



原创的六个秘诀





历史上一些最具有独创性的人物之所以成就传奇，就是因为他们孜孜不倦地提出新的想法。有时，他们知道什么时候该拖延，给自己充足的时间来激发并打磨想法和创意。就像著名建筑师 Frank Lloyd Wright，他拖延了数月才开始建造他的著名代表作——落水山庄。Adam Grant 近日接受了麦肯锡的公司 Rik Kirkland 的访问。Adam 是宾夕法尼亚大学沃顿商学院管理学和心理学教授，同样也是《Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success》(Penguin Books: March 2014) 一书作者。他的最新作品是《Originals: How Non-Conformists Move the World》(Viking: February 2016)。在本次采访中，Adam 谈论了六个让人更有独创性的实用秘诀。本文是编辑后的采访实录。

1. 创意要多，而不是几个大想法

我总是以为历史上的那些原创者——例如富有创造力的音乐家、艺术家、科学家以及最近涌现的商业思想领袖——我以为他们做的其实就是想出几个大点子，然后把这些想法打磨臻于完美。

然而数据表明，事实恰恰相反。历史上这些伟大原创者才不是只有几个想法，而是有无数个想法，远远多于大多数同龄人。其原因是，因为有很多不同的想法，才能变得有独创性。如果你只有一些想法，那你最先想到的通常也是最容易想到的。你必须淘汰掉那些熟悉的想法，才能变得新颖。而大多数人从来不会这样做，他们沉醉于第一个想法，或者他们最后开始质疑自己是否有能力想出更多创意。

所以领导者需要经常去鼓励人们想出更多的创意，要明白：大量的平庸想法才能最终成就伟大。

2. 用创造性的思维方式评判创意想法

大多数人都对自己的想法过度自信，总觉得自己想出来的主意就是好的。而且，人们很容易对这些想法的优点夸夸其谈，而忽视其缺点。然后人们就会对自己说：“需要些距离感，我去问问经理吧。”但是，数据显示，经理也不是好的判官，而其中原因恰恰相反：你自己是太乐观，而经理往往过于消极。经理通常会比较新想法和已经存在的模式。《哈利波特》就曾因为篇幅太长而被很多出版社拒绝。那些出版商想：“谁会读一个几百页的儿童读物呢？”。这就不是评判创意的正确方式。

你应该问的是“这书能吸引到观众吗？”而不是“这书和以前出版的书相似吗？”所以，当你不能信任自己的时候，也不能指望那些有点害怕承担风险的经理，那么，你要向谁求助呢？——同龄人；创作同仁。

斯坦福商学院 Justin Berg 教授做过一项很棒的研究。他去看马戏团表演——比如说太阳马戏团——然后收集不同类型马戏团艺术家所呈现的创意动作：魔术师，舞者，杂技演员。他让这些艺术家评价自己的表演视频，然后他又让经理评价这些表演，最后他让表演者互相评价对方的表演。

最后，他研究这些表演视频受观众欢迎的程度，并探究谁会是最准确地预测哪些创意会成功。不出所料，人们完全不善于评价自己的表演，而经理也太过保守，难以发现最新颖的表演动作。最准确的预言家是那些互相评价的表演者。他们能够站在一定距离外看待我们的想法，而我们自己无法保持这种距离。另外，和经理们不同，他们更愿意接受新的可能性，因为他们的思维模式本身就具有创造性。

想要更好地判断想法和创意，我们需要让自己学着像创作者那样思考。Berg 的方法就是让人们先有自己的创意，再去评价他人的创意。因为在进行创意思考、不断创造新可能的过程中，人们也变得更加开放，愿意接受新奇的表演。你更可能会说：“你知道吗，我从来没看到过谁在火焰上翻筋斗，可是这很有趣啊。”这时，你就更可能为那些绝妙的原创点子冒险。

