

换个模式思考，采取五步措施，实现卓有成效的
创造力和持续的增长

THINKING IN NEW BOXES

A NEW PARADIGM FOR
BUSINESS CREATIVITY

打破 思维里的框



激发创造力只需五步

[美] 吕克·德·布拉班迪尔 (Luc de Brabandere) 著
艾伦·因 (Alan Iny)

林琳 译



机械工业出版社
China Machine Press

THINKING IN NEW BOXES

A NEW PARADIGM FOR
BUSINESS CREATIVITY

打破 思维里的框

激发创造力只需五步

[美] 吕克·德·布拉班迪尔 (Luc de Brabandere) 著
艾伦·因 (Alan Iny)

林琳 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

打破思维里的框：激发创造力只需五步 / (美) 布拉班迪尔 (Brabandere, L. D.) 著；林琳译. —北京：机械工业出版社，2015.5

书名原文：Thinking in New Boxes: A New Paradigm for Business Creativity

ISBN 978-7-111-50146-6

I. 打… II. ①布… ②林… III. 创造力—能力培养 IV. G305

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 087907 号

本书版权登记号：图字：01-2015-0850

Luc de Brabandere, Alan Iny. Thinking in New Boxes: A New Paradigm for Business Creativity.

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with The Boston Consulting Group through Bardon-Chinese Media Agency.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 The Boston Consulting Group 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社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）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

打破思维里的框：激发创造力只需五步

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：王金强

责任校对：殷 虹

印 刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次：2015 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：19.25

书 号：ISBN 978-7-111-50146-6

定 价：49.00 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

本书献给我们所有的客户与同事，在与他们的互动中我们重新学习了创新，以及两位合著人的妻子博纳黛特和罗伯塔，感谢她们的支持。

译者序

PREFACE

能为本书的中文版问世尽一份绵薄之力，深感荣幸。早稻田商学院中几位我尊敬的导师都曾任 BCG 的合伙人，所以个人一直对这个公司存有相当的亲切感。而这本书涉及一些我平时关心的哲学和认知心理学方面的问题，也与我现在从事的以战略落地和组织发展为主的行动学习的工作密切相关，因此在翻译过程中也能自得其乐。

作为译者，我想从“框架是什么，为什么要跳出框架”以及“怎样才能建立新框架、新思考”的角度与大家分享作者的一些观点，以及我自己的一些感受。

第一，关于是什么和为什么的问题。作者如此定义框架：“框架是一种思维模式，是一种完全内化于你心中的结构。根据既定目标，通过简化事实的手段实现有效理解的目的。”通过框架的概念凸显了眼前真实世界与你头脑中认识到的世界的区别；并指出正因为我们不能离开框架思考，才有必要意识到框架的存在及其（我们思考的）局限性，进而理解只有“质疑和谦卑”才能将自己从常识的桎梏中解放出来，开始“伟大的越狱”。书中提供的新模型、新框架，这些思考问题的新方法，会有助于你从桎梏中将自己解放出来，看到新的可能性，也让你看到只有这么做才能繁荣发展。

接下来，作者指出已经存在的“跳出框架思考”方法的基本问题：

(1) 操作起来很难；(2) 不知道在那么多框架中，我们应该从哪一个框架中跳出来；(3) 即使你克服了第二个问题，成功地跳出了原来的思维框架，这依然是不够的，因为你需要一个新的框架。进而导出如何才能做到在新框架中思考的问题。

第二，关于怎么样的问题，这才是这本书最大的价值所在。作者向我们介绍了创新思考五步法及其应用方法。作者指出“新框架思考”与“跳出框架思考”这两者之间的关键区别之一是：如果不在一开始就界定和明确要探讨的主题，那么你将很难找到有实践价值的好主意。作者并不否认从头脑风暴式的讨论中获得灵感进而有如神助地实现创新的方法，但是显然比起这种顿悟式的创新，他更想提供的是一种可持续、可重复的创新思维方法论。在我看来，虽然书名是关于创新的，而究其根本，无论是发散思维中的问题界定，还是聚合思维中的设定评估标准等都是建立在界定问题、提出并验证假设这一系列咨询技术基础上的严谨方法论。或者说，是这套方法论在商业创新上的应用。

