

原则

雷·达里奥（RAY DALIO）著 宋林峰 译

2011 年版

前言

本书分三章，可以分着读，也可以合着读。第一章对拥有原则的目的和重要性做一般性讨论，跟我自己的原则无关。第二章解释了我生活中最基本的原则，它们适用于我所做的一切事情。第三章阐述了我在管理桥水联合基金时遵循的管理原则。虽然我的管理原则只是我最重要的生活原则在管理中的应用，但阅读第二章有助于更好地理解第三章；不过这不是必须的，你可以直接阅读第三章，了解我的管理原则以及桥水联合基金是如何运作的。未来某一天，我可能会愿意再写个第四章，讲讲我的投资原则。如果你想付出后有回报（也就是说阅读本书后能理解本书内容），建议你阅读第一章、第二章和第三章的开头部分（“原则摘要及目录”），你会了解本书的大致内容。它只有正常书本 55 页的篇幅。

最重要的是，我希望你自己思考后决定：（1）你想要什么；（2）真实情况是什么；以及（3）如何应对。我希望你做上述决定时头脑清醒、深思熟虑，这样**你**会得到你想要的。我写本书旨在帮助你做上述决定。我对你只提两个要求：（1）敞开心扉以及（2）诚实回答下列问题：你想要什么、真实情况是什么以及你想如何应对。如果你这么做了，我相信你会从本书获益匪浅。如果你做不到，你就应该反思一下为什么做不到，因为你可能发现了阻碍自己从生活中获得想要的东西的最大障碍之一。

目录

前 言	2
简 介	5
第一章 原则的重要性	8
(1) 原则是什么?	8
(2) 原则为何重要?	8
(3) 原则源自何处?	9
(4) 你生活中是否有恪守的原则? 具体是什么?	9
(5) 你认为这些原则有多管用? 为什么?	9
第二章 我最重要的生活原则	11
我来自何处	11
我最重要的基本原则	18
个人进化过程	24
你最重要的选择	26
两个“你”和你的“机器”	32
通过五步流程获得生活中你想要的东西	34
五大步骤详述	37
五大步骤间的关系	48
找到解决方案, 缺点就不重要	49
第三章: 我的管理原则	53
桥水联合基金的文化和员工	55
桥水联合基金做事方式的具体内容	56
原则摘要及目录	58
创造良好的公司文化	58
(1) 相信真相	58
(8) 创建允许犯错但要去识别、分析错误并吸取教训的文化	58
(20) 不断保持同步	59
选对人, 用对人	62
(37) 要承认最重要的选择是选谁做负责人	62
(44) 要承认每个人都生而不同	62
(52) 聘用对的人, 因为用人不当的代价极高	63
(64) 像设计和运行一台机器去实现目标一样做好管理工作	64
(100) 准确而非“友善”地评估员工	67
(117) 通过实践来培训、测试员工	69
(128) 把员工筛选到桥水的其他岗位或将其开除出桥水	70
发现、诊断、解决问题	70
(133) 懂得如何有效发现问题	70
(147) 诊断并了解问题的症结	71
(163) 客观看问题	72
(166) 设计机器去达成目标	72
(188) 做你确定要做的事	75
有效决策	75
(190) 要认识到知道如何应对无知的威力	75
(196) 做决策要讲逻辑, 要基于期望值测算	76

(198) 记住 80/20 法则并知道关键的 20% 是什么.....	77
(205) 综合.....	77
原则详述.....	79
创造良好的公司文化.....	79
(1) 相信真相.....	79
(8) 创建允许犯错但要去识别、分析错误并吸取教训的文化.....	82
(20) 不断保持同步.....	86
选对人, 用对人.....	95
(37) 要承认最重要的选择是选谁做负责人.....	95
(44) 要承认每个人都生而不同.....	97
(52) 聘用对的人, 因为用人不当的代价极高.....	104
(64) 像设计和运行一台机器去实现目标一样做好管理工作.....	107
(100) 准确而非“友善”地评估员工.....	118
(117) 通过实践来培训、测试员工.....	126
(128) 把员工筛选到桥水联合基金的其他岗位或将其开除出桥水联合基金.....	129
发现、诊断、解决问题.....	131
(133) 懂得如何有效发现问题.....	131
(147) 诊断并了解问题的症结.....	136
(163) 客观看待问题.....	145
(166) 设计机器去达成目标.....	147
(188) 做你确定要做的事.....	155
有效决策.....	156
(190) 要认识到知道如何应对无知的威力.....	156
(196) 做决策要讲逻辑, 要基于期望值测算.....	158
(198) 记住 80/20 法则并知道关键的 20% 是什么.....	159
(205) 综合.....	161

简介

原则是能够反复应用于类似场景的概念，而不是针对具体问题的狭隘答案。每个游戏都有原则，成功的玩家正是掌握了这些原则才赢得成功。生活也是如此。原则是成功应对自然界规律或生活规律的种种方式。对原则懂得越多，理解的越透彻，与世界的互动就越有效率，反之亦然。不同的原则适用于生活的不同方面，例如滑雪有“滑雪原则”，做父母的有“养育原则”，管理有“管理原则”，投资有“投资原则”等等。最重要的“生活原则”影响我们处事的所有方面。当然，不同的人信奉不同的、对自己最有用的原则。

我相信，桥水联合基金和我获得的成功，源于我们遵循了某些原则。创建一种优秀的文化，找到对的人，管理这些人去做伟大的事情，创造性地、系统性地解决问题，这些是所有组织都面临的挑战。这些组织之所以存在差别，是因为它们应对这些挑战的方法不同。下文所列原则说明了我们应对上述挑战的独特方式，这也是我们获得优异成果的原因。桥水联合基金的成功，源于优秀员工践行这些原则；如果这些或者其他的优秀员工继续践行这些原则，桥水联合基金定能续写成功。就像健身，实际上每个人都可以做到，只要他们愿意做必须要做的事情。

接下来讲的正是对必须要做的事情的理解：我最基本的生活原则、我获得我所想要的东西的方法以及我的“管理原则”（管理原则建立在生活原则的基础上）。总之，这些原则旨在为系统地追寻真相和卓越并获得相应回报勾勒一个流程。我写下来让大家阅读思考，旨在帮助桥水联合基金和我最在乎的人。

直到最近我才写下这些原则，因为我觉得告诉别人什么对他们最有用，有点自以为是。但一直以来，我看到我最关心的人大多挣扎于某些问题，就想帮助他们。我也发现，他们的问题几乎总是源于违反了这些原则中的一个或者多个原则，而且如果遵守这些原则，他们的问题就能迎刃而解。于是我开始记录这些问题的种类，以及违反了哪些原则才导致了这些问题。我刚开始写的时候并不知道最终会有多少条原则，但在这个过程中，我

发现约 200 条原则几乎可以覆盖所有的问题¹。我确信我学得越多，发现的原则也就越多。

我说这些原则是我的原则，并非意味着我占有这些原则或狂妄自大。我只是说这些原则是我个人所信奉的东西的说明。我相信我的同事和我关心的人必须自己思考一下这些原则。我写下这些原则并解释了其背后的逻辑，这样我们可以一起探讨这些原则的价值，并对这些原则进行压力测试。我确信这些原则有用，是因为这些原则是我深思熟虑的结果，多年来对我很管用；它们通过了数百位具有质疑精神的聪明人的检验，尽管如此，我仍相信没有任何事情是确定的。我相信我们对这些原则的最大期望是它们很有可能是对的。写下这些原则，并对他们进行压力测试，这些原则正确的可能性会不停提高。

我也相信，对我们每个人最有价值的那些原则源自我们亲身经历及对这些经历的反思——不是教出来的或仅仅接受他人的原则。所以，我写下这些原则不是让你盲目遵从，而是当你碰到现实情况时可以反思这些原则。我的最大希望是你或其他人仔细思考这些原则，并作为探寻什么对你最有用的过程的一部分践行它们。通过这种探寻及不断的践行，这些原则不仅被理解，而且会从“雷的原则”演变为“我们的原则”，雷的痕迹会逐步褪去，就像我们滑雪或打网球一样，教练的身影逐步褪去，我们仅关注如何滑好雪或打好网球本身²。因此，在理解每个原则之前，

请问自己：“这是真实情况吗？”

在讨论管理原则之前，有必要清晰阐述我最基本的生活原则，因为我的管理原则只是它们的扩展。

¹ 我通过面对现实、反思自己经历的事情才获得这些原则，我现在仍然这么做，并期望能总结出更多的原则。因此，我仍然在不停地撰写本书，当灵光闪现时我会写下一些想法，并按照更有条理、更顺畅的方式来阐述这些原则。把这些原则按照合理的顺序组织起来是一项挑战，因为这些原则相互联系的方式更像是一个矩阵而不像是一个序列。为了有助于你理解，我已经试着围绕几大主题展开这些原则，这些主题例如创建一种优秀的文化、有效管理员工以及创造性解决问题。我将继续这么做，因此本书也是不断进化改善的。

² 本手册将一直描述我自己信奉的原则，其他人当然有他们自己的原则，甚至有他们自己的原则汇总文件，桥水联合基金的经理们也会通过自己的方式决定桥水联合基金应该践行哪些原则。本原则手册最多为人们决定什么是重要的和该如何行事时提供一些参考。

第一章解释了我对原则的理解，为什么我相信原则是重要的，以及这些原则对于从生活中获得你想要的东西是何等必要。

第二章解释了我最基本的生活原则。我描述了与现实互动以便认识现实的最佳方式，以及如何最有效地应对现实以便获得你想要的东西。我也讨论了最常见的陷阱，人们一旦落入这些陷阱，就无法获得他们想要的东西；以及如果避开这些陷阱，人们的生活可以获得实质性的改善。我写本章的目的是让你更好地理解我论述的其他原则，不过跳过本章也不影响对其他原则的理解。

第三章有关我的管理原则。我管理桥水联合基金已经超过 35 年了，本章解释了桥水联合基金沿用至今的管理原则。首先，我从大框架上、概念层面解释了为什么我相信一个公司经营的好坏取决于其员工及公司文化；然后，我深入分析了在创建一种优秀文化、雇佣对的员工、管理员工追求卓越、系统地解决问题以及正确决策背后的重要原则。

当然存在很多其他类型的原则。例如，我希望有一天写下我的投资原则。但是，管理原则是目前我们最需要的，所以接下来讲的就是我认为有意义并对我管用的一些原则。

第一章 原则的重要性

我相信，拥有管用的原则对于从生活中获得我们所想要的是非常重要的。我也相信，我们只有相互理解对方的原则才能最终相互理解。³这就是为什么我相信我们有必要讨论原则。

我们先来看看下面的问题：

原则是什么？

原则为何重要？

原则来自何处？

你生活中是否有恪守的原则？具体是什么？

你认为这些原则有多管用？为什么？

要完全诚实地回答以上问题，不用担心我或他人的看法。这种诚实会让你乐于遵循自己的原则，同时判断自己在践行这些原则过程中前后一致的程度。如果你没有很多经过深思熟虑的原则，不要担心。如果我们保持心态开放，我们会一起获得这些原则。

（1）原则是什么？

你的价值观是你认为重要的东西，也是你所“看重”的东西。原则能让你过一种符合自己价值观的生活。原则把你的价值观和行为连接起来；原则指导你的行为，帮助你成功应对现实中的各种规则。你面临困难选择时，你会向你所信奉的原则求助。

（2）原则为何重要？

³ 我希望每个人都写下自己的原则。我希望我能阅读和比较所有我感兴趣的人的原则——史蒂夫·乔布斯，阿尔伯特·爱因斯坦、政治家、我共同生活的人等等。我想知道他们最看重什么，以及他们获取自己想要的东西时所践行的原则。想想那是多么棒的事情！设想一下这样的方式会发掘出多少有价值的思考方式。我希望自己的努力也会鼓励其他人做同样的事情。

所有成功的人践行有助于他们成功的原则。没有原则，你就会被迫应对突然遭遇的现实，无法仔细思考你最看重什么以及如何决策才能获得你要的东西。这会阻止你实现人生最大价值。没有原则不利于个人，对一个群体（例如公司）更有害，因为没有原则会导致一群人随机凑到一起，相互之间不了解对方的价值观，也不知道如何行事才能符合各自的价值观。

（3）原则源自何处？

有时候我们会编制自己的原则，有时候会接受别人的一些原则，或者接受一整套原则（例如宗教和法律体系）。借用别人的原则并非必然是件坏事情，因为制定自己的原则很难，而且很多智慧经常融入到现有的原则中；但是，**不经深思熟虑就接受现有成套的原则，可能会给你带来这些原则与自己真正的价值观不一致的风险。**坚持与自己价值观不兼容的原则会导致价值观和行为之间的矛盾，就像伪君子一样声称自己归属某个宗教，但行为又与教义背道而驰。你的原则必须反映你真正信奉的价值观。

（4）你生活中是否有恪守的原则？具体是什么？

你的原则将决定你的行为准则。当你和他人发生人际关系时，你和对方的原则将决定你如何互动。拥有共同价值观和原则的人会相处很好。反之则会不断产生误解和冲突。人际关系中，人们的原则往往不清晰。想想你最亲近的人。他们的价值观跟你的一致吗？

你内心最看重什么？

（5）你认为这些原则有多管用？为什么？

最有价值的原则源于我们自己的亲身经历以及对这些亲身经历的反思。每次面临困难选择的时候，我们通过问自己棘手的问题逐步改善我们的原则。例如，当华盛顿的众议员在调查不同社会阶层的行为是否符合伦理时，他们会设法回答这些问题：“政府是否应该惩罚那些道德败坏的人？还是仅仅立法并执法？”。类似的问题（在本例中涉及政府的本质）将导致对替代方法的仔细评估。这些评估工作随后会形成适用于未

来类似情形的原则。另外一个例子，“我不偷窃”可以作为一个原则，当你面临是否偷窃的选择时可以参照。但是，每个原则必须与的价值观一致才能发挥最大的效果，这种一致性要求你问自己：为什么？你不偷窃是因为你同情受害者？还是因为你害怕被逮住？通过问这些问题，我们才能加深理解，形成的原则也会跟我们的核心价值观更加一致。想要成功，你必须做出正确的、艰难的选择。你必须要有“壮士断腕”的勇气，无论一个人的时候还是领导一个团队的时候都如此。要成为一个优秀的领导者，你必须记住，你只有通过理解和关心你的团队成员，而不是附和他们，来做这些选择。

你必须自己回答这些问题。我最大的期望是，你将仔细考虑本书将会探讨的原则，并试着践行这些原则，作为你探索什么对你最管用的过程的一部分。随着时间的推移，这些问题的答案逐步会从“雷的原则”演变为“我的原则”，然后雷的痕迹将会褪去，如同你掌握了滑雪或者篮球运动后，滑雪教练或篮球教练会从你的记忆中慢慢褪去一样。

我相信不经思考地采纳现有成套原则是有风险的，因此，我请求你跟我一起彻底讨论这些指导我们行为的原则。但讨论每个原则时，请问自己，“**这是真实情况吗？**”。本书将一直描述我自己信奉的原则，其他人当然有他们自己的原则，甚至有他们自己的原则手册，桥水联合基金的经理们也会通过自己的方式决定桥水联合基金应该践行哪些原则。本原则手册最多为人们决定什么是重要的和该如何行事时提供一些参考。

第二章 我最重要的生活原则

时间宛如一条长河，带着你不停前行，遭遇各种现实问题，需要做出各种决定。你不能停止前行，也不能回避现实问题。你能做的就是尽可能用最好的方式应对现实问题。

这就是本章想谈的内容。

我来自何处

我们都是基因与环境的产物，而且与这个世界进行打交道时都带有偏见，因此有必要先介绍一些我的背景，这样你们可以知道我来自何处。

我成长于长岛的一个中产阶级社区，父亲是爵士音乐家，母亲是全职太太。我是一个非常普通的孩子，中等偏下的学生。我喜欢和朋友们一起玩耍，比如在大街上踢足球；我不喜欢学校的学习生活，部分是因为我的机械记忆力⁴过去和现在都不好，部分是因为我没办法强制自己去记住别人想要我记住的东西，自己又不理解记住这些东西又能给我带来什么。为了做事有干劲，我只干我自己想做的事情，不做别人要我干的事情。为了成功，我需要弄清楚如何才能获取我想要的东西，而不是记住别人要我记住的一些知识点。

我想要做的一件事情就是花钱。所以我送过报纸，除过草，铲过公路上的积雪，在一个餐馆里洗过盘子，从 12 岁就开始做高尔夫球童。

那时候是 20 世纪 60 年代。股市火热，每个人都在谈论股市，尤其是我提供球童服务的雇主们。所以我也开始投资。我买的第一个股票是东北航空，我购买该股票是因为它是我听说的唯一一个价格低于 5 美元的股票，这样我可以买多一点股票，我当时觉得这样做比较划算。后来该股票涨了很多。当它快要破产的时候另外一家公司收购了它，所以

⁴ 死记硬背式的记忆是机械记忆，没有实质内容之间的内在逻辑，比如一串随机数字、外语单词、人名（这个我最头疼）。可另一方面，我对一定语境中有意义的内容记得很清楚。例如，我能告诉你自 1960 年代中期以来每年经济和市场发生过什么大事，其中哪些事发挥了作用。

股票价格翻了三倍。我挣钱仅仅是因为幸运，尽管那个时候我自己并没有意识到这一点。当时我想，炒股这个游戏很简单。毕竟，报纸上列出了几千家上市公司，从中找出一只未来价格会上涨的股票能有多难？较之我做的其他的很多工作，这种挣钱方式看起来有趣得多，简单得多，挣的钱更多。当然，不久我就在股票市场上输了钱，并认识到选对股票多么不容易，而选错股票的成本有多高。

所以，当时我真正想做的是如何打败市场。我必须搞清楚如何才能做到。

在实现这个目标的过程中，我学到以下经验：

(1) 我不太容易相信自己的判断是对的。在市场上，你可能做了大量的工作，但结果仍然是错的。

(2) 错误观点的代价可以非常高。大部分人都能提出观点，提出观点本身没有成本。股票市场上的情况绝非如此。这就是为什么我学会了要时刻保持谨慎。无论我多么努力的工作，我仍然不能确信自己的观点。

(3) 大家的共识往往是错的，所以我必须要成为一个独立思考者。想要挣钱，当别人错的时候你必须正确。

因此，

(1) 我工作是为了获得我想要的东西，而不是做别人想要我做的事情。正因为如此，我从来不觉得自己不得不做一些事情。我做的所有事情，都是为了获取我想要的东西而必须做的事情。因为我总是有权不为我想要的东西而奋斗，因此我从来没有被迫做任何事情的感觉。

(2) 我形成最好的、独立的观点，朝着自己的目标不断前进。例如，当我想在市场中挣钱的时候，我知道我必须研究公司以便评估其股票。当时，《财富》杂志附有可以撕下来赠阅券，人们可以把这些赠阅券邮寄给财富 500 强公司免费获取其年报。所

以，我要了所有公司的年报，研究我最感兴趣的公司，形成自己的观点⁵，选出自认为最有吸引力的公司。

(3) **我通过以下方式对我自己的观点进行压力测试：找到最聪明的人挑战我的观点，发现我错在哪里⁶。**我从不关心别人的结论——只关心他们结论后边的推理过程。对于我来说，推理过程必须有道理。通过这个过程，我提高自己观点正确的几率，也从许多聪明人那里学到很多。

(4) **我持续提醒自己不要过于自信，对于自己不知道的东西找出有效应对方法。**对于自己不知道的事情，我要么继续收集信息直到我有充分自信，要么直接规避此类风险⁷。

(5) **我与现实展开斗争，反思自己决策的后果，从这个过程中汲取经验并提高。**

这样做以后，我明白了为自己思考有多么重要，多么自由。

总之，这是我认为对你最有用的方法，也是我希望跟我一起工作的人为了成就大事应该做的事情的最佳总结：**我希望你为自己工作，提出独立观点，压力测试你的观点，时刻警惕不要过分自信，反思自己决策的后果，持续改进。**

高中毕业后，我上了一所本地大学，差点没考上。与高中不一样，我喜欢大学，因为我能学习感兴趣的东西；我学习是因为我享受学习过程，而非被迫学习。

那时候，披头士乐队去了印度学习如何冥想，这引起了我的兴趣，因此我学了如何冥想。它帮助我更加清晰和创造性地思考，因此，我确信冥想提升了学习带给我的乐趣，帮助获得学业成功⁸。不像在中学，在大学我表现很好。

⁵ 我采取浸入式学习方法，提出问题，给出解答，提出更多问题，直到得到结论。

⁶ 这群人包括我的股票经纪人、做球童时的雇主、甚至当地的理发师（他那时跟我一样专注于股票市场）。这不是因为我早熟，因为那个年代大家除了谈论扬基棒球队外，就都是谈论股票了，我就是在这样的环境下长大的。

⁷ 当我认识到自己不知道硬币会翻向哪面的时候，我就试着让自己处于硬币正反都不会有影响的位置。换言之，我不贸然下注。只对自己十分有信心的有限的事情下注。

⁸ 顺便说一下，我仍在坚持冥想练习，现在依旧觉得很有用。

当然了，我继续市场中交易。在这期间，我对商品期货交易产生了兴趣，尽管当时几乎没有人交易商品期货。我对商品期货感兴趣是因为它的保证金要求比较低，我想如果我判断正确，就可以挣更多钱（我当时计划如此）。

1971 年我大学毕业，我考入哈佛商学院，秋季入校。在大学毕业和就读哈佛期间的那个夏天，我在纽交所当记账员。那年夏天全球货币体系（布雷顿森林体系）崩溃了。这应该是当时最举世关注的经济事件；我作为亲历者，感到兴奋不已。货币危机驱动市场的所有行为，因此我潜心研究货币市场。货币市场对我此后人生可谓至关重要。

那个秋天我在哈佛商学院上学，我非常兴奋，因为我觉得我到了世界上最好的大学，而且可以跟精英中的精英在一起。我当时期望已经很高了，但哈佛还是超出了我的期望，因为案例学习方法让人们拥有开放心态来思考问题，跟其他人一起争论来获得最佳答案，而不是死记硬背。我喜欢边玩边学的氛围。

在哈佛商学院两年间的夏天，我说服美林证券商品交易部主管让我当他助手，继续从事商品期货交易。那时候，商品期货交易还是不起眼的工作。

秋天我回到哈佛商学院，在 1972~73 学年，商品期货交易一下子火起来了。这是因为 1971 年货币体系崩溃带来了通胀压力，后者促使大宗商品价格越来越高，因此，1973 年发生了第一次石油危机。随着通胀抬头，美联储收紧货币政策对抗通胀；这导致了股价下跌，股票市场迎来了大萧条以来最差的行情。在这种情况下，大宗商品交易火了，但股票市场却非常低迷。没有设大宗商品交易部门的经纪公司自然开始纷纷设立此类部门，这导致熟悉大宗商品期货交易的人才短缺。实际上，在大宗商品期货交易行业，没有一个人像我一样拥有哈佛商学院的背景。因此，我受雇于一家中型经纪公司的大宗商品部门，担任大宗商品部门主管；公司指派了一位经验丰富的大宗商品期货交易行家帮我设立大宗商品交易部门。后来，股票市场逐渐好转，我还没有来得及设立大宗商品交易部门，这家经纪公司就倒闭了。于是，我进入了一家更大更成功的经纪公司，负责其机构及对冲交易业务。但是，我一直无法融入这家公司，最后因为不服从上司管理我被解雇了。

所以在 1975 年，在华尔街工作短短两年后，我创办桥水联合基金。不久我就结婚了，拥有了自己的家庭。

从那时起到现在为止，我都遵循着与我 12 岁当球童时尝试打败市场一样的基本方法：

（1）我工作是为了获得我想要的东西，而不是做别人想要我做的事情。（2）我形成最好的、独立的观点，朝着自己的目标不断前进。（3）我通过以下方式对我自己的观点进行压力测试：找到最聪明的人挑战我的观点，发现我错在哪里。（4）我持续提醒自己不要过于自信，对于自己不知道的东西找出有效应对方法。（5）我与现实展开斗争，反思自己决策的后果，从这个过程中汲取经验并提高。

自从成立桥水联合基金，我积累了很多的经验，也成长了很多，主要得益于犯错并从中汲取教训。最重要的经验包括：

我认识到，失败大体上是因为不接受和无法成功应对生活中的现实情况；获得成功实际上就是接受和成功应对我所面对的所有现实情况。

我认识到，找出真相是好事（不管真相是什么，包括大部分人都认为是不好的东西，比如错误和个人缺点），因为这样我们就可以应对这些问题，而不是让它们挡道。

我认识到，真相没有什么可以好害怕的。有些真相可能很吓人，例如发现你得了致命的疾病，但是，知道真相有助于我们更好地应对问题。自己说实话，也让别人全说实话，这使得我和他人全面探索我们的思想，并获得对学习过程至关重要的反馈。

我认识到，说实话是做我自己的自由的延伸。表里不如一的人，会变得很矛盾，经常会丧失自己的价值观。他们很难幸福，也几乎不可能保持最佳状态。我知道自己如果表里不一结果就是如此。

我认识到，我要跟我打交道的人说出他们自己真正相信的东西，并倾听其他人的反馈，这样才能发现真相。我认识到，社会中产生问题的最主要的原因之一就是人们头脑存在不正确的理论（经常是批评他人的理论），但他们又不通过公开与其他人讨论的方式来检验这些理论。相反，他们在其他人背后谈论这些理论，这导致了普遍的信息不对称。我逐渐开始讨厌这种做法，因为我明白，在你的心里评判别人，

不面对面问别人的意见，就给别人下结论，这既不道德，也无益处⁹。所以，我喜欢真正的正直（说的与自己心里相信的东西一致）¹⁰并且看不起缺乏表里如一的行为¹¹。

我认识到，每个人都会犯错，也都有缺点。区分人的最重要的标准之一是看他们如何对待错误或缺点。我认识到错误有着惊人魅力，因为每个错误既是谜语，也是宝石，一旦我能解开谜语就能得到宝石，这里的宝石是指我可以用来减少未来犯错的一个原则。我认识到，每个错误都可能都是我（或者他人）某个地方做错的一种反映；因此，一旦我找出我错在哪里，我就能学习如何变得更有效。我认识到，与自身的问题、错误、缺点进行斗争是一种让我变得强大的训练。我认识到，正是这种斗争的痛苦让我和我周边的人更加欣赏我们的成功。¹²

我认识到，大众心目中的成功形象（就像拉尔夫·劳伦（Ralph Lauren）服装品牌的商品目录手册中俊男美女的靓照一样，附带的个人简历列出了他们所取得的成就：就读最好的预科学校、常春藤大学、考试得满分）不是典型成功者的精确描述。我遇到很多优秀的人，知道他们不是生而优秀的，他们犯过很多错误，也有很多缺点，但是这些优秀的人通过正视自己的错误和缺点、找出克服的方法来使自己变得优秀。所以我认为，那些对直面现实（尤其是令人痛苦的障碍）过程充分利用的人，会竭力从中汲取教训，比不这样做的人更快获得他们所想要的东西。我认为他们很优秀，是我想打交道的人。

简而言之，我认识到，彻底直面真相，尤其面对有关错误和缺点的真相，会让我更快成长，更快接近我所想要的。

⁹ 这种做法之所以不道德，是因为司法公正的一项基本原则是每个人都有权利面对原告。而说其无益，是因为它不对真相（“这是真实情况吗？”）进行探索，无法促成理解和改善。

¹⁰ 我的意思并不是你想什么都说出来，而是希望你说的与自己想的相互一致。

¹¹ 正直（integrity）源自拉丁语中的“integer”，意思是“一”，即你行为表里如一。如果你说一个人不正直，大多数人都会感到被侮辱。但是，你认识多少人会告诉你他们的真实想法？

¹² 我相信，当今社会上的“犯错恐惧症”正在产生严重后果。这个问题在大多数小学就开始了。我们在小学里学习如何学会老师教的东西，而不是树立自己的目标并想出实现目标的方法。我们学习事实性的知识并接受相关测试，那些考试中犯错最少的学生被认为是最聪明的，因此，我们认识到自己不懂或者犯错是丢人的事情。我们的教育制度在教学生如何从错误中学习方面实际上没花多少时间，但从错误中学习对真正的学习过程是至关重要的。因此，学校培养出来的年轻人难以适应现实生活——除非他们的人生只是遵守指令、取悦他人。我认为，这就是为什么很多学校成绩优异的学生在现实生活中会失败的原因。

上述的方法对我很管用，但是我发现大部分其他的方法更多地与我的方法背道而驰，并产生了很多沟通方面的问题。

具体来说，我发现：

多数人认为，记住别人教的东西是通向成功之路；我相信确定自己想要的以及如何获取它是更好的路径¹³。

多数人认为，拥有答案比拥有问题更重要；我认为问问题比拥有答案更有意义，因为问问题让你学的更多¹⁴。

多数人认为，犯错是件坏事；我认为犯错是好事，因为我相信大部分的成长来自于犯错误并反思错误。

多数人认为，找出一个人的缺点是坏事；我认为这是好事，因为这是帮助他们找到解决方法的第一步，而不是让这些缺点阻挡你的成长之路。

多数人认为，痛苦是件坏事；我认为痛苦会让你变得更加强大¹⁵。

我 60 多岁的优势之一（优势不多），就是可以反思我如何获得这些原则以及这些原则是否对我管用。我创立桥水联合基金已经 35 年了，刚好结婚成家也是 35 年。很明显，我不是拉尔夫·劳伦服装品牌宣传海报上的成功孩子，但是我还是取得了很多成功，尽管这些成功不是你们想象的那种。

是的，我白手起家创建桥水联合基金，现在桥水联合基金是一家独特的、成功的公司，我也名列《财富》杂志 400 强。但这些并不是我的目标，它们只是附带的结果，获取这些成就不是我成功的表现。另外，非常坦诚地讲，我从来没有觉得它们非常有价值¹⁶。

¹³ 别忘了，学习的意义不就是为了帮助你获得你想要的东西吗？因此，一开始是不是就应该先弄明白自己想要什么，然后决定自己要学什么以便获得自己想要的东西？

¹⁴ 事实上，我认为那些很快就想出答案的人并没有考虑自己会出错的所有方面。

¹⁵ 我不是说痛苦越多越好。我相信，太多的痛苦会摧垮一个人，但是没有痛苦通常不利于成长，所以我们应接受与实现自己目标相匹配的痛苦。

我想要的生活是一种有趣、多姿多彩、不断学习的生活，尤其是有意义的工作和人际关系。我认为自己拥有了这种生活，感到非常幸福。我认为，我是通过遵循与自己 12 岁当球童时尝试打败市场一样的基本方法，才获得我要的生活：（1）我工作是为了获得我想要的东西，而不是做别人想要我做的事情。（2）我形成最好的、独立的观点，朝着自己的目标不断前进。（3）我通过以下方式对我自己的观点进行压力测试：找到最聪明的人挑战我的观点，发现我错在哪里。（4）我持续提醒自己不要过于自信，对于自己不知道的东西找出有效应对方法。（5）我与现实展开斗争，反思自己决策的后果，从这个过程中汲取经验并提高。我相信，我遵循这种方法比不遵循要学得更多，向自己的目标前进得也更快。

下面就是我遵循这种方法时学到的最重要的原则。

我最重要的基本原则

追寻目标的过程中，我遇到各种现实情况，后者经常以问题的形式出现，因此我必须做决策。我发现，如果我接受现实而不是希望它们不存在，如果我学习如何应付它们而不是驱赶它们，我就能找到实现我的目标的方法。也许需要重复尝试和咨询其他人的意见，但最终我会实现自己的目标。结果我逐渐相信，我们有必要深入了解、接受和应对现实来从生活中获得我们想要的东西。无论是知道人们在应对现实过程中是如何真正思考和行事，还是知道事物如何在物质层面上真正发挥作用（如果我们做了事情 X，事情 Y 就会发生），对现实的了解给予我们力量来获得我们想要的东西，或者至少会极大地提高我们成功的几率。换言之，我成为了一个超级现实主义者（hyperrealist）。

¹⁶ 我一直都很幸运，因为我有机会体验钱不多甚至没钱时的感受，也知道很有钱是什么感受。我很幸运，因为现在人们非常看重金钱，我如果没体验过贫穷与富有两种状态，就不会明白金钱对于我来说是否真的重要。我无法评论有很多钱对别人来说意义如何，但对我来说，有满足基本需要的钱就够了，钱更多并不是就更好。这是因为对我来说，人生最美好的事情（有意义的工作、有意义的人脉、有趣的经历、吃得香、睡得好、音乐、创意、性以及其它基本需求和快乐）超过一定程度后，再有钱也不会有实质性改善。对我来说，金钱在满足我的基本生活需求之前一直是非常重要的，再多就绝不重要了。我不是说自己认为拥有更多的金钱不好，只是觉得有钱没什么大不了的。因此，当我购买一些非常昂贵的东西（价格经常是更基本的东西的数倍）时，这些昂贵的东西不会比更便宜、更基本的东西给自己带来更多享受。它们就像蛋糕上的樱桃一样。要我选的话，与其做一份高薪但不喜欢的工作，我宁可做个探索世界的穷背包客。（对我来说，从事的工作如果能提供我想要的东西就是最美妙的事情）。从几乎一无所有到拥有很多，我形成了一个很强的信念：在一切条件不变的情况下，提供平等的机会对成功很重要；相反，向有能力的人施舍钱财会削弱他们变得更强和为社会做贡献的需求，这是不好的。

当我说自己是一个超级现实主义者，人们有时认为我不相信梦想能变成现实。事实远非如此。实际上我相信不追求梦想，生命终究平凡。我只是想说，我相信超级现实主义是人们选择和实现梦想的最佳路径。那些真正改变世界的人，都是看到什么是可能的实现的并想办法使之成为现实的人。我认为，空想家只是想象一些看起来很美但最终无法实现的事情，他们不利用宇宙的法则去了解他们欲望的现实可行性，更谈不上如何去实现它。

我来解释一下：

我认为，宇宙有无穷多的法则，我们所有取得的进步和实现的梦想，都源于遵循这些宇宙法则。这些法则以及如何与其和谐应对的原则一直存在着。大自然教给我们这些法则。人类没有也不能创造这些法则。人类只有希望去了解并利用它们获得自己想要的东西。例如，飞行能力、手机信号在全球不知不觉即时传输的能力或者任何其他新的有益的发明创造，都是理解和利用早已存在的宇宙法则的结果。这些发明并非产生于那些不接地气的人（不尊重现实的人）之手¹⁷。类似地，经济、政治和社会制度要发挥作用，也必须遵循宇宙法则。那些深入了解现实并且知道如何利用现实获得自己想要的东西的人，才能获得成功。反之亦然，不接地气的理想主义者会制造问题，而不是取得进步。例如，共产主义是由这样一些人创造的一种体制：他们初衷很好但没有认识到自己的理想体制与人性格格不入。结果，他们带来了伤害比好处更多。

这就引出了我最基本的原则：

真相，更确切地说是对现实的准确了解，是产生好的结果的基础。

我大部分的时间用来学习对我影响最大的现实（即对我参与的市场和我打交道的人产生影响的现实）是如何发挥作用的同时，我也喜欢研究大自然并尝试理解它是如何工作的，因为对我来说大自然既美丽又务实。

大自然的完美和才华让我吃惊。当我看到所有空中飞行的、水里游的以及自然界创造的亿万个其他生物体，从微观到宇宙层面，它们相互影响，促使整个大自然在时间和多个维度上不

¹⁷ 我认为有时候，一项新的发现可能是偶然事件，但新的发现都具备基本的潜在原则，这些原则建立了因果关系，相应的结果也就顺理成章了。

断进化，我惊叹得无法呼吸。在我看来，跟大自然比较起来，人的智力只相当于生长在苹果上霉菌的智力，人甚至不能制造出一个蚊子，更不用说去理解宇宙了。

尽管理解大自然如何运作超出了人类的理解能力，但是我发现，观察大自然如何运作本身提供了无数经验，有助于我们了解影响我们的现实。这是因为，虽然人类是独一无二的，但是人类是大自然的一部分，大自然影响其他生物种类的大部分法则，对人类也起作用。

例如，我发现只要普世地（即放眼自然界和人类社会）看看什么获得奖赏、什么被惩罚以及为什么这样，我就比听大多数人关于“好”和“坏”的观点，能更好地理解什么是“好”和“坏”。在我看来，大多数人所谓的“好”和“坏”，只反映他们所在的特殊群体偏好：塔利班对好和坏的定义与美国人定义的不同，美国人的定义也跟其他人的不同。即使在每个群体中，对好和坏的定义也存在差异，他们有目的地把世界描绘成他们喜欢的景象，而不是本来的样子。因此，对于好和坏有很多种不同的定义，每个群体使用这些定义称别人是“坏的”，称自己是“好的”；在这些定义中，有的是切合实际的，有的不切合实际。但是所有这些定义以及其他一切，均受制于同样的自然界法则——即我相信：我们获得奖惩取决于是否遵循自然界法则；所有社会的成功与否也取决于其遵循自然界法则的程度。

这种视角给了我一个非常规的对好和坏的认识：对于我来说，“好”意味着遵循自然界法则；“坏”意味着与自然界法则冲突。换言之，一件事情要成为“好的”，就必须基于现实。如果某件事情与现实有冲突（例如道德与现实冲突），那么它就是“坏的”，即它不能产生好的结果。

换言之，我相信，通过观察世界如何运作并想办法与其保持一致来协助世界（和你自己）不断进化，我们才能理解什么是好的。但是这个道理不明显，有时还难以接受。

例如，一群鬣狗围攻一头小羚羊，这是好的还是坏的？表面上看这太可怕了，可怜的羚羊挣扎着死去。有些人甚至会认为这群鬣狗是罪恶的。但是，这种表面上看起来罪恶的行为在自然界的各种生物种类中到处存在，也是自然界创造的。自然界远比我聪明，在我说出罪恶一词之前，我需要试着去想这也许是好的。当我思考这一行为时，我发现，与死亡本身一样，这种行为也是大自然这个极其复杂、有效的系统的一部分，这个系统至少从它有生命开始就这么运转着。当我想到第二级和第三级效应时，很明显这种行为对鬣狗和羚羊均有利，鬣狗出于自己的利益，或者出于更大系统（包括羚羊在内）的利

益攻击羚羊，因为杀死和吃掉羚羊有利于进化（不断改善的自然过程）。实际上，如果我改变上述动态机制的任何一个部分，整体结果会更糟。

我相信，进化（自然界运动，旨在提升适应能力）是宇宙中最伟大的一股力量；进化是好事¹⁸。它影响所有物种和太阳系的改变。这是好的，因为进化是能够带来改善的适应过程。所以，基于对自然界和人类社会的观察，我相信坏的、被惩罚的是那些违反自然界法则、阻碍进化的事物。

