

STRETCH

*Unlock the Power of Less—
and Achieve More Than You Ever Imagined*

延展

释放有限资源的无限潜能

你手中的筹码
其实远远比你想象的要多

0.01

[美] 斯科特·索南沙因
(Scott Sonenshein)

著

全琳

译

中信出版集团

延展：释放有限资源的无限潜能

[美]斯科特·索南沙因 著
全琳 译

中信出版集团

目录

[推荐序](#)

[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](#)

[最可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](#)

[致谢](#)

[版权页](#)

推荐序

现代社会有一个默认的价值观：个人想要更多的财富，公司想要更多的资源——似乎多就代表成功。然而，有两派觉得不太合理。消极避世思想认为，无节制的发展，会让地球环境承受不了，更极端一些的观点则认为，人类工业文明就是地球的癌症。而“极简主义”要求我们把所有不常用的东西都舍弃，排除一切干扰，聚精会神地修身养性，因为这样才能获得幸福的生活。

然而，发展是人的本能追求。发展中出现的问题，只能用发展来解决。尽管有很多人呼吁限制发展，鼓吹极简生活，但我们从来没见过哪个国家真的限制发展。可话说回来，过分追求“多”，确实感觉有些不对。那么，究竟是哪里不对呢？什么才是对的？

其实，极端环保派和极简主义者各说对了一半。一味求多，的确是不可持续的——但这只是你自己的不可持续，最多就是你自己的公司倒闭，对大环境不会有什么大危害，市场机制很善于惩罚那些不可持续的东西。少拥有一点儿东西，也的确能让它们发挥最大的效用——但是“少”不是目的，幸福生活也不能一味求“少”，发展才是目的。

索南沙因的观点，就是避免陷入一味求多的思维模式，尽可能利用手里现有的资源发展。道理就这么简单。

有一种人，他们追求“更多”——更多的收入、更高的职位、更好的汽车，等等，有这种强烈愿望的人，被称为“追逐者”。追逐心态，有三种来源：

第一个来源是跟别人比。我们时刻都想知道自己在社会中的相对位置，相对位置很多时候比绝对位置还重要。我挣多少钱不重要，重要的是我比同事多挣或者少挣了多少钱。而且这个攀比还常常是往上比。年薪上千万美元的互联网创业公司CEO（首席执行官）说自己的幸福感不高，因为在硅谷，这根本不算什么。第二个来源是我们总是认为要想办成更多的事，就得动用更多的资源。我们常常忽略自己已经拥有的资源

的价值。第三个来源是，我们单纯地就是想要“更多”。这本书中，有一个听噪声吃巧克力的心理实验，结果每个被试都赢得了远远超过自己能吃掉的数量巧克力的巧克力。想要更多，这大概是物资短缺时代的一个思维烙印吧。

互联网公司有一个共同心态——烧钱。索南沙因在这本书里提到，早在去雅虎之前，玛丽莎·梅耶尔就在她谷歌的办公室门上贴了一句话：“收入可以解决一切问题。”鉴于很多互联网公司的实际收入比花费少很多，这句话的真实意思其实是“钱能解决所有问题”。这在互联网公司中一点儿都不罕见，也并不是CEO们都疯了。互联网创业公司的价值观是过分重视用户总数和流量，根本不怎么在乎实际盈利。这个理念就是先圈地再说——花钱慢的CEO甚至面临来自投资者的压力，因为花钱越快，公司的估值才能越高。互联网创业公司动力学就是尽量动用更多的资源，一直到没有资源可用为止。

读这本书有一种“宿命感”。每个人都知道这个拼命追求更多资源的做法是不可持续的，但是为什么还是有这么多追逐者呢？因为这是一个正反馈游戏。在短期内，你追逐的越多，拥有的就越多，然后你获得的评价就越高，你向上攀比的对象也越高，你也就越想追逐更多的东西。正反馈的游戏一旦陷进去，想要主动停手那就太难了。但是这个游戏是不可持续的，最后要么把能从外界获取的资源耗光，要么把自己的精力和希望耗尽。也许有人会说，亚马逊早期的扩张策略就是不顾一切先把位置占上再说，也是近乎疯狂的扩张，怎么贝佐斯就成功了呢？那是因为：第一，贝佐斯是看到机会了才上的，为了抓住机会而不得不冒险。他并不是为了烧钱而烧钱，不是盲目地扩张。第二，即便如此，贝佐斯的策略也是充满风险的。也许当初有十个亚马逊，但最终只有一个活了下来。

一旦发现自己处在一个正反馈游戏之中，就要意识到，这样的游戏都是不可持续的，就应该想想未来怎么软着陆。疯狂扩张的公司往往会被自己压垮，作为追逐者的个人可能会后劲儿不足。

美国有很多浪费的人，但是也有不少像老一辈中国人一样节俭的人。比如书里介绍了一个公司，从CEO到普通员工，出差时公司一律不提供餐补，而且凡是八小时车程以内的商务会议均需自驾前往——但是员工还都很满意，因为公司把省下来的钱都用于扩大规模、员工培训和

直接增加工资了。

节俭不等于吝啬，而是一种思维模式。索南沙因说，节俭思维有三个好处：第一，节俭的人关注长远目标。第二，节俭的人，攀比心理比较弱，不会陷入追逐者的绝境。第三，也是最重要的，节俭的人总是尽可能地利用现有的资源。

《稀缺》说，短缺思维会把我们的头脑封闭起来，有机会也看不到，所以穷人会更穷。这个思想我非常赞同，但《稀缺》里说的这个思维模式，是被迫的，而且那时的人已经面临生活绝境，处在一种非常难受的状态下。这本书里所说的节俭更多的是一种主动的节俭——不是买不起，而是不想买。这种节俭，能激发人的创造性。

提起创新，我们一般比较强调自由，总想打破一个什么规则或者禁忌去创新。但在很多情况下，人为设定一些限制，没有了那么多的自由，反而有利于激发创新。很多研究发现，给一个预算限制，再让人设计一件产品，结果往往比没有预算限制的情况更好。其原理就在于在限制条件下，你不得不对现有资源开发新的用法——这个新用法往往具有很好的创造性。反过来说，如果要什么有什么，可以用新资源来实现新功能，那就根本没必要研究什么新用法，也就没有创造性了。延展，就是这么一种思维模式——主动给自己设定一些限制，专注于给已有的资源开发新用途，而避免陷入一味求多的追逐者的绝境。

延展思维模式的关键，是从已有的资源中发掘出创造性的价值。最普遍的创造就是“想法的连接”。“发散思维”能把一个遥远的想法跟你手里的东西连接在一起，提供一个新思路。

万维钢

《精英日课》主讲人，《万万没想到》《知识分子》作者

【加V信：209993658，免费领取电子书】

关注微信公众号：**njdy668**（名称：**奥丁弥米尔**）

免费领取**16**本心里学系列，**10**本思维系列的电子书，

15本沟通演讲口才系列

20本股票金融，**16**本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。

公众号“书单”书籍都可以免费下载。

公众号经常推荐书籍！

我收藏了**10**万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！

看到第一时间必回！

奥丁弥米尔：一个提供各种免费电子版书籍的公众号，
提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！

总有些书是你一生中不想错过的！

【更多新书公众号首发：njdy668 (名称：奥丁弥米尔)】

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。她为了填补一个职位空缺已经搜寻了数月，终于找到了我这个“合适的人选”。当时，我正在华盛顿做战略顾问，这是我的第一份工作，入职时间还不到一年。而我对这家叫Vividence的公司一无所知，在硅谷也没有一个认识的人。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。

在乘飞机动身前的那晚，我买了本迈克尔·刘易斯介绍硅谷的书，叫《将世界甩在身后》，试图更多地了解这个既令人振奋又让人心生不安的地方。

我一到那里，公司的人就想方设法说服我加入他们的团队。Vividence公司背后有优秀的风险投资团队，资本十分雄厚——它怎么可能不成功呢？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。

我有什么理由拒绝呢？

一个月后，我便离开家人和朋友，开始了这项新的工作。硅谷无处不散发着勃勃生机，充斥着源源不断的创造力，这令我深受感染。从我们如何购物、如何约会，到我们如何学习、如何互动，方方面面都蕴含着变革的可能和无穷商机。所有这些，靠的是汹涌投入的风险资本，以及像我这样冲着硅谷这股“淘金热”蜂拥而至的人。我早早地认购了自己的股票期权，从不怀疑自己能否捞到一桶金，而坚信那只是时间早晚的问题。

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，和许多我们的经营网站业务的客户一样，我们把成百上千万的资金砸到了不具

备可持续性发展的项目上面——直到投资停止，资本耗尽；然后，我们绝望地试图适应不再坐拥资本的日子，却没能成功。

仅仅几个月光景，我们就从一家雄心勃勃、拥有顶尖风投公司5000万美元投资的初创公司变成一家濒临破产的公司，员工纷纷被解雇，一如之前接连被聘用的情形。我看到那些我见过的最聪明、最善良的人，现在因为要放弃自己倾注了一腔心血来做的事情而感到心碎。

由于担心我们的公司存活不了多久，担心自己很快会失去工作，我频繁地访问FuckedCompany.com网站。这个网站近年来迅速崛起，专门对哪些公司会因经营不善而倒闭进行预测，并分析是哪些鲁莽的管理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。

“9·11”恐怖袭击事件发生了，这是一场几乎摧毁了整个国家的悲剧，硅谷的经济崩溃也随之拉开帷幕。2001年9月11日，恐怖分子袭击了美国，夺走了将近3000人的生命，也永远地改变了这个国家的精神内核。当时，与我同在Vividence工作的杰里米·格利克在返回总部的途中乘坐的恰恰是遭遇劫持的联合航空93号班机。在万分紧急的情况下，杰里米迅速和其他几名乘客联合起来，共同抵抗恐怖分子。时间紧迫，又没有任何武器，但他们依然克服困难，英勇反抗，最终迫使这架飞机在宾夕法尼亚州的乡村坠落，没有飞到人口密集的地方，从而拯救了许多人的生命。

“9·11”事件之后，很多人开始反思自己的生活，我也不例外。我质问自己：我的时间都用在了哪里？我真正想取得的成就是什么？我该做出改变了，我知道自己应该尽快离职。

我开始在密歇根大学攻读组织行为学博士学位。刚到的时候，那里的教职工受到“9·11”事件的影响，正身处他们自己的良心危机之中。他们掀起了一场后来被称为“积极组织”的学术变革，强调通过树立远大目标，调动个人和组织的全部能动性，发挥个人和组织的最大潜力。职业成功和获取收益固然重要，但拥有令人满意的、有意义的生活，建立一个能够真正为社会带来有益变化的可持续发展的公司，这些同样十分重要。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：

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？

自我离开Vividence到现在的15年间，不断有人和组织掉进我在网络时代曾掉进过的那个陷阱里。最近爆发的一次经济衰退，是由消费者和公司通过过度举债来维持能力范围之外的生活方式和公司运营而引发的。它带来了巨大的损害：19.2万亿美元的家庭资产蒸发，将近880万个工作岗位消失，人们对包括银行、大型企业和政府在内的重要机构的信任不复存在。

而今天，我们依然倾向于认为自己需要首先获得更多的东西，然后才能做更多的事情，依然会忽视手中已有的丰富资源。从石油行业的萧条到最近的硅谷科技企业的迅猛发展，历史已然重演，而且将来还会继续重演——除非我们主动干涉。

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，获得成功的事业和满意的生活。当你学会拥抱并充分利用摆在面前的资源，发掘它被忽略的价值时，你将开启无限可能性的大门，取得自己从未敢想的成就。

第1章 两个啤酒商的故事——用好手中的资源

1961年秋，一个名叫迪克的倔强少年离开了美国宾夕法尼亚州的农村，前往150英里 [\[1\]](#) 外的一所实行军事化管理的中学读书。学校的作息安排和规章制度十分严格，学生清晨要早起，要穿海军风格的校服，还要向老师敬礼。这跟迪克在家乡的生活相去甚远。在家里，朋友们都叫他“派对小子”——这个绰号用在他这个当地啤酒厂老板的儿子身上，是再合适不过了。几年前，迪克就已经开始利用暑假时间，在堆满一箱箱啤酒的家族企业仓库里帮忙干活儿了。

开学一个月后，迪克的父母来看望他。迪克央求他们把自己带回家，让他学习打理家族生意。他的父母拒绝了。由于整个啤酒产业正处于举步维艰的发展阶段，他们希望自己的儿子能够在新的环境中奋发向上，找到一个远离啤酒产业的美好未来。

迪克却另有打算。他努力说服一名维修工给他一套便服，换掉校服后，他爬上一棵树，翻过一面墙，逃离了这个占地40英亩 [\[2\]](#) 的校园。他跳上一辆开往费城的公交车，一路搭顺风车回到了家。他无法离开自己深爱的啤酒厂。从学校回家的路上，他除了身上的一套衣服，几乎什么都没有，而他最终成功到达目的地似乎也预示着他最终会充分利用手中的资源，把岌岌可危的家族企业变成全美最成功的一家啤酒制造商。

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，安海斯-布希、米勒和施特罗是当时的三大啤酒厂商，共占有全美啤酒市场70%的份额。迪克家的啤酒厂每年只能生产137000桶啤酒，在全美近两亿桶的年产量中占比微乎其微。面对这些啤酒巨头的竞争，小企业通常有两种选择：放弃自己独立企业的身份，被竞争对手收购；尝试通过合并实现迅速扩张。

这两种选择都为迪克所不屑。他不愿意卖掉公司，也不愿意买别的公司。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。

尽管在一般情况下，要推动啤酒销量的增长，意味着要投入大量的营销资金，但迪克打算另谋出路，利用自己有限的广告预算来获取更好的效果。他充分挖掘公司尚未得到很好利用的悠久历史资源，树立品牌知名度。“美国最古老的啤酒厂”这个称号确实有一定的吸引力，它将迪克的产品与三大巨头的产品区分开来。

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，营造出一种稀缺感，这反倒刺激了更大的需求。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。一些狂热的啤酒迷成了该品牌啤酒最好的免费宣传者。他们甚至还自发举行了一些活动，试图吸引公司把业务拓展到他们所在的地区。

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，并赋予它们新的生命。

到1996年，迪克的举措大获成功，他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，是工厂原产能的一倍还多。

在决定投资建新厂之前，迪克向他最重要的合作伙伴——他的四个女儿，进行了咨询。鉴于只有3%的家族企业能够发展到第四代或更多代，迪克想看看女儿们有没有兴趣成为第六代继承人。只有她们表现出强烈的兴趣，他才觉得继续扩张业务有意义。

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，虽然这从来不是迪克的目标。他回忆道：“我们并没有争着抢着要成为最大的家族啤酒制造商。我们希望的只是把它经营下去……现在我的女儿们接手了，我们希望将来她们的孩子也能够继续将它运营下去。这才是我们真正在意的。”

根据《福布斯》估算，穿着蓝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。”

“有什么用什么，并且要用到极致”——他的信条帮他实现了目标，

创造了一个他和他的孩子们都愿意投身其中的蒸蒸日上、持续发展的企业。

是什么让迪克获得如此的成功与满足，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。我研究、咨询甚至亲身体验过的行业包括技术业、制造业、银行业、零售业、能源产业、医疗保健行业以及非营利性机构，也采访过《财富》500强公司的高管、刚开始创业的企业家、努力做出一番成就的一线员工，等等。我还有幸给来自世界各地的成千上万的人授课，他们中间有公司高管、工程师、教师、医生、双职工父母，还有刚刚迈入职场的年轻人。

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；如果你想在更大的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。

这种规则给你一种安心感。似乎你拥有得越多，就能做越多的事，就能有越好的感觉。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。这家位于底特律的啤酒厂是一个叫伯恩哈德·施特罗的德国移民在1849年创建的，它逐渐发展成了美国最大、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，伯恩哈德的曾孙，毕业于普林斯顿大学的彼得·施特罗开始执掌这家啤酒厂。施特罗家族对彼得寄予厚望，希望他能取得一番成就。虽然许多施特罗家族的成员并不在公司任职，但他们每年还是能拿到最多40万美元的分红（大概相当于今天的100万美元）。就像弗朗西丝·施特罗在她最近出版的回忆录中所讲述的：“数十年来，钞票滚滚而来，施特罗家族的人生活得像国王一样富足。”

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。

即便施特罗家族的人不再继续消耗公司的盈利，这家啤酒公司也已经自身难保。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。公司前员工、家族第五代成员格雷格·施特罗对此评论道：“这就好比拿着小刀参加枪战。”

公司最终关闭了位于底特律占地100万平方英尺 ^[3] 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。他说：“即便是结合裁员和增资等方法，也无法让这家古老的底特律工厂实现盈利。”

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。新购入的工厂让云岭集团得以继续发展，而这个过于庞大的竞争对手却不堪过度扩张的重负而倒下了。迪克对工厂的设备进行了升级，只用了三个月的时间就将工厂投入运营——而成本只相当于建立新工厂的一小部分。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。而且，总认为自己两手空空，这种感觉也十分糟糕[9]。

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。对于像迪克·云岭这样的人来说，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。

[1] 1英里≈1.609千米。——编者注

[2] 1英亩≈4047平方米。——编者注

[3] 1平方英尺≈0.093平方米。——编者注

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^[1]，杳无人烟、危险重重的土地定居。虽然在逃命之前，他们的生活也算不上富裕，但流落到方圆160英里毫无人类文明迹象的地方开始新的生活，也的确超出了雷科夫家族经历过的任何挑战。“二战”开始又结束，而他们毫不知情。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）。较小的德米特里和阿加菲娅是在他们一家来到此地之后出生的，所以在地质学家发现他们之前，他俩除了父母和哥哥姐姐之外，没有见过其他任何人。

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。而我们则为他们充分利用资源的能力而惊叹，并为自己拥有的舒适的生活条件而心生感激。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，诸如取得事业成功，创业，寻找有挑战性的工作，平衡事业与家庭，抚育孩子等长期目标，还有完成某个项目，学习新知识，主持一次会议或帮孩子做作业等短期目标。而每个人在完成这些目标时，所能获得的资源也各不相同，包括时间、金钱、知识、技术、人脉及其他具体的东西。

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。

[\[1\]](#) 1平方英里≈2.59平方千米。——编者注

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）[\[1\]](#)。

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，这是因为他们对资源的看法比较狭隘。也就是说，当需要把钉子钉进墙里时，他们就会去买把锤子。如果没有一把尺寸适当、形状适当、重量适当的锤子，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。如果一位木匠拿着擀面杖来你家干活儿，你肯定会觉得十分奇怪。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，这是个挑战。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。当我们以不同于以往的方法使用某个东西时，我们心里会产生某种程度的不适感，所以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，而且是一种更加有乐趣的生活。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，还会对我们能否取得成功，过上更好的生活产生影响。

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”，还根据《史酷比》里的人物给他的车起了个绰号，叫“夏奇”。当发现面包车的发动机有破损的地方时，他就用强力胶布粘上，这样既省去了麻烦，也省去了修理的费用。“厢车男”有一个便携炉，他自己给自己做新鲜、健康的饭菜。

2015年，他有半年的时间都把车停在佛罗里达州达尼丁的一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。白天，他用购物车上的横杆当单杠做引体向上以锻炼身体，保持了健壮的身材。虽然“夏奇”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；这也让他更加亲近自然，毕竟后者才是他真正在乎的。

