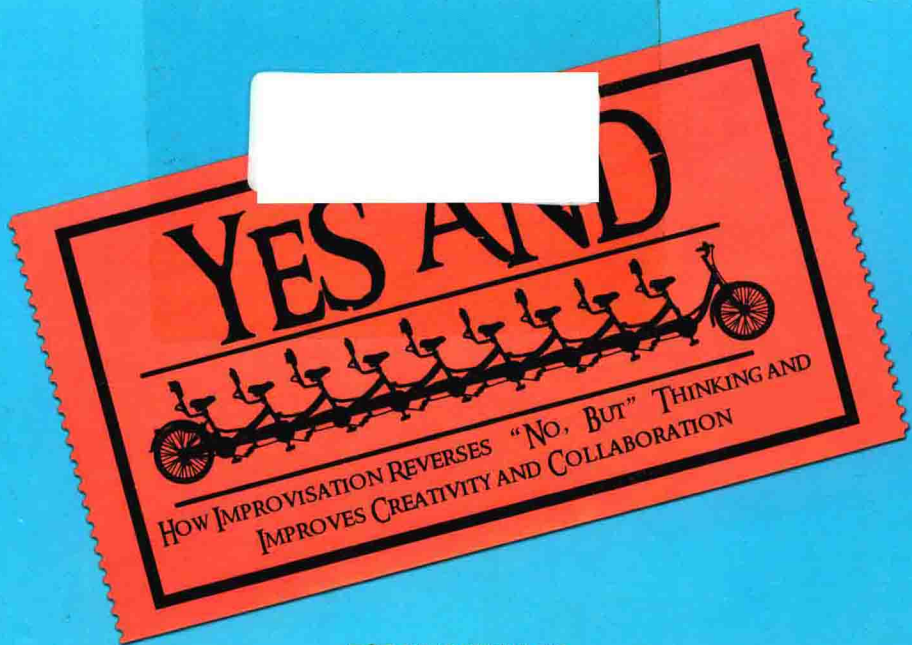


创意是一场即兴演出

[美] 凯利·伦纳德 (Kelly Leonard) 汤姆·约顿 (Tom Yorton) 著 钱峰 译

它是现代即兴创作团体的开山鼻祖，
整整半个世纪，培养的创意工作者独占艾美奖半壁江山。

全球顶级创意团体芝加哥“第二城市”剧团首次公开独家秘笈：
创意团队的最大障碍不是想法不够，而是缺乏“先肯定，再完善”的沟通思维。



YES AND

HOW IMPROVISATION REVERSES "NO, BUT" THINKING AND
IMPROVES CREATIVITY AND COLLABORATION



创意是一场即兴演出

[美] 凯利·伦纳德 (Kelly Leonard) 汤姆·约顿 (Tom Yorton) 著
钱峰 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创意是一场即兴演出 / (美) 伦纳德, (美) 约顿著;
钱峰译. — 杭州: 浙江大学出版社, 2016. 7

ISBN 978-7-308-15831-2

I. ①创… II. ①伦… ②约… ③钱… III. ①企业管
理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 101000 号

书名原文: YES, AND: How Improvisation Reverses “No, But”
Thinking and Improves Creativity and Collaboration—Lessons from
The Second City, Copyright © 2015 by Kelly Leonard and Tom Yorton.
浙江省版权局著作权合同登记图字: 11-2016-252

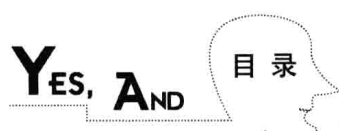
创意是一场即兴演出

[美] 凯利·伦纳德 (Kelly Leonard) 汤姆·约顿 (Tom Yorton) 著
钱 峰 译

策 划	杭州蓝狮子文化创意有限公司
责任编辑	曲 静
责任校对	杨利军 於国娟
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	杭州中大图文设计有限公司
印 刷	杭州钱江彩色印务有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	14.25
字 数	178 千
版 次	2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-15831-2
定 价	42.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>



