

赵靖
编著

死角

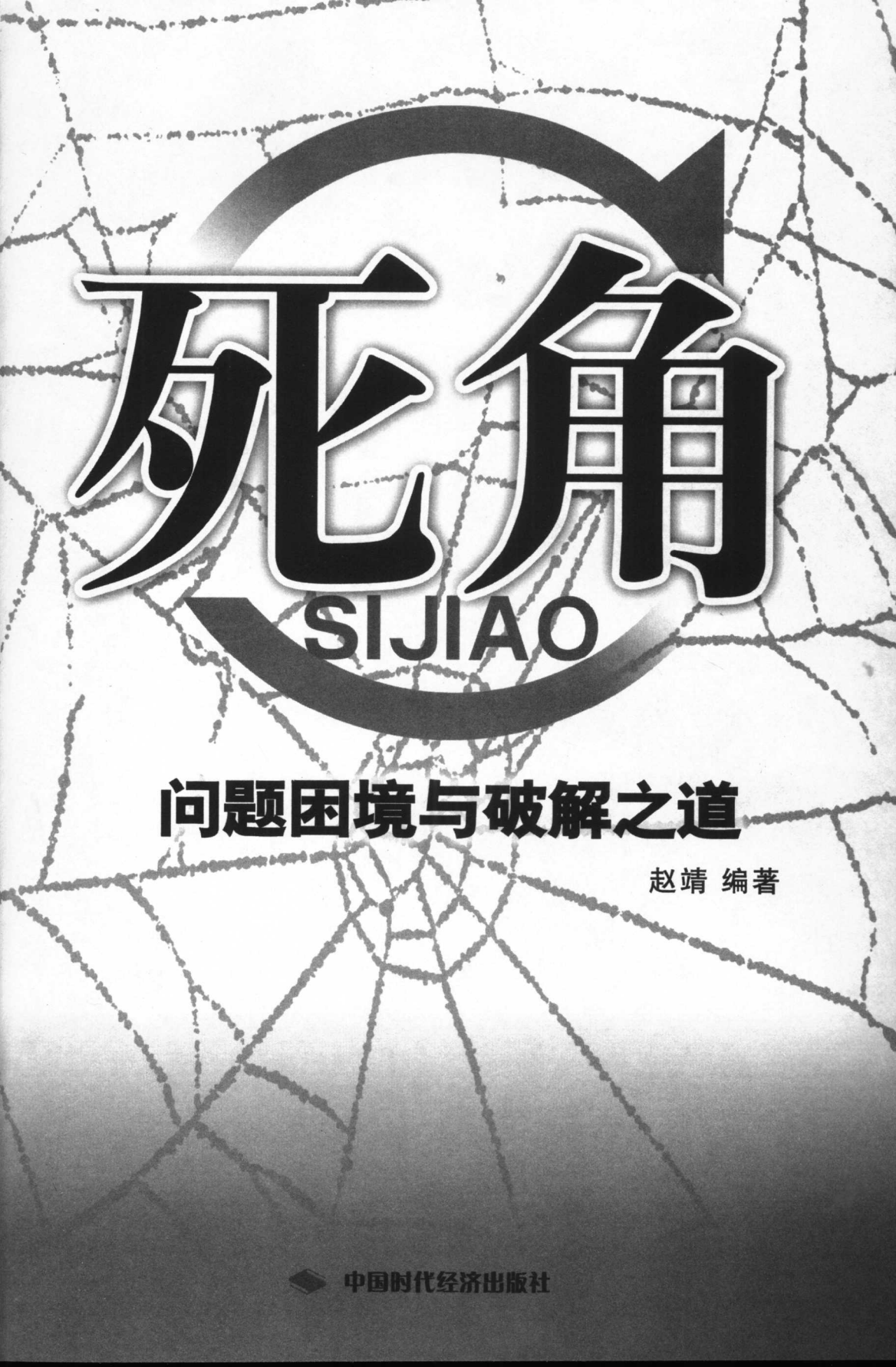
SIJIAO

问题困境与破解之道

死角是决策的盲点
也是思维的误区
最重要的细节 最容易被忽视
最常见的要素 最可能成为死角



中国时代经济出版社



死角

SIJIAO

问题困境与破解之道

赵靖 编著



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

死角 问题困境与破解之道 / 赵靖编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2006.8

ISBN 7-80221-126-3

I. 死… II. 赵… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 083641 号

死 角

问题困境与
破解之道

赵
靖
编
著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京市东城区东四十条24号 青蓝大厦东办公区11层
邮政编码	100007
电 话	(010) 68320825(发行部) (010) 88361317(邮购) (010) 68320498(编辑部)
传 真	(010) 68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京市优美印刷有限责任公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2006年8月第1版
印 次	2006年8月第1次印刷
印 张	13
字 数	161千字
印 数	1~8000册
定 价	28.00元
书 号	ISBN 7-80221-126-3/Z·004

版权所有 侵权必究

SIJIAO

责任编辑:蔡冬梅

封面设计:  大象设计工作室 尹帅
010-84803033

思维有了限制，也就有了死角

（前言）

对于极为少见的事情我们往往记忆深刻，对每日常见的事情反而容易视而不见。就好像我们经常感叹的那样，“得不到的东西最珍贵，容易得到的东西也很容易被舍弃”，“只有失去了才会觉得可惜”。我们的记忆和思维，容易偏爱尚未实现的目标，注重有特色的难以获得与理解的因素，但容易忽略普通的、常规的重要性。这样的结果就是，最重要的细节往往是最容易被忽视的，最关键的部分往往最容易成为死角，只因为它们最普遍与常见，也最容易被忽略。

