俩迎来了自己的两个女儿。大女儿艾琳在她母亲去世后第一年获得了诺贝尔化学奖。小女儿伊芙是一个颇有成就的作家——居里家族之人才辈出由此可见一斑。

在养育两个女儿的同时，玛丽仍然孜孜不倦地进行着紧张的研究工作。她被巴黎高等女子师范学校聘请担任物理讲师，并在那里开始使用她的实验示范教学法。

紧接着，悲剧袭来。在和8岁的艾琳和14个月大的伊芙共度了复活节假期之后，皮埃尔·居里被一辆马车撞死。

### 委以重任

1906年，居里夫人被授以教授职位，成为第一位在索邦大学教书的女教授。1908年，她发表了关于放射性物质的论文。三年之后，她第二次获得诺贝尔化学奖。

1914年，她见证了在巴黎大学的镭研究所实验室的完工。第一次世界大战期间，居里夫人在女儿艾琳的帮助下，致力于开发使用X射线，并用其来杀死肿瘤。不久，巴黎大学镭研究所成为全球最著名的核物理与核化学中心。

居里夫人最伟大的成就之一，就是发现了大量的放射源来治疗疾病，同时利用这些放射源进行科学研究。这项工作为詹姆斯·查德威克爵士（James Chadwick）后来发现中子铺平了道路，并为1934年艾琳发现人工放射性物质奠定了基础。

由于长期接触辐射和放射性物质，居里夫人最终死于白血病。直到今天，她对后代核物理学家和化学家的影响依然无人能及。

## 56.查尔斯·凯特林：出类拔萃的创新者

1958年，当代发明家的“引领者”查尔斯·凯特林（Charles Kettering）去世时，其生前所取得的成就仅次于托马斯·爱迪生。凯特林一生获得了200多项发明专利，其中按钮式启动装置和电子点火系统给现代汽车发动机带来了革命性变化。

此外他还参与开发制冷剂、抗爆汽油、电动收银机、柴油发动机、汽车快干漆、家用空调等。作为代顿工程实验室公司的创始人之一，他将所有这些发明应用于公司的生产和经营当中。后来代顿工程实验室被通用汽车公司兼并，凯特林应邀担任通用汽车公司研究实验室总经理，并在很长一段时期里担任通用汽车公司副总裁。

### 充分利用时间

凯特林充分利用了生命中的每一分钟。他从学校到家的路程差不多有六英里，每天他都会在走路回家或上学的这段时间里思考问题或记忆所学课程。少年时代在家庭农场劳动时，他就发明了一种奇妙的装置，可以将拉丁文课本固定在犁的把手

上。因此，跟在马后犁地时，他还可以同时记诵拉丁文中动词的词形变化。俄亥俄州伍斯特学院院长紧张的学习使他的视力不断恶化，甚至经常要由同学给他朗读课本。因视力下降严重，他白白放弃了很多机会。

在此期间，他曾一度离开大学，在一所仅有一间教室的乡村学校任教，同时兼做接线员。一段时间后，他重新回到大学，并获得工程学位。由于视力问题，作为工程师的他无法看到统计数字和设计蓝图，只好依靠记忆来完成任务。

他告诉后人，实践经验对学习最为重要，越是受过高等教育的人越不可能做出新发现，因为他们太惯于按照教化的方法做事情，从来不寻找新的、不同的或更好的方法。

## 最后成功就好

对凯特林而言，研究者都是在经历了无数次失败之后才取得成功的。他宣称自己99.9%的时间都在失败，他认为每个创新者应该学会这一点，“失败并非耻辱，必须分析每次失败并找到其原因，从失败中增长智慧。失败是世界上最伟大的艺术之一。”

比如说在解决发动机爆震问题的过程中。按照他的推测，只要能缩短汽油在发动机内燃烧的时间，就会成功减少爆震。因此，他开始寻找类似的例子。他发现，杨梅比大多数植物开花都早，所以植物的红叶与其开花时间可能会有关系。于是他开始在实验室寻找红色染料，想看看把汽油变成红色是否将有助于快速起火，减少爆震。听起来有点可笑，对不对？

