

第一章

为什么要提高 创造力

创新或失败

商业前景令人恐惧或是令人兴奋完全取决于你的看法。曾几何时，商业生活有点像乘火车，依据时刻表从一个站开到另一个站。而现在的商业生活简直像游乐园中没有安全扶栏的滑车，压力是再大不过的了。来自更新理念，更多竞争者的竞争压力不断冲击市场。当客户支付更少而要求更多时成本压力产生了，在考虑了一切可能的节约后，那些讨厌的客户又希冀更好的服务，客户服务压力随之而来。日新月异的技巧将从通讯到制造周期的一切，压缩到越来越少的的时间，时间压力又来了。

只有一条出路，创新。如果没有创造，目前存在的公司将在几年内消亡，这并非天方夜谭。变化正是商业游戏的名字，而创新正是当新一轮变化之波拍岸而来保持自身不沉的必需。没有创造性你将因循老方法来对应新问题，对不起，这行不通——阻碍你的问题不断变化，问题总是变得越来越棘手。你还是推出同样的老产品老服务，同样行不通，因为它们已过时。创造性不是可有可无的东西，而是生存的要素之一。

你能从一本书中捕获到创造力吗？

承认每个企业都需要创造性很容易，但真要做点什么却是另一番景象。一个自然的倾向可能是冲到外面去招募有创造性的人，那不是个坏主意，但人们实际上潜在的创造性比起他们通常表现出来的还更多。

这可能是以下几个原因造成的。有可能是碰上了一天中最不好的时机，你的参与者可能疲倦了，紧张或是感到厌烦。最糟糕的是，每个人自然的创造性潜力都遭到了压制，这可能源自社会化的混和作用——降低创造力以提供生存的前景往往是可取的——再加上教育，常常更注重取得所要求的答案而不是想出创造性的解决方案，这也无可厚非，但却会在你需要创造性时成为你的拦路虎。

本书不可能像用标有“创新”的大型注射器给你注入“创造力”的魔幻针剂，但本书可充当一剂催化剂，帮助你释放部分被习惯、教育或因缺乏能量所禁锢的自然创造力。本书的大部分由一系列短小的练习和技巧组成，旨在让参与者摆脱束缚以一种全新的方式思考。这些技巧本身并不是创造性，正如打字机和文字处理器实际生成小说一样，但他们却是释放我们被禁锢的创造力的有效工具。

为何如此仓促

本书的一个基本方面就是其“即时”，本书不以冗长繁琐的过程来建立一个创新的框架，而是用快速出击的方式来提升创造力水平，这种方法并非总会使人获益。在本书第六章（有关创造力的其他资料），你会发现大量的参考书目，对较大规模的创新和创造有帮助，其中更系统的方法，对处理较大难题，或是完善公司的创造系统都绝对不可少。我们赞许您对它们作进一步研究，它们会帮助你改造你的公司。但常常会有对创造性迫切需要的情况存在。

想想有多少情况需要你迅速想出解决问题的方案，或是在召开十分钟的会议需要如此，或是完成某事有巨大阻力，或只是昨天你必须想出些新办法来。事实是在对创造性的需求总是和时间压力齐头并进的，如果你的工具包里没有即时创造力来辅助任何长远的方法，那么结果可能是你永远无法从地面起飞。

第二章

创造力的来源



什么是创造力？

有可能你知道你真的需要点什么，但不确定到底需要什么——创造性就有点像这种情况。关于创造性的一个问题是其涵盖了几个相互联系的事情。有艺术创造——创作一本书、一幅油画或是一支曲子，这是以一种原始的方式创造。也有发现性创造，不管是阿基米德从浴池里跳出来大喊“我发现了！”还是发现一个新产品（概念）构想。还有幽默性创造，这对幽默而言很特别，因为幽默涉及以一种不同的方式看世界，而这正是创造性所不可缺少的。

