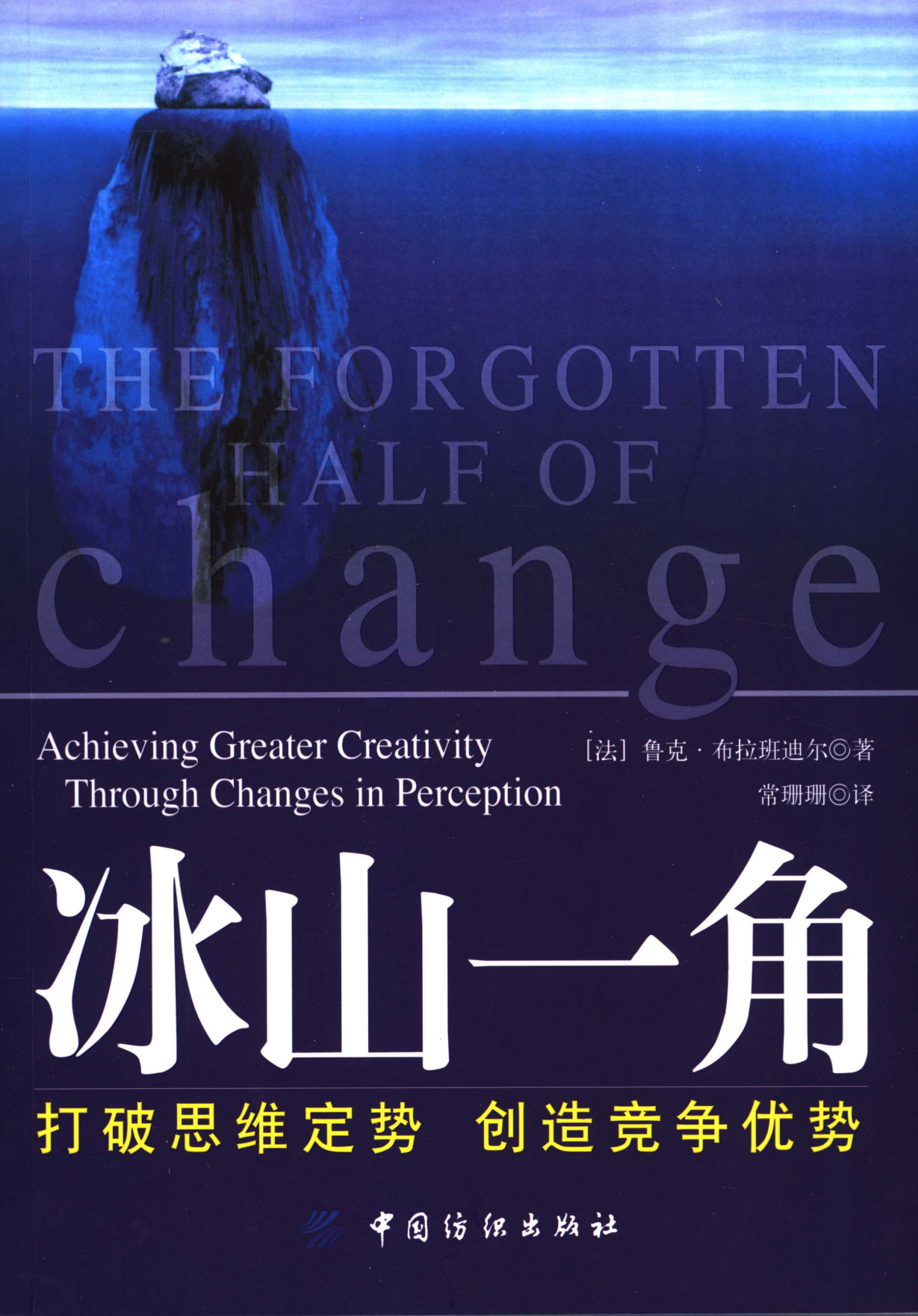




THE FORGOTTEN HALF OF change

Achieving Greater Creativity
Through Changes in Perception

[法] 鲁克·布拉班迪尔◎著

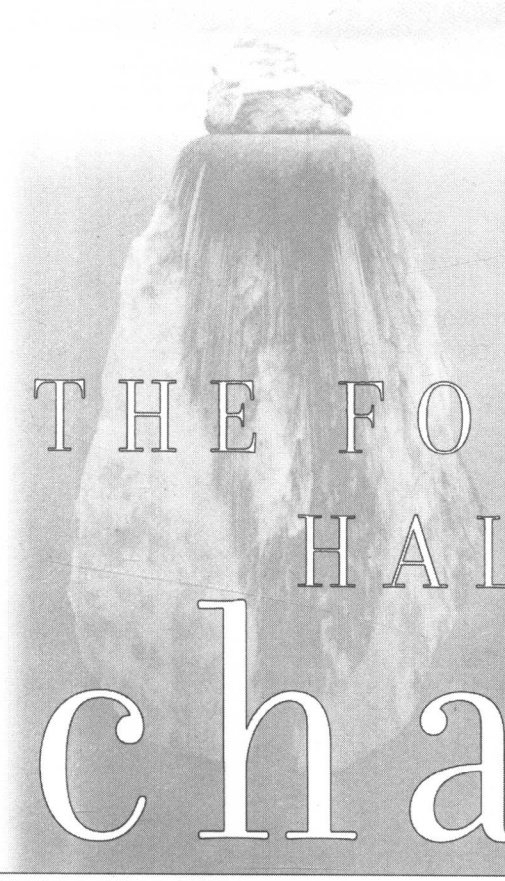
常珊珊◎译

冰山一角

打破思维定势 创造竞争优势



中国纺织出版社



冰山一角

打破思维定势 创造竞争优势

[法] 鲁克·布拉班迪尔

THE FORGOTTEN HALF OF change

ACHIEVING GREATER CREATIVITY
THROUGH CHANGES IN PERCEPTION

 中国纺织出版社

内 容 提 要

改变,不仅是改变现实,还要改变对现实的认知。这第二种改变最重要,也最容易被人们所忽略。本书作者在书中论述了“两次改变”的观点,指出创新或飞跃的真正实现有赖于人们对现实认知的真正改变。

The Forgotten Half of Change: achieving greater creativity through changes in perception

Luc de Brabandere

© 2005 by Dearborn Trade Publishing

ISBN 1 - 4195 - 0275 - 1

本书中文简体版经 Dearborn Trade Publishing 授权,由中国纺织出版社独家出版发行。本书内容未经出版者书面许可,不得以任何方式或任何手段复制、转载或刊登。

著作权合同登记号:图字 01 - 2005 - 780

图书在版编目(CIP)数据

