



书籍 创新的艺术

美国领先设计公司IDEO关于创造力的经典诠释

汤姆·凯利 以及 乔纳森·李特曼

Profile Books, 2002

其他语言版本：英语

导读荐语

亲身经历设计公司和“创意工厂”IDEO的内部运作，汤姆·凯利完成了几乎不可能完成的任务：他对创意和创新等概念提出了具有创造性和创新性的看法。他抛开我们司空见惯的有关创新的书，在深入探究之后精心打造出了这一杰作。凯利剔除了关于头脑风暴和团队协作的那些虚无缥缈、模棱两可的概念，将其演化为纯粹而适用的应用指南。他关于创新产品样品设计的观点既新颖，又深刻并且实用。其大景观式的思考，不仅诠释了一个组织应如何开展创新活动，而且还具体指出了愚蠢的官僚主义将如何轻易粉碎创意萌芽。如果说这本书还有什么不足的话，那就是，它读起来有点像观看友人孩子的家庭录像：你要做的显然就是和大家一起鼓掌叫好。另外，*BooksInShort* 认为此书是有关创造力的为数不多、且不可错过的几部专著之一。

要点速记

- 创新的根本在于样品设计、头脑风暴和善于观察。
- 事实上，“样品设计即是创新的快捷方式”。
- 头脑风暴如同其它行为一样，愈练愈精。
- 在工作现场之外进行头脑风暴固然不错，但效果有限。头脑风暴应融入到日常工作中。
- 坚持“请老板先做发言”势必使头脑风暴讨论会惨遭扼杀。
- 重点小组和市场调研的作用不可高估，通过仔细观察客户需求会使你更加了解市场状况。
- 令用户操作方便、免于发生操作失误和产生故障的产品注定有其价值。
- 创新已不再是孤独天才的杰作，如今，创新已然是团队协作的产物。
- 畏惧失败风险就不可能有创新。
- 敢于打破常规并勇于承担风险的人是创新的主力，要鼓励他们，尤其在他们遭遇失败的时候。

浓缩书

将创新的工作外包

为什么许多公司要将创意和设计的职能外包？经验表明，原因有以下四个方面：

1. “能力所限”—— 他们希望获得更多自己公司无法负担的创意思想。
2. “进度所需”—— 他们可以自己来做，但是需要加快进度。
3. “专长不足”—— 他们缺乏在某些领域的特有经验，故而需要外部协助。
4. “创新突破”—— 他们希望找到能够突破常规思维的合作伙伴。

“如今，企业对所有关于创新的知识、技能、方法和实践似乎有着无尽的渴望。”

近年来，创新已成为第一要素。在此变革过程中，IDEO这个先知先觉的创新公司进一步提炼了其创新方法，这套方法遵循如下步骤：

- **了解** —— “你必须了解市场现状、技术发展、客户需求，以及所有制约问题解决的因素”。尽管你可能只在创新的后期阶段才会遇到这些制约因素，但从一开始就有坚定的认识则很重要。
- **观察** —— 留意解决产品问题给用户带来的影响，研究他们的消费行为以及面临的问题，观察用户的哪些需求尚未得到满足。
- **构思** —— 虽然有时制造产品模型和样品也有助于创新，构思新产品也可以只是一项单纯的创新思维的练习。
- **评估** —— 反复试行，测试和评估产品的一系列改进措施，能使样品更加完善。
- **实施** —— 仅有创新的努力是不够的，你还必须采取行动，将产品推向市场。这个阶段是“最漫长也是最具技术挑战性”的阶段，但同时也是能带来最大回报的阶段。

市场调查的局限性

要进行创新你必须学会凭借自己的直觉，而不是依靠市场调研，这就像你邀请客人吃饭，问客人是否喜欢吃你做的菜，他们十之八九会说“喜欢”，其实这只是出于礼貌的回答。对你的产品而言也是如此。因此，一定要建立一种习惯，在评价自己的一个创意时，坚持以自己固有的价值观进行评判。同样的道理，重点小组也会迷失方向。如果你真需要检验是否设计出了更好的产品，那就去问产品的实际使用者——即消费者的感受。

