

# 让创意更有黏性：创意直抵人心的六条路径

作者：（美）希思

让创意更有黏性

——让创意直通人心的六条路径

[美]奇普·希思 丹·希思 著

姜奕晖 译

中信出版社

图书在版编目（CIP）数据

让创意更有黏性：创意直抵人心的六条路径 /（美）希思（Heath,C.），（美）希思（Heath,D.）著；姜奕晖译.—3版.

—北京：中信出版社，2014.1

书名原文：Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die

ISBN 978-7-5086-4279-6

I. ①让... II. ①希... ②希... ③姜... III. ①创造性思维—通俗读物 IV. ①B804.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第242981号

Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die by Chip Heath and Dan Heath

Copyright©2007,2008 by Chip Heath and Dan Heath

This edition arranged with C.Fletcher &Company,LLC

Through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright©2014 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

让创意更有黏性：创意直抵人心的六条路径

著者：[美]奇普·希思 [美]丹·希思

译者：姜奕晖

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

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）

（CITIC Publishing Group）

电子书排版：张明霞

中信出版社官网：<http://www.publish.citic.com/>

官方微博：<http://weibo.com/citicpub>

更多好书，尽在中信飞书 App：<http://m.feishu8.com>（中信电子书直销平台）

## 目录

[前言 何为创意黏性？](#)

[01 简单：精炼核心信息](#)

[02 意外：吸引维持注意](#)

[03 具体：帮人理解记忆](#)

[04 可信：让人愿意相信](#)

[05 情感：使人关心在乎](#)

[06 故事：促人起而行动](#)

[结语 黏性如此产生](#)

[附录1 黏性建议](#)

[附录2 便捷指南](#)

[中信Kindle热书榜](#)

前言  
何为创意黏性？

有位朋友的朋友时不时要出差谈生意，我们姑且称他为戴夫。前不久，戴夫到大西洋城跟客户进行重要面谈。会后，距离登机还有一段时间，于是戴夫就拐进附近一家酒吧去喝上几杯。

头一杯酒刚下肚，一名绝色美女便贴身而来，说要请他再喝一杯。戴夫受宠若惊，连声答应。美女朝吧台走去，端回了两杯酒，一杯递给戴夫，一杯留给自己。戴夫道了声谢，小抿了一口，之后便什么都不记得了。

确切地说，那是他醒来后所能记得的最后一件事。当戴夫恢复意识时，他不知自己身在何处，却发现自己躺在一间旅馆的浴缸里，全身盖满了冰块。

戴夫心慌意乱，四处张望，想要弄清身处何地，又何以至此。接着，他看见一张字条：

别乱动，拨911。

浴缸旁的小桌子上摆着一部手机。戴夫拿起电话，拨通了911，而此时他的手指早已被冰块冻得麻木而笨拙。诡异的是，接线员似乎对他的处境了若指掌。她说：“先生，麻烦您把手伸到背后，请慢一点，小心一点。有没有一根管子从您的背部下方伸出来？”

戴夫惴惴不安，伸手探了探身后，果不其然，摸到了一根管子。

接线员继续说道：“先生，请不要慌，您有一个肾被人割走了。城里有个偷割人体器官的犯罪团伙，您被他们盯上了。医护人员马上赶到，他们来之前请您先别动。”

\*\*\*

你刚刚读到的这段故事是过去15年来传播最广且最成功的一大都市传说。第一条线索就是都市传说的经典开场白：“有位朋友的朋友……”不知你注意到没有，我们朋友的朋友的生活总是比我们朋友自己的生活精彩许多。

这个偷肾的故事你可能以前就听说过。目前流传的数百种版本，无不具备以下三个核心要素：（一）下了药的酒；（二）盛满冰块的浴缸；（三）您的肾被偷了的压轴台词。其中一个版本是这样的，一个已婚男人在拉斯维加斯邀请妓女进入旅馆房间，然后喝了下过药的酒。真可谓一出由肾脏客串的道德伦理剧。

设想一下，你现在就合上这本书，休息一小时，然后打电话给朋友转述这则故事，但在打电话前不允许再回头重读一遍故事。很有可能，你会讲得近乎完美。或许你会忘掉男主角去大西洋城是为了“跟客户进行重要面谈”——谁会关心那个呢？但你能够记得所有关键的要点。

偷肾就是一个有“黏性”的故事。我们听得懂，记得住，之后还能再复述。如果我们相信故事的真实性，它甚至可能永远改变我们的行为——至少当美貌的陌生人请喝酒时，我们会三思而行。

