

工作中的 创造力

把优秀的创意变为现实
提高个人和组织绩效

Creativity at Work

Developing the Right Practices to Make Innovation Happen

(美) 杰夫·德格拉夫(Jeff DeGraff) 凯瑟琳·劳伦斯(Katherine A. Lawrence) 著
安景文 林祝君 译



机械工业出版社
China Machine Press

工作中的 创造力

Creativity at Work

Developing the Right Practices to Make Innovation Happen

(美) 杰夫·德格拉夫(Jeff DeGraff) 凯瑟琳·劳伦斯(Katherine A. Lawrence) 著

安景文 林祝君 译



机械工业出版社
China Machine Press

Jeff DeGraff, Katherine A. Lawrence. Creativity at Work: Developing the Right Practices to Make Innovation Happen.

Copyright © 2002 by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2005 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons, Inc. 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2003-6711

图书在版编目(CIP)数据

工作中的创造力 / (美) 德格拉夫 (DeGraff, J.) 等著; 安景文, 林祝君译.
-北京: 机械工业出版社, 2005.6

书名原文: Creativity at Work: Developing the Right Practices to Make Innovation Happen

ISBN 7-111-16436-9

I. 工… II. ① 德… ② 安… ③ 林… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第030417号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 刘照地 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2005年6月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 10.5印张

定价: 26.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

培育创造力

激发创新 实现价值

《工作中的创造力》通过简单易懂的语言和切实有效的模式，介绍了激发创造力的正确方法，为所有致力于商业价值提升的人士提供了唾手可得的创造方法：

- ▶▶ 如何运用创造方法，去创造更有价值的结果。
- ▶▶ 创新只是创造力产生的众多非凡结果之一。
- ▶▶ 只有方法与环境相匹配时，创造力才最见成效。
- ▶▶ 如何把优秀的创意变为现实。

杰夫·德格拉夫

形象思维之父鲁道夫·阿恩海姆的学生；
密歇根大学商学院经理人培训项目教授；
Wholonics领导艺术集团的创始人之一；
为世界各地众多知名企业提供咨询、开设讲座。

凯瑟琳·劳伦斯

密歇根大学商学院组织行为学方向博士；
在影视制作和教育技术等方面有着丰富的从业经历；
研究方向和兴趣集中在创造力、创新、管理首创精神和组织学习等领域。



ISBN 7-111-16437-7

定价：28.00元

序 言

创造力一直是组织实现突破性发展、取得事业成功的基本途径。同时，创造力还能组织内外的利益相关者带来更大的价值。从传统意义上讲，创造力的核心往往只是指产品的创新，也就是生产出具有创新意义的产品和服务。而实际上，创造力远远不止这些，它还体现在产品流程、顾客沟通以及吸引并留住人才等方面的创新上。创造力，作为组织的核心竞争力，确实能够为组织带来更新、更好的产品、服务、生产流程和创意。

遗憾的是，许多企业和经理人都想寻求一种放之四海而皆准的创造力模式，然而，结果却往往让人大失所望。原因在于，每一种工作都需要不同的方法来完成。在特定环境下，实现的目标不同，采用的“奇方妙法”和需要的能力便各不相同。

本书提供了一幅实用的创造力地图，帮助人们认清各自的创造力情境，进而引导人们采取相应的创造行动。运用本书的系统方法，能够诊断出与特定情境最为匹配的问题症结，然后就可以针对性地采取切实可行的措施。本书提供了许多经典的企业案例和实用工具，阐明了如何才能通过这些案例和工具实现与创造力情境的匹配。无论你是执掌公司的高级管理人员，还是负责具体事务的部门经理，你都会发现，本书确实是为你量身定做的。

第1章，本章给出了创造力的定义，介绍了创造力地图上的4种创造力模式，我们分别称之为：想像型（Imagine）、投资型（Invest）、提高改进型（Improve）和孵化育成型（Incubate）。每一种类型都与公司的具体任务相匹配，都有其突出的实用价值。更为重要的是，这四种类型，还有助于我们理解各种组织、部门、工作团队和个人的创造倾向与偏好。

