

让创意更有黏性

MADE TO STICK

Why Some Ideas Survive and Others Die

亚马逊网站畅销书

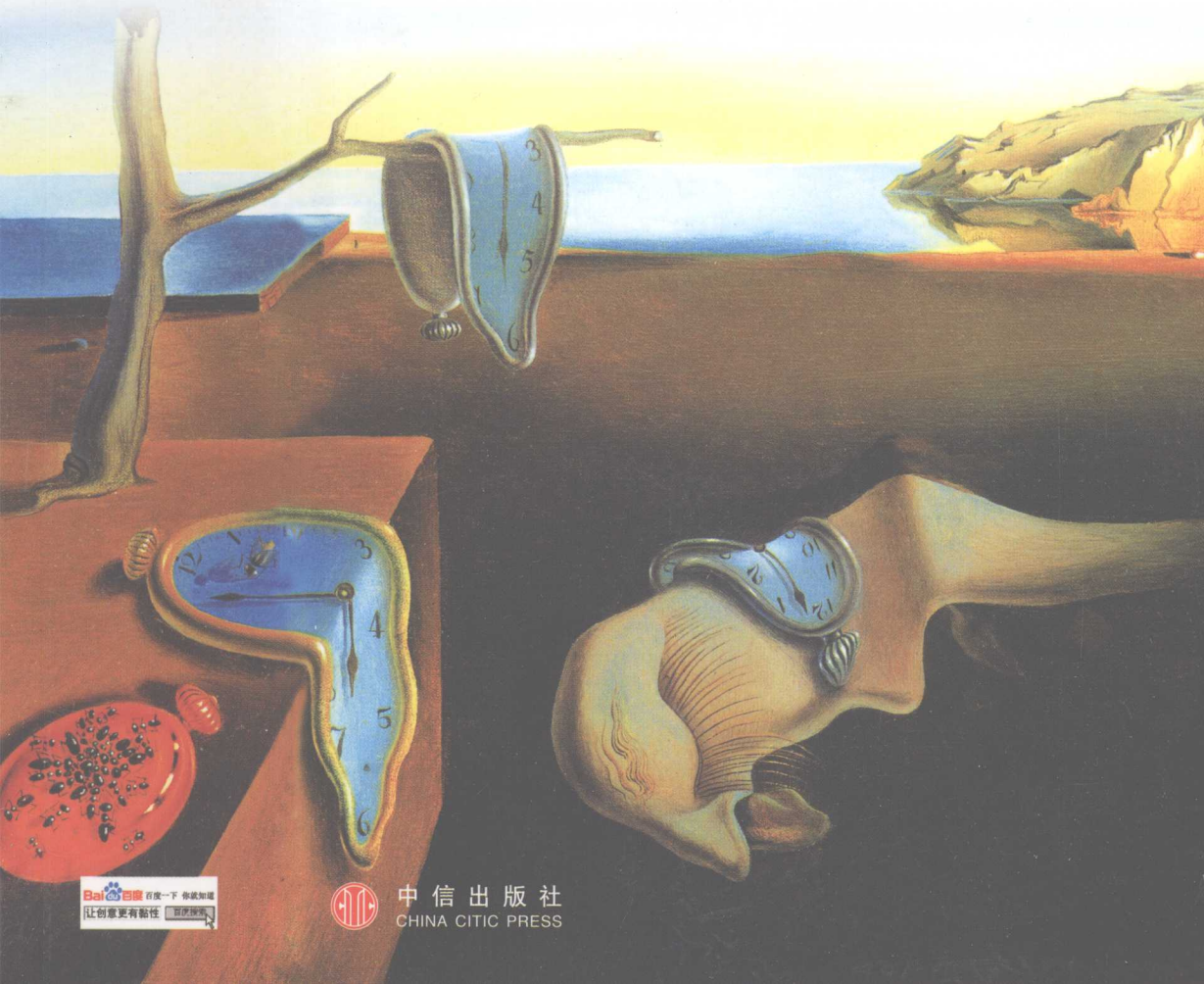
《华尔街日报》《华盛顿邮报》热评推荐

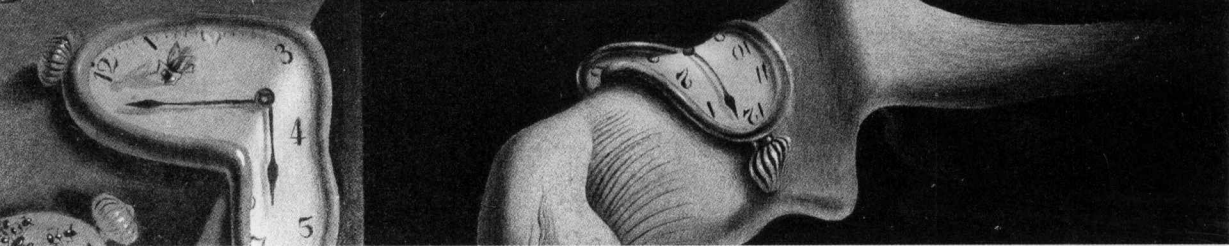
没有权，没有名，没有宣传公司，

没有广告经费，没有炒作专家，

照样可以让你的想法一鸣惊人、千古流传！

「美」奇普·希思 丹·希思◎著





MADE TO STICK

让创意更有黏性

Why Some Ideas Survive and Others Die

[美] 奇普·希思 丹·希思◎著

雷 静◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

让创意更有黏性 / (美) 希思等著; 雷静译. —北京: 中信出版社, 2007.11

书名原文: Made To Stick

ISBN 978-7-5086-0966-9

I. 让… II. ①希… ②雷… III. 创造学 IV. G305

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第129648号

Made To Stick

Copyright©2007 by Chip Heath and Dan Heath

Copyright licensed by Fletcher & Parry LLC.

Published by arrangement with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

Simplified Chinese translation copyright©2007 by China CITIC Press

让创意更有黏性

RANG CHUANGYI GENG YOU NIANXING

著者: [美] 奇普·希思 丹·希思

译者: 雷静

策划者: 中信出版社策划中心

出版者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者: 中信联合发行有限责任公司

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 16.25 字数: 182千字

版次: 2007年11月第1版 印次: 2007年11月第1次印刷

