

SOFTWARE FOR THE MIND

心灵软件

——自我成功技巧

(美) 杰拉德·那德勒

(日) 日比野省三

李保华 等译

著

呕心沥血30年的一部心灵力作
同登美国和日本畅销书排行榜

光明日报出版社

心灵软件

自我成功技巧

〔美〕杰拉德·那德勒

〔日〕日比野省三

合著

李保华 等译

光明日报出版社

上 篇

成为一个独立思考的人

给饥饿的人一条鱼，他只能饱餐一顿；
教给他怎样钓鱼，他将受益终生。

——智者格言

第一章 把握自己的命运

难题会促使你改变自己，人的一个梦想或一个理想都会成为一个难题。也许此时，你手头就有好几个难题需要去解决。这一点都不稀奇，因为这正是人类永久的生存条件。生活就是不懈的奋斗。解决难题和实现正当的梦想，绝不是将它们一脚踢开，而是为你的奋斗赋予人生意义并指明前进方向。

目的以一种积极的方式引导你寻找解决办法。本书的主旨就是帮你驾驭潜藏在各个技巧中的富有创造性的、持久旺盛的能量。如果你已决定阅读本书，你就已经为解决自己的难题选择了一种有目的的方式。即使你不能具体说出自己为什么要这样做，你也能感觉到自己比以往效率更高，而且能更果断、更独立地控制自己。

如果你有这种感觉的话，你就会同所有的人们一道共同分享一种使命感。如果聚到一块儿，我们可能在本书的主要目的上达成一致意见，即：培养你个人的高效率。你的确拥有处理自己问题，决定自己生活的自由。

提高自己处理问题的能力将会显著影响你的处境，这一点也许并不显而易见。强调“一切由你决定”可能好像有点虚张声势，因为毕竟没有那么多事情完全是由我们自己一个人承担的。大多数问题都牵涉到集体行动，无论在工作中，和家人朋友在一起，还是在学校里，集体的力量无处不在。几乎任何类型的难题，最终好像都受到某一种组织的控制。虽然作为组织的一个成员处理问题是

十分常见的事,但要说你可以使自己出类拔萃,这并非虚张声势。请你考虑一下组织力学——一种人们互相作用的方式——你就会经常见到某一组织在研究问题时总是遇到麻烦。这是真的,也是十分典型的。一旦出现问题征兆,你作为个体的人,可能比日本三菱汽车公司,以及或大或小的任何其它组织的集体力量还要有效得多。

试想一下:一个组织有什么用途呢?组织是个人的集合体,他们各自的努力通过某种关系协调起来以处理一些较大的工作。在执行一些对于个人来讲太大的任务时就需要组织发挥作用了。我们每个人都支持他人的工作,同时也受到他人工作的支持。

即使世界上最强壮的人自己也不能独自建造一座摩天大楼,但是一个人无需帮助,却能确定其用途,提出其设计方案。世界上最强大的计算机就在你的两耳之间;这就是为什么我们说突破性思维是“心灵的软件”。每个人智慧的力量是世界上最宝贵的资源。个人智慧的力量促使整个集体共同努力。

起初,在行动计划形成之前,不可能一大群人都去思考一个问题。必须由个人去完成这项工作。如果你对一个具体问题感兴趣或很关心,那么你一定要赶紧抓住这一机会。

同样,一个组织作为一个集体,不可能都去思考一个问题。个人必须集中整个集体的注意力。进一步讲就是在集体中,需要由你个人来帮忙组织整个集体,以确定探讨一个具体问题的目的。

同样令人震惊的是,有许多人甚至包括有影响的企业管理者和政府官员,似乎并没有领会其内在含义。作为个人,我们能想出无数个理由不单独采取行动。有多少次你从书上读到有关成立了一个委员会来研究这种或那种危机呢?为什么那些委员会总是以做了一丁点儿事情或根本没做什么事情而草草收场呢?