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。有些人同情他的处境，会施舍他一些食物和钱，而他会礼貌地拒绝这些人的好意。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，不是因为他是个流浪汉，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。”他信奉这样的生活哲学：“生活对我来说就像大海，总会有或大或小的海浪朝你涌来，但到了一天终了的时候，你一定能跟随自然，乘浪而行。”

沃尔玛停车场距离他上班的地方只有3英里，这让他上下班十分方便。上班的时候，他很自豪地把自己的面包车停靠在同事的豪华跑车和炫酷越野车旁边。在品尝了用自己的炉子煮出来的咖啡之后，他便开始了一天的工作。他的工作许多小孩希望自己长大后可以从事的工作。

“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。他并不以此谋生，只是单纯地喜欢这份工作。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。

2015年夏，诺里斯从蓝鸟队转会到底特律老虎队。几个星期之后，诺里斯穿上44号队服，首次在棒球大联盟比赛中担任击球手。第二局，在靠近本垒板的地方，他打出了全垒打，成为芝加哥瑞格利球场首个击出全垒打的美国棒球大联盟投球手，也是棒球史上仅有的9名首次上场击球即击出全垒打的投球手之一，而这是诺里斯从高中以来第一次担任击球手。

当你第一眼看到丹尼尔·诺里斯时，你不会想到他是一个富翁或是体育明星。同样，在第一次见到迪克·云岭时，你也不会料到他的啤酒帝国的价值能超过10亿美元。似乎，体育明星就该开着豪华跑车；做生意，就该尽快地扩张；亿万富翁就应该住在宽敞的大房子里；投入更多的营销资金，就会获得更大的销售额；人们只要有钱花，就应该去买东西——那种在工作和生活上的将就，只是资源短缺之人不得不采取的做法。或许这是真的，但迪克·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——但不用非得住在面包车里！这不仅仅是一个帮助人走出困境的方法，还有一种新的生活方式和工作方式，它可以让人取得成功，获得满足[1]。

[1] 列维-斯特劳斯在其1962年的著作《野性的思维》中提出的是两种人，即工程师和修补匠（见1987年5月商务印书馆出版李幼蒸译本，第22~23页）。——编者注

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，家人变老，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。瑞典一家看起来正处于蓬勃发展阶段的公司叫作Facit就有这样的惨痛经历。这家公司已发展成为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。

他们押对了。

Facit快速占据了市场，高层管理人员甚至否决了所有发展其他产品的提议。这家公司转而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，公司的员工数量增长了70%，销售额翻了一番还多。鼎盛时期，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，像Facit这样生产机械计算器的公司可以很好地经营下去。公司取得的巨大成就让管理层盲目自信，以为自己走在了正轨上，以为自己的发展方向是正确的。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。之前，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。这正应了那句老话：“如果东西还没坏，就不要去修。”确实，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一系列不可预测的因素时，有能力做出调整和改变的。

通往延展之路

当追逐自己在意的东西时，我们很少认为我们已经万事俱备了。不论你是在一家机构担任领导，还是挣钱养家、服务社区，不论你来自哪行哪业，你都可以借助延展及其解锁的无限可能，获得事业的成功和生活的满足。下面我来告诉大家如何做到这一点。

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。在第二部分的最后，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。正因如此，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？在做某件事情时，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

隐匿在美国加利福尼亚州硅谷深处的伍德赛德，是一座迷人、富裕的小镇。一条条跑马道贯穿其中，两侧红杉林立，有5000余名居民居住在这里。小小的商业区里，店铺星罗棋布，乡野田园般的风景让这里宛如世外桃源。而紧邻的大型商业区则与之形成鲜明的对比，那是全美最大、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·杨等都在这个专属社区——伍德赛德安了家。座座华屋广厦坐落在草木葱茏、风景秀丽的山顶，近旁是波光粼粼的游泳池——就是《建筑文摘》上常见的那种豪宅。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，这个社区的富足实际上是一个巨大的讽刺。

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 ^[1] 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。

这不是腰缠万贯的加州人第一次无视水资源危机。加州上一次遭遇严重干旱是在1990年左右，当时亿万富翁哈罗德·西蒙斯公然在用水问题上与市政当局叫板。这位商业大亨每年在一处他并不常住的宅子上面就要消耗将近千万加仑的水资源，光罚金就要交2.5万美元。其每年消耗的巨量水资源完全能够满足一个普通四口之家30年的用水需求。当市政水务局限制了对其住宅的水供应之后，他便雇用油罐卡车从别处进水，好让宅子里的洒水器继续运转。

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力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。

从人们想方设法打理草坪这个例子中，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，索性自己也去追求这些东西。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，而追逐的对象越来越不切实际。最终，井枯水尽，源源不断的资源之川竭尽而止。

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。

罗友书社



微信：DEDAO555

未来,属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人(来自各行各业的聪明人)没有不每天阅读的-没有,一个都没有,巴菲特读书之多,我读书之多,可能会让你感到吃惊,孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理 芒格

未来,到底需要什么样的人才?

改变命运唯一的策略是你变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才,而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力,获得异于众人的思考和整合能力。未来,将属于终身学习者!而阅读必定和终身学习形影不离。欢迎加入我们的共享读书社群: dedao555, 一起分享海量精品书籍和大咖课程。

罗友书社: 与渴望学习成长的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在钱上,其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本

怎么读是读者面临最大阅读障碍

“读书破万卷”不仅仅在万,更重要的是在“破”!

现在,我们构建了全新的共享读书模式“罗友书社”,它将成为你破万卷的新居所。在这里:



微信：DEDAO555

从单一到复合,从知道到精通,从理解到创造,罗友书社希望建立一个“与渴望学习成长的人共同进化”的社区,与此同时,我们希望能够重新定义你的学习场景,让你随时随地收获有内容、有价值的思想。通过阅读实现终身学习,这是我们的使命和价值。

[\[1\]](#) 1加仑≈3.79升。——编者注

一切都是相对的

每隔四年，全世界最优秀的运动员便会在某座城市齐聚，参加夏季奥运会比赛。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·阿德里安、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。

对于这个发现，西北大学研究员维多利亚·麦维琪及其同事并不感到惊讶。他们研究了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，捕捉了运动员在竞赛结束和在颁奖台领奖时的面部表情。随后，研究小组让不了解此次奥运会比赛结果的20名大学生观看录像带，并让他们对每个参赛选手在竞赛结束和站在颁奖台上时的面部表情从1~10进行打分，1分代表极度痛苦，10分代表极度喜悦。

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。为了对这一发现做出解释，研究人员又找出了NBC在赛后对奖牌获得者进行采访的录像资料。然后，他们分别让10名大学生根据采访判断各个运动员在思想和情感的表达上是更倾向于“至少我做到了……”的心理，还是更倾向于“我差点儿就赢了，但是……”的心理。“至少我做到了……”这种表达强调的是自己已经取得的成就，而“我差点儿就赢了，但是……”强调的是自己没有获得的成就。学生们还要判断各个运动员是更倾向于与表现更差的竞争对手进行比较，还是更倾向于与表现更好

的竞争对手进行比较，或者根本没有和其他运动员进行比较。

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2012年伦敦奥运会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，我们无法在与他人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在乎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、办公室的建筑面积、项目预算的大小、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。或许，在得知其他小组的预算比我们更多之前，我们对自己小组的预算是十分满意的。或许，在得知同事的工资涨了8%之前，自己的工资涨了6%也能让我们非常高兴。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。^[1]

上行社会比较之所以这么有吸引力，是因为它能帮助我们回答一个基本问题：我们过得怎么样。正因为如此，生活中才少不了它的影子，人们也很难避免这种倾向。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；加州伍德赛德社区的居民忍不住观望更加富裕的邻居，想看看谁的草坪更绿。不论是更绿的草地，还是更耀眼的金牌，上行社会比较都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。如果果真获得了更多的资源，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。

虽然我们中间很少有人生活在奢华的街区，但从某种程度上来说，大部分人都会遇到身边的人拥有自己所没有的东西的情况。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，但我们极少看到其他人提到在医生办公室门口排队候诊，支付各种账单，在工作时不得不手动输入一份报告，给车更换润滑油等这些无聊的生活细节。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）中引发了各种比较，让人感觉十分糟糕。

为了弄清楚社交媒体是如何影响人的追逐行为的，曾有一个研究小组向82名来自不同文化背景的被试连续两周每天发5次信息。这些信息会在上午10点到深夜12点之间随机发出。每条信息都包含一个调查问卷链接，问卷中会问到类似“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，人们的感受就越糟糕，而这种幸福感的降低正是源自上行社会比较。

为何社交媒体会引发这种使我们感觉更不幸福的社会比较呢？原来，有78%的被试会使用脸书分享好消息，但用脸书分享坏消息的只有36%。人们会发布自己获得金牌的消息，却在获得最后一名的时候闭口不言。

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的潜力，就像我童年时期最喜欢的英雄马盖先一样。

[1] 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。

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，主人公安格斯·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，以绝妙聪明的办法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。他用的不是动作片中的英雄常用的那套策略，而是利用科学，把日常生活用品变成各种可以灵活使用的工具，从而打败坏人，抓住罪犯。

观众们往往只记得马克随身携带的折叠小刀和他的拆弹本领，但他充分利用手边资源的本事远远不限于此。有一集，马克担任了一个高中冰球队的教练，当他看到一名明星队员虽然体能出色却无法克服自己心理不成熟的缺陷时，便立即开始想办法解决这个问题。几场比赛下来，这名明星球员因频频与他人发生肢体冲突被罚下场，甚至还把一名对手送进了医院。一名不择手段的星探发现了这个冰球神童，让他加入了一个处于淘汰边缘的球队，希望这个急性子的毛头小子能在比赛时把对手修理一顿，以暴力手段制胜。在这一集的高潮部分，马克给了这个男孩一个拥抱。马克没有像其他人一样把他看作一个问题儿童，而是帮助这个年轻人重新思考成功的意义，使他成长为一个在冰球场内外都更加成熟的人。

当面临许多人认为的困境，比如工具有限，或者面对一名问题儿童时，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。而信奉追逐的人则会采取一种完全不同的方法。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——毕竟，他们很可能无法再获得更高的头衔，再搬到一间更大的办公室，或者无法为推进项目再多雇一个人——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，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，勾勒出他们在资源利用上的心理障碍，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。你学习刻苦，掌握了很多物理学知识，你的导师把你叫到办公室，让你展示自己所学的物理学知识。老师提出的问题是：请解释如何用气压计测量一座高楼的高度。物理学老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。而那名教师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。同样，追逐者往往也只能看到气压计或其他资源的表面价值。

心理学家把这则寓言中的物理学教师所表现出来的这种刻板性称作“功能固着”——无法看到一种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。

要说受传统影响最小的一类人，那应该是儿童，因为他们还没有完全学会如何“正确地”使用一种资源。研究员蒂姆·杰曼和格丽塔·德菲特曾做过一项实验，他们把一些积木、一支铅笔、一块橡皮、一个球、一块磁铁、一辆玩具汽车和一个木盒子放在孩子们面前，然后告诉他们，“波波熊腿短，不会跳，但他想拿到放在架子高处的玩具狮子”。那么，孩子们能否只使用上述这些工具，帮助波波熊拿到玩具呢？

随着年龄的增长，孩子们的认知能力也会增强，这让他们有能力解

决这种想办法借助工具拿到玩具的难题。的确，和比较年幼的儿童（五岁）相比，实验中年龄较大的儿童（六七岁）一般可以更快地找到一种正确的解决办法（比如，在木盒子上垒积木来垫高）。

但在某一种情况下，实验中的年幼儿童却可以比年长儿童表现得更好。是因为这些儿童智慧超群、天赋异禀吗？还是因为他们富有艺术创意？

不，这些因素都不重要。重要的是，研究人员展示资源的方法发生了微妙的变化。这次，他们把木盒子当作一个容器，用来盛放其他的资源，如磁铁、铅笔等，而不再是把所有东西都摊放在桌子上。这样一来，年长儿童就会把这个盒子仅仅看作一个容器。但对年幼儿童来说，盒子依然是盒子，和原来一样用途灵活。

随着年龄增长，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。而培养延展的心态可以帮助我们打破这个模式。

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。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。公司希望通过开设更多的书店，从主要竞争对手巴诺书店那里抢夺市场份额。

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”。

在鲍德斯着手进行外包合作时，公司CEO（首席执行官）格雷格·约瑟芙维茨表示：“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。

许多人认为正是这项合作给鲍德斯判了死刑。其实在这项合作协议签订的5年后，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，但兰迪觉得他还是会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。社会比较是指通过与他人进行比较来衡量自己所拥有的资源，而与他人进行比较往往会使我们陷入沮丧，驱使我们去获取更多的资源，而忽略自己所拥有的资源的价值。功能固着则指以死板的眼光审视资源，它阻碍我们对已有资源的用途进行创造性思考，从而也驱使我们去获取更多。本节将讨论追逐心理的第三个基础——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。

芝加哥大学教授奚恺元及其同事曾做过一次巧妙的研究，其目的是弄清楚人是否会宁愿牺牲幸福，也要获取超出自己所需的资源。他让被试听音乐——这是人们普遍喜欢的一项休闲活动。在听音乐的过程中，他们可以获得一小块德芙巧克力的奖励，前提是他们得按一下按钮。按按钮的时候，他们听不到舒缓的音乐，而会听到锯子伐木的噪声。

研究者随机选择部分被试，将其设定为“高收入者”，和“低收入者”相比，他们每按一次按钮可以获得更多的巧克力。高收入者按20次按钮就可以获得一条德芙巧克力，而要获得同样的奖励，低收入者需要按120次。需要指出的是，研究者在实验刚开始就告知被试，不能当场吃掉的巧克力是不能带走的。不出所料，两组被试获得的巧克力有显著差别：高收入者平均每人获得10.7条巧克力，低收入者每人仅获得2.5条巧克力。

赢得巧克力之后，他们就可以吃了。高收入者平均每人吃了4.3条，低收入者平均每人吃了1.7条。两组被试获得的巧克力都超过了他们最终享用的量，但高收入者多获取的巧克力明显更多。这一结果表明，高收入者关注的是尽可能积累更多的巧克力，而不去考虑自己是否愿意吃下所有的巧克力，或者是否能吃完这些巧克力。

接下来，奚恺元想看看他能否最大限度地降低被试的这种盲目积累的倾向。在后续研究中，他又随机选择部分被试，告诉这部分被试他们

最多只能积攒12条德芙巧克力。在同样的获取条件下，知道这一上限的被试平均每人赢得了8.8条巧克力，而不知道这一上限的被试则赢得了14.6条巧克力。通过设置最高上限，研究者们成功地让一些被试更好地平衡了自己的实际需求与欲望。事实上，这两组被试平均每人都吃掉了6.7条巧克力，这样看来，知道上限的小组所积累的巧克力的数目更接近他们实际吃掉的巧克力的数目。

对于追逐者来说，所获得的资源的数量才是主要的衡量标准，即，拥有更多的巧克力=取得更好的结果。然而，尽管盲目积累让不知道上限的小组获得了更多的巧克力，他们的满意度却相对较低——既包括赢取巧克力时的满意度，也包括吃巧克力时的满意度。反倒是知道上限的小组的满意度相对较高。这说明，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。

我们更应该问自己的一个问题是：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。喜剧演员乔治·卡林曾这样幽默地戏说美国梦：“人们之所以称它为美国梦，是因为你得睡着了才会相信这是真的。”2014年一项对1821名美国人进行的调研表明，卡林说的不是玩笑话。80%的受访者认为美国梦比10年前更难实现

了，这也让米尔本的成就显得更加了不起。

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。

罗友书社



微信：DEDAO555

未来,属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人(来自各行各业的聪明人)没有不每天阅读的-没有,一个都没有,巴菲特读书之多,我读书之多,可能会让你感到吃惊,孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理 芒格

未来,到底需要什么样的人才?

改变命运唯一的策略是你变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才,而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力,获得异于众人的思考和整合能力。未来,将属于终身学习者!而阅读必定和终身学习形影不离。欢迎加入我们的共享读书社群: dedao555, 一起分享海量精品书籍和大咖课程。

罗友书社: 与渴望学习成长的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在钱上,其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本

怎么读是读者面临最大阅读障碍

“读书破万卷”不仅仅在万,更重要的是在“破”!

现在,我们构建了全新的共享读书模式“罗友书社”,它将成为你破万卷的新居所。在这里:



微信：DEDAO555

从单一到复合,从知道到精通,从理解到创造,罗友书社希望建立一个“与渴望学习成长的人共同进化”的社区,与此同时,我们希望能够重新定义你的学习场景,让你随时随地收获有内容、有价值的思想。通过阅读实现终身学习,这是我们的使命和价值。

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。日复一日，初创公司接二连三地完成了首次公开募股（IPO），给风险投资者和公司职工带来了丰厚的回报。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619000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，给过度劳累的员工提供从按摩到桌面足球游戏等一系列福利，同时还承诺了将来的巨额回报。新资金不断注入日渐干涸的资金池；同样，员工福利和股票期权也被用以不断鼓舞员工的士气。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大量涌入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。

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。在互联网浪潮的顶峰时期，无论是董事会议，还是鸡尾酒会，无处不在吹捧这种模式。幸存的公司则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。

如果你觉得互联网时代的这种追逐思维早已远去的话，那就去旧金山的市场街南区（又名SOMA区）的办公楼里看看。那里以前是仓库区，如今则集中了众多时髦的夜店。由于距离著名的旧金山联合广场只有几分钟的路程，那里成功吸引了一批批的游客前来购买奢侈品。在互联网产业最为繁荣鼎盛的时期，像Pets.com这类公司都倾向于将办公区设在这里。当时的商用办公楼租金高达60美元/平方英尺。随着互联网繁荣时代的结束，这里的租金也降到了大约20美元/平方英尺。

随着社交媒体的兴起，追逐心理重返硅谷，又一代注定要经历从繁荣到破产的创业公司已经入驻了SOMA办公区，再次把那里的租金推高到互联网繁荣时期的水平。杰弗里·莫勒的工作是为想在该地区租赁办公楼的公司提供咨询。作为互联网泡沫破裂时代的幸存者，他亲眼看到了那些资金充裕的创业公司所犯的错误，如租用的空间过大，签订的租期过长等。除了不断上涨的租金，这些公司还在办公室划出了各种新奇的区域，如现场音乐工作室、教人做果子冻饮料的教室等，试图通过提供最时兴的福利超越竞争对手。创业家简彦豪说：“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！’”

一门心思想要超越对方的做法，包括提供最时兴的福利，打造最具吸引力的办公环境等，也造成了两败俱伤的竞争态势。在追逐最有才华的工程师、最豪华的办公室、最丰厚的福利的竞赛中，每家公司都试图超过另一家公司，这导致各方所承担的风险与成本不断攀升。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，如赢利能力。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，甚至一度在一个月內烧掉了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。

随着公司股票价值不断上涨，这位骄傲的商人开始在脸书上向好友炫耀自己的宝马敞篷车和私人直升机。他甚至在社交媒体上大声叫嚷，抱怨说他提出用100美元和另一位头等舱乘客换座位，而那个人竟然拒绝了他的提议。显然，那些习惯于拥有无限资源的人，甚至连他人坐得

好好的座位都会觊觎。

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第四个不幸：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。然后，他们让这些部门经理对每项改进带来的经济效益进行量化，比如每年节约的成本或促成的交易额增长。随后，诺瑞亚和古拉蒂根据调查结果对公司的冗余或多余资源，即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。其背景是，这家大型技术公司意识到自身盈利状况出现了下滑，而董事会分析，公司研发投入过少是主要原因。

