

延展：释放有限资源的无限潜能

出版信息：[美] 斯科特·索南沙因 著，全琳 译，中信出版集团股份有限公司，2018.7

编者：Kelvin Zhao

瘦书计划：<https://github.com/kelvinzhao/Thinbooks>

首发日期：2020.5.12

延展：释放有限资源的无限潜能

本书主题

介绍（封套封二）

引言 我的延展经历

第 1 章 两个啤酒商的故事——用好手中的资源

充分利用资源的重要性

选择延展

避免自我陶醉

通往延展之路

第 2 章 草，总有更绿的一处——追逐心态的因果始末

一切都是相对的

把气压计当成一把标尺

为何我们太卖命

从繁荣到破产的距离

追逐更多是一种错误

第 3 章 发现美丽与丰饶——以少为多的延展思维

资源少的人何以拥有更多

局限的艺术

节俭带来好运

变废为宝

向延展心态转变

第 4 章 做个局外人——见多识广的重要性

专家栽跟头的地方

为何局外人让专家相形见绌

多重背景原理

走出自己的圈子

专家也应积累局外人的经验

拥抱局外人思维

第 5 章 行动起来——为何什么都没有的我们反而做得更好

计划的风险

放手去做

为何我们会忽视近在眼前的资源

即兴的智慧

行动起来！

第 6 章 人如其所望——积极期望与邓斯高帽

期望是如何将想象变成现实的

积极预言的力量

盲目约会（及其他初次接触）并非真正的盲目
期望对我们自己的提升
不辜负正确的期望
邓斯高帽的危险
种下积极的种子

第 7 章 大混合——不大可能的组合力量非凡

与敌同眠
远非「常规」
我们的多重身份
连接对立面
最宝贵的偶然源于多年的坚持
水和油

第 8 章 避免过度延展的危害——如何正确地延展

变成吝啬鬼
漫无目的地徘徊
贸然行事，不知变通
高期望的诅咒
制造有害组合
正确的延展

第 9 章 练习——强化延展行动

直接说不
寻找你的「睡美人」
探索新生活
休息一下（走走神儿）
择新邻
心怀感激
整理衣橱
回顾性计划
打乱棋子
许下年中承诺
化整为零
变废为宝
什么地图都可以

结语 你的延展经历

编者注

本书主题

作者通过对资源利用方面的研究，讲解什么是「延展思维」，以及如何通过这种思维方式利用已有的资源去实现更大的价值。

介绍（封套封二）

为何有些人或组织拥有的资源甚少却能取得成功，而有些人或组织手握那么多资源却会失败？为何我们会陷入不断追逐我们没有的东西的陷阱？如何才能利用我们已有的东西，创建一个更加成功的组织，打造一番有价值的事业，获得充实的人生？

我们往往不假思索地认为，「获得更多」是成功的关键，个人想要更多的财富，公司想要更多的资源，国家追求富国强军——多就代表成功。有这些想法的人被称为「追逐者」，他们信奉一条准则，即「拥有更多资源 = 获得更好的结果」。殊不知，他们已经陷入不可持续的「正反馈游戏」而无法自拔，盲目地接受他人所认为的有效资源，总是觉得自己不具备成功的条件。

而那些善于发掘并利用已有资源潜能的人，会尝试以标新立异的方法来利用手头的有限的东西。所谓的竞争对手，是用来帮助他们提升自身素质的，他们能够使苦苦挣扎的品牌摇身一变成为时尚新潮流，让被人遗忘的工人摇身一变成为明星员工。他们信奉的准则是「更好地利用资源 = 获得更好的结果」。

尽管我们不可能拥有理想中的所有有效资源，但我们手中的筹码的确比我们想象中的还要多。无论是领导公司，开启职业生涯，还是养家糊口，在这个对创造力具有前所未有的渴求的时代，最终的赢家是延展者，而非追逐者。

引言 我的延展经历

2000 年春的一天，我冷不防接到了来自硅谷一家初创公司的招聘专员的电话，当时，我正在华盛顿做战略顾问，对这个叫 Vividence 的公司一无所知，但我知道这个领域是「热门」，因而不想错过这样一个能够一探究竟的机会。Vividence 公司背后有优秀的风险投资团队，资本十分雄厚，这是一家蒸蒸日上、前景光明的公司，每周都有新员工加入进来。公司的食品柜里总是堆满了零食，晚上还有免费且美味的工作餐。加入之后，我将拥有自己的团队，一个更高的头衔，以及发家致富的绝佳机会。一个月后，我开始了这项新的工作。

Vividence 公司致力于通过做调研帮助客户更好地经营网站。理论上讲，我们想成为一家软件公司，提高自己的市值。但事实上，和我们那些经营网站的客户一样，我们把成百上千万的资金砸到了不具备可持续发展的项目上面——直到投资停止，资本耗尽。仅仅几个月光景，我们从一家拥有 5000 万美元投资的初创公司变成一家濒临破产的公司。由于担心我们的公司存货不了多久，担心自己很快会失去工作，我频繁地造访 FuckedCompany.com 网站。这个网站专门预测哪些公司会因为经营不善而倒闭，并分析是什么愚蠢的行为导致了这些公司的失败。该网站对我们公司的命运早早地发出了警告，同时我们也欣慰地看到，陷入困境的不止我们一家公司。

过去的几年里，我的脑海中一直徘徊着几个问题，现在，我终于找到了可以审视这些问题的机会：

1. 为何有些人或组织拥有的资源甚少却能取得成功，而有些人或组织手握那么多资源却会失败？
2. 为何我们会陷入不断追逐我们没有的东西的陷阱？
3. 如何才能利用我们已有的东西，创建一个更加成功的组织，打造一番有价值的事业，获得充实的人生？

本书将援引我十多年来在资源利用方面的研究，教你如何做到延展，即精打细算，物尽其用。我将和大家分享一种强大的思维方式和一套技巧，帮助大家利用自己拥有的资源，获得成功事业和满意的生活。

第 1 章 两个啤酒商的故事——用好手中的资源

迪克家的啤酒厂原名叫鹰牌啤酒厂，由他们的德国籍祖先于 1829 年创立。这家啤酒厂比当时的许多啤酒厂历史都长。1985 年，当迪克从疾病缠身的父亲手中将啤酒厂接管过来时，迪克家的啤酒厂每年只能生产 137,000 桶啤酒，在全美近两亿桶的年产量中占比微乎其微。面对巨头的竞争，小企业通常要么被收购，要么尝试通过合并迅速扩张。

这两种选择都为迪克所不屑。他不愿意卖掉公司，也不愿意收购别的公司。相反，他想以更好的方式利用自己手中的资源，打造一个自己喜欢的蒸蒸日上的公司。

尽管一般情况下，要推动啤酒销量增长，意味着投入大量的营销资金，但迪克利用有限的广告预算充分挖掘公司尚未得到很好利用的悠久历史资源，从而树立了「美国最古老的啤酒厂」的品牌知名度，从而将迪克的产品与其他巨头区分开来。迪克没有选择尽可能多地开发新市场，而是将销售限定在少数几个地区，营造「稀缺感」，这反而刺激了更大的需求。教徒般忠诚的啤酒迷甚至会跑到邻州去买这种极难买到的啤酒，这为该品牌蒙上了一层神秘面纱。随着业务不断扩大，迪克开始购入二手啤酒罐、灌瓶机和贴标签机。到 1996 年，迪克最大限度地发掘了这家 160 多岁高龄的家族产业的潜力，将年产量提升到 50 万桶。最终，迪克经营的 D.G. 云岭集团成为美国最大的家族啤酒制造商。据《福布斯》估算，穿着牛仔裤和运动鞋的迪克拥有近 20 亿美元的净资产。尽管如此，他依然开着低调朴实的车，离开办公室时还会随手关灯。他跟我说：「他们说我很小气，但我知道自己只是比较节俭。」

是什么让迪克获得如此的成功和满足，而与此同时许多其他的啤酒制造商却陆续破产，陷入绝境？作为一名社会科学家和莱斯大学的教授，十多年来，我一直在研究是什么让某些组织和在这些组织里工作的人变得更加成功的。我在研究中发现，对待资源的态度和使用资源的方式，对于个人的职业成功、生活满足，以及组织绩效有着极大的影响。这一发现得到了越来越多科学证据的支持。我们的问题是，我们总是会高估获取资源的重要性，但同时又会在更大程度上低估充分利用已有资源的能力。

无论你是在努力适应新变化，处理每天的日常工作，还是试图获得有意义的事业和生活，你都可以通过延展的心态和方法充分发掘已有资源的潜力，来实现这些美好的愿望，获得满足感。我在本书中对此进行了具体阐述。延展是一种可以后天习得的态度和技巧，它源自简单却强有力的思想转变，即从期望获得更多资源，转变为认识到并努力发掘手中资源的潜力。

在开始延展之前，我们首先得摒弃使我们陷入歧途的态度和习惯。当开始投身于一项重要的事业时，比如经营一家企业、为工作奋斗，或者养家糊口、寻找生活中的幸福等，我们直觉上会遵循这样一条简单的规则行事：

拥有更多资源 = 取得更好的结果

按照这个逻辑，如果你想更快地完成某个项目，那就要增加人手；如果你想在工作上有更大的影响力，那就要有个更高的头衔，有间更大的办公室；要挽救一个销量下滑的产品，就要增加营销投入；学校要增加教学成果，就要雇更多的老师；政府要更好地开展工作，就要有更多的预算；要改善你的恋爱关系，那就买个昂贵的礼物。虽然这种想法很诱人，但事实是，它往往无法带给我们最好的结果，因为它诱使我们去追逐我们根本不需要的资源，而忽视了自己手中已有资源的潜力。

当迪克·云岭扩张啤酒业务时，他的主要竞争对手就陷入了这种传统的思维定式：拥有更多资源 = 取得更好的结果。施特罗曾是美国最大、最负盛名的啤酒制造商。它在鼎盛时期的年产量可达 3100 万桶，全美排名第三。1967 年，家族的彼得·施特罗开始执掌这家啤酒厂。彼得信奉的商业哲学——「我们要么扩大，要么完蛋」——跟迪克「有什么用什么」的信条截然不同。彼得跟商业伙伴们说，他们要「尽可能地扩大，必须一直收购其他品牌」。这也让他们背上了数亿美元的巨债。迫于沉重的债务压力，再加上没能充分利用已有的产品和品牌等资源，这家公司所占有的市场份额急速缩减。

公司最终关闭了位于底特律占地 100 万平方英尺的啤酒厂。彼得实在找不出任何继续运营这家工厂的办法了。1989 年，由于转型没能取得有效进展，施特罗决定将公司出售给康胜啤酒公司，但就在协议签订之前，这个大救星临阵退缩了，这次出售计划泡汤了。10 年后，施特罗不得不进行破产清算，近 90 亿美元的家族资产瞬间蒸发。正如迪克所说的：「他们扩张得太大、太快了，最终不堪重负。」

由于整个啤酒行业中的大部分公司都面临着巨大的压力，很少有啤酒商能够从施特罗的不幸中获取好处。但有一家例外。迪克·云岭当机立断，购买了施特罗在佛罗里达坦帕湾的工厂，其当时的售价远低于市价。迪克对工厂的设备进行了升级，在迪克的领导下，坦帕工厂的职工人数比同量级工厂的职工人数要少得多，而且，他让原先在施特罗的工厂处处受到掣肘、缺乏自主权的员工个个变成了解决问题的能手。在迪克的工厂中，他们可以实践自己的想法，尽其所能提高工厂的生产效率。

作为行业前三的厂家，施特罗拥有巨大的资源。理论上来说，和规模较小、较脆弱的云岭啤酒厂相比，它应该能在动荡不安的啤酒市场上做得更好才对。但施特罗还是失败了，因为它的管理层不知道如何利用自己已有的资源抵抗市场风暴。想要通过兼并更多的竞争对手和品牌、吸纳更多员工的方式来实现资源积累的强烈欲望，最终把公司迅速扩张的雄心变成了迅速衰退的恶果。

毫无疑问，拥有资源是十分重要的。如果没有优秀的职工、技术、知识、设备等，要想做到某些事并把它做好，是十分困难的。然而，如果我们总是四处张望，盯着别人手里拥有的东西，那我们必然会受到干扰，无法做到充分利用自己手里的资源。我把上述案例中施特罗公司采取的做法称作「追逐」（chasing），把频频依赖这种方法的人叫作「追逐者」。信奉「追逐」的人总是想着获取更多资源，而忽略了如何充分利用自己已有的资源。表面上看，他们的决策和做法似乎非常合理，但接下来我会详细指出这其中深藏的危害性后果。简而言之，它不仅让人们与成功无缘，还会给人们带来痛苦。

克服追逐的心态，真正的难点在于如何找到一个变通的方法。生活中，试图说服我们相信越多越好的人层出不穷。这也是我撰写本书的第一个目的：让你相信，像迪克·云岭这样的人，以及像他经营的啤酒厂这样的公司，是可以通过「延展」（stretching）来实现理想生活与极大成功的。信奉「延展」的人和组织不会把焦点放在获取更多资源上面，而是会更加关注如何利用已经拥有的东西，实现更大的发展。他们对待资源的态度与追逐者截然不同：

更好地利用资源 = 取得更好的结果

为了证明延展能够带来好处，下文首先会引入一些研究和案例，阐释为何我们无法通过追逐获得成功与满足。我把习惯于延展的人称为「延展者」，这些人会问自己如何利用已经拥有的东西来做更多的事，而不是问自己还缺少哪些资源。

充分利用资源的重要性

1978 年，西伯利亚的地质学家在勘探时偶然遇见了一户人家，这户人家已经隐匿了 42 年。42 年前，这个六口之家迫于宗教迫害，逃命到萨彦岭山脉，在这块占地 500 万平方英里，杳无人烟、危险重重的土地定居。当地的气温常年在零下 30 摄氏度左右，他们临时搭建的房屋抵御不了风寒，而离群索居带来的精神痛苦并不亚于这种寒冷。即便是夏季，要想到达雷科夫的家，也需要划一星期的独木舟。而到了冬天，气候变得极端恶劣，除非乘坐直升机，否则外人根本无法到达他们的家。爸爸卡尔普和妈妈阿库林娜一共生养了两个儿子（萨温和德米特里）和两个女儿（娜塔莉娅和阿加菲娅）。

几十年里，雷科夫家族完全与世隔绝，没有享受过现代社会的便利，也没有除了家人之外的任何社交往来。他们没有办法，只能利用手里的资源想方设法活下来。虽然没有我们大多数人习以为常的东西，这一家六口依然搭建了一所房子，并利用土豆皮和松子壳做成地板。他们用大麻籽做衣服，用桦树皮做套鞋。由于没有合适的打猎装备，德米特里就光着脚追着猎物跑，有时一追就是好几天，直到猎物筋疲力尽。

雷科夫一家学会了适应他们面对的制约因素，想办法把拥有的为数不多的资源变成维持生计的必需品。的确，他们也别无选择，他们得靠这个生存。最重要的是，雷科夫一家的极端经历表明，人在必要的时候，完全可以利用自己的智谋成就常人无法想象的伟绩。

几乎每个人都会面临某种制约或限制因素，每个人想要达成的目标各不相同，我们经常会发现，自己想要完成的目标与自己拥有的资源之间存在缺口。有些人认为制约因素是资金匮乏，有些人则认为是职场人脉、信息、技术或员工方面的不足。能够充分利用资源的人不会理会这些不足，他们会直接采取行动。他们考虑的是：我该如何利用自己拥有的东西，把这件事做成？

我们可以向善于克服制约因素的人学习很多东西。制约可以激励我们充分利用资源，以更具创造力的方式行动起来，更好地解决问题。而让自己时时刻刻享受到这些好处的态度和方法，便是延展：下定决心，以一种全新的眼光来审视我们所拥有的一切，审视我们的组织、工作、家庭和生活，从而创造性地发展和改变它们，使之变得更好。

选择延展

法国人类学家克洛德·列维·斯特劳斯曾研究过人可以采取的两种不同的做事情的方法一种叫作「工程设计法」（engineering），一种叫作「临时巧用法」（bricolage）。

据他描述，「工程设计法」需要行为者找到某种特定的工具。追逐者一般青睐这种方法，也就是说，当需要把钉子钉进墙里时，他们就会去买把锤子。如果没有一把适当的锤子，「工程设计法」就无法进行。为了应对挑战，追逐者会努力获取尽可能多的工具，哪怕这些工具不会被马上用到。渐渐地，他们的工具箱变得越来越大，最后，他们自己也想不起来里面都装了些什么。

而延展者则比较推崇「临时巧用法」，他们会充分利用现有的工具，突破常规，借助实验发掘手里有限资源的潜在价值。如果手边只有一块石头的话，延展者就会把石头捡起来，用它把钉子砸进墙里——一块砖头、一罐豆子罐头、鞋跟或者沉重的手电筒，统统都可以拿来一试。

不管是「工程设计法」，还是「临时巧用法」，都可以达成把钉子钉进墙里的目的，但二者的效果大不相同。工程设计法看起来优雅而又令人舒心，因为这是把钉子钉进墙里的标准做法。但如果把这套理论引申到我们通常做的一些决策上面，又会怎样呢？要想为每项工作都找到合适的工具，这需要花费很多的精力。我们会把大部分的时间和精力都耗在寻找合适的工具上，而不是把钉子钉进墙里这件事情上。如果没有合适的工具，我们就不知所措了。如果别人的工具比我们的好，我们不仅会心情糟糕，还会因为自己的工具不如人，就自认为做不好这件事情。

要运用「临时巧用法」，我们首先要挣脱思维定式的束缚。这种思维定式会迫使我们总是想要使用锤子，哪怕我们手里并没有锤子。我们的第一直觉就是去买一把锤子，而只有到了万不得已的时候比如五金店关门——才会采用其他的替代物。但是，如果我们刻意不去五金店，而是强迫自己最大限度地利用身边的东西呢？我觉得这样一来，我们会过上一种全然不同的生活，而且是一种更加有趣的生活。因为采用这种生活方式能让我们变得更加沉着冷静，而不会患得患失，也能让我们以更好的方式利用已有的东西。这也是为什么在面对制约因素时，尝试延展比获取资源更重要。这是一种生活态度，它不仅会影响我们解决问题的方式，还会影响我们能否取得成功，过上更好的生活。

曾有一人，住在一辆破破烂烂的 1978 年产的大众威斯伐利亚露营面包车里，人们亲切地称他为「厢车男」。「厢车男」有一个便携炉，他自己给自己做新鲜、健康的饭菜。当他发现面包车的发动机有破损的地方时，他就用强力胶粘上。2015 年，他有半年的时间都把车停在佛罗里达州达尼丁的家沃尔玛超市的垃圾箱后面，此地为他提供了极大的生活便利。虽然面包车算不上宽敞，但足以放下「厢车男」仅有的一条牛仔裤、一个睡袋和日记本——晚上不看书的时候，他就会记日记。虽然这种生活方式异于常人，但「厢车男」自己十分享受，因为这让他感激自己所拥有的一切，同时避免了受到别人所拥有的东西的干扰。

有时，好奇的沃尔玛顾客会在他停车的地方逗留，想搞清楚这个住在面包车里，看起来有点儿奇怪的人究竟怎么了。当他们停下来跟他聊天的时候，他们便会发现一个令人惊讶的事实——原来「厢车男」是个大富豪。他可以轻松地买下这附近的任何一处宽敞的房子。他之所以选择生活在沃尔玛的停车场，不是因为他是流浪汉，而是因为这种生活方式给予他一个绝佳的机会去延展，以实现自己的人生梦想。他说：「当你生活在面包车里的时候，你就不得不感激自己所拥有的一切。」

「厢车男」的名字叫丹尼尔诺里斯，是美国职业棒球大联盟的棒球手。

2011 年，诺里斯是多伦多蓝鸟队的头号投球手。当拿到 200 万美元的签约奖金时，他跟许多一夜暴富的人一样开始买东西。诺里斯的一个队友也是刚拿到自己的奖金，后者在当地一家商场里开始了三小时的购物狂欢，花了上万美元，购买了各种小玩意儿和新装备。而诺里斯只买了一件东西：一件打折的匡威衬衫，只要 14 美元。他说：「有钱，也不意味着你就必须得买比以前更好的东西。」

在签约这份高薪工作之后，诺里斯便开始担心，巨额财富会毁掉他的生活方式，让他无法专注于自己的工作和爱好——打棒球。他让自己的理财顾问每月只往自己的活期存款账户上打 800 美元，以维持基本的生活开支，而把其他的收入都进行保守投资。他每月的津贴收入大概是全职工作者最低工资的一半。

小时候，诺里斯的家里并不富裕，他看到他的朋友在每个棒球季都能收到新的手套和球棒，而他用的一直都是那套旧的。他并没有埋怨父母没给他买新的装备，而是自我反思：「凡是我需要的东西，我从来都没有缺过。作为一个孩子，你总能得到你想要的东西。渐渐地，我学会了珍惜自己已经得到的东西。父母以这种方式把我养大，我真的非常感谢他们。」

在得到了上千万美元的收入之后，诺里斯做了一件他的同行们连想都不会想的事情：找了一份兼职。赛季间歇，他就在家乡田纳西州约翰逊县一家名叫马奥尼的户外用品店工作，一周工作 40 个小时。有时，他也会在假期前往尼加拉瓜，晚上住在小旅馆里，白天去丛林中徒步旅行。起初，这让诺里斯的经理们很是费解，不明白为何这个明日之星不像其他队员一样，在赛季间歇享受奢华的旅行，或在佛罗里达州南部海滩举办豪华派对。但他们慢慢认识到，正是诺里斯的这种生活方式让他能一直专注于自己真正关心的事情：打棒球。

对丹尼尔·诺里斯来讲，成为一名出色的棒球投球手和探索自然奇观是他毕生的梦想，而这两者的实现都不依赖于巨资投入。蜷缩在面包车里的诺里斯，躲开了「追逐」的心理陷阱，而许多体育明星却因为陷入这种心理陷阱而走向失败。

迪克·云岭和丹尼尔·诺里斯的事例说明，无论何时，无论我们拥有多么少或者多么多的资源，延展都有助于我们取得更好的成就。当别无选择的时候，最大限度地利用我们所拥有的东西，这可能是大多数人都会选择的做法，但我希望的是，大家能在形势好和形势不好的时候，都做到有意地选择延展。本书的第二个目的是教你如何避免追逐，拥抱延展——这不仅是一个帮助人走出困境的方法，还是一种新的生活方式和工作方式，它可以让人去获得成功，获得满足。

避免自我陶醉

当已经取得成功并感到心满意足时，我们会本能地选择继续沿原路行进。我们会墨守成规，按照过去的老法子利用资源。但当我们选择沿原路行进时，周围的世界却在不断变化：工作方法在变革，客户的品位在提升，竞争对手在不断扩张或萎缩，技术日新月异。在这种情况下，曾经十分稀缺的资源会迅速贬值。瑞典一家叫作 Facit¹ 的公司就有这样的惨痛经历。这家公司曾是一家大型的机器和办公家具制造商，年利润可观。它提供的产品种类繁多，但管理层将最大的赌注押在计算器这一产品上。Facit 为了快速占据市场，高层管理人员甚至否决了所有发展其他产品的提议。这家公司把精力集中在提高计算器的质量和降低成本上。为了发掘更大的市场，该公司大量举债以增加产能。公司制作计算器的工艺堪称精湛，产品合格率近乎百分之百。客户开心。管理层开心。员工也开心。

8 年的时间里，Facit 在 5 个国家共拥有 20 家工厂，雇员人数达到 14000 余人，销售处更是广泛分布在全世界 15 个国家。随后，几乎毫无征兆，一场危机来临了。公司营业收入大幅缩水，原本稳定的管理层队伍开始有人离职，大批员工面临失业。尽管其产品的质量依然保持在很高的水平，甚至可以说是同类产品中最 好的，但是没有谁再想买 Facit 计算器了。人们想要的是其他公司的电子计算器。

区区几年的光景，Facit 便从一颗耀眼明星跌落至几乎破产的境地，这迫使管理层迅速决定廉价出清剩余资产给竞争对手。原来，虽然 Facit 一直都在制造质量上乘的计算器，但其生产的计算器还是机械计算器。在 20 世纪 60 年代，生产机械计算器的公司可以很好地经营下去。Facit 取得的巨大成就让管理层盲目自信。但到 20 世纪 70 年代，日本的一些企业开始大批量生产电子计算器。而 Facit 的管理层决定不去设立自己的电子计算器生产线，认为开发这条生产线是对其核心的机械计算器生产业务的一种干扰。然而，不管 Facit 机械计算器的性能多么优越，它还是无法和电子计算器相媲美。

成功会蒙蔽我们的双眼，会进一步强化我们对最初让我们获得成功的因素的认同，我们会坚持做自己了解和擅长的事情。经济学和心理学领域的多项研究都表明人会本能地选择维持现状，如规规矩矩地完成一项工作，让团队自行运行，发掘业已成功的市场等，这一做法在短期内的确可以奏效。而且，这种短期的有效，会让「放弃」变得更加困难。Facit 的例子就恰好说明了这一点。

从 Facit 的不幸经历中可以看出，即使我们自鸣得意地站在原地不动，我们周围的世界也总是在不断变化着的。我们拥有的原本十分宝贵的资源，如一种急需的技术、一个高效的团队、一个独特的产品或者质量上乘的机械计算器等，也有可能迅速变得一文不值。

如果面对周围世界的不断变化而无动于衷，我们就会无可避免地遭受外部力量的冲击。这是我写作本书的第三个出发点。我们的生意、工作、生活以及周围的世界都面临着越来越大的不确定性，这就更加需要我们选择「延展」。接下来，我将说明延展是如何让我们在面对不可预测的因素时，有能力做出调整和改变的。

通往延展之路

本书的第一部分重点关注如何扭转我们的思维方式，完成从追逐到延展的转变。

- 在开始转变之前，我们必须首先摆脱有关资源的传统态度和观念。
- 我将向大家介绍来自各行各业的信奉延展的人，其中既有家境贫寒的人，也有含着金汤匙出生的人。我们将从他们的不凡成就和日常生活中，找到延展的操作方法。
- 我还将援引一系列科学实证研究，证明追逐者会如何一步步陷入不断追逐更多的昂贵游戏，渐渐丧失自己充分利用资源的能力，继而无法实现自己的人生目标，也无法获得成就感。
- 通过转变思维方式，我们能够更好地珍惜自己所拥有的东西，认识到它们的内在价值，充分利用甚至进一步提高其价值。

本书第二部分将介绍一套激发延展潜能的技巧。这种潜能人人都有，只是可能还没有得到充分的认识或应用。

- 延展者可能知道得比别人少，但这恰恰构成了他们身上的某种价值。有时候，通过发掘这些人的最大潜能，打造一个不一样的团队，是一种非常聪明的做法。
- 接下来，我们将揭示为何计划有时会阻碍目标的实现，以及延展者是如何随机应变的。
- 同时，我还将解释如何通过提升人们的预期，用看似很少的资源来促进人才的成长。
- 最后，我还将分析为何延展者总是能把看起来不相容的东西结合在一起，如竞争与友谊、工作与家庭、经济发展与环境责任等。

和其他任何科学方法一样，延展也有它的局限性。因此在本书的最后一部分，我们将审视过度延展的弊端——有时我们会过于吝啬、不专注、冲动、耽于过高期望、进行不恰当的资源组合等。在本书的最后，我将提供一些简单而有效的练习，帮助大家强化延展的思维方式。

放弃追逐，学习延展，这种转变所带来的好处触手可及。或许，在你生活的某些方面，你已经开始这样做了。你是否曾用钥匙而不是剪刀打开过包裹？你是否曾为了取得更好的效果而完成了超出自己责任范围的工作？你是否曾经完成过一项别人认为凭你所拥有的资源是不可能完成的项目？如此种种，这些你可能已经做过的事情，都是充分利用资源的例子。我想让你更频繁、更有意识地做这些事情，向你证明

延展是一种你可以用以进一步发掘眼前资源的价值，实现目标，抓住机遇，并且生活得更好的工作和生活方式。

第 2 章 草，总有更绿的一处——追逐心态的因果始末

美国加利福尼亚州硅谷深处的伍德赛德是全美最大、最成功的技术公司的聚集地。史蒂夫·乔布斯、拉里·埃里森、尼尔杨等都在伍德赛德安了家。当地家庭年收入的中位数高达 20 万美元，这让它成为美国最富足的地区之一。

但是这个富裕的地方极度缺少一种重要的自然资源——水。加州近代以来遭遇的严重干旱也未能让当地居民改变自己的行为，即便是在极度缺水的时候，仍然有成千上万加仑的宝贵水资源浪费在了灌溉草坪上。该社区近 300 个富豪家庭每户每个月要消耗 7.5 万多加仑的水。而在附近不太富裕的东帕洛阿尔托地区，每户人家平均每月仅消耗 1500 加仑水。伍德赛德的许多住户几乎完全忽视了水资源危机，但也有一些住户针对这一状况对自己利用资源的方式进行了调整，他们或是通过过滤洗衣机排放的废水来浇灌后院，或是雇人用油漆把草喷绿。

不管加州是不是目前水资源危机最严重的地区，现实是全美各个地方的房主往往都会费尽心地让自家的草坪保持绿意。这是为什么？范德堡大学研究员曾对田纳西州纳什维尔地区的一些具有代表性的居民进行了采访，企图弄清楚当地居民费心打理草坪的原因。原来，促使房主挥霍如此多资源保持草坪绿意的，竟是和邻居攀比的心理。在排除了年龄、受教育水平、房产价值等因素之后，这一结论依然成立。房子是成功的终极代表，是可以高调炫耀其主人成就的存在，而草坪绿不绿也可以反映出这家人的富裕程度。

从这个例子中，我们可以更多地了解我们自己，以及我们所做的决策。在「追逐」的时候，我们很容易陷入怪圈，受到其他人拥有或者渴望拥有的某些东西的影响。但是，资源会变得越来越稀缺，相应地，「追逐」也会变得越来越困难——成本越来越高，负担的压力越来越大。最终，井枯水尽，资源之川竭尽而止。

本章中，我们将对「追逐」的心理学基础进行分析，这种心理不仅体现在对绿草坪的追逐上面，还体现在许多其他方面，它影响着我们的幸福及成功前景。

- 我们首先从「社会比较」开始讲起。正是这种心理倾向驱使我们不断地想要拥有他人所拥有的东西，而不去珍惜自己已经拥有的一切。
- 随后，我们将会讲到一个叫作「功能固着」（functional fixedness）的心理学现象。正是这种心理现象使我们无法看到资源的更多用处。结果就是，我们会想办法获取尽可能多的资源以应对挑战或者抓住机遇，而正是这种做法分散了我们的注意力，使我们无法集中精力把事情做好。
- 之后，我们将回到前面的话题，分析一味积累资源的心理倾向。
- 最后，我们将讨论为何拥有过多的资源会导致我们挥霍浪费。搞清楚追逐对我们的日常生活及个人成就的不利影响，是我们培养延展心态的第一步。

一切都是相对的

当《每日邮报》的记者为 2012 年伦敦夏季奥运会获奖选手拍照时，他们发现许多获奖选手之间存在着惊人的相似。美国游泳运动员内森·德里安、迈克尔·菲尔普斯、卡伦·琼斯和瑞安·罗切特在领取 4×100 米自由泳接力赛奖牌时都是一脸阴郁。站在领奖台上的哥伦比亚自行车运动员里戈韦托·乌兰看起来也十分失望。美国体操选手麦凯拉·马罗尼嘴撅得老高，仿佛对自己得了奖牌很不满意似的。西班牙铁人三项选手哈维尔·戈麦斯则看起来极度伤心。中国顶尖羽毛球选手王仪涵在接受奖牌时也在竭力忍住伤心的泪水。这些获得奖牌的运动员除了表情都很阴郁之外，还有什么共同点？

