

我怎么没想到？

Why Didn't I
Think of
That?

其实，
每一个人都可以
像天才一样思考。

[美] 查尔斯·W·麦科伊 著

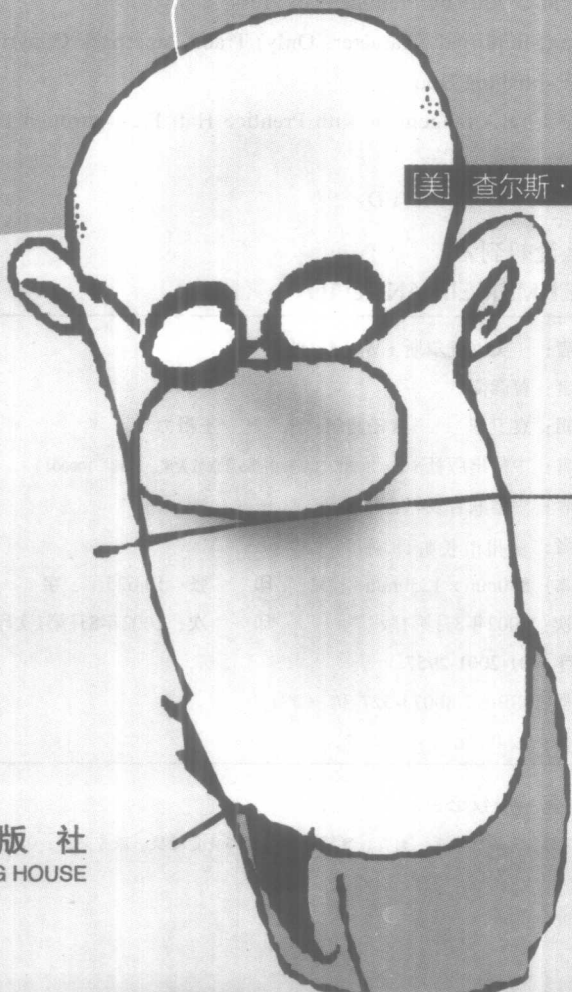


中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

我怎么没想到？

Why Didn't I
Think of
That?

[美] 查尔斯·W·麦科伊 著
曹彦博 译



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

我怎么没想到? / (美) 麦科伊著; 曹彦博译. —北京: 中信出版社, 2002.7

书名原文: Why Didn't I Think of That?

ISBN 7-80073-527-3

I. 我… II. ①麦… ②曹… III. 思维方法 IV. B.80

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第048192号

Why Didn't I Think of That?

Copyright © 2002 by Prentice Hall Press.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by
CITIC Publishing House.

Published by Arrangement with Prentice Hall Press through Bardon Chinese
Media Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

我怎么没想到?

WOZENMEMEIXIANGDAO

著 者: [美] 查尔斯·W·麦科伊

译 者: 曹彦博

责任编辑: 袁卫华 **责任监制:** 朱磊 王祖力

出版者: 中信出版社 (北京市朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)

经销者: 中信联合发行有限公司

承印者: 霸州市长虹印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 **印 张:** 10.625 **字 数:** 237千字

版 次: 2002年8月第1版 **印 次:** 2002年8月第1次印刷

京权图字: 01-2001-2957

书 号: ISBN 7-80073-527-3/F · 371

定 价: 22.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行部负责退换。服务热线: 010-64648783

谨以此书献给简
是她教会我用心思考

序

我怎么没想到?

当摩托罗拉推出其68000微处理器、直接挑战英特尔的8086时，顾客们一窝蜂地涌向摩托罗拉这种运行速度更快、价格更加低廉、技术更加优良的产品。此时，英特尔无法为市场提供一种更具竞争力的新型微处理器，因而看起来英特尔可能会失去其行业霸主的地位，而向它强大的竞争对手俯首称臣。英特尔如何才能躲过这一劫？

我在后面描述了，英特尔反败为胜的方法是——充分发挥其创造性地解决问题和决策的能力，而促使我撰写本书的就是这种思维模式。

我们也许不会去经营英特尔或摩托罗拉，然而我们每天都要解决繁杂的问题，艰难地作出决定，而此时，是否有敏锐的思维便决定了事情成功还是走向失败的命运。但是，我们大多数人都对自己的思维能力自以为是，很不明智地听任思维漏洞的存在，而到事后才悔恨自己应当发现这种漏洞并予以纠正。我们未能看到机会之所在，我们否定的一些思路正是我们的竞争对手后来所挖掘的，我们错误地轻视了某些事件的关键性，我们对某些事情信以为真，事后又为自己的幼稚而惊讶。我们就像摩托罗拉的经理们一样，总是一

