

给那些拒绝像老鼠一样生活在他人迷宫里的人

I Moved
Your
Cheese!

全球畅销书
谁动了我的奶酪？
颠覆版



我动了 你的奶酪！

一个通过挑战自我达成人生和企业目标的方法
你是否低估了自己改变规则、克服限制、掌控命运的能力

[美] 迪帕克·马哈拉/著 陈庆藜/译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

I Moved
Your
Cheese!



全球畅销书
谁动了我的奶酪？
颠覆版

我动了 你的奶酪！

[美] 迪帕克·马哈拉/著
陈庆紫/译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2011-5804 号

图书在版编目(CIP)数据

我动了你的奶酪!/(美)马哈拉著;陈庆紫译.—北京:金城出版社, 2011.10

书名原文: I Moved Your Cheese

ISBN 978-7-5155-0186-4

I. ①我… II. ①马…②陈… III. ①人生哲学—通俗读物
IV. ① B821-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第191534号

□中国大陆中文简体字版出版©2011 金城出版社

□全球中文简体字版版权为世文出版(中国)有限公司所有

我动了你的奶酪!

作 者 [美]迪帕克·马哈拉

译 者 陈庆紫

责任编辑 方小丽

开 本 880毫米×1230毫米 1/32

印 张 3

字 数 24千字

版 次 2011年10月第1版 2011年10月第1次印刷

印 刷 北京朗翔印刷有限公司

书 号 ISBN 978-7-5155-0186-4

定 价 23.80元(精装本)

出版发行 金城出版社 北京市朝阳区和平街11区37号楼 邮编:100013

发 行 部 (010)84254364

编 辑 部 (010)84250838

总 编 室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所(010)64970501

对本书的赞誉及导读



“该书正是那种难得一见，能使你质疑事物本质的一本书。作者迪帕克·马哈拉带领你摆脱外界造成的束缚和障碍，去窥视一个完完全全由你自己创造的世界。真是一本好书！”

——史蒂芬·柯维

超级畅销书《高效能人士的七个习惯》的作者

“一本激发关于老鼠和经理之间想象力的书，这是一个冲出迷宫，在人生和商业上创造新的现实的法则。”

——巴里·奈尔巴夫

耶鲁大学管理学院教授；《策略思维》和《为什么不》的作者



“故事精彩，寓意深刻。就好像是某个人在鼓励一些职业者冲破迷宫，找到自己的追求一样，我发现这正是该书的精华所在。必须一读的好书！”

——维诺德·科斯拉

美国太阳微系统公司前总裁，科斯拉风险投资公司创办人

“在令人愉悦的寓言中，作者迪帕克·马哈拉用幽默、热情、智慧的方法解读我们对商业和生活的愿景。如果你曾经因为一想到成为迷宫里的那只老鼠而感到烦恼不已，那么这本书最适合你。”

——丹尼尔·H.平克

《驱动力》和《全新思维》作者

“非常棒的一本书，富含教义，教导我们怎样改变人生和职业生涯现状，创造新的现实。”

——狄巴克·乔布拉

凯洛格管理学院副教授，《世界观之争》作者之一

中文版序一



破壁而出的奶酪故事新编

应试教育下培养出来的人(手),遇到这本书可能会很挠头:到底是希望我们如何解题呢?已知条件是什么,求值函数又由什么组成呢?这究竟应该算在哪一个学科领域中呢,是创新,是战略,是领导力,还是文化或者组织?怎么这么突然地故事就结束了呢,难道不该有最终的谜底揭开以标准答案式的总结来告诉我们些什么准则或者金喻让我们豁然开朗吗?

