

How to Improve Innovative Thinking Ability?



创新思维力

吴寿仁 著

新华出版社

How to Improve Innovative Thinkin

创新 思维力

吴寿仁 著

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创新思维力 / 吴寿仁著.

——北京: 新华出版社, 2015. 5

ISBN 978-7-5166-1679-6

I. ①创… II. ①吴… III. ①创造性思维 IV ①B804.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第094230号

创新思维力

作 者: 吴寿仁

出 版 人: 张百新

责任编辑: 庆春雁

特约策划: 陈占宏

版式设计: 张晓东

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路8号 邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

经 销: 新华书店

购书热线: 010-63077122

中国新闻书店购书热线: 010-63072012

设计制作: 上海静睿印务科技有限公司

印 刷: 上海南朝印刷有限公司

成品尺寸: 170mm×240mm

印 张: 20.5

字 数: 258千字

版 次: 2015年5月第一版

印 次: 2015年5月第一次印刷

印 数: 1-10000册

书 号: ISBN 978-7-5166-1679-6

定 价: 46.00元

图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换: 021-64221587

前言

企业要发展必须创新，个人要进步，也必须创新。创新离不开创造，创造离不开思维。能够引发创造的思维就是创造性思维，引发创新的思维就是创新思维。



2010年笔者受上海市人力资源与社会保障局和上海市科学技术委员会的委托，编写了上海市专业技术人员创新公需科目继续教育辅导教材《创新知识基础》一书。该书从专业技术人员从事创新活动的角度出发，由创新概述、创新思维、创新方法、创新管理、创新模式和创新政策六章内容构成。自2012年以来《创新知识基础》一书先后进行了两次修订，以确保该书能够顺应科技创新新形势的变化和需求。2013年底，笔者着手考虑对此书作第三次修订。经过创新公需科目四年来的教学实践和培训教师的反馈，以及专业技术人员的创新实践需求，笔者初步考虑将修订的重点放在“创新思维”这一章。这主要基于两个原因：一是在科技创新活动中，创新思维显得更加重要。党的十八大报告提出实施创新驱动发展战略，并将科技创新摆在国家发展全局的核心位置。党的十八届三中全会决定提出，深化科技体制改革，建立健全鼓励原始创新、集成创新、引进消化吸收再创新的体制机制，健全技术创新市场导向机制。全国上下对科技创新工作的重视程度前所未有，科技创新实践活动开展的深入程度也前所未有。创新活动的开展需要善于运用创新思维，而用好创新思维的前提就是需要深入认识创新思维。二是在前两次修订中，涉及创新思维的内容不多。基于这样的原因，笔者开始着手修改“创新思维”这一章内容。

修订辅导教材是一件比较痛苦的事情，既要顺应形势的变化，不断充实新的内容，又要保证篇幅的相对稳定，删减一些不必要的内容，也就是要求增减幅度必须基本同步。增加内容相对容易一些，但删除内容却比较困难。因为修订教材实际上要打破原有的知识体系，构建新的知识体系。单纯的“破”与“立”均比较容易，但在“破”的基础上进行“立”却不那么容易了。

经过近半年的学习、调研和思考，笔者在动笔修改时，发现随着认识的深入，需要增加的内容越来越多，而删减却越来越难。又经过两个月的痛苦煎熬之后，笔者突然灵光乍现，何不跳出“创新思维”一章修订的定势思维的局限，干脆另起炉灶，重新写一本有关创新思维的书呢。主意已定，笔者就开始重新安排内容，按照成书的要求进行编写。

创新是人们的一种价值判断，即与过去相比有新的进步就是创新。无价值则无所谓创新，与过去相比无进步也无所谓创新。为追求新的有进步意义的结果，这就对我们的思维提出了新的要求，追求新的有进步意义结果的思维就是创新思维。与之相反的是再现性思维。所以说，创新思维不是一种新的思维方式，更不是一种新的思维形式，而是改变平时思考问题的角度、方式、方法等，得出超出平常的新见解。换句话说，创新思维是一种统称，是对凡是能够产生新的有进步意义的各种思维形式、思维方式的统称。我们与其去探询所谓的创新思维是什么，还不如设法从已有