事实上大多数商业性创造力都围绕着上述第二种创造性而展开，我们总在寻求解决商业问题的方案——一个观点、一项新产品或新服务。在实际生活中，几乎每一项创造性活动都融合了上述这种创造。要真的具有创新性，往往要出现一些艺术性创造的特征，这可能寓于完美无瑕的商业计划或是设计风格之中，创造的有效性同样需要一些幽默的出现，如果这是一个问题的话，就问问自己你不让别人自寻开心的道理何在，仅仅因为他们正在工作吗？

什么阻碍了创造力？

通常情况下压制人们的创造性远比提高他们的创造性来

得容易，而我们一直都是这样做的。我们已提及了社会及教育因素对创造性的限制作用，存在社会性对创造力的限制并不会让人吃惊。有时，年轻的孩子对整个世界有非常创造性的见解，他们未被习惯或教育所约束，但他们存在还未对危险作好准备的风险。我们的一些创造性因要保障我们的安全而被全然搁置一边。但当我们用创造性解决商业问题时，我们此时却处于一个相对安全、缓和的环境之中，我们能够承受更多实质性的风险；实际上当一种新鲜而精彩的事物将要出现时我们需要冒险。

教育往往对创造力背道而行，因为它与希望的结果背道而驰。不管你喜欢与否，我们教育系统大体上是为使年轻人通过测验而设计，这就意味着要使年轻人得出考官想要的答案。不是最新颖的答案，也不是最具创造性的答案，而是答题纸上唯一正确的答案。而现实生活并非如此。任何问题，任何需求都将会会有很多正确的答案。当我们需要创造性的答案时是因为显而易见的答案不够好。其他人已经做过了，它已经令人乏味了，我们需要一些新鲜而有所不同的东西。

如果创造性意味着冒险，看上去很傻（许多伟大想法一开始听上去很疯狂）或是更经常的失败，那么我们还面临着另一个问题，创造性的这些特征并不广为人们所接受，作为个人而言，我们也不喜欢他们。企业文化通常对企业失败很苛刻。“在这里你只有一次犯错误的机会”，即使是最具建设性的措施如全面质量管理（TQM）也有走下坡路之时，因为这里隐含的意思是失败总是不好的。要具有原创性的唯一途径是，摆脱束缚，追求之。可能会有很多失败，但这没有关系，因为失败是最好的学习基础——只要伸出你的脖子冒一下险你也能实现真正的创造性。快速提升创造性的最好办法

是别让陈规实例践踏新思想的嫩绿新芽。只有当每人都愿意提出那些他们认为听上去很傻的主意，因为他们知道不该对之报以嘲笑或皱眉头时，你才拥有一个具有创造性的团队。好像这还不够，有时存在另一项危险——专家综合症，我们正在日益营造专家文化的氛围。专业化是我们不得不贩卖的主要商品之一，但专业化对创造性来说可能是危险的。专业化是建立在对该项事物的过去了解甚多的基础之上，这样最优秀的专家能够对不同的情况作出灵活的解释，但更多的情形是面对新事物专业化意味着狭隘的一孔之见。如果我们想要真正意义上的创新的话。我们应超越那些与项目或业务联系紧密的人，寻求创造性的投入，这并不是将你的专家搁置一边，而是使你的投入变得更宽泛。

为什么需要技巧？

创造性的主要敌人就是狭窄的眼光和缺乏灵感，我们要么就是太注重过去做任何事的方法以致继续沿着同样的路径跋涉，要么就是没有发现新目的的洞察力。关于创造性技巧的想法——即从第五章到第六章的大部分内容，旨在将你推离老套的路径。通过迫使你做通常你不愿意做的事，使你获得全新的视点。这可能会不太令人舒适，但这却是唯一可行的方法。

这解释了为什么有的技巧看似毫无关联或是具有机械性，却会促成如此绝妙的结果。创造性技巧本身不具创造性，而是你具有创造性，但它们擅长的是把你推向一个不同

的起点，给你一个产生新联想的机会，帮助你以一个新颖的观点想出全新的方案。

从联想到形成观点

我们给出的很多技巧都要求你对某事产生很多联想，然后再将这些联想收敛到问题或要求上去。为解释这一过程，我们并不希望占据每一技巧的发挥余地，而是试图在这里给出一个适于全部技巧的概要性说明。

