



自我进化

发现你的创新力

斯坦福大学创意课教授

[美] 蒂娜·齐莉格_著

(Tina Seelig)

潘欣_译



**WHAT I WISH I KNEW
WHEN I WAS 20**

A CRASH COURSE ON MAKING
YOUR PLACE IN THE WORLD

自我进化

发现你的创新力

[美] 蒂娜·齐莉格 (Tina Seelig) 著 潘欣译

**WHAT I WISH I KNEW
WHEN I WAS 20**

A CRASH COURSE ON MAKING
YOUR PLACE IN THE WORLD

图书在版编目(CIP)数据

自我进化 / (美)蒂娜·齐莉格著; 潘欣译. -- 北

京: 中信出版社, 2018.4

书名原文: What I Wish I Knew When I Was 20

ISBN 978-7-5086-8545-8

I. ①自… II. ①蒂… ②潘… III. ①创造性思维—
思维训练 IV. ①B804.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第009801号

What I Wish I Knew When I Was 20: A Crash Course on Making Your Place in the World

Copyright © 2009 by Tina Seelig

Published by arrangement with Harper One, an imprint of Harper Collins Publishers

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

自我进化

著者: [美]蒂娜·齐莉格

译者: 潘欣

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)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开本: 880mm×1230mm 1/32

印张: 7 字数: 120千字

版次: 2018年4月第1版

印次: 2018年4月第1次印刷

京权图字: 01-2018-0365

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书号: ISBN 978-7-5086-8545-8

定价: 45.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

目 录

第 1 章 如何在 2 小时内用 5 美元赚到 600 美元? … 001

当你从大学毕业后，你就成了自己的老师，你自己决定学习的内容，自己选择获得信息以及吸收内化信息的方式。事实上，真实的生活是一场开卷考试。

第 2 章 如何改变视角，让挑战成为机遇? … 017

态度或许是决定成就的最重要的因素。真正的创新者能够直面问题，颠覆固有的传统假设。你能解决问题的难度是没有上限的。解决重大问题的第一步就是发现问题。如果我们能够明确地定义问题，那么解决方案也会水到渠成。

第 3 章 如何完成“不可能完成”的任务? … 037

我们用自己的专业、收入、居住地、车辆、教育水平乃至星座来定义自己，每个定义都会将我们紧紧地锁在关于“我是谁，我能做什么”的具体假设中。我们总是用自我设定的规则将自己囚禁起来，对于其他无数的可能性都视而不见。

第4章 如何实现与你的需求完美契合的创意？ … 061

这个世界上只有两种人：一种人只有得到他人的许可才会去做自己想做的事，另一种人则会自己做出决定。这个世界上有无数的机遇等待我们去探索，我们既不能一味地等待他人的赠予，也不应该在面对机遇时如履薄冰，而是要大胆地抓住它们。

第5章 如何明智地放弃？ … 079

如果你没有独立地进行实践并反复尝试，从不可避免的失败中调整自我，就不可能学习到任何经验。有时，放弃是一种最勇敢的选择，因为它需要你坦然面对并向大众宣告自己的失败。放弃的积极意义在于，它可以让你在一个全新的平台上重新开始。

第6章 如何评估自己的能力与特长，抓住更多机遇？ … 111

最理想的工作状态是，你的激情、技能与市场完美契合。很多人在找到能将自身技能与兴趣完美结合的职业之前，常常会多次换工作。你需要在确定最佳职业之前进行大量尝试，过早确立自己的职业之路有可能让你误入歧途。

第7章 如何成为一个职场幸运儿？ … 131

你越努力就越幸运。善于观察、心态开放、保持友善与乐观也可以给你带来好运。只要能抓住身边的机遇，你就可以稳定而有力地将自己从一个舞台推向另一个更大的舞台。每一次，你都会离最终的目标更近一步。

第 8 章 如何与他人进行双赢式沟通? … 153

你的声誉是你最宝贵的资产，所以一定要好好地保护它。记住，任何事都是可以谈判的，要学着引导双方走向共赢。学会感恩，做正确的事，而非聪明的事。

第 9 章 如何让你的人生大放异彩? … 179

让人生大放异彩意味着，你要下定决心在任何时候都要超出自己的预期。“尝试去做”这种说法只是一种逃避，如果你有意向去做某件事，你就必须一诺千金。让人生大放异彩的方式不止一种，但一切都来自你对最低标准的突破和挖掘内在潜力的意愿。

