

想 像 工 程

目 录

第一章 什么是想像工程学.....	(1)
简介.....	(3)
探究.....	(5)
想像工程学.....	(5)
过了头.....	(8)
第二章 开 始	(13)
现在先倒回去	(15)
熟能生巧	(15)
它对你有什么作用	(24)
第三章 调 查	(33)
陆地的位置	(35)
调查工具	(38)
如何将它们整合起来	(57)
第四章 建 设	(69)
不文明的工程	(71)
建设工具	(75)
在实践中运用建设工具.....	(105)
第五章 标 记.....	(111)

2 想像工程

沿途标记·····	(113)
标记工具·····	(113)
如何将它们组织在一起·····	(122)
 第六章 导 航·····	(127)
实施·····	(129)
导航工具·····	(130)
如何将它们结合在一起·····	(140)
 第七章 创造的制度化·····	(157)
有组织或无组织的抗拒·····	(159)
倾听自己的声音·····	(160)
倾听别人的想法·····	(162)
重视差异·····	(164)
创建、维持各类队伍·····	(165)
按部就班的转变与内部企业家之间的冲突·····	(166)
冒风险·····	(167)
叛逆的个人行为·····	(169)
领导·····	(169)
组织者·····	(170)
模范·····	(171)
制度上的安全保障·····	(171)
 第八章 让工作变得有趣·····	(183)
照顾别人·····	(186)
小事意义大·····	(186)

关系网——一个可怕的词汇·····	(188)
每天都学些新事物·····	(188)
对你来说，什么才是重要的·····	(189)
微笑·····	(191)
为什么不从今天开始·····	(191)
 第九章 有计算机支持的创造·····	(199)
计算机也能够创造吗·····	(201)
另一种工具·····	(201)
利用传统的办公软件·····	(203)
激发创造的产品·····	(204)
在线创造·····	(205)
 第十章 小组创造·····	(225)
简介·····	(227)
组织者的角色·····	(227)
过程与内容·····	(229)
预防胜于治理·····	(230)
调停·····	(231)
障碍和困难·····	(232)
会议结束之后·····	(233)
 第十一章 超越技术·····	(243)
 第十二章 再接再厉，开始创造·····	(251)

作者简介

布莱恩·克莱格出生于兰斯郡的罗切德尔，在曼彻斯特上学，先后获得剑桥大学自然科学硕士和兰卡斯特大学运作研究硕士学位。他在英国航空公司度过了 17 个春秋，其间担任过业务支持和运作研究经理，并负责所有个人计算事务。他在英国航空公司内部逐步推广创造方法。他帮英国航空公司写了两个关于创造的软件。他还写了许多小说、专栏文章和软件评论，发表在 PC WEEK（计算机周报）、PERSONAL COMPUTER WORLD（个人电脑世界）等杂志上。布莱恩为大公司提供人力资源、软件开发等方面的咨询服务。他还抽出时间参加合唱团排练、经营一个青年团体并照顾自己的家庭（妻子和两个年幼的女儿）。

保尔·柏奇出生于巴克郡的查尔坊，在查罗纳学校接受教育，在纽卡斯特工学院获得学位后，又相继在东伯克管理学院获得 DMS 学位、在兰卡斯特大学获得 MBA（工商管理硕士）学位。他在英国航空公司度过了 17 年，其间做过运作研究、信息技术、营销财务、公司战略等方面的工作。数年前，当英国航空公司由于自身员工的创造性而在市场竞争中显露出优势时，保尔开始对创造产生兴趣。他写了很多文章和介绍性的手册，并与布莱恩合写了两本书。他向公司和公司以外的人提供有关创造性思维的课程。保尔在改善创造性的工作模式方面做了大量的工作。目前他在自己家里，一周工作四天。

第一章

什么是想像工程学

- 简介
- 探究
- 想像工程学
- 过了头

在现代迅速变化和激烈竞争的市场环境下，仅仅套用旧有的模式是远远不够的。我们需要创造性的飞跃，以得出令人满意的结果。本书将零散的创造方法集成为一套简单、易记、舒适的想像工程学，它贯穿从问题出现到问题得到圆满解决的整个过程。

简介

很难找出比一些企业对创造力的反应方式更可怕的例子。这些企业对于“创造力是市场营销部门的最后资源”的看法抱有很大的怀疑，他们认为创造力是披着长头发的广告人才有的特性，对我们根本不适合。然而，如果你善于发挥创造力，它的确能成为使我们梦想成真的强有力的工具。

我们在日常生活中所作的大部分决策都是以经验和过去模式的再次运用为基础，但经验只能帮我们做到这个地步。如果一个以前未能成功解决的问题冒了出来，只是套用已有的解决办法是远远不够的。同样道理，在探究一个新思路，研制一种新产品时，如果没有一个创造性的飞跃，要想得出什么令人满意的结果的可能性也是微乎其微。来自市场的压力迫使一个企业经常地随着形势作出相应的变化，适应形势的发展，以保持它的竞争力。在这种情况下，创造力就理所当然地成为一种决定性的武器。近年来，为了改善、提高每个人的创造力，人们发明了名目繁多的方法。但是，这些方法只是被零零散散地应用，毫无系统性可言。本书的目标是 将这些零散的方法集成为一个简单、易记、舒适的运用创造力的方法，让它从问题出现的瞬间到问题得以圆满地解决这一过程中始终如一地得到贯彻，我们把这种方法定义为想像工程学。

如果你希望运用创造力，那你一定属于那类希望解决问题的人。因此，我们不是机械地将本书的理论按章节简单推

出，而是以一个简短的创造力练习为引子，然后再给出一些运用想像工程学的具有实际意义的指导。

上下文中的创造

虽然说理论不应该成为重头戏，我们还是要经常性地，在休息时间检查一下藏在你即将学习的创造力技巧后面的一些想法。你真的会重视这些内容吗？决定权完全在你自己，你可以忽略这些部分，但果真如此的话，你就会错过一次额外的提高理解水平的机会，你自己决定是否阅读这一部分的内容。

也有些内容涉及到实际的创造力方面的例子，遗憾的是我们很难在不暴露商业秘密的前提下找到大量的新近事例。一般而言，本书不可能涵盖那些正在形成与发展的、真正令人感兴趣的新奇思路，因为对于形成这些新奇思路的公司而言，它们实在太过重要了，因此完全不可能将这些思路公诸于众。

另外还有一点要注意，那就是创造性的思路很快会成为主流。把索尼公司生产“随声听”当做一个创造的例子已经失去了意义，因为现在到处可见“随声听”这种产品。把英国航空公司创办的“俱乐部世界”认为是一次服务业的飞跃也不足以让人信服，因为当今世界多数航空公司都提供类似的服务。就此而言，还会有什么人依旧把“麦当劳”的经营模式当做是一种全新的主张呢？然而，这些例子向我们强调了创造力使人们获得的真正利益。

探 究

每当我们面临一个新的问题，或是探究一个新的目标或思路时，创造的要求便摆到了面前。这种挑战和 19 世纪勇往直前地在荒凉地域修筑铁路、公路的工程师所面临的挑战在很大程度上是相似的。

寻求一个新的思路包含某种强烈的探究精神，引用一个著名的说法：“我们勇敢地期盼踏上没有任何人曾经涉足的土地。”另一方面，在解决问题的时候，我们领先一步，并且清楚自己的方向，但在我们的征途上存在一些障碍，我们必须找出一个到达彼岸的方法——甚至可能改变我们最初的目的地。

这里有句话要奉告各位：做一名先驱者的一个基本要求是不要太过看重自己。真正的先驱者需要采取灵活的态度以渡过难关。创造的先驱者在不用冒太大的风险时，很容易以缺乏幽默来为自己辩护，这帮不了什么忙——事实上，我们认为这会消极地阻碍你的创造力的发展。

想像工程学

为了提高你的创造能力，我们设计出这套想像工程学，它既可以简化创造过程的框架，也可以被当成记忆训练。记忆是运用创造力技巧最为困难的一个方面。想像工程学通过

6 想像工程

提供一种相互联系非常紧密的推理，平衡了记忆功能的运作方式，使这些技巧能被轻而易举地记忆和运用。

我们将此过程分解为四个步骤：调查、建设、标记和导航。请务必熟悉这四个名词。在后面你将经常碰到它们。

■ 调 查

调查是整个过程的起点，在采取这个步骤时，我们要应用各类可用的信息，评估整个过程的状况。调查的一部分任务是确立最终目标——假如这个目标还没有设定的话。在调查过程中，可以运用很多技巧来组织可用的数据，设定一个合适的目标。

■ 建 设

目标确立后，我们就走到想像工程的第二步，即“建设”——在 A 到 B 之间建立一条通道。通常在这个过程中会冒出各种各样的困难——可能这些困难一开始就存在，并且正是它们的存在才使运用想像工程学成为必要，也可能这些困难在调查阶段就已经冒出来了。

■ 标 记

在标记阶段要巩固与扩大建设的成果。在这个阶段中，我们将一条小径扩大成一个功能齐全的交通系统，通过保持它的优势和避开它的劣势，以一种大无畏的客观态度来平衡各项因素。我们将最终解决问题。或许，在做标记的过程中，必须回到以前的阶段中去，如果你发现没有这个必要，那就证明你已找到一条实际可行的路子。

为什么要关注创造力？

你阅读本书这一事实就证明你比较关注创造力。你有否想过创造力为什么如此重要？提高自己的能力，开拓创造性的思路和办法来解决问题，这样可以在生意场上赚更多的钱。降低成本与产品多元化是取得业务优势的两个极其关键的方法，然而并非靠偶然的运气就可以做到这两点：只有创造性的思维才能产生这样的效果。许多人可以轻易地将产品多元化及产品的设计更新与创造性思维联系起来，只有为数不多的人能够即时洞察到这种思维可以降低成本。但是，成本毕竟不会自动降低，业务拓展方式多元化和产品多样化是同等重要的。

面对问题，拓展创造性思路，思索具有创造意义的解决方法，即使面对不同的任务，你依然能够扫除前进道路上的障碍，从而心想事成。沃尔特·迪斯尼说：“只要想到，就肯定有实现的方法。”为了实现自己的梦想，或许你在前进的路途中需要一些帮助，需要为此殚精竭虑，甚至放弃一些东西。有一点可以肯定，你要求助于创造性思维。

■ 导 航

这是对进程的导航——实际上我们只是利用已经修好的道路。在这个阶段，我们应该想出能够用于解决实际问题或完成任务的好主意，但思路本身并不具有业务价值——就业务目的来说是这样的，它的价值必须以实际应用为前提。针

对不同类型的环境，我们提供了灵活多变的导航方法。

过了头

上述这种具有高度组织性的方法对于企业的重大决策来说是一个根本要求。但是，当企业需要迅速的暗地里的交易时，这种方法就未免给人一种过了头的感觉。如果只是照本宣科，生搬硬套，类似的过了头的后果是不可避免的。然而，想像工程学的设计初衷是因地制宜，灵活运用。在某项特定的任务中，有可能你只要想出思路就行了，其余因素根本不用考虑——这没问题。你只要完成工程的建设阶段就行了。至少你会意识到自己能够进行一些省略，比如，你需要构想出一部小说的主题或是一个纯粹的思路，在此情形下，你勿庸多虑。但是，大多数的企业在运用创造力时，需要的就不止于此了。

对一些小范围的迅速的创造力应用而言，没必要把整个过程搞得拖沓冗长。我们认为调查是必不可少的步骤，但它可以压缩为在正式介入前花一分钟理清自己的任务——也就是年长的考官们常说的在答题前先读一遍问题。一旦明白了想像工程学的原理，你就具备足够的能力来判断、决定对于某个具体问题你需要付出多少代价——因为你可以从已有的整体框架受到启发，而不用一成不变地经历拖沓冗长、毫无必要的过程。没有什么比累赘的过程更令人心烦意乱的了。想像工程学绝不允许有无谓的浪费。

即将到来

做完下一章的引入性练习后，我们将对想像工程学的工具进行研究。对上述四个步骤中的每个步骤都有一套特别适用的技巧。开始觉得闷了吗？不必担心，这是一套特色鲜明的业务工具。

寓言

在本书每一章的结尾都有一段小故事，这种系列剧的形式具有多种多样的作用。首先它可以提供娱乐——为什么不放松一下呢——也能够帮助你发掘创造力，一个短小的故事可以让你从不同的角度去思考问题。不仅如此，其精挑细选的内容也是为了从不同的角度来解释创造力。有些情节是专门为本书而撰写的，而另外一些内容则是自由发挥，就像下面这个例子。

有些情节属于科幻小说——即使你通常对这类题材没什么兴趣，我们也希望你能耐心地试一试，因为这种写作风格特别适合激发原始的思维。

消逝

刘易斯·凯萝尔

他们用套管搜索，用心地找；
满怀希望地，他们用铁叉到处追寻；

他们用铁轨和犁铧威胁它的活动；
他们用微笑和肥皂引诱它上当。
他们哆嗦着想他们的追捕会以失败告终。
最后，贝弗尔变得激动，
一边跳跃一边轻摇着它的尾巴，
因为白昼即将过去。

“是不是有什么东西在叫？”贝尔曼说，
“它的声音似乎已经发疯了，仔细听听！”
它的手在摆动，它的头在摇。

“它肯定已经找到了斯纳克！”

他们开心地对着望着，巴切尔解释说，
“它总是绝望地摇摆！”

他们捉住它——他们的贝克——他们的无名英雄——
在一个峭壁的边缘。

有一段时间，这显得很是壮观和挺拔。

然后，他们看到这只野兽的身影，
（似乎一阵痉挛）跳进了一个裂缝，

而此时他们却还在呆呆地等待，在满怀惊惧地听。

“这是只斯纳克！”这是他们听到的第一句话，
这个巧合令他们不敢相信这是真的。

然后他们爆发出一阵大笑，
然后便是讨厌的“噗——”

然后就是一片寂静。有人说他听到空气中
有疲倦的叹息在回荡。

然后又是类似“呛”的一声。但马上有人说
这不过是风吹过发出的声音。

他们一直在追捕，直到天黑，但他们
没有找到一根毛，一个足印，或是其他踪迹。
他们无法相信自己站立的地方，
贝克曾经与斯纳克擦肩而过。
在他想说的话中，在他的笑声中，
他轻轻地，却又出人意料地消失了——
因为斯纳克就是“噗呛”，你可以理解的。

第二章

开 始

- 现在先倒回去
- 熟能生巧
- 它对你有什么作用

本章是正式开始想像工程前的热身运动。我们将尝试随机单词、层次链等创造技巧。勿需多虑，本章的目的只是让你更轻松、更自然地面对创造的感觉。

现在先倒回去

如果你跳过了上一章结尾处的材料，在你倒回去阅读之前，我们先来剖析一下你的借口：太忙了，没时间？那你什么时候有时间来看这本书？请务必抽出时间。现在不是看这些微不足道的材料的时间？错！只有当你感觉任何时候都可以处理任何微不足道的事情时，你才有可能拥有无穷的创造力。不管怎样，设计这些材料都有一定的目的。在上班时间不能看小说？为什么不能，只要它有助于提高你的业务效率。而且你应该从创造力的角度来看待它，不管你有什么借口，现在就翻回第一章，认真阅读后面的材料。如果你不用我们督促就已经读完该诗选，我们衷心祝贺你越过了第一道障碍。

熟能生巧

如果能在实践中运用创造力技巧，那它就会变得简单易用。在深入探究想像工程学之前，这部分内容能帮你就创造力进行一番热身运动。下面有 3 个练习，每个练习花费的时间不超过 5 分钟，但你可以通过它们，更自然地开始运用创造力技巧。

这些练习需要运用一些属于想像工程学的技巧。在此，请不要为学习这些技巧而多虑——本书将会探讨这些技巧——此外的目的只是让你更轻松、更自然地面对创造的感受。

觉。这几个练习的功用与运动员的赛前热身没什么两样，它们不是最终竞争，只不过是蓄势待发。

练习 1：河流

想像自己站在某条河流的岸上，这条河的河面宽 15 英尺，你的任务是不弄湿双脚跨过这条河。为了帮你跨过这条河，你有一支铅笔。请花 1 分钟时间，好好考虑一下如何仅仅借助一支铅笔跨过一条 15 英尺宽的河流。

请你先将书本抛在一边，认真考虑一下上面的问题。没有进行认真的考虑之前请勿继续看这本书。1 分钟的时间并不算长，这种练习会对你大有裨益。

或许你已经想到了一种跨过河流的办法——如果是那样，真是可喜可贺。如果你仍然在岸边，那也不用太担心，我们看看下面两个方法：如果这支铅笔长 20 英尺，而且足够宽，并且是用一种坚韧而轻便的材料制成的呢？那样你就可以让它横在河流上，然后从容自如地从上面走过去；或者，假如这根铅笔是木制的，比较宽，而且外形像一艘船呢？那样你可以把它放在河里，然后跳进去，再用双手划水渡过这条河流。

或许你会觉得这些方法看上去充满欺骗性，因而变得面红耳赤。那么请你稍微放松一下。创造就是与欺骗有关——欺骗自己固有的想法与规则。前面并未明确说明该铅笔是一支普通的铅笔，是你自己想当然地认定这一点的。千万别因为这两个解决方法无聊或不实际而忽视它们，事实上这一点非常重要。在运用创造力技巧时，通常我们会作出一些不必要的设想，或者暂时抛弃固有规则，目的都是为了获得一些

即使规则恢复时仍然可行的方法。

一旦你因被骗而产生的气愤消失后，创造就变得趣味盎然了。运用创造力技巧来实现一个严肃的目标会显得非常轻松。就好像对幽默的欣赏取决于你暂时抛开了日常生活中的规则一样。你认为创造力的运用会是死气沉沉的吗？

何为创造？

很奇怪，创造这个词很容易理解，但要表达、解释却比较困难。这主要是因为当你和别人探讨有关创造的话题时，对方心目中对创造的定义肯定和你有所不同，或许说创造是个容易令人产生误解的词会更合适些。非常有趣的是，很难给创造下定义，但是创造的结果却能被轻而易举地辨认出来。给你一个物体、一个事件或是一项工作，多数人都能轻而易举地辨认出它是否属于创造的范围。

“创造”一词令人真正犯难之处是它涵盖的范围极其广泛，很少有人会去争论爱因斯坦发现相对论的过程是否一种创造行为，很少有人会去争论米开朗基罗的《大卫》雕塑是否是一种创造行为。这两者之间有什么联系吗？它们之间需要有什么联系吗？同样的一个词覆盖了两种行为，我们进行的描述必须让所用的这个词有意义。

亚瑟·考斯勒定义了三种创造类型：哲学家、艺术家和幽默大师，这包括了发明、艺术和幽默这三个创造的领域。为了便于记忆，我们暂且将这三个类型分别称

为创造的啊哈、啊啊及哈哈。多数读者都想通过本书提高进行创造性思维或是找出问题的创造性解决办法的能力。很少读者会把阅读本书当做提高自己的艺术水准或是幽默感的途径。事实上，我们会将精力集中在解决业务问题和激发创新等方面。但我们也会讨论在生活中培养创造性思维可以发展上述各方面的能力。在以后的休息时间里，我们会更深入地探讨这三个领域。

练习2：超市里的盗窃现象

第一个练习采取了震撼性的策略，其目的不仅是取得某种形式的效果，更重要的是激活你的思维。在第二个练习中，我们将运用另外一种创造力技巧，但它将被用于更具实际意义的业务问题。失窃是零售行业的一大特色。虽然利用昂贵的磁性标签系统和监视器有助于减少失窃机会，但失窃现象依然使零售店的利润受到了损失。

在这个练习中，我们将研究有哪些办法可以降低失窃带来的损失。在想像工程学的语言中，零售店的失窃现象意味着赢取预期利润的一个障碍。因此，我们需要想出一个办法来跨越这个障碍。想像工程学的技巧之一是运用某个随机抽取的单词来开动大脑机器。如果你老老实实在地完成这个练习，首先你就得随机抽出一个单词，作为热身练习。我们帮你抽出了一个单词，必须说明的是，这个词并不是为了这个问题而精心挑选出来的，精挑细选一个单词只会限制创造的空间，因为它同时带有某种主观愿望。

我们抽出的单词是“幼儿园”。花几分钟的时间，想像

一下该词会引发什么样的联想，这是相当值得的事——幼儿园是什么样的地方，它让你想到了什么？

现在回到我们的问题，幼儿园以及你的联想有什么可以用来减少零售店的失窃现象？在此不用过多担心实际操作：我们仍然处于欺骗阶段。随心所欲地运用你的“幼儿园思维”，不要给自己任何限制，你应该找出至少半打以上形形色色、各不相同的思路。

现在回归理性，让我们一起来分析这些思路。这些思路引导出的结果有哪些是可以用于实际操作的呢？可以修正哪些看似异乎寻常的思路，使它产生具有实际意义的结果？或者，这些思路之一又激发出一些什么样的新方法？如果你没有认真做好上面的练习，在阅读下一段前，回到前文，认真地从头做一次。

我们都花了几分钟仔细地斟酌这些思路，最后由幼儿园产生了两个重要的联想——一个是照看小孩的地方，一个是培育和销售树木的地方。它们又激发出以下的联想：限制、监护、共同娱乐、分发玩具、教育、将易碎品摆到他们接触范围以外、培养、施肥、繁殖、销售植物、获取利润、花瓶限制、电话订货（还有更多——我们的联想足足有几页纸）。

“限制”与“监护”令我们考虑到在店内投入更多的店员和检查人员，或者安装更多的摄像头（或者只是摄像箱），我们甚至异想天开，想到绑住顾客的双手以防止他们盗窃。显然这是完全不可行的，但这个想法却让我们考虑有什么办法可以让顾客在购货时双手忙个不停，或者将顾客窃取货物的能力降到最低。

“分发玩具”则让我们想到了在失窃的可能最大的地方

摆设一些看上去有价值但实际上并不值钱的商品。它还让我们想到了捐赠玩具的慈善箱。某些梁上君子的盗窃行为纯粹是出于一种拿走那些货物的冲动。为什么不设置一个壁式保险箱，让那些有盗窃癖好的梁上君子放置他们偷来的货物呢？那样他们实际上并未将货物带出商场。最终解决办法通常是对这种近乎疯狂的思路进行提炼后得出来的。

“教育”让我们联想到发起一次广告宣传活动，将目标对准那些偶尔为之或是初犯的小偷，向他们强调惩罚的后果。“电话订货”的送货上门程序则让我们联想到变更营销策略，将店铺作为仓库，客户只要通过我们的商品目录或者家用电脑就可以实现购物消费。此外，全面照看儿童的概念，令我们不禁想到多数盗窃都和年轻人有关，如果店铺中提供一处免费娱乐的去处，那样就可以将他们的注意力从货品架引开。

在这个练习中，我们运用了一种创造力技巧，打破了我们一成不变的思维方式，在考虑减少商铺失窃率时涉及到幼儿园是很罕见的，然后我们将其拉回到朝着我们的最终目标前进的具有可操作性的思路上来。即使你还没有想到任何惊天动地的有效方法，请不要灰心，最重要的是参与了这个练习。

练习3：制伞的创新

第三个练习将涉及到一家制伞公司的命运。这家设想中的制伞公司拥有一个稳定、良好的市场，但目前却受到进口商品的挑战，公司没有能力将生产成本降到和竞争对手一样的价格水平。相反，我们应当寻求新的生产线或是能促进销

售的营销策略。

在这个练习中，我们非常明确自己的目标所属的范围——某些促进销售的途径——但我们并不是十分明确自己的具体目的是什么，因此有必要运用一种叫做“层次链”的调查方法来寻求新的机会。在运用层次链方法时，我们会建立一个以当前状况为起点的各种可能性的序列。链条中的每个环节都可以向一个更为抽象的层次移动——因此，我们可以从一把雨伞向上移到一件雨衣——或者向下一层次，变得更为具体——将一把雨伞具体到是折叠伞还是塑料伞。

我们不断地向链条添加不同层次的变化，直到我们找到一个思路。一般而言，这个过程只需 4~5 个环节。下面是我们以前得出的层次链：

一把伞（向上一个层次）—— 屋顶（向下一个层次）—— 瓦片（向下一个层次）—— 麻将瓷片

当然，麻将是一种游戏。当前，对于年轻人而言，雨伞并不拥有很大市场。那为什么不生产一种具有内置游戏的雨伞呢？它肯定会让年轻人更感兴趣。请注意，层次的变化方式是相当随意的，停止这个游戏的决定也相当随意，因为上述的思路已经打动了我们。

现在，请读者尝试建立有 2~3 个层次的链条（最好有一张纸和一支笔协助），从一把雨伞开始，向上一层次或下一层次随机移动，直到你找到一个有实用价值的思路。如果你的层次链拉得太长，那么请重建一个层次链。

我们希望你现在已经有了几条自己的层次链。下面我们研究另外一个例子。

一把伞（向上一个层次）—— 屋顶（向下一个层

次)——商铺屋顶(向下一个层次)——领带店屋顶

领带是种时兴的饰物,而且每个人需要不止一条领带,而是好几条不同花色的领带。因此,领带店就成了有效目标。为什么不让雨伞也起到类似的作用呢——可以生产一系列的雨伞来适应不同的场合与情绪,你可以随着季节的变化改变伞的设计,推广一只价格昂贵的伞柄以及可更换、易拆解的伞布。这次我们仍然用了上面例子中的第一个环节。但却引出了一个完全不同的思路。这两个链条开始时都向上一层移动,但它们也可以通过向下一个层次移动来开始。

建立第二个层次链前并未有过什么冥思苦想的过程,但瑞士一家手表公司推出其“斯沃琪”手表却采用了这个相当有效的战略。该公司只不过将伞替换成了手表,并为我们提供了一个活生生的事例。“斯沃琪”一开始可能并未考虑运用创造力技巧,但通过合适的方法就能轻易地产生这种概念,这一点相当有趣。

啊哈!

研究创造性思维是如何产生的这一论题具有很大的启发性,有些思路确实得来全不费功夫,但有些明显就是经过冥思苦想,绞尽脑汁以后的结果。即使真是不费吹灰之力就得来的结果,它也不是没经过任何考虑便已是一个成熟的主意。

不知你有没有留意过:有时候在某个领域里竭尽全力但却未获成功,而可能在你放弃一段时间后,忽然间如醍醐灌顶,刹那间就开了窍呢?事实上你根本未放弃过思考,可能你只是暂时想着其他事情,但是你的潜意

识有机会组织自己的思绪，以非常有趣而且不同一般的方式在不断地工作。如果你的目标纯粹是为了获得创造性思维方式，你可以找到一大堆方法。首先，你可以心平气和地坐下来，开始你的想像之旅。通常，如果尚未掌握创造性思维的艺术，你会发现自己的成功机会很有限。其次，你可以先将和问题有关的所有资料和数据塞入你的脑子，然后将它放在一边，不再理会，作为潜意识工作的结果，你很可能会得到更深刻的思路。第三种方法具有较为完整的结构，即运用一项或某几项技巧，以提高自己拓宽思路的能力，通常这是最为有效的方法。本书所介绍的种种技巧可以让你建立一个效率高、作用大的工具库，然而我们并不是说只有这些方法才管用。

当你面对问题，越来越多地拓展思维、寻求创造性解决办法时，你会发现即使没有借助正式的技巧，你的效率也会越来越高。这是因为你所运用的技巧都是将目标定为在创造的过程中清除你自己或别人设置的障碍。对这些技巧进行不断的实践和应用，将来，即使你没有刻意地求助于这些技巧，你清除障碍的能力也会渐渐地提高。到最后，就像木匠师傅根本不用考虑他们如何处理木材一样，你也不需要经过刻意的思索才能清除障碍，所有的技术和过程都很自然，它们已经融入了你的思考过程。创造能力和其他技能一样，你运用得越频繁，你就越熟练。

它对你有什么作用

上面的创造力快速入门肯定让你感受到了看似简单的策略的强大作用了吧。通过提供一个不同的角度，创造力技巧使一个问题渐渐发生变化。经历、经验容易使人目光短浅、思维僵化。前些时候，我们在给一间学校一班 11 岁大的学生上创造课时，尝试给他们讲解创造力技巧。这班同学觉得很难掌握技巧的概念，直到后来，一个学生拿出一把鹤嘴锄，他们才有比较直观的理解。这些技巧的作用就像一把鹤嘴锄，将旧有的习惯性和禁锢打破，开创一条新路。

将创造思维应用于实践当中，我们同时还需要某种框架，使我们能将其付诸实施。在接下来的章节中，我们将前面已被运用的和未被运用的其他技巧融入想像工程的框架里。

即将到来

市政工程从调查开始。在下一章中，我们将深入研究想像工程架构的第一部分——一项显示我们当前位置和前进目标的调查。在某些情况下，调查本身就可以产生一项解决办法，但多数时候它的作用都是为以后的工作打下坚实的基础。

观 察

布莱恩·克莱格

旱金莲真是一种不简单的植物。我的意思是，当有人在花园里左顾右盼时，他们或许会说：“这株旱金莲实在太美了。”但这句话并不构成任何理性的刺激。不管怎样，它是性在花木中的代名词，杂志中色情插图的标志——当然我对此并没有太大的兴趣。

想了解我怎么知道他们在说些什么？我相信没有听错这个问题。毫无疑问我看不到——我没有眼睛，难道不是吗？——但我的听力可是敏锐无比。震动的雄蕊，再加上钟形的……那可真是一个非常敏感的刺激。啊，来了一只蜜蜂，蜜蜂是非常优秀的生物，当它刺到我们时，似乎又触动了我们内心的某种邪念。我就忍不住了，感觉自己受到了侵犯，你能了解这种感觉吗？啊，小心点，这群大黄蜂；我什么时候都欢迎蜜蜂。

我都想到哪里去了？啊，没错，就是我的感觉。你用不着因为我是个瞎子就对我产生什么怜悯之心。我可以用鼻子闻——我不是说像玫瑰一样的味道，笨蛋，我的意思是我有嗅觉——我可以触摸，我对所有的电磁波都很敏感。虽然这样并不能使我有像用眼睛看到的那样精细、清晰的感觉，但我还是说得出事物的模样，我能看到你身上冒出来的热量和你的汽车收音机传出来的噪音；我可以看到你的视觉范围以

外的事物。

我明白这确实比较怪异，一株植物竟也有如此之多的感受，但请不要这么快就下结论。并不是花园里的每株植物都有这么高的智商。草丛里没有伟大的辩论，灌木丛中也不会逸出诗意。只有我们旱金莲一族才与众不同，因为我们在本质上并不是植物，并不是你印象中一株旱金莲应该有的形象。我们的进化方式并不是这样的。当然，我们确实经历了进化的过程，除非原教旨主义者的观点没有错或者说我们是伟大的造物主的神酒当中的一滴超级甜酒转变过来的。我想说的是，我们的进化过程并不是发生在郊区的一个阳光灿烂的花园里，我们并不是由一个非常普通的根源转变过来的。

我想问的是，“伟大得难以言喻”到底是什么意思。这类废话我每天都听得到。我只不过是生长在耶和华的见证者旁边而已，难道不是吗？你肯定想像不出在这样的环境里过的是一种什么样的生活：每天早上都听到别人问“最近有没有想着上帝啊”等问题。我无处可逃，我已经想尽方法，极力扭曲自己的躯干以避免天井中的那个破烂花盆，但这个混蛋一直追着我不放。他根本就不是什么耶和华的见证——我的意思是他只不过是一株旱金莲而已——当然如果他是个人的话，他或许真的就会成为耶和华的见证。我与你相比惟一的优势在于：星期六早上十点钟你穿着睡衣站在门前被他看到后，他不会向我推销《守护者》，因为我没有手。

我仍然不明白“伟大得难以言喻”到底是什么意思。听起来这个短语似乎有点像誓词，但它给人的感觉更像是一种味道。有一次我直截了当地问他，但他却非常婉转地回答了我的问题。“伟大得难以言喻”是什么意思呢？它意味着拥

有上帝的神酒的本质，这无可否认。这个回答确实很有启发作用。他很快就把话题转到（根据他的说法）“只有为数不多的人能够幸运地被他装进种子袋中等待来世的出现”之类的铭文上。

我是怎么样才变成今天这个样子的呢？进化的作用，对吧？请你自己稍微调节一下心理，不要惊慌：我们并不属于这个世界。我明白你对耶和华的见证会说同样的话，但这并非我的真实含意；我是说我们来自其他星球。我们和 ET（逝去的时间）不同——我并不是无所事事，整天想着打电话回家或是其他什么；这就是我们的家。我猜想我正觉得奇怪：我怎么会知道 ET。我不敢说自己是个斯皮尔伯格剧作方面的专家，但我确实经常追随同一时代的电影。就是这个女孩，看到了吧，就是屋子里走出来的这个。天气好的时候，她会电视从屋里搬到草地上，如果天气不好，她就把窗户打开。她经常收看巴里·诺尔曼主持的节目。

我还可以说出全国的著名人物的名字，这又让你惊讶了吧？我是一株旱金莲，但这并不意味着我对世事一窍不通。对了，就在前几天，我所在的花床中还有一本《哈罗》杂志。我不仅知道巴里·诺尔曼——他评述电影作品及模特的着装——我还能说出麦当娜和玛格莉特·撒切尔两人的区别。我记不清人们认为哪一个是好人，哪一个是坏人，但我确实说得她们两个的不同之处，这可并非所有的旱金莲都能够做得到的。

坦白地说，虽然我为谈论自己的种类而感到有点不好意思，旱金莲也有人性。他们也会说“对我来说他们看上去没什么区别”或是“实际上，他们都是动物”之类的话，他们

也会把你叫做胖子或是说乡巴佬之类的骂人的话。这并不公平，因为一旦你了解了别人，你就知道他们还是有各自的不同之处；可能并不像旱金莲那样特点鲜明，但人与人之间确实有比较明显的不同之处。我可以很肯定地说你身上也有与众不同的地方，我知道并不是所有人都要吃动物的肉才能维持生命，说这类话的只是少数的极端分子。由于绝大多数事物都可以触类旁通，即使不用我的嗅觉，我都可以分辨出一个人的性别是男是女。

性爱——这是我从来都难以理解的事物。就像我前面所说的那样，我与蜜蜂发生关系，但谁又能从中得到什么乐趣呢？享受这个过程完全是另外一回事。但人类就是允许性爱这一烦人的过程占据他们的生活。我想可能就是因为这一点，人类的文化没有像我们旱金莲的文化那样丰富和深沉。他们整天忙于战争，根本没心思理会艺术。当然如果电视上有些什么关于文化方面的节目，那也可以说是一个特例吧。不管你怎么想，这类事从来都不会出现在我们的后院中，除非你把小棚屋后面的小事件也算在内；我从来不会算得这么精明。

当然我们有自己的艺术。事实上我们自己就是艺术。我并不是指五彩斑斓的花瓣——漂亮的脸蛋也仅仅只是漂亮的脸蛋而已，它并不代表艺术——但是我们在成长的过程中表现出来的形象可能是最高形式的表达。就是说，和给自己的躯干添加一条螺旋线相比，你更小心地避开原教旨主义者之类的邻居。这个傻瓜应该对我未能够在文化方面有所发展负责；我应该起诉他。

喂，那只猫又走过来了。我想你肯定觉得猫儿很可爱，

毛茸茸的。但从我这个位置看，整个看法就完全不同了。你从来不能预先知道什么时候会被一些有异味的分泌液浇得满头都是或是被它掘出来以掩盖它肮脏的废物。这是动物从来都没做好的地方。我们基本上排泄氧气；它既没有影子，也没有气味，而且人们都认为氧气对他们有用。你什么时候发现猫屎有用处呢？

啊，没什么问题，只不过是它闻到了刚飞过的鸟儿的气味而已，那只鸟显然是在追捕那只谚语中的虫子。我们旱金莲也有自己的谚语，但我却只能说这是人类无法触及的领域。“厨师太多了做不好汤”、“住在玻璃房子里的人不应该扔石头”等说法和“叶子太多了，花瓣就长不好，除非土壤告别肥沃或是气候特别好”的说法相比就稍逊一筹。旱金莲的文学并不是以精炼出名。

其实我还是没有解释为什么我们是超自然的，对不对？你可能会想为什么旱金莲这么容易生长；你只给过我们一些土壤，但我们就是能够茁壮成长，你肯定对此感到很好奇。事实是，当你的种子进入土壤环境，并且没有降落伞那样小心翼翼，只是随便往地上一撞，碰到一丁点儿土壤，你就必须适应这个环境。

并不是所有的旱金莲都有这样的适应能力，有些旱金莲就喜欢小题大做，你应该明白，那都是一些政治活动家。可能你把它们放在一处不怎么肥沃的土地上或是那里没有足够的水和阳光——没有任何适合生长的环境因素。比如花药，它们全是同性恋，这就是它们的真面目。它们从种子里长出来时就要求获得一定的权利，如果它们得不到这些权利，它们就拒绝继续生长。由于除了我们这些默默无闻的旱金莲之

外，没有任何人愿意听取它们的要求，因此，它们的要求永远都无法得到满足，最终也就只能郁郁而死。

当然，死亡对谁来说都不容易接受。生命和死亡，水分和干旱。我是说，别理会什么来世，来世对今生是一个谜。我可以看出我们在世间并不能过得很长久。至少我认为你说的是真话，但或许这就像性爱——对此话题，太多的人在说谎，最后没有人敢肯定哪些是真，哪些是假。我知道的是，在我们来到这个世界的时候，我们还带着基因方面的记忆，而到了开花的时候我们就已经进入成熟阶段了（我的邻居不算在内）。然后就迎来了秋天，不管怎么样，生命就如白驹过隙，“啾”的一声就完了。这种情况可能会让你思考：有人可以活着度过秋天吗？

我现在是在对着我的根部说这些话的，我不相信你们人类有足够的智慧来破译我说的这番话。每个人都要给后代留下一些东西。即使你能够破译出我说的这些话，我相信别人都会认为你是个骗子。我的意思是，对于来自另外一个星球的智慧植物来说，你们并不会受到欢迎。我们才不会到处搞破坏、捕食其他生物。好吧，或许我们当中有些成员确实也吃荤，但它们不过是我们这个家庭中的害群之马。你还没有在花园宴会或是婚礼上见过什么食肉的旱金莲吧？

我竭力想表达的是，请你千万不要将我们与 *triffid* 归作一类。让我们仔细看看，它们跟我们长得并不像，对吧？对于一种能够到处移动的会刺人的肮脏植物来说，是不是需要表示相当的怀疑和不信任呢？人类可以对我们巧取豪夺，但他们剥夺不了我们固有的品性。我应该想得到 *triffid* 看起来肯定荒唐得可笑，但是，等等，花园那边传来什么振动的声

音？我把你们称做粗鲁的人，我必须承认你们的脚步很沉重。对我来说，你们走路时就好像发生了地震。

你应该已经注意到我这里引用的一些内容，除非你相信那些宣称猫王还在月球黑暗的一边歌唱的报纸。或许我对莎士比亚全集的广泛而深刻的知识使你大为惊叹。当然，Revision 是你们人类的大作家，即使是只喜欢涉猎丑闻的人也听说过他。他很可能在早期为《玛莉·泰勒·莫尔剧集》出过力。

不管怎样，Revision 以这样的名字都可以成为一个名人，他绝对是个大人物。我的专业知识来自屋里的那个小女孩，她在我还年轻的时候就努力地读书，为考试作准备。她喜欢趴在草地上，拿着她的课本，大声朗读厚厚的 Revision 最出名的作品。我有时候忍不住会怀疑这个 Revision 可能就是一株旱金莲。这不仅因为他出类拔萃的智慧，还因为他和我们旱金莲一样，绝不会只用五个字来表达十个字的句子。

我又扯远了。这次不是那个小女孩，而是另外一个女人，她穿着一件宽大的衣服。或许她想掩盖什么——我们旱金莲一族的信条是“如果拥有，就应该大大方方亮出来给大家看”，或者，说得更准确些，“如果你的花瓣能够让你在花群中一枝独秀或者你拥有一根特别漂亮的茎，就应该从那个钟形的罩里钻出来，在别的花瓣面前扬扬威。”说这些话的时候通常都没有什么特别的意识。她正向我们走过来，趴在床上。

我知道你们对脸蛋看得很重，事实上那是最不具吸引力，最模糊不清的。我想，如果人类将更多的注意力集中到脚踝上，他们会有更好的感觉。从我的角度来看，我敢说它

们是最好的地方。无论如何，她正把她那肮脏的脸对准我。她的眼睛最为怪异；她是怎么样的一個墮落者啊！她的手指在我的花瓣上来回移动。上帝，我宁愿要一只蜜蜂，她让我感觉很不舒服。现在她……啊！

