



# 书籍 如何更好地思考

## 创造性思维的革新者指南

蒂姆·赫森  
McGraw-Hill, 2007  
其他语言版本: 英语

### 导读荐语

蒂姆·赫森以一个简单的前提条件作为开端:任何人都可以学会如何“更好地思考”——换句话说,如何更有创造力和更富有成效地思考。他声称,只要采用他的办法,任何人都可以无一例外地产生新鲜的观点和解决办法。如果你以前曾接触过有关创造力、创新或头脑风暴等领域知识,你就会不住地点头同意作者的观点,因为他的基本观点并非骇人听闻,相反,赫森所提供的某些技巧以及用于证明的实例,对那些只要在过去对该领域有点认识的人来说均熟悉无比。但赫森提供的另一些技巧则令人耳目一新,如众多的提示语、基本图表、问题和案例等,另外,他喜欢用记忆法、公式和缩略语说明问题。该书简明扼要,足以吸引那些经验尚浅的读者。然而, *BooksInShort* 也要特别向具备相关知识背景的经理人员和培训师郑重推荐这本书,因为你能很快地发觉赫森的技巧与其他头脑风暴之间的差别,从而对他提供的价值表示欣赏。

### 要点速记

- 思考不是与生俱来的天赋,而是一项通过培养你能够获得的技能。
- 大多数人总是尽可能地逃避思考。
- 重复性思维重复过去的模式,创造性思维催生全新的观点。
- 创造性思维是批判性思维和创新性思维的结合体。
- 头脑风暴时人们总是过早地就中止了思考。最出色的想法往往产生于当你远离熟悉的固定思维模式,以至于产生疯狂想法的时候。
- 为实现创造性的思维,必须首先从质疑现状开始。
- 要不断提出各种问题,直到触及核心问题为止。
- 采纳众多想法以回答这些问题。
- 筛选、分类并评价所有观点直到你能想象出理想的前景。
- 一旦有了解决方案,就要通过系统的规划去付诸实施。

### 浓缩书

#### 关于思考

许多人相信思考能力是与生俱来的,可是事实并非如此。任何人都能够——并且应该——学会更好地思考。经济正在转型:不再以产品为基础,而是以信息为基础。因此,你公司最大的资产是其理解和处理掌握信息与观点的能力。

作为提高你思考能力的第一步,你必须要面对这种不愉快的现实,即你并不是如自己想象中那样地思考。没有人正如自己想象中一样,相反,大多数人只要有可能就避免去思考;实际上,逃避思考的行为如此泛滥,以至于你都能把相关技巧分成以下几个主要类别:

1. “猴子的思维”——佛教徒便是以此来描绘精神涣散的。思维游走和跳跃不定,就如同树丛里一只焦虑不安的猴子。
2. “鳄鱼的大脑”——这是大脑中最原始的部分,即爬虫类的脑核。其主要的忧虑是生存问题,鳄鱼对新的刺激只有有限的几种:吃掉对方、与其性交、与其撕咬、逃跑或静止不动并期待对方自己走掉。在受到威胁时,人类也会有相同的反应。在确实遇到危险时,当你没有时间思考时,这种本能是个好事情。但在日常生活中,有这种类似爬虫的反应往往让你失去能力。

3. “大象的缰绳”——在印度，驯象师把幼象栓在钉牢的地桩上，这些幼象很弱小，它们还不够强壮以挣脱束缚，于是，它们便以为自己无法挣脱。结果是，当它们长大并变得强壮后也不再尝试去挣脱缰绳了。我们的思维也如出一辙，在很多情况下，思维帮助你认识了解这个世界，但是如果你在必要时不去打破陈规，惯常的思维便使你陷入困境。

## 重复性和创造性思维

重复性思维使你不再浪费时间去“重新发明轮子”，（西方有一句著名的谚语叫作“不需要重新发明轮子”，意即对已经被发明出来而且被证明确实有效的东西，人们就没有必要再从头摸索。）以下是重复性思维的三个层面：

1. **无意识**——当你无意识地做某件事时，比如刷牙，你不必对其做任何决定，以相同的惯用方式行事就可以了。
2. **有目的**——从会计到医药的专业规则都有标准化的程序，遵循清单内容能够避免犯错，没有人指望飞行员或外科大夫次次都有新发明，偏离已经实践检验的方法，风险太大。
3. **持续改善**——这个日文词的字面翻译是“好的变化”，它的意思是指要有意遵循设计良好的流程，不断地寻找方法来提高流程效率。

“重复性思维是对已知事物再完善的方法，它以效率为目标；创造性思维是产生新思想的方法，它以获取深刻的认知为目标。”