冰山一角:打破思维定势 创造竞争优势/(法)布拉班迪尔著;常珊珊译. —北京:中国纺织出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4244 - 2

I. 冰… II. ①布…②常… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 164711 号

翻译:常珊珊

策划编辑:邱 莉 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

http://www. c-textilep. com

E-mail: faxing @ c-textilep. com

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

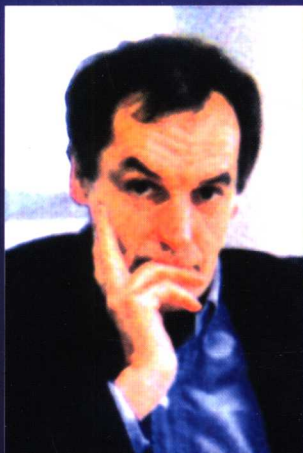
2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:15.5

字数:160 千字 印数:1—8000 定价:29.80 元

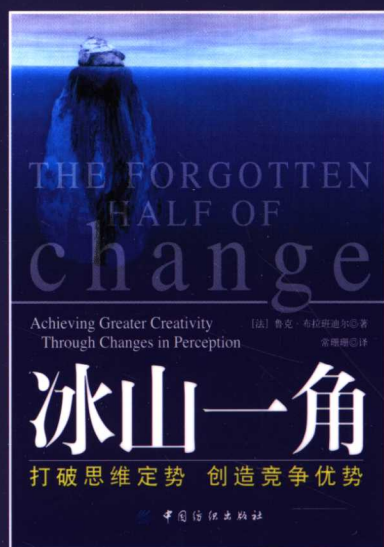
ISBN 978 - 7 - 5064 - 4244 - 2/F · 0778

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



鲁克·布拉班迪尔
(luc de brabantere)

鲁克·布拉班迪尔是著名的企业咨询大师，同时也是波士顿顾问集团（Boston Consulting Group）的合伙人之一。他曾担任多家跨国企业的创新设计顾问，并著有多部畅销书。