他们都得了银牌。

西北大学研究员维多利亚·麦维琪及其同事研究了 NBC（美国全国广播公司）电视台转播的 1992 年西班牙巴塞罗那夏季奥运会的影像资料以及 NBC 在赛后对奖牌获得者进行采访的录像资料。研究发现，尽管客观上来讲铜牌获得者在比赛中的表现并不如银牌获得者，但和银牌获得者相比铜牌获得者的表现更接近于极度喜悦。和铜牌获得者相比，银牌获得者更多地关注自己没有取得的成就（获得金牌），他们也更倾向于与金牌获得者比较，并表现出嫉妒，以及对自己能力的相对不足耿耿于怀。相反，铜牌获得者虽然比银牌获得者排名靠后，但他们更关注自己确实取得的成就（赢得了一枚奖牌）。

人们对绿草坪的追逐，以及银牌获得者表现出来的令人惊讶的负面情绪，其背后的根本原因，可以从世界著名心理学家利昂·费斯汀格的文章中找到。

1954年，费斯汀格提出，所有人都想知道自己所处的位置，这是人类的一种基本倾向。他指出，我们无法在与人类隔绝的情况下对自己进行评价。相反，我们必须参照他人，才能更好地对我们所关心的生活的方方面面进行感知，比如财富、智力、地位等。

能彰显我们身份的可视化标志是我们可以直接衡量的东西，如汽车的价格、办公室的面积、草坪是否绿意盎然，甚至奥林匹克奖牌的颜色。如果大多数办公室都在 120 平方英尺左右，那么 150 平方英尺的办公室就是十分宽敞的；如果大多数办公室是 180 平方英尺，那么 150 平方英尺就会显得太小。一个东西越是好测量，它就越容易被拿来比较。人的这种相互比较的行为就叫作「上行社会比较」。

尽管这种向成就更大的人看齐的做法可以激励我们不断努力，但如果只关注他人的资源分配，强调他人所拥有的东西，而总是感觉自己拥有的不够多，这种「上行社会比较」的行为就会产生危害。「上行社会比较」使我们永远在和比我们拥有更多的人进行比较，这会让我们不去珍惜自己所拥有的东西，也看不到通过充分利用已有的资源也能做出许多成就。²

「上行社会比较」能帮助我们回答一个基本问题：我们过得怎么样。但是，这种比较把我们的自我认知与周围的人绑定在了一起。它也让我们忘记问自己：我们应该怎样做才能利用自己拥有的东西，过上有意义的、更幸福的生活？

就拿 Match.com（一个提供在线约会服务的互联网公司）的创始人加里·克莱曼来说，他在提到自己在硅谷的境遇时曾非常沮丧地表示：「1000 万美元，在这里什么也算不上。」在进行资源的上行社会比较时，即便是像加里·克莱曼这样的企业家也难免会对自己所拥有的一切感到失望。心理学家将这种体验称作「跑步机效应」——当我们获得更多的资源时，我们的大脑就会把跑步机的速度调得更快。为了继续待在跑步机上，我们就必须跑得更快，虽然实际上我们仍然在原地踏步。我们总是不断地和拥有更多的人进行比较，使自己永远处于失望之中。银牌得主向金牌得主看齐，金牌得主向金牌蝉联者看齐；百万富翁向亿万富翁看齐；「上行社会比较」会使人对自己拥有的一切感到不满，并驱使他们去追逐更多。当获得了更多的资源，他们就会把上行比较的标准调高，在自己的跑步机上跑得更快，却只是为了待在原地。

社交媒体的普及导致各种动态信息 24 小时不间断地朝我们涌来，使上行社会比较变成我们日常生活的一部分。我们会看到脸书好友中有人去爬山了，有人买了昂贵的衣服和新手机。在职业圈子里，领英也会推送类似的一系列动态信息，如某人得到新的工作、升职或取得资格证明等。大大小小的公司频繁地使用社交媒体来吹嘘自己的成就。这些为了满足大众口味而专门构建的形象，往往在无意（或者是有意识）中引发了各种比较，让人感觉十分糟糕。

曾有一个研究小组向 82 名来自不同文化背景的被试³连续两周每天发 5 次问卷，问到类似「你现在感觉如何」，「你现在有多焦虑」，「你现在感觉有多孤独」，「从上次调查到现在为止，你使用脸书的时间有多长」，「从上次调查到现在为止，你直接和别人进行互动的的时间有多长」之类的问题。研究者根据问卷反馈对被试的幸福感和生活满意度进行评估。他们发现，使用脸书的时间越长，人们的感觉就越糟糕，而这种幸福感的降低正是源自上行社会比较。

「追逐」不仅使我们痛苦，它还削弱了我们进行「延展」的能力。它蒙蔽了我们的双眼，使我们无法看到资源更深层次的价值。而与之相反，「延展」能使我们发掘出尚未得到利用的资源潜力。就像我童年时期最喜欢的英雄马盖先一样。

把气压计当成一把标尺

小时候，我经常看电视剧《百战天龙》。这是一部 20 世纪 80 年代的电视剧，主人公马盖先是一名秘密特工，他可以只用一把小刀、一卷胶布或者随手找到的常见家什解决一切问题（还能拯救生命）。在缺少专门工具的情况下，马克（他的朋友们都这样叫他）总能利用身边可以找到的任何东西解决看似无法破解的难题。马克曾用回形针阻止过炸弹爆炸，曾借助机油将毛玻璃变成透视窗。

当面临许多人认为的困境，比如工具有限时，马克总是会把关注点放在充分发掘自己所拥有的资源的价值上。而信奉追逐的人由于迷信「拥有更多的资源就会带来更好的结果」，他们认为资源的用途都是有限的，所以不得不尽可能地追逐更多的资源。当遇到障碍，无法获取新资源时，他们的项目和目标就要被暂时搁置了。

追逐者之所以无法做到像马克那样发掘资源的价值，根本原因在于他们遵循着传统观念，认为每种资源的具体用途是固定不变的：回形针就是用来固定纸的，竞争对手就是会对自己的业务产生威胁的人，地图就是提供精确方向的东西。而对于马克这样信奉物尽其用的人来说，一种资源可以呈现出许多非常规的用途：回形针可以用来缝合伤口，竞争对手的视角可以用于优化企业的产品供应，即便是一张错误的地图也可以用来引导我们到达正确的目的地。

为方便描述追逐者狭隘的资源观，我们不妨把自己想象成科学家及教师亚历山大·卡兰德拉讲的那个寓言故事里的主角。假设你是一名物理学专业的学生，正在与导师进行交流。导师让你展示自己所学的物理学知识。老师提出的问题是：请阐述如何用气压计测量一座高楼的高度。导师对这个问题已经进行了反复思考，认为只有一个正确答案，即比较楼顶的气压读数和楼底的气压读数。

当老师询问你会怎么做时，你给出了几个不同的答案：在气压计上拴根绳子，从楼顶把绳子放到街面水平高度，然后测量绳子的长度；拿着气压计攀爬大楼，把气压计当作尺子直接测量楼的高度；把气压计送给大楼管理员，作为交换，让他告诉你这栋楼的高度。这些气压计的非常规用途显示了一个人非同寻常的思维方式。而那名导师则沉浸在物理学的条条框框里，错失了许多使用气压计解决难题的方法。

心理学家把这则寓言中的导师所表现出来的这种刻板性称作「功能固着」——无法看到资源除传统用途以外的其他用途。事实上，随着年龄的增长，我们会变得越来越容易受到社会传统的影响，从而更加难以看到事物的非常规用途。我们积攒了越来越多的使用资源的常见方法，但这也让我们越来越难以摆脱功能固着的心理倾向。无论是在工作上、学校里，还是在街坊邻里中，都有强大的社会规范制约着我们，迫使我们以惯常的方式使用资源，也让我们迅速地丢弃自己手里的东西，转而向外界寻求更多的资源。

机构组织也很容易陷入功能固着的陷阱。2002 年，我妻子兰迪开始在鲍德斯图书零售公司工作。这个大型连锁书店对自己的定位十分狭隘。不论是其职工工作、产品设计、流程制定，还是其书店布置，都是围绕实体的图书销售过程展开的。在管理层眼中，买书的人就要走进一家书店，然后拿着一页页装订好的书走出去——这就是他们囿于传统思维的地方，这就是他们的「木盒子」。就在一年前，公司签订了网站外包合同，这个合同让它能专心致志地提高实体书店的销售额。在鲍德斯着手进行外包合作时，公司 CEO（首席执行官）格雷格·约瑟夫·维茨表示：「我们的合作伙伴能满足顾客的线上购物需求，这方面他们能做得比任何人都好。与此同时，我们将全力服务来书店消费的顾客，做我们最擅长的——让顾客徜徉在令人愉快的购物环境中，探索自己喜欢的图书、音乐和电影。」

事实上，鲍德斯的顾客需求在网站上得到了太好的满足，以至于顾客都不再去书店买书，转而成为鲍德斯网站合作伙伴的顾客了。这个合作伙伴是谁？

亚马逊。

亚马逊 CEO 杰夫·贝佐斯张开双臂，热情地欢迎鲍德斯的顾客，收集了大量有关其购买习惯的数据，这使得亚马逊逐步扩大了自己的产品系列，并最终赢得了这些顾客的忠诚。在外包合作合同签订后，贝佐斯欣喜若狂，甚至还给鲍德斯的高管们寄去了一箱香槟酒以表达感激。

这家公司还有过一次机会，管理层让兰迪负责探索非实体图书的产品形式。尽管亚马逊已经开始主导线上实体图书销售市场，但技术日新月异，兰迪看到了一个跳过实体图书销售，直接进入全数字化时代的机遇。她和整个团队共同努力，拿到了索尼阅读器的独家销售权。当时，索尼阅读器才是有望成为全世界首个广泛发行的电子书阅读设备——比亚马逊的 Kindle 阅读器和苹果的 iPad 平板电脑都要早。兰迪来到了鲍德斯时任 CEO 乔治·琼斯的办公室，向他展示这个设备。他表现出了一些兴趣，但兰迪觉得他还是坚定地专注于实体图书销售的传统业务。2006 年年末，鲍德斯公布了最后一次年度盈利报告；随后不久，兰迪便辞职离开了，她因为公司狭隘的图书销售观念而深受打击。5 年之后，鲍德斯宣布破产清算。

为何我们太卖命

我们已经论述了追逐心理的两个主要基础——「社会比较」与「功能固着」。本节将讨论追逐心理的三个基础——「盲目积累」。在追逐的时候，我们希望尽可能多地获得资源，这不是因为我们心中有一个明确的目标，而只是纯粹地想要积累更多。虽然追逐有时或许能给我们带来更多的东西，但这些东西往往不是我们实现目标所必需的，而且会让我们感到筋疲力尽。

我们更应该问自己一个问题：我们真正想要实现的目标是什么？

多年来，27 岁的乔舒亚·米尔本从未思考过这个问题。他从一名小小的零售员做起，一步步做到运营总监的位置，成为辛辛那提贝尔公司（一家市值 10 亿美元的本地电话服务供应商）最年轻的总监，负责管理 150 家零售店的业务。不过，取得这些成就的米尔本却连大学学历都没有。随着事业上的成功和表面的个人成就越来越大，米尔本进行社会比较的对象也迅速升级。他不再和售货员往来，而开始和高管们接触，跻身于头衔更大、更富有的同行之中。

在贫富差距较大的社会环境中，当我们与我们眼中的他人之间的距离不断拉大，这种差距就会触发更多的追逐行为。米尔本挣的钱不少，但别人挣的钱更多，这促使他加倍努力。

他看起来运气不错，6 位数的薪水、数台豪华轿车，以及塞满物质财富的大房子，所有这一切都表明他成功了。米尔本两眼紧盯着公司高级管理层的职位，认为自己正在实现自己的美国梦。当米尔本不断升职，不断积累更多的财富时，他从未思考过自己真正想要的是什么样的生活，从未想过自己为何要不断追逐更多，也从未想过美国梦到底意味着什么...直到悲剧发生。在前后只有几周的时间里，他的母亲去世了，妻子也和他离婚了。这些悲剧的发生打断了他不断追逐的步伐。可以说，他个人生活的悲剧，使他免于一生追逐的痛苦。他转而开始通过延展追求人生的幸福。

多年来，米尔本第一次开始反思自己的人生道路——一条充斥着社会比较与盲目积累的危险道路。他逐渐意识到，所谓的美国梦只不过是一条非常狭窄的通往幸福的路。它给人设定期望，改变人的行为，说服人去追逐自己或许本不需要或本不想要的东西，同时让人忽略这种追逐所要付出的代价。

追逐不断地促使乔舒亚·米尔本想要得到更多，最终却让他失去了更多。他明明已经获得了极其成功的事业和生活，却深陷焦虑和不幸，只能不断尝试用职业生涯上的更进一步来安抚自己，努力挣更多的钱，购买能让他感觉更好的东西。但这种借助消费进行的自我疗伤只会让事情变得更加糟糕。他大幅举债，因为他花钱的速度远大于挣钱的速度。为了在工作上赶超别人，他每周加班熬夜，最终毁掉了自己的身体和精神健康，牺牲了自己的个人情感，也丧失了对生活的热情。他说：「我确实忽略了那些最重要的东西。我每年工作 362 天，每周工作 70~80 个小时。我没有认真经营自己的婚姻，没有认真生活。我并不讨厌工作，但其他事情确实被工作耽误了。」

研究人员对欧洲的上班族进行了为期 7 年的跟踪调查，从他们拿到硕士学位开始，共有 825 名女性受访者和 1105 名男性受访者在回答调研问题时表现出了追逐的倾向，如「我想挣许多钱」「我想获得很高的职业声望」。研究人员分别在他们毕业之后的第 3 年和第 5 年进行了跟踪调查，估算他们在相应阶段实际挣了多少钱。尽管短期内的职业追逐可以让他们获得更高的薪水，但 7 年之后这种收益差距便不再明显。更令人惊讶的是，7 年之后，职业追逐甚至会对职业满意度产生消极影响。研究者推断，追逐倾向让人志向高远，也让人总是处于失望之中，尤其是在和他人的成功相比较之时。人们拼命努力工作，为的却是一个错误的目标，这让他们的状态更加糟糕。

组织机构也会控制不住自己追逐更多的欲望，下文提到的案例就能说明这一点。我们将讲述人类历史上最大的一次财富浩劫。

从繁荣到破产的距离

21 世纪初，硅谷成为加州淘金热的最新圣地。互联网热潮带来了令人惊奇的财富和大量高薪工作。许多初创公司在获得投资时甚至只有一个商业构想，根本没有严谨估算的预期利润，但它们摇身一变，就成了市值千万美元的商业巨头。

Pets.com（一家在线宠物商城）就是这次互联网热潮的典型代表。在运营的第一年，该公司就在广告上面投入了将近 1200 万美元，而其换来的是 619,000 美元的「巨额」销售额。在第二年，也就是公司运营的最后一年，该公司为了在第 32 届超级碗打广告花费了超过 100 万美元，就为了吸引零售商到其网站上以低于成本的价格出售商品。最终，该公司挥霍了近 3 亿美元的各项投资。在仅仅 268 天的时间里，该公司从一个在纳斯达克证券交易所以每股 11 美元上市的巨头一落千丈，以每股 22 美分的最终价格收盘，随后便对所剩无几的资产进行了破产清算。

互联网公司对资源，尤其是资金和工程师，有着无法满足的欲望。它们的经营模式遵循的就是追逐的原则，即，拥有更多的资源 = 取得更好的结果，这驱使它们尽可能地获取更多资源，消耗资源，然后再伸手去要。

创业公司以看似永无止境的资源供给为支撑，在繁荣增长时期不计任何代价，尽可能地迅速扩张，只要资源一直不间断地涌入，硅谷的公司和员工就能保持旺盛的生命力...直到有一天，这些资源不再涌入。这时，那些已经习惯于依赖资源的公司就陷入了困境，只能挣扎着应变求生。

美国马里兰大学教授大卫·科什想要记录并了解美国经济的这一历史时期，所以他创建了「互联网时代的数字档案」。档案收集了有关成千上万家互联网初创公司的无数信息，包括邮件信息、简报、图表及数据库等。科什教授收集的数据显示，虽然互联网泡沫的破裂让许多公司关门歇业，但约有一半的公司挺了过来⁴。这些幸存者采取的是同样的策略，即忽略「快速做大」的商业模式。从一开始就避免头脑发热地追逐更多的资金、更多的工程师、更多的广告和更多的客户，而是以一种更加平稳有度的模式经营公司业务。科什教授发现，这种慢而稳的商业模式，正是幸存的公司得以成功挺过互联网泡沫破裂时期的法宝。

但在如今依然盛行的这种「获得更多的资源 = 取得更好的结果」的心态下，这种模式是很难推行的。创业家简彦豪⁵说：「当你筹集到了很多钱的时候，你很容易通过花钱来解决你的问题。」甚至连那些已经发展成熟的知名公司也没有改掉依赖无限资源的习惯。在谷歌任职期间，玛丽莎·梅耶尔曾因在办公室门外张贴「收入可以解决一切问题」的标语而出名。雅虎高管迪伦·凯西这样解释这句话的意思：「当你有无穷无尽涌入的现金时，这就好比在说，『问题？谁在乎呢！』」

我在 Vividence 工作时的老板比尔·德马斯，曾出任一家叫 Turn 的数字平台广告公司的 CEO，这家公司共募集了 1 亿多美元的资金。德马斯表示，为了实现投资者要求的快速增长，他感到莫大的压力。私募基金更看重客户量等增长指标，而忽视更为传统的衡量指标，如盈利能力。与此同时，公司员工认为大概在四年之后，他们就理应获得高薪和丰厚的福利。也就是说，如果公司不能在这段时间内快速富起

来，这些员工就会跳槽到另一家更具潜力的公司。德马斯表示，每个人都关注如何获得更多，不论是更多的薪水、客户，还是更多的资金，这种心理使人丧失了充分利用资源的能力，而许多新公司正是靠这项能力起步的。他说：「当你只是一味地想要快速增长的时候，创造性和纪律性便会被统统抛在脑后。」

或许，没有哪家公司比贾森·戈德伯格的 Fab.com（一家电子商务公司）更想实现快速增长的了。这家公司成立于 2010 年，野心勃勃的 CEO 曾吹嘘道，这家公司的发展「势如破竹」，「每一位投资者」都排队等着给他送去一沓沓的钞票。经过 11 轮融资，该公司募集到了超过 3.35 亿美元的资金。戈德伯格采取了追逐者一贯的做法。他把这些钱都花掉，而且是快速地花掉了。他增加了人手，新开了 90 家分销中心，甚至一度在一个月内烧掉了 1400 万美元。

每当戈德伯格挥霍掉更多的资金，其公司的市值就会奇迹般地上涨。似乎他花得越多，人们给他的奖励就越多，就这样，他最终让 Fab.com 公司的市值增长到了 10 亿美元。戈德伯格的格言是「现在先增长，其他的之后再说」——只要资源不断滚滚而来，这句话就说得通。戈德伯格说：「你看，全世界已经有四家价值超过百亿美元的电商公司了，我们是不是有可能成为第五个呢？」财大气粗的投资者听到他简单却极具说服力的言论，便纷纷急切地把钱交给了他。

与乔舒亚·米尔本不同，当贾森·戈德伯格决定停止让追逐继续升级的时候，已经太晚了。当投资者不再为他急于求成的运营提供资金时，他的公司立马就崩溃了。公司最终低价出售，给投资者带来了巨大的损失，所谓全世界第五个市值百亿美元的电商公司的美梦也没能实现。

贾森·戈德伯格从失败中得到的教训是，获得资源或许远比有效利用资源容易得多。问题在于，当追逐者变得一心想要获取资源，他们反而会忽视这些资源的价值，这是无休止的追逐造成的不幸：资源浪费。

哈佛商学院院长尼汀·诺瑞亚和同事兰杰·古拉蒂曾对两家跨国公司的家电子公司进行过研究。这两家公司一家在欧洲，一家在日本。他们给两家公司的 256 位部门经理发放调查问卷，调查公司在精简工作流程、提高产品质量等方面的改进状况。随后，诺瑞亚和古拉蒂根据调查结果对公司各部门拥有但并不真正需要的资源进行估算。

两位研究者发现，一定量的多余资源有助于促进部门做出改进，因为这可以让部门经理拥有试验的自由。他们可以进行一些有一定风险的改进尝试，并且清楚即使尝试失败了也不会搞垮公司。但研究人员发现，数据结果存在一个重要拐点，在多余资源的量到达这个拐点之后，就会出现相反的情况。拥有太多额外资源的部门会变得不大可能做出改进，甚至，拥有最多额外资源的部门，和根本没有多余资源的部门所取得的改进结果一样差。

诺瑞亚和古拉蒂分析，当存在丰富的人力、资金等资源时，人们就会想方设法用掉这些资源，哪怕并没有什么合理的理由。这就会导致项目草率上马、不良项目继续推进，以及雇用不需要的人手，租用过于昂贵宽敞的办公室等状况。拥有太多，也会让我们变得骄傲、懈怠。我们会因为缺乏紧迫感而放弃重要的项目。如果总有源源不断的资金及其他资源涌入大门，那我们又何必着急呢？

我们之所以会浪费资源，还有可能是因为我们已经在这上面进行了投资。加州大学伯克利分校的教授巴里·斯托将这种现象称为「投入升级」。在一项研究中，斯托要求 240 名商学院的学生扮演公司高管的角色，为一个叫作 Adams & Smith 的虚构公司进行研发资金分配。

斯托将所有学生分成两组。一组要从公司两个研发部门中选出一个部门，该部门将获得董事会提供的总额为 1000 万美元的资金投入；而另一组被告知，别人已经做出了选择部门的决定。第一个小组由于积极参与了选择哪个部门接受资金投入的过程，因而他们自己对这个决定负责。第二个小组只是得知了别人所做的决定，因而他们不对这个决定负责。

然后，时间快进5年，该公司的董事会又要分配 2000 万美元的资金投入。这一次，两个小组都要进行资金分配，确定两个部门各自获得的比例。为了帮助他们做出决定，研究者提供了这两个部门在之前 5 年里的表现情况。在两个小组（对第一个资金分配决定负责的小组和不对该决定负责的小组）中，部分人被告知最初获得全部1000 万美元资金投入的部门表现得比另一个部门好，部分人则被告知没有被选中的部门表现得更好。如果他们是理性的，根据我们的预测，如果一个部门表现下滑，他们就会给这个部门分配更少的资金。

然而，斯托得到了与假设完全不同的结果。对 5 年前的投资决定负责的小组，如果他们当初选择的部门业绩下滑，他们会加倍下注，从 2000 万美元中拿出 1300 万美元分配给该部门。而不对资金分配决定负责的小组在面对相当情况时，其给该部门分配的资金则相对有限，约为 950 万美元。

当人们对某个项目具有高度的个人责任感时，哪怕有更好的选项，他们也更倾向于通过追加资源，进一步增大自己对该项目的投入，试图扭转不良局面。拥有更多的资源只会加剧这一倾向，从而浪费更多的资源。毕竟，有了如此多的额外资源，哪怕坏主意也可能看起来不错。

追逐更多是一种错误

本章介绍的这些案例，说明了追逐心理的四大基础：上行社会比较、功能固着、盲目积累和资源浪费。人们眼红别人所拥有的资源，而不会欣赏自己所拥有的资源。追逐导致了一种依赖资源不断涌入的工作和生活方式，而完全抹杀了更好地利用自己手中已有的资源的可能性。

短期来看，追逐或许可以带来某些奖励。但从长期来看，追逐会让人变得不满足、不成功。追逐者一味责怪没有足够的资源，从而错失了充分挖掘身边资源和潜力的机会。他们把精力都放在了积累更多的资源上面。讽刺的是，虽然追逐者积累的资源越来越多，但他们往往也会挥霍掉自己拥有的一切，仰仗着看似不错的运气行事，自以为一切永远都不会结束。

当我们在追逐时，邻居家的草坪总是看起来更绿。法学和历史学教授泰德·斯坦伯格曾研究过人类对绿草坪的追逐行为，他指出了这其中存在的莫大的讽刺。当我们从远处一脸艳羡地看着邻居家的草坪时，我们的观察视角造成了一种对方的草地看起来更美的假象。事实上，我们自己的草坪往往也和邻居家的一样繁茂葱翠。一旦我们能够意识到这一点，我们就可以改变自己的思维方式，去追求正确的目标，就变得能充分利用手中的资源了。但这要从改变我们的思维模式开始，我们要从信奉追逐转变为信奉延展。现在，我们可以进入下一章，开始介绍有关延展的内容了。

第 3 章 发现美丽与丰饶——以少为多的延展思维

2010年，我到芝加哥调研一家公司，我们姑且称之为 BoutiqueCo。这是一家专营女性服装、首饰及配饰的连锁精品店，由三名韩裔美籍的兄弟姐妹于 1999 年创立。我所调研的这家分店是在2008年经济大萧条时期开设的。同时期，该公司扩张成立的店铺还不止这一家。在这一经济下行、消费信心低迷的时期，大型零售商纷纷减少运营时间，或者关闭部分店铺，甚至面临倒闭的危险，而 BoutiqueCo 却每周开一家新店，每次都派一辆约 16 米长的卡车送去满满一车的货物。就这样，这家公司在美国开设的精品店数量从 2007 年的 65 家上升到 2015 年的 600 余家。每家分店都坚持个性化经营，保留着一家本土独立精品店该有的魅力。

一天早上，我去实地考察他们新店的开张情况。我看到来自附近一家分店的 4 名员工组成了一个小组，花了不到 5 天的时间，就用满满 13 托盘的货物，把一块空地打造成了一家美丽的精品店。刚到那里小组组长就邀请我参与布置新店的工作。我开始摆弄一个质地坚硬但可以弯曲的银色圆环。这个不太显眼的东西是我从货箱子里找到的。实际上，我打开的这包货物叫作「百变首饰」。我可以用其中的任意一件做成多种不同的饰品：把它拉长，它就变成了项链；缠绕在手腕上，它就变成了手镯；它也可以被当作束发带来用。最终，我把手里的这个圆环饰品本身做成了一个架子，用来展示其他的百变首饰——虽

然它最初的预期用途并不是用来做展示架。

在我穿行全国，一家一家参观该公司的分店时，我发现其他员工也有和我摆弄百变首饰类似的经验——有时候，他们也会为自己手里拥有的资源，如产品、工作流程，甚至是人，赋予新的功能。

如果说追逐的根基在于追求尽可能多的资源，那么延展的基础就是专注于我们所拥有的东西。延展的思维方式可以使我们摆脱「永远不够用」的焦虑，它能让我们明白，我们用当前拥有的东西就可以实现不凡的成就。

本章中，我们将介绍延展思维方式的 4 个关键因素。

- 首先，我们要讲一下心理所有权的重要性。只要我们相信自己可以控制资源，我们就能以各种富有创意的方式来利用资源。
- 其次我们将讲述为何接受制约因素的存在可以出人意料地解放我们的思维，促使我们用各种不同的方法利用资源。在追逐的思维下，我们会把制约因素看作一种需要通过获得更多资源来克服的障碍。但在我们学会延展之后，我们就能利用这些制约因素来找到使用现有资源的新方法。
- 然后，我们将会谈到节俭。在追逐者眼中，节俭意味着地位和成功的缺失，但从延展的角度来看，这是一种可以帮助我们取得更好结果的美德。
- 最后我们将研究延展者是如何欣赏并发掘资源的潜力的，即如何变废为宝。

资源少的人何以拥有更多

在帮 BoutiqueCo 新开在芝加哥的一家分店完成布置工作之后，我又去其开设在市中心的一家分店进行了参观。店里顾客络绎不绝，纷纷围着礼品区展台进行挑选，一位神情放松的售货员在不远处站着，并不干预他们的选择。我穿过一排排衣服货架、挂满时装首饰的旋转架，以及摆放着精致礼品的展台，在商店的后面找到了 20 多岁的店铺经理伊桑·彼得斯。我们一起前往地下仓库区，远离了楼上的热闹和嘈杂。

我们各自在一个凳子上坐下。我开始问伊桑他是一再把这家分店经营成全公司业绩最好的店铺的。他先是拿自己现在的工作和之前在附近商场里做的工作进行了比较。在前一份工作中，公司信奉的是传统零售模式，公司总部的员工会直接告诉他有关一切事务的处理方法，包括如何做产品陈列、如何培训新员工、如何问候顾客等。这让伊桑感到很沮丧。他跟我说：「一切都是那么刻板。每件事情都必须得按某种固定的方式做。」当他的一个同事告诉他有家连锁精品店要在芝加哥地区开新店时，他毫不犹豫地抓住了这个机会，急切地想通过尝试自己的想法，在这家店做出一番成就。

伊桑跟我说，有一年夏天，他的店铺收到了一批设计拙劣的女裙。这款廉价商品总是会从衣架上滑落下来，顾客也没有什么兴趣购买。其他分店也为如何把它们卖出去而备受困扰，但公司对这批服装的风格寄予厚望。伊桑想到，裙子不一定非得是裙子，它并非只能扮演其在最初被设定好的角色。于是，他拿来一把剪刀，剪掉了裙子上面的带子。他把衣服卷起来，用一条丝带绑住，并贴上了「海滩罩衫」的标签。就这样，他创造出了一款新的、更具吸引力的产品，并将其打造为泳装品类中的一件热销产品。

公司销售主管把伊桑叫过去，想弄清楚他的店铺是如何成功地把这款不受欢迎的产品卖掉的。伊桑激动地向主管汇报了自己的想法。在其他公司，这种刻意损坏产品的行为可能会让伊桑丢掉工作。但在 BoutiqueCo 公司，主管反而在其他员工面前表彰了伊桑善于挖掘资源潜力的能力。

我的研究主要是想弄清楚一件事：是什么让伊桑·彼得斯这样的人能够以这种出人意料的方式转变资源的利用方法？像企业、学校、家庭这样的组织机构，又该如何鼓励成员「剪掉带子」，从而释放资源的隐藏价值？

答案只有一个词：所有权。正是这个词改变了人们对资源的整体态度。用「所有者」这个词来形容零售店员工似乎有些不大常见。根据一般常识，我们倾向于把所有权看作一个客观事实，即一系列的法定权利。社会学家阿米塔伊·埃茨昂尼提出了我们常常忽略的另一种形式的⁵所有权。在埃茨昂尼看来，所有权也可以是一种态度。在他的理论的基础上，心理学家将这种所有权称为「心理所有权」，其对象是我们自认为是属于我们自身一部分的有形或无形的东西。拥有心理所有权的人会表现出一种占有感，哪怕他们并非真正地拥有这些资源。从伊桑·彼得斯身上可以看出，这种占有感可以赋予人们转变资源利用方式的权力。

伊桑的心理所有权的形成可以追溯到公司创立之初的那段艰难岁月。当时，公司创始人在时间、金钱和技巧上都有所欠缺，在很多方面都无法为店铺运营提供指导。在没有什么支持的情况下，伊桑开始尝试在货品陈列、客户服务和员工培训方面进行摸索。由于这家店铺打上了他的烙印，呈现着他的想法，他越来越把自己看作这家店的店主。尽管他并没有这家店的实际所有权，但他的自我知觉被激活了。他开始相信自己就是店主，因为他的行为举止就像一个店主，甚至连顾客都看出了端倪。他跟我说：「总有人问我是不是这家店的店主——总有人问。」

当 BoutiqueCo 不断壮大，拥有了更丰富的资源时，其管理层选择竭力维护这种条件和文化，好让伊桑·彼得斯及其他店铺经理能够继续把自己当成店主。公司努力避免搞集权控制或施展权威，以避免损害员工的心理所有权。公司管理层推出了「年度店主」活动，鼓励员工把自己当成店主，以店主的身分行事，还向员工发放「店主手册」，帮助他们培养这种心态。管理团队还对资源进行了一定的限制，这些资源在其他同等规模的公司一般都是会直接提供给分店的。公司 CEO 曾对我说，虽然他们也能轻易地提供这些资源，但他「死活都不会同意的」，因为那样做的话，就会剥夺员工的所有权感。