的思维形式或思维方式中得到新的有进步意义的结果，在运用各种思维形式、思维方式时，改变视角，或退后一步，或跨前一步，或站高一步，或往下站低一步，从多个视角看事物，便可将事物看得更周全一点；或者改变思考问题的方式方法，将问题想得再远一点，再深一点，再透一点，再细一点，再清楚一点，既要想象出事物的轮廓，又要想清楚事物的细节，既要将问题当成一个整体进行思考，也要拆分成若干个局部进行思考。在思考问题时，我们还可以作出各种假设，可否把复杂问题作简单化处理，或者可否把简单的问题想得再复杂一些；也可将多个事物组合起来，或者将一个事物拆分成多个事物；还可再拓展一些，在现有事物上增加一些，或者减少一些等。通过这样的转换或转变，我们能不能得到新的事物，寻找到现有问题新的解决办法。将简单问题复杂化思考，或对事物进行组合，或在现有事物上增加事物，实际上就是发散思维，与此相对应的，将复杂问题简单化思考，或对事物进行拆分，或在现有事物上减去部分，就是收敛思维了。

本书大致可分为五个部分共十一章。第一部分是引言，即第一章。第一章换一种视角看创新的内涵，改变已有对创新下规范定义的方式，而是采取描述的方式，从多个视角来看创新，可对创新有一个直观且立体的印象。既然是介绍思维的书，为叙述方便，第一章对思维作了一个不完整的介绍，进而对创新思维作了简要的介绍。为方便读者对创新思维有一个直观的了解，第一章分析了一个大家比较熟悉的案例，该案例无论从创新的角度还是思维的角度，都是比较典型的，是值得借鉴的。

第二部分讨论创新思维的障碍，即思维定势和思维偏见。无论思维定势还是思维偏见，都是人的心理在起作用。由于心理因素，你所见到的，听到的，感受到的，不一定是真实的。也就是说，人与事物之间虽然面对面，却隔着一层——“人心”，从而使你对事物作出误判。当然，任何事物都有两面性，既有不利的一面，也有有利的一面。也许你会认为，相对于创新活动而言，思维障碍会错失一些机遇，阻碍了创新，是弊大于利。但是，你也可利用他人的思维障碍抓住机遇，变不利为有利。因此，学习和了解思维障碍，就是要努力克服其不利的一面，用好其有利的一面。

本书第二章介绍了思维定势的基本概念，它主要表现为惯性思维、线性思维、模式思维、习惯思维等。惯性、线性、模式和习惯的内涵是比较相近的，有些文献干脆将思维定势等同于惯性思维，但在现实生活中各自的使用情景又有些细微的差异。思维定势的形成机制就在于人们内心隐藏的“偷懒”心理，克服“偷懒”心理就可以克服思维定势了。

第三章介绍了思维偏见的基本概念，其表现形式多种多样，包括利益偏见、经验偏见、位置偏见、文化偏见等。随着行为心理学的发展，人们发现偏见的表现形

式五花八门，本书只是列举了一小部分，难以穷举。偏见的形成机制主要是心理暗示、心理归纳和心理图式。要完全克服心理偏见是不可能的，只能运用各种创新思维来减缓其程度。

第三部分有关创新思维的基本方式，包括发散思维、收敛思维、形象思维、抽象思维和联想思维，分别是本书的第四、五、六章。正如前面所介绍的，思维本身并没有创新与不创新之分，只是将有利于创新的思维统称为创新思维而已。事物总是矛盾运动的，有正的一面，往往也存在负（或背）的一面；有放的一面，也就有收的一面。为充分认识各种思维方式，本书将相近的思维方式或思维形式放在一起介绍，将相互对立的两种思维方式放在一起介绍，以增强体系感和立体感，也有利于结合起来运用，或者交互运用。

