



史丹佛大學的

創新

創意

創業

震撼課程

真希望我20歲 就懂的事

What I Wish I Knew When I Was 20

Crash Course on Making Your Place in the World
TINA SEELIG 著 齊若蘭 譯

曾志朗 導讀

吳思華
政治大學校長

吳靜吉
政治大學名譽教授

姚仁祿
大小創意齋+大小媒體創意長

馬世芳
廣播人、文字工作者

黑幼龍
卡內基訓練負責人

溫肇東
政大創新與創造力中心主任

戴勝益
王品集團董事長

鍾蔚文
政大傳播學院院長

創意推薦
(依姓氏筆劃)

人生沒有辦法彩排，因此
千萬不要錯失大放異彩的機會！

「史丹佛科技創業計畫」(STVP)
知名教授現身說法，為20、30、40歲
甚至50歲的你打通任督二脈，
激發創意和工作熱忱，衝破人生的框架！

國家圖書館出版品預行編目資料

真希望我20歲就懂的事 / 婷娜·希莉格 (Tina Seelig)

著；齊若蘭譯.--初版.--臺北市：遠流，2009.09

面；公分.--(實戰智慧館；H1362)

譯自：What I Wish I Knew When I Was 20: A Crash Course
on Making Your Place in the World

ISBN 978-957-32-6517-7 (平裝)

1. 生涯教育 2. 創意

528.4

98014416

實戰智慧館 362 李仁芳 策劃

真希望我20歲就懂的事

史丹佛大學的創新×創意×創業震撼課程

婷娜·希莉格 著

齊若蘭 譯

What I Wish I Knew When I Was 20 by Tina Seelig

Copyright © 2009 by Tina Seelig

Complex Chinese translation copyright © 2009 by Yuan-Liou Publishing Company

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, USA

through Bardon-Chinese Media Agency

博達著作權代理有限公司

All Rights Reserved.

實戰智慧館 362

真希望我20歲就懂的事

史丹佛大學的創新×創意×創業震撼課程

作 者——婷娜·希莉格 (Tina Seelig)
譯 者——齊若蘭
封面、內頁設計——丘銳致
責任編輯——王心瑩、陳懿文
主 編——林麗雪
財經企管叢書總編輯——吳程遠
策 劃——李仁芳博士
發行人——王榮文
出版發行——遠流出版事業股份有限公司
臺北市 100 南昌路二段 81 號 6 樓
郵撥：0189456-1
電話：2392-6899 傳真：2392-6658
著作權顧問——蕭雄淋律師
法律顧問——董安丹律師
排 版——極翔企業有限公司

2009年9月10日 初版一刷

2009年10月1日 初版二刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

新台幣售價 280 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

有著作權·侵害必究 (Printed in Taiwan)

ISBN：978-957-32-6517-7

Ylib 遠流博識網

<http://www.ylib.com> E-mail: ylib@ylib.com

<http://www.ylib.com/ymba> E-mail: ymba@ylib.com

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧館》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場上，

智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧館》的基本精神就是提供實戰經驗，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧館》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他爲叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁廿八

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識形態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成爲「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂世浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新

世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧館》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸，乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧館》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的紀錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐美日等產業先進國家，與全球產業競局的著名商戰戰役，與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加上本叢書譯介出版，俾益我們的企業人汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧館》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】

李仁芳教授，一九五一年出生於台北新莊。曾任政治大學科技管理研究所所長，輔仁大學管理學研究所所長，企管系主任，現為政大科技管理研究所教授，主授「創新管理」與「組織理論」，並擔任行政院國家發展基金創業投資審議會審議委員，交銀第一創投股份有限公司董事，經濟部工業局創意生活產業計畫共同召集人，中華民國科技管理學會理事，學學文化創意基金會董事，文化創意產業協會理事，陳茂榜工商發展基金會董事。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《7-ELEVEN 統一超商縱橫台灣》等書。



