

商业脑

全美年度最畅销的商业书

亚马逊书店、《纽约时报》排行**金榜之列**

全球已译成28种语言，热销480万册

美国《时代周刊》《商业周刊》《财星》《纽约时报》强烈推荐

评为亚马逊网络书店五星级商业图书

[美] 唐娜莉·马库斯 琳得赛·培治·马库斯 著
陈 冲 译

改变你的

商业 头脑

RETRAIN YOUR BUSINESS BRAIN

■ 本书不仅教会你集中精力解决复杂的谜题，而且帮助你理解如何解决它们和你为什么会觉得它们很难。作者解释了如何把解决谜题的思想成功地运用到商业领域中不能成功这样做的主要原因。阅读本书的管理者和员工能够更好地解决商业问题，发现更多的机会。

九州出版社

全美年度最畅销的商业书
亚马逊书店、《纽约时报》排行金榜之列
全球已译成 28 种语言, 热销 480 万册
美国《时代周刊》《商业周刊》《财星》《纽约时报》强烈推荐

评为亚马逊网络书店五星级商业图书

[美] 唐娜莉·马库斯 琳得赛·培治·马库斯 著
陈 冲 译

改变你的

商业
头脑

RETRAIN YOUR
BUSINESS BRAIN

九州出版社

图书在版编目(CIP)数据

改变你的商业头脑/(美) 马库斯著: 陈冲译. —北京: 九州出版社,
2004.3

ISBN 7-80195-038-0

I. 改… II. ①马…②陈… III. 商业经营—通俗读物 IV. F715-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 012546 号

著作权合同登记号: 图字: 01-2004-1456 号

First published in the United States under the title

RETRAIN YOUR BUSINESS BRAIN by Markus Donalee

Simplified-Character Chinese translation

copyright @ Jiuzhou Press

ALL RIGHTS RESERVED

作 者/[美] 马库斯 著 陈 冲 译

出 版 / 九州出版社

出 版 人 / 徐尚定

地 址 / 北京市西城区阜外大街甲 35 号

邮政编码 / 100037

电子信箱 / jiuzhoupress@vip.sina.com

责任编辑 / 梁小玲

装帧设计 / 红十月工作室

总 经 销 / 九州出版社发行部

(010)68992192/3/5/6

经 销 / 各地书店

法律顾问 / 北京法大律师事务所

印 刷 / 三河市东方印刷厂

开 本 / 787×960 毫米 1/16 开

印 张 / 16.875

字 数 / 280 千字

版 次 / 2004 年 4 月第 1 版

印 次 / 2004 年 4 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7-80195-038-0/F·80

定 价 / 32.00 元

★ 版权所有 翻印必究 ★

INTRODUCTION

这不是一本典型的商业书籍,尽管它的目标是帮你和你的组织取得竞争优势。但它不是通过向你提供关于战略计划、全球市场和电子商务方面的建议以达到你的目标,而是向你提出许多生动形象的谜题。你可能很熟悉来自学校生活的和各种各样的智力考试方面的谜题。这些题要求你找出图形排列中的下一个图形,或者是连接逗点以发现图中有哪些错误等。乍一看,这些谜题似乎和你所面临的组织的挑战没有任何关系。

但是,经过仔细观察,你会发现,有效地解决这些谜题所要求的技术,正是你有效工作所需要用到的。如果组织中的一大群人拥有了这些谜题所能提供的精神活力,他们就会使企业更富于创新,更好地决策,明显地提高产值。许多书中都提出了为组织提供机会的引人注目的战略。这本书的与众不同之处就在于,它关注的对象是你,个人。不改变组织中的个体,这个组织就会人为地限制自己变革和发展的能力。另外,我的这本书,还要使你将洞察力传给组织中的其他人。

这本书中的谜题是从我提出的激励和加强精神活力的10000多道谜题中精选出来的。曾经从中受益的不仅有企业雇员,而且还有企业家、医生、律师、学生和许多老年人。为了帮你理解这些练习背后理论的有效性,我先解释一下我是如何想到它,并把它应用到实践中去的。

书中这些谜题的来历和发展简介

刚参加工作的时候,我是一名教师。在从国立路易斯教育学院取得学士和硕士学位后,我曾先后在初中、高中和大学任过教。我爱教师这个职业,但我总感觉必须以一种更有效的方法来教。