翻译的过程中，我想起很多年前有一次从波士顿回北京时，曾在与一位高校老师的讨论中被问及：“你觉得中国人为什么不善于商业创新？”当时因为没有考虑过这个问题，一时语塞，至今记忆深刻。当然，对于这个命题是否成立本身，可能见仁见智（而且中国的发展一日千里，情况也已大不可同日而语）。但若是说这个命题有一些启发人思考余地的话，现在想起来可能有两个主要原因，一个是想不想，一个是能不能。

想不想是指我们是否真的觉得需要创新。如果说对外开放的时机与全球化浪潮的完美结合造就了中国经济的高速发展期，那么彼时照抄国外成熟的模式可能更有利于形成后发优势、更符合高速发展的需求。记得十来年前每次回上海，几乎都会看到一座不一样的城市。那样的发展速度中，即使大家明白创新的重要性，相时度力也不失为一种明智的选择。如同我们学习书法要临帖、学习古琴要跟弹一样，模仿也是进步的一种重要手

段。时过境迁，在进入稳定增长期的今天，我们理所当然地不再满足于一味地模仿，并真实地感受到商业创新的必要。

能不能是指我们需要转变认知和掌握方法。商业创新不能仅靠个人拍脑袋，而需要培养一种具有创新能力的组织机制。这种机能的实现需要有科学的方法论支撑，本书提供的创新五步法在这方面可以给我们很多启示。此外，书中大量的实用工具和技巧，比如，发散思维阶段中的各种虚构杂志标题、矛盾修辞法等诸多手法以及剧本手法中涉及的“变量”等，将为你提供跳出旧框架之后的落脚点，找到新框架之前的立足点，是一些自己可以上手拿来用的“干货”。

由于时间仓促，翻译中难免有不尽如人意之处，请各位读者批评和指导。最后，衷心祝愿这本书能为大家的商业创新助上一臂之力。

林琳

上海

前言

PREFACE

在远山中有一个小牧场，牧场中有一条顽皮的拉布拉多犬——萨特。每天萨特都会跃出栅栏到牧场后面的一片树林中去追赶松鼠。后来，栅栏被拆了，萨特不用每天跳来跳去了，但是当它每到原来栅栏所在的那个地方还是会跳过去。过去累积的经验和习惯，使它根本注意不到栅栏已经不存在了。

萨特的行为在某种意义上与法国存在主义哲学家著名的《密室》^①——剧中的三个人：加尔散、伊内丝、艾丝黛尔极其相似。他们被关在地狱（密室）中，极度渴望能够逃脱。但是当剧终密室的门突然打开，他们能够逃离的时候，他们却因为害怕门外未知的世界而选择了留下。

猎犬的行为也许有些滑稽，在让－保罗·萨特剧中可怜角色的行为更令人叹息，但这两个故事都深刻地揭示出了人的本性。

我们每天都在创造无数个心智模式（在这里，我们称之为框架）去理解这个世界。框架在一段时间内对你有帮助，就像那一条叫萨特的猎犬每天跳过栅栏那样。但是它也会把你禁锢在这个情境中，让你难以发现周围发生着的重要变化。大脑倾向把我们带回那些熟悉的情境中，所以我们会对那些不再有用的旧框架恋恋不舍。我们大多数人都不喜欢冒险，倾向于

① 20 世纪法国著名的哲学家、文学家让－保罗·萨特的独幕剧 *No Exit*，讲述了一男两女三个在世上犯有罪行的鬼魂被关押在一间封闭的密室中发生的故事。——译者注

认同现成的看法，却对我们周围的变化视若无睹。

今天日新月异的社会环境中，这种判断错误有时可能需要付出不小的代价。这些现存的框架能简化无穷的未知，使其容易被我们理解，对我们确实很实用。但是如果对一个心智模式过度依赖或者长期依赖，那么你会错过那些“栅栏上的缺口”，或者错失在未知的深渊中反戈一击、博得成功的机会（这本质上也就是《密室》剧中角色的命运）的可能性。