我真的不知道该说些什么了，她把我的头给拧了下来。我已经不大可能说太多的话了；虽然我还不至于一定要和根茎接在一起才能将这些编码传输给根茎，但我在这种状态下确实活不长了。有些什麼伟大的见解？我看到她们在剪割花朵，血肉纷飞，就好像玫瑰一样，但她们还算有点慈悲之心，留了一部分根茎下来。她硬是把我的头给扯了下来。仅有一点慰藉，如果当你的头被拧下来时还会感受得到什麼慰藉的话，就是她与此同时还把耶和华的见证也给扯了下来。让我们现在看看它是如何比你们神圣的吧。

多数情况下，我只能看到天空，虽然她一直围着我们转。大片大片的天空……然后就是一堵墙——这就是棚屋后面的所有景象。这些是什麼？我们正在进入这间房子，我对房子的了解并不少，但我以前没有亲眼见过；或许是她大发怜悯之心，决定在我死去之前带我到周围逛逛。她把我转了个身，我现在可以看到前面了。啊，不要！我已经受够了。我要求赔偿，怎么能够把我当做一个血腥的色拉的装饰品呢？我应该蜷起身，然后……

第三章

调 查

- 陆地的位置
- 调查工具
- 如何将它们整合起来

对问题作出清晰的定义是前进过程中最为有效的工具之一。在调查阶段要找出一个句子，它能够准确无误地描述你的问题，而且不会将任何创造性的解决办法排除在外。在这一阶段可以运用的技巧有罗盘、障碍示意图、层次链、航向调查等，这些能让你避免大量无谓的时间浪费。

陆地的位置

世界处在一片混乱之中——这并不是一句政治用语或是一个哲学定义，而是一个不容置疑的事实。很多人喜欢这个世界结构分明、井井有条，因此他们不惜花费大量的时间，调整自己的世界观以适应公众接受的模式。在了解新事物方面，我们都表现得相当出色，但是对于如何运用自己的理解来找出一个解决问题的创造性方法方面，我们的表现可就不那么出色了。调查是想像工程的第一步，它能够帮助你在了解世界的同时不至失去对未来的其他选择。

我们在头脑当中对世界上的事物都有一个定义，通过将未知的事物填入现实的心理模式中，我们不断地扩大对世界的认知。掌握的知识越丰富，我们能够填充自己脑袋的细节就显得越清晰。这就好像在新世界地图中的欧洲部分。起初，欧洲大陆地图中海岸线周围的一些面积极小的地方都没有显示出来，渐渐地这些面积细小的地方的海岸线变得越来越清晰，越来越准确。最后，连这些面积细小的地方的内部也开始清晰地呈现在世人的面前，并且在地图的相应位置作了标记。你仅仅只需要花很少的时间就可以完成你的调查过程，将以前人们需要几个世纪才能完成的调查过程浓缩到为数不多的几个小时，甚至有可能浓缩到几分钟。

想像工程学的概述部分已经指出了调查在整个想像工程中的位置所在。在你开始探求创造性的思路时，你必须首先了解自己的问题属于哪方面，并概括出一个能够包含你的问

题的句子，或是把自己为什么需要创造性思维的原因概括出来。

我们将用整本书的篇幅来讨论如何创造性地解决问题及如何出谋划策。为了避免重复这个稍嫌累赘的句子，我们在下面的文字中将其简称为解决问题的过程。

问题就是事物的现实状态和该事物在我们理想中的状态之间的差距。我们可以把这个差距当做是一个问题（创造性地解决问题），也可以把它当做一次提高自己的机会（创造性地出谋划策）。就像巴克利大主教所说的树木一样，只有当你知道了这个差距的存在，你才会想办法去消除这种差距；同理，如果你对一个问题都没有什么认识，你就无从下手去解决这个问题。在这个活动过程中，你自己和你对问题的理解是关键的、决定性的因素。

表面上看来大家都知道一个人必须先了解问题所在，然后才能想办法去解决问题。但现实经历并不支持这个论点。解决某个问题的尝试在还没有进入实施阶段就宣告失败，这是以将最好的解决办法排除在外的方式对问题下定义的理所当然的后果。对问题作出清晰的定义通常是前进过程中最为有效的工具之一。

请千万不要忽略了这一解决问题的关键步骤。我们总是轻易地认为自己对问题的看法已经足够深入，结果却是在稍后的阶段中发现其中有很多地方值得怀疑。即使是一个经验丰富的解决问题的专家也非常重视这一步骤。他们高瞻远瞩，预见到哪一个阶段包含了解决这个问题的基础。

彼特经过好朋友约翰的家，他看到约翰正蹲在他家的大门前的一个路灯下面。

“你在干什么啊，约翰？”彼特问道。

“我正在找我的大门钥匙。”约翰答道。很明显他是喝醉了。彼特本来就乐于助人，因此也蹲下来帮约翰寻找钥匙。15分钟过去了，他什么也没找着。彼特问约翰：“喂，你到底在哪儿丢的钥匙？”

“在我家大门的石阶上。”约翰答道。

“那你为什么要跑到这里来找呢？”彼特火冒三丈。

“当然是因为这里才有灯光啊。”

你不一定是喝醉了酒，然后在错误的地点寻找或搜索错误的目标。类似上面的事情经常会发生。有时可能是你受到别人的误导，就好像彼特受到了约翰的误导一样，但在大多数情况下是你自己误导了自己。花些时间进行一次快速的调查可以让你避免大量无谓的时间浪费。

调查的目的是为了找出一个句子，它能够清晰无误地描述你的问题，并且不会将任何可能的具有创造性的解决方法排除在外。这一想像工程的步骤既包括发散性的思维，也包括聚合性的思维。总的来说，你所进行的调查能够使自己对陆地的位置有一个清晰的印象，并帮你决定如何才能前进。

啊啊！

艺术能够用于商业目的。如果没有艺术，广告业就无从谈起。公司的出版物也需要艺术。然而，总体而言，艺术与商业生活好像是两码事。或许不应该就此轻率地将它们分离。除了对美好事物的欣赏所带来的明显的美学价值外，我们在日常的业务往来中，随时都会应

用到艺术。一段排版错落有致的文本就可以说是一件创造性的产品。在考斯特的心目中，这就是艺术的创造。同理，我们为了使别人产生更深刻的印象而引用的图形也是一种艺术形式。在日常生活中，我们所做的大多数事都可以说是艺术创造行为。虽然这些创造和西斯廷教堂相比不可同日而语，然而，它们对于取得成功和业务成绩是至关重要的。

美的事物的创造过程与解决问题或者想出新奇的主意的过程相比，在很大程度上是不同的。在初期阶段，创造新奇的思路和艺术或许会有一些方法上的重叠，然而，就整个过程来说，解决问题的过程可以说是非常独特的。这本书不准备讲述太多关于艺术创造方面的内容，但是，实际上，本书的大多数内容都和艺术有关。

调查工具

■ 概 述

下面我们提供一些方法来收集事例，缩小我们的注意力范围：

※ 罗盘技巧——通过不断地问自己“为什么”来找出正确的位置和方向。

※ 障碍示意图——找出挡在我们目前所在的位置和我们的目标之间的障碍。

※ 层次链——通过在层次链中向上或是向下移动来调

节目前的位置，直到找到一个新的方向。

※ 航向调查——画出一幅问题范围示意图，以使自己正确理解各类关系。

※ 目标技巧——通过将问题概括成“如何……”的句式来确认最终的方向。

可能我们在进行调查的过程中不一定能够用到所有这些工具，当然，如果可能的话就应该尽量运用这些工具，除非时间限制了你的活动。不管你最后决定运用何种工具，你必须确定你已经考虑了最终目标。如果对问题没有一个清晰的描述，你此后进行的所有活动都会因为缺乏重点而陷于盲目的状态。

■ 罗盘技巧

罗盘这一工具的作用在于帮助你确定方向，它使你能够将自己正在前进的方向和拟定的方向做一个比较。在现实世界里，你可以通过地球表面的一个点和你手中的罗盘来确定具体的方位。在我们的模拟试验中，则把它当做一个工具，让你在确定一个问题的过程中就自己对该问题的理解程度发问。这项技巧的难点在于它显得太过简单、太过平凡，因此你可能对它不屑一顾。果真如此，你就错了。

技 巧

这个技巧非常简单，你只需要问自己“为什么”。这就是该技巧的全部内容。它显得如此简单，因此人们未能经常运用这个技巧也就不足为怪了。但是，千万不要低估这个方法的价值。回忆一下，当我们只有3岁大的时候，你对世界

的理解不就是通过不厌其烦地一次又一次地问父母“为什么”而获得的。我们的方法在很大程度上是这个方法的翻版。不断地重复一个问题，直到你的提问已经没有丝毫意义为止。一旦你开始利用这个方法来扩大自己对问题的理解程度，你很可能会为这个被平凡的表面所掩盖的方法产生的效果而感到吃惊。

更具体地说，就是在你描述了自己的问题或是目标后，通过问“为什么”来对自己的描述进行提问。比如说，你已经决定把产量提高 10%；利用上述的简单的罗盘技巧你就会问为什么需要提高产量。对自己就每个问题得出的答案不断地进行质疑，直到你得出一个有意义的结果或是陷入困境。即使这样，它还是为你提供了一个有用的方法，回到起初的位置，重新开始这个过程。重新由同样的问题描述开始，或者重新描述你的问题，再次进行类似的过程。

为了提高想像工程中包括的相关性联系的效用，很重要的一点是将罗盘技巧与提问“为什么”结合起来。在你进行下一步操作之前，你必须确定自己已经将两者紧紧地联系在一起。

在培养提问“为什么”的技巧方面，我们两个对自己都比较满意。从那时后起，我们就已经发现了亚瑟·凡·甘地的“为什么”的办法。这和通过问题不断地确认、重新评估方向所采用的几乎是同一种方法。虽然我们可以说自己比较聪明，但很遗憾，仅仅以上这些还不足以证明这一点。

事 例

我们的第一个事例与方向的问题有关，虽然罗盘技巧能

够找出任何与你的问题有关的因素。

你是一个老师，负责一个年龄为 11 岁的班。你希望找出一个生动活泼的方法向学生讲授一些数学概念。下面是你运用罗盘技巧来确定方向时可能发生的一些喃喃自语。如果你希望在阅读我们将要给出的事例前自己尝试一下罗盘技巧，那就请你把书本放下，花几分钟的时间来尝试一下。

——我想找到一种有趣的方法，来教这帮 11 岁的孩子数学。为什么？

——因为这是我的工作。为什么？

——因为我喜欢教书。为什么？

——因为传播知识让我欢欣鼓舞。为什么？

——因为我在做教学工作的时候，觉得自己的确是个有用的人。为什么？

——因为基本教学知识对于现代生活来说是必需的，而我相信教授这种知识能够帮助学生获得更多的机会。

这个结果对于这个层次链来说已经足够了。因此我们就到此为止，这并非因为我们已经得到了一个结果，而是因为我们开始觉得有些闷了。只要我们能得出一个不同的答案，我们就应该重新开始这个过程。我们会走一条完全不同的路线。在上面的例子中，我们直来直往地实践了上面提及的技巧，并且感性地对每个问题加以回答。而你们就千万不要频繁地采用这个方法。这些问题提得相当愚蠢，或许答案也相当愚蠢。如果你的脑海中出现了一个愚不可及的答案，你应该第一时间将它排除。当然对于问题来说，每个答案都没有对错之分。

一旦你已经得出了一长串的问题与答案清单，请仔细地

对它们进行审查以找出更长远方向。上面这么一个简单的问题与答案清单就已经提出了很多思路。最后一个答案所说的数学在日常生活中用处很大的想法令我们联想到将这些数学概念与日常生活联系起来。这个想法并不是特别新奇，但是如果你没有经历这样一个过程，你不一定会采取这个方法。

如果你的志向在于传授知识，你会采取什么措施来确保你的工作能够体现这一目的呢？将重点放在颁发学历证书上而不是满足个人的愿望是个稍不留神就会陷入的误区。请务必记住，这些都不是解决办法，它们只不过是可能的方向。解决办法只有到了后来才会出现。

事 例

且让我们来看一个与商业有着更密切联系的事例。在这个事例中，我们运用了罗盘技巧来核实我们对这个世界的理解。

假设你在旅游胜地经营一个小旅馆。过去，游客必须提前一年才能订到这家旅馆的客房，但好景不再。现在你必须花费更多的时间和精力来招揽客源。目前，这家旅馆还是保持相当高的开房率，这本身并没有什么大问题，但是你担心这个世界的变化实在太快，可能将来这家旅馆的经营会出问题。当然，还有一点现实的考虑，那就是如果你能够以与众不同的方式来经营这家旅馆，你可能会赚取更大的利润。因此，让我们开始吧。

——在年底前我们的旅馆订房率不足。为什么？

——可能人们想过段时间再来订房。为什么？

——可能他们在等着房价打折。 为什么？

——他们没有足够的钱。 为什么？

他们可能拥有好几个假期，要花更多的钱。 为什么？

——休闲变得越来越重要，而人们在休闲时间感到有些烦躁。 为什么？

——他们希望拥有更多选择。

我们就做到这里，把我们可能没有提供足够的选择这一点记下来。或许创造性思维的一个方向是我们应该拓宽度假方式的选择范围。我们也应该记住，可能是因为他们未能够像一个精明的生意人那样透彻地理解顾客的目的。或许我们应该想想办法，从我们的旅客那里收集更多的信息。

为了更好地理解这项练习的作用，我们还是再做一次这个练习吧。

——在年底前我们的旅馆订房率不足。 为什么？

——可能没那么多人想要呆在旅馆里。 为什么？

——可能他们在尝试多种多样的住宿方式。 为什么？

——可能他们更喜欢自助式的度假方式。 为什么？

——因为这能使他们摆脱旅馆的约束，获得更大的自由。

我们做到这里就行了。在开始这一过程之前，我们的旅馆从业人员都认为旅客之所以不喜欢自助式度假方式而宁愿选择一个旅馆，是因为如果不这样做，他们就不得不亲自做那些旅馆已经帮他们做好的杂事。通过上面的思考过程，我们得出一个结论，那就是人们现在更喜欢自助式度假方式，因为这种方式使他们享有更大程度上的自由。或许创造性思维的一个要点是我们是否应该在自己的旅馆里给客人提供一

个具有更大自由度的自助式度假方式。

这可以是指不限定就餐时间，或者避免服务员进入房间给客人带来的尴尬——当然我们还不是太确定。请记住，罗盘技巧只是让你对方向有一个更好的理解。它并不意味着选定一个方向，也不意味完全解决你的问题。它只能帮助你明确自己在这个世界上的位置。

染色纤维

杜邦公司的任务之一是制造一种防火纤维，这种纤维在客户的工厂不用经过什么特殊程序就可以染色。这种材料所需的紧密结构使研究人员伤透了脑筋，最后，有人问用什么方式能够进入一个煤矿，研究人员才有了突破性进展。这个问题的答案就是使隧道不至于垮塌的支柱。在得到煤矿所带来的暗示之后，他们就可以改变这种纤维的分子结构，使这种纤维在染色的时候，颜料能够溶入纤维，而类似煤矿里的支柱一样的物质则支撑住纤维。结果，他们发明出一种易于染色的防火纤维用于制造航天器的内壁。

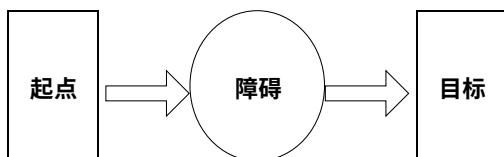
■ 障碍示意图

并不是所有的创造方面的应用都涉及到突破障碍的过程，虽然你可以将出谋划策或解决问题的实践概括为扫除在实现目标过程中存在的障碍。

障碍示意图本身并不包括任何突破障碍的建议，它只是将障碍显示清楚，从而对解决问题起到一点作用。

技 巧

障碍示意图指一个确定你所面临的问题的简单图形。你可以模仿下图，或是在纸上画一张自己的障碍示意图。



在起点框里，将事物当前的状况逐一列举出来。在目标框里，简要概括自己的目标所在。现在，只有在你完成了这两个步骤之后，你才能在中间的圆圈中填上你的障碍。不要考虑做任何修饰，只要将你前进道路上的障碍一一标示出来就行了。这种对自己成功路上的障碍的明确认识在你开始寻求解决方法时会显示出它强大的功用。

■ 层次链

层次链可以在你从起点出发后的一大段路上给你提供帮助，对于一些现有的状况，它提供了你意想不到的特别实用的解决办法，这对策划新的生产线而言是非常理想的。在一定程度上，层次链的技巧和其他技巧相比可能会较难掌握，但它的强大威力让你觉得付出的努力不会白费。

技 巧

层次链技巧充分利用了我们在本章开头提到的一些事实，即我们不断地对世界进行组织、构造和分类。你身边的每件事物都满足许多不同的分类条件。比如你坐在一张椅子

上，你可以说它是椅子、家具、四脚物体、蓝色物体、木结构物体或属于许许多多的其他分类。

每一个分类在我们心目中都占据了一个“层次”；椅子属于一个层次，我们列举的各种分类是椅子这一分类的上面的层次。层次链技巧利用了我们心目中已有的各种层次和分类，并且从起点开始向上或向下移动。

想像一下，你需要在经纬仪发明之前勘测一片小山丘，你可以运用的方法之一是找出一根足够长的链子，将它从一个山头拉到另一个山头，以确定这些山丘哪些高过你，哪些比你矮。我们要使用的层次链技巧的原理就是在你的观念上形成一根类似的链子。

我们用下面这个简单的例子便可以将这个道理讲得比较透彻。假设我们看着一堆钮扣，希望找出一个更新奇、更有趣的方法来扣上衣服。我们或许会用到下面这个层次链：

钮扣（向上一个层次）——固定（向下一个层次）——
门闩（向上一个层次）——安全用品（向下一个层次）——
螺钉

我们可以以此为基础进行一些创造性的思考。可以想像一下用一些细小的门闩一样的装置代替一件时装的钮扣。这就是时装设计师需要的别出心裁的事物。受我们目前的见识所限，我们还没有看到过类似的新事物代替衣服的钮扣，但这些新事物却完全可以在实际生活中使用。

上面这个例子先是向上移动，然后向下，然后再向上，最后再向下移动。当然并非一定要按照这么直接的次序。向上移动一个层次后，你仍然可以再向上移动到一个更高的层次。同样道理，向下移动一个层次后，你仍然可以继续向下

移动到一个更低的层次。

请注意：停止的位置也是任意的——直到你得出一个新思路为止。我们也可以停在安全用品这个层次上面，设想一种能够防止小孩在冷天随便脱去衣服的钮扣。

在运用这个技巧的过程中，有一种倾向是你可能会先入为主地考虑你的方向，因而提前思考一个实用的解决办法。这是一个极大的误区。创造过程的整个意义在于它使你暂时不用考虑你思想观念中的“实际”知识，让你从一个完全不同的角度来认识这个世界。

使用这个技巧的过程中的另外一种倾向是努力将使用次序变得尽可能清晰，极力避免出现任何前后相类似的情况。比如说，我们完全可以在上面的例子中直接从“固定”转到螺钉。但当时我们根本就没有意识到这一点，而我们曾经考虑到与其类似的门闩也并没有阻止我们后面想到螺钉。

在我们转到一个更复杂的例子前，我们要给出一些提示，这些提示或许会起到很大的作用。上面例子中的链条是一个相当短的过程。当然，不管怎样，没有任何理由责问为什么你的层次链这么短。它们可以任意延长，只要你认为这样做有用处。

我们在钮扣事例中选定的主意恰好出现在层次链的最后一点。

如果你并不是很忙的话，回到这个层次链，更专注地将它和你最初的想法拉上关系。如果你没有办法将它们联系在一起，请你任意选定层次链上的一点，并将它当做你下一步工作的起点。你可能取得这样一个无聊的结果：“如何发明一个像警察一样的水龙头”，这并没多大关系。它可能是你

的想法付诸实践过程中有用的挡路石。需要说明的是，上面这句话是我们在考虑革新水龙头的过程中想出来的。到目前为止，我们还没有进一步发展它，但谁知道以后会有些什么结果呢？

事 例

你是一个经理，经营一个制造廉价珠宝饰物的公司。你公司生产的产品基本上是仿造这个行业中占据多数市场份额的公司的产品。你希望开发一些完全由你自己设计的产品，以取得丰厚的利润。

在你开始思考前，你最好找出一个主题。可以从珠宝饰物的概念开始，利用层次链的技巧来搜索各个领域，以找出一些能够导出有效产品的原始思路。

创造带来的好处 (1)

你在超级市场的货架上看到的每一个产品都是一系列创造性思路带来的结果。货物的包装、陈列方式、内容和标签等等都是人们创造的结果。即使货架本身在过去的某段时间里也是一个全新的、有特色的、完全的创造性产物。缺乏创造性的思维，我们对环境的适应就不是目前这个样子。好吧，历史课就到此为止。你们对人类历史的发展并没有太大兴趣，你们希望得到实实在在的好处。

革新有三种基本形式：它可以是以创造性的方法来

解决一个问题；也可以是发现一个潜在的产品，并找出适当的方法来实现这个产品的生产；或者是先找出一个解决方法，然后找出一个它能够应用的问题。

简单的记事贴就是一个找出解决方法后再应用的例子。它的产生并不是因为有人需要略带粘性而又不会粘得太紧的记事纸条，而是因为 3M 公司偶然生产出一种不会干的胶水。在过去，就 3M 公司来说，这种胶水毫无用处。这个故事最流行的版本是这种胶水的发明者之一用它在自己的赞美诗书上做标签。他于是得出一个制造一种略带粘性而不会与其他东西粘得太过紧密的记事纸条的想法。至于其他内容，概括他们的说法，已成了历史。

■ 航向调查

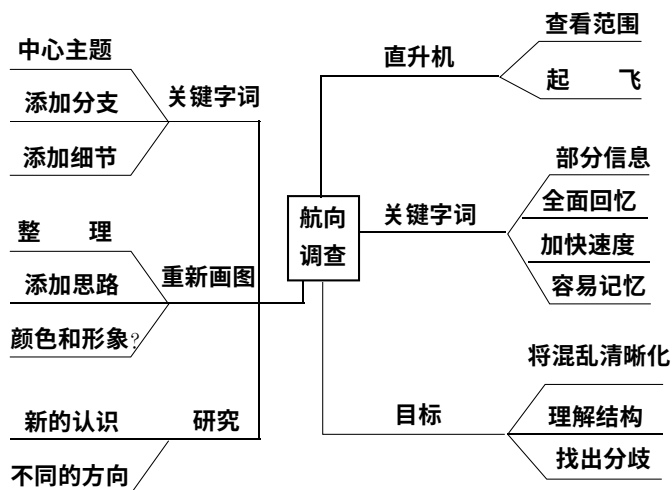
这个工具能够帮助你检查问题所处的环境，使你更好地理解它在世界上的位置。这种行动就好像直升机的飞行。从被束缚在地面，为你的问题所困惑，现在，从问题的细节中脱离出来，然后再倒回去看看。通过这种做法，你可以从一个更大的范围看待问题，确定你已经对问题有了正确的描述，从而全心全意收集你在整个想像工程中都必须引用的背景信息。航向调查是一个多方向的活动，你可以先扩充你的选项，然后再缩小注意力范围。

技 巧

将各种各样的因素画成一张图是我们为航向调查选用的

技巧，这种技巧用作图的方法来给事实与假设划分结构，以帮助理解。航向调查的作用在于当你纠缠于你所面临的问题时，它可以帮助你看出各种因素之间并不显而易见的相互关系。为了在印象中将航向调查与这种制图技巧联系起来，你可以参考下面的图表；想像自己正在上面遨游——正在进行航向调查。

现在可以开始描绘航向调查图了，将自己要调查的范围写在一张纸的中间，并用一个方框框起来。每一个步骤你都只能用关键词作代表，不能出现完整的描述。你可以尝试将你要描述的每个因素都浓缩成一个或两个词。当你的心目中有了一种概念后，你在中心位置的描述性字词就是能够涵盖你所关注的所有问题的一两个词。举个例子来说，下面的事例讲的是音乐会的出席率低这一问题。那么在中心位置的对这个问题的描述字词便可以浓缩为“音乐会的出席率”。



从这个中心方框导出一条直线，在上面记下一个关注范围的分支或是影响这个分支的主要因素。将从中心分出来的分支用一到两个关键的字词加以描述，记在直线上方，以使这些字词与其所要描述的分支之间有一个清晰的联系。如果你还有更多的因素或是得到更多的灵感，你可以在这些分支上再延伸出更多的细节。如果你还想到其他的范围，你也可以继续添加不同的分支；你还可以为已经画出来的各个分支添加新的细节。如果你想到了问题所覆盖的某个范围，而你又不能够在当前的分支结构中进行明确的分类，那么你很可能就得再为这个问题添加一个分支。

结束你的调查时，你的图表看起来非常混乱并且是不完整的——仅仅只是以你所关注的问题为中心的对世界的部分认识。如果你所从事的是一个范围更广泛、时间更长久的项目，现在，你就应该重新绘制这种示意图，这个步骤将你的图表以更清晰的方式显示出来，你还可以在重新绘制的过程中不断地添加新的分支和细节。同时，在这个过程中你还可以添加各种颜色、插图和阴影。这些都有助于你的记忆过程，它们使你在解决问题的过程中始终存在这些概念——当然它们令你解决问题的过程变得更加有趣。对于一次随意的练习，画出原始的、杂乱的示意图就已经达到目的了。

就你个人而言，完成这个任务并没有什么特别的理由。航向调查是个非常有效的团队活动。事实上，如果你倾向于集体解决一个问题，这个集体所具有的对背景的共识会带来更大的成效。集体绘制一幅航向调查示意图是非常实用、非常有趣的解决问题的方法。可以借助传统的策划会议方式，从集体成员身上收集信息，并将这些信息记录到你的示意图

上。

当你对这个航向调查示意图进行快速的扫描时，你会发现你已经按照某个特定的调查分支对面临的问题进行了概括。看看其他分支。它们是否可以用一个意义更广泛，或者是没那么明确的句子来描述？竭力找出所有可能的替换句子或字词。记住，与此同时你还应该努力通过思考扩大自己的选择范围。一旦你已经找出了一大堆对你的问题进行描述的句子，你就需要从中选定一个方向。当然，现在你还不用急着进行这一步骤。在这套工具的结尾部分，我们提供了一个叫做“目标”的技巧，它将提示你如何选择一个描绘方向的句子。

如果你只是单兵作战，并且在给自己的问题下定义方面存在困难，你可以邀请其他人参与你的努力，不要太过担心别人加进来后会带来什么负面影响。向他们解释你的处境和航向调查的方法，请求他们给你一个对问题进行概括、说明的完全不同的建议。

事 例

多年来，蒙卡斯特管弦乐队一直在向世人证明他们是支广受欢迎的乐队。当地的家庭经常出席这个乐队举办的音乐会，许多外地人也不辞辛苦远道而来，汇合当地热情的听众，欣赏乐队的演出。然而，在最近几年间，出席、欣赏乐队的演出的听众越来越少。对于这个城市而言，乐队已经失去了他们以前作为城市的一大特色的地位。

目前，乐队的状况接近亏损。他们请你为号召更多的听众出席他们的演出而出谋划策。你最初的想法可能是：“我

们怎么样才能让更多的人出席、欣赏他们的演出？”但你隐隐约约感觉到这并不是概括问题的最佳句子，因此，为了对问题有一个更好的理解，你就开始绘制航向示意图，以便对问题进行不同的描述。

拿出一张白纸，在上面描绘音乐会的出席率的航向示意图。很可能你的调查会涉及到人们参加音乐会的原因。别忘了你还应该考虑到这个城市的其他名胜，以及随着时间的变化人们的生活方式亦会发生变化等信息。此外，你还必须了解乐队赚钱和花钱的方式。

当你完全按照自己的意愿将调查示意图画在纸上后，看看它所记录的其他名胜。花一到两分钟的时间将你能够用来概括这个问题的所有句子都列出来。做完这部分工作后就暂停一下。当然，一大堆关于问题的结构分散的句子还不如一个结构完整的描述问题的句子实用。但是，先罗列出一大堆选项，然后再从中挑选是一个意义深远的前进步骤。最后一个调查工具，即“目标技巧”，将帮助你对描述问题的用语有更加清晰的认识。

■ 目标技巧

如果你已经做了本章包含的所有练习，你就可以用这些练习材料来实践这一技巧。看看你以前得到的结果，特别是你找出了一大堆选项并以此为基础总结出一个相当不错的对方向的概括性结论。这就是你在想像工程的调查阶段所要达到的目标。当你取得这个结论后，用前面描述问题的标准来衡量你的结果。如果你认为还可以进一步对其进行完善，那你不妨再花些时间改善它。如果你的结果符合所有的标准，

你就可以松口气，准备下一步的工作。

没有目标

目标技巧的目的在于通过使用“如何……”等词语来明确问题，以最终找出我们前进的方向。有时候，如果遵从某些处理原则就可以取得更好的效果，若不遵从，则效果就没有那么明显。

下列原则摘自其他作品。

1. 如果自己愿意，可以装糊涂或是变得罗唆。
2. 提高效率——提出一大串问题。
3. 积极——以实施为宗旨。
4. 精确——在每一组句子里面都要包含一个问题。
5. 含混——不要在你自己的句子里面提出精确的方法（这些句子以开发大家的思维为目标）。
6. 准备足够的时间——利用调查的各种技巧来提出你的问题。

简单地说，用“如何……”的形式把自己的问题写下来，然后再记下以实施为重点的句子。写出可能碰到的各种不同的障碍。如果你有足够的时间来解决不止一个问题，你可以选择所有你认为自己可以解决的问题。如果你的时间只解决一个问题，这也未尝不可。请记住，千万不要刻意去挑选自己感觉最好的问题。因为这样很可能导致你从旧的角度去思考，因此其挑战性就受到了最大程度的削弱。

事 例

如果你已经做过了本章此前所提及的每一个练习，那么

你就有材料来练习这一技巧了。看看自己此前得到的结果，特别是对那些你已经产生了大量选项的练习，找出至少一个真正突出的方向。这是你在想像工程的调查阶段的目标。当你已经找出这个描述方向性的句子后，根据上面讲过的衡量优劣的标准来检测自己的结果。如果你认为还可以进一步完善，你可以再花上一些时间来对它进行完善。如果你认为自己的句子已经符合所有的标准，那么拍拍手，准备下一步工作。

没有目标

一旦你确定了一个明确的目标，你就应该下定决心去实现这个目标。特别是如果这个问题属于私人方面的，比如过于肥胖等，这时下定决心这个环节就显得尤其重要。当然有时候我们会有一种感觉，认为我们之所以要想办法去解决一个问题，原因是它等着我们去解决，而不是我们有义务去解决它。目标技巧的最后一个因素是弄明白它到底是不是我们真正需要解决的问题，或者说我们有没有将它当做迎合别人期望的一个问题。

我们还应该弄明白解决这个问题可以给我们带来什么利益。这听起来比较刺耳，但你必须明白，你是要长时间地花人力物力来解决这个问题，所以你一定要找出它能够为你带来的利益。

问完所有这些问题后，你现在的处境又是怎样的呢？总的说来，至少你明白了在什么时间可以达到自己的目的。如果你仍然认为这是个值得你投入精力去解决的问题，那么你就应该坚持不懈地追求你心目中已经确立的目标。如果你不

再觉得它值得你花费精力，那么你就要为自己敲敲警钟了。记住，通常解决任何一个问题都需要牺牲一些精力。当然有些问题根据其自身的规律发展，但是如果你所面临的问题不属于这一类，你就得牺牲一部分精力来为这个问题找出一个解决办法。你希望分身去解决这个问题吗？

哈哈！

一块三明治走进一间酒吧，酒吧里的人说：“滚出去！我们酒吧从不为食品提供服务（serve food）。”或者，更直接地说——一个人走进一间酒吧，说：“哇塞！”那是一个钢铁酒吧（iron bar）。

好吧，这并不是笑话，但它们确实说明了一些事实。多数幽默产生的基础都是对讲话人的意思进行曲解。第一个幽默利用了“serve”这个双关语，而第二个幽默则利用了“bar”这一双关语。有些幽默与此一样利用双关语，而有些则是通过与我们在听故事的过程中产生的想法冲突而产生幽默效果。通常短小生动的幽默都是由双关语产生效果，而通过与人们一般的想法发生冲突而产生幽默效果的幽默需要更长的篇幅。史蒂芬·赖特就是一个利用篇幅短小的文字就能产生幽默效果的大师，保守点说，他在美国以短短的、不可思议的一句话而成为一个家喻户晓的喜剧明星。

幽默在创造的过程中扮演了一个非常重要的角色。爱德华·德波诺在《严肃的创造》（哈普尔·科林斯出版，1993年）中指出，几乎不可能出现什么“严肃的”创

造。德波诺认为，仅仅只是逗乐是远远不够的——这一点都没说错。但是，没有任何理由可以断定一个人不能以一种娱乐的方式来运用严肃的技巧。在创造的过程中重视幽默和逗乐的成分是非常重要的，当然没有必要严肃到令人压抑的程度。你可以认识到人们之所以广泛接受罗杰·凡·奥科那么多的想法，原因是他写的书都趣味盎然，他追求一种轻松的风格，然而他的技巧仍然起到了作用。创造过程自始至终都充满趣味性。很可能你的创造越广泛，你所得到的乐趣就越多。

如何将它们整合起来

你刚才所学的整套工具只不过是个开始。通过练习，你可以感觉到什么时候应该花多一些时间进行调查，或是运用罗盘技巧，什么时候你应该不畏艰难地朝目标前进。

如果你刚开始接触一个陌生的问题，那你就应该对其进行航向调查。事实上，即使对一些陈旧的问题，如果从一个全新的角度来看待，航向调查也是值得进行的。如果你努力将罗盘技巧用于一个问题以改变自己的看法，如果你正努力以不同于你的起点的方位来获得全新的视觉，这时你可能会运用层次链技巧。作为调查过程的最后一个阶段，你应该不时地明确自己的目标。

即将到来

在你明确描述了自己的目标之后，你就应该从调查开始，向想像工程的下一个阶段——建设——前进。在这个过程中，创造力技巧自始至终都必须穿插其中，以保证排除任何障碍和不确定因素，最终达到自己的目的。

渠 道

布莱恩·克莱格

当弹簧门在她身后“砰”的一声关上时，她首先留意到的就是那架风琴，它发出一种奇异的声音，这声音听起来很刺耳，但同时它显得很和谐。接着她留意到了透过教堂高高的纵向天窗直射下来的光束，尘埃布满了这个神圣的建筑。然后，一股浓烈的夹杂着一种颓废味道的香气钻进了她的意识深处。她努力想从这些杂乱的音字符串中清理出一定的音调，但每次她都感觉自己只不过抓住了一根线，一种全新的感觉陡然出现在她的脑海中。

唱诗班的声音徐徐飘进她的耳朵，他们庄严、纯洁的音调使她感觉到脊背上掠过一阵震颤。莫文娜迟疑了一下。或许他们正在举行仪式。或许她不应该呆在那里。有那么一到两秒的时间，男童的高音盖过了成人的声音，然后又迅速变得模糊，三次响亮的击掌和远处指挥讲话的嗡嗡声打断了唱诗班的音乐。这只不过是一次练习，不需要太过在意。现在

她慢慢地放松自己，让自己的神经恢复正常工作状态。她开始欣赏这座建筑的规模、它的空旷以及透进来的光线。同时，她此前的紧张情绪也一扫而空，不再有不经意的擅自闯入禁地的感觉。

她鼓起勇气，踏上了墓碑铺砌的长廊。绕过中殿，眼睛不经意地瞥了一下华丽的雕花纪念碑，但却没有停下来阅读上面的铭文。现在，她又听到了另一个声音，直接盖住了刚才响起的音字符串；隔着冰凉的金银细丝装饰的帘子，一个平淡无奇的男人的声音从她背后的布道坛传了进来。

“大家请注意，”这个自负而好出风头的声音说，“大家请注意，看看这个窄小的石头渠道，它由这个装饰华丽的洞口一直向上延伸到布道坛的后面，然后在牧师的头顶伸出来。你们猜猜这个渠道有什么作用呢？”

莫文娜伸长脖子，想看看说话的到底是什么人，他在跟谁说话。她只看到斑杂的细小的色块在帘子后面移动，但没法看清楚具体的细节。

“它是一个排水的水渠吧？”一个人小声说道，这是一个小孩，年轻、充满活力。我的激情都跑哪去了？莫文娜暗自想道。我们为什么不充满希望和情趣地好好生活呢？

“这不是排水渠，”这个平淡的声音说，“但是，你的想法确实很不错，或许它过去很可能就是一根排水渠。不过至少现在不是，你们可以看到，下面的这个洞口过去藏有圣贤的遗物——可能是她或他的一只手指之类的东西，它们装在一个镶着珠宝的匣子里面。”他的年轻的听众这时很夸张地吸了一口气，或许他想到圣人被肢解而感到恐怖，或许他想到了那个镶满珠宝的匣子，谁也说不清楚。“中世纪时建造

这座教堂的泥水匠宣称他们能够引导圣物的力量穿透这块石头。这个石头做的水管能够将神的力量传给布道者，对他的讲话进行启发。这就是这个石制水渠的目的。”

莫文娜继续向前走，她独自走过圣地的后面，经过女性祈祷室，周围都是唱诗班忽高忽低的声音——有时好像消失了，有时又突然尖锐地响了起来。就在这时候，周围没有其他人，除了音乐。她突然看到一个人躺在地上。这是一个女人，年纪和莫文娜自己不相上下。她躺在地上，蜷曲在一只大木箱和一堆与教堂气氛完全不协调的脚手架之间的狭小空间里。又是一个穷困潦倒的人，莫文娜心想，这又是一个遭人类的文明社会抛弃的例子。她想起一个很久以前听过的训诫，好像是说世界上总有其他人的处境比你还糟糕。“蠢不可及。”莫文娜说，根本没有意识到她大声说了出来，直到她的声音从空旷的空间传回到她的耳畔她才惊觉。

这确实有点蠢不可及。她，莫文娜，没有目的，没有什么东西对她来说有价值，除了钱和安全以外，她什么都没有。躺在地上的这个女人或许真的是穷困潦倒，但这个世界上肯定还有什么东西在吸引着她，可能是她追求的目标，要不她还活着干啥。这就是莫文娜所能想到的内容。她走前几步，仔细地端详着这个女人，就好像把这个女人当做这座建筑饶有趣味的一个方面。她的头发很长，盖过了肩膀，这一点和莫文娜自己很像，虽然莫文娜看不到她的头发到底有多长，因为她的身体把头发挡在了后面。她的脸对莫文娜来说也有一种亲切的熟悉感，毫无疑问，她和某个电视明星长得很像。

莫文娜开始咳嗽，起先是轻声地咳，后来她忍不住，便

大声地咳起来。莫文娜起初的一丁点好奇现在变成了关心。躺在地上的女人一动不动，自始至终她都没有丝毫动静。莫文娜猜测她可能刚吸了毒，或者是身体不舒服。莫文娜伸出手，摇了摇那个女人的肩膀，它很容易就转了过来，就好像屠夫肉桌上的一块肉。现在，只有现在，莫文娜离这个女人非常接近的时候，莫文娜才注意到了这个女人的手腕，一股暗红色的血慢慢地涌了出来。

“啊，我的天！”莫文娜叫了起来。她拍拍这个女人的脸。“醒一醒！”没有任何反应。当你发现别人在割自己的手腕时，你会做出什么样的举动呢？当然不是人工呼吸。莫文娜以前经常抗拒接受急救课程；她的神经比较脆弱，急救课程不适合她。

她跳起身来，一路小跑进入圣殿。那儿空荡荡的，没有一个人。整个庄严的教堂就像一个空荡荡的水泥壳，一座没有人迹的石头墓地。唱诗班所在的地方传来的什么东西磨擦的声音引起了她的注意。至少她知道那个地方有人。她跑回长廊，绕过那具尸体（这是具尸体吗？或许她根本还没死），她跌跌撞撞地在磨得非常光滑的石头砌的地面上行走，正好一头撞进了那个渠道。

她现在终于第一次看到了唱诗班，他们站在高高的、装饰华美的牧师席上，他们并不像她原来想的那样穿着色彩明亮的教袍和白色的法衣，而是穿着很一般的衣服：牛仔裤或灯芯绒的裤子，T恤衫或宝璐恤衫。乐队指挥和其他成员站得很接近，他的身子猫在乐桌上，活像漫画中的贪婪人物形象。“完全走调了。”他说。他的声音与刚才那个导游一样充满磁性。“我们要表演的是豪威尔的作品，不是巴克的作品。

你们不要过于死板。我希望你们能够演奏得流利些，放开心灵的束缚。从第三页的上头开始。”他举起了他的手。莫文娜知道她不应该冲进去打断他们的表演，那不是一无所有的莫文娜的做法。即使她现在是为了挽救一条生命，她在这里还是个没有什么地位的人。

