

# 大师亚当斯

(美)奥普迪葛瑞夫著 吴凯雯译

中国海关出版社

图字:01-2004-5040 号

图书在版编目(CIP)数据

大师亚当斯/(美)奥普迪葛瑞夫著;吴凯雯译.北京:中国海关出版社,2004.9

ISBN 7-80165-219-3

I.大... II.①奥... ②吴... III.成功心理学-通俗读物  
IV.B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 091319 号

OBVIOUS ADAMS THE STORY OF A SUCCESSFUL  
BUSINESSMAN By ROBERT R.UPDEGRAFF

Copyright:©1953 by THE UPDEGRAFF PRESS

80<sup>th</sup> Year Edition

Published in the United States

Complex Chinese Edition Copyright:

2004 MORNINGSTAR PUBLISHING INC.

All rights reserved.

(版权所有 翻印必究)

策划编辑:高 烽 张宏巍 陈禹舟

责任编辑:高 烽 冯雪松 王清宇

大师亚当斯

(美)罗伯特·奥普迪葛瑞夫 著 吴凯雯 译

中国海关出版社

北京市朝阳区东土城路甲 9 号 100013

新华书店经销 北京海淀求实印刷厂印刷

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

开本:889×1194·1/32 印张:3.5

字数:45 千字 印数:1-10000

ISBN 7-80165-219-3 定价:16.80 元

海关版图书,印装有错误可随时退换

图编室电话:(010)68947979-160 64288969

发行部电话:(010)68949912 85271610 65195616

## 序言

每个想在广告业出人头地的年轻人,都应该把《大师亚当斯》当作入门指南。事实上,任何一个想在各行各业成功的年轻人,都能从本书简短的内容中,得到一般常识和处理业务的才智,获益良多。

——《纽约时报》的评论

Get the facts. Find out what people want. Give it to them. Often the simplest solution is the best.

Seems obvious, doesn't it.

——Oliver Adams

面对事实,找出人们到底需要什么,满足他们。通常情况下,最简单的解决方法就是最好的方法。

看上去是理所当然的事,不是吗?

——奥立佛·亚当斯

## 目 录

### 解读大师/1

我们可以看到这样一个事实,那些成功人士的起点,都是在正确的时间做出了正确的选择,比如大师亚当斯。

### 原发行人手记/7

对现在的读者来说,有可能在一开始接触这个故事时,认为它看起来有些过时,只把它当作一个广告人的故事而已。但事实上,在这个简单故事里呈现出的基本概念,却是世界通用且永远不变的定则。

### 大师亚当斯/1

#### 谁是大师? /3

“无论如何,这个亚当斯都是个奇才!”

#### 贫苦少年/8

来自美国东部小镇一家小小的杂货店的名叫奥立佛·亚当斯



大师亚当斯 Obvious Adams

的贫穷少年,却在日后成为商场上无人不知、无人不晓的“洞察力大师亚当斯”。

### 毛遂自荐/13

“我已经决定进入广告业了,而且我已决定替你工作,所以我认为第一步该做的事就是来告诉你我的决定。”

### 从果园到罐头/19

“从果园到你家,只要短短 6 分钟!”

### 令人垂涎的蛋糕/25

他认为海报上的蛋糕必须呈现出自然的色泽,如此一来肯定会让人们口水直流。

### 两间帽店/33

摩纳可制帽公司在南部一个大城市里,有两间零售店面,其中一家有着实际收益,另一家却持续亏损。

### 广告是为谁?/39

“你究竟是要向谁宣传你的纸?是制纸的同业,还是会用到纸的一般消费者?”

### 一夜成名/44

大概不超过 20 个人知道他的真实全名,因为他的签名都只有缩写,而大家都称他为“洞察力大师亚当斯”。

### 帽子与人/45

“我们要表现的是人,而不是帽子”。

### 聆听大师/49

“有朝一日,大多数的生意人都能认识到,这种一针见血的洞察力所拥有的强大力量与稳健性。”

## 5 个检视洞察力的测验/55

第1项 难题总是以简单的方法解决/59

第2项 这方法是否符合人性? /60

第3项 将它记在纸上/62

第4项 是否能造成人们的冲击和震惊/64

第5项 时机是否适宜? /66

## 5 个创造性的方法/73

第1项 究竟什么才是最简单、最可行的方法?/76

第2项 假设整件事情是完全相反的情况会怎样?/79

第3项 是否能让大众投票表决,或是征求他们的主动协助?/82

第4项 有什么机会是其他人不想费心去做而被忽略掉的?/84

第5项 什么是特殊情况的需求? /87

## 作者——罗伯特·奥普迪葛瑞夫简介/89



中文版序言

中 文 版 序 言

## 解读大师

《大师亚当斯》于 1916 年第一次出版,到现在差不多一个世纪过去了。作者虽已逝去,但这本书仍风靡至今,并未有衰败的迹象,这也是一本书所能创造的最好的奇迹了。

更为神奇的是,这本书是商业作家和企业咨询顾问——罗伯特·奥普迪葛瑞夫杜撰的一个故事。大师亚当斯不过是一个虚构的人物,他出身平凡,甚至因为家庭贫穷,所以没有接受过好的教育,但是,从替杂货铺打工开始,他就努力地朝着目标进发,最终成就了一份事业,获得“大师”称号。

尽管这是一个虚构的、讲述广告人的故事,但是,它在西方流传百年,被奉为商业最经典的著作,成为准备进入职业生涯的毕业生、公司职员、企业主管等所有人员“不可不读”的书籍之一,影响众多杰出企业领导者的思考模式。



因为就像众多商业经典书籍一样,作者也不过是想借一个简单的故事,来阐述一些发人深省的商业哲学而已。所以在这里不是要你欣赏故事的内容,而是要你细细体味作者告诉我们的关于商场或其他职业上所必须具备的基本成功要件。

一个成功人士,首先是能够清楚地知道自己想做什么和能做什么,然后去做最应该做的事情,也就是做“对”的事情,这一点很重要,如果误入歧途,只会越来越偏离你的方向;其次,明白自己的决定以后,必须立即行动,并且锲而不舍地坚持到底。我们可以看到这样一个事实,那些成功人士的起点,都是在正确的时间做出了正确的选择,比如大师亚当斯。

当亚当斯听了詹姆斯·欧斯渥德先生的演讲后,确定自己愿意为了詹姆斯·欧斯渥德先生而进入广告业的想法,他就直接前去告诉欧斯渥德先生。他说:

“我已经决定进入广告业了,而且我也决定替你工作,所以我认为第一步该做的就是来告诉你我的决定。”

这是一句多么震撼人心的话!这种对自己的准确的认知不得不令人佩服,而且能马上行动的方式同样令人赞赏。

中文版序言

也许你刚刚参加高考,正在为填报志愿而苦恼;也许你即将大学毕业,正在为寻找工作而奔波;也许你面临失业下岗,正在为谋取生计而忧愁;也许你事业如日中天,正在为转换职业而困扰……想想我们之中究竟有多少人具备足够的洞察力,像大师亚当斯一样,能一针见血地判断出什么是最显而易见、最应该去做的事?又有多少人能锲而不舍地去执行我们认定的所谓最应当去做的事呢?

大多数人在填写一个志愿的时候总是缘于这样或那样的原因,可偏偏不是因为自己喜欢或确信自己能在这个专业学有所成;更多的人在投出一份简历的时候,只是碰碰运气,为的是简单的生计,任自己在职场飘荡。显而易见的是,这些人已经注定一生碌碌无为,更不幸的可能做着自己厌烦的工作,还养不活自己。

一个人应该能够明确自己想要做什么和自己能够做什么,这对人的一生都有着重大的影响。一位总裁这样说:“在我看来,世界上最大的悲剧莫过于,有太多的年轻人从来没有发现自己真正想做什么。想想看,一个人在工作中只能赚到薪水,其他的一无所获,这是一件多么可悲的事情啊!”



当一个人进入一个行业后,又该怎样来发展自己的职业生涯呢?观察职业的发展方向,发现突破点,独树一帜的行事风格,确立个人的发展方向,这些都是重要的。另外,能正确地做事,也是成功人士的关键特点之一。

作者借詹姆斯·欧斯渥德先生之口,赞扬大师亚当斯说:

“我所看重亚当斯的,就是他那种一针见血的洞察力。他并没有被表面呈现的事情所影响,反而能正面看清事实,加以分析,而这就已经是踏出成功的第一步了。”

这就是作者想要告诉我们的正确做事的方法——“复杂问题简单法(Five Tests of Obviousness)”。亚当斯比任何生意人都更相信直觉,更懂得运用生活常识。面对生意难题,他每每精于用最简单、最快捷、最直接的办法来解决,而从不故弄玄虚,也从不纸上谈兵,闭门造车。他到市场作实地考察的时间,比留在办公室建立象牙塔的时间多。

要知道,其实伟大的创意,往往来自于极度简单的意念,“极度简单——意味着直接、贴题、有力”,聪明的人

中文版序言

往往都会从繁琐的桎梏中摆脱出来,从问题的症结处出发,去寻找一条快捷的解题方法。

这就是简单的力量。如果我们把握了简单的力量,看清明日的演化与变迁,获得一个毫无阻碍的 360 度的视野,然后就能整合出一个能解决问题的解决方案去对付每一种状况,就能更容易察知我们周遭的世界,让我们更能直观地了解所处环境,以致能够快速地区别并评估所发生的事件。

然而人们并不是那么容易理解这个道理。前通用电器 CEO 杰克·韦尔奇说:“你简直无法想像让人们变得简单是一件多么困难的事情,他们恐惧简单,惟恐一旦自己变得简单就会被人说成是大脑简单。而现实中,事实正好相反,那些思路清楚、坚韧不拔的人们正是最简单的人。”

所以这本书的价值就在于,它告诉我们,应该观察身边司空见惯的现象,从日常的做法、想法、看法中,看到事业未来的兴衰,从而培养出一种对未来的洞察力,从而掌握这简单的力量。

也许很难用几句话来说清楚这个方法,所以作者用了一个故事来阐述,我在这里就不再画蛇添足,只是把



这本书推荐给你和每一个人,让你们自己从中去领会已经让一个世纪的人受益的“简单”道理!

——编者

原发行人手记

## 原发行人手记

1916年4月,《大师亚当斯》以短篇故事的形式发表于美国《周末邮报》。尽管内容讲述的是一个广告人的故事,但实际上却展现了商场或其他职业上所必须具备的基本成功要件。

是年9月,哈泼兄弟出版公司以书籍的形式将本书正式出版。

书刚一上市,立即创下了当时的销售纪录。《纽约时报》的评论写道:“每个想在广告业出人头地的年轻人,都应该把《大师亚当斯》当作入门指南。事实上,任何一个想在各行各业成功的年轻人,都能从本书简短的内容中,得到一般常识和处理业务的才智,获益良多。”

他一针见血的洞察力,影响了当代的杰出企业家领导者的思考模式——例如美国钢铁公司的董事长艾伯特·盖瑞。他在读完本书后,曾写了一封表示赞赏与感



谢的信函,寄给作者本人。

而这都是半个世纪前的事情了。在这几十年里面,有另外两家出版社也发行了《大师亚当斯》,这本书因而变成了商场上最经典的著作,成为商业文学中的必选书籍。

这本书在短短的几年间就印刷了好几版,市场上的需求持续不减,尤其是公司里的上级主管,他们希望这本书中的基本概念,能彻底灌输到公司里那些年轻的管理人员以及富有创造力的员工的脑中。而正因为市场的大量需求,这本书一直都能保持大众化的价格。

对现在的读者来说,有可能在一开始接触这个故事时,认为它看起来有些过时,只把它当作一个广告人的故事而已。但事实上,在这个简单故事里呈现出的基本概念,却是世界通用而且永远不变的定则。

在本书中,作者根据他后来的丰富经验,补充了5种测验,用来检视是否真的洞悉到最关键的构想和计划,以及5个富有创造性的建议,让你也能成为洞察力大师!