作为企业战略咨询顾问，我们在数十年的从业过程中服务过很多重要的跨国企业，面对那些将对它们数以千计的雇员和顾客产生重大影响的具有高风险的挑战。在这个过程中，我们看到在成功者和失败者、领导者和追随者之间最大的区别，就是如何对待变化。他们有的在变化中抓住了机遇，有的则被变化淘汰。在战略创新上，我们把这个称作“新框架、新思考”。在此过程中，实用主义分析和思想的自由发挥融为一体。在新的框架中思考时，你会不断地建立并测试你的假设，包括接受复杂性、把握不确定性，并为那些躲不开的破坏性事件做准备。

也许你是一个正在努力推销新创意的创业者，一名正在构思吸引眼球的建筑的建筑师，一名正在设计新软件程序的工程师，一个正在寻找具有革命性的社会变革机会的政治家，或是一名正在糟糕的经济环境中带领你的团队披荆斩棘前行的职业经理人。不管你遇到的是什么样的挑战，相信我们在这本书中描述的创造性思维过程能够改变你理解周围事物和解决问题的方式，增强你在未知的情境中领导团队的能力（事实上，没有人知道下一刻会发生什么）。你会重新发现思考的巨大能量，通过我们的实用体系在很多维度上完成灵活有效、高瞻远瞩、终生难忘、可持续性的实用创造。

我们的体系还会帮助你展开想象，并把你的想法具体化，创造出新的设计、新的战略，帮助你和你的同事创造出新一代的即时贴、新

一代的 iPad，或者至少帮助你在商战里找到全新的思路。这会激励你为正在从事的商业未来拓展多元的图景，并更好地为将来做好准备。同时会指引你更加开放地思考人生，提出正确的问题，达成职业和个人的双重目标。

你将会学习到新的更有效的思考方式，这将改变你从商的思路乃至改变你的活法。这会很有意思，我们保证。

目录

CONTENTS

译者序
前言

第 1 章	新情境，新框架	//001
第 2 章	如何创造和使用框架	//015
第 3 章	质疑一切	//033
第 4 章	调查可能性	//071
第 5 章	发散思维	//109
第 6 章	聚合思维	//157
第 7 章	持续再评估	//181
第 8 章	从灵感到革新：大胆创建新框架，并找到实现的方法	//209
第 9 章	展望未来	//237
第 10 章	新的开始：如何让五步法更好地为你服务	//271
致谢		//279
术语表		//282
注释		//287

THINKING IN NEW BOXES

第1章

新情境，新框架

让我们从一个简单的问题开始吧！彩虹有几种颜色呢？你会说 5 种？7 种？还是 10 种？

上学的时候，老师一定教过你彩虹是一系列颜色的组合。按一般的说法，人的眼睛只能看到 7 种颜色——红、橙、黄、绿、蓝、靛、紫，因此我们在孩提时代被教导彩虹有 7 种颜色。但严格来说这不是很正确，至少按照我们的物理理论来说，彩虹包含一切可见光，是连续光谱。为了处理像这样比较复杂的问题（在这里表现为无穷尽的颜色集合），我们适当地把思维简化，将比较难理解的物理的事实安置到一个尺寸相对比较合适、更容易管理的框架中。^①

框架存在于很多事物中，包括观点、途径、哲学、策略、理论、模型和战略。人类的每一种观点都能通过许多思维模式（框架）被表达或被解读。别无他法，你的大脑始终在使用框架，这能帮助你处理很多实际问题。我们使用各种模式、体系并对这些工具分类，去简化和组织世界上无穷无尽的人物、地点和对象。