1 幽默是一门生意 / 001

2 是的,而且:如何无中创有 / 019

3 如何建设一个团体 / 047

4 合作创作的故事——观众也想要参与 / 077

5 改变很难,喜剧和即兴表演能让它变得容易 / 105

6 利用失败 / 133

7 跟随追随者 / 159

8 倾听 / 185

结束语

我们用“是的,而且”方法写这本书的时候发生了什么/201

附录

第二城市即兴表演练习/207



YES, **A**ND



第 1 章
幽默是一门生意



位于弗吉尼亚利斯堡 (Leesburg, Virginia) 的兰斯登会议中心 (Lansdowne Conference Center) 是一个举行商务会议的好地方, 这个坐落于哥伦比亚特区的葡萄酒都, 有着酒店式的玻璃墙和砖墙外观, 附带两个高尔夫锦标赛球场, 但是没有人会想到它竟然还是一个喜剧表演的胜地。在过去 13 年中的每年 1 月份, 兰斯登都笑声爆棚, 这些笑声正是第二城市剧团的演员带来的, 他们来弗吉尼亚的原因听起来是如此不可思议: 帮助大约 100 名美国职业棒球大联盟的新手适应大联盟生活非同一般的挑战。

这些挑战涉及方方面面, 且对那些扔不出或击不中时速达 95 英里的快球的普通大众来说是相当特殊的, 它们包括: 如何有效地处理好与俱乐部会所的前辈及贪婪的媒体大军之间的关系? 如何应对飞来横财? 如何平衡工作与生活? 如何抵制兴奋剂的诱惑, 应付咄咄逼人、求签名的粉丝, 以及体育界集团犯罪带来的恶劣影响? 这些都是职业运动员常须面对的典型事务, 却不是典型的喜剧素材。

但是职业棒球大联盟和大联盟球员协会了解他们的球员 (大多数年龄在 20 岁左右, 年少气盛, 浑身散发着青春荷尔蒙的气息), 也正是因为这份了解, 他们知道要想教会他们重要的生活技能, 让这群新手在

棒球场上拥有长久而辉煌的成就，讲台上的教学和课堂里的批评改正并不是一种有效的方式。因此，他们做了一个看起来不可能的决定——邀请第二城市剧团的优秀表演者来给他们上课。第二城市的表演者在为期4天的课程里，表演了基于真实棒球场景写成的喜剧片段，鼓励大家围绕这些片段展开颇有成效的交谈[第二城市的团友、临床心理学家凯特·波特菲尔德(Kate Porterfield)医生也参加了交谈]，传授基于即兴表演的交流技巧。总体来说，他们俘获了棒球手——这批难以讨好的观众。与这样一群喜剧演员和即兴表演导师相处一段时间之后，这些棒球手可以更好地去维护自己的职业生涯。不过，虽然我们在这次会议期间的工作既欢乐又有趣，但对方邀请我们的目的并非只是娱乐观众。我们被邀请至此，是为了以喜剧的形式带进一些严肃的生活话题，让年轻的运动员受到鼓励，并教授他们一些重要的交流技巧，帮助他们去应对那些我们鲜少有人能真正理解的情况。第二城市剧团知道，一个配备了即兴表演这一工具的人，在处理职业生涯中自然出现的各种困难情况时，会有即时的优势——这也是职业棒球大联盟球员所学到的。例如，当一个八竿子打不着的表亲来向你借钱开一家黑胶唱片店时，年轻的棒球手就可以用学到的即兴表演技术去缓和、转移他的注意力；同样地，当遇到难搞的职员或者抱怨的顾客，你可以用相同的一套方法去改变他们的态度。最基础的即兴表演，能让你及时迅速做出反应；即使只掌握了一点点，它也能让你利用喜剧性的调剂去缓和可能发生的尴尬冲突。

让他们大笑，让他们思考。这不仅对于棒球新手来说是一个成功公式，根据第二城市剧团过去30年里的经验，这个公式对教育改革者、邮轮主管以及无数其他职业工作者同样适用。第二城市这套令人称道的剧团教学方法正以一种新的形式应用于21世纪的前沿商务培训项目。但是，我们并不仅仅是提供一个改善交流的工具。我们介绍了一整套全

