



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

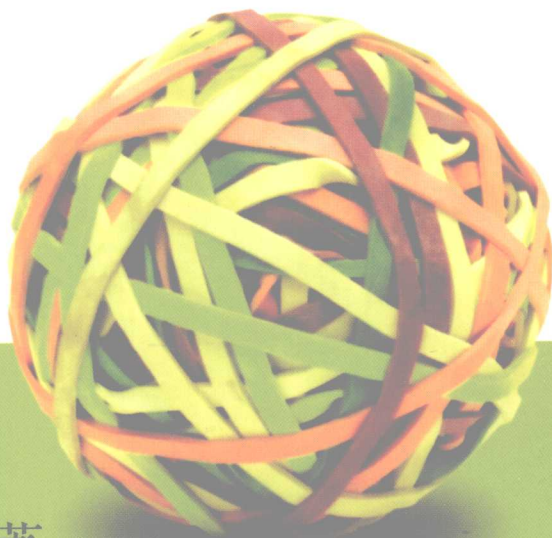
亚马逊网络书店畅销书、加拿大畅销书

整合思维

成功者与平庸者的分水岭

The *Opposable* Mind

How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking



〔加拿大〕罗杰·马丁 著
胡雍丰 仇明璇 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

THE OPPOSABLE MIND

整合思维

——成功者与平庸者的分水岭

〔加拿大〕罗杰·马丁 著

胡雍丰 仇明璇 译

商务印书馆

2008年·北京

Roger Martin

The Opposable Mind

How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking

Original work copyright © 2007 Roger Martin.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

整合思维——成功者与平庸者的分水岭/[加拿大]马丁著;胡雍丰,
仇明璇译. —北京:商务印书馆,2008
ISBN 978-7-100-05837-7

I. 整… II. ①马…②胡…③仇… III. 创造性思维—训练 IV. B804.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 062321 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

整合思维

——成功者与平庸者的分水岭

[加拿大] 罗杰·马丁 著

胡雍丰 仇明璇 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05837-7

2008年12月第1版

开本 700×1000 1/16

2008年12月北京第1次印刷

印张 11

定价: 28.00 元

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

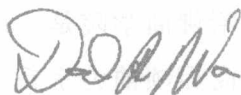
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

谨以此书献给
整合思维的先驱

马塞尔·德索泰尔



致 谢

很

多朋友和同事都为我写成这本书提供了帮助。首先且最重要的,必须感谢两位我最亲密的思想伙伴,希拉里·奥斯汀·约翰逊(Hilary Austen Johnson)和米赫内亚·莫尔多韦亚努(Mihnea Moldoveanu),没有他们,也就没有这本书。

1995年我与希拉里相识,那时候她正在詹姆斯·马奇(James March)和埃利奥特·艾斯纳(Elliot Eisner)的指导下撰写斯坦福大学的毕业论文(Hilary Austen Johnson, "Artistry in Practice", 1998年,收于斯坦福大学图书馆)。她向我介绍了马奇在组织行为学方面的著作和艾斯纳在定性研究方面的成果,这都为本书的著成提供了基础。希拉里的论文包含对于人如何发展艺术知识的探讨,其理论框架为此书后半部分提供了支撑;而且,我在书中对于领导者的采访技巧也受到她的影响;还有,此书前半部分模型中的基础概念是2001年在希拉里家(加利福尼亚州圣克鲁斯)的阳台上勾画出来的。强烈推荐阅读希拉里关于艺术性的最新文章(Hilary Austen Johnson, "Artistry for the Strategist", *Journal of Business Strategy*, 2007年第四期,总第28卷,13页—21页)。