创造力地图有助于有效定位自己所属的创造力模式，明确自己的发展方向，最终引导自己为实现目标而不懈努力。要实现具体的创造目标，就必须使用正确的方法；要获得正确的方法，就需要选用合适的人员。第2章解释了如何诊断创造

力现状，如何评价自身创造力的大小。每一种创造力模式的绘制都基于两个主要向量：关注症结（内部因素与外部因素）和思维方式（发散性与集中性）。这种主要向量的二维组合，产生了另外两个次级向量：规模（大与小）和速度（快与慢）。最后，该章还提供了—个评估工具，借助这一评估工具，就可以对包括创造目标、创造方法和创造人员三大内容的不同创造力模式进行分析和比较了。

第3~6章，作为本书的核心章，分别对每一种创造力模式的具体方法进行了深入探讨。想像型模式（第3章），如其中的引发式方法和预测式方法，主要关注外部因素，应用发散性的思维方式，能够带来大的、突破性的结果。投资型模式（第4章），如其中的合作式方法和业务组合式方法，主要关注外部因素，采用集中性的思维方式，可以快速产生结果。提高改进型模式（第5章），如其中的模块设计开发方法和过程改进系统方法，主要关注内部因素，通过集中性的思维方式，可以带来小的、持续增长的结果。孵化育成型模式（第6章），如其中的人才猎取法和创意空间法，主要关注内部因素，采用发散性的思维方式，可以较为缓慢地取得长期结果。

第7章介绍了如何整合创造力的各种类型，满足大多数工作背景要求的各种复杂需求。本章讨论了管理不同创造需求采用的3个步骤：首先，确定目标和方向；其次，制定行动计划，整合与所处情境匹配的各种创造力模式；最后，在团队和个人中，进行所需创新能力的培训。

我们认为，关于创造力的管理和领导，真正的魅力在于如何整合这4种创造力模式。了解了个人和组织的创造力模式，就能够有效地激发自身和他人的创造魔力。无论责任大小、职务高低，都可以借助创造力地图来引导、管理和整合各种组织或团队的创造方法。这样，大家就能够目标明确，协调—致地创造未来价值了。

前 言

我们着手本书写作时，就已经从个人的日常生活中体验到，创造力的尝试并不总是像计划的那样尽如人意。尽管许多人进行了深入分析，并试图说明如何才能轻而易举地获得创造力，但这些既有方法，似乎都忽略了创造活动与创造成果之间的内在联系。心理学、音乐、教育以及其他学科都对创造力的研究做出了重大贡献，然而，这些学科对创造力的研究，要么偏重于创造力的艺术性，要么过于强调一些激进的全新创意。而在商业领域，创造力的惟一目的是为顾客和投资者提供非凡的业绩，因此，创造力的研究还是颇为不同，别具一格的。

结合一些可以借鉴的经验和方法，我们深入探讨了组织环境中创造力的动态发展状况。我们两个人之中，杰夫在创造力方面的兴趣始于25年前，那时，他还是形象思维之父——鲁道夫·阿恩海姆（Rudolf Arnheim）的学生。阿恩海姆认为，学会整体地看问题有助于激发创造力。后来，杰夫先后做过公司经理、企业顾问和大学教师等工作。期间，他与数百位企业界领导共事，分享他们见解与实践心得，坚持不懈地从事创造方面的研究。十多年来，他一直在密歇根大学商学院执教，讲授创造力方面的课程。而凯瑟琳在影片制作、图形设计和教育软件开发等众多项目领域有着丰富的从业经验，她为我们提供了在艺术与教育领域中如何进行创造的亲身经历与体会。我们的共同目标，是找到创造力的不二法门：一套整合了战略与方法的综合思维体系。借助这一体系，运用创造力，我们就可以实现卓有价值的创造成果。

