

让创意更有黏性

WHY SOME IDEAS SURVIVE AND OTHERS DIE
六大原则 打造内容持续影响力

234

117

简单
SIMPLICITY



情感
EMOTIONS

10k
9k
8k
7k
6k
5k
4k
3k
2k
1k
0

[美] 奇普·希思 丹·希思_著 姜奕晖_译

行为设计学

MADE TO STICK



行为设计学

Made to Stick

[美] 奇普·希思 丹·希思_著 姜奕晖_译

让创意更有黏性

Why Some Ideas Survive and Others Die

图书在版编目 (CIP) 数据

行为设计学. 让创意更有黏性 / (美) 奇普·希思,
(美) 丹·希思著; 姜奕晖译. -- 北京: 中信出版社,
2018.10

书名原文: Made to Stick: Why Some Ideas

Survive and Others Die

ISBN 978-7-5086-9518-1

I. ①行… II. ①奇… ②丹… ③姜… III. ①商业心
理学—研究 IV. ① F713.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 219127 号

Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die

Copyright © 2013 by Chip Heath and Dan Heath

This edition arranged with C.Fletcher & Company, LLC through Andrew Numberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

行为设计学: 让创意更有黏性

著 者: [美] 奇普·希思 [美] 丹·希思

译 者: 姜奕晖

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 · 邮编 100029)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 12.5

字 数: 245 千字

版 次: 2018 年 10 月第 1 版

印 次: 2018 年 10 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2007-1883

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-9518-1

定 价: 68.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

关于封面设计的故事

找到你的核心想法，让它变得简单而且深刻，然后分享它。希思兄弟在《行为设计学：让创意更有黏性》一书中“简单而且深刻”地分享了他们让创意、想法被理解、被记住，进而行之有效的六个纲领性原则”——简单、意外、具体、可信、情感和故事。

“黏性”界面意在具体化和视觉化地表达这六个原则，事实上，这本书的封面设计就是这六大原则的践行。六大原则演化成界面的六个可控参数，通过合理参数的配置，产生界面中心的“勾搭”手势——创造脱颖而出的想法，增强用户黏性。

周滕家二郎

本书设计师

前言 何为创意黏性？

电影院爆米花的真相

阿特·西尔弗曼（Art Silverman）盯着一包电影院爆米花。这种东西放在办公桌上显得格格不入，整间办公室都弥漫着挥之不去的人造黄油味。西尔弗曼所在机构的研究结果证明，桌上的爆米花并不健康。不，实际上是极度不健康。西尔弗曼的职责就是想方设法地把这则信息传达给美国电影院里毫不知情的观众。

西尔弗曼效力于美国公共利益科学中心（Center for Science in the Public Interest，简称 CSPI），该中心是一所旨在向社会大众传授营养知识的非营利组织。公共利益科学中心收集来自 3 座大城市共计 10 余家电影院的爆米花，并将其送到实验室进行营养分析。实验结果让每个人都大吃一惊。

美国农业部（The United States Department of Agriculture，简

称 USDA) 建议成人每日正常饮食摄入的饱和脂肪不超过 20 克。然而实验室的分析结果显示，每包爆米花平均含有的饱和脂肪高达 37 克。

其罪魁祸首是电影院用来爆玉米的椰子油。与其他油类相比，椰子油具有几项突出优势：既能让爆米花更漂亮、更光滑，又能让它散发出的香气更怡人、更自然。但遗憾的是，实验结果表明，椰子油富含饱和脂肪。

西尔弗曼桌上那包爆米花的分量不大——可以将其当成两餐之间的点心一扫而光——其含有的饱和脂肪却将近达到每日推荐摄入量的两倍。中等包装的爆米花就含饱和脂肪 37 克，那电影院售卖的大桶装爆米花的饱和脂肪含量无疑会暴涨到 3 位数。

西尔弗曼意识到，这项工作面临的挑战在于，鲜有人知道“37 克饱和脂肪”意味着什么，大多数人也不会把美国农业部的每日营养建议牢记于心。37 克脂肪到底好还是不好呢？即使直觉告诉我们那是不好的，我们还会想知道，究竟是“很坏的不好”（比如抽烟），还是“普通的不好”（比如吃饼干或者喝奶昔）呢？

