

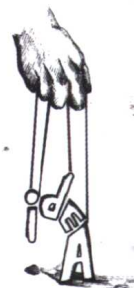
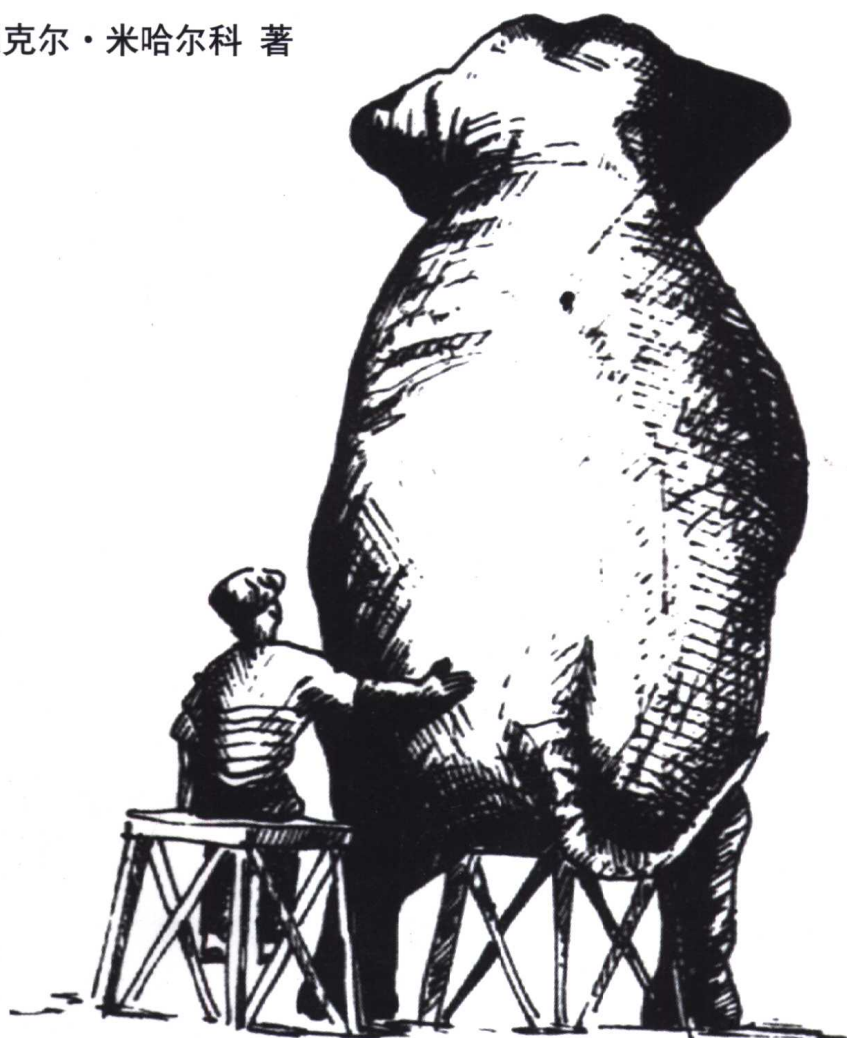
思考_的玩具

商业创新手册

Thinkertoys

过去20年中最重要的关于创造力的著作 [美国管理协会]

[美]迈克尔·米哈尔科 著



新华出版社

思考玩具

商业创新手册

[美]迈克尔·米哈尔科 著
于海生 译

新华出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

思考的玩具：商业创新手册/ (美) 米哈尔科著；于海生译。
—北京：新华出版社，2003.6

ISBN 7-5011-6189-5

I. 思… II. ①米…②于… III. 创造性思维—应用—商业经营
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 038808 号

著作权合同登记号：图字：01-2002-2971

Thinkertoys: A Handbook of Business Creativity
copyright © 1991 by Michael Michalko
Chinese (simplified only) Trade Paperback copyright ©
2003 by Xinhua Publishing House
Published by arrangement with Writers House LLC
through Arts & Licensing International, Inc., USA
ALL RIGHTS RESERVED
中文简体字专有出版权属新华出版社

