

“点子工作室”的原料俯拾皆是

不同主意相互刺激能够形成积数产品

要让点子工作室的成员具备“六色作用”

点子工作室作业的第一步就是发言

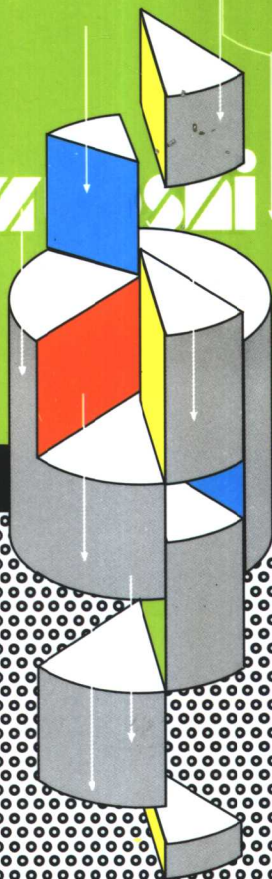
从优秀的方案中提出不同的方案

不给工作的开始与结束设置框框

diannigongzuo

点子工作室

(日)多湖辉/著 宋金明 滕伟/译

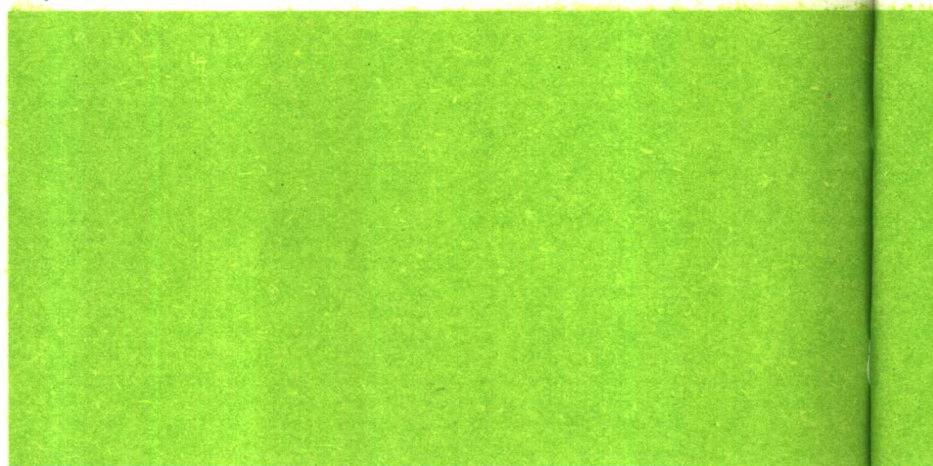


diannigongzuooshi

点子工作室

(日)多湖辉/著

宋金明 滕伟/译



(京)新登字 083 号

图书在版编目 (CIP) 数据

点子工作室/[日]多湖辉著;宋金明,滕伟译. —北京:中国青年出版社,2002

(多湖辉聪慧书系)

ISBN 7-5006-4873-1

I. 点... II. ①多... ②宋... ③滕... III. 企业管理
N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 073292 号

北京市版权局著作权合同登记章

图字: 01—1999—3000 号

*

中国青年出版社出版 发行

社址: 北京东四 12 条 21 号 邮政编码: 100708

网址: [www. cyp. com. cn](http://www.cyp.com.cn)

编辑部电话: (010) 64010053 发行部电话: (010) 64010813

天利华印刷有限公司印刷 新华书店经销

*

850×1168 1/32 5.5 印张 2 插页 92 千字

2002 年 10 月北京第 1 版 2002 年 10 月河北第 1 次印刷

印数: 1—10,000 册 定价: 10.00 元

本图书如有任何印质量问题,请与出版处联系调换

联系电话: (010)64033570

雄狮书店: (010)84039659

序 言

——不同大脑的聚集产生全新的方案

自20世纪60年代我的第一本书面世以来的30多年里,我一直从事着著书、演讲和咨询等各种各样的工作。最近仔细地回顾了一下自己所从事的工作,颇有些感想。

我原本就不是什么天才,也不是什么大家,为什么自己所从事的工作直到今天仍能得到人们如此厚爱。思考之余,我隐约地感到其中似乎隐藏着一个非常重要的问题。像我这样普通的人都能做到的事情,在此我决不是老王卖瓜自卖自夸,也不是什么自我谦虚,我感到一种能为今后的企业人和工作人员提供很多借鉴的“知识生产方法”就隐含于我所从事的工作中间。