老实说，“37 克饱和脂肪”这个表述容易让人感到乏味。西尔弗曼解释说：“饱和脂肪四个字的吸引力为零，这字眼儿枯燥又学术，谁会去关注呢？”

其实，西尔弗曼可以借助视觉对照的手段，比如把爆米花所含的饱和脂肪量与美国农业部推荐的每日摄入量做成对比宣传广告。试想一幅柱状图，一根柱是另一根的两倍那么高。

这样做显得太过深奥，也太过理性。从某种意义上来说，针对爆米花含有饱和脂肪的指责并不合理，应该是荒谬可笑才对。公共利益科学中心需要一种方法来充分传递这条荒谬的信息。

对此，西尔弗曼想出了一个解决方案。

* * *

1992年9月27日，公共利益科学中心召开记者会，发布了如下信息：“城市普通电影院出售的‘黄油’爆米花所含的饱和脂肪可能导致动脉血管阻塞，一份中号爆米花的饱和脂肪含量比一份培根加鸡蛋的早餐、一份巨无霸加薯条的午餐和一份充满配菜的牛排晚餐加起来还要高！”

公共利益科学中心的专家也没有忽略视觉效应，他们在电视摄像机前展示了电影院中的全套油腻大餐。人们一整天摄入的不健康食物悉数摆在桌上，而其中所有的饱和脂肪，才刚刚匹敌一小包爆米花。

这则新闻旋即轰动一时，迅速跻身哥伦比亚广播公司、美国国家广播公司、美国广播公司和美国有线电视新闻网等各大媒体头条；登上《今日美国》《洛杉矶时报》头版，以及《华盛顿邮报》时尚版面；就连知名脱口秀节目主持人杰伊·莱诺和戴维·莱特曼也都编了段子来调侃充满饱和脂肪的爆米花；妙趣横生的新闻标题更是层出不穷，比如“爆米花获评为限制级”“灯光！开始！胆固醇！”和“电影院爆米花是脂肪的两片连映”等等。

就这样，这个创意产生了“黏性”。电影院的观众被这些研究结论弄得惶惶不安，一窝蜂地开始远离爆米花，爆米花销量也随之大跌。一天到晚都有顾客询问爆米花是不是用“劣等”黄油爆出来的，这类问题服务员都听得耳朵起茧了。不久后，包括联美影业、美国多厅影院和洛伊斯在内的美国各大连锁院线都宣布停用椰子油。^[1]

关于黏性

这是一个创意获得成功的故事。更棒的是，这是个创意获得成功的真实故事。公共利益科学中心希望向世界分享一些必要信息，于是想出了这种传播理念的方式，试图得到人们的信任 and 关注。最后，这个创意产生了黏性。

坦白说，公共利益科学中心的“胜算”本来颇为渺茫。“电影院爆米花饱和脂肪过多”的故事缺乏一种骇人的吸引力。这个故事并不危言耸听，也不是特别富有娱乐性。此外，这则新闻还缺少天然的受众，我们很少会花时间对“爆米花新闻”穷追不舍。新闻里既没有当红的明星、模特，也没有可爱的宠物。

简而言之，有关爆米花的观念就像我们每天生活中的诸多想法一样——有趣但不惊人，真实但不震撼，重要但不关乎生死。除非从事广告或者公关行业，否则你可能不会有太多资源来助推你的创意。你并没有数百万美元的广告预算，也没有专业的炒作

团队，你的创意要成功，还得靠它自身的本事。

我们写这本书的目的，就是要帮助你把自己的创意变得富有黏性。所谓“黏性”，是指你的创意与观点能让人听懂，能被人记住，并形成持久的影响。（换言之，它们能够改变受众的思想或行为。）

谈到这一点，我们有必要扪心自问：为什么需要让自己的创意产生黏性呢？毕竟，我们的日常交流不太需要黏性，类似“请把调味汁递给我”的这种对白一样也不必被牢牢记住。我们向朋友倾诉自己的感情问题，也并非希望这些话产生“持久的影响”。

