

世界500强的创意模式

THE IDEA MACHINE

点子机器



娜加·斯琴涅兹勒·著
詹蓓·译



中央编译出版社

CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

世界500强的创意模式

THE IDEA MACHINE

点子机器



娜加·斯琴涅兹勒·著
詹蓓·译



中央编译出版社

CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

北京市版权局著作权合同登记章

图字：01-2006-3251

Originally published in the English language by WILEY - VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Boschstraße 12, D - 69469 Weinheim, Federal Republic of Germany, under the title "The Idea Machine. How ideas can be produced industrially". Copyright 2005 by WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.

本书业经 WILEY - VCH Verlag GmbH & Co. KGaA 授权，由中央编译出版社独家出版其中文版本。非经书面授权，禁止以任何形式进行摘录、复制或转载。

图书在版编目 (CIP) 数据

点子机器：世界 500 强的创意模式 / 斯琴涅兹勒著；詹蓓译.
—北京：中央编译出版社，2007.7

ISBN 978-7-80211-495-1

I. 点…

II. ①斯…②詹…

III. 企业管理—经验—世界

IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 107833 号

点子机器：世界 500 强的创意模式

出版发行：中央编译出版社

地 址：北京西单西斜街 36 号 (100032)

电 话：(010) 66509360 66509352 (编辑部)

(010) 66569634 (发行部) (010) 66509618 (读者服务部)

h t t p: //www. cctpbook. com

E - m a i l: edit@ cctpbook. com

经 销：全国新华书店

印 刷：北京印刷一厂

开 本：787 × 960 毫米 1/16

字 数：160 千字

印 张：12.75

版 次：2007 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：28.00 元

本社常年法律顾问：北京建元律师事务所首席顾问律师 鲁哈达



智力商店是世界第一个真正意义上的“点子工厂”，它用一种独特的国际化的专家网络来开发点子，为顾客提供创意。客户不仅包括像 IBM, British Telecom, Nestle, General Motors, C&A, Sony, Microsoft, Coca-Cola 等大公司，还包括国有机构和个人。

为了获得成功，今天众多的公司和个人都需要在尽可能短的时间内找到一种快捷的解决方案。我们是以集成化的方式来开发点子。这有别于艺术家或发明家的创意方式。但是，其结果是令人惊异的，并且已经被广泛认可。

—— 娜加·斯琴涅兹勒，智力商店创始人

好点子的出现并不只是偶然。你可以阻止它们的出现，也可以对它们进行培育。娜加·斯琴涅兹勒和她的智力商店成员正是培育好点子的行家：他们了解大多数人的活动规律、横向思考的规律、容忍失败的规律、应对那些“已经证实”的新发明的扼杀者的规律，以及维持人与人之间非正式的思想交流的规律。当然，他们也了解“头脑风暴”的所有技巧。

策划编辑：韩继海

责任编辑：贾宇琰

版 式：雨 岩

封面设计：  中子画艺术设计

作 者



娜加·斯琴涅兹勒，智力商店集团（瑞士，比尔市）合作创始人
和董事会主席，工业化点子生产领域的先驱。

插图绘制人



斯文·韦伯，本书的插图绘制人。在孩提时期，他曾被人们称为
“垒高拼装玩具的国王”，后来成为一位图形设计师，尽管他认为广告
是多余的。

序

我们都见过这样的事情：在每一个新发明出现之时，总会有上百位专家发出反对它的警告声。印刷机被发明出来之时，就有人抱怨：僧侣们的私人文件将不为人知，他们头顶的光环将会消失；铁路曾被视为危害人类灵魂的东西；电话机也曾遭到很多人的怀疑——人们将不再需要离开家门，从而变得与世隔绝、孤独寂寞。然而，所有这些事情并未发生。这些发明为人类所带来的机遇总是大于它们所带来的风险。如果我们总是听那上百位专家的，那我们仍将食不果腹地生活在洞穴之中。任何一个从未听说的新生事物总会给人类带来一定的风险。每一个新的发展、每一种新的思想都存在着积极和消极的两面；人们只有关注其积极的一面，并促使其发挥出重要的功效，才能取得进步。

