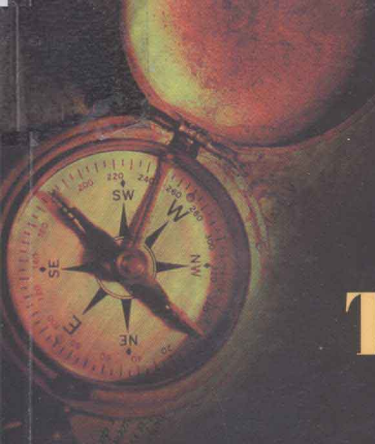




The Intuitive Compass

Why The Best Decisions Balance
Reason and Instinct

商业的直觉

(美) 弗朗西斯·高尔(Francis P. Cholle) ◎著

刘寅龙 柴悦 ◎译



被**新经济形势**淘汰，或是**开辟全新**的价值
“直觉罗盘”告诉我们**身在何处**
“直觉智慧”赋予我们**创新突破**的能力

The Intuitive Compass

Why The Best Decisions Balance

Reason and Instinct

商业的直觉

(美) 弗朗西斯·高尔(Francis P. Cholle) ◎著

刘寅龙 柴悦 ◎译

被**新经济形势**淘汰，或是**开辟全新**的价值

“**直觉罗盘**”告诉我们**身在何处**

“**直觉智慧**”赋予我们**创新突破**的能力



机械工业出版社
China Machine Press

在本书中, 弗朗西斯·高尔给我们带来了企业决策的全新思路——这来自于并即将出现于打破常规取得突破性发展的企业和企业管理者的身上。作者首先介绍了直觉、本能和游戏对人类日常生活和企业管理活动的重要意义, 阐述了三者之间的关系, 并提出了能够帮助我们全面审视自己、突破盲点的“直觉罗盘”。在介绍了“直觉罗盘”的使用方法和成功案例之后, 作者又进一步阐述了“直觉智慧”的重要性, 以及如何使用它们使决策和管理打破常规、均衡发展并实现持续性的价值增长。

THE INTUITIVE COMPASS

BY FRANCIS P. CHOLLE

Copyright © 2012 by Francis P. Cholle. All rights reserved.

Simplified Chinese edition copyright: 2012 © China Machine Press All Rights Reserved. This translation published under license.

本书引进版权登记号: 图字: 01-2011-5825

图书在版编目 (CIP) 数据

商业的直觉/(美) 高尔 (Cholle, F. P.) 著; 刘寅龙, 柴悦译. —北京: 机械工业出版社, 2012. 3

书名原文: The Intuitive Compass: Why The Best Decisions Balance Reason and Instinct

ISBN 978-7-111-37374-2

I. ①商… II. ①高… ②刘… ③柴… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 018131 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 谢小梅 责任编辑: 廖 岩

责任校对: 侯 灵

北京双青印刷厂印刷

2012 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 242mm · 16 印张 · 1 插页 · 218 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-37374-2

定价: 39.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社 服 务 中 心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

推荐序

化繁为简、实用有效的思维妙法

邱昭良

自 20 世纪 90 年代以来，伴随着商业环境的快速变化，提升组织学习能力、建设“学习型组织”成为众多企事业单位的战略性选择。为此，系统思考、改善心智模式、创新思维等与思维相关的改善成为人们面临的艰巨挑战。数年间，我曾应邀给数百家单位进行过系统思考、改善心智模式和创新思维等方面的训练。但是，坦率地讲，因为我们人类至今仍然对自己的大脑知之甚少，而且思维技能是非常个性化的，微妙而复杂，看不见摸不着，绝大部分人甚至无法意识到自己的思维过程、存在的问题以及改进方向。所以，要想改变人们的思维非常困难。正如南非前总统曼德拉所说：与改变自己相比，改变世界的难度是微不足道的。因而这也成为制约个人、团队和组织深层次学习、创新与变革的关键因素。

为了消除这一障碍，很多学者进行了积极的探索，一些理论、方法或工具也涌现出来，包括“推论的阶梯”、“六项思考帽”、“水平思考”、系统动力学、U 型理论等。本书提出的“直觉罗盘”也是其中一项很有趣、特别的尝试。“直觉罗盘”是一种思维工具，它以思维中的理性、直觉、关注结果与关注过程（游戏）四种元素，搭建了纵、横两个轴，组成了四个象限（代表四种思维模式）。作者在本书中提供了大量的案例来阐述“直觉罗盘”及其应用方法，还为我们提供了实用的测试问卷，