我相信，进化的欲望（即变得更好）可能是人类的最普遍的驱动力。你的工作、手艺或者某项运动带来乐趣，这是因为自己变得更好后身体自然会产生满足感。多数人认为，努力得到某些东西（例如玩具、房子、金钱、地位等等）会让他们快乐，实际上并非如此。相反，当我们得到我们努力想得到的东西时，我们很少会满足¹⁹。追求其他东西或者使我们拥有的东西变得更好，是我们的天性。在追求过程中，我们持续进化并且帮助我们接触的所有事物的进化。我们追求的事物实际上是促使不断追求、不断进化的诱饵，是进化而不是奖赏本身影响我们及我们周边的其他人。

很自然，事情应该是这样的，我们的人生不会因为实现目标而满足，而是因为不断追求目标而满足，边际收益递减的规律使然²⁰。例如，假设挣很多钱是你的目标，并假设你挣了足够的钱以至于再多挣钱也无边际效用，这时还把挣钱作为自己的目标就显得愚蠢。获得某样事物的数量超过了有用的界限，人们从后续获取的这些事物里不仅获益很少甚至不获益，而且会产生负面感受，如同各种各样暴饮暴食产生的后果一样。因此，由于边际效用递减规律的存在，只有追求新的事物，或者对旧事物进行新探索，才能带来满足感。

¹⁸ 事实上，我觉得似乎除了进化本身之外的其他一切事物最终都会瓦解，我们和其他所有东西都只是进化的工具。

¹⁹ 当然，我们经常会因为同样的事情（人际关系、职业生涯等等）而感到满足，但通常也是因为我们从这些事情的新的方面获得了新的享受。

²⁰ 从缺少到富足，边际效益逐渐递减。

换言之，（1）追求新事物（目标）；（2）在追求目标过程中工作和学习；（3）实现目标；以及（4）不断重复。这个顺序是个人进化过程，它成就我们大部分人，也推动着社会前进。

我相信，追求与自然界法则和谐统一的个人利益以及为进化做贡献，通常会获得奖赏，也是我认为的“好”。看看所有物种的行为：它们在不停追逐自身利益的同时协助进化，大部分物种甚至不知道自己逐利的行为也有助于自然界的进化。就像鬣狗攻击羚羊一样，成功人士也许并不知道他们追逐自我利益是否或者如何有助于进化，但是这个过程的确是这样²¹。

个人利益与社会利益一般是相互共生的：跟其他任何事情比较起来，对个人利益的追逐最激发人们去解决困难的事情，使自己获益，也推动社会发展。作为回报，社会就会奖励那些给它想要的东西的人们。这就是为什么人们挣多少钱是其对社会贡献大小的大致衡量标准，而不是你想要挣多少钱。看看什么促使人们挣很多钱，你就会发现钱的数额与他们生产出多少社会需要的东西成正比，大多数情况下跟他们挣钱的欲望无关。有很多人挣了很多钱，却不以挣很多钱为目标。相反，他们只是投身于他们的事业，生产社会所需要的东西，然后变得富有²²。也有很多人一直想挣很多钱，却不生产社会所需要的东西，结果他们就挣不到钱。换言之，生产社会所需要的东西与挣钱之间存在很好的关联；而挣很多钱的欲望与挣很多钱之间，几乎不存在关联。我知道自己的经历就是这样的：我工作从来不就是为了挣钱，如果是为了挣钱，我很早以前就会不工作了，因为边际收益递减。我知道对于我认识的所有成功的、健康的（即不痴迷）人士来说，道理也是如此²³。

这个有效适应（productive adaptation）过程（追求——实现——追求新目标）不仅仅与个人和社会进步有关，跟应对挫折也同样相关，因为挫折是难以避免的。这也就是为什么很多人面临挫折时快要崩溃，但是一旦适应了挫折，他们会变得跟以前一样快乐，甚至更快乐。人越快恰当适应越好。就像达尔文所描述的，适应（采取正确的方式适应环

²¹ 追求个人私利与进化相冲突时，一般会受到惩罚。

²² 当然，很多人生产了社会所需但获得很少的回报。供应与需求规则可以解释这种现象。

²³ 我认识有些成功人士痴迷于赚钱，尽管赚钱对他们的边际效益很小甚至没有。

境的变化）是进化过程的大部分，而且会获得奖赏²⁴。这就是为什么一些最成功的人是那些看到大环境的变化并找出最佳方法适应的人²⁵。

因此，在我看来，进化的欲望无处不在，追求个人利益与社会整体进步的共生关系也无处不在。人类区别于其他物种是因为人类拥有更好的学习能力。由于我们有能力学习，我们比其他物种进化地更多、更快。

我也相信，自然界的所有事情都有天生的好和坏的属性。这些属性的好和坏取决于它们如何被利用。例如，玫瑰的刺、蜜蜂的针、狮子的勇猛、羚羊的怯弱都有好和坏两个方面，这取决于它们如何被应用。一直以来，自然界通过自然选择来达到平衡——例如，过于勇猛的动物会早逝，过于弱小的动物也是如此。但是，由于人类拥有不断反省和指导自身改变的能力，我们有能力进化。

我们大部分人一生下来就有伤害和帮助自己的属性，取决于这些属性的应用。这些属性越是极端，产生好或坏结果的潜力就越大。例如，高度创造性的、目标导向的人们擅长把握全局，却很容易被日常生活的细枝末节弄得焦头烂额；高度务实的、任务导向的人们擅长于处理细节问题，但可能缺乏创造性。这是因为他们大脑运作模式不同，使得自己无法同时看到两种思考方式。自然界创造的每样东西均有目的，不同的思考方式也是如此，它们只是目的不同。一个人了解自身（最重要的是了解自己的价值观和能力）对于他的幸福和成功极其重要，这样才能找到适合的工作。我们都有自己的价值观、自己想要的东西，我们都有优点和缺点在影响着自己能否获得我们想要的东西。**区别成功和失败人士的最重要的品质就是我们认识、适应这些事情的能力。**

不像其他物种，人类能反省自身和周围的事物，通过学习和适应获得成长。人类之所以拥有这种能力，是因为在物种的进化过程中，人类的大脑拥有了一个其他物种没有的部分——前额叶皮层。正是前额叶皮层赋予了我们反省和进行其他认知思维活动的能力。

²⁴ 达尔文曾说过：“能够存活下来的物种，既不是那些最强壮的，也不是那些智力最高的，而是那些最能适应环境变化的”。

²⁵ 能感受到大环境的变化并进行适应是一种能力，更多的是洞察力和推理能力（较之学习与快速处理的能力）。

正因为如此，那些可以客观反思自己和他人（尤其是反思自己的缺点）的人，能找出克服缺点的办法，能更快地进化，更容易发挥自己的潜力。

然而，防御性、情绪化的反应（即“自尊心障碍”）通常阻挡这种进步。这些反应来自于大脑杏仁核部分。结果，大多数人不喜欢反思自己的缺点，尽管识别自己的缺点是阻止它们产生问题的基本步骤。大多数人尤其不喜欢别人指出自己的缺点，因为这让他们感觉到被攻击，后者导致“战斗或逃跑”的反应。然而，让别人帮忙发现自己的缺点是非常必要的，因为我们很难发现自己的缺点。多数人也不喜欢帮助别人找到对方的缺点，尽管愿意背后讨论对方的缺点。基于以上原因，多数人不能很好的了解自己、适应环境以获得他们想要的东西。在我看来，这就是人类自身最大的问题，因为它比其他任何东西更使人类无法拥有处理所有其他问题的能力，这可能是大多数人最大的痛苦之源。

有些人克服了自尊心障碍，有些没有。选择不同的道路，将最终决定其成功的高度。亚里士多德说一个人最大的悲剧就是克服不了自己的致命缺点。所以，让自尊心障碍引导自己获得坏结果是可悲的。

个人进化过程

正如我先前提到的，我相信人生由无数我们碰到的选择组成，我们每做一个决定会有后果，因此，**我们生活的质量取决于我们决策的质量。**

我们并非生来就会做好的决策；我们习得这一技能²⁶。我们一开始都是孩子，跟其他人（通常是父母）在一起，后者指导我们如何生活。但是，当我们逐渐长大，我们越来越自己做决策。我们选择自己追求的东西（即目标），后者影响我们的方向。例如，如果想成为医生你就进医学院，想成家你就去找伴侣等等。随着我们一步步靠近目标，我们遇到问题、犯错、发现自己的缺点。我们选择如何应对这些问题将决定我们朝目标前进的速度有多快。

²⁶ 当然，人们各种与生俱来的能力都确实存在差异，但判断力基本是靠学习获得的。

我相信，梦想成真的道路是这样的：在追梦过程中不断面对现实，更好地了解现实，找出应对现实的方法，以便获得自己想要的东西。如果决心这么做，基本上就会成功。简言之：

现实 + 梦想 + 决心 = 成功的人生

那么，什么是成功？我认为成功就是获得你想要的东西——至于你要什么得由你自己决定。我不关心你要的东西是成为宇宙之王、躺沙发看电视的电视迷或是其他任何东西，我真的不关心。但重要的是你必须清楚自己想要什么，以及你如何才能得到它。

不管怎样，有一些共同的东西大多数人想要。

就像我提到的，对大多数人数来说，成功意味着尽可能有效进化，即了解自己和周围环境，然后改变自己、不断成长。对于我个人来说，我相信个人进化是最大的成功和最大的奖赏。

同时，对大多数人来说，幸福更多的是由事情的最终结果与期望相比决定的，而不是由最终结果的绝对水平决定的。例如，一个亿万富翁损失了 2 亿美元，可能会不开心，而一个身价 1 万美元的人如果意外得到了 2000 美元，他可能会非常快乐。这个基本原则说明，你可以选择以下两种途径之一来获得快乐：（1）拥有很高期望并努力超越它，或者（2）把你的期望降低到等于或者低于你自己的能力。我们多数人选择前者，这就意味着为了快乐我们必须持续进化。

另外一个需要牢记的原则是，人们需要做有意义的工作和拥有有意义的人际关系才能满足²⁷。我观察到这几乎对于每个人都管用，对我也管用²⁸。

不管其他人的原则是什么，你需要决定你自己想要什么，以及采取最适合你的方法去获取它。

²⁷ 弗洛伊德说过：爱情和工作是我们人性的基石。

²⁸ 工作（work）不必是一份职业（job），当然我觉得工作如果是一份职业一般会更好。工作可以是任何一项能够促进个人改善的长期挑战。可能你已经猜到了，我相信人们对一份有意义的工作的需求，与人类与生俱来的进步欲望有关。关系（relationships）是我们与其他人的自然联系，它们使我们与社会发生关联。

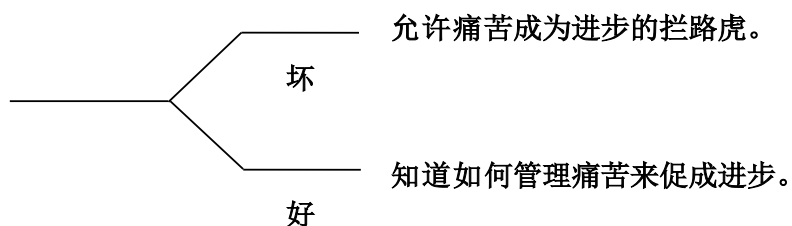
你最重要的选择

就像我提到的，在向目标前进的过程中，我们会遇到无数次选择，而且我们做出的每个决策都会有影响。因此，**我们生活的质量取决于我们决策的质量**。我们做出数百万次决策，决策产生的影响累计起来就是我们的人生。

在这数百万次选择中，我认为有五类选择是我们一直必须做的，它们从根本上影响着我们的生活质量以及我们获得自己想要的东西的速度。做出好的选择不取决于我们先天的能力（比如智力和创造力），更多地取决于我所认为的性格。正因为如此，我认为多数人都能做出正确的选择。

下面的五种决策树包含了这些选择。我认为，那些不能有效地实现目标的人是因为选择上面的分支，而有效地实现目标的人是因为选择下面的分支。

决策树一：



自然界的一个基本法则是：一个人想要进化，就必须不断推进他的极限（这很痛苦）来获取力量——不管是举重、直面问题或其他情形。自然界把痛苦当做一个信息传递工具，通过它来告诉我们：自己正在以某种方式接近或者已经超越我们的极限。同时，在我们变得更强大的过程中，自然界要求我们推进自己的极限。获得力量是我们的身体和思想对遭遇极限的适应过程，这个过程是痛苦的。换言之，痛苦与力量通常是自己遇到障碍的结果。当我们感到痛苦时，我们正处在决策过程的重要节点。

大多数人对挫折反应不当。他们对痛苦有“战斗或逃跑”的反应：他们要么反击带来痛苦的事物，要么努力逃避。结果他们没能找到跨越障碍的有效途径。所以，他们一次次的碰到类似的障碍，在实现目标的道路上取得进步很小或者没有进步²⁹。

那些对挡在实现目标道路上的痛苦处理得当的人——那些了解什么导致了痛苦以及如何应对该痛苦以便当做一个障碍物处理掉——获得力量和满足感。这是因为大多数学习源自犯错、反思错误的原因以及懂得如何在未来表现不同。不管你信与不信，如果你能正确应对痛苦，那么感觉痛苦时就应该感到幸运，因为它暗示你需要寻找解决方案、需要进步。找到痛苦问题解决方法的唯一途径是深入研究它们（即反思³⁰），如果你能养成潜意识应对痛苦的反应是反思，而不是战斗或逃跑，那么痛苦将促进你快速学习/进化³¹。

所以，请记住：

痛苦 + 反思 = 进步

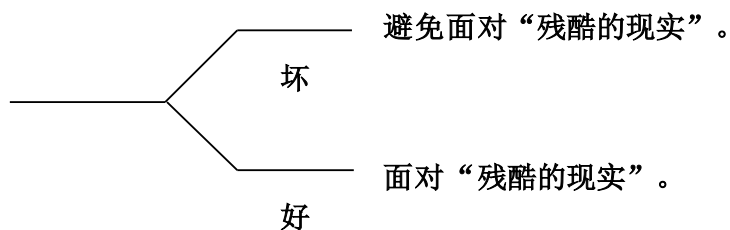
心理上的痛苦会成为你前进道路上多大的障碍？

决策树二：

²⁹ 人类大脑有两个不同部分会影响这类反应：前额叶皮层和杏仁体。它们运作时像两个不同的大脑，争相控制决策功能。前额叶皮层是大脑的逻辑部分，从逻辑上评估各种选择；杏仁体是大脑“动物本能”部分，会触发情绪反应，例如战斗或逃跑的本能。面对障碍或威胁，杏仁体触发情绪反应（比如痛苦），情绪反应导致战斗或逃跑的反应，后者从前额叶皮层“劫持”了决策功能（在前额叶皮层进行的决策才是理性的）。决策功能受“劫持”后，决策产生的结果可能不是我们想要的。这通常导致真正的大问题。

³⁰ 你非常独特的反思能力（即审视自己、周围的世界以及你与世界之间的关系的能力）意味着你能深入思考、对细节进行考量，从而获得知识，做出明智的选择。向其他值得信赖的人询问关于你痛苦的根本原因以便促进反思，通常是很有帮助的做法——尤其当对方与你观点相左，与你分享寻找真相（而不是让别人来证明自己是正确的）的乐趣时更是这样。

³¹ 如果你能深入反思你的问题，这些问题几乎总是后退或消失，因为如果你直面这些问题，你几乎总是能找到更好的方法应对它们。问题越难，你反思并应对它就越多。当你看到直面现实（尤其是你的问题、错误和缺点）如何有效地发挥作用时，我相信你碰到问题时就不会难受，而且也不愿意采取另外一种方式应对它。



有些人混淆自己希望的现实与真实的现实，形成了对现实的扭曲认识，不可能做出最佳选择。他们这么做通常是因为直接面对“残酷的现实”很难。然而，不面对残酷的现实，他们就不能找到稳妥应对现实的方法。他们的决策不是基于现实情况，因此他们不能预见到决策的后果³²。

相反，那些知道了解现实是最优应对现实的第一步的人，能够做出更好的决定。

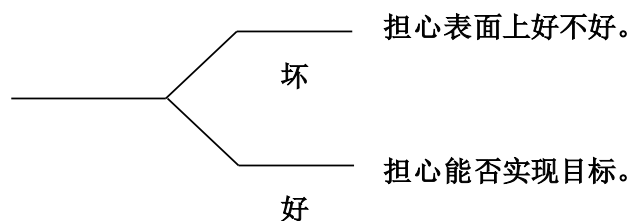
所以，记住

问问你自己，“这是真实情况吗？”

因为了解真实情况是大有好处的。

你在多大程度上让你所期望的真实情况，阻碍你了解现实的真实情况？

决策树三：



那些担心表面上好不好的人，通常隐藏自己不知道的东西和自身缺点，所以他们从

³² 一个相关例子在前面已经讨论过：从鬣狗手里挽救羚羊。当你不想面对真实发生的情况时，你不能做出正确决策。

不知道如何正确地应对缺点，而且这些缺点将来仍将是拦路虎³³。这些人通常试图证明他们知道答案，即使他们真的不知道答案。为什么他们会有如此不利于成长的表现呢？因为他们通常相信一个没有道理但却被普遍接受的观点：优秀的人是那些在心里有答案而且没有缺点的人。这种观点不仅与现实不符，而且阻碍进步。

我所遇到的优秀人才没有一个不是通过学习才获得成功的³⁴。他们和大家一样都有缺点，不过他们懂得如何应对自身缺点，不会让其成为实现梦想道路上的障碍。此外，做出最佳决策所需的知识和各种能力中，一个人所欠缺的部分比（无论其有多优秀）自身具备的知识和能力要多得多³⁵。

这解释了为什么有兴趣做出最佳决策的人极少会非常自信地认为自己拥有最佳方案。所以，他们希望学到更多（通过探索其他值得信赖的人的思路，尤其是那些意见与自己不同的人），并渴望发现自身缺点，以避免这些缺点阻碍自己实现目标。

所以，你最大的缺点是什么呢？请诚实地考虑一下你的缺点，因为如果你能发现这些缺点，你就迈出了加速成功的第一步。因此，思考一下自身缺点，写下来，时常看看。

我最大的缺点之一是机械记忆力差：我很难记住无规律东西，比如姓名、电话号码、单词拼写和地址。而且，我也完成不好那些逻辑性差或者缺乏逻辑的任务，特别是如果我不得不重复完成这些任务。另一方面，我的情景记忆力和逻辑思维能力都很强，感兴趣的事情我可以全神贯注无数小时。我不知道自己不擅长的能力的另一面是否正好就是自己擅长的能力（即我擅长的能力是因为大脑的某种思维方式应用到某些具体任务上时效果明显，但应用到另外一些任务时效果就很差），我也不知道自己擅长的能力是不是旨在弥补自己不擅长的能力。但可以肯定的是，我自己想出了补偿方法，不会因为这些缺点而吃什么大亏。比方说，我身边结交很多识记能力很强的人，他们可以做我不擅长的事情，我随身带着黑莓手机这种电子设备就足够了。

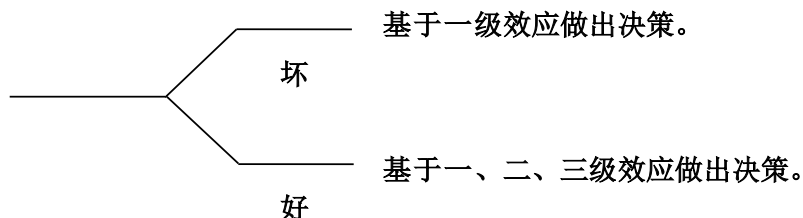
³³ 例如，如果你是很笨或者长得丑陋，你不大可能承认这些，即使承认这些缺点将有助于更好地应对现实。承认这些“残酷的现实”不仅非常痛苦，也有助于成长。

³⁴ 我不是说我们拥有相同的潜力，我只是说，要想最大限度地挖掘你的潜力（无论这种潜力是什么），你必须通过学习来发挥这种潜力。

³⁵ 我在第一章提过，要想实现梦想不必什么都知道。你只需要对自己诚实，了解你在哪个方面不熟悉，并知道向谁寻求帮助。

较之你的实际状况，你有多担心看起来好不好？

决策树四：



对于自己目标的影响而言，那些过于看重一级效应，忽略二、三级效应的人，一般很少能实现目标。因为一级效应与二级效应的影响方向经常是对立的，一级效应往往导致重大决策失误。例如健身的一级效应（痛苦和耗时）通常不受欢迎，但是其二级效应（更健康的身体和更吸引人的外表）则是人们想要的。类似的道理，可口的食物经常对健康无益，反之亦然。如果你的目标是身体健康，但又不忽视运动与美味的、不健康的食物产生的一级效应，不将自己的决策与运动和上述食品的二、三级效应联系起来，那么你就无法实现目标³⁶。

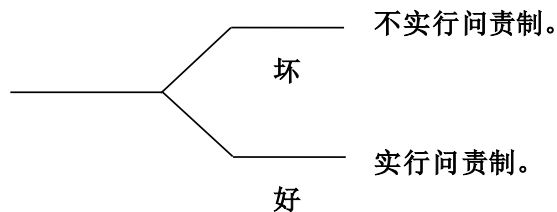
大多数时候，一级效应是一种诱惑，可能导致我们得不到自己想要的东西，而且有时它们会成为我们实现目标的障碍。这就像自然界物竞天择的过程，甩给我们具备两类效应的选项，那些仅仅基于一级效应做选择的笨蛋就会受到惩罚。

与之相比，那些选择自己真正想要的东西，避开诱惑，克服试图阻碍自己实现目标的种种痛苦的人，才更可能拥有成功的人生。

你在多大程度上忽略二、三级效应，仅考虑一级效应？

决策树五：

³⁶ 有时很难预见某项决策的二、三级效应，比如某人使用像 X 光射线或数字资料发送机（DDT）这种复杂的科技设备时就是如此，因为这两样东西都不是表面上看到的那个样子，或者存在太多未知变数以致于没法做出很好的决定。关于个人决策的概率，请参阅第三章末的“有效决策”部分。



那些把不理想的结果归罪于某个人或者某件事，而不从自己身上找原因的人，其行为方式与现实情况相矛盾，也会阻碍进步。

结果不理想就归罪于某个人或某件事，不归罪于自己，实际上不承认现实情况，这种做法很愚蠢³⁷。这种做法之所以阻碍进步，是因为这样做分散了精力，本来精力应该集中于提升个人能力和其他素质以实现最佳结果。

成功人士明白，大家都会受不好结果的影响，大家都有责任通过成功应对各种挑战，实现自己的梦想³⁸。成功人士知道这是大自然在考验他们，这不是同情³⁹。

在多大程度上你让自己脱身而不为自己的成功负责？

总结一下，我相信，如果你能够放弃自尊心障碍、对实现你的目标不找借口、心态开放、下定决心、富有勇气，尤其是如果你依靠那些在你不擅长的领域表现优秀的人的帮助，你可能会从生活中获得你想要的东西。

如果我必须从那些做出明智选择的人身上挑选一种素质的话，我想那就是性格。性格是一种让一个人自己去做困难而有益的事情的能力。换言之，我相信对于大多数人来说，取得成功（无论对你来说是什么样的成功）主要是个人选择问题，而且一开始做正确的选择会很困难。但是，按照大自然法则，你要变得强大就要突破自己的极限，你强大后

³⁷ 责备他人和实行问责制度**不是**一回事，我在“管理原则”一章中会进行探讨。

³⁸ 运气，无论好坏，都是现实。但运气不能作为借口。生活中我们面临大量选择，运气对我们决策结果发挥主导作用。但假如你的样本数量足够大——如果你进行大量决策（例如你打扑克时打很多手牌）——久而久之，运气的作用就开始淡化，技能开始在决定结果方面发挥主导作用。优秀的决策者会做出优秀的决定。但这并不意味着坏（或好）运气一定不会改变人生：我的一个朋友跳入游泳池后四肢瘫痪了。但他面对这样的境遇依然能够处理的很好，同其他任何人一样幸福，因为通往幸福的道路不止一条。很多人不为自己的决策结果承担个人责任，结果就是无法做出最佳决策。

³⁹ 我之前提过，我相信大自然是共生的——我们必须先给大自然它所想要的，才得到它的馈赠。

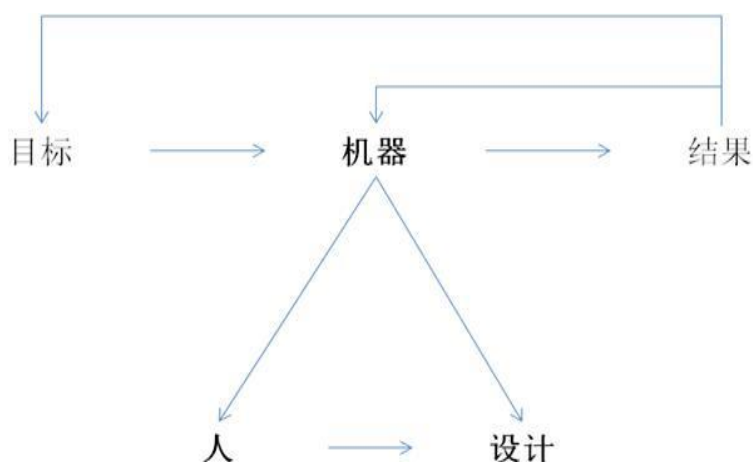
会获得改善的结果，改善的结果会进一步驱动你进步。在“伸展区”历练越多，就越能适应环境，更好的表现就越少依赖性格这一素质。所以，如果你对自己不放松，即工作时保持相同程度“疼痛”，那么你就会自然而然加速进化。因为我相信这一点，能否实现目标是对自身性格的检验。这是一场我玩的游戏，但这个游戏是真实的。下一章我会谈谈怎么玩这场游戏。

总结一下，我不相信有限的能力是实现目标的不可逾越的障碍，如果你能把其他的事情做好。

还是老规矩，你自己来判断我说的是不是真实的。下一章会更深入探讨这个概念，在阅读下一章之前，你可以保留自己的判断。

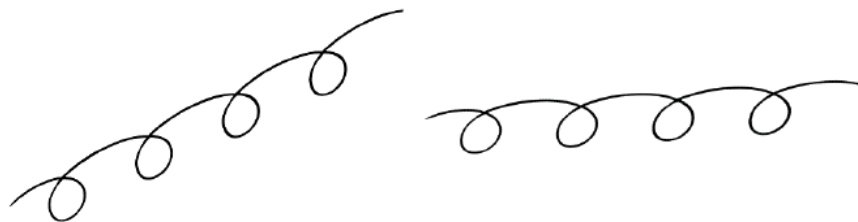
两个“你”和你的“机器”

最成功的人士具备“高层次思维”（higher level thinking），即他们能够退后一步，设计一台“机器”，该机器由合适的员工做合适的工作来获得他们所想要的。他们通过比较这台“机器”产生的结果与目标，能够评估并改善机器运行情况。整个过程如下图所示。这个过程形成了一个反馈循环：

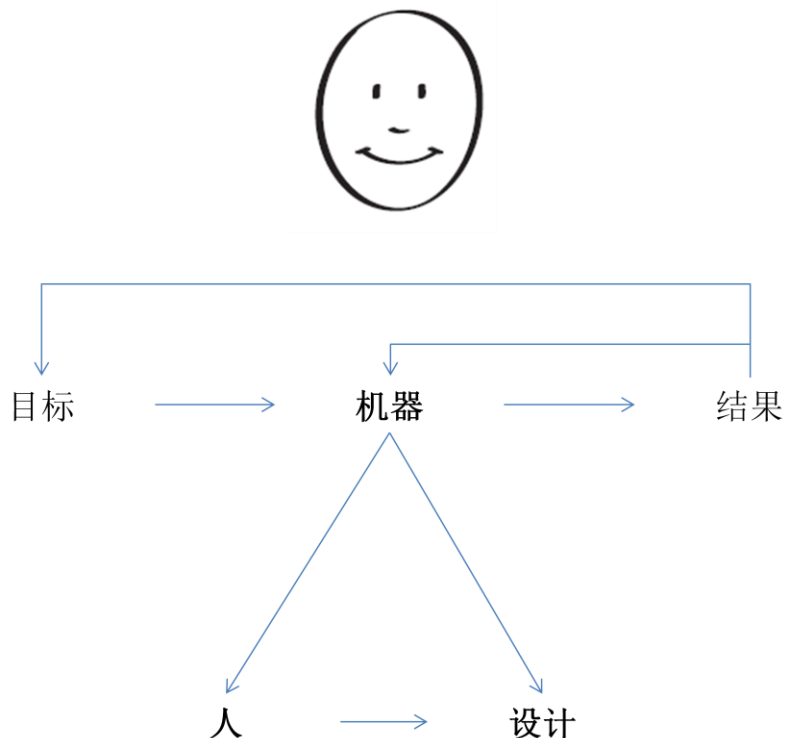


这个示意图说明：你的目标决定了你建造的、旨在实现目标的“机器”；你应该把“机器”产生的结果与目标进行比较，判断“机器”的运行情况。你的“机器”将包括设计方案和你选择去实现目标的人。例如，你想要攻下敌人占领的山头，就得知道如何去做——例如你的设计方案可能需要两个侦察兵，两名狙击手，四名步兵，一名后勤兵给前

方运送食物等等。做好设计方案很重要，但只是打好仗的一半工作。同样重要的是，你还需要将合适的士兵安排到正确的位置。每个位置所要求的素质不同——例如侦察兵要跑得快，狙击手要射得准等等。如果结果和目标不一致（比如出现问题了），你就要调试自己的这台“机器”，这意味着你或者调整设计/公司文化，或者调整人员配备。经常这样做并做好，你的改善过程就会如左图曲线所示，反之如右图曲线所示。



我称之为“高层次思维”，是因为你是以俯视的角度客观审视这台“机器”与你自己，通过运用我之前描述的反馈循环。换言之，你最重要的角色是退后一步，设计、操作和改善你的“机器”，以获取你想要的东西。



想象一下，假设有两个你，作为目标实现方案的设计者和监督者的你（让我们称之为你（1号））以及作为实现使命的参与者之一的你（我们称之为你（2号））。你（2号）

是你（1号）为了获得你（1号）想要的东西的一种资源，但绝不是你唯一的资源。要想成功，你（1号）要对你（2号）保持客观评价。

让我们想象一下，你的目标是赢一场篮球比赛。要把你安排在不擅长的位置打这场比赛，是不是听起来很蠢？如果一定要这么安排，你就得不到你想要的东西。无论你的目标是什么，实现目标的方式是一样的。

如果你（1号）发现你（2号）不擅长做某事，你（1号）安排别人来做，这样才是合理的。换言之，你（1号）要俯视你（2号）和所有其他可利用的资源，建立一台“机器”，实现你（1号）的目标；记住，你（1号）除了设计与管理“机器”实现你（1号）的目标，不一定要做其他事情。当你（1号）发现你（2号）不能很好完成某项任务时，就解雇你自己（2号），替换一个有能力做好的人！不要因为发现你（2号）不擅长那个岗位就感到沮丧，你（1号）应该感到高兴，因为你（1号）提升了你（1号）自己实现目标的几率。如果你（1号）是因为你（2号）无法事事做得完美而感到沮丧，那你（1号）的想法就太幼稚了，因为人无完人。

多数人最大的错误就是没能客观看待自己和他人。如果人们能够改正这一错误，就能充分发挥自身潜力。

你多大程度上理智地同意我所说的？

做生活的“高层次思维者”而不是仅作一个执行者方面，你做得
怎么样？

你有多愿意在这方面做得更好？

你在多大程度上认为阅读本书是浪费时间？

通过五步流程获得生活中你⁴⁰想要的东西

⁴⁰ 这里的你是指制定战略的你——一个决定你想要的东西和最佳获得方式的人，上文称之为你（1）。

要从生命中获得你想要的东西，你必需做五件事。首先，**选择你的目标**，这会为你指明方向。然后，你需要**设计一个方案**来实现你的目标。这实现目标的过程中，你会**遇到问题**。正如我说过的，这些问题一般都会带来痛苦。痛苦最普遍的源头是发现你的错误和缺点的过程。你要么对着痛苦怨声载道，要么像解决问题能手一样从容应对。这是你自己的选择。要解决这些问题，你必须冷静，善于分析，精准地诊断问题。只有**精准诊断问题**后，您才能**设计解决问题的方案**。接下来，你要完成方案规定的具体**任务**。通过遇到问题、找出解决方案，你的能力会不断进步，实现梦想也会更容易。然后，你将设置更宏伟、更有挑战性的目标，就像练哑铃的人不断增加哑铃的重量一样。这就是个人进化过程，我称之为“五步流程”。

换言之，该“流程”包括五个不同步骤：

拥有清晰的目标。

发现阻碍目标实现的问题，并对其零容忍。

精准诊断这些问题。

制定计划，清晰列出具体任务，解决问题，实现目标。

执行计划，即完成具体任务。

你需做好所有上述步骤才会获得成功。

开始更加详细地讨论每个步骤前，我想先简单谈谈整个过程。

1. 你必须一个步骤一个步骤进行，不能混在一起做。例如，设定目标时就只想着设定目标（不要想如何实现或想别的步骤）；诊断问题时就只诊断问题（不要想如何解决或想别的步骤）。混淆步骤会导致次优结果，因为这会令人困惑和给每个步骤带来临时变动。彻底做好每一步骤后获得的信息将有助于做好其他步骤，**因为整个流程是循环往复的。**

2. 每个步骤要求不同的天资和学科知识。很可能你这方面懂很多，那方面懂少一点。如果你缺乏所需的天资和学科知识，也不是什么不可解决的问题，因为你可以想办法获得、补充、弥补你所缺乏天资和学科知识，只要你认识到自己的缺点并制定出解决方案。因此，你必须能诚实地自我反省。

完成这一流程时，要头脑清醒、理智，不要感情用事。找出哪些技能对你最有用；例如，如果个人情感在左右你的选择，就先跳出来冷静一下，直到可以理性反思，向处事冷静且考虑周全的人寻求指导。

为了帮助你把这些事情做好——保持精力集中、高效率的状态，而不是压力重重、情绪化——试试这个减压技巧：把人生当做一种游戏或一种武艺。你的使命是找出应对挑战的办法以实现目标。在玩游戏或练武术的过程中，你的技艺日益娴熟。当你的技术逐步娴熟，你将升级到需要更高深技能的游戏关卡，新的游戏关卡也会教你更高深的技能。下一节我将详述这些技能。不过，**鼓舞人心的消息是，你并不需要具备所有的这些技能才能成功！**你只需要：（1）知道你需要这些技能；（2）知道你不具备其中的某些技能；以及（3）找到获得这些技能的方法（也就是说，或者通过学习，或者跟已掌握这些技能的人一起工作）。

这种特殊的游戏（也就是你的人生）有时会以让人难受的方式挑战你。但是，如果你能够承受这种不适，并对这种不适进行反思学习，就能大幅度提升你从生活中获得你所想要的东西的几率。总体来说，生活会给你应得的东西，不会关心你“喜欢”什么。所以，**你应该一个人负责把“你想要的东西”和“要获得它该做哪些事情”联系起来，然后做这些事情（有时很困难，但能带来好结果），最后你才值得拥有你想要的东西。**

游戏就是这么玩的，你最好接受它。一旦你承认这场游戏不容易玩，那么请坚持一段时间，一切会变得越来越容易（就像健身一样）。当你擅长玩这种游戏之后，你就发现你得到你想要的东西的能力有了惊人提升。你会认识到，像“这可不容易”之类的借口毫无价值，按自己能掌控的节奏“突破自己”就会带来回报。跟健身一样，最重要的是你要保持不断前进（无论你选择什么速度），同时接受你行动的后果。当你觉得这太困难时，请记住，从长远来看，做能让自己成功的事比失败容易得多。逃避生活中的挑战的一级效应可能当时看起来是令人愉悦的，但这种逃避方式的二、三级效应就是你的生活，而且随时间的推移，是令人痛苦的生活。通过不断练习，最终你能跟忍者一样玩游戏，面对逆境能做到冷静专注，从容应对绝大部分挑战。

但是，你没有办法应付所有挑战：错误难以避免，重要的是认识并接受这个有关生活的事实。好消息是，前面我也提到过，大多数学习都从错误中学习，所以，不要停止学习

如何把人生这场游戏玩得更好。你得做大量决定，所以无论犯多少错误，都会有大量机会获得成功。

上述基本上是我的整体想法。

我们先停一停，先反思一下在往前走。

我所说的对你有意义吗？

你赞同我说的是真实的吗？

如果你不同意，为什么？

如果你不能独自解决自己的疑问，就跟我或别人说；但在认同五步骤流程背后的基本逻辑前，**请**不要往前走。要么你认同它并使其成为自己的东西，要么你指出哪里有问题，以便改善这个流程。

下面是对这五个步骤更为详细的探讨。

五大步骤详述

(1) 设定目标

事实上，你可以拥有你想要的任何一样东西，但是你不能获得你想要每一样东西。

五步流程第一步，通常是最重要又最困难的一步，就是设定目标，因为这是在逼你决定什么是你真正想要的东西，以及你有可能从生活中获得的东西。这一步你会面临最根本的局限：生活如同一盘大杂烩，美味佳肴之多你无法一一品尝。所以，你得学会舍弃一些想要的东西，以便获得你更想要的东西。

有人会在这个步骤上失败，不敢舍弃看起来不错的选择，害怕舍弃造成的损失将剥夺个人幸福中某个重要组成部分。所以，这些人同时设定过多目标，但最终的实现目标很少甚至没有。

所以有必要记住：无法拥有某些东西并不要紧，因为在已经拥有的东西中进行挑选是很棒的事情。（这就是为什么很多人尽管遭受了很大损失，例如无法行走、看不见东西等

等，但他们不一味沉浸在失去的痛苦中，而是坦然接受并享受自己依然拥有的东西；因此，他们身体健全的人过着一样幸福的生活。）

换言之，你可以拥有远远多于你过一个幸福生活所需要的东西。所以，不要为无法拥有每一样东西而沮丧；同时也千万别被各种各样的选择搞蒙。这样做既没意义又没有好处，要习惯做选择。

换个说法，**要实现目标就要做优先排序，包括舍弃看起来还不错的选择**（这样你就有时时间和资源追寻更好的选择，时间可能是你最大的限制性因素，通过杠杆，你可以实质性地减少时间带来的约束。）

重要的是不要混淆“目标”和“欲望”。

目标是你真正想实现的东西，而欲望是你想要的、但会阻碍你实现目标的东西——正如我前面所解释的那样，欲望通常属于一级效应。例如，目标是可能是身体健美，欲望就是吃可口但不健康的食物（这是一级效应），这种食物不利于你实现健美这一目标。所以单从结果来看，目标是好的，欲望是不好的⁴¹。

别误解了我的意思；我相信，只要你考虑了后果，你完全可以去追寻任何你想要的目标。因此，还是拿健身举例，如果你要把享用可口的、不健康的食物作为自己目标，这是完全没问题的。正如我以前说过的，如果你想成天宅在家里看电视的人，我无异议，说真的。但如果这不是你想要的生活，最好就别撕开薯片袋了。换言之，不能区分目标与欲望将把你引入歧途。因为你会倾向于追求你想要的东西，但这些东西会损害你获得自己更想要的东西的能力。简而言之，你可以追求任何你希望得到的东西，只要你确信自己知道这么做的后果就行。

