

创新力+：创造性解决问题的12种思维工具

作者：【英】伊恩·阿特金森（Ian Atkinson）

目录

[封面](#)

[扉页](#)

[版权](#)

[前言](#)

[引言 深入了解你的大脑](#)

[创新思维篇 12种创造性思维工具](#)

[第一章 往大了想](#)

[第二章 换位思考](#)

[第三章 逆向思维](#)

[第四章 强加约束](#)

[第五章 选择构架](#)

[第六章 旧+旧=新](#)

[第七章 逆向工程](#)

[第八章 绕开问题](#)

[第九章 随机嵌入](#)

[第十章 审视和推断](#)

[第十一章 解决更简单的问题](#)

[第十二章 联系和重新定义](#)

[管理实战篇 主持一场成功的头脑风暴会议](#)

[第十三章 准备](#)

[第十四章 讨论](#)

[第十五章 发展](#)

[第十六章 实施](#)

[结语：更好的答案](#)

[其他](#)

创新力+：创造性解决问题的12种思维工具

THE CREATIVE PROBLEM SOLVER

【英伊恩】·阿特金森 (Ian Atkinson) 著

徐诚 田尧舜 译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（CIP）数据

创新力+：创造性解决问题的12种思维工具/（英）阿特金森（Atkinson,I.）著；徐诚，田尧舜译.--北京：人民邮电出版社，2016.1

ISBN 978-7-115-40918-8

I.①创... II.①阿...②徐...③田... 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（2015）第261508号

内容提要

皮克斯动画工作室如何在一次午餐会上就构思出了《虫虫特工队》《怪物公司》《海底总动员》《机器人瓦力》等好几部动画电影的主要情节和角色？为什么我们常常陷入思维惯性和思维陷阱而浑然不知？如何组织与主持一场成功的头脑风暴会议？

本书从人类大脑的运作方式出发，简明清晰地阐述了种种常见的思维缺陷及其产生原因，以及这些错误的思维方式是如何妨碍我们进步的。在本书的核心内容中，作者介绍了12种创造性思维工具的使用方法与适用场景，从中不仅能获得解决各种问题的方法，而且能将自己的思维层次提升到一个新的水平。并且，围绕如何在头脑风暴会议中有效地运用这些创新思维工具，作者也给出了详实全面的探讨，极具实操价值。

本书作者伊恩·阿特金森是信息咨询公司——钠元素的创始人之一，拥有多年知名品牌的广告、营销经验。书中列举的大量商业和营销领域的生动实例，尤其值得商界人士、广告人、营销人一读。

◆著 【英】伊恩·阿特金森(Ian Atkinson)

译 徐诚 田尧舜

责任编辑 王飞龙

执行编辑 谭云丹

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

◆开本 880×1230 1/32

印张：7.25 2016年1月第1版

字数：75千字 2016年1月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2014-6330号

定价：39.00元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前言

解决如何解决问题的难题

没有任何事情比灵感闪现的时候更加给力。

——维克多·雨果（Victor Hugo）

据说，皮克斯公司的动画创作者们在一次简单的午餐会上就构思出了《虫虫特工队》《怪物公司》《海底总动员》《机器人瓦力》等好几部动画电影的主要情节和角色。

这些电影的票房合计超过15亿英镑。这真是梦幻般的午餐！

当时的情况肯定不会是这样的——一边轻轻搅拌着加了榛子糖浆的丝滑、低泡沫的中杯混合拿铁，一边全力思考用A1纸打印出来的流程图，上面写着“如何想出伟大的主意”。

要想产生创意灵感，不能这样做。想要成功地解决问题、捕捉灵感并进行创新，通过一个个晦涩的流程图是无法实现的，而是要在一个正确的思维框架下，进行创造性的思考。

传统的问题解决模式在创意工作上往往是无效的。你不是仅仅对原有的思考方式做些许改变，而是要将其彻底颠覆。

假设你在一家拥挤、喧闹的酒吧里。你在吧台想要服务生马上过来倒酒，然后赶紧回到朋友那边。理想的情况是，你要在有人把你的椅子踢翻之前回去。

但是，你碰到难题了。因为你点了三大杯健力士（Guinness）啤酒。

健力士啤酒的问题在于泡沫丰富，要花上两分钟时间才能倒满一大杯。你已经倒了一点进去，等它稳定下来、泡沫消去，然后才能再倒满。这让人很痛苦！相对于一大杯普通的贮藏啤酒，健力士简直是太落伍了。

