

20则幽默的现代寓言故事，60幅精美的全彩卡通插图，  
您将看到思想家温伯格如何改变我们的思考方式！

20年畅销不衰

ARE  
YOUR  
LIGHTS

# 你的灯亮着吗？

发现问题的真正所在



# IN



[美]唐纳德·高斯·杰拉尔德·温伯格 著  
章柏幸 刘敏 / 译

教会你一种分析问题的全新思路，让你轻轻松松解决问题！

清华大学出版社

# 你的灯亮着吗？

发现问题的真正所在

[美] 唐纳德·高斯 杰拉尔德·温伯格 著  
章柏幸 刘敏 译



清华大学出版社  
北京

Are Your Lights On? : How to Figure Out What the Problem Really Is  
By Donald C. Gause and Gerald M. Weinberg  
EISBN: 0-932633-16-1  
Copyright © 1990 by Donald C. Gause and Gerald M. Weinberg.  
Original English language edition published by Dorset House Publishing  
Co., Inc.  
All rights reserved.

本书中文简体翻译版由 Dorset House Publishing Co., Inc. 授权清华大学出版社  
在中国境内（中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区除外）出版、发行。

北京市版权局著作权合同登记号：01-2002-5376

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签，无标签者不得销售。

### 图书在版编目（CIP）数据

你的灯亮着吗？——发现问题的真正所在 / - [美] 高斯, [美] 温伯格著; 章柏幸,  
刘敏译. - 北京: 清华大学出版社, 2003. 9  
(软件与系统思想家温伯格精粹译丛)  
ISBN 7-302-06888-7

I. 你… II. ①高… ②温… ③章… ④刘…  
III. 软件开发 - 工业企业管理 - 美国 IV. F471. 266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 056279 号

出版者: 清华大学出版社  
<http://www.tup.com.cn>  
社总机: 010-62770175  
组稿编辑: 熊妍妍  
文稿编辑: 熊妍妍 王荣静  
装帧设计: 李尘工作室  
印刷者: 中国科学院印刷厂  
发行者: 新华书店总店北京发行所  
开本: 135 × 210 印张: 4 插页: 2 字数: 99 千字  
版次: 2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷  
书号: ISBN 7-302-06888-7 / F · 612  
印数: 1 ~ 20000  
定 价: 25.00 元