该阶段人们失败的另一个普遍原因是他们陷入日常工作的深渊，忽视了自己的目标

不要根据主观认为能实现什么而设定目标。

⁴¹ 有些社会把你带离自己目标的欲望称为邪恶，我认为这是用来区分目标与欲望很好的思路。这并不意味着我认为小“恶”无存在理由，但我的确认为，那些从根本上使你偏离你自己的目标的欲望，应不惜一切代价加以避免。

正如我前面提到的，做每一步骤时要分开做，不要相互影响。这种情况下，不能仅根据对可实现度的肤浅评估来设定目标。一旦投身于实现某一目标，会有大量的思考和反思，耗费大量的时间来最终确定实现目标的方案和具体任务。所以设定目标时，不要一开始就下结论说能不能实现。

这需要你有点信心：你真的可以实现任何目标，⁴² 即使你当时还不知道如何做。一开始的时候，你必须相信这是真实的；随后按这个流程去做，成功实现目标后，你就会获得信心。如果你愿意，刚开始可以设定稍低一点的目标，慢慢建立业绩记录以增强信念，然后提高你的目标。

每次我设定目标时，都还不知道如何去实现这些目标，因为我还没进入到仔细思考的流程。但我认为，只要我进行创造性思考及努力工作，就能实现我的目标⁴³。

我还知道我可以“作弊”。与学校不同，现实生活中你不必答对所有问题。遇到问题时，你向身边的人寻求帮助——或者甚至让他们做你不擅长的事情。

换言之，如果采取以下的态度，你几乎没有理由不成功：（1）完全的灵活性。令人满意的答案可以来自任何人和任何地方（事实上如我之前所提到的，我们自身能提供的答案是有限的，外在的人和环境能提供多得多的答案）以及（2）完全负责：不管令人满意的答案来自何处，找到它们是你的职责所在。

这种不找借口的方法有助于我竭尽全力实现自己最想实现的目标。当然，不是所有的目标都有可能实现。有些目标是不可能或接近不可能实现的，例如长生不死、依靠双臂的力量飞翔等等。但根据我的经验，只要在追寻目标时，我具备创造性、灵活性和决心，总能找到办法实现目标；换言之，几乎所有的目标都是可以实现的。我设定目标时，也不只是看它当下是否可能实现，我设定目标要高得多。努力实现远大目标有助于我变得强大，这样，我就越来越有能力实现更多的目标。换言之，期望越高导致的能力也越强。

⁴² 这似乎和我之前提到的“你不能拥有每一样东西”的观点有点矛盾。其实不矛盾。我只是说，在目标设定阶段，不要根据主观认为能实现什么而设定目标。在进行其他四个步骤（特别是方案设计步骤）的过程中，你将会仔细思考什么是可能实现的。那时又会返回到目标设定模式。正如我以前提到的，这五大步骤是循环往复的，但每次必须认真完成一个步骤，才能把每一个步骤做得出色。

⁴³ 我越有创造力，我工作就越轻松。

如果我没能实现目标，这只是意味着我做必须要做的事情时创新不足、灵活不足、决心不足，我会回过思考应该如何应对这个情况。

实现目标不只是一路前进。

不可避免地，你必须应对挫折。因此，目标不只是那些你想要和你不拥有的东西。目标也可能是让你保留已有的东西，让损失的机率最小化，或者应对不可挽回的损失。生活会给你带来挑战，其中的一些挑战有时是灾难性的。你的目标通常是做最好的决策，并认识到一旦这么做，你将获得奖赏。就跟打高尔夫球一样，有时球在光滑的球道上，有时在粗糙的地面上，要根据具体情况因地制宜地去玩。

一般来说，最好由那些擅长全局性概念思维、综合思维、图示思维和优先排序的人来设定目标。但是，不管你有什么优缺点，都别忘了真正的好消息是：你自己不必具备所有的能力素质，因为你可以通过别人的帮助来弥补自己能力的不足。

总之，要获得你想要的东西，第一步是真正知道自己要什么，不混淆目标与欲望，不因缺乏彻底分析的、想象出来的障碍而把自己限制住。

你有多了解自己最想从生活中获得什么？

你最重要的目标是什么？

你擅于设定目标吗？

对自己设定目标的能力进行评估，你有几分自信？

**如果你对自我评估很有信心，请论述自信的原因（例如是因为有
过往业绩，还是值得信赖的人告诉过你等等）**

（2）发现问题，不容忍问题

设定目标后，你得制定一个计划或者设计方案来实现目标，然后你通过完成各种任务来落实计划。在实现目标、落实设计方案的过程中，你会碰到必须诊断的问题，因此原来的设计方案必须加以修改，以便解决这些问题。这就是为什么你要发现问题、不容忍问题。

大多数问题都是向你尖叫的潜在改善机会。

一旦有问题出现，你就有了一个改善的机会。**问题越棘手，它尖叫的声音就越高⁴⁴**。要想成功，你必须（1）感知问题；（2）不容忍问题。

如果你不能发现问题，那么你就无法解决问题，也就不能朝着实现目标的方向前行。所以，让问题显现出来十分关键。

大多数人不爱这么做。但大多数成功人士知道他们必须这样做。

人们不能成功发现自身问题的最普遍的原因，通常源于缺少发现问题的意愿，或者缺乏先天的天赋或技能。

- 这些问题可能是难以直面的“**残酷的现实**”，因此人们会下意识地忽略它们，最终不去想它们。
- 思考棘手的问题可能产生阻挡进步的**焦虑**。
- 人们常常**更担心表面上看起来是否有问题**，而不担心能否实现预期目标，因此，**不愿意承认自己的错误和/缺点**会导致问题的产生。这种对认识自身错误的反感通常出现在下面的情形下：人们把自身的错误和缺点看做是缺陷，而没有把它们当做是个人进化过程的必要组成部分。
- 有时人们只是**感知能力不够**，无法发现问题。
- 有人**没有能力区分大问题和小问题**。世上没有完美的事情，所以每个地方都可能发现数不清的问题。如果你不能区分大问题和小问题，那么你就不能“成功地”（即在实操层面上）发现问题。

记住，五大步骤你不必样样精通（这里是指发现问题），因为可以通过别人的帮助获得成功。所以，经受住直面自己问题的痛苦，相信自己的结果会比现在好很多。

发现问题时，重要的是保持专注，思考要有逻辑性。

⁴⁴ 虽然以前我说过了，但有必要再说一遍：承认残酷的现实是极其痛苦。但我也发现，只要紧盯你的问题，这些问题基本都会减少或消失，因为较之回避这些问题，你几乎总是能找到更好的解决问题的办法。问题越困难，你越是需要紧盯并解决它。当你看到面对现实（尤其是你的问题、错误和缺点）如何有效地起作用时，你就会愿意与现实相处，并且不想用其他方法应对现实。我也相信，获得真相的最佳途径是与拥有对立观点的其他人一起反思，或者与你一样乐于自己寻找真相的人一起反思，而不是等着被别人证明。

对问题容易产生情绪化反应，而且寻求他人同情或谴责他人，这样做实现不了任何目标⁴⁵。无论是什么原因，你必须扫除障碍才能成功。记住，你所体验的痛苦是“成长的痛苦”；它测试你的性格，如果你能够经受住了痛苦的考验，就能获得奖赏。尝试作为一个置身事外的观察者来看待你自己的问题。记住，发现问题就像是搜寻镶嵌在填字游戏中的宝石。如果你完成了填字游戏，就能获得宝石，让你的生活变得更好。持续这样做，会加速你的进化过程。因此，如果你的思维符合逻辑，那么你应该很乐于寻找问题，因为发现问题会让你更接近自己的目标。

你擅于发现问题吗？

你对上述问题的自我评估有信心吗？

如果你对自我评估很有信心，请论述自信的原因。（例如过去有过辉煌的记录，或值得信赖的人告诉过你等等）？

问题要精准且具体化。

精准地发现问题是重要的，因为不同的问题有不同的解决办法。例如，如果你面临的障碍主要是你个人意愿（你不愿意直面现实），那么你就必须增强你的意愿，比如说从小事做起，逐步建立自信。

如果你的问题是缺少技能或天赋，最强有力的药方就是让别人当面指出你的欠缺，你自己客观分析他们说的是不是真的。技能不足导致的问题可以通过训练来解决，天生缺点导致的问题可能需要他人的协助或者改变工作岗位才能克服。不管是哪种情况都没有问题；关键是找到真正的原因并适当应对⁴⁶。

问题发现的越精确，越容易对问题进行精确诊断并找到成功解决方案。例如，与其说“大家不喜欢我”，不如具体到谁不喜欢你，以及在什么情况下不喜欢你，这样会更好。

不要混淆问题和原因。

⁴⁵ 这通常是因为他们让情绪控制了行为和/或他们还没学会如何解决问题，例如大脑的杏仁体“绑架了”前额叶皮层的决策功能。

⁴⁶ 对此还有别的药方，在“我的管理原则”一章中再详述。

“我睡眠不足”不是一个问题，是某个问题的原因。问题到底是什么？为了避免混淆问题与原因，我们可以尝试找出次优结果（suboptimal outcome），例如，“我工作表现不好是因为我累了”。

一旦发现了自己的问题，就别容忍它们。

容忍问题跟没有发现问题产生的结果是一样的（即都会阻碍问题的解决），但两者的根本原因是不一样的。容忍问题可能是认为这些问题无法解决，或者不在乎能否解决。⁴⁷容忍问题则更为糟糕，因为缺乏前进动力，不会成功的。换言之，如果你有前进的动力，就算没有能力（即天资、技能），你也能成功，因为你可以获得别人的帮助。但是，如果没有成功的动力，没有成功的意愿，就毫无成功的希望。

你容忍问题的程度怎样？

你对上述问题的自我评估有几分信心？

如果你对自我评估很有信心，原因（例如过去有过辉煌的记录，

或值得信赖的人告诉过你等等）是什么？

擅于发现问题且不容忍问题的人，问题感知能力和综合能力强，擅于把问题综合成一幅清晰准确的图景，他们也表现出对不好的东西的极端不容忍（不管问题多严重）。

记住，每一步都要单独完成后再进入其他步骤。

你能否在不考虑如何解决问题的情况下轻松地发现问题？列个不写可能的解决方案问题清单是一个不错的练习。只有当你对自己的问题有了清晰的认识后，才能进入到下一个步骤。

有关发现问题与不容忍问题的更加详细的论述，请阅读第三章“我的管理原则”。

（3）诊断问题

较之直接跳到解决方案，关注问题的诊断与解决方案的设计会更有效果。

⁴⁷ 不关心是否解决问题经常发生在如下情形：解决问题所得回报低于预期的成本。例如下面的情形：一个人为实现另一个人的目标而工作，但没有被适当监督、奖赏或惩罚。

人们常常犯的一个错误就是，从发现棘手问题迅速直接转到寻求解决方案，没有花数个小时的时间适当地诊断问题并设计解决方案。这样通常会导致不好的决策，解决不了问题。诊断问题与设计方案才能激起战略思维的火花。

你必须要冷静、有逻辑性。

诊断问题时像识别问题时一样做出情绪化反应（尽管有时很难避免）会严重影响你作为决策者的效率。相反，保持理性会对你很有用。因此，如果你发现自己被问题分散了注意力，想办法在继续前进之前让自己聚焦。

你必须找到根本原因。

同原则一样，根本原因一次次表明自己是产生问题的行为背后的深层原因。如果你能找到根本原因并能妥善应对，你就会得到源源不断的红利。

重要的是区分“根本原因”和“直接原因”。直接原因通常是导致问题产生的作为或不作为——例如，“我错过了火车是因为我没查看列车时刻表”。因此，直接原因一般是由动词来描述的；根本原因是直接原因背后的更深层次原因：“我没查看列车时刻表是因为我健忘”，这才是根本原因。根本原因一般是由形容词来描述的，通常是描述一个人作为或不作为的性格特点。

发现问题的根本原因非常重要，因为只有铲除根本原因才能根除问题。换言之，你必须理解、接受以及成功应对现实问题，才能朝目标前行。

承认并从自己的错误中吸取教训，并从对结果有影响的人的错误中吸取教训，都对根除问题十分关键。

很多问题源于人们自身的错误。但人们经常很难发现并接受自己的错误。有时是因为他们对错误视而不见，但更多时候是因为自负和短视导致发现错误与缺点本身会带来痛苦。因为被当面指出错误，大家往往会很沮丧，大多数人也不愿意当着别人的面指出对方的错误。结果，人们无法对自己的错误导致的问题进行客观诊断，个人进化也受阻。（我在上一章提到过，大多数学习源自犯错及经历相关的痛苦（例如把你的手放在热的烤箱

上），最后就形成对环境的适应。）这个步骤是大多数人停止进步的环节。最重要的是，能否开发自己潜能关键在于能否客观看待自己和他人。

我把客观审视自己和他人而产生的痛苦称之为“成长的痛苦”，因为这种痛苦伴随着个人成长。一分耕耘一分收获。那些真正理解人无完人、犯错对个人成长很重要的人，会发现这些痛苦会带来“成长的喜悦”。较之长期回报，人们过于关注短期回报（即较之二级、三级效应，人们更关注一级效应），这看起来是我们的本性。所以行为及其回报之间的关联不是自然产生的。然而，如果你建立了这种关联，就能享受由此带来的愉悦而非痛苦。这好比健身者如果将运动及其好处关联起来，运动最终会变成一件乐事。

记住：

痛苦 + 反思 = 进步

尽管这可能跟你希望的不一样，但这就是你必须接受和应对的现实情况。无法回避的现实是，要想取得成功，就要找出所有重要问题的根本原因；人们的错误和缺点有时就是根本原因。所以要想成功，一定要愿意把自身和他人的行为视作是产生问题的可能原因。

当然，有些问题不是因为人们犯错导致的。例如，闪电导致的问题和人为过错无关。所有问题需仔细诊断后再决定如何应对。

成功诊断问题所需的最重要的特质包括：逻辑思考能力，发现多重可能性的能力，以及愿意触动别人敏感的神经，帮助其克服追寻真理道路上的自尊心障碍。

有关诊断问题的更加详细的论述，请阅读第三章“我的管理原则”。

诊断问题时，你有多大的意愿“触动敏感神经”？（也就是说，

跟他们讨论自己或他人可能的错误和缺点）

你愿意寻找根本原因吗？比如去了解人们的真实情况？

你是否擅于观察问题产生的模式并综合诊断其根本原因？

你對自己診斷能力的自我評估有幾分信心？

如果你對自我評估很有信心，原因（例如過去有過輝煌的記

录，或值得信赖的人告诉过你等等）是什么？

（4）制定计划（确定解决方案）

某些情况下，你可能从目标设定转到制定实现目标的计划；另外一些情况下，在通往目标的道路上，你会遇到问题并不得不想办法解决。因此，在流程的两个步骤上都可能需要制定计划，尽管更多时候是为了找出问题解决方法时需要制定计划。换言之，在实现目标的过程中，我们大部分的努力是制定计划以消除产生问题的根本原因。问题是很棒的东西，因为问题是非常具体的障碍物。如果你能发现并消除问题的根本原因，你就能朝前迈进。

制定方案和写电影剧本一样，因为它们均图示了在一定时间内为实现目标需要哪些人做哪些事。

先把目标或挡道的问题图示化，然后再图示化实际的解决方案。设计解决方案时，目的是改变你做事的方式，以防止再次出现问题——或减少问题出现的次数。单独考虑每个问题，把问题看做是某些根本原因导致的结果——就像一台“机器”产生的结果一样。然后再想想如何改进机器，使之生产好结果而非坏结果。通常有很多条路径可以实现你的目标，你只需要找出一条行得通的路径，因此目标几乎总是能实现。

制定有效的计划需要把事情想透，并图示事情的来龙去脉。关键是要形象化描述你来自何处（或你做过什么）、你现在的情况如何以及未来如何发展直至实现目标。你应该按照时间维度来图示整个计划，就像看一部讲述你过去、现在和未来的电影一样。

然后把计划写下来，保证自己能随时看到。计划要包括谁做什么，什么时候做。具体任务清单源自故事（即计划），但它们是不一样的。故事或者计划是把你的目标和任务关联起来的东西。想要成功，你必须关注具体任务的同时，不忽视目标或故事；你必须不停地来回参照目标或故事。在“我的管理原则”（第三章）中，你会看到这样一个计划。

设计你的计划时，要考虑各种相互关联的任务的时间顺序。先草拟大概，再用具体任务补充完善。这是个重复的过程，在草拟大的步骤框架（例如聘请优秀人才）和用具体任务、估计时间表（例如未来两周选择猎头公司去物色优秀人才）填充框架这两者之间交

替进行，具体任务和时间表会产生影响（例如成本、时间等等）。这些会促使你修改设计草图直至设计与具体任务相互匹配。制定的计划越具体越好（例如明确谁在什么时候做什么），这会让你在宏观大局和细节层面都能够把整个设计方案的运作情况图示化。这也会给你和他人待办任务清单和时间里程碑，有助于为你指明方向。

当然，并不是所有的计划都能在预期时间内实现你想要的目标。在这种情况下，关键是你关注不能实现的目标，并问自己这个结果是否可以接受。这时就需要集思广益了，跟别人一起探讨就显得至关重要。如果计划无法在规定时间内完成必须完成的任务，后果极有可能阻碍你实现最终目标，这时就得绞尽脑汁想想（可能需要其他值得信赖的人的建议）如何调整方案，或者做实现目标所必须做的事情，或者减少你的目标数量。

制定一个好的计划花不了很多时间（可能就是几天或者几个星期中的数个小时），无论你在制定计划方面花费多少时间，这些时间相对于执行计划所需时间来说是很少的。但是，制定计划非常重要，因为它将决定你需要做什么才能有效果。大部分人太专注于执行工作，几乎不在制定计划这个步骤上花费时间，这大错特错。这个过程在《我的管理原则》那一章有详细介绍。

成功完成这个步骤的人需要具备**图示化能力**，能**务实理解**事物实际上是如何运作的。记住，你不必具备所有这些能力，如果有人具备你欠缺的能力而且愿意帮你的话。

你图示化能力如何？

你对自己在图示化能力方面的自我评估有几分信心？

如果你对自我评估很有信心，原因是什么（例如过去有过辉煌的记录，或值得信赖的人告诉过你等等）？

记住：设计先于执行！设计过程会给出待办事项列表（即具体任务）。

（5）执行任务

接下来，你和自己需要依靠的工作团队将执行任务，以实现自己目标。优秀的计划制定者如果不执行任务，实现不了任何目标。你需要“推动”计划的执行，以实现自己的目标，这就要求大家遵照计划行事。**我认为，良好工作习惯的重要性被大大低估了。**有关良好

工作习惯的书很多，在此我就不岔开讲什么是有效率的工作习惯。然后，**知道每天需要做什么并自律去完成是至关重要的**。工作习惯好的人，任务清单是经过合理优先排序的，他们依此完成必要的任务。相比而言，工作习惯差的人几乎都是胡子眉毛一把抓，来什么就做什么，或者他们不能让自己去做必须做但不喜欢做（或没有能力做）的事情。很多工具能帮到你（例如，感谢上帝我的黑莓手机！）。

你得知道自己（和其他人）是否在按计划工作，因此你应建立明确的对标。理想情况下，你得找个人客观评价你（和其他人）是否在按计划执行。如果不是，就得诊断原因，解决问题。

顺利完成这个步骤的人能够让人放心地执行计划。他们**自律、积极主动**，而不是被动应对每天大量的事务性工作而影响计划的执行。他们**结果导向：他们喜欢超越终点、实现目标**。如果他们看到日常工作使他们偏离计划执行工作（即他们发现了这个问题），那么他们就会诊断问题，并制定策略以同时完成日常工作和计划执行工作。

和其他步骤一样，如果你不能很好完成这一步，就向别人求助。有很多创造力强的成功人士擅长其他几个步骤，但在执行任务这一步骤上可能会失败，因为他们不擅长执行工作。

有关执行任务的更加详细的论述，请阅读第三章“我的管理原则”。

你有多善于推动自己和别人完成任务？

你对自己在推动能力方面的自我评估有几分自信？

如果你对自我评估很有信心，原因是什么（例如过去有过辉煌的记录，或值得信赖的人告诉过你等等）？

五大步骤间的关系

制定计划和执行任务除了实现目标之外没有其他目的。换言之，目标是制定计划和执行任务的唯一目的。所以，一定不要忘记它们是如何相互联系的。我经常发现有人对自己完成了各项任务洋洋得意，却忘了自己计划实现的目标是什么，最终没能实现目标。这其实很没意义，因为执行任务的唯一目的就是实现目标。要想成功，必须牢记自己的目

标：实现目标是你**必须**要做的事情。要想记住任务及其目标之间的联系，你只需要问“为什么”。这种把任务和目标联系起来的方法（即问为什么？）很好，因为忽视这种关联会阻碍你实现目标。

重申一下，这五步流程是循环往复的。这就意味着当你完成一个步骤后，可能会获得有用的信息帮助你改善其他步骤。

一旦这个流程开始运作，目标的变动远慢于计划的变动，计划的变动远慢于任务的变动。计划和任务可以经常修改或变化（因为你可能想重新评估如何实现目标），但频繁修改目标则通常是个问题，因为实现目标本来就需要贯彻始终的努力。我常发现，那些在实现其目标过程中遇到问题的人，是向后执行这些步骤的；也就是说，他们过于僵化地盯着具体任务，却没有花足够精力在实现目标上（很多时候是因为他们忽略了目标的存在）。

找到解决方案，缺点就不重要

重申一下，我能给你的最好建议就是先问问自己想要什么，再问“真实情况是怎样的？”，最后问自己“应该对此做些什么”？如果你能诚实提出和回答这些问题，你将比不这么做更快地得到你想从生活的获得的东西！

最重要的是，**问你自己，阻碍你成功最大的缺点是什么。**

我说过，人人都有缺点，成功人士与平庸之辈的主要区别在于，平庸之辈没有把缺点找出来并解决它们，成功人士则恰恰相反。

发现个人盲点很难，主要有两点原因：

（1）大多数人因为“自尊心障碍”，不愿意寻找自身缺点。社会大环境告诉他们，有缺点是不好的，所以会觉得发现缺点很痛苦。我前文说过，如果大家都知道这样一个真相，即人人都有缺点，人们通过了解缺点并应对缺点而获得成长和成功，那么我们的社会将变得更高效、更幸福。

（2）有缺点就像缺少一种感官——如果你无法图示化缺点是什么，也就很难感知你在这方面的缺失。

基于这两点原因，让别人当面告诉你缺少什么你会感到很痛苦，尽管这对进步来说很重要。遭受痛苦时，请记住：**只要以开放的思维，并在别人的帮助下，反思阻碍你实现目标的东西并找到应对办法，就能获得你想从生活中获取的东西。**

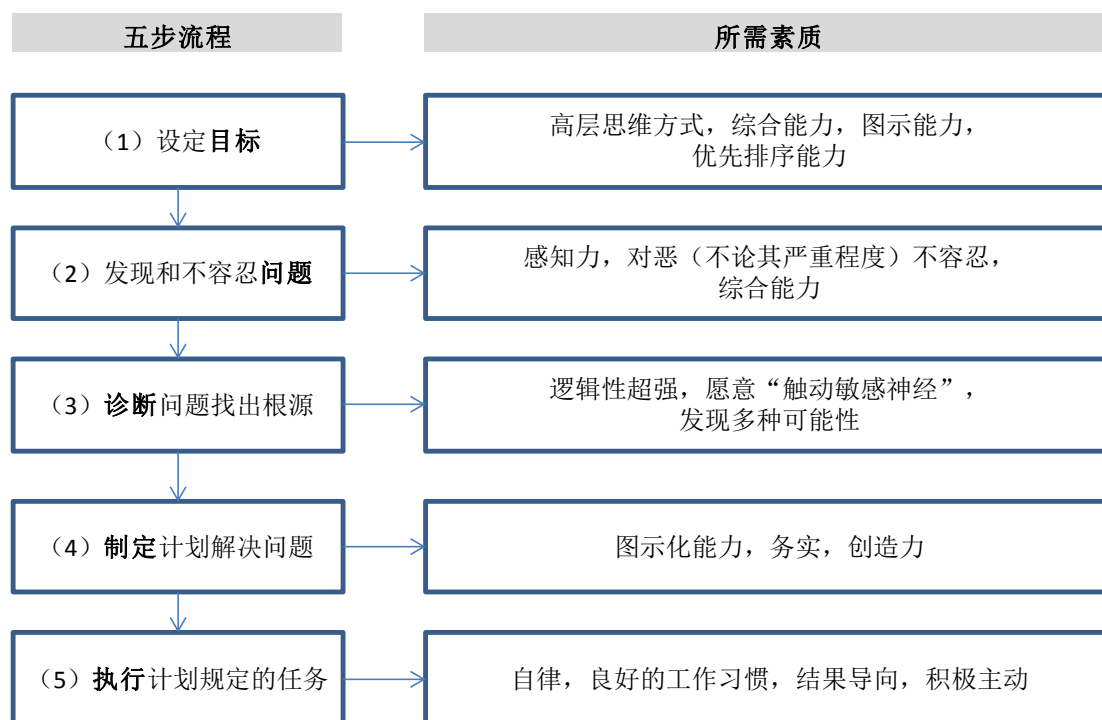
你认为反复出现的、阻碍你实现目标的最大缺点是什么？

那些没有获得他们想从生活中获得的东西的人，在上述五步骤中的一个或者多个步骤上失败了。但是，即使你不擅长这五大步骤中的任何一个步骤也没有问题，只要你知道自己的缺点是什么，然后通过寻求帮助的方法弥补这个缺点。例如，一个优秀的目标制定者不擅长执行任务，另外一个优秀的任务执行者但不擅长制定目标，这两个人能够很好合作（即他们一起合作会更成功）。采用以下方法，找到挡道的缺点并不难：（1）弄清楚你在哪一个步骤失败了；（2）从在该步骤上获得成功的人那里获得反馈。

因为我相信只要做好这五个步骤就能实现目标，反之，如果你没能实现目标，就可以把这五步流程当作诊断工具。你可以：（1）弄清楚自己在哪个（或那些）步骤上失败的；

（2）记下成功完成此步骤所需的素质；（3）弄清楚这些素质中，自己欠缺哪些？

再重复一下，以下是五大步骤及我认为成功完成每一步骤所要求的相应素质：



哪一个步骤上你问题最多？

这几条素质中，你最希望提升哪一条？

简而言之，获得你所想要的东西的五步流程如下：

价值观 → (1) 目标 → (2) 问题 → (3) 诊断 → (4) 计划 → (5) 任务

你的价值观决定你想要什么（即你的目标）。在实现目标的过程中，你会遇到需要诊断的问题。只有找出这些问题的根本原因，才能制定计划解决问题。一旦有了好的计划，你还必须自律地去执行计划要求的任务，以便实现目标。请注意，这个流程始于你的价值观，但需要你成功完成所有五个步骤。每个步骤要求不同的能力，但你不用样样具备。如果你不擅长每个步骤（几乎每个人都是这样），你只需要了解自己不擅长什么，并懂得如何弥补自己的缺点。这需要你把自尊心放到一边，客观反思自己的优缺点，并向别人寻求帮助。

当你制定和执行计划时，下面的建议可能有所帮助

- 人生就像一种游戏，在这种游戏中你努力克服那些阻碍你实现目标的障碍。
- 通过不断练习来玩好这种游戏。
- 这种游戏由一系列会带来后果的选择组成。
- 你无法阻挡扑面而来的问题和选择，所以最好还是学习如何应对它们。
- 你有决策的自由，不过决策时最好要考虑后果。
- 问题带来的痛苦是对解决方法的召唤，不能成为不高兴或不作为的理由；因此，对扑面而来的问题与选择感到沮丧就显得愚蠢、没有道理、甚至是有害的。
- 我们或快或慢地都在进化，这个进化的速度取决于你自己。⁴⁸
- 如果你在所有方面均力求准确，包括评估自身优缺点和思考适应策略，那么这个流程会变得更好。

⁴⁸ 一家叫“拓展训练”的公司提出过一组概念：舒适区，拉伸区和恐慌区。这组概念有助于思考个人进化的最优速度。最好把你的时间用在“伸展区”。

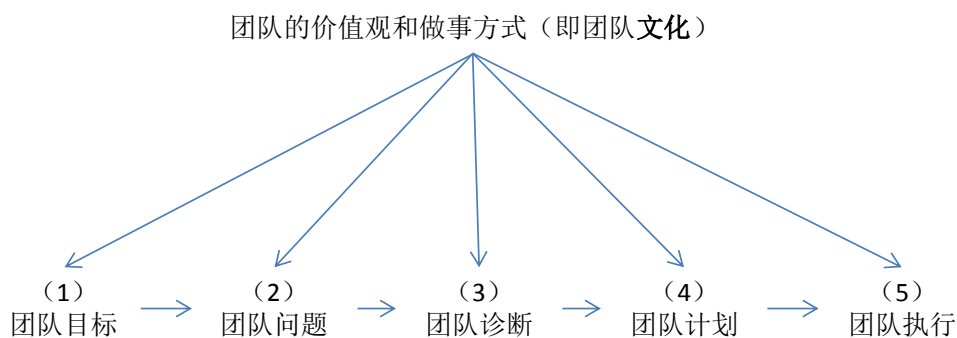
所有这些可能听起来非常理论化，但它们是我们每天运作的组成部分。例如，我的管理原则（下一章会解释）是基于我这一章讲的原则。因此，桥水联合基金信奉这样的核心信条：这里每个人一起进化。我们进化的好坏和快慢将对我们的福利和我们接触的所有人（例如我们的客户、家庭等等）的福利造成巨大的影响。这两类事情是密不可分的。桥水联合基金也信奉这样的信条：为了获得成功和幸福，我们不仅要优秀，而且必须持续以惊人的速度快速改进。桥水联合基金完全按照这个信念经营：要做到优秀和快速改善，我们必须超级现实主义的、超级讲究真相的；因此我们有必要克服任何障碍，其中最大的障碍是不愿意面对自己的错误和缺点。桥水联合基金还信奉以下信条：有意义的工作和人际关系对获得幸福和成功来说是必要的。因此，我们的人际关系像我们的工作一样，必须非常好；我们期望人们相互之间极其体谅和关心。这并不意味着相互之间放松要求，尤其是不能逃避面对残酷的现实以避免引起不适。它意味着真正的关心，这就要求承认和成功应对我们的现实情况，不管现实情况是什么。

下文所述管理原则说明了桥水联合基金的核心价值观和运作方式。

第三章：我的管理原则

第一章详述了为什么拥有原则是重要的，每个人要自己决定什么原则最适合自己。第二章详述了对我来说最重要的原则。本章将仔细讨论我的管理原则。很自然，我的管理原则是我坚信对自己一生都有用的原则的反映。但是，在详细讨论我的具体管理原则之前，我先大概谈谈管理原则。

你要是读了前面两章就会明白，我认为要从生活中获得你想要的东西，拥有原则极其重要，不仅对个人是这样，对于团体（例如公司、学校、政府、基金会等）来说亦是如此。个人处事时能选择自己喜欢的价值观和原则，同样，在团体中工作时，人们必须认同团体的价值观和原则。如果一个团体对其价值观和原则不够清晰，就会产生混乱，最终流于平庸。一个团体的价值观和原则一旦清晰明了，团体的行事方式（也就是他们的文化）将渗透于他们所做的每一件事情，包括如何制定目标、发现问题、诊断问题、制定计划、实施计划。因此，我认为这种关系应该是这样的：

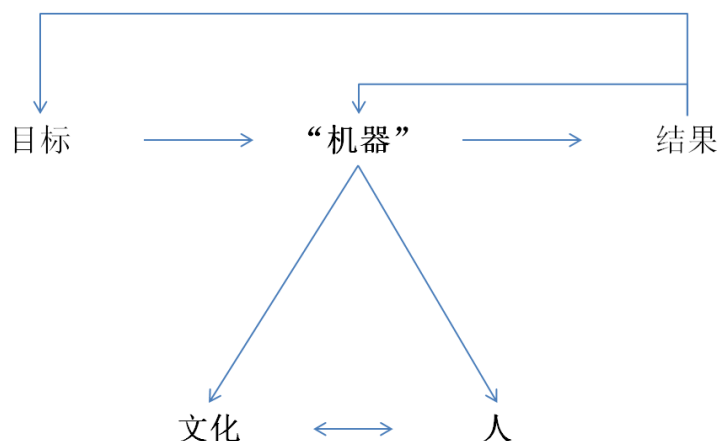


拥有清晰传递的**优秀文化**至关重要，但这只是“魔法公式”的一半。另一半是**优秀的员工**——即那些拥有与该组织的文化相适合的价值观、能力、技能的人。

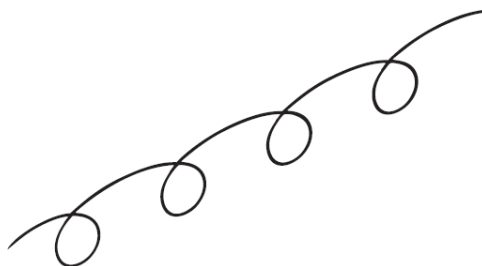
换言之，要想拥有一家优秀的公司，你得使两样东西优秀——**文化**和**人**。如果这两样东西足够优秀，你的公司就能踏平坎坷，到达你想去的地方。

当然，你得清楚你想去哪里。跟个体一样，组织要选择追求什么（即它们的目标），这会影响它们发展的方向。在追求目标的征途中，它们会遇到问题、犯错、发现缺点。最重要的是，它们选择何种方式应对这些困难，决定着它们实现目标的速度。

每个组织都像一台机器，为了实现目标而运行着。这台机器会产生结果。通过将结果与目标进行对比，机器的操作者可以了解机器运行是否良好。机器的负责人要把这种**反馈循环**利用好，才能提升机器的性能。基于反馈，机器才能调整后获得改善。机器由两大零件组成——**文化与人**。如果结果与目标不符，那机器肯定出问题了，也就是文化和/或员工出问题了。通过诊断问题，制定改进方案，落实改进措施，机器才能进化提升。简言之，这个进化过程如下图所示。花一分钟好好看看，自己思考一下。



机器（组织）中的人们越是频繁、有效地经历这个进化过程，人和组织的进化速度就越快。有效率的进化过程如下图所示：大量有质量的反馈循环产出一条笔直上升的轨迹线。



效率低下的进化过程（其中错误很少被反思，缺点没有被很好识别）如下图所示。量少和/或低效的反馈循环产生了一条平缓上升的轨迹线。事实上，如果存在两个量少质差的反馈循环，轨迹曲线就会是一条下倾曲线，因为你不能识别和应对致命的问题。



我相信，人与组织均适用此原理。我也相信，优秀组织与差的组织之间最重要的差异在于它们管理好自己的反馈循环的程度。

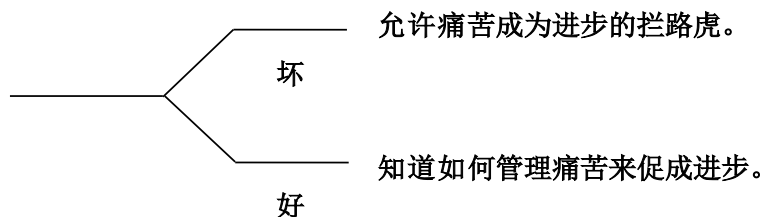
桥水联合基金的文化 and 员工

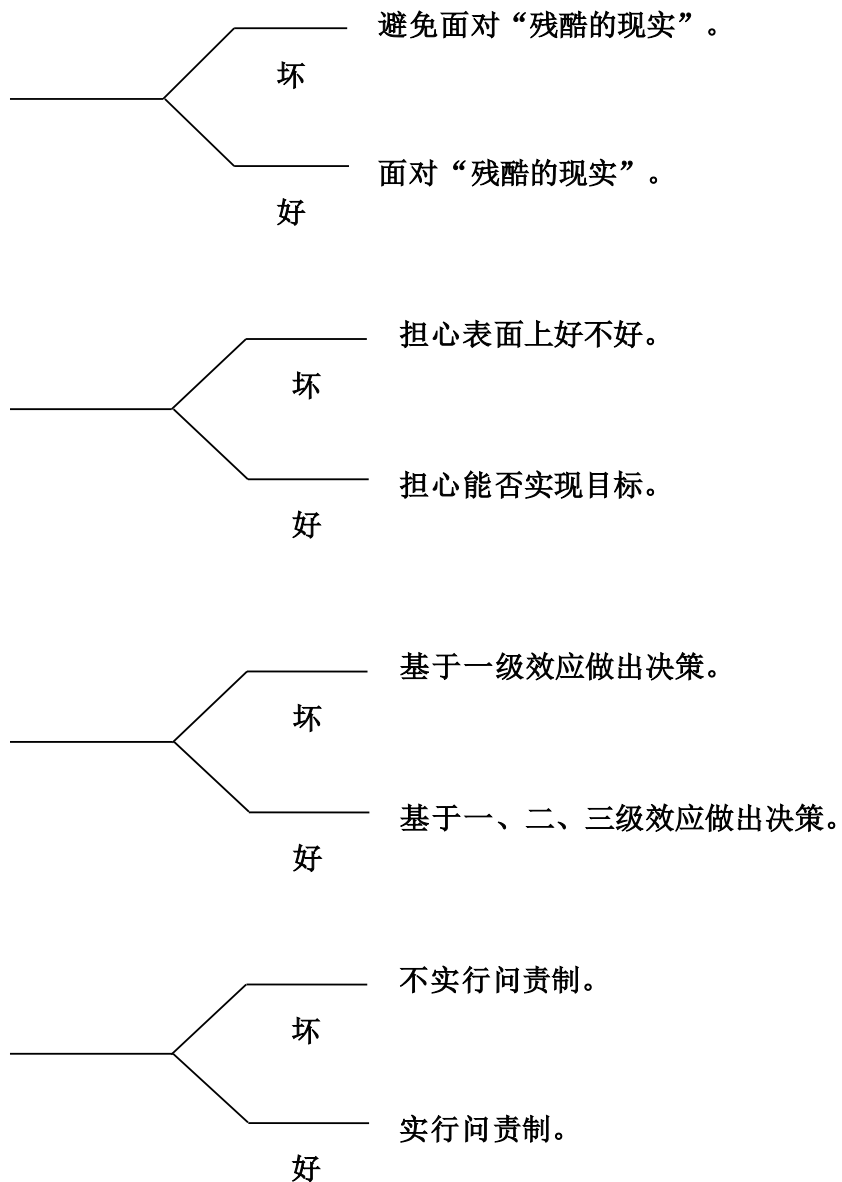
很自然，我为桥水联合基金选择的文化与员工是我认为最管用原则的拓展，这些原则我在第二章已经详述。最重要的是，我很重视在跟优秀的员工一起追求真相与卓越的过程中，完成有意义的工作，建立有意义的人际关系。我坚信，通过这样不断追求，我们将一起快速进化。

