



哈佛管理叢書

# 如何開發 你的創造力

開發腦力，儲存構想，領導你走向成功之路。

哈佛管理叢書編纂委員會編譯



## **如何開發你的創造力**

發行人：洪良浩

編譯者：哈佛管理叢書編纂委員會

編譯人：官如玉

出版者：哈佛企業管理顧問公司出版部

地址：復興北路166號9樓

電話：7150471-4

郵政劃撥：第0142333-7 號行銷/推銷雜誌社帳戶

實價：每本新台幣180元

零售總代理：台灣英文雜誌社

台北市延平南路189號6樓

電話：361-2151

一九八三年七月初版

一九八四年十一月三版

**版權所有 翻印必究**

# 如何開發 你的創造力

哈佛管理叢書編纂委員會編譯



哈佛管理叢書

告 读 者

我们选印这本书，供  
有关专业人员内部参考。  
台、港编译的书，其中会  
有不合我们观点的内容  
甚至错误之处，请读者在  
使用时注意分析批判。

## 哈佛管理叢書序

哈佛企業管理顧問公司的主要任務是為企業界提供最新的管理觀念與技術，適時為各企業解決一切管理上的問題，為國家經濟發展貢獻一份力量。

在今天劇烈的競爭下，動態的變化已是司空見慣，處於這千變萬化的市場上，要能隨機應變、提高工作效率、拓展新市場、增加營業利潤、加速企業成長，只有繼續不斷的吸收新知識、採用新技巧，才不致在管理上落伍。為了加速管理觀念與管理技術的傳播，我們計劃出版一套管理方面的叢書，藉著這一套叢書，我們將介紹最新的管理觀念與技術，供企業界參考。

面對著這一份神聖的企業管理教育推廣工作，我們的態度是嚴肅的，我們熱切地希望這一套叢書能為企業界提供新知識，共同為國內企業管理的現代化催生。

**董事長洪維岳**



## 目 錄

|       |                   |     |
|-------|-------------------|-----|
| 第 一 章 | 創造力的障礙 .....      | 7   |
| 第 二 章 | 首先從決定要做什麼開始 ..... | 27  |
| 第 三 章 | 瞭解和激發你的創造力 .....  | 45  |
| 第 四 章 | 大家一起來動腦 .....     | 65  |
| 第 五 章 | 引發你的想像力 .....     | 79  |
| 第 六 章 | 評估構想減少風險 .....    | 91  |
| 第 七 章 | 保持心靈的平靜 .....     | 103 |
| 第 八 章 | 讓別人來幫你的忙 .....    | 121 |
| 第 九 章 | 最大的敵人就是自己 .....   | 135 |
| 第 十 章 | 如何善用你的時間 .....    | 149 |
| 第十一章  | 不要光說不練 .....      | 169 |
| 第十二章  | 享受創造的樂趣 .....     | 183 |



# 第一章

## 創造力的障礙

「創造力並不似人們想像中的令人困惑、神秘。一個人能夠說就能寫；看得到就能想像；會思考就能產生構想。」

世界最大連鎖飯店的創辦人，在被詢及：雖然只受了八年的學校教育，他如何成功的經營事業時回答說：「一個未受教育的人，他只好被逼著去用腦了！」

一個年輕人應徵某大公司的工作，總機小姐告訴他已經有很多的應徵者了，可是他毫不氣餒，在該公司瀏覽了一會兒後，他打電話給該公司的人事主任：「我需要一個工作！我已經花了好幾個鐘頭的時間，在貴公司觀察是否有我可以幫得上忙的地方，」他說：「我已經列出十個我可以馬上幫得上忙的地方，您是否希望和我談一談？」毫無疑問地，這位年輕人成為這家公司的職員。

要小孩子練琴時，母親總得威脅利誘一番，她想總有更好的辦法來鼓勵他們練琴，於是就買了一本記事簿，一盒有各種顏色的星星，然後和孩子們約法三章：每個人可以主動安排自己的練琴時間，每練十五分鐘就可以得到一個星星貼在自己的記事簿上，每一個禮拜統計一次，誰的星星最多就可以得到一件獎品，如此不但小