对于人们来说，死角是习惯的力量，是经验的教训，是用固有的标准带着有色眼镜看问题，是有些时候最容易忽略的实质性东西。但人的思维被自己主观固有的东西限制了，或者受制于客观上的不足，死角就自然而然地出现了。死角其实不仅仅是问题的一个点，更是导致死角出现的整个问题本身。

因此，从根本上讲，死角的出现有主观和客观两方面的原因。客观原因是思维所依据的信息不充分，所运用知识有欠缺，所能运用的手段有不足。

比如，《坐井观天》这则寓言故事，一般来看是讽刺了眼界狭小又自以为是的人。其实很大程度上就是因为青蛙受到井口大小的客观限制，只有这样的知识和条件，青蛙当然就只能有这样的眼界和认识了。

但是，坐井观天这样的思维死角，同样存在主观原因，就是自



以为是，盲目自信。之所以韩愈在《原道》里说：“坐井而观天，曰天小者，非天小也。”就是青蛙受到井口大小的客观限制之后，自以为看到的就是整个天空，相信自己拥有的就是整个天空，认为井里的世界就是整个世界。不会怀疑，没有突破空间限制的创新眼光和思维。

我们可以说，坐井观天的青蛙很浅薄，但毕竟它还是受客观条件的限制，它自己生活的圈子就只有那么大，眼界就是那么宽，它怎么能脱离自己的眼界来思维呢？但是，就是这样的一只青蛙听了别的动物的话之后就立刻意识到了自己的错误，这难能可贵。

更严重的死角不是客观条件造成的。在现实生活中，那些明明知道外面的天地有多宽的人却总以为自己眼睛里的那片天地才是世界的全部，而且还振振有词、不知悔改的人，才是更应该讽刺的对象。有了宽广的眼界，没有客观的限制，却仍做着“天朝上国”的美梦，认为自己一切都对，都是最好的，这样的人才是可悲的，他们已经陷入更大更深的死角之中了。因为，坐井观天的青蛙愿意突破死角，而现实中很多人根本就不愿意。

坐井观天是死角、夜郎自大是死角、盲目自信是死角、妄自尊大是死角、教条僵化是死角、片面乐观是死角……但是，主观思维造成的死角总比客观的更不可原谅，被平路上的石头绊倒更加愚蠢。

总之，本书重点阐述的死角不是一些极少存在、凭借一般只是难以觉察的问题，更多的是我们因为日常思维习惯、行为习惯、知识局限、战略缺失、眼光短浅带来的死角。

参与本书编写创作，为本书作出贡献的人员主要有：胡开学、严谨道、常鸣、展靖康、李松明、程思、任冀湘、张峰、陈可人、赵展空、张克复、杨新风、丁斯逸、金剑锋、李思威、张勃、董新华、李建强、郭思嘉、战沧浪、蓝威。