京权图字: 01-2007-1883

书号: ISBN 978-7-5086-0966-9/F·1201

定价: 36.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



奇普·希思

现任斯坦福大学商学院组织行为学教授。

丹·希思

杜克企业教育学院咨询师，前哈佛商学院研究员，Thinkwell新媒体教育公司创办人之一。

MADE TO STICK

Why Some Ideas Survive and Others Die

免费注册，送书上门，有问必答。
获得新书信息，享受最佳优惠购书。
有机会亲聆大师讲座，获得大师签名售书。

**我们提供知识和技能，
以应对不断变化的世界。**

以下热线随时为您服务：

传 真：010-85322501

订购热线：010-85322501

010-85322515

Email: reader@citicpub.com

网上订购：

<http://www.publish.citic.com/book/>

责任编辑 朱 虹

营销编辑 周百平

封面设计  工作室·刘军

经销：中信联合发行有限责任公司

试读结束：需要全本请在线购买：

www.ertongbook.com

MADE TO STICK

Why
Some Ideas Survive
and Others Die

前言

什么是创意黏性？

我们有个朋友的朋友是个经常旅行的商人。我们不妨叫他戴夫(Dave)。最近，戴夫在大西洋城参加了一个重要的顾客见面会。会后，离航班起飞还有一些时间，于是他去了当地的一个酒吧喝了点酒。

刚喝完一杯，一个很有魅力的女人就走了过来，问她是否能为他再买一杯。对此，他很奇怪但又有一丝受宠若惊。他说，当然可以。那个女人走到吧台边，又拿过来两杯酒——一杯给戴夫，一杯留给她自己。他说了声谢谢，然后喝了一小口。这就是他能记得的最后一件事情。

确切地说，这是当他醒来之后所能回想起的最后一件事情，此时他不知道自己身在何处，却发现自己躺在一个旅馆的浴缸里，身体被埋在冰里。

他疯狂地查看四周，试图了解他在哪里以及怎么来到那里的。就在那时，他发现了一张字条：

别动。拨 9-1-1。

浴缸旁的小桌子上放着一个手机。他拿起电话，刚从冰里提起来的发麻的手指拨下了 9-1-1。奇怪的是，那个接线员似乎很熟悉他的处境。她说：“先生，请您慢慢地、小心地把手伸向您的后面。是不是有一根管子从您背部下端伸出来？”

