

LEADERSHIP
领导力书系
BOOK SERIES



思考的维度

改变人生的11种思维方式


[美] 约翰·麦克斯韦尔 著
(John C. Maxwell)

孙万军 译

HOW
SUCCESSFUL
PEOPLE
THINK

CHANGE YOUR THINKING, CHANGE YOUR LIFE

11种思维方式培养提升你的大局观、创新力和领导力
用多维思考应对复杂社会的艰难挑战

 西苑出版社
XUYUAN PUBLISHING HOUSE

图书在版编目（CIP）数据

思考的维度：改变人生的11种思维方式/（美）约翰·麦克斯韦尔著；孙万军译.--北京：西苑出版社，2023.3

ISBN 978-7-5151-0880-3

I. ①思... II. ①约... ②孙... III. ①思维形式—通俗读物 IV. ①B804-49

中国国家版本馆CIP数据核字(2023)第031425号

Title: HOW SUCCESSFUL PEOPLE THINK, by John C. Maxwell

Copyright © 2009 by John C. Maxwell. All rights reserved.

This edition published by arrangement with Center Street, New York, New York, USA, arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2023-0257 号

思考的维度：改变人生的11种思维方式

SIKAO DE WEIDU: GAIBIAN RENSHENG DE 11 ZHONG SIWEI
FANGSHI

策 划 颀腾文化

责任编辑 汪昊宇

责任印制 陈爱华

出版发行 西苑出版社

地 址 北京市朝阳区和平街11区37号楼

邮 编 100013

电 话 010-88636419

印 刷 文畅阁印刷有限公司

开 本 880mm×1230mm 1/32

字 数 86千字

印 张 6.125

版 次 2023年4月第1版

印 次 2023年4月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5151-0880-3

定 价 59.00元

（图书如有缺漏页、错页、残破等质量问题，请与出版社联系）

目录

CONTENTS

译者序

引言

为什么要改进思维方式

如何改进思维方式

给自己找一个适宜思考的地方

有思想的人的画像

第1章 培养大格局思维

为什么要有大格局思维的智慧

如何获得大格局思维的智慧

第2章 专注思维的应用

注意力应集中在什么地方

如何保持专注

为了前行你要放弃什么

第3章 驾驭创新思维

具有创新思维者的特征

为什么需要发现创新思维的快乐

如何发现创新思维中的快乐

第4章 现实思维的实施

面对现实

为什么应该认识到现实思维的重要性

如何认识到现实思维的重要性

超级碗，超级穹顶，超级安全

第5章 战略思维的使用

规划生活，执行生活规划

为什么需要释放战略思维的力量

如何释放战略思维的力量

第6章 可能性思维的探索

如何感受可能性思维的能量

第7章 从反思中学习

如何通过反思来接受经验教训

第8章 质疑从众思维

为什么要质疑从众思维

如何质疑从众思维

第9章 共享思维的益处

如何鼓励参与共享思维

第10章 实践利他思维

如何体验利他思维带来的满足感

活着就要奉献

第11章 坚守底线思维

非营利的底线

为什么应该享受底线思维的回归

如何享受底线思维的回归

结语

译者序

孙万军/2022年3月于北京印刷学院

说到底，是思维让人类成为这个星球的主人。人类在漫长的进化中，语言系统越来越复杂，越来越精细，进而可以进行抽象思维。正是抽象思维和语言交流让无限合作成为可能，而这成就了人类文化、人类社会。麦克斯韦尔的这本书就是对人类思维方式的探索。通过对成功人士思维方式的研究，本书指出人应该如何改进思维方式，以发挥自己的潜力。

语言成就了人类，造就了人类的思维。然而，不同国家、地区的不同语言也让思维和表达有了微妙的差异。译者的使命就是尽力架起桥梁，引领读者跨越这种差异，实现思想的无障碍沟通。当然，这是理想状态，因为在实践中有些地方是无法搭桥的，这时译者只能引领读者绕过鸿沟，迂回到彼岸。

在本书的翻译过程中，译者尽量让所搭的桥平坦顺畅，在无法直接搭桥的地方，尽力带领读者少绕远路。希望读者和译者一样，能从此书中受益。最后鸣谢北京印刷学院科研创新团队项目（Ea201903）的支持。

引言

头脑是这个世界上最稀缺的资源。懂得如何工作的人一般不会失业，而理解工作意义的人永远是老板。各种难题在有头脑的人面前都能迎刃而解，他们的思想往往是建立团队的基石。有头脑的人总是对未来充满希望，他们总有办法避开那些别有用心者的摆布、利用和欺骗；肯动脑筋的人即使面对压迫和困难也能全身而退。总之，头脑决定成功。

经过40多年对成功人士的研究，我发现，虽然成功人士各有特点，但有一点是相同的，那就是他们的思维方式！成功人士与其他人的区别就在于此。好消息是，成功人士的思维方式是可以学习的，如果你能改进你的思维方式，就能改变你的命运！

为什么要改进思维方式

改进思维方式的好处无论如何夸大也不过分，好的头脑可以带来诸多益处：创造收益、解决问题、营造机会等。无论是在生活还是在职业方面，好的思维方式都能把你提升到全新的高度，可以改变你的命运。

要改进思维方式须知以下几点。

1. 思维改进不会自动地发生

遗憾的是，思维上的改进不会自动地发生。想要得到好主意，就必须开动脑筋；想要让自己的头脑变得灵光，就得努力。一旦开始努力用自己的头脑思考，好主意就会源源不断。实际上，好主意的多少主要取决于你努力动脑思考的程度。

2. 思维改进不容易

如果你听人说“这毫不费力就从我脑袋里蹦出来了”，这往往指的不是什么好主意，而是头皮屑。只有那些不习惯动脑筋的人才会认为思考是件容易的事情。诺贝尔奖得主、物理学家阿尔伯特·爱因斯坦作为人类历史上最优秀的思考者之一，曾有这样的断言：“思考是艰苦的工作，这就是愿意动脑筋的人不多的原因。”正因为思考很艰苦，人们才竭尽所能，想方设法让思考的过程不至于太过艰难。

3. 对思维改进的投资物有所值

作家拿破仑·希尔通过观察注意到：“从人类的思想中挖掘出来的黄金要比从地球上挖掘出来的多得多。”当你花时间去学习如何改进你的思维方式、如何成为一个头脑灵活的人时，你是在投资自己。金矿可能采尽，股市可能崩盘，房地产投资可能打水漂，但是学会思考的头脑就像一处取之不尽、用之不竭的钻石矿藏，是无价之宝。

如何改进思维方式

想要掌握良好的思维方式吗？想要你的头脑明天比今天更加灵活吗？那么你需要持之以恒地提高你的思维水平。建议你做好以下这几条。

1. 为头脑输入优质原料

有思想有头脑的人总是想方设法激发思想动力，将那些可以带来灵感的东西装入大脑，因为给大脑输入的原料会直接影响输出的思想是什么样。

读书、看杂志、与有头脑的人交流，一旦有什么触动了你的思想，无论是别人的想法还是你头脑中思想的种子，只要灵光一现，就抓住它。写下来，或把它存储在你头脑中的收藏夹，让它激发你的思想。

2. 和有思想的人交流

近朱者赤，近墨者黑，和什么人在一起很重要。我写作本书这个章节的时候，从一些高人那里得到了反馈，这让我思路开阔，也让我思路更加清晰，知道了自己到底想的是什么。我周边的密友和同事尽是为思考、有想法的人。我爱所有的人，并且努力善待我遇到的每一个人，我还希望通过会议、书籍、音频课程等形式，让尽可能多的人受益。不过我想找的、乐于与其交流的人，是那些喜欢用他们的想法和行动对我提出挑战的人，他们时刻都在学习和成长。我的妻子玛格丽特、我亲密的朋友们，还有我公司的高管们，都是这样的人，他们都有自己的头脑和思想！

《箴言》的作者观察到，有头脑的人在一起，相互启迪，就像钢刀相磨，火花四射，越加锋利。想要成为一个思维敏捷的人，就要和思维敏捷的人在一起。

3. 好主意是努力的结果

想要成为有头脑的人，必须有意识地关注思考的过程。应经常设身处地地思考问题，让自己的想法逐步成形、拓展并落地。把开动脑筋摆在优先的地位。切记，思考是一种自律和磨炼。

最近，我和总部位于亚特兰大市的美国快餐连锁店“福乐鸡”的总裁丹·凯西共进早餐。我告诉他我正在写这本书，并问他是否会把安排思考的时间放在优先位置。他的答案当然是肯定的，他还告诉我，他有一种被他称为“思考时间表”的安排，这种安排有助于排除忙碌的生活节奏对有意识思考的干扰。丹告诉我，他每两周就会抽出半天的时间专门思考，每月抽出一整天，每年还抽出两三天的整段时间专门思考。丹解释说：“这有助于我抓住主要矛盾，厘清最重要的事情，因为我很容易分心。”

你也可以这样做，如制定自己的时间表和思考方法。无论你选择什么方式，找个适合思考的地方，拿着纸和笔，把你想出的主意记下来。

4. 有好主意就要实施

好想法的保质期很短，须在过期之前将其付诸实施——想透就干到底。

5. 放飞感觉，让好主意接二连三

刚开始思考的时候，你不能跟着感觉走。我在《转败为胜》（*Failing Forward*）一书中写道，你得先动手，从干的过程中产生感觉，然后才可以跟着感觉行动。如果不动手，只等着感觉，很可能事情永远也做不成。思考也是一样的，你不能等着，让大脑自然产生想动脑筋的感觉，那样你可能就不会去动脑筋了。然而，一旦你启动了动脑的程序，进入了思考过程，你就可以放飞感觉，借助感觉来让大脑灵光一现。

你可以试一试，一旦经过了艰苦的思考，有了一些眉目的时候，就不妨借成功之势，放飞感觉，让大脑依赖惯性自行运转。如果你能像我一样，很可能就会灵光一现、妙招频出了。

6. 让思考成为习惯

一个好主意并不能让人一生无忧。有一个好主意就想包打天下、在职场一帆风顺的人，最后的结局往往是不幸或潦倒的。他们只有一击之力，成功只是昙花一现，就好像只有一个创新的发明家耗尽余生拼命保护和鼓吹自己的唯一发明一样。成功人士拥有一座金山，可以不断挖掘，而非只有一块金砖，就想靠它生活50年。想要开采金矿，你需要不断重复思考的过程，让思考成为习惯。

给自己找一个适宜思考的地方

成为一个有思想的人并不太复杂，仅需要自律和努力。如果按照我前面列出的六条做，就会让自己养成并习惯爱思考的生活方式。不过每天具体的主意是如何想出来的呢？

我想把我如何想出好办法的经验传授给你。当然，这不是唯一有效的方法，不过对我来说效果很好。

1. 找一个适宜思考的地方

如果去指定的地方思考，尝试想出好主意，结果可能不尽如人意。那么哪里才是适宜思考的地方？每个人都不一样，有人在洗澡时思考感觉最好；还有人喜欢去公园思考。而对我来说，最适宜思考的地方是在我的车里面、在飞机上或在水疗中心。在其他地方我也会想出一些主意，比如在卧床的时候（晚上我准备了一个光线特别的写字板，就是想主意使用的）。我相信我会经常想到一些主意，因为我习惯到适宜我思考的地方开动脑筋。如果你也想不断产生奇思妙想，那就应该像我这样做，找一个适宜思考的地方，准备把灵感记录下来，以免它们转瞬即逝。当我经常光顾适宜我思考的地方时，那些奇思妙想也就成为我头脑中的常客了。

2. 找一个地方让想法成形

刚想出的主意很少有完美的，通常需要进一步打磨完善，以至成形。正如我的朋友丹·雷兰所说，它们必须“更加清晰，并经受质疑”。在打磨期间，你需要把一个想法拿近眼前，仔细审视。很多情况下，一个主意深夜时还看似高妙，天亮后就觉得荒诞不经了。对初步想法要多方质疑，精雕细琢，最好是写下来。大学校长、美国参议员早川教授写道：“学习写作就是学习思考，如果你不能用书面语表达清楚一件事，就说明你对这件事理解得还不够深刻。”

在打磨想法的过程中，你就会知道它是否有成功的潜力。当你了解

了自己的实力，也就更进一步了解自己的内心。打磨的过程让我兴奋不已，因为其中体现了：

● **幽默**：那些无效的想法通常能提供笑料，令人放松。

● **谦卑**：当我得到启示的时候，这让我产生敬畏之心。

● **兴奋**：我喜欢在头脑中琢磨一个想法（我称之为“探索”）。

● **创造力**：在打磨过程中，我不受现实的制约。

● **成就**：我之为我，就是来完成这一过程的，让我把才能发挥到极致，这带给了我快乐。

● **诚实**：当我在脑海中推翻一个想法时，我就发现了自己真实的动机。

● **激情**：当你打磨想法时，你会发现自己相信的是什么，而真正起作用的又是什么。

● **改变**：我生活中大部分的改变都来自对问题的深入思考。

在任何地方都可以打磨自己的想法，只要找到一个适合的地方，能把想法写下来，能集中精力，不受干扰地审视、质疑它，就可以了。

3. 找一个地方拓展想法

你想到了好主意，而且花了时间打磨成形，不要以为就万事大吉了。如果你这样停滞不前，就会与思维过程中最有价值的东西擦肩而过。你会错过让别人参与进来，从而挖掘这些想法的最大潜力的机会。

不得不承认，我经常后悔年轻时犯了这样的错误。我当时在把一个主意从种子培育到开花结果之前是不与人分享的，即使是对那些会因这个主意而大受影响的人。无论是在工作中还是在家里，我都是这样的。但过了这么多年，我懂得了，与团队一起努力，会比单打独斗走得更远。

我找到了一个可以帮助你拓展想法的公式：

恰当的想法+恰当的人+在恰当的环境和恰当的时间+为了恰当的理由=恰如其分的结果

这样的组合鲜有能与之匹敌的，就像每个人都可能成为大人物一样，每个主意也都有可能成为了不起的创意。当你找到一个适宜思考的地方拓展你的想法时，你就拥有了这种潜力。

4. 找个地方让想法落地

作家C.D.杰克逊说：“伟大的想法不仅需要机翼，还需要起落架。”任何没有实施的想法都不可能产生多大的影响，当一个想法从概念变为行动时，它的力量才会真正发挥。想想爱因斯坦的相对论吧，他于1905年和1916年发表他的理论的时候，它们仅仅是深刻的思想。相对论真正展现力量是在1942年的核反应堆建成和1945年的核弹爆炸的时候。科学家们把爱因斯坦的思想付诸实践的时候，整个世界都为之改变了。

同样，如果你想让你的想法产生影响，就需要与他人合作，以期有一天它们能够变为现实。在计划把想法付诸实践时，先和这些人一起研究如何让想法落地。

● **你自己**：独力把想法落地，可以让自己问心无愧。但要让别人认可一个想法，先得让他们认可推广这个想法的人。在推广想法之前，问自己三个问题：“我自己相信吗？我可以依赖它吗？我相信其他人应当依赖它吗？”如果对这三个问题的回答不是肯定的，“我”就没有独力把想法落地。

● **主要相关人**：现实是，任何一个想法，如果得不到主要相关人的支持，是不可能起飞的，毕竟这些人是把想法付诸实践的人。

● **受新主意影响最大的人**：与一线员工一起让新想法落地会给你带来很多洞见，那些离新想法带来的变化最近的人可以对新主意进行“现实解读”。这很重要，因为有时即使你努力想出了好主意，进行了打磨塑造，还与其他有头脑的人一起做到了拓展研究，但如果不与一线员工沟通，仍可能丧失完善想法的好时机。

5. 找个地方放飞想法

1927年获得诺贝尔文学奖的法国哲学家亨利·柏格森断言，一个人应该“有行动地思考，有思想地行动”。如果没有了在现实生活中的应用价值，那么思考又有有什么用呢？脱离行动的思考是不会有成效的。学习如何提高思维水平，会让你的思考富有成效。如果你能自觉地动脑，并把思考变成一生的习惯，那么你的一生将会成功并富有成效。一旦你创造、塑造、拓展了你的想法并使其落地，那么放飞它们就成为一件轻松又有趣的事情了。

有思想的人的画像

你常听人说某同事或朋友“有头脑”，但这个词的含义不尽相同。对一个人来说，这可能意味着高智商；而对另一个人来说，这可能意味着知道一堆八卦，或在阅读推理小说时能够预知结果。我认为，“有头脑”并不只有一层含义，而是包含了好几种特殊思维技能。成为有头脑的人就意味着在个人的能力范围内能把这几种能力发挥到极致。

无论你出生在富贵家庭还是贫困家庭，无论你只上过小学还是有博士学位，无论你有疾病还是身体健康，总之，无论你的境遇如何，你都可以学着成为一个有头脑的人，你所要做的就是愿意每天参与到这个过程中。

吉姆·柯林斯和杰里·波拉斯在《基业长青》（*Built to Last*）一书中描述了一家有远见的公司是什么样子的，这样的公司是美国商业顶峰的缩影。他们写道：

一家有远见的公司就像一件伟大的艺术品，想一想西斯廷教堂的天花板上米开朗琪罗的名画《创世纪》的场景或他的《大卫》雕像，想一想《哈克伯利·费恩》或《罪与罚》这样历久弥新的伟大小说，想一想贝多芬的《第九交响曲》或莎士比亚的《亨利五世》，想一想弗兰克·劳埃德·赖特或密斯·范·德·罗厄的建筑设计精品，你不能指出是任何一部分成就了这件作品的伟大，而是整体——所有的部分结合到一起创造出的一种整体效果，成就了该作品的伟大和经久不衰。^[1]

优秀的头脑是相似的，但需要所有的思维“部分”都聚集到一起，才能成就一个有所作为的人。这些“部分”包括11项能力，例如：

- 发挥大格局思维的智慧
- 发掘专注思维的潜力
- 发现创新思维的乐趣

- 认识现实思维的重要性
- 释放战略思维的力量
- 感受可能性思维的能量
- 从反思中总结经验教训
- 质疑对从众思维的接受程度
- 积极参与共享思维
- 体验利他思维带来的满足感
- 享受底线思维的回归

阅读与上述思维相关的章节时，你会发现这本书不是试图告诉你要思考什么，而是试图教你如何思考。等熟悉了每一种思维能力后，你就会发现在有些方面做得很好，有些方面做得不好。学会把每种思维能力都发展起来，你就会取得进步，变得更有头脑。发展了所有能力，包括和别人共享思维能力以帮助弥补自己的弱点，你的生活就会发生改变。

注释：

[1] James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: Harper Business, 1994), 213.