首先从结论说,几乎我所有的工作都不是我一个人的才智,而是为数众多且不同性质的大脑共同参与的结果。我的很多畅销书连我自己都没有想到,如《大脑体操》、《规划能力》、《心理特技》、《轻松学习法》、《60岁以后的活法》和《首先要动起来》。

除此之外,我还为各种各样的企业提供项目帮助,向政府、地方政府、各种团体和教育界等提供过研究报告和建议。

在所有这些工作中,很多以作者、著者或领头人或负责人的名义而冠上了我的名字。但是,所有这些工作都是与他们联合工作的成果,这一点已经深深地烙在我的意识之中。

当然,我的这一想法并不是现在才有,也不是现在再次发觉。但是,当我带着问题对过去尤其是最近的我的工作方法进行回顾的时候,我发现每一个知识项目多是拥有各种特长或专业的人们,或者不同年代、不同性别和不同地区的人们,根据需要而带着必要的信息聚到一起,根据情况在一定的时间和空间反复交流信息、交换意见和讨论之后,最终得出结论。有时候因为情况不同,也有不少做法是通过一种超越时空的虚拟场所即在互联网或各种记录媒体上进行信息交换而完成工作的。

这种工作方法明显不同于传统的脑力劳动。所谓传统的脑力劳动是指独自埋头于书房或工作室、制作室、研究室,沉迷于自己的研究领域。这种知识生产方式一度曾占据主导地位,运用这一做法,也产生了不少反映其个人特色的作品。古今内外,大部分有稽可考的发明和发现故事都属于这一类。

这一类型的知识生产者总会说:“生产知识不

同于生产锅、炉灶和吸尘器。因此,在生产知识的时候,与很多人一起生产产品的工厂不同。”

然而,对照这一说法,可以说我迄今采用的方法就与这种“集中起来制作产品”的工厂式的方法很相似。如果“工厂”往往给人以 100 人或者 200 人的大规模印象,那么用小巧雅致一点的“工作室”来表述或许更好一点。至少可以说,迄今为止我的知识生产就一直在“点子工作室”中进行。这里聚集各种各样拥有各种信息的人们,他们自由地交流信息,然后从中形成新的点子或者迄今不曾出现过的主意。

为了推广我的这一想法,我以“多湖辉研究所”的名义对我的个人事务所进行了法人注册,并在两年将其迁到了东京的中心地段。与此同时,以消遣的方式把所在地“爱宕”(日语读音为“ATAGO”)和我的名字“辉·多湖”(日语读音为“AKIRA TAGO”)联系起来,把我的事务所称为“ATAGO 俱乐部”,算是为“点子工作室”提供了所需要的空间。结合两年来的业绩,我正在筹划创设功能更加多样化的“论坛”。

○“点子工作室”方式与迄今的创意方法有何不同?

聚集到“点子工作室”的人分别来自不同的方面,并带来了各种各样的信息原料。这些原料被重

新投放到各个拥有各种机能、专业和特长的大脑机器。投放后的原料就像在真正的作坊那样在大脑与大脑的交流过程中分别经过搅拌、分解、压缩和冲压,经过加工,成为一种全新的制品即“新的创意”而呱呱坠地。

而且这种“点子工作室”无需固定的空间,就像刚才已经提到的那样,它能够超越时空,出现于任何地方。换句话说,无需特意选择地点与时间,无论在何时何地都可进行。

早年,我曾在轻井泽、热海、箱根和御宿等地拥有几处山庄和疗养公寓,然而我几乎从不一个人在那儿悠闲地静养。我往往都会约上谁,在游玩、吃饭之余,促膝长谈到深夜,度过谈笑风生的美好时光。对我来说,这儿也成了我没有精心修饰的“点子工作室”。

就在这段谈笑风生的时候,我与索尼的创始人井深大先生、我的学友山种证券公司原社长山崎富治先生、在美国长大的医学博士本田正明先生、朝日新闻社的同事与好友已故宫本敏行等人共同设立了“日本异想天开协会”。在结束了严肃的会议之后,我们往往会聚在一起自由地遐想。就是在这样的一个“点子工作室”里,大家你一言我一语地提出了很多主意,也不论其是否能够实现,甚至只能用非常荒诞或者出奇地离谱来进行表述。在这个“点子工作室”里,没有想到的是我们的遐想成了对