我们写作本书的主要目的，是为那些希望通过员工培训和措施改进等方法来谋求卓越创造力的管理人员提供参考资料。我们注意到，企业正一次次竭尽全力，让它们的产品、服务和流程越来越好，越来越新，从而创造出更大价值。但是，尽管许多领导已经认识到创造力的意义，并开始致力于创造力的打造，但是在企业的发展规划中，创造力并没有体现出其应有的重要地位。我们认为，这主要是由于创造力往往无法体现出其应有的价值所导致的结果。当今的领导，需要激发员工，创造

更多、更大的价值，而我们坚信，创造力的打造是实现这一目标的必由之路。

本书从3个方面体现了对传统的挑战：第一，本书不刻意追求行文的活泼，不想靠浅显粗俗的文风取悦大家。这是因为，本书不是探讨如何像艺术家那样去创新思考，也不是研究怎样去探寻内心的自我，本书研究的是如何运用创造方法，帮助自己和同事去创造更有价值的成果。第二，我们认为，创造力具有多种表现形式，因而能够带来多种形式的价值。创新，尽管极为重要，但也不过是创造力产生的众多非凡结果之一。尤其是在商业领域，创造力的表现形式更是变化多样，五彩缤纷。只有组织采用的方法与组织的特定环境相匹配时，创造力才最见成效。第三，我们注意到，创造力在新产品、新服务和新流程的酝酿、开发、制造以及销售等各个阶段都有所体现，而不仅仅局限在新创意的产生上。由此，我们得到的观点是，如果不能把伟大的创意转化成实实在在的东西，那么，这种创意实现其价值的概率就微乎其微。况且，把创意变为现实，不也正是企业追求的经营目标吗？

杰夫投身于企业的实地研究，以找到最佳的创造力实践。为此，他在世界各地游历、考察。他注意到，那些美国商界媒体炒得沸沸扬扬的创造力模式，在其他许多国家和地区却闻所未闻。许多新产品的开发人员（从日本的汽车工程师到芬兰的手机设计师）仍继续使用一些与现在美国人眼中的创造力模式完全背离的方法，研制行业的领先发明。这些从实地调研中了解到的创造力实践，迫使我们重新思考自己那些固有的、与创造力有关的文化偏见，并进而促使我们通过多维视角来看待创造力的有关问题。同时，我们还发现，采用多维视角获得的创造力见解，比遵循那些混杂在一起的、所谓“灵丹妙药”式的方法更为费力，然而，这种付出是必不可少的，并且这种付出能够带来极其深远的影响。

本书为所有致力于商业价值提升的人士提供了唾手可得的创造方法。凭借这些方法，可以在各种环境中应用创造力；即使是在组织战略、绩效目标和业务流程这些似乎并不太利于体现创造力的情境中，创造力也能够得到充分有效地实际应用。最为重要的是，本书通过简单易懂的语言和切实有效的模式，介绍了激发创造力的正确方法。

致 谢

我们特向Robert Quinn表示诚挚谢意，他为我们提供了共同撰写本书的机会，他的研究奠定了本书的写作基础。而我们所在的密歇根大学商学院，则为本书的研究和写作提供了源源不断的支持。

在本书的写作过程中，我们先后得到了许多人的支持与帮助，在此，我们依次表示感谢。他们是：David Farmer，他在最初阶段为我们提供了精神支持，并提供了新鲜的创意和写作的素材；Sue Reck、Ollie Thomas和Riza Trinidad，他们帮助我们保持了紧密的联系；Kim Hannon Parrott，为我们提供了出色的写作支持和新奇的外界视角；Jim Channon、James Goebel、Rich Sheridan和James Miller为我们贡献了他们宝贵的时间和专业领域的相关知识；Robin Glickstein、Mark Jones、Suzanne Merritt和Michael Thompson，他们也为我们提供了极大的帮助。特别值得一提的是Darryl Weber，他细致而耐心地阅读了全书，并对其中的部分章节反复审阅。他出色的洞察力和敏锐的反馈让我们受益匪浅，弥补了我们的诸多不足。