让我们每个人都可以了解自己思维的特性。

虽然“直觉罗盘”的概念与实操都不复杂，甚至略显简陋，但我还是强烈推荐大家了解并应用这一方法。原因有三：

第一，与其他方法强调思维中的理性分析不同的是，“直觉罗盘”强调直觉或思维中的本能、潜意识部分的作用，既强调结果，又注重过程（游戏）。这有助于我们从四个视角去审视自己的思维，以及由此组成的四种策略及其适用情境，从而让人们的思维、决策更为全面、平衡，不偏执一端。正如作者所说，“直觉罗盘”为组织和个人提供了一种全新的思维及行为模式，帮助我们更好地解决问题、优化决策、发展创造力、成功实施具有创新性和可持续性的解决方案。

尤其使我感兴趣的是，在“直觉罗盘”中，作者加入了“直觉”和“游戏”两个元素，它们对于创造力和决策具有重要意义：一方面，直觉蕴含着神奇的智慧，可以在极端复杂而危急的时刻帮助人们作出睿智的决策；另一方面，游戏是创新的核心要素，有助于激发人性的潜力、热情和创造力。尽管如此，不幸的是，在今天的教育和工商业实践中，这些宝贵的财富并未被重视，也往往被其他方法所忽略。我认为这是“直觉罗盘”最大的特点和难能可贵之处。

第二，虽然系统动力学、推论阶梯等方法更为深入、有效，但在实践应用中，这些方法还是显得过于艰涩、复杂，难以掌握和驾驭。相反，我发现，一些简单的方法往往有着意想不到的神奇功效。例如，“六顶思考帽”是一种简单的方法，通过引导人们从六个维度进行思考，可以对人们心智模式的改变起到潜移默化的影响。虽然我还没有亲身体验“直觉罗盘”，但从作者提供的欧莱雅、谷歌、联合媒体出版公司等案例中，隐约可以感受到它也具有类似的非凡效果。

特别是在当今，主流的或传统的思维方式是以符合逻辑的线形方式去思考问题，把系统分割成一个又一个小块，全然隔断了事物之间的联系，孤立、静止地从本位看问题，已经让我们四处碰壁。因此，善用“直觉罗盘”这一简单方法，我相信有着特别的价值和意义。

第三，经过多年对系统思考和心智模式的钻研，我逐渐领悟到，我

们的思维确实是一个综合体，不是“非黑即白”或静止不动的，系统思考的最高境界可能就是像一些伟大的企业家或政治家所做的那样凭直觉来决策，或者如佛家所讲“直见心性”，或者我所讲的“手中无剑，心中有剑”。

当然，正如作者所说，直觉也是可以或需要后天培养、训练的。我们不能因为强调直觉与本能的重要性，而忽视了学习和理性的分析。正如《庄子·养生主》一篇中讲到的“庖丁解牛”的故事，只有经过反复实践，洞悉了系统的内在结构（目无全牛），掌握了事物的客观规律，做事才能顺势而为、得心应手、一气呵成。

从本质上看，“直觉罗盘”这一方法是符合系统思考的原则与精髓的，因为它考虑了不同的思维特质，并强调四个象限的协同，体现了全面思考、动态思考和深入思考的特质的要求（邱昭良，2009）。同时，它也是引导个人与组织走向睿智决策和创新之路的“司南”，为我们认识人类的行为、创造力以及理解不同的经营、决策和生活方式提供了一个全新的视角。希望各位读者朋友能以“直觉罗盘”为指引，在惊涛骇浪的商海中，做创新的弄潮儿，与系统共舞，走向和谐、健康、可持续发展。

（邱昭良，管理学博士，学习型组织研修中心·中国学习型组织网创始人，中国学习型组织促进联盟主席、首席专家。）

译 者 序

在我们的思维中，智者的形象总是知识渊博、满腹经纶，言谈之中条理分明、中规中矩。抑或可以说，逻辑就是知识，理性就是智慧。把这种思维转移到实践中的表现，就是我们已经习惯于洞悉世界的一切、试图让原本无限的世界尽在我们的运筹帷幄之中，似乎只有控制一切，我们才能认识一切，把控制我们内心的主观思维和外部的客观现实视为寻求成就和突破的源泉。但遗憾的是，世界之大，远非我们的思维所能及，更谈不上掌控。逻辑、常规、习惯和控制能给我们带来秩序和规矩，却扼杀了我们的灵感、想象力与创造力。