第1章

培养大格局思维

人能否成功，其决定因素不是身高、体重、学历或家庭背景，而是他们思维的格局。

——戴维·施瓦茨

无论你是谁，无论你从事什么职业，你都可以从大格局思维中受益。杰克·韦尔奇告诉通用电气公司的员工，与客户的长久关系比销售单个产品更重要。他是在提醒员工要从大局思考。当父母面对孩子的如厕训练、糟糕的成绩单、打打闹闹等烦透了的时候，其中一位提醒另一位，当前的困难只是暂时的，那么他们就是在进行大局思考，一定会有好处的。房地产开发商唐纳德·特朗普打趣道：“既然思考是躲不掉的，为什么不想得大一点呢？”大格局思维让人看到事情的全景，让人思想成熟起来。大格局思维带来了一种视角，即把眼前的事情放在更宏大的框架中，不但让人的眼界更宽，而且扩大了人的行动范围。

有大格局思维的人具有以下特点。

1. 终身学习

具有大格局思维的人永远不会满足于他们现有所学，他们总爱游历新地，阅读新书，结交新友，学习新技术。正因如此，他们常常能把那些看似无关的东西联系在一起。他们是终身学习者。

为了保持学习态度，每天早晨，我都会花些时间想今天会有什么样的学习机会，看一下日程安排和待办事项清单——了解今天我会遇到什么人，读到什么文件，参加哪些会议。我会关注最有可能在什么地方学

到东西，然后就会提醒自己仔细寻求那些能在这种情况下让人提高的东西。如果你想不断学习，希望你能检查每天的安排，并在其中寻找学习机会。

2. 注意倾听

拓展经验的一个好办法就是倾听那些你不熟悉领域的专业人士的谈话。我一直在寻找这样的机会。有一年，我在球场观看美国大学橄榄球毕业杯比赛，与差不多900名教练和球探进行了交谈。我和我的女婿史蒂夫·米勒有机会跟NFL（美国职业橄榄球大联盟）的主教练戴夫·旺斯泰特和布奇·戴维斯共进晚餐。这是一次难得的机会，我问了他们关于团队合作方面的问题，并且用了很长时间倾听他们的看法和感受。晚餐结束后史蒂夫告诉我：“约翰，我敢打赌你今晚问了教练100个问题。”

“如果想要学习和成长，”我答道，“我就必须知道问什么问题，还得明白如何把这些答案应用到自己的生活中。倾听会比讲话教给我更多的东西。”

你与人见面时，最好能规划好议程，以方便学习。与那些能做你做不了的事情的人合作会受益良多。有大格局思维的人会认识到他们很多事情还不知道，于是经常通过追问来加深理解和思考。要成为有大格局思维的人，先要成为一个好的倾听者。

3. 广泛观察

作家亨利·戴维·梭罗写道：“许多东西人是看不见的，虽然它们在人们视觉光线的范围内，但是不在人们智力光线的范围内。”人类习惯于先关注自己的世界。例如，当人们到公司参加领导层会议时，他们关注的是把车停在哪里，座位的位置好不好，是否舒适，扩音器打开了没有，以及会间休息的安排是否合适。而当我在这个会议上发言时，我关注的是灯光怎么样，声音设备是否运行良好，扬声器和与会者的距离合适不合适，等等。决定你关注点的是你的身份。你是谁，决定了你能看到什么，以及你如何思考。

具有大格局思维的人会意识到，除了自己的世界，还有别的世界；他们努力走出自己的世界，用自己的眼睛观察别人的世界；如果只是被限制在自己的框架内，就很难看到整体画面。要知道别人关注什么，必

须先知道他们是怎么想的。成为一个好的倾听者当然会对此有所帮助，而跳出自己的框架，试着从别人的角度来看问题，也会让你受益无穷。

4. 完整生活

法国散文家米歇尔·蒙田写道：“生命的价值不在于时间的长度，而在于我们度过的方式；一个人可能活的时间很长，但生命的价值不大。”事实上，你可以用任何想要的方式度过自己的一生，但你只能度过一次。大格局思维可以帮助你拥有完整的生活，让生活变得很充实。有大格局思维的人因为扩展了自己的世界，所以也扩展了生活经验。其结果就是，他们比思想狭隘的人取得的成就更大。而且，他们生活中的意外也相对较少，因为他们的视野更开阔，对各种特定情况下涉及的各个环节看得更清楚，可以顾及其中的问题、人、关系、时机和价值。正因如此，通常他们也对别人及别人的想法更加宽容。

为什么要有大格局思维的智慧

直觉上，你可能会意识到大格局思维是有益的，没有多少人愿意封闭思想，起码不会故意封闭思想。不过如果你对大格局思维还心存疑虑，那么思考下面几条具体的原因，看看为什么有必要努力具备大格局思维。

1. 大格局思维可以让你成为领导者

你可能会发现许多有大格局思维的人不是领导者，但很少有领导者不具有大格局思维。领导者必须能够为他的追随者做许多大事。

- 要看得比普通人远，在追随者之前看到愿景。他们也看得更多，这样他们就可以……

- 对形势做出判断，并考虑各种变量。有大格局思维的领导者会识别出许多可能性和问题，并基于此建立愿景。一旦领导人这样做了，他们就可以……

- 描绘出团队的发展方向，包括潜在的挑战或障碍。领导者的目标不应该仅仅是让大家感觉良好，而是帮助大家进步，实现梦想。准确描绘愿景，会让领导者……

- 展示未来和过去是如何联系起来的，从而使奋斗的历程更有意义。当领导者意识到需要把未来和过去联系起来，他们就能够……

- 抓住合适的时机。在领导能力方面，行动的时机和行动的目的同样重要。正如温斯顿·丘吉尔所说：“每个人的生命中都有一个特殊的时刻，这个人就是为了这个时刻而出生的……当他抓住这一时刻的时候……就是他最美好的时刻。”

无论是修路、计划旅行，还是做领导，大格局思维都能让你更多地

享受成功。经常关注大局，付出努力，你成功的概率就更大。

2. 大格局思维让你不偏离目标

英王查理二世的牧师托马斯·富勒说：“无处不在的人会一事无成。”做成一件事需要集中精力。不过，要想做好正确的事情，光集中精力还不够，还需要考虑大局，只有把你的日常活动放在大局的框架内，才能让你不偏离目标。正如阿尔文·托夫勒所说：“当你在做小事时，你必须考虑‘大事’，这样所有的小事都会朝着正确的方向行进。”

3. 大格局思维让你能够换位思考

人际关系中一种重要的能力就是从别人的角度进行换位思考。无论是与商业伙伴合作、满足客户需求，还是维持婚姻、抚养孩子，以及帮助那些不幸的人等，换位思考都是至关重要的。能够站在别人的角度看问题，与人互动的能力就会大幅度提高。那该如何做到换位思考呢？把眼界放开，超越自己，超越自我利益，超越个人的世界。当你试图从每一种可能的角度来考虑问题，按照别人的经历来审视问题，发现别人的兴趣点和关注点，并把自己的兴趣和安排放在一边，这时，你就能开始看到别人看到的是怎么了。这是很了不起的。

4. 大格局思维促进团队合作

无论参加什么类型的团队活动，都要知道，让团队成员不仅看到自己负责的部分，还要看到事情的全景，这是非常重要的。如果一个人不知道自己的工作与队友的工作如何结合，整支团队就有麻烦了。团队成员越了解大局，整支团队合作的潜力就越大。

5. 大格局思维会让你摆脱眼前琐事的困扰

让我们来看看现实：日常生活中有很多东西是必不可少，但同时又是烦琐无趣的。有大格局思维的人不会让自己被琐事缠身的，他们会关注重要的大局。他们明白这样的道理：忘记最终目标的人很可能成为当下的奴隶。

6. 大格局思维可以帮助你绘制出未知世界

你是否听过“车到山前必有路”这句话？事实上，能够创造世界的人，还没到“山前”就已经想好了过山的办法。要开拓新领域，进入未知世界，就要超越眼前，看到大局。

如何获得大格局思维的智慧

如果想抓住新机遇，打开新视野，就需要把大格局思维作为一种必备的能力。想要成为一个有大格局的人，以便能够更好地把握全局，请记住以下建议。

1. 不要刻意追求确定性

拥有大格局思维的人可以接受模糊，他们不去试图把每一次观察的细节或数据都塞进预制好的思维模式中。他们思路开阔，头脑中可以兼容许多看似矛盾的想法。想要培养大格局思维能力，就必须习惯复杂多样的想法。

2. 从每次经验中学习

大格局思维需要努力从每一次经验中学习，拓宽视野。拥有大格局思维的人不会抱着成功沾沾自喜，而是会从成功中学习。比从成功中学习更重要的是从失败中吸取教训，拥有不断学习的动力。

不管是正面还是负面的经验，都可以帮助你看到大局。经验和成功越是具备多样性，可以从中学习的可能性也就越大。想要具备大格局思维，就去尝试各种各样的事情，抓住各种各样的机会，在每一次胜利或失败后都花时间学习、总结其中的经验教训。

3. 从各种各样的人那里获得见解

有大格局思维的人不仅从他们自身的经验中学习，同时还从他们没有经历过的事情中学习。也就是说，他们通过接受别人的见解来学习，这些见解可以来自客户、员工、同事和领导。

想要开阔思路，看到大局，就需要找些顾问来帮助你，不过要明确究竟该听取什么人的建议。从各种各样的人那里获得见解，并不是说从走廊或杂货店排队的队伍中随便拦住一个人，就某一特定主题的看法向

他提出问题。听取建议要有所选择，与那些了解和关心你的人交谈，向那些专业人士请教，与那些比自己经验丰富、研究深入的人交流。

4. 让自己去开拓世界

想要具有大格局思维，就得逆世界的潮流而动。社会倾向于把人固定在自己的格子里，大多数人习惯于思想上维持现状。他们想要已有的答案，希望答案安全又简单，不想去探索新的可能。想要具有大格局思维，就需要让自己走一条不同的路，寻找新的领域，开拓新的世界。让你的世界变得更大是值得庆贺的事情。永远不要忘记世界上存在的事情远比你经历的事情多。

不断学习，不断成长，一直关注大局！想要成为一个有思想、有头脑的人，就需要这样做。

思考题

我是否超越了自己、超越了自我世界，能够从整体的视角思考问题？

第2章

专注思维的应用

他做每一件事都心无旁骛。

——对小说家查尔斯·狄更斯的评价

哲学家伯特兰·罗素曾经断言：“能够相当长时间地集中精力是克服困难、取得成就的关键。”社会学家罗伯特·林德观察到：“只有当一个人知道什么事是不用去烦心的，知识才是力量。”专注思维可以消除外部干扰和内心纷乱，让人专注于一个问题，以理清思绪。专注思维可以帮助你做到以下几点。

1. 专注思维可以集中能量瞄准一个期望目标

不管干什么，专注都可以给身体和精神带来能量与力量。如果你正在学习棒球中的投球，想投出一个好的曲线球，那么集中精力练习可以让你的技术得以提高。如果你想优化产品制造过程，专注思维会帮助你想出最好的方法。如果你想解数学难题，专注思维能帮助你找到答案。问题的难度越大，就越需要专注思维来解决。

2. 专注思维酝酿出好主意

我喜欢从头脑中挖掘点子，让其成长并成熟。我经常把我的创意团队聚集在一起，进行头脑风暴和创新思维。我们第一次聚在一起时，试图竭尽全力，把能想到的点子全都想出来，在分享各自的主意之后往往会有所突破。

不过，要把主意升级，只拓展面是远远不够的，还必须有所选择。

我发现，经过专注酝酿，可以把一个好点子变为高招。然而，长时间专注于某个单一的想法，结果也可能令人沮丧。我经常花几天的时间专注于一个想法，试图完善它，结果却发现这个想法无法改进。但有时我的坚持和专注是有回报的，这令我兴奋不已。当专注思维达到最佳状态时，成熟的就不仅仅是想法了，我也在成长、成熟！

3. 专注思维让目标清晰

高尔夫运动是我的最爱之一，这是一个非常具有挑战性的游戏。我之所以喜欢高尔夫，是因为其目标很明确。南卡罗来纳大学的威廉·莫布里教授是这样描述高尔夫的：

关于高尔夫球，最重要的就是目标明确。你看到了标杆，就知道标准杆——这不太容易但也不是很难，知道你的日常得分，还有些可比较的竞争目标——与标准杆比较，与自己和别人比较。这些明确的目标让你打起球来可以更好地瞄准。工作也应该像打高尔夫球一样，从目标激励自己。

一次，在高尔夫球场上，我前面的球员击球后忘记把标杆放回洞里，我看不见目标，不能瞄准，结果很快就表现得很糟糕。要想成为一个好的高尔夫球手，就需要瞄准一个明确的目标。思维也是如此，专注能帮助你了解目标，实现目标。

4. 专注思维会把你带到更高水平

成为通才不会成就一个人的伟大。要培养一项技能，就不能不花心思来反复磨炼，不能分散注意力——集中注意力是达到高水平的唯一方法。无论你的目标是提高游戏技能、改善商业计划、增加收益、发展下属，还是解决个人相关问题，都需要集中注意力。作家哈里·奥弗斯特里特说：“不成熟的头脑跳跃思维，成熟的心灵一钻到底。”

注意力应集中在什么地方

是不是生活中的每个领域都值得你专注地思考呢？当然，答案是否定的。专注思维不是事无巨细，而是有选择性的。对我来说，这意味着将深入思考的时间花在四个领域：领导力、创造力、沟通力和有意建立关系。你的选择可能会和我有所不同，下面这些建议可以帮助你梳理清楚。

1. 确定事项的优先级别

首先要考虑最优先的事项——无论是为自己、家人还是团队。作家、咨询顾问、获奖思想家爱德华·德博诺打趣道：“下结论之时就是你厌倦思考之时。”不幸的是，现实中许多人优先思考的却是那些让他们筋疲力尽的事情。你当然不想那样做，并且你也不想让别人来安排你做事的顺序。

确定事项优先级别的方法很多。如果对自己很了解，首先要专注于你的强项，也就是能让你充分发挥能力和天赋的事情，也可以优先关注能带来最高回馈和回报的事情。做你最喜欢做的，也能做得最好的事情。可以使用80/20法则，即把80%的努力投入前20%（最重要）的活动中。还有一种方法就是专注于那些可能获得巨大回报的特别机会。最后的结论就是：关注那些有成果的事情。

2. 发现你的才能

并不是所有人都有自知之明，并能很好地运用自己的能力、才干和天赋。他们有些像连环画中的人物查理·布朗。有一天，一场棒球比赛失败后，他说：“倒霉！看来我永远也成不了大联盟的球员了，我就是不行！我一生都梦想着在大联盟打球，但我永远也不会成功了！”

露西回答说：“查理·布朗，你想得太远了，现在需要做的是为自己设定更直接的目标。”

一下子，查理·布朗看到了一线希望。“直接的目标吗？”他问。

“是的，”露西回答说，“从下一局开始，当去投球的时候，看看你跑到投手丘那里时能不能不摔倒！”

我遇到过的很多人就是在像露西那样的家庭中长大的。他们几乎得不到什么鼓励或肯定，因此似乎无法找到方向。如果你有类似的背景，就需要付出特别的努力，来搞清楚你的天赋是什么。你可以参加性格测试，如DISC性格测试或MBTI测试。和态度积极的朋友或家人谈谈，看看他们认为你哪方面优秀。花点时间想想，过去你在什么方面取得过成功。如果你要把精力集中在你的优势领域，你就得搞清楚你的优势是什么。

3. 追求你的梦想

想取得伟大成就，就需要有一个伟大的梦想。如果你不能确定你的梦想是什么，那么可以让专注思维来帮助你发现。假如某领域反复在你头脑中浮现，也许就能在那里发现你的梦想。一旦找到了你的梦想，就要毫不犹豫地向前。请接受萨切尔·佩奇的建议：“不要回头，有些东西可能会影响你。”

越年轻，关注的事情可能越多。这很好，因为年轻，你仍然有机会了解自己，了解自己的优点和缺点。如果年轻时只把精力集中在一件事上，而后来抱负却发生了变化，那么你最好的精力就被浪费了。随着年龄的增长和经验的丰富，专注就会变得愈加重要了，走得越远，就越能专注，也就越需要专注。

如何保持专注

一旦抓住了应该考虑的事情，就得决定怎样做才能更好地关注它。以下五条建议是来帮助你保持专注的。

1. 消除干扰

当前，消除干扰并不容易，却是至关重要的。该怎么做才能消除干扰呢？首先，要严格执行事项优先级别的纪律，不要先做简单的、难的或紧急的事情，要先做级别最优先的事情，也就是回报最高的事情，这样做可以把干扰降到最低。

其次，让自己远离干扰。我发现自己需要大量时间来进行不间断的思考，现在我已经掌握了在必要时让自己“消失”的艺术，去我的“思考场所”不受打扰地工作。不过身兼三家公司创始人的责任，让我很清楚，一方面，作为领导者，我需要和他人保持联系；另一方面，我需要离开人们去安静思考。这是矛盾。解决这一矛盾的最好方法就是理解这两种活动各自的价值，慢慢走入人群，使我可以与人们建立联系，了解他们的需求；从人群中退出，可以让我想出办法为他们增加价值。我的建议是两者都有价值，都得重视。如果你习惯了离开人群，那么一定要经常回到人群之中；如果你总是在忙，思考时间减少，就要定期离开人群，以便释放出专注思维的潜力。无论你在哪一边……都要专注！

2. 为专注思维找到合适的时间

有了适宜思考的地方后，需要的就是找到适宜思考的时间了。受快节奏文化的影响，人们倾向于同时处理多项任务。但这是有问题的，从一项任务切换到另一项任务会让你的效率下降40%。研究人员说：“如果你需要同时完成很多事情，就不应该不断地从一项任务切换到另一项任务，一次专注于一项任务会更有成效。”^[1]

几年前，我意识到早晨是我最好的思考时间，只要有可能，我就会把每天早晨保留为思考和写作的时间。获得专注思考时间的一种方法是

给自己制定一条规则，并严格实施。比如，上午10点前不要看邮件，把精力集中在首要任务上。把效率不高、浪费时间的事情搁置起来，这样你就可以为自己挤出思考时间了。

3. 把需要专注思考的东西放在面前

伟大的超验主义思想家拉尔夫·沃尔多·爱默生认为：“集中注意力是在政治、战争、贸易中取得优势的秘密，简而言之，也是管理人类一切事务的秘密。”为了让自己专注于重要的事情，我尽量把需要专注思考的东西放在面前。其中一种方法是让我的助手琳达·艾格斯不断提醒我、问我，给我更多这些方面的信息。

另外，我还会在桌子上放一个文件或一张纸，每天工作时都能看到。30年来，这一方法成功地帮助了我，激发和磨炼了我的思维。如果你从来没有这样做过，建议你试试（我将在反思部分告诉你更多这方面的信息）。

4. 设定目标

我认为目标很重要，没有明确目标之前，头脑是不会集中注意力的。不过设定目标的目的是要你集中注意力，给你一个方向，而不是确定一个最终的目的地。确定目标时，请注意它们应该：

- 足够清晰，可以聚焦
- 可以触及，能够实现
- 足以帮助你改变命运

这些指南会让你步入正轨。记住，一定要把目标写在纸上，如果不写出来，我几乎可以肯定你就不会对其足够专注。如果的确想保证对其保持专注，就可以接受戴维·贝拉斯科的说法。他说：“如果你不能把你的想法写在我的名片背面，就说明你的想法不够明确。”

即使几年后回顾现在的目标，会觉得它们太小了，但如果它们给你提供了努力的方向，也算值了。

5. 提醒自己进度

不时地审视自己，看看是否真的在进步，这是衡量你是否在充分利用专注思维的最准确的方法。问问自己：我专注思考的投资有回报吗？我正在做的事情有没有让我更接近目标？我是否正朝着一个正确的方向前进，可以让我履行承诺，专注于优先事项，最终实现我的梦想呢？

注释：

[1] Joshua S. Rubinstein, David E. Meyer, and Jeffrey E. Evans, “Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching,” *Journal of Experimental Psychology*, quoted in *Leadership Strategies*, Volume 4, Number 12, December 2001.