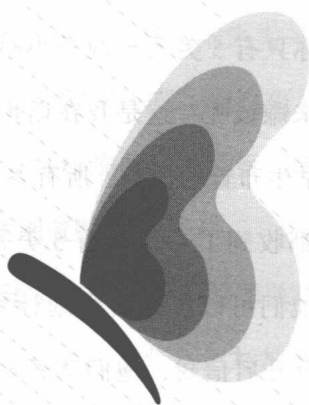
第 10 章 如何跳出舒适圈，走向自我进化? … 197

人生中有许多事，特别是失败，其实并没有我们想象得那样重要。走出舒适圈，接受失败，理智地忽视“不可能”，抓住一切机会让自己的人生大放异彩。最有趣的事往往发生在你另辟蹊径的时候，发生在你挑战假设的时候，发生在你准许自己看到世界充满无数机遇与可能性的时候。

致 谢 … 209

第 1 章

如何在 2 小时内用 5 美元赚到
600 美元？



第五课

控制成本与时间：如何在2小时内赚到5美元

5美元 000

如果你只有5美元与两个小时的时间，你会如何以此来赚钱呢？这是我在斯坦福大学的一门课程中给学生布置的任务。所有参与活动的14个学生团队都收到了一个装有5美元“种子基金”的信封，他们可以事先自由地计划基金的去向；然而，一旦开启信封，他们就必须在两个小时之内实现本金的增值。我安排的任务时间为周三下午到周日晚上。到了周日晚上，每个团队都要向我提交一份PPT（演示文档）来介绍自己的行动，并且在周一上午用3分钟的时间向全班同学进行展示。在完成的过程中，他们需要发现机遇，不断挑战假设，协调有限资源，激发自己的创造力，最终将动机转化为实际的创业过程。

如果你接受了这样的挑战，你准备怎么做呢？当我提出这个问题的时候，总有些学生会大喊“去拉斯维加斯赌博”或者“买彩票”，然后大家就忍不住大笑起来。这些投机取巧的行为获得成功的概率微乎其微，而遭受损失的风险却是巨大的。出现频率第二高的建议，是设立一个洗车点或卖柠檬水的摊位，用 5 美元的本金购置开业所需的材料。对于那些只想在两小时中赚些小钱的人来说，这确实不失为一个好选择，但大多数学生都可以突破这些常规答案，想出更具创造性的方案。他们将这个挑战视为对传统假设的质疑，希望发掘更多的可能性，并尽可能多地创造财富。

他们是怎样做的呢？其实，赚的最多的团队根本就没有利用这 5 美元。他们意识到过度关注本金会大大地限制思路。5 美元其实聊胜于无，因此他们决定以一个更加广阔的视角来重新审视这个问题：如果身无分文，我们应该如何去赚钱？他们充分观察，挖掘自身的创新力，并释放了自己在迷雾中明辨问题的创造力，这里的问题包括自己或者他人正在经历的问题，以及他们可能遇到过却没有想过去解决的问题。通过对问题的深入挖掘与研究，冠军团队最终获得了 650 美元的收益，而所有团队的平均投资回报率高达 4 000%！考虑到

某些团队根本就没有利用本金，我们基本可以认为他们的投资回报率是无限大的。

那么，他们做了什么呢？所有的团队都有着惊人的创造力。有一个团队发现了大学城的一个普遍现象——如果想在周六晚上到一家生意火爆的餐厅美餐一顿，你就必须要排很长时间的队。于是，他们决定去“帮助”一些不愿意排队的客人：他们分别在几家餐厅都预订好席位，当预订时间临近时，他们就以 20 美元的价格将席位转让给那些不愿排队的客人。

随着夜幕逐渐降临，他们观察到几个有趣的现象。首先，相对于男生来说，女生预订的席位销量更高，这或许是因为消费者在接触年轻女性时感到更加自在。于是他们调整方案，让男生负责奔走于各家餐馆预订席位，女生则负责在消费者排队时兜售席位。他们还发现，有些餐厅会发传呼机给等位的顾客，有空位时，就给排到的顾客发送通知。在这类餐厅进行预订席位的交易效果最好。因为当你把传呼机交给顾客时，他们会感到自己花钱换回的是一件有形的实物。这种一手交钱、一手交传呼机就可以“插队”的买卖不但让顾客乐意消费，还会产生额外的好处，那就是之后负责兜售传呼机的团队成员可以将新得到的传呼机转卖给后面的顾客。

