

著名的商业创意专家**大卫·科得·默里**
向你揭示成就卓越创意的关键：**借**。



成功创意的 六步法则

Borrowing **Brilliance**

The Six Steps to
Business Innovation by Building on the Ideas of Others

(美) 大卫·科得·默里 著 王华 译



这是一本让你学会“借点子”的指导书。

这是一本激发你无限创造力的启示书。



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Borrowing Brilliance
The Six Steps to
Business Innovation by Building on the Ideas of Others

成功创意的 六步法则

(美) 大卫·科得·默里 著 王 华 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Borrowing Brilliance: The Six Steps to Business Innovation by Building on the Ideas of Others
by David Kord Murray

Copyright ©2009 by David Kord Murray

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by Publishing House of Electronics Industry

Published by arrangement with the author through Sandra Dijkstra Literary Agency, Inc. in association with Bardon-Chinese Media Agency.

All Rights Reserved.

本书中文简体字版由 David Kord Murray 通过 Sandra Dijkstra Literary Agency, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2010-1400

图书在版编目(CIP)数据

成功创意的六步法则 / (美) 默里 (Murray, D.K.) 著; 王华译. —北京: 电子工业出版社, 2010.8

书名原文: Borrowing Brilliance: The Six Steps to Business Innovation by Building on the Ideas of Others

ISBN 978-7-121-11281-2

I. ①成… II. ①默… ②王… III. ①创造性思维 IV. ①B804.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 129221 号

责任编辑: 杨洪军

文字编辑: 郭心蕊

印 刷: 北京机工印刷厂

装 订: 三河市鹏成印业有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 15.25 字数: 195 千字

印 次: 2010 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

前言

一场奇趣之旅

我从里诺逃出来，身后跟着 20 个追捕者。

——杰里·加西亚（Jerry Garcia）

5 000 万美元！

这是写在合同上的金额；这是银行对我的新公司的收购价格；这笔巨款不会增加我个人的银行账户余额，而将会像水一样从我的手中流走。俗话说：“吃一堑，长一智。”如果这句话是真理，那么我为这一智付出了 5 000 万美元的代价！不是每个人都会这么快地遭受如此巨大的损失的。不幸的是，这是一个真实的故事，这是一个有关寻求原始创意的构成和发展方式的故事。而我付出 5 000 万美元，从这番失败中得到的教训就是：任何点子都是借用其他点子构建出来的，因而并不存在真正原创的构想；换句话说，任何事物都不能凭空产生，而必须以其他事物为基础或原料。此点子来源于彼点子，新点子来源于旧点子。这就解释了为什么我说创意是借来的。

以前是借来的；现在是借来的；将来，永远都是借来的。



Borrowing Brilliance

在阅览这个 5 000 万美元的巨额合同的时候，我竭力保持冷静。我不想表现出自己的态度，因为这是我生平之中最为重要的一次谈判。对于我们之间签署的首份合同来说，这个金额已经足够了，因此我无法集中注意力阅读，而试图通过虚张声势来达成交易，赢得这笔巨款。我感觉到自己的额头上已渗出汗珠，希望对方不会发现。

“就是这样吗？”我问道。由于紧张，我的双手都汗湿了，我把它们藏在了桌子下。

“没错。”他说。

作为一个银行总裁，他未免年轻了点儿，只有 45 岁左右，但看上去很真诚，似乎是我可以信任的对象。我提出要 6 000 万美元，因为我认为讨价还价是商业谈判中应该做的事。他笑了。对这个新公司来说，5 000 万美元已经绰绰有余了——我们俩都知道这一点。这笔款项比几天前通用电气资本公司 (GE Capital) 同意提供的足足多了一倍。由于我的公司——首选资本公司 (Preferred Capital Corporation) 之前一直是通过我的私人储蓄和运营现金流进行融资与周转的，故而没有任何负债，因此，这 5 000 万美元中的绝大部分将直接流入我的腰包。这样就很不错了。