为了前行你要放弃什么

没有人能面面俱到，同时还能达到最高水平。我父亲常说：“找一件能做好的事，别做别的事。”我发现想要做好一些事情，就不得不放弃很多其他事情。在写这一章的时候，我花时间想了想我放弃了什么。我觉得自己主要放弃了以下这些想法。

1. 我不能认识所有的人

我喜欢与人交往，而且性格很外向，把我放进一个满是人的房间里，我会感到情绪高昂。因此，限制自己不和众人在一起是违背我本性的。为了弥补我社交上的缺憾，我采取了一些措施。首先，我挑选了一些优秀的人作为我社交的核心圈子，这些人不仅在专业上可以为我提供巨大帮助，也使我的生活旅程变得更加愉快。其次，我从一些朋友那里打听其他朋友的生活，通常我们在旅行的时候一起谈论其他朋友，这不会影响我进行专注思考的时间安排。

2. 我不能什么事都做

任何人一生中成就卓越的机会都不会很多。这就是为什么我只努力在一些事情上追求卓越，而不是在许多事情上都追求完美。这是我付出的代价。出于工作量的缘故，我也不得不跳过很多自己想做的事情。例如，每周我都把一些项目交给别人做，而这些都是我觉得要是自己做会很有意思的项目。我与那些我委派了任务的人实行10-80-10原则：开始阶段，我进行规划、设定参数、提供资源并给予鼓励来帮助人们完成任务的前10%；然后他们完成中间的80%；接下来，如果可以，我再和他们一起做剩下的10%，这叫锦上添花。

3. 我不能什么地方都去

在会议上发言的人和文章作者都需要经常旅行。一开始，我在会议上的发言不多，觉得旅行似乎是一种很风光的生活，不过在经过了数百

万英里^[1]的旅途之后，我知道了旅行会给人造成什么样的损失。但我还是喜欢和妻子玛格丽特一起出门去玩，这是我们最大的乐趣之一。按理说，她和我一年可以休假十次，我们可以享受每一次出游。然而事实并非如此，因为我还有很多要做的事情，需要花很多时间帮助人们成长起来，把他们培养成为领导者。

4. 我不能全面发展

需要专注也会让我无法做到全面发展。我告诉人们：“生活中99%的事情我都不需要知道。”我尽量把精力集中在回报最高的1%上。剩下的99%，玛格丽特会告诉我需要知道的一切，这是我在生活中避免完全失去平衡的一种方法。

愿意放弃自己喜欢的东西，把精力专注于那些影响最大的事情上，这并不容易做到。但是你越早学会，就可以越早致力于最重要的事情上，以求取卓越。

思考题

我是否努力消除外界干扰和思绪纷扰，可以清楚地把精力集中在真正的问题上？

注释：

[1] 英制长度单位，1英里约等于1.609千米。

第3章

驾驭创新思维

快乐在于创造，而不是维持。

——文斯·隆巴迪，NFL名人堂教练

无论什么行业，创造力都是真金。《天才的五副面孔》（*The Five Faces of Genius*）一书的作者安妮特·莫泽-威尔曼断言：“你的创造力是你带给你的工作和你的公司最宝贵的资源。与你所完成的工作、你的职位、你的头衔、你的‘输出’相比较，最重要的是你的想法。”^[1]尽管创新思维能力很重要，但掌握其中诀窍的人似乎并不多。

如果你觉得你的创造力不那么尽如人意，那么可以试着改变你的思维方式。创新思维并不一定是原创思维。事实上，我认为人们把原创思维神化了。通常情况下，创新思维就是在思维过程中把异质的想法结合进来。即使是那些我们认为具有高度原创性的伟大艺术家，也会向他们的老师学习，通过模仿别人的作品来创作，只不过他们把各种想法和风格都汇集起来，创作出自己的作品。研究艺术，你就会发现那些贯穿于所有艺术家作品和艺术运动的线索。正是这些线索将艺术家与他们之前的艺术家联系在一起。

注释：

[1] Annette Moser-Wellman, *The Five Faces of Genius: The Skills to Master Ideas at Work* (New York: Viking, 2001), 6.

具有创新思维者的特征

我问你是否具有创新思维，也许你不大明白我是什么意思。想一下具有创新思维者的一些共同特征吧。

1. 具有创新思维者重视创意

安妮特·莫泽-威尔曼观察到：“极有创造力的人致力于创意，他们并不仅仅依赖自己的才能，他们依靠自律。想象力是他们的第二皮肤，他们知道如何把其发挥到极致。”^[1]创造力就是有想法，有很多很多想法。只有当你重视想法时，你才会有创意。

2. 具有创新思维者探索各种可能

我还没见过一个不喜欢可能性的创新思维者。探索多种可能性有利于激发想象力，而想象力对创造力至关重要，正如爱因斯坦所言：“想象比知识更重要。”

熟悉我的人会告诉你，我非常重视可能性。为什么？因为它们提供了找到最佳答案的钥匙——而不是唯一的答案。优秀的思考者除了想出最佳答案，他们还制订备用方案，以提供其他可能选择；这样他们就享有别人所没有的自由，就会影响和领导别人。

3. 具有创新思维者拥抱模糊性

作家H.L.门肯说：“愚人恒信，信人恒愚。”具有创新思维的人觉得没有必要消除不确定性。他们看到了生活中各种各样的不同和缺陷，乐于探索这些不同，并使用想象力来填补缺陷。

4. 具有创新思维者欢迎怪异

创新，就其本质而言，就是探索打破常规路线，别出心裁。外交

家、耶鲁大学资深校长金曼·布鲁斯特说：“创意和怪异之间存在着联系，所以我们必须乐意宽容怪异。”为了提升自己或别人的创造力，要对怪异多一点容忍。

5. 具有创新思维者能把无关的东西联系在一起

因为创新利用了异质的想法，所以能够把一个想法与另一个想法联系起来，这是非常有价值的，尤其是把那些看似不相关的想法联系起来。平面设计师蒂姆·汉森说：“创造力尤其表现在建立关联、换个角度看事情，并以新的方式表达出来。”产生更多的创意就像开车去旅行一样，你可能知道你要去哪里，但只有当你真正向目的地出发的时候，你才能体会到你出发之前没有体会到的东西。创新思维是这样运作的：

思考——收集——创造——修改——联系

一旦开始思考，你就可以随心收集想法了。问一下自己，有什么材料与这个想法有关？一旦有了材料，再问自己，有什么主意可以让想法更好吗？这就可以开始把一个想法带到一个更高的层次。然后就可以对其进行修改了：问自己，如何改变可以让这些想法更好呢？最后，把想法放在具体的环境中，把它们联系起来，使想法完善且有价值。

6. 具有创新思维者不害怕失败

创新要求人们不怕失败，因为创新相当于失败。听到这样的说法，你可能会感到惊讶，但的确如此。查尔斯·弗兰克尔说：“焦虑是知识和艺术创作的基本条件。”创新需要自愿显得荒唐。创新意味着探出一只手去冒险，并且知道这只手往往会断裂！有创造力的人知道这些，但仍然一直在探索新的想法。他们只是不会让那些不起作用的想法去阻碍他们想出更多切实有效的想法。

注释：

[1] Annette Moser-Wellman, *The Five Faces of Genius: The Skills to Master Ideas at Work* (New York: Viking, 2001), 9.

为什么需要发现创新思维的快乐

创造力可以提高一个人的生活质量，以下是创新思维可能给你带来的五种具体的益处。

1. 创新思维让一切增值

随时都有无限的奇思妙想供你使用，你难道不喜欢这样吗？这就是创新思维带给你的。因此，无论你目前能做什么，创新都可以提高你的能力。

创新是能够看到别人所看到的一切，而想到别人所想不到的，这样你就可以做到别人做不到的事情了。有时创新思维是和发明联系在一起的，是指开辟新的领域；而有时，创新思维仅仅是指一种新的变革，让你以一种新的方式去做旧的事情。但无论如何，创新思维都是用足够新的眼光来看世界，从而推出新的解决方案。创新总是让价值增长。

2. 创新思维会自我成长

多年来，我发现创新思维需要努力，但给予足够的关注，假以时日，创新思维也会自我成长。

与其他思维相比，创新思维可以自我成长，增强思想者的创造力。诗人玛雅·安杰洛说：“创造力是耗不尽的，你使用得越多，拥有的也就越多。可悲的是，创造力往往得不到培养，更多的是遭到扼杀。应该形成一种氛围，鼓励新思维、新视角和新的质疑方式。”在一个鼓励创造力的环境中培养创新思维，你可以想出的主意会让人惊叹（稍后我会详细阐述）。

3. 创新思维会让你及你的想法更有吸引力

创造力就是由智慧带来的乐趣。人们欣赏智慧，并寻求乐趣，所以这种组合非常棒。如果说有人曾用他的智慧获得了乐趣，那就是达·芬

奇。他思想的丰富、专业知识的多样，使人感到震惊。他是一名画家、建筑师、雕塑家、解剖学家、音乐家，同时也是发明家和工程师。“文艺复兴达人”一词就是为他而创造的。

就像达·芬奇吸引了文艺复兴时期的人们一样，充满创造力的人也会吸引当代的人们。如果你培养出创新思维，你就会变得更有吸引力，人们也会折服于你的魅力。

4. 创新思维可以帮助你学到更多东西

作家兼创造力专家厄尼·泽林斯基说：“创造力是对未知探索的乐趣，对未知探索的乐趣是意识到我们鲜有尽知所有答案的情况，我们总有能力产生更多的方案来解决任何问题。有了创造力，就有能力看到或想到生活中遇到的问题里面存在着大量的机会。有了创造力也就有了选择。”^[1]

这似乎是个不言自明的道理，不过如果你总是积极地寻找新的想法，你就可以学到很多东西。创造力是可传授的，创新思维可以看到的办法总比问题多。想出的办法数量越多，学到新东西的机会也就越多。

5. 创新思维是对现状的挑战

如果你想让你的世界变得更好，甚至是改善自己的境遇，创新思维就是你的工具。创新和现状是互不相容的，创新总是与革新和发明携手并进。

注释：

^[1]Ernie J. Zelinski, *The Joy of Not Knowing It All: Profiting from Creativity at Work or Play* (Chicago: VIP Books, 1994), 7.

如何发现创新思维中的快乐

现在，你可能会说：“好吧，我相信创新思维是很重要的。但是我该如何找到我内心的创造力呢？我该如何发现创新思维的乐趣呢？”下面是五种方法。

1. 消灭创新的杀手

经济学教授、幽默作家斯蒂芬·利科克说：“就我个人而言，我宁愿写《爱丽丝梦游仙境》，而不是写整部《大英百科全书》。”他注重从创新中获得的温暖，而不想面对冰冷的事实。如果你也想拥有创新能力，那么你就需要消除那些贬低创新思维的态度。

让我们来看看下面的说法吧，这些都是创新的杀手，几乎可以肯定，你一旦听到（或想到）这些，创新思维就会遭到扼杀：

- 我不是一个有创新能力的人
- 遵守规则
- 不问问题
- 没有什么不同
- 保持在规则范围内
- 只有一种方法
- 不要显得愚蠢
- 实际一点
- 严肃点

- 想想自己的形象
- 这不合逻辑
- 这不实用
- 从来没有这样做过
- 这是不可能做到的
- 这对他们也没用
- 我们之前就试过了
- 做起来太麻烦了
- 我们一个错误也不能犯
- 这太难了
- 已经没有时间了
- 我们没有钱
- 是的，但是……
- 做游戏是不务正业
- 最终肯定会失败

如果你认为自己有一个好主意，即使这主意听起来很荒唐，也不要一经任何人的劝说就放弃。不要让自己或其他人把你变成扼杀自己创造力的杀手。毕竟，强迫自己按照陈规陋习去做，就不能做那些新的并令人兴奋的事情了。不要只是循规蹈矩地一再拼命工作，要改变自己。

2. 通过提出正确的问题进行创造性思考

创造力在很大程度上就是提出正确的问题。管理培训师安东尼·杰伊爵士说：“没有创造力的头脑可能会发现错误答案，但要发现错误的

问题就需要创新思维了。”错误的问题堵住了创新思维的道路，会引导思考者走上老路，或者责令他们相信根本没有必要思考。为了激发创新思维，你可以问自己一些问题，比如：

- 为什么一定要这么做呢？
- 根本问题是什么？
- 潜在的问题是什么？
- 这让我想起了什么？
- 相反会怎么样呢？
- 什么样的隐喻或符号有助于解释它？
- 为什么它很重要？
- 最难或成本最高的方法是什么？
- 谁对此有不同的看法？
- 如果我们根本不这么做怎么办？

你搞明白了，很可能自己会想出更好的问题。物理学家汤姆·赫希菲尔德观察到：“如果你不经常问‘为什么会这样’，就会有人问‘为什么让你干呢’。”如果你想进行创造性思考，就必须提出好问题，必须提出挑战。

3. 营造有利于创造性的环境

查理·布劳尔说：“一个新的想法是很娇嫩的，可能一个嘲笑或一个哈欠就可以杀死它；它可能会被一句俏皮话刺死，也可能因某个重要人物皱一下眉头而抑郁至死。”消极环境每分钟都会扼杀成千上万个好想法。

此外，有利于创造性的环境就像一个温室，想法在这里播种、发芽、蓬勃生长。有利于创造性的环境应该：

● **鼓励创新：**戴维·希尔斯说：“对创造力的研究表明，影响员工发挥创造力最大的单一变量是他们是否觉得自己的创新能得到认可。”当创新和好主意得到表彰与奖励时，人们就会看到他们的创新得到了认可。

● **高度重视团队成员间的信任：**创新总是存在失败的风险。这就是为什么对有创造力的人来说，信任是如此重要。在创新的过程中，信任来自一起工作的同事，来自知道团队中曾有人推出过成功的创意，来自确信创意会得到实施而不至于被束之高阁。

● **接受那些有创造力的人：**有创造力的人往往另类。应该如何对待有创造力的人？我采纳了汤姆·彼得斯的建议：“清除庸才，培育精英！”我很喜欢花时间和他们在一起，特别喜欢拉着大家参加头脑风暴会议，人们也期待着被邀请参加这样的会议，因为会议充满活力、奇思妙想、笑声不断，而且产生新项目、专题研讨或商业策略的概率很大。一旦产生了这样的成果，大家就知道，要举行庆祝派对了！

● **不仅仅专注于发明，更要重视创新：**经典动画片《特种部队》（G. I. JOE）的人物创作者萨姆·韦斯顿说：“真正具有开创性的想法不多，但你不需要完全用创意去开创事业。我对创造力的定义是，两个或两个以上的现有元素合理组合而产生一个新的概念。用想象力谋生的最好方式是开发创新性的应用，而不是想象全新的概念。”有创造力的人会说：“给我一个好想法，我会给你一个更好的主意！”

● **愿意让人走出条条框框：**大多数人会自动停留在条条框框之内，即使这些条条框框是被任意设置的，或者已经很过时了。记住，我们所面临的大多数限制都不是别人强加给我们的，而是我们自己套在身上的，缺乏创造力往往就是这样。如果你想更有创造力，那就挑战这些条条框框。发明家查尔斯·凯特林说：“人类所有的发展，无论采取何种形式，都一定是违反规则的，否则，我们将永远不会有任何新的东西出现。”营造有利于创造性的环境也应该考虑到这一点。

● **欣赏梦想的力量：**有利于创造性的环境支持梦想自由。有利于创造性的环境鼓励你拿着一张白纸，并提出这样一个问题：“如果为我们想要完成的事业画一幅画，它会是什么样子”

的？”有利于创造性的环境可以让马丁·路德·金充满激情地演讲，并向数百万人宣布“我有一个梦想”，而不是“我有一个目标”。目标可能让人专注，但梦想赋予人力量。梦想让世界变大，这就是为什么詹姆斯·艾伦认为“梦想家是救世主”。