斯托将所有学生分成两组。一组要从两个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，已经有别人做出了选择哪个部门的决定。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，其创立初衷是卖掉其家族制造企业生产的多余产品。

第一家店的销售业绩不错，顾客觉得店里展示的首饰、礼物和配饰组合非常有吸引力。明亮的灯光、沁人心脾的香薰蜡烛、创意十足的花艺布置，一切都让精品店看起来精致诱人，令人着迷。精品店的主要客户群是家庭年收入在7.5万美元及以上、年龄在18~34岁的女性。

他们把第一家店的利润拿来又开了几家分店。我所调研的这家分店位于芝加哥地区，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最终从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[□]。

刚到那里几分钟，小组组长就邀请我参与布置新店的工作。我犹豫不决地照做了，一方面因为有机会体验新事物而感到兴奋，一方面又担心自己会因为缺乏女装时尚和精品店购物方面的知识和经验而做不好。

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。我可以随意弯折，把它变成各种样子。我的第一反应是给它们贴上“减压器”的标签（因为它让原本很紧张的我感觉不那么紧张了。），但实际上，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。这家市区店铺的氛围跟我月初在某些郊区店铺里观察到的场景大不相同。在郊区精品店里，你可以看到售货员会帮助顾客试穿试戴，或者给优质顾客打电话，告知他们新产品到店或促销活动的信息。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，这跟公司以往的产品质量差了一大截。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的？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。他们的最低时薪不到10美元，最多也就是一年挣5万美元。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。哪怕是抱着玩具不撒手的学步儿童也懂得所有权的基本含义。

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等方面进行摸索。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。

心理所有权也有助于提高财务业绩。在一项调查中，研究人员对一家零售公司33家店铺的2755名员工进行了调查，旨在衡量心理所有权对店铺销售额的影响。他们以发放调查问卷的形式，尝试对员工的心理所有权和其实际做出的店主特有行为这两方面进行评估，其中店主特有行为包括主动了解店铺的赢利能力、努力降低成本等。随后，调查小组从店铺规模、销售计划和实际销售额等方面，对店铺销售业绩进行了统计。他们发现，强烈的心理所有权意识和明显的店主特有行为与店铺优秀的财务业绩密切相关。

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。在上了高中之后，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。他曾试图通过把笔握得更紧来战胜颤抖，但这只会让情况变得更糟糕。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·汉森想知道自己到底还能不能继续作画，于是，他便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。这些原本买来是为了激发他的艺术创作灵感的东西对他造成的损害，反而比他的手抖症状造成的损害还要大。

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。他自问道：“你能不能通过寻找局限之处，让自己变得更有创意？”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。

这名崭露头角的艺术家还在继续寻找克服自身生理局限的新方法。他用自己的双脚沾上颜料作画。他还用双手侵染颜料，像空手道家那样向墙面砍去，如此创作出了一幅李小龙的画像。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。

事实上，菲尔·汉森并不是第一位发现局限的力量的艺术家。哥伦比亚大学心理学教授帕特里夏·斯托克斯曾是一名艺术家，她花费了数年的时间研究克劳德·莫奈杰作不断的原因。斯托克斯发现，从学徒到大师，莫奈的创作中总有一个不变的因素：局限。

早期，莫奈抛弃明暗对比画法，这促使他脱离具象派的绘画风格，转而发展印象派画风。后期，他会给自己设置其他限制条件，迫使自己一直处于不断学习的状态之中。虽然莫奈知道怎样能画出好画，但和其他艺术家不一样的是，他还知道怎样以迥然不同的绘画方法画出好画。

常识告诉我们，人的创造力是天生的，但斯托克斯则发现，与其说创造力是一种天生的能力，倒不如说它是一种心态。她发现，是否欣然接受局限条件，是区分优秀艺术家与真正杰出的艺术家的一个重要因素，这在建筑大师弗兰克·劳埃德·赖特和作曲家克劳德·德彪西的作品中也可以看出来。

在业绩表现依赖于创造性的职业场合，斯托克斯也发现了同样的现象，比如可可·香奈儿的时装设计、李奥·贝纳的广告宣传作品都体现了这一点。李奥·贝纳就是那个把万宝路香烟变成一个家喻户晓的国际品

牌的人。不过，在业绩表现不依赖于创造性的场合中，斯托克斯也得出了同样的结论：局限能促使我们以更加有创造性的方式利用资源，提高我们的表现。这一结论对于小学生甚至实验中的小鼠也是适用的。

在斯托克斯的一项实验中，她迫使实验组的小鼠只能用右爪按一个横杆以获得食物奖励，而实验结果显示，和没有限制只能使用右爪的控制组小鼠相比，这些实验组的小鼠学会了更多按横杆的方法。实验组的小鼠身上所表现出的创造性，被研究者们称为“小写”的创造性，这种创造性的关键并不在于创作有创造性的作品，而在于通过对资源的创造性利用来解决问题。尽管我们一贯认为创造力是某种创造杰作的能力，但它实际上也是处理日常事务不可或缺的一种能力。它可以让工程师写出第一行原始代码，让产品经理为某个产品找到新的市场，也可以让小学老师找到一个有趣的关于减法的教学方法。

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。只要在死板的官僚机构待上一会儿，或者在事无巨细的管理者手下工作几天，或者在应试教育的课堂上坐一会儿，你就能明白这一观点的合理性之所在。制约因素可以侵蚀心理所有权，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稀缺的状况，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·汉森和克劳德·莫奈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富

足的状况，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名大学生被试随机分成两组，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。研究发现，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。比如，我们通常会坐在椅子上，所以我们很容易就会认为椅子就是用来坐的。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。研究发现，如果你只是让某个人设计或者研制出某个产品，你可能只会得到一些好想法。但如果你让某个人在一定预算范围内设计或者研制出某个产品的話，你很有可能会得到更好的结果。在研究人们如何设计新产品，如何做饭，如何修理坏玩具的过程

中，研究者发现，预算的限制大大有助于善于充分利用资源的人应对这些挑战，获得更好的结果。

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。

自1987年首次公开募股，一直到2014年鲍勃·科尔林退出公司董事会，快扣在这段时间里取得了令人惊讶的收益。在超过8.4万家上市公司的股票中，该公司的表现排名第二 [\[1\]](#)，收益是位列第12名的微软的3倍还多。公司股票在这段时间的复合回报率达到47782%，这意味着如果你在该公司上市的第一天买入了价值2100美元的该公司的股票的话，到科尔林退休时，你的股票价值已增长到了100多万美元。

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。他帮父亲打扫地板，一天挣5美分。他喜欢在店里待着，到11岁的时候，他通过一路打拼，升职为一名柜员——负责给顾客找出他们需要的配件，卖给他们，然后收钱。

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，还能在不需要增加太多开支的情况下，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，他并未忘记自己这个儿时的梦想。在IBM（国际商业机器公司）短暂工作了一段时间之后，他开始尝试将自己儿时的想法变成现实。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。一切都需要从头再来了。

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。现在，它可以以全世界工业用品顶级零售商的身份公开亮相了。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，因为他认为人本来就是吃饭的——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。公司简朴的二层混凝土大楼总部用的都是二手办公家具和设备，科尔林还在这里成功实践了自动售货机的一种妙用：用冷饮售货机获得的收益，每年举办一次节日聚会。

虽然这些政策对习惯拿福利的员工来说是一次艰难的改变，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。

公司强劲的资产实力使之能够在需求增长的时候迅速调配货品，也使之能够大力投资员工培训，促使员工在承担更多责任的同时获得相应的工资上涨。快扣商学院共有18个分校，其为成千上万名快扣员工提供学习课程，包括涉猎广泛的网络课程。同时，丰厚的奖金也使得公司人员流动率保持在7%的低水平。

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。”

在科尔林第一次尝试改造自动售货机的几十年后，快扣实现了他最初的梦想。2011年，该公司与一家零食售货机制造商合作，利用现有的软件，发明了一种能让顾客在客户端设备快速购买像手套、护目镜、钻头等工业产品的机器。虽然大多数公司都煞费苦心地想让顾客消费更多，但快扣的自动售货机的发明则致力于帮助顾客尽量少买。自动售货机的发明减少了30%的产品消费，但得到了顾客的忠诚和好评。截至2014年，该公司大约设立了4.7万台自动售货机，这部分销售额占总销

售额的近40%。

根据我们的一般常识，鲍勃·科尔林贫穷的成长环境以及有限的事业启动资金，的确构成了其养成节俭习惯的理由。但当科尔林及其公司变得极为富有时，他依然加倍节俭，不认为节俭是件令人尴尬的事情，反而把它当作一枚荣誉勋章，骄傲而欣喜地将其佩戴在胸前，并把节俭的好处带给了自己的员工、客户和投资者。

大多数人对节俭的人或组织机构都没有什么好印象，认为他们要么是太吝啬，要么是太穷。但鲍勃·科尔林及其公司二者都不是——他和他的公司对员工和公益事业都极为慷慨 ^[2]，也拥有极为丰富的资源。而且，正是因为节俭，他们才创造了自己的财富和好运。

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，收集大学生的练习作业，还录下了奥普拉·温弗瑞和蒙特尔·威廉姆斯有关节俭夫妻的节目，目的就是了解节俭者的心态。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，他们会表现出像鲍勃·科尔林逐步带领企业发展壮大的那种耐心。胸怀大志的鲍勃·科尔林不会为员工提供短期的福利，而是致力于帮助员工实现长期的（有意义的）职业发展，同时，他也追求永久的客户关系，寻求企业的可持续发展。

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。在许多社会领域，浪费性的支出是一种地位的象征。按照这种逻辑，一个人浪费得越多，就代表这个人越成功，因为只有富有的人才浪费得起。这也正是为什么斯坦福财团——创造了从投资者手中骗去80亿美元的庞氏骗局——会把总部选在休斯敦莱斯大学所在的那条路上。该公司的陈设使用了绿色大理石地板、硬木家具和昂贵的波斯地毯，所有这些都在向客户们暗示公司的巨大财力——有能力在这些公司装潢上铺张浪费。而鲍勃·科尔林的办公室使用的二手家具就没有斯坦福财团那

种财大气粗的派头，但科尔林也不屑于那样做。

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。他们不会为自己没有的东西而烦恼，而是会利用自己确实拥有的东西另辟蹊径。鲍勃·科尔林或许因为节俭惹恼了一些因循守旧的商界人士，但他实际上打造了一种延展的文化，让他的员工学会了更大限度地发掘手中资源的潜力，使他们为自己取得的成就感到自豪（更不用说薪水的提高了）。

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。

[1] 第一名是联合健康保险公司（UnitedHealthcare）。

[2] 科尔林的节俭与他对他人的慷慨是并行不悖的。他支持了数项公益事业，而且通常是匿名支持。2001年，他为员工发放了股权奖励。科尔林没有采取稀释现有股权所有者股份的通常做法，而是拿出自己780万股份的2/3，分给员工作为股权奖励。

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。成群的消费者在热闹非凡的过道里穿梭，还要注意着躲开挑着来自世界各地的食品和花卉的叉车。

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。20多岁的道森毕业于爱丁堡大学的数学与经济学专业，她曾是一名时装模特，现在在伦敦一家著名的对冲基金公司工作。拥有丰厚薪水的她在诺丁山富人区购置了房产，每年还会去滑几次雪，享受奢华的旅行。

那天早上，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·道森发现市场里一派繁荣景象，根本看不出什么全球粮食危机的存在。然而，就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，还有产自菲律宾的杧果、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。这个对冲基金天才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，她就用这些积压的皱巴巴的水果、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。

就在新考文特花园市场的东北方向，坐落着全世界最负盛名的一所大学。在那里，你能找到全世界最具影响力的思想家，其中一位就是伦敦政治经济学院的教授安东尼·吉登斯。他的思想基本奠定了当代社会学的发展。我们可以借鉴他提出的结构化理论，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推进镜头，研究个人的微观行为来理解社会行为，同样，你也无法仅仅通过拉远镜头，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。

在我攻读密歇根大学博士学位期间，组织理论学家玛莎·费尔德曼正忙着借鉴吉登斯的理论，将之应用于对资源的研究上。传统上，我们一般把资源视为可以获得的固定物体。我们与资源的接触并不会改变资源本身的价值——资源有其内在固有的价值，由规范、传统或规则等宏观结构来界定。如果你想预测一件事能否成功——如一份新工作、一家新公司、一个青少年的未来，只要看看相关的资源储备即可。根据这种观点，垃圾永远是垃圾，这是由垃圾的本质所决定的。

费尔德曼教授的资源观却完全不同。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。当然，事物都有其天然属性，一块大石头就是比一颗小石子重，但这些属性只能赋予它们被利用的潜力。你得把石头扔起来才能说你把石头变成了武器，同样，你也得把它放在一沓纸上面才能说它变成了镇纸。

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、配送等行为，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。

并不是只有个人行为可以增加资源价值。费尔德曼教授及其同事的

研究发现，社会体系，无论是组织机构、学校还是家庭，同样可以在最令人意想不到的地方创造出资源价值。我和同事尤帕尔·霍拉基尔打算研究这一观点在重大机构性变革的严苛条件下的适用性。在组织机构发生变革的背景下，经理人通常会把员工看作总是不大配合的抵抗者，但到底有没有必要总是这样认为呢？

我们对一家姑且称之为EntertainCo的大型零售企业进行了研究。该企业正准备合并购物中心店和大卖场店这两个部门。在20世纪90年代初，该公司的购物中心店是其稳定的利润来源，为大卖场店的扩张提供了资金支持。购物中心店和大卖场店一直采用不同的品牌名称，由不同的领导团队领导，以半自主的方式运营。到了世纪之交，公司几十年来对购物中心店的忽视，再加上竞争的加剧，导致了购物中心店部门业绩连年下滑。高层管理人员决定对购物中心店进行品牌重塑，重新打造运营模式及宣传方式，以配合其大卖场店的定位。

对于丽贝卡·罗杰斯而言，这一变革实在是再糟糕不过了。改变购物中心店的名称可能会让顾客感到“困惑”，也会抹掉购物中心店深厚的历史积淀。她搞不清楚这样做有什么意义。她觉得这整件事情就是“一种时间和金钱的浪费”。丽贝卡将公司的改革方案解读为消极行为，认为其会毁掉珍贵的资源，而且收效也不会太大，这种心理正应了管理层对员工的典型的“抵制改变”的推断。

布丽安娜·鲍德温是丽贝卡的同事，同在宾夕法尼亚州匹兹堡郊区的一家店工作。两人拥有相似的背景，但对这件事则有着截然不同的看法。布丽安娜认为，虽然这种调整会增加她的工作量，但其有助于增加“顾客认可度”，也有利于“发挥营销、促销策略的作用”，总的来说，这一调整能使公司更加充分地利用自己的广告和品牌宣传资源。

为何拥有如此相似的背景、在同一个地区同一家店工作的两名女性，对这次变革方案却抱有如此不同的看法？这两种不同的看法会对公司的未来产生什么样的影响？

我和霍拉基尔招募了全部55个地区共计159名店铺员工，要求他们完成一项调查，让他们写下自己对公司变革的想法和态度。随后，我们根据问卷调查的结果，针对员工的三种心理资源进行了评估，即变革的决心、自我效能和对店铺的心理所有权。我们认为这三项是变革成功与

否的重要因素。^[1]最后，我们研究了支持公司变革的员工的行为。所谓支持，是指他们做出了遵从指示、向他人表示赞同这种变革等行为。

我们惊奇地发现，员工对公司变革的解读是如此天差地别。有些人 and 丽贝卡一样，认为变革缺乏必要的资源，所以不可能成功，他们认为公司必须在市场营销上投入更多资源，否则这种变革就会有损公司的品牌。另外一些人和布丽安娜一样，认为这次变革能提高现有资源的利用率，带来更好的效果，比如，可以提高消费者的满意度，也可以给员工提供更好的工作保障和更多的职业发展机会。哪一种才是真正的事实？

事实上，双方都有道理，但二者给员工自身和公司带来的影响则截然不同。

像丽贝卡这样的员工把变革看作对公司资源的空耗，其结果是，他们也耗尽了自己的心理资源，即自我效能、变革的决心和对店铺的心理所有权。而像布丽安娜这样的员工，他们把变革看作对公司资源的优化利用，其结果是，他们自己的心理资源也得到了优化。

更重要的是，把变革看作对公司资源的优化利用并由此优化了自身的心理资源的员工，也会采取更多的行动以促进这次变革取得成功。对于这些员工来说，越是困难的情境，越是有利于促进其心理资源的增长和优化，也越是有利于他们为组织机构的成功做出贡献。

^[1]严格来讲，我们评估的是一种单位身份——员工对其在店铺的身份的认同程度。研究发现，单位身份与心理所有权概念相似，因为强烈的身份认同感往往意味着心理所有权意识。例如，在对员工的问卷调查中就有一个与之相关的描述：“在谈到店铺时，我通常会说‘我们’而不是‘他们’。”

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、股票表现极为优秀的公司。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[此书分享]。

第4章 做个局外人——见多识广的重要性

2004年电影《大人物拿破仑》上映，该电影由乔恩·海德主演，讲述一名孤僻的青少年帮朋友成功竞选班长的故事。这部电影成为当年网飞上观看人数最多，而评价也最两极分化的影片，这是因为《大人物拿破仑》包含了太多的讽刺幽默——有人狂热追捧，有人强烈批判。

网飞通过收集用户信息，向用户推荐他们可能会喜欢的电影。《大人物拿破仑》一共收获了200多万条评论，按理说，这么庞大的数据足以以为复杂的推荐算法提供所需信息，使其产生合理的推荐建议。但问题是，这些评论分布极不均衡，主要集中在评分最低的一星和评分最高的五星两端。哪怕是经常给出相似评分的密友，在对《大人物拿破仑》的评价上也各执一端。

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，这次创意大赛不仅让发明黄油酥饼的法国人又发明了人造黄油，同时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。他在自己当时鲜有人问津的博客上宣布了自己参加这场国际大赛的意图：“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”，这个名字用来形容他的粗陋装备简直再合适不过了。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。他还不肯整夜运行这台电脑，因为他担心风扇声太大，会打扰家人休息。

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，而拥有的资源远胜于他的专家团队都是通过构建模型来解决问题的。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。即便研究人员给出金钱奖励，也不能提高其推测的精准度。研究者将这种现象称为锚定效应，指人们在对某人某事做出判断时，会受到之前看到的完全不相关的数据（在本实验中表现为幸运转盘

指示的数字）的影响。

在加文·波特看来，与其说这次网飞大奖赛是一次展示高超的数学和计算能力的机会，倒不如说是对人类非理性行为的一次解读。他认为，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。他对我说，他唯一的遗憾是不该只是简单地分享自己的成果，他“应该加入一个由数学专家组建的团队，因为多样性才是最重要的”。

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。我们身边的人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。局外人取得成功的秘诀

在于，他们拥有丰富多样的经验。

我所说的局外人，是指符合拥有多重背景这一特征的人。简单来说，积累丰富多样的经验有助于人们做到延展。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，话虽如此，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。格拉德威尔认为，专家不只经过了大量的训练，他们还可以接触到常人无法获得的资源，比如专业培训、设备等，这让他们能先人一步。这个说法虽然有些道理，但10000小时真的是成功的关键吗？

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。

虽然专家实际上经验有限，但我们总是无比信赖专家，在做出涉及工作、健康、财务和孩子教育等方面的决策时，我们总是倾向于听从专家的判断。大多数时候，我们这样做都是对的。虽然研究表明大量练习只能对表现好坏产生一定的影响，但是专家给出的指导意见仍然是有用的。然而，他们给出的答案并不总是最好的。