BoutiqueCo 这样苦心培养员工的心理所有权，是有充分的理由的。研究表明，当人们体会到所有权感时，他们对自己的工作会更加满意。通过覆盖从会计到软件工程师等各行各业工作人员的样本分析可以看出，心理所有权这个因素在工作满意度中的贡献占到了16%。它使人相信自己可以控制环境，表达自我，并让人感觉有一个地方是属于自己的。

伊桑·彼得斯具有一种强烈的心理所有权意识，但他仍然面临着难以克服的制约因素——不仅包括劣质的产品，还包括上司经验不足和员工人手不够等情况。在追逐的心态下，我们的第一直觉就是要通过获取资源来克服这些局限。但除此之外，我们还有更好的解决办法。

局限的艺术

身为一名天资聪颖的青少年，菲尔·汉森⁶一心投入艺术，无法停下自己的画笔。这名少年迷上了点彩画。这是一种使用小圆点作为色彩单元来进行创作的绘画风格，观者站在远处看就可以看到图像全貌。整个青少年时期，他画了无数个小圆点。在上高中之后，他的右手开始出现持续震颤的症状。他越是努力尝试作画，就越是画不好。最后，他甚至连一条直线也画不出来，这让他不得不暂时搁置自己成为一名艺术家的梦想。

菲尔·汉森向一名神经科医生寻求建议。医生做出了令人绝望的诊断——永久性神经损伤。尽管这个消息令人难以接受，但医生还是给出了一个改变了他命运的建议，后来，也正是因为这个建议，汉森开始培养自己延展的心态。医生告诉汉森的建议是：欣然接受手抖的现实吧。

菲尔·汉森开始关注自己能做什么，而不是不能做什么。他发现了用自己颤抖的手进行绘画的新方法。如果点彩画可以用小圆点组成一整幅画作，那么，他用自己摇晃不定的手画出来的弯弯曲曲的线为什么不可以呢？

汉森完成了学业，并找到了一份可以让他实现成为职业画家梦想的工作。在拿到第一份工资时，他的第一反应跟我们大多数人一样——买东西。菲尔·汉森深信，如果用一套更加精致的画笔和颜料换掉原先临时拼凑的工具，他的艺术作品水准一定能大大提高。备足了绘画用具之后，日子一天天过去了，而这名年轻的天才却怎么也想不出新点子。

为了改变这种状态，汉森不再关注自己的绘画用具，转而逼视自己的内心，开始思索他真正想要创作的是什么。他不再依赖自己的新工具，而是开始用很少的东西进行艺术创作。在第一个项目中，他用 50 只星巴克的咖啡杯子和价值 1 美元的颜料，创作出了一幅好评如潮的男孩画像，取名 Daudi。在另外一个项目中，他把自己的胸腔用作画布，沿着身子画了几幅画，然后以照片的方式做成了一场展览。

菲尔·汉森欣然接受自己的局限，并逼着自己学习作画的新方法，借以提高自己作品的水平。正是这些限制条件促使他将自己的艺术作品水平提升到新的高度，最终，他被选定为第 51 届格莱美奖的官方艺术家。

菲尔·汉森领悟到，无论是他的手抖症状，还是临时拼凑的作画材料，这些限制条件都激发了他创造性利用资源的能力。他说，他意识到「限制条件真的可以促进创新」，这让他对自己的艺术创作有了更深一层的认识。

几十年来，心理学家始终秉承着一个主流观点，即制约因素构成了人们创造性使用资源的阻碍。制约因素会侵蚀心理所有权，因为制约因素有碍于某些基本心理需求的满足，尤其是工作的自主感和控制感，而正是这种心理所有权让伊桑·彼得斯和其他 BoutiqueCo 的员工乐在其中并有所成就。除了会剥夺心理所有权之外，限制条件，尤其是资金方面的限制，有时会让人感觉自己的工作不重要。这种观点植根于「追逐」的心理，它以投入资源的量来衡量我们所做的努力。按照这种观点，分配到的资源越少，我们所做的努力的重要性就越低。

虽然这个「制约有害」的逻辑符合我们的直觉认识，但近期的一些研究开始质疑。有研究发现，制约因素具有重大的意义。

伊利诺伊大学的拉维·梅塔和约翰·霍普金斯大学的朱梦（音译）研究了人们对稀缺或富足的看法与人们创造性使用资源的能力之间的关系。研究者认为，让人们更加清楚地意识到「资源稀缺」，可以使之进入一种别样的心理状态，正是借助这种心理状态，菲尔·汉森才创作出了杰出的艺术作品。在这种心理状态下，人们会克制自己以传统方式使用资源的本能倾向。反过来，如果人们更加清楚地意识到「资源富足」，那么这也会促使他们更多地以传统的方式使用资源。

为检验自己的猜想正确与否，研究者设计了五项实验。在其中一项实验中，梅塔和朱梦将 60 名大学生随机分成两组，随后让这两个小组的被试写一篇短文，第一个小组的被试要讲述成长过程中资源稀缺的故事（资源稀缺小组），第二个小组的被试要讲述成长过程中资源富足的故事（资源富足小组）。然后，研究人员让两个小组解决学校面临的一个实际难题：由于近来学校机房搬家，学校有 250 张气泡包装纸要处理，研究人员希望被试能为这些包装纸找出合适的用途。研究人员为大学生们提供了这种材料的样本，以确保每个人都熟悉这种材料，然后要求他们想出一个合理使用气泡包装纸的方案。

接着，梅塔和朱梦请来了 20 名评委，让他们对所有气泡包装纸使用方案的新颖性进行评估。这些评委均不知晓评估对象是属于「资源稀缺小组」还是属于「资源富足小组」。结果他们判定，和资源富足小组的表现相比，资源稀缺小组想出的气泡包装纸的用法更加具有创造性。

为何资源少反而会促使人们以更加开阔的视野看待资源？经过深入研究，研究人员找到了影响实验结果的根源所在。在资源富足的情况下，人们往往只看到资源的表面价值，因此就会以传统的方式使用资源。但在资源稀缺的情况下，人们在使用资源时就不会局限于传统的方式。这说明，有了局限条件，我们所面临的问题、挑战或者机遇反而会变得更加容易处理，因为局限会引导我们充分利用自己拥有的资源。如果没有制约条件，我们就倾向于从记忆中提取典型的资源使用方法。这正是我们在第 2 章讲到的「功能固着」的表现，这种心理会促使我们去追逐，只看资源的表面价值。我们会遵循着「最小阻力」

的模式本能地采取惯有的思维方式，因为这样可以让我们保存心力。有了局限条件，事情就不一样了。我们会投入更多的心力，更加专注于挖掘资源的潜在价值。

通过欣然接受局限，而不是试图以追逐更多资源的方式克服局限，我们不但可以解决问题，还会因为局限的存在而最终取得更好的结果。艺术家菲尔·汉森就是这样对待自己的身体和作画用具的。

但是，如果我们已经拥有很多资源了，我们又该怎么办呢？我们该如何在这种情况下培养延展的心态？这时，我们就

需要节省资源，把它们变成一笔更大的财富。

节俭带来好运

每当出差时，鲍勃·科尔林总会尽量什么都选便宜的。他会自驾去参加商务会议，在城市郊区过夜，喜欢住便宜旅馆胜过豪华的五星级酒店。他还会避开奢侈的餐厅，情愿选择麦当劳的超值套餐犒劳自己。在办公室里，他通常穿的是二手西装。

科尔林节俭的习惯，是他从很小的时候开始养成的。他的父母收入平平，所以他们一家吃不起餐馆，也没钱旅行，度假就是去当地的公园。正是这种穷养的经历使他明白了不浪费东西的重要性，他说，这会「影响你生活的方方面面」。

科尔林是快扣公司（Fastenal）的创始人和前 CEO，《公司》杂志把他列为美国最节俭的 CEO。或许，他也算得上是美国最节俭的人了。不管怎样，他肯定是美国最为成功的人之一。他一手创建并发展了这家市值数十亿美元的公司，每年盈利上亿美元，过去几十年来，公司股票的表现几乎超过了其他任何一家公司。

鲍勃·科尔林成功的秘诀，以及他的工作和生活方式，均与大多数《财富》1000 强排行榜上的高管截然不同。从孩童时起，奉行节俭就是他的使命。

1946 年，科尔林还是一个七岁的孩子，整天出没于父亲新开的汽配商店。这个少年老成的男孩意识到，他父亲卖的许多配件都是用香烟盒大小的纸盒包装的。他有了个主意：是否可以利用自动售货机来贩售这些小配件呢？这个想法不仅有助于节约劳动力成本，还能扩大零售店的销售范围。

当科尔林在明尼苏达大学获得工程学和商学学位之后，他和四个朋友一起，筹集了 31000 美元，东拼西凑地做成了一台自动售货机，用配件盒代替了原来的香烟盒。公司可以雇用临时员工来维护机器，而日常运营便不再需要全职员工了。这个想法听起来不错，但鲍勃·科尔林的自动售货机计划失败了。因为一部分最受欢迎的产品放不进这台机器里。而且，顾客经常对配件的使用存有疑问，需要有员工进行现场讲解。就这样，这个降低劳动力成本的想法打了水漂。

科尔林重新审视了自己的想法，继续思考如何低成本地向顾客出售汽车配件。1967 年，他在明尼苏达的威诺纳开设了一家专卖店。他没有雇用经验老到的销售人员，而是招聘了一批缺乏经验（意味着可以支付较低的工资）但野心勃勃的职场新人。他迅速地将这些全力以赴的职场新人培训成店长，允许他们自主选择产品并制订销售计划，以此最大限度地降低中央管理成本。

为了以合理的批发价进购配件，给店里配货，科尔林必须大批量地采购。而要在一家店卖掉如此大量的一种产品，需要三年的时间，这造成了效率低下和资金流转不畅的问题。科尔林没有坐以待毙，而是向被竞争对手忽略掉的市场进发，这样他就只需要开拓市场，无须再在产品上进行额外投资。他开的这些店装修均极为简单，只有一张桌子、一把椅子，还有一些货架而已。

到了 1987 年，快扣已经在 7 个州开设了 50 家店。尽管首次公开募股为它带来了大量资金的涌入，但快扣公司发扬了创始人节俭的传统。该公司的资源观折射出了心理所有权和节俭的精髓——花公司的钱就要像花自己的钱一样，这样你将获得更多。

在科尔林的领导下，快扣不会为员工提供出差餐补，这项政策并不会节省多少钱，却在很大程度上向员工灌输了避免浪费的理念。公司还规定，凡是八小时车程以内的商务会议均需自驾前往。科尔林曾和公司 CFO（首席财务官）一起驱车从公司总部前往加州参加会议，往返行程共计 5000 英里，二人在路上加深了同道情谊，这是在办公室的短暂相处中无法达成的。公司简朴的三层混凝土大楼总部用的都是二手办公家具和设备，但公司运营得很好，而且员工待遇也不错。当完成盈利目标和成本控制目标时，员工的薪水也会跟着水涨船高。通过节约自己认为没必要的开支，科尔林不仅创造了这种避免过度浪费的企业文化，教会了员工用很少的资源做出更多的成果，而且也留出了充足的资金用于投资企业项目和犒赏员工。

2002 年，当科尔林卸任公司 CEO，转而担当董事会主席时，他选择了公司老将威廉·欧伯顿作为自己的继任者。欧伯顿从公司最底层一路走到公司最高层，是因为他也有着科尔林欣赏的节俭精神。欧伯顿这样解释道：「我们不怕花钱。我们只是怕把钱浪费在无益于公司业务的事物上面。」

科尔林厉行节俭的做派带来了巨大的好处，但我们的疑问是：我们是否必须像鲍勃·科尔林那样节俭，才能做到延展？答案是否定的——我们只需要改变自己的思维方式就可以了。

曾有一群营销学教授组成了一个小组，在约翰·拉什托维奇卡的带领下，对节俭的消费者进行采访。拉什托维奇卡在最为节俭的人群中发现了三条共同规律。

第一，节俭的人更注重长期目标而非短期享乐。

第二，节俭的人会重复利用自己拥有的东西，而不是买更多的东西。

第三，节俭的人不大受传统惯例的制约，这让他们不太容易陷入社会比较的陷阱，也就避免了走向追逐之路。

现在，我们已经探讨了心理所有权、欣然接受局限的好处以及节俭如何能帮助我们做到充分利用资源。但关于延展的心态，还有另外一个非常重要的方面，下面我们将会接着讲。延展意味着要去发掘他人轻易丢弃的资源的潜力，即便是在面对垃圾桶的时候也要能做到这一点。

变废为宝

伦敦新考文特花园市场是英国最大的水果、蔬菜和花卉批发市场。这个占地 57 英亩的市场熙熙攘攘，聚集了几百家商店，伦敦人消费的大部分农产品都是这里提供的。

2010 年一个寒冷的早晨，珍妮·道森在睡衣外面套上外套，凌晨 4 点就早早出发了。她跳上自行车，骑往新考文特花园市场，准备弄清楚一个一直深深困扰着她的问题。道森从当地报纸上得知，政府逮捕了一些人，而逮捕的理由在她看来根本不成立。这些所谓的罪犯做的只是翻遍超市的垃圾桶，寻找自己下一顿饭的着落。

珍妮·道森开始仔细研究全世界最为不幸的一个讽刺事实：全世界约有 8 亿人由于缺少食物而无法过上健康、积极的生活，而与此同时，每天却有数吨的食物被当作垃圾填埋在垃圾场。仅在英国，人们每年扔掉的食物就有 720 吨，废弃食物的处理则要花费每年数十亿美元，由此产生的温室气体大约占总排放量的 10%。

到达新考文特花园市场之后，珍妮·道森在离交易处几步远的地方，她找到了这个全世界普遍存在的问题的痕迹。她打开了一盒用塑料包装包裹着的来自肯尼亚的荷兰豆，还有产自菲律宾的芒果、土耳其的西红柿。这些来自全球各地的食品，完全可以食用，却很快就要被扔进垃圾箱，而与此同时这些食物原产地却有成百上千万的市民在忍饥挨饿。道森说道：「我当时就在想『我们怎么禁得起这样的浪费』？」

在苏格兰农场里长大的道森，小小年纪就明白了粮食供求平衡的难题。农民们担心没有粮食可卖，宁愿选择生产过剩。他们消耗珍贵的自然资源而生产出来的粮食有很大一部分却永远不会有人吃，甚至永远不会有人买。更糟糕的是，他们种出来的粮食有些根本没机会走向餐桌。因为挑剔的消费者往往只看表皮，只要表面存在些微的瑕疵，哪怕再美味、再健康的农产品，他们也不买了。在美国，食品店有超过1/4的农产品因为表面瑕疵问题而被丢弃。

对于家里剩余的食物，道森的妈妈想出来一个好办法——把这些多余的东西做成果酱和酸辣酱，这样就不用把它们丢进垃圾箱了，还能延长它们的保存期限。道森想要在更大的范围内尝试妈妈的做法，于是她辞掉了自己前途光明的工作，创办了一家叫作「砂砾中的红宝石」（Rubies in the Rubble）的公司，其寓意「从砂砾中寻找宝石」，非常契合公司的信条：「好好利用社会中无端被丢弃的东西...任何事物、任何人都是独一无二的，都是有价值的。」

农民们觉得自己种出来的那些外形奇怪的农产品没什么市场价值，就低价卖给她。然后，她就用这些皱巴巴的水果、蔬菜当主料，生产出价格低廉的食品。她生产的酸辣酱不仅美味可口，还减少了食品废物对环境造成的影响。

道森变废为宝的理念不只局限于食物。在创办公司的时候，她开始关注因为无家可归或吸毒等问题而找不到工作的女性，并让这些人加入公司，变成勤勤恳恳的员工。她还雇用了一名大脑受损的男性，让他帮忙往罐子上贴标签。她说，「我们以貌取人，就跟丢弃长歪的胡萝卜一样」，这是非常令人遗憾的。

道森的生意不断扩大，在英国已设立了150多个分销点。她的公司的价值宣言是这样写的：「利用你已有的东西，关注你已有的资源。」这简直就是延展者的宣言。

我们可以借鉴伦敦政治经济学院教授安东尼·吉登斯提出的结构化理论，来解释珍妮·道森这类人是如何做到变废为宝的。简单来说，结构化理论认为，你无法仅仅通过简单地研究个人的微观行为来理解社会行为，同样，你也无法仅仅单从宏观的角度来理解诸如企业、社会等集体的行为。吉登斯认为，微观与宏观相互作用、相辅相成。也就是说，个体的微观行为创造了规范、传统、规则等宏观结构，反过来，这些宏观结构也会对我们的微观行为产生影响。从这个层面来看，我们永远都不会完全受制于宏观结构，因为从某方面来说，正是我们的行为创造了这些结构。与此同时，我们也永远无法完全摆脱宏观结构的影响，因为宏观结构一直在塑造我们的行为方式。

组织理论学家玛莎·费尔德曼借鉴吉登斯的理论，将之应用于对资源的研究上。她不关注资源内在固有的价值，而是强调人们利用资源的方式。费尔德曼认为，几乎所有事物，无论是有形的还是无形的，都具有资源潜力，但要把某样事物变成有价值的东西，这就需要行动了。她的观点让我们认识到，资源并不来自我们的身体之外——它并不是我们可以伸手拿来的东西，而是需要我们自己创造并塑形的东西。

珍妮·道森借助收购被人丢弃的农产品，把它们制作成美味的酸辣酱进行销售，创造出了有价值的资源。通过这些行为，她对处理剩余农产品的规范，以及人们对食物浪费的总体看法等宏观结构产生了影响。这让她的生意不断发展，也让她自己在找到了一个更加有意义的职业的同时，在解决重要的社会问题上做出了自己的贡献。

向延展心态转变

伊森·彼得斯、菲尔·汉森、鲍勃·科尔林、珍妮·道森，他们拥有不同的身份背景，却都选择了延展，都培养并传播了「以少为多」的信念。伊森·彼得斯的心理所有权意识促使他把劣质产品变成畅销产品。菲尔·汉森欣然接受自己的身体和物质缺陷，逼迫自己以更加创新的方式进行艺术创作。鲍勃·科尔林在最大限度上践行了从父母那里学来的勤俭节约的品质，他还把节俭的理念带到员工和顾客那里，打造了一家极为成功的公司。珍妮·道森变废为宝的经历也表明，哪怕我们身边看起来最不起眼儿的东西也可能具有巨大的价值潜力。

在一般人看不到任何价值的地方，延展者往往能发现其美丽与丰饶。很多时候，我们对事物的理解、与事物的接触、对事物的利用都只停留在了表面。我们把自己牢牢地锁在了传统的局限之内，看不到其他可能。通过培养延展的心态，我们可以让自己手中的资源发挥出非凡的潜力。这需要我们看到资源中深藏的尚未被利用的价值，竭力发掘手中资源的潜力。一旦我们转变了心态，我们就可以开始学习一些延展的技巧了——现在我们就可以开始了。

第 4 章 做个局外人——见多识广的重要性

网飞 Netflix 通过收集用户信息，向用户推荐他们可能会喜欢的电影。网飞用户推荐系统总监乔恩·桑德斯负责公司 Cinematch 软件的优化升级工作。这款软件是公司自主研发的，用以根据用户的观影偏好向用户推荐电影。自 2006 年以来，它已经促成了网飞 60% 的电影租赁业务。因此，对电影推荐系统进行升级，能够提高用户满意度和客户忠诚度，有利于促进订阅用户继续租赁电影。

但桑德斯手下的数学和计算机专家绞尽脑汁，始终无法实现 Cinematch 的升级。面对这一挑战，桑德斯没有选择雇用更多拥有专业知识的工程师，也没有向专业服务公司求助，而是在公司 CEO 里德·哈斯廷斯的指导下，选择从拿破仑的事迹中寻找灵感。

1869 年，法国皇帝路易-拿破仑三世遇到了一个难题。法国的工业化进程引发了大规模的人口迁移，大量人口从农村地区迁往市中心。但市民并不生产自己需要的粮食，这导致了食品价格急剧上涨，其中就包括法国人最离不开的一种食物——黄油。眼看着市民渐渐不堪承受通胀的压力，拿破仑三世便提出，如果谁能想出一种可以替代黄油，但更加便宜，且具有类似的营养价值、口味和质地的食物，就赐予其一份丰厚的大奖。最终，这次创意大赛让法国人发明了人造黄油，也向我们展示了向局外人寻求解决方案的办法。

按照拿破仑三世的做法，网飞也推出了自己的创意大赛，叫作「网飞大奖赛」。根据比赛规则，凡第一个实现将 Cinematch 的推荐准确率提高 10% 的小组，即可获得 100 万美元的奖励。公司为参赛选手提供了近 7 年的用户数据和多达 150 万条影评。且不说大赛提供的巨额奖金，单是智力上的较量就吸引了来自世界各地的著名机构和高等学府的顶尖人才，其中就包括一个叫加文·波特的人。

加文·波特刚刚从普华永道辞职。此前，他在普华永道负责运营研究和绩效提高方面的业务，其做出的咨询方案曾被 IBM 看中并购买。他在自己的博客上宣布：「我决定认真对待『网飞大奖赛』，它看起来挺有趣的。我既不是专业人士，也不是数学大师，真不清楚自己能走到哪一步。」他称自己的团队为「车库里的无名小卒」，他把伦敦自己家里的一间卧室当作工作室，让十几岁的女儿艾米莉充当他的数学顾问，而他的全部设备就只有一台「古董级」的戴尔台式电脑。

一共有 5000 多个团队给出了解决方案。和其他许多团队相比，「车库里的无名小卒」缺少计算能力、专业人士，没有机构支持，也没有与其他设备精良的对手进行过沟通。加文·波特也不知道如何构建复杂的模型。但波特并不在意这些，他思考的是：「如果不用数学知识，我该怎么解决这个难题呢？」事实证明，他的确做出了不俗的成绩。

在牛津大学上学期间，波特曾学习过认知心理学家阿莫斯·特沃斯基和诺贝尔奖获得者、心理学家丹尼尔·卡尼曼的前沿研究成果。特沃斯基和卡尼曼开创了行为经济学，致力于研究人类的非理性行为。在其中一项影响深远的实验研究中，参与研究的被试被要求转动一个标有从 0 到 100 的数字的幸运转盘，同时对某些问题做出推测，例如有多少非洲国家加入了联合国等。研究发现，转盘停止时指向的数字会对被试的推测产生影响。例如，当转盘停在数字 10 上面时，被试对联合国非洲国家席位数的推测中值为 25，而当转盘停在数字 65 上面时，这一推测中值便会上升到 45。研究者将这种现象称为「锚定效应」，指人们在对他人的某事做出判断时，会受到之前看到的完全不相关的数据的影响。加文·波特认为，同样的锚定效应也会影响人们对电影的评价行为。如果一名网飞用户先看了一部她特别喜欢的电影，然后又看了一部她不太喜欢的电影，那么，对这部她比较喜欢的电影的好评就会无端提高她对第二部电影的评价。同样，如果她先看了一部不喜欢的电影，那么，无论她是否真的喜欢第二部电影，她对第二部

电影的评价都会降低。

加文·波特通过解释人的心理如何影响影评，将 Cinematch 的准确率提高了 9.06%，这是网飞的专家都没能做到的。这个成绩使他加入了夺冠的行列（他在两万多支参赛团队中脱颖而出，最终获得了第七名的好成绩），而他与众不同的视角也帮助其他团队跨越了将准确率提高 10% 的获奖门槛。

在比赛进行期间，波特在一次大会上与其他参赛选手分享了自己这个局外人的方法。会前，其他参赛选手都把这次大奖赛看作一次数学与计算能力方面的挑战，而会后，大赛决赛选手纷纷吸纳了波特的研究成果。最终，冠军团队攻破了将准确率提高 10% 的难关（只比第二名早了 20 分钟），这场历时三年的比赛终于结束了。加文·波特与众不同的知识背景不仅让他自己取得了不错的成绩，也提高了冠军团队的成绩。

本章中，我将介绍两种不同的借助经验取得成功的方法。

- 第一种方法符合我们的常识和传统思维。我们总在强调提高专业能力的重要性，特别是在选择大学专业、规划职业生涯的时候。然而，这种选择专深却狭窄之道的做法是要付出一定代价的。我将通过介绍相关研究，说明追求专业性带来的一些重大盲点。
- 随后，我将介绍第二种不太符合直觉思维的成功之路——成为一名拥有各种不同的经验、知识和资源的局外人。尽管听起来难以想象，但在解决专业问题上，局外人往往能胜过专家，尤其是在比较复杂的难题上面更是如此。局外人涉猎广泛，他们能利用同样的资源解决新的问题，发现新的机遇，这是被狭隘经验蒙蔽了双眼的专家所看不到的。
- 不过，培养专业知识仍然是有其必要性的，所以本章最后，我将说明专家应如何培养局外人思维，走向延展之路。

专家栽跟头的地方

马尔科姆·格拉德威尔在其畅销书《异类》中介绍了一系列心理学研究。这些研究发现，专业技能的获得取决于大量的训练——大约 10000 小时，而不是与生俱来的天赋。细究起来，格拉德威尔在论证 10000 小时法则时所列举的例子都是和竞技项目相关的，如曲棍球、国际象棋等，都涉及严格的、基本不变的规则。只要通过大量的练习，人们就可以熟练地掌握这些竞技项目的每一个细节。但对于没有固定规则的领域而言，成千上万小时的训练并没有多大用处，因为规则总是不断在变，在总是变化的领域成为专家是十分困难的。

普林斯顿大学教授布鲁克·麦克纳马拉、密歇根大学教授大卫·汉布里克和我在莱斯大学的同事弗雷德·奥斯瓦尔德曾做过一项研究，他们梳理了所有衡量练习时间与最终表现之间关系的实证研究。他们一共找到了 88 个相关研究，涉及 11135 名研究对象。通过这次研究梳理，他们发现，对于规则不常改变的国际象棋或拼字游戏，练习时间确实和表现好坏有关系，但相关性并没有我们猜想的那么大：对于表现好与坏，练习的影响只占 26%。对于音乐和体育运动，练习的影响更小，分别只占 21% 和 18%。而在规则不太确定或规则快速变化的领域，研究发现更让人瞠目结舌。在教育方面——就拿大学生努力取得好成绩的例子而言——练习时间对表现好坏的影响只占 4%。而对于像卖保险、电脑编程、飞机驾驶等职业领域（不包括体育运动或音乐）的表现，这一因素的影响占比更低还不到 1%。

为何在某些领域，练习时间和一个人的表现好坏关系如此之小？

为了找到答案，麦克纳马拉和其他研究人员根据可预测性大小对这 88 项研究重新进行分组，分成了像跑步之类的高可预测性领域、击剑等中等可预测性领域，以及航空突发情况处理之类的低可预测性领域三种。他们发现，对于可预测性最高的领域，练习对个体表现好坏的影响占到 24%，但在中等可预测性领域，这一因素的影响占比便降到了 12%，而在低可预测性领域，占比仅为 4%。当问题变得不那么可预测时，也就是说，当涉及我们在职业和个人生活中经常遇到的难题时，熟能生巧这句话并不见得总是对的。

心理学家菲利普·泰洛克专注于研究专家预测 20 余年，他研究经常出现在电视和报纸上的专家，以及那些给政府和企业提出专业建议的人做出的预测。在对他们的预测进行汇总之后，他发现了一个令人吃惊的结果。在预测未来事件上面，专家的表现并不比普通人强。他们的专业背景和专家身份几乎没有对预测的准确性产生什么影响。事实上，表现比较好的专家与其他人的差别只有一点点。研究结果还显示，对许多事情都多少有些了解，而且能从多个角度思考的人，比那些只深入研究一件事情的人在预测未来事件上的表现要好。胜出的是知识面广的人。

为何局外人让专家相形见绌

当面对比较复杂的挑战时，见多识广的人往往比只潜心研究单一领域的专家更占优势。

哥本哈根商学院教授拉尔斯·博·杰普森和哈佛商学院教授卡里姆·拉卡尼对一家叫意诺新（InnoCentive）的公司进行了研究。这家公司成立于 2001 年，得到了制药公司巨头礼来制药的支持，它主要致力于通过「众包」（crowdsourcing）的方式解决一些让人头疼的世界性难题。具有各种不同背景的人都可以加入意诺新，成为其 35 万注册用户中的一员。只要有人给出问题的详细描述、解决问题的期限，以及最佳答案的奖励，这些人就会开动脑筋，帮助提问者解决问题。

两位研究人员利用发布在意诺新平台上的 166 个问题的答案数据，考察了那些拥有相关专业知识的你能否成功地解决这些难题。这 166 个问题来自 10 个国家、26 家公司的科学实验室。研究者预期，比如说，那些拥有化学专业背景的科学家在解决化学方面的问题时，会比其他专业的科学家表现得更好。

但令人惊奇的是，结果恰恰相反。

一个人的专业知识越是和问题不相干，其解决问题的可能性就越大。生物学家解决的化学方面的问题比化学家解决得还要多。就和加文·波特一样，某个特定领域之外的科学家解决该领域问题的方式往往和该领域的专家不大相同，而这种方式往往更好。该如何解释这个不同寻常的发现呢？

专家有专家的劣势——他们往往深陷埃里克·戴恩所说的「认知图囿」，看不到传统之外的资源利用方法。随着人们的专业知识不断积累，人们往往一再地依赖已经掌握的方式处理问题——即便在面临新信息或新环境时也是如此。由于专家已经在头脑中想象了如何利用资源——如木匠会想象把钉子钉进墙里所使用的工具是锤子——因而当他们在竭力寻找解决方法时便总是不可避免地重复老套的方法。经过成千上万小时的训练，这种解决方法已经根深蒂固了。

既然局外人可以做出这么大的贡献，我们为何不多多依靠他们呢？可讽刺的是，我们往往不大愿意让局外人加入我们的团队，理由就是：他们是局外人。我们往往倾向于吸纳和我们类似的人，也就是圈内人。而且，我们还往往抱有「专家偏见」，认为身边的专家越多，我们的表现就会越好。

事实的确如此，当你需要组队解决问题时，你会选择哪个：专家团队，还是随机组成的团队？大多数人都会选择那个由专家组成的理想团队——谁会不选拥有最多资源的专家团队呢？但大多数情况下，这种选择都是错的。

专家的知识构成可能存在很大程度的重叠。这样，他们所拥有的资源就会变得单一且多余，每个人能贡献的独特之处少之又少。在《差异》一书中，政治学家和数学建模专家斯科特·佩奇已经证明，不论是解决民主问题还是解决科学问题，随机组成的团队一般都比理想团队表现得要好，因为随机团队里可能既有专家，也有局外人。事实上，团队资源的多样性才是影响表现好坏的最重要因素。有了多样性，团队才更有可能进行开放的辩论，并最终找到一个囊括了多重视角的最佳解决方案。

局外人看起来拥有的资源甚少，但由于拥有不同于专家的经历，他们可以带来截然不同的技能。为说明不同技能的重要性，下文我们将首先讲述局外人是如何获得多样化经历的，然后再讲述他们是如何将不同领域的资源联系起来的。

多重背景原理

20 世纪 70 年代，NASA（美国国家航空航天局）设立了一个宏伟的目标——建造世界上最大的望远镜，窥探外太空最深最远处的奥秘。然而，原本计划于 1983 年发射的哈勃空间望远镜，因为技术难题和资金短缺问题不断延期。1990 年 4 月 24 日，当「发现号」航天飞机载着哈勃空间望远镜升空之时，全世界的人都满怀期待，希望它能解答关于宇宙的一些最为根本性的问题。几周之后，科学家们收到了哈勃空间望远镜发回的第一批照片。但情况不太乐观。在将近 20 年的等待之后，哈勃空间望远镜发回的照片非常模糊，远远达不到这个花费数十亿美元的项目的最低预期。