那天，我们就这 5 000 万美元的交易签订了一份意向书。然后，银行将会对我的公司进行长达一个月的尽职调查，审计损益表、资产负债表。而在正式转让了资产和负债之后，我将收到一张巨额支票。那时正是 1999 年的秋天，我对新的一年、新的世纪、新的千年和新的开始满怀期待。我的公司的所有账簿都是我自己做的，没必要担心会审计出问题来，因此我认为，这只不过是走一个程序而已。

当时，我的首选资本公司已经成立 4 年了。这是一个金融公司，主要向其他公司提供贷款和租赁，以帮助它们获得计算机、复印机等办公设备。首

选资本公司的业务模式是：与客户协商签订合同，向设备供应商寄送发票，待设备交付安装好之后，将合同出售给某个银行或通用电气资本公司。在公司刚创立的几个里，整个公司只有我一个员工，我独立肩负起总裁、营销员、推销员、金融分析师和接待员的全部职责。我的办公设备就是一张办公桌和两部电话机。我并没有打算将公司发展成美国成长最迅速的公司之一，我只是想自己做老板，自己做决定，并实施自己的创意。我最初关心的是自己的生活方式，而不是收入、利益或公司的增长率。我并不想做一只参加赛跑的老鼠，因此我搬到了自己心目中最美丽的地方——塔霍湖区，将首选资本公司建立在湖畔。

早在 100 多年前，马克·吐温就已经发现了这块美丽的地方，并称其为“地球上最美丽的风景”。与马克·吐温相似，我是在第一次自东向西横越美国的旅行中看到这个地方的。我简直不敢相信地球上还会有这么美丽的地方，在我看到它的那一刻，我就有了要在这里安家的欲望。这是一片由各种浓重的绿色和蓝色组成的天地，森林、山脉与倒映着深蓝色天空的、像水晶般澄澈的水完美地组合在一起。天空越蓝，湖就越蓝，而崇山峻岭尤为湛蓝。因而，在接下来的 20 年中，我不断地对我的家人和朋友们说：“总有一天，我要搬到塔霍湖去住。”因此，当我创办这个以直邮广告和电话营销为基本商业模式、在任何地方都可以运作的首选资本公司时，我感觉到这是一件“一石二鸟”的美事。我可以做自己的老板，同时，又可以在蓝色的塔霍湖畔生活。我终于梦想成真了。

然而，公司比我想象的发展得要快得多、大得多。它从一个只有 5 万美元创业资金的小公司，爆炸式地成长为拥有 300 名员工、10 多间办公室和 2 000 多万美元收入的大公司。首选资本以每个季度翻一番的速度成长着，新季度的成长融资来源于上一个季度的利润。我变成了扩张专家，精于人才招聘、



Borrowing Brilliance

培训和市场营销，并制定了相应的系统来进行管理和控制。我处于赚钱风暴的中心，金钱在我的公司里不断地流进流出。我变成了千万富翁。这是很令人兴奋的事，而我兴奋得忘乎所以了。我关心的不再是生活方式了，而是如何能比下一个竞争对手更大、更强、更狂。我在加利福尼亚州的圣克莱门特和内华达州的水晶湾各买了一套有 5 000 平方英尺（约合 465 平方米）大的海滨豪宅，位于塔霍湖的上游。我给两套房子都配备了保时捷轿车、路虎揽胜越野车，以及最先进的电子设备和装置。的确，我是这场老鼠赛跑中的赢家，但就像莉莉·汤姆林（Lily Tomlin）指出的那样，就算赢了，我也仍然只是一只老鼠。

后来，当有一天我坐着倾听一位穿着短裙的年轻女员工抱怨另一位裙子更短的年轻女员工缺乏职业水准时，我却想到了别的问题：我想知道这究竟是怎么回事。我想知道，我的梦想到底怎么了。为了商定出每个人都高兴的裙子长短标准，我已经变成了一个官僚主义者。我想，是时候摆脱这一切了。我是一个创业者、一个创新者，而不是一个管理者，首选资本已经成长为一个需要管理而不是创新的公司。让别人来考虑裙子长短的问题吧。是时候把它卖掉，停止老鼠赛跑了；我要回到最初的计划，在这片蓝绿色的美景中风平浪静地生活。我拥有的已经足够了。那时正是 20 世纪 90 年代末，一场由互联网泡沫造成的并购风暴正在上演着。许多收益过低或没有收益的公司正在以低得离谱的价格兜售出去。然而，首选资本有一个已经过验证的成功商业模式，而且通过自给自足的增长获得了数百万美元的收益和利润。因此，这是一项很令人称心的收购，所以银行才会出价 5 000 万美元。