好点子（idea）的出现并不只是偶然。你可以阻止它们的出现，也可以对它们进行培育。娜加·斯琴涅兹勒（Nadja Schnetzler）和她的智力商店（Brain Store）成员正是培育好点子的行家。他们了解大多数人（从事各种思想活动的人）的活动规律、横向思考（lateral thinking）（将明显没有联系的领域联系起来）的规律、容忍失败（对失败的恐惧使人们变得犹豫）的规律、应对那些“已经证实”的新发明的扼杀者（像“我们总是那样做”之类的论调）的规律，以及如何维持人与人之间正式或非正式的思想交流的规律。当然，他们也知道所有的头脑风暴（brainstorming）^① 技巧（在不会受到轻率批评的情况下创造点子）。

① 以参加合伙解决问题的方式来考虑或调查（如课题）。——译注

但是，要在各个公司和机构当中实现这些规律似乎还存在困难，人们仍然普遍地在各自的狭小空间里进行思考。事实上，绝大多数创新已不能再称之为人们取得的巨大突破：倒不如说它们是一种既定的体系或习惯向另一种体系或习惯转变所产生的意外结果；这种转变就像孩子们思考和说话一样，而这正是我们所熟知并喜爱的方式。那些只在经常走动的、宽广笔直的公路上行走的人应该不会感到奇怪：在他们的左右还有着各种各样的生灵，正从他们并不清楚的小道上匆匆走过……

从幼稚园和小学开始，我们就应该鼓励孩子们锐意创新、独立思考。鲁莽和肤浅的批评、所谓的循规蹈矩的需要以及迫使孩子们接受大众制定的教育制度，都会扼杀他们对新生事物和各种试验的全部热情。当然，我们也需要正确的方针和原则，但这些标准与各种点子之间并非必然相互矛盾。在本书中，娜加·斯琴涅兹勒告诉我们：在创造好点子的各种因素当中，关键是练就一种正确构造的技巧。在学校里获得成就的过度压力、各所大学过分强调的“学究气”（schoolification）都不会使学生产生自由精神！

作为单个的人，我们也许都会冒着高风险去参加一些非常激烈的体育运动；但就集体而言，我们却又希望事事都要百分之百的安全。这种观点对创新活动是有害无益的，并使我们看不到自己的潜能。从政者和政府部门必须向人们解释创新、冒险和发现所产生的快乐。对所有重要领域进行改革当然非常困难，但我们至少应该能从从政者们闪闪发亮的眼睛里看出他们改革的决心。在各种政策的限制之下，比尔·盖茨（Bill Gates）朝气蓬勃的修车厂似乎会受到德国工厂巡查员的查禁；而且，时至今日，脑髓灰质炎疫苗的生产似乎也难以获得批准。我们再也难以承受这些只强调警告和限制的政策给我们带来的损失了。为了能够充满自信地进入下一个千年，我们必须重新唤起对新生的、不同寻常的事物的渴望。

我希望这本不同寻常的书能够有助于你产生这种渴望！

弗洛里安·朗根赛特博士（Dr. Florian Langenscheidt）

2004年1月于慕尼黑

前言

灵感不是勤奋的替代品。

——马克斯·韦伯(Max Weber, 1864 ~ 1920), 德国经济学家和社会学家

即使再好的建筑师，也不可能为了赶紧实现他建造新房的灵感而立即动工兴建。在此之前，必须要有很多计划和准备的步骤。他必须制作设计图纸，测量建房用地，以精确的可容忍误差为基础制定计划；还有最后的，但却是最重要的：他的提议必须得到房主的认可。而事实证明，这往往是整个过程中最难的一关。事实上，建筑师的工作所起的作用甚至更加微小：如果不能得到房主明确的授权和制定详细的预算，甚至他的计划都有可能泡汤。他首先必须弄清楚别人对他梦想中将来的房子有什么样的看法，采取什么样的标准以及要花费多少的资金。

似乎任何五岁大的孩子都可以看出，在公司里探索新点子和建筑师建造新房这一事例没什么区别。但事实上它们却大不相同：人们在公司里探索新点子的时候，往往会像建房者选定混凝土搅拌机和建筑工人一样；甚至在此之前，他们已经清楚要建造的房子是个什么样。更糟的是：公司中首次出现的点子就有可能被认为已经很好，并着手进行综合的研究，甚至让一整个工程队花费昂贵的代价去执行他们一连串的计划；也许只有等到数月之后，当他们发现那个点子根本就行不通，他们才会悄悄地把计划埋葬。