地 址: 北京清华大学学研大厦  
邮 编: 100084  
客户服务: 010-62776969

# 序言

问题：没有人会阅读序言。

解决方法：把序言称为第1章。

解决方法带来的新问题：第1章变得单调沉闷。

再次解决：删除第1章，再把第2章称为第1章。



# 目录

序言 1

第一个问题：问题是什么？ 1

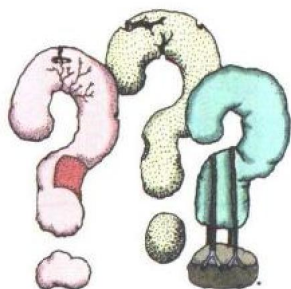
---

第1章 一个问题 2

第2章 信差彼得发起了一个请愿 7

第3章 你的问题是什么？ 12

---



第二个问题：这个问题是什么？ 21

---

第4章 比利战胜投标人 22

第5章 比利咬到了自己的舌头 28

第6章 比利回到了投标人中间 30

---

第三个问题：什么是真正的问题？ 35

---

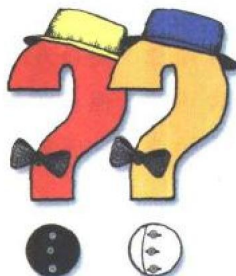
第7章 无穷无尽的锁链 36

第8章 对不相称的忽视 42

第9章 在特定层面上考虑问题 49

第10章 注意你表述的意思 55

---



第四个问题：这是谁的问题？ 63

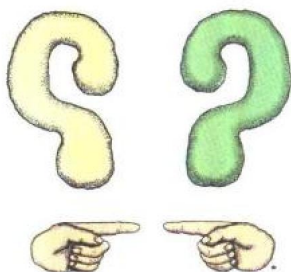
---

第11章 教室里的雪茄烟雾 64

第12章 校区的停车场 69

第13章 隧道尽头的灯 74

---



第五个问题：问题是从哪儿来的？ 79

---

第14章 珍妮特·乔夫斯基的麻烦 80

第15章 曼特兹恩兹纳先生扭转了局势 84

第16章 做事情和享受荣誉 90

第17章 考试和其他难题 96

---

第六个问题：我们真的想解决问题吗？ 101

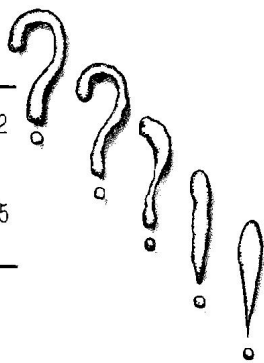
---

第18章 汤姆为玩具公司出的馊主意 102

第19章 佩兴斯小姐的诡计 111

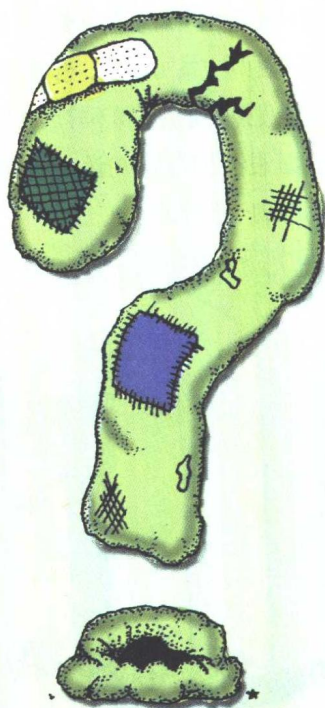
第20章 一项获得技术领先奖的任务 115

---



译后记 123

# 第一个问题 问题是什么？



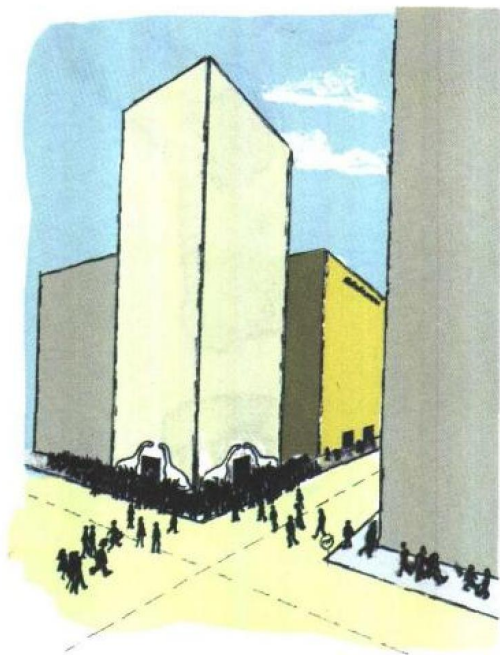


# 第 1 章

## 一个问题

纽约市金融区的核心地带矗立着一座闪亮耀眼的73层大楼，这就是被人称为建筑学杰作的雷龙塔<sup>①</sup>。然而，遗憾的是，尽管雷龙塔还没有完全住满，房客们已经发现大楼的电梯不够用。甚至有一些房客放出话来，如果电梯服务还不能很快得到改善的话，他们就会搬出大楼。

下面列出了大楼的一些情况：



<sup>①</sup> Brontosaurus Tower, 雷龙塔，位于美国纽约，此处为化名。——译者注





- (1) 租赁大楼的大部分办公室在工作日的早9点到下午5点之间办公。
- (2) 几乎所有使用大楼的人们都与金融界有着某种方式的联系。
- (3) 所有住户比较均匀地分布在大楼的各层，电梯交通量也一样。
- (4) 房东为了把剩余的房间租出去，已经在广告上做了大量的投资。
- (5) 在金融区这个封闭的小圈子里，所有不好的消息传播得像闪电一样快。

### 在这种情况下，我们能够做些什么？

也许，你的脑海中会立刻冒出一些想法，比如说：

- (1) 为电梯提速。
- (2) 翻修大楼的主要通道，以增加电梯数量。
- (3) 在大楼主要通道之外附加电梯。
- (4) 说服房客使用不同的作息时间，分散上下班高峰期。
- (5) 把住户分散到不同的楼层，以降低整幢建筑的交通负担。
- (6) 限制进入大楼的人数。
- (7) 把现有的电梯更换成2层或者3层的大座舱。
- (8) 在每一层提供更多的服务措施以降低楼层之间的交通压力。
- (9) 针对各层的特殊情况重新规划电梯，并根据需要做专门的安排。

顺着我们急于解决问题的性子，我们直接就去寻找解决方法，而且似乎“已经”找到了。不过，在给出答案之前先问几个问题也许更明智。

这些问题属于哪一类？谁有问题？问题是什么？或者，在这个当口，究竟是什么问题？

考虑“谁有问题？”时，其目的可能是：

- (1) 确定谁是顾客——也就是说，我们需要取悦于谁？



(2) 搜集一些有用的线索，以找到合适的解决方案。

注意我们的第一个解决方案列表，你会发现尽管每个解决方案都不相同，但是有一点却是一致的——就是电梯使用者是有问题的人。

假设我们去听取房东迪欧杰尼斯·梁龙<sup>①</sup>的观点。把他当做我们的顾客，我们可能会得到一个迥然不同的列表，比如说：

- (1) 增加房租，只需要更少的房客就可以支付（建造大楼时所支出的）抵押贷款。
- (2) 设法说服房客，告诉他们正是因为雷龙塔是一个极好极方便的工作地点，所以才会有大楼目前的电梯状况。
- (3) 设计步行时间，并科学评估每条路线所能消耗的卡路里，以此说服房客，让他们相信需要更多的锻炼——所以应该更多地走楼梯而不是乘坐电梯。
- (4) 把大楼烧了，以收取火灾保险费。
- (5) 控告建造大楼的建筑公司。
- (6) 怂恿房客偷取隔壁大楼的电梯使用时间。