所以说，并不是每个想法都需要黏性。笔者曾询问别人多长时间需要一个有黏性的想法，他们答复说频率通常是每月一次到每周一次之间，也就是每年 12~52 次。比如，经理希望员工记住有关新战略方向和行动方针的“重要构想”；老师努力将课程的主题、争议和趋势尽数传达给学生——盼着他们即便忘记具体的事例也能长久保留话题类别和思维方式；专栏作家总是试图改变读者对政策问题的看法；宗教领袖想要与自己的信众分享心灵的智慧；非营利组织则设法说服志愿者奉献自己的时间，鼓励捐赠者将他们的钱捐给有价值的事业。

虽然让创意产生黏性很重要，我们却绝少关注黏性的议题。我们平常接受的沟通建议不外乎这么几种，要么是关于表达方式的：“身子挺直，眼神交流，善用手势。练习、练习，再练习（但不要机械重复）。”要么是结构化方面的：“先跟他们讲你想讲的重点，再跟他们讲一些老话。”又或者：“首先要抓住对方的注意力，

先讲个笑话或说个故事。”

还有一类忠告是要了解你的受众：“知道听众关心什么，才能投其所好。”最后还有沟通建议里最常听到的叠句：重复、重复，再重复。

诚然，以上建议确实有效，不过强调不断重复的这条忠告或许要除外。（如果说同样的事情你必须对别人讲 10 遍，那么这个想法本身的设计可能就有问题。世上可没有哪个都市传说需要重复 10 遍才能被人们记住。）但这些建议都有一个明显的共同缺陷：当阿特·西尔弗曼想要用最有效的办法告诉别人，电影院出售的爆米花确实有害健康时，这些建议没有一条能帮得上忙。

西尔弗曼当然知道要有眼神交流，也明白要事先多加练习。但他应该练习什么信息呢？西尔弗曼了解他的目标受众：喜欢爆米花但又意识不到爆米花很不健康的人。所以他应该跟受众分享什么信息呢？更棘手的是，西尔弗曼知道自己不可能随心所欲地重复——他只有一次曝光机会来吸引媒体的关注。

或者再来看看小学老师的例子。她明白自己的目标：讲授国家课程委员会指定的教材。她清楚自己的受众：具备一定知识水平和技能的三年级学生。她也知道如何有效演讲：不论是身体姿态、措辞还是眼神交流，样样都很在行。于是，目标很清晰，受众很明确，形式也很清楚，不过信息本身的设计却糊里糊涂。学生需要在生物课上学习有丝分裂，好，那接下来怎么办？教有丝分裂有无数种办法，哪一种会更有黏性？你如何才能预知最终效果呢？

本书缘起

由此，我们引出一个更为宽泛的议题：该怎样设计自己的创意，并使之更富有黏性？

笔者希思兄弟（奇普与丹）一直在研究创意如何产生黏性，已经长达十余年。我们的专业背景截然不同，但殊途同归：为什么有些创意能成功，有些却终告失败？

丹对于教育满怀热忱，与人合伙创办了一家名为思睿（Thinkwell）的出版公司，同时提出了一个稍显异类的问题：如果要从零开始编一套教材，用视频和新科技代替课本，应该怎么做？身为思睿公司的总编辑，丹必须和他的团队一起决定如何更有效地讲授各种科目，包括经济、生物、微积分和物理等。丹有机会与全美最杰出，同时最受学生爱戴的教师携手合作：微积分老师曾是位喜剧演员，生物老师曾获美国年度最佳教师头衔，经济老师还兼有牧师和剧作家的身份。本质上，丹从这些老师那上了一堂速成课——领会了伟大的教师何以伟大。丹还发现，虽然每位老师都有独特的个人风格，但整体的教学方法不谋而合。

奇普是斯坦福大学教授，他花了 10 年左右的时间研究为何糟糕的想法有时也能在社会市场中获得关注。错误的观点何以取代正确观点？某些想法何以更具有病毒般的传播性？为了探讨这些议题，奇普选择从“天生具有黏性”的想法领域入手，比如都市传说和阴谋论。这些年来，奇普对创意史上最不堪、最荒谬的传闻也如

数家珍，再听什么也都不新奇了。以下只是极小的一部分例子：

- 如果你向迎面而来却前灯不亮的车闪大灯，黑帮成员就会朝你开枪。
- 中国长城是太空中唯一可以用肉眼看到的人工建筑。[万里长城的确很长，但并不宽。试想一下，如果在太空中能看到长城，那么也应该能看见任何一条美国州际公路，或许还能找到几家沃尔玛（Wal-Mart）大卖场呢。]
- 普通人只使用了大脑的 10%。（如果此条为真，那么大脑受伤也就没那么多后顾之忧了。）