完美的头脑风暴

很多组织运用头脑风暴开发创意，但是做法通常不正确并没有取得应用的效果。很多公司的头脑风暴会每月不到一次。你的公司如果不能做到天天召开头脑风暴会，至少应该每周开一次，并且把时间限制在60分钟左右，因为超过这一时长，创新的想法就会变得平庸和重复。以下是头脑风暴讨论会成功的七大秘诀：

1. **“突出重点”** —— 尽量将要解决的问题明确化，避免会议讨论者偏离主题，请牢记，解决问题的第一步即是确认问题。
2. **“轻松活泼”** —— “要鼓励奇思妙想”。切勿从一开始就争论某个想法的优劣，这样会消耗精力。
3. **“将创意编号”** —— 这种做法帮助你阶段性地标记所有创意的成果，让你知道有多少创新可以实现，同时能让你掌握一个好方法，在回顾所有创意时，不丢失初衷。
4. **“立意与跳跃”** —— 立意就是将之前讨论的某个概念确定下来，并明确下一步完善该想法所必须采取的步骤。跳跃的意思是完全转变方向，尝试不同的思想方式。头脑风暴讨论会的召集人有义务在讨论陷入僵局时运用这个方法。
5. **“空间记忆法”** —— 在会场的所有地方都准备纸笔，以便作为领导者的你能够在房间的任何位置随时记下团队的思想火花。这使得人们有机会利用他们的空间记忆来回顾以前的想法。
6. **“展开思维的练习”** —— 如果参加头脑风暴的各小组成员未曾共过事，或者与会人员表现得心不在焉，可首先从思维的热身练习开始，召集人可以一些有趣的议题调动大家的讨论热情。
7. **“变创意为成果”** —— 优秀的头脑风暴者都会将创意转化为实际的成果，因此，你可能需要准备一些建材，例如组件、老式备用产品、胶带等。

头脑风暴中的禁忌

在了解头脑风暴时应该做的事项之后，还需知道头脑风暴时的禁忌。以下描述的任何一个错误都可导致一场头脑风暴的失败：

- **“先邀请老板发言”** —— 开会前就把老板送去买炸面包圈吧。
- **“轮流发言”** —— 头脑风暴会的参与者并非生而平等。
- **“只有专家有发言权”** —— 局外人往往有最好的点子，因为他们有新颖的视角。
- **“脱产开会”** —— 放下手头的一切事务开会的做法固然不错，但是，如果你将头脑风暴仅限于如此心无旁骛的时刻召开时，无疑是将自己在日常工作中努力营造的创新氛围又毁于一旦。
- **“不说废话”** —— “各位注意，不说废话，请回到正题。”潜台词就是：把你的创意憋在肚子里吧！不要这么死板，要使用“天马行空”这样的词来激发与会者的想象力。
- **“快把一切都记下来”** —— 作为头脑风暴会的参与者，你应该充分运用你大脑中主管创意的部分，而不是平常惯用的那一部分！可以涂鸦记下你的想法，切忌详细的个人记录。

团队协作和创新

如今，优秀的团队造就卓越的创意项目。请确保你的团队有明确的目标和切实可行的时间进度计划。具有以下八种性格的成员能在你的团队中扮演关键角色：

1. **“远见者”** —— 通常是睿智的公司老将，他们能先人一步预示下一个发展趋势的人。这类人能够超脱日常工作羁绊，做到高瞻远瞩。
2. **“解决困难者”** —— 是团队中能够一语中的，切中要害的人。他们不参与办公室政治纷争，虽偶尔会惹恼其他团队成员。但是，他或她的直言不讳却具有不可估量的贡献作用。
3. **“叛逆者”** —— 这类团队成员似乎做什么事都采取违反常规的方式。他们往往是对的，但做事的方式很是特立独行。
4. **“合拍者”** —— 这类人是凝聚团队的“粘合剂”。他们与其他所有人维持着良好的私人关系。
5. **“巧手者”** —— 这类能工巧匠能够领会创意，并找到办法把它们应用到现实实践中去。
6. **“技术专家”** —— 你需要一位常驻公司的技术奇才。在如今技术的时代，你必须拥有这样一个人。这类“技术痴人”往往能够探寻到事物之间的深层联系。
7. **“企业家”** —— 这类商业高手能够领会你的创意，并将这些创意转化为实用的商业模式。
8. **“杂家”** —— 这类人有横跨各个学科领域的经验。他们主动性强，脑子里充满了奇思妙想。