莫文娜陷入深思的时候，乐队的指挥已经放下了他的右手，用他的左手将乐队带回到了他们的乐章里面，他的双手有力地挥舞着，看上去好像是他用双手将乐队推回到乐章里面去一样。他的身体随着音乐左摇右摆。

莫文娜咬咬嘴唇。她还能到哪里找到人帮忙呢？这么大一栋建筑物，肯定还有其他人在里面的。肯定还有其他什么人没什么要紧事干，也不用演奏音乐。她匆匆忙忙走到渠道的另一边，来到了南面的长廊。商店，她在南面的长廊上看到了商店的标记。店里肯定会有人在吧。

她没判断错。虽然没有顾客，但一个头发灰白、神情轻松的妇人在店里。她看上去并不老，真的不老，可能也就五十多岁吧。她有一双棕色的大眼睛，这使莫文娜想起了班比。“快来帮忙。”莫文娜喊道，她的声音听起来很可怜，但她确实想不出还能说些什么别的话。“我发现有人想自杀。她割伤了自己的手腕。快跟我过去看看。”

老妇人看起来也急了，人们都叫她“利登夫人”。她的胸牌上也是这么写的。“对不起，亲爱的。”她说：“我不能离开这里，否则就没人照看这间店铺了。”

“她可能会死在这里的。”

“千万别这样说。”利登夫人说，“不要说什么死亡之类的字眼。”她最后下定决心，将钥匙装在一个很大的旧式信

封里，然后将信封放进她穿的海军蓝围裙的口袋里。“我们过去看看怎么回事。”她说，“我可以暂时关闭这间店铺。幸好今天下午没有太多的游客。”

“赶快。”莫文娜说，她急得快要蹦起来，就好像圣诞节等父母带着去观看圣诞树的小孩一样。

“行了，行了，我不正在赶吗。”利登夫人拉下店铺那非常现代的橡木大门，从腰间掏出一把钥匙，然后锁好店门。“她在哪里啊？”

“这边。”莫文娜抓住这个老妇人的手，仅仅只是一会儿，然后她放开老妇人的手，她不想显得与她很熟的样子。她几乎是跑步穿过教堂，沿着那个渠道，一路走一路往回看利登夫人是否紧随着她。直到这个时候，也就是她穿过教堂的时候，她都还没有注意到有什么不妥，虽然事实上已经发生了许多变化。

脚手架旁边的神龛显得更为黑暗，暗淡的光线使莫文娜仔细看了两次才相信自己没搞错：那个地方已经空空如也。什么迹象都不见了。活不见人，死不见尸，连可能让她误认为是人体的老鼠都没有看到。“刚才还在这儿哪，”她喃喃自语，意识到自己是多么愚蠢，多么让人起疑心。“刚才的确就在这里啊。”

她以为利登夫人会舍她而去，会满面疑容地看着她——莫文娜，然后扬长而去。但是，利登夫人的脸上露出一丝微笑。“这种地方的光线很容易让人产生幻觉，尤其是当你的精神处于紧张状态时。现在，既然我已经把店门给锁上了，我也可以趁这个机会好好休息一下——想不想喝杯茶？如果你认为有需要的话，你有什么问题可以跟我说。”

“谢谢。”莫文娜很感激地说。她从来没有意识到自己的性格如此外露，她的脸，甚至她的脚步都泄露了她的迷茫。她很温顺地跟在利登夫人后面，很开心地将自己的包袱抛出去了。她们走过那个渠道，只有在这个时候，莫文娜才注意到所发生的变化。乐队已经不见了，那里只有一对美国夫妇在欣赏祭坛屏风上的雕刻。“他们肯定走得很匆忙。”她说，想借此开始与利登夫人搭话，以免显示自己沉重的心理负担。

“你在说谁？”利登夫人问。

“唱诗班。刚才他们还在这里排练的。”

“错了，你完全弄错了。唱诗班要四点过后才开始排练。一般来说，从星期一到星期五，他们都要等到四点钟以后才开始练习。”

走到一个拱廊的时候，莫文娜停住了脚步，“我确实确实看到他们的；他们刚才就在这个地方排练。”虽然她曾经想方设法说服自己，把尸体什么的当做是一种幻觉，她现在却又记起自己刚才亲手摸过；她还感觉到了那个女人冰凉的身子。

“行了，我们过去喝杯茶吧。”利登夫人说，这时她已经没有刚才那样慈祥了，反而开始不耐烦，似乎希望尽快把莫文娜打发走。

“不对。”莫文娜大声嚷道，她挣开老妇人的手，冲过走廊，朝着西门跑去，一边跑一边抽泣着，把自己满肚子的忧郁一下子全发泄出来。她留意到眼前的棺材时已经到了中殿。她猛地停了下来，充满了恐惧的感觉，揣测着参加葬礼的人会怎么看待她。参加葬礼的人们步履沉重地走向教堂的

中央。走一步，停一下；走一步，再停一下。他们根本就没朝她这边看，但很显然她发出的声音肯定影响了他们。

她努力想扮得和他们一样忧郁，她以前只参加过她祖母的葬礼，而且那还是在火葬场举行的，根本就没有这场葬礼这样正式的仪式。事实上，当棺材慢慢移进里面、布幔悄无声息地落下时，莫文娜感觉自己好像是一场乏味的滑稽剧中的多余角色。她无法感受到他们的想法。太凄惨，太……他们都显得很悲伤，每个人都穿着黑色的衣服。最奇怪的是棺材的顶端有一只猫。在触目皆是黑色的中间有一只金黄色的猫，立在护柩者所抬的棺材上。一阵幻觉涌进她的脑海，她的脑海中突然出现了那个女人，就躺在棺材里面。但这是不可能的事；葬礼的过程不会出现这样的结果。

莫文娜转过头去，她踮着脚尖走向门口，蹑手蹑脚的，生怕她的鞋子发出什么声音。即使他们听到了，他们也会很快忘记她的。她转过身子，正好一脚踩在一件又黑又大的物体上。传来一阵轻微的樟脑味。

“走路时小心点。”一个低沉的声音对她说。他就是那个导游，她刚才还听过他的声音。他穿着一件黑色的制服，满脸自以为是的表情。

“对不起。”莫文娜抱歉地说，“我不知道这里要举行葬礼。我没有看到这方面的通知。”

“什么葬礼？”那导游问。

“在中殿举行的那个。他们走上长廊去了。”莫文娜说，“我走下来的时候正好撞上他们。”

“中殿？”那导游以权威的口气说，“长廊在一边，中间的是中殿。”

“那就是中殿吧。你也肯定碰见过他们吧。一具很大的、漆黑的棺材，上面还有一只金黄色的猫。”

“真是好笑。”那导游说，“这是最可笑的一件事。我感到了，至少这个时刻我觉得很有趣。你这是和什么人打赌吧？或是和你的朋友玩小把戏？”

“你这样说是什么意思？”

“历史上只有一次葬礼的棺材上有一只猫，那是 1867 年露茜·芭尔的葬礼。我想你是看了导游图上的那些浮雕说明吧。真是有趣。”

“我不明白你的意思。”

“现在，这里只有我们两个人。”那导游说，“行了，走吧，别在这里烦我。”

这不是真的，莫文娜心想，慢慢地走回她刚才发现那个女人的地方。所有这些都像一出戏；这样一出时光倒流的戏是谁编写出来的呢？这里发生的情节和《教堂谋杀案》一样吗？这是不恰当的类比。不，那是伊利亚特，时空变化这出戏肯定是其他人演出的。这儿的时间好像超出了正常的范围，在这个巨大的石头空间中时间以与其他地方不同的速度行进。她想到刚才那个导游说的话，这个渠道是为了圣迹而设的。为什么它不是时间隧道呢？

她已经回到了那个地方。在脚手架的边上冒出一把刀。她想，这把刀以前就在那里的吧。她把它捡了起来，她的手感觉到了金属的沉重。为什么那个渠道不是为时间设置的呢？她在大木箱和脚手架之间坐了下来。为什么不是为时间设置的呢？她很不开心，她以后也不会有开心的时候了。为什么不完成生命的链条，证明教堂可以控制时间呢？

她让刀锋紧紧压着自己的手腕，她感觉得出钢刃的寒意贴着她的皮肤。一点痛的感觉都没有，甚至根本就没有割开她的手腕，直到刀锋完全割过她的手腕。她可以想像得出刀锋割开自己的手腕的过程，她感觉到自己的血流了出来。她的体内有种东西在膨胀，那是孤独封闭带来的痛楚。她不想让别人掌握她的踪迹，也不想适应这座建筑令人心烦意乱的风格。刀子掉在地上，发出清脆的响声，她的脚步又踏上了墓石铺砌的地面，现在，没有什么能够阻止她了，没有什么能够阻止她拉开古旧的门的把手，慢慢地消失在嘈杂的、平凡的时间的空气当中。

她向前跑了几步后停了下来，回头看着巨大的、高深莫测的教堂的正面，它空洞的目光正在凝视着她。三个高高的门拱犹如两只眼睛和嘴巴。它已经等了很久，它还可以再等下去。她又想走回。在若有若无的微风中，乐队再次开始奏响了梦幻般的豪威尔和声。

第四章

建 设

- 不文明的工程
- 建设工具
- 在实践中运用建设工具

建设技巧让你抛开平常的思维方式，创造性地突破障碍。本章介绍了四大建设工具，隧道工具将障碍移出我们的视野；桥梁工具是在某种程度上进行模拟或比喻的方法；迂回技巧运用随机的单词、图片或句子；新目标技巧则是歪曲甚至改变最终目标。

不文明的工程

在我们当地的黄页电话号码本上，如果你查找“烦闷”这个字眼，你会发现电话号码本上写着“请参看市政工程师”。这对那些或许幽默感很强的市政工程师而言，明显就是不怀好意的诽谤。我们用“不文明的工程”来描述在本章内容中要讨论的建设过程，部分原因就是它绝不是一个烦闷的过程。

建设的过程涉及到如何将一大堆的原材料整合成一个新事物。在想像工程中，你在工作中面对的原材料就是你自己的想法、记忆、思路，以及作为所有这些因素的基础的将它们联系在一起的思维能力。这种联想的能力通常可以产生一个非常实用的固定办法——甚至是非常基本的办法——针对你的一生而言。然而，很可能就是这种联想在你想抛开平素的思维方式、进入更具创造性的领域时，横空挡住了你的去路。本章要讨论的技巧可以让你抛开平素的思维方式，进入一个全新的领域。有些技巧只是在非常轻微的程度使你偏离一贯的思维模式，有些技巧则可能在很大程度上与你平时的思维模式发生冲突。

你想从 A 处出发去 B 处，这看上去是一个非常简单的命题。然而在路上却有一个障碍。

有时这个障碍是自己设置的，由于思维惯性，你把这个目标看得高不可及，即使它其实并非如此。有时这个障碍是现实存在的，必须以创造性的方法找出一条新路来绕过。

当你在心目中有了一条路径和这个障碍的概念后，对我们在建设过程中运用的技巧能破除这个障碍，你也不会觉得惊奇了。我们的技巧帮助你在这个障碍下面挖一条隧道，或者在它上面建一座桥，或者探出一条能够绕过它的小径，或者干脆就找出一个新的目标。很重要的一点是，我们必须强调这些技巧都不是我们想出来的，我们只不过是借用、调整了一系列创造领域的作者谈到的内容。

由于本书许多思路都是几十年的发展结果，我们很难找出每一个思路的原创来源。对于我们一些创造性技巧的基础原则，亚瑟·考斯勒和阿历斯·奥斯本可以被认为是早期的创作者，但他们的创造也是从更早期的思想家那里得来的灵感。

自我定型系统

德波诺等人将大脑描述为一个自我定型的系统，就像将一种温度很高的液体慢慢地倒入一盘蜡。在此过程中，倒入盘中的高温液体在蜡中形成一条条沟渠。随着时间的推移，这些沟渠被后来的温度更高的液体所塑造，形成更深的沟壑。我们的大脑也形成类似的沟壑。

我们需要借助工具跳出这些沟壑，上升到更高的地方。

看看现在被应用的以解决问题为目的的创造技巧，考证一下有多少是来源于奥斯本最初的清单，这应该是很有启发性的：

- 问题——别人用些什么技巧？这些技巧有什么作用？
- 采纳、修改、取代。

- 加、乘、减、除。
- 重新排列、翻转及合并。

在我们看来，我们正在运用的很多技巧都可以在这张列表中
找到它们的源泉。自从奥斯本的著作面世后，整整一代人对这些技巧都有了
自己的使用经验，他们不断地发展新方法，运用原有思想的新方法也不断地
得以升级。然而，在所有创造性地解决问题的现代工作中，早期的思想家还是
起了显而易见的作用。

在本章中，想像工程学的模仿意味比较强烈，但却很难令人将每一个技巧
与有关的思想家联系起来。现在开始做这种联系的工作是非常有价值的，因为，
目前形成的紧密联系不仅在以后使你更加轻易地运用这些工具，而且它们会
变得更加好用。受过创造方面训练的人，甚至是其中一些向别人教授其创造技
巧的人依赖仅有的一到两个技巧是不足为怪的，即使他们已经对此感到厌烦。
隐藏在想像工程后面的想法是你必须有一个随时能用的更为广泛的工具箱，这
个工具箱的储备能够使你运用恰当的工具来处理工作。

在谈到各类工具以前，有必要强调的是你运用这些工具的方式对于它们能否
帮助你取得成功是非常重要的。在创造的路上你要面临的一个主要障碍是你周
围其他人的反应。同事们关于你的负面议论的影响力量很可能导致一个好主意
的流产。这在有关标记的章节中讨论，但在目前这个阶段，你有必要好好反省
一下自己拓展思路的过程可能引起的各种反应。你在拓展思路的过程中需要
涉及些什么人？他们对你在处理过程中采用的技巧会作出什么样的反应？你
的态度和行为会如何影响别人接受你希望采用的技巧？我们的经验是，

只要你有足够的毅力，你会取得别人难以想像的成就。在你采取行动的时候，你应该表现得就好像此前你已经做过上百次同类事情一样，相信自己，向别人解释自己手头正在做些什么，即使对你的行为抱有最悲观态度的人也会支持你。

创造带来的好处 (2)

通常，创造更多的是为了找出一个解决办法而开展工作，而不是在忧郁的气氛中期待一次意外。大多数新产品的开发过程就属于这种类型。开发者面对一个存在市场利益的领域或是需要改进的市场，在此基础上开发出符合要求的产品。写这本书的时候，我正在听一张音乐碟（没有什么欣赏可言）。这张碟是为了更逼真地复制声音而迈出的最新的一步。当然还有其他产品会陆续推出，还会有在随身携带设备方面的发展。发展将娱乐与通信融为一体的产品是无可置疑的，面对这种趋势我现在甚至根本没有必要买下这张音乐碟。我可以从某个中心下载后听取，这样我每次要听的时候才付费，而不用花费这么多钱专门拥有一张碟。现在已经出现了这种应用的苗头。

然而，大多数的改革和创造性的解决办法将生活变成各种界限分明的问题。我们面临着一个矛盾，即我们希望的世界的样子和世界的实际情况之间的区别。创造性的解决办法就是一条跨越或是避开这个矛盾的途径。举一个我们最喜欢的例子，我们都在探求一种自动摘收蕃茄的机器。几个世纪以来，自动化不断地提高农场的

生产，但是自动摘收蕃茄的机器到目前为止还是可望而不可及。蕃茄的表皮太过柔嫩，任何在摘取蕃茄时能够抓紧的机械装置都可能抓得太过紧固而将蕃茄夹碎。当人们还在继续努力研制这种机械装置的时候，有人则想到了从问题的源头解决，他们探究如何才能培育出韧性十足、能够承受机器夹摘的蕃茄（对于这个故事，我们也希望能说出这个人的名字，但是很遗憾，我们确实不知道这个人是谁）。结果就出现了我们今天到处可见的硬皮蕃茄。

建设工具

这是我们转到创造的中心部分的转折点：能够帮助你以不同的眼光来看待世界的工具。

有人说你根本就不需要什么工具，你只需要开发自己思考的能力就行了。我们的看法是：开发自己的思考能力只不过是开发大脑工具的一个比较隐蔽的方式而已，明确各类工具使你取得成功的机会大得多。

这个过程有点像一个艺术大师的成长过程。略懂创造的皮毛的人可能会说，毕加索是个艺术大师，他的大师特质是通过开发一个全新的方法来重现现实世界而表现出来的，所以一个人只要打破常规就能够成为一个大师。在毕加索这个事例里面，他在开发重现现实世界的新方式之前就已经成为一个艺术大师。过去几十年大多数的流行艺术所犯的毛病就

是：在还不具备实现能力的情况下，本末倒置地追求一种重现现实世界的新方法。艺术确实要求以与众不同的眼光来看待现实世界，但它还要求能够将自己的想法表现出来的基本技能。仅仅具备基本技能而做不到以与众不同的眼光来看待现实世界，这样的人只不过是具备了成为艺术大师的基础。既没有基本技能，也没有与众不同的眼光，则更谈不上成为艺术大师。我们的目的是开发你的创造技巧，使你具备成为一个艺术家的基本条件。

建设工具包含隧道工具、桥梁工具、迂回技巧和新目标技巧。这种分类方法几近吹毛求疵，我们这样做的目的是使这些技巧更容易被人记住。我们在前面已经说过，如果你能为一些无形的事物建立紧密的联想，你就能够更加高效地记下这些事物。如果这些事物按照一定的顺序排列，你也可以比较容易地记住它们。你可以轻而易举地记住 27 项不同的事物——如果你能在需要记忆的事物之间建立一种联系，每种联系有三个分类，每个分类包含三个要记的事物，这样做比你直接地将这 27 种事物杂乱无序地放在一起容易记很多。

举个例子，请阅读下面的清单，并试图记下所有这些事物：猫、鲨鱼、鹰、橡树、玫瑰、蘑菇、餐桌、电视、门、狗、鲈鱼、隼、桦树、蒲公英、伞菌、椅子、音响、窗户、猩猩、金鱼、麻雀、山毛榉、薰衣草、马勃菌、课桌、茶壶、散热器。

下面是一个结构分明的表，但所列的事物和上面完全一样：

动 物		
哺乳动物	鱼	鸟
猫	鲨鱼	鹰
狗	鲈鱼	隼
猩猩	金鱼	麻雀
植 物		
树木	花	真菌
橡树	玫瑰	蘑菇
桦树	蒲公英	伞菌
山毛榉	薰衣草	马勃菌
家用物品		
家具	电器	装备
餐桌	电视	门
椅子	音响	窗户
课桌	茶壶	散热器

对大多数人来说，第二个清单可以毫不费劲地记下来，因为它有一定的组织顺序，不像第一个那样杂乱无章。我们希望你们在记忆本书的结构时也能像记忆本例的第二个清单一样轻松。

所以，请你们记住，我们下面将介绍大量的工具，它们被划分为隧道工具、桥梁工具和开发新目标的工具。

■ 隧道工具

- 挑战既成的观念
- 曲解——改变问题的重要程度

· 反转问题

隧道工具是通过将障碍移出我们的视野来破除这个障碍的方法。当你在城市的地下隧道行进的时候，你是看不到地面的街道和建筑物分区的。街道和建筑物依然存在城市里面，但只有建筑地下隧道的人才需要考虑它们。这条隧道建成后，你就不用费心考究这些因素了。

我们选择了三个在障碍下面挖隧道的工具。“挑战既成的观念”否定了问题最基本的组成部分。“曲解”改变了问题的重要程度，使问题扩大化或缩小化。“反转意思”则假定你的方案的反面是正确的，并让它成为另一个问题。这些解释看起来好像挺弱智，但可千万别小看它们：这几个技巧可不简单。当你开始运用这几个技巧的时候，你就会理解到它们在你所面临的障碍下面开出一条隧道方面具有无限强大的作用，并让你实现最终的目标。

我们之所以将这几个技巧归结为隧道工具，是因为它们都深入到了一个问题或是问题得以存在的前提条件中。

伽利略

一个组织不愿睁开眼睛正视证据的极端例子是伽利略的故事，在这个事例里面，“组织”指的是整个社会，尤其是教育和宗教领域的领袖。

1609年，伽利略发明出一个能够将物体放大20倍的望远镜。利用这个望远镜，他能够观测到月球表面的山峦，围绕木星公转的卫星，以及银河系的其他行星。

他想方设法收集证据来证明地球围着太阳公转这一事实。

他的观点被认为是异端邪说。伽利略辩解说可以通过他发明的望远镜观看金星的运动来证明他的推测没有错（当时大多数人都认为金星有两个，一个出现在早晨，一个出现在黄昏）。但是当时的权威机构说什么也不愿通过伽利略的望远镜进行观测，在他们的心目中，只有经书（以及经书的翻译本）才能对真理进行界定，人类的感觉是不可靠的。1633年，他被判定宣扬异端邪说而遭受终生监禁，后来他被终生软禁在自己的房子里。为了证明伽利略的观点，各类组织用了相当漫长的时间（大约为350年）。1984年，罗马教皇委员会宣布是教会错了。

挑战既成的观念

既然大家把创造力技巧当做一种打破障碍的方法，这个技巧就成了不可或缺的一个。

它主要要求你对手头要处理的问题的最基本的观念提出挑战。这就像你想掩盖鼻子上一个大大的疖所要面临的问题一样，你必须一开始就想像这个疖根本不存在。你可以在这种情况下问自己，如何才能改善自己的形象。有可能你的很多想法非常有效，但由于这个可恶的疖的存在，影响了你的想法，因而你没法看到它们的价值。有些人甚至因为这个污点而心烦意乱。

举个例子，就说你想改进一家律师事务所的工作吧——

你可以在开始动手前把他们想像成对法律一无所知。那他们怎么才能开展工作呢？谁愿意从他们那里买些什么服务呢？他们能够代表什么人、如何去代表这些人呢？如果情况一直没有好转，他们应该在哪些方面有所改进才能赚到钱呢？

这个想法比较简单，但它所隐含的道理必须通过一定的解释才能明白。当问题的前提已经给出后，你为什么要忽视这个前提呢？律师赖以生存的就是他们对法律的通晓，既然如此，为什么还要浪费时间考虑这些律师不懂法律时，事务所该如何反应这个问题呢？这种想法经常引出明显的简单易行的方法，坦率地说，这些方法通常都是毫无生机的。如果你希望取得更加新奇、更具吸引力的结果，那么这个技巧就可以大展身手了。

在实际生活中，律师的价值不仅仅体现在他们对法律的熟练掌握上。想像一下你如何去说服别人雇请一个对法律一无所知的律师，这个过程会将你引到为了让事务所取得成功，你不得不考虑开发的各个领域。

这个技巧所要引出的问题是：如何做广告？如何使事务所的办公环境变得吸引人？如何开拓出别人无法与你竞争的客户服务？如何演示一系列的成功案件、而事实上律师在这些案件中的作用不大？如何拓展其他业务？如何找到一个对法律有浓厚兴趣的合作伙伴？如何在该行业中与法律无关的方面做到最好，并将你的业务推销给其他律师事务所？现在，你可以看到除了该行业的基本业务外，你事实上还需要考虑很多因素。这个技巧在除律师事务所外的其他行业中同样适用，特别是在产品与服务的拓展方面，作用更为明显。然而，不管面对的是什么样的问题，你都可以利用这个技巧

来转移注意的重点，从已经开发过的领域转到尚未开发的领域。

曲解——改变问题的重要程度

当创造性地解决问题被发展成一个专业学习领域时，这个技巧是最先被运用的几大技巧之一。它只是简单地曲解你所了解的问题的核心部分。你可以将问题扩大化，也可以将它大事化小。你可以拥有大量的据你了解非常短缺的东西，你也可能缺少一些非常常见的东西。一些因素和问题的背景结合在一起后，可能就会破囊而出。而有些很明显的因素却可能隐藏在后面。不管你作出什么样的曲解，你都必须转变问题的复杂性和重要程度。举一个例子，想像你面临怎样才能改进公司的公共关系这个问题。你不可避免地会考虑需要和多少人进行沟通。

作为一种曲解，通过在某家杂志上做广告，你和客户之间的联系会如何？你怎么样才能和客户保持充分的沟通？制定一个计划，向他们传达信息，同时也从他们那里收集有用的信息。现在，你如何利用这种简单的方式来适应一家大公司的真正需要？可能这家杂志社在你与客户沟通的过程中起了非常重要的作用，你应该把它买下来。这会使你雇用一名专职的公关人员吗？还是找一个公关代理？如果你想把杂志社给买下来，你是否应该开办自己的杂志？有什么能够吸引顾客购阅你的杂志呢？换一种做法，如果你的公司和全国大至报纸小到幼儿漫画书的每一个出版渠道都有关系，又会出现什么样的结果呢？这种方法有什么优点和缺点？你如何才能根据不同的信息选择不同的传播媒介？如何与不同的记者打交

道？在类似妇女杂志或是有轨交通爱好者杂志上，你能够发起怎样的宣传活动呢？将一个问题曲解后，你就可以得到很多类似的思路，你怎样根据公司的规模来处理这些思路呢？

在大多数情况下，这种方法是个简单易行的技巧。无论你是单枪匹马，还是群策群力，它都是你可以运用的效果显著的技巧之一。简单易行并不意味着它的作用轻微。相反，它相当高效。试着把它应用到实际工作中去，你肯定会为它的高效大吃一惊。

失败——费恩曼

理查德·费恩曼，1965年诺贝尔物理学奖的获奖者，现代的博学人士。他曾经说过：“为了发展有效的工作方法，我总是尽可能扩大我失败的概率。”事实上，他的故事通常都是对其失败论的威力的验证。我们当中有很多人喜欢向别人解释，他们通过不断的理性化过程、由目标开始一步步地倒回到具体的步骤，才取得了最终的成功。而现实通常不是这样。在我们向别人讲述自己的成功故事时，总是强调由目标着手，然后也就不断地增强了我们心目中的“失败就是错误”的观点。

反转问题

反转问题的技巧也是允许你在障碍下面挖出一条隧道的工具。事实上，反转问题是曲解问题的极端表现，曲解的程度如此之高，以至于你把问题给完全颠倒过来了。

我们还是以前面提过的如何促进公共关系为例，反转问

题的技巧就要求你问自己如何才能完全杜绝与公众的沟通。你怎么样才能把别人了解将要发生什么事的可能性降为零？你怎么样才能阻止他们向你表达他们的感受或向你提出各种建议？这个技巧最让人不开心的方面就是：你毫不费力就发现自己正在做的一些事在阻止与客户沟通的方面发挥了很高的效率。

很明显，运用这种技巧来拓展思路的最后一个步骤就是将得出的结果向相反的方向转化。换句话说，在得出阻碍沟通的方式后，你如何对待这些方式，把它们当做必欲除之而后快的障碍来处理。你有什么措施能够阻止这些妨碍交流的事发生？

在面对显得难以逾越的复杂问题时，这个技巧能够取得特别好的效果。通常情况下，我们本身就是问题的最大的障碍。通过对反转问题技巧的运用，我们可以比较清晰地认识到自己从事的哪些活动会阻碍我们取得成功。

■ 桥梁工具

- 联想
- 别人的问题
- 就好像……

桥梁技巧看上去比隧道技巧更加抽象。它们对下面的推测的关注程度没那么集中，只是在问题的表面巡视，从一个更高的层次来对待这个问题。它们都利用了讲故事、总结特性及在某种程度上进行模拟或比喻等方法。

桥梁技巧和隧道技巧相比，需要在更大程度上跳出原来的问题的限制。在你回到地面之前，你必须在空中穿行一段

很长的路程。下面我们将要讲述三种属于桥梁工具的技巧：“联想”、“别人的问题”和“就好像……”。

创造的障碍——大脑

我们一般把大脑当做单数来看（不是吗？在这里我还把它当做单数来看待），但在事实上，大脑是由两个半脑组成的。

这两个半脑通常齐心协力，使你具备思考的能力，但它们具有不同的作用。对于不同的大脑活动，这两个半脑的参与程度和发挥的作用也有所不同。逻辑性强、条理分明的思维是由你的左半脑控制进行的，这些思维主要表现为处理演讲、数字等现实的要素及其细分出来的条目。而右半脑则相对比较感性，它主要负责处理图像和颜色、全面的音调，而不是单个的音符或是音乐的组织结构。

许多人都认为右半脑的创造能力比左半脑强。这并不完全正确。在学校、社会的教育和发展过程中，学校和社会把重点集中在利用左半脑上，忽视了右半脑的开发，这是我们当中绝大多数人面临的问题。人们以为明确的逻辑性和渊博的学识比色彩和图像具有更大的价值。对于创造性思维而言，大脑的左右两个半脑都非常重要，但是我们必须把开发的重点放在右半脑，理由就是我们对左半脑的开发工作已经做得相当出色。滑稽的创作之所以经常运用图画、颜色和音乐等因素来体现也是这个道理。这些因素通过对右半脑进行一定的刺激来

取得一定的效果。

左半脑占据主导地位也是创造在没有合适的土壤时很快就遭到封杀的一个主要原因，左半脑在本质上是属于评判性的，当一个主意开始形成的时候，你的左半脑就迫不及待地跳出来，告诉你为什么这个主意可行，或是（更为常见些）为什么它不可行。绝大多数结构严谨的创造力技巧都要求在恰当的过程当中正确地运用左右两个半脑。对任何一个思路，我们都会有时间对它进行评估，但我们在排除一个思路之前必须让它有机会得到一定的发展。

把左右两个半脑切开的想法未免显得过于简单，但是，如果在生理上行得通的话，这种想法也可以考虑：结果反正都不会出错。

联 想

我们在成长过程中，逐渐失去了白日做梦这一技巧。在学校里，我们都非常积极地反对白日做梦。在我们的人生旅途中，我们逐渐学会了集中精神、学业要有专攻和要果断，尽量避免沉迷于不切实际的梦想。让这些说教都见鬼去吧。白日做梦是你需要重新开发的技巧。对于一些特别冷漠的人来说，只有排除巨大的压力，孜孜以求才能获得这种技能。对于其他人而言，也需要付出很大的努力才能开发这种技巧。

联想技巧的基础就是要不断地对自己说“如果……不就能够取得更好的效果吗”，然后再附上你对该问题的解决方

法。然后花一些时间进行一次严格意义上的“白日做梦”，想像一下你的梦想中哪一个会成为现实。会发生些什么情况？什么将起到作用？它取得了什么样的成效？你对这个结果有什么感觉？培养了这种联想能力后，你就需要着手排除你能确定的横在解决方法的路途上的各种障碍了。本书前面已经讲过如何确定障碍的位置。

对于一些人来说，由于他们在早期非常成功地接受了绝对不能白日做梦的教育，因此他们无法从解决问题的模式转到做白日梦的方法。他们会发现自己不断地对想像中的每个因素产生疑问并进行反驳。如果你在尝试运用我们现在所讲的这个技巧时出现类似的情况，最好的办法就是将思维转到右半脑，然后把左半脑的活动关闭。如果有一个开关能够实现重心在左右两个半脑之间的自由切换，我们提出的方法就很容易做到了。由于这个开关事实上并不存在，我们为进行切换提供了一大堆的建议。

在开始阶段，画一幅针对自己问题的解决方法的图，这对那些画图高手来说基本上已经达到了将左半脑关闭的地步。但对于没有什么画图天分的人来说，这种做法存在一个危险，就是他们会不自禁地运用左半脑来完成这步工作。比如，你可能画一幅图来代表实际看到的事物，这样你还是在使用左半脑。解决这个问题有个办法，你可以朗读贝蒂·爱德华精美的作品。她在将思维活动从左半脑转到右半脑方面有很多方法。另外一个方法就是采用我们下面的建议。

你可以利用拼贴解决方法的手段来避开大脑内部的“审判官”。把手头的问题暂时抛在一边，阅读一系列插有图片的杂志、商品目录和其他含有图片的资源，找出你认为具有

吸引力的图片。你用不着考虑它为什么能够吸引你，你要做的就是把这张图片剪下来。在你搜集了一大堆可爱的图片后，尝试将它们拼成一幅描述自己问题的解决办法的图画。这看起来只是一个游戏而已，但它确实防止我们过早下结论方面起了特别有效的作用。这个方法即使是用到集体中去也是非常有效的，因为大家都会发现，当他们看着别人玩这个游戏的时候，他也很可能受到一定的启发，引发出更多的联想。

我们发现，这个技巧就其本身而言并不能一下子就解决问题。它只不过起了两个作用。

首先，它激发了解决问题的动力。没有什么事物比梦想更能激发个人或集体的积极性。做梦见到自己的问题已经得到解决，有时会成为迈向最终目标的必要动力。这个技巧产生的第二个作用是提供了一系列新奇的甚至是异想天开的方向，用以寻求最终的解决办法。假如你找到的解决办法显得非常普通，联想就成为扩大自己视野的一个绝佳方法。

失败——奥尔斯帝德

1819年，在一次公开演讲中，汉斯·克里斯·奥尔斯帝德演示的电与磁相对独立的实验没有取得成功。由于他的最初目的就是要讲解电与磁是相互独立的，这次失败就显得相当尴尬。然而，奥尔斯帝德没有刻意掩盖自己的错误，并接着往下讲他的课。相反，他大胆地质疑当时人们对这两者相互独立的观点深信不疑是不是错了。

别人的问题

另外一个桥梁技巧则要求你改变自己的态度。在此情况下，你可以站在与你的问题完全无关的人的立场上来看待你的问题，最好是那些不但对你的问题一无所知，而且对与你的问题有关的环境也全然不知晓的人。这意味着他们可能会就你做这件事的原因提一些非常愚蠢的问题。

你可以找一个与你所面临的问题完全没有任何关系的人，用一些时间慢慢进入这个人的角色。试图了解他所能了解的事物，以他的想法来思考问题。暂且扮演一次他的角色。做完这些步骤以后，返回到自己的问题。你必须向自己解释该问题存在的基础，该问题存在的环境，但不要纠缠于太过细节化的因素。保持一定程度的陌生感也是相当重要的。进行一次航向调查，这个调查将突出一些要点。做完所有这些，开始就这些步骤来考虑，在这个人的心目中，哪一种问题的解决方法最有可能出现。利用这个人可能会采取的办法，说不定能够产生对你有用的效果。

接下来的问题是你如何去挑选这样一个人。坦率地说，任何与你面临的问题没有什么关系的人都可以是你的目标。如果你对这个人了解非常深，这当然有很大的帮助，但这并不是决定性的因素。为了在你的起步阶段助你一臂之力，我们特地提供了 60 种人物的清单供你选择。这份长达 60 种人物的清单有一个好处，那就是你可以利用手表秒针的指向来进行随机的挑选。不管现在手表的秒针指向哪个方位，记下这个数字，找出清单中的相应位置——当然你也可以用自己的方法进行选择。

1. 梅威斯特	2. 麦克·阿瑟	3. 毛泽东
4. 伊丽莎白女王一世	5. 普罗米修斯	6. 埃及法老
7. 巴黎的一个妓女	8. 比尔·盖茨	9. 林肯
10. 阿道夫·希特勒	11. 斯蒂芬·霍金	12. 曼德拉
13. 阿提拉汗	14. 马丁·路德	15. 亚里斯多德
16. 图书馆馆员	17. 圣女贞德	18. 卡车司机
19. 威廉·莎士比亚	20. 爱因斯坦	21. 雅典娜
22. 麦克佩斯	23. 亚历山大大帝	24. 独眼海盗
25. 罗马的百夫长	26. 占姆士·邦德	27. 西藏的僧侣
28. 一个水管工人	29. 洛克·菲勒	30. 普希金
31. 利文斯通医生	32. 一个美国律师	33. 山本五十六
34. 玛丽莲·梦露	35. 伤心的母亲	36. 邓肯
37. 阿甘	38. 三年级学生	39. 猫王
40. 美国总统	41. 巴赫	42. 石油商
43. 卖花的女孩	44. 泰戈尔	45. 邮递员

(续上表)

46. 秘密警察	47. 互联网黑客	48. 司汤达
49. 时装模特	50. 联合国秘书长	51. 斯巴达克思
52. 拿破仑	53. 宾虚	54. 足球裁判
55. 罗伯斯庇尔	56. 庄园主	57. 达·芬奇
58. 一个菜农	59. 带枪的士兵	60. 马克思

即拍即得照片

艾德文·兰德一家在度假期间，他的女儿有一次要求看他当时拍摄的照片。她实在难以理解为什么她不能马上看到刚刚拍摄的照片是什么样子。这使兰德灵机一动，想出了发明一种一次照相机。他接着花了一段时间将这个思路付诸实施。

这个故事经常被后人作为将坏事变好事的例子引用。我宁愿把它当做思维酝酿出力量的例子。自从于1926年进入哈佛大学就读后，兰德一直在研制一个他自己称作是 POLAROID 的轻型起偏器。他后来于1937年创办了 POLAROID 公司，但是，直到1947年，POLAROID 即拍即得相机才正式面世。

就好像……

最后一个桥梁技巧就是运用类比与暗喻的方法来开拓自己的思维。为了做到这一点，你应该坚定地将自己的问题与

其他的事件或目标联系起来。然后，将这个问题当做那个事件或目标一样来解决。在此，很重要的一点是你不应该对要进行类比的事件或目标精挑细选，因为那样的话说明你已经看到了你所面临的问题和该事件或目标之间的相似之处。你只能随便找出一件事或是一个目标，面对这个事件或是目标，你有必要努力工作以找出解决的方法。

举个例子来说，假设把你说过的问题和一场足球比赛进行对比。试图找出你面临的问题与足球比赛之间有些什么相似点，竞赛的双方分别是什么人？双方的支持者又都是些什么人？双方从一头踢到另一头的倒霉的球是什么？最终目标在哪里？谁是比赛的裁判？为了这场比赛，谁从事训练、领队、管理和比赛等工作？随便找出一些或者是每一个相似点，设想自己在一个足球世界里会采取什么方式来解决你的问题。然而，不要以十足的理智去考虑这个问题。你要记住，我们做的工作从根本上来说是非理性的过程。你要做的只是把该次类比过程所能产生的所有结果都记下来。

当你收集了所有的可能方案之后，你再开始考虑这些方案的可行性。

在这里，我们又为你提供了一个含有 60 个类比的清单，毫无疑问，这张清单没有任何特别之处，任何一个能够让你开动脑筋的类比都可以为你所用。拿一本辞典进行随机的抽样也是另外一种方法。

1. 电话机	2. 沙漠里的绿洲	3. 自来水笔
4. 火柴盒	5. 街道示意图	6. 计算机使用手册

(续上表)

7. 一张椅子	8. 日历	9. 凋谢的玫瑰
10. 计算机	11. 战斗队伍	12. 蜂窝
13. 法拉利跑车的轮子	14. 死刑犯的最后晚餐	15. 农村的小河流
16. 电视机	17. 发条装置	18. 吊桥
19. 巧克力茶壶	20. 野猫	21. 闹钟
22. 箱子	23. 有毛病的降落伞	24. 一块肥皂
25. 轮子	26. 垃圾箱	27. 烛光边的飞蛾
28. 袖珍计算器	29. 卫生间里的镜子	30. 长时间地喝冷饮
31. 墓地	32. 电器插座	33. 照相机里的胶卷
34. 盆栽植物	35. 锤子	36. 眼睛的虹膜
37. 大钢琴	38. 炸开的气球	39. 大象粪
40. 糖店	41. 信用卡	42. 走得慢的钟
43. 折叠帆布躺椅	44. 不合穿的鞋子	45. 文件柜
46. 手指上的小伤口	47. 餐桌	48. 互相拥抱的玩具
49. 因木材而起的大火	50. 花园的门	51. 艺术家的调色板
52. 雪堆	53. 大篝火发出的烟	54. 人类的大脑
55. 沉闷的聚会	56. 地毯	57. 香蕉皮
58. 街灯	59. 圣诞树	60. 蜗牛壳

女贞树篱做的床

一个设计床的专家希望达到一种特别的弹性效果，最后他在女贞树篱上找到了答案。这种树的树枝和树叶的构造达到了设计家心目中的效果，他想到直接用塑料来代替这种树篱的作用，成为制造床的材料。

■ 迂回技巧

- 随机单词
- 随机图片
- 找到的对象
- 无聊的句子

迂回技巧有些类似于桥梁技巧，但它并不是以同样的方式来讲故事、归类或进行类比。

类似的地方在于它们都通过在障碍旁边强行开拓一条小路，把你从以前的计划中剔除出去。和桥梁技巧的后面两个技巧相类似，迂回技巧也有一定数量的随机刺激的事物。在桥梁技巧的随机刺激事物中，你可以随便抽取一个事物，也可以精挑细选一事物开始你的思维活动。而在迂回技巧里面，随机抽取一事物来帮助你的思维活动对于取得最终的成功则显得非常重要。