在西北大学取得哲学博士学位的同时,我在寻求一种能够帮助人们改变的方法。当我偶然读到保罗·柴恩斯发表在《现代心理学》中的一篇介绍关于耶路撒冷哈得赛—威泽—加拿大研究学院的鲁文·弗斯顿教授著作的文章时,我觉得我找到了这种方法。

弗斯顿教授的著作是一个新的发现。他提出“学习潜力评定方法”来检验他关于“人们通过他人有意的和清楚的干涉能最有效地学习”的理

论。他称这一过程为“调节”。一个调节者可以通过向学生介绍收集信息、确定目标、从不相关的细节中找出联系的新方法等手段使学习变得更容易。学生学会了战略性思考。我从弗斯顿那里了解大脑可塑性的观念——人脑的认知能力不是固定的而是可扩展的理论。更值得一提的是,他提出了一个“用工具开发大脑”的计划,用以最大限度地发挥人的潜能。我通过训练成为了弗斯顿教授的用工具开发大脑的合格的老师,并从孩子们的行为中看到了显著的、积极的变化。

不久,我遇到了弗斯顿教授和他的同事,我告诉了他们我所取得的成效。我向弗斯顿教授说明了我要用他的观念去帮助不同领域更多的成年人进行有效思考的想法。我认为这些观点可能特别适用于企业界。他对我的想法很感兴趣,接下来的8年里我们合作了许多项目。

弗斯顿教授对那些被传统的教育家所认定的不可救药的青少年教育的成功,对我产生了极大的影响,使我确信在正常环境下,没有什么是不可学的。当我回到美国,开始和一些有严重学习障碍的孩子相处时,我发现一些家长有类似之处,即他们的思想比较僵化,尽管这不是很明显。家长们开始学习努力改变自身的局限性,但是却耗费了巨大的体力和精力。

尽管我教了一些那些被认作患学习障碍的孩子和一些大脑受过外伤的人,但我的工作对象还主要是高智能的成年人。通过借鉴弗斯顿教授的“调节学习经验”,我发展了我自己的适合成年人的“智能培养”谜题。

我爱我的职业。它让我真正改变了人们的生活,使它变得更好。自从1981年以来,我一直从事这项名字像不合宜的科幻小说一样的“认知重建”的工作。我喜欢用发掘潜能、增强精神活力来描述它。

和普通人的想法相反,智力不是固定的

特别是近20年来,神经系统科学大发展和圣马利亚·戴梦得博士的研究,已经提出重要的证据,质疑陈旧的固定智力理论。许多智能大师提出了大脑细胞的可再生性和学习能够改变大脑结构的理论,其中有霍华德·加纳德、罗伯特·斯特伯格、爱德华·第伯尼和大卫·帕科斯。我在这并不想讲述头脑科学的基本知识,但你应该理解,尽管我们的智力要受到某些因素的束缚,但它们仍是可以改变的。我提出的谜题能刺激大脑并能打开神经中枢路径:我们拥有的路径越多,我们就有更多的选择以发现解决问题的方法和发现时机。通过训练你大脑的不同部分,你会增强神经中枢路

径,并创造新的工作方法。

换句话说,你确实可以开启你和他人的大脑。通过做这本书谜题,你能弥补认知的弱点。如果你仔细研究周围的人,你可能指出他们每一个人缺点。约翰可能容易忽略重要的细节,而玛丽可能不能从全局考虑问题。结果,他们不能发挥他们本应能够做到的效应。这些谜题可以帮助每个人学会用不同的方法处理信息,弥补他们某些方面的致命缺陷。

也有人对智力是可再教育的理论提出批评。一些知名的心理学家抱持陈旧的观点,认为智能是遗传的、不可变的,并认为某一背景的知识不可转移应用到另一个学科和行动。他们极力反对任何关于“教育智能”的尝试。他们提出反对的根本理论是标准IQ测试,这项测试认为你的分数决定了你的发展,你不能奈它如何。然而,弗斯顿教授却提出,IQ测试表现的最多是一个人已拥有的智力的简单印象。这些测试不能预见一个人可获得知识的潜力。

