

创新者的思考力

三谷宏治 著 潘丽 译

いまは見えないものを見つけ出す

日本早稻田大学商学院权威课程

波士顿咨询集团 (BCG) 王牌实战技术

埃森哲 (ACCENTURE) 不外传的创新法则

**单靠逻辑思考和纲领策略
只能陷入进退两难的思考死地**

面对对接对场，接收相同的信息
真正决正就在于能否洞察出价值
以及是及找到答案后继续思考、举
形成价值金链



印刷工业出版社



埃森哲 (ACCENTURE) 不外传的创新法则

波士顿咨询集团 (BCG) 王牌实战技术

日本早稻田大学商学院权威课程

创新者的思考力

いまは見えないものを見つけ出す 三谷宏治 著 潘丽 著



印刷工業出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创新者的思考力/(日)三谷宏治著;潘丽译. —北京:印刷工业出版社, 2011.7
ISBN 978-7-5142-0055-3

I. 创… II. ①三… ②潘… III. 创造性思维—思维方法 IV. B804.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第101936号

版权合同登记号 图字: 01-2011-2468

HASSO NO SHITEN -RYOKU by Koji Mitani.

Copyright © K. Mitani 2009 All rights reserved.

Originally published in Japan by NIPPON JITSUGYO PUBLISHING CO., LTD., Tokyo.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with NIPPON JITSUGYO PUBLISHING CO., LTD., Japan. through CREEK & RIVER Co., Ltd. and CREEK & RIVER SHANGHAI Co., Ltd.

创新者的思考力

[日]三谷宏治/著 潘丽/译

责任编辑: 王彦

执行编辑: 蔡亚林

责任印制: 张利君

责任设计: 张羽

出版发行: 印刷工业出版社 (北京市翠微路2号 邮编: 100036)

网 址: www.keyin.cn pprint.keyin.cn

网 店: shop36885379.taobao.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京昌平前进印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 125千字

印 张: 14

印 次: 2011年8月第1版 2011年8月第1次印刷

定 价: 39.00元

I S B N: 978-7-5142-0055-3

◆ 如发现印装质量问题请与我社发行部联系。发行部电话: 010-88275602。

序言 PREFACE

问题与答案都在那里

在步入社会一年后，同时进入公司的人之间就会产生差距。如果再经过数年，我们就会意识到这种差距是具有某种决定性意义的，并且会意识到让人震惊的事。

“我已经28岁了。一直以来我都以自己尊敬的上司为目标，不断努力。但是，现在我的能力远不及上司28岁时的能力。”

我们常常认为，与上司间的差距是经验上的差距，与同时进入公司的同事之间的差距是所属部门、项目组的差距。其实不然。

真正的差距是洞察力的差距，也就是从同样的经历或现象中能够发现什么、学到什么的差距。

每天清早浏览一下新闻报刊，每到周末翻阅一两本商务杂志。即使是上网收集信息，也不过是在门户网站的首页上象征性地点击几下而已。渐渐地，就不再追寻事物的本质，甚至不查看英语原文了。很多人都是如此。

经验和信息量本身并不会产生数倍的差异。所有人每天都有均等的24小时，而且，如今多数人都能通过书籍、杂志、网络等途径获取信息。但是，在能力、智慧方面，人与人之间却存在着数倍甚至数十倍的差异。

如果接受同样的信息，胜负的关键就在于能否从中获取有价值的內容。其实，这样的机会在一天内有数十次降临到你身边。它们就隐藏在电车上的广告宣传单里、行人所穿的衣服上以及与客户交谈的内容中——它们就是这样悄无声息地深深隐藏着。

通过对这些细节信息的挖掘、品味、分析，不仅会使自身的观察力有所提升，而且自己在工作上也会取得显著的进步。

无论是英特尔、宝洁公司（P&G）还是诺基亚，都较早地注意到了这一点，因而这些企业整体的洞察力都在不断地提高。他们聘用擅长观察、熟知方法论的学者，对少数用户进行深入调