今天，科学与技术已经发展到了前所未有的高水平，以逻辑和规律为原动力的发展似乎已经接近了饱和点，因而，创新与突破也就成了决定未来发展的新脉络。而在竞争如同白热化战场的商场上，创新更是成为企业能否在竞争中占领新阵地和制高点的决战武器。

于是，有关创新与创造力的书籍也就此成为新宠。但同样遗憾的是，绝大部分此类书籍依旧让我们感到创新过于抽象而空泛，创新依旧因其“创造性”和“新奇性”而难以捉摸，无从把握。更重要的是，它们对创新的解析依旧遵循逻辑和理性的思路。

但国际知名商务咨询顾问弗朗西斯·高尔则一针见血地告诉我们，逻辑和理性本身就意味着预见性与重复性，按照逻辑和理性的引导，我们必然只能得到合乎逻辑与理性的结论，这样的结论显然与创新的内涵不相符。因此，突破逻辑和理性的束缚，激发我们思维中非逻辑和非理性的源泉，才是走向创新的道路。对我们人类而言，与这种非逻辑与非理性对应的功能源于本能和直觉。

这就是高尔在《商业的直觉》一书中为我们揭示的原理。在这本书中，高尔独辟蹊径地提出了“直觉罗盘”观点，将大脑的不同功能生动形象、深入浅出地呈现在我们面前，揭示了我们是如何发掘和利用人类固有直觉与本能的，并以此激发创新和突破的思想。

本书的主题在于创新与创造，它所采取的题材与阐述角度当然不乏创意和新奇，而本书的作者同样令人不可思议。高尔精通五门语言。除了商界经历之外，高尔具有职业瑜伽及临床心理学教学资格，曾学习过艺术、音乐和戏剧，甚至导演过多部戏剧，并在莫扎特的戏剧中担当男中音的演唱。但最让高尔名扬世界的还是他在巴黎 HEC 商学院讲授的“直觉智慧与创新型领导”课程。其实，我对高尔的了解同样源于这个课程。我们在网易、搜狐等国内各大门户网站的“开放课程”栏目均能找到这门课程的视频。

而《商业的直觉》则集中了弗朗西斯·高尔的理论结晶和实践精华。作为本书的两个基本概念，他对“直觉罗盘”和“直觉智慧”的解析和阐述为创新理论体系增添了一个革命性分支，而他对“直觉罗盘”和“直觉智慧”的运用，同样为他在商界赢得了人气和财富。他的客户包括阿尔卡特-朗讯、SAP、雅诗兰黛、欧莱雅、路易·威登、美宝莲、拉尔夫·劳伦香水以及西门子等知名企业，他对创新思维的创造性运用为这些企业寻找创意、实现创新提供了新的源泉，这些企业案例也是本书的一个重要组成部分。

我相信，无论是企业家、教育工作者还是普通读者，都能从这本书中得到全新的启示。即便不能把这些新颖的理论与实践工具付诸实践，我们也可以从中感悟创造性潜能，为我们认识自身、认识创造力提供一个新的视角。

创新就是一种突破常规与规律的挑战，它需要本能和直觉，这正是本书的主题，而我在翻译这本书的过程中同样深有体会，作者不同寻常的经历、他对创新独辟蹊径的剖析以及与众不同的运用，都让我深有启发。译者在此尤其要感谢机械工业出版社的信任，将这样一本影响深远、题材新颖的创新著作交给我。但它也给我提出了一个严峻

的挑战。不得不承认，对于这本题材新颖、视角独特的创新论著，译者不仅在认识角度还不够深刻，在实践层面更是只能仰望。因此，翻译中出现这样那样的错误与疏漏在所难免，在此谨恳请读者的谅解。

但最关键的是，我希望能借此机会与各位读者共享作者的见解，共勉共进，从中寻觅滋润我们的创新和灵感的启迪。

刘寅龙、柴悦

于 2012 年元月

直觉的大脑是一件极其珍贵的礼物，理性的大脑是一个忠诚的仆人，而我们创造的这个社会总是推崇仆人，却忘记了礼物。

——阿尔伯特·爱因斯坦



通常，世上有两种生活方式：一种认为世间没有奇迹，另一种则认为万物都是奇迹。

——阿尔伯特·爱因斯坦

2002 年，欧莱雅培训和职业管理主管波特兰·德拉鲁（Bertrand de Laleu）找到我，请我为欧莱雅的创意管理团队的高层管理者设计一次全球培训研讨会。这项任务在一定程度上导致了“直觉罗盘”的形成，只不过我在当时还没有意识到这一点。经他人介绍，我和波特兰很早就已经相识，他了解我的多样性背景，而且对人力资源开发及创造力比较感兴趣。此外，他还知道我在欧洲和美国都有相当长的工作和生活经历。因此，波特兰觉得我能理解这个已成为世界最大化妆品公司的法国本土企业。但他不了解的是，我同样喜欢科学与营销相互融合所带来的挑战。

