

管
华
经
管

PEARSON



The Creative Problem Solver

创新力+

创造性解决问题的12种思维工具

【英】伊恩·阿特金森 (Ian Atkinson) 著 徐诚 田尧舜 译

乔布斯怎么想到无按键手机这个主意的？

皮克斯的创意午餐会是如何开的？

为什么在小便池周围会刻上几只苍蝇？



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

THE
CREATIVE PROBLEM
SOLVER

创新力 +:
创造性解决问题的 12 种思维工具

【英】伊恩·阿特金森 (Ian Atkinson) 著
徐 诚 田尧舜 译

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

创新力+ : 创造性解决问题的12种思维工具 / (英)
阿特金森 (Atkinson, I.) 著 ; 徐诚, 田尧舜译. -- 北
京 : 人民邮电出版社, 2016. 1
ISBN 978-7-115-40918-8

I. ①创… II. ①阿… ②徐… ③田… III. ①创造性
思维—通俗读物 IV. ①B804.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第261508号

内 容 提 要

皮克斯动画工作室如何在一次午餐会上就构思出了《虫虫特工队》《怪物公司》《海底总动员》《机器人瓦力》等好几部动画电影的主要情节和角色?为什么我们常常陷入思维惯性和思维陷阱而浑然不知?如何组织与主持一场成功的头脑风暴会议?

本书从人类大脑的运作方式出发,简明清晰地阐述了种种常见的思维缺陷及其产生原因,以及这些错误的思维方式是如何妨碍我们进步的。在本书的核心内容中,作者介绍了12种创造性思维工具的使用方法与适用场景,从中不仅能获得解决各种问题的方法,而且能将自己的思维层次提升到一个新的水平。并且,围绕如何在头脑风暴会议中有效地运用这些创新思维工具,作者也给出了详实全面的探讨,极具实操价值。

本书作者伊恩·阿特金森是信息咨询公司——钠元素的创始人之一,拥有多年知名品牌的广告、营销经验。书中列举的大量商业和营销领域的生动实例,尤其值得商界人士、广告人、营销人一读。

◆ 著 【英】伊恩·阿特金森 (Ian Atkinson)

译 徐 诚 田尧舜

责任编辑 王飞龙

执行编辑 谭云丹

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本: 880×1230 1/32

印张: 7.25

2016年1月第1版

字数: 75千字

2016年1月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2014-6330号

定 价: 39.00元

读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

THE
CREATIVE PROBLEM
SOLVER

前言

解决如何解决问题的难题

没有任何事情比灵感闪现的时候更加给力。

——维克多·雨果（Victor Hugo）

据说，皮克斯公司的动画创作者们在一次简单的午餐会上就构思出了《虫虫特工队》《怪物公司》《海底总动员》《机器人瓦力》等好几部动画电影的主要情节和角色。

这些电影的票房合计超过 15 亿英镑。这真是梦幻般的午餐！

当时的情况肯定不会是这样的——一边轻轻搅拌着加了榛子糖浆的丝滑、低泡沫的中杯混合拿铁，一边全力思考用 A1

纸打印出来的流程图，上面写着“如何想出伟大的主意”。

要想产生创意灵感，不能这样做。想要成功地解决问题、捕捉灵感并进行创新，通过一个个晦涩的流程图是无法实现的，而是要在一个正确的思维框架下，进行创造性的思考。

传统的问题解决模式在创意工作上往往是无效的。你不是仅仅对原有的思考方式做些许改变，而是要将其彻底颠覆。

假设你是一家拥挤、喧闹的酒吧里。你在吧台想要服务生马上过来倒酒，然后赶紧回到朋友那边。理想的情况是，你要在有人把你的椅子踢翻之前回去。

但是，你碰到难题了。因为你点了三大杯健力士（Guinness）啤酒。

健力士啤酒的问题在于泡沫丰富，要花上两分钟时间才能倒满一大杯。你已经倒了一点进去，等它稳定下来、泡沫消去，然后才能再倒满。这让人很痛苦！相对于一大杯普通的贮藏啤酒，健力士简直是太落伍了。