專文導讀 我是可以改變的！

【專文導讀】

我是可以改變的！

曾志朗（中央研究院院士）

我高中在高雄讀書，算是個比較皮的學生，因為來自山裡的鄉鎮，放縱不羈，一直不很習慣城市裡的規矩，到了週末，更是坐立不安，絕對不會和其他同學一樣乖乖在家裡做功課拚聯考，總是一大早就騎腳踏車出門和幾個一樣野的同學，到西子灣最遠，海水最深，最沒有其他大人出現的地點游泳，累了就躺在沙灘上，舒舒服服望著天上的藍天白雲。沙灘上可做的事不多，有同學在近水的沙上隨意寫字、畫圖，也有同學一時興起在沙上演練幾何證明題，苦思半天，時間一到，海水一沖，不見了，再來！我坐在一旁看著，隱隱感覺到，同學的解題能力好像一次比一次好一些了。是因為清新的空氣，因為遠離市囂的喧嚷，心靈空明沉靜，人變得聰明了？還是因為海水把錯誤的演算沖走了，讓解題者沒有舊包袱，而重新「放腦一搏」？

我那時候往往等不及浪潮湧上岸邊，手裡提著一桶水，嚷嚷著「水板擦」來了，立刻就把手潑過去，水流量不均勻，在沙灘上造成不同的渠道，有的深，有的淺。我很著迷的再挑一桶水沖，再沖，又沖，結果淺的渠道不見了，深的渠道更深了，而且水都往這深的渠道走，漸漸形成小水溝。看到那樣情景，我自己是有些震撼的，我好像因此悟懂了一些道理：同樣的事學習越多，基礎會越穩固，但副作用卻是越來越走不出那固有的渠道了。「熟」如果不能「淨空」，只能重複舊有的習慣、動作或思想，是不可能生巧，更不可能有新意的！

幾十年來，我在學術研究上的主題，其實都著重在探討人類認知系統的結構與功能，以及其運作的流程和彈性。我發現西子灣海灘上的比喻，一直是我所釐清的認知運作的寫照。長期記憶裡的内容組織越緊密，越不會忘記，但越不會忘記，就越不可能有創意，所以反組合（Disorganization）可能才是創造力訓練的主要途徑。

政府的組織與運作也有異曲同工之處！組織越好，效能增加，但公務人員就很容易安於現狀，只在回應問題，而沒有主動出擊的想像力了，如果外在環境沒有競爭的壓力，則整個公務系統應付一般事務得心應手，但對突發事件的應變能力，就會捉



專文導讀 我是可以改變的！

襟見肘，提不出新的遠景了。新加坡的公務運作一向被稱道，但近年來在提升未來全球競爭力的壓力之下，創造力教育成為全國施政的重點，甚至不惜改變舊有的價值概念（開放賭場），更重金禮聘各領域曾經展現過創造力的大師們，齊來營造培育創造力的文化環境！

台灣的學術界也一直陷在「當局者迷」的框框裡，大家口說手寫都強調跨領域研究的重要，但國科會推出多少整合研究案，多數以組案結案！大學院校內的整併困難重重，眾所皆知；校際整併更是難如上青天，說是因為各校的「文化」不同，但其實是本位主義作祟。

更明顯的另一個例子，是文化創意產業這個新興的整合大業，多年來的推動窒礙難行，文化界說不懂產業運作，產業界說不懂文化人的思維方式，而連結兩方的創意橋梁卻從來沒出現過，各方都指責成效不佳，都說提出的構想很「不好」，很「沒有用」！

婷娜·希莉格的這本書對所有這些「本位」、「保守」、「安分」的心態，應該有所

啟發：創造力是可以被教育出來的，只要在教育的歷程上把握一些原則（十大原則也只是原則），加上好的老師有能力跟心態去引導挑戰！

當然，培養自己的創意能力，常常就是要改變心態，不停練習把失敗的案子轉型，也許轉變後也不會成功，但至少把失敗的成因做了仔細檢視，然後針對每一個成因尋找替代方案。婷娜所提的這些原則，太多的勵志書都提過，但這本書敘述她的教學經驗，重點是學生們做了沒有？討論了沒有？提出新的「餽主意」沒有？是不是真的去執行？能不能去體驗由構思到執行的歷程？有沒有去比對別人推出的方案，然後由衷說出「啊哼！那個方法不錯！」的感覺？