奇普跟他的学生一起花费了数百小时搜集、整理和分析诸多天生具有黏性的概念：都市传说、战时传闻、谚语格言、阴谋论调和奇谈笑料……都市传说多半是编造的，但有许多天生具有黏性的观点所言不虚。事实上，众多天生就有黏性的观点中，最古老的类别恐怕要数谚语了：谚语就是一种能流传后世并能跨越文化的浓缩智慧。举例而言，“无风不起浪”这句谚语就可以在全球至少 55 种语言里找到相似的版本。

奇普研究了形形色色的天生具有黏性的想法，这些想法有的微不足道，有的意义深远。与此同时，奇普也对 1 700 多名受试者开展了 40 余项调查研究，实验课题包括：

- 为什么法国占星家诺斯特拉达姆 (Nostradamus) 的预言在 400 年后的今天仍有拥护者?
- 为什么《心灵鸡汤》(*Chicken Soup for the Soul*) 的故事能鼓舞人心?
- 为什么无效的治病偏方仍能流传于世?

几年前，奇普开始在斯坦福大学讲授一门课程，名为“如何让创意具有黏性”。这门课的设想是，我们如果能了解创意何以天生具有黏性，就能更好地让自己的创意产生黏性。过去几年里，奇普这门课的学生已累计达数百人，这些人后来成了经理人、公共政策分析师、记者、设计师和电影导演。

言归正传，我们接着把本书的缘起讲完。2004 年，我们突然顿悟，兄弟二人其实是从不同角度来探讨同一个议题的。奇普一直在研究和传授创意何以具有黏性，丹则在设法找出切实可行的办法来使创意产生黏性；奇普比较的是各类都市传说和创意故事的成功路径，丹则对比了许多数学和公共政策得遂所愿的经验之道；奇普是研究员兼老师，丹是从业者兼作家。（此外我们也深知，兄弟二人如此搭档合作，会让其父母感到何等欣慰。）

于是，我们想把富有黏性的创意（不论是天生就还是后天创造）抽丝剥茧，逐步弄清其产生黏性的根由。为何都市传说如此吸引人？为何有些化学课程比其他课程效果更好？为何几乎每个社会都会流传一套谚语？为何有些政治理论广为盛传而有些则不然？

一言以蔽之，我们想深入理解“黏性”。“黏性”一词是从笔者欣赏的作家马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）那里引述而来的。格拉德威尔在2000年出版了一部精妙绝伦的著作《引爆点》（*The Tipping Point*），书中剖析了引发社会现象倾覆、爆发的力量，驱动小圈子发展为大群体的力量，正如传染病传播范围扩张到某个临界程度后突然爆发一般。为什么暇步士品牌（Hush Puppies）能够起死回生？为什么纽约市的犯罪率突然直线下降？为什么《丫丫姐妹会的神圣秘密》（*Divine Secrets of the Ya-Ya Sisterhood*）这本书能大红大紫？

《引爆点》一书分成三个部分。第一部分论述要找对人，第三部分强调要找对环境，中间的第二部分则介绍了“黏性”。作者认为，如果创意观点具备“黏性”要素，就很容易引爆流行。《引爆点》出版问世后，奇普发觉“黏性”二字恰好完美概括了他在研究创意市场时一直看重的属性。

从某种意义上看，本书可谓是对《引爆点》的补充。我们将指出哪些特质为创意增加黏性，这在格拉德威尔的书中未能尽述。格拉德威尔的兴趣在于研究社会流行现象的根源，我们则侧重研究有效的创意是如何构成的，为何有些创意产生黏性而有些则最终消失。虽然我们的关注点远离《引爆点》讨论的领域，但笔者仍要为“黏性”二字向格拉德威尔致以敬意。“黏性”这个词确实很有黏性。

谁让万圣节蒙上阴影?

