

创新是商业增长的引擎，而本书正是发动引擎的钥匙。

商场就是游戏场

THE BUSINESS PLAYGROUND

〔英〕戴夫·斯图尔特 (Dave Stewart) 马克·西蒙斯 (Mark Simmons) 著 杨殿光 译

中国市场出版社
China Market Press

THE BUSINESS PLAYGROUND

商场 就是游戏场

〔英〕戴夫·斯图尔特 马克·西蒙斯 著
杨晨光 译



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

商场就是游戏场 / (英) 斯图尔特 (Stewart, D.), (英) 西蒙斯 (Simmons, M.) 著; 杨晨光译. —北京: 中国市场出版社, 2012.7

书名原文: The Business Playground

ISBN 978-7-5092-0909-7

I. 商… II. ①斯…②西…③杨… III. 商业经营—通俗读物 IV. F715-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 120533 号

Copyright © Dave Stewart and Mark Simmons 2010

Copyright of the Chinese translation © 2011 by Portico Inc.

This translation of *The Business Playground*, First edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2012-3664

书 名: 商场就是游戏场

著 者: [英] 戴夫·斯图尔特 马克·西蒙斯

译 者: 杨晨光

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京佳信达欣艺术印刷有限公司

开 本: 710×1000 毫米 1/16 16 印张 175 千字

版 次: 2012 年 9 月第 1 版

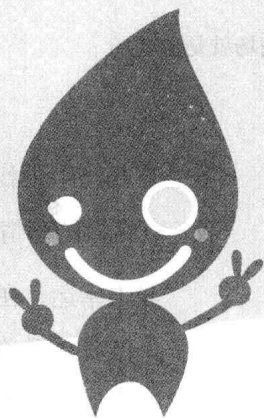
印 次: 2012 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0909-7

定 价: 49.80 元

前言

抓住那头奶牛



我是一个天生的冒险家，总是不断地寻求各种挑战——不管是让一个行业发生剧变，还是乘着热气球环球航行——我都会投身其中，并借此激励自己（有时差不多是这样）。这种对于新事物的热情和开明宛如幼童。当我还是孩子的时候，我和家人们常常坐在餐桌旁讨论各种各样的商业创意。对于我和姐妹们来说，父母的这些讨论是那样精彩、有趣，以至于到现在我还保留着那些美妙的回忆。

在我 16 岁的时候，我迈出了生意场上的第一步——出版一份杂志。接下来，我又尝试卖打折音像带。在进行这些商业冒险的时候，我其实并不知道自己在干什么……直到“维珍”（Virgin）这个品牌的创立。我以为我的那些想法是不错的主意，但我根本不懂什么是“商业计划”，只是冒冒失失地去闯天下。从那时起，我做过数不清的买卖，有些很成功（还有一些最好被忘掉）。现在，“维珍”这个品牌已经遍布大街小巷，无论是在航天飞机上，还是在温泉洗浴中心，都可以找到维珍集团的产品。

我不再是一个生意场上的菜鸟，但我时刻铭记着当初踏入生意场时的信条。“抓住那头奶牛，里基^[1]，”妈妈常说：“要是你想喝牛奶，不能只是在

[1] 里基 (Ricky)：理查德 (Richard) 的昵称。

屋里等着奶牛来找你。你必须出去，抓住奶牛，自己把奶挤出来。”这正是我一直在做的事情。

我很幸运，在各种各样的生意里赚了一些钱。我明天就能退休去过舒心日子。但我热爱着我的事业，所以从来没有过退休这个念头。说起这本书，它讨论的是商业创意的开发和实现——我不敢想象在唠叨这个话题的时候却没有我的份儿——释放我们大脑中的创造潜能，并把它运用到实践中去以实现我们为自己确定的最高的商业目标。

