

- ◎ 苹果公司前CEO史蒂夫·乔布斯,
- ◎ 好莱坞喜剧演员克里斯·洛克,
- ◎ 被誉为“建筑界毕加索”的建筑师法兰克·盖瑞,
- ◎ 皮克斯电影公司的故事开发者们……

这些取得了骄人成绩的人,都有着异乎寻常的相似之处:
有条不紊地采取一系列小的试验型步骤。

LITTLE Bets

How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries

小赌大胜

卓越的公司如何

创新与变革

(美) 彼得·西姆斯 (Peter Sims) 著

刘阳 季洋 李杰 译



电子工业出版社

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

LITTLE Bets

How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries

小赌大胜

卓越的公司如何实现突破性的创新与变革

(美) 彼得·西姆斯 Peter Sims) 著

刘阳 季洋 李杰 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Peter Sims: Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries.

Copyright © 2011 by Peter Sims.

All rights reserved. This edition arranged with C. Fletcher& Company, LLC., through Andrew Nurnberg Associates International Limited.

本书中文简体字版经由 C. Fletcher& Company, LLC. 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: 01-2012-1971

图书在版编目(CIP)数据

小赌大胜: 卓越的公司如何实现突破性的创新与变革 / (美) 西姆斯 (Sims,P.) 著; 刘阳, 季洋, 李杰译. —北京: 电子工业出版社, 2012.5

书名原文: Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries

ISBN 978-7-121-16192-6

I. ①小… II. ①西… ②刘… ③季… ④李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 039552 号

责任编辑: 李 静

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司
装 订:

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: 13.75 字数: 170 千字

印 次: 2012 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 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 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

这一切都始于一个小赌注！

——献给我的父母

序



克里斯·洛克早已成了世界上最受欢迎的喜剧演员之一，毫无疑问的是，他拥有非比寻常的喜剧天赋，他的才华也来自他创作点子的方法和途径。他在全球巡演的固定节目，都是他从数以千计的小赌注中吸取的经验总结，而且这些小赌注基本上都是失败的。

每当洛克致力于创作一个新作品时，他都会挑选可以让他对自己那些比较粗糙的新素材进行试验的场所。洛克为了让自己做好最新全球巡演的准备，他会在离自己居住地很近的新泽西州新伯伦瑞克市的一个叫做“重音工厂”的小型喜剧俱乐部先露面四五十次。比如，他会拿着一个潦草地记录了各种点子的黄色记事本，突然出现在50名观众面前表演。对此，洛克曾对《橘郡记事报》的记者说：“这跟拳击训练营差不多。”

当在场的观众认出洛克时，他们就开始悄悄地告诉其他人。随着服务人员和其他的喜剧演员陆续站到他的旁边或后面，剧场里立刻充满了

期盼。洛克表演时运用了大量生动丰富的肢体语言、大胆的语音语调，以及瞬间爆发的面部表情，他的粉丝把他的表演描述为“绝对具有牧师说教效果”的表演。洛克不会做粉丝们所熟知的表演，相反，他会与观众进行非正式的交流，同时他会在旁边的凳子上放一个记事本。交流时，洛克会目不转睛地盯着观众，留心观察他们是不是听得昏昏欲睡，是不是溜号，是不是听得不耐烦，他会观察好点子可能存在的所有线索和提示。

洛克每次跟观众交流需要四十五分钟。交流期间，他所讲的大多数笑话都很失败。观看他早期的表演应该是一件很痛苦的事。因为他讲笑话时总是很随意，而且他有时会失去自己的思路，需要查看记事本。他讲笑话的时候，有些观众会抱着胳膊坐在那里，很明显他们并没有被他的笑话打动。观众会笑他的失败——嘲笑他，不再支持他。遇到这种情况，洛克通常会在记笔记之前先停下来：“如果要想让这个笑话成功，看来还需要让它更加充实和丰满一些。”有些时候，他认为自己想出了最好的笑话，但事实是那个笑话让他在不断地流失观众。还有些时候，他认为并不完美的笑话却赢了个满堂彩。据他的同伴——喜剧演员马特·鲁比说：“每天晚上，他所讲的笑话只有 5~10 句写得不错，它们就像闪电箭一样短小精悍。我觉得他就是以这些‘闪电箭’开始，然后再围绕它们进行创作的。”