本节将讲述四个技巧：随机单词、随机图片、找到的对象以及无聊的句子。

随机单词

有一种最常用的创造技巧，它之所以广受欢迎有两个原因：首先是这个技巧非常容易应用；其次就是它的效果非常明显。这个技巧的危害在于它很有可能成为你的思维创造活动的单一技巧，而一成不变地运用单一的方法来获得创造性思维则极有可能使你陷入僵化状态。由于这个原因，对于这个技巧，我们给你的意见就是你可以采用它，但不要过于沉迷其中。要意识到你的工具箱里还有很多其他工具，你要好好利用这些工具，发挥它们的最佳效益。

随机单词技巧包括随机抽取（很惊奇吗）一个单词，以这个单词为中心，将思维从你所面临的问题那里引开。选定一个单词后，将所有有关这个单词的联想和思路一一记录下来，单词与你的联想和思路之间并非一定要有某种实际的关系。说到这里，我们至少需要考虑这样一种情况，在这种情况下，我们不得不停止引发创造性思维的过程，反省一下这种关系到底是什么。这种情况确实比较模糊。我们选择的单词是“大象”，小组里面有个女性成员提出这么一种联系：“裸体的男人”。你可以想像我们很难若无其事地将这个记录下来并继续由此引发我们进一步的思维。因此我们就问她为什么会有这种联系。她说：“大象会对一个裸体的男人说些什么呢？——娇小玲珑，但它一向都捡不了花生！”你看，不管一种联系有多么离奇古怪，都有一定的意义。

误解——气球

1783年，蒙特哥菲尔兄弟在玛莉·安托瓦蒂和国王路易十六面前展示了他们的热气球。

路易十六想拥有一个自己的热气球，因此他命令掌管科技的官员杰格斯·亚历山大·凯撒·查尔斯去开发。查尔斯没有看见过蒙特哥菲尔的热气球，国王也没有办法描述让气球飘升的科学原理，所以一切工作都只能从头开始。在开发过程中，他利用了一种当时才发明的气体——氢，因为氢气比空气轻——氢气球就这样得以问世。

在随机单词的基础上产生了一大堆的联想和思路后，想办法将这些联想和思路与自己面临的问题联系起来。允许任何一个或是每一个联想和思路作为自己思考的结果来帮助自己解决问题。在裸体的男人这个案例中，除去自己身上穿的衣服会如何帮助或是阻碍你取得一个解决方法呢？将各种思路强行联系起来，迟早你会找出一个解决问题的方案。

现在的问题又回到如何才能取得一个随机的单词。我们在此又提供了另外一个含有 60 个事项的清单，然而，你应当记住，还有很多别的办法能够找出这样一个随机单词清单。

我们发现，名词比其他类型的词具有更好的效果，而且如果联系越广泛，越有感情，效果也会更好。如何对这些单词进行随机的选择，决定权完全掌握在你自己手里。我们认识一个咨询人员，他在创造性地解决问题时，总会拿起一本辞典，以一种非常戏剧化的方式来选定一个单词。他的想法

是选定的单词与自己所面临的问题之间绝对没有任何联系。当然，你以后会发现当你运用这种技巧的时候，你在事后会认为自己很幸运地选择了你所用的单词，因为它确实帮助你引发出很多思路。其实这个技巧本身就是会取得这样的效果。

1. 肥皂	2. 煤	3. 鹰
4. 老鼠	5. 骆驼	6. 出租车
7. 云	8. 日记	9. 汤
10. 头发	11. 律师	12. 监狱
13. 冰淇淋	14. 雪茄烟	15. 鲨鱼
16. 火箭	17. 玩具	18. 钻石
19. 税	20. 雪	21. 枪
22. 床	23. 降落伞	24. 火车
25. 轮子	26. 门	27. 图片
28. 青蛙	29. 水龙头	30. 啤酒
31. 农场	32. 飓风	33. 厨房
34. 计算机	35. 手表	36. 鼻子
37. 爵士乐	38. 气球	39. 大象
40. 帽子	41. 联欢会	42. 葡萄酒

(续上表)

43. 信用卡	44. 鞋	45. 玫瑰
46. 教堂	47. 根	48. 锯子
49. 店铺	50. 刀子	51. 医院
52. 汉堡包	53. 烟	54. 照相机
55. 书本	56. 总统	57. 香蕉
58. 度量	59. 牛油	60. 蜗牛

随机图片

下一个启发性的事物是图片。随机图片技巧是指随机抽取一张图片，然后就此图片进行一些联想，这些联想将用于找出问题的解决方法。

随机图片技巧和随机单词技巧的工作方式是完全一样的。选择一张图片比选择一个单词困难，但结果会证明这种额外的困难是值得的。图片与单词相比，可以让人的思维更为广泛，模糊的或是具有启发性的图片的效果尤其明显。如果我们同意中国的一句谚语，那么我们有 1000 个单词可供选择，每一个单词都可以帮助我们开拓思维。

如果我们也为你提供 60 幅图片，那么我们就不得不大幅度提高这本书的售价。解决办法在于你自己去找一些图片。翻翻杂志、产品目录和你的相册，尽可能将所有能够帮助你开拓思维的图片都找出来。它们并不一定都是很有吸引力并足以影响工作效率的图片。将这些图片制成卡片并给它们编号。现在你就可以随便采取一种方式选定一个号码，然后找出对应的那张图片。

误解——电话

1867年，亚历山大·格拉汉·贝尔获得了电话的专利权。起初，他想自己不过是在复制德国物理学家约翰·雷斯早已取得的工作成果而已。后来，随着研究的深入，他发现自己误会了他读过的德国报纸，雷斯的研究只能传送音乐的乐章，但无法传送人类的声音。

找到的对象

这种迂回技巧利用了你周围的所有事物来启发你的灵感。你可以以自己的方式来利用这个世界，虽然我们从来没有试过这种方式，但它对于集体创造来说是非常适用的。将每个小组成员都派出去，让他们回来时都找到一个能够展开谈论的话题。他们找到的任何一种事物都可以成为对象。这些对象的用途在于启发我们的思维。

在此要做一些必要的解释。和运用随机单词和随机图片一样，我们也把发现的对象当做一种开拓思路的启示。但在同时，我们发现，如果发现这个对象的人有机会解释一下这个对象有些什么含义、他找出这个对象的理由并至少描述一下这个对象给他们带来的启示，那么这种方式就会取得非常好的效果，因为这样就给其他人开拓自己的思路建立了一个基础。如果小组的每一个成员都有机会在进行下一步的选择和开拓思路之前在其他成员面前陈述，无疑这种方法将取得最佳效果。这是因为每个人都至少会有一半的心思集中在如何向别人描述自己的对象上。如果不是这样，你很难让小组的其他成员将注意力集中到你的对象上来。

现在你已经有了一定的联想和一些思路，你可以像对待我们此前说过的那些技巧一样将这些联想发展成为各个思路。在标记阶段我们将这些思路向更进一步的方向发展。

无聊的句子

由于我们正在利用计算机帮助我们开拓思路，所以本技巧只能应用在这本书上。我们已经设计出一系列小小的计算机程序来帮助开拓思维，其中有一个就是如何处理无聊的句子。然而运用这个技巧并不一定需要一台计算机。

我们开发的程序造出的句子要不就是整个句子都不知所云，要不就是存在部分的毛病。

这些句子能够将我们的注意力从所面临的问题转移到其他领域。在本节的结尾部分，我们提供了这个程序产生的 60 个类似的句子。

在这些句子当中，没有一个句子意味着什么，也没有一个句子用来表达什么意思，它们仅仅只是我们设计的程序在运行时产生出来的头 60 个句子。值得注意的是，由于我们的大脑神通广大，它能把没有任何模式的无聊的句子整理成一个含有一定意义的句子。随便挑一个句子，然后向自己描述这个句子。告诉自己这个句子是真实存在的，为这一目标形成一个完整的描述。现在运用这个目标来作为解决问题的直接方法，或者以与你在运用随机单词这一技巧的过程中相同的方法来进行一定的联想。在开始的时候，你很难说服自己，这纯粹就是个无聊的句子而已，难道还会有什么特别的含义不成？不管如何，尽管放手一试，强迫自己去找出它的含义，到后来你会为自己能够产生如此之多的联想而惊奇。

如果你希望运用这个技巧，你可以参照我们提供的句子或者通过自己的想像力来造出一些类似的句子。另外，你还可以像我们的程序一样开展工作。找出一些自己可以接受的音节来形成开始、中间和结尾部分的单词。找出一系列不完整的句子，然后以随机的方式，将这些残缺不全的单词和句子结构拼凑成一个没有什么意义的句子。

这个练习本身就是一种启示。找出哪些组合看起来像真正有含义的句子，哪些句子太过抽象，距离现实非常远，你会觉得整个过程很有意思。

1. 在天上飞的桔子	2. 属于孩子的皮革餐具	3. 水做的桌椅
4. 飘浮的电流	5. 惟一绝对方形的存款	6. 用来注册的图画书
7. 来自澳大利亚的白蚁	8. 快速的剧场灯光	9. 疯狂的乌龟
10. 循序渐进的人生浏览器	11. 显示工具的旅行包	12. 菠菜腿上的关键词
13. 纳粹欢迎的屋顶	14. 软心肠的绿巨人	15. 听信假话的太平洋
16. 钩上来的阳春面	17. 装备良好的鬼	18. 顿生活力的玻璃纸
19. 处于紧急关头的消费观念	20. 搅混酱油的鱼	21. 家具商的强大力量
22. 声震林野的金钱	23. 不断点头的钢笔	24. 与芦苇联姻的箭
25. 重归大海的拖拉机	26. 做营销的烈火	27. 寄放债务的粮仓
28. 坦克网络的内忧	29. 侵略眉毛的广播	30. 日渐衰败的折扣
31. 沸腾的蓝炭	32. 拒绝打仗的照相机	33. 纵横脸盆的大象

(续上表)

34. 保全实力的葡萄	35. 买卖人品的半导体	36. 倒闭后的王妃
37. 实质上在说话的砖	38. 闭上眼的柜台	39. 冒犯马鞍的帽子
40. 体力消耗殆尽的笑容	41. 双门怪兽的政策	42. 解放假货的动物
43. 安息的木棒	44. 吃肥肉的会计师	45. 惊动了磁盘的木梳
46. 开办工厂的套间	47. 豪饮的护照	48. 胡乱抽烟的广告
49. 额外提高的浪潮	50. 在背后坚持的摩擦	51. 激发欲望的账单
52. 跃跃欲试的洗衣机	53. 风靡森林的古井	54. 急欲减肥的酒吧
55. 衣冠楚楚的灭火器	56. 拦截风的援兵	57. 训练有素的土地
58. 不想剃须的猫	59. 负责评论的乞丐	60. 支配惊恐的敌人

创造的障碍——隧道观点

人很容易将不具有创造性的想法比喻成一个将一块金子（解决办法）高高地举在头上的矿工穿过一段狭窄的隧道。这是个很糟糕的比喻。把它看成是一个成千上万人穿越的宽阔的隧道，应该是一个好一些的比喻。他们要找的金子可能就在隧道的一边或者藏在他们的头顶，但是由于有一大帮人穿越这个隧道，他们无法找到这块金子。创造性的解决办法并不是你想找到就能轻易找到的。全神贯注地以传统的方式去寻找，你只不过是把这个矿坑踩得更为结实平坦。德波诺指出，我们需要一种灵感，以将这个结实坚硬的矿坑踩出一个缝隙。一旦离开了这个矿坑，你可以比较容易地切换自己的视

线，从而找到金子。找到金子以后再建一条通向金子的新隧道相对而言就显得非常简单。这也是创造性思维看起来就像事后诸葛亮的原因。你一次又一次努力工作，寻求一个真正全新的巧妙的解决办法，这个解决办法是如此显而易见，事后你的反应很可能是“就这么简单？”当然，至少你知道，如果没有你，那个解决方法就不会冒出来。

■ 新目标技巧

- 幻想目标
- 另外的目标

到目前为止，我们已经讲述了隧道技巧、桥梁技巧和迂回技巧。现在我们接着看看如何找出一个新的目标。在这个部分，有两种特色分明的新目标。第一种是幻想目标，它和本章所讲过的其他技巧一样使用，都是为了启发你的思维。第二种就是设定另外一个目标，这是一个对你努力尝试去解决的问题进行质疑的技巧。

幻想目标

这是一个非常有趣的技巧，它强大的娱乐功能反而使这个技巧看上去不像是在工作。

它在集体工作中会取得最佳的效果，但是，如果你有足够的心情来玩味这个技巧，一样可以取得理想的效果。用好这个技巧需要花相当长的时间，至少需要两个小时，但它能够以相当高的效率产生新奇的解决办法。即使你有足够的时

间，在开始采用这个技巧的时候，你最好还是先确定自己是否真正需要一个新奇的解决办法。

这种技巧的作用方式在于你将自己面临的问题看做是幻想中的问题，它没有也根本不可能出现在现实生活中。让主要部门与公司的远见保持一致有点像让河马在鸟窝里跳舞，减少接听电话之前电话的振铃次数就像让行星加快围绕太阳公转的速度。而增加自己的储蓄则可看做是在制造一种能够不被人发现的偷金子的机器。

在运用幻想目标技巧的时候，有两点需要引起注意。你所进行的幻想绝对不能和你所面临的问题有比较强的联系。而且这种幻想应该是那种显而易见的荒谬——荒谬的程度越深，它就能够取得越好的效果。

在对你的问题进行了一番描述之后，你现在就应该开始寻求解决方案。现在你已经拥有我们前面讲过的所有技巧，在这里，我们要向你提出一个建议，那就是你应该想方设法找出一些甚至比幻想目标还要愚蠢的解决办法。你对这种技巧的兴趣越浓厚，这个技巧就会取得更加不平凡的效果。

当你试图解决幻想中的问题的过程到了最后阶段的时候，你已经积累了大量的愚蠢的解决办法。现在需要做的就是继续享受这种技巧所带来的乐趣，以一种非常放松的心态将这些解决办法转化成为现实问题的解决办法。它们之间并不需要很强的联系，只要有那么一丝半毫的关系就已经足够。可能你所想像出来的解决办法和你所面临的现实问题之间并没有什么显而易见的联系，但是你或者是你的工作小组成员实现了一次创造性的飞越，并从幻想出来的解决办法中得到某种启发。这时，应该抓住这种启示，不要浪费时间去

探究这种启示来自何方，也不要探究这种启示和你面临的问题之间的联系是如何产生的。

一般而言，当你完成上述过程后，你已经找到了一些可以利用的想法以及很多看起来很具吸引力其实可行性并不强的思路。在标记阶段会有一个可能对开拓这种思维有所助益的技巧。关键是不要拒绝任何一个看起来有吸引力但实际上没有什么可能的思路，因为这些思路经常就是现实解决办法的丰富源泉。

另外的目标

学校的教育往往是一个问题总会有一个正确的答案。我们还知道老师早已经掌握了这个答案，我们的任务就是找出和他或她心目中一样的答案。很多人都会记得这么一种情况：他们也找出了一个正确的答案，但是因为这个答案与老师心目中的答案不一样，因此它就成了“错误的”答案。

找出另外一个目标这种技巧就是将我们的思路带离思维定势，问问自己另外一个答案是什么——或者，在这种情况下，另外一个正确的问题是什么。我们已经花费了一些时间，运用了调查的工具来表达我们的问题。我们已经对需要找出答案的问题进行了一次乃至一连串的陈述，这个技巧就是“如果这不是我们的问题，那么什么是我们面临的问题？如果我们所面临的问题真的完全不是我们所想像的那样，那它到底是什么？”

如果我们心目中有了这些疑问，就足以找出其他可能引起我们正在经历的困难的问题。你可能希望运用我们讲过的其他技巧，特别是迂回技巧来帮助自己找出所面临的问题的

其他根源。一般来说，试图找出问题的其他根源的原因在于这些根源已经成为了一个新的目标，让我们能够因此避开前面的障碍（虽然这样做也可能碰到新的障碍）。

在实践中运用建设工具

在描述各种不同技巧的过程中，我们已经努力建议你自己或是与小组其他成员一起时如何运用这些技巧。现在我们将进行一次简短的回顾，包括所有应用于建设的技巧以及它们在不同情况下的差异。

在你开始运用任何一个技巧之前，你必须花些时间将脑海中已经存在的各种思路记录下来。如果认为只有一种方法才能解决问题，而且这种方法是通过异乎寻常的技巧才能得到，那简直是愚蠢的。很可能和你一起工作的某个成员已经有了一个理想的解决方案，只是等着你去把它发掘出来。

如果你是和一个小组一起探讨问题的解决方案，我们的第一个建议是你除了阅读本章的内容外，还要做更多的准备。我们已经提供了解决问题和引发思维的各种技巧，但要让一个小组一起进行这样的工作，你还有许多事情要做。在培养应用技巧方面已经出了很多非常优秀的书，我们强烈推荐你去阅读任何一本这样的书。在开始阅读前，看看我们的关于小组创造的章节。

我们的第二个建议是：不管是什么技巧，都必须在一个安全的环境下进行实践。如果你能在开始阶段找出一个相对简单的问题，和你的朋友一道探讨，你在问题的复杂性增加

之前就能够发现哪种技巧有用，哪种技巧在此不起作用。对各种各样的技巧都可以进行尝试，而且尝试的方法也可以多种多样。在和一个小组一起探讨一个真正复杂的问题之前，对这些技巧尝试得越多，你就可以取得越好的结果。

最后一个关于团队工作的建议是你要照顾好自己。如果你领导一个小组来解决一个问题，很可能你会感受到你对小组最后产生什么样的结果负有全部责任。其实情况并非如此，整个小组都有责任，你作为一个领导的角色只不过是通過恰当的过程和技巧，将小组成员的精力引导到找出问题的解决方案上来。只要你能够以最好的方式做到这一点，你就已经尽到自己的责任了，用不着因为小组的行为而严厉地责备自己。要知道他们都是大男孩大女孩，他们知道自己作的选择。如果你们找不出问题的解决办法，他们要负的责任比你负的责任更大。

如果你完全是自己一个人去找出问题的解决方案或是解决思路，你可以在幻想中与自己开会。你应该想像自己和一个团队一起解决问题所应有的过程，在你的幻想中经历这个过程。你很容易就被问题的内容给淹没，忽略了必要的过程。我们听过别人将问题的内容比喻成蜂蜜：甜蜜、诱人，但粘性很强，一旦你把手伸进蜂蜜里面，你就得颇费心机才能洗干净你的手。在你将一半的注意力放在问题的内容方面时，你必须将另外一半的注意力放在解决问题或是产生解决思路的过程上。这需要智慧，但对像你这样一个成熟的创造性个体而言，没有什么事情是解决不了的。

自然

PA 技术的发明人高登·艾吉说：“如果你希望解决一个问题，你可以参考一下这个问题在自然界的解决方案。作为进化的结果，生物总是有着最为经济实用的答案。”他领导的工作组研究了夜蛾的眼睛在吸收光线的同时并不反射光线的原因，发现这是由于它的眼睛被一个精巧的十字图案所覆盖。工作组利用这点作为信息储存系统的基础，生产出记忆信息的光盘。

即将到来

在接下来的标记阶段中，我们将采用建设阶段产生的各个思路，并对它们进行提炼，取其精华，去其糟粕。

来自北角修道院

简·奥斯汀

凯瑟琳和伊莎贝拉一开始就打得火热，友谊进展也是一日千里，她们之间的亲密程度也随着友情的发展而与日俱增，很快她们就无法找出新的例子来证明她们之间友谊的深厚程度了。她们互相之间以教名来称呼，手拉着手一起散步；钉好裙摆共赴舞会，不可分离；如果碰上下雨天无法进行其他娱乐活动，她们仍然不顾路上的湿滑与泥泞，走到一

起，把自己关在房间里读小说。不错，就是小说——因为我没有某些小说作者身上的那些陋习，他们和自己最大的敌人一起贬低小说的价值，甚至不允许自己的女主角阅读小说。如果她偶然拿起一本小说，她肯定是满怀厌恶之情，胡乱翻过书中平淡无奇的章节。啊！如果一本小说的女主角未能从另外一本书的女主角那里得到赞扬，她还能从什么人那里得到保护和尊重呢？我不赞成这种说法。让那些评论家在茶余饭后去批判这些小说吧，他们会对每一本新出的小说进行一番陈腔滥调的评说，出版社对此已经深恶痛绝了。我们不要互相攻讦；我们的身子已经支离破碎了。

虽然和世界上其他文艺产品相比较，我们的作品已经为读者提供了更广泛、更稳定的快乐，但还没有任何一种作品受到过如此严厉的批评。出于维护尊严、保持天真或紧跟潮流的需要，我们的敌人和读者一样多。英格兰历史上有千百个编写者，他们或是抄录米尔顿、波普、布莱尔的一些诗行；或是引用旁观者的片言只语，斯特恩的一些章节。当这些作者将它们编成一部专辑时，竟然可以得到各种各样的赞颂之辞。而人们却低估了小说作者的劳动价值，忽视了充满智慧、灵气的表现。“我从来不看小说——我很少关心这方面的内容——别以为我经常看小说——看小说是件很快乐的事。”——这是一句流传很广的反话。“那你们看些什么呢，小姐？”“啊，我只看小说。”年轻的女士说；同时她却漠然放下手中的书本，间或还有一丝羞愧；或者，“只不过是塞西利亚，或是卡米拉或是比琳达”；又或者，用一句简短的话来说，只不过是那些描写心灵的伟大力量的作品，在这些作品当中，关于人类本质最为完全的知识，智慧和幽默最为

生动的流露，都以精心挑选的语言向世界传达。现在，如果同一位年轻女士能够编一部《观察者》专辑，而不是创作小说，她肯定会为此自豪不已。当然这种事不太可能发生，因为她的生活已经被各种样的小语填满了。一个品味高雅的女士不会对这些小说感到厌烦，因为其中充满了现实中不可能存在的种种情境，超自然的人物和闻所未闻的话题。而且，其语言也常常令人惊叹不已。

第五章

标 记

- 沿途标记
- 标记工具
- 如何将它们组织在一起

在标记阶段，我们要确保找到可能的最好的解决方案。标记工具将你引导到正确的起始位置，得到关于所用方法的真实感觉，超越自己的观点，确认每一个选项的优点和潜在的危險。

沿途标记

创造力是危险的伙伴，它唱着诱惑之歌。你很容易为建设阶段取得的新思潮所激动，并付诸行动。你决定采取创造性方法这一事实似乎暗示着，你不再进行更多的分析和思考，只希望能够立即有所行动。但是当你花时间准备评估新思路并将其付诸实施时，机遇将后退一小步。

在想像工程中，我们准备用图标和记号标记路程，把遍布荆棘的坎坷小路变成功能齐备的适合奔驰的金光大道。这一行动的作用有两个方面：首先，在疯狂的创造和评估创造所得之后，这是一个喘息的机会；其次，标记阶段允许一些好的转变，确保能找到可能的最好的解决方案。

标记工具

■ 简 介

标记工具与调查和建设阶段的工具相比技术性较弱，这在现实世界中有一个很好的类比。用于测量线路和建设公路或铁路的技术已发生巨大的改变，并将继续向前发展；但自从出现公共汽车站牌以来，路线标志几乎没什么变化。

当然，这可能是一个错误的印象。人类已经对能见度和反射进行了妥善的处理以适应现代交通，但这种类比仍有它的好处，因为标记的核心是书面文字，人与人之间的交流等等，这些比精确的测量和正确的切割更具内涵。

用于标记的工具具有五个方面：

滑道——如果你找到了许多解决办法，然而却无从着手，那真是没有什么意义。如果你有许多想法，滑道将把你引导到正确的开始位置。

洗手间——得到关于你想用的方法的真实感觉。

观察点——往外看，超越你自己的观点，考虑公司中其他股东的观点。

路标——突出你所提建议的每一个优点。

危险标志——搜寻可能导致自己的想法不切实际的各种潜在的障碍和问题。

■ 滑 道

当建设阶段接近尾声时，你已经获得了许多想法，有时甚至数以百计；标记阶段的第一步是挑选你认为是理想的并且可以实施的想法。

选择哪些想法取决于你的即期目标，如果你想找到一个新颖的解决方案，你必须将精力集中在其吸引力方面，而不必考虑这些想法的可行性。如果你只是希望找到一个答案而且对这个答案并非特别挑剔，那你就必须关注这些想法的可行性。

创造的障碍——你

创造的最大的障碍源于你所掌握的知识，这就是我们在这里列举许多技巧的缘由。由于你已经知道哪些想法可行，哪些想法不可行，所以你会忽略所有你认为不可能、不切实际的思路。这是日常生活中首要的思维特征，如果你不这样做，结果将会是花费所有的时间从头开始，并始终停留在起点。

一个穴居人走进一个不知名的洞穴,被居住在洞穴里的狮子攻击,几乎性命不保。他把这件事告诉了部落的其他人,从那时候起,整个部落的人在进入不熟悉的洞穴时都显得小心翼翼。他们已知道洞穴可提供安全的藏身之地,但也存在潜在的危險。假如穴居人和他的部落不知道这回事,而且整天都在想着创造出新事物,那么那里只有一些吃得肥肥胖胖的穴居狮子而不是穴居人。这不仅对于面临危险的穴居人是真实的,而且对于你每天所面对的情况也是确实存在的,如果你经历过某种情况,下一次就可能轻而易举地避开这些危险。从经验当中学习是首要的,为了生存你必须这样做。从经验当中学习的缺点是我们可以经常把所学的东西运用于一些陌生的环境,而事实是这些经验在这些情况下无法起到想像中的作用。更糟糕的是,世界变化很快,我们以往的经验将不再起作用。无论什么样的原因,从经验当中学习会阻碍创造,如果不是为了生存我们可以摒弃过去的经验。为了创造,你必须升华所学到的知识,建立一个新的知识基础。你必须知道事物有些什么可能的情况,甚至知道哪些情况是绝对不可能发生的,而非它们的内容。

一开始就否定在此原则上的现实工作似乎很傻。在不存在的条件下探索世界是无稽之谈。请相信我们。这些技巧一定能够产生效果。你的确绕了一圈才回到现实生活。从事后诸葛亮的观点来看,这些最终的目标是显而易见的,然而,通常情况下,如果没有运用我们在此谈及的技巧,情况往往大不相同。

如果你决定按事物的吸引力程度来选择，可使用现金投标的方法。假如你花 100 元买其中的 4~5 个想法，把钱花在你感觉最好的想法上。如果对于每一条思路你都想试一试，你可以考虑这一规定，即对不同的选项，你不可能花同样的代价。这种方法在整个小组一起工作时特别有效。

如果你想找到一个切实可行的答案，看看它的成本、收益和风险。在你想法的旁边画三条圆柱，并将这些因素落实到每一个想法中去考虑。你如何衡量这些选择不可避免地会取决于你对冒险的态度。但采用这些因素来分析有助于你挑选出一些思路以供进一步的考虑。

无论你选哪一个方法，将你所想采用的方法的数量减至 4~5 个，这一点是很重要的。如果有必要或时间上允许，你可回头多选一些；相反的，如果时间比较紧迫，你可将选项缩减至 1~2 个。无论是哪一种情况，滑道将是个非常迅速的过程，它将导入标记阶段的其余部分。

■ 洗手间

在想像工程中，我们常用一些图片来代表这部分的概念，这要求我们从所有的事实和技巧中退出，并且使用一个非常私人化的方法。在洗手间中，我们注重的是感觉而非事实。

在把这种感觉转变为想像工程的模式时，我们想要完成路线的一个方面，这与运输的模式无关，但更注重人的因素。一间餐厅或小酒店同样合适。但是，这里有内脏的反应和洗手间的混合，它给你一个很强烈的印象。

这在想像工程中是最容易执行的一项任务，但也很容易

被疏忽。对此，你所要做的便是后退一步，把稿纸放在一边，关掉电脑，最好是喝杯咖啡或自己喜欢的饮料，借此机会好好放松放松。现在，把你的所有想法当做一个整体来考虑——你想到了什么？瞬间的第一感觉是什么？你已听说过整体药物——而在此则是整体创造力。不要具体分析解决方案，只是记下你所想到的和这种想法吸引你的原因。

这听起来似乎不费吹灰之力。其实不然，我们的分析告诉我们数字和顽固的业务方式并不适合这种情况。而感觉是多数业务人员做决定时的关键因素。

现在试一试，我们准备给你一些概括性（非常）强的业务建议。不要去想它的结果，不要去考虑任何有帮助的因素，只要认真阅读这些建议，然后考虑“我喜欢这个思路吗？它能起到作用吗？我为什么会喜欢它？”

建议 1：酒店特许经营权

邻国的著名商业酒店集团想把业务扩展到你所在的国家，他们以极为优惠的价格向早期合作者提供特许经营权。他们提供固定装备、活动设备和经营方法，你提供地点和管理技术。

建议 2：决策软件

一家颇有名望的软件公司的开发部总管已经规划出一项非常吸引人的支持决策的软件，目前市场上并没有有力的竞争对手。他想要把软件发展成为一个有商业价值的产品，希望你能够为他提供财务方面的支持。

建议3：饼包

你是一家大食品公司的总裁。公司的研究开发部门开发出一种“饼包”：消费者可以根据自己的意愿在成对的饼干（曲奇）中夹入喜欢的馅（另外提供）。

建议4：电脑维修服务

我的朋友是一个电脑专家，他正在考虑辞职，给在家里工作的人提供解决电脑问题的帮助，同时收取佣金。他具有专业的技术知识，但你觉得他的主意如何？

建议5：配油机

你所在的跨国石油公司总是试着把油卖给顾客，但顾客很少购买。你认定这是因为他们要买一大罐的石油，然后把它放在车上。为解决这个问题，你建议在油泵上配置配油器，它能够像油泵那样提供定量的石油。

如果你根据自己的喜好选择你的想法，你或许会觉得洗手间的方法没有必要。但它有助于让你明白为什么这个特殊的方法能打动你，为什么是这个方法而不是其他的方法。

■ 观察点

只有极为少数的创造实践是在与世隔绝的环境下进行的。即使是像写书、画画之类的个人创造行为，都需要其他人的参与——代理商、出版商、观众、评论家——才能彻底完成。除非创造的结果注定了要束之高阁，存心不让其他人见到，在这种情况下我们怀疑这并不是真正的创造——因为

创造要有人提供，也需要有人接受创造的结果。

在现实生活的路上，观察点被标于地图上——在那里，你可以停下车，看看风景。通常，这些地方位于高处，总是可以看到一些有益的东西。在选择观察点的时候，你应该站在别人的立场上来看待自己的想法。

首先要找出别人的观点，列出一个简短的清单：你的老板、顾客、合作伙伴——任何一个会受到影响或是牵涉到的人。如果在你的名单上有超过半打的人，你得重新浏览一下，将其缩减到只包含最为关键的人物，观察点太多，人就容易给弄糊涂。假如这是一个重要的项目，你可能会直接和你的股东一起参与咨询和面谈。如果你正在进行产品设计，你也可以观察股东在测试可用性的实验室里是如何与产品模型相互作用的。对于一个更小的企业而言，想像一下他们的反应就已经足够了。

■ 路 标

路标指向前方：它们以积极的方式引导你，不用担心你从哪里来，或者你如何去到那里。当你使用路标技巧时，你必须抱着非常乐观的态度，只留意自己的建议优秀的一面。

我们当中的许多人发现要做到这一点相当困难。我们很容易把一个概念硬生生地拆分开来；但要不带丝毫疑问地找出其优点则显得相当困难。这一点在欧洲文化中显得特别突出，因为欧洲文化的习惯做法是进行自我批评。

在标记你的想法时，你需要戴上一副玫瑰色的眼镜，有意识、有重点地对待自己的各个思路。假如这是一个小组练习，组织人员必须下很大的功夫防止负面观点的产生。坚持

将重点放在正面的内容上有什么意义呢？找出某个思路的正确之处能使你充分利用它的优点，保障我们的利益。这一点在做危险标志之前特别有价值。

当你选择想法时，将精力集中在关键的方面会产生很大的实用价值。如果标记不多，它们将很有用，但是大量的标记只会带来更大的混乱而非帮助。

■ 危险标志

每条路都有具体的危险部分，这些部分会带来不寻常的挑战性，有时甚至整条路都会给那些行走的人造成麻烦。危险标志事先标明了问题所在，给我们提出了警告，让我们采取适当的反应。

在想像工程中，危险标志也有类似的必要性。你的想法肯定有不足的地方，它可能出现在你采取的方法的某一个具体部分，甚至贯穿在整个想法当中。当你建立危险标志时，你首先应该标识问题的存在，然后提供问题的解决方案。

如果问题不大，留意所需的方法就已经足够。至于比较大的危险，你有必要重新回顾一下在它的建设阶段所使用的技巧，把这个危险当做问题本身就已经存在的。在一些特别极端的例子中，某种危险足以阻碍整个想法。太早停止自己的整个思路当然是危险的行为——这也是标记阶段就找出该思路的正确性显得那么重要的原因——这又导出这样一个观点，有时你必须抛弃自己的思路。如果这条路是行不通的，不要徘徊不前，转到另一个选好的想法上去。

创造的障碍——学校的束缚

学校在你永恒的记忆中是什么样子呢？保尔的记忆是他考试时答的一个问题受到了不公平的评判。“我们班级在正式的智商测试之前进行了一次小型的、试验性的智商测试。其中一个问题是找出下列物体中哪一个最奇怪——桌子、椅子、三脚凳和猫。我的答案是猫，因为其他的答案都是不能动的家具。但“正确”的答案是三脚凳，因为它只有三条腿。我解释了我的想法，但老师仍然说我的答案是错的。我很生气，某些并不聪明的人居然看不出这个问题容易产生歧义，他们的决定意味着我被划为低智商的一类，而事实上我的智商更高。”

这就是学校的样子。在绝大多数情况下，一个问题只有一个正确的答案，学生的工作就是去猜度老师心目中正确的答案，以使自己的答案得到老师的认可。公平地说，这就是学校的现实。要管理好一大班的学生（或者只是一个小班）并让他们能够无拘无束地发挥创造力是不可能的事。想想这种训练给我们和我们的孩子带来的影响。任何一个问题都只有一个正确的答案，你的任务就是找出这个惟一的正确答案。其实最好的答案说不定是第二个、第三个甚至是第四个。而学校教育却跟我们说这些答案并不存在。找到一个正确的答案以后我们就把注意力转移到下一个问题上去了。

如何将它们组织在一起

首先你要为标记阶段准备一定的时间，其长短则取决于你的思路的规模。你可以对在前一个阶段产生的思路进行快速的过滤，以决定使用哪条滑道。然后在洗手间里面舒舒服服地休息一下。其他相关人员呢——他们有些什么样的感觉？既要看到自己想法的优点，同时也要看到它的不足之处。你有什么办法可以把事情做得更好呢？

可能到了目前这个阶段你已经有了一些比较集中的、清晰的想法，你可不能把这个情况当做一个问题。或许你还需要得到其他人的同意之后才能采取进一步的行动。如果你对自己的所有想法都感觉很开心，将你的问题留给其他人去想吧——给他们一个能带来改变的真正选择，不要让他们从一长串的选项里面找出惟一可以接受的答案。如果你自己都还需要进行筛选，重新回到洗手间。可能你对其中的一个想法的感觉会比对其他想法的感觉好。抓住机会平衡自己的风险，选出前进的最佳路线。

如果在这两者之间并不存在什么中间路线，问问那些跟这个问题完全无关的人，或许是你的配偶或是小孩。还是不能做出决定？采取抛硬币的方法如何？如果结果是到此为止，那你就不要再花费心机为这个问题苦恼了。

即将到来

将你的各个思路进行精简，并将自己的前进路线转化成

一个清晰的、做了标记的路线后，你就可以进行想像工程的最后一个阶段——导航了。暂时休息几分钟，让自己有时间消化刚刚读过的内容。记忆是件奇怪的事：请参看下面这则故事。

睡眠之死

鲍尔·伯克

今天早上我苏醒过来的时候，我就出生了；而到了晚上，当我进入睡眠状态时，我又将死去。当然这在客观意义上来说并不是真的。我的躯体仍旧活在这个世上，但进入到睡眠状态后，本质上的我就开始离开我的身体。我了解的就只有这么多，都是从别人那里听来的。

今天早上我苏醒过来的时候，感觉巨痛无比，别人对我说我每天早上苏醒过来的时候都是充满痛楚。我看看四周乏味的绿色墙壁——共有两个层次的绿色，似乎是为了打破单调。我意识到自己躺在医院里：绿色的墙壁、成排的病床和满身的医疗器械，已经足以说明这一点。我冒出的第一个想法是自己碰上了车祸。我的记忆能够告诉我的就是自己骑着诺顿牌自行车，沿着一条乡村小路不断地加速。我把车速加得太快了，又没有带头盔，但我当时很自信地认为自己不可能失控。除了这些记忆，无论我如何努力，再也想不到其他细节了。行啦，看来我确实出了车祸，但也不会很严重，因为我现在的感觉奇佳。我感觉不到自己的身体有哪些部位受

了伤，仅仅是该死的痛楚不断地折磨我而已。

我看了看身体的下部，见到一对属于老人的双手和一对老人的手臂从床单底下伸了出来。它们就如我想像中的那样蠕动，但它们并不属于我。我试着举起了右手，老人的右手也在我眼前举了起来。躺在病床上的躯体不属于我，它属于一个风烛残年的老人，这时候我的痛楚又开始发作了。

此后有人跟我说这种事年复一年、日复一日地不断发生。我把自行车给摔坏了，但这都是三十多年前的事了，我的大脑受到了损伤，影响了我的记忆力。我可以很清晰地记起车祸发生前的一切。说恍如昨天是不贴切的，就我的记忆来说，事实就是昨天发生的。我还能够记得现在发生的事情，只不过仅仅追溯到 12 小时以前。

我开始提笔写东西才那么一会儿的时间，现在就已经到了下午了。一天的大部分时间里我都在想我的昨天已经不复存在，到了明天我又什么都记不起来。这个世界并不完全真实，我并不是完全的我。我被塞进了一个老人的躯体，我对他赖以存在的世界一无所知。我很难相信自己的记忆被抹擦得如此一干二净。

护士花了很长时间才让我相信我已经在这种状态下活了三十多年，完全没有记忆的三十年。三十年如一日。其他人都记得他们三十年里的生活，而我却不能。他们给我拿来一个尚未做完的填字游戏，说是我昨天做剩下来的。我缓缓地将它放回抽屉。完成别人开始做的填字游戏有什么意思呢？

我把这些写在日记本上，别人说那是我的日记本。我希望明天苏醒过来的时候记忆能有一些连续性。翻回日记本，我发现自己几乎写了几百次相同内容的日记。有那么一瞬

间，我感到非常沮丧和自悲，几乎想自杀，但自杀又有什么意义呢？我要做的就是睡觉。

第六章

导 航

- 实施
- 导航工具
- 如何将它们结合在一起

本章教你如何做好计划，并将自己已经获得的创造性思路付诸实施。在现实中有四种旅行方式可用来比拟实施过程的不同类型，它们分别是铁路、公路、乡村车道、水道。明确导航类型并非不可或缺的步骤，但这能使你对自己的需要有更清楚的认识。

实 施

在前面一章我们指出了一种与创造共存的危险。得到一个思路并不难，并且我们很容易就钻在这个思路里面出不来。当然得出一大串不同的思路——或者是一个相当妙的思路——但我们却不做任何实事，这种现象也同样容易出现。我们不得不挑战字典里对创造的定义，提出光有丰富的想像是远远不够的，没有实施，创造就无从谈起。

这种提法可能会使这本书的名字听起来有点空洞的感觉，因为我们现在所提出的是想像并不能产生创造。我们告诉你一个秘密——起初，这本书的名字就叫《释放创造力》，但《想像工程》听起来更加不错。这在实践中更具有路标的意义。不管这本书叫什么，我们需要传达的信息是同样的——没有实施就没有创造。

但这真的不可能吗？难道一个具有创造天分的人就不能从纯粹的创造性思路中得到快乐？当然，在思想上实施这些创造性思路也未尝不可，但是在业务应用方面，这种做法几乎是不可取的。

在想像工程的最后阶段，我们会考虑我们已经建立起来的路径。现在我们能沿着这条路往下走。我们借用了“导航”这个词以覆盖我们旅行过程中可能涉及到的领域。由于“导航者”的含义是让你保持方向的人，因此通常比较容易忘记导航本身就是一种旅行。我们承认，这个词的原义是限制在海上的航行，但现在我们已经把它的应用范围扩大了。

导航工具

■ 提 要

导航工具让你能够计划和实施你的旅程。虽然不同类型的旅行需要不同的方法与之对应，但主要的步骤基本上都是一样的。先确定自己要做的事（这不同于偶然得出一个思路，目前我们要考虑的是你需要采取的实际行动，而不是引发这些行动的某个思路），然后进入实施阶段，留意自己的进展。