当由联邦及州政府的官员——包括上百位专家、专业人员和

官僚——和工业及环境小组组成的专家委员会，试图集中解决吉普赛飞蛾蔓延这一问题时，传统的委员会式的问题解决方法的弊端就显露出来了。

吉普赛飞蛾是一种昆虫。它们剥食了北美大部分树木的树皮，甚至历史书籍也难逃被它们啃食的噩运。实际上，从 1869 年起这些生物被人从法国带到马萨诸塞州以来，这个问题已经潜存了一百多年了。

起初，因为它们在本地区几乎没有天敌，这些害虫就逐渐蔓延到东北部地区十二个州，甚至在佛罗里达、威斯康索和加利福尼亚等地区也发现了这些害虫。

1970 年到 1976 年期间，农业专家预测吉普赛飞蛾的幼虫每年吃掉一百万到两百万亩的庄稼。如果置之不理的话，成群的飞蛾会吞掉大面积的乡村树木、林区以及城市绿地。

美国国会最终听取了数百万被突然剥夺了遮荫树木的纳税人的愤怒的呼声。全国的代表们都给农业部施加压力，迫使它在美国非绿化程度达到危机点之前采取一些措施。为支持这一行动，他们拿出大约 5 亿美元给予经济支援，来帮助完成一个全面的 5 年计划。

在一阵忙乱声中，农业部内部小组成员开始搜集数据了。他们研究了飞蛾的特征和生活习惯，预测了它的蔓延程度及造成的影响，明确了选择性控制方案，并估计了这些控制措施可能造成的对环境的危害。

几年之后，农业部已积累了大量信息，农业部内部小组成员成了熟知问题各个方面的专家。州政府，工业和环境方面的小组都投入到这一努力当中来。但部门内部以及有关的各个代理机构内部却出现了派系之争。每个派系都对问题有不同的认识，并且有时候，意见分歧甚至发展到明刀明枪对抗的程度。因为每一派系都要保卫它在解决问题过程中的地位和角色，因此就出现了相持不下

的僵局。

这时丝毫没有有人想到如何协调参与者们，以便使工作有所进展。采取行动就意味着协调联邦的、州立的及私人的各种组织。顾问们已经就几个建议性的害虫管理体制提出了报告，但每个派系都强烈反对与自己不同的提议。因为他们没有就行动计划达成一致意见，凝聚了几年的辛苦努力的报告因而束之高阁。与此同时，那些小飞蛾不停地啃啊、啃啊，一直啃到了阿巴契亚山脉。

此时，一个比较有勇气的参与者给那德勒打了个电话，那时那德勒正在麦迪逊县的威斯康索大学。通话人知道那德勒的研究成果表明：计划和设计的问题解决办法要比现在用的方法有效得多。

“杰里”，通话人说，“我们研究这个问题已经有3年半的时间了。我们有一大堆报告，我们可以告诉你吉普赛飞蛾的生态结构；我们可以告诉你落叶的全部程度；我们甚至可以告诉你当橡树树皮都被剥光时会对社会风景造成什么样的影响，但我们一点都不知道怎样才能把一个全国性的吉普赛飞蛾害虫管理体制组织到一块儿。你觉得我们该怎样做呢？”

至少，那德勒的回答是真实的：“我一点主意都没有。”

也许通话人所期望听到的有点类似于：去把军队搬来，把一捆火焰喷射器改装成喷雾枪，把它们统统喷出生态系统。”因为，毕竟顾问们都希望看到那些一目了然的明确答案。

那德勒承认自己有一个健全的、甚至十分重要的自我评价。但是突然接到一个来自华盛顿的电话，让你提出一个花了上百万美元、上千个人员、及大量时间都没能得出的解决办法，也太让人震惊了。但是只要他抛出一个答案，任何一个办法，让他们知道这次他们可算是找对人了，的确是一个很吸引人的念头。

在大学里，他一直教育未来的工程师和城市及地区的规化者们说，他们应该从询问一个项目的目的来着手。难道他真的没有勇气坚定自己的信念吗？他艰难地咽了一口唾沫说：“也许我们首先