从某种角度看这可能是创造过程中最艰难的部分，即使这不能和那些使你确信很困难的事等同，这也是一个借助机械的技术，对之赋予真正创造性的关键点所在。这一方面的过程很大程度上依赖于经验。你做得越多，你就越感到容易。正因为如此，我们强烈地建议你定期做（实践）本书中的练习，即使你还没有特定的问题需要解决。如果你对创造领域还是一个新手的话，这就显得尤为重要了。

让我们假设你正在试图开发一种新的糖果蜜饯，你使用了创造性技巧，并产生了如下联想：

络腮胡子，项圈，皮毛，跳蚤，脚掌，猎人，
天黑以后，田鼠，杀手，喜欢拥抱的，有趣的，暖
和的，友好的，冷淡的，独立的、懒惰的、活泼
的，愤怒的、吐唾沫，发出嘘声，爪子，牙齿。

为了以防不明显，我们使用了有关单词“猫”的单词随

机（联想）技巧（5.7）。

在产品开发中，除了解决问题或是产生新观点外，你有在将联想转化为新观点过程之中加入一个过渡型语句的自由选择权。这就是从联想的角度描述你并不存在的产品。在本例中，你可以寻找“（什么）糖果”或是“有（什么）品种的糖果”，例如：

喜爱拥抱的糖果

杀手糖果

毛绒绒的糖果

长胡子的糖果

活泼的糖果

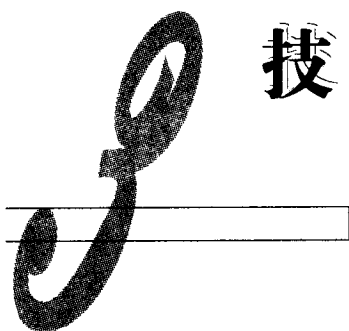
有时，当你读这种名单时，有关这种语句可能意味着直觉性想法会忽然跳入你的脑海。第二步就是写出该观点的更多细节性描述。例如“长胡子的糖果”会很奇妙地使我们想到“年老”的糖果，这使我们想到更成熟的糖果，这表明两个方面，要么是拥有更成熟色调的糖果，要么是口味更丰富的糖果。将那名单读完，你就可能有一些你自己的观点。你可能会想我们产生的这些想法并不很精彩，这真的没有关系，重要的是这一过程很清晰，只要你能将问题用一个句子描述出来，这个分两个步骤的过程就派得上用场，在该句子中你可以插入一系列单词。

如果碰上不是这样的情况，你就必须更直接地从联想跳到观点，让我假定沿用上述单词来列举一例，只是我们现在还试图解决工厂中可怜的出勤率，很难对该问题想出一个句子来，所以我们必须更直接地转化。

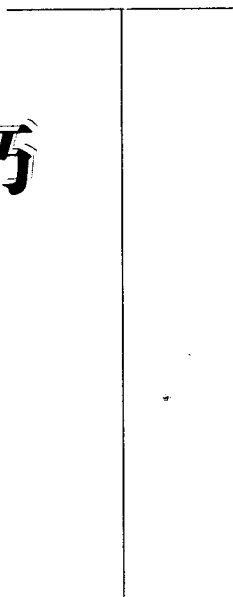
查看名单，单词“杀手”使我们想到要消除可怜的出勤率。并非马上就具有实用性，但这有可能帮助形成有关实施考勤监控计划的观点，这最终可能会开除那些出勤记录差的家伙。“颈圈”一词使我们想到控制，这可能会引出对出勤问题进行大量检查和跟踪调查的观点——和每一个缺勤一天的人谈话并找出原因，坚持必须看到医生证明等等。“有趣”一词使我们想到使工作环境变得更有趣，这样使工人不再感到有想逃避的需求。“独立”一词使我们想把工人分成若干小组，不管他们的出勤率，而只考核他们的工作成果。现在你可以看出本技巧是怎样运作的，这些观点在本阶段都还不够成熟，这是事实。像对待需要关爱的嫩绿的新枝一样呵护它们。如果你在它们生命早期（通过对它们的评估）践踏它们，你就会扼杀它们。

