



沃顿商学院图书

超常思维的力量

与众不同的心智模式
改变你的事业和生活

杰里·温德 (Jerry Wind) 著
科林·克鲁克 (Colin Crook)
周晓林 译

eden-book.com

你是否在不得不作出转变时遇到了困难？

你的事业是否停滞不前？

你的企业是否发展迟缓？

你是否在创新竞争中落后于对手？

你是否在实行节食和锻炼计划时遇到了障碍？

你是否被大量信息所淹没？

你可能需要转变自己的心智模式。

转变心智模式可以帮助你以不同寻常的思维方式思考，并跨越障碍，实现在个人生活、事业和社会中的转变。本书将告诉你如何做到这一点。

将近午夜时分

你独自行走在一条昏暗的街道上，前往数条街区之外的停车场。

这时你听到后面有脚步声。你没有回头，而是加快了脚步。你记起数周前发生的持刀抢劫案。你走得更快了。但是你身后的脚步声也越来越急促。

那个人正在追赶你。

在街区的尽头，借着街灯，那个人的身影立即呈现出来。你忽然转过身来。你认出那是一张属于你的一位同事的熟悉面容，他也朝着相同的停车场走去。你松了一口气，

跟他打了个招呼，然后一起继续你们的路程。

刚才发生了什么？

实际场景并没有发生改变，但是在认出你的同事后，你脑海中的整个认识立即发生了变化。在你的头脑里，想像中的追踪袭击者马上转变为朋友的形象。为什么情景只发生了那么一点点变化，你看待它的方式就发生了如此大的转变呢？

首先，你依靠一点点信息（午夜你身后有脚步声），就勾勒出了一幅正在发生的事情的完整画面。依靠这个仅有的提示，你回忆起关于罪犯的故事，加之你个人的惊恐感与以往的经验，从而产生了一个潜在袭击者的形象。所以你走得越来越快，想要摆脱这个“罪犯”。这可能是一个重要的生存本能，但在这个例子中，你逃避的那个“罪犯”根本就不存在。

然后，你迅速地借着街灯多获得了一点信息，接着你脑海中的全部认识都发生了改变。一瞬间，你认出了你同事的脸——这一定你也是基于模糊的线索。你没有花时间去注视他或者仔细思考一下。其

实在这种情境下还存在别的可能性。他会不会是一个戴着与你同事的面孔相像的面具的罪犯？会不会你的

同事就是一个罪犯？这些可能性太不着边际了，所以你根本没有加以考虑。如果这些是真的，那么当你想到这些的时候，你很可能就要死了。此时，你只是看到了一张脸，然后这个脚步声瞬间从“敌人的”变成了“朋友的”。

这个想像剧只有很少一部分情节会实际发生在人行道上，大部分都是由你自己的思维编造的。

在与跨国企业的领导者一起讨论“变革”的过程中，我们得到了一个具有深刻含义的简单启示：要改变你的世界，必须首先改变你的思维。神经科学的研究表明，你的心智摒弃了你接收到的大部分感官信息。因此，所见即所想。以与众不同的方式看待世界

的能力能够创造重大机遇，这一点已经在美国西南航空公司、联邦快递公司、嘉信理财公司以及其他一些公司得到了证明。但如果成功的模式制约了你认识不断变化的世界的能力，那么它最终也会变成一个“监狱”禁锢你的思想。例如，大型航空公司不能很好地认识到来自诸如 Ryanair 公司等后起之秀的威胁；音乐公司困守在销售 CD 的思维定式中，看不到共享音乐带来的机遇与威胁。

从推动组织成长到增进个人健康-再到与国际恐怖主义分子斗争，你的心智模式塑造了你对生活中的方方

面面的反应。你如何更好地认识和利用心智模式，以使其更有效呢？本书提供了特别的见解与策略，帮助你理解心智模式的作用，知道何时去改变它们——这样你就能改变你的组织和你的世界。

显然，人们的心智模式并不那么容易被塑造。
你是说我们都已经脱离现实了吗？
我们很清楚自己看到的是什么,对吗？

为什么我们不问一下人们谁在迪士尼见到过兔八哥？

现实中，如果华纳兄弟公司的“wascally wabbit”在其对手迪士尼公司的主题公园里与米老鼠和唐老鸭一起蹦蹦跳跳的话，那么他可能会被人煨成汤。然而，当向被测试者呈现兔八哥*与迪士尼乐园里的游客握手的假图片时，40%的被测试者会回忆起自己

曾在迪士尼乐园见过兔八哥。他们“记起”的这次见面，事实上是不可能发生的。结果是，很多人都没能看穿兔子的把戏，就如同这只兔子的死对头埃尔默·高德一样。

在你的日常生活中，你是否经常发现自己“在迪士尼乐

园中与兔八哥握手”？

是的，也许我们会遭到“主题公园里的握手”这种诡计愚弄，但我们肯定不会错过环境中对我们真正重要的信息。

忽视大猩猩的例子又如何呢？

研究者让被测试者对在影片中身穿白色衬衫的球员的投球进行计数。大多数被测试者都非常专注于观看身穿白色衬衫的球员，而忽略一只黑色的大猩猩漫步走过并停在路中央捶胸的场景。他们埋头于自己的任务，以至于根本没有看见大猩猩。

什么样的大猩猩经过了你的视野，你却由于太专注于自己的工作而没能看见它们？这些体重达 800 磅的大猩猩最终会扰乱比赛吗？

所见即所想

正像我们能够相信我们看到的“不可能的事情”——如迪士尼里的兔八哥——或者没注意到大猩猩经过我们的视野，我们的心智模式塑造了我们生活中所见到的机遇和威胁。

如果想让自己有所改变，首先你必须看到可能性。通过了解心智模式的力量以及改变它们的方法，你可以拥有不可思议的思维。这些思维方式，可以改变你生活中的事业和你事业中的生活。在下面的章节中，我们将探讨如何释放你超常思维的力量。

兔子和大猩猩的例子可能很有趣，但这与让我关注心智模式又有什么联系呢？

心智模式塑造了我们生活中的方方面面。如果你的事业停滞不前，如果你的组织发展缓慢，那么阻碍你的可能就是你的基本心智模式。这时，新的心智模式或许可以创造前进的机会。

如果你在创新方面落后于你的竞争者，那么可能是你的心智模式限制了你的创新。如果你被大量信息所淹没，那么可能是你使用的心智模式不能使你面对信息世界的挑战。如果你试图减肥、增加运动量或者促进健康却徒劳无获，那么你用来理解这些活动的心智模式会对你的成果和你的生活质量产生巨大的影响。如果你的人际关系紧张，那可能是因为你或别人的心智模式存在问题。而且，如果想要改变社会或者更广泛意义上的世界，你需要重新审视塑造你的世界的心智模式，并向它们发

起挑战。

在需要改变自我、组织或他人的任一生活领域中，心智模式起到了核心作用。然而我们很少意识到心智模式是什么，以及它们是如何决定我们的所见所为的。心智模式可能显得很简单，而且经常是不可见的，然而它们总是存在着，并极大地影响着我们的生活。改变我们自己的思维方式是改变世界的开始。我们看到的世界并不是现实的世界-而是我们想像中的世界。

在意识到这一点之前，我们一直生活在幻像中。由于受到各自理解世界的方式的限制，我们在个人生活和事业中，常常看不到真正的威胁和机遇。

本书旨在逐步影响你对世界的看法，改变你看待世界的方式。它将帮助你了解你的心智模式是如何利用对外部世界感知中的一小部分，填充你对整个世界的认知的。你的心智模式塑造了你的认识与行为。如果你知道这一过程如何完成的话，将会有助于你改进看待世界及采取行动的方式。

这个想法看起来很简单并且不言而喻——实际上也确实如此。如果你真正理解了它的含义，那么像我们后面将要讲到的那样，它将是一个强有力的想法。思维的转变就是我们的个人生活、组织和社会转变的开始。

这就是超常思维的力量。

你听到身后的脚步声了吗？

这是开始一本书的方式吗

一些本书初稿的读者喜欢本书开始的方式，因为他们认为这将读者直接带入了书中的核心问题。其他一些人，在不同的“心智模式”（我们理解世界的方式）的作用下，希望我们从表明本书写作意向的简明小结开始，并把我们要说的重点都展示在一个图表上。其他一些人则希望我们更加学术化，把我们的讨论与这个领域的其他著作联系起来。

需要指出的是，你的反应和体验很可能既取决于你阅读本书时的思维定式，也取决于本书的内容，将流行小说与具有大量注释的学术著作加以比较，你会发现，关于“书”的概念有多么大的差异。彼得·德鲁克(Peter Drucker)和斯蒂芬·金(Stephen King)均写“书”，但事实上他们的相同点是都使用文字，而他们对“书”的定义则截然不同。

当你捧起本书时会期待什么？由于本书的作者之一是大学教授，那么你是否会预期本书更学术化一些？又

由于本书的另一位作者是一家大企业的前任技术总监，那么你是否会期待看到一些来自商业战场富有启示的故事呢？这些内容都会在稍后出现，而这样的开始是为了挑战你当前的想法，并使你更能接受在本书中看到的观点。

本书要传达的一个基本信息是，你在任何情景中的所见在很大程度上取决于你脑中固有的东西。你在本书中看到的也不例外。在弄懂本书阐述的观点的过程中，你需要和我们一样投入。

除我们在此提到的以外，你的个人经验和思维定式将决定你从阅读本书中获得什么。

如果你觉得这不应该是开始一本书的方式，我们请求你抛开你现有的心智模式，给我们一点时间来赢得你的信任。我们同样希望你告诉我们你的反应，以使我们进一步挑战自我和改进心智模式（可以通过 contact@impossiblethinking.com 来联系作者）。

如果你想知道我们的思路，可以参考下图的内容：

1 认识心智模式的力量和局限 2 检测你的心智模式与变化中的环境的相关性，创造新模式并整合零散模式 3 通过重塑思维结构和更多考虑其他人的思想来克服变革的

阻碍 4 通过对新模式作出快速反应和不断的实验，以及应用一些评估和强化心智模式的方法，从而转变你的世界

序言

“劫持”我们的心智

乍一看，心智模式可能抽象且毫无意义。但事实上，它们并不像光学中的幻觉、日常玩的益智游戏或学术上的好奇心——这一切都在我们的脑海之中——那样不屑一提。我们的心智模式影响着我们的生活质量和方向，它们暗示着盈与亏甚至生与死。

“9·11”恐怖袭击之后，有关美国情报工作的辩论表明，在当今复杂的环境中，要想变得明智是多么困难。美国国会的分析关注谁在何时应该知道什么，即关注信息，而不关注更为关键的、决定着那些信息如何被看待的心智模式。正如我们当前信息时代中的很多案例一样，导致灾难发生的原因并不主要是数据的缺乏。在那次袭击之前，大量的数据暗示，一次利用飞机作为投掷性武器的袭击有可能发生；甚至还有信息指明组织这次阴谋活动的成员。即使可以收集到更多具体的信息，并让不同的部门之间实现共享，但是这次灾难只能部分地归因于数据收集。这次事件不是情报工作本身的失败；至少

从某种程度上说，失败的原因更多地是未能成功地理解这些情报。

重要信息被人们已有的、与恐怖主义及劫机事件相关的心智模式所过滤。比如说：属于中产阶级、相貌堂堂、对生活充满追求的年轻男性工作人员，通常不会被认为是会投掷自杀性炸弹的青年狂热分子，所以当这些表面上看起来安分的男性开始在飞行学校学习或者询问有关给农作物施肥撒药的低空飞行的问题时，他们参与恐怖主义事件的可能性就会被忽略。这次劫机事件也反映了固有的思维方式所起的作用。在典型的劫机事件中，飞机和机组人员被押作人质，然后飞向劫机者所要求的某个偏僻地区，飞行员会被告知，为了机组人员和乘客的安全，最好不要反抗。在“9·11”袭击中，关键信息被这种心智模式所过滤，使得人们难以发现真正发生了什么；等知道时一切都已经太迟了。

“9·11”事件也有力地表明了转变心智模式的力量。当第四架飞机——联合航空 93 号班机上的乘客收到朋友或家人通过手机传递给他们的关于世贸中心被袭的消息后，他们中间的一些人马上意识到，这不是一次典型的劫机事件。他们明白，自己的飞机将会被当作一个武器，投向另一个目标。几分钟之内，他们改变了自己的

心智模式，从而采取英雄般的举动去阻止劫机者。结果是，这最后一架飞机未能撞在它的目标上，而是坠落在宾夕法尼亚西部的一块土地上。要是这架飞机上的乘客不明白将要发生什么，没有去阻止其发生，那么将导致一场更加悲惨的灾难。类似于当天早些时候发生的劫机事件的情形呈现在 93 号班机的乘客和机组成员的脑海里，而他们在瞬间就形成了一种不同的心智模式，迅速地明白将要发生什么，并且依照这种认识采取行动。正是这些转变让一切变得不同。

心智模式

我们最持久、也可能是最有限制作用的错觉是我们相信自己所看到的世界就是真实的世界，很少质疑自己看待世界的心智模式，除非我们被强迫这样做。某一天，因特网看上去有着无限的吸引力，它完美无缺，宏伟且美丽；另一天，它变成了被过度吹嘘的、险恶的东西，显得一无是处。下面这幅画本身并没有什么变化，然而在瞬间我们看到的是一位有魅力的少妇，却在下一分钟又改变了看法。这是怎么回事？

这就叫做“格式塔跳跃”(gestalt flip)。线条和数据没有变，但图画效果却产生了戏剧性的变化。是什么发生了改变？不是图画本身，而是我们的心理活动。我们眼前看到的没有变，但我们所见的背后却发生了变化。同一个景观产生了不同的“知觉”。

我们采用“心智模式”(或者“心理定式”)这个词语来描述我们理解世界所进行的大脑活动过程。在最近的几十年里，科学和技术的进步使我们可以直接观察大脑。这是哲学和神经科学变革的起点。现在，我们在思考或观察的同时，可以监视我们大脑的活动，而不是像过去那样仅仅思考我们的思维过程。这种研究产生了大量的实验数据。针对大脑令人难以置信的复杂程度，涌现出了一系列用来解释我们头脑中所发生事情的神经科学理论。在商业和其他组织中，这些心智模式的相互作用变得更加复杂。

因为每个人都带着自己的心智模式参与团体的决策或谈判，而这些心智模式都带着自己的偏见，如认为“团队思考”会限制灵活性、减少选择余地。

当我们在沃顿商学院和花旗集团领导变革、帮助其他总裁改革他们的组织时，我们开始意识到，这些心智模式对于改革的过程来说是多么重要。我们撰写本书就

是为了探索心智模式在改变我们的商业活动、个人生活和社会方面所具有的意义。本书不是为了对神经科学的某个证据进行具体阐释，但它确实认识到，大脑中存在一个由基因和经验共同决定的复杂内部结构。

我们理解世界的方式更多地取决于我们的内心世界，而相对较少地依赖外部世界。由神经元、神经化学和电活动构成的内部世界，有着令人难以置信的复杂结构，且以一种我们难以明示的方式活动，我们称之为“心智模式”。这种存在于我们大脑之中的模式是我们对自己和所处环境的理解和表述。（书后附录对神经科学的发展有更为详尽的解释，这些发展对本书所反映的观点有所影响。）

心智模式的内容比技术革新和商业模式更为宽泛。心智模式代表了我们看待世界的方式，这些心智模式或心理定式有时可以反映在技术或商业革新中，但并不是每一个微小的革新都能代表一种新的心智模式。例如，饮料市场上的热点向减肥软饮料的转变是一种巨大的革新，但是它仅仅反映了心智模式的一些很微小的变化。我们的心智模式更加深邃，通常深得让我们无法察觉。

作为我们感知和思维的核心组成部分，心智模式经常出现在有关决策、组织学习和创造性思考的活动中。

特别是伊恩·米特罗夫(Ian Mitroff)在其若干本书中，包括与哈罗德·林斯通(Harold Linstone)合著的《无限思维》(The Unbounded Mind)，探究了心智模式对创造性商业思维的影响。这些作者仔细考察了质疑关键假设的重要性，特别是在从“旧思维”向新的“无约束的系统性思考”转换时。彼得·圣吉(Peter Senge)在《第五项修炼》(The Fifth Discipline)和其他书中探讨了心智模式是如何限制和促进组织的学习的。约翰·西利·布朗(John Seely Brown)考察了在世界变革中“反学习”的重要性。[2] J. 爱德华·拉索和保罗·J. H. 休梅克(J. Edward Russo and Paul J. H. Sch. emaker)在《决策陷阱》(Decision Traps)书中强调了思维框架和过度自信给决策带来的影响。他们最近又在《赢得决策》(Winning Decisions)一书中强调了这一点。[3] 拉塞尔·阿奇科夫(Russell Ackoff)在《创造公司未来》(Creating the Corporate Future)[4]及其他一些著作中都强调，在实现计划的过程中，需要通过一个“理想化的设计”来质疑基础模式。这个设计以理想的结果为起点，回过头通过设置和实现一些目标和步骤来达到这样的结果。当然，关于这个话题还有更多严密的学术性思考，如由保罗·克莱因多佛尔、霍华德·库勒舍尔和保罗·休梅克

(Paul Kleindorfer, Howard Kunreuther and Paul Schoemaker)共同撰写的《决策科学》(Decision Sciences)[5]以及克里斯·阿吉里斯(Cris Argyris)对组织学习方面的研究[6]。很多其他的书和文章也在不同的程度上提到了心智模式。

既然关于这个话题已经出版了这么多书籍，发表了这么多文章，那为什么我们还要写一本这方面的书呢？第一，神经科学的研究已经使过去只能凭直觉获得的感受得到科学的支持。这种研究使得心智模式更加丰富和可信，特别是在考虑到心智模式内在的不可视性时。第二，这本书在更为广泛的范畴里审视了心智模式的影响，不仅探讨了它们如何影响组织决策或学习，而且还探讨了它们作用的方式以及它们在个人、组织和社会变革方面的意义。最后，虽然那些文章对于我们的心智模式进行了探讨，但是它们都未能探讨心智模式是如何影响我们的思维和行动，并导致严重的错误和机遇的丧失的。这是一个我们要继续研究的课题。

本书是对这个课题的初步探讨，并将探究如何将这些深刻的见解运用到个人生活和商业活动中去的。我们所见到的就是我们所想的

不论是考虑一个商业行动还是做个人决定 我们“见

到”的并不仅仅是我们所看到的（参见资料框：“所见和所感之间的差异”）。我们所“见到”的是我们所思考的。我们通常相信通过自己的眼睛看到的或通过其他感官察觉到的东西。但研究表明，我们很少利用这些从外部世界感受到的信息，它们中的大部分被抛弃了。虽然我们经历了查看外部世界这样一个过程，但是这些不断进入的图像信息事实上只不过唤起了我们内心世界的一些其他经历。这不是说外部世界不存在（虽然哲学家们曾争论过这一点），只是说我们忽视了大部分外部世界。

所见与所感之间的差异

变得明智的能力和能看见东西的能力是不同的。迈克·梅(Mike May)是一个富有技巧的滑雪者，他从三岁开始就失明了，直到 46 岁那年经过手术之后才恢复了部分视力。在他的日记中，他描述了复明后第一次看到这个世界时的经历。[8]

在视力恢复后的第一次空中旅行途中，在透过窗户往外看时，他不能认出他看到的是什么。他想，那些穿过棕黄和绿色土地的白线就是高山。他向坐在旁边的乘客解释了他的状况，并问道：“你能帮我认出我看到的都是什么吗？”

坐在旁边的女士告诉他那白线是薄雾，然后又告诉他哪是峡谷，哪是田野，哪是公路。当他看到夜空时，他认为星星就是“白点，如此多的白点”。他后来才慢慢把它们认作星星他的视力恢复过程只是他学会理解这些新的视觉信息的起点。

我们所见到的绝大部分东西其实源于我们的心智。

那些在事故和手术中失去自身肢体的人感觉到的“幻觉肢体”能很好地说明心智在创造“现实”方面的能力。真实的肢体已经不存在了，但这些人仍能感觉到它的存在。在一个很有名的实验中，Salk 研究中心的拉马钱德兰(Ramachandran)博士用 Q-Tips (棉签)去接触一个病人的脸，结果唤起的反应是病人觉得他失去的手被碰了一下，这是因为在我们的大脑中，手和脸的图像显示在邻近的脑区中。当手在事故中失去之后，对应的脑区神经元移到了与脸对应的脑区，接受感觉输入。这样病人的大脑就感到不存在的手被抚摸了。这个人对手的抚摸的感受是完全真实的。正如拉马钱德兰博士在英国广播公司(BBC)所作的一系列报告中指出的：我们的大脑是“构建模型的机器”，我们构建了对应外部世界的“虚拟现实”，然后依此做出反应。[7]

尽管我们中的大多数人没有体验过“幻觉肢体”，但我们都有过这样一种经历：一开始很相信某种东西，然后突然发现我们错了。正如在魔术中，我们常被引导去认为发生了某些事情，但事实上发生的却是截然不同的事情。很多伟大的戏剧和神秘小说及我们自己的经历都包含这样的扭曲。我们经常会为我们理解世界方式的快速变换而惊讶和感叹。

心智模式的重要性

心智模式影响到我们个人生活、职业生涯以及更广泛的社会领域的方方面面，请看下面的一些例子。

个人生活——健康。

我们每天都遭到新的医学研究及其他方面信息的轰炸。某些研究发现，某种食物或运动对我们的身体有利或有害。其中一些报告是相互矛盾的，甚至发表在备受推崇的医学杂志上的某些研究也在稍后被推翻，或让人感到不如第一次在媒体上吹捧的那样令人信服。我们也收到一些其他关于潜在疾病威胁的信息，如艾滋病、疯牛病、西尼罗病毒以及“非典”。我们应怎样评估这些威胁、采取合适的行动呢？我们也面临如何对待健康这样一些更基本的问题。例如：我们可以采用欧美传统，在

疾病发生后才进行治疗；也可以采用通过饮食、补品和锻炼来预防疾病；或者综合使用这两种途径。我们可以相信自我疗法、顺势疗法、按骨疗法或者自然疗法。我们在这个领域如何决策取决于我们如何看待世界。如果选择通过节食来减肥，我们会在面对纷繁的节食方案时感到踌躇无措。我们理解这样一些境况的方式对我们的寿命和生活质量有着重要的意义。如何理解这些选择呢？如何才能更擅长评估这些选择、做出有利于个人健康的决策？

公司—— 成长。

很多公司已根据其传统成长模式建立起了自己的战略。像麦当劳、可口可乐和星巴克之类的公司已经在国内市场上完成了成长历程，然后通过寻找海外市场或新的分销渠道来维持其发展。其他一些公司则通过合并和收购来成长。不过，成长的代价可能是稀释了公司的品牌价值——要是在加油站或者超市里就能购买到星巴克咖啡，那么这个品牌可能完全是另外一回事。然而，对投资者的承诺使得公司沉迷于成长。公司应如何开创健康的成长战略呢？提升品牌（减少流失，使顾客生命价值最大化，占有市场份额，进入新市场，增加新的分

销渠道等等) 将品牌延伸到新产品 / 市场 , 还是创造新品牌 (新的增长引擎) ? 公司还采用了哪些其他的模式建立和维持公司的成功业务 ? 你能够把它们运用到你的商务活动中吗 ?

社会——多样而积极的行动。

在关于社会挑战的争论中 , 心智模式也扮演着很重要的角色。例如 , 什么才是纠正或补偿历史上曾受到歧视的少数民族和某些群体 (如女性) 的不平等待遇的最好方式呢 ? 美国的 “ 积极行动方案 ” 中有一种模式 , 提供了一个针对历史性歧视给予补偿的正式结构。正如林登·约翰逊 (Lyndon Johnson) 总统在哈佛大学的一次演讲中说到的 : “ 你不能在用链条锁住一个人多年之后将他解放 然后对他说 ‘ 你可自由地和其他人竞争了 , , 并觉得自己已经做得很公正了 ” 但是这一策略的反对者却拥有一种不同的模式——他们认为诸如 “ 积极行动方案 ” 之类的计划自身就在强调和继续自己所反对的种族歧视。乔治·W·布什 (George W. Bush) 总统在密歇根大学讲道 , “ 积极行动方案 ” 是 “ 分裂的、不公平的、不可能与美国宪法一致的 ” 。 [9] 这些模式的选择对法律和社会以及个人有着深刻的意义。不同的观念已在一系列

引人注目的法庭案例中得到体现。

在每一个这样的例子中，心智模式在我们的思维和行动中都扮演着至关重要的角色。我们的心智模式决定着我们对世界的了解，同时也促进或者抑制了我们可能的行动。我们将在第十一章探讨一些关于个人生活、商业活动和社会的具体困境。

思考不可能的事情

我们怎样才能进行超常思维？接下来的部分将对这个过程提供一个概要（参见资料框：转变的选择）。

转变的选择

认识心智模式的力量和局限

- * 理解心智模式如何决定你所认识的世界
- * 认识心智模式如何限制或扩展你的活动范围

保持你的心智模式符合实际

- * 知道什么时候应该换马
- * 认识到范式转变是双行线
- * 看到看待事物的新方法
- * 拉近与拉远：从复杂信息中获取价值
- * 致力于对新模式的实验

克服抑制变化的障碍

- * 拆除旧规则
 - * 找到共同之处，消除适应性分离
- 改变你的世界
- * 培养和提炼直觉
 - * 改变你的行动

首先，我们需要识别心智模式的重要性以及它们创造机会和产生局限的方式。这将会在第一部分讨论。然后，我们应该寻找方法使得我们的心智模式切合实际，决定什么时候应该变换到新的模式（同时将旧模式放进模式库中），到哪里寻找我们观察与思考的方式，怎样才能投入和超脱一个复杂的环境，怎样进行持续的实验。这将在第二部分中进行讨论。即使我们愿意改变自己的思维，也需要识别那些把我们困在旧的心智模式之中的障碍，这些制约性影响既包括我们生活的基本构成和活动，也包括我们周围缓慢变化的心智模式。在第三部分，我们探讨妨碍改变的障碍以及克服它们的方法。最后，我们认为，心智模式的应用是为了行动更为迅捷，因此，在本书最后一部分，我们将探讨通过直觉来快速把握心智模式，从而改变我们的世界。

第一章 我们的心智模式定义，我们所见的世界
过去，管理者只用负责制造产品。现在，管理者还需要理解事物的意义。

约翰·西利·布朗(J. hn Seely Br. wn)[1]

午夜时分，你听到楼下公寓里传来很大的收音机声
上周，住在公寓里的一位安静的老人去世了，你已经开始考虑下一位房客的到来。你不知道谁会住进来，并且你刚刚从大学同学那里听到了一些令人感到恐怖的故事。在公寓里，一个不好的邻居会给你的生活带来很多麻烦。现在你最担心的事情发生了。爵士乐不停地响着。你辗转反侧，看着挂钟。现在是凌晨 00:30，你决定再等一会儿。即使你的新邻居是一个性情古怪的人，你也不愿意第一次会面就吵架。1：00 了，收音机还在刺耳地叫着。他们到底在举办一个什么样的聚会？你明天还要早点起床工作。什么样的人 would 这样无知？所以你想走下楼以平和的语气教导这个白痴。你使劲地敲着门，然后门摆动着开了。你很奇怪地发现，公寓里几乎是空的。没有任何新邻居搬入的迹象，屋里甚至连家具都没有。于是你走进去。在里屋，你发现一些衣服和油漆桶，一个咚咚作响的盒子连着墙上的电源插口。

根本就没有什么邻居，只是一个粗心的油漆工白天离开时把收音机遗忘了。新的房客还没有来。你根据噪音凭空创造出来的无知邻居已经从你脑海中消失了，但是你所感受到的愤怒和其他情感仍然真实存在。让你平静下来再去睡觉非常困难，因为你还在生这个“邻居”的气，虽然只是一个在你头脑中存在的邻居。你创造了这个令人讨厌的角色来解释吵闹的音乐，它有了自己的生命。如果你没有下楼去敲门，那么你可能很多天都要带着这种幻觉过日子。

你的心智模式塑造了你看待世界的方式。它们有助于你快速地赋予外界的噪声以意义，但它们也能限制你认识真实世界的能力。它们一直伴随着你，就像你的邻居一样，可能对你有很大的帮助，也可能让你整宿无眠。

心智模式是什么？它们如何塑造你对事物的理解、定义你生活于其中的世界？

错误的心智模式是致命的吗？

在过去的二十多年里，美国有超过 150 名孩子由于父母不将其送往医院治疗而死亡，因为这些父母有其宗教信仰。[2]这些父母属于二十多个否定传统医疗、崇尚信仰康复的宗教团体中的一个。结果通常都是悲剧性的。

1986年4月，马萨诸塞州波士顿的两岁男孩罗宾·特威切尔(R. byn Twichell)死于肠梗阻。此前，他的父母，两位基督教徒，把这个孩子带到教堂管理者那里，他们认为只需要祈祷就可以治好孩子的病。然而，孩子的状况不断恶化。他不能吃也不能睡，他在颤抖并且呕吐。五天后，他已经没有反应了。他的父母和教堂的管理者坚持相信祈祷，直到这个孩子死去。这对夫妇在1990年7月因杀人罪而被判刑。

专家们作证说，针对这种病情，只需通过一个小手术去除肠的扭曲，就可以挽救这个孩子的生命。这种基于疾病处理的外科手术过程，并不被这个孩子的父母认同，因为这与他们所拥有的关于疾病起因和处理的心智模式不一致。从某种意义上讲，这个孩子的死亡是由于其父母看待世界的方式所导致的。

讲述这个故事，并不是对这对父母悲哀的决定做判别，也不是批评他们的宗教信仰。但它的确提供了一个例子，说明对同一个事件可以有不同的心智模式——家长的宗教信仰和法庭依据的医学观点。依照法庭的观念，这对夫妇的心智模式所带来的结果远比采用任何一种医疗模式所得到的结果要糟得多。

尽管心智模式的影响很少像在这个案件里的那么严

重，但是它们还是能够影响我们的个人生活、工作以及与他人关系，影响到我们事业的繁荣，以及在社会中的生活质量。我们生活的每一个方面几乎都在某种程度上受到我们如何定义所见的世界的影响。我们的思维和行为受到我们所拥有的心智模式的影响。这些模式决定了我们的局限或者给予了我们机会。尽管这些模式具有强大的力量，无处不在，但是它们通常不为我们所见。我们根本意识不到它们的存在。

我们通常相信，我们所见的是现实而不是我们在头脑中创建的。罗宾·特威切尔的父母相信，祈祷本身就可以治愈他。对他们来说，这就是现实。本来能够治好这个孩子的外科医生以及法庭则会以一种完全不同的眼光来看待这个病例。我们可能会认为心智模式是抽象的、学术的——对它应该像光学幻象那样进行研究和解释——但在这个案例以及许多其他例子中，心智模式明显不是学术性的。它们不只塑造我们所看到的、决定我们如何理解世界，而且还塑造我们如何在其中行动。确实确实，我们所思考的就是我们所看见的，我们所看见的即是我们所思考的。

你用来理解生活的心智模式是如何把你限制在某种思维模式中，阻碍你看到显而易见的正确答案的？你当

前的心智模式具有什么样的潜在负面作用？你如何通过改变心智模式来提高生活质量？

反思 IBM 的研究模式

模式也会限制或增加商业中的新机会。20 世纪 90 年代早期，IBM 研究部门的主管吉姆·麦格罗迪(Jim McGr. ddy)前来拜访本书作者之一科林·克鲁克，克鲁克当时是花旗集团的技术总监。麦格罗迪正面临一个严峻的挑战：IBM 每年正在亏损数亿美元。研究计划如何能够帮助 IBM 扭转颓势呢？

克鲁克论述了花旗银行用于指导 IT 发展的信息技术价值链。这个价值链有三个基本的层次：在底部是原子学和基础数学；在中部是技术，如存储、显示器和芯片；在顶部是消费者解决方案。他说，真正重要的是这些消费者解决方案，这就是花旗集团与其他竞争对手不一样的地方。

麦格罗迪意识到，这种对消费者解决方案的关注已经在很大程度上被 IBM 研究部门忽略了。公司的大部分注意力都集中于底部的基础研究或中间的技术研究。公司已经变得过于自闭，只关心产品，失去了与顾客的联系。这种认识导致了 IBM 研究部门的重组和一个关注服

务、应用和解决方案的新战略领域的建立。IBM 的成功转型得益于对这一领域的研究，这样的研究从 1990 年的几乎为零，发展到 2001 年的 25% 以上。这一战略与 IBM 新任主席卢格斯特纳(Lou Gerstner)的全球服务倡议非常吻合，全球服务随后变成了 IBM 增长最快的领域。[3]

IBM 公司可能长期以来没有意识到这一点，但它的研究队伍已经受一种以技术为中心的心智模式的驱使。当这一模式被重新认识并受到挑战时，就会看到新的机会，就可以对组织进行重新设计并转换商业领域（当然是一种比研发更广泛领域中的转变）。一个看起来像研发领域的问题可以从市场的角度重新考虑看起来很难的技术问题也可以看成是对商业问题的挑战。

事业和个人生活的分离

我们最近与一位成功的经理人谈话，她讲到，当她需要聘用一个新的雇员时，必然要去找猎头公司，但在她的个人生活中，对于找到终身伴侣完全听天由命。发现一个具有良好个性和特点的适合自己的人，与找一个好的雇员没有什么不同，但是她运用了完全不同的方法，这是因为她对个人生活和事业有着完全不同的心智模

式。她可能永远也不会想到靠走进单身酒吧碰巧找到合适的营销部副经理，但在个人生活里她却会期望能由此找到适合自己的人。正是因为这种人为的障碍，与在事业中寻找最适合于某个职位的人相比，在考虑个人生活时她的创造力要低得多（并且在寻找合适的生活伴侣方面也更少取得成功）。

一个限制我们的框架就是事业和个人生活的分离，即使这两个世界重合在一起也是如此。看看电视娱乐节目在描绘个人生活的故事时有多少工作定式。当事业和个人生活之间的界限模糊不清时，我们就有更多的机会来转换在事业和个人生活中以及二者之间的思维方式。我们可以从一个领域借用心智模式并且把它运用于另一个领域，以改变我们看待生命中这两个方面的方式。

美国新兴市场

再举一个例子。许多公司正在考察城市贫民区的市场。这些市场所在的区域表现为低收入、高犯罪率，并带来了其他风险或成本——简而言之，它们被看成是市场营销者的噩梦。即使当大多数公司已经意识到世界上发展中国家的市场潜力，城市中心贫民区市场在很大程度上还是被忽略的。然而，正如迈克尔·波特(Michael

Porter)指出的，如果我们更仔细观察，会发现这些市场有与众不同的优势和潜在的机会。[4]尽管这里的人们收入可能不高，但是人口密度很大，所以“每公里的消费力”以与那些城市的富裕区域相比拟。这些市场具有战略地位，并且经常具有未来市场发展所要求的人口统计特征。

如果我们把城市中心贫民区看作“国内新兴市场”，会产生什么新机会？在中国和印度等新兴市场采用的策略，哪些可用到美国和其他发达国家的城市中心新兴市场，并收到好的效果？我们看待市场方式上的简单转换能够为建立战略、促进成长提供新的可能性。

你所在行业与企业的发展模式是如何阻止你意识到新的机会并实现组织的全部价值的？

我们脑海中的世界

平均重量只有三磅的大脑，有着复杂的结构和功能，对此我们只是刚刚开始了解。虽然有不同的估算结果，但一般来说每个人的大脑中有大约 1000 亿个神经元，它们可能通过几百万亿个突触相互联系。来自眼、耳、鼻、嘴以及皮肤的数百万感觉信号混在一起，使整个大

脑在神经化学的漩涡中漂浮，处在闪烁不定的电活动的风暴之中。

我们能够思考，这本身就是个奇迹。然而我们做到了。大量刺激的涌入可能会导致一个线性加工机器瘫痪，但人脑却相当不一般。它以某种方式从这些闪烁的混乱信号中获取有意义的信息。人类的心智每天以魔术般的方式工作，与之相比大卫·科波菲尔(David Copperfield)看起来像一个会客室里的业余演员。

神经科学的研究表明，我们赋予外界事物的意义，一小部分基于我们从外部看到的，大部分基于我们头脑中的心智模式。

心智似乎通过忽略外部世界的一部分来做到有序思考。美国神经生理学家沃尔特·弗里曼(Walter Freeman)发现，由感觉刺激引起的神经活动在皮层中消失了。我们的眼睛和耳朵持续地收集信息，但是我们的心智实际上并没有加工所有的信息（参见资料框：“从无意义变得有意义”）。刺激流进入大脑，在那里大脑用一个内部的相关模式来表达外部的情境。

从无意义变得有意义

正如刘易斯·卡罗尔(Lewis Carroll)在他的诗集

“Jabberwocky” 中的两首——“brillig” 和 “slithy toves” 中所阐明的，利用神奇的理解能力，我们只需要一点情境就可以从毫无意义的话语中得出意义。只需要较少的努力，你就能理解下面这段在网上流传的说法。虽然这段文字既没有说清楚是哪个大学，也没有说清楚是什么方面的研究，词的拼写也乱七八糟，但意思还是很明确的。

Aoccdrnig to rscheearch at an Elingsh
uinervtisy, it deosn'tmttaer in waht oredr the
ltteers in a wrodare, olny taht the fristand lsat
ltteres are at the rghit pcleas. The rset can be a
total mses and you can sitll raed it wouthit a
porbelm. This is bcuseae we clo not raed ervey
lteter by ilstef, but the wrod as a wlohe.

这段话英文翻译为：英格兰一所大学的研究表明，重要的并不在于一个词中字母的顺序，而在于第一个字母和最后一个字母要在正确的位置。剩下的字母完全可以处于混乱的排列状态，但你依然可以很容易地读出每个词。这是由于我们不会一个字母、一个字母地读，而是把每个词作为一个整体来读。

问问自己：你的生活中是否也有你没有注意到的漏

洞？

大脑从感官接收关于世界的信息，然后又抛弃掉它们中的大部分，使用其中一小部分来建立一个内心的世界。每一个人的大脑都会创造它自己的内心世界。知觉并不是一个信息接受、加工、存储以及回忆的线性过程；相反，它是一个很复杂的、相互作用的、主观的、唤起性的过程。

这很像一个访客来到门前，按门铃，里面的人不需要开门，只要通过猫眼快速地瞥一眼就可以形成对外面人的一个大概认识。我们根据经验能够快速地对人作出判断——虽然这些判断有时是错的。然而这一过程非常迅速、有效，这也就是为什么在门上会有一个猫眼。与孩子最开始认识世界不同，我们并不一定试图理解每件新事物。只要给一些线条，我们就可以把整幅图画填满。对于快速思考和行动而言，对所见事物直觉地做出反应至关重要（在第十章我们将讨论直觉的力量和局限）。
构建我们的大脑

大脑在人类的整个进化史中不断发展和变化，它的分层结构表明了这一点：从最古老的“爬行动物”的脑，然后发展出“边缘”系统，最后形成理性行为所依附的“新皮层”。

我们的大脑随时间变化和进化。神经元不断地死亡和再生，突触不断地衰败和再造。大脑通过选择、加强或是削弱某些突触来形成复杂的神经结构，以此决定我们的思维。我们基于经验、教育和训练重构这些神经“模式”。

新生的孩子有一种基本却很初级的能力赋予信号以意义，这种能力可能是天生的。随后的经验会在这个基因基础上发挥作用。儿童的第一件紧急任务是快速地发展出理解令人困惑的信号的能力。在头两年里，大多数孩子能发展出这种能力。这一过程包括理解刺激从哪里来，然后把信号归类为某种模式的特定事例。他们会把一个颜色和阴影的混合理解为一个球，把在他们面前不断闪现的面孔认作母亲——但是在模式被细致化之前，所有相似的面孔都被看成是母亲。孩子之所以能够形成整体的感觉而不拘于细节，对信号的分类是关键之所在。这些经验通过记忆的形式保持下来——这些在脑中广为传播的复杂模式虽然不具有表象性，但可以被其他模式和外部刺激所诱发。

随着儿童的内心世界变得更加丰富，外部的世界就会显得微弱。弗里曼的实验表明，外部与内部之间的平衡逐渐偏向内部。大脑本身的模式代替了外界的输入信

号。当大脑经历新体验时，它会激发近似于“心智模式”的复杂神经活动。儿童被最简单的经历所迷惑，我们从中可以看到心智模式的缺点。当我们对有时能决定我们成人生活的、熟悉的常规和惯例感到懊悔时，我们就可以感觉到心智模式的存在。从某种意义上讲，心智模式的发展是儿童时代和成熟期之间的分界线。我们生活在日益熟悉的世界里，这个世界可以被认为是一个美好的幻觉——美好是因为它有助于我们有效地适应这个世界，但也只是一个幻觉而已。

我们最终不再会意识到这些“认识”实际上是内心的幻。我们把它们看成是外部的现实，并依此采取行动。如果这些心智模式是正确的，那么在大多数情况下，它们会非常有效地反映外部的现实。但是，这不知不觉会带来危险。当世界发生重大变化时，我们会发现自己拥有的是一个与当前情境完全无关的心智模式。这就像从船上的甲板掉到水里时，却发现自己穿着休闲装。实际上，在那个时候我们需要防水服和救生衣。

“心智模式”从何而来

持续的训练塑造并精炼了我们的“心智模式”。相对于科学家或者工程师而言，爵士音乐家或者现代艺术家

对世界的许多方面可能持有非常不同的观点。甚至训练也不能完全解释我们的不同模式。并不是每个音乐家或者工程师都以同样的方式看待世界。例如，突破性的思想家艾伯特·爱因斯坦(Albert Einstein)与现代艺术家的相似点可能多于与其同事的相似点。某与众不同的科学家可能会创造性地突破某些限制，而其他一些科学家可能只在确定的研究领域内工作。一些首席财务官(CFo)可能会厌恶冒险，然而其他一些人可能乐于挑战风险。他们行事的风格受自身的人格（遗传学）、教育、训练，以及他人和其他经历的影响。

我们可以通过考察“心智模式”的来源获得对它的洞悉。到底是天性还是教养塑造了我们思维，对这个问题长期以来一直有争论。现在，人们认为很可能是天性，遗传基因在决定我们是谁这个问题上起重要作用。大脑的许多基本能力，如语言，在出生时就通过基因而被事先确定了。

很明显，我们出生时就带有某些“硬件”，它们影响着 we 看待世界的方式。情绪失常提供了一个神经化学和基因的差别如何影响我们看待世界方式的极端例子。尽管基因研究以及药物治疗提供了改变思维的结构和化学作用的新方法，但还不清楚它们对于心智模式的确切

影响。虽然我们很想发明一种方法，但实际上药物或基因疗法不能改变我们的心智模式。或许将来随着科学的发展，在未来的某个时候我们可以做到这一点。当然，人脑在克服天性的局限方面有相当大的灵活性。

看起来遗传对决定我们是谁以及我们能做什么提供了最根本的基础，而后天的经历通过加强某些能力和减弱另一些能力，在塑造能力方面起了重要作用。这样，很多“教养”的力量塑造和重新塑造了我们的“心智模式”，它们包括：

* 教育。教育在很大程度上塑造了我们的心智模式，形成了构造我们世界观的基础。科学家学会了用与爵士音乐家完全不同的方式看待世界。这种广泛的教育通常是最不可见的构造心智模式的力量。我们把自己限定在背景相似的人群中。人文教育的目的在于，从多方面给人以共同的语言和世界观，因此这种教育像岩石上的变色龙一样易于融入环境。在某个学科领域加深知识是一种学习，而了解新的心智模式则代表另一种学习（参见资料框：“另一种学习”）。

* 训练。与教育相关的还有我们在处理某些转折或新任务时所受到的特别训练，比如计算机程序员学习一种编

程语言，艺术家学习金属雕塑。这些训练比教育更具体、更显而易见，也更具差异。但是，我们的训练也使我们经常陷于陈规，即使周围的世界发生了显著的变化也不能自拔。

* 他人的影响。我们每个人都受到来自导师、专家、家庭和朋友的影响。他们的生活哲学以及对问题的处理方法在很大程度上影响着我们如何面对挑战。我们也受到读过的书的影响。例如，一个读 H.G. 威尔(H.G. Well) 的小说长大的孩子可能会受它的影响而成为一位科学家。我们也受到相邻环境中的人们的影响——首先是父母、朋友和老师，随后是领导、同事——他们把我们推向新的方向，或者鼓励我们追求更多新事物，挑战自身的看法。与 20 世纪 60 年代成长起来的许多人一样，我们也受到社会中大趋向的影响。最后，我们还受到世界上丰富文化的影响，例如 MTV 可以在几个小时内把流行趋势传递到整个世界。

* 回报和动机。我们的心智模式和行为受到因拥有它们而获得的回报的影响。这些回报可以是有形的，比如直接的经济收益，也可以是无形的，比如社会赞赏。

* 个人经验。有些艺术家和科学家是靠自学成才的。他们通过个人经验创造出自己的风格，从而更容易以非主

流的方式思考问题。传统的学徒方式，也是把来自个人的经验和来自内行的艺术家或导师的指导相结合的过程。

资料框-另一种学习

关于创造彼得·圣吉和其他人所谓的“学习型组织”的重要性，已经有很多讨论。我们也认识到继续致力于斯蒂芬·科维(Stephen Covey)所谓的“磨刀型”学习在个人发展中的重要性。但在把这些想法运用到事业和个人生活中时，我们通常区分不了以下两种学习。

第一种学习最为常见，且容易达到。它是在给定的心智模式或者学科领域中加深我们的知识。

第二种学习关注新的心智模式以及从一个模式向另一个模式的转化。它并不加深特定模式中的知识，而是在跳出原有的模式看世界，采用或发展新模式来理解更为广泛的世界。有时我们需要的不只是“磨刀”；我们需要把“刀”扔掉，选择一个更有效的工具。如果我们只关注于“磨刀”，我们就可能看不到运用新技术的机会，这些新技术可以最大限度地改进我们完成任务的方式。工具箱里中最锋利的刀不一定比得上换个方式看世界所带来的新举措。

本书主要关注第二种学习。即不仅要把当前的工作做好，而且要考察它是不是最好的方法，我们如何改变它。它不是那种工程师在听第一百门课时的那种学习，而是他在上第一次爵士乐课时所得到的学习，后者可以使他从完全不同的新角度来考虑工程问题。学习新的心智模式是非常具有挑战性和非常复杂的，这在快速变化和不确定环境中显得尤为重要。

除了在教育中学到的特定内容之外，我们还发展了学会如何学习的能力，这有助于我们理解自己的经历。我们自身的成功和失败会戏剧性地塑造我们的世界观。个人的经历对我们如何看待生活或特定事件有着重大影响。学会如何应对错误并从自身的成功中学习，会影响我们如何处理每一个新挑战。某些严酷的考验，比如被关押在集中营或者儿童时期受到创伤性的虐待，可能影响到我们一生的世界观。一些人发现他们的世界被这些不幸的事情摧毁或制约，而另一些人通过建立决心和驱动力，使自身不仅能突破现在的障碍，而且取得了新的成功。

今天的经验会很快地变成明天的“神学”。这就是为什么将军经常会以上一次战役的经验来打仗。他们根据

过去的装备和军事策略来形成自己的原则，从对上一次战役的总结中得到教训，虽然上次战役与此次战斗没有什么关系。经验是一把双刃剑。

特定情境下的模式

一些模式具有普遍性，由整个民族、政党或者宗教群体的成员共同拥有，而另一些模式是非常局部化的、特定的。一个普遍的模式，比如对民主主义或共产主义信仰，除了影响社会和经济生活的整个结构外，还影响着追随者的心智模式，影响着他们的信仰和行为。但不是所有的模式都这样宏大。我们的背景和哲学信仰通常会影响我们看待世界的方式，但我们也会在特定情境下运用特定的模式。火灾逃生或者从飞机上撤离的常规就是这样的例子。不管我们具有什么样的背景、训练和经验，我们都会寻找最近的出口、戴上氧气面罩，或者给救生衣充气。

这个例子中的目标是让每个人在面对特定的紧急情境时具有最好的模式。但是在“9·11”事件中，飞机上的乘客在面对不熟悉的情境时，需要根据以往从诸如运动、军事训练、故事或者电影中得到的经验来临时准备、创造新模式。

在许多案例中，+背景和经验决定了我们在特定的情况下如何做出反应。强生公司(Johnson & Johnson)。在 1982 年泰诺危机(Tylenol scare，当时一个不知名的捣乱者把氰化物涂在胶囊上，导致芝加哥七人死亡)中做出了著名的决定——停售产品，公司的行为基于反映在其“信条”中的一系列价值观。它们引导了与核心心智模式一致的行为方针——即如果把顾客和其他投资者的利益放在首位，对股东的回报自然会随之而来。

有时对特定挑战的反应最终会改变我们的普遍模式。考虑一下美国共和党长期反对的“大政府”观点。在新千年伊始面对恐怖袭击和华尔街丑闻时，共和党政府通过增加政府官员、提高财政预算和加大力度来应对这些对美国经济的新威胁。提倡减少政府干预的人实际上扩大了政府的作用。为应对特定时期挑战而表现出的特定行为最终破坏了普遍模式。

这种有关特定时期模式应用的观点与迈耶斯-布里格斯(Meyers-Briggs)提倡的方法不同，后者试图确定做决策时的特定个人风格。尽管意识到有不同的认知风格(例如感觉敏锐 / 善于接受，或者是系统的 / 直觉的)很重要，但是我们没必要在运用这些风格时一成不变。在处理特定挑战或对特定情境作出反应时，一个个体可

以有多种风格。

避免不合时宜

20 世纪 90 年代初，花旗集团实行了员工下岗和企业重建，我们目睹了如下的悲惨景象：一个天才的计算机程序员在 40 岁时失业了，他惊讶地发现公司不再需要他，因为他的 CoBoL 编程技能已经过时了。这对于一个很好的程序员来说，不亚于晴天霹雳。他只是没有跟上时代。尽管他去了职业介绍所，但他吃惊地发现，他的技能已经不再对任何人有用。他一直在职场中游荡，没有意识到周围环境的变化，结果现在他发现前方竟然没有路了。

如果这位程序员没有被封闭在过时的心理定式中，他是不是可能准备得更好一些呢？即使他不能改变自己被解雇的命运，他是不是至少在后来找工作时能感到更主动一些？

如果世界静止不变，我们可以不在意自己的心智模式。就像我们狩猎群居的原始祖先一样，最基本的本能和经验会很好地保证我们度过儿童时代，直至我们短暂生命的结束。但是今天的世界变化如此之快，我们需要意识到自身的心智模式是什么，知道是否需要以及如何

去改变它们，做出快速的反应，以及如何影响其他人的心智模式。

就像上面例子中的程序员一样，直到经历了被解雇、离婚、被起诉或者得心脏病，我们才看到变化的需要。如果不是太晚的话，我们会及时地清醒过来，发现旧模式已经失效（奇怪的是，有时这些打击仍然不足以让人惊醒）。

其实并不是一定要经历这些。你可以在外界强迫你转变之前，有意识地转变自己的心智模式。花旗集团中的一些人，包括许多最终熬过裁员关头的人，有意识地努力使自己与外界相适合。他们探索技术的最新发展，比如新的编程语言和方法，并把这些新知识运用于工作之中。他们积极挑战自己以及周围人的心智模式。他们持续地发展新的、有用的、对机构有价值的心理定式。于是，他们成了公司变革的领导者。

任何时候，我们都可以选择如何看待世界。但是我们并不总能意识到这些选择。我们根据教育和经验发展出的这些心智模式，通常并不为我们所知，只是在某些事情发生后才有所见。

在变化的环境中，我们既可以主动改变自身，也可以被环境改变。在每天的工作和个人生活中，每个人都

可以在生活敲响他们痛苦的警钟之前作出改变。但要改变生活，我们必须首先改变心智模式。我们的心智模式决定了我们能看到什么、可以做什么。

心智模式的后果

我们生活在一个具有很多危险和不定因素的世界之中。我们有很多机会把最好的旧模式和新模式混合起来、开辟新视角、与不同的知识领域相联系，就像吃自助餐时取食物一样。然而放弃旧的世界观是件冒险的事。我们已经看到，资本主义有关宗教、家庭、教育及信仰的传统观点在最近的一些年里逐渐消失，这有积极的作用，但也带来某种程度的混乱。当我们与事业或者个人生活的陆地相隔离时，就更易于接受想入非非和狂热时尚的逆风和逆流。如果我们在经历这个过程后能够找到新的心理定式，就会有发现富饶的新世界。

正如约翰·西利·布朗在本章开头所指出的，我们真正的工
作是“理解”。这不只针对于企业中的管理者，而是对商业活动、政治活动以及个人生活中的每个人所言的。正如在侦探故事中常见的那样，我们与时间赛跑，与故意或无意中制造诱骗的痕迹、让我们误入歧途的对手竞争。

在相当复杂且信息过量的现实世界中，这种“理解”工作极为艰巨和重要。与大多数侦探故事在结尾有简单的答案不同（例如，这件事是男管家做的！），这种“理解”没有，除非我们发现或创造它。这种“理解”甚至没有一个结尾。我们今天看到的世界，明天可能会完全翻转过来。在理解的过程中我们可以变得更好——但其中第一步是意识到这需要一个“过程”。

有些人可能会认为世界太复杂，以至于很难理解。仿佛我们需要的只是低头做人，循规蹈矩，不断向前，这可能在一定的时间内起作用（直到一些货运列车开过，辗去前面的印迹）。但是作为人类，我们具有理解世界的能力，可以适应惊人复杂的世界，并很快地作出行为反应。这就是从剑齿虎时代以来，我们能够生存下来并且取得进步的原因，这也是我们在现今复杂的世界中能够取得成功的原因。

超常思维

> 影响思维的心智模式是什么？你的模式与他人的模式到底有什么不同？

> 在最近有关个人生活或工作的哪些决策中，你可以找到心智模式在构建问题或找到答案方面的作用？

- > 自身的教育和经验如何影响你的心智模式？
- > 你的心智模式和经验的潜在盲点是什么？
- > 你如何找出新的角度和经验来帮助你当前的心智模式提出挑战，或改变你现在的模式？

在当今复杂且不确定的环境中，最大的危险不是来自外界巡游的怪物，而是来自我们自己的心智模式，来自我们不能看到自身的局限、不能以不同的角度看待事物。这本书的目的正是要帮助我们更好地理解这些内在的怪物——即使不能够驯服它，也要学会与之共生。

注释

[1] Address to Complexity Conference in Phoenix, Arizona, February 1997.