你阅读第二章时可能已经猜到，我希望桥水联合基金的员工整体上应都具备以下素质：

- (1) 工作是为了获得我想要的东西，而不是做别人想要我做的事情。
- (2) 形成最好的、独立的观点，朝着自己的目标不断前进。
- (3) 通过以下方式对我自己的观点进行压力测试：找到最聪明的人挑战我的观点，发现我错在哪里。
- (4) 持续提醒自己不要过于自信，对于自己不知道的东西找出有效应对方法。
- (5) 与现实展开斗争，反思自己决策的后果，从这个过程中汲取经验并提高。

遇到棘手选择时，我希望他们参考如下决策树：





尽管我知道这么做很具有挑战性，但我坚信，这是从生活中获取最大收获所必须做的。我对此深信不疑是基于两点。第一，基于原因—结果的逻辑关系，这么做会产生良好的结果；第二，这一理论历经 40 年的检验，被证明是行之有效的。40 年前这么做看起来符合逻辑，但是当时还是一种未经检验的理论。现在回头看，经过 40 年的检验，我们看到事实证明了这一理论。

桥水联合基金做事方式的具体内容

我能给你的最好建议就是，问问自己想要什么，“真实情况是什么？”，然后问自己“应该对此做些什么？”我相信，如果你这么做了，你将比不这么做更快地朝着你的人生目标迈进！

目前为止我谈的东西都很抽象，因此，下面我会详细说说以这种方式管理公司到底意味着什么。我有必要说得具体一点。这些年来，我已建立了一套原则，因为过去我一直在收集和提炼原则。我相信，你遇到的所有问题都能从下面所列原则的一项或多项原则中获得解答。

原则很多，可以当一本书来读。下面列出来的不是容易理解、易于记忆的几条原则。这些原则也不具体到对你有很大帮助。下面有 200 多条解释到位的原则，当做参考书使用会更好一点，没有必要从头读到尾。

下文是原则摘要，既是我管理原则的汇总，也是后续对原则更详细论述的目录。换言之，在“原则摘要及目录”中，我给出了这些原则的总体概览，后面章节再对每条原则进行更为完整的阐释。若你想对这些原则有一个简要了解，只要阅读下文的摘要即可，如果想深入理解，可阅读摘要后面每条原则的详述部分。

原则摘要及目录

创造良好的公司文化

(1) 相信真相

(2) 要知道，真相没什么可怕的。

(3) 创造这样一种环境：每个人都有权知道什么是有道理的，都无权隐藏批评意见。

(4) 保持极度开放的心态。

(5) 自己正直，也要求别人正直。

(5a) 如果不会当面对人说的话，绝不背后说；要当面指责，不要背后评判人。

(5b) 不要让“忠诚”挡住真相和心态开放的道路。

(6) 保持彻底透明。

(6a) 对几乎所有的会议做记录，并与相关的人分享会议纪要。

(7) 不容忍不诚实

(7a) 不诚实的人被抓现行时说自己后悔了、以后绝不会再犯同样的错误时，不要相信他。

(8) 创建允许犯错但要去识别、分析错误并吸取教训的文化

(9) 要知道，高效、创新的思考者会犯错 并从错误中汲取教训，因为这是创新过程的自然组成部分。

(10) 对你犯的错误的或者别人犯的错误，不要觉得难受。热爱错误！

(11) 观察犯错误的模式，看看是否因缺点导致。

- (12) 对自己或别人的缺点不要觉得难受。
- (13) 别老是担心面子上是否过得去，要担心是否能达成目标。
- (14) 抛开“责备”和“赞扬”，拥抱“精确”和“不精确”。
- (15) 错误归因要具体到个人。
- (16) 把自己和他人的缺点写下来，有助于记住和认识这些缺点。
- (17) 经历痛苦时记得反思。
- (18) 要自我反省，并确信你的员工也会自我反省。
- (19) 要教导和强调从错误中学习的价值。
 - (19a) 最有效的工具是建立“问题日志”（后文将详细解释），问题日志旨在识别错误并从中吸取教训。
- (20) 不断保持同步
- (21) 对于什么是实际情况及如何应对，要时刻保持同步。
- (22) 讨论“这是真相吗？”和“这事有意义吗？”
- (23) 努力获取正确方案。
- (24) 要自信，也要心态开放。
 - (24a) 问问自己，你是否赢得了发表观点的权利。
 - (24b) 要承认，你始终拥有被问和提问的权利。
 - (24c) 区分心态开放的人和心态封闭的人。
 - (24d) 对心态封闭、缺乏经验之人，还是敬而远之吧。

- (24e) 提防那些纸上谈兵、傲慢的知识分子。
- (24f) 谨防那些以不知为耻的人。
- (25) 确保主要负责人对于他人提出的问题与评论持开放态度。
- (26) 要承认，冲突对于建立良好关系是非常必要的，因为通过冲突人们才能确定对方的原则是否与自己的一致，便于化解分歧。
- (26a) 桥水联合基金比其他大多数公司更期待心态开放的观点分歧。
- (26b) 分歧中蕴含巨大的未知潜力，尤其对于两个有想法的人之间的分歧而言，更是如此。
- (27) 要知道什么时候停止辩论，进而在解决方案上达成一致。
- (27a) 当有人质疑就某事展开辩论的重要性时，恰恰应该辩论。
- (27b) 要承认，“办法总比问题多”。
- (27c) 要想分歧发挥积极效果，评估个人决策的人或决策者看问题时必须要有更宽的视野。
- (27d) 区分（1）无用的抱怨和（2）旨在实现改善的抱怨。
- (28) 要知道，公开辩论并不意味着通过全体表决来制定规则。
- (29) 要评估某个问题是否需要辩论、讨论或培训。
- (29a) 为避免误解，弄清楚你在进行何种沟通（辩论、讨论或培训）
- (29b) 旨在获得最佳解决方案的沟通，应该邀请最相关的人参与其中。
- (29c) 旨在教育、增强凝聚力的沟通，与旨在获取最佳解决方案的不同，应该邀请更多的人参与其中。

- (29d) 发挥沟通的杠杆效应。
- (30) 不要对所有的观点都一视同仁。
 - (30a) 人们提出的观点有好有坏，也必然有好有坏。
- (31) 衡量一下自己和别人的可信度。
 - (31a) 问问自己，是否拥有发表观点的权利。
 - (31b) 若有人做某件事情时多次获得成功，面对质询也能讲得头头是道，这种人的观点最可信。
 - (31c) 如果有人问你一个问题，首先要考虑自己是不是回答这个问题的负责人或正确人选。
- (32) 为了“保持同步”，花再多的的时间与精力都不为过，因为这是最有价值的投资。
- (33) 如果是你主持会议，请协调好会议中各方的讨论。
 - (33a) 说清楚会议的服务方和主持方。
 - (33b) 根据会议目标与优先议题，说清楚你将采取何种沟通类型。
 - (33c) 主持讨论要坚定自信，心态开放。
 - (33d) 3~5 个思维灵活、概念清晰的人开展小组讨论寻求问题解决方案，一般会找到最佳方案。
 - (33e) $1+1=3$ 。
 - (33f) 在讨论的不同层面准确切换。
 - (33g) 谨防“跑题”。
 - (33h) 加强交流的逻辑性。

(33i) 要更担心说话的内容而不是说话风格。

(33j) 讨论要有始有终。

(33k) 安排人做会议纪要，确保跟进会议讨论事项的后续落实

(33l) 需要注意的是，集体决策时不要忘记了个人的职责。

(34) 不要将抱怨、献言献策、辩论的权利同决策权混为一谈。

选对人，用对人

(37) 要承认最重要的选择是选谁做负责人

(38) 要记住，几乎所有的成功都是来自让优秀人在优秀的文化中工作。

(39) 首先，把人与设计匹配起来。

(39a) 最重要的就是找到价值观与你相同的人。

(39b) 寻找愿意客观评价自己并有性格的人。

(39c) 选择具备概念性思维和常识的人去履行实现目标（不同于任务）的职责。

(40) 要承认，最终负责人是为行为结果负责的人。

(41) 总的来说，你迟早会得到自己应得的一切。

(42) 最重要的负责人要为目标、结果和机器负主要责任（即位于金字塔上层的人）。

(43) 选择那些理解目标和任务二者之间区别的人来做事。

(44) 要承认每个人都生而不同

(45) 考虑每个人不同的价值观、能力和技能。

- (46) 要了解每一个为你工作的人，这样你才知道对他们能有何种期待。
- (47) 要认识到，你为某岗位挑选的人员类型必须符合该岗位要求。
- (48) 通过性格评估测试以及员工工作经历反映的性格特点来帮助你了解他们之间的差异。
- (49) 要明白，不同的观察和思考方式使得不同的人适合不同的岗位。
- (49a) 人们在所擅长领域的岗位上表现最佳。
- (49b) 如果你天生不擅长某种思考方式，这并不意味着要求这种思考方式的工作就把你排除在外了。
- (50) 不要隐藏这些差异。公开寻找这些差异，以便了解自己和为你工作的人到底是什么样的人，这样你才能把对的人放到对的岗位上，并清楚地委派职责给他们
- (51) 记住，观察和思考方式不同的人，往往很难交流和共处。
- (52) 聘用对的人，因为用人不当的代价极高
- (53) 想清楚自己想要的员工应具备什么样的价值观、能力和技能。
- (54) 招聘员工时，应更看重价值观和个人能力，而不是技能。
- (55) 在岗位说明里描述希望招到一个什么样的员工。
- (56) 选择合适的人和测试方法来评估每项素质。将评估结果与你之前为工作岗位确定的必要素质做比较。
- (56a) 记住，人们往往倾向于选择和自己相似的人，因此应挑选那些了解自己想雇佣何种员工的人担任面试考官。
- (56b) 要知道如何使用和解读性格评估测试。
- (56c) 关注应聘者的过往业绩。

(56d) 深入挖掘人们行为方式背后的原因。

(56e) 要知道，一个人的在校表现虽然对评估有一定价值，但并不能充分告诉你他是否具备你所寻找的价值观和能力。

(56f) 要求提供过往评估结果。

(56g) 核实推荐人。

(57) 寻找总有很多好问题的人。

(58) 确保应聘者对你和桥水联合基金进行面试。

(59) 不要聘用那些只把桥水联合基金当做第一份工作的人，要聘用那些你愿意与之分享人生的人。

(60) 要选才华横溢的人，而不只是“又一个跟他们一样的人”。

(61) 听到“咔哒”声：岗位和员工一定要正确匹配。

(62) 以人论酬而不是以岗论酬。

(63) 要知道，无论你在招聘人才方面有多在行，你所聘用的人选都很有可能不是岗位的最佳人选。

(64) 像设计和运行一台机器去实现目标一样做好管理工作

(65) 理解管理、微观管理和不管理之间的区别。

(65a) 管理下属应该感觉像是“一起滑雪”。

(65b) 优秀的滑雪者更能挑出对方的毛病，与初学者相比是更好的批评者。

(66) 不断比较结果和目标之间的差距。

(67) 从更高的层次审视你的机器和你自己。

(68) 将你手头上的问题与你处理类似问题的原则进行关联。

(69) 问题出现时，在两个层面的展开讨论：（1）从“机器”层面讨论为什么机器会产生这样结果；以及（2）从“手头问题”层面来讨论如何解决问题。

(70) 不要希望别人服从；要希望被理解并努力理解他人。

(70a) 不要试图通过下达命令来控制别人。

(70b) 沟通事物背后的逻辑并乐于听取反馈意见。

(71) 清楚地分配职责。

(72) 问责员工并感谢员工问责你。。

(72a) 要区别员工违反“约定”造成的失败与一开始就没有约定的情况下的失败。

(73) 避免“上级卷入下级工作职责”（sucked down）现象。

(73a) 当心那些混淆目标与任务的人，因为你不能向无法理解目标的人委以重任。

(74) 要像“老板”一样思考，并且期望与你共事的人也这么做

(75) 强迫自己和员工挑战困难。

(75a) 要和别人一起承担责任。

(76) 别担心员工是否喜欢你；多想想你是否在帮助员工和桥水联合基金变得优秀。

(77) 知道自己想要什么，如果你相信那是对的就坚持下去，即使别人想把你带到另一个方向。

(78) 计划要沟通清楚。

(78a) 已商定的目标和任务要让每个人知道（从部门内的员工到部门外的监督人员）。

- (78b) 当心这种无重点、无意义的说法“我们应该……（做什么）”。
- (79) 与你的员工保持同步。
- (80) 获得“门槛了解水平”。
- (81) 避免跟员工走得太远。
- (81a) 工具：使用“每日更新”来掌握员工的所做所想。
- (82) 逐步建立对员工的信心——不要假设这种信心。
- (83) 基于你对他人的信心来调整你的调查参与度。
- (84) 避免说“理论上应该”。
- (85) 关爱员工。
- (86) 在决策过程中逻辑、理性和常识凌驾于一切。
- (87) 尽管做决策时主要依靠逻辑，但情感也是非常重要的。
- (88) 当你不能适当履行职责时要提交上级处理，并确保员工也这么做。
- (88a) 确保员工积极主动。
- (88b) 工具：升级按钮。
- (89) 跨部门间或跨子部门间出现问题时，让“金字塔尖”的那个人参与进来。
- (90) 深入认真调查，以便了解可以期望你的“机器”做什么。
- (91) 了解员工的情况，确信他们出色工作。
- (92) 不断调查直接向你汇报的员工，并鼓励他们调查你。
- (92a) 提醒你正在调查的员工，问题和错误是他们改进的动力。

(93) 调查比你两级的员工。

(94) 记住，只要极少人能够客观看待自己。因此，欢迎被调查和调查别人是很重要的。

(95) 调查有助于在问题真正出现之前充分了解其出现的可能性。

(95a) 当感觉危机正在酝酿时，应保持密切关注以确保其突然发生的可能性极低。

(95b) 调查时要告知被调查的人，不让被调查的人措手不及，让他们知道你是对事不对人。

(96) 不要“挑选战斗”，参加所有战斗。

(97) 不要让人逃避责任。

(98) 不要假设人们的答案都是正确的。

(99) 将调查过程透明化，不要私下进行。

(100) 准确而非“友善”地评估员工

(101) 进行准确评估。

(101a) 使用工作表现调查问卷、量化指标、正式评估报告等各种评估工具来记录员工全方位表现。这些工具有助于说清楚员工评估和相关沟通。。

(101b) 为员工建立“棒球记录卡”（baseball cards）和（或）“可信度矩阵”（believability matrixes）。

(102) 跟评估应聘者一样严格评估员工。

(103) 了解什么事情能激发员工的热情，因为人是你最重要的资源。

(104) 要认识到，尽管大多数人都喜欢被表扬，不喜欢被批评，但没有什么比准确的批评更宝贵。

(105) 让这一发现流程公开化，不断改进，循环往复。

(106) 提供持续、清楚和诚实的反馈，并鼓励讨论这些反馈。

(106a) 正确看待表扬与批评。

(106b) 记住，让人们看到自己的优点通常比看到缺点要容易得多。

(106c) 鼓励进行客观地反思——尽可能多地反思。

(106d) 员工评估报告。

(107) 要知道，你以及你管理的人都会经历个人进化的过程。

(108) 要认识到，你在桥水联合基金的进化会相对较快，这是发现自己优缺点的必然结果。因此，你的职业规划并非一开始就确定的。

(109) 要记住，了解员工过去做了什么的唯一目的是了解他们的特点。

(109a) 关注行为模式，但不要过分解读任何单一事件。

(109b) 不要认为一个人擅长或不擅长某件事情就意味着这个人擅长或不擅长每件事情。要知道每个人都有优缺点。

(110) 如果某人工作很差劲，想一想这是因为缺少学习（即培训/经验），还是因为缺少能力。

(111) 记住，评估员工时可能犯的两大错误是：对评估结果过于自信以及对评估无法保持同步。不要犯这两个错误。

(111a) 以非层级化的方式对评估情况保持同步。

(111b) 通过坦诚讨论错误及其根源来了解彼此。

(112) 帮助人们缓解发现缺点过程中产生的痛苦。

(113) 要认识到，如果就缺点（不管是你的还是其他人的）问题保持真正同步，这些缺点很可能是真实的。

(114) 记住，在评价员工时并不需要达到“毋庸置疑”的程度。

(115) 要知道，你应该能够在员工入职的第一年了解其大致特点以及是否能够胜任工作。

(116) 员工在桥水联合基金工作期间，要对其持续评估。

(117) 通过实践来培训、测试员工

(118) 要知道，培训对个人进化过程起着指引作用。

(119) 要知道，经验导致知识内化。

(120) 提供持续的反馈意见，客观看待学习。

(121) 要记住，每件事都是一个案例。想一想手头的事情属于什么案例以及适用哪些原则。

(122) 授人以鱼不如授人以渔。

(123) 要认识到，有时让人犯错并从中汲取教训要比直接告诉他们一个更好的决定更明智。

(123a) 批评时尽量提建设性的建议。

(123b) 从失败中学习，也要从成功中学习。

(124) 分清可接受的错误和不可接受的错误，不要让员工犯不可接受的错误。

(125) 要认识到，一般需要 18 个月持续不断的巩固才能实现行为的改变。

(126) 培训员工，而不是改造员工。

(126a) 一个常见错误：培训、测试工作表现不佳的员工，看看他/她能够获得所需技能，但同时不对该员工进行能力评估。

(127) 你确定“真实情况是什么”之后（即了解到员工的真实情况），谨慎思考“下一步该做什么”。

(128) 把员工筛选到桥水的其他岗位或将其开除出桥水

(129) 一旦发现某人不能胜任工作，尽快将其调离该职位。

(130) 将某人留在不合适的职位上要比开除他更糟糕。

(131) 当员工没有岗位时，考虑一下桥水联合基金内部是否还有更适合的岗位。

(132) 不要降低标准。

发现、诊断、解决问题

(133) 懂得如何有效发现问题

(134) 牢记第二章的五步流程。

(135) 要认识到，发现问题是优秀管理的第一步。

(136) 要知道，问题是改善的动力。

(137) 你需要有能力观察事情是超过预期还是低于预期，确保你的员工也有此观察力。

(138) 不要容忍问题。

(139) “品尝汤的味道”。

(140) 让尽可能多的眼睛一起来寻找问题。

(140a) “拔出瓶塞”。

(140b) 将投诉作为员工的一项义务。

(140c) 领导者必须鼓励不同意见，要么保持中立，要么心态开放。

(140d) 最密切接触具体工作的人应该最了解这些工作，或者至少有值得你借鉴的观点。因此，这些人对于创造提升的机会很重要。

(141) 将电影情节与你的剧本做比较，藉此发现问题。

(142) 不要使用“我们”或“他们”这样的统称，因为这样做会掩盖个人责任——请使用具体人名。

(143) 对待问题要非常具体；不要一开始就泛泛而谈。

(144) 工具：使用以下工具来发现问题：问题日志、量化指标、调查问卷、清单、外部咨询师以及内部审计师。

(145) 发现不了问题最常见的原因是我所谓的“温水煮青蛙”问题。

(146) 在一些情况下，人们接受不可接受的问题，是因为这些问题实在难以解决。但是，解决不可接受的问题其实比不解决它们容易的多，因为不解决它们，将给你带来悲惨后果。

(146a) 有周密有效的解决方案的问题，完全不同于那些没有解决方案的问题。

(147) 诊断并了解问题的症结

(148) 要认识到，所有问题都只是其根本原因的表现，所以要通过诊断分析来理解问题症结所在。

(149) 要明白诊断是进步和良好人际关系的基础。

(150) 诊断时要提以下问题。

(151) 记住，根本原因不是行为而是分析推断。

(152) 找出五步流程中哪一步失败了。

(153) 记住，合理诊断问题要求进行高质量的、相互合作和诚实的讨论去寻找真相。

(154) 记住，诊断要有结果。

(155) 不要试图从一个“点”中获取大量信息——通过从大量的“点”挤压信息，并与其他人交流看法，综合形成更丰富的图像。

(156) 通过持续诊断，不断综合成新结论。

(157) 要区别产能问题（capacity issue）和能力问题（capability issue,），就需要想象一下如果一个人有足够产能，那么他在特定岗位上的表现将会如何。

(158) 管理者绩效不佳或未能将问题提交上级解决最常见的原因有：

(159) 避免“马后炮”。

(160) 找出被违反的原则。

(161) 记住，如果你让同样的人做同样的事，那么就要期望得到同样的结果。

(162) 运用下列“深挖”方法并按照二八原则去了解一个有问题的部门或子部门。

(163) 客观看问题

(164) 前进之前请先回顾。

(164a) 工具：让所有新员工听“故事”磁带，帮助他们了解最新情况。

(165) 了解“主线之上”思维和“主线之下”思维以及如何在两者之间切换。

(166) 设计机器去达成目标

(167) 记住：你正在设计一台“机器”或一个系统去产生结果。

- (167a) 短期目标可能不要求你创建机器。
- (167b) 注意，不要太过关注你眼前的问题，而不重视你的职责或者你的机器应该如何运转以便实现你的目标。
- (168) 三思而后行。花点时间制定作战计划。
- (169) 你草拟的组织架构设计应该能最小化问题，最大化机会。
- (170) 让自己的“疼痛状态”（position of pain）持续一段时间，以便更理解自己设计的对象。
- (171) 要认识到，设计是一个循环往复的过程；在一个糟糕的“现在”和一个美好的“未来”之间，是“努力实现”的阶段。
- (172) 将可替代的机器及其结果图示出来，然后再做出选择。
- (173) 思考一级效应的同时，要思考二、三级效应。
- (174) 最重要的是围绕目标而不是围绕任务来创建一个组织。
- (174a) 首先设计出最佳工作流程，在一个组织架构图中画出草图，将各部分互动情况图示化，规定每个职位所需的素质，上述工作做完之后，再选择合适的员工来填充岗位。
- (174b) 按最佳逻辑分组来组建部门和子部门。
- (174c) 让每个部门尽可能自给自足，以便它们控制达成目标所需的资源。
- (174d) 一个组织的效率下降、官僚作风增加与人数增长和（或）该组织的复杂程度直接相关。
- (175) 自上而下创建你的组织。
- (175a) 每个人必须由一位高标准的可信任的人监督。

(175b) 位于金字塔尖的管理者应该具备管理其直接下属的技能和专注，对下属的工作职责有深入了解。

(175c) 高级管理者与初级管理者、高级管理者与两级以下的被管理者之间的人数比例应该限定在一定范围内，以确保高质量的沟通与互相了解。

(175d) 自上而下的层级数量以及管理者与其直接下属的比例会限制一个高效组织的规模。

(175e) 一个组织规模越大，下列事项就越重要：（1）管理过程中的信息技术专业技能以及（2）跨部门沟通（后文详述）。

(175f) 创建一个组织的目的不是为了安置人。

(176) 尽可能清楚地划分工作职责与汇报线。

(176a) 创建一个金字塔形的组织架构图，竖线互不相交。

(177) 经常思考如何利用杠杆效应。

(177a) 你应该能够将细节工作委派给他人。

(177b) 与其拥有一大群装备不够精良的平庸之人，倒不如找到几个聪明人并给予最好的技术。

(177c) 使用“杠杆型人才”。

(178) 理解三叶草设计。

(179) 不要为其他部门的员工做事，也不要没有和其他部门领导沟通的情况下从其他部门抓人来为你做事。

(180) 谨防“部门职能错位”（department slip）。

(181) 基于工作流程和人们的能力而不是基于岗位头衔分配职责。

(182) 谨防咨询上瘾。

(183) 工具：准备一个流程手册。

(184) 工具：使用任务清单。

(184a) 不要将任务清单与个人职责混为一谈。

(184b) 记住，“系统性”并不必然意味着电脑化。

(184c) 要“双重执行”（double-do），不要“双重检查”（double-check），确保关键任务正确完成。

(185) 谨防“岗位职责错位”（job slip）。

(186) 考虑清楚工作应该如何开展，如果事情不是朝预期的方向发展，承认错误并展开调查。

(187) 要有良好的监管，谨防他人的不诚实，使信任不再成为问题。

(187a) 审计人员应该向被审计部门之外的人汇报审计结果，同时审计程序不能向被审计对象透露。

(187b) 记住，如果没有警察（审计师），法律则形同虚设。

(188) 做你确定要做的事

(189) 努力尽快实现目标！

有效决策

(190) 要认识到知道如何应对无知的威力

(191) 要承认，你的目标是找到最佳答案，而找到最佳答案的可能性是很小的，就算你真的找到了，你也无法确信自己真的找到了，你必须让其他可信任的人来对你进行测试。

(192) 要知道，应对未知事物的能力要比应对已知事物的能力更有威力。

(192a) 拥抱提问的威力：“我不知道什么？我该如何应对它？”

(192b) 对于找到通往成功之路，提出正确问题与获得正确答案同等重要。

(193) 记住，你的目标是寻找最佳答案，而不是在已有答案中挑一个最好的。

(194) 每个人都有权提问和有自己的理论，但是只有可信任的人有权提出观点。

(195) 时刻警惕考虑不周的情况。

(195a) 成功人士会寻求他人的批评意见并考虑其价值。

(195b) 三方论证你的观点。

(196) 做决策要讲逻辑，要基于期望值测算

(197) 考虑结果产生的概率和收益，确保产生不可接受的结果（即破产风险）的概率为零。

(197a) 错误决策的代价等于或高于正确决策带来的回报。因此，知道自己的未知领域至少和知道自己的已知领域一样有价值。

(197b) 要识别亏少利多的机会，即使获利的概率较低。

(197c) 要知道，通过准确评估自己决策正确的概率来提高自己的决策正确的概率，是十分有价值的。

(197d) 任何事情都不能押过多赌注。同时押注 15 个或 15 个以上不错的、不相关的事情。

(198) 记住 80/20 法则并知道关键的 20% 是什么

(199) 区分重要事项和不重要事项，先处理重要事项。

(199a) 不要成为完美主义者。

(199b) 既然 80% 的果汁可以通过 20% 的压榨过程获得，所以做决策时只有相对有限的几个重要事项（一般少于 5 项）需要考虑。

(199c) 警惕“细节焦虑”。

(199d) 不要误认为小事情是不重要的事情，因为一些小事情可能非常重要。

(200) 确定决策的恰当时间时，要权衡获取更多信息获得的边际收益与推迟决策带来的边际成本。

(201) 确保所有“必做事项”执行效果达到标准后再做其他事情。

(202) 记住，最佳选择是那些优点比缺点多的选择，而不是那些没有任何缺点的选择。要警惕那些未适当权衡优缺点的情况下仅凭一些缺点而反对某事的人。

(203) 要警惕未考虑概率的情况下就徒劳地认定某种可能性，因为这样会打乱优先次序。

(204) 理解并运用“总体上”这个概念。

(204a) 当问某人某件事情是否真实时，若对方告诉你“不完全真实”，事情很可能是真实的。

(205) 综合

(206) 理解并连点成线。要做好这点，需要综合分析总体情况。

(207) 要知道可接受的改善速度是多少以及最重要的是变化程度而不是变化的速度。

(208) 如果最佳方案不够好，就尽力想出更好的方案；或者实在想不到足够好的最佳方案时，向上级领导求助。

(209) 避免对不可妥协的事情进行妥协。

(210) 不要试图取悦所有人。

下文是原则详述

原则详述

创造良好的公司文化

(1) 相信真相

因此：

(2) **要知道，真相没什么可怕的。**理解、接受并知道如何有效处理现实问题，这对成功至关重要。拥有了真相你就极其强大。当然，有时真相本身可能会让人害怕（例如你有一个缺点或身患绝症等等），但了解真相却能让你更好地应对局面。自己为人真诚（being truthful），同时也让别人对自己真诚，这样才能更好地了解自己的想法，获得他人的反馈（反馈对你的学习至关重要）。为人真诚也是做自己的自由的延伸。表里不一的人往往会自相矛盾，也容易丧失自己的价值观。他们不容易开心，更不可能展现出自己最好的一面。尽管为人极度真诚的一级效应让人难以接受，但其二、三级效应却很大。

你是否同意以上说法？

(3) **创造这样一种环境：每个人都有权知道什么是有道理的，都无权隐藏批评意见。**

(4) **保持极度开放的心态。**心态开放产生真相和信任。对你不喜欢的东西保持开放心态尤其重要，因为你不喜欢的东西需要改变或解决。讨论问题直至你们保持同步，或者了解相互立场并能决定应该做什么。正如我曾经为之工作过的人说过，“这个很简单——不要过滤即可”。桥水联合基金之所以表现良好，是因为这儿的员工均有权公开、平等地表达自己的观点，因为他们的观点是按照其价值来评判的。通过保持极度开放的心态、看重思想的价值，我们能更好的识别和解决问题。我们知道，我们信赖诚实(honesty)后，成功的机会更多、相互之间最终也更紧密；取得成功和关系紧密后，我们对这个使命更加有承诺，相互之间也更有承诺。这是一种自我加强的良性循环。

你是否同意以上说法？

(5) **自己正直，也要求别人正直。**正直 (integrity) 源自拉丁语中的 “integer”，意思是 “一”。那些阳奉阴违的人缺乏正直的品质，具有两面性。

正直、避免两面性的第二级和第三级效应非常好。只关注准确的东西，不关注准确的东西是如何被觉察的，有助于自己更聚焦在重要的事情上。这有助于你甄别你周围的人和环境。这会改善一个组织的效率和同事情谊，因为员工心里藏着不说的秘密将导致怨恨、掩盖关键问题，不会带来组织的改善。不隐瞒任何事情让大家没有压力。这也有助于建立信任。因此：

(5a) **如果不会当面对人说的话，绝不背后说；要当面指责，不要背后评判人。**背后说人坏话是严重缺乏正直的表现，不利于达到目标。这不产生任何有益的改变，不仅使你要诋毁的人变坏，而且也使得周围的环境变坏。这是除了表里不一之外你在桥水联合基金能做的最差劲的事。在桥水联合基金，批评意见受到欢迎和鼓励，因此没有很好的理由支持你背后说人坏话。你要严格遵守这一政策。例如，经理们绝不应该在属下不在场的情况下评论他们。在桥水联合基金，如果你在背后说人坏话，那么你就被称为虚伪的黄鼠狼。

(5b) **不要让“忠诚”挡住真相和心态开放的道路。**在一些公司，雇员掩盖其雇主的错误，作为回报，雇主也掩盖雇员的缺点。在这些公司，公开表达你的担忧被视为不忠诚，这种做法不被鼓励。因为这种做法不能把员工的错误和缺点暴露出来，同时鼓励欺骗、取消下属申述的权利，不健康的忠诚挡住了改善的道路。我相信更加真诚、更加健康的忠诚，其效果恰恰相反。健康的忠诚通过公开应对错误和缺点来促进改善。人们对面临的挑战越是保持开放心态，其他人就越能提供帮助。在一个错误和确定被坦率面对的环境中，那些直面挑战的人具有最值得仰慕的品质。相反，当错误和缺点被隐藏起来时，不健康的品格被认为是合理的。

(6) **保持彻底透明。**让人们尽可能知道自己周围发生的情况。允许人们直接获悉信息有助于他们形成自己的观点，大大提升观点的精确度，促进其对真相的追求。温斯顿·丘吉尔说过：“在领导路线方面，没有比坚持即将破灭的幻想更糟糕”。坦率的问答过程让人们能够探寻你的思路。这样，你才能调整自己的思路以尽可能获得最佳答案，让你更加确信自己正在以尽可能最佳的方式做事。

(6a) 对几乎所有的会议做记录，并与相关的人分享会议纪要。提供所有不涉密的会议录音提升了透明度。当然，还是需要保密的时候。如果有人给你机密信息，那么请保密，直至你获得披露的许可。

(7) 不容忍不诚实。人们通常不完全诚实，这阻碍了进步，因此不要容忍它。对于这个问题，桥水联合基金有一个调整流程，通过这个流程员工学会完全诚实，同时期望其他人也这么做。你会逐步参与到逻辑性强、不夹杂感情色彩的旨在探索真相的讨论中；在这些讨论中，批评意见不仅不被视为攻击，而且被看做是对问题根源的探索。

(7a) 不诚实的人被抓现行时说自己后悔了、以后绝不会再犯同样的错误时，不要相信他。他们可能真的后悔了，以后不会再犯。但是，在自己的身边留着不诚实的人，其代价远高于任何收益。

（8）创建允许犯错但要去识别、分析错误并吸取教训的文化

因此：

（9）要知道，高效、创新的思考者会犯错⁴⁹并从错误中汲取教训，因为这是创新过程的自然组成部分。你从一个错误中汲取教训，会让你在未来避免犯成千上万个类似错误。因此，如果你把错误当做是产生快速改善的学习机会，那么你应该为错误而兴奋。但是，如果你把错误当做是坏事情，那么你和其他人都会觉得很悲哀，你就无法成长。你的工作环境将会充斥背后说坏话和恶语中伤等现象，缺乏对真相的健康、诚实的探寻；对真相的健康、诚实的探寻会带来进化 and 改善。正因为如此，你犯的错误越多，你进行有质量的、诚实的诊断分析越多，你的进步就越快。这不是胡说或这是说说而已。这是学习过程的现实情况⁵⁰。

（10）对你犯的**错误或者别人犯的错误，不要觉得难受。热爱错误！**记住：（1）它们在意料之中；（2）它们是学习过程中最初的也是最重要的部分；以及（3）对错误感到难受会阻止你成长。一般来说，人们对错误感到难受，因为他们目光短浅地认为错误反映了自己身上不好的一面，或者担心会受到惩罚（或者不会受到奖赏）。人们一般会对犯错误的人发怒，因为他们目光短浅地关注错误带来的不好结果，而不能认识到错误是教育、进化过程的一部分。这真是个悲剧。

我遇到过一个滑雪教练，他曾教过世界最优秀的篮球运动员乔丹滑雪。他说，乔丹犯错时也很开心，会尽可能地从中吸取教训。刚上高中时，乔丹并不是一个引人注目的篮球运动员，他热衷于通过自己不断犯错来自我提升，最后成为世界冠军。尽管大家了解乔丹和许多其他成功人士的例子，但还是经常会让“自尊心”成为学习的阻力。这可能是因为学校的教育过分强调正确答案、惩罚错误答案。学校里的好学生往往是不善于从错误中学习，因为他们总是为自己的错误所困扰。我发现最近的名校毕业生身上这一点特

⁴⁹ 托马斯·爱迪生在谈论失败时曾说：“我并没有失败，我只是成功找到了 10000 种不管用的方法。”“我不气馁，因为每一个错误的尝试都是向成功迈进的一步。”“成果呢！为什么要这样问，我获得了很多成果。我发现了数以千计不对的方法。”“当我完全判定获得某一结果有价值时，我就会不断尝试，直至获得这一结果。”“生活中许多的失败都是因为人们没有意识到当他们放弃时，自己距离成功有多近。”

⁵⁰ 汉斯·欧哈尼亚（Hans Ohanian）的《爱因斯坦的错误》一书很好的阐述了这一观点。

别明显，他们总是对自身的缺点避而不谈。记住，那些心态开放、勇于承认自己的缺点并从中学习的聪明人比那些能力相当但心态不够开放的人表现好很多。

(11) 观察犯错误的模式，看看是否因缺点导致。排除自尊心的影响，把错误的点连接起来。如果存在某种图案形态，这有可能意味着缺点的存在。每个人都有缺点。成功的最快捷径是知道自身缺点是什么以及如何应对，这样它们就不会阻碍你成长。缺点源自学习缺陷或能力缺陷。学习缺陷随时间的推移是能够被纠正的，但通常过程缓慢；能力缺陷几乎不可能被改变。但是，如果你接受自己的能力缺陷是个问题，并且通过设计应对方案来弥补它，则它就不会实质性阻碍你获得你想要的东西。

(12) 对自己或别人的缺点不要觉得难受。它们是改善的机会。如果你能解决产生缺点的根源，你就会得到美玉（即具备了未来不再产生此类缺点的能力）。每个人都有缺点，并都能从发现缺点中受益。不要把对缺点的探寻看做是攻击。一个接受批评（特别是努力客观地分析该批评是否是真实的）的人是值得欣赏的人。

(13) 别老是担心面子上是否过得去，要担心是否能达成目标。抛开你的不安全感，去努力实现你的目标。

当你发现你犯了错误或者不知道一些事情的时，体会一下自己的感受，这可以检验你是否过于担心看起来是否很好。如果你发现你感觉不好受，反思一下——提醒一下自己，最有价值的评论是精准的批评意见。设想一下，当你的滑雪教练告诉你，你跌倒是因为你没有合理地移动你的身体重量的时候，你觉得教练是在责怪你，这非常愚蠢且不利于成长。如果批评意见是精确的，那么该意见就是好的。你应该心怀感激并试着汲取教训。

(14) 抛开“责备”和“赞扬”，拥抱“精确”和“不精确”。当听到“你做错了某事”时，人们本能的反应是设想可能的结果或者惩罚，而不是努力分析应该如何改善。记住，已发生事跟过去相关，除了借此机会学习如何在未来做的更好之外，已经不重要了。创建这样一种环境：大家知道诸如“你那件事情做的很差劲”的评论将有助于未来成长，而不是对过去的惩罚。一般来说，大家对责怪感到难受，对褒奖感觉良好，但是这种态度会拖所有事情的后腿，并带来大问题。担心“责怪”和“褒奖”，或者担心“正面”和“负面”，阻碍了对学习来说非常重要的不断犯错不断改善的重复过程。

(15) **错误归因要具体到个人。**识别谁犯的错误对学习来说很重要。这也是检验一个人是否把改善放在自尊心之前，是否能够融入到桥水联合基金的文化中。一个常见的错误是说：“我们没有处理好此事”，而不是“哈利没有处理好此事”。当人们出于敏感的自尊心不愿意把具体的错误跟具体的个人联系起来时，这种错误就发生了。这导致了一个组织的职能失灵，给这个组织带来了不诚实的文化。既然个人是任何组织最重要的基石，个人需要对自己的行为负责，诊断错误时需要把具体错误跟具体某个人的名字联系起来。出问题的程序一定是某个人制定的，或者是他要求我们应该按照这个出问题的程序行事；忽略这一事实将延缓我们成功解决问题的进程。

(16) **把自己和他人的缺点写下来，有助于记住和认识这些缺点。**隐藏缺点是不健康的，因为你隐藏它们，就会延缓你解决问题的进程。反之，如果你直接面对、不容忍这些缺点，那么你将不可避免地在进化过程中克服它们。

(17) **经历痛苦时记得反思。**你可以把发现错误和缺点的“痛苦”转变为快乐。如果我要你记住唯一一条建议，那么就是这个建议。你要平静下来，想清楚是什么导致了你的心理上的痛苦。让其他客观的、可信任的人协助你找出原因。发现什么是真实的。不要让自尊心阻挡你的成长道路。记住，发现错误和缺点时的痛苦是“成长的痛苦”，从中你会汲取教训⁵¹。不要逃避它们。面对、分析这些痛苦，因为这会帮助你建立改善的基础。人们已达成共识：（1）改变你根深蒂固的有害行为是非常困难的，但对改善来说是必须的；以及（2）改变此类行为要求对你的有害行为及其带来的痛苦之间的关系有深刻的理解。心理学家把这称之为“触底”（hitting bottom）。拥抱你的失败是迈向真正改善的第一步；这也就是为什么很多社会中“忏悔”在宽恕之前⁵²。如果你不断反思痛苦，你就会学着改善，并从中获得快乐。