Jossey-Bass出版社的全体员工对系列丛书的出版给予了非同寻常的支持。真诚感谢他们的优秀员工：Cedric Crocker、Kathe Sweeney、Byron Schneider、Tamara Kastl。我们还得到了密歇根大学商学院Pauline Farmer-Koppenol的大力支持。他们确实卓有远见，为我们争取到了策划编辑John Bergez的支持。每个人都应该拥有一名像John这样的编辑，他才华横溢，见解独特，对待工作细致耐心，孜孜不倦。

最后，我们对双方家人持之以恒的支持表示感谢。杰夫特别感谢Staney，她全心全意，听取意见，提出问题，支持杰夫的工作。凯瑟琳特别感谢她的父母，他们对她每一次的创新行为，无论是早期的手指画，还是她第一次的出版投资和电影制作，都给予支持和鼓励。毫无疑问，这一次，对她现在事业的支持，他们也一如既往，毫不例外。

目 录

序言	
前言	
致谢	

第1章 创造力地图：找到激发创造力的最佳方法	1
1.1 创造力的可行性定义	3
1.2 创造力地图的绘制：4种创造力模式	4
1.3 辨别并评估不同的创造力模式	10
1.4 让创造力模式运转起来	11
1.5 小结	13
第2章 创造力状况评估：描绘组织现状及目标	15
2.1 确定组织目标	15
2.2 确定行动方法	21
2.3 确定人员的创造倾向	25
2.4 评估创造力模式	30
2.5 小结	38
第3章 想像型创造力模式：实现突破型创造	40
3.1 方法概要：引发式	41
3.2 方法概要：预测式	50
3.3 小结	56

第4章 投资型创造力模式：实现盈利型创造	61
4.1 方法概要：合作式	62
4.2 方法概要：业务组合式	70
4.3 小结	83
第5章 提高改进型创造力模式：实现渐进型创造	85
5.1 方法概要：模块设计开发	86
5.2 方法概要：过程改进系统	97
5.3 小结	106
第6章 孵化育成型创造力模式：实现持久型创造	107
6.1 方法概要：人才猎取	108
6.2 方法概要：创意空间	117
6.3 小结	126
第7章 综合应用：指导、管理与整合创造力	128
7.1 确立方向	129
7.2 制订行动方案，找到正确的创造方法组合	133
7.3 培养所需的创新能力	138
7.4 小结	145
注释	147
译者后记	157

第 1 章

创造力地图

找到激发创造力的最佳方法

众所周知，与过去相比，当今组织在更多领域面临竞争压力。企业再按原先的行为方式运营，实在是难以承受了。因此，它们必须不断变革，不断创新，必须以因特网那样日新月异的革新速度重塑自我，以求领先一步，从容应对突飞猛进的技术进步，应对全球范围内新竞争对手的不断涌入，应对顾客与员工需求的持续变化，惟此，才能赢得主动，超凡出众。

尽管大家都认为，变化的步伐越来越快了，但从某种意义上说，我们今天面临的挑战并没有任何新意可言。为自己的顾客和股东创造价值，组织总要面对盘根错节、复杂多样、有时甚至是彼此无法调和的矛盾和压力。数百年来，企业一直为开发广受市场欢迎的新产品而煞费苦心。今天，高新技术企业、生物技术企业可与昨天的汽车鼻祖或是好莱坞的先驱企业相提并论。每一个时代，永恒不变的法则是，创造带来崭新进步，而进步创出更大价值。

历史实践表明，经久不变的致胜秘诀是：把对创造力的开发视为企业的核心竞争力。而这也正是企业积极应对各种压力的法宝。其中，所谓的核心竞争力，指的是企业赖以成功、能得以充分开发而彰显的关键能力和特色。创造力的重心，在传统意义上，指的是产品的创新，即优质产品和优良服务的开发；实际上，创造力还

