

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

STRETCH

0.01

[美] 斯科特·索南沙因
(Scott Sonenshein)

著

全琳

译

中信出版集团·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

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. -- 北京: 中信出版社, 2018.7 (2018.10 重印)

书名原文: Stretch: Unlock the Power of Less -

and Achieve More Than You Ever Imagined

ISBN 978-7-5086-8924-1

I. ①延… II. ①斯…②全… III. ①管理学 - 通俗

读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 078764 号

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

Copyright © 2017 by Scott Sonenshein

This edition arranged with InkWell Management, LLC. through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

延展——释放有限资源的无限潜能

著 者: [美] 斯科特 · 索南沙因

译 者: 全 琳

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 9.75 字 数: 170 千字

版 次: 2018 年 7 月第 1 版

印 次: 2018 年 10 月第 4 次印刷

京权图字: 01-2018-3395

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-8924-1

定 价: 59.00 元

版权所有 · 侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

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，结果每个被试都贏取了远远超

过自己能吃掉的数量的巧克力。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，如果有什么有什么，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

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——它怎么可能会不成功呢？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 5 000 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3 000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。

目 录

推荐序 // V

引 言 我的延展经历 // XI

第 1 章 两个啤酒商的故事——用好手中的资源 // 001

充分利用资源的重要性 // 011

选择延展 // 013

避免自我陶醉 // 020

通往延展之路 // 023

第 2 章 草，总有更绿的一处——追逐心态的因果始末 // 027

一切都是相对的 // 030

把气压计当成一把标尺 // 036

为何我们太卖命 // 043

从繁荣到破产的距离 // 048

追逐更多是一种错误 // 057

第3章 发现美丽与丰饶——以少为多的延展思维 // 059

资源少的人何以拥有更多 // 062

局限的艺术 // 067

节俭带来好运 // 074

变废为宝 // 082

向延展心态转变 // 090

第4章 做个局外人——见多识广的重要性 // 093

专家栽跟头的地方 // 099

为何局外人让专家相形见绌 // 103

多重背景原理 // 108

走出自己的圈子 // 116

专家也应积累局外人的经验 // 120

拥抱局外人思维 // 123

第5章 行动起来——为何什么都没有的我们反而做得更好 // 125

计划的风险 // 132

放手去做 // 139

为何我们会忽视近在眼前的资源 // 147

即兴的智慧 // 154

行动起来! // 158

第 6 章 人如其所望——积极期望与邓斯高帽 // 159

期望是如何将想象变成现实的 // 161

积极预言的力量 // 163

盲目约会（及其他初次接触）并非真正的盲目 // 169

期望对我们自己的提升 // 173

不辜负正确的期望 // 177

邓斯高帽的危险 // 181

种下积极的种子 // 187

第 7 章 大混合——不大可能的组合力量非凡 // 189

与敌同眠 // 193

远非“常规” // 201

我们的多重身份 // 205

连接对立面 // 210

最可贵的偶然源于多年的坚持 // 215

水和油 // 219

第 8 章 避免过度延展的危害——如何正确地延展 // 221

变成吝啬鬼 // 222

漫无目的地徘徊 // 227

贸然行事，不知变通 // 236

高期望的诅咒 // 241

制造有害组合 // 250

正确的延展 // 254

第9章 练习——强化延展行动 // 255

直接说不 // 258

寻找你的“睡美人” // 260

探索新生活 // 263

休息一下（走走神儿） // 265

择新邻 // 269

心怀感激 // 271

整理衣橱 // 274

回顾性计划 // 276

打乱棋子 // 278

许下年中承诺 // 280

化整为零 // 281

变废为宝 // 283

什么地图都可以 // 285

结 语 你的延展经历 // 287

致 谢 // 291