为了创作一个完整的固定节目，洛克一般会对数以百计（要不就是数以千计）的初步想法进行试验，最后，只有其中的一小部分会被留下来。一个成功的笑话通常包括 6~7 个部分。因为这样复杂的程度，我们也能够理解为什么像克里斯·洛克这样成功的喜剧演员，也无法知

道哪些笑话素材组合在一起会产生效果。对每个以说笑为主的喜剧演员，包括我们认为的像洛克或杰瑞·宋飞这样的创作天才来说，这都是他们真实的情况。而且，这种情况对于喜剧作家来说也是确实存在的。以搞笑标题而著称的《洋葱报》的幽默版作者，每周要为 18 个标题提供大约 600 个可选标题，成功率为 3%。对这种情况，鲁比解释说：“你可以坐下来花数小时编写一些你认为完美的笑话，但是很多时候，那只是在浪费时间。”这种事情看起来可能是一个很明显的问题，但新的喜剧演员却总会犯这样的错误。

当洛克参加大型节目——如 HBO 特别节目或在大卫·莱特曼的节目上露面时——他所讲笑话的开场、转折和结束都经过了严格的测试和再测试。要展开一段 1 小时的情节，即便是顶级喜剧演员，也需要 6~12 个月。所以，如果喜剧演员很看重成功，他们就会每天晚上登台表演，尤其是当他们正在开发新素材的时候。一般情况下，他们每周至少登台演出 5 个晚上，有时多达 7 个晚上，辛苦地完善每个素材和每个选词。他们就是这样日复一日地循环着。

大多数人对于像克里斯·洛克这样的成功人士仍然愿意让自己置身于此种工作状态并愿意接受夜复一夜的失败，感到非常惊讶。但是洛克深深地明白，富于创新的好点子几乎从来不会在人们的脑子里一下子就完全成形，它们往往会在经过了严格的测试之后才出现。这就跟马特·鲁比对洛克表演的看法一样：“我不知道有什么喜剧课比观看某个人在舞台上致力于素材表演还要好。而且最重要的是，你会理解那是多么辛苦的一份工作，你会看到他如何对某个素材来回仔细地打磨。”

在读斯坦福大学商学院时，我开始构思本书。那时我最常听到人们

说的一句话就是，他们要做一些新的尝试——开始一种非传统的职业道路或者创建一家公司，但是他们首先需要有一个良好的策略。在那之前我曾经是一名风险投资人，在这份工作中，我了解到大多数最成功的企业家，都不是从绝好的主意和想法开始的，而是他们发现了那些主意和想法。

具有讽刺意味的是，这里就包括从斯坦福大学几十年来产生出来的那个最大的商业构想。谷歌公司的创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林，开始并没有想创建一家史上发展最快的新兴公司；他们甚至没有想过，要去寻找彻底改变网上搜索信息的变革之路。作为“斯坦福大学数字图书馆项目”的合作者，他们的第一个目标是解决一个非常小的问题：如何确定图书馆在线搜索的优先次序。

他们为了寻找解决这个问题可能性，巧妙地进行了创新，并发现了确定搜索结果优先次序的最佳途径，那就是评估一个资料来源有多少个其他地方对其进行了引用。比如，在学术领域，通常可以根据一个作品被其他报纸或书籍引用的次数来做出判断。所以，如果你想搜索《圣女贞德》，被其他地方引用最多的有关《圣女贞德》的资源就会最先出现。这种深刻的见解，是现如今著名的“网页排名”算法的核心和精髓。

然而，即使在他们意识到了他们的搜索算法是如此强大，他们也想了更加具有雄心的目标，即“有效安排全世界所有的信息”，他们仍然没有找到搜索引擎收入的突破点。直到 2002 年，包括谷歌公司在内的大多数网络广告营销的收入，都是来源于搜索结果页面顶部的横幅广告的。那时，谷歌公司的广告是公司在固定费用的基础上讨论，然后给广告定价。例如，当公司认为定价合适时，闪现型的显示广告就可能是