孩子的琴技大為進步，也培養了他們的榮譽感。

以上是人們利用創造力來改善自己和周遭人、事的例子。想像力是人類最有力的天賦，而新構想的產生也是進步的基礎。

## 想像力——腦袋中的無窮寶藏

歷史上的一些偉大人物也都體認到想像力的重要性，我們可以從他們的論點中窺見一斑：

想像力要比知識來得重要

——愛因斯坦（科學家）

想像力使人類成為萬物之靈

——莎士比亞（文學家）

想像力統治著整個世界

——狄斯累利（政治家）

每個國家的歷史和成長都直接繫於人民的想像力和創造力。而未來的繁榮——其實就是生存的問題——更要依賴想像力來激發出目前所面對棘手問題的解決方法。美國某科技組織主席Adlai Stevenson表示：「美國是一個富足、資源豐富的國家，但是冒險與發明的精神却正逐漸枯竭中，一個國家若有這種情形，就有滅亡的可能。」這種論調不但值得美國深思，其他國家亦應引以為鑑。難道人類已逐漸喪失創造力？是緊張、忙碌的都市生活，再加上龐大的政府、科技、企業、教育組織，使得我們習於遵循常例而不願有新的改變？是富足使我們忽視了創造性思考和行動的需要性？假如有所謂的

創造力障礙（我相信一定有），它們又是什麼呢？

對啟發心智能力的教育技巧做一觀察，就可以發現所謂的創造力障礙。爲了簡化起見，我們將心智能力化分爲四個基本功能：

1. 觀察與注意。
2. 記憶與回憶。
3. 分析與判斷。
4. 產生新構想，預知和想像不存在的事物。

我們的教育制度，使得我們花了前四分之一的時間，用於培養前三種功能，却完全忽略了第四項功能。我們花了無數的時間，閱讀、專心上課，而一些考試也只是測驗你記憶能力如何，還有一大堆訓練分析、計算、判斷能力的作業，可是我們從來沒有訓練創造力的機會，難怪我們會認爲自己沒有創造力。有人教我們要思考什麼、如何思考，却沒有人教我們如何產生思考。

多看就能觀察入微。只要你觀察一下學前兒童的行爲，你就可以發現人類與生俱來就有豐富的創造力。正常的小孩子都有好奇心與健全的想像力，我們可以經常聽到父母親說：「她是從那裏學來的？」、「他怎麼會想出這種問題？」。而小孩子就在提出問題與得到答案之中成長。

當小孩子長大，離開學校之後，他們的想像力便英雄無用武之地，而其他方面的能力却不斷地發展，造成這種情形的原因我們還在推測，有一點却是可以肯定的——我們只培養其他三種能力，却疏忽了第四種能力。創造力是腦中的無窮寶藏，我們知道它大量蘊藏，可是

## 10 如何開發你的創造力

如何讓它顯現並轉換為有用的東西，就是一個大問題了。

### 一心二用

由Dr. Roger Sperry和他學生所作的頭腦研究結果，亦可以幫助人們對創造力障礙的了解。在他們的分腦試驗中，利用手術將腦袋分成兩部分來測驗人類的思考能力。結果發現，每一半的頭腦各有它的思考和記憶方式。就像我們有兩隻眼睛、兩個耳朵、兩隻手一樣，我們也有兩個腦。我們左邊的腦趨向於藉符號、文字來思考，而右邊的腦則趨向於藉知覺形像來思考。我們用左腦來推論、判斷、說話、計算數字，而右腦却是夢想、知覺、想像、直覺的來源。記住某個人的名字，是左腦記憶的功能，而記住一個人的長相却是右腦記憶的功能。閱讀有關球技的書籍是左腦的工作，而閱讀「看球賽的樂趣」，就是右腦的工作了。因此，兩個腦合作無間，左腦處理語文、推理，右腦則是處理無法以符號、文字表達的事物。