新的创造、创新技能组合,这套技能已被证明能释放个体和团队的创造力,使他们更容易去测试那些创造性的想法,并将其投之于市场。

随着第二城市与商界人士的合作逐渐增多,我们越来越了解到,抛开所有的计划、过程、控制和管理,商业就是一场大型的即兴表演。任何一个在公司工作或经营公司的人都知道,你的许多时间和精力都会用于处理计划之外或者意料之外的事务,处理“诡计”和“灰色地带”这些企业工作中典型的东西。

这本书就是为你写的,它可以帮助你建立你将需要的工具,去面对这个充满挑战的现实。

幽默是一门生意

或许我们的喜剧团和我们合作过的公司并非像同父异母的兄弟般相近,但是我们有许多需求和优先事项是一样的。我们所在的团队都必须顶着高度的压力,适应各种变化和新信息,适应瞬息万变的环境。公司必须创造和创新(否则就会死亡),而在舞台上的每个夜晚,我们也同样如此,我们都对我们所服务的观众负有最终责任。与我们的企业客户一样,我们也必须寻找并培养新的人才,以保证我们的业务能够不断增长并长期保持活力。我们面对着部门内部及各部门之间的隔阂,但是这种隔阂能在更程度的互动和合作中消除。如果销售目标没有达到,或者竞争对手偷走了一个客户,又或者新品发布毫无效果,我们会和别人一样,出于害怕而放弃自己最佳的做法。我们的客户名单还在继续增加,这让许多人惊讶,而最惊讶的反而可能是公司的创始人们。他们不会想到,这家小小的卡巴莱(Cabaret)^①剧院一直以来只服

^① 卡巴莱是一种歌厅式音乐剧,通过歌曲与观众分享故事感受,演绎方式简单而直接。——编者注

务于芝加哥大学的知识分子和当时生机勃勃的反主流文化运动，而它这套激进的实践操作竟然会在某一天被搬到那些他们在 20 世纪 50 年代末 60 年代初依然在质疑和挑战着的机构身上。

第二城市起初设在一家经改造的唐人洗衣店里，并于 1959 年 12 月的一个下雪的晚上首次开张营业。那晚在场的观众中，鲜有人会想到，自己光临的这个小剧院会在接下来的半个世纪作为前沿喜剧艺术的主要发源地。今天，我们理所当然地认为，无论是怎样的舞台或屏幕，原创喜剧都有表达自我的空间。但是，想要了解第二城市剧团成立在当时是多么激进的一件事，我们需要先知道当时的文化和艺术背景。

“我的妻子会买任何标记着降价的东西，去年她买了一部电梯。”这就是 20 世纪 50 年代末期流行喜剧的口味。亨尼·扬克曼(Henny Youngman)、杰克·本尼(Jack Benny)、乔治·伯恩斯(George Burns)、露西尔·鲍尔(Lucille Ball)、杰基·格里森(Jackie Gleason)，所有这些人都是非常幽默的传奇式喜剧演员，但是他们中没有一个人是讽刺家。他们的喜剧扎根于人际关系和家庭动力学^①内在的幽默，从来不是庸俗的或带有政治性的。然而，到了 20 世纪 50 年代后期，新一代的喜剧演员出现在舞台上，如兰尼·布鲁斯(Lenny Bruce)、莫特·赛赫勒(Mort Sahl)和迪克·格雷戈里(Dick Gregory)，这些人之后成了 20 世纪 60 年代反主流文化运动的一部分，他们在芝加哥的“凯利先生”(Mister Kelly's)^②、“煤气灯”(The Gaslight)^③俱乐部，旧金山的“饥饿的我”

