

更多好资源尽在 世界工厂下载频道

<http://edown.ch.gongchang.com>

真希望我 20 几岁就知道的事

作者：[美]蒂娜·齐莉格 (Tina Seelig) 著，

邢爽，裴卫芳 译

假设是可以推翻的

——拍卖斯坦福学生，买一送二

用 5 美元和两小时如何获利最多？——两手空空的时候如何赚钱？

你可以有很多常规办法，也可以突破“标准”答案。

现在，告诉你一种可以赚到 40 倍利润的投资方法。

如果你只有 5 美元和两小时的时间，你打算如何用它们来赚钱呢？我也给我在斯坦福大学的学生们布置了同样的作业。我把他们分成 14 组，发给每组一个信封，里面装着 5 美元的“创业资金”。在打开信封之前，他们可以用任意长的时间来筹划，不过，信封一旦被打开，他们就只有两小时的时间利用这 5 美元来赚钱了。活动从周三下午开始，周日晚上结束。到周日晚上时，每队都要发一份 PPT 给我，说明他们在这段时间里的具体行动，并且要在下个周一的下午向全班同学展示活动细节。这项活动是为了充分发挥同学们把握机遇、挑战假设、平衡资源、勇于创新的创业精神和创新能力。

你觉得每队能赚多少钱？换作是你，你又会怎样做呢？有些同学回答我说“去拉斯维加斯”、“买彩票”，大家听了哄堂大笑。这么回答的人赚到大钱的概率微乎其微，因为风险太大了。最常听到的建议就是先用这 5 美元买些启动材料，然后支个小摊给别人洗车或者卖点柠檬水。对想在两小时之内赚点小钱的人来说，这种建议也许是个不错的选择。然而我的学生们却给出了一些“非常规”的答案。他们敢于质疑传统的思维方式，敢于迎接挑战，他们想用这 5 美元创造尽可能更高的价值。

在一无所有的时候如何赚钱

那他们又是怎样做的呢？可以给个提示：赚钱最多的那几队根本就没用这 5 美元。

他们没有让 5 美元禁锢自己的思维，因为他们明白 5 美元本身没有什么太大的价值，应该用更开阔的眼光去看待问题：在你一无所有的时候你该怎样去赚钱呢？他们充分利用了自己的观察能力和天分，挖掘自己的创新才能，从不同的角度去看待这些问题。可能在日常生活中，他们也曾亲身经历或看到别人遇到过这样的问题，他们注意到了，却从没想过怎么解决问题。这些问题虽然不断出现，但却没有成为他们首要考虑的事情。但是现在，通过对这个问题的透彻分析和解决，获胜队赚到了 600 美元，平均获利率为 4000%。再考虑到很多组根本就没有用那 5 美元的启动资金，所以这真是极大的投资收益。

那么他们到底做了些什么呢？从这一点看，所有的团队都具有很强的创造力。有一个小组发现了许多大学城普遍存在的问题：每到星期六晚上，热门餐厅门口往往会排很长的队，很难等到位子。他们决定在那些不想花时间排队等候的人身上赚钱。于是他们两人一组，分头向好几家餐厅预订座位。用餐时间快到时，再把订到的座位卖给不想在长长队伍中等待的人，每个位子最多可以卖到 20 美元！

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如对本书有兴趣，请购买正版书籍。任何对本书籍的修改、加工、传播自负法律后果。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网址：www.ireadweek.com