100 万美元。后来，谷歌公司借用了 GoTo.com [后更名为殴沃题 (Overture) 公司] 的一个概念，创建了自己的“关键字广告”。这是一个以自动拍卖为基础的系统，它允许广告客户在专有名词的旁边展现广告，如“曲棍球”或“花”。该系统允许广告客户选择自己的广告，同时以自动拍卖的方式设置了精确的价格，并要经得起数以百万计专门术语的交叉搜索。在谷歌公司做了这个改变之后，不到三周，该系统所产生的收入就是该公司同期固定价格广告收入的两倍，这让包括 CEO 埃里克·斯密特在内的公司上下大为惊喜。当时，如果“关键字广告”变成该公司的旗舰产品，谷歌公司的收入将会发生爆炸式的增长。但是，佩奇和布林当时并没有着手这个奇思妙想。不过，他们确实发现了这个好点子。

具有开创性的亚马逊公司，同样具有在试验中发现点子的精神。亚马逊公司在创始人兼 CEO 杰夫·贝佐斯的领导下，在公司的文化中注入了试验文化。在亚马逊公司，公司鼓励员工不断做出尝试，不断开发新点子。公司的一个重要目标就是激发员工开发新点子，所以员工是否这样去做是对他们进行绩效评估的一部分。贝佐斯经常把亚马逊在新市场的发展策略比做“正在播种”或者“正在死胡同里徘徊”。他们一边“走”，一边学习，一边发现机会。他们很多的努力最后都证明是死路一条，但是贝佐斯说：“有的时候，你走进一条小巷，它会给你打开一条巨大的、宽广的林荫大道。”

像克里斯·洛克一样，贝佐斯接受了事物的不确定性。他知道自己无法准确地预测出哪些想法对新市场有效，而哪些无效。所以他对它们进行了测试。关于该公司运营特色方面有这样一个例子。为了发现与某

个人最相近的历史购买记录，该公司会把某个客户的全部购买历史，与其他数以百万计的客户进行比较。所以，你点击一次，亚马逊公司就会让你看到该客户的购买历史。但是贝佐斯说：“没有人用这个功能。而且像这种情况在我们的发展经历中比比皆是，当我们想出某个创新时，我们认为它很不错，但是客户并不在乎。”

当然还有些时候，有些点子会给他们带来惊喜。比如，当亚马逊公司启动联盟项目时，它所产生的效果很快就超过了公司的预期值。联盟项目是一份允许其他网站通过给亚马逊公司推荐买家，而赚取会员费的营销方案。贝佐斯在接受《哈佛商业评论》采访时回忆说：“我们很快将其视为最受青睐的营销方案并全力以赴。这个方案一直持续地保持着成功，即便是 11 年后也依然如此。”

跟大多数 CEO 不一样的是，当尝试新事物时，杰夫·贝佐斯和他的高层团队（被称为“S 团队”）不会尝试去详尽地阐述复杂的财务预测，或计算投资回报率。对此，贝佐斯会说：“你无法在电子表格内填写人们将会对新产品有什么样的表现和反响。”

当然，这不是很容易就能做到的：多年来，贝佐斯和他的高层团队不得不因为失败的试验，而承受了相当大的批评和指责。比如，随着互联网泡沫的破灭，亚马逊公司体验了一曲消极的交响乐。1999 年，该公司开始向其他卖家开放了自己的网站，如二手书商。当亚马逊公司启动“亚马逊拍卖”时，便开始了与易趣（eBay）的直接竞争。但是亚马逊公司在把“亚马逊拍卖”与核心网站相结合时做得很艰难，而且“亚马逊拍卖”从来没有赢得客户的认可。这证明了易趣是一个非常强大且非常难以对付的竞争对手。两年后，亚马逊公司仅仅获得了 2% 的市场份

额，管理层终止了此项经营业务。这是几个重大失败中的一个，还有一个重大的失败是与苏富比公司的合作。此次合作始于 1999 年，但是它从一开始就遭受着客户服务方面问题的困扰，2000 年停止了合作运行。评论家奚落亚马逊公司，称之为“亚马逊炸弹”(Amazon.bomb)或“亚马逊骗局”(Amazon.con)。有些华尔街的分析师和投资者甚至认为“贝佐斯应辞职”。

