

斯坦福大学设计学院最受欢迎的创意课！  
全球最具创新力公司之一IDEO累积30年的解放创造力的方法！  
《创新的艺术》作者最新力作！

灵感有迹可循，创新如何实践？人人皆可释放创意潜能！

# 创新自信力

[美] 汤姆·凯利 戴维·凯利 著  
赖丽薇 译

## CREATIVE CONFIDENCE

UNLEASHING  
THE CREATIVE POTENTIAL  
WITHIN US ALL



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

# CREATIVE CONFIDENCE

UNLEASHING THE CREATIVE POTENTIAL WITHIN US ALL

## 创新自信力

[美] 汤姆·凯利 戴维·凯利◎著

赖丽薇◎译

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

创新自信力 / (美) 凯利, (美) 凯利著; 赖丽薇译. —北京: 中信出版社, 2014.10

书名原文: Creative Confidence

ISBN 978-7-5086-4795-1

I. ①创… II. ①凯…②凯…③赖… III. ①创造学 IV. ①G305

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 208876 号

Copyright © David Kelley and Tom Kelley, 2013

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

Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press

All rights reserved

## 创新自信力

编 著: 汤姆·凯利 戴维·凯利

译 者: 赖丽薇

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 17.5 字 数: 200千字

版 次: 2014年10月第1版

印 次: 2014年10月第1次印刷

京权图字: 01-2013-7623

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4795-1 / G · 1160

定 价: 49.00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: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

---

■

献给妈妈和爸爸  
感谢他们给了我们表达创意的自由  
和实现创意的自信

■

---

本书的作者是一生亲密合作的两兄弟。儿时在俄亥俄州的小镇，我们<sup>①</sup>夏天在老虎少年联盟（**Tigers Little League**）打棒球时并肩作战，冬天一起堆雪造城堡。我们合用一间卧室 14 年，在中西部时兴的那种精装修地下室里，把肌肉车<sup>②</sup>的海报钉在有装饰性节疤的松木墙上。我们上同一所小学，加入同一支童子军<sup>③</sup>小队，随全家到伊利湖（**Lake Erie**）度假，还曾随同父母和两位姐妹一路露营到加利福尼亚州再返回。我们一起拆过很多东西，又把其中一些原样组装回去。

---

① 本书由戴维和汤姆·凯利兄弟（**David and Tom Kelley**）合著，所以经常出现“我们”的称谓；表示兄弟之一时，则称“戴维”或“汤姆”。但“我们”在书中有时也指凯利兄弟在**IDEO**的工作团队，或者戴维任职的设计学院的教职员工。——作者注

② 肌肉车（**muscle car**），是美国汽车商根据改装赛车概念开发的一款高性能运动型轿车，将大马力引擎安装在中型或全尺寸双门家用轿车中。肌肉车价格适中，一般用于日常出行，也可参加直线竞速赛。——译者注

③ 童子军（**boy scout troop**），以培养健全公民为目标的国际性青少年社会组织，在露营、森林知识、水上活动、徒步旅行、野外旅行等户外活动中培养儿童的团队合作能力和友爱忠诚精神。——译者注

然而亲密的关系和共同的生活并不意味着我们的人生之路也相同。戴维总是有点儿与众不同，他最喜欢的高中课程是艺术，还与朋友组建了一支名叫“弯刀”（Sabers）的本地摇滚乐队；他为卡内基·梅隆大学（Carnegie Mellon）的春季嘉年华搭建了自动点唱机和落地式老爷钟那种大型胶合板结构；在电影《星球大战》（*Star Wars*）首映当月，他创办了星际毁灭公司（Intergalactic Destruction Company），用以和朋友们一起在暑期搞创作；纯粹出于好玩，他给父母家的后墙刷了三道粗粗的绿线，40年之后，它们还在那里；他还总爱制作些独一无二的礼物，有一次，他给女朋友做了个电话机，无论她按哪个键，拨的都是他的号码。

而汤姆走的则是较为传统的道路。他在大学里读的是文科，毕业后他曾考虑读法学院；在一家会计师事务所实习了一段时间之后，他入职通用电气公司（General Electric），从事与IT相关的工作；获得工商管理硕士学位后，又作了需要精研财务报表的管理咨询师。在这条道路上，他做的大多是可预见的工作——既包括日常工作，也包括长期的职业生涯中所从事的工作。后来转入设计领域，他发现这个可以自由释放奇思妙想的世界更加好玩儿。