我出生于一个有科研传统的家庭——实际上，在我们的家族里，整整三代人中都不缺少科研人员。在我的祖父母、父母、姑姑、叔叔、堂兄妹和子女中，既有医学博士、数学家、生物学家、化学家和工程师，也有外科医生、药剂师和物理学家。这显然有助于我了解科学思维及其对理性方案的需求。但是，我始终没有对科学表现出任何职业兴趣，因而也没有意愿追寻家族的足迹。做工程师的父亲也给我带来了类似的压力：“你什么时候可以像（家庭中的）别人那样呢？”我一辈子都在听着这样的话。你可以想象，当我被欧洲顶级商学院 HEC 接纳，在毕业几年之后即受雇管理巴黎一家知名出版公司时，我的父亲会有多么兴高

采烈。但他的解脱显然太短暂了。

哈赞（Hazan）出版公司创建于 1946 年，一直以出版物质量精良而闻名，他们在公司财务处于严重危机的时刻雇用了我。我的职责就是帮助公司起死回生。在我上任后的三年时间里，公司的营业额增加了两倍，并成为全法国盈利能力最强的出版公司。到 28 岁的时候，我已成为哈赞公司的大股东之一，这个行业不仅让我在经济上受益颇丰，也让我有机会培养在商业培训技能以及艺术方面的兴趣。不过，尽管我很享受带领这家出版公司走出困境的挑战，但作为公司领导者的责任也让我感到压抑和迷茫。我有着无穷的能量和无限的愿望帮助公司重振雄风——而且我们在很大程度上已经做到了这一点，但这个过程也让我感到精疲力竭，可能我的员工也有同感。我觉得我让员工承载了太大的压力，而且他们往往不想为自己的决策和职业成长而承担什么责任。这是不争的事实，我难逃其责，我和我的合伙人有着太多的控制欲，这自然会让我们的员工缺乏自主性和工作动力。

除此之外，我的商业合伙人和我都逐渐开始意识到，我们在公司领导模式及其对业务的战略影响等问题上存在着不可调和的矛盾。他是一个典型的法国知识分子，他的观点在很大程度上受制于法国大革命时期的思想体系以及欧洲政治传统影响。他经常说自己不习惯于领导一个资本主义性质的组织。在他看来，这样的组织就是有组织的剥削。他的领导风格是彻头彻尾的家长式作风和集权式统治。他更习惯于以自己的超人智慧彻底控制雇佣关系，而对雇员的感受几乎完全置之不理。另一方面，我却始终坚信，充分授权并以全方位思想对待人的可激励性及个人差异性，可以带来更多的创造力、自主性和成功——反之，他的领导风格最多也只能维持公司的现状，但这无异于故步自封，而最糟糕的情况显然就是破产。这两个事实足以让我痛下决心：探索自己的新路已经迫在眉睫。于是，我毅然中断了职业生涯的第一篇章，来到纽约，在这里寻找新的自我，独立创业。

在随后的 10 年里，我的身边似乎再也没有缺少过艺术家及艺术群体、人文学家、幻想家、充满创新意识的企业家和变革促进机构。我在

李·史特拉斯堡戏剧电影学院 (Lee Strasberg Theater Institute) 学习了一年的戏剧表演, 接受音乐和歌唱教育。在这段时间里, 我参加过专业表演及歌剧表演, 在非百老汇戏剧界导演过戏剧演出, 研究过临床心理学以及人的声音如何影响情绪和心理。我四处游历, 参加过拉科塔美国土著人音乐艺术节 (Lakota Native American), 潜心研究萨满教传统。在纽约接受了 10 年的专业瑜伽训练之后, 我还造访印度, 在位于喜马拉雅山脉地区恒河沿岸的一个修炼地学习佛教, 在那里, 我得到了教授瑜伽艺术与科学的专业资格。