上面这段简介,是作者——也就是我已故的父亲,



原发行人手记

罗伯特·奥普迪葛瑞夫(1889~1977)——于 1953 年所写的。

当时他正打算从企业顾问的工作岗位退休,计划在纽约史卡戴尔镇成立奥普迪葛瑞夫出版社,来出版他自己的著作。然而,他却发现他的客户都不希望他退休,而且也不让他有足够的时间来发行自己的作品。为了解决这个问题,他便把一些书的版权移交给执行发展出版社(新罕布什尔州里托顿市)。然而,在 1974 年的时候,这家出版社却决定停止营业,并将版权还给我的父亲。而在 1977 年他过世的时候,都还没找到新的出版社来继续发行《大师亚当斯》。

在整理他办公室的时候,我才从他的读者信件中发现,仍然有许多人对《大师亚当斯》极感兴趣。最后,在 20 世纪 80 年代初,我接到大量的需求订单,所以能再次交付印刷。这本书获得了大众的赞扬,当年,印刷的数量很惊人,买书的人似乎是分成两个部分:一部分是欣喜于看到这本书再度发行;另一部分则是第一次发现这本书的人。

而这故事还没结束。在重新发行《大师亚当斯》之后的 15 年内,依然十分畅销。若是我的父亲知道的话,不



知道他是否会感到非常高兴。而他应该也会欣慰于看到这本书以葡萄牙文在巴西出版！巴西版本的编辑指出我们版本中遗漏掉一个非常重要的地方——我们竟然没有收录任何有关作者的描述。因此,为了补救这个明显的疏忽,在这个版本中,我们于书末已经附录上作者生平简述。

我们诚挚地希望您能喜欢这个故事,也期待在这本书出版 80 年后,仍旧能对您有所帮助。我想不出还有什么方法来对我的父亲表达敬意,但是,我很乐意让这本书继续传承下去。

发行人诺曼·奥普迪葛瑞夫

写于肯塔基州路易维尔市

1995 年 4 月

*Obvious Adams*

大师亚当斯

“我所看重亚当斯的,就是他那种一针见血的洞察力。他并没有被表面呈现的事情所影响,反而能正面看清事实,加以分析,而这就已经是踏出成功的第一步了。”

大师亚当斯

## 谁是大师？

在芝加哥顶尖度假饭店的狄更斯厅中，一个男人独自坐在靠窗的桌子边。他已经用餐完毕，正在等着侍者将餐后的黑咖啡端上来。

两个男人走了进来，领班带他们坐到那男人旁边的一张桌子。其中一个人迅速地朝窗边那男人瞥了一眼。

“看到那边那个人了吗？”他悄声地问他的同伴。

“看到啦。”后者回话，不感兴趣地朝指示的方向瞧去。

“嗯，那就是‘洞察力大师亚当斯’。”

“真的假的？”这次他几乎把椅子给转了个方向，好看清楚那个在广告业中最常被提及的人。“看起来还真普通，不是吗？”

“是啊，看到他本人，根本无法联想到他就是全纽



约最大广告代理公司中那个极富盛名的‘洞察力大师亚当斯’。而且坦白说,我也搞不懂他为什么能在商场上被当成神一样。”

“我曾经在广告同业会中听过他两三次的演讲,但他说的都是我们早就知道的事情。他似乎把一大群人都唬得一愣一愣的,然而,我得说我对他感到非常失望。”

这听来十分有趣,但这的确是大部分外行人提起亚当斯时的反应与对话。而这个他们口中再平凡不过的亚当斯,却是许多知名企业中最为重要的致胜因素。

即使是在这个时刻,当这两个人正在谈论他的时候,他也正持续地创造着属于他的商业历史。他将菜单

大师亚当斯

翻过来,在背面画线和做笔记。如果有人从他肩膀看过去,可能会觉得他的涂鸦毫无意义可言,但他看来似乎十分满意,还边写边点着头。当侍者服务周到地过来帮他穿上大衣时,他就将那张菜单放进口袋里面。

半个小时后,在爱荷华市一栋豪宅的书房里响起了电话铃声。在响了两声之后,躺在壁炉前一张大桃木椅





上的男人才起身拿起话筒。

“喂！”他厉声吼道，对这突然的打扰十分不悦。“喂！喂？喔！是你啊，亚当斯先生！我没想到能这么快就得到你的回音。你在哪里？芝加哥？你有计划了吗？已经有了吗？我刚刚还坐在这里自己思考着我们该怎么处理好，还把3根雪茄都嚼烂了。”

接着，书房里一阵沉默，然后他边听边发出一连串“嗯、嗯、嗯”的声音，似乎是表示赞同。

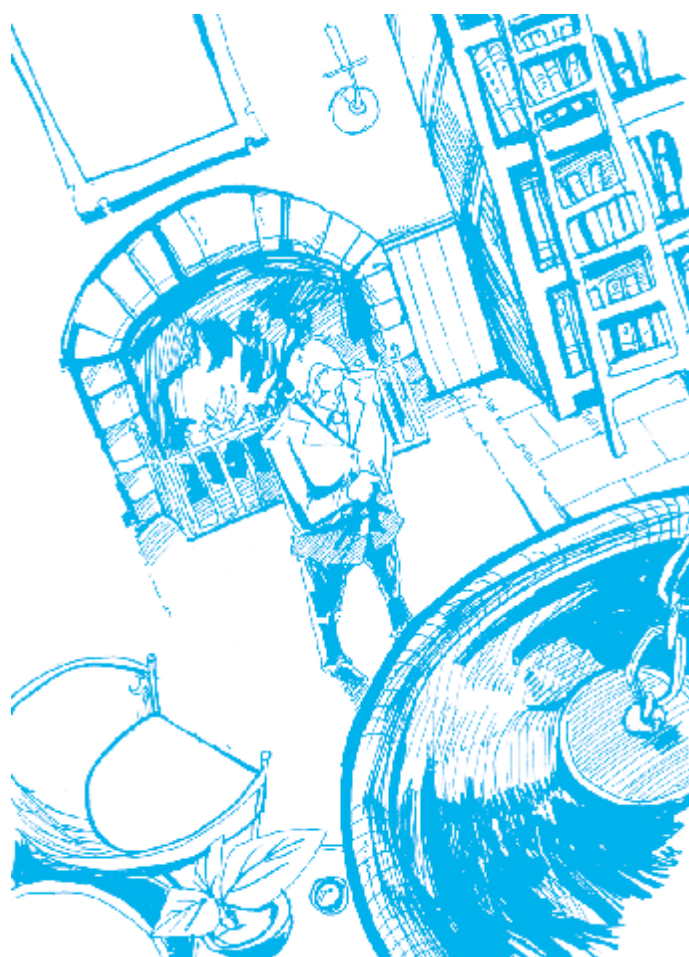
“我懂你的主意了。没错，我想那的确可行！我相信这会是绝佳的构想，而且也非成功不可。这主意再好不过了，我想一定能将局势逆转！好，那你就搭夜班火车，天亮后我会叫司机到车站去接你的。晚安！”

放下了电话，书房里的这个男人就长久地那么直直地站着，盯着壁炉里的火陷入了沉思。

“为什么我们之中没有任何人能马上想到这个主意？这根本就是再自然不过的道理，竟然还要一个远在纽约的人来告诉我们！”

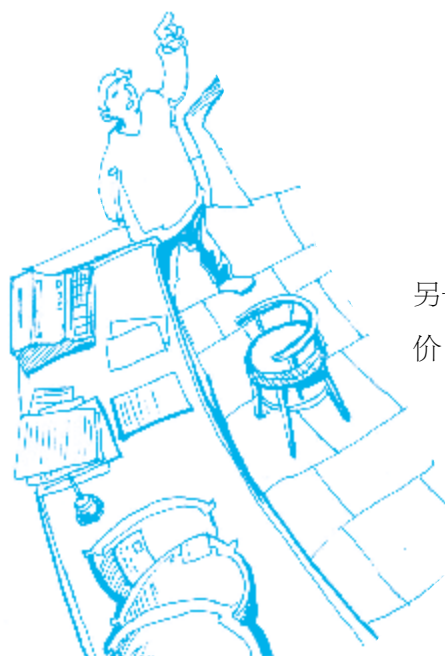
“无论如何，这个亚当斯都是个奇才！”他对着壁炉的铁架下了结论，接着拿起第4根雪茄，他这次总算可以好好抽了。







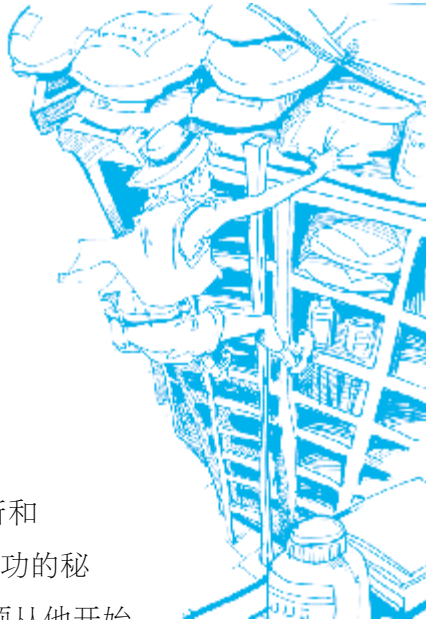
## 贫苦少年



现在，你听到了另一种对亚当斯的评价，而这正是内行人所津津乐道的亚当斯。

不过，我们得把故事从头讲起。想认识洞察

## 大师亚当斯



力大师亚当斯和  
彻底了解他成功的秘  
诀,我们就必须从他开始  
投身广告业界前的那一段历程说起。

这故事十分有趣,来自美国东部小镇一家小小的杂货店的、名叫奥立佛·亚当斯的贫穷少年,却在日后成为商场上无人不知、无人不晓的“洞察力大师亚当斯”。

据传亚当斯出身穷困,父母每天都必须辛苦地劳作来维持生活,他在一个乡下学校毕业以后再也没有上过学。在他 12 岁那年,父亲就离开了人世,他不得不开始在一家杂货店工作。他是那种十分平凡的邻家男孩,没