环境越有利于创造性，创造力发挥的潜力就越大。

4. 与有创造力的人在一起

如果你的工作环境对创造力充满偏见，而你没有什么能力改变这种状况，该怎么办呢？一种可能是换工作。但是尽管环境不好，如果你还想要在那里继续工作，该怎么办呢？最好的选择就是想办法和其他有创造力的人共度时光。

创造力具有传染性。你是否注意到，在一个好的头脑风暴会议上会发生什么事？有人抛出了一个想法，另一个人用它作为跳板，发现了另一个办法；其他人又想出了更好的主意，然后有人抓住这个主意，并把它提高到一个全新的水平。思想与思想之间的相互碰撞是可以擦出火花的。

我的周围有一群创造力很强的人，我会定期和他们在一起让思想碰撞。每当我离开时总是感到充满活力，充满了想法，对事物的看法也有所不同了。这些人确实是我生活中不可或缺的。

事实上，周围的人会影响你的思维，你慢慢地就会和他们的想法越来越一致。你越花时间与有创造力的人在一起从事创造性的活动，你就会变得越有创造力。

5. 不要画地为牢

女演员凯瑟琳·赫本说：“如果你遵守所有的规则……你会错过一切的乐趣。”虽然我不认为有必要打破所有规则（很多规则是为了保护我们），但我确实认为，让自我施加的规矩来阻碍我们是不明智的。有创造性头脑的人们知道，他们必须不断突破自己的历史经验和自我局限的“牢笼”，才能体验到创造性的突破。

帮助自己摆脱“牢笼”最有效的方法就是让自己沉浸在新的范式中。

一种方法是去新的地方旅行，探索其他文化、国家和传统，看看别处的人们和你的生活及想法有什么不同。另一种方法是阅读新领域的书，我天生就很好奇，也很喜欢学习，但我还是倾向于只读一些自己喜欢的领域的书，比如领导力方面的。有时我不得不强迫自己阅读一些拓宽思维的书，因为我知道这是值得的。如果你想跳出自己的领域，那么就进入别人的领域吧。一定要广泛阅读。

许多人错误地认为，如果一个人天生就没有创造力，那么永远也不会有创造力。但许多策略和例子显示，创造力是可以在适宜其成长的环境中培养出来的。

思考题

我是否在努力打破我的“牢笼”限制，让自己探索和体验创造性的突破？

第4章

现实思维的实施

一个领导者的首要责任就是定义现实。

——马克斯·德普雷，赫曼米勒公司名誉主席

已经毕业几年的人都知道，大学教育与现实职场之间通常存在着巨大的鸿沟。老实说，在我职业生涯的早期，我特意避免进行太多现实的思考，因为我认为它会干扰我的创新思维。但随着我的成长，我开始意识到现实思维在我的生活中是加分项。

面对现实

我们的预期和实际发生的情况之间往往会有落差。我是费了一番周折才逐渐接受现实主义思维方法的。这一过程分几个阶段：开始的时候，我根本没有进行过现实思维；过了一段时间，我意识到现实思维是必要的，所以我开始偶尔参与现实思维。不过我还是不喜欢现实思维，觉得这太消极了。只要有可能，我会尽量把需要进行现实思维的事情委派出去。但最终，我发现如果想解决问题，从失败中吸取教训，就不得不进行现实思维。随着时间的推移，我变得愿意在遇到麻烦之前就对现实进行思考，并让这样的思考持续地成为我生活中的一部分。今天，我鼓励我们的主要领导者们进行现实思考。我们把现实思维作为开展业务的基础，因为我们从现实思维中得到了确定和安全。

为什么应该认识到现实思维的重要性

如果你和我一样，是一个天生乐观的人，那么你可能并不想成为现实思维者。不过，培养在思维中保持面对现实的能力并不会削弱你对人们的信心，也不会降低你看到和抓住机会的能力。相反，它会以其他方式给你带来好处。

1. 现实思维将风险降至最低

行动总是有后果的，现实思维可以帮助你判定可能会有什么样的后果。这一点至关重要，因为只有认识并考虑到后果，你才能做计划应对。如果你盘算了最坏的情况，你就可以将风险降至最低。

2. 现实思维让你目标清晰、计划明确

我认识一些不擅长现实思维的商界人士。好消息是他们非常积极，对自己的业务抱有很高的希望。坏消息是希望不能替代策略。

现实思维的人因为面对现实，从实际出发，其结果会使领导力变得卓越，管理水平提高。开始时，他们确定自己的目标，并制订计划来实现目标。人们也会根据现实需要，简化程序，提高效率。

说实话，在商业活动中，只有少数决定是重要的。具有现实思维的人明白什么是重大决策，什么只是正常业务过程中的必要决策。重大决策与目标直接相关，詹姆斯·艾伦的认识是正确的，他写道：“如果思考不与目标联系在一起，就不会取得成效。”^[1]

3. 现实思维是变革的催化剂

那些依靠希望来获得成功的人很少把改变放在优先位置。如果你只有希望，就意味着成就和成功离你还很远。这是运气问题，为什么要改变呢？

具备现实思维素养的人会消除这种错误态度。没有什么比紧盯着现实更能让人认识到改变的必要性了。改变本身并不能带来成长，但如果没有改变，就不会有成长。

4. 现实思维保障安全

无论任何时候，只要你想到了可能发生的最坏情况，并制订了应急计划，你都会更加自信，安全也更有保障。你很可能不会对此感到难以理解，这令人欣慰。所谓失望，就是指期望和现实之间的差异，而现实思维将两者之间的差异最小化。

5. 现实思维增加你的信誉

现实思维会让人们接受领导者及其提出的愿景。总是标新立异的领导者很快就会失去其追随者的信任。相反，那些思考现实并进行相应安排的领导者会给其组织带来成功，让团队对他们很有信心。

最好的领导者在确定愿景之前会先提出现实的问题，他们会问自己一些问题，比如：

- 这是可能的吗？
- 这个梦想是涉及每个人，还是只涉及为数不多的人？
- 我是否确定并阐明了实现这个梦想的难点呢？

6. 现实思维为发展提供了基础

托马斯·爱迪生观察到：“一个好主意价值在于应用。”现实思维的底线是，它通过消除“预期”的因素来让一个想法变得实用。大多数的想法和努力都没有达到预期效果，这是因为它们过于依赖我们希望有的东西，而不是真正存在的东西。

你不能建造空中楼阁。干什么都需要有一个坚实的基础，无论是想法还是计划都一样。它们需要一些具体的东西作为基础，而现实思维正好为它们提供了坚实的基础。

7. 现实思维是面临困境者的朋友

如果说进行创新思维不能害怕可能遭遇的失败，那么现实思维涉及的就是真的遭遇失败之后如何处理的问题。现实思维带给你一些具体的东西，在遇到麻烦时可以有所依赖，这就让你放下心来，在不确定之中的确定能够让你稳步前进。

8. 现实思维实现梦想

英国小说家约翰·高尔斯华绥写道：“理想主义的增长与距离问题的远近成正比。”如果距离问题不够近，就无法解决问题。如果你不能现实地看待你的梦想，以及需要什么条件才能实现梦想，梦想就永远成不了现实。现实思维为实现梦想铺平道路。

注释：

[1] James Allen, *The Wisdom of James Allen* (San Diego: Laurel Creek Press, 1997).

如何认识到现实思维的重要性

因为我天生乐观，却不太现实，所以我不得不采取具体措施来提高我的现实思维。为了提高我的现实思维，我做了以下五件事情。

1. 培养对现实的欣赏能力

只有欣赏现实，才能发展成为一个具有现实思维头脑的人。这就意味着我们需要学会观察和享受现实。杜鲁门总统说：“我从不咒骂，只说实话，而他们认为这是地狱。”咒骂是许多人对现实所做出的反应。人们倾向于夸大成功，掩饰失败和不足。他们按照鲁克特定律生活，相信没有什么事情是小到不能被夸大的。

不幸的是，今天的许多人可以用温斯顿·丘吉尔的一句话来描述：“人们偶尔会被真相绊倒，但大多数人会爬起来，匆忙离开，好像什么都没发生一样。”最近，电视记者泰德·科佩尔观察到：“我们的社会认为真相是一种未经稀释就难以消化的强大药物。真相最纯粹的形式并不是礼貌地轻拍你的肩膀，而是号叫着责骂。”换句话说，真相会让你获得自由，但它首先会让你生气！不过，如果你真的想具有现实思维，你就需要心平气和地面对现实，处理真相。

2. 做好功课

现实思维从做功课开始——你必须先了解事实。前州长、国会议员和大使切斯特·鲍尔斯说：“当你遇到问题时，去掉先入为主和偏见，收集并了解情况，做出你认为最切实可行的决定，然后一直干下去。”但如果基于错误的数据或假设，那么不管你的想法有多合理，也不会有效。还有就是在没有事实（或信息不足）的情况下，你也不可能进行缜密思考。

你还可以学习其他人在类似的情况下是怎么做的。记住，你的想法不一定是原创的，但必须是脚踏实地的。如果过去有人遇到过类似情况，并且处理得很好，那么为什么不尽可能地 from 他们那里学习呢？我最

好的主意中就包括一些别人使用过的！

3. 权衡利弊

没有什么比花时间好好权衡一下问题的利弊更能让你自信地面对现实了。权衡利弊不是简单地比较一下，选择利益数量较多的计划开始行动。因为各种利弊的分量不尽相同，这毕竟不是在练习价值计算。相反，权衡利弊可以帮助你深入挖掘事实，从多个角度思考问题，真正计算出行动过程的成本。

4. 做最坏打算

现实思维的本质就是发现、想象和检测最坏的情况。向自己提出以下问题：

- 如果销售额低于预期怎么办？
- 如果收入到达谷底怎么办（不是乐观主义者心中的谷底，而是真正的谷底）？
- 如果这个账户不能盈利怎么办？
- 如果客户不付款怎么办？
- 如果我们工作的人手不足怎么办？
- 如果我们最好的员工生病了怎么办？
- 如果所有的大学都拒绝了我的申请怎么办？
- 如果市场崩溃了怎么办？
- 如果志愿者们辞职了怎么办？
- 如果没有人气怎么办？

需要明白的是，做最坏打算的关键在于，无论你是在经营企业、领导部门、指导团队，还是计划个人财务，都需要想到最坏的情况。其目

的不是要把事情办坏，或是期待最坏的情况，而是为最坏的情况做好准备，以防止其发生。这样，无论如何，你都可以让自己有最大可能立于不败之地。

如果你想到最坏的情况，并认真地想好对策，那么你就是在真的面对现实，并做好了充分准备。做这一切的时候，听一下查尔斯·霍尔的建议：“考虑需谨慎，行动必果断，让步应优雅，反对要坚定。”

5. 脚踏实地而非好高骛远

极致现实思维的关键之一是保证资源可以支撑实现目标。权衡利弊和做最坏打算都让你意识到，在你的愿望和现实之间存在着这样或那样的鸿沟。一旦知道了这些鸿沟的深浅和宽窄，你就可以使用你的资源来填充这些鸿沟。毕竟，这就是资源的用途。

超级碗，超级穹顶，超级安全

2001年“9·11”恐怖袭击事件发生后，美国经过现实思考，接受了教训。纽约市世贸中心大厦遭受的破坏远远超过任何人可能设想的最坏情况。“9·11”事件之后，我们发现，避免或忽视现实思维的代价是我们付不起的。

我想起了2002年2月3日，星期天，我去观看在路易斯安那州新奥尔良市举行的超级碗比赛的事情。之前我观看过两场超级碗比赛，为家乡的球队加油——第一次是圣地亚哥队，第二次是亚特兰大队——我支持的两支球队都输了！但我从来没有见过一场比赛被指定为国家安全特别活动，这意味着美国特勤局会负责安全保卫，由军队和当地执法部门来参与安保，这种安保级别是最高的。特勤局带来了几百名特工来保卫这个地区。准备比赛期间，进入“超级穹顶”体育馆受到了严格限制，并加强了检查，封锁了道路，关闭了道路附近的州际公路，并指定该地区为禁飞区。

我们很早就到达了“超级穹顶”体育馆（官员们建议球迷在比赛时间前五个小时入场），我们立即看到了安保措施，8英尺^[1]高的栅栏围着整个区域，混凝土屏障阻止了未经授权的车辆接近大楼。狙击手被布置到了一些邻近建筑的屋顶，以及其他不同的位置。当我们到达大门时，警察和安保人员对我们进行搜身，检查每个人的随身物品。之后，他们指示我们用金属探测器检查，最后才允许我们进入体育馆。

“这一切都很好呀，”你可能会说，“一旦发生了恐怖袭击，会怎么样呢？”特勤局也是这样报道的，他们已经为最坏的情况做好了准备。疏散计划已经安排好，工作人员在“超级穹顶”体育馆进行了演练，以确保每个人都知道当紧急情况发生时该怎么办。

新奥尔良市市长马克·莫里尔在超级碗比赛的前一天说：“我们想向所有球迷传达一个信息，即新奥尔良是美国最安全的地方。”^[2]我们在得知这个消息后，一点也不担忧。这正是领导者认识到现实思维的重要性之后所做的事情。

思考题

我是否在了解事实的基础上建立了坚实的心理基础，让我的思考不会似是而非？

注释：

[1] 英制长度单位，1英尺约等于0.305米。

[2] Chris Palochko, “Security a Huge Issue at Super Bowl,” sports.yahoo.com/nfl/news, February 2, 2002.

第5章

战略思维的使用

大多数人计划暑假比计划自己的人生花的时间更多。

——佚名

听到“战略思维”这个词，你会想到什么？脑海中会浮现出商业计划的愿景吗？会想起那种能扭转公司颓势的营销计划吗？也许你在考虑全球政治，或者你想起了历史上一些最伟大的战役：汉尼拔翻越阿尔卑斯山突袭罗马军队，查理曼大帝征服西欧，或盟军的诺曼底登陆。也许你想得都对，但战略并不一定局限于军事行动或商业行动。战略思维对生活中的任何领域都可以产生积极的影响。

规划生活，执行生活规划

我观察到，大多数人是一天一天地计划自己的生活。他们醒来后就列出待办事项清单，然后行动（尽管有些人连这么一点战略意识也没有）。

为数不多的人按周计划自己的生活。他们想好一周的日程安排，计划和哪些人见面，心怀目标，然后开始工作。这些人的成就通常超过了大多数按日计划生活的人。我尝试着采取更进一步的规划。

每月开始，我花半天时间安排接下来40天的日程。我习惯于以40天为单位，而不是仅30天。这样，跨到下个月时，就不会有月初的紧张了。我首先考虑的是旅行计划和与家人一起的活动，然后考虑这五六周内想完成的事情、课程和其他目标，接下来开始为思考、写作、工作、与人见面等留出时间。还要安排时间放松一下，比如，看节目、看球赛或者打高尔夫。我还留出了一小段备用时间来处理意外的事情。等我计划完成时，可以说我对未来几周要做的一切都清楚了，几乎可以精确到小时。我之所以事业有成，战略思维就是其中秘诀之一。

为什么需要释放战略思维的力量

战略思维帮助我制订规划，让我们效率更高，优势最大化，使我们找到实现目标的最直接的道路。战略思维的好处颇多，以下列出几点，说明你为什么应该把它作为一项思维工具。

1. 战略思维简化了难题

战略思维只不过是升级版的规划。西班牙小说家米格尔·德·塞万提斯说：“做好准备的人已经打胜了一半战役。”战略思维处理复杂问题，应对长期目标；这些目标可能很难实现，需要将其分解从而更易于管理。有了规划，任何问题都会变得简单得多！

战略思维也可以帮助你简化日常生活的管理，我通过使用计算机系统来做到这一点。其实不过是把好策略输入系统，让其重复罢了。我的档案系统在演讲者中很有名气。备课或写演讲稿可能很难，但是因为我使用计算机系统把可能有用的引用、故事和文章归档，所以当我需要使用其中某些东西来充实或说明观点时，只需打开1200个文件夹中的一个，找到适合的材料。几乎任何困难的任务都可以通过战略思维来简化。

2. 战略思维助你提出正确问题

无论是想解决复杂问题还是困难问题，首先都需要提出问题，战略思维助你完成提问环节。看看我的朋友、《计划大师》（*Master Planning*）^[1]一书的作者鲍勃·比尔经常会问这样一些问题：

● **方向：** 下一步我们应该做什么？为什么？

● **组织：** 谁对什么负责？谁对谁负责？我们有没有把合适的人放到合适的岗位上？

● **现金：** 我们预期的收入、开支、净值是多少？我们能负担

得起吗？我们如何才能负担得起呢？

● **跟踪：** 我们有没有对准目标？

● **总体评价：** 我们有没有达到期望的质量水平？自己是否满意？

● **细化：** 我们怎样才能更有效、更高效地向理想前进？

这些问题不一定是你在制订战略计划中要提出的全部问题，但至少能够让你在战略思维方面迈开第一步。

3. 战略思维增强你的适应性

乔治·巴顿将军说：“成功的将军按照环境制订计划，而不是创造环境来适应计划。”所有优秀的战略思维者的思考都是精确的。他们针对具体问题制订战略，因为没有任何一种战略可以应对所有问题，草率或一刀切的想法都会导致失败。战略思维中的针对性思考让人走出模糊和混沌。具体问题具体分析会让思路更加清晰。

4. 战略思维让你对明天的不确定有所准备

战略思维是一座桥梁，把你的现在和你要去的未来连接起来。它给了你今天的方向和信心，增加了你明天成功的潜力。正如玛丽·韦伯所说的，当你要以梦为马的时候，得先给梦想套上马鞍。

5. 战略思维降低了出错概率

任何时候你匆忙行事或临机反应，出错的概率都会增加。这就像一个高尔夫球手走到球前，不瞄准就把球打出去一样。瞄准的方向出现一两度的差错，球可能就飞离目标100米远了。然而，战略思维大大降低了出错概率，并将你的计划与目标对接，就像打高尔夫一样，瞄准了方向，球就落得离标准杆近些。你对目标瞄得越准，你的方向正确的概率也就越大。

6. 战略思维增强你对别人的影响力

一位高管向另一位高管透露：“我们公司有一个短期计划和一个长期计划。我们的短期计划是维持足够长的时间，以变成我们的长期计划。”这说不上是一种策略，但一些商业领袖确实把自己置于这种境地。忽视战略思维导致的问题不止一个，不但对经营没有好处，也会失去所有伙伴的尊重。有计划的人是有力量的，无论做什么，员工们都希望跟随一个有计划、有目标的老板，正如志愿者愿意参加计划井井有条的管理者组织的义工活动，孩子们想要和一个对假期计划有过深思熟虑的大人一起度假。如果你践行战略思维，别人就会听你的话，想跟随你。如果你在一个单位担任领导，那么战略思维就是基本素质。

注释：

[1]Bobb Biehl, *Master Planning: A Complete Guide for Building a Strategic Plan for Your Business, Church, or Organization*(Nashville: Broadman and Holman, 1997), 10.

