

<<点子机器>>

图书基本信息

书名：<<点子机器>>

13位ISBN编号：9787802114951

10位ISBN编号：7802114950

出版时间：2007.7

出版时间：中央编译出版社

作者：娜加·斯琴涅兹勒

页数：183

译者：詹蓓

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;点子机器&gt;&gt;

## 前言

我们都见过这样的事情：在每一个新发明出现之时，总会有上百位专家发出反对它的警告声。印刷机被发明出来之时，就有人抱怨：僧侣们的私人文件将不为人知，他们头顶的光环将会消失；铁路曾被视为危害人类灵魂的东西；电话机也曾遭到很多人的怀疑——人们将不再需要离开家门，从而变得与世隔绝、孤独寂寞。

然而，所有这些事情并未发生。

这些发明为人类所带来的机遇总是大于它们所带来的风险。

如果我们总是听那上百位专家的，那我们仍将食不果腹地生活在洞穴之中。

任何一个从未听说的新生事物总会给人类带来一定的风险。

每一个新的发展、每一种新的思想都存在着积极和消极的两面；人们只有关注其积极的一面，并促使其发挥出重要的功效，才能取得进步。

好点子（idea）的出现并不只是偶然。

你可以阻止它们的出现，也可以对它们进行培育。

娜加·斯琴涅兹勒（Nadja Schmetzler）和她的智力商店（Brain Store）成员正是培育好点子的行家。

他们了解大多数人（从事各种思想活动的人）的活动规律、横向思考（lateral thinking）（将明显没有联系的领域联系起来）的规律、容忍失败（对失败的恐惧使人们变得犹豫）的规律、应对那些“已经证实”的新发明的扼杀者（像“我们总是那样做”之类的论调）的规律，以及如何维持人与人之间正式或非正式的思想交流的规律。

当然，他们也知道所有的头脑风暴（brainstorming）技巧（在不会受到轻率批评的情况下创造点子）。

但是，要在各个公司和机构当中实现这些规律似乎还存在困难，人们仍然普遍地在各自的狭小空间里进行思考。

事实上，绝大多数创新已不能再称之为人们取得的巨大突破：倒不如说它们是一种既定的体系或习惯向另一种体系或习惯转变所产生的意外结果；这种转变就像孩子们思考和说话一样，而这正是我们所熟知并喜爱的方式。

那些只在经常走动的、宽广笔直的公路上行走的人应该不会感到奇怪：在他们的左右还有着各种各样的生灵，正从他们并不清楚的小道上匆匆走过……从幼稚园和小学开始，我们就应该鼓励孩子们锐意创新、独立思考。

鲁莽和肤浅的批评、所谓的循规蹈矩的需要以及迫使孩子们接受大众制定的教育制度，都会扼杀他们对新生事物和各种试验的全部热情。

当然，我们也需要正确的方针和原则，但这些标准与各种点子之间并非必然相互矛盾。

在本书中，娜加·斯琴涅兹勒告诉我们：在创造好点子的各种因素当中，关键是练就一种正确构造的技巧。

在学校里获得成就的过度压力、各所大学过分强调的“学究气”（schoolification）都不会使学生产生自由精神！

作为单个的人，我们也许都会冒着高风险去参加一些非常激烈的体育运动；但就集体而言，我们又希望事事都要百分之百的安全。

这种观点对创新活动是有害无益的，并使我们看不到自己的潜能。

从政者和政府部门必须向人们解释创新、冒险和发现所产生的快乐。

对所有重要领域进行改革当然非常困难，但我们至少应该能从从政者们闪闪发亮的眼睛里看出他们改革的决心。

在各种政策的限制之下，比尔·盖茨（Bill Gates）朝气蓬勃的修车厂似乎会受到德国工厂巡查员的查禁；而且，时至今日，脑髓灰质炎疫苗的生产似乎也难以获得批准。

我们再也难以承受这些只强调警告和限制的政策给我们带来的损失了。

为了能够充满自信地进入下一个千年，我们必须重新唤起对新生的、不同寻常的事物的渴望。

我希望这本不同寻常的书能够有助于你产生这种渴望！

<<点子机器>>

弗洛里安·朗根赛特博士 (Dr. Florian Langenscheidt)

2004年1月于慕尼黑

## <<点子机器>>

### 内容概要

如何在最短的时间内找到最新的创意？

感受世界第一个点子工厂运用点子机器开发点子的步骤，学习IBM，Nestle，Sony，Microsoft，Coca-Cola等知名企业正在使用的创意模式！

《点子机器：世界500强的创意模式》以通俗流畅的语言和丰富翔实的事例，为我们展示了工业化点子生产的全部过程(生产阶段、压缩阶段、选择阶段、应用阶段)。

所谓工业化点子生产，就是集中多人的智慧、知识和能力，为解决某一问题群策群力。

中国有句俗语，“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，实际上就与点子机器有些类似，而点子机器更加强调的是一种系统化、结构化的生产过程。

