

“无论你想产生何种**创意**，这本书都**值得一读**。”

——鲍达民，麦肯锡全球执行副总裁

Brainsteering

A Better Approach to Breakthrough Ideas



思维引导

打破常规思维的问题解决方法

(美) 凯文·P·科因 (Kevin P. Coyne) 著
肖恩·T·科因 (Shawn T. Coyne)
赵红 孙啸 译



超越头脑风暴的高效创意工具
来自世界顶尖咨询公司麦肯锡的研究
成功应用于200多个麦肯锡的客户项目



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Brainsteering

A Better Approach to Breakthrough Ideas

思维引导

打破常规思维的问题解决方法

(美) 凯文·P·科因 (Kevin P. Coyne) 著
肖恩·T·科因 (Shawn T. Coyne)
赵红 孙啸 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Kevin P. Coyne and Shawn T. Coyne: Brainsteering: A Better Approach to Breakthrough Ideas
Copyright © 2011 by Kevin P. Coyne and Shawn T. Coyne
All rights throughout the world are reserved to Proprietor.

本书中文简体字版经由 Andrew Numberg Associates International Limited 代理授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2012-1117

图书在版编目(CIP)数据

思维引导: 打破常规思维的问题解决方法 / (美)科因(Coyne,K.P.), (美)科因(Coyne,S.T.)
著; 赵红, 孙啸译. —北京: 电子工业出版社, 2012.7

书名原文: Brainsteering: A Better Approach to Breakthrough Ideas

ISBN 978-7-121-17381-3

I. ①思… II. ①科… ②科… ③赵… ④孙… III. ①创造性思维—思维方法 IV. ①
B804.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 129935 号

责任编辑: 晋 晶

文字编辑: 吴亚芬

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 17 字数: 175 千字

印 次: 2012 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

目录

导读 为何要进行思维引导.....1

第 1 部分 提出正确的问题，好创意会紧随其后

第 1 章 有分量的成熟问题会带给你创意.....20

第 2 章 开发正确问题的“问题库”.....38

第 3 章 何时才能找到一个更好的创意.....64

第 2 部分 把你的个人创意能力发挥到最大

第 4 章 开发问题的系统化方法.....88

第 5 章 创意分析的正确（和错误）运用.....108

第 6 章 优化个人创意的表现.....144

第 3 部分 引导其他人开发好创意

第 7 章 从糟糕的头脑风暴会议到绝妙的思维引导会议·····	170
第 8 章 教别人学会开发好创意·····	191
第 9 章 打造“创意工厂”·····	208

第 4 部分 尾声

第 10 章 开发出价值数十亿美元的创意·····	232
附录 A 101 个带你找到突破性创意的“正确问题”·····	249
参考文献·····	262

导读

为何要进行思维引导

唐·弗朗茨曾创作了不少伟大的戏剧作品。作为美国百老汇的音乐制作人，他一手打造了如《狮子王》、《美女与野兽》这类摘得托尼奖——最佳音乐剧奖的经典作品。不仅如此，这位重量级的制作人还通过多媒体技术，为迪士尼设计出长期运营的绚丽多彩的夜间巡游项目，为佛罗里达环球影城创建了壮观的夜间炸药特技表演。超级碗的半场表演、世界博览会的展览，无一例外都沿用了他的创意。

即便如此，以上的所有作品也未必能代表唐·弗朗茨先生为流行文化所做出的最独特和最杰出的贡献，他还是“玉米田迷宫”之父呢！

以下要说的就是“玉米田迷宫”。这可是时下最流行的乡村旅游项目，几乎每年秋季都在美国的任意一个社区里上演。它总是吸引着邻里和亲朋们花几小时的时间穿梭在 3 米高的玉米秸秆间，只为了在曲曲弯弯的玉米田小径中找到一条出去的路。

你可别低估“玉米田迷宫”。作为一种艺术形式，它已经可以被设计成任何一种图案，如西雅图的地平线、爱因斯坦的肖像。同时，它也是一个绝佳的商业创意。让我们来算一笔账：从目前的形势看，每年秋季仅在美国和加拿大两国就分布着超过 600 个“玉米田迷宫”的景点，更别提如中国、日本、澳大利亚、新西兰、以色列、德国，甚至法国圣心堂这样具有异国情调的地方。¹更重要的是，平均每个“玉米田迷宫”都能吸引约 10 000 名（有时可以达到 80 000 名）²的游客前来参观。每年游客超过 600 万人次，约是拉什莫尔山游客人数的两倍，也是新奥尔良著名的狂欢节庆祝活动游客数目的 4 倍。³实际上，这个数据也达到了百老汇全部演出所吸引的游客数目的一半。“玉米田迷宫”无论是艺术上还是商业上的成功，都要归功于唐·弗朗茨先生。