从孩童时起，我们就开始迷信专家。例如，我女儿就相信他们的老师什么都知道，这是因为如果他们观察世界的方式符合老师的要求，就能得到老师的奖励（反之则会得到惩罚）。成年之后，我们在工作中也会顺从专家的意见——帮我们解决电脑问题的技术人员、用大量数据武装自己的财务分析师，还有比我们经验更丰富（所以算得上更专业）的老板。

而专家往往也会依赖一些标志性的东西来彰显自己的专业性，比如，医生穿白大褂，专业人士把学位证书挂在墙上，教授的办公室里总是堆满了书。通过展示这些实物，他们似乎在向我们证明他们比我们懂得多——但事实并非总是如此。

社会心理学家罗伯特·西奥迪尼研究个体表现的影响因素数十载。他发现，在一些情境中，专业知识对人的支配作用实在太大了。他举例说，有一次一名医生给一位右耳疼痛的病人看病。这个医生草草写下医嘱：给病人的“右耳”（R ear）滴耳药水。护士看到后便立马拿耳药水滴在病人的臀部（rear）上。而病人并没有提出异议，他觉得虽然这个治疗耳痛的办法确实不大常见，但这些专家肯定知道自己在做什么。

虽然我们可能会把这个例子归结为草率的失误，但在某些情况下，专家确实给不出最好的答案。心理学家菲利普·泰洛克专注于研究专家

预测20余年，这些预测涉及人类社会在我们这个时代所面临的重大政治问题——经济发展、州际暴力冲突和核扩散等。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。无论这些专家是自由党派人士，还是保守派人士，结果都没有什么不同。乐观主义者和悲观主义者的预测准确性也相差无几。事实上，表现比较好的人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。为了弄清楚其中的缘由，下面我们将对最受称赞的一类专家——科学家进行研究。科学家总能出色地解决复杂的问题，虽然这种问题并非我们平常会遇到的那些问题。

为了了解科学家如何解决问题，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——如抵抗疾病、为非洲贫穷地区的村落供电等。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专家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。这项研究看上去挺直观的，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。研究人员早在一个多世纪以前就发现了这个现象，但它的影响和重要性被人抛在了脑后。

早在20世纪初，心理学家切夫斯·派基就进行了一系列实验，以了解人的视觉想象对实际物体的观察所产生的影响。她让被试想象出香蕉等一些具体物品，然后让他们在想象中把这些物体的样子投射于空白墙面上。在参与者不知情的情况下，她往墙上投射出一张非常模糊的相同物体的照片。没有参加前面这项想象实验的人在走进房间时可以轻易地看到这个物体，而参与想象实验的人却说无法看到投射的照片。原来，他们把真正投射在墙面上的物体照片与自己所想象的物体混为一谈，模糊了现实与想象的界限。这一现象被称为派基效应，即之前对某事物的视觉想象可以改变我们真实看到的图像，并促使我们对新信息进行同化。

在派基的实验中，被试之所以没有意识到自己看到了“真实的”香蕉的图片，是因为之前他们进行了针对香蕉的视觉想象。同样，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。而在我学龄前的女儿眼里，锤子可能会被当成搔背杖或者某种打击乐器，因为她从来没有拿过锤子。

生活中处处都是局外人。任何一个不具备专家认为是理所当然的资源的人都是局外人：单位里新来的人，来自另一领域的专家，或者坐在心理学课堂上的英语专业的学生等，都算得上是局外人。

在科学领域（以及许多管理团队或行业中），还有一类出于不幸的原因而身处局外的人群：女性。女性总是无缘获得男性轻易就能得到的重要社会资源，这让她们处于不利的地位。

2015年，英国生物化学家蒂姆·亨特爵士发表的关于女性的一番言论让他的许多同事瞠目结舌。在韩国的一次科学媒体会议上，这个曾获得诺贝尔奖的英国伦敦大学学院教授说，实验室里的“女孩”身上存在三个问题：“第一，你会爱上她们；第二，她们会爱上你；第三，当你批评她们时，她们会哭。”此言一出，科学界一片震动，加之其他领域的舆论压力，亨特爵士最终不得不辞去大学教授的职位，但这并未抹去科

学界女性工作者所面临的不公：她们还是局外人——总是无法融入团体，无法获得指导和培训，而这些都是男性科学家享受的惯常待遇。

杰普森和拉卡尼利用意诺新的数据，开始研究第二类局外人——无法获得男性科学家所享资源的女性科学家。这类局外人的表现能否胜过关系网强大、资源充足的男性呢？

研究发现，这些女性科学家的表现极为出色。和男性相比，她们成功解决问题的概率高出了23.4%。在前面的研究中，非专业人士胜过了专业人士，同样的道理，女性科学家也胜过了男性科学家。女性科学家在缺少帮助的情况下，能以更加开放的眼光处理问题，而较少受到圈内传统惯例的束缚。她们从不同的经验角度出发审视问题，从而取得了更好的结果。

如果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。构想中的这架哈勃空间望远镜有望回答人类社会以及人类社会之外的最根本的问题，例如宇宙的寿命和大小、其他星球的存在、银河系的诞生等，这些问题的答案都是我们此刻难以想象，只能仰仗未来的科学进展与重大发现的。

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，人们的热情也随之慢慢地冷却下来。经过几年的反思与重建，NASA科学家终于在1986年做好了发射部署的准备。但随后，悲剧就发生了[此书分享]。

当时我正读小学四年级，我和其他学龄儿童一样，在电视机前目睹了“挑战者号”宇宙飞船爆炸的情景。这次惨痛的航天事故浇灭了全美人民对太空探索的热情，哈勃空间望远镜计划再度搁浅。NASA想方设法确保将来不再发生这样的悲剧。工程师们用了将近三年的时间进行彻彻底底的检测，找出并修复了哈勃空间望远镜存在的一切问题。或者说，他们以为自己找出了所有问题。

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，他从小就富有冒险精神。三岁时，他就独自一人在附近的森林里游荡，两三年之后，他就敢乘坐自己制作的木筏在附近的河里漂流。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。他被送到一所寄宿高中，在那里他总是不断地惹麻烦。他非常讨厌这所学校，觉得老师们激发不出他的激情和灵感，于是便辍学了。

后来，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，也没有文凭，更没有什么前途可言。

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。他认识到自己是独一无二的最佳人选，“我跟那些天体物理学家、天文学家、光学物理学家、工程师和其他承担重要角色的人可不一样”。

斯多里·马斯格雷夫在上述任何领域都没有渊博的专业知识，但他有几十年的多行业工作经验，这让他成为这一关键角色的唯一人选。他说：“这个例子很好地说明了如何从多个不同的领域与学科借鉴具体细节，并将所发现的最优解法进行推广，从而迸发出令人惊叹的创造力。”

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，修复用时22小时，就像外科医生为一名危重病人做了一场极为复杂的手术似的。当事后有人问他为何不再全职做外科医生时，马斯格雷夫答道：“因为这样我就可以给哈勃空间望远镜做手术了。”

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。但具有讽刺意味的是，鼓励人们抛弃多重背景原理的人，却是多重背景原理的忠实追随者——亚当·斯密。

1723年夏，亚当·斯密出生在苏格兰柯科迪镇，他后来成为全世界

最伟大的思想家之一。早熟的他从14岁就开始在格拉斯哥大学学习道德哲学，后来又获得了牛津大学的研究生奖学金。但他觉得牛津大学的学习环境太过压抑，于是，他便在图书馆里寻求安慰，自学各种专业的知识。正是这段学习经历使得他日后在哲学、历史、政治、语言学、天文学等领域做出了重要的贡献，并最终建立了经济学。

亚当·斯密在《国富论》一书中阐述的许多经济学原理，至今仍然影响着经济学的发展。他提出的“看不见的手”的理论得到了广泛认同，从广义上讲，该理论指个人利益会无意识地导致广泛社会效益的产生。除此之外，他还提出了另外一个不那么值得称赞但影响同样深远的观点：劳动社会分工。

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，但最后只做出来一枚大头针。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，研究的目的在于衡量这些高管的

背景多样化程度。他们梳理了4500名CEO担任过的32500个职位的相关数据，并建立了一个衡量其背景多样化程度的指标体系，包括五个维度：在不同领域（如制造、营销、人力资源等性质不同的行业）工作的职位数、就职公司数、行业经验的广度、全局思考的经验、在运营方式多样化公司工作的经验。同时，他们还考虑了其他可能的影响因素，如年龄、任职时间、教育背景等。然后，研究人员把这些高管分成两组：符合多重背景原理的一组（背景多样化得分超过中位数）和不符合（分数未达到中位数）的一组。

研究发现，两组人员的薪酬水平存在显著的差异。拥有多重背景的高管，其薪酬比另一组高出了19%，这意味着该组的年收入比另一组平均多出大约100万美元。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。

正如拥有多重背景的高管会获得丰厚的报酬一样，我们中间也有许多人曾遇到过复杂的处境，并受益于自己广泛的经验克服了困难。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，想看看这家拥有众多问题解决达人的公司能否想出什么办法。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。佩高感慨道，如果这个问题“可以由业内人士轻松解决，那业内人士应该早就已经解决了……有时候你一拍脑门，恍然大悟道，‘我怎么就没想到呢’？我很庆幸自己向局外人士求助了”。

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，让这个世界变得更小。

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，需要关键的四步。

第一，探索周围的世界。遵循多重背景原理，在大脑中构建一个想法数据库——这一切纯粹是为了满足好奇心，而非为了达成某个特定目标。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。艾迪欧公司借用博物馆收藏的概念进行管理。他们雇用“馆长”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。约翰·戴维斯把难以回收的溢油看作流动的水泥，从而得以借用不相关的经验，解决了实际上十分相似的问题。

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。当哈格丹和

萨特与两名工程师围坐在一起，讨论设计一款利用真空的原理清理散落胡子茬儿的剃须刀时，另一名同事听到了他们的谈话，于是想出了对于类似难题——清除手术切口皮肤烧灼产生的烟雾——的解决办法。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，许多短期和长期的难题便会迎刃而解。这是局外人能够做到的，但哪怕我们不是局外人，我们也能获得局外人的背景经验。

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。斯多里·马斯格雷夫对文学有研究，许多获得诺贝尔奖的科学家往往也爱好艺术。的确，研究发现，与一般科学家和普通大众相比，这些顶级科学家往往更有可能有艺术方面的爱好。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。

既要追求专业精深又要做到经验多样，虽然这看起来几乎不可能，但事实上许多专家都已经自然而然地做到了。心理学家用五大人格特质来区分人与人之间的天生差异，其中一项特质叫作经验开放性，它关注的是一个人对获得多样化经验的纯粹兴趣。为测量经验开放性，研究者会要求被试用几组词语对自己进行评估，如简单或复杂、兴趣狭窄或兴趣广泛、服从或独立、传统或非传统等。经验开放性低的人安于熟悉的事物，倾向于选择上述每一对词语中的第一个；而经验开放性高的人更倾向于选择第二个词，他们追求自己不熟悉的事物，积累小圈子之外的多样化经验，借鉴多个领域的思想成果。

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。在最近的一项调查中，研究者记录了受访者的文化经验——包括父母教

育、语言、喜欢的餐馆和音乐家、最亲密的朋友的背景等。随后，研究者让他们想象给一个人送礼物，并对其想法的新颖度进行评估。文化背景最为多样化的参与者想出了最不寻常的礼物方案，如一首诗；而文化背景最单一的参与者给出的礼物最为常见，如巧克力。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，当然，也没必要像斯多里·马斯格雷夫那样考取各种大学学位。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。在一项调查中，一家大型保险公司的179名高级管理人员完成了一份调查问卷，回答他们会在多大程度上借用核心专业知识以外的经历，尤其是和工作不相干的经历和兴趣，来解决工作中的难题。随后，研究人员对受访者及其同事进行了后续采访，询问受访者的资源使用情况。调查发现，一个人的非工作经验越多样化，他在工作中越是能充分利用资源。

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。

诚然，像加文·波特这样的人不好找，让这类人加入我们的工作团队更是难上加难，但这种努力是十分值得的，因为它可以给我们带来丰厚的回报。

计算机科学家耶胡达·科伦和统计学家罗伯特·贝尔、克里斯·沃林斯基利用加文·波特的行为心理学方法重新投入了对网飞大奖赛的角逐，但他们仍然无法达到大赛设定的最终目标。于是，这三人又与其他团队进行合作，进一步使团队成员多元化。他们认为，“虽然和表现不错的团队进行合作是显而易见的选择，但如果两个团队只是简单地相互复制，那就没什么好处了”。他们通过纳入更多的局外人，最终成为第一个冲过终点线的团队。这给我们上了重要的一课：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——绿色的外科手术服和红色的T恤。他的代号是“红11”。

研究负责人把参与者按颜色进行分组。尽管所有参与者都没有出入自由，但穿红衫的人可以获得一些特殊待遇。其中最珍贵、最令其他参与者羡慕的便是户外休闲时间，此外，红衫参与者的饮食虽然算不上美味佳肴，但也让穿墨绿色T恤的参与者艳羡不已。后者的饮食要严格遵守低卡路里限制，有些人被逼得去厨房偷东西吃，甚至还在私下里进行薯条交易。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。（因为阿祖尔总是把枪藏在吉他盒里。）

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。他采用了一种独一无二的制作方法，开创了此种另类电影制作方式的先河。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，还要有许多的广告合同和更多的经验。

但他采取了一种完全不同的方式。他把自己拥有的东西一一列了出来：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。正如他自己所述，延展使他“取得了非常好的结果，这是全世界所有的时间和金钱都不能帮他做到的”。

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利亚奇买冷饮的画面。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——他忘了拍马利亚奇付钱的镜头。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，最终获得了一个25000美元发行报酬的口头承诺。这笔报酬算不上多大，但足够他拍下一部电影的了。这让他可以吸取这次拍摄的经验教训，在成为一名专业电影制作人的道路上再迈进一步。

在洛杉矶等待签发行合同的期间，他随手翻了翻电话本。罗德里格兹没有什么娱乐圈的人脉，也没有电影制作方面的声誉和经验，但这并没有阻止他去联系全世界最有名的一家经纪公司。他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——是令人激动的好消息。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。他跟罗德里格兹说，大多数预告片要花费2万到3万美元——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。

事实上，那家西班牙电影经销商最终没有兑现发行承诺，不过这反倒是件好事。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。

起初，哥伦比亚电影公司考虑用更好的设备、更有经验的演员和更庞大的团队重拍这部电影。这部电影原来的制作团队太小了，所以罗德里格兹还在片尾的摄制人员名单中加了几个虚构的名字，好让这部电影的制作团队看起来规模更大些。哥伦比亚电影的高层管理人员心存偏见，认为好莱坞电影都需要大投资，但他们同时也意识到罗德里格兹电影制作的强大之处，就在于他能够巧妙地运用自己所能利用的一切资源，从而打造出一种与众不同的、极具真实感的电影风格，这是金钱买不来的。

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。他开始了续集《杀手悲歌·亡命之徒》的编写、导演和剪辑工作，这部续集由

安东尼奥·班德拉斯担纲主演。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。或许更重要的是，这让他能够拒绝像《X战警》《人猿星球》这类大片的拍摄邀约，因为在他看来，这些电影拍起来没什么意思。这些电影的预算过大，会剥夺他以节约、新奇的方式拍电影的满足感。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。”

虽然罗德里格兹偏好采取节约的方式制作电影，但这并不意味着所有鸿篇巨制类的电影拍摄邀约他都会拒绝。只是说，他得按照自己的主张决定接或不接。比如，他从儿时的经历中找到灵感，制作出了《非常小特务》三部曲，剧本的编写、执导和剪辑等均由他来负责，三部曲的总票房收入超过3亿美元。这三部电影的预算比他其他的作品都高，但和同类题材的电影相比就逊色多了。他说：“电影看起来花费不小，但其实这都是些魔术伎俩。片子就是我在车库里面剪出来的。”在三部曲的最后一部中，罗德里格兹打算让乔治·克鲁尼客串总统的角色。于是，他直接拿着摄影机来到了克鲁尼家门口，就在克鲁尼家的客厅里拍好了那组画面。

罗德里格兹把所有能利用的资源，甚至连那些乍一看根本算不上资源的东西全都利用了起来。就这样，他拍出了一部部备受赞誉、商业利润丰厚的电影，与此同时，他也过足了瘾。罗德里格兹觉得他是“这个行业里唯一真正获得享受的人”。

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

1862年9月17日，马里兰州夏普斯堡，美国内战第一场重大战役在北方联邦军的地盘打响，这也是美国历史上最血腥的一次战役，史称“安蒂特姆之战”。一天的时间里，超过2.2万人牺牲、受伤或失踪。在这场战役中，罗伯特·李率领5.5万人的军队，对抗乔治·麦克莱伦率领的7.55万人的军队。李率军北上进攻马里兰州，不久就遇到了麦克莱伦。后者是一位非常出色的将领，西点军校的毕业生代表，也是一位做事有条不紊的计划者。

当麦克莱伦的军队准备截住南部联盟的北上大军时，两名士兵发现了一个可能扭转战局的情报：包裹在三根雪茄外面的一份详细的南方军队的作战计划，即191号特令。根据特令，李将军已经将军队分别派往不同地区，无论哪个分队都无力抵抗麦克莱伦的整个军力。这是北方军队取得决定性胜利从而结束战争的良机，但不幸的是，麦克莱伦将军没能快速行动起来。

麦克莱伦将军似乎总有借口拖延行动，总是在计划怎么打，而不真正开战。早在1862年年初，林肯总统就对这位将军的行动不力表示过不满，还向他发了一封电报，警告他：“如果麦克莱伦将军不想使用这支军队的话，那就先借给我用一段时间吧。”

麦克莱伦撤退到安蒂特姆河，仔细计划如何好好利用这份如同金矿的情报。但当战报传来，称南方军部分军队出现在191号特令计划之外的地区时，麦克莱伦又犹豫了，担心对方不会按照计划行事。当麦克莱伦终于觉得自己做好战斗的准备时，最关键的18个小时已经过去了。在这段时间里，李将军命令士兵停下来休整，这彻底抹去了麦克莱伦前一天还占据的优势。

安蒂特姆之战削弱了南方军队的实力，但由于麦克莱伦的军队行动缓慢，李将军成功率军逃往弗吉尼亚。林肯总统期待的致命性打击泡汤了，他急切地命令麦克莱伦向弗吉尼亚追击，给予南方军队最后一击。林肯总统还专程去拜访麦克莱伦将军，希望能激励他马上开始行动。其

间，林肯给妻子写信时还开玩笑说：“明天上午我要和麦克莱伦将军合影.....如果我们还能按兵不动坐得住的话。我觉得这位绅士应该没问题。”

结果，整整6个星期的时间，麦克莱伦始终拒绝继续追击南方军孱弱的部队，他给出了一堆借口：队伍乏累，地形不熟，有一条河太深无法通过（却挡不住南方军队继续行进），武器损毁，军靴、毛毯、马车不够用，等等。林肯总统皱着眉头，再次质疑这位将军的行动能力。他说：“这位将军是个不错的工程师，但似乎他更擅长部署‘静止不动’的机器。”他继续追问麦克莱伦说：“你总觉得自己做不到敌人一直在做的事情，这是不是有些小心过头儿了？难道你不应该认为自己的实力至少是和敌人不相上下的，然后迅速行动起来？”不久，林肯就炒掉了这位将军。