目 录

CONTENTS

第一章

死角：问题的困境与背后的阳光

- 一、为什么原来没看到 3
- 二、必死之地还是死地后生 11
- 三、追求独占，一个潜在的死角 14

第二章

经验成为思维的依赖后，一切都变了

- 一、有什么样的路径，就有什么样的结果 30
- 二、老路的尽头，很可能走投无路 32
- 三、跳出经验之外看问题 36
- 四、思想饱和了，哪里还有空隙呢 42

第三章

当你害怕犯错误的时候，你必将铸下大错

- 一、墨守成规不犯错，本身就是最大的错误 55

- 二、将成败同等看待 59
- 三、宁愿出错的创新，不选万无一失 66
- 四、冒着犯错的风险，开始变革 71

第四章

扬长与补短，以及第三种选择

- 一、揭自己的短，不是丢人的事 82
- 二、干脆完全打乱重来 89
- 三、扬长补短，灵活自如 90

第五章

风平浪静、一团和气背后是危机

- 一、企业永远行走在冰面之上 98
- 二、恐惧才能生存 111
- 三、有争论才有高论 112
- 四、没有歧异的决策才是真正危险的 117

第六章

最优只是一轮水中月

- 一、最优的决策很可能不存在 123
- 二、决策的唯一标准是执行 128

第七章

参与的人多了，不是谁都不做，就是谁都难做

- 一、从众效应、集体不作为 138
- 二、集体决策成为窝里斗 143
- 三、真正的决策者 144
- 四、集体决策的理想模式 146

第八章

常识的谬误，成功的团队不能动

- 一、成功是变革的天敌 157
- 二、变革，文化的革新是思维的创新 163

第九章

能让自己消失才是最好的领导

- 一、领导消失后的结果才是真实的效果 172
- 二、不可替代的领导者最失败 173
- 三、一味的鞠躬尽瘁是企业的毒药 175

第十章

酒与污水——找出危害企业的死角

- 一、为由源头污水来 182
- 二、整个企业就是大染缸 184
- 三、信用变成了污水，企业无法干净 190
- 四、因小失大，细节失当，大节不保 195



第一章

死角：问题的困境 与背后的阳光



一、为什么原来没看到

“万事俱备，只欠东风”是大家都知道的一句俗语，也是形容《三国演义》最经典、最能反映智谋的赤壁之战的一句名言。整个赤壁之战，从吴蜀联合抗曹、舌战群儒、草船借箭，到离间计、苦肉计、连环计、诈降计到火烧曹营，都是极为经典的桥段。甚至罗贯中还专门用“万事俱备，只欠东风”和诸葛亮的招风做法来突出他的“多智近乎妖”的形象。但是，只要认真想一想，我们其实可以发现，东风是整个赤壁之战最大的死角和漏洞。整个赤壁之战成功的关键是火烧连环船，而火烧成功的关键就是正确的风向。在思考、策划整个作战方案时，东风这个关键但常规的要素几乎一致地被大家忽略了。没有东风，打不了赤壁之战，蜀、吴两国也就不会再出现了，三国也就不存在了。可见，普通的东风是重要的一个死角。

所以说，“万事俱备，只欠东风”在根本上其实反映的是诸葛亮、周瑜为首的一干谋士在策划方案、决策过程中，由于对日常因素的忽略，导致计划出现死角的事实。其实，日常生活、工作中，我们也经常会出现类似的死角，看似完美无缺的计划，常常会因为最常见的因素的忽略导致功亏一篑。这也正是一般人经常容易犯的思维问题。

从思维和实践两个角度来说，人都很容易面临一些问题困境，钻入牛角尖中，不撞南墙不回头，甚至撞了南墙都不回头。这时，人就是遇到了问题的死角——一个关键的、很容易忽视的问题环节或层次。死角的原意是指射击时由于地形地物或弹道性质的限制而

死角 SIJIAO

射击不到的在射程范围之内的地方。引申出来，死角就是那些在视力范围内，观察不到的地方，在思维范围内，可以察觉到却没有察觉的方面。死角是思维的盲点，是行动的误区。而由于死角的出现，很容易导致原本应该顺利完成的事情无法完成，原本合理的决策出现失误。表现在企业运营上，死角往往表现为决策上战略眼光短浅、思考出现偏差、信息不完善、知识结构不合理、思维模式化、思考行为常规化、制度和执行死板僵化、利益衡量片面化等。