第四章介绍思维方向，即思维的发散性和收敛性，主要是发散思维与收敛思维及其各种表现形式。通常情况下，横向思维、逆向思维、多向思维、求异思维、立体思维、平行思维被认为是发散思维，或等同于发散思维。尽管纵向思维、顺向思维、单向思维、求同思维、垂直思维不能完全等同于收敛思维，但为了使各种思维形成强烈的对比反差，将纵向思维与横向思维、顺向思维与逆向思维、单向思维与多向思维、求同思维与求异思维、平面思维与立体思维、平行思维与垂直思维等都放在第三章介绍，有助于读者深入认识并理解运用各种思维方式。

第五章介绍思维的认知方式，即思维的形象性与抽象性，主要是形象思维与抽象思维，以及各种相近的思维方式及其思维形式。感性思维与理性思维相对，分别与形象思维与抽象思维相近。逻辑思维属于抽象思维，逻辑思维与辩证思维相对，而在逻辑思维中又分形式逻辑与辩证逻辑。想象是形象思维的形式，推理是抽象思维的形式，而且想象与推理是相对立的。归纳和演绎都是逻辑思维形式，而且又是相反的思维形式。

第六章介绍联想、联想思维及其方法和形式。联想既是一种发散思维，又是一种形象思维，既有发散思维和形象思维的某些特点，又有自身的特点。想象、直觉、灵感和类比都是联想思维的基本形式，但想象也是形象思维的形式，已经在第五章中作了介绍，类比不仅是一种联想思维形式，又是一种推理方式，是推理与联想的结合，这一章还介绍了直觉、灵感两种思维形式。

第四部分讲述了创新思维方式的综合运用，包括思维转换、思维视角、思维品质和思维层次，分别为第七至第十章。严格意义上讲，思维转换、思维视角、思维品质和思维层次所涉及的各种思维方式都不是基本的思维方式，而是基本思维方式的综合运用。能不能创新，关键在于运用，即在创新活动中灵活运用各种思维形式

或方式。当然，这样的分法也并不很严格，为了叙述方便和篇幅的平衡，本书作了并不很严格的归类。

第七章讨论的思维转换，是指在创新活动中从一种思维方式转换成另一种思维方式。既然是转换，就是从甲转到乙，或者从乙转到甲，或者甲与乙相互转换，实际上主要是联想思维的综合运用。换轨思维是思维方式的转换，换位思维是思维主体转换立场或位置进行思维，跳跃思维是思维主体转换思维对象，移植思维和侧向思维都是联想思维的具体形式。由于没有条条框框的限制，这样的思维转换也可看成是发散思维。

第八章讨论思维视角，从思维主体的角度介绍了一些常用的思维方法，各种思维方法反映出思维主体的心理因素和价值判断。思维主体不同的心理状态、不同的价值判断，得出的思维结果的差异是比较大的。批判性思维、质疑思维都是寻找问题的思维，从事物的现实出发，找到创新的契机。包容性思维是针对不相容或矛盾的事物，找到共通之处，化干戈为玉帛。弹性思维是指处理问题时要留有余地。刚性与柔性、开放与封闭是思维主体看待事物的角度，而正面与负面、光明与黑暗都是思维主体看待事物的态度。当然，思维主体以不同的角度与态度进行思考，结果会相差很大。协同思维和众向思维都是思维主体借助外力解决问题的思维方式。

第九章讨论的思维品质主要基于思维对象，从思维对象出发进行思维。当然思维对象也会反作用于思维主体，进而影响思维主体的价值判断和思维活动。把思维对象看成是历史的还是未来的，是宏观的还是微观的，是静态的还是动态的，对称的还是非对称的，以及抓住思维对象的整体或部分（底线），均有不同的结果。

第十章讨论的思维层次，更多的是从变动的角度来看思维对象，从简单到复杂或从复杂到简单、合合分分或分分合合、加加减减或减减加加，因没有固定的思维模式，也没有参照对象，更需要智慧，更体现出思维的灵活性和辩证性。互联网思维是基于互联网的思维方式，是一种复合性思维，是多种思维方式的综合运用。