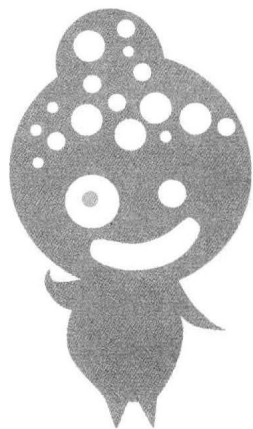
在戴夫·斯图尔特和安妮·蓝妮克丝创建舞韵合唱团（Eurythmics）时，我就有幸结识戴夫，到现在已经有 30 年了。我一直对他钦佩之至，不仅佩服他的音乐才能，也佩服他对商业直觉般的理解力。同我一样，他真的很喜欢那些了不起的创意，并一直积极地把那些最好的创意变成现实。在维珍集团里，如果某人提出好的想法，我的第一反应总是：“落实它，实现它。”戴夫也是这么做的。

在这本书的字里行间充满了戴夫和马克对于创新的热情，以及如何把创新落实在商业实践中以实现业绩飞跃。本书将激发我们心中如孩子般的创新潜能。我能够想象，许多读者将在本书中获取灵感并能够亲身实践。本书从不同视角剖析创新的本质，囊括了大量活生生的案例、商业趣事和面向创新思想家的专访，此外还有一些建设性的小游戏和辅助阅读材料。要是你在这本书中得到的收获有我一半多，那么你就是个“危险人物”了。

从我与家人坐在餐桌旁讨论商业创意的那一刻起，我就开始踏入这个“商业游乐园”。多年来，我一直“玩”得乐不思蜀，并希望能一直“玩”下去，再“玩”许多年。让戴夫和马克成为你的向导，带领你开始“商业游乐园”的冒险之旅吧。

理查德·布兰森

致 谢



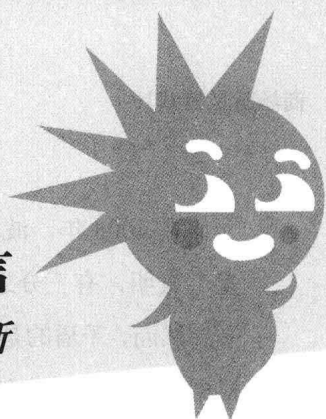
我们诚挚地感谢所有为本书而接受我们采访的人：

保罗·阿兰、米克·贾格尔、弗雷迪·德曼、克利斯汀·奥迪吉那、马修·沃休斯、提姆·布朗、埃文·威廉姆斯、泰罗·奥简佩拉、丹尼·斯科罗夫、伊桑·英博登、吉尔·杜曼、菲利浦·汉斯、凯尔·麦克唐纳。

感谢鲍勃·迪伦授权我们使用他的“Forever Young”（《永远年轻》）一歌的歌词。感谢滚石乐队允许我们引用他们的唇舌图案标志。

感谢小鸟设计工作室为本书设计了卡通人物。感谢陈惜金为我们设计了棋盘游戏。感谢科里·邦迪为我们制图，杰米·布赖恩特为本书进行插图润饰。感谢“大众娱乐武装”工作室的其他员工，感谢你们的帮助。

最后，感谢培生教育对本书的信任，感谢他们为本书的出版而付出的辛苦努力。



序 言

商业社会为什么需要创新

有没有一种“秘密武器”可以让你具有面对竞争对手的压倒性优势呢？别想歪了，我们说的不是商业间谍和内部交易，我们谈的是创新。更具体地说，就是想出主意，并能够在市场中成功地执行这些主意的能力。

实际上，这完全不是什么秘密。时光流逝，在一次次调查中，人们早已发现创新正是企业走向未来的推动力。最近，IBM 公司对于公司高管人员和 CEO 们进行的一项调查^[1]显示出创新的重要性。因为商业世界本身就是在不断的变革之中。有 80% 的 CEO 预测将出现重大的变革。这些改变可能出现在任何方面。其中的一个受调查者用“激流勇进”来形容商业环境。我们并不认为他指的是公园里的一种游乐项目。