① 家庭动力学理论起源于 20 世纪 50 年代，是把家庭作为一个互动的系统，分析以家庭为背景的个人健康问题，解析家庭成员之间的相互作用。——编者注

② “凯利先生”是一家在芝加哥北冲街 1028 号的夜总会，从 1957 年到 1975 年一直在营业。——编者注

③ “煤气灯”位于纽约曼哈顿区的格林尼治村附近。也被称为“煤气灯村”，它于 1958 年开业，成为引人注目的民间音乐和其他音乐行为场所，于 1971 年关闭。——编者注

(Hungry I)^①、“北海滩”(North Beach)夜总会,以及纽约的“苦难终局”(The Bitter End)^②和“双重”(The Duplex)这些俱乐部演出。这批单口相声表演者的声音,代表了一类全新的喜剧形式。他们公开地谈论性、种族和政治,兰尼·布鲁斯甚至还因为在舞台上使用污秽语言而被逮捕入狱。在这场反主流文化运动之前,主流喜剧大多被看作一种娱乐消遣——几乎不会有人认为是促进社会和政治变化的艺术运动的一部分。

第二城市剧团的创始人、毕业于芝加哥大学的保罗·西尔斯(Paul Sills)、伯尼·萨林斯(Bernie Sahlins)和霍华德·埃尔克(Howard Alk),一开始主要从形式和内容两条重要的战线突破原有喜剧形式。他们创造了喜剧艺术的一种新形式,而这一整套都基于西尔斯的母亲维奥拉·斯柏林(Viola Spolin)在一个项目做社工时所教的一类即兴游戏。那个项目在芝加哥北部,由公共事业振兴署(WPA)^③赞助,而该类游戏的设计目的是为了帮助移民孩子融入到他们的新文化中。从内容上来说,这些艺术家使用喜剧作为一种挑战现状的方式。他们结合了两种元素来直接反映艾森豪威尔^④时代,那是他们眼中的奉从者时代——智力不足、道德破产,这种观点常常震惊观众。他们所创造的喜剧立足于事实,而非拙劣的模仿或者夸张表演,他们在舞台上塑造的行为是真实可辨的。

① “饥饿的我”原先是在旧金山北海滩的一个夜间俱乐部,它由 Eric “Big Daddy” Nord 创立,又于 1950 年卖给了 Enrico Banducci。——编者注

② “苦难终局”是一家坐落在纽约的格林尼治村,能容纳 230 人的夜总会、咖啡馆和民间音乐店。——编者注

③ WPA, Works Progress Administration, 大萧条时期美国总统罗斯福实施新政时建立的一个政府机构,以助解决当时大规模的失业问题,是新政时期(以及美国历史上)兴办救济和公共工程的政府机构中规模最大的一个。——编者注

④ 德怀特·戴维·艾森豪威尔(Dwight David Eisenhower),美国第 34 任总统,1953—1961 年在任。——编者注

例如，在 1961 年第二城市剧团经典剧目《家庭团聚》(*Family Reunion*)中，搬家到芝加哥的儿子沃伦在公寓迎来了他的父母，沃伦与他的室友泰德合租在这个公寓已经 12 年了。这个公寓的每种迹象都表明在这里住的是一对已婚伴侣，但沃伦的父母就是察觉不到。沃伦最后鼓足勇气告诉他父母真相：

沃伦：我有一些事情想告诉你们，是关于我自己的。我希望你们会想听到我的一些事情，我是——我——泰德是一个同性恋。

父亲：噢，沃伦，我很高兴生活在这个城市教会了你容忍。

1961 年的舞台上出现这一幕时，观众是震惊的，但是它却开启了一种融合了个人和政治的新喜剧形式。

形式和内容在第二城市剧团是相互联系的，如此显得更有力量。在即兴表演艺术形式下，演员也是作家，他们与同团队的成员一起创作内容，与此同时也与观众保持持续的对话互动。除此之外，他们遵守着这个领域的一句俗语：“幽默是因为真实。”(It's funny because it's true.)这句话督促着他们从那些带给他们欢乐或者让他们彻夜难眠的个人经历中提取内容，再与观众分享真实的感觉和自己的见解。对于第一代第二城市艺术家而言，即兴表演变成了一个表达自我的新喜剧工具，与以往有过的任何形式都不一样。这个工作是有趣而坦诚的，而它处理的却常常是最严肃的话题，因此也是具有革命性的。