第五部分是结语，即第十一章讨论了思维能力。思维障碍、思维方式及其应用，最终取决于其思维能力。你掌握了每一种思维形式、每一种思维方式方法，却不能灵活运用，还是不行的。掌握各种思维方式方法是基础，灵活运用并提高思维能力很重要。第十一章介绍了提升思维能力的方式方法和途径。

在写作本书的过程中，笔者也经过了创新思维的洗礼，写完之后，自我感觉：考虑问题的角度多了，思维更活跃了，遇到问题时点子多了，思考问题的条理性更强了，平时也更加注重观察和积累，对一些司空见惯的情况，也喜欢问些为什么，在大脑里多转几个弯。阅读能激发灵感，交流能激发灵感，观察也会激发灵感，因此



平时多阅读、多交流、多观察、多思考，自己就会在潜移默化中发生改变。许多过去想不明白的，甚至有些钻牛角尖的东西，现在也逐渐明白了，变得更洒脱了些。

本书写完之后，分别发给大学教授、培训机构的培训讲师、协会负责人、科技行政机关科技管理人员、企业科研人员、企业的一线工作人员、大学在读研究生、媒体负责人等审读，他们对本书提出了不少宝贵的意见，给予了积极正面的评价，表示读后较有收获，值得一读。正像一位大学教授所说的，该书适合各种人群阅读，包括大学生、研发人员、管理人员、营销人员等，特别是当读者在进行研发、设计、策划等思维活动遇到障碍时，看看本书，既是一种休息，也许也能从中找到灵感，打开思路，从而突破障碍。

本书只是一种尝试，还有许多不完善的地方，甚至错漏之处可能还不少，敬请读者批评指正。本书参考了大量的书籍，参考文献所列书目，百度百科以及网上的许多文献，给予笔者很多营养。书中的许多案例有些引自文献（其中，标“Φ”的案例引自龙柒的《世界上最伟大的50种思维方法》），有些来自我们的工作和生活。由于一些案例在多种参考文献中出现过，详略各有不同，本书在引用时尽量还原其事实，而且只是用于说明本书的观点。在本书写作过程中，笔者尽可能对所引用的或者参考的文献注明出处，但可能存在差错，如有不当之处，敬请谅解。

吴寿仁

2015年5月3日

目 录

前 言	01
一、创新与思维	01
1、创新就是更好地实现价值	02
2、思维：从表象深入到本质	09
3、创新思维就是突破常规	15
4、创新力与思维力	18
5、创新思维的典型案例	21
二、思维定势	29
1、思维定势导致成人与小孩间的思维差异大	30
2、阿西莫夫的惯性思维	34
3、线性思维：为什么海关关员没查出走私卡车？	36
4、模式思维：成败均在模式	38
5、惰性思维导致大象被烧死	39
6、点状思维导致女大学生跳楼自杀	41
7、习惯思维导致“点金石”功亏一篑	42
8、思维定势有三种形成机制	43
9、思维定势有助于解决大量的常规问题	45
10、努力突破思维定势	48
三、思维偏见	51
1、偏见就是思维出现差错	52
2、偏见源于经验	54
3、利益偏见是对公正的无意识偏离	56
4、位置偏见缘于所处位置	57
5、文化偏见缘于文化差异	59



6、华盛顿如何使盗马贼现形？（沉锚效应）	61
7、为什么如此明显的信息事前未被发现？（后见偏见）	63
8、“吾以言取人，失之宰予；以貌取人，失之子羽”（框定偏见）	65
9、由部分推知全体的刻板印象	66
10、自我抬高的乌比冈湖效应	67
11、孤立效应：孤立而显著	69
12、偏见形成的三种机制	71
13、偏见产生的根源	74
14、偏见的影响	76
15、偏见的运用	77
16、偏见的消除办法	79