但是，重复性思维却不能帮助你解决新问题。在新的情形下，旧机制不再适用。因此，你必须运用创造性思维来激发新知识和新见解。

如果重复性思维是“持续改善”(kaizen)，那么创造性思维则是“巨大的持续改善”(tenkaizen)，在日文中该词的意思是“良好的变革”。你不再试图为一个基本上健全的流程做些细微的改进，而是改变自己的思维方式去创造新的流程。创造性思维由两部分组成：“创新性思维和批判性思维”，区分这两方面的能力至关重要，否则，你会立即陷入由历数自己观点中的瑕疵与所有针对这些瑕疵的反对意见而带来的困扰。相反地，当你进行创造性的思维时，就要集中精力采纳众多观点，而不要急于做出如下判断：新观点没什么说服力，经不起批评。创造性思维非常“有延展性”：一些想法能衍生出更多的想法。

## 批判性思维

当你有许多想法时，应响应来自你内心的判断将它们在以下三个阶段加以分类及评估：

1. **分析**——检查，深入研究，剖析。
2. **判断**——仔细检查这个新想法是否确实有用。
3. **挑选**——比较众多想法并且摒弃其中的一部分。

“重复性思维本质上是对过去的重复：做以前做过的事，想以前想过的事。”

创造性思维运用起来很难，特别是当你身处熟知的领域，你的重复性思维习惯对任何问题都会立即给出答案。而且，这些答案看上去同你已经开展的行动非常相符。但要真正做到创造性思维，则需要“留在问题当中”，不断地提出质疑。这会令人不舒服但却十分必要，因为你最初的回答是你所熟知的，那些答案你是早就知道的。

人们往往过早地结束头脑风暴，相反，加紧工作。头脑风暴分三个步骤：首先，产生一些保守安全的想法；其次，收集一些新的、陌生的想法；最后，得出一些真正疯狂的想法，其中有些想法观点可能看来无法被人接受，甚至是违背法律规范的。为达到这过程最后第三步的创新阶段，就要努力尽快地想出许多想法来。

多数人试图在以下三步内解决问题：先确定问题，再“挑选解决方案”，然后行动。不幸的是，这一过程只会扼杀创造性思维，仅能产生几个老一套的解决办法。取而代之，应遵循一个六步骤的过程来获得丰富、实用和新颖的解决方法。

### 第1步：“目前状况是什么？”

描述目前状况，分几个步骤来调查情况以确保你没有遗漏某个方面，确定“痛点”所在，并以此为开端：究竟是什么问题在搅乱现状？然后，确定问题的影响范围和影响对象。

“重复性思维只能让过时的马车日臻完美，但只有创造性思维才能想象出汽车的存在。”

判断你对这个问题的了解程度，用一张“Know Wonder”的表格标注出来：在表格的左边写上“Know”（已知）的事项，右边写上“Wonder”（未知）的事项，左边列举的是你确知的事情，右边列出的是你想要了解的地方。

最后，想象一下问题解决之后会是什么情形，尝试用“三个I”的方法，即“Influence（影响力）、Importance（重要性）和Imagination（想象力）”，罗列出你的理想未来的组成部分，并且按照你对它们是否能施加影响力、它们是否具有重要性以及它们是否需要想象力来产生等因素进行分类。

### 第2步：“成功是什么？”

正所谓知易行难，产生新观点与说服人们付诸实行相比可谓轻而易举。无论是个人还是组织，都倾向于陷入某种习惯之中，以往经历演变为万有引力令人裹足不前，为了推动人们向前，要创造出一种更强有力的“未来推动力”：从闭上眼睛，想象未来的景象开始，可以具体化，如想象你每天的工作、你的感觉和与同事的交往等，不断将你想象的内容具体化，然后，将你的成功之举写进新闻稿或公司年报；先不用担心是否符合逻辑，这个问题以后再说。相反，聚精会神想象未来的前景，并把它写下来。

“创新性思考用于产生想法，批判性思考用于评判这些想法，但如果尝试将二者同时进行，你就会破坏所有成功的机会。”

一旦完成对未来的设想，就开始尝试“DRIVE”的练习，即在纸的上端写下D-R-I-V-E几个字母，在D(Describe)下面，描述你的解决方案要解决的问

题;在R(Restrictions)下面,记录局限性;在I(Invest)下面,列出你需要投入的方面;在V(Value)下面,列出指引你行动的价值观;最后,在E(Essential Outcomes)下面,列出“必不可少的成果”。另外,也可以尝试“AIM”的练习,即列出“优势、障碍和可能性”(Advantages, Impediments and Maybes)等三个方面。

### 第3步:“问题是什么?”

人们无法成功地解决问题,常常是由于问题提错了,因而要找到正确的核心问题就像是找到拼图的第一块组件,有了第一块,余下的便会自然到位。要找到核心问题,需学会提出一系列的“催化性的问题”,如“我如何才能……”或者“我们如何才能……”等问题。

“创造性思维的主要障碍之一,是认为在大多数商业组织中几近强制的推动力正确无误。”