这容易把人吓跑。如果你是健力士啤酒这个品牌的拥有者帝亚吉欧公司的员工，你怎么处理这个问题？你会怎么解决倒啤酒太费时间这个问题呢？

为解决上述问题，帝亚吉欧公司并没有开发一款可“瞬间

倾倒完毕的健力士黑啤”，反而将健力士黑啤倾倒速度慢的劣势包装成产品的特色和优势，通过改变人们的看法，完美地解决了这一问题。帝亚吉欧公司制作了许多优秀的广告，其中一个名为 **Surfer** 的广告更是不同凡响，以一句“好东西只属于那些耐心等待的人”（**Good things come to those who wait**）的广告语，在《星期日泰晤士报》和英国第四频道共同发起的一项有关广告的调查中，被选为“有史以来最佳广告”。

就是这个简单、令人惊讶、优雅解决方案，健力士把劣势转化为优势。现在，你在酒吧等待，不是因为健力士倒得慢，而是因为它令人着迷，值得等待。

温斯顿·丘吉尔说过：“我们可以没有钱，但是我们需要思考。”

这就是本书关注的焦点所在。

为什么会是我写这本书

在大学期间，我学习过心理学，从此在心智探究方面有了终生的兴趣。大众心理学领域有许多令人好奇和值得探索的地方，例如错觉、认知偏见、认知模式以及记忆存储信息的方式

等，这些不需要多复杂的大脑就能理解。

毕业后，我在几家广告和营销机构担任创意总监，常常需要创造性地解决问题（比如，为一个广告想出一条诙谐的广告语），或者解决更加艰深的问题（如何重新定位 X 品牌，如何卖更多的产品 Y 或者让顾客懂得 Z 服务的价值所在）。当你是创意总监的时候，你就要时刻寻找创造性的解决方案。

所以，这些年来，我一直在阅读、发现或者开发许多能够有助于想出创造性解决问题的方法。

虽然我意识到，自己所做的是在创造，但我也同样在解决问题——寻找解决问题的创造性方法。因为，所有的问题都可以归结为：问题需要被解决，而且要用创造性的方案漂亮地解决问题。

然后，我开始不间断地和客户讨论如何解决问题，同时，我也会提到这些创造性的思考原则如何能对他们有帮助，解决现实中的商业问题。

在对这些原则进行精炼之后，我将其用在现实世界中，居然得到了惊人的成功——同时我也意识到，将这些原则应用在公司商业活动中也能获得成功，它们就是本书中的 12 种工

具。带有创造性基因的思考工具让很多客户重新焕发了活力，找到了有效的、简单的、跳跃式的发展路径。

那些不能按常规方法解决的问题

有些商业问题可以通过努力的工作、研究和不断的重复来解决。我们称这类问题为可以按照常规方法解决的问题。例如汽车突然抛锚了，这时你就会琢磨：为什么突然出现这种问题？是不是某些零部件松动、错位了，或者过热、损坏了，再或者缺少燃料或者某种液体？

类似这样的问题，汽车修理专家花点时间就能解决。当车子的抛锚问题被轻松解决后（可能就是换个新的火花塞那么简单），你重新上路，一边怡然自得地唱《Bat out of hell》¹，一边琢磨前面那个车技有点吓人的司机到底是怎么拿到的驾驶证？

但是，许多商业问题并不是这样的。它们没有绝对的、逻辑上的答案，而是有太多的变量、未知性以及相关性，以至于你不能在他们之间找到一个方程式，从而能推导出类似于如下

¹ 《Bat out of hell》，是 Meat Loaf 的一首歌曲。

的方程式：如果你把 X 乘以 2、把 Y 除以 2，你会得到 Z 。

这本书就是要解决以上所有问题的，所有那些无法用简单的分析和逻辑解决的问题。

这很重要，因为那些能够通过研究和不断重复解决的谜团早已经被你自己和竞争对手解决了。情况确实一直就是如此。这项工作至关重要，但是由于那些仅通过不断的努力就能解决的谜团是无风险的，所以每个人都在这样做——你永远都不能超越他们，因为你一直在追随。