四、思维的发散性与收敛性 81

1、一支铅笔有多少用途？（发散思维：突破定势的局限）	82
2、如何发现蚊子是疟疾传播的媒介？（收敛思维：从众多信息中找到所需）	88
3、发散思维与收敛思维结合起来更有效	91
4、“私家园林禁止入内”和“如果在林中被毒蛇咬伤……”有何不同？（顺向思维与逆向思维）	94
5、龙缸怎么按斤卖？（纵向思维与横向思维）	99
6、共振式多用调音器是如何发明的？（单向思维与多向思维）	103
7、双方出价相差15倍的一项技术转让是如何谈拢的？ ...（求同思维与求异思维）	106
8、电视技术是沿着怎样的轨迹发展的？（平面思维与立体思维）	108
9、是继续还是改变？（平行思维与垂直思维）	111

五、思维的形象性与抽象性 113

1、大脑基于什么来认识事物？	114
2、基于认知的思维方式	116
3、孙正义投资阿里是感性思维还是理性思维？	121
4、1+1=2吗？（逻辑思维与辩证思维）	125
5、出现矛盾该怎么办？（形式逻辑思维与辩证逻辑思维）	128

6、如何找到放置炸弹的人? (想象与推理)	130
7、让自相矛盾自己凸显出来 (归谬思维)	138
8、你相信温水煮青蛙的故事吗? (归纳思维与演绎思维)	139
9、形象思维与抽象思维的训练	141
六、联想思维	145
1、联想——由此及彼	146
2、突破固定的思维方向 (联想思维)	149
3、联想思维三方法	151
4、思维突然发生短路 (直觉思维)	153
5、灵感思维——突然开启新的境界	158
6、直觉与灵感密不可分	167
7、用熟知的事物解决新问题 (类比思维)	168
七、思维转换	173
1、此路不通走彼路 (换轨思维)	174
2、感同身受 (换位思维)	177
3、突破常规的思维路径 (跳跃性思维)	180
4、将不可能变可能 (颠覆性思维)	183
5、迂回前进 (U形思维)	187
6、将他人的经验与做法复制 (移植思维)	190
7、触类旁通 (侧向思维)	194
八、思维视角	197
1、突破思维的禁锢 (批判性思维)	198
2、为什么水流的漩涡是逆时针旋转的? (质疑思维)	200
3、存同求异 (包容性思维)	202
4、凡事留有余地 (弹性思维)	205
5、刚柔并济 (刚性思维与柔性思维)	207
6、思维的闸门能否打开来 (封闭性思维与开放性思维)	209
7、态度不同结果迥异 (正面思维与负面思维)	214



8、心理氛围的晴与雨（光明思维与黑暗思维）.....	224
9、“二人同心，其利断金”（协同思维）.....	226
10、善借他人之力（众向思维）.....	227

九、思维品质..... 229

1、既是顶层设计又要综合考虑（系统思维）.....	231
2、思前想后，才能把握好今天（超前思维与后馈思维）.....	233
3、既抬头看路又埋头拉车（宏观思维与微观思维）.....	237
4、静中看到动，动中看到静（静态思维与动态思维）.....	240
5、化干戈为玉帛（和谐思维与矛盾思维）.....	243
6、要有发现美的眼力（对称性思维与非对称性思维）.....	245
7、克敌制胜的法宝（战略思维）.....	247
8、中荣金属大爆炸为什么会发生？（质变思维与底线思维）.....	250
9、可否用数字说话？（模糊思维与精确思维）.....	256

十、思维层次..... 261

1、把握事物发展简单化与复杂化的两个方向（简单思维与复杂思维）.....	263
2、合合分分，创意无限（组合思维与拆分思维）.....	273
3、加中有减，减中有加，加减互存（加法思维与减法思维）.....	282
4、从小米看成功的秘密所在（互联网思维）.....	285