这两个列表，尽管不一定完全排斥，但是我们确实能够看出一些倾向上的差别。为了避免因为这些倾向而做出草率的决定，我们就要在提出解决方案之前仔细考虑一个问题：

## 问题是什么？

那些没有经验的问题解决者们，几乎无一例外，都是匆忙地去寻找解决办法，而不是先给要解决的问题下定义。即使是有经验的问题解决者

---

<sup>①</sup> Diogenes Diplodocus, Diplodocus 原意为梁龙，是恐龙的一种，我们在后面不妨称他为梁龙先生。——译者注



们，在社会压力要求他匆忙决定的时候，也很容易屈服。他们会找到很多解决办法，但未必适合手头这个问题。当一个人努力让别人接受他赞成的解决方法的时候，总是指责别人太顽固，而不是说对方的观点其实是可以替代的。

然而，并不是每一个解决问题的组织的创建者都忽视了定义的重要性。有些人很可悲，他们无休止的在各种候选定义之间犹豫不决，永远不能聚集足够的勇气去解决问题，因为他们不愿承担定义失误的风险。

事实上，我们不可能给自然的、日常的问题做出一个惟一的、只有一种结果的、完全清晰明确的定义。另一方面，如果对问题没有一定的常识，那么解决办法几乎毫无疑问不是针对这一被误解的问题。通常，它就变成那个声音最高或者口才最好的人所认为的问题的解决方案了。或者，是那个最有钱的人所认为的问题了。

对于一个准问题解决者来说，他所面临的问题就是为别人解决他们的问题；而开始其工作的最好办法就是从内心深处把齿轮从单数变成复数<sup>①</sup>，从而把自己由一个问题的解决者转变为一个问题们的解决者，或者，你要是觉得拗口的话，我们可以称之为多问题的解决者。

为了实现这一内心深处的转变，准问题解决者应该在游戏一开始的时候，就努力去回答这个问题：

### 谁有问题？

然后，再对回答这一问题的每个不同的人群，问：

### 你的问题的本质是什么？

---

<sup>①</sup>即从一开始考虑问题就想得比较全面。——译者注





## 第 2 章

### 信差彼得发起了一个请愿

从在办公室里工作的员工的角度看，雷龙塔的问题可以表述成为：

**我怎样才能用最短的时间、  
最轻松地走完我每天的例行路线？**

而对于房东梁龙先生，问题也许可以概括为：

**我怎样才能摆脱所有这些可恨而无聊的抱怨？**

如果这两拨儿人（还有别的什么人吗？）不能坐在一起谈一谈，就不可能得到一个双方都满意的解决方案。尽管前景并不乐观，作为一个有效的问题解决者，他必须力争促成一次会面——就算思想上不能达成一致，至少也应该做点儿行动。

为了引起房东对“这个问题”的重视，完美金融信托公司（Finicky Financial Fiduciary，简称 3F 公司）的信差彼得·皮金霍尔（Peter Pigeonhole）发起了一个请愿。利用信差的职业，他在 3F 公司得到了一个足以给人留下深刻印象的签名单。再加上他和别的公司的信差的联系，他得到了更多的签名。

彼得需要很多的签名，因为请愿书是梁龙先生不愿意看到的东西。在梁龙先生看来，他的问题是尽量去减少抱怨。如果永远没有人把这些抱怨统计出来，而仅仅是对着空气嘟嘟囔囔地埋怨，他也许可以通过不理睬来解决他的问题。鬼知道呢？这也许只是一个无中生有的问题！于



是，尽管面对这请愿书上的24个签名，他无动于衷；更确切地说，他在装着请愿书的信封上签下“收件人拒收”，然后退了回去。

梁龙先生这种试图通过拒收信件让一个信差失去信心的做法，有点像通过摇晃俄国国旗来挫败某个金融巨头。房东的解决办法唯一的作用就是激怒了房客们。为了报复，他们的行动升级了（现在他们有了一个好办法！）。