他忐忑不安地在身后摸索。果然，有一根管子。

接线员说：“先生，千万不要慌张，您的一个肾已经被割掉了。有一群偷器官的贼在这个城市活动，他们盯上了您。医护人员们正在赶来。在他们来之前您待在那儿别动。”

您刚刚读到的是过去 15 年间最成功的都市传说之一。都市传说的第一条线索，也就是经典的开场白：“一个朋友的朋友……”你注意到了吗？我们朋友的朋友比我们朋友自己的生活要有趣的多。

你以前可能听过偷肾的故事。有几百种版本在流传，它们都由 3 个要素组成：(1) 有毒的酒，(2) 装满冰的浴缸，(3) 关于偷肾的点睛妙语。其中有一种版本叙述的是一个已婚男人在拉斯韦加斯，他喝的毒酒是他带到房间的妓女给的。这是关于偷肾的一出道德情景剧。

想象一下，现在你合上书，休息一小时，然后找来一个朋友给他描述这个故事，当然，你不能再回过头去重读那个故事。大部分情况下你能够近乎完美地把它讲出来。你可能忘记那个旅行者是为了参加一个重要的顾客见面会而来到大西洋城的——谁会在意这个呢？但你记住了所有关键的要点。

偷肾是一个有黏性的故事。我们一下子就能听懂它，记住它，迟些时候我们还能复述它。如果我们相信它是真的，它甚至可能会永远改变我们的行为——至少是在一个有魅力的陌生人把酒递过来的时候。

让我们把偷肾的故事和一家非营利机构发行的报纸上选取的一段话做个对比。“综合性社区的建筑业通常遵循投资回报率这一原理，而这一原理是基于实践的，同时可以被模型化”，然后它继续论述，“限制资源流向 CCl₄ 的因素是融资者必须求助于针对有目的性或者分类的需求，从而确保责任的履行。”

假设你现在合上书，休息一小时。事实上，你甚至不要休息，你只需叫来一个朋友，复述这一段话，而你不能回过头去重读。祝你好运。

这是一个公平的对比吗？——一个都市传说和一段晦涩的文字——当

然不是。但这正是事情有趣的地方：把我们这两个例子想象成记忆中的两个极端，听起来是不是和你工作中遭遇到的交流沟通比较接近？如果你像大多数人一样，你的工作场所会倾向于报纸的那一极，就好像它是北极星一样。

这一现象可能完全出乎天然：一些创意天然有趣，一些创意则天然无趣。一伙偷器官的贼——有趣！非营利融资策略——无趣！这一方面存在着一个关于其先天还是后天的争论：那些创意是天然有趣，还是被某些方法改造得有趣？

事实上，这是一本关于后天改造和培育创意的书。

那么我们应该怎样锻造我们的创意使之成功于世呢？我们中间许多人正在竭力使自己的创意能够有效传播，使自己的创意与众不同：一个生物老师花一个小时来解释有丝分裂，一星期后只有三个学生记得那是什么。一位经理在演讲中介绍了一套新的战略方案，员工们都在热情地点头称是，然而第二天我们发现坐在前排的员工仍在无动于衷地执行旧的战略。

好的创意要在世界上获得成功，经常会经历一段艰难的时光，可是没有任何证据的、荒谬的偷肾故事却一直在流传。

为什么？仅仅是因为偷肾的话题比其他话题更吸引人吗？或者有没有可能创造一个真实的、有价值的创意，而且能像这个虚假的创意一样有效传播呢？

电影院爆米花的真相

阿特·西尔弗曼 (Art Silverman) 盯着一包电影院的爆米花。这包东西放在他的办公桌上看起来多少有些不合适。以前他的办公室充满了劣质黄油的气味。由于他所在机构的研究，阿特发现他桌上的爆米花人吃了会影响健康，甚至可以说会严重影响健康。他的工作是找出一种方法把这个信息传递给那些对此没有丝毫认识的常看电影的美国人。

西尔弗曼为美国公共利益科学中心（CSPI），一个向公众传授营养知识的非营利机构工作。公共利益科学中心把从3个大城市的12个电影院收集的爆米花送到一个实验室做营养分析。结果让每个人都感到惊讶。