我们创意的练习,如果用作坊来表述,我们不断地生产出创意的试制品。

而遍及各种各样的地方的“点子工作室”有助于实现不同类型的大脑的聚集。相同的地点与相同的时间不断反复,最终将导致新的刺激日益稀少。无需专门变换成员,也不用考虑变换场地,只要你走向遍布各地的“点子工作室”,参加的人和周围的景色,有时甚至连要说的话都会焕然一新。

回想从前,我在退休以前辞去了大学的工作,其实也是出于这一想法。今天回过头来看,原因不仅仅大学是一个有限的空间,而是由于我想在各种各样的地方自由地拥有更多的“点子工作室”。就像优秀的企业会在各地建立机能和性质不同的工厂一样,要进行知识生产,尽可能多地在各地设立“点子工作室”也是将是可取的。

我所从事的工作大多是为企业提供咨询及应邀进行演讲,从结果上来看,不知从什么时候起我已经在无意之中将这些活动场合作为了“点子工作室”而大加利用。比如,在我担任顾问的地方,就与我进行商量的课题,我在大多数情况下都并不急于说出答案。这样,负责此项课题的人就会千方百计地想让我尽快说出答案,于是他便会拼命地向我介绍信息、意见和分析,就在这一过程中,各种各样的主意就会从中产生。这样一来,实际上答案已经出来,我只是对这些主意稍作提炼而已。对这家企业

来说,员工们自己解决问题的技能得到积累,最终产生了一石二鸟的效果。

这样想来,不管参与的成员是否已经意识到,可以说迄今我的大部分知识生产活动都是以“点子工作室”的方式进行的,而且,这种“点子工作室”今后会更加普遍地受到欢迎。

○今后会越来越受到欢迎的“点子工作室”方式

这不仅仅是我迄今时常使用的方式,而且会在今后的岁月里受到更为广泛的欢迎。其理由有以下几条。

首先,谁都清楚随着时代的多样化,一个人的能力所能对应的范围有限。从这一意义上来说,我既不是谦虚也不是有所顾虑,其实我很早以前就已经感觉到自己一个人的能力非常有限。在此,我绝对不想否定独自踏踏实实工作型的知识生产方法,但是这种方法适合于那些天才型和艺术家型的人,有时这种方法会造就革命性的创意,然而它又会使人陷入一种自以为是的或者不合时宜的陷阱。至少对像我这样的普通人来说,它是一种不合适的方法。

而且,原本就无需提出适应时代的变化,毕竟一个人的能力等是一种可知的东西。有了这样的认识,自己周围自然而然地就会形成一个啦啦队。

特别是在日本社会,更不能无视这种啦啦队的存在。如果要说出它与时代的接合点,那么日本社会自然具备的互助组织式的一些东西就会在现代社会消失得无影无踪。不充分地有意识地实行这种“点子工作室”式的思维,知识生产活动也有可能进展不顺利。

正因为如此,我一直非常在意如何保持密切的人际关系。在与人交往中,我不要求对方回报,也不是有予有取,相反如果不以一种“给予再给予”的心态与人交往,就不可能建立起真正的“点子工作室”。这不同于简单地借助别人的力量,也不是付了钱就可得到智慧的东西。如果不能让聚集在一起的人自发地从制作和生产某种产品的过程中感受到快乐,就不可能成为一种亲密的工作群体。这里需要的不是义务,而是一种充满乐趣的氛围。

再有一点,“点子工作室”方式之所以适合于现代社会,与交流手段的发展有关。前面我们提到的互联网、电子邮件和手机等以使人惊异的速度迅速普及,使得多样化的信息传递和信息交换成为可能。成员们受时间和空间制约的程度大幅度降低,能够从事更加自由的工作。或许今后还会出现这样的情况,与从未见过面的成员组成合作伙伴,通过上网或电子邮件一起工作达数月之久。

如果用所谓虚拟公司的思维来看,可以说“点子工作室”既不是科幻的世界也不脱离现实,作为

可能出现的现实场景，它拥有能够给人以印象的要素。

特别是处理那些信息瞬息万变的领域里的课题时，把身在欧美的人士拉进自己的“点子工作室”肯定不再是什么稀罕的事情。这样一来，单纯凭借一个人的力量一筹莫展的时代更增加了现实的意味，“点子工作室”方式的必要性也更加具有说服力。

○“点子工作室”与生产物品的工厂有什么区别？

这样看来，“点子工作室”除了其产品是信息等知识产品而非物品以外，几乎与那些生产家用电器具、锅和炉灶的工厂没有什么区别。点子工作室基本上就是如此。不依赖于一个人有限的力量，而是发挥很多人各自不同的作用，进行大规模的联合工作，在这一点上，它与这些工厂没有任何区别。