然而，最终的结果证明，亚马逊公司的探索精神让它连续不断地取得了多个突破性的进展。例如，亚马逊商店允许小商贩在它的网上兜售产品。另外，包括“亚马逊弹性计算云”(Elastic Computer Cloud, EC2)在内的“亚马逊网络服务系统”(Amazon Web Services, AWS)，也允许第三方供应商在公司的服务器上租用存储空间。现在，第三方供应商的销售额约占亚马逊公司销售额的 30%，它是该公司获得惊人增长业绩的一个主要原因。

克里斯·洛克、谷歌的创始人，以及杰夫·贝佐斯和他的团队，都是运用小点子以非线性方法处理问题的典范。芝加哥大学经济学家大卫·盖伦森称其为“试验型创新者”。盖伦森曾经花费了几年时间研究那些具有开创精神的创新者，深入研究了他们的个人经历和工作方法，他把这些创新者分成两种基本的类型：概念型和试验型。概念型的创新者（如莫扎特），往往追求大胆的新思路，通常能在人生的早期取得最大的突破。可以肯定的是，这种有创造力的天才总会工作在重要的位置上。但是，正如大家所知道的，天才总是异常罕见和稀缺。

对盖伦森来说，更有趣、更为普遍的创造力类型是试验型创新者。这种类型的创新者会对各种方法进行测试，反复地测试，并从失败中找

到解决问题的方法，在循序渐进中取得突破性的进展。试验型创新者在奔向自己的目标过程中，必然会乐于接受并能够连续地接受挫折和失败。

以这种方式工作的巨大优势是，如果我们尝试去做一些新的或者不确定的事情时，我们很少知道自己不知道什么。大多数成功的创新者，从那些做修补型的发明家、歌曲作家到小说家都明白这一点。托马斯·爱迪生有句名言：“如果我找到一万个并不可行的方法，我并没有失败。对此，我不会气馁，因为每个错误的尝试只不过是让我离成功更近了一步。”爱迪生在发明电灯前，从9 000多次的实验中吸取了经验和教训。我们再来了解一下其他伟大发明家的故事，以及他们不断重复的模式。贝多芬最初所创作的音乐听起来跟其他人的一样，直到他开始尝试各种试验，才让自己的作品风格逐渐与莫扎特的有所不同。贝多芬所采用的创作过程，便是用数以百计的小点子促使自己改变，让他能够与观众一起探索新的风格和形式。贝多芬现存的手稿布满了更正、修改和删除的印记，其中有些印记做得非常深，以致稿子的某些地方可能被他用羽毛笔刺穿了。后来，随着时间的推移，贝多芬最终形成了一个非常独特的风格，与那些充满了力量和活力的古典音乐不同，他开创了古典音乐的新时代，开启了浪漫的音乐时代。

像洛克、布林、佩奇、贝佐斯和贝多芬这样的试验型创新者，不会对新事物进行过多和过快的分析，他们会对未知领域试着完成小范围内的目标，或者把希望放在某一个大的赌注上。他们不会为了预测自己努力的成功率而试图开发详尽的计划，而会做一些让他们发现自己应该做什么的事情。他们都是通过完成一系列的小赌注而取得了非凡的成功。

小赌注是在某个提案和建议的基础上，让我们可以用许多小赌注和

某些具有创造力的方法辨别事物的可能性，并取得伟大的成果。该试验方法的核心是，小赌注是用来发现、测试和发展那些可行又承担得起的想法和思路，从而采取具体行动。它们从那些具有创造力的可能性开始，并随着时间的推移反复地试验和改进。它们在我们试图在不确定性中确定自己的方向，创建某些新事物，或者试图去处理可以修整的问题时，显得尤为可贵。当我们不知道会发生什么事时，这些小赌注还会帮助我们了解哪些才是自己不能事先理解的因素。重要的是，我们在记住天才是异常稀有的同时，还要记住任何人都可能用这些小赌注开启具有创造力的点子。