真希望我 20 几岁就知道的事

作者：[美]蒂娜·齐莉格（Tina Seelig）著，

邢爽，裴卫芳 译

假设是可以推翻的

——拍卖斯坦福学生，买一送二

用 5 美元和两小时如何获利最多？——两手空空的时候如何赚钱？

你可以有很多常规办法，也可以突破“标准”答案。

现在，告诉你一种可以赚到 40 倍利润的投资方法。

如果你只有 5 美元和两小时的时间，你打算如何用它们来赚钱呢？我也给我在斯坦福大学的学生们布置了同样的作业。我把他们分成 14 组，发给

每组一个信封，里面装着 5 美元的“创业资金”。在打开信封之前，他们可以用任意长的时间来筹划，不过，信封一旦被打开，他们就只有两小时

的时间利用这 5 美元来赚钱了。活动从周三下午开始，周日晚上结束。到周日晚上时，每队都要发一份 PPT 给我，说明他们在这段时间里的具体行

动，并且要在下个周一的下午向全班同学展示活动细节。这项活动是为了充分发挥同学们把握机遇、挑战假设、平衡资源、勇于创新的创业精神和

创新能力。

你觉得每队能赚多少钱？换作是你，你又会怎样做呢？有些同学回答我说“去拉斯维加斯”、“买彩票”，大家听了哄堂大笑。这么回答的人赚到

大钱的概率微乎其微，因为风险太大了。最常听到的建议就是先用这 5 美元买些启动材料，然后支个小摊给别人洗车或者卖点柠檬水。对想在两小

时之内赚点小钱的人来说，这种建议也许是个不错的选择。然而我的学生们却给出了一些“非常规”的答案。他们敢于质疑传统的思维方式，敢于

迎接挑战，他们想用这 5 美元创造尽可能更高的价值。

在一无所有的时候如何赚钱

那他们又是怎样做的呢？可以给个提示：赚钱最多的那几队根本就没用这 5 美元。

他们没有让 5 美元禁锢自己的思维，因为他们明白 5 美元本身没有什么太大的价值，应该用更开阔的眼光去看待问题：在你一无所有的时候你该怎

样去赚钱呢？他们充分利用了自己的观察能力和天分，挖掘自己的创新才能，从不同的角度去看待这些问

题。可能在日常生活中，他们也曾亲身经

历或看到别人遇到过这样的问题，他们注意到了，却从没想过怎么解决问题。这些问题虽然不断出现，但却没有成为他们首要考虑的事情。但是现

在，通过对这个问题的透彻分析和解决，获胜队赚到了 600 美元，平均获利率为 4000%。再考虑到很多组根本就没有用那 5 美元的启动资金，所以

这真是极大的投资收益。

那么他们到底做了些什么呢？从这一点看，所有的团队都具有很强的创造力。有一个小组发现了许多大学城普遍存在的问题：每到星期六晚上，热

门餐厅门口往往会排很长的队，很难等到位子。他们决定在那些不想花时间排队等候的人身上赚钱。于是他们两人一组，分头向好几家餐厅预订座

位。用餐时间快到时，再把订到的座位卖给不想在长长队伍中等待的人，每个位子最多可以卖到 20 美元！

傍晚收工时，他们观察到几个有趣的现象。第一，他们发现在推销座位时，女同学会比男同学更容易成功，或许是因为女同学出面时，顾客会觉得

比较自在。于是他们调整策略，由男同学四处奔走，在不同的餐厅预订晚餐座位，女同学则负责向排队的人推销座位。他们也发现，有些餐厅会发

传呼机给等位子的人，有空位时，就以振动传呼的形式通知顾客，结果同学们的生意在这类餐厅做得最好。当你亲手把先获得订位的传呼机交给顾

客时，顾客会觉得花钱换回来的是实质的东西。他们付钱给你，以自己的传呼机换取已经在振动的传呼机，以缩短等候时间。这样做还有额外的好

处，那就是等到时间更晚一点，新换来的传呼机订位时间快到时，同学们又可以把它卖给更晚到的顾客，再赚一笔。

而另一个小组的方法更简单。他们在学生宿舍前面支了一个摊位，免费检测自行车轮胎的气压，如果轮胎需要充气的话，就收取 1 美元的费用。一

开始他们觉得自己占了同学们的便宜，因为同学们本来可以到附近的加油站去免费充气。不过在做了几笔生意之后，他们发现顾客们其实对他们很

是感激。尽管他们的服务没什么难度，而且附近也有的是充气的地方，但是，他们提供的服务无疑是更方便和有价值的。在规定时间刚到一半的时

候，这组队员就改变了策略，由原来的固定收费改为顾客自愿付款的形式，这样一来，他们的营业额开始突飞猛进。显然，顾客们更愿意为这项

有可能免费的服务多付一些酬劳。

和那个推销座位的团队一样，这一组队员也是成功的。他们成功的关键在于，能够在实施想法的过程中，不断根据顾客的反馈完善自己的方案，

让整个团队的策略达到最佳效果。

这两组方案都成功地为他们各自的团队创造了好几百美元的收益，也让他们的同学们感到非常钦佩。然而，赚钱最多的那一组却用完全不同的方式

重新分配手头的资源，并且成功赚得 650 美元。这组学生认为，他们目前所拥有的最有用的资产，不是那 5 美元，也不是两小时的活动时间，而是

用来展示活动细节的那宝贵的 3 分钟。他们决定将这 3 分钟出售给一家想在学校里招聘学生的公司。他们为这家公司制作了一个 3 分钟的招聘广告，

利用周一的展示时间，播放给同学们。这是个十分聪明的做法，因为他们能够看清自己所拥有的资产，而且这种资产价值惊人，正等待着他们去开

发。

其他 11 组也都发现了不少赚钱的好方法，包括在一年一度的维也纳舞会（Viennese Ball）上开办一个小照相亭、在“家长日”贩卖那种标注了饭

店位置的地图，以及向同班同学出售定制 T 恤，等等。有一组在雨天采购了不少雨伞，打算去旧金山卖，可是没多久天居然晴了，当然他们也就亏

了本。对了，还有一组开了个洗车摊，另外一组卖柠檬水，不过他们的获利都低于平均水平。

“别针换别墅”的启示

这次“挑战 5 美元”的活动在激发学生的创新思维方面，是一次成功的尝试。不过它也让我感到些许不安，我决不是要传递那种金钱决定论的思想。

因此，进行第二次活动时我把作业作了点改动。这次，启动资金并不是 5 美元，取而代之的是一个装有 10 枚回形针的信封。我告诉他们，在接下

来的几天里，他们将有 4 小时的时间，利用这 10 枚回形针创造尽可能大的价值，而这种价值，可以用他们所希望的任何方式来衡量。

这个灵感来自于凯尔·麦克唐纳（Kyle MacDonald）的那个很著名的“别针换别墅”的故事，凯尔以一枚红色的回形针起家，通过一步步交易，最

终拥有了一套属于自己的房子。为此，凯尔还建立了博客，专门记录他每次交易的过程。虽然耗费了一年的时间，但他还是一步一步地实现了自己

的目标。他先是用这枚回形针换了一支鱼形的钢笔，又用钢笔换了一个门把手，接着用门把手换了科尔曼火炉¹，在这一年中，他不断地交换，最

终换到了一套大房子。考虑到凯尔用一枚回形针所取得的成就，我给学生们 10 枚回形针已经是很慷慨了。任务从周四上午开始，展示时间定在下

个周二。

快到星期天的时候，我突然变得有点焦虑不安了。这次的任务是不是太难了呢？学生们会不会半途而废呢？我几乎都做好迎接失败的准备了。

7 个团队都选择了不同的价值衡量方式。一组决定把回形针当作一种新的“货币”，四处搜罗尽可能多的回形针。另外一组了解到，目前为止，世

界上最长的回形针链超过了 22 英里，所以他们决定要打破这项世界纪录。他们发动了所有的朋友、室友，寻遍当地的商店，最终弄了一大堆回形

针到教室里来，把它们一个个都连接起来。直到任务时间耗尽他们也没能打破世界纪录，虽然没能实现预定的目标，不过这一组为该项目付出的努

力还是值得肯定的。

从问题中发现机遇

接下来是最具娱乐精神和煽动性的一组，他们录了一段视频，以歌曲《坏男孩》作为背景音乐，画面中，他们拿着回形针撬开门锁，进入房间，偷

盗出价值上万美元的太阳镜、手机、电脑等。就在我差点昏倒的时候，他们才告诉大家这只不过是个玩笑，接着又展示了另外一段视频。事实上，

这段才是他们真实的行动记录。他们用这 10 枚回形针换了块招贴板，上面写上“出售斯坦福大学生，买一送二”，就这样跑到附近购物中心的繁

华地段架起摊位，开始叫卖。没想到生意好得令他们自己都感到惊讶。一开始他们为顾客提很重的购物袋，接着又受雇去帮服装店搬运垃圾，最后

他们还举办了一场特别的创意研讨会，为一位女士解决了生意上的问题，而这位女士给了他们三台不用的电脑显示器作为酬劳。

我一直都给学生安排一些类似的任务，只是每次的启动材料略有不同，可以是回形针、便笺纸，也可以是橡皮筋或者水瓶。每次他们都充分利用这

些有限的时间和资源，取得了令我们彼此都感到惊讶的好成绩。比如，有一组学生，利用一小盒便笺纸，完成了合作创作音乐、普及心脏病知识和

宣传节能环保等一系列活动，这次行动最后演化成为了现在著名的“创新大赛”（Innovation Tournament），吸引了很多国家的人来参赛。参赛

者们把每次比赛都看作是一个重新审视周遭世界，把握时机的好机会。他们敢于挑战传统观念，在几乎两手空空的情况下，创造了巨大的价值。而

且，那个从便笺纸起步的比赛还被拍成了电影，后来更成为专业纪录片《想象一下》（Imagine It）的基本素材。

以上所述的案例给了我们很多启示：

第一，机遇无处不在，只要你注意观察，在任何时间、任何地点，你都能发现很多亟待解决的问题。像我们常见的，在一家生意红火的饭店找一个

位子，给自行车充气等，这些都是小问题。而那些和社会发展息息相关的问题，就是大问题了。就像那位成功的企业家——升阳电脑公司（Sun Microsystems）创始人维诺德·科斯拉（Vinod Khosla）所说的“问题越大，机会也就越大，没人会花钱请你去解决不是问题的问题”。

第二，不论问题大小，通常都能利用现有资源，找到解决的办法。我的不少同事都用这一原则来培养学生的创新思维：一个具有创新精神的人，一

定是能够发现问题，并将问题转化为机遇的人。他们会用一些创新的方法，利用有限的资源来实现他们的目标。然而大部分人遇到问题时，第一个

想到的就是这问题似乎无法解决，因此忽视了那些有创造性的方法，即使这方法摆在眼前，也都被他们错过了。

第三，我们经常把问题禁锢在狭隘的框架中。例如，当遇到在两小时内赚到钱这样一个简单的问题时，大部分人马上就会想到那些老套的“标准”答案。他们不会重新审视问题，也不能从更广阔的视角来观察问题。其实，揭开这层蒙眼布，世界就会变得很不同，到处充满机遇。参加这个项目

的学生们都深深体会到了这一点，他们坚信，在以后的生活中，自己再不会轻易言败，因为就在你周围，总有那么多问题是等着你去解决的。

这些活动的灵感，来源于我在斯坦福大学所教授的创新和创意课程。目的就是要告诉大家，只要有创新的方法，所有问题都可以被转化成一种机遇。

通常，在一开始的时候，我会投入较大精力去培养个体的创造力，接着是团队的创造力，然后在此基础上发展整个组织的创造力。最初，我会给学

生们安排一些小小的挑战，然后不断加深难度，在这个过程中，学生们适应了这种方法，学会了透过问题去发现机遇，在以后的生活中，不论遇到

什么问题都会勇敢面对。

创新力是可以培养的

我在斯坦福大学任职 10 年，一直在工程学院的科技创新设计项目组（Stanford Technology Ventures Program，简称 STVP）做执行主管。我们的

任务就是使那些科学家和工程师具备创新思维，无论他们在工作中扮演什么角色，这些创新能力都能为他们提供有力的支持。我们相信，仅仅教给

学生们技术是远远不够的，让他们明白如何成为一名有创造力的领导者，才能使他们在以后的工作中有所收获，取得成功。

我们一直致力于培养“T 型”人才。这类人才不但要具备一定深度的学科知识，更要具备一定宽度的创新精神和经营理念，这样才能使他们团结其

他学科的人才，更高效地工作，将他们的想法付诸实践。无论在工作中充当什么角色，我们都会遇到一些问题，可能是我们日常生活中的小问题，

也可能是困扰整个世界、需要更多关注和投入的大问题，而具备创造性思维是解决问题的关键。事实上，创新力对学生的领导才能、团队运作能力、

谈判能力、革新精神、决策力等生存技能的培养，都起着决定性作用。

同时，我还在斯坦福大学的哈索·普莱特纳设计研究院（Hasso Plattner Institute of Design）担任教师，人们经常亲切地把它叫作“设计学院