灵感不是勤奋的替代品。灵感也不是人们苦思冥想所能得出的想

法。点子生产是一个要求很高、令人兴奋的过程；从经济学角度来看，它也是一个有趣的、可行的过程。不过，这个过程就如同一项需要各式各样的运动员、规则和器材才能组织起来的竞赛一样，不是轻易可以学会的。只有那些熟知竞赛规则的参赛者才能保证生产出好的点子，提供新的产品和服务；也只有他们才能应对点子生产过程中所涉及的各个领域、人力资源管理以及策略选择等方面出现的内在挑战。

在过去的几年里，出现了很多关于创新和创新管理的讨论。许多公司都加深了对这一课题的认识，意识到了创新的重要性。一些公司已经详细列出了进程，并下定决心开展创新（主要是产品和服务的创新）。不幸的是，他们的行动已经太迟。他们似乎相信：好点子就在他们周围静静地躺着，正等候着迎接他们。

然而，点子并不会在稀薄的空气之外出现。在寻求新点子的时候，坐在后面等待灵感的撞击就如同在干草堆里寻找细小的钢针。有时候你也许会好运降临，寻求到新的点子；但不幸的是，在这个过程当中，坏运却总是多于好运。因此，你不得不凑合着使用你得到的点子，可它却可能既不符合既定的标准，也不符合解决人们所需要解决的问题的特定要求。运气和专业技巧并不会结伴同行。

企业家们每天都会问自己这样一些问题：我如何才能发动一轮工业潮流？如何才能立刻发现一个优秀的点子？如何才能利用公司的资源去寻找各种点子？如何才能防止这些点子转变成巨大的损失？人们已经写过成百上千的书来探讨与创新有关的课题，诸如：寻求点子的技巧、创新的趋势、关于创新方式的提议以及评价标准等等。但是，认为点子可以系统地开发——有一种标准化的工序可以用来开发出成功的、可行的点子——这种观点却仍然非常少见。

如果你询问一下业界的决策制定者们是怎样提出新点子的，那么你会肯定得到一大堆非常不同的答案。他们采用得最多的方式是：

- 提高个人的表现力——经常和奖励机制或建议安排相联系。这种方式的问题在于，它只奖励了单个的职员，那些没有参与的

同事是难以接受的。但是事实证明：要想创造出好点子的话，一个包括多学科的成员组成的团队要比一个人独自单干容易得多，因为单个的人对事物的认识自然会受到某种程度的限制。而且，在应用这些点子的阶段，也只有获得公司成员广泛的认可，才能证明它的含金量。因此，一些从良好愿望出发的制度（例如公司的建议安排），往往注定是要失败的；因为这并不能鼓励集体的点子生产，而是促使他们把点子隐藏起来，秘而不宣。

- 明智一点的管理者讨论和开发点子时会更进一步关注团队。这种方式的问题在于它的视角非常之狭窄——总是由同一群人，这些人总是用他们同样的观点来讨论和开发点子。因此，他们对某个主题只进行了肤浅的探讨，也难以得出好的解决办法。并且，这种方式还会给团队的核心成员带来威胁，使他们筋疲力尽。
- 由特定的管理者来开发点子。在实行家庭式管理的公司中这种情况很常见，它们的新点子往往是“老板”提出来的。只有在这些管理者提出新点子的时候，这种体制才能发挥其功能。如果管理权没有发生有效的转移，或者是没有人涉猎这种点子生产的秘密，那么，公司的全部创新能力——进而公司本身——都会处于危险之中。

在所有这些方式当中，我们很难发现一个明确的、结构化的点子生产工序。可即使是这样，在某些公司的任务宣言中仍然充满了“我们的创新能力将会使我们成为市场上的领头羊……”之类的话语。

在某些公司里，几个工程师会对一个计划（以一个点子为基础）进行长达数月、甚至是数年的研究；到了最后才发现，他们所找到的点子却并不符合当初的设想。进行某些新研究的宝贵时间白白流失了。如果让他们在有限的时间内同时研究十个有发展前途的点子，这些点子中当然有一部分会失败，但它们当中至少也会有一部分走向成功，

