

重

問題解決ドリル
世界一シンプルな思考トレーニング

启



打破思维
局限的问题
解决术

「目」坂田直树 / 著 肖潇 / 译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

· 保音

重启

問題解決ドリル
世界一シンプルな思考トレーニング



Beijing United Publishing Co., Ltd.
北京联合出版公司

· 教育

打破思维
局限的问题
解决术

「日」坂田直树 / 著

肖潇 / 译

图书在版编目 (CIP) 数据

重启：打破思维局限的问题解决术 / (日) 坂田直树著；肖潇译. — 北京：北京联合出版公司，2018.3 (2018.5 重印)

ISBN 978-7-5596-1407-0

I. ①重… II. ①坂… ②肖… III. ①经济管理—研究 IV. ①F2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 310017 号

MONDAI KAIKETSU DRILL: SEKAI-ICHI SIMPLE NA SHIKOU TRAINING by Naoki Sakata

Copyright © 2016 Naoki Sakata

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

This Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc. through Tuttle-Mori Agency, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by Beijing United Publishing Co., Ltd.
All rights reserved.

本作品中文简体字版权由北京联合出版有限责任公司所有

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2017-8925

重启：打破思维局限的问题解决术

作 者：[日] 坂田直树

译 者：肖 潇

出版监制：刘 凯 马春华

选题策划：联合低音

责任编辑：唐乃馨 周 杨

封面设计：门乃婷工作室

版式设计：联合书庄 bjhlcb@sina.com

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京联合天畅发行公司发行

天津东辰丰彩印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数120千字 880毫米×1230毫米 1/32 6.5印张

2018年3月第1版 2018年5月第2次印刷

ISBN 978-7-5596-1407-0

定价：49.80元

版权所有，侵权必究

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：(010) 64243832

前 言

消除分歧，解决问题

我家的小狗 pagu 经常叼着骨头跑到我身边。每当我们四目相对，它都是一副“你也想吃这个对不对？我分一点儿给你”的表情，然后洋洋得意地转身跑开。大概它以为“我喜欢的东西，对方一定也喜欢”，所以才会那样做吧。小狗这样想，我也没办法，但实际上，平日里在商务场合，类似的事情也时有发生。

- 领导明明只想要解决方案，下属却还在纠结幻灯片的版式
- 消费者只想看看电视，工程师却设计出了拥有一大堆无用按钮的遥控器
- 顾客原本是来买毛衣的，店员却建议购买店内主打推荐的夹克衫

类似这样只从自己的立场出发“想要解决问题”的大有人在，然而这样的做法并不能真正使问题得到解决，这其中就产生了“分歧”。只有解决了困扰对方的问题，才会真正产生价值。

无论是孙子、德鲁克还是哆啦 A 梦，所有善于解决问题的人，都具备一个相同的特征。

孙子有句名言叫作“知己知彼，百战不殆”；德鲁克将企业存在的目的总结为“顾客的创造”，也就是说，企业是为了解决顾客所遇到的问题而存在的；哆啦 A 梦经常认真聆听大雄的哭诉，然后想办法掏出能够满足他愿望的道具。

也就是说，不仅要从自己的立场出发，也要站在对方的立场上思考问题，通过磋商找出双方需求的重合点，这是解决问题不可或缺的条件。

大家好！我叫坂田直树，是一名市场从业者。由于本书的主题是“消除分歧，解决问题”，因此，为了消除我和各位读者朋友之间的分歧，我觉得应该先做个自我介绍，聊一聊这本书都适合哪些人来读。

毕业后，我以应届毕业生的身份进入了快速消费品制造商联合利华的日本公司，在负责制定品牌战略、产品开发等事务的市场部开始了我的职业生涯。身处英语和专业术语满天飞的环境之中，虽然我竭尽全力，试图跟上大家的步伐，但依然被一道难题所困扰，这就是“打造商品的 concept”这个需求。

我按照自己的想法设计概念并提交了方案，却被以“这不叫 concept”为由，驳回了好多次。虽然每天都在听身边从事市场工作的同事口口声声提起“concept”“concept”，但我并没有去请教同事，而是翻开词典查起了“conception”这个词条。

词典上写着“①概念②构想”，看到这里，我并没有觉得有什么特别之处，然而这个单词的第三条释义却写着“受孕、妊娠”。

难道大家嘴里说到的“concept”是受孕的意思？再继续查下去，我了解到这个词源于“conceive”（怀孕）。而“怀孕”，必须是精子和卵子相遇后结合的结果。也就是说，如果不能找到消费者的需求和公司本身意愿的重合点，就无法得出真正的 concept。

10 年后的今天，我创建了日本最大的共创平台 Blabo！，在这个平台上，任何一个生活在日本的人都可以在线参与企业的策划会议，用这种方式来消除企业和消费者之间存在的分歧。与此同时，还能通过灵活运用这些源自消费者内部的需求，为各行业各领域的客户提供咨询服务。服务对象涵盖了麒麟啤酒、好侍食品、森永乳业这样的知名企业，以及神奈川县、鸟取县等地的地方自治体。