一位百老汇的制片人又如何会想到“玉米田迷宫”这个创意呢？一切只因为他对自己提了一个问题。那是 1991 年的某个晚上，唐·弗朗茨读了一则四句话的新闻概要，新闻描述了一个即将在各种英国城堡举行的历史性的绿篱迷宫节。于是，他问自己：“如果在美国，会拿什么来建造这样一个巨大的迷宫呢？”答案是，

如果用绿篱来建造迷宫，那要花很多年的时间，而且等到绿篱笆长成绿荫，所花费的成本也是相当昂贵的。

幸运的是，两天后，唐·弗朗茨便为这个问题找到了一个全新的突破口。当他在出差途中，坐着飞机穿越美国时，透过窗户向外一望，突然间问题的答案在脑海里清晰起来。只见辽阔的天空下是一大片玉米地，绿色的玉米秸秆在风的拂动下像排排绿浪，鳞次栉比，异常壮观。

在经过两年多的时间与一群助手一起提问和回答更多的问题之后，1993年唐·弗朗茨在美国宾夕法尼亚州安维尔的一个农场里建造出了世界上第一个“玉米田迷宫”。这个占地面积约12 000平方米的迷宫，被设计成一个巨大的恐龙形状，并作为当时世界上最大的“玉米田迷宫”被官方列入吉尼斯世界纪录。唐·弗朗茨的“玉米田迷宫”在短短的3天内一下子就吸引了11 000名游客前来参观，他把赚得的55 000美元全部作为善款，捐给了刚刚遭受洪涝灾害的当地农民。而这也使“玉米田迷宫”成为当时轰动世界的一个现象。⁴

其实我们无时无刻不在寻找着好创意，寻找着有突破性的创意。

在商界，企业家或首席执行官渴望为新公司或新的决策贡献出精妙绝伦的创意；产品经理或研发领导需要创意来推动新产品和服务；生产经理需要可操作的方法让既节省时间和劳力又能降

BRAINSTEERING

低成本的程序成为现实，从而保证企业在年复一年的激烈竞争中立于不败之地。

在非营利性领域：教授或老师需要新鲜的创意来完成教学计划，学生需要独到的见解来撰写学期论文，公务员需要合适的政治方案来更好地满足社会需求。

即便在个人生活中，无论为教堂募款活动，或者为双胞胎的生日聚会，抑或为实现一直以来的写作梦想而创作叫好又叫座的电影剧本……种种这些，都需要令人信服的创意。

有些人可能需要成百上千的创意来不断冲击自己的大脑。例如，那些让你每晚精神愉悦的谈话节目，在它们的幕后，就有一群电视节目制作人在日复一日、年复一年、如饥似渴地寻找着新的灵感来源，收集着各种有趣的故事。对他们而言，只有这样，才能长久地吸引观众的注意力，保证他们能从广告商那里大赚一笔。而电台脱口秀节目主持人、网络开发商、广告从业人员、编辑出版人员，以及各行各业以创意来谋生的工作人员，他们无一例外都要面临缺乏创意的困境。

怎样才能让人们随时随地都得到更新、更好的，或者更符合需求的创意呢？难道想要变得有创意，只对那些有天赋的一部分人可行，而对其他人根本不可能实现？

并非如此。我们相信任何人都可以有创意。幸运的是，通过对不同个体和各类组织的研究和咨询，我们认识到每个人都会有

创造力。经验表明，创造性的洞察力离我们并不遥远。事实上，有一个切实可行又容易理解的方法，可以显著地提高你源源不断地开发出好创意的能力。我们称这个方法为“思维引导”。

“思维引导”源自一个大规模的研究工作，研究团队的带头人同时也在为世界顶尖的咨询公司——麦肯锡做全球战略决策指导。接下来的几年时间里，研究中发现的原则和实践成果被成功地应用于 200 多个麦肯锡的客户项目中。随后，我们把“思维引导”方法的应用范围从麦肯锡的客户项目扩大到一些营利性和非营利的客户。例如，针对许多工厂的不同目标，包括想研发新的产品和服务、想吸引更多的消费者、想设计出效率更高的业务流程、想降低成本，我们都可以提供指导。

“思维引导”最显著的成功在于它和“头脑风暴”一样都使创造性的能量变得有章可循，同时，它能引导这种能量向更高效的方向发展，让人类在需要创造性地解决问题的情况下，能切实地找到更好地思考和工作的平衡方式。它也将帮助你以全新的心态、能量水平和好奇心去解决任何一种思维能力的挑战。它还会帮助你从一个完全不同的角度来看待事物。更重要的是，它将帮助你开发潜在的从未想象过的创意。

“思维引导”的秘诀在哪里呢？总结一下，有两个原则：第一，如果你能提出正确的问题，答案和好创意很快就会出现；第二，采取正确的流程来不断产生突破性创意，和你之前所学的有很大

