



有时间烦恼，
不如花时间思考

WAY OF THINKING

顶尖商业精英想的，和你有什么不一样？



沃顿商学院 思维训练课

效率至上 团队至上 创新思维 战略管理



元亨利 © 著



淬炼从优秀到卓越的领导力
揭示成就自我、打造高效团队的秘密



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE





沃顿商学院 思维训练课

元亨利 © 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

沃顿商学院思维训练课 / 元亨利著. —北京: 中国法制出版社, 2017.4

ISBN 978-7-5093-8345-2

I. ①沃… II. ①元… III. ①思维训练—通俗读物

IV. ① B80-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 058661 号

策划编辑: 杨智 (yangzhibnulan@126.com)

责任编辑: 张津 (zj2007011567@163.com)

封面设计: 汪要军

沃顿商学院思维训练课

WODUN SHANGXUEYUAN SIWEI XUNLIANKE

著者 / 元亨利

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16 开

版次 / 2017 年 5 月第 1 版

印张 / 16.25 字数 / 288 千

2017 年 5 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-8345-2

定价: 36.00 元

北京西单横二条 2 号

邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话: 010-66033393

值班电话: 010-66026508

传真: 010-66031119

编辑部电话: 010-66053217

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)

专精于美国大学调查报告与排名的《美国新闻与世界报道》在2016年3月公布了《2016年全美最佳研究所排名》报告，其中，宾夕法尼亚大学沃顿商学院与斯坦福大学、哈佛大学共同赢得了“最佳商学院”的名称。

沃顿商学院出身的商界巨擘不计其数，如通用电气荣誉退休主席瑞吉耐德·乔恩斯、美国亨斯迈公司创始人乔恩·亨茨曼、“股神”沃伦·巴菲特、“股圣”彼得·林奇、纽约地产大王唐纳德·特朗普与尤里·米尔纳等。因沃顿对美国商业繁荣贡献诸多，美国最大财经金融类报纸《华尔街日报》则直接将其视为“CEO的培养基地”。

为何沃顿商学院能走出如此多的精英人才？

为何他们能在毕业后并不算长的时间内便于各个领域声名鹊起、大有作为？

关键就在于，他们得益于在沃顿就读时接受的系统的思维训练：他们从中学习到了独特的思维方式。在经过至少四年的专业训练后，他们开始接触各种现实的问题，并在实践中锻炼与提升了自己的思维能力，从而逐步熟练地掌握了沃顿思维法的精髓。这种“内化于心、外践于行”的方法，使这些沃顿学子不管走到哪里，都可以高超的思维能力，从诸多职场精英中脱颖而出，无愧于“沃顿人”的称号。

事实上，沃顿商学院早已推出了能够凸显自我专业化思维能力的顾问服



务，由于本身就是深谙问题解决的个中高手，所以，他们总是能站在客户的角度，做出敏锐深入的分析，进而提供精巧且极其有效的解决方案。此外，由于这套思维方式往往融入于沃顿的整个教学过程之中，因此，即使竞争者环伺，外人也往往无法窥其全貌。

如今，《沃顿商学院思维训练课》一书将揭开这层神秘的面纱，让大家知道沃顿商学院是如何在思维训练方面屡有创新，以及沃顿人是如何运用这些方法，来帮助那些向他们求助的大小机构的。

借着逐一阐述的方式，《沃顿商学院思维训练课》从各个角度检视了沃顿人特有的思维习惯。不管你是企业普通员工、高层管理人员、顾问还是小组领导者，都可以通过阅读本书，学习到真正有益于工作和生活的思维方式与解决问题方法。

《沃顿商学院思维训练课》一书根据沃顿教授渊博的理论体系与沃顿学子丰富的实践经验，甄选、归类出了世界一流学府中最实用、最科学的思维方法，并用“实例展示+独特分析”的方式条分缕析，层层讲透，让诸多渴望从沃顿思维训练课中汲取思维营养的读者更好地领悟沃顿商学院的思维理念和具体实践准则。

更重要的是，本书还具备实践力超强的启发性建议，来协助读者建立沃顿式思维。具体而言，不论在任何产业和组织环境中应用沃顿思维方法时，本书都是深具价值的参考指南。

愿此书帮助诸君在获得杰出思维能力的同时，也可使您感受到源自百年名校的独特思维风范。

第一章 跳脱局限性框架，找出问题背后的问题

1. 没有问题？这才是最大的问题！ // 3
2. 好的解决方案，源于正确的问题设定 // 7
3. 大部分问题，都离不开这三种问题 // 10
4. 4P 法，助力构思问题“应有的景象” // 13
5. “架空”：以二次元掌握事物原本面貌 // 16
6. 真正值得你重视的，只有 1% 的问题 // 20
7. 那又如何？在疑问中启动深度对话 // 24
8. 立足条理，确定解决问题先后顺序 // 27