“日用品的生产和销售总是呈现一种向下的螺旋线。不进行创新，就不能逆转这种持续向下的趋势，” IDEO 公司的 CEO 提姆·布朗说，他也是一名顶级的设计和革新顾问：“一旦你在质量或效率上达到一定的高度，你就无法在这些方面再取得更多的竞争优势。其他竞争对手学习起来跟你一样快。对于日用品的生产和销售来说，唯一的方法和道路，就是之前没人用过的方法和没人走过的道路。”

[1] IBM公司，《经济学家》杂志，未来之企业：全球CEO调查。

在 2008 年，波士顿咨询集团对于世界各大公司高管人员进行的一项调查^[1]表明，有三分之二的企业高管把革新看做他们最重要的三个战略要素之一。然而，矛盾的是，超过一半的企业高管对于在创新上的投资持悲观看法。根据这份报告，这种悲观情绪来自多种原因，包括开发新产品所需要的时间过长、防范风险的企业文化、不能确定把资金投向哪种革新理念，以及革新所面对的企业内部阻力，等等。用本杰明·富兰克林（就是百元大钞上的那个人）的话来说：“有眼光但不行动的人只是空想家。”更多关于“空想”的内容参见第 10 章。

创新对于企业的成功来说是至关重要的。但企业经常不把创新看做企业文化的一部分。大多数的企业结构和企业文化并不是为了创新而设计的。相反，这些企业就像高效运转的机器，具有固定的流程、体系和规则。它们与任何非正式的思维都格格不入，缺乏灵活性。而这些新思维正是创新所必需的源泉。曾经因为创新精神而享誉全球的 3M 公司，后来却为了追求效率而放弃了在创新上的追求。现在，这家公司又开始寻找它早已遗失的“宝贝”。3M 公司的 CEO 乔治·巴克利^[2]说：“从本质来说，革新就是一种混乱的过程。”当年，在 3M 公司的鼎盛时期，它的员工阿特·弗莱发明了即时贴。这种新产品为 3M 公司带来的利润比其他任何产品都要多。今天人们质疑：如果把阿特·弗莱放在一种把效率看得更重要，而轻视尝试和试验的企业环境中，他还能发明即时贴吗？阿特·弗莱的观点是：“革新就是一种数字游戏——有时你不得不尝试 5000 ~ 6000 种想法，才能找到一个成功的主意。”

[1] 波士顿咨询集团。革新，2008；大潮的方向变了吗，2008。

[2] 布赖恩·希多。在 3M 公司，效率和创新间的抉择：CEO 乔治·巴克利如何调和纪律与想象之间的阴阳关系[J]，商业周刊，2007(6)。

诺基亚集团副总裁、首席技术官、执行委员会成员泰罗·奥简佩拉^[1]谈道：“线性革新是大多数企业的驱动模式。也就是说，这些企业不断重复原有行为，每次只是在原有基础上进行一点点改进。企业对于这种改进的受益程度是很有限的。最终，在一个时间点，由于这种线性革新所提供的收益太小，以至于这些企业会被那些采用非线性思维模式的企业超越。这正是一些企业失败的原因——它们总是在原来的轨道上绕圈子。”

那么，怎样打破线性思维模式，实现创造性的飞跃呢？创新就是对未知的探索。它代表着巨大的风险。企业倾向于把它排除在特定的部门之外，把它安排在公司外部的会议上，或者干脆把它外包给咨询公司或代理公司。这是一种羞耻，因为每个人都有创新的能力。正如设计咨询 IDEO 公司 CEO 提姆·布朗所说：“你以为只有穿上高领绒衣、戴上设计师的大眼镜才代表你具备创造能力吗？当然，有些人天生具有创造才能，他们运用这些能力谋生。但每个人在一定程度上都能够运用创造能力，使自己更有效率，提出更出色的理念——只要他们敢于创新。”

如果创新不能成为我们日常生活的一部分，那么我们会失去一种优势。通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇，要求企业“发动每个人的大脑。确保拥有最佳建议的人会脱颖而出。对新想法、新观点进行奖励，以鼓励其他人也能够为公司出谋划策。鼓励那些体现企业‘价值观’的员工，以显示企业的决心。通过这些措施，实现公司的利润目标”^[2]。从出生起，我们每