查，从而不断寻求创新、改进的种子。

若想跃上更高的平台，拥有机智、敏锐的洞察力就是起跳的关键。

但是，怎样才能锻炼自己的洞察力以及想象力呢？

介绍想象力的书并不能培养你的想象力

如今，市面上讨论想象力的书籍很多。

这些书大体分为三类，分别是技术知识列举式、方法论列举式以及独立方法论式。

最近流行的是技术知识列举式。比如《学习35种精选技法》《66种智慧》《3分钟学会》《1分钟决胜负》等，这些书名都很吸引读者的眼球。

方法论列举式的书则是追求高效学习的读者的宠儿。此类书多是列举7~10种以上的构思方法，对此进行简单易懂的解说，同时还举出一些实践中的例子。

总之，这些都是入门或具有启发性的书。

但是，如果想要提升自身的想象力，仅靠这些是远远不够的。想象力不单是诀窍的重叠积累。即使是方法论，也不是区区几本书就能解释清楚的。

提到有关想象力的独立方法论式书籍，川喜田二郎博士的《构思法》《续·构思法》是当之无愧的先驱，具有最高的权威。

“KJ法”（川喜田二郎提出的一种质量管理工具）是从将头脑风暴产生的各种设想写在卡片上开始的。这种方法是将写有设想的卡片进行归纳整理，并思考这些资料间的相互关系，从而探求潜藏在其中的本质，同时从本质中获取飞跃性的成果。

但是，这种方法却隐藏着两个巨大的陷阱。

构思不是“思维的发散和收集”，而是“发现、选择、探索和组合”

通过头脑风暴产生设想（思维的发散），朝着结论的方向，大家不断讨论，从而取得共识（收集）。

可是，耗费如此漫长的时间，结果常常是徒劳无功。

因为仅凭自己的大脑进行“思维发散”是无济于事的。

其间，洞察力、洞察方法论是必不可少的。从世上的各种信息以及自己亲身经历的各种事情中，都能发现有趣的点子。而“发现”的能力正是创造和想象的关键。

另一个问题，则是以“收集”为目的所进行的讨论。

“KJ法”也是如此，好不容易有了新颖的构思，可是经过人们分组讨论之后，这些构思也就失去了个性和新意。因为分组讨论是为了找出共同点，所以如果要回答三张卡片的内容，只能以它们的共同点来概括。

其实不然。如果有100个构思，那就不要分组讨论，而是选出其中最突出的，然后进行分析，发现其本质，在此本质的基础上进行扩展组合，从而创造出更新的构思，这才是最重要的。

发现、选择、分析、组合，这才是想象的正确顺序，而不是简单的思维发散与收集。

因此我们要活用“三个视点”。

为了发现而进行“比较”“揣测”的视点

首先是“发现”这一步。从各种事物的表象中发掘出有价值的内容是十分必要的。

这里，首先要利用人脑最擅长的一件事，那就是“比较”。

人们并不能直观地认识到事物的绝对值。无论是音调还是事物的大小、速度，能够一语中的的人可谓凤毛麟角。但是，哪个音调高，哪个物体大、速度快，却很容易分辨。

真正需要注意的是“与什么相比，比较之后寻找什么”。

人们总是想从100个事物中找到共同点，但是，这样做并不能实现质的飞跃。正所谓在现状的延长线上没有未来，在大家都注意的事情上是不会有突破的。

实现质的飞跃的启示往往隐藏在一两个重要的例外事物或矛盾中。因此，比较的对象应该是例外的、周边的事物。然后，找出其中的变化、不变以及矛盾，以此来发现各种各样不可思议的事情。