后续调查发现，哈勃空间望远镜的反射镜存在瑕疵。瑕疵本身非常小，大约只有一张纸厚度的 1/5，但后果很严重。如果放任不管的话，哈勃空间望远镜发回的照片将永远是模糊、扭曲的，而人们最急于了解的天文问题，就要再等几十年，等新设备研制出来才能得到解决。

很快，所有的希望都落在了高中辍学的斯多里·马斯格雷夫身上。1935 年，马斯格雷夫出生在马萨诸塞州斯托克布里奇市的一个奶牛牧场，少年的马斯格雷夫受到父母离异和他们酗酒问题的影响，学业不顺。辍学后，斯多里·马斯格雷夫找到了一份机修工的工作，修理用来建造马萨诸塞州高速公路的重型机械。他似乎天生就会修理东西。但当高速公路工程完工时，他又没了工作。为了走出生活的困境，斯多里·马斯格雷夫报名参加了海军陆战队，成为一名飞机电工和仪表技术工，他把自己在修理高速公路设备时学到的本领应用到了修理飞机上。18 岁的马斯格雷夫非常热爱航空事业，这份工作也可以让他近距离接触飞机，但没有高中文凭，他将永远不能成为一名军队飞行员。

为了能成为一名飞行员，马斯格雷夫决定申请上大学，但每个学校都拒绝了这个高中辍学生。他跑到雪城大学院长的办公室，硬是说服了院长允许他进入课堂听课。学校最后改变了拒绝录取他的决定，而马斯格雷夫最终拿到了该校的数学和统计学学位。

尝到大学教育的甜头之后，斯多里·马斯格雷夫如饥似渴，根本停不下来。最终，他修完了将近 160 门大学课程，拿到了加州大学洛杉矶分校的工商管理学硕士学位、玛瑞埃塔大学的化学学位、哥伦比亚大学的医学博士学位、肯塔基大学的生物学和生物物理学硕士学位，以及休斯敦大学的文学硕士学位。与此同时，他还考取了飞行员证书，真正成为了一名军队飞行员。当看到 NASA 发布的征集愿意参与太空旅行的科学家的信息时，斯多里·马斯格雷夫已经涉足了多个不同的领域——他曾经做过企业精算师、电脑程序员、大脑研究员、飞行员等。他觉得 NASA 发布的这份工作「将使他获得的所有技能得到前所未有的整合和应用」。于是，他开始在 NASA 工作，这一干就是 30 多年。在此期间，他还坚持每个月做三天的创伤外科医生的工作。

无论是病人胳膊上的伤口，还是飞机上的裂缝，他都可以修复，正是这种能力使他最终能够胜任这项关键的「手术」工作，斯多里·马斯格雷夫成为哈勃空间望远镜修复计划的科学宇航员兼带头机修工。

修复哈勃空间望远镜的任务耗时 11 天，是 NASA 有史以来最复杂的任务之一，创下了航天员 5 次背对背太空行走的纪录。马斯格雷夫共进行了 3 次太空行走，凭借自己娴熟的技术修复了哈勃空间望远镜的瑕疵，修用时 22 小时。马斯格雷夫借助自己多样化的背景经验解决复杂难题的经历，很好地说明了多重背景原理：多种多样的背景经验有助于人们发散思维，以更加广阔的视角审视资源，从而找出更有创意的解决问题的办法。马斯格雷夫把修复哈勃空间望远镜的任务看作一场手术，这使得他能够利用自己做医生的经验修复好哈勃空间望远镜。

如今，像马斯格雷夫这样的万事通已经不多见了，但在不久之前，这类人才还曾受到过社会的广泛鼓励与欢迎。列奥纳多·达·芬奇（画家、建筑师、音乐家、数学家、工程师、发明家、解剖学家）本杰明·富兰克林（作家、出版人、政治理论家、邮政局长、科学家、外交官）、玛丽·萨默维尔（天文学家、数学家、地质学家）和保罗·罗伯逊（歌手、足球运动员、律师、社会活动家，会说 20 种语言），他们都是这样的人。如今，对精深专业知识的推崇使得人们在越来越窄的领域做得越来越好。

亚当·斯密在《国富论》开篇就描述了一位勤勤恳恳的大头针制造工的故事。这名工匠一整天不停地工作，但最后只做出了一枚大头针。而在亚当·斯密看来，还有一个更好的制作大头针的办法，即把大头针的制作流程分解成几个专门的任务，分别由专人完成：取出铁丝、拉直、切割、磨尖，等等。每个人通过不断重复自己负责的任务，其手法会越来越娴熟，完成速度会越来越快，而且犯错的概率也会逐步降低，如此生产效率就大大提高了。亚当·斯密推论，随着产量提高，错误率降低，分饰各角的 10 个工人一天就可以生产出将近 5 万枚大头针，平均每人每天生产大约 5000 枚。

毫无疑问，在工业革命期间，劳动社会分工的普及导致了经济扩张时代的到来。但正如社会学家罗宾莱达所指出的，这里面存在着一个问题：虽然劳动社会分工最初只限于制造行业，但随后它被引入了其他各种工作类型中，甚至连知识工作者的专业化程度也在不断提高，这使人们对自己负责的内容甚为熟悉，而对临近的领域则始终一无所知。

在一个组织机构中，如果有一个多样化经验的重要性大于专业知识的重要性的地方，那就是最顶层，因为顶层的高管需要了解并联通各个不同部门的工作。但劳动社会分工的普及让多样化经验的培养变得十分困难，而这种经验又是领导者所必需的。所以，那些想办法获得了多样化经验的人就获得了丰厚的回报。

金融学教授克劳迪亚·库斯托迪奥曾带领其研究团队对大、中、小型上市公司的高管的简历进行过研究。研究发现，拥有多重背景的高管，其薪酬比其他高管高出了 19 %。虽然不同行业的薪酬也存在着差异，但研究小组发现，有一个因素对薪酬水平的影响更大。如果一份工作涉及更加复杂的任务，如需要处理兼并、收购或行业冲击等对专家来说都极为困难的事情，拥有多重背景的高管的薪酬会高出 44 % 甚至更多。

丹尼尔·平克在其著作《全新思维》中写道：「以前，人们凭借对单个领域的具体知识的掌握就可以取得成功，但现在，最成功的是那些能够在截然不同的领域应对自如的人。」但对于那些并未身居高位的人来说，平克的话就不那么适用了。因为亚当·斯密所说的并非毫无道理，劳动社会分工迫使人们以牺牲背景经验的多样化作为代价不断追求背景经验的专业化，从而大幅度提高公司的生产效率。这有助于公司的持续运营——公司可以生产更多，销售更多，服务更多，就像亚当·斯密口中的大头针工厂一样。但这同时也极大地阻碍了员工的自我发展，抹杀了员工帮助企业解决复杂问题的可能。

但事情倒也没有那么糟糕。专家也可以学习从一名局外人的角度思考问题。后面我们将介绍，如何将解决少数专业问题的知识应用到更广泛的领域。凭借所拥有的专业知识，我们不仅可以为自己，也可以为他人创造无限可能。

走出自己的圈子

1989 年 3 月 24 日，「埃克森·瓦尔迪兹号」邮轮在阿拉斯加威廉王子海峡触礁搁浅，上千万加仑原油泄漏，严重污染了三文鱼、海獭、海鸟和海豹的栖息地。这次事故是全世界最大的人为环境灾难之一，泄漏的原油数十年都不会消解。悲剧发生之后，美国国会成立了 OSRI（Oil Spill Recovery Institute，溢油回收研究所），旨在尽可能避免将来的原油泄漏事故也演变成如此巨大的灾难。

OSRI 研究项目负责人斯科特·佩高的职责便是找出溢油回收的解决办法。而「埃克森·瓦尔迪兹号」原油泄漏事故让他认识到，溢油回收最急迫的一项任务便是处理半冻结状态的原油。在极地水域，原油会变成一种混合着冰碴儿的雪泥状的混合物，这种状态下的原油是几乎不可能被安全回收的。但不幸的是，专家们一个个都束手无策。

找不到什么好办法的斯科特·佩高向意诺新寻求帮助，斯科特·佩高给出了 2 万美元的悬赏，向专家和局外人士寻求最佳解决方案。

约翰·戴维斯是伊利诺伊州布卢明顿的一名化学家，他不了解原油泄漏，对能源行业也不甚了解。但他曾做过一份浇灌水泥的暑期工作，这份工作让他知道使用振动器可以防止水泥硬化结块，使其维持流动的液体状态。戴维斯便开始思考，能否采用同样的方法打碎石油冰碴儿混合物，使其维持液体状态。由此，身为局外人的戴维斯想出了专家从未考虑过的解决方案。经过对 20 多项方案的评估，佩高认定戴维斯的方案最终获胜。

斯科特·佩高做了我们常人不大会做的事情——向局外人求助。约翰·戴维斯不是溢油回收方面的专家，但他知道斯科特·佩高和其他溢油回收专家所不了解的东西。身处异地的他们专业背景也差异巨大，却因为社会学家所说的「小世界」理论而走到一起。我们彼此都生活在各自独立的知识领域、关系圈和其他有限的资源中，但奇妙的是，走出自己的圈子而与其他的小世界联系起来，几乎不费什么力气。

要说最善于走出自己圈子的组织机构或团体，加州的艾迪欧工程设计公司当之无愧。安德鲁·哈格丹教授和他的同事罗伯特·萨特曾在这家公司做过多年的实地考察。他们采访并观察那里的员工，研究他们是如何不断地巧妙解决难题的。研究发现，艾迪欧公司运营的宗旨便是鼓励员工把被人忽视的专业知识应用到新的领域，把不同领域联系起来。艾迪欧及其员工善于借鉴，总是把用来解决某个问题的方法用到另一个完全不同的难题上。哈格丹和萨特发现，要想营造一种鼓励人们将自己的专业资源应用到新领域的文化氛围，需要关键的第四步。

第一，探索周围的世界。遵循多重背景原理，艾迪欧的员工会考察像五金店、芭比名人堂、飞机垃圾场这样的地方。这些行为或许看起来很奇怪，但这正是公司成功的秘诀所在。他们并非要学到某些特定的技能，而是想为自己增加一个审视世界的角度。局外人不像专家那样遵循传统，他们不会仔细钻研某个具体领域的理论知识，而是「广撒网，多敛鱼」，正像托马斯·爱迪生所建议的：「要想发明创造，你得有想象力和一堆垃圾。」

第二，确保资源可以随时获得，做到信手拈来。我们很容易忘记自己已经知道的东西，忽视自己已经拥有的资源，这不利于我们将以往用过的资源与当前面临的难题联系起来。艾迪欧公司登记并管理以往项目的各种相关材料，如项目原型、草图、设备、备忘录等。有些人喜欢把资源当作个人财产囤积起来，但局外人则依赖与他人进行思想共享，借此不断学习新知。

第三，运用类比推理。艾迪欧公司采用开放式办公空间，方便员工旁听他人的问题，以此鼓励他们进行类比，将自己的问题与他人的问题联系起来。这家公司及其员工利用类比的方法，把看似不同实则相似的问题联系起来，解决了许多新问题。

第四，不断对想法进行检验，做好失败的准备。艾迪欧公司积累了许多失败的项目经验，所以对这些失败项目进行新用途方面的检验便十分划算。但问题是，哪怕面对已经被证明行不通的证据时，我们还是会因为投入的升级而难以摒弃自己的想法（见第2章）。

走出自己的圈子，你便会发现自己所拥有的资源有着更大的价值。当我们打破障碍，让资源在不同领域间流动起来时，许多难题便会迎刃而解。

专家也应积累局外人的经验

问题是，我们许多人追求精深的专业经验并非没有道理。如果不投入大量的时间钻研专业领域的知识，我们就无法成为一名合格的医生、会计、律师或者建筑师。来自教育、职业和组织机构方面的社会分工压力也进一步把我们推向了崇尚专业化的道路。但即使作为专家，你也应该培养一种局外人的视角，公司、政府及学校等机构也应该鼓励专家这样做。

走出自己的圈子是第一步，最成功的专家是那些拥有多重背景经验的人。他们一方面与专业保持足够密切的关系，另一方面又与之保持一定的距离，避免因为所谓的正统而囿于狭隘、孤立的世界。谷歌前总裁埃里克·施密特也曾呼吁培养多样化兴趣的教育传统的回归。他说，就像以往「同一个人既写诗又修桥」的时代，「我们得把艺术和科学再度连接起来」。美国学院协会最近组织的一项调查表明，多数招

聘官想要的是既有广泛局外人经验，又有某种专业知识背景的求职者。

有时，我们所处的环境会迫使我们走入各种不同的小圈子。比如，我们需要搬家或者换工作，需要去不熟悉的地方，或者遇到新的事物。研究表明，无论是个人选择还是环境所致，在多重背景环境下成长与生活的人对资源的认知往往不那么囿于常规。

有时，我们需要有意识地努力寻求积累新的经验，我们可以通过阅读其他领域的研究，培养一门兴趣，或者和来自不同背景的人交流等方式，暂时从自己的小圈子里抽身。研究表明，工作之外的这些经历会对工作产生一定的帮助。

拥抱局外人思维

本章中，我们介绍了两种截然不同的利用经验取得成功的方法。在第一种方法中，我们借助有限的活动经验获取专业知识，在第二种方法中，我们更强调背景经验的多样化。经验最老到、资历最深、人脉最广的人并不总是能赢，多样化的背景经验也能为我们提供一条成功的途径。

同时追求精深的经验和多样化的背景无疑十分困难，但这也正是为什么我们需要接触局外人。人都有喜欢同类的本性，所以我们需要有意识地努力与背景经验多样的人建立私人与专业上的联系。同时，我们也要努力认识到，有时候在相关领域方面知道得最少的人反而会给团队做出最大的贡献。当我们与局外人联手时，我们所拥有的资源的价值就会大幅提升。

第 5 章 行动起来——为何什么都没有的我们反而做得更好

1991 年春的一天，23 岁的罗伯特·罗德里格兹焦急地在医院等待检查结果。这个志向远大的电影制作人并没有生病，他只是希望自己能够符合参加一项药物研究的条件。这项研究要求参与者住院一个月，并服用实验药物。作为回报，他能挣到拍电影的钱。报酬并不高，大约有 3000 美元，但他说：「如果你挣的是血汗钱，我是说实实在在地流血，那你在花钱的时候就会十分小心。」通过了一系列医学筛查之后，他换上了研究人员为参与者准备的统一服装。

在每天抽血和上洗手间的空当儿，罗德里格兹便为《杀手悲歌》写剧本。这是一部西班牙语电影，讲述一名云游音乐家被错当成一个叫阿祖尔的坏蛋的故事。（因为阿祖尔把枪藏在吉他盒里。）

药物实验结束后，罗德里格兹拿到了支票，并立马开始拍电影。众所周知，好莱坞电影向来以追求高投入著称。电影制作人向投资方提出各种条件，包括昂贵的演员阵容、道具、特效、精致的摄影棚以及庞大的摄制团队，认为这些资源都是拍出好电影的必备条件。罗德里格兹推断，如果他也采取这种传统的电影制作方式的话，那他至少需要 10 万美元。

但他采取了一种完全不同的方式。他把自己拥有的东西一列了出来：朋友的农场、一只比特犬、可以用来装假血的避孕套、可以充当专业照明的台灯、一把可以让他坐在上面拍摄的轮椅（用以代替移动摄影推车），还有他在医院遇到的一个可以饰演电影主角的人。

除了没有在电影中出演角色，几乎所有的事情都是罗德里格兹一人完成的。他承担了电影的编剧、摄影师、剪辑师、音效师和制作助理等角色。罗德里格兹回忆道：「即使我不知道该做什么，我还是得先开始。你只有开始了，才能有想法...你得在灵感涌现之前就行动起来，不能坐等灵感迸发，然后再行动，因为那样你就永远行动不起来。」罗伯特·罗德里格兹一头扎进了工作当中，找到了自己的灵感。如果他一直等待所谓的「合适的」资源的话，这部电影就会被搁置，甚至夭折。

罗德里格兹在拍电影的时候常常不按剧本来。对某些电影制作人来说，这种即兴的改编可能会延误制作流程，但罗德里格兹则利用这样的机会做出积极的改进，让电影变得更出色。

在电影《杀手悲歌》的一幕中，罗德里格兹向墨西哥边境一个小镇上的警察借了一挺机关枪（整个电影就是在那个小镇拍摄的。）他装上空弹壳，想象阿祖尔举枪扫射的情景。但由于没有实弹，这挺机关枪总是卡住。为了避免花钱买好用的真枪，他改变了自己的拍摄镜头。每拍摄一组阿祖尔开枪的画面，他就快速转动摄影机，拍摄伤亡镜头，后期再加上模仿机枪扫射的音效。由于电影制作中花费最大的就是胶片本身，所以他通过剪辑，把摄影机捕捉的所有镜头都拼接在了一起，有拍得不对的地方就将错就错，修改故事情节。这种做法赋予了这部电影一种特别的快节奏，让评论家惊喜不已。他说：「最后就是有什么用什么。」

罗德里格兹不断观察并捕捉周围的一切事物，充分利用身边随时冒出来的资源。有一天，拍摄收工后，他路过了一个卖椰子的水果摊，看到一排排椰子上都插着吸管。他觉得这是个不错的场景，但之前的拍摄计划中并没有这样一个场景。这难不住他。他最终拍摄了一组主人公马里亚奇买冷饮的画面。这名音乐家刚踏入小镇，口渴难耐，正需要这样的冷饮。这一幕效果不错，但罗德里格兹犯了个致命的错误，他忘了拍马里亚奇付钱的镜头。罗德里格兹没有重拍，而是直接增加了一个故事设定——小镇上的所有游客都可以得到一份免费饮料。

制作完成后，他把这部电影投进了西班牙影视市场。在洛杉矶等待签发行合同的期间，他随手翻了翻电话本，冷不防地给著名娱乐经纪人罗伯特·纽曼的办公室打了电话。在跟纽曼的助理沟通之后，罗德里格兹留下了《杀手悲歌》的预告片，希望能有好消息。

三天后，他的电话响了。纽曼很喜欢这个预告片，想知道它的制作花了多少钱。当罗德里格兹回答大约花了 7000 美元时，纽曼顿时为这位年轻的天才折服了，然而他没有意识到罗德里格兹说的是整部电影总共才花了 7000 美元。

纽曼迅速和这位素不相识的电影制作人签约了。没多久，《杀手悲歌》便流散到各大电影制片厂手中。哥伦比亚电影公司最终打败竞争对手，以接近 50 万美元的价格买下了这部电影。这个结果着实令罗德里格兹惊奇不已，也让他深信，充分利用手中的资源，而非追逐更多的资源，同样可以制作一部成功的电影。

这部电影的票房收入最终超过了 200 万 美元。虽然算不上轰动一时的电影，但它的成功让罗德里格兹的好莱坞事业得以更进一步。后来，罗德里格兹又出品了更多叫好又叫座的电影，这些成绩让他有资本选择自己想拍的电影。他说：「拥有无限想象力和创意的人，哪怕没有钱，也比只有无限资金的平庸大亨更有可能拍出更好的电影...你要好好利用自己的劣势，最大限度地利用自己拥有的为数不多的资源，然后比周围所有人都更卖命。」

本章中，我们将透过罗伯特·罗德里格兹拍电影的事迹，反思我们处理工作和个人事务的做法，从中学习到如何利用自己拥有的一切资源，行动起来，向自己的目标迈进——同时好好享受这一过程。凭借自己拥有的资源——而不是我们以为自己需要的资源——行动起来，这话虽然听起来非常直白，但真做起来并不容易。为什么？因为我们总爱计划——这是现代生活中最为重要，却又最容易沦为一种束缚的手段。

- 毫无疑问，计划有着巨大的用处，但它也会拖累我们，甚至让我们偏离到达目的地的正轨。后面我们会讲到这一点。
- 我们常常把自己的成功归功于缜密的计划，却忘了最终决定我们表现如何的，是我们做了什么，而不是我们计划做什么。有些人天生习惯直接动手开始做，而有些人就比较犹豫，事事依赖周密的计划。后文中，我将讨论决定这两种倾向的潜在心理机制，以及如何改变这两种倾向。
- 接着，我将解释为什么计划会阻碍我们聆听并观察周围的一切，使我们难以做到延展。如果能直接行动起来，我们就能注意到可以直接加以利用的潜在资源。
- 本章最后，我将介绍相对于计划的另一种选择：即兴行动。当我们慢慢熟悉这个做法时，我们就能自由充分地延展，应对变幻莫测的环境。

计划的风险

计划可以给我们提供一份经过深思熟虑的路线图，让我们可以按照这个路线图行事。而且，由于我们已经仔细研究过种种细节，计划还给我们一种有理有据的感觉。然而，计划也蕴藏着危险，事实上，计划过头会阻碍我们采取行动。我们喜欢做计划，是因为这是我们从小就熟悉的事情。我们从幼儿园时期就开始学习做计划，等到成年时，计划已经成为我们生活中根深蒂固的一部分。我们往往都愿意相信，好的结果来自详细的计划。

当我们拥有充足的时间和信息等资源时，计划确实可以创造奇迹。但问题是，即使是资源最丰富的组织机构和个人，他们在做计划时也需要就许多未知因素做出不大可靠的假设：竞争对手可能采取的行动，愿意购买新产品的客户比例等。然后，我们就会根据这些假设做出关于未来的计划，但很快我们就忘了计划中的预期结果是建立在这些靠不住的假设上面的。而且，如果我们不喜欢自己得出的预期结果，我们还能回过头来修改假设，直到得出自己最初想要的答案为止——例如，我们只需要调整一下关于人们会购买多少产品的假设，就可以在预期结果中将一件很可能不怎么赢利的新产品奇迹般地描述成即将轰动一时的明星产品。

为克服计划中可能存在的缺陷，我们甚至要花费更多的时间来寻找未知问题的答案，这是我们做计划的基础。但是，恰恰是我们对事无巨细的追求拖延了我们的行动。而在我们拖延行动的过程中，周遭的环境可能已经发生了翻天覆地的变化。最终，我们花费大量时间做的计划，为的却是一个不复存在的世界。

我们之所以想要做计划，是因为我们总是以为自己需要在速度和精准度之间妥协。当需要快速行动时，我们需要主动忽视某些可能的选择，缩小自己纳入考虑的信息范围，快速分析，找出最合适的办法。虽然这么做不一定会找出最佳方案，但不会有人会为此在事后批评我们。

相反，当我们想要解决某些重要问题时，我们就更倾向于重视精准度，而不是速度，也正是在这种情况下，我们很容易误入过度计划的陷阱。当要制订公司的 5 年预算计划，或做出大规模新产品的投资决策，或决定该买哪套房时，我们便会不慌不忙地慢慢计划起来。在许多组织机构中，有些部门完全依赖复杂的规划模型做出重要决策，相信这些由复杂模型推算出的规划能够带来更好的结果。但问题是，事实往往不遂人意。在一项涉及 2496 家组织机构的调查分析中，研究者发现，计划和组织机构的表现之间仅存在很小的相关性。

为何那些掌握利害关系、拥有大量可用资源的专业计划者会失手呢？人们将之归咎于对速度与精准度的权衡。

斯坦福大学教授凯西·艾森哈特曾在 8 家计算机公司做过定性和定量研究。其间，她想弄明白各个企业是如何在速度和精准度之间进行权衡的。通过采访公司董事和高层管理人员，收集调查数据，分析行业报告和公司档案资料，她得出了一个相当令人惊讶的结论。艾森哈特发现，快速决策的管理团队更关注当下，更依赖有关公司运营和竞争对手的实时信息做决策。与此相反，决策较慢的团队则花费了大量的时间和精力企图勾勒未来的模样，所得出的是对难以预测的将来的设想。在实际考核业绩时，快速决策的公司在销售额、销售利润率和对管理层和竞争对手的认知等方面的表现远胜于决策较慢的公司。

在那些笃信详细计划的人看来，这一结论确实非常令人困惑：怎么可能避开了规划工具，反倒取得了更好的表现呢？其实答案非常简单。

实践出真知。

做计划的时候，我们并没有采取行动，而是在拖延行动，预测着一个可能出现也可能不出现的未来。在艾森哈特的研究中，表现最好的团队一直着眼于当前，练就了快速做出调整的本领。她研究的组织机构和个人，其所处的环境总是动荡不安的，因而其未来也就更加不确定，所以计划的用处本就不大。当游戏规则不断快速变化时，快速行动起来并从当下着手吸取经验教训以调整行动就变得更加重要。

反应迅速还有什么其他出人意料的好处吗？当不遵循某项计划时，我们在策略、心理和经济上的投入也会更少，这样，我们就能根据搜集到的最新信息快速做出反应，而不会过于注重坚持既定的路线。如果我们能打开思维，允许多种可能性的存在，那么我们就可以避免陷入第 2 章所讲的投入升级的误区，即避免不理性地继续坚持计划，甚至在明显没用的情况下投入更多。有的时候，我们需要行动起来，放手去做，而不是一股脑儿地求助于计划。

放手去做

捷克诗人及免疫学家米罗斯拉夫·赫鲁伯曾记下这样一个故事，一队负责侦察的匈牙利士兵在阿尔卑斯山迷路了。赫鲁伯写道：寒冷的风雪天里，他们几乎不大可能安全地返回营地。两天时间过去了，这队士兵没有一点消息。然而，第三天的时候，这队士兵奇迹般地安全返回了。中尉很困惑，就问他们是怎么设法回来的。有个士兵从口袋里掏出了一张地图，表示当天气转好的时候，他们就按照地图寻找回来的路。中尉拿过那张地图看了看，结果，他更加困惑了，那是张比利牛斯山的地图。

尽管我们常常把成功归功于职业规划或个人计划，但真正导致结果发生的往往是我们的行动。地图的价值不在于它的精准性，而在于它能让士兵们行动起来。如果那些士兵找到的是另一张其他地方的地图，他们照样能因此冷静下来，主动去熟悉自己的周遭环境，并不断探讨如何达成他们的共同目标——安全返回营地。问题是，许多人都喜欢按兵不动，迷失在无休止的计划中，或者像追逐者那样，眼巴巴地等着合适的资源到位再行动。

「心理调节模式」是人类心理的重要组成部分，它指代一系列的信仰和心态，用以调控我们对待资源的态度以及利用资源实现目标的方式。当处于计划型调节模式的控制之下时，人们会产生一种强烈的冲动，去全面考量资源的潜在用途，为各种不同的选择尽可能多地搜集信息，以求选出最佳方案。在这种模式下，人们永远不会满足于一个「还不错」的选择，而是想要「最好」的那个，哪怕这需要投入巨大的资源。而且，当他们最终行动起来时，还会反复回过头来检验自己的所作所为，不时为自己的选择感到后悔，怀疑是不是还有更好的办法。另外，他们还会把自己的选择拿来和别人的比，这就唤醒了追逐者偏爱的社会比较的危险本能，从而抹杀了个人的满足感。

而如果你更倾向于直接动手去做，那么你很可能是处于行动型调节模式的控制之下的。在这种模式下，人们会想方设法改变现状，一步步靠近自己的目标，而不管有没有还没发现的更好的途径。

在这个把计划奉上神龛的时代，如果有人按照行动型调节模式做事的话，我们一般会觉得这个人太过鲁莽，行动欠考虑。而对于善于计划的人，我们总会给出积极的评价——这是一个心思缜密的人，他做事考虑周全，可以实现自己的目标并取得极大的成功。在这种文化背景下，我们会期待计划可以为我们指明通往成功的最佳途径，甚至带来更多。但事实并非如此。在针对一家意大利计算机公司 70 名员工的一项调查中，研究人员分两次进行了数据收集，中间间隔了三个月。三个月之前，受访者需要完成一份问卷，用于研究者对其心理调节模式进行分类，并判断其属于内在驱动（关注工作的乐趣），还是外在驱动（关注工作带来的回报）的类型。三个月后，受访者需要汇报自己的努力程度（如为实现某个目标而努力的程度），以及是否成功地达成了目标。

处于行动型调节模式控制之下的人更大程度上由工作本身的乐趣所驱动，不太关注工作带来的回报。他们只是纯粹地享受工作，不会有必须想出最佳方案的困扰。这种内在驱动促使他们为实现目标做出更大的努力。事实上，他们也更有可能实现自己的目标。

而处于计划型调节模式控制之下的人却更加精于算计，更多地关注回报。他们追求最佳选择，这种做法将工作的乐趣消磨殆尽，也让他们不会为工作付出更多的努力，因而也就不大可能实现自己的目标。而且，计划还会让人产生焦虑，人们会一直担心自己没有按计划行事，怀疑这是不是最好的计划。

我们生活在一个方方面面都由计划主导的世界，要想直接开始行动，往往不那么容易。即使你本能地更倾向于做计划，培养自己的行动型调节模式也并不困难。

在一项研究中，研究人员仅通过让被试回忆自己曾采用计划模式或行动模式的情景，就改变了人们的心理调节模式。研究人员要求被试写下自己以前采取过的三种不同的但都达成了目标的行为方式。然后，他们随机把一些人分进行动型小组让他们完成以下三个要求：回忆自己表现得像一名「行动派」的时刻；回忆自己在结束了一个项目之后，很快就开始一个新项目的情形；回忆自己决定做某件事情，然后迫不及待地开始做的情形。同样，他们随机把另外一些人分进计划型小组，也让他们完成以下三个要求：回忆自己和别人进行比较的情形；回忆评估自己的积极特点和消极特点的情形；回忆批评自己或别人的工作的情形。仅仅通过这样一个简单的活动，研究人员就成功地把人们调整为相应的模式。这个实验表明，尽管我们天生倾向于采取某个模式，但通过回顾自己使用另外一种模式的情形，我们就可以轻易地进行模式切换。

毫无疑问，无论是做计划，还是马上行动，在我们实现目标的过程中都是必要的。但需要注意的是，过度依赖计划会产生问题。现在，我们得试着慢慢习惯于放手去做的办法了。而且，我们得更善于聆听和观察。

为何我们会忽视近在眼前的资源

我有生以来第一次给大学生上课时，有件事情着实让我困惑不解。举手的学生越多，我叫起来发言的学生就越有可能重复前面一个人的发言。我忍不住疑惑起来：「难道你没有听前面那个人在讲什么吗？」随着教的课程逐渐增多，我渐渐意识到问题出在我身上，我没有给学生认真听别人讲的机会。为了应付这么多举手的学生，我会先叫一个学生发言，同时安排另外几名学生依次发言。我以为这有助于让急切的学生保持一定的发言秩序，但实际上，这样做等于在讨论还未开始之前就给讨论定下了一个计划。同样的状况也会发生在开会的时候，人们会按照参会人员的级别或者随机落座的顺序定下发言的顺序。

当我们以这种方式确定讨论顺序时，其实也是在鼓励人们在等待的时间里为自己的发言做准备，但这样一来，他们就很难集中精力聆听别人的发言，无法接收实时信息。

曾担任美国国家运输安全委员会调查员的马尔科姆·布伦纳曾做过一项实验，其目的就是探讨发言顺序的影响。他在一张方桌周围放了一圈椅子，每把椅子前面都面朝下放了6张不同的单词卡。这些单词是从英语最常见的500个书面单词表中随机抽取的。被试需要把卡片一一翻过来，按照一定的次序轮流大声读出上面的单词。全部单词读完以后，所有人都要停下来，并在90秒的时间内写出所有能回忆起来的单词。