1999年夏,在我担任系主任一年之后,米赫内亚加入了罗特曼管理学院教师队伍,自那时起我们便成为很好的合作伙伴。2002年他成

为德索泰尔整合思维研究中心(Desautels Center for Integrative Thinking)的学术主任,此中心是引导我们完成所有整合思维调研和教学的地方。他向我介绍了有关分析哲学和科学史的内容,对我的思想有着很深的影响。他是我所认识的知识最渊博的人,总是能够为我的想法找到学术依据,否则我根本没机会发现诸如美国易谬主义哲学家查尔斯·桑德斯·皮尔斯(Charles Sanders Pierce)的著作(第六章大量运用了其主要思想观点)。在罗特曼管理学院整合思维教学项目的设计和开发方面,他也功不可没,使研究结果得以运用于实践。

学院还有一群好搭档时刻关注着整合思维项目,并对此书观点的形成提供了莫大的支持和帮助。苏珊娜·斯普拉格(Suzanne Spragge)和我共同教授所有整合思维课程,讨论著书思路 and 行文方式;珍妮弗·里尔(Jennifer Riel)是我写书过程中的研究助理;梅拉妮·卡尔(Melanie Carr)接受过精神心理学方面的培训,在整合思维能力培养领域的情绪问题方面为我提供了很多思想借鉴。

2006年夏天我开始写这本书,之前有幸获得一些才华横溢的作家和编辑给予的建议。作家马尔科姆·格拉德威尔[Malcolm Gladwell,《引爆趋势》(*Tipping Point*)和《决断2秒钟》(*Blink*)的作者]、詹姆斯·苏罗维奇[James Surowiecki,《群众的智慧》(*The Wisdom of Crowds*)作者]和编辑亨利·芬德[Henry Finder,《纽约客》(*New Yorker*)]、布鲁斯·黑德勒姆[Bruce Headlam,《纽约时报》(*New York Times*)]都在文章结构方面提供了宝贵意见,布鲁斯的观点形成了最终的题目(谢谢你,布鲁斯!)。马尔科姆和布鲁斯还为书稿提出了很多重要的修改意见。

不少同事和朋友都读过我的书稿,并以文字形式提供了大量反馈意见,使我感激不尽。衷心感谢乔尔·鲍姆(Joel Baum)、布伦丹·考尔德(Brendan Calder)、彼得拉·库珀(Petra Cooper)、南希·洛克哈特(Nancy Lockhart)、特里·马丁(Terry Martin)、鲍勃·麦克唐纳(Bob McDo-



nald)、萨莉·奥斯伯格(Sally Osberg)、乔·罗特曼(Joe Rotman)、戴维·史密斯(David Smith)、林恩·乌特(Lynn Utter)、拉里·沃瑟(Larry Wasser)和克雷格·怀涅特(Craig Wynett)。我的恩师、多伦多大学前校长罗布·普里查德(Rob Prichard)教我如何提炼与重要人士谈话的精髓,令我折服感激。我以前的学生,戴夫·伊登(Dave Eden)向我推荐了一个世纪之前出版的《科学》(*Science*)杂志,里面有托马斯·钱伯林(Thomas Chamberlin)的文章,其在本书中的重要地位恐怕是他始料未及的。

我在罗特曼管理学院的同事史蒂夫·埃伦伯格(Steve Arenburg)在联系成功领导者来学院接受采访的过程中发挥了重要作用。因为感觉到史蒂夫的诚意,这些在世界上数一数二的大忙人都乐意从百忙之中抽出时间,并肯定了采访的乐趣和价值。团队沟通公司(Teamwork Communications)的鲍勃·弗莱克(Bob Fleck)为讨论全程录像,让大师的经典语录以贻后人。卡伦·克里斯滕森(Karen Christensen),我们优秀的《罗特曼杂志》(*Rotman Magazine*)编辑,帮我从早至1999年的期刊中收集各种描述整合思维的文章。

2006年夏,为了专心完成此书第一稿,我向学校请假暂时离开,不得不以耽搁罗特曼管理学院的教学进度为代价,如果不是两位副主任吉姆·费希尔(Jim Fisher)、彼得·保利(Peter Pauly)和首席答辩人(CAO)玛丽-埃伦·约曼斯(Mary-Ellen Yeomans),我根本不可能安心轻松地写作。不过他们好像不怎么想念我,这可让我有些懊恼哦。