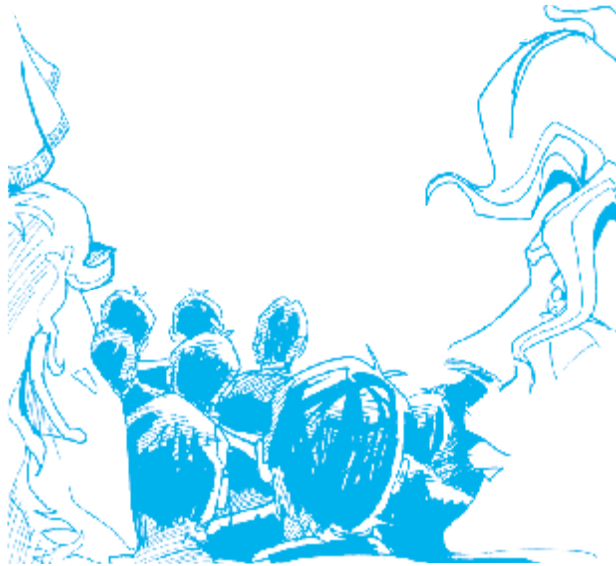
有突出的野心,也几乎不曾出现什么特殊的想法。然而,这家杂货店的生意却很奇怪地稳定增长,一年比一年好。任何知道这间史诺杂货店的人,都会跟你说这不是亚当斯的功劳,因为他根本不是那种会帮助生意增长的人,说他让生意下滑那倒还有一些可能。反正,日子平安无事地过着,直到老史诺先生因病过世,杂货店被转手卖掉,亚当斯也就丢了这份工作。

没有人真正了解亚当斯接下来 6 年的生活究竟如何,他自己也很少提及这些年的情况。当杂货店被卖掉

大师亚当斯

的时候,他带着一些辛苦攒下的钱,来到了纽约。白天在一家公有市场工作,晚上便到夜校上课。

偶然的一件事,让他的生活发生了改变。在夜校的最后一年,即将毕业的时候,学校安排了一系列给毕业生就业指导的演讲。第一场演讲是由詹姆斯·欧斯渥德主讲。詹姆斯·欧斯渥德就是著名的欧斯渥德广告代理公司的总裁,这些日子以来,欧斯渥德先生的声名如日中天,正是他一生中的鼎盛时期,而他的演讲也极富趣





味性与启发性,所演讲的内容都能让听众产生极大的共鸣,而这也许正是他之所以成为一位成功的广告人最主要的原因。

年轻的奥立佛·亚当斯坐在台下入迷地听着整场演讲。这是他对庞大的商场机制所拥有的第一个印象,欧斯渥德先生是他有史以来遇到过的最了不起的人物。演讲结束之后,亚当斯热情地上前跟欧斯渥德先生握手致意。

在回家的路上,奥立佛满脑子都是欧斯渥德先生口中的广告业界。他回到那位于三层的小房间,铺好床准备睡觉,他想起了欧斯渥德先生,下定决心要成为欧斯渥德先生那样杰出的人物。当他舒服地躺在枕头上,拉起毯子时,他做出了进入广告业的决定。在进入梦乡前,他确信了一件事——他愿意为像詹姆斯·欧斯渥德这样的人努力工作。

大师亚当斯

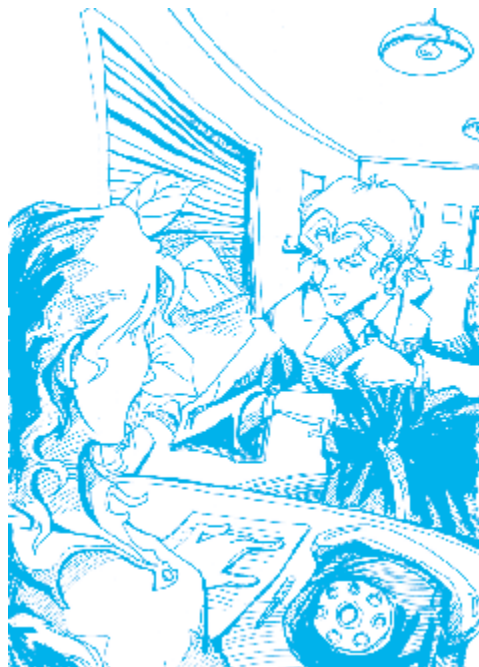
## 毛遂自荐

第二天早上他醒过来,昨晚脑海里所留下的两个念头却并成了一个:他愿意为了詹姆斯·欧斯渥德先生而进入广告业!接着,对奥立佛来说再自然不过的事,就是前去告诉那位绅士。虽然他对于这个想法确实有些震惊,因为他从来不曾有过这样的念头,但他就是知道自己应该这么做。

下午两点,正当市场最忙的时候,他跟市场请了两个钟头的假,将皮鞋仔细地擦亮,衣服也刷得整洁,然后前往欧斯渥德广告代理公司所在的那栋雄伟的商业大楼。

欧斯渥德先生的工作行程十分忙碌,先得由接待厅里的柜台小姐通知这个大人物有关访客的求见。

奥立佛想了一会儿,说:“告诉他,我可以等 1 小时

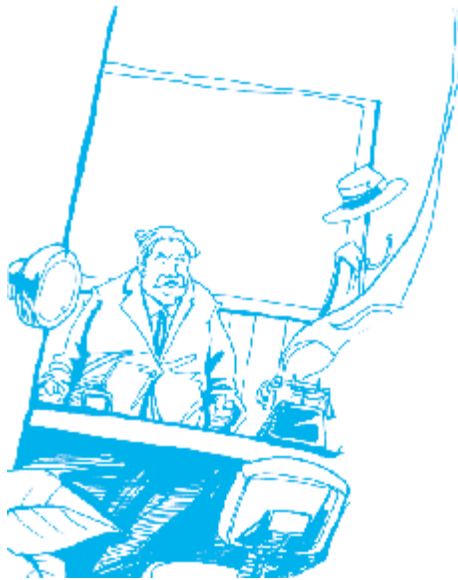


10 分钟。”

柜台小姐吃了一惊,从来没有任何人敢对大老板说这种话。但是这小伙子看起来好像话中隐含深意,以至于他能面不改色地说出这样的话。

尽管感到非常惊讶,她仍旧将她所听到的口信,一字不漏地传达给总裁。





“大约 20 分钟后,总裁就能接见你了。”她说。

而这个面试的过程,詹姆斯·欧斯渥德本人很高兴去讲述,他回忆道:

“亚当斯走了进来,严肃得像是要参加弥撒一样。我一开始没认出他是前一个晚上听我演讲的年轻人之一,直到他自我介绍时提到我才想起。接着,他说他已经把事情通盘考虑过了,决定要加入广告业,并且愿意为我工作,这就是他来到这里的目的。

“我上下打量着他,他是个十分普通的男孩,对我而



言,他外表看起来相当迟钝,而且一点也不显眼。我问他几个问题,想知道他是不是还有些聪明之处。他回答得很充分,但是并没有任何特别有意思的答案出现。我还蛮喜欢他的,但是他缺少了那么一点机警,而这正是从事广告业所必须具备的成功条件之一。所以我最后尽可



大师亚当斯

能委婉地告诉他,我觉得他并不适合当个广告人,也很抱歉无法提供给他一个职位,还给了他许多长辈般的建议。我所讲的每一句话都经过仔细思考,简洁有力却又十分温和。”

“他还算平静地听完我的回答,但并没有要求我给他一次表现的机会,反而很感谢能有这场面试,并说:‘唔,欧斯渥德先生,我已经决定进入广告业了,而且我也决定替你工作,所以我认为第一步该做的就是来告诉你我的决定。不过你看起来好像不相信我能做得不错,所以我想,我必须找到一个方法来证明我的能力给你看。我现在还不知道该用什么样的方法,不过一旦我发现之后就会再打电话给你的。非常感谢您能接见我,再见。’不等我回答,他就转身离开了。”

“我感到十分错愕!我刚刚的那些建议简直就像没讲似的,他甚至连我的回答都不感兴趣!我坐在那里想了整整5分钟。尽管他很有礼貌,但被一个年轻小伙子如此干脆地当面回绝,这让我感到相当愤怒。接下来的整个下午,我一直都非常恼火。

“当晚,在我回家的路上,我将事情再思索一遍。而他讲的那段话,回荡在我的脑海里:‘[我已经决定进入广](#)



告业了,而且我也决定替你工作,所以我认为第一步该做的就是来告诉你我的决定。’”

“这段话占据了我所有的思绪,究竟我们之中有多少人具备足够的洞察力,能一针见血地判断出什么是最显而易见、应该去做的事?又有多少人能锲而不舍地去执行我们认定的所谓最应当去做的事?我越是这么想,就更加确定我们的公司应该给这个小伙子一个工作才对,因为他有足够的可以一针见血地判断出什么是最显而易见、并且最应当去做的事,还能在不慌不乱的情况下立刻去执行!”

“于是在隔天早上,我派人去请那个年轻人来,给了他一份审查定期刊物及归档的工作。”

而这都是 20 年前的事了。如今,奥立佛·亚当斯已经成为欧斯渥德广告代理公司的副总裁和执行官。老欧斯渥德一个礼拜去公司一两天,会和亚当斯谈上一会儿,当然也会参加董事会议。不过,除此之外,亚当斯是所有生意上的决策者。

这一切都来得十分自然,老欧斯渥德先生对此下了个结论:这全都是因为他那一针见血的“该死的洞察力”!

大师亚当斯

## 从果园到罐头

在亚当斯开始他审查和归档定期刊物的工作后,不到一个月的时间,他就去跟他的上司建议更改这个工作的处理方式。他的上司听他说完后,问他这项更改计划能有哪些获益? 亚当斯告诉他这将会节省  $1/4$  的时间,且发生错误的机率几乎等于零。这个更改并不复杂,于是老板说他可以着手进行。

在新计划实施 3 个月之后,他又跑去告诉他上司,说新计划的运作十分理想,这工作只要拿他  $2/3$  薪水的小姑娘就能应付得来了,是否有其他更好的工作可以派给他做? 又说,他注意到广告文案企划部门的人都必须加班工作,如果将来他们不那么忙的话,是否可以开始训练新人? 他上司听了之后笑了,叫他回去做他自



自己的工作,说:“你并不是约翰·华纳梅克<sup>1</sup>。”因此他只好打退堂鼓,但是他也开始利用闲暇的时间来撰写广告文案。

这时,企划部接手了撰写关于加州桃罐头食品业者协会的宣传文案,所有的人都在忙于这件事。亚当斯也开始研究有关桃子的议题。他边研究边思考,想像自己吃各种不同的桃子,有新鲜的、罐装的,以及腌渍的。他还订了政府会报期刊,利用晚上的时间研读何谓罐头加工。