思考的玩具：商业创新手册

[美] 迈克尔·米哈尔科 著
于海生 译

*

新华出版社出版发行
(北京石景山区京原路 8 号 邮编：100043)
新华出版社网址：<http://xhcbs.126.com>
中国新闻书店：(010) 63072012
新华书店经销
北京振宏福利印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 1/16 21.25 印张 300 千字
2003 年 8 月第一版 2003 年 8 月北京第一次印刷
ISBN 7-5011-6189-5/F·895
定价：39.80 元

这本书是写给“猴子”的

1

你的人生态度，决定了在所从事的行业里你的革新能力如何，你的创造性怎样；它甚至影响到你天赋的发挥和事业的成功。通常情况下，人们有两种基本的商业态度，这是处理各种压力和人生变化的不同态度与方式，我们不妨借用两种动物来描述——我分别称之为“猫”的类型和“猴子”的类型。

如果一只小猫感到处境迷惑，或者是遇上危险，它情急之下，惟一会做的就是“喵喵”地放声大叫，直到猫妈妈闻声赶来，把它带到安全地带。相反，如果看到情形不妙，而且自己无法应付的话，一个小猴子就会想方设法，迅速跑到妈妈那里，跳到它的背上。于是，危险自动解除，小猴子也得到了安全。

对于有“猫”的态度的人——当碰上挑战或棘手的问题时，他们只会大喊大叫，失了方寸——本书或许起不了太大的作用。本书对“猴子”类型的人则青睐有加——他们愿意发挥主观能动性，致力于培养个人的创造力，产生绝妙的创意，并乐于体验其中的无限乐趣。

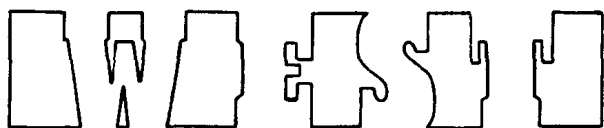
如果你拥有“猴子”的态度，想拥有无数天才的创意，推进自己的事业，改善个人的生活质量，那么，本书就正是为你准备的精美而实用的礼物。希望你能仔细阅读书中提供的创意方法，灵活地使用它们，从而获得改变人生的资源与动力。本书介绍的创意技巧将使你一生受益，

使你梦想成真，卓有建树。

(建议：对于怀有“猫”的人生态度的读者——如果你想实现自身的突破，你可以仔细阅读本书的第一章。在那里，你将得到所需要的各种帮助，因为它提供了大量的心理能力的训练和激励自身潜能的方法，从而使你迅速培养起一种“猴子”类型的人生态度。)

序 言

你能识辨出下面的图形吗？如果你以前见过这种游戏，那么你没有任何麻烦，问题迎刃而解。如果它对你而言是个新鲜事物，那么在继续阅读下文之前，就试着先把它琢磨出来吧。



想想你是如何用自己的双眼瞬间或逐渐“扫描”出上图的意义的。一直以来，你或许习惯于将视线聚集于不规则的黑色背景的形象，从中寻找它的意义所在。不过在这里，这种习惯是行不通的，因为一个黑色的图形都没有。你的眼前满是奇形怪状。不过，如果你把注意力集中于各个图形之间的空隙，“West”这个单词就出现了。倘若你将一把直尺放在图形的顶端或者底部，这个单词就会跃然纸上，看起来格外明显。一旦找到了答案，它就变得这样伸手可及，以至于你会心生疑惑：为什么自己起初却对此“视”而不“见”呢？

其实，通过变换视角，你就扩大了眼界，获得了从其他角度进行观察的可能性，使自己看到了之前无法看到的结果。当你使用本书提供的多种技巧时，你将体验到，你完全可以以崭新的视角和不同的方式观察以前所拥有的同样的信息，从中获得新颖的构思和独特的创意。