体现在新流程的开发，与顾客沟通的新方式，吸引并留住优秀人才的新路子等许多方面。简而言之，创造力是组织所有竞争力的核心。这是因为，创造力能够让组织在某些方面，有更为出色、更为新颖的表现。创造力是提升价值的最佳途径。

人们百般努力，以期更具创造力，创出更大价值。比如，组织对员工进行创造力思维方面的培训，实行资产管理系统控制项目进展，引进高效的模板系统改进产品开发过程，等等，所有这些行为都会在某些层面上对组织有所裨益。但人们也会发现，有时，正是这些努力，这些工作，让公司陷入了困惑。人们不禁要问，它们确实有助于创造出更高的价值吗？确实，在很多时候，即使是目标明确的初衷，也会产生不尽人意的结果，如：

- 感觉良好却没有实际效果的独创方案。
- 根本就无法实现商业化的所谓“好”创意。
- 面面俱到却无法带来产品和服务突破的开发体系。
- 缺乏商业理性的全新投资。
- 体现在质量、变革或文化上的“心血来潮”式的首创精神。
- 与企业战略、企业目标格格不入的业务发展领域。

本书将有助于企业做出明智的决策，从众多可行的创造力解决方案中精心挑选出适当的方案。关于创造力和创新方面的方法和图书，不下百种，其中，许多是建立在可靠的研究基础上的。然而，多数公开发表的关于创造力的建议，有一个重大的缺陷：通过罗列一系列“奇方妙法”，暗示了存在一条通往创新或卓越价值成果的、经过验证的、放之四海而皆准的捷径。遗憾的是，当企业及其管理者试图采用这些理论上放之四海而皆准的方法时，常常会大失所望。创造力的真谛是，必须区别对待每一次新行动，应该选择与组织环境匹配的创造方法。我们发现，创造力环境的不同，主要取决于所要实现目标的不同。而实现的目标不同，采用的“创造方法”和凭借的竞争能力也会大不相同。

本书提供了影响创造力作用发挥的整体框架——我们称之为创造力地图——帮助企业认清创造力环境，进而采取针对性的行动。借助这种系统方法，就能诊断和评估企业的具体情境，并了解在这样的具体情境中，什么样的创造力和行动措施能够最见成效。由此，企业就能够认清现状，然后，向着希望的目标发展。本书提供了企业在不同环境通过不同措施激发创造力的许多事例，但其主旨并不是要给出一个放之四海而皆准的“奇方妙法”。确实，那些所谓的“奇方妙法”，在企业不同的具体环境下，有用与否不得而知。另外，本书还提供了一些应用工具，培育开发与

企业环境相匹配的创造方法。总之，无论是志在激发企业创造的高层领导，还是正在为组织孜孜探求创造力秘诀的业务主管，都会发现，本书确实是为您度身而做。

1.1 创造力的可行性定义

考虑一下，创造力指的是什么？是绘画，是白日的沉思默想，还是修理厂的修修补补？在您的心目中，又有谁称得上是创造力实践的典范呢？是达·芬奇、居里夫人、爱因斯坦，还是埃拉·菲茨杰拉德^①？在创造的实践中，哪位企业领导堪称业内的楷模？是史蒂夫·乔布斯、理查德·布兰森、阿妮塔·罗迪克、本，还是杰里？^②对上述问题的回答，在一定程度上，会反映出对创造力内涵的不同理解。