大多数人都能轻而易举地记住自己读过的单词，也能很好地记住坐在桌对面的那个人读出的单词。但他们很难记住身边的人说了什么，包括他们发言之前的三个人和之后的三个人。无论是布伦纳实验中的被试、我课堂上的学生，还是坐在会议桌前的人，他们都要同时完成两个任务：说和听。而同时完成这两项任务需要消耗大量的脑力。当快要轮到我们说话时，我们的大脑会提前约9秒从聆听模式切换到准备发言的模式，不知不觉就忽略了前面那个人所说的内容。当大脑把精力放在计划自己的表现上时，我们就停止了实时信息处理的过程。而当我们计划好并完成发言时，我们发言的内容则很可能就像我课堂上某些学生的发言一样，已经无关紧要、没什么意义了。

布伦纳的研究还发现，在完成发言之后，我们还需要大约同样的时间才能再切换回聆听模式。在这段恢复平静的时间里，我们会对自己的表现进行反思——我的发言有没有得到认可？对整个讨论有没有产生影响？下面我该说什么？等等。而与此同时，我们没能听到其他人对我们发言内容的回应，错失了至关重要的反馈信息，这就不利于我们衡量自己的贡献及其对实现目标的帮助。

总而言之，当我们在遵循一定的计划时，我们就无法聆听他人的观点，也无法观察自己周围发生的一切，尤其是在我们周围的环境不断变化时，我们错过的重要信息就更多了。如果我们想做到更好，唯一的途径就是成为更好的聆听者。其实这不难做到，只要我们强迫自己立马开始行动，不再做细致的计划即可。

生于 1906 年的薇奥拉·史波琳被称为「当代即兴剧之母」。她发明的「戏剧游戏」被广泛应用于全世界的表演教学课堂中，但她最初的想法是教那些家境贫寒的孩子学会充分利用资源。史波琳让这些孩子学会倾听周围发生的一切，学会快速行动起来，她帮这些几乎一无所有的孩子树立起信心，相信自己有能力利用身边的资源行动起来。

史波琳的儿子保罗西尔斯后来与别人共同创建了「第二城市」剧团，这是全世界最受欢迎的剧团之一，它培养出了比尔默里、约翰·贝鲁西、吉尔达·瑞德尔、迈克·梅尔斯、蒂娜·菲等多位著名的喜剧表演家。在美国最出色的表演艺术家的背书下，史波琳的教学方法越来越受欢迎。这些喜剧演员还有共同的老师，德尔·克洛斯。

德尔·克洛斯是一个不太为人所知的即兴喜剧老师，曾担任《周末夜现场》的常驻导师，是薇奥拉·史波琳的弟子。

德尔·克洛斯借用史波琳的方法，把即兴喜剧表演变成一项更具建设性的艺术。他不鼓励演员一味逗笑，而是鼓励他们相互认真聆听，把各自所扮演的角色和主题积极地联系起来。他希望学生能够在理解彼此角色的背景故事的基础上，让表演继续下去。为了让学生学会认真倾听，在背景故事的基础上表演，他让学生们做了一个被称为「是的，然后」的游戏。

我邀请 5 名学生组成一个圈，开始玩这个游戏。游戏开始时，我会让一名学生任意说出一个句子。然后，其他学生需要依次用「是的，然后」开头接下一个句子，让故事一直进行下去。这个游戏的目的是通过按字面意思理解并肯定前面一个人所说的内容，继续把故事讲下去。

我之所以喜欢玩这个游戏，是因为玩家自己深知，故事顺利进行下去的关键不在于说而在于听。这正是薇奥拉·史波琳和德尔克洛斯开创的表演教学法的关键所在。游戏中，玩家们不知道之前（和之后）会发生什么，所以他们必须认真听，时时刻刻注意当下。在实际发言之前，他们也不确定故事会发展到哪里，同样，他们也不知道自己会说什么。这样，他们在聆听并回应其他人的过程中，就能够创造出某些新的、更加有意思的东西。

所谓听并不只是纯粹地听而已，而是要把听到的声音和观点当作可以利用的资源，在此基础上，将不确定性转化为新的知识和机遇。这就是「放手去做」心态的核心，也是即兴表演的核心。

即兴的智慧

1995 年，在乘飞机去香港之前，39 岁的保拉·迪克逊在去机场的路上从摩托车上摔了下来。事故发生后，她挣扎着起来，继续奔向机场。但登机之后，迪克逊才注意到自己的前臂肿了。

机上有两名医生——安格斯·华莱士和汤姆·王，他们的诊断结果是迪克逊的胳膊断了。两医生利用飞机急救箱中的工具，用夹板把她的胳膊固定住了。飞机飞行了一小时之后，迪克逊开始出现胸口剧痛、无法呼吸的情况。在惊恐地发现这些新症状之后，华莱士医生给迪克逊重新进行了检查，发现情况远比他最开始的诊断严重得多。迪克逊的肋骨已经刺破了肺部，需要立马进行手术。

但是，就算在最近的机场降落也来不及救迪克逊了。更糟糕的是，飞机降落时的机舱压力变化会给迪克逊的生命带来致命性的威胁。华莱士医生没有时间多想，只能迅速行动起来。他在飞机尾部临时搭建了一间手术室。把高档白兰地酒当作工具消毒剂，用一把剪刀划开了迪克逊的胸口，用一个衣架安插管子，用一个矿泉水瓶把迪克逊肺部滞留的空气引了出来。头等舱的热毛巾成了这名危重病患者的无菌伤口敷料。

幸运的是，迪克逊挺过了这次可怕的机上手术，活了下来。虽然我们在工作和生活中面临的挑战与华莱士医生不同，但从他的故事中我们依然可以领悟到很多。当意外发生时，行动起来不仅有助于我们弄清楚状况，而且还有助于我们改变状况。

华莱士医生熟悉在医院进行手术的情形，所以当时的状况在他看来即十分熟悉又极为不同。在飞机上进行手术，其基本的步骤和在手术室进行手术的程序大体相同——消毒、给病人开刀、导出滞留空气、包扎。但是，身处高空的情形和必要设备的缺乏让这台手术看起来非同寻常。通过临时拼凑，华莱士医生得以用一种不同寻常的方式完成了一项本质上稀松平常的工作。

当我们把这种方法应用到自己的实际工作和生活中时，我们就是在改变自己之前的使用资源的方式。如果能冲破旧观念，不光我们自己，我们周围的人也能更好地利用自己所拥有的东西，行动起来，观察周围发生的一切，学习新知，以灵活、自由的方式同人打交道，调整自己做事情的方式，如此形成良性循环。不管我们追求的目标是什么，如能做到时不时地抛开既定计划，按照本能行动起来，我们都能受益匪浅。

行动起来！

胸怀大志的我们总是不假思索地求助于计划。如果未来可以预测，这倒也无妨，但事实是，计划有时会把我们带偏。我们应该行动起来，更加擅长观察周围的一切，这样，我们就能练就利用手边的资源即发挥的本领。我们并非总得有个完整的剧本，甚至，完全没有剧本也没关系。因为我们所需要的，只是行动起来！

第 6 章 人如其所望——积极期望与邓斯高帽

1891 年，一匹名叫汉斯的马凭借自己超乎寻常的本领，让整个欧洲为之惊叹。马的主人给汉斯出了一道又一道的题目，聪明的汉斯每次都能给出正确答案。在被问到 7 除以 3 等于几时，汉斯会跺两次马蹄，然后再踢一下表示余数 1。如果在黑板上写下 5 和 9，然后让它求和，它会轻跺 14 下。经过多年的培训和练习，这匹马似乎变成了智力超群的动物。

1907 年，一位名叫奥斯卡·芬格斯特的生物学家和心理学家终于揭开了汉斯的秘密。没错，汉斯的确十分聪明，但它的聪明并不是观众所认为的那种聪明。芬格斯特发现，当提问题的人自己都不知道正确答案时，汉斯就答不上来了。如果加大汉斯和提问者之间的物理距离，汉斯的表现也会受影响。若是用眼罩挡住它的视线，这匹所谓的天才马就跟一般的马没什么区别了。

芬格斯特认识到，汉斯之所以能回答问题，是因为它会观察提问者身体语言的微妙变化并做出反应，而提问者的身体语言往往暗示着提问者对它的期望。当汉斯用蹄子敲到正确的数字时，提问者会身体微微向前倾或下意识地改变面部表情，而这些难以察觉的变化会让汉斯停止敲击因为它知道自己给出了主人想要的答案。再加上一根胡萝卜或一块糖的奖励，这匹马就会更加留意提问者给出的各种线索。

我们跟聪明的汉斯一样，也会对他人出于期待而给出的线索做出回应。事实上，我们对自己的期望，或者其他人对我们的期望，对我们的未来至关重要。哪怕是建立在错误信念的基础上，这种期望也会对我们的职业成就和个人幸福产生举足轻重的影响。在本章中，我们就能弄明白这是为什么。

我们将首先回顾一下有关期望的基础研究，然后考察延展者是如何利用期望取得高水平的表现，建立各种关系，抓住机遇，实现人生目标。既然期望对成功如此重要，那么我们就有必要反思一下自己给自己设定的期望，以及自己对别人的期望。

期望是如何将想象变成现实的

「一战」结束之后，美国迎来了「咆哮的 20 年代」（Roaring Twenties），这是一个激动人心、繁荣发展的时代。经济机遇似乎无穷无尽，许多美国人为了追逐更多的财富，纷纷投身于炒股事业。

但到了 20 世纪 20 年代末，黄金时代迅速终结。1929 年 10 月底，股票市场在两天之内蒸发了大约 1/4 的市值，一贯乐观的美国大众对金融机构丧失了信心。

正是在这一股市大幅下跌的背景下，布朗克斯区的一名商人去当地一家银行——美国银行——要求把部分股票变现。美国银行到1930年在纽约已经开设了62家分行，拥有现金储备约30亿美元（按当前美元价值计算）。这名商人要求美国银行的员工兑现自己的股票，但银行员工劝他不要兑现，理由是该银行的投资一直很稳妥。

这个人拿着股票离开了，他开始散布谣言，说银行拒绝了他出售股票的要求。几个小时的时间，忧心忡忡的储户在美国银行布朗克斯分行门口排起了长队。有一位客户排了两个小时的队，只为取出自己两美元的账户余额。看到越来越多的人排队取钱，其他客户也开始怀疑这家机构的生命力，于是纷纷加入，最后，估计有 20000 到 25000 人聚集在银行门口的大街上，这些人取走了该银行大约 10% 的存款。有关该银行「遇到麻烦」的新闻散播开来，其他分行的取款也不断增多。

就在那名商人散播谣言的一天之后，美国银行彻底倒闭了。它的倒闭也成了美国经济史上的一次巨大的失败，整个国家都深受其扰。⁷ 美国银行无力偿债的期望虽然是建立在无稽的谣言之上的，却引发了一系列行为，最终真正导致了这家银行的破产。社会学家罗伯特·默顿称这家银行以及当时许多其他金融机构的遭遇为「自证预言」——如果人们相信某些情况是真的，并且因此做出反应，这就会产生实实在在的后果，并最终改变未来。

积极预言的力量

默顿对大萧条时期银行挤兑现象的分析，为后来的社会学家重新审视期望奠定了基础。这方面的研究始于 20 世纪 60 年代，当时，哈佛大学的心理学家罗伯特·罗森塔尔怀疑所谓的科学研究可能从头到尾和「聪明的汉斯」的数学才能一样，都只是一种幻象而已。罗森塔尔怀疑，实验过程中研究人员的期望会过多地暗示被试。比如，他发现，当实验人员相信实验鼠很聪明时，实验鼠的表现就会很好；反之，当实验人员认为实验鼠很笨时，实验鼠的表现就比较差。和默顿在观察银行挤兑现象时提出的自证预言的说法一样，罗森塔尔的研究也表明，我们所感知的实验鼠的智力水平高低，取决于实验人员对其是抱有积极期望还是消极期望。

旧金山一所小学的校长丽诺尔雅各布森完全不懂这类研究，但她看到了罗森塔尔的文章。她想知道，在实验鼠身上发现的现象是否同样存在于班里学生的身上。雅各布森邀请罗森塔尔前往她所在的学校进行一次类似的研究。后来，他们的研究发现永远地改变了教育行业。

雅各布森工作的学校叫奥克学校，该校从一年级到六年级每个年级有 3 个班，共计 18 个班。每个年级的学生都被分成了三类：一般以上、一般和一般以下。学年末，他们对该校所有学生进行了一次智力测试。雅各布森告诉学生来年的任课老师哪些学生在智力测试中的表现非常不错，这些学生在下一年最有可能取得智力上的进步。这样的学生大约占 20%。按照研究假设，在得知这些信息之后，老师们在教这些学生的时候就会怀抱期望，期待这些学生会比班上其他同学表现得更好。

8 个月后，学生们又接受了一次智力测试。低年级的学生中，那些最初被认为拥有较高潜力的学生，其智力测试成绩表现出了显著的提高，远远超过班上其他同学。一年级的这些「天才」学生的智力测试成绩提高了 27.4%，而其他同学的成绩只提高了 12.0%。二年级相应的两类学生的成绩则分别提高了 16.5% 和 7.0%。⁸

但问题是，罗森塔尔和雅各布森口中的「天才」学生是随机选择的，并非根据他们第一次的测试成绩确定的。实际上，研究人员只是依靠实验设计改变了老师对学生潜力的期望，而正是这种期望产生了如此大的影响。老师对学生潜力的深信不疑让学生更加努力；而反过来，老师也对「天才」学生投入了更多的关注。这样，研究人员就促成了一个积极预言，即能够提高某种事物的价值的自证预言。

乔治·萧伯纳的剧作《皮格马利翁》（又译《卖花女》）。剧中，语音学教授亨利·希金斯和语音学爱好者皮克林上校打赌，看皮克林能不能通过改变贫穷的卖花女伊莉莎·杜利特尔的说话方式，把她训练成一个像公爵夫人一样的名门贵族。希金斯成功地改变了伊莉莎的说话方式，但他视她为自己的附属品，因为他认为没有他就没有现在的伊莉莎。聪明的伊莉莎看穿了希金斯对她态度恶劣、出言不逊背后的理由，认为自己跟着希金斯就永远只能是出身低微的卖花女，因为他就是这么看待她的。而皮克林则总是把她看作一位有教养的淑女。伊莉莎最后认定，真正让她变得高贵起来的并不是言行举止的改变，而是别人对她的看法和态度。

这种现象如今被称为「皮格马利翁效应」，指为一个人设定较高的期望值，就可以提高他的表现。管理人员的期望也可以改变员工的表现。期望的信号可能表现为暗示，也可能表现为明示，如布置更多有意思的任务、减少监管或不再管得过细、更多地谈论「宏伟的未来」等。管理人员的期望能够影响员工的表现，是因为他们的期望可以改变员工的期望。当员工察觉到领导对自己的期望比较高时，他们就会提高自己的期望，这就促使他们更加努力地工作，对自己更有信心。而当员工的表现开始提高时，他们对积极期待的信赖就进一步加强，这样就形成了一个良性循环。在这个过程中，管理人员看到员工的表现提高了，也会进一步肯定并提升自己最初的期望。渐渐地，管理人员会给这些明星员工提供更好的指导和更有意义的反馈，这更有利于员工继续提高自己的表现。

在家庭环境中，我们也会设定一些可以改变一个人一生的期望：我们对婚姻幸福的信念、对孩子能上好学校的信念，往往能够导向更加稳固的婚姻和孩子们更好的考试成绩。在我们的个人生活中，我们也有各种各样的机会向其他人传达自己的期望信号，而身边的人往往也会根据我们的期望高低而采取不同的表现。

盲目约会（及其他初次接触）并非真正的盲目

到目前为止，我们所涉及的都是已经存续了一段时间的既定关系，如员工与管理人员、学生与老师、马和主人。但有时候，期望可以在关系还未真正建立之前就发挥影响作用，因此我们也就有了「第一印象很重要」这样的老话。但是，如果我说第一印象的形成会受到我们在会面之前对对方的期望的影响，你相信吗？

20 世纪 70 年代，一个由多位心理学家组成的研究小组试图弄清楚期望是如何影响新关系的形成的。他们决定让一群大学生进行一次「盲目」约会。研究人员向一名男性参与者杰克展示了一名女性参与者她戴安娜的照片。在整个实验过程中，杰克和戴安娜不会见面，但会通过电话交谈。研究人员会向杰克展示一张女性的照片，告诉他那就是戴安娜。但事实上，这张照片上是另外一个人，一位特别漂亮的女士。显然，杰克看过这张照片后会认为戴安娜非常漂亮，但更让人惊奇的是，在电话交谈中戴安娜本人也开始变得更加富有魅力，比如，她变得更加友善、可爱、善于社交。

是什么让戴安娜变得更加富有魅力呢？研究人员最后发现，由于杰克对戴安娜抱有积极的期望（因为他看过那张漂亮女士的照片），因此，杰克在与戴安娜的交流中会表现得更加积极，而这让戴安娜感觉自己更有魅力。就和皮克林上校把伊莉莎杜利特尔当成一位淑女一样，杰克对戴安娜也抱有一定的期望，而戴安娜则将他的期望表现了出来。

其中一种非常重要的「盲目约会」发生在我们和未来的老板之间。在一项综合性的研究中，研究人员托马斯·多尔蒂、丹尼尔·图尔班和约翰·卡伦德整理了一家大型能源公司的招聘数据。他们对所有向该公司提交简历的应聘者进行了评估。面试之前，应聘者首先需要完成一系列和其应聘的工作岗位相关的测试，还要填写包括工作经历和教育背景的申请表。根据这些信息，招聘人员在尚未见过应聘者的前提下，对应聘者进行了打分，1 代表资质很低，9 代表资质很高。然后，招聘人员需要对被随机分派给他的应聘者进行面试，并且事先也未被告知如何利用之前的申请材料 and 评估分数。

8 个月的招聘时间内，研究人员录下了招聘人员和应聘者之间的全部面试过程。然后，他们让三个独立评估员听这些录音，并让他们以一种统一的方式对面试过程进行评估。

研究人员在对结果进行汇总分析时发现，招聘人员在见到应聘者之前所形成的印象，会对应聘者在面试时的表现产生实质性的影响。面试官的积极期望会使之采用一种积极的风格进行面试，为应聘者营造一种更加温暖、友好的环境，让应聘者感到更加舒适。在见到应聘者之前就持有积极期望的面试官也会花更多的时间推销自己的公司和相关工作岗位，而在验证应聘者的资格条件上面会花较少的时间。就和杰克与戴安娜的盲目约会一样，招聘人员对应聘者的期望同样有助于应聘者在面试过程中表现得更好，与招聘人员建立起更加牢固的关系。由于期待的作用，应聘者的表现完全符合了招聘人员的想象，最终影响了招聘人员是否发出工作邀请的决策。

现在我们知道，我们一般会努力向权威人士的期望靠拢，这些人可能是我们的老师、管理者、指挥官或招聘人员。同样，当我们处于掌握权力的位置时，我们也可以通过设定较高的期望，来促使他人表现得更好。同时，我们对自己的期望也十分重要。现在，我们该考虑一下如何借助自己给自己的积极预言，完成一些了不起的事情。

期望对我们自己的提升

1867 年圣诞节的前两天，萨拉·布里德洛夫·沃克出生在路易斯安那州的一个种植园中。她的父母曾是奴隶。沃克7岁成了孤儿，14岁结婚，18岁开始养育孩子，20岁成了寡妇。她的一生实在太艰难了。她独自一人抚养小女儿，每天靠洗衣服养家糊口，一天最多能挣1.5美元。这就是当时黑人女性普遍的生活状态。

沃克想打破这种黑人女性永远没有改善生活的机会的恶性循环，更让沃克不堪重负的是，由于生活压力过大、营养不良，以及由缺乏自来水导致的卫生问题，她得了一种头皮疾病，头发全掉光了。跟她情况类似的很多女性都有这个毛病。沃克她们的生活本来就已经够艰难的了，而掉头发所带来的耻辱又进一步加剧了她们的痛苦。因此，渴望在身体和心理两方面重塑自己的尊严，成了沃克改变自己乃至改变许多其他面临同样难题的女性的起点。

沃克以 1.25 美元起家，开始做头皮护理的生意，向脱发女性出售生发产品。渐渐地，人们开始称她为沃克夫人。为了让生意好起来，她不知疲倦地努力工作，四处奔走推销自己的产品。但是，尽管她的生意有了起色，人们对她的肤色的歧视依然未有改观。由于被禁止入住酒店，她只能借住在当地的黑人领袖那里，这反倒让她和当地社区建立了更加密切的关系。

沃克不只靠生发产品改变了客户的外貌和未来，还深深地影响了自己的员工。她摸索出了一种多层次的推销方法，为销售代理提供培训，给予员工丰厚的回报。她告诉员工们，她们也能够提升自己，成为自己不曾想象过的成功人士。那时，没什么专业技能的白人工人一周的工资大概是 11 美元。而沃克的黑人女性销售团队每天可以挣 5~15 美元。

而对于沃克夫人本人而言，她成了美国历史上第一位黑人女性百万富翁，留下的资产高达 800 万美元（按当前美元价值计算）。她还成了社会活动领域里的重要人物，积极参与政治活动和慈善事业。在处处受到严苛的社会规则和法律的限制的情况下，沃克是怎样提高自己的期望的呢？原来，她有一套与众不同的看待机遇的方法。

许多人都希望能够发现机遇，他们穷尽一生寻找机遇甚至索性消极地等待机遇降临，好像机遇就在某个地方，只要凭着某种技巧或运气就可以找到似的。而沃克夫人改变自己的期望，克服别人对自己的轻视，代之以对自己的信任，从而创造了机遇。用她自己的话来说，就是「过我自己的生活，创造我自己的机遇」。沃克指出，许多人往往「原地不动地等着机会送上门」而事实上他们应该「行动起来，去创造机会」。

虽然我们几乎不会像沃克那样面临那么严峻的挑战，但我们也会遇到一些困难。这些困难有些是机遇，有些是挑战。我们给这些挑战贴的标签都有着非常重要的影响。如果我们给遇到的困难贴上「威胁」的标签，那就会导致管理学者巴里·斯托、兰斯·桑迪兰兹和简·达顿所说的「威胁僵化」⁹ 循环。人们使用资源的方式就会被限制在传统的用途范围，创造能力也会受限，继而丧失解决问题的能力。与之相反，如果我们给同样的挑战贴上「机遇」的标签，那么我们的处理方式就将完全不同。正如沃克把身体的痛苦和经济的窘迫看作一种机遇，这让她得以想象一种全新的、更美好的未来。她把贫困的女性变成动力十足的销售团队，她利用自己无法住酒店的制约条件与客户所在的社区建立更加紧密的联系。这些都让她感到可以掌控自己的命运，进一步鼓励了她利用自己所拥有的一切做更多的事。

不辜负正确的期望

亚历克斯·特恩布尔拿起电话，拨通了人生中最重要的一通电话。他信心十足地说：「您能给我这个机会，我非常感激，但这不是我们目前想要采取的举动。」

就这样，亚历克斯·特恩布尔拒绝了 120 万美元的巨款。在这之前，一家大型软件公司一直追着他，要他把 Groove 卖给他们，那是他于 2001 年创立的一家客户服务软件公司。虽然这不是特恩布尔第一次拒绝七位数的出价（或者说高额溢价），但这的确是最高的一次。Groove 公司当时每月的营业收入仅有 7 万美元出头。如果这项交易达成的话，Groove 将会获得大量的资源用以继续提升产品品质，雇用最有才能的工程师，建立必要的基础设施，甚至成长为一家 10 亿美元级别的公司。

在思考这项收购提议时，特恩布尔问了自己一个非常直白但很少有人去问的问题：我的生活期望是什么？拥有高期望诚然可贵，但如果这种期望脱离了具体的目标，那也就没什么价值了。特恩布尔明白，实现他的生活目标并不需要有多大一笔钱或者建立一家 10 亿美元级别的公司。事实上，这些东西反倒会干扰他追求自己所在乎的东西——经营一家长期可持续发展的、有赢利能力的公司，同时有时间追求工作之外的激情，尤其是在罗得岛海湾冲浪以及陪伴家人。特恩布尔并没有把 Groove 看作他自己和员工的跳板，他把公司看作一个长久之地，一个可以让人从事令人满意且有意义的工作的地方。

不过，特恩布尔这个决定做得也不容易。拒绝大额资金也让他不得不面对许多严重的资源制约问题。没有足够的资金支持，雇用高水平的工程师就会变得异常艰难。像谷歌这样的技术巨头总是以更高的职位和更高的薪水挖人。特恩布尔努力确保自己的期望和员工的期望保持一致。他给未来的员工提供更可见的影响力、更高的自由度、充满活力的公司氛围，以及更灵活的办公条件等，他雇用员工的方式就和他寻求最佳客户的方式一样——只关注价格的客户没有多少忠诚度，一旦有价格更低的选择就会立马离开。所以特恩布尔认为，如果他也采取以高薪吸引人才的方式的话，结果很可能是，员工因为其他公司承诺更高的薪水就快速跳槽。

自从拒绝了那笔钱，亚历克斯·特恩布尔的公司就不断成长，到现在，月销售额已经增长了约 4.5 倍。但更重要的是，他的生活很充实。他当上了爸爸，也非常喜爱自己的工作。他跟我说：「事实上，没人整天在耳边督促我提高利润，没有达到某个数额也不用向投资者做解释，这让我能够按照自己的节奏行事，享受工作的乐趣。这是一种奢侈，是我的许多企业家朋友都享受不到的奢侈。虽然他们的创业公司在大财团的支持下可能比我们的公司发展得更迅速，但他们享受不到这种奢侈。」因此，一定要保证我们努力去达到的预期是自己真正想要达成的预期，只有这样才能确保努力能带来好的回报。其他人对我们的期望可能会和我们自己的期望不相符。这是期望的一个陷阱，还有一个陷阱出现在我们给别人设定期望的时候。不幸的是，在某些情况下，我们更容易抱有最坏的期望，尤其是对别人的期望。而当我们抱有最坏期望的时候，我们所得到的往往也是最坏的。

邓斯高帽的危险

邓斯·司各脱被公认为 13 世纪最重要的思想家之一。他相信头戴圆锥形的高帽有助于学习。他认为知识能从帽尖进入戴帽人的大脑。后来，人们开始攻击他的思想，认为他的思想过于复杂。反对者把「dunce」这个词的意思改成了「笨蛋」。

在维多利亚时代，指代笨蛋的「dunce」与圆锥形高帽相结合，成了史上最糟糕的发明——邓斯高帽（dunce cap，也叫笨蛋高帽）。这种尖尖的、上面写着大大的字母“D”的帽子，成了笨蛋的象征，并迅速在北美和欧洲流传开来。

这种帽子被戴到不听话的学生头上，以此公开地羞辱他们。学校这样做的逻辑是，学生的不良表现是可以控制的，并且更多地取决于他们自身的内部因素。学校希望通过这样的羞辱，即给他们戴上邓斯高帽，让学生能够接受引导，变得更加努力学习，表现得更好。尽管这个办法是如此的残酷，但直到现在，仍然有许多学校在使用类似的惩罚措施。就在不久之前，在英国诺丁汉郡林地城区，还有老师让 8 岁的阿卜杜拉·艾尔·艾米恩穿上一件荧光黄色的外套，以惩罚他往孩子们身上扔树叶的行为。据这名学生说，是那些人在欺负他而不是反过来。校长则支持老师的这个决定。她说：「当孩子们的行为达不到标准时，我们希望孩子们能够做出改变。当他们做出正确的决定时，我们就会给予奖励。有了这件外套，老师们就知道该去表扬哪些学生，该给哪些学生更多的奖励。」

抛开公开侮辱学生的恶劣行径不谈，邓斯高帽引发的问题其背后的逻辑和让汉斯、让罗森塔尔和雅各布森的「天才」学生变得更聪明的原因如出一辙。只不过，邓斯高帽的作用和积极预言的作用方向完全相反。由于我们会向着他人为我们设定的期望努力，不论是高期望还是低期望，因而邓斯高帽也可能会引起自证预言，只不过是让学生们表现得更差。虽然我们不会真的把那么显眼的尖尖的高帽戴在别人头上，但当我们对他人抱有最坏的期望时，我们实际上就相当于那么做了。

我们之所以对他人抱有低期望，是因为我们往往把他人的失败归咎于他们自己可以控制的内部因素。如果一个陌生人滑倒了，我们会觉得他很笨拙；如果一名新员工上班迟到了，我们会觉得他不负责任；如果一个人丢了工作，我们就会质疑他的才能或职业道德。即使对他人的实际情况了解甚少，我们还是会对看到的结果做出自己的推论。但如果同样的事情发生在我们自己身上，我们就能了解到事情发生时的各种环境因素，比如地板太湿、一场罕见的大堵车塞住了路，或者公司炒掉了整个团队，而这些因素很可能对结果的产生造成了更大的影响。但当我们没有这些信息时，我们就轻易地把最坏的情况归咎于当事人。

而说到成功，我们会采取一种完全不同的态度。我们倾向于把他人的成就归咎于他们无法控制的外部因素。比如，如果一个人打败我们，得到了一份工作，那他一定有内部关系；如果一个同事搞定了我们没搞定的客户，那她一定是运气太好了。但如果得到工作或者搞定客户的人是我们自己，那就一定是出于内部因素，是出于我们自己的智慧或技巧。

在另一种情况下，我们的消极期望尤其不利于目标的实现，即组织变革。这是工作中最为常见、最为重要的一项内容，却也是我们非常不擅长的事情。麦肯锡咨询公司最近的一次调查表明，组织变革行动的失败率高达 70% 左右。而我们不擅长做出改变和我们的期望脱不开关系。

乔治·华盛顿大学的埃里克·登特和苏珊·戈德伯格对市面上流行的管理学教材进行了分析。他们发现，大部分教材都假设员工会抵制变革，这已经变成了全世界管理人员的普遍信念。管理层不约而同地预期新举措会遇到阻碍，但这种想法反而给他们自己制造了需要克服的阻碍。从预期会出现抵制的视角出发，我们更容易把一切不同意见（哪怕是合理的不同意见）都当作对自己想法的不懈反对。这样，我们就丧失了听取有益建议的机会，还会有失公允地惩罚抵制者。那些本来想要说出自己合理担忧的员工就会沉默，甚至直接被开除了。这样，团队士气就受到了损害，员工也不再想要为变革行动出力——他们最终变成了管理层一开始想要避开的抵制者。

如果管理层预期会出现抵制，他们就会为此做准备，但这种准备带来的往往正是抵制。他们可能会对变革行动保密。也正因如此，当变革行动最终露出真面目的时候，员工就会产生抵制心理，因为他们觉得自己一直被蒙在鼓里。

实际的情况是，员工通常既不支持也不反对变革，他们持有的是中立态度。但如果我们预期会出现抵制，他们的中立态度就会快速地转为抵制。在我们的其他工作和个人生活领域，情况也是一样的。当我们期待的是最坏情况，如工作差劲、团队不靠谱、同事耍手段、孩子懒惰——我们往往就会得到最坏的。在还没有见到一个人之前就认定对方无能，或者在项目还没开始之前就说这个项目注定会失败，这些做法都是不对的。我们不应该往他人头上戴邓斯高帽。

虽然我们本能地会给自己设定积极的预期，但有些时候我们也会给自己戴邓斯高帽。当我们成为自己最恶毒的批评者时，我们对自己的期望就会变得很低。我们的大脑会不断播放消极「录音」告诉我们为什么自己做不成一些事，或者我们是如何的不够好，或者我们作为领导是如何的不够格。我们的研究发现，要想打破这种破坏性的思维定式，你必须给自己种下积极的种子。

种下积极的种子

从根本上来讲，我们未来的成功和幸福的种子就是期望。种下积极期望的种子，我们就能收获果实，提高自己的表现，巩固人际关系，创造出各种机遇，最终实现我们真正在乎的目标。但如果种下的是消极期望的种子，我们收获的可能就是杂草。我们应该控制好为自己和他人设定的期望，这是至关重要的。不管怎么说，如果连马都可以做数学题，那我们也该考虑一下提高对自己和他人的预期。