美国农业部（USDA）建议一顿正常的饮食所含饱和脂肪酸量不得超过20克，然而实验结果显示，每包爆米花的饱和脂肪酸含量却高达37克。

罪魁祸首是电影院用来爆爆米花的椰子油。椰子油跟其他油类相比有很多突出的优点。它使爆米花看起来质地更为柔滑，散发出更让人心旷神怡的香味。不幸的是，就像实验结果显示的那样，椰子油却富含饱和脂肪酸。

光是西尔弗曼桌上的那包爆米花——有人可能当两顿饭之间的点心吃掉，就能提供差不多两天所需的饱和脂肪酸。一包中等分量的爆米花含有37克的饱和脂肪酸，毫无疑问，满满一桶爆米花的脂肪含量则会达到三位数。

西尔弗曼意识到，主要的挑战在于几乎没有人知道“37克饱和脂肪酸”意味着什么。我们中的绝大多数人都不记得美国农业部的每天营养推荐。37克饱和脂肪酸的摄入量是好还是坏呢？即使直觉告诉我们它是不好的，我们也会想知道它是“相当不好”（例如香烟），还是“一般程度的不好”（例如饼干或者奶昔）。

甚至“37克饱和脂肪酸”这个词本身都足够让人们感到乏味。“饱和脂肪酸没有一点吸引力，”西尔弗曼说，“干瘪而学术化的词汇，谁会关注它呢？”

西尔弗曼运用了几种相当形象的比较方法——可能会做一个广告，来比较爆米花里饱和脂肪酸的含量和美国农业部推荐的每天摄入量。想象一个柱状图，其中的一根柱子大概是另外一根的两倍。

但是不知什么原因，这依然给人感觉太深奥了。在某种意义上，爆米花里的脂肪含量是过高的，是不利于健康的。美国公共利益科学中心需要一种方法来充分传递这一信息。

西尔弗曼提出了一种解决方案。

1992年9月27日美国公共利益科学中心召开了一次记者招待会。下面是会上发布的信息：“附近电影院所出售的中等分量的‘黄油’爆米花中含有的阻塞动脉的脂肪量比一顿培根鸡蛋早餐、一个巨无霸炸鸡午餐和一顿牛排晚餐加在一起还要多。”

公共利益科学中心的专家们没有忽视视觉效果——他们摆出电影院小卖部里所有含脂肪的食物。一整天所摄入的不健康食物都被放在了一张桌上。所有那些高脂肪食品被塞入一袋爆米花里。

这件事情迅速引起了巨大反响，CBS、NBC、ABC和CNN电视台里都报道了。它还上了《今日美国》和《洛杉矶时报》的头版，以及《华盛顿邮报》的特色版块。

这一创意已经产生黏性了。经常看电影的人开始重视起这些警示，陆续不再吃爆米花了，爆米花的销售也因此受到影响。电影院的服务人员已经习惯于回答关于爆米花是不是采用了“不好的”油这类问题。不久以后，大多数全国大型连锁影院——包括联美公司^①，AMC电影院和Loews电影院——宣布他们将停止使用椰子油来做爆米花。

关于黏性

这是一个创意获得成功的故事。更确切地说，是一个真实的创意获得成功的故事。美国公共利益科学中心的人们了解一些有必要和大家共享的知识。他们想出了一种方法来传播自己的创意，使人们能够聆听和关注。这个创意就产生了黏性——就像偷肾的故事一样。

坦率地讲，美国公共利益科学中心的工作还存在很多不足之处。“爆米花含过多脂肪”这个故事缺乏器官盗窃团伙所具备的巨大吸引力，并不

^① United Artists，1919年由四位好莱坞著名人物卓别林、范朋克、毕克馥、格里菲斯出资创建，逐步发展成为控制美国电影生产和发行的八大公司之一。——编者注

是很有感染力，甚至没有特别有趣的地方——没有人醒来时会发现自己待在装满油的浴缸里。不仅如此，这则爆米花新闻没有天然的消费者——几乎没有人会争取不睡觉而只是为了和这则爆米花新闻“约会”，因为新闻里没有名人、模特和可爱的宠物。

简而言之，这个爆米花的创意跟我们很多人每天所遇到的那些创意很相像——有趣但不感人，真实但不能引起兴奋，重要但“无关生死”。除非你在广告业或公共行业，否则你可能不会有很多资源来支持你的创意。你没有数百万美元的广告预算亦或一支专业编写故事的团队。你的创意需要依赖于它们自身的价值。