关于创造力的许多流行的观点，往往是有失偏颇或是很不全面的。比如在企业界，许多人认为创造力仅仅表现为创新，它指的是引入新的或是有显著改进的产品或服务。然而，这种形式的创新，只不过是众多创造结果中的一个而已。有人对创造成果泛泛而谈时，也会使用“创新”这个字眼。比如，他们会说，“公司刚刚实现了生产上的创新。”而实际上，却可能只是实现了质量的提升或是达到了生产的最优化。因此，这种说法，一方面不太准确，另一方面，也清楚地印证了本书所要阐明的核心观点：企业、部门或是个人，能够利用创造力来实现任何有价值的结果。事实上，根据企业的具体环境，其他形式的创造结果，往往比新颖别致的新产品、新服务更有价值。这就好比火苗，可以营造温馨家园；可以做出可口饭菜；可以发动汽车马达；也可以像烛光那样，用柔和的亮光照亮整个房间。创造力也能够带来千差万别的结果，平时所说的关于创新的狭窄定义，只不过是其中的一个而已。

本书中，我们把创造力定义为：**能够带来重大价值的产品、服务、流程或是更新、更好创意的一项或是一系列目标导向性活动。**个人、团体、组织，或是三者结合在一起，都可参与创造力的实践，得到创造的结果。这些结果可以表现为创新、利润、质量、知识，或是其他希望实现的目标。

不管你是否会把创造的结果称之为“创新”，从两个方面的原因来说，把创造力作为一项活动与它所产生的重大结果区分开来是极为重要的。首先，这种区分将

① 美国著名爵士女歌手，以拟声唱法和芭蕾表演而闻名。——译者注

② 史蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs)，苹果公司 (Apple) 创始人之一；理查德·布兰森 (Richard Branson)，维珍集团 (Virgin Group) 创始人之一；阿妮塔·罗迪克 (Anita Roddick)，美体小铺 (The Body Shop) 创始人；本·康柏公司 (Compaq) 创始人之一；本·罗森 (Ben Rosen)；杰里·AMD创始人杰里·桑德 (Jerry Sanders)。——译者注

有助于从整个企业各个方面的活动，而不仅仅是从产品和服务的创新开发上，来辨别和评估创造的时机。混淆创造的具体活动及其结果之间的区别，会导致创造力这一概念向艺术、设计和发明等范畴偏移。事实上，从财务到生产制造，从产品开发到订单处理，以及客户服务，创造在企业的每一个领域都随处可见。

第二，把创造活动本身同创造的任何一种结果割裂开来，有助于认识到：创造活动的不同表现形式会带来不同的重大结果。如，有能够激发组织成长的最佳创造力模式，也有能够提升组织效率的最佳创造力模式。有了这样的认识，有了这样的理解，选择能够为组织带来期望结果的创造方法就显得极为重要，极为关键。

本书中，我们把创造力所要实现的目的、所要达到的理想结果称之为“目标”。这样，我们就可以把创造力管理的根本挑战表述为：**寻求创造方法与所要实现目标的最佳匹配**。当然，这其中还有第三个关键的变量：人员。一旦清楚了所要实现的宗旨（目标），了解了实现目标的最佳途径（方法），就需要选择或培育人员，继而采取行动，实现初衷。

因此，从根本上说，创造力的管理，就是要实现目标、方法和人员的正确组合。而如何实现这种组合，恰恰就是本书的主旨。

1.2 创造力地图的绘制：4种创造力模式

如前所述，不同的创造力模式适用于不同的创造目标，而不同的创造目标，需要不同的创造力模式。具体说来，在我们的研究中，定义了4种形式的创造力，我们称之为创造力模式。通过这些模式，我们可以对特定个人、团体或组织的个性倾向、偏爱的创造行为、期望的行为结果，做出具体的描述。图1-1是关于4种创造力模式的基本框架地图，我们分别称之为想像型、投资型、提高改进型和孵化育成型。本书中，我们会用不同的方式填充这一地图。借助这一创造力地图可以完成多项工作，比如，地图可以用来描绘各种创造方法与目标，刻画每一种创造方法珍视的价值内涵，表现那些赋予不同组织、不同部门甚至是整个行业总体特色的创造力模式。