不管从事什么行业，你的未来都会被今天的努力所影响，你的前景与今天的创新息息相关。没有创新，就谈不上梦想和追求。看看你周围五花八门的美妙事物吧！所有的健康俱乐部从哪里出现？

从何时起，音像店如雨后春笋般诞生？你一定还记得，人们所拥有的最初的运动鞋是单一的纯白色；而今天，各种色彩的运动鞋让你足下生辉。还有，你什么时候起，开始注意到满大街都是日本汽车和各种电器产品？你能回忆起你第一次见到“随身听”时的情景吗？是谁精心设计和发明出这些事物，并且改变了世界的面貌？你的未来，取决于伟大的创意，美妙的思想，源源不断地在脑海中产生的生命之源。你不能坐等机会，你应该加入创新者的行列。

《思考的玩具》训练你怎样产生创意。它提供的各种训练技巧类型齐全并且需要亲身实践，使你从点滴的生活当中，产生或大或小的千奇百怪的创意。这些创意能帮你赚钱，解决各种问题，在激烈的竞争中获胜，推进事业的进步；这些创意可以催生出商业竞争中的新产品，以及看待事物的崭新而独特的方式。

这些技巧以其实用性而被各行各业的人士所看重，它的覆盖范围很广，从军事到政治，从生存到发展，从文学创作到商业经营，从古典到现代。它们分为直线技巧(Linear techniques)（灵活运用已有的信息以产生新的创意）和直觉技巧(Intuitive techniques)（教会你如何运用直觉和想象来发现创意）。

在孩子们中间，有个一直很流行的智力游戏：六个渔夫的鱼线纠缠在一起，形成了一个迷宫。其中的一条鱼线，已经有一条鱼上钩了。问题是：这条鱼是属于哪个渔夫的？这要求你沿着每条鱼线通过迷宫，直到确定鱼的归属为止。这可能需要六次尝试，毫无疑问，能否提早成功，要取决于你的运气。不过，有一个显然更容易的办法，就是从鱼线的另一端开始，逆向地追踪鱼线（即从鱼出发，向渔夫所在的位置展开搜寻），因为这样一来，你只需要从一个相当稳妥的出发点着手，而不是六个。

这就是我研究和设计出本书各种创意技巧的一个基本原理。我不是提供一系列众所周知的创造技能，使你沉溺于苦苦思索以推敲出那些看似有用的方法。你将留意到，我其实是从创意（鱼）开始，漫溯向上，沿着错综复杂的鱼线，曲径通幽，追索每个创意的创造者（渔夫）。这样，我就得以了解捕捉到创意的种种有效的技巧。

一些读者会觉得，自己受益更多的是直线技巧，从而轻视直觉技巧。另外一些人则正好相反，重视后者而轻视前者。实际上，你

可以同时运用直线技巧和直觉技能以产生创意，双管齐下，而不应该只是局限于其中一种。更多的创意手段，带来的是更多的令人欣喜的收获。

本书将改变你创新思维的方式，同时揭下创造性本身神秘的面纱。或许，你将首次看到，无数的机会摆在你面前，它们那样悦目，就像湖面上熠熠粼粼的波光。你将学会怎样：

- 自如地产生创意。
- 发现赚钱的手段。
- 发掘新的商业机会。
- 操纵和调整各种创意，直到产生最有创造性、最为可行的创意。
- 创造出新的产品、服务、工作流程。
- 改进陈旧的产品、服务、工作流程。
- 为复杂的商业问题设计出解决方案。
- 运用创意，激活市场的潜力。
- 把棘手的问题转化为走向成功的机会。
- 使自己的工作更加富有成效。
- 成为你所在的集体里的“创意天才”。
- 知道如何寻求突破性的创意。
- 成为你的集体里不可或缺的人。

本书不是提供产生创意的经验，而是启发它的出现。为了例证这一点，让我们做个假设。我在一个黑板上画了一只兔子。你看到它，会说“是的，那是一只兔子”，尽管实际上，在黑板上除了简单的粉笔线条，就没有别的什么了。兔子之所以出现，是因为你接受了我要传达的理念。线条的勾勒启发你想像到一只兔子。线条限定的内容暗示出一种别有意义的形象。