第 7 章 大混合——不大可能的组合力量非凡

1972 年，崔氏夫妇携着刚刚学步的儿子崔罗伊从韩国首尔举家迁往美国，在洛杉矶定居。夫妇俩完全按照韩国家庭望子成龙的传统养育儿子，强迫他从事法律行业或者从医。罗伊极力反对父母这种以追求社会地位为唯一目的的做法，他真正的梦想是成为一名大厨，他迫切地希望父母能够支持他的梦想。多年来，父母一直坚持让他放弃这个想法，但最终他们妥协了，只要求他，如果一定要学，就必须进入烹饪学校里的「哈佛」。

美国烹饪学院是美国顶尖的培养大厨的学校。崔罗伊来到这所学校，把自己一贯的反叛精神用到了创意烹饪实验中。他把不太常规的食材加入传统食谱，这一做法惹怒了他的部分同行，因为这些人往往更注重完善经典食谱。

毕业后，罗伊开始在美国东西海岸有名的高档酒店工作，最后成为贝弗利山庄希尔顿酒店的主厨。彻底改变他的事业和人生轨迹的，则是和希尔顿酒店食品饮料部主管马克·曼古尔拉一起工作的那段经历。

一天晚上，逛完酒吧回来，曼古尔拉一边品着香槟酒，一边享用墨西哥玉米卷的消夜——这搭配确实不常见。他大声问他的嫂子爱丽丝·希恩可不可以把墨西哥玉米卷里的传统肉馅换成韩国烤牛肉。第二天，曼古尔拉就让罗伊试着做出这样的玉米卷。

罗伊把墨西哥玉米卷里的碎牛肉换成了韩国烤肉，做成了轰动一时的小吃。许多洛杉矶的食客以前从未尝试过韩国食物，但他们很快就迷上了这道美味的小吃。

这三个人没有开实体餐厅卖烤肉玉米卷，而是买了一辆卡车，挂上「科吉韩国烤肉」（KOGI KOREAN BBQ）的横幅，在镇上开起了流动餐厅。科吉和其他食品车的区别在于，它把两个不大可能结合的因素结合到了一起：在卡车里出售优质食品。一般而言，优质食品只出现在高档餐厅，而卡车里贩卖的往往都是低劣的食物。崔罗伊和伙伴们把「蟑螂车」改造成了轮子上的高级餐厅，获得了查格美食指南的好评。美食车的机动性，使崔罗伊能够拓展自己的业务范围，把美味的食物带给更多的各行各业的人，从大都市中赶时髦的人，到吃腻了食堂想换换口味的大学生。由于成本低廉，崔罗伊和伙伴们出售的虽然是高级餐厅级别的食物，定价却和街边小吃一样。他们的经典产品——韩国烤肉玉米卷加上由 21 种原料熬制的酱汁——只要 2 美元。

2008 年是科吉运营的第一年，其年销售额达到 200 万美元左右。崔罗伊在厨房之外展示出的那种善于把不大可能组合起来的选项组合在一起的能力，这可以很好地说明本章要论述的延展的元素。正如亚里士多德所说的「整体大于部分之和」，本章我们将介绍最出人意料的资源组合蕴含着多么巨大的价值。

与敌同眠

通过崔罗伊的案例，我们认识到，尽管作为厨师的个人比传统餐厅拥有更少的资源，但他们可以做出更加有创意的食物，同时保持较低的售价。这真是充分利用资源的绝佳案例，也促使我想更多地了解这个行业。很快，我就见识到了崔罗伊的影响力。2013 年，我刚到斯敦开始做这项研究的时候，休斯敦就已经有一百多辆美食车了。我试着尽可能多地拜访这些美食车品尝他们做的食物，采访美食车的车主和营业人员。

不可否认，我见到的这些美食车车主和我之前研究的其他企业家身上有很多共同点。他们都凭借自己有限的资源努力实现自己的梦想，付出了令人难以想象的努力，有人甚至每天工作 18 个小时。和之前采访的延展者一样，他们也依靠更少的资源创造出了更多的东西：比一般正规餐厅的厨房少得多的烹饪设备，所有原材料全都挤在一个小小的铁皮卡车里，里面的温度轻轻松松就能超过 130 华氏度¹⁰。

除了企业家们都会遇到的困难之外，我还发现了不太一样的地方：这些美食车车主把竞争和友谊结合在了一起。当问到对竞争的看法时，大多数人的回答都和通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇的态度一致。他奉劝企业家们：「要么收买你的竞争对手，要么彻底打败他。」从追逐的视角来看，韦尔奇的建议是很合理的。因为资源是有限的，竞争对手很可能会抢走我们需要的东西。而在延展者看来，韦尔奇提出的摧垮竞争对手的建议不仅没道理，而且简直愚蠢。延展者眼里的资源，即使算不上丰富，至少也是有多种利用方式的，所以争夺资源的行为对延展者而言是一种无谓的消耗，妨碍了他们发现和创造更多的资源。

在一项实验中，心理学家彼得·卡内瓦莱和塔西拉·普罗布斯要求一个小组的被试与同伴进行协商，但要把对方视作竞争对手，尽可能多地争取利润。他们要求另外一个小组的被试与同伴进行合作，一起创造尽可能多的财富。在协商开始之前，卡内瓦莱和普罗布斯给每位被试发放了一盒火柴、一个装着图钉的硬纸盒和一支小蜡烛，任务要求是让被试想办法给蜡烛安一个烛台，这样蜡烛就可以好好地燃烧避免烛泪滴到桌子上。与合作小组相比，竞争小组找到解决办法（把图钉从硬纸盒中拿出来，用图钉把盒子钉在墙上，把盒子当作蜡烛的烛台）的可能性就相对较小。卡内瓦莱和普罗布斯的研究表明，竞争可能会损害一个人践行延展的能力。

除了杰·韦尔奇的建议，还有另外一种完全不同的看待争的方法。我们首先要清楚竞争和友谊如何和平共处，然后才能明白竞争并非一定意味着一场争夺资源的恶战。威廉·奥尔蒂斯在休斯敦经营一辆出售墨西哥玉米卷的美食卡车。作为一名有志向的厨师，他突破了传统玉米卷的限制，创造了许多新口味的玉米卷，深受顾客的喜爱，这让他感到无比自豪。他花了很长时间反复试验，最终想出了他自己的韩国烤肉玉米卷。一天，他对菜谱进行了进一步完善，买来了相应的食材，腌了几个小时的牛肉，满怀期待地希望这道还没写进菜单的特色美食能够赢得好评。当他把车停在自己的停车点，开始一天的生意时，一切都看起来非常顺利。

很快，奥尔蒂斯就发现，不远处还有一辆卡车。他和往常一样，走到竞争对手的卡车旁边，和车主打招呼。简短的问候很快就引向了各自的卡车当天提供的菜单上面。奥尔蒂斯发现了一个大问题。他后来跟我讲了当时的情况：「我不知道另外一辆卡车也卖韩国烤肉...我认识那个人，他就像是我的好朋友。我不知道他会到那里去。虽然我已经把我的韩国烤肉准备好了，该腌制的也都腌制好了，但是，我走过去跟他说，『你知道吗，我今天不卖我的韩国烤肉玉米卷了，因为你在这。』我是说我们是一个团队的，我们不是竞争对手。我们是同一阵营的。我跟他说我不会卖的。」

奥尔蒂斯竟然主动提出把自己辛辛苦苦创造出来的菜品收起来不卖，这着实让我大吃一惊。但这并不是一个特例。我听说了无数个美食车车主互相帮助的故事，这实在是令人难以相信。他们互相把对方当成亲密的好朋友，而不是要搞垮的竞争对手。他们教对方如何完善经营流程，从而提高利润。偶尔休息一天，他们还会自愿到对方的卡车上帮忙，亲自为对方做宣传，更不用说在闲的时候一起啤酒聊天了。

当然，这些友好举动并不会消除竞争的存在。美食车车主们依然会竞相争夺各种荣誉称号——业务经营最成功，顾客最多，赢得最佳的停车场所，提供最美味的食物等等。但有了友谊元素的加入，这种本应充满争斗的关系得到了改善，每个人的经营状况也变得更好了。

竞争与友谊的混合，激励着食车车主们更加卖力地工作。他们追求卓越，努力提供更加出色的产品，努力把生意经营得更加井井有条，从而赶上朋友们的水平，但我不明白的是，竞争和友谊结合在一起的搭配是怎么形成的？为何一群奋力谋生创业者会和那些与他们夺同样的顾客、争夺同样的停车场所乃至社交媒体关注等稀缺资源的人做朋友呢？

1954年，著名的心理学家戈登奥尔波特提出，他可以把天生互不信任的一群人拉到一起，通过简单的社交接触让他们此相互喜欢，他提出的这个消除偏见的办法简直简单得令人难以置信——只要让来自不同文化背景的人相互相处一段时间就可以了，前提是要满足4个条件：双方地位平等，拥有共同目标，相互合作，尊重彼此的法律和文化习俗。

近来，有更多的研究对奥尔波特的接触假说进行了完善。研究人员发现，只是单纯的相互接触，就可以增加我们对潜在对手的喜爱。为什么一种简单的接触会有这么大的积极作用呢？答案可能会让你出乎意料，这和一遍遍地听一首让人讨厌的歌，最后就会喜欢上这首歌是一个道理。歌如此，人也是如此。我们在一个人的身边待得越久，就越有可能会喜欢他。将这一结论应用到人际关系也是有效的，也就是说，我们很有可能会喜欢上自己的竞争对手。我们和竞争对手拥有许多共同的经历，却由于资源上的竞争关系而不愿亲近。

威廉·奥尔蒂斯和其他美食车车主一直保持着交换食物的传统，这给了他们进行密切接触的机会，让他们在热腾腾的美食交换中渐渐对彼此产生好感。这些美食车车主经常相互拜访，交换食物，有时是为了认识一个新的竞争对手，有时是为了和许久未见的人叙叙旧。这其中还有个比较实际的原因——通过食物交换，他们能换换口味。更重要的是，这种交换行为让竞争对手们进行了近距离的互动，这种互动缓和了竞争的氛围，帮助他们建立了更加有意义的关系。而这种关系往往会演变成真挚的友谊。

社交接触帮助我们和竞争对手建立友谊，它让我们在最意想不到的地方建立起了一种好处多多的关系。和我们激烈竞争的人，却在我们的成功中发挥着举足轻重的作用。他们激励我们做到更好，甚至就像威廉·奥尔蒂斯和他的同伴那样，直接相互帮助，使双方都做到更好。

远非「常规」

如果说关系是一个组织机构的心脏，是连接我们每个人的社会关系网，那么常规就是组织机构的大脑。它规定了做事情的主要步骤，一步一步地指导我们完成任务。

说到常规，我们大部分人可能都会用「无聊」「没人性」「僵化」这样的字眼儿来形容它。这或许没错，但常规也概括了人们在各个组织机构里所从事的工作：人才招聘、处理客户关系、制订预算等。研究人员普遍认为，常规为人的生活提供了某种稳定性，保证了大部分结果的可预测性。如果设计得够仔细，执行得够完美的话，常规的流程到底由谁来执行其实并不重要，因为它每次运作的方式都是一样的，产生的结果也是一样的。

然而，还有另外一种完全不同的理解常规的视角。在这个视角下，创新是常规所必不可少的。这和我们一般对常规的理解恰恰相反，但仔细想一下，「常规」这个看似不带有个人色彩、毫无创意的概念确实有着另外一番模样。

玛莎·费尔德曼和密歇根大学教授布莱恩·彭特兰曾做过一项研究，试图改变人们对常规的看法。在他们眼中，常规绝非意味着不动脑筋，它提供了大把的机会，让人们运用自己的个性和创意做出一番不一样的事业。

首先，他们认为常规是一个抽象概念，是在我们头脑中形成的一种想象。常规是我们对以往所做事情的一种概括。当我为女儿做上学前的准备时，我会给她准备午餐在两片全麦面包中间夹上三片火鸡肉，还会打包一份她喜爱的零食，并检查她的作业。我把这一系列的动作称为「为女儿做上学前的准备」的常规流程。这种概括性的描述有助于我弄清楚做这件事需要完成哪些步骤，也便于我向别人提及这件事。当我跟我妻子兰迪说，让她为女儿做上学前的准备时，她不用多问就知道该做什么。

但常规还有另外一部分内容，这部分内容往往很容易被忽视。常规并非仅仅是抽象的心理意象而已，它还是特定的人在特定的时间内完成的特定动作。哪怕我们遵循的是始终如一的常规习惯，我们也会把自己投入进去，每次做这些事情时的表现都会多少有所不同。有时候，这些不同是我们故意走弯路造成的。例如，我可能会在女儿的午餐包里放一张纸条，祝她一天愉快。有时候，这些不同的出现纯属意外。在另外一些情况下，则是现实条件要求我们采取不同的行为，比如当我家没有面包片的时候，我可能就要用面包圈给她做三明治。无论是出于偶然还是出于有意识的决定，也无论差异有多么微乎其微，我的常规流程中的不同动作都有可能产生非常大的影响。我在女儿的午餐包里放的纸条可能会让她高兴一整天，而这种好心情可能就会让她在考试中取得好成绩。而三明治里的火鸡肉放少了就可能让她饿肚子，而肚子不舒服则可能会让她考试考砸。我把面包片换成面包圈，可能会让她因此爱上另外一种三明治，而这可能会改变我们今后的常规习惯。

个性赋予了常规生命，执行人的不同也让常规变得更具个性化。对于没有面包片做三明治这件事，兰迪的反应可能和我完全不同。她可能选择不再做三明治，而是换成另一种完全不同的午餐，这是她对午餐这部分常规做出的更改。如果我女儿根本不喜欢新午餐，就可能把它扔进垃圾箱里。

常规与创新的密切交织让我们意识到，哪怕是看起来最无聊的工作，也可以因人的不同而变得大不相同。不过，一个人要把自己的观念、经历和独特的视角融入工作，常规并非唯一的途径。还有另外一个途径——身份。身份不仅可以说明我们是谁，还可以指导我们的一切行为。但问题是，我们经常把自己的各种不同的身份隔离开来，在办公室内外过着完全不同的生活。如果可以把我们的各种不同的身份结合起来，我们就能以更有效的方式处理问题，应对机会与变化。

我们的多重身份

不论是什么主题的研究项目，我几乎都会让受访者完成一份简单但有启发意义的调查问卷。我会让他们就自己的身份信息填 5 个空：我是xxx。有些人会填上自己的社会特征，性别、年龄、种族、宗教信仰等；有些人会填上自己个人特质，如智慧、善良等；还有些人会写上自己的职业角色，如秘书或艺术家。事实上，我们的身份包括所有这些东西，我们是各种不同特征、特质和角色的混合体。认识到这一点，我们就能认识到自己身上蕴藏的解决问题的变通能力。

某种身份使我们更加关注某些事情，而忽视另外一些事情。虽然大多数人都拥有多重身份（我的一些身份有：男性、丈夫、父亲、研究人员、老师、壁球运动员），但要同时将这些不同的身份利用起来则并不容易。很多时候，我们会把自己的各种身份分割开来，只启用和周围环境相匹配的那种身份。

在我的 MBA（工商管理学硕士）课堂上，上课的学生很多都是工程师，但有时候他们很难意识到自己的管理者身份，总是从单一的工程师的视角来解决技术问题。在跨职能团队中，人们经常只关注自己的本职身份，如营销、财务、会计、运营、研发等，而忽略了他们共有的同为团队成员的身份。这就导致了员工们各自为政，坐井观天，而无法从更宏观的角度思考问题。如果我们能找到一种把各种身份混合起来的办法，那我们就能以全新的视角看待问题。

在我们的所有身份中，最重要的是我们的职业身份和作为父母的身份，二者的结合会产生重大的影响。科技企业家及 Tapestry.net（一个家庭联络网站）的创始人安德鲁·道林表示：「企业家们不大谈论自己作为父母的身份，因为按照传统的观点，这两者根本水火不容。」我们经常感觉需要将自己的个人生活和职业生活分割开来，工作单位也常常鼓励我们这样做，这样做是有充足理由的。一直以来，研究人员普遍认为多重身份会给人带来沉重的心理负担，让人们陷入两种完全不同的生活中，疲于应付。除了这种心理上的折磨之外，同时做好两件事情本身也是非常困难的。我们一般认为，一个人做父母做得越好，其职业表现就会越糟糕，反过来也是一样。

道林的看法却完全相反。他指出，虽然做父母会花费很多时间，但也能给工作带来好处，它可以培养我们的耐心，教会我们如何收拾烂摊子等技巧，还能让我们多一个审视问题的视角。他的想法是有研究支持的。创新性领导力研究中心曾做过一项调查。调查采访了 61 名职业女性，她们中间有中层管理者，也有资深高管。当被问到其工作之外的角色对工作有怎样的帮助时，她们表示，工作之外的经历对提高其人际交往能力有重大的帮助。除此之外，她们工作之外的角色还可以带来很多其他的好处，例如提升自尊心和自信心等心理素质，而这些心理资源会被她们带到工作当中。

为得到更加严谨的评估效果，研究人员又对 276 名职业女性进行了调查，同样覆盖了从中层到高层的管理者。他们设计了一个包含 21 项指标的评估体系，用于对受访者的多重身份进行评估，以确定每个人的组合身份，这些指标包括职业、婚姻、家长、社区及友谊等方面。随后，研究人员评估了她们的生活满意度和管理能力。结果表明，这些职业女性的身份越是多样化，其生活满意度就越高，管理能力也越强。

同样，我们在工作中获得的技能，比如团队管理和纠纷处理的技能，也有助于提升家庭幸福。在和兰迪交往了大概一年之后，我们俩互相给对方进行了一次绩效评估，这是我们从工作中学到的技能，我们把它应用到了家庭生活。这本是一项企业性质的活动，但它为我们提供了一个谈个人生活的办法。事实证明，我们俩还真的碰对了运气。最近，心理学家詹姆斯·科尔多瓦及其同事进行了一项研究。他们招募了 215 对夫妻，引导其中一部分夫妻完成一项「婚姻检查」，这也相当于一种绩效评估，用以评估夫妻双方的优点和缺点。研究表明，和控制小组相比，进行了绩效评估的夫妻，其夫妻关系满意度、亲密度和接受度在随后的两年里均有所提升。

要克服身份分裂乃至任何其他资源分裂的困难，很重要的一点是要认识到，我们经常会把不同的资源定义为彼此的对立面：竞争关系——友谊关系、常规工作——创造性工作、工作身份——个人身份。但延展者会在这些看似不可连接的事物之间牵线搭桥，想方设法把各种不同的资源结合起来。

连接对立面

风景秀丽的千山之谷坐落在南非彼得马里茨堡和德班两座城市之间。这个地区魅力无限的自然风光，遮掩了当地居民的贫困生活。种族隔离政策加剧了这里的贫苦，当地居民甚至没有自来水、电等这些我们已经习以为常的生活必需品。

1998 年，我曾在谷里一个叫马培培兹（Maphephethe）的乡下村子里住过一晚，我住在一个茅草屋里，上床睡觉之前，我和款待我的那家人谈论社区里发生的翻天覆地的变化。就在不远处的米卡高中，我有幸参观了一个新建的计算机实验室，这是南非第一个采用太阳能供电的实验室。实验室建成的 18 个月后，学生们的考试通过率从原来的 30% 上升到了 70%。

我去南非是为了研究太阳电子照明基金会是如何一方面把电带给发展中国家，另一方面还能把对环境的损害控制在最低水平的。尽管已经到了 21 世纪，仍然有许多发展中国家的人民用不上电，无法实现食品、药品冷藏，无法给孩子们提供晚上写作业所需的灯光。而在基金会领导人内维尔·威廉姆斯看来，给用不上电的广大发展中国家和地区通上电虽然意义重大，但可能会带来破坏环境的副作用。

威廉姆斯造访了 50 多个发展中国家，亲眼看到了电给当地居民的生活带来的极大改善，也看到了其给环境平衡带来的潜在威胁。过去，那些赢得了支持资金的地区，往往都选择了用有害的化石燃料发电。除此之外，威廉姆斯还面临另一个难题——如何支付电费。技术升级的成本远远超出了该基金会的资金水平。而对居民来说，电费将占到他们全年收入的一半。除了金钱方面的现实考虑之外，威廉姆斯笃信，如果只是简单地把电白白送给当地人，他们就不会产生所有者的那种责任感。因此为了实现给村子通电，当地居民必须按照市场价格购买需要的设备。

威廉姆斯认为，他可以同时解决这些问题。他选择不把经济发展和环境问题、家庭贫困和支付电费以及通电和地理隔离看作相互对立的方面。在当时的情况下，传统的解决方式就是向国家政府或电力公司申请资金，搭建便宜但对环境有害的电网。但威廉姆斯采取了另一种完全不同的办法，找到了各方之间的平衡点。他利用太阳能实现了不污染环境的可持续发电，同时说服了贫困地区的居民花钱买电。他利用当地的学校、法院等示范单位，让居民亲眼看到电力技术可以带来的翻天覆地的变化。相对较高的技术成本促使人们更加关心这件事，而贫困社区之间的地理隔离也使得太阳能发电设备的搭建成本，反而比传统的对环境有害的供电技术成本更低。太阳能发电技术逐渐提高了当地的教育质量，也刺激了当地企业的发展，为当地的经济发展带来了新的出路。

很多时候，我们会感觉自己不得不在两个对立的选项之间做选择，仿佛我们面对的是一个不可调和的矛盾。研究表明，面对这种情况，一般有两种不同的处理方法。第一个方法是把两者看作相互对立的两面。要想做个好父母，自然就不能在职业上做到更好；给发展中国家和地区通电，自然就要破坏环境。这种「桶装分组」的办法将看似对立的两个选项分别归入不同的类别，以作区分，这种做法方便我们把事物整齐、清晰地分成各个小组，简化了对这个世界的认识。按照这个逻辑，不同桶里的东西是没办法混合起来的。就像水和油一样，不论我们怎么想方设法让它们混合，它们就是天生地互不相溶。桶装理论强调的是同类物品的相似性和不同类物品的差异性，在这种视角下，我们就无法看到不同类物品之间混合的可能性。但事实上，哪怕在同一个桶内，也存在着许多差异性和多样性。无论是做父母，还是做工作，其实都有很多不同的方式。

处理所谓的对立面，还有另外一个更好的办法：把对立的观点混合起来。在内维尔·威廉姆斯眼中，他把经济发展和环境可持续性混合起来，创造出了一种更具价值的商业模式。在这种模式下，收入的增加使人们能够买得起对环境友好的技术，反过来，也正是因为他们需要努力工作才能购买这一生活必需品，所以他们才会更加在乎。

特拉华大学教授温迪·史密斯一直致力于研究这些所谓的对立面。她和同事一起发现了克服桶装分组心理的三大重要步骤。

- 第一，接受对立面存在互斥要求的事实。不必说，两个对立面总是存在相互冲突的时刻。但如果你刻意忽视这些互斥的要求，那就是给自己设下了失望的陷阱。
- 第二，认清两个对立面各自的价值。要做到这一点，我们就得认识到两个对立面的内在价值。做父母对我们的生活有怎样的益处？它是否有助于我们从另一个角度思考工作中遇到的问题？而做一名尽职的员工又能怎样改善家庭生活，并同时对组织机构和团队合作做出贡献呢？
- 第三，发掘两个对立面的协同作用。一个对立面（比如做父母）能对另一个对立面（如做一名尽职的员工）产生怎样的帮助？反过来呢？

如能通过某种途径，把我们生活的不同部分和谐地统一为一个整体，这会是一件十分有意义的事情。因为那样的话，我们就可以拥抱一个完整的人生。

世界上许多重大难题的解决，都源自把不太可能组合的东西组合在一起，而这往往是其他人所忽略、否决或直接认为不可能实现的。当然，这说起来容易，做起来难。克服对立面的矛盾，或者说，寻找不同资源之间的正确组合方式，往往是需要花费时间和精力。我们从美国最著名的一位发明家的经历中就可以看出来。

最可贵的偶然源于多年的坚持

19 世纪 30 年代，美国人民爱上了一种新材料：橡胶。这种防水材料取自巴西橡胶树的树液。起初，橡胶只作橡皮之用，随后迅速被当作实用性的防水材料。橡胶产业看起来前景一片光明，在美国引起了一股狂热，许多人把一家人的财富和生计都赌在了橡胶上。

查尔斯·古德伊尔是康涅狄格州纽黑文市一位破产了的五金制品商的儿子。他的财务状况并不比他父亲好多少。1834 年，古德伊尔因无力偿还债务而入狱。这不是他第一次入狱，也不是最后一次。古德伊尔也想借着这股橡胶热发财，于是他让妻子给他带了些橡胶和一根擀面杖，想仔细研究一下这个黏糊糊的东西，结果从此一发不可收拾。

查尔斯·古德伊尔想要找到合适的化学制品与橡胶混合，让橡胶变得更好用。

- 从监狱出来之后，他用氧化镁对橡胶进行干燥处理，做出了橡胶鞋。他希望这个发明能让家人从此摆脱贫困。但当夏天来临的时候，古德伊尔的希望也破灭了。他发现，橡胶对温度极其敏感，在温度高时会熔化，所有用橡胶做成的东西都会化成黏糊糊的一团儿，散发出难闻的气味。而在寒冷的冬天，橡胶也没好到哪里去，因为低温会让它失去弹性。
- 古德伊尔很失望，但并没有放弃。他深信自己迟早会找到合适的混合材料，让橡胶的性能稳定下来。一天早上，古德伊尔没有足够的橡胶了，于是只好把用过的橡胶再次拿来实验。他有往实验材料上涂东西的习惯，所以，为了除掉上面的金粉漆，他用了硝酸。那块橡胶变黑了，古德伊尔就把它扔进了废纸篓。几天以后，他突然想再看看那块黑橡胶怎么样了。他在废纸篓里翻来翻去，找到了那块橡胶，发现橡胶平整干燥，比他之前的所有橡胶混合物都更具使用价值。他的这一发现引发了众人的兴奋，纽约一位资本家出资数千美元，支持他把这个当时看来最好的橡胶发明投入生产。
- 但古德伊尔可没这么好的运气，1837 年一场严重的金融危机瓦解了银行系统，许多企业因此倒闭了，他的橡胶厂也难逃厄运。资助他的人瞬间丧失了信心，对他的橡胶实验也失去了耐心。古德伊尔再次陷入贫困。
- 但不久之后，又有一个人看中了古德伊尔橡胶实验的最新成果，觉得很有前途，所以帮助他重新把橡胶厂开了起来。古德伊尔还拿到了一份用硝酸混合橡胶生产 150 只邮包的订单，这可以算是他早期的商业成功了。他还卖掉了几千个救生圈，用的是同样的生产工艺。他自信已经掌握了橡胶产品的秘诀，于是在一次长期的工作旅行之前，他把生产的橡胶邮包放在了一个温暖的房间里，认为这不会有什么问题。但等他回来的时候，他发现邮包已经分解了，把手都掉了下来。他的前景再一次暗淡了下来。
- 虽然再一次陷入困境，但古德伊尔继续坚持自己的橡胶实验。古德伊尔的实验一直失败...直到那次最幸运的意外发生。1839 年的冬天，查尔斯·古德伊尔在厨房里给家人讲解他最近的实验。在慷慨激昂的演讲中，他将手迅速一挥，不小心把一块橡胶掉在了热炉子上。当古德伊尔低头想看看那块橡胶的时候，他被眼前的景象惊呆了——橡胶竟然没有熔化。相反，在炉子的极高温下橡胶炭化了，变成了一种类似皮革的东西。这次偶然的发现让他信心大增。他把那块橡胶钉在了门外，让它经受了一晚上的严寒考验。第二天一早，他发现橡胶依然和前一天晚上一样有韧性。终于，古德伊尔发现了用橡胶制作商品的方法¹¹。

多年来，古德伊尔一直致力于用一种正确的混合配方将橡胶变成一种更稳定、更好用的物质。他的发明为数十亿美元的橡胶产业奠定了基础，给汽车、医疗等领域带来了革命性的变化。虽然是一次偶然事件让他取得了突破性进展，但他能够最终发现正确的配方，并能意识到自己发现了成功的配方，完全得益于他多年来的不断尝试。

我们越是不断坚持做某件事，就越有可能想出成功的解决方法。在《离经叛道》一书中，亚当·格兰特解释了为何最好的想法总是来自想法最多的人。查尔斯·古德伊尔并非天赋异禀，他发明橡胶也并非一蹴而就。相反，他的发明是多年来不断尝试新组合的结果。

水和油

大家都知道，水和油不相溶。水分子有电极，它的一端带负电，另一端带正电。这种特性促使了氢键的形成，让水分子可以和其他带电分子结合。油分子不带电，无法形成氢键。所以，当我们把二者放进同一个容器时，就会看到油分子和油分子聚在一起，水分子和水分子聚在一起，容器中形成了界限分明的两层。

我们以往对待资源的态度也是这么一个道理。我们总是不能充分利用资源的相互融合所带来的价值。虽然使劲晃动瓶子，水和油会暂时混合起来，但用不了多久，它们还是会各自分开。同样，要找到一个可以持久有效的混合资源的方法，只是简单地摇晃一两下是远远不够的。我们必须改变自己对资源的看法，改变我们利用资源的方式。

往水油混合物里加入乳化剂，就可以让这两种不同的液体相结合，形成一种更加稳定的混合物。其实，当我们在搜寻可以把资源结合起来的经历、情景及其他因素的时候，我们就是在加入某种「乳化剂」，从而找到资源相互重叠、相互联系的地方，而不是把资源视作装在不同的桶里的不同种类的东西。

这种把看似不相容的东西组合起来的能力，可以促使我们与竞争对手建立友谊，促使我们在所谓不讲人性、僵化静止的常规中融入自己的个性。也正是凭借着这种能力，崔罗伊改革了食品行业，内维尔·威廉姆斯给发展中国家通上了电，查尔斯·古德伊尔创造出了现代社会最为重要的一项发明。关注他人忽略或者放弃的那些意想不到的组合，我们可以更好地把资源结合起来，发挥出资源的最大功效。

第 8 章 避免过度延展的危害——如何正确地延展

前文中，我们已经见识了各行各业信奉延展的人，了解了他们如何利用已有资源，在工作及其他领域取得了非凡成就。这些人实现了极大的成功，获得了极大的满足感，给自己及所在的组织机构带来了极大的成长，但尽管如此，和大多数科学现象甚至生活中的大部分事情一样，好事过头反成坏事。本章中，我们将探索如何避免过度延展造成的 5 种常见危害：

1. 变成吝啬鬼
2. 漫无目的地徘徊
3. 不知变通地贸然行事
4. 受到高期望的诅咒
5. 制造有害组合

变成吝啬鬼

在美国洛杉矶一个富裕的街区，有一座灰泥外墙的平层建筑，坐落在一群精心维护的 20 世纪 50 年代的建筑中间。这座建筑的屋顶的木板都已经剥落了。漏水的屋顶被一块蓝黑相间的油布遮着，邻居们都把这座房子视作眼中钉。偶尔，拉德拉山庄的居民能瞄见房子的主人，他邋里邋遢地穿着浴袍，浴袍也是用防水布胡乱修补起来的，根本没什么用。坏掉的屋顶下面，是长满霉菌的房间。

就在这座破败不堪的房子里，住着爱德华·韦德布什。一名拥有几百万资产的投资家。他经营着一家市值几十亿美元、与他同名的证券投资公司。他在公司总部的办公室里，几乎没有任何奢侈的装饰、艺术品，也没有任何彰显财富的东西。在被他称为办公室的地方，只简单地放着一张桌子，头顶是光秃秃的一盏灯。破旧的地毯满是洞眼，女员工时不时就会因为高跟鞋卡在里面而被绊倒。

