

HZ BOOKS
华章经管

Mc
Graw
Hill
Education

让你的创意变为现实的最佳方法

思考线

red thread thinking
Weaving Together Connections for
Brilliant Ideas and Profitable Innovation

[美] 黛布拉·凯 (Debra Kaye) ◎著
凯伦·凯利 (Karen Kelly)
姚翔 ◎译



机械工业出版社
China Machine Press

思考线

让你的创意变为现实的最佳方法

red thread thinking

Weaving Together Connections for
Brilliant Ideas and Profitable Innovation

[美] 黛布拉·凯 (Debra Kaye) 凯伦·凯利 (Karen Kelly) 姚翔 著

姚翔 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

思考线: 让你的创意变为现实的最佳方法 / (美) 凯 (Kaye, D.), (美) 凯利 (Kelly, K.) 著; 姚翔译. —北京: 机械工业出版社, 2015.10

书名原文: Red Thread Thinking: Weaving Together Connections for Brilliant Ideas and Profitable Innovation

ISBN 978-7-111-51901-0

I. 思… II. ①凯… ②凯… ③姚… III. 企业创新—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 249179 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-7161

Debra Kaye. Karen Kelly. Red Thread Thinking: Weaving Together Connections for Brilliant Ideas and Profitable Innovation.

ISBN 978-0071808217

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。

版权 © 2015 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

思考线: 让你的创意变为现实的最佳方法

出版发行: 机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 方琳

责任校对: 殷虹

印刷: 三河市宏图印务有限公司

版次: 2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 14.25

书号: ISBN 978-7-111-51901-0

定价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

HZBOOKS | Economics Finance Business & Management

华章经管



献给两位男士和两条爱犬：

史蒂文，一位优秀的男士，为我创造了一个有爱的家；

胡安·马里亚诺，这本书灵感的来源，总是提出不同的意见，促使我完善自己的观点；

Tao，教会了我责任与承诺；

Figaro，一个可爱的小家伙，不断地敦促我按时完成本书的创作。

黛布拉·凯 (Debra Kaye) 是一位全球性的创新和发展趋势专家，专门从事品牌战略和创新的消费业务。她的客户有玛氏、高露洁、麦当劳、纽约证券交易所等。她是美国公共电台市场频道的评论员，Fast Company 的撰稿人，创新咨询公司 Lucule 的合伙人，也是 TBWA 意大利分公司的前首席执行官。她是广受欢迎的演说家，频频出现在诸如西南偏南大会 (SXSW) 等重要活动场合。黛布拉现居住在纽约。

在 RedThreadThinking.com 可以了解更多关于本书的内容，你也可以关注她的脸书 (<http://www.facebook.com/redthreadthinking>) 和推特 (@DebraA_Kaye 以及 @RTThinking)。

凯伦·凯利 (Karen Kelly) 是一位自由作家，专注于商业和文化领域。读者可以在 karenkellywriter.com 访问她。

思考线

创造力就是找到事物之间的联系。

——史蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs)

1847年，位于英国布里斯托的芳润[⊖]巧克力工厂，第一次制成了适合远距离运输的块状巧克力。在这之前，巧克力制作者都仅仅把黑巧克力和牛奶巧克力当作食品加工中的调味品。而160多年后的今天，当一家大型糖果公司邀请我们加入一个创新项目时，我和我的咨询团队发现了一个蕴含在丝滑巧克力里的隐秘的真理。

对于巧克力爱好者而言，他们对黑巧克力或牛奶巧克力的偏好程度并不完全取决于味觉。但大多数时候人们评判巧克力时，经常评价的是巧克力的口味，因为味觉更直观并易于描述清楚。人们对黑巧克力或牛奶巧克力的偏好程度，更多地取决于更深层次的文化体验和记忆。所以很多时候，我们在谈论对某款黑巧克力或牛奶巧克力的喜好程度时，只是在肤浅和无意识地表达蕴含在内心深处的关于食物的文化信条，是它们驱使我们做出选择的。

我们通过一系列科学的研究和观察手段发现上述事实。在研究中，我们把一些巧克力爱好者带到百货商店，并告诉他们可以自由地选择自己最

⊖ Fry, 吉百利史威士公司旗下品牌。——译者注

喜欢的食品区域进行挑选。结果发现一些人径直走向了民族风味食品区、香料货架和咖啡区，但另一些人却直接奔向日常食品区（主要陈列奶酪、牛奶和冰淇淋）。之后，我们询问了这些人对巧克力的偏爱。大多数选择民族风味食品的人是黑巧克力的粉丝，而奔向日常食品区的人则偏爱牛奶巧克力。根据这个研究结果，我们意识到这背后蕴含着一些奥秘。