[2] "Death by Religious Exemption. " Massachusetts Citizens for Children. January 1992.

<
http://www.masskidsorg/pcama/religion_lcases.html>.

[3] Thanks to Robert Buderer for reviving this example in "The once and Future Industrial

Research. " 26th Annual Colloquium on Science and Technology Policy. Washington, DC. 3-4 May 2001.

[4] Porter, Michael E "The Competitive Advantage of the Inner City,"Harvard Business Review (May-June 1995), pp. 55-71.

第二章 跨越神奇的一英里

赛跑对于我来说，永远是一个心理问题，而不是体力问题。[1]

罗杰·班尼斯特(Roger Bannister)

你正跑在跑道上

你已经筋疲力尽，感到再也跑不动了；你上气不接下气，肺也好像要爆炸了。但是，如果你以这个速度再坚持一会儿，你就可以跑出自己最佳的成绩。

突然你想起一个在慢跑时心脏病发作的熟人。只是为了冲刺最佳的成绩而引发心脏病，显然是不值得的。所以你放慢了速度。

是身体还是思想阻碍了你？最大的局限是身体上的

还是精神上的？心智模式既能推动我们在世界中的行动，也会限制我们的行为。就像很早以前许多水手认为地球是平的一样，我们的心智模式也限制了我们对世界的看法；转变心智模式，我们就有了发现新世界的可能。

著名的长跑者罗杰·班尼斯特曾面对看起来难以逾越的四分钟跑完一英里的挑战，但是他成功了。在本章里，我们将讨论心智模式的力量和局限。

直到 1954 年，还没有人敢想像在四分钟内跑完一英里，也没有人取得过这样的成绩。人们认为，在四分钟内跑完一英里超出了人类的体力极限。英国的长跑者罗杰·班尼斯特说：“在四分钟内跑完一英里……是运动员和运动爱好者许多年来谈论和梦想的目标。”班尼斯特写道，就像在希拉里(Hillary)成功攀登珠穆朗玛峰之前，大家都“习惯于认为这是相当不可能的，是人类达不到的”。[2]这绝对是一个局限，就像以前水手所认为的，在地球尽头，水会像瀑布一样落下去。但这只是一个幻觉。

1954 年 5 月，班尼斯特在牛津的跑道上突破了这一极限，用 3 分 59.4 秒的成绩跑完一英里。两个月之后在芬兰，班尼斯特的“神奇的一英里”被澳大利亚选手约翰·兰迪(John Landy)再次打破，他取得了 3 分 58

秒的成绩。在接下来的三年内，其他 16 名选手也纷纷打破了这个记录。

这三年里发生了什么事情？是人类进化上出现了迸发，还是因为基因工程实验创造了新的超级长跑者？都不是。人的基本素质都是一样的，变化的是心智模式。过去的长跑者都被自己不能在四分钟内征服一英里的思维定式所拖累。当这个制约被打破之后，其他人就认识到，他们可以做到原来被认为不可能的事。

限制或者加速我们进步的心智模式来自哪里？在这个例子里，对什么是可能的，什么是不可能的，竞争性长跑者有一个共同的认识。在四分钟内跑完一英里被大多数长跑者看作人类能力的极限，但罗杰·班尼斯特不这么看。班尼斯特的脑子中具备其他的知识。首先，他确信在四分钟内跑完一英里是可以做到的。其次，作为牛津大学的医科学生和随后的神经内科医师，他采用科学的方法来看待训练。他写道：“每次赛跑都是一次实验。在两次赛跑间有很多因素不可能被完全控制，正像两个相似的科学研究很少能给出完全一致的结果一样。” [3]

班尼斯特更多地依赖于其对自己表现的观察和对长跑同伴的洞察，而不是依赖专业的教练。他写道：“有关训练的不同观点相互作用，在这种背景下，赛跑成绩有

了很大提高，这种提高依赖于运动员持续的自律，依赖于他对长跑和训练的准确观察，最重要的是依赖于自己的判断。他必须自己学会这种判断。”[4]

他运用并发展了新的训练方法来提高自己的速度。他应用间断训练法，即每段跑四分之一英里，中间有两分钟的休息。在赛跑训练中，他和队友已经把四分之一英里全速冲刺的时间缩短到 61 秒，然后停滞不前。他们停止训练几天，去徒步旅行和攀岩，回来后跑四分之一英里的时间缩短到 59 秒。

班尼斯特的方法对心理状态与生理状态同等地关注。他写道：“心理方法是很重要的，因为思维的力量和能力是没有局限的”，“所有的能力都可以被正确的心理态度调动起来。” [5]

正是长跑者的心理定式使他们无法超越在四分钟内跑完一英里的限制——由班尼斯特创造的新模式解放了他们——我们的心智模式会限制或扩展我们看待世界的方式。和我们一样，班尼斯特面临的挑战是认识到这些心智模式，然后可以持续地检验模式的局限。我们必须能够区分出我们世界观中的柔软、可调节部分，它们可以根据深层的现实而重新被塑造。对在四分钟内跑完一英里的突破并不意味着有了正确的心理状态，人

们就可以在一分钟内跑完一英里，但是它的确展现了许多新的可能。

在事业和个人生活中，在哪里存在着类似于在四分钟内跑完一英里这样的机会，而你还没有认识到呢？心智模式又是如何扩展或限制你看待世界的方式的？

富有想像力的飞行

一些国际航空公司参加价格战，使自己处于破产的边缘（或真的破产），这可以作为心智模式带来限制和机会的例子。这种价格竞争会走多远？传统的思维认为应该会有一个尽头，但 Ryanair 航空公司首席执行官迈克尔·奥利里(Michael O'Leary) 认为，今后某个时候航空旅行可以免费提供。基于 Ryanair 航空公司在多个航班中已经提供过数千个免费座位这一促销活动，奥利里说，到 2004 年每十次航班中将有一次是免费提供的，并且这个数字还会持续增长。[6]

是奥利里昏了头吗？不是的，他只是突破了有关飞行价格和价值的常规思维的障碍。例如，他追求的是“多元”模式，类似于电影院如何从供应饮料和爆米花上，而不是从放映电影上得到最大的利润。这种模式的航空变式就是给乘客提供免费的飞行座位，但是从乘客使用

卫星电视、游戏、互联网以及其他娱乐项目上收费。奥里里也想像有一天旅客可以免费乘飞机旅行，由推销旅游业的企业和城市付费。[7]

通常的想法可能会认为，Ryanair 航空公司推出免费和打折的机位，一定会深受其害。但实际上 Ryanair 航空公司迅速发展，它在 2003 年中期时的利润率是 31%，远远超过英国航空公司的 3.8% 和美国西南航空公司的 8.6% [8]

转换心智模式

在商业中有许多转换心智模式的机会，这些机会并不总是技术革新的结果。商业上许多关键部分正在经历根本的检验和可能的变化，如下文表格所示。仓库中的存货过去被认为是资产，即时供应的出现却意味着它也可以被看成是负债。商业的目标从拥有很多存货变为使供应链尽可能精干。人员在过去被看成是组织的支出，在知识社会，员工是企业最重要的资产。一般情况下技术资产可以变成资本，但是由于技术变化很快，许多人现在认为，它们应该被看成是支出。以往财务报告是一季度或者一年做一次，但是采用思科系统公司(Cisco Systems)新开发的“虚拟结账”系统，现在可以实时地

完成。在所有的例子中，心智模式已经束缚了我们如何思考问题；通过转换心智模式——就像班尼斯特打破在四分钟内跑完一英里的神话一样——我们就能够改变自己思考和行为的方式。

转换模式
存货是资产
存货是负债
人力是支出
人力是资产
技术可以转变为资本
技术需要支出
每季度或者每年进行财务报告
实时地进行财务报告

上表中所列出的哪些是正确的？答案取决于不同的条件。在 20 世纪 90 年代末期的繁荣年代，准时制(just-in-time, JIT)存货对于稳定的或不断增长的订货状况来说是合情合理的。准时制供应链使公司明显地降低了在仓库中存储部件的花费。但是一些年后当经济开始疲软时，因为难以预测订货量，应用这样的系统就出现了问题。因为没有足够的存货，公司在把货物送到顾客手中时就需要更长的时间，或者为加急递送业务付钱。

没有适合所有时间的模式，只有在某个时间内正确的模式。即使是在我们将于第四章中讨论的航天时代，你也有可能需要马匹来承担运输工作。

落后于时代的心智模式

当环境发生变化、旧模式不再合适时，心智模式会

出现问题。肯尼思·奥尔森(Kenneth Olsen)使用一个杰出的小型计算机模式，把数字设备公司(Digital Equipment Corporation)建成信息技术的发电厂。但是他变得非常依恋这个成功的模式，以至于没有看到个人计算机的兴起，导致公司债台高筑。

我们的模式如此强大、无形并且持久稳固，以至于当旧模式不能解释现实时，我们还试图让自己的经验适合于它。这些模式很难消亡，有时只有当上一代支持者去世后才会消亡。思维定式则更少会不经过损耗就能被改变。当比尔·盖茨终于意识到网络对他的软件事业的潜在威胁，决定重新定向时，他为雇员们制作了一盘录像带，在其中，商业和文化界的名人，如史蒂文·施皮尔伯格(Steven Spielberg)和查尔斯·施瓦布(Charles

Schwab)表示他们有多么喜爱网络。这就使得任何人很难把网络看成是某些大学生的时尚或者技术玩具，从而弃之于一隅。它是严肃的，且已经到来。

心智模式的力量

掌中宝(Palm Pilot)是种很出色的设备——不只是因为它是技术上的奇迹或它在市场营销上的成功。它之所以突出，是因为它的成功代表了新的心智模式的辉煌。

当苹果公司的总裁约翰·斯卡利(John Sculley)最先宣布了“个人数字助理”(PDA)概念并在1993年开始生产“Newton”时，它被看成是下一代信息技术产品——一种很小的掌上电脑，可以随时提供日历和联系信息。但是这种诱人的美梦很快就被证明是技术上的噩梦。当时的技术达不到值得大肆宣传的水平，因为它会对手写输入给出离奇的显示。“Newton”的手写识别被大家所嘲笑，以至于被加里·特鲁多(Gary Trudeau)画进了当时流行的讽刺连环漫画《杜恩斯比利》(Doonesbury)里。这可不是让新产品吸引注意的理想方式。在“Newton”上花费了5亿美元后，苹果公司中止了这个项目，但它已经为公司后来的濒临破产作了铺垫。

而苹果公司并不是独一无二的。一个很有希望的新兴企业GO公司花费7500万美元来推广掌上电脑。为了建立掌上电脑市场，各大公司总共花费了约10亿美元。在这场大溃退中，Palm Computing公司因其在1994年推出的花费巨大、定价过高的产品“Zoomer PDA”而失败。

但Palm公司从教训中学到了很多东西，从而在完全不同的模式上创造了“Pilot PDA”产品。首先，Palm公司认为，与其开发能够识别所有不同种类的手写方式

的复杂软件，不如采用另一种方法。公司创始人杰夫·霍金斯(Jeff Hawkins)一生致力于研究人类的认知和学习。他意识到，训练人类与机器交流要比让机器来理解不同使用者的手写体变化容易得多。

“人比设备聪明，他们可以学习，”他说，“人们喜欢学习。” [9]

他创造了一个叫“Graffiti”的手写识别程序，该程序仅仅要求操作者通过一支笔点击改进过的字母。人可以很快地学会这种字母，机器也可以有效、准确地做出识别。霍金斯和同伴们也强调了设备的尺寸和简单性，重新考虑了该设备的各个方面，降低了成本。

心智模式的价值是什么？Palm 公司只花费了 300 万美元来发展“Pilot PDA”，不到苹果公司在“Newton”上的花费的百分之一，然而“Pilot PDA”却成为决定并统治掌上电脑市场的产品。它在 1997 年赢得了《新闻周刊》(Newsweek)的“年度高技术发明奖”以及《信息周刊》(Information Week)的“1997 年最重要产品奖”。到 2000 年，它为 Palm 公司每年带来超过 10 亿美元的产值。到了 2002 年 1 月，公司报告说，已经售出了超过 2000 万套使用公司操作系统的装置，市场占有率达 80%。 [10]

通过把心智模式从技术转向人机互动和学习，霍金斯在思想上的突破带来了市场上的突破。在许多其他人曾经尝试却失败了的问题上，Palm 公司成功地跑完了“神奇的一英里”。（并且像班尼斯特一样，公司接着发现自己面对许多有同样渴望的竞争对手。）

技术在持续进步，新一代技术的产生导致对新的心智模式的追求。许多公司试图合并电话和 PDA，并加上诸如录像之类的功能。带有小键盘的装置，比如 BlackBerry，已经扩展了便携装置在收发 E-mail 和其他信息上的功能。这些变化取决于技术的进步，也取决于我们的心智模式。什么是电话？它是谈话的工具还是用来管理多种交流方式的工具？什么是 PDA？什么是计算机？每次试图转变人们使用的技术的方式都始于试图转变他们的思维方式的努力。

心智模式的危险

正如新的心智模式能够推进公司的发展，过时的心智模式也能够拖累一些公司。这些模式使得这些公司做不到类似于“在四分钟内跑完一英里”的事情。网上音乐商务证明了旧的思维定式是如何试图阻止新潮流的。大多数大音乐公司都在考虑如何保护知识产权，不被

Napster 这样的公司盗版，它们使用法律诉讼和加密等手段来保护珍贵的知识产权。

然而，消费者们不赞成这种模式。他们在寻找更好、更方便的方式来获取音乐。他们希望能够把音乐从家里带出来，放到便携装置里，或者与朋友们分享新歌曲。从他们的角度来看，音乐公司及其严厉的知识产权律师妨碍了他们的这种享受。

音乐公司把消费者看成是在门口等着突袭城堡并把皇冠上的珠宝抢走的野蛮人，所以他们把吊桥升起来，并在护城河里放入鳄鱼。他们甚至控告消费者。这种保护性的心智模式使得他们不会采纳其他方式。结果是他们成功地消灭了 Napster，但 Napster 却是一只只有九条命的猫。其他公司，如 KaZaA 和 Grokster 很快地出现并占据了 Napster 原来的位置。就像农夫们对大门的攻击被击退后，只会带来更多的、来自不同方向的攻击。音乐界不得不冒无视未来传播变革的风险与消费者打仗。就像玛丽·安托瓦妮特(Marie Antoinette)曾说的，“让他们吃蛋糕吧。”正如历史告诉我们的，这经常是让自己丧命的捷径。

尽管音乐行业已意识到变革正在进行，它们的反应却软弱无力，为旧心智模式中包含的恐惧所拖累。音乐

业采用了基于订购的服务，比如 Rhapsody 和 press play 公司，但是为了保护知识产权，音乐只在订购期间可以使用，并且很难或者不可能把音乐转存到 CD 或便携式播放器中。使用者没有得到像购买 CD 或共享音乐那样所具有的“拥有感”。订购服务只吸引了大约 35 万的订户，而超过 3 000 万的用户通过 KaZaA 同伴互助软件分享 10 亿个音乐文件（虽然后面的数字是非官方的，但是它们反映了订购服务所占的份额之小）。

坚持旧模式可能要付出很高的代价。毕马威公司 (KPMG) 的研究表明，音乐行业对保护知识产权的关注导致音乐公司每年丧失了大约 80 亿美元-100 亿美元的收入。这个研究总结说，该行业需要重新思考为阻止盗版而进行加密或者采取其他限制措施的商业模式，转而关注已被证实的消费者需求。每一种新水平的加密只能使消费者更难获得音乐和交流音乐，这只会增强消费者破解密码、复制音乐和进行同伴互换的决心。毕马威公司在 2002 年的研究中表明，只有 43% 的媒体公司让它们的部分产品以数码形式存在[11]，剩下的公司根本没有对消费者做出反应。它们被自己的心智模式拖累了。

改变规则

尽管既得利益者可能受害于过时的心智模式，机会的窗户还是会为后起之秀敞开的。2003 年 4 月，苹果公司开设了它的 iTunes 音乐商店，更多地考虑消费者的需要而不是版权问题。甚至在音乐公司实行新的诉讼来阻止大学生共享音乐文件的同时，苹果公司创造了一个系统，允许使用者从一个包含 20 多万首歌曲的数据库里花 99 美分下载一首歌。一旦歌曲被下载，它们就可以被制成 CD 和上传到其他设备上，除了针对成批的盗版外，对个人只有较少的麻烦和制约。虽然最初只有苹果电脑的使用者可以使用这种服务，但在头两天内使用者下载了 50 万次。在一周内，使用者们下载音乐的次数就比音乐业在 18 个月中售出的还要多。在最初的两个个月里，iTunes 卖了五百万首歌。苹果公司接着宣布，计划在 2003 年末向个人电脑使用者提供这种服务。[12]

苹果公司（作为 iPod 数字音乐播放器的生产者）是音乐行业不起眼的一员，所以它在处理那些音乐行业最棘手的事务时似乎并不占有优势。然而作为外来者，苹果公司具有思维和行为的独立性，可以做到圈内人做不到的事情，即以新的心智模式来看待问题。苹果公司的总裁史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)意识到，只卖 CD 专辑的旧模式强迫听众为了听一两首喜欢的歌而要买整张

CD，这种旧模式将被单独卖某一首歌的用户化模式替代。乔布斯发展了一个推广数字音乐的模式，既保护了音乐所有人的权利，也尊重了用户的需要。苹果公司有能力——用它广告中的话来说——“以不同的方式思维”，这使得它在别人只看到威胁的地方看到了有利可图的机会。

打造 SEGWAY：走向新模式的崎岖之路

音乐行业发现自己被局限于过时的模式中，但试图引发运输革命的 Segway 超级踏板车进步缓慢则说明了新模式的另一种危险：想法过于超前。新模式在现实中很难发展，它们的进步在很大程度上依赖于使用者感受到的实用性。

Segway 的这一新发明可以载着使用者沿着城市的人行道前进，使用者利用精巧的身体姿势来改变速度和方向。它的出现引起了广泛的轰动。电视中脱口秀节目主持人踩着它们在舞台上绕行；超级踏板车在系列幽默小品——比如《欢乐一家亲》(Frasier)中亮相。魅力非凡的发明家迪安·卡门(Dean Kamen)认为，他的新产品是交通史上的突破，将出现在整个世界的人行道上。2001 年 12 月的新产品发布会可能是有史以来最有规模

的新产品发布会。卡门预测，到 2002 年末，他将每周生产一万辆踏板车。发明家约翰多尔(John Doerr)预测，公司达到 10 亿美元销售量所需的时间将比历史上任何一家公司都要短。[13]但是这一切并没有发生。

其他入有不同的看法。事实上，大部分世人都持有不同观点。销售滞后，反对意见增长。潜在的使用者，无论是团体还是个人，很快就失去了对它的 gee-whiz 设计的兴趣，开始考虑它与其他形式的交通工具相比的成本和可用性。公共官员也并不都认为它会给城市生活带来幸福，他们甚至把它看成是潜在的危险。考虑到这一机器以每小时最高 12 英里的速度行驶可能会给行人带来危险，旧金山等城市干脆禁止 Segway 在人行道上行驶。一些关键的最初使用者，比如邮递员，发现它笨重、昂贵、电池寿命很短。因此，除了那些新技术最狂热的支持者，其他的人都认为使用这种踏板车的成本太高了。

对新技术的采纳，尤其是代表了新交通模式的技术，这些挑战是相当典型的。第一代产品总是很昂贵、很笨重，很难为人所接受的。然而，一项新技术的最终成功——尤其是当它代表了一种新的心智模式时——在于它与其他方法相比所具有的实用性。Segway 的进步缓

慢，暴露了它所基于的模式的一些问题。在满足大家的交通需要时，自行车、踏板车以及徒步旅行都是短途旅行最有效的方法。汽车和飞机对长途旅行更为有用。问题是，在这些选择里，Segway 适合于哪一种？人们会如何看待它？为了获取更多的消费者的青睐，它需要的不仅仅是被看作技术玩具。

在第三部分中，我们会讨论摆脱现有的规则（比如行人和人行道系统）以及“适应性分离”时所面临的挑战，这种分离在现实中减慢了世人对新模式接受的速度。这些问题影响着新概念，比如 Segway 的发展历程。但除此之外，对模式的实用性还有更根本的影响。

上述的例子阐明了使用新模式来改变世界时所面临的挑战。即使有优秀的技术和大胆的预见，也不能保证会赢得“赛跑”。但可以肯定的是，如果没有正确的思维定式，那么就根本不可能有比赛。

人类的精神是不可战胜的

在个人生活、商业活动和社会中，我们的心智模式束缚了我们的行为。新模式的力量可以带来成功，如Pulm公司一例所示；旧模式的局限性可能会导致机会丧失，如音乐行业中知识产权保护战一例所示；转变模

式的困难可能会束缚新发明的传播，如 Segway 一例所示。

在个人生活中，我们看待饮食、锻炼以及健康的方式对于我们预防和治疗疾病有显著影响。塑造我们与他人关系以及我们工作方式的心智模式，对于我们生活的质量和方向有着巨大影响。我们关于企业问题——如企业成长或者企业管理的心智模式可能会为我们的组织带来非常不同的战略。我们关于政府职责或者经济结构的模式——例如自由市场经济与集中计划经济——的决定可能会对社会的繁荣昌盛和人民的幸福产生巨大的影响。

改变我们所见的世界始于转换我们思考世界的方式。在这一过程中，对心智模式的作用理解得越多，我们就越能更好地认识这些模式，更好地检验模式的力量和它们的局限性。我们可以维持目前有效的模式，摒弃那些束缚我们的模式。如果罗杰·班尼斯特接受了在四分钟内跑完一英里是实际的生理极限的理论，那么他永远也不会去试图超越它。

认识那些塑造我们思维的模式，是开始理解它们和变化自身心智模式（如果必要的话）的第一步。如果我们能够认识到，在给定的时刻所看到和思考的大多数事

物来自我们内心而不是来自外在的刺激，那么我们就向前跨越一大步。当我们越来越关注自己的心智模式时，我们就更容易认清它们。看见窗帘后的小矮人可能会失去对《绿野仙踪》（Wizard of Oz）的某些神秘感，但是它也会揭示寻找勇气、知识、同情或其他品质的新方法。

理解心智模式并改变它们看起来似乎是不可能的。但正如罗杰·班尼斯特克服了不可能在四分钟内跑完一英里的心理定式，我们不断地看到人们能够做到难以想像的事情——环游地球到新世界或者是穿过令人望而却步的虚空到达月球上。我们完全有可能改变我们的心智模式。人类已经反复证明，他们有能力征服看起来不可逾越的障碍。正如班尼斯特所写的：

战斗的愿望潜存于每个人的心中。社会和工作越束缚我们，为自由找到出路就越变得越有必要。没有人会说，“你不能比这跑得更快，或比这跳得更高。”人类的精神是不可战胜的。

超常思维

* 在个人生活和工作中，什么是阻止你前进的“在四分钟内跑完一英里”？

* 如何挑战这些限制？对每一个制约，问问自己：如果这一障碍不复存在，你会得到什么新的机会？如何消除这些制约？

* 有其他人已经挑战这些模式的局限方面了吗？如何快速跟上别人的步伐？

* 采用新模式的挑战和风险是什么？世人准备好接受它们了吗？

注释

[1] Bannister, Roger. The fourMinute Mile. Guildford: The Lyons Press. 1981. p. 210.

[2]同上, p. 184。

[3]同上, p. 133。

[4]同上, pp. 69-70。

[5]同上, p. 229。

[6] "Ryanair to introduce free travel in radical flight plan The Irish Examiner. 15 May 2001. <<http://archives.tem.ie/irishexaminer/2001/05/15/story2863.asp>>.

[7] "Hostess with the Mostest. " The Economist.

<http://www.economist.com/displaystory.com?Story_id=1883740>.

[8] Capell, Kerry. "Ryanair Rising. " Business Week. 2 June 2003. <http://www.businessweek.com/magazine/content/03_22/b3835074mz014.htm >.

[9] Dillon, Pat, "The Next Small Thing. " Fast Company. June 1998.p. 97.

[10] Palm, Inc. "Palm Completes Formation of Palm OS Subsidiary as Palm Powered Devices Hit 20 Million Sold. " PR Newswire. 21 January 2002. <<http://www.palm.com/about/pr/2002/012102.html>>.

[11] Reuters "Study Raps Media Focus on Piracy. " 24 September 2002. Siliconvalley.com <<http://www.siliconvalley.com/mld/siliconvalley/news/editonal/4144704.htm?template=contentModules/pnntstory.jsp> >.

[12] Black, Jane. "Big Music: Win Some, Lose a Lot More?" Business Week Online. 5 May 2003. <<http://www.businessweek.com/technology/cont>

ent/may2003/tc2003055_8073_tc078.htm > . " How to Pay the Piper. " The Economist. 1 May 2003. p. 70. Apple Computer. "iTunes Music Store Hits Five Million Downloads. " 23 June 2003.

[13] Rivlin, Gary. "Segway's Breakdown. " Wired. March 2003.pp. 23-149.

[14] Bannister, Roger, The Four-Minute Mile. 'Guildford: The Lyons Press. 1981. p. 249. *

(原书正文中未找到[14]注码，此处注文保留。——译者注)

第三章 你是否应该换马了

所有的成长均是冒险的、自发的、不可预见的过程，不可能从经验中获得帮助。

亨利·米勒(Henry Miller)[1]

你被劫持了

你坐在副驾驶员的位置上，一个戴着面罩的男人一边拿着枪指着你，一边开着你的车。你只有很短的时间考虑自己的处境。他想杀你吗？还是会在前面某处把你

放走？你的车门没锁，于是你想到跳车或逃跑，但是你会不会因为跳车而受伤？你是应该坐在车内，面对已知的风险，还是跳到未知的世界里？

你如何知道什么时候应该放弃你已知的变得危险的世界，去追求新事物呢？

在你的个人生活和商业活动中，你会经常遇到上述情况。虽然不会这么夸张，但做出选择一样十分困难。你将面对这样一个选择：究竟是保持旧有的、似乎不再有效的心智模式，还是启用一个新的、不确定的模式。如果你在婚姻或事业中遇到了这样的问题，你是放弃现有的家庭生活模式或者工作模式，还是不理睬这些问题坚持旧模式？如果需要放弃的话，什么时机比较合适？又应该如何操作？这一章将从乔治·辛普森(George Simpson)爵士的不幸经历开始讨论这些问题，他本应该三思而后行的。

想像你就是乔治·辛普森爵士，在1996年9月掌管了英国的通用电气公司（GEC，与美国通用电气公司没有任何关系）。在前任总裁阿诺德·温斯托克(Arnold Weinstock)爵士的领导下，GEC成长为英国最强大的公司。它在英国国防、能源和电气工业中占统治地位，并大发其财。

33 年来，温斯托克一直使用铁腕手段管理公司。他那种管理大型联合企业的方法在 20 世纪 60 年代的英国是非常激进的。他坐在办公室里，根据一系列金融财务指标来管理旗下大约 180 个公司，哪个经理如果成绩达不到标准，就会被开除。他很少走到工厂里面，却像只老鹰一样监视着报表。他的经理接到他的电话时，甚至会心中打鼓。他会削减无效的管理费用，并施加强力的控制。他通过收购来扩大公司的业务范围。

尽管温斯托克自己很喜欢赌马，但他从来不在公司的事情上冒风险。他创造的管理模式极其成功，已经成为了英国其他大公司的标准。

但温斯托克的机械管理模式和保守的经营战略却使得公司在市场快速发展的时代遭到了一定的损失。20 世纪 90 年代中期，温斯托克即将结束任期的时候，GEC 的股票价格下跌，投资者更加偏爱那些进入微芯片和家用电气领域的竞争者。温斯托克和他的经理们竭尽全力，想在已有的商业领域再创佳绩，而没有积极追求为其他商家带来的在计算机和电信行业中由技术驱动的成长。

假如你是乔治·辛普森先生，当你第一天踏入企业的大门，便继承了一个极其成功、却无法继续得到投资者青睐的公司。你旗下资产的价值在 20 亿英镑以上。当

你走进位于海德公园街角的公司，坐在前任总裁笨重的椅子中，你开始思考自己的战略。GEC 是一匹训练有素的战马，但它显然已经无法与那些敏捷的对手展开高科技领域的竞争。温斯托克的强大组织已经失去以往的强势了吗？那些曾经靠政治关系而得到的国防合同正在减少，新的科技正在改变整个竞争环境，不断创造新的机会。结论似乎很明显，你需要一个不同的模式。是不是该换马了？你究竟是该沿用老办法，还是让企业转变到你的发展思路上来？你应该怎么办呢？

这种在岔路口需要做出的选择往往是你所面对的最为重要的选择。你如何知道那些老的商业模式及其所依据的心智模式是已经过时了，还是仅仅需要重新调整？你怎么知道新的模式就是合适的？

人们总是在进行这样的选择，选择管理模式，选择发展方式；一刻也不能停。由于缺乏时间对情景进行分析和评估，人们要么保持旧有的方式，要么冲动地更换自己的“坐骑”。

在你的赛马身上下注

这些选择从来都没有简单的答案。转变心智模式的决策——不论是涉及公司成长战略还是个人的减

肥措施——你都要承担犯以下两种严重错误的风险：

* 落在后面。第一个错误是坚持错误的模式而被别人甩在后面，就像赛马中你支持一匹早就该退役的老马一样。你在信息时代使用工业时代的模式来管理。你吃着 20 世纪 50 年代的食物，无视营养学和运动科学几十年来的发展。其他拥有更好心智模式的人们，则把你远远抛在后面。直到你已经遭受了相当大的损失，或者你的老马跑不动了，你才发现不对劲，但这时候往往已经晚了。当辛普森接掌 GEC 时，他担心原有的模式已经失去动力了，似乎应该趁着公司仍然有足够资源的时候，进行一场革命。但是当你做了这个决定的时候，你又要面对第二个可能的错误。

* 在错误的马上下注。在转型时，你可能放弃了一个已经十分合适的心智模式。而更为严重的错误是，你可能选择了一个更坏的模式。当互联网刚刚兴起的时候，风险投资家使整个世界关注人们的眼球而不是投资回报，他们关注有多少人浏览了网页，而不是网站的盈利有多少。在短时间内投资了数十亿美元之后，很多投资者却发现，他们的下注大多是不明智的，因为那是基于一个模糊且缺乏依据的模式做出的决策。结果，他们损失惨

重。这就是辛普森爵士最终要面对的困局。

疯狂行动

辛普森爵士决定进行革新。温斯托克称这位继任者为“有远见的人”，他说对了。辛普森先生把公司从传统的海德公园区搬到了时髦的邦德街，把原先通俗的公司名称变成了别有情调的马可尼(Marconi)，他意图集中力量投入做炙手可热的电信领域。公司把旧的国防业务卖给了英国宇航公司(British Aerospace)，全力投入到电信领域。

马可尼公司现在有了股民期待的成长焦点。辛普森爵士把乏味的老式公司转变成为充满活力与进取心的高科技公司。如公司 1999 年年度报告中所写的：“我们的未来是数字化。我们将在信息获得、管理以及流通等领域领跑。我们将在数据传输的上升潮流中独领风骚。我们将成为电信和 IT 业的领头羊。” [2]

这样的梦想是十分有诱惑力的。尽管有迹象表明电信市场正在萎缩，但辛普森爵士仍然坚持他的观点。他破釜沉舟，站在陌生的岸边，没有退路。尽管 Nortel、诺基亚和爱立信等竞争对手在 2001 年第一季度出现了销售额和利润的下滑，但辛普森爵士面对这样的警示仍

然坚信电信市场具有光明的前景。2001 年 5 月 16 日，他对股东说：“我们期待市场能够在年底复苏，这些复苏最初将由欧洲电信运营商领导。而我们公司将会在全年保持增长，因为我们是这类运营商强有力的设备供应者。” [3]

正如评论家弗兰克·凯恩(Frank Kane)在 8 月份的《观察家》(Observer)杂志上所说，当全世界都认为马可尼公司的前景堪忧的时候，只有辛普森爵士仍然不肯放弃自己的观点。他可能太投入了。凯恩写道：“一个月前可以被称为勇敢行为的举动，现在已经成为盲目拒绝现实的固执。” [4]

马可尼公司的梦想最终变成了一场噩梦，整个公司被电信业的泡沫所吞噬，这个泡沫导致全球该行业 7500 亿英镑的资金消耗和负债。到 9 月，辛普森爵士和他的经理们离开了这个摇摇欲坠的行业。马可尼公司裁员 1 万人，20 亿英镑的资产消耗殆尽，只留下 40 亿英镑的债务。公司股价从顶峰时期的每股 12.5 英镑不断下跌，到温斯托克先生在 2002 年 6 月去世时，下跌到仅值 4 便士。[5]温斯托克眼睁睁地看着自己创建的伟大公司走到了破产的境地。用 BBC 的话说，“这是英国整个商业历史中最具悲剧性的没落”。

这位“富有远见”的人为什么犯下了如此巨大的错误呢？马可尼公司的业务基于一系列的假设。2000 年，电信业者把他们 25% 的收入都投资于扩展其网络规模，他们极其需要马可尼公司的电信设备和软件。而这些消费又是基于对快速增长的消费者群体和对网络资源需求的预期。这些预期极度乐观，结果到了 2001 年，整个行业遭遇生产能力过剩和需求衰退。在这期间，马可尼公司基于对市场持续增长的预期，花费了大量资金为消费者提供产品。结果当泡沫破灭时，马可尼公司也遭遇惨败。这些变化与电信业最近几十年来的技术变迁有关。

辛普森爵士和温斯托克爵士的心智模式是完全不同的。温斯托克爵士的管理相当保守。他厌恶风险，这可能和他的童年有关，那时候他是来自东欧的贫穷的犹太移民。他的公司依靠销售量取胜。而辛普森爵士是七个高尔夫俱乐部的会员，他依靠私人关系开展工作。他的职业生涯全靠交易。比如他把 Rover 公司卖给了宝马公司，卖掉了 GEC 原有的国防业务，通过收购建立马可尼公司的电信设备生产能力。

这两个人都曾经因为其世界观而获得成功，也都因不同的原因而犯错误。温斯托克爵士依靠财务控制来管理的方式可能导致他错误地任命了辛普森爵士，辛普森

爵士依赖私人关系和交易来管理的方式可能使他忽视了严格控制经营的重要性。在这两个人为 GEC 开拓新的生意模式时，他们冒险地从自己最富经验的领域进入新的、不熟悉的领域。

要建立一个新的秩序，领导者需要能够抵制住反对意见，克服各种困难。他们需要超越今天的局限去开发明天的业务。但是这些“勇敢的决定”又是怎样退化成为无视现实的盲目行动的呢？

有这样一些心理动力，使得人们无法理性地停止某些行为。这首先表现为“沉没成本谬误”，可从股民的行为中看到这一点。如果一个公司的每股股价从 60 美元跌到 20 美元，这时候，股民往往不是客观地分析股票的潜在价值，而是倾向于保留它们，甚至购入更多该股。他们总是期待着能翻本。[6]但是如果这家公司倒闭了，那他们就可能遭受更大的损失。一些经理一旦在某个领域进行了大量投资，不管是资金上的还是名誉上的，他们都倾向于坚持下去而不是在适当的时候理性地退出。这种倾向也可以从美国对越南的干涉上反映出来，以往的投入使得它很难轻易退出。[7]

另一个相关的因素也阻碍了我们的判断，那就是矛盾与冲突的积累。在一个竞争环境中，对某领域的投资

可能会达到十分不可思议的地步。比如在一场拍卖中，两个对手竞购 1 美元（赢家需要支付两个人叫价的总和）。结果常常是赢家需要花费 4 美元-5 美元来获得那 1 美元。[8]这种矛盾与冲突的积累与若干因素有关。最初的期望是挣钱或减少未来的损失，但是随着竞争的加剧，翻本或是胜过对手变得更为重要了。[9]在那 1 美元的拍卖中，这种竞争显然是滑稽可笑的，但同样的原因却使得一些大生意的竞争过分激烈（比如第三代无线系统在欧洲的拍卖），也就发展成更加可怕的“对赢家的诅咒”。当辛普森爵士投入到转变 GEC 的行动中时，随着损失的加剧，他越来越难以作出退出的决定了。这并不是说 GEC 应该保持温斯托克先生的方式。他的中央财务控制的模式在 20 世纪 90 年代末期已经过于老旧，该到改变的时候了，特别是当市场已经不再看重这种公司的时候。还有其他一些由于变化迟缓而导致失败的公司的例子——施乐公司(Xerox)在 80 年代被日本公司抢走了生意；IBM 眼看着个人电脑抢占了它的业务；西尔斯公司(Sears)被新兴的零售商所取代。IBM 过于关注大型机的开发，忽视了自己在整个计算机市场中的份额的减少。西尔斯公司仅仅关注了大商店这样的竞争者，忽视了中国其他形式的零售商在销售服装以及电气设备方面的挑

战。当发令枪响过之后，依然站着不动就很危险了。

辛普森爵士的故事反映了改变心智模式的内在困难。如果电信业真的按照他们当初的预测发展，那么辛普森爵士本可以成为一个富有远见的英雄。但是他失败了，把自己继承下来的公司拼光了。但其实他本来可以有其他选择，不一定要把整个公司都赌在一个全新的方向上。

知道什么时候该换马

温斯托克和辛普森爵士确实意识到世界已经发生了变化，GEC 也需要改变。这个认识本身就是一个挑战，因为人们通常很难意识到一个旧模式的问题。一些企业在追求新模式的过程中失败，但也有许多企业由于因循守旧而消亡。你如何决定什么时候需要转变自己的心智模式呢？

* 当旧模式已失效的时候，你别无选择。你需要放弃旧模式的最明显标志就是它已经失去了作用。当你面对旧模式导致的危机或失败时，就需要寻找一个新的模式。如果你不得不放弃自己的马，就会发现自己站在路边，没有交通工具了。当你的旧模式失败时，你可能面对健

康状况变坏或失业的危险，所以你没有时间犹豫。你如何能在一败涂地之前预见到麻烦呢？

* 注意异常情况和“最小可觉差”。在心理学中，有个“最小可觉差”的概念，指那些可以被觉察到、但会因标准化而被抹平的差别。当你发现现有模式有不合适的地方时，你会进行调整。在电影《黑客帝国》(The Matrix)中，主角们生活在一个虚拟的世界中，但都相信这个世界是真实的，只有通过程序中存在的一些细小问题，他们才能看穿这个虚幻的世界。大多数时候，人们都会对自己看到的差异进行标准化，但这会给他们带来麻烦。一个屋子里的温度缓慢上升，你可能直到大汗淋漓的时候才会发现。你可能不会注意到胸痛或乏力，直到这些症状发展成为严重的疾病。比如摩托罗拉公司忽视了全球化进程，只注意到自己以前的成功，结果丢失了大量的市场份额，将其让给诺基亚、爱立信以及其他竞争者。

通常这些细小的差异确实是无关紧要的，但是它们有时候会发展成为大问题。如果你系统地关注它们，就可以意识到它们在什么时候驱使你应该重新考虑自己的心智模式。你對自己或自己的组织、社团越自豪、越骄傲，你就应该越多注意那些异常情况，试着从多个不同

的角度去理解它们。一个拥有丰富生活经验的成年人，需要特意找时间坐下来，与年轻人在一起，交换不同意见。一个成熟的组织需要建立一定的机制，使得非主流的意见得以表达，而不是仅仅关注那些报表或统计。这些对过去情况的统计只能告诉你过去怎么样，并不能告诉你未来该怎么走。你必须关注那些不同意见，以便知道旧模式已经失灵或者一个新模式已经出现。

* 避免认知锁定。没能注意到这些细小不同，常常是因为“认知锁定”。人们过于固执地从单一的角度观察世界，并排除一切与之冲突的信息，结果就无法发现其他的观点。在挑战者号航天飞机失事之前，其上的 O 形环很明显存在问题。但这些问题被归因于制造过程中的质量监控，而不是低温效应。人们由于倾向于根据已有的制造和工程训练来看问题，结果没有看到问题真正所在。就好像你是学市场营销的，就倾向于把问题看成是营销造成的；而如果你学的是金融，那你所见到的每个问题似乎都与投资回报或现金流有关。

* 建立早期预警系统。认识到情况的细微变化并避免认知锁定的一种方法，就是建立一种检测环境变化的系统。在冷战期间，美国和苏联为了防御对方的核打击，各自

发展了复杂的早期预警系统。这些系统是根据“双向毁灭”的威胁性思维模式而设计的，使得彼此都惧怕对方的毁灭能力而不敢轻举妄动。在这种情况下，一个有关核战争的新思维模式就需要一系列不同的行动。

你需要建立早期预警系统，以便知道什么时候应该密切关注自己的心智模式。罗伯特·米特尔施泰特(Robert Mittelstaedt)指出，很多空难或核事故都是由一系列失误造成的。[10]最初，人们通常有时间和机会去发现并纠正那些失误，但人们却忽视了细节，直至酿成重大事故。化工行业的公司发现，分析监察“几乎发生的失误”(near misses)是非常有效的防止重大事故的手段。重大的失误通常会导致对系统的细致分析和调查，但“几乎发生的失误”却常常会被忽视。通过系统检测分析这些“几乎发生的失误”，公司就可以更有效地发现潜在问题，避免重大事故带来的损失。

早期预警系统应该有实时的信息反馈、行动触发信号和详尽的调查。任何延迟或落后都可能使基本控制系统变得不稳定。触发信号应基于你对当前模式的理解而建立。如果你知道自己模式的局限，以及该模式的基本前提假设，你就可以在局限性被超过或前提假设失效时

予以有效的监控。例如，一枚能穿过美国领域的导弹就是一个明确的信号，告诉人们均衡的冷战格局已经不再有效了。

这些触发信号并不像温斯托克爵士所监控的财务增长比率那样绝对，而更像那些提示在某个领域进行更加仔细的审查的预警性事件。比如信用卡公司会在顾客投诉、雇员流失、营业额下降或信用卡使用频率减少等情况达到一定水平时激活它们的预警系统。公司也会对欺诈行为预警，如果某个顾客的消费出现异常情况，公司就会停止对其服务，直到该顾客予以澄清。

预警与触发信号的问题在于，它们有时候会阻碍你觉察环境中的重大变化。触发信号是基于当前模式中对可能事件的预测，而那些你事先无法预测的事件，则可能会把你的公司引上一条完全不同的道路。机构中的“数字仪表盘”只关注有限的维度，就好像美苏的预警系统对核导弹非常敏感，但对恐怖袭击却无能为力一样。温斯托克先生的那些财务指标让他忽视了投资市场的气候变化以及电信工业的巨大前景。

过度依赖某种系统来指导行为，你会失去发现新事物的直觉。除了那些监督商业运转的严格系统外，你还需要更

灵活的测量及监控手段。你需要有亲自掌舵的经验。最好的赛车手并不是那些依靠仪表盘的人，而是那些对道路有着良好感觉的人。你需要不时地将看着仪表盘的头抬起来，向前看，向两边看，看看自己是不是走在正确的方向上。

* 通过顾客的眼睛看世界。有一种方法可以使你获得对公司产品或服务的全新感觉，那就是通过顾客的眼睛去看自己的公司。许多公司都过分关注内部事务，而顾客可以提供一個看待企业的全新视角。

* 关注时尚。当人们决定放弃旧有的心智模式时，他们极其容易受到时尚的影响，去追求那些渐渐显露的幻象。其实那些想像中前景可能是不真实的，就像辛普森先生对电信业的估计一样。类似地，当你决定要改变自己的传统食谱时，你可能会尝试很多流行的食谱，这些食谱可能基于完全不同的心智模式。比如有些要你以药片来代替食物；有些不准你吃肉，只能吃高纤维低热量的食物；还有些认为可以随意地吃肉食和奶酪，却不准吃含碳水化合物的食品，巴里·西尔斯(Barry Sears)的40/30/30 食谱则宣扬摄取 40%的碳水化合物，30%的蛋白质和 30%的脂肪。有些食谱基于适合所有人的假

设，而另一些，如彼得·达达莫(Peter D'Adamo)在《为你自己选择合适的食谱》(EatRight for Your Type)一书中主张的，要按照不同的血型选择不同的食谱。这些食谱都可能都是对的吗？

在评价所有可能的新模式时，你需要保持极为严谨的态度。这些模式的基础是什么？这些模式真的可以兑现吗？这些模式本身有什么盲点，你怎样克服它们？

了解你自己。依照你的个人经验，你可以面对变更模式带来的各种问题。缺乏经验的人们通常会盲目选择变换，但富有经验的人却易倾向于过分依赖旧模式。了解了自已，你就可以更好地防止发生错误。

如图 3-1 所示，年轻人或刚起步的公司通常更容易以新奇的视角看待世界，但缺乏足够的行动能力。[11]随着不断的成长，他们逐渐既可以看到新事物，也具备了行动的能力。等到成熟的时候，他们的行动能力没有受损，却越来越被锁定于成熟的模式中，无法发现新的事物。他们积累了足够的经验，倾向于以此去解释一切，而不管自己的解释是否正确。最终，随着行动能力和创新能力的不断丧失，个体或组织走向了衰亡。

如图 3-1

年轻人的灵活性和开放性可能带来这样一种倾向：他们从一个时尚变到另一个时尚，仅仅因为新奇而去追求新的模式。另一方面，成熟的个体或机构通常采取保持现状的策略，结果常常会忽视新机会或新的心智模式。这就是温斯托克爵士所犯的错误：对周围的变化视而不见，坚持旧有的模式。在一个成熟组织中，常常因为新信息被强行整合到旧模式中，而忽视了环境的变化。成熟能带给你丰富的经验和成套的心智模式，它们虽然曾经给予你帮助，但也构成了一定的阻碍。如果你无法面对新事物，并逐渐丧失行动能力，你就只有死路一条。

普通个体无法逃避从年轻到死亡的生理发展过程，虽然他们中的许多人不断改进自己以保持思想上的年

轻。组织机构可以通过更换领导等方式获得重生，就好像 GEC 找到辛普森爵士时所期待的那样。这是一个机构的转折点，也是个非常危险的时刻。就好像心脏移植手术一样，虽然病人可能获得新生，但也有可能在手术台上去世。有些人在赌马时总是选熟悉的骑手和马匹，也有些人总是换来换去，追逐热门的新人或新马。这两种倾向都会引起某些错误。了解你自己处理心智模式转换的方式可以帮助你保持警觉。

注意因推迟转变带来的中年危机。因其处理心智模式转换的特点，成熟的个体或组织常常会遭遇“中年危机”。他们会在相当长的时间内逃避改变，直到非改不可的时候，才进行一次极为剧烈的大变革，而结果往往不尽如人意。辛普森爵士的决策失误就是这类错误的典型。20 世纪 90 年代晚期各个公司对互联网的狂热追捧，也是此类错误。这些公司在早些时候对互联网不理不睬。对个人来说，有些人会把自己的小货车换成跑车，放弃持续多年的婚姻重新去泡吧约会，或者放弃稳定的工作而去开始一项新的事业等等。确实有些人通过这样的方式获得了人生的新契机，但是也有很多人因此毁掉了家庭和事业，结果一无所获。它们对自己旧有的心智模式不抱希望，因而弃之而从新。

通过实验避免冒险行为。一种避免“中年危机”、防止剧烈变革的方法就是不断进行适应性实验（我们会在第七章详细讨论这一方法）。尽管亨利·米勒认为，带有一定冒险性的变革是机构成长的必要条件，但是冒险本身并不必要。人们总是将问题分成两方面看待（守旧还是变革，沉溺于 GEC 往日的辉煌还是从事新的投资），但事实上通常还有很多选择。新的心智模式显示的分叉口非常复杂，如图 3-2 所示。在这些决策点上，你可以选择保持旧有模式，也可以抛弃它们选择新的模式，像辛普森爵士一样。你还可以进行一些实验，检测该如何根据需求来调整你的模式。除非一个极端的巨变是必需的，否则你还是应该尝试第三条道路。通过实验，辛普森爵士本可以用更小的代价发现其模型中的问题。但在很多时候，正如莎士比亚所说，“谨慎是勇气的一部分”。为何在可以设计实验以获得对大量问题的洞见时，你还要选择危险性高的冒险呢？

图 3-2 变化的选择

在现实生活中，情况更为复杂。你可能不是简单地在新、旧模式中进行选择，而是要开发一系列模式，从中选择最好的以应对不同情况。辛普森其实本来不需要完全放弃温斯托克旧有的管理模式，这些已有的方法曾经很好地为公司服务，即使在新的条件下，它们仍然可能成为公司新的运作方式的一部分。通过这种方式，模式的变化就不再是绝对而单向的，而是一条“双行道”。

开始赛跑

马儿已经离开了赛跑的起点，你的生活和事业的步伐也持续前进。你已经在一种模式上下注，它到目前为止表现一直不错，但现在是不是该换马了？在改变商业和心智模式时，你如何避免犯与 GEC 同样的错误？你怎么知道什么时候必须变革呢？你如何避免在错误的马上

下注、犯下一系列错误？

即使在最好的条件下，你也不可能总是赌赢。本章讲述的辛普森先生的故事并不是针对他个人的批评。每个人都或多或少会犯些错误，但重要的是：你能从中学到什么？

由于心智模式决定了你的现实生活，你对自己模式的理解——包括知道什么时候该变革——就决定了你成功的机会和失败的风险。下一章讨论如何在新旧模式之间建立联系，如何进行适应性实验，以及如何应对复杂性。通过这些手段，我们能够认识到模式变换的需要，逐步转向前景光明的新方向。

超常思维

- > ．你当前的心智模式是如何运作的？它们有什么不足？你是否需要换马？
- > ．有哪些新模式值得你考虑，可以用来重塑你的生活和事业？
- > ．在全心全意采用它们之前有哪些低成本、低风险的方法来检测这些新模式？

注释

[1] Miller, Henry. The Wisdom of the Heart, 1960 by Henry Miller. Reprinted by permission of New Directions Publishing Corp.