下表簡單列出左、右腦功能上的差異：

我們用左腦

我們用右腦

說

不經描述，即能知曉

讀

立即看出整個事物

寫

看出相同之處

分析

了解類推和隱喻

思想的聯貫

直覺

摘要

洞察力

|         |              |
|---------|--------------|
| 分類      | 感覺劇情內容       |
| 推論      | 綜合           |
| 說理      | 想像           |
| 判斷      | 空間的認知        |
| 計算的數學能力 | 視覺的記憶        |
| 字句的記憶   | 分辨各種類型       |
| 使用符號    | 以自己的方式感覺     |
| 管理時間    | 使所有的事物與目前相結合 |

創造力思考需要統合與利用兩邊的腦。洞察力的閃現雖是右腦思考的結果，可是將洞察力加以分析却是左腦的功勞。一項對富有創造力人們的思想過程所作的研究顯示，他們較依賴頭腦的直覺部分。「量子理論」之父Max Planck認為科學家應該「……對新構想有活潑的想像力，不是由演繹法推論出新構想，而是一種藝術性的創造想像。」愛因斯坦和其他數學家在將他們的想法轉換成公式以前，也做了很多想像的思考。

將分腦研究的成果與我們的教育聯想在一起，你會發現一個驚人的事實：我們只是發展左邊的腦，而右腦却被壓抑、疏忽了。只是單獨依賴語文、推理能力的人，是不可能具有創造性思考的，因為創造性思考需要綜合洞察力、直覺和語文、推理的能力。很不幸地，我們所學的都是左腦的類型。那些能夠顯示出左腦思考產物使用技巧能力的人就能獲得學位。而一些所謂的學術研究，只是一些語文、數學邏輯的研究，完全缺乏右腦的思考。

有人說電腦是首次人腦的擴展。有史以來，人類首

次擁有能夠作邏輯、抽象思考的工具，如果換成分腦的能力，電腦只不過是一個龐大的左腦，它所做的事比我們快好幾萬倍。因此，一些事務性、左腦的工作都將電腦化，而且這種趨勢毫無疑問地將持續下去。要向產業界、教育、社會挑戰，就必須發展右腦的思考，如此我們才能與龐大的電子左腦和平共處。

# 有關創造力的傳說

人類生來就具有創造性思考、解決問題的能力，像人類的其他能力一樣，亦必須加以培養。很不幸地，大多數人對創造力的認識却有礙於創造力的發展。從小我們就被灌輸有關創造力的各種思想、理論、價值和概念，可是這些資訊很多都是瞎扯的。

以下是九種有關創造力的錯誤信念，較好者，只有一半是真理；最離譜者則完全是幻想。當你閱讀每一則時，不妨自問：「我相信這個說法嗎？」如果答案是肯定的，你就在創造潛力的發展上加了一項限制。

**傳說1** 創作是指想像出或者做一件全新的事物

如果你相信第一個傳說，在你未上打擊位置前，就被判出局了。Jean Baitaillon 曾寫過：「事實上，人們並沒有創造任何東西，我們只是盜用大自然的東西。」什麼是全新的？你是否能想出一樣這種東西？我就不能，所有事物的創造都是舊有事物的延伸、綜合、重疊。新書是舊有文字、思想、概念的重新整理。新畫是色

彩、畫布、技巧的重新組合。科學上的新突破是建立在既有的基本原理上。這種例子，真是不勝枚舉。

我們的大部份新構想都是來自別人的構想。你或許認為愛迪生是天才發明家，他的確很偉大，但是他是一家瑞士的專利公司工作了一大段時間也是個事實，你是否能想像出，在那個時候還有其他地方能像這家公司一樣，隨時提供他物理發展方面最新的消息？我們的構想不可能是完全屬於自己的，而且任何人的構想也不可能是全新的。