第二章 统整可用资讯，取得用于思考的材料

1. 规避三大错误，形成信息直觉力 // 35
2. “重要”永远比“容易”优先 // 38
3. 规避信息死角，别贸然接受二手信息 // 42
4. 从分析开始，让信息变成可用知识 // 46
5. 利用“那又怎样”，从信息中提取更多的价值 // 49
6. 四要点，帮助资料变得精而要 // 53



7. 信息垃圾桶：剔除信息过剩的关键 // 56
8. 一切思考，都以找到正确的原始材料为基础 // 60

第三章 打造创意心灵，彻底延展你的想象力

1. 事情只能那样解决吗？疑问是创意的起点 // 67
2. 聆听：从真实需求得出来的解决办法 // 70
3. 试着把烦恼写下来：整理自己的情绪 // 74
4. 比较是发现不同的绝佳办法 // 78
5. “落地力”才是最重要的事情 // 82
6. 立足换位思考，调整思考模式 // 87
7. 关联的意义：“它是它，又远超过它！” // 91
8. 从 SMART 原则入手，找出受众关注点 // 95

第四章 建立独特直觉，提出见树又见林的洞察

1. 看人们不做的，听人们不说的 // 103
2. 立足专长领域，提升直觉能力 // 106
3. 不可忽视的直观洞察方法 // 109
4. 预测专家：立足信息与直觉推断未来 // 114
5. 建立直觉系统时，重视起灵感的作用 // 119
6. 运用杠杆，用“显微”视角深入聚焦 // 123
7. 变形：让思考跳脱制式 // 127

第五章 摆脱“应当论”，发掘突破性的解决方案

1. “无懈可击”？世界上不存在这样的观点 // 133

2. 列举经验、意见与所有可能的证据 // 137
3. 以结果为导向，弄清楚自己要去哪里 // 141
4. 从“看到”开始，便在脑中下棋 // 145
5. 思考多种方案，让选择多样化 // 148
6. 两大步骤，明确主观陷阱 // 153
7. 校准：配合团队，建立战略性规划 // 156

第六章 克服认知盲点，用动态模式展开整体思考

1. 在感性的世界里，让思维带有公正意味 // 163
2. 认知系统基础：从思维总体开始审视自我 // 166
3. 从关注要素到透视游戏规则 // 169
4. 调节回路，别被表象所迷惑 // 173
5. 在非线性的世界里，别用线性的思维模式 // 176
6. 看清各种限制因素 // 180
7. 关注重要的，而不只是容易注意到的 // 183
8. 无所不在的信息隐匿 // 187

第七章 把握关键点，从预见趋势开始规避风险

1. 区辨与扫描：谁能预见黑天鹅 // 195
2. 展开质疑，抵御群体观点 // 199
3. 未雨绸缪，而不是在问题发生后再处理 // 203
4. 大胆前行不错，但更要冷静探索 // 206
5. 由下往上，减少问题发生概率 // 210
6. 保持敏感，从数字里提取更多的附加价值 // 213
7. 放弃完美，实现“更聪明地失败” // 216



第八章 提升瞬间思考力，实现意识与行动的改革

1. 浅薄、无效率的空转是快速思考的大敌 // 223
2. 全盘审视决策，找出你的阻碍因素 // 226
3. 在脑海里甄别词语的含义 // 229
4. 告别搁置，加快决策速度 // 233
5. 决断如流，从正确写笔记开始做起 // 238
6. 通过“架构训练”整理思绪 // 242
7. 杜绝沟通失误，更好应对二分式思维 // 247

第一章

跳脱局限性框架，找出问题背后的问题

工作与生活的本质其实就是在不断地解决问题。然而，对很多人来说，他们花费大量时间去解决的问题并非“对的问题”。沃顿人认为，想要提升思维能力、解决问题，就必须先控制自己面对问题时的焦虑与不安，去静心培养发现问题力，找出问题到底出在哪里，如何才能找出那个真正“对的问题”去解决——成功的关键就在这一步。



1. 没有问题？这才是最大的问题！

即使乍看之下好像很顺利，但任何职场都势必会有问题。具备找出该问题的技能，能够使工作速度与质量皆得到进化。近年来，由沃顿人组建的咨询小组解决问题的手法，在包括麦肯锡、波士顿等咨询公司获得了广泛的好评。

现主持咨询小组的管理专家保罗·休梅曾说过这样一句话：“没有比不伤脑筋的人更伤脑筋的人。”换句话说来说，即“没有问题才是最大的问题。”保罗先生直言：“反复地解决问题、进行改善，才能够培育人才，使公司处于不断进化的状态。”