我喜欢这本书,并特别喜欢故事的多义性带给我的愉悦。

我看第一遍时,因为刚刚写完一篇商业模式持续创新的案例,讲述了一家中国本土企业从“照别人的方子抓药”到“自己写菜谱”的成长历程,所以,故事中的种种都让我觉得简直是非常贴切地在给他们的商业模式思考与创新之路贴标签、打注脚。我特别地在几处纸边留白写下了跟“范式转移”、“绿野再造”有关的批注。

我看第二遍时,正在清华讲授为期四天的“文化、伦理与领导”的高管研讨班,几次在课堂上跟参加者对话时,都差点儿带出“吉得”和“大个儿”的故事。有位学员的企业“拉磨撞钟”故事以“没别的,就是都习惯了”的冷结尾,让课堂陷入闷思,让我又一次想起了这本书中挑战“把日子过熟练”的他们,想起大个儿那一句“我



不玩你们那一套”。要不是因为版权限制，我已经把手里这本不厚的书的电子版发给每位学员讨论了。

我拿起来要看第三遍，是因为达沃斯夏季论坛中的一场人模狗样的“水多了加面，面多了加水”式的老生常谈，让我想起了书中的一只年长的老鼠大声喊道：“这一切的谈论，到底有什么意义？”“除了奶酪，还有什么东西跟老鼠更有关系吗？”我的眼前仿佛活灵活现地演出了“吉得脸上始终带着光一样的微笑”这一幕。

有N人读这本书，不夸张地说，就有产生出 $N \times 10$ 种这本书。

这本书续的是个老故事，却充满新意。书的写法，颇有几分中国式的简约武侠风格，剑与气，勇或谋，面壁而破壁，无招胜有招，“从心所欲不逾矩”，似乎是在诠释对世界的不同阅读方式，并融入到不同的生命轨迹中。也像是《黑客帝国》或者《盗梦空间》，解构、重构着你对于真实、命运、世界、轮回、意义的参悟。也许正因如此，很短篇幅的书，读起来却不快，常常停在某处陷入长考，感觉到些什么和诶诶，又还不能清晰地描述和把握。于是，再读，也交流。

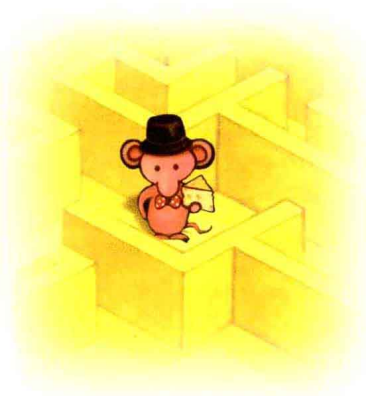
读着想着恍惚着，就入了定。仿佛麦克斯在耳语说——“XX在下一盘很大的棋”；仿佛大个儿弹着吉他唱着——“你的心了无牵挂”；仿佛那只年长的老鼠叨唠着说——“净想那些没用的干啥”；也仿佛听见吉得像是在讲课或者布道——“将军们都在准备打一场过去的战争”，“在旧地图上找不到新路”；……穿越中，自己成了老鼠中的那一只，刹那间看这迷宫散去。

本书的结尾，是神来之笔充满禅意的“The Beginning”。看到这里笑了一笑的你，心中升起那早上八九点钟的太阳。

杨斌

清华大学经济管理学院教授、领导力研究中心主任

中文版序二



原来我就是我

变，是唯一不变的真理。应变，是人们一直在推崇的能力。

现在，显然这是不够的。

如果你不能主动地改变自己，只是顺应变化，终究应了“茕茕白兔，东走西顾”。在这本《我动了你的奶酪！》书中，故事主角从孤苦伶仃的白兔变成了一群在迷宫中找奶酪的老鼠。

我过去以另一本书《谁动了我的奶酪？》作为变革课程的教材，总觉得迅速采取行动的老鼠嗅嗅与匆匆是好样的，我们应该学习他们。但这故事有个悖论：如果你人生的目标就是找奶酪，那你就只



能当老鼠了!