这容易把人吓跑。如果你是健力士啤酒这个品牌的拥有者帝亚吉欧公司的员工，你怎么处理这个问题？你会怎么解决倒啤酒太费时间这个问题呢？

为解决上述问题，帝亚吉欧公司并没有开发一款可“瞬间倾倒完毕的健力士黑啤”，反而将健力士黑啤倾倒速度慢的劣势包装成产品的特色和优势，通过改变人们的看法，完美地解决了这一问题。帝亚吉欧公司制作了许多优秀的广告，其中一个名为Surfer的广告更是不同凡响，以一句“好东西只属于那些耐心等待的人”（Good things come to those who wait）的广告语，在《星期日泰晤士报》和英国第四频道共同发起的一项有关广告的调查中，被选为“有史以来最佳广告”。

就是这个简单、令人惊讶、优雅的方案，健力士把劣势转化为优势。现在，你在酒吧等待，不是因为健力士倒得慢，而是因为它令人着迷，值得等待。

温斯顿·丘吉尔说过：“我们可以没有钱，但是我们需要思考。”

这就是本书关注的焦点所在。

为什么会是我写这本书

在大学期间，我学习过心理学，从此在心智探究方面有了终生的兴趣。大众心理学领域有许多令人好奇和值得探索的地方，例如错觉、认知偏见、认知模式以及记忆存储信息的方式等，这些不需要多复杂的大脑就能理解。

毕业后，我在几家广告和营销机构担任创意总监，常常需要创造性地解决问题（比如，为一个广告想出

一条诙谐的广告语），或者解决更加艰深的问题（如何重新定位X品牌，如何卖更多的产品Y或者让顾客懂得Z服务的价值所在）。当你是创意总监的时候，你就要时刻寻找创造性的解决方案。

所以，这些年来，我一直在阅读、发现或者开发许多能够有助于想出创造性解决问题的方法。

虽然我意识到，自己所做的是在创造，但我也同样在解决问题——寻找解决问题的创造性方法。因为，所有的问题都可以归结为：问题需要被解决，而且要用创造性的方案漂亮地解决问题。

然后，我开始不间断地和客户讨论如何解决问题，同时，我也会提到这些创造性的思考原则如何能对他们有帮助，解决现实中的商业问题。

在对这些原则进行精炼之后，我将其用在现实世界中，居然得到了惊人的成功——同时我也意识到，将这些原则应用在公司商业活动中也能获得成功，它们就是本书中的12种工具。带有创造性基因的思考工具让很多客户重新焕发了活力，找到了有效的、简单的、跳跃式的发展路径。

那些不能按常规方法解决的问题

有些商业问题可以通过努力的工作、研究和不断的重复来解决。我们称这类问题为可以按照常规方法解决的问题。例如汽车突然抛锚了，这时你就会琢磨：为什么突然出现这种问题？是不是某些零部件松动、错位了，或者过热、损坏了，又或者缺少燃料或者某种液体？

类似这样的问题，汽车修理专家花点时间就能解决。当车子的抛锚问题被轻松解决后（可能就是换个新的火花塞那么简单），你重新上路，一边怡然自得地唱《Bat out of hell》[\[1\]](#)，一边琢磨前面那个车技有点吓人的司机到底是怎么拿到的驾驶证？

但是，许多商业问题并不是这样的。它们没有绝对的、逻辑上的答案，而是有太多的变量、未知性以及相关性，以至于你不能在他们之间找到一个方程式，从而能推导出类似于如下的方程式：如果你把X乘以2、把Y除以2，你会得到Z。

这本书就是要解决以上所有问题的，所有那些无法用简单的分析和逻辑解决的问题。

这很重要，因为那些能够通过研究和不断重复解决的谜团早已经被你自己和竞争对手解决了。情况确实一直就是如此。这项工作至关重要，但是由于那些仅通过不断的努力就能解决的谜团是无风险的，所以每个人都在这样做——你永远都不能超越他们，因为你一直在追随。

你将要看到的12种工具是为了解决更大、更混乱、更新的问题准备的。为那些看上去毫无章法、无法证明的问题；你需要勇敢一跃，而不是怯弱匍匐地前进。

难题和机会

尽管在本书中，它们被称为“解决问题的工具”，但你并不需要等到有问题要解决时才使用它们。毕竟，“解决问题”意味着在你行动之前，事情就已经出错了，已经有潜在的难题需要去解决。

那也意味着，你把本应当花在构思创意上的时间用在了救火上。并且，这样做的商业代价也很大——因为，最好的、最具有创造性、令人兴奋的解决问题的工具往往也是帮助你发掘机会的绝佳助手。