(18) **要自我反省，并确信你的员工也会自我反省。**这一素质把进化快的人和进化慢的人区分开来。当人经受痛苦时，动物本能是“战斗或逃跑”（即或者反击，或者逃跑）

⁵¹ 如果你将短期的失败看作通向长期成功的一步（如果你能从失败中汲取教训，那么事实也的确如此），你就不会对失败感到惧怕或难受，而且能将所有的经历（甚至是最痛苦经历）都当做学习的机会。

⁵² 自尊心（Ego）总是阻碍你看到自己的缺点（看到缺点是克服缺点的第一步），例如你害怕提问题，因为人们可能会觉得你不知道一些事情是很愚蠢的。然而，承认自身缺点（例如“我知道我比较傻，可我就是想知道……”）能够帮你克服自尊心障碍，不断学习和改善。

——相反应该去反思。当你使自己冷静下来时，思考一下这一困境：感到痛苦本身也将给你带来提升和启发。这是因为你感觉到的痛苦是源于某件事情不顺利——可能是你碰到了现实情况（例如一个朋友去世了），但却无法接受。如果当你平静下来时你可以清晰地思考什么事情不顺利，那么你将更了解现实情况以及如何更好地去应对。这样做真的裨益良多。另一方面，如果痛苦让你紧张，无法思考，为自己感到难过，责备他人，那么这将是非常糟糕的经历。所以，当你经历痛苦的时候，请记住：痛苦+反思=进步。判断一个人是否会反思很简单：经常自省的人能够开放、客观地看待自己，反之则相反。

（19）要教导和强调从错误中学习的价值。我们必须公开自己的错误并客观分析错误，因此管理者应该提倡这样一种文化，它使从错误中学习的方法常规化，并惩罚打压或掩盖错误的行为。在桥水联合基金，一个人所能犯的最糟糕的错误莫过于不能直面错误（即隐藏而不是突显错误）。强调错误，分析错误，思考未来该如何改进，以及将这些新知识加到流程手册中，所以这些对我们的进步都很必要。

（19a）最有效的工具是建立“问题日志”（后文将详细解释），问题日志旨在识别错误并从中汲取教训。要求员工必须使用问题日志（issues log）这一工具，因为我们认为强制使用问题日志会比选择性使用效果好得多。

(20) 不断保持同步

因此:

(21) **对于什么是实际情况以及该如何应对，要时刻保持同步。**保持同步有助于你通过参考不同意见从而获得更好的解决方案。可以采取提问、辩论、讨论以及教别人如何解决问题等形式。有时，需要公开对自己的优点、缺点和价值观的看法，以便相互了解，促进我们前进。有时，需要明确谁做什么以及履行职责的游戏方案。因此，这一流程是找到最优方案并推动方案实施的工具。关于什么是实际情况以及该如何应对的高质量讨论将产生的结果更好、误解更少。

(22) 讨论“这是实际情况吗？”和“这事有意义吗？”在重视独立思考和创新的文化中，人们既有权利也有义务确保在追求卓越的过程中，他做的事和我们作为一个集体做的事对他自己有意义。因此，对这些事情保持同步。

(23) **努力获取正确方案。**本着开放的心态，找合适的相关方一起讨论或辩论重要议题，直至确定最佳方案。这一过程最有利于学习和互相了解。努力研究，直到获得最佳方案。

(24) **要自信，也要心态开放。**我们的目的是探寻真相而不是“赢得”辩论。发现自己错了甚至比发现自己对了更有价值，因为这样你就能从错误中学到东西。

(24a) **问问自己，你是否赢得了发表观点的权利。**提意见很容易，因此错误观点到处是。知道自己有所不知几乎跟有所知一样有价值。最糟糕的情形是你不懂装懂。

(24b) **要承认，你始终拥有被问和提问的权利。**

(24c) **区分心态开放的人和心态封闭的人。**心态开放的人通过问问题来学习，他们知道自己所知的东西与未知的东西关系不大，也承认自己可能会犯错。心态封闭的人总是告诉你他们知道的东西，即便是他们对讨论的话题一无所知。心态封闭的人通常会因为身处一群专业人士之中感到不安，而心态开放的人则非常乐意跟专业人士在一起。

(24d) 对心态封闭、缺乏经验之人，还是敬而远之吧。他们对你毫无益处，如果他们一直固步自封，我们也无法帮助他们，这种人只会浪费你的时间。如果你必须与他们打交道，那么首先你需要解放他们的思想。心态开放比比聪明或睿智重要的多。

(24e) 提防那些纸上谈兵、傲慢的知识分子。不要被他们忽悠。

(24f) 谨防那些以不知为耻的人。他们很危险。

(25) 确保主要负责人对他人提出的问题与评论持开放态度。他们必须本着开放和透明的精神向大家解释决策背后的思考过程，以便每个人都能理解并评估所做的决策。进一步，当出现意见不统一时，应该向经理的上司或者大家一致认可的专业团体提出申诉，一般来说该专业团体包括比决策者更可信、职位更高的人。解决争议的人必须客观、公正，否则我们的系统将无法保证意见的质量。

(26) 要承认，冲突对于建立良好关系是非常必要的，因为通过冲突人们才能确定对方的原则是否与自己的一致，便于化解分歧。我相信在所有的关系之中（包括那些最令人珍视的关系），（1）每个人的原则和价值观必须保持同步才能建立良好关系；以及（2）必须相互忍让。我相信，人们总会基于原则和互谅进行一些协商和辩论。通过这种“协商”，你们会增进彼此了解，而这种了解既可能让双方更加密切，也可能让双方分道扬镳。如果你们的原则一致，通过相互妥协会解决相互之间的差异，关系则会更加密切。反之，你们将分道扬镳。只有通过这种公开讨论，尤其是针对极具争议话题的讨论，相关方才能确保他们不存在误解。如果这种针对彼此之间差异的讨论不是持续进行的，那么观点上的间隙便会持续扩大，直至不可避免地出现重大冲突。具有讽刺意味的是，那些为避免冲突而试图压制小矛盾的人，往往会在后来经受更大的冲突，最终可能分崩离析，而这一结果正是由于他们让小问题不断恶化造成的。与此相反，如果大家能够正视小矛盾，不断将关系捋顺，则更有可能建立良好的、长久的关系。这就是为什么我认为人们应该毫无保留地说出自己的真实想法。

(26a) 桥水联合基金比其他大多数公司更期待心态开放的观点分歧。分歧能够促进学习，帮助我们成为最好的自己。人们时常会因为分歧而生气。这时你应提醒大

家，大多数公司的管理层不欢迎分歧，也不鼓励公开辩论。结果是分歧与公开辩论越来越少。与其生闷气，管理层还不如宣布鼓励分歧和公开辩论。

(26b) 分歧中蕴含巨大的未知潜力，尤其对于两个有想法的人来说更是如此。然而，大多数人不是避免分歧，就是将其化为一场无益的斗争。这是可悲的⁵³。

(27) 要知道什么时候停止辩论，进而在解决方案上达成一致。我看到人们在大问题上达成一致后，浪费好几个小时争论细节问题。把大事做好比把小事做完美更重要。警惕在小问题上停滞不前，浪费本应该花在巩固重要共识上的时间。

(27a) 当有人质疑就某事展开辩论的重要性时，恰恰应该辩论。如果不这么做，就实际上给了某人（通常是老板）一票否决权。

(27b) 要承认，“办法总比问题多”。你在评估负责人的工作绩效时，不应该看他是否按照你的工作方法做事，而是看他是否按照正确的方法做事。

(27c) 要想分歧发挥积极效果，单个决策的评估者或决策者看问题时必须要有更宽的视野。例如，如果被质疑的责任人有自己的远见，决策的分歧涉及细节问题，那么请在更宽的视野下来评估该决策。质疑某人决策而引发的讨论将有助于人们了解决策背后的诸多考量。

(27d) 区分（1）无用的抱怨和（2）旨在产生改善的抱怨。

(28) 要知道，公开辩论并不意味着制定全体表决的规则。公开辩论旨在为决策者提供多种可选视角，寻求最佳解决方法。公开辩论也能够增进了解其他人的观点和能力，而且随着时间的推移，还可评估一个人是否胜任某一职责。这并不意味着不能有某种机制：一个团队监管某一个人。但是这种机制已经设计并嵌入组织架构之中，并规定负责监管的人必须是因其知识与判断力而被选定。

⁵³ 大多数人对最琐碎的事情争论不休、感到难受，比如讨论是否喜欢同一家餐馆，然而却乐于自信地发表观点，不论这些观点是多么的不靠谱，只要这些观点是自己第一次提出的。结果是我们的周围到处泛滥着自信的不靠谱的观点，那些通过互相学习、深思熟虑得出的结论却寥寥无几。人们谈话时普遍以“我觉得”开头，紧跟着提出自己的结论，双方都相信对话富有成效，相互之间感觉很好，尽管谈话根本就没有成效。如果大多数人能反其道而行之，即开门见山、各抒己见，则会极大提高学习效果，世界也将变得更美好。

(29) 要评估某个问题是否需要**辩论、讨论或培训**。辩论、讨论和培训都是保持同步的方式，但是三者的运作方式不同，选择何种方式取决于你的目标和相关人员的可信度。辩论一般应用于理解程度相等的人之间；讨论是不同理解程度人之间的心态开放的探讨；而培训则是理解度高的人对理解度低的人的沟通方式。

(29a) 为避免误解，弄清楚你在进行何种沟通（**辩论、讨论或培训**），同时需要认识到沟通的目的是为了寻求真相，而不是证明孰是孰非。

(29b) 旨在获得**最佳解决方案的沟通**，应该邀请最相关的人参与其中。并不是每个人都应该随机地质询他人，这将是白白浪费时间。每个人都应该斟酌自己的可信度和理解力来评估这种质询是否有意义。需要说明的是，最相关的人包括你的经理、直接汇报对象以及/或者一致认可的专家。这些人是受讨论主题影响最大的人，也是最了解讨论主题的人，因此也是需要保持同步的最重要的相关方。如果不能保持同步，就需要将分歧提交上一级进行讨论。

(29c) 旨在**教导或增强凝聚力的沟通**，与旨在获取**最佳解决方案的沟通**不同，应该邀请更多的人参与其中。那些不太有经验、可信度不太高的人也将参与其中。这些人可能没有必要参与某项决定，但是如果不与他们同步，那么缺乏了解很可能会打压士气，影响公司效率。在最糟糕的情况下，会碰到既不可信又固执己见的人，如果此时不能同步，就对他们的意见置之不理。相反，如果你乐于被挑战，而其他入也是如此，那么你也可以要求所有批判性的沟通都公开进行。

想象一下如果我们一群人跟泰格 伍兹学习打高尔夫球，他和一个高尔夫新手争论应该如何挥杆。如果我们完全忽视两人过去的业绩，这对于我们的进步是有害还是有益呢？将他俩的观点平等对待绝对是有害且愚蠢的做法，因为他们的可信度大相径庭。最好还是听一下泰格 伍兹的说法，不要让一个外行不停打断他。如果泰格 伍兹能够在传授完技巧之后回答一些问题，那是最好不过了。我也十分相信理解远比直接接收教条来得重要，因此，作为一名高尔夫新手，当然不应该只因为伍兹赢得过无数奖项，有多年的高尔夫打球经验就认为伍兹的话全是对的。换言之，一个新手应该不停地向伍兹讨教，直到他自信找到窍门为止。与此同时，如果新手认为高尔夫冠军说的不对，自己是对的，那他肯定既愚蠢又自大。他提问时应该有上述的

谦卑，而不应该盲目自大。如果团队里每个人都认为高尔夫新手和泰格·伍兹的话具有同等价值，那只会拖累整个团队的学习进度。在桥水联合基金寻求真相时，我正是这么想的。心态开放和提问题是好的，但是如果对有着优秀业绩与毫无业绩的人的看法不加甄别，那也是不明智的。

(29d) 发挥沟通的杠杆效应。公开沟通非常重要，挑战在于找到具有时间效率的沟通方式。使用具有杠杆效应的各种沟通技术是有帮助的，例如发布在常见问题专栏里的公开的电子邮件地址。如果你已经按照组织结构设计相关原则确定了组织架构的汇报比例（reporting ratios），那么应该拥有充分的时间来进行沟通。你所处的汇报等级越高，沟通挑战也就越大，因为受你行为影响、对你的决策有想法和（或）疑问的人数，比你下面只有两个汇报级别的情形要多得多。在这种情况下，你需要利用更多的资源并进行优先排序。比如，某些问题可以让有能力回答的下属回答，要求人们按照紧急程度或重要性对问题进行优先排序等等。

(30) 不要对所有的观点都一视同仁。几乎每个人都有观点，但是这其中有许多是毫无价值甚至是有害的。过往业绩为零的人的观点肯定无法与有优秀业绩的人的观点相提并论。对所有人一视同仁只能离真相越来越远，而非不断接近。那些既没有成功业绩又对应该怎么做信心满满的人，不是太天真就是太自负。不论是哪种情况，他们对自己和他人而言都是潜在的危险因素。然而，在考虑了经验和过往业绩之后，还是应该对所有的观点都持开放的态度。实践出真知：你是否胜任自己的职责？这是一个通用的原则，如果你能，那说明你对如何做这件事有发言权，反之则没有。

(30a) 人们提出的观点有好有坏，也必然有好有坏。认识到这一点不仅能改善决策，更能加强时间管理。让每个人同时争论每个问题并且还能高效完成工作，是不可能的事情。

(31) 衡量一下自己和别人的可信度。所谓可信度，就是某人观点正确的概率。我们不可能对可信度做到精确评估，但你通过某人的逻辑思维能力和他的过往业绩，就可以获得一个大致评估。当然，不同的人对于自己和他人的可信度的看法不同，这没关系。你只需认识到这是一种现实情况，有多个视角。你可以问“我为什么应该相信你呢？”以及“我为什么要相信我自己呢？”

(31a) **问自己是否拥有发表观点的权利。** 作为一个通用原则，如果你有良好的过往业绩，那么你就可以就如何做这件事发表观点；反之则不可以，即使你有自己的理论和问题。

(31b) **若有人做某件事情时多次获得成功，面对质询也能讲得头头是道，这种人的观点最可信。** 那些拥有以上两种特质之一的人，有一定的可信度；两者都做不到的，可信度最低。

与此同时，人们的观点应该总是基于观点本身的好坏进行评估，以鼓励大家以开放性态度思考问题。我见过一些毫无经验的人拥有很棒的点子，有的时候甚至要比更有经验的人的点子更棒，当然大多数时候前者的观点只会比后者差。所以，我们应该不断调和好与坏，允许人们建立自己的业绩记录及自身的可信度。桥水联合基金是彻底开放的，因此你可以看到我们是如何进行评估的。

那些懂得不多、可信度低的新人，或者对自己的看法不自信的人，应该多提问。与此相反，一个经验丰富、可信度高、业绩良好、对自己看法自信十足的人，就应该更坚定自己的看法。每个人都应该直接表达对自己的看法有多自信。建议就是建议，坚定的信念就是坚定的信念。千万不要做一个一无所知却盲目自信的傻瓜。

(31c) **如果有人问你一个问题，首先要考虑自己是不是回答这个问题的负责人或正确人选。**

(32) **为了“保持同步”，花再多的的时间与精力都不为过，因为这是最有价值的投资。** 由于时间限制，你必须将所有事排出优先顺序，但是又必须意识到，在有价值的沟通方面花的时间太少，代价巨大。

(33) **如果是你主持会议，请协调好会议中各方的讨论。** 会议开不好的原因有很多，但是最常碰到的问题就是主题不明确，讨论问题的层次不清晰。比如，要分清哪些问题是原则和机制层面的，哪些是手头待处理的问题，哪些是具体的事实问题。开好会，要做到以下几点：

(33a) **说清楚会议的服务方和主持方。**每一次会议都是为了实现某人的目的，此人就是会议的负责人，决定会议目的和会议模式。没有明确负责人的会议很可能会毫无方向，徒劳无功。

(33b) **根据会议目标与优先议题，说清楚你将采取何种沟通类型。**比如，如果会议的目标是让持不同观点的人消除分歧，尽量了解实际情况和找到解决方案，那么会议方式就是心态开放的辩论，与那些培训会议不同。辩论问题比较耗时，所需时间随着参与讨论的人数的增加呈几何级增长。因此，你必须谨慎选择数量适当、跟决策相关的人参会。在任何讨论会中，尽量选择那些你认为对实现目标最有价值的人参会。最糟糕的方式是基于对方的结论与你相同而选择其参会。

(33c) **主持讨论要坚定自信，心态开放。**集体思维或孤立思维都是危险的。

(33d) **3~5 个思维灵活、概念清晰的人开展小组讨论寻求问题解决方案，一般会找到最佳方案。**次优方案是，让一个思维灵活、概念清晰的决策者来做决定，但这一方案要比前者效果差很多。最差的方式是在没有一个思维灵活、概念清晰的领导者领导的情况下，让一大群人来做决定。几乎每个人都认为自己既思维灵活又概念清晰，但事实上每个团队中只有极少数人是这样的。即便是有一大群思维灵活又概念清晰的领导者在一起，五个以上的人参与决策也将是十分低效与困难的。如果人们认为自己需要讨好每个人时，情况尤其如此。

(33e) **1+1=3。**两人合作良好的效率是两人独立工作效率的三倍，因为前者能够看到彼此的疏漏，取长补短，将彼此都提升到一个新高度。增加人手到一个团队所产生的共生关系具有增量效应（ $2+1=4.25$ ），人手增加到一个临界点时，增量效应为零，再增加人手反而导致效应的边际损失。这种现象是因为：（1）随着团队人数增多，边际效应递减；比如说，两三个人可能已经足够涵盖最重要的问题观察的视角，增加更多的人并不会带来更多的视角；（2）人数多的团队互动效率要比小团队互动效率更低。当然，实践中最佳模式是下面两个因素的函数：（1）参会人员优秀程度及其视角差异；以及（2）团队管理得有多好。如前所述，每一个团队都必须要有一个人来管理会议的流程，确保会议取得最佳成果。

(33f) **在讨论的不同层面准确切换。** 在讨论某个议题或情形时，需要进行两个层级的讨论：手头问题和相关原则（这些原则有助于决定机器应该如何运作）。手头案子是一个或多个相关原则的表现形式，因此你需要在这两个层面准确切换，以便（1）正确处理手头问题；（2）改进机器的运作，使未来类似问题能获得更好地解决；以及（3）检验你的原则是否有效。

(33g) **谨防跑题（topic slip）。** 跑题是指随机地、无结论地从一个主题转到另外一个主题，每个主题均未获得彻底讨论。提示：为防止跑题，可使用白板记录讨论进程，以便每个人都能看到讨论进度。

(33h) **加强交流的逻辑性。** 当讨论有分歧时，人们的情绪自然会激动，因此讨论时专注于讨论的逻辑性将有利于沟通。如果你听别人的观点时心平气和、仔细分析，对方终止一场逻辑性强的讨论的难度要比双方情绪激动时高得多。

(33i) **要更担心说话的内容而不是说话风格。** 这并不是说对于不同的人、在不同的情况下，某些说话风格不会比另一些说话风格效率更高，但是，不要让说话的风格或语调阻止你跟别人保持同步。我经常看到人们为了规避实质内容而抱怨批评的风格。如果你对某人的说话风格有意见，那么你应该单独就此问题争取跟对方保持同步（一开始可以问一下某人的说话风格是否真的存在问题，以及这是否重要）。

(33j) **讨论要有始有终。** 讨论旨在取得结果，达成同步，做出决断，付诸行动。讨论经常没有结果，这完全是浪费时间，因为这种讨论无法得到任何结论，也无法转化成有价值的行动。当大家交换观点的时候，尤其是当有分歧出现的时候，必须要得出结论作出了断。如果能够达成一致，说出来；如果无法达成一致，也说出来。如果决定采取进一步行动，把任务添加到待完成事项清单中，分配人手来完成，确定截止日期。写下你的结论、有用的理论和待完成事项，使其成为继续前进的基础。

(33k) **安排人做会议纪要，确保跟进会议讨论事项的后续。** 一般而言，为保证讨论不偏题，对后续事项的优先排序和任务分配落实应该在会后进行。

(33) 需要注意的是，集体决策时不要忘记了个人的职责。很多情况下，集体可能会做出一个决策，但是并不安排个人职责，所以不清楚谁该干什么。要明晰个人职责。

(34) 不要将抱怨、献言献策、辩论的权利同决策权混为一谈。讨论并不意味着要通过全体投票来做决定。我们有着彻底透明的文化，但是有些人错误地认为我们是进行集体决策的，即所有的观点都被一视同仁，所有问题必须一致通过。不是所有观点具有同等价值，我不相信一致通过决策或全体投票决策的方式。我们的运作模式不仅包括公开辩论，还包括将责任分配到个人。二者可能看起来是冲突的，但是个人责任与公开辩论在桥水联合基金相互配合，共同促进了高效决策。我们不要求每个人向所有人汇报，与此相反，我们根据对个人能力的评估，将责任与权力都分配给了个人。我要求各个岗位上分配的人都是最有能力的人。我们要求他们对自己完成任务负责，赋予他们完成任务的权力。负责人可以做出一个自认为最佳的决定，即使其他知道情况的人持否定意见，当然，该反对意见也应该得到严肃的考量。我们拥有也应该拥有一个清晰的决策层级结构，理想状态下应以意见质量（merit）为基础⁵⁴。

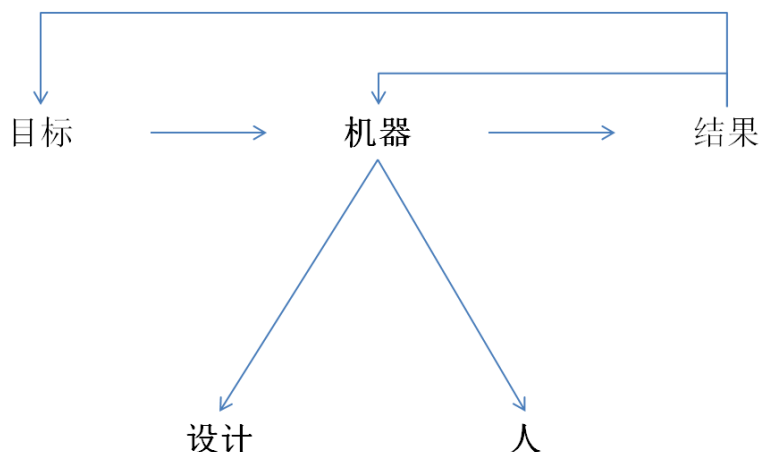
⁵⁴ 实际上，我曾经不怎么认真地研究开发一套基于可信度矩阵的投票系统的可能性。尽管由于实操原因可能性不大，但这意味着基于意见质量进行决策，这是我们对现有流程的殷切期望。我们鼓励挑战和调查，但并不意味着对每项决策都要事后评估，这么做只是帮助我们不断评估自己的工作质量。

选对人，用对人

(37) 要承认最重要的选择是选谁做负责人

因此：

(38) 要记住，几乎所有的成功都是来自让优秀人在优秀的文化中工作。人才的挑选、培训、评估、选拔，再怎么强调都不为过。如果你将目标和任务布置给称职的人，并明确表示他们个人对于实现目标、完成任务负责，那么他们将取得优秀的业绩。该节将讨论下图所示反馈循环流程中有关人的环节。



(39) 首先，把人与设计匹配起来。了解一个职位最需要的特质（attributes），然后确认某人是否具备这样的特质。这个匹配过程要求（1）把工作及其所需特质图示化；然后（2）确认某人是否具备这些特质。

寻找可以信任并乐于创造优秀业绩的负责人⁵⁵。记住，价值观是最重要的（例如，如果“工作”只是挣钱的工具，我不想要这样的人为我“工作”）。我希望加入桥水联合基金的人跟我们一样有着从事伟大事业的重要的共同使命。

⁵⁵ 我最不喜欢（或讨厌）的工作是努力保持标准，但这是必须做的事情。我知道唯一让我成功和快乐的途径是拥有优秀的人为我做事，这意味着我必须聘用、培训和选拔人。给不具备成功所需特质的人分配职责是徒劳的。这种做法只会使所有参与方失望并最终愤怒，对整个工作氛围具有极大的破坏性。因此，聘用、培训和选拔人，以便把责任分配给能够完成杰出工作的可信任的人，是唯一可行、极其令人满意的途径。

(39a) **最重要的就是找到价值观与你相同的人。**在桥水联合基金，这些核心价值观就是追求卓越，不惜一切代价探寻真相，强烈的主人翁精神，坚毅的性格（这里的性格是指去做正确但困难的事情的意愿）。

(39b) **寻找愿意客观评价自己并有性格的人。**这些不是与生俱来的天分，而是可以后天习得的品质。这些品质是我是否尊重某人最重要的依据。这些品质是成功的基础。

(39c) **选择具备概念性思维和常识的人去履行实现目标（不同于任务）的职责。**

(40) **要承认，最终负责人是为行为结果负责的人。**正因为如此，负责人（Responsible Party, RP）在委派职责给其他人时必须明智选择，人选好后必须激励到位、管理得当。这是负责人无法逃避的责任。例如，你是照顾自己健康的最终负责人，因为你不可避免地要承担所有的后果。如果你病了，你或许会把找出治病方法的职责委派给一名医生。但选对医生是你的责任，因为你将承受该选择产生的影响。当然，这名医生也要为你委派给他的职责负责，但你还需要确保医生的激励与其职责一致以及医生工作出色。最终负责人不能把所有职责委派出去并期望好结果，即使是在他毫无专长的领域亦是如此。所以，有效聘用和管理得当是你无法逃避的责任。

(41) **总的来说，你迟早会得到自己应得的一切。**最终结果会反映你和你团队是如何学着处理事情的。所以，控制住局面，让自己和团队为产生良好结果负责。希望获得良好结果但不愿去做必须要做的事情的人终将失败。

(42) **最重要的负责人要为目标、结果和机器负主要责任（即位于金字塔上层的人）。**给我一个能有效负责一个领域的人（即一个能设计、聘用、选拔人去实现目标的人），我就会对该领域的所有事情都放心。因此，他们是最重要的人，选择并管理好他们。

(43) **选择那些理解目标和任务二者之间区别的人来做事。**否则你将不得不干他们该干的活。观察和评估目标的能力很大程度上是一种天赋，尽管她可以随经验积累而得到提升。这种能力也能够被测试，尽管没有一种测试是完美的。

(44) 要承认每个人都生而不同

因此：

(45) **考虑每个人不同的价值观、能力和技能。**价值观 (values) 是驱动行为的深层信仰；人们为了自己的价值观而奋斗，而价值观又决定了自己与他人是否合得来。能力 (abilities) 就是思维和行为方式。有些人学习能力强、能够快速处理问题；有些人具备直觉判断力；当然也有些人能够创新性地或者有逻辑地思考，或者具有优秀的组织能力等等。技能 (Skills) 是习得的工具，比如会说一门外语或编写一个电脑程序。

价值观和能力不太可能有太大改变，但是大多数技能可以在有限时间里被习得（例如大部分硕士学位可以在两年内攻读获得），而且大部分技能的价值常常在变（例如今天最好的编程语言几年后就会过时）。

重要的是你要知道与每一个岗位匹配的最重要的素质 (qualities) 组合是什么；更宽泛地说，你跟谁建立起良好关系。在选择跟谁建立长期关系时，价值观是最重要的标准，能力次之，技能的重要性最小。

(46) **要了解每一个为你工作的人，这样你才知道对他们能有何种期待。**

(47) **要认识到，你为某岗位挑选的人员类型必须符合该岗位要求。**

人们的思考能力为何有差异？

在我管理桥水联合基金的很多年间，我明白了每个人的思考能力是不同的，了解这些差异非常重要，这样你在委派不同岗位给不同的人时，就能合理地考虑这些差别。我曾经找过这方面的专家帮我更好的了解这些差异并且进行测试。结果是在一大群庸才中我发现了少数几个很有真知灼见的人⁵⁶。我还发现各种各样的人有各种各样关于人们如何思考及其原因的理论，因此很少能被当做实际情况。“政治正确性”以及人们在客观讨论天赋才能的个体差异时的迟疑，都阻碍了对这个重要课题的直接而全面的研究。寻求好的建议和检验方法一直以来很有挑战，但其价值之高不可估量。以下是我的理论组合，基于我的个人观察和从他人身上学到的真知灼见⁵⁷。我知道，关于人们如何思考、思考差异性以及对思考能力差异的测试，我还只懂皮毛，也正因如此，我才会对更深入学习的潜力感到兴奋。

以下内容我相信但不确定：

- **人类的思考方式有两大不同类型，这是因为人类的大脑由两个半脑共同组成，不同的人对两个半脑的依赖程度不同⁵⁸。**这一解释来自加利福尼亚理工学院的教授罗杰·斯佩里（Roger Sperry）。他发现人类的两种思考方式归因于对两个半脑依赖程度不同，也因此获得诺贝尔医学奖。也正是有了这个发现之后，才有了“左脑思考”和“右脑思考”这样的说法来区分两种思考方式。斯佩里教授帮助我们了解到：
 - 左脑进行一步步推理，分析细节并擅长线性分析。左脑型思考者在这些方面做的很好。他们也被称为线性思考者（linear thinkers）。当他们在这种思考方式方面做的优秀时，人们就会说他们“聪明”（bright）⁵⁹。

⁵⁶ 我认为心理学家鲍勃·艾兴格（Bob Eichinger）的理论尤为有价值。

⁵⁷ 我相信，在理解人类思考差异和测试方法方面，我们的理解只涉及到了皮毛。后人循此路径进行研究，潜力巨大。不幸的是，我所接触到的专家都过于注重理论研究而忽视其实用性。

⁵⁸ 这方面有一本好书是丹尼尔·平克（Daniel H. Pink）的《全新思维》（A Whole New Mind），有关这方面科学的好文章是罗伯特·李·霍兹（Robert Lee Hotz）在《华尔街日报》上写的《直奔洞见的飘忽思维》（“A Wandering Mind Heads Straight Toward Insight”）。

⁵⁹ “聪明”的人有高智商，是非常善于分析的思考者，能够解决复杂的思维问题。

- 右脑进行整体推理，把握主题并擅长综合分析。右脑型思考者在这些方面做的很好。右脑型思考者也被称为横向思考者 (lateral thinkers)。当他们在这种思考方式方面做的优秀时，人们就会说他们“机智” (smart)⁶⁰。

早在我认识斯佩里教授之前，我就观察到了这些思考方式的差异。我敢说你们一定也看到过。

如果用 - 5 到 5 的区间来代表左脑思考到右脑思考的不同程度，你认为自己得几分？

你有几分把握认为这个自我测评结果是正确？

- 有些人关注细节 (树)，而有些人关注整体 (林)。那些“见树”者看部分最清晰，而不容易将各部分联系在一起以看清整体 (例如“见树”者可能偏好文字性强且细节精确的画作)。他们是典型的左脑型思考者。另一些人则将细节连接成整幅图。实际上，他们通常甚至不看细节，只看全貌。他们是典型的右脑型思考者。通过观察人们关注点的不同，你就能识别某人属于那种类型。细节型思考者可能会看不见全貌，并且更有可能专注在一个部分上，而不是站在一个更高的角度看清各部分之间的联系。例如，一个关注细节的人可能会被文件中“their”写成“there”这样的单词小错误而打乱，然而全局思考者 (big-picture thinkers) 甚至不会注意到这个错误。类似地，全局思考者常常能理解句子的意思，哪怕是句子中关键词被弄反了 (例如，当“下”误用为“上”时，全局思考者能判断出说话人在那样的语境下不可能表达“上”的意思)。这是因为他们的注意力首先关注场景，然后才是细节。当描述同一个会议时，这两类人会经常关注在完全不同的事情上，然后对对方的理解提出异议。在讨论中，他们会让对方感到受挫并且质疑对方的观点。类似地，如果其中一类人访谈另一类人，结果通常不会让令人满意。

如果用 - 5 到 5 的区间表示最“细节”到最“全局”的不同程度，你认为自己得几分？

你有几分把握认为这个自我测评结果是正确？

- 有些人在做决策时更依赖于对他们以前所学的内容的回忆，而另一些人更依赖于他们的独立推理。就让我们把第一类人称作记忆型学习者 (memory-based learners)，把第二类人称作推理型思考者 (reasoning-based thinkers)。当我在用“学习” (“learning”) 一

⁶⁰ “机智”的人有直觉判断力，综合能力强，能想象到什么是可能实现的。

词时，我是想表达通过“接受教育来获得知识”的意思，当我在用“思考”

（“thinking”）一词时，我是想表达“独立寻找答案”的意思。记忆型学习者通过回忆所学内容完成决策。他们调动自己的记忆库然后遵照存储其中的指示。他们是典型的左脑型思考者。推理型思考者会更注意事物背后的原理。他们是典型的右脑思考者。当所学内容（例如资本资产定价模型，CAPM）和逻辑（例如全天候投资模型，All Weather）相冲突时，你就能发现区别。依赖记忆型学习的人通常会对非传统思想持怀疑态度，因为他们的思考过程更容易接受与他们所学一致的内容，也因为他们的独立评估能力较弱。更依赖推理的思考者不太会在乎传统，愿意评估各种想法自身的价值。记忆型学习者也比推理型思考者更倾向于与主流舆论保持一致。他们更愿意接受现状，而推理依赖思考者的观点较少受现状影响。他们更喜欢创新，而记忆依赖学习者则更偏谨慎。一个人的在校表现与其基于学习的思考方式（learning-based thinking）的质量紧密相关，但与基于推理的思考方式（reasoning-based thinking）却没有可信的关联。最牛的学习者很容易被发现，因为他们必然是或曾经是最好的学校里的最优秀的学生。然而，最牛的思考者就更难找到，因为在他们没有通过什么明显的筛选漏斗，尤其是他们在“现实世界”中有所作为之前。

如果用 - 5 到 5 的区间表示“学习”到“思考”的不同依赖程度，你认为自己得几分？

你有几分把握认为这个自我测评结果是正确？

- 有些人专注于日常工作，有些人专注于他们的目标以及如何实现目标。最有图示化能力的人逐渐能看到全局（而不是细节）。他们具备强大的图示化思考能力，更有可能做出有意义的改变，并对未来事件做出预测。他们是创造新事物（新组织、新项目等）的最合适的人选，也是管理处于变革中的组织的最合适人选。我们称他们为“创造者”（creators）。他们是典型的右脑思考者。相比之下，专注于日常工作的人们更适合管理变化不大的事情或要求可靠完成重复流程的事情，通常他们最擅长的就是完成指示明确的任务。他们看待事物不太深入，参照已有的事物进行增量改变。他们在改变现状上行动缓慢，面对突发事件时更容易措手不及。他们就是典型的左脑思考者。

如果用 - 5 到 5 的区间表示“工作”到“任务”的不同关注程度，你认为自己得几分？

你有几分把握认为这个自我测评结果是正确？

- 有些人是“规划者”，而有些人是“观察者”。规划者喜欢专注于计划并且坚持下去，而观察者倾向于关注身边发生的事情，更容易适应环境。观察者看到事情发生，然后反向推导去弄清事情起因，并决定如何做出反应；他们工作方式是由外向内；他们也会看到更多的可能性以作比较和选择；他们也常常因为看到的太多的可能性以至于感到困惑。相比之下，规划者的工作方式是由内而外，首先想好想要实现什么目标，然后才决定如何开展工作。规划者和观察者难以相互欣赏。观察者喜欢发现新事物，经常改变方向，这对习惯于遵循计划的规划者来说是非常恼人的。规划者在决策过程中更多地参考先例，如果一件事曾经以某种方式完成了，那么以后就该沿用这种方式；然而观察者更倾向于在现场采取最优方式。规划者是典型的左脑型思考者，而观察者是典型的右脑型思考者。

如果用 - 5 到 5 的区间表示“规划者”到“观察者”的不同属性程度，你认为自己得几分？

你有几分把握认为这个自我测评结果是正确？

- 有些人更受情感支配，而有些人更受理智支配。我们每个人都有情感和理智。当两者矛盾时，有些人会受控于情感，有些人会控制住情感而受理智驱动。有人告诉我，这更可能是因为对杏仁体和前额叶皮层的依赖程度不同，但是我并不确定。再说一遍，这两种不同类型的人通常无法相互理解，并通常会让对方感到沮丧。

如果用 - 5 到 5 的区间表示“受情感支配”到“受理智支配”的不同属性程度，你认为自己得几分？

你有几分把握认为这个自我测评结果是正确？

- 有些人是风险承担者，有些人是风险规避者。

如果用 - 5 到 5 的区间来表示“风险规避者”到“风险承担着”的不同属性程度，你认为自己得几分？

你有几分把握认为这个自我测评结果是正确？

- **有些人内向，有些人外向。**对于企业来说这两类人最重要的区别就是追求真相的意愿。
内向的人对必要的冲突感到更难受。

如果用 - 5 到 5 的区间来表示“内向”到“外向”的不同属性程度，你认为自己得几分？

你有几分把握认为这个自我测评结果是正确？

人类还有很多不同的重要思考方式，在此不再赘述。

(48) 使用性格评估测试和工作经历的素质反思这两种工具来帮助你识别这些差异。这些工作需要公开完成，以便大家在互动中接受并考虑这些重要差异。

(49) 要明白，不同的观察和思考方式使不同的人适合不同的岗位。大自然创造了不同的思考方式，它创造任何事物都有其目的⁶¹，因此每一种思考方式都有其意义。我们经常发现，在某些方面管用的思考方式，必然在另外一些方面不怎么管用。了解自己和他人的思考方式及其最佳应用场景，是非常可取的。不存在所谓最好的素质，但是对于具体岗位来说，肯定是有些素质更为适合（例如，如果一个职位需要数学天才，数学天才这一素质就很重要）。所以，不能不加区分地对待每个人。

有时候我看见人们互动时，尤其是群体与群体之间互动时，完全忽略这些差异。这是很愚蠢的做法。不管是表达自己观点，还是听取他人观点，都需要考虑这些差异。这些差异是实实在在的，所以假装它们不存在实在很愚昧。

(49a) 人们在所擅长领域的岗位上表现最佳。

(49b) 如果你天生不擅长某种思考方式，这并不意味着要求这种思考方式的工作就把你排除在外了，但是，这就要求你要么和具备所要求的思考方式的人一起合作，要么你学会这种思考方式（这是非常难的，有时是无法实现的）。

(50) 不要隐藏这些差异。公开寻找这些差异，以便了解自己和为你工作的人到底是什么样的人，这样你才能把对的人放到对的岗位上，并清楚地委派职责给他们。这对你的团队和整个桥水联合基金都是好事情。

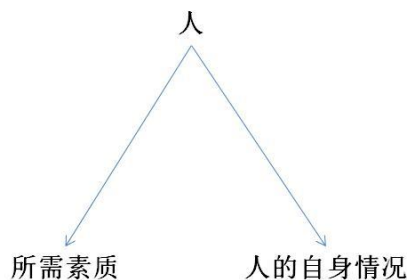
(51) 记住，观察和思考方式不同的人，往往很难交流和共处。要记住，向一个人解释需要用其它方式思考才能明白的东西有多么困难；同理，向一个没有嗅觉的人解释气味是什么也是不容易的。