需要一个对这一项目进行设计的办法”。

这当然听起来不像一个能给人深刻印象的专家的反应。实际上,它听起来更像是逃避责任。其实他想缓和一下紧张局势。那德勒觉得自己没有必要去做专家的专家,显得自己比那些已经对问题进行了好几年的研究的人们还内行。

相反,他把注意力从吉普赛飞蛾的问题上,转移到协调小组成员共同战胜飞蛾的问题上。

结果表明,农业部眼前的问题不是飞蛾问题,而是有关人员之间的意见分歧。组织陷于僵局是因为人与人之间存有偏见和存在对问题不同的理解。那德勒猜测,尽管这些人意见不一,但要就工程所要实现的目的达成一致意见可能不会有太大的困难。

他建议应该召集有关小组代表,让他们把注意力不是放在解决害虫问题的细节上,而是放在攻克这一问题的目的上。因此,1977年7月,耐德勒和来自麦迪逊县的同行们率领由18位关键人物组成的小组召开会议,其目标不是策划害虫管理这一项目本身,而是策划为这一项目而设立的系统。

当小组思考自身所要达到的目的时,意见分歧暂时被人们抛在一边了。在这一点上,存在的偏见和分歧相对少一些。小组可以想到谁会投入到这一努力中来,要花费多少经费,需要多少时间等等。仅仅经过一天的讨论后,小组就选举产生了一个委员会,还建立了预算,设制了计划时间表。

几个月之后,短期项目计划开始执行——召开全体会议着手做更大的害虫管理方面的规划。参加会议的有22个人,分别代表联邦的及州立的代理机构、私人企业、和大学研究小组等。每位与会者来的时候都带着大众心理学家称之为“否定性”的东西——抱怨、辩护和不愿参加的理由等等。

很明显,他们都想知道这些来自威斯康索州的人们到底是谁:“为什么要让他们告诉我们该怎么做呢?”

专家委员会的成员们依然彼此心怀否定态度：“这些讨厌的人是谁，支使得各个州团团转？我们需要这些小贩们干什么呢？他们只不过想推销自己的化工品品牌罢了。一个大学教授又怎么能知道在现实中怎么把事情弄好呢？”

正像你预料的那样，这次会议屡次被激烈的讨论所打断。与会者们讨论杀虫喷雾器的集中度，讨论定时机械、生物圈及其对生态系统的影响，但是每一次争吵起来的时候，那德勒和他的小组成员就会把人们引到讨论这些决定和措施的目的上。注意力集中到诸如如下问题：我们使用喷雾器要实现什么目的呢？尝试生态手段有什么意义呢？为什么要关心环境的影响呢？

在这几点上，争论要少得多。讨论目的相对来讲容易一些，它不对任何人构成威胁，并把注意力从争论点转向共同的目标。简言之，人们通常能就目的达成一致意见。

特别委员会召开了一系列会议。前两个或三个小组会议依然以相互恶毒攻击开始，因为各派系仍然旧调重弹，重新强调各自的地位。尽管如此，每次会议上，与会者们好像对这种宣泄的需要越来越少了。目的开始指导问题解决的过程。

在第一次会议上，小组成员就害虫管理体制的目的达成一致意见：消灭各种发育阶段的吉普赛飞蛾。这一重点与第一次突破性思维会议召开前人们心里想的模糊目的大不相同。以前，人们“设想”他们的目的是根除这一害虫。但是，利用突破性思维对目的进行的讨论清楚地表明，实现根除会导致许多其它问题的出现。

第二次会议上，一些与会者很快就提出了实现目的的方法，而且他们将自己有关组织与管理的看法揉合进去。这些提议中有关解决办法的问题加重了原有的困难。而小组正朝着解决问题的方向发展。