（D. school）”。设计属于交叉学科，吸纳了来自学校工程学院、医学院、商学院以及教育学院等诸多专业学科的教师资源。这所学院由机械工

程学教授大卫·凯利（David Kelly）筹划并建立，他也是著名设计公司 IDEO 的创始人，因为能设计出极端创新的产品而闻名。设计学院每门课程都

要由至少两个学科的教师来教授，并且课题覆盖的范围也十分广泛，从最低成本控制到创意活动规划，再到老年人保健等都是我们讨论的话题。在

给学生们布置一些让师生都很头大、没有标准答案的问题时，我亲身感受到了那种团结协作、绞尽脑汁和奇思妙想如泉涌的激情。

本书汇集了我任斯坦福期间，在课堂上发生的故事，以及我作为科研工作者、商人、管理顾问、教师和文字工作者时得来的一些经验。另外一

些内容来自于我周围的一些企业家、投资家、艺术家和学者的亲身经历，他们很乐意分享自己成功或失败的经验，能与这些敢于挑战自我的人结识，

我真的是很幸运。

人生是一场开卷考试

这里阐述的一些主张，与传统教育体系传授的那些知识是背道而驰的。事实上，在学校里和现实社会中所

适用的规则也是完全不同的。当我们离开

校园，踏入社会的时候，这样的差距就会让我们备感压力。如何优雅地跨越这道鸿沟，成功应对来自现实社会的挑战无疑是一件很困难的事情，但

只要我们采取正确的思维方式和方法，就完全可以成功。

在学校里，学生通常被当作独立的个体看待，各自参与竞争。这不仅容易让人产生压力，也不符合组织运转的规律。而在学校以外，你经常要与整

个团队协作，大家有着共同的目标，当你成功时，别人也是成功的。在现实的商业世界中，很多大的团队都是由一个个小的团队组成的，这些团队

的目标就是让每一个人都成功。

将各种信息灌输到学生的脑子里，是老师们的的主要工作，这在学校里是十分典型的现象。而作为学生的你，坐在房门紧闭的教室里面，椅子被固定

在地上，两眼直视前方，为了通过不久之后的测试，匆忙记着笔记，阅读老师在书中选定的段落，自己想办法消化里面的知识，就是你的家庭作业。

这与毕业之后的生活是截然相反的。离开学校之后，你就是自己的老师，要判断自己需要了解什么，从哪里寻找信息，以及怎样才能掌握这些信息。

事实上，现实生活就是一场开卷考试，生活的大门是一直敞开的，可以为你提供无尽的资源，帮你处理有关家庭、朋友以及周围世界的那些没完没

了的问题。智利大学著名教授卡洛斯·维葛诺罗（Carlos Vignolo）强烈建议我们，在学校时要选择一个最差的老师，这样，当你离开学校，没有

好老师为你指点迷津的时候，你自己也可以应付自如了。

此外，在学校中，老师经常会给学生布置一些选择题，正确的答案只有一个，为了得高分，你必须用 2B 铅笔仔细地涂好答题卡。与此截然相反，

在社会上，一个问题通常会有很多个正确答案，要看你从什么角度去看待问题。更重要的是，这时失败也会成为一种宝贵的财富。失败是人生得以

前进的重要组成部分，进步本身就是一个不断从失败中找寻方法的过程。每个人的一生中都要经历一些挫折和坎坷，而成功的关键就在于，你能否

从失败中吸取经验教训，并把它们运用到以后的生活当中，用这些知识逐步完善自己，不断前进。

对一些人来说，离开学校是一件令人沮丧的事情。这时再也没有准备好的标准答案了。要作出抉择时，你会感到更加恐慌，因为不会有人来告诉你，

你的选择是否正确。尽管你的家人、朋友或者邻居们很乐意给你一些建议，但还是要你自己作出决定。好在一开始的时候，不需要你一定“正确”，

以后还有很多机会让你用新的、令人惊喜的方法，重组你的技巧和热情。

希望本书所阐述的一些理念，能够让你从新的视角，重新审视自己和世界。很多新的想法都不是由直觉产生的。作为一个重视创新的教育者，我发

现很多好的想法都来自于那些能够适应多变的工作环境，能够把握机遇，合理筹划，并且能够从失败中吸取经验教训的人。这些理念，对每一个想

要在生活中有所成就的人来说，都是很有价值的。

在接下来的几章里面，我会讲述很多故事，这些故事来自于社会的各个阶层，有的是讲述刚毕业的大学生的，有的则是讲述见多识广的专业人士的。

希望这些故事能够让你产生共鸣，在你要作出选择时，能够为你增加一些洞察力和灵感。这本书最主要的目的，就是要为你提供一个全新的视角，

让你在绘制未来的蓝图时更清晰地审视世界，质疑传统观念。当然，每个人在面临人生转折时，都会感到迷茫，这个时候看看别人是怎样应付这些

类似的麻烦的，会让你更加自信，将你的压力变为动力，挑战也就变成了机遇。

对抗苹果公司（1）

Chapter1 问题中都隐藏机遇

——没有动物和小丑的马戏团

挖掘婴儿纸尿裤的需求空白，设计出“拉拉裤”——年销售额增加了十亿美金。

“没什么事是我做不了的”——敢于想，敢于破，问题就能变良机。

为什么在日常生活中，大多数人都不能把问题看成机遇呢？为什么前文中提到的学生团队，一定要等到布置了课堂作业，才能努力超越自己的极限，

发挥想象力呢？究其根源，是因为我们总是被教导要避免问题，抱怨问题，不能拥抱欢迎它们。

有一次，我受邀在一个企业管理人员培训会议上演讲，我在讲话中播放了几段创新大赛的视频。下午的时候，一位公司 CEO 走到我面前感慨地说，

他特别希望能重返校园，接受各种开放式问题的挑战，以便提升自己的创新能力。我看着他，有些疑惑。我敢肯定，这位 CEO 每天都会面对来自现

实生活的形形色色的挑战，并不自觉地以创新的思维方式思考着问题，而且他已从中获益匪浅。遗憾的是，他没发现创新其实是与他的生活和工作

息息相关的，他以为我布置的任务只有在学校这样的可控环境下才能操作。当然事实远非如此。

我们每天都能挑战自我。换言之，我们可以透过一副不同的眼镜看世界——能让我们以全新视角看待问题的眼镜。我们迎战的问题越多，解决问题

的信心就越强，技巧也就越熟练，也越容易将问题当做机遇来看待。

对抗苹果公司

态度也许是决定人们成就几何的最主要因素。真正的创新者敢于直面困难，颠覆固有的传统设想。杰夫·霍金斯希望研制出小巧便携的个人电脑，

这在当时是一个宏伟的目标，他在实现目标的过程中遇到了无数困难和挑战。实际上，杰夫认为，作为一名企业家，就意味着经常会遇到难题，而

且还必须找到创新的方法去解决它们。

杰夫从一开始就碰到了问题。他的第一款新产品奔迈（Palm）Zoomer 发布后，惨遭滑铁卢。不过，杰夫和他的团队并未因此放弃，他们分别给购买

了 Zoomer 和对手苹果公司 Newton 产品的顾客打电话，问他们是看中了产品的什么功能才买的。顾客回答说，他们希望所买的产品能帮助他们处理

复杂的日程安排，把多张日程表整合到一起。杰夫这才意识到，Zoomer 其实不应当与同类电脑产品竞争，它真正的对手是传统的纸质日程表。这一

出人意料的顾客反馈，虽然否定了杰夫最初的设想，却为他们的新一代产品——获得巨大成功的“奔迈掌上电脑”（palm pilot）的设计提供了有

用的信息。

杰夫还领导团队解决了令人头痛的问题——用户该如何往这个小巧的新型设备中输入信息。杰夫认为，除小型键盘外，实现用户手写输入至关重要，

这样能让输入过程更加人性化。然而，当时手写识别程序还不成熟，无法实现他的设想。于是，杰夫和他的团队开发了更易于电脑识别的新语言

Graffiti。推行新语言的提议在公司内部激起一片反对之声，不过杰夫很有信心，他认为为了日后节约更多的时间，用户是愿意为此事先花费一点

时间的。Graffiti 是极为大胆的创新，它挑战了一切规则，却真正解决了问题。

杰夫·霍金斯是绝佳的问题解决者典型，他能以全新的视角看待这个世界。杰夫的新公司 Numenta，是基于他自己的大脑工作理论成立的。为了探寻

人类的思维方式，杰夫耗时数年自学神经系统科学，并抛出了颇具说服力的震撼理论。这个理论是关于大脑新皮层处理信息的过程的，在其著作——

《人工智能的未来》（On Intelligence）中对此有详细阐述。杰夫决定以这些理论为基础，研发模拟人类大脑处理信息的“更聪敏”的电脑。

对抗苹果公司（2）

诚然，有人会争辩说，杰夫·霍金斯是独一无二的，不是所有人都能像他那样提出创新理论，推出突破性发明的。不过，如果能把杰夫当作我们的

动力之源，当作一个证实了问题从全新角度看待就能顺利解决的案例，也许我们能从他身上收获更多。

为什么不是人人都能关注到周遭的机遇，并对其加以充分利用呢？第二届创意大赛的一道赛题多多少少说明了原因。

大赛出了一道题，要求参赛者用橡皮圈创造出尽可能大的价值。其中有个小组想出了“行动手环”（Do Bands）的点子。这个想法说起来也很简单，

就是用手环激励人们将经常拖延的事情“付诸行动”。这个想法受到了当下流行的橡胶手环的启发，人们为了显示某种坚定的决心而佩戴橡胶手环，

例如兰斯·阿姆斯特朗的“活得坚强”（Lance Armstrong's Live Strong）手环。“行动手环”遵循几个指导原则：

- * 往手腕上佩戴手环的同时要有一个保证做某事的承诺

- * 承诺的事情完成后取下手环

- *

在“行动手环”官方网站上记录成功事实。每一个“行动手环”都印有对应编号，因此人们可以知道在某一个手环激励下完成的所有事情

* 将“行动手环”传递给下一个人

“行动手环”能激励人们完成一直想做但没有做的事。虽然它只是个橡皮圈，但有时候只要有一个橡皮圈这么简单东西，就足以让人行动起来，

实现从“不做”到“做”的根本性跨越。“行动手环”运动只持续了几天，但就在这短短几天的时间里，它激励人们完成了一长串事情：有的人给

妈妈打了电话；有的人给别人写了感谢信表达感激之情；有人报了健身班，开始锻炼身体；有人受“行动手环”激励参加了夏令营；有人受激励与

失去联络已久的朋友重新取得了联系；还有人自愿给慈善机构捐了款。有趣的是，实现这些行动人们所需要的只是一个橡皮手环。同时它也明确地

提醒了人们，虽然“做”与“不做”只是一念之间，结果却大相径庭。

我在课堂上布置了一项类似的任务，旨在让学生们练习如何用全新的视角看待生活中的障碍。我首先要求他们提一个问题，然后从身边随意挑选一

样东西；接着，他们必须弄明白所选的东西如何帮助他们解决问题。我事前并不知道他们可能提出什么问题，会选择什么物件，也不确定他们能否

按要求顺利解决问题。不过，大多数情况下，学生们都成功地利用手边所选的物品，解决了看似毫不相干的问题。

比如，我经常讲到的一个年轻女孩搬家的例子。那个女孩有一些大件家具要搬到新公寓去，但女孩不知道凭一己之力，怎样才能搬动那些大家伙。

正一筹莫展之际，她突然瞥见了公寓中的一箱葡萄酒，那还是几周前开晚会剩下的。女孩灵机一动，有了！她登录了一家社区论坛网 Craigslist，

在上面发布信息说：谁能把我的家具载过海湾大桥，就送他一箱葡萄酒。几小时后，女孩搬走了所有家具。那箱葡萄酒原来只能躺在角落里落灰，

这下却变成了有价值的“货币”。当然，不是说葡萄酒真的变成了钱，但是眼前的困难给予了女孩能力和动力，她看到了那些剩余葡萄酒有货币价

值的一面。

挖掘需求和“问题无视症”

人们所能解决的问题的难度是没有极限的。

实际上，创意大赛中的大多数项目都是为了能够创造“社会价值”，也就是说，学生们以比赛为契机，解决重大的社会问题，如节能、鼓励健身、

向残疾儿童提供社区援助等。

解决问题的第一步，是发现问题。在产品设计领域，发现问题被称之为“需求挖掘”，是一项可以通过学习掌握的技能。实际上，这也是斯坦福大

学“生物设计计划”的研究生们的一门必修课。该计划的研究生们以前是专修工程学、医学或商科的，他们集中在一起，用一年的时间去寻找医学

领域的重大需求，并针对这些需求设计出相应的产品。这项“生物设计计划（BioDesign Program）”由保罗·约克（Paul Yock）主持，他是心脏

病专家、发明家，同时也是一名创业家。保罗认为，“一个分析详尽的需求好比一项发明的 DNA”，换言之，只要问题得到明确的界定，解决方法

自然而然就会浮出水面。

“生物设计计划”的研究生们会花上 3 个月的时间跟随医生左右，试图找出医生们可能遇到的问题。他们仔细观察，与医生、护士、病患以及医院

管理人员等所有相关人士交谈，以便发现有哪些地方需要改进。为了找出他们所能发现的最大的问题，他们将列举出来的数百个需求删减至几个，

当最终定下来最大的问题、敲定挑战的任务后，研究生们开始设计产品，并迅速建立起多个解决方案的模型。经过一段时间的反复研究开发，他们

拿出新产品的概念，向相关人群展示，让他们看新产品是否满足需求。

有意思的是，很多时候，那些最接近这些问题的人由于熟视无睹，反倒无法发现这些问题，或者即便发现也不会去思考彻底解决的办法。保罗·约

克讲了球囊血管成形术得以实现和利用的故事。球囊血管成形术是向动脉中插入可扩张的球囊，通过它来疏通阻塞的动脉血管。在这一突破性发明

出现之前，多数心脏病专家认为，切除受损血管的心脏搭桥手术是治疗血管阻塞的唯一方法。不过，心脏搭桥手术需要打开胸腔，危险性极大。尽

管球囊血管成形术没那么危险，也无须开刀，但它刚开始被引入治疗时，遭到了医生们的强烈质疑和抵制，外科医生尤其如此，因为他们自认为最

“了解”这类疾病的诊治。倡导球囊血管成形术的开拓者们因此遭遇了无数阻碍，例如，发明人之一约翰·辛普森（John Simpson）最终不得不离

开大学，去了一家私人诊所继续自己的研究。然而，随着时间的推移，球囊血管成形术的功效得到了证实，如今已成为血管阻塞疾病的标准治疗方

法。从这个故事可见，当现状已经根深蒂固的时候，那些最接近现状的人们很难从另一个角度看问题。

“问题无视症”同样发生在消费品的研发领域。例如，大量资料表明，自动柜员机（ATM）起初并不被人看好。当潜在顾客被询问是否会使用一台

机器存取款，而不是到银行的柜台完成交易时，他们表示无法想象这种剧烈的变化。现在回看起来，ATM 代表着个人银行业务全新的发展，效率得

到显著提高。如今，已很少有人离得开 ATM 了。

我自己也犯过“问题无视症”。大约 15 年前，我丈夫麦克送给我一部手机，当时手机还远没有普及，我也不认为自己需要一部手机。实际上，

我甚至有些恼火，心想这下又多了一个闲置的电子玩意。麦克催我用上一周试试，两天后，我发现自己已经不能没有手机了。我每天至少有两小时

在讲电话，开车的时候也能跟朋友、同事联系了。我后来衷心地向麦克表示感谢，谢谢他送的礼物。现在，每当我看到可能是突破性的新想法时，

我就会提醒自己时时牢记初次使用手机的经历。

需求挖掘的关键在于找出并填补空白——产品使用的空白、服务的空白以及人们无意中透露出来的需求空白。我曾有幸与迈克尔·巴里（Michael Barry）交谈，他是 Point Forward 公司的需求挖掘专家。迈克尔讲了