哈佛商学院出版社的高级编辑杰夫·基欧(Jeff Kehoe)在我写书之前曾与我促膝长谈,也鼓励我把方案拿给他。他是一个不可多得的出版合作伙伴,使哈佛商学院出版社的强大团队得以支持此书的出版。在此我要感谢他的邀稿。

当手稿即将转化为印刷版的最后一刻,我还是找到了曾经与之有过最愉快合作经历[我们共同润色了我的文章“The Virtue Martrix: Cal-

culating the Return on Corporate Responsibility”(Harvard Business Review, March 2002))的哈里斯·科林伍德(Harris Collingwood),《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)的高级编辑,书中每一个需要完善之处都凝聚了他的良苦用心。读者也应该感谢他,是他让文字在不失原意的基础上保持简洁流畅!但愿有一天,我能拥有和他一样精彩的文笔。

最后要感谢的是我出色的经理人蒂娜·贝内特(Tina Bennett),她属于令所有作家都求之不得的经纪人类型。当她认为一本书有其写作价值时,会竭尽全力促成它的发表,确保它被推荐到最合适的出版商那里并引起足够重视。不管我有多么焦躁不安,她都能够始终保持冷静,信心十足。她是一个真正的朋友,迄今为止我大部分书的出版都要归功于她。

希望你喜欢这本书。更重要的是,让它帮你开拓走向成功的自我潜力。上面提到的所有人都为你成功的可能贡献了力量,现在轮到你,也只有你能采取必要行动令它实现。希望《整合思维》能为你提供动力,如果真的可以,是对我的心血最好的慰藉。

目 录

CONTENTS

致谢	i
第一章 选择、冲突和推陈出新	
——整合思维解决问题的力量	1
第二章 决不退而求其次	
——整合思维者如何取舍	19
第三章 现实、阻力和解决方案	
——整合思维者如何给出开放式结论	37
第四章 在复杂中漫步轻舞	
——拒绝简单,架构方案	55
第五章 绘制头脑思维图	
——思维是怎样循环运作的?	67
第六章 思维构建工程	
——设想现实	81
第七章 思想的飞跃	
——如何利用整合思维连点成线	107
第八章 经验的宝藏	
——盘点过去,开创未来	131
注释	151
作者简介	159



第一章 选择、冲突和推陈出新 ——整合思维解决问题的力量

一流智商取决于头脑中同时存有两个相互矛盾的想法而继续思考的能力。比如,人们应当在看到事情已经没有希望的时候,仍然决心扭转局势。¹

——弗·斯科特·菲茨杰拉德

(F. Scott Fitzgerald)

1999

年9月,李秦(Michael Lee-Chin)正面临紧要关头——算是他职业生涯中最严重的危机了。李秦已在自己一手创办的金融顾问公司,利基投资顾问公司(AIC Limited)成功执掌了十多个年头,但眼下的业务发展却日益枯萎,企业生存危在旦夕。情势确实不容乐观,但李秦下定决心力挽狂澜。

整合思维与利基公司的拯救行动

一路坎坷走来的李秦是牙买加华侨后代(父母都同时具有牙买加和中国血统),在九个孩子里排行老大。小时候在家乡牙买加安东尼奥港(Port Antonio, Jamaica),多少也会遭受被排挤、看不起的待遇,当地

的孩子经常嘲笑他们兄弟姐妹，他曾告诉我那种感觉是“不知道自己是什么身份”，不是真正的中国人也不是纯种的牙买加人。²

李秦的母亲和继父都是当地超市职员，工作勤勤恳恳，活得很有尊严。他的母亲还有两份兼职，记账员和雅芳（Avon）直销员。凭着辛苦工作赚来的积蓄，他的父母最终开办了自己的超市，但仍然鲜有财富和奢侈品，更不可想象他们的大儿子有天竟能在福布斯亿万富豪榜上占有一席之地。³