⁶¹ 即便是大自然所犯的“错误”也是有目的的，它们是进化过程所必需的。

(52) 聘用对的人，因为用人不当的代价极高

因此：

(53) **想清楚自己想要的员工应具备什么样的价值观、能力和技能。**在确定新员工是否有成功希望之前，招聘需要投入大量时间和精力，新员工发展培训也需要投入大量时间和资源。淘汰无成功希望的员工同样很艰难，因此在招聘过程中尽量谨慎是相当必要的。参考下图，了解如何通过将目标与成果进行对比进而达成目标。思考一下图中关于人的部分。不断将员工的情况与职位所需的特质进行比对，你将招聘到更优秀的员工，自己进化也会更快。



(54) **招聘员工时，应更看重价值观和个人能力，而不是技能。**要避免用具体技能来填充具体岗位的狭隘想法⁶²。虽然说具备岗位要求技能可能很重要，但是最重要的还是在于你和被雇佣者是否朝共同的目标前进，是否能用相同的方式工作，是否有相同的价值观。

(55) **在岗位说明里描述希望招到一个什么样的员工。**

(56) **选择合适的人和测试方法来评估每项素质。**将评估结果与你之前为工作岗位确定的必要素质做比较。综合分析这些测试结果，考虑是否“吻合”。

(56a) **记住，人们往往倾向于选择和自己相似的人，因此挑选的面试官应该能够识别你想找的人的类型。**例如，如果你想找一名有远见的员工，那么就选择一位有远见的面试官去测试应聘者是否有远见。如果你想找一个具备多重素质的人，那么

⁶² 技能的重要性因职位而异。某个职位越依赖知识、独立性越强（例如程序员或律师，其职责就无需考虑公司的运作方向），所需技能的重要性就越高。

就安排一组能够涵盖所有这些素质的面试官。如果你对某人的判断力没有信心，那么请不要选择他当面试官（换言之，一定要选择你可以信任的面试官）。

（56b）**要知道如何使用和解读性格评估测试。**性格测试是你弹药库里的最佳武器，有助于你快速了解人们的基本情况（能力、喜好、风格）。性格测试往往要比面试本身更客观、更可信。

（56c）**关注应聘者的过往业绩。**

（56d）**深入挖掘人们行为方式背后的原因。**只有有助于了解人们是什么样的人时，了解他们过去做了什么才有价值。了解人们行为背后的“原因”，将会告诉你他们的品质以及你可以期待他们做什么。

（56e）**要知道，一个人的在校表现虽然对评估有一定价值，但并不能充分告诉你他是否具备你所寻找的价值观和能力。**记忆和处理速度往往是决定在校表现是否优秀的两种能力（很大程度上是因为两者易于测量和评分），也是学校最看重的能力，所以在校成绩成了衡量这两种能力的最佳标准。在校成绩也可以很好地衡量一个学生的决心以及服从指示的意愿和能力。然而，学校在传授和测验常识能力、想象力、创造力或决策能力等方面的价值却有限⁶³。这些特质对大多数工作的重要性远胜于记忆力、处理速度和服从能力，因此，我们必须超越在校表现来考虑应聘者是否具备你所需要的特质。

（56f）**要求提供过往评估结果。**不要完全依赖应聘者本人来提供关于他们过往业绩的信息；相反，应该去跟认识应聘者的人（最好是可信任的人）沟通，并寻找证明材料。

（56g）**核实推荐人。**

（57）**寻找总有很多好问题的人。**拥有问题甚至要比拥有正确答案还要重要。

⁶³ 想一想你作为一个学生从一年级到大学做过的几个重要决定。除了高三决定上哪所大学、大二决定选哪个专业外，大多数人一般只是按部就班完成学业。

(58) **确保应聘者对你和桥水联合基金进行面试。**向他们展示真实的情况。例如，与他们分享公司的原则来表明我们是如何运作的以及为什么如此运作。让他们听录音来了解实际情况。

(59) **不要聘用那些只把桥水联合基金当做第一份工作的人，要聘用那些你愿意与之分享人生的人。**最好的关系都是长期的、基于共同的使命与价值观的关系。同时，员工跳槽会致使公司效率低下，因为新员工需要花费时间熟悉彼此，熟悉公司。你的同事和你所在的公司都会以不可预测的方式发生进化。所以，要聘用那些你想要和他们一起为了长期使命而奋斗的人。

(60) **要选才华横溢的人，而不只是“又一个跟他们一样的人”。**我见过许多并不才华横溢却被聘用的人，只是因为他们清楚地说明了自己是“他们中的一员”。如果你只是寻找一个水管工，那么你可能倾向于把工作给某个有几年经验的人，而不去确认此人是否拥有一个优秀的水管工所应具备的特质。但是，雇佣一名普通的水管工与雇佣一名优秀的水管工（或者其他领域的专家）有着天壤之别。因此，在审核应聘者背景资料时，你必须看清该应聘者是如何证明自己是一名优秀人才的。最显而易见的证明是，他是否在一群优秀的人之中完成了优秀的工作。如果你对聘用某人承担某项工作并不那么激动，那就不要聘用此人。这很可能对你们双方都是折磨。

(61) **听到“咔哒”声：岗位和员工一定要正确匹配。**记住，你的目标是将对的人放到对的设计中。首先确定岗位职责，然后确定出色履行职责所需素质，最后考虑候选人是否具备上述素质。这样一个匹配过程需要：（1）把岗位及其所需素质图示化；以及（2）确认某人是否具备这些素质。我将这一过程称之为“听到咔哒声”，因为当岗位与员工正确匹配时，就会听到这种声音。

(62) **以人论酬而不是以岗论酬。**参考此人过往薪资水平以及拥有类似资历的人的一般薪资水平，在此基础上有一定上浮，但不要只看职位头衔来决定薪酬。

(63) **要知道，无论你招聘人才方面有多在行，你聘用的人很有可能不是岗位最佳人选。**员工到岗之后，依然要以同等强度继续执行“面试”流程，不要停下来。

(64) 像设计和运行一台机器去实现目标一样做好管理工作

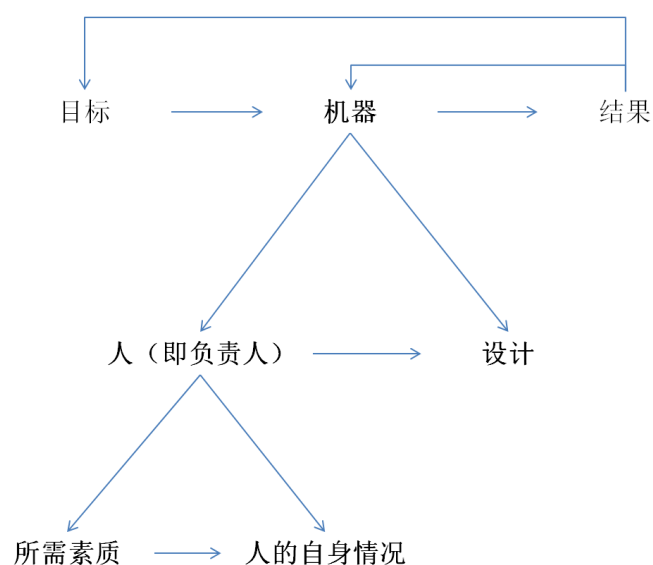
因此：

(65) **理解管理、微观管理和不管理之间的区别。**微观管理指管理者告诉员工每一项工作该怎么做并且（或者）帮他们来做。不管理就是管理者让员工自己工作，你不监督和参与。管理则意味着：（1）了解你的员工和设计是如何为实现你的目标而运行的；以及（2）不断完善员工和设计。想要成功，你必须进行管理。

(65a) **管理下属应该感觉像是“一起滑雪”。**你要像一个滑雪教练，在斜坡上与员工保持密切接触，以便评估他们工作中的优点和缺点。这应该是一个反复试错的过程。随着时间的推移，你就能确定他们自己能或不能有效处理的事情。

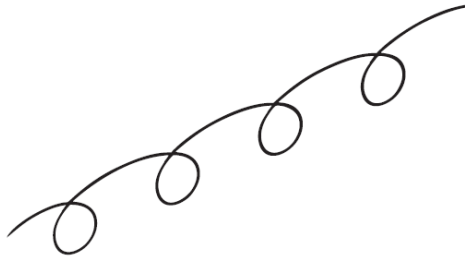
(65b) **优秀的滑雪者更能挑出对方的毛病，与初学者相比是更好的批评者。**初学者可能会觉得自己的滑雪教练水平棒极了，但一位奥运滑雪冠军在评估同一个教练时，可能会认为这个人水平并不那么好。

(66) **不断比较结果和目标之间的差距。**发现问题并诊断问题，看看问题的出现是与公司的组织方式有关，还是与员工履行职责的方式有关。记住下面这个快速改善的反馈循环是如何工作的。



记住要重复这一行为，以便获得大样本。你想获得大样本的原因是：（1）任何一个问题要么是一次性的不完美，要么是深层原因的症状（随着问题不断重复出现，深层原因也会显现出来）；以及（2）问题的样本量大，容易弄清楚问题是什么。同时，你的样本数量越多，问题的深层原因就越清晰，相应的解决方案也就越明显。

如果你持续这样做，那么你的进化过程应该如下图所示：



（67）从更高的层次审视你的机器和自己。更高层次的思考并不意味着位于更高职级的人的思考，而是以自上而下的视角来看待事物。这就像看一张外太空拍的地球的图片一样，能够看到各大洲、国家、海洋之间的关系，然后再往下看你的国家，接着是你的邻里社区，最后是你的家庭。在看待自己的家庭时，你要看到数以百万的其他家庭，以及几千年来出现过的无数其他家庭，在这些大背景中比较自己的家庭，观察各种家庭的演变，否则你只是不动脑子地观看着这些扑面而来又相继消失的事物。

（68）将你手头上的问题与你处理类似问题的原则进行关联。记住，每一个问题和任务都只是“某类问题中的一个”。找出问题的类型，并反思处理此类问题的适用原则，能够帮助你更好的完成工作。不管你用不用本书所述的原则，你还是需要确定一个行动方案以及什么样的指导原则是有效的。通过这一过程，你能够不断改进自己的原则，更好地处理好问题。

（69）问题出现时，在两个层面的展开讨论：（1）从“机器”层面讨论为什么机器会产生这样结果；以及（2）从“手头问题”层面来讨论如何解决问题。不要错误地只做任务层面的讨论，因为这样做只是微观管理——即你代替了被管理者该做的思考并且你的员工会误以为你这样做是对的，而实际并非如此（因为你在微观管理）。当你进行机器层面的讨论时，应该想清楚事情本应朝着什么方向发展以及为什么没有这么发展。如果你急

着决定做什么并且不得不告诉你的下属该做什么，那么就指出来你这么做的必要性，把它变成一次培训经历——即解释你在做什么及其原因。

(70) 不要希望别人服从；要希望被理解并努力理解他人。你的目标是了解实际情况并一同提升。如果你想要别人服从你，无论是出于满足自尊心的原因，还是你认为那样对管理更方便，但长远来看你会付出沉重代价。如果只有你一个人思考，结果会很糟糕。

(70a) 不要试图通过下达命令来控制别人。他们可能厌恶命令，而且当你不盯着的时候就违抗命令。专制的管理方式也意味着你不在培养员工，那么随着时间的推移，他们会越来越依赖你，这会损害所有人的利益。相反，你对聪明人的最大权力（以及聪明人对你产生的最大影响）来自于持续对实际情况和最佳情况保持同步，这样你们才会追求相同的东西。人们必须渴望做正确的事情，而且这种渴望必须来自他们内心。但是，你可以向他们说明履行职责与自身福利之间的联系。只有保持公平、合理和开放的心态进行彻底公开的讨论，才能达成一致意见。

(70b) 沟通事物背后的逻辑并乐于听取反馈意见。在制定规则或做出改变时，要解释决策背后的原则。我们希望逻辑思考能力强的人理智工作。我们通过一系列原则做到这一点，这些原则相对健全、可被理解，并通过公开讨论被应用和检验过。每个人都要做到：（1）评估自己是否同意某项决策，如果不同意要说明为什么；以及（2）坚持在组织内部的各项原则框架下行事，相互之间对此负责。我们想要的人，必须能够理解那些使我们公司获得成功的各项原则，同时拥有能够激励自己按我们的规则（而不是规避这些规则）工作的高尚道德准则。我们想要的人，必须认识到如果公司好，自己就好。我们不要那些需要下命令和威胁才能好好工作的人，也不要那些只会服从命令的人。

(71) 清楚地分配职责。向员工提期望时要消除员工对期望的任何困惑，确保员工认识到不达标和完不成任务是自己个人的失败⁶⁴。最重要的人是对完成整项工作任务负责

⁶⁴ 在应对现实的过程中获得奖励或惩罚，你学会各项原则。因果关系越清楚，学习和进化越快。因此，清晰分配的职责有助于反馈和学习过程。例如，如果你身处丛林必须独立生存，那么你的行动及其后果之间的关系更加清楚，也最重要。责怪他人没有用，因为它不会带来什么。你只需要关注你的行为及其结果之间的关系。

的人，他不仅具备洞察到该做什么事情的远见，而且具备确保任务执行者完成该做事事情的纪律手段。

(72) **问责员工并感谢员工问责你**。这样做对员工、你和公司都有好处。松散的标准对任何人都无益。人们讨厌被问责，但你肯定不愿意时刻告诉他们该做些什么。相反，你要与他们讲道理，使他们理解问责制的价值和重要性。问责要每日进行。持续检查问题能逐步累积有助于找到解决方案的样本量，也是在问题变得严峻之前发现问题的好方法。避免这些日常冲突的结果就是最后付出巨大代价。

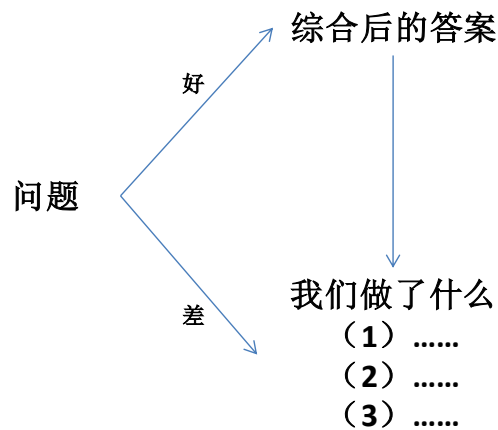
(72a) **要区别员工违反“约定”造成的失败与一开始就没有约定的情况下的失败。**

如果当初是你没有把对员工的期望说清楚，你就不能指望员工完成你的任务（常识除外——但常识也不是那么的平常）。如果你发现因为事先没有约定而导致某项职责被疏忽了，那你就要考虑一下是否需要修改你的机器设计了。

(73) **避免“上级卷入下级工作职责”（sucked down）现象**。当管理者被拉去做下属的工作并且看不到这是个问题时，这种现象就发生。这种上级卷入下级工作职责的现象与岗位职责错位（job slip）情况类似，因为管理者的职责滑向了本应属于其他人的领域。两者都属于某个岗位的实际状况偏离其理想状况。然而，上级卷入下级工作职责现象通常是管理者对下属无法胜任某项职责的反应，或者是管理者无法随着情势变化适当调整职责分工。当管理者更关注任务的完成而不是操作机器的时候，你会发现这种问题就会产生。

(73a) **当心那些混淆目标与任务的人，因为你不能向无法理解目标的人委以重任。**

有一种检验方法：如果你问一个高层级的问题，例如“某个目标完成情况如何？”一个好的答案会以一个综合评估（某个目标实际的总体进展情况）开头，然后用为达成这个目标已完成的任務来支持前面的综合评估。那些只看到任务而忽视目标的人，只会向你解释任务完成了多少，而不会把这些任务与产生结果和达成目标的机器联系起来。



(74) 要像“老板” (owner) 一样思考，并且期望与你共事的人也这么做。你的行为必须符合公司利益，并认识到你的福利与桥水联合基金的福利直接相关。举例来说，花公司的钱要像花你自己的钱一样。

(75) 强迫自己和员工挑战困难。如果你愿意迎难而上，那么通常比较容易让事情顺利进行。我们必须像健身房教练一样工作，让大家保持健美身材。这也是获得对每个人都有益的卓越成绩所必须做的事情。你必须挑战困难才能获得力量和权力，这是自然界的法则。正如健身一样，健身一段时间后你就会发现完成困难项目与从中受益之间的联系，随后你就会期待做这些困难的项目。

(75a) 要和别人一起承担责任。如果你说你不会为提高素质和发掘真相而努力，因为这使你或其他人感到不舒服，这种想法是不可接受的。一个人的品质就是让自己去做艰难而正确的事情的能力。克服不安，强迫自己向别人问责。只有两种选择：要么迎难而上；要么采取对你和你“调查”及辅导的人都不利的方式工作并最终使企业失望。

(76) 别担心员工是否喜欢你；多想想你是否在帮助员工和桥水联合基金变得优秀。你不得不做的最重要也最困难的事情之一就是确保你的员工出色地完成工作。这要求持续不断地挑战他们并且做一些他们并不愿意你做的事，比如调查他们。即使是你最优秀的员工（经常得到表扬和奖励的员工）也必须被挑战和调查。如果你不喜欢与人对质，或者你认为讨人喜欢比确保他们成功更重要，那么你不适合做一个管理者。

(77) 知道自己想要什么，如果你相信那是对的就坚持下去，即使别人想把你带到另一个方向。

(78) **计划要沟通清楚**。每个员工都应该知道部门内的计划和设计方案。当你决定偏离大家一致同意的路线时，请确保与相关方沟通你的想法并听取他们的意见，这样才能确保自己对新路线完全清楚。

(78a) 已商定的目标和任务要让每个人知道（从部门内的员工到部门外的监督人员）。确保大家弄清楚目标、计划、实现目标的负责人是非常重要的。这能让人们认同计划，或者给他们机会表达自己缺乏信心从而提供更改建议。这样做也能看清楚哪些人达成了目标，哪些人还未完成目标。这些公开的目标、任务、委派的职责必须在部门会议上至少每季度通报一次，甚至是一个月通报一次。

(78b) 当心这种无重点、无意义的说法“我们应该……（做什么）”。记住，为了真正完成目标，我们需要的是能以开放心态决定该做什么的可靠负责人；因此，我们必须清楚的知道这些人的名字，而不是用一个模糊的“我们”来指代；也应该认识到，他们有责任来决定该做什么。所以让一个非责任方团队说类似“我们应该……”的话是很愚蠢的。另一方面，与负责人沟通该做什么是可取的。

(79) **与你的员工保持同步**。不同步带来困惑和低效决策。不同步也会导致方向冲突，因为：（1）你们不了解彼此的想法，通常会造成大相径庭的假设；或者（2）你们尚未解决该如何前进及其理由方面的分歧。通过讨论谁干什么及其原因来保持同步，对共同进步来说是必要的。同步并不意味着必须达成统一意见。在该做什么的问题上常常会出现不可调和的分歧，但是依然需要作出决定，这种情况是可以接受的。保持同步的过程将明确大家该干什么及其原因，即使无法消除分歧。你自己必须做而且也必须让其他人做的最艰难最重要的事情之一，就是将分歧摆到桌面上来一起讨论以达成决议。必须承认这个过程花费时间。可以通过人们喜欢的任何方式进行：讨论、发邮件等等。你必须有一个可行的决策流程，即使分歧无法解决时也能决策。在前面关于保持同步的内容中我已经讨论过这样的流程。

(80) **获得“门槛了解水平”**——即对员工、流程和你周围的问题有足够了解，以便做出信息充分的决定。

(81) **避免跟员工走得太远。**你需要极其了解你的员工，经常提供并听取反馈意见，进行高质量的讨论。你设计工作职责时应该在设计中留出时间来做这些事情。

(81a) **工具：使用每日更新来掌握员工所做所思。**每日更新（daily updates）指的是对当日员工做的工作、员工的次日计划、员工遇到的问题、存在的困惑和观察所得做的简报。每日更新只需要大约五分钟就能完成，对于保持联系十分有效。

(82) **逐步建立对员工的信心——不要假设这种信心。**了解员工并对其建立信心是需要时间的。有时，我们对一些新员工能否担当重任表示信心不够，会得罪新员工。他们会认为这是对他们能力的质疑，而实际上这只是因为我们还没有足够的时间或直接接触去了解他们，无法对其可信度做出评估。任何管理者（包括我自己）都不应该放权给自己了解不够、信任不够的员工。而新员工也不应该因为我们还未形成这种信心而感到被冒犯。

(83) **基于对他人的信心来调整你的调查参与度。**管理大致上包括扫描（scanning）并调查（probing）你负责的一切，以发现可疑迹象。基于你所观察到的情况，你应该调整你调查挖掘的程度，多调查可疑的对象或领域，少调查自己逐步建立信心的对象和领域。如果使用正确的工具并且效果不错，那么你的扫描将包括两方面内容：审核这些工具（如“问题日志”、“数据指标”、“每日更新”和“清单”）的使用结果和现场调查（spot-checking）。

(84) **避免说“理论上应该”。**“理论上应该”是管理者从理论上推测员工应该有能力做某事，但员工做不到或者管理者实际上不确定员工是否能做到。

(85) **关爱员工。**如果你对一起工作的员工不关心、不尊重，那么整个工作就没有意义。如果你不相信这一点，可能你不该在桥水联合基金工作。虽然向别人表达这些情感很重要，但自己拥有这些情感更重要。你们可以一起分享人生，但对此不强求。请尽量参加员工的婚葬嫁娶。我一直试图这样做，但是由于员工数量太多了，我做的还不够。当有人真的需要我时，我就会到场。在员工遇到个人难题时关心员工至关重要。

(86) **在决策过程中逻辑、理性和常识凌驾于一切。**

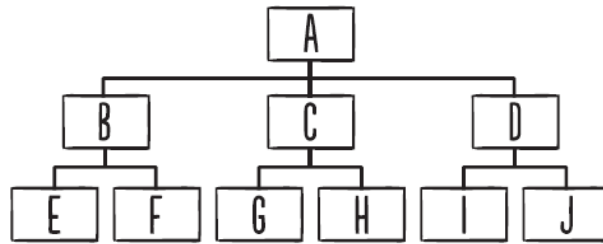
(87) **尽管做决策时主要依靠逻辑，但情感也是非常重要的。**情感也是一种现实（而且是一种好的现实），理智应对所有现实情况是管理层的责任。好的情感很重要。实际上，好的情感很可能是最重要的，因为它是我们做好事背后的原因，比如出色完成工作带来的满足感和对他人的爱。只有影响我们判断力或是阻碍我们实现目标的情感才是不好的。

(88) **当你不能适当履行职责时要提交上级处理，并确保员工也这么做。**责任升级（escalating）是指你不相信自己能够成功应付局面时，要将“负责人”的工作转交给其他人。你转交责任的人（你汇报的上级）然后决定是对你进行辅导，直接接管，让其他人来做，或者采取其他的解决办法。然而，老板首先应该弄清楚任务执行者为什么在没有别人帮助的情况下无法独立完成工作，避免直接代替该人做事。精确评估每个人能做什么、不能做什么以及为什么，是十分重要的。如果说上级直接代替下级做事，即便结果令人满意，我们也无法把成功和失败正确地归因到某个人。记住，我们工作的一个重要的目标就是通过测试来了解一个人，而不是要真的毁掉一辆车时才知道某人不是个好司机。所以，负责人必须表明他能或不能履行其工作职责。老板有责任做出判断：如果负责人有可能撞车，就把负责人从驾驶座上替换下来。我们不断从错误中学习：承认失败，感受痛苦，反思自己，汲取经验。如果老板和负责人不能承认负责人解决问题的失败，而且负责人也欠缺做好工作的能力，那么就一定会有麻烦。记住，生活是最好的老师，“实践出真知”。因此，经历这个过程对于真正的学习十分重要。

(88a) **确保员工积极主动。**要求员工在无法交付预先约定的工作或超过最后期限时一定要说出来。这种沟通方式对于项目层面和个人层面保持同步都很重要。

(88b) **工具：升级按钮。**有时候会分不清负责人是在向管理者汇报自己的问题，还是在将不能履行的职责提交上级处理，这时就需要使用一个责任升级按钮。这个工具旨在提醒管理者，下级此时是在将职责提交给上级处理。

(89) **跨部门间或跨子部门间出现问题时，让“金字塔尖”的那个人参与进来。**将公司组织架构想象成一个由很多金字塔组成的大金字塔。如下图所示：



当问题涉及的相关方不属于同一个金字塔时，应该让处在金字塔塔尖的人参与进来。在金字塔塔尖的人有适当的视角和知识来合理权衡并作出信息充分的决定。不让处在塔尖的人参与，很有可能会出现矛盾。在上图中，如果 G 和 H 有矛盾，谁是金字塔塔尖的决策者？如果 F 和 I 有矛盾，谁是金字塔塔尖的决策者？⁶⁵

⁶⁵ 如果你能回答 C 和 A，那么你就理解了这个概念，如果答错，请再思考一下。

(90) 深入认真调查，以便了解可以期望你的“机器”做什么

因此：

(91) **了解员工的情况，确信他们出色工作。**这要求不断挑战和调查他们。即使员工工作不错并且可以给予更多自由空间时，也应该如此。

(92) **不断调查直接向你汇报的员工，并鼓励他们调查你。**管理者们其实并没有大多数想象的那么有能力发现正确的事情。我知道我就是这样的。你的员工应该不断地挑战你，促使你成为最好的自己。同时，欢迎员工批评也能让员工把背后对你的不满摆到桌面上来，让员工也负责帮你寻找解决方案。与在球场上打球的选手相比，在看台上作为观众发出一些无挑战性的评论自然要简单的多。要求每个人都要到球场上打球能够提升整个团队的实力。沟通是一种双向责任。

(92a) **提醒你正在调查的员工，问题和错误是他们改进的动力。**他们应该理解，调查对他们自己和其他人而言都是一件好事。在过去的 30 年里，桥水联合基金比其他大多数公司改进得都要快，原因就是我们在发现问题并找到系统性解决问题的方法。这种调查方法给了我们源源不断的改进方法。

(93) **调查低你两级的员工。**除非你了解你的直接下属的下级并知道他们跟直接上级如何互动，否则你不会了解你的直接下属如何管理其他人。此外，鼓励低你两级的员工直接向你汇报他们与直接上级之间的不同意见。

(94) **记住，只要极少人能够客观看待自己。**因此，欢迎被调查和调查别人是很重要的。

(95) **调查有助于在问题真正出现之前充分了解其出现的可能性。**如果问题的出现使你措手不及，可能是因为你对自己的团队和 workflows 参与度不够，或者你没有充分考虑到团队和 workflows 可能带来多种结果。

(95a) **当感觉危机正在酝酿时，应保持密切关注以确保其突然发生的可能性极低。**

(95b) **调查时要告知被调查的人，不让被调查的人措手不及，让他们知道你是对事不对人。**

(96) **不要“挑选战斗”，参加所有战斗。**如果你发现了问题，不论是多小的问题，也要立即处理。因为：（1）小问题可能只是深层严重问题的一个表现；（2）解决观点上的小分歧以防止更多的严重分歧；以及（3）在试图培训员工时，持续强化公司所期望的行为是有帮助的。打的仗越多，你了解彼此的机会就越多，进化过程就越快发生。

(97) **不要让人逃避责任。**要问重要的、困难的问题，并进行独立审计。

(98) **不要假设人们的答案都是正确的。**这些答案很可能是错误理论或“困惑”（spin）。你需要时不时再次审核这些答案，尤其是当它们听起来有问题的时候。有些管理者不愿这样做，觉得这样做无异于说自己不信任员工。这些管理者需要认识到并传递这种理念：通过这个审核流程，人们获得或失去其他人对自己观点准确性的信任。如果你的员工认识到这一点，他们就会在跟你说话时更准确表达自己，你也会越来越明确哪些人或事值得信任。

(99) **将调查过程透明化，不要私下进行。**这将有助于保证调查的质量（因为其他人可以自己先行评估），这样做能够强化彻底透明和自由探索真相的文化。

(100) 准确而非“友善”地评估员工

因此：

(101) **进行准确评估。**真相是卓越的基础，人是最重要的资源，因此请对员工进行尽可能精确的评估吧。精确评估花费时间和反复多次。对负责人进行业绩评估不应该基于其是否按照你的方式工作，而应基于其是否按照正确的方式工作。坦白交流，以开放的心态倾听，考虑其他可信任的人的意见，对被评估对象的工作状况及原因保持同步。记住，不要对你的评估过于自信，因为你的评估也会出错。

(101a) **使用工作表现调查问卷、量化指标、正式评估报告等各种评估工具来记录员工全方位表现。**这些工具有助于说清楚员工评估和相关沟通。

(101b) **为员工建立“棒球记录卡” (baseball cards) 和 (或) “可信度矩阵” (believability matrixes)。**试想一下，如果你为员工建立棒球记录卡，上面显示他们所有的工作表现数据，包括击球率、全垒打、失误、防御率以及所有的胜负记录，你就可以直观看到他们的优点和缺点，以非常透明的方式来将每个人安排到合适的位置上。这样做也能简化很多讨论，包括薪酬、激励，决定是否将某位队员安排进第一阵容，或者将他们开除出队伍。你能够也应该为你的员工建立这样的档案记录。建立棒球记录卡，实现你关于展现每个员工情况的目标。我会使用评级、强制排位、量化指标、工作成果、资历等工具。棒球记录卡可转交给潜在的新任管理者，以便其安排工作。

(102) **跟评估应聘者一样严格评估员工。**问自己：“基于现在对员工的了解，我是否还会聘用该员工？”面试官在并不了解应聘者的情况下，总是随意并自信地批评应聘者，但是，他们不会因为同样的缺点批评员工，尽管他们对此有更多的证据。在我看来，上述做法是非常奇怪的、愚蠢的。这是因为一些人将批评当成是有害的，并认为应聘者也没有员工那么强的保护意识。如果你相信准确评估对每个人都是最好的，那么你就应该明白上述做法是一个错误，明白为什么坦诚的评估必须时刻进行。

(103) **了解什么事情能激发员工的热情，因为人是你最重要的资源。**为每个人的价值观、能力、技能准备一个简要描述。这些素质是行为背后的真正驱动力，详细了解这些

素质能够帮你判断一个人能做好什么工作，不能做好什么工作，应该避免做什么工作，以及应该被如何培训。我经常看到有人在一个工作岗位上挣扎，他们的管理者却花了几个月才找到对策，因为他们忽视了该员工的“一揽子描述”，这些简要描述应该随着人的改变而及时更新。

(104) 要认识到，尽管大多数人都喜欢被表扬，不喜欢被批评，但没有什么比准确的批评更宝贵。了解清楚员工能做好哪些工作固然重要，但我们不应该在简要描述中记录该员工的缺点时有任何迟疑。你必须准确描述缺点。

(105) 让这一发现流程公开化，不断改进，循环往复。向被调查的员工预先说清楚你关于一个人的价值观、能力和技能的理论并与他分享；听取他和其他人对你描述的看法；制定培训与测试计划；以及根据你观察到的员工表现来重新评估你的理论。这一过程要持续进行。经过数月的讨论和实战演练，你与他应该对他自己的情况有了较为全面的认识。随着时间的推移，该流程会逐步认定某个员工适合何种岗位、何种培训，或者调查表明该员工应该离开桥水联合基金。

(106) 提供持续、清楚和诚实的反馈，并鼓励讨论这些反馈。坚持批评与表扬相结合，并确保自己心态开放。如果你经常对观察结果做出解释，那么培训和评估也将做得更好。持续提供这种反馈是最有效的培训方式⁶⁶。

(106a) 正确看待表扬与批评。我发现很多人倾向于对评估夸大其词，因此，说清楚所讨论缺点或错误并非是对你的整体评价是有帮助的。例如，有一天我对一名新研究员说，你的工作做的很好，思维能力很强。这是正常正面的初始评价。几天后，我又听到他聊一件与工作无关的事，足足闲聊了几个钟头。于是，我找他谈话，告诉他如果他经常浪费时间的话，对自己和公司的发展代价很高。后来我才知道，那次谈话之后，他觉得我认为他的工作干得很差劲，自己离炒鱿鱼已经不远了。但实际上，我对于他应该更专注工作的评价与我对他的整体评价无关。如果我在第二次和他坐下来谈话时就表明这一点，那么他就能更正确地看待我对他的评价了。

⁶⁶ 儿童心理学家、训狗师以及其他行为矫正方面的专家会告诉你，持续的、无例外的反馈对于训练至关重要。

(106b) 记住，让人们看到自己的优点通常比看到缺点要容易得多。人们不愿直面自己的缺点。在桥水联合基金，我们总是追求卓越，因此我们会投入很多的时间来讨论缺点。类似地，工作遇到问题时要比工作顺畅时需要花费更多的时间。问题必须找出来并解决它，而顺利进行的工作可以少关注点。因此，我们投入非常多时间关注员工的缺点和问题。这样做效果很好，因为我们聚焦提升改善，不去欢呼自己有多么优秀，而这恰恰是我们变得优秀的方式。对此无法理解的人，很难适应这种环境。因此，我们需要：（1）弄清楚并关注员工的优点和工作强项；以及（2）不停提醒他们寻找缺点这一流程背后的积极动机。评估要力求完全准确。不要觉得自己非要在某人身上找到相同数量的优点和缺点。尽可能准确地描述某个人或某个环境，称赞优点，关注缺点。

(106c) **鼓励进行客观地反思**——尽可能多地反思。

(106d) **员工评估报告**：反馈不能间断，但评估报告是定期的。评估报告旨在回顾员工的工作表现，说明员工在工作时的个人表现。

工作评估报告应尽量少包含出人意料的事情，这是因为在 1 年时间里，如果你不知道员工的工作状态，或者你知道他们工作任务完成得很糟糕，那么你就应该调查他们以便找到他们工作表现的根本原因。人们识别自己的缺点是很难的，因此，他们还需要其他人针对一些特定情况的调查（不是鸡蛋里挑骨头），以便知道自己到底是什么样的人，以及自己是否称职。

通过调查这些特定情形并与他们保持同步，大家会一致发现一些模式。每个人都会有成败（就像每一个击球手都有过很多三击未中出局的情况一样），在评估某人时，我们的目标是要看到模式和大局，而不要认为一两次的成败就足够定义某个人。你需要了解一个人特有的处事之道，知道如果要成功，他们不可能擅长所有的领域。例如，一个谨慎的人可能敏捷程度不够，反之亦然。史蒂夫·乔布斯被人批评为一个专制且没有人情味的人，但可能正是他独特的处事之道要求他那么做。因此，评估他是否适合他的岗位工作时，最务实的做法是按照他自己独特的处事方法来评估他的工作，否则就不要评估。评估报告必须包含这种评估，而不是他应该怎么做、不应该太独断的理论评估。

在某些情况下，了解一个人并不需要太久。例如，你在很短的时间内就能判断一个人是不是能唱歌。而在另一些情况下，需要大量的样本和时间才能了解一个人的真实情况。时间越久，样本量越大，你越能看清楚一个人的情况，而且他的业绩（即某人负责的业绩水平，业绩上升或下降轨迹的陡峭程度，而不只是一些来回的波动）能清楚地告诉你：你能从他们身上期待什么结果。

如果工作业绩出现问题，原因要么是设计问题（例如一个人被委派了太多的职责），要么是匹配/能力问题。如果问题出在员工能力欠缺上，能力欠缺或者是因为此人先天的缺点使其不适合此岗位（比如某个身高 5.2 英尺的人就不适合做一个篮球队中锋），或者是因为此人上岗培训不够。一份成功的评估报告以及整年与员工保持同步，应该能发现这些问题及原因。

评估报告旨在根据评估对象的各项素质来判断此人能否被信任做某事。有了这样的评估报告，“下一步该做什么”（即这些素质如何匹配岗位职责）就可以确定了。

（107）要知道，你以及你管理的人都会经历个人进化的过程。个人进化首先表现为识别你的优缺点，然后改正你的缺点（例如通过培训）或者换一份能够发挥自己优点和兴趣的工作。一般来说，这一过程会让管理者和被管理者都不太容易接受，却能使人更开心，使桥水联合基金更成功。记住，大多数人取得进步以及做一些使他们快速成长的事情时最快乐，因此了解员工的缺点与了解他们优点一样，对员工自己和你都是有价值的。

（108）要认识到，你在桥水联合基金的进化会相对较快，这是发现自己优缺点的必然结果。因此，你的职业规划并非一开始就确定的。你的职业道路无法预先计划，因为你的进化过程就是你发现自己喜好和优缺点的过程。最佳职业道路是基于上述有关喜好和优缺点的信息。换言之，每个人的职业方向会随着对自己了解的不断加深而不断进化改变。将人们安排到最可能干出成绩但也必须努力才能干好的岗位，这样才能实现个人进化。员工在被辅导的同时，应该被给予足够的自由去了解和自我反省，防止以后犯大错。在这一过程中，员工应该收到持续的反馈。他们应该反思自己的问题是能够通过额外学习进行弥补，还是由无法改变的先天性格所致。一般情况下，需要 6 到 12 个月来大致了解一个人，需要大约 18 个月来改变行为（具体时间因人因岗而异）。在此期间，应该进行定期小型评估和若干大型评估。评估之后，应该安排新的任务以便继续培

训和测试。新任务应根据员工已知喜好和优缺点量身定做。这是一个循环往复的过程，不断积累培训、测试、调整的经验，以便分配给员工最合适的岗位和职责。这对员工而言是有益的，能够帮助其更好认识自己，熟悉桥水联合基金的不同岗位。这一过程既有挑战也有回报。如果最终分道扬镳，一般都是因为人们认为自己在桥水联合基金无法出色和开心地工作，或者他们拒绝接受这一流程。

(109) 记住，了解员工过去做了什么的唯一目的是了解他们的特点。了解员工的特点能够告诉你该员工的未来工作表现。动机很重要，同样的行为可能源自不同的原因。

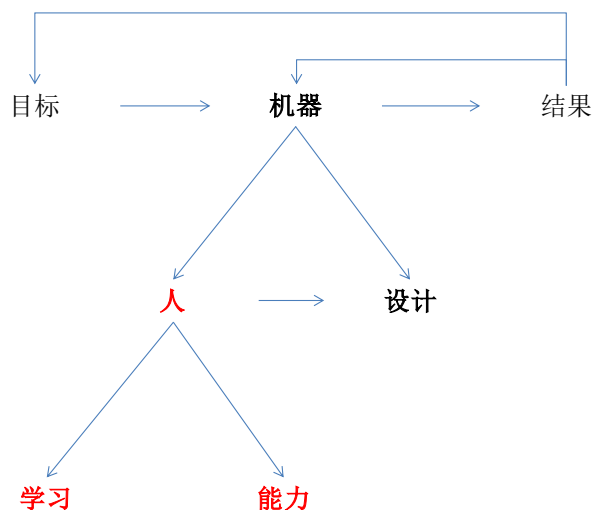
(109a) 关注行为模式，但不要过分解读任何单一事件。世上没有完美之事，即便是最优秀的管理者、公司和决策也都会有自己的问题。发现并纠缠于小错误很容易，但意义不大。实际上，如果你纠缠于对无数不完美现象进行分析，这本身就会是个问题。同时，有些小问题却是某些可能在未来导致严重错误的根本原因的表现，因此，诊断这种小问题也是相当有意义的。在评估错误时，应该（1）问一下该问题是不是严重问题或无关紧要的问题的表现；以及（2）反思问题出现的频率。优秀的决策者和糟糕的决策者都会犯错。区别在于犯错的原因和频率。