[2] GEC Annual Report and Accounts. 1999.

[3] Randall, Jeff. "Where Did Marconi Go Wrong?" BBC News. 5 July 2001
<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/1423642.hlm>

[4] Kane, Frank. "Steer Clear Until Simpson Goes." The Observer 19 August 2001.
<http://www.guardian.co.uk/Archive/Article/0,4273,4241635,00.html>

[5] "Obituary: Lord Weinstock" The Economist. 27 July 2002. p. 85. Heller, Robert. "A Legacy Turned into Tragedy." The Observer. 19 August 2002.
<http://observer.guardian.co.uk/business/story/0,6903,776226,00.Html>

[6] Staw, Barry M. "The Escalation of Commitment to a Course of Action," Academy of Management Review, V01.6, No.1 (October 1981), pp. 577-587.

[7] Staw, Barry M. , and Jerry Ross. "Commitment to a Policy Decision: A Multi-Theoretical Perspective," Administrative Science Quarterly, Vol. 23, No. 1 (March 1987) , pp. 40-64.

[8] Shubik, Martin. "The Dollar Auction Game: A Paradox in No cooperative Behavior and Escalation," Journal of Conflict Resolution, Vol.15, No. 1 (March 1971) , pp. 109-111.

[9] Teger, Allan T. Too Much Invested To Quit, New York; Pergamum Press, 1980, pp. 55-60.

[10] "Want to Avoid a Firestone-like Fiasco? Try the M3 Concept "Knowledge @ Wharton. 28 September 2000. <<http://knowledge.wharton.upenn.edu/articles.cf?catid=2&articleid=242>>.

[11]这是基于诺贝尔者尔德 .埃德尔曼 (Gerald Edelman)的一部翻译著作 。

所有的行动都有可能会走得太远。

伯特兰·罗素(Bertrand Russell)

你查看电子邮件

你把一些邮件打印出来，油墨在纸面上变成了文字。尽管这种打印方式可以一直追溯到古腾贝格(Gutenberg)在15世纪进行的通信革命，但你并没有感觉到500年前通信模式的变迁。你翻箱倒柜，寻找女儿送给你的钢笔，写下一封信。你用的纸，其实早在公元前105年或更早就已经由中国入学会制造了。你贴上邮票，开车去邮局。在路上，你买了一份报纸，不断转换电台以获取最新消息。到了晚上，你回到家里，你可能会看电视、读书、上网或者出去看场电影。

这里到底发生了些什么？这些不同的交流模式，在刚刚出现的时候，总是有人预测说，它们将会引起一场抛弃旧模式的革命。但实际上，这些旧模式始终存留了下来，就像阿米什农民在现代社会仍保持着旧的生活方式一样。为什么呢？因为这些旧模式有其自身的价值和用途。有时候你看待模式变化的方式过于绝对和单向了——看成是一张通往新世界的单程车票。但正如本章所论述的那样，模式变迁通常更像是一条双行道。

当汽车出现的时候，你可能会为那些马车夫和做马

具的人感到悲哀。他们好比恐龙，经历着深刻的模式变迁。这种变迁使得由铁匠、马车夫等构成的马拉车运输方式发展成了汽车、高速公路和加油站的新兴模式。老式的马车模式已经一去不复返了，难道不是吗？

其实不然。运输业确实出现了巨大的变化，但马车运输模式并没有完全消失。马的角色改变了，但它们并没有像一些人预期的那样，在田野中休闲地啃草，而是从劳动力变成了娱乐消遣品。在一些地方，过去的马车工作模式也还在使用。事实上，据华盛顿的 Barents Group 估计，在美国大约有 690 万匹马、710 万人从事与马有关的工作，每年为美国经济贡献数十亿美元产值。[1]这也意味着仍然有许多人在生产马具。

除了娱乐用途以外，在某些情况下，马仍然比其他运输方式更有优势。比如在经营农场，或是警察在拥挤的街区巡逻时。而且从情感上讲，马也具有吸引力。如我们在皇家婚礼或约翰·肯尼迪总统葬礼上看到的。

在 2002 年美国对阿富汗的战争中，特种部队和阿富汗盟军在夜间跋涉险恶山路时，都是以马代步。他们边骑着马，边用手提电脑精确制导空袭导弹。美国国防部长唐纳德·拉姆斯菲尔德(Donald Rumsfeld)把这称作“21 世纪的第一场骑士战争”。[2]

这并不是说马可以重返高速公路，而是说旧有的模式仍然可以有效地工作，即使在当今拥有火箭的时代。如果军事指挥员不知道这个模式，或不考虑它，它们在制定作战计划时就少了一些有用的手段。

新的与旧的

新旧模式的转变并不需要像革命那样绝对，它们往往是可以共存的。当认识到这一点时，我们就可以用一种更为实际的眼光来选择不同模式。当汽车有效的时候，我们就用汽车；当马更方便的时候，我们就骑马。我们不是勒德分子，具有教条主义式的拒绝模式；也不是革命派，对新的模式如教条主义似的一往情深。我们综合考察所有的模式，选择其中最有效的那一个。

通过这种方法，模式的变迁就变成一条双行道。我们可以在新旧模式之间自由转换，这样的情况在许多领域中都可以看到（参见资料框：“双行道”）。

资料框-双行道

互联网。在互联网革命刚刚兴起的时候，有人认为这种全新的通讯方式会取代旧有的方法。传统金融服务公司被一些新星如 Wingspan 公司彻底清除银行支行之类的口号所撼动；书商们担心他们的书店最终可能会

变成亚马逊的分支机构；Webvan 公司则声称在超级市场推着小车买东西的方式已经彻底过时，使得许多零售商胆战心惊。但事实上，互联网被整合进复杂的销售渠道中，形成了“打电话、网上订购和亲自前往”多种方式并存的情景。像 Barnes & Noble、Tesco 或 Schwab 这样成功的公司，都将自己强大的网络结构和实际存在的分支机构结合起来，而最终形成由消费者选择他们偏好的购物方式的模式。尽管 Schwab 公司的不少顾客选择网上购物，但绝大多数人仍然选择传统的方式。

无纸办公。所谓的“无纸办公”其实比以前消费更多的纸。美国造纸业博物馆的报告指出，在当今数字时代，平均一个美国人每年消费 675 磅纸，全美目每年总共出版 35 亿份杂志，20 亿本书，240 亿份报纸。[3] 现在我们仍然用钢笔和铅笔写字，尽管我们可以选择圆珠笔、水笔或者其他一些新奇的书写工具。所有这些不同的模式都同时存在，因为总有一些人或在某些情况下会存在不同的偏好。

电视。人们以为电视带来的变革会使得对收音机的需求彻底消失。这听起来很合理：如果人们可以在听到声音的同时看到图像，为什么还要选择只能听到声音的方式呢？尽管收音机并非是客厅里的宠儿，但人们在驾

车或其他情况下依然广泛使用这种旧有的方式。在持续的演化和变异过程中，旧有的模式焕发了新生。类似地，在家庭影院系统极速发展后，有报道说电影院可能会从此没落，但事实并非如此。同样，书和报纸也仍然很好地并存着。

模拟化和数字化。数字手表的兴起并没有取代传统指针式的手表。这也许反映了传统的作用，但也反映了看待世界的不同方式和不同的偏好。这两种方式其实经常是共存的，人们可以在不同的条件下选择不同的时间表达方式。比如在汽车上，很多表盘是数字式的，可能因为它们更容易安置也更方便人们在驾驶时读表。但是大多数的时速表用的却都是传统指针方式，可能因为指针更方便于显示加速。数字和指针两种显示方式都一直并存着，汽车制造商、钟表和其他制造商可以自由地选择不同的方式，或者把选择权留给消费者。甚至某些时速表是数控的，可以在英里和公里单位之间切换，从而不需要在时速表上同时标示两种刻度。这种整合模拟和数字的“双项选择”解决方案也应用在英制和公制两种系统的并存方面。

航空公司。廉价航空公司如美国西南航空、Easyjet、Ryanair，正在向旧的航空旅行模式发起挑战。通过减

少附加服务和缩短路线，这公司提供的“豪华大巴服务”的价格可以比大型航空公司低很多。虽然这些公司很成功，但大型航空公司并没有因此而破产。至少到目前为止，两种方式都存在。是旅行者而不是旅行社根据自己的喜好或实际情况自由选择不同方式。Ryanair 航空公司还通过网上预订系统降低了日常费用。顾客可以通过传统的大型航空公司进行商业旅行，而通过廉价航空公司进行个人旅行。同样，旅行者也可以通过很多不同的方式安排自己的行程，包括依靠旅行社或互联网。

保护隐私权。在 20 世纪 50 年代麦卡锡主义盛行的美国，人们愿意牺牲一定程度的隐私来对付“红色恐怖”的威胁。但随着冷战结束，保护隐私又重新成为焦点。“9·11”恐怖袭击发生后，争取隐私权又一次让位于对恐怖主义的打击。我们在不同的观点之间摇摆——一方面，公民有社会允许的绝对权力保护自己的隐私，但另一方面，安全的考虑又会超越隐私权。这些不同的观点会延续未来这方面的争议。当落基山脉研究所(Rocky Mountain Institute)负责改进华盛顿特区内白宫和其他政府机构的通风系统时，重新使用了原先运转正常但现已停用的一部分通风系统，虽然它们并不符合现在流行的空调系统的要求，没有封闭建筑、中央空调和加热

单元。落基山脉研究所的设计者们试图建造一种“能自己呼吸的”建筑，有利于环境，但不同于流行模式。他们发现，旧的模式仍然有相当多的闪光点。[4]

婚姻生活。当一对恋人结婚生子时，他们便放弃了单身生活的模式，开始以父母的角色生活，他们开着家庭轿车，为孩子上学的事情着急。但这并不是说，他们就放弃了以往的单身生活方式。他们在承担新的父母职责的同时，可能仍然保留了以前的兴趣、爱好，他们可能会找时间出去吃一顿浪漫的晚餐，或者和朋友出去玩一个晚上。

流行的管理模式。正如第三章讨论的，每一次新的流行好像都是一场绝对革命，但通常事实并非如此。全效管理、过程重新构建以及其他模式对商业成功都有作用，但并非绝对正确。那些狂热地追求某一种模式的公司，最终都发现结果并不尽如人意。在“重新构建”的热潮下，很多公司放弃了诸如关注人力资源和员工动机之类的模式，结果它们不得不经历相当痛苦的过程来重建以前的模式。有时候最成功的转变并不是一场革命，而是将新的思维方式整合到已有的组织模式中去。

医药。医疗研究变化得如此之快，以至于一位医生兼老师曾说，他们在医学院里教授的内容在今天来说有

一半是错的。[5]虽然人们最初认为，使用 β 阻断物来降低心率以治疗高血压法将威胁心脏病人的生命，但是十年之后新的研究表明，这些 β 阻断物可以降低心脏病人的死亡率。古代的治疗方法，如用水蛭给病人放血现在又被重新应用于治疗关节炎引起的疼痛。[6]伴随着医学研究成果的不断涌现，医疗模式也得到持续发展。

科学革命的结果

20 世纪 60 年代，托马斯·库恩(Thomas Kuhn)在其著名的《科学革命的结构》(The Structure of Scientific Revolutions)一书中，最早使用了“范式转换”这一概念。他提出，科学的发展往往不是在某一给定架构下进行的，而是突然跃迁至新模式的。当旧理论不再适用或其内部矛盾已激化后，“常规科学”时期的旧模式就动摇了。例如牛顿物理学在解释光速问题上的失败，直接导致了爱因斯坦发展出相对论，后者成为一种新的范式。

库恩讨论的“范式”和我们讲的心智模式有些相似。它是一种试图解释和理解现实特别是智力活动的模式。库恩及其后继者通常认为这种范式或模式转换是一种单向的变革，是绝对的、不可逆的。与著名的模棱两可图

形（一幅既像少女又像老太婆的图形）中的“格式塔跳跃”不同，库恩认为科学家不能在两种思考方式之间转换。结果，如史蒂文·温伯格(Steven Weinberg)指出的，这种革命“似乎并不是理智的行动，而是更像宗教信仰的皈依”。[7]

事实上，科学家就是在不同思考方式之间转换。在普通物理学课程上，教授会讲授牛顿力学以及詹姆斯·麦克斯韦(James Maxwell)的场理论，因为这些理论在解释现实时仍然有价值。不同的模型是可以共存的，它们可以用来解释某些不同的特定问题。

当人们肯定新模式的效力并采用它们的时候——比如汽车比马好用得多——这种单向的“宗教皈依”可能导致了对新模式的过分狂热。比如，人们可能会开车去仅有几街区远的商店，或可能开车 20 分钟去健身中心的跑步机作运动。人们不再认真思考新模式的真实用处，完全放弃了旧模式，而不是试图将新模式整合到一个综合的解决方案中。

也许库恩自己陷入了人类最古老的一种思维漩流中——一个非黑即白的世界。如果只有两个选择，我们总想找出到底 A 与 B 哪个更好，而不是想办法把它们整合起来。我们总想当一个清晰的赢家，不喜欢那些模糊的

情况。上一次美国总统选举就是如此，投票人在乔治·布什和阿尔·戈尔之间摇摆不定。

人们对确定性的需求常常会导致新旧思维定式之间的“皈依过程”，皈依者成为新模式的坚定拥护者。这在很多管理改革中都有所体现。他们把新模式看作解决一切问题的手段，忘记了旧模式的优点或没能以更宽广的视角看待组织。它们不是把新模式看作一个有价值的应付挑战的工具，而是把它看作手中的榔头，每一个问题则都是一颗钉子。

其实变革的目的并不是要推翻旧模式。变革的支持者，不管是对于管理变革还是政治变革，往往只强调沿用当前模式的危险性，而在本书中，我们要采用一个更实际的观点，我们需要认识到当前模式的优点和缺点，理解旧模式和新模式在变化的环境中的作用方式。尽管变革总是吸引人的，但它通常也会产生极大的危险，甚至产生比保持现状更大的危险。

有时我们只能朝着一个方向前进

我们小心地避免自己走向极端。虽然认识到范式转换的双向性非常重要，但这并不意味着我们要同时采用两种方式。有时候我们只能朝着一个方向前进，从旧模式

变为新模式。E-mail 很好地满足了今天许多交流的需要，但是我们没有忘记笔和纸仍然存在，因为在某些沟通需要下它们是更好的工具。各种模式并不会消失，但它们会被搁置不用。

那种通过驱逐恶灵来治病的方式，尽管并没有完全消失，但相对于现代医学来说，绝对是一种不太好的方法。我们也必须看到这种心智模式并没有完全消失。即使在西方医学占统治地位的今天，仍然有很多其他治疗方式的存在和复兴，比如维生素疗法和顺势疗法，以及针灸和按摩等等，它们都基于十分不同的治疗理念。由于这些方法还在得到应用，以及当前模式可能存在的问题（如严重的副作用），所以今后它们仍有可能变成主流方法，或在某一特定群体中极为流行。

“补充治疗”或“整合治疗”采用一种双行道的做法，把古代的治疗传统与现代医学结合了起来。一些人可能会把另类疗法作为主流方法，把吃药或外科手术为最后的手段；其他人可能只对小恙采用这种另类疗法。不同的人群对这些方法的价值有不同的看法，极端的人教条地反对另类疗法或者绝对地反对西方医药，这只会限制自己的选择。

民意和规章制度的变化可能为某些行为或心智模式

敲响丧钟。在 20 世纪 50 年代，社会对吸烟并不反感，常可见到电影演员在荧幕前后吸烟。但随着机场、饭店、办公室和其他公众场所对吸烟限制措施的出现，吸烟变得越来越不被人们接受。虽然某些烟草的出现曾引起人们对其兴趣的增加，如流行了一段时间的雪茄吧，但是反对吸烟这一趋势看起来是不可能逆转的了。

严格的管制最终也可能导致逆反和反弹，就好像美国历史上的禁酒令一样。当然，建立规章制度本身也可能是一条双行道，制定与撤销在不断地对抗着。

即使像那些已经臭名昭著、具有毁灭性的心智模式，诸如纳粹主义或白人至上主义等，也仍然存在于某些人心中。尽管大多数人都想阻断这些双行道，但其上的交通仍在继续。大多数人觉得这些模式应受到斥责，但有些人仍然觉得它们是理解世界的最好方式。

就像物质和能量的关系一样，没有哪个心智模式会被彻底毁灭。它们只是被忽视了。如果我们从旧模式单向过渡到新模式，那只是说我们不再选择旧模式了，而不是说旧模式从此消失了。但如果我们能够意识到旧模式的存在，并且时不时地回头看一看，我们就可以发现，它们可能比我们想像的更有价值，这样我们就可以在不同模式之间选择最优方案来应对现实的挑战。

范式转换：生活在圣彼得堡

有时候范式会变来变去。比如说，1703年由彼得大帝建造的圣彼得堡，因其有众多的宫殿和广场而著称。彼得大帝努力为俄国引入西方文化与技术，使圣彼得堡成为俄国最西化的城市。这个位于芬兰湾的港口城市也为俄国提供了一扇开放的窗口。在十月革命后，苏联共产党为了纪念列宁而将圣彼得堡更名为列宁格勒。这个新名字代表了一个重要的范式转变：从圣彼得堡的西化倾向转变为共产主义倾向。直到1991年，苏联解体，西方对俄罗斯的影响逐渐增强，列宁格勒又被重新命名为圣彼得堡。

当共产党领导人将城市命名为列宁格勒的时候，他们肯定认为这代表了一个重大而永久的政治变革。但是冬宫(Hermitage博物馆)、圣伊撒大教堂以及其他圣彼得堡标志性的景观并没有就此消失。事实上，转变并没有像共产党人期待的那样巨大而永恒。圣彼得堡所代表的对西方文化技术的追求也没有在人们心中消失。结果当人们重新作出选择时，他们又采用了圣彼得堡这个名字。

有时候，我们的范式转变仅仅是暂时的。我们以为我们改变了一切所有事情——比如变成了列宁格勒——

但有一天我们发现又回到了圣彼得堡。新旧范式之间的变化仿佛钟摆一般。新思维只是短暂地占据统治地位，它也没有就此消失。共产主义思想仍然在俄罗斯存在，它只是不再流行和强大了。

人们追求市场份额的欲望导致了大量的互联网投资，但今天人们开始重新重视投资回报和现金流。这并不意味着市场份额不再重要了——它只是暂时变成了一个隐性因素。

当民主政体遭遇战争时，它们可能会采取比极权政体更残酷的手段。比如在二次世界大战时，美国把美籍日本人投入了集中营。当需要工厂劳动力的时候，英美都将大量的妇女召入工厂以保持战时生产。为了满足实际需要，我们经常会改变心智模式，不管我们曾经多么强烈地坚持它。

在我们的个人生活中，我们可以看到，在 20 世纪六七十年代，强调个人自由的思想导致了开放婚姻与无责离婚潮流的出现。从一些有关婚姻对伴侣和子女作用的研究中，我们也可以看到，当前很多人在回归传统的婚姻观念；但我们同时也看到许多其他的对待婚姻与家庭的不同态度。

公司则由严格的等级组织变成了更为扁平的矩阵结

构。它们从追求国际化、整体化又回归到关注区域化。政府也从国有化、严格管制变得更强调私有化和减少干预，接着又再次变回去。当政府在强调创新和效率时，它们就放松管制；而当公众关注工业泡沫和需要保护投资者与消费者利益时，法律又变得严格起来。

效用的问题总会涉及：效用为谁而设？某个思维定式的变化通常产生于定义效用的人的变化或定义基础的变化。

超前于时代的范式

除了选择已有心智模式解决当前问题之外，我们可以发展新的模式来应对未来的挑战。科幻小说里充满了类似于太空旅行之类的点子，这些玄妙的想法在写下来的时候是不可能实现的。但随着技术的发展，它们又会变得可行。这些就是超越了时代的范式。通过考察这些未来潜在的范式变迁，我们可以更好地考察它们的影响，为之做好准备，并及时察觉它们的出现。

举例来说，在几十年内，氢气将取代石油成为世界的主要能源。这种观点不仅对石油工业有重大影响，而且对全球的经济和政治都会带来影响。正如杰里米·里夫金(Jeremy Rifkin)在他的《氢气经济》(The Hydrogen

Economy)一书中所指出的，选择天然气这种当前尚未集中于少数人之手的能源，可能会导致能量更加广泛的分布（包括电力能量和政治能量。[8]

完全地接受这种观点可能会导致严重的战略错误。比如英国石油集团(British Petroleum)的“超越石油”行动，就因其对替代能源的过分热中而遭质疑。在另一方面，忽视这种观点的公司则可能被远远抛在后面。同时考虑新观点和旧观点，可以使经理们自由地在新旧模式之间转换，在特定时间选择最优的方案应对世界的变化。如果经理们不肯接受这种超前的观点，那么他们可能直到这种转变真的来临时也不一定会察觉。公司需要从环境主义者的角度来看待自己的行动，考察对于公司的商业活动可能存在的反对意见，这样才能避免只注重公司业绩这种心智模式可能导致的疏漏。

尽管有些模式刚开始看起来有些不可思议，但当前发生着的一些变化很可能使它们成为可能。比如，氢气经济的一个重大问题在于：生产氢气的电力从哪里来？这种生产是否有经济效益？微生物学家克雷格·文特尔(Craig Venter)提出一种完全不同的生产氢气的方式：不需要电力，而是通过微生物的化学合成。一些研究小组已经开始从事这方面的工作了。他们在寻找那些在代

谢活动中能产生大量氢气的微生物。文特尔博士也在考虑制造专门具备此种功能的合成微生物。微生物学的进展可能影响到另一个领域（比如能源生产）中新模式的适用性。由于存在这种复杂的交互影响，所以简单地拒绝新模式是十分危险的。我们需要看到新模式今天和明天的价值，不断地评估它们的前景。

双向审视

你如何决定是把新模式加入你的预备方案还是放弃？有一些策略可以帮助你作出决策：

·考虑模型的效用。旧模式能否有效地实现某种目的或促进某些活动？新模式能否做得更好？请注意那些细微的区别。比如，尽管计算机可以有效地打印大量的信件，但一封手写的信可能更易吸引人们的注意。（事实上，确实有些非营利组织不再使用机械打印的信函，而是以手写方式进行沟通，因为前者常常被作为垃圾信件而遭忽视。）如果你只是从衡量效率的角度去评价手写信函，那么你就可能忽视了客户对人情与亲切感的需求。

·寻找新的用途。很多养马的人或从事相关产业的其他人都曾经在汽车出现之后，离开了自己从事的行业。但还是有些人注意到，尽管马匹在运输业的使用正在减

少，但它们在其它领域仍然有潜在的用处。旧模式的新用途究竟在哪里呢？

把旧模式放到一边。保留很多旧模式可能会使得你难以决策，使你的决策时间变长，并且不得不花很大力气寻找合适的方法。同时，保持所有的可能性需要很大的花费。比如说，如果你只是为了防备在偶然的情况其他交通方式完全瘫痪而在马厩中养一匹马的话，那么养马是很不合算的。如果你现在并不使用某种模式，那么就应把它放到一边，集中精力于目前使用的模式。你需要仔细考虑保留一个模式的成本，以及在不同模式之间转换的成本。在很少一些情况下，保持一个模式所需花费会远远大于你完全搁置它所带来的好处。

不要丢弃旧模式，而要仔细存档。即使某个模式当前没有用处，也没有被整合到你的预备方案之中，但它也可能在未来的某个时候帮助你解决某些困难的问题。尽管你并不会把自己的钢笔总摆在桌面上，但你却应该把它放在抽屉里收好。当你遇到某个麻烦的时候，如美国陆军在阿富汗山脉中遇到定向制导导弹的问题，你的旧模型之一很有可能会提供一个很好的解决方案。

避免被错误的一方所吸引。当你采用一个不同的心智模式来看待世界的时候，你通常会成为新生事物的忠

实拥戴者，很难重新捡起旧模式，无法与以前的朋友或同事沟通。我们可以把这些不同的心智模式看作《星球大战》(Star Wars)中的天行者卢克(Luke Skywalker)与达思·韦德(Darth Vader)之间的斗争。达思想把自己的儿子卢克引诱到黑暗势力一边来，而卢克则想把达思拉回到正义的一方。但问题是，交流的基础是能够以对方的视角去看待问题。如果你或者决然拒绝新模式，或者完全接受新模式，你就失去了以全新的视角看待世界的能力，你也就失去把新的心智模式传输给同伴的能力。

* 建立一个潜在模式的目录。当你拥有一个新模式（如氢气能源）时，将它保留在一个系统目录中可以使你意识到它的存在并寻找途径去应用它。即使科幻小说也可能提供了某些在未来具有实用价值的模式。你越熟悉这些不同的模式，就会越容易发现使用它们的时机。

* 将不同方法整合起来。除了你头脑中已有的模式外，你可以通过与具有变革思想的人的交往来了解其他心智模式。比如说，如果你的团队里有骑马的人，他们就会努力试图应用马匹来解决某些新问题。但如果没有人具有这种背景，对马匹的使用就不会提到议事日程上来。尽管在场的许多人知道马匹的存在，但他们可能不会认

为马匹可以用来解决当前的问题。如果不同的意见都有机会得到表达，那么一个机构就可以有更丰富的手段应对挑战。

* 建立模式的工具箱。这个方法的目的是建立一套最适合你自己的体系或模式的工具箱。每个人的模式可能都会有所不同——水管工的工具箱肯定与电工的有很大差别。所以工具箱其实是一个包含了很多不同模式的元模式。组建了这样的一个模式体系，你就可以自由而灵活地寻找到合适的方法来应对某个特定的挑战。

* 学会接受被看作缺乏特点的人。根据效用原则选择一系列不同模式，可能使你看上去不敢全力支持某个模式。有些人认为，支持所有选择就等于对哪个都不支持，这种情形会令他们紧张甚至生气。你需要学会接受共存的模型，并在不同的场合使用它们。

心智模式是你用来解释周围世界、解决问题、采取行动的工具。若要放弃一个模式，转而选择一个新的模式，你需要有一定程度的超然。当今的工人在使用电动工具的同时也使用一些手动工具。有效的问题解决者在脑中有一系列旧的和新的模式，这些模式都有可能某一天派上用场。

你需要尽可能系统化地整合你的模式，你自己和你的机构都是如此。这个过程可以是深思熟虑的，比如法律系统通过案例和立法来增加新模式；也有可能是依据已有的核心原则，如宪法或法律来进行。一个拥有学习能力的组织依靠已有的知识，积累来自实验的智慧，共享来自机构内外的新方法和新视角。

你需要在自己的抽屉里放些铅笔、圆珠笔、钢笔和纸张，桌面上放好一部电话、一台打印机以及一台与网络联通的电脑。有这些东西可供选择，你就不会是某一种世界观的囚徒——被封锁在特定范式的城堡中。相反，你要给予自己自由地在不同范式之间旅行的“通行证”，看看各种“风景”，在大桥上来回走动，获得新的视角，选择达到目的的最佳途径。

超常思维

- * 你当前应对挑战的系统化的心智模式是什么？
- * 看看已被你抛弃的一些旧模式。它们潜在的价值是什么？它们在什么情况下最有效？（例如，如果你现在通过电子邮件发送所有的信件，那么什么时候手写的便条会更有效呢？）
- * 每个模式的优点和缺点是什么？那些被抛弃的旧模式

有什么新的用途呢？

* 你如何增加新模式，扩展你的解决方案？

注释

[1] The Horse Council. "Horse Industry Statistics. " American Horse Council. 1999. < <http://www.horsecouncil.org/ahcstats.html> >.

[2] "Satellites and Horsemen-The War in Afghanistan. " The Economist. 7 March 2002 p. 28.

[3] "Paper in Our Lives. " The American Museum of Papermaking. 2002. http://www.ipst.edu/amp/collection/museum_paper_lives.htm

[4] Lacayo, Richard. "Buildings that Breathe. " Time. 22 August 2002. p.A36.

[5] Sanders, Lisa. "Medicine's Progress: One Setback at a Time. " The New York Time Magazine, 16 March 2003. p. 29.

[7] Weinberg, Steven "The Revolution that Didn't Happen. " New York Review of Books, 45: 15.8 October, 1998.

[8] Rifkin, Jeremy, The Hydrogen Economy.
New York: J. P. Torcher/Putnam, 2002.

第五章 发现看待世界的新方式

啊，美丽新世界，其中有如此多的创造物！

威廉·莎士比亚

不要错过这一页

请试着描述一下你所在的房间，描述一下墙上的艺术品，描述一下墙和家具的颜色和样式。从窗户望出去可以看到什么风景？你坐的椅子是什么颜色的？如果你在一个公众场合，谁会和你在一起？选定一个人，并试着不看着他，来描述一下其头发的颜色、眼睛的颜色以及其他特征。

如果你是在家中或一个熟悉的地方，你可能会正确回答这些问题。也许是你自己购买了家具或者艺术品。（如果你的确有“主场”优势，你可以在外出的某个时候再尝试一下。）如果你在路、机场或者旅馆，回答这些问题就必须要有相当敏锐的观察力。

想想最近你在零售店或售票处花钱的情况。收你钱

或给你票的人长什么样子？你可能并没有把他当做一个个体而与之发生相互作用——只是将其当作一个售票员或者出纳员——所以没有理由和时间注意这些细节。

你怎样才能发现新的观察方法？你如何超越自己视角的局限，并注意到一些可能引导你关注新方向的新细节？你不会注意房间里的每一样东西，因为你的心智模式已经决定了什么东西是重要的。只要你没有错过重要的东西，这种模式就是有效的。你怎样才能识别出何时错过了一些关键的东西呢？你如何才能看到已经被你忽略的那部分世界？

20 世纪 90 年代，当理查德·斯托尔曼(Richard Stallman)在 IBM 的研发人员面前讲话时，他看起来一定像个外星人。这个来自麻省理工学院并建立了自由软件基础的、留着胡子的电脑黑客，被邀请来讲述关于软件开发的激进想法。他的“GNU 宣言”，创造了 GNU 工作基础。这是一种可用于 UNIX 系统的开放源代码系统，基于该系统，斯托尔曼展望了这样一个世界：“每个人都能获得免费的优秀软件，犹如空气一样随手可得。”[1] 问题是微软、IBM 以及其他公司均以截然不同的模式构建它们的软件商务活动。它们的软件不是免费的，而是私有的。这意味着源代码由公司内部的程序员所写，

并且像被锁入保险箱里那样保密。共享软件等于偷盗软件，这一点是软件公司在许可协议条款里一再强调、被律师们狂吼叫嚣的。卖软件的公司拥有代码，使用者每呼吸一次“空气”都要为得到许可而付钱。在斯托尔曼第一次表达他的观点时，即使是 IBM 研究实验室中的“疯狂分子”，也想不出好办法来建立以这种资源共享观点为核心的商业模式。这完全是一个外来模式。

“从我投入研究工作开始，我们就一直追随着他所做的事情，” IBM 中间件应用开发和整合部副总裁丹尼尔·萨瓦(Daniel Sabbah)这样说，“但是没有商业模式”。

与此同时，IBM 的研究者认识到了开放源代码模式的好处。软件由知识界精英组成的团体开发出来，其中开发者努力增加源代码，使用者努力弥补漏洞，以使系统得以自我修正。因为它是免费的，所以工作的分配更为容易。同时，开发它的团体帮助其传播。IBM 继续关注这一新的开发模式并分析其利弊。

最终，这种激进的想法即将转变为 IBM 软件开发的模式。当 IBM 向基于传统私有模式的网络服务商极力推销它的 Domino Go 软件时，这种转变就开始了。20 世纪 90 年代中期，微软已经占有了超过 1/4 的 HTTP 网络服务软件的市场，而 IBM 只占有 2%——这对于持

续围绕“e 商业”建设未来的 IBM 公司来说是十分严峻的。但是当大公司保护私有服务软件时，一种叫做“Apache”的开放源代码悄悄抢占了一半的市场。这种开放源代码模式已经从一种不合实际的想法变成了一种需要认真对付的力量。IBM 别无选择，只能加以关注。

“马已经从马厩里跑出去了。”萨瓦说（沃顿商学院的一位研究员）。

然而，下一次行动更是远远难以预料。公司可以坚守堡垒，为旧的私有软件模式而战。但是，它转变了关于软件发展的全部想法。IBM 研发了一种没有斯托尔曼模式那么极端、兼顾商业盈利性的开放源代码模式。不过，IBM 所面临的最大挑战是克服法律障碍。律师反对道：“如果你不控制它，同时也不拥有它，那么我们不想接手。”他们指出，作为实力派角色，IBM 加入开放源代码团体面临着极高的风险。但 IBM 内部开放源代码的变持者并没有因反对开放源代码的理由而放弃，而是对许可协议条款、甚至代码起源进行了认真研究。

IBM 发展了一种商业模式，努力在开放源代码的基础之上建立更先进的软件和服务合同。o Apache 创造了个“生态系统”，在其中 IBM 和其他公司可以构建自己的商业活动。这就好像 Apache 打好了房子的标准

基础，IBM 在上面搭建屋顶就更容易了。

“最大的阻碍是法律上的反对，并且也存在商业风险。但是为了成为一个生机勃勃的企业，你需要冒险。有时候这些冒险会使你大有收获。”萨瓦这样说。转向 Apache 也意味着放弃对 IBM 私有网络服务器项目的投资。“如果你打算爱你的每一个孩子，永远不放弃其中任何一个，那么你就不会有一个成功的事业。”萨瓦说。

事实证明，这对于 IBM 和 Apache 项目来说是双赢的。IBM 贡献设备和程序员，供给开放源代码项目更多的信用和服务支持，增加客户的满意度。同时，IBM 现在已经有了可靠的软件和方便基础服务器软件使用的分布式平台，后者不是作为高利润的业务而开发的。到 2003 年初，Apache 在超过 60% 的服务器上运行[2]，IBM 也开始了其他成功的、以开放源代码为基础的项目，比如 Web Sphere 和 Eclipse。

这种新模式是如何被识别和转换的呢？首先，研究部门一直在不停地寻找新的想法。

“我们有一个充满活力、生机勃勃的研究部门，”萨瓦说，“他们会听取我们的‘疯狂想法’”。

这个计划也得到了公司领导层的支持，比如萨瓦的老板史蒂夫·米尔斯(Steve Mills)。“他挡住批评者，积

极怂恿我去做。” IBM 在私有软件市场上所占份额较少，使得他们的损失也很小。即使这样，当他们在这一新模式上下了很大赌注时，很多人还是说三道四。

“现在，你需要忘记自己走在这条路上时的孤独感。你对自己的决策是否正确充满迷茫。” 萨瓦说。

如何以不同眼光看待事物

大多数时间里，我们忽略了周围世界中太多的东西。我们是自己生活中的梦游者，用抄来的几页纸和授课笔记来代替全方位的体验。我们在世界中穿行，对之视而不见。我们很快地把其他人视为“其他人”，而不把他们看成是独立的个体。我们把新的思想归类为“疯狂的”，对之决不三思。我们倾向于重蹈覆辙，不看左右。就像莎士比亚的《暴风雨》(The Tempest)剧中所描绘的魔术师的女儿米兰达(Miranda)一样，我们是自己思维孤岛上的被囚禁者，直到一些外来的入侵者来到我们的海岸，我们才意识到与原有心智模式之外的“新奇世界”交往时的奇妙和危险。

你如何培养从不同角度看待事物的能力？你如何把你自己的眼罩移开，找到新的角度？你如何严肃地对待这些角度，转变你看待世界的方式，但还不至于严肃到

与你的过去或当今现实失去联系的地步？像 IBM 这样的公司如何采用一种开放源代码的思维定式而不要忘记其盈利的目的？这一章讲述了多种可以拓展思维的方法。

听取极端的想法。你需要能够听取极端的想法，就像 IBM 那样，并且在“稀奇古怪的”想法中寻找智慧和机会。虽然佳能的总裁兼 CEO 御手洗士夫 (Fujio Mitarai) 是公司创始者之一的侄子，但是他以思考独特于他的日本同仁而出名。[3]在美国佳能有限公司工作了 23 年之后，他在商业挑战中融合日本和美国的方法。所以他既不是一个遭排斥的外国人，也不是一个传统的日本执行官。这种融合帮助佳能把激进的思想和方法带到总裁办公室中，并且在其日本同行徘徊不前的时候取得了创记录的利润。谁是你周围世界中的激进者？他们对你说了什么？他们看到的什么是你没看到的？你能从他们身上学到什么？在他们的思想中有明智的地方吗？你如何把这些智慧以一种对你周围的人来说不太奇怪的方式运用到你的生活中？

登上发现之旅。在 22 岁的时候，查尔斯·达尔文登上英国皇家海军小猎犬号 (HMS Beagle)，开始了他历时五年的周游世界之旅。在船上有许多其他的水手，但

达尔文是惟一以不同角度看待这次旅行的人。对这个年轻人来说，这是一次发现和冒险的旅程，是一次巡礼仪式、一个时代的到来、一次 19 世纪科学的“光荣之旅”。他花费了五年的青年时光去周游世界，这是一次惊人的时间和精力投资。从亚马逊丛林到现在著名的科隆群岛（原名加拉帕戈斯群岛），再到澳大利亚的蓝山，航行经过太平洋、印度洋和大西洋的广阔水域，达尔文获得了众多难以置信的新经历。

在达尔文开始小猎犬号海上之旅时，他还是个充满怀疑的创造论者。随后他成了一个坚定的进化论者。作为地质学者，他注意到了创造论观点与地质证据之间的冲突。小猎犬号航行以及与它相关的远征和科学活动给了他巨大的激励和有用的素材。他是一个观察力很强的人，几乎能够对每一次经历进行细致、详细的记录。敏锐的观察和新奇经历的结合，使达尔文有了原始材料，能够弄清他所观察到的事物的意义。整个航行过程产生了人类最伟大的知识成果之一——进化论。

非常有趣的是，从小猎犬号航行返回之后，达尔文就再也没有离开大不列颠。但由于他的丰富经历，他的思维延伸不只是转变了他自己的思想，而且还转变了科学理论。

你去了哪里是次要的，你如何看待这段经历才是关键的。如果达尔文没有对他的新探险做记录，进行深入的思考，那么他只是一个游客。从另外一个角度看，如果他没有把西方的科学研究视角带到旅行中，他可能永远也不会从旅行中获得新的见解。

提供看待世界新方法的旅行不仅仅可以是去一些新的地方，也可以是去一些新兴市场。听取新兴的消费者、雇员以及投资者的建议，可以找到有关你的组织或行业的新视角。

你需要去哪里旅行来获得看问题的新角度呢？你能踏入什么样的探险之旅呢？新的思想从哪里来？需要什么视角来解释你所看到的事物？

跨越学科。剑桥大学分子生物学实验室已经为生物学领域培养了很多领导者，其中有 12 名诺贝尔奖获得者，包括 DNA 先驱詹姆斯·沃森(James Watson)和弗朗西斯·克里克(Francis Crick)。这个实验室最初想法中的创造性部分在于，它“欢迎在学科之间游荡的研究者，并鼓励他们之间密切交流” [4]。这种跨学科的交流和合作已使这个实验室成为一系列关键进展的核心——从确定肌红蛋白和其他蛋白质的结构，到发展出一种制造单克隆抗体的方法。

类似地，梅奥诊所(Mayo Clinic)传奇般的医学成就也是基于医生团队的灵感，它由一种鼓励合作的文化、激励系统和互动技术所支撑。这个组织把来自不同角度和临床诊所的专家意见汇集到一起，解决病人的一个特定问题。[5]

你已熟知领域的一部分来自你受过的教育和训练。当你越过它们的边界时，你能有一些新的发现。教育和训练创造了一些社区，每个社区有各自公认的观察和理解世界的方法，这些共同的观点使得社区成员能够融洽地在一起工作。医生有一种共同的心理定式和语言，它可以促进同行业人士在一起工作。

另一方面，医生和按摩师生活在分离的世界之中。他们通常没有这些共同的教育和训练，所以他们处于分离的、通常是相互排斥的世界之中。

一个学物理或者医药的学生可能以一种与学哲学的学生完全不同的方式看待这个世界。这两者的方式有多少时候会截然相反？事实上，最后他们可能会失去相互交流所需的共同语言。当这两个学生读博士学位时，他们可能变得十分专心致志，并且集中于他们所学的特定学科，这使得他们实际上只生活在各自的世界里。专业化的危险之一就是这种隔绝。

然而，一些物理或医药中的进展可以对哲学产生直接的影响，反之亦然。例如，研究者们正在使用磁共振成像(MRI)和其他科学工具来评估脑的活动，同时试图解决哲学长期以来一直关注的伦理两难困境。随着遗传研究和其他创新的积累，许多生物学中的突破越来越依赖计算科学或工程学。生物学已经在这个过程中被转化了。它的方法，曾经非常“软”且定性，现在已经变得更“硬”且定量。但是这种联系只有当学生能够进入他人的世界时才能意识到。

有史以来商学院均围绕学科（比如管理、营销、金融等）而建，但管理问题是跨学科的。沃顿商学院重塑MBA教程，创建了更为深入的跨学科方法。当代学生从多个角度来看待同一个挑战，因此可以提出更有创意的解决办法。

许多不同领域的进步正处在其他学科的交叉点上。你如何能越过你的教育或实践的边界，从你组织中的其他部分或其他学科的角度来看待世界呢？

质问常规。就像海浪拍打海岸一样，常规可以哄骗你入睡。安然(Enron)和其他经历过灾难的公司的董事会是如何对呈现在他们面前的显而易见的问题视而不见的？就像许多组织一样，他们有某种常规或节律，并以

此应对世界，而不是积极地考察自己的心智模式。

董事会议可能会变成一种可预测的、形式化的过程。每次会议都是在重复自己。它是一种仪式般的舞蹈，并由 CEO 领头。舞蹈已排练成型，董事会成员别无选择，只能服从。除非有人足够大胆，质疑这个过程，否则常规就有了自己存在的理由，会阻止他人的质疑。

对营销——不管是行业采购还是个体消费——的研究显示，我们在做购买决定时，通常像处于自动驾驶状态。消费者通常做出“再次购买同一物品”的决定。你可能喜欢一种特定类型的速溶咖啡，并且固定于某种牌子。你并不去看超市货架上的其他产品，不需要决定。你只是走过去，找到你要的商品，并把它放到推车里。

营销人员花费了相当多的时间，试图找到打破这些模式的办法，以鼓励消费者试试其他产品。一些消费者有“寻求多样化”的自然倾向，可以仅仅是因为其中的乐趣而尝试新事物。但我们中的大多数人需要一个充足

的理由才开始尝试新东西。如果我们一贯喜欢的商品没有了，我们就不得不尝试不同的东西。例如，如果你身处国内或世界的另一个地区，那里可供选择的商品不同，那么你就需要看看其他商品。如果风险和投资因某种原因增加了——例如，如果你需要为一个小型军队购买咖啡——那么你就可能需要更加仔细地察看价格、考虑其他因素。

常规和节律在组织生活中和个人生活中是很重要的。但是当它们可能哄骗你入睡时，你需要提高警惕。你足够警觉吗？你把什么想当然了？其他人是如何对待相似的常规的？

你也能通过故意打破自己的常规来强迫自己换个方式看待世界。试着对你的常规做实验——从你安排日程的方式到你去办公室的路径，再到你和同事或家庭成员的互动方式。注意你获得的新见识。如果你每天在同一地方、同一时间吃午餐，或者你每天都参加一个令人疲倦的固定会议，那么你可以在常规中做一个简单的变化。一些公司采取简单的措施，如召开“站式”会议。雇员们聚集在一起，但不坐下，这种相当简单的变化使会议更为简短和集中，改变了整个会议的特点。

你需要关注自己注意到了多少，关注你和你的组织

什么时候处于类似于自动驾驶的状态。如果你考虑到了这一点，可能就会知道这是一种什么样的感受。做一下本章开始处的练习，测验你自己对周围环境简单侧面的注意力。你是否真的注意到了它们？你是否对自己周围的可能性保持着警觉？如果不是，做一些事情，去打破常规，哪怕是很小的改变。

识别障碍。你也需警惕周围的一些人，他们更希望你不再重新考虑你的决定和当前模式。在营销中，已经在“圈内”的供应商会使尽全力让你觉得舒适，强化自然行为。而“圈外”的供应商则试图向你发出挑战，促使你改变行为。

在接受一个模式的时候，问问自己，那些支持者或反对者的动机是什么。特别是当你处于原有状态维护者的包围之中时，转向一个新的方向会更加困难。在开放源代码软件兴起之时，律师可能更忠实于软件私有化的观点，这便成为采取新方式看问题的障碍。

你周围的世界中还有什么障碍，把你限制在当前观点之中？哪些阻止者和障眼者使你看不到新的模式？你如何才能克服这些障碍或越过这些藩篱来看世界？

练习“倒飞”。常规通过教育和训练而得以强化，但是这使你变得对意外经历更没有准备。例如，航空公司

的飞行员通常会进行正常条件下的飞行训练，甚至要准备应付一系列预期存在的问题。但是他们并没有应对严重故障的经验，比如飞机失控或翻转。航空公司正在扩展模拟的范围和精确度，以应对大范围的“失控”事件，诸如失火、阴谋破坏或撞机。“失控”是飞机失事的第二大原因。[6]

一项由美国航空航天局(NASA)赞助的研究测验了飞行员在第一年处理八种模拟失控撞机情形的准备情况。年轻的飞行员能够处理已经训练过的或那些有直接解决方案的问题——比如风暴或者飞机低头旋转，但他们并没有准备好去应付难度更高的八种情形中的六种。对这些问题的最好反应方式，通常与看上去类似、但起因完全不同的问题解决技巧不一致。例如，对发动机熄火，最一般的解决方式是采用使飞机前端抬高的姿势，但如果问题是由结冰引起的，这就是错误的对策。航空公司管理者和政府官员正在考虑让飞行模拟器呈现更多的变化情况，以扩展飞行员训练的范围。

在你的个人生活或职业生涯中，有哪些类似于“倒飞”的情况？你如何准备才能更好地应付那些远远超出你的一般经验、且完全不同于“直飞”的事件？你现在的教育和训练能否让你准备好去应对这些事件？你如何

扩展你的教育或思维，充分认识到这些令人难以容忍的情况，并为此做好准备？

逐渐地浸入其中。逐渐地浸入其中是吸收新的心智模式时的重要原则。习惯于一种新的看世界的方法需要花费一些时间，有时你不得不遵循一些新旧转换的逻辑。比如现代艺术家赖曼(Ryman)和莱因哈特(Reinhart)的工作，他们创造了单色画布。许多到博物馆的游客看到这些作品都纷纷摇头，他们认为自己也能画出同样好的作品。成功的戏剧《艺术》(ART)探讨了这种现象，该剧集中描绘了对一个全白油画的反应。[7]

如果你能够跟得上艺术作品从现实到抽象的进展——通过当代艺术发展的许多阶段，尤其是概念式和简约式艺术的发展——白色油画布作为进化的一部分就变得有意义了。你开始训练你的感觉，看看这种艺术如何符合更广阔的背景，如何具有意义——不是从本能反应的角度，而是从新知识的角度。它是一种获取的品味，就像喝苏格兰威士忌酒一样。

出现这样一个像夏日里冰水那样诱惑你的新模式，你该如何逐渐沉浸于其中，慢慢地习惯并且更好地理解它呢？

“毁掉”旧模式。当你最终将创造一组模式时，你

有时需要“毁掉”1日模式，以给新模式留下空间。由拉塞尔·阿奇科夫倡导的“理想化设计”强调从一个要达到的状态开始，一步一步倒回去，找出把世界从当前“混乱”状态推向理想状态的必要步骤。[8]例如，1951年的一个早晨，贝尔实验室的主任将所有的顶尖研究人员召集起来，告诉他们，整个美国的电话系统在头天晚上被毁坏了。他说，我们现在不得不从零开始设计。他激励研究人员去填补这个空白。当研究人员从震惊中反应过来，并且意识到阿奇科夫既没有说真话也不是对当前系统的毁坏开玩笑，他们开始了设计。为了应对以不同方式看世界这一挑战，研究人员发明了按键式电话、呼叫者 ID 以及无线电话等创新产品。

如果你把你当前的模式搁置在一边，将会发生什么？没有这些“遗产系统”的负担，你会创造什么来替代呢？

想像多种未来。由于壳牌公司和许多领先者的工作而得以普及的“场景计划”则从另一个方面发挥作用，它能察觉到当前环境中的趋势和不确定性，以及这些驱动因素在有关未来的一系列潜在场景中发生作用的方式。[9]例如，在前面提到的 IBM 软件的事例中，有可能出现这样一种场景：开放源代码运动一开始，整个世

界都转向开放资源；也可能出现另一种场景，即运动失败，软件仍然大规模私有。在当时，没有人知道市场将走向何方。所以，场景使得经理人能够为可能出现的不同世界作出规划，而不是把所有赌注都押在一种模式或另一种模式上。

你可能居住于其中的未来世界是什么样的？在每种未来的世界中，如果要成功，你需要什么样的心智模式？

采取一种魔鬼代言人 / 敌对者观点。创造一种包含“魔鬼代言人”或者“敌对者观点”的正式过程能够鼓励从不同的角度看问题，并把这种做法带到一个组织的前沿。这种不同于现实的视角通常会被“集体思维”所压抑。通过创造一个“魔鬼代言人”（令人吃惊的是，这是一个来自天主教的术语）这一角色，我们能鼓励敌对、甚至异端思想的表达，而支持者不用担心因“亵渎”而遭受折磨。对于每一个主要的新提议或心智模式，应指定一个人或团队来代表敌对观点。如果一些人提出 X，魔鬼代言人应该争辩“不是 X”。在这种辩证论战中，每一种模式的优劣之处都可以更加全面地得到考察，新的模式就可能应运而生。

你如何才能在组织和个人生活中创造一个魔鬼代言

人的角色呢？在你自己的讨论中，你怎样才能如此提出问题，促使看待世界的新方法浮现出来呢？

除了这些途径之外，注意环境中的弱信号、创造早期预警系统（如在第三章“换马”中讨论过的）以及对过去的错误进行事后剖析（将在第七章关于心智模式的研发讨论中涉及），这些都有助于产生看问题的新方法。采用“适应性分离”策略，以其他人的眼睛看世界，或者说说服他人（将在第九章讨论），也有助于“从新角度看问题”。

新路线图

本章所描述的策略有助于帮助你发现看待世界的新方法，但你仍需知道什么时候应该认真地寻找新模式。查尔斯·达尔文在英国皇家海军小猎犬号上的发现之旅耗费了许多精力。像 IBM 这样的公司，也花费了很多时间和精力，调整组织结构和商业模式，使自己能够接受开放式软件。注意那些不再符合你的心智模式的方面，注意那些帮助你认识到心智模式失效的方面，你就能意识到转变心智模式的需要。想像一下视觉上的错觉，在你从一个视角转换到另一个视角之前，你通常会专注于图片的特定细节——它们随后会引起视角的转换。

新的模式通常从危机中产生。然而，如果你能保持思想上的开放，更好地觉察到现有模式的局限，并积极地留出时间来探讨其他模式，你就能更早地看到转变模式的需要，更快、更有效地作出反应。如果你随时保持一系列不同的模式，就能经常尝试用不同的模式来解决问题，并通过新的方法来检验它们是否好于你现有的模式。

超常思维

- * 你在哪里能注意到并发现新的模式、新的看待世界的方法？
- * 如何才能超越你的常规、走上发现之旅（如短暂地参观一个艺术博物馆、旁听科学报告）？
- * 在你的组织中和组织外激进的或被忽视的声音是什么？你如何开始注意它们？这些见解揭示了什么样的新模式？
- * 倾听家庭或组织中年轻人的想法，你可以从中学到什么？
- * 你如何才能像达尔文一样保持思想开放，从自身的经历得出看待世界的不同方式？

注释

[1] Stallman, Richard. "The GNU Manifesto." GNU Project. 1993. <<http://www.gnu.org/gnu/manifesto.html>>.