■ 策划编辑：邱 莉

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com



冰山一角

打破思维定势 创造竞争优势

前言

几年前，比尔·盖茨到过布鲁塞尔。

当时，微软比利时的高层决定召开一个由客户和用户参加的千人大会以宣扬此事。在大会召开前的两个月，会议组织者问我，是否愿意在会上做一个简短的演讲，主要讲有关 IT 业的发展——要鼓舞人心，而具有新意。然后还要把比尔·盖茨介绍给比利时的同仁们。

我欣然接受了这个邀请。我对想法总是充满激情。几个星期以后，一个非常有创意的演讲准备就绪了，内容是关于人与机器的关系的。

在演讲的前一天晚上，大约 8 点钟左右，我家的电话铃响了。

“你忘了将演讲用的幻灯片发过来，比尔想看看。”微软比利时的负责人说。

我的回答很干脆：“比利时和法国的大多数人都非常了解我，我从来不用幻灯片。我比较喜欢传统的演讲方式。我很清楚自己要讲什么，我已经为明天的演讲做好了充分的准备。”

沉默。

“这么说……你没有幻灯片？”

“是的，”我又一次答复他，“说出的话和写出来的文字是两种完全不同的东西。我两者都用，但从来不把它们混为一谈。我演讲，也写书。虽然阐述的观点一样，但是表达观点的方式却是不一样的。演讲时，所说的就是所想的；而在写作的时候，是在一个已经被延迟的时间里，就好像我是另外一个人似的。”

沉默。

我意识到电话另一端的焦虑已经到了相当严重的程度。而事实上，演讲的时候不用幻灯片是完全可行的！但如果是在 Power Point 的精神教父面前呢？在那一刻，我察觉到电话另一端那个人思维里的某些东西——固定思维已经支离破碎了。

固定思维是在某一天产生，然后随着时间逐渐根深蒂固。这是一种基本的判断，一种固定的想法。固定思维是思想的原子，是人们进行思考的条件。太多的时候，我们忘记自己的很多想法其实都是源于固定思维，那正是产生误会的原因。

我决定尽可能缓和一下气氛，因为我并不想伤害微软的主人。所以，在电话里，我们草拟了由 10 张幻灯片组成的演示稿。制作幻灯片其实并不难，因为我对幻灯片的内容和播放顺

序都有非常清晰的想法。第二天，我站在 1000 多名观众前，做了一个生动的演讲，但没有用演示稿。在我之后，比尔·盖茨使用了幻灯片。或许，在听我演讲的时候，他也想着应该尝试着像我一样。但我肯定你会理解他为什么会强迫自己使用幻灯片。

插一句题外话，另外一个 IT 界的总裁，IBM 的卢·格斯特纳（Lou Gerstner）就十分清楚幻灯片对固定思维的潜在加固作用。当他抵达 IBM 比利时总部的时候，在听完其中一个业务部门经理的短暂介绍后，他就坚决不允许他们再使用这个辅助系统。他需要知道与他相处的这些人都是些什么人，而且他想听、想去观察并挑战所有最真实、最鲜活的东西。

为什么我会讲关于比尔·盖茨的这个故事呢？因为这本书讲的正是有关固定思维的，以及我们应该做些什么以超越它们。

并不是每天都可以有类似这次微软给我的启迪。自孩提时代，我就有一种对创新的激情，而到了 50 岁，终于梦想成真：创新成为我的职业——我以寻求新观点为生。我喜欢思考那些新的想法都是从哪里来的；为什么有的时候却什么都想不出来；为什么有的人比其他人有更多新奇的想法；某些公司是怎样从这些想法中获益并由此改变了世界，等等。我学习数学多

年，又在 IT 工程师岗位受训多年。在金融 IT 领域工作 20 多年后，当上了布鲁塞尔股票交易所的负责人。对自己来说，我也面临着中年危机——固定思维被击碎。

逐渐地，我从一种状态——富有创新的工作到另一种状态——创新成为我工作的全部。我对自己的投资是巨大的，包括心理分析、著书四本，以及系统地学习哲学——这些都是必要的。在你想有新想法的时候，你不能忽略各种观点的历史变革以及一些难以理解的新奇观点。

让公司更有创造力就是我工作的全部，到现在也是唯一的目标——非常幸运，自从各大公司都认识到创造力乃公司发展之源以后。我新颖而独特的观点源于一直蕴含心中的激情和总在身边涌现的各种思想潮流。

我生于 1948 年——和控制论一样！当年，维纳（Wiener）以控制论为名，写了一本关于创造力的书。他把该学科定义为控制并引领的科学，其中更强调反馈机制的重要性。我第一次接触控制系统是在学习工程的时候，那时就感觉到它会一直跟着我。只是不知道自己会对相关理论如此着迷。