牛奶巧克力会让人产生一种内在的舒适感，当牛奶巧克力在你的口中慢慢融化时，你会更重视自己的体验，有时甚至会陷入回忆。而且，融化的牛奶巧克力会让人感到柔软、馥郁，并产生出一种亲密感，像是被母亲抚摸一般，能够让人暂时逃离严酷的外部世界。相比之下，黑巧克力则代表的是对外部世界及刺激的一种集中——味觉体验不断向外蔓延。黑巧克力香浓、苦中有甜的味道，会给人一种复杂的味觉体验，使个体的自我意识、戏剧化的感受、冒险以及接受新颖事物的意愿被激发出来。一位我非常喜欢的黑巧克力的顾客就说：“吃完黑巧克力，我感觉更爱我的男朋友了。”

消费者对黑巧克力和牛奶巧克力持有如此迥然不同的观点，那这两种产品怎么能同样对待呢？这两种产品的营销方式又怎么能一样呢？我们必须忽视这两种巧克力口味上的差异，寻找消费者对黑巧克力和牛奶巧克力产生不同感受的深层原因。本研究的结果之一就是（实际结果更为广泛）：你将可能在市场上看到一些巧克力新品，这些新产品应用了我们从消费者身上获得的新发现，它们能更好地迎合消费者的需求。牛奶巧克力给消费者的满足感源自它在口中的感觉——香甜、丝滑、柔顺，但也很普通，因此新的巧克力会更注重提高牛奶巧克力的口感，延长它在口中的融化时间。例如，将牛奶巧克力做成长宽、厚薄不一的波浪形，这样当把它吃进嘴里时，消费者就能有一种全新的感觉，并且由于其融化时间的不一样，还可以延长牛奶巧克力在口中的停留时间。而对于黑巧克力，制作者则会更注重提升它在人们吃完之后的感觉，使消费者感受到更强烈的刺激，心理透明度更高，新品黑巧克力可能会加进一些特殊的成分，使消费者在吃了巧克力之后感觉精力充沛，更加清醒，能够更好地感知外部世界。

对巧克力所做的这些创新，就是所谓的“思考线”。这种创新方法更为谨慎，也更少出错。因此，利用这种方法提出新的想法及产品洞见都更容易取得成功。思考线主要有5个步骤，每个步骤都包含一些细节，比如碎片化的想法和零散的记忆、新信息、有趣的联想和一些杂乱的数据等。将这些琐碎的部分整合起来，可以构成强大的知识体系，帮助我们取得卓越的创新。下面我将和大家一起分享将这5个步骤完美串连起来的秘籍。

就像生活中的许多事情一样，为了成功完成这本书，我也走了很多弯路。起初是胡安·马里亚诺（Juan Mariano）鼓励我写本书，然而当我跟他交流我对这本书最初的想法时，他显得很茫然，并充满困惑。“怎么了？”我问他。“我完全没有搞清楚你在讲什么，”他说，“为什么不按我们当初招聘新员工时你讲的方式来写这本书？”从他的反应中，我明白最初我对如何写好这本书思考得并不充分。

无形的思考线突破时间、地点或条件的限制，连接起那些注定要遇见的人。我们给了你可以任意延伸、折叠或编织的红线来完成完美的创造。

“你是说要探索思考线下所隐含的意义和潜在的联系，然后问一些合适的问题？”我问他，他点头称是。“有道理”，我暗暗想。回到正题，就像我一直所认为的：人生从来就不是按照既定的路线前进，而是由一些看似毫无联系的生活碎片交织在一起。从一些管理者过去的事例中我们也可以看出，“当黛布拉走进我的办公室时，我知道她肯定会说一些看起来毫无关联的事，但是随着时间的推移，她所说的那些事，会非常不可思议地变成创造性的解决方案，帮助我们解决一个大难题。”也有人说“我‘从A走到Z，又走向C’，因为有时我会突然蹦出一个想法，但是我必须反复思考将所有信息都串连起来”。我喜欢先思考所有事情，然后再和聪明的人反复不停地讨论——这是我用思考线将零散信息联系起来的唯一方法。在同事的帮助下，《思考线：让你的创意变为现实的最佳方法》才得以成功出版。我希望读者朋友们能够发现：这将是市面上关于创新最方便有用