爱德华·韦德布什在经济大萧条时期长大，这段经历教会了他花钱要精明。从 1955 年爱德华和合作伙伴一起创办这家公司时直到韦德布什成为百万富翁，他始终坚守着自己的信条，开着一辆普通的车，宁愿每天吃袋装午餐，也不接受豪华大餐的邀请。他的公司也竭力避免过度举债，在能力范围内计划资金用度。

韦德布什虽然取得了很大的成功，但他延展得过了头。他一味痴迷于成本控制，惹上了监管的麻烦，还遭受了众多员工的指控。仲裁小组判定公司应赔偿一名证券交易员 350 万美元，因为这名证券交易员和其他员工一样，都遭到了薪水克扣的不公待遇。2012 年，美国金融业管理局指责韦德布什未将员工离职和不利仲裁决定等信息予以披露。监管部门没有找到欺诈或故意欺骗的证据，最后判定该公司管理不善，没有在遵守合同和风险管理上面投入足够的资源。

亚里士多德曾说过，一旦过了头，所有的美德都会变成恶习。比如，有一种极端的做法是不理睬现实情况，单纯为了炫耀而过度消费。亚里士多德把这种行为叫作「粗鄙」。同时，亚里士多德也批判另一种极端，即只关心如何才能花更少的钱，只关心财富的积累，而不是利用这些财富达成更高的目标。过度延展就会造成后一种恶习，使人变成吝啬鬼。

节俭和吝啬全然不同。节俭的人会因为节约了资源而感到高兴，而吝啬的人一花钱就会感到痛苦。延展者不会因为花钱而痛苦，他们只是乐于把钱花得明智一些。他们希望对任何资源都加以充分地利用。这也是为什么我们说他们节俭，而不是吝啬。

节俭行为本身会给延展者带来一种满足感，节俭不仅仅是达成某个目的的手段。节俭并不意味着延展者需要竭力避免花钱或动用资源，而是意味着他们需要发掘出资源更多的价值。迪克·云岭和鲍勃·科尔林也投入了大量资金用于扩张业务，他们只不过没有像市场上的追逐者一样毫无节制地花钱。他们取得了巨大的成功，最终也获得了大量的资源，但他们依然乐于充分利用自己所拥有的一切。

过度延展不仅会使人变成吝啬鬼，还会造成某些人在不断积累各种经验的同时迷失了方向，漫无目的地徘徊。下面我们就来介绍这第二种危害。

漫无目的地徘徊

罗纳德·韦恩出生于内华达州的帕朗镇。小镇坐落在莫哈韦沙漠的深处，有 35000 多人居住在这里。自诩为「多才多艺之人」的韦恩，住在一栋价值 150000 美元的小房子里，靠卖稀有硬币和邮票补贴家用，每个月还会接受政府社保救济。韦恩曾是一名非常有天分的机电工程师，手里握着十几项发明专利。他对一切都充满无尽的好奇。40 多年来，他痴迷于钱币的精美，所以投资了黄金。他研究政治与管理，尝试凭借自己在书本中积累的理论涉足政坛，还写了一本这方面的书，希望能以此留名青史。

他还是插画家、机械师和模型师。他喜欢在镇上的赌场里玩老虎机碰运气，一玩就玩到深夜。老虎机在韦恩的心中占据着独特的地位。他曾从零开始，自己设计、制造并组装了一台老虎机，包括其中的电路设计、外壳设计、制图、转盘图标、电磁主干装配等，都是他自己完成的。这是他最引以为傲的一项成就。虽然他对老虎机的各个不同部位都了如指掌，但他的老虎机生意最终失败了。随后的一年里，韦恩都在努力还债，好给投资者一个交代。他拒绝躲在公司的背后，勇敢地为自己的失败担责，这种行为是值得嘉奖的，但也耗尽了他自己。

罗纳德·韦恩兴趣十分广泛，这让他拥有了各种不同的经历。他利用自己的多种技能，以创新的方式解决问题，这对他的发明创造无疑起了很大的作用。但韦恩的一事无成和他太过广泛的兴趣和追求，不得不令人质疑：经验过于多样化会不会是件坏事？

我们在职业生涯中会做出选择——或是选择成为非常擅长某类特定事情的专才，或是选择做知识广泛但却不太深入的通才。组织机构也会做出类似的选择。有些公司会专注运营某一个产品线或只提供某些特定的服务，而有些公司就会提供种类繁多的产品和服务。

我们选择专业化，是有充分理由的。这种选择可以让别人清楚地看到我们能做什么，不能做什么。的确，如果长久地停留在一个领域，最终我们很可能变成这个领域的专家，但同样，我们也可能会变成「定型演员」，无法获得其他类型的角色或工作。虽然只培养一种出色的技能或者以擅长做某一件事情而著称有许多好处，但挣脱「定型」的束缚能带来更大的好处。它可以让我们锻炼新的能力，应对新的挑战，甚至获得更丰厚的回报。不过，如果不够谨慎的话，你就很可能需要承受追求方向过多的后果，

这就是过度延展的第二种危害：漫无目的地徘徊。

朱克曼曾对包含 1995~1997 年间所有电影的网上电影数据库进行分析，其研究结果对如何避免成为「定型演员」或者漫无目的地徘徊，有一定的启发意义。朱克曼发现，我们首先得确定一个清晰的核心身份，如在某个特定领域专注于某项事业，或者对企业来说，提供某个特定类型的产品或某种标志性的服务。如果我们过快地让自己多样化，在没有建立个人信誉或品牌知名度的情况下就跨越不同的行业或职能，那么我们就会让别人心生疑惑：这个人有什么技能？他致力于什么事业？这家公司到底是做什么的？

只有在核心身份建立完成之后，我们才可以追求多样化。演员马修·麦康纳的例子值得我们学习。他先是在浪漫喜剧中渐渐建立起了信誉，之后才出演了几部剧情片，如《林肯律师》《续命枭雄》等，并广受好评，最终荣获了奥斯卡最佳男主角奖。如果我们长期在固定的领域打转，突破定型的束缚就会变得很困难。

还有一个办法可以避免「漫无目的地徘徊」，即从与我们的核心关注点差别不太大的新事物着手尝试。通过这种渐进式的改变，我们最终会获得非常实用而又多样化的经验。加州大学伯克利分校研究员梁明（音译）曾对一个叫 Elance 的兼职招聘网站进行了研究，旨在探索如何在不偏离本职太远的情况下获得多样化的工作经验。Elance 网站平台一头连接着拥有各种技能、希望找到兼职的自由职业者，另一头连接着寻找兼职人才的个人或企业。自由职业者在该网站上传自己的简历，包括工作经历、掌握的技能、培训经历、以往客户的反馈等信息。客户则在该网站发布有关工作和报酬的信息。

梁明对 2004 年发布在 Elance 上面的 32949 个工作机会全都进行了研究。这一年，共有 2779 名自由职业者在 Elance 网站申请工作。他发现，工作经验的多样化的确能帮助自由职业者获得工作，但这种多样化有个限度。获得工作的人，往往是在类似的不同工作之间慢慢过渡的人。他们不会申请跟之前所做工作差别太大的工作。他们通过一步步地换工作，完善工作履历，最终得以获得完全不同类型的工作机会。

无论是只从事一种类型工作的人，还是从一种工作跳到另一种完全不同类型的工作的人，他们最终获得工作机会的概率都比不上那种通过逐渐换领域相近的工作让自己的工作履历多样化的人。其他研究也得出了相似的结论，即工作经验的渐进式多样化有利于创新，有助于更快升职，这和梁明对 Elance 平台的研究结果一致。

在追求经验多样化的时候，我们可能需要换新工作，甚至要换到新的城市。这种大的变化能丰富我们的经历，但如果这种大的变化发生得过于频繁，我们会陷入「漫无目的地徘徊」，这将带来不小的负面作用。

弗吉尼亚大学心理学家大石茂弘发现，频繁搬家也会造成生活和社会关系的抽离。喜欢这么做的人关注的是由此带来的新奇感，这的确很重要，但他们低估了自己身边的环境和人的价值，尤其是人际关系的价值。结识新同事和新朋友会令人兴奋，但失去旧友故交也会令人心痛。

在一次研究中，大石茂弘对 7108 名美国成年人进行了为期 10 年的跟踪调查。调查对象的年龄分布在 20~75 岁，男女比例基本平衡。大石茂弘在第一次调查和第一次调查的 10 年之后进行了两次访谈，让受访者回答类似「你对自己生活的满意程度如何」这样的问题，以此来衡量其生活满意度。他还询问了受访者是否同意某些说法，如「对我而言，生活就是不断学习、改变和成长的过程」等类似表述，借此衡量其心理幸福感。

接下来，大石茂弘评估了每个人内向性和外向性的程度以及其社交关系（友谊、家庭关系、邻里关系）的质量。最后，他询问了这些受访者小时候搬过几次家。

对内向者而言，情况并不太妙。内向者搬家的频率越高，其生活满意度及心理幸福感就越低；而对外向者而言，这两者之间不存在显著关联。大石茂弘进一步研究发现，搬家之后，内向者往往需要挣扎一番，才能开始建立积极的社交关系，这大大降低了他们的幸福感。这说明，搬家给内向者造成的困扰非常大。

由此可以看出，我们必须权衡好自己追求经历多样化的程度和频率，过高（尤其是对性格内向的人而言）或过低同样危险。另外，认为生活剧变是追求经历多样化的唯一途径，这也是十分危险的，因为剧变会损害我们现有的资源，尤其是现有的人际关系。我们是可以留在原地，通过破坏性不那么大的方式获得多样化的经历的。我们需要在保证一定的稳定感的前提下，寻求新奇的体验。

虽然罗纳德·韦恩一直不停地变来变去，但在20世纪70年代，他是有过一次可能让他过上完全不同的生活的机会的，至少可以让他不再依靠政府补助生活。当时，就是在雅达利，他遇到了雄心勃勃、才华横溢的电脑奇才史蒂夫·乔布斯。当时，乔布斯与合作伙伴史蒂夫·沃兹尼亚克幻想着开创个人电脑行业。二人的意见产生了分歧，所以他们就向大他们20岁的韦恩求助。他们两人都非常尊敬韦恩，希望韦恩为他们的分歧做出裁决，同时为他们的冒险事业护航。1976年4月1日，这三人签订合约，正式创办苹果电脑公司。苹果公司新颖独特的品牌标志就是韦恩设计的，该公司出品的第一代产品苹果I型电脑的指南手册也是韦恩编写的。

罗纳德·韦恩协助建立了全世界最大、最成功、最具创造力的公司，却在加入后的第12天就离开了。因为他担心当时这个资源不足的小公司会因为对电脑本身的兴趣过于浓厚而步上他的老虎机生意的后尘，最后资源耗尽，完不成订单。同时，韦恩也想满足自己的好奇心，希望利用自己掌握的多种技能，参与产品开发的各个环节。后来他这样解释道：「我走开了，去做我自己的事情去了。我做得很开心，奔着当时看起来非常恰当的方向去了。」离开的时候，韦恩卖掉了自己在苹果公司的10%的股份，一共卖了2300美元。若放在今天，这些股票的价值将达到几十亿美元。最近，他反思道：「我的整个一生总是迟了一步，总是少了一块钱。」2014年年底，为了支付账单，韦恩拍卖掉了自己和苹果公司仅存的一点儿联系——公司早期的文件档案，一共卖了25000美元。罗纳德·韦恩因为自己漫无目的地徘徊而付出了沉重的代价。

贸然行事，不知变通

2011年，面临倒闭风险的著名零售商彭尼百货自以为找到了救星，这家公司请了一位业绩好得令人难以置信的职业经理人担任CEO。这个人的名字叫罗恩·约翰逊，就是把罗纳德·韦恩参与创建的苹果公司经营成一家零售巨头，为其零售店铺带来了每平方英尺6000美元的销售额。在加入苹果公司之前，约翰逊还把塔吉特公司从一家死气沉沉的廉价商店，变成了一家集时尚与价值于一身的新潮公司。看起来，约翰逊似乎是挽救彭尼百货的最佳人选。

约翰逊上任的消息振奋人心，通告刚出来，彭尼百货的股价单日内就上涨了17.5%。但17个月之后，彭尼百货就陷入严重的财务危机。在约翰逊任职的短短十几个月内，彭尼百货的市值缩水将近一半，销售额下降约30%，资产损失接近10亿美元。

到任后不久，罗恩·约翰逊觉得自己应该把一切都打乱重来，他立马就行动起来了。为了让缺乏生气的公司运转起来，他快速地启用了一个全新的销售方案，叫作「诚实定价」法。这种低价政策彻底转变了人为设定高价，然后通过展开永无休止的促销和优惠活动让价格降回合理范围内的政策。

约翰逊的办法就是立即行动，依靠自己的直觉来决定公司的运营方式。他认为，彭尼百货过度沉迷于计划，所以他迅速决定取消常规会议，不再审查数据、店铺业绩及其他经营指标。而且，他觉得也没必要先试行，就直接把自己的想法在全公司推广开来。这不是约翰逊第一次这么对自己深信不疑了。当初他创建「苹果天才吧」的时候，就对自己的直觉深信不疑，认为这个想法会带来诸多好处，而不理会令人失望的实际运营数据。

约翰逊直觉上对「诚实定价」政策深信不疑，他这种一意孤行的行为遭到了部分公司领导的质疑。他们想退出，但约翰逊寸步不让。他总爱说：「在苹果公司，我们不会试来试去。」他继续按照自己的直觉行事。他说：「我的想法就是会不期而至。我不知道怎么解释。这全都是我的直觉……这不像你走出去，研究一番，思索着『我接下来该怎么做』，我就是会有这方面的直觉。」

随后，运营数据源源不断地涌来，全都证明了约翰逊的直觉是错的。他将错误归咎于顾客，而后依然坚定地坚持自己的「诚实定价」政策。他认为，只要继续好好引导顾客接受这种变化，他们就会喜欢上新的彭尼百货的。但不幸的是，公司销售额继续暴跌，客户满意度也一直在下降。彭尼百货的管理层却依然活在另一个世界，他们坚持说，「顾客喜欢他们看到的这个新彭尼百货。」但销售数据告诉我们的则是一个完全不同的故事。

虽然罗恩·约翰逊的想法在理论上有其合理性，并且他过去的大部分直觉也被证明是正确的，但他对彭尼百货的顾客有着极深的误解。彭尼百货的顾客喜欢买便宜货，他们非常享受捡到大便宜的那种兴奋和满足。约翰逊觉得「诚实定价」法比较好，是因为他觉得这样直截了当，但他不知道顾客喜欢通过最大限度地利用优惠券和促销折扣，来证明自己高超的购物技巧。他们想要赢得和商家的这场购物游戏。

罗恩·约翰逊以及他带领的彭尼百货贸然朝着一个全新而又令人激动的方向前进，最后发现自己跳进了一个陷阱，却无法或不愿从过去的错误中吸取教训。

诺贝尔奖获得者丹尼尔·卡尼曼和直觉研究专家加里·克莱因对相信直觉的好处和坏处进行了全面研究。他们发现，要想「立即行动」真正带来收益，最重要的一点就是要做到不断学习，从我们先前的行为和结果中吸取经验教训，如此才能在接下来的道路中做出关键性的调整。不幸的是，罗恩·约翰逊却不断地往自己的糟糕决策上加倍下注，没有意识到自己的选择正一步步地把彭尼百货带上绝路。电影制作人罗伯特·罗德里格兹在「立即行动」的时候，他的心态是完全不同的。他一直在不断地学习。他把拍摄《杀手悲歌》的过程看作一次成本低廉的学习机会，让自己从所犯的错误中吸取经验教训，不断地调整自己的直觉。

战略学者切特·米勒和杜安·爱尔兰给出了一个快速反馈、慢慢学习的建议，以最大限度地降低立即行动可能带来的损害。彭尼百货确实需要立即行动，但它也应该从自己的行动中吸取经验教训。米勒和爱尔兰指出，通过快速评估反馈信息，我们是可以做到迅速调整行动的。虽然全面了解彭尼百货所面临的复杂形势需要耗费很长时间，但如果能在改革行动中不断调整变通，公司也可以一步步走上正轨。

米勒和爱尔兰还提出了另一个重要的保障措施，他们提出，应该避免采取那种一旦失败就可能造成灾难性后果的冒进措施。原因很简单：我们得保证，一旦失败了，我们还有能力重新再来，前提是我们要从失败中吸取经验。对于苹果公司，如果约翰逊设立天才吧的决策失败了，这对整个公司的业务只会造成很小的影响。但当约翰逊在彭尼百货大举推行自己的「诚实定价」策略，并且坚决不做任何变通时，他就是在拿整个公司的命运在赌。

我们不仅会拿想法打赌，还会在人身上下赌注。当我们拿人作赌注的时候，我们所传递的信息通常是积极的，但稍有不慎，过高的期望就会变成一种诅咒。

高期望的诅咒

1998年，有史以来最优秀的两名大学橄榄球队四分卫进入了美国国家橄榄球大联盟选秀大会，许多球队都想争取他们的加入。

印第安纳波利斯小马队和圣迭戈电光队分别拿到了选秀大赛第一位和第二位的选择权。果不其然，上面介绍的两名明星四分卫都是在首轮被选中的队员，其中一名被小马队选中，另一名被电光队选中。小马队选择的是佩顿·曼宁。他后来成为联盟最优秀的四分卫之一，无愧于人们对他的殷切希望，还帮助小马队赢得了自1971年以来的第一场超级碗大赛。后来，曼宁又带领小马队三次闯入超级碗大赛，两次赢得冠军，他本人五次被评为小马队最佳运动员。

电光队签下的另一名极有前途的四分卫，是华盛顿州立大学的超级明星瑞安·利夫。电光队对这个年轻的天才寄予厚望，给他的签约薪酬高达 1125 万美元，这在当时是新手球员能拿到的最高薪水了。

和曼宁一样，人们对利夫的期望也极高。前途一片光明的利夫表示：「我不明白橄榄球联盟的防守有什么大不了的。我已经见识了他们能使出的所有招数，都没什么大不了的。」

利夫首次登场，是圣迭戈电光队与水牛城比尔队的比赛。虽然电光队最终以 16 : 14 的成绩赢得了比赛，但利夫的表现并不那么尽如人意。在对他寄予厚望的主场球迷面前，他漏掉了自己的第一个档下后传球。在后面的比赛时间里，他虽然拦住了两个球，但另外两次截球则因为犯规被罚水牛队点球。

虽然看起来前途十分光明，但瑞安·利夫的表现远远比不上佩顿·曼宁。利夫作为首发四分卫只赢过 4 场比赛，完成 14 次触地得分，36 次截球。在四个赛季中，他只打了 25 场比赛。在加入美国国家橄榄球大联盟之前的胜利纪录，让利夫无法接受自己在专业比赛中的失败，职业生涯早期的挣扎使他陷入了恶性循环。他在回忆时说：「我以前从未失败过，我不知道该怎么面对失败。」

和瑞安·利夫的崩溃形成鲜明对比的，是佩顿·曼宁的成功。挖掘他们两人截然不同的人生轨迹，有助于我们弄清楚积极预言何时能应验，何时不能。这两名球员都对自己的职业生涯抱有很高的期望，但最终的结果截然不同。

佩顿·曼宁从未因为他人寄予自己的厚望而感到有压力。他总爱跟别人说：「如果你清楚比赛方案，知道自己该做什么，你就不会感到有压力。」他明白努力与自我提升的关系，总能以心理学家卡罗尔·德韦克所说的「成长的心态」来应对比赛。

瑞安·利夫却苦苦挣扎于不辜负别人对自己的高期望，而且他痛苦地意识到自己一开始就让人失望了。更糟糕的是，利夫求助于止痛药来缓解自己的焦虑。最终，他对药物上瘾，在加拿大边境因为试图携带非法止痛药进入美国而遭到逮捕。吸毒成瘾让利夫丧失了担任大学橄榄球队教练这个第二次改变人生的机会。他说：「我总是在担心别人对我的看法，担心别人怎么看我.....很快我就学会了撒谎，编造一些我想让别人相信的谎话，而最终我再也圆不了自己说过的谎了。」瑞安·利夫总是希望讨好他人，正是因为他受到了高期望的诅咒。

恰当的高期望可以创造积极预言，但如果期望不慎高过了头，哪怕是最有前途的人也可能会因此遭殃。当别人为我们设定高期望时，他们实际上是在向我们传达两种信息。一种是会影响我们对自己的期望的信息。我们越是相信别人为我们设定的高期望，就越有可能达到这种期望。我们会认为，如果别人期待我们可以做出了不起的事情，那肯定是因为我们有能力做到。第二种信息是指积极期望带来的社会层面的影响，即表现压力。正是这一积极期望的副作用搞垮了瑞安·利夫。

心理学家罗伊·鲍迈斯特曾带领研究小组做过一次实验，研究期望何时导向积极预言，何时导致表现压力。他们认为，如果当事人本身不相信别人对他的高期望，那么这样的高期望就会导致表现压力。它不再对这个人对自己的期望产生影响，因而也不会带来任何好处，只会带来社会压力等一系列的坏处。

事实上，职业生涯的首次出场就在圣迭戈队的主场，这可能也在无形之中加剧了利夫的焦虑。虽然我们可能会觉得在主场比赛是一个优势，但对于关键比赛而言，主客场的影响并没那么简单。在另外一项研究中，鲍迈斯特教授对世界职业棒球大赛进行了调查，证实主场优势可以帮助比赛球队提升表现。经过分析 1924—1982 年间的比赛结果，他发现，在大赛的前一两轮比赛中，主场队获胜的概率是 60.2%。但在决定性比赛中，主场优势就不起作用了，在职业棒球大赛决赛中，主场队获胜的概率仅为 40.8%。最能说明问题的或许是第七局决胜局的比赛情况。研究人员进一步研究相关数据发现，在这种情况下，主场队打败客场队的概率仅为 38.5%。

或许，鲍迈斯特发现的这个现象可以简单地解释为客场队表现得比较好，而不是主场队无法应对表现压力。看一看赛场上的失误情况，我们就可以弄清楚到底是主场队不胜压力，还是客场队后来居上。主场队熟悉场地的每个角落，所以原则上来说，他们的失误率应该是不变的。客场队随着比赛一场场地进行，慢慢熟悉了场地、风向、地面状况等。但严格来说，其熟悉程度一般也是不会超过主场队。

鲍迈斯特发现，在世界职业棒球比赛的前两轮中，情况确实是这样的。主场队平均失误率为 0.65 次，客场队为 1.04 次；主场队零失误比赛数平均为 33 场，客场队仅为 18 场。但在决定性的第七局比赛中，主场队的优势不仅消失了，而且还变成了劣势。在第七局比赛中，主场队的失误率上升至 1.31 次，而客场队的失误率则降到了 0.81 次。而且，客场队在第七局中的零失误比赛数（12 场）达到了主场队的两倍。

要想充分利用积极预言的力量，同时避免高期望的诅咒，这就要求这种高期望必须是可靠的，而且期望的传达应该尽量避免造成不必要的表现压力，这是非常重要的一点。

另一个避免高期望诅咒的办法是先取得一些「小小的成功」。我们本能上总是更喜欢大获全胜，比任何人都更出色地完成项目，或者签下公司最大的客户等。但一上来就获得大的胜利往往会急剧提升我们的期望，而实际上我们甚至很可能还没能很好地达到之前的预期。通过获得小小的成功，如完成第一个项目，或者搞定一个新客户等，我们可以逐渐地内化别人对我们的积极期望，同时还能避免表现压力带来的困扰。瑞安·利夫的问题就是给自己设定了太高的期望，而在经历了一次次小小的失利之后，自己的高期望快速破灭了，这些小小的失利带来的打击最终导致了更大的失败。

上文讨论了过度延展可能造成的 4 种严重危害，即变成吝啬鬼、漫无目的地徘徊、不知变通地贸然行事，受到高期望的诅咒。接下来，我们将介绍最后一种危害：当我们将不大可能组合在一起的东西组合起来时，如果这种组合搞砸了会怎样？

制造有害组合

1974 年，专门生产婴儿食品的制造商嘉宝认为自己想到了个可以促进公司增长的好办法。嘉宝决定利用公司以往的经营经验，以及现有的农产品采购、加工及装罐设备，再加上全新的营销手段，为一种与以往完全不同类型的顾客提供服务。「嘉宝单人餐」（Gerber Singles）就这么高调上市了。之前，该公司的产品只固定地摆放在婴儿区，如今超市其他区域也出现了它的身影。这款产品的外形与味道和嘉宝之前的婴儿产品基本差不多，但其销售对象是繁忙的大学生和工薪一族。

产品推出后仅三个月，嘉宝公司就把它从货架上撤掉了，它试图通过为独居的成年人提供健康快餐而开拓市场的计划失败了。大多数人并不认为用小勺子从小罐子里舀出黏糊糊的食物算得上什么美味，更不用说什么加了蓝莓的奶油牛肉了。而且，该产品的名字也不得人心。有一名评论员说：「他们还不如直接起名叫，『我独自一人居住，我吃的是罐装食品』。」

并不是所有的组合都会带来好的结果，有时候，整体也会小于各部分之和。婴儿食品和成人单人餐都是好产品，但把两者结合起来就是一个灾难。我们经常会搞出糟糕的组合，这很正常，因为最成功的组合需要同时满足两个条件：新颖性与实用性。用婴儿食品罐装成人餐食，这个想法很新颖，但对顾客来说则不怎么实用。顾客一看到产品名称和包装就不想买了。如果缺乏新颖性，那么组合也没什么价值，因为这意味着别人已经想到那种资源组合方式了。

研究人员发现，要想找出既新颖又实用的组合方式，这需要我们在工作中注意两个截然不同的方面。

- 当我们在内在动机时，我们往往会想出新颖的想法。我们会乐于不断地学习和实验，以找到新的组合方式。
- 相反，当我们更看重最终的表现时，我们往往会想出实用的想法。我们会考虑别人的视角，会倾向于给出别人更易于接受的常见想法。

在一项研究中，189 名被试来到了一所大学的实验室。每个人都得到了一个资源包，里面有 2 张折纸、6 根冰棒棍、1 根棒棒糖棍、2 枚回形针、4 根烟斗通条、1 个烘焙纸杯、1 个小衣夹、1 个固体胶棒和 1 卷透明胶带。研究人员让每位参与者在 20 分钟内利用这些资源设计一个新颖且实用的装饰品。

在开始进行产品设计之前，研究人员分别给各个随机分配的小组提供了不同的指导。

- 其中一个小组得到的指导意见是，他们应该注重从这项活动中学习新知（例如，研究人员会告诉他们犯错是被允许的，因为犯错是学习的一部分）；
- 另一个小组得到的指导意见是，他们应该注重自己在这次活动中的表现（例如，研究人员会告诉他们要做出一件比别人的更好的产品）；
- 还有一个小组同时获得了这两种指导意见。
- 另外还有一个控制小组，他们没有得到任何事前指导。

在各个小组完成了产品设计之后，研究人员又按照以下几个指标对他们的整个设计行动进行了评估。

- 首先，他们数了数每个人在产品组合中使用的物品种类，通过这种方式来衡量每个人看待资源的灵活度。
- 其次，研究人员调查了每个人对结局的渴望度，即他们在多大程度上会坚持自己在一开始时确定的方案，在多大程度上会接受中途产生的新想法。
- 最后，独立评审员需要对每个人制作的装饰品的新颖性和实用性进行评估。

研究发现，以学习为核心动机可以让人在进行资源组合时更加灵活，让他们设计出更加新颖的产品。反过来，以表现为目标则会促使人们更看重结局，使其坚持早期的想法，哪怕随后产生了新的想法也不去探索。在这种情况下，人们更可能设计出实用的产品。但是，这两个小组都没有设计出既新颖又实用的产品。

同时获得有关学习和表现的指导意见的第三组，最终设计出了既新颖又实用的产品。但他们接受指导意见的方式也会对结果产生影响。其中一部分人同时接受了两方面的指导意见，这让他们给自己同时设定了新颖和实用两个目标；而另一部分人要么是先接受关注学习的指导意见，然后在产品设计过程中又接受了关注表现的指导意见，要么是先接受了关注表现的指导意见，然后半路又接受了关注学习的指导意见。

和在不同时间点接受不同指导意见的人相比，同时接受关注学习和表现的指导意见的人创造出了更多既新颖又实用的产品。研究人员发现，我们不应该把不同的目标（如学习和表现）分隔开来，而应该在完成任务的整个过程中把两个目标结合起来，这是十分重要的。

将无法想象可以组合的资源组合起来不仅有利于创新产品的出现，也可以促进新的关系和新的工作方式的产生。但我们应该小心不能「聪明」过了头，不能为了进行资源组合而创造出不实用的东西。虽然我们很聪明，但有时候单独使用资源而不进行资源组合反倒是更好的选择。

正确的延展

本章中，我向大家介绍了如何避免过度延展可能产生的几种重要危害。并解释了延展的心理基础，也通过一个个故事认识到了延展的积极影响及其适用的界限范围。现在，我们可以进行最后一步了——了解可以帮助我们强化延展的练习。

第 9 章 练习——强化延展行动

20 世纪 60 年代，破伤风对大学生的健康构成了严重威胁。虽然破伤风在当时无法治愈，但有一个非常简单的预防方法：打疫苗。

多数大学生都不愿意花上一整个下午的时间去学校卫生诊所接种疫苗。对此，耶鲁大学的心理学家想出了一个办法：使劲儿吓唬学生，让他们因为恐惧而不得不去诊所接种疫苗。研究人员把学生们叫到一起，让他们对一个健康宣传手册进行评估。根据随机座位进行分组后，其中一组学生拿到的小册子使用了非常吓人的语言描述破伤风，上面还有许多感染破伤风的人的图片。另一个小组拿到的小册子上则没有这么吓人的语言和图片，但也同样说明了感染破伤风的危害等基本事实。

通过阅读宣传手册，所有学生都了解到，接种疫苗是唯一能够抵抗破伤风的办法，而且他们也了解到学校卫生诊所可以免费提供这种疫苗。

这个办法看起来很有效。看到吓人文字和血腥图片的学生比其他学生更加害怕。他们在更大程度上表现出了愤怒、焦虑、不适和紧张的情绪。研究人员认为这些情绪会促使他们采取行动。研究人员还询问了两个重要的问题，以评估吓唬他们的效果：「你觉得打破伤风疫苗重要吗？」、「你打算打破伤风疫苗吗？」和其他学生相比，拿到吓人的小册子的那组更强烈地认为打破伤风疫苗非常重要。他们也表达了更强的打疫苗的意图。任务完成了！

但果真如此吗？

研究人员查看了从实验结束到学期末这段时间的学生健康记录。他们发现的事实似乎根本说不通。和其他人相比，拿到吓人小册子的学生实际接种率并没有提高多少。那些小册子虽然确实实地吓到了他们，增强了他们接种的意愿，但并没有真正地改变他们的行为。

事实上，确实有一组学生的接种率高于其他组的学生，但这跟他们的害怕程度没有任何关系。这些学生在实验中拿到的是去卫生诊所的地图。虽然在参与这项研究之前，几乎所有学生都已经知道了卫生诊所的位置，但真的给他们一张地图可以进一步促使他们将意愿转化为实际行动。拿到地图的学生，其接种率是没有拿到地图的学生的 8 倍之多。

我在过去 10 年的时间里一直致力于有关改变的教学和研究。我很清楚态度和信仰的改变是一回事，而行为的改变则完全是另外一回事。即使你已经读完了这本书，认识到了追逐的害处，也看到了延展的价值，但根据以往的科学研究，你很可能也并不会采取任何行动—除非我也给你提供一张「地图」。这正是我接下来要做的。下面我将介绍 12 种练习，帮助你现在就停止追逐，开始延展。

直接说不

在我小时候，电视上到处都是「直接说不」（Just say no）的宣传语。在一次学校访问活动中，有一个孩子问南希·里根，如果有人递给你毒品，你该怎么做。第一夫人给出了著名的回答：「你直接说不。」这句话从此流传开来。