我一再的学习，学习信息理论（例如，香农）、博弈论（冯·诺伊曼）、均衡论、语言学，等等。所有这些学科都在一种系统性语言的推动下向前发展。

但对于我来说，最重要的事情发生了——我遇到了那些将反馈、悖论以及系统的概念运用于精神治疗的一群人——帕洛阿托学派的人。

我阅读了沃兹维克（Watzlawick）、巴特森（Bateson）、霍尔（Hall）以及其他人的书。即使他们的目标、面对的痛苦与疾病不是我能够了解的，但他们与我在经济世界中所面临的问题是一样的——变化。

他们提出的“改变两次”是一个非常重要的观点。每个人必须改变两次——不仅改变事物本身，还要改变我们看待事物的方法。

一天，我突然有个想法：我要把帕洛阿托学派与我的工作联系起来。这就是写作这本书的原因。我对自己说，公司要想获得真正的改变，也必须经历两次改变。革新是人类改变现实的能力，创新是人们改变自身对现实理解的能力。因此，它们是两个完全不一样的过程，人们必须重新认识它们，并了解其中的差异。

现在，这个问题越来越清晰了，我会更加完全的投身其中——改变认知——新观点的瞬间爆发，以及它的创造力和破坏力。

那以后，我有一种满足感。一次，我在斯德哥尔摩的 CIES

大会——分销年会上演讲后，有幸与戴斯蒙德·图图（Desmond Tutu）——南非大主教一起参加了一个长达2个小时之久的全体会议。

那次演讲所面对的听众达500人之多，他们多是各大企业的负责人。一共60分钟的演讲，论述了与创造力相关的各种理念。在我之后，图图大主教上台发言，他请求在座的每一位再次为我的演讲鼓掌，这让我至今仍回味无穷。

在随后他解释这么做的理由的时候，他说，种族隔离制度在南非废除时，这个国家绝大多数的人民只有两种选择：

1. 全体大赦，忘记在那个黑暗历史时期所犯下的种种罪行，就当从来没有发生过一样。
2. 运用传统的审判机制审判所有的罪犯。

图图大主教说，第一种选择是不可以接受的，而第二种选择则是不切实际的。然后，参考我之前演讲的内容，他讲述了纳尔逊·曼德拉以及他的政府是怎样富有创造力地解决了这一问题。首先，他们拒绝了第二种选择——这是一定的，但他们有了一个新方案，并据此成立了“真相与和解委员会”。

没有忘记，也没有复仇。第三种方法——一个新的想法出现了。图图大主教就在这个委员会主持工作多年，他们的目标只有一个——宽恕（这也是他当天演讲的题目）。宽恕并不是

忘记。宽恕意味着聆听每个做恶者所讲述的罪行细节，但却拒绝复仇的想法。

该委员会的所有会议都被摄录下来。一些细节之处竟让人有无法喘息的感觉。

图图大主教对安静的听众解释到，正是这个具有非凡创造力的想法终止了南非种族的悲剧。每一个在场的人都能够体会到这位大主教的非凡之处，这也是他能够成为诺贝尔和平奖得主的原因。

至于我，在那个时刻，当然也非常激动。值得庆幸的是，公司的运作并不以悲剧为背景。自从我从事这份工作——成为我自己以来，正如尼采所说，我已经意识到运用幽默感去表达我的观点。

要做一个有创造力的哲学家，有点像一个人在攀爬一个难以登顶的山峰。1999年，在与波士顿咨询公司接洽时，我清醒地认识到自己的局限。现在要将帕洛阿托学派的观点应用于实践，我需要改变两次。

这早晚会被证明是一个绝佳的想法。

结果就是本书的问世。我通过八个章节来阐述自己的理念，每个章节都独立成为一个体系。

第1章论述了基本规则：我们都准确的意识到世界正在发

生变化——而事实上，许多人都愿意看到变化，即人们的感知可以跟上变化的步伐。为了未来，撇开现在不谈，你应该向过去学习。那些思想家，古代的或是现代的，例如，赫拉克利特、弗朗西斯·培根，以及帕洛阿托学派都指出过这个方法。

第2章中我将告诉你关于这个世界的一些事情。没有你，世界仍会运转；但是没有世界，你就无法生存。这个世界不仅在变化，而且是在飞速的变化，在变化中又蕴藏着机会，只等着那些早有准备的人。