你将要看到的 12 种工具是为了解决更大、更混乱、更新的问题准备的。为那些看上去毫无章法、无法证明的问题；你需要勇敢一跃，而不是怯弱匍匐地前进。

难题和机会

尽管在本书中，它们被称为“解决问题的工具”，但你并不需要等到有问题要解决时才使用它们。毕竟，“解决问题”意味着在你行动之前，事情就已经出错了，已经有潜在的难题需要去解决。

那也意味着，你把本应当花在构思创意上的时间用在了救

火上。并且，这样做的商业代价也很大——因为，最好的、最具有创造性、令人兴奋的解决问题的工具往往也是帮助你发掘机会的绝佳助手。

换句话说，帮助英国石油公司清理深水油的创造性工具也能够帮助苹果公司发明 iPhone——一部没有物理按键的手机，这在当时是被苹果公司竞争对手嘲笑的概念。

Tips

难题……还是机会？几百年前，两位推销员受一家鞋商委托，去到一个非洲小国发掘市场潜力。第一个推销员回来说：“不，那里根本没有市场潜力——那儿没有人穿鞋子。”然后，第二个推销员回来说：“是的，那里有巨大的市场——没有人穿鞋子。”

有时候，我们会看到，有些工具既能用来解决问题，也能用来进行创新，但是有时候情况不总是一样的。所以，你要记住，大多数工具是既可以用于发掘机会，也可以用于解决难题的。实际上，在许多时候，解决了问题也就等于抓住了机会。

如何使用这本书

本书分为三个部分。个人建议，在你轻松而毫不费力地读完整本书后，你可以再回到创新思维篇，根据解决问题和挖掘机会的实际需要使用不同的工具。总体来说，当问题很棘手时，这些工具正是你所需要的。你需要尽可能快捷简便地解决问题：这本书就是为此量身定制的。

引言部分对大脑解决问题的模式作了简单介绍，包括大脑的运作方式，寻找模式、对过往经验的依赖、如何停滞不前等等，以及大脑的这些运作模式是如何妨碍我们进步的。

创新思维篇是本书的核心。这 12 种工具是你在应对商业挑战和抓住机会时所真正需要的。我对每种工具都作了简明、循序渐进的解释，以商业案例作为示例，并有图解作突出强调。

每个问题都写得很直观、易懂，没有繁重拖沓的流程。正如亿万富豪埃隆·马斯克（Alon Musk），特斯拉和 Paypal 的联合创始人，所说：“我不相信流程。问题是，在很多大公司里，流程往往代替了思考。那样的话，你只是被鼓励成为一部大机器中的一个小螺丝钉而已。”

管理实战篇探讨了如何主持一场成功的头脑风暴讨论会。

前言

有时候，即使你孤身一人工作——这些工具也能帮助你独自思考。但是你可能要做许多本应该是整个团队要做的工作，包括某些形式的头脑风暴。在这一章中，我们会了解如何成功地开一场会议——我们会探索成功的会议是什么样的。

当然，你也有很多幕后的工作需要做，包括如何把大家聚在一起，甚至包括如何使用挂图（很多本应伟大的会议居然会被拙劣的挂图所毁，对此你可能会感到惊讶）。

我们也会探讨，如何让那些绝妙的解决方案脱离纸上谈兵，走入会议室并最终走进现实世界中。

在 www.thinking-tools.co.uk 里有本书中的图解和可打印资料，你可以根据实际需要查阅和使用。

THE
CREATIVE PROBLEM
SOLVER

目录

引言 深入了解你的大脑 / 001

1997 年，超级电脑“深蓝”打败了国际象棋冠军卡斯帕罗夫。“深蓝”的胜利被认为是人工智能所取得的难以置信的成就。但事实上，这反而证明了人类的大脑是多么令人惊奇。我们的大脑一直在解决非常棘手的难题，我们过于谦虚，以至于都意识不到这点。然而，无论是潜意识还是表意识层面，我们的大脑都还有很多缺陷：不理性、懒惰、喜欢找捷径等，利用本书的创造性思考工具，能让大脑的潜意识和表意识都产生出前所未有的想法。

.....