在接下来的半个世纪，第二城市剧团继续挑战传统，并进一步发展其教学方法、工具和技术，它成了一个招贤纳士、富于创造的信标，吸引了许许多多这个国家最有前景的未来喜剧之星——从比尔·默里(Bill Murray)到吉尔达·拉德纳(Gilda Radner)，从约翰·坎迪(John

Candy)到约翰·贝卢氏(John Belushi),从史蒂夫·卡莱尔(Steve Carell)到蒂娜·菲,每一个演员都在本地或巡演的课堂及舞台上磨砺着自己的技能。但是,在这个过程中,其他类人士也开始找到第二城市——经理人、市场营销人、教师、律师、广告经理人以及商学院毕业生,甚至连政客和日间电视节目主持人也通过各种途径来到入门阶段的即兴表演课堂。每个工作日的晚上和周末,他们便坐满了第二城市剧团的教室。奥普拉·温弗雷德(Oprah Winfrey)在第二城市的同班同学可能不会意识到,她在20世纪80年代前来参加即兴表演培训时,其目的可能远不止于当上《周六夜现场》(Saturday Night Live)^①的主播。

尽管这些人当中有许多只是把第二城市剧团的课程当做娱乐消遣,或是为了结交朋友,但是他们很快就明白,第二城市剧团能带给这个世界的不只是娱乐。不管他们是希望能更快地创新,或者寻找表演优势,还是希望在自己的业务部门提高团队合作,变成更好的主持者,或者学习如何适应每个商业领域都避免不了的变化,他们都会发现,第二城市基于即兴表演的培训是建立一些必备技能的有效途径,而这些技能决定了你是企业世界里的明星还是失败者。我们这个小小的剧院,声誉建立于对战权威人物和挑战“老大哥”,却能成为一个“老大哥”学习如何发展职业的地方,对此我们感到震惊、讶异以及非常出乎意料。致力于企业学习的智囊团、马斯中心(MASIE Center)的首席执行官和创始人艾略特·马斯(Elliot Masie)认为,这是缘于传统商学院课程的一个空白。正如他向我们解释的:“这就像是给一个房间注满真实和信任,而不只是声响和噪音。笑声就是真实和信任的一部分。商学院没有教授学生的一点就是笑声和幽默的作用,但是我想不出来有哪

① 《周六夜现场》,美国一档于周六深夜时段直播的喜剧小品类综艺节目。——编者注

个重要的合同、收购、销售或者大事件——比如我进行的任何招聘或解雇——的完成是没有带一些幽默或笑声的。”

因此，在与企业客户以一种特殊却日益成功的方式合作多年后，我们决定在公司内部建立一个分支机构专门负责与企业界的合作。1989年，第二城市喜剧市场组成立，之后改名为第二城市传媒部。虽然这个部门的成立初衷是作为公司的企业娱乐部门，但是在过去10年里，随着待处理的讯息越来越多，工业、技术和市场的变化越来越快，工作环境的波动越来越剧烈，对于透明度和顾客互动的要求也在不断更新，职业个体和团队在逐渐变得迷茫，而第二城市传媒部已然变成职业个体和团队的训练场地。突然之间，越来越多的人意识到了我们很久之前就了解到的事情：优秀即兴喜剧表演的这三根基础支柱——创造力、沟通、合作，往往也是职业成功的基石。

即兴表演的7个元素

的确，传统商学院传授的量化、战略及分析技术是没有错的，但是只靠这些无法保证你在企业界获得成功，企业界的事务更麻烦、更易变，这儿的成功通常要靠建立获胜联盟、支持好的想法。在这里，软技能——比如愿意倾听、培养信任关系、承担并支持可靠风险、适应变化、逆境中保持乐观等——被看作必备技能，它们能帮助职场人和企业灵活机敏地应对当下工作环境中快速变化的信息、机遇和挑战。这些技能不再是“拥有则更佳”，它们是最重要的。而借助第二城市的7个元素，你就能学到这些技能，同样地，这7个元素曾经启发了我们这个时代最伟大、最有创造力的表演家。