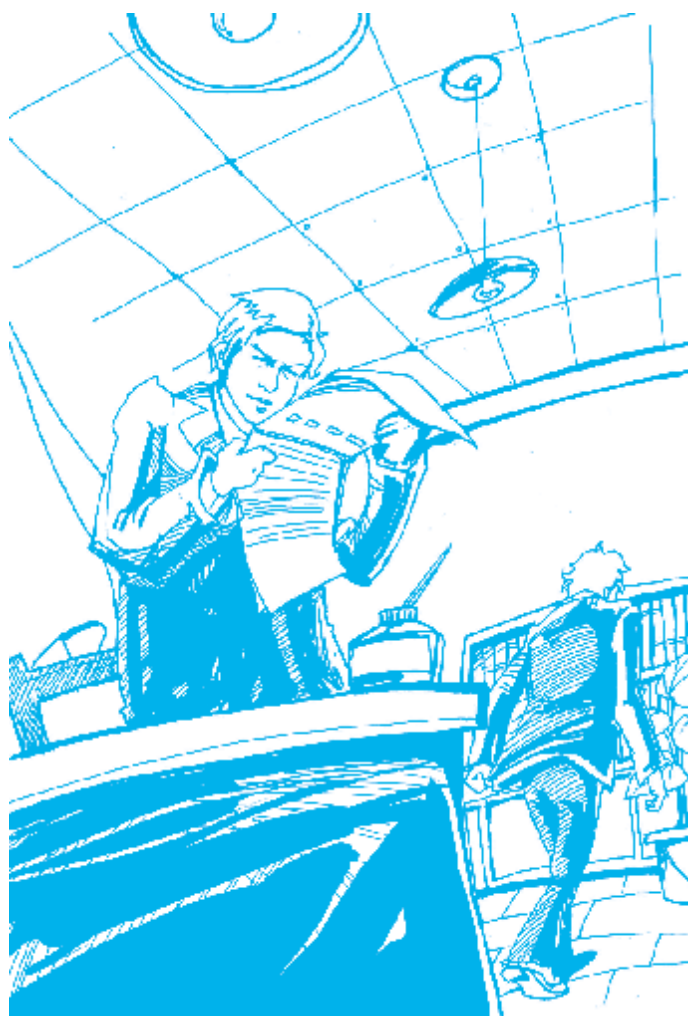
一天,亚当斯坐在自己的小办公桌前,将已经完稿的文案做最后的润色时,企划部的主任走进办公室,寻找档案里某过期杂志的其中一页。亚当斯把自己写的广告文案留在桌上,起身去找档案。

主任站着等亚当斯的时候,看到了他的这份文案。

文案的标题是:“从果园到你家,只要短短 6 分钟!”

---

<sup>1</sup> 约翰·华纳梅克 (John Wanamaker, 1838-1922), 是美国一位富商, 拥有全球知名的费城百货公司。他曾对广告提出一个著名的见解, 他说: “我知道我的广告费有一半是浪费的, 问题是我不知道浪费掉的是哪一半。”这句名言一针见血地道出了广告的盲点: 只有其中的少部分能够引起消费者的共鸣。直到现在, 这种论调仍不时耳闻, 只不过浪费掉的比例可能更高了。——译注





下面则展示了将桃子装填到罐头所必需的 6 道手续, 每张图片都佐以小标题和简短的过程描述。

经过加州阳光洗礼的蜜桃!

从树上摘下新鲜成熟的桃子。

由身穿白净制服的女孩仔细分类。

以卫生清洁的机器将桃子剥皮并填装至罐头中。

用高温的蒸汽杀菌烹煮。

真空包装。

运送到您家附近的销售点。

——每罐只要 30 分钱!





大师亚当斯

企划部主任把文案读了一遍,又一遍。当亚当斯回到座位时,这位名叫霍兰德的主任,以及那份文案,通通不见了。而此时,霍兰德主任正在总裁办公室跟总裁讲话,两人同时望向桌上的一份文案。

“我说啊,欧斯渥德先生,我认为这小子有成为广告人的天分!虽然他并不聪明,但天知道为什么我们公司里面已经有太多聪明的人了,他却能一针见血地看到事情最基本的关键处,而且将它们清楚地记下来。说实话,他所讲的和我们上面这些人这个礼拜以来所试着表达的内容完全一样,而我们却得花上三页半才说得清楚!我希望你能让他过我这边来见习一阵子,我想知道他究竟有几把刷子!”

“那没问题,我会处理的。”欧斯渥德总裁说。于是他将亚当斯的上司叫了过来。

“威尔卡克斯先生,如果你部门少了亚当斯的话还能顺利进展吗?”他问道。

威尔卡克斯先生笑道:“有什么问题吗?我想不会有问题的,他前几天才告诉我说,只要他 2/3 薪水的小姑娘就能做好他的工作。”



“那好,把他调往霍兰德主任那边去吧!”

于是,亚当斯就这么进了广告文案企划部。他那罐装桃子的文案需要再加以润饰,但因为这项工作已是燃眉之际,因而案子被交给其中一位企划精英去处理,亚当斯则被指派去写另一项计划。

大师亚当斯

## 令人垂涎的蛋糕

亚当斯刚开始所尝试写出的东西都十分粗糙,过了几个礼拜以后仍是如此,这不禁让企划部主任怀疑自己当初是不是错估了亚当斯。而这几个星期也确实是没什么大事情发生。直到有一天,欧斯渥德公司接了个新案子。

这是个关于一家食品经销商代理销售盒装蛋糕的宣传企划。这家蛋糕公司的工作范围在纽约方圆 50 公里之内,配送的地区十分有限,但它想要通过广告的宣传来快速地扩展销售数字。

在企划部门还没接到任何指示之前,某些同仁就已经听到风声了,他们讨论时这个消息也传到了亚当斯的耳朵里。于是,他利用午休的时间找了一家有卖这种蛋糕的店面,买了一个蛋糕作为午餐。他吃了很大一块,认



为这蛋糕确实不错。

当晚他回家后,继续坐在桌前研究这蛋糕相关的问题。直到深夜,他那三楼的小小的房间里仍是灯火通明。亚当斯心想若是有机会参与这项企划案,他绝对要好好地大显身手。

第二天早上,这关于蛋糕的宣传工作终于来到了企划部门。但亚当斯感到十分失望,工作被指派给一位年纪较大的同仁普雷斯顿。他整个早上都在为此事耿耿于怀,到了中午才终于觉得自己这样计较简直就像个傻瓜,他们怎么可能会将这样一个案子交给他这种乳臭未干的小子呢!但他还是决定把它当成自己的案子,利用闲余的时间,继续完成这个“蛋糕文案”。

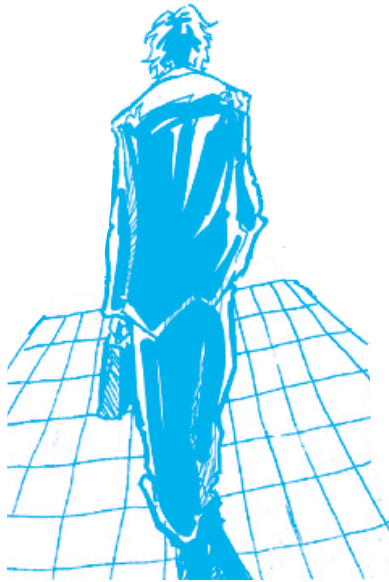
3个星期后,广告要开始展开宣传了。亚当斯看到广告样版的第一眼,他的意志瞬间消沉了。

这是个极为完美的文案!每个人看到肯定都会流下口水!普雷斯顿本来就是食品企划的佼佼者,而这份蛋糕的文案俨然已成为他有史以来的最佳代表作。亚当斯感到万分沮丧,他根本就没办法写出这样的文案,即使给他100万年也不可能!这份文案充满了文艺气息,它让一块仅仅15分钱的蛋糕,变成了宛如天堂来的美味。

大师亚当斯

这个广告的宣传期定为 6 个月,亚当斯仔细地观察每一次广告的刊出,心底暗自决定要锻炼自己成为普雷斯顿这样的广告人。

经过了 4 个月,尽管这份出色的广告同时刊登在纽约市内和近郊的报上,但葛登布朗蛋糕公司却传出了不甚满意的抱怨声。他们喜欢这个广告,也很同意这确实是有史以来最佳的蛋糕广告作品,销售额也稍有增长,但它并没有达到他们原先的预期。而第 5 个月结束时,





他们更加失望了。最后,在 6 个月的期限即将到期时,他们表示广告的效益并不如原先的希望,因此决定停止广告的宣传。

亚当斯简直就跟欧斯渥德总裁一样,感到相当地失望。他近来已对蛋糕的生意产生莫大的兴趣,当他听到葛登布朗蛋糕公司决定停掉广告的那一晚,他垂头丧气地拖着脚步回到家里。他坐在房间里想着葛登布朗蛋糕的事,过了一会儿,他起身到抽屉拿出一个大信封,那是他几个月前所写的蛋糕文案。他将文案再读一遍,在比较过普雷斯顿的版本后,他的文案看起来极为朴实。接着,他重新检视他所设计的几张蛋糕宣传海报。之后,再用先前所画的画和用水彩着色的纸板,重新组合成一个纸盒。

他坐在桌前,看着这些东西,一而再、再而三地思索着。然后,他将几个月前的作品加以修饰,每个地方都做小幅度的更改。他一边动手做的时候,他的构想也一边趋于具体。当他终于完成,关灯上床睡觉时,已经是凌晨 3 点了。第二天早上,他带着非做不可的坚定决心去上班。10 点的时候,他打电话到总裁的办公室,询问他是否能见欧斯渥德总裁一面,总裁答应了。





到了 11 点，欧斯渥德先生终于看完亚当斯最后一项作品，他抬起头来，脸上充满笑容。

“亚当斯，”欧斯渥德先生说，“我想你确实办到了。一直以来，我们都有着非常精彩的蛋糕广告，但我们却忽略掉了你的文案中所指出的一些重点。我们太着重于宣传，而销售方面的考虑却着墨太少。我相信依照你的计划，顾客的购买力一定会迅速回升！”

下午 3 点时，亚当斯被叫到总裁的办公室。

“亚当斯先生，”欧斯渥德总裁说，“葛登布朗蛋糕公司已经决定继续跟我们合作了，而且合作意愿极高！他们十分满意这个提案，所以我们会将原先的广告撤掉，重新刊登新的广告。现在，我要你带着这些资料去找霍兰德主任，请他跟你一起把这个文案重新研究一遍。这是一个非常好的文案，毋庸置疑，但你也要明白它在某些地方确实不够完善，而霍兰德主任会帮你加以润饰的。小伙子，不要以为这么一个文案就可以开始骄傲了，要写出真正的广告文案，你还得打上几场硬仗呢！”

亚当斯离开总裁办公室的时候，简直是飞上云端了，直到他和霍兰德主任讨论过一个小时后，发现文案不经过一番修改根本不能付印，才又悻悻然地回到地球



大师亚当斯

表面。不过,可以确定的是会采用他的构想。

他坚持一定要让客人先试吃蛋糕,店里每天都必须供应由油纸包装的一小块新鲜的试吃品,直到 3 个星期结束为止。大家都同意他的想法,并且觉得是个好主意。而他认为海报上的蛋糕必须呈现出自然的色泽,如此一来肯定会让人们的口水直流,这点也被大家视为一个好的措施。

他建议换掉原先旧的绿色包装,改用如同蛋糕般吸引人的乳黄色纸板,上面烫印深咖啡色的字样,这么一来,不仅摆设时会更加美观,还更能吸引住顾客的眼光,挑起他们的食欲。这其中的某些构想,是亚当斯过去在美国东部小镇的杂货店工作时所学到的,他应用起来再自然不过了,就连欧斯渥德总裁、霍兰德主任和其他同仁都这么觉得,甚至还说自己怎么没有想到呢!