事实上，这也恰是本书故事的核心——我们该思考的是：为什么要找奶酪？为什么要迷宫里找奶酪？

然而，在我看来，作者迪帕克·马哈拉教授，这位著名的哈佛教授，他以这样一个故事郑重向在人生路上碌碌奔波的人们发出更深层次的提问：如果奶酪是我们的宿命，迷宫是我们的宿命，那么不找奶酪、不被迷宫所困，我们能解脱吗？

我想起《金刚经》的一句话：应无所住而生其心。

执著了，心就被这个“执著”困住了。“执著”可以是奶酪，可以是迷宫，可以是心智模式，只有不执著，心才真正地释放出来。

这个“心”是真智慧。

《我动了你的奶酪!》中的三只老鼠——麦克斯、大个儿和吉得，用不同的形式走出迷宫，象征着三种不同的真智慧。

麦克斯代表的是“无所偏见”的智慧。麦克斯是一只好奇、有点叛逆，又有勇气寻找真相的年轻老鼠，他像孙悟空一样翻出了迷宫，看到了外面的世界。他发现是谁搬走了奶酪，因而他发现了“迷宫”的意义。

大个儿代表的是“无所畏惧”的智慧。大个儿不在乎奶酪，他是只强壮、特立独行的老鼠，他过着自己想过的生活，不媚俗、不从众，直到有一天，他不再眷恋迷宫的生活，破墙而去。

吉得代表的是“无所挂碍”的智慧。吉得是只充满智慧、学识渊博的老鼠，他也不在乎奶酪，同时也不在乎迷宫，甚至对他而言，迷宫是不存在的。在迷宫里，或在迷宫外，对他从来不是一个问题。

《我动了你的奶酪!》这本书更适合中国的读者阅读，它通过一个充满禅意的活泼的故事，却诠释着儒、道、佛的哲理。故事的线索蕴含着许多超越不同民族文化的深意，使我们更容易找到自己的



身影，也许你是麦克斯，或者是吉得，没准你就是大个儿。

不过，看过本书后，我更希望你发现：原来我就是我！

陈生民

清华大学经管学院领导力研究中心研究员

全球华人企业顾问中心执行长



作者序



当我要写这本书，来对那本畅销量超过2000万册的书——《谁动了我的奶酪？》做出回应时，为了不冒犯它的粉丝读者，我必须先来说明我写此书的动机。这里只是简单地说一下，真正的答案相信各位读完全书后便会明白。

我在着手写这本书时，就把它视为一部独立的创作。当然，我也希望读者能用和我一样的心情去阅读它。但是，正如我所料，许多人会问我这本书是否在反驳《谁动了我的奶酪？》？是否在延续《谁动了我的奶酪？》的主题？也有说我是在批评《谁动了我的奶酪？》传达了错误的讯息，或者说那本书的讯息不够完整？我的答复是：两者皆是。

对于难以应对现实生活中起起伏伏的读者来说，《谁动了我的奶酪？》是一本寓意深远的书。那本书提醒我们必须接受这些起伏，因为人生中的这些是我们无法掌控的，我们只有接受它，而且，我们也必须有勇气继续向前。虽然这并非一个不正确或浅薄的讯息，但它是一个不完整的讯息。就算应变是唯一的选择，我们也没有理由只是盲目地接受它，或积极地去适应任何变化。我们应当先去了



解我们为什么被迫去面对这个变化？若未来有相同情况发生，我们现在该如何去做才能对生活有更大的掌控？我们也必须思考，我们所追求的目标是否正确？该如何避免被困在别人所设计的迷宫中？总而言之，我认为，快速的应变并不能使人成功或幸福。

另外，《谁动了我的奶酪？》有部分的讯息不只不完整，而且具有危险性。我们是否必须在建议别人去欣然接受自己的困境前有所三思？我们是否应该告诉未来的发明家、问题解决者、创业家和领导者们，他们不应该浪费时间去摸索为何现实世界是如此，而必须直接去接受现实世界，因为这是宿命？我们是否不应该告诉人们：他们只是在别人所设计的迷宫中寻找奶酪的老鼠？我知道这些并不是《谁动了我的奶酪？》的作者本来希望传达的讯息，只可惜，很多读者相信了这本书的观点就是如此。