且简单易懂的图书之一。

思考线的说法源自一个古老的东方传说，它隐喻：找到事物之间的正确联系，就可以获得精彩的创意并取得具有商业意义的创新。在这个传说中，月亮上住着一位月老，每天晚上他都会带着一个大袋子和一本书外出，袋子里面装着红线，这些红线会把那些注定要相见的有缘人牵起来。月老的任务就是根据书上说的，用红线把两个有缘人以某种方式牵起来。“无形的红线穿越时空的限制，将命中的有缘人系在一起。红线可伸可缩，但是永远不会断开。”

正如“千里姻缘一线牵”一样，我相信最伟大的创造就是能够突破历史、技术、文化、行为、需求以及情绪等障碍，被偶然联系起来的结果，而我们是可以发现这种偶然的。思考线把知识、记忆和洞见等编织起来，形成一匹无缝拼接的布料；思考线也可以冲破时间、空间、条件等限制，将注定要相遇的消费者需求与新产品及新服务连接起来，并最终取得成功。如果能在消费者群体中获得“这就是我想要的”的反应，那这样的创造就一定能吸引消费者的眼球。

每个人都能发展出思考线。将零散的思维组织在一起，我们将能更深层次地挖掘自身的能力，突破固定思维，这样我们就能跳出思维定式，而这将是我们最有利的商业武器。

目前市面上很多讲创新的书都是从后往前追溯创新的过程，比如介绍发明家如何发现新点子。这的确有价值，但是它不能帮助我们理解怎样才能创新。而其他一些相关书籍则是从学院派的观点出发，探索如何在一个企业里培养“创新氛围”。它们都没有触及核心问题，即个体该如何开始创新？

本书将会告诉你如何培养洞察力，如何激发新的创意和想法。本书的每个部分都会讲解如何发现你之前没有意识到的现象之间的联系，帮助你对事物之间的关系有一个全新的了解，从而帮助你创新。本书首次与读者分享了一些比较完善的意识层面文化取向的研究观点，帮助读者产生更多的想法并促成伟大的创新，创造更多更好的消费者服务和产品。它打开了一种信息挖掘分析的新视角——挖掘消费者行为背后隐藏的更深的文化信息，更重要的是学习用这种隐藏的文化信

息以便发展更多收益可观的创造或创新。这种方法已帮助我在自己的职业生涯中和思维上取得成功，并且也在其他企业家身上得到了验证，包括美士宠物食品、高露洁、美国运通、玛氏、强生、麦当劳、利洁时家化、欧莱雅和达能等。

本书关注日常生活用品，无论是只有两名员工的公司所开发的厨房水槽，还是更大组织层面上的产品。然而，在西方国家，很多人都将创新视为技术突破，他们认为技术突破有助于产生具有革命意义的新产品，这些产品能够得到社会精英和“早期用户”的认可，并占领巨大的市场份额。但创新并不仅仅代表了前沿尖端技术，它还应面向普通人。只要人们能够提出好想法，证明其价值，并对该想法进行完善，就是在创新。本书可以为你们提供帮助。

非常幸运，我拥有一些很棒的朋友和同事，他们不仅在完成这本书的过程中给予我很多帮助，在生活中的其他方面也尽心尽力。首先，要特别感谢的是凯伦·凯利（Karen Kelly），她不仅是一位天赋异禀的作家，也是一位异乎寻常的合作伙伴。她给我带来了许多欢乐，是我生命中很重要的一部分（虽然结缘于工作关系，但我知道我们之间已发展出一种珍贵、诚挚且意义深远的友谊）。其次是汤姆·马斯奇奥（Tom Maschio），一位人类学家及伟大的思想家。还有我的代理商卡罗尔·曼恩（Carol Mann），没有他们的帮助，这本书不可能出版。

感谢尤雷·克莱皮奇（Jure Klepic），他是社交媒体上的意见领袖之一，向大家分享了他的知识、观点和洞见。值得庆幸的是，通过这些媒介，他的思想得以广泛传播。如今，尤雷是 Lucule 咨询公司的一员，也是我生命中非常重要的一部分。

感谢麦格劳-希尔教育集团（McGraw-Hill Education），十分荣幸能够与玛丽·格伦（Mary Glenn）以及她的优秀团队一起共事：斯蒂芬妮·弗雷里希（Stephanie Frerich）是一位坚定的支持者，他促成一切事宜的实现；同样还要感谢斯泰西·艾什顿（Stacey Ashton）、考特尼·费舍尔（Courtney Fischer）以及帕梅拉·彼得森（Pamela Peterson）。还要向鼓舞我坚持到最后一刻的专家表达我由衷的谢意，他们是彼得·麦克蒂（Peter McCurdy）、