这些年,我已经帮人们利用他们的潜能获取新知识。这些谜题已帮助成千上万的人加强了危机思考技能,通过这本书我将和你们一起分享他们的故事。在书的结尾,你将会发现这些谜题怎样影响了你的精神活力。

在过去20年里,我把在这里以谜题的形式出现的内容应用在了医生、律师、企业家、企业委托人、客户和政府机构中。这些客户中包括:国家航空和宇宙航天局、洛斯阿拉莫斯国家实验室、麦当劳公司、阿麦瑞泰驰、夸克燕麦片、库珀斯—里波兰、欧帕斯公司、芝加哥医学院和美国联邦司法部巡回庭。

我在工作中发现,不管人们多么聪明、多么多才多艺、多么有能力,他们都可能存在某些缺点。在许多情况下,智力、造诣和能力是他们失去机会的原因,或者仅仅不能理解——(你可以在空格中填上:量子论、经济学、汽车动力学、怎样录节目等)。

许多人都能觉出自己擅长什么和在哪里最容易失误。因此,他们通过忽视这些令他们不安的事情来尽最大努力去避免失误。结果,他们为自己和他们所奋斗的目标设了限。

在很大程度上,这种对失误的担忧来自于强调效率而不是强调效果的教育制度。我们被告知:知道正确的答案远比知道为什么正确要重要得多。如果我们不知道为什么答案是正确的,我们就不能有效地应用知识。我们不能用它来达到我们的目的。

许多聪明人能够以相当高的高效率做事,但有时他们却偏离了他们

真正想完成的事情的轨道。因为他们不知道怎样更有效地运用知识,因此他们得不到想要的结果。

在一个复杂的社会中,不管一个答案是正确还是错误常常是一个观点问题。我用“观点”这个词来表示一些人组织信息的直觉方式。采用不同观点的人彼此之间很难交流,即使他们具有相同的文化背景、说同样的语言。但他们面对面的时候却往往视而不见。

懂得你自己怎样感受事物是学习在多民族的、多文化的、多学科的不断变化的世界中怎样有效地活动的第一步。我在本书中设计的谜题为你提供了一个你观察自己组织信息、做决定、处理不明确问题的机会。

公司里的人们需要这本书,特别是那些成功的人士,因为它能使人们保持优势,激发他们的热情,恢复他们对风险和竞争的渴望。为了做到这一点,我们需要重新审视事物。当人们对自己所做的事更擅长时,做事的过程就会越来越机械了。他们喜欢这种有效率的感觉。他们做决定会更迅速。他们的选择看起来是显而易见的,他们的基本原理是不言自明的。但这样做,带给你这种舒服感受的同时,也可能抑制你真正的潜力。

这本书就是向你的舒适地带挑战。作为读者,你将是这个实验中的试验对象。为了帮助你的组织变革,你需要体验这些谜题,并亲自实践一下。它将使你对自己的判断产生怀疑,也可能会让你感到灰心和糊涂。它将给你带来正如禅所说的“空灵的头脑”——这里没有什么是确定的,没有什么信仰是神圣的。这还是靠一个老方法——谜题——来实现。

我的谜题为促进精神活力提供了两个至关重要的基础:新奇的事物和演习。它们要求你描述引导你解决总题的步骤并且识别各种各样的观点。渐渐地,它们变得更富有挑战性。这个方法囊括了许多引起变化所必需的混乱和一定程度的能不时产生新的挑战的挫折。

这些谜题能够通过使你的头脑脱离高效率的轨道,转换你的头脑,使你的头脑更有效力,我的谜题不仅仅是使你停下来思考。它们将使你考虑自己一贯怎么思考,它们还将教给你正确的思考方法。

在本书中,我对各章节按我训练企业顾客的顺序进行编排。可能有些谜题看起来太难或者太容易,这可能诱使你跳读某些章节,我建议大家千万不要这样做!