[2] February 2003 Netcraft Survey Highlights. Server Watch. 3 March 2003. <<http://www.serverwatch.com/news/article.php/1975941>>.

[3] Holstein, William J. "Canon Takes Aim at Xerox " Fortune. 14 October 2002. p.215. Kunii, Irene M. "What's Brightening Canon's Picture " Business Week. 21 June 2002. <http://www.businessweek.com/technology/content/jun2002/tc20020621_9093.htm> . " Hard to Copy; Canon. " The Economist. 2 November 2002, p.79.

[4] Pennisi, Elizabeth. "A Hothouse of Molecular Biology. " Science,300 (2003). pp. 278-282.

[5] Berry, Leonard L. , and Neeli Bendapudi. "Clueing In Customers. "Harvard Business Review.

81: 2 (2003). pp. 100-106.

[6] Croft, John "Taming Loss of Control: Solutions Are Elusive. "Aviation Week & Space Technology. 157: 9 (2002). P.50.

[7] Hughes, Robert. The Shock of the New. New York: Knopf, 1981.

[8] Ackoff, Russell. Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century. New York and Oxford: Oxford University Press, 1999.

[9] 参见,例如, Schoemaker, Paul J. H. Profiting From Uncertainty: How To Succeed No Matter What the Future Brings. New York: The Free Press, 2002。

第六章 从复杂的信息流中获取真知

我们被淹没在信息的海洋里，却因缺乏知识而挨饿。

约翰·奈斯比特(John Naisbitt)

法式油炸食品含致癌物质吗？

据 2002 年瑞典的一项研究报告，淀粉类食物，比如说法式油炸食品、薯片、大米、谷类等包含丙烯酰胺的食物可能与癌症有联系。你看到这个结论以后，会从此不吃这些食物吗？如果你真的不吃，你可能会吃惊地发现，在九个月以后的后续实验中，研究者们又发现这些食物虽然包含丙烯酰胺，但是并不致癌。

打击仍在继续：“研究发现，油炸食品 DNA 成分变异。”这是路透社 2003 年 6 月 17 日的头条新闻。在标题之下，报道解释道，丙烯酰胺产生变异，破坏了 DNA。但是几个星期以后的 7 月 5 日，路透社另一头条新闻显示：“研究发现，煮熟的土豆片与癌症没有联系。”

你还会吃土豆吗？对以上这些报道，你或许仅是读读而已。

你如何筛选这么复杂的信息？

在经过多年只吃低脂或无脂食物的痛苦之后，你会发现，最近研究表明，食物中的反式脂肪酸和不饱和脂肪酸会增加患心脏病和癌症的风险。这些发现的研究者们推荐未被加工的脂肪，比如橄榄油、黄油甚至猪油。这样的话，这么多年来你在面包上涂抹人造黄油，深受其害，又是为了什么呢？

明天会出现什么新的研究？你如何从虚妄中区别出事实真相？你应该完全停止吃那些“危险”食物吗？你会开始抽烟吗？毕竟，总会有某个研究在某天跳出来告诉你，那些东西并不真的那么可怕。

我们每天被各种建议、研究和信息流轰炸。你如何从中分辨出最重要的并按之行事？你如何发现那些意味着你需转变心智模式和行为的信息，剔除大量无用信息而不被其淹没？在这章里，我们会探讨从复杂的信息流中获得有用信息的策略，包括一个拉近镜头看细节和拉远镜头看全局的过程。

我们正被信息淹没着。加州大学伯克利分校的一项正在进行的研究评估发现，世界正以每年 1 千兆兆-2 千兆兆（1 千兆兆也就是 10^{18} ）字节的速度制造信息。换句话说，整个地球上每一个男人、女人和儿童的人均负担大约为 2.5 亿字节。电子邮件以每年 610 亿封的速度在我们之间传送。到 2000 年，大约有 2 1 万亿字节的静态网页，并以每年 100% 的速度递增。[1]更多的人每天都在写“blogs”——一种观察日常生活的在线日记，可与数百万人共享，但谁有时间把它们全部读完呢？

理查德·沃尔曼(Richard Wurman)指出，一份平日的《纽约时报》的信息量与 17 世纪一个普通英格兰人

一辈子所接触到的几乎一样多。[2]知识大约每十年翻一番。过去 30 年里产生的新信息，比过去 5000 年所产生的信息总量还要多。

如此复杂的信息洪流很快就会冲垮我们感知世界的能力极限。我们需要从复杂的信息中筛选出所需要的，以改善这种状况。在这一章里，我们将探讨一个能帮助我们同时了解细节和全局的过程。

什么是知识

知识本身的意义在不断地变化着。我们都知道如何编纂一部百科全书。首先，你召集成千上万的、来自不同领域的顶尖专家，然后请他们介绍本领域内的专业知识。这种编纂百科全书方法的最好实例是《大不列颠百科全书》第 11 版（1911 年出版）。这可能是最后一次以这种方式来集中全世界的知识，用出版者的话来说，这部百科全书是“人类知识的总和——包含所有人类思考过的问题、做过的事情以及达到的成就”，或者是“知识之树的一个树干剖面”。这是一个人们真正可以把知识看作一棵树，而不是被流沙包围的丛林和爬行着各种动植物的灌木丛的时代。（大约比这早十年，美国专利办公室建议国会关闭这个办公室，以节省经费，因为所有能

被发明的东西都已经被发明了。)

“人类知识的总和”由各个专业的条目积聚而成。比如，一个历史学家撰写美国大革命的相关条目，一个艺术历史学家撰写关于米开朗基罗(Michelangelo)的条目，一个物理学家对牛顿定律作出评论。在主编的帮助下，这些作者将人类庞大的知识库集合为简练的条目，并存放到一摞书中或一张光盘里。这种方式世代沿用，将这个世界的知识以一种严谨而有效的方式整合在一起。

但如今，出现了一种与传统大相径庭的知识组织体系——维基百科(www.wikipedia.com)。这里没有撰写条目的专家，而是完全采用一种来自民间的自发组织系统来建立知识体系。任何一个人都可以加入条目，并将此条目与其他条目链接起来。如果添加的条目正好是错的，那么某个知识更渊博的人就会加以改正。维基百科有一些基本原则，但这个系统是完全开放的。那些对条目的增添做出贡献的人，一直保持匿名状态，与他人共享知识。随着时间的流逝，众人一起编纂的这个百科全书的内容越来越丰富，越来越全面，越来越准确。而这个互联网系统内部也建立了链接。

同样地，像 Google 一类的搜索引擎已经从依靠机

器在网络中寻找信息，转变到通过人类专家组了解四处蔓延的网络，再到如今依靠志愿者跟踪特定领域的知识。这个“开放目录计划” (<http://dmoz.org>) 依靠全球的志愿者建立经过人工编辑的网络目录，这些志愿者们只对某个特别的领域感兴趣。通常，商业目录网站会以低报酬聘用相关专业的职员来充实内容，应付网页不断增多的情况。而志愿者计划则有效利用了众人的热忱，能“提供一种方法让网络进行自我组织”。

这些有关信息组织的观点迥然不同。哪一种观点更好一点呢？从一个传统的百科全书编辑的角度来看，维基百科的方法是无法想像的：你如何相信并非来自专家的信息？从维基百科的角度来看，大量的人关注信息，无疑会更快地找出并纠正错误；而且，在一个知识更新如此迅速的世界，即使顶级的专家有时也会出现偏差，历史也有可能被重写。而维基百科所采用的是最为灵活的适应变化的方法，能够反映各式各样的观点，打造一个更广阔、更丰富的知识基础。收集知识的不同方法会产生不同的结果。

例如，在定义“community”（社区）这个词的时候，《大不列颠百科全书》第15版的解释将重点放在这个词的生物学意义上，而维基百科作为一个在线社团，

对这个词进行了更为广泛的解释。解释包括好几部分：比如说“主体”和“虚拟社团”。而另一方面，维基百科对“transformation”（变换）一词下定义时，把其用作分子生物学和数学中的精确术语，而不是看作用来描述商业或人的变化的词。《大不列颠百科全书》有“insight”（洞察力）这个条目，而维基百科对此没有专门的条目。每一种百科全书都有自己的盲点，两者都没有特别关注“mental models”（心智模式）这一概念。为了公平起见，我们必须注意到，我们比较的是在线的“维基百科”和纸版印刷的“大不列颠百科全书”，所以我们应该认识到，信息的不同格式也会影响我们与之相互作用的方式。例如，在线模式更易于进行定向搜索，而印刷模式则更便于浏览。

还有其他组织和了解知识的方法。《牛津英语字典》通过引用著作中词语的用法来记录单词含义的演化过程。（《牛津英语字典》也采用了与“维基百科”类似的开发过程，字典中的许多条目都是由志愿者提供的，其中最多产者之一是一位英国监狱里的杀人犯。[3]）普林斯顿大学的心理学教授乔治·米勒（George Miller）以他对记忆过程的研究成果为基础，开发了名为“Word Net”的网络项目。[4]比起一般的字典辞典，它列出了更

多的定义，提供了更为广阔的视角。除了列出更多定义（例如“community”一词有八个定义）、同义词和反义词，Word Net 也不像其他辞典一样按字母顺序排列，而是按照词的语义结构进行排序，在解释某个词时集合了该词的“上位词”或词汇所代表的属类（例如，狗是一类犬齿动物，是一类食肉动物，是一类哺乳动物，是一类动物，是一类生物）、“下位词”或词汇的具体实例（例如，杂种狗、宠物狗、哈巴狗、达尔马提亚狗、纽芬兰狗）以及“组成关系”或词汇的构成部分（如“flag”指狗的尾巴）。

这些变化赋予词汇上下文关系，而这种关系对于人类、特别是机器翻译极有价值。如果没有这样的上下文关系，机器翻译程序就会犯一些典型错误，例如把“the spirit is willing but the flesh is weak”（心有余而力不足）这个短语翻译为“the vodka is good but the meat stinks”（这伏特加酒不错，但这肉臭了）。显然这样的译文与原话大相径庭。

我们对词汇和其他信息的理解在很大程度上影响着我们的感知和行动。那些百科全书，例如维基百科、《牛津英语字典》和 Word Net 项目提供了不同的模型来收集和组织知识。既然有许多看待同一套数据的方法，那

么筛选、排序和打乱数据会使我们所看到的事物产生戏剧性的差异。

尽管诸如从事新闻事业之类的专家被认为不带有偏见，但他们与其他人一样，身上总是带有训练和文化所带来的偏差。新闻记者通过表述同一问题的不同侧面以求得公平和客观，但实际上，把问题的方方面面都考虑周全，其难度并不亚于邀请所有政党的候选人参加一个总统辩论会。所以，有些观点总是会被遗漏的。

文化甚至会引起我们对词汇定义的偏差。我们中的一位曾经让学生在**不同民族的百科全书里去查找某个术语的定义**，例如“民主”，可以想像，即使是同一个词，一定也会有种类繁多的定义方式。

将另一堆百万字节的数据投向一位“溺水者”

信息不仅能增长，而且能以不同的方式流通。通过24小时全天候的新闻机构，我们可以与地球上几十亿人共享全球见闻，比如“9·11”恐怖事件、戴安娜王妃之死或者世界杯足球赛。这也是公司为何想让雇员们无时无刻不把寻呼机、掌中宝、电子邮件和手机接到网络上的原因。

我们已经到了吸收数据能力的极限，更不用说去理

解它们了。我们有限的注意能力正以一个常数被消耗。1992-2000 年,美国家庭花在媒体(电视、广播、报纸、书籍、杂志、录像、视频游戏和因特网)上的平均时间仅仅增加了 1.7%,基本上徘徊在一年 3 300 小时左右。这说明我们可能已经到了极限。尽管如此,2000 年,平均每个家庭通过各种渠道接触到 330 万兆字节的信息。[5]

我们中的许多人已经超过了极限。这种信息超载会干扰我们的睡眠、精神乃至免疫系统,英国心理学家戴维·刘易斯(David Lewis)将这种“数据烟雾”所导致的现象称为“信息疲劳综合症”。已经发现,它与消化不良、心脏疾病和高血压等一些物理疾病相关;它所引起的更为普遍的症状是神经麻木和错误判断。[6]

繁杂的事物很快会导致混乱。美国国家运输部的智能交通部门赞助了一项在美国橡树岭国家实验室(Oak Ridge National Laboratory)中进行的研究,研究中被试被置于不同的、有外在干扰的车辆驾驶室中。当主试者要求被试者沿一条路线驾驶时,这些被试者受到各种自动指路系统、移动电话和网络新闻广播的干扰。同时,研究者给被试者出一些简单的数学题:如果你的车用一加仑的汽油可以跑 12 英里,那么如果你开完 96 英里的

路程，一共需要多少加仑的汽油？有六分之一的司机忘记了转弯，一些没有接听电话，一些答错了那道初级的数学题。好在 36 个被试中只有两三个在 45 分钟的车程里发生了事故，但更多的人一路上感到，他们的思维“失事”了。[7]

知道得越多，理解得越少

过去，信息的作用是帮助我们减少不确定性。而现在，我们拥有的信息越多，理解得却越少。信息来自不同的渠道，具有不同的特点。我们需要确认这些信息的可靠性。对信息的理解取决于信息发布者和接收者的程序。而信息本身的飞速变化使得我们对未来的预测变得更加困难。我们生活的这个地球村由网络联结，形成了一个持续变化的非线性世界，但它同时也是一个充满着短暂时尚和永恒真理的喧嚣世界。

对我们而言，真正的挑战不仅是抵挡住信息的冲击，还要理解这些信息。我们该怎样面对繁杂的信息海洋并从中提取精华呢？我们怎样才能不被海洋吞噬又找到那些藏在海底深处的珍珠呢？

涸泽而渔

有些人想采用中国古老寓言中的人物的做法：涸泽而渔，即吸干河水得到存留在水底的鱼虾。现实中采用“涸泽而渔”的方法获取信息的一个实例是美国国防部，它计划花费 2.4 亿美元开展“全面信息分析”（TIA）。这个项目将分析来自美国银行账户、税务表、驾驶执照、航线和旅行预定、信用卡购买、医疗记录、电话和电子邮件以及所有可能的海量信息。这样，政府就可以从这些信息中寻找显示问题所在的模式或潜在联系。[8]

暂且把个人隐私问题放在一边不谈，TIA 看起来是一种使用蛮力进行信息处理的方案。许多专家认为，这个庞大的、繁杂的、笨拙的和持续变化的数据库不大可能提供独到的洞察力。一旦恐怖分子觉察到什么会被跟踪，他们可以很快采取相应的反追踪措施。对此，各公司已经拥有许多关于“数据挖掘”优缺点的经验。另一种可行的方法是采用分散防御的方法，就好像一个免疫系统，找出威胁所在并想办法对付它们。这个系统花费的人力和财力都比较少，同时也使“黑客”更难以侵入。

有一个颇具诱惑力的想法是，用一些超级计算机分析世界上的所有数据，并从中找出创造性的思想。然而，汇集大量的分散数据并不一定能提高洞察力。实际上，它可能使数据更难以理解。因此，一个强大的信息系统

和数据挖掘过程还需要与精确定义的感兴趣领域联系起来，并在这个领域之内对数据进行分析和理解。

豪尔赫·路易斯·博尔赫斯(Jorge Louis Borges)所著的《博闻强记的富内斯》(Funes, The Memorious) - 书对堆积大量不理解的信息进行了非常有趣的讽刺性描述。主角富内斯拥有超强记忆能力，他可以记住他生活中发生的任何事情，包括每一分钟的细节。他甚至记得很久以前某天太阳在哪一秒升起，太阳升起时每一层颜色的变化。但是，他无法依据如此完美的记忆改变任何事情。所有过去的信息让他窒息，他无法进行思考。博尔赫斯试图通过这个故事，突出原始数据的堆积和创造性理解之间的区别。我们要避免因为使用技术而把自己变成另一个富内斯；我们应将重点放在从知识的洪流中筛选出天然金块的过程。

上下文关系重于一切

我们不能期望通过收集海量的信息就能一眼看穿事物内在的意义。有时我们无法看清信息的特征，是因为这个特征无法独立于信息的上下文关系存在。当我们像摘果子一样把信息采集下来放到篮子里时，我们可能使得理解它更为困难，因为我们将信息与相关的环境

分离开了。

我们所见的往往取决于我们是在何种情景下看见它的。例如，在图 6-1 中，你看见了什么？

有些人可能看见的是一个字母重于一切 “B”，而另一些人可能看到的是数字 “13”。究竟是数字还是字母呢？让我们来看看不同语言环境下的同一内容。请看图 6-2，上下文关系告诉我们，刚刚看到的是一个字母 “B”。而图 6-3 则告诉我们看见的是数字 “13”。

究竟是一个数字还是一个字母？我们经常认为，这样的问题对应于一个正确的答案。但这个答案不仅仅取决于我们看到了什么，而且还取决于我们如何理解所看到的内容。我们理解事物的方法不仅仅取决于内容本身的特征，而且取决于该内容的上下文。

为了理解这个图形，我们首先将注意集中于个体特征上(13 或 B)。接着我们回过头来看这个特征所处的语境。然后，我们再将镜头拉回到个体特征上，加以放大。这种视觉方式是几乎贯穿我们一生的本能模式。每次我们会先注意细节，接着退一步，看看上下文，然后再将注意力缩回到细节上。拉远镜头看全局，可以让我们避

免过于关注细节而对整体迷惑不清，无法行动；拉近镜头看细节，则可以帮助我们避免注意力过于涣散而无法采取具体的行动。

拉近与拉远镜头

就像我们的视觉一样，在当前信息环境变得游刃有余、心领神会的关键在于形成将镜头拉近、拉远的程序。通过这个程序，我们就可以对抗一些本能倾向，不至于过度近视或远视。这就像过一段时间后，我们将视线转离计算机屏幕，以免目不转睛地盯得太久而感到疲劳。

我们通常只根据外在感觉刺激的一小部分来构造一幅完整的画面。在这个过程中，我们要从雪崩一样的大量信息中进行筛选。首先，我们要弄清楚哪些是相关部分，并将注意力集中于这些部分，这样我们的观念就不会建立在流沙之上。要弄清哪些是相关部分，我们需要将镜头拉近，近距离地观察细节。这一过程能帮助我们辨别不符合预期的信息，这些信息应激起我们对自己心智模式的挑战。其次，要弄清楚我们是否能观察到足够多的信息，形成一幅完整的画面。此时我们采取的方法应是镜头拉远，观察整体。

如果我们停留在远距离观察上，我们会很快被繁杂

的数据淹没。这就好比在一个拥挤的聚会上，个人如果想倾听所有的对话，结果一定是他什么都听不到。但如果一个参加聚会的客人只是拉近镜头，盯着某一处的谈话，那他会因为注意力过于集中而无视某个重要人物的到场。如果我们像驾驶员那样边看仪表盘边看路，不断地把视线焦点拉近、拉远，我们就可以同时看到细节和整体，我们就可以快速行驶在高速公路上。

如图 6-4 所示，一只老鼠可能跑到一块奶酪边上用力地嗅嗅，以此来判断这块奶酪是否可吃。这就是一种将镜头拉近的方法，对采取行动而言是必需的。但在做出决定之前，这只老鼠需要观察一下奶酪所处的环境。如果这块奶酪正在餐桌上，老鼠可以立刻将观察环境的镜头拉回到奶酪上，做出吃的决定。但如果奶酪正处于如图 6-5 所示的环境呢？老鼠做出的决定就会完全不一样了。

我们必须建立检查细节的整个过程，以帮助我们迅速行动。但同时我们需要保持对整体的观察，了解细节所处的环境。就像一个艺术家画一幅画一样，我们必须对画布有一个整体构思，同时也要具体到每一片小叶子如何落笔。

我们需要不断地把镜头拉近、拉远，每次都把注意力转换到另一件令人好奇的事情上。在这个过程中，我们经常需要从当前的关注点跳出来，以具备更为广阔的视野。在这个视野中，我们可以再次观察，确认环境没有发生变化。生活十分复杂，不能认为“悠悠万事，惟此为大”。在你的生活中，不太可能只有一件重要的事情，除非是极其紧急的事件。因此，最重要的是，在那么多的事情中，不断移动关注点，找到平衡，然后把关注点放到另一件有趣的事情上，先远距离地观察一下环境，再把镜头拉近。但要注意，一旦你将镜头拉近，务必立刻做出决定，付诸行动，然后再将镜头拉远，进一步评估。

如果我们一味盲从，有一套过时的“做事”清单，每件事都有绝对的、一层不变的优先等级，就意味着我们将注意固定于镜头拉近后的某一点上。比如，你按照事先制定的“A计划”来一步一步地行动。但与此同时世界发生了变化，那么你该怎么力呢？你是从清单上抬起头来，承认这些变化，并采取措施；还是一如既往，无视问题发生的变化？你最好是采取一种近观细节到远观环境的过程。你拉近镜头，聚焦，采取行动；然后拉远镜头，检查环境。这一过程不但有助于完成你认为最

重要的任务，同时还能保证这些任务确实是你的头等大事。

拉近与拉远镜头的过程

你怎么才能不断地将镜头拉近和拉远呢？当你在花园中近距离仔细观察一朵花时，你可能是为了弄清它的种属、颜色或是为了判断它是否生病或需要照料，是否需要拔掉它周围日益蔓延的杂草。然后你可以拉远镜头，观察整个花园。这时看到的鲜花对整个花园产生什么效果？是整体上的恰好平衡还是各种花卉的混杂？整个花园是否充满生机？正在枯萎的花儿是个别现象还是不好的征兆？你可以采取远近不同的视角来重复这个过程。

先应采取哪一步呢？这取决于你手头的问题。一些技术上复杂的问题应该始于镜头拉近的过程。你可能会面对某个危机，例如手术失败或需要立即处理的疾病，在短时间内你将注意力集中于这个特定的问题上。在处理完这个严重的健康危机后，你可能会拉远镜头，关注更为广泛的问题，如与此相关的饮食和锻炼问题。在应对其他的一些挑战时，开始可能需要更加宽广的视角，如对健康的一种模糊感觉，或对销售量下降及工厂产量

变少的一种意识。有了这样的整体印象，你就可以开始探求细节，看看到底发生了什么事情。

知道你所处的位置

相对于反复切换两种视角的能力来说，采取这些过程的顺序并不重要。通常你会从较有利的一点开始，所以首要的问题应该是：“对于某个问题而言，我现在处于什么样的位置？”如果你正处在一个较远的地方，那么你就需要拉近镜头，仔细检查那些重要的细节。如果你面临的是这个问题的大量细节，为它的繁杂所困扰，你就需要把镜头拉远，以更宽广的视角来看待这个问题。一旦你知道处在什么位置，就可以调节视点，避免过于固执和呆板。

你同样需要知道自己正在寻找什么。当你进入一个饭馆或会议室时，通常不会花费很多时间来观察每件家具、油画、灯具或窗外的景色，而是会将环境分类为饭馆或会议室，聚焦于将与你会面的那个人。在这个过程中，你可能会错过许多细节，但你却持续注意了重要的细节。另一方面，如果你是一个室内设计者，在与客户讨论如何重新设计房间，那么你应该顾及你所处环境的所有细节，这样，你对房间和装饰的分类就会更为丰富。

你需要更加精确地判定装修的风格、颜色样式和其他因素。你的视角决定了相关关系，而相关关系又决定了你所关注的信息。

如果你知道与某个特定问题的相对位置——离细节很近，或在很远处——你就可以更好地决定需要做什么，开始拉近或拉远的过程。但你如何切入这个过程呢？

拉近镜头

拉近镜头的过程就是更加集中地关注事态的细节。这就意味着，你要放弃在远处冷眼旁观的舒适，进入一片齐腰深的沼泽。有几个途径可以帮助你更好地关注细节，而不被这片沼泽围困，其中包括严格的分析和归类。请注意，你的焦点取决于你当前的心智模式，这些方法并不能帮助你转变心智模式。它们仅仅可以帮助你看清混乱的环境。当你退后一步，采用更为宽广的视角，你就可以更好地理解你当前的心智模式，看到一些新模式的可能性。

严格的分析。马克吐温讲过一个故事：一只被火炉烫过的猫明智地不重蹈覆辙，但它也会避开冰冷的炉子。

你需要注意避免对让你警醒的芝麻细节作出过度反应。美国政府在 2003 年初建议购买管道胶带和塑料薄膜，以防止出现生化武器攻击，结果杂货店遭到哄抢。第二天，官方和非官方的评论员纷纷评论这一过度反应。在这个例子中，过度反应并没有造成危害，但其他的一些过度反应的例子就不是那么温和了。你应该进行细致严格的分析，探求各种不同方法的风险和收益。

严格的分析帮助我们专注于理解细节。例如，花旗银行认识到，如果公司不能提出具体的商业问题，那么从用户那里收集到的堆积如山的信用卡数据将毫无意义。再比如，当有一个顾客打电话到你的呼叫中心，什么是最好的交叉销售机会呢？这是一个你可以根据数据库进行实际测试的问题。没有正确的问题、分析和视角，无论你收集到多少棵大树，你也不能看到森林。一个明确提出假设和作出分析的严格程序，有助于引导拉近镜头、观察特定信息的过程。

像“元分析”一类的分析工具，可以使准确性达到一个更高的水平。在元分析中，研究者从一系列研究中提取真知灼见。例如，对脂肪类食品与癌症的关系这一

问题，元分析评估所有相似的研究，并基于整体研究得出结论，而不是像媒体那样，只抓住最新的一个研究作宣传。

这种严格分析应该特别关注极端值和矛盾所在，它们也许是真理的碎片，可以挑战你的旧模式，或者将你引入一个新的方向。对特定的数据，问问自己应如何进行更为严格的分析。你应如何检验假设、发展假说，并提出清晰的问题？你如何以一种能够让你进行实验和学习的方式聚焦于细节？

分类和优先。为新的信息准备一个分类框架将有助于聚焦于细节而不被信息淹没。当一名科学家发现了一种新鸟，并已经知道这种新鸟属于恒温脊椎动物和鸟类，他可以将它与其他已经存在的种类作比较，以确定它在从前没有被发现过。如果这种鸟没有什么特别之处，那么它就会被归入已经存在的某个种类。如果它确实有独特之处，那么就在物种谱系中留出位置。你可以使用相似的方法来处理涌进你的生活的信息。

分类方法有很多。一种常见的方法是根据接近性。例如在玩桥牌时根据花色和数字分牌，在玩金拉米牌时根据分值归类。再举一个非常简单的例子，洗菜的厨师

把脏的菜放到水槽的一边，洗干净菜放到水槽的另一边，这样就能更好地弄清哪些菜已经洗过了。[9]这里还有其他一些分类根据：

——相似性：项目之间有多少相似之处。

——共同性：这些项目是否一起运动，就像一部车的各个部件或者某个年级的一群学生。

——连续性：它们能否组成一条平滑、连续的线。在玩智力拼图游戏时辨别出某个特定位置的拼块，或在流水线上以是否符合规划为基准挑出部件、组装成产品时，使用的就是这种分类法。同样，如果我们按照编年顺序或字母顺序来排列信息，这种连续性模式也提供了一种评估信息的自然方法。

——环境：它们是否以一种闭合在一起的形式存在，以及它们是否会共同在背景的衬托下凸显出来。[10]

除了较为直觉的分类之外，还可以使用几种统计工具来创建和填充类别。一些工具，如聚类分析和多纬度度量(MDS)，有助于对从消费者市场调查或其他渠道收集到的大量信息进行关系分析，从而对这些信息进行分类。这些工具能用来从大量数据里筛选有价值的信息，提取全新的见解。

区分优先次序是分类和过滤信息的一种重要方法。

哪些信息是最重要的？它与其他信息有什么关联？不太正式的做法是确认一系列需要细致考察的关键矩阵或决策。也可使用更为正式的方法，比如层次分析法(AHP)。但一个非常重要的告诫是：优先性的设定通常基于对世界的某种既定看法，因此，应该不定期地后退一步，看看优先性安排是否还符合现实，这仍然很重要。

你如何将生活中的信息进行最合适的分类？什么样的框架和系统可以帮助你组织并跟踪信息，并由此建立一个完整的知识体系而非获得一些随机的信息？要意识到，在使用分类以拉近镜头的过程中，起先你会应用基于你现有心智模式的分类。你可能会把细节看得更清楚，但你使用的还是已有的镜头。你需要寻找基于其他模式的不同分类方法。

避免因为关注过于宽泛的内容而陷于瘫痪。你也要提防注意力过于分散，使得你被信息淹没而无法采取行动。观察所有的东西就等于什么也没有看到。要注意，你所处环境中的信息太过于弥散，会导致你无法针对手头的问题提出具体的解决方案。在某些情况下，这是寻找新信息、特别是否定性信息的好方法。但它可能会导致拖沓，成为无所作为的借口。当你感到自己被太多的数据

压得无法动弹时，就是拉近镜头、好好看看细节的时候了。

瘫痪状态也可能来自对新信息的恐惧。在 2003 年美国职业橄榄球赛的总决赛“超级杯”举行期间，嘉信理财公司(Charles Schwab)在电视广告里描绘了这样的场景：当邮差来到时，投资者迅速逃离，因为前者又送来了一叠令人沮丧的财务决算表。嘉信理财公司认识到，最大的障碍不在于让投资者转向该公司，而在于让他们全面审视自己的投资。嘉信理财公司决定这样面对这个挑战：投资者只需花 95 美元，就可以将所有账户转到嘉信理财公司“重新开始”。公司意识到，只有打破这种瘫痪和恐惧的局面，才能让投资者努力看清当时的市场状况，并采取合理策略。

当你考虑不同模式，甚至透过不同模式的镜头观察环境时，你也需要避免因这个过程而陷于瘫痪。在考虑过不同的选择之后，你需要选择一种观点，并依照它采取行动。如果一列火车冲向你，你不会想要站在铁轨正中央。站在一边或另一边都是较好的决定，而站在中间就意味着命丧黄泉。如果你到了这种境地，就必须选择一个特定的位置或观点，即使它可能是“错误”的。正如第十章将讨论的，直觉可以是一种强有力的方法，它

让你克服“因分析引起的瘫痪”，快速地思考并行动起来。

拉远镜头

拉远镜头的过程让你看到更大范围的景象。这使得你认识到视角的局限，避免认知固着，理解自身所处的环境，急流勇退，使用多种途径，并且与他人合作。

认识到自己视野的局限。非处方类(OTC)止痛药的制造商如此关注其他的 OTC 竞争对手，以至于当此类药的销售量整体下滑时，他们大吃一惊。是什么原因？竞争不是来自典型的对手，而是来自缓解头痛的替代物，如处方类药物（对个体而言它更具吸引力，因为它被纳入了健康计划而无需另外付费）、营养疗法、按摩、顺势疗法或针灸。这些公司需要更广泛的观察，以弄清到底发生了什么。不过，在做这件事情之前，他们首先需要认识到自己视角的局限性。

寻找相反的证据。后退一步，有意识地扩大你的视野。你如何才能以不同的方式定义你的竞争空间？你个人思维的界线划定在哪里？你如何可以定期地跨越这些界线？你在地域上是否过于狭窄？是否过于专注于某个特定的领域？如果你能更清晰地确定自己视野内部的这

些问题，那么你就可以更系统地看待外部的世界。

避免视野过于狭窄。正如你需要注意何时被太多的信息或太宽广的视野弄得瘫痪，你也需要提防视野过于狭窄。

视野过于狭窄是危险的。比如在浪漫的烛光晚餐中，一对年轻情侣凝视着对方，如果没注意到此时房子着火了，那么他们的这种聚精会神将是非常危险的。你需要后退一步，以获得更为广阔的视野，否则某些你应该更早意识到的东西可能会突然闯入你的视野，让你大吃一惊。

当你紧盯着空间中的一点，或一个特定的问题，你的眼睛就会变得呆滞，你就可能失去视觉。对于这个问题的出现，可能没有正式的警告，但如果你留心，就能经常感觉到自己何时进入这种呆滞状态。有时候，你的第一反应可能是关注手头的问题。然而，最佳的反应可能是退后一步，把镜头拉远。

理解背景。一位很有才华的科学家非常关注能源的节约。有一次他和一位受人尊重的舰队司令一起走访一艘核动力航空母舰。当他们走过成排的发动机和设备时，这位科学家只从节约资源的角度观察了整个场景。参观进行

到一半时，他转向舰队司令，告诉他这艘航空母舰可以变得更为高效，从而节约大量能源。司令白了他一眼，说道：“在底舱我有两个核反应堆。节约能源不是我所关心的。”

这位科学家分析了周围的所有信息，并得出不同凡响的结论。但是这个结论无关紧要，因为他没有像司令那样理解大环境。这位科学家纵观全局，但没有完全理解在一艘核动力航空母舰上该如何看待节约能源的问题。

在可口可乐公司 1997 年的年度报告上，可以看到转换背景的力量。这个报告声称，“已经卖了 10 亿，还有 470 亿的空间待开发”。报告指出，尽管公司当年销售了 10 亿单位产品，但全世界还消费了 470 亿单位别的饮料（包括水、咖啡和茶）。在软饮料界，可口可乐和主要对手百事可乐之间进行着长期的市场争夺战，但是可口可乐的报告没有将自己的发展局限于软饮料界，而是将背景扩展到所有饮料。这种观点立刻指明了一系列在成熟市场中存在的新机遇。

在商界，你经常会看到，一位正在与某个复杂问题做斗争的经理突然来了灵感，说道，“啊，我明白了，这是个市场营销问题”，或是一个“定价问题”或“运作问

题”。这个问题要么属于他所熟悉的领域（我能扭转败局），要么完全不在其领域（这不是我的问题）。这是一种将问题与特定背景匹配起来的能力。

你做出决定的背景是什么？对背景你有什么假定？如何挑战这些假定？

急流勇退。一个人不可能永不停歇地一直游泳。你需要阶段性地从信息的洪流中抽身而出，为反思创造空间。你也需要意识到，你是什么时候在信息的洪流中溺水的。在这种情况下，你试图游得更快，但如果你能急流勇退，也许会受益更多；

你怎样才能一天或一周的时间内留出时间来进行更为宽泛的思考？你怎样才能阶段性地从数据和信息的洪流中抽身出来，对它们进行反思？

使用多种途径。使用多种途径可以确保你得到更宽泛的信息。你需要发展多种信息来源，使用不同的分析方法来证实你的信息。这个过程允许你从多种角度看待同一个问题，为你的推理提供更多的背景（只要这些不同的角度不太多，不至于导致混乱）。你可以通过组织不同的人进行讨论、综合多个研究，以及进行清晰、连贯的经

验性概括等方式，培养从多种角度看问题的能力。

当前你通过什么途径来理解世界？你怎样才能再增加一些途径，以使用更多视角来扩展你的思路？

与他人合作。个体很难掌握所有相关信息或创造信息的背景。传统上，报纸的编辑、电视新闻节目主持人和其他的“脱口秀主持人”或“书呆子”努力将丰富的信息分门别类，提供信息的结构以及对信息的解释，以此来体现自己的价值。在过去生活“比较简单”的时候可以如此。今天，即使对最疯狂的信息处理者而言，也不可能理解并解释世界上所要了解的所有东西。即使在特定的学科，专家相互之间的交流也有困难。

通过用于合作的技术途径，个体现在致力于弄清某些特定的事物，并和其他人分享。这种合作在网络上已经广泛开展着。在那里，很多人创建了无数的兴趣小组，一起来解释新的进展、新的事件。每个小组倾向于共享一套相同的心智模式，使得合作成为可能。这里既有“阴谋论”者的，也有应对疑难杂症（如三叉神经痛）的互助小组。

在这些社区中存在“思想领导者”，他们展现出特定的能力或智慧，拥有众多的追随者。这种全球现象的出

现，使得社区和个体能够更好地理解世界。实际上，人们不仅仅更好地理解世界，还因此采取了一些实际行动。今天，我们看到行动小组能够发起对特定焦点问题的全球性行动。一些博客（blogger，网络日志的作者）让公众注意到特伦特·洛特（Trent Lott）带有种族主义色彩的评论，从而导致了他的下台。当然这种现象也导致了全球性时尚、都市传言和各类诽谤的涌现。

有时候你可以借助思想领导者来理解信息。当你找到可靠的指导者、编辑、圣人或导师时，他们可以帮助你提炼这大量的数据，以适应你的心智模式，这样你就可以据此采取行动。现代技术日新月异，并且无处不在，它们在塑造知觉方面的作用日益增强。当然，你需要对各种想法和看待世界的新方法保持开放态度，但要避免陷入它们的模式之中。

有些时候，你不能相信某个个体，而是要创建平台，共享信息。正如先前讨论过的“维基百科”或“开放目录项目”所展示的，有着共同心智模式的社区成员可以走到一起，为弄清某个事物而合作。也有更为结构化的社区，如沃顿研究员项目，这是一个集合了全球经理人的实时决策支持网络，它包含多个正式项目，以及通过网络可以联络到的研究员、教员和其他专家。

极端化思维：同时将镜头拉近和拉远

我们已经展现了将镜头拉近和拉远的过程，这通常是个处理信息的方式。但是镜头的拉近和拉远也可以是同步的，特别是在两个或更多的人一起工作时。计算机编程的创新提供了这种可能性。

“极限编程”(或 XP)[11]的一个核心做法就是“成对编程”，即要求两名程序员在同一台机器上、同一个键盘前，完成同一个开发项目。这种方法的关键是界定各个程序员的任务。其中“驾驶员”负责将镜头拉近，关注编码的细节，而“导航员”则负责将镜头拉远，随编程的进展而注意全局。这有助于避免写好的程序与整体目标不符，或远离用户的需求。

本书不准备讨论 XP 的整套方法，但它确实提供了一种同时将镜头拉近、拉远的有效模式。例如，假定某个组织要对发展战略采取成对探讨的方法，就需要不时地后退一步，把镜头拉远，以看到整体状况；再前进一步，把镜头拉近，以看到细节。在这个过程中，某个人关注全局，另一个人负责具体运作。我们从总裁办公室或 CEO、COO 之间的分工能够看到这种非正式的工作分配，但是往往没有像“极限编程”那样将各个角色清

晰地界定为“导航员”和“驾驶员”，不过他们通常会有各自明确的职责。程序员们也有办法建立视角和相互之间的工作关系：他们互换角色。

表面上看，“成对编程”这种方法似乎效率很低，因为它要求两个人做一个人的工作。但支持者认为，它能更快地编制出更好的软件，因为这种方法能避免通常造成软件项目进展缓慢的全局性错误。使用 XP 方法的著名公司有福特汽车公司、戴姆勒—克莱斯勒公司、瑞士联合银行和第一联合国家银行。

在你的组织中，你如何能在复杂的决策程序中创造“导航员”和“驾驶员”这两种角色？你如何能对自己完成这些任务的方法产生与众不同的想法？

一项应用：你想要那样的油炸食品吗

假如你读了本章开头提到的瑞典人的研究，了解到那篇文章中指出，法式油炸食品和其他一些食品会致癌。你现在需要决定对这条信息作出何种反应。你应该改变对这些食物的看法吗？你需要改变自己的饮食习惯和行为吗？你应该少吃这些食物，还是完全不吃？

在这个例子中，你得到的这条特定信息，可能会挑战你现有的模式，你也许应从拉近镜头开始：

进行严格的分析。更深入地考察隐含在分析背后的假定，以及在媒体传播中丢失的有关原始研究的免责声明。这个研究的优点何在？在不同阶段分别有多少被试者？你该相信这个研究，还是等待更多的信息？

避免陷于瘫痪。当人们看到冲突的健康调查研究结果时，他们有时候会感到绝望，觉得自己不能相信任何信息。这会使他们对也许能挽救自己生命的研究成果视而不见。他们矫枉过正，在去除糟粕时，连同精华也一起剔除了。通过考察已有的特定信息，你可以避免因聚焦过于宽泛而陷于瘫痪。

分类。你需要知道现有信息与其他信息有何关联。在这个领域还有哪些别的研究？它们的结果如何？如果你把这个研究归为初步研究，那么与长期研究以及基于多方面考察的结果相比，你可能并不看重它。你可能将其归为有趣、值得一看的研究，但并不认为值得为此改变饮食习惯。

接着，你可能想要拉远镜头，考察更广泛的背景：

合作或使用向导。你可以咨询自己的医生或营养师来评估这项研究。你也可以利用网络资源、新闻消息，或请教朋友和同事，对这些结论进行评估。你可以更细致地查看原始研究报告，评估报道这些研究的新闻资料的质量。

理解你的视角。你可以思考一下自己看待这个问题时的视角。你是否对新闻报道的科学研究报告结果一向持怀疑态度，因此倾向于给这些研究结果打折扣？你是否偏好有机食品和粗粮，因此可能会过于相信与自己观点一致的研究？你自己有哪些偏向，影响你加工信息的方式？

考虑背景。下一步，你需要考虑更为宽泛的背景。就食品而言，你还面临什么别的风险？这些风险意味着什么？开车去快餐店是否比与吃法式油炸食品更危险？你需要投入多少时间来考虑自己的饮食？

在这个过程的结尾，你需要再次拉近镜头，采取行动（或者决定不采取行动）。你可以决定在改变饮食习惯

之前再等等，搜集更多证据，或者你可以迅速改变饮食习惯，避开可疑的食物，以确保安全。但是如果你什么都不吃，直到完全明白研究的结果，那你很可能在得到满意的答案之前就一命呜呼了。因此你需要迅速做出决定。

移动镜头

信息涌现的步伐丝毫没有放慢的征兆。信息具有如此多的形式，来自全球如此多的源头。如果没有处理信息的程序，你可能会很快被它淹没，然后忽略掉大部分信息。或者你可能聚焦于景致中的某些熟悉部分，忽略其余部分。这两种方法都是十分危险的。

通过拉近、拉远镜头，你可以更好地理解环境和特定信息，据此采取行动。你看到一片奶酪，并且发现它正处在在陷阱中央。为了做出有效的决定，你需要从这两个角度进行审视，尤其是在当今这个充满信息洪流和巨大不确定性、复杂性的世界里。

你应开发出这种拉近、拉远镜头的程序，以便在面临任何挑战时都可运用。要学习识别和认识到何时你的视角已被拉回，这样就可以有意识地调节你的焦距。当需要退后一步，或投入特定细节之中，以便获得知识并

采取行动时，不要愧于急流勇退。你可以考虑建立一个“成对编程”的队伍，以保证你做到同时拉近、拉远镜头。通过这个过程，你能看清自己正走向何方，以及到达那里的途径。

超常思维

- * 在你生活中的哪些领域（无论是个人生活方面的还是职业方面的），你感到被信息所淹没？你如何做到拉远镜头，看到更宽泛的背景？
- * 在你生活中的哪些领域，你被过于宽泛的视角所拖累？你如何做到拉近镜头，细致考察细节？
- * 在日常生活和组织中，你如何创造惯例和程序鼓励这种拉近、拉远镜头的过程？你能指派组织中的某些部门专注于拉近镜头，而其他部门专注于拉远镜头、承担导航员的角色吗？
- * 留意自己的感觉。什么时候你觉得数据太多、消化不了？什么时候你因为缺乏足够的信息感到饥肠辘辘？对这些感受，你如何回应？

注释

[1] Lyman, Peter, and Hal RVarian "How

Much Information "University of California, Berkeley, School of Information Management & Systems, 18 October 2000. <<http://www.Sims-Berkeley.edu/research/projects/how-much-info>>.

[2] Wurman, Richard Saul. Information Anxiety. New York: Double-day, 1989.

[3] Winchester, Simon The Professor and the Madman. New York:HarperCollins, 1999.

[4] Word Net-A Lexical Database for the English Language. Cognitive Science Laboratory, Princeton University. <<http://www.cogsci.princeton.edu/~wn/>>.

[5] Lyman, Peter, and Hal R.Varian "How Much Information. "University of California,Berkeley, School ofIn formation Management& Systems. 18 October 2000.<<http://www.sims.berkeley.edu/research,/projects/how-much-info> >.

[6] Murray, Bridget. "Data Smog: Newest Culprit in Brain Drain." APA Monitor.March 1998.

<<http://www.apa.org/monitor/mar98/smog.html>>

[7] "High-Tech Cars Could Bring Cognitive Overload." Access ITS Intelligent Transportation Systems. 23 January 2001.

<<http://www.itsa.org/ITSNEWS.NSF/a619bd3fc912d6f38525658d00073cdl/4d4a2ccf01557420852569dd00517abe?OpenDocument>>.

[8] Black, Jane. "Snooping in All the Wrong Places." Business Week. 18 December 2002. <<http://www.businessweek.com/technology/content/dec2002/tc20G21218-8515.htm>>.

[9] Kirsh, David "A Few Thoughts on Cognitive Overload." "Intellectica. 2000. <<http://icl-server.ucsd.edu/~kirsh/Articles/Overload/published.html>>.

[10] Kirsh, David "The Intelligent Use of Space," "Artificial Intelligence. 1995. <<http://icl-server.ucsd.edu/~kirsh/Articles/Space/AIJ1.html>>.

[11] "极限编程" 方法是由肯特·贝克(Kent Beck)

提出的。它的名称可能源于极限运动。它与微软的 XP 操作系统没有任何联系。要查询更多信息,参见 Extreme Programming, 26 January 2003 <www.extremeprogramming.org > or Brewer, John, and Jera Design "Extreme Pro-gramming FAQ." Jera Design. 2001, <<http://www.jera.com/techinfo/xpfaq.html>>.