我们有很多种不同大小的框架。最小的框架是一些相似事物的组合，比如“家用电子产品”，或者“我们家附近的那些咖啡馆”。稍微大一点的框架包括固定观念和判断，比如“我们的顾客喜欢巧克力”，或者“篮球运动员都比较高”。范式是一种更大的框架（例如民主或自由），大到你平时都不觉得那是一个框架，这有点像你在一艘很大的船上以至于忘了自己还是在海面上。其他大小的框架还有我们经常称为结构、假设、架构、心态、参照系统等的一些东西。

这些各种各样的框架，都能让这个世界更加便于管理。我们每个人都在不断地累积各种经验、观察各种信息，我们把这些经验和信息归纳成

① 事实上，研究表明肉眼只能看到彩虹的 6 种颜色（靛色经常被我们遗漏），所以我们从小被教导说彩虹有 7 种颜色并不是很客观的描述，也可能与 7 这个数字的文化内涵有关。

各种类别，加深自己对那些事物的理解。但我们究竟应该意识到即使是最显而易见、最广为人知的框架与事实仍然是两回事：会计报表是过去一段时间的截图，而不是今天时点的现实反映；市场细分是一种常见的营销手段，但市场细分中的顾客不再是他们原来的样子，而是经过人为地区分和一般化之后的结果。

除了被简化这个特点以外，框架还是存在于你头脑之中的关于事实的模糊概念。你应该自信地说自己知道谷歌的标志是什么样子，那是由红黄蓝三原色组成的6个字母。不过你能明确无误地告诉我们哪个颜色被使用了两次吗？你的框架只在某一程度上帮助你理解事物（在这里，它帮助你把谷歌的标志和其他公司的区分开来），并且只能确保在一段时期内有效。每一个框架都需要被修正和被细化，乃至被取代。

比如，你在餐馆用晚餐的时候看到一位50岁出头、花白头发的男士，穿着剪裁精致得体的西服，身边有一位穿T恤和牛仔裤的年轻女士。而且他们看上去多少有些相似，因而你不假思索就会认定他们是父女。当他们坐到你临近那桌时，你听到了他们更多的对话，慢慢意识到也许男士似乎正在向年轻女士说明一个投资方案，接着你猜想她应该是他的一个富有的客户。也许他们拉了手，然后你认定他们是配偶。或是你可能觉得他们在故意吸引你的注意力，好让他们的同伴偷走你的钱包。无论如何你很难不去试图对于他们的出现做一个自己的判断，你总是会想找一个框架。

同样，在企业中这样的判断也比比皆是。假设你的CEO突然任命了一名新任CFO，并大力赞许前任CFO为公司所做出的贡献，同时表示很欣赏她把生活重心转移到家庭的愿望。也许你会判断可以完全接受这种说法；也许你会判断前任CFO与CEO之间一定存在不少嫌隙；也许之后你在茶水间听到一些关于其不正当财务的谣言，你判断前任CFO因虚报开支而离任；也许你听说在紧急召开的董事会议上要力保自己位置的故事，因此你判断前任CFO只是权力斗争的牺牲品。

当看到新闻报道有飞机在非洲失事或者两家大公司要并购，你就会不自觉地猜想事情发生的原因和过程。就像这些例子所展示的，你把所发生的事实翻译成你自己看待事物的方法。与科学家在假设的基础上做调研，最终创建出自己的理论的过程非常相似。你也会修正自己的想法，但如果发生的新情况与你原来的思维框架明显不符时，这些修改就无济于事，这时你也许需要从头建构一个新的框架。

此外，只有一个框架显然是不足用的。世界的复杂性要求你能够将很多不同的理论、模型和策略运用自如。你在不断调整在餐厅的那对男士和女士的判断框架的同时，你也同时在使用和更新其他的思维方式，比如汤的滋味是否可口，哪把叉子是用来吃甜点的，是不是应该在侍者询问菜品是否合口味时告诉她实话以及应该给她多少小费合适。

关键的关键是要意识到这个晦涩不明、难以理解的世界和你所理解、诠释、简化的世界的区别。人们总是喜欢用一些思维模式和框架（比如概念和固定观念）去把握他们面临的复杂、不断变化而又充满混沌的事实（见图 1-1）。