对追逐者来说，获取更多资源就像是某种瘾。他们养成了这种对获取更多资源的不健康的依赖性，而这正是因为他们错误地认为：拥有更多的资源 = 取得更好的结果。但当我们改变自己的心态，更充分、更合理地使用资源时，我们就能意识到，如何使用自己拥有的东西，远比资源本身更加重要。认识到这一点，我们就更容易对更多资源说不，转而注重发掘自己已有资源的价值。

1957 年，作家西奥多·盖泽尔因为和别人打赌，开始写一本书。他的编辑贝内特·瑟夫下了 50 美元的赌注跟盖泽尔打赌，赌他不能只使用 50 个特定的单词写成一本书¹²。对大多数人来说，这个限制条件足以让他们崩溃。他们会要求使用更多的词汇。但对盖泽尔来说，这些限制条件却让他释放了自己的写作才华。

对无穷无尽的单词说不，让他能使用的词汇显得更加突出，这促使他利用这些有限的单词进行创造性的写作。最后，盖泽尔以「苏斯博士」的名义写出了他最成功的一本书，即轰动一时的《绿鸡蛋和火腿》。你可以试着摆脱传统的「如果我有这个，我就可以...」的思维方式，尝试另一种完全不同的方法—直接对更多资源说不。再进一步的话，你甚至可以要求自己使用更少的资源——「如果我没有这个资源，我可以...」。你可以有意减少项目团队的成员，或把最后期限提前，或是控制项目预算，比如只用冰箱里的食材做一顿特别晚餐，抑或只花 25 美元策划孩子的生日晚会，所有这些都需要你首先相信没有什么事情是少了某些额外资源就做不成的。

那些我们认为必须具备的资源往往并没有想象的那么重要。这正是本书介绍的许多延展者领悟出来的道理。他们缺少其他人依赖的资源，所以不得不求助于延展的思维。例如，迪克·云岭缺少其他大啤酒商拥有的营销预算，艺术家菲尔·汉森也没有一双不颤抖的手。他们所面对的制约因素让他们别无选择，最终引导他们明白了充分利用自己所拥有的东西也能取得更多的成就。我并不是在说，我们还得面对这样的生理限制或经济限制才能认识到延展的力量。通过对更多资源说不，我们实际上是在培养一种全新的工作和生活视角。

寻找你的「睡美人」

迪士尼 1959 年出品的《睡美人》是一部经典电影，故事的结尾，菲利普王子的真爱之吻最终让睡美人——奥罗拉公主苏醒了过来。看似毫无生气的奥罗拉变成了活泼的公主两个人从此幸福地生活在一起。

在童话故事之外的现实世界，我们生活中的许多资源也一直处于沉睡之中。如果我们足够仔细地观察，就可以发现周围有许多等待激活的资源。只要把这些资源激活，我们就可以获得难以想象的好处，解决各种难题，抓住本不存在的好机会。事实上，贝恩咨询公司的研究也发现，不计其数的公司得以实现复兴，重新定义自己的核心业务，均源于它们对原先弃而不用的隐性资产的发掘。

在科学领域，我亲眼看到大量新创造出来的知识财富被永远地束之高阁，成了沉睡的资源。印第安纳大学的研究者最近进行了一项调查。调查发现，许多领域中影响最为深远的科学论文都曾是「睡美人」——这些论文在发表之后很快就被其他研究人员遗忘了，而且一忘就是几十年。阿尔伯特·爱因斯坦有一篇重要的科学论文，最初在 1935 年发表，但直到将近 60 年后才引起了科学界的注意，开始被广泛引用。论文「雪藏」时间最长的科学领域包括物理学、化学、数学以及全科和内科医学，其中有些甚至会被遗忘 70 年之久！

研究人员发现，唤醒「睡美人」的，往往是局外人。局外人所具有的与专家不同的身份背景更容易让他们注意到沉睡的资源，并把它唤醒。

同样能像这样被唤醒的，还有已经过时的产品。我们在第 6 章讲到的美国第一位非裔女性百万富翁沃克夫人，曾开创了一份非常成功的化妆品事业，不过，当时的黑人尚未获得正当的法律权利。后来，沃克夫人去世了，少了精明有力的领导人，这家企业便无力维持下去了。产品下架后的几十年里，这个品牌渐渐陷入了沉睡之中。直到 2016 年，化妆品零售商丝芙兰才把这个品牌唤醒，在更新换代之后把它重新摆上了货架。丝芙兰在原始产品的基础上，创建了「沃克夫人美容产品」的新产品线，目标客户同样是被忽略的黑人。就这样，丝芙兰打开了一个全新的市场，新的消费者接踵而至。

要找到你自己的睡美人，首先，你可以问自己几个问题：你的周围有哪些个人资源（技能、知识、关系等）和组织机构资源（产品、惯例、设备等）被搁置多年？如果能请局外人帮你分析一下自己所处的局面，那就更好了。然后，你可以列出沉睡资源在哪些可能的方面能帮你实现目标。最后，至少写出一项可以立即采取的唤醒沉睡资源的行动。

探索新生活

年仅 27 岁的史蒂夫·乔布斯在美国学术成就学会颁奖时曾说到，你和你的朋友之间的差距在于你的经历。如果你经常变换工作场所、居住城市，经常到访不同地方的话，那么这种经历看起来就更加有说服力了。

但并不一定非得经历剧变才能积累多重背景经验。你可以每周甚至每个月抽出几小时的时间，看一看不同于以往的东西（比如新的杂志、新书或新网站等），参加一个行业外的研修班或研讨会，或者体验和不太熟悉的同事一起工作（例如，可以和同事换一天座位）。你可以和不同行业但从事相似工作的人共进午餐；也可以与人结伴，学习不同领域的知识。

不仅如此，我们还可以参照一下高诚公关（美国最大的公关公司之一）CEO 弗雷德·库克的做法。他曾做过司机、老师、摇滚乐队经纪人和门房。库克看到了拥有多重背景的价值，所以他在 2014 年年末推出了高诚「internship」实习生比赛项目。所有人均可报名参加，比赛就一点要求：用 40 美元预算和摄制组一起体验不一样的东西。

获胜者名叫阿肯波拉·理查森，他体验了一番在芝加哥行乞和开出租车，因为他觉得这两种经历可以让他更进一步地感受这个城市的脉搏。最终，他获得了在高诚公司进行带薪暑期实习的奖励。实习期间，他安排了各种与众不同的体验活动——在佐治亚州跳伞，参加弗吉尼亚「最强泥人」比赛，帮助新奥尔良的流浪汉建立临时住所，甚至还与阿米什人和印第安人共同生活了一段时间。理查森这么评价自己的实习经历：「我选择做的，是一些可能会让我感到害怕，但又可以让我体验新文化并发挥自己能力的事情。」库克认为，不同的经历可以给参与者带来新的想法，而这些想法可能会帮到公司的客户。

无论你是直接探索，还是通过局外人的经历间接探索，你都需要时不时地离开自己的舒适圈，这一点是十分重要的。

休息一下（走走神儿）

我们从小接受的教导就是要集中注意力，这是有一定道理的。如果总是在做白日梦，我们就很难完成学业，也很难有好的表现。但研究发现，我们有一半的时间都在想跟自己手里的工作不相关的事情，这让我们感到很不快。

但注意力过于集中也不利于创新，适当地分散注意力反而有助于创新。举个极端的例子，患有 ADHD（注意力缺陷多动障碍）的人在创新测试中的表现往往略胜一筹。为什么呢？因为这些人让自己的思绪漫无目的地游荡，常常能把别人忽略的存在相关性的事情联系起来。

管理学教授金伯利·埃尔斯巴赫、安德鲁·哈格丹曾提出过一个违反常理的建议：给工作过度的人分配更多不用动脑子的工作。乍一看，这似乎很荒谬。这些人已经劳累过度了，为何还要给他们更多不用动脑子的工作？让他们做一些更有趣的项目不是更好吗？20 世纪 70 年代，组织心理学家们曾呼吁采取和上述建议完全相反的建议：设计更有挑战性的职位，创造更有意义的工作，如此才能使人们对自己的工作更加满意，提高其工作效率。

虽然设计更有挑战性的工作的工作的确可以带来上述好处，但与此同时，它也会带来过多的压力，导致员工精神耗竭。埃尔斯巴赫和哈格丹建议困难工作和不费脑力的工作轮换进行，这样可以让人稍做休息。因为不费脑力的工作可以让我们重新充满活力，帮助我们继续投入困难的工作，也能让我们的思绪自由发散，发现被忽略的资源之间新的联系。

首先，你可以时不时做一些让你觉得大材小用的工作，也就是做一些简单易做，但同样很重要的工作。我经常会把一天的研究和写作工作分成几个部分，中间间隔的 30 分钟时间就用来写写邮件。对我来说，研究和写作是相当耗费精力的一件事。我发现，我经常在回复毫不相关的邮件或做其他事情的时候迸发出一些新的想法。如果你是公司高管，你可以离开办公室，和客户相处一会儿。如果你是工程师，你可以花点儿时间做做常规的维修工作。你也可以找点儿时间做做文书工作，涂一会儿涂色书，打扫打扫办公室，做一顿简餐，玩一会儿单人纸牌，等等。

你还可以去散散步，斯坦福大学的心理学家发现，和坐着相比，人在散步时想出新奇且恰当的资源用途的概率要高出至少 81%。研究人员认为，散步可以释放人的思绪，使之自由发散。

其次，准点上下班。在大多数专业人士眼中，上下班打卡是蓝领工人才必须做的事。而专业人士一天的工作不是依据时间，而是依据项目或活动来安排的。虽然不用打卡上下班看起来十分灵活便利，但实际上根据活动来安排时间往往更加不灵活，因为那样我们就会一个紧急任务接着另一个紧急任务地工作，而几乎没有喘口气的机会。而准点上下班可以给我们的工作强制设定一个开始和结束的时间节点，这不仅可以让我们感觉更好，还能给大脑留出放飞思绪的时间。你可以每个月至少抽出一天的时间，给自己

设定好具体的工作时间，哪怕在离开办公室之后忍不住连吃饭睡觉的时候都想拿着手机，也要努力遵守这个时间安排。然后，你可以试着让自己更进一步，读一读蒂莫西·费里斯的《每周工作 4 小时》，尝试用更少的时间完成同样的工作。

择新邻

我们知道，要想强化延展思维，首先要远离追逐。这是非常难以做到的，尤其当我们与错误的人为邻时就更是如此。我们周围总是有形形色色的人，不仅包括隔壁邻居，还包括同事、孩子的同学以及共度闲暇时光的玩伴。

我们选择和谁一起共度时光，将对我们的行为产生很大的影响。选择新邻居，并不意味着你一定得举家搬迁，或者必须得换个城市生活或工作。相反，你可以找一位奉行延展的榜样或者已经熟识的延展者，每个月尽力和他相处至少一个小时的时间。这个人可以是你的朋友，你的同事，你孩子同学的家长，或者出现在你生活中的其他任何人。

心怀感激

亚历克斯·特恩布尔是 Groove 客户服务软件制造公司的创始人，我们在第 6 章中讲过关于他的故事。他认为，人总是不停地对别人说谢谢，但实际上并没有真正地表现出感激之情。尽管 Groove 不断发展壮大，特恩布尔依旧心怀感激。他总是让自己的员工、客户及家人这些他最在乎的人明白自己有多么感激他们的支持。随着公司不断发展壮大，亚历克斯·特恩布尔开始公开地表达自己的感激之情。他开始撰写博客，讲述自己创建 Groove 的挣扎与成功。他想要通过这种方式帮助其他面对类似挑战的初创公司创始人，防止他们犯下同样的错误。

心理学研究发现，当人们心怀感激之时，他们看待资源的有视角也会更开阔，并且着眼点往往是如何帮助他人。特恩布尔写博客的事情，反映出他试图以不太寻常但极其有效的方式回馈他人的努力。他与博客读者分享宝贵的经验，也让他人对他的公司有了更深一步的了解。这种公开、透明赢得了读者的信任，有些读者之后就成了公司的客户。在所有关注特恩布尔博客的读者当中，约有 10% 的人报名参加了 Groove 的免费试用活动，而在公司原先的营销网站上，只有 5% 的访问者会报名参加。关注其博客的读者最后成为付费用户的概率，也比其他人高出了 50% 左右。在慷慨之心的指引下，特恩布尔大胆地思考如何帮助他人，而这反过来也帮助他按照自己的方式把公司一步步做大。

通过感激自己所拥有的一切，特恩布尔能更轻松地对诱惑说不，他能拒绝那些自己没有但实际上也不想要或不需要的东西。然而，我们中间有太多人因为目光狭隘，一味想着今日的愉悦而错过了更加美好的明天。那么，是什么帮助亚历克斯·特恩布尔抵挡住了这些诱惑呢？

罗伯特·埃蒙斯和迈克尔·麦卡洛两位研究人员设计出了一个十分简单有效的练习行动，可以帮助我们表达感激：每周找出一点儿时间，写下生活中让你心怀感激的 5 件事。它们可以是平淡无奇的小事，比如每天都能睁眼醒来；也可以是具有里程碑意义的大事，如升职、完成销售目标、享受与家人一同度假的时光等。埃蒙斯和麦卡洛发现，和列出 5 件烦心事或 5 件平常事相比，列出感激之事的人，其幸福程度更高，身体生病的状况也更少。另外，心怀感激的人每周的平均锻炼时间也更长。经常做一做这个简单的练习，我们就能学会感激自己所拥有的一切大大小小的资源。

整理衣橱

考特尼·卡弗一生追逐，最终陷入了总觉得需要获取更多才能感到成功与开心的泥潭。当被确诊为多发性硬化症时，她终于决定放弃追逐的生活，开始实施「333 工程」。这是一项促使人精简衣橱的活动，活动要求是 3 个月内只能穿 33 件衣物。在实施过程中，卡弗不仅意识到自己只需要 33 件衣物就可以穿得时尚而又舒适，还空出来了更多的时间，用以关注生活中更为重要、更有意义的事情，如与家人共度美好时光等。

和考特尼·卡弗一样，劳里·沃德也厌倦了不必要的资源浪费。从设计学校毕业之后，沃德发现所有自己能做的工作都致力于让别人买更多的东西，这让她感到很不高兴。在她看来，真正的室内设计关注的是生活体验，而不是买家具和百叶窗。所以她没有找工作，而是创立了一家以「利用已有的东西」为宗旨的室内设计公司。

2014 年，近藤麻理惠把日本的物品整理艺术带给了全世界。她的著作轰动一时，吸引了成千上万名读者，让他们明白了一味积累东西并不能带来生活的满足，真正重要的是好好整理生活中最常用的必需品。只有把这些必需品整理好了，我们才能更加轻松地使用自己拥有的东西。

我们可以从考特尼·卡弗、劳里·沃德和近藤麻理惠的经验中汲取灵感，从自己已然被塞满的「衣橱」中挖掘宝藏。你可以环顾办公室，观察同事身上被忽视的、尚未得到充分利用的才能。在家的时候，你可以注意哪些物品可以得到更好的利用，例如，旧报纸可以用来包生日礼物，旧鼠标垫可以拿来当隔热垫，变形的旧餐具则可以做厨房挂钩，等等。

许多知名的发明创造最初的灵感来源都是已有的产品。培乐多彩泥原本是一种去除墙纸痕迹的清洁产品，后者随着 20 世纪 50 年代塑料墙纸的普及而被废弃；开瓶器的发明灵感源于一种挖掘废弹壳的军用工具；派热克斯耐热玻璃原本是用在火车灯上的玻璃，它的发明源于康宁玻璃厂一位科学家的妻子想拿它来烘烤蛋糕；迷你胡萝卜的诞生也只不过是把顾客不愿购买的有伤胡萝卜，经过削皮机和切割机的加工，变成了一种更甜、更多汁、更赚钱的产品。

在写作本书的过程中，我用到了许多故事、研究和案例。这些都是我在自己的研究中遇到的，有些并不适合放在原本打算放进去的章节。所以，我就把它们整理成文档，每个月读上一两次，看看它们适不适合放在本书后面的章节前面几段论述中的案例就是这么来的。

回顾性计划

第 8 个练习和第 5 章的内容有关。我们大多数人更为习惯先计划，再行动。熟悉的常规惯例，加上手中握着的实实在在的计划，这些可以让我们感到安心，但我们也要为此付出一定的代价。而「即兴」的思维方式意味着我们可以更加自然而然地采取行动，做出回应。一旦开始，我们就不再担心计划或必须遵守某个方案，而是会从自己的行动中不断观察和学习。虽然我们会犯错，但错误也会成为促使我们进步的宝贵机会，而不会给我们带来偏离计划的压力。

组织学学者卡尔维克曾提出这样一个耐人寻味的问题：「在我听到自己说的话之前，我怎么知道我是怎么想的？」他的意思是说，我们通常需要先反思一下自己所说的话或所做的事，然后才能清楚自己的想法。而计划剥夺了我们仔细反思的机会，因为有了计划，我们就会倾向于立即进行下一步，只关心有没有按照计划行事。

尝试不做计划就开始一个项目、达成一个目标、来一次旅行或离开家一天。记录下你每天的行为，但要在一天即将结束时再记录。就这样不间断地记录，直到你完成了自己的项目、目标、旅行或过完了那一天。最后，你的日记就是一张记录了你所有行动的一览表，也就是我在本节标题提到的「回顾性计划」。

抽出时间，好好研究下自己的回顾性计划，把它和一般的前瞻性计划做一下比较。你有没有发现什么新东西？你的行动是否变得更迅速了？没有提前计划给你带来了多大的损失？又给你带来了多大的好处？

打乱棋子

1996 年夏，世界著名的国际象棋选手鲍比·菲舍尔决定发表一项重大声明。成百上千的记者和国际象棋爱好者涌向阿根廷首都，聆听他的声明。他表示，他深爱且擅长的国际象棋正面临着严重的威胁。优秀的选手们投入大量的时间研究以往的比赛，以熟记开局路数。成功的关键变成了详细的计划，而不再是技巧、创意和应变能力。对准备的过度关注，让许多选手在走完了自己熟记的开局之后便手足无措，在

棋局的中间和末尾陷入挣扎。

菲舍尔想让国际象棋重新变成一个考验技巧的游戏，所以他建议改变游戏规则：把后排棋子的开局位置随机打乱。菲舍尔并非第一个这样提议的人，但他发现，像洗牌式国际象棋那样完全随机打乱开局的棋子位置，会导致太过混乱的局面。棋局一成不变会让人不思进取、思维僵化，但变化太多、太快同样会让人崩溃。

菲舍尔找到了一个平衡点。他发明了一个叫作 Chess960（也叫菲舍尔任意制国际象棋）的新式国际象棋游戏，游戏要求开局时随机打乱后排棋子的位置，让玩家无法提前做计划。这个游戏共有 960 种开局法，玩家需要依赖技巧和现场应变能力才能取胜。玩家们每遇到一个新的棋局，就需要学习适应新的棋子位置，这样一来，大家就会把注意力放在如何操纵每颗棋子上面，而不是再一味地熟记固定开局法了。

如果你觉得自己经常处于「自动驾驶」的状态，那你可能也需要试一下把自己的棋局打乱。习惯可以带给我们安慰，但更为重要的是，我们应该避免因为满足于现状而错失做到更好的机会。所谓打乱棋子，意味着你可以把团队成员重新打乱，加几个局外人进来，也可以把每周的例会放在另一个房间、另一个日子进行，或者换一个房间布局或座次安排，看看小组的表现有没有什么变化。你可以走进另一个人的办公室，当面与对方把事情一起解决掉，而不是通过邮件进行协商。你也可以走不同的路线开车上班或上学，甚至把车停在不同的地方。你也可以偶尔几天早到或晚走，改变一下自己的工作时间，好在走廊里遇到不同的人。

许下年中承诺

4000 年前，巴比伦人会庆祝谷物播种和新年的到来。他们将这个为期 12 天的庆典称作「阿基图」（Akitu）。节日期间，巴比伦人会重新表示对统治国王的支持或者选一个新的领导人。他们还会许下关于接下来一年的诺言，这逐渐演变成了许多人在新年当天表决心的传统。在巴比伦人看来，许诺意味着还掉债务，归还借来的东西。如今，许多宗教也有在新年伊始许下改进性诺言的传统。新年承诺已经成为世俗文化的一部分。

心理学家约翰·诺克斯已经研究决心这一课题多年。他发现，大约有 40% 的成年人会表示自己的新年决心。与我们一般所认为的不同，他推测，表示自己的新年决心可以将成功做出积极改变的概率提高 10 倍。

既然如此，为何要等到新一年的开始才做出承诺呢？健康杂志记者琳达·安德鲁斯更倾向于在 7 月 4 日许下承诺。她认为，新年时要为节日做准备，要和一大家子人在一起活动，还可能会因为头天晚上贪喝了一杯香槟而变得醉醺醺的，这些都有可能破坏我们表示新年决心的心情。而在年中许下诺言则可以让我们看一看新年决心实践得如何，让我们在头脑清醒的情况下设立补充性的目标。

每年从 6 月 1 日开始，我和兰迪都会在接下来的六周之内坚持健康饮食，努力锻炼身体。我们俩的这个传统大约是从 15 年前开始的，当时这么做是为了在婚礼前把身材恢复到最佳状态。现在，我们每年依然会下定决心，坚持 6 月 1 日开始锻炼的传统。

化整为零

在菲律宾一个非常贫穷的地方，人们居住在破破烂烂的房子里，想方设法在白天用最少的钱把屋子点亮。这种急切想要节约宝贵资源的愿望，促使他们想出了一个非常聪明的办法：拿一个两升装的苏打水瓶子，盛满水，放在屋顶的一个洞口装满水的瓶子会把太阳光折射进屋子，这样，在晴朗的日子里，他们就不用开电灯了。

在马萨诸塞大学攻读心理学博士学位期间，安东尼·麦卡弗里认识到，就像上面那个苏打水瓶子灯一样，全世界几乎所有的重要发明都是这样诞生的。发明者把资源整体拆解成细小的组成部分，化整为零，以此发现了资源本身隐蔽的功能或特性。为了帮助我们学会分解资源，他提出了一个非常实用有效的办法。面对手中的资源，我们需要问自己两个问题：

（1）这个资源还可以再细分吗？（2）细分的部分分别有什么用途？关键在于，要把资源分解成小得不能再小的部分，这样我们才能找到许多隐藏用途。

麦卡弗里的办法适用于各种不同的资源，但为了能慢慢熟悉这个方法，你可以先从简单的练习开始做起，就拿蜡烛这样一件日常物品为例。蜡烛由蜡和灯芯两部分组成。蜡在这里作燃料使用。但麦卡弗里还指出，如果只从用途的角度审视资源，我们就很难发现它们不合常规的用处。因此，我们可以换一种角度，把蜡看作一种圆柱体的脂质。灯芯可以用来点燃，这也是一种用途。但我们还可以把它进一步分解成交织在一起的一束束纤维，这样，我们就可以看到它更多不同的用途了。在研究过程中，为了考察该方法的效果，麦卡弗里设计了几个涉及资源制约的难题。其中一个就要求人们只用一根蜡烛、一盒火柴和一个两英寸立方大小的铁块，把两个沉重的钢环固定在一起。由于熔化的蜡不能把钢环粘在一起，正确的方法是把灯芯看作一根绳子，用绳子把两个钢环绑在一起。结果显示，经过训练的人解决上述难题的概率，比没有接受过训练的人高出了 67.4 %。

变废为宝

在第 3 章，我们讲到了珍妮·道森，她把本会被丢到垃圾桶的被挑剩下的农产品做成了手工食品，成就了一番事业。她并不是唯一一个在垃圾桶里找宝藏的人。汤姆·萨奇就从把虫子大便装在废弃的可口可乐瓶子里贩卖起家，建立了一家可持续肥料公司。这开启了后来被称为「特拉循环」的数百万美元的回收事业，后者旨在为各种各样的废弃物品找到新的用途，如把空的果汁袋做成手提袋等。

我们还可以通过鼓励他人尝试新鲜事物，从而创造出宝藏。2014 年，「奥迪尔」飓风袭击了墨西哥的洛斯卡沃斯，摧毁了当地的许多宾馆，毁掉了当地的经济支柱。该城市一家豪华度假村的总经理毛利西奥·马丁内斯因为要修理关键基础设施，需要把宾馆关掉几个月的时间。没有了游客，他也就不再需要负责接待、提供娱乐服务的员工。但他没有遣散这些员工（像网球陪练、调酒师等），而是让他们作为建筑工人继续留下来干活。他的宾馆得以迅速完成重建，速度比其他酒店都快，因为他的「施工队」规模更大。与此同时，他还留住了宝贵的员工，避免了在宾馆重新开业之时再找人手的麻烦。

要想在「垃圾箱」里找宝藏，我们首先要坚持记录每件事情背后的好处。先列出重要的事件、活动或经历，然后在每个项目下面写出至少一项意料之外的好处。对于积极的事件，例如工作升职、给女儿庆祝生日等，这比较容易。对于一般性的事件，如做饭或写研究计划，这可能会相对难一点儿。而对于消极的事件，像看医生、批改论文等，这几乎不太可能做到。然而，如果努力去探索的话，我们仍然能发现这些事件背后隐藏的好处。比如，我们可以根据体检结果督促自己过上更加健康的生活，也可以在批改学生作业的过程中学到一些新东西。当我们发现某个事件背后隐藏的好处时，我们就可以把它变成宝藏。

什么地图都可以

本章中，我们介绍了一系列有助于强化延展思维的练习活动。有些活动可能看起来比其他活动更吸引人。这很正常。我们总得找一个突破口。你可以把这些练习当成一种资源，根据自己的情况在合适的时机把它们利用起来。

在第 5 章，我们讲到一群迷路的兵凭借一张错误的地图，在无意中找到了返回的路。这是因为那张地图让他们恢复了冷静，促使他们行动起来，相互沟通，不断观察和学习。本章中，我也向大家展示了一张强化延展思维的地图，但重要的不是你选择做哪些练习活动，也不是你有没有严格按照要求进行。我只是希望看到你行动起来。延展思维就像肌肉一样，每用一次，它就会变得更加强壮。

结语 你的延展经历

几乎所有人都曾在生活的某个方面体验过追逐，或者至少是受到过它的诱惑。我本人就非常清楚挣脱追逐的魔爪有多么困难，尤其是当周围人都把它奉为圭臬的时候就更是如此。但同时我也知道，放弃追逐，开始延展，这不仅是可能的，而且是十分值得的。

我明白，我们之所以追逐，有很大一方面是因为我们以为自己没有什么别的办法。而在本书中，我已经和大家分享了许多研究案例和故事，它们可以帮助大家放弃追逐，拥抱延展，以更好的方式工作、生活、经营组织机构。

本书中介绍的这些人之所以选择延展，是因为延展能帮助他们取得职业和个人生活方面的突出成就。所有这些延展者都拥有成功的事业，但更为重要的是，他们也都从生活中找到了满足感。

要学会延展，就要从心态的转变开始，这个转变虽然简单却意义非凡。我们要摒弃「拥有更多的资源＝取得更好的结果」的错误想法，树立「更好地利用资源＝取得更好的结果」的正确认识。这种心态的转变可以让我们远离毫无人性且不可能获胜的资源争夺竞赛，使我们能够充分利用并发掘已有资源的潜力。在放弃追逐之后，我们就要培养自己的延展技能：成为一名局外人，探索新的体验，以非常规的方式利用资源；慢慢习惯偶尔不做计划就开始工作；通过给自己设定合理的高期望触发积极预言的效应，提升资源的价值；以创造性的方式组合资源，让整体的价值大于部分之和。

想象一下，当你不再因为自己没有的东西而焦虑，当你开始学会欣赏自己拥有的东西之时，你会感受到怎样的自由！想象一下，鼓励你的同事和孩子乃至所有人学会利用自己已经拥有的一切，而不是一味要求获取更多自己所没有的东西；想象一下，如果你能够发掘工作中、团队里和家庭中已有资源的价值，那该是多么令人满足的事情！如果你已经学会了在任何情况下都能做到延展，那你一定能更好地适应这个不断变化的世界。

培养良好的延展习惯，可以带来如此多的好处。如果你每天坚持延展，最终你将不再渴望拥有更多的资源。相反，你将更加享受工作，建立起更优秀的组织机构，也能利用自己拥有的东西获得更大的幸福感。虽然这并不容易做到，但延展能带给我们的改变值得我们去努力。本书就是一张地图。拿着它，开启你自己的延展之旅吧！

（全书完）

编者注

1. <https://en.wikipedia.org/wiki/Facit>

2. 原注：我们也会为了争第一而进行社会比较，这种比较叫下行社会比较，它会促使我们拿自己的资源与我们认为比我们更差的人相比较。例如，如果我们想感受自己在工作上的重要性，我们会从自己120平方英尺的办公室走出来，刻意经过一排排狭窄的工位，再走到饮水机旁边，而避开那个150平方英尺的办公室。另一方面，下行社会比较有时也可以激励人们奋进。组织心理学家戴夫·梅耶对最近有关善意的嫉妒的研究进行了整合，参见www.fastcompany.com/3060994。

3. 被试者，又简称为被试，一词常用于心理学、神经科学和医学的研究中，通常指在做某些科学实验时的被测试者或者被实验的人员，如果是被测试的动物，则叫做实验动物。

4. 可以参考成家《好好思考》中关于美团的案例。

5. https://en.wikipedia.org/wiki/Justin_Kan

6. 知乎<https://zhuanlan.zhihu.com/p/77968535>，菲尔汉森个人官网 <https://www.philinthecircle.com/>

7. 这次挤兑事件不仅毁掉了美国银行，还影响了其他几百家银行。之后不久，美国政府成立了 FDIC（联邦存款保险公司），以规避自证预言的风险。通过保证客户存款不受损失，FDIC 可以确保某一家银行的倒闭不会对客户的存款账户余额造成影响。然而，有些人认为 2008 年经济危机也可被视为一次现代版的银行挤兑。2008 年经济危机期间，雷曼兄弟公司申请破产，交易对手方对它丧失了信心，担心公司没有足够的流动资产履行交易责任。结果，这些公司不再和雷曼兄弟进行交易，这加剧了雷曼兄弟的流动性危机。雷曼兄弟的这些相关资产不受 FDIC 保护。

8. 有趣的是，对从三年级到六年级的学生而言，天才小组和控制小组的学生在智力测试上的表现并没有出现显著的差距。对此，罗森塔尔和雅各布森给出了几种解释。其中一种解释是，和高年级学生相比，低年级的学生更容易被改变，更容易受到社会环境的影响，而且老师对他们的印象也不那么固定。综合以上因素，老师对高年级学生的期望所产生的影响相对较小。[↩](#)

9. <http://webuser.bus.umich.edu/Isandel/PDFs/Threat%20Rigidity%20Effects.pdf> [↩](#)

10. 华氏度 (F) = 32 + 摄氏度 (°C) × 1.8, 130华氏度≈54摄氏度. [↩](#)

11. 虽然古德伊尔是一位有为的发明家，但他并不善于经商，生意做得很糟糕，专利申请也失败了，他就这样与潜在的财富失之交臂。固特异轮胎和橡胶公司 (Goodyear Tire and Rubber) 虽然是以他的名字命名的，但和他并没有直接的联系。他曾写道：「人的一生不应只用金钱的标准来衡量。我不会抱怨说自己辛苦劳作，果实却被别人窃取。一个人，只有当他努力耕耘却没人因此有所收获的时候才有理由后悔。」 [↩](#)

12. 这50个单词分别是:a, am, and, anywhere, are, be, boat, box, car, could, dark, do, eat, eggs, fox, goat, good, green ham, here, house, I, if, in, let, like, may, me, mouse, not, on, or, rain, Sam, say, see, so, thank, that, the, them, there, they, train, tree, try, will, with, would, you. [↩](#)