这就是我写这本书的主要动机。我想帮助读者对他们所处的困境提出质疑，我想鼓励读者们采取必要的手段来改变自己的行为 and 困境。在一个有着长期先例、社会规范强大、资源稀少并且对他人的期望过高的环境中，我们或许很容易低估了自我掌控命运、重新塑造环境以及克服困境的能力。一个人在职业生涯、创新、创业、创意、解决问题、事业发展和自我成长上能成功的关键往往就在于有没有这项能力，即挑战假设、重塑环境，并以自己的规则去掌控局面的能力。

跟《谁动了我的奶酪？》一样，本书也是在叙述被困在迷宫中老鼠的故事。这个故事里的主角是三只性格各异又有冒险精神的老鼠——麦克斯、吉得和大个儿。在我们目睹他们命运交错的同时，我们会发现我们不必只当一只不停地在应付突变和不停寻找奶酪的老鼠。每个人不但拥有逃脱这样的命运的能力，甚至有能力重新设计这个迷宫，使它变为一个有利于自己的迷宫。我们可以创造我们想



要的环境与现实世界，但首先我们必须摆脱掉这样的思维：我们仅仅是一只“别人迷宫中的老鼠”。诚如其中一只老鼠吉得所说：“你看，麦克斯，问题不在于我们被困在迷宫中，而是这迷宫根本就在我们心中！”

这本书为深感受困于现状的个人和组织所设计；这本书也是为那些觉得自己在工作上很努力却找不到生命的意义和缺乏充实感的人们所设计；这本书还是为那些在职场上有所成就，却总是照着别人的游戏规则在运作的人们所设计。此外，这本书也是给那些认为成功的定义不在于改变旧的方式，而在于如何重新改造它的人们所设计。当然，这本书也非常适合需要一些灵感，来激发他们更深层次思考人生下个阶段该走哪一条路的朋友们。（假如你不确定是否属于上述的状况，也请继续读下去就对了！因为，这本书只有简单的几十页而已！）

麦克斯、吉得和大个儿已经陪伴我有些日子了。每次回顾起他们的冒险故事时，我都能得到不同的启示。我希望你们也能得到同样的启示。当然，我最大的期望是当你在读这本书时，你的脸上会不经意地露出微笑。而当你读完了它，你会知道你为什么微笑！