一旦你有了一长串的问题,就要用“5个C”方法来处理过滤这些问题:即“Cull挑拣、Cluster集中、Combine整合、Clarify厘清、Choose选择”。挑选问题,剔除那些可能混淆你思维的问题;集中问题,按照其涉及内容的相关性分门别类;整合问题,发现各种问题之间的内在联系;厘清问题,对留下来的问题重新描述及分类;最后,挑选出你的核心问题。

### 第4步:“产生答案”

现在你已有了一些好的问题,就要开始寻找问题的答案。这一阶段就像是进行一场传统的头脑风暴。首先,会产生出众多解决办法,不要急于评价这些方案,所有想法都会有一定的道理,一旦你有了一个长长的清单,就可以运用前文中介绍的“5个C”进行筛选问题。就那些看来无用的想法,问清这些想法的实质(“What's UP?”)其中“UP”代表“Underlying Principle基本的原则”这两个词汇的第一个字母,了解这一点,你就可以从另一个角度,在另一个前提条件下理解那些听起来疯狂的想法——这时它们可能比最初看上去时更加适用。

### 第5步:“形成解决方案”

运用“评估扫描”的方法,在纸张的上端写下你的“成功标准”,只用简单的词语表达,并且根据所需尽可能多地列举——即便这样的标准多于七个,使你的解决办法过于复杂。在纸张的一侧,列出所有通过“5C”以及“基本原则”问题考察的观点,用同一标准、一次性地比较所有的解决方案(不要一次只评估一个观点,因为你需要对所有观点进行比较)。采用简单的评估体系,比如使用加号、减号或中性符号对它们进行评价。

“尤其是在各类组织当中,会有一种强烈的趋势,要回到已经实践检验的选择、安全的事情上,因为这不会带来过于剧烈的震荡,也不会带来困扰的问题。”

用“POWER”的标准来检查你的最终创意是否可行:

- “优点”(Positives)——为何这些想法是可行的?
- “缺陷”(Objections)——有哪些地方是错误的?为什么不可行?
- “其他”(What else)——你的想法中还有哪些缺陷?
- “改善”(Enhancement)——你该如何加以改善?
- “补救”(Remedies)——你如何纠正其中不对的地方?

### 第6步:“整合各种资源”

最后,要进行计划和准备。当情况发生变化时,所有的策略都应随之改变;你在这一阶段的目标就是要规划你的所需以使你的设想成真。要把你的计划分成不同的步骤完成,将所有的任务写下来,对每项任务都要列出一个“可观察的结果”来表明该项任务业已达成。把每项任务分配给具体的人,如果你不能把某些任务分配出去,考虑是否可以将其删除,或者增加人手?将每项任务连同实施结果及负责人等张贴在“综合时间表”上公布出来:即一份时间计划表,何人、何时完成何事。

“计划是一件实在的事情,是一整套围绕着目标和时间表的有条有理严密的数据。”

在计划时你需找出“帮助和阻碍”:即那些能够帮助你或者阻碍你的人。按照“EFFECT”原则准备所需的一切资源:即该项任务需要的“能量”(Energy);你需要投入的“资金”(Funds);该项任务所需的“可支配时间”(Free time);所需的“专业技能”(Expertise);你将面临的“环境”(Conditions)以及为完成它所需要的“物资”(Things);等等。

在规划阶段,你可能需要不时回顾你早期的想法,来调整你的问题及答案。一旦你完成了“综合时间表”、确定了帮助和阻碍,以及准备好了EFFECT资源等一切过程,就要建立一个“行动手册”,为项目的每一步骤都预留一页纸,记录何人负责完成何项工作,何人需要参与项目,他们何时开始、何时结束、需要什么资源以及其他必不可少的细节等。尽可能地将各项记录标准化,以使接下来的进展更为容易。

“所有的模式都是错误的,不过是现实的不完美反映。”

谨记创造性思维仅仅是一种模型。它不会总是与现实情况相符,不要拘泥于这种方式。并不是在所有情形下你都会需要运用创造性思维:当问题的解决方案明确无误时,当你必须迅速采取行动时,或者当结果尚可,无须过分苛求时,创造性思维就显得毫无必要。当惯有的想法全无用武之地而你需新的创意时,就必须运用创造性思维,运用“3个I”的方法。当你对环境有影响(Influence)、当这种思维方法很重要(Important)以及当你需要想象力(Imagination)时,你就要运用创造性思维。然而,要成为一个技巧卓越的创造性思考者,你必须不断练习。要将其融入日常的组织工作中,先从小项目开始练习,一招一式逐步开展。

## 关于作者

蒂姆·赫森(Tim Hurson)是“协助者无国界同盟”的创始人和“思考X次方”公司的创建人之一,该公司主要从事创造性思维和创新的管理培训。