在个人日常生活行为、工作抉择、组织决策等各个方面，人都容易遇到死角，并且在死角面前束手无策，或者至少会因为死角极大地影响行动的进度。因此，从死角出发，我们需要分析清楚，究竟死角是什么，它有哪些形式，会在什么情况下出现，会有什么样的影响，应该怎样避免或解决。

一般来说，惯性思维、经验思维、模式化思考和行动是导致死角的主要原因，发散思维、逆向思维等思考方式、创新性行动、头脑风暴等决策模式是避免或解决死角的有效办法。对于现代管理来说，避免出现死角、及时发现死角、弥补死角带来的困扰和损失，是企业决策和执行的关键问题。

下面这个故事其实就是一个典型的利用思维死角的例子：

国王为挑选继承人，给两个儿子出了一道难题：“给你们两匹马，白马给老大，黄马给老二，你们骑马到清泉边去饮水，谁的马走得慢，谁就是赢家。”

老大想用“拖”的方法取胜，而弟弟则抢过老大的白马飞驰而去。结果，弟弟胜了，因为他骑的是老大的马，自己的马自然就落在了后面。对此，老大大叫一声：“为什么我从来没有想到这个方法呢？”然后就心悦诚服了。

是啊！“为什么我原来没有想到？”我们在生活中、工作中也会经常这样拍拍脑门大喊一声，然后为自己的失败懊悔不已。因为，我们都已经陷入了思维的死角，只知道用常规的眼光看问题。这个例子中的“骑马思维”跳出平庸、出奇制胜，说穿了就是“创造性思维”。在社会的各个领域里，那些能有突破思维障碍的人，往往是最后的赢家。

要进行创造性思维活动，必须突破许多思维障碍，我们把这些障碍称为“心锁”，这些心锁把心灵囚禁在常识、陈规和许许多多貌似合理的标准中，使心灵失去了创造力。因此，要提高一个人的创造力，首先要突破思维死角，打开“心锁”。

1. 只有一个正确答案

我们每个人都经历过成百上千次考试，所以“一个正确答案”深深地印在了脑海中。对某些事实上只有一个正确答案的数学问题来说，这是对的，但大多数问题并非如此，每个问题都不止有一个答案，只是惰性往往使我们找到一个答案后，缺乏再接着找其他答案的习惯。要发展一个人的创造力就要打破这种习惯。如：“地震了我们该怎么办？”父母可以和孩子一起讨论，“逃离房子”、“准备绳子”、“救出老人和孩子”……也可以分头想，集中后经互相启发再想想有没有新的想法。企业里的“头脑风暴法”也是同样的道理。

一个正确答案不仅不符合生活事实，而且在现代世界弹性度很大、变化很快的氛围中也是危险的，我们应该去寻求第二个，第三个，甚至更多正确答案。往往，第二个或第十个答案才是解决问题的真正答案。

2. 要遵守规则

规则对于这个世界很重要，譬如车子得靠路的右侧行驶，过马路时要看是不是亮着绿灯，图书馆里不能大声嚷嚷，拥挤的电影院里不能大叫“失火了”。可是如果我们想获得创意，那么遵守规则就成了一种枷锁。我们的教育非常强调“遵守规则”，“做好孩子”，“不能做这个，不能做那个”，这使得我们每个人几乎都养成了谨小慎微，不敢越雷池半步的性格，特别是许多女孩更缺乏创造力，那是因为教育中、生活中她们不得不遵守的规则比男孩多得多！

创造性思维既要求具有建设性，更要求打破陈规，否则，只有一条死胡同可走。我们在日常生活中应该经常地定期检查反省自己周围的很多规则，譬如：“为什么这个规则会是这个样子的？这个规则还有用吗？”经常地反思、检查会使我们的思维流动起来，而不被规则僵死掉。

3. 强调完美结果

刻板是创造的天敌。要培养创造力就要打破刻板，拒绝雷同。关键是不怕失败，敢于冒险。重视过程，不过分强调结果的完美。

有人问两个孩子，用什么办法可以尽快测量出一摩天大楼的高度？其中一个孩子说：借助阳光，拿一根直竿，利用等比定理，直竿和高楼的比例等于它们影子的比例，而直竿的长度已知，在地面上量出它们的影子长度，由此算出楼高！