永远没有准备过头儿的时候，这是常识告诉我们的。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，麦克莱伦将军的事迹说明，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。人们做什么事都会做计划，不论是如何过周末，还是如何过退休生活。各个组织机构也喜欢做计划，小到短期目标，大到长期发展规划等。无论是制定新策略的高管，领导员工做出改变的中层管理者，还是考虑度假去处的家庭，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，或者如果我们换工作，有多大的可能性和新同事处好关系等。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，与此同时，我们还欺骗自己去相信这个世界依然存在，因为这个计划就是为之而做的。

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，但这就好比我们意外在电梯里偶遇一位客户，便临时组织一番推销说辞，或者当我们回家晚了，便随便凑合弄点儿吃的——不会有人会为此在事后批评我们的。

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，能够做到快速决策的管理团队所依赖的信息量更大，所考虑的选择也更多——这和我们一般所认为的完全相反，因为根据所谓的速度和精准度权衡规律，快速决策依赖的信息量更小，所考虑的选择数量更少。

为了揭开谜底，艾森哈特重新审视研究数据，她发现快速决策的管理团队所使用的信息类型有所不同。他们更关注当下，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。也许我们可以骗自己，让自己相信自己的计划百分之百可靠，并且唬住别人（以及我们自己）去遵从计划。但是，再缜密的计划也会存在天然缺陷，因为我们往往会错误地以为自己已经提前考虑得面面俱到。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，这队士兵没有一点儿消息，他们的中尉开始担心自己把这些人送上了不归路。然而，第三天的时候，这队士兵奇迹般地安全返回了。中尉长舒了一口气，但仍很困惑，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。

管理学学者卡尔·维克从这个故事中总结道：“当我们迷路时，什么老地图都管用。”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，并让自己行动起来。而一旦行动起来，他们就能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。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。尽管我们常常把成功归功于职业规划或个人计划，也即我们人生的地图，但真正导致结果发生的往往是我们的行动。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。

1988年，广告经理丹·威登就是通过抵抗这种惰性取得了成功的。当时，威登在一家挣扎求生的广告公司任职，公司就坐落于波特兰一个工会大厅的地下室，除了一台借来的打字机和一部公用电话以外几乎什么都没有。威登当时正忙于为一家小型运动用品公司设计电视广告的广告词。

一天夜里，威登辗转反侧，难以成眠，直到想起10年前一个来自俄勒冈州名叫加里·吉尔摩的家伙被判死刑的故事，他终于有了灵感。

35岁的加里·吉尔摩已经在狱中度过了大半生，他罪行累累，曾犯过盗窃、入室抢劫、人身侵犯等罪。一年以后，他犯下了人生中的最后

一宗罪——残忍地谋杀了一名加油站员工和一名旅馆接待员。法庭宣判他死刑。

和大多数死刑犯不同，加里·吉尔摩不想上诉。他的代理律师们企图推翻对他的判决，但他拒绝了他们的帮助。当他的母亲写信请求法官的宽恕时，吉尔摩写下一封公开请求信，让母亲不要挡他的求死之路。他因为州长延缓死刑执行而骂对方是“道德懦夫”，还要求“拉比、牧师、美国公民自由协会的人等，统统不要多管闲事”。

1977年，加里·吉尔摩成为美国10年来第一位被执行死刑的人。他最后的遗言——“就这么办吧”（“Let's do it”）——为威登提供了灵感，让他写出了广告语。威登向客户的合伙创始人菲尔·奈特展示自己想出的广告语，但奈特立马回应道：“我们不需要这么烂的广告语。”而威登反驳道：“尽管相信我吧。”

幸亏奈特最后妥协了，因为丹·威登想出的可是全世界最成功的广告词之一——“Just Do It”（“放手去做”）。这一系列广告让耐克一跃成为运动品牌的领头羊，并发展成为一个全球知名的品牌。该品牌的成功不只是因为采用了明星代言，更是因为它呼吁大家行动起来，“放手去做”。

丹·威登当时并没有真正意识到这句广告语的价值，但他的广告文案确实完美地利用了人的心理调节模式。人的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。^[1]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。

很多时候，计划阻碍了我们的行动，因为我们总是在试图做出一个完美的计划。其实，一个经过充分考虑的计划就已经足够了。罗伯特·罗德里格兹在开始自己的电影生涯时，深知自己并不需要靠一部完美的电影处女作闯入好莱坞；他只是希望一点一点地靠近自己成为一名专业电影制作人的梦想。他没有等待着积累更多的资源——如关键的人脉、充裕的资金、更好的摄影设备——而是直接着手拍摄自己的电影。明智的人就应该向他学习，直接开始自己的项目。

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。我发现，在上课的时候，我的学生总会表现出不情愿直接开始行动的倾向——无论是几乎毫无工作经验的人，还是已经有数十年从业经历的资深高管，都是如此。

所以，当我要求学生设想自己身处几百年前，是一艘大货船的船长，并且需要横渡大洋时，也难怪他们立马就开始做计划了。我要求他们描述一下在没有如GPS（全球定位系统）设备、卫星电话及其他电子设备等现代工具的情况下，他们准备如何完成自己的使命。大多数人的答案相差无几：研究地图，通过预测风和洋流确定最佳路线，然后制订出一条航线。随后我指出，海上航行就跟平常面对的许多工作或非工作状况一样，总会有不确定的、意想不到的事件出现。洋流可能发生改变，风暴也可能突然出现。

面对我提出的疑问，学生们往往会回答，他们会修改自己最初的方案，然后按照新修改的航线前行。其实，他们的做法正好契合欧洲航海家几个世纪以来所信奉的原则。在欧洲航海家看来，要想顺利完成航海行动，就要制订详细的计划，为计划积累必要的资源，执行计划，跟进计划，并按需要修改计划。如果拥有可靠的信息和充足的时间，那么他们的办法也能行得通。但如果我们没有关于未来的信息呢？如果对信息的评估过于困难呢？如果未来总是不断变化呢？这时候，我们就要依赖另外一套航行方法了。

对于这类航海挑战，我们还有一种截然不同的应对方法。在远离欧洲的地方，生活着特鲁克人，他们是密克罗尼西亚地区的加罗林群岛中的特鲁克小岛上的原住民。和欧洲人不同，特鲁克人有一套完全不同的航海方法。他们不需要制订详细的计划，甚至连航线也不需要确定。航行开始时，他们会在心里定一个目的地（比如航行到某个岛上），然后，他们就直接扬帆起航，一点点地接近目的地。在航行的过程中，他们会观察自己对船的操纵与周遭环境的相互作用，然后不断地做出调整，小心地应对洋流与海风。如果你问一名特鲁克船长打算如何在远海航行的话，他可能根本不知道该怎么回答，因为在航行没有结束之前，他自己也不知道[此书分享]。

在特鲁克人的航行方法的背后，隐藏的正是广告高手丹·威登所利用的心理机制：行动型心理调节模式，也即直接放手去做。

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。我是这样帮助学生培养的：首先，我跟他们讲述特鲁克海员的故事，然后，我让他们回忆他们自己在以前的生活经历中采用类似方法的情形。我们能做到在计划和行动两种模式之间快速切换，这是有科学依据的。

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，无论是欧洲航海家的方法，还是特鲁克人的方法，其在我们实现目标的过程中都是必要的。但需要注意的是，像欧洲航海家那样过度依赖计划就会产生问题。现在，我们得试着慢慢习惯于使用特鲁克人的办法了。或许，认真感受我们所处的洋流和海风就是一个不错的开始。我们得更善于聆听和观察。

[1] 虽然根据调查结果，行动型调节模式有助于受访者获得更高的工作满意度和更大的成功可能性，但研究发现，当计划模式与行动模式相结合时，计划模式也可以发挥一定作用。研究结果显示，同时具有计划模式和行动模式的人，其目标实现的可能性也更大。

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，想要分享最相关的信息的人往往无法在适当的时间发言，这样，我们就无法最大限度地利用会议室里的资源，包括信息、人才、经历、关系等。

我们在确定发言顺序时，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，而这种实时信息对成功的企业和团队（比如艾森哈特教授研究的计算机公司）来说是至关重要的。

曾担任美国国家运输安全委员会调查员的马尔科姆·布伦纳在读心理学硕士期间曾做过一项实验，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。但对于某块区域的人的发言，所有被试

都出现了严重的记忆偏差：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，如设法做出精彩的课堂发言，在会议上提出聪明的想法，或者与伙伴争论时，我们在实际开始表现之前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。如果我们能做到更好，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”。即兴剧最早诞生于公元前391年，由罗马人创建。1939年，史波琳开始给芝加哥市中心的孩子授课，这是公共事业振兴署实施的休闲工程的部分内容。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。

这些给人们带来了无尽欢笑的喜剧演员有一个共同点——他们都是德尔·克洛斯的徒弟。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，学生需要在其他表演者说完后接“是的，然后”，无论对方说了什么。

在教学生做到充分利用资源时，我参考了薇奥拉·史波琳的突破性成果、德尔·克洛斯做出的贡献，以及“第二城市”前任领导凯利·伦纳德和汤姆·约顿所著新书中提到的案例。我邀请5名学生组成一个圈，开始玩“是的，然后”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。这个游戏的目的就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。有时，某个学生会说出一个非常离谱的句子，把故事带往一个完全不同的方向，从而难倒了其他学生。这可能不利于整个小组的团结，会使其丧失凝聚力。而与之相反，如果学生们能够互相肯定，让故事顺利进行下去，他们就会感觉自己对整个故事的发展做出了重要贡献，这有助于团队信任的构建。

我之所以喜欢玩这个游戏，其实还有另外一个原因。虽然游戏的观察者经常会评价某些玩家说的话是多么有深度，多么聪明，但是玩家自己深知，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，也是常常被人忽视的智慧。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。

和即兴剧不同，传统戏剧的顺利进行需要表演者按照剧本表演，并不断练习台词。表演者在表演之前需要做准备，要知道同台演出的表演者会说哪些台词。这样的表演更具可预测性，但同时也剥除了几乎所有对既定剧本进行润色的可能性。我们所能希望的，就是完美地执行计划。

除了传统戏剧之外，生活中很少有这么紧扣剧本的地方，但死板的地方也不少，在这些地方，我们聆听的机会和成功的可能性都会受限。等级、职位、教育、地位和个性等因素往往会把人分成演讲者和聆听者两大类。在我第一次教课的时候，我就因为过于恪守自己的教学计划而错失了让学生自主探索的机会。我把整个课堂分成了演讲者（我）和倾听者（学生）两种角色。第一次教学评估的时候，有一个学生评价我的课上得像一出莎士比亚戏剧。刚开始，我还把这当成一种赞誉，因为它说明我仔仔细细地完成了自己事先排练好的剧本计划。但后来我意识到，我忘记了学生带到这间教室的最有价值的资源——他们的工作经历、独特的观点和文化传统。

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。两名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。认为自己圆满完成任务，看到病人没什么大碍之后，两位医生回到了自己的座位上。

但在这架波音747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。华莱士医生该怎么办呢？

时间一分一秒地过去，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。他不仅为迪克逊的手术临时挪出了一块地方，还给这场非同寻常的手术制作了许多不一般的工具。他把高档白兰地酒当作消毒剂清洗了这些工具，用一把剪刀划开了迪克逊的胸口，用一个衣架安插管子，他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。华莱士医生的每一个举动都是在一步步地把飞机变成手术室。

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。

和华莱士医生一样，我们每个人都会经常遇到需要临时拼凑、即兴发挥的情形，比如，新竞争对手的出现、客户品位的改变、畅销产品销量骤减，监管制度的变化导致的行业规则更改，等等，但我们都能克服这些工作和生活上的困难。其实，应对这些突发状况，我们只需要认识到，通过行动起来，我们就可以让情况好转。

就拿交响乐和爵士乐这两种音乐体裁的差异来说吧。无论是交响乐还是爵士乐，好的作品都离不开有天分的音乐家，但两类音乐家的工作方式则迥然不同：交响乐离不开计划，爵士乐离不开即兴创作。

交响乐就好比计划。它有一个正式的引领者（指挥），负责协调分属不同乐器部门的专业水平极高的音乐家。乐谱则相当于详细的计划书，它让整个乐团的成员明白怎么进行自己的表演。这是在表演之前就已经确定下来并经过认真排练的。完美的表演仰仗于计划的完美实施，这要求音乐家们在精确的时间准确无误地演奏出乐谱上的音符。

在以工业生产为主的社会，像演奏交响乐那样安排工作看起来合情合理。那时，我们的目标是消除一切变化不定的东西以让生产效应最大化。但当社会开始强调个性表达、适应能力和创新能力时——这样的社会充满惊喜和意外——我们就要学习一种新的工作方法了。

爵士乐团不依靠乐谱来计划整个团队的表演，因此，到底整场表演会是什么样，没人清楚。乐手们不确定每个人会演奏什么曲调，所以他们得快速做出反应，接着其他人演奏的曲调继续表演。他们不做计划，只是简单地让音乐流淌下去，尽可能避免出现尴尬的卡壳。所谓完美的表演，每次都不一样，而且团队成员可以轮流担当引领者。

有太多的组织机构和个人更加擅长，也更加重视表演交响乐，而不是爵士乐。无论是在工作场所还是在家，我们都会按照预先排练好的乐谱行事。这样，随着时间的推移，我们会做得越来越顺手。通过不断练

习、不断重复自己擅长的事情，而不是大胆尝试可能会失败的领域，我们逐渐让自己沉溺于一种舒适的熟悉感。但问题是，观众的口味很可能会发生改变——他们可能会厌倦这些雷打不动的内容——但我们呢，依旧用同样的方式演奏着同样的曲调。

为了帮助团队提高即兴创作的本领，爵士音乐家迈尔斯·戴维斯会在表演过程中以不同的调性演奏同一个乐段。他跟团队的其他乐手说，在观众面前做这样的练习是值得的，因为这能够让他们感觉自己的表演只是练习而已，并不存在什么唯一正确的答案，从而放松心态，演奏出美妙而且与众不同的音乐，创造出新奇而又独特、振奋人心而又出人意料的好作品。戴维斯的办法和罗伯特·罗德里格兹拍摄《杀手悲歌》背后的逻辑在本质上是一样的。罗德里格兹从未想过要把电影卖给好莱坞，只把它当作一部比较真实（而且便宜）的电影作品而已。但越是这样，他们创作出的作品就越是让观众欲罢不能，也越是让表演者和创作者自己兴奋不已。

当我们把这种方法应用到自己的实际工作和生活中时——或者，打个比方，谱写我们自己的爵士乐时——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兴发挥的本领。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。马的主人名叫威廉·冯·奥斯滕，是德国的一名数学老师。他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。汉斯最擅长的是数学，此外也会分辨时间、阅读和拼写。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。如果奥斯滕在黑板上写下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——很多技巧是奥斯滕用来教学校中的学生的——这匹马似乎变成了智力超群的动物。

有人怀疑冯·奥斯滕偷偷给汉斯暗示答案，或者用了其他的欺骗手段。1904年，一个由马戏团专家、动物饲养员、心理学家和兽医组成的委员会聚在一起，着手调查这件事。经过严格的调查分析，委员会依然无法找到任何使诈的证据。事实上，委员会成员发现，不管提问题的是不是马的主人，汉斯的表现都是那么出色。一位著名的动物饲养员总结道，汉斯“具有敏锐的观察力，能够区分并记住不同的心理印象，然后用自己的马蹄语言表达出来”。这匹马最终赢得了“聪明的汉斯”的称号。但它真的有这么聪明吗？

又过了三年，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（甚至冯·奥斯滕）所认为的那种聪明。芬格斯特发现，当冯·奥斯滕（或任何提问题的人）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，冯·奥斯滕（或其他提问者）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微妙（或不太微妙）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充实自己生活的方方面面的：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。美国人纷纷向城市地区迁移，每个人心中都洋溢着乐观情绪。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。有好几年，股价只涨不跌，这些人获得了丰厚的回报。

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要求把部分股票变现。美国银行于1913年由纽约的一名制衣厂厂主、金融家创建，到1930年，其在纽约已经开设了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。由于银行不会全部以现金的形式保管客户的存款，这么大规模的取款要求给银行的流动资产带来了实实在在的压力。

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，这就导致了更多的人排队取钱。围观的人也让现场变得一片混乱。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。而在此之前，该银行拥有40万名储户，超过了美国其他任何一家银行，而它的

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。 [\[1\]](#)

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。

[\[1\]](#) 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。

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·罗森塔尔对科学研究的客观性提出了疑问。他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。

虽然罗森塔尔的研究结果很有意思，但他的早期研究成果始终找不到地方发表。苦于没有渠道的罗森塔尔，转而向《美国科学家》这个跨学科科学期刊投稿，把自己的研究结果整理成文，分享给大众读者。

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%。^[1]

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，他们取得智力进步的可能性和其他同学并无二致，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。部分学生具有更大的学习潜力这一虚假前提竟然变成了事实：老师对学生潜力的深信不疑让学生更加努力；而反过来，老师也对所谓的“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》），其名字取自一座神秘的雕像。这座神秘的雕像奇美无比，雕刻它的人甚至希望能娶它为妻。而在雕像苏醒过来之后，他便真的娶它为妻了。这部戏剧可以说完美地阐释了自证预言的力量。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。正如伊莉莎·杜利特尔所敏锐指出的那样，我们对一个人的期待是怎样的，那个人往往就是怎样的。

就像皮克林上校对待伊莉莎·杜利特尔的态度让她变成了一位高贵的淑女一样，管理人员的期望也可以改变员工的表现，毕竟人总归比马更善于解读信号。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。

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。管理学教授多夫·伊顿将大部分的精力都投入了这个研究领域。他的研究主要是在以色列军队里进行的。在其中一次研究中，他随机地告诉军事指挥官哪些士兵表现较好，哪些表现一般。那些被认定“表现较好”的士兵虽然并未真正表现出任何强于他人的迹象，但一段时间之后，他们真的比其他人表现得更好了。无论是在学习战术部署、熟悉地形，还是在学习使用武器等更难的战斗技巧方面，他们的表现都变得更好了。^[2]

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益的反馈，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^[3]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。

^[1] 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。

^[2] 研究分析表明，积极预言的作用在军事和教育环境中更为突出。这可能是因为这类机构的上下级关系更为明显。另外，研究还表明，当一个人最开始的表现比较差时，积极预言能发挥的作用更大。

^[3] 值得注意的是，只有对婚姻关系的积极期待是不够的，还要有建设性的互动交流，要为对方的行为想出合理的解释。

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——还有什么比这更好的实验设计呢？研究人员向一名男性参与者（我们可以叫他杰克）展示了一名女性参与者（我们可以叫她戴安娜）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。独立的评估员会对他们的电话交谈进行评估，衡量他们的关系进展。

在实验条件下，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。（戴安娜并不知道杰克看过她或者其他人的照片。）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。而和没有收到照片的男士进行盲目约会的女士就没有这种变化。

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错误但积极的期望（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。

在工作场合中，期望也会影响我们和陌生人初次见面的情形。我们

所听说的关于他人的信息——无论是好还是坏——都会影响我们与这些人的初次接触。如果我们听说自己的新同事是个浑蛋，我们在与他初次见面时的表现是一个样子；而如果我们听说他是个好人，我们的表现就完全是另一个样子了。通过我们发出的信号（我们怎么和他打招呼、我们问的问题、我们微笑的方式等），他就会进一步朝着成为一个浑蛋或者一个好人的方向发展。