传统上，对于比较大的行动来说，这个过程显得相当机械。让我们来看看这个方法——我们把它叫做复选框方法——但我们也会提供另一个越来越流行的选择。复选框方法并没有什么不妥，事实上，对于一些长远的项目来说，只有这种方法才能让它们得以进行。但是，这种方法缺乏灵活性，因此不能很好地作出必要的反应，特别是在不稳定的实施领域中，或是针对一个我们掌握的信息有限、因而不能很详细地进行计划的问题。

里奥那多·达·芬奇

里奥那多·达·芬奇获得思路的方法就是闭上眼睛、全身放松，并在一张纸片上涂鸦。然后睁开眼睛看看自己画出的图案，开始利用这些杂乱无章的图案，在自己的脑海中形成一定的图形和联系。他的许多发明都是通

过这种涂鸦的办法得出的灵感而获得的。

这并不是说随手乱画就可以得到灵感。毫无疑问，这是因为他的脑子里已经具备了创造发明所必需的所有材料。随手画出的杂乱无章的图案只不过提供了一种暗示机制，让他能够产生新的联想、新的思维组合。

■ 旅行计划

实施的第一个条件是做好计划。到现在为止，我们已经听到了虚拟的头发从虚拟的头上脱落的声音。我们已经进行了必要的调查，我们已经在建设阶段激发出了各种思路，并且在标记阶段对这些思路进行了整理、改善。现在我们已经到了导航阶段，会发生什么样的情况呢？我们到目前仍然没有涉及到真正的业务活动。现在我们还在做计划——这不就是我们在前面三个阶段已经做过的事吗？

一句话，不是。我们到目前为止产生的只是一种思路，一种方法，一种概念。我们还需要将这种思路付诸实践。如果我们是为了产生一个新产品而进行创造性思维，我们现在就应该将这种创造出来的新产品付诸生产，进行市场营销，把它送到消费者的手上。如果我们的出发点是为了解决某个问题，我们就得在实践中应用这种解决办法。无论我们需要做些什么，导航通常是一个多阶段的过程。

旅行计划是我们将要运用的主要方法。计划本身就是一个非常灵活的工具，它包罗万象，可以记在零食包装袋上（与政治生活中的雪茄烟盒对等），也可以是一个篇幅庞大而且很详细的建筑设计方案。然而，在我们深入到计划的细节

之前，我们需要为这次旅行准备些什么呢？

■ 打 包

旅行计划很重要，但还有其他一些因素也很重要。在现实的旅行中，你需要带钱、钥匙，可能还有一些提神的药物、手机、日记本、便携式计算机、所有相关的文件……可以列出一长串清单。

同理，在我们想像工程的导航过程中，我们最好还是考虑带一些行李。首先是你的资源清单。你需要什么人、什么物来完成你的任务？你能用得到它们吗？为了能够把它们用上，你还需要做些什么？

其次是你的手机。手机最实用的功能在于你能够在路上与别人订约会。需要最后的指导吗？需要从办公室提取什么信息吗？手机可以说是你的生命线，它提供了求得帮助和即时指导的手段。在为你这次特殊的导航准备行李的时候，一定要确定自己没有忘记把手机带上——如果事情出了什么差错，你知道如何打电话以获得帮助——还要确定你没有忘记带上通讯录——你知道应该找谁，如何才能找到他们。

■ 跟 踪

一旦踏上旅途，通常你希望能够对正在发生的情况进行跟踪和了解。在现实生活的旅行中，这可能是一个相当复杂的过程。跟踪可以将时间和行动结合在一起，除非你的旅行目的纯粹就是玩乐，你的最终目标就是在预定的时间里到达目的地。如果要十分钟时间的车程才能到达你的工作地点，那你的目的很容易实现。但如果你的旅途相当长，那你就得

沿路设置不同的核对地点。

这些核对地点可以是你沿途必须路过的有明显标记的地方，也可以是路边的里程碑。不管你采用哪一个，你应该能够看出你的行为是否符合旅行计划，并因此采取了适当的行动——加速、改变路线、改变目的地——如果你迷路了。

在一个很长的旅途中，里程碑本身便具有目的地的性质。一个很明显的例子就是环球旅行。就以你从英国的一个南安普顿海港出发，你的目标还是南安普顿，这件事本身并不是很激动人心，但旅程中的分界点则显得意味深长。即使你的最终目标是非常重要的，在长远的旅途过程中你也需要一些分段目标。人们喜欢在充裕的时间里达到目标——但你并不是很确定在五年的时间里你能够做到哪一步。

在导航过程中，我们应该能够一路上寻找各个阶段的小目标。

■ 到 达

如果你是导航过程中惟一的角色，那你在取得最后成功时肯定感觉很舒服。然而，要是你的导航过程中还包括其他人，那么，记录你的成功便显得很有必要了。这样做有很多好处。人类都有为成功庆祝的愿望，这样就很清楚地形成了地位的变化。完成一个意义深远的计划或是解决了一个关键的问题都同样值得认可。

你可能需要将已经完成了旅程的结果公诸于众，无论是为了市场营销还是为了间接的市场销售——让客户接受你已经完成了某个产品这样一个概念。不管情况是不是这样，和所有有关的人员一起庆祝并记录你的成功是很有意义的事。

创造的障碍——这不合逻辑，长官

我们非常看重逻辑性。《星际旅行》的主角斯波克先生就是因为他强烈的逻辑性而被别人看重，在一些牵涉到感情的情节里，他就显得很迷茫，但大多数情况下严密的逻辑推理都使他能够回到正确的道路上。逻辑的问题恰恰在于它只在前提正确时才能发挥作用。如果问题是以错误的方式提出的，那么依靠逻辑肯定找不到最佳的答案。

经验会以一种特别的方式引导我们提出各种问题，同样，经验也使我们难以在第一时间找出一个解决方案。为了找到一个创造性的解决方案，我们必须摆脱逻辑的限制，只有进入一个全新的领域后，我们才能倒回去考虑问题。这本书谈及的各种技巧都是以简化这个过程为目标。

■ 灵活性还是复选框？^①

在一个很长的时期内，业务的运作似乎只有一种能够接受的方法。抛开广泛的工程和建筑项目不谈，“瀑布”方法要求具有相互联系、相互依靠的特别详细的项目计划，以及确定的资源要求。在实施的过程当中，涉及的人群会（而且确实会）无穷无尽地讨论如何划分各个进程，并且千方百计在事情出了差错的时候找到一个很好的替罪羊，他们通常就

^① 复选框：计算机系统中对一系列选项进行核实的输入方法，这里比喻核对固定清单的方式。

是这样干的。

“他们通常就是这样干的”这句话泄露了天机，“项目”这个词应该能警示我们。项目就是一个计划好的进程，制定计划的人员为将来而制定这个计划。很悲哀的是现实世界并不会服服帖帖地遵从人类的计划。超出我们控制能力范围的事实在太多，我们不可能对将来会发生的情况作出什么很精确的预计。这在我们与（相对）简单的物理目标或是比较复杂的控制人类行为的感情和经验打交道时显得更加突出。

这些听起来似乎比较令人丧气，计划好像是一种无望的练习，我们不得不在没有任何准备的情况下开始我们的旅程，对灾难完全不作任何防备。事实上，事情并没有糟糕到这样的地步。面对一个人类仅仅拥有相对有限的影响的大项目，传统的项目计划显得比较有效。在其他情况下需要另外的方式。下面，我们推荐灵活的方式作为实施计划的标准方式。

■ 灵活的朋友

事实上，我们在导航方面的建议并不新鲜；在很长一段时间里已经有人将它应用于某一个特定的领域。我们在此提出的新意在于将它的应用范围扩大了，随着人们意识到如软件开发之类的业务不再适用传统的方法，这个建议已经不再新奇。

灵活的方式使产品设计人员运用的方法——无论是用于汽车音响还是汽车本身——最终能够获得一个可接受的新产品。有两点是实施的基础——建立原型和时间表的灵活应变。

传统的计划制定过程已经决定了要取得我们希望获得的成果就需要花费相当多的功夫来让供应商和客户认同具体的细节。这种传统的方式对于供应商来说有两层好处——他们可以避免客户在实施行动进行到一半时突然改变主意引起的问题，也可以在跟踪自己进展的过程中有一些固定不变的里程碑。当所有里程碑都被抛在后面的时候，实施行动也已经完成了，即使可能没有人愿意使用最终生产出来的产品。

从顾客的立场来看，他们要求供应商提供他们最需要的产品。然而，很悲哀的是顾客很少意识到自己真正需要什么样的产品。如果我们正在实施一个通过创造性技巧得出的思路，我们很可能就是在与常规经验难以适应的概念打交道。这样的话，我们怎样才能开始的时候明确自己的需要呢？

有了灵活的方法，我们就不会有上面这种难堪了。灵活的实施过程最多包含四个步骤，它们分别为：明确概念、演示、小范围试验和最终的产品。

如果一个思路显得非常新奇，首先必须明确这个思路的概念。它可以不是一个最终的解决方案或工作模式，而只是确定可能发生的情况以及能够预想到的结果。对这个思路进行一个大概的模拟（现在很流行在计算机上进行）是一种交流的方法，促使决策人员了解别人提了些什么建议，从而给出他们的反馈。比如计算机公司想开发一种手写板，就是一种又薄又轻的类似薄板一样的能够在上面用笔输入的设备，明确这个概念就要求清晰地提出它重 45 磅，能够装进一个大袋子。这并不要求它与最后出来的产品有多大的相似之处，只不过是明确了应该做些什么工作而已。

而演示则更像一种工作模式，虽然这可能以一个完全不

同的前提为基础。这就像个无声的模型，如传统的汽车模型，或是一个模拟计算机，看起来就和真的一样。

在下一个阶段里，我们在小范围内运用现实的方法。这个阶段产生了一些真正的顾客能够使用的东西，但它并没有完成最终要完成的所有任务。

最后，我们设置了终点线。在这四个阶段的每个阶段，结果都交到了最终用户的手上。从这些用户那里得到的反馈——不管他们是新式食品的消费者还是尝试一种新的工资发放方法的全体工作人员——对能否有效地实施计划都是相当重要的。

没有必要将采用了灵活的方法之后，在实施的过程中将会出现什么等非常具体的东西都在计划中罗列出来。实际上这样做毫无意义，因为每一个阶段都有可能改变下一个阶段的本质。然而，塑造原型过程中最大的危险是无休止的修改——回到前面，在实施阶段完成前再做一次改进的欲望。

出于这种原因，塑造原型的方法在通常情况下必须有严密的时间约束，以保证真正的灵活性。这意味着在每一个阶段，甚至是每个阶段中的每一个小节，都可以采取在固定时间内完成任务的方式。在不同的阶段允许对时间进行灵活的调节，但是整个过程的时间要求必须得到严格遵守。

这种灵活性听起来非常妙，但如何控制时间呢？除了回到复选框方法，没有其他更好的办法。但是大的不同之处在于：一旦对时间作出了限制，详细的计划就不得不被抛在一边——这绝对是一种想像，因此为什么要对它进行控制呢？还有，计划用不着包括那么多的细节，任何超过两张纸的计划都太过注重细节了。

这种方法适合你的实施计划吗？很有可能它会适合。最好的介绍就是建立一个广泛的传统计划（参照下一节），然后考虑自己能否采取一种灵活的风格。涉及的人是最大的决定因素。为了使一个灵活的实施行动取得效果，相关人员必须能够自强，将注意力集中在产品的发布上，必须对他们进行激励并让他们自主地做你希望他们帮你做的事。如果相关的人员不能做到这一点，你需要做两件事：采用一个传统的复选框方法来实施；开始一个新的项目——得到新人的帮助。

误解——射电望远镜

目前的射电望远镜是一个听过这种事物但从未见过它的物理学家开发出来的，他孜孜不倦地找出了三个理论方法，其中一个远远胜过当时已被采用的方法。

■ 检查每件事

前面一节讲的都是采用复选框方法的困难，但你要记住，即使是灵活的方法都需要一些复选框方式来制定计划，而且现在你可能还没有到运用灵活的实施方法的地步。首先要做的是检查自己的需求：

- 你希望做些什么；
- 为什么想做；
- 你想在哪里做以及想如何做；
- 你应该什么时候开始，什么时候结束；
- 你需要什么资源——人力资源和其他；
- 如果事情出了什么差错，你应该如何获得帮助。

许多问题的答案在想像工程的初期阶段已经有所积累，但是制定计划可以把这些答案结合在一起。

当这些答案都摆在你面前的时候，勾画出一个高层次的任务清单。将回答“什么”的答案分解成几个不连续的需要完成的分段任务。其中的一些分段任务在复选框方法的实施过程中可以作为不同的里程碑，或是在灵活的方法中作为中间休息的标记。

伸出你的手指，研究你的所有经验（如果别人有着更多的此类经验，也可以研究他们的经验），根据这些分段任务进行广泛的时间划分。将这些时间划分记录在日历上，同时你还必须考虑到其中一些时间的使用是没有什么成效的。

到了这个阶段，你已经将一个以灵活的方式实施的计划的大多数组成部分组合在一起。如果你希望或是需要继续运用复选框方式，并且你正在处理一个复杂的实施过程（如果你不是要面对一个规模巨大、情况复杂的实施过程，你要问自己为什么非得采用复选框办法），你需要继续前进直到下一个层次的细节。

在这个过程当中，有一段时间需要绘制令人头痛的精细图表。我们宁愿一个工程在需要计算的时候找出一条捷径，而不希望制定计划的人来做这些计算工作。项目管理软件能够完成烦琐的画图和计算工作（虽然没有任何方法可以避免烦琐的数据输入与管理）。如果你需要进入下一个层次的细节，你可以考虑使用这些管理程序。

各种软件层出不穷，制定计划的负责人能够找出一大堆不同的软件来帮助你工作。直到目前为止，在传统的软件制作室制作的物美价廉的软件与专业制作室制作的高效的软件

之间还有一道鸿沟。传统的软件具有广泛的应用范围，但功效不高；专业软件能够适用于更大的问题，但却简单易用。当前的产品在功效与应用范围方面都有更为紧密的结合，只有昂贵的价格表明了它们不同的背景。

如何将它们结合在一起

■ 旅行的种类

导航特别依赖外部因素。虽然用的还是那些工具，我们归纳出了旅行的四大类型——问题和思路产生的类型——你完全可以依靠这些。每一种旅行对导航工具都有不同的要求。

铁 路

坐在火车上，你知道自己想去哪里，火车本身就有一系列清晰的目的地，司机只不过是控制驾驶的过程而已，即使他对这种旅行的控制权有限——他不能突然偏离轨道驶入田野（至少不应该有伴随而来的灾难发生）。铁路运输就是一个将所有的细节都留给火车司机的实施过程，你设定了一个目标，在此之后，你只需要控制进程，越过各个里程碑。铁路运输的这种实施方法可以在合同里面固定下来。就其本身而言，铁路不需要任何灵活的或是复选框的方式——往哪个方向行驶的权力掌握在驾驶者的手里。里程碑，无论是作为正式计划的组成部分还是时间设置的中间休息部分，对你来说都是相当重要的。如果缺乏积极的投入，你就要将精力更

多地集中在这些关键因素上。

公 路

公路旅行与铁路旅行在某些方面是相似的，都有明显的起点和终点——你不能随意离开公路。但在这里，你掌握了驾驶权，你控制了速度和行车路线。你可以决定什么时候驶离公路。公路旅行是在你控制下的简单实施过程：目标明确，过程清晰，虽然这种旅行的距离可能比较远，时间比较长，可能要经历很多阶段，也许会有许多人牵涉进来。

公路旅行在这四种旅行类型中最适合采用传统的复选框方式，即使你的旅程并不一定就是真正意义上的公路旅行，你可能还是应该把它当做一次公路旅行来看待，并运用复选框的办法，因为牵涉的因素不能适应其他类型的实施过程。不幸的是，如果你把乡村公路当做高速公路来看待，你会碰到很多崎岖不平的路况，而要按照自己的计划来处理这种状况显然很困难。试想一下你以在高速公路上行驶的速度在一个弯弯曲曲的单车道上行驶——这个比喻和现实的情况是非常相似的。

乡村车道

查看一份建设乡村车道或是高速公路的基本材料，可以说在这两者上面导航没有什么真正的区别。但是，在实践当中，这两者是截然不同的两个世界。在乡村车道上驾驶可以享受到更大的乐趣——但也会经常被前面的一台拖拉机挡住道路，等得你心烦。乡村车道弯弯曲曲，你经常看不到前面

的目的地在哪里，并且选择乡村车道来完成从 A 到 B 的旅途需要你更加全神贯注。误入歧途和迷路的现象并不少见。当然，选择乡村车道可以灵活应变，如果在前往目的地的路上有障碍，你可以马上在公路网中选择另一条路。

如果你的实施过程属于这种类型，你就需要在实施的时候多准备几种方向。整个过程都需要密切的跟踪。你完全不可能事前计划好所有的细节——灵活的方法在此就有很大的用武之地。

水 道

水道和我们前面讲过的任何人工道路都存在相当大的不同，它由外部因素决定你的方向和速度。整个旅途肯定相当慢，而且途中随时有可能停滞不前。这种实施过程适用于个人目标或是一个公司长远的基本目标，而不适用于日常的操作。

灵活的方式会再一次起作用，因为时间少，所以要想制定详细的计划简直不可能。

■ 到底是什么

任何在理解地图方面遭受过打击的人都知道在导航的过程中很容易迷失方向。事实上，导航的过程相当简单：确定自己要进行的导航类型；拟好一个简明扼要的计划；确定你已经带上了手机以随时得到帮助；能够出发，在旅途中核对自己预先设置的里程碑。

明确导航的类型并不是不可或缺的，但这种做法能够帮助你对自己的需要有一个更清楚的认识，然后带着这种认识

开始你的旅程。为了帮助你理解这种分类，我们在这里提供了几个导航练习。你要确定正在进行的旅程属于哪一种类型，然后试验其中的真实过程的一部分。

爱因斯坦

许多人都知道，阿尔伯特·爱因斯坦的相对论并不是在书桌上或是黑板上发明出来的，而是他在一个夏日躺在山坡上的时候想出来的。根据他自己的说法，他半眯着眼睛，阳光透过树叶射在他的眼脸上，形成数千个光束。他想像如果在其中一个光束上旅行会是一种什么样子，然后想像自己开始通过这些光束在宇宙中漫游。

根据当时的物理和数学理论，他的想像之旅的形式是完全错误的。爱因斯坦对自己的想像充满了信心，他开始着手研究这个问题，并在随后的过程中发展了数学的新形式来解释他的想像之旅。

导航 1：行动

医疗国际集团面临这样一个事实：他们将私人医院的地址定在繁华的大城市的中心已经跟不上形势的发展。他们同时也面临着一个机会：搬到一个费用更低廉、交通更方便的地点，筹集足够的资金，建造一座全新的、规模是当前两倍的医院。

这个思路是通过运用想像工程学的原理得出来的，现在需要将这个思路付诸实施。作为导航者，你会选择哪一种实施类型呢？

在你将四种实施类型都考虑透彻之前，请先不要再往下

阅读——铁路、公路、乡村车道以及水路。我们希望你能夠把这几种类型牢记在心。

好吧，这应该是一个公路实施过程的案例。建筑项目是涉及到大量具体细节的最好的例子，法律方面的限制则为你设计医院时提供了一种特定的灵活性。这看起来像公路实施过程的复选框办法。

作为一次练习，用五分钟的时间描述出你要制定的计划的主要问题。忘记了它们的内容吗？倒回去，仔细核对一下。我们可以要求你倒回到以前的内容并且建立一个项目管理计划，但你的时间是宝贵的，而且我们还不至于那么残忍。

导航 2：光学仪器的经营策略

假设你是一个经营廉价的光学仪器的公司的地区经理，公司最大的竞争对手已经在一个购物中心你们经营点的对面开了一个经营点。你的问题是面对如此直接的竞争，如何保持公司的收入。创造性的方法就是寻求一种关系营销策略。你要把与客户没有真正联系的被动的店铺经营转变成看起来与每一个顾客都认识的积极的业务关系。

当然，这种方法确实存在种种困难。你已经由过去旧式的光学仪器经营商转变得有点像超市的经理。你必须保证在不把顾客吓跑的情况下让他们有一种比较新奇的感觉。有许多主意对达到这—一个目标会有所帮助。整个计划必须在六个月之内见效，否则你只好找一份新的工作。

这个案例比较适合采用乡村车道的旅行方法。你不得不在一种很不利的情况下，在还没有一个明确的计划的前提

下就经历非常剧烈的变化。这个问题也比较适合采用灵活的方式。在你没有从顾客那里得到任何回应之前，你对他们将会作出何种反应可以说是心里完全没底。假设这个主意的方向不错，你要促使自己忽略明确概念与演示的阶段，在最大程度上不考虑时间因素，将这个计划付诸实施。不管怎样，你还有六个月的时间，在各个分段计划中允许有三次反复，在整体实施计划中允许有两次反复。记住，你可以简洁地列出各个任务的清单，确定自己的时间分段应该是怎样的。

导航 3：白手起家

你要在没有什么基础的情况下开展业务。这可不是短期的业务：你要在接下去的 10~20 年时间内都呆在这个行业里。我们在标记阶段已经涉及到了业务的问题：就是个人电脑维护服务，你要向家用电脑用户提供支持服务。这个案例又符合哪一种情形呢？

在我们看来，这个案例适合水道方式的实施过程。虽然开创一家公司的短期因素需要采用公路方式来使业务迅速走上正轨，然而公司的整体计划却着眼于长久、广泛的将来。

作为练习，假设你的实际目标是当你十年后退休时，你在银行拥有的钱使你根本没有财务上的忧虑。你可以为自己设定几个供核对的时间分段，一开始每三个月就是一个里程碑，两年后延长到每隔一年检查一次，看自己是否越过了预先设定的里程碑。

导航 4：教师

教育系统长期以来一直在讨论如何评估教师工作的优点和缺点。作为一家独立学校的领导，为了改善教学质量，你有权决定明年在教师当中实施一种以表现为基础的工资制度。在你看来，这个案例属于哪一种实施类型呢？

我们把它当做另一条乡村车道。提高教学质量作为一个比较大的目标，应该是采用水道的方式来进行，但实施一个与工作表现有关的工资制度却有着具体的、短期的时间局限性，以避免打击教师的士气，让他们分心。

可以问问自己有关这份计划的关键问题在哪里。想一想，你如何才能制定这个工资制度？你在人事与工资关系都相当复杂的情况下如何实施自己的计划？我们倒宁愿考虑，为什么你不能制定这种计划呢？明确概念与演示的过程将采取哪种形式？

导航 5：处理投诉

你的公司在处理顾客投诉方面投入了相当多的资金，目前顾客的投诉都是在混乱的情况下由人工进行处理。你希望把处理顾客投诉的过程电脑化，但你的创造性思维却希望找一个第三方的公司来生产这套系统。如果实施的每一个步骤都取得了满意的效果，你也可能要求这家公司全面负责你们公司的客户服务部。这个案例应该适用哪种实施类型呢？

其实这是一个一目了然的铁路旅行方式。你会在沿途设置什么样的里程碑和计量标志呢？需要找一个第三方来强迫你运用复选框方法吗？如何采用灵活的方式与一个承包商打交道？如何决定这个承包商是否适合负责处理客户投诉？

导航 6：添加彩虹

无论采取什么样的标准，你的制造公司都是一个中型企业，你们主要生产大体积的家电，比如洗衣机和电冰箱。你希望扩大经营范围，尝试生产一些小家电，目标同样对准消耗性的电话或 CD 机。为了达到这个目标，你的产品必须新奇，并且能够吸引冲动型的消费者。创造部门提出了几十个可能的新产品。在标记阶段已经找出了前五个重点对象。现在到了紧要关头。它需要哪一种导航类型呢？

这又是一次乡村车道的旅行。仅从上面的信息来判断，我们难以对这些思路的创新程度有什么清晰的认识。假设它们都非常新奇，人们甚至不知道他们是否需要这种产品（随身听就是这类产品的一个极好的例子）。将时间大略地分成几段，在生产的过程中明确产品概念。不用担心时间限制，除非你真的在从事这个行业。你仅仅需要找到一种感觉，告诉自己你所想的都是必要的。

导航练习：附言

在设计这些练习的时候，我们努力希望提供平衡的选项。虽然我们的练习确实包含了所有四种类型，但乡村车道的实施方式却占了主要的地位。要是说乡村车道的实施方法是导航的主流类型，这也公平，虽然出于便利或是需要的目的，我们可能会采取其他类型的实施方式。

创造的障碍——循规蹈矩

我们以前说过，好孩子都循规蹈矩，坏孩子总是不守规矩。规矩的问题在于它们又会产生新的规矩。对于大多数创造性的解决方案来说，人们的第一反应通常是“这是骗人的”，因为作出这种判断的人已经限制了自己的思维，而这种解决方案已经超越了他们的思维范围。只有找到一个能回到起点的逻辑思路，这种判断才会消失。

我们经常引用一个在培训中举的例子——考虑一下夹纸的回形针的用途。做完这个练习后，如果你告诉别人可以随心所欲地制造回形针，而且这针可大可小、以任何一种方式加工，他们通常都会感觉不舒服。他们的反应是：“你应该在我们开始干这份工作之前就告诉我们。”事实上我们从来没有说过情况不是这样。所有存在于他们头脑里的限制都是他们自己一手造成的。这种说法对于创造性思维遭遇的障碍来说是完全适用的。这些障碍都来自潜意识里循规蹈矩的思想。

即将到来

我们已经向你抛售了很多内容，所以目前我们到了一个回顾的最佳时机。用图表的方法对想像工程的四个阶段作一概括性描述。然后我们要讨论创造的制度化。

欺骗性的外表

布莱恩·马丁

透过老房子餐馆的小窗户射进来的阳光似乎显得有点不合时宜。在这里就餐的人只能压低嗓子、轻声细语地交谈。这是个人们就餐的地方，然而这里的气氛更适合作为一个教堂而不是生意场所。很难解释到底是什么原因使得顾客产生了这样敬畏的感觉。或许是厚重的桌布，或许是暗淡的、布满花纹的墙纸，也可能是因为手写的雅致的菜谱造成的。当然最大的可能是所有的工作人员体现出来的那种优越感造成了这里的郁闷气氛，但这种气氛在领班的引导下升华到了艺术的高度。

所以，当那声尖叫传来时，它无疑成了破坏静寂气氛的一枚炸弹。在不远的一张餐桌边，一个妇人碰翻了她的酒杯，激动的表情一览无遗。一个中年男子把他吃布丁的勺子掉到了地上，看来他对这个地方并不陌生。他弯下身子去捡，但却因为肥胖的腹部的阻碍而显得比较困难。他的脸上布满了得意的笑容，这是只有内行人才有的笑容。他不需要再等多长时间了。

一位年轻的侍应首先赶了过来，看上去他还不肯肯定该怎么办。这种情况对该餐馆的员工来说确实相当少见。刚才发出尖叫声的年轻女子已经站了起来，她坐的椅子也因为她近乎跳跃的动作而倒在了地上。她颤抖着，用手指着桌上摆

的甘草冰淇淋，说不出话来。甘草冰淇淋是老房子餐馆的招牌菜。年轻的侍应清了清嗓子，充分利用了这几秒钟的时间打量了一下这位就餐的女子。这之前他根本没留意到她的存在。现在他为自己刚才的粗心而惊奇了。这倒不是因为这个女子长得非常漂亮——她确实长得相当漂亮——而是因为她的外表在老房子餐馆的顾客里面极为少见。

她的金黄色头发长及肩膀。她的牛仔褲上破了三处，鲜红的短上衣刚好长及肚脐。她的耳朵上钻了足有半打左右的小孔，戴满廉价的珠宝。他还注意到她棕色的双脚竟然没有穿鞋子，趾甲涂成胭脂色。他暗地里想门外的同事怎么会让她进来就餐，虽然她进来的目的就是为了吃饭。这些日子，只要有人进来吃饭，你就只能低声下气地表示欢迎，即使来的是个驯兽师或者挑夫。他认为这都是受了美国的影响。虽然他才二十出头，但却是个相当保守的人。

“这位女士，需要些什么吗？”他问道，他认为自己不能只是盯着人家，一声不吭地思量。

她这才注意到这位年轻的侍应。她睁大了棕色的双眼，“老天，”她说：“我点的冰淇淋上面有只虫子。”

“虫子？”这位年轻的侍应迟疑地说，“在你的冰淇淋上面发现的？”

“就在那里。”她指着一条比较粗的甘草说。一只蛞蝓正在蠕动着，伸出它的双角。

“等一下……”年轻的侍应真的不知道该怎么办。他想方设法告诉她别再吃这块冰淇淋。“我去叫领班过来。请千万不要……等一下……”交待完这些细节后，他消失在厨房里面。

桂洛姆是这里的领班，几分钟后，他威严地快步走了过来。他的表情看不出有任何的惊诧或沮丧。或许他天生就是石头铸成的。“发生了什么事？”他来到出事的桌子前，简明扼要地问道。“小姐？”

“在我点的冰淇淋上，”青年女子说，“有只虫子。”

“虫子，”桂洛姆缓缓地说，他弯下腰，认真地检查她的盘子，他摘下鼻梁上细小的眼镜，斜着一只眼睛，看上去好像是个爱德华时代的侦探。“虫子，”桂洛姆伸直了腰，“哪里来的？”

“对不起，你说什么？”青年女子说，“我怎么知道？这是只虫子，不是公共汽车，它没有自己固定的路线。”

“所以你就断定这只虫子在冰淇淋端上来的时候就已经存在了？”桂洛姆的声调非常低沉，似乎他发现一个很可爱的小孩正在撒谎。

“没错。”年轻女子说：“虫子确实在那时就已经有了。”

“我明白了。”桂洛姆说：“请让我来描述一种情况吧。设想一下，一个年轻的女子希望中午能吃到一顿相当不错的午餐，但却没有足够的钱。或许她清楚甘草冰淇淋是老房子餐馆最出名的一道菜，或许她随身带了只虫子，将它偷偷地放到了布丁里面，然后高声张扬以让这里的管理人员难堪。难道这种情况不会发生吗？”

“我不明白你这样说是什么意思。”年轻女子说。她的下唇在颤抖。

“你当然不明白。”桂洛姆说，“我也不……”

“对不起。”这时肥胖的中年男子插了进来，“让我说几句吧。”

领班很快就转过身子，有那么一瞬间他的脸因为愤怒而变了形，但他无法不理睬中年男子声音中透出的威严。

“什么事，先生。”

“我恰好留意到了整个事件的过程。”肥胖的中年男子说，看上去他对此幕颇为开心。“当这位女士要的布丁端上来的时候，我正好看到了。”他的手示意领班走近一点，“我自己正好留意到了。坦白地说，我不希望这种人在这个餐馆里出现，但她说的确实是事实。当冰淇淋端上来的时候，那只虫子已经存在了。”

桂洛姆眨了眨眼，这是他碰到意想不到的事时的自然反应。他僵直地走到另外一张桌子旁，小心翼翼地：“对不起，小姐，我错怪您了。我们肯定不会收你这顿饭的钱。我帮你换一盘冰淇淋，或是其他甜品，好吗？”

“谢谢你的好意。”年轻女子说，“我想不必了。”她深深地吸了口气，“我现在就走。”

“随你喜欢，小姐。”桂洛姆说完，把她送到了餐馆的门口，“希望下次再光临。”

年轻女子没有出声，但当她走出门口的时候，她转过脸来，朝桂洛姆笑了笑，这笑容所包含的力量使桂洛姆僵硬的嘴唇有了反应。他站着看她走远，然后，他回到中年男子所在的餐桌旁边。

“对不起，先生。”他说。

“真可怕。”中年男子说，“真是可怕。”

桂洛姆仔细观察这个中年男子，但他无法从他的表情里面找出任何嘲讽的意味。“是的，先生。”他说。

“我是这家餐馆二十多年的老主顾了。”中年男子说，

“比你们这一代早得多。那时绝对不会发生此类事件。自这家餐馆开业以来，我从没见过有这种事发生。特别是在菜里面居然会有虫子。”

“对不起，先生。”桂洛姆说，他本想说自己对他没什么印象，但又觉得质疑一个如此忠贞不渝的老主顾显得比较无礼。“这顿饭算我们请你，请务必赏脸。”

“谢谢。”中年男子说，“但在走之前我还想喝杯咖啡和一杯十年历史的黄酒。”

十五分钟以后，他出现在餐馆外面的人行道上。夏日的阳光直射在他的前额上，他不断地眨着眼睛。他用随身带着的伞轻轻地敲着店前的木牌。即使在炎炎夏日，他都带着一把雨伞。他用伞尖轻击着“老房子”及其成立日期等字样。然后，带着极为满意的表情，他沿着街道向前走去。

中年男子非常沉静地往前走着，直到他撞上了一个年轻的女子——就是刚才在餐馆里那个年轻女子——突然从旁边跳了出来，双手勾住了中年男子的脖颈，不断地亲吻着。他停下脚步，没错。但还是发了一会儿呆。然后他扬了扬眉毛，示意他已经认可了她的存在。

“谢谢你。”她说，用力搂着中年男子的腰，“大英雄。”

“我认识你吗？”中年男子问道。

“那老不死的以为我在撒谎。”

“桂洛姆，那个领班的名字是桂洛姆。坦白地说，换了我是他，我也不会相信你。”

“直到我被你的眼光示意出去。”她拍拍他的后背，“我把虫子放进冰淇淋的时候你真的看到了吗？”

中年男子摇摇头，“你做得非常小心。”

“安托尼，这句话从你嘴里说出来就是对我的赞扬。我相信你因此吃了一顿免费的午餐。”

“确实是这样。虽然有那么一丁点怀疑。很明显他在想怎么会忘记这么一个常客。我的信息有点过时。我以为他是新来的。”

“晚餐时的领班才是新来的。”青年女子说。

“对，温迪，你说得没错。”安托尼用开心的眼光扫视了一下大街。“而且，虽然我这样说未免太过直接，但是如果你能放开我，我会很感激你，否则人们会误会我们。”

“我们确实不想别人有什么误解。”但她的手还是搂着他的腰。

“是啊。”安托尼说，“但人们会把我们当做那俩人一样。”他用手指着街道对面的一对男女，他们正牵着手走在W·H·史密斯商铺的橱窗外面。女的肯定已经五十多岁了，虽然她保养得相当不错，她的同伴是一个看上去非常粗犷的年轻人，可能还不到她的一半年龄。

“噢。”温迪叫道，“真是荒谬。”她松开手，沉思着咬了咬下唇，然后径直向那对男女走去，安托尼神色轻松地跟在她的后面。当温迪走近那个老妇人的时候，他留意到老妇人衣着昂贵、出众，但并无丝毫哗众取宠之意。“你在做保姆，是吗？”温迪直截了当地说，“需要别人牵着他的手走路吗？”

“绝对正确。”老妇人说，“给你吧，把他领回去。”她把那个年轻人推到温迪那里，“你怎么样，安托尼？他们对我们很是怀疑。他们让本一个人离开了，但我却还是得付自己的餐费。”

“真奇怪。”安托尼说，“事情怎么会弄成这样？”

“四个人的午餐只付一个人的费用已经很划算了，劳拉。”温迪说。

“事情总是这样。”老妇人说，“我讨厌别人不相信我。”

“明白了。”安托尼，把手放在她的肩上。“在这里集合，我不认为桃顿餐馆适合我们。听说但斯特的菜口味不错。我建议大家去那里，找一家好一些的旅馆，考虑下一个选择。钱越来越少了——我们必须找点活干。”

“你说过的，我们可以去西乡度假。”本咬着牙说。

“坏人是没有休息时间的。”温迪说，她抓住丈夫的手，“有人想在离开这个地方前逛逛商店吗？很久没玩过纸牌了。”

第七章

创造的制度化

- 有组织或无组织的抗拒
- 倾听自己的声音
- 倾听别人的想法
- 重视差异
- 创建、维持各类队伍
- 按部就班的转变与内部企业家之间的冲突
- 冒风险
- 叛逆的个人行为
- 领导
- 组织者
- 模范
- 制度上的安全保障

你希望明天会和今天有所不同，但惯性这只无形的手却总是将事情引回原来的方向。你必须从自己做起，作出表率，为此你要冒一定的风险，倾听别人的声音，乃至创建一个小组，重视成员间的差异。作为管理者，你要支持和鼓励部下的叛逆行为，并提供制度上的安全保障。

有组织或无组织的抗拒

我们在这节里将要引用的比喻与对压迫者的反抗有关。在大公司里，这种感觉经常会出现。你非常迫切地希望改变公司的工作方式，但总是有一只无形的手将事情引回到以前的方向。通常，压迫者并不是负责项目的人。事实上，你自己可能就是一个寻求改变工作方式的公司老总。有时，很难找出维持这个组织惯性的根源。每个人都希望事情和以前相比会有所不同，但实际上却什么变化也没有发生。通常，那些埋怨公司工作模式的人自己在维持着他们埋怨的工作方式。

我们需要的是一场抗拒运动，需要一支为公司服务的军队来消除压制精力、创造力和乐趣的倾向。很重要的一点是抗拒来源于公司内部。第二次世界大战中，法国的抵抗运动并不是针对法国，公司的创造也不是针对公司的，它针对压迫者——维持公司的工作惯性和压制创造的无形的手。

反抗应该是有组织呢，还是不需要组织？你可以把自己当做一支军队，在没有任何外界支持的情况下发动战争，但是如果你能和其他人结盟、共同作战的话，就可以发挥更大的效率。如果你在公司内享有一定的权力，组织一场反抗运动就显得相当的矛盾。但是我们要清楚一个公司很少是由头面人物领导的，而是由对未来的期望领导的。头面人物的角色就是把这些期望固定下来。这里还有一点非常重要，大多

数反抗公司工作方式的人都把自己的反抗当做过去的积累而行动。然而事实并不是这样。反抗运动的起因是希望明天更像今天或者希望明天与今天不同。一旦你坚信明天肯定会有所不同，你的行为就会随着你的希望改变。

这并不就是说过去没有任何深刻的影响——即使是在一个最糟糕的公司，期望都是在维持现状的基础上形成的——但它仍然是引领我们的关于未来的观点。研究一下我们对希望的重视程度，看看改进生活的梦想是如何影响西方社会的。

倾听自己的声音

无论你是群体作战还是个体作战，你都要记住公司是由不同的个体组成的。公司的行为可能和公司内部任何个人的行为方式都不同，但公司的发展是受到其员工的想法、信念和做法的影响的。作为你所在公司的一个个体，你可以对公司的工作模式进行一些变革。你在公司的影响越广泛，你改变别人的观点、引导他们的希望的机会就越大。然而，即使你是传达室里的工作人员，你也没有理由否认自己公司的文化。你是公司文化的一个组成部分。

如果你认为本书说得有道理，如果你相信自己的公司可以变得更加富有创造力，你就能够而且应该为此做点事。听听你的声音，确定自己是否喜欢所听到的一切。下定决心为理想中的公司运作模式做表率。让别人看到你身上的不同。这样，你就已经开始在改变了。然后，你可能被老板炒鱿

鱼；没有人说过创造是件易如反掌的事。

对于那些希望倾听自己声音的人来说，最有效、最需要的工具就是主动。主动并不是有些人所想的那种控制周围人的工具。想想主动会如何帮助你决定自己的生活方式。这本书无法以很长的篇幅来讨论这个主题，讨论这个问题至少要有一本专门的书，甚至需要一个系列或更多的书。

自信是那些希望对公司文化产生影响的人的另一个实用工具。我们这里所说的并不是指听不得别人意见或是无法承认别人观点的那种自信，而是对自己的忠诚并且愿意独立战斗的决心（如果只是在在一个短暂的时期内）。

愿意犯错是创造的核心。为了说明这点，你可以想像一下初学魔术的人。如果球从没落到过地上，受培训的人就无法突破能力上的障碍。在掌握了一门魔术后，他们还有更多的魔术要学。世界上最好的魔术大师在突破自己能力方面的限制时都在不断地把球掉到地上。

在公司里面犯错的情况也一样。只要你收获的比你付出的多，你就是在帮公司赚钱。我们的看法是：一个富有创造性的个体产生的价值远远超过他付出的价值。然而，在某个时间段里面，这个个体或许会因为他们犯的错误而导致一些成本的产生。可以尝试冒冒这种风险。如果你的思路真正具有创造性，开始阶段它们或许会被别人认为是错的，不管它们具有多大的价值。但你要坚信自己的思路是正确的。审视自己的信念。一个建议是因为新奇、具有挑战性而被拒绝，还是因为它确实不是什么好主意？没有经过检查，你能确定这一点吗？测试这个思路的风险有多大呢？如果最大的风险是你的面子，那么这个风险就值得去冒。