签完意向书后，我决定在正式成交之前的一个月里做一次环球旅行。我将雪橇和冲浪板装进行囊，约上我的哥哥和几个朋友，踏上了轻松惬意的冒险旅程。我们首先在日本东京待了一个星期：在上下班高峰时段搭乘地铁，

晚餐享用日本米酒和寿司。然后我们向印度进发，去世界上最大的山脉——喜马拉雅山上滑雪。滑完雪后，我们在珠穆朗玛峰附近加德满都的牦牛宾馆中待了几夭。接着，又去尼泊尔南部的大草原徒步旅行和野营，寻找黑犀牛和西伯利亚虎的足迹。最后，在泰国曼谷游历了一番后，我们到达了此次旅行的终点——巴厘岛，从一艘小帆船上跳到南太平洋里尽情冲浪。这是我新生活的前奏，这就是我想要的生活，我最初的梦想：无忧无虑地游历全世界，间歇回到蓝色的塔霍湖畔修整一番。

一个月之后，我回到了家。正好是达成交易、实现我最初梦想的时刻。我被邀请到纽约市签订最终协议，移交资产和负债，然后收取支票，离开老鼠赛跑的队伍。永远地离开。

我揣着一支从酒店拿来的价值 50 美分的圆珠笔，大踏步地走进公园大道的会议室。我已经用这支笔练习了一早上的签名。我以为，这将是我最后一天穿西装。我情绪激动，堪比在喜马拉雅山的斜坡上滑雪和在南太平洋里冲浪时的兴奋劲儿。这将是我的职业生涯里最重要的一天，因为这将是我职业生涯的最后一天。我将首先穿过终点线，赢得这场老鼠赛跑。

“大卫，你好啊！”银行总裁向我打招呼。这是他第一次直呼我的名字。他向我引见了两位律师，他们手上没有拿着任何文件、公文包或任何用来给我签署的东西。不对劲，十分不对劲！

我不记得谈话是怎样开始的，或者都说了些什么。我就像一个人在车祸后想不起任何有关车祸的事情一样永远地失去了这段记忆。我所记得的仅仅是：该银行在那天之前就被联邦存款保险公司关闭了。这个银行的抵押业务部门投资了太多未被全额担保的信贷，导致其在年末破产倒闭了。这一切都与我或我的公司无关，但是，收购首选资本的交易就此被扼杀了，而我们在几个月之前签订的意向书也失去了意义。更糟糕的是，他们告诉我，他们难以



Borrowing Brilliance

为我账户中积累的合同金额以及我们已达成的等着筹资的交易金额融资，共计 3 000 万美元。换句话说，我又回到了老鼠赛跑的队伍，并且落在了队伍的后面，因为我背负了 3 000 万美元的债务。

从会议室走出来，我整个变了一个人。不但没有拿到支票，反而欠了一屁股没法偿还的债。如果交易早几天达成的话，就没有这些事了。

我给曾经在一个月前出价 2 500 万美元的通用电气资本公司打了个电话，但是命运讽刺地捉弄了我，该公司总裁离职了，通用电气资本公司的继任总裁对他的前任之前准备做的任何交易都不感兴趣。因此，在接下来的 6 个月里，我和我的员工们英勇地奋战在对那一大堆发货单的处理中，但是这样一点一点地解决根本就于事无补。这是一项英勇而光荣的努力，但是从一开始就注定了失败。我的现金存款很快就耗尽了。如果我不那么自大的话，可能在银行出价那天就达成首选资本的收购协议，而揣着几千万美元走开了，但当时我压根儿没这么想。过分的自信让我以为自己可以一搏，可以有办法摆脱困境。毕竟，我是一个扩张专家，所以我有信心免遭灭顶之灾。但我大错特错了。情况越来越糟糕，我的世界崩溃了。我就像陷入了流沙中——越是挣扎，就陷得越深。