我遇到过各种各样的咨询，从在永旺开店的大型门店的概念设计，到经济产业省关于如何寻找到机器人在普通人生活中的切入点的交流，等等，遍布各个领域。我自己也从一名快速消费品制造商的市场人员，转变为一名为其他企业提

供市场方面支持的从业者，进而又创建了共创平台 Blabo！，虽然经历了令人眼花缭乱的一连串职业变换，但是思考问题的方法始终没有改变。那就是，捕捉“对方切实存在的问题”，将其与“本公司能做的事情”重合起来，并最终解决问题。

很多人会认为，想要“解决问题”，需要高深的技巧和分析，然而事实并非如此。即使不了解市场的相关知识，只要明白自己的工作是要解决“谁”的“什么问题”，并充分了解对方，再将其与自己力所能及的事情重合起来就可以了。

“重合思考”是一种只要填一张图，就能使问题得到解决的思考方法。虽说只凭一张图就能解决所有的问题有些言过其实，但由于所有的商业行为都有一个需要面对的对象，因此发现自己和对方的重合之处就成了一种常见的思维方式，这种思维方式也确实能够在解决各种问题的过程中发挥作用。

因此，本书不仅适合从事市场、经营企划相关工作的人，也适合销售人员，以及苦于在公司内交流时不得要领的职场新人。

本书介绍的 30 种技巧，并不是凭空想象出来的，而是我作为一名市场从业者，在解决问题的过程中精选出来的案例，是真实存在的思考方法。与理论学习相比，这些例子从今天起应该就能应用于日常工作中。

通过阅读本书，如果各位读者朋友能够消除分歧，使解决问题变成一件轻而易举的事情，作为作者，我会感到十分高兴。

目 录

001	序 章
	只用一张图，就能解决问题
009	第 1 章
	思考并解决超级难题的能力
045	第 2 章
	在条件约束下思考解决问题的方法
079	第 3 章
	唤起同感的能力
117	第 4 章
	质疑常识，思考新价值的能力
153	第 5 章
	创意能力
189	结 语
195	参考文献

序 章

只用一张图，就能解决问题

不要再带着分歧解决问题了

彼得·德鲁克曾经将企业存在的意义表述为“顾客的创造”。听起来这似乎是理所当然的事情，所有的企业都是为了解决客户遇到的问题而存在的。无论是小拉面店、facebook，还是贸易公司，都是如此。

然而尽管如此，以在手机中强制植入无用功能的手机运营商为首，很多企业都抱有一种只按照自己公司的逻辑去思考问题的倾向。虽然短期来看，这样做可能会带来利润的提升，但是将自己的意愿强加给消费者，一旦遇到更贴近消费者需求的竞争对手，就会在竞争中败下阵来。这是因为，这些公司只解决了自己遇到的问题，却没有解决顾客所面临的问题。

近江商人的经营心得中，有一条是“卖方收益，买方受益，世界和谐”，从这句话中，我们能感受到使买卖双方的

需求同时得到满足有多么重要。世阿弥将自己的看法称为“己见”，将对方的看法称为“离见”，而在生活中，我们往往很容易陷入“己见”的泥潭中。

有句话叫作“公司的常识放在社会上却不合情理”，在一家公司里工作久了，就会抱有一些对自己而言顺理成章，却与社会产生分歧的想法。

最近几十年，科技飞速发展，解决问题的手段也被归纳整理成体系，书店里到处都是关于职场的“问题解决术”，可是，为什么有些问题还是只增不减呢？这是因为，人们在解决问题的时候脱离了“我是要解决哪位顾客的问题”这个大前提，结果导致了分歧。

“因为采用了很先进的技术，我以为一定会大卖，结果却并非如此。”

“为了达成销售目标，我拜访了很多客户，然而对方却并不感兴趣。”

“虽然通过公司内部讨论后推出了新服务，但却没能解决任何人的问题。”

类似这样的例子不胜枚举。如果不能正确理解“用什么来解决谁的问题”，解决问题便无从谈起。如果解决不了任何人的问题，再优秀的技术也无法与客户的需求实现重合。例如，作为步行的替代品，segway 平衡车曾经备受瞩目，但是现在，大街小巷已经难觅它的踪影。需要走几步路去买东

西的时候，还有多少人会特意踩着平衡车去呢？而且，如果出于健康的考虑，人们也往往会选择步行前往。如果想更轻松地抵达目的地，有一辆自行车就足够了。

着手解决问题之前，先想一想“要解决的是谁的问题”

为了避免“只想着解决自己的问题，而没能解决客户和市场的问题”的情况，很重要的一点是，要将“对方的想法”和“自己公司的想法”重合起来。

本书将从以下三个方面解决上述问题：

①发现切实困扰着对方的问题；

②了解自身的潜力；

③“重合思考”（即将二者重合起来的技巧），并将其总结为解决问题的方法。

首先，我们的事业存在的意义，就在于解决顾客切实遇到的问题。但是，由于我们本身并不是顾客，有时并不了解他们的心声。如果不能了解切实困扰着顾客的问题所在，就会凭空想象出符合我们心意的解决方法，然后试图去解决这些问题。