莫纳·艾克娜 (Mauna Eichner)、李福井 (Lee Fukui)、爱丽丝·曼宁 (Alice Manning) 和谢莉尔·林格 (Cheryl Ringer)。

尤其要感谢那些允许我向他们分享想法的人，他们不仅及时给予回应，还回馈以有趣的评论和见解。他们是：托尼·海伦 (Toni Helleny)、鲍勃·科恩 (Bob Cohen)、罗西奥·萨纳夫里亚 (Rocio Sanabria)、赫尔南·戈尼 (Hernan Goni)、里奇·博罗 (Rich Borrow)、海威尔·克雷马德斯 (Javier Cremades)、加西亚·杜兰 (Manual Garcia-Duran)、弗洛伦蒂诺·加西亚·诺赛达 (Florentino Gacia de la Noceda)、克里斯蒂·海克 (Kristi Hacker)、凯斯·森迪斯 (Keith Sentis)、罗恩·特伦森 (Ronn Torrosian)、安迪·格林菲尔德 (Andy Greenfield)、恩里克·多明戈 (Enrique Domingo)、苏珊·凯恩 (Susan Cain) 与黛博拉 (Deborah) 和马克·汉金 (Marc Hankin)。

我十分感谢安德烈斯·丽娜瑞斯 (Andres Linares) 和维森特·艾伯特 (Vicente Albert)，他们都是极富天赋的平面设计师。他们为这本书的平面宣传以及 www.redthreadthinking.com 提供了艺术指导，毫无疑问，这为本书的畅销提供了巨大的帮助。他们都服务于创意机构 Diluvia (www.diluvia.es)，其中安德烈斯是该机构的合伙人。

“红线”^①这一比喻的灵感来自一只手镯，这只手镯曾获时尚设计大奖，是时尚设计师苏珊·霍顿 (Susan Horton) 的作品，她是一位天才艺术家，也是我的密友。我十分感激她的帮助，如果你想要了解更多关于苏珊设计的首饰，请访问 www.susanhorton.com。

我要将最大的谢意致以那些贡献了宝贵的时间、智慧、经历和见解的人。他们是：吉纳维芙·贝尔 (Genevieve Bell)、阿尔盖比·基弗 (Abigail Kiefer)、安伯·凯斯 (Amber Case)、布兰登·凯斯勒 (Brandon Kessler)、博瓦尼·罗琳·纳尔逊 (Bhavani Lorraine Nelson)、琼西·里根 (Chauncey Regan)、鲍勃·瓦格斯

① 中文书名《思考线》的英文原文是：Red Thread Thinking。直译说法是红线思考，出于简单化的考虑，后文将其全部译成思考线。——译者注

塔夫 (Bob Wagstaff) 博士、杰森·詹宁斯 (Jason Jennings)、凯斯·索耶 (Keith Sawyer)、迈克尔·施拉格 (Michael Schrage)、杰森·卢卡斯 (Jason Lucash)、迈克·西姆恰克 (Mike Szymczak)、特里·克尔 (Terri Cole)、温德尔·科尔森 (Wendell Colson)、莫妮莎·佩卡什 (Monisha Perakash)、托德·格林 (Todd Greene)、桑迪·斯坦 (Sandy Stein)、史蒂文·兰克 (Steven Rank) 以及麦琪·麦克纳布 (Maggie MacNab)。

追赶截稿日期的过程稍显匆忙，希望我在致谢部分没有遗漏那些应该被感谢的朋友。如果因为疏忽遗漏了您，我向您致以真挚的歉意。即使是在正式出版以前，这种疏忽也是十分尴尬的，所以如有疏忽希望您能及时告知。

创新不仅仅是提出新颖的观点

机会青睐会联系的大脑。

——史蒂文·柏林·约翰逊 (Steven Berlin Johnson)

你有一个好主意，这意味着它可以帮你解决一个问题，或是在别人还沒想到的某方面对你有所助益，现在你需要做的就是：找到某种好方法，把你的想法从理论变为现实——事实上，人们每天都在自己的餐桌边做这件事。麻省理工学院的教授埃里克·冯·希贝尔 (Eric von Hippel) 在英国做过家庭创新的研究：发现 6.1% 的成年人，或者说是 290 万人曾为解决某个问题而创造或修改过一些东西，比如让某个工具更实用或更有效率，或者仅仅是根据他们自己的喜好来改装某个物品。