如何释放战略思维的力量

想要成为一个更好的战略思维者，在制订计划、实现预期目标时，请将以下方针铭记于心。

1. 分解问题

战略思维的第一步是将问题分解成小的单元，分解成你可以有效把控、有效关注的部分。怎么分解并不重要，重要的是分解本身。你可以按功能来分解问题，汽车大王亨利·福特就是这么做的，他创建了装配线。正如他所说：“如果你把大工程分解成小的工作，就没什么是特别困难的了。”

如何分解问题取决于你，可以根据功能、时间表、责任、目的分，也可以按其他方法分，关键是要把它分解掉。能够在头脑中对整体进行平衡、进行战略思考并制订可靠、可行的计划的人仅有百万分之一。

2. 在问怎么办之前先问为什么

大多数人开始使用战略思维来解决问题或制订计划、实现目标时，经常会犯错误，他们试图立即弄清楚如何实现。实际上，在问怎么办之前，他们应该先问为什么。如果直接进入解决问题的程序，你怎么能知道全局都有哪些问题呢？

尤金·格雷斯说：“成千上万的工程师可以设计桥梁，计算压力和应力，并为机器制定规格，而那些能够判断是否可以建桥，应该在什么地点、什么时间建造的人才是伟大的工程师。”多问问为什么，可以帮助你考虑决策的所有依据，可以帮助你解放思想、把握机会。机会的大小通常会决定你投资的规模和努力的程度。机会大，就得做出重大决策。如果你一下子就跳到了具体的做法上，就有可能错失那些机会。

3. 确定真正的问题和目标

《一生的生意》（*The Business of Life*）的作者威廉·费瑟说：“在解决问题之前，必须对问题明确定义。”太多人急于寻求解决方案，没有明确定义问题，就一下子奔着结果去了，到头来发现他们最终解决的问题不是应该解决的那个。为了避免这种情况，要先提出一些探索性的问题来确定真正的问题是什么，对自己的假设都要质疑一番。即使在你认为已经发现了真正的问题之后，也要收集信息（虽然仍可能需要在数据不完整的情况下工作，但是在收集到足够信息以辨别真正的问题之前不要轻易下结论）。首先要问，还有什么问题可能是真正的问题？应该消除任何的个人偏好，它们会影响你的判断力，而且比任何东西的影响力都大。辨别真实情况和目标至关重要，一旦确定了真正的问题，解决方案通常就不难找到了。

4. 评估你的资源

前面已经提到过，了解你的资源是多么重要，其重要程度值得在这里重复说一遍，不考虑资源的策略注定要失败。列个清单：你有多少时间？多少钱？有哪些材料、物资或库存？你的其他资产是什么？团队的哪些责任或义务将会发挥作用？团队中的哪些人能产生影响？你需要了解自己的组织和行业，计算出你能调动其中的什么资源。

5. 制订计划

如何开展计划，这在很大程度上取决于你的职业及你计划解决问题的大小，因此很难提出具体的建议。不过，无论你怎么计划，请接受这个忠告：从最显而易见的开始。这样，处理问题或制订计划的时候，就会让团队意见一致，达成共识，因为大家都能看到这些。显而易见的道理让大家有了精神动力，激发了创造力和凝聚力。完成复杂任务最好的方法是从基础小事做起。

6. 把恰当的人放在恰当的位置

团队是战略思维的重要部分，在实施计划之前，必须确保人员配置合适。如果考虑不到人员安排，即使是最好的战略思维也无济于事。如果人手安排错了，看看会有什么结果。

错误的人：有直接的问题，而不是隐患。

错误的位置：挫败，而不是成就。

错误的计划：悲伤，而不是发展。

然而，当你把这三个要素安排妥当——恰当的人、恰当的地方和恰当的计划，那么一切就会顺理成章了。

7. 不断重复

我的朋友奥兰·亨德里克斯说：“战略思维就像洗澡一样，得天天做。”如果想一次性解决重大问题，结果往往会令你失望。而通过制度和自律，从小事做起并不难。不过重大的问题需要时间进行重大的战略思考。塞恩·约斯特说：“如果没有好好准备的意志，仅有获胜的意志，是毫无价值的。”如果你想成为有效的战略思维者，你就需要不断地进行战略思考。

在写这一章的时候，我在当地的报纸上看到了一篇关于犹太逾越节的文章，看到数百万美国犹太人如何通过阅读麦斯威尔咖啡制作的一本小册子来为他们的逾越节家宴订餐。70多年来，这家咖啡公司一直在制作这本名为《哈加达》的小册子，并已经发行了4000多万册。

“我记得我一生都在用这本小册子。”50多岁的里吉娜·威特说。她快90岁的母亲也是如此。“这是我们的传统。我觉得不使用它会很奇怪。”^[1]

那么麦斯威尔咖啡是如何提供这些小册子的呢？这是战略思维的结果。当年，市场营销人员约瑟夫·雅各布斯建议说，如果公司产品能被犹太教拉比^[2]接受，成为犹太教教规认证的清洁食物，该公司就可以为逾越节销售咖啡（1923年，麦斯威尔咖啡被逾越节认证）。然后雅各布斯建议，如果他们赠送《哈加达》小册子，就可以增加销量。^[3]从那时起，他们就一直在制作这些小册子，并在逾越节期间销售咖啡。这就是释放出战略思维能力所取得的成果。

思考题

我有没有执行一个战略规划，给今天指引方向，给明天积聚力量？

注释：

[1] Janet Frankston, “Maxwell House Tie to Passover Spans Years,” The Atlanta Journal-Constitution, March 27, 2002, F1.

[2] 拉比：犹太人中的一个特别阶层，是老师，也是智者的象征。

[3] Janet Frankston, “Maxwell House Tie to Passover Spans Years,” The Atlanta Journal-Constitution, March 27, 2002, F10.

第6章

可能性思维的探索

没有什么比看着别人做你曾说不能做的事情更令人尴尬的了。

——萨姆·尤因

那些接受可能性思维的人，有能力完成那些看起来不可能完成的任务，因为他们相信有解决问题的方案。以下是几个你应该成为一个拥有可能性思维的人的理由。

1. 可能性思维给你带来更多机会

当你相信你可以做一些困难的事情并且成功时，许多大门就会为你打开。乔治·卢卡斯成功地制作了《星球大战》时，尽管有人说他想要的特效从来没有完成，也无法完成，但是他得到了许多其他的机会。他创建了工业光魔（ILM）公司，来制作那些“不可能”的特效，这家公司成了他用来资助其他项目的“提款机”。他制作了与他电影相关的商品进行销售，这成了他的另一个收入来源，以支撑他的电影制作。他在困难面前表现出的信心对其他电影制作人和新一代电影观众产生了巨大影响。流行文化作家克里斯·萨利维奇宣称：“先是直接通过他自己的作品，然后通过工业光魔公司无与伦比的影响，乔治·卢卡斯20年来一直在定义着电影的基本内涵。”^[1]让自己接受可能性思维，就相当于让自己接受许多额外的机会。

2. 可能性思维会把机会吸引到你身边，并增加人气

乔治·卢卡斯的案例可以帮助你了解可能性思维者是如何创造新的机会并增加人气的。那些想做大事的人通常会吸引大人物，如果你想取

得大成就，可能性思维就是必需条件。

3. 可能性思维给别人带来机会

那些敢想大事、敢做大事的人也为别人创造了机会，这在一定程度上是因为其拥有强大的感染力。在具有可能性思维者的身旁，你会自然而然地变得更自信，并关注大事。

4. 可能性思维可以让你拥有伟大梦想

无论你的职业是什么，可能性思维都可以帮助你拓宽视野，拥有伟大梦想。戴维·施瓦茨教授认为：“伟大的思想家们善于在自己的头脑和别人的头脑中创造积极、向上、乐观的前景。”接受了可能性思维，你的梦想就会从小土丘成长为大山。因为相信未来，你就会调整自己的位置，去努力实现梦想。

5. 可能性思维会超越常规

20世纪70年代，油价飙升时，汽车制造商被要求提高汽车的燃油效率，一家制造商要求高级工程师们大幅减轻他们正在设计的汽车的重量。高级工程师们研究这个问题，寻找解决方案，但他们最终得出的结论是，不可能制造重量更轻的汽车，那样成本太高，还会带来太多的安全问题。他们跳不出常规思维的习惯。

该汽车制造商最后是怎么解决问题的？他们把这个问题交给了一群年轻的工程师。年轻的工程师们找到了办法，将汽车重量减轻了数百磅。因为这些年轻的工程师认为问题是有可能解决的，所以每次从任务中删除不可能的标签时，你就会把潜力从一般提到超越常规的水平。

6. 可能性思维赋予你能量

可能性思维和人的能量水平之间存在着直接的联系，有谁会在失败的前景面前充满活力呢？如果你知道事情不能成功，你愿意付出多少时间和精力呢？没有人会去寻找失败，人们会在认为能成功的东西上投资。接受可能性思维，就会对所做的事情有信心，这就可以赋予你能量。

7. 可能性思维让你不言弃

最重要的是，有可能性思维的人相信自己可以成功。《成功心理学》（*The Psychology of Winning*）的作者丹尼斯·威特利说：“生活中的赢家会不断地想‘我可以，我会的，我成了’。与此相反，失败者在清醒时会把注意力集中在他们本应该做什么，或者不能做什么上面。”如果你认为你做不到一件事，那么你如何努力都不行，因为你已经输了。如果你相信你能做到，那么你就已经赢了一大半。

2001年，纽约市市长鲁迪·朱利安尼成了一个伟大的可能性思想家。世贸中心悲剧发生后的几个小时，朱利安尼不仅带领这座城市度过了灾后的混乱时期，还向他接触过的每一个人都灌输了信心。后来，他对自己的这段经历给出了一些有洞察力的看法：

我为我在街上看到的那些人感到骄傲。没有混乱，但他们感到害怕和困惑，我知道他们需要听我发自内心地说我们向何处去。当时我在努力地思考：我从哪里能找到类似的情况，找到可以学习的东西来面对这场危机？因此我想到丘吉尔，想到必须重建这座城市的精神。丘吉尔及1940年“闪电战”中的伦敦人民在持续的轰炸中保持他们的精神，还有什么比这更好的榜样呢？这是令人欣慰的想法。^[2]

飞机撞上纽约市的世贸中心大楼十几个小时后，朱利安尼终于在凌晨回到他的公寓休息，他没有睡觉，而是阅读了罗伊·詹金斯写的《丘吉尔传》中有关“二战”的章节。他学习了温斯顿·丘吉尔是如何帮助他的人民看到希望的，以及如何鼓励人民继续战斗的。他得到了启示，朱利安尼在“二战”的70年后，为自己的人民做了同样的事情。

注释：

[1]Chris Salewicz, George Lucas (New York: Thunders' Mouth Press, 1998), 113.

[2]Eric Pooley, "Mayor of the World," Time, December 31, 2001, www.time.com.

如何感受可能性思维的能量

如果你是一个天生积极向上的人，并且已经接受了可能性思维，那么你已经和我走在了同样的道路上。然而，有些人不是乐观的，而是天生的消极或愤世嫉俗的。在他们看来，可能性思维者是幼稚的或愚蠢的。如果你倾向于悲观，请想一个问题：就你所知，一直态度消极的人中，有多少是非常成功的？你认识的人中有多少总是抱着不可能思维却成就了大事的？答案是没有一个！

抱有“做不到”心态的人有两种选择，一种是预期最坏的情况，并不断地经历最坏的情况；另一种是改变自己的心态。乔治·卢卡斯就是这样的，信不信由你，虽然他是一个可能性思维者，但他不是天生积极的人。他说：“我非常愤世嫉俗，因此，我认为要防止一直这样，就得乐观。”^[1]换句话说，他选择了积极的思维方式。他这样总结道：“尽管这听起来很老套，但积极思考的力量大有帮助。所以坚定的决心加上积极的思维方式，再结合天赋和对自己能力的了解……这可能听起来有点儿天真，但对我很有效，对我所有的朋友都很有效——所以我已经开始相信了。”^[2]

如果你想让可能性思维给你带来益处，那么就从遵循以下建议开始。

1. 停止关注不可能的事情

成为可能性思维者的第一步，是阻止自己去寻找和思考那些特定情况下存在的问题。体育心理学家鲍勃·罗特拉回忆道：“我告诉人们，如果你不想进行积极思考，那么也没关系。从你的心里消除所有消极的负面想法，剩下的就好了。”

如果你是可能性思维的新手，那么必须学会消除那些脑海中消极的心理暗示。当你不由自主地开始列出可能出错的事情或做不到的原因时，停下来，对自己说：“不要那样。”然后问自己：“这对吗？”这有助于你惊醒。如果消极情绪对你来说真的成了大问题，脱口而出的话尽显

悲观，你就可能需要寻求朋友或家人的帮助了，让他们在每次你说出消极想法时提醒你。

2. 远离“专家”

所谓专家，比其他任何人都会否定人的梦想。

可能性思维者非常不愿意认为有什么事情不可能做到。火箭先驱沃纳·冯·布劳恩说：“我已经学会了非常谨慎地使用‘不可能’这个词。”拿破仑·波拿巴宣称：“我的词典里没有‘不可能’这个词。”如果你觉得必须听取专家的建议，那么听约翰·安德鲁·霍姆斯的话吧，他说：“永远不要告诉一个年轻人某件事是做不到的。上帝可能已经等了几个世纪，等待一个不知道做那件事是不可能的人。”如果你想有所成就，就让自己相信可能——不管专家怎么说。

3. 寻找各种情况下的可能性

成为一个可能性思维者不只是拒绝让自己消极，还需要做得更多。无论情况如何，都要积极寻找机会。我最近听到沃尔玛前总裁唐·索德奎斯讲了一个精彩的故事，说明了一个人在任何情况下都能找到机会。索德奎斯和萨姆·沃尔顿一起去了亚拉巴马州的亨茨维尔市，开了几家新店。在那里，沃尔顿建议他们去看看竞争对手的情况。下面是索德奎斯讲的事情经过：

我们走进了一家商店。我得告诉你，那是我这辈子见过的最糟糕的商店。一切都乱七八糟，没有顾客，也没有帮忙的店员，过道上堆满了商品，货架子上是空的，很脏，绝对是一团糟。他（沃尔顿）看了一边，我看了另一边，我们在外面的人行道上碰面。他说：“你觉得怎么样，唐？”

我说：“萨姆，那绝对是我这辈子见过的最糟糕的商店。我是说，你看见那些过道了吗？”

他说：“唐，你看到连裤袜架了吗？”

我说：“没看到，萨姆。我和你一定是走的不同过道。我没有看到。”

他说：“这是我见过的最好的连裤袜架。我拿起来看了，背面是制造商的名字。我们回去的时候，希望你给制造商打电话，让他来和我们管设备的人员见面，我想在我们的商店里也安放那种架子，这绝对是我所见过最好的。”他接着说：“你看到那些民族特色化妆品了吗？”

我说：“萨姆，那一定就在连裤袜架旁边，因为我没见到。”

他说：“唐，你知道我们的商店里有4英尺的民族特色化妆品。这里存了12英尺的货，我们绝对是失去机会了。我记下了其中一些产品的经销商，等我们回去后，希望你能够吸引化妆品消费者，让这些人进我们店里来。我们绝对需要扩大我们的民族特色化妆品规模。”

当时，萨姆·沃尔顿并没有敲着我的脑袋说：“唐，现在你从中学到了什么教训？”但他实际上已经在敲我的脑袋了，用他的思想。他的心思花在了寻找好东西，寻求如何提高、追求卓越上了。看到别人做得多么不好，是件很容易的事情。但他向我展示的是一种领导眼光，我将永远不会忘记，那就是在别人所做的事情中寻找优点，并学习应用。^[3]

能在各种情况下找到机会，并不需要天才智商或多年的经验，所需要的只是正确的态度，任何人都可以培养出来。

4. 敢于追寻更大的梦想

培养可能性思维方式最好的方法之一，就是让自己敢于追寻比平时更大的梦想。让我们看看实际情况吧：大多数人的梦想都太小了，他们不敢追寻大的梦想。亨利·柯蒂斯建议说：“让你的计划尽可能棒，因为25年后，这些计划看起来就会很平庸。把你的计划做成你最初计划的10倍大，25年后你就会想，当初为什么没有把它们放大50倍呢？”

5. 质疑现状

大多数人都希望生活能不断改善，但同时也关注平和与稳定。人们经常会忘记，保持不变就不会进步，发展就意味着变化。改变需要挑战

现状，如果你想要更大的机会，就不能满足于你现在所拥有的东西。当你成为一个可能性思维者时，你将会遇到许多人，他们会希望你放弃梦想，拥抱现状。成功者拒绝接受现状。

当你开始为自己、单位或家人探索更大的机会时，可能会遇到别人的挑战。你知道，当你读到这篇文章的时候，也就是现在，全国乃至全世界的可能性思维者正在考虑治疗癌症、开发新能源、养活饥饿的人以及提高生活质量，他们正在克服困难，挑战现状——你也应该这样做。

6. 从取得伟大成就者那里寻找灵感

研究取得伟大成就的人可以学到很多关于可能性思维的知识。我在本章中提到了乔治·卢卡斯，也许他不能吸引你，或者你不喜欢电影行业（就我个人而言，我不是一个科幻迷，但我钦佩卢卡斯是一个思想家、企业家和有远见的人）。你可以找一些你钦佩的成功者，研究他们。寻找具有罗伯特·肯尼迪那样态度的人，他推广了萧伯纳激动人心的名言：“有些人会看到已有的事物，问‘为什么会这样？’而我梦见那些从来没有发生过的事情，然后问‘为什么不这样？’”

我知道很多人不习惯可能性思维，你可以用自己喜欢的方式去称呼它：成功意志、对自己的信心、对自己能力的自信或信仰。千真万确的是那些认为自己不行的人，真的不行。但如果你相信自己可以，那么你就行！这就是可能性思维的力量。

思考题

我在看上去没有可能的情况下是否也能够释放可能性思维的激情？

注释：

[1] Sally Kline (editor), *George Lucas: Interviews* (Jackson: University Press of Mississippi, 1999), 96.