长远观点

在第一章我们强调对即时方法的需求。但为了获取创造性的绝大部分益处，你同样需要作长远考虑。如果（或是当）本书中的一些技巧被证明有效时，考虑一下拥有更多创造性的机会。参看第六章对创造性有关书籍信息和技巧的建议，以便进一步拓宽你创造性的宝库。



技巧



问题和答案

本书的设计并不要求你从头至尾地阅读，而是设计成一项随时可以浏览的资源。即时创造力中的技巧被划分成两部分：“问题是什么？”（第四章）和“答案是什么？”（第五章）这种划分方法与创造过程中两个截然不同的部分相对应。有时你需要用其中一个或是另一个，有时两个你都需要用。

“问题是什么？”有关于如何发现你的问题所在，这似乎没有必要。你真的已确知问题所在吗？你想将包装费下降10个百分点。或是你想进入欧洲市场。或是你想在自己的权限内想出一种新产品，或是其他什么。

问题是我们并不总是对自己所需要的很清楚。有可能是要求很模糊。我们想要增加利润，对在哪一块业务增加利润或是为什么并不是很清楚。有可能是对问题的评估一开始只是停留在表面，而未深究其原因。例如我们开始想到的问题只是“如何使员工更守时”，后来发觉员工之所以迟到是因为他们上班的路径总是堵车，这样要解决的更有效问题是“如何使员工不致在上班途中陷入交通堵塞”。

不管如何考虑，“问题是什么？”练习的目的在于制定出有关你的需求的适当表述，通常最优措词是一开始就冠以“如何做……”这样简洁有力的表述。如果你有了这样的表述，可能紧接下来的情况便是另一套技巧“答案是什么？”这些都是特为你打破自己一孔之见的包围并给你一个全新的视点而设计，使你能够想出更新奇的理念来。

最后几项技巧（从 5—50 以后）是“答案是什么？”类型技巧的特例，它们不是为形成解决方案而设计，而是有关如何从一堆已产生出的观念挑选出一个，提供一系列选择方案。在附录 1 中你会发现一组表格，你可以根据特定的要求来选择一项技巧，附录中还有一个对技巧的随机选择器，给你一个获取更通常实用技巧的途径，这常常很有益处，如果你习惯性地使用一两个技巧，这本身会使你墨守成规。随机选择有助于你打破这种陈规。

个体和团体

实际上本书中的所有技巧既可以单独使用又可由团队组合使用。创造性是一个混合的过程，新观点一开始最好作为单项作业由个人完成，但随着这些观点的发展、结合和精练，由团队来一道完成会有更好的成效。只要可能，我们建议运用这些技巧的方式应是一部分由个体单独使用，一部分由团队组合使用，但别让你资源上的约束挡住你的路——记住你总能具有创造性。

选择一项技巧

根据不同的运用方式，技巧的优劣有所不同，除了以产生问题和产生答案来划分技巧外，我们通过对每一项技巧用

五角星来评级的方式为你提供的这些技巧练习总是将要求的准备降至最低，但有一些技巧练习需要多做一点事前准备工作，这样它们有时就会变得特别有效，注意练习时间是所要求的最低时间——只要合适，你可以在大部分技巧练习上花费更多时间。

即时创造力的结构

每一技巧都以标准格式给出，预先是对要求的准备，练习时间长短，使用的资源和对团队的适用性作简要说明，接下来有关技术本性的描述，紧跟着是有关反馈和对成效的评价以及对可能变化的技巧的建议。最后一部分引入的是一个用五角星表示的评级系统。为保持即时的主题，只要有可能，并精练之。无论你使用何种技巧，你都可能需要这些额外练习中的一个技巧来对你的成果进行精雕细琢。

第四章

技巧 1

问题

4