为了朝着更好的方向发展，讨论会领导人提议将注意力集中在建议的作用上，也就是目的上，鼓励小组成员把哪个人或哪个代

理机构负责的问题保留到以后的会议上再讨论。在目的上达成一致意见一致往往容易得多，计划便开始形成了。

到1987年1月的时候，小组已经能够明确自己到底应做些什么事情。小组被分成几个委员会，分别围绕在计划上所明确的作用之一开展工作：有计划执行，害虫监控，环境因素，介入因素，公共交通，等等。

简言之，成功的人士会使用一个有效的向导，并将他人突破的想法拓展开来。此时，整个小组目标明确，并相互配合着开展工作。在探讨工作目的时，他们发现了彼此共同的利益。关键是，他们逐渐养成了取得一致意见的习惯。在一致赞同的每一点上，积极的态度有助于促使小组向下一步推进。这样一来，他们开始表现得像一个真正的有组织的实体，而不是各种各样的个人的凑合。

然而故事并没有结束，这还仅仅是个开始。最重要的是这是一个良好的开端——它最终产生了一个具有影响力的全国性的害虫治理计划。当集体努力显得混乱而毫无重点时，其中几个人就会把注意力集中在解决方法的目的上，而不是放在问题本身上。对于小组来讲，明确目的和提出理想的解决办法揭示了争论焦点，鼓励了积极的态度，并创造了一种使命感。组内的每一成员都能更清晰地看到，他们如何促进了一个解决办法的形成。

以目的和下一个解决办法为重点的想法总是很流行，尤其是当形势显得很紧急的情况下。如果小组成员觉得他们正面临危机，一种自然而然的倾向就是如何去消除危机，做点事情——任何事情——只要在一切变得为时过晚之前。在这种情形下，如果有人再想谈论目的和理想，就会首先被人看成是一个麻烦制造者，一个妨碍事物进展的人。

有时候，你很可能被召集来参加一个消除危机的会议。会议的作用可能与下面故事相似：

不久前，一座公寓大楼的租用者被警告说，附近地区出现了一些入室抢劫事件。一次偶然事故中，一个中年人在试图拦截小偷时，不小心误伤了自己。那天晚上晚些时候，救护车和警察离开之后，租房者们聚在一起讨论他们应该怎样实施自我保护。

起初，会议并没有真正的目标。他们轮流叙述那天晚上有关事件的已知事实。其他人也叙述相同的经历，读到的有关新闻消息，个人接到的秘密电话等等。终于，有人说：“我们还是来谈谈我们到底该怎么办吧？”

当然，没有一个人真正知道该怎么办，而这正是他们召集会议的原因。他们中大多数人来这儿是期望能够被告知答案。但没有人有任何办法，只是有许多观点：

- “你知道，要是警察能执行法律的话，我们就不用呆在这里了。”

- “对，他们太轻易就让罪犯跑掉了，却没有一个人为此负责。”

- “我觉得警察正在做力所能及的事儿。”

- “你可以叫警察，要是等着他们到这儿来，那你非等到死不可。”

- “那是因为，每次哪怕是一条狗撞翻了垃圾筒，人们都要叫警察。”

- “叫警察吧！只能这样了。”

- “不。我们可以集合起来，自己保护这幢楼。”

- “瞧，我都准备好采取行动了，但我不能在这上面花太多的时间。”

- “我们当中有些人从来就不参与。每年都是同样的人负责街区会议。在努力工作方面难道曾出过什么事吗？”

- “我和我兄弟打得过他们，我们谁都不怕。”

- “要是我们碰上危险人物该怎么办？我们又没有带枪。”

·“肯定是麻醉药。他们都被麻醉了。”

等等。

大部分的话都是消极的，多数是抱怨。大多数人都很生气，自然而然要责怪某个人。建议采取行动之类的话，好像极少有人想到。一种沮丧感开始弥漫开来。

最后，一个年轻妇女脱口而出，“我们为什么来这儿呀？这简直是浪费时间！”