一大帮代表们打电话给梁龙先生，但是梁龙先生还是使用他的老办法——假装不理睬。他的秘书则以“梁龙先生不在”为由给这些代表来了一个闭门羹。

如果梁龙先生以为这个手段可以挫败那些请愿者，他将很悲哀地发现他低估了那些信差坚持要改善他们预定工作线路的决心了。请愿组对战术进行了一定的讨论，决定到梁龙先生的斯卡斯代尔庄园（Scarsdale Estate）去拜访他。为了帮助他们传达信息，他们带了4个警戒拦桩，3个臭味弹和2名侨民职工。直到梁龙太太对着梁龙先生大喊大叫时，这才不再被认为是一个无中生有的问题了。

在和一个员工代表团进行了简短的会晤之后，梁龙先生同意雇用一个顾问公司来研究这个问题。作为回应，请愿组撤除了警戒拦桩，这首先解决了梁龙先生太太的问题。

时间一天天过去了。员工们没有看到任何改善——甚至连顾问的影子都没看到。难道你不觉得应该会有一些头剪短发、身穿制服的人站在你旁边拿着活页夹问问题么？至少，梁龙先生应该雇用他的侄子穿一件套头羊毛衫，拿个计算器四处晃晃啊！

经过调查，彼得发现房东根本没有雇用任何顾问公司。再也无法忍受每天拜访斯卡斯代尔庄园的员工们想出了一个新战术。



## 第2章 信差彼得发起了一个请愿

利用他们作为信差的特权，这些抗议活动的领袖们散布流言说：如果电梯状况不尽快改善，美国劳工联合会（American Congress of Labor，简称 ACL）将把雷龙塔中所有的办公室职员联合起来。到目前为止，租赁大楼公司的管理层并不十分关心电梯状况。他们来得早、走得晚，或者来得晚，走得早。秘书为他们拿来咖啡，厨师为他们准备午餐，而信差则四处分发信件和其他东西。另外，尽管男士和女士的洗手间分布在不同的楼层，每一层都有一个小的、上锁的、安排得很好的休息室，它们却专门供男性管理人员休息（雷龙塔内没有女性管理人员）。





关于ACL要组织员工的流言一起，它像在管理者后背上的痉挛一样迅速传播开来。眨眼之间，这个问题中出现了三个派别，并且第三派（租赁大楼的公司管理者）开始了向第二派（房东）展开他们特有的劝说攻势。

直到刚才，两派都不愿意同意对方的定义，他们甚至都不听对方说什么。但是，现在，我们发现一些进展的迹象。当一派开始为另一派感到头痛的时候，我们知道问题找到它的解决办法了。

印第安人对于这种解决问题的技巧有一个专门的说法，叫做“穿上另一个人的软皮鞋走路”。尤其是当这双皮鞋是用湿的生牛皮做成，并且慢慢地在另一个人的脚上变干，直到最合脚为止。

在这个当口，我们还是很难说这个问题会怎样得到解决。也许房客的律师会取消租赁的租约或契约，也许房东会赔本卖出整栋楼并且（或者）从第73层上跳下去。这样的解决办法也许会产生新的问题，但是现在有一点是肯定的：前面的问题从这个世界上消失了。

从各种可能的后果中，让我们假设所有有关的派别都有足够冷静的头脑并且试图表现得理智一些。房东和律师们坐在一起确定问题的性质。由于员工们一再威胁ACL将干预此事，在最后一刻，他们勉强承认了某一位员工代表。在一些打着正义旗号的故作姿态之后，所有的派别都意识到为了解决问题，还需要更多的信息。

梁龙先生已经从理智上抛开了先前的所有抱怨，但是他先前关于员工们都是天生的抱怨者的印象太强烈了，因此他不能够建立别的任何印象。

管理者事实上考虑这个问题并没有很久，也不是很详细。对他们来说，这本来是一个无关紧要的问题，只不过现在真的成了一个问题，因为他们天生地憎恨以任何形式组织起来的员工。

员工这一边现在是如此地沉溺于“打败该死的房东”的渴望，甚至差



点忘记了自己的初衷——改善电梯服务。

撇开繁杂的细节不谈，我们就可以认为所有派别对以下几点达成了共识：

- (1) 房东不高兴，因为总是受到骚扰。
- (2) 房客不高兴，因为它们的员工不高兴，并且员工们威胁说要联合起来。
- (3) 员工也不高兴，因为房东如此无视他们的请求、还有那个破烂的电梯服务。

如此看来，现在至少有三个问题。

而从另一个角度看，这个问题看上去仍然是三重的：

- (1) 我们怎样确定“什么错了？”
- (2) 是什么错了？
- (3) 对于这一问题，我们应该做什么？

问题的第一步很快就解决了。3F公司任命彼得去调查“什么错了”。他会用一种所有派别都能接受的方式来定义这个问题。为了完成这个任务，3F公司放了他1个月的假。这是对他主动承担责任的奖励——现在，这是他的问题了。

**如果你穿彼得的软皮鞋，你会怎么做？**