换句话说，那些容易陷入自我封闭的知识生产，只要拥有了与锅和炉灶的制作工厂相同的意识，就会在周围形成丰富多彩和生机勃勃的氛围。

然而，若要进一步提高知识生产的效率，不了解“点子工作室”与通常的工厂和现实的工作室有哪些区别，也会跌跟头。

第一、“点子工作室”的生产目的未必只有一个。根据情况不同，有时目的还不明确，要进行一

种所谓发散型的联想。当然,工作最终还是要聚焦于目的,必须将焦点对准目的,但不能因视野很窄的目的而制约自由生动的联想。

而且,如果对目的和作用划分过细,就会让人受到一种束缚。首先要从一开始就让其通过从事发散型的工作展开充分的联想,让每个人都能从中获得一种参与的满足感。这样,每个人就会发挥出意想不到的能量,从而产生非5加5等于10,而是5乘5等于25的乘数效应。能够发挥远远超出单个人能力的能量正是工作室的意义所在。

从这一意义上讲,“点子工作室”极其需要一种模糊理论。比如,以前我在参观索尼的工厂时,发现这个工厂按照同样的方向整齐摆放某一零部件时,采用的方法竟是将零部件放入一个开孔的容器内,然后只是简单地摇晃容器,我就想这是一种何等原始的方法。而且即使零件没有顺利地穿过所有的孔,也会无动于衷地让其进入下一道工序。我寻思着最先进的工厂却采用这样的方法,真让人不可思议。然而,这种模糊的方法在成本核算上却是最好的,与其将具有方向性的零部件百分之百地按方向整齐排放,相比之下,认为按一定的概率确保零部件保持同一方向的想法实际上却是一种远远要快捷得多而且成本极低的合理方法。

第二、与一般的工厂相比,“点子工作室”的转变极其迅速。首先这里的“信息”就相当于工厂的

原料,已经进入每个成员的大脑,无需搬运沉重的原料。

环境和设备,比如大企业的大型设备等,有时还会拖公司发展的后腿。在这一点上,“点子工作室”不存在拉其后腿的沉重设备。如果说信息就是原料,那么人特别是人的大脑就是设备。有了具有很强机动性的设备,才使得具有新鲜度很高的原料能够转化为高质量的产品。而且它还能根据形势的变化轻而易举地对生产线进行调整,或撤退或收缩,无需长期连续制作同样的产品。

这种思考方法恰似与我关系密切的美国学者爱德华·戴波诺博士倡导的“水理论·岩石理论”。水能对应任何变化随意改变形状,但并没有丧失其固有的性质,与不能改变形状的岩石等相比,具有很多可能性。

西洋的服装和鞋子只有尺寸合适才能穿戴,而日本的浴衣(夏季穿的一种单衣)和木屐在尺寸上留有余地,能够吸收掉不大的变化。戴波诺博士认为欧美的合理主义四处碰壁,就是这种岩石理论,而今后人们更需要留有余地的日本式的思考方法。可以说我们的“点子工作室”也沿袭了这种水理论。

第三、“点子工作室”常常留有某种冗余或者说浪费的空间。工厂的主流想法是尽量不浪费空间。堪称日本代表的建筑家清家清先生曾经主张过“冗余”。拥有宽敞大厅的宾馆非常流行,点子工作室

也是如此,不留有一定的余地,大脑就不会满负荷地运转。

我曾与系川英夫先生交谈过。我曾向他说起在美国的大学里有一种“休假年”的做法,也就是说每七年可以获得一次自由休假的制度,这样的话就能够充分获得新的信息,也可更好地备课,太让人羡慕了。但系川先生听了这话以后却责备地说,所以日本人才不行。他介绍说,休假年起源于以色列的完全休息日“夏巴特”,在“夏巴特”期间什么都不能做,只能安静地休息,让大脑一片空白,这一点非常重要。诚如斯言,或许每周让大脑空白一次的犹太人所以才会不断地迸发出新的创意。

○在“点子工作室”,新方案是这样产生的

若要进一步举出“点子工作室”与其他工厂的不同,第四,在这里早饭以前,就连朝令夕改本身都没有资鉴的前例或者说叫作前例的价值尺度。因此,在对事物进行改变的时候,无需任何顾虑。相反,做着与昨天同样事情的人反而会被认为是无能。