当这个试吃品的宣传推出后,不到一个星期的时间,销售额就明显地出现大幅度增长。而在月底时,葛登布朗蛋糕公司报表出炉,原本应该是一年中营业额最惨淡的月份,却增加了将近 30 个百分点!而这正是欧斯渥德广告公司开始他们业界传奇的新一页,接下来还有更多成功的当地广告宣传作品。



没错,这次文案确实很简单——甚至可以说朴实无华,但它却有着过去美国东部小镇里每家厨房烤蛋糕时,所散发出的那种怀旧气味。它还明白地描述了葛登布朗蛋糕是在干净通风、阳光充足的地方所烘焙出来的。事实上,文案的全部内容的确非常简洁,若不是之前的广告企划遭到挫败,它极有可能会尝到滑铁卢的滋味。

大师亚当斯

## 两间帽店

几个月后,在欧斯渥德广告代理公司的总裁办公室里,正在召开一个相当重要的会议。公司总裁和企划部主任,会同摩纳可制帽公司的职员,正在进行密室会谈。充塞在办公室里的是不曾间断的讨论、销售报表,以及弥漫的烟雾,在将近 3 个小时的时间内持续着。

摩纳可制帽公司在南部一个大城市里,有两间零售店面,其中一家有着实际收益,另一家却持续亏损。由于他们所处的城市够大,足够提供两家店面的生意来源,因而他们不想放弃任何一家,但他们再也无法负担继续亏损下去的局面。尽管他们已经耗费数千美元的广告费用,但只让有盈余的店面增加营收,而另外那家店面,却始终脱离不了亏损的泥沼。眼前所需的是一个解决的方法,而且要快!



这个会议持续到中午的用餐时间,但仍旧没有讨论出一个结果。每个提出来的计划不是早就试过,就是根本行不通。

“各位,”最后,欧斯渥德先生说道:“我们已经花了3个小时讨论究竟应该怎么做,然而我现在想到,最先应该解决的,是找出最关键的症结之处在哪儿。你们能给我两个礼拜的时间,来找出问题在哪儿再来开会吗?”

大家都饿了,因而被成功说服,同意两个星期后再来讨论。

“你有什么打算?”在其他人都离开之后,企划部主任问总裁。

欧斯渥德先生非常严肃地看着他,说:“霍兰德,我决定要赌上一赌。如果我有时间的话,完全可以自己去调查,但这是不可能的。我打算叫某个小伙子去那个城市,看他能不能找出问题所在。而这件事……摩纳可的人永远也不需要知道。”

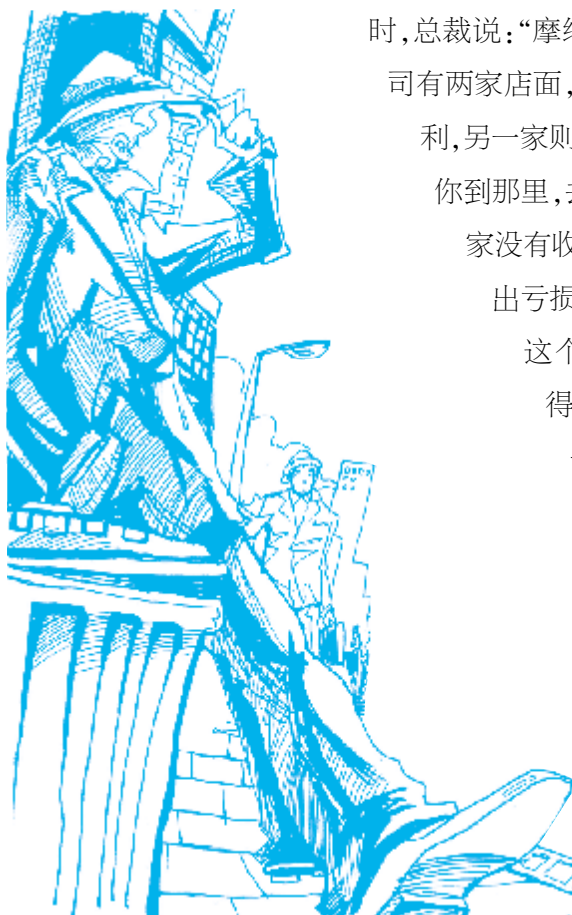
“你该不会是要叫……”

“没错,我们会派亚当斯去那边。我想这件事情准是有个地方不对劲——跟销售额和交易量都没有关系。如果我的怀疑是正确的话,我想疯狂地冒个险,让那个小

大师亚当斯

伙子去抓出这个症结，我总觉得他能找到最关键之处！  
也许我这样做很蠢，但我决定放手一试！”

“亚当斯，”当亚当斯被叫到面前时，总裁说：“摩纳可制帽公司有两家店面，一家有盈利，另一家则没有。我要你到那里，去判断出哪家没有收益，并且找出亏损的原因，在这个过程中不得询问任何一个人。去

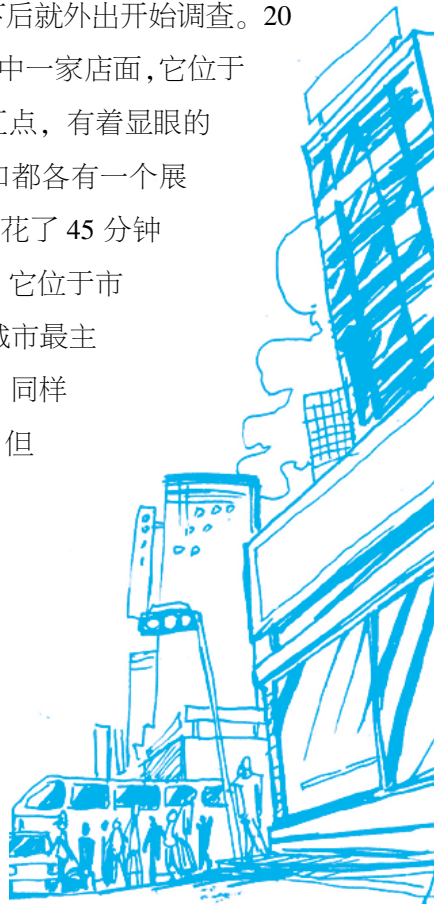




大师亚当斯 Obvious Adams

出纳处申请出差费用,马上就出发。一旦你确定自己发现问题的症结所在后,就回来跟我报告。”

于是亚当斯出发了。他一抵达当地,便直接到旅馆订房间,将行李留下后就外出开始调查。20分钟后,他找到了其中一家店面,它位于两条重要街道的交汇点,有着显眼的大门,而且两条路口都各有一个展示橱窗。之后,他又花了45分钟找到另外一间店面,它位于市场大街上,是这个城市最主要的零售商区道路,同样也坐落在街角之处。但



大师亚当斯

让亚当斯感到惊讶万分的是，他竟然在寻找的过程中，经过店面三次而浑然不觉！

他站在十字路口的斜对角观察这间店面，它在市场街这侧的门口非常狭窄，但是在交叉路的这一侧，却有着极大的展示橱窗。他站在那边想这里面有些什么样的问题。他认为这家店实在太难发现了，如果摩纳可制帽公司的广告确实做很大，那另一家店一定会获益甚多，因为即便不是在市场大街里面，它还是十分显眼。没错，他确信这一定就是亏损的那一家。

当他站在那里观察店面时，他还注意到较多的人潮是往他这个方向迎面而来，也就是说，当它们要接近店面的时候，眼光一定都集中在交通警察的指挥上，以便安全过马路，而当它们经过路口后，又已背对着大型展示橱窗走开。即便有人从市场街的另一侧过来，也因为它们在橱窗之间还隔着人潮，而无法清楚地看到展示橱窗。

他计算每 5 分钟所经过的人数，发觉靠近店面这侧的人有将近一半是往他的方向而来，相反方向的人较少；而道路另一侧的人潮则是过去的人较多。很明显地，这间店面花费巨资所设的展示橱窗，却只能让不到一半



的人看到,一点都不划算,而且市场街的店租一定更加昂贵。人们根本就看不到这家店,连找都找不到。

那晚,他在旅店房间里边想边画着图表。这个道理似乎说得通,他认为自己找对了方向。隔天,他再仔细地做过一次调查,并且跟店长问来店面租金和销售的价格。当天夜里,他就搭卧铺列车回到了纽约。

几个月后,就在租约到期时,这家店搬家了。亚当斯解决了这个谜题。一旦你发现症结所在后,答案就是这么简单!

“我所看重亚当斯的,就是他那种一针见血的洞察力。他并没有被表面呈现的事情所影响,反而能正面看清事实,加以分析,而这就已经是踏出成功的第一步了。”欧斯渥德总裁这样对企划部主任说。



大师亚当斯

## 广告是为谁？

这才只是开始而已。接下来一连串的事件，终于将亚当斯送进了欧斯渥德广告公司总裁的办公室，也从此让他把这种挑战变成自己的兴趣。但诀窍其实没什么了不起的，就是用一般常识来分析情况，再用多一点的常识来想出解决之道罢了。

一天，一家证券纸制造厂寄来一封信，内容说他们对刊登广告很感兴趣，希望欧斯渥德广告公司能派个人到他们的工厂去，跟他们作进一步的商谈。信寄到的那天早上，欧斯渥德总裁正准备于 11 点起身出发到欧洲去。而当他从一堆信中拿出这封信看时，亚当斯恰好就在办公室内。

“亚当斯，你愿不愿意出差去跟这些人谈一谈呢？”欧斯渥德总裁将那封信递给亚当斯，微笑地问道。他喜



欢在各种工作上,用不同的人做不一样的尝试。

“当然,我非常愿意!”亚当斯说,他的脸顿时亮了起来,欣喜于能挑战这样一个任务。

“那就去吧!祝你好运。”总裁回答道,随即转身继续他出发前的最后检查。

亚当斯隔天早上抵达工厂。工厂老板问他能不能成功地将证券纸进行广泛的宣传,他回答必须等他知道更多有关这间工厂和产品的细节之后,才有办法做出结论。他需要知道事情的真相究竟如何。于是,一个向导被派来为他讲解,接下来的两天,他完全沉浸在纸的世界里。

他发现,这家工厂用来制纸的原料都是经过筛选的白色碎布;制造过程所需的水,都是用经过过滤后最纯净的水;接着,再拿到干净的顶楼风干。而其中让他最感到惊讶的是,每张纸都以人工一张一张地仔细检查。这些是这两天来最令他感到惊奇的发现,亚当斯由此看到了宣传的绝对可能性。

第三天,他待在旅馆房间里,试着写宣传文案。然后在下午,他带着这些试写的草案去见纸厂老板。老板边看边发出“哼、哼、哼”的声音,清楚地表达出他对此并不

大师亚当斯

满意。亚当斯的心情顿时下沉，几乎可预见他即将面临第一次的失败。但是，他在没尽力辩驳之前绝不放弃。

纸厂老板坐在椅子上，前后摇晃了几分钟，才开口说道：“年轻人，每张优质的证券纸都是用经过严格筛选的布料所制造的，”他引用了手上所拿的文案宣传语，“每张优质的证券纸都用最纯净的过滤水所制造，每张优质的证券纸都在顶楼风干，每张优质的证券纸都经过人工的仔细检查。我根本不需要一个从纽约来的广告商来跟我讲这些！我所要的是有创意的点子，这些东西每个人早就都知道了！”