由此可以看出：人类是具有创造性的。你具有创造性，这不是问题，问题是你如何用它赚钱。思考线可以帮你根据市场需求来创新，也就是说只有提升利润，提升产品的市场优势，你创造的产品、生意或者服务才能体现价值。有价值的创意不能仅仅体现出创新优势，还必须在消费者层面和业务层面上取得成功，必须要有很多人愿意购买，这样生产它才能有价值。另外，如果你想让产品被推广出去，产品本身必须能吸引经销商和消费者。如果消费者对某个新产品的购买意愿不强烈，那就说明这种产品的创新性只能维持一段短暂的时间。思考线可以帮助区分：创新性的想法和能真正产生收益的创意之间的区别。

创新：能产生收益并能提升产品的市场优势，而且对消费者而言，是有价值的新东西。

我的意思是说：创新能够为消费者把许多零散的节点拼凑在一起（比如适用性、舒适度、外观、价格和生活质量的提高），而创造性只是一种不同的做事方式，可能它并不能在更深层次上为吸引他人而改变市场，或者它无法提供能够颠覆市场的收益。创造性也许能够吸引消费者的注意，但是它不能使消费者下定决心立刻产生购买行为，例如街上着装漂亮的女子可能让你产生停下来看一看的想法，这是一种创意，但是这并不能让你产生想要与她一模一样的愿望。而创新则体现为一件用含有加热装置的纤维制成的外套，随着温度的改变，这种纤维可以让穿着的人觉得更暖和或更凉爽。

创造性和想象是创新过程必备的要素，因此我们必须具备这两种要素，并不断提升它们。你可能也发现有些人无法区分创造性和创新，包括我在写本书的过程中所访谈的一些人。但是商业创新的基石就是有人从你做的事情中看到了价值，这就能改变市场。创新是有助于前进的想法，如果你愿意，它可以用它的魅力为你吸引一群人。思考线可以帮助培养、加强被我们称为直觉的东西，使它逐渐变得更强大和更富有意义。

打开大门

把新产品或新服务投放到市场中是有风险的，即使你已获得许可和投资，并为自己预留了足够的资金去试水、取样，锚定客户群等。企业家通往消费者的市场渠道千变万化，这对我们来说是一个好消息。网络使小商户能与高水平企业去竞争——这两类企业都能获得各自不同的客户群体，并且通过社交网络和数字媒体，这两类企业都可以比以前更快更有效率地去实践它们的商业理念。

《纽约时报》的评论家托马斯·弗里德曼（Tommas Friedman）曾说：如今的商业世界是一个“崛起的DIY经济”，这是通过“低成本、高利润的创新技术的

传播而得以实现的，比如从笔记本电脑到提供各种产品和服务的网站，它们使得联系更容易。这些都正在改变传统商业的做法”。换句话说，新技术和网络资源打破了许多传统壁垒，人们从开始投资到筹划一项商业计划变得更容易了。请记住，很多例子都证明小企业是可以存活的，并且它们当中很多都已经变成了大公司。起初，当亚马逊的创始人杰夫·贝佐斯刚创立这个网站的时候，它会每次在卖出东西后有响铃提示，这足以证明亚马逊曾是多么小！而星巴克刚开始也只售卖未经加工的咖啡豆，在第一家星巴克创店的时候，你是买不到一杯咖啡的！

创新不是少数人的特权。思考线证明我们每个人都有能力将想法变为现实。

这也是我写《思考线》只为个人而不为企业的原因。创新是属于个体的。我特意将本书的目标人群定位为个体，而不是试图把创新制度化的大型企业，因为把创新制度化不可能很容易就做到。事实上，大量证据表明如果企业从企业外面找人来研发某种新产品，成功的概率会更大。目前很多企业都存在的一个问题就是：新想法或新理念可能与公司既定的文化之间存在一些冲突，已经熟悉并习惯企业文化的人，对新理念会有一些本能的怀疑与不确定，从而他们不容易接受这些新观点，更不能自发提出一些新观点。而个体自发的创新，至少能在开始时破解这种先天怀疑与不确定对创新的束缚，给个体更多创新的空间和自由。公司既定企业文化、管理层级以及对消费者需求的严格假设，可能会耗尽创新的动力。

对此，我是有实证研究支持的。一位财务总监曾说：对企业变革来说，最大的阻碍就是缺乏新思维，以及太过复杂的企业文化，这些都会使企业的创造力僵化。美国人力资源公司罗致恒富（Robert Half International）做过一项针对财务人员的全国研究，调查了1400名财务总监，这些财务总监所属的公司都是员工数超过20人的企业。研究发现：35%的财务总监表示阻碍他们公司创新的最大障碍就是缺乏新观点。24%的受调查者表示过度的官僚主义是企业创造力的头号杀手，20%表示繁忙的日常工作任务使他们无法创新。