一个他为金佰利（Kimberly-Clark，生产的产品包括舒洁、Scott 纸巾、好

奇纸尿裤）工作期间的精彩故事。与宝洁公司帮宝适纸尿裤产品的销量相比，金佰利对自己纸尿裤产品的销售情况非常失望。因此，公司请来了迈

克尔的团队，让他们帮忙找到提升业绩的办法。经过仔细观察纸尿裤市场的销售现状，评估纸尿裤外包装信息，以及采访幼儿家长后，迈克尔发现，

金佰利公司忽略了很重要的一点：金佰利销售纸尿裤时，把它们当做有害的东西，是要废弃的物品，但婴儿家长们并不这么看待纸尿裤。在年轻的

父母看来，穿纸尿裤是为了让宝宝更舒适，纸尿裤的处理是婴儿护理工作的一部分，它被当成是宝宝的一件衣服。这些观察结果成为金佰利改良“好

奇”系列产品包装和定位的出发点。接着，通过更细致的研究，迈克尔发现了一个更大的机遇。他注意到，家长每逢被问到宝宝还穿不穿纸尿裤时，

总是显得特别尴尬。对啦，这就是家长们和学习如厕的宝宝们烦恼的事情！有法子改变这种情况就好了。可是怎样摆脱这种尴尬，让纸尿裤摇身一

变，成为成功的象征呢？迈克尔提出了“拉拉裤（Pull-Ups）”的构思，作为纸尿裤和*之间的过渡。脱掉纸尿裤，穿上拉拉裤，对宝宝和家长而

言，都是一个重要的里程碑。而且，宝宝可以自己穿拉拉裤，不再需要大人帮忙，这一成就也能让宝宝感到自豪。迈克尔洞察到的问题让金佰利的

年销售额增加了 10 亿美元，金佰利也因此市场竞争中领先于对手。拉拉裤这一新产品的诞生，源于专注的需求挖掘，问题的明确界定，以及及

时将问题转化成机遇。

没有动物和小丑的马戏团

我在课堂上用了太阳马戏团（Cirque du Soleil）给学生们作案例分析，这是一次机会，可以让他们锻炼自己挑战既有现状的技能。20 世纪 80 年

代时，马戏团产业陷入了困顿：老掉牙的节目，毫无悬念的表演，频频缩减的观众数量，而且对待动物的方式也受到抨击。一切情况都表明，那不

是个组建新马戏团的好时机。当时还只是加拿大街头表演艺人的盖伊·拉利伯特（Guy Lalibere），却下定决心要新成立一个马戏团。于是，太阳

马戏团诞生了，人们对马戏团的固有看法彻底改变。盖伊通过组建马戏团，把问题——一个濒临灭亡的产业——转变成了机遇。

放完马克思兄弟（Marx Brothers）1939 年的电影《马戏团的一天》（At the Circus）的影片剪辑后，我让学生们列出对传统马戏团的一切固有印

象：巨型帐篷，动物演员，廉价门票，叫卖纪念品的小贩，几档节目同时上演，闹哄哄的音乐，小丑，爆米花，大力士，燃烧的火环。然后，我又

让他们反过来看问题，想象每一个印象的对立面是怎样的。比方说，新的清单变成：小型帐篷，没有动物，票价昂贵，看不到小贩，一次只演一个

节目，高雅的音乐，也没有小丑和爆米花。于是，学生们列举了希望从传统马戏团清除的事物，以及希望传统马戏团改变的地方，结果拼出的全新

的马戏团形象，正是太阳马戏团。我又给他们放映了太阳马戏团近期演出的视频片段，让学生们感受这种变化带来的影响。做过马戏团这样的练习

后，再举一反三到其他行业或机构就相当容易了，像是快餐店、宾馆、航空公司、体育赛事、教育，甚至还有恋爱和结婚。

一旦掌握了诀窍，重新评估自己工作和生活的练习就易如反掌了，关键一点是必须先花时间明确列出每一个可以改善的既有现状，通常这会是最困

难的部分，就像前文中球囊血管成形术的例子一样，有时候既有现状被认为是理所当然，很难找出来。不过，只需稍加练习，就能掌握这个有用的

方法，从新的视角审察自己的选择。

有些人很擅长发现并挑战既有现状。他们探索寻求创新方法，解决看似不可能的任务，在探索过程中，不断挑战合理性和可能性的界限。为此，他

们敢于在异国他乡开始全新的生活，辛勤开辟通往未知疆域的新道路，而我们往往只是畏惧地在一旁观看，没想过自己也可以迈出同样的一步。

让我们来看看桑德拉·库克（Sandra Cook）的经历吧，她成功地突破种种限制，挑战一切传统设想，打造了个人的传奇经历。桑德拉在拿了数理逻辑

辑博士学位后，去了伦敦经济学院学习，毕业后留校任教；之后又回到美国，在斯坦福研究院（Stanford Research Institute，简称 SRI）工作；

接着又去了博思艾伦（Booz Allen Hamilton）咨询公司担任咨询顾问；后来在摩托罗拉负责通信业务部门的战略事务。这些职业生涯的共同特点

都是要求一丝不苟，精准无误。桑德拉本来可以沿着她既有的职业生涯轨迹不断发展下去，但是，她觉得自己走错了方向，决定跳离这个令人羡慕

的位置。

桑德拉热爱充满冒险的旅程，喜欢去荒凉偏远的地方。她曾从繁忙的工作中挤出两周的时间，去中国西藏、印度、蒙古和尼泊尔旅行。后来又觉得

这远远不够，想要对自己的世界来个彻底改变。2002 年，为了能毫无牵挂地去阿富汗，桑德拉辞去了在摩托罗拉的体面工作。阿富汗在战争爆发后

变成一片废墟，桑德拉希望自己能尽力帮忙做些什么。她申请到签证，买了机票，飞向阿富汗，盼望着人生从此有所不同。飞机在喀布尔机场降落

后，桑德拉走下飞机，发现城市里看不到出租车，基础设施也少得可怜。她费力找到了一家从世界各地来此的记者们都会光顾的酒店，重新建立自

己的社会关系，希望自己能为这个国家的重建出一分力。她自愿撰写赞助申请，拟定商业计划书，甚至是扫地——任何事情，只要有帮助，她都愿

意干。

桑德拉最后和南茜·杜普雷（Nancy Dupree）取得了联系。南茜时任喀布尔大学阿富汗中心（the Afghanistan Center at Kabul University）的

董事，为了重建大学图书馆，让尽可能多的人能通过他们的小型流动图书馆系统（Box Library Extension）看上书，南茜不知疲倦地工作。待她

们彼此熟悉一些后，桑德拉为中心写了一份商业计划，并因此被纳入机构的董事会任职。如今，她已是董事会副主席，大部分时间都用来提高机构

知名度，为机构筹款。桑德拉在本职工作之外，还积极开展阿富汗基层民众计划，如在喀布尔发放石榴树种。她个人出钱买了两万棵树苗，分发到

居民手中种植，希望借此恢复在战火中被破坏的树木。

大多数人不会愿意放弃安逸的生活，前往遥远的他乡挑战艰巨的难题。不过，在很多情况下，小得多的挑战似乎也一样让他们畏缩。对很多人而言，

换工作或者从城镇一头搬家到另一头，如同去异国他乡开展救济工作一样冒险。维持目前“足够好”的现状，相比另一个不确定性极大的选择，当

然是要安逸得多。多数人都满足于迈出小小的、可靠的步伐，这样虽然走不远，但也不至于惹麻烦。

有意义 VS 有钱赚

那些投资于新兴产业的风险投资公司，就以能准确地判断问题和为解决问题敢于冒高风险的精神赢得了业界的赞誉。他们不会看那些一个一个逐步

解决的小问题，只守望大机会的出现。他们展望未来，分析即将面临的新问题，然后再把钱投向能正面解决这些问题的创新领域。KPCB 投资公司

（Kleiner Perkins Caufield & Byers，简称 KPCB）就是这方面的典型，它在预见未来挑战、投资于相应的解决方案方面有着辉煌的纪录。早在生

物科技、互联网商务、替代性能源成为家喻户晓的名词前，KPCB 就已经在这些领域投资了，因为它预见到了基因泰克（Genentech）、升阳（Sun Microsystems）、亚马逊（Amazon）、谷歌（Google）、网景（Netscape）、直觉软件（Intuit）、艺电（Electronic Arts）等企业未来的影

响。KPCB 合伙人之一——兰迪·科米萨（Randy Komisar）指出，企业家的眼光就是看这个世界到处都是机遇。他和同事们发现，找到难题并加以解

决能给每一个参与其中的人带来丰厚回报。

兰迪在其著作《僧侣与谜语》（The Monk and the Riddle）中强调指出，尽管通过解决难题能够获利，但有一点很重要，即要拥有解决难题的热

情，而不是被赚钱的动机所驱使。为了解释这两者的差别，他用传教士和雇佣兵作了比喻，前者满腔热忱追求崇高的事业，后者只是为了满足一己

之私。秉持传教般的精神，关注于找到解决重大问题的方案，这样才能造就成功的企业。兰迪的观点得到了作家盖伊·川崎（Guy Kawasaki）的认

同，盖伊说过“有意义应当甚于有钱赚”。如果秉持“有意义”的目标，那么在努力以创新的方法解决了难题后，赚钱是极有可能的事；如果一开

始的目标就是“有钱赚”，那么到头来很可能既赚不到钱，也做不出什么有意义的事。

那么，上述创业家、风险投资家及发明家，和我们这些从 5 美元、回形针、水瓶起步，挑战用这些小东西创造尽可能大的价值的学生又有什么关系

呢？关系大了去了！这些例子都强调了同样的观点：挑战传统的思维局限，找出周遭的难题，不屈不挠地设法解决，结果会大有裨益。数不清的问

题正等人拿出创新的方法去解决呢。当然，这需要具备敏锐的观察力，团队协作精神，执行方案的能力，

从失败中学习的意愿，以及解决问题的创

新能力。不过，首要的是态度，相信问题能够解决的态度。我和学生们都发现，解决问题的经验积累得越多，找出解决方案的信心就越足。

做好挑战一切的心理准备

我最近去苏格兰，为一个为期一周的创业新人训练营授课。该训练营是由苏格兰企业学院（the Scottish Institute for Enterprise）的詹姆斯·

巴洛（James Barlow）举办的，参加者是来自全国各地的 50 名大学生，他们的专业从犯罪学到美容，五花八门，而且大多数人都没有创业经验。

课程一开始，很多人就被第一道作业彻底吓倒了。我要求他们设计一种新产品或者新服务，然后还要把这种新产品或服务销售出去。下午 6 点钟，

我给每个小组发了 50 英镑作为启动资金，他们必须在接下来的 18 小时内完成任务。这道作业的目的是让他们走出安逸的现状，走进现实世界。很

多学生后来告诉我，他们当时想，直接掉头回家算了（其实不用他们说，他们脸上的惊慌已经说明了一切）。不过，所有人都坚持了下来，他们看

到自己完成了任务，异常惊喜。一个小组成了“雨伞伴行者”，帮助被突如其来大雨困住的行人；一组在当地一家酒吧设立了即兴速配交友站；

还有一组在闹市区的街头搭起了临时擦鞋店。

这道作业只是个开始，接下来的一星期，他们经历了各种各样的挑战任务，包括看报纸揪出问题，头脑风暴找出创新的解决办法，设计新的经营项

目，会见潜在客户，拍摄商业广告，向成功的管理人员兜售自己的商业构思。训练营结束的时候，他们已经有接受任何挑战的心理准备了。

其中有一组我觉得非常出色。那个小组由 3 个年轻女孩组成，她们从未遇到过类似的挑战。第一道作业布置下来的时候，她们还吓得发抖。可是当

训练营临近尾声时，她们都提出了一个绝妙的好点子，不仅得到了裁判团的高度评价，而且还拿到了投资方的创业资金。她们发明了一种流动的上

门服务项目——修改胸衣。这个发明源于她们观察到，多数女性觉得在商场试穿胸衣很尴尬，因此经常是胸衣买回来了却发现不合适。她们的广告

也拍得很优雅，成功地说服大家认同了这个有趣的商机。

训练营的最后一天，其中一个女孩跟我说，“我现在知道了，没有什么事是我做不了的”。这个女孩，以及所有其他学生，都已掌握了充分的本

领，能够完成令人啧啧称奇的事了。其实，我们所做的，只是让他们看到有形的事实，然后告诉自己，“把周遭的问题转化成机遇，我们也能”。

没有不可克服的问题

Chapter2 规则是可以被打破的

——无法想象的“恶劣”推荐信

史上最惊人的推荐信，来自恶搞的狱友——但成功把他推荐进了斯坦福。

根本没有所谓的坏点子——规则不能限制你，你能把最烂的想法改造成最好的！

著名心理学家伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳（B. F. Skinner）曾经在其文章中写道，总的说来人类的行为都是为了适应个人、种族或者社会的需

