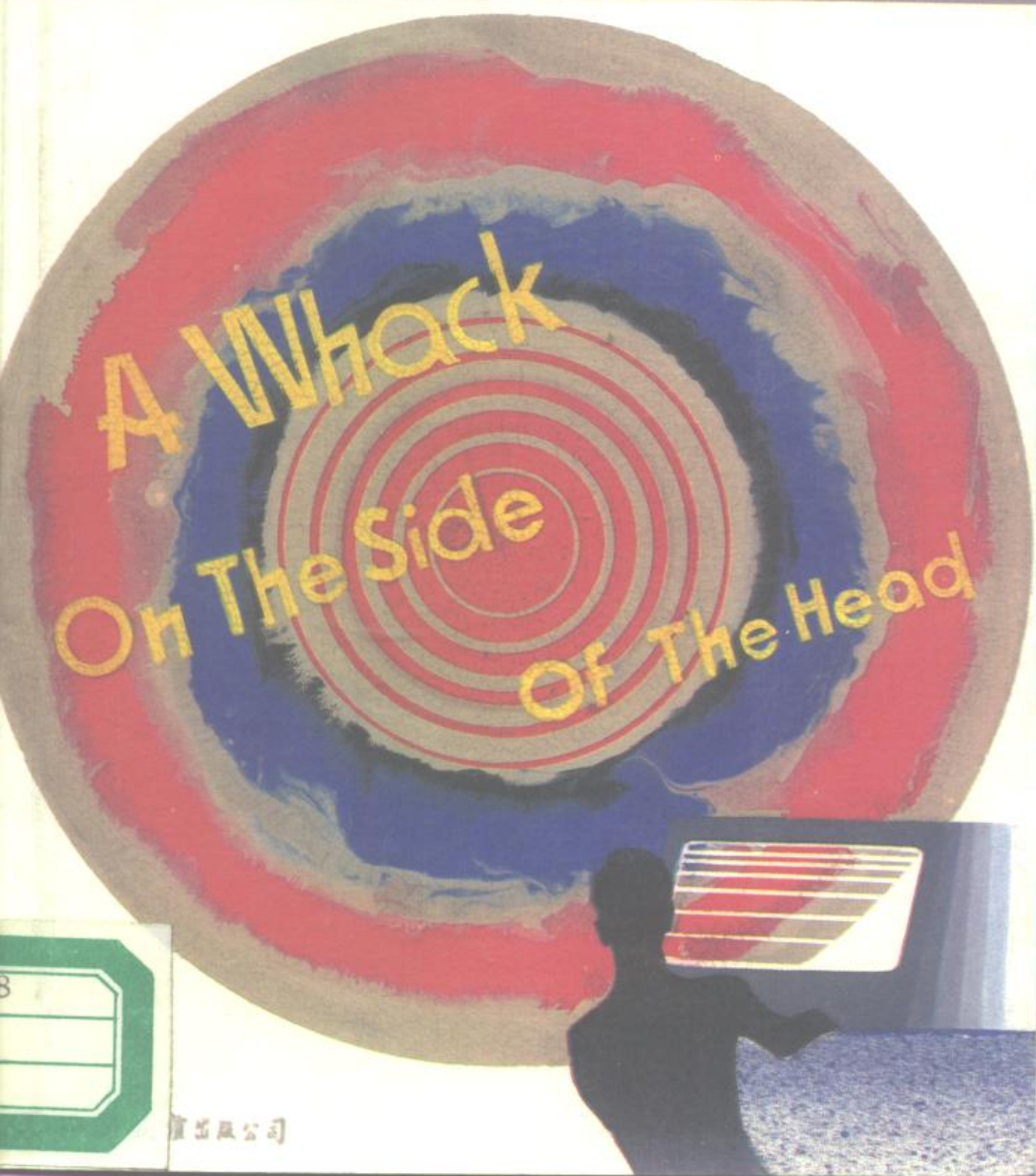


当头棒喝

如何激发创造力

〔美〕罗杰·冯·伊区 著

台湾 黄宏义 译



当头棒喝

中国友谊出版公司 1985·北京

当头棒喝

[美]罗杰·冯·伊区著 黄宏义译

中国友谊出版公司出版
新华书店北京发行所发行
百花印刷厂印刷

787×1092 $\frac{1}{32}$ · 5 $\frac{3}{4}$ · 118,000

1985年1月第1版

1986年7月第2次印刷

社目: 123-181 书号: 17309-15 定价: 1.35元

序

当罗杰请我替他这本书写序时，我毫不迟疑地答应下来。我想每一个人都需要偶尔“当头棒喝”来激发思考力，这也是本书的目的。过去数年来，罗杰在全国各地协助企业界人士更有效的酝酿、管理和运用新创意，本书正是他这些年宝贵经验的结晶。我相信他的观念将帮助你产生更多的创造性思考，这也正是我们需要的。



帮别人的书写序有一个好处，那就是我可以让读者也分享我自己的某些观念。我个人认为“创新”(innovation)相当有趣，是激励我尝试各种不同事情的原因。我喜欢建造，积木是我童年时最喜欢的玩具。后来，我成为工程师，然后踏入企业界，我发觉每一个

领域都与创造力有关。不管是用积木造桥，或是设计集成电路，或是创办一个新公司，这种创造状态都会令我兴奋不已。以积木造桥为例，你必须使每一块积木都保持平衡，才能创造出稳固的结构。当你创办一个新公司时，你必须创造出人们需要的产品或服务，你要有吸引优秀员工的雇用政策，而且要提供能使他们发挥工作效率和创新的良好环境。