我鼓勵二十歲的年輕人好好的閱讀這本書，不是去記憶那些故事，也不是去背誦那些原則，而是從中建立一個一生受用不盡的心態：自己是可以改變的！即使你再二十歲，或過了兩個、三個二十歲，也不妨拿起這本書，仔細去體會婷娜所說的每一個故事。看完放下書，讓心靈澄淨，然後回顧自己一生的行事，你也許也會說：「我是可以改變的！」

我推薦這本書，還很希望所有人才培育的機構，包括學校的老師、企業界的研發

長，管控公務員訓練的人事主管，都能以他山之石可攻錯的精神，把書中一再闡述的實作式腦力激盪模式，納入人才培育的教學裡。但我也不得不點出這本書美中不足之處，在眾多精采的「化腐朽為神奇」的過程中，幾乎看不到婷娜對社會倫理意識有所關照。舉個最明顯的例子，其中一個被稱讚的學生方案，基本上是「賣黃牛票」的提案，但婷娜卻未思及並引導學生思考：這個「創業」對於所有依法排隊買票的顧客是否公平？婷娜在鼓勵創意（創業）的教學裡，是否一再灌輸為了獲得最大效益，而可以不顧社會正義的隱藏性概念呢？當然，走出舊思維的框框是創新的要件，但在突破規範的同時，也不能忽略創業「文化」的養成呀！我在此提醒，並不是要提什麼「規範」！這是品味（taste）的問題，畢竟，創意哪能沒有品味！

【推薦1】

發揮創意，追尋人生大夢

吳靜吉（政治大學名譽教授）

二十歲是青年追尋人生大夢的關鍵期，但千里之行始於足下。希莉格以她領導史丹佛大學科技創業計畫、教授創造力與創新相關課程、同事和同行和學生的互動回饋、追尋幸福快樂生活所累積的人生智慧寫成此書，希望幫助她兒子和所有年輕人，在成人世界中找到自己最適當的位置以實踐夢想。至於走過二十歲以後的成人，不管是三十、四十、五十或六十歲，基於閱讀、聆聽別人的故事，或從自己的體驗中頓悟的智慧，大概都會「反事實思考」地說：「真希望這是我二十歲就懂的事！」

這本書適合各個年齡層希望尋找或重新界定自己、在所處的環境中快樂成長的人。《真希望我20歲就懂的事》闡釋十個原則，其核心觀念就是創造力，作者發揮她的個人創意和說故事的能力，書中充滿了動人的故事和激發創意的練習，從創意的發想、創新的執行談到創業的實踐，讓讀者一氣呵成地體會創造力的歷程。



推薦2 從「高識字率」轉型到「高創意率」的社會

【推薦2】

從「高識字率」轉型到「高創意率」的社會

姚仁祿（大小創意齋+大小媒體創意長，東海大學建築系教授）

上世紀初期，培養國民的「識字能力」是基礎教育界最努力的目標，因為提高「識字率」，就是以國家之力，透過基層教育，培養較多具有表達與認知能力的人民。

因此，「識字率」提高，等於國家競爭力提高。

「創意率」則代表一個國家具有「創意思考能力」人民的多寡，因此培養人民的「創意能力」，也將如同上世紀的識字能力一樣，成為本世紀初期基礎教育界提振國家競爭力的主要目標。

為何「創意率」多寡影響國力？

原因很明顯，上世紀末二十年，全球經濟已逐步轉型為知識型經濟，而知識型經濟的國家核心競爭力，便是人民能否以創意能力處理全球共有的知識，創造出差異化的文明與文化。因此，高的「創意率」就代表較高的國力。

可惜以華人社會的教育方式，提高「識字率」容易，提高「創意率」很難。

原因何在？因為教育界與家庭都不懂「創意能力」怎麼教，因此長期以來，我們透過教育，把充滿創意的兒童心靈教成失去創意能力。

華人社會的基礎教育界習慣有答案的教學，也習慣以有標準答案的考題來測驗學生的能力。

識字能力以這種方法教學，當然很好，因為標準答案總會有的；然而，創意能力不能這麼教，因為創意能力的測驗，多數無法提供標準答案。

因此弄清楚以下幾個問題，對家長、老師與有志創意工作的讀者都非常重要：

- 一、「創意能力」究竟是什麼？
- 二、「創意能力」究竟能不能教？
- 三、「創意能力」究竟怎麼教？