要。可是，这三种因素常常不一致，形成明显的对立。生活中，社会规则居多，它们是由政府、宗教组织、公司老板、学校、邻居，还有目的家庭

制定的。这些社会组织精心打造了与生活息息相关的明确准则，目的是为了让世界井井有条，凡事有据可循，同时也是为了预防人们互相伤害，可

是，人们为了满足个人需求，或者是本能驱使，常常会有想要打破这些既定准则的冲动。

那么，准则在什么情况下只是个建议？建议又在什么情况下演变成了准则呢？每天，身体会发出信号告诉我们要做什么，书面指导约束着我们的行

为举止，还有社会准则要求我们在特定范围内行事。事实上，我们还经常在别人的怂恿下自己给自己定规则。逐渐地，所有这些规则会融入生活。

人们常常会思考自己能干哪些事，然后划定一些无形的界线，限定自己就干界线以内的事，这些界线往往比社会准则规定的限制还要多。我们从职

业、收入、居所、开的车、教育，甚至是占卜等多个方面自我设限。所有限制都把我们禁锢在某种固有假定中，这些假定有自己是谁、我能干什么，

等等。

我记得一句很出名的台词，是电影《与安德雷共进晚餐》（My Dinner With André）中的，台词说道，纽约人“既是守卫又是囚犯，因而，他们丧

失了从自我编织的囚笼中逃跑的能力，更有甚者，他们并不觉得自己身陷囹圄”。人们总是给自己创造规则，用这些规则编织牢笼，把自己限

定在特定的角色中，看不到无限的可能性。可是，如果人们挑战这些既定的假设，结果会怎样呢？如果人们跳出既定的轨迹，结果是好是坏呢？打

破既有准则的人又会面临什么呢？

谷歌的创始人之一拉里·佩奇（Larry Page）就鼓励人们要适度藐视看似不可能的任务，冲破既定准则。换句话说，就是要尽可能地把目标往大里

想。拉里指出，大目标常常比小目标要容易办成事。目标制定得过小，达成目标就只有特定的几种方法，此外的更多方法就可能会导致走错路。可

是，如果目标够大，人们通常可以支配更多资源，达成目标的途径也要多一些。拉里的见解的确很有意思。假设你要从旧金山前往喀布尔，有很多

不同路线可以走，你有充足的时间和办法到达那儿，即使事情不如计划那般顺利，也能想到灵活机动的应对措施。可是，如果你只需要穿过小镇，

路线就相当明确，你只希望能尽快到达。一旦途中塞车，你会被堵在那儿，沮丧不已。谷歌能取得今天的成就，原因之一，就是他们能不循常规地

解决难题。

没有不可克服的问题

从不认为问题会大到没法解决，随时准备打破各种期望，走自己的路，这种人的典型代表就是琳达·罗滕伯格（Linda Rottenberg）。她的观点是，

如果别人认为你的想法很疯狂，那你就是走对了。11 年前，琳达创办了著名的非营利性机构 Ende*or，机构的目标是在发展中国家推动创业精神。

琳达一从耶鲁大学法学院毕业，就创建了 Ende*or，凭的只是为了推动不发达地区经济发展的满腔热情。为了实现目标，她勇往直前，想尽一切办

法，甚至“跟踪”有影响力的企业大亨，只是为了接近他们，获得他们的帮助。

Ende*or 从拉美国家起步，然后逐步拓展到世界其他国家和地区，像土耳其、南非等。Ende*or 制定了严格的流程甄别高潜力创业者，一旦评选出

创业想法和执行能力兼备的创业者，就会从各个方面向他们提供成功创业所需的各种资源。Ende*or 不提供创业资金，而是将创业者引荐给同行业、

同领域那些能给予他们指引的人。创业者还可以参加高强度的培训项目，和已经通过 Ende*or 取得成功的企业家进行面对面的交流。这些创业者如

果取得成功，不但会成为积极的榜样，为当地创造就业机会，而且，他们还会回馈 Ende*or，帮助后起的一代又一代创业者。

Ende*or 的创业者之一，来自巴西的莱拉·瓦莱兹（Leila Velez）的故事就很令人鼓舞。莱拉生活在里约热内卢山坡上的贫民窟中，靠给人打扫屋

子维持生计。然而，莱拉是个有想法的人，她注意到，巴西很多女人都特别渴望拥有一头柔软、垂顺的头发。于是，莱拉和小姑子埃卢瓦莎·阿西

斯（Heloisa Assis）一起发明了一种产品，能把卷发变成直发。发明这种产品花了她们好几年时间，期间很多次失败几乎都让她们绝望了。后来

终于找到了解决的办法，莱拉马上着手开了间*。*生意兴隆，莱拉开始有了争取特许经营的念头，正这个时候，Ende*or 来了，帮助莱拉实现了

梦想。莱拉的企业名叫 Beleza Natural，现在已经雇用了 1000 名员工，年进账数百万。

莱拉的故事只是 Ende*or 数百例创业成功的案例之一。两年前，我参加了 Ende*or 的一次年会，当即被在与会者的热情和活力征服了。这些创业

者应当感激 Ende*or 所提供的创业资源和对他们的激励。如果当年琳达听从了别人的说法，相信自己的想法是疯狂的，那今天这一切都不会发生。

把所有烂点子都变成好主意

挑战“不可能的任务”所遇到的最大障碍之一，是马上会有人跳出来告诉你，你的想法完全不可行。要解决棘手的问题当然不容易，不过，一旦开

始着手，要打破传统的思维局限也同样困难。

为了帮助大家打破传统思维局限，我设置了一个超乎常规的练习。首先，向参与练习的人群提问相关的问题。比如，如果练习人是公共事业企业的

管理人员，可以提出节能的话题；如果练习人来自剧院，问题可以是如何吸引观众，提高上座率；如果练习人是学商务的学生，挑战不妨设定为绝

妙的商业新招。然后，把参加的人群分成小组，每一组都必须拿出最佳和最烂的解决方案。最佳解决方案

是小组成员公认的能漂亮地解决问题的点

子，最烂解决方案则是不起作用、不赚钱或者让问题恶化的点子。确定两个方案后，将它们分写在两张纸上，一张注明“最佳”，一张注明“最烂”。

我做这个练习的时候，会让各小组把两张字条都给我，接着就把“最佳”方案撕得粉碎。看着好不容易才想出来的好点子成了碎片，他们惊讶不已，

颇为不快。

接着我把“最烂”方案分发下去，每组都拿到一个别的组认为是最烂的方案。我要求他们把手中的“最烂”方案变成一个可行的好主意。他们开始

审视发给自己的糟糕透顶的方案，很快，他们发现，这个方案其实没那么烂。事实上，他们常常觉得，拿到的烂方案是个了不起的方案，常常是观

察和思考一会儿，就有人说“哎呀，这个想法很棒呢”。

一家公共事业单位做这个练习时，有一个小组提出了一个“最烂”节能方案，就是在单位内实行能源限额使用，用量超出限额部分需要多付费。他

们认为这个主意很傻。可是，该方案传到另一小组那里后，被修改成了一个值得考虑的点子。在修改后的新方案中，他们真的给每位员工定了限额。

如果用不到限额的量，可以退钱，用多了，就得为超出部分掏腰包。员工们还可以把自己的能源限额转售给同事，通过这种方式来刺激同事节约能

源。

我还给斯坦福负责文艺汇演的人员做过练习。有一组挑战的问题是如何提高上座率，他们想出的“最烂”方案，是举办本校人员业余演出。这显然

与目前正在举办的活动截然相反——他们当前邀请来演出的都是来自世界各地的顶尖人才。但是，接手这个“烂方”案的另一小组把他们的操作方

法完全颠倒了过来。他们做了些拓展，提议以原有的方案为基础，举办一项大型筹款活动，让全校的教职员工都来一展才艺。这样一来，不仅能吸

引大量平常不观看文艺演出的人群，也有助于扩大这个团体本身的知名度。

一说到最烂的商业构想，大家能讲出一箩筐来。一个小组提议在南极卖三点式泳衣，一组则建议开一家卖蟑螂寿司的餐馆，还有一组说建立心脏病

博物馆。转换练习时，每一个烂点子都变成了非常有趣的构思，成了值得好好思考利用的好点子。比方说，拿到“在南极卖三点式泳衣”转换挑战

任务的小组打出了“拼死也穿比基尼”的响亮口号。他们的设想是组织想减肥的人来一次南极之旅。当经过艰难的长途跋涉到达终点时，他们就能

减轻体重，穿上梦寐以求的比基尼了。卖蟑螂寿司的小组提出开家叫“蟑螂之歌”的餐馆，使用非常规的营养材料制作各种奇异的寿司，目标客户

群定位为富有冒险精神、勇于尝鲜的食客。挑战建立心脏病博物馆的小组则以原方案为出发点，将其发展成了一个专注于健康和预防医学的博物馆。

上述练习说明，虽然多数想法表面看上去很傻很蠢，却也往往蕴涵着潜在的精彩构思，因此进行这种练习是人们敞开胸怀，探寻问题解决方案的极

佳方式。它不仅质疑了“构思非好即坏”的一贯说法，而且证明，只要心态正确，就能想到更多的主意和方法，从中挖出有价值的东西。比如说，

即使“拼死也穿比基尼”的南极之旅不能成行，这也是构想出其他更可行的方案的有趣的开始。

史上最疯狂的推荐信

我的老朋友约翰·斯蒂格博特（John Stiggelbout），在研究生入学申请时就用了不循常理的招。这招在任何正常人看来都是烂得不能再烂了，但

是结果证明相当有效。当约翰下定决心要上商业学校的时候，报名已经截止。于是，他递了张别具一格的入学申请，在所有申请中特别惹眼。约翰

没有像其他人一样，通过在申请中列举各项成就给人留下深刻的印象。他在通常的申请资料之外，特别附加了一封推荐信，这封信出自一位自称是

约翰最要好的朋友兼狱友的人之手，这个人曾经也是一位教授。信从最异乎寻常的角度描写约翰，比如，约翰打个嗝就能震开玻璃瓶。大概任何一

个入学申请委员会都没有见过这样的推荐方式。然而，约翰并未因此而落选，入学申请委员会的人非常好奇，想看看他究竟是个什么样的人，于是

他们请约翰去学校面试。约翰很好心，把那封信翻出来给了我。现在，我们也来看一下信的内容吧。

我与约翰·斯蒂格博特的初次相遇是在灰狗巴士（Greyhound bus）上。当时，他倒在后排地板上，好像晕过去似的，旁边扔着一个塑料杯和一张糖

纸，烟头撒了一身，手上还握着个空酒瓶。我后来成了他最要好的朋友，而且我们一起抢劫 7-11 便利店被抓后还成了室友。

有一次，我俩在“救世军”（Salvation Army，慈善救济机构）饱餐一顿之后，参加了复兴布道会，在布道会上，我俩试图泡同一个女孩（结果约

翰输了，很丢脸；毫无疑问，他是个不折不扣的失败者）。

约翰拥有令人印象深刻的特质，任何正在艰苦奋斗的小型企业，或者小型家庭洗衣店都用得着。他打哈欠时会遮住黑黄的牙齿，吐痰时知道推开窗

户。他能用手指吹出响亮的口哨，打个嗝能把玻璃瓶震裂。他每个月只洗一次澡，肥皂是想起来才用一下。

约翰需要有个去处，这样他就不必在公共车站的厕所里过夜了。他必须在大公司里找个活，才不会在上班第一天就由于酗酒和对洋妞的性偏好而

被炒鱿鱼。

对洋妞有性偏好的人都很有独创性，而且想法独立。事实上，约翰思想特别独立，甚至可以说根本就没有思想。

这个家伙为了一杯酒什么都会干，他甚至愿意去工作。

既然斯蒂格已经出狱了，我想，他的假释官应当很乐意看到某个学校能照看他一段时间。约翰在“地狱天使”（摩托车党，是一个黑社会组织）里

是个出色的头儿，那里面所有我认识的男孩都认为，他绝对会是个出色的白领罪犯。

在我发现的所有晕倒在公车后排地板上的人中间，这个家伙是最棒的一个。

我对约翰的总体印象是，他其实没有我说的这么好。把我弄出去吧，我可以代替他去芝加哥。

布福德·T. 莫顿，编号#335342

瓦拉瓦拉联邦监狱

瓦拉瓦拉，华盛顿

约翰赴约面试时，办公室里所有人都扒着门缝往外瞧，都想看看能递交那种疯狂申请的人是何方神圣。不过，约翰在整个面试过程中都彬彬有礼，

举止得体，后来被录取了。

不要轻易否定“烂点子”

不存在什么烂点子，这是一场成功的头脑风暴的显著特征。自由讨论时需要明确说明“没有烂点子”，这一点非常重要。应当摆脱“可行的点子才

是有价值的点子”这样的想法。克制住修改“烂”点子的冲动，先跟别人分享，这样才能鼓励别人演变出疯狂的点子来。有时候那些特别疯狂的点

子，在刚提出来时显得很不切实际，然而从长远来看，就会被证明是最有趣的点子。起初，这些点子可能会行不通，但是经过反复推敲，就有可能

会成为具备可行性的出色解决方案。

运作一次成功的头脑风暴需要很多技巧，还要进行大量的练习。关键在于一开始就设定好规则，还要贯彻始终。著名设计公司 IDEO 的总经理汤姆·凯利，曾写过一本书，叫作《创新的艺术》（The Art of Innovation），书中描述了他们公司的头脑风暴规则，其中最重要的一条，就是充分发