这样做是不是更好呢？如果发动整个研发部门的全部力量去进行少数几天的研究，而不是让这几个聪明人单独研究几个月，这样做是不是更有趣呢？

在选定点子的过程当中，我们可以先找出 10000 个点子种子，再从中挑选出 20 个优秀的点子，它们各自有着完全不同的发展方向（但总是以核心任务为中心）；让 1000 个以上的人来参与；把这些点子直接放到市场上去检验，并放到那些参与到这一过程的不同工业部门和地区去检验；让股东、消费者、以前的消费者、职员以及供应商都来为点子作贡献。以这种方式开发出的点子会获得广泛的支持；而且，在开始应用它们的时候，你也会有良好的感觉。不仅如此，这一过程花费的所有代价，比让三个头等的工程师用一年时间来完成对一个计划的研究所花费的代价要少得多。

在开发点子的时候，选定点子这个过程并不仅仅是为了开发新的产品和服务。创新型的公司会用创新性的方式来应对所有的困难，而不管这些困难是与公司内部问题有关，还是与开发新的产品有关。

创新型公司的特征是：对科学试验的热爱、公开、公司中各个层级和各种水平的职员的参与、外人的参与以及培养像孩子们一样对于新事物的好奇心和快乐感。在创新型公司里，要由一个人专门负责点子的开发，要制定明确的工序以开发新的点子（从提出设想到应用），还要为执行这些计划明确地列出预算开支。但是，仅仅这样还不够：除了做好上述安排以外，公司的每一个职员都应该被认为有能力贡献新的点子。

公司首先必须要设立一个创新管理的结构，同时也必须有意识地营造一种点子开发的文化和。结构、责任、工具、场所、工序、标准以及框架都是开发出好点子的必要条件；这些条件反过来又可以满足应用点子时的需要。也许还需要将一些外面的合作者包含进来，他们有助于避免视野过于狭隘。

在本书中，你将会了解到一些成功开发点子所涉及的因素。你会发现：

- 怎样开始着手开发点子
- 需要公司内外的哪些成员参与
- 怎样把开发点子的任务分解成小块
- 怎样搜寻大量的点子
- 采取何种方法才适合需要
- 应该使用哪种筛选方法
- 采取怎样的方式说明和介绍好点子，这种方式可以对它们进行比较
- 在决定喜爱的点子的过程中要采用什么样的标准
- 怎样评价点子的质量
- 这种评价的标准是什么

此外，你还会发现开发点子过程中的许多乐趣。你自己也可以随时有效地开发出好的、可应用的点子。

* * *

顺便说一句，在本书中的任何地方你都不会发现那个被用滥了的词：“创造力”（creativity）。

如果你想要再多了解一下本书中有关工业化生产点子的任何细节，请给我致电或发送电子邮件。

电话：0041 - 79251256

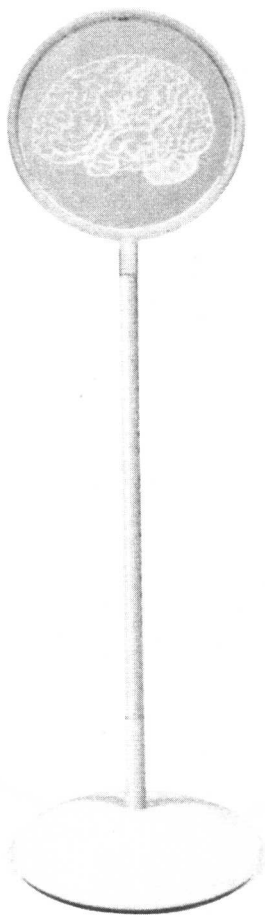
Email: nadja. schnetzler@brainstore. com