这一时期我们依然亲密，几乎每周都打电话，即使相隔8 000英里。戴维创建了设计与创新公司（IDEO<sup>①</sup>前身）之后，汤姆边读商学院边在公司帮忙，后来于1987年加盟公司全职工作。此后我们一直共事，公司也在不断发展：戴维任首席执行官，后来任董事长，汤姆承担的领导角色包括市场营销、商务拓展和讲故事。

本书的故事开始于2007年4月，哥哥戴维的医生打来电话，对他说出了一个恐怖的医学名词：癌症。接到电话时，他正在女儿的四年级课堂上启发9岁

<sup>①</sup> 设计与商业创新咨询公司，成立于1990年，总部设在美国加利福尼亚州帕洛阿尔托。——译者注

的学童如何重新设计背包，戴维强撑着与孩子们又待了一个小时才离开，去面对这个新的打击——戴维被诊断出患有鳞状细胞癌（喉癌），只有 40% 的存活机会。

当时汤姆在巴西圣保罗刚刚成功地为 2 000 名企业高管做完演示报告，他到后台坐下，刚打开手机，来电铃声立刻响了起来。戴维患上癌症的消息令他震惊，他取消了在南美的剩余行程，直奔机场。虽知帮不上什么忙，但他非要回去见戴维不可。

我们一向亲密，那年戴维的病把我们的心拉得更近了。在随后 6 个月的化疗、放疗、水化治疗和吗啡止痛以及最后的外科手术过程中，我们几乎每天都见面，有时聊个没完，有时几乎一言不发地共度几个小时。在斯坦福癌症中心（Stanford Cancer Center），我们遇到过一些最终未能战胜癌症的患者，这不禁让我们担心戴维余下的时光是不是也不多了。

如果说这可怕的疾病也有光明的一面，那就是癌症促使人们深思人生的目的和意义。我们认识的每一位癌后余生者都说，经此一劫，他们的人生态度变了。年底，手术后的戴维康复了，我们第一次看到了真正的希望——希望从此把癌症抛入人生的过往云烟中。我们对着这美好的前景发誓，如果戴维能活下来，我们就一起做两件与医生和医院都不沾边儿的事：一是我们兄弟俩要到世界上的某些地方开开心心地旅行一次——成年后我们还没有一起旅行过；二是我们要携手开发一个项目，在工作中彼此分享创意，并与世人共享。

一个星期的东京和京都之旅令人难忘，我们领略了现代和古代日本的文化精髓；我们的合作项目就是创造出了你手中的这本书。

为什么要写一本关于创意自信力的书？因为在 IDEO 30 年的工作中，我们注意到，创新可以既好玩儿又有回报。当你回顾自己的生命历程，开始考虑留

下超越生命存在的遗产时，帮助人们发挥创意才华似乎是一个值得努力的目标。2007年戴维与癌症搏斗的日子里，始终在脑际萦绕的问题是，“我降生到这个星球的使命是什么？”这本书就是答案的一部分：把创意理念尽可能传递给更多的人，为未来的创新者提供追寻梦想的机会，帮助个人和机构释放潜能，树立创意自信。

戴维和汤姆·凯利



## 创新之核心

听到“创意”一词时，你会想到什么？

如果你的思路与众不同，你的头脑中会立即闪现出雕塑、绘画或舞蹈之类的艺术创作。

你也许是把“创意”等同于“艺术”了。

你也许认为，建筑师和设计师被招聘来就是做创意构思的，而首席执行官、律师和医生则不然。

或者，你也许觉得有创意是一种固有的特质——创意基因就好比褐色的眼睛，有或没有全靠天生。

在创新领域的前沿合作了 30 年，我们兄弟把这种误解看作“创意谬见”，

持此见者甚众，本书是对该谬见的反驳，写的是我们所说的“创意自信”，立论的基础在于相信人人皆有创意。

事实上，人人都有无尽的创意潜能有待开发。

我们<sup>①</sup>曾帮助过数千家公司把突破性理念引入市场——从苹果公司的第一代电脑鼠标，到美敦力公司<sup>②</sup>的新一代手术器械，再到北面<sup>③</sup>中国旗舰店清新的品牌战略。而且我们注意到，我们的方法能够启发人们转换到新的创意思维模式，他们的人生也会随之大为改观，无论其工作领域是医疗、法律、商务，还是科学。