另一个团队也想出了一种类似的行动方案。他们在学生活动中心大楼的前面支起了一个摊点，为过往的学生提供免费检查自行车轮胎气压的服务。如果有人需要给轮胎充气，他们就会收取1美元的服务费。一开始他们担心会被认为是利用自己的同学谋私利，因为同学们本来可以去附近的充气站免费充气。但是，在做了几笔生意后，他们发现这些同学其实心存感激，因为同学们认为他们是在提供一种便捷而有价值的服务。事实上，在规定的时间内刚到一半时，团队就废除了明确的收费标准，改为鼓励对方主动捐助，这让他们的收入剧增。相对于固定的收费标准，消费者愿意给予免费服务的提供者更多的报酬，因而团队得到的回报也就更多。对于这个团队以及提供餐厅席位预订服务的团队来说，他们在整个过程中反复进行的实验获得了回报。在互动的过程中，他们始终根据消费者的反馈对方案进行细微的改进，并持续优化战略方案。

这些项目都获得了数百美元的收益，让同学们刮目相看。然而，项目的冠军团队选取的却是一个迥然不同的视角，并最终得到了650美元的收益。这些学生坚信他们所拥有的最有价值的资源并非5美元，也不是两小时，而是3分钟的展示时

间。他们决定将这个点子卖给一家想要在校园里招聘学生的公司。这个团队为这家公司制作了一个3分钟的商业企划案，并且在原本应该用来展示前一周工作的时间内向学生们介绍了这个企划案。这真是一个别出心裁的方案。他们意识到自己拥有一项极有价值且不为人知的资产，正在静静地等待着被挖掘出来。

其他的11个小组也找到了聪明的赚钱方式——在举办一年一度的维也纳舞会的大厅里设立一个拍照点；在“家长周末日”兜售标记有当地餐馆的地图；或是向同学出售定制款T恤衫。只有一个团队血本无归，他们在旧金山的一个下雨天购买了许多雨伞打算出售，结果设好摊位以后，天气马上就晴朗起来。对了，的确有两个团队分别设立了洗车点和柠檬水摊位，但他们所得到的回报也远远低于平均值。

我认为，“5美元挑战”是一个可以帮助学生形成创业思维的成功教育案例，但它还是让我觉得有一点儿不舒服，因为我不想给他们传达金钱决定论的理念。所以，我在第二次布置任务的时候稍微做了一些改动。这次我发放的本金不再是5美元钞票，而是一个放置了10枚回形针的信封。在接下来的几天里，各团队需要在4个小时内利用回形针尽可能多地

创造“价值”，这里所说的“价值”可以用他们想要的任何方式进行衡量。这个灵感来自卡尔·麦克唐纳的故事，他以一枚红色的回形针起家，通过不断地进行以物易物的交易最终得到了一栋房子。他开设了一个博客来记录自己的进展并吸引新的交易，虽然这个过程持续了长达一年的时间，但他通过一步步的努力最终实现了目标。他先是用那枚红色的回形针换到了一支鱼形的钢笔，然后用这支钢笔换到了一个门把手，又用门把手换到了一个科尔曼的炉子，如此不断推进。这些物品的价值增长得十分缓慢，但是一年以后，他确实得到了一套梦寐以求的房子。考虑到卡尔仅凭一枚回形针所得到的回报，我觉得给这些学生10枚回形针足够慷慨了。这个任务从周四早上开始，汇报时间定于下个周二。

随着周末的到来，我却开始感到有点儿焦虑。或许这次我要求的太多了，说不定这个任务会被执行得一塌糊涂。不过这些担心都是杞人忧天，7个学生团队分别以不同的方式对自己拿到的回形针的价值进行了定义。有一个团队将回形针定义为一种全新的货币，他们的目标就是尽可能多地积累货币。还有一个团队了解到目前世界上最长的回形针链约为35千米，而他们的目标是打破世界纪录：他们发动了自己的亲

朋好友，并号召当地的零售店共同参与这项计划，最终在课堂上展示了被堆成一座小山的回形针链。显然，学生们对于打破世界纪录信心十足，即便在课堂任务完成以后也没有停歇。（我确定他们并没有破纪录，但这无碍于我为团队展现出的热情给出一个较高的评价。）