十一、提升创新思维力..... 291

1、思维能力的提升路径.....	292
2、激发创造力.....	297
3、营造创新环境.....	301
4、开发创新思维力的途径.....	305

参考文献..... 308

精彩评论..... 311

01

创新与思维

01

创新就是要突破传统、打破常规，而突破传统、打破常规必须改变认识，以开放的心态，积极的态度，或者转变思维方式，避免重复的或再现式的思考，以新的视角看待事物，在事物的隐秘之处发现机会，寻求突破，创造价值。思维是思考的维度，包括思考的角度、层次、品质等。因此，创新与思维密不可分，改变现状、突破常规的思维就是创新思维。

在自然界中，人类与其他生物相比具有许多特征，其中最显著的特征就是具有复杂思维的能力。由于具备了这种能力，人类才最终成为适应自然并改造自然的主体。

01

创新就是更好地实现价值

(1) **创新就是解决问题。**马云说，“我从不使用咨询公司，也很少理会学者的说法，因为他们的理论都是事后归纳出来的。创新绝对不是提前就设计好，按图索骥地一步步走下来的。创新没有理论，也没有公式，就是一个个地解决问题。我相信，天下有一千个问题，就有一千个回答。”

1994年底，马云在美国上网时发现，当时的互联网上没有任何关于中国商品的信息，于是他就有了把中国企业的商品信息放到网站上去的想法，以期让老外帮中国企业做事情。回到杭州以后，他咨询了大批的老师，他们都反对。他又请了他所在夜校的24个学生到他家里进行讨论，经过两个小时的讨论，23个人表示反对，只有一个人说，他想试试的话，就去试试看，于是他就决定去试试。当时马云想注册一家互联网公司，到工商部门去注册公司的时候，他花了一个多小时向工作人员解释互联网公司是什么，但工作人员却说在字典里没有互联网这个词，于是他就组建了杭州第一家电脑资讯服务公司。

一开始，马云就确定了通过电子商务帮助小企业发展的战略，今天看来那是成功的。但他说，在当时他没有其他选择。因为当时的网络经济模式只有三种：一是门户网站；二是游戏网站；三是电子商务。做门户网站，需要大量的资金和充裕的资源，但他当时没钱没资源。做游戏网站的话，他又不想让小孩子们泡在游戏里。于是，他只能做电子商务了。

支付宝，也是被“逼”出来的。当年，淘宝做得很热闹，却没办法进行交易。中国的网上诚信现状倒逼他们必须解决支付的问题。支付宝的模式实质上是“中介担保”。马云形象地解释说：假如你买一个包，我不相信你，钱不敢汇过去，就把钱放在支付宝里面。你收到包以后，你满意了，“中介”就把钱汇给包的供货商。你不

满意的话，就通知“中介”把钱退给你。当时他和学者们谈到那种想法时，他们都说：“太愚蠢了，这个东西几百年以前就有。早就淘汰了，你干吗还要做？”但是，马云不是想去创造一种新的商业模式，只是为了解决很现实的交易问题。

马云的成功，并不是从创业的第一天开始就设计好的，或者规划好的，而是成功地解决一个个问题、满足客户一个个需要，一步步地走出来的。如果说有模式的话，马云总结他们的模式就是“需求”出来的，即根据客户需要来调整自己。客户要什么，他们就调整成什么。

(2) 创新就是要让产品货真价实。同仁堂从1669年创办至今已有340多年，享誉海内外，树起了一块金字招牌，可谓是药业史上的一个奇迹，靠的是“真材实料+信仰”。在开业之初，同仁堂就十分重视药品质量，并以严格的管理作为保证。创始人乐显扬的三子乐凤鸣在其编著的《同仁堂药目》一书的序言中写到：遵肘后，辨地产，炮制虽繁，必不敢省人工；品味虽贵，必不敢减物力。意思是严格依方配制，辨明原料的产地，做产品的工艺过程虽然繁琐也不能偷懒，材料即便贵也要用最好的。“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”，不仅是同仁堂的圭臬，也是同仁堂对后世的“千古一诺”。其核心思想就是“真材实料”。如果企业都能这样做，就不会有毒大米、三聚氰胺、染色馒头等的了。