这本书的目的就是帮助你的创意具有黏性。所谓“黏性”，是指你的创意能被理解和记住，以及所具备的持久影响力——它们能改变你的受众的观点或行为。

为什么要让你的创意具有黏性呢？毕竟，我们日常交流中的绝大部分内容是不要求具有黏性的，有些东西并不需要被记住。当我们告诉朋友自己的爱情关系中出现的問題时，我们并没有想让它产生“持久的影响力”。

所以不是每个观点都值得产生黏性。当我们询问人们需要使一个观点产生黏性的频率时，他们认为这一频率处于一月一次和一周一次之间，也就是说一年12次~52次。对于经理人来说，这些有必要具备黏性的创意，是关于新的战略行动方向和指导方针的“重大创意”；老师们尽力将课程主题、存在的冲突和发展趋势传达给他们的学生——这些主题和思考方法在讲课之后仍能持续很长一段时间；专栏作家试图改变读者对于政策话题的观点；宗教领袖试图和他们的追随者分享精神领域的智慧；非营利性组织试图说服志愿者贡献他们的时间，说服捐献者把他们的钱捐赠给有价值的事业。

相对于使创意产生影响力的重要性，我们对创意本身的关注却相当之少，这不免有些奇怪。当我们得到交流方面的建议时，经常是关于我们的表达方式的：“站直、用眼神交流、使用适当的手势。练习、练习、再练

习（但是不要听起来像录音）。”有时我们得到结构化的建议：“告诉他们你将要表达的内容。也就是说，先跟他们讲，然后告诉他们你都说了些什么。”或者是“从引起他们注意开始——讲一个笑话或者一个故事。”

还有一种是关于了解你的听众：“知道你的听众关心什么，这样你能够在交流中迎合他们。”最后，交流的建议里最常见的就是使用叠语：重复、重复、再重复。

也许除了对重复的强调，所有这些建议具备明显的价值（如果你不得不跟一人讲10遍同样的事，那么很可能这个创意并不怎么样。没有一个都市传说要重复10遍）。但是这一类建议有个明显的缺点：当阿特·西尔弗曼试图找出最好的方法来阐释电影院的爆米花的确不健康时，建议没有起到作用。

毫无疑问，西尔弗曼知道他应该用眼神来进行交流和沟通。但是他应该利用哪些信息呢？他了解他的受众，即那些喜欢爆米花却没意识到爆米花会影响健康的人。那么他应该与他们分享什么信息呢？同时存在的问题还有，西尔弗曼知道他不会享受重复的乐趣——他只有一次机会让媒体关注他的故事。

或者想想小学教师。她知道自己的目标：讲授国家课程委员会指定的教材。她了解她的受众：掌握了一定程度知识和技能三年级学生。她知道如何有效地讲话——她是一位身体姿势、言语措辞和眼神交流方面的艺术鉴赏家。所以目标很明确，受众很明确，形式也很明确。但是信息本身的设计离“明确”这一标准却还有很大距离。学生的学生需要了解有丝分裂——好的，那么然后呢？有无数种教有丝分裂的方法。哪一种会具有黏性呢？你怎样才能事先知道呢？

是什么使创意具有黏性

因此，主要的问题是怎样设计一个有黏性的创意。

几年前我们两人——奇普（Chip）和丹（Dan）兄弟——意识到我们在创意如何产生黏性这个问题上已经研究了10年。我们的专长涉及截然不同的领域，但我们都注意到了同样的问题：为什么有的创意成功了而有的却失败了？

丹对教育产生了热情。他和别人合伙创建了一个名叫“睿智”的出版企业，提出了一个稍微有点异端的问题：如果你要白手起家编一本教材，使用视频和科技代替课文，那么你该怎么做呢？作为睿智公司的主编，丹必须和他的团队一起找出最好的方法来讲授经济、生物、微积分和物理之类的科目。他幸运地和全国一些最杰出、最受爱戴的教授开始了合作：微积分老师是一位喜剧演员，生物老师曾被评为年度全国最佳老师，经济学老师同时又是一位牧师和剧作家。丹从根本上深刻地领会到了杰出教师的速成法则。他发现，虽然每个老师都有独特的风格，但他们的教学方法几乎是相同的。