在最有意思、最刺激的一个行动方案中，团队成员给大家带来了一个小短片，伴随着《坏男孩》（*Bad Boys*）的背景音乐，他们展示了如何利用回形针破坏门锁闯入宿舍，并盗取了各种贵重物品，包括太阳镜、手机以及电脑。就在我万分震惊的时候，他们表示自己只是在开玩笑，并且展示了另一个真正记录了他们如何完成任务的视频。他们用回形针换到了一些广告牌，然后把广告牌立在购物中心附近，牌子上写道：“斯坦福学生大甩卖：买一送二。”结果，生意好得让他们自己都感到惊讶。他们为购物者提沉重的购物袋，帮助服装店倒垃圾，甚至还通过头脑风暴帮助一位女士解决了生意上的烦恼。作为回报，她给了他们三台自己闲置的电脑显示器。

多年以来，我不断地给学生们布置类似的任务，提供的项目启动材料也是五花八门，从回形针到即时贴，从橡皮圈到塑料瓶，应有尽有。而且，他们每一次利用有限的时间

与资源所取得的成果，都会让我和他们自己深深地震撼。比如，利用一小包即时贴，学生们实现了一个音乐合作计划、一场心脏病知识普及活动，以及一场旨在节约能源的公益活动——“拔掉电源”。这一教学项目最终演变为现在著名的“全球大学创新比赛”（Innovation Tournament），其每次举办都会吸引全世界数百支团队前来参赛。每一次，参赛者都会借着比赛的机会以新的视角重新看待周遭世界，并从自己的经历中寻找机遇。他们挑战传统的假设，从无到有，创造了巨大的价值。此外，关于利用即时贴创业的整个过程还被拍成了一部专业纪录片——《想象一下》（*Imagine It*）。

上述案例给了我们很多启示。第一，机遇是无尽的。在任何时间、任何地点，你都可以发现亟待解决的问题。有些问题看起来稀松平常，比如在火爆的餐厅里排队取号，或者给自行车轮胎充气。还有很多问题与重大的世界性问题有关。太阳微系统公司的联合创始人、成功的风险投资人维诺德·科斯拉曾说过：“困难越大，机遇越大。没有人会为解决一个不是问题的问题买单。”

第二，不论问题大小，你都可以通过找寻创造性的途径，充分运用手中的资源来加以解决。这也正是我的很多同事所

定义的企业家精神：一个创业者能够不断地发现问题，将其转化为机遇，并通过创造性的途径整合有限的资源，最终实现他们的目标。大多数人在面临问题的时候都会感到束手无策，因此对于近在眼前的创造性解决方案熟视无睹。

第三，我们常常被问题限制住了。当面对一个简单的挑战，比如利用两小时尽可能多地赚钱，很多人都会迅速地跳入标准反应之中。他们不懂得可以后退一步，以更宽广的视角审视问题，而这样做可以让我们看到这个世界存在无穷的可能性。参与过这个项目的学生都将这堂课铭记于心，很多学生事后都表示，他们永远都不会再为失败找理由，因为问题总会一步一步得到解决。

这些课堂作业起源于我在斯坦福大学教授的关于创业与创新的课程，其首要目标就是阐释——所有的问题都可以被当作创造性解决方案产生的契机。一开始我只关注个人的创造力，后来我把视角扩展到团队创造力，最终深入到大型组织的创造力与创新力。我会先给学生们布置简单的挑战，之后逐渐增加挑战的难度。随着课程的深入，学生们也迅速成长，他们学会了找到解决问题的可能性，并最终铲除了前进道路上的所有荆棘。

我在斯坦福大学工程学院的科技创业项目（Stanford Technology Ventures Program, STVP）担任了 10 年的执行理事，我们的任务是培养科学家与工程师的创新思维，并给他们提供创业所需的工具，无论他们在工作中扮演怎样的角色。我们相信，随着全世界范围内高校数量的不断增加，如果学生进入高校仍然只能接受纯粹的知识和技术教育，那只能说明学校的工作做得还不够好。若要成功，他们必须了解如何在不同的工作环境中借助不同的人生经历成为一名创业领袖。

斯坦福科技创业项目专注于教育与学术研究，并关注世界范围内的学生、教育者和创业者。我们致力于打造“T 型人才”。这类人才应至少精通一门学科，同时需要拥有一定的创新与创业知识，这样才能让他们与其他领域的专业人员达成高效的合作，并最终将理想变为现实。对任何人来说，小到我们每天都会面临的小挑战，大到需要投入大量专注力与努力才能解决的世界危机，拥有创业思维就是解决问题的关键所在。事实上，创业思维还有助于塑造一系列重要的工作和生活技能，包括领导能力、团队建设能力、沟通谈判能力、创新能力以及决策能力。

此外，我还供职于斯坦福大学的哈索·普拉特纳设计研