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。在面试官和应聘者见面之前，双方都难逃“初次约会”的紧张。双方都对彼此有一些了解，会产生一定的期望，但由于信息不足，双方又无法为这种关系的走向做出明确的判断。双方都希望能够建立这种关系，但又不确定这种搭配关系到底好不好。事实上，这种搭配关系是好还是不好，甚至在双方还未握手之前就已经确定了。

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。这些人应聘的工作种类多样，有秘书，也有电脑操作员。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，指标涵盖多个维度，包括积极的态度（如招聘人员提出鼓励性的问题，同意应聘者与应聘者说笑，或者采取鼓励性的说话方式）、积极的风度（如招聘人员表现得很友好）以及询问的方法（如提出的开放式问题、封闭式问题、后续问题、试探性问题等的数量）。然后，他们需要对招聘人员给出工作邀请的可能性进行评估。

除了对招聘人员进行评估，独立评估员还需要对应聘者在面试中的表现进行评估。

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。虽然她的生活异常艰难，但在那个令人窒息的时代，这就是黑人女性普遍的生活状态。他们的生活几乎没有任何改变的机会，对美好未来的希冀也是一种奢侈。

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，就和许多经济地位和社会地位低下的人一样，她也要挣扎着跨过对自己期望过低的这道坎儿。她在回忆时说：“我完全不知道像我这样一个贫穷的洗衣工如何才能改变自己的现状。”

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。在黑人歧视法统治下的社会，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，在南部地区四处奔走，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。在那些社区里，她接触到了一大批支持其产品的人和潜在的客户。

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超过1000人，她们每天可以挣5~15美元，还不用从事繁重的工厂苦力工作或当用人。随着这些女性员工逐步获得财务自由，她们开始注重教育自己的孩子，买房置业，还为慈善事业出力——所有这些都有利于提高她们的后代对自己能过上更美好的生活的期望。

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。哈佛历史学家亨利·路易斯在评价她创造机遇的出色能力时说道：“沃克比历史上任何一个商人都更好地揭示了非裔美国人在经济方面的巨大潜力，哪怕他们备受压制、无力喘息。”

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——比如新产品、正确的工作方法、认识对的人——就在某个地方，只要凭着某种技巧或运气就可以找到似的。而沃克夫人却告诉了我们一种完全不同的获得机遇的方法——创造机遇。她改变自己的期望，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”。然而，如果其他人对我们的期望很低，我们就很难有信心和动力行动起来。哈佛商业历史学家南希·科恩认为，“沃克的商业模式和令人振奋的看待世界的视角，很大程度上都源自她所面临的制约因素。她有一种不屈不挠的精神，这支撑着她克服了筹集资金的困难，支撑着她走了社会地位低微所造成的困境。在一个黑人女性机会本就不多的市场中，她找到了自己的门路”。

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。无论是个人、团队，还是组织机构，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，如项目失败、激烈的竞争或个人挫折，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”循环。一旦给困难贴上了“威胁”的标签，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。如果沃克给自己遇到的困难贴上“威胁”的标签，那么她不能住酒店这件事就会阻碍她外出开拓市场，并把自己定位成一个自我价值不高的人。同样，这也会让她觉得自己的员工——贫穷、无知的非裔美国女性——欠缺营销能力，反过来会进一步强化后者对自己的低期望。

罗友书社



微信：DEDAO555

未来,属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人(来自各行各业的聪明人)没有不每天阅读的-没有,一个都没有,巴菲特读书之多,我读书之多,可能会让你感到吃惊,孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理 芒格

未来,到底需要什么样的人才?

改变命运唯一的策略是你变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才,而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力,获得异于众人的思考和整合能力。未来,将属于终身学习者!而阅读必定和终身学习形影不离。欢迎加入我们的共享读书社群: dedao555, 一起分享海量精品书籍和大咖课程。

罗友书社: 与渴望学习成长的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在钱上,其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本

怎么读是读者面临最大阅读障碍

“读书破万卷”不仅仅在万,更重要的是在“破”!

现在,我们构建了全新的共享读书模式“罗友书社”,它将成为你破万卷的新居所。在这里:



微信：DEDAO555

从单一到复合,从知道到精通,从理解到创造,罗友书社希望建立一个“与渴望学习成长的人共同进化”的社区,与此同时,我们希望能够重新定义你的学习场景,让你随时随地收获有内容、有价值的思想。通过阅读实现终身学习,这是我们的使命和价值。

更糟糕的是，威胁会削弱我们处理信息的能力，使我们只能看到事物当前的样子，而无法看到它们未来可能的模样。一旦缺少所谓的最佳资源、完备详细的计划或足够的信息，我们就会手足无措，因为害怕未来而选择什么也不做。在我们最需要充分利用资源，达成与众不同的成就时，我们却选择以更加狭隘的方式看待资源。

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。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。他在拨号之后迅速地挂掉，拿起来，又挂掉。就这样来来回回了几次之后，他走出家门散步去了。散步让他的神经放松下来，他又回到屋里，想试着再打一次。他拿起电话，拨通了那个会影响他整个人生轨迹的号码……电话响了几声，却转到语音信箱了。

一个小时之后，他的电话响了，他终于向对方传达了自己的决定。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——也就是作家西蒙·斯涅克所说的“为什么”——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。

特恩布尔以前吃过亏，以往的经历让他认识到，接受大额支票有时

意味着意想不到的危险。在创立Groove之前，他曾与人共同成立了一家提供网上业务合作服务的公司，叫作Bantam Live，并获得了约350万美元的风险投资。但出资方强迫他快速扩张，并在之后要求他把公司卖给上市公司Constant Contact（一家广告营销公司）。这段经历让特恩布尔意识到，大投资者往往都有着更大的期望，而这种期望和他自己的期望通常是不符的。

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，结果很可能会是，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。他的研究领域包括哲学、语言学、神学和形而上学。人们都知道他思维敏锐，能够觉察到极为微妙的差异，但他也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。巫师戴的就是类似的帽子。邓斯·司各脱的追随者也戴，这些人被称为“Dunces”。

邓斯·司各脱对知识分子话语产生了深远的影响，这种影响一直持续到16世纪。此后，人们开始攻击他的思想，认为他的思想过于复杂。反对者谴责他的学徒吹毛求疵，在思想表述上过于复杂且毫无必要，所以就把“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，虽然事实上外部因素也在发挥着显而易见的作用，如其他孩子的戏弄、父母不重视教育或者因为贫穷而营养不良等。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。但学校校长苏·霍伊兰德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，我们就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。我们这种自私的评价成败的方法保护了我们的自尊，但牺牲了对他人的期望。我们总是自我感觉良好，但对周围人评价不高。

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，或者在他们推断肯定会暗中破坏的人面前进行粉饰。也正因如此，当变革行动最终露出真面目时，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——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，而应该学习沃克夫人，美化他人。

与此同时，有些人却陷入了无法美化自己的挣扎。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。

在一项研究中，我和凯瑟琳·德赛勒斯、简·达顿采访了一些不知疲倦地致力于改善环境的人。这些大自然的管家希望能通过自己的工作促使企业不断推出更有利于环境的产品，不断说服自己认识的人更加有责任感地利用自然资源。诚然，他们致力于保护环境的决心和不懈努力让人敬佩，但他们中的许多人还有另一个共同点：自我挫败感。

我们采访的大多数人都怀疑自己做得不够，无法对环境产生什么影

响。刚开始我们不太理解，但进一步深挖后，我们就明白了。我们发现，他们总是认为自己付出的努力不如别人的多，总是在自己挫败自己。如果一个人习惯开混合动力车出行，他会质问自己为什么没有乘坐公共交通工具。而一个习惯乘坐公共交通工具的人，会质问自己怎么没有步行。采访中，还有人会分析自己吃的每顿饭，确定每顿饭对环境造成的全部影响，还会购买“碳补偿”，以抵消自己出行带来的碳排放。这种行为值得赞扬，但她自己则不以为意。她跟我们说：“虽然我知道什么会影响环境，但我还是会选择做一些不太正确的事情……我吃肉，我喝红酒和啤酒……虽然我尽可能地购买巴塔哥尼亚的衣服，但我也买北脸的衣服。”^[1]

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。通过分析这些环保主义者所拥有的资源——知识、经验和价值观，我们认为，他们有能力保护自己不受低期望的妨碍，从而进一步推动自己的环保事业。但如果不种下积极期望的种子，即便有激情和善意在，这些环保主义者也无法实现自己的目标。

^[1] 巴塔哥尼亚（Patagonia）和北脸（North Face）都是户外服装生产商，但巴塔哥尼亚更注意保护环境。2011年，该公司公开劝告顾客“少买点儿他们的新产品，多买点儿二手货”。

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，为了表示自己对父母强制性的人生规划的抗议，他在青少年时期学会了吸毒，还多次离家出走。

崔罗伊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”。

美国烹饪学院坐落于纽约北部风景秀丽的海德公园，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。在那里，他甚至可以给贝拉克·奥巴马这样的政界要人和社会名流做饭。但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。在卡车上卖食物，他们并非头一个。早在1866年，得克萨斯州的牧场主查尔斯·古德奈特就把一辆军用货车改造成一辆卡车，装上厨房用具、食物和其他用品，把肉、豆子、咖啡和其他杂七杂八的东西卖给北部和东部那些赶牛去市集的人。20世纪30年代，奥斯卡·梅尔热狗车穿梭在全美各个城市。这是一种长27英尺的热狗形状的车，装满了热狗，受到了万千家庭的欢迎。而今天，我们经常会看到成排的玉米卷卡车，向建筑工地的工人出售高热量的便宜食物。不大喜欢这种食物的人给这种车起了一个“蟑螂车”的外号，反映了这类卡车贩卖低劣食品和不卫生的坏名声。

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：在卡车上出售优质食品。一般而言，优质食品只出现在高档餐厅，而卡车上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。他们每天都要接待几百名焦急等待的顾客，其中一些人甚至情愿排两个多小时的队。经过这一年爆炸式的增长，他们的业务不断扩大，增加了三辆美食车，还开了两家餐厅。此外，将流动餐车变成轮子上的高级餐厅，也成了城市（后来也扩展到了乡村）中最为流行的一种饮食方式。来自各种职业背景的成千上万的人，有厨师，有失业的IT员工，纷纷尝试开起自己的美食车——有的是直接受到崔罗伊的成功的影响，有的则是看见和这种饮食方式有关的电视节目或电影而受到了启发。

崔罗伊善于以原创的方式把各种食材混合在一起，这是一名好厨师的标志。但我要讨论的是他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。

罗友书社



微信：DEDAO555

未来,属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人(来自各行各业的聪明人)没有不每天阅读的-没有,一个都没有,巴菲特读书之多,我读书之多,可能会让你感到吃惊,孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理 芒格

未来,到底需要什么样的人才?

改变命运唯一的策略是你变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才,而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力,获得异于众人的思考和整合能力。未来,将属于终身学习者!而阅读必定和终身学习形影不离。欢迎加入我们的共享读书社群: dedao555, 一起分享海量精品书籍和大咖课程。

罗友书社: 与渴望学习成长的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在钱上,其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本

怎么读是读者面临最大阅读障碍

“读书破万卷”不仅仅在万,更重要的是在“破”!

现在,我们构建了全新的共享读书模式“罗友书社”,它将成为你破万卷的新居所。在这里:



微信：DEDAO555

从单一到复合,从知道到精通,从理解到创造,罗友书社希望建立一个“与渴望学习成长的人共同进化”的社区,与此同时,我们希望能够重新定义你的学习场景,让你随时随地收获有内容、有价值的思想。通过阅读实现终身学习,这是我们的使命和价值。

我们将研究各种不同职业的人——从投资者到秘书——是如何把各种有形和无形的资源混合在一起的。把看起来不大可能组合在一起的选项组合起来，比如竞争和友谊、常规工作和创新、个人身份和职业身份等，可以带给我们意想不到的发现、更好的工作方式和更加幸福的生活。问题是，要把这些初看毫无关联，甚至互不相容的资源组合起来是极为困难的。为克服这一困难，我将向大家介绍如何将明显对立的事物连接起来，持之以恒地寻找正确的组合方式。

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，我刚到休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（结果体重增长了15磅^[1]！），采访美食车的车主和营业人员。对我这个“吃货”而言，这真是一个令人垂涎的研究项目，但我的研究发现比我吃到的美食更令人兴奋。

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^[2]。

除了企业家们都会遇到的困难之外，我还在这些美食车车主身上，从他们的成功和他们从工作中获得的乐趣上面，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。杰克·韦尔奇被认为是美国最伟大的CEO之一。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，比如客户、晋升机会、职位或预算。心理学研究也为韦尔奇的这句话提供了一定的支撑。有研究发现，当某项资源看起来比较稀缺时，人们就会更有动力从别人手中争夺这项资源。

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。

除了杰克·韦尔奇的建议，还有另外一种完全不同的看待竞争的方法。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，因为你在这里。’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。我跟他说明我不会卖的。”

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。他们会帮助卖比萨的车主跑腿去商店买马苏里拉奶酪（甚至自掏腰包），会帮忙修理卡车。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——更不用说在闲暇的时候一起喝啤酒聊天了。

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，激励着美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，竞争和友谊这种不大可能结合在一起的搭配是怎么形成的？为何一群奋力谋求生计的创业者会和那些与他们抢夺同样的顾客、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彼此相互喜欢。奥尔波特研究的是让不同种族相互抱有敌意的偏见，而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。这些研究表明，连奥尔波特起初提出的那四个条件甚至都不是必要的。综合分析515个有关接触假说的研究之后，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。

就在奥尔波特提出接触假说之后不久，心理学家罗伯特·扎荣茨也有了一个发现，即当接触新事物时，我们总是会感到害怕，但渐渐地我

们的反应就会变得积极起来。综合分析前人关于音乐的研究，扎荣茨发现，哪怕是最开始讨厌的曲调，只要不断地听，人们也能渐渐喜欢上。你既不需要给听歌的人付费或者提供任何奖励，也不需要提供额外的好处。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。这和我们的直觉恰恰相反，因为老话总是说“距离产生美”“亲不尊、熟生蔑”。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。^[3]

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。

哥伦比亚大学教授保罗·英格拉姆和埃默里大学教授彼得·罗伯茨曾做过一项研究，他们对澳大利亚悉尼的大型宾馆进行了调查，这些宾馆共有14000间房间。他们对宾馆的总经理进行采访，询问他们有没有和其他大型宾馆的经理建立朋友关系。随后，英格拉姆和罗伯茨掌握了每位经理拥有的朋友数量与该宾馆业绩表现的相关关系。他们惊讶地发现，根据统计分析的结果，每和一个竞争对手交朋友，就可以给宾馆带来将近268000美元的收入增长，对整个行业而言，则可以带来约9000万美元的销售额增长，增幅达15%。宾馆经理和争夺相同客户群的竞争对手交朋友之所以能带来宾馆收益上的增长，是因为这种出人意料的友谊激发了相互合作，缓和了你死我活的竞争，还促进了信息共享。

在许多组织机构中，不同的团队相互争夺资源，甚至不能忍受和对

方共处一室，更不用说相互信任了。如果争夺相同客户群的美食车车主和宾馆经理都能建立友谊，那么组织机构内部的敌对团队同样也可以。让他们共处一室，相互交换想法、工具甚至个人目标等资源，就可以逐渐把他们团结起来，让他们建立起一种更有效、更有意义的关系。

[1] 1磅≈0.454千克。——编者注

[2] 华氏度（°F）=32+摄氏度（°C）×1.8，130华氏度≈54摄氏度。——编者注

[3] 我的研究发现，这种把竞争和友谊混在一起的做法在其他城市的美食车车主之间并不常见。有些人从其他地方来休斯敦拓展业务，他们刚来的时候以为这会是一个竞争异常激烈的地方。但当有竞争对手过来和他们共享美食时，他们很快就认识到这里既支持友谊，也支持竞争。他们一开始并没有打算和竞争对手做朋友，有些人还表现得很不友好。但最终，他们认识到和竞争对手做朋友有着巨大的好处和意义，所以很快也照做了。

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。正因如此，我们对常规又爱又恨。爱的是它免去了我们大部分的主动思考活动，让生活变得更加容易。但这份容易也意味着要付出一定的代价。毕竟，没有人会愿意一整个星期都不动脑子。

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。就像某个习惯或电脑程序一样，常规是可以自动运转的，无须人的思想、努力或个性。

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，常规是有活力的、创新的、有个性的。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。为了解释他们对常规看法的大转变，费尔德曼和彭特兰对常规的两个方面进行了区分。

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。比如，我可能会在她的三明治里放上两片火鸡肉，而不是常规的三片。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。一般而言，收捡垃圾会被认为是一套非常简单的常规行为：按照一定的路线，把居民垃圾箱里的垃圾倒进卡车，然后拉到垃圾填埋场处理。不过，斯科特·特纳和维叶琳娜·林多娃两位教授就针对收捡垃圾做了一项研究，他们在北卡罗来纳州6个自治市收集数据，试图弄清楚收捡垃圾到底需要付出多大努力。

卫生部门承担着提供这一服务并保持标准化的巨大压力，尤其是要保证在固定的时间收垃圾。来得太早，有些居民来不及把垃圾从草坪上

拖到路边。来得太晚，就会接到许多居民的来电，询问是不是自己家被落下了。

哪怕是看起来最为简单直接的工作，也隐藏着意想不到的挑战，而对垃圾收捡员来说，保证在固定的时间收垃圾远不是什么常规的事情：卡车可能会坏，遇到道路施工必须绕行，天气不好，倒下的树挡住了去路，或者该来工作的人没来，等等。研究人员发现，垃圾收捡员需要不断随机应变，才能保证提供居民要求的标准化服务。他们小心谨慎，并灵活运用自己的创造力来完成这件常规之事，哪怕这有时需要他们完全地偏离常规。有时候，他们会改变路线，重新确定这一常规流程中各节点的先后顺序。有时候，他们会向同事寻求帮助，改变常规的执行人。他们甚至还会自己修卡车，以保证赶上时间进度，这些都给这套常规增加了新的元素。

他们总是能准时地出现，所以有时居民甚至会“按照收垃圾的时间来对表”。一件事情表面上看起来可能非常简单直接，但细究之下就会发现，其中满是人们充分利用资源随机应变解决问题的痕迹。

上述案例中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

20世纪20年代初，贝蒂·奈史密斯·格雷厄姆出生于得克萨斯州的达拉斯市。她高中辍学，后来成了一位单身母亲，为了抚养儿子，她在得克萨斯州信托银行做秘书工作。这并不是她想做的工作。她本想成为一名艺术家。“二战”结束后，刚刚离婚的她为了找到工作养家糊口学会了速记和打字。她工作得十分卖力，一路升迁，成了银行董事会主席的行政秘书。

就在她升职为行政秘书的那段时间，电动打字机开始引发办公室工作的变革。电动打字机更快、更方便，但它有个很大的缺陷：它对打字员的要求更加严格，因为一不小心就会出现错误。即便是最微乎其微的小错也会让整页纸都报废，让打字员不得不重新打一遍。

格雷厄姆担心自己犯错太多，会丢掉这份工作。一天，她看到油漆工在粉刷银行的窗户。油漆工也犯了一些错误，但他们可以轻易地改正错误：只要把出错的地方重刷一遍就好了。于是，格雷厄姆有了一个主意——用白色颜料把纸上出错的地方遮盖起来。这个重大发现是她把自己作为秘书和艺术家两种不同身份结合在一起的结果。如果成功的话，这将帮她保住自己的工作，节约大量的时间和金钱，还可以帮助其他许多秘书。