由于普遍的观念认为，只有某些人才是杰出的创新者（在某种程度上他们的功绩往往变成了神话）。所以，使用试验的方法和途径去达到创新并实现创意成果已经被人们长期忽略。当某个人具有敏锐的洞察力能够清晰地看到未来，坚定不移地下定决心去追求辉煌的梦想时，这个人就能够创造非同寻常的业绩。比如，当比尔·盖茨创建微软时，他就看到了计算机行业的兴起。不过，当不确定性取代了确定性时，或者当我们对问题缺乏远见、经验或专业知识时，试验性的创新则不失为一个较好的办法。

举例来说，“盖茨基金”在设法解决世界上不同地区的问题时，比尔·盖茨对在预先算出该把钱投放到哪里才会发挥最大作用的问题上缺乏经验或远见。所以，为了对自己的资源制定行动计划并确定优先次序，他必须从数以百计的实验中吸取经验和教训。在慈善事业方面，他最喜欢的实验之一就是预防疟疾的蚊帐。每年死于疟疾的人数大约有 200 万人，但是，如果人们在睡觉的时候为了避免被携带疟疾的蚊虫叮咬，而

挂上 10 美元的蚊帐，就会避免患上该种疾病。该方法已经被证明是一个非常行之有效的方法。

大多数成功的企业家，尤其是那些以有限的资金开始创业的人，当他们开始尝试新点子时，他们都是以这种试验的方法对公司进行管理和经营的。他们会思考学习大多数人如何处理失败的方法，如现代历史上最具创新精神的企业的创始人比尔·休利特和戴维·帕卡德。比尔和戴维创办惠普公司时并不知道资金最终会生产出什么东西，他们只知道他们应该一起努力工作，建立一个伟大的公司。

维吉尼亚大学达顿商学院研究生院的教授莎拉·莎拉瓦蒂，对企业家的经营方法做了一个课题，并进行了一些极具吸引力的研究。她是研究企业家如何做出决策的为数不多的研究者之一。她的一个研究的标题为“是什么让企业家成为企业家”，该项研究由于杰出的投资者、太阳微系统公司创始人之一维诺德·科斯拉，在其公司的网站上上传了一篇标题为《我所见过的最佳论文》文章之后，开始传遍硅谷。

在莎拉瓦蒂的研究中，她想要了解的是这些杰出的企业家在创建一个假想公司时的决策路径。她调查了 30 名企业家，他们所创建公司的当前规模为 2 亿~65 亿美元。这些公司的创始人来自各行各业，从钢铁业、半导体业到生物技术行业。他们在设定的 2 小时的时间内完成了 17 页的问题。

莎拉瓦蒂得出的中心结论是，企业家和接受过 MBA 训练的经理人（她在达顿商学院所教的学生），在做某些新事物时，会使用两种完全不同的方法。为了阐明这一点，莎拉瓦蒂将其比做用两种不同的方法做同样的一餐饭（两种方法都要求厨师长知道如何做饭）。一种方法是厨师

长从具体的菜单开始，然后挑选烹饪方法，去商店购买配料，然后便在他自己设备齐全的厨房里做饭。这种方法的每一步骤都是已知的，我们可以按计划的顺序逐一完成：先是步骤 A，接着是步骤 B，然后获得结果 C。经营管理培训强调的就是这种程序规划法，从某个预定的目标开始，然后使用一套已经想到的方法，以最快、最便宜且最有效的途径去实现目标。

莎拉瓦蒂解释说，另一种做饭的方法是，厨师长会走进一个新的厨房，而且不会拿菜单，也不知道那里会有什么配料。然后，厨师长不得不翻箱倒柜地寻找配料，再将它们拼凑起来做出那一餐饭，他们在制作的途中随机应变。这种制作方法的结果可能不错，也可能不怎么样。唯一肯定的是，第二种方法的结果比第一种方法更不可预见。但是重要的是，企业家并没有试着去躲避错误或避免出现意想不到的事。他们总是从中学习，就像厨师长会经常即兴创作新食谱一样。正如莎拉瓦蒂所写的，企业家的计划就是“通过自己的行动以及与其他人合作做出、废除，然后再改进”。莎拉瓦蒂在作品中着重强调了这两种方法都有各自的好处。她说这两种方法都有不错的地方，但是在不同的情况下：当已知事物很多时，用程序规划的方法完成的工作较为完美；但是当未知事物很多时，则不然。