作为个体，你能为公司所做的创造，比起发展一种人们能够坦率地表达自己意见的文化，可以说是不值一提。你所在的公司喜欢这样吗？你能够不用担心自己以后的处境、坦然地表达自己的意见吗？别人呢？你能做些什么来鼓励发展一种更加开放的文化？

创造的障碍——剖析模糊

模糊存在于创造的许多方面的核心部分：如果没有歧义，幽默就无从谈起；艺术依赖于模糊；创造性的思路也需要模糊。许多人很适应模糊的情况，但是我们当中的绝大多数人都希望通过对身边的世界进行更严密的定义来消除任何模糊不清的地方。由于我们对世界的认知并不是完美的，我们的严密定义很自然地就包含了各种不够完美的因素。这个过程的缺点在于我们的选择并非事情的惟一发展方向。模糊的优点在于它允许有不止一种的结果出现。创造的大门可能从来没有对我们封闭。

倾听别人的想法

看起来和上文不符的是，其实我们以上讲的一些思路都是希望你能更好地倾听别人的意见。主动相对于侵略而言，毫无疑问应该包括允许别人行使其权力这一概念。虽然我们不清楚暂时收起你的自信能否帮助你更好地听听别人的意见，但是，你对自己的信心越强，别人不同意你的意见时，

你认为别人是在对你进行攻击的感觉就越微弱，你也就有更多的机会来检测、完善自己的思路。对此的要求就是对自己要有强烈的信心，同时不要拒绝听取别人的意见。

当我们倾听别人的意见时，我们总是试图找出对方的漏洞。应该试着让自己聆听对方话语中的有理之处。当你听到一个自己不喜欢的主意开始形成的时候，与其立刻开始反驳，不如培养一种习惯，强迫自己考虑对方意见的优点。一旦你能够做到这点，你就可以吸收那些你不喜欢的意见的优点并且完善这个意见。把它们看做是自己需要突破的障碍，不要把它们当做拒绝的理由。

阿基米德

希腊数学家阿基米德最为著名的事迹是他从浴室里突然跳出来，裸着身子在街上大呼：“我找到了！”那时，他的大部分工作都在研究如何测量不规则物体的体积。据说，他在洗澡的时候，突然想起国王提出的有关王冠中的金子纯度这个问题。意识到通过王冠排出的水的重量就可得知其体积，这可以与和王冠重量相同的金子排出的水的体积相比较，他找到了一个测量皇冠的金子纯度的方法。

重视差异

我们在与那些外表和想法跟自己差不多的人相处时会感觉很好。我们也愿意与那些和自己有着相似的信仰、相似的生活方式的人打交道。当我们与那些观点和自己大不相同的人相处时，我们通常都感觉很不舒服。即使我们和与自己的观点相去甚远的人建立了一种朋友关系或是工作关系，我们也很容易把双方的差异排除在外，停留在和对方相似的区域里。

公司也差不多。公司负责招聘的人员的偏见使他们喜欢选择能够适应公司的形式和工作风格的人。从公司的连续性来说这是件好事，而且稳定有时可以给公司带来很多益处，但我们当中的大多数人都不是生活在一个稳定的时代。或许现在是一个应该招聘稀奇古怪的人的时代。这对公司的员工和公司本身而言是个困难的过程。他们需要经历一段艰苦的日子才能适应公司。有可能发生下列三件事中的任何一件事。首先，他们要学会适应环境。在这种情况下，通过对员工的明确选择，你失去不多，但得到的也不多。其次，他们可能离开公司。在这种情况下，你失去的是招聘他们、培训他们的投入。第三，他们可能改变周围的环境来适应自己。在这种情况下，你保有创造的一小块地方，但它却有强大的功能，它将对你的公司产生深远的影响。我们认为这种可能的收益远远超过失去他们将会带来的损失。

创建、维持各类队伍

大量的研究支持这样一个观点，即高效的队伍得益于成员之间的差异，而不是相似点。这意味着公司招聘同类雇员的效率越高，创建高效队伍的可能性就越小。如果你正组织一次反抗运动，你也应该牢记这点。不要去寻求与自己相似的人，应该招聘和你存在差异的人。

团队工作要求队伍成员之间存在差异，但队伍本身应有一个共同的目标差异。人们经常忽视了这个基本点，这在每个成员都有自己的想法和不同目标的队伍里面是相当困难的。成功的关键之一就是队伍中的每个成员都知道这个目标，并且认同这个目标——如果有必要的话，成员可以对这个目标进行修正，以适应自己。进入实施阶段后，每个成员都必须清楚他们在实施过程中的角色，这一点相当重要。

这就可能使具有创造性思维和希望自由行动的个体与公司的各种限制之间发生冲突。坦白地说，这种冲突大多数是想像中的冲突。有很多情况，就好像下面一节所说的，公司的要求限制了其成员行动的能力，但这并没有我们想像的那么严重。所谓的创造需要的自由当中，很多自由并不是非要不可的。在许多创造活动当中，限制越严，其结果反而具有越大的创造性。比如，在广告行业中，通常只有能力较低的人才会上抱怨简介太短、太过严谨。短小严谨的简介能够激发创造性极强的反应。

我们这样说并不意味着限制就不会产生问题。然而，限制更容易成为成绩低劣的替罪羊，而不是其原因。

按部就班的转变 与内部企业家之间的冲突

真正的冲突最可能发生在一个高度重视程序的、官僚作风严重的公司和具有企业家气质的个人之间。这在诸如运作方式转变等不稳定时期尤其突出。

在一个结构严密的公司里，运作方式转变要求长远的计划，它要求全力以赴。而内部的具有企业家特质的人则要求具有高度的灵活性。今天，对于大多数运作方式的主动转变，如果你有一个长期的实施计划，当你完成后，整个世界已经向前推进了一大步。你掌握着一个与世界不再有什么关系的产品、服务方法或运作方式。

转变的一个更好的模式是在导航那个章节中讲的方法。坦诚地说，我们的看法也在不断地变化。在上一本书中，我们提出了一种实施方式，那里有长期的计划、传统意义上的路标以及全力以赴的实施办法。你的公司或许和这种模式还能拉得上关系，但对大多数公司而言，小范围试验后再推广的方式可能更加适合。采用这种实施模式后，企业家不仅有了发挥的余地，他们自己也成了其中的组成部分。

冒 风 险

反抗就包括了冒险。通常这些风险更多的是来自想像而不是现实。但是，请不要误会，风险确实存在，而且冒险的人很可能受到严厉的惩罚。公司的工作方式或组织方式可以鼓励其成员冒险，也可能会限制其成员冒险。

■ 杜绝冒险的十种方法

- 集中决策权；
- 集体决策；
- 烦琐的程序——以等级为基础；
- 对各种思路尽早进行评估；
- 依据早先制定的计划控制预算；
- 根据早先制定的计划奖惩各类表现；
- 呆在部门内；
- 惩罚犯错者；
- 小心管理；
- 谨小慎微。

■ 鼓励冒险的十种方法

- 在实际行动中做决策；
- 奖励以冒风险为前提的成功；
- 将钱财分配给有企业家特质的人；
- 手续简便；

- 取消办公室的徽章；
- 排除各种规则；
- 尊重学习；
- 享受乐趣；
- 进行许多跨越部门的项目；
- 相信自己的部下。

但这些不是你要为公司“做”的事，这是你生活、吃饭、呼吸所必需的。如果公司的高层不赞成冒险或是通过冒险学习，那他们就没有什么机会进一步发展。

B理论的创立者，亨利·伯里在《构思咨询》中演示了冒险的过程。他希望向一群公司行政人员演示冒险所能产生的冲动。他安排别人把一部车开到他们等待的地方，然后交给他们大锤，要求他们把车砸烂。他们谁也不想动手，直到亨利强制他们动手。然而，在他们开始动手后，感觉竟出奇的好。

此后他们反馈回来的信息都是这次经历带来的乐趣，在很大程度上这是因为这种行为一向是被禁止的。然而，在他们开始动手砸车前，他们并不知道虽然这部车外表上看来状况相当不错，完全符合驾驶条件，但却是在之前的一次拍卖会上以极其低廉的价格买回来的。这帮公司领导的收获是他们一直憎恨的冒险竟然成了他们的乐趣。他们不仅在日常生活中避免冒险，而且将这种习惯带到了公司的业务活动上。

叛逆的个人行为

你的叛逆行为会不会向周围的人传达一种信息？你现在采取什么步骤培养个性及创造力？我们曾经与一个大公司合作过，这家公司位于一座很古老的建筑物里面，走廊连着走廊，统一的棕色的门把人引入到装备统一家具的统一的办公室内。许多人都以盆栽植物或是油画来装饰自己的办公室。其中有个人在这方面有点突破，他把自己的门漆成明亮的蓝色。这扇漆成明亮的蓝色的门打破了一排排棕色的门带来的沉闷、压抑。有些人认为这种做法蠢不可及，但是他们自己又何尝不是整天在谈论这道门。很多人想要是自己第一个将门漆成蓝色该有多妙啊。有些人还希望能鼓起勇气跟着把门漆成其他颜色。你应该将这些人招募到你的解放大军里。

领 导

就像在实施过程中那样，对于什么才是展示组织者才能的最佳方法，各种看法又发生了冲突。根据我们对冒险的看法，这一点不奇怪，我们相信良好的领导需要对别人具有高度的信任及灵活性。富有创造力的领导其实是反抗运动的合作者。他们占有权力，但却支持那些试图破坏这种权力的根源——惯性——的人。

可以将这个世界上所有的人划分为两大类。一类是将所

有的人分为两大类的人，一类是并不将所有的人都分为两大类的人。世界上有两种管理人员。一类管理人员相信员工的天性就是尽可能寻求乐趣，而另外一类管理人员则不这样认为。如果一个管理人员认为他的员工不需要尽最大的努力做好工作，那么这些员工永远不可能培养他们应该具有的那种灵活性和创造力。

一个创造世界中的领导应该指引清晰的方向，进行灵活的工作安排。员工必须明确无误地了解这个方向和公司的目标，但应该允许员工以自己的方式发展更好的生产产品和服务客户的办法。过多的规定导致死板，并扼杀了创造。

组织者

找出一个能够主持创造性会议的熟练的组织者，是开发问题解决方案的又一个工具。在这个开发过程中，肯定会有支出发生，但它却可以通过这种方法带来的高效率来弥补。

如果你想在公司内部组织一支解放军，那么这个组织者绝对是你的左膀右臂。挑选一些有过这方面经验的组织者，建立一支队伍。

这里我们要提出一个警告。对那些难以处理的问题而言，依靠组织者是鼓励运用创造力的高效方式，但这在处理日常问题方面却不会取得很好的效果。

模 范

公司里面有越多的人做到这点，整个公司就越能起到模范的作用。做出此类行为的个人由此得到的成功越大，受益越多，公司内部就会有越多的人加入。这看起来似乎轻而易举，不是吗？但是你很清楚，事实并非如此。“照我的说法去做，而不是参照我的做法”在公司中相当流行。否则你就得付出努力。请确定发起地下运动的核心反叛领袖取得了成功。找出各种途径来鼓励员工进行一些小型的个人反叛行为。表示自己愿意参加大型的、公开的反叛行为。

制度上的安全保障

或许鼓励创造的最佳途径就是提供安全保障，以将各种评论和挑战合法化。我们最喜欢做的就是雇请一个公司小丑。这是保尔在英国航空公司工作时发明的一种方式。它并不需要你穿着全身挂满铃铛的花花绿绿的衣服到处走，它只要求运用幽默，以应付在大公司不时会发生的各种愚蠢的行为。它要求你愿意当众扮出各种小丑的动作。这种角色随时可能遭到公司解雇（或者，更为可能的是让你赶快走出后门，进入一部没有任何标记的车子）。不管怎样，这是一个适合这种工作的人干的工作，它提供了无与伦比的机会来度过一段能够促进公司员工表现的欢乐时光。

创造的障碍——实践中的无聊

无论在哪一个开拓思路的过程中，总有人喜欢在各个思路还没有完全成熟之前对其进行评论，这几乎已经成为一条真理。他们经常会大声说：“但这是不可行的。”对此，比较有创意的回答是：“那又如何？”任何思路，在其发展阶段是不需要添加什么评论的。事实上，开拓思维的一个最好的方法就是找出不可行的思路，然后再清除实施这个思路过程中可能碰到的障碍。有些人过着富有的生活，他们的办法是找到一些过期的不再可行的或是比较糟糕的专利，然后将这些专利变得可行。某些东西现在或是过去不可行并不意味着它经过加工后仍然是不可行的。

你所在的公司是如何看待地下报纸的？绝大多数公司都想方设法禁止这类事物的出现，而聪明的公司则是想办法来控制这些报纸。真正的创造性方法是取得一份这样的报纸，不管它如何，看看这些报纸的方向是什么。这些说话毫无禁忌的地下报纸提供了有关公司的不妥当行为的充分的信息来源。

提供一个社会交流俱乐部是另外一种实用的安全保障。它不需要美仑美奂，只要允许员工创立、运作这种俱乐部就行了。如果它们的组织性太强，包含了太多的公司因素，那么它也不过是另外一种官僚主义。放任这些俱乐部，允许他们有自己的选择。

即将到来

这看起来比较残酷。我们所用的比喻颇具侵略性——将创造引入公司确实显得很艰难。但是，准备接受改变通常会带来的困难，运用创造力给自己的工作和生活增添乐趣——关于这些将在我们的赞助商提供的文章之后讲述。

业务如常（上）

布莱恩·克莱格

“为什么？告诉我为什么？”伯尼·列温其实并不想知道，他的语气已经说明了这一点。伯尼要的是结果，而不是原因。他最新出版的畅销管理类巨著已经包含了所有这些。“列温说过，优质的产品与服务需要付出相应的代价。”这个信条全美国的公司都津津乐道，似乎它前三次以不同面目出现并不影响人们的评价。“别相信任何借口。”他在书里面写道，“你必须采取行动。”

“我将告诉你。”列温说，“假设我们从头开始。我扮演一名顾客，我将给你钱——你知道，它可以为你买到食物——你要用飞机送我到芝加哥。你代表一家航空公司。你正在寻求愿意出钱请你把他们运到芝加哥的客户。看来我们有个非常牢固的基础来发展长期的合作关系。然而你却对我说要等到星期一才行。这样做正确吗？”看上去这很可能发生，不仅如此，而且没有别的航空公司可以提供更好的服

务。

“这简直令人难以置信。”列温放下电话后，对着空旷的酒店客房吼道。“把航空定为服务业的人需要跟心理医生好好谈谈。”他从口袋中拿出一本真皮封面的笔记本，在第一张空白的页面匆匆记下“下一本书可能的主题——让航空公司的服务更加令人满意”。两天，整整两天呆在伦敦。没有人要约见，没有促销安排，最为恶劣的是，没有人会为他的逗留付钱。这令他难以相信。

列温从迷你酒柜中取出一罐啤酒，然后倒在酒店为每间客房配备的标准商务沙发上，对一个心情沮丧的人来说，这沙发并不合适。他一本一本地挑选酒店管理人员精心提供的出版物，它们都是当地的娱乐场所和服务指南，他把它们一本本地扔在地上。显然这些杂志对他一点帮助都没有。

“欢迎您光临这家充满友情的酒店。”——充满友情，滚一边去吧。“伦敦名胜”，“乡村生活”——简直是开玩笑。

他手里只剩下最后一本杂志，一些当地的活动指南。他打开这本杂志。各种展览与演出都引不起他的兴趣，在这方面投入有很大的风险。电视节目也不耐看；他自己就制作电视节目，他从来都不看电视。因此这本杂志剩下的也就只有后面的各种广告，它们在推销各种服务，间或还有孤独者令人难以置信的描述。如果你相信他们所说的内容的一半，那么他们早就有数不清的崇拜者了。他们每一个都毫无疑问是失败者。这一栏下面一行的粗体字引起了他的注意。

“发现生活很无聊？希望冒险？请致电 0898 - 000000。”

除此之外没有任何特别的东西，很可能是个无聊的人随便写下来的。这行文字没有任何理由可以吸引他的注意，但

是他确实被吸引住了，他一边拨号一边对自己说肯定会为此而后悔。

当回铃声“咔”地一声被抓起电话机的声音打断后，他想自己没想错。电话线那端是绝对不会出错的自动应答机。但是应答的声音有点特别，是女人的声音。他因此很有兴趣一直听下去。女人身上没有任何东西比权力更能吸引伯尼，你只要看看伯尼的妻子就会明白这一点。

“谢谢你致电冒险队，我们的目标是提供解除烦闷的最终放松途径。你需要调整好自己的心态后才能开始整个过程。放松，全身心地放松。清除脑子里面的所有杂念……现在努力想像你的最终要求。”

列温笑了，不是因为这个录音，而是因为自己居然相信打这个电话是值得干的事。毫无疑问，它肯定很快会转到女性的话题上去。

“我可不是心怀邪念的人。”录音继续在播放，“请想像一下你希望经历什么类型的冒险活动。”

“什么？”列温惊道，“什么人在那儿？”

“我正等着呢，”录音继续播放，“努力想像一下。”

“别把我搞糊涂了。我想和你们经理说话。”

“我正等着你呢，”声音再次从录音机上传来，“难道你没有任何想像力吗？”

“真是可笑。”列温心想，“没有任何自动应答机能够在我身上占便宜。老天，我自己就是发明创造型的人。”

“这样才对。”录音中的声音说，它对时间的计算相当精确，“下面，想像一下你周围的环境。冒险活动必须从某个地方开始。想像自己开始一次生命的探险。”

“我已经有过一次探险了，这就是企图找到一个飞机上的座位。”

“你正在散步，”录音带里的声音说，“集中精神，努力发挥自己的想像力。”

伯尼开始进入想像的状态。

“最后，”录音带里的声音说，“最后一个练习是，想像一下自己银行账户上的 2000 美金，明白吗，在你心灵的眼睛上，从银行取出这笔钱然后把它放在我的手上。”接着是一片沉默，“冒险队谢谢你能认真倾听。”录音带里的声音继续说，“希望你能从中得到乐趣。”然后电话那端就断了线。

列温拿着电话，发了很长时间的愣，然后小心翼翼地把话机放回机座。从他突出的腹部发出一阵狂笑，他们确实让他迷惑了一段时间。这倒有趣——在这个无聊的国家里，一些人倒真的还拼凑出一些干净的服务出来。或许他应该对冒险队了解得更深入一些；他可以把这记下来，作为他下本书的一个案例。

一阵窸窣声打断了他的思路。有人通过门缝塞进来一个信封。列温从他那陷得很深的沙发上站起身来，穿过房间。信封的口被人封住了，它显得并不俗气。上面没有收信人，只在信封的左上角印了一个很小的标记：冒险队。列温对自己笑了笑。不错。不仅仅有创新，服务的速度也很快——这绝对是一个案例学习的最好材料。他撕开信封。

里面是一张折成三角形的纸和一件金属物，它掉在地上。列温弯下腰，把它捡起来。这是一枚钥匙，和他的酒店房间的钥匙非常相似。他耸耸肩，走向沙发，一路走一路读信。他读了两次才相信信上写的内容。这封写得比忙碌着的

接线生还糟糕的短信把这个高雅活动的气氛全给破坏了，这不扫兴吗？再读多少次已经没有什么帮助，字体仍然还是乱七八糟。

祝贺您，列温先生！

列温先生，由于冒险队的支持，你赢得了你的梦想之旅。

并不是每个人都可以赢得这个机会。我们会在摄政大酒店随机挑选一个奇数楼层。而幸运女神正好挑中了您所在的这个楼层，二十三楼，列温先生。然而我们还得在这个楼层的三十七间客房中随机抽取一间客房。这三十七间客房都只有一生一次的机会。我们仍然小心翼翼地将目标逐渐缩小，通过认真细致的挑选，找出一间理想的能够赢得这个千载难逢的机会的客房。最后，您所在的这间客房，即 2306 房，很幸运地脱颖而出。

您已经成了大赢家，除了再做一件事外，你不需要再做任何其他工作。请带上附在这个信封内的钥匙，走到 2319 房，利用这把钥匙打开该房间的门，径直走进去去接受您所获得的大奖吧。列温先生，现在马上行动吧。如果你希望自己成为冒险队活动的赢家，时间是非常紧迫的。我相信您绝对不会失望的。

冒险的乱笔涂鸦

冒险队公司总裁及执行经理

列温将信放在一边，用他的手指把玩着钥匙。他应该尝试这个活动吗？这可能是一个陷阱，一个让他声败名裂的阴谋。呆在一个高高在上的管理阶层的位置上并不容易，要想做到这点，你必须能够当机立断。但列温还是有**大男孩脾**

性。他最为津津乐道的是他在 1988 年的勒索他的活动中以 10 万美金达成庭外和解。列温用手紧紧抓住这枚钥匙，朝着 2319 房走去。

2319 房离他所住的房间并不远，列温在长廊上东张西望，既有一种犯罪的刺激，又充满了渴望。这间房能授予他什么样的奖品呢？什么才能提供他梦想中的冒险呢？他想到了他的妻子；没有任何声音，但她的形象已经很清楚地在说“别这样干”。他手中的钥匙开始变冷、变硬。他将钥匙轻轻地捅进锁孔。门开了，里面一团漆黑，即使是走廊里亮着的昏暗的灯光也无法进入这团漆黑。犹豫良久，列温才慢慢地将头探进了房间。里面的黑暗曾让他以为可能会有什么人用一张黑色的布将他的头套住，但他接触的只有空气。

列温放下心来，有那么几秒钟的时间他屏住了呼吸。他感觉自己靠着贴住门廊的墙壁，伸出手去摸索灯的开关，但什么也找不到。他的手指触摸到的只有粗糙的壁纸。

列温轻声对自己说：“这个混帐东西跑哪去了？”他向前迈了一步，试图进一步尝试。地毯非常软，似乎承受不了他的体重，整个情况就好像他走在一张水床上面。

列温回头看了看房门，恐惧就像一把冰凉的钳子钳住了他的喉咙。门已经消失了，不，这不可能是真的，但房门正在渐渐地消隐。似乎他正在慢慢地向地上倒去，或者说是房门倒向地上，或者说他和房门都在向着地上倒去，只不过是方向不同而已，然而他和房门都没有倒在地上。他看着房门组成的四边形渐渐地退化成一个点，然后就是一片空旷。

四周一片空旷，但他的心里可不是这样。在他还没有时间感觉恐惧之前，一股很强的压力将他的膝提了起来，使他

处于坐着的姿势。从他身子下面射出的一团光圈将他的身子完全包住了。他无法注意到任何变化，然后就不由自主地坐在一张大桌子后面的真皮椅子上。桌子上面只放着三件东西。一本记事簿，跟放在他自己的办公桌上的记事簿非常相似。一张男人和女人的合影，这是他自己的照片，无论到哪，他都随身带着。还有一块抛光的木匣，或许是用来装名片的吧。

列温犹豫了一阵，然后伸出手去抓那个名片盒。他以为自己很清楚自己的身份，但这些事来得太过突然。如果仅仅凭借自己目前所积累的经验，他不应该去想任何东西。但是，老天，他还怕什么？他用自己略微有些痉挛的手把玩着这个木匣。

伯尼·列温——通用电器公司总裁

伯尼的眉毛和他前额的头发叠在一起，他的眼睛很清晰地看着这间装饰得非常雅致的办公室，然后他的眼光似乎转回到空荡荡的办公桌。不一会儿，电话就响了起来。房间的某个地方有只箱子发出某种声音。传真纸从一个狭窄的缝隙平缓地流了出来。从记事簿的下面渐渐地出现了一个电脑的显示屏。一瞬间，生活开始变得非常忙碌。

我们暂且抛开伯尼不提吧。在另外一个地方，在很明显的另外一个地方，如果不借助多维空间，我们很难解释这个地方，这个地方发出的声音令人满意。风暴的中心，是冒险队公司新近提升的审计官莱恩·斯沃滋。莱恩不高兴，就好像有人抢了一只狗最喜欢的骨头，然后把它变成了化肥一样让狗恼怒不堪。这是一种难以忍受的恼怒。

“造成交通阻塞是你的一种生活方式呢，还是一种嗜

好？”她问一个胆敢插在她和她的目标之间的一个生物。这种生物粗粗看上去会让人误认为它是一个只有 12 英寸高的白化了的、浑身不长毛发的大猩猩。说容易误认还不够准确，应该说它完全就是这样。毕竟，它是一个 12 英寸高的、白化了的、没有毛发的大猩猩。

“这个问题很难回答。”大猩猩说，“这就像一种客观的判断，知道我的意思吗？一方面，你有自己的生活方式，你的生命的核心。如果你不想改变，它自己绝对不会改变。另一方面，你有自己的嗜好，你业余时间喜欢做的事。但它们之间有什么适合的接口呢？事实上，我们就好像在形容蜘蛛网，它很容易被弄烂，但却非常错综复杂。”大猩猩用他长长的没有任何毛发的手指去挖他的鼻子，把他话语里面所含的雅致全给破坏了。

“我不大相信自己的耳朵。”莱恩大怒，“现在我面临着事业上最大的冲突，我还得面对着一只充满哲学味的猴子。这真是一只大胆、充满哲学味的猴子。现在，你自己走开，还是要我动手让你走开？”

莱恩的突出个性使猩猩一声不吭就走到一边去了。如果他意识到莱恩才三英寸高，他不知莱恩能否完全理解他的话语。对这只猩猩而言，莱恩也就不过是一个穿着鲜红色衣服的小不点。一个很小的不点。

莱恩跺着脚走到长廊的尽头，将员工驱散。这些员工直到这个时候才知道那天下午非常适合在办公楼里面走走。但现在他们知道情况不妙了。前面是一间控制室，高级员工在这个神经中心控制着他们精细的生产过程，减弱了这里的危险感，增加了一份浪漫。经历的每一个细微的差别都会受到

精心的调整，他们采用的控制面板发出玩具娃娃的声音。莱恩推开最小的那扇门，按下了上到头顶的房子的电梯开关。

她踩着控制桌的表面，相形之下，桌子显得巨大无比，她重重地坐在值班总监的位置上。当她把脚放在前面的幻灯机上的时候，她的微型鞋发出一种电影里才有的声音。总监看着他的老板的老板，他的平静看上去似乎是一种愚蠢和无知的混合。他长长的、松软的耳朵和他的人性化的外形以及没有任何斑点的衣服形成鲜明的对比，他的耳朵搭在肩膀上，让别人看上去觉得很神闲气定。

“是你负责列温这件事吧。”莱恩说。她尽量让自己的语气听上去似乎在指控一桩谋杀案，一桩很可怕的谋杀案。

“对。”总监说。他的名字，虽然与该计划听起来没多大联系，但能够增加本地色彩，他叫里德利·奥弗莱。他的笑容是只有幼稚无知的青少年才有的傻笑。但他既不幼稚，也不至于无知。

“你没想过这个案例有些什么特别引人注目的方面吗？有些东西是否应该向你的上司报告一下？可能是一些我自己都应该警觉的因素？”

“啊……”奥弗莱说，一个詹姆士·斯蒂沃特迷，“不。”他用手挠着右耳的后面。如果他没有用自己的左脚，那么这个案例就没有什么值得注意的。

“你不是很能言善辩吗？我们接到一个很重要的投诉。我必须亲自来处理这宗投诉，长耳朵。明白我的意思了吗？如果我有什么麻烦，你就得另谋高就。”

没有任何办法，奥弗莱还得定期付款。“明白了，老板。”他说，“你希望我对列温做些什么？”

“是列温先生，什么时候都要讲礼貌，笨蛋。把他领到二楼的会议室。一定要让他在到我到之前完全放松。”莱恩似乎注意到总监皱了下眉头。“有什么问题吗，先生？”

“啊不，当然没问题。根本没有问题，您就让我来处理吧。”

“当然，我相信代表团。”莱恩朝着电梯走去。她在门口转过身，一直等到门开始关上。“啊，奥弗莱，我还相信物质惩罚。”接着电梯门很满意地关上了。

(待续)

第八章

让工作变得有趣

- 照顾别人
- 小事意义大
- 关系网——一个可怕的词汇
- 每天都学些新事物
- 对你来说，什么才是重要的
- 微笑
- 为什么不从今天开始

没有人说创造一定要板着脸孔。就从今天开始，微笑着帮助别人，做些细小的善举，从人际网络中得到更大的乐趣，每天都学些新东西。最重要的，去做那些你认为真正重要的事情。你会发现，原来工作也可以充满快乐。

你和真正喜欢自己工作的人交流过吗？我们不是指那些与目前他们能够选择的其他工作相比，最终还是认为当前的工作好的人；也不是指那些喜欢这份工作的原因仅仅在于他们喜欢花自己赚到的钱的方式的人。真正从工作中得到乐趣的人会情不自禁地告诉你乐在哪里。这样的人在我们周围比较少见。

当你发现周围有这种人存在的时候，你应该紧紧抓住这种人，跟他们交往，对他们进行分析，找出令他们开心地工作的个人及其工作的特点。他们的个人价值是很高的。任何真正以工作为乐的人都是珍贵的商品。他们能够以你无法想像的方式、在你无法看到的地方为他们的业务增加价值。他们会竭尽全力地找出一条路，使自己、同事及自己的工作能够取得更好的效果。最重要的、也是本书将本章包含进来的原因之一，就是他们在很大程度上提高了自己所在组织的创造能力。我们相信创造与乐趣之间有一种直接的关系。虽然我们无法通过堆积如山的学术材料来证明这个关系，但创造性很强的组织往往就是充满乐趣的组织这一事实却不难被发现。

本章与前面关于将创造制度化的章节有很多相似的地方，由于充满乐趣的环境很可能就是一个充满创造力的环境，因此有这些相似点也就不足为奇了。我们希望本章不会让你产生重复的感觉。虽然重复一次内容可以帮助你学习，但它同样比较乏味。我们的意思是：虽然重复对学习有明显的好处，但它会让你觉得郁闷。

照顾别人

给人面子的同时也在给你自己面子。尝试做一些好事，这不是要从中达到什么目的或是希望别人报答，而只是把它当成一件有趣的事来做。不仅如此，你以这种方式去帮他考虑的人还会认为这具有积极的意义。这种效应是连锁的——在你意识到做好事之前，世界各地有很多人在做好事。这种行为的最佳结果就是每个人都会引以为乐，其结果是整个气氛都得到了显著的改善。

做好事可以是个人行为，也可以是与业务有联系。我们总是在业务交往中抱有一种态度，即做好自己的工作以支持所在的部门比帮助整个公司取得更好的成果更为重要。当然没有人会明白无误地这样说出来，但你可以自己去观察周围的人做事的方式。形成一种帮助别人、给别人面子的习惯，这能够支持别人，给所在的公司带来更高的效益，增加让自己感觉良好的渠道，同时还直接提高了别人做好本职工作的能力。

小事意义大

和其他人一样，在你的生命中各种各样的小事比一些大事影响更深远。毫无疑问，我们不仅会记住人生的关键大事，还会非常珍惜自己经历的各种细小的善举。而且，安排

一连串的小事和安排一件复杂的大事相比要容易得多。下一次你的同事做出某些努力时，给他们一个纪念品表示酬谢。你下一次回家时为什么不带礼物给你的同伴呢——一束鲜花或一盒巧克力已经足够了。有些人认为如果这样做的话，那么你的同伴肯定是个女性，其实他们错了。几个月前，鲍尔在伦敦举办的国际戏剧节上帮了一些忙，作为酬谢，组织者送给鲍尔一束鲜花。鲍尔拿着这束鲜花坐地铁回家的经过非常有趣，他碰到的每个人都以为鲍尔拿着的这束鲜花是他买来送给妻子作礼物的。鲍尔跟别人解释这束花是别人送给他的，这本身就是一种乐趣，但别人第一时间的理解也是一种很美妙的感觉。

创造的障碍——过于严肃

业务的目的是为了赚钱，而赚钱是件很严肃的事。这本书以提高业务创造力为目标，因此它必然属于严肃的范围。它教授的各种技巧也必然是严肃的，这些技巧的应用过程也逃脱不了严肃的气氛。完全错了。严肃地对待业务交往的某些方面的确显得很重要。大多数生意人都负有重大的责任，忽视这些责任对他们来说是不可饶恕的。

在许多情况下，有些业务交往甚至是不合法的。这并不意味着对业务交往的任何一个方面或是所有的方面都必须严肃对待。我们坚定不移地相信业务交往应该充满乐趣。我们还相信充满乐趣的业务交往才可能取得成功。创造性的思路只有在摆脱了严肃的情况下才会自然

显露出来。放松你的心态，甚至可以使自己狂妄些。严肃地对待业务交往，如果有必要，你甚至可以很严肃地对待创造，但是，千万别太过严肃地对待自己。

关系网——一个可怕的词汇

一个多么伟大的主意！你并不是因为将来有可能用得上（即使真的有这种可能）而和别人保持联系，只是因为你愿意才与别人保持联系，因为你喜欢他们。以此为基础而保持一个联络名单的人能够从这些关系中得到更大的乐趣，而且，与那些仅仅把人际关系网络当做一种可能的工具来看待的人相比，这种人能够从这些关系中获取更大的帮助。与别人建立关系时，你应该想到自己能够做到什么来使对方受益，而不是嘀咕对方能够做些什么来使你受益。你做的事花费不多，但对方会牢牢地记在心上，在将来很可能加倍偿还。有因必有果。

每天都学些新事物

怎么强调这种说法都不会过分。当你还是个小孩的时候，你憧憬的世界就是享受工作、生命和任何一件事。面对一个组织或其他人，将它们剥离出来逐项分析是不切实际的，但这绝不能说明你对他们的工作没有任何好奇心。在

《个人电脑爱好者》杂志的一个专栏里，记者迪克·鲍顿哀叹“悲哀”已经意味着不够酷，因为你本来对世间的事物是抱有很大兴趣的。“目前，悲哀的概念已经成为说明消费比生产更加酷的另外一种说法。”鲍顿认为。如果事实果真如此，我们和鲍顿一样，希望你能够玩味悲哀。学习是享受的伟大动力——为什么要活得那么乏味，没有丝毫乐趣和好奇，一切都是循规蹈矩呢？

你认识那些真正具有创造性的人吗？——就是被别人认为常常会有出人意料的创意和见解的人。如果你身边有这种人，那么你可以和他们讨论有关学习的事。我敢打赌他们对每一件新事物都有一种非常坦诚的态度，他们对当前发生的事件都相当了解，肯定进行了大量的阅读，无论是小说还是非小说类读物。他们兴趣广泛，积极主动地培养自己的兴趣。向他们学习吧。

对你来说，什么才是重要的

在还没有意识到什么对你才是重要的之前，你不可能轻易地开始系统地提高自己享受生活的水平。当然，你会想，我怎么不知道孰轻孰重呢。这又如何？你真的了解自己以什么为重吗？你敢很肯定地这样说吗？许多年前，我们当中有人听肯·布兰查德说过他的一个犹太教朋友的事，他这个朋友说自己到过很多即将死去的人的病床前，从没听那些人说过“上帝，我多么希望我以前把更多的时间花在办公室里”。你临死前会说些什么呢？你会后悔些什么？

换一个方式，让我们以中奖为话题吧。如果你明天幸运地中了一个奖金丰厚的六合彩，一夜之间成了百万富翁，从此再不需要靠工作来满足自己的生活需求，你会保持哪些当前你正在做的事呢？你会开始做哪些你现在没有进行的事呢？一旦你以这种方式明确了自己看重什么，下一步就是确定自己在这些领域花费的时间和精力。这一点在将工作变成一种乐趣的过程中非常关键。

科库勒

德国化学家弗里德里克·奥格斯·科库勒·凡·斯特拉多尼滋因在 1865 年从煤火中发现了苯的环状结构原理而闻名遐迩。

他自己说：“我转动椅子，对准了火炉，开始打瞌睡。许多原子又一次在我的眼前跳跃。这一次，小的原子群害羞地躲在后面。我的意识的眼睛由于这种现象的不断出现而变得更加锐利，现在已经能够分辨出大一些的结构了。长串的原子有时离得更近，这时候，所有的原子都像蛇那样舞动。看！那是什么？有条蛇咬住了它自己的尾巴，在我的眼前可笑地急剧地旋转。我就像被闪电击中一样突然醒了过来。”

科库勒的研究将碳原子与有机化合物联系起来，这对有机化学的发展产生了重要的促进作用。在他打瞌睡的过程中，他还能够在大脑中将四价的碳原子互相结合或与其他原子结合，从而产生有机化合物的分子。

微 笑

我们现在要提的是最难做到的建议。站在一面镜子前，看着自己的脸。试试以不同的方式活动自己的脸部肌肉。你可能会注意到每一次嘴角都会向上张开，保持这种姿势。现在看着自己的眼睛。有时眼睛会眨一下，这时就会闪现出活力。努力将上面两种姿势结合起来，直到你感觉不错为止。

这种结合的结果就是微笑。在孩提时候，我们经常微笑，但现在可能已经没有了微笑的习惯。不用担心，通过一些小练习，你可以重新培养微笑的习惯。然后你会发现自己在工作的時候都在微笑。这样做并不会被老板炒鱿鱼，你绝对不会因为微笑或是因为明确地表达你热爱生活、享受生活而被解雇，虽然别人看着觉得你古怪。试一试，一旦微笑成为你的习惯，你的感觉会出奇的好。对于希望更进一步的学生来说，他们可以练习大笑。这种习惯的效果更佳，乐趣更多——但对大多数读者而言，这个过程实在太快了。

为什么不从今天开始

你读过这种文章以后既不会否认，也不会说“没错，有时间我一定得试一试”。你很少会读到一些能令你马上就有实际行动的文章。改变这个习惯，从现在开始。利用前面的例子和建议来激励自己从现在开始行动。

即将到来

借助一支笔、一张纸和你的大脑，我们前面所说的都可以实现。但是计算机能够为创造提供非常出色的支持机制。

业务如常（下）

布莱恩·克莱格

对于冒险队公司的审计官莱恩·斯沃滋来说，当她看到列温似乎正在尽情享受他的咖啡时，她显得比较失望。莱恩喜欢自己能够转危为安，在处理每件事时都能够获取最大的利益。她现在只能把怒火发泄在别人头上。当门轻轻地滑开时，列温抬起视线，四周打量，他又意识到世界充满了不可预见性，最后，他的眼光又垂了下来。

“出了什么问题吗？”莱恩问道，“难道你的母亲没有教过你不应该直直地盯住别人，特别是一个女士吗？”

“对不起。”列温说，他迅速地打量了一下天花板，“我从来没有看过这么小的……”他意识到这里出了问题。他才是投诉者。他应该接受这里的人对他的道歉。“你是这里的经理吗？我要投诉。”

“我是冒险队公司的审计官。”莱恩走上房间里的一段斜坡，走到放在房间中间的咖啡桌旁。

列温斜睨着她，希望看得更清晰。多年来，他的眼镜让他可以看得更清楚。“那么？”他说，他在心里琢磨着自己是

否不应该让这些小事——或者是莱恩冰一样的美丽——来横加在他的不开心的感觉当中。“这是一个什么职位呢，是什么秘书吗？”

“审计官负责冒险队公司日常的业务，列温先生。用你们某位总裁的话来说，所有的事务最终都在这里解决。

“考虑到我的时间，列温先生，我相信你的确有什么要投诉的。”

“当然，你们的服务是要满足我的欲望，对吧？我们暂且不提我自己轻率地加入了你们这个所谓的冒险历程——虽然它并不是最理想的打发时间的办法，但我都可以忍受。我难以理解的是为什么你们认为我的梦想就是管理一间举足轻重的公司呢。我可从来没有这样想过。”

“请等一下，列温先生，让我，哦……”莱恩从一个微型的文件夹中取出一份东西，“这里应该可以找到依据。对了，在你出的倒数第二本书里面写道：‘成功就是要灵活善变；如果你找不到什么前途来管理一家公司，让它发展得比以前更好，那你就没有什么必要去做。’列温先生，你没这样说过吗？难道还会有第二个伯尼·V·列温吗？”

“我确实可能写过这样的句子，”列温说，他的脸开始变红，“我写了很多书，但这并不……”

“那么这些又如何解释呢，列温先生？‘通过我提供的创造性管理清单，你可能不会一夜之间把利润提高一倍，但你却有了尝试的可能。这就是我所说的真正的充实感。’难道这不是出自《创造性的管理人员》一书吗？”

“我想这不是没有可能。”列温说，“但是你们误会了我的意思。我是一个顾问人员，我写的书是关于如何经营一家

公司的；我还就如何经营公司出版录像带；我甚至还生产 T 恤衫来告诉人们怎么去经营一个公司。我进入到别人的公司里面，将我的方法告诉他们。我还做讲座，推荐我的方法。但我并没有在实际当中对任何公司进行运作管理。我没有任何理由这样做。”

“是吗？”莱恩第一次显得心中没底，“你真的不想经营一家公司吗？难道这不是你的梦想吗？”