希望你能愉快地阅读本书！

娜加·斯琴涅兹勒
比尔市 2005 年 1 月

记录点子的地方

把你在阅读本书的过程中想到的所有点子记录在下面。



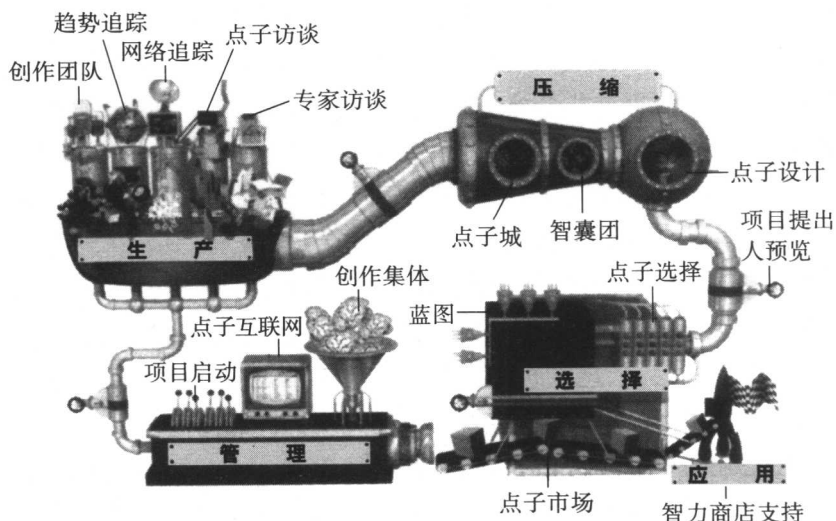
【目 录】

C O N T E N T S

序	1
前 言	1
记录点子的地方	1
1 生产点子的机器	1
2 简报和项目启动	19
3 创作集体	36
4 创作团队	55
5 点子访谈和专家访谈	77
6 趋势追踪和网络追踪	91
7 点子城和智囊团	104
8 点子设计	121
9 点子选择	138
10 点子管理	153
11 点子应用	170
结束语	180
附 录	182
译后记	183

1 生产点子的机器

为什么工业化点子生产能行得通



智力商店中的点子机器由点子生产、点子压缩、点子选择和点子应用四个部分组成。要使这架机器运转起来，在点子加工过程中就必须有一个精心设计的点子管理机构。

自从 20 世纪开端以来，在人们所拍摄的几乎每一部影片中，“点子”一词至少都会出现一次。在我的记忆中，有一场戏给我留下了特别深刻的印象，而这场戏就与点子有关。这一场戏来自汤姆·汉克斯

(Tom Hanks) 主演的电影《阿波罗 13 号》(Apollo 13)。阿波罗 13 号飞船上的全体宇航员都被困在太空，并面临着似乎难以克服的困难：因为飞船指挥舱的所有系统都已经崩溃，他们必须转移到登月舱里边去。但是，似乎这些困难还不够大，连登月舱里供全体宇航员使用的二氧化碳过滤器也出了问题：它们已经不能正常工作，并威胁着航天员们的生命安全。就在此时，历史上最著名的头脑风暴会 (brainstorming sessions) 之一在休斯敦开始了。当时，休斯敦的地面飞行指挥官召集了一组专家，他拿来一个麻袋，里面装着阿波罗 13 号飞船上的现有物品；然后，他把里面的所有物品都倒在一张桌子上，并对专家们说：“你们要尽快用这些物品造出一个二氧化碳过滤器！”。专家组马上全力以赴地开始工作：创造、创造、再创造——直到找到问题的答案。点子生产在美国宇航局 (NASA) 得以成功，尽管在这个事件中他们采用了完全非系统化的方式。但是，假如他们的这些努力不能得到令人满意的答案，那又将发生什么呢？

另一场戏来自达斯汀·霍夫曼 (Dustin Hoffman) 和罗伯特·德尼罗 (Robert de Niro) 主演的电影《摇尾狗》(Wag the Dog)^①，这是一部模仿普通美国人尤其是美国政客的喜剧作品。大选在即，总统却需要掩盖一桩自己骚扰未成年少女的丑闻，因此，他召来了他的危机经理 (德尼罗主演)。这位危机经理与一个好莱坞制片人 (霍夫曼主演) 以及总统的国内政策顾问 (安妮·海切主演) 一起虚构了一场发生在阿尔巴尼亚的战争。在策划这场虚构的战争时，这个创作组充分地挖掘了好莱坞电影制作技巧的潜力，还深深地领悟了成语“推陈出新”的精髓，并根据这条成语调配出一份用点子做的汤 (ideas soup)。他们为这场战争写了一首歌曲，而且，与几年前那首反饥饿歌曲《天下一家》(We are the World)^② 一样，他们也找来了音乐行业最好的歌手来演唱；他们为这场战争购买了用品，设计好战争中的事件，甚至还

① 也有人将其译为《作大英雄》或《桃色事件》。——译注

② 或译为《四海一家》。——译注