“我认为你做了一个糟糕的决定”和“我认为你是一个糟糕的决策者”之间存在差别，只有通过观察犯错的模式才能确定。任何单一事件都可能有多重解释，而行为模式更能揭示深层原因。一个人具备多项素质。要了解每一项素质，你需要（1）一个可靠的样本容量；以及（2）保持同步（即问为什么并给予反馈）。了解某些素质不需要一个很大的样本容量，比如只需要一个数据点就可以判断某个人是否会唱歌。其他的一些素质却需要进行多次观察（5 到 10 次）。分析模式所需的观察次数很大程度上取决于每次观察之后你们保持同步的程度。对某个人的行为方式及其原因开展高质量的讨论，将有助于你快速了解更为整体的情况。

(109b) 不要认为一个人擅长或不擅长某件事情就意味着这个人擅长或不擅长每件事情。要知道每个人都有优缺点。

(110) 如果某人工作很差劲，想一想这是因为缺少学习（即培训/经验），还是因为缺少能力。缺少经验、培训或时间而导致的缺点是能够改正的。先天能力的欠缺却无法弥补。无法区分这两种原因是管理者常犯的一个错误，因为管理者往往不愿意因为说某人

能力欠缺而显得不友善或者妄下结论。他们同样知道，如果这样去评价，被评价的对象往往会努力反击，拒绝承认自己有永久性缺陷。但是，管理者应该克服这种不情愿情绪。在下列图表中，思考一下机器所能创造的结果：



(111) 记住，评估员工时可能犯的两大错误是：对评估结果过于自信以及对评估无法保持同步。不要犯这两个错误。

(111a) 以非层级化的方式对评估情况保持同步。管理者与被管理者之间最大的不同在于他们职责履行得好不好。大多数公司只进行单向评估，即管理者评估被管理者。通常情况下，被管理者都不会同意评估结论，尤其是当评估结论要比自我评估差时，因此大多数人相信自己比真实情况更好。在大多数公司，被管理者即便对管理者有意见也不敢提出来，于是误解和埋怨就开始滋生。这种有害的行为损害了工作环境及人际关系的效率。这种情况可以通过保持良好同步的方法加以避免。

(111b) 通过坦诚讨论错误及其根源来了解彼此。你需要清楚地说明评估结果并心态开放地倾听别人的反馈。只有这样，他们才能了解你的想法，你也能以开放的心态考虑别人的观点。然后你与被评估对象一起制定培养计划和职业道路。了解员工的缺点并告诉员工是管理者最难做的工作之一。优秀的管理者能够认识到，从短期来看，讨论缺点是很艰难的，但是从长远来看却能让事情发展的更顺利，因为如果将员工安排到他无法胜任的岗位上，代价是十分巨大的。其他公司大多数管理者都

不像我们这样坚持对评估持开放心态；通常他们的管理者们不像我们这样坦诚地表达看法，他们这种做法既不公平又很低效。

(112) **帮助人们缓解发现缺点过程中产生的痛苦。**当出现意见分歧（尤其是针对某人可能存在的缺点时）的大部分场合，人们会情绪激动。你发言时需要冷静、缓慢、分析缜密，这有利于促进沟通。如果你保持冷静并乐于听取别人的意见，较之表现得情绪化，对方很少会停止理性交流。提醒他们，痛苦是伴随着学习与个人进化的痛苦，让他们正确看待评估结果——了解真相之后，他们能够成为更好的自己。考虑让他们离开，当他们冷静下来再反思，几天之后再进行一次跟踪交流。

(113) **要认识到，如果就缺点（不管是你的还是其他人的）问题保持真正同步，这些缺点很可能是真实的。**在缺点问题上保持同步是了不起的成就。当你们达成一致时，这就是你们发现真实缺点的好兆头。这也是为什么评估对象要同等参与到探索真相的过程当中来。因此，当你们达成一致时，把商定的事项写到棒球记录卡上。这种信息是未来成功的关键基石。

(114) **记住，在评价员工时并不需要达到“毋庸置疑”的程度。**相反，应该努力促成双方对某个人形成“大体上”一致的、可信度较高的了解。必要时再慢慢丰富这一了解。你不应该追求完美了解某一个人。完美了解是不可能的，盲目追求只会浪费时间，拖慢进度。

(115) **要知道，你应该能够在员工入职的第一年了解其大致特点以及是否能够胜任工作。**经过 6~12 个月的密切接触、无数次测试以及保持同步，你应该能够大概评估出某人的能力。如果想要获得一个更有信心的评估，并据此来进行更有信心的工作安排，那么评估时间可能需要约 18 个月。具体的时间受到工作岗位、评估对象、接触程度、评估水平的影响。我在制定计划部分已经解释过，高级管理者与初级管理者、管理者与两级以下的被管理者之间的人数比例应该小到足以确保高质量沟通与相互了解。一般而言，此人数比例应该保持在 1:10 以下，最好是 1:5。

(116) **员工在桥水联合基金工作期间，要对其持续评估。**你对员工会越来越了解，这有助于你更好地培训和领导他们，而不会固守原来的印象。最重要的是，你要评估员工的核心价值观和能力是否符合桥水联合基金的企业文化。核心价值观和能力比技能更加

持久，因此确定它们更加重要，特别是在桥水联合基金。如前所述，你应该能够通过 6 到 12 个月密切接触，完成对员工能力的基本评估，18 月内能够对他们进行较为有信心的全面评估。但请不要止步于该评估。要不停地问自己，根据目前你了解的他们现在的情况，还会雇佣他们吗？如果答案是否定的，替换他们。

(117) 通过实践来培训、测试员工

因此：

(118) **要知道，培训对个人进化过程起着指引作用。**培训对象需要开放心态，将自我暂且放到一边，以便了解自己擅长和不擅长的领域，决定下一步该如何做。当然，培训师也需要开放心态（以及做前面提到的其他事情）。如果有至少两名可信的培训师联合培养一名培训生就最好了，这样评估培训生特点时有三种意见可以参考。如前所述，培训需要通过共享的经历来完成，就像滑雪教练与学员一起滑雪一样（即培训师与培训生应该是师徒关系）。

(119) **要知道，经验导致知识内化。**基于记忆的“书本”学习与亲力亲为的内化学习之间差异显著。医学院学生在学校课堂上学习做手术，跟那些已经做过数次手术的医生比较起来，学到的东西是不一样的。前一种情况下，学习的知识存储于有意识的大脑中，医学院的学生通过记忆库来回想自己所学的知识；在第二种情况下，医生通过亲自操作学得的知识存储于潜意识之中，用的时候就自动跳出来，不需要有意识地从记忆库中回忆。那些书本知识学得好的人唤醒记忆中的知识，按照存储的指令行事；那些善于内化学习的人则会按照自己的潜意识想法行事。有经验的滑雪者不用一边背诵滑雪须知一边滑雪，他们“不需要思考”就能滑得很好，就像呼吸“不需要思考”一样。理解两种学习方式之间的差异是非常重要的⁶⁷。记住，实践经验导致知识内化。重复做某事导致知识内化，这样做了，对事物理解的质量比知识化学习方式下理解的质量要高得多。

(120) **提供持续的反馈意见，客观看待学习。**大多数培训的原因是要对工作表现情况保持同步。反馈意见应该包括什么做得成功，什么做得不尽人意，而不是试图兼顾赞美和批评。你是一个管理者，你希望看到你的机器按照预期方式运转。为此，员工的工作表现必须达到预期，而且只有你才能帮助他们认识到自己工作表现与预期之间的差异。随着员工的优缺点日渐明晰，你能够更合理地分配职责，使机器运转地更好，同时促进

⁶⁷ 我认为学校高估了知识化学习方式（intellectualized learning）。那些在学校表现优秀，擅长该学习方式的人总是过分知识化学习，或者至少没有看到这种学习方式与经验/内化学习方式之间的差别。缺乏对这两种学习方式的区分，可能成为日后生活的重大风险。很多学校成绩优异的人要注意这种挑战，特别是那些理科成绩好的人，比如擅长数学或工程学的人。我也相信，这就是为什么我认为亲力亲为的实践经验对于这些类型的人尤其有价值。

个人进化。这个过程进行得越彻底，进化过程就会越迅速。因此，你必须对员工的工作表现情况持续保持同步。

(121) **要记住，每件事都是一个案例。**想一想案例的类型及适用原则。

(122) **授人以鱼不如授人以渔。**你告诉员工该做什么，这是一个不好的征兆，因为这种行为通常属于微观管理，或者反映了被管理者的无能。相反，你应该去培训和考核员工。因此，告诉员工你认为他们可以怎样实现决策，或者如果你在他们的岗位上会如何处理以及为什么这么处理，但不要命令他们去做事。你所要做的基本上只需要持续保持同步，了解他们工作进展及原因。

(123) **要认识到，有时让人犯错并从中汲取教训，要比直接告诉他们一个更好的决定更明智。**然而，有时原因和结果之间的关系可能被误解，因此，为犯错的人提供反馈对于学习过程很重要。

(123a) **批评时尽量提建设性的建议。**你的目标是帮助员工理解和提升，因此你的建议非常重要。提建议也有助于被批评者理解：你的目标是帮助他们和桥水联合基金，而不是伤害他们。

(123b) **从失败中学习，也要从成功中学习。**要对出色的工作表现给予表扬，并分析其原因。这种做法提倡出色工作，为学习者树立榜样。

(124) **分清可接受的错误和不可接受的错误，不要让员工犯不可接受的错误。**当你考虑允许何种失败以便鼓励通过试错方式进行学习时，你要权衡该错误的潜在伤害及其给渐进式学习带来的益处。在讨论我对员工的犯错容忍度时，我总是这样表述，“我能允许你刮花或撞凹一辆车，但如果我判断你撞坏整辆车的风险很高时，我不会让你这么做。”

(125) **要认识到，一般需要 18 个月持续不断的巩固才能实现行为的改变。**第一步要让员工相信最佳做事方式是合理的。如果你身材走样，你必须知道自己身材走样了，你必须想变得身材好，这样你就必须了解塑身的方法：“我想要通过合理膳食和加强锻炼来塑身。”然后，理智会与欲望和情感作斗争。有了决心，理智最终会冲破阻碍目标实现的障碍，期望的行为就会出现。如此坚持 18 个月，新的行为习惯就会被内化。

(126) **培训员工，而不是改造员工。**培训是培养员工技能和帮助员工进化的计划的一部分。改造是试图对员工的价值观和（或）能力造成重大改变的过程。价值观和能力是很难改变的，改造通常耗时太久，因此，桥水联合基金也不太可能去做这样的事情。如果的确要进行改造，一般是由专业人士来指导，需要另外延长期限来完成。如果安排那些价值观和能力与职位要求不相适应的人来做某项工作，那么对公司将产生破坏性影响。因此，必要对员工进行筛选（参见关于筛选的原则）。

(126a) **一个常见错误：培训、测试工作表现不佳的员工，看看他/她能够获得所需技能，但同时不对该员工进行能力评估。**技能可以被立即测试，因此很容易有结论。

了解员工的能力要比了解员工的技能重要得多。选择具备适合技能的人要相对容易。而能力，尤其是右脑思维能力，评估起来却难得多。当你思考为什么某人工作表现不佳时，不妨考虑一下是否是他们能力欠缺。价值观是最难评估的，需要最长的时间去评估。

(127) **你确定“真实情况是什么”之后（即了解到员工的真实情况），谨慎思考“下一步该做什么”。**如前所述，应该将“真实情况是什么”与“下一步该怎么做”区分开，这十分重要。找到真实情况需要时间——通常需要几个月的时间以及一个较大的样本容量。分析下一步该做什么（即制定计划），需要的时间却短得多（通常需要几个小时或几天）但这也并不是信手拈来的。人们往往草率决定或者根本不做决定。

(128) 把员工筛选到桥水联合基金的其他岗位或将其开除出桥

水联合基金

因此：

(129) 一旦发现某人不能胜任工作，尽快将其调离该职位。如果你期望某人能够在不久的将来比过去做得好很多，多半是痴心妄想——相反，要对员工进行筛选。反复以某种方式做事的人在将来也会持续以这种方式来做事，因为该行为反映了他们的偏好。人改变的速度一般很慢（如果能发生改变的话），因此你也只能期待有缓慢的改进（如果能有改进的话）。与其指望员工改进，不如对其进行筛选，或者改变组织结构设计来弥补他们的不足。为了弥补员工的不足而改变组织设计一般不是一个明智的做法，最好还是对员工进行筛选。

如果无法足够快地成长为负责人，有时优秀员工也可能丢掉其岗位。这可能是因为他们能力欠缺，或者培训他们所花的时间过长。他们中的一些人可能胜任桥水联合基金的其他职位。要记住，承认失败并从中吸取教训是进化过程的一部分。确保你在相关的“棒球记录卡”上记下了某个员工出问题的原因，再考虑下一步该对这个员工做什么。

(130) 将某人留在不合适的职位上要比开除他更糟糕。不要收藏人。开除员工并不是什么大不了的事情，强行留住表现不佳的员工造成的影响要大得多。因为将某人留在其不适合的岗位上对员工（因为它阻碍员工个人进化）和公司（因为我们均要受到影响，而且这种做法损害精英文化）都危害极大。考虑一下将某人留在其不适合的岗位的高昂成本吧：长期业绩不佳的成本，对工作环境造成的负面影响，试图培训此人带来的时间和精力浪费，以及一个老员工（例如 5 年以上）离开时比开除刚来 1 年的新员工带来的更大痛苦。

(131) 当员工没有岗位时，考虑一下桥水联合基金内部是否还有更适合的岗位。如果没有，开除该员工。记住，我们聘用员工不是想给他们在桥水联合基金找到第一份工作，也不会将他们的技能作为第一考虑。我们想要挑选那些我们愿意与之分享人生的人。我们希望每个人都能在这里进化。管理者比面试官更为了解员工的优缺点以及他们是否能

够融入我们的企业文化，因此你拥有关于该员工的宝贵信息，能够衡量其在桥水是否还有其他合适的职位。

（132）**不要降低标准。**如果某人无法达到我们关于优秀与彻底真实的标准，在可接受的时间内也无法达标，那么他们就必须离开。我们不愿意降低标准，也不愿意对员工进行长期改造。

发现、诊断、解决问题

(133) 懂得如何有效发现问题

因此：

(134) 牢记第二章的五步流程。

(135) 要认识到，发现问题是优秀管理的第一步。跟在大自然环境中一样，如果你没办法观察到周遭发生的事情，那么你的处境将变坏，最终将灭亡。那些能够（1）发现问题、（2）决定如何解决问题、以及（3）执行具体任务的人，是优秀的管理者。

(136) 要知道，问题是改善的动力。问题就像投进机车蒸汽机中的木头一样，因为燃烧它们（即制定并执行解决方案）推动我们前进。问题通常是深层原因的表现形式，因此，它们提供一些用来改善的线索。分析问题的根源，彻底消除问题，进而做出改变，在未来能够重复获得回报，这一过程加快了我们向卓越迈进的步伐。因此，发现问题应该让你感到兴奋，因为你找到一个提升自己的机会。

(137) 你需要有能力观察事情是超过预期还是低于预期，确保你的员工也有此观察力。这需要整合能力。

(138) 不要容忍问题。我经常看到一些人明明已经发现了问题，却容忍它。有时是因为他们没有勇气做出所需的改变，有时是因为他们不知道怎么改。这两种情况都很糟糕。如果他们不知所措，那么就应该寻求可信任的人的建议，做出相应改变；如果还是不行，他们就需要将问题提交给上级决策。

(139) “品尝汤的味道”。一个称职的餐馆老板会持续不断地品尝厨房端出的食物，判断菜品是否达到自己预期的最佳口味。一个好的管理者也需要这样做。

(140) 让尽可能多的眼睛一起来寻找问题。鼓励员工向你提交问题，认真研究这些问题。如果公司每一个员工都认为自己对公司的福利负责，愿意将问题说出来，这要比你

独自寻找问题好得多，忽略问题的风险要小很多。这一过程能够帮助你发现问题，获得最好的想法，并让你和你的员工保持同步。

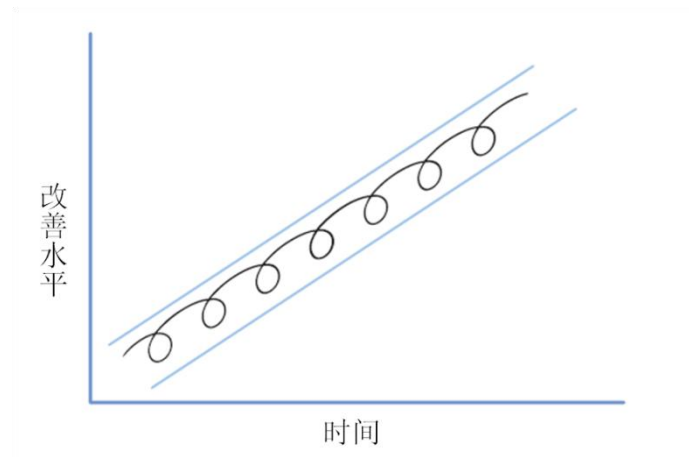
(140a) **“拔出瓶塞”**。确保员工交流畅通是你的责任。

(140b) **将投诉作为员工的一项义务**。问一问自己：(1) 是否有人认为出了问题；(2) 这一问题是否导致适当的讨论；以及(3) 如果他们认为提出问题之后没有获得适当的反馈，他们会将问题提交给上级吗？其实就应该这么做。

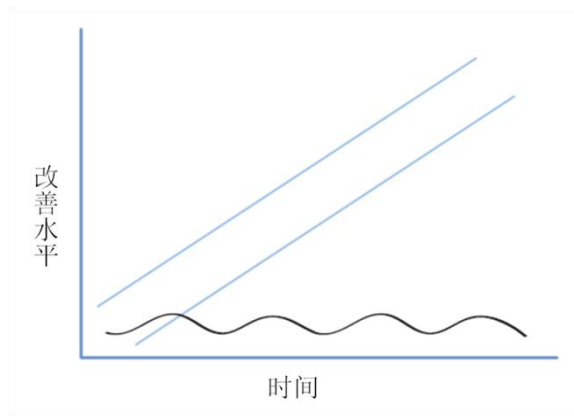
(140c) **领导者必须鼓励不同意见，要么保持中立，要么心态开放。**

(140d) **最密切接触具体工作的人应该最了解这些工作，或者至少有值得你借鉴的观点。因此，这些人对于创造提升的机会很重要。**

(141) **将电影情节与你的剧本做比较，藉此发现问题。**也就是说，将机器的实际运行情况、产生的结果与你预期的运行方式和结果进行比较。只要将你脑海中的预期与实际结果对比一下，你就会发现二者之间的出入，从而做出修正。比如，如果你预期提升的幅度是在一个特定范围内：



而最终将变成这样：



你就会知道需要找出根源并解决它。否则，上图中前进的轨迹可能将继续下去。

(142) 不要使用“我们”或“他们”这样的统称，因为这样做会掩盖个人责任——请使用具体人名。例如，不要说“我们”或“他们”做的很糟糕。同时也要避免说“我们需要……”或者“我们是……”。到底谁是“我们”？到底是谁应该，谁犯的错，或者谁干的好？请使用具体的人名。不要用模糊削弱个人责任。在点名时，最好能够提醒被点名的人“错误如能促进学习就是好事”这样的原则。

(143) 对待问题要非常具体；不要一开始就泛泛而谈。比如，不要说“客户顾问没有与分析师进行很好的沟通”。请更具体一些，指出是哪些客户顾问没有做好，什么方面没做好。先从具体问题下手，再试图观察出现问题的模式。

(144) 工具：使用以下工具来发现问题：问题日志、量化指标、调查问卷、清单、外部咨询师以及内部审计师。

(1) 问题日志 (Issue log)：应该被记录下来的问题 (problem) 或议题 (issue) 是易于识别的：任何出问题的事情。问题日志就像阻拦垃圾的滤水器一样。通过检查垃圾及确定其来源，你可以决定如何从源头清除这些垃圾。你为问题日志中的问题寻找根本原因的方法，跟“深挖” (drilldown) (下文将解释) 的方式一样：问题日志除了记录个人的优缺点外，还必须对发现问题的个人贡献做出坦诚评估。随着你不断做出改进，水中的垃圾会随之减少甚至消失，水质会变更清澈。除了使用问题日志来找问题，你还可用它来分析问题的数量和类别，之后还可以作为工作表现的有效量化指标。让人们使用问题日志的常见挑战是，问题日志有时被视作责备员工的工具。你可以通过说清楚问题日志的必要性，奖励积极使用者和惩罚不用的

人，来鼓励使用问题日志。举例来说，如果出问题了，该问题却没在问题日志中，那么相关人员会有大麻烦。但是，如果问题在日志中已有记录（理想情形下该问题已经获得适当诊断），相关人员可能受到奖励或表扬。但是，一定要有个人问责制度。

（2）量化指标（Metrics）：详细的量化指标衡量个人、团队和系统的表现。确保量化指标没有被“戏弄”（gamed），能够说明真实情况。如果你的量化指标足够好，那么你就会获得有关你的员工在做什么事及业绩怎么样的相当全面而精确的判断，以致于你几乎可以通过量化指标来进行管理。但是，千万不要过度使用量化指标。相反，请使用量化指标去提问题和分析问题。记住，任何单一的量化指标都可能误导。你需要足够多得证据来确定问题模式。量化指标和 360 度评估揭示问题的模式，这使在员工优缺点问题上达成一致较为容易。当然，为量化指标提供数据的人必须提供准确的评估。有多重方式可以提升评估准确性。如果想要检测评分者是不是愿意以批判的眼光评估，可以看看每个评分者给出的平均分。如果平均分给得过高，则说明评分者标准太松。“强制排序”（forced rankings）也是类似的有效工具；根据规定，员工必须对所有的同事表现进行由好到差的排序。这种强制排序跟“曲线评分”（grading on a curve）方式相似。能够对部门之间和（或）团队之间进行独立打分的量化指标尤其有价值。

（3）调查问卷（包括员工调查问卷和客户调查问卷）。

（145）发现不了问题最常见的原因是我所谓的“温水煮青蛙”问题。假设你将一只青蛙扔进滚烫的水里，它会立即跳出来。但是，如果你把青蛙放进室温下的水里，然后将水逐渐加热至沸腾，青蛙就是一直待在原地不动，直到被烫死。习惯并接受糟糕的事情有可能形成一种强大的趋势；如果是用全新的眼光来审视这一坏习惯，结果将是令人震惊的。

（146）在一些情况下，人们接受不可接受的问题，是因为这些问题实在难以解决。但是，解决不可接受的问题其实比不解决它们容易的多，因为不解决它们，将给你带来悲惨后果。这些问题会带来长期无法忍受的结果、压力、更多的工作，甚至你可能被开除。

因此记住，管理的首要原则之一：要么解决问题，要么就提交上级解决（如果需要的话，可以一次又一次的提交）。没有比这更容易的替代方案了。

（146a）有周密有效的解决方案的问题，完全不同于那些没有解决方案的问题。问题好坏的级别划分如下：

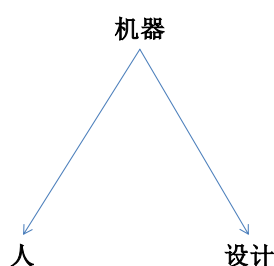
- （a）没有被发现（最坏）；
- （b）发现了但是没有计划好的解决方案（稍好）；
- （c）发现了并有周密有效的解决方案（很好）；以及
- （d）问题已获解决（最好）。

然而，对员工积极性打击最大的是第二种情况：发现了但是没有计划好的解决方案。因此，确定问题属于上面哪一类真的很重要。

(147) 诊断并了解问题的症结

因此：

(148) 要认识到，所有问题都只是其根本原因的表现，所以要通过诊断分析来理解问题症结所在。不要把问题解决了就不深究了。问题是机器的产物，而机器由其设计和人构成。如果设计和人都非常好，那结果肯定也不错（尽管不完美）。所以，当你遇到问题时，应该分析设计和人，确定哪一项导致了失败及其原因。



(149) 要明白诊断是进步和良好人际关系的基础。跟同事一同秉承诚实、协作的精神探究问题，这能让你更好地理解问题产生的原因，进而解决问题。你们相互之间也将更加了解，展现真实的自己，观察同事是否理性和（或）提升其理性。你也将帮助同事成长，你的同事也将帮助你成长。因此，这个过程不仅仅是一种良好的管理方式，更是个人与公司进化的基础，也是建立深厚人际关系的途径。因为整个过程始于并且结束于你处理错误的方式，我希望我已经说明了为什么我相信这种对待错误的态度和方法非常重要。

(150) **诊断时要提下面这些问题。**这些质询旨在将问题（即与目标不一致的结果）视作你的“机器”的表现。先检查负责人期望机器将如何运作，然后检查机器如何真正运作的，最后检查两者不一致的地方。一旦你熟悉了 this 流程，该流程耗时只需 10~20 分钟。如前所述，你应持续重复该流程，以便获取大样本；单个问题意义不大。

(1) 询问碰到过这种问题的人：你有过哪些次优体验（suboptimality）？

(2) 询问该领域的管理者：有无明确的负责人整体上对机器负责，能向你描述机器的运作，回答你关于机器实际运作结果与预期的差异问题？负责人是谁？

- 不要掩饰个人责任——要点名。

(3) 询问负责人：关于机器如何运作的思维导图是什么样的？

(4) 询问负责人：问题（如有）出在哪里？是设计（即谁应该做什么）出了问题？还是人在这种设计下的表现出了问题？

- 将“什么应该发生”的思维导图与“实际发生了什么”对比，找出两者之间差异。
- 如果机器规定的各项步骤获得有效执行，那就要问，“这台机器设计的是不是够好？”如若不然，机器出了什么问题？

(5) 询问相关人员为什么如此处理问题。该问题（比如“没有做某事”）的直接原因有哪些？直接原因会用动词来表达（比如“哈利做了某事”）。什么是根本原因？根本原因应以描述形式出现。例如：缺少培训或经验、缺乏远见、能力不足、缺乏判断等。换言之，根本原因不是行为也不是反应——是一种分析推断。

- 愿意触碰敏感神经。

(6) 询问相关人员：该问题是否与以前的模式大致上一致（是、否或不确定）？系统性解决方案是什么？该问题会导致人员、机器或职责如何进化？

- 确认已提出该问题的短期解决方案。
- 决定长期解决方案的执行步骤以及执行负责人。具体来说：
 - a) 相关职责是否需要委派或进一步明确？
 - b) 机器的设计是否需要返工？
 - c) 是否需要评估一些人员与其岗位的匹配度？

(151) 记住，**根本原因不是行为而是分析推断**。根本原因通常用形容词而不是动词来描述。要找出根本原因，就要不停地问“为什么”，不要忘了诊断与人员相关的问题。事实上，大多数事情是由某人来决定是否以某种方式完成，所以，绝大多数问题的根本原因都可以追究到具体的人（特别是“负责人”）身上。一旦将问题归结到具体某个人，

你就必须要问为什么这个人会犯这个错误，以便找到真正的根本原因。你需要像诊断设备故障一样准确地诊断一个人所犯的错误。

例如，寻找根本原因的流程与下面流程类似：

- “该问题源于编程不合理。”
- “为什么编程不合理？”
- “因为哈里没把程序编写好。”
- “为什么哈里没把程序编好？”
- “因为他没经过良好培训，而且程序写得太急了。”
- “为什么他没经过良好培训？他的经理在知道哈里没经过培训的情况下还让他负责这项工作，还是不知情？”

最终，根本原因会归结到人员或者设计方面。

（152）**找出五步流程中哪一步失败了。**如果一个人总是完不成流程，要么因为他缺少培训，要么是他能力欠缺。是哪个方面的问题？五个步骤中的哪一步失败了？完成不同的步骤需要具备不同的能力。

1、**制定目标**：该步骤要求人员有全局思考能力、远见以及与我们团体一致的价值观。（询问负责人是否忽略了目标或者他或她制定的目标是否同桥水联合基金的目标不一致。）

2、**发现问题**：该步骤要求人员有洞察力、综合能力以及对问题零容忍（即一些人看到问题但没有受到足够困扰，以至于逼着自己去解决问题）。当然，拥有判断力（通常从经验中获得）对所有步骤都有帮助。

3、**诊断**：该步骤要求人员逻辑清晰、做事果断以及心态开放。你必须要愿意通过公开和（或）艰难的讨论来寻求真相。

4、**制定计划**：该步骤要求人员有创造力和实用的务实的图示化能力。

5、**执行任务**：该步骤要求人员有决断力和自律。

如果你（1）找出哪一步经常出现问题以及（2）判断该人缺乏哪种能力，那么你在诊断问题方面就已经迈出了一大步。

（153）记住，**合理诊断问题要求进行高质量的、相互合作和诚实的讨论去寻找真相。**切忌不分析错误就妄下结论，因为你很可能不知道发生错误的原因。不要骄傲自大。你可能对于发生的事情有一套解释理论，但也应该就该理论与相关方进行研讨。如果你和其他人都保持开放的心态，那么你们几乎一定能进行高质量的分析，每个人都会获得行之有效的理论，或者你们会得出能用于设计步骤的一些结论。如果一旦出现问题你们都能这么做，那么你和有关各方将最终找到根本原因。

（154）记住，**诊断要有结果。**不然，诊断就缺乏目的性。结果不一定是一致意见，但至少应该是有关根本原因的理论（要记录下这些想法，这些想法集合起来可以帮助你找到规律），以及弄清楚未来应采取怎么做，以防止问题再次发生或者搜集信息找出防止问题再次发生的方法。

（155）**不要试图从一个“点”中获取大量信息——通过从大量的“点”挤压信息，并与其他人交流看法，综合形成更丰富的图像。**一个点就是一个具体结果。当你通过诊断来了解一个结果产生的原因时，你就在“挤压”这个点。不要试图从一个点中挤压很多东西——它只能告诉你那么点信息。相反，你应该根据二八原则去收集并挤压大量的点，与其他人的点进行三方论证，这样你就能对该员工的情况综合成一幅点彩画。

（156）**通过持续诊断，不断综合成新结论。**你要有能力分类、理解以及观察你的机器（或体系）的不同零件如何随着时间不断进化，并将这些体会整合成一幅图画，描述你的汲取如何工作以及应该如何进行改进。但是，如果当问题发生时你不去分析，你就不能真正理解其成因，也不会明白情况是如何随时间发生变化的（例如情况是否在改善或变得更糟）。

（157）**要区别产能问题（capacity issue）和能力问题（capability issue,），就需要想象一下如果一个人有足够产能，那么他在特定岗位上的表现将会如何。**回想如果他们有足够的产能，那么他们在相似的岗位上将会有怎样的表现。

（158）**管理者绩效不佳或未能将问题提交上级解决最常见的原因有：**

- a. 他们对问题袖手旁观。
- b. 他们不能识别质量差异。
- c. 他们已经渐渐习惯了问题的存在，从而忽视了问题是如何形成的（“温水煮青蛙问题”）。
- d. 他们对自己的工作太引以为傲，不愿承认自己解决不了自己的问题。
- e. 他们害怕承认失败会带来不利后果。

（159）**避免“马后炮”**。马后炮是指根据现在了解的情况而不是根据决策时理应知道的情况，来评估过往决策的质量。避免“马后炮”可以通过问自己下列问题来做到：“一名高素质人才在那种情况下可能知道什么以及会如何决策？”此外，要深入了解当时的决策者（他们怎么想的，他们是什么类型的人，他们有没有从中学到什么等等）。

（160）**找出被违反的原则**。找出这些被违反的原则中适用手头案例的原则，审核一遍，看看这些原则如果被遵守的话，是否有帮助。自己想想哪些原则对处理这种案子最有帮助。这样做不仅可以帮你解决当前的问题，也可以解决类似的其它问题。

（161）**记住，如果你让同样的人做同样的事，那么就要期望得到同样的结果。**

（162）**运用下列“深挖”方法并按照二八原则去了解一个有问题的部门或子部门**。深挖的过程能让人更深入地了解一个领域存在的问题及其根本原因，从而制定使部门或子部门变得优秀的计划。深挖不是“诊断”，诊断是针对每个问题都需要做的事情。通过持续不断的诊断，管理者自然了解了自己的工作领域，也就没有必要去做深挖工作。深挖是调查的一种形式，尽管深挖的范围更广、程度更深。深挖工作做得好，只需要大约5个小时的努力，你就可以获得让部门情况迅速好转的几乎所有信息。

深挖分两步：（1）列举问题；（2）列举原因或诊断。第三步是制定计划。顺利的话，通过前两个步骤获取信息通常需要约4个小时的时间（可能有一个小时的误差），其中第一步列举问题通常需要1~2个小时，第二步诊断如果效率高的话，通常需要2~4小时。

这些步骤分别单独进行是很重要的。因为同时朝两个或三个方向前进容易导致混淆，而且也不能充分讨论每一个可能的原因和解决方案。

让来自于所关注领域的人积极参与到这三个步骤当中至关重要。你需要倾听他们的描述，如果他们认为你做错了，要允许他们与你争辩。这样你就更可能做出准确的诊断，提出完善的计划。

深挖之后，你将拟定计划或设计方案，这通常需要 2~3 个小时的时间。所以整个流程，从问第一个问题到提出详细的计划，通常需要 3~4 次会议共 5~8 个小时左右。之后是第四步（执行、监督、改进计划），通常需要 6~12 个月。

下面是每个步骤的细节：

第一步：列举问题。不要混淆问题和可能的解决方案。有时出现问题是因为很罕见或无足轻重的因素，因为没有什么东西是完美的。不要太在意这些问题。但是更多时候，出现的问题是你的机器运行不良的症状，这时就值得调查原因是什么。例如，没有足够的产能不是“问题”；它可能带来问题，但本身不是问题。让员工加班太晚员工可能辞职，不能准时出报告等等，这些都可能是产能不足引起的问题。但是产能不足本身不是问题。要解决问题，你需要从具体问题开始，一个个应对，并提出非常具体的解决方案。这是因为有很多方法可以解决问题。员工加班到很晚的问题可能通过提高产能，或者把工作分配到其它部门，或者让员工少干点活等方法来解决。把产能不足当做问题，结果不是以最优方式解决问题。因此，除非考虑非常具体的问题，否则你无法有效解决它们。在解决问题的过程中，你经常会发现几个问题都由一个原因造成的（例如产能不足、缺乏技术资源、管理不善等等），但这不同于一开始就从更一般性层面考虑问题（比如把管理不良或产能不足等当做问题），这也是为什么我说在下一一般性结论之前，你一定要先从分析非常具体的问题开始。比如说，如果你面临“人的问题”，那就再具体点。具体说明什么人存在什么问题，避免说诸如“运营人员没有……”此类的话。避免因担心得罪人而不敢指名道姓。

第二步：找出根本原因。根本原因是行为背后的深层原因。区别直接原因（即事情的表面原因，例如“我没赶上车因为我没看列车时刻表”）和根本原因（例如“我没看列车时刻表是因为我健忘”）很重要。通常来讲，直接原因是导致问题的行为，而根本原因是行为产生的基本原因。因此，在诊断问题时，如果你描述的是发生了或未发生什么导致了问题，那你很可能在讲直接原因。如果你开始描述这些行为背后的特质时，你可能

快找出根本原因了。要找到根本原因，记得不断问为什么。例如，如果问题是员工加班到很晚，直接原因就是产能不足，然后问为什么产能不足。这样你就更接近根本原因了。

如果你的机器产生的结果不是你所想要的，要么设计存在瑕疵，要么设计的构成零件/人员运转出了问题。大多数问题的发生是因为：（1）确保机器运作的“负责人”不明确⁶⁸；或者（2）负责人不能很好地履行他或她的职责（换言之，未遵循原则运作以解决问题）。所以，首先要问：“是否弄清楚谁是负责人？”如果答案没有明确，那就请明确。如果已经明确，那要再问：“为什么他或她没做好本职工作？”工作没有做好可能有两个原因：培训不足或能力不够。

把问题归结到负责人身上固然重要，但如果负责人不承认自己的错误，或者不去诊断犯错的原因，那么这个归结过程就很难进行。仍要强调的是，明确责任和问题的根本原因至关重要，否则没有希望改进。如果负责人不负起确保其分管领域运行顺利的责任，那么该分管领域也不可能顺利运行。明确责任的重要的第一步就是摒弃责备与赞扬的思维模式，因为这种思维模式不利于我们准确理解问题，而后者又是进步的先决条件。不要对问题的根本原因过快下结论，这也很重要。相反，你要利用问题日志这个工具，观察问题发生的规律，每次出现问题时都和负责人讨论可能的根本原因。一开始你可能不能很确信自己的结论，因为任何一个问题的发生都有很多可能的原因。但是随着时间的推移，所有人会越来越清楚问题发生的规律和原因。

如上所述，负责人办事不力有两个可能的原因：（1）负责人之前碰到此类问题的次数不够多，尚未能从中汲取经验并（在相关原则的指导下）防止问题再次发生；或（2）负责人不适合这个岗位。负责人不适合这个岗位也有两种可能的原因：（1）经验不足或缺乏培训；（2）缺乏做好这份工作的价值观和（或）能力。所以，寻找根本原因基本上就是要弄清楚以下事情：

- 1、 该问题的负责人是谁？
- 2、 负责人碰到此类问题的次数是否足够多，以致于他或她要么已经从中学会如何避免问题的重复发生，或者已经将问题提交上级并在上级的帮助下学会问题的解决方法？结论可能如下：（1）如果该员工碰到此类问题的次数足够多但是没有学

⁶⁸ 这种情况之所以发生，可能是因为管理者（明确谁负责什么的负责人）未能做好该项工作

会解决方法或者提交上级协助，那么该员工不适合这项工作⁶⁹；（2）如果该员工碰到此类问题的次数不够多并且没有学会解决方法或者提交上级协助，那么根本原因可能是什么？最普遍的根本原因是：（1）该员工某方面不适合这项工作（不能从错误中学习，没有高度责任感，懒散等等）；（2）流程设计存在瑕疵（例如员工做事的方式有改进空间）；或者（3）没有可行的解决方案。如果是第一个原因，该员工就该调岗；如果是第二个原因，你需要跟该员工一起仔细诊断问题，提出可行的新流程；如果是第三个原因，在你彻底研究该流程是否可以被改进之前，你不能知道是否缺乏解决方案。