[1] 诺基亚公司是世界上最大的手机企业。如果泰罗成功地完成了企业转型，那么诺基亚公司也将成为世界上最大的媒体企业。诺基亚将建成巨大的媒体分销网络，包括各种媒体内容（如音乐、游戏、电影等）、数字服务和应用程序。比如，他们的音乐服务，如果人们购买他们的手机，那么可以自由下载数以百万计的音乐资源，而相关的费用已经计算在手机的价格中。

[2] 罗伯特·斯莱特，麦克格鲁·希尔，杰克·韦尔奇：传奇CEO的管理洞察力和领导术秘窍[M]，1998。

个人的脑中就隐藏着巨大的创造潜能。但在学习和工作中，许多严格的条条框框让我们的创造力大打折扣甚至窒息。有大量的证据表明，在我们的大脑中，逻辑思维的部分会对创造思维的部分产生抑制。同时，如果一个人缺乏娱乐的自由，那么这个人也不会具备发达的创造力。一位名叫斯图亚特·布朗的作者曾经对 6000 名成人的“娱乐史”进行了研究。研究表明，“那些缺乏娱乐的人往往呆板、没有幽默感和灵活性，难以接受新事物和新观念。而活泼开朗、热爱娱乐的人更具有创新性，能够适应和主导新的环境。娱乐不是一种逃避。它能够帮助我们整合和协调困难或矛盾的环境。而且，很多时候，它能帮助我们找到走出困境的方法^[1]。”娱乐不仅让大脑休息，“娱乐是一种积极的过程。它帮助我们改造对于世界刻板的认识”。快乐、开朗的心态，是创新精神的重要组织部分，也是那些无法跟上商业世界的严酷节奏的人解除困扰的法宝。

本书^[2]旨在解决综上所述所有问题。在接下来的 12 个章节里，我们将通过不同的视角（包括我们自身、成功艺术家和企业家的视角）去探讨如何进行创新（此外还有来自戴夫的创新案例与商业轶事）。本书还为读者提供了大量的研究资料、有趣的小游戏和实用的技能。我们希望你能在这本书的帮助下，通过充满乐趣的方法，释放你令人惊讶的创造潜能，使之在商业实践中发挥作用。你准备好了吗？