我的这些谜题的原意是让你概略地了解你怎样仔细思考不同类型的问题。即使你知道怎能样解决这些谜题,看看你的头脑会继续想些什么也是很值得的。我的许多顾客发现这些简单的谜题往往最迷人。

更重要的是,这些谜题是用来训练你的思考能力。它们交叉训练你的头脑。正像进行身体检查,如果你忽略了其中一些谜题,最后你的精神活力就不能被完全激发。这本书将从彼得·杜拉克的效率和效力的区别及解释我的谜题怎样提高效率开始。它也可以让你先接触一些相对简单的谜题,并了解自己特殊的思考方式。

在你读完本书之前,你也将有机会实践你的自我调解技能,获得一些当你遇到麻烦或感到失败的时候能帮助你的手段和技巧,你也可以用它来帮助别人。

本书包括一套诊断工具以帮助你发现你和其他人怎样习惯性地组织你对世界的感觉。

除了影响我们所能见到的和能理解的,感觉也影响我们对自己和别人的期望。

就像是显微镜和望远镜上的透镜,感觉为我们的生活经验设限,除非我们自觉地意识到我们看物体的角度太近或太远。

你也能够学到一些调节的技巧——我用来帮助顾客恍然大悟的秘诀。几年来,我发现学习东西最有效的方法是问自己:“我怎样把它教给别人。”这个问题迫使我跳出自我的小圈子,更客观地看待问题。

最后,你将有机会有意识地实践人们认识世界的两个最基本的方法:

•类推

•连续

类推通常包括演绎推理和创造的过程;连续是进行演绎和逻辑的思考。你将会发现,为了解决我的谜题,特别是那些比较高级的,你必须同时使用你的两侧大脑。感应的一侧将帮助你发现新的关系。推论的一侧将帮助你评价你选择的效力。开始的时候,你可能觉得它非常笨拙。通过联系,你的思维会逐渐流畅及机敏起来。你的进步会使自己感到兴奋,使你的家人、朋友和熟人感到吃惊。

你将会发现,尽管各种类型的谜题都是不一样的,然而,我帮你掌握解决它们的方法却非常的相似。

这些谜题将怎样帮助你和你的公司

和我一起工作的人都知道我是多么喜欢我所做的事。我盼望读者能够感受到我对这些形象的谜题的热情。这种热情在我与顾客打交道时是

很重要的，因为它能帮助传达我对这个过程的信心和能改变他们炽热的信仰。我就像这些谜题的传道者，部分原因是因为一些人初次接触这些谜题时，对它们“改变”头脑的能力持怀疑的态度。可以理解，将这些形象的谜题和组织技能联系起来有时是很难的。因此，我要先充满热情地对为什么所有这些能够为你的公司服务进行一下概括。

正如我以前提到的，这些谜题给人们思考自己怎样思考的机会。为了有效地解决这些谜题，你不得不在加速之前慢下来，这个减速的过程能为人们提供一个观察他们自己的组织信息、做决定和处理不明确的问题的机会。它也使高级人才、高学历人才认识到自己的“学习障碍”并认识到这种“障碍”怎样影响自己和组织。这种障碍表现在：顽固不变、习惯永远是正确的、使用有限的选项、讨厌承担风险和与外界交往的能力有限。如果所描述的这些人你认识或者你和他一起工作，请他们和你一起仔细阅读本书。

这些练习很有趣。为了尝试新观点和精心改进和改变旧的观点提出了各种可能性。我希望你和与你一起分享这些练习的人们对它们做出像我的顾客一样的反应。他们都非常酷爱探索解决方案，以致忘记了时间。他们陷进比较、对比几何图形、搜索通向答案的线索的过程中。当他们对这种形象的谜题“语言”感到轻松的时候，他们就开始把它们看做是一项富有挑战性的智力游戏，而不再是一项艰难的任务。

让你自己的反应来指导你。通过你对别人的反应，你能够预料到他们会对这些练习有什么反应。如果你像大多数人一样，你就会兴奋地发现你习惯怎样组织信息。你会觉得发现别人怎样解决这些谜题以及他们组织信息的方法是什么，这是很令人着迷的。你也为这些谜题带给你的调节感到兴奋。当你明白了自己怎样思考，你就会对环境进行深思熟虑而不是被动反应。当你发展了不同的认知能力，你就给了你自己对反应的选择权——你不再局限于你的传统的反应。