奇普是斯坦福大学的一位教授，他用了10年左右的时间来研究，为什么有时候不好的创意会在社会这个创意大市场里赢得最后的胜利。一个虚假的创意是怎样取代一个真实创意的呢？是什么因素使一些创意比其他的显得更重要？作为这类问题的一个切入点，他进入了“天然具有黏性”的创意领域，比如都市传说和阴谋理论。经过这么多年，他极不情愿地熟悉了创意年报中的一些最荒谬、最令人厌恶的说法。所有的这些都听说过，以下有一小部分例子：

- 肯塔基州油炸老鼠。确实，任何一个涉及老鼠和快餐的故事都拥有广阔的市场。
- 可口可乐使你的骨头腐烂。这种恐慌在日本很强烈，但到目前为止这个国家还未曾出现青少年患有凝胶状病变的流行病。
- 如果你对着一部前灯掉了的汽车闪灯，你将会遭到歹徒的枪击。

- 中国的万里长城是在太空中唯一可见的人工建筑（长城的确很长但是不够宽。想一想：如果能看见长城的话，那么任何州际高速公路都能被看见，也许一些沃尔玛超市也可以）。
- 你只使用了10%的大脑（如果这是真的，那么你当然可以更加心安理得地损坏大脑）。

奇普和他的学生一起，花了几百个小时来收集、编码和分析那些天然具有黏性的创意：都市传说、战时传闻、谚语、阴谋理论和笑话。都市传说是假的，但是很多天然具有黏性的创意是真的。事实上，谚语可能是最古老的天然具有黏性的创意——一种流传数世纪，穿越各种文化的至理名言。举个例子，“无风不起浪”这个谚语已经在超过55种不同的语言中出现。

在研究这些既普通又深奥的天生具有黏性的创意时，奇普和1700多名参加者一起进行了40多个实验，主题分别如下：

- 为什么占卜者的预言400年后仍然被人们阅读？
- 为什么《心灵鸡汤》的故事能给予人们灵感？
- 为什么无效的民间治疗法仍在延续？

几年前，他开始在斯坦福大学教一门课，课程名称是“怎样使创意具有黏性”。这门课程的前提是，如果我们懂得是什么让自己的想法天然具有黏性，我们会更好地使我们自己的信息产生黏性。在过去的几年中，他为几百个未来要成为经理、公共政策分析学家、记者、设计家和电影导演的学生讲授了这门课。

2004年我们突然明白一直以来我们都从不同角度接触过这个问题。奇普研究并讲授了是什么使观点产生黏性。丹试图找出实践方法使观点产生黏性。奇普比较了都市传说和创意故事的不同成功途径。丹比较了数学和管理课程成功不同之处。奇普是研究者，同时也是老师。丹是从业人员，

同时也是作家（我们知道如果多花一些时间陪父母，他们会很高兴）。

我们试图剖析那些有黏性的创意——先天的和后天的，找出是什么让它们具有黏性；是什么让都市传说这么引人注目；为什么一些化学课要比其他的效果更好；为什么事实上每个社会都有一系列的谚语在流传；为什么有的政治观点广泛流传而其他的达不到目的。

简单地讲，我们希望搞明白什么会具有黏性。我们采用了最受欢迎的作家之一，马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）的术语“什么会产生黏性”。2000年，格拉德威尔在他名为《引爆点》^①的畅销书中，列举了导致某种社会现象爆发或者使小群体变为大群体的力量，以及一旦传染病感染到一定数量之后快速传播的方式。为什么暇步士品牌（Hush Puppies）又迎来新生了？为什么纽约城的犯罪率直线下降？为什么《丫丫姐妹会的神圣秘密》（*Divine Secrets of the Ya-Ya Sisterhood*）能变得流行？

《引爆点》这本书分为三部分：第一部分讲的是需要找到合适的听众，第三部分讲的是需要正确的语言环境，书的中间部分，“产生黏性的因素”，试图说明当变革具有黏性时更可能产生引爆作用。当《引爆点》这本书出版时，奇普认识到“黏性”这个词恰好完美地诠释了他在对创意市场的研究中一直寻找的特质。

我们将找出使创意具有黏性的特质，这是格拉德威尔在书中没有涉及到的。从这层意义上看，这本书是对《引爆点》的补充。格拉德威尔想知道是什么让社会流行时尚变得流行。而我们感兴趣的是有效的创意是怎么被创造出来的——是什么让一些观点产生黏性而让其他的消失。所以，当我们的关注点从《引爆点》这本书移开时，我们想要感谢格拉德威尔创造了“黏性”一词。它本身就具有了黏性。