我必须强调，仅仅阅读本书是不够的——要产生创意，你必须经常应用这些技能。

可以想像，对于从未离开过沙漠的一个布须曼人（非洲纳米比亚和博茨瓦纳等地的居民）来说，如果有机会在冬季里滑雪，那是何等快乐的事情。你可以为他们展示各种滑雪板，以及一幅白雪皑

皑的山峰的照片，这样就有可能把一些“思想”传达给他——关于滑雪的思想。可是，要充分实现滑雪的理念，我们的布须曼人必须踩上滑雪板，并沿着山峰下行。真知卓识来自身体力行。

如果你只是一味阅读这些技巧，并且仅限于此，那么你得到的无非是如何获得创意的建议而已。你就会像站在沙漠里的布须曼人一样，即便整天凝视着一对滑雪板和一幅雪山的照片，但对于滑雪究竟是怎么一回事，也只有模糊的一点概念而已。

每种创意技巧都有特定的属性，可以对付各种脑力的挑战。在本书中，每章都包含“行动计划”，它就如何使用创意技巧给出了精确的指导，对它的原理加以解释——包括逸闻趣事以及各路英雄、杰出人物，他们是如何使用各种创意技巧获得成功的。我之所以把他们叫做英雄，是因为他们留给人们很多财富：一个商标，一种产品，一个企业，一种思想，一类服务——它们在人世间留下了美丽的印记，也时时触发我们的灵感。

我也使用各种例证、问题测验、图表以及假设的案例，来说明不同的技巧怎样各自发挥作用。一些假设的例子并非空穴来风，它们往往有真实的原型，它们为新的创业机会，为使你获得新的产品和服务而存在。这些创意是河床里的金子，深没于奔流不息的河水下，只有那些有心者和勤奋者才能够创造出奇迹，真正拥有它们。

我的一位朋友名叫汉克·泽勒，他是一家大企业的执行官，也是一位发明家，一位优秀的诗人。他曾经这样描述创意的内涵：

“当你意识到，自己突然得到了一种创意，它有如神奇的魔力，足以使以往创造出的某种事物脱胎换骨，面貌一新，那么好了，这样的创意，将使你心跳加速，头发直竖起来……你感受到了一种难以置信的敬畏之情，就好像你亲耳听到了上帝的低语。”

目 录

序言	1
----	---

开 篇

第一章 创新的动力	3
第二章 开动你的大脑	13
第三章 创新的挑战	26
第四章 创新的技巧	41

第一部分 “线性思维”的创新技巧

第五章 假象	51
第六章 细分的价值	59
第七章 重组	67
第八章 脑图	73
第九章 9种创新技巧	79
第十章 “拔河”技巧	118
第十一章 表格创意术	124
第十二章 创意坐标系	132
第十三章 “花椒树”方法	137
第十四章 问题清单	143
第十五章 重新定义公司理念	150
第十六章 预见未来	156
第十七章 毫无关联的关联	162
第十八章 “咨询”名人	172

第十九章 创意“圆”	181
第二十章 图解创意法	186
第二十一章 跳出“专业”局限	191

第二部分 “直觉型思维”的创新技巧

第二十二章 放松你的大脑	197
第二十三章 直觉能力训练	204
第二十四章 三个“B”	212
第二十五章 类比	216
第二十六章 假定推测法	233
第二十七章 色彩浴室	242
第二十八章 梦的启示	250
第二十九章 达·芬奇的技巧	255
第三十章 达利的技巧	262
第三十一章 意向引导法	267
第三十二章 潜意识的向导	275
第三十三章 象形文字法	281