次次地问自己：“我怎么就没想到这一点？”然后习惯性地继续我们“一贯的思维”，并一次又一次地犯下同样的思维错误。

本书提供的方法经过实践检验可以提高思维的敏锐性，无论是在工作中还是在家里，从而中断那种惯性思维的恶性循环。这些方法创造性地解决问题和决策的复杂过程分解成人人都能够遵循的简单步骤，并列举了历史上最伟大的思想家的例子加以说明，包括居里夫人、爱因斯坦以及美国宇航局（NASA）才华出众的飞行控制人员和英特尔机智聪颖的营销人员。

通过每一个范例，每一种聪颖机智或愚钝木讷的思维方式，你会发现自己面临的挑战其实是如何应用自己在实践中学到的东西，以加强自己的最佳思维，并弥补那些使你犯下代价巨大的错误的漏洞。最后，你会找到我们所需要的思维钥匙，像英特尔运用其8086微处理器一样，用来打开通往成功的大门。

微处理器是数字化计算机的大脑，它对英特尔的利润水平起着越来越重要的作用，因为日本的竞争对手压低了内存条的价格，而内存条一度是英特尔业务的最大组成部分。由于它越来越依靠微处理器来获取未来的利润，并且知道摩托罗拉已经在开发一种革命性的强大的新型16比特微处理器——68000，英特尔急忙设计出与之竞争的16比特8086，并于1978年6月推出，比摩托罗拉早了整整一年时间。不幸的是，因为匆忙上马，英特尔的8086在技术上不如摩托罗拉精心开发的68000。随着顾客们逐渐青睐摩托罗拉的68000而冷落8086，英特尔不久便感受到销量受损的痛楚。最后，对抗摩托罗拉挑战的艰巨任务落在了分部经理比尔·达维多的肩上。

达维多与公司销售业绩最好的精英们整整商议了3天，考虑了

各种能够想到的策略。任何可选择的竞争方案，英特尔都不能忽略，它不能在惨败后回头懊悔道：“我怎么没想到这一点？”在巨大的压力下，达维多和他的一班人马制订了一个大胆的战略方案。他们打算扩大竞争范围，而不仅限于微处理器，将竞争扩展到相关产品和服务的整个系列——而在那些方面，英特尔拥有许多竞争优势。英特尔计划花力气引诱摩托罗拉把所有的注意力都集中在抵御英特尔的现有优势方面，而不是全面利用它自己的优势，即68000的技术优越性。

英特尔将达维多的战略方案命名为“排山倒海行动”，并以“姜太公钓鱼”的方式开始实施，期望摩托罗拉会咬钩上当。该“鱼钩”就是“期货目录”，在鱼钩上晃荡的鱼饵是还没有上设计平台的大批英特尔产品。该目录让摩托罗拉着实大吃一惊，因为过去英特尔从来不公开宣布尚未开发出来的产品。

摩托罗拉一口吞下了诱饵——连同鱼钩、鱼线和铅锤，立刻推出了它自己的、逊色于英特尔的期货目录。由于摩托罗拉试图与英特尔尚未开发的产品进行竞争，结果适得其反地提醒了顾客，自己在微处理器的相关产品方面相对缺乏深度。在努力回应英特尔所号称的种类齐全的产品的过程中，摩托罗拉失去了重点，偏离了英特尔最惧怕的核心——68000的技术优势性。

当IBM选择了8086作为它的新型个人电脑时，英特尔最终胜出，从而使全世界计算机行业的面貌焕然一新。由于IBM选择了英特尔的8086微处理器和微软的MS-DOS操作系统软件，这些产品便成了电脑领域里的行业标准，最后英特尔和微软均获得了巨大的利润，因为IBM的大多数竞争对手——如康柏——紧随其后也在自己的机

器里安装了8086和MS-DOS。

如今，英特尔在行业里傲视群雄。摩托罗拉懊丧透顶地发现自己的确已被“排山倒海”之势击垮了——它的对手虽不像橄榄球选手那样有着强悍的体力，却有着聪颖的头脑。最后，摩托罗拉意识到自己中了“调虎离山”之计，其经理人员只有回眸兴叹，扪心自问8大关键问题——也就是本书的八章。