第七章 心智模式的开发

整个生活就是一场实验。你做的实验越多,收益就越大。

拉尔夫·沃尔多·埃默森(Ralph Waldo Emerson)

你的刹车板失灵了

你驾驶着一辆旧车,来到了一座横跨大河的大桥的最高点。前方峭壁边上是一排等待通过收费站的汽车。你踩下了刹车板,但是汽车一点儿反应也没有。

在这之前,当你踩下刹车板时,你的汽车总会慢下来的。现在你已经将刹车板踩到底了,汽车却丝毫没有减速。你只有几秒钟的时间查明原因,并在你撞向收费站旁的那些汽车之前采取一些措施。

这究竟是怎么回事?是你的刹车连线断了,还是你

的刹车油用光了？你做了一个快速的实验。你使劲踩了几次刹车板——刹车又起作用了。你长舒了一口气。

但是，当你下次遇到类似情况时，这样做还会有效吗？

你继续行驶，一只手放在紧急制动器上，随时准备在必要时用这个简陋的紧急装置来停车。你让自己与前面的汽车保持一定的距离，使你有更多的空间来进行尝试。每次你试着刹车时，都发现踩下刹车板后毫无作用，但多踩几次后，刹车又恢复了正常。你慢慢地将车开到了维修站。他们检修的结果是，主气缸的密封条已经磨损，因此虽然制动液没有损耗，但是除非多次踩刹车板，否则压力无法从踏板传到制动器上。

在你的旧模式出现失效的征兆之前，你就需要开始尝试新模式了。你需要检查并理解你的处境的实际情况，并找出有效的模式来应对。与大部分科学实验不同，这个过程不会在实验室条件下发生。你需要在杂乱的现实世界中进行实验并同时采取行动。

你怎样才能更多地意识到这一过程，从而可以在正常驾驶的情况下进行实验？你怎样才能从所做的实验中得到最大的收益呢？本章将探索“思维开发”过程，通过这一过程，新的心智模式将被发现、检测和修正。

采纳一种新的心智模式往往被视为一种向新的思维方式的飞跃，是一种突然的转变和瞬间的突破。但正如伟大的实验者托马斯·爱迪生(Thomas Edison)所观察到的，天才只有 1% 来自“灵感”，另外的 99% 来自“汗水”。汗水是指艰苦的实验工作，即尝试新事物并观察它们是否有效，是通过检测新的思想和方法对知识进行不懈追求。

爱迪生为寻找第一盏实用的白炽灯泡的灯芯，对几千种材料进行了实验观测。在决定用碳化缝纫线作为灯丝，发明第一个可以燃烧 40 个小时并照亮 Menlo 公园的灯泡之前，爱迪生尝试了全世界的不同金属和纤维材料。随后他又建立了生产和传输电力的基础设施。

然而在那以后，他没能做到对新思想继续保持开放的心态。他成为直流电(DC)的坚决拥护者，至死反对交流电(AC)模式。最终后一种模式被证明更有效，但它需要克服来自爱迪生的反对。通过他人的实验，AC 被证明更具优势，并最终占据了主导地位。

实验不仅仅是一种测验和发现的艰苦跋涉过程，同时也会创造性地界定新的问题和假设，建立新的思考空间，或识别偶然发现的价值，这些发现会引导我们进入新的方向。实验也会导致创立某些全新事物的创造性飞

跃，就像爱迪生发明留声机一样。

调节和采用新的心智模式就像航船。随着条件的变化，我们需要扬帆和降帆、改变方向，将不断变化的风向和水流利用得最好。这是一个动态、持续的过程，不是一次性的转变。我们还可以进行更大范围的调整，比如改变帆船的设计——或我们的心智模式——但是一旦我们驶入辽阔的海洋，就要形成一系列策略，用以检测和调节我们当前的处境。

实验的必要性

在孩童时代，我们的父母和老师影响着我们看待世界的心智模式，我们一直用这些心智模式进行实验。我们被告知不要撒谎，但是如果我们真的说谎又会怎样呢？我们被告知要走人行横道、注意听讲，但我们在接受这些指示之前往往会对它们进行检测。在儿童进入青少年或成人时期之前，他们往往与父母持有相同的政治和宗教观点，而进入青少年和成人时期之后，他们就开始质疑这些模式。在成长过程中，我们从学校、工作和文化中吸收了更多的心智模式。我们接受了有关工作、家庭和行为的社会规范和观念。我们也学会了一些标准化的途径，比如科学方法，然后再检测它们的效力。

一些人持续不断地检测这些模式。在我们从事创造革命性的产品突破工作时（比如爱迪生的发明），或在我们适应于一个不断变化的环境时，这种持之以恒尤为重要。如果他人正在进行实验，或者正在发展一套更好的模式，我们也需要进行更多的实验。与爱迪生同时代的蜡烛制造者如果密切关注爱迪生的实验，就更有可能取得事业的成功。在实验过程中，我们创造了认识新的心智模式的机会，这些新模式在特定的情景中可能更为有效。

心智模式的发展也符合达尔文的进化论。我们尝试新的方法，那些成功的模式被保留了下来。一旦成效显著，这些模式就会被广泛采纳。全面质量管理运动的早期先驱者们成功改善了管理程序和产品质量，使他们的方法被广泛采用。早期的计算机也是因为在商业活动中显示了力量，才使得它们被广泛使用。在过去的几十年中，我们已经尝试了许多构建关系和家庭的模式——创造了许多替代传统婚姻和亲子模式的方式。

一个人会尝试多种节食方法，在看到实际的效果后再决定是坚持某种方法还是改换成其他方法。这些经历通常被视为实验。首先，我们因实证研究（例如 Atkins 博士所做的那些研究）轶事证据（“Sally 采用一种新的

减肥方法在三周内瘦了 20 磅”）、朋友或医生的推荐而下决心减肥。然后，我们用这种减肥方法进行尝试，看看这个模式对自己是否有效。我们会在开始时测量自己的体重，并在减肥过程中不断称量，看看有无进展。我们会根据个人的体验来接受或拒绝某种减肥方法。

这种个人实验的一个内在问题在于，它们缺乏控制。如果我们没有进行减肥，或尝试了另一种方法，我们无法得知现行的方法会有怎样的结果。因此，我们怎样才能了解 X 减肥计划是否就是最适合我们的呢？

如果我们无法进行这些连续性实验，我们可能会发现自己处于痛苦境地或承受着现有心智模式的巨大失败所带来的伤痛。如果我们没有定期检验自己的人际关系稳定性，我们可能会因婚姻的突然失败而震惊不已。如果我们不能尝试新的想法、留意来自工作中同事和上级的反馈，我们可能会发现自己失业了。我们需要检测自己现有模式的相关性并评估潜在新模式的效度。这需要通过思维开发过程来实现。

进行认知能力的开发

我们已经熟悉了实验室中的实验过程。个人实验的过程又是怎样的呢？它是一个大型实验，还是由一系列

小实验组成？

认知开发观点认为外部世界无法完全理解并且不断变化。我们的心智模式被视为各种假设。我们要么确定自己当前心智模式的价值，要么提出新的模式并通过实验来加以证实。无论采用哪种方式，外部世界都被视为一场实验。如果有些事情不太妙，就用实验或“探针”来检查一下。这一方法不会成为持续的不确定性或疑惑的借口，也不会妨碍我们的决策能力。它是使我们对现实世界保持清醒，从而使我们保持竞争优势的基础。同时实验也是建立因果关系的途径。

我们可以采用三种方式进行实验：

1. 计划性实验。我们都受过科学训练，因此，这是我们在讨论实验方法时最常想到的方式——一种可控的和有严格定义的研究方法。我们建立假设，设计实验来验证假设，然后再对结果进行分析，弄清它们是肯定还是否定了假设。我们形成新的理解，这些理解促使我们形成新的假设或进一步证实已经存在的假设。这种方法将随机的体验转亿为系统的知识，但要想有效实施这些实验，往往非常困难且代价高昂，除非我们有一个可以让我们控制许多变量的环境。

2. 自然实验。依据相同的规则，我们也可以从自然实验中进行学习，但要更加小心。日常生活中存在着海量信息，但我们往往忽略或摒弃了我们看到或体验到的大部分（当然前面章节提到的具有非凡记忆能力的富内斯除外，他可以记住每件事）。自然实验时刻发生在我们的周围，虽然我们很少这样认为。如果我们调整观点并将它们视为自然实验，我们就可以通过发展理论来对它们进行探索，用来解释我们周围的事情，看看这些理论是否正确。周围的世界可能没有正规科学实验所要求的控制性结构，但它可以作为一个有效的学习实验室。

3. 适应性实验。第三种方法可被视为前面两者的结合，用以确保实验过程能够进行。在完成和评估每项实验后，我们根据需要调整假设，然后开始下一个实验。实验不是一次性活动，而是由一系列尝试和调整组成的连续过程。

现在我们来看看一个在全世界正在进行的重大自然实验：个人电脑业与娱乐的结合。一个早些时候的例子是，除了传统的键盘和鼠标之外，对个人电脑新增了遥控配置，使之能像电视机一样操作。这里的假设是，当前传统形式的个人电脑气数已尽，电脑和电视机相融合

的市场终于成熟了。这两种机器以及其他机器的发展和融合同时取决于技术变革和消费者行为的变化。既然没有人知道技术发展的确切方向或时间，各公司便尝试不同的组合。微软已经加入诸如 CNBC 的有线网络，开始尝试“内容”。索尼也进入了电脑和娱乐“内容”领域。诸如惠普等公司则继续开发新设备，以检测期待已久的融合是否已经到来。就像过去的几年那样，假设可能还会被证明是错误的，但是与电脑和娱乐相关的这些新的心智模式的实验还会继续进行下去。

并非每次技术突破都代表了一种新的心智模式，但是这些技术上的变化为尝试新的心智模式提供了机会，这些新的心智模式可以用来重新思考我们的个人生活和商业机遇。

实现飞跃

有时我们需要进行一个巨大的转变，但如果我们能够通过对新模式进行的细致实验而实现这种转变，将对我们很有帮助。IBM 将其重点从设备转向了服务，但这种转变经过了谨慎的实验。

相反，美国孟山都公司(Monsanto)从化学公司向“生命科学”公司的自我转型虽然基于许多科学实验，

但对模式本身能否为社会所接受却实验不够。当公司将未来的赌注押在转基因食品上之后，它在欧洲和世界上许多其他国家都遇到了远比预期要严重得多的反对。反对者们拒绝这种新的农业生产思维模式。在他们看来，根据基因蓝图进行生产以及将种子作为知识产权是对自然环境的操控，是十分危险的做法，很可能带来完全无法预测的后果。

由于这是用整个公司做赌注的行为，而不是一个小小的实验，公司的财富都押在了转基因食品会得到广泛认可这一假设上，因此该假设不成立所带来的损失也是巨大的。反对如此强烈，以至于赞比亚的领导者拒绝接受这些食品来救助国内的饥民，尽管在美国的早餐桌上同样的食品早已习以为常。孟山都公司用高昂的代价得到了有关公众反应的教训，因为它过分信赖它的假设。科学界对新技术的看法（一项重大突破可以有效减少杀虫剂使用量并提高产量）与大众的观点（一项危险的实验可能导致不可预见的消极结果）之间产生了鸿沟。

实验中的挑战

所有实验——特别是更为个人化的实验——都会遇到的一项挑战是，要避免那些偷偷潜入我们判断之中

的各种误差。我们对心智模式的实验往往不能在纯粹的实验室条件中进行。在具有统计显著性的群体上进行双盲(double-blind)研究的可能性不大。因此，实验就可能产生各种误差，对此我们应该尽可能避免：

1. 短期误差。减肥的例子说明了所有实验的一个弱点。我们对减肥实验结果进行评估的一个难点是如何评估其长期影响，对个人而言是如此，对科学的医学研究也是如此。许多减肥方法会产生短期效果，但是这种效果随着个体兴趣的丧失会很快消失。我们需要在短期内采取行动，因此在行动前有时不可能进行全面评估。但是如果存在一些来自其他模式的长期实验结果，我们应该设法找到它们。我们也可以进行“思维实验”，设想某一特定模式可能产生的长期影响。我们可能无法得到某一减肥方法在一段时期后出现体重反弹的实证证据，但我们可以看到大多数减肥方法都存在这一后果。因此，我们在对某一减肥方法进行评估时就要特别小心，因为它很可能也存在类似的缺陷。总之，对

2. 实验结果的短视会引导人们为即时的回报而优化当前的事务。这种策略在事情不发生变化时会相当成功，但不断的优化会减弱我们应对未来变化的灵活性。缺乏

对变量的适当控制。如果没有对实验变量的适当控制，其他因素就会影响或损害效果。例如，研究者在考察灯光和其他环境条件对工厂工人的影响时，发现了著名的“霍桑效应”。工人的生产力似乎因这些环境因素的变化而得到提高，但研究者认为这也可能归因于工人在研究中受到的额外关注。带着这种想法，研究者进行了一次药物实验，实验安排了仅仅服用了安慰剂（或进行其他控制）的控制组，以便考察仅仅由服药行为带来的作用，看看这种行为暗示在实验中所带来的益处，不管胶囊中装的究竟是药品还是白糖。相似的偏差也会出现在对消费者购买新车的满意度调查中，询问他们对购买是否满意的这个调查过程本身，实际上就已经提高了消费者的满意度。

3. 对待结果有失公允。保持一个没有偏见的观点是很困难的。我们通常通过实验来证明某个观点，因而我们可能会“塑造”事物以证明这个观点。为了使我们的研发有价值，我们必须将自己从实验结果中剥离出来，冷静地看待数据，即便它们可能令我们不舒服。如果我们无法公开做到这一点——因为我们都希望自己领先于世——我们至少应该培养在私下这样做的能力。只有通过这种方式，我们才能够看到自己所做的实验的真正意义。

何时进行实验：权衡认知能力开发的成本和收益

适应性实验需要时间和精力。我们不能总是在实验。如果实验发生在行动之外，它就会占用时间和注意力。一位喷气式客机的驾驶员如果将他所有的时间都花在了模拟飞行器上，那么他也许能够应对任何情况，却没有为他的公司做出任何贡献。另一方面，现实生活对在多大程度上可以进行实验有诸多限制。一位客机驾驶员如果总是在他的驾驶舱内尝试各种新的飞行方式，将会激怒他的乘客，甚至会导致飞机坠毁。

一位涉足多个小生意或不断重新开始的经营者的可能会失去对他当前生意的关注。一位总是试图建立新关系的人不会稳定于某个关系并加以培养。一位总是赶时髦的减肥者将会花费很多时间和金钱来看书和实践新计划，但可能还不如投资于锻炼。

实验的确需要花费时间、注意力和体力。对认知和思维实验来说，主要的花费就在于时间和注意力。其他实验可能需要投入人员、资金和其他用于检测特定假设的资源。进行实验的要点是要减少投入，但仍然可能需要大量的投入，特别是在进行多项实验时。无论对实验的投入有多小，这种在学习上的投资仍将降低你在当前

心智模式下开展运作的投资。

我们究竟应该在实验上花费多少时间和精力呢？实验并不是我们惟一的事情，我们还有自己的生活或工作。如果不做实验，我们很可能会经常出错。如果实验做得过多，我们就可能完全没有时间工作。我们需要在工作和学习、运作和开发之间寻求平衡。

有意识地将一定比例的资源用于“认知开发”，至少可以确保我们关注自己的心智模式以及如何转变它。我们对监控、实验以及发展新的心智模式方面的投资，主要取决于我们自己或组织所面临的决策的重要性以及错误模式所带来的风险。这是一个取决于诸多因素的复杂方程式：

1. 决策的重要性。一些决策行为，比如消费者高投入的购买行为，需要大量的研究和关注。当消费者购买轿车时，他们会花费几天、几周甚至几个月的时间来观看车型，尝试驾驶，阅读有关各种车型和厂商的报告。因为这是一个高投入的决策，所以他们乐于投入这些时间。相反，大多数超市购物者不会花费多于几秒的时间来决定购买那些低投入的产品，比如购买一包纸巾。通常他

们甚至不会经过脑子，只是重复上一次的决定。但如果他们稍稍留意一下周围的环境，他们可能就会注意到有一种品牌正在促销，并且会试用那个品牌的产品。

2. 情境。我们所处的环境也会影响某个心智模式的价值。我们可能在杂货店里花不到一秒钟的时间来决定晚餐使用哪种品牌的汤料，但如果我们需要把它放入攀登喜马拉雅山的行李中，就需要花更多的时间来考虑是否购买了。如果情境使我们的心智模式变得很重要，我们就会花费更多的时间来让它正常工作，花费更多的时间来探索不同的心智模式。当我们的外在环境发生了变化，增加了心智模式的危险性时，我们需要倍加注意。这是一种信号，提醒我们需要更多地注意那些我们通常自动接受的心智模式。

3. 使用更为简单的模式。一个刚好合适的心智模式是否已经足够了呢？牛顿经典力学尽管在极端情况下有其局限性，但在解释简单的物理机制时已经相当完美，无须引入复杂的量子力学。如果想要快速了解一辆高速行驶的汽车撞到墙上或一个保龄球从屋顶落下的后果，牛顿的理论就可以给出完美的解释，而且更有效率。

许多时候我们会自然而然地投入更多的精力来挑战

旧的模式，或者发展新的模式——特别是在身处快速变化的环境中时。类似地，在我们的个人生活中，当我们处于一个转折点上（比如失业或离婚）时，我们会花费更多的时间来考虑我们的心智模式，尝试其他办法。

当然，这个论点是基于认知开发的投资是一种零和博弈这一假设。实际上，并非所有实验都会分散我们关注当前行为的注意力。我们可以把自己的整个生活当作一个大的实验，在不断的行动中观察和学习。我们可以走同样的路线去上班，但对周围的路标给予更多的关注。我们可以用听磁带的方法来读一本书，或在去办公室的老路上学习一门新的课程。我们可以利用电脑上的旅行安排程序更有目的地查询新路线，投入较少的思考来获得更好的路线。通过这种方式，我们降低了实验的成本，提高了我们进行实验的能力。

走进实验室

你怎样方能将这种适应性实验的程序应用于你所面临的个人或职业挑战呢？这里有一些可以促进实验和学习的方法：

1. 进行事后分析。外科医生通常会每周召开一次会议，

共同讨论一周以来他们在手术中遇到的复杂问题或不良后果。主治医师和高层职员会出席会议，并对问题出在哪里及应吸取怎样的经验教训提供一些富有启发性的建议。类似地，部队领导会进行“行动后评估”，从而改进他们的战略和策略。职业足球队员会观看他们以往比赛的录像带，从而提高球技，搞清楚失去关键一球的原因。通过抽出固定的时间来研究这些挑战和错误，这些团队可以从发生在工作过程中的日常实践中不断汲取知识。你经常花费时间来考虑一个错过的合同或一次失败的投资吗？通过查看图表或观看录像，你有很多机会来“回顾”实验。如果你假设自己刚刚进行的活动是一场实验，那么你可以从这个实验的设计或假

2. 设中学到什么？

3. 利用模拟。一种不用耗费时间和金钱就可得到经验的方法就是设计精巧的模拟，模拟使得参与者有经验可循并从中学习。模拟——无论是模拟交易场所、飞行器还是一场战争游戏——有助于你更好地了解将要面临的挑战。正式的、基于计算机的模拟或战争游戏非常复杂、昂贵，但你也可以通过“思维实验”或角色扮演来进行非正式的模拟。角色扮演只需要一两名志愿者（甚至只需要几把椅子，以及一位身兼多种角色的演员），它可用

于检验方法或理清复杂的人际关系。思维实验则更简单一些，因为它们完全发生在头脑之中，你可以想像采取某项行动，设想过程和后果。这种模拟可以推进到经验的极限：你可以把许多挑战集合在一起，从而探询可行的对策，而这些挑战在现实生活中需要许多年才会遇到。另外，除了可以避免严重后果同时还能为你的行为提供反馈外，这些模拟还提供机会，让你后退一步，统观全局，从而得到更为科学的方法和对自己心智模式和行为的分析。你可以检测这些模式和行为，而不用承担在现实生活中进行这些实验将带来的风险。

4. 研究自然实验。美国军方曾从一个免费的在线电脑游戏中获得了战术战略方面的重大启发。那个游戏最初是用作征兵的，结果却发现它是一个进行大量军事战略自然实验的良好平台。年轻的游戏者被送入一个虚拟的新兵训练营，然后被派去执行各种任务。这个游戏的功用已不再限于对应征者反应、智谋和战略思维的衡量。军事战略家们意识到，当游戏者完成了 100 万个任务时，这些虚拟实验的文档实际上为研究新式战术和策略提供了一个大型实验室。研究成功的游戏者所采用的一些另类策略，可以提供一个窗口，以发现那些可能应用于战场的出入意料的方法和策略。整个过程从游戏模拟现实

开始，却以现实模拟游戏而告终。为了从这种实验中获益，你需要留意周围发生的一切，并以新的视角来观察它们。[1]

5. 将当前的模式视为假设。将你的现有模式视为模式而非现实，把你即将做出的决定视为一个实验，并问问自己希望从中学到什么？你所检测的假设是什么？你是否可以恰当运用某些机制或评价过程来监控结果与进行学习？你越是能够将个人的理解视为对现实的假设而非现实本身，就越能够放开思维、进行实验。如果你将自己的模式视为假设，就更愿意去检验和修正它们。你需要意识到自己在这过程中所存在的偏见，并设法加以矫正。伊恩·麦克米伦和丽塔·冈瑟·麦格拉思(Ian MacMillan and Rita Gunther McGrath)为计划新的商业行动提出了一个系统的过程，在这一过程中，公司积极地界定它们的假设并随时进行检验。这种“发现—驱动计划”过程利用诸如“反向收入平衡表”之类的工具，帮助人们理清埋藏在商业计划中的模糊假设，允许公司领导随时检测它们，从而可以意识到实验结果何时不再适合最初的假设。[2]

6. 为实验提供时间和空间。通常实验的过程会迷失在繁忙的商业活动中。从个人层面上讲，你应该留出一部分

时间来尝试新事物、探索新想法。从职业层面上讲，你应该寻找时间创造性地思考自己是如何看待世界的，挖掘你的经历的意义。可以是在晨练的时间，也可以是在从办公室开车回家的时候。你甚至可以考虑专门找一个进行这种思考的空间。例如，你可以建立一个家庭办公室，放上一些进行实验所需的“仪器”（不被打扰的空间，可以带来灵感的各种资源等等）。这个空间也可能是图书馆或一家当地的咖啡店，在那里可以激发新的想法和行动，从而产生独创性的思维。如果你不能有意识地创造这种时间和空间，日常活动将会阻碍实验的进行。

7. 有意识地做出承诺。除了为实验创造时间和空间，对实验做出具体的承诺也是有帮助的，这与公司将一定比例的预算安排到研发上一样。在将一定的时间用于实验时，你还需考虑工作和环境的性质。诸如 3M 之类的公司允许它们的员工花一定的时间来探索自己的独特思想。在你的生活或公司的发展过程中，你可能或多或少地对研发加以投资。年轻的孩子总是不断进行实验。当你结束学业并达到成熟之后，能够用来进行认知开发的时间比例越来越少。这时，你可能需要考虑有意识地增加你的实验。如果你仔细考虑过自己应该投入多少时间和精力才算理想，你就更有可能真正将这些时间用于实

验。无论比例如何，你都需要将一定的时间和资源用于这种认知开发，否则你将无法意识到你的旧模式何时已经不再适用，或者何时需要一个新模式。当你不能持续地这样的工作时，你很可能将陷入旧模式所带来的惨痛失败中，或运用了令人大失所望的新模式。

8. 与他人合作。实验不是在真空中进行的。你可以通过研究他人的实验而学习，或通过与他人分享你的挑战和收获而学习。别人是否也从他们的实验中得到了相同的结果？或者他们有着截然不同的体验？这种事后回顾和讨论将是在解决具体错误或问题上的与他人的合作过程之一。另一种更为宽泛的方式是建立一个社团，其中的成员有着相似的问题或兴趣。理想状态下这些社团成员有着各种不同的观点，这样你就可以不断地以不同视角来检测你的假设和结果。这些社团也应该抱着进行实验的态度，而不是固守僵化和停滞的世界观。

生活就像一个实验室：持续的适应性实验

在你的生活中形成实验的习惯。当你从媒体中听到有关某公司的消息时，应该问问自己，是怎样的心智模式驱使它做出那样的决策？你能从实验中学到什么？评

论员在理解发生的事件时运用了什么样的心智模式？如果你处在它那样的情境中，你会怎样做？然后继续关注这家公司，看看它的结果如何。你能够解释这些事情吗？如果可以，为什么？如果不能，又是为什么？

这将是提高你的心智模式技能、发展一种实验态度的一种重要方法。你甚至可以记下自己从这些实验中得到的灵感，同样你也可以记下自己在个人生活或商业活动中遇到的麻烦。要系统地假设新的心智模式或从他人身上看到新模式。当你用这些模式应对挑战时，发生了什么？在第十二章，我们将更详细地讨论这些做法的可行性。

通过练习，这种对新的心智模式和方法进行尝试的过程将成为今后的习惯。每当你遇到新的问题或情况时，这个过程会成为你所考虑的一部分。它将成为你凭直觉应对问题、理解世界的一部分。

同时，当心不要成为你的实验方式的囚徒——就像科学家想要用科学的方法来寻求浪漫的配偶一样。实验有可能会遭遇失败，而那些默守成规的人甚至可能看不到这种失败。时刻留意你的实验程序和实验方法。作为适应性实验的一部分，需要对实验本身进行实验。注意

不要过分拘泥于你的实验方法，而应不断挑战你的认知和获取认知的方法。

超常思维

- * 你身边有哪些自然的“实验”？你怎样建立假设，从实验中学到知识？
- * 想想最近的一次失败。你应该怎样进行事后分析，以便从中吸取教训？
- * 怎样设计新的实验来检测你的心智模式的局限性，或者得到可能产生新的心智模式的灵感？
- * 你怎样在这些实验中进行学习，并与他人分享学到的东西？
- * 当你的假设被你的实验证实或推翻时，你怎样利用这些知识来建立新的假设并开展新的实验？

注释

[1] Brown, John Seely. "Peripheral Vision" Conference. The Wharton School. Philadelphia 1-2 May 2003.

[2] McGrath, Rita Gunther, and Ian C. MacMillan, "Discovery-Driven Planning." Harvard

Business Review. 73: 4 (1995). pp.44-52.

第八章 打破旧规则

如果你已经建造了空中楼阁，你的工作不一定会白费；那就是楼阁所在的地方。现在开始为它们打地基吧。

亨利·戴维·索罗(Henry David Thoreau)

你想要戒烟

惟一的问题是你的生活是围绕它而展开的。你可以控制对尼古丁的渴望，但你通常早上 10 点钟与烟友们在大楼外面吸烟小憩，这怎么办？每天上班的路上，你会在车里抽上一根，下班的路上也要抽一根——一天的完美结局。你走进卖烟的商店，总是受到收银员热情的欢迎。你的整个日常生活都是围绕香烟而建立的，放弃它们就意味着放弃了一大部分生活内容。

就像冷战期间建立的军事系统和核武器系统一样，我们为行为和投资建立了基础来支持我们已有的心智模式，它们很难被打破。甚至当我们具有改变心智模式的渴望和能力时，这些旧规则的架构看上去仍难以改变。我们知道应该戒烟，但我们还是会再来一根。我们怎样

才能认识并克服这些对过去的依恋呢？我们能否铸剑为犁？本章将考察打破旧规则时所面临的挑战和需要采取的应对策略。

奥兹和哈丽雅特(Ozzie and Harriet)可能是虚构的，但是他们代表了 20 世纪 50 年代美国人的工作和家庭生活的心智模式。父亲出去工作，母亲在家操持家务、照料孩子。当晚上奥兹走进家门时，饭菜已经摆在桌上。在这个模式里，父亲在某家公司就职，为供房和养家而工作，并积攒养老金。尽管这幅图景已经开始发生变化，但这个模式仍然存在着。

女人被这种狭隘的角色界定所束缚，而男人则发现这种模式已经不再适用，特别是那种毕生在一家大公司工作的想法已经开始动摇。当人们开始改变家庭模式时，他们发现，这并不像早上起床时就能产生一个新的心智模式那么简单。他们的婚姻和工作中的一切都是围绕这种心智模式而建立的。它塑造了所有的关系、常规、程序、投资和法律系统。婚礼和喜宴产业就建立在其基础之上，公司利润也是依它而设计的。如果不动摇支持它们的基础和程序，这些关系模式是无法动摇的。

有时，夫妇们可以改变他们的工作和家庭模式，而不必完全抛弃他们旧有的关系。而另一些时候，模式的

改变则需经历一个痛苦的过程。在这个过程中，旧模式被打破，需要在新模式的基础上建立新的生活。有些人在开始改变他们的工作和家庭生活模式时没有意识到可能将遭受的冲击，因此当他们的生活规模被打破后会感到大吃一惊。

当我们改变自己的模式时，需要留意那些围绕这些模式已经建立起来的周围世界。这个世界会阻碍我们改变模式，使其更为艰难；而且在改变模式的过程中，我们需要明确地知道在这个世界中所做的投入。由于我们不能忽视旧规则的基础，因此当我们转变世界观时，需要一个打破或重建它们的明确过程。如果我们能够意识到这一过程，就能有更好的机会更加顺畅地利用新模式——例如，转变我们的家庭生活和事业，而不是眼看着它们自然瓦解。

本章将告诉我们如何改变基本规则以及保持以往对我们有用的心智模式。我们已经看到，我们是如何发展看待事物的新方式的，但我们如何才能真正将它们用于生活呢？需要做出哪些改变？需要付出怎样的代价？我们愿意吗？是需要放弃一切，还是可以有所保留？

对心智模式的顽固坚持

我们每个人因心智模式而不同，因此放弃它们就意味着改变我们自身。我们不喜欢放弃。行为心理学家们早就意识到，人们不愿失去那些带有感情色彩的东西。在简单的实验中，被试者被要求做出购买或出售杯子的选择，出售杯子的被试者（那些被要求放弃它们的人）所给出的价格通常是那些没有杯子而需要购买的被试者所给出的价格的两三倍。[1]杯子都是一样的，并不是传家宝，但是那种对“手中之物”轻易不放的愿望使得人们更看重将要失去的东西。我们倾向于留住现有的东西，这一点对于心智模式也同样适用。

除了这种“厌恶失去”的内在问题以外，还有一个以某个模式为中心建立起来的外在投入和关系网络的问题。一个正在考虑进行某种改变的人很可能被一群有着相同或相似观点和价值观的朋友所包围。他很可能与具有相同世界观的人结为夫妻，同时有着来自相似背景、能够加强当前模式的领导、雇员、同事、朋友和家庭。

我们的心智模式就像被看管的社区，其他模式被拒之门外。如果我们试图改变自己的模式，就需要认识到，那些建立起来的门户不单单阻止外来思想的入侵，也像笼子一样限制了我们进行变革的能力。我们的心智模式具有相当可观的价值，没有了它们生活就成为一场灾难。

对于组织或企业来说，相当多的基础设施和对诸如品牌的投资都可能与之有关。

改革的节奏以及用于支持现有模式的基础条件依个人或组织的不同而有所不同。对于罗马天主教会一类的机构而言，心智模式每隔一千年才会发生一次变化，因此一些像大教堂之类的永久性建筑应运而生。花费几百年的时间来建造（或重建教堂，例如法国沙特尔大教堂）也不足为奇，教会有足够的时间。类似地，教会对许多社会问题的态度也是恒久不变的，尽管社会中发生了许多变革。教会的心智模式（对生活和社会现实的看法）的稳定性允许它对工厂和组织进行长期投资。如果教会每 10 年就改变一次它的基本理论，这些事情是不可能的。它的整个基础——包括组织、人员、程序和建筑——也使它的模式难以改变。

虽然一些国家以诸如宫殿的建筑表现某种永世长存的现象，在很多情况下这些建筑的用途已经发生了改变。例如君主政体仍在许多欧洲国家存在，但更多地是作为一种装饰而非用于统治。国王的宫殿被用作博物馆，显示国家的文化，而不再服务于君主政体的旧模式。旧秩序的结构可以被保存，但已经转而用于支持不同的心智模式。类似地，在商业中，以前的零售窗口有了像出售

星巴克咖啡这样的新用途，威廉斯公司(Williams Company)则将许多闲置的输气管道用作安置宽带光纤的通道（这个想法最初在 20 世纪 80 年代获得了成功，但最终成了因特网和电信业的牺牲品）。

转变模式：彻底变革还是逐步演化

有时这些变化是突然而巨大的，就像圣徒保罗 (Saul) 在通向大马士革的路上皈依基督教（或者像比尔·盖茨在互联网问题上的突然转向）。圣徒保罗改变了他的心智模式，在一夜之间彻底改变了他的生活。尽管这个变革是巨大的，我们却很少知道圣徒保罗的家庭和工作同伴是如何对待他的转变的，但是我们可以想像，他的生活改变一定震惊和疏远了许多人。在这个例子中，对新的心智模式的接纳如此迅速，就像霹雳一样，个人的旧生活被彻底打破、消失殆尽。这种与旧生活的决裂显然代价巨大，如果一个现代社会中的圣徒保罗做出这样的转变，而没有理清他的既有关系，他很可能会发现自己将站在离婚的法庭上，并陷入破产和失业困境，因为他没有履行原有生活的许多责任。

另一些时候，思想的转变也是根本性的，但并不要求与过去产生如此巨大的决裂。艾伯特·爱因斯坦走在瑞

士伯尔尼的小路上，突然他的思想有了变化，从而产生了狭义相对论。他突然明白了问题所在并找到了解决方法。他是如此兴奋，以至于当他第二天遇到他的同事贝索(Besso)时，忘记了礼貌地问候一声，就直接向惊讶的朋友们宣布了他的解决方法：时间不是绝对的，而与信号传播速度有关。[2]这的确是一个革命性的进展，并给所有旧的心智模式带来了一系列待思索的问题。

人们可能因为一个有魅力的领导或组织的影响力而接受新模式，这些领导或组织不仅提供了新的心智模式，还提供了支持它们的基础。邪教团体经常带领信徒们完全走出他们原来的世界，并进入一个基于领导者的独特视角而创造出来的新世界。这个新世界通常有支持新的信仰体系的生活基础或生活方式，无论人们是参加邪教还是皈依僧侣生活。甚至公司的 CEO，他们现有的一系列额外好处，比如私人飞机或助理，也会构成一种基础，令他们对退休后的生活难以适应。

为了有效地达到转变，领导者认识到，他们不仅需要转变思想，还需建立新的结构、转变行为。即使是节食计划之类的积极改变，或者像斯蒂芬·柯维的“七个习惯”计划，都需通过一些方式来加以强化，如小组会议、工作日志，从而使人们可以围绕新的思维方式组建它们

的生活。

我们倾向于考虑宗教背景下的皈依，但在其他背景下也可找到许多类似的例子。进入商学院或参加公司培训计划都可以向人们传授新的思维模式，并教会他们看待世界的新方式。减肥项目和 12 步计划（如嗜酒者互戒会）都可以创造会议、导师以及其他改变行为的支持系统。由于酗酒通常是社会问题，因此这种计划可以营造新的社会氛围和关系，从而促进行为的改变。

有时为新模式找到出路的惟一方法就是去除旧模式的所有基础，就像在盖新楼前需要清除所有的废弃建筑一样。（这并不意味着你永远不再用这些模式了，而是将它们放在不起眼的地方，或者基于不同的基础使用它们。）旧秩序的打破可以是缓慢和循序渐进的，也可能是短暂和毁灭性的，就像柏林墙的倒塌和苏联的解体一样。随着这次剧变，冷战结束，各国领导者开始建立新的关系和模式。这些改变中的一部分是将美国的军事重点从与超级大国之间的冲突转向人道主义政策和局部战争。对于所有在旧的战争模式下接受训练的军官来说，转变心智模式是一个非常缓慢和痛苦的过程。

在我们的生活中，无论我们采用怎样的途径来实现和接纳新的模式，我们似乎都必须放弃一些东西，而“这

些东西”通常又不仅仅是某种思维方式。

扫平通往新规则之路

如果我们采用一些系统的方法来进行改革，这种转变造成的创伤可能会小一些。系统方法需要应对支持旧规则的复杂因素，比如参与者和股东的个人需求、程序、结构和基础设施、资源信息、技术、激励和奖励，以及文化。旧规则被打破的标志是，在新旧规则之间有一道清晰的分界线。

你怎样才能打破旧规则并建立支持新模式的基础呢？一些可行的方法如下：

1. 认识到别人的期望是怎样将你和一个给定模式捆绑在一起的。星巴克制定了一个非常激进的发展计划，打算3年内将它的连锁店在世界范围内从6000家增加到10000家。由于增长对吸引投资者如此重要，公司被股票市场锁进了一种发展模式。有了这种定位，它不得不创造条件快速发展，强势进入国际市场。公司无法依赖原有的独资渗入国际市场的模式达到所要求的增长水平，而需要一种海外合资经营模式。为了促进增长，公司增添了许多非饮料收入渠道，比如接入无线因特网和

供应早餐。公司还允许在超市和加油站使用其商标，但在那里它无法控制质量，因此实际上在扩展市场的同时却损害了公司品牌。星巴克别无选择，只好继续实施这样的策略来迎合投资者的期望。但通过改变组织来获取更多合作者是不是一个好的策略呢？在一个更为广泛的网络中，星巴克还能维持它的品质和个性吗？20 世纪六七十年代出生的一代人的背景的变化是否已经削弱了星巴克的发展模式的效用？如果是，公司能否足够快地实现转变？

公司和个人都抱有期望。当无法实现自己的期望时，他们就会将期望下调。另一方面，有时现存的基础和职责使公司或个体无法调整他们的预期，就像星巴克的例子一样。还有许多其他例子也是如此，比如父母对子女的期望、公司对经理的期望以及公民对社会的期望。这时公司和个人就成了他们的模式以及这些承诺和预期的囚徒。有时这会导致人们采取极端的方法让世界适应他们的模式，而不是转变模式来适应世界。

你需要认识到这些制约条件。它们并不总是能被改变的——星巴克无法轻易地跳出股票市场——但认识到承诺如何使人们固守于一种模式，你就能更好地抵御不利局势，特别是那种会使你在模式中的投入遭到损害和破

坏的情况。西尔斯公司在 20 世纪 90 年代对百货公司模式的投资，以及 IBM 在 80 年代对大型计算机的执著，就是一味尊崇旧模式并带来不良后果的例子，而且问题的根源都是在组织和财政上遭遇了实质性痛苦之后才被意识到的。

你周围人的预期是怎样将你和现有的模式捆绑在一起的？你需要怎样做才能改变这些对你的表现和行动的预期，从而使之适应你的新模式？

2. 理解基础设施是怎样将你和既有模式捆绑在一起的。你的“现有的基础”将你锁定于特定的认识世界的模式之中。这在技术和设备投资中是显而易见的。企业的软件系统塑造了组织应对挑战的方式，对员工的招聘和培训也限制了你改变心智模式的能力。当施乐公司变成了“文档处理公司”，它的销售短周期产品的队伍就无法向 CIO 们销售长周期的高端网络解决方案。你的个人生活的所有因素——你的家庭和朋友、你所生活的街区，你所从事的工作等等——都会影响你的心智模式。你周围的基础设施是怎样将你和旧模式捆绑在一起的？如何改变这些基础设施，使之支持新模式？

3. 对一个模式进行无法挽回的投资时要倍加小心。当美国在线(AOL)与时代华纳(Time Warner)合并时，人们相

信合并后的公司代表了一种新的模式，它结合了所有重要的内容，并包含了在线和非在线渠道的多样性。然而这种模式并没有成功挽救崩溃的.com，无法阻止“9.11”恐怖袭击后广告市场的衰败。当时人们期待合并后的公司可以为广告商带来新的媒体策略，可以继续发展电子商务。公司在基础设施的建设上进行了大量投资，用于支持这个新模式。这个模式的失败导致了历史上最大的经营损失和最大的账目亏损。相似地，当冷战模式消失后，苏联拆毁了为冷战设计的火箭和潜艇。有时你需要知道何时应该走出现有模式、接受损失。是否有途径可以减少对现有模式的投入，从而使你在未来仍有更多的选择呢？

4. 从细微改变开始，逐步影响到更宽泛系统中的观点和行动。有时新的心智模式可以被一系列看似微小的行动所推动，最终从根本上改变系统。市长鲁道夫·朱利亚尼 (Rudolph Giuliani) 和警务专员威廉·布拉顿 (William Bratton) 对纽约城警察局的改革就是从“挑战都市警务的每一个假设”开始的。[3] 一些微小而显著的改变，比如制服的颜色、小犯罪的零容忍政策，产生了巨大的影响，因为它们开始动摇原有的模式，如可以容忍一些犯罪活动。它们也导致从在案发后反应转向采取对犯罪的

预防措施。这些改变给警务人员和公众带来了可见的效果。例如，在过去，警察们不会费力地去管理乞丐和那些拿着橡胶扫帚清洗停在十字路口的汽车车窗的人。但是当法律开始强制打击这些小犯罪行为之后，它改变了居民对法律的认识。人们看到了好处，并从而更看重法律。警署也能够更为有效地实时衡量犯罪模式，并要求领导个人对结果负责。纽约的重大案件从 1993 年到 1994 年下降了 12.3%，其犯罪下降率是全国平均水平的 3-6 倍。显然，小的改变可以成为潮流或革命的“转折点”，从而将潮流从少数的先行者扩散至整个人群。[4]

2002 年 1 2 月，可口可乐公司采取简单的步骤，宣布将不再按季发布收入预测。当它制造了最初的轰动之后，许多公司也竞相效仿，如麦当劳、AT&T、马特尔公司 (Mattel) 和百事可乐公司。这些季度预测倾向于把投资者的注意力集中于短期而非长期收益，使得管理者只想着去超过预测。可口可乐和其他公司采取实际的步骤，改变其财务报告的过程，从而重塑了自己的模式，改变了投资者和经营者的观点。有时，对基础设施的改变很可能既是旧模式发生转变的信号，也是对新模式的支持。

[5] 你可以进行什么微小的改变，来瓦解旧规则、建立新规则？

5. 进行深入的分析 and 测量。在朱利亚尼对纽约城犯罪控制的改革中，他意识到，旧的测量方式关注的是逮捕率和对紧急呼叫的反应时间，而不是公众的安全和犯罪的减少。现有的国家犯罪统计每季度或每年度报告一次，这种报告太缓慢以至于没有作用。纽约城警务的一部分改变就在于建立了更有效的测量方式，并每天加以报告。对结果改进必须有具体的人责任。

有时这种分析的结果可以提供惊人的启示。花旗银行一向认为它们的商业不动产是强大的账目资产，并且在无意中成为了美国最大的不动产拥有者。然而当它的“解决”小组在 20 世纪 90 年代公司危机中对这些资产进行仔细分析时，发现这些所谓的硬“资产”实际上是严重的负债。结果，花旗银行放弃了大量的商业不动产。它也通过严格的资产分析记录了各项商业贷款和消费者债务。

因为有关性别平等问题的讨论和被广为接受的同工同酬概念，人们可能认为，男性和女性之间已经达到了工资平等。但严格的工资分析发现，男女员工的工资仍存在显著的差异。美国 1963 年的《平等报酬法案》(Equal Pay Act)和 1964 年的《公民权利法案》(Civil Rights Act)禁止在种族、肤色、性别、宗教或民族之间存在不平等

报酬或工资歧视。尽管如此，2000 年美国人口普查数据仍显示，女性的工资仍仅仅是男性的 73%（部分是因为更高比例的女性从事的是低工资工作，以及由于教育或经历上的差异）。在 70 年代早期，这一比例为 57%。这一事例说明，观察具体的数字可以提供事实，供人们检验新模式的实施情况。[6]

你可以找到哪些具体数字，来帮助你打破旧模式并建立对新模式的支持？

6. 令信息可视化。为了在组织中推行改革，应该让每个人注意这些测量，并使之成为“仪表盘”的一部分。如果能够选择正确的测量方式，而且商业领导可以觉察到进行改变的需要，这些仪表盘就可以帮助领导关注组织口有上百家企业提供这样的服务，它们已经被越来越多的公司所采纳，成为驱动组织内部合作和行动的方法。那些“驱动型”管理者可以运用这种实时反馈来调整他们的行动，培养更好的商业直觉。对个人而言，一个浴室秤的简单安装就可以看作一种基础设施的改变，它可以使人们更有效地实施节食和运动减肥计划。

7. 调整激励措施。就像许多商业重组和合并的事例所显示的，改变激励措施可以改变行为。社会“工作福利制”使那些长期依赖公共救济的人重新加入到工作队伍中，

显示了激励的改变是怎样有助于打破旧的结构和思维模式的。在伦敦，政府采取了一些“反激励”措施来阻止人们开车进入市中心，这些措施包括对车牌的控制以及对那些不乘坐公共交通工具而驾驶私车进入城市的人征收追加款等。初期的效果是交通状况得到了改善，虽然人们也发现了一些预期之外的后果，如城市中娱乐和餐饮业的滑坡以及一堆积压的未付罚金。因此，激励措施在一些人（希望改善交通混乱状况的官员）看来可能是积极的，但是换一类人（一家餐馆的老板或城市巾负责征收罚金的官员）来看可能就是消极的。

你可以通过怎样的方式来消除支持旧秩序的激励因素，并建立支持新秩序的不同因素呢？

8. 在可能的时候铸剑为犁（或至少找到更好的剑）。要想抹去对旧秩序的激励因素是很困难的，而且有时你不一定非要如此。例如美国军方重新配备了他们的军备，诸如三叉戟导弹潜艇和 B-52 轰炸机，使之更加适应战争的新要求。有时，引入新科技可以帮助进行这种转变，而不用对模式进行代价高昂的改变。例如，有些市政当局将垃圾填埋场改建成了公共娱乐区，比如弗吉尼亚的“Trashmore”公园。有时，对旧规则进行改变要好于打破它们。如何改变你的现有基础设施，才能使之支持新

的模式呢？

9. 必要时将墙推倒。就像柏林墙的倒塌一样，某些旧模式戏剧性和象征性的被打破意味着转变的开始。有些组织甚至会为它们的旧模式和系统举行葬礼，为旧模式的完结举行一个纪念仪式。公司会引入一位新的 CEO，对组织策略进行根本性的改变，清除旧规则。在个人生活中，有时管理者会发现他们到达了事业上的一个转折点，他们感到需要停止现在的工作，虽然还没有新的工作可做。通过摆脱旧的基础结构，他们为新的发展创造了空间。有时如果你不对旧事物说再见，就无法建造新的大厦。为了建立新的模式，你必须放弃什么？

10. 建立信任。在变革中，意识到基础结构中那些不太“切实的”方面（比如文化）的重要性，会有助于引入新的规则。具体说来，一个相互信任的环境特别有助于向新的心智模式的转变；组织中如果缺乏信任则会阻碍这一进程。一家充满不信任的员工的组织有可能变得缺乏灵活性，不愿意尝试新的事物或倾听不同的观点。冷战的导火索之一就是在超级大国之间充满疑虑和不信任，而冷战结束的关键之一就是美国和俄罗斯之间的一系列，高层会谈促进了沟通，建立了信任。在组织中提升信任水平可以为思想的转变和基础设施的变革建立基

础。

空中楼阁

当因特网泡沫在 20 世纪 90 年代后期出现的时候，沃伦·巴菲特(Warren Buffett)坚持不进入高科技领域，哪怕投资者已经开始放弃他的 Berkshire-Hathaway 公司的股票。尽管处于危机之中，他也坚守着自己的旧模式和投资策略。他对新模式的怀疑最终被证明是对的。你需要了解何时应该放弃，何时需要保持旧模式。

放弃旧模式可能会导致混乱。你需要现有的基础设施维持生活。如果不是这样，这些模式就只是假设性的，你根本无法把它们付诸实践。你不能一直质疑你的基本心智模式的有效性，因为这样做必定会给个人和组织带来不良后果。

知道何时进行改变以及如何有效地、没有破坏性地进行改变具有非常重大的意义。有些文化、组织和个人注定无法容忍有关变化的讨论。当其远离现实时，就正走向崩溃和变革。能够容忍适应过程的组织则有能力转变自己的思想和适应周围的世界。个人对变革和新模式的抵制会成为引入新秩序的严重阻碍。这是下一章的重点，在那里我们将讨论个体的“适应性分离”，这些个体

的模式各不相同，或变化的速度有所不同。

新的心智模式就像亨利·戴维·索罗所谓的“空中楼阁”，它徘徊于现有的世界之上，通常不会产生可见的影响。它们就像那些你在书中读到的或在教育课程中学到的新想法，很快就会被你目前的生活冲刷掉。这些模式令人难以捉摸，影响也很小，除非你为它们建造牢靠的基础。将旧模式的基础设施加以转变的能力就是区分那些想要戒烟和真正戒烟的人的因素。这种能力还区分了那些仅仅建立了引人注目的“前景”的公司和那些的确采取了新策略的公司。那些真正贯彻新的心智模式的组织和个体，有能力以十足的勇气来改变和打破旧模式，建立新模式。

超常思维

- * 你的生活或组织中有哪些设施和过程支持你现有的心智模式？
- * 为了转变心智模式，哪些设施和过程需要被改变？
- * 转交心智模式会有多难？谁是那些最有可能保持旧的心智模式的既得利益者？
- * 你可以做出哪些微小的改变，使你可以面对最少的反对，同时对新的心智模式的形成产生最大的推动作用？

注释

[1] Kahneman, Daniel, J.L Knetsch, and R. Thaler. "Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem" *Journal of Political Economy*. 98 (1990). pp. 1325-1348.

[2] Einstein, Albert "How I Created the Theory of Relativity." *Kyoto*. 14 December 1922. Trans. Yoshimasa A. Ono. Reported in *Physics Today* 35 (1982). p. 46.

[3] Giuliani, Rudolph *Leadership*. New York: Hyperion, 2002. p. 71.

[4] Gladwell, Malcolm *The Tipping Point*. Boston: Little Brown and Company, 2000.

[5] Byrnes, Nanette. "Commentary: With Earnings Guidance, Silence Is Golden" *Business Week*. 5 May 2003. p. 87.

[6] National Committee Pay Equity. "Questions and Answers on Pay Equity." *Feminist Com*

<http://www.feminist.com/fairpay/f_qape.htm>.