在沃顿咨询小组里，发现问题并解决问题早已是每一名成员必备的基础技能。不过，在为企业提供咨询时，保罗先生发现，许多公司“即使存在问题，也往往视而不见”，不予理会。

我们到指导公司去的第一件工作，就是让对方将问题当成问题，比如，到一家无法达成营业业绩的公司，我们便会询问对方：“请问，你们是否掌握了业务员的行动？”此时，管理者们往往很有自信地回答说：“我们的业务员都有写日报，在这方面是没有问题的。”

但是，当我们开始深入地询问时，却发现，其实有些业务员并没有写日报。利用日报，可以共有资讯，掌握业务员的具体工作动态与工作展开情况，但这家公司却未能做到这样基本的内容，而且，管理者根本不了解这一问题。

看到这一现实，再反过来想一下他们的业绩低下，我们便很容易得到这样的结论：这些管理层未能注意到的问题纠结在一起，才会导致公司未



能达成营业目标。

保罗先生指出，在制造现场时，一有失误或者状况不良，便会以“不良品”反应在现物上，所以，很容易发现问题。不过，如果是办公室类工作或营业场合中，便很难让问题明确地呈现在眼前。

比如，事务性工作的效率与生产力是很难以数字化来表现的。此外，在营业与服务业的现场，如果没有客户投诉或是营业收入下滑等明确现象，问题便往往不会被视为问题。因为在这种时候，多数的客户会选择直接离开，而不会明确地表达不满——在此类职场工作的人，便更需要“将问题切实地当成问题来处理”的技能。

◆ 画个圆，固定自己的观察角度！

沃顿咨询小组往往会在现场彻底地锻炼小组成员发现问题的能力。保罗先生会指示后进者“固定你的观察角度”，因为如果站在一个地方不动，对现场进行仔细观察的话，便可以看到，谁有浪费的动作或是浪费的部分。

虽然资浅的员工很难发现有什么浪费的地方，但前辈们会教导他们具体的着眼点，或是给他们一定的提示，锻炼他们发现问题与发现浪费的眼力。“在这一过程中，重点在于，观察者必须时常保持着疑问的态度，怀疑眼下工作方式并不是最好的方法。”

不能以更少的人力资源来完成此事吗？

不能更省钱吗？

工作效率不能更高吗？

不能让顾客更满意吗？

有关 A 料的使用不能更少吗？

在工作中，将“不能更……吗”式疑问当成自己的口头禅，也往往会有助于问题的发现。而长时间使用同样的方式来做同样的工作，就算有问题也会将

它视为理所当然。而这种“凡是工作便必然有问题”的观念，恰恰是个人思维能力、具体解决问题能力提升的第一步。

◆ 所谓问题即“应有姿态”和“现状”之间的落差

想真正清楚地认识问题，便必须让问题浮现出来。其第一步，就是个人需要明确地认识理想状态与现状之间存在的差距。

有关“问题”，保罗先生给出了自己的定义：它是“应有姿态”与“现状”之间的落差。

具体来说，“应有姿态”即目标、基准与标准。

比如，假如组织的目标是成品不良率为2%，现状为6%。很显然，在6%到2%之间的差距，便是必须填补的落差。

在沃顿咨询小组内常用“标准”一词。“标准”指的是现阶段最好的条件或方法，而作业者必须要依照标准来进行工作。作业指导书、品质检查要领书、岗位说明书……很多出色的企业都有此类“标准”存在，而这些“标准”只是“现阶段最好”的方法，它们日后可能会变更，且难以通过数值化来真正地确定下来。

可正是因为有这些“标准”的存在，作业的品质才能维持一定的水准。或许有些企业内并不会使用“标准”这一词汇，但任何一项工作，其实都有“这样做就可以正确地完成”“能更有效率地完成”“可以达到上级要求的目标”等常规，而未达成“标准”或出现落差时，就必须将它当成是问题。

◆ 不知道“应有姿态”，便会无视问题

你每个月都有400万元以上的业绩，你认为自己“很能干”，但上司却认为你并不出色。

为什么？

因为团队中其他业务员每个月的业绩都在600万元以上。

此时，你不知道基准（目标）是600万元以上，才因此而产生了自我满足



感，而未能意识到，自身业绩太低是个问题——对职业人士来说，从“普通”晋升“优秀”，意识到目标与标准的存在，是第一步，同时它也是解决问题的关键。

问题是“应有姿态”和“现状”之间的落差

应有姿态 = 目标、基准、标准

现状 - 落差 = 问题

如：

要让 50% 的咨询顾客知道本公司的商品 = 目标

只有 10% 的来店顾客知道本公司的商品 = 现状

40% 的落差 = 问题

换句话说，若未曾意识到目标、标准等“应有姿态”，便无法发现问题。因此，设定“应有姿态”，才是解决问题最重要的流程。

◆ 注意：管理者与员工所持有的“应有姿态”大有不同！

站在不同的立场上，大家的“应有姿态”也会不一样。比如，老板与员工的“应有姿态”便不一样。

对此，保罗先生指出：“由于价值观、立场与经验往往因人而异，所以，应有姿态并没有什么绝对正确的答案。”从这一角度来说，很可能某公司的老板认为“提升公司知名度”是应有姿态，但对于该公司的业务人员来说“与自己负责的客户建立起良好关系，令其满意”才是应有姿态。在这种情况下，若老板强迫下属接纳自己的应有姿态，便很容易引发内部矛盾，造成问题扩大化。