第二步是“揣测”。

无论是测量、推测还是计算，只要认真揣测对象就能有所

发现。

但人往往由于怕麻烦而懒于计算。其实，只要认真思考，你就会领先他人，或走在其他公司的前面。

以行动揣测消费者心理，用敏锐的感觉揣测未来吧。我们应该先将各种事物分成若干个部分，再探索其中的关系。

空间观察的视点

理科出身的销售顾问常有自己的口头禅，如“坏了”“真不爽”等，并且他们一般只有在分析理论资料时才说这种话。

这就是对理论空间的一种把握能力。

培养理论空间把握能力的方法是“JAH法”。

首先，要探寻事物内部的本质属性。这才是通往真相的大门。

但是，不能满足于一个发现，要持之以恒，坚持不懈。

很多人在找到答案后就放下心来，停止思考，半途而废。

殊不知答案中隐藏着各种各样的本质、真相，挖掘它们你会

得到更多启发，也能为解决下一个问题铺一条平坦的道路。

所以不要满足于初步发现，要反复分析，这就是“JAH法”的精髓。

锻炼创新思考力

“想要锻炼创新思考力”是购买本书的所有读者的共同愿望吧？既然如此，我希望大家能细细品味此书，并用行动达成目的。

和大家一样，我也希望能锻炼大家的构思能力，而且相信一定可以实现。

创新思考力有以下三个方法：

- 1 比较——特殊与一般、不变，变化与矛盾。
- 2 揣测——观察、感觉、平衡。
- 3 空间观察——普遍化、事例、用“JAH法”挖掘。

在你开始本书两百多页的“旅行”之前，我将侦探小说《新罗马人》作者的一句话献给大家——未来就在这里，只是大家没有看到。

目录

CONTENTS

序言 问题与答案都在那里

进入第1章以前 米勒莱尔的复仇

第1章 通过比较找出潜在的问题与答案

01 从比较中寻找大发现——一次性筷子后面隐藏的商机

- ☆ “比较”让你发现商机——餐饮店新事业拓展计划 004
- ☆ 通过采访看出人的“自以为是” 006
- ☆ 好好比较：地方批发商VS制造商 008
- ☆ “比较”可以发现存在的浪费和机会 009
- ☆ 四个比较让你产生新想法 010

02 比较视点1 整体比较，发现“矛盾”

- ☆ 初期应该听取什么意见 013
- ☆ 通过采访发现矛盾 015
- ☆ 注意数据间的矛盾——丸越VS生活 017
- ☆ 从两家增收公司的矛盾中寻找事情的本质 019

03 比较视点2 广泛而有深度地比较，发现“变”与“不变”

- ☆ 初期分析应该明白什么 022
- ☆ 麒麟啤酒成功与失败的原因 025
- ☆ 越过专业的壁垒进行比较——物种大灭绝的发现 027

04 比较视点3 比较“例外”，寻找差异

- ☆ 从XY坐标图中了解的事情 030
- ☆ 从“例外”中得到启发的辣椒 032
- ☆ 采访极端用户 035
- ☆ 专栏：科幻世界展示的终极例外 038

05 比较视点4 探索、比较“周边”和“其他”

- ☆ 从“周边”涌出的新商机 040
- ☆ “周边”商机的使用方法 044
- ☆ 从“其他”中寻找征兆 046

06 比较视点的使用法：顾客分析

- ☆ 发现周边，进行否定分析 050
- ☆ 从买房来分析不买人群 052
- ☆ 探索矛盾的理由——次级分析 054
- ☆ 从旁人的角度发现变化——花王的T恤洗涤剂 057