那年年末，我的公司破产了，信用贷款全部延期，拖欠了大量发票。有 200 名员工被解雇，其中有许多都是我的朋友，这让我感觉自己违背了对他们的承诺。被“遗弃”的那些员工感觉到了即将来临的破产。律师、加油和金钱都无法拯救我。我已经完蛋了。

无计可施之下，我从偶尔喝一点小酒变得爱喝酒了。我开始酗酒。每当下班后，我就去湖边的酒吧。我总是坐在酒吧的最后面靠近出口的角落里，以便有需要时可以迅速出去。一个朋友告诉我，伏特加和小红莓汁是不错的选择，最为淳冽，但宿醉的感觉最弱。所以我选择了它。

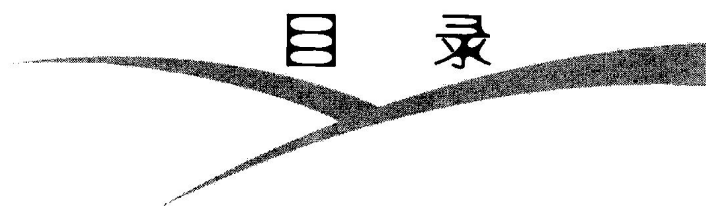
“还是照例吗，大卫？”酒吧男招待问道。

“是的，蒂姆。杯子一空就给我满上。医生说我每小时至少要喝 4 杯。”
蒂姆笑着慷慨地给我倒了一大杯酒。我也笑了笑。

“你最近怎么样？”蒂姆问我。

“很好。”我撒谎道。他根本无法了解我内心的痛苦。

第二天，我静悄悄地离开了塔霍湖。我以几千美元的价格卖掉了我在首选资本的股权，然后从这个世界上最美丽的地方消失了。我不知道自己何去何从，也不知道还会有回来的一天。几个月之后，我申请了个人破产，搬到了隐藏在亚利桑那州滕比市的一个出租公寓里。当我在 11 月的暴风雪中驱车离开塔霍湖时，我匆匆地瞥了它一眼。它已经不再是蓝色的了，而是黑色的。



导言 盗亦有道	1
---------------	---

第1部分 创意的形成

第1章 界定

界定问题是形成创意的基础	18
第一个错误	21
第二个错误	22
打造基础	24
找出问题	25
弄清产生问题的根本原因	31
了解问题的影响范围	35
选择问题	39
奇趣之旅的开端	42

第 2 章 借用

借用旧点子构建新创意	44
点子的来源	46
材料决定设计	48
来源决定评价	49
搜寻材料	52
借用竞争者的点子	54
通过观察借用点子	60
借用他人的点子	62
从新领域借用点子	65
去相反地方借用点子	66
从有类似问题的地方借用点子	69
从远处借用点子	72
奇趣之旅的第二步	77

第 3 章 组合

联系和组合借来的点子	79
界定创新	82
创新的结果是复杂	83
进行创造性组合	85
结构性隐喻	86
构建点子	91
建立隐喻	94



引申隐喻	100
放弃隐喻	106
奇趣之旅的第三步	110

第 2 部分 创意的进化

第 4 章 酝酿

利用潜意识酝酿解决方案	114
重复性思考	116
隐藏的自我	119
潜意识思考的三个步骤	121
第一个步骤：输入	122
第二个步骤：酝酿	125
第三个步骤：输出	133
奇趣之旅的第四步	143