我们有时也和摩托罗拉一样，经不住在眼前晃动的诱饵的诱惑，没有注意到饵中埋藏的鱼钩，最终痛苦不堪地自责：“我怎么没看出这一点？”我们的最大问题常常是如何看问题。这一点，我们有乔治·文森特的案例为证。

文森特是福特汽车公司最精明的工厂经理之一，与汽车工会对着干。为了提高流水线的工效，以实现底特律上级管理层制定的荒唐无理的生产目标，文森特将流水线上隔离车辆的48英寸木棍悄悄切短了3英寸。工会虽然意识到工作量的增加，但只是抱怨却从来没有发现这一伎俩。如果他们再想得深一些很容易就能看穿文森特的诡计，可是，他们直到数年之后才发现这个秘密。

和摩托罗拉一样，我们有时也会让自己分心，然而我们只是在发生了严重错误之后才会恼火地问自己：“我的注意力怎么没有集中到这一点？”本书的第二章将谈到，我在越南的一次重要飞行任务中自己犯过的类似错误。第二章中还将探讨美国宇航局飞行主任吉恩·克兰兹的例子——克兰兹面对难以想像的压力，在阿波罗13号的一幕中全神贯注，指挥人们将三位勇敢的宇航员从毫无希望的死亡边缘拉了回来。

无论是像英特尔那样面临危机时，还是在风平浪静的日子里，

我们都会忽略一些闪亮的主意；而在尝到恶果之后，又往往困惑地问自己：“我怎么没注意这一点？”只有控制了自己的思维质量，我们才能够长久保持思维的敏锐。如果没有思维的清晰性和准确性，糊涂的脑袋就会给我们带来灾难。本书第三章将论述这个问题，届时我们将研究Avianca 52号航班是如何耗尽燃油、坠落长岛的。

因为等待跑道，52号航班在纽约肯尼迪机场上空盘旋了一个多小时，燃油已严重不足。机长命令他的副驾驶报告“紧急状况”，副驾驶用无线电通知地面控制人员：“我们的燃油即将耗尽。”但没有按机长的命令清晰、准确地报告出现了“紧急状况”。如果他能说出明确无误的“燃油紧急状况”的字眼，就会促使地面控制人员立刻为航班腾出跑道降落。当机长追问：“告诉他（地面控制中心）我们处于紧急状况……你告诉他了吗？”副驾的回答是：“是的，先生……我已经告诉他了。”少顷，四只引擎统统熄火，52号航班一头栽了下来。

我们有时像摩托罗拉一样，没有开动脑筋，而是采取想当然的行动，结果只有扪心自问：“我怎么没意识到这一点？”要进行系统的思考，不放过任何重要方面，那么首先脑子里要有一个明确的计划。对英特尔来说，这个计划就是要分散摩托罗拉的注意力，使它不能集中挖掘自己明显的技术优势。我们在本书第四章会看到，我的小学艺术老师制定了一个计划，用伟大的艺术品背后的思维使我着了迷。

我的艺术老师举着自己新近完成的迷人的肖像画问我们，在她油墨未干的画面后面是什么？“画布。”全班同学齐声回答。“是的，”她说，“不过还有比帆布画布的价值高得多的东西，是在画布和画

面之间。”我一脸茫然地坐在那里，而她则将自己在上油彩之前在画布上用炭笔画的草图给全班传看。在后来的几个星期里，她告诉了我们伟大的艺术家创造杰出作品的手法。有的大师习惯于先在纸上勾画，有的则在帆布上直接落笔，但是，无论习惯如何，艺术家们首先都有个计划，哪怕仅仅是在脑子里，然后才动画笔。机敏的头脑从来都不是漫无目的地“走进”重要思路的。

在别人——像英特尔一样——想出对付棘手问题的极具创造性的解决办法时，我们就像摩托罗拉一样在事后尴尬地自问：“我怎么没想出来这一点？”正如比尔·达维多认识到的，想像力丰富的思维是通向成功的指路明灯，尤其在厄运当头的时刻。本书第五章将写道，圣母大学（Notre Dame University）创始人爱德华·索林神父在其毕生成就突然毁于一旦时是怎样做到这一点的。