人世间唯一不变的事情就是变化, 这显然是尽人皆知的老生常谈; 我们始终都在应对未知世界。浸淫表演艺术和文化研究的这 10 年时间, 让我对现代世界应对变化的方式有了新的认识。在导演或表演时, 我不得不接受这样一个无法更改的事实: 伟大的艺术并不在于控制, 而是在于准备阶段的严谨和表演过程中的洒脱。而我个人所体会过的管理, 不过是为了确保无损执行并实现预期目的而进行漫无边际的控制。虽然管理是实现目标的重要手段, 但我的艺术旅程却让我意识到, 在当代世界, 我们对变化的顾虑和我们在以创造性方式应对变化不可预测性方面的无能, 往往会促使我们去控制生活的过程。这就是说, 虽然管理的实质应是通过稳定环境而为人类固有的创造过程创造条件, 但为了确保预期结果, 我们依旧会想方设法地去控制这个过程; 我们不惜一切代价去消除未知, 但是在这个过程中, 我们却扼杀了生命的创造性本质。

我所经历的这一切都是有价值的, 它们让我想到了重新定义和拓展专业领域的必要性, 因为只有这样, 才有可能让我的多样化生活趣味和专业技能融为一体, 进而有机会服务于社会。因此, 当欧莱雅邀请我为它们设计这次研讨会时, 我觉得这是一个非常吸引人的机会: 因为我认为可以利用这个机会向前迈出一大步, 探寻商界最先进的领导模式, 并把我的这些想法诉诸实践。

我为欧莱雅设计的研讨课主要针对营销总监以及研发部门的高级管理者, 帮助它们充分挖掘自己的创造力, 实施创新性解决方案, 从而让创新逐渐成为 CEO 的最高使命。这次探讨不仅是我向商业教育领域

迈出的第一步，也是帮助我最终成就“直觉罗盘”这一概念的两大催化剂之一。而第二个催化剂，就是我开始越来越关注当代世界在可持续发展能力方面的严重匮乏。

2004年，我决定在洛杉矶和纽约两地生活。由于客户和演说安排经常让我奔波于美国各地，而且还要经常去欧洲，所以，我也就成了洛杉矶机场的常客。每当我乘坐的航班飞离或是降落在洛杉矶国际机场的时候，我都会看到一番特殊的景象：一大片污染物形成的乌云笼罩着美丽的洛杉矶海岸线。而每一次看到天空中的这道疤痕时，我都会情不自禁地去思考：我们是怎样让自己陷落到这个万劫不复的境地呢？我们怎样才能扭转这个令人懊丧的局面呢？

科学已经创造出如此之多新奇而深邃的发明，从疫苗到微创植入手术，再到航天飞机、纳米技术和互联网，千奇百怪，无所不包。那么，我们怎样才能用科学解决挥之不去的城市污染问题呢？我们怎样才能以更健康的方式实现进步呢？又怎样才能以更有利于自己和环境的方式实现繁荣与兴旺呢？

逐渐的，我开始越来越痴迷于这些问题。只要提到某件事，我都会无一例外地思考其与这些问题有关的信息。而且答案常常会让我们感到出乎意料。而通过与好友、专业人士及其他有识之士的交流，也让我深受启发，于是，我开始思考自己所经历过的每一件事，开始研究当代科学为求得新解而获得的每一个发现。所有这些体会不仅带给我新的视角，更激励我以一种更全面、更均衡的新思路去认识企业、解决问题。

我逐渐意识到，我们对待经营管理所采取的逻辑方法，在很大程度上源于一种以主导自然和生命为焦点的世界观，而这种观念已经带来了巨大的破坏和浪费。而我通过个人的研究及实践经历也认识到，我们并非一定要采取这样的方式。

因此，在欧莱雅这项意外任务的激励下，我开始尝试更可行的答案，去帮助自己的客户以不同的思维方式和行为方式去对待生活与工作（当然，我更希望也能给其他更多的人带来一点启发），从而让他们的生活和事业在更加富于创造力、更加虚怀若谷、更加信息灵通，进而变得更

加智慧的同时，达到更繁荣以及更具可持续性的终极目标。我知道，这需要我们以全新的视角去看待世界，以全新的理念去认识生活的真谛。

而摆在面前的事实则是：我们的生活并不总是与逻辑一一对应，并不总是遵循这样或那样的逻辑。今天，对于我们生命中可以用逻辑来解释的那部分，我们早已与之建立起一种极其复杂的关系，而对于那些无法用逻辑解释的部分，我们似乎根本就不知道该如何定义，更谈不上与之沟通。因此，本书的目的就是帮助我们与这个非逻辑部分建立起更有效的关系，只有这样，我们才能超越已知世界的边界，探寻更有创造力的解决方案。尽管我个人的有限知识显然还不足以穷尽一切现实，但我所倡导的方法则来源于客观的观察、审慎的研究和全面而深刻的思考。通过实践，这种方法已经给拉尔夫·劳伦香水（Ralph Lauren Fragrance）、欧莱雅、美奇丝（Matrix）以及全球其他中小型企业的领导者和组织带来了深远的影响，并促使他们走上了积极的转型之路。