“是吗？你能确定吗？”亚当斯说，“我就不知道这些！我们公司每年都要经过严格的挑选后采购大量的高品质的证券纸，但我敢大胆地说，除了大家都知道好的证券纸是由碎布所制造的之外，公司里的每个同仁对制纸其他过程的认知就所剩无几了。你看，梅瑞特先生，我们的同仁并不是制纸业的人，从来也没有任何人跟我们说这些事。我知道这些广告宣传没什么聪明之处，它们只是对事实做最简单明了的陈述。但是我从心底相信，如果用最平实、直接的陈述来宣传你纸的品质，一段时间日积月累之后，就会让人们开始认为你的纸质比其他的证



券纸都要好！至多两到三年的时间，你的销售业绩绝对会比其他同业显眼。而当他们也开始考虑要做广告的时候，你的产品名称早就深深烙印在消费者的心里了，它几乎就等于是最优质证券纸的代名词了。”

梅瑞特先生很显然地被亚当斯的逻辑性辩论打动了，但他仍有所迟疑。

“但是，如果被其他制纸同业看到我们那样宣传，肯



大师亚当斯

定会沦为他们的笑柄，大家还不都是这样制作优良的纸？”

亚当斯弯腰向前，深深地看着梅瑞特老板的眼睛，说道：“梅瑞特先生，你究竟是要向谁宣传你的纸？是制纸的同业，还是会用到纸的一般消费者？”

“我懂你的意思了，”老板说，“你说得没错。我开始了解到，广告并不代表什么魔力，而是跟所有其他的事情一样，就只是将常识深植人心罢了。”

于是，亚当斯带着一年的广告合约回到纽约。在公司的指导下，将广告文案作最后的修正。这个证券纸的广告宣传从一开始就十分成功，然而，在分析之后，会发现亚当斯其实什么事情都没做，除了洞察到最显而易见、并且最应当做的关键点。



## 一夜成名

与此同时,在欧洲的欧斯渥德总裁,听闻了亚当斯成功地得到这个案子的消息。他在第一时间里寄出了祝贺的信函回公司,但让亚当斯感到十分困惑的是,信封上所属名的收件人是“洞察力大师亚当斯”,这封信传遍了公司里的每一个人,没有人知道那究竟是谁。后来还是因为这个证券纸的广告引起了所有人的注意,亚当斯和他的新称号,才同样地开始崭露头角。如今,他是美国境内最负盛名的广告人了。有趣的是,大概不超过 20 个人知道他的真实全名,因为他的签名都只有缩写,而大家都称他为“洞察力大师亚当斯”。

大师亚当斯

## 帽子与人

几乎你唾手可得的每本杂志,都可看出他那洞悉能力的影响究竟有多大。举例来说,摩纳可制帽公司以往的宣传照,总是照出模特儿的全身,相对之下,帽子显得比例太小,极不显眼。

“我们要表现的**不是人,而是帽子**。”某天,当亚当斯在广告部门看着其中一张原尺寸的大幅照片时,他这样说。

“如果大家能看到这种尺寸的宣传海报,一定会买下这顶帽子的。然而,我们在将照片尺寸缩小时,宣传效果也相对变小了。”于是,他拿了把剪刀,将那张拍得很漂亮的照片剪掉其他部分,最后就只剩下一顶帽子,一张笑脸,以及作为搭配建议的领口和领带。

“看,”他把照片放到杂志上面,尺寸几乎接近页面



的大小。“就照这样做,再把你的文案放到左页上的空白处。”如今,当你翻开任何一本杂志时,你经常能看到几乎跟你一样大的脸,灿烂地对着你笑,而这就是亚当斯的杰作!所以,亚当斯简直可以说是广告界中的格里菲斯<sup>1</sup>,这位电影大师的特写镜头用法成为宣传照的先驱。而他们两人做的,就只是洞悉了最显而易见的事。

亚当斯还发现,广告内文并不一定得用两号的字体来做夸张的效果。他证明了,如果广告内容像是故事一般有趣而且引人注目的话,即使用较小的字体登了4页,人们同样会去读它。而当你仔细去思量后,将会发现这何尝不是一种最一针见血的广告手法。

你也许会感到很惊讶,但亚当斯并不是一个有趣到大家都想去认识的人。他的成就从来就不曾让人们将他视为天才,他也没什么特殊的气质。从一开始,他就经历过无数次的挫折,还要辛苦地奋斗,又要宣传、又要计

---

<sup>1</sup> 大卫·格里菲斯(David W. Griffith, 1875-1948),为美国早期默声片的导演。作品有《国家的诞生》(1915)、《偏见的故事》(1916)、《落花》(1919)等等。他擅长的电影语言是,利用特写镜头来加强效果,使观众在视觉和心理上都受到强烈的影响。这种手法是电影界的先驱,格里菲斯也被敬称为“电影之父”。——译注







划、又要指导,有时也会遇到阻碍,偶尔也会发生失误,但是他从来不让错误有第二次发生的机会。他挽救了无数个陷于危机边缘的公司,不仅让他们重振旗鼓,而且在他的帮助下,营业额也有很大提高。

他还帮助许多只有阁楼大小的小公司,转而成为建筑成群的大企业。他还改变了美国人的早餐习惯,甚至把公司名称变成字典上的专有名词。

然而,除去这些经历和声望,他真的不是个有趣的家伙。除非,你能像我一样在晚上到他家拜访。这时,他会舒服地坐在客厅的壁炉前抽着雪茄,徐徐地吞吐着烟雾。

而我刚才所描述的故事,就是当我问到你为什么被称为“洞察力大师”时,他所告诉我的几个相关内容。

大师亚当斯

## 聆听大师

“我并不是天生就有这种一针见血的洞察力,”他轻声地笑着表示,“这全都是因为欧斯渥德先生对我那种再明显不过的信赖。这些年来,我从不思考什么是最一针见血的地方,我只是将事情仔细思考之后,做我认为最应当去做的事情,而我并没做什么值得如此赞扬的事情。”

“既然如此的话,”我追问,“为什么其他的人就没有这种洞察力?你办公室里的一名员工说,在他们决定出什么是最应当去做的事情之后,经常还得花上好几个小时去找出你可能会提出来的建议。但是你的答案永远都不一样。”

亚当斯笑了。他说:“自从我得到这个称号之后,我就针对这个问题找到一个较为合理的解释。我认为,



要洞察到最关键之处的先决条件,是要分析情势;而想分析情势,当然就是要先学会思考。祖伯林教授曾经说过,‘人类做过的最困难的事情就是思考,因为他们不愿动脑筋再多想一会儿。’我非常同意这句话。一般人总是想用小聪明和花招来找到最短的快捷方式,他们以为这就叫一针见血的洞察力,但事实上并不是如此简单。在他们找出最显见的关键点之前,连收集资料和分析形势都不去做,因此他们常常会忽略最基本的商场原则。而这也就是一个小生意人和大企业家之间的差异所在。许多小公司老是看不清事情本质,如果他们能寻求专家来协助调整自己的观感切入点,来看清楚他们公司本身的真实情况和解决之道,就能有效地改善公司营运状况。而这点也适用于大型企业。”

他接着说:“有朝一日,大多数的生意人都能认识到,这种一针见血的洞察力所拥有的强大力量与稳健性。而有些人已经有所觉醒了。举例来说,AT&T的总裁希欧多·威尔,他不希望电报系统一天中总是得在半夜闲置至少8个小时,因此他有了夜间电报的构想,这能解决高峰时段的问题,同时也扩大了他事业的版图。还有什么比这更一针见血、更基本的事情呢?”

大师亚当斯

“如果你去观察那些年薪超过 10 万美元的实业家，绝大多数的人都拥有这样的洞察力。”

“我期望所有地区的市民总有一天能察觉到，他们每年要花上几十万美元经费所维护的市立图书馆，却年年都只达到一半的功用。但只要花上总额里的少许费用在报纸上刊登广告，向市民推销图书馆——或是你比较





喜欢阅读习惯这个说法——这将能让图书馆达到双倍的效用。你想想,替图书馆或是大型美术馆来做广告,这将会是多棒的宣传!”

“而我也相信总有一天,我们的铁路公司能不再对票价守口如瓶。在人们了解到比起短程汽车的票价,搭火车旅游花费会更少的事实之后,他们将会争取到更多从不利用火车旅行的乘客。他们会在火车时刻表上公布各个城市间所需的票价,不仅仅在每个火车站里标明而已,而是在各个大城市或地区广为散发。然而他们现在的做法却是把嘴巴拉上一条拉链,像是在表示‘嘘!我们的火车票价含有额外的费用,但是我们不会告诉你究竟要收多少钱——反正你也猜不到!’我实在搞不懂为什么要这么做。我有个朋友住在纽约已经5年了,他总是想去费城看看,但他总以为票价会比短程汽车还要昂贵很多,所以到现在始终都还没成行。他没想到可以去问问,事实上,连询问票价这个动作都没有必要。总有一天,铁路公司能洞察到这个事实,就会把精美的宣传页送到他的手中,最后也终将让其他像他这样的人都清楚地知道。”

就在此时,亚当斯先生看了一下时钟。他先致歉必

大师亚当斯

须打个电话到车库,要司机将车子开出来。他要搭午夜的卧铺列车到芝加哥,去处理某个大客户所面临的棘手问题。那是美国西部最大的早餐麦片制造商之一,他们请来了这位素有“企业神医”封号的亚当斯,相信他肯定能开出足以解决问题的药方。

当我们坐上大型豪华房车前往市区时,他坐在那儿深深思索着。

我也在思考着。我问自己,究竟这个人的成功因素是什么?然后,我想起某个小男孩在看到“荷兰境内的山脉”这样一个作文题目时,他只写了短短一句话:

### 荷兰境内的山脉

荷兰境内没有山脉。<sup>1</sup>

我想,这就是答案吧!显而易见地,根本没有什么诀窍!

---

<sup>1</sup> 荷兰境内半数国土的高度都低于海平面,全境 1/4 都在海平面下。其中有 1/5 的土地,都被运河、湖泊和河川所覆盖。其国土中有很大部分都是在海上建造的。全境最高点在东南部林堡州 (Limburg) 的丘陵地带,但其实也不过只有 321 米高而已。实际上,荷兰国名 (Holland) 就是取自“低地”之意。——译注

# 5 个检视洞察 力的测验

检视你的洞察力



最一针见血也是最显而易见的方法,几乎都是极其简单的——简单到足以让一个时代的人完全视而不见地忽略掉!