怎样做才能发掘出顾客的心声呢？我将通过各种各样的案例对此加以说明。

接下来很重要的一件事，是了解你自身和公司所拥有的

潜力。即便已经了解了顾客的需求，如果不具备“只有你才能做到的事情”，也就无法体现出你的稀缺性。

最后，解决问题的关键在于将顾客切实遇到的问题与你的独特性重合。既不要为了过度迎合顾客而失去自我，也不要过于强势而产生分歧，要灵活、柔和地将二者重合在一起。

开在购物中心里的二手车销售店为什么会大受欢迎

“重合思考”为什么会有效呢？让我们看一个用它来解决实际问题的例子吧。

2014年，当时的 Gulliver International（现 IDOM）在购物中心内开设门店时，我曾担任他们的策划人。

对消费者而言，进二手车销售店是一件很有心理障碍的事情，而销售人员又在被动地等着客户自己找上门，这样一来，自然就少了很多与新客户接触的机会。基于这种情况，Gulliver 决定在购物中心里开设新门店，以更加贴近消费者。然而，如果按照约定俗成的老办法做，根本打造不出让周末轻松逛商场的一大家子人想要进去看看的门店。

究竟怎样才能二手车销售店和想要放松心情的一家人之间找到一个温和的重合点呢？我们完全没有思路。

去购物中心实地考察了一番后，我们有了收获。在那里，我们看到了很多午饭后没有具体目标，在里面漫无目的地闲逛的家庭。在与他们交谈的过程中，我们听到了下面这样的需求——“其实我不是真的特别想来购物中心，但是……”从这句话当中，我们听到了爸爸的心声，那就是他们其实很想带孩子做偶尔的远途旅行。

了解了爸爸们的心声，Gulliver 决定将这种心声与自身“让更多人体体会到移动的乐趣”的愿景相重合，打造出了全新概念的门店。具体细节请阅读第 16 页的《在卖二手车之前应该做的事情——二手车销售店 Gulliver 没有开在路边，而是开在购物中心里，其成功秘诀是什么？》。简而言之，对以往传统的路边门店敬而远之的一家人也开始造访我们的门店，Gulliver 也开始了与潜在客户的紧密联系。

让我们开始“重合思考”吧

平日里，我会接触到商品策划、地区土特产策划、观光品牌打造、门店策划、网站服务开发、事业开拓等各领域的策划工作。这些工作的一个共同点在于发掘客户的特色，发现目标用户的心声，利用“重合思考”的方法将二者结合起来，解决遇到的问题。这就是解决所有问题都可以用到的，

放之四海而皆准的方法。虽然这种思考方法并不简单，但却很有效。

通过阅读本书，读者朋友们将能够准确捕捉顾客切实遇到的问题，了解消除双方分歧的方法，从而提高解决问题的精度。这并不是孙子所谓的“知己知彼，百战不殆”，而是“发掘本公司的独特性和顾客切实遇到的问题，就不会被问题难倒”。

请务必站在当事人的角度去思考书中列举的 30 个事例，如果能帮助各位提高解决问题的能力，笔者将不胜欣慰。

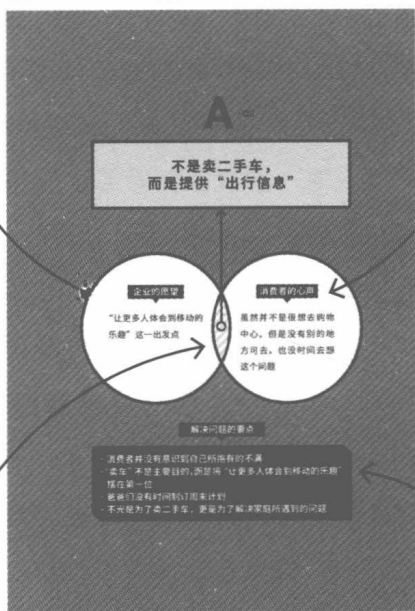
“重合思考”的使用方法

将“企业的愿望 / 想法”与“消费者的心声”重合起来，得到的重合部分就是我们想要的“答案”。并不是制造出好的产品或服务就一定能够热卖。在介绍具体案例之前，让我们先学会如何凭借一张图来提高解决问题的能力吧。

首先要发掘本公司的独特性和潜力。此外，要避免公司内的常识干扰我们的思路，重新发掘消费者真正的想法很重要。

一定会存在消费者虽然没说出口，但却尚未被满足的需求。要发现他们的这种不安和不满。

以 Gulliver 为例



“企业的愿望 / 想法”和“消费者的心声”之间，一定存在着重合的部分。这就是解决问题的切入点。

如何思考才能使问题得以解决，这是思考的要点。

第 1 章

思考并解决超级难题的能力

在商业领域，沉沉浮浮时有发生。有句话叫作“盛极必衰”，无论多么成功的企业，如果不能积极应对变化，最终都无法存续下去。让我们一起思考一下，曾经业绩低迷的 USJ 和在购物中心里开设门店的 Gulliver，究竟是如何解决企业所面临的“有些勉为其难”的难题的吧。