凯特林没有找到红色染料，却找到了碘。他将碘加入汽油并使其变红，果然缩短了汽油的点火时间，减少了爆震。在用红色染料重复实验来证实自己设想的过程中，他发现其实是碘的化学性质而不是颜色减少了爆震。这个突破给汽车行业带来了革命性的变化。

1945年，他和艾尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）联手成立了斯隆—凯特林研究所，后者长期担任通用汽车公司总裁和董

事长。研究所总部设在纽约，致力于将最新研究技术用于治疗癌症。直到今天，斯隆—凯特林癌症中心在病人护理、医疗研究和人才教育方面仍然拥有全世界最顶尖的设施。

就这样，凯特林甘心接受失败和乐于创新的特点，使他在20世纪最伟大的创新者中脱颖而出，过上了富有而成就斐然的生活。

## 57. 玛格丽特·米德：打开新世界的人

50多年前，玛格丽特·米德（Margaret Mead）写道：“永远不要怀疑一些周到、坚定的公民可以改变世界：事实上，他们是改变世界的唯一力量。”

米德1901年出生于费城，在获得巴纳德大学心理学学位后，米德前往哥伦比亚大学攻读博士学位，她因为处理和科学、公共政策相关的问题时表现出的充沛精力、好奇心和巨大的热情而为人所知，1978年去世时，她已成为受人尊敬的人类学家。

通过她的研究，很多人都学会了从整体性和可塑性的角度去认识人类所具有的优点。她不仅仅是一名人类学家，还是一名出色的知识分子、作家和外交官，并在教育、原子武器、性别研究、生态学、学生及妇女运动中颇有建树。

她一生践行“知行合一”的行为使得《时代》杂志在1969年命名她为“世界之母”，后来又称其为“国家的祖母”。

### 人类学的时代

在1928年的畅销书《萨摩亚人的成年》（*Coming of Age in Samoa*），米德记载了她对青少年的行为研究。但相比之下，她在1935年出版的《三个原始部落的性别与气质》（*Sex and Temperament in Three Primitive Societies*）引起的轰动则要大得多。在前往新几内亚的途中，米德发现了三种不同的文

化，“居住于山区的温和的阿拉佩什人，凶猛食人的蒙杜古马人，优雅的猎头者查恩布里人”。三个部落各自都有鲜明的特点、价值观、性别角色。

米德用一种结合摄影和写作技巧的新研究方法，远距离研究每一种文化。她指出，查恩布里人中，妇女主要负责采集食品，而男子扮演服从角色。这些研究结果震动了西方世界——传统一直认为，从生物学角度来说，性别角色是不可改变的，而米德则认为，性别角色具有可塑性。

## 社会化战胜生物学

米德是最早提出文化影响，认为“社会分工对男性和女性的特点有重要影响”的学者之一。虽然这种观点颇有争议，但米德一直坚持认为，两性关系具有可塑性。米德在《红书》（Redbook magazine）上撰写专栏文章长达17年，始终坚持社会改革应采取渐进的、现代主义的方法，后来这种想法被人称为“女性思维”。她的专栏内容涉及几乎社会的方方面面——种族关系、核战争、婚前性行为、基因工程等。1978年，米德因癌症去世。也许用她自己的话才能最好地总结她创新的宣言：“如果想追求更丰富的文化，有丰富的对比价值，我们就必须认识到所有的可能性，构建更加民主的社会结构，让人类的各种才能都找到用武之地。”

用通俗的话来说就是：如果想要改善地球上生命的质量，我们就不能故步自封，因为正是有了各式各样的想法，我们才能创造一个多彩的世界。

## 58. 菲洛·特·法恩斯沃斯：创新者中的创新者

菲洛·特·法恩斯沃斯（T. Farnsworth），1906年出生于美国

犹他州。他发明的电视机改变了人类社会。

15岁那年，在他父亲的土地上耕作时，法恩斯沃斯就已经产生了发明电视的想法。

那天像往常一样，年轻的法恩斯沃斯一边来回犁地，一边做着白日梦。干完活后，看着土壤中整齐的垄沟，他突然产生了灵感：或许可以发明一种设备，一种可以取像的玻璃管，这种玻璃管可以用电将图像如同平行线一样分解开，并在另一端将图像再收集在一起。