如果你想真正改变你的行为，提高你的团队的效力，使你的组织获得成功，本书为你达成这些目标提供了手段和技巧。好！为变得更聪明做好准备！准备转变你的头脑！



当你看到这三个圆点时，就可以暂时停止阅读，并开始做以下的谜题。一旦你解决了这些谜题，请继续阅读后面的内容。

唐娜莉·马库斯
琳得赛·培治·马库斯

作者简介

唐娜莉·马库斯，哲学博士，强化大脑方案的创始人，30年来一直致力于帮助个人和企业最大限度地增强思考力。她曾和意大利著名的心理学家莱文·法尔斯坦一起被誉为视觉图像的权威。她曾用谜题指导过众多医生、律师、企业家和政府官员等不同领域的杰出人士。美国国家航空和宇宙航天局、洛斯阿拉莫斯国家实验室和麦当劳公司等许多机构和公司，都从她的谜题中获得过有益的启示。

琳得赛·培治·马库斯是唐娜莉·马库斯的女儿，她曾取得交互式的计算机游戏的专利。2001年夏天开始从事“强化大脑方案”工作。她最近在芝加哥建了一个向顾客提供个人咨询的办公室。

译者：陈 冲

北京交通大学工商管理硕士，曾多次参与经济类畅销书的翻译工作，现于某IT公司担任技术部经理。

全美年度最畅销的商业书

亚马逊书店、《纽约时报》排行**金榜之列**

全球已译成28种语言，热销480万册

美国《时代周刊》《商业周刊》《财星》《纽约时报》强烈推荐

评为亚马逊网络书店五星级商业图书

全美年度最畅销的商业书

亚马逊书店、《纽约时报》排行**金榜之列**

全球已译成28种语言，热销480万册

美国《时代周刊》《商业周刊》《财星》《纽约时报》强烈推荐

评为亚马逊网络书店五星级商业图书

（美）约翰·P·马歇尔、约翰·希·马歇尔 著

改变你的

商业
头脑

RETRAIN YOUR
BUSINESS BRAIN

本书不仅教会你集中精力解决复杂的问题，而且帮助你理解如何解决它们和它们为什么会阻碍你的思维。作者解释了如何把解决问题的思维成功地运用到商业管理中和不成功的决策的主要原因，阅读本书的管理者和员工等能够更好地解决商业问题，抓住更多的机会。

九州出版社

责任编辑：梁小玲

封面设计：红十月工作室 RED OCTOBER STUDIO
TEL: 13901105614

目 录

CONTENTS

导 言

书中这些谜题的来历和发展简介
和普通人的想法相反,智力不是固定的
这些谜题将怎样帮助你和你的公司

第一章 学会更巧妙地工作,就不会觉得辛苦了

- 利用谜题增强头脑的灵活性 / 3
- 它们并不像你想象的那样难 / 4
- 恢复精神活力 / 9
- 用脑工作,提高自己头脑的灵活性 / 15
- 培养专业的工作技能和通用的思考技巧 / 18

第二章 诊断思考类型

- 判断一下,你是怎样组织信息的? / 22
- 根据自己的思考类型确定“做什么”和“不做什么” / 27
- 做好解决谜题的热身准备活动 / 28

第三章 调节:学会教和教会学

- 通过调节给人以引导和启发 / 31
- 书中的谜题会为你提供成为“具有远见卓识的梦想家”的实践机会 / 33
- 通过自我调节,使自己“恍然大悟” / 34
- 一个特别设计的“钟表谜题” / 35

学会调节他人,知道说什么和什么时候说:	/ 38
让团队成员们愿意接受你的调节	/ 42

第四章 学会类比和类推

在细节中发现难点,从错误中学习	/ 46
学会通过类比发现规律	/ 49
把类比法转化为工作技巧	/ 56
练习发现和运用存在的规则	/ 58
重新认识你已经做了成千上百次的工作	/ 63
用类比法在图中找错题的答案	/ 65

第五章 掌握事物的发展规律

具体的和抽象的发展规律	/ 78
学会如何寻找规律	/ 85
积极思维有助于做出决定	/ 93
增强建立人际关系的能力	/ 94
预见即将发生的事情,掌握控制权	/ 96
连续图形谜题的答案	/ 97