第九章 寻找共同基础，跨越 适应性分离
世界憎恶变化，然而只有变化才能够带来进步。

C.F.凯特林(C.F.Kettering)

你满面愁容地诉说，却丝毫看不出别人有任何改变

让你十多岁的女儿摘下耳机听你说话实在是件困难的事情；当她这么做时，你觉得你们好像生活在两个世界中。你在谈论责任和学习，而你的女儿却在讨论与朋友去逛街购物。你确信你的嘴巴在动，但你从孩子呆滞无神的双眼中却看不出任何迹象表明她接受了你的信息。你讲得越长，她的兴趣就越少。你是否有希望能跨越代沟去进行沟通呢？

无论是家长还是青少年、美国总统乔治·布什还是萨达姆·侯赛因、反对转基因食品的激进分子还是令诊所医护人员惶恐不安的反对堕胎者，都是思维定式导致了他们之间的分歧。要转变你周围人的思维定式，你需要认识到这些思维定式之间的差别，并寻找途径来跨越差别。

虽然你非常担心，但你的女儿最终会长大成人，采用一套与你非常相似的思维方式——无论是好是坏。她

的思维定式将会从青少年的世界观变得更为成人化。这一过程可快可慢，取决于你如何处理这些适应性分离。通常这种转变会随着青少年承担一些成人的责任而到来——参加工作或建立家庭。通过这些经历，他们的心智模式会得到重塑。通过沿街抗议游行，激进分子们会让大公司更加意识到环境问题。

本章将探讨思维定式之间的差异，以及跨越鸿沟并促进彼此之间相互学习的策略。

1996年，《社会话题》(Social Text)杂志发表了艾伦·索卡尔(Alan Sokal)的一篇论文，名为“超越界限：量子力学变化解释学”(Transgressing the Boundaries: Towards a Transformative Hermeneutics of Quantum Gravity)。索卡尔实际上超越的只有那些推论逻辑。整篇论文不知所云，而索卡尔——自称为“平庸的老科学家”——提交它的主要目的就是看看一本顶级的人文科学杂志是否会发表一篇拙劣的社会科学玩笑文章。结果那篇被发表的论文被称为“索卡尔骗局”。这只是自然科学和人文科学正在进行的游击战争中最为著名的一个侧面，突出体现了两个世界之间的分离。

这一差异也是C.P.斯诺(C.P.Snow)的名著《两种文化》(The Two Cultures)的主题，在该书中自然科学和

人文科学被描绘成“两种文化”。[1]作者指出，这两个世界相距甚远，甚至没有共同语言，这种差异恰好体现了解决世界问题的主要障碍。自然科学和人文科学之间的差异，体现于政策制定者们在将科学转化为法律并向大众进行解释时所面临的挑战。在处理诸如欧洲的疯牛病、转基因食品、干细胞研究以及全球变暖等问题时，这一挑战随处可见。科学家们首先与政策制定者进行交流，后者再通过喜欢捕风捉影、难以全面反映问题的媒体向大众传达，可以想象，这里面的问题有多么复杂。尽管将人文科学和自然科学视为两个独立的世界有些夸张——事实上它们也正日益融合——但这两种文化的独立发展的确反映了一种“适应性分离”。它说明了这些差异为沟通、合作和分享心智模式所带来的困难。

适应性分离

当一个人或一组人以比周围的人更快或更慢的速度来转变心智模式时，就会发生适应性分离。这个人或这组人已经开始采取步骤来接纳新模式，而其他人在原地踏步。这种差异发展到极端，就会使得两组人难以沟通，因为他们通过如此不同的眼光来看待世界。我们可以在个人中（夫妻间的冷眼相待）、组织中（年老的卫道

士和年轻的叛逆者之间的战争)以及社会中(富人和穷人、发达国家和发展中国家之间的差异)看到这种分离。在强硬派和温和派之间、自由主义者和保守主义者之间、科学家和传道士之间,也存在这种差异。在新产品开发过程中,研发部门的工程师与将产品推向市场的营销者生活在两个不同的世界里。每一方都在以不同的模式看待世界。

这些分离至少阻碍了新的心智模式在世界中的推行。就像自然界的海洋、河流和高山一样,我们可以直接翻越它们,或通过架设桥梁、铺设隧道越过这些障碍。当差距如此之大,以至于无法跨越时,就会引发直接的战争和冲突。因此,重要的一点就是了解如何处理我们自己的分离,并如何跨越与别人之间的鸿沟,从而将新的心智模式引入世界。

当然,这里假设,支持变化的人相信新的心智模式更有优势,并且相信可以说服他人相信这一点。但在跨越他人的适应性分离时,我们也需要关注他们的观点。我们需要考虑到他人可能是正确的,以及一些新的模式可能会在双方的摩擦中引发出火花。也许在倾听中我们会意识到,我们需要挑战和转变自己的心智模式。

人们总是希望能够跨越这些差异。斯诺所强调的人

文科学和自然科学之间的鸿沟就是一个很好的例子。当它们在不同的世界显示自己的力量时，人们也越来越多地找到了二者共同的基础。例如医学提出的人类克隆伦理问题，正成为哲学、伦理学和其他人文科学领域的考虑对象。同时，人文科学中的哲学问题也可以被自然科学所检验，比如用先进的医学技术来探测人们在进行决策时头脑中发生的变化。伍迪·艾伦(Woody Allen)所说的通过审视邻座学生的灵魂在哲学考试中作弊，现在看来已经不再那么牵强了。人文科学还将许多古老的文学作品灌制到高科技的 CD 光盘上，从而使人们可以以互动的方式了解作品的背景、评价，体会多媒体方式的灵活性。伴随着人文科学认识到自然科学的用途，自然科学也认识到人文科学的优势，这“两种文化”正慢慢找到它们的共同点。虽然它们的观点不会永远一致，但是它们正在越来越多地从对方的角度看待世界。

在美苏冷战期间，社会主义和资本主义的分歧巨大，双方的“对话”主要发生在实际的或潜在的战场上。我们在古巴导弹危机、朝鲜战争和越南战争以及其他军事行动中看到了二者的势均力敌，这两个超级大国之间几乎没有对话的基础。最终，这种沉默变得如此痛苦和代价昂贵。戈尔巴乔夫的“公开化”政策为战略性对话提

供了机会，使得对立双方有了前所未有的共同语言和合作。从一定程度上说正是由于这些变化，柏林墙倒塌了，我们也在前苏联各加盟共和国看到了市场经济的出现。

随着世界变化的加快，心智模式之间的差异也越来越普遍。思维模式的变化导致世界越来越不同质。例如，科技的高速发展将那些缺乏这些技术以及在哲学或文化上反对它们的国家抛在了后面。新技术有时受到的对待就像早年飞行者的热气球，它们落在了田间地头，迎接它们的是手持草叉和火把的愤怒的农民。这些差异在具有不同适应速度的群体中都造成了压力。这些适应性分离有时会变得如此严重，以至于对世界或一个问题形成共识变得非常困难，甚至不可能。

当这些“岛屿”足够小时，它们可以被绕开。美国的阿米西文化就是一例，它保持着 19 世纪晚期的农业传统和原始技术。阿米西文化在科技发展和现代世界观的海洋之中就形成了一个岛屿。相似地，一些诸如朝鲜这样的国家也会截然不同地看待现实，但最终这些视角会与周围的世界形成冲突，诸如关于发展核武器的问题。

反学习的必要性

神经生理学家沃尔特·弗里曼总结到，每个大脑都会

形成它内在一致的世界。他将这称为“认识论上的惟我论的一种形式”。这种看法可能将弗里曼的思想与我们大多数人的思想分离开来。他这里所说的“惟我论”是这样一种理论，即认为自我只知道自身的变化，自我是惟一存在的事物，自我是一个独立的世界。“认识论”概念指我们知道什么以及如何知道。如何将这些独立的世界从它们自我强化的轨道中冲击出来呢？

弗里曼认为，大脑主要通过反学习的过程来进行沟通。在他人的挑战或影响下，大脑放弃现有的信仰，通过社会合作行为来学习新的信仰。这个反学习过程非常复杂。首先，我们需要认识到改变心智模式的必要性，然后我们需要愿意拆除我们头脑中的世界，并根据新的信息来建立新的世界。当我们开始反学习时，会启用从儿童时代就采用的学习过程，至少在一定程度上要借助以前的经验。当我们学习一个全新的事物时，首先会被一系列毫无头绪的信息所淹没。随着学习的进行，慢慢地，我们开始理出头绪，建立起新的心智模式。最终，一切都变得容易起来，我们自然而然的透过新的心智模式来看待世界。

我们都知道不断学习的重要性，但我们当中的许多人低估了“反学习”的重要性。如果我们不能学会打破

塑造我们世界的心智模式，我们就很难建立新的心智模式，旧世界会不断地骚扰我们。反学习是跨越适应性障碍的一个关键。

应对适应性分离

你怎样才能认识和跨越这些差异呢？如下面详细讨论的，有三条主要途径可以应对这些问题：

1. 认识你自己的适应性分离；
2. 跨越与他人的鸿沟；
3. 建立跨越鸿沟的程序。

认识你自己的适应性分离

我们的心智模式潜在地将我们与他人隔离开来，这种分离会带来问题。无论你的组织或社区具有多强的同质性，你会发现，在你生活的世界中，人们的思维定式有着巨大的差异。你如何避免这些分离呢？你怎样在不放弃自己观点的前提下，接受他人的看法呢？

1. 区域化。有时人们可以通过将思维定式限制在特定情境下来对付适应性分离。例如，一位在事业上追求科学

途径的研究者在选择配偶和参加宗教服务时，可以采取截然不同的思维方式。这看上去可能有些虚伪，但实际上它是搭建桥梁最为有效的方式，可以将最有效的思维方式用于解决其当前的问题。从实用的角度来看，那些在个人问题上也采用冷静理性观点的科学家与那些不那么苛刻对待个人生活的科学家相比，后者可能拥有更为幸福的家庭生活。请认识到自己的心智模式的局限性，并乐于在不同的情境中采纳不同的模式。

2. 为你思维中的不同模式建立文件夹。心智模式的文件夹容量越大，你就越能够理解或接纳其他的模式。如果你学会了用艺术家的眼光来看世界——无论是通过对艺术史的学习还是通过艺术创作的实践——你都可以更好地欣赏艺术家或同学中创新者的观点，后者有时会提出一些看上去轻率、但实际上会改变你的事业的观点。如果你能够欣赏这些其他的模式，那么你至少在与他人对话。例如，石油公司最初与环境保护主义者势不两立，但随后这些公司也意识到，这会适得其反，并开始与那些激进分子就诸如全球变暖等问题进行合作。现在一些石油公司甚至开始聘用环境保护主义者，在广告中利用他们。通过站在环境保护主义者的视角看待世界，这些公司可以与他们合作，即使并非完全赞同他们。

3. 注意其他人是怎样说你的。尽管这很困难，但你有时不得不承认，你的思维方式已经过时，或者不适合你的处境。你需要留意你周围的世界是怎样评价你的，并承认他们有一定的道理。CEO 们会举行全体会议寻求来自员工的坦率反馈，向所有员工开放 CEO 的电子信箱，以及向客户征求意见。英特尔公司在奔腾芯片上令其声名狼藉的问题，以及埃克森公司(Exxon)对瓦尔迪兹事件的处理，就是公司不能及时听取反馈的例子。如果你不能密切关注你周围的言论并给予信任，你很可能就无法意识到你思维方式的过时，直到遭遇损失时才恍然大悟。在组织中，这意味着要营造透明的信息分享途径。

4. 避免原教旨主义。原教旨主义的实质是一种排斥变革的世界观。虽然原教旨主义的形式多种多样，但它们都信仰某一模式中的教条而排斥其他，而这往往带来了战争。坚信某一世界观有助于对抗反对意见和惰性，但是如果无法看到其他观点，有时也会对观点的发展造成损害。它能坚固战斗堡垒，但同时也使得原教旨主义者无法以其他的视角来看待世界，使得与他人的对话无法进行。

我们可以看这样一个例子：乔治·布什总统用“魔鬼”来形容伊拉克和其他被怀疑支持恐怖组织的国家。在欧洲

人眼中，使用有着宗教意味的概念就象征着美国政策有原教旨主义色彩。虽然美国崇尚政教分离，但美国的言行常常表现出原教旨主义的世界观。

原教旨主义不仅仅存在于宗教范围内，也渗透到了科技领域。一些公司在建立工作系统时依赖特定的软件或硬件平台，而不是让系统独立于平台。这使得它们难以与采用其他系统的公司进行沟通，从而造成了分离。

跨越鸿沟

当你需要向一个充满敌意或缺乏包容性的文化中引入一种新的思维方式时，你会怎么做？这是许多新的CEO、管理咨询者、创业者和传教士所面临的挑战。你怎样令他人相信你发现了新的有用的东西？你怎样改变数代以来不断被捍卫、加强的世界观？你怎样克服惰性从而使人们改变他们的思维方式？

有效的谈判和对话可以被用来跨越这些鸿沟。用来领导组织变革的方法也用来产生如何工作的假设。下面这些方式都可以带来新的心智模式：

1. 创造对话。如果你沉默不语，你就无法跨越任何分离，也无法创造机会使别人了解你的看法，或令你更好地理

解他人。你需要把不同派别的人带到谈判桌前，或打开沟通的渠道。一次戴维营会议不一定就能带来和平协议，但如果没有会议则连和平计划也不会有。这些对话并不总能达到转变思维方式的目的，但用于沟通的论坛的确可以为跨越障碍、找到共同点提供最初的基础。对话不必很长或非常具体，但它至少提供了一个让大家呆在一起的机会。比如大家在一起吃饭，这种社交环境可以促进大家的对话。

2. 强调实用性。正是因为强调了轿车和电脑的实用性，人们才能够最终在工作和家庭中接纳它们。如果你能验证说明一种途径的收益远大于它的成本和风险，你就更有可能说服他人接纳它。当汽车在速度、效果和成本上较马车都显示出技术优越性后，它很快就被人们广泛接受了。一旦电脑的商业效益开始得到证实——无论是节约成本还是提供客户服务——公司就成立了 IT 部门，开始实现办公自动化。当赛勒斯·麦考密克 (Cyrus McCormick) 在 19 世纪 30 年代早期为他的新式收割机寻找客户时，他最初遭到了农民的嘲笑。于是麦考密克进行了示范，向人们显示，用两匹马拉的收割机怎样完成需要六个人用镰刀完成的工作。由此他的机器风靡全国和世界。就像麦考密克一样，如果你可以证明某一特

定的心智模式能带来丰硕的成果，你就可以极大地促进它的应用，不过你需要了解，你所面对的对象眼中的实用性是怎样的。

3. 改变文化。如果在进行大的变革时没有考虑文化的问题，就可能导致带有很大破坏性的适应性分离。1989年合并的索尼公司和哥伦比亚电影公司看上去像是天造地设的一对，但是最终因为文化的不同而失败。每种文化都由它自身的思维方式和基础设施支持。即使在理论上这些思维方式可以融合，但那些基础设施是否真的能够融合并创造出新的模式呢？

4. 如果你从正门进不去，就爬窗户吧。W.爱德华兹·戴明(W. Edwards Deming)是一位在其国内不受重视的优秀先知者，于是他将有关“全面质量管理”的方法带到了更具接纳性的日本。一旦他改变了更具有接纳性的日本人的思维方式（与美国对手相比，他们放弃旧有生产方式的损失更少，而收益更多），戴明就将他的世界观重新带回美国。通过来自日本公司的竞争，他吸引了美国制造业的注意，并使它们看到了这种质量管理方式的实用性。

有时你没有必要马上转化整个世界或你的目标听众。有时你可以从最具接纳性的听众开始，笼络追随者，然后

再回到你最初的目标群体上。如果你可以让那些最主要的使用者参与到新产品的设计中，他们就更有可能会接受它，而其他人也会追随。咨询公司和软件公司常常会采用这种策略推广新方法或新技术，它们首先让一些主要客户尝试新的方案，然后再利用这些经验，把新的思维方式推广到更广泛的人群中。

5. 促成危机。如管理者所了解的，有时在一个组织中转化思维模式的最佳途径就是创造或促成一场危机。通过限制预算，你马上就可以使整个组织关注成本节约、创造性地利用资源。相似地，一位物质滥用者会因朋友的干预——这将把问题带人一场危机之中——而意识到问题所在。一对有婚姻问题的夫妻，一方可以通过分居或离婚的威胁来激起另一方的注意。创造一场危机可以带来足够的重要性，从而促成思维方式的转变。外部危机也具有相似的效果。第一次世界大战使世界各国开始建立国际联盟，而在第二次世界大战的余波中，联合国则成为全球讨论的焦点。战争危机使得人们的思维方式从孤立转向全球性的政治合作。如果你正要营造危机，这一过程将会成为点燃思维模式改变的火焰。

6. 寻找边界。在一次与中国企业管理者的会谈中，本书的作者之一科林·克鲁克试图解释一个项目的技术细节。

那是一间很大的屋子，但从听众的表情可以看出，他们并不理解那些想法。这不仅仅是语言的问题，也是因为技术细节的艰深。花旗银行的一位职员曹妮娜（音译）被请来进行翻译。她讲广东话，但她给沟通带来的便利不仅仅是语言上。她把概念转化为听众可以理解的形式。她对于科林的工作和她所面对的特定听众都足够熟悉，使得她可以在二者之间有效地传译。由于她可以同时从二者的角度看问题，她成为科林的心智模式和中国商人的心智模式之间有效的对接者。

尽管在两个世界之间存在无法逾越的鸿沟，但是通常也会存在桥梁。这些桥梁通常以“对话者”或“边界跨越者”的角色存在，他们的一只脚在一个世界里，另一只脚则在另一个世界里。如果你可以找到这样的人，他们就可以充当向导和翻译，使你能够进入外面的世界。如果你在一个新的观点面前完全迷乱时，环顾你的四周，看看你能否找到那些可以同时理解你的世界和新世界的人，从而使你可以跨越鸿沟。

这些人在将一种思维方式向另一种方式转换时起到巨大的帮助作用。在科学领域就有许多这种边界转换者，比如史蒂文·平克尔(Steven Pinker)、理查德·道金斯(Richard Dawkins)以及斯蒂芬·J·古尔德(Stephen J.

Gould)，他们使复杂的科学话题可以被大众所了解。他们是伟大的沟通者，把对于世界的新观点带给了广大人民。这种方式的惟一风险在于，你对某一学科的看法只是反映了一小群人的视角，你会因此而损失一些宝贵的经验。

联结的过程

总的来说，将一个新的心智模式推向世界并克服适应性分离，要经过三个主要步骤：

1. 你能否进行沟通？如果你没有对话的基础，你很难把你对于世界的任何新观点推向他人。
2. 你能否看到价值？如果你能够阐明新观点的实用性（收益对成本或风险），你就可以增加它被接受的机会。
3. 你能否建立对事物的共同观点？有了对话的基础并阐明了实用性，你现在就可以建立对于世界的共同观点了。

你可以在组织或个人生活中建立一些规范的程序——比如设立魔鬼代言人的角色——从而使反方观点合法化，进而在广泛的事物中跨越各种分离。

适应世界

进步有时源自进入主流的激进模式。20 世纪 60 年代美国的人权运动最终以引起全国范围的争论、塑造整个美国的思维模式而告终。约翰·肯尼迪要在 60 年代末将人类送上月球这一想法吸引了许多科学家和政治家为这一诱人的远景而工作，力图将它变为现实。同时，在检验新思维的过程中，来自旧事物卫道士的抵抗也是十分有价值的。正是因为激进思想以及新模式与旧的思维定式之间的平衡，才使得我们能够为特定情景选取效用最大化的模式。

塞缪尔·巴特勒(Samuel Butler)曾说道：“理智的人通过调节自己来适应世界，而不理智的人则试图通过调节世界来迎合自己——因此所有的社会进步都要依赖于非理智的人。”尽管巴特勒的观察是真实的，但是并不全面。如果那些“不理智”的人不能够说服他人，让他们相信自己的观点是理智的、有效的，社会进步就很难实现。那些拥有“疯狂”观点的人如果不能身处闹市，就会孤立于社会。如果艾伯特·爱因斯坦不能说服他人相信相对论的英明之处，或者如果抽象派画家杰克逊·波洛克(Jackson Pollock)不能说服艺术界相信他作品的天

才之处，他们可能只能在其所在领域的历史上留下一个小小的注记。所有的社会进步都来自那些“不理智”的人们通过实施他们的激进观点来跨越适应性障碍，从而使其观点“理智化”。他们通过跨越适应性分离并连接孤立的世界来做到这一点。

超常思维

- * 在你周围有哪些与你截然不同的心智模式？哪些人持有那些模式？为什么？
- * 你怎样才能跨越这些“适应性分离”？
- * 其他思维模式的支持者们从中可以得到哪些收益？
- * 你能否证实你的新模式的实用性？
- * 你怎样才能与那些以不同心智模式看待世界的人进行对话？
- * 谁是那些可以帮助你跨越鸿沟的边界跨越者？

注释

[1] Snow, C.P. The Two Cultures Cambridge and New York: Cambridge University Press, 1993.

第十章发展直觉以便快速行动

最高目标是达成普遍的基本规律，借助这些规律，我们可以通过纯粹的推理建立宇宙的模式。没有逻辑的途径来取得这些规律，只有那些基于经验的直觉能够引导人们获得这些规律。

艾伯特·爱因斯坦[1]

一些事情感觉就不对劲

你正在一笔交易的最后阶段。当你看到放在你面前桌子上整整齐齐的文件时，所有的细节看上去都那么完美。律师和会计已经仔细检查过。一点一划都做得丝毫没有差错。这笔交易对你的公司很重要，而且你已经努力将它实现了。但是当你看到桌子那边正在微笑的对手时，关于他的一些事情提醒你，这其中可能有一些问题。你是仅仅感到害怕，还是有其他一些感受？

你决定相信你的感觉。你找了一个借口推迟完成这笔交易。你的对象有一点抱怨，但你赢得了时间去做更为彻底的背景调查。可能存在问题的第一个线索是，你发现他的内部审计员已经和他订婚了。所有的账簿看上去似乎都井然有序，但当你更深入地检查时，你发现在

表面完美的账目下有一些漏洞。你取消了这笔交易，为你的公司挽回了数百万美元的损失，也避免了今后很多年会令人头疼的事情。

但怎么解释使你质疑这笔交易的预感呢？你怎么知道自己基于数百个交易和数千次社交经验的直觉是正确的呢？

有时你理解到的比你认识到的更多。这就是直觉。你的直觉允许你在不经过思考的情况下提取你的心理模式并采取行动。对真实世界做出决策是至关重要的，但是决策真的很难解释，而且如果采用的是与现实世界不相符的模式的话，可能做出错误的决策。

直觉是什么？它是怎样帮助我们快速做出判断并采取行动的？你如何提高你的直觉？你如何能够确保你的直觉继续与现实环境相符？

16 世纪后期，茶艺师千利体(Sen Rikyu)使日本的喝茶礼仪正式化，并依靠长期参与这些仪式发展出了高度的直觉能力。通过观察制茶过程中非常微妙的特征，他猜出了秀吉(Hideyoshi)将军的意图。将军还没有吐露给任何人，但是这个茶艺师凭借着他对细节的观察能力以及由此培养出的敏捷直觉，猜到了将军正计划入侵朝鲜。

干利体说：“我认为你不应该侵略朝鲜。”

将军震怒了，不仅仅是因为这个建议，而且还因为干利体猜出了他所隐藏的意图。他命令干利体剖腹自杀（一种仪式性自杀）。一年后秀吉派出 16 万人入侵朝鲜，结果损失惨重。

干利体对秀吉的思想和军事计划的弱点有着很强的直觉。但是这个茶艺师对是否应与将军分享那些信息，恐怕就没有这么好的直觉。

正如这个故事所阐述的，直觉允许我们快速地做出判断、采取行动，尤其是当我们面对突如其来的危险时。它也能使我们对那些本应深思熟虑的问题做出迅速反应。我们的直觉可能与我们的环境不相符，这有可能导致严重的错误。

对我们做出的大多数决策而言，我们并没有足够的时间去进行判断，然后再采取行动。直觉允许我们快速地提取我们的心智模式，并依照它们行动。由于这种模式已经被精炼、萃取成了一种“内心的感觉”，我们可以应用它们，并很快做出决策而不用花很多时间进行分析。直觉帮助我们形成、理解、存取我们的心智模式，做出快速而有效的决策。

什么是直觉

一些在某个特定领域内有着很深学问的人能够比其他人更快地做出判断。战场上的军队领导者，或危机中的商业领袖，能够斩断无关的细节，抓住问题的要害，迅速做出决策。他们通常只需使用比其他人少得多的信息，就能对情形做出判断。行动需要决策，而这些决策常常是在重压下做出的，比如被时间的压力所驱赶，被信息的缺乏及不确定性所牵制。

做出决策的过程有两条基本途径：分析的、正规的过程；直觉的过程。分析方法能够被编写成规则并向其他人解释。它是可重复的，遵循一种众所周知的过程，这种过程在商学院、医学院和其他许多需要做出重大决策的社会领域都被传授。分析方法有一系列的步骤：问题界定和信息收集，各种可能选择的产生，通过一套标准对这些选择进行评价，做出选择，建立反馈机制，包括对绩效的评估。简而言之就是，搜集你的信息，处理你的分析，产生选择可能性并作出你的抉择。

真正的决策并不总是通过这样的方式产生。在某些情况下，时间并不允许你这么做；在另外一些情况下，决策的制定者也许正好不喜欢遵循一个正式的过程。相反，他们更相信内心的直觉。

如果有充足的时间去设计好每一个步骤，我们可能会采取分析的方式；但是如果不得不迅速做出决策，我们在很大程度上就需要依赖直觉了。在一场象棋比赛中，双方棋手都有无限的时间去考虑他们的走棋。如果他们有足够的分析能力，他们在每一步上可以判断出每种走法带来的后果，直到比赛结束。但实际上，即使有时间进行仔细的分析，一个精确分析的机器还是很难击败一个有着出色直觉的人。当然，这种情况已经被 IBM 的象棋计算机改变了。（这些计算机不但能够分析每一步走棋的可能性，而且有一个象棋大师比赛的数据库，从而可以“进入对手的头脑”分析一个出色的棋手会如何行棋。）然而如果你进行同样的比赛，每次只给每个棋手五秒钟的时间来考虑如何行棋，或者像象棋大师们一样，一个人与多个对手下棋，那么棋手将不得不更多地依靠直觉来走棋。在这种条件下，他们通过直觉来取得经验，而不会进行系统的分析。我们面对的许多决策都像定时象棋比赛一样。

直觉究竟有多重要？在诸如交易市场和战场这样快节奏、复杂、高压力的环境中，直觉的重要性显得尤为明显。有一项研究邀请了华尔街的交易员与经验丰富的海军陆战队士兵在虚拟战场上进行战争游戏比赛，令人

惊讶的是，那些交易员在对抗中占据了上风。怎么会这样呢？似乎那些交易员有着更好的直觉判断力——他们能够更快速地嗅出危险并采取行动。那些有经验的士兵更习惯于遵循严格的规则。这个发现促使海军在复杂、动态的战场环境中减少对正规分析的依赖，促使指挥员更加依赖直觉。[2]我们在体育的许多领域中也看到了相似的直觉过程，如登山、皮划艇、赛车或冲浪，它们都将活动的知识和经验转化成了一系列的直觉反应和动作。

本能、灵感和直觉

直觉既不同于灵感，也不同于本能，因为它通常基于某一特定领域内的丰富经验。相反，灵感会在没有任何预兆的情况下突然出现，即顿悟时的体验。直觉根植于一种深切而直接的知识，它不同于由推理和感觉得到的知识。直觉使一个人在解决方案明朗之前，甚至在问题被界定和表述之前，就已经接近了对问题的解决。

本能起作用的方式与直觉非常相似。两者都允许我们对形势做出迅速的评估，并做出反应。但直觉通常基于非常深切的个人经验（一种内化为内心感觉的专家知识），而本能则基于一些深切的集体经验，这种经验是我

我们与生俱来的——或至少是生来可塑的。罗宾·霍格思 (Robin Hogarth) 论述了我们的一些基本的本能——如恐惧反应——如何发展成为保护我们的一种机制。当听到街上的犬吠声时, 我们也许有立即跳起来逃跑的冲动。这是无意识的, 我们没有停下来仔细想想。当我们停下来、有时间去分析和观察周围的情形时, 我们也许会发现那只狗被拴着, 它并不危险。这个对环境风险性的仔细评估是一个不同的过程, 它要慢得多。但是即时反应能使我们远离危险, 而做出错误决定总比被野狗撕碎好。

[3]

研究已经表明, 这些反应是我们与生俱来的。即时恐惧反应的部位在杏仁核, 它是大脑后部的一个小器官。输入的感觉信息也会得到新皮层的分析处理, 但要缓慢和理性得多。如果我们面对生死攸关的突发情形, 这种分析就太迟缓而无用了。在我们的头脑操作系统中, 生来就有一些硬连线, 它们使我们很容易地感知某些特定的恐惧, 如对高度和蛇的恐惧。

创造性飞跃的力量

直觉也允许我们实现创造性的飞跃。直觉的决策过程依赖于个体; 决策可能是不可解释的, 它常常是情绪

化的，有时甚至是身体上的反应。艾伯特·爱因斯坦谈论过他的“指尖的触觉”。当星巴克的创始人霍华德·舒尔茨(Howard Schultz)最初有开设美国咖啡馆的想法时，他在一个意大利的咖啡馆中兴奋不已。

20 世纪 30 年代，第一个阐释了可控原子裂变反应的诺贝尔奖获得者、物理学家恩里科·费米(Enrico Fermi)在意大利进行了一些中子实验。在调试这些实验的过程中，他有了一种感觉，即应该通过石蜡而不是铅板来轰击中子。这导致了“中子缓和”的发现，也最终带来了世界上第一个核反应堆的开发。费米在物理学上有很深的造诣，但他不能解释为什么他突然要尝试石蜡。使用石蜡依据的是强大的直觉，他在内心中体会到了这一点。费米因为其伟大的直觉而闻名天下。

认知心理学家加里·克莱因(Gray Klein)对消防队员的研究发现，他们实际上并不做出正式的决策。他们从不推敲各种可能性，只是当机立断地采用看上去最好的主意，然后考虑下一个问题。在克莱因的著作《力量的源泉》(Sources of Power)中，他讲述了一个消防队员突然做出决定将他的伙伴推出倒塌前的楼房的故事。这个消防队员只是感到哪里出了问题。他不能解释自己为什么做出这样的决定。很短的时间后，消防队员刚才站

着的地板塌陷了。他怎么能知道这一点？这位经验丰富的消防队员能够提取他所有的经验，形成一种深深的智慧使得他采取正确行动，而无需花时间将它转换成一种有意识的思考过程。

直觉的危险

虽然良好的直觉具有强大的力量，但认识到它的一些弱点也很重要。首先，当我们的直觉错误时，我们的仓促决定可能谬谬千里。我们可以快速做出决策——但这个决策却可能完全错了。

直觉有可能是错的，因为它与环境不相符。一个潜水者最基本的本能是渴望生存，也许表现为在深海潜水后，迅速回到水面上。但当潜水者在潜水方面有了更多的经验后，就会认识到，他需要对抗这种本能，更慢地回到水面以避免高压病。在干燥的公路上，当汽车失去控制时，一个司机的直觉就是避开失控的方向；但是在结冰的公路上，最好的策略则是拐入失控的方向。

在这个世界发生改变后，我们常常仍保留着一种高度发展但已违背现实环境的直觉。例如，在原来的文化中，我们已经发展了关于人际交往的直觉，但如果我们来到一个具有不同人际交往环境的文化中，我们在原有

文化中形成的关于人际交往的直觉就有可能使我们误入歧途。在这种情况下，我们需要培养适合新环境的直觉，以便懂得如何在异域文化中进行社会交往。正是由于这种差异，很多西方的商业管理者在最初来亚洲时都会遇到很多麻烦。例如，他们的直觉是很快地做成交易，但他们的亚洲合作者则强调耐心和关系的建立。西方的快速推进策略在这种情况下是完全错误的，管理者们需要学习一种新的直觉。

我们关于直觉的学习方式取决于我们处在罗宾·霍格思所说的“和谐的”或“恶劣的”学习环境中的哪一种。在和谐的环境中，我们收到好的反馈，所以我们的直觉就会越来越好。例如，如果一个天气预报员报错了天气，雨天或晴天将会很清楚地显示出他的错误。相反，如果一个服务员的直觉告诉她，在繁忙的时候，她应该将注意力更多地放在那些穿着考究的顾客身上，以赚取更多的小费，那么她就会成为直觉的受害者。她给这些穿着考究的消费者的关注越多，同时也就更多地忽视其他人，她的直觉也就更多地得到验证。她能从穿着考究的消费者身上得到更多的小费，但是她从未试验过如果注意那些穿着朴素的顾客，是否会得到更多的小费。霍格思把这叫做“恶劣的”环境，因为它仅仅是加强了

已存在的直觉，而不是对其测试并提炼。[4]

依赖直觉的另一个弱点是与别人交流和协调的困难。在第二次世界大战期间，阿道夫·希特勒以一种非常依赖直觉的方式进行操控，这使得他的对手非常难以预测其下一步的行动。但这也使得他的指挥官及其他人难以和他一起工作，因为其他人无法理解他为什么做出如此重要的战场决策。当他的直觉发生错误的时候，整个系统也就失败了，因为所有的关键决策都是由他做出的，没有其他的系统来进行总体的协调。相反，在第二次世界大战中的同盟国则有一个有效而理性的系统，这个系统由联合工作组和委员会组成，它们在合作与协调方面做出了很大的贡献。

空降灭火队领导人瓦格纳·道奇(Wagner Dodge)也有着非常出色的直觉，这种直觉体现在 1949 年美国蒙大拿“Mann Gulch 火灾”时他如何率领小分队逃生。空降灭火队员是那些跳伞进入熊熊燃烧的森林，使用斧子、铲子和其他工具慢慢牵制或阻止森林大火的消防队员。这是一项相当危险的工作，因为火势迅速而不可预测地蔓延，消防队员不得不时刻担心被烈火困住。在 Mann Gulch 火灾中，道奇和他的 15 人小分队遇到了这样的情况。当大火向道奇和他的同伴们吞噬而来时，

道奇弯腰点燃了他周围的一圈草。这不是设计好的对付并阻止大火的方式。道奇的火，是第一个被记录的使用“逃生火”的例子。这种方法是在消防员的周围建立一圈燃烧过的地带，以使大火无法接近。逃生火最终成为空降灭火队员核心知识的一部分，但在那时它只是体现出了一位老练的消防队员灵机一动的直觉智慧。它拯救了道奇的生命。

不幸的是，由于道奇的同伴没有他那样的直觉，而且他们并不理解这种做法（他们确信没有时间点燃有效的逆火），因此他们并没有判断出道奇要干什么。他们也许认为道奇已经失去了理智。当道奇安全地蜷缩在逃生火的灰烬中时，他们冲了出去，结果是死亡。这是空降消防最惨重的灾难之一，几乎所有的人都失去了生命。道奇拥有对要做的事情的聪明直觉，却没能把这个信息传递给同伴，失去了拯救他们生命的机会。在这个例子中，大火阻碍了道奇的交流，但即使有对话的机会，拥有直觉的人也很难使别人明白。直觉常常很难与他人分享。[5]

在我们个人的生活中，我们常常依赖直觉做出决策，如选择生活的伴侣。这种直觉，像俗话说的“一见钟情”或本能的触动，常常体现出一种比通过理智分析得到的

决定更为深奥的智慧。另一方面，许多正式或非正式地被确定或解散的伴侣关系又提供了丰富的证据，表明这种“直觉”是多么容易因其他因素使我们误入歧途或被蒙蔽。这些例子表明，我们常常“感觉”是对的、但实际上却是错。（也可能是，直觉在一个时间是正确的，但随着时间的流逝，两个人的关系改变了。这就提出了直觉的时间问题——我们应该关注短期的还是长期的正确决策？）

发展你的直觉能力

你如何发展直觉并在其指导下行动？直觉产生于一系列出众的心智模式以及提取它们迅速理解事物和解决问题的本能的方式。你也需要一种方法来评定这些模式是否还适应现实，并在必要的时候改变它们。

直觉能力通常与一向展示出这种才能的特定个体相关联。其他人惊奇于这群人正确处理事物的能力——做出非常好的“来自内心感觉”的决策。我们觉得自己不属于这个特殊的直觉群体。幸运的是，我们可以通过有意识的努力，培养能使我们变得更有直觉的才能，从而发展出直觉能力。下列过程可作为提高直觉能力的方式。

1. 只在你专长的领域练习直觉。直觉与给定范围内的深

厚知识有关。因此，首要的是只在你拥有重要知识和经验的领域内练习直觉。尝试在你的专长之外依赖直觉是个愚蠢的决定。除了罕见的天才之外，新手通常不会有好的直觉。直觉来自对某个领域的知识的深厚积累，使得感觉胜于分析的过程。演奏流畅乐曲的音乐家，精明的商人，轻车熟路的商业弄潮儿，总是很善于沟通的领导者——所有这些人已经基于多年的经验和教训磨炼出了他们的直觉。在某一特定领域具有深厚经验的人在另一个领域可能几乎没有任何可靠的直觉。一位具有出色直觉的科学家可能在社会中无所适从，因为他的经验全部在实验室中。

2. 学会相信你的“内心”。一个首要的条件就是你对自己的专长领域或知识有很好的“感觉”，或是信心十足。这是你对直觉决策有信心的基本条件。建立一定的空间去聆听你的直觉。培养“放弃”的过程，让你的直觉自我表现，拒绝平庸的世界，聆听你的直觉。学会开发人类决策活动的全部领域——包括情绪、感觉或偏见。从分析方法的观点来看，许多人都认为这些是不相关的或危险的。他们不情愿去说“我觉得这个事情很好”或“我觉得这个事情很糟”。应该允许情绪化活动影响和决定直觉决策过程，因为它们反映了一个人对事物更深刻的判

断。这种方法与一个基于硬数据、严格的分析、选择生成以及决策选择的冷冰冰的、分析性的决策过程形成了鲜明的对照。

3. 引导他人。记住，你也许不得不对别人说，“请相信我，我知道这东西”。分析的决策过程倾向于将我们推向基于对数据进行广泛分析的“最佳”决策。直觉的决策强调“抓住”（理解），寻求“有效用”的快速解决方法。这种方法试图避免以“最佳”为标准，这种标准是从众多可能的备选方案中系统而艰难地选出一种解决方案，这抑制了灵活性。因此，缺乏数据并依靠无法解释的直觉决策易于引起争论。“请相信我”并不是非常容易令人接受的。考虑成熟的领导者很自然地博得尊重。为了在组织或其他人群中成功地依照直觉行事，你需要找到一种使你的直觉得到重视的方法。

4. 练习，练习，再练习。学会在困难的条件下做出决策是可以反复练习和培养的。分析训练需要结构化数据和用于分析问题的合适工具。直觉决策要求你“抓住”问题并“看见”解决方案。这样的决策方式可以在一段时间内“非即时地”练习。当达到一定的程度后，“即时的”决策就能够应运而生了。

消防队员和其他营救人员花费很长的时间在真实的

条件中训练，以提炼他们的直觉。他们在模拟情况下进行快速决策的练习可以磨炼出直觉，提高在真实世界中做出决策的速度。这些决策在真实世界中可能事关生死。飞行员用一定的时间在虚拟的环境中学习如何快速而有效地处理他们在驾驶舱中可能遇到的一系列问题。相似地，管理者则参加模拟、角色扮演和场景设定，以便更好地调整他们的本能，以利于快速而重大的商业决策。

简单地说，要练习在缺乏数据、时间紧迫、压力巨大的条件下依赖直觉做出决策。通过这样的练习，你可以习惯于、并喜爱你做出决策时的“内心感受”，以及避免在不能决策时感到绝望。经过更多的练习，它将成为你在决策条件下的一种操作模式，自信的感觉也随之而生。

5. 建立广泛的精英团体。通过与比较广泛的知识精英团体的接触，你可以更容易地建立深厚的专业知识背景。你也许很聪明，但许多其他人也一样，他们看事情可能有些不同。鼓励对话和从广泛的团体中获取反馈是学习愿望的体现，通过这一过程，可以提高你的直觉能力。

6. 验证你的直觉。当快速行动收效甚微时，你不可能在每个点都停下来验证你的直觉，因为这会侵蚀快速行动所带来的好处。这时，周期性地检测你的直觉就很重要。

直觉将你引向正确的方向，还是使你误入歧途？它是否与你的同事或环境不一致？环境是否改变了，从而在某种程度上破坏了你过去经验的价值？你是否收到了应该引起你注意的消极反馈？

7. 保持直觉的适宜性。在一个复杂而不断变化的环境中，请保持一个健康的好奇心和一个外向的观点，来保持你的直觉的适宜性。由于直觉表现为一个不可知的过程，因此你需要继续探索某个特定的领域，不断发展心智模式。要对新思想、实验甚至推测持有开放的心态。最重要的是，要学会怀疑这些新异事物，并且强化这种经历。让自己保持一个外向的观点，敏感于外在的事物——更加深切地关注外界的信号和模式，寻求看到别人看不到的东西，但要运用“内心的辨别力”以避免被无关的数据所淹没。要记住人们易于直接从信息跳跃到结论，常常将变异视为“正常”，以证实他们的预期，而忽略重要的征兆。

8. 小心迷茫和不确定性。当你感到迷茫和不确定时，这也许是你直觉失效的一个征兆。深厚的专长与一个出众的心智模式相关。直觉就是一种通过可重复地、有效地、下意识地提取这些心智模式，以求快速对事物做出判断的能力。这意味着你总是站在事物的顶端，而不仅仅体

现在你做决策的过程中。如果你对一个决策感到困惑，在你的内心中找不到一个清晰的方向，这就有可能意味着你的直觉失效了，你需要更具分析性的过程、更多的经验、更多的知识或更多的信息。

9. 培养“放弃”的习惯。为了聆听你心中寂静、微弱的声音，你需要培养一种经常“放弃”的能力。你要经常暂停自己在这个世界上的活动，聆听你的内心，用你的直觉检查当前的情形。这个过程是通过内心的修炼来培养的，如禅宗的冥想，它就提供了一个通过静坐及观察身体、思想和呼吸，从而从活跃的分析过程进入一种冥想状态的机会。为了发展你的直觉，请打破一般的习惯行为流程，为思索新事物创造空间。在日常的生活中，你被铺天盖地的信息所轰炸，这些信息要求你的大脑不断地在心智模式库中运转。这种运转应该时常有目的地被减少或中断。你可以采用一些方式，如冥想或安排不间断的时间进行反思。这将使你的思维远离客观的刺激物，转向内心，寻找一种平静的状态。

你应该学会“放弃”，对一些事“轻描淡写”，不要仓促地跳入某个心智模式。针对新事物的重新定向是一种关键的能力，它使我们更加注意周围世界的真正本性。你应该不断探索新的思想，开阔视野，以更为深刻、更

加有效的思维替代现有的观点。你可以思索新的想法。在变得更加注意自我、关注内心之后，你就会平静下来，有了更多的思索，并指导你在萌芽阶段就能发现新生事物。最终你将能够具有“不同寻常”的视野，建立起一种不需要构建费解的理论就能理解事物的能力。

10. 综合直觉与分析。培养好的直觉并不意味着你应该放弃严格的分析。当你有时间、信息和资源，能够设计出一个分析性解决方案时，这样做通常是个不错的主意。你还可以用直觉检验结果，这些结果反过来可能会更新你有关正确决策的直觉。你可以结合使用最好的分析过程和直觉过程，这样你可以精炼自己的心智模式并更有效地应用它们。一些工具，如决策树图、价值期望模型、交换模型（如结合性分析）、最优化模型、模拟或层次分析法(AHP)，都有助于将直觉的、主观的灵感与严格的分析相结合。你要不断探索，在做出决策时，综合你的头脑和心灵。

行动中的心智模式

你知道的比你认为你知道的要多。通过提取自己的直觉，你可以使用你内在的心智模式，而这往往要比通过一个正规分析的过程更快速。你需要警惕直觉的危险

——尤其是与现实环境不符的错误直觉的危险。带着适度的小心和谦卑，你就可以学会相信通过直觉理解这个世界。

这种“手指尖的感觉”常常将你引向一个无法通过外在过程看见的新方向。在令人迷茫的环境中，你可能会倾向于依靠广泛的分析来做出决策。虽然分析非常有价值，但在许多情况下，它最好是用来为直觉提取信息，而不是取代直觉。寻找你需要的信息，然后学习聆听你的直觉。

直觉允许你集中你的心智模式、经验、思维和感情的所有能量，投入到决定性的行动之中。它能够帮助你对你所见所闻创造性地进行更深入的思考，发现这个世界以前被忽略的重要方面。直觉可以帮助你发现新的模式，得到新的结论，改变你理解世界的方式。

超常思维

- * 在最近什么样的个人生活或职业决策中你相信了自己的直觉？结果如何？
- * 针对一个现实中的重要挑战，在平静的时候问问自己：你的直觉此时让你做些什么？
- * 你是否能每天留出几分钟，练习聆听你的直觉（即使

你不遵照它来行事)?你的直觉告诉你什么?它与你通过分析过程做出的解决方案有何不同?

* 你周围或新闻故事中的人如何信赖或不信赖他们的直觉?结果如何?

* 在哪些方面你的直觉使你失望了,你需要怎样“精炼”自己的直觉,以适应现实的环境?

注释

[1]源自1918年为马克斯·普朗克(Max Planck)举办的60岁生日庆典上的演讲,那次活动是在柏林的物理学会成立之前举行的。

[2]Stewart, Thomas A. "Think with Your Gut." Business 2.0. November 2002. pp. 99-104.

[3] Hogarth, Robin "Insurance and Safety after September 11: Has the World Become a 'Riskier' Place?" Social Science Research Council.
<<http://www.ssrc.org/sept11/essays/hogarth.htm>>.

[4] Hogarth, Robin. Educating Intuition. Chicago: University of Chicago Press, 2001.

[5] Maclean, Norman, Young Men and Fire.

Chicago: University of Chicago Press, 1992.

第十一章 将不可能变为现实

具有超常思维的人可以做到什么？我们已经看到了心智模式的转换导致了神奇一英里的跨越、新的商机的创造、生活的改变。本章将介绍三位“超常思想家”——霍华德·舒尔茨，奥普拉·温弗莉(Oprah Winfrey)和安迪·格罗夫(Andy Grove)——的案例来说明超常的心智模式的力量。这些个体的行为和影响的领域不同，但他们都以一种改变各自的生活、行业以及整个世界的方式，对他们周围的人的思想发起了挑战。

霍华德·舒尔茨

霍华德·舒尔茨看上去好像疯了。

他兢兢业业地从纽约的住房建造工程干起，完成了大学学位，并且升到了 Hammarplast 公司家用器皿子公司的副总裁兼总经理的位子，负责公司在美国的业务。他在曼哈顿东边有一栋公寓，一份优厚的待遇，一部公司的汽车，以及在汉普顿的假期。但是他放弃了这一切——为了一个非凡的事业。

1981 年，舒尔茨注意到西雅图的一个小零售商要购买一大批咖啡机。他横跨了整个国家去拜访星巴克咖啡、茶与香料公司。星巴克是 10 年前由一群投资者和咖啡迷创立的，此时只有四家店铺，专门向数量很少但却不断增多的追随者销售高质量的烘培黑咖啡豆。

对咖啡行业的看法与众不同

1981 年的西雅图正在衰落。波音公司，这个西雅图最大的雇主，在大量地削减工作机会。咖啡产业已经进入成熟期，正在经历痛苦的价格战和质量衰退。它是一种没有知识产权的食品行业，咖啡在美国的人均消费从 1961 年的每天 3.1 杯稳步下滑，这种下滑预计将持续到 20 世纪 80 年代末。在许多外行眼中，这是进入这个最糟糕行业的最糟糕时刻。

但舒尔茨看到了一些不同的方面——正由于这些不同，他在 1982 年辞职，远行 3 000 英里加盟了星巴克，成为其市场负责人。正如他在《全心投入》(Pour Your Heart Into It)一书中写到的，生活是“看到别人不能看到的方面，并努力去追求这种愿景，而不用管别人说什么”。[1]

发现和直觉的旅程

在 1983 年去意大利的商务旅行中，舒尔茨发现了欧洲的浓咖啡吧。他的想法改变了。在意大利他看到了在咖啡馆一边喝咖啡一边交谈的方式，他决心把它带回美国。

那个时候星巴克不卖煮好的咖啡，只卖咖啡豆和器具。当舒尔茨热中于美国咖啡吧的前景时，他发现自己无法改变公司兴趣的核心。公司的创立者对改变他们有利可图的，正在增长的经营方向不感兴趣。舒尔茨只是得到许可，在星巴克店里的一个角落建一个浓咖啡吧。作为对新模式的小型实验，尽管尝试非常成功，但创立者们仍然不愿意改变他们的经营模式，他们想要保持自己作为咖啡烘烤者的根基。

面对这个“适应性分离”，舒尔茨在 1985 年离开了星巴克，到更大的平台去进行他的尝试。他建立了自己的浓咖啡吧生意，叫做 “Il Giornale”。许多人说这很难成功——他不可能改变美国人对咖啡的认识。然而，正如舒尔茨所写到的，“没有人因为相信反对者而做成某件事情”。两年之后，生意的成功使他买下了星巴克。

1992 年公司在股票市场上市的时候，星巴克已经发展到了 165 家店。到 2004 年，公司已经有了近 7500

家店和 75000 名合伙人（雇员），销售额超过 44 亿美元。公司已经连续 142 个月——将近 12 年——实现正增长。自它上市以来，星巴克不可抗拒地向前发展，每年以 20% 的速度增长，每股收益也以 20%-25% 的速度增长。

跨越适应性分离

舒尔茨不仅仅转变了公司的思想和行为，同时也给一个成熟的产业带来了新的生机，并改变了一代人喝咖啡的习惯和观念。美国大多数咖啡消费者根据价格在超市中购买罐装咖啡。星巴克投入了大量时间和精力，告诉人们去欣赏精美的咖啡和一系列浓咖啡饮品。它成功的关键是在它的咖啡馆中创建了一种体验星巴克，得到满足的消费者将这种体验告诉别人，从而一传十，十传百。

建立一个新规则

在转变背后有着大量艰苦的工作。为了改变美国人喝咖啡的模式，舒尔茨不得不重新考虑“体验”所涉及的每一件事，从家具及店铺的设计到吧台人员的训练。他不得不提供足够多的高质量咖啡以及在一个又一个城

市安排创造咖啡体验的核心吧台人员。他建立了新的基础结构来支持和实现这种心智模式，对作为公司成功主要部分的细节给予密切的关注。在其他零售公司只给雇员们最低工资并且没有任何津贴的时候，星巴克却为雇员提供股票期权以及各种福利，甚至对兼职者也提供这些待遇。当其他的咖啡买主利用市场萎缩降低支付给咖啡种植者的价格时，星巴克却坚持价格不变，从而赢得了咖啡种植者的忠诚，同时也保证了优质咖啡的长期供应。

随着星巴克的发展，舒尔茨不得不持续挑战自己的思维和传统的华尔街智慧，虽然他始终忠实于公司的核心价值。为了将一个小型的新兴公司发展成为一个受人尊敬的全球品牌，舒尔茨宣称，最大的个人挑战就是“重新创造自我”。他重新塑造了自己，从一个看到浓咖啡吧可行性、并筹资实现它的梦想家，变成一位构筑一家大型公司的职业经理人。他也不得不挑战自己对个人成功的想法，离开高收入的、无忧无虑的工作去追求自己的激情所在。

拉近和拉远镜头

在 1995 年的圣诞节期间，星巴克遭遇了一次低谷，

华尔街抱怨公司的领导们在追求快速增长的时候粗心大意。公司做出了一些短期的经营方式上的变革以应对投资者的担心，但继续将目光锁定在长期的创新上，如引入冰激凌、与联合航空公司缔结战略联盟，而后者最终使得公司变得更为强大。

在过去许多年中，星巴克采纳了一系列的创新，如预付卡（2002 年增长到 7 000 万张），在店铺中销售游戏和 CD，与百事可乐、Capitol Records、Barnes&Noble、Nordstrom 以及 Kraft 等公司建立合作和联盟。同时，公司也注重短期经营绩效和运营问题。正如舒尔茨认为的，CEO 既要“眼光短浅”，又要有远见卓识。换句话说，领导既要能够拉远镜头看到全景，又要能够拉近镜头关注细节。

不断地实验和挑战模式

随着公司的继续发展，它改变了自己的生产线，引入了普通的和脱脂的牛奶以及新的饮品，如 Frappuccinos。经理们系统地计划着、并坚定地保护已有的文化和品牌，但对成功和迅速发展的追逐也意味着他们同时也要不断转变自己。

“我们一直都愿意改变自己对事物的看法，因此我

们改变了公司。” 总裁兼首席执行官奥林·史密斯(Orin Smith)如此说。

他加盟公司的时候，整个公司的咖啡还都是由一个通风仓库中的烤炉供应的。他评论道：

发展的很大障碍常常是自己强加的。当我最初来到这个公司的时候，一个大的争论所在就是我们是一家咖啡公司。我们买世界上最好的咖啡，以最好的方式烘烤它。如果人们不喜欢它，那就太糟糕了。我们与咖啡混合用来制造牛奶咖啡的牛奶算是什么货色？然而后来有了脱脂牛奶，然后我们有了 Frappuccinos（现在它已经占到了我们生意的 20%，成为我们最重要的一项创新）。我们从不采用特许经营，因为我们需要对店铺有完全的控制。但现我们正在尝试第三方授权。我们愿意做我们从没有做过的事情，一次又一次地做。我们不断重新定义和拓展核心经营的内容。

公司继续创新，如特快预订（在丹佛区的 60 家店试验）、早餐供应（在西雅图的 20 家店试验）、与 t-Mobile 公司合作在店铺中实现无线上网。并不是所有的实验都成功了。一家星巴克家具店——将咖啡屋布置成家庭的样式——就无声无息地消失了。

然而许多实验都成了新的收入和利润的来源，也保

持了品牌和店铺的新鲜感。

树立远大目标

纵观历史，星巴克开始做了很多看似不可能的事情，并且最

终完成了它们。它设置了不断延伸的目标。早在 1993 年，公司就向华尔街宣告，到 2000 年，公司将拥有 2 000 家店铺。这是一个漫长的努力过程，但目标似乎是可行的。到了 2000 年，公司已经开了 3 000 家店铺了——而且这个数字还在增长。

作为一个小的暴发户，公司一开始就设定了一个宏伟目标：建成像可口可乐一样知名的品牌。在过去的几年中，星巴克已被认为是世界最受尊敬的品牌之一。“我们设立崇高的、接近荒谬的期望，”史密斯说，“在每一步，我们都设立非常高的目标，然后去达到并超越它。”

在你的环球旅行中或进入新的思考领域时，你有没有类似舒尔茨的欧洲浓咖啡吧那样的新想法？你是怎样把它们带回家，从而改变你的工作和生活的轨迹的？关于改变你周围人的心智模式的困难和可能性，你从星巴克学到了什么？你是否太草率地放弃了自己的那些似乎不可能的念头呢？