创新思维篇 12 种创造性思维工具

第一章 往大了想 / 025

通常情况下，问题被限定得太死，以至于在这个被限定的框架中真的很难找到解决方法。通过定

义一个更加宽泛的问题，你将获得更多的自由，从而想出更多的办法。问题越是宽泛，解决的方案越多。

.....

第二章 换位思考 / 039

奥利里先生如何以顾客的方式思考，从而使瑞安航空公司成为全欧洲最成功的航空公司之一？要是你能够以别人的方式进行思考，将会有不同的想法和答案。这是思维上的小把戏，给自己更多自由的思考空间，打破之前施加于自身的种种限制。

.....

第三章 逆向思维 / 055

任天堂的 Wii 如何挑战行业惯例，卖出了比微软和索尼更多的游戏机？为了在荒谬而复杂的世界中生存下来，我们创造了各种各样的常规惯例，并按这些常规惯例生活。大多数时候，常规惯例是有用的，但是在解决问题的时候就不总是如此了。

.....

第四章 强加约束 / 067

苹果公司给自己强加了一个约束：“要是我们做出了没有物理键盘的手机呢？”然后，他们改变

了世界。强加一个约束，这似乎看起来很疯狂，甚至最后达不到目标，但是这种独辟蹊径的方式也许能帮助你找到新的商业价值。

.....

第五章 选择构架 / 080

只是在小便池的流水孔的周围刻上了几只苍蝇，史基浦机场的男厕所就变得整洁多了。通过构建他人做决定时所处的环境，你创造的是拉动力，而不是推动力。这种方法让人们自动去做你想让他们做的事，非常积极、和谐。

.....

第六章 旧 + 旧 = 新 / 092

将旧的东西重新组合是我们的大脑非常擅长的事情，对于大脑来说，将现有的事情重新组合比在白纸上画出新的东西更加容易。将两个老主意融合在一起而创造出全新而简单的新主意，Snapchat 就是一个绝佳的例子。

.....

第七章 逆向工程 / 102

一旦你知道了想要的方案是什么——而且这个方案听起来可行——我们的大脑就可以完美地从最终的方案反向推理到我们现在的处境。然后，我们只需要把推理步骤反过来就行了。最为著名的例子就是第二次世界大战中破解英格玛密码，这是密码学家逆向工程的光辉典范。

.....

第八章 绕开问题 / 111

一遇到问题，我们的大脑就开始试着去解决问题。我们被大脑的惯性所驱使。当你觉察到不能解决某个问题甚至不能改变它时，避开这个问题而不是直接去解决它，反而能够找到简单、有效的方法。

.....

第九章 随机嵌入 / 121

针对中东危机问题，水平思维之父——爱德华·波诺为什么给出了有关酵母的建议？水平思维就是偶然主义，即利用偶然性。打破思维的路径依赖，探索新事物。这种随机的力量，帮助你创造出新颖、有益的事物。

.....

第十章 审视和推断 / 132

车道出现拥堵时，德国和奥地利采取的“拉链”系统，为什么是一个简单、公平的行车方法？把问题分解成小的、可操作的各个部分，然后找到哪一部分出了问题，把出了问题的部分解决好，整个问题就解决了。

.....

第十一章 解决更简单的问题 / 144

三星公司如何通过解决更简单的问题，满足了消费者对产品的期望？过度设计的产品，为什么难以取得成功？让问题变简单，解决方案也往往会变简单。在任何情况下，你的所思所想都需要有商业意识，并且遵循实用主义。

.....

第十二章 联系和重新定义 / 156

戴森公司如何制作出了无叶片的风扇并大获成功？挨个地尝试不同的方法，不断弥补完善最初的方案，这样会给自己更多的选择。使用第一种方法让你到达某地，再使用第二种方法又让你走得更远，接着使用第三种方法会让你到达终点。

.....