不同。

许多层面的细节都建立在这两个简单的诀窍之上。这些层面将是本书接下来要讲述的内容。当我们深入讨论这些细节之前，你可能还需要一些解释和说明，增加对上述两个核心原则的肯定和信服。



提出正确的问题

“思维引导”的第一个秘诀：如果你能提出正确的问题，答案和好创意很快就会出现。

单是一个正确问题，能有多大能量呢？1981年，一场发生在得克萨斯州休斯敦市的某家餐厅里的午餐讨论也许能告诉我们答案。多年前，苹果电脑公司首次推出个人电脑——苹果Ⅱ，并大规模生产，这使个人电脑行业合法化。苹果Ⅱ由中央处理器、键盘、磁盘驱动器、独立显示器组成，形状类似于一台高61厘米的小型电视机，运输它只需要一个像手提箱一样的盒子就可以了。

IBM紧随其后推出了IBM PC型电脑。它将磁盘驱动器和中央处理器合二为一，但是将键盘独立出来，保留独立显示器（也是类似于小型电视机）。IBM PC高约53厘米，比苹果Ⅱ重。由于IBM公司允许其他厂商复制其技术，所以各种被戏称为“PC克隆体”的高大笨重的机器充斥了整个市场。

1981年，罗德·肯尼恩（Rod Canion）、比利·默顿（Bill Murto）和吉米·哈里斯（Jim Harris）这3位来自德州仪器公司的高级经理，在休斯敦的一家餐厅吃午餐时，他们围绕着“我们如何设计出一款能与IBM兼容、又能装进乘坐飞机的行李箱的便携式电脑？”⁵这一中心问题讨论起来。午餐结束后，3位高管对新电脑的主要设计要求达成一致，而这也催生了此后的康博电脑。康博电脑公司于随后的1982年2月正式成立，不到4年该公司的年销售额就超过10亿美元，而这靠的都是一个产品的强劲实力。⁶

康博电脑的成功只是一次偶然吗？不是。它比你想象的更为典型。事实上，这里还有至少41个跟它类似的例子。它们的故事，具体如下。

在我们对麦肯锡客户进行研究的许多重要的子项目中，有一项是对那些已经取得了非凡成就的公司群体进行研究，看看它们是如何在4年或更短的时间内成长壮大，从一无所有到实现年收入超过10亿美元的，并且这期间没有做一次大举动的并购。我们把这类公司称为“Z-1-4”公司，因为它们“在4年内实现0~10亿美元的销售增长”。

我们发现，在2006年，北美洲、欧洲、澳洲共有20家公司实现“Z-1-4”的壮举（在亚洲、拉丁美洲和非洲，可能也有达到“Z-1-4”标准的公司，但由于尚未拿到全面、可靠的数据作为分析比较的依据，所以没有统计在内）。这20家取得巨大成功

的公司名单包括以下这些家喻户晓的名字：亚马逊、锐步、谷歌，当然也少不了康博。

此外，我们还发现其他 23 家可以划归到接近“Z-1-4”标准的公司。这些公司在爆炸性的增长期到来之前，年收入已经到达了一个合适水平（少于 5 000 万美元），假以时日，它们的年收入就能接近 10 亿美元（具体而言，公司花 6 年时间就能实现每年营业额至少 8.5 亿美元）。这一梯队中包括同样著名的公司，如易趣、苹果、家得宝、Priceline.com。

显然，这些 43 家公司被当做成功故事的主角。尽管在以后的几年由于种种原因，包括企业的骄傲自满、安于现有的成功等，它们的路走得有些步履蹒跚，但是在任何时候，我们都不能否认它们早期的辉煌。

最重要的是，它们都有一个引人注目的共性：43 家公司中有 42 家只靠一个创意走向成功。除了 1 家公司基于 3 个平行的创意外，其他 42 家“Z-1-4”公司，每个都有只靠一个闪亮的创意实现年销售额超过 10 亿美元的卓越战绩。不用说，它们中的大多数已经找到了其他创意且因此而走得更远，但是回溯过往，带着它们走向成功的第一个创意的威力仍不可小觑。

在许多情况下，公司之所以找到了获得突破性的创意，实际上是它们从一开始就回答了一个特定的问题——正确的问题。但更为重要的是，我们发现，在任何情况下，你都能发现至少一个

正确问题。如果你能在合适的时间和地点提出这个问题，那么 10 亿美元的金创意就有可能向你招手。

当我们无法了解那 42 家“Z-1-4”公司当初到底是怎么发现那个正确问题时，如表 1 中所列出的几家公司，它们的核心创意、它们在合适的时间和地点提出的正确问题，可能给你一些启发。