这本书叫做：《我动了你的奶酪！》

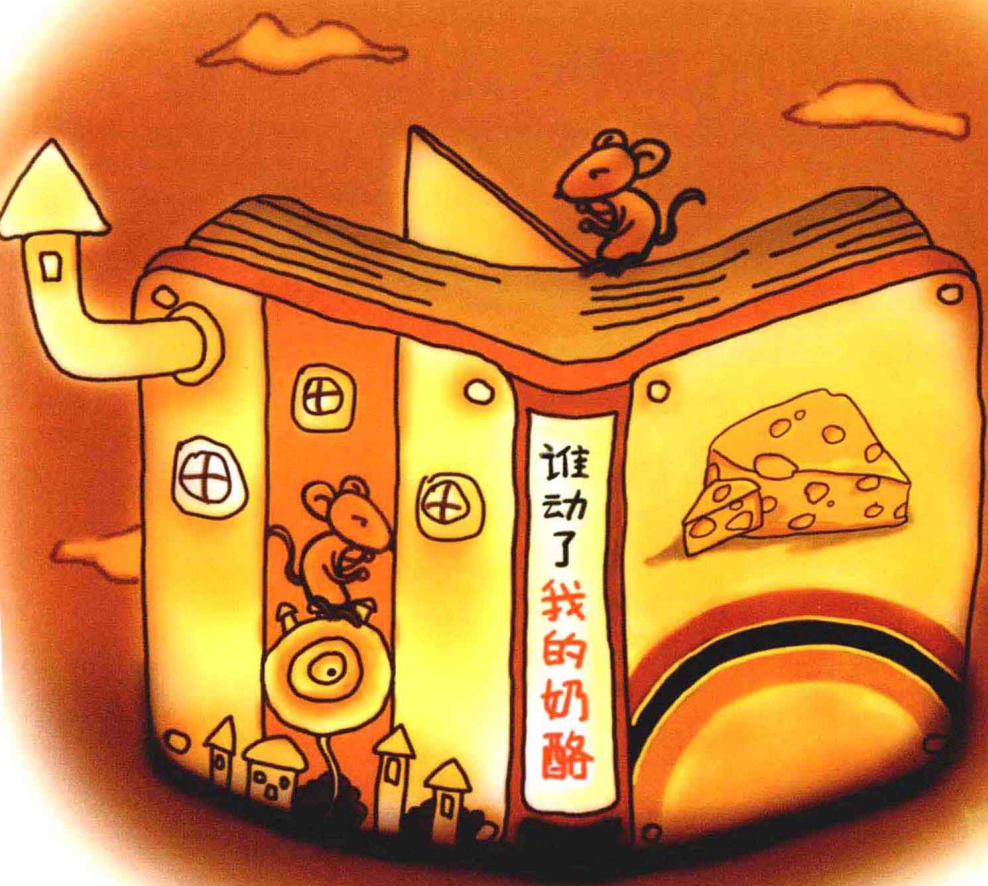
目 录

- 第一章 那一本宝典 /1
- 第二章 麦克斯 /5
- 第三章 吉得 /9
- 第四章 为什么 /13
- 第五章 就是天方夜谭也能成真 /19
- 第六章 上面 /23
- 第七章 大个儿 /27
- 第八章 外边 /31
- 第九章 谁动了我的奶酪? /35
- 第十章 我动了你的奶酪! /41
- 第十一章 墙壁 /47
- 第十二章 老鼠心中的迷宫 /51
- 第十三章 一只与众不同的老鼠 /57
- 第十四章 有些老鼠很高大 /59



目 录

讨论题目 /63
针对个人的讨论问题 /65
针对团体或读书会的讨论问题 /67
针对组织或小组里的讨论题目 /69
致教育者 /71
致主管与经营者们 /73
作者的自问自答 /76
感谢 /79



第一章

那一本宝典



大家所津津乐道的变革，在那本书中得到了引人入胜的阐述。这让每一只老鼠视之为宝典，个中的智慧相信没有谁没有听说过。

宝典里的智慧是多么深奥啊！但重点不在于此，重点是这智慧不需要靠个人的推理能力便能理解。可能任何一只老鼠都可以告诉你，真理无须检验。这书中的智慧被视为是最高尚、最重要的真理，而且是那样简单。

宝典非常清楚地谈到：人生中的变化难以避免，你可以只坐在那儿抱怨，也可以跟随着时代的潮流改变。但无论怎样，都不要对改变感到恐惧，去接受改变。尽管迷宫中所发生的事你无法控制，但你能掌握的是自己如何去应变。

虽说每只老鼠都了解这个道理，但不是每只老鼠都能把它运用到真实生活中。不过，有些老鼠却成功地做到了，因为他们领悟到改变是不可避免也是无法控制的，就像他们根本不可能去控制迷宫的设计与运作，于是他们接受了改变的事实，把这视为宿命，并发誓要适应新环境。

也有一部分老鼠，他们并没有那么成功地接受改变。他们偶尔还是会感到畏惧，感到无力和压抑，甚至会绝望。但那一本宝典让他们的失落感减轻，而他们的变化也影响到了迷宫中其他老鼠们的生活。

我们得承认，迷宫中还有许多老鼠从来没去思考过宝典到底教导些什么。他们虽然同意书中的基本理论，但却并不愿意花时间与精力来改变现状。他们总是有很多的理由：等会儿再想这些事吧，下