要做到“真材实料”，说起来简单，做起来很难。如何做到“真材实料”呢？同仁堂又提出：“修合无人见，存心有天知。”意思是说，你所做的一切，只有你自己的良心和老天知道。

同仁堂做到基业长青，就是坚持做到真材实料和对得起良心这两条，并由此形成“配方独特、选料上乘、工艺精湛、疗效显著”四大制药特色，生产出了众多疗效显著的中成药。其背后就是坚持创新，包括体制机制创新、经营管理创新和技术创新，以适应不断变化的社会经济发展环境。例如，1954年同仁堂率先实行了公私合营；1957年成立中药提炼厂，开创中药西制的先河；1992年成立集团公司；1997年进行现代企业制度试点，并成立股份公司，在上海证券交易所上市；2000年成立生物技术公司，向生物技术领域开始探索。只有坚持创新，才能在不断变化的外部环境中生存发展，才能“以不变应万变”，即以“真材实料”这个“不变”应对社会经济变化这个“万变”。

如果你打着创新的幌子偷工减料，走所谓的捷径，就会像三鹿奶粉等公司那样，死得很惨。

(3) **创新就是让客户超出其预期。**海底捞是一家川味特色的火锅店。你去过海底捞的话，就会发现就餐环境实际上是很嘈杂的，但服务员却有着发自内心的笑容，他们的笑容真的能够打动人。为什么海底捞的服务员会有发自内心的笑呢？因为他们的工资比同行业平均工资高出30%。

海底捞善待员工，员工自然就会善待顾客，顾客得到了尊重，享受到了好的服务，超出了其预期，就会形成好的口碑。例如，曾有人在微博上发了一个段子，讲的是有个客人在海底捞吃完饭后，想将餐后没吃完的西瓜打包带走，海底捞说不行。可是当他结完账准备离开时，一个服务员拎了一个没有切开的西瓜对他说：“您想打包，我们准备了一个完整的西瓜给您带走，切开的西瓜带回去不卫生。”一瞬间，那个客户被深深打动了。这就叫口碑。

为什么海底捞表面上看破破烂烂的，进去闹哄哄的，却有那么好的口碑呢？就是因为包括服务员的笑容在内，海底捞在很多细节上做得很好，征服了每个顾客：一是为等待就餐的顾客提供免费美甲、美鞋、护手，以及免费的饮料、零食和水果；二是服务员来自五湖四海，顾客可以找老乡服务，态度很热情；三是味道地道，有10多种锅底和20余种调料，顾客可根据自己的喜好任意调配，还有免费水果和小米粥或是银耳汤等；四是价廉物美，所有的菜品都可以点半份，半份半价，而且价格不高，这样就可以品尝更多种类的食物。这些细节上的举措，与其他同类火锅店相比，更体现了对顾客体贴周到的关心，超出了顾客对同等火锅店的预期。别人没做到的，你做到了，就是创新。创新并不需要“高大上”，而是把细节想到并且做好，超出一般水平，超出预期就是成功。

(4) **创新就是让客户享受低价的服务。**沃尔玛这个零售业巨头，之所以取得成功，是因为让客户享受低价的服务。在50多年前，老山姆在家乡创办了一个杂货店。当时他发现美国流通行业的平均毛利率高达45%。老山姆心想，我只赚别人一半的钱，只要将毛利率做到22%，即天天平价，销量可以是别人的好几倍，肯定能赚钱。于是他把“天天平价”做成了沃尔玛创办的Slogan。当别的连锁店毛利率高达45%的时候，沃尔玛只有22%，很有竞争力，但从理论上讲肯定要亏本。

老山姆琢磨了很久，想出了一个主意，即设想只要便宜100美元，美国人就会愿意开车到10英里以外的地方购物。于是他的店不开在城市中心，而是开在偏远的郊区，在郊区找了一个旧仓库开店，将所有的成本降到最低，就算毛利率只有22%，也有几个点的净利润。就这么一个创新举措，沃尔玛只用了30年就成为世界第一。这其中的秘密，就是做到了更高的效率。效率高了，价格才能降低。