当时收音机刚刚出现，法恩斯沃斯家还买不起收音机，但这并没有阻止他思考怎样通过无线电发送图像。那时还是高一学生的他经常去旁听高年级的化学课。这一年，法恩斯沃斯提出了图像析像器真空管的想法，让他的化学老师深感惊讶，因为这一观点将会彻底改变大众传播。法恩斯沃斯后来进入杨百翰大学，但两年后父亲去世，他不得不辍学到盐湖城从事公共工程方面的工作来养家糊口。

然而，他并没有因此放弃梦想，1926年，他说服朋友资助他的发明。此后，还不到21岁的法恩斯沃斯在旧金山展示了人类历史上第一台全电子电视，这次比赛为他赢得了更多的研究资金。此后他开始热衷于参加各种比赛，以便筹集创业的第一桶金。

## 冒险分子

据说法恩斯沃斯对自己要求严格，很少休息，他就像快艇一样，前行的速度极快。

1930年，法恩斯沃斯取得了全电子电视的专利权。同年，美国无线电公司（RCA）的弗拉基米尔·左伊金（Vladimir Zworykin）到法恩斯沃斯的实验室参观，他两年前发明了一种使用阴极射线管的电视，并开始考虑将法恩斯沃斯的发明跟自己的发明结合起来——就这样，电视摄像管使用的技术融合了法恩斯沃斯和左伊金的最优秀的创新，这也导致了之后一场有关专利与荣誉的长期战争。

二战结束后，法恩斯沃斯搬到印第安纳州，他的公司开始生产电视机。虽然他在20世纪30年代就获得了生产电视的专利权，但当时的专利保护期只有17年。1947年电视机销售开始火爆，到50年代中期，全国的销售量从6000台激增到2000万台。但在此前几个月，法恩斯沃斯的几项重要专利都过了保护期。所以RCA同样可以堂而皇之地展开销售，并因此获得电视机市场近80%的份额。

在此期间，法恩斯沃斯还发明了雷达、夜视黑光灯和红外线望远镜。但他的公司跟不上新兴市场的步伐，以至于他最终被迫把公司资产出售给一家大型工业集团，而这家公司很快就退出了商业电视领域。

法恩斯沃斯很快又获得了空中交通管制系统专利、第一个冷阴极射线管专利、胃镜专利、婴儿培养箱专利和第一台电子显微镜专利。从20世纪50年代开始，他又对核聚变着迷不已，并在1965年获得相关专利权。

1971年，65岁的法恩斯沃斯死于肺炎，未能完成核聚变方面的工作。当年出售的电视使用了他近100项创新专利。今天，在电缆、数字化、卫星和高清电视产业领域，菲洛·特·法恩斯沃斯被誉为“现代电视之父”。

法恩斯沃斯的经历给了我们这样的警示：要想通过发明创造获得财富，我们就要学会对他人敞开心扉，在努力的同时，融入团队。

## 59. 史蒂夫·乔布斯：敢于与众不同

1955年，史蒂夫·乔布斯出生于美国加利福尼亚。1976年，乔布斯和他的朋友史蒂夫·沃兹尼亚克组装了第一台苹果电脑，改变了人们对计算机的印象——从此以后，计算机不再是只有大型机构才能使用的由一堆电子管和电线组成的庞然大物，而是变为了又小又易于控制的装置。

乔布斯和沃兹尼亚克十几岁时曾在位于加州帕洛阿尔托市的惠普公司电子部工作过，正是这段经历开拓了他们的视野，让他们清楚地知道技术公司应该是什么样的。

1972年，乔布斯从大学退学，到电玩界领头羊雅达利公司从事视频游戏设计工作。雅达利公司的工作教会了乔布斯如何为电子产品开拓市场。当他和沃兹尼亚克合作之后，他们坚信自己生产和销售的产品能够占据市场。

## 任何牺牲都值得

1976年，在乔布斯家的车库里，乔布斯和沃兹尼亚克制造出了他们的第一台个人电脑，然后两人变卖了所有财产（乔布斯卖了他的大众迷你车，沃兹尼亚克卖了惠普科学计算器）共集资1300美元，推出苹果电脑。不久之后，他们开始第一次大规模销售个人电脑苹果II，迅速占领市场，且销售业绩一直不俗。