万圣节期间，孩子们总会挨家挨户索要糖果等礼物。20 世纪六七十年代，“不给糖果就捣蛋”的习俗广受抨击，美国各地流传着万圣节虐待狂会在苹果和糖果里藏入剃须刀片的说法。这一传闻甚至影响到全美范围内的万圣节传统，父母们开始仔细检查孩子的糖果袋；学校在夜间敞开大门，好让孩童们能在安全的环境里玩耍糖果的游戏；医院也自愿提供用 X 光（可供透视的电磁辐射）检查糖果袋的服务。

美国广播公司新闻节目在 1985 年举行的一项民意调查结果显示，60% 的家长担心自己的孩子会成为受害者。直到今日，很多家长还是告诫孩子，不要吃任何没有完整包装的零食。这个故事真令人难过，一个温馨美好的家庭节日被一群莫名其妙想伤害孩子的坏人给糟蹋了。这个事件在 1985 年出现了奇妙的转机，研究人员震惊地发现，所谓利用糖果害人的流行说法，原来不过是虚构的故事而已。

美国两位社会学研究学者乔尔·贝斯特（Joel Best）和杰拉尔德·霍里乌奇（Gerald Horiuchi）仔细查阅了自 1958 年以来的所有万圣节报警案件，结果没有找到任何一起陌生人用问题糖果来伤害孩子的案例。

的确曾有两个孩子在万圣节期间丧生，但都不是由陌生人造成的。其中一个 5 岁小男孩翻出了叔叔藏的海洛因，死于用药过

量。孩子的家人最开始还给糖果撒上海洛因，企图转移自己的过失。另外一起案例则是父亲为了骗取保险金，在自己儿子的糖果里混入氰化钾将之毒死。^[2]

换句话说，社会学研究证据明白无误地告诉我们，接受陌生人送的糖果完全没有问题，你该提防的恐怕是自己的家人。

过去 30 年间，有毒糖果的故事改变了数百万家长的行为。悲哀的是，这个谣言让邻里相互猜疑、不再信任。虚构传闻甚至改变了美国的法律，加利福尼亚州和新泽西州都通过新法案，勒令对糖果下毒者严惩不贷。那么，这个传言何以变得家喻户晓呢？

黏性创意的六大原则

某种程度上，万圣节有毒糖果的故事堪称前面所说的爆米花案例的邪恶版孪生兄弟。

两者都突显了寻常活动中隐含的意外危险（吃万圣节糖果可能受伤，吃电影院爆米花很不健康），两者都倡导了简单行动（检查孩子的糖果，拒食电影院爆米花），两者都运用了鲜明生动、易于记忆的具体形象（藏有刀片的苹果，满桌的油腻食物），两者也都抓住了情感要素（对万圣节毒糖果的恐惧，对电影院爆米花的反感）。

以下我们将会看到，创意终获成功的案例虽然包罗万象，但

大多体现出相同的主题和特性。我们基于奇普所做的研究，综合数十位民俗学者、心理学家、教育研究员、政治学家和谚语搜集者的学术成果，得出这条结论：具有黏性的创意，往往也具有某些关键特征。我们不想夸大其词，黏性创意并没有“公式”可言，但这些共同特性使之更容易获得成功。

这就好比讨论杰出的篮球运动员所具有的特征一样。可以肯定的是，任何一位优秀球员都有自身的特质，像身高、速度、敏捷度、力度和球场感等。不过，你不需要所有这些特质才能变得伟大：有些人身高不足 1.8 米，而且骨瘦如柴，照样可以是出色的后卫。另外，拥有所有特质的人也未必就能出类拔萃：毫无疑问，很多 2.1 米以上的“高个子”动作又慢又笨。但很明显，如果你在自家附近的球场上打篮球，并且得从陌生人里挑队友，你大概更可能把赌注押在身高 2 米有余的家伙身上。

观点传播的成功也异曲同工。与之类似，我们能学会的一样技能是如何发掘观点中的“天赋异禀”者，就好比那位 2.1 米高的陌生球员。本书稍后将谈到赛百味（Subway）公司的品牌宣传活动，主角是超胖的大学生贾里德（Jared），坚持每天吃赛百味三明治后体重减轻了 200 多磅。这场广告攻势大获全胜。创意并非出自麦迪逊大道上那些知名的广告公司之手，而是源自一家加盟店老板善于发现动人故事的敏锐嗅觉。

不过我们跟篮球队员的类比到此为止：在创意领域，我们可以根据需要，对我们的“球员”进行基因改造。我们能够以提升