第六章 把握好部分与整体的关系

你是怎样画星星的	/ 101
如何在整体中增加新的部分	/ 105
把那些没有注意到的信息运用到策略制定中	/ 109
部分与整体测试题答案	/ 118

第七章 减少和避免失误

在复杂情况下保持清醒的头脑	/ 122
---------------	-------

- 从别人的失误中受益 / 123
- 出错者的思路 / 124
- 时时检测你的错误 / 126
- 找出逻辑错误 / 130
- 这幅画有什么错误 / 133
- 错误谜题的答案 / 139

第八章 激发在形象思维方面的头脑灵活性

- 理解语言的强大的功效 / 141
- 社团活动中语言的价值 / 143
- 团体工作中语言的价值 / 145
- 语句之间的联系 / 146
- 转换词语 / 150
- 文字魔方 / 154
- 尝试使用新词语 / 158
- 口头表达谜题的答案 / 159

第九章 把零散的信息组合在一起

- 把注意力集中在事实上 / 168
- 老鼠和侧面的碗 / 169
- 区分相关信息与暂时无用的信息 / 174
- 练习在头脑中形成它的影像 / 176
- 这些谜题值得你付出努力 / 186
- 连点谜题的答案 / 186

第十章 高水平的分类能力

- 形成高层次的思维方式 / 195
- 掌握对词汇的分类 / 199

用模糊逻辑进行思考 / 202

分类别的益处 / 208

分类别谜题的答案 / 214

第十一章 译解一个系统

古老的数字系统对现代人的启示 / 216

译解巴比伦数字系统 / 217

将希腊数字翻译成埃及数字 / 221

重新学习古老的玛雅文化 / 221

作好对付未知问题的准备 / 226

译解一个系统谜题答案 / 235

第十二章 得到你想要的结果

在危机中进行思考的准则 / 242

做个危机思考的倡导者 / 245

致谢 / 247

学会更巧妙地工作， 就不会觉得辛苦了

在我们所有共享的东西中，只有时间是平等。有的人智慧高些，有的人低些。有的人有更多的金钱、关系、精力、机会和毅力。但是，没有人有更多的时间。在24小时制的一天里，我们都有24个小时。

我们怎样利用这些小时和组成小时的每一分钟，可以用效率和效力来衡量。如果我们疯狂地工作而做好许多事，我们可能很有效率但却不是很有效力。在《有效的经理人》一书中，彼得·杜拉克将效率定义为“将事情做好”，将效力定义为“做正确的事情”。因为时间是有限的，所以“做正确的事”要比简单的“把事情做好”更有意义。

效力对思想的灵活性有如下要求：

- 根据明确的目标评定当前的情形
- 学到达到目标所需的智谋
- 当遇到挫折时改变方式甚至改变路线
- 当证实最初的目标难以达到时重新制订目标

人们总是说时间
改变一切。实际上一
切改变都必须经由你
的努力。

——安迪·瓦郝



我们受的教育越多，我们中的许多人就越丧失了有效做事的能力。我们所受过的大多数教育都是将我们培养成“有效率”的人。这不是没有理由。为了

创造性的头脑不
怕各种艰苦的磨炼。

——安娜·弗莱德



读、写、计算，我们不得不学习常规。标准化的拼写法有利于更有效率的交流。实际上，没有标准化的拼写法，电脑技术是不可能的。同样，学习文法和数学规则能促使不同文化的人们更高效地相互影响。衡量一个人智力水平的一个标准，就是看他如何很好地应用标准规则。

这本书的目的是帮助你和你公司的其他关键人物更有效地利用你拥有的有限的时间。研究表明，专家们对时间的分配与初学者或者甚至是富有经验的非专家不同。专家们能够得到自己想要的结果，是因为他们懂得怎样更好地利用时间。他们直觉地知道应怎样：

- 确定问题
- 区分努力的优先次序
- 传达目标
- 处理挫折
- 适应环境变化
- 灵活思考

为得到这些专家们的直觉的经验，你必须转换你和你公司其他人的头脑。这个任务也许让人觉得很困难。但，有这本书的帮助，实现起来就非常容易

头脑是一个巨大
而神奇的迷宫。

——威廉·F·艾尔曼



了。你会发现本书会帮你恢复你接受“有效率”的教育前所拥有的精神活力，并且你能够把这种活力传染给别人。更神奇的是，转换你的头脑除了使你做事更有效，还可能使你在处理日常事务时更有效率。总而言之，它能帮你更巧妙地工作，而不是更辛苦。