要用语言来解释生命中的非逻辑部分，显然不是一件轻而易举的事情，因此，我首先要感谢各位读者给予本书的耐心和关注。在阅读本书时，或许你的脑海中会突然闪过一个让你迷惑不解的问题，此时，请你务必牢记：创造性的答案和认识或许随之而来，其速度之快同样会让你迷惑不解。

引言

我们为什么需要“直觉罗盘”

很久以来，这个世界始终维系着相同的运行规律。尽管我们时常会因为涨跌相间的经济周期、政治冲突、内战及地区性战争以及不可持续的破坏性环境实践而感到焦虑，甚至会感到威胁，但我们对待企业的线形逻辑思维方式却依然如故。不过，时至今日，无论是大公司还是小企业，不管是本地企业还是全球性公司，都要面对前所未有的复杂性和不可预测性。世界的政治经济金字塔正在分崩离析。一个全新的经济图景已经出现在我们面前，而它的基本特征就是高速发展的科技、越来越低的进入壁垒、拥有新行为方式的新型消费者、不断涌现的新兴市场、难以预料的未来以及日益加剧的可持续问题。要在这个瞬息万变、复杂神秘的新环境里取得成功，我们就必须直面这些新的挑战，而固有的经营模式已经难以为继。它不仅需要强大的创新性解决方案，更需要一种富有创造力和适应力的经营理念。

我们需要一种全新的经营模式。我们已经不可能再以 20 世纪甚至更古老的思维方式去应对 21 世纪的问题。适应今天的新现实，首先要求我们培育新型的创新力和创造力。不过，也就是在这个最需要我们更好地去认识和运用创造性过程的关键时刻，无数研究却表明，在过去的

20 年里，我们的创造力在以惊人的速度迅速退化、消亡。在 1990 年之前，我们的智力和创造力还处于稳定增长状态，但从此之后，虽然智能水平依旧持续改善，但创新水平却开始急剧下滑。^[1] 因此，深入思考我们应该如何培育创造力以及如何通过职业培训打造更成功的企业未来，正在成为我们不可回避的当务之急。

最近几年，神经科学研究陆续为我们带来了三个重大发现，这些发现或将永远改变我们认识和利用创造力的方式：

- 本能在复杂决策过程中发挥着先决作用。^[2]
- 我们大脑中 80% 的灰质服务于潜意识性思维。^[3]
- 想象性过程是激活创造力和解决问题能力的直接途径之一。^[4]

如果我们能充分发掘和利用思维中的本能和潜意识部分，深刻领悟和体验生活的随机性和混沌性，那么，这三个发现无疑将为我们的认识过程、创造力和效率创造出史无前例的机遇。

但它也给我们带来一丝困惑：因为我们毕竟不习惯于依赖本能和潜意识，而且我们同样不愿意接受随机或混沌。我们更习惯于把生命和现实视为符合逻辑的线形事物，尽管事实并非如此。但是在现代社会，成功意味着我们必须深刻认识世界的本来面目，而不再自以为是甚至是一相情愿地去认识它。在现实中，无论是生命还是整个人类思维的运行模式，更服从于混沌与无序，而不是所谓的线形秩序。

但这并不意味着我们的世界毫无秩序。只不过单凭人类思维的逻辑还不足以彻底认识这种秩序。生物学、量子力学和分形几何学领域的发展都无一例外地表明，这个混沌、随机过程的核心，就是形成和维系整个秩序的自组织（self-organizing）原则。在这个以混沌为基本特征的思维模式中，当我们透析事物的内核与本质时，最理智的选择就是接受并遵循这个自组织原则，而不是拒绝它，因为它的威力要胜过任何个体或是个体组合，不管这个组合有多么的庞大。

在为欧莱雅、SAP 及其他公司设计的研讨会上，我经常提到埃德加·爱伦·坡（Edgar Allan Poe）的小说《卷入大漩涡》（*A Descent into the Maelstrom*），这个美妙的故事生动形象地阐述了混沌理论。在故事中，