当时大家都很赞许这个孩子，夸他知识运用灵活。而另一个孩子则说出一个非常简单的办法：把高楼整体推倒，拉尺子一量即可！大家愣了一会，然后都举起了大拇指，一致赞同后者的思路。

我们常常为了追求结果的完善，而忽视了过程的真实。假如听到别人说出一些不合乎常理的话，我们不要妄加指责，因为，这无

伤大雅。我们固然应追求“完美”，但也应允许创新中的“不完美”。

4. 不要异想天开

杞人忧天、拔苗助长这些是我们耳熟能详的讽刺异想天开、不合实际的寓言故事。但是，如果换个角度想一想，这样的故事里面是不是也为我们提供无尽的想象空间呢？现代社会的环境污染、臭氧层空洞不就是杞人忧天成为现实了吗？现代生物技术、大棚种植不也同样实现了拔苗助长的野心了吗？不要轻易嘲笑异想天开，没有梦想飞天的人，今天的航天航空无法实现。听到别人的异想天开，也许能够从中发现有益的创见。

异想天开，是每个人成长的起点。假如树会说话，会怎么样？假如猪长翅膀，会怎么样？假如人有5种性别，会怎么样？假如……孩子经常向父母提出类似的问题吗？孩子是否会对人们习以为常的事物做出异想天开的假设？有创造性的想法看起来难免显得荒谬，因为它们似乎不符合传统规范。但要知道，想象力和创造力往往是相伴而生的，有多少曾经被认为是荒谬可笑的想法如今却变成了现实？所以，尽可能地发挥自己的想象力吧，谁知道它是不是一个好的想法呢？因为在进行创造性思考时，首先需要的是梦想，然后才能现实地思考。尽管很多“假如……”不太可能变为现实，但它可以成为进一步思考的垫脚石。

5. 这不是我擅长的

人不可能永远只做自己擅长的事情，而这种专业化也为不利于创造能力的发展。因为“不擅长”足以导致人闭锁的态度。当这种态度根深蒂固时，一个人就等于画地为牢了，他将自己禁锢在狭窄的专业领域内，而对于其他领域的东西，他都悍然排斥。这样，他不可能获得孕育创意的资料，不可能获得创意。

让我们来看看这些发明创造是谁做的：

柯达彩色胶卷的发明者利利奥波特·迈尼斯和奥波特斯基曾是音乐家。安全剃刀的发明者金·坎伯·吉利原来是一家酒厂的推销员。充气轮胎的发明者约翰·布埃德·邓洛普原本是一个兽医。圆珠笔发明者拉边斯罗·伯罗曾当过雕刻家、画家和记者。许许多多伟大发明、创造都是因为走出了自己狭窄的领域，事实上，创造就意味着“突破”。

死角固然限制了我们的发展，“想不到”的地方固然让我们伤痕累累。但是，如果能够突破死角，能够想到原来“想不到”的地方，那么，死角背后就是无穷的创意，带来的就是无限的发展空间。

《伊索寓言》有这样一则故事：在一个风雨交加的夜晚，一个穷人到富人家要饭。富人家的仆人很讨厌这个时候还有人来要饭，冷冷地命令穷人立即离开。机智的穷人故意装出一副可怜的样子，恳求说：“我可不可以到厨房里去，在炉子上烤一烤衣服呢？”仆人禁不住穷人的恳求，把穷人放了进去。在厨房里烤了一会儿衣服后，穷人的身体变得暖和了起来。他又向厨娘请求说：“您能不能把小锅借给我，让我煮一些石头汤来喝？”石头还能煮汤？厨娘很惊奇，想看看他怎样煮石头汤，就把锅借给了他。穷人马上找了一块石头，放在锅里煮了起来。刚煮了一会儿，他又向厨娘请求说：“麻烦您再给我加点盐好吗？”厨娘又给了穷人一些盐。接下来，穷人又从厨娘手里要来了香菜、薄荷。最后，厨娘还把一些碎肉末给了穷人，让他放到了汤里。汤煮好了。穷人把石头从锅里捞出来扔掉，美滋滋地喝起“石头汤”。

这个穷人用自己的聪明才智突破一般人的思维局限，从仆人的