## <<点子机器>>

### 作者简介

娜加·斯琴涅兹勒，智力商店集团（瑞士，比尔市）合作创始人和董事会主席，工业化点子生产领域的先驱。

<<点子机器>>

书籍目录

序前言记录点子的地方1 生产点子的机器2 简报和项目启动3 创作集体4 创作团队5 点子访谈和专家访谈6 趋势追踪和网络追踪7 点子城和智囊团8 点子设计9 点子选择10 点子管理11 点子应用结束语附录译后记

## &lt;&lt;点子机器&gt;&gt;

## 章节摘录

点子的工业化生产——一个重要的部门 15年前，我们（两个学生和一个来自文法学校的女孩）成立了自己的公司。

我们的目的很简单：将那些持有点子的年轻人，与那些需要点子的公司集合起来。

在那时，我们并没有想到会开发出点子的工业化生产工序。

但是，我们知道自己已经找到了用于点子生产的基本机制。

不过，它也非常简单：将局内人和局外人系统地集合起来，释放了他们开发点子的能量和动力，这点我们也从来没有想到过。

作为一个年轻的团队，我们起先的项目都和年轻人有关。

例如，我们为可口可乐公司的一个新商业活动（一种新的快餐产品）开发点子；还有的点子是关于如何使年轻人意识到戒烟的问题。

我们使用的方法在很大程度上也是自制的，也没有得到很好地发展，但是，将局内人和局外人集合起来的方法刚开始就受到了我们的青睐。

我们为瑞士卫生当局做过一个项目，该项目要求动员瑞士的年轻人自愿接种B型肝炎疫苗；我们邀请了来自瑞士各地的年轻人与那些高度专业化的医生们一起来开发和讨论点子。

我们发现，双方迅速地、自发地彼此亲密接触到了一起。

年轻人有很多关于B型肝炎的问题要问，医生们也有很多问题要向年轻人了解。

通过灵活地掌握尺度，我们制造了这样一种情形：双方彼此都加深了了解，同时也为接种活动开发出了一个好点子：它说服了年轻人，同时也满足了卫生当局的要求。

这些经历，加上早些时候我们智力商店的其他经历告诉我们：将公司的局内人与年轻的局外人集合起来，这个原则是可行的。

这就如同一锅美味的汤，如果加进合适的佐料，汤就一定很好喝。

而一旦我们偏离这一基本原则，就没有一次尝试能够成功。

例如，当我们受客户的范围限制，只接纳研究人员参与，而不能接纳年轻人参与的时候，或者是由于开支预算的原因，而只能与局内人研究的时候，我们试验生产点子的水平，就不如局内人/局外人混合方法所生产的点子。

从那时起，我们以这一基本机制为基础，经过多年的努力，又进一步开发出一些工具和技巧，用来快速地、可靠地开发点子，并保证能让项目所涉及的决策制定者接受。

后来我们发现，点子的生产方式和其他产品的生产方式有一个关键的相同之处：都可以用机器来生产。

不过，在我们明白这一点之后，也仅仅只是给它加贴了一个“工业化点子生产”的标签。

随着时间的推移，我们给这架机器增添了一些新的部件，并坚持不懈地对各部件之间的分界面进行检查，它们的功能得到了改善，也变得更加可靠。

如今，我们当然认为，点子机器的很多部件的存在，只是为了满足特定的客户项目的需求：对于每一个创新方案，我们都要为其客户尝试增加新的技巧和工具，并有新的改进——这在点子工厂里并非什么不同寻常的事，在某种程度上，每一项任务都是一个新的使用场所。