现在，我们将偷肾故事跟以下文字做一番对比，这段话是从非营利组织分发的宣传页上摘录出来的，开头这样说：“综合性社区的建设理应适宜于投资回报的基本原理，这一原理可以依照既有的实践加以模型化。”后文接着论述道：“限制资源流入CCI（此指标用于测量股价是否已超出常态分布范围）的因素之一是投资者往往必须诉诸目标锁定或者资金拨付的绝对需求，从而确保责任的履行。”<sup>[1]</sup>

好了，想象你现在合上书，休息一小时。不，根本不用休息，请马上打电话给朋友，不许再读一遍，立刻转述给朋友听。祝你好运！

一边是流传甚广的都市传说，一边是刻意挑选出来的糟糕文案，这种比较公平吗？当然不公平，但这正是妙处所在：假设一条可衡量记忆程度的标尺，不妨把我们提出的两个例子看成是标尺的两个极端，哪一头比较像你在工作中会遇到的人际沟通问题？一般而言，你的工作环境总是倾向于非营利组织那一极，就仿佛地轴的北极总是指向北极星一样。

或许这本就再自然不过，有些事物本身就有趣，而有些本身就无趣。一帮偷器官的盗贼——本身就有趣！非营利组织的财务策略——本身就无趣！于是我们见识到一场先天与后天之争：观点让人觉得有趣，究竟是先天造就，还是后天创造？

好啦，本书不就是在讲后天培育嘛。

那么，我们应该如何培育自己的观点，使之成功于世呢？很多人绞尽脑汁，期望各种概念得到有效传达，试图让自己的想法发挥举足轻重的作用。生物课上，老师花一个小时讲解细胞的有丝分裂（mitotic，又称间接分裂，常见于高等动植物）；一周后，只剩3个学生还记得这个概念。公司里，经理向下属宣布一项新政策，员工无不热烈地点头称是；第二天，一线员工依然快乐自得地执行旧政策。

好的观点要“出人头地”，往往会经历一段困难时期。但前面讲述的偷肾故事，不仅在情节上经不起推敲，而且也没有任何资源支持，却仍传诵不绝。

这是什么缘故？仅仅是因为肾脏被偷割比别的话题更有卖点吗？或者说，如何让其他真实而有价值的话题像这个虚构故事一样有效传播开来呢？

### 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假黄油气味。西尔弗曼所在机构的研究结果让他知道，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毫不知情的美国电影院的观众。

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。公共利益科学中心将收集来自3座大城市共计十余家电影院的爆米花送到实验室进行营养分析，每个看到实验结果的人都不由得大吃一惊。

美国农业部（The United States Department of Agriculture，简称USDA）建议成人每日正常饮食所摄入的饱和脂肪不超过20克。实验室分析结果显示，每包爆米花平均含有饱和脂肪高达37克之多。

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：既能让爆米花质感更漂亮、更光滑，又能让其散发出的香气更怡人、更自然。但遗憾的是，实验结果表明，椰子油同样也富含饱和脂肪。

西尔弗曼桌上那包爆米花分量不大——有人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达到了每日推荐摄入量的将近两倍。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所含的饱和脂肪无疑会暴涨到三位数。

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克脂肪到底是好还是不好呢？即使直觉告诉我们那是不好的，我们还是想知道，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”这个表述也足以让人感到乏味。“饱和脂肪四个字的吸引力为零，”西尔弗曼解释说，“这字眼又枯燥，又学究，哪有人愿意关注呢？”

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，其中一根柱伸长到另一根的两倍那么高。

但这样做多少显得太过深奥，也太过理性。从某种意义上来说，单指出爆米花里的饱和脂肪的行为并不合理，应该是荒谬可笑才对。公共利益科学中心需要一套有效的宣传手段，从而完整传达出其中的荒谬

信息。

西尔弗曼别出心裁，巧施妙计。

\*\*\*

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塞满填料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。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，尽收于一小包爆米花中。

这则新闻旋即轰动一时，迅速跻身于哥伦比亚广播公司、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讽刺浸渍着饱和脂肪的爆米花；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，成批成批地罢吃爆米花，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。不久以后，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了椰子油。<sup>[2]</sup>