她在老板的几份文件上做了试验。她把一种白色的、永不褪色的速干水性颜料涂在错误的地方，重新打上正确的字母。这个办法很管用，但她没跟任何人说，就这样把老板糊弄过去了。她的老板一直没有发现文件上面本来有打错的字母。

经过一番实验之后，这名秘书兼艺术家对自己发明的修正液进行了完善，由此诞生了20世纪最畅销的办公用品。她创建了立可白公司，该公司生产的修正液成了打字员的大救星，也让仅仅出现一点儿小错就要丢掉整张纸的浪费得以避免。^[1]

贝蒂·奈史密斯·格雷厄姆利用自己具有的不同的身份背景创造出了修正液，她的案例让我们认识到身份对我们工作方式的巨大影响。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。格雷厄姆是在看到油漆工工作的时候才想起自己的艺术家身份的。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论个人生活的办法。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。

[\[1\]](#) 格雷厄姆的儿子后来也成名了。迈克尔·奈史密斯是一名乐队成员，也是电视剧《顽童合唱团》的联合主演。

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，地板是用压实的牛粪做成的。上床睡觉之前，我和款待我的那家人在他们的烟熏屋里喝了一会儿啤酒，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%。

我去南非是为了完成一项长期的研究项目，研究太阳电子照明基金会这个位于华盛顿的机构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。目前还没有完全通电的国家，在未来几十年的时间里一般也并不会优先考虑电对环境的影响。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。而对单户居民来说，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，为当地的经济的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，经济发展和环境可持续性二者不可分割。于是，他把二者混合起来，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？虽然我们会本能地把两个对立面看成相斥的两个方面，史密斯教授却启发我们思考如何利用其中一个对立面促成另一个对立面的实现。

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。但事实是，我们往往不加思考地摒弃看似对立的概念、想法、策略及其他资源。组织机构也会犯同样的错误，错误地认为他们抱有的许多目标都是相互矛盾的。比如，营销部门只关注好卖的商品，设计团队却迷恋最新的技术；工会组织致力于争取合理工资，而管理层则一味追求更多的利润。

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，也希望以此展现出橡胶更多的商业用途。但当夏天来临的时候，和当时的许多橡胶大佬一样，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。他搬到了纽约，为他的橡胶实验找到了新的工作室。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做实验。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。他只能在自己的废弃橡胶厂里安营扎寨，到附近的海港捕鱼果腹。

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。当时，他的家人已经因为他的屡次失败吃了不少的苦头，他们总是要从一个城市搬到另一个城市，始终无法摆脱生活的困顿。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。这是他非常喜欢做的一件事，他梦想着自己能够在某一天彻底揭开橡胶之谜。这一次，他也难以抑制心中的激动之情。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。^[1]

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。

[\[1\]](#) 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。”

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，贝蒂·奈史密斯·格雷厄姆改变了办公用品市场，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。迪克·云岭的啤酒帝国不断壮大，而规模更大、资源更充足的竞争对手却挥霍掉了公司资产。对手公司追求的无限增长从未实现，却让云岭得以顺势以低价买走了工厂、设备，抢走了市场份额。鲍勃·科尔林厉行节俭，建立了全世界最成功的企业之一。局外人加文·波特没有其他参赛对手的设备 and 数学处理能力，却依然具有竞争力，还提高了其他团队的表现。罗伯特·罗德里格兹不按剧本行事，他只用7000美元就拍出了电影处女作的事例激励着我们利用手里的资源立即行动起来。等待“合适”资源的出现可能需要很长的时间，甚至这一天可能永远不会到来。但如果立刻行动起来，我们就能充分挖掘已有资源的价值并物尽其用。“聪明的汉斯”的实验表明，积极期望可以让任何人（甚至动物）表现得更好。崔罗伊大厨善于把不大可能结合在一起的东西结合起来，他在厨房内外对这种结合思维的运用再次验证了整体大于各部分之和的道理。

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：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，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瞥见房子的主人，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，但主人似乎欣然接受了这些微生物给他的健康带来的威胁。他的妻子住在城市的另一边，不愿意在这个废墟一样不卫生的房子里居住。

就在这座破败不堪的房子里，住着爱德华·韦德布什。他是一名拥有几百万资产的投资家，经营着一家市值几十亿美元、与他同名的证券投资公司。该公司在全世界设有一百多个办事处，其经营方式与竞争对手那种浮华奢侈的作风完全不同。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。在员工多年的抱怨之后，爱德华后来终于用胶布把地毯补上了。

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。1955年，当爱德华和合作伙伴一起创办这家公司时，他的这一个人信条依然影响着他。当时，他们两人共有10000美元的创业资金。但直到韦德布什成为百万富翁，他依然坚守着自己的信条，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。仲裁小组认定该公司的行为“应该受到道德谴责”，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。另外，监管层还多次因为该公司监管不力而对他处以罚款。2012年，监管部门甚至破天荒地发布了一条针对个人的禁令，禁止

韦德布什管理他自己的公司，禁止期限为31天。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。

爱德华·韦德布什的抠门儿给公司带来了威胁。他在遵守合同方面的投资不足以及对员工的不公平对待反倒降低了公司资源的价值，公司的名声及人力资源等都因此受损。虽然他有足够的钱修房子，他却放任不管，任凭房子破败，甚至连他妻子都离他而去，搬到镇子的另一边居住了。爱德华·韦德布什的行为已经不是节俭而是吝啬了。

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。密歇根大学教授斯科特·瑞克曾带领一个研究团队，对13000余人进行了调查。这其中有美国和加拿大主流报刊的订阅读者，费城的电视观众，还包括匹兹堡两所大学的学生、家长和教职工。研究人员主要调查人们对于花钱的态度。有些人挥霍无度，他们在花钱的时候不会意识到现在消费意味着将来可以用于消费的钱会变少。他们看不到买东西造成的后果。这种人一般是追逐者，他们对消费有着一种无法遏制的欲望。

而吝啬鬼则认为，他们现在消费就意味着将来要牺牲某些东西，在这种心态的驱使下，他们往往会把钱包捂得紧紧的。他们认为，现在的选择会对将来的选择产生影响。统计结果显示，受访者中约有25%的人是吝啬鬼，有15%则是挥霍无度的人。^[1]

事实上，节俭者和吝啬鬼的心态有很大区别。瑞克博士及其团队让966个人对自己在花钱时感受到的不适感的强度进行打分。结果显示，吝啬鬼在花钱时会感到心理上的疼痛，而节俭者则不会有这种情感上的

痛苦。

为了进一步搞清楚二者的区别，瑞克及其团队又对316个人进行了调查，询问他们是否认为节约金钱是一种快乐的行为。结果，从节约中获得快乐的是节俭者，而不是那些吝啬鬼。

延展者也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。

在对大学生、业主、食品商店的顾客、体力劳动者，以及美国环境保护署的工作人员进行了一系列调查之后，研究人员发现，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。

[\[1\]](#) 对于加拿大报纸的订阅读者，具体数值有些差异：约有36%是吝啬鬼，只有6%是挥霍无度的人。

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？

麻省理工学院研究员以斯拉·朱克曼通过对电影行业的分析研究如何平衡经验的多样性。有些演员多才多艺，能在动作片、剧情片和喜剧片等多种题材的电影中担任角色。多样化的经验帮助演员饰演各种不同的角色，这让他们不断获得新的观众，并进一步鼓励他们尝试新的角色。像莱昂纳多·迪卡普里奥、罗伯特·德尼罗、安吉丽娜·朱莉等，都是这类人才。但也有些演员只能演一种类型的电影，用电影行业的话来说，他们都是“定型演员”，只适合演特定的某些角色。例如，詹妮弗·安妮斯顿演的都是浪漫喜剧，成龙演的都是动作片，而威尔·法瑞尔就

是幽默闹剧演员。

就和演员一样，我们在职业生涯中也会做出类似的选择——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。我们无法想象让阿诺德·施瓦辛格演浪漫喜剧。同样，我们也不会愿意让医生帮我们报税，不愿意吃箱包公司制作的速冻食品。

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。它可以帮助我们锻炼新的能力，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领域，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，席尔维斯特·史泰龙就是一个例子。他曾试图突破动作冒险这种电影类型，出演了《龙飞凤舞》《飞

跃巅峰》等温情类的电影，结果都失败了。

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，所以说，研究Elance是探索这一问题答案的理想之地。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，从而带给我们一定的好处。尽管如此，如果这种大的变化发生得过于频繁，我们就会陷入“漫无目的地徘徊”，这将带来不小的负面作用。

2016年，我的妻子兰迪面临着一个重大决定。她得到了两个非常不错的工作机会。在追逐者的眼中，这两个机会都是难以拒绝的。两个工作机会都会给她带来巨大的收益。她的团队规模会变成原来的3倍，超过100人。她就职的公司规模会更大，职位也更高，当然，办公室也更大。但犹豫一番之后，她把两个机会都拒绝了。

虽然这两个工作机会看起来都十分诱人，但都没能满足她的要求：哪种能让我更兴奋，是获得这个工作，还是在工作中实现自我提升？如果从延展者的角度来看的话，在工作中实现自我提升才是关注的焦点。通过回答这个问题，这个所谓的两难选择就变得容易多了。

在第一个工作机会中，她领导的团队都将是她以前带过的类型，几乎没有任何体验新事物的机会。这个机会意味着她会继续做以前做过的工作。而第二个工作机会则意味着她得换到一个完全不同的行业，这可能会让她偏离自己的职业轨道。而且，她对这个行业不感兴趣，这让她更犹豫了。

此外，她做出这个决定还有另外一个原因：这两个工作机会都要求她搬到国外。虽然有的时候前往异域国度还挺令人兴奋的，但这意味着我们一家人的分离。

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，这的确是很重要，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。小时候频繁搬家的内向者，其死亡的风险也更高；而在死亡风险方面，搬家对外向者并无显著影响。作为家里唯一的性格内向的人，这一研究结论让我感到很焦虑。

和大石茂弘的研究结果类似，一些医学研究也表明，频繁地更换工作会造成吸烟、酗酒、懒于锻炼等对健康不利的行为的增加。

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，他有着一份前景光明的计算机行业的工作——在雅达利公司担任主绘图员。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。在苹果公司创立早期，他做出了自己的贡献，成就了一家极其成功的公司，但他因为漫无目的地追寻下一次冒险而错过了成功的机会，几乎没有得到任何好处。苹果公司成长为一个科技巨头，而韦恩却什么也没捞着。

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，就是他把罗纳德·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，比排名第二的珠宝商蒂芙尼高出了一倍还多。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。

罗友书社



微信：DEDAO555

未来,属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人(来自各行各业的聪明人)没有不每天阅读的-没有,一个都没有,巴菲特读书之多,我读书之多,可能会让你感到吃惊,孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理 芒格

未来,到底需要什么样的人才?

改变命运唯一的策略是你变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才,而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力,获得异于众人的思考和整合能力。未来,将属于终身学习者!而阅读必定和终身学习形影不离。欢迎加入我们的共享读书社群: dedao555, 一起分享海量精品书籍和大咖课程。

罗友书社: 与渴望学习成长的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在钱上,其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本

怎么读是读者面临最大阅读障碍

“读书破万卷”不仅仅在万,更重要的是在“破”!

现在,我们构建了全新的共享读书模式“罗友书社”,它将成为你破万卷的新居所。在这里:



微信：DEDAO555

从单一到复合,从知道到精通,从理解到创造,罗友书社希望建立一个“与渴望学习成长的人共同进化”的社区,与此同时,我们希望能够重新定义你的学习场景,让你随时随地收获有内容、有价值的思想。通过阅读实现终身学习,这是我们的使命和价值。

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—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（为顾客提供关于苹果产品的帮助和支持的服务中心）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。他说：“你不能临阵退缩……如果你看到了一年半之后的天才吧数据，你会把天才吧从店铺里撤掉的。但它是—我骨子里深信不疑的东西。”

约翰逊直觉上对“诚实定价”政策的深信不疑，无异于他对设立苹果天才吧的坚信。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。”他想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，就跟他一心相信苹果天才吧—样。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。

把约翰逊从苹果公司挖到彭尼百货的投资人比尔·阿克曼承认：“在未经充分考虑后续影响的情况下，我们一下子进行了太多的变革，这可能是我们犯的一个大错。”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。这种直觉就是罗恩·约翰逊经营彭尼百货时所相信的直觉。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。有人问他，如果再有一次机会，他会不会重新来过。他答道：“不，当然不会。”

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。罗德里格兹和约翰逊一样都选择了立即行动，但和约翰逊不同的是，罗德里格兹会在行动过程中观察和学习。

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，这是约翰逊在经营

彭尼百货时没有做到的。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赌自己未经考验与证明的想法是正确的。

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。第一名四分卫有着无可挑剔的纪录，共打破了42项美国大学生体育协会、联盟和学校的纪录。在海斯曼杯的选举中，他名列第二，奖杯最终颁给了高校橄榄球队最优秀的一名队员。另一名四分卫带领自己所在的学校球队第一次打入了玫瑰碗橄榄球赛，这是该校67年来第一次打入这项大赛。他在海斯曼杯投票中排名第三，赢得了著名的萨米鲍杯，还获得了美国名校的入学资格。

印第安纳波利斯小马队已经获得了选秀大赛第一顺位的选择权，而圣迭戈电光队也想试试能不能签下一个明星四分卫。电光队用两个首轮选择权、一个第二轮选择权和一名现有队员做交换，最终拿得了选秀大赛第二位的选择权，仅次于小马队。

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。

毫不夸张地说，当时的小马队和电光队都面临着即将被淘汰的处境。小马队上个赛季的成绩是3胜13败。电光队的情况稍微好一点儿，4胜12败。

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。这从电光队为了签下他所

做出的巨大努力、从媒体对他的关注、从他的签约合同中都可以看出来。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裆下后传球。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别人失望了。他说：“比赛的结果，整个城市对我抱有的期望，我对他们的辜负，所有这些都让我感到恐惧。”比赛毁掉了他的身体，失败的痛苦毁掉了他的精神，他无法再上场比赛了。

更糟糕的是，利夫求助于止痛药来缓解自己的焦虑。他回忆道：“我变得愤懑、孤僻，而止痛药能带走所有这些不好的感觉。别人会质疑你为什么不是他们想象中的那个优秀的四分卫，会说你如何辜负了你的母校，辜负了这个那个，辜负了你的家人。这是一种应对的办法。”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。利夫承认了对自己的八项指控，令人心痛的是，这不是他第一次因为毒品而犯罪，也不是最后一次。

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：“我最擅长两件事：体育和撒谎。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。瑞安·利夫希望能在国家橄榄球大联盟展开一个成功的职业生涯，因为这是别人对他的期望。但他在职业生涯早期的种种挣扎毁掉了他对自己的高期望。最终，别人的高期望只会引起他的不安。因为这些期待成功的球迷如果看到失败就会大失所望。瑞安·利夫总是想着这些带着高期望来看球的球迷，所以他全部行动的目的变成了不让别人失望。

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。表现压力会让我们分心，使我们陷入讨好他人的焦虑。

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。它不再对这个人对他的期望产生影响，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。

在实验中，研究人员告诉30名研究生被试，他们在性格测试中的表现与其解决难题的能力存在正相关性。实际上，这个测试只是个诡计。不管他们的实际分数是多少，研究人员都会告诉他们得了75分。研究人员没有给控制组透露任何信息，所以他们不知道如何解读这个分数。对

实验组，研究人员表示，他们的分数证明他们有非常高的解决难题的能力。在实验组中，其中一半的被试还获得了额外的印证信息，即一个可以证明上述论断的图表，我们将这个小组称为可靠信息小组；另一半的被试也获得了一张图表，只不过这个图表表明的是这个论断是站不住脚的，我们将这个小组称为不可靠信息小组。

可靠信息小组和不可靠信息小组的被试都相信研究人员对他们寄予厚望。主要区别在于，可靠信息小组的成员在更大程度上内化了研究人员的积极期望，因此他们对自己的期望也更高。也就是说，他们既得到了积极期望带来的动力，也感知到了积极期望带来的社会压力。而不可靠信息小组的成员只感知到了积极期望带来的表现压力。

随后在统计两个小组解决问题的表现时，研究人员有了惊奇的发现。控制组，即没有获得任何有关分数解读信息的小组，其解决问题的数量处于一般水平，平均每人解决5.2个问题。而可靠信息小组解决的难题数量则更多，平均每人解决7.1个问题。最令人惊讶的是，不可靠信息小组解决的难题数量比控制小组还要少，仅为平均每人解决3.4个问题。对于不可靠信息小组，研究人员的期望只给他们带来了表现压力，而没有转化成他们对自己的信心，这最终让他们倒在了压力之下。

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，从一个方面证实了我们的直觉，即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。也许客场队是在主场队球迷们喝倒彩的激励下才打出了最高水平，这也说不准！

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。主场队一年到头都在这块比赛场地上练习，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，表现也应该有所好转，因为他们慢慢熟悉了场地，熟悉了风向、地面状况及场地大小等。但不管他们在比赛中对场地的熟悉程度提升了多少，严格来说，其熟悉程度一般也是不会超过主场队的，因为后者对场地太熟悉了。

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。^[1]

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。或许在主场比赛很舒服，但随着赌注的不断升高，如果我们的球迷过于热情，时刻观察着我们的一举一动，总是期待我们的完美表现，这就很可能会导致我们输掉比赛。

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，如打进超级碗，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，如打一场没被截球的比赛，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，他对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？

^[1] 鲍迈斯特在研究NBA（美国职业篮球联赛）东西部决赛和总决赛的罚球数据时，也发现了类似的现象。一般情况下，主场队和客场队的罚球命中率基本一致，但在决赛中，客场队的

表现却超过了主场队（尽管球迷们可能会极力借助噪声和手势分散客场队球员的注意力）。

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一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’。”

罗伯特·麦科迈思在纽约伊萨卡建立了一个新产品展示和学习中心。他把该中心称为全世界最大的“失败产品博物馆”。该中心不仅记录了像嘉宝单人餐这样的失败产品，还记录了成千上万种失败的产品组合，如美乐事喷雾（Maalox Whip，一种做成喷雾剂形式的抗酸药）、可以吃的除臭剂、专为宠物设计的瓶装风味饮用水，等等。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。当我们有内在动机时，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。爱德华·韦德布什、罗纳德·韦恩、罗恩·约翰逊、瑞安·利夫，以及嘉宝单人餐的设计者们都很有延展，但他们都做过了头。从他们犯的错误中吸取教训，我们就可以区分什么是正确的延展，什么是错误的延展。

我们已经介绍了一系列的调查研究，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。这是一种通过细菌传染的严重疾病，细菌通过伤口进入身体，引起不可控的肌肉收缩和呼吸骤停。如果你不小心踩到了生锈的钉子，那你就很有可能会感染破伤风。在最好的情况下，这只会让你感觉有点儿疼。但在最坏的情况下，这可能会要了你的命。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。这些小册子实在太吓人了，有些学生在阅读的时候甚至吓得发抖，面色苍白。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虽然表现出了害怕和更强烈的接种意愿，但他们的实际接种率并没有提高多少。那些小册子虽然确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。

作为一名教授和社会科学家，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。无论你是想取得职业上的进步，提高所在组织机构的表现，培养孩子们充分利用资源的能力，还是想过上更加满意的生活，这些练习都将对你有所帮助。就像肌肉拉伸一样，你的延展能力也可以随着练习的增加而得到增强，并且，你从现在开始就可以开始享受这种强大的工作和生活方式带来的好处了。

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。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》。^[1]

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，我们也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。

[1] 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。

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，它讲述了公主奥罗拉被邪恶女巫梅尔菲森特施了诅咒的故事。根据女巫的诅咒，在奥罗拉公主16岁生日那天，她会被魔法纺车的纺锤扎伤手指，然后死去。聪明的仙女玛丽维特为了救公主，又给公主施了一道祝福魔法，根据祝福魔法，如果公主被纺锤刺伤，她不会死去，而是会沉睡过去，只有真爱之吻可以让她醒过来。

玛丽维特和其他仙女一起把奥罗拉公主打扮成一个乡下姑娘，把她藏在森林里，以免她受到纺锤的伤害。但梅尔菲森特引诱奥罗拉离开了安全的地方，在她16岁生日那天骗她去触摸纺锤。奥罗拉公主就这样陷入了永久的沉睡。

菲利普王子的真爱之吻最终让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之的隐性资产的发掘。

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领奖时曾说到，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。

罗友书社



微信：DEDAO555

未来,属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人(来自各行各业的聪明人)没有不每天阅读的-没有,一个都没有,巴菲特读书之多,我读书之多,可能会让你感到吃惊,孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理 芒格

未来,到底需要什么样的人才?