提出正确的问题，你也可以打造出成就卓著的公司

表 1 “Z-1-4”公司的核心创意和潜在的正确问题

公 司	核心创意	潜在的正确问题
康博	便携式 个人电脑	我们如何设计出一款能与 IBM 兼容、又能装进乘坐飞机的行李箱的便携式电脑
戴尔、捷威	绕过零售市场 直接向消费者销售 电脑	会不会存在一些比较有知识的用户，他们不需要那些支持正常渠道的销售（这种销售的人力成本往往很高）
康懋达	非常低廉的价格 面向国内市场	如果我们减少功能，使用老技术削减 50% 的 PC 生产成本，我们还能一直满足许多用户的需求吗

续表

公 司	核心创意	潜在的正确问题
家得宝、史泰博、 欧迪办公、电脑城、 美国电脑	规模庞大(“品类杀 手”) 百货五金、办公用 品、电脑	对一些曾经申请销售其他种类商 品的销售商来说,“品类杀手”的创 意是否适用
曼 内 斯 曼 、 Mobilfunk、Orange、 E-Plus 、 Omnitel 、 DeTeMobi、Mobilcom	手机 多种网络 欧洲国家	我们怎么把一项已经证明在其他 市场(如美国市场)取得商业上成 功的新技术引入我们的市场
易趣网	网上商城	如何有效地将有购物热情的买家 和拥有非常对口商品的卖家(在一 定条件下,由于地理原因他们彼此 分隔)联系起来

“提出正确问题”的这个方法并不仅仅局限于商业创意。1995年,作家格雷戈里·麦戈维尔提出这样一个问题:“在多萝茜被龙卷风刮到奥兹国之前,这片土地上发生过什么?”结果《女巫前传:西方女巫的命运与一生》孕育而生。这部小说一经推出就卖出了400万册,成为当时的畅销书。⁷更值得一提的是,小说被改编成百老汇音乐剧《魔法坏女巫》,这部获得托尼奖的音乐剧展示了强大的票房号召力,全球累计观看人数达2100万人,全球票房达17亿美元,打破了当时的票房纪录。⁸而这一切只因为作家

曾经提出的那个正确问题。

在表演领域，20世纪最重要的表演技巧是教给演员根据特定场景的要求，塑造人物想法、刻画人物情感的方法，也就是要演员问自己：“我需要什么样的情感经历，才能与我所扮演的人物角色的经历相匹配？”

那学术界又是怎样的呢？翻开历史研究中被人们所熟知的命题——“反设事实的历史”，如果这个命题只关注“如果……会……”一个问题（事实上，这是该领域一本权威著作的名字），那么历史学家则重点论证“如果起关键作用的事件发生了彻底改变，历史又会呈现怎样的结局”这个问题。例如，“在葛底斯堡战役中，如果原本失败的罗伯特·李将军一方最终获胜”或“李·哈维·奥斯瓦尔德（在刺杀林肯的行动中）失手”，历史会不会逆转？

再来看看体育界吧。1992年，一位名叫阿特·戴维（Art Davie）的广告经理对老体育迷们提出的问题——“哪种武术对强身健体是真正有效的呢？”或者说得更通俗一些，“一个空手道黑段能否与一个顶尖的拳击手对决？”产生了兴趣。⁹他和几个合作伙伴于1993年11月12日在科罗拉多州丹佛市的一个体育场创建了终极格斗冠军赛，吸引了87 000名观众付费观看。¹⁰2007年，终极格斗冠军赛的收入已经超过了拳击在博彩上的收益，其收入计算方式也改成了以每次比赛来计。¹¹2009年，仅是一场赛事就能吸引170万名的付费观众。¹²



运用正确的流程

“思维引导”的第二个秘诀：运用正确的流程来不断产生突破性想法，这会和你以前所学的很不一样。

综观全书，我们将教给你正确的流程，让你掌握重要的绝佳技能来提出问题，持续不断地创造出有分量的好创意——可以是一个人，也可以与他人合作。不管是经历一个完整的过程，还是一个分步骤完成的过程，随着时间的推移都会产生变化；无论你仅仅只需要一个创意，还是需要一系列的创意，正确的流程都能保证每星期不变地带给你无数的好创意。

但是为什么对于你以往的思维流程，我们要坚持说正确的流程“看起来会和你以前所学的很不一样”呢？首先问自己，在工作只能靠自己的情况下，以前实际所受的思维训练，对于你发现伟大创意到底有没有起到作用？明显没有，是不是？那么，如何找到一个让你的创意有如源源不断的泉流奔涌不歇的有效方法呢？还是那句话，运用正确的流程。

你需要了解一下，在哪些情况下，你可以借助其他参与者的努力（而不是单干）？在哪些情况下，你只需要一个想法（而不是持续不断的想法）？你以前至少学到了如何定义这些情况。这