这话很有些敌意。这位妇女真地很厌烦了。会议开得似乎毫无目的。其他觉得自己终于找到了机会可以宣泄一通的人们好像受到了伤害。于是人群中出现了死一般的沉寂。

但这位妇女坚持己见：“我已经听到了许多有关出了什么的议论。我跟你们一样也不喜欢这种事，可是却没有人告诉我：我们来这儿到底是为了什么？”

在许多人看来，这位妇女此时显得有点太愚笨了。其中一个人认为他驳回了她的反对意见：“我们来这儿是为了对付罪犯。该是时候了。”

但这位妇女并没有放弃。她真地怀疑自己为什么要被牵扯进来。不论她自己知道与否，她其实已经向有效地解决问题迈进了一步。

她把声音放低问那个说话带有火药味的人说，“你真地认为我们有希望对付罪犯吗？”

另外一个人回答说：“我们来这儿是为了执行法律。”

在这位年轻的妇女看来，这并不是答案。“我们能执行法律吗？”她问道。

回答是：“应该请警察来执行法律。”

从房间的另一角，有一个小男孩，可能还不到10岁，说：“我们可以帮助警察执行法律。”

这位年轻妇女使劲看了那个小男孩一眼说：“这听起来还有点

像我们要讨论的问题。”

那个不服气的男人正对着那位年轻妇女，好像因为是她找到了开会的目的，就应该由她负责处理这一问题似的。

“我们怎么帮助警察呀？”他问道。

开始，这位妇女的答案听着好像专门与他作对似的。“我一点主意都没有”。她说。

她想了一会儿，接着说：“我们为什么不请一位警官来呢？我们可以问问他需要什么样的帮助。”那天晚上第一次，她微微笑了笑说：“如果你们愿意的话，我甚至可以打个电话。”

不久，会议解散了——租房者们都同意他们要尽快与一位警官联系，再召开一次会议。结果表明，他们开会的目的就是为了找到一起工作的目的。最后，他们都同意最终目的就是帮助警察执行法律。一旦目的明确，下一步该怎么做也就显而易见了。

故事中的年轻妇女似乎并没有解决什么问题。或许她只是很自然地想到自己忙碌的日常安排，而怀疑自己到底为什么要卷入到这一问题当中来。她本能地把人们的注意力转移到会议的目的上来。小组里的人们起初拒绝讨论目的，但最终意识到还是需要一个目的，而这正是他们都能达成共识的东西。

目的往往是人们能达成潜在共识的所在。这一观点指出了个人可以在集体力量中发挥作用的方法。这是你考虑目的的主要优势，但这并不是你就此着手的主要原因。即使你自己思考一个问题时，你也要首先把重点放在目的上，这样才可以提高你的成功机率。

换句话说，确定一个问题的目的能保证你把精力用在能产生最大效果的地方。

考虑一下解决一个问题的目的能防止你浪费精力。这种方法能保证你不会在不适合你要求的事情上浪费时间。进一步讲，找到正确的目的会大大提高你发现突破或创新的解决方法的机率。

找到你所要实现的目的包括考虑各种不同的目的。对于任何一个问题而言,可能有好多种应达到的目的。

想一想一个相对小一些的问题:找到一把丢失的钥匙。你买了辆很贵的新车。因为你曾有过自行车被盗的经历,于是你买了条链子锁来确保自行车在没人照管时也比较安全。

但是问题随即出现了,因为你没有养成随身带钥匙的习惯而且有时还忘记带钥匙。你可能会说你的问题就是要找到丢失的钥匙。还有什么比这更复杂的吗?