[2] Sally Kline (editor), *George Lucas: Interviews* (Jackson: University Press of Mississippi, 1999), 121.

[3] “Leadership Lessons: An Interview with Don Soderquist,” Willow Creek

Association.

第7章

从反思中学习

怀疑一切或相信一切是两个同样方便的办法；两者都去除了必要的反思。

——朱尔斯·亨利·庞加莱

我们的社会节奏不鼓励反思，多数人宁愿行动，不愿思考。在这里，请不要误会我的意思，我是一个爱行动的人，充满活力，喜欢积极地把事情干完。但我也是一个喜欢反思的人，反思就像心灵的慢炖锅，让你的想法慢慢成熟，直至完美。我进行反思，目标是从成功和失败中吸取经验教训，发现我应该坚持反复做什么，应该改变什么。这个过程总是很有价值，通过在头脑中回顾过去，会加深理解，拓宽视野。

1. 反思让人看到真相

孩子小的时候，我们还生活在一起，每年我们都会带他们快乐地度假。回到家时，他们知道我总是会问他们两个问题：“你最喜欢什么？”“你学到了什么？”不管我们是去了迪士尼乐园还是去了华盛顿特区。

我总是问这些问题。为什么？因为我想让他们反思一下自己的经历。如果没有提示，孩子们不会自然地理解一次体验的价值（或付出），他们认为事情是理所当然的。我想让孩子们欣赏我们的旅行，并从中学习。当你进行反思时，就能够把体验置于一种视角下，可以对旅行时间进行评估，对以前忽视的东西重新欣赏。大多数人只有在自己成为父母时，才能认识到自己父母或别人为自己做出的牺牲，这是一种伴随着反思而得来的视角。

2. 反思让你的思想情感健康无缺陷

人在激动的时候看问题的视角不会太好，大多数享受体验刺激的人一般不会第一时间就对该体验进行评估，而是事后对其进行回味（这也是在我们的文化背景下产生这么多寻求刺激者的原因之一）。同样地，那些经历了创伤幸存下来的人通常会不惜一切代价避免回忆创伤，这有时会使他们形成心结。

极端的经历，无论好坏，都会引发极端的情绪，反思能让你与极端的情绪保持距离，用新的眼光来看待它们。你可以从情感成熟的角度来看待过去的刺激，从哲学和逻辑的高度来审视悲剧。这样可以帮助你卸掉负面的情感包袱。

乔治·华盛顿总统说：“如果不能从过去的错误中获得有用的教训，从成功中获取宝贵的经验，我们就不应该回顾过去。”任何能经得起真理之光照耀，并经过时间之海大浪淘沙的洗礼之后保留下来的情感都是完整无缺的，因此值得你在头脑和心中珍藏。

3. 反思能增加你做决策的信心

你是否曾经匆忙做了决定，事后又怀疑自己做的是否正确呢？这样的经历每个人都有。反思可以帮助我们消除这种怀疑，让你再次做决定时充满信心。一旦你反思过一个问题，再次面对它时，就不必再重复以前每一步的思考了；心中已经有了上次的印记，就压缩了思考时间，让你更有信心。随着时间的推移，反思也能增强你的直觉。

4. 反思让大局更清晰

进行反思时，你可以对想法和经验的背景有更准确的认知。反思让我们花时间回顾所做过的和所见过的事情。一个失去工作的人如果回忆发生了什么事，就可能会看到导致他被解雇的事件始末，会更好理解发生了什么事情、事情发生的原因，以及他做错了什么。如果再想想之后发生的事情，他可能会意识到，从更大的方面看，新岗位可能更好，因为这更符合他的愿望，也让他的技能得以发挥。没有反思，可能很难看清这样的大局。

5. 反思可以从经历中总结宝贵经验

当你刚开始自己的职业生涯时，是不是没有多少人愿意给没经验的人一次机会呢？与此同时，你看到那些已经工作20年却表现不佳的人了吗？如果是这样，你可能会很沮丧。威廉·莎士比亚写道：“经验是一颗宝石，因为人们购买它的时候付出的价格难以估算。”然而，经验本身并不能增加生活的价值，也不一定有价值；它的价值在于人们因经验而获得的洞见。反思可以将经验转化为洞见。

马克·吐温说：“我们应该当心，不要指望从一次经验中获得所有的智慧——不要学卧过烫炉盖的猫。一只猫卧在烫炉盖上一次被烫，就再也不会上去了，学乖了，即使是一个凉的炉盖，它也不会再上去了。”^[1]经验让我们做好准备，迎接新的事情，这是它的价值所在，反思对此有所帮助。

注释：

[1] Mark Twain, *Following the Equator* (Hopewell, New Jersey: Ecco Press, 1996), 96.

如何通过反思来接受经验教训

如果你像当今文化中的大多数人一样，很少进行反思性思考，那么想培养自己反思的习惯，可能比你想象的要更难。想要提高反思能力，请务必将以下几点建议牢记于心。

1. 留出时间进行反思

古希腊哲学家苏格拉底观察到：“未经审视的生命是不值得活的。”然而，对大多数人来说，反思或自我反省并不是自然而然的。由于各种原因，这可能是一种令人相当不舒服的活动：很难保持专注，发现这个过程很枯燥，或者不愿意花很多时间思考情感上让人不痛快的问题。但如果你不专门留出时间，就不太可能进行反思。

2. 排除干扰

和其他任何一种思维一样，反思也需要一个人静下来，干扰和反思根本不能兼容。反思不是那种你能在电视机旁边、办公室小隔间里就能做的事情，电话铃响或和孩子们在同一个房间里都不行。

我能够取得很多成就，并且同时还能保持个人成长的原因之一就是，我不但留出时间反思，而且能拿出小块的时间远离干扰。在水疗中心度过半小时，在后院的石头上待一个小时，或者在办公室舒适的椅子上坐几个小时——地点并不重要，只要你远离干扰。

3. 定期查看你的日程或日志

多数人把日程当作计划工具使用——日程确实是计划工具，但很少有人会把它作为一种反思的工具来使用。不过，还有什么更好的方法能帮助你回顾去过哪里、做过什么呢？也许日志算一种好方法。我不是经常写日志的人，不会用写作来找出我现在的想法和感受；相反，我会先找出我的想法和感受，然后再写下重要想法和行动要点（我把这些想法

梳理清楚，然后迅速上手，或者我自己立即执行动作要点，或者将其交给其他人）。

日程或日志会提醒你时间是如何度过的，告诉你活动是否符合自己安排的优先级顺序，并帮助你检查工作是否取得了进展，还为你提供机会，回忆那些你以前可能没时间反思的活动。由于没有给自己必要的反思时间，有些最有价值的想法可能已经消失了。

4. 提出正确的问题

反思价值的大小取决于给自己提出问题的质量。问题的质量越高，从思考中挖掘到的黄金就越多。我在反思时，想到的是自己的价值观、人际关系和经历。以下是一些示例问题：

● **个人成长**：今天学到了什么可以帮助我成长？如何将其应用到自己的生活中？应该在什么时候应用？

● **增值**：今天为谁增加了价值？如何知道自己为那个人增加了价值？能继续跟进并补充完善他所获得的利益吗？

● **领导能力**：我今天以身作则了吗？是否把我的团队成员和组织提升到了一个更高的水平？我做了什么？怎么做的？

● **个人信仰**：自己今天的所作所为符合信仰吗？践行了金科玉律吗？和人相处时是否付出了格外的善意？

● **婚姻和家庭**：今天我和家人互相表达过爱了吗？是如何表达的？他们感觉到了吗？他们也表达了吗？

● **核心圈子**：自己和团队核心成员在一起的时间足够长吗？能做些什么来帮助他们进步呢？自己能在哪些方面给予他们指导呢？

● **发现**：今天遇到什么需要我再好好思考一下吗？

有什么经验教训吗？需要做什么吗？

如何安排反思时间取决于你自己。你可能会在我的模式的基础上做

调整来适应自己的情况，你也可以试试我的朋友迪克·比格斯使用的方法。他在一张纸上写了三个栏目：

年份 转折点 影响

这个方法有利于对大局进行反思，迪克用它来观察自己生活的模式，比如当他搬到亚特兰大时，一位新老师鼓励他去写作。你也可以轻松地在页面上写下“事件”“意义”和“行动点”来帮助你从反思中受益。最重要的是提出适合自己的问题，写下在反思期间获得的重要想法。

5. 通过行动来加强学习能力

写下从反思中产生的好想法是有价值的，但没有什么比把想法付诸行动更能让你成长的了。要做到这一点，必须有意识地行动起来。例如，读一本好书时，总会有一些好的想法、句子或启示可以学习和利用。我总是在书中标记出这些要点，然后读完书后再把所标记的东西重读一遍。听到什么有用的消息时，我就会记录下来，归档，以备将来之用。参加研讨会，我会做好笔记，用一套自己设定的符号来提示自己：

- “_” 意味着这个材料需要再看。
- “*” 意味着需要按照所标主题分类。
- “[” 意味着这些标记的内容我想使用在自己的讲座或书中。
- “a” 意味着如果我努力，这个想法就会成功。

大多数人参加会议或研讨会时，会很享受这种体验；听演讲者讲话，有时甚至会做笔记，但他们回家后什么也没改变。他们喜欢听到的许多概念，但合上笔记本时，就不会再去想它们。当这种情况发生时，他们得到的仅仅是一种暂时的思想冲动。参加会议后，重新审视你所听的东西，进行反思，然后付诸行动，这样可以改变你的生活。

最后，反思性思维有三个主要价值：在具体环境中为我提供观察事物的视角，让我不断地关注自己的旅程，为我的未来提供了建议和方向。反思是我个人成长中非常宝贵的工具，生活中没有什么别的事情能像反思这样帮助我学习、提高自己了。

思考题

我是否经常回顾过去，以获得真实的视角和深入的理解呢？

第8章

质疑从众思维

我不是电话应答机，我是提问机。如果我们都拥有所有的答案了，怎么还会这么一团糟呢？

——道格拉斯·卡迪纳尔

经济学家约翰·梅纳德·凯恩斯的思想对20世纪的经济理论和实践产生了深远的影响，他说：“困难不在于发展新思想，而在于逃避旧思想。”站在流行想法的对立面也许是件困难的事情，无论你是一个商人，想违背公司的传统；是一个牧师，想向教会介绍一种新型音乐；是一个新手妈妈，想拒绝从父母那里传下来的老风俗；还是一个青少年，想忽视当前流行的东西。

这本书中的许多观点都与从众思维相悖。如果你看重的是人气而不是良好的思维，那么就会严重限制你发挥潜力来学习本书所鼓励的思维类型。

从众思维是……

- 太一般，无法理解良好思维的价值。
- 太僵化，无法意识到思维改变的效果。
- 太懒惰，无法掌握有意识思维的过程。
- 太狭隘，无法发挥大局思维的智慧。
- 太自满，无法释放专注思维的潜力。

- 太传统，无法发现创新思维的乐趣。
- 太天真，无法认识现实思维的重要性。
- 太随意，无法释放战略思维的力量。
- 太有限，无法感受可能性思维的能量。
- 太时髦，无法接受反思性思维的经验教训。
- 太浅薄，无法质疑对从众思维的接受程度。
- 太傲慢，无法鼓励别人参与共享思维。
- 太自我，无法体验利他思维的满足感。
- 太不投入，无法享受底线思维的回归。

如果你想成为一个好的思考者，那么就开始为自己可能的不合群做好准备。

为什么要质疑从众思维

前面泛泛谈了一些要质疑从众思维的理由，现在请允许我详细解析。

1. 从众思维有时意味着不思考

我的朋友凯文·迈尔斯总结了从众思维的想法：“从众思维的问题在于它根本不需要你去思考。”思考是一项艰苦的工作，要是很容易，每个人都会是一个很好的思考者。不幸的是，许多人只是想生活轻松一些，不想费力思考，也不想为成功付出代价。做别人都在做的事更容易，并希望别人能想出解决问题的方案。

看看一些专家的股市建议，当他们发布自己的意见时，大多数都在遵循趋势，没有自己的东西，甚至连趋势的顶点也不去探究。那些打算通过他们推荐的股票赚钱的人，在大家都听到这些意见时，早就已经那样做了。人们在盲目地追随一种趋势时，就不会自己动脑思考了。

2. 从众思维带给人虚幻的希望

科隆大学遗传学系的教授本诺·穆勒-希尔讲述了自己上高中时的事情。一天早上，校园里有40名学生排着队，他排在最后。物理老师安装了一个望远镜，想让学生可以观察到一颗行星及其卫星。第一个学生走到望远镜前，看了看，老师问他是否能看到什么时，男孩说没有，近视妨碍了他的视线。老师教他如何调整焦点，男孩最后说他可以看到那颗行星和它的卫星。学生们一个接一个地走到望远镜前，看到了他们应该看到的東西。最后，倒数第二个学生看了看望远镜，表示他什么也看不见。

“你这个笨蛋，”老师喊道，“你必须调整一下望远镜镜片。”

那个学生试了试，但最后他说：“我还是什么也看不见。全是黑色的。”

老师带着一种厌恶的表情走过去，自己透过望远镜看了看，然后表情奇怪地抬起头来。镜头盖竟然还盖着望远镜。没有一个学生能看到任何东西！^[1]

许多人的从众思维是为了寻求安全感，他们认为，如果很多人都在做某件事，那么那一定是正确的，一定是个好主意。如果大多数人都接受，那么这个想法可能代表着公平、平等、同情和敏锐。对吧？实际上并不一定。人们曾认为地球是宇宙的中心，但哥白尼研究了恒星和行星，并用数学方法证明了地球和太阳系中的其他行星都是围绕太阳旋转的。人们曾普遍认为，手术不需要清洁消毒，然而约瑟夫·李斯特研究了医院的高死亡率，并引入了消毒措施，挽救了无数生命。人们曾普遍认为，女性不应该有投票权，但像埃米琳·潘克赫斯特和苏珊·安东尼这样的人在为之奋斗，并赢得了这一权利。我们必须永远记住，盲目接受和动用智力之间有着巨大的区别。人们可能会说，和大多数人一致是安全的，但事实并不总是如此。

有时很明显，大家都认可的想法不见得就是好的和正确的，而有时这并不是那么明显。例如，想一想，众多美国人的信用卡欠下了大量的债务，任何经济上精明的人都会告诉你这不好。然而，数百万人都在遵循大家普遍接受的做法——现在购买，以后支付。所以他们花钱，花钱，花钱。许多从众思维带给人的希望是虚幻的，别让它们愚弄了你。

3. 从众思维不易接受变革

从众思维方式都很喜欢维持现状，只看到此时此刻，并全力抓住不放，因此抵制变革，抑制创新。独立电影制片人协会前主席唐纳德·纳尔逊批评了从众思维，他宣称：“我们必须抛弃认为按照惯例和传统做事可能是最好的方式的想法。相反，做几乎所有的事情，我们都应该假定可能有更好的方法。千万不要认为以前从未做过的事情可能根本不能做。”

4. 从众思维只会带来平庸的结果

糟糕的是什么？从众思维带来的是平庸的结果。简而言之，下面就是对从众思维的推理：

大众的=正常的=平庸的

它是最好中的最差的，最差中的最好的。采用从众思维会限制我们的成功。它代表了投入最少的精力来维持过得去的状况。如果你想实现不寻常的结果，就必须拒绝从众的想法。

注释：

[1] Benno Muller-Hill, “Science, Truth, and Other Values,” *Quarterly Review of Biology*, Volume 68, Number 3 (September 1993), 399—407.