“其实，此时，管理者的‘应有姿态’更应被视为‘期望姿态’，即，抱持着‘能变成这样就好了’的态度来对待。”如果管理者想将自己的“应有姿态”推广给员工的话，那么，管理者在描绘自我应有姿态时，便必须结合部门任务与部属个人的想法。

将管理者（或者说部门）的应有姿态强加于人，只会变成单纯的理想论，无法解决问题。假如部门的应有姿态是“消减成本”时，可结合成员个人“希

望公司不加班”的想法。两者结合，便可得到新的姿态：没有加班，从结果上来看，可以使人事成本降低。

保罗先生认为，像这样改变应有姿态、令其更贴近成员的表现时，所有成员便可以朝向部门的“应有姿态”一起努力。

“你越能从平凡的工作中找出问题，你便越有机会发现新的提升空间——这对于组织与个人都是通用的。”保罗先生强调称，对于那些不习惯解决问题的人来说，从自身工作，即便是开始从发现“学习新产品的知识”“减少纸张浪费”一类简单问题入手，个人发现、解决问题能力也会进一步提升。

2. 好的解决方案，源于正确的问题设定

“如果我有一个小时来拯救地球，我会用 59 分钟来界定问题，然后，用 1 分钟去解决它。”身为沃顿商学院最出色的商业与公共政策课教授，柯里福·德文对爱因斯坦的这句话极为推崇。在柯里福先生的观察中，不管是开展创新项目还是更新流程或业务，大部分机构的所作所为都与这句名言背道而驰。

柯里福先生常常用一则经典的故事，来说明正确设定问题的重要性。

美国华盛顿广场上某个大厦的墙壁上出现了一道需要修复的裂缝，起初，人们认为是酸雨腐蚀导致了墙体裂开，于是便针对性地制订了一套修复方案，但却并没有什么效果。于是，大厦管理方请专家进一步研究后发现，并非酸雨，而是每天冲洗墙壁所用的清洁剂腐蚀导致了裂缝。

为什么每天都需要冲洗墙壁？因为墙壁上有很多鸟粪。

为什么有这么多鸟粪？因为大厦周围有很多燕子。

为什么有很多燕子？因为大厦墙壁上有很多燕子爱吃的蜘蛛。

为什么有很多蜘蛛？因为大厦四周有蜘蛛喜欢吃的飞虫。

为什么有这么多飞虫？因为飞虫在这里繁殖特别快。

最终，专家们发现，大厦飞虫繁殖得特别快，是因为大厦顶部开了一



些窗户，从窗户进来的阳光过于充足，使得温度极适合飞虫繁殖。

真正的问题终于被发现了！

于是，专家告知大厦管理部：“将顶层的小窗子全部关上，并拉上窗帘！”于是，问题真正地被解决了。

很多时候，在真实的解决问题过程中，对于自己尝试去解决的问题，大部分人并未做到足够严谨地对自身所面临的问题进行定义，更未解释其重要性。缺乏严谨性所导致的直接恶果，使个人与组织的机会被错过，大量资源被浪费，到头来，自身所追求的解决问题之道与个人目标、组织战略并不一致。在此，柯里福先生提出，唯有当我们学会更善于提出正确的疑问、更严谨地对问题进行设定以后，才能够解决真正的问题。

在这里，柯里福先生给出了一套具体的流程，任何机构都可以用它来进行问题的定义。这套被称为“挑战驱动式创新”的流程被柯里福先生的学生们运用到各个领域，用以解决他们在业务、技术、社会甚至是公共政策等多方面遇到的问题。

◆ 建立起具体的方案需求

其目的在于，使用最简洁的语言来对问题进行表述，比如：

为了达到以 A 为衡量标准的 B，我们需要寻找 C。

这种表述就如同“电梯间展示”一样：用搭电梯一样短暂的时间来展示出自己的问题。不过，虽然短暂，但它却阐述了问题的重要性，并提出了解决问题所需要的资源。

在此框架下，个体或组织只需要回答以下三个问题即可：

● 基本需求是什么？

这一问题的表述必须简洁而清晰，因为在这一阶段，机构需要关注需求问题核心之所在，而不是急于寻找具体的解决方案。