换句话说，帮助英国石油公司清理深水油的创造性工具也能够帮助苹果公司发明iPhone——一部没有物理按键的手机，这在当时是被苹果公司竞争对手嘲笑的概念。

Tips

难题……还是机会？几百年前，两位推销员受一家鞋商委托，去到一个非洲小国发掘市场潜力。第一个推销员回来说：“不，那里根本没有市场潜力——那儿没有人穿鞋子。”然后，第二个推销员回来说：“是的，那里有巨大的市场——没有人穿鞋子。”

有时候，我们会看到，有些工具既能用来解决问题，也能用来进行创新，但是有时候情况不总是一样的。所以，你要记住，大多数工具是既可以用于发掘机会，也可以用于解决难题的。实际上，在许多时候，解决了问题也就等于抓住了机会。

如何使用这本书

本书分为三个部分。个人建议，在你轻松而毫不费力地读完整本书后，你可以再回到创新思维篇，根据解决问题和挖掘机会的实际需要使用不同的工具。总体来说，当问题很棘手时，这些工具正是你所需要的。你需要尽可能快捷简便地解决问题：这本书就是为此量身定制的。

引言部分对大脑解决问题的模式作了简单介绍，包括大脑的运作方式，寻找模式、对过往经验的依赖、如何停滞不前等等，以及大脑的这些运作模式是如何妨碍我们进步的。

创新思维篇是本书的核心。这12种工具是你在应对商业挑战和抓住机会时所真正需要的。我对每种工具都作了简明、循序渐进的解释，以商业案例作为示例，并有图解作突出强调。

每个问题都写得很直观、易懂，没有繁重拖沓的流程。正如亿万富豪埃隆·马斯克（Elon Musk），特斯拉和Paypal的联合创始人，所说：“我不相信流程。问题是，在很多大公司里，流程往往代替了思考。那样的话，你只是被鼓励成为一部大机器中的一个小螺丝钉而已。”

管理实战篇探讨了如何主持一场成功的头脑风暴讨论会。

有时候，即使你孤身一人工作——这些工具也能帮助你独自思考。但是你可能要做许多本应该是整个团队要做的工作，包括某些形式的头脑风暴。在这一章中，我们会了解如何成功地开一场会议——我们会探索成功的会议是什么样的。

当然，你也有很多幕后的工作需要做，包括如何把大家聚在一起，甚至包括如何使用挂图（很多本应伟大的会议居然会被拙劣的挂图所毁，对此你可能会感到惊讶）。

我们也会探讨，如何让那些绝妙的解决方案脱离纸上谈兵，走入会议室并最终走进现实世界中。

在www.thinking-tools.co.uk里有本书中的图解和可打印资料，你可以根据实际需要查阅和使用。

[1]. [《Bat out of hell》](#)，是Meat Loaf的一首歌曲。

引言 深入了解你的大脑

如果你手里的工具只有一把锤子，那么你会把遇到的所有问题都看成是钉子。

——亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）

这本书涉及的脑科学

有一次，我要赶火车，把车停在车站停车场，而这个停车场我以前来过了不下一百次。我本打算通过电话付停车费……可惜，没有成功。幸好，车里的烟灰缸中有足够的零钱，可以投给停车计时器来支付停车费。当我走向停车计时器时，另外一个人站在那儿，用智能手机拨打写在停车计时器上的电话号码。他刚和路过的人交谈了几句，看上去那位路人已经告诉他不能通过电话进行支付了。

“不能通过电话支付了，”我也告诉他，“因为它不能识别车位号码。”

“我没有任何选择，”他气呼呼地说，“因为我没有足够的零钱。”

和这位陌生人的对话一直萦绕在我的脑海中。他知道没法通过电话支付停车费用，可他又没有足够的零钱支付现金。所以呢，他只能回到电话支付这个途径，即使他知道这行不通。我对他的奇葩想法感到非常不安。我有足够的资源作A选择，但是呢，A选择行不通；而B选择可行，可我又没有足够的资源作B选择。呃……还是回到A吧。

后来，我发现像他的这样类似的想法并不少见。在企业中，我们可能会经常碰到这种思维方式：“A选择没有用，但是我们又没有足够的资源支持我们作B选择，所以……我们还是紧紧抓住A不放吧。”