如何质疑从众思维

从众思维往往被证明是错误的、有局限的。一旦你养成习惯，质疑它就并不难。困难在于如何开始，可以从以下事情着手。

1. 跟风之前先动脑

许多人几乎是自动跟随别人的，他们之所以跟风，有时是因为这样做阻力最小，有时是因为他们害怕被拒绝，或他们相信大家都在做的事是明智的。但如果你想成功，就应该考虑什么是最好的，而不是什么是流行的。挑战从众思维需要接受自己的不受欢迎、特立独行。2001年9月11日的悲剧发生后，很少有人愿意选择乘飞机旅行，但那却是旅行的最佳时间：人流量减少，安全措施加强，航空公司正在降价。悲剧发生大约一个月后，我和妻子玛格丽特听说百老汇的演出有很多座位，纽约的许多酒店房间仍然空无一人。大众的想法是远离纽约，而我们把它作为一个机会，因为去这个城市有便宜的机票。我们不仅在一家大酒店以半价订了一个房间，还买到了最热门的演出《金牌制片》的票。我们在剧院里落座时，坐在旁边的一位女士正兴奋不已。

“真不敢相信我终于来了，”她对我们说，“我已经等好久了。这是百老汇最好的演出，也是最难买到票的演出。”然后她转过身来，看着我的眼睛说：“我已经拿到票一年半了，就等着看这场演出。你们是多久以前买到票的？”

“你不会喜欢我的答案。”我回答道。

“哦，说吧，”她说，“多久啊？”

“我五天前买到的。”我回答，她看着我们的眼神变得相当惊讶。顺便说一下，她说得对，这是一段时间以来我们看过的最好的演出之一。我们之所以能看到，只是因为其他人都待在家里时，我们进行了逆向思维。

当你开始不顺从大众思维时，要提醒自己：

● 不从众的想法，即便成功，也会在很大程度上被低估、不被承认，并被误解。

● 不从众的思维中包含了远见和机遇的种子。

● 所有的进步都需要不从众的思维。

下次，当你觉得自己已经准备在某个问题上遵循从众想法时，就停下来想一下，你可能并不想为了改变而改变，但你肯定不想仅仅因为你没有想到什么是最好的，而盲目地从众。

2. 欣赏与自己不同的想法

拥抱创新和变化的方法之一是学会欣赏别人的思维方式。要做到这一点，必须不断地让自己接触与自己不同的人。我的哥哥拉里·麦克斯韦尔——一位优秀的商人，也是一位拥有创新思维的人——不断地通过不同的思维方式来挑战从众思维。他说：

我们的销售与中层管理人员大多来自产品和服务与我们这个企业不一样的企业，这就让我们不断地接触到新的思维方式。我们不鼓励团队成员参与正式的商业和贸易协会、联合会，因为参与这些组织的人的想法都很大众化。我们的成员不需要花大把时间学习这个行业里其他人那样的思维方式。

挑战从众思维，花时间与具有不同背景、教育水平、专业经历及个人兴趣的人在一起，你将像和你相处最多的人那样思考。如果你花时间和那些思维独到的人在一起，你就更有可能挑战从众思维，开辟新的领域。

3. 不断质疑自己的想法

让我们面对现实，一旦我们找到一种有效的思维方式，就会不断使用；即使这种方式不再有效了，我们也会经受不住诱惑，总想使用。不过要记住，有时明天的成功的最大敌人恰恰是今天的成功。我的朋友安迪·斯坦利最近在音久（INJOY）公司的动员会上教授了一堂名为“挑战过程”的领导力课。他描述了进步是如何必须从变革开始的，并指出其

中的许多改变就是始于对从众思维的质疑。他说我们应该记住，组织中的每一个传统在最初的时候都是一个好主意，甚至可能是革命性的，不过并不见得每一个传统都会是未来的好主意。

如果你在单位负责实施现有的政策，那么你很有可能会抵制改变，即使是进步的改变。这就是为什么挑战自己的想法很重要。如果太执着于自己的想法和现在所有的做法，那么就不会有变革和进步。

4. 用新方法尝试新事物

你上一次尝试新事物是什么时候？你是否会避免冒险尝试新事物呢？摆脱自己思维方式的最好方法之一就是创新。你可以通过日常的小事来培养创新习惯：鼓励自己用不同于平常的方式工作；在你最喜欢的餐厅点一道不熟悉的菜；请平时不在一起工作的同事与你合作完成熟悉的项目；不依赖用惯了的自动驾驶模式。

不从众的思维会提出问题并寻求各种可能。1997年，我的三家公司搬到了佐治亚州的亚特兰大市，这是一个大城市，交通高峰期可能会令人发疯。搬到这里后，我立即开始寻找和测试去目的地的替代路线，这样我就会躲过交通堵塞。例如，从我家到机场，我就发现并使用了9条路线，这些路线距我这里都在8英里之内，它们之间相差也就12分钟。我经常惊讶地发现，人们总是堵在高速公路上，而他们本可以走另一条不堵的路线。问题出现在哪里？太多的人不愿以新的方式尝试新事物。事实就是：大多数人满足于旧的思路，而不是致力于寻找新的解决方案。

如何以新的方式做新的事情并不那么重要，关键是一定要去做（此外，如果你以和其他人一样的方式做新事情，你真的会反对从众思维吗？）。今天就去做一些不一样的事情吧。

5. 习惯不舒服

归根结底，从众思维很舒服。它就像一把老式的躺椅，可以适应所有主人的特点。大多数旧躺椅的问题在于最近没人想看见它们。如果是这样，就是时候买一把新的了！如果你想成功地拒绝大众思维，就得习惯不舒服的感觉。

如果你接受特立独行的想法，做决定是根据什么是最好的、正确的，而不是根据什么是大家都普遍接受的，那么就需要知道：早年，你犯错误的程度不会像人们认为的那样严重；到后来，你也不会像人们想象的那么正确。多年下来，你会比自己想象的要更好。

思考题

我是否有意识地拒绝了从众思维的局限，追寻不一般的结果呢？

第9章

共享思维的益处

个人聪明敌不过集体智慧。

——肯·布兰查德

有头脑的人，尤其是那些同时还是优秀领导者的人，能够理解共享思维的力量。他们知道，重视别人的主意和想法，会得到共享思维的复合结果，取得的成就也会比单独思考更多。

参与共享思维的人能够理解以下几点。

1. 共享思维比单独思维出结果更快

我们生活在一个真正快节奏的世界里，要以目前的速度运转，我们就不能单独去面对。我想这一代刚刚进入职场的年轻男女们会感觉非常强烈。也许这就是为什么他们如此重视团体，这也是他们更有可能选择一家自己喜欢的公司，而不是选择一家高薪公司的原因。和别人一起工作就像给自己找到了一条捷径。

如果想快速学习一项新技能，该怎么做呢？是一个人弄清楚，还是找人来教你怎么做？无论你在学习如何使用新的软件、练习打高尔夫球，还是做一道新菜品，你都可以从有经验的人那里更快地学习。

2. 共享思维比单独思维更有创新性

我们倾向于认为伟大的思想家和创新者是单独思考者，但事实上，最伟大的创新思维并不是在真空中发生的，创新是合作的成果。阿尔伯

特·爱因斯坦曾经说过：“我每天多次意识到自己的外在和内在的生活是建立在我同胞的劳动基础之上的，既包括那些活着的人，也包括那些已经死去的人，我必须认真努力，以回报我的所得。”

无论是玛丽·居里和皮埃尔·居里夫妇的科学工作，路易斯·布努埃尔和萨尔瓦多·达利的超现实主义作品，还是约翰·列侬和保罗·麦卡特尼的音乐作品，都会发现共享思维带来的更大创新。如果把你的想法和别人的想法结合起来，就会想出从未有过的主意！

3. 共享思维比单独思维更成熟

尽管我们希望自己知道一切，但每个人可能都会痛苦地意识到自己的盲点和缺乏经验的地方。我刚开始做牧师的时候，有梦想和精力，但几乎没有经验。为了克服这点不足，我力争让几位发展得好的教会的知名牧师与我分享他们的想法。20世纪70年代早期，我写信给全国十位最成功的牧师，付给他们每人100美元来接见我一个小时，以求教他们一些问题。这对当时的我来说是一笔巨款。如果有人答应了，我会去见他，我不说太多，只是提几个问题。我去见这些人并不是为了给谁留下深刻印象，或自我满足一下，我是去学习的。我仔细地听了他们说的每句话，记了笔记，尽我所能吸收他们给我的东西，那些经历改变了我的生活。

你拥有我没有的经验，我也拥有你没有的经验，把我们的经验相加，就会丰富个人经验——结果就是成熟。如果你没有自己需要的经验，就找一个有经验的人合作。

4. 共享思维比单独思维更强大

哲学家兼诗人约翰·沃尔夫冈·冯·歌德说过：“接受忠告，就是增进自己的能力。”两个头脑朝同一个目标思考，要优于一个头脑。这就像驾驭两匹马来拉一辆马车，它们团结在一起比单独任何一匹马的力量都大，这显而易见。不过你知道吗，当它们聚在一起时，可以拉动的重量比它们单独拉动重量的总和还要多。协同优势来源于合作，当人们一起思考时，同样的协同能量就会发挥作用。

5. 共享思维比单独思维更有价值

很明显共享思维会产生更高的回报，这是由于共享思维的协同作用。不过共享思维的好处不只有这些，从分享思维和经验中获得的个人回报可以说是巨大的。克拉伦斯·弗朗西斯用以下的话总结了这些好处：“我真诚地相信，‘关系’这个词是展望一个美好世界的关键词。似乎非常明显，无论是在家庭中、工作中、国家中，还是在这个世界上，你遇到的每一个问题在本质上都是一个关系问题，一个相互依赖的问题。”

6. 共享思维是拥有伟大主意的唯一途径

我相信每一个好主意最初都是由三四个好主意形成的，而大多数好主意都来自共享思维。剧作家本·琼森说：“只知自学不知求教的人相当于拜了傻瓜为师。”我上学时，老师们总是强调答题正确，强调要比其他同学做得更好，很少强调大家合作想出好答案。然而，当每个人的想法都受到充分重视时，所有的答案都会有所改善。如果我们两个人每人都有一个想法，加在一起就有两个想法了，这样我们就总会想出伟大的主意。

如何鼓励参与共享思维

有些人把参与共享思维看作很自然的事情，每当他们遇到问题时，就会想“我认识的人中谁能帮忙解决这个问题”，领导者往往这样想，性格外向的人也是如此。然而，你不成为领导或性格外向的人也能从共享思维中受益，使用以下步骤可以帮助你提高利用共享思维的能力。

1. 重视别人意见

首先，要相信别人的想法是有价值的。如果你不相信别人，你就会畏手畏脚。怎么知道你是否真的想要别人的意见呢？向自己提出这些问题：

● **我有心理安全感吗？** 那些缺乏信心、担心自己地位或权力的人，往往会拒绝别人的意见，以保护自己的地盘，不让别人靠近。一个有安全感的人才会考虑别人的意见。几年前，一个没有心理安全感的人在我的董事会担任了重要职位，开过几次会议后，其他董事会成员很明显地感觉到，这个人不会对公司做出积极的贡献。我问董事会一位经验丰富的领导：“为什么这个人总是说并且做一些阻碍我们进步的事情呢？”我永远也不会忘记他的回答：“心理伤痛者易伤人。”

● **我重视别人吗？** 如果不重视和不尊重一个人，就不会重视他的意见。你是否考虑过对待身边重视和不重视的人的态度，看看有什么不同？

我重视的人	我不重视的人
我想花点时间和他们在一起	我不想让他们待在我身边
我爱听他们的意见	我不爱听他们的意见
我想帮助他们	我不会帮助他们
我受他们影响	我会忽略他们的意见
我尊重他们	我冷淡对待他们



● **我是否重视互动过程？** 共享思维往往会产生奇妙的协同效果，可以把你带到一些自己从未涉足的领域。出版商马尔科姆·福布斯断言：“倾听建议往往比听从建议更重要。”必须说，我以前并不总是重视共享思维的，有很多年，当我想酝酿想法时，总是倾向于退出人群，不愿意与别人一起思考。一位同事对我提出质疑时，我开始分析自己对共享思维的犹豫，我意识到这和我在大学经历有关。有一段时间，我在上课时可以看出一个教授没有备好课，总是在课堂上花时间让学生对一个问题发表不成熟的意见。多数情况下，他们的意见似乎并不比我的好，我觉得来上课就是为了让教授教我，所以我对共享思维有了偏见。后来我意识到共享思维本身不是问题所在，问题是和谁分享。共享思维水平的高低要看做分享的人的水平。自从有了这一认知之后，我就接受了共享思维的互动过程，现在我相信这是我的优势之一。尽管如此，我还总是在想我需要找谁来进行共享思维（我将在本章的后面告诉你指导方针）。

必须先让自己接受共享思维，才能参与分享想法。

2. 从竞争转向合作

《如何成为首席执行官》（*How to Become CEO*）一书的作者杰弗里·福克斯说：“要时刻寻找好主意，不要对其来源有偏见，你可以从客户、儿童、竞争对手、其他行业人员或出租车司机那里获得各种想法，想法出自何人并不重要。”^[1]

一个重视合作的人渴望实现别人想法，而不是与其竞争。如果有人要你分享意见，要专注于如何帮助团队，而不是把个人放在首位。如果你把人们聚在一起分享想法，那么就多赞美某个想法，而不是赞美提出

想法的人。如果最好的想法总是获得重视（而不是提出想法的人），那么所有人都会以更大的热情来分享他们的想法。

3. 开会要有议程

我喜欢和某些人在一起，不管我们是否讨论想法：我的妻子玛格丽特、我的孩子、我的孙子、我的父母。虽然我们经常一起讨论一些想法，但如果不讨论我也不会烦恼，因为我们是家人。不过，当我和生活中其他任何人在一起时，我都会有一个议程，我知道我想要完成什么。

我越尊重这个人的智慧，就越乐意倾听他的意见。例如，当我和我指导的人在一起时，我让这个人提问，一般来说，大部分时间是我在讲话；当我和指导我的人在一起时，我基本上是处于闭嘴状态。在其他关系中，听和讲要均衡一些。但无论和谁见面，都有见面的理由——我能带来些什么，或从中得到些什么。无论是生意聚会还是娱乐聚会，都是这样的。

4. 找合适的人交流

要从共享思维中获得有价值的东西，你需要找那些能够带来一些东西的人共同交谈。如果准备和一些人参与共享思维，请使用以下标准确定人选。

- 那些最希望想法成功的人。
- 那些能够给别人的思想增加价值的人。
- 那些能够在情感上应对对话中快速变化的人。
- 那些能够欣赏别人优势正面自己弱项的人。
- 那些了解自己在谈话中价值所在的人。
- 那些把团队利益放在首位的人。
- 那些能够激发周围人思想的人。
- 那些在要讨论的问题上拥有成熟经验和成功过的人。

●那些对问题有决定权并承担责任的人。

●那些离开时心里装的是“我们”而不是“我”的人。

我们通常会根据关系远近、环境因素或是否方便等来选择头脑风暴的伙伴，但这对于我们能够想出最好的主意并没有帮助。我们选择共享思维的人不一样，结果会有天壤之别。

5. 对好的思考者和合作者进行补偿

成功的组织实践共享思维。如果你领导着一个组织、部门或团队，那么你就不能没有善于共享思维的人。招聘时，要寻找那些重视别人、有合作经验、心理健康的好的思考者；给他们高薪，经常给他们有挑战性的任务，使用他们的思维技能，并经常分享他们的想法。把许多优秀思考者的思想集中在一起，其增加的价值是无法比拟的。

无论你想要取得什么成就，都可以通过共享思维来做得更好。这也就是我一生中花了很多时间来教授领导力的原因。优秀的领导力有助于在合适的时间召集合适的人，以达到合适的目的，让每个人都能获益。其所需的只是合适的人和参与共享思维的意愿。

思考题

我是否一直在和别人的头脑合作思考，来超越个人的头脑，并实现了协同的结果？

注释：

[1] Jeffrey J. Fox, *How to Become CEO* (New York: Hyperion, 1998), 115.

第10章

实践利他思维

我们不可能用火炬只照亮别人的道路，而不照亮自己的道路。

——本·斯威特兰

到目前为止，这本书已经讨论了许多可以帮助你实现目标的思维方法，每一个都有让你更成功的潜力。现在想让你了解一种有可能以另外一种方式改变你的生活的思维方法，它甚至可能改变你对成功的定义。

利他思维往往比任何其他思维都能获得更大的回报。让我们来看一下它带来的好处吧。

1. 利他思维带来满足感

生活中没有什么比帮助别人给自己带来的回报更大的了。查尔斯·布尔相信：“索取者一般不会得到幸福，给予者才会得到幸福。”帮助人会带来极大的满足感，你白天无私地为别人服务，晚上就可以毫无遗憾地倒头香甜入睡。在《展现最好的人性》（*Bringing Out the Best in People*）一书中，艾伦·洛伊·麦金尼斯说：“世界上没有什么是比帮助别人——助人成功——更高尚的事业了。”

即便你一生中很多时间都是在追求自己的利益，但要改变主意永远也不会太晚。即使是最悲惨的人，比如查尔斯·狄更斯笔下的吝啬鬼，也能改变自己的生活，并为别人带来改变。阿尔弗雷德·诺贝尔就是这样的，当他在报纸上看到自己的讣告（是他的兄弟去世了，编辑写错了，写成了“炸药大王”诺贝尔，说他的公司制造的炸药杀死了许多人）

时，诺贝尔发誓要促进和平，并对人类做出贡献，于是诺贝尔奖就产生了。

2. 利他思维为别人增值

1904年，贝茜·安德森·斯坦利在《布朗书》（*Brown Book*）杂志上写了以下关于成功的定义：

生活得好，经常笑，充满爱，这就是取得了成功的标志；享有善良女人的信任、聪明男人的尊重和小孩子的爱戴，填补了自己的位置，完成了自己的使命，这就是取得了成功的标志；无论是改良了一种花，写出了一首完美的诗，还是拯救了一个灵魂，他离开时的世界比他来的时候更好，这就是取得了成功的标志；从不缺乏对世界上美的欣赏，并能充分表达，总是能在别人身上寻找到最好的东西，并把自己最好的东西给予别人，他的生命给人以激励，对他的记忆就是一种祝福，这就是取得了成功的标志。

当你走出自我，为别人做出贡献时，你就真正开始生活了。

3. 利他思维激发其他美德

观察一个4岁孩子的自私很有意思，不过当你在一个40岁的人身上看到自私时，就不是很有趣了，不是吗？

在一个人可以追求的所有品质中，利他思维似乎对培养其他美德有最大的影响。我想那是因为无私付出的能力是最难以培养的，因为其与人性的本质相违背。但是，如果你能学会利他思维，成为一个给予者，那么培养其他美德——感激、爱、尊重、耐心、自律等就会变得容易多了。

4. 利他思维可以提高生活质量

利他思维产生的慷慨精神让人能够欣赏生命，理解生命的更高价值。看到那些需要帮助的人，并伸出援手，可以让人看问题的视野更加开阔。付出既提高了接受者的生活质量，也提高了给予者的生活质量。这就是为什么我相信：

没有任何一种生活能像以自我为中心的生活那样空虚。

没有任何一种生活比把自我放空更能让人找到生活的重心。

如果你想改善自己的世界，那么就把注意力集中在帮助别人上。

5. 利他思维让你超越自己，融入更大的世界

全球制药公司——默克公司一直认为自己不仅生产产品和盈利，还渴望为人类服务。20世纪80年代中期，该公司开发了一种治疗河盲症的药物。河盲症是一种导致数百万人失明的传染病，在发展中国家尤为严重。虽然这是一个好产品，但潜在的顾客买不起。那么默克公司到底是怎么做的呢？尽管如此，该公司还是开发了这种药物，并在1987年宣布将向需要的人免费提供这种药物。截至1998年，该公司已经赠出超过2.5亿片药片。^[1]

乔治·默克说：“我们永远不要忘记，药物是服务人类的，不是为了利润。如果我们记得服务，利润会随之而来。利润从来都不会辜负我们。”这里面有什么要学习的吗？简单。与其想努力成为一个伟大的人，不如超越自我，成为比你自己更伟大事物的一部分。

6. 利他思维创造传承

正北通信公司（True North Communications）总裁兼首席运营官杰克·巴鲁塞克说：“学习、收入、回报——这是人生的三个阶段。人生的第一个三分之一应该用于教育，第二个三分之一应该用于谋生和建立事业，最后一个三分之一应该用于回报别人——带着感恩之心回报社会。每个阶段似乎都在为下一个阶段做准备。”

如果成功了，就有可能给别人留下一些东西。但如果你想做得更多，创造一种传承，那么就需要把东西留到别人心中。当你进行利他思维，在别人身上投资时，你就有机会创造一个比你的生命更长的传承。

注释：

[1] “Mectizan Program Removes Darkness from an Ancient Disease,” Corporate Philanthropy Report, Merck, p. 11, www.merck.com, April 27, 2002.