[1] 斯图亚特·布朗。让孩子玩[N]。纽约时报，2009-09-02。

[2] 很遗憾，“商业”和“游乐”这两个词很少放在一个句子里，似乎它们是矛盾的，但我们认为它们需要成为亲密的兄弟。

目 CONTENTS 录

前 言 | 抓住那头奶牛 I

致 谢 III

序 言 | 商业社会为什么需要创新 V

第 1 章 | 游戏规则 001

让天生的创造潜能释放而出，任何事皆有可能。

第 2 章 | 创意面条 023

想出的点子越多，找到真正好主意的机会就越大。

第 3 章 | 寻找宝藏 041

永远搜寻革新的契机。

第 4 章 | 答案就在问题中 069

为什么要先提出正确的问题，才能找到最佳答案？

第 5 章 | 左脑和右脑 085

让我们的左脑和右脑协同工作。

第6章 | 头脑火花 107

使用视觉来激发我们的灵感创意。

第7章 | 创意公社 125

与他人合作以开发创意。

第8章 | 目光远大 139

大胆展望，不要让“真理”妨碍了一个好故事。

第9章 | 交换鞋子 153

从不同的视角看问题。

第10章 | 连接 167

把毫无联系的事物连接起来就是创建全新事物的艺术。

第11章 | 杀死创意 185

把我们的时间、资金和精力集中在一个创意上。

第12章 | 直冲云霄 201

营造创造性的企业环境，让创意变成现实。

全书总结 229

参考答案 234

“曲别针的用途”的常见答案 235

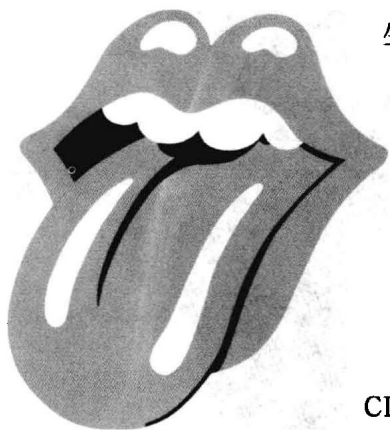
第1章 游戏规则

让天生的创造潜能释放而出，
任何事皆有可能。



滚石乐队并没有什么伟大的计划，他们只是把全身心投入到音乐和歌曲的创作上。他们的作品是如此的了不起，比如“Tumbling Dice”（《滚动的骰子》，1972）。

正是滚石乐队那狂野奔放的创新精神让他们成为历史上最经典和最长寿的乐队之一。当然，这不是全靠运气，在最近的一次专访中，米克·贾格尔告诉我们：“很早我就开始考虑要为乐队制作一个图形标志。这和音乐制作同样重要。因为视觉图像可以传递很多信息。”他为滚石乐队注册了著名的唱片商标——迄今在音乐史上人们最熟悉的图像，“嘴唇与舌头”。这一商标由当时皇家艺术学院设计专业的学生约翰·佩奇设计。在约翰接到了米克·贾格尔



从办公室打来的电话时，他从米克的嘴获得了灵感。这个商标完美地表现出滚石乐队反对权威的形象。它第一次使用在1971年的唱片“Sticky Fingers”（《顺手牵羊》，由安迪·沃霍尔设计封面）的内封上，其后作为一个设计元素被广泛地应用在滚石乐队的各种音像带、CD、DVD的封面上和其他商品上。在当时，滚石

乐队肯定属于那种“坏男孩的摇滚”形象，而米克马上发现了这个简单而经典的设计中的美。他在设计方面具有广博的见识。在最近对佩奇进行的一次采访中^[1]，他谈到米克·贾格尔时说：“只要是与乐队有关的图像或者照片，他都会表现出浓厚的兴趣。他了解图像的重要性。”当他对某个设计作品感到满意的时候，“他就会征求乐队其他成员的意见”。

什么才是她主意

约翰·佩奇在商业 LOGO 的设计上提出了一个优秀的创意，而滚石乐队则认识到了它的力量。在日常生活中，我们每个人都有着各种各样的创意。比如一个人会说：“我知道，我现在会去喝杯咖啡，那种带泡沫和巧克力屑的。”或者：“今天我想戴那条有小鱼图案的领带。上次我带这领带时，大家拿我开心。但随他们去吧。”这些创意很难说是什么惊天动地的创新。它们只不过是浮现在我们脑海中的想法。此外，我们的一些日常行为，虽然并不能算做创意，但属于广义上的“创造”——在开会时我们在纸上乱写乱涂、我们开着玩笑、我们帮孩子完成手工作业……同样，这些行为不会为我们赢得荣誉和奉承。但最起码，我们创造了某些原来并不存在的东西，而这些东西也许对我们自己（或者对其他人）有着一定的意义和作用。

创新，不仅仅是提出创意，还要求这些创意是实用而新颖的。不现实、不新颖的创意一便士两个（具体汇率波动情况请参考经济环境），而要找到那些实用的、新颖的创意就有一些难度了。比如，托马斯·爱迪生的白炽电灯——他在 1879 年为白炽电灯泡申请专利（实际上，早在

[1] 创意评论，2008-09-02。

1809年，汉弗莱·戴维就发明了第一个白炽光源)。后来它被称为“弧光灯”，商人们则简称为“灯泡”。人们在对白炽灯进行商业推广的尝试失败了，因为当时没有稳定的电力供应。直到爱迪生后来开发出一种大范围供电的系统，白炽灯才变得实用。重点就在于：戴维虽然发明了电灯，但直到爱迪生找到了新的解决方案时，电灯才变成一种实用的产品。爱迪生承诺说：“我们要让电便宜到只有钱人家才点蜡烛。”而他做到了。竞争对手们的愤怒也到了白炽化的程度（请原谅这个糟糕的双关语），尤其是另一个发明家威廉·索亚宣称爱迪生的白炽电灯剽窃了他的专利^[1]。