毫无疑问，这种想法非常疯狂。我们应当做的是，通过头脑风暴想出如何寻找足够的资源来做B选择，或者去修正A选择，再或者——这也许是更有趣的地方——除了A和B，其他的选择诸如C、D、E、F、G，等等，又如何呢。为了做到这一点，我们需要修正我们的思维，不再那样狭隘地、程式化地进行思考。

就像我在前言中提到的那样，我获得了心理学学位——但我既不是心理学家，也不是神经学家，更不是脑外科医生。所以，要是你非常想了解人类大脑是怎样运作的的话，我真心建议你看看丹尼尔·卡尼曼写的《思考，快与慢》（Thinking, Fast and Slow），丹尼尔·戈尔曼写的《情商》（Emotional Intelligence）和拉玛钱德朗写的《泄密的心》（The Tell-Tale Brain）。

同时我也推荐菲尔·巴登写的《解码》（Decoded）、乔纳·雷尔写的《决定性时刻》（The Decisive Moment）、大卫·伊格曼写的《隐藏的自我》（Incognito），这些书都对我们大脑的运作方式提供了引人入胜的介绍和洞见，而且没有关于神经元轴突和树突的枯燥长篇大论。

在本书中，我们仅仅会稍微涉及大脑运作方式的问题——这对我们发挥大脑的优势，规避弱势颇有好处，正所谓扬长避短。了解这些也有助于我们知道为什么一些公司解决问题的方法是非常无效的。

当然，要是你想直接使用创造性思考的工具，而不在乎那些关于这些工具为什么有用的理论，你大可以直接跳到创新思维篇。

在你这么做之前，我想问问你是否玩过一个小游戏。这个游戏是这样的：先要一个人拼写“s-i-l-k”（蚕丝），然后让他说三遍“silk”（蚕丝），再问他奶牛喝什么，大部分人会毫不犹豫地回答说“喝牛奶”（milk）。这时，你可以停顿一下，然后指出：“你说的不对，奶牛喝的是水。”

想知道为什么愚弄大脑这么简单吗？那么就老老实实往下看吧。

你的大脑在哪出错了

生活本就艰辛，但你若愚蠢，生活将变得更加艰辛。

——约翰·韦恩(John Wayne)

1997年，超级电脑“深蓝”打败了国际象棋冠军卡斯帕罗夫。

让我来澄清一下到底发生了什么吧。卡斯帕罗夫赢了1996年与“深蓝”的比赛，但在1997年却惜败于“深蓝”。“深蓝”的成功，受益于IBM的工程师和国际象棋专家们，他们在这两次比赛期间重新编写了程序。他们可能觉得有必要在卡斯帕罗夫下了45步之后，重新编写程序。

在当时，“深蓝”的胜利被认为是人工智能所取得的难以置信的成就。但我认为，这反而证明了人类的大脑是多么令人惊奇。电脑背后有一大帮工程师和国际象棋专家助阵，并且拥有超级运算能力，不会分神，不会感觉到累，而且仅仅是赢得了重赛。

“深蓝”之所以如此艰难才能赢得比赛，是因为它的对手拥有无以伦比的大脑（有860亿个神经元），而且大脑的主人花了一辈子时间训练它只做一件事情：赢得国际象棋比赛。

不仅仅是国际象棋大师们——足球运动员的大脑也同样令人印象深刻。我们可以设想球员罚任意球的场景，足球运动员需要将球场上足球的位置和取得进球联系起来。为此，球员需要综合考虑以下因素：其他队员的位置——他们现在在哪？将朝哪个方向移动？这些队员是谁？他们每个人的优点和缺点是什么？风速和风向如何？湿度如何？是否下雨了？要是下雨了，有多大？温度多高？足球在空气中的运动轨迹——踢球的力度、踢球部位的不同，都会导致足球运动轨迹的不同。而且球员自身的力量、心跳，在比赛过程中都会发生变化。你知道综合考虑各种因素有多难吗？用数学模型来计算这些因素将会多么复杂吗？有人使用“肌肉记忆”这一术语，但这种说法对大脑来说是不公平的。我们可以断言，目前全世界没有一台计算机能拥有世界级足球运动员处理任意球时的能力。

从科学到艺术再到运动，从商业到创造，人类的大脑拥有令人惊奇的解决问题的能力。我们的大脑可以解决商业中遇到的任何挑战。

实际上，我们的大脑一直在解决非常棘手的难题。我们太过于谦虚，以至于都意识不到这点。举一个电脑很难做到的例子吧：识别出椅子，并且坐在椅子上。你可以在一百步以外就认出一把椅子，即使是一把你从来都没有见过的椅子，或者椅子的颜色和你以前见过的任何椅子都不一样，甚至有一件衣服覆盖在椅子上让其变得难以辨认。对电脑来说，识别出椅子是非常棘手的问题；但对你的大脑来说，这只是小事一桩而已。