索林神父是在内战之前一砖一瓦辛辛苦苦建造起这所大学的。一天夜里，他眼巴巴地看着将近40年的心血被浓烟烈火吞噬，除了石头结构的教堂之外，大学的主要建筑物统统化为灰烬。灾难过后，索林将心灰意冷的同事和学生集合到教堂做弥撒。“这场火灾实在是我的过错。”他说，“我年轻的时候来到这里，梦想着为我们的圣母建设一座伟大的大学。但是，我把它建得太小了，所以她只好将它付之一炬，以此来指出这一点。因此，明天，待砖头冷了，我们就重新建设，要建得更大、更好，超过以往。”于是，他们又一砖一瓦地建设起来。索林像英特尔一样，运用自己的想像力，将潜在的败局转化为圆满的成功。

像摩托罗拉一样，有时，我们在智不如人的情形下，在恨不能钻进别人的肚子里，好看透他人心思的情形下，只得提出本书第六

章中论述的那个挥之不去的问题：“我怎么没感觉到这一点？”思维敏捷的人视直觉为挚友，而没有这种直觉，我们就可能察觉不到危险的信号。为了更好地理解这一点，我们来审视一下警校学员在险情处理训练课时的情况。

许多大都市的警察局都用电脑和激光模拟器来训练警官如何对付武装嫌疑人。学员们面对的是电脑模拟的情形，要求学员在瞬间作出决定是否拔枪射击。假设你是名警官，正站在一个落地屏幕前方10英尺的地方，屏幕里显示的是真人大小的劫匪，正在一个便利店抢劫。你看到一个头戴面具的男人，手举左轮手枪正对着售货员。如果你拔出手枪，命令劫匪：“放下枪！”——我第一次站在训练屏幕前就是这么做的——劫匪就会一动不动。然后，他慢慢地把背转向你，手里仍然拿着武器，但用身体挡住了你的视线，使你看不见他的左轮手枪。劫匪打算干什么？是放弃，还是向你射击？你是开火还是等着看他是否已放下武器？如果你选择静观其变，你的反应不可避免地会滞后于他的行动。行动永远超过反应。他可能会首先开火，还没等你扣动扳机就把你击毙。只有直觉能在千钧一发之刻告诉你该怎么做。就算你不是警官，也会明白，在这种性命攸关的时刻，你往往靠直觉来作出最佳决定。

有的时候，我们虽然理应感觉到有出现问题的苗头，但还是大吃一惊，到头来懊丧地问自己在本书第七章所论述的问题：“我怎么没理解这一点？”通过用心思考，我们就能发现什么能够激励他人。这一点，英特尔的经理们在设计给摩托罗拉“下套”的时候非常清楚，这是一种跟加利福尼亚的丛山一样古老的手段。

本书第七章有一个例子，说的是两个名不见经传的人物，名为

阿诺德和斯莱克，他们充分利用了这种思维模式。1872年，他们将满满一袋钻石交给了旧金山一个银行职员，该职员的老板是贪得无厌出了名的威廉姆·罗尔斯顿。罗尔斯顿决心要弄清他们的钻石来路，便对两人甜言蜜语，哄诱他们透露出自己的宝石是在怀俄明挖到了的。罗尔斯顿的采矿工程师检查了现场，报告说地上撒满了钻石粉尘和碎宝石。于是，罗尔斯顿给阿诺德和斯莱克施加压力，迫使他们允许他将70万美元的资金投入他们的企业。不久，罗尔斯顿又将查尔斯·蒂法尼、霍勒斯·格里利和巴伦·德罗斯柴尔德拉入伙。当发现宝石的消息成了全国的头条新闻之后，一个好奇的工程师勘察了场地，发现阿诺德和斯莱克用从英国买来的钻石伪装了矿井。那两人拿到自己骗取的钱财后立刻销声匿迹，而罗尔斯顿则终生蒙羞：他那臭名昭著的贪欲令他轻易地中了别人的圈套。当然，诚实的人是不会容忍阿诺德和斯莱克的行为的，但是，他们两人的确准确无误地猜对了，在面临一个明摆着的可以轻轻松松发大财的天赐良机时，罗尔斯顿会作出什么样的反应。

当我们自以为是的言语和行为产生了出乎意料的结果时，我们不禁会用本书第八章的问题问自己：“我怎么没预料到这一点？”头脑机敏的人通过推论性思维，能够预见到潜在的风险。一批训练有素的工程师在进行未经授权的“安全性实验”时恰恰没有做到这一点，从而导致了历史上最严重的核灾难。