奥普拉·温弗莉

奥普拉·温弗莉的电视职业生涯始于作为一个成绩一般的脱口秀主持人。她是在密西西比州科西阿斯科的一间没有电和下水道的小屋里长大的。她的未婚父母在她出生不久就分手了，她被祖母养大。到 6 岁时，她搬到密尔沃基与母亲一起生活。儿童时期她遭受了男性亲属和朋友的性虐待。她在 13 岁时出逃并被送进了一家青少年管教所。这段苦难的童年在后来深深影响了她主持节目的方式，以及她在谈话节目和她的书中所选择的话题。

在 14 岁时，她和父亲一起生活，父亲的教育和严格管教（比如，如果她哪天没有学会 5 个词汇表上的单词，就不能吃晚饭）帮助她走上了成功之路。她的演讲为她赢得了大学奖学金，并在 1971 年获得了田纳西黑人小姐的称号。她在田纳西州立大学获得了通信与戏剧双学位。

奥普拉在学校就开始进行新闻播音，并成为哥伦比亚广播公司(CBS)纳什维尔分公司晚间新闻的播音员之一。毕业后，她成为了美国广播公司(ABC)巴尔的摩分公司的记者和播音员。她与公司所设想的一位成功主持

人的形象相去甚远，因此被送到纽约进行美容。在那里她被告知她的头发太密了，鼻子太宽，下巴又太大了。但她最终还是成功了，不是通过适应已有模式，而是通过打破它。

对脱口秀的不同看法

1977 年，奥普拉成为了“巴尔的摩在说话”(Baltimore is Talking)节目的主播之一。在她的领导下，这个节目获得了比多纳休(Donahue)更高的收视率，后者曾被视为这一领域的国王。在巴尔的摩工作七年后，她被 ABC 的芝加哥分公司聘用，并于 1984 年开始接管一个正在走向衰落的“A.M. 芝加哥”节目。由于这个节目太差了，她得到授权全面对节目的内容进行调整，“A.M. 芝加哥”栏目在一个月内从最初收视率排行榜上的最后一名赶上了多纳休，然后又跻身前几名。1985 年 9 月，它被命名为“奥普拉·温弗莉”节目。在不到一年的时间里，它就成了全国脱口秀节目的第一名。她保持了将近 20 年的脱口秀女王的地位。“奥普拉·温弗莉”节目被 100 多个国家的 2300 万观众收看。

奥普拉脱口秀的风格非常与众不同。当多纳休头戴麦克风像一位记者那样面对观众时，奥普拉则像朋友一

样面对她的观众。她与观众进行自我公开性的对话，谈论她自己面对的挑战和经历。她的风格深深吸引了女性观众。她认识到与下午坐在屋里收看节目的观众进行沟通的必要性。她谈论个人问题，她童年受到的虐待，她与搭档斯特德曼(Stedman)的关系。她将公众媒体变成了一个个人化、亲密的交流工具——让上百万的观众也尽可能地亲密起来。

在这一过程中，奥普拉改变了脱口秀的性质，使它民主化，并更具有私人性。她采纳了“转变人们的生活”的目标。她转变了人们对于脱口秀和自己生活的看法，实际上就是挑战了他们的心智模式。在其节目和读书俱乐部的话题选择上，温弗莉都要面对一些对她个人而言非常重要的困难话题。同时，她力求转变观众和读者的思维模式，鼓励他们挑战自我。

适应性实验：书籍、杂志和其他媒体

在奥普拉建立了这样一种新的、个人化的脱口秀节目，并有了一群忠实的追随者后，她就可以带领她的观众走向新的方向了。她将自己的新观点用于其他领域，通过不断的冲击来挑战其他行业的思维方式。1996年，她创建了一个读书俱乐部，鼓励上百万的读者阅读严肃

小说。这些图书不是传统意义上的畅销书，因此她营造了一类完全不同的读者群。

当书评还主要被诸如《纽约时报》一类的平面媒体所主宰时，她的节目提供了一种对书籍进行讨论的新形式，有着更为广泛的观众。这使得温弗莉成为出版行业品味的裁判，她的认同可能意味着 50 万册甚至更多的销售量的增加。在两年之内，她就帮助两打图书跃上了畅销书排行榜。《时代》周刊的作者理查德·拉卡约 (Richard Lacayo) 评价道：

在文字历史上，奥普拉·温弗莉的读书俱乐部并不是最为重要的进展。例如，人们首先发明了文字，然后又发明了活字印刷。因此，奥普拉名列第三，但不会比这更低了，至少在那些出版商和销售商的眼中是这么看的，他们每月都会追逐那些她在节目中提到的图书。[2]

随后她又在 2000 年 4 月创办了《啊，奥普拉》杂志 (O, The Oprah Magazine)，它成就了有史以来最为成功的创刊，在短短一个月的时间里读者就增长到了 200 万。尽管在恶劣的广告环境中，《女士》等杂志都不得不停刊，而她的杂志却在继续发展。当其他杂志用模特做封面时，《啊，奥普拉》杂志却用奥普拉·温弗莉做

封面。她将个人吸引力和视角扩展到了这一新的渠道。通过将目录放在第 2 页而不是第 22 页，她打破了一些顶级杂志出版商定下的规矩，这样读者们就不必在那些没完没了的广告上浪费时间，寻找目录。她还在 1998 年与他人合伙建立了一家针对女性的电信和网络公司，名为“氧媒体”（Oxygen Media），并建立了一个电影制作部门，制作出了一些获奖电影，如《忧郁星期二》（Tuesdays Morrie）。

她的个人投入不仅仅局限于商业活动，她还积极参加了全世界的许多慈善活动。她的“奥普拉天使网”已经筹集了几百万美元的善款，用于在全世界建立学校和救助儿童。她还积极致力于支持有关儿童虐待和其他对她而言很重要的问题的立法工作。

跨越适应性分离

在建立她的读书俱乐部时，奥普拉利用她在脱口秀上的知名度，跨越了在她的观众与令人望而生畏的现代文学之间的“适应性分离”。她展示了那些书中的话题与她在脱口秀中所讲述的话题之间的联系。她把那个较少数人专有的事物转化为大众化的东西，使得她的观众可以参与其中。在这一过程中，她充当了向导或对谈者，

将几百万观众引入了一片新的天地。这种方法对于创造新的读者群极为有效。它改变了她的许多观众对文学的看法，同时也改变了许多作者和出版商对他们的读者的看法。他们不再仅仅为书评者出版读物，他们也在为温弗莉和她所带来的读者出版读物。一旦她的观众们开始追随她的领导，她就可以带领他们去很多方向，因为她是一个值得信赖的建议来源。

建立世界规则：创办哈泼公司为奥普拉品牌提供支持

温弗莉为支持她的脱口秀新模式而创造了一个新的基础。当其他一些人——比如马莎·斯图尔特(Martha Stewart)——让公司公开上市或将他们的名字添加到各种产品上时，温弗莉谨慎地维护着她的名字和正在成长的事业，保护着她的品牌和她的娱乐公司的模式——一家私人公司，名为哈泼(Harpo)，是将Oprah反过来拼写。这种紧密的控制不仅有助于她建立自己的财富，同时也确保了对她的节目、杂志和其他项目内容的控制。她要确保哪些项目能够表达自己的想法和个性。

‘奥普拉·温弗莉脱口秀’(Oprah Winfrey Show)节目多次荣获最佳脱口秀节目艾美奖，温弗莉也荣获了最佳脱口秀节目主持人称号。在1993年，她赢得了霍

雷肖·阿尔杰(Horatio Alger)奖，这是一个给予那些战胜对手并成为本领域领导者的奖项。1996 年她被《时代》周刊评为美国最有影响力的 25 位人物之一。她也出现在《福布斯》娱乐业富豪的名单上。

在这个过程中，她不断地改造着她自己、她所在的行业和她的观众的概念。她将她的心智模式带到了脱口秀，并改造了它。她给观众的忠告就是挑战自我。她使得她的观众意识到自己的心智模式的局限性以及他们在生活中的各种可能性。就像她在一场现场直播节目“过你最好的生活”(Live Your Best)中所说的：“如果你拥抱各种可能，你的生活会变得更伟大、更宽广、更勇敢！”

[3]

你自己的童年和背景有什么独到之处？它们是怎样塑造你的世界观的？你的心智模式让你看到了什么可能性，就像温弗莉看到改造脱口秀的机会一样？你在某个领域使用的新视角是否可以运用到其他领域，就像温弗莉把她的个人化方法从电视媒体运用到读书俱乐部或杂志一样？

安迪·格罗夫

安迪·格罗夫，英特尔公司的第四位雇员，英特

尔芯片制造业的源动力。他的生活始于乱世之中。1936年他生于匈牙利的一个犹太家庭，度过了第二次世界大战和大屠杀的痛苦时期。然后，他在匈牙利动乱时期逃亡到美国。 [43] 他在美国加州大学伯克利分校学习化学工程，并于 1963 年获得博士学位。然后在半导体革命伊始加入了新创立的费尔柴尔德半导体公司(Fairchild Semiconductor)。苦难的童年可能塑造了他的“决断性格”和争取成功的决心。高深的工程学训练塑造了他的强大的分析能力、对细节的重要性的理解能力，以及对数据及其含义的偏好。在他把英特尔营造成为顶尖公司这一过程中，他不断地建立新视角，改变自己的思维。

不断地改造和实验

鲍勃·诺伊斯和戈登·穆尔(Bob Noyce and Gordon Moore)所创建的英特尔公司成为了格罗夫个人事业之旅的起点。他最初的职责是管理工程和生产，他对于操作过程给予了严格控制。格罗夫以注重细节而闻名。据伦敦《金融时报》“每周技术”专栏的作者蒂姆·杰克逊(Tim Jackson)评述，他“智力卓绝，口齿清晰，力求上进，专注，整洁，自律”。他的个人和商业经历使得他意识到追求完美的重要性，这最终使他形成“偏执狂”

的态度，促使他注重改变想法和转变产业的动力机制。[5]

20 世纪 70 年代后期，微型计算机革命的复杂性给英特尔带来了诸多挑战。为了应对这些挑战，公司建立了极为强有力的跨部门管理系统，包括市场和设计部门。公司的主要力量放在半导体制造上，这是一个因为难以掌控而声名狼藉的困难技术领域。来自摩托罗拉和齐洛格公司(Zilog)的许多创新性微处理器已经出现在市场上，英特尔感到了这种威胁。公司的反应是采取不怎么光彩的“粉碎行动”策略——永不妥协地努力，直到粉碎所有涌现出的竞争力量。这正是格罗夫的精髓，百分之百的狂热，并且信奉没有跨越不过去的障碍，直到通过努力消除所有威胁。这的确奏效了，英特尔继续以超过 90% 的市场份额主宰着世界微型计算机工业。

格罗夫通过不断实验和有计划地废弃芯片设计来保持其领导者的步伐，从 x86 系列到多重迭代的奔腾系列。这对于市场领导者是一条需要无穷胆略的道路，它要求承受众多的失败和自相残杀。但格罗夫认识到，产业的变化速度是无情的，要么是他自己的产品被淘汰，要么是别人的。他看到了保持先进的芯片制造技术和创造新价值的机会。英特尔通过不断的前进来保持它的利润水平和在市场中的领导地位。这种模式与传统的保护现有

技术和优势的模式截然不同。它强调“更小、更快、更廉价”，这促使公司在高新技术（如纳米）领域进行实验，也引致了充分发挥芯片效能的应用（如多媒体）的开发。

换马：战略转型的时刻

处于半导体和微型计算机革命中心的英特尔和格罗夫，其旅程充满了变数和压力。工业经历周期性的革命，要求参与者不断改变自己。这个无情的进程可以用英特尔的创始人之一戈登·穆尔阐释的“摩尔定律”进行预测，在这一进程中需要不断地向研究和生产的各个方面进行投资。格罗夫必须在复杂设备生产的规则和可预测性与在未知领域中的不断演化和发展之间寻求平衡。

20 世纪 80 年代，英特尔做出了一个大无畏的决策——放弃了它的核心业务——半导体动态内存（DRAM），转向微机。这一决策和英特尔后来在微机芯片上一系列举措为我们提供了“战略转折点”的例子。这是格罗夫给出的一个概念。他把它比作一张“新世界的心理地图”，那里的地形无人知晓，但那里需要思想和行为的转变却为人共识。他指出，这些转折点在高科技以外的许多行业中也可以找到，甚至在一个人的事业中也会出现，人们会看到，他们需要换马了。

在他的著作中，格罗夫描述了在确定他是否真的达到了一个转折点时所面临的挑战。改变常常是一个渐进的过程，我们常会对小的改变习以为常，直到它们变得比较严峻。问题在于如何确定我们观察到的变化究竟是有意义的信号还是噪音。理想状态是在企业还处于健康状态时就做出重要的变革。但通常情况下，警告信号会被忽视。不同的人看到相同的画面也会给出非常不同的解释，格罗夫称这为“战略噪音”，我们则称之为“适应性分离”。

偏执狂用不同的方式看待事物

格罗夫认为，一个组织应有一些卡桑德拉 (Cassandra)——厄运的先知——这样的角色。这些厄运预言者可以为将至的变革提供预警，还可以向公司提供应该加以考虑的新的的心智模式。格罗夫鼓励广泛而深入的讨论，他认为，这些讨论应涉及不同的管理层和外部视角——尤其是来自客户的意见。这些多样性的观点有助于挑战既有模式，并在必要时改变它们。考虑到环境的不确定性，格罗夫也强调了减少“战略噪音”的实验方法——诸如尝试不同的技术、产品或销售渠道。

直觉

考虑到格罗夫强调对数据的评价和分析，他如何依赖直觉做决策就变得特别令人好奇。他认识到，数据往往是关于过去的，而转折点则是涉及未来的。尽管市场信息、来自客户的看法以及卡桑德拉们都会有所帮助，但这都不是识别转折点的直接、理性的途径，一个人必须超越对数据的理性推断。格罗夫将这种在转折点从一种商业模式飞跃到另一种的行为比作穿越“死亡谷”。

双行道：通过“INTEL INSIDE”将市场观点添加到设计中

随着技术的不断更新，市场对于新芯片的需求也会接连不断。英特尔通过开展“Intel Inside”运动建立品牌。直到那时，芯片制造主要还是一种商业对商业(B2B)的活动，芯片是根据业绩和价格来出售的。随着竞争的加剧，形成一个著名的消费者品牌就越发重要了。英特尔的品牌战略将芯片从潜藏在机器内部的硬件转化成了消费者愿意额外付费的价值。其品牌广告既有象征意义又具情绪化，无需提及处理器速度或其他工程特点。这是一种从纯粹的技术角度的世界观向以市场为中心的世界观的转变。

公司品牌意识的增长也有它不利的一面，它对以技术为基础建立一个组织的思维方式提出了挑战。20 世纪 90 年代的浮点运算问题暴露了这种在技术和市场观点之间寻求平衡的困难。英特尔微机的芯片极端复杂，可以执行一系列复杂的功能，因此要想检测所有可能的数值排列是一种巨大的挑战。英特尔已经售出了

一批新产品，但在使用该处理器处理某些复杂的数学运算时却发现了错误。这并不稀奇，而且这也只会影响到一小部分用户。这本来是一个技术问题，却变成了一个媒体广为渲染的重大事件，就像发生在有瑕疵的零售商品上一样，CNN 甚至跑到了格罗夫的办公室，要求他作出解释。

由于历史和既有心智模式的影响，英特尔最初还是用老方式来对待这一问题——把它看作一个技术问题。它没有意识到，它所在的世界已经截然不同了。格罗夫最终控制住了情况，将产品召回，虽然在大多数情况下这并不是必需的。这使英特尔花费了大约 5 亿美元，但保住了公司在市场上的声誉。格罗夫后来在回忆这件事情带来的教训时说：英特尔需要用与传统不同的方式看待世界。企业已经不能仅仅从技术的角度处理问题。尽管技术思维定式的“旧规则”仍在影响着公司，但消费

者的态度已经显得越来越重要。

正是由于不断挑战自己的心智模式和整个行业的模式，格罗夫和英特尔公司取得了辉煌的胜利。

你自己的事业和生活中的“战略转折点”是什么？你怎样在为时未晚时就意识到它们？当你到达这一点时，你是否有勇气放弃你现有的心智模式、拥抱新的模式，就像格罗夫从 DRAM 芯片转向 PC 芯片一样？你是否有毅力打破你现有的业务模式，从而进一步创造未来的模式？

结论

上述对三位著名人士的描述都说明了超常思维的力量。霍华德·舒尔茨，奥普拉·温弗莉和安迪·格罗夫在不同的时刻被告知，他们目前所做的是不可能的事情。但他们采纳了不同的方法看待世界。对于舒尔茨来说，那是美国咖啡吧的远景；对于温弗莉来说，那是一种关注观众的、亲切的脱口秀形式；对于格罗夫来说，那是在某个的“转折点”上改变公司和整个行业。他们的成功故事更加强化了本书的一些重要信息：

1. 认识到孩提时代、教育和早期工作对一个人的心智模

式的塑造作用。这些创新者从他们的童年和早期的职业经历中发展出了独特的世界观。舒尔茨利用了他在从事建筑工作时得到的对员工关怀的重要性的认识，以及他的销售经验和从公司创始人那里学来的有关咖啡的知识。温弗莉在重新创造脱口秀节目时，从她艰辛的童年生活和自我生活转变的经历中找到了话题。格罗夫则利用了他在欧洲战争中获得的视角以及工程学的教育，将严格的精确性与对变革的执著追求结合了起来。他们每个人都从早期经历中获得了独特的视角，作为挑战他们的公司、行业和世界现行观点的平台。他们的力量来源之一就是辨明他们个人生活的视角，并主动将之用于事业，在更广阔的世界里进行变革。你从自己的生活和事业经历里得到过哪些独特的视角，可以将之用于应对当前工作的挑战？你怎样可以利用你的部分经验，利用你曾经认为是失败或痛苦的经历，重新认识这些挑战？

2. 保持心智模式的适宜性。尽管这些创新者以早期经验为起点，挑战围绕在他们周围的既有模式，但他们并没有固着于自己的观点。他们都立志要寻求新视角，不断挑战现状。这让他们的组织得以不断发展，避免昙花一现。他们不断尝试新的想法。星巴克尝试全球扩张、新的经营渠道（比如超市）以及新的产品。温弗莉则将她

的成功从电视扩展到书籍、杂志和因特网。格罗夫则以不断的产品创新来保持英特尔的技术优势，即便在进入国外市场时也不例外。他们的模式不是固定不变的，而是生机勃勃充满朝气的，这使得他们可以持续成长和成功，即使他们的模式可能已经成熟并正在走向衰弱。你是怎样挑战你的既有心智模式的？你通过哪些实验来使它们保持新鲜和适宜？

3. 通过改变周围的世界来促使事情发生变化。许多人对世界持有激进的想法和观点，却毫无用处。这三个人之所以能够对我们的世界产生如此大的影响，是因为他们不仅仅对既有模式提出了挑战，而且还将许多人带上了这一旅程。他们关注了那些支持新模式所必需的基础设施——从星巴克待遇良好、训练有素的服务生和咖啡供应商，到温弗莉严格控制的公司运作，再到格罗夫在技术、生产和市场中所表现出的创造性。一些 10 年前还没有听说过浓咖啡饮品的人现在却毫不迟疑地要了一杯“venti Caramel Macchiato”；从未读过任何严肃小说的电视观众被奥普拉·温弗莉引入了这个新的领域；对电脑硬件和处理速度一无所知的电脑购买者现在在寻找“Intel Inside”的标志，或考虑如何为他们的多媒体外设提速。这三位领导者不仅仅带来了看待事物的新方式，

而且还改变了我们看待世界的方式和我们的行为方式。他们重新构筑了人们对话的模式，在社会中引起广泛反响。为了做到这一点，他们致力于解决极其困难的运作和人的问题，克服了障碍，说服了犹豫者。他们建立了组织机构来支持他们的世界观，构建了不断增强的基础设施。他们通过艰苦的努力来改变着周围人的思想，首先是在他们自己的组织里，然后是在更广泛的世界里。这些都是爱迪生所指的 99% 的汗水，它支撑了一闪而过的灵感，从而促成了一个天才。汗水和对操作细节的注重正是激进思想与转换型想法之间的差别所在。你怎样使他人认识到并追随你的新的思维方式呢？你需要融合哪些教育和支持性的基础设施，使你从思考不可能的事到实践不可能的事？你怎样在改变自己思维的过程中保持谦逊的态度？

4. 快速而有效地行动。这三个人都不畏惧行动。他们不断地学习、挑战并改变自己的心智模式，同时也时常凭借自己的灵感行动，与他们顾问的意见背道而驰。舒尔茨凭借对咖啡吧的直觉一往无前，而不顾来自星巴克合伙人的反对。温弗莉拒绝形象设计，不融入主流，坚信自己独特的世界观。格罗夫凭借自己的感觉，摆脱 DRAM，放弃英特尔过去的成就，而把公司押宝在计算

机芯片业务上。你是否会凭借你的直觉做出决定？你怎样确保你的直觉在当前环境中仍然是有效的？

以上三个例子都说明了挑战既有模式带来的力量。以事后诸葛的态度来讲述这些故事总是很容易的，但真正做到具有先见之明却非常困难。考虑不可能之事并加以实施，需要极大的勇气和耐力。从这些故事中可以看出，新的心智模式对提倡它们的个体、公司乃至整个世界都具有巨大的改变力量。

超常思维

- * 站在这三个人事业早期的位置上，体会一下。
- * 你是否有勇气和信心做他们做过的事情？
- * 看看你周围的世界，如果那里的商业很成熟，产品也很大众化，你是否有力量打破这种模式，并以舒尔茨开发咖啡饮品那样的方式重组这些模式？
- * 你能否利用来自你个人经验的灵感去改变你的工作方式，就像奥普拉·温弗莉将她的个性带入脱口秀节目一样。
- * 如果你打算重组产品或服务，你是否有勇气（甚至狂热地）拆分并毁掉已有的业务，就像格罗夫所做的那样。

注释

[1] Schultz, Howard. Pour Your Heart Into It, New York: Hyperion,1997, p.44.

[2] Lacayo, Richard "Oprah Turns the Page, " Time, 15 April 2002, p. 63.

[3] Sellers, Patricia "The Business of Being Oprah," Fortune, 1 April 2002.

[4] Jackson, Tim Inside Intel: The Story of Andrew Grove and the Rise of the World's Most power ful Chip Company, Dutton, 1997; Grove, Andrew S.High Out but Management, Vintage Books, 1985.

[5] Grove , Andrew S.Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company, New York: Doubleday,1999.

第十二章 挑战你自己的思维 :个人生活、商业活动和社会

所谓发现就是见别人所曾见，想别人未曾想。
奥尔贝特·圣捷尔吉(Albert von Szent-Gyorgyi)
是敌是友？

透过弥漫的硝烟，你看到一个人站在你面前，举着枪。在战场的喧嚣与混乱中，就算仅仅辨认出这个士兵也是很不容易的。千钧一发之际，你必须马上做出决定。你判断形势的能力意味着你或战友的生与死。你选择了，你开枪了。

在这种情形下做出准确判断之难，已经由战争中无数死于友军枪下的人所证明。错误心智模式的危险不亚于带着自动化武器的敌人。

每天你都面临着决策，这些决策都要求你根据不充分的信息快速地判断周围的世界。尽管判断的结果很少像战场上那么即时、致命，但你所采用的心智模式极大地影响着你如何看待世界。这些心智模式往往戏剧性地影响你如何决策，无论是关于个人生活（如饮食和锻炼，或工作与生活的平衡），还是关于商业活动（如投资电子商务），抑或是关于社会（如应对恐怖主义或贫困问题）。你的心智模式如何影响你理解和看待世界的方式？在本章中，我们探讨来自个人生活、商业活动和社会的一些例子，邀请您共同挑战自己的心智模式。

超常思维不是指学术上的好奇心。形成超常思维的目的是为了更好地理解世界，对特定情形和行动采用最有效的心智模式。心智模式似乎转瞬即逝、不可捉摸，但其价值与意义却是真真切切的。我们所见的大部分都来自我们的心灵，但并不意味着我们要把它们看成是幻觉。

我们的心智模式塑造着我们的世界和行为，它们影响着我们的健康、人际关系、经营业绩和我们在社会中的生活质量。企业领导人所应用的模式可以使他们阿谀奉承或噤口不言，也可以让他们的公司走向繁荣或破产。心智模式可以使一些社会群体安于贫穷落后和愚昧无知，也可以推动他们快速前进。我们已经看见，一些政治领袖心智模式的转变，例如第二次世界大战后的前联邦德国的康拉德·阿登纳、古巴的菲德尔·卡斯特罗、柬埔寨的波尔布特，及伊拉克的萨达姆·侯赛因，都极大地影响着各自国家人民的生活。我们也看到一些长期坚持的心智模式突然发生转换，如冷战及其思维定式的终结，会改变每个公民的生活和国际政治关系。我们的思维模式以多种方式塑造着我们的世界。

在下面的三个例子中，我们从健康（个人生活）、电子商务（商业活动）和对付恐怖主义与保护个人隐私（社

会) 这些方面，探讨相关的思维方式和挑战心智模式的方式。本书中的洞见将如何帮助你应对这些问题？我们为你提供了思考心智模式的步骤，并给出许多例子以供练习。

关于健康：在个人生活中变得明智

我们关于身心健康的不同心智模式会产生不同的行为与结果，有东方的治疗模式（如针灸），也有西方的治疗模式（如药品和手术），还有按摩师专门做脊椎指压疗法。有人关注营养和锻炼，也有些人关注预防，而另一些人则关注治疗。各种关于饮食和健康的信息在空中飘来荡去，尽管它们中有些是相互矛盾的。

整骨疗法也开始提出和传统医学不同的方法。19 世纪医生安德鲁·泰勒·斯蒂尔(Andrew Taylor Still)所发展的基本原理，其整体观与传统医学形成了强烈对比。它基于四条基本原则：(1)身心是一个整体；(2)身体有能力进行自我调理；(3)自愈和维护健康；(4)结构与功能是相互关联的。而治疗就是基于对这些原则的理解和应用。美国的整骨疗法医生在接受这种训练的同时，还学习内外科的各个方面的知识。由于整骨疗法已经逐渐从这些核心原则上偏移，其实践风格已经不再那么鲜明了。整

骨疗法医生的角色渐渐窄化，只是局限于为治病而调整骨骼，而他们那种用系统方法治病的心智模式也消失殆尽。

我们的心智模式也直接影响着我们的健康。我们相信某件事物对我们的健康有好处，那么它在一定程度也真的会带来好处。著名的“安慰剂效应”就体现在以下实验中：让一些被试服用一个糖丸，同时让他们相信那是真药丸，过后真的观察到正性疗效。糖丸本身没有疗效，但由于被试相信它有效果，就可能会让他们好转。正性思维的作用显然是有限的，但有时最好的治疗方案就是你最信任的那一种。

你如何从众多关于身心健康的心智模式中挑选出最有效的一种并应用它呢？以下是一些可能的方法：

- 寻找新模式。你首先需要熟悉其他的方法。还有其他什么治疗疾病、促进健康的方法吗？通过广泛阅读，与朋友及其他业内人士讨论，搜集新的信息。这些不同的方法中，各自的强项和弱项是什么？你甚至还要看看你认为荒谬的方案——它们也许有潜在的价值，或者可能与其他方法结合使用。

- 建一个方法档案库。对预防医学的关注并不排斥

医疗方法的采用。有些医疗方法的极端支持者可能把预防方案看成是与传统方法截然不同的一条单行道。但多数人们会结合使用这两者。他们可能选择使用整体疗法，只要它与药物治疗的副作用相比风险较低。例如，你偶染小恙，就会用鸡汤、食物、茶和维生素进行食疗，而不是用抗生素。如果病得不严重，这可能是更有效的方法。但如果你得的是莱姆病，若不尽快使用抗生素就会导致严重后果，这时你就要采用药物疗法。多数人都会避免教条主义地固执使用这种或那种方法，而是根据具体情况选择最佳方案。通常这种选择不是清楚的或有意识的，而是凭直觉。心灵使用它所认为有效的心智模式来处理生活的不同方面——即使这些模式仔细分析起来在逻辑上是自相矛盾的。你如何能建立一个关于身心健康的方法档案库呢？

- 知道该何时从一种方法转换到另一种。找一个能采用两种或多种方法的医生或保健专家，你可以就治疗问题进行咨询，这一点很重要。如果你完全依赖一个整体疗法的医生，你可能会忽视严重的症状，而这必须由传统医学治疗。另一方面，如果你完全依赖一个受传统医学训练的医生，你可能会接受过多的药物治疗，但也许用其他疗法也能奏效，甚至可能更有效。

●详审复杂性。医学信息总是在不断变化。今天的研究可能在明天就被推翻。被极端分子和庸医糟蹋得一无是处的另类疗法往往没有严格研究的支持，而只有引人注目的争论。你如何从这些纷繁复杂的信息流中筛选出有用的信息呢？

正如第六章中讨论的，你可以通过变焦来拉近或拉远镜头，先详审作为新方法根基的研究，然后扩展视野审视全局。例如，你可以注重改进你的饮食，同时继续一天抽一包烟，并继续久坐不起的生活方式。你会发觉戒烟和增加运动会对你的生活质量和健康产生最好的效果。退一步，更全面地审视，是避免视野过于狭窄或被数据淹没的关键所在。这种通过变焦拉近或拉远镜头的方法可以让你避免被太广泛的背景所麻痹，也避免过快地跳入新的时尚热潮中。这个过程的一部分任务是，根据你的需要，确定你感兴趣的领域，这样你就不用事事过问。任何要求你心无旁骛、不计其余的“建议”，即使信誓旦旦向你保证有不可思议的效果，你都需要仔细考察其背景，审慎权衡。你需要以更具批判性的眼光来审视变化多端的信息海洋。

●了解你自己的心智模式。你要评价自己用来筛选与健康相关的意见与信息的心智模式。过去的什么原因

影响你，导致你用这种方式看待信息？你对这个问题的兴趣程度和大体态度如何？你是否(1)害怕知道(把头埋在沙里)；(2)略有兴趣但觉得这在生活中不太重要；(3)感兴趣但分心于其他事情；(4)很感兴趣并准备多花时间；(5)认识到这是人生的一件大事，愿意投入大量的时间和精力？对这些态度及相关的心智模式都需要自我评价。例如最后一点，认识到这是人生的一件大事，这种认识会因为健康危机或通过体检发现自己属于高危人群而产生。反之，或许你正青春年少，感觉生命无止境，人生有更多要紧的事要做，所以你的心智模式更多地是属于“略有兴趣”这一点。你的态度会影响你处理健康问题的方式。

●在自己身上做试验。对一个人有效的保健方法对另一个人未必有效。你可以阅读所有你想看的医学研究报告，但也必须找出哪些对你有用。改变你的饮食，观察一下结果。试试不同的锻炼方式。健身中心或体操录像对别人有用，对你却不一定有用。也许早晨的散步或周末的轮滑更适合你的生活方式和兴趣，因此也更有效。也许一种节食方案对一个朋友很有好处，对你却是活受罪，这可能是因为要求难以坚持的行为改变，也可能是因为你对它的反应不一样。许多人信心十足地开始一

个新的锻炼计划或节食方案，却以失败告终，他们就自责不休。但如果他们把这看作一次试验，他们就可以记住这个结果，再试另一个。重要的是持之以恒进行锻炼、试验，步步为营，直至找到对你有效的方式。

●识别支持旧模式的结构。正如我们在第八章讨论的，我们的心智模式由我们在其周围建筑的结构支持着。工作中的抽烟小憩反而会使烟瘾更强。要改变我们的行为，我们要对付的不仅仅是我们的心智模式，还有支持它们的结构。这是最难的一步。许多节食项目想了很多办法应对这种挑战，比如通过创建社会系统和导师制度来强化新的行为方式，通过建立热量计算系统让节食者能直观看到自己的节食效果，或设计一整套食物清单，提供更健康、符合更加严格规定的饮食选择。改变影响你健康的习惯同时也要求你改变支持这些习惯的结构。你需要认识到改变行为的障碍，拆除将你锁在旧秩序之中的基础结构。

你对于体重控制、饮食控制、体育锻炼、癌症预防、抽烟喝酒、压力和时间管理的看法，以及对医学建议的态度，都将影响你的生活质量。在这些领域中你当前的心智模式是什么？与你周围的人相比，它们有些什么不同？试着找找与你观点迥异的人，这些人可以是你的熟

人，也可以是写过这方面文章的作者。如果采纳这个观点，你的生活质量会如何改变？你能否做个思维实验，试着用这个人的眼光看世界？你的生活会变好还是变糟？这个心智模式是否对你更有用？风险又在哪儿？

如果你有意于改变与身心健康有关的行为，你应该认识到，使你停滞不前的并不仅仅是“意志薄弱”，还有你当前心智模式的顽固不化。你相信自己看到的是世界的本来面目，但事实上你看到的大多是世界在心理上的投射。如果你能改变自己的思想，你就能思考那些似乎不可能的想法，并改变你达到健康目标的方式。

资料框-其他一些人生挑战及有用的心智模式

工作与个人生活的平衡。当我们放弃了在一个公司里奋斗、一步一步往上爬、直至退休的传统职业模式时，我们就对工作有了更为复杂的看法，同时要面对工作与个人生活之间的平衡。为在职业成就与自我实现之间取得平衡，雇员们发现了一些创造性的方法，诸如职位共事、远程办公及弹性工作时间等。哪种工作与个人生活的模式影响了你的思维？它对你有用吗？还有其他什么模式可以用吗？它们如何改变你的职业与个人生活的质

量？

个人经济学。经济低速及企业管理不善使得人们对传统的公司退休金及固定投资回报失去了信心。随着人的寿命的延长，为退休作详细计划变得越来越重要。为未来做财务计划涉及复杂的选择，这些选择受我们心智模式的影响。政府不可能保证我们的退休生活，因此我们面临的矛盾之一就是今天消费还是着眼未来寻找有效的储蓄与投资方式。影响你看待退休的心智模式是什么？当环境改变时，它们还有效吗？

婚姻与关系。在一些电视真人秀节目中，即将成为新郎或新娘的人向还未曾见过面的一方求婚，我们的婚姻与关系模式已经发展到了极限。有些人认为根本不需要正式的婚姻制度，另一些人则赞成保持有序关系的模式。同性恋者在为争取他们的长期合法权利而斗争，他们的反对者则认为这样会威胁婚姻制度，从而打乱社会结构。尽管如此，由来已久的“传统家庭”心智模式仍然具有影响力，即使它们不再反映社会关系的现实情况，甚至不合时宜。对离婚的态度，尤其是对于离婚给孩子造成的影响的态度，也在不断发生变化。你关于婚姻和关系的心智模式是什么？它是如何形成的？你的配偶持有什么样的心智模式？你当前的观点还有用吗？你可能

采纳的其他心智模式是什么？

临时性工作关系。甚至于鼓吹“万众一心”的美国军队，其工作也变得越来越个人化了。从业人员把工作看成是一种发展自身技能、待价而沽的机会，而不再是当作在同一单位中职业发展的某一步。由于委托业务承包，组织越来越像由许多个人联结而成的网络。对一个组织的诚信曾经是至关重要的，但现在由于临时性工作关系，诚信更多地是对一件特定的任务而言。这改变了关于一个组织的意义的心智模式。你现在拥有什么样的工作关系？这些关系基于什么样的心智模式？你还有其他什么心智模式可以采用吗？它们将如何改变你的行为方式？

关于互联网：在商业活动中变得明智

互联网就像《绿野仙踪》里的飓风一样席卷世界，把我们高高卷起，离开了原来的旧世界，来到一个神奇的新世界，这里充满着各种奇妙的希望和不可知的危险。然后，沿着这条黄砖路，经过漫长而艰苦的跋涉，我们立定脚跟，回头寻找来时的路。当然，就像多萝茜 (Dorothy) 一样，我们不可能完全回到出发点，因为我们的 心智模式已经被震撼、动摇。也许我们还能回到堪

萨斯老家，但我们不会以同样的眼光看待它。而且，与多萝茜不一样的是，我们的世界实际上已经被这种新技术根本性地改变了。我们对于电子商务的认识，从不可遏止的狂热到一败涂地，而现在又正回归到平常。我们利用这种新技术的能力取决于我们的商业模式，而这种模式又依赖于我们的心智模式。我们能从互联网的泡沫及其余波中学到什么？这里列举了一些教训：

- 理解你的模式。正当泡沫兴起之时，人们更多关注风险投资的辉煌故事，而极少关心它的“商业模式”及其潜在的心智模式。一种新的、未被清楚认识的心智模式被囫圇吞枣地接受。事情尚未明朗之时，炒家们、观察家们、投资商们、消费者们都信以为真地认为，他们正在参与一场真正具有革命性的运动。那时广泛传播着这样一种信念：我们已经进入另一个宇宙，一切事情正以“网络时速”发展着。管理者们被洗脑，认为他们用来理解世界的旧的心智模式已经过时。那些表示怀疑的人是“不开窍”，他们被许多人认为是复古守旧或与世隔绝。过去的经验被看成是包袱。以增长率论输赢，以规模大小论英雄。数百万的用户每月以空前的速度加入到网络中。

投入其中的公司的财务和投资进一步强化这种体验的独特性。简而言之，估价和相关的投资都超出人们的经验范围。从来都没有人见过这样的事物，所以人们只能匆匆忙忙地为他们的投资和经营建立新的心智模式。旧的心智模式看起来无法解释接下去会发生什么，而新模式则令人如此兴奋，以至于几乎没人谨慎地察看它们的潜在弱点。对于新旧模式的优势与劣势，人们都缺乏严格、仔细的检查。

什么心智模式影响了你当前对互联网以及互联网对你的商务的价值的看法？还有什么其他的心智模式可以用来评价其潜能并应用于你的商务吗？

●知道何时应该换马。正如我们在辛普森爵士身上看到的，我们需要保持警惕，不要被时尚狂潮卷走。当所有的媒体狂炒互联网、所有的资金涌入其中时，人们很难理性地思考。还有一个问题就是它的历史太短暂，因此任何故事都有人相信。人们放弃了他们的旧有心智模式，但并没有一个清晰的新模式来代替。有人确实想尽量少用有色眼镜看待这些事件，他们回溯历史，把电子商务流星般的兴起与发生在 17 世纪里的一些事件相比，诸如英格兰的“南海泡沫”或荷兰的“郁金香泡沫”。许多公司也陷入了“中年危机”，即长时期没有变革，而

后突然发生巨变，进行一个常常是破坏性的飞跃。另一方面，有些投资者懂得什么时候跳进、什么时候跳出。他们在泡沫之前就进入，在泡沫破灭之前就退出，因而获利颇丰。有些人纯粹是侥幸，但有些人看来是具备一种心智模式，能认识到突然的增长是“非理性的繁荣”，然后想方设法利用这种见解而获利。

坚持你现有的心智模式，或是改变它们，去迎接新技术或其他崭露头角的机会，这两者潜在的危机和回报各是什么？

●认识到心智模式转换是双行道。那些把互联网的兴起看成是一场革命的公司，就像登上泰坦尼克号而没有救生艇的乘客。那些能够通过各种不同的心智模式看待世界，而且在它们之间进退自如的人往往可以赢得最佳的生存机会。想在网开杂货店的 Webvan 公司破产了。但拥有许多零售商店网点的英国零售公司 Tesco 却发现，它可以增加一个利润颇丰的网上商务，利用它已有的商店送货上门。Tesco 认识到，它并不需要抛弃原有的模式以投入全新的互联网模式。甚至一个严格意义上的在线零售商如亚马逊(Amazon)也清楚认识到旧模式的价值，并利用这种认识来改善它的运作与财务状况。与此同时，周围有不少在线商务公司破产倒闭。亚马逊

与经营玩具和书籍的店铺零售商建立起合作关系，并且把注意力从不惜一切代价争取市场份额转移到得到回报上。

互联网革命家们宣告一切都需要改变：人事制度、财政回报与测评、服装仪容、软件开发方式、消费者渠道等等。在网络泡沫破灭之后，钟摆完全向另一边运动，因此，在线商务模式被他们以同样的狂热抛弃掉了。当这些公司矫枉过正地回到旧模式上时，它们可能又忽视了新技术依然存在的价值与力量，成为纯粹的反革命者。

旧的心智模式在新的电子商务世界里有何价值？新旧心智模式如何才能整合？对这些不同的心智模式保持开放选择态度需要付出什么样的代价？

●寻找新视角。在互联网发展的早期，很少有公司能认识到它的潜能。在发明网页浏览器之前，互联网被长期忽视与拒绝。甚至在那之后的一段时间内，也只有少数圈内人士认识到它的潜能。如果公司能邀请这些视野开阔的互联网先锋——穿耳染发的孩子们——参加它们的组织，就可以领先获得这些技术的经验和这种亚文化的心智模式，这将有助于它们后来的决策。互联网多年前只是作为学术界和程序员的专有领域。为什么多数公司不早些进入这个领域？

在网络世界里还有什么正在出现的机会（例如网上日志）？你如何才能够挖掘这些机会，并利用它们重新思考你的商业模式和潜在的心智模式？

- 详细审视复杂情景。以事后诸葛亮的观点来看待互联网泡沫，许多人忘记了 20 世纪 90 年代出现的这个技术曾经导致如何的混乱与复杂。在互联网伴随网页浏览器开发而腾飞的前几年，普遍被提到的转换模式是“互动电视”。许多公司动辄投入千万美元开发这种技术。但公司如何认识到技术正在向何处去，并认识到它意味着什么？有些经理人依然拉远镜头，只看一个宏大的图景；另一些人则太专注于某种特定的技术（例如互动电视），以至于无法看到其他技术的潜力。拉近镜头以理解并获得有关技术的第一手经验（在互联网的早期多数 CEO 都不上网），然后拉远镜头以看清更广阔的背景，这种策略有助于理解令人困惑的情景。

今天有哪些技术开发与应用的崭新领域？你如何能发现它们并认识到它们的潜能，从而改变心智模式和商业模式？

- 进行试验。在互联网的上升时期，人们尝试过许多实验，在某个阶段整个互联网的爆发看起来就像一个超大规模的个人与商业实验。遗憾的是，这些“实验”

中的多数并没有以最有利于学习的方式设计，在投入巨大的资金之前，它们也没有以足够小的规模进行试验，以检验一些重要的假设。它们多数都是大规模的，齐头并进的，常常还是“孤注一掷”式的。失败是惨重的，它们吞噬掉了无数股东的钱。有些公司在实验时确实更为小心。在生活消费品方面，宝洁公司的 Reflect . com 洗护美容用品网站提供了一个在进一步投资或打破原有零售模式之前学习电子商务的机会。但是多数的互联网实验都是代价高昂的，且不能肯定从中到底学到了什么。

对你的公司以及其他公司使用互联网的自然实验进行事后分析，你从中吸取了什么教训？你还能设计什么新的实验？

●跨越适应性分离。互联网的一个问题是圈内与圈外截然不同。很重要的一点是架起桥梁，跨越这两个世界之间的鸿沟。有些公司意识到，它们原有的文化可能会扼杀这些新兴项目，所以它们普遍设立独立的运作部门，通常是设在硅谷。但它们往往没有在这两个世界之间牵线搭桥，以致新部门不能从老公司的经验中获益，反之亦然。两个世界的分隔限制了不同模式的效用，同时也使得问题难以发现。互联网舞台上一个典型的适应性分离表现为某些公司的态度，它们声称不信从者是“不

开窍”，不能彼此共存。没有人试图架桥跨越这个鸿沟，而这个鸿沟被证明是混合型组织中相互学习和发展的主要障碍。

你如何能在你的组织内部自然分化的各部分之间牵线搭桥？例如，你如何把技术领导和业务领导拉在一起，了解新技术的商机？

●正视社会基础。尽管旧秩序的脚手架是经过很长一段时期建立起来的，但支持新模式的社会结构以不可阻挡之势构建着。全球投资于电信基础设施的资本总额已远远超出实际所需。这种投资成了人们不得不相信新模式的基础，因为如果不相信，那么这些数以亿计的过度投资就成为非理性的、不可解释的行为。风险投资公司的成长，纳斯达克资本市场的兴起，以及个人投资的增长，创造了支持性的构架，驱使对互联网新兴公司的投资达到相当可观的水平。多数互联网公司的股价飙升，许多普通人都不想错过这空前的良机，改变了其长期形成的投资习惯，成为非理性的投资者。办公和家用电脑的快速普及，以及电脑和通信成本的下降，也共同支持着这些新商业及其相关的心智模式。同时，“旧世界”基础的力量在消失，传统的“实体商品”公司看着它们的股价在下跌，尽管它们在继续公布优良业绩。

你当前的业务中，有什么样的投资、结构和程序让你难以接受新技术和新的**心智模式**？你的基础架构的哪些方面可以重新设计，以支持你想采纳的新模式？

●相信你的直觉——但要通过不断获取经验以改进它。在互联网革命期间，极少有人能不受浪潮冲击，而坚信自己的直觉，不被疯狂的炒作和互联网不可抵挡的财务诱惑所动摇。但这场革命证明了这一点：基于过去经验的直觉应用在新环境中常常是危险的。你就像一员老将，在打最后一仗。直觉不同于灵感的地方是，它是基于经验的。你所面临的挑战在于，要在新技术与新模式中**获得足够的经验**，使得你的直觉扎根于深厚的经验土壤之中。具备这种经验的资深执行官是少有的。许多人认为技术经验是 IT 部门的事——确实技术细节是它们的事——但这些领导人往往不能认识到，具有这种第一手经验对增强他们的直觉能力是多么重要。正由于上百万的用户现在正在接受这种技术，这一点显得尤为重要。这不仅仅表现在技术决策的讨论上，也表现在组织内部重要的战略决策上。由于缺乏这方面的经验，商业领导人要么认为他们不能相信自己当前的直觉，要么就接受一种没有经验根据的直觉，以此来判断这些技术的潜能。这在某种程度上也说明了为什么互联网“宗师”

会兴起，他们在刻意寻求被视为互联网潮流领导者，有些人在短暂时间内甚至达到类似明星一样的地位，实现了他短暂的荣耀。

对如何使用互联网及其他技术，你的直觉告诉你什么？你能信任当前的直觉吗？你如何通过新经验提炼你的直觉？

资料框-其他商业挑战及其背后的模式

战略规划。一个组织如何在一个快速变化、复杂而不确定的世界里制定计划？在 20 世纪 80 年代早期，许多大公司就认识到，集中式的中央计划再也不能够快速、灵活和创造性地应对当前环境的挑战。经过充分调查研究的、写在大捆大捆簿子中的 5 年或 10 年计划，到正式发表时已经陈腐不堪了。这些计划程序基于的假设是，未来是可以预测的，所以可以相应地制定可行的长期计划。但现在世界已经变得越来越不可预测。1983 年，通用电气公司的首席执行官杰克·韦尔奇(Jack Welch)废除了公司颁布中央计划的做法。从那以后的二十多年里，产生了一系列制定计划的新方法。一些公司和咨询顾问不断推出新的、更具前瞻性的方法，以制定宏伟的战略。在互联网时代，战略规划

有时只是由乐观的商业计划或故事情节构成的。曾经有过一系列的制定战略的革命，其中有些事后来看来只是一时的头脑发热。有些公司采用更开放、更灵活的方法，诸如情景规划和选项思维，以便明确地应对环境的不确定性。另一些公司则撇开战略，更多专注于运作效率和短期目标的实现。有些公司领导人则把战略规划统统抛弃，认定环境太不确定，战略规划是毫无用处的。

当前影响你战略规划的心智模式是什么？还有什么其他的模式？这些模式中哪个对你的组织最有效？

增长还是不增长？许多公司根据传统的、保持持续增长的模式来制定战略，但是当增长已经不再可能达到其自然极限时，这个模式会不会失灵？投资者对增长的评价使得公司难以抛弃这种增长模式，虽然增长的机会已寥寥无几。这种模式的问题越来越多。对于美国的跨国企业而言还有一个挑战，那就是必须在日益强烈的反美情绪环境中实现增长。最近的另一个现象就是，主要经济体——如日本和德国——通货紧缩和经济增长减缓，这使得全球经济的增长成为一个难题。除了增长之外，还有什么途径可以创造价值？只关注增长是如何约束你的机会和行动的？还有其他什么模式可以让公司用来建立并保持长胜之道吗？你能将它们用于你的商业活

动中吗？

兼并与收购。兼并与收购只是在书本中看上去不错，它们的高失败率表明，在实际操作中它们是很不容易成功的。投资银行家和管理者往往过分乐观地看待合并的增益作用，而这更导致了失败。文化的差异和执行过程中的问题常常会造成结果的差异。在并购之前，合并的成效通常是根据财务模式来进行评估的，但真正合并的结果常常取决于软性的问题，诸如企业文化及领导关系的整合，而这些是很难用收支平衡表来衡量的。

对一个正在进行的合并或收购，有什么潜在的问题因为你的心智模式的局限尚未被发现？除了并购，还有什么其他模式可以达到你的目的，你是如何利用它们的？

新兴公司。有经验的公司领导人在进入新兴公司时，发现他们需要采用极不相同的心智模式以适应这种只有短暂历史、没有品牌或声誉、也未能拥有任何稀缺资源的商业组织。这些“职业经理人”的来临往往成为一道分水岭，横亘于创造性的和自由流动的新兴状态与更加专心致志的大型公司运作模式之间。在这两种对公司的看法之间转换是一个关键的转折点，也是一个新兴公司初告成功却不能持久的关键所在。

如果你进入一个成功的新兴公司，什么样的心智模式影响了你最初的成长？当你的公司规模更大也更成功时，这些心智模式需要如何改变？在公司前进的每个阶段都需要哪些模式？如果你在一个成熟的公司里，你如何通过将新兴公司的思维方式注入到部分商业活动中而受益？

改善绩效低下的企业。改善低下绩效的典型心智模式是降低成本、调换高层管理者、抛弃无用的资产和解雇人员。如果人是一项资产，这种措施长期看来就会是毁灭性的，而且降低成本也维持不了多久。无情的裁员会使你失去最好的人员，留下来的只是一些“吊死在一棵树上的人”。除了这老掉牙的降低成本的方法之外，还有没有其他方法来改善企业绩效？盈亏平衡表、资产负债表和现金流量表这三大控制项限制了所有的传统心智模式的应用性。除了通常的成本措施外，还必须探索其他的途径。危机可以被看作一个改变心智模式的机会，而不是看作消极因素。

你对如何定义和改善企业绩效有何看法？除了降低成本，还有什么模式可以用来改善绩效？它们如何被运用于你的商业活动中？

公司治理。关于公司治理有许多不同的心智模式。

有些首席执行官认为董事会是性本恶的，必须加以管理或防范；或者把董事会看成是一个社会俱乐部，先用各种演示陈述把他们弄得眼花缭乱，然后打发走。另一些则把董事会看成是资源与伙伴，可以在战略和其他事务上提供有价值的洞见。在安然公司丑闻以及其他一些丑闻之后，董事会被看成是传统意义上投资者利益的看护者，人们期望它严格地监督管理层，在发现问题和解决问题中扮演积极的角色。

什么样的心智模式影响你看待公司治理？你还可以采用什么其他模式？

关于恐怖主义和个人权利：在社会中变得明智

民主社会很重视个人权利和隐私，但这些个人权利常常使执法遇到困难。法律限制诸如窃听之类的行动，以保护个人权利，但这也给当局收集不法行为的情报设置了障碍。过去，许多政府当局滥用职权，如美国的 J. 埃德加·胡佛(J. Edgar Hoover, FBI)、伦敦的军情五处(MI5)，使得公民们担心他们的个人生活受到侵扰。

“9·11”恐怖袭击之后，如何在对恐怖主义作战和保护个人权利之间取得平衡的问题被重新提出。如果政府部门在同一个地方拥有更多关于电汇和单程机票购买情

况的信息，会有助于阻止类似袭击的发生吗？

有一项“TIPS”计划的提案，是让邮电工人和电缆安装工向中央数据库提供可疑行为的情报。一群群阿拉伯后裔被审查拘禁，引起了一片种族歧视的抗议之声。为避免这样的指责，机场筛查员只能随机抽查，这导致国会议员和和蔼的老妪被盘查，这些老人根本没有力气执行恐怖阴谋，即使她们因离奇的巧合显示有这种意图。即使时有侥幸，检察人员也是有偏向的。这种做法在政治上可能是正确的，却是愚蠢的，因为它假定搜寻员从直接的观察中不能获取有用的情报。

正如第六章所讨论的，政府的“全面信息分析”计划可能会导致信息超载，也会带来其他一些问题。该系统是被设计用来搜集各种财务和个人记录，以便政府甄别潜在的恐怖主义威胁。这些对个人信息的侵扰可以被看成是对美国核心原则的攻击。

我们如何评价这些互相冲突的模式，并在处理这些冲突时既保证隐私、也保证安全？

- 关注不同模式的效用。许多关于增加情报搜集力度的讨论，都把焦点集中在隐私权和公民权上。正如本书前面讨论过的，这里面涉及的一个根本性问题是这个方案的有效性。收集了全世界的情报也不会必然产生更

高明的头脑和更高深的智慧来觉察潜在威胁。也许有更具创造性的方案可以应对这种挑战而不让公民权利受到侵扰。监控可以更为集中，而现存的法制规定，如窃听和搜查需要得到法院的允许，在收集和分析情报过程中可以稍微交通而无需放弃。仔细评价方案的有效性有助于发展其他的策略，使得发动对恐怖主义的战争不会严重牺牲个人自由。美国最近的恐怖主义经历是全球许多国家恐怖主义现象的一个延伸。在与恐怖主义作战的复杂过程中已经有了许多实验性的知识（英国和爱尔兰共和军，西班牙和埃塔，意大利和红色旅，以色列和真主党，等等）。这些知识可以组合起来，形成一个丰富的心智模式库，用于平衡个人的需要和国家对无情的恐怖主义敌人战斗的需要。一种文化的长处及其共同的心智模式（例如美国的个人主义），可以转化为对恐怖主义作战的有效力量，并不需要文化因为战争而做出根本性的改变。对恐怖主义作战并保护隐私的不同方案各自有什么效用？

●广开言路。不同观点的表达对于充分考虑不同策略所涉及的方方面面是很重要的。个人自由的支持者一方和关注寻找恐怖主义者的另一方都可充分表达自己的观点，听取对方的观点，这样可以更为有效地实现他们

各自的目标。这种情况下的危险在于，某一方的态度过于专横强硬，以致相反的观点被完全拒绝或抛弃。在一个极端，我们趋向乔治·奥威尔(George Orwell)于 1984 年描述的“Big Brother”心灵控制方式，这种方式将对立的观点都抹除了。另一个极端则是地方势力的兴起，以及“人不为己，天诛地灭”的观念会使得社会失去凝聚力，缺少共同的价值观和心智模式。如果我们能具有既从个人、也从国家的角度看待问题的能力，我们就可以更好地保护个人自由，同时甄别潜在的威胁。我们应如何鼓励对这些问题进行讨论，以显示不同心智模式的长处和短处？

●认识到不同视角的存在。一个人可能愿意暂时放弃一定程度的自由，只要这些自由在问题解决之后能恢复原状。但是，政府可能会有不同的视角。在第一次世界大战开始时，英国限制了在公共场合喝酒的时间，以支持战备。但这条禁令直到 20 世纪 80 年代才被废除。个人及其政府，尤其是官僚政府以完全不同的眼光看问题，除非是选举的时候。正是由于这些不同的视角，许多个体不愿意放弃基本的权利，不愿看到它们受到侵蚀。在对待这些问题时有哪些不同立场和角色？其思维方式有何不同？

资料框-其他社会挑战及其背后的模式

市场经济和民主。在冷战期间，美国对市场经济和民主的看法，与苏联对中央集权经济和共产主义的看法形成了强烈对比。自冷战结束以来，人们对市场经济和民主社会的观点有了较大的改进。它们看起来应该怎么样？有什么不同的模式可用来创建具有自由经济的民主社会吗？美国作为独一无二的世界霸主的出现使得人们更加警惕市场经济。人们批评说，通过全球化，市场经济成为推进英国利益的手段，使得公司也不再对单个的国家负责。

全球化和市场经济的观念现在已经成了美国的消极面，在世界各地影响着人们的心智模式。不受制约的市场经济有时会招致消费者的咒骂和一些令人不快的结果，使人们感到自由经济必须受到某种控制。

关于市场经济有什么不同的模式？在特定形势下它们各自有何优势和劣势？

你现在支持什么样的经济和政治模式？还有其他什么模式你认为可以采用？采用它们有何意义？

“有产者”与“无产者”之间的差异。世界发达国家和新兴国家之间有着很大的不同。这些不同的“世界”

看问题的视角也有很大的相同。这些不同之处在关于全球化、技术进步和环境问题的讨论中可略见一斑。甚至在同一个国家,穷人与富人阶层的观念也有强烈的反差,这些分离随着中产阶级的萎缩而呈现两极分化的趋势。主要对富人有利的减税,从“有产者”角度来看是经济发展的刺激手段。但在“无产者”看来,这些做法是把更大税收负担压在不堪负重的穷人头上,而把钱放在富人的口袋里。

全世界范围内这两大群体的适应性分离是对政府和社会的巨大挑战。

心智模式如何影响有产者和无产者之间的鸿沟?如何改变心智模式以帮助两者建立桥梁,互惠互利?