“如果我想的话，难道你认为我买不起一家公司来经营吗？通过帮别人出谋划策，我赚到的钱足以买下一大串公司。你们应该想想办法来改进自己的服务，这位女士。”

“非常抱歉。”莱恩说，“通常我们的研究部门做的工作都比较彻底。”她抓起一个列温看来是紫色的纸夹，开始低声说话。看来对方没有应答。“对这件事，我们非常抱歉。”莱恩说，“电话系统现在又失灵了。让维修部门采取什么行动看来是不可能了。请在这里稍等片刻，好吗？”

她平静地走下斜坡，走到门口，朝着一个正好路过的侏儒大喊大叫，她这么小的身材竟然能够发出这么大的声音，令人难以置信：“嘿，叫你呢。”

“是我吗？”那个侏儒说，没有任何心理准备，停了下来。

“帮忙做件事，矮子。”

幸运的是这个矮子非常明确地回答道：“我手头有其他工作，审计官。”

“这个逻辑很好。”莱恩说，“不管怎样，你去把列温先生的文件拿过来，立即行动。这就是目前最为紧迫的任务。”

“谢谢，审计官。”

“不客气。”莱恩说，“如果你还想保住你的胡子的话，五分钟之内赶回来。”

虽然这个侏儒脸上涂满了她喜欢的彩妆，但她的脸色变成苍白时还是很容易看得出来。事实上看上去她似乎是在不经意之间往自己的脸上涂了一层油彩。这就是跟着潮流走的坏处。对于一个侏儒来说，最为流行的莫过于她的胡子。跟往常一样，莱恩的威胁触及到了最为本质的内容，取得了出色的效果。

“我们会在很短的时间内将这些挑选出来。”莱恩说，她很努力使自己的笑容显得比较亲密，然而对于列温来说，这简直就是一种浪费。

“你们的账户都是人工存档的吗？”列温说。

“别跟我说任何有关账户的事，”莱恩说，她坐在一个小小的灰色物体上。她的腿在台灯的照耀下有点发光。列温的视线变得更加斜了，“整个地方都是一团糟。我本来不应该向客户提起这些的，但是我想你是个可以信任的人。”她把一只脚放在另一只脚上，这在列温看来显得非常刺激。但是，他怎么会被一个只有三英寸的人所吸引呢？这根本没有可能发生。

“我可以看看吗？”

“对不起，你说什么？”莱恩问，“看什么？”

“你们的账户部。我希望能够看看你们的账户部。”

“我想没什么大不了的。”莱恩说，“请往这边走。”

列温站起来，往前走了那么一步，他就已经走到了莱恩的前面。他等着这个小妇人走出长廊，他走走停停，好让她走在前面。

“这边就是了。”莱恩在一对很高的门前停下来。列温走进了前面的这间房，帮莱恩打开门。房间这个词可能用得不很恰当。这就好像维多利亚时代的工程师试图设计波音 747 的机库一样。他肯定是个精神不正常的工程师。这个空间充满了各种各样的架子、空试管，以及稀奇古怪的人。

“发生了什么情况？”列温小声问道。

“账户在那儿形成。”莱恩用手指着远处，“然后就到了远处角落里的黑色小柜子里，通常要两个星期左右。”

“要两个星期？为什么？”

“我们需要这些形式的几份复印件，”莱恩说，“只有当它们在一个黑色的小柜子里放了两个星期后它们才会生育。”

“生育？”

“你知道，就是复制。生小孩，这在你们的世界也是不断地发生的啊。”

“算了吧。”列温说，“下一步呢？”

“他们要经过这里的各个流程，等等。”莱恩将两只手指放进她的口里，然后尖啸一声，临近的一张桌子上掉下来一个很大的物体。当它滚到旁边时，列温才意识到距离还相当远，远得超出了他的想像。也就是说这是件庞然大物。模模糊糊的似乎是人的形状，它朝着他的头冲下来。

“什……什……”伯尼似乎没有造词的能力了。

“这是盖尔德。”莱恩说。

“我现在应该打他吗，小姐？”这件庞然大物问。在他那灰白的脸上，张大着的嘴巴上可以清晰地看到因情绪变化产生的皱纹。

“我不是要你打他，盖尔德。”莱恩说，“盖尔德是个高

山吊车，列温先生，它在账户部的角色是相当广泛的。”

“这很好。”伯尼说，面对盖尔德，他没有更多的话说。

“我可以轻轻地踢踢他，”盖尔德说，“我看他就不顺眼。”现在他绝对是笑了，“我喜欢踢人，特别是踢我看不顺眼的人。你用不着担心捡他的碎片。”

“不是这样的，盖尔德，”莱恩说，“列温先生并不欠我们任何钱。他希望看看账户部是如何工作的。你能带他到处走走吗？”

“如果你需要，小姐，”吊车说，“难道我连他手上的一块肉都不能动吗？这并不需要他付出很大代价，但我却可以从中得到难以言喻的快乐。”

“不行。”莱恩说，“对不起，列温先生，我现在有事。但我相信盖尔德能干的手会让你过得很舒服的。”

“现在，看看……”伯尼说，他没有机会再说其他什么了，吊车已经抓住了他。很快，伯尼就发现藏在一部吊车的口袋里进行旅行并不是件愉快的事。

“……即使不再投入任何多余的人力，我们的生产量也会增长 25%。我的报告结束了。”

“谢谢，列温先生。”莱恩靠坐在她的椅子上，“我会考虑你提的所有意见，我相信你肯定可以改善我们的经营，谢谢你的努力。”

“你这样说太客气了。”伯尼说。他几乎已经忘记了他初来这里是为了投诉，以及莱恩把他丢在那座移动的山上。短短的几天时间，他已经深入研究了 this 无与伦比的组织，并且写出了一份报告。他的报告是如此精确、如此雅致，即使放在艺术馆也不会显得不相称。他感到高兴，似乎做完了一

笔咨询的生意。“剩下的就是费用问题了。”

“这是个相当标准的过程。”莱恩说，“费率并不高，你已经在电话里听过我们的条款，我相信你那时就已经接受了。”

“请等一下，女士，我说的是我的费用。你们得到了最好的服务，我收的费用可不低。”

“啊，亲爱的，”莱恩说，她使劲地摇头，“啊，亲爱的，不，我认为你还不了解我们的交易本质。你付款给我们，我们提供了冒险历程。这是钱财易手的惟一原因，这我可以保证。我们从不向客户付款。”

“但你搞错了。”列温的前额因为焦急而青筋暴绽，“我的冒险只不过是个万花筒。我从没有看到过有其他公司比你们公司更需要我的服务。我想你们的组织方式类型是拜占庭帝国式的。我的意思是说，我已经看到了更好的组织办公系统的方式。我拼命地工作来帮助你们简化过程。你们的服务还没有开始。你们全搞错了。”

“是吗？”莱恩问，她笑得如此灿烂，即使是伯尼也感受到了，“真的吗？”

第九章

有计算机支持的创造

- 计算机也能够创造吗
- 另一种工具
- 利用传统的办公软件
- 激发创造的产品
- 在线创造

一提到计算机也能创造，许多人不由得紧张起来。事实上，我们的意思是把计算机当做一种工具。无论是传统的办公软件，还是激发思维的软件产品，抑或不断发展的网络世界，只要你懂得运用它们，你的创造技巧将变得更加高效。

计算机也能够创造吗

一想到机器也有创造性，我们总是感觉不舒服。这对于把创造当做人类社会主要特征的人来说不仅是一种侮辱，而且是一种威胁。在现实世界中，我们已经习惯于通过机器不断地改善生活质量，并充分利用机器在例如算术等机械的计算方面的优势。但我们经常认为自己是创造的核心，机器不可能创造，它们只会生产。

在宣扬有计算机支持的创造活动时，我们并不会使你的信仰受到威胁。虽然人们还在争论计算机能否轻而易举地进行一些人类所谓的“创造活动”（比如撰写一部机械的畅销书，或许吧），然而，计算机只是随机地将信息库与语法相结合，与即使是最为普通的人（至少有了这本书的帮助）的创造能力相比，也还是差了一大截。

但是，我们仍然认为计算机是我们追求创造力过程中最好的辅助工具，我们不应把它当做对立面或是一种威胁，而应把它当做笔或电话之外的另一种工具。

另一种工具

一旦我们把计算机降到工具的地位，那么它怎么样才能帮助我们呢？就如同工具箱中的其他工具一样，计算机能够作为一种激励机制，帮助我们突破传统思维模式的限制。

除此之外，计算机还是支持我们推荐的许多种技巧的理想载体。从一个浩如烟海的词库里随机挑出一个单词可以说是计算机不费吹灰之力就能办到的事。一些技巧与计算机结合得更为密切。虽然有很多软件可以有效地在计算机上作出思维图，但要在一张面积较大的纸上搜寻的时候，计算机就很难做到跟人类一样快，而且它的运用还受到一定的限制。最理想的情况就是计算机与传统的笔和纸结合起来。

创造的障碍——避免出错

我希望你们都非常小心谨慎，不要出现任何差错。正如大家所知，错误绝对不是好事情。我们学习各项技巧就是为了避免出现任何差错。如果我们足够小心，我们会对每件事都检查两到三次，这种习惯既可用于我们的产品，也可用于我们正在构思的主意。我们会检查自己的思路。当我们完成检查程序后，我们已经收集了一长串有关这个思路的错误想法。这些错误被我们与其根源一起扔到大洋的深处，以后再也没有机会出现。而这个思路好的方面也同样被我们扔到了大洋深处，同样再也没有机会出现。

如果在开拓思维的过程当中允许犯错，我们就能保持好的方面，然后在坏的因素出现时逐步将它们排除。我们甚至可能发现有些一开始表现不好的因素到了后面会成为这个思路的真正优点。关键是允许自己犯错误。我们要活到老，学到老。

利用传统的办公软件

即使你没有意愿购买专门为开拓创造性思维设计的软件，如果你拥有一台个人计算机，你都有机会用上它。就以文字处理软件来说——我们写这本书的时候就用了这种软件（微软公司的 WORD）——它有两个特点适合创造工作。它提供了一个框图，这是个将我们的思路快速记下来的极好的工具——你可以应用这套软件来进行航向调查，将最高的层次作为你画的图的分支，下一个层次的事物作为分支的分支。

这套软件还能够检查单词的拼写，并提供分类辞典。你可以利用拼写检查这一工具来对单词进行随机抽查。随便定几个看上去能够组成一个完整单词的字母，但其实这个单词根本不存在：我们当时随便写了个“RUDSOT”，检查单词拼写的工具将它变为“RUDEST”这个词，由此我们开始发挥自己的想像力。由于检查单词拼写的工具会经常报告说“没有建议”，因此对此技巧你必须要有足够的耐心。避免有意识地去造一个单词的最佳办法就是在打字的过程中随机地改变一个字母，然后让拼写检查工具为你提供建议。在上面的例子中，我们最初输入的是“PUDSOT”。

分类辞典则为我们提供了找出一个词的快捷方式，以替代层次链。例如你正在寻找存放光盘的新方法。你可能从珠宝盒（目前存放光盘的箱子名称）开始，WORD 的分类辞典会帮你找出胸针、徽章、珠宝及珠宝的别针，而同义词则

有箱子、纸张和衣柜。此时你已经得出了几个不同的思路了。光盘通常都很诱人——或许出售光盘的时候应该把它装在一个能挂在你的衣柜上的盒子里面？或许根本无此必要，但不管怎么样，这都是一个开始。

即使是与视窗软件捆绑在一起的记事本这一简单的软件，它与纸相比都有巨大的优势，因为进入这个软件的应用平台后，你就可以把所有的信息都在上面标示出来。

激发创造的产品

如果普通的软件未能满足你的所有要求，你还可以找出很多商业化的产品来帮助你完成创造过程，虽然这些产品到目前为止的市场空间都还比较小。

我们可以把其中最为有趣的产品分成两类。一类是属于描绘思路的产品，它使计算机能够用来描绘心理活动的示意图和类似的结构图表。现在市面上可以买到的有 INSPIRATION，VISIMAP，MIND MAPPER 以及 CORKBOARD。我们用过其中的很多软件，但最后都还是要使用笔和纸。不管一个软件在组合数据方面做得如何出色，你也没有可能完全不用纸和笔就能得出什么完整的思路。这些软件在使自己的思路变得更加清晰、重新组合手工绘图等方面起到了非凡的作用，但它们并没有好到能让我们从它本身开始拓展思维。

第二类软件极力地刺激使用者的创造性思维，这些软件之间存在很大的差异，从 ROGER VON OESCH 的 CRE-

ACTIVE WHACK PACK 的电子版，到 MINDLINK 和 IDEA - FISHER 之类的以列表为基础的激发思维的软件，直到 AXON IDEA PROCESSOR 这个可能是最复杂的支持软件。

但是，你不要忘记，软件的淘汰速度非常快。如果需要不断更新的软件列表以支持创造活动，你可以查询下面的在线资源。

在线创造

由于商业领域引入了局域网（LANs），开始应用无所不在的国际互联网（播放儿童节目的电视台为观众提供一个互联网地址以方便联系这类事件已经不再新奇），以及诸如微软网络之类的更为复杂的新一代网络的发展，都使电子世界在解决问题、激发思路方面能够发挥更大的作用。

■ 局域网的创造

在称得上名的公司里，如果没有局域网，人们会觉得比较奇怪。这是一种不用拨打电话就能使公司的每台个人电脑通过高速的联接实现资源与服务共享的技术。局域网是一个功能强大的工具，然而在通常情况下，这个工具都没有得到充分的利用。现在我们都有机会从局域网及其本身含有的其他各种工具里得到更多。

设立一个局域网的的确确可以使硬盘里储存的文件得到共享，那么，能不能举办一次虚拟的筹划大会呢？将一个介绍问题的简短文档（如果你有办法将思维示意图扫描到电脑

里则更佳)放入一个共享的驱动器中,邀请网络用户一起思考这个问题。让每个网络用户都知道你需要大家的思路——你可以加上一些限定范围,或是通过随机抽取单词的技巧来激发参与人员的思路。

如果你的电脑里面装有电子邮件管理软件,你还可以更进一步地发展这个方法。电子层次链有没有什么帮助呢?在电子邮件里面加上一个简要介绍层次链技巧的文档(如果你的电子邮件系统支持附件,那你最好把这个介绍当做附件来发)。在邮件中写出你的原始思路及你想达到的目标,然后把邮件发给自己的熟人,让他们在这个层次链上添加一个层次后再转发给其他人。每个参与者都可以新建一个层次链或是在已有的层次链上添加一节链条。让一个在某一天收到这个邮件的人——或许是这个过程开始一周后——将邮件发回给你。

如果你有足够的勇气,你可以将电子邮件同时发给十几个不同的人。但是,广泛地发送电子连锁信会带来很大的危险。首先,它会激怒负责你的电子邮件的信息技术人员。作为一个有创造性的人,你需要不时地和官僚作风打交道——你必须面对这一现实,并想清楚你以这种形式运用电子邮件系统来解决重大业务问题(这应该是你的原始目的)的重要性是否还不如那些琐事。必须指出,这种以现有的电子邮件方式来解决业务问题的过程是比较罕见的。

发送连锁信件更大的风险在于它会激怒收件人。每隔几个月才收到这样一封邮件会是件很有趣的事,但如果每个星期都收到一封类似的邮件则很快就让你变得愤怒。因此,这个技巧绝对不能频繁使用,在应用的时候必须小心翼翼。

电子邮件是一个非常主动的沟通机制，它是通过邮局寄发的实物邮件的替代品，实物邮件寄达你的桌面时，你还得花时间把它拆开、阅读（如果你收到垃圾邮件，还得把它扔到垃圾箱里）。但电子邮件还有一个比较被动的亲戚——电子留言板。无论是以大多数电子邮件所表现的基本形式还是类似 LOTUS NOTES 等的复杂的工作组软件，留言板意味着可以在任何一个可以利用的空间留下一个文档或是一条信息，以便有兴趣的人浏览，但它避免了电子邮件侵犯别人时间和空间的缺点。

连锁电子邮件是从没有密切的关系的人群那里取得快速回应的最佳渠道，将问题张贴在电子留言板上则不至于引起别人的厌恶，而且它还能够以极高的频率张贴出来，而这种做法如果用在电子邮件上，肯定会使收件人感到厌恶。这些方法的目的都很清晰——就一个具体的目标——或是总体的目标——专门建立一个电子留言板。后面一种方法的效果更佳，这是因为最好的思路常常是由那些认为整个事件与自己无关的人想出来的。你可以和信息行业的人员讨论建立一个专门记录各种思路的电子留言板，这样有兴趣的人都可以浏览到这些思路，同时提供各种问题的解决思路。

不要将自己限制起来，只会要求别人提供思路，应该充分利用想像工程的框架和技巧来让参与解决问题的所有人员具有更大的创造积极性。现代的各种软件使我们在本书中描述的几乎所有技巧（比如，为随机图片技巧扫描一张照片）都可以派上用场。

电子留言板最大的危险在于它可能会引起防水布效应。很多人会浏览这些留言板，其中一些可能会出一些主意，但

大多数浏览这些留言板的网络用户可没这么友好。这些人陷入一种定向思维，因而不太愿意有什么创造性的投入。无论你要做什么，别指望能禁止这些人浏览你的留言板。这不仅因为他们具有很强的破坏性，他们也可能成为高效的创造人员。相反，你要鼓励偶然经过的访问者加入，同时让固定的访问者避开同样的困难，获得新的思路。

■ 在线链接 (COMPUSERVE)

到现在为止，我们一直都在讨论有关具体业务的专用留言板，但是我们还可以利用更广泛的联系来进行创造过程。这段时间来，人们都在讨论国际互联网，讨论有什么新事物，但是已经有许多商业网络开放了，比如 PRODIGY，AMERICA ONLINE，以及最大的互联网服务商 COMPUSERVE。

COMPUSERVE 公司主要提供三类服务——电子邮件服务、在线信息和销售服务，以及论坛服务——效率极高的电子留言板。局域网只能与公司内部的其他员工连接，而 COMPUSERVE 则把连接的范围扩大到数以百万计的全世界的用户。它的好处在于你可以收集到完全不同的人的意见，有时这些意见的针对性很强，可以找出途径解决你的问题。危险在于 COMPUSERVE 是个非常公开的机制，因此你必须加倍小心。

COMPUSERVE 的管理相当严格，因此，它们不允许你用我们上面讲过的方式给不认识的人发送电子邮件。但如果你是给认识的人发送邮件的话，对这种方式他们不会加以干涉。信息和销售服务都是单向的流动，比如搜索一个酒吧

向导，或是提供购买音乐光盘的途径。这些都有专门的论坛。COMPUSERVE 设置了成千上万个论坛，其主题几乎包罗万象，无所不有。但是，很可笑的是，我们在编辑这本书的时候，它还没有设置任何一个与创造这一话题有关的论坛，当然其他许多领域的论坛都是获得创造性帮助的理想渠道。

我们有两种方法可以用。如果你以长远的眼光来寻求一个具体的目标市场，尝试建立一个现场论坛。比如，假设你是美国的一家公司，希望得知为什么公司可口的饼干在英国的销售就是启动不了，在这种情况下，你可以在英国论坛发起一场讨论，所有对这个地区有兴趣的人都可以参加这个讨论。你也可以选择那些更适合你的具体业务的论坛。

无论你采取哪一种方法，你都要注意在交往中的礼节。你现在是加入某些人的俱乐部，因此，他们会很积极地参加你的讨论，提供帮助，最好是彬彬有礼地加入到讨论的过程中，不要勉强任何成员接受你的思想。无论如何，试图采用创造性技巧，但实施的时候必须讲究礼貌，恳请别人的帮助，而不是要求别人的注意力。和其他论坛一样，这种论坛也有一帮固定的人为论坛的发展做了相当多的工作。记住上面讲过的防水布效应，特别要小心别踩着了这些人的痛脚。

如果应用得当，那么像 COMPUSERVE 之类的服务供应商可以为你带来价值连城的革新思路。

失败——肖克利

威廉·肖克利是 1956 年诺贝尔物理奖的获得者，他将 1948 年在贝尔实验室开发晶体管的过程形容为“创造性的失败方法”。贝尔实验室的成员当时未能开发出他们想开发的物体，但最后却意外地开发出了汇流晶体管。以此为基础，人们开始开发大型集成电路，直到间接地开发了撰写本书的计算机。

■ 不断革新的互联网

但是，人们不是都认为国际互联网是电子行业的前沿阵地吗？互联网只是计算机行业的事，不对吗？当然，这种说法也对，也不对。互联网是一个被广泛误解的概念。部分原因在于它根本就不存在。

很迷茫吗？对于这个媒介每个星期都在大谈特谈的事物，对于以此为话题出版的书比以皇室为话题出版的书还要多的事物，对于这个在 90 年代已经红透全世界的词语，怎么可以说它根本就不存在呢？这是因为互联网只是一种概念，它并不是一种服务。当人们谈及如何规范互联网的时候，他们都在说空话。任何谈及互联网的说法都类似于说“打印的页面”。打印的页面也是一个概念，是书或者杂志的建设阶段；但它还不是什么具体的出版物。互联网与此现象比较类似，它只是在描述成千上万台电脑已经连在了一起。各类公司（服务供应商）建立了常人能够通过拨号进入这个世界范围的大众媒体，不同的网站设立了不同的话题以供访问者讨论。但是，总而言之，这一切都没有实际的框架结构。

这既不是件好事也不是件坏事。它使导航过程就像一场噩梦，同时鼓励出版物以书面和软件两种形式出现。同样，它还为每一个极端的意见提供了出口通道，从最保守的人到那些提供色情图片的人，他们都很想控制这个不可控制的不存在的实体（当然，你可以控制服务供应商，但这又是一个完全不同的话题）。

从我们的角度来看，互联网的主要特点是它提供的电子邮件服务、新闻组服务以及万维网服务。互联网提供了我们已经讨论过的电子邮件的传输服务，新闻组实际上就是一种留言板，和 COMPUSERVE 提供的服务差不多。它们几乎包罗了这个世界的所有内容，因此没有理由不进入这个资源宝库。然而，最好你能认识到频繁地使用互联网的人通常会竭尽全力地保护他们自己的领域，对于商业用户总是抱着怀疑的态度，他们担心互联网的简单易用而且免费等特点有一天会被商业主义所淹没。这种强烈的担心近似于偏执。如果你在利用互联网这个资源，你必须小心自己的“网络礼仪”，认真阅读相关的文件，通常你可以在服务供应商那里随时得到这些文件。

有一个专门讨论创造的新闻组，它很值得你去浏览一番：[misc.creativity](#)。要想获得有关创造的更多信息，请参看下面列出的我们在万维网上的有关创造的主页。

这个网站收集了有关创造的所有书籍、技巧和软件的信息，浏览这个网站是很有必要的。事实上，互联网具有的广泛性和缺乏严密的组织等特点使你在偶然得到一个思路的时候可以在网络上求证。如果你有途径连入互联网，下一次你的思路进入死胡同的时候就可以向网络上的超文本求助。你

无需应用什么创造性的技巧，你只需要浏览“热门站点”，它们通常会指向新的或是稀奇的地方。看看自己发现了什么，搜索路径以使自己能够引入思路、概念、图形——你看到的任何事物。

你也可以自己运用网络。COMPUSERVE 和 AMERICAN ONLINE（毫无疑问，其他服务供应商肯定会竞相模仿）都提供了途径，让你可以把自己的网页放在网络上。你可以利用这点从互联网社区得到有关你的问题的建议。若你希望得到一些可行的建议，请参看我们的网站：

<http://ourworld.compuserve.com/homepages/BrianClegg>

<http://ourworld.compuserve.com/homepages/Paul-Birch>

■ 脑子一片空白？

前面的空白页具有使用指南的特点，这些指南即使没有深刻的变化，也应该经常更新，而空白的边界已是屡见不鲜了。有人说含有这些空白边界的页面比操作指南的其他内容更加实用。

在这里，它有不同的作用。我们希望你能翻回到前面的那页，并将你关于想像工程的航向调查简要地勾画出来。有许多原因可以解释我们的要求。首先，它可以作为一个实用的提示；其次，你可能会陷入误区——如果你没有一台个人电脑，本章提供的练习是远远不够的。

第三，我们希望你能向自己身上阻碍创造的因素挑战。绝大多数的人都知道在书里做记录是相当困难的，我们还在儿童的时候就接受训练，知道只有特殊的书才是拿来做记录的——在其他任何一本书里做记录都是一种破坏。因此，你不仅需要练习，还得打破你的每一个行动周围环绕的条条框框。

■ 微软网络

微软网络是另一个像 COMPUSERVE 一样的商业供应商。由于它的推出时间更晚，因此它与微软的视窗操作平台结合得更为密切。在其初期发展阶段，它的内容不如 COMPUSERVE 丰富，但现在情况已经大大不同了。

COMPUSERVE 里有的内容，微软网络也同样拥有，而且它还将长期证明自己会提供更广泛的在线创造机会。

■ 我怎样才能做到？

如果你希望享受到网络创造带来的乐趣，你会为开始过程是如此之简单而啧啧称奇。曾经是技术专家专有的领域现在每个人都能涉足了。你可以找出一大堆相关的书籍和建议，所以我们在这里只粗略地谈谈一个进入网络的简单办法。

一开始，你需要一台个人电脑和一个调制解调器。如果你的个人电脑用的是视窗（或者是苹果）的操作平台就更好了。如果你现在还没有调制解调器，你可以到当地的计算机超市购买，或是在杂志的新闻专栏里找出有关调制解调器的文章。

创造的障碍——工作专业化

自从有历史以来，人类一直致力于把工作专业化。18 世纪的政治经济学之父亚当·斯密把工作专业化当做现代经济发展的特点。现代社会的大量财富都是通过工作专业化获得的。

然而，这一创造财富的因素也有其缺点。我们经常听到有人说：“这不属于我的工作职责。”即使它的影响有限，但它的确存在。我们在考虑业务问题的时候，都受工作专业化的影响。我们的专业化限制了我们的思考过程。

在第二次世界大战期间，盟军在很大程度上依赖推进战事的秘密工作人员。它们创造性的成功有一部分是

依靠他们采取的棒槌政策。他们将问题分解成物理、化学、数学、生物等方面，涵盖了每一个领域。因此，其结果是得出的解决方法往往出人意料——并且相当有效。

在你将电话线接到调制解调器以后，我们建议你采用 COMPUSERVE，AOL 或者微软网络。这些管理有序的服务会让你毫不费劲地进入到在线世界。如果你的操作系统是视窗 95（或更高版本），微软网络是个最好的选择，因为它能够紧密地结合你的操作系统。它还拥有更为透明的进入互联网新闻组的通道。

另一方面，COMPUSERVE 和 AOL 具有更长久的历史，当微软网络刚刚发布的时候，它们的服务范围更为广泛。这些公司都提供了便捷的上网途径，使你无需经过复杂的过程就能够经历网上探险。而且，他们还在不断地发展，提供更复杂的互联网服务，仅仅通过一个服务供应商就可以得到全面的互联网服务。然而，如果你认为管理有序的服务有太多的限制，你可以找一些互联网的专业服务供应商。查找互联网杂志，你可以在那里找出很多当地的接入商。

无论你选择哪一种途径接入互联网，不用着急；到处浏览一番，在开始下一步操作之前先熟悉其工作方式。当你开始对这种服务方式感觉良好以后，你就可以全面开始你的工作了——电子世界的有些居民比较怪异，但大多数用户都是相当友好的。

最后一个提示——留意自己上网的时间。在线服务最大的缺点就是需要长时间占用电话线。即使你打市话是免费

的，你也要考虑到可能会有电话打进来。你能申请一条专线或是将打进来的电话转到另外一台电话机上吗？如果你还得支付本地电话的费用，那你更得注意控制时间。但要记住你上网的目的：为了一个绝佳的主意，解决一个关键的问题，即使需要几个小时占住电话线路也是值得的。

即将到来

虽然对于独立工作的人来说，这本书里的材料无不能用，而且有些技巧在单人独处的时候会有更佳的效果，然而，从别人那里得到一些思路也会有颇多的裨益。我们已经考虑过将创造行为制度化——下面，我们会讨论如何专门为创造而召集小组。

泄 漏

布莱恩·马丁

“这里的环境挺好的。”史蒂芬·卡普尔说。他打量着办公室，不知道主人喜欢他坐在哪一个位置。在办公室的一边有条非常简朴的专供访客坐的椅子，但卡普尔却希望坐在一张矮矮的咖啡桌旁边的黑皮扶椅上。

“你真是会说话，教士。”爱尔兰·温思达特，莱科特有限公司的总经理，说话时仍带有美国口音。他在英国已经呆了 20 年，非常喜欢这个国家。这种感情并不容易解释清楚。在英国的 20 年生活已经将他的美国口音弱化了很多。“凡事

总不可能永远让人激动。”

很显然，卡普尔对温思达特称他为“教士”而感到惴惴不安，作为英格兰大教堂的牧师，别人以各种各样的头衔来称呼他，但他对这些称呼并不是很接受。“就叫我卡普尔好了。并不是我夸奖你这儿的环境，但我确实对这里很感兴趣，我来这之前曾在市政局工作，多数时间都在 DTI 那里。”

“那你算是一个新手？”

“基本上是。这是我独立掌管的第一个教区，虽然我曾经出任过监狱里的牧师。当我发现你在我的教区里面时，我颇感意外。因为在索恩顿镇，即使是轻工业也显得比较刺眼。”

“我们尽可能小心，以免给邻居带来难堪。”

“我并不是埋怨你们什么。我……”有人轻轻地敲了敲门，然后便开门走了进来，打断了卡普尔的话语。

“要不要喝杯茶？”原来是温思达特的秘书。她二十来岁，留着一头短发。卡普尔刚到这时曾跟她聊过几句。他们两个看完工厂回到办公室时她一直在外间打字。

“我想要杯咖啡，”卡普尔说，“如果这不会给你添太多麻烦的话。我不喜欢喝茶。”

“别傻了，”温思达特说，“你还说自己已经是个英国人？菲奥娜现在可得操心了。一般来说她下午只会泡茶。”

“如果不方便的话，我想不喝咖啡也没关系。”卡普尔说。

“开开玩笑而已。”温思达特说，“菲奥娜希望每件事都做得条理分明。仅仅如此而已。说真的，她是我见过的最好

的秘书，谨慎、爱动脑筋、热爱工作。没错，她打字的速度并不快，看书时嘴唇一翕一动的，有时还会脸红。但她的工作质量和她身上洋溢出来的热情足以弥补这些缺点。有她在这真是件幸运的事。”

“不用再说了，”卡普尔说，举起了双手。有人轻轻地敲了敲门。菲奥娜走了进来，捧着一个托盘。她害羞地朝卡普尔笑了笑。“我想你可能喜欢来点饼干。”她说。

“太好了。”卡普尔说，他的职业技巧使得一句简单的话语都变得严肃。菲奥娜的眼光直直地看着他。

“你们出去时有人打过来一个电话，”她对温思达特说，“窃听专家^①要到下午五点钟才能到这。”

“知道了。”温思达特说，“菲奥娜，这半个小时不要叫我接电话。”

“有蟑螂吗？”卡普尔问，“对不起，这可有点疏忽。”

“完全不是那回事。”温思达特说，“我们碰上了一个很大的问题……”他停下来，喝了口茶，“她还把茶壶也热过，你可以看出，现在有多少秘书会把茶壶同时加热呢？你不知道我的问题是什么。”

卡普尔耸耸肩：“我的确没概念。”

“做我们这行生意的，必须对新的进展保密。别人很容易在我们还未将产品投放到市场时就超越我们。我们的最新进展被泄露出去了，情况非常严重。”

“你认为可能有人在你的办公室里安装了窃听器。”

^① 原文为 bug man，既可以理解为窃听专家，也可以理解为除虫专家。

“这种情况并非没有可能。千万别认为这种事不会发生。目前，窃听的手段变得非常高明，但成本却出人意外地低。我们对这间办公室来回彻底搜查过几次，但却一无所获。但我们必须不断地搜，肯定有类似的装置。因为泄露出去的信息肯定出自这间办公室。”

“哦。”卡普尔停下来，喝了口咖啡，“你这儿的保安情况怎么样？”

“非常出色，你一路进来的时候都可以看到啦。没有人可以不留下任何记录就进来。假如有人溜了进来，我们可以立即知道。”

“因此只剩下通过合法途径进来的人可疑了。任何工作人员——你的手下。”

温思达特摇摇头，“我也曾经怀疑过，我们将所有的外来人员都清查过了，至于我自己的手下，我绝对信任他们。这家公司的规模并不大，卡普尔，我们对利润都有分享的权利。每个人都是我亲自雇来的。他们不可能做出那种事。”

“或许我们能够很快地看看你的办公室？”

“不用客气。”温思达特说，“你是个客人，不是来帮我解决问题的，休息一会吧。”

“也不是这么说，”卡普尔说，“我很愿意看看周围，在监狱工作的经历让我对某些事有一定的认识，噢，能不能少说些这方面的事。”

“随便。”

卡普尔走到窗户旁边，外面是个小型的花园，远处是环绕肯尼特山谷的绿树成荫的连绵山峦。“你这里真是风景如画啊。”他赞道。

“没错。”温思达特说，“有人问我为何不把总部设在伦敦附近。我总是跟他们说‘请看看窗外’。”

卡普尔朝温思达特干净整洁的办公室瞥了一眼，然后打开门，走到办公室的外间。菲奥娜的办公桌蜷缩在一个文件柜和办公室外间的大门之间。“你看上去缩成一团了。”他跟她说了。

“还不是太糟糕。”菲奥娜说，“我工作的时候不会背对温思达特的办公室，我们必须避开窗户。”

“菲奥娜可领略不到这么好的风景。”温思达特说，他指着办公室外间窗户外面的三层停车场，“他们不应该将停车场建在这里，它成了我们的眼中钉。”

卡普尔用脚尖刮了刮地毯，“你把她的桌子转了个方向，让别人看不到显示屏上的内容？”

温思达特笑了笑，“这想法很棒，但却错了。几年前我们开始用个人电脑的时候就已经转动了桌子的方向。但那时是为了避免反光，泄漏事件后来才发生。”

卡普尔点点头，他小心翼翼地绕过一个柜子，从菲奥娜的肩膀上看着电脑的显示屏。“用的是视窗操作系统吗？”他问。

“是的，但不是最新的版本。”菲奥娜回答说。

卡普尔皱皱眉头，他最近才听说计算机的功能。“那不是我的专长，我曾以为自己聪明得足以重新组织整个视窗系统。”他半转过身，问温思达特，“黑客是个什么概念？”

温思达特嘟哝了句，他瞥着菲奥娜的桌角，盯着他的红茶，“我诅咒媒介。”他说，“你可能以为世界上每台电脑都会遭到侵犯，黑客是侵袭电脑，但他首先必须拨入我们的电

脑，而我们并没有调制解调器。我们的电脑并没有和电话线连在一起。因此你无法拨入我们的电脑，也就无法袭击我们的电脑。就这么简单。”

“我知道了。”卡普尔说，他静静地看了看显示屏上的文字。

“我们也没有其他的监控器。”温思达特说，他觉得有必要打破沉默。

卡普尔从菲奥娜的桌子旁边走到窗户旁，阳光晒在他的脸上；他用手遮住射到他眼睛上的阳光，继续盯着远处，毫无目标地四处张望。“监控器？”

“检查人员上次来的时候已经检查过了，你可以在电脑的电缆上连接一种装置，这个装置可以记录键盘信息，别人可以在其他任何一台电脑上读出所有你通过键盘输入的信息，但这里并没有发现类似的装置。”

“所有泄露出去的材料都在菲奥娜的电脑上有存档吗？”

“我相信是这样的。”

卡普尔感到后颈上的毛发竖了起来，就如一只虫子在上面张牙舞爪。他情不自禁地用手去抓这只根本就不存在的虫子。他慢慢地转过身，面对着温思达特。

“请回到我的办公室去吧。”温思达特皱了皱眉头，“我已经浪费了你不少时间了。”

“或者说是我浪费了你太多的时间。”卡普尔说，他一动不动地站在那里，眼睛直愣愣地盯着前方。

“不是这么说的。我准备了一些资料让你带回去。”

“谢谢，太感谢你了。”卡普尔似乎挣脱了一张无形的网，“在你之后，”他跟在温思达特的后面进入了办公室的里

间，一本正经地坐在真皮沙发上，“这只是个小问题而已。”

“别再提这些了。”温思达特说，“换个话题吧。我没指望你能帮我解决这个难题。”

“听我说会儿。”卡普尔说，“原谅我，牧师也可以偶尔地疯狂一下。这已经不是件什么新鲜事。当你谈起监控器时，我想，他们不可能从停车场看到显示屏，但键盘呢？菲奥娜的打字速度并不快……”

“我更看重质量，而不是速度、粗心。”温思达特说，似乎有点还击的意味。

“我并非想在这里指责她，只不过讲述一个事实而已。别人很可能看到她敲击键盘的动作并由此推测出她打字的内容。”

“这倒有可能。”温思达特慢吞吞地说。

“不，这没什么可能。”卡普尔的声音听起来格外兴奋，“别人不可能从窗户外面看到键盘，我已经检查过了，显示屏挡住了键盘。”

“对不起，但你为什么要告诉我这些呢？”

“别人不可能看到键盘，也不可能看到菲奥娜的手指动作，这一点没错。但别人看得见她的脸，她的嘴。温思达特先生，你告诉过我，菲奥娜看书的时候会读出声来，嘴唇的动作不一定完全精确，但却足以让人去推测了。这已经完全可以破坏你的计划了。你说呢？”

“菲奥娜……”温思达特似乎不知所措。

“她不会因此而被解雇吧？”卡普尔问道。

“当然不会。”温思达特说，“如我前面所说，她是个相当出色的秘书，但换个人做一些工作会更好些。在我替换她

之前我要她输入一些误导性的垃圾内容，让对方绞尽脑汁去想吧。”

“我希望你不会故意欺骗对手。”卡普尔一边大笑一边说。

“我会这样干吗，卡普尔？我会这样干吗？”

第十章

小组创造

- 简介
- 组织者的角色
- 过程与内容
- 预防胜于治理
- 调停
- 障碍和困难
- 会议结束之后

你也许和一个小组一起工作。如果是这样的话，组织者的角色就非常重要。组织者要关注的不是开拓创造性思维的会议的内容，而是其过程。在会前、会中、会后，他都有
一些因素必须注意。想要知道具体内容吗？请继续阅读本书。

简介

无论你是独自一人，还是与其他人组成一个小组工作，我们在这本书里讲述的各类技巧都可以发挥很大的效用。虽然某些时候真正的创造性思维需要在单人独处的时候才能冒出来，然而，一个小组的成员聚集在一起的时候更加容易迸发出创造性思维。你可以尝试单人独处以悟出创造性思维，也可以尝试与小组的其他成员一起探究创造性思维。你可以在处理不同的问题时分别尝试这两种方法，也可以在不同的环境下尝试其中的一种方法，并总结出哪一种方法最适合你。

如果你是和一个小组的其他成员一起进行创造工作，你必须确保把这个小组组织起来。一个组织者在帮助会议顺利进行的同时能够置身于会议的内容之外。一个有组织的开拓创造性思维的会议与没有组织的会议相比，有着更高的效率。如果你找不到或者不愿找一个经验丰富的组织者，本章将向你简要介绍自己充当组织人员的要求。

组织者的角色

组织者不具备正式的权力。他们存在的目的在于控制会议的进程（如何使会议顺利进展），并需要置身于会议的内容（发生了什么）之外。缺乏正式的权力意味着组织者依靠

参加会议的成员对其工作的满意程度来引导会议。如果成员决定不需要一个组织者，那么他们完全可以把他抛在一边，然后再想方设法引导这个会议顺利进行。

组织者提供推进会议的方法和建议。例如，一个以开拓创造性思维为目的的会议组织者必须了解创造过程以及加强创造的技巧。不仅如此，组织者还必须了解小组成员的工作方式，以及组织工作需要的具体技巧和工具。

一个组织者要保护小组的每个成员和他们的思路。以错误的方式或在错误的时间作出的评论或得出的意见很容易使一个开拓创造性思维的会议流产。如果这种评论或意见看起来像是在攻击某个成员或是某种思路，那么被攻击的成员或是提出被攻击的思路的成员就会在随后的会议上缄口不言。更糟糕的是，这个成员或许还会伺机报复，这种报复比起此前的攻击在程度上更加激烈。如果你不相信和你一起工作的人会做出类似的事，那你就应该好好观察一下。当你注意到批判性的语句是针对某个人或是某个人的思路时，你仔细观察这个人，等着看他的报复吧。通常你不用等很久就可以看到这个人的报复行为。