挥他人的构思。以这种方式进行的头脑风暴，结束时大部分人都会感到自己是有贡献的，参与创造了最佳构思。而且，由于每个人都踊跃参与，目

睹了所有构思诞生和发展的全过程，因此，当这些构思付诸实施时，往往能得到所有人的支持。

可是，如果你参加过头脑风暴，你就知道事情并不总是这么顺利。每个人都会自然而然地认为构思是自己所有的，要消除这种想法不是件容易的事，

而且，让参加者以别人的建议为基础来发挥创造力也很困难。帕特里夏·瑞安·麦德森（Patricia Ryan Madson）的书——《即兴创作的智慧》（Improv Wisdom），设计了一个非常棒的热身活动，很好地说明了两个观点：一是没有烂点子；二是以他人的点子为基础予以发挥能得出好点子。

热身活动分成两人一组，其中一人负责筹划一次晚会，需要不断地向同组的另一人提出办晚会的建议；而另一人则不论什么建议，一律不同意，同

时说明不同意的理由。比方说，第一个人如果说：“周六晚上办个晚会吧”，另一个人可以这样回答：“不行啊，周六晚上我还要洗车呢。”像这

样，一人提议一人否决地进行一段时间后，第一个人越来越泄气，但还得继续设法让另一个人同意办晚会的想法。第一个阶段结束，进入下一个阶

段后，两个人互换角色，由第二个人负责办晚会。这一次，第一个人不论听到什么都要同意，而且还要有所发挥。比如，当提议说“我们周六晚上

办个晚会吧”，他就得回答，“好呀，到时候我带个蛋糕去”。照此进行，提出的想法可能越来越疯狂。有时

候，晚会甚至会开在水下或者外星球，

有各种各样的异域佳肴和娱乐活动。室内的气氛越来越热烈，大家热情高涨，涌现的点子数不胜数。

这种干劲是头脑风暴必须有的。当然，有时候你必须决定哪些点子是可行的，不过不宜在“点子生成阶段”作这种决定。头脑风暴意味着打破传

统的问题解决方式，要无所顾忌地把点子翻来覆去、从里到外地进行琢磨，不受常规限制。待到头脑风暴结束时，你会惊讶地发现，点子的覆盖面

居然能如此之广。每一次基本上都会涌现出一批点子，并以此为基础衍生出真正不寻常的机遇，值得人们进一步去探究。因此，“点子生成阶段”不要去决定哪些可行，哪些不可行。

需牢记的一点是，点子生成的过程是不断探索各种可能性的过程。想出疯狂的创意不需要花一分钱，也不需要耗费巨大的精力，只需打破常规，去

想象一个有着完全不同的自然法则、没有任何限制的全新领域。完成这一步之后，你才能继续向下一个“开拓的阶段”进发，选择一些点子进行进

一步的分析。只有到那时，你才能用挑剔的眼光筛选它们。

别出新裁的招聘模式

打破常规可以随时随地，Cooliris 就是个典型的例子。Cooliris 是家提供 3D 网络浏览的年轻公司，它把我们在线看到的普通平面网页转变成三维

效果，这样浏览速度更快，视觉体验更直接。图像在你面前伸展开来，犹如置身画廊观赏一般。

Cooliris 是两名斯坦福学生，乔什·施瓦扎佩尔（Josh Schwarzapel）和奥斯汀·苏梅克（Austin Shoemaker），联手资深创业家索亚那·布姆卡（Souyanja Bhumkar）创办的。公司虽然获得了一小笔投资，但在招聘上却费了不少功夫。如果不能召集一批有才干的人，他们就没法实现产品研发的雄心壮

志。为了招聘到合适人选，他们打算采取与众不同的方法。

招聘的事由乔什负责，他一上来就试了所有的传统招聘渠道，包括在招聘网站和论坛上发布职位信息，在 Linked In 和 Facebook 等社交网站上登

广告，甚至还雇用了职业猎头。可是这些都没奏效。最后，他们重新审视了整个招聘状况，决定甩开那些常规的招聘渠道。他们不再试图说服那些

有能力的年轻人加入公司，而是集中精力把 Cooliris 变成一个吸引力十足的公司，让学生们自己主动请求加入。他们希望把 Cooliris 打造成镇上

最酷的“聚会”。为此，他们为学生们举办特别的活动，招聘展位布置得生动醒目，在等离子大屏幕上展示产品，还向光顾展位的每个人发放太阳

眼镜。

此外，他们还雇了斯坦福学生约拿·格林伯格（Jonah Greenberg）和马特·沃尔（Matt Wahl）实习。这两个实习生的工作就是在斯坦福校园里大力

宣传 Cooliris，尽力挖掘最好的学生，不论年龄和专业。约拿和马特人脉广、消息灵通，他们在自己的社交圈子里宣传 Cooliris。他们说在 Cooliris 工作很酷，结果也证明，Cooliris 的确是个很酷的地方。

现在，简历纷至沓来，该聘用哪个学生呢？Cooliris 并没有展开严格的简历筛选过程，他们决定不作挑选，聘用几乎所有投来简历的人——不过聘

用后必须从实习生做起。这样，Cooliris 得以观察每一个人工作的情况，实习的学生也能对在这个公司工作有初步了解和体验。在 Cooliris 的实

习生不仅进行产品测试，还主动为公司进行宣传，介绍朋友来实习或购买产品。Cooliris 采用的这种方法，既解决了招聘的问题，也为公司业务发

展注入了活力。

形势一片大好，Cooliris 继续打破常规。他们摒弃了实习生和全职员工之间的等级区分，让实习生也参加重要项目，并对个人手头工作负全责。每

个实习生都要带一个标的不错的项目，只要他们认为是有助于完成项目的事，他们都有权力去做。当然，也有必要的监督，但是实习生拥有制定重

要决策的明确授权。举个例子，如果目标是增加支持 Cooliris 软件的网站数量，公司不会告诉实习生，说每一步该怎么做，而是鼓励他们每个人

都自己去完成目标。这样一来，每个人的能力都一目了然，公司也很容易知道哪些人工作出色，需要奖励。

不过，Cooliris 并没有到此就满足。他们发现，要弄清一个人是不是适合公司、能不能胜任工作的最好办法就是在工作中观察他们。于是，他们招

了几百名学生做产品测试，这是评估新产品功能的常见方法，不过，Cooliris 在产品测试的同时还兼招聘的目的。在与每个人的互动中，Cooliris 了解了这些人的想法，知道他们是不是热爱产品，最重要的是他们不适合公司。如此，Cooliris 不仅能获取有用的顾客反馈，顺利的话还能发现