然而,如果你问自己“找到钥匙的目的又是什么呢?”另一个更大的目的就又被发现了。这一层次上的目的可能是你能够使用自行车。利用这种循序渐进的方式,询问每一目的之目的,一系列渐次增大的目的就会被发现出来。

寻找多重目的的另一方法是记下你所能想到的所有目的,不论是大还是小。就自行车钥匙问题而言,你就可以这样列一个表:

- 找到放钥匙的地点。
- 确保自行车安全。
- 去上学或上班。
- 随时都能找到钥匙。
- 使用自行车。
- 做锻炼。
- 掌握钥匙的行踪。
- 运输。

注意,在这些目的当中,有一些在范围上比其它目的要广。“掌握钥匙的行踪”,相对于“运输”而言是一个较小的目的。这些不同的目的可以按从小到大,从当务之急到长远利益,从次要到主要的发展顺序进行排列。这种给目的分等级或排序的方法被称为“目的

等级制度。”按目的等级制度来思考问题的原因,是为了能找到那个能使你的努力获得最有效的结果的目的。从小到大排列目的产生了以下目的等级(见表 1-1)

在这些目的当中,最重要的一个不同点与你能实现这些目的的途径有很大关系。如果你的目的是“找出放钥匙的地点”,那么你脑子里可能会出现一幅翻找桌子抽屉的画面。在这一层次的问题之一就是,目的本身就暗示了钥匙总是找不到的。

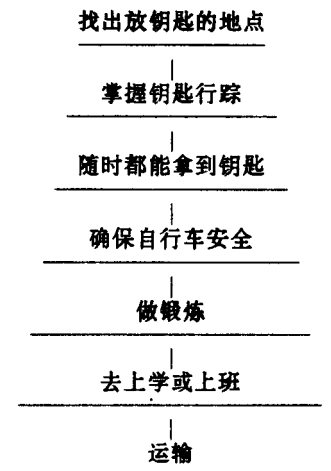


表 1-1 找到丢失的钥匙的目的的等级

向更大目的推进揭示了更大范围的解决方法。“随时都能拿到钥匙”的目的,建议你给钥匙安排一个具体的收藏地点。“确保自行车安全”建议你换几种方法停放自行车,使钥匙不被牵扯进来。甚至更大的目的,例如“做锻炼”,建议你除骑自行车外,还选择几种其它的锻炼方式,诸如游泳,散步,打排球等等。

对付这个问题或任何其它的问题都没有单一的目的。但是,有一个通常比起初那个目的更大一些,一定会告诉你真正所需要实现的东西是什么。这个目的提供了更多的解决方法,其中一些可能

从来就没被你考虑过，而这些解决办法就代表了突破。

你不必为自行车钥匙问题想出一个目的等级。当然你也不会那么有条理地想出一个乘公共汽车的办法。这里有一个更引人注目的例子，叫做“滑脱的包装箱”。

一个全国性的消费品生产厂家在其分配方式上做了一些大的变动。在同行业公司开展各自业务上，这些变动本身就代表了一次创新。但是这家公司并不是一夜之间就获得这一突破的。起初他们并没有意识到会有一个突破。事情起因是因为公司的经销商们抱怨，公司给他们所运送的货物都有不同程度的损坏。

公司管理部门邀请一位精干的专家来调查这一问题。这位专家马上动手收集仓库运行的有关数据。她研究了损坏处的特征，产品的易腐蚀性，货运延误的次数，还有工时，以及各种分配成本等。

她从中得出结论：破损主要出现在运载码头方面。在这方面效率低的因素包括破损的包装箱，长期延误装船以及过分超重等等。

对于这位高效率的专家而言，解决这一问题就要在运载方面“找毛病”。大多数征兆与装运码头的体力劳动有关。因此，一种比较明智的、直接了当的解决方法似乎是，应该找到一个实现装车自动化的方法。

这位专家的研究方式是很典型的，它也是许多人着手解决问题的方法。实际上，他们列出一个清单，写清楚哪儿出了错。然后，就开始一项一项地排除错误。当所有错误都排除掉后，他们就宣称问题解决了。

运用这种方法时一个比较易犯的错误是，你可能会很快地埋没在解决问题的各种细节当中，而没有真正理解问题的性质或解决问题的理由。简言之，你只注重什么地方出了错，而会忽视解决问题的目的。（这种方法总会使人产生不正确的想法，总认为目前形势可能出了什么差错，就跟像在“找出丢失的钥匙”一例中一