## 5 个检视洞察力的测验

当《大师亚当斯》于 1916 年第一次发行的时候,我以为让大家了解到,洞察力就是能指出一个形势或行动中最为明显、最为关键的解决之道,这点就已经足够了。

但是我错得离谱。我发现大多数的情况下,几乎所有的人都会做许多过分多余的事情。比方说,就像是要从纽约到明尼苏达的话,却不采取最直接、最显而易见的路线,却要浪费时间经过新奥尔良一样。

而困难之处就在于,这种洞察力其实非常简单而且平凡,并不需要藉由一堆的想像才能得到答案。我们都喜欢聪明的点子和巧妙的计划,好让我们能在闲暇时间拿来讨论一番。而这种一针见血式的洞察力,真的就是发现非常显而易见的东西!

这种洞察力,正是当我们遇到任何一个情况时,最



佳的处理方法；也就是让企业能健全运作，而且能获益的策略。

然而，我却又发现，我们容易太过费力地想洞察出关键之处，总是用全盘的理论和逻辑性来看每件事情。

逻辑性思考是种十分诡异的过程，当我们深信某件事是解决问题最一针见血的行动时，结果常会发现其实那一点都不一针见血，也没什么逻辑性可言。

那我们究竟要如何洞察出什么才是最为一针见血之处？

这些年来，我整理出 5 项可以作为洞察力的测验。但这并不是 100%符合每个状况，一点也不复杂，也没有足以改变世界的影响力，然而却是个做概略确认的好方法。

5 个检视洞察力的测验

## 第 1 项

### 难题总是以简单的方法解决

在德通市里通用汽车公司研究大楼的墙壁上,写着前任研发总监凯特林曾说过的一句名言,我藉以引用:  
“难题总是以简单的方法解决。”

最一针见血也最显而易见的方法,几乎都是极其简单的——简单到足以让一个时代的人完全视而不见地忽略掉!相反,如果有个主意看来十分聪明、巧妙而且复杂的话,我们就必须去怀疑那也许不是最一针见血的方法。

不论是科学、艺术、或是商业发展,这些历史不外乎是人类试图用简单的方法来解决复杂问题的艰辛过程。凯特林总监这句充满智慧的谚语,也可以这么改写:

“当你找到解决之道时,会发现那再明显不过了。”



## 第2项

### 这方法是否符合人性？

这测验是个问句：“这方法是否符合人性？”

如果你不确定你的构想或计划是否能让所有人了解与接受——比如你的母亲、妻子、兄弟姊妹、邻居、坐在隔壁办公桌的同事、帮你修理车子的工人、你的牧师、理发师、你太太常去的那间杂货店的老板、你的玛莉阿姨、秘书、甚至你搭 5 点 29 分那班火车时可能坐在你旁边的任何一个人、以及你最无话不说的好友——如果你觉得跟他们解释你的绝妙主意会很别扭的话，那这可能不是最显而易见的键方法。

这些人会以本身的专业知识将事情单纯化，摒除掉所有你受到经验而影响的盲点，而能真正地看清楚事情的本质。

整体而言，他们就像是汇集了各种人性的样本。而

## 5 个检视洞察力的测验

人性能建立与破坏任何的计划,或是让任何解决办法变成无效。不论是商场上,或是日常生活中;也不论艺术或是科学层面,这都是最主要的支配因素。

不管这方法是用来推销产品给大众、争取大家的同意、引导众人遵循一种特殊的行为、或是规劝他们改变多年的习惯,如果你的方法并不是遵照人性所设计的话,你只是在浪费时间、金钱和精力罢了,你不可能达到最终目的。



## 第3项

### 将它记在纸上

这第3项很重要：“将它记在纸上。”

将你的构想、方法或是企划,用最简单的词汇写下来,就像是在解释给小孩子听一样。

你是否能照着这种方法,写出两三段文意通顺的内容?若并非如此,你的解释变成长篇大论,还有别出心裁而深具涵义的话——这极有可能并不是个一针见血的显而易见的办法。因为这正违背了第一项测验的原则：“难题总是以简单的方法解决。”

任何的构想、方法或是企划,都必须能让普通人理解和实施才行,否则就不是个称得上一针见血的解决之道。

通常在试着将构想或要点记在纸上的过程中,就能发觉其中的缺点和过于复杂的情形会一一浮现。当你这

## 5 个检视洞察力的测验

么做的时候，有时也能看出自己思路上的错误之处，因而将自己引导到一个较为简洁而且显而易见的办法。毋庸置疑地，记在纸上是个快速的快捷方式，让你明确地看到你的计划多了什么或少了什么！





## 第 4 项

### 是否能造成人们的冲击和震惊？

第 4 项是：“是否能造成人们的冲击和震惊？”

当你在出示构想或是概述你对某个问题的解决方法,以及讲解你的计划、企划与方案的时候,如果众人的反应是:“我们以前怎么都没想到!”那会是对自己最大的鼓励,因为最一针见血的构想,常会造成大家心理上如此剧烈的反应。

在许多例子中,当事情终于可以稳妥地处理时,并没有造成这样的冲击或是争论性。因为解决方法都太过显而易见,而不需要任何进一步的考虑。但即使是得到这样的反应,这些意见仍旧值得先保留一到两天,因为有时必须经过一个晚上的沉淀,才有可能发现其中隐藏的暗潮。

假如一个构想或是提案并没有造成大家的震惊,它

## 5 个检视洞察力的测验

还需要更冗长的解释、更多时间的辩论,那这个绝对不是关键的解决办法,也代表你并没有把复杂的情形——理清,将事情做全盘的考虑。

想得知是否能造成心理上的冲击,要看众人的反应。当他们了解到一个最显而易见的构想时,他们的脸上会显现赞叹的神情,眼中也会发出领悟的光芒。这是检验是否洞悉到一针见血之处时,绝对不会出错的一项测试。



## 第 5 项

### 时机是否适宜?

第 5 项是：“时机是否适宜？”

很多的构思或计划确实很显然地具有一针见血的洞察力,但也很显然地“不合时宜”。检查计划的合时性,就跟检查计划本身一样的重要。

时间是会逝去的,这点绝对无法改变。在某些情况下,因时机已过,只得放弃计划。而在其他的状况,计划的实施时机也许过早,这都需要耐心和警觉性。

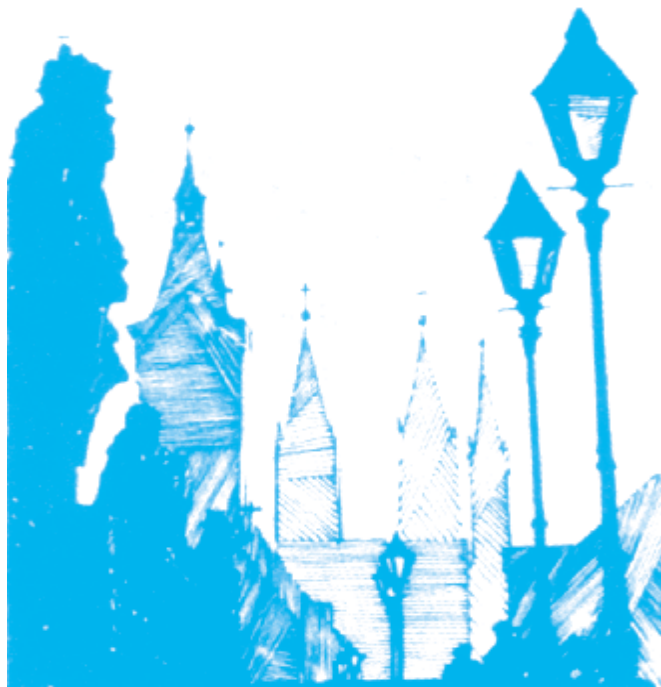
一个大型橡胶公司的总裁,曾经向我展示他那“来自未来的柜子”,里面放了许多全橡胶制品和半橡胶制品,全都是超越现在所有的物品。这些东西都是他们公司的实验室研发出来的,但比起其他不同材料所制的同类商品而言,现在的成本和售价都过于昂贵。于是他们先将东西给“闲置”起来,等到价格有竞争力时、研究出降低成本

## 5 个检视洞察力的测验

的方法后或是其他同类商品价格上涨后,再行推出。

比起第 1 项检视——简易的需求,这项“时机是否合宜”的测验,也许才是洞悉计划是否一针见血中最为重要的检验。

“基本美德其中的一点,”美国作家爱默生在他的日记中提到,“就是做事要及时。我有一个邻居是做马车的,他在夏天时做的是雪橇,冬天做敞篷车,然后 6 月做轻便马车、8





月做双轮马车……如此一来,每个季节到来的第一天,他都早已经准备好了。”

事先准备,也就是代表时间必须来得及;而时机的适宜显然就是最基本的要求。

## 5 个检视洞察力的测验

在你提出构想或计划、方案时,通常并不需要全部符合上述 5 项测验。但若能全盘思考每项可能性的话,是更明智的做法。要注意的是,千万不要未经检视就贸然实施计划。这个检验的步骤,很显然地是个十分明智的判断,因为这可当作最后一道防线,避免我们过度相信自己的计划绝对可行。



但即使我们非常确信自己的构想十分具有洞察力，真正实施起来的话也未必如此。除非它正好符合了第 4 项检视——“**是否能造成人们的冲击和震惊？**”

但实际上我们还是得将计划推销出去才行。而相对于看似简单的解决方案，宣传的工作是困难多了。因为我们总是在其他人没有立即显示出同意时，就已失去耐性。

罗伯特·罗尔斯在他所著的《思考时间已到》里面解释说：“因为我们已经花上好几天，甚至好几个星期、几个月，才逐渐将构想成型，当然对其中的利弊得失再熟悉不过了。因此我们总是希望其他人能对自己还未被接受的独断构想，立刻表示支持——但是他们从来不这么做。其他人需要时间好让自己做仔细的思考，在心底慢

## 5 个检视洞察力的测验

慢地领悟——而这当然是他们的权利。”

因此我们有必要先简洁并且清楚地解释出自己的构想,再让其他人接着问他们想问的任何问题。如果我们够明智的话,应当要鼓励大家做最严厉的质疑。因为,如果这构想真的是最一针见血的事,它绝对可以经得起大家最吹毛求疵的质疑和批判。假设我们被考住了,那最好自己再将整个构想重新检视一遍。



*Five Creative Approaches  
To the Obvious*

5 个创造  
性的方法



上述 5 个检视企划是否具有一针见血洞察力的测验,只是建议性的指针。每个不同的执行计划,都必须有它自己的一套检测方式。重要的是,我们自己千万不能误以为答案是非常明显的,就先失去计划的热忱。想判断出什么是最显而易见的关键处,绝对不是听起来那么简单。

在种种事业和职业里,至少有数十种关键性的构想,到现在根本都没有人费心去想过。通常来说,这些构想都普通到没有人会去注意。

## 5 个创造性的方法

我们究竟要从何处着手？怎么去洞察出什么才是最  
**一针见血**之处？

以下陈述的 5 个问题，至少能让你开始对洞察力有最基本的想像。



# 第 1 项

## 究竟什么才是最简单、 最可行的方法？

绝对不要去管以前的人是怎样做的，也不要管其他人想要怎样做。你惟一要考虑的是，究竟什么才是最简单、最可行的方法？

抛开任何陈旧积习之下的构思、习惯、方法、技巧和传统观念。假设一个 7 岁的小男孩第一次碰到某个问题时，在不受上一代经验累积所影响的情况之下，他可能会怎么进行？

时间累积的经验是可贵的——但它也会对判断什么是一针见血之处形成阻碍，把事情复杂化，扼杀掉其他的可能性。在将任何事情单纯化时，需要的是简单、新颖、大胆、原创性的思想。并且，永远不要忘了——“难题总是以简单的方法解决。”

## 5 个创造性的方法

要使计划或方案简洁,或是分析某个构想是否简明易懂,可藉由一个十分完善的技巧:将构想的每个细节列在纸上,当你写下每一个要件或因素时,仔细想想,“是否绝对需要这个要件或因素?”

