合作

访问Tim Brown

发挥创意、 打破陈规、 忘记失败

阅读 9分钟

设计师、作家、TED演讲者、IDEO CEO兼Steelcase新任委任董事会成员Tim Brown与我们分享了创意理念，以及企业可以如何促进创造力——或者扼杀它。

您如何定义“创意”？

TB: 一般而言，“创意”是构思新想法的能力。对企业而言，就是它的“创新竞争力”或“创意应变力”。换言之，它是发掘和实行新想法的能力，以及发挥创新潜能，开创新事物的能力。

360: 很多企业领袖都不太注重创意，为什么？

TB:过去50年间，企业管理均致力追求卓越的运营绩效，力求在各个方面最佳表现。但在过去10至20年间，情况急剧转变，营商环境也变得更加波动。与此同时，创意提倡用新的举措来应对未知情况，不再死守旧有方案。因此，创意在这个大环境下变得越来越重要。现在，更多企业开始注重创意，起码那些不愿被周遭乱状打败的公司，越来越注重创意。

360: 您认为创意对现今的企业有多重要？

TB:我认为对企业而言，每家公司都需要兼顾运营效率和创意竞争力，这两者的重要程度不相上下但对某些产业而言，创意的地位就来得更重要。对很多数字技术主导的产业以及很多本来已经注重创意的行业而言，创新能力的地位甚至较运营效率更高。

360:您写道，企业有责任提供空间和工具，促进创新和协作。这些空间和工具分别是什么?

TB:创意主导或注重创新的企业与注重分析或程序主导的企业不同，它需要多元化的环境，支持不同的活动，协助积极构思、头脑风暴、检讨反思、交流对话或成果审视。而且，我们也需要不同空间阻隔噪音。此外，企业需要不同种类的座椅，让员工为不同阶段的工作，注入不同程度的能量，妥善完成工作。人们来到IDEO时，通常都会留意到我们的空间和环境。我们的空间和环境并不繁复，也未耗费大量金钱打造，但它们十分多元，各有特色，不仅能够帮助团队和个人工作，还能支持不同办公模式。此外，我们的环境和空间均十分有趣，让员工能够以愉快的心情，发挥创意，解决问题。

360:创意型企业有特定的外观和氛围吗?

TB:对我来说，创意型企业不止于色彩缤纷的家具和桌上足球机，更在于它是否能够显示员工勇于尝试新意念。比如说，创作原型是否到处可见？工作成果是否贴在墙上，方便员工分享并讨论构思？创作过程或多或少会有点杂乱，只有真正的创意环境，才能看得出来。这就是办公场的一个小矛盾，如果我们过于珍视工作空间，就无法营造我们需要的创意环境。创作过程变化迅速，对管理办公环境的员工而言，最大的挑战是控制混乱情况，不要让它太过杂乱无章。

360:领袖需要容许一定程度的混乱，对吧?

TB: 没错。理想的企业文化是，员工只需寻求领导层的原谅，而非许可。换言之，许可是普遍存在的，在理想的企业文化中，员工和公司的对话以“原谅”为主，并不似就所有要冒的风险预先请求许可。这种文化与风险承担大有关系，如果您希望企业富有创新精神，就需要有敢于冒险的员工。如果员工事无大小都要获得公司许可，甚至弄乱墙壁等事项都要一一报备的话，员工很可能就不会再为重要的事情冒险。凡事必须请求公司许可的文化可能是出色的运营文化，也可以减少企业内部的分歧，却不是理想的创意问题解决文化。

“理想的企业文化是，员工只需寻求领导层的原谅，而非许可。”

360:失败是创意过程中的一部分企业领袖如何帮助员工明白、接受失败是过程不可避免的一环，并且从中学习?

我认为，用“失败”这个词语，描述我们从未按照预先设想进行的事物中学习的过程，是十分可惜的事，因为这才是我们要说的重点。我们当然可以将“失败”理解为那些功亏一篑的事情：例如大桥倒塌、新公司倒闭，这些通通都是失败的经验。我们能从这些彻底失败的事情中学到点什么，但没有人会希望这些事情经常发生。尤其是如果这些事情牵涉人命安全，我们就更不待见它出现了。然而，这些情况与创作过程的“失败”不同，我们经常在创作的过程中，从发展未如理想的事情中学习新事物。我们虽然将之称为“失败”，但所做的努力其实并没有付诸东流。这种“失败”，反而最能让我们深入学习新事物。

我有一位同事说过，有时候，你会突然不知道如何是好，整个状况骤然“失衡”，这个时候就是学习的好时机。您感到困惑，是因为事情并没有依照期望发展。正是这个时候，大脑就会放开怀抱，学习新事物，连系新的神经元，建立崭新联系 —— 这就是创新的基础，创意就是基于这种“失衡”而生的。因此，您多多少少也应该追求“失败”，追寻那些与想象有差距的时刻，由此构思出崭新的见解。在生出新想法后，您就可以继续往前迈进。但同时，您也不可以老是输得一败涂地。如果您能够把握“失败”，从中学习，当处理关键事项的时候，就可以将大部分风险摒除在外，大大降低彻底失败的机会。

Tim Brown在Steelcase 360 Real Time的Podcast中，与我们分享创意竞争企业领袖扮演的三个角色，并讲解如何评估企业的创新能力（可于iTunes及SoundCloud收听）。