那么，在解决问题的时候大脑是如何运转的呢？它是如何想出答案的呢？

Tips

海伦·菲利浦（Helen Philips）发表在《新科学家》（New Scientist）的文章中，给出了一个关于大脑如何解决问题的解释：“解决问题有两个路径，可能是思考或者计算——从记忆中提取信息，过滤出新的信息，将新的信息联合起来，并对不同的选择权衡利弊；也有可能是通过直觉——通过我们大脑中更加原始的、情绪化的部分，比如某种条件反射的心理调适。最富创造性的解决问题方法，往往是我们的意识和无意识经过长期的酝酿，最后冒出了点子。”

有一件事我们应该知道，就是大脑在一天中的任何时刻都在获取信息。大脑通过五种感官从外界获取。在企业里，我们可能需要听和看，只是在午餐会上才会说话。

然后，大脑对获取的信息进行处理。更重要的是，我们每个人获取的信息和得出的结论可能都不一样。过往的经历、回忆、性格、现在的情绪和大脑发育程度，都会影响你如何诠释通过感官获取的海量刺激性信息，而且意识和潜意识都会卷入其中。按照字面意思，你只能意识到意识里的东西，比如看到一只天鹅游过池塘，你可能显得比较宁静，但在潜意识里可能早就狂怒不已。

无意识的天才

对在解决问题过程中意识和无意识的作用，神经学家大卫·克雷斯韦尔（David Cresswell）作了有趣的对比研究（这一研究在2012年神经领导学峰会上发表）。

他把受试者分为三组，假设要买一辆汽车，并列出了需要考虑的因素。第一组的人需要立即给出结论——但在作最优的选择上表现糟糕；第二组的人则是有一段时间作考虑，但表现得并不比第一组好。而第三组，在给出问题之后，让他们完成别的任务来分散注意力——这样他们的意识需要稍稍集中起来几分钟，而他们的潜意识仍然在工作。结果是，在作出最优选择上，第三组比其他两组整体上做得更好。

这难道不令人着迷吗？当大脑的意识被不相干的问题转移注意力时，解决问题的能力反而变得更好了。也就是说，当面临棘手的问题时，我们可以换个环境来稍微分散自己的注意力，小憩一会儿或者开开心笑。

还有一个心理学家做过的关于意识和潜意识如何互动的非常有名的实验：假设有两根悬挂在天花板的绳子，这两根绳子相隔太远，我们不能同时抓住它们，请问怎么才能将两根绳子系在一起呢？

一些人需要寻求帮助，他们将一些小的重物（比如一串钥匙）系在一根绳子上，让它做钟摆运动，这样就能同时抓住两根绳子了。

有时候受试者想不出办法的时候，研究人员会给一些暗示，假装“无意中碰到了绳子”让绳子轻微摆动。得到暗示后，更多的人破解了这个难题。但是，之后问这些受试者，他们表示并没有意识到这些暗示信息。这再次说明，潜意识能够在表意识没有意识到的情况下工作。

我发现了一个模式

现在的问题是，那些解决问题的聪明方法是怎样从大脑中跳出来的呢？答案一次又一次地指向了一点，即大脑会找出不同要素之间的联系，并进行模式匹配。

以之前提到的寻找椅子为例，我们的大脑非常聪明，能够以一个非常复杂的模式辨识出椅子，面对如此复杂的情景，计算机却难以望其项背。并且我要说，你的大脑太过谦虚以至于都不会告诉你辨识出椅子是个难题，它只是直接告诉你椅子在哪儿，你可以坐在上面歇歇脚。

潜意识的愚蠢

我们的大脑令人惊艳，这是我们已经取得的共识。毫无疑问，它是我们迄今为止发现的最为复杂的东西。

但是，大脑并不完美。有时候我们不希望大脑寻找要素之间的联系或者进行模式匹配，而它却径直这样做，不管你是否愿意。比如错觉，有了直尺，我们能知道两根线段一样长，但如果改变线段的朝向，一根朝里，一根朝外，而不是平行的话，大脑会认为朝里的一根看上去更长一点儿。我们并不能推翻大脑的工作方式，即使知道它想出的答案是不对的。

俗语说，“最蠢莫过于一直做同样的事情，却期望不同的结果”，但我们的潜意识就是一直这样做的。因此，我们需要创造性解决问题的工具，打破既往的思考模式，强迫大脑寻找要素之间新的、之前没有想到的联系。