第三部分 团队创意训练

第三十四章 头脑风暴	289
第三十五章 日本人的技巧	300

第四部分 创意选择

第三十六章 优先化方法	309
第三十七章 创意评估	314
第三十八章 结语	322

THINKERTOYS

思考的玩具

开 篇

INITIATION

本书第一章的内容，将帮助你战胜对于创意的紧张或者恐惧心理。而第二章将提供相关训练，使你在心理和行动变得勇敢而自信，能够表现得像个“有创意”的人。要想成为富有创意者，你必须首先充满自信。

让我们看看下面这个图。

它看上去只是两条直线。但是，不用笔，你就能创造出第三条。

要做到这一点，其实很简单。将本书的下端向远离你的方向缓缓扭转，同时，让书的上端靠近你的眼眉处，并且同你的面部成直角，像用手搭起凉棚一样。把书的位置做适当的调整，使书中两条直线的交点，停留在你双眼的正前方。缓缓调整你的视线，使它聚焦于那个交点上。

你看见第三条直线了吗？

它看起来应该像一枚短短的大头针，从纸张上伸出来。

如果你相信自己是个创意高手，并且能够把这种自信表现出来，那么，你就可以在心理上让自己做好准备——从任何事物中，都可以获得创意，就像上面的“第三条”直线那样。

你产生的创意的价值，在很大程度上，有赖于你如何描述所面对的问题。第三章将告诉你如何进行措辞和定义，以正确地描述问题。能否完善这个环节，对于产生创意至关重要，有如击打高尔夫球一样，一旦出手，便心中有数了。



第一章 创新的动力

当你消沉、气馁时，你头脑的敏捷度，与你自信、喜悦时的状态不同，甚至有天壤之别。

当你感觉人生富庶、事业成功时，你头脑的聪慧与激越，与你感觉自己身陷困顿、处处失意时的状态同样相去甚远。

同样，当你感觉自己大有创造力时，你的思维状态与你妄自菲薄、自感缺少创造力时也大不相同。

科学家们已经发现，人类某些生理上的反应，可以被有意识地加以改变。换言之，你可以通过调整自己的心态，在大脑里催生一种特殊的化学物质。它会对你的态度和思维产生积极的影响。本章包括一些很简单的心理训练，它们将帮助你战胜恐惧心理、自我怀疑和缺乏自信。你将认可和坚信自我的价值力量，并培养出有益于创造力的人生态度。

对于产生创意来说，没有什么比恐惧心理(fears)、缺乏自信(uncertainties)和自我怀疑(doubts)(FUDS)更为有害的了。可是，多数人正受制于 FUDS，被它们控制，一生碌碌无为。

学习控制、战胜你的 FUDS，把具有毁坏性的、消极的人生态度转化为一种崭新的、积极的力量，这是产生创意的必须步骤。要做到这一点，首先要承认消极感受会时时存在，然后集中力量做出调整 and 改变。

假设你正驾车向前方行驶，你的汽油压力计警告你汽车正在变得过热。那么，这就是一个消极的指示。不过，你没有置之不理，也没有因此惊慌。你是一家加油站把车停下来，进行了修整，然后

继续驾驶，向目的地进发。

还是上述的情形。当你驾驶的时候，你始终没有勇气观察汽油压力计。原因很简单，压力计完全控制了你的思维，你甚至不愿正视它。如果你有勇气继续前进的话，你的驾驶也缓慢而且异常并伴随着恐慌和不安。

你应该承认困境，然后以积极的思维去摆脱它们。

普雷斯科特·莱基是自我形象心理学的开创者。他发明的一种心理调节方法，其核心是确定一个主体，以发现个人的某些消极的理念与自己其他的坚定不移的信念并不一致，所以可在心理上进行自我纠正。莱基相信，人类的心理，对于一致性有着内在的需要。如果一种思维和其他更为有力的思维（或观念）不一致，大脑就会排斥前者。