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，试图让人相信并给予关注。最后，这个创意像偷肾故事一样，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”这个故事缺乏器官偷盗团伙那种骇人的吸引力——没有人醒来后发现自己泡在满是油脂的浴缸里。这故事并不危言耸听，也不是特别富有娱乐性。此外，这则新闻还缺少天然的受众，我们多半不会花时间对“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来来回回所有的诸多想法一样——有趣但不耸动，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，我们日常交流大多不需要很有黏性，也不必被牢牢记住。类似“请把调味瓶递给我”的这种对白不值得回味；我们跟朋友倾诉自己遭遇的感情问题，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。笔者曾询问别人是否常常需要让自己的想法被人牢记，他们答复说这种频率通常是每月一次到每周一次之间，也就是每年12~52次左右。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、矛盾和趋势尽数传达给学生——盼着他们学会在具体事例的记忆模糊后还能长久保留的话题类别和思维方式；专栏作家总是试图改变读者对于政策问题的看法；宗教领袖想要与教友分享心灵智慧；非营利组织则设法用崇高理想来打动志愿者奉献自己的时间，说服捐赠者贡献自己的金钱。

既然让创意产生黏性如此重要，但我们却绝少关注黏性的议题，这未免让人有些意外。我们平常接受的沟通指导不外乎这么几种，要么是关于表达方式：“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建议：“跟他们讲你想讲的，讲完以后，再跟他们讲你讲过的。”又或者是：“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，以上诀窍确有实效。（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遍的话，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。）但这些诀窍都有一大明显的共同缺陷：当阿特·西尔弗曼想要用最有效的办法告诉他人电影院爆米花确实有害健康时，这些建议没有一条帮得上忙。

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？西尔弗曼也能明确目标受众：喜欢爆米花但又没意识到爆米花多么危害影迷的健康。可他到底要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关注他的故事。

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、遣词用字还是眼神交流，样样都很在行。于是，目标很清晰，受众很明确，形式也很清楚，不过想要传达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？你该如何才能预知最终效果呢？

## 本书缘起

由此，我们引出一项更为宽泛的议题：该怎样设计自己的创意，并使之更富有黏性？

几年前，笔者希思兄弟（奇普与丹）发现两人一直在研究创意如何产生黏性，已经长达10年之久。我们的专业背景截然不同，但都殊途同归地走向一个问题：为什么有些创意能成功，而有些却终告失败？

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，你会怎么做？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的也最受学生爱戴的教师携手合作：微积分老师曾是位单口相声演员，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，丹从这些老师那里上了一堂速成课——领会了伟大的教师何以伟大。丹还发现，每位老师虽然各有独特的个人风格，但整体的教学方法却几乎不谋而合。

奇普是斯坦福大学教授，花了10年左右的时间研究为何糟糕的想法有时也能在相关的领域获得关注。错误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，奇普对创意史上最恶心、最荒谬的传闻也如数家珍，再没什么没听过的了。以下只是极小的一部分例子：

- 肯德基用炸老鼠冒充炸鸡块。（说实话，任何扯上老鼠和快餐店的传说都有无孔不入的生存空间。）
- 可口可乐会腐蚀骨头。（这个说法在日本引发了群体恐慌，但截至目前，该国并没有因此出现大批软骨青少年。）
- 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却所言不虚。事实上，众多天生就有黏性的观念中，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。

奇普投身于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1700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年后的今天仍有读者？
- 为什么《心灵鸡汤》（Chicken Soup for the Soul）的故事能启迪人心？
- 为什么无效的治病偏方仍能长用不衰？

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，那么也就能让自己的创意产生黏性。过去几年里，奇普这门课的听课学生已累计达数百人，这些人后来成为了经理人、公共政策分析师、记者、设计师和电影导演。

言归正传，我们接着把希思兄弟合著本书的缘起讲完。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”这个术语是从笔者欣赏的作家马尔科姆·格拉德韦尔（Malcolm Gladwell）那里转借而来；格拉德韦尔在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。为什么皮鞋品牌暇步士（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，中间部分则介绍了“黏性”。作者认为，创意观点如果具备“黏性”要素，便很容易引爆流行。《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所看重的那种属性。

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给予创意以黏性，这在格拉德韦尔的书中未能尽述。格拉德韦尔的的兴趣在于研究社会流行现象的根源上，我们则侧重于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。虽然我们的关注点会偏离《引爆点》讨论的领域，但笔者仍要为“黏性”二字向格拉德韦尔致以敬意。“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

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《让创意更有黏性：创意直抵人心的六条路径》（美）希思 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/781.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