30年来，我们帮助了无数人培养创意、运用创意，实现其宝贵的价值：这些人中，有的为从战场归来的军人建造了最合乎他们需求的房屋；有的在公司的走廊上组建了一支创新特别团队，他们生机勃勃、畅所欲言，于是公司为他们配备了专门的项目工作室；有的为发展中国家的农村老人开发了一种低成本的听力筛查和助听器验配系统，使全球3.6亿失聪人口<sup>1</sup>中的一部分人受益。我们帮助过的人的背景各不相同，但他们有一个共同点：都获得了创意自信。

创意自信就是相信自己拥有改变周围世界的创新才能，坚信自己所做的工

作必有所成。我们认为这种成竹在胸的创意自信，就是创新的核心。

创意自信如同肌肉，可以通过努力和经验得到加强和培养。我们的目标是帮助你树立自信。

无论你是否认为自己属于创意型人士，我们相信，阅读本书将有助于你更

---

① 见“序”下的作者注。

② 美敦力公司（Medtronic），世界最大的医疗科技公司之一，成立于1949年，总部设在美国明尼苏达州弗里德利。——译者注

③ 北面（The North Face），一家经营户外运动用品的美国公司，成立于1968年，总部设在加利福尼亚州阿拉梅达。——译者注

好地释放和运用内在的创意潜能。

## 创意，从现在开始

创意远比人们通常认为的“美学”领域更为宽泛，它无处不在。我们认为，创意是运用你的想象力为世界创造新的事物。无论身在何方，只要你有机会想出新点子、新解决方案或新方法，创意就在起作用了。我们相信任何人都应得到这种机会。

在20世纪的大部分时间里，所谓“创意型人才”——设计师、艺术指导、撰稿人——被视同未成年人而无缘参与严肃的讨论；与此同时，所有重要的商务会谈则由“成年人”在董事会会议室和大堂会客区进行。

然而，10年前看似天马行空、非学院派的创意探索如今已步入主流。教育思想领袖肯·罗宾森<sup>①</sup>爵士2006年的TED<sup>②</sup>演讲《学校扼杀创意了吗？》(*Do Schools Kill Creativity?*)<sup>2</sup>是TED迄今最受欢迎的演讲，他说创意“对于教育的重要性等同于文学，我们应平等待之”。

在商业领域，创意表现为创新。谷歌(Google)、脸书(Facebook)和推特(Twitter)等技术明星释放了其员工的创意，改变了数十亿人的生活。今天，从客户服务到财务的各部门员工都有机会去试验新的解决方案。各公司急需全体员工集思广益，创意并非个别高管或部门的专利。

---

① 肯·罗宾森爵士(Sir Ken Robinson, 1950—)，英国教育家、作家和演说家。——编者注

② TED是英文“technology, entertainment, design”(技术、娱乐、设计)的缩写，是美国一家私有的非营利机构。自2006年起，TED演讲的视频以知识共享的方式被授权传到网上。——译者注

无论住在硅谷<sup>①</sup>，或是上海、慕尼黑，或是孟买，人们都已感受到了地震般市场波动的影响。多数企业如今认识到，发展乃至生存的关键在于创新。IBM（国际商业机器有限公司）近期对 1 500 多位首席执行官所作的一项调查<sup>3</sup>显示，在应对今日全球商业的复杂局面时，创意是企业家至为关键的领导能力。奥多比系统公司<sup>②</sup>在三大洲 5 000 人中的一项民意调查<sup>4</sup>显示，80% 的人认为释放创意潜能是经济发展的关键，但其中仅有 25% 的人觉得自己的创意潜能生活和事业中得到了发挥——太多的创意才华被浪费了。

如何改变这种失衡局面？我们怎样才能帮助另外 75% 的人释放创意潜能？

2005 年，戴维创建了设计学院（d.school），正式名称是哈索·普拉特纳设计学院（Hasso Plattner Institute of Design），为斯坦福大学各研究生院的未来创业者们传授设计思维，即日常创新的方法。我们原以为主要的挑战是如何把创意之道传授给自我定位为“分析型”的人士，但不久却发现每个学生都已经极具创意才华，我们的工作只不过是分享新的技术和思维模式，帮助他们捕捉灵感。