大多數的人都過分高估創造工作的獨特性，結果造成我們對創作工作的裹足不前。

## 傳說 2——只有專家才能創造出有意義的東西

大多數人對這個傳說深信不疑，就像全國性的傳染病似的。無可置否地，專家為我們解決了許多問題，也由於他們創作的努力，提昇了我們的生活水準。這個傳說的癥結在於過分渲染、誇大了，造成人們過於倚賴專家。

幾年前，美國國家廣播公司花七十五萬美金，請專家來設計新的標幟，這些專家弄了一個紅藍的大N字，不久發現那不勒斯加教育電台已使用這個標幟好一段時間了，因此，除了付專家的錢外，還要付該教育電台五萬五千元的現金、五十萬的舊有設備，以獲得該標幟的使用權。NBC為了新標幟總共花了一百三十萬五千元，而那不勒斯加電視台，早幾年由職員所設計的同樣圖案，只花了一百元不到的費用。

## 14 如何開發你的創造力

世界上還有其他發明是由未受過專業訓練的人所發明的。發明軋棉機的惠特尼是個學校老師；發明電報的摩爾斯、發明蒸氣船的富爾頓都是藝術家。如果你不是一位專家，你將有一項有利於創造力的資產，因為你不會執著於傳統的見解和看法。

### 傳說 3 —— 只有少數有天賦的人才具有創造力

這是所有創造力傳說中最大的錯誤，對這方面有研究的人都知道創造力是人類的特性之一，每一個人都有或多或少的創造力。

第二次世界大戰時有關想像力的人才，全球幾乎都有記載。B. F. Goodrich 每年都會得到三千項員工的建議，而其中的 1/3 的確能為公司帶來利益。1943 年，一些士兵所提出的建議，讓美國兵工署省下了五千萬美元。意思已經很顯明了，只要給予動機，每一個人都能夠有好構想。

### 傳說 4 —— 創作是近乎瘋狂的行為

這個傳說是一些陳腔濫調的副產品，像發瘋的科學家、頭腦不正常的教授、神經錯亂的詩人。這種說法經過客觀的評價之後就不能成立了。

心理分析家駁斥「創造性人物必須受到情緒上的干擾」的說法，一點也不足為奇，他們認為健康的精神狀況是對創造力有利的。一個人要成功地運用他的思想，他必須有強烈的自我形象，才能相信自己，才能讓思緒飛揚而不擔心失去控制。創造性人物是想像力的主宰，

而不是它的奴隸。他可以任意幻想，因為他知道當現實世界需要他時，他就可以回到現實世界。

另一方面，心理分析家認為情緒上的干擾會阻礙創造力。對情緒受干擾人們所作的研究顯示，他們沒有想像力、沒有彈性、對於需要新觀念的問題無法應付。他們的創造力被凍結在身體內處。當然是有些富有創造力的人精神錯亂、精神衰弱，不過，今天我們所要強調的是，這些人雖然精神錯亂，他們還是富有創造力；而他們具有想像力並不是因為他們精神錯亂。

**傳說 5 ——假如你富有創造力，別人會發掘你而且承認你的天賦**

在「成功的銷售促進者」一書中，有這麼一段：

F先生製造了一個老鼠陷阱，它可以把直徑5哩之內的老鼠引誘進來，它還能播放立體音響，不當做捕老鼠器時，還可以當啤酒冷凍庫。F先生做了一千個這種東西，等待著有一天有人會找上門來，可是一個人也沒來。

這件事證明，就算你有創造的天賦、能力，如果你不能有所行動，你的這個天賦、能力還是等於零。而若是你等著別人來發掘你的天賦、能力，有一點是可以肯定的，你的天賦將注定被浪費掉。

女性更是這種傳說下的犧牲者，我們的社會要求女性端莊、安靜，等著別人來發現她。同時，我們的社會也鼓勵那些偷取別人構想而將之改頭換面，並加以推銷，使之付諸實現的人們。一項對被解職的主管所作的調查顯示，其中的83%有一個共同的特性——他們並沒有