第五、在“点子工作室”,一旦社会上开始出现同样的制品即同样的点子,这类主意就不会再度出现。相反,世间很难或者容易搞糟的事情,往往会不断有人进行挑战。这是索尼的井深大先生经常挂在嘴边的一句话,可以说对所有想要从事创造性

工作的人来说,这也是一个最大的铁的原则。

第六、在“点子工作室”里,当初意想不到的产品即主意或者创意突然地迸发出来,已经成为司空见惯的事情。这时,即使迸发出来的主意或者创意与目的不同,也不要轻率的加以否定。这些主意或者创意或许就会成为下一个产生具有划时代的冲击力的新方案。反过来说,当这些无用的方案不再出现,也就表明组织和个人正面临着想象能力的危机。

第七、不论身份高低在“点子工作室”是理所当然的事情。我的研究所也是如此。虽然也设有所长办公室,但如果需要,谁都可以使用。我开玩笑说,来自故乡的爷爷、奶奶万一前来造访,可以假模假势地坐到所长室的办公桌前,让他们看看你风光的一面。不过,现如今却已经没有了这样做的成员。虽说如此,每个课题、每个项目需要领导也是当然的。这时候,只要根据当时的情况选择合适的领导就行了。

第八、“点子工作室”不仅没有身份的高低,也没有主意的高低。一说到主意的好坏,常常会不断地推陈出新,其中也有对迄今的商品反复琢磨、一点一点地进行修改的朴素的创意。虽说朴实,但由于是业已存在的商品,往往人们就会加以忽视,这倒也是一个创意形成的好地方。

比如,拿一张桌子来说,孩子的年龄不同,所需

的桌子高度也就不同。对于那些不善于购买儿童书桌的人来说,就必须测量孩子的身高。既然如此,索性生产能够自由调节高度的桌子不是很好吗?在电脑经常占据桌面的当今,便于电脑操作的桌子自然受到欢迎。因此,在放置电脑的桌板下面,做出一块抽屉式的可收拉的木板,这样的桌子又会怎样呢?目前仅电脑桌一项,就已有有人张罗开设新的店铺。

曾经有人提出育儿杂志和学习杂志已经层出不穷,新的杂志很难有立足的余地。我也曾受人委托探讨幼儿用练习手册的制作问题,当时的市场已经饱和,委托人说既然需求这么大,只要我们制作出最终版本,就一定能够成功。但当我翻完已经制成的练习手册以后,发现哪一本都标着2-3岁或3-4岁或4-6岁,适用的幼儿范围很广。其目的明显是为了扩大顾客群体。这显然是不对的。23-24岁的成人和3-4岁的幼儿之间,无论发育的速度还是父母的期盼程度都相差甚远。从父母的心理来说,都希望尽快地看到孩子的成长,哪怕就早那么一天或者一个月。所以从父母的角度来讲,3岁和4岁的孩子就不应用同样的练习手册。

基于这一考虑,由我监制的练习手册分别按3岁、4岁和5岁等不同年龄进行了细分。结果顾客群体不但没有减少,反而大幅增加。父母给3岁的幼儿准备的不再仅仅是3岁用的练习手册,通过给

孩子准备大了1岁、大了2岁的练习手册,既能期盼孩子的迅速发育,又能从中获得喜悦。这种意想不到的额外收获会在潜移默化中表现为购买动机。

最近也有一个类似的例子。在怀孕和生育杂志方面,通过对生育前后统统地收编成一本的杂志进行改编,将其改编成生育前的“鸟卵俱乐部”和生育后的“幼雏俱乐部”两本,结果合计销售的份数飞速增长。

这种创意的转换只有在不分身份高低和点子好坏的“点子工作室”的自由气氛中才会变得轻而易举。

第八,要形成具有现实意义的创意,还有一点在我的“点子工作室”也非常注重。这就是不要仅仅追求点子的新奇,这与前面的想法是一致的,不过我要求每个人更加重视自己的专业和迄今所从事的工作,并将其作为联想的核心。

比如,有人就曾对我说过,“我只是一个微不足道的经营西服的店主”。其实,拿起一件西服,绝不是按照顾客身长缝好尺寸就万事大吉了。同样这件西服,配上这样一条领带较为合适,撒上这种香水,眼镜呢,最好用这种,发型嘛……等等,总而言之可以从西服展开联想,将自己看成是一名总体的穿着设计师,一切就都可能与生意联系起来。

实际上,经过这般介绍以后,你就能揣摩出顾客真正的需求,并对其给予满足,由此而产生的庞