07 比较视点的使用法：自我分析

- ☆ 从矛盾、变化、例外中寻找不同的自己 059
- ☆ 研究生小U的自我分析——发现不付诸实践的理由 060

08 培养比较视点的小训练

- ☆ 纵向阅读报纸、杂志 063
- ☆ 横向阅读报纸、杂志 069
- ☆ 偶尔从头读到尾 071
- ☆ 积极享受与众不同的事 072

进入第2章之前 德尔布夫的必然

第2章 用计算的视点认真观察事物

- 09 认真计算可以有重大发现——失去的市场
- ☆ 计算助你发现大市场——笔记本配件计划 078
 - ☆ 整合数据，发现“潜在顾客” 080
 - ☆ 用计算证明没有市场——汽车零部件计划 082
 - ☆ 发现有趣事物的三个计算视点 084
 - ☆ 击溃魏格纳的How（怎么做）和Why（为什么） 086
 - ☆ 先有发现，后有方法和理由 087
- 10 计算视点1 观察行动，揣测人心
- ☆ 如何预测世界上难以预测的事情 090
 - ☆ 揣测消费者——不问意见，观察行动 091
 - ☆ 观察行动，了解用户——“民族志学” 093
 - ☆ 观察顾客的行为，发现大市场——意大利名牌 097
 - ☆ 推测人的价值观的两个问题 099
- 11 计算视点2 用感觉将未来量化
- ☆ 预测未来——如何评估畅销百万的软件 101
 - ☆ 鉴别力强的人也会犯的错误——未来在盒子里 103
 - ☆ 能预测未来的两个问题 105
- 12 计算视点3 先个别分析再整合
- ☆ “个别分析视点”的三个关键 108
 - ☆ 个别分析成品，发现高效的方法 109
 - ☆ 由月计划到秒计划——揣测顾客作决定的瞬间 111

- ☆ 如何抓住决定重要选择的瞬间 113
- ☆ 进行个别分析、揣测的两个关键 115
- 专栏：揣测企鹅——假说是违背常理的东西

13 计算视点的使用方法：丰田和高档手表

- ☆ 丰田用比较、计算得出“钢板涨价”的解决方案 119
- ☆ 原因与解决方案不在生产过程中，而在设计阶段 120
- ☆ 为什么高档手表在普通杂志上打广告 122
- ☆ 手表市场的主角是谁 123
- ☆ 计算事物的本质 124

14 培养计算视点的小训练

- ☆ 凡事估算的“费米推算”——日本每年要用多少吨卫生纸 126
- ☆ 用数字阅读报纸、杂志——“关键数字式”读解 129
- ☆ 便利店的新商品分析 131
- ☆ 谁是人气王的计算方法 132
- ☆ 为什么大家不去作计算 134
- ☆ 低效率与高回报的价值平衡 135

进入第3章之前 不可思议的真相

第3章 看清本质、再造想法的“空间观察”视点

15 将想法普遍化——“玻璃杯问题”的真实答案

- ☆ 恍然大悟后不能只满足于知道答案 142
- ☆ “玻璃杯问题”背后的本质 143
- ☆ 继续挖掘本质背后的问题 145
- ☆ 得到结论之后要做的事 146

- ☆ 看清本质的“JAH法” 147
- ☆ “关竹筴鱼”和“关鲑鱼”的本质 149
- ☆ 空间观察法的重要问题——“轴”是什么? 152

16 空间观察的使用方法：拓展商品理念

- ☆ 从“通宵盒饭”拓展理念 153
- ☆ 考虑“通宵”和“对象”的“轴”“值”“巾” 154
- ☆ 拓展、组合“巾”，产生新想法 156
- ☆ 通过替换、增加“轴”来开拓思路 158

17 培养空间视点的小训练

- ☆ 咨询公司的招聘考试 160
- ☆ 用“JAH法”解题 161
- ☆ 思想组装式的“构思游戏” 163
- ☆ 用探索心永无止境地进行空间观察和深挖 165

第4章 培养善于发现的眼睛

18 传球与人类学家

- ☆ 跟着团队前进 170
- ☆ 立志传好球 171
- ☆ 有构思能力的队伍需要人类学家型人才 173
- ☆ 充分利用“闲逛蚁型人”的闲暇 174
- ☆ 向“T型人”和“π型人”发展 175

19 在培训班和学校应该提出模糊的问题

- ☆ 作为培训教材的案例学习“PS对SS/64” 178
- ☆ 现实很残酷 179
- ☆ 信息多的东西不一定重要 181
- ☆ 学校所教的“答案只有一个”大错特错 182
- 专栏：做错题得金牌——在电装中锻炼的本领和眼力 184

20 在家里养成“自我提问”的习惯

- ☆ 儿童构思能力的现状——既没有沙坑，也没有滑梯 186
- ☆ 平庸阻碍构思能力的发展 188
- ☆ 突破极限的经验教你摧毁障碍 189
- ☆ 有时间也没有钱能提高构思能力 191
- ☆ 快乐可以产生构想 193
- ☆ 作为社会一员应该教给后代的东西 194

结语 197