1. 是的，而且

这两个词语构筑了所有即兴表演的基石。创造性的突破出现在这

样的环境里：想法没有完全得到探讨，但是已被提升和伸展到了一个乍一看可能显得荒谬的层次。最好的喜剧就来自这里，创造也正是在此处实现，这是一句可以应用于你每个工作阶段的真言。容纳了“是的，而且”的工作文化会更加具有创造性，解决问题的速度更快，较之于那些对新想法过快地进行评价、批判和拒绝的公司，这样的工作文化也更有可能会带来专心专意的员工。在“是的，而且”这样的文化下，你不需要对每个想法都进行实践，但是你必须给每个想法一个得以实践的机会。这个简单的观点对改善人际交流和沟通、解决冲突具有神奇的效能。在实际运用中，这两个词语是创造和创新的原点。我们会向你展示几种方式，可以将“是的，而且”融入你工作中的任何方面；我们也会直白地对你建议说，“是的，而且”同样能让你的个人生活创造奇迹。

2. 团体

我们祝贺那些从第二城市剧团脱颖而出的明星，但是这些明星并不是作为单口相声演员而成名的，他们成名是因为他们学会了以团队形式开展工作。团体是任何工作中最重要的中心，但是团体随处可见——销售团队、执行董事会、零售人员，他们是几乎所有公司的成长和竞争力的至关重要的组成部分。不幸的是，几乎很少有人会关注团体的组建、维护和发展，而它所导致的结果就在我们身边：会议室里满是聪明之人，但他们从不去实际解决问题，反而更注重炫耀自己的智慧；领导将成功归功于自己，对失败却避开责任；个体则对存在的每个问题进行狡辩遮掩。

有一种方式可以调解大团队的需求之余的个体需求。事实上，你可以同时加强两者，这并不是一个零和博弈^①。无论是在舞台上还是在

^① 零和博弈，又称零和游戏(zero-sum game)，指参与博弈的各方，在严格竞争下，一方的收益必然意味着另一方的损失，博弈各方的收益和损失相加总和永远为“零”。——编者注

企业里，只要一个团体的所有成员都在对付他们的主要敌人——“要求正确”的需求、夺取焦点的需求、即使处于逆趋势也要获得掌控权的需求，那么这样一个高效能的团体中明星总能层出不穷。我们会向你展示如何通过创造一个团队目标高于个体目标、人人有功、直率不被惩罚而被嘉奖的环境，来鼓励优秀的团队产生精彩的表现。除此之外，我们也会向你展示，在团体内的优秀表现同样可以为你开启明星之路。

3. 合作创造

在这个行业长达半个世纪，经验告诉我们，对话比独白更能推进故事的发展。我们的团体不仅在观众面前创造艺术，在与观众隐性的交谈中也一样——寻找建议，记录反馈，再而转换为新内容。合作创造的总和要高于个体。在我们这个相互之间连接得越来越紧密的世界，合作创造很快就变成生活中无法避免的现实。不幸的是，合作创造往往并没有被传授或运用在最需要它的地方。不过，使用这本书中的即兴表演方法论，你可以学到合作创造新的内容和产品、新的市场营销活动、新的进程，甚至是部门与分支间新的关系。

4. 真实

人们笑的时候，他们常常是在笑屋内一件大家共享的事实。然而很不幸，在企业界，出于对政治不正确性的担忧或者是为了一己私利，人们往往对事实不予理睬或选择大事化小。而这些年来引导第二城市剧团的一句箴言则是“敢于冒犯”，我们教导我们的表演者要不畏权势、敢于挑战传统、质疑规则。

一个企业或公司如果太把自己当回事，且不知道如何去质疑自己的信条，那么它就会处于明显的竞争劣势。强有力的领导和公司不会假装问题或失败不存在，他们会承认有所欠缺的地方。他们鼓励团队成员质疑现状，挑战可能不管用的假设和传统，喊出事实——即便事实