新员工。

勇于打破规则

你也许会认为，个人或者小型的新公司更容易挑战世俗、打破常规，其实，大公司内部在遇到挡道的常规时也会冲破它。我从以前的学生特里西娅？

李（Tricia Lee）那里听说了微软发布 Zune 的事。微软设计 Zune 是为了与苹果公司的 iPod 竞争，开发日程非常紧张。项目进行到快一半时，他

们发现目标显然无法完成，根据当时的进度，再考虑到各部门间常有的互相扯皮，反馈环节，还有官僚作风，实际开发的时间比预期要长得多。为

了解决这个问题，该项目团队的一个小组从团队其他成员中独立出来，加班加点地工作。他们完成了软件代码中一段重要的基础代码，将项目重新

拉回了正轨，而且鼓舞了团队士气，微软因此如期完成了 Zune 产品的开发。

像微软这样的公司都会实行具有拓展性的流程，在公司内部跨部门运转。但是，拓展性流程并非总能管用。如果事情已经火烧眉毛，应当尽快解决

时，公司就应当敢于像特里西娅和微软的 Zune 团队一样，打破官僚作风。事实上，许多公司都决定实施臭鼬工厂（Skunk Works）计划，从日常工

作中拉出人员组成一支团队，授权他们打破常规，允许他们自由思考，采取不同的工作方式。

规则往往是用来打破的，俗话说“与其请求许可，不如恳请原谅”，就说明了这个道理。多数规则就像是位于最低层的公共管理者，把那些不知道

该怎么办的人限制在界限以内。如果你问别人怎么拍电影、怎样开公司、如何进入研究生院或者竞选，他

们会列出一长串的方法，都是告诉你如何

逐步从业内人士那里获得支持，如找代理人、筹集创业资金、通过考试、获得认可，等等。大多数人会选择循规蹈矩，但有些人却不。要知道，

常有新办法可以绕开规则行事，得以跳脱传统的条条框框，另辟蹊径达成目标，记住这一点极其重要。比如，当多数人挤在通往高速路的主干道上，

都在一眼望不到头的队列中等待时，有一些富有冒险精神的人走了边道，更快地抵达了目的地。诚然，某些规则的存在是为了保证安全，维持秩序，

形成成为大多数人服务的流程，但是，质疑规则还是值得尝试的，毕竟当常规的道路堵上的时候，绕行的边道能带你实现目标。

Ende*or 的琳达·罗滕伯格讲了一个与打破规则有关的故事，是关于两名战斗机飞行员分享彼此的学习经历的。第一名飞行员说：“我的导师教给我

1000 条驾驶战斗机的守则。”另一人说：“我的导师只教了我三条。”第一个人听后扬扬得意，心想自己学到的要多得多。第二个人又接着说：“我

的导师告诉我有三件事千万不能做，其他的都由我自己看着办。”这个故事说明，掌握反规则的少数事，好于记得自以为应当做的许多事。此外，

这个故事还提醒人们，规则和建议有巨大的差别。一旦建议逐渐减少，你会发现，规则往往比想象的要少得多。琳达正是这样领导 Ende*or：他们

只告诉每位加盟者哪些事不能做，其他的则完全由他们自己决定。

改变期望

打破规则还有一种方法：打破自己对自己，以及他人对自己的期望。电脑专家阿尔曼·伯吉克利（Armen Berjikly）一直以为，自己会在一家高科

技企业继续自己的职业生涯。他大学时主修电脑专业，研究生读的是管理学。毕业后，阿尔曼去了一家叫 Echelon 的公司担任产品经理。一切都是

那么顺利，在公司受尊重，职业发展前景清晰。然而，朋友得病的消息让这一切发生了改变。阿尔曼的好友患了多发性硬化症，朋友的病况让他受

到很大的触动，很想做些什么帮助她。于是，他利用下班后和周末的时间，建立了一个网站——“这就是多发性硬化症”（This is MS）。网站提

供大量关于多发性硬化症及其治疗的信息，还开辟了一个私密论坛，供患者交流患病经历。网站迅速吸引了大量访客，人们太渴望有一个倾诉的窗

口了。阿尔曼突然意识到，自己的行为拨动了人们的神经，想到他们心里去了。他决定建立更大的网站，让每个人都能匿名分享自己的患病经历。

新网站命名为“患病经历专题”（The Experience Project），并很快拥有了一群热心用户。可是，阿尔曼开始面临两难境地：是继续原来的稳定

工作，拿着可靠的薪水，有着明确的职业发展前途，还是全职投入经营“患病专题网站”，前途未卜？

经过一番认真思索，阿尔曼决定冲破自己和家人原先的期望，投身网站运营。这是个艰难的抉择，然而好几年过去了，阿尔曼至今未对自己的决定

有过片刻懊悔。自己创业充满艰辛，但是，最具挑战性的部分是作出全面重塑自我的抉择。

所以，走出高科技行业的世界吧，看看你能不能在完全不同的领域打破常规，创造一番非凡的价值。近几年，餐饮业萌发了对新食物、新烹调和新

用餐方式的浓厚兴趣，一小部分厨师摒弃了传统的烹调技巧，试验起“分子料理”，从各方面拓展了食物制作方式。这些餐馆把原来实验室才用的

设备和材料引进厨房，用非常手法*人们的味觉感官。在芝加哥的 **Moto** 餐馆，厨房里就堆满了气球、注射器和干冰，这些都是用来制作令人吃惊却

美味的食物的工具。餐馆有道菜叫“食用菜单”，是真的可以吃的菜单，吃起来可能还有意大利帕尼尼三明治的味道。**Moto** 力求每一道菜肴都不走

寻常路，有像包裹填充材料似的食物，装在联邦快递盒子里上桌，还有看上去是玉米片的甜点，实际上却是由巧克力、冰冻芒果粒和芝士蛋糕做成

的。由于 **Moto** 的厨师把菜肴的外形和构造作了出人意料的改变，

其设计完全超乎人们对食物形状和口味的想象。**Moto** 的一名主厨本·罗切

（Ben Roche）

说，他们的目标是为顾客创作出食物马戏团，让食客运用各种感官品味食物。**Moto** 挑战了对于食物配制和食物展示的一切固有看法，发明出新的烹

调技巧，甚至专门设计定制了餐具。这个例子足以说明：无论什么领域，餐馆也好，职业生涯也罢，人们都可以突破看似舒适却处处限制自己的条

条框框，获得自由。

有一次，我碰到十几名学生，让他们分享一下自己冲破期望的故事。所有人讲完在学习、工作和旅途中克服障碍的故事后，两年前毕业的麦克·罗

森伯格（Mike Rothenberg）总结了一句话。他说：“当你不再一步一步地机械行事时，一切妙事都会降临。”现成的路人人人会走，可是只有当你

敞开心怀，在某处突然转弯，当你乐意尝试新鲜事物，或者愿意挑战既定规则时，才会眼前一亮，看到有趣的事物。待在既定轨道上固然惬意，探

索转弯处的奇妙世界更为有趣。

规则是可以被挑战的，知道这一点很振奋人心，这提醒人们，常规途径只是解决办法的其中一种。人们当然可以照着食谱做食物，在通衢大道上开

车，踩着前人留下的足迹，但是，只要人们愿意突破传统想法，不为个人和他人赋予的期望所困，就能发现众多选择。不要害怕走出舒适区，要学

会正确地藐视所谓不可能的事，彻底地改变陈旧想法，像上面我那个学生说的那样“不再一步一步地机械行事”。当然，这需要反复练习，练习得

越多，选择面就比想象的更大。你的干劲和你的想象是唯一的决定因素。

看见近在眼前的机会（1）

——eBay 原来不能添加图片？

你还在等待机会吗？

现在应该去制造机会了。

要等别人批准才能做想做的事？

不，要自我批准，去完成梦想！

我父亲退休前是位成功的企业管理人员，他从基层一级一级升上来，从起初年纪轻轻的工程师一直做到管理层，曾在好几家跨国公司担任高级职务。

成长的过程中，我常听说父亲又升职了，对此已经习以为常：他从副总升任执行副总，又从执行副总升为高级执行副总，等等。算下来平均每两年

父亲就得到一次擢升，简直像时钟一样规律。我一直都很敬佩父亲取得的成就，也把他当作出色的行为榜样。

即便如此，当我给父亲看我的新名片时，他恼怒的表现让我万分惊讶。名片上印着“蒂娜·L.齐莉格，总裁”。我那时刚成立自己的公司，于是给

自己印了名片。父亲看了看名片，又看着我，问道：“你怎么能说自己是公司总裁呢？”在父亲看来，我应当等待某人把我提到领导的位置上才行，

不能自我任命。父亲习惯了由别人把他提升到责任更大的职位，所以，我任命自己为总裁的做法令他不安。

我时常碰到持有同样心态的人。例如，20年前，我跟一个朋友说要写书，她问我：“你凭什么认为自己能写书呢？”在她看来，写书这样的事如果

不得到权威人士的许可，是不可能做到的。不过，我对自己信心十足，写书的确费时费力，但尝试一下又何妨？当时市面上没有关于烹饪中的营养

搭配类的畅销书，而我个人又很想看这方面的书，于是决定自己写一本。虽然我不是这方面的专家，但我是一名科学家，有一定的基础，因此我认

为可以边写边学。我起草了一份详细的计划书，写了几篇内容作为样章，就开始到处兜售，并且签到了出版合同。

第一本书出版后，我发现出版商几乎不做图书推广。于是，我决定成立一家公司专门为作家提高其作品曝光率，同时也为读者提供帮助，让他们了

解市面上的书，并提供让他们感兴趣的内容。这一次又有不少人问我怎么会想到开公司的。开公司对我显然是个挑战，但是我相信自己一定能办起

来。1991年我成立了 Book Browser 公司，比互联网诞生还早了好几年。我的想法是以书报小亭为基础，为书店顾客建立图书搜索系统。我在自己

的苹果电脑上用超卡软件（Hypercard，一款让用户建立“卡”到“卡”链接的软件，类似今天互联网使用的热门链接）设计了系统模型，通过这

款软件，读者能查看某位作者、某个标题或某类书籍的链接。我走访了当地书店，与书店经理商谈把书报小亭搬进书店；我还找了很多出版商，问

他们是否有兴趣把图书纳入我的系统。确信这个想法没问题后，我请了一个编程团队制作出了这款软件系统。没人跟我讲这事我做得来，我该做,,,

我只是去做了，如此而已。

看见近在眼前的机会

慢慢地，我逐渐发现世界上的人分两种：一种人做自己想做的事要先经过别人允许，另一种人则自我批准。这就是说，一些人从自己身上找动力，

另一些人等待着外部力量把自己推向前进。以个人经验而言，主动出击抓住机会，相比坐等别人把机遇送到手中，好处不胜枚举。周遭总有许多空

白等待着被填补，机遇就像散落的金块，躺在地上等着有心人捡起。有时只需简单地从办公桌上抬起头来，看向更远的地方，或是看向屋外，或是

穿过住所，或是越过街道，或是在街角转个弯，就能看到空白，发现金块。可是，只有你愿意捡，金块才能真正被你拿在手中。

看见近在眼前的机会（2）

保罗·约克恰恰发现了这一点，他是斯坦福大学生物设计计划的负责人。保罗的研究基地设在学校医学院，与工程学院只有一街之隔。大约 10 年前，

保罗就发现，斯坦福由于没有创造条件让医学院和工程学院的师生一起共事，白白丧失了很多发明医学新技术的机会。包括医生、医学院学生、科

研人员在内的医学人士，需要工程人士协助设计新产品、新流程来改善医护情况；而对街的工程人士，正希望找到亟待解决的问题，能够一展拳脚。

于是双方领导聚在一起，花了好几个月讨论合作的方式。鉴于医学院和工程学院的工作方式不同，所使用的专业术语也有很大差异，因此，协商的

过程相当复杂。最后，他们终于设计出了一套方案，生物设计计划就此诞生。同一时期，保罗其他医学和技术专业的同事也建立了类似的合作关系，

所有这些团队最终都集合到叫作 BioX 的大团队之下。这个计划如此宏大，因此着实磨合了好几年，才形成如今跨专业的合作，结出了丰硕的研究

成果。并在医学院和工程学院之间新建成了一栋大楼作为研究基地。这个故事揭示了一个道理，即机会会有时候就隔街相望——你只需稍稍抬眼就能

看到。没人告诉保罗要这么干，可是他发现了这个需求，就去填补了空缺。

有些人能用建设性的方法填补其他人绕道而行的空缺，并且为自己创造机会。我跟很多这样的人交流过，黛博拉·邓恩（Debra Dunn）是其中一个

典型，她在惠普工作了很长一段时间。黛博拉在惠普的第一份工作在公司总部，几年后，她非常希望能转去公司运营部门，更好地了解企业内部的

工作情况。其时，恰好测试与测量部门有一个职位空缺。虽然黛博拉从未想过做人力资源经理，但考虑到这份工作有机会深入了解公司运营部门的

功能，她仍然决定接受。

几年后，为避免裁员，惠普在全公司实行提前退休的措施。黛博拉所在部门的管理层因此全体离职，人事变动巨大。后来新总经理走马上任，很多

职位出现空缺，亟待有人填补。黛博拉注意到了这些空缺，决定抓住机会。她毛遂自荐去管理重组后的生产部门。黛博拉之前从未管理过生产，但

是她与负责生产的前任董事们共事了很久，所以信心十足，而且她可以边做边学，补上生产管理的知识。黛博拉虽然不是这个职位的最佳人选，不

过她成功说服了新来的总经理，使他相信自己能够有一番作为。黛博拉的加入给团队带来了解决问题的新视角，她在团队内推行了一系列积极的改

革措施。仅仅两年后，黛博拉运用同样的方法又得到了惠普市场营销的高级职务，这次她同样没有等待别人提拔，只是重新调整自己的技能，适应

新职位的需求。

转化技能为自己创造机会

正如黛博拉的经历说明的，从一个领域跨越到另一个领域的最佳方法，就是弄清如何转化个人才能，适应各种不同的环境。其他人也许看不到两个

领域的相似性，因此你的职责只是让这些相似性凸显出来，这样你就能脱颖而出了。两个不同领域的专业术语有时迥然相异，但职位功能可能极其

相似。拿科学家和管理咨询顾问的相同点来说吧：我拿到神经学博士学位后，本该去一家新起步的生物科技公司工作。可是问题在于，我想做市场

营销和企业战略领域的工作，而不是在实验室待着。不过，没有相关经历几乎不可能做我想做的工作，我面试的所有新公司都要求应聘者入职后立

即就能上手工作。我面试了好几个月，经常是差一点就被聘用了，可最后因为工作经历的关系，还是没被录用。

后来，我被引荐给博思艾伦咨询公司旧金山分公司的总裁，那是一家国际性咨询公司。我必须给这位总裁留下深刻的好印象，使他相信，我能负责

公司生命科学行业的客户。面试时，那位分公司总裁问了我一个问题：神经学博士如何能成为一名优秀的管理咨询顾问。我其实还没有考虑过这件

事，可我不能那么说，我不能失去任何一个机会。于是，我当场简要描述了大脑研究和管理咨询的相同点。例如，两者都需要找出亟待解决的问题，

收集、分析相关资料，筛选出最有效的解决方案，精心制作具说服力的演示，这样一个周期结束，然后又进入下一个亟待解决的问题。当天晚些时

候，总裁又为我安排了复试，晚上我就得到了工作邀请，当然，我毫不犹豫就接受了。结果证明，这份工作了解商业以及一系列其他行业的绝佳

机会，而我也超越了自己做科学家时所具备的技能。后来，出于好奇心和工作需要，我不断调整个人技能，为自己创造新机会。每当有人问我，你

这个神经学科学家现在怎么给工程师们讲授创业课程了？我不得不回答说：“噢，那真是说来话长啊！”我举这些例子都是为了说明一点，无论是在多复杂的组织里，你身边都会有机遇。即使你不擅长发现机遇，解决问题，但只需有一丁点创造力，就