我发现具有创新精神的人都有某些特点。其中之一是急迫感(sense of urgency)——一种急于将观念付诸实行的欲望。他们希望立刻就做，不是下星期，不是后天，而是现在做。大多数人都不能如期完成工作，我喜欢对我想做的事定下很难达到的最后期限(dead-line)，因为我相信最后期限具有极大的激励作用。美国企业界能很成功地在最后期限内完成任务，其原因之一是“商展”的举办。“商展”每两年一次，全国的创造天才都会不眠不休地在参展期限前完成工作，这对经济的发展有极大的好处。如果没有这种压力，事情将拖拖拉拉的，无法完成。

我也发现有创新能力的人对自己的所作所为有一股狂热，我不知这股狂热是否与生俱来，但在这种人身上可以嗅得出来。假如一个小男孩在家中只要一表露这种热忱，额头上就被敲一下，并叫他“坐下”，你想想他还

能有多少热忱呢?不多,你说对了。这就是为人父母是一项重大挑战的原因。以我个人来说,我在我孩子身上发现一些能使他长大之后成功的特点,但有时这些特点逼得我快发疯了,我必须强迫自己听他们说话。如果我不这样做,他们可能在长大成人之后,失掉了创造力和想象力。

我赞成罗杰“心智枷锁”的说法。我们的心态常常会成为创造力的障碍。在我们做平常事时,这些“心智枷锁”是很适用的,但当我们想要创新时,它们就成为一种障碍了。我一直努力保持思考的弹性,不要受到这些心智枷锁的束缚。以下是我打开心智枷锁的一些方法:

心智枷锁3 遵守规则

多年来,弹球戏(pinball)场地的标准宽度一直是二十六英寸(约六十六厘米),当设计师想要改进这种游戏时,他们花很多时间在增加挡球板、增加打击器,以及增加更多的射击目标。问题是他们把自己限制在狭窄的范围内,思考方向错了。我认为把场地的宽度改变为三十英寸,可以增加概率和娱乐性,达到改良的目的。我学会了在激发新创意时,勇于打破规则的重要性。

心智枷锁9 别傻了!