① 《引爆点》一书中文版由中信出版社于2006年1月出版。——编者注

谁破坏了万圣节

20世纪六七十年代,万圣节前夕“不请吃就捣蛋”^①的传统受到了抨击。到处充斥着流言说虐待狂把剃刀刀片放在苹果和糖果里。全美范围内的流言影响了这一传统。父母们仔细检查他们孩子的糖果袋。学校到晚上会打开门,这样孩子就能在一个安全的环境里玩“不请吃就捣蛋”的游戏。医院甚至自愿给糖果袋照X光。

1985年,ABC新闻的一个民意测验显示60%的家长担心他们的孩子会成为受害者。至今,很多家长还警告他们的孩子不要吃没包装好的任何零食。这是一个令人悲伤的故事:一家人的假期被想伤害孩子的坏人给毁了。但是在1985年,故事发生了奇怪的变化。研究者们大为震惊地发现:关于破坏糖果的流言不过是一个虚构的故事。

研究者和社会学家乔尔·贝斯特(Joel Best)和杰拉尔德·霍里乌奇(Gerald Horiuchi),研究了1958年以来报道的万圣节前夕发生的事件。他们没有找到任何关于陌生人通过破坏糖果对孩子造成生命威胁的实例。

某年万圣节前夕确实有两个孩子死了,但是他们的死却不是陌生人导致的。一个5岁的小男孩发现了他叔叔藏海洛因的地方,食用海洛因过量。他的亲戚曾试图通过在糖果上撒海洛因来掩盖这个事实。在另外一例中,父亲想得到保险费,竟用氰化物污染过的糖果来杀害自己的儿子。

换句话说,社会科学研究而得的大多数证据表明,接受陌生人给的糖果完全没有问题。你应该担心的是你的家人。

破坏糖果的故事在过去的30年中改变了上百万父母的行为。令人悲哀的是,它使得邻居之间相互怀疑。它甚至改变了美国的法律:加利福尼亚和新泽西两州都通过对破坏糖果者使用特殊处罚的法律。为什么这个创意如此成功呢?

^① trick or treat,指万圣节时孩子们挨家挨户要糖果等礼物,如不遂愿便搞恶作剧的西方风俗。——编者注

黏性创意的 6 条原则

在某种意义上，万圣节前夕糖果的故事是前文提到的爆米花故事的孪生兄弟。

这两个故事都突出了一个普通活动中意料之外的危险：吃万圣节前夕的糖果和吃电影院的爆米花；这两个故事都提倡一种简单的行为：检查你孩子的糖果和不要吃爆米花；两者都使用了生动、具体、便于记忆的图像：一个藏有刀片的苹果和一个堆满高脂肪食物的桌子；两个故事都掺杂着某种情绪：万圣节前夕糖果例子中的恐惧和爆米花例子中的厌恶。

偷肾的故事也具备其中的很多特征。一个相当意外的结果：一个家伙停下来喝酒，结果没了一个肾。很多具体的细节：装满冰的浴缸，一根从背部下端伸出的怪异管子。一些负面的情绪：害怕、厌恶、怀疑。

我们开始看到一系列成功创意包含的相同主题和相同特征。在奇普进行的研究的基础上，以及通过回顾很多民俗学者、心理学家、教育研究者、政治学家和谚语搜集者的研究，我们发现：产生影响的观点都共有一些关键性的特征。有黏性的创意不存在什么“公式”——我们不想夸大事实，但是它们确实表现出了一系列共同特征，使其获得成功的可能性更大。

这就好比在讨论一个出色的篮球运动员所具有的特质。你肯定相信任何一个优秀的运动员都具备一些特质，例如身高、速度、灵活度、力量和球场感觉。但是要想成为优秀的运动员，你不一定非要具备所有这些特点：一些优秀的守门员仅有 5.1 英尺，而且骨瘦如柴；即便具备所有这些特点也不能保证你一定优秀，毫无疑问，还有很多动作缓慢笨拙的身高 7 英尺的运动员。但是，很明显，如果你在附近的球场上，从一群陌生人中挑选队员，你很可能冒险选那个 7 英尺高的家伙。

创意产生效用的道理差不多是一样的。我们能够学习的就是如何发现具有“天然才能”的创意能力，就像那个 7 英尺高的陌生人一样。我们稍