能找到一种方式，调整自己的技能去应对挑战。保罗·约克发现了斯坦福错失的良机，于是设计了新计划填补需求；黛博拉·邓恩注意到部门的空缺，

于是找到适当的办法，充分利用自己的才能，最终赢得了本来不属于她的职位；而我也是想出了创新的方法，重新调整个人技能，才能跨越两个表

面毫不相干的领域。

甲之砒霜，乙之熊掌

角色的自我实现还有一种途径，就是想办法把别人舍弃不要的事物就成有用之物。别人粗心放弃的项目中往往蕴涵着巨大的价值。像我们前面讨论

的，人们由于不能全面地分析一些构思，或者没空彻底探索它们，有时索性就将其弃置不用。但这些被舍弃的构思常常含有丰富的宝藏。

迈克尔·迪林（Michael Dearing）初入职场时，在迪斯尼战略部门工作，后来自己创业，成立了一家零售企业，然而创业失败，他又去了知名的在

线拍卖网站 eBay。从 eBay 的第一份工作中，迈克尔感受不到一丝兴奋。于是，他决定利用自己的空闲时间，去研究网站上那些被弃置不用的功能

和那些等待人们去开发的奇思妙想。2000 年，迈克尔发现网站增添了一个新功能——用户只需支付 25 美分就能在商品描述中添加一张图片，可是

只有 10% 的 eBay 用户使用这项功能。迈克尔花时间分析了这项新服务带给卖家的好处，他发现，有图片的商品比没有图片的商品卖得快，卖的价钱

也更高。因此，他收集了大量有说服力的数据，开始加大力度*站的图片功能，最后将使用该项服务的 eBay 用户从先前的 10% 提高到了 60%，这让

eBay 的年收入增加了 3000 万美元。迈克尔没有得到任何人的建议，他发现了一个未开发的金矿，挖开后收获颇丰。对 eBay 公司而言，投入的营销

费用微不足道，却创造了巨大的利润。

这已经不是迈克尔第一次想方设法挖掘周遭资源了。还在孩提时代，迈克尔就坚持给知名人士写信，令他开心的是很多时候对方都会回信给他。直

到现在，他还保持着这个习惯，给自己敬仰的人发陌生的电邮，而且他几乎每封邮件都能收到回复。多数人和他建立了长期的联系，也给迈克尔创

造了很多的机遇。不过，迈克尔从不向对方提什么要求，他第一次写信基本上都是感谢他们所做之事，或者赞扬他们的成就，或者问一个简单的小

问题，或者要求给对方提供某些帮助。迈克尔没有等别人邀请他，而是自己先踏出第一步，主动与对方联系。

大量研究表明，勇于增强个人技能、乐于尝试新鲜事物的人，比如黛博拉·邓恩和迈克尔·迪林，他们成功的可能性远远高于那些认为自己才能有限

的人。后者被自己的固有技能束缚，认定自己只能担任某些特定角色。斯坦福大学心理学系的卡罗尔·德韦克（Carol Dweck）对此进行了深刻的

论述，说明对自己擅长的事持固定型心理定向的人，从长期来看，不如那些持成长型心理定向的人。卡罗尔的著作关注人们对待自我的态度。在她

看来，固定型心理定向的人很少敢于冒险，害怕连自己固有的能力也失去；而成长型心理定向的人则敢于冒险，倾向通过更努力地工作达成目标。

他们乐意尝试新鲜事物以增强自己的能力，还在尝试过程中不断学习全新的技能。

制造一个“超级钱包”

那么，怎样才能找到有待填补的空缺呢？其实很简单，第一步是学做有心人。我设计学院的同事们发明了一种练习，点出了机遇发掘的精髓。在这

个练习中，每个参加者都得把钱包拿出来，分成两人一组后开始互相询问。他们集中从用钱包购物和存放卡与票据等方面，讨论对自己钱包的喜爱

和不满。

最有趣的情形是在一开始的时候，每个人都把钱包掏出来，那些钱包，有的干净整洁，有的潮流时尚，有的塞满钱，有的装满照片和收据，还有的

里面只放了一枚回形针。很显然，钱包对每个人的作用不尽相同。询问环节透露了每个人是如何使用钱包的，钱包对他们而言代表着什么，以及他

们为了超越钱包的局限性功能而开发出来的新用途。我还没见过有谁对自己的钱包百分百满意的，总有哪个地方不完美，需要改善。事实上，大多

数人的钱包都在某个方面让其抓狂。他们谈论着对自己钱包的不满，如钱包的大小，钱包不方便找东西，以及想在不同的场合配不同的钱包等。

询问环节结束后，小组中每个人都要为对方——他们的“顾客”设计制作一个新钱包。设计材料仅限于纸、胶带、记号笔、剪刀、回形针等东西，

他们也可以使用室内的其他任何东西。设计过程用了大约半小时。当新钱包的模型完成后，他们就向“顾客”推销这款钱包。基本上，新设计的钱

包都会解决“顾客”的最大问题。新的设计概念让他们很兴奋，他们表示如果市面上真有类似钱包卖的话，会毫不犹豫地买下它。有些钱包的设计

带有科幻色彩，例如可以印钞票的钱包，不过，这样的钱包只有优秀的设计师显然是不够的。

这个练习告诉了我们很多东西：第一，钱包是个象征，说明问题处处存在，甚至就在你的身边。第二，发现这些问题并不耗时耗力。事实上，人们

通常很乐意倾诉问题。第三，通过尝试，能快速获取反馈，不过反馈信息可能不完善。尝试也不费多少精力、资源与时间。第四，即使解决方案不

正确，为此付出的成本也不高，这时候只需从头开始，继续尝试，直至找到正确的方案。

我给许多人做过这个练习，有小型团队、大型团体，有孩子，有医生，还有公司管理人员。每次做完，参加的人都会感到惊讶，事物总有可以改进

的地方，意识到这一点原来如此简单——从钱包、鞋带到背包、软件、餐馆、加油站、汽车、服饰、咖啡馆，等等。用不着等别人给你布置任务才

开始找事物的可改进之处，事实上，所有成功的创业者都会自然而然地这么做。他们到哪儿都很留心，家里、公司、杂货铺、飞机上、沙滩上、诊

所中、棒球场，处处留意，因此，他们掌握了大把的机会，可以弥补缺憾。

钱包设计的练习主要是围绕产品的设计进行的，但是，你可以运用同样的方法去反思服务、经验及企业架构。斯坦福大学设计学院的老师们精心设

计了一个项目，激励学生针对一系列问题展开彻底的重新思考，这些问题涵盖各个领域，从美国的小学教育到印度农村的庄稼灌溉，还有创新型企

业的管理。只要你在审视每一种情形时都抱着改善的心态，你就能发掘出无穷的机会。接下来的事就看你能不能作出决定，去接受挑战、解决问题

了。

超级精英是怎么行动的

有的人擅长挑战难题、承担领导者的角色。这一点我从大卫·罗斯科夫（David Rothkopf）身上学到很多。大卫·罗斯科夫是位于华盛顿特区的加藤

罗斯科夫国际顾问公司（Garten Rothkopf）的执行总裁，曾写过一本书《超级精英》（Superclass），关注世界上的一群特殊人群，他们拥有比

其他人更强的权力和更大的影响力。大卫深入研究了由领导者组成的特殊群体。这些精英每年聚首于瑞典达沃斯，参加世界经济论坛，互相交

流经验。我问大卫，是什么让这些人从其他人中脱颖而出。他指出了书中提到的精英们所具有的一个共同特点：升到高位的人比周遭的人工作更努

力，精力更充沛，前进的动力也明显更强。大卫发现，过去这个圈中的人靠继承就能拥有财富和人脉，但今天情况已经变了，大多数人完全靠自己

取得巨大的成就。这就说明成功路上的主要障碍是人们自己设置的。由此，大卫得出一个结论：“成就非凡者的最大同盟者是其他人的惰性和不作

为。”

其实大卫自身也具备这些成功特质，他会很本能地主动出击，把握机遇，而不是坐等他人把机会送到他手中。大卫创办的第一家公司叫做国际媒体

伯乐公司（International Media Partners），业务之一是为顶级 CEO 们举办研讨会。然而，开展这项业务遇到的第一个难题就是，怎样才能让这

些位高权重、难以捉摸的企业管理人共聚一堂呢？大卫和他的合伙人需要找一个极具吸引力的诱饵。他们觉得邀请亨利·基辛格（Henry Kissinger）

来演讲是奏效的好办法。可是，又要怎样才能让基辛格同意出席研讨会呢。大卫想方设法联系到了基辛格的办公室，询问工作人员基辛格能否受邀

演讲？演讲没问题，但是需要 5 万美元的费用，另外还得配备一架私人直升机和两名飞行员，以及一辆配有专属司机的豪华轿车。大卫的团队囊

中羞涩，任何数目对他们而言都是天文数字，但是他说：“好，就这么办吧。”大卫认为，只要亨利·基辛格能出席，其他的问题就都迎刃而解——

结果证明确实如此。基辛格接受邀请之后，他们又设法请到了里根政府时期的国务卿亚历山大·黑格（Alexander Haig）、卡特政府时期的国务卿

埃德蒙·马斯基（Edmund Muskie），以及其他一长串知名演讲家。有了这个耀眼夺目的名单，CEO 们蜂拥而至，大卫的公司也成功找到了愿意承担

一切演讲费用的赞助商。大卫并不认识基辛格，公司也没有钱，可是这些都不是什么障碍。他成功了，是因为他创造性地运用了自己的所有优势——

干劲十足，努力工作，还有不达目标不罢休的动力。

不过，故事从这里才真正开始。大卫在国际媒体伯乐公司的合伙人杰弗里·加藤（Jeffrey Garten），后来成为克林顿第一任期内的商务部副部长。

他聘请大卫担任助理，负责国际贸易事务。这似乎是个肥差，拥有自己的大办公室，管理一大群下属。可是，才过了两周，大卫就走进杰弗里的办

公室，要求辞职，他说自己再也无法忍受如此官僚的工作环境了。这里一切都慢悠悠的，让人受不了，而且大卫还是个急性子，什么事都想快点办

好。听完大卫的话，杰弗里请他出去一起散步，散步途中给他讲个笑话：

从前有一个叫戈德堡的人，一心想要发财。他每天都去教堂祷告，祈求上帝让他中一次乐透彩。这样日复一日，年复一年，戈德堡从来都没中过奖。

最后，他智穷才尽，向上帝祷告说：“您太让我失望了！”突然，上帝低沉有力的声音打破了周围的静寂。上帝说：“戈德堡，帮帮忙，你想中彩

票，至少得先买上一张彩票啊！”

杰弗里提醒的事大卫其实早就知道——如若不能全心投入，遑论在政府“中乐透”。没人会把成功的工具奉送到自己手中。于是，大卫重新回到岗

位上，发挥自己天生的才能，尽心尽力做事情，而不是坐等他人拿出方案来。他很快意识到，周遭有无数缺口等着填补，而自己手中有庞大的资

源可以调配。几年后大卫华丽转身，离开了商务部，成为基辛格顾问公司（Kissinger Associates, Inc.）的总经理。他从一个梦想见到基辛格的

新人起步，如今居然成为了基辛格的工作伙伴。

大卫看着这样的故事在周遭不断上演，自己的生活中有，著书时研究的那些社会精英的生活中也不例外。成功的人都是自己想方设法获取成功的，

不存在什么窍门、秘诀或是神奇药水。大卫研究的每个人都有自己独一无二的奋斗故事，独特得有如指纹一般。但有一个共同点，那就是他们都关

注趋势，同时懂得充分运用自己的才能建立个人影响力。他们不甘心任由历史改变自己，反而，他们想要设法改变历史。

如果你想成为领导者，就应当主动担当起领导者的角色。放手让自己去做吧：环顾四周，寻找组织中的缺口，争取想要的职位，设法运用自己的技

能和经验，主动迈出第一步，超越过往的成就。周围永远都有等待被发掘利用的机会，不要再坐等别人邀请你，不要再对身边的机遇视而不见，要

学会主动把握。当然，主动把握需要努力、干劲和动力——不过这些正是领导者的宝贵资本，这些能让我们有别于等待别人提拔的平庸之辈。

本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如对本书有兴趣，请购买正版书籍。任何对本书籍的修改、加工、传播自负法律后果。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网址：www.ireadweek.com

如果你不知道读什么书，
就关注这个微信号。



微信公众号名称：幸福的味道
加小编微信一起读书
小编微信号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

- 1、 历届茅盾文学奖获奖作品
- 2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜
- 3、 25岁前一定要读的25本书
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、 30个领域30本不容错过的入门书
- 8、 这20本书，是各领域的巅峰之作
- 9、 这7本书，教你如何高效读书
- 10、 80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读）www.ireadweek.com 自行下载

更多书单，请关注微信公众号：一种思路



如果你不知道读什么书，
就关注这个微信号。



微信公众号名称：幸福的味道
加小编微信一起读书
小编微信号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

- 1、 历届茅盾文学奖获奖作品
- 2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜
- 3、 25岁前一定要读的25本书
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、 30个领域30本不容错过的入门书
- 8、 这20本书，是各领域的巅峰之作
- 9、 这7本书，教你如何高效读书
- 10、 80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书
也可以在我的网站（周读）www.ireadweek.com 自行下载

更多书单，请关注微信公众号：一种思路