我允许自己扮演“傻子”,我认为扮演傻子可以使

一个人放轻松些，不会太过严肃。这样，思考就会更有弹性，而能获得更多点子。

心智枷锁7 游玩是无意义的

我发觉我大多数的“值钱”点子来自我放松自己、抛开例行事务时。因为我离开了电话和熟悉环境，我可以自由尝试不同的事务。当我在游玩时，我的头脑还是很活跃。举例来说，“突破”(breakout)游戏就是我在海滩上玩沙时发明的。我发觉我的生活是在“早上的人”和“晚上的人”之间转换，当我是“晚上的人”时，我非常具有创造力；而当我是“早上的人”时，我做事非常有效率。我喜欢不断转变，不喜欢受任何例行事务的拘束。我相信这也是本书的重点。

心智枷锁6 犯错是坏事

有一个人做了五件事，每件都做对了，他得到一百分；另一个人做一百件事，只做对六十件，得到六十分，他们孰优孰劣？如果我做错事情不会受到惩罚，那我会做六十件，而别人只能做五件。如果你不经常犯错，你就无法发挥潜力。举例来说，我在投资比萨时代剧场之前曾在圣琼斯市投资餐厅。虽然我损失了五十万美元，我学到很多与餐厅有关的商业知识，我知

道了地点的重要性。这是你在斯坦福大学里学不到的。

心智枷锁10 我没有创造力

当尼采说：“人们把自由放在教堂的门阶上”时，他是指宗教而言，在这句话也可用来表示人们创新的勇气。大多数人放弃他们创造发明上的责任。他们说：“我办不到！”真是昏了头！如果你认为自己能做，你就一定做得到。就我自己而言，自我评价在激发创意上是非常重要的——我认定自己是个实践者。我肯定别人也和我一样有创意，差别在于我把它付诸行动，其他人却毫无动静。

重新检讨自己的概念是很重要的——正如罗杰所说的，要来记“当头棒喝”。如果你让一些例行事务限制住你的思考，你就不会有许多新创意、新点子。如果你照本书的建议去做，即使只做到百分之十，你也会更有创造力。祝你好运！

诺兰·普斯纳尔
阿塔瑞公司、比萨时代剧场、
凯达利斯公司创办人

作者序

欢迎你阅读《当头棒喝》，本书阐述十种阻碍创新的心智枷锁，并说明如何打开这些心锁，希望你会喜欢！

书中的许多观念来自我在工业界担任创造性思考顾问时的经验。过去五年来，我有机会在许多创新而且有趣的公司工作，这些公司包括：Amdahl（阿达赫电脑公司）、American Electronics Association、Apple Computer（苹果电脑）、Applied Materials、ARCO（阿尔可石油公司）、California CPA Foundation、Chuck E. Cheese's、Colgate-Palmolive、Cutter Labs、DuPont（杜邦）、Federal Reserve Bank（联邦储备银行）、FMC、General Electric（通用电气）、GTE（吉梯电信）、Getty Oil（盖帝石油）、Hewlett-Packard（惠普）、Hughes Aircraft（休斯航空）、IBM、ITT（国

际电报电话公司)、Kaiser、Lockheed (洛克希德)、NASA (美国国家航空太空总署)、ROLM (罗姆公司)、Sears (施乐伯百货公司)、Tandem Computers (坦顿电脑)、Tektronix、Varian、Wells Fargo Bank、Westinghouse (西屋)、Xerox (全录)。我和各部门人员一起工作, 包括行销、工程、信息处理、财务、研究发展、电视以及零售部门。我们共同探索一些极有挑战性的主题, 例如:

*** 如何使大公司的税务部门在面对联邦政府时, 更有侵略性?**

*** “未来的厨房”将会是什么样子?**

*** 如何增加太阳能电池的效率?**

*** 要使一家制药公司在未来两年内增长百分之七十, 应采取何种行销策略?**

*** 一位夜间电视节目的制作人要如何获得新点子?**

*** 一家过去五年来增长五十倍的公司, 如何才能保持“有趣而创新”的工作环境?**

本书包含许多故事、轶事、洞识和观念，这些都来自我的工作经验以及个人的思考，希望能使你更有创造力。

我要特别感谢乔治·威利特(George Willett)的插图。

罗杰·冯·伊区
加州门罗公园 1982

目 录

前言——打开心智枷锁	(1)
心智的性生活*何谓“创造性思考”*心智枷锁*打开心智枷锁*来一记“当头棒喝”*本章摘要	
1. 正确答案	(17)
学习如何思考*粉笔点*波斯法官*影响*第二个正确答案*本章摘要	
2. 这不合逻辑	(27)
软性及硬性的思考*创造的过程*这不合逻辑*心智的电脑模式*我所偏爱的软性思考技巧*财务的“水流”模式技巧*化陌生为熟悉*生命的意义*本章摘要	

3. 遵守规则 (49)
- 模式：游戏规则 * 向规则挑战 * 遵守规则
* 爱斯兰现象 * 本章摘要
4. 实事求是 (63)
- 我们的幼芽苗床 * 假如 * 垫脚石 * 有趣的垃圾 * 实事求是 * 本章摘要
- 休息时间 (77)
- 生命倒流 * 难题 * 消除教育 * 十二面体的游戏 * 公司形象 * 世世代代 * 头脑发臭的人 * 智慧语录 * 高生产力 * 五颜六色的概念 * 四个广告观念 * 电脑软件的笑话
5. 避免模棱两可 (91)
- 模棱两可的思考 * 木墙 * 幽默 * 自相矛盾 * 赫拉克利特 * 本章摘要
6. 犯错是坏事 (107)
- 击中与击不中 * 不要冒险 * 不同的逻辑 * 错误是垫脚石 * 负反馈 * 尝试新东西 * 大自然的错误 * 本章摘要
7. 游玩是无意义的 (117)
- 思考时刻 * 游玩与学习 * 游玩与工作 * 有趣的工作环境 * 摩比斯垫脚石 * 弹性思考问题 * 本章摘要
8. 这不是我的领域 (127)
- 太阳能电池 * 蓝色的电容器 * 跨越专业领域

*狩猎的本能*本章摘要	
9. 别傻了	(139)
第一幕*第二幕*随众附和*团体思考*弄臣*傻子与规则*本章摘要	
10. 我没有创造力	(151)
卫生纸缺货*自我评价*两只青蛙*本章摘要	
测验	(159)
最后一棒	(165)
本书作者简介	(168)

前言

——打开心智枷锁



心智的性生活

在我讲授的创造性思考(Creative Think)课程中，我喜欢以下述的练习作为课程的开始。请你用一分钟时间做完它。

练习

1.你最近一次脑中有新创意是什么时候？

☐今天早上

☐昨天

☐上周

☐上个月

☐去年

2.那是个什么创意？

3.是什么动机激发了你的创意？

我得到的答案通常都是经营某些事情，例如：“我发现了一种改善程序的方法”、“我发现把新产品销售给难缠客户的新方法”、“我激励了一个悲观的部属”，

或者“我把起居室装饰成另一种颜色”。

不久前，我遇到一位先生，他告诉我最近一次创意是去年有的。我心想那一定是相当好的创意，以致使今年的观念相形失色。我问他是什么？他回答：“我发现一条下班回家的捷径。”



我猜想这位先生缺乏强烈的创新动机，他似乎是说：“一切都很好啊！没有理由改变旧有的方式嘛！”他使我思索需要创新的理由。

我想到两个极重要的理由。第一个理由是“改变”。当新信息不断涌现，而且环境不断改变时，我们不再可能用昨日的解决方式来解决今日的问题。人们一再发现两年前适用的东西下周就不适用了。这给人们一个选择，他们可以因事情不象过去那么简单而惋惜悲