莱基发现两个有效的心理调节方法用于改变消极的信念，克服内心的恐惧。它们是：

1. 人们有一种信念，就是能够做好自己的工作。和别人一样，当对方抱起一根圆木的一端时，我也可以抱起属于自己的另一端。人们普遍相信，在通常的情况下，自己拥有足够的独立性，有必备的人生能力。
2. 相信自己身上拥有某种能量。它能使自己同世间其他人一样，拥有同样的天赋和才能。这种自信能避免妄自菲薄或使自己遭受耻辱。

莱基的一个病人是销售员。他害怕向高级职位的客户征求订货。

莱基问他：“你会四肢着地，态度虔诚地爬到办公室里，拜倒在一个高级人员面前吗？”

“当然不会！”销售员回答。

“那么，为什么在你的头脑里，却像是在爬行而且战战兢兢呢？当你非常关心对方能否同意你的要求，因而忐忑无比地走进他的办公室时，难道你没有看到，你在本质上的行为和‘爬行’是同样的举动吗？难道你没有看见，作为一个同样有尊严的人，你是在

乞求他的同意吗？”

值得记取的重要一条是：你没有必要非得改变个性或者生活方式以达到目的。即便为了战胜困难，突破障碍，你也不要轻易做出有违心灵或者本性的改变。

有一次，乔治·巴顿将军（1885-1945，美国陆军上将，第二次世界大战期间曾率部参加北非战役，后任美国第七集团军司令[1943]、第三集团军司令[1944]，其装甲部队屡建战功）曾被问道，在战役打响前，他是否有恐惧或者心里根本没底的时候。他回答说，在战争开始前，甚至在战争进行当中，他会经常感到恐惧，但最重要的是，“我从不向恐惧妥协。”

ORIGINAL SPIN

5

“滴答”

“滴答”是在莱基研究成果的基础上精心设计的一种非常有效的训练。它可以帮助你克服恐惧和不自信。在闹钟的“滴”、“答”声中，你把自己的恐惧全部写出来，并正视它们，然后用那些可以使你成功的积极因素逐步而彻底地代替这些恐惧。

行动计划

1. 集中注意力，把那些妨碍实现个人目标的消极想法写下来。把它们写在“滴”下面。
2. 坐下来，平静地审视你所写下的那些消极因素。了解你是怎样因为紧张和恐惧把事情弄糟，并且使得局面变得不可收拾。
3. 用一个客观性的、积极的想法去替换每一个主观性的、消极的想法。把它们在“答”下写出来。

下面是“滴答”训练的两个例子。它们含有消极和积极的内心想法。第一个例子展示的是向管理层提供一个建议时所感到的恐惧；第二个例子是生产一种新产品的恐惧心理。

滴答 1

滴

答

THINKERTOYS

6

提供这种建议是没有意义的。管理层的人员比我更有经验，更有专业能力，他们可能早就设想过了这个方案。

或许事实并非如此。难道我是期待这种建议非得是一枚“重磅炸弹”，即一个很小的方案导致重大的结果吗？那显然不合实际。不妨换个角度想一下。如果我是公司的领导，我希望获取所有的想法吗？答案是肯定的。当然，我将把所有的想法写下来，然后进行相应的否定或肯定。

这个想法太不符合传统了。如果我提出这样的建议，就会成为别人的笑柄。

即使我的想法遭到了拒绝，人们也会尊敬和赞扬那些在工作中有想法的人，那些经常想方设法改善现状的人。不劳则无获。想法越有冒险性，回报的潜力就越大。

我一生从未有过新颖的想法。我最好的做法就是不要去冒险。

我认为消极的感受一定会产生某种结果，那就是我受制于它，它就肯定转而束缚住我。我真正的问题是有一个错误的自我印象。想想看，如果公司也像我对我自己一样，也对我怀有消极的看法，他们当初会雇佣我吗？

我最近的想法可悲地失败了，而汤姆却没有。我害怕第二次尝试。

我夸大了结果的重要性（即我的失败和汤姆的成功）。托马斯·爱迪生曾经说过，失败是成功之母。人生惟一的憾事，就是从来不进行尝试。只有不尝试的人才永远不会不犯错误！