我们过去习惯于像儿童一样，用无忧无虑的、好奇的眼光来看待每一项新的任务，当任务引领我们进入某一领域的时候，才感到惊讶。

对我们而言，点子生产也是一个新的地域。

例如，美国强生集团（Johnson&Johnson）曾要求我们到瑞典为那里的年轻女子开发点子，以提升女裤生产线的生产能力。

那个时候，我们对市场研究以及客户要求我们处理的绝大部分问题都一无所知。

这就迫使我们去思考这些问题的范围，并更加迅速、彻底、独断地了解这些问题。

在我们的点子机器中，有一个非常重要的部件是从开始的市场研究计划发展起来的，即用于目标点子和专家访谈的那一部分，我们可以把市场研究计划与点子项目进行比较评估。

开始的时候，为了建立起市场研究单元，我们为客户美国强生集团花费了无数时间，付出了很多

## &lt;&lt;点子机器&gt;&gt;

努力；不过，从那以后，这一单元也回报了我们100倍的时间，以至于我们现在可以为其他客户提供一个工具，以更好地支持他们的创新方案。

为客户而经常使用的每一个工具、每一个机器部件，我们都做了很多次的检查和重新加工。

点子机器不是一种静止的东西：它总是处于一种不断发展的状态，新的部件和工具的保险设置被不断地加入其中，它变得越来越精致，或被新的版本所替代。

在与点子机器融为一体之前，我们在开发过程中所提炼和发现的好的技巧都要通过数个测试站的检验。

因此，可以肯定：我在本书中向你建议的原则、工具和概念绝对不是糟糕的点子、令人怀疑的试验，或远远脱离实际的抽象概念。

事实已经证明了点子机器的有效性——在许许多多的“重大”项目中。

1997年，当我们第一次向公司介绍点子机器的时候，并没有意识到它是多么的具有创新性。

对我们来说，这只不过是一些逻辑步骤：使那些与创新主题有关的、互相分离的工具，转换成系统化的、工业化的工序；而且，这些工序可以让所有工业部门的客户都同等地受益。

1999年，《新苏黎世日报》（Neue Zürcher Zeitung）介绍了智力商店，并认为，它在21世纪将会变成公司。

在那个时候，大多数公司都极度忽视创新和点子生产。

那时，我们根本看不到首席创新官（Chief Innovation Officer）出现的迹象——今天却很容易就可以找到。

即使有创新，也仅仅只是局限于开发产品和服务，并且，这些开发要么是受单一市场因素的驱使，要么仅仅只是研发部门的责任。

然而，公司的其他领域也要面临创新这个主题。

真正的创新型公司不仅要有创新的产品和创新的形象，而且要将创新视为整个公司的发动机。

他们应该受这样一种观念的驱使：“我们怎样才能做得更好？”

”，并且，将这种观念应用到公司的所有领域（从调查新员工或顾客服务，到检查自助餐厅的食品）。

创新型公司将其活动看做一种冒险，看做进入未知领域的探险，而不是看做在某个已经确定好各种惯例的工业部门中直接履行其职责。

创新型公司喜欢作出各种决定，其层级划分尽量做到简单，并不断地使所有员工都参与到公司的进一步发展当中。

这样的公司已经遵循了工业化点子生产的中心原则，例如：包含着多学科的团队，在点子生产和点子应用方面有清楚的结构和步骤，而且，整个公司都有崇尚创新的态度。

但是，他们缺少一架能供他们快速、可靠地开发出点子的机器。

使用这种机器，他们就可以很快地开发出自己的点子。

然而，正是那些不是创新型的公司，才应该每天都把新的点子作为其最重要的需求。

这些公司的成功，在很大程度上取决于他们能否把自己与竞争对手的产品、服务区分开来。

区分的难度正在变得越来越大，区分的可能性仅仅只局限于以下几个方面：价格标准、产品标准（这个方面的好点子经常被抄袭）、市场标准（绝大多数公司都使用同一种基本概念）。

这意味着那些公司必须为区分所有的标准而奋斗。

他们每天的基本工作就是为处理这个问题而寻找点子。

任何一个没有庞大的职员数目和无限时间资源的公司，如果想开发出这些点子，都需要一个系统、一种工序，或者简单地说：一架点子机器。

核心概念：“点子的工业化生产” · 点子的工业化生产是一个相对较新的概念。

在很多公司中，点子生产的进行仍然是非系统化的，并且采取的是手工生产方式。

但是，和其他任何一种产品一样，点子的系统化生产也是可行的。

· 要得到点子，人们可以用许许多多的技巧和程序。

但是，只有在时间充足且有可以利用的灵感的情况下，才适合使用这些技巧和程序。

在所有其他的情况下，人们都失败了，这是因为他们依赖于个人的灵感。

## <<点子机器>>

· 公司面临的创新压力正在日益增大；公司只有在所有的标准上都有好的点子，脱颖而出才有可能。

· 在点子的工业化生产过程中，包含了来自于组织内部的人、局外人以及点子的潜在使用者（即市场）。

· 点子的工业化生产是高效率的，并且可以确保在明确限定的时间框架和明确限定的开支之内开发出好的点子。

它包括了所有相关的观点，也包括了决策制定者。

· 用于点子生产的点子机器由不同的部分组成：点子生产、点子压缩、点子选择和点子应用。

这几个部分彼此之间必须明确地分离开来，即使是在小的、简单的点子项目当中。

为了操作这架机器，我们需要控制和引导它的生产过程（点子管理）。

.....

## <<点子机器>>

### 编辑推荐

好点子的出现并不只是偶然。  
你可以阻止它们的出现，也可以对它们进行培育。  
娜加·斯琴涅兹勒和她的智力商店成员正是培育好点子的行家；他们了解大多数人的活动规律、横向思考的规律、容忍失败的规律、应对那些“已经证实”的新发明的扼杀者的规律，以及维持人与人之间非正式的思想交流的规律。  
当然，他们也了解“头脑风暴”的所有技巧。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>