试图寻找一个更好流程（即你和该员工仔细诊断问题并找到可行的新流程）的第二种替代方法需要时间和精力。大多数公司和人都在这一环节失败了。因为人们总是把“错误”等同于对他们自身缺点（傻、懒等等）的指责，这样一来，他们防御心就很强。相反，如果他们把这种做法看做是对流程可能存在瑕疵的调查，就更容易改进。所以，在批评时清晰表明这种做法的目的有时很有帮助：共同诊断问题并探讨各种替代方案的优缺点。你们双方都要记住，这么做需要时间和耐心。这么做是头脑风暴的目的之一，当然最好头脑风暴过后能得出一个大家都同意的诊断结果。

第三步：制定计划（纪要）：

- 思考每一个根本原因，问自己应该对其做些什么。
- 制定计划和写电影剧本一样，因为你把在一定时间内为实现目标需要哪些人做哪些事给图示化了。
- 离开团队独立思考并制定计划，然后再把计划带回到团队中讨论和修改。
- 在制定计划过程中，要反复考虑多种可能性并及时模拟结果，以便确定最佳方案。
- 要确信安排谁去做什么事，而且对完成计划的单个任务有大致的目标期限。一旦计划制定完成，要确保任务、负责人和时间表是合理可行的。
- 不是每个人都需要同意计划，重要的是关键人员一致认为该计划将产生效果。

⁶⁹ 这不意味着所有人员都不得不解决并避免所有问题重复发生或者他们不应该在岗。要做到这样也不太可能，因为小的、重复发生的问题在变成有待解决的大问题之前，为人们自觉接受了。但是，重复出现的问题应该引起注意，即使解决不了，也必须报告给上级。

第四步：执行计划（纪要）：

- 给每名员工一份月任务清单，明确员工任务和当月目标。在与所有相关员工召开的公开月度会议上，跟踪工作进度。清晰评估计划执行状况，解决尚存问题。
- 确保负责人对目标期限负责，并制定量化指标来衡量他们履行其承诺的情况。
- 定期查看分派任务的清单，以便跟踪进度及决定是否需要调整任务清单。
- 公开张贴计划，定期与团队一起回顾计划，确保计划的透明性。这有助于人们看到所有问题的解决方式，并强化问责制。

不要把任何相关人员排除在深挖之外：除了无法因他们的想法受益外，你剥夺了这些人参与计划的权利，减少了他们的主人翁意识。

记住，人们只会告诉你他们自己想说的话，而且不倾向于自我批评。**你作为管理者的工作旨在寻找真相、追求卓越，而不是取悦人们。**例如，正确的做法可能是解雇某人，用更优秀的人取而代之；或者把人员安排到他们自己不想去的位子上等等。头脑风暴环节必须讨论人们的缺点和在寻找真相、追求卓越方面的失败案例。每个人的目标都应该是寻找最优答案，而不是用来悦别人的答案。这对管理者来说尤其如此。长期来看，最优答案是让那些我们想要留在桥水联合基金管理公司的人最开心。

(163) 客观看待问题

因此：

(164) **前进之前请先回顾。**实施下一步骤之前，花点时间反思机器是如何运作的。通过诊断哪里做得好、哪里有问题（尤其是哪里有问题），你能够看到机器目前运行情况以及应该如何改进。只是关注下一步该做什么的人，会过于关注手头的任务，而不重视机器的整体运行状况；因此他们不能做到持续进步。

通过“讲故事”的方式来回顾过去，有助于客观看待事物。有时，人们在客观看待现状或预测未来时遇到问题。有时，人们对因果关系有不同看法，或者过于注重细节而忽略大局。有时，人们忘记是什么人或者什么原因导致事情成功或失败。通过要求他们以“讲故事”的方式描述我们目前进展是如何获得的，或者你對自己“讲故事”，你将客观看待现状。这么做能凸显重要任务较之目标完成得好坏，让人关注整体目标，并有助于达成一致意见。讲述从过去到现在的故事，有助于你续写这个故事（即制定计划）。制定好的计划需要按照时间顺序列出重要事件，按顺序思考具体细节，这样当你制定完计划时，最终的故事既生动，又容易想象。其他人就能理解这个计划，提出建议，并最终信服该计划。计划应该指明什么人在什么时候做什么事。

(164a) **工具：让所有新员工听“故事”磁带，帮助他们了解最新情况。**听一些与桥水联合基金的故事相关的磁带。设想一下，对于新加入桥水联合基金的员工来说，听这些故事比不听这些故事对桥水基金的了解会深得多。

(165) **了解“主线之上”思维和“主线之下”思维以及如何在两者之间切换。**任何一次讨论都会有不同的层面讨论，涉及不同的主题。你要知道如何切换。如果将主论点和分论点以提纲形式列出来，那么“主线之上”讨论关注的是主论点。但这并不意味着你不应该引用细节，因为有些细节可能对讨论来说是必要的。但引用细节只是为了更好地理解主论点，而不是为了分析分论点。

举例来说，假设你的主论点是：“萨莉能做好那项工作。”在“主线之上”讨论中，关于她素质的讨论主要放在萨莉的工作能力上。一旦大家关于她是否能胜任岗位这一问题取得一致，你就可以开始讲下一个主论点——比如说该岗位所需的素质有哪些。相比之

下，“主线之下”讨论关注萨莉的素质本身，而不会将这些素质和她能不能胜任岗位联系起来。这种讨论可能会谈及和岗位无关的素质。尽管两个层面的讨论都涉及到分论点，但是“主线之上”讨论总是从一个主论点转到另外一个主论点，这和你通过阅读提纲了解整体情况并得出结论是一个道理。你谈及“主线之下”分论点只是为了说明与主论点相关的重要内容，然后又会转到“主线之上”，有序、准确地获得结论。这种能力部分是天生的，但也可以通过练习提高⁷⁰。

A → B → C → D → E → F → G = 综合

1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5

可行的宏观顺序

A → B → C → D → E → F → G = 综合

1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5

可行的、关注细节的逻辑顺序

A	B	C	D	E	F	G
1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5

偏题的随机故事

没有综合

A	B	C	D	E	F	G
1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5

没有综合

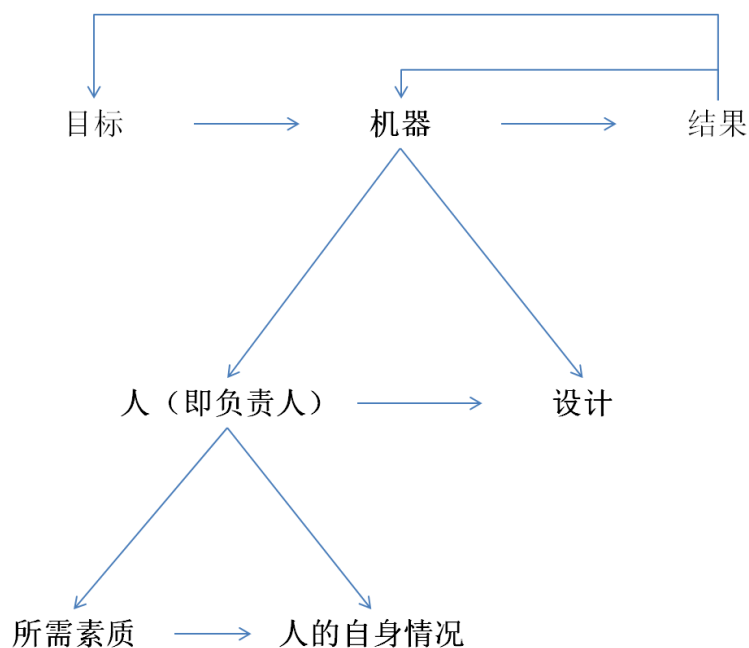
陷入细节泥潭、不能自拔的故事

⁷⁰ 善于概念思考的人自然而然地以这种提纲方式看待问题，而且知道如何切换。他们知道是否在进行“线上”讨论以及适当关注细节，他们也知道如何在两种模式之间切换。不善于概念思考的人常常会感到困惑，因为他们将事物看做一大堆信息，从中随机选取数据点。

(166) 设计机器去达成目标

因此：

(167) 记住：你正在设计一台“机器”或一个系统去产生结果。该机器由不同的零件（即人员和其他资源，以及他们之间互动的方式）组成。



(167a) 短期目标可能不要求你创建机器。但对于一项持续的使命来说，你需要一台设计良好、运转有效的机器。

(167b) 注意，不要太过关注你眼前的问题，而不重视你的职责或者你的机器应该如何运转以便实现你的目标。定期对比机器结果与和你的目标，以便反思机器运转得有多好。要检查机器的设计和机器的各个零件的运行状况。

(168) 三思而后行。花点时间制定作战计划。至少要花几个小时的时间仔细思考你的计划。这点时间和你执行计划的时间相比根本不算什么，但是却能使计划的执行更有效率。

(169) 你草拟的组织架构设计应该能最小化问题，最大化机会。让组织架构设计成为你对问题和机会理解的一种延伸。

(170) 让自己的“疼痛状态”（**position of pain**）持续一段时间，以便更理解自己设计的对象。暂时将自己融入工作流程，以便真正理解你要应对的事务（流程、所需人员类型、潜在问题等等）和构想出可行的蓝图。你可以通过多种方式（回顾工作、在流程的不同阶段工作等等）来做到这一点。

(171) 要认识到，设计是一个循环往复的过程；在一个糟糕的“现在”和一个美好的“未来”之间，是“努力实现”的阶段。这一“努力实现”的过程包括测试流程和员工，观察什么运行良好、什么运行糟糕，从循环往复中学习，最终将合适的人员安排进理想的系统设计中。即便你在脑海中已经有了一个不错的未来设计蓝图，也还是需要花一些时间来测试、犯错、学习，以达到美好的“未来”的状态。

(172) 将可替代的机器及其结果图示出来，然后再做出选择。一个好设计师能够准确地将机器及其结果图示化，尽管不完美。首先，将机器的各个零件及其相互之间的关系图示化，然后找到符合设计的零件。观察系统里所有零件及其相互联系。想象一下如何实现目标 1~3。想象一下哈利、拉里、萨丽如何采取各种方式、利用各种工具、在不同的激励和惩罚措施之下实现了这些目标。然后再想象一下，如果你用乔治代替了拉里，或者机器的设计彻底改变，机器的运作方式会发生什么样的改变？重复上述过程。仔细考虑在一种系统之下，下一年每月（或每季度）的产品、员工和财务会是什么样；然后对系统做一些改变，再将结果图示化。在该流程结束时，你的计划应该像一个真实的电影剧本，按时间顺序描述各方与他们之间的互动。记住，任何事情的耗时及成本要比计划的多。要认识到，一些人在图示化思维方面的能力相对更好一些或更差一些。准确评估自己和他人在这方面的能力，以便你挑选最合适的人来完成图示化工作。

(173) 思考一级效应的同时，要思考二、三级效应。一级效应的结果可能是人们想要的（或不想要的），但二、三级效应的结果可能正好相反。如果只是关注一级效应（人们倾向于这么做），就可能导致不良决策。我也许不喜欢雨天的一级效应，但是我说不定喜欢它带来的二级效应。如果要我来选是不是应该有下雨天，我需要考虑雨天的二、三级效应，以便做出正确决定。例如，你每计划招聘一个人，你需要招聘更多的人来支持他们。我称之为“1.6 效应”。

(174) **最重要的是围绕目标而不是围绕任务来创建一个组织。**围绕目标而不是围绕任务来创建一个组织的例子：传统上我们都有两个截然分开的部门：一个市场营销部门（目标：销售出去）、一个客户服务部门（目标：服务客户），尽管这两个部门做类似的事情而且将两者合并也有好处。但是，因为市场营销和服务客户是两个不同的目标，我们就为每个目标单独设立一个部门。如果两个部门合并，部门领导、销售人员、客户咨询人员、分析师以及其他员工就会给出或收到互相矛盾的反馈。比如，如果你问：“为什么客户没有受到应有的关注？”答案可能是：“我们有提升销售的激励。”如果你问为什么销售不佳，合并后的部门就可能解释他们需要服务客户。设立两个独立的部门，能给每个部门设定一个清晰的目标和配置合适的资源以实现该目标，也能对资源配置的诊断更加直截了当，以及减少“岗位职责错位”（job slip）的现象。当然，在围绕目标创建部门时，要注意你的目标大小应该与所分配的资源相匹配。一个组织可能规模不够大到可以有自己的销售队伍及分析师团队。桥水联合基金已经成功地从一个单细胞公司（其中大部分人需要会做任何事情）成长为目前多细胞组织，因为我们在公司成长过程中有效地保持了专注。我也想要明确一点，暂时的共享或轮流使用资源是没问题的，这与职责合并不同。我将在后文中讨论职责合并的问题，以及大型企业保持专注所需要的协调问题。

(174a) **首先设计出最佳工作流程，在一个组织架构图中画出草图，将各部分互动情况图示化，规定每个职位所需的素质，上述工作做完之后，再选择合适的员工来填充岗位（基于他们的能力和意愿与岗位要求的匹配程度）。**

(174b) **按最佳逻辑分组来组建部门和子部门。**有些团队自然相互吸引。在没有认识到团队间的磁引力时就把你的组织架构强加到这些团队头上，会导致效率低下和不良结果。

(174c) **让每个部门尽可能自给自足，以便它们控制达成目标所需的资源。**我们这样做是因为我们不想创造强迫每个部门从缺乏专注的资源池里申请资源的官僚作风。人们有时也主张我们应该有一个技术部门，但是我反对这么做，因为创建技术本身是一项任务而不是一个目标。人们创建技术去完成有价值的任务。如果我们在部门外保留技术资源，那么各部门的人就会为争取资源而争论谁的项目最重要，这

不利于工作效率。这样的话，技术部门的人就会由官僚主义作风的人而不是其服务对象来评估和管理。

(174d) 一个组织的效率下降、官僚作风增加与人数增长和（或）该组织的复杂程度直接相关。

(175) 自上而下创建你的组织。一个组织与一栋建筑正好相反——其基础在于顶层。一个组织的领导负责该组织的设计工作，选择员工去填补各个岗位。因此，确保你先聘用管理者，然后再聘用直接向其汇报的下属。这样，管理者有助于设计机器和选择机器所需员工。

(175a) 每个人必须由一位高标准的可信任的人监督。没有严格的监管，可能导致以下问题：质量控制不严、员工培训不够、对卓越工作追求不够。不要“只是信任”员工做好自己的工作。

(175b) 位于金字塔尖的管理者应该具备管理其直接下属的技能和专注，对下属的工作职责有深入了解。这里有一个例子，缺乏上述深入了解导致的问题：有人提议让后勤团队（即负责房屋维护、员工午餐供应、办公用品供应等事项的员工）向技术团队的负责人汇报工作，理由是两个团队在某种程度上都属于“支持部门”

（facilities），职责也有相似之处，比如负责电力供应。但是，技术团队的负责人并不了解后勤团队到底做什么。让做清洁和餐饮服务的人向做技术的管理者汇报工作，就像让做技术的人向后勤人员汇报工作一样不合时宜。两个团队的职能虽然从宽泛的意义上讲都属于“支持部门”范畴，但实际职能大为不同，所需要的配套技能也不同。同理，我们也曾讨论过是否要将负责客户协议的人与负责同业协议的人统一安排给一个管理者。但是这样做是错误的，因为与客户达成协议所需的技能与同业达成协议所需技能相差甚远。不要只是因为两者都与“协议”相关就盲目合并，因为两个团队需要的知识和技能都是不同的。

(175c) 高级管理者与初级管理者、高级管理者与两级以下的被管理者之间的人数比例应该限定在一定范围内，以确保高质量的沟通与互相了解。一般而言，该比例不应超过 1:10，最好接近 1:5。当然，具体的比例还取决于有多少人向你的直接下属汇报工作，他们做的工作的复杂程度，以及管理者应对多个人和多个项目的能力。

(175d) 自上而下的层级数量以及管理者与其直接下属的比例会限制一个高效组织的规模。

(175e) 一个组织规模越大，下列事项就越重要：（1）管理过程中的信息技术专业技能以及（2）跨部门沟通（后文详述）。

(175f) 创建一个组织的目的不是为了安置人。岗位是基于所需完成的工作来创设，而不是基于人们想要干什么事或者手头有什么人。我们总能在桥水联合基金之外找到符合某项特定工作岗位的最佳人选。

(176) 尽可能清楚地划分工作职责与汇报线。该要求适用于部门内部及跨部门之间。确保汇报线和分配的职责是清晰的。为避免混淆，一个人不应该向两个不同的部门汇报工作。双重汇报（即跨部门汇报）会引起混淆，使优先事项的确定过程复杂化，减弱对清晰目标的专注，模糊监管和问责的界限；这种情况在一个人向两个不同部门的两个不同的人汇报时更为严重。当某些情况要求双重汇报时，管理者必须对此知情。严禁要求另外部门的人做事而事先却未跟其经理打招呼（除非这项工作耗时不超过 1 小时）。但是，为一个部门或子部门任命联席负责人是可行的，如果这两位联席负责人能够保持同步，并能够结合彼此在该领域重要的互补优势；在这种情况下，如果联席负责人能够协调一致，双重汇报也是可行的。

(176a) 创建一个金字塔形的组织架构图，竖线互不相交。在整个金字塔中又有一系列的小金字塔，但是要控制金字塔的层数，使层级最小化。

(177) 经常思考如何利用杠杆效应。比如，为让培训发挥最大可能的杠杆效应，可以通过音频、视频或书面指南的方式记录下最常见的问题和答案，然后安排专人定期将其编辑成手册。上述的大部分任务现在可以由技术完成，因此，在为自己和员工设计具有杠杆效应的工具时，要创造性地思考。

(177a) 你应该能够将细节工作委派给他人。如果你做不到的话，要么你不擅长管理或培训，要么你把错误的人安排到了这个岗位。真正的管理大师的标志是自己根本不需要“做”任何实际工作。当然，一个杰出的管理者必须雇佣和监管他人做事。但是“大师级”的管理者甚至能够找到 1 个或者 2 个人来帮他雇佣和监管他人，并

且已经将这种杠杆效应发挥到如此地步，可以毫不费力就能将公司经营得很好。当然，要做到这样还需要满足其他的因素。我想说的主要意思是，管理者们应该努力去招聘、培养、监管员工，使员工自己能尽可能出色地完成工作。管理者应该把自己不得不去做特别琐碎的工作视作是一个糟糕的信号。

(177b) 与其拥有一大群装备不够精良的平庸之人，倒不如找到几个聪明人并给予最好的技术。首先，优秀员工和优秀技术几乎总是非常有价值，因为两者在促进一个组织的生产力方面效果巨大。其次，让优秀的员工拥有最大范围的知情权和管控力是可取的，因为零散的知情权和管控力会导致效率低下，损害组织凝聚力。通常是一个人的能力限制了公司赋予其知情权和管控力的大小。因此，在一个结构精简的组织中真正聪明的人与真正先进的技术结合起来，对于组织效率来说是最优的。

(177c) 使用“杠杆型人才”。杠杆型人才能够竭尽所能地执行你的理念。概念化思考和管理是最重要的，所花费的时间是执行工作所需时间的 10% 左右；因此，如果你拥有优秀的杠杆型人才，那么你就能相对轻松地完成很多事情。

(178) 理解三叶草设计。找两名或者三名职责有交叉、有互信、愿意互相挑战和监督的负责人。如果你能找到这样的人，而且他们心态开放、自信，为自认为最好的事情据理力争，在碰到分歧和失败时将问题提交给你来处理，那么这个流程很可能将他们自己能够处理的问题与需要你参与诊断和解决的问题区分开。

(179) 不要为其他部门的员工做事，也不要没有和其他部门领导沟通的情况下从其他部门抓人来为你做事。

(180) 谨防“部门职能错位” (department slip)。当一个提供支持的部门（比如人力资源或后勤部门）将其提供支持的责任与决定被支持的工作该如何进行的责任混淆时，部门职能错位就产生了。例如，负责招聘的员工认为他们应该有权决定去雇佣谁，而人力资源的员工认为他们应该有权决定雇佣政策，都是部门职能错位的表现。再比如，后勤团队去决定我们应该购置什么样的办公设施，也是这种情况。支持部门虽然需要了解他们所支持的部门的目标，提供关于可能选择的反馈，但是他们却不能做决定。

(181) **基于工作流程和人们的能力而不是基于岗位头衔分配职责。**员工所做的工作应该是他们所在岗位的一个功能，而且谁应该做什么应该是显而易见的（如果他们适合岗位）。例如，只因为某人负责“人力资源”、“招聘”、“法务”或“编程”等职能，并不必然意味着他们就是做与上述职能相关的所有事项的合适人选。例如，尽管“人力资源”部门的员工会协助招聘、解聘、提供员工福利，但是给他们权力决定招聘谁、解聘谁和提供什么样的福利是错误的。在分配职责时，要考虑工作流程的设计和员工的能力，而不是岗位头衔。

(182) **谨防咨询上瘾。**不要长期使用咨询机构来完成本该由员工自己完成的工作。

(183) **工具：准备一个流程手册。**流程手册记录了机器的所有零件运行的情况。手册的内容需要足够详细，确保机器各零件的操作者都能够参考手册帮助其工作。手册应该是实时更新的，需要涵盖问题日志里的成果，确保已经发现并诊断过的问题不会重复出现。实时更新手册防止忘记先前习得的经验，便于员工沟通。

(184) **工具：使用任务清单。**当员工被安排了工作任务时，最好能够将任务记录在清单上，这样当任务完成时他们可以从清单上划掉相应任务。如若不然，可能存在以下风险：员工可能会逐渐地不去做已答应任务，或者任务将变得不够清晰。将清单上的任务划掉的动作，能够起到任务提醒和任务完成确认的作用。

(184a) **不要将任务清单与个人职责混为一谈。**员工理应做好自己的工作，而不仅局限于清单上的任务。

(184b) 记住，“**系统性**”并不必然意味着**电脑化**。“系统性”也可能意味着让员工执行具体的任务并指示他们利用任务清单来工作。

(184c) 要“**双重执行**”（**double-do**），不要“**双重检查**”（**double-check**），**确保关键任务正确完成。**当人们在双重检查别人的工作时找到错误的概率，要远小于由两个人独立完成工作再比对结果时找到错误的概率。双重执行就是让两个不同的人完成同一岗位的同项任务，由此生成两个独立结果。通过比对两个结果，你既能确保选择获得一个更优的结果，又能看到两人工作表现的差异和取得更多、更快的改善。我在诸如财务（涉及大量资金）等关键领域使用双重执行的原则。

(185) 谨防“岗位职责错位”(job slip)。岗位职责错位是指在没有经过深思熟虑或达成一致的情况下的工作职责变化，一般是因为情势变化或临时需要。岗位职责错位通常导致岗位设计出问题。它往往导致错误的人履行错误的职责，给大家造成到底谁应该做什么事的困惑。

(186) 考虑清楚工作应该如何开展，如果事情不是朝预期的方向发展，承认错误并展开调查。首先决定应该从哪里开始下手：找到机器无法正常运行的原因，或者执行克服问题所必须执行的任务（这种情况下，你需要稍后再调查问题原因）。不论怎么选择，千万不要不讨论问题的原因就直接跳过问题。否则，你最终会犯岗位职责错位的问题。

(187) 要有良好的监管，谨防他人的不诚实，使信任不再成为问题。只要给机会，选择欺骗的人在人口中的占比比你想象的占比要高的多；大多数人在面临是选择与你讲“公平”还是占更多便宜时，总会选择占更多便宜。任何微小的欺骗也是不能容忍的，你的幸福和成功都取决于你的监管。安全控制应该被看做我们职业的必需工具，而不该看做是对个人诚信的冒犯。就像银行柜员不会觉得检查他抽屉里的钱款数额是银行对他的不信任，我们桥水联合基金的每个人都应该理解安全控制的必要性。请把这种理念向员工说明白，让他们理解这样做的必要性。即便是最好的监管也不可能毫无漏洞，可被信任是一种应该获得赏识的品质。

(187a) 审计人员应该向被审计部门之外的人汇报审计结果，同时审计程序不能向被审计对象透露。

(187b) 记住，如果没有警察（审计师），法律则形同虚设。

(188) 做你确定要做的事

因此：

(189) **努力尽快实现目标！**你能让伟大的事情发生，但是你必须让伟大的事情发生。总有一天，你需要选择是朝着目标缓慢前进还是努力尽快实现目标。该如何选择很明显的。⁷¹

⁷¹ 就像李·安·伍麦克（Lee Ann Womack）在乡村西部歌曲中唱的那样，当你面临坐下还是跳舞的选择时，我希望你选择跳舞。

有效决策

(190) 要认识到知道如何应对无知的威力

因此：

(191) 要承认，你的目标是找到最佳答案，而找到最佳答案的可能性是很小的，就算你真的找到了，你也无法确信自己真的找到了，你必须让其他可信任的人来对你进行测试。

(192) 要知道，应对未知事物的能力要比应对已知事物的能力更有威力。这是因为一个人的所知一定远远少于未知。

(192a) 拥抱提问的威力：“我不知道什么？我该如何应对它？”一般情况下，你应该去找一些可信任的人问他们的建议，记住，你要关注的是理解他们的推理过程，而不是他们的结论。

(192b) 对于找到通往成功之路，提出正确问题与获得正确答案同等重要。成功人士擅长问重要问题然后找到答案。在遇到困难时，他们首先问自己是否知道与该困难有关的所有重要问题；他们能够客观评估自己获得答案的可能性；他们善于心态开放地向可信任的人提问题。

(193) 记住，你的目标是寻找最佳答案，而不是在已有答案中挑一个最好的。最佳答案不一定在你脑子里；你也可以从外界获得。生活的目标是做正确的事，同时考虑做错事的可能性。因此，能够知道自己不知道什么是非常宝贵的，只有这样，你才能自己想办法去弄清楚和（或）求助他人。

(194) 每个人都有权提问和有自己的理论，但是只有可信任的人有权提出观点。如果你不会在高难度坡道上滑雪，那么你不应该告诉别人该怎么滑，尽管你可以就此事提问，甚至发表关于可能滑法的意见，如果你事先说清楚自己对此并不确信。

(195) **时刻警惕考虑不周的情况。**即便你知道自己很“笨”，严格遵守原则，并围绕自己的缺点进行制定计划，但你还是可能有所遗漏。这样做会让你更成功、更安全。

(195a) **成功人士会寻求他人的批评意见并考虑其价值。**

(195b) **三方论证你的观点。**在没有向至少三位可信任的人咨询的情况下，永远不要做任何重要决定。不要只是听取他们结论或者只是按照他们说的去做。理解、图示、评估他们的推理过程，看看推理过程是否有道理。要求他们质问你自己的推理过程。这对于你的学习和成功履行职责都很关键。

(196) 做决策要讲逻辑，要基于期望值测算

因此

(197) 考虑结果产生的概率和收益，确保产生不可接受的结果（即破产风险）的概率为零。

(197a) 错误决策的代价等于或高于正确决策带来的回报。因此，知道自己的未知领域至少和知道自己的已知领域一样有价值。

(197b) 要识别亏少利多的机会，即使获利的概率较低。现实总是存在多种可能性，没有什么是确定的。因此，所有决策都是对风险/回报的打赌。要知道如何实现极佳的风险/回报率（即上行回报空间巨大，下行风险极小），尽管发生的概率很小。我的生活充满了这种决策。

(197c) 要知道，通过准确评估自己决策正确的概率来提升自己决策正确的概率，是十分有价值的。我常看到有人一有想法就提出自己的观点，当时他们认为自己观点正确的概率超过 50%。他们经常看不到通过以下方式来提高自己决策正确的概率（比方说从 51% 提高到 85%）的价值：深入反思自己决策是否是正确的，或者深入调查以及与其他人进行双重检查来确保自己决策是正确的。要记住，从期望值计算的角度来看，提高对的概率（比方说从 51% 提高到 85%），远比只是从可能错（例如概率是 49%）提高到可能对（例如概率是 51%）的情况要更有价值得多，因为我们终究是玩概率的。考虑一下改变正确完成“必做事项”的概率所产生的效应：如果你正确完成“必做事项”的概率是 51%，这意味着只有略微过半的必做事项可能顺利完成，但是，如果正确完成必做事项的概率是 85%，则意味着只有 15% 必做事项会出问题。

(197d) 任何事情都不能押过多赌注。同时押注 15 个或 15 个以上不错的、不相关的事情。

(198) 记住 80/20 法则并知道关键的 20%是什么

因此

(199) 区分重要事项和不重要事项，先处理重要事项。

(199a) **不要成为完美主义者**，因为完美主义者经常在不重要事情的细微差别上花费太多时间，而在其他重要的大事情上花费时间太少。要成为有效率的非完美主义者。总体上有效果的解决方案（比方说，在遭遇危机时大家应如何保持联络）一般比极为专业的解决方案（比方说，面对任何一种可能想到的危机时，大家应如何保持联络）要更好，尤其是在方案设计初期。相对于总体上有效果的方案，增加大量细节所获得的收益并不多。复杂的流程很难记住，而且制定这么详细的方案也很耗时间（因此，到需要用时，方案甚至可能还未完成）。

(199b) **既然 80%的果汁可以通过 20%的压榨过程获得，所以做决策时只有相对有限的几个重要事项(一般少于 5 项)需要考虑**。研究每个事项超过一定临界点时，所得边际收益是有限的。

(199c) **警惕“细节焦虑”**，即对不重要的小事情过分担心。

(199d) **不要误认为小事情是不重要的事情，因为一些小事情可能非常重要**（例如拥抱心爱的人）。

(200) **确定决策的恰当时间时，要权衡获取更多信息获得的边际收益与推迟决策带来的边际成本**。有些决策适合在获得更多信息后完成，有些决策则宜早不宜迟。决策时点越晚，获取的信息越多；但延后决策也有其不利影响（比如推迟进展）。懂得权衡获取更多信息获得的边际收益与推迟决策带来的边际成本，是影响决策时点与准备工作的重要因素。

(201) **确保所有“必做事项”执行效果达到标准后再做其他事情**。首先，区分“必做事项”和“愿做事项”。不要遗漏任何“必做事项”，也不要误将“愿做事项”列入了任务清单。然后，确保“必做事项”执行效果达到标准，并力求效果出色。如果还有时

间，再确保“愿做事项”的执行效果达到标准。只有当你有时间时（如果你主要从大局考虑问题，那你肯定不会有时间），再想想如何把事情做完美。很有可能你没时间处理不重要的事情，这比没时间处理重要的事情要好。我老听有人这么说：“做这个或那个不好吗？”他们指的是“愿做事项”而非要优先做的“必做事项”。很有可能他们忽略了更为重要的必须做好的事情。

（202）记住，最佳选择是那些优点比缺点多的选择，而不是那些没有任何缺点的选择。要警惕那些未适当权衡优缺点的情况下仅凭一些缺点而反对某事的人。这类人不是优秀的决策者。

（203）要警惕未考虑概率的情况下就徒劳地认定某种可能性，因为这样会打乱优先次序。如果你听到“有可能……”（接着提及不可能和（或）不重要的事情）这样的话，而不是“我认为很有可能……”（接着提及重要的或可能的事情）这样的话，你就能发现这种问题。几乎任何事情都是可能的。所有的可能性要根据其发生的概率来分析，并排优先顺序。

（204）理解并运用“总体上”这个概念。太多的时候，我听到有些讨论进行不下去是因为有人陈述了一个观点，对方回答说“不一定”，这导致了大家开始讨论各种例外情况而非规律性的东西。例如，“某部门的员工工作时间太长了”的观点会招致“也不全是吧，萨莉和比尔上班时间就挺正常的呀。”这样的回答，然后大家讨论的重点就会变成萨莉和比尔上班时间到底长不长，整个讨论就偏题了。因为没有什么事情是 100% 真实的，如果讨论重心转向是否存在例外情况，对话偏题了；如果讨论双方都认为这个观点“总体上”没错，那么对方像上面那样偏题就更蠢了。为避免这个问题，发表观点的人可以用“总体上”一词，例如“总体上，某部门的员工工作时间太长了”。听者就要考虑这是不是一个“总体上”的判断，并据此回应。

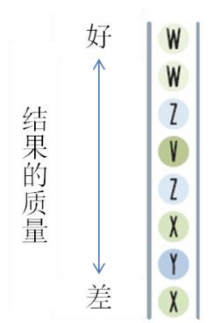
（204a）当问某人某件事情是否真实时，若对方告诉你“不完全真实”，事情很可能是真实的。

(205) 综合

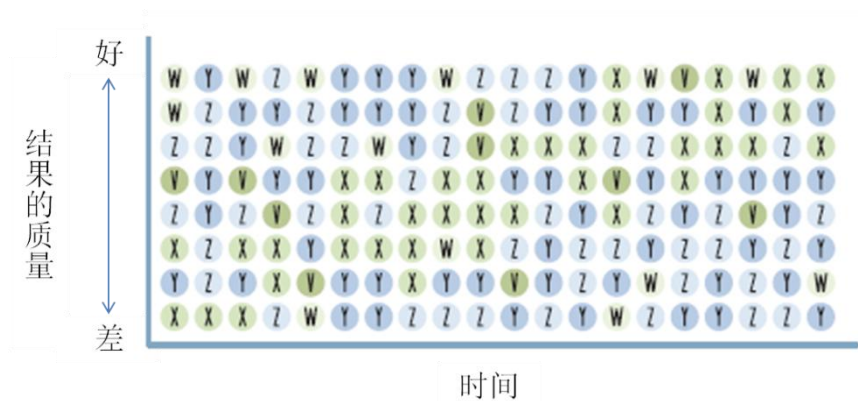
因此，

(206) **理解并连点成线。要做好这点，需要综合分析总体情况。**通常需要诊断几个同类型的点（例如 5 个左右）才能找到问题的真正根源，从而调整机器以便产生更好的结果。例如，一种类型的结果涉及某个人，我们姑且叫他哈利吧，他履行一种职责（处理订单）。要了解哈利做得怎么样你至少观察他几次。了解哈利和他处理订单的情况，同时通过客观看待结果以及与你保持同步（尤其是对糟糕的结果保持同步）来让他理解你，这样做是非常值得的。对机器及其组成部分的理解深度取决于你对重要结果诊断和处理得有多好。如果你不持续这么做，你就没法做好综合分析工作，你会面临失败。这不容易。

看看随着时间的推移，点如何关联起来。这要求收集、分析和归类大量的不同类型的点，对于大多数人来说难度很大。想象一下，某一天出现了 8 种结果。有好有坏。我们用下面的图形来表示这样一天，字母代表每一类事件，每种结果的质量好坏用点的高度来表示。

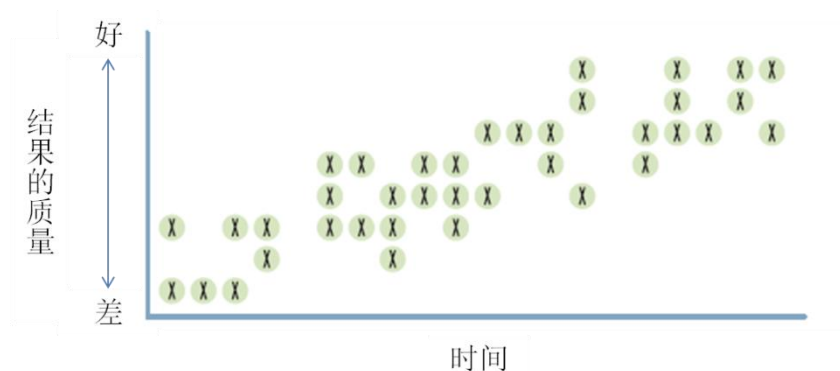


要用图示来分析一天的结果，你必须根据类型和质量对所有结果进行分类，这需要对每一个点进行“总体上”的综合评估。如果你不检查出现的不良结果，你就无法了解它们是什么东西的症状。记住，我们的例子是相对简单的：一天只出现了 8 个结果。现在让我们来看看一个月的情况。



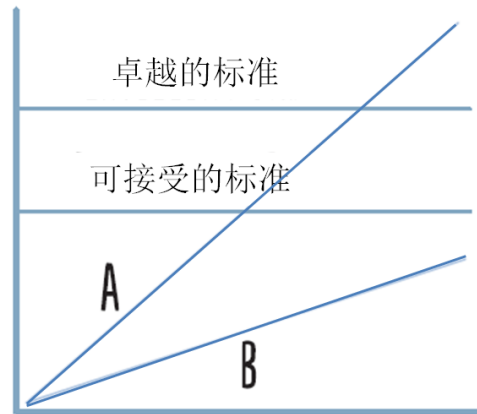
看晕了吧？一些人比其他入擅长观察这类图。

想要理解你的机器如何运转以实现目标，你就得观察一段时间内机器运行产生的变化，并把改善与恶化的情况图示出来。下图只标出了 X 点的分布，你会发现它在不断改善。在讲问题诊断的时候我提过，必须分类、理解、观察一段时间内机器不同组成部分的进化情况，然后把观察到的情况综合成一张图表，说明机器的运行情况及应该如何改善。擅于这么分析的人少之又少，但又不可或缺。和大多数能力一样，良好的综合分析能力部分是天生的，部分源自后天实践。



（207）要知道可接受的改善速度是多少以及最重要的是变化程度而不是变化的速度。

我经常听人讲“情况越来越好了”，好像情况已经够好的了，但实际情况确实低于预期，改善速度也不够快。实际上情况不够好。例如，假如考试老是考 30 多分、40 多分的人这次考到了 50 多分，你可以说他正在进步，但改善的程度还极其不够。你所管理的每件事情，都应朝着“高于标准”前进，并以可以接受的速度奔向“卓越”。如下图所示，A 的运行轨迹是可以接受的，但 B 的运行轨迹难以接受。A 的轨迹在可以接受的时间内超过了标准。



(208) 如果最佳方案不够好，就尽力想出更好的方案；或者实在想不到足够好的最佳方案时，向上级领导求助。一个常犯的错误是当自己的方案还不够好时，就当做自己的最佳方案接受。

(209) 避免对不可妥协的事情进行妥协。你必须拥有并实现高标准。当两样相互对立且都不可妥协的事情摆在面前时就颇为棘手了。这种情况下会想舍弃一方，不过还是得多花点时间思考如何妥善处理，可以更有创意，并寻求更多建议。但不要对不可妥协的事情进行妥协。例如，有一件不可妥协的事情我经常被迫要求妥协，就是允许优秀员工不去发现自己的错误和缺点，因为这样做很痛苦。根据这些原则所说明的原因，我相信这件事没法妥协，因为发现错误和缺点有利于桥水联合基金，有利于优秀员工的健康发展，对我们的文化也至关重要。我也相信，允许退出机制的存在会使两套规则合法化，并将我们彻底诚实的处事之道置于危险境地。但我要的是优秀员工。⁷²

(210) 不要试图取悦所有人。不是每一个人都对你做的每个决策满意，尤其对那些说他们不能做某事的决策不满意。

⁷² 每个人都挣扎于某些事情，但多数人对此避而不谈——一些人不喜欢探寻你身上的缺点，因为他们认为这很无礼也很尴尬。发现并接受自身的缺点，对我们来说往往不容易。所以，当你跟其他人坦陈你挣扎的事情并真正与对方保持同步时，你就向前跨出了一大步，因为对方的反馈可能是真实的。

因译者水平有限，错漏难免，望不吝指正。任何修改意见请发邮件至：

songlinfeng@citicpe.com