改变命运唯一的策略是你变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才,而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力,获得异于众人的思考和整合能力。未来,将属于终身学习者!而阅读必定和终身学习形影不离。欢迎加入我们的共享读书社群: dedao555, 一起分享海量精品书籍和大咖课程。

罗友书社: 与渴望学习成长的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在钱上,其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本

怎么读是读者面临最大阅读障碍

“读书破万卷”不仅仅在万,更重要的是在“破”!

现在,我们构建了全新的共享读书模式“罗友书社”,它将成为你破万卷的新居所。在这里:



微信：DEDAO555

从单一到复合,从知道到精通,从理解到创造,罗友书社希望建立一个“与渴望学习成长的人共同进化”的社区,与此同时,我们希望能够重新定义你的学习场景,让你随时随地收获有内容、有价值的思想。通过阅读实现终身学习,这是我们的使命和价值。

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。就拿我个人来说，学习不同领域专业知识的经历就使我受益匪浅。我本科时主修哲学，研究生时主修经济，博士的时候又拜了一名跨学科背景的教授为师。

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。”库克对“**internship**”实习项目抱有很高的期待。他认为，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。

如果你抽不出这样的时间，或者没有能力资助别人去体验不同的事情，那么你可以想办法更好地利用周围人的不同经历。**Rite-Solutions**是一家为军队提供高度机密服务的软件公司，该公司想出了一个有效利用他人的多样化经历的办法。它创建了一个内部提议交易平台。在这个平台上，所有员工都可以发布自己的提议。这些提议可以是采取某项新技术、推出某个新产品或提出一种不同的工作流程等。这些提议一经发布就变成了某种资产，员工们可以利用公司提供的10000美元的概念币进行买卖。每个提议的原始标价为10美元，员工们可以根据提议的价值抬高或压低价格。通过这种新奇的办法，公司有效地利用了员工的不同经

历，与此同时，员工们也凭借各自的经历实现了自己对公司发展的贡献。

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。最坏的时候，我们这种注意力不集中的习惯甚至可能会引发车祸。

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。

心理学家曾组织过一项研究。他们让145名被试尽可能多地列出某个物体的不常见用途。一开始，每个人都需要从回形针、纸、牙签和螺丝刀这4件物品中挑选出2件，列出它们的不常见用途。通过这个测试，研究人员可以根据每个人找出的不常见用途的数量，对被试充分利用资源的能力（在多大程度上能做到足智多谋地使用资源）进行衡量。随后，研究人员随机将所有被试分成四组。其中的三组有12分钟的时间完成一项任务。第一组被分配到的是比较耗费精力的任务，第二组被分配到的是比较不费精力的任务，第三组的任务就是休息。然后，被试需要填写一个有关其思绪活动的调查问卷。第四小组没有任何休息和任务，他们跳过了这个环节，直接进入下一步。

接下来，四组被试需要完成第二项考验其资源利用能力的任务。所有人都需要在两分钟的时间内，想出之前给出的4件物品尽可能多的新奇用法。这4件物品既包括参与者之前在基本练习中研究过的两件，也包括另外没有涉及的两件。

在对数据进行统计分析之后，研究人员发现，在中间环节被分配到比较不费精力的任务的被试，其思绪活动比其他小组都更为活跃。他们被分配的任务比较简单，不需要耗费多大力，这使得他们有能力思考其他的事情。结果，这种“走神”不仅不会影响他们在所分配任务上的表

现，还让他们受益良多。对于之前研究过的两件物品，这些思绪活动比较活跃的人在第二次测试中想出了比前一次测试多40%的新用途，比其他三组的表现好很多。正是所分配的不用动脑子的任务帮他们下意识地开阔了自己的视野，使他们在再次看到之前思考的物品时想到了更多的用途。^[1]

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，这是我个人比较喜欢做的。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。

[1] 对于之前未涉及的两件新物品，四组成员的表现没有什么差别。这可能是因为小组成员没有下意识地思考这些新物品，因为这是他们之前没有遇到的问题。他们脑子里想的只有之前出现过一次的两件物品。

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。在最近的一项研究中，心理学家利用美国各州居民的搜索引擎关键词数据，研究各州收入不平等的情况。他们让一组独立评估员确认哪些是和购买被经济学家称为“地位性商品”相关的搜索。所谓地位性商品是指象征财富或成功的奢侈品，如拉夫·劳伦男装、大卫·雅曼耳环、裘皮坎肩等。研究发现，有关地位性商品的搜索在收入差距较大的州更为常见，而在收入差距不太大的州，搜索条目主要以非地位性商品为主，如浪漫喜剧、花名、柠檬蛋糕食谱等。在收入差距较大的州，不太富裕的人搜索地位性商品的频率，也比收入差距较小的州的同等收入的人要高。这说明，无论我们的实际收入水平如何，收入差距较大都会促使我们追逐地位性商品，因为不太富裕的人总是试图跟上比较富裕的人。

当我和妻子从硅谷搬到了密歇根安阿伯市一个小大学城之后，我们的收入减少了不少一半，但我们感觉比之前更富有了，因为我们周围都是大学生，每天都沉浸在生机勃勃的校园文化氛围中。

或许，全美国最能体现追逐的地方就是好莱坞了。在那里，不管是长相，还是推特粉丝数，几乎没有什么不是演员们不能互相攀比的。正因如此，奥斯卡奖获得者布丽·拉尔森始终与好莱坞保持距离。她说自己之所以避免与好莱坞为邻，是因为“我真的不喜欢好莱坞，我不喜欢加入那个怪圈子。事实上，我在有意识地避免成为其中的一分子。我不住在洛杉矶，我只是在洛杉矶工作，甚至可以说，我只是在洛杉矶试镜，因为我很少在洛杉矶拍电影”。

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。特恩布尔跟我说，心怀感激也让他更加珍惜自由时光，让他认识到许多企业家因为奉行追逐原则而付出了巨大的代价，还督促他坚持平均每天9小时的工作时间。

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失了更加美好的明天。那么，是什么帮助亚历克斯·特恩布尔抵挡住了这些诱惑呢？

在一项研究中，心理学家将32名男性和43名女性随机分成三组，要求第一个小组（感激小组）回忆一件让自己心怀感激的事情，第二个小

组（开心小组）回忆一件让自己开心的事情，第三个小组（控制小组）回忆任意一件事。随后，三个小组需要用5分钟的时间就自己的回忆主题进行写作练习，然后再完成一份调查问卷，便于研究者判断实验操控是否生效，评估他们的心理状态是否分别达到了感激、开心或没有情绪起伏的状态。这之后，他们被要求完成27个选择题，即针对不同的数额在“现在获得小额现金”与“将来获得大额现金”之间进行选择。研究人员发现，开心小组和控制小组的成员愿意以“现在获得55美元”的条件，放弃三个月之后的85美元。

而感激小组的耐心则相对更高。他们要求只有现在获得63美元，他们才会放弃三个月之后的85美元。当下的感激之情促使他们优先考虑将来，让他们对将来的事情更加有耐心，也就更不容易受到当前好处的诱惑。亚历克斯·特恩布尔深谙其道，所以他才拒绝出售公司以获取短期利益，并最终建立了自己的梦想公司。

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件平常事的人相比，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。她还更有效地利用了自己衣橱里剩下的衣物，想出了新的穿搭方法，为这33件物品想出了独一无二的组合方法和用途[此书分享]。

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成厨房挂钩，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。在第5章，我们使用了两个音乐方面的比喻，用来描述两种截然不同的有关工作、组织机构和生活的思维方式。我们大多数人都更为习惯演奏交响乐：我们会先计划，再行动。用这种办法，我们也能做出了很多了不起的事情。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。演奏交响乐，就是要在开始做任何事情之前，把一切都先计划好。少了计划，我们就什么也做不成。

爵士乐表演者不喜欢计划，更青睐即兴创作。采用爵士乐式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。著名的爵士音乐学家迈尔斯·戴维斯就很擅长以演奏中的错误为出发点探索新的乐章，而不是把错误当成需要纠正的偏差。

要像演奏好爵士乐一样做好一件事，就要把计划和行动的位置颠倒过来，即先行动，再计划。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一年的到来。他们将这个为期12天的祭典称作“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，只不过更添了几分趣味。每年的结婚纪念日，我们都会把自己从已婚多年的夫妇变成新婚宴尔的夫妻。我们会穿着当初结婚时穿的衣服，到城里共度良宵。另外，我还会重新给兰迪做捧花，而她也会给我订新的胸花。

形形色色的路人都会向我们表达新婚祝福。我们微笑着，假装自己真的是新婚夫妇，享受那一刻的幸福时光，感激我们又一起走过了一年，也感激自己还能穿得下10年前的衣服。就这样，我们从一件本可能

永远沉睡的婚纱和晚礼服中收获了如此多的好处，真是美妙！

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秘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。约翰·布拉德伯恩负责运作通用汽车公司的“无垃圾行动”，致力于把废料变成宝藏。他说：“在通用，我们把废物看作放错了地方的资源。当这些废物被源源不断地从工厂里运送出来的时候，我们不会想着如何处理掉它们，而是思考该如何更好地利用它们。”他自己家就充斥着这种回收再利用的产品，如用集装箱废料搭成的两个棚子、用19个汽车电池做成的野生小动物的巢穴等。在通用，他还领头把涂料污泥做成了装运板条箱，把浸透了油污的吊杆做成了雪佛兰伏特汽车上的部件，还用废弃轮胎做成了导风导水板。

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。

【加V信：209993658，免费领取电子书】

关注微信公众号：**njdy668**（名称：**奥丁弥米尔**）

免费领取**16**本心里学系列，**10**本思维系列的电子书，

15本沟通演讲口才系列

20本股票金融，**16**本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。

公众号“书单”书籍都可以免费下载。

公众号经常推荐书籍！

我收藏了**10**万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！

看到第一时间必回！

奥丁弥米尔：一个提供各种免费电子版书籍的公众号，

提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！

总有些书是你一生中不想错过的！

【更多新书公众号首发：njdy668 (名称：奥丁弥米尔)】

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士兵凭借一张错误的地图，在无意中找到了返回的路。虽然他们迷路的地方是在阿尔卑斯山，而那张地图是比利牛斯山的地图，但他们仍然安全返回了营地，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。迪克·云岭最终建立了一个他愿意传给下一代的啤酒帝国；厢车男在球场内外都成就了更好的自己；珍妮·道森变废为宝，开创了一份更有意义、更有影响力的事业；沃克夫人通过销售美容产品，从受压迫的非裔美国黑人变身为成功的商业女性；罗伯特·罗德里格兹用有限的拍摄经费，制作出广受好评、利润丰厚的电影，还比大部分同行都更享受自己的工作；亚历克斯·特恩布尔拒绝了上百万美元的收购合同，反而在生活的各个方面都收获了更多。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。

除了延展能带来众多好处之外，许多人之所以亟须开启延展之旅是因为追逐已然酿成了严重的后果。如今，我们正经受着比以往任何时期都更大的压力。大约70%的美国人正面临着财务危机，至少占了其中一项：（1）开支大于收入；（2）每月总收入约有一半用于偿还债务；（3）手上的现金不足以维持一个月的生活。

对另外一些人来说，“没时间”是他们面对的最大的挑战。以前，休闲时光是受过良好教育的人和富人的专利。1965年，受过大学教育的人比高中毕业生拥有更多的休闲时光。而到了2005年，受过大学教育的人每周的休闲时光却比高中毕业生少了8个多小时。

在当前的大多数美国家庭中，父母双方至少有一方需要外出工作。

世界瞬息万变，我们总是要不断地应对新鲜事物。但最近的一次哈里斯民意调查显示，在2000名受访者中，有41%的人在过去的两年内没有接受过任何工作技能方面的培训。随着我们越来越频繁地面临困难处境，我们更有必要快速地调整、发掘并改变我们所拥有的资源，也就是说，要学会延展。

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。

本书后面几章中，我向大家介绍了如何做到正确的延展，同时避免过度延展带来的5种危害：成为吝啬鬼，漫无目的地徘徊，不知变通地贸然行事，受到高期望的诅咒，制造有害组合。同时，我还给大家提供了12个有助于放弃追逐、开启延展的练习行动。

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！

致谢

本书是集体智慧的结晶，我要对这些人表示感谢。首先，我要感谢我生命中最重要的人——我的妻子，兰迪。兰迪是一名非常出色的延展者，和她一起生活给了我极大的启发。她的所作所为让我的想法变得更加清晰。这本书的每一页，都充满了兰迪的智慧。她帮我把书稿整理编校了好几次，同时还不忘做一位好妻子、好母亲和有成就的职业人士。本书因为她而变得更好——我也是。

我还要感谢我的文学经纪人理查德·派因，他从我第一次见面约谈起就给了我许多灵感。他从我写下第一段文字开始，就一直十分耐心地帮助我，是他的好奇心和建设性的反馈意见成就了这本书。我在此对理查德和他在墨水池管理公司（InkWell Management）的所有同事，尤其是伊莉莎·罗斯坦，表示由衷的感激。

真正促使我动笔写下本书的还有另外三个人。一是我的博士生导师简·达顿，她教会了我如何做研究，如何做到充分利用资源。当我在2013积极组织会议上发表了主题演讲之后，她找到了我。就在我走下讲台的时候，她对我说：“现在就去写一本书吧。”我听从了她的建议。另一个人是亚当·格兰特。他花了大量的时间教我图书出版方面的知识，使我相信自己应该，也有能力把自己的研究和想法带给更广大的读者，而与此同时，我还会非常享受这个过程。我非常感谢他的鼓励、慷慨和提出的宝贵建议，感谢他介绍我认识理查德。还有一位是我在莱斯大学的同事马克·艾普斯坦。在我思索是否要写作本书、怎么写的时候，他给了我宝贵的建议和源源不断的支持。

从我们第一次见面开始，霍利斯·海姆鲍齐就对本书表现出了极大的兴趣。我非常感谢她在整个出版过程中对本书的支持，感谢她让本书变得更加条理清晰，更有说服力。同时，我还要向斯蒂芬妮·希契柯克以及其他哈珀·柯林斯出版社的员工表示真诚的感谢。

还有许多富有才华的研究助手帮我找到了许多案例，让我能更好地阐述了论点。马特·斯坦从我刚构思好本书的框架时就开始帮忙。他迫

切想要学习新的东西，很快就变成了一名成熟的研究人员。能遇到他，我真是三生有幸！马特找了许多恰当的案例，给了我许多宝贵的反馈意见，还给我提供了许多其他的帮助。他自己就是一名出色的延展者，更是一位好朋友，他把自己所有的精力和知识都贡献给了本书。

马特离开之后，杰西卡·易用她的专业能力和热情继续帮助我完成这个项目。德亚尼拉·贝尔德霍在我开始写作本书之前，就帮我找到了一些非常棒的案例。同时，我还要感谢克里斯汀·诺特和阿希亚·卡齐，感谢他们为书中提到的我自己的研究项目做出的贡献。还要感谢派特·维克多和贾内尔·法拉鲍在文书工作方面给予我的帮助。

凯瑟琳·德赛勒斯和乌塔帕尔·德拉基亚是两位十分难得的研究同事，我从他们身上学到了很多。我十分感激他们认真读完了本书，当他们对本书表示满意时，我就知道自己可以将本书带给广大读者了。另外，我同事埃里克·丹对书中的一些章节也提出了非常有用的建议。

还有几名局外人士给本书提出了宝贵意见。德伦·巴肯通读了这本书，有些地方还读了不止一遍。他还提供了许多非常好的案例。另外，我还要感谢克劳迪亚·卡尔林、内利·尼寇瓦和塞斯·托派克，他们也对书稿提出了极好的反馈意见。

多年来，我从许多有关充分利用资源的讨论中受益良多。我想向赖安·奎恩、玛莎·费尔德曼、克里斯汀·米利和莫妮卡·沃莱恩表示感谢，他们的研究和见解激发了我自己的想法。我还从卡尔·维克那里学到了很多。他的研究对本书产生了非常大的影响，尤其是第5章，其中的许多案例都是他介绍给我的。

我在莱斯大学的同事对本书给予了极大的支持。莱斯大学为我的研究、教学和写作提供了理想的平台。同时，我还要由衷地感谢琼斯商学院的营销团队，尤其是凯思林·克拉克、克劳迪亚·卡尔林、凯文·帕尔默、利亚纳·洛佩斯，感谢他们对本书提供的帮助。

我的两个惹人喜爱的女儿，米安和诺阿，也对本书表现出了极大的兴趣（她们在我写第9章讲睡美人的那部分时十分热情地要给我提供帮助）。和她们共度的美好时光，一直提醒我成功不止一种形式。

最后，我要感谢我的父母，简和罗恩。他们以延展的方式把我养

大，教会我不要因为其他人拥有的东西焦虑，而是要最大限度地利用自己所拥有的一切。虽然我用了很长时间才弄明白，但他们说的确实没错。

致读者：欢迎大家提出自己的想法，我非常想知道你是如何摆脱追逐，拥抱延展的。期待大家给我留言。我的邮箱地址：
Scott@ScottSonenshen.com；网址：www.ScottSonenshein.com。

延展：释放有限资源的无限潜能

[美]斯科特·索南沙因 著

全琳 译

电子书编辑：张畅

版权经理：王文嘉

出品：中信联合云科技有限公司 www.yuntrust.cn

版本：电子书

版次：2018年7月第1版

字数：170千字

纸书书号：978-7-5086-8924-1

出版发行：中信出版集团股份有限公司 CITIC Publishing Group

版权所有·侵权必究

投稿邮箱：tougao@citicpub.com

【加V信：209993658，免费领取电子书】

关注微信公众号：**njdy668**（名称：奥丁弥米尔）

免费领取**16**本心里学系列，**10**本思维系列的电子书，

15本沟通演讲口才系列

20本股票金融，**16**本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。

公众号“书单”书籍都可以免费下载。

公众号经常推荐书籍！

我收藏了**10**万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！

看到第一时间必回！

奥丁弥米尔：一个提供各种免费电子版书籍的公众号，

提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！

总有些书是你一生中不想错过的！

【更多新书公众号首发：njdy668 (名称：奥丁弥米尔)】