同时，创新的成果也应该具有新奇性或原创性。音乐是创造性工作的重要组成部分之一，但是不管你信不信，很多时候，哪怕最杰出的音乐家在开始音乐生涯之初也会演奏别人的音乐。由一些天赋禀异的音乐人组成的甲壳虫乐队，最初自称为“采石工人”乐队（Quarrymen），后来又改叫“银甲虫”乐队（Silver Beatles），最后才确定为“甲壳虫”乐队（Beatles）。在音乐生涯的最初几年里，他们就展现出令人惊讶的原创天才。尽管在最初几年里，他们表演的都是其他歌手的作品，但这些伙伴们无疑表现出了他们特有的风格和天分。在他们巨大的创造潜能充分发挥出来以前，他们还要经历一个漫长的过程。

在甲壳虫乐队的早期阶段，他们常常在利物浦或汉堡的一些俱乐部里进行整夜的表演。在这个阶段，约翰和保罗所谱写的新歌听起来与其

[1] 根据维基网站资料（http://en.wikipedia.org/wiki/thomas_edison），在1883年10月8日，美国专利局认定爱迪生因为侵犯了威廉·索亚的发明，所以爱迪生的专利被判为无效。爱迪生进行了将近六年的诉讼，在1889年10月6日，一位法官认为爱迪生的发明“碳质灯丝大大地提高灯泡的耐用性”，因此判爱迪生的专利有效。因为在一年前约瑟夫·斯万已经获得了电灯方面的相关专利，为了避免在法庭上出现冲突，爱迪生和斯万组成了一家联合公司，叫做爱迪生斯万公司，专门负责英国的电灯生产和销售。

他歌手的作品没有很大的区别。但是，当他们写出更多的新歌时，他们的创造能力也在逐步地提高。最终，他们可以写出完全原创的歌曲。当然，这其中有很多歌马上就成了脍炙人口的传世佳作。

他们在1962年10月一炮走红^[1]。在接下来的8年里^[2]，他们创作了一些非常优秀的音乐作品，尤其是1967年6月1日发行的唱片——“Sgt. Pepper’s Lonely Hearts Club Band”（《帕伯军士孤独之心俱乐部乐队》）。这张原创唱片充满了令人叫绝的创意，运用了最新的录制技术，具备着与众不同的创作风格。甲壳虫乐队开始理解什么才是真正的原创音乐。歌迷们可以在音乐中欣赏到这一鲜明的特点。在这张唱片发售的日子里，全世界各种各样的房子里都能听见它的歌声。甲壳虫正是通过多年的创作实践和积累，最终突破了创作上的障碍，完成了这部流行音乐的大师级作品。

这张唱片同样也为其他音乐家和歌迷们带来了灵感。在这张唱片开始出售的那天，吉米·亨德里克斯研究了整张唱片。就在三天后，他在伦敦的萨维尔剧院举行公演。参加这场演出的观众中包括保罗·麦卡特尼和乔治·哈里森。让所有观众兴奋和震惊的是，吉米用自己的风格演唱了《帕伯军士》中的歌曲。吉米能够毫不费力地运用自己的创造力，他也知道：创造力运用得越多就会越发达。正如甲壳虫乐队所证明的——如果你能够充分发挥与生俱来的创造天赋，同时坚持创造性地工作（和学习），尝试提出实用而新颖的创意，不断提高自己的创造能力，让先天的禀赋与后天的才能结合起来，你就会拥有力量去改变一切。而对于企业来说，如果能够针对某种特定的需求和特定的商业目标，找到新颖而

[1] 他们的第二首歌，“Please Please Me”，发行于1962年，名列英国流行歌曲排行榜第二名。

[2] 1970年12月31日，保罗正式宣布甲壳虫乐队解散。