样品设计

“样品设计即是创新的快捷方式”，是解决问题的关键所在。你可以打造任何创新产品和服务的样品和模型，但重要的是推进改善进程。如果开始制

作样品模型意味着某些部分目的得以实现的话，团队对创意的扩展和样品模型的完善，往往会带来研究上的突破并激励人们对最初的设想继续予以完善。

“下一次，当你羁绊于某个极具挑战的项目而难以自拔时，请不要忘记创造的真谛。没错，那就是：在创造中感受快乐！”

“迅速完成样品设计，要做的就是找到答案前先采取行动，寻找时机，虽然可能会遇到些挫折，但之后就会把问题清除。”不冒险则无法创新。冒险显然是创新过程的一部分。失败越多，成功越快——只有接受这个观点，才能创新。

异花授粉

积极创新的核心品质之一是具有“异花授粉”的能力，这个能力就是将各个领域的知识跨界运用。为使异花授粉的能力成为你的组织中不可或缺的重要因素，我们建议如下：

- **广征博采消费市场资讯** —— 利用业余时间，多在网络及各类产品刊物中搜寻消费信息。
- **从管理者的视角看待问题** —— 观察员工的工作流程，了解他们是如何完成日常工作的。
- **开门纳言，集思广益** —— 邀请所有创新思想的人，譬如非本部门的员工，邀请他们评价你设计的样品模型，集思广益。
- **鼓励具有专长的人** —— 如果他们在某一特定领域有所专长，比如环境领域，就要鼓励他们运用到开发创意中。

创造卓越的产品

如何设计卓越的产品？请记住以下步骤：

- **“隆重登场”** —— 你的产品要有令消费者一见钟情的魅力。顾客要能够放心地使用才行。
- **“产生联想”** —— 运用联想比喻的方式推荐你的创新产品，这有助于指导消费者实现产品的设计目的。
- **“公文包的启示”** —— 便于在办公室与家之间移动的办公用品，往往能在市场上引起消费者的共鸣。
- **“视觉的冲击”** —— 以iMac电脑对市场产生的冲击为例，你尽可以鲜艳的色彩来装饰你全新的产品线。
- **“后台通行证”** —— 你可以通过提供“先睹为快”的机会来赢得客户对你产品的忠实度。定时向客户通报产品信息及其进展情况。
- **“一步到位，何须两步”** —— 任何时候，只要你能减少一个操作步骤，便意味着给用户带来了无比珍贵的便利。
- **“防错功能”** —— 学习文字处理软件中的自动存档以及“撤销”上一步操作等指令的功能，以此为例，设计能防止用户出现操作错误或导致事故的产品，便是高附加值的产品。
- **“安全第一”** —— 要考虑周全，让你的产品易于使用，便于操作。
- **“列出清单”** —— 在开始设计之前，要列出你的产品应有的功能和优势。定期核对你的清单，确保没有遗漏。
- **“丰富的配置”** —— 有时，丰富的配件设施可以催生一款产品。完美的配件设施令产品增色生辉。

把握创新机遇

只要采用正确的方法，任何组织的创新能力都可以得到提升。但是首先，通过将头脑风暴的规则刷写在会议室的墙上，给团队成员印制主题文化衫等，在你的组织文化中重新激发创新的活力。或许，最为重要的是突破传统，大张旗鼓地肯定敢于冒险和打破常规的人。要让每个人都知，在各自的岗位上积极创新会受到嘉奖，即使偶尔失败也没关系。学习创新并非是要尽善尽美，而是要有创造力并且乐在其中。

关于作者

汤姆·凯利(Tom Kelley)担任设计顾问公司IDEO总经理，专业从事产品研发以及创新设计。乔纳森·李特曼(Jonathan Littman)著有《即兴游戏》(*The Fugitive Game*)以及《守望者》(*The Watchman*)等书，并为《红鲱鱼》(*Red Herring*)杂志撰稿。