1970年，李秦离开父母只身来到加拿大，就读于安大略省汉密尔顿市麦克玛斯特大学（McMaster University in Hamilton, Ontario）。毕业后，他曾靠打零工维持生活，做过道路施工员和酒吧小时工，然而追求事业理想的雄心始终未曾磨灭。他对人热情友善，思维敏捷，身材伟岸——有六英尺四英寸高（约1.93米）——他认为自己天生就有销售才能，而且对投资很感兴趣。1983年，他贷款40万美元投资股票市场，到1987年所掘之金已足够买下当时仅有60万美元运作资金的小型金融顾问公司AIC。⁴

作为沃伦·巴菲特（Warren Buffett）的崇拜者，李秦在AIC公司所采取的策略对于当时的共同基金行业来说绝无仅有。大多数基金经理都是在一段时间内持有100至200支不同股票，平均每18个月左右更换整个投资组合。而李秦则奉行巴菲特长期持有相对固定公司群的股票策略，利基优势基金（Advantage Fund）精心选择10到20只股票，持有并握牢，如他所说“差不多永远吧”。李秦的“购买—持有一获利”策略果然奏效，1999年，管理资产已增长了一万倍，达到60亿美元。

但到了1999年，如同我们当时经常听到的那样，世道变了。投资者疯狂购买网络股、科技股，认为新兴股能够大发横财，日交易量明显上升；此时奉行“购买—持有”策略，装满金融、制造和零售业股票的共同基金看起来实在是老气横秋。许多投资者对利基失去了信心，于是优势基



金遭遇了建立以来第一次大规模净赎回，即基金在某段时间内赎回金额远大于申购金额。

1999年9月2日上午，利基跌入低谷。李秦翻开当天的报纸，看到加拿大最具影响力的商业专栏作家撰文攻击利基公司的投资模式，还奉劝投资者趁早收手。文章还预测利基公司为了募集现金应对赎回高峰，将抛售优势基金中的大量股票。不仅如此，被迫无奈之下的资产抛售还会使投资组合中的股票进一步贬值，从而使收益率大幅下降，激起新一轮异常赎回。由于新的赎回需要抛售更多股票，恶性循环一发不可收拾，直至利基名存实亡。⁵

李秦清楚地记得那个灰色上午。“我的感觉糟透了！”他毫不隐讳。情绪虽然低落，他仍然看到了灾难背后潜藏的希望。他对我说，“危机”，正所谓“危险”与“机遇”并存。

李秦必须抉择，而且刻不容缓。应该卖出股票弥补赎回缺口，承认“购买—持有一获利”策略的致命错误，再选取一些热门的科技股使投资多样化吗？那样做或许能够拯救公司，但代价却是推翻他信奉和推崇的投资哲学。还是应该独树一帜，坚守阵地，却置公司命运于不顾，甚至一败涂地？

他振作着，斗争着，争分夺秒地思考着——最终作出了决定——并不是非此即彼。应该说成是，既此又彼。“市场希望看到我们不得不卖，而我说，‘如果我们就是不卖呢？如果我们转个弯，非得去买又会怎样呢？’我们把假设倒置，也就推翻了之前的结论。”

李秦还是不得不卖出优势基金中的一些股票去填补赎回空缺。但此后他采取了出乎意料的抢风调向。市场预测利基公司会将剩余资金投入科技股，李秦偏偏反其道而行之。“好吧，”他作出决定，“我们看好这一只股票，万信基金公司（Mackenzie Financial Corporation），并将倾囊而出购买它。”他把能从利基钱箱里搜罗出来的、能从银行贷款得到的