如何体验利他思维带来的满足感

我认为大多数人都认识到了利他思维的价值，多数人甚至会同意这是一种他们想要培养的能力。然而，许多人都不知道如何改变他们的思维方式。为了开始培养利他思维，建议你做好以下事情。

1. 把别人放在首位

这个过程开始于意识到自己不是世界的中心！这需要谦逊和转移关注点。在《道德管理的力量》（*The Power of Ethical Management*）一书中，肯·布兰查德和诺曼·文森特·皮尔写道：“谦逊的人不会减少自己的思考，而是减少考虑自己。”如果你想通过思考变得不那么自私，那么就需要停止思考自己的需求，开始关注别人的需求。使徒保罗劝勉道：“不要出于自私的野心和虚荣而妄为，要谦卑地看到别人比自己好。每个人不应该仅仅关注自己的利益，也应该关注别人的利益。”^[1]要付出精神上和情感上的投入，关注别人利益。

2. 让自己了解别人的需求

相信自己愿意无私地付出是一回事，实际做是另外一回事。要迈出步子，实现转变，就需要把自己放在一个可以看到人们需求的位置上，并做些什么来满足人们的需求。

你为别人做什么，在一开始并不重要。你可以在自己的教会服务，进行志愿服务，或向慈善组织捐款等。关键是学习如何给予，并培养像给予者一样思考的习惯。

3. 悄悄或匿名给予

一旦学会了付出，那么下一步就是学会在不能得到任何回报的时候付出。与可能没人知道你的付出相比，在得到认可的情况下给予总是容易得多。那些为了大肆宣传而给予的人，已经得到了他们想要得到的酬

劳。然而，只有那些匿名给予的人才会得到精神上、心理上和情感上的多重益处。如果你以前从未做过，那么就试试吧。

4. 有意在别人身上投资

无私的最高水平就是为别人的个人发展或幸福付出自己，如果你结了婚或做了父母，你就会从个人经验中明白这一点。你的配偶最看重什么：银行里的钱还是你付出的时间？小孩子实际上更愿意从你那里得到什么：玩具还是你的关注？爱你的人最希望得到的是你的陪伴，而不是你给他们什么东西。

如果你想在别人身上投资，那么就需要考虑一下别人，以及他们的发展道路，这样你就可以与他们合作。每一种关系都像是为互惠互利而建立的伙伴关系。当你与别人建立了任何关系，就要想一想如何投资对方，以形成双赢局面。以下是人际关系最常见的方式：

我赢，你输——我只赢了一次。

你赢，我输——你只赢了一次。

我们都赢了——我们赢了很多次。

我们都输了——伙伴关系结束！

最好的关系当然是双赢。为什么没有更多的人以这种态度去建立关系呢？告诉你原因：因为大多数人都想确保他们先赢。然而，利他思维者介入一段关系，首先要确保对方先赢，这就完全不同了。

5. 不断审视自己的动机

弗朗索瓦·德·拉罗什富科说：“慷慨常常不过是经过伪装的野心，忽略小的利益是为了获得巨大的利益。”对大多数人来说，最困难的事情是对抗天然要把自己放在首位的冲动。这就是为什么需要不断审视自己的动机，以确保自己不返回自私的陷阱。

你想审视自己的动机吗？学习一下本杰明·富兰克林这个榜样吧。本杰明·富兰克林每天都会问自己两个问题，早上起床时会问：“今天我要做什么好事呢？”睡觉前会问：“我今天做了什么好事？”如果你能正

直无私地回答这些问题，你就能让自己步入正轨。

注释：

[1]Philippians 2:3—4 (NIV).

活着就要奉献

2001年秋，我们都目睹了利他思维的范例，这与我们多年来在美国看到的任何东西都不同。谁能忘记2001年9月11日发生的事件呢？我刚上完领导力课，我的助手琳达·艾格斯就走进演播室，宣布了这个悲惨的消息。像大多数美国人一样，我整天都盯着电视，听着报道中的消防员和警察的事迹，他们冲进世贸中心大厦救人，置个人安危于不顾。

悲剧发生后的几天里，数以百万计的美国人表达了自己的意愿，大家都想做些什么，以促使局势向好的方向发展。我也有同样的愿望，我的公司计划在9月15日，也就是悲剧发生后的周六，通过同步广播进行培训。我们领导团队决定在同步广播的最后，增加一个名为“祈祷美国”的节目，时长一个半小时。节目中，我的朋友马克斯·卢卡多写了一篇祈祷文，表达了数百万人的心声。富兰克林·格雷厄姆为我们的国家领导人祈祷，吉姆·多布森和雪莉·多布森给父母们提出建议，帮助孩子们面对这一事件。布鲁斯·威尔金森和我提议参与同步广播的听众给“9·11”事件的伤者捐款。很令人惊讶，听众们捐出了590万美元，国际慈善团体会将这些钱分发给有需要的人。利他思维和无私给予把非常黑暗的时刻变成了充满光明与希望的时刻。

悲剧发生后不到两周，我去了纽约市的世贸中心遗址，查看了被破坏的现场，感谢了在那里清理残骸的男男女女，并为他们祈祷。我真的不敢相信我所看到的情景，我去过纽约好几十次，世贸中心大厦是世界上我最喜欢的地方之一，我和妻子、孩子们上过大厦很多次，对那个地方有着许多美好的记忆。看着大厦曾经矗立过的地方，现在只剩碎石、灰尘和扭曲的金属——这种感觉简直难以形容。

许多美国人没有意识到的是，好几个月以来，人们一直在努力清理这个地方，其中许多人是纽约市的消防员和市政工人，其他人是志愿者。他们一周工作七天，昼夜不停。当他们在废墟中发现有人的遗体时，他们让大家保持沉默，并虔诚地将其挖出来。

因为我是一名牧师，我被要求在进入该地区时戴上牧师衣领。我四

处走动，许多工人看到我的牧师衣领后，请我为逝者祈祷，这是一种令人谦卑的特权。

美国教育家霍勒斯·曼说：“不為人类赢得胜利做点什么，死前会感到羞愧。”按照这个标准，纽约市的消防员肯定已经为死亡做好了准备，他们所做的事情充满了真正的英雄主义精神。你我可能永远不会被要求像他们那样为别人牺牲自己的生命，但我们可以以其他方式对别人做出奉献。我们可以成为利他思维者，把别人放在首位，为别人的生活增加价值，与别人合作，让他们走得比他们自己想象的更远。

思考题

我是否经常考虑到别人以及他们的发展，与他们进行最大限度的协作？

第11章

坚守底线思维

这里没有规则，努力做事。

——托马斯·爱迪生

如何确定组织、业务、部门、团队或集团的底线？在许多企业中，底线实际上就是字面的意思，即利润决定了是否成功。不过，金钱不应该总是衡量成功的主要标准。你会用月底或年底收入了多少钱来衡量你的家庭是否成功吗？假如你经营一个非营利组织或志愿者组织，如何知道你是否发挥了最大的潜力？你认为这种情况下的底线是什么？

非营利的底线

1976年，当弗朗西斯·赫塞尔本成为美国女童子军的全国执行总监时，她不得不问自己这个问题。她刚加入女童子军时，成为这个组织的管理者是她最意想不到的事情。她和她的丈夫约翰是赫塞尔本工作室的合伙人，这是一个拍摄电视广告和宣传电影的小型家族企业，她写剧本，他拍电影。20世纪50年代初，她被宾夕法尼亚州约翰斯顿的第二长老会教堂招募为志愿团领导，这很不寻常，因为她有一个儿子，没有女儿。但她同意暂时先干起来。她一定很喜欢这个工作，因为她这暂时一干就是九年！

随着时间的推移，她成为理事会主席和全国董事会的成员。之后，她担任塔洛斯摇滚（Talus rock）女童子军理事会的执行董事，这是一个有报酬的全职岗位。当她担任这个全国性组织的首席执行官时，女童子军已经陷入了困境。该组织缺乏方向，十几岁的女孩们对童子军失去了兴趣，尤其是随着大量的女性进入了职场，招募成年志愿者变得越来越困难。与此同时，男童子军组织正在考虑向女孩们敞开大门，赫塞尔本迫切需要让组织回到底线。

“我们一直在问自己一些非常简单的问题。”她说，“我们的事业是什么？我们的客户是谁？客户认为价值是什么？不管你是女童子军，还是IBM（国际商业机器公司）或AT&T（美国电话电报公司），都必须有自己的组织的使命。”^[1]赫塞尔本对使命的关注使她确定了女童子军的底线。“我们来到这里的真正原因只有一个：帮助一个女孩发挥她的最大潜力。这比任何一件事都重要。因为当非常清楚自己使命的时候，组织目的和运营目标就会自然显现。”^[2]

一旦确定了底线，她就能够制定策略来努力实现使命。她开始在全国重组工作人员，然后创建了系统规划，供350个区域委员会执行使用；她还把管理培训引进该组织。赫塞尔本的变革并没有局限于领导层和组织结构。20世纪六七十年代，这个国家发生了变化，女孩们也发生了变化——但女童子军组织没有变化，赫塞尔本解决了这个问题，她使该组织的活动与当前文化更加符合。例如，女童子军组织给女孩们提供

了更多使用计算机的机会，而不是举办派对或聚会。她还寻求少数族裔的参与，创建了双语文字材料，并和低收入家庭接触。如果帮助女孩们发挥出她们的最大潜力是该组织的底线，那么为什么不更积极地帮助那些传统意义上机会更少的女孩呢？这个策略取得了很好的效果，女童子军的少数族裔参与人数增加了两倍。

1990年，赫塞尔本在把女童子军改造为一个一流的组织后，离开了。她后来成了彼得·德鲁克非营利性管理基金会的创始人和首席执行官，还担任了其董事会主席。1998年，她被授予总统自由勋章。克林顿总统在白宫举行的颁奖仪式上谈到赫塞尔本时说：“她分享了她能够入选各种组织，并取得非凡成就的秘诀，那就是这些组织的底线不是用美元来衡量，而是用改变人的命运来衡量的。”^[3]他说得再好不过了！

注释：

[1] John A. Byrne, “Profiting from the Non-profits,” *Business-Week*, March 26, 1990, 70.

[2] John A. Byrne, “Profiting from the Non-profits,” *Business-Week*, March 26, 1990, 72.

[3] “Hesselbein Wins Presidential Medal of Freedom,” www.drucker.org, December 19, 2001.

为什么应该享受底线思维的回归

如果只习惯于考虑那些涉及财务问题的底线，那么你可能会错过那些对你和组织来说都至关重要的事情。其实，应该把底线看作目标、收获和期望。每项活动都有自己独特的底线，如果你有一份工作，你的工作就有一个底线；如果你在教会服务，你的活动就有一个底线；如果你是父母或配偶，那么作为父母或配偶，你的努力也一样有底线。

在探索底线思维的概念时，要认识到它可以在很多方面帮助到你。

1. 底线思维让目的明确

打保龄球和工作有什么区别？打保龄球时，只需三秒钟你就能知道自己打得怎么样！这也是人们如此喜欢体育运动的原因之一。不用等待，也不用猜测结果。底线思维可以让人更快、更容易地衡量结果，它提供了一个衡量各项活动的基准，可以作为一种聚焦的方式来确保所有的小活动都是有目标的。这些小的目标聚集起来，用以实现更大的目标。

2. 底线思维可以帮助你评估各种情况

当你知道了自己的底线，就更容易知道自己在特定的领域表现如何了。例如，当弗朗西斯·赫塞尔本开始管理女童子军时，她以该组织帮助女孩们发挥最大潜力的目标为尺子衡量一切——从组织的管理结构（她将等级制转变为核心制）一直到女孩们可以获得什么样的徽章，没有什么比底线更好的测量工具了。

3. 底线思维可以帮助你做出最好的决定

当你知道自己的底线时，做决定就会变得容易得多。20世纪70年代，当女童子军苦苦挣扎时，外部组织试图说服其成员成为妇女权利活动家或挨家挨户跑的拉票者，但在赫塞尔本的领导下，女童子军多半会

拒绝，这个组织知道自己的底线，希望以专注和热情来追求自己的目标。

4. 底线思维能鼓舞士气

当你知道了底线并去追求时，就大大增加了你获胜的概率。没有什么比胜利更能鼓舞士气的了。你用什么词来形容赢得冠军的体育运动团队、实现目标的公司部门，还有完成使命的志愿者？兴奋不已！对，击中目标的感觉令人兴奋。只有当你知道目标是什么时，你才能击中它。

5. 底线思维确保你未来可期

如果想明天取得成功，就需要考虑一下今天的底线。弗朗西斯·赫塞尔本就是这么做的，她扭转了女童子军的颓势。看看那些长久保持成功的公司就会明白，一定要找到知道自己底线的领导者，由他们做出决定，分配资源，雇用员工，并领导自己的组织来回归这个底线。

如何享受底线思维的回归

不难看出底线的价值。大多数人都同意底线思维的回报很高。但学习如何成为一个底线思考者，可能不是一件容易的事。

1. 确定真正的底线

底线思维的过程始于知道你真正追求的是什么。它可以是一个组织的愿景、使命或目标等那些宏大的东西，也可以是你想在特定项目上完成的任务那样聚焦的东西。最重要的是，需要将其尽可能具体化，如果你的目标是像“成功”这样模糊的概念，你将很难利用底线思维来实现它。

第一步是先把你的“需求”放在一边，找到你真正想要的结果，弄清楚这个目标的真正本质。抛开任何可能影响你判断的情绪，消除任何可能影响你感知的政治因素，你真正想要实现的是什么？当你去掉所有无关紧要的东西时，你必须做什么？最后的结果必须是什么样的？什么是可以接受的？这才是真正的底线。

2. 把底线作为要点

你是否曾经和一个言不由衷的人交谈过？有时，这种情况反映了此人是在故意欺骗。不过这样的情况也可能发生在一个不知道自己底线的人身上。

公司里也会发生同样的事情。例如，有时，一个理想化的使命陈述和真正的底线并不一致，目标和利润产生了冲突。前面，我引用了乔治·默克的话：“我们永远不要忘记，药物是服务人类的，不是为了利润。如果我们记得服务，利润会随之而来。利润从来都不会辜负我们。”他发表这一声明可能是为了提醒公司的人，利润是服务于目标的，不是与目标相冲突的。

如果盈利是真正的底线，服务别人只是提供实现目标的手段，那么

公司将遭受损失。其注意力会被分散，最后既不能服务别人，也不能获得想要的利润。

3. 制订计划达到底线

底线思维取得了成就，因此，自然可以认为，任何源自这种思维的计划都必须直接与底线相关——底线只能有一个，而不是两个或三个。一旦确定了底线，就必须制订一个计划来实现它。在一个组织中，这往往意味着必须正确运作才能实现底线的核心要素或功能，这是领导者的责任。

重要的是，当每个活动的底线都实现了的时候，那么最终的底线也就实现了。如果小目标的总和没有达到真正的底线，那么要么是你的策略有缺陷，要么是没有确定好真正的底线。

4. 让团队成员向底线看齐

一旦有了策略，就要确保员工与你的策略一致。理想情况下，所有的团队成员都应该知道最终目标，以及他们个人在实现目标中的作用。他们需要知道他们的个人底线，以及如何实现组织底线。

5. 坚持使用一个系统，持续监控结果

戴夫·萨瑟兰是我的一个朋友，也是我一家公司的前总裁，他认为有些组织陷入麻烦，是因为他们试图把不同系统混合使用。他坚持认为，许多系统单独使用都是成功的，但是把不同系统混合在一起，或变来变去，都会导致失败。戴夫说：

底线思维不可能是一次性的事情，必须建立在工作、联系和实现的系统中，你不能时不时地改变想要的结果。用底线思维来实现目标必须成为一种生活方式，否则就会传递出相互矛盾的信息。我是个底线思维者，这是我的成就“体系”中的一部分，我每天都在践行，不使用其他测量工具——不浪费自己的努力。

戴夫过去每天晚上都会打电话给他团队的一线成员，问他们期待的底线问题。他不断地关注公司的底线，监控公司的每个核心领域。

说到底，不管你的底线是什么，你都可以通过缜密的思考来进步。底线思维的回报很大，因为其有助于将你的想法转化为结果。底线思维比其他任何类型的心理活动都能帮助你充分发挥思维潜力，实现目标。

思考题

我是否会一直关注底线，以获得最大回报，并充分发挥我的思维潜力？

结语

相信你一定会很喜欢这本书，在前行的道路上，祝你成功，并建议你牢记以下这些话。

1. 一切都起源于一个想法

“生活就是一个人整天都在想的事情。”

——拉尔夫·沃尔多·爱默生

2. 我们的思想决定我们是谁，我们是谁决定我们做什么

“人类的行为是对人类思想的最好诠释。”

——约翰·洛克

3. 思想决定命运，命运决定我们留下什么样的遗产

“今天你所在的地方是你的思想带你来的，明天你也会到达你的思想带你去的地方。”

——詹姆斯·艾伦

4. 走到高处的人具有与别人不同的想法

“没有什么比思维狭隘更能限制人取得的成就；也没有什么比没有羁绊的思维更能拓展成就的可能性。”

——威廉·亚瑟·沃德

5. 思维方式可以改变

“无论什么事情是真实的……高贵的……公正的……可爱的……都有好名声。如果有美德，有值得称赞的东西，就思考这些东西。”

——使徒保罗