3. 不要总觉得创意是年轻人的游戏

我总认为原创是年轻人的专利。我们也不止一次地听到别人说：你要在职业生涯初期就想出很多很棒的创意，因为以后在某个时刻，你要么江郎才尽，要么固步自封，思维僵化。

然而事实并非如此。看看初创企业的创始人，你会发现这些风险资本支持的创始人平均年龄是 38 岁。在我看到这个数据之前，我猜是 25 岁。实际上有很多人，他们创办企业比我们之前了解的晚得多。

经验既是资产，又是负债。一方面，你确实变得越来越僵化。随着对一个领域的了解越来越多，你更会把大家共有的想法内化为你思想和行为的一部分。这样一来，就很难用新的眼光看问题。但是另一方面，更多的经验又能一定程度上拓宽你的视野。

在了解某个领域之余，如果你可以在其他领域也累积经验，你就能在各个领域之间相互输入和输出想法。并且，你资历越老，能接触到的领域也就越多。这样你就有了一个很大的优势，因为所有的创意都来自于广度和深度的累积。

关于年龄和原创性的关系，我们最近从社会科学领域又了解到另外一个事实。那就是这一关系取决于你怎样构建创作过程。如果你喜欢抽象思考，而且在看待问题时只去想象新的可能性，那么你年轻的时候会有最好的创意。这就是年轻天才的路线——顿悟或者灵光一现。其实还有第二种路线，通常被称为老师傅思维。这更像是学习一门手艺：不是纸上谈兵地说“你知道吗？我现在就能想出一个新点子”，而是进行试验、测试、修

补，努力弄清楚这些数据或者这个产业最后会带你走向何方。

如果那是你的风格的话，你倾向于大器晚成。看看在抽象、理论科学领域的诺贝尔奖获得者（比如说物理），你会发现，过了 20 岁或者 30 岁就很难在抽象领域做出贡献。但是那些一遍一遍进行研究的实验物理学家更有可能在五六十岁的时候大放异彩，有的甚至到七八十岁才发光发热。

在画家中亦是如此。那些全景观强的画家更有可能在事业早期就创作出他们最优秀的作品。而另外一些画家不断尝试不同类型的笔触，随心所欲进行创作，他们可能会较晚到达绘画生涯的顶峰。所以，乌龟还是有希望的。

4. 避免群体思维（要动真格）

群体思维可能是我听到领导抱怨最大的问题。它阻碍创新，还会导致各种各样错误的决定。它也妨碍改变。我合作的每个领导都想知道：“怎样才能得到多样化的想法？”他们大多数选择安排一个故意唱反调的人。他们会说：“如果大部分人意见相同，我们就得安排个人，故意唱反调”。

不幸的是，这种方法通常不奏效。加州大学伯克利分校的 Charlan Nemeth 教授过去几十年一直在研究这项课题。她发现很多时候人们实际上并没有被那个唱反调的人说服。首先，这些唱反调的人不会据理力争，因为他们自己的立场并不坚定。他们可能会想：“好了，我就是要扮演这么个角色，任务已经完成了，我现在可以回到大多数人的阵营了”。

其次，即使他们激动且坚定地争论，听众也不买账，因为听众知道：“看，这家伙只是在做做样子，完成任务罢了”。所以要怎样才能听到不同的想法和意见呢？Nemeth 给出的答案就是：我们要更善于挖掘唱反调的人，而不是提前安排这样的人。

发现真正持有不同意见的人，邀请他们加入讨论。留意那些沉默的少数派，然后问他们：“你有什么想法呢？”尽可能地去发现在讨论中持反对意见的人，让那个人表达自己的观点，并给他们机会有所准备。

那很多领导可能会说了：“好，我明白了。关键就是要听持异议者的想法，但如果他们错了怎么办？”Nemeth 的答案就很不错：即使异议是错的，它仍然有用。她解释说，如果多数派的意见其实是错的，然后有一个少数派持不同意见，即使他的意见也是错的，你还是离正确答案更近一步了。

因为当有一个人提出不同想法时，整个团队就不得不退一步，开始思考：“我们再看看我们的想法，是否达到了所有的标准”。这么一来，他们就更有可能会得到一个满意的答案，或者能新发掘一种可能性。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46903