第 5 章 评判

用评判驱动点子的进化	145
谜米与点子的进化	147
评判是不同角度的观点	150
评判的角色	151
消极评判	153
积极评判	157

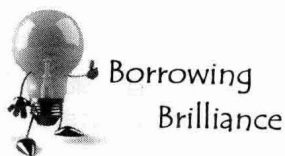
情感评判	162
直觉是评判的结果	167
奇趣之旅的第五步	170

第 6 章 增强

把前五步重新来过	172
左脑思维	175
右脑思维	177
全脑思维与自组织	178
模仿天才	180
第六步就是回到前五步	181
重新界定问题	182
重新借用材料	187
重新组合总体架构	191
重新酝酿解决方案	200
重新评判	202
聪明地借用头脑风暴法	204
奇趣之旅的第六步	207

结论

少有人走的路	209
材料悖论	215
智慧悖论	216
爱的悖论	218



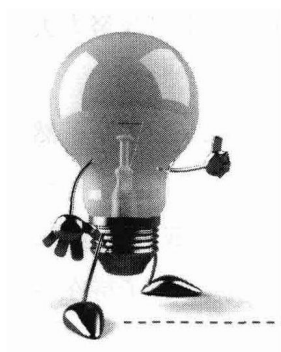
天赋的悖论	220
矛盾意向	221
造成误解的迷雾	222
奇趣之旅的最后一步	224

后记

一场美妙的奇趣之旅	226
-----------------	-----

附录

构建创意的六步骤摘要	228
------------------	-----



导 言

盗亦有道

25 年前的一天，我坐在马萨诸塞州西波格州立医院的候诊室里，等待我的朋友，我叫他“金枪鱼”，因为他的名字听起来像一个卖金枪鱼罐头的公司的名字。他在这家医院工作，我开车来接他一同去鳕鱼角（马萨诸塞州的一个半岛）度周末。

金枪鱼告诉我，这家医院在 100 年前成立的时候叫做西波格州立监禁所，因为这是关押精神病犯罪分子的地方。后来被先后改名为西波格州立疯人院和西波格州立精神病医院，最后又被改名为今天我们所知道的西波格州立医院。医院里充满了医用酒精、潮湿的亚麻制品和便垢的气味。这使我感到很不舒服，无法相信我的朋友就在这里工作。金枪鱼想成为一名精神病专家，为了学习经验和拿到大学学分，他在这里做一名护理员。我认为这是一个坏主意。

我的对面坐着一位瘦弱的中年男人，穿着医院发的绿色工作服，是普通医生或外科医生的打扮。他没有注意到我，似乎也不在意我在这屋里。他前



后摇动着身体，嘴里不断重复地自言自语。我肯定他并不是医生。我努力去听他在说什么，但听不到。

“金枪鱼到底去哪里了？”我心里想着。我想离开这儿。我又听了听，然后听明白他说的是怎么了。

“我要一支枪。”他咕哝地说。噢，这简直太妙了，金枪鱼把我丢在这里，让我和一个精神病杀手，一个从监禁所中遗留下来的精神病犯罪分子待在一起。这个家伙也许会从衣服下拔出一把刀，或用自制的刀柄袭击我。

“我要一支枪。我要一支枪。”他反复地说，并且说得更快、更大声、更急切了。

正在此时，金枪鱼闯了进来。“嘿，默里！你怎么样啊？”他一边说着一边给了我一个紧紧的拥抱。

我推开他，朝那个可能会是杀手的人走去，并说道：“让我从这个鬼地方出去吧。”

“怎么了？”他问道。

“你说呢？”当我们走到安全的走廊上时我才回答道。

“噢，你不会是害怕比利吧？”他问。

“那是一个疯子。”

“不会吧。你以为你现在在哪儿啊？”他问。

下楼去大厅时，我还隐隐地听到：“我要一支枪。我要一支枪。”

我对金枪鱼说：“他是一个危险的家伙。他不断地说他要一支枪。”

金枪鱼听后笑了，他说：“他不是说他要一支枪。他说的是他要一些口香糖。默里，他要的东西是用来嚼，而不是用来爆你的头。”在去鳕鱼角的车上，金枪鱼告诉我，比利是两年前住进医院的，在这两年的大多数时间里，他都在反复地说他要口香糖。金枪鱼所知道的是，他被自己的合伙人欺骗了，在