在此之前，没有一家公司像苹果电脑公司那样花费如此巨大的努力来普及个人电脑。“生产世界上最好的个人电脑，而不以盈利为目的”——这一目标一直在鞭策苹果公司不断前行，努力生产新型优质产品，开拓新的市场。

乔布斯白手起家，事无巨细，负责销售、文件制作到供应链开发的一切事宜。即使在公司业务突飞猛进的日子里，他仍然亲手组装电脑原型。1979年，苹果电脑公司设计了具有革命性意义的丽莎电脑（Apple Lisa,全球首款将图形用户界面与鼠标相结合的个人电脑），极大地促进了个人电脑的发展。

苹果电脑给用户提供了图标丰富、容易操作的界面，用户只要轻点鼠标即可完成所有操作。随后公司上市，乔布斯等公司创始人很快成为百万富翁，他们的使用创新界面的操作系统也从此成为备受世界各地消费者推崇的典范。1997年，乔布斯共拥有三重身份：苹果公司的首席执行官，电影公司皮克斯动画工作室的总裁，个人电脑组装线的首席运营商。

2001年，苹果公司推出iPod，公司将经营目标由个人电脑



转向个人电脑之外的电子产品。乔布斯坚信，音频技术将从CD或DVD转到软件模式。苹果是一家优秀的软件公司，它有能力重塑音乐行业。随着iTunes的发展，苹果公司设计的音乐点唱机软件后来直接引发了iTunes音乐商店的问世，再次证实了乔布斯的设想。

虽然也是一位高效的总裁，但乔布斯从未失去经营小公司时的那种创新感。他处处鼓励创新，鼓励工作人员在走廊里交流思想，随时打电话交流解决问题的新方案。

乔布斯不怕冒险，甘愿以他的大学教育和全部财产为代价在技术行业白手起家，将公司发展成为行业中的领头羊。为了达到更高的成就，他从未停止过这样的思考：苹果公司应该怎样改进技术，可以利用什么概念，来进一步促进公司的迅速发展。

## 60.现在开始，成为创新高手吧！

26岁那年，我第一次从康涅狄格州来到华盛顿特区。新工作令我感到异常兴奋，第一天就像做梦一样。我们的办公室位于乔治敦城托马斯·杰斐逊街上，运河沿岸。每天观光巴士停在这里，让游客们沿着运河河岸行走，从各种桥梁和店铺中间穿过。这个位置好极了，我也为自己能够获得这一职位而感到很幸运。

第一天晚上，我开车上路，想要左转开到M街，这样我就可以再左拐到科仪桥上，最后回到弗吉尼亚的家里。然而，当时车流量很大，所以我在路上不能停车。

我坐在那里，看着手表，想着回家后把比萨放入烤箱。两分钟过去了，车子没动。四分钟过去了，还是没动。六分钟过去了，还是老样子。大概过了十分钟，我才逃离车海。

第二天，等了六分钟后，我决定开回托马斯·杰斐逊街，绕小区一圈，走另一条路。这样一来，虽然比刚出发时离科仪桥

还远，但至少我可以开车到M大街上。

第三天晚上，我走出办公室，在路上停车并转向M街，你猜怎样？一望无际的车流。难道他们看不出我初来乍到吗？难道他们看不出我需要从车流中穿过吗？难道没有人打算让一个优秀的康涅狄格州男孩并入车流？

## 创造机会通过

我想着：“我不能总是这样吧？这不会成为每晚的噩梦吧？我要回家，我不能永远坐在这里等待。”我等了一分钟、两分钟……最后我创造机会并入了车流。这对我来说是一次巨大的胜利。

有时，我们要迈出的一步并不是很大，但这对推动我们前进非常重要。我们实际上比自己想象中的自己更有创意，更机智，甚至更强大。在生活的道路上，我们已经在不知不觉中弄懂了许多事情，自己却往往没有发现。

好了，在读完这本书之后，相信你已经掌握了不少创新的方法，现在你有能力去完善和推销自己的创新了。你在学校、工作及学校和工作之间所学到的一切都帮你做好了准备。你的前途一片光明，因为你既有天赋又很幸运，你已经踏上了成为一名创新高手的光明大道了。