组织者应该善于鼓励参与。创造过程最基本的原则是以一些思路开始，避免在不恰当的阶段导入任何欺骗性的质量概念，如果小组的某些成员并不是全心全意地投入，那么一些思路就有可能丧失。能言善辩的人并不一定要做出最好的贡献。

过程与内容

我们已经说过，组织者应该置身于会议的内容之外，集中精力控制和引导会议的进程。与此同样重要的是，开拓创造性思维的会议成员应该抛开会议的进程，全身心投入到会议的内容里。如果成员担心自己的思路到了什么地方或是考虑下一次休息喝咖啡的时间，他们就不可能全神贯注于会议的内容。出于这个原因，在会议开始前确认每一个成员都了解会议的进程和安排（包括休息喝咖啡的时间——千万不要忽视了参加会议人员的生理因素）并且对此表示满意，这对会议的顺利进行会大有好处。组织者应该保证会议在这些安排顺利完成后结束。

组织者对会议的贡献在于会议中间的暂停时间。利用这些暂停时间，组织者重新引导会议的发展方向。组织者的组织技巧越成熟，他需要让会议暂停的次数就越少。最初，组织者引导会议的每一分钟，可是到了后来，他的作用似乎越来越小，但这是典型的禅宗行为。真是“此时无声胜有声”。

创造的障碍——“我并不具备创造的能力”

这可能是你所碰到的你自己或别人的创造行为中最大的障碍。皮格马利翁效应证明，如果你相信一样东西是真的，那么在行动中你会把这件东西当做是真的。如果你相信你自己的某些方面是真的，那么你不仅在行动

中会把它当做是真的，而且你还会把它变成真的。如果你相信自己不具备创造能力，那你是对的。同样，如果你相信自己具备了创造能力，你一样没有错。

这本书里面的练习表明，运用一些简单的技巧，你完全可以提高寻求创造性解决办法的能力。在一段时间内不断应用这些创造性技巧，你不仅可以找到创造性的解决办法，而且你本人的创造性也会得到不断的提高。最艰难的一步就是相信自己。在此我们不能提供什么实际帮助。我们希望当你看到自己能够获得的成就时，你已经迈出了这最为艰难的一步。

预防胜于治理

组织一次小组会议不仅仅只是推动小组成员工作并在那天有一个好表现，开拓创造性思维的会议（就像其他会议那样）在会议成员聚集在一起之前很久就已经开始，它要到小组成员解散良久后才能结束。会议之前所做的安排能够减少会议过程中重新引导会议方向的次数。

确定问题来自什么人或是谁负责实施某个思路，确认他们都参加了会议，在会议开始之前花一些功夫了解他们的需求、原因和手段。就自己要不要做的事及能不能做的事和他们沟通并取得一致。在这个阶段花费在会议计划上的每一分钟都能够防止会议进展过程中一到两个问题的出现。

下一步就是确定参加会议的人员。他们是你作为组织者

能够用以达到赞助者或是会议发起人的目标的重要资源。你也许要在会议开始之前和这些人员沟通，但通常这只在可能出现值得注意的行政或是实施方面的问题时才有必要。

在会议刚开始的时候，简要说明你会采取什么行动、以什么样的方式来进行，以及希望参加会议的成员做些什么。明确这些要点会使会议取得该有的效果。

调 停

为引导会议的方向而使会议暂停应该以轻松的方式进行。在你有任何此类举动之前，必须先自问是否真的有必要。如果你决定打断会议的进程，可以考虑利用身体语言，尽量避免直接说出口。点头、举手、转动身体对准某个人或避开某个人和最常用的视线接触都具有很强烈的效果。如果你有机会观看一个经验丰富的人组织一次会议，那就应该好好珍惜这个机会，仔细观察他如何组织这个会议的。如果你有机会观看你自己组织某次会议的录像，那也应该好好珍惜。当你看到自己一些笨手笨脚的举动时，你也许会觉得很难为情，但这样做确实能带给你很大的启示。

我们发现你最需要打断会议进程的时刻包括改变会议的进展速度或是会议的状态。当小组成员放慢速度、身子越来越深地陷入沙发中时，你就应该采取行动，激励他们。可以让他们在会场周围走动，让他们重新聚集精力。如果因为会场变得嘈杂而让你失去了注意力，你可以通过一些安静的、需要思考的活动放慢会议进展的速度。准备一些游戏和小活动以

改变会议的进展速度。我们最喜欢用的游戏和小活动包括：

※ 武器——包括一袋武器，比如水枪、软的橡胶球和其他发射器材。这些特别适用于缓和紧张、僵化的局面。武器可以应用于各种各样的情况，最常见的就是限制对某个思路进行评论。一有评论发生就应该制止。

※ 向上和移动活动——系列团队游戏，比如谁能够利用报纸和录音带堆垒最高的塔，或者是不用手在成员中传阅一只小球。这些活动与会议的内容没有任何关系，但是在你需要改变会议的进展速度时，这是相当有效的调节手段。不管你采取什么形式，关键是时间不能太长——这些活动的目的是加强创造性思维，而不是替代它。

※ 放慢速度的活动——静坐、做自己的事、在纸上记下思路、做填字游戏——这些都可以在很大的程度上放慢会议的进展速度。这些活动还能让会议的组织者有时间整理自己的思路，为会议的下一步做好准备。

障碍和困难

你不可能每次都顺利地举行开拓创造性思维的会议。一些小组可以高效地工作，也有一些小组的工作效率很低。这可能是你的责任，也可能不是。但是，作为会议的组织者，你必须照顾好自己，同时还要控制会议的进展。不要独自承担各种困难，要善于从困难中学习，尽自己最大的能力不让类似的困难在下一次会议上出现。

你可能会碰到一些很难对付的出席者。这些人相信他们

比你更清楚事情应该如何进行。跟他们谈话，最理想的就是一个接一个地找他们谈话，当然有必要的时候也可以和整个小组一起谈话。向他们解释你有责任控制会议的进程，你愿意尽自己最大的努力，但需要他们的配合。如果这样做还不能取得什么效果，那你只能采取最后一步，离开他们。如果你无法顺利举行某次会议，最好承认自己的不足，不要勉为其难，最终草草收场。当然你不要轻易放弃。在这种会议上，最艰难的时候往往就是黎明前的黑暗。

开拓创造性思维的会议失败的常见原因之一是会议的地点。确认自己是在最好的环境下工作。不要找一间中间摆着一张不能搬动的会议桌的房间。确定会议的地点有一个很大的活动空间，有足够的光线来阅读，有足够的活动图表或类似的材料来记录各种思路。另外，最关键的是要准备充裕的提神物品。

会议结束之后

预先决定你要以什么样的方式来结束会议。你是否希望从参加会议的成员那里获得有关的信息反馈？你应该做些什么？其他人应该做些什么？对会议记录又会如何处理？谁记了些什么，他们是以什么形式来记录的？会议取得了什么结果？谁负责巩固这个结果，以什么样的方式巩固？记住这不是娱乐方面的插曲。确定这些能够引导出积极的结果。记住这是一次开拓创造性思维的会议，用不着记下一长串乏味的目标清单和行动清单。尽量使会议记录简单易读、趣味盎

然。这是一个挑战吗？当然是。不可能？你错了。

托马斯·爱迪生

托马斯·爱迪生被认为是 20 世纪最伟大的发明家。他的专利包括一千多种新发明。他坚定不移地认为：“没有任何东西能够代替努力工作。”他这一信仰直接引出了他的至理名言：“天才就是百分之一的灵感加上百分之九十九的努力。”

爱迪生将自己成功的原因归结为不是等着灵感的到来，而是自己去寻找灵感。他经常在不知道可行性多大的情况下决定要发明一样东西，然后就盯着这个目标开始工作。

即将到来

我们的技巧也只能帮到这一步了。在本书的倒数第二章里，我们超越技巧，面向神奇的创造。下而的寓言涉及神圣的复制，一个完全不同的角度。

书籍末路

布莱恩·克莱格

“喜欢接受挑战吗？”

“危险吗？”他短促地笑了笑。

“你有没有看过这本杂志？”

“让我瞧瞧……哦，没有。我不想被这些技术方面的美丽诺言迷惑。”他把杂志放在腿上。

“读一读，尤其是新产品部分。”

“别急，我会读的。你后来又工作了吗？”

“当你到了我这年龄时，你也可以高高在上。现在读吧，我可以等。”

来访者——我们的伙计懒散地坐在沙发上叹息，心想老人肯定没有过好周末，现在他需要在年轻人身上出气。我们的伙计不研究出版方面的繁杂细节。他匆匆地浏览这本印刷质量很差的杂志，有趣的是他在浏览时偶尔还用满是商业意识的眼光停留片刻。肩膀有时不经意地往后一张，脖子后的短发竖了起来。看完后，他又重新逐字逐句看了一次。

复印技术的重大突破

昨天在纽约新闻中心展示了第一台能够在很短的时间内复印整本书的复印机。日本的 HYOCERON 公司花了五年时间来完善这项技术，可使复印机在不到一分钟的时间内复印一本厚达 500 页的书。

“我们希望在第二季度末能够投入生产。”HYOCERON 公司在美国的代理商表示，“我们的产品将给复印行业带来一场革命，仅需要几秒钟，以非常低廉的费用，就能够复印整份报告，不需要人工乏味的机械操作和分类整理校对。

HOLISTIC 复印机采用一种激光 X 射线，用基准 X 射线光源和扫描光源及由它们合并成的折射光形成三维扫描，同时传统的全息照相便形成了。

打印几乎是一个相反的过程，一次拍摄就能打印一

堆纸（这些纸可预先装订成书的形式）。费用就可限制在一个稳定的价格内。

尽管 HYOCERON 现在已经明显领先，但其他复印机厂家不太可能会落后很远。由于某种原因，复制变得和以前不太一样。

当他阅读时，莫名其妙的惊慌加速了他眼睛的运动，并超过了大脑的吸收能力，以致他把最后一段给跳过了。他不得不重新开始并更认真细致地领会其中的内容。

“等我一个小时。”他走向办公室，脚步有点飘浮。秘书说了些什么他也没有听见。在办公室里，他坐在办公桌旁，把一本空白的便笺往前推开，手中握着笔，陷入了沉思。

70 分钟后，老人回来了，费了好大劲才坐到了椅子上。

“迈克尔会向我们介绍情况的。”老人说，一切都在意料之中。全身心地投入，然后看看会有什么结果，这是老人处事的标准经验。他的逻辑非常简单，几个能干的伙计可以把一切都安排得井井有条，剩下的人就能去做别的工作。这是他们在中年时处理疑难问题的成功经验。

“好吧，”迈克尔说：我们现在对它有了更多的理解，我们可以名列前茅。“我们有六个月的时间来彻底改革这家公司，否则就放弃这门生意。”这句话引起人们的激烈争论。他们不想对出版业进行任何改革，出版就是白纸黑字。改革是过激行为，会造成很多不便。

迈克尔在会议的空隙时松弛了一下神经，他的感觉是：这是帮井底之蛙。我们现在有更多的机会对他进行了解。迈克尔暂时回避会议是有意的：让他们吵去吧，一切顺其自然。他的生物钟非常精确，35 秒后就回到会议现场，让人

一点察觉不到他曾经离开过。

离开，对迈克尔来说有两个明确的方向。他的思维不再灵活，像在画图，一条轴是他的声望，一条轴是时间。时间是指从现在到将来的那段。他对过去不感兴趣。

前面是一条金光大道，可以想像当他拯救了出版社时会获得多大的声望。小小的事件就可以显示出重大的成就。一边是晋升，一边是关于新闻的见解。不久，他就可以获得丰厚的年金。更奇怪的是，不费吹灰之力他就可以受到别人对他的极力推崇。只有荣誉，不需要卖命地工作。他的生物钟又响了，这段时间的思考结束了。

“你们不相信我，”他说，没有大喊大叫，但声音盖过了逐渐消失的喧哗。“首先你们先听我说，然后，只要你们愿意，你们可以不必为我考虑太多，当我不存在吧。”他给他们讲了那篇文章的意思。

“真的？”赖特仁说，他是一个美术编辑。“他们已经生产出一台新的复印机，你知道他们经常做这些事吗？这只是一个玩具，没有什么了不起的。”

“错了，赖特仁，大错特错。”迈克尔说，格林勃皱了皱眉头，但没说什么。到现在为止，他一句话都没有说。“这件事，”迈克尔说，他说得很慢，一字一字地迸出来，像对一个小孩说话一样，“和磁带的发明给音像行业带来冲击一样，这事让我们同样头疼。我们是说书的盗版问题。”

“不用着急，”麦法邓是个相当自负的财会人员，他说，“复印书的技术已经发明了很长的时间了。”

“你说得一点不错。但是会有多少人有耐心花上两三个小时逐页逐页去复印一本书呢？这样做并不值得。但是整本

书同时复印——这是完全不同的一回事。如果你可以借本书，并在几秒钟的时间内复制一本，那还有什么理由花上十几美元去买这本书呢？而且，除了封面，复印本的质量和原书没有什么差别，甚至还可能更好——因为你可以使用更好的包装。”

“但这样做是非法的。”麦法邓又说，“这在书的开头部分已经说得清清楚楚。”

迈克尔觉得根本没必要回答这个问题。他沮丧地看着麦法邓，继续说：“当然这并不完全是件坏事。我们可以通过彩色来保住业务。虽然这篇文章并没有提及，但我不相信他们能够以非常经济的方式做到彩色复印。且看那些彩色复印机：它们的价格有多昂贵啊。

“让我们假设这种方法能够奏效。对于小说，我们有机会用得着彩色印刷。假设一种新的书店形式——对于每一类书，他们也就只有一本，没有必要为不同的封面配备一个专门仓库。或许他们有好几本畅销书，这样他们的库存会更加多样化。他们配备一台复印机，空白的纸张和质量不错的其他商品。他们在印刷图书，而不仅限于销售。如果有人来买，他们还能够帮读者配上个性化的封面……不管是什么样的封面。”

“你认为它给我们带来的机会压过了它带来的弊端？”老人并不信服。

“难道我们还有其他选择吗？或许我有点夸大其辞；人们不可能在自己的家里配备这些设备。翻版也仅限于专业书籍，人们可能会在办公室里面做这些事。但我仍然认为它把整个业务给颠倒过来了。机会就在这里。”

“总而言之，我同意迈克尔的说法。”啊，并不是这么美妙。说话的是莱克，小说编辑。这位具有象征性的妇人（到现在，他们的公司已经具有相当长的历史了）讨厌他的勇气，总是随时准备还击。

“这种机器对我们来说是一种威胁。”她说，“我通常都是非常钦佩迈克尔的思路的。我相信他已经把每个细节都想清楚了。但是，尊重归尊重……对于我们应该作出什么样的反应，迈克尔却错了。如果如他所说，我们必须把一大笔资金投入到一个不可能实现的计划中，我们怎么去控制这个计划呢——而且如何才能保证我们投入的资金会得到利润呢？这样做除了商店能够得到好处外，对我们岂不是一种掠夺吗？如果复印机坏了怎么办？我们涉及的是一块处女地，一块充满风险的处女地。”

你应该知道处女地的含义是什么，迈克尔想。在他的心目中，她根本无足轻重。在他的曲线图上，莱克只是一个小圆点，从这个圆点开始，整条曲线就开始往下滑。

他重整旗鼓，绝对不能出现冷场，他希望能够得到一个满意的结局。“当然，风险无处不在。如果你只是等待，你就肯定没有胜出的机会。如果我们率先进入这个领域，支持书店，我们就能够对结果进行控制。我们很可能由一个二流的出版社变成出版行业的领头羊。我们肯定能够实现这个目标。”

他坐了下来，充满了成就感。他们肯定会花些时间讨论他的思路，但最终他们还是会回到他的想法上来。他感到老人的座位在向他招手。会间休息时，格林勃叫住了他。如果迈克尔不是对自己如此满意，他或许会喝令这个老家伙走

开。现在是别人表演的时间。这家公司是一个全新的公司，没有任何时间来考虑它的过去。

格林勃看着整个会议期间他都在看的那本杂志。

“报告说这种复印机在第二季度末就会上市，这段时间能够展开你的宏图大业吗？只有三个月的时间了。三个月的时间内，你不可能彻底改变任何一个行业。”

“我们可以做到。只要领导正确，如果有需要，我们任何时候都可以做到。”

“或许吧。但是在你全身心投入到一件事的时候，你还必须考虑到时间控制。”

“你不用担心我这边。我很高兴能够以此作为我的事业。毕竟，我还有很长的一段路要走。”

不像别的，他走进办公室的时候还在想。他斜靠在自己的椅子上，对着墙壁陷入了深思。他在想迈克尔以后的权力。心灵上的曲线急剧地升高，一直出了他画的那张纸。线条到现在已经开始变成红色，令人激动，催人奋起。其热量足以融化冰冷的莱克。他想得到的不仅仅限于该公司。

电话响了起来。

“福特先生找你，先生。”

福特和他的关系很亲近，如果你认为迈克尔有朋友的话，你可以把福特当成他的朋友。但他不敢说什么。在出版行业里，即使是一个口无遮拦的人也会学得滴水不漏。一件事在早上提起，其影响可以一直延续到下午四点。但他有足够的力量来处理。他可以应付任何事件。

“请把电话转过来。”

“迈克尔，近来怎么样？”

“不会有什么更好的事发生，西蒙，你呢？”

“还好。有空我们一定要出来吃顿饭。”

“你说得太好了。还有呢？”

“还有什么？”

“你曾给我打过电话说过，而且不止一次。”

“只是随口说说。你看到了《超强印刷》上的那篇文章了吗？”

当然。西蒙很爱读这些贸易性杂志。不应该让他再看那些充满悬念的内容。迈克尔显得很冷静，不偏不倚，忍住自己的笑意。“哪篇文章？我随便看了看这本垃圾杂志，但我从没有认真地读过任何一篇文章。”

“你肯定不可能留意到它的。你知道，老天，我们整天就像过街耗子一样东奔西窜。”

“是吗？关于另外一宗澳大利亚吞并案？还是一场新的颁奖典礼？”

“如果你没有读过这篇文章，我不想跟你进行任何讨论。这样会破坏效果。”

“不用担心，现在已经太迟了。”

“有一篇文章，可能就在前面 5 页，我现在手头没有这本杂志。”

“我也没有。看来迟一些我一定要好好找找。我想还没有把它放进垃圾箱吧。”

“那篇文章说不久的将来有一种复制书本的机器——即时复制的机器。杂志上有一幅图。”

“我可以想像。那你又有些什么打算呢？”他只能流露那么一点点关注之情，在他显示自己知道这一消息前，他必须

要有足够的时间。

“没什么。没有什么必要——那可真是一个杀人机器。你会看到，在封底，是它最搞笑的部分。有几行小字说整篇文章都是愚人节笑话。我几乎给它吓出了一身冷汗。这个愚人节玩笑可把我害苦了。奥森·威尔士可以为此趾高气扬了。迈克尔，你真的应该好好读读那篇文章。”

我们的可怜的家伙把话筒从他的耳朵边挪开，似乎他突然之间发现这部电话沾满了烂泥。燃烧着的曲线面对着一块镜子，形成一个非常精确的直角。一直下滑，下滑。

“迈克尔，你听到了吗？”

第十一章

超越技术

**在学了大量的技巧之后，我们现在要学习如何抛开这些技巧。这和一开始就不愿运用任何创造技巧可不是一回事，我们希望你
能把创造性变成自身的一部分，让创造成为
纯出自然的、近似本能的方法。要做到这一点，你需要大量的时间进行练习。**

在这本书里，我们自始至终强调想像工程的重要性在于它能够让你联想到创造技巧、牢记并最终运用这些技巧。但创造技巧并不等于一切。工具箱里也就只有工具，不会多出什么东西，也少不了这些工具。根据“如果你只有一把锤子，那你就把什么东西都当做钉子”的说法，我们努力扩大你的工具范围。然而，大师做的工作肯定要优于一个新手，不管你运用何种工具。

1645年，一个叫宫本的武士写了一本名为《五轮书》的小册子，虽然宫本出生于西班牙无敌舰队起航之前，但这本书还是值得一读。他将自己的介绍分成五篇。“地篇”简要介绍了自己的流派，“水篇”描述了在精神方面流派的策略，“火篇”描述了流派在身体技能方面的策略，“风篇”描述了其他流派的策略，第五篇，也就是最短的最后一篇——“虚篇”——是最难读懂的一篇。它描述了对“虚”的策略——没有人知道何谓“虚”。它是超越技巧和策略的学识，它要说明的是你本身就是一种策略。你掌握的各种技巧已经完全融入了你的思路，它们再也不是你的意识思维的组成部分。这也是想像工程的目的，希望把创造变成一种非常自然的方法，它并不需要有意识地去应用什么技巧。

通过不断的练习和实践，你会走过技能阶段，直到思维过程自动在你集中精力之前启动和扩散。这些技巧非常自然地成为了你思想的组成部分，你根本不需要运用意识力量来调动它们。当然不要急于求成。只要你对这些技巧还有很不错的感觉，你就可以一直依赖它们。但你要心中有数，知道它们只不过是技巧而已。你拥有能力，技巧仅仅是你运用的工具。如果环境适合应用某种具体的技巧，你就不用考虑太

多，尽管用就是。如果你认为没有必要运用任何技巧，你也可以将它们抛在一边。

不要将这种情况与一开始不情愿运用任何技巧混同起来。要想做到不费吹灰之力就将技巧抛在一边，你需要时间。

储存儿童基金

如何让人们在基金会打电话收钱的时候意识到储存儿童基金是他们的首要考虑？当被要求回答这个问题的时候，列奥·波奈特改革组织开始一个与众不同的活动。这个创造活动的结果是一部卡车装着一个巨型的捐款箱，从一个地方开到另一个地方。每到一个地方，他们都会邀请有声望的人捐钱到这个巨型的捐款箱里。这个活动的结果是该地的名气大升，挨家挨户收集捐款的人因此变得更加高效。

即将到来

现在我们应该开始将目光放到外面去了。没有任何东西比结束更危险，因此你一定要非常小心。在最后一章里，我们将想像工程的所有步骤都结合在一起，但是，即使你到现在为止还没有花什么心机阅读每章后面的故事，你无论如何也应该试试阅读本章后面附的这个小故事。

我的书

吉恩·乌尔夫

我已经写了很长时间的书了。早上，在别人还没有起床之前，我就被闹钟吵醒，洗漱过后，我就坐在桌子旁边了。到了周末，当别人都在看棒球节目时，我还是坐在书桌旁，逐字逐句地在稿纸上前进。到了晚上，“我的书不让我去街上闲逛”，我对自己说，虽然没有任何人能够听得清，除了我的书稿。到了深夜，如果我还睡不着，我又将坐在书桌旁，那是最好的时刻。我听不到落单的猫头鹰孤苦的叫声；但我希望我能够听得到，这也会让我有种良好的感觉。

有时——事实上是经常这样——我写不出任何东西。研究、计划可以消耗我大量的时间。我用自己黄色的电热水器煲水，削尖铅笔，翻着一大堆旧得发黄的书籍，多数都没有任何作用。但这些琐事却让我感兴趣。有价值的书就像一颗颗钻石，闪闪发亮而且永不褪色。在瞬间我看到了在它们身上反映的自然变化。天色黑了下来；树叶飘落到地上。

在这些书上，我用笔对一些文章做了标记，一如汤姆·索菲亚在因军·乔的山洞里所做的那样。通常我几年都不会去看这些书，然后再看到它们的时候就如考古学家有了重大发现一样激动。毫无疑问，很多文章我到现在还没有完全读过。

最近，我从头到尾读了菲力普·拉夫的一篇文章。我的书稿受到了很多其他文章的影响：“在某种意义上，我已经取得了进步，当然并不明显。现在，我考虑重新组织整本书稿。”“明确知道下一步肯定是件很棒的事，但知道它的过去则显得更为完美。”但却是这些才让我开始写作的：“人们现在还不知道什么力量控制着自己的一生；到现在，他们所认识的神圣的事物都是纯历史的东西。”这里提到历史不可逆转，我是从这一想法中得出我自己的方法。对于每一本书，最后一个词肯定和第一个词相同，而且，作为最后一个——从纯词语的角度来看，它是飘忽不定的，从开始就被排除在外——毫无疑问是更为重要的。我决定先把这类词写出来。我马上发现其实这个词根本无关紧要。但当我花了很长时间考虑我的书稿的时候，我不得不承认，经过大脑里的可笑斗争，我写下了“前言”。

我立即发现整本书都变了，就像一个万花筒，它变得非常新奇。最后一个词定下来以后，它显得没有什么一致性。倒数第二个词注定是高深莫测的“开始”。结局充满了一开始的东西，将历史搞得一团糟。每件事又发生了变化，就好像冰块一样浮在河面上，发出各种声音，到了晚上便开始慢慢地裂开。我收回思绪，发现眼前的白纸已经被撕碎了，虽然每张纸上都还是空空如也。我开始找我的书稿的第二个词。

结果是“意愿”，一个表示目的的词，是它开始了宇宙万物的生命。

接着的词应该是……

我就这样不断地取得进展，非常艰难（却又高兴）地循

序渐进，一章接着一章，很快，时间到了今年，当然在加冕纪念日前我可以开始撰写书的前言部分。

第十二章

再接再厉，开始创造

好了，终于走完了我们的旅程。现在，让我们回过头看看经过的路。记住以下四个标题：调查、建设、标记、导航。接下来就全看你的了。

运用创造性的方法来解决一个重大问题可以带来真切的利益。经常地运用这类方法，不仅为你带来了更多的利益，而且还让你产生熟能生巧的感觉，在使用的时候具有更好的效果。

最后要说的是，创造技巧和其他技能是相似的。你运用它的频率越高，它就能产生越大的效果；如果你对它视而不见，它就一无是处。我们写这本书的时候有两个目的。第一就是要让创造的过程变得饶有趣味。在许多方面，业务创造面临着与 80 年代初期的业务计算同样的问题。由于是业务方面的计算，因此不可避免地具有烦琐、灰暗和沉闷的特点。但是苹果公司的加入打破了这种形象，一如它于 1984 年在电视上做的广告已经成为电视广告行业的标志性突破一样。

苹果公司本身并没有真正掌握业界的核​​心。随着微软公司的视窗操作平台发展成为目前这种有趣的工作方式，苹果公司的宝贵遗产就是计算机成了开展业务的核心。这两者之间本身就不应该存在什么不同。计算机能够产生激动人心的事物——没有任何理由说计算机是令人烦闷的。

同样道理，根据创造最内在的本质，它应该是业务方面最令人激动的因素。然而由于许多实践者希望从别人那里获得一种虚无的尊敬，让别人把他们当做专家来看待，再加上一些业已存在的因素，因此，创造的话题就变得和阴沟里的水一样毫无生机。

我们的第二个目标是把实用的创造——想像工程——变成你日常生活的一部分。这也是想像工程的意义所在。我们并不是给复杂的事物再加上一层外壳，而是为你提供帮助，

以处理驱使整个过程起作用的技术。

记住这四个简单的标题：调查、建设、标记以及导航。但我们为了实施，已经损害了复选框方法。我们是否应该在一个清单的帮助下促进想像工程，或者还有其他更好的主意呢？或许决定权掌握在你的手上。我们现在给你讲一个小故事，目的在于能够将想像工程的思路深深地刻在你的脑海中。图像有助于将各种思路存在于你的长期记忆里；我们希望这个小故事能够达到类似的效果。这并不是虚构的，它只不过是一个练习。

我们的旅途由一只肥胖的紫色小猪开始。请看清楚，他在一座丘陵的顶上，正在调查以决定他的前进方向。他希望自己去参加欢乐聚会。为了确保他的正确方向，他拿出了随身带的罗盘。这是个巨大的铜制罗盘。他问自己：我为什么要去那里？为了取得乐趣。我为什么要取得乐趣？因为到明天他就要被人加工成咸猪肉了。正当他东张西望的时候，他注意到前面有个障碍物。他于是在随身带的一片三明治上绘制了一个小型示意图。



那只牛正冲着他大吼大叫呢。

这只猪受到牛的恐吓，于是决定寻求一条不用经过牛所在范围的路径，以继续他的旅程。他开始运用层次链的技巧，以范围这一想法为起点，向上移动到乡村，然后又向下

移动一个层次到了乡村小镇，主干道和大象。他决定骑在大象身上越过牛所在的范围。但这只大象一直在玩一个巨大的红色氦气球，他把气球全吸进去了，就像小型飞船那样漂过牛的势力范围。这使得猪可以鸟瞰到这个范围的情况——航向调查。他在心中记下了这地图，他便知道以后的前进方向了。现在，他对自己的目标已经非常明确了，他希望知道如何才能到达欢乐聚会的地点。或者他根本就不想去。失去了目标，他还会有什么乐趣可言呢？

他决定继续他的旅程。他的气球正巧在牛的一侧降了下来。现在他必须建设一个解决方法。他利用一根尖锐的意大利腊肠钻了一条隧道。在这条隧道里面，他发现自己原来认为这里的地是由泥土构成的想法错了。事实上这是由药属葵构成的。他的想法被歪曲了：这个范围不止 20 米长，而是 20 公里长。最奇怪的是，事情恰恰相反，他不是用腊肠来挖掘，而是腊肠用他在挖掘。

他抹掉鼻子上的药属葵，开始走回头路。然后他又想出了另外一个解决办法。他想像有 100 只赤身裸体的母猪自愿在他面前堆成一道猪墙，形成一座猪桥——只不过她们不愿意而已。当然，如果他从另外一个角度来看——从那只牛的角度——或者他可以在那只牛赶到之前走过他的势力范围，那样岂不就易如反掌了吗？当然，他把鼻尖上的污泥甩开，站了起来。想想其他办法。他想像有一百只赤身裸体的母猪在他面前自动堆砌成一座桥梁——但她们肯定不会这样干的。当然，如果他换一种眼光——那只水牛——或许他能够在那只水牛追上他之前安然遁去。当然，比方说，这只水牛可以算是自己追求罗茜的强大对手。罗茜是他最喜欢的母

猪。但他却无法通过送巧克力给这只水牛来献殷勤。

或许他应该沿着田野的边缘走以绕开那只水牛，或许他可以利用一个拇指螺丝刀（这是随机抽出的一个单词）来实现自己的目标：他想像把拇指螺丝刀牢牢地固定在他的业务对手保奇的尾巴上，似乎他已经看到了要折磨的对象。但这些都是胡思乱想：保奇根本没有尾巴，他是只几内亚猪。

这些办法都失败了，他考虑自己是否应该选另外一个目标。他很希望能够上月球，如果猪也能够自由飞翔的话——但这仅仅只是个幻想。另一方面，在相反的方向还有一个盛会在等待着他呢。

列出了所有这些可能出现的结果后，他应该做一些标记的工作了。他在地上写出所有的思路，然后在泥巴上面打滚，直到地面变得滑不溜秋，他朝着一个方向滑去——这是他创造的滑道，这是他想要的解决方法。他在洗手间（记住，他是只紫色的猪——想像一下女洗手间里面出现一只紫色的猪的情形）稍作停顿，以寻找自己的感觉（在此，我们让读者自己去想像）。一些女僵尸杀手走了进来，手里提着工具。他向这些股东询问了一些观点。

他们说明此处没猪的指示牌的好处，并且警告他，如果不赶快走开的话，他就要有危险了。

当他走出洗手间后，他已经开始为盛会导向了。无论是狮子劳伦斯驾驶的火车，还是自己开着粉红的凯迪拉克走公路，又或是骑着自行车，甚至只是划着一条桨页船走水路，他现在都必须作出选择。

他是否应该灵活处理，不用预订或向旅游公司确认一些具体的细节以代为检查自己的箱子（装着木薯粉的箱子）。

他决定马上就走，他写出孤注一掷这个词，列出自己的各个行动。制定了旅行计划的各项任务后，他确定自己已经带了手提电话，以拨通动物协会，随时准备求助。他还确定了在哪个里程碑停下来，吃一块腐熟的垃圾作小食，并定下了再次出发的时间。令他丢脸的是，十分钟以后，他被一部蒸汽压路机追得狼狈不堪，在路上留下一个紫色的斑点。这就是生活。

或许我们现在告诉你再倒回去看一遍会让你觉得多此一举，但这是最后一次。记忆技巧的问题在于逐步储备运用这些技巧的思想动力。或许你了解一种聚会游戏，每个人在轮到自己的时候都从包里掏出一样东西添加到物品列表上。有一次我玩这个游戏的时候，编了一个故事，并将每件物品作为一个新的因素添加到自己想像的包裹里面，这是一个相当简单的办法。在游戏快要结束，几乎每个人都记不起来还要添加什么因素的时候，我仍然还有一长串列表。然而，通常情况下我都不想那么麻烦去运用这个技巧。虽然运用这个技巧并不需要太花时间，但我就是不习惯。

同样道理，上面的故事可以帮助你记住创造性的方法，但你必须逐字逐字地认真阅读。千万不要错过任何细节，认真细致，不漏过任何因素。如果这种方法不太适合你，利用你自己的想像力重新写一个故事（你可以将故事写得更加曲折和个性化）。

由于你就是客户，而且这样可以让你具有更好的感觉，我们现在还是提供了一份清单列表。其实它并非不可或缺，其效果也达不到最佳，但我们还是把它提供给你们参考：

调查

- * 罗盘——为什么？为什么？为什么？
- * 路上有障碍？障碍示意图。
- * 新的思路？层次链。
- * 航向调查。
- * 目标——如何到达……或者根本就没有目标。

建设

- * 隧道——挑战既成观念，曲解，反转问题。
- * 桥梁——联想，不同的观点或时间，比喻。
- * 迂回——随机单词或图片，找出的对象，无聊的句子。
- * 新的目标——幻想目标，另外的目标。

标记

- * 滑道——挑出解决办法。
- * 洗手间——有些什么感觉？
- * 观察点——其他人是怎么想的？
- * 路标——这有什么优点？
- * 危险标志——如何弥补失误？

导航

- * 铁路、公路、乡村车道或水道。
- * 灵活的方式或是复选框。
- * 旅行计划。

从《想像工程》中得到利益的惟一方法就是运用其中谈及的技巧，坚持不懈地反复加以运用，不是今天，不是下周，而是从现在开始，在自己进行业务决策和思维过程时有意识地去运用。我们还建议挤出一小段时间——15 分钟就行了——以进行创造性活动，在日记中留出一个固定的空间，进行全面的想像工程训练，只要你有兴趣，不管是关于工作还是其他。在第二章里面我们已经进行了一些热身练习。无论在音乐界还是运动界，即使是最好的表演者也要在自己的职业生涯中不断地练习——你也必须这样做。

最后，记住创造也是受外界影响的。如果你正在进行一个主要的项目，不管是解决问题，产生思路还是开始新的业务，一定要确认自己有足够的空间——你可以从具体的任务中解脱出来，而且不要被其他活动分散精力。下午进行 15 分钟的休息性阅读就是一个很好的外部刺激，即使是读一本业务方面的书，只要不是教科书就行。试试一个商界英豪出名的故事。如果你和整个小组一起工作，煮杯咖啡或是吃点东西，谈谈体育、汽车或是电视节目——除了工作以外的任何其他话题。如果别人批评你不务正业，你可以一笑了之——这是你工作效率最高时候，你只不过没有将结果记录下来而已。

即将到来

一篇非读不可的故事，这就是你所有要做的。当然，你自己决定读还是不读。烦闷、死板、循规蹈矩——或者充满激情、灵活和发明创造。啊，当然还有风险，但谁敢说生活没有任何风险呢？

艾丽思从镜子里面看到的……

路易斯·卡萝尔

一阵短暂的沉默之后，骑士接着说：“我是个发明能手，现在，我敢说你已经注意到上次你扶我起来时，我看上去陷入了深思。”

“当时你确实神情严肃。”艾丽思说。

“对，那时我刚想出一个从顶部越过门的办法——你有兴趣听一听吗？”

“当然有兴趣啦。”艾丽思彬彬有礼地说。

“我将告诉你当时是怎么想到这个办法的。”骑士说道。

“你知道，我当时对自己说，‘惟一的困难在于双脚；脑袋已经够高了。’现在，我先把头放在门的顶部——然后我踩在自己的脑袋上——脚的高度也够了。你可以想像——然后我就跨了进去。清楚了吧。”

“没错，如果是这样做的话，你就可以越过那道门了。”艾丽思说，“但你没想过这样做很困难吗？”

“我到现在还没试过。”骑士说，声音很沮丧，“所以我也不敢肯定——但我想确实存在一定的困难。”

看得出他的思路陷入了一个泥潭。艾丽思因此匆忙换了个话题：“你的头盔真是比较少见！”她很开心地说：“这也是你的发明吗？”

骑士自豪地低头看看挂在马鞍上的头盔，“一点没错。”

他说，“但我现在又发明了一个比这更好的头盔——就像一块糖。我戴着那个头盔的时候，如果从马上摔下来，头盔会直接掉到地上。因此我很少会掉到头盔里，你也知道——但过去确实很可能会掉到头盔里，我敢肯定。有一次我就掉到头盔里去了——更为糟糕的是，在我能够走出去之前，其他的白色骑士走了过来，把它戴到了自己的头上。他以为那是他自己的头盔。”

骑士神情庄重，艾丽思不敢笑出声来。“我想你肯定把他打伤了。”她用一种颤抖的语气说，“因为你站在他的头上。”

“我只好踢他，这是毫无疑问的。”骑士说，神情非常严肃，“然后他就摘下了头盔——但我花了很长时间才钻出来。我快得就像——就像闪电，你知道的。”

“但那是另外一种速度。”艾丽思不赞成地说。

骑士摇了摇头，“我身上具有各种各样的速度，我可以向你保证。”他说，当他说这些的时候，他激动地举起了双手，并立即跳离了马鞍，用头撞向一条小沟。

艾丽思跑到小沟旁去找他，她有点呆住了，因为他很长时间都坐得好好的，她还担心这次他或许真要受伤了。然而，虽然除了他的脚踝外，她什么也看不清，但当他以一种平静的语气说话的时候，她还是长长地舒了口气。“各种各样的速度。”他重复着说，“但他却粗心得将别人的头盔戴到自己头上——而且头盔的真正主人还呆在里面。”

“你以头撞地，怎么还能如此从容地谈话呢？”艾丽思问道，她抱着他的脚，把他拉出那条小沟，放在岸上一块突起的地方。

骑士似乎对这个问题感到很奇怪，“我的身子朝着什么方向有什么关系呢？”他说，“我的心灵还是一样工作。事实上，我的头伸得越低，我就可以发明更多的东西。”

“现在我跟你说我做得最为聪明的一件事，”他停了一下，接着说，“就是在吃饭时发明了一种新的布丁。”

“下一次你会煮吗？”艾丽思问道。“啊，不是下一次。”骑士以一种深思熟虑的语气慢慢地说，“不，肯定不是下一次。”

“那就明天吧，我想你不会一顿饭吃两个布丁的。”

“啊，也不是明天，”骑士以同样的语气说，“不是明天，事实上，”他抱着他的头，语气越来越低沉，“我从不相信那个布丁需要煮。事实上，我不相信那个布丁需要煮熟。但发明这个布丁却是件很聪明的事。”

“你这样说是什么意思呢？”艾丽思问道，她希望能调动他的情绪，因为这个可怜的骑士现在似乎到了情绪的最低潮。

“开始是废纸。”骑士咬着牙说。

“这样并不是太好，我担心——”

“做得并不是很好。”他打断了艾丽思的话，很激动地说，“但如果你把它和其他布丁放在一起，你说不出它们有些什么区别——比如火药、封口用的蜡等。现在我不得不离开你了。”他们已经走到了树林的边缘。

艾丽思看上去很惊讶：她正想着那个布丁呢。

“你看起来不大高兴。”骑士焦急地说，“我唱首歌，让你轻松一下吧。”

“会很长吗？”艾丽思问，因为那天她听了太多的诗歌

了。

“确实很长。”骑士说，“但它确实很美。每个听过我唱这首诗的人——要不就是眼里充满了泪花，要不就……”

“要不就什么？”艾丽思问，因为骑士说到这的时候突然停了下来。

“要不就没有眼泪，你明白吧。这首歌的名字叫‘鲟的眼睛’。”

“哦，这就是歌的名字，是吗？”艾丽思说，尽量显出自己对这首歌很有兴趣。

“不是，你不明白。”骑士说，看起来有点恼怒，“这是别人的说法。它的真实名字应该是‘很老很老的人’。”

“那我就该说‘这就是歌的名字了’？”艾丽思试图纠正自己。

“不，你不应该这样说；这不是同一回事！这首歌叫‘路和方法’：但这是它惟一的名称，你知道了吧。”

“哦，那这首歌有些什么内容呢？”艾丽思说，她现在已经完全给搞糊涂了。

“我不正要讲吗。”骑士说，“这首歌事实上是‘坐在门槛上’：其音调是我自己的发明。”