表意识的愚蠢

大脑的潜意识部分有缺陷，那么表意识部分呢？难道因为我们能够意识到表意识的活动，控制表意识就更容易吗？你可能会这么认为，但悲哀的是，大脑的表意识部分比想象中更加难以驾驭。下面举三个例子。

1.我们不是理性的人

为什么我们会过度饮食，尤其是过度摄入糖分和脂肪？因为我们需要它们。那我们为什么需要它们呢？

因为富含脂肪和糖分的食物在人类的进化早期非常有用，而且难以获得。因此人类大脑中的阿片类物质和多巴胺就进化成对脂肪和糖分有偏好，换句话说，我们就会认为富含糖分和脂肪的食物很好吃。这也意味着，在200000年以前，人类的精力大部分投入到寻找这些稀有食物之中。

那么，人类发明了街角商店和烤朱古力条之后，又发生了什么呢？突然，高卡路里、高脂肪的食物很容易获得了。但感谢进化，这些食物尝起来仍然很好吃，这导致我们过度摄入脂肪和糖分，远超我们身体所需。即使是医生、政府以及一些爱管闲事的人老是说这样对我们并无益处。

我们的大脑知道，不需要烤朱古力条，也知道今天最好放着烤朱古力条别吃。但是，我们不像机器人那样富有逻辑和理性，并作出最优化的选择。我们的判断力受到情绪影响的程度超过了我们愿意承认的水平，有时候，我们甚至直接让味觉指挥大脑。所以，我们不仅会吃烤朱古力条，而且还会顺带吃一大袋品客薯条。

2.我们很懒惰

在前文中，我提到过丹尼尔·卡尼曼写的《思考，快与慢》，我非常推崇这本书。在这本书中，他提到了一个实验，读者们可以和同伴一起尝试一下。

在英国，我们随意挑出一个人。他的邻居说他很害羞、孤僻、待人礼貌而且乐于助人。那么，他有可能是个农民呢？还是更有可能是一个图书管理员呢？

那么，你是怎么想的？

大多数人会毫不犹豫地说是个图书管理员。

换句话说，这些人是基于被给出的信息或者至少是大多数其他的信息作出判断。可是，其中有一个非常关键的信息，即“在英国，我们随意挑出一个人。”

如果你仔细寻味下这个关键信息的话，你会选择说“农民”，因为在英国，农场的数量比图书馆多多了；而且，农场里的农民也很多，而一些图书馆只有少数几个人，甚至只有几个男管理员。

从简单的统计学角度来看，这个人更有可能是个害羞、礼貌、孤僻的农民而不是图书管理员。要是你知道这个的话，你不会很费力去思考这件事。但是你没有，你只是基于此时此刻给出的信息、而不是从更大的背景去作出判断。我们的大脑很懒惰，懒得去思考更切题的问题。卡尼曼称之为“WYSIATI (What you see is all there is)”，即你看到的東西仅此而已。

这就是我们在解决问题过程中应当意识到的思维缺陷，即认为我们解决问题所需要的信息只是我们目前所掌握的信息而已，而且我们不认为对所掌握的信息进一步思考会有所收获。

3.我们喜欢找捷径

人们喜欢通过价格来挑选酒和润肤霜，他们会掂量“我们最多愿意花多少钱在酒和润肤霜上”。因为他们简单地认为，酒越贵，味道越好；润肤霜价格越高，它所含有的成分越有效。但是事实证明，这种想法是没有多少根据的。

那么，我们为什么会这么想呢？因为生活本身就很复杂，没必要背下有关酒的百科全书，也没必要在走进Boots店铺（著名的化妆品店）之前获得美学学位。我们需要一个捷径，避免那些烦琐、累人的思考。而且，以价格作为判断标准看上去是一个靠谱的捷径。尽管如此，我确信，在盲品测试中，把酒按照从最好到最差进行排列和按照价格由高到低进行排列，二者的顺序很少是相关的。

解决问题的传统方法

在对大脑经过浮光掠影式的了解之后，千万不要以为自己就可以卷起袖子来对大脑进行解剖了。虽然了解这些已经足够让我们成为头脑风暴会议中的英雄，但我们对大脑在解决问题中的优势和劣势仍然知之

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

文档名称：《创新力+：创造性解决问题的12种思维工具》【英】伊恩·阿特金森 (Ian Atkinson)

请登录 <https://shgis.cn/post/884.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