心理疾病。社会对待心理疾病的方式随着时间推移而发生了很大的改变。在中世纪,心理疾病通常被看成是魔鬼附身,需要驱魔或通过其他宗教形式赶走魔鬼。这种观点在18世纪末被医学取代,但当时流行的观点是,有心理疾病的人是回归到了野兽状态,必须通过棒喝来唤醒他的人性。医生制定了残酷的训练方法,如禁闭、加热、冷冻、浸水。在19世纪中叶,由教友派改革者领导,兴起了“道德化治疗”,病人受到了尊重,有

活动的自由和良好的衣食。

从 20 世纪初直到中叶，遗传学观点导致优生学逐渐流行，按照此观点，人类可以通过消灭“有缺陷”的个人和种族达到人种的优化。这带来更多对心理病人的禁闭，建起大型收容所，鼓吹额叶切除和其他手术，以及强制绝育。这种观点在全世界广泛传播，在德国纳粹的毒气集中营里发展到了极致。后来的几十年中产生了药物治疗，然后是非收容化的处理，大型收容所因为丑闻和令人震惊的病人受虐事件而被迫关闭。心理疾病的原因和治疗——甚至包括心理疾病的存在与否，依然在激烈的讨论之中，1961 年，美国的心理疾病委员会声称这是一个“充满狂热与幻想”的领域。社会和个人所持有的心智模式产生了明显不同的治疗方法、法律和行为。[1]

在当今社会上，影响我们对心理疾病治疗的模式是什么？还可以采用什么来自其他时期或其他地方的模式？

组织全球性示威。国际互联网的出现改变了社会，其中一个方面就是社会组织与政府的互动性。在全球范围内，通过电子邮件和网站，群体可以更快速地组织起来，与政府官员的互动可以更直接。通过互联网组织的

小范围的基层运动，可以迅速扩展成为全国甚至国际性运动，如在 WTO 会议期间反对全球化的示威，以及 2003 年伊拉克战争前夕及其间的反战示威。《纽约时报》的专栏作家帕特里克·泰勒(Patrick Tyler)和其他评论家称，这种全球性共识的兴起是第二种“超级霸权”，正在挑战着美国。[2]

但这是个正确的模式吗？政治组织的网络渠道改变了地缘政治的心智模式吗？

美国和联合国模式。2003 年初在联合国进行的关于是否应该对伊拉克动武的争论中，突出显示了有关世界治理的不同观点。美国认为，它有权先发制人，对付来自研制大规模杀伤性武器国家的可能威胁。它甚至结成“意志的联盟”。联合国则强调需要多边行动和维护国际公约。从美国的观点来看，联合国意志薄弱，应对威胁效率低下，美国人有权保护他们自己的利益。从联合国的角度看，美国在国际共同体之外单独行动，破坏了联合国的系统和结构。

这两种心智模式区别何在？如果世界只采纳其中一种，那会发生什么？还有没有其他心智模式可供考虑？这些心智模式能否并行不悖？如果你是其中一个观点的支持者，你会如何让持有其他观点的人信服你？

时刻关注着心智模式

你在生活中遇到的每个问题都可以提供机会，让你探索心智模式的影响，让你发展或采用新的模式。当你在晨报上读新闻时，当你在生活中面临挑战时，当你在工作中作决策时，问一下你自己：是什么样的心智模式影响着我看待这一决定的方式？这些模式限制了还是拓展了我在这种情形下的机会？别人持有什么样的心智模式？还有其他可能的模式吗？我如何避免被复杂性所压倒？我如何设计试验？对这个问题，我的直觉告诉我什么？

本章提供了在三个领域中思考的素材：个人生活、商业活动和社会。挑出其中吸引你注意的一些问题，思考一下你的心智模式如何影响你的观点，看看有没有其他可替代的心智模式。心智模式影响生活的每个方面，所以例子俯拾皆是。通过这种方式，你可以增强对心智模式的意识，以及对超常思维的练习。当你面对新信息或新情况时，这种持之以恒的训练可以使你具备超常思维的能力，采取快速而有效的行动。

超常思维

* 从三个领域（个人生活、商业活动和社会）中各挑出一个例子。你使用什么心智模式来评价当前的情形？有什么其他心智模式可以采用？你对心智模式的选择如何影响你在问题中所处的位置和你的决策？

* 当你阅读新闻时，养成习惯问自己：这里所报道的决策与行动背后隐含着什么样的心智模式？对待同一情形，可以有什么不同的心智模式？它们如何改变选择余地？关注一下国家和国际政治上的争论或法庭案例，在这些方面，不同心智模式往往决定了不同的政治派别。

* 当你在生活中遇到问题时，确认并清楚地描述出正在使用的心智模式。你如何才能更好地辨认出深层的心智模式？

注释

[1] Whitaker, Robert. *Mad in America : Bad Science, Bad Medicine and the Enduring Mistreatment of the Mentally Ill*. Cambridge: Perseus Publishing, 2002.

[2] Tyler, Patrick E. "A New Power in the Streets," *The New York Times*, February 17, 2003.

结论 你的所想决定你的行为

未来在改变发生之前既已走入我们之中，目的是要改变我们。

雷纳·玛丽亚·里尔克(Rainer Maria Rilke)

当你面对一个新的决定或挑战时，后退一步，考虑一下是否拥有正确的心智模式：

认识到各种心智模式如何限制或扩展你的行动范围。你当前的心智模式是怎样的？由于这种心智模式，使你无法看到这个世界的哪些部分？你失去了哪些机会？使用一个新的心智模式可以让你看到这个世界的哪些部分或哪些新的潜在途径？

知道何时换马。你的心智模式适合当前的环境吗？一个新的模式效果果真更好吗？采用这个新模式有什么风险？你能使用渐进的实验来减少风险吗？对要么无法认识到一个新模式、要么过于迅速和热情地拥抱新模式这样一个双重危险，你怎样才能处之泰然？

认识到范式转换是一条双行道。当新模式出现时，旧模式并不总是像旧秩序下的雕像那样轰然倒塌。什么样的旧模式可能会有利于迎接你当前所面临的挑战？如果其

他任何人已开始乘坐机动车辆，你还能继续骑马吗？对旧模式所使用的方式来说，新模式揭示了什么？你如何才能创建和使用这一系列模式？在什么情况下特殊的模式才是有价值的？

看到一种新的观察方法。你在哪里可以找到新的心智模式？你周围是些什么人？什么样的情景在你进入时可扩充你的心智模式？与你谈话的朋友是比你大还是比你小？他们具有不同的职业吗？你是否与那些可能正在创建新规则的激进分子进行过对话？

将镜头拉近或拉远以化繁为简。你是否被数据和信息所淹没？如果是这样，练习着将镜头拉远，从而你能够避免只见树木，不见森林。你是否过于远离问题？若是如此，拉近镜头，以便在回到整体画面之前检查细节。你怎样培养在你的生活中将镜头拉远或拉近的习惯？

进行实验。你为设想中的新模式提出了什么假设？你如何设计实验来验证它们？在你的私人生活和商业活动中你有什么样的实验机会？埃莉诺·罗斯福曾经建议“每天做一件让你吓坏了的事情”。今天你能采取什么小小的行动，可以不冒太大风险而与过去勇敢地决裂？

为了在这个世界中实现你的新设想，注意那些使你困在旧模式中并让你说服他人进入你的世界的因素。

推翻旧体制。你在自己的旧模式周围建立了什么样的基础设施？你需要如何改造它以使其支持新模式？你是否希望像做新年计划那样改变还渐衰退的形势？你是否有办法可以保证自己坚持到底，实现这个计划？是什么力量使你陷于旧模式（一个烟民对尼古丁上瘾，或吸烟小憩成为你生活不可缺少的部分）不能自拔？是什么力量（如尼古丁过滤）帮助你采纳一个新的模式？你的组织中在哪些结构方面需要重新设计以支持新模式？

找到共同的基础，跨越适应性分离。你周围的哪个人具有与你不同的心智模式？他们为什么不做出改变？他们当前的模式对他们来说有什么价值？他们使用的是什模式？是否有边界跨越者能够帮助你越过适应性分离的障碍，或是有杠杆可以促成转变？你在哪里可以找到新旧模式之间的共同基础？

发展和练习更为广泛的使用你的心智模式的能力，快速并有效地行动起来：

发展和精炼你的直觉。你使用直觉吗？如果不，是否有方法可以伸展一下你的直觉“肌肉”，以得到更多的锻炼？在做一些小的决定时，练习使用直觉而不是分析，同时注意结果。有没有直觉是最为有用的时候？你如何才能自觉使用直觉？你的直觉仍然有效吗？你需要怎样

精炼它？

转变你的行动。改变你思维方式的目的是改变你的行为方式。你如何才能将自己的新见解公之于世，并将思维方式的转变作为改变你的生活、你的组织和社会的基础？

超越可能性

这个世界比你想像的要更具有延展性。这意味着对抓住新机会——不管是关于个人健康，还是经济价值创造，或是世界和平——的限制常常源自你自己的心智模式。你的心灵创造了你生活的围墙，你的思维被这些可能的局限捆绑住了。

这其中的一些限制是非常现实的。但由于心智模式的本性，这些围墙上常常会存在一些你不易看见的洞口。一旦有人发现了这些洞口，回过头来想它们通常是十分明显的，但你需要具备创造性思维而先看到它们。停下来，想一想，如果你能够培养在新方向上思考的能力，你就有了改变你生活中的事业和你事业中的生活的可能性。有很多改变的机会，只要你能看到它们。为了看到这些可能的机会并抓住它们，你需要勇气和理解力去思考似乎是不可能的事情，然后在此基础上采取行动。

附录 与心智模式相关的神经科学

神经科学深奥而复杂，并且发展迅猛，日新月异。事实上，有人断言，人们在过去十年中所获得的关于中枢神经系统的知识远多于以往的总和。这在极大程度上归功于科技的发展，使得我们能直接观测大脑和神经系统的结构与活动。我们不再单纯地思辨关于思维的问题。现在，神经科学甚至哲学，开始有了扎实的实证基础。虽然科学在快速发展着，我们对大脑细节的了解也在持续发展着，但本书讨论的问题只集中在一些核心思想上，这些思想在近年的科学发展中已经被证明是可靠的。

我们对这个主题的任何讨论都是让我们感到惭愧的，因为我们对大脑了解越多，就越认识到心灵的绝大部分层面仍然是个谜。但我们今天还得应对商务往来、个人生活与社会活动，我们没有足够的时间去等待所有这些谜团全部解开（假定这是可以做到的话）。尽管我们有知识上的局限，新发展的神经科学还是能提供一些关于我们如何认识世界的洞见，我们可以借此改变思维和行为方式。

关于心智模式的一般话题，已经有许多不同学科对

其进行探讨，我们也尝试利用这些丰富的资源形成对这一课题更为宽广的视角。从竞争策略到文化人类学，不同主题的作者都利用心智模式这一概念去理解他们的研究领域。正如盲人摸象的寓言所暗喻的，每个学科都提供了一个不同的视角，同时也带着各自的局限。每个学科用来讨论心智模式的语言通常都是由它们用来理解世界的特定模式塑造的。

虽然在本书或这个附录中我们并不准备把所有这些联系起来，但对我们来说，认识基本概念很重要；对读者来说，把这些概念与他们各自的语言及知识结构联系起来也很重要。事实上，正因为我们认识到这些概念可能被解释成许多种“说法”，我们才没有尝试这些吃力不讨好的解释工作。

下面的要点将为本书讨论的一些重点思想提供更为丰富的论点：

- * 我们在各自分隔的世界里共同生活；
- * 我们只利用了所见的一小部分；
- * 现实是大脑和客观世界共同编造的故事；
- * 心智模式；
- * 笛卡尔影院；

* 真实的现实。

对某些特别的陈述，我们也提供少许说明：

- * 午夜走在城市昏暗的街道上；
- * 与兔八哥握手（记忆的特性）；
- * 忽视大猩猩（非注意盲视）；
- * 硬连线（天性与教养）；
- * 以不同方式看待事物；
- * 拉近和拉远镜头以审视复杂信息；
- * 一个内省的世界（认识论上的惟我论）；
- * 直觉：
- * 培养“任其自然”的功夫。

虽然以上所列并不完全，但它们为这本书奠定了基石。最后，我们列出了一系列阅读资料，以便读者对这些概念作进一步的了解。

核心概念

我们在各自分割的世界里共同生活

我们都采用基本相同的方式理解事物，但每个人在

这个共同的能力之上附加了个人的因素。诺贝尔奖得主生物化学家杰拉尔德·埃德尔曼(Gerald Edelman)曾观察到,每个个体的大脑虽然千差万别,但它们拥有“共同的体验、特性和神经模式”,尤其是在感觉体验中。[1]如果没有这个共同的基础,我们就不可能理解个体之外的世界。

但埃德尔曼指出,尽管我们生活在同一个世界,我们与物质客体的相互作用还是被各自不同的经历和目的所塑造。例如,当一辆消防车呼啸而过时,一个人会担心受害人及其财产,另一人则担心旅行要被推迟,第三个人则有“普鲁斯特式的回忆”,想起与他那位曾是消防队长的祖父共度的夜晚。[2]个人经验使得我们对意义的理解各有不同。

温贝托·马图拉纳和弗朗西斯科·瓦雷拉(Humberto Maturana and Francisco Varela)指出,我们把经验视为确定、客观和绝对的,但事实上经验比我们所认为的更容易变化。马图拉纳和瓦雷拉宣称,人的认识并不是一个简单被动的过程,而是创造我们经验世界的主动过程。[3]

因此,人类理解世界使用的是共同的神经学基础,但带着个体独特的烙印。因为心智模式具有创造现实和

交流的力量，所以它们的巨大危险和无限可能性都是显而易见的。

我们只利用了所见的一小部分

神经科学的研究还揭示了另一方面，即我们似乎忽略了许多从感官获得的信息。马图拉纳和瓦雷拉从他们对大脑神经系统的研究中得出结论说，我们只利用了外部信息的一小部分，然后用自己的心智构建其余的部分。事实上大脑无法区分知觉和幻觉，因为二者的神经活动模式很相近。

神经学家沃尔特·弗里曼发现，由感官刺激引起的神经活动到了大脑皮层就失踪了。[4]这种刺激流进入大脑，激活了内在的模式，大脑用这种模式表征外在情形。我们通过几乎不能察觉的海量过程和活动感知和加工外在现实。大脑根据它对世界的认识填充大量的细节内容，由此创造出完整的图景或情境。[5]

我们甚至可能无法意识到我们看到的是什么。科学家已经观察到一种令人难以置信的罕见现象——“盲视”，即当要求一个盲人伸手去触摸一个物体时，他能准确地做到。[6]进化过程中较为古老的视觉系统允许人们在没有意识觉知的情况下完成一些操作，例如引导手的

运动。而盲人身上受损的视觉系统属于进化过程中较新的部分，它参与意识觉知。这两套在不同时间进化的视觉系统似乎可以解释这种奇特的能力：虽然眼睛瞎了，但可以伸手触摸东西。

一个没有视觉输入却能“看”的极端例子是由澳大利亚心理学家佐尔坦·特雷(Zoltan Torey)提供的，他21岁时在一场事故中失明了，但他努力构建并维持一个想像的视觉世界，以此作为行动的基础。这个想像的世界是如此完整，以致特雷能够爬上梯子，单枪匹马地给屋顶换排水管。这一手绝活把邻居给吓坏了，因为他是在漆黑的半夜干的。[7]

大脑看来并没有区分眼睛看到的形象和大脑自己填充的各种细节。我们都无法察觉眼球内由于视神经穿行造成的视觉盲点。大脑猜测该处应该有些什么东西，于是填充了这个空隙，让它看起来没什么异样。

现实是大脑和客观世界共同编造的故事

苏珊·布莱克莫尔(Susan Blackmore)提出，大脑和世界共同构造故事或虚构情节[8]，现实是大脑和客观世界共同编造的故事。

大脑并没有对外在场景建立起细致的、表征性的内

在模式。[9]例如，大脑中 30 处不同的区域来处理视觉信息。外来的视觉信息被分解并发送到这 30 个区域，然后大脑重新集合这 30 个区域的反应，来判断外面有什么东西。[10]

曾有人认为，心灵把外部世界当作一个外在的记忆库，所有的细节均在那里。在心灵内部并不需要详细的信息，需要时可以直接从外部场景中找到这些信息。[11]按照这个颠倒的观点，记忆不是在心里，现实世界也不是在外部。心灵具备了外界场景的总体模式或背景，能够利用已经建立的对各种类别的理解，主动地探取细节。

心智模式

在本书中我们用“心智模式”一词表示所有用来理解某事物、然后决定采取何种行动的复杂神经活动。这个术语可能会有些令人混淆的地方，因为很多人以不同的方式使用“心智模式”一词，使它具有较为狭隘的含义。[12]有些人视之为“心理表征”的同义词；另外一些人则更为狭隘地将其定义在思维和推理的理论中；还有一些人把它作为发展信息技术系统的方法论的一部分。

作为心理学上对真实、假想或想象的情形的表征，

“心智模式”是由苏格兰心理学家肯尼思·克雷克 (Kenneth Craik)首次提出的。他在 1943 年写道，心智构建现实的“小型模型”，以预测事件、进行推理或者把它作为解释的基础。[13]最近麻省理工学院出版的著作把“心智模式”定义为影响我们如何理解世界、如何采取行动的根深蒂固的假设、概括，甚或画面、图景。

加利福尼亚大学圣地亚哥分校“脑与认知中心”主任维莱昂纳 .S. 拉马钱德兰 (Vilayanur S . Ramachandran)在一次 BBC 广播讲话中，把我们的大脑描述为“制造模式的机器”。[14]他将此过程与虚拟现实比较，指出我们不单对自身心理建模，也对他人的思想建造模式，以预测他人的行为。

笛卡尔影院

研究表明，大脑也像身体的其他部分一样，是进化的产物。[15]它的基本结构以及各种特征展示了进化过程的复杂性，而这动摇着我们执著的信念——身心二元论及客观现实的存在。

笛卡尔主张二元论，亦即身与心在哲学上是不同的本原。他的二元论导致产生了客观、外在现实的概念和一个我们如何知觉与思考的模式，即所谓的“笛卡尔影

院” (Cartesian Theater)。[16]这一思想认为，外界图景真实地投射到人们的大脑中，正如电影的放映，而某种智慧生物——小矮人，坐在脑中客观地看着（见图 A-1）。当然，这里回避了内在小矮人实际上如何工作这一问题。所以我们有着一个无限循环回归的小矮人。

笛卡尔影院本身曾是一个强有力的、关于我们如何认识我们自己的思想的心智模式。二元论的影响是深远的，包括带给我们这样的感觉：有一个外在客观现实，我们能以客观观察者的身份去理解这个现实。这是个有争议的问题，引起过很多争论。[17]

越来越多的研究证据显示，心理过程并不像笛卡尔模式所讲的那么简单。从眼睛及其他感官而来的图景和信息看起来并不像直接的投射，而是激发了特定的神经模式。情形更像是这样的：

一个影院外的人看见了一些星星，匆匆画了个草图就跑进去交给放映员，放映员根据草图，从手边寻找相关的电影，这些电影然后就投射到我们的大脑中。我们以为在看外面的现实世界，但实际上我们是在看着自己构造的世界（正如图 A-1 下半部分所示）。

然而这种电影放映机的类比并不能完全准确地描述我们心中发生的过程。当然，这里没有放映机，因为这里又假定了一个内在的“小矮人”在看电影。事实上并没有一个小矮人坐在心灵影院的座椅上吃着爆米花看电影。实际情形是，外在的刺激激发了一整套丰富的经验，这些经验来自过去。过去所经历的有关星星的体验——参观天文馆、上天文学课、神话、凡高的作品，以及星空下度过的浪漫之夜等等——都给它抹上了一笔色彩。

埃德尔曼指出，大脑是一个选择性的系统，匹配的过程就发生在脑子里种类繁多、错综复杂的节目库中。[18]他还指出，同外在世界打交道对意识和自我意识有着至关重要的意义。必须注意到，来自外在世界的信号要经过心理活动的加工以后才成为信息，这时心理激活了它自己的版本，而人们以为该版本就是来自外部世界的。然后这形成仿效与行动的基础。

真实的现实

这并不意味着真实的世界不存在，只是说我们忽略了我们从中所见的绝大部分。这里存在一个潜在的危险，就是容易外推成我们没有体验到任何现实。史蒂文·平克尔就反对“社会建构主义”所认为的我们“被动地从周

围的文化环境中“下载”词汇、图像等等”，而“科学家们根本无法去把握客观现实”。[19]他认为，“人们能够获取关于真实世界的事实。”

埃德尔曼认为，动物也能对它周围环境中的真实事件产生“心理图像”。但人类并不局限于此，而可以激发联想，由此建构过去与未来的景象，以丰富当前的现实。

现实需要有很多的解释。弗朗西斯·克里克指出：

你所见的并非真实存在，而是你的大脑相信它存在……这看似一种主动的建构过程。你的大脑根据过去的经验以及你的眼睛所提供的有限而含糊的信息，做出最佳的解释。[20]

我们到底是体验“现实”还是困于某种“幻觉”？某种程度上讲，这种讨论本身就有问题。有一点是很清楚的，就是我们的内在和外在体验都被转化为脑中复杂的神经模式，这些模式并不严格地代表某一个事物。我们不可能真的把整个世界放到心中，所以模式仅是对我们心中能够把握的事物的模糊反映，我们是根据粗略的信息来建构内在的现实。很可能是大脑登记了许多感觉信号，这些信号被转化，然后触发一整套基于过去经历而储存着的模式。我们脑中复杂的神经活动构建了我们所

见的现实。在多数情况下，这是一个准确而高效的过程。但是如果当前环境与我们过去的经历和储存的模式不符，就会产生问题。

关于心智模式理论的讨论并不意味着我们与现实失去联系。相反，我们能很好地应对充满有生命的、没有生命的和人类的真实世界。自然环境超乎想像的复杂性塑造了大脑，使之能够高效率地处理这种复杂性。结果是，我们看到一个场景，就能很好地理解它。我们要做的仅仅是认识到我们的局限性。

进一步解释

午夜走在城市昏暗的街道上（本书开头）

本书开头讲述了一个人独自走在城市昏暗的街道上，听着背后脚步声的故事。这个故事说明了我们头脑中的心智模式与环境中模棱两可信息的相互作用。午夜独自走在城市昏暗的街道上并不是实践冷静决策理论的理想条件，然而这个例子说明，除了试图弄清眼耳输入的感官信息之外，我们是如何创造性地做出情绪性的解释的。

我们听到背后的脚步声会勾起很多想法和记忆。安

东尼奥·达马西奥(Antonio Damasio)提出“肉体标记假说”，强调心不是一块“白板”，相反它有一套图像，例如关于过去昏暗街道上的犯罪故事。这套图像与你所处的情形相应而生，意识就“陶醉”和“兴奋”于这丰富多彩的情景展示中。[21]

街道上的这个人不得不快速判断接下去会发生什么以及如何应对（快走、跑、呼救等等）。要解释在这个故事所描绘的条件下做出的决定并不容易。如达马西奥所说，心灵在面临决策时会被激活并考虑很多图景，这些图景与很多不同的行动选择及这些行动可能带来的后果相联系。除了这些图景，心灵还会产生相关的词和句，形成层出不穷的“配音旁白”。[22]这种真实刺激、内在想法和经验的混合会导致全身性的情绪反应和内心反应。

与兔八哥握手：记忆的特性（本书开头）

既然当前的体验会引出基于过去经验的心智模式，那么记忆在理解事物的过程中就起到了至关重要的作用。然而，正如主题公园里的游客确信他们在迪斯尼乐园里与兔八哥握过手这个事例展示的，记忆比我们大多数人所认为的还要易变。开展“兔八哥”研究的伊丽莎

白·洛夫特斯(Elizabeth Loftus)写道：“记忆比人们所认为的还要易于出错。”[23]

我们的记忆有自我中心倾向，即我们以自我放大的方式记忆事物。当记忆与自我有关，对它的编码和回忆就会有效得多。这里特别强调个人体验或以自我为中心的事件，诸如与主题公园里的角色握手。随着人们的成长与成熟，他们的自我稳定性会发生变化，对自我以及成长历程的看法也会发生变化。一个关于政治态度的调查研究表明，人们往往把过去自己的态度错记成与当前一致的态度。[24]

尽管记忆容易被歪曲 [25]，多数人还是相信记忆一般是可靠的。陪审团总是倾向于相信那些确信自己回忆起某事件的证人。然而超过 90% 的误判均源于目击者的错误回忆。[26] 当记忆被扭曲时，受过去经历的某些触发，它会导致过度反应。重要的是，我们倾向于在记忆或回忆的过程中带入明显的偏见。

我们很难区分记忆和幻觉。心理学研究表明，我们几乎不可能区分真实记忆和想像的结果。[27] 正如埃德尔曼指出的，记忆是非写实的，这使得知觉能够改变回忆，反之亦然。我们的记忆没有固定的容量限制，它通过建构性的过程产生信息，这种建构过程是强制的、动

态的、联想式的和适应性的。记忆在本质上是大脑的一个系统属性，是创造性的而非严格的重复。

我们没有必要因此而对记忆的真实性失去信心，但这有助于我们理解记忆的特性，并在将回忆用于严肃的场合时多加小心。这也提醒我们，好记性不如烂笔头，与其依靠记忆，不如对事件做同期记录以备将来参考。

忽视大猩猩：非注意盲视（本书开头）

在大猩猩的实验中，被试看着打篮球的录像片，却对大猩猩从画面上走过视而不见。这是对“变化盲视”和“非注意盲视”现象的系列测试实验之一。有很多观点试图解释这个现象[28]，但目前还没有普遍接受的解释，只有一事是明确无误的：与某些传统的理论的观点相反，心灵并没有收集一系列有关外界事物的精细图像。

忽略大猩猩的原因可能是由于心灵汇集的是一系列相当粗略的图像，细节则是由自己补充的。我们已经提到过，大脑看来无法区分真实的图像和各种填充的细节。在此过程中，现实的一大部分，诸如大猩猩，可以被完全覆盖掉。

注意力会扭曲我们的知觉，所以在研究中当被试者

被要求统计穿白色球衣的球员传了几次球时，他们就预先设定要忽略暗色的物体，例如大猩猩。你所感兴趣的事物塑造了你的知觉。当事物发生变化时，就算你直视着它，你也不一定能看得出来。同样，知觉依赖于主题；那些改变了主题的事物，就比较容易觉察。

硬连线：天性与教养（第一章）

大脑本身并不是“硬连线”的，虽然它有着遗传决定的结构。杰拉尔德·埃德尔曼指出，基因塑造了大脑的整个架构，并决定了其发育的顺序。因此，人类有着基本相同的大脑结构。[29]然而，理解世界的方式是由基因、经验和其他因素共同决定的。埃德尔曼解释说，大脑在持续发展着，所以每个人的大脑发育有着独一无二的历程——即便是同卵双胞胎。

平克尔指出，教育有助于开发人类知识领域内的直觉，这些知识对一个物种来说可能太过崭新，还没有演化成本能。[30]神经科学家琼·皮埃尔·尚热(Jean Pierre Changeux)指出，教育并不是简单的资料堆积，而是一种产生表征、假设和模式、并与经验相印证的复杂过程。[31]

以不同方式看待事物（第五章）

促使人们以不同方式看待事物的动力源于大脑倾向于考虑那些“有趣”的事物。而所谓有趣，则受过去经验的影响。一个艺术鉴赏家把注意力集中于“把他眼前所凝视的作品与他记忆中的其他作品作比较”。[32]天性或是在组织中的角色使某些人兴趣更为广泛。例如，IBM的研究人员一直在寻找新点子，这就使得他们在探索开放式软件时显得更为积极。

基于过去的知识和经验看待事物几乎是不可避免的，人们很难求避免在看待事物时落入常规。一个重要的技巧就是避免匆忙下断言，尽量去寻找“有趣和新异”的事物，尽管它们的好处在短时间内还看不出来。

拉近和拉远镜头以审视复杂信息（第六章）

这个方法背后的某些方法论和理论的基础是眼 / 脑（实际上是整个大脑）通过进化所形成的理解复杂环境的方式。呈现在我们眼前的总是非常复杂的情景。眼 / 脑倾向于关注其中一小部分以检查细节。视野中的其余部分就提供了“焦点之外”的背景信息。眼睛的中央，即视网膜的中央凹，是视锥细胞最集中的地方，看细节

也最清楚。眼睛在感兴趣的事物之间转换注视点，而不会在某个物体上停留太长时间，这个过程称为“扫视”，在此过程中，注意首先转移，然后引导目光。

有趣的是，如果眼 / 脑在某个物体上停留过久，大脑就不再理会它。聚焦在过于狭窄的范围内会导致眼睛呆视，就像在单调的高速公路上司机盯着白线，会进入催眠状态一样。另一方面，范围过宽的焦点会导致迷茫和混乱。若要保持清醒，眼光就要在场景中不断移动，从而在一定时间后形成对背景的感知。构建了背景之后，大脑就可以通过填充丢失的细节形成对整个场景的一致认识。[33]

一个内省的世界：认识论上的惟我主义（第九章）

弗里曼认为，大脑接收着大量感觉传人，这些感觉传人被转译成内在的、自我一致的世界，他称之为“认识论上的惟我主义”。弗里曼和平克尔都认为人类大脑是在社会组织活动中演化着的，乐于接受更为广泛的合作和共享信息。[34]

受佛教思想影响的瓦雷拉，就这种意义上的自我有一个有趣的看法。他提出了“虚拟自我”或“无我之我”的概念，那是一种我们内在的鲜活体验。[35]

直觉（第十章）

直觉有别于我们的基本本能——本能不是通过学习获得的——但这些本能影响着我们的直觉，塑造我们的行为。我们的天性是复杂的，反映了动物进化过程带给我们的根本影响。例如，我们可以通过观察别人的眼睛推测其意图——这是一种古老的动物本能，我们可以用之应对形势。脑干调节着四种活动：逃跑、战斗、觅食和繁殖。这些活动使我们具有了采取紧急行动的能力或偏向。[36]

我们的直觉能力是在与自然界的相互作用中发展而来的。[37]在研究人的决策过程时，达马西奥和普安卡雷(Damasio and Poincare)指出，在解决问题时，我们只考虑预选的选项，而不是尝试检验每个可能的选项。这个预选过程既可以是有意识的，也可以是暗藏的，它一般是根据直觉进行的，尽管最终的选择可能是基于分析。[38]

虽然情绪通常被排斥在“理性的决策过程”之外（例如我们经常抱怨说：“你太情绪化了”），但越来越多的研究认识到，情感在决策过程中是很重要的，甚至有人说是不可缺少的一部分。情绪和情感是我们如何看待事物、

做出决策的基础。情绪引导认知，评价导致情感，如同认识的其他层面，情感对构成客体或事件意义的一系列心理表象都有影响。[39]

培养“任其自然”的功夫（第十章）

弗朗西斯科·瓦雷拉曾描述过一个进入个人意识体验的方法。他称此方法融会了内省法、现象学和佛教禅定。他的研究采纳了这些传统方法并试图萃取它们的共性。他认为，要想更加清醒地觉知我们的意识体验，需要三种心法：摒除杂念、返观内心和任其自然。[40]

在一次访谈中，布莱恩·阿瑟(Brian Arthur)谈到深入“更深层的意识领域”[41]的问题，他指出，要提取这种更深层的知识需要经历三个步骤：完全的专注（观察，观察，再观察）、内省（让内在的知识呈现出来）以及立即行动（依心之所愿提取新知）。这个过程与“任其自然”的做法是一致的。

注释

[1] Edelman, Gerald. Universe of Consciousness: How Matter Be-comes Imagination. New York: Basic Books, 2000.

[2] 同上。

[3] Maturana, Humberto, and Francisco Varela. The Tree Of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding. Boston: Shambhala, 1987.

[4] Freeman, Walter J. Societies of Brains: A Study in the Neuroscience of Love and Hate. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

[5] 同上。

[6] "Synapses and the Self. ", Reith Lecture Series 2003: the Emerging Mind. By Vilayanur S. Ramachandran. BBC Radio 4. 9 April 2003.

[7] Sacks, Oliver. "The Mind's Eye: What the Blind See. " The New Yorker. 28 July 2003. p. 51.

[8] Blackmore, Susan. New Scientist Magazine, 18 November 2000.

[9] Clark, Andy. "Is Seeing All It Seems? Action, Reason and the Grand Illusion. " Journal of Consciousness Studies 9: 5-6 (2002). pp.181 -202.

[10] "Synapses and the Self. " Reith Lecture Series 2003: The Emerging Mind,. By Vilayanur S. Ramachandran. BBC Radio 4. 9 April 2003.

[11] Clark, Andy. " Is Seeing All It Seems? Action, Reason and the Grand Illusion." Journal of Consciousness Studies.9: 5-6 (2002). pp. 181-202.

[12] 参见,例如, Johnson-Laird, Phil, and Ruth Byrne. Mental Models. May 2000. </Psychology/Ruth_Byrne/mental_models/>; Senge, P. The Fifth Discipline& various articles; Psychology.org definitions. Encyclopedia of Psychology. 17 September 2003.

[13] Craik, K, The Nature of Explanation. Cambridge: Cambridge University Press, 1943.

[14] "Neuroscience: The New Philosophy. " Reith Lecture Series 2003: The Emerging Mind. By Vilayanur S. Ramachandran. BBC Radio 4.30 April 2003.

[15] Churchland, Patricia. The Self : From Soul to Brain: A New York Academy of Sciences Conference. New York City.26-28 September 2002.

[16] Dennett, Daniel. Consciousness Explained. Boston: Little, Brown and Co. , 1991. Explains & rejects the Cartesian theater model of

phenomenal consciousness.

[17] Weinberg, Steven. "Sokal's Hoax. " The New York Review of Books.43: 13 (1996). pp.11-15.

[18] Edelman, Gerald. Universe of Consciousness: How Matter Becomes Imagination, New York: Basic Books, 2000.

[19] Pinker, Steven The Blank Slate: The Modern Denial of Human Nature. New York: Viking, 2002.

[20] Grick, Francis. The Astonishing Hypothesis: The Scientific Search for the Soul. New York: Simon & Schuster, 1995. Reprinted with permission of Scribner, an imprint of Simon & Schuster Adult Publishing Group from The Astonishing Hypothesis by Francis Crick. Copyright 1994 by The Francis H. C. Crick and Odile Crick Revocable Trust.

[21] Damasio, Antonio R. Descartes 'Error: Emotion, Reason and the Human Brain. New York: G.P Putnam,1994.

[22]同上。

[23] Loftus, Elizabeth. "Our Changeable Memories: Legal and Practical Implications. "Neuroscience 4 (2003). pp. 231-234.

[24] Schacter, Daniel L. The Self: From Soul to Brain: A New York Academy of Sciences Conference. New York City. 26-28 September 2002.

[25]同上。

[26] Loftus, Elizabeth. "Our Changeable Memories: Legal and Practical Implications. "Neuroscience 4 (2003). pp. 231-234.

[27] Loftus, Elizabeth. "Memory Faults and Fixes. " Issues in Science & Technology. Summer 2002. pp. 41-50.

[28] Clark, Andy. "Is Seeing All It Seems? Action, Reason and the Grand Illusion. Journal of Consciousness; Studies 9: 5-6 (2002). Pp. 181-202.

[29] Edelman, Gerald. Universe of Consciousness: How Matter Becomes Imagination. New York: Basic Books, 2000.

[30] Pinker, Steven. The Blank Slate: Modern

Denial of Human Nature. New York: Viking, 2002.

[31] Changeux, Jean Pierre. *L' Homme de Verite*. Paris: Odile Jacob, 2002.

[32] Gardner, Howard. " Mind and Brain: Only the Right Connections " Project Zero. July 2000. < harvard.edu/PIs/HG_Changeux.htm >.

[33] Crick, Francis. *The Astonishing Hypothesis: The Scientific Search for the Soul*. New York: Simon &-Schuster, 1995.

[34] Freeman, Walter J. *Societies of Brains: A Study in the Neuroscience of Love and Hate*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

[35] Varela, F., and J. Shear, eds. *The View from Within: First Person Approaches to the Study of Consciousness*. Exeter: Imprint Academic, 1999.

[36] Churchland, Patricia. *The Self :From Soul to Brain: A New York Academy of Sciences Conference*. New York City. 26-28 September 2002.

[37] Pinker, Steven. *The Blank Slate: The Modern Denial of Human Nature*. New York:

Viking, 2002.

[38] Damasio, Antonio R Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain. New York: G.P Putnan, 1994.

[39]同上 p .149。

[40] Excerpted form Brockman, John., The Third Culture: Beyond the Scientific Revolution., New York: Simon&Schuster, 1995.Francisco,Varela. Interview. "Three Gestures of Becoming Aware." Dialogues on Leadership. 12 January 2000. <<http://www.dialogonleadership.org/Varela-2000.pdf>>This interview Provides a fascinating dialog on Varela's process for becoming aware.

[41]Arthur, W. Brian Interview. "Three Gestures of Becoming Aware,," Dialogues on Leadership.16 April 1999.<[http://www.dialogonleadership.org/Varela-2000.p df](http://www.dialogonleadership.org/Varela-2000.pdf)>与希莱恩·阿瑟的对话是一个全球访谈项目的一部分，该项目共对 25 位知识管理与领导力领域的杰出专家进行了科访。该项目由麦肯锡公司和组织学习协会（Society for Organizational Learning，原麻省理工

学院组织学习中心) 共同发起。

参考书目

越来越多的书籍可供读者选择，以了解神经科学、知觉、思维和大脑，以及神经哲学方面的知识。下面这些书籍是相关主题的出版物的一些典型代表。

1.Carter,Rita.Mapping the Brain. Berkeley: University of California Press, 1998; Exploring Consciousness. Berkeley: University of California Press, 2003.

卡特对大脑结构和功能方面的研究发现进行了卓有成效的总结，考察了在意识研究领域里的各种思想和人物。

2.Crick, Francis.The Astonishing Hypothesis: The Scientific Search for the Soul. New York:Simon&Schuster,1995 .

从神经生物学角度出发，克里克探索了意识、自由意志和其他主题的基本问题。

3.Damasio, Antonio R Descartes' Error: Emotion., Reason and the Human Brain. New York: G.P. Putnam, 1994;The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness. New York: Harcourt Brace,1999; Looking for Spinoza: Joy, Sorrow and the Feeling Brain. Orlando: Harcourt. 2003 .

在这些书中，达马西奥讨论了情绪、动机和人类大脑，对有关理性本质的传统看法提出了挑战，同时讨论了在解释意识中身体和情绪所扮演的角色。

4.Dennett,Daniel. Consciousness Explained. Boston: Little, Brown and Co.,1991; Darwin ' s Dangerous Idea: Evolution and the Meanings of Life. New York: Simon & Schuster,1995; Freedom, Evolves. New York: Viking,2003.

5.Edelman,Gerald.Universe of Consciousness: How Matter Becomes Imagination. New York: Basic Books, 2000.

在埃德尔曼的不朽三部曲：《神经达尔文主义》

(Neural Darwinism),《拓扑生物学》(Topobiology)和《被记住的目前》(The Remembered Present)中,他提出了一些激进的想法。在此基础上他第一次提出以经验为支持的有关意识的全方位理论。他和神经生物学家朱利奥·托诺尼(Giulio Tononi)展示了他们如何使用独创的技术去测试大脑中最为微弱的电流,识别与个别意识体验相关联的特殊脑电波。这项前沿研究的结果向关于意识的常规定论提出了挑战。

6.Goleman,Daniel.Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam,1995.

戈尔曼争辩道:人类的能力,诸如自我意识、自律、坚持和同情,在大部分生活中要比智商更为重要,而且我们正处于忽视这种能力所带来的危险之中。

7.Horgan, John. The Undiscovered Mind: How the Human Brain Defies Replication, Medication, and Explanation. New York: Free Press,1999.

霍根是有争议的畅销书《科学的尽头》(The End of Science)的作者,他向当今希望通过心理学和脑科学来理性解释人类意识和行为的科学家、物理学家、哲学家

和医学研究者投去了嘲讽的目光。

8.LeDoux,Joseph.The Emotional Brain: The Mysterious Understanding of Emotional Life. New York: Simon & Schuster, 1996 .

勒杜认为我们不应该分别研究情绪和认知，而应将两者作为“大脑中的思维”的两个侧面来进行探讨。

9. Maturana, Humberto, and Francisco Varela. The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding. Boston: Shambhala, 1987.

温贝托和瓦雷拉将科学知识，尤其是神经系统方面的知识应用到关于人类知觉和认识的哲学问题中。他们有条不紊地建立自己的观点，以生命起源为始，一直到人类语言的发展学方面。

10.Pinker,Steven.The Blank Slate: The Modern Denial of Human Nature. New York: Viking,2002.

平克尔讨论了人类的天性、遗传学的角色，并对“白板”观点提出了质疑。该观点认为，我们所有人出生时是一块白板，等待环境来描绘、涂画。

11.Searle,John R. The Rediscovery of the Mind. Cambridge: MIT Press,1992.

塞尔反驳了关于思维哲学的经典理论，认为对意识

思考的缺乏削弱了心理学、思维哲学和认知科学研究。

致谢

就像许多经历多年打磨的项目一样，我们需要向很多影响过我们思想的人致谢。首先要特别感谢 Robert Gunther，他对本书的撰写提供了很大的帮助和贡献。我们感谢沃顿商学院的许多同事，他们阅读了本书的初稿并提供了宝贵的意见与鼓励。我们感谢他们参与讨论如何理解事物的热情，以及他们在自身领域探索应对个人与组织变迁的努力。我们也从 AI West 和 SEI 高级管理研究中心那里获得了巨大的支持。

在我们撰写本书时，很多评审过本书的人向我们提供了宝贵的意见，其中包括 Paul Kleindorfer，J.Allen Kosowsky，Vijay Mahajan, Nick Pudar, Kathleen Levinson, Bob Wallace, Lee Wind，Catherine McDermott 和 Justine Lewis。他们的建议极大地提高了本书的质量。

我们得到了 Russ Hall 在编辑方面的巨大帮助，Tim Moore 的热情帮助使得本书从简单的构想变成了可以出版的书稿。我们感谢 Patti Guerrieri 的后勤支持，也

感谢 Tricia Adelman 和 Deeksha Hebbar 在整个工作中给予的支持。

最后，我们希望感谢我们各自的妻子 Dina 和 Dorothy，以及我们的家庭的支持。

杰里·温德

柯林·克鲁克

译后记

本书给出了一个重要命题：我们的心智模式，即我们看待世界的一般方式，决定了我们生活和工作中的机遇或威胁。

我们生活于其中的世界并不是独立于我们思维和情感而存在，而是很大程度上存在于我们的心中。这样的观点在某些形而上学的哲学家看来，可能具有很强的惟心主义色彩。然而，把这个主题展开后，我们看到的是当代心理学和认知科学丰硕成果的结晶。我们眼中的世界仅有很少一部分是直接通过感官感觉到的，大部分的内容来自我们头脑中已有的知识和经验，你的心智模式塑造了你的认识和行为。

心智模式实际上一一直在影响着我们的生活和工作。

了解和把握心智模式是如此重要，以至于本书的作者用了“劫持你的心智”这样的词汇来强调这一点。极具说服力的例证是“9·11”恐怖袭击事件，作者认为，与其说是飞机被劫持了，不如说是许多人的心智模式被歹徒“劫持”了。

这仅是作者引用的精辟事例之一。在本书中，你还能看到更多这样的旁征博引，使人感受到转变心智模式、超越思维局限所能产生的神奇效果——让你做到以前无法想象的事情。更重要的是，作者还提出了如何突破思维的局限、让我们变得更加明智的方式。

与其他同类书籍有一个显著的不同，本书力图把自己的论点建立在科学研究的成果之上，甚至在附录中花了较大的篇幅阐述心智模式的认知神经科学依据。但作者并没有用晦涩的科学术语把读者抛进云雾之中，而是用浅显的语言和生动的事例阐明了科学道理，其驾驭文字和科学知识的功夫令人叹服。

本人从事的是认知神经科学基础性的研究工作，对经济管理了解不深。因此当中国人民大学出版社邀请我承担本书的翻译工作时，我十分迟疑。但在翻看了书的内容之后，我还是欣然从命。我感到，本书针对的读者对象并不因为它是由沃顿商学院出版社出版而局限于公

司白领或领导人；相反，任何从事创造性工作的人或试图改变自己生活状态的人都能从中得益。正如本书副标题所说的，“与众不同的心智模式改变你的事业和生活”，我们有谁不想如此呢？

参加本书初稿翻译工作的有我的学生潘钰、穆岩、张德玄、吕晓薇、岳珍珠，他们做了大量的前期工作。我在此表示感谢！

周晓林

北京大学心理学系教授

北京大学脑科学与认知科学中心主任

2005 年 5 月