4种创造力模式描绘了个人及组织的创造倾向。也就是说，利用创造力地图，能够确定并描绘出个人、工作小组及整个组织的创造倾向，这种倾向可以说明现在的创造力状况，可以说明希望达到的创造结果。另外，第2章中，地图所列的4种创造力模式的安排是严谨而又基于整体框架考虑的。¹地图中4种模式的安排有助于澄清不同的创造力模式和创造倾向之间的内在联系和冲突。我们修饰润色了书中这套地图的基本框架，并在书中提供了实用而有效的管理工具。

让我们仔细了解一下这4种模式，看看它们是如何在现实企业和个人中得到验证的。在下面的阅读中，请想一想自己的个人偏好和倾向，想一想所在组织及工作团队中面临的挑战，思考一下，哪一种模式最为适合？是不是有些模式看起来似乎更缺乏“创造力”？哪一种或哪一些模式最符合未来的发展趋势，哪一种或哪一些模式最能反映组织需要实现的目标？也许你会发现，在自己身上，体现了不止一种创造力模式，那么，要选择出恰当的创造力模式，最根本的是应该首先辨清各个创造力模式之间的差别。

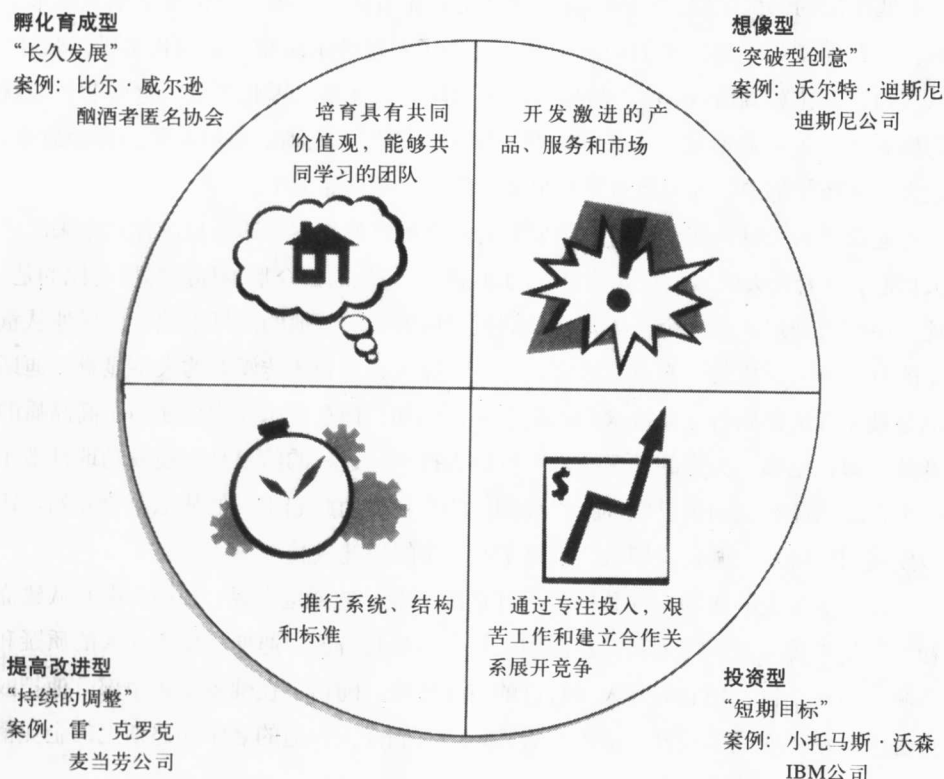


图1-1 创造力地图

1.2.1 想像型

人们一听到“创造力”这个词，马上就会联想到许多与创造力有关的目标和方法，这些目标和方法，实际就属于想像型模式。这是一种与过去彻底决裂的激进模式，是一种能够改变市场地位、蕴育突破性创意的创造力模式。

属于想像型模式的人常常是多面手，是那些乐于探索、在解决问题时能够灵活