例如，在霍华德·舒尔茨打造星巴克时，他模仿了意大利咖啡屋的风格，为美国带来了一个新的概念。舒尔茨曾经认为自己想出了非常好的点子，但是，咖啡师抱怨公司要求打领带（他们感觉这样很不舒服）的同时，客户也抱怨菜单主要是用意大利文书写的，以及播放没完没了的歌剧。更为重要的是，星巴克的店里没有椅子。星巴克在外观和客户

体验上经历过很多的改进和调整，现在的星巴克与舒尔茨的最初想法完全不同。

在本书中介绍的试验型创新的方法，来自我对一组不太可能成为现实的资料的研究：从创作性的艺术家到斗志旺盛的企业家，从军事战略家到软件开发人员，再到快速崛起的设计思维领域。在研究如何创作本书时，我想要弄清楚的是那些来自多个领域、从以说笑为主的喜剧到皮克斯公司的创作过程，各个领域中的试验型创新者都曾经使用过的方法；找到这些创意人士或团队如何面对不断探索新想法的挑战并将其成功地实现的方法。多年以来，我变得沉浸于创造和创新的实验法研究。

我的好奇心引导我去的一个地方是，斯坦福大学的哈索·普莱特纳设计研究院 [也称为“设计学院”(d.school)]。该学院由创造和创新大师大卫·凯利和乔治·肯布尔创建，设计学院是该领域的领军机构之一，是创造思维和行动的中心所在。在该学院创建之前，凯利合伙创建了大名鼎鼎的咨询顾问型公司——IDEO 公司，该公司开发了第一个苹果计算机的鼠标。肯布尔现在领导着设计学院，他成了我的指导者与合作者，并给了我贯穿本书的来自设计思维的深刻见解。

设计思维不是从解答开始的，而是在建立解决方案的基础上为解决问题并想出点子提供一套具有创造力的方法。几十年来，人们已经对该领域进行了开发和完善，其中包括 20 世纪 70 年代和 80 年代的著名创意中心——施乐帕洛阿尔托研究中心，以及后来相类似的地方，如 IDEO 公司。根据斯坦福大学设计学院的入学趋势显示，学生们为了让自己获得更多的传统培训，对设计思维趋之若鹜。对此，广告巨头扬·罗比凯广告公司的前任 CEO 彼得·吉奥格斯库可能会说：“这就是未来。”

我也在一些拥有高度创造力人士的龙头企业里进行了广泛的实地调研。在调研中，我试图了解他们在工作方法上和创意过程中的细微差别，了解他们如何阻止其他人和机构影响他们。通过这次调研，我发现这些人的工作方法有着惊人的共性，皮克斯创作电影时也一样，他们也以同样的思维和工作方法进行创作。这些企业家和精明老总们的方法也是如此，如杰夫·贝佐斯确定并开发了新市场机会的方法、建筑师弗兰克·盖瑞设计新建筑的方法、将领处理叛乱策略和训练的方法，以及以说笑为主的喜剧演员创作新素材的方法。

很明显，这些方法仅仅是在尝试很多很多事情后，看哪种方法行之有效。最多产的创意人士和团队做事缜密，对所做之事都进行了高度分析，具有战略意识且务实。但是，他们并不使用某个自己可以遵循的公式化模型。本书的其余部分，将会为你介绍思考和做事方法并不是一种一步一步的求解过程。相反，它们是富有成效创造的强有力助手，它们能够让头脑自由地发挥想象，在各种各样的情况下发现和开发那些我们要发现的事物，它们是我们每个人都能用来处理我们自己所处形势和挑战的方法。

实施小赌注方法的基本原则要求我们做到以下几个方面。

- 试验：边做边学。失败得越快，学得越快。开发真知灼见，确定问题所在，发展创意的试验和雏形蓝本。比如，贝多芬为了发现新的音乐风格和形式所做的那些事情。
- 娱乐：当我们的点子正值孕育之中，或者刚刚孵化出来时，为了防止这些创意被扼杀或被过早地批评和指责，我们需要轻松愉快的心情和快乐的氛围来帮我们降低压抑感。