我们总是惊讶地看到，只要稍加实践和鼓励，人们的想象力、好奇心和勇气就会快速刷新。

对学生们而言，打开创意的闸门，就好比发现自己一直拉着手刹开车，突然间体验到了释放手刹、自由驰骋的感觉。在参加研讨会的企业高管身上，在与我们并肩合作的客户身上，我们经常看到这种状态。他们以前也曾参加过有关创新的研讨班，并断定自己将会创意无穷或者毫无创意。于是，当我们进行

---

① 硅谷（Silicon Valley），高科技事业云集的美国加利福尼亚州斯塔克拉拉谷的别称，最早是研究和生产以硅为基础的半导体晶片之地，因此得名。——译者注

② 奥多比系统公司（Adobe Systems），美国计算机软件公司，成立于 1982 年，总部设在加利福尼亚州圣何塞。——译者注

到抽象的或者不循常规的环节（比如即兴练习）时，有的人会突然掏出手机，走到门口打几个“确实重要”的电话。

为什么？因为他对自己在这种情境下的能力缺乏信心，本能地选择退缩，以“我不是创意型人才”作挡箭牌。

据我们的经验看来，人人都是创意型人士。我们深知，如果人们坚持采用我们的方法一段时间，就会有精彩的表现：他们能拿出突破性的点子或建议，发挥奇思妙想，与自己的团队合作开发出真正具有创新性的东西。人们会惊讶于自己竟如此有创意，远远超出了以往的自我认知。成功的喜悦激发了他们的自信，使其渴望做出更多的创新。

我们发现，激发人们的创造力不必从零开始，只需帮助人们重新发现他们已经拥有的东西——对全新理念的想象力或者基于全新理念的创造力。但除非你有足够的勇气实现这些理念，创意的真正价值才会显现。思想与行动的结合构成了创意自信的定义，即想出新点子的能力与尝试付诸实践的魄力。

图典·金巴（Thupten Jinpa）格西<sup>①</sup>20多年来从事着将藏语译成英文的工作，最近他与我们分享了关于创意天性的洞见。金巴说，在藏语中没有与“创新性”或“有创意”对译的词汇，意思最接近的翻译是“自然的”（*natural*），也就是说，要想更有创意，只需返璞归真。<sup>5</sup>我们早已忘记，幼儿时期人人都是有创意的，那时我们玩的、发明的、试验的都是些稀奇古怪的东西，既不胆怯也不害臊。天真无邪是因为阅历浅陋，对社会排斥的恐惧是我们长大后学到的。这就解释了为什么我们有可能相当迅速地重新获得强大的创意能力，甚至在成长了几十年之后。

---

<sup>①</sup> 格西是藏语“格威西联”的省音，意为“善知识”，是藏传佛教格鲁派寺院的学位，喇嘛按顺序学完必修的经典后，可考取不同等级的格西学位。——译者注

原来，创意能力并非少数幸运儿的天赋异禀，它是人类思想与行为的天然组成部分。很多人的这一天赋受到阻塞，但却可以疏通。释放创意的火花，对你自身、你所在的机构和社区都具有深远的影响。

创意能量是我们最宝贵的资源之一。

我们相信，创意能量是我们最宝贵的资源之一。它有助于我们为最棘手的问题找到创新性的解决方案。

## 行动中的创意自信

创意自信是一种途径，可以引领我们体验新思路和新办法层出不穷的境界。我们知道，任何人都能获得创意自信。我们从不同背景、不同职业的人们身上看到了它——从实验室里的科学家，到《财富》500强企业的高级管理人员，一旦有了全新的视野和更强大的工具，每个人都能展开别样的人生。以下介绍几位拥抱创意自信的人士<sup>6</sup>：

- 一位进入航空业、树立信心去正面处理其公司危机管理问题的前奥运会选手。她成立了一支由飞行员、飞行调度员、机组调度员等组成的志愿者特别工作组，研究因天气原因引起的航班中断情况，据此设计出应变流程的原型<sup>①</sup>，使航班恢复时间加快了40%。