钱都投到万信上,使其成为基金中他和员工们都熟知的重要股票。“我们已为购买万信而竭尽全力,”他回忆道,“股价一夜之间由 15 美元涨为 18 美元,最终卖出时(2001 年 4 月)每股已达到 30 美元。单位基金持有人足足赚到 4 亿美元,公司的获利也相当可观。”

决策不仅挽救了利基,还让公司一举成为加拿大最大的私有共同基金公司,李秦也成为亿万富翁。财富让他有能力购买牙买加最大银行,国家商业银行(National Commercial Bank Jamaica)75%的股份,并在牙买加、加拿大和世界各地大行慈善事业。

整合思维者之优势

李秦成功应对利基公司周转危机,对于其他商业困境的适用性或许有限。但李秦在那种无法重复的境遇下大胆而及时的反击并非一时兴起或虚张声势。我相信,无论何种领域,遇到什么难题,他的思考过程对于今天最具创新力、最成功的商界人士来说都并不陌生。

在过去的十五年中,我曾担任管理顾问,后来成为商学院院长,对那些取得骄人业绩的优秀领导者展开调研,试图找到贯穿他们成功的主线。近六年来,我曾采访过五十多位这样的领导者——有些访问已长达八小时——确实找到了这条主线。除了创新能力和领导素质之外,这些成功人士至少还有另一个共同点,就是倾向于而且善于同时衡量两种根本对立的观点,在从容淡定中不左不右,最终的抉择通过综合二者优势而达成。“整合思维”是我概括这一思考过程所用的词语——或者更准确地说,“权衡和综合”——是所有杰出企业及其领导人的显著标志。

在访谈中听闻那些思维敏捷的领导者如何应对职业生涯中的困惑和瓶颈时,我找到了一个能够形容他们思维动态的恰当比喻。整合思维者在纷杂中理清思路权衡对比的技巧让我想起了人类灵活的手。众所周知,人类区别于几乎所有其他生物的身体特征之一就是和其他指头对



置的拇指。具备了拇指和其他四指对握的能力,我们能够完成各种高难度动作———琴棋书画、穿针引线、精雕细琢、手术行医。如果没有对置的拇指,这一切都将成为不可能。

漫长的进化过程赋予人类不可多得的潜能优势。如果潜能不得以更好的开发和锤炼,便会出现浪费和倒退。我们在学习写字、缝纫、绘画或打高尔夫时,对置拇指的使用同时锻炼了肌肉和头脑。如果无法实现对置的可能性,身体机能及相应的认知能力就不能得到开发。

同样地,我们同时可容两种对立想法的思辨头脑也是与生俱来的。通过权衡,可以找到优于两者的新思路。如果只能考虑单方面的想法,也就称不上是思辨的头脑,更无法得出综合的见解。正因为我们能够通过不断的练习开发拇指的对置能力,那些看似复杂的动作才变得轻而易举;所以我认为头脑的思辨能力也是可磨炼的,用以解决那些看似毫无头绪的难题。我们对问题的解决方案很难都像李秦得出的那样绝妙周全,但两种选择都属鸡肋的情况确实常见。如能合理运用思辨头脑,跳出非此即彼的怪圈,我们就能发现原本意想不到的途径。

关于人类思维的这一显著特点,我并非第一个发现者。六年前,弗·斯科特·菲茨杰拉德将“头脑中同时存有两个相互矛盾的想法而继续思考的能力”定义为“一流智商”。从这有分量的四字短语中可以看出,菲茨杰拉德认为只有智商达到最高境界的人才能掌握运用思辨头脑推陈出新的能力。

菲茨杰拉德的定论似乎匆忙了些。本书中的案例人物都具备一流智商这点不假,同样关键的是,在紧急关头权衡决策还需从容淡定。而我的观点近于另一位思辨头脑领域的学者,托马斯·钱伯林(1887至1892年担任威斯康星大学 University of Wisconsin 校长,学者,博物学家)。1890年他提出“多重可能假说”(multiple working hypotheses)概念,作为对当时盛行的科学方法论“可能假说”(working hypothesis,即