图 1-1

为了更加富有创造力，应对这日新月异、充满挑战的世界，我们相信你不仅应该跳出框架思考，而且必须学会在新的框架中思考。这意味着你需要有意识地（而不仅是潜意识地）创造一系列新的思维模式，系统地探索它们，并排定它们的优先顺序。

你不可能不用框架思考问题，所以趁早放弃这个想法。

你不可能在思考或决策的时候不用任何框架简化的事物，更不用说要创造新的想法（或是捕捉一个新的想法）的时候了。大多数时候，思考包含分类的过程：你的大脑面对一堆事实——各种刺激、元素和事件。要理解这些片断，你的大脑会依存于现有的一些框架，或是当发现没有适用的框架时创造一些新的框架。

你可以把大脑想象成一个巨大的食品橱柜，有隔层，也有抽屉。这是一个可以整理现实的混沌，并把一切变得井井有条的方法。我们都按照自己的意愿整理橱柜，把同类东西放在一起。若是没有把实际发生的事情（我们思考和创新的原材料）做一个分类和排序，没有人可以应对如此纷繁复杂的人生。当一个销售说“我的客户”，或一个教师说“我的学生”时，他正在用框架进行分类和简化，凸显脑海中的一些特定的客户和学生。相反，当你说“我的孩子”或“我的办公室”时，你在谈论某一具体对象。因为客户或学生这类集合足够大，你必须进行简化。

名字和词汇不存在于任何地方而在你的大脑里，人们需要用它们处理事实信息。通过给动物或者其他客体和各种事实命名，我们才能区分它们、做出判断，找到不同事物间的联系，创造秩序，实行控制，最后，最重要的就是将事物归纳分类得更简单易懂。¹

事实上框架的一个最常见的基本类型，也许是有史以来最重要的一个发明就是分类。亚里士多德在他的《工具论》中将存在精心区分了10大类（包括数量和位置），力图将所有可以做一个命题的主语或谓语的事物种类都概括进去。他奠定了逻辑学的基础，影响后世并间接促成推理

法的诞生。^①

当然，分类只是一种相对简单的框架类型。思考需要更多更复杂的思维模式，包括固定观念、模板、体系、规则、假设和范式。这些多样的框架帮助我们处理纷繁多样的事实。如果你和大部分人一样，你应该会与狮子保持一定距离，因为你大脑里有一个声音告诉你食肉动物很危险，这个框架会让你有效地避开危险的动物。每次你看到一个动物很像其他你所见过并认识的动物时，你便会把它与你头脑中原有的框架联系起来，这个过程促成了你的即时反应。

人们喜欢降低不确定性。事实上，他们极度地需要降低不确定性，不然自己会很不舒服。框架是一个简化事情的好办法，能把你对这个世界的焦虑减到最低。当你思考一个实际生活中的问题时，你会赋予之人情：通过自身过去的经验，在头脑中按照自己的样式，用你的判断、假设、分类和其他思维方式重新塑造这个世界。你需要这些框架帮助你找到更多的相关想法，不论是对原来想法的补充，还是与原来想法完全不同。

如此看来，框架就像一个草图，是你头脑中理解、简化并命名具体事物的方法，无论是一头饥饿的狮子、一个啼哭的婴儿，还是你朋友祖国的一次民众起义，这让你找到最好的回应方法。

跳出框架思考远远不够

但是如何用框架去创造新的想法和方法呢？若是参加过一些主题为创

① 亚里士多德为什么对存在的形式正好划分了 10 个范畴，而不是其他数字，比如 12 个？根据著名法国语言学家埃米尔·邦维尼斯特的说法，原因很简单：在古希腊，“to be”作为动词可以用 10 种不同的方法被描述，例如，我是法国人、我是男人、我是快乐的等。亚里士多德观察到了“存在”这 10 个不同的用法，这就是放在他面前的事实，他因此意识到这 10 个范畴的有效区分。若是亚里士多德来自一个“to be”能表示更多或更少意思的地方，那么他的范畴论的分支可能就不是 10 个了。