- 一位曾在伊拉克和阿富汗服役的陆军上尉征集到了1700多人的请愿，要求将当地的一条商业街设为步行区，这证明了即使不是将军也能具有影响力。

---

<sup>①</sup> 原型（prototype）是一个可以实际运行、反复修改、不断完善的系统。——译者注

• 一位法学院学生未把思路仅仅局限于案子的原始记录，而是采取以人为本的策略。在模拟法庭上，她让陪审团想象自己身在事故现场的切身感受，通过调动他们的同理心<sup>①</sup>而胜诉——在同类官司中，这是陪审团首次支持她所代表的诉讼方。

• 一位政府部门前主管在华盛顿特区发起了一场草根创新运动，发展了1 000多位会员。她通过研讨会和联谊活动，把自己关于机构重组的新理念传播给其他领导者和有抱负的创业者。

• 一位教龄40年的小学老师重新编排了她的教案，将其变为各种设计挑战。她不是讲授互不关联的科目，而是设计了一些项目，在涵盖原有课题的同时，让学生脱离书本，更加深入地进行思考、辨析。不但学生的考试成绩提高了，更重要的是，家长们注意到自己的孩子更加勤奋、更有好奇心了。

欲转换思维模式，并非只能改行或者移居硅谷。你不必去当设计顾问，也不必辞职，世间需要更多有创意的决策者、行政主管和房地产经纪入。无论从事何种职业，只要你以创意的头脑行事，就会拿出新的、更好的解决之道，取得更大的成功。创意自信能为你的工作带来灵感，因为你掌握了一种新工具，可以用来提高解决问题的水平，而不必舍弃已拥有的任何技艺。

我们曾与之交流的人士包括：探究表面症状之下的病理，找到新方法去体会患者的感受、更有效地治疗病患的医生；运用我们的方法，为各公司寻找其

---

<sup>①</sup> 同理心 (empathy)，即换位思考，指站在对方立场设身处地地思考和处理问题的一种方式。——译者注

最需要的人才的猎头<sup>7</sup>；以人为本，帮助社区居民弄懂各种令人费解的申请表的社会工作者<sup>8</sup>。

创意自信者对其周围世界有着非凡的影响——无论是事关其子女的学校，把一间储藏室改造成生机勃勃的创新空间，还是利用社交媒体招募更多的骨髓捐献者。

著名心理学家、斯坦福大学教授阿尔伯特·班杜拉<sup>①</sup>曾说，信念体系影响着人的行为、目标和观察力，那些自信能推动变革的人往往更有执行力，更有可能达成目标。班杜拉把这种信念称为“自我效能”（self-efficacy）<sup>9</sup>。具有自我效能的人的视野更开阔、更勇于尝试、耐力更持久，面对失败也会表现出更强的恢复能力。

我们在创新和创意自信领域的实践经验与他的结论不谋而合。一旦人们克服了阻碍其施展创意的胆怯心理，各种新的机遇就会纷至沓来，他们不会被失败吓倒，而是把每一次经历看作学习的机会。有的人想等到有十足的把握时再行动，于是一直停留在项目的策划阶段；找到创意自信之后，他们会开始坦然面对不确定性，并能立刻行动起来。他们不是安于现状，人云亦云，而是畅所欲言，挑战成规；他们在行动中胆气十足，坚持不懈地扫除各种障碍。

我们相信，本书将有助于你克服那些抑制创意的心理障碍。逐章阅读，我们将交给你一件件工具，它们能帮助你自信地追寻新的灵感。书中的故事、方法和实例源自我们几十年来与各方创意人士合作的经验，相信它们也将使读者受益。

---

① 阿尔伯特·班杜拉（Albert Bandura, 1925— ），生于加拿大，以其社会学习论著称。——译者注



## 追寻创意自信

我们今天写作本书，目的是帮助尽可能多的人重新发现自身的创意潜能。

有时，刚发现自己创意潜能的人向我们透露说，自己的母亲是舞者，或者父亲是建筑师。他们似乎要为自己创意才华的绽放做出合理的解释，找到确凿的证据；但却没有意识到，创意潜能是他们与生俱来的——不是因为家族传承或遗传倾向，而是因为人人皆有这种天赋。

创意自信是一条通途，循着它，我们能够更清晰地发现自己的潜能，更清醒地给出自我定位，不再被焦虑与怀疑所蒙蔽。

我们期待着你能加入我们的追寻之旅，去拥抱生命中的创意自信。共同努力吧，人人都有能力让世界变得更加美好。