而当你这么做之后,你经常会发现自己竟是草率地从别人留下的观点着手进行,是接受了别人经验累积后的想法。因而大多数的构想,都是加油添醋后的产物——就像是堆雪球一样。而想要简化任何计划,就要全面重新开始。

最关键的技巧,就是剥掉任何不需要的部位,留下最为精髓的部分。问你自己,“[究竟我所想要达成的目标是什么?为什么?](#)”

我们今天面临的最大难题之一,就是我们有太多普遍认同的方法和常规,有太多复杂的机器和工具,有太多已经是完善建立的习俗和传统。我们思考或计划的时候,事实上并不是真的从最基本的要素开始,而是建立在积习以久的经验基础之上。

而我们能做的第一步,就是重头开始思考,就好像每天醒来时,都要把周围想像成一个全新的世界,不管是日常生活、商业、科学或是艺术任何一方面,每个问题



都还没找到解决的方法。

而这就是想具有洞察力,最关键、也是最一针见血的方法。

5 个创造性的方法

## 第 2 项

### 假设整件事情是完全相反的情况会怎样？

没有任何比这个大胆的假设性问题,更能开拓人们的思路去想像一个全新的处理方法。

事实上,如果好几个世纪以来,人们都用同样的方法来处理一件事,这反而充满了无限的挑战性。从某种程度上说,也许颠覆着常理做的话,反倒会找出更一针见血的适合方式。

美国海湾石油化学公司的工程总监皮葛特先生,想研发出一种可以替全自动刀具上润滑油的装置,而这个过程就是一个最佳的例子<sup>1</sup>。

皮葛特总监看着这个钢铁所制、修成螺旋状的切割刀具,在一根板条里旋转。当刀具的边缘快要接近最下

---

<sup>1</sup> 发表于 1952 年 1 月 21 日,新闻周刊。





面的时候,润滑油就会从板条最上面注入。他突然有个想法,“从最上面注入的润滑油,如何能有效地冷却和润滑到最下面的机器?”

他坐到桌前,用制图板设计一种高压喷嘴,可以引导润滑油在刀具和金属螺旋弯道之间往上攀爬。这个崭新的方法,不但使得机器切割的速度更快,也很好地延长了机器的寿命。

他运用完全相反的技巧,得到了一种添加润滑油的全新方式。

康维尔海镖枪防空飞行器——一种能从水面起飞的喷射飞机——这项革命性的改变之所以能付诸实践,都得归功于康维尔海上飞机的设计师厄尼斯特·史道特,他就是使用这种颠覆性的理论技巧。

故事是这样开始的<sup>2</sup>。之前的各种陆上飞行器尽管有其他许多的优点,但地球表面 4/5 的面积都是海洋,这正是各种陆上型飞机所无法克服的难题,然而海上型飞机的地位始终不被重视。但史道特看到了这个情形。他,一个 20 出头的年轻小伙子,一个在西岸海军里的小工兵,想改变这样的历史。

---

<sup>2</sup> 发表于 1953 年 7 月份读者文摘。

## 5 个创造性的方法

史道特最后终于成功地制造出一种有着喷射推进系统,可以在海面上起飞和降落的飞机。在这之前,将近400年来,海上飞机都只是加了机翼的船只罢了,根本没有飞机的外型。而史道特是突发奇想,他不去跟着设计能飞行的船,反而开始着手设计能浮在水面的飞机。

利用这种颠覆性的思考,他研发出世界上最卓越的飞机之一,外型像个纸飞镖,而实际上并不会下沉。这是从发明原子弹之后,在军事战略上最令人震撼的改变之一。

而这种海镖枪防空飞行器,正是利用一针见血的洞察力所研发出来的成果。



## 第3项

### 是否能让大众投票表决， 或是征求他们的主动协助？

太多商场上的决策，都是在办公室里做出结论，而非真正来自于外面的实际生活。

在芝加哥，一家知名的连锁食品公司决定在市内引进他们自有品牌的咖啡。这当然可以由咖啡方面的专家，来推荐要选用什么比例的烘培豆和混合豆。但是公司的总裁却决定，要让芝加哥每户人家自己选择他们想要的综合咖啡。于是，他们分别准备了两种不同比例的混合豆及烘培豆，装进没有标示的半磅罐子里。

每对罐子代表不同混合豆及烘培豆的组合。这两个罐子附上一张卡片，送到了芝加哥好几千户人家的家里。当这些家庭试喝之后，就在卡片上勾选他们的喜好。

藉由这种方法，这家连锁店推出了他们自有品牌的

## 5 个创造性的方法

咖啡：“皇家珠宝——芝加哥人的选择”。而这个商品的成功是可以预见的，因为那是大众自己选择的结果。

让一群人或是某些具有代表性的群众，来做个简单测验的话，通常都能有助于判断哪种选择、方式和说法，较受大众的偏好。既然我们选用或改变方法的原因都是因为群众本身，显而易见地，如果我们的计划能事先让部分的民众检视的话，事情也就不会错得太离谱了。



## 第4项

### 有什么机会是其他人不想费心去做而被忽略掉的？

在一家大型保险公司所属的家庭工作室里，一个人刚获得了 600 美元的奖金，因为他在公司的意见箱里投进了一张建议的纸条，上面写着：“寻找任何其他人所不想费心去做的事情。”

在各种事业和职业里，至少有数十种关键性的构想，到现在根本都没有人费心去想过。通常来说，这些构想都普通到没有人会去注意。

雷·加尔斯在他的励志书<sup>1</sup>里讲到了一个故事，说明有许多绝佳的机会来洞悉事情的真相：

“几年前，一家杂货店的员工正在切着一块美国圆

---

<sup>1</sup>《将你的创意变成钞票！》——纽约哈泼兄弟公司出版。

## 5 个创造性的方法

型大奶酪。如果你要买一磅,店员就会把玻璃罩打开,将奶酪切下一小块,然后再秤它的重量。而当玻璃罩一打开的时候,奶酪就会暴露在空气中,灰尘和苍蝇就会随之而入。如果店员动作慢一点,这块奶酪很有可能会被苍蝇啃个精光。奶酪最主要的保护在于外层的硬皮,你买的时候一定会附在奶酪上面的部分。一天,这家杂货店的员工突然有个想法,那可能会是个绝妙主意:‘为何不将奶酪装进安全的包装袋里?’这个员工的名字正是杰·克拉夫特,每当你在吃克拉夫特奶酪时,你总是该想到,一个一针见血的主意,很可能会因此获得无数的财富。”

我们在日常生活里使用的每件东西,几乎都能加以改良而更为完善。而正因为事情是如此的显而易见,我们真该为自己没有发现而感到羞愧。

美国发明家本杰明·富兰克林,总是为他需要两副不同焦距的眼镜烦恼着,一副要用来看近距离的东西,一副则是用来看远距离的地方,于是他就改造了一副双焦距眼镜出来,这正是造福人类的一大发明。没有什么比这更加显著的事情了。

而这项发明也是在建议我们,必须对每件我们所



用、所做、所需的事情,以两种不一样的角度来观察——近距离地观察各个小细节,看能否加以精进;再以较远的距离来看整体,检视是否可能利用完全不同的方法,来达到同样的效果,而且这个方法还更简单,也更有利于提高工作效率和经济效益。

5 个创造性的方法

## 第 5 项

### 什么是特殊情况的需求？

通常来说，每种情况都有它本身所象征的含意，或是暗示了某种可以加以改良的大好机会——但人们却经常忽略而不详加考虑。

普尔曼公司的总裁大卫·克劳佛德，曾在几年前就告诉我他已意识到普尔曼卧铺型车厢的市场需求，不但比起一般摆设在下方的床铺更能保护隐私，对铁路公司来说也更具吸引力，因为普通的卧铺车厢所能搭载的乘客人数十分有限。他将构想告知公司的设计师，他们便以全新的旅行便利设施为基础，由此研发出有许多小房间的卧铺车厢。

这可以说是在对现况不满意的情形之下，可能会明





显地出现可以加以改良的地方。

还有哈特福兄弟的现金出货构想、伍尔渥斯原创的限价商店、加油公司为驾驶员附设的盥洗间、圆珠笔的发明解决了墨水的困扰、杜邦公司研发的防皱性合成纤维等等,这些都是在有显而易见的市场需求情况下所出现的发明。虽然并没有人说过不满现况,甚至还没人意识到,这些先知却能准确地洞悉到市场需求。而一旦他们提出了解决之道,大众才恍然大悟地意识到这是长期以来很明显的市场需求。

这个社会充满了许多不为人所意识到、也不曾被人提及过的市场需求,正等待着某个洞察力大师能替现有情况带来解决方案,而这将会带来极其优厚的报酬!

## 作者简介

罗伯特·奥普迪葛瑞夫

(1889~1977)

对现在的读者来说,有可能在一开始接触这个故事时,认为它看起来有些过时,只把它当作一个广告人的故事而已。但事实上,在这个简单故事里呈现出的基本概念,却是世界通用且永远不变的定则。

## 作者简介

《大师亚当斯》是作者的第一本著作。他的作品众多,从杂志文章到精装书都有,范围十分广阔。写作就是他的兴趣。他的儿子曾经说过:“父亲即使在假期或是闲暇时间,也从不离开他的笔记夹板、稿子和铅笔,始终都在奋笔疾书,写着他最新的文章或书籍。”

尽管他写文章是为了自己的乐趣,也经常不署名或是用其他笔名,但大部分的写作都曾付梓出版过。除了杂志上的文章之外,他有 4 本主要的著作:《冲突中的领导者》、《订做属于自己的冒险旅程》、《你一辈子的需求》、《放开胸怀,不再坚持》。最后一本著作是以大卫·杜恩的笔名发表,已由奥普迪葛瑞夫出版社印刷发行。

他的朋友和客户都叫他鲍伯·奥普迪葛瑞夫,他是许多大型企业和公司的上级主管所聘请的私人顾问,工



作时间长达 40 年，期间服务过的公司有：美国铝业公司、美国刹车片制造公司、通用食品公司、葛兰特零售连锁店公司、约翰汉卡克人寿保险公司、哈特许厄福讷暨马克斯服饰公司、珠宝公司、家乐氏食品公司、联合利华股份有限公司、萧尔渥克公司、西屋电子公司等等。除此之外，他还为《读者文摘》做过几次特别企划，也在杂志上以不同的笔名发表过许多篇文章。

尽管他在 70 岁从所有职务中退休，但仍旧和一些长期的客户保持往来。直到他 88 岁高龄过世之前，始终保持写作的习惯，持续写着他想出版的书籍。