第3章中我将解释人类的思维是如何缠绕在一起，并喜欢对事物仓促结论，而且倾向维护已然过时的想法。而一旦我们辨认出这些陷阱——通常看上去都是无害的甚至是有益的固定模式或者范式，我们就能更好的进行应对。

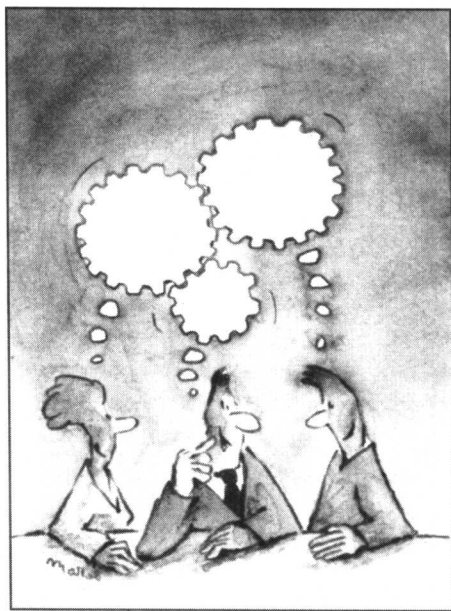
第4章中指出，在我们以为的现实与真实的现实之间越来越不一样的时候，就会出现警示讯号。这些警示讯号非常有价值，因为是它们，让我们有可能在范式即将转变前做出思考。如果你先一步认识它们，并做出正确的选择，就会超越他人。

第5章中我会论述大脑的两面性——具有创新的一面与擅长逻辑和判断的另一面。在这个章节中，我将为你解释创新的流程：采取改变感知的行动、形成范式转换的想法以及创造全新的产品。最有可能获取想法的方式就是拥有众多的想法。

第6章中我将论述惊奇和质疑的过程将会引导你走向“我找到了!”的那一刻。

第7章中我将告诉你如何让企业成为一个“思想的工厂”；如何让企业在这个充满竞争、快速变化的经济环境中生存下来。

第8章将告诉你，你也可以这样改变你自己。



Copyright © www.cartoonbase.com



冰山一角

打破思维定势 创造竞争优势

目 录

第1章 改变两次.....	(1)
第2章 无界限的世界	(27)
第3章 眼见为实?	(65)
第4章 生存就是胜利.....	(101)
第5章 三思而后行.....	(121)
第6章 想象的魔力.....	(151)
第7章 思想的工厂.....	(185)
第8章 “理想”的管理者	(211)



冰山一角

打破思维定势 创造竞争优势

第



章

改变两次

埃及金字塔的形状清楚地显示古代的工人们就希望工作越来越少。

请问现在几点了？

我不知道，因为时间永远在变！

变，这是个非常古老的话题。几千年来，无数人探讨过这个问题——哲学家、作家以及当代众多的咨询顾问。那为什么我又要写一本关于这个话题的书呢？我又有何德何能？

我的答案是：变化的本身也在不断地改变。事实上，对变化，我有一些新的想法，这都将在后边几页进行阐述。

哲学家蒙田曾说过：没有作家可以说“我的”书，应当说“我们的”书，因为所有作家的著述都建立在前人的著述上。

这也是我想说的。艾萨克·牛顿曾说过：“如果说我看得更远，那只是因为我站在了巨人的肩膀上。”

就我来说，我也站在了许多伟大哲学家宽大的肩膀上，从亚里士多德到柏拉图，再到库恩（Kuhn）和凯斯特勒（Koestler）。而我的著述就建立在其中三个人的观点之上，他们一个是希腊人，一个是英国人，第三个不能说是个体，而是由个体组成的群体，他们来自美国。那个希腊人生活在古代，而那个英国人生活在 16 世纪，那群美国人则跟我们生活在同一个时代。

赫拉克利特

那个希腊人叫赫拉克利特。他于公元前 530 年出生在一个叫以弗所的海港小镇，小镇现在位于土耳其境内。他的家族在当地富庶而显赫。在长大成人之后，赫拉克利特拒绝了显赫的地位与名贵的身份，独自隐居到深山里，开始研究新的哲学要素（他那时候常常在半夜化名去镇上的寺庙）。在那个时候，希腊占主导地位的哲学家是巴门尼德（Parmenides），他认为事物是不可能被改变的，万事万物都是唯一且不可改变的。事物永远没有变化，总是维持原状。其哲学被后来的人称为“巴门