虽然有理论上的可能性，但是，切尔诺贝利核反应堆发生爆炸仍然是不可思议的，因而核电站的工程师们非常放心地继续执行一项危险的程序，而正是这项程序最终掀开了反应堆巨大的盖子。当放射性极强的黑色石墨颗粒从反应堆的核心喷射出来，落在周围的

地面上时，切尔诺贝利的工程师们迷惑不解地看看外面，不知道出了什么事。他们肯定反应堆完好无损，因此简直不敢相信自己的眼睛，甚至在天空落下了实实在在的颗粒时还是无法相信。

你只要花费几个小时的时间，就可以得到从英特尔到切尔诺贝利以及贯穿全书的许多观点，并通过摒弃旧习惯，运用新方法，将可行的决策提升为英明的决策，将尚可接受的解决方案上升为锦囊妙计，从而加强自己创造性的决策能力和解决疑难问题的能力。你将不再自以为是地进行思索，而是跳出“习惯性思维”的循环圈，开动脑筋去考虑各种可能，而不是只做“事后诸葛亮”。你将会一跃成为一个令人刮目相看的思想家，常常能够琢磨出创造性的解决方案和高明的决策，进而让他人——不是让你自己——捶胸自问：“我怎么没想到？”

查尔斯·W·麦科伊

序 我怎么没想到？

- 1 **第一章 我怎么没看出这一点？**
 感知性思维
- 45 **第二章 我怎么没把注意力集中到这一点？**
 审慎思考
- 85 **第三章 我怎么没注意这一点？**
 控制你的思维质量
- 123 **第四章 我怎么没意识到这一点？**
 系统地思考
- 163 **第五章 我怎么没想出来这一点？**
 运用你的想像力
- 203 **第六章 我怎么没感觉到这一点？**
 倾听你的心声
- 243 **第七章 我怎么没理解这一点？**
 换位思考
- 275 **第八章 我怎么没预料到这一点？**
 三思而后行
-

313 **后 记 我很高兴我想到了这一点！**

321 **补充答案**

323 **附录 敏锐思维核对表**

感知性思维

我坐在椅子上，看着塔克拄着拐杖，一瘸一拐地走过法庭，在法警的搀扶下步履蹒跚地上了证人席。他向法庭宣誓说实话，然后坐在证人椅上，开始叙说起来。

数年以前，塔克就成了洛杉矶一名成功的投资银行家，年收入达60万美元。闲暇的时候，他就跑马拉松，在美国各地以及国外业余比赛中都长期保持着好的成绩。

在一个工作日内，他跟往常一样忙得不亦乐乎。塔克出门去买三明治，经过一个地铁工地。钢铁工人们正从一辆平板卡车上卸下沉重的钢梁。卡车阻塞了街道，挡住了半边便道。在人们的喧嚣声和车喇叭声的催促下，工人们急忙卸货，以便移开卡车，但是忙中出乱，他们没有按照安全要求捆绑好搬卸的货物。突然间，一根钢梁掉了下来，砸到了塔克的后脑，又砸坏了旁边一辆小车的发动机罩。塔克倒在人行道上不省人事。几个小时后，他在当地一家医院里苏醒过来，被诊断为脑震荡、后背骨折。不过，所幸的是，医生们发现他的脊椎没有受损。

如今，我在法庭听到他缓缓地描述长期折磨他的伤痛。他只要一抬胳膊，后背就会剧烈疼痛几个小时，而脑震荡则永久性损害了他迅速准确思维的能力，以及他在投资银行业务的能力。那场事

故6个月后，他回到工作岗位上时，已不能进行清醒的思维，最后失去了工作。当然，他永远不能再参加马拉松比赛。

塔克的医生们和一个脑损伤专家也都来到法庭作证。医生们一致认为，他在身心两方面的损伤都是永久性的。塔克饱受了经常性的剧烈疼痛，惟一的解脱方式是服用药性很强、具有依赖性的处方药物。脑部专家通过X光显示，有重物猛然砸到了塔克大脑的前叶，撞击了他的内颅。由此带来的损伤不可逆转地削弱了他的思维能力，使他甚至不能进行简单的思考。对于塔克恢复到正常生活的任何可能，没有一个大夫抱有一丝一毫的希望，更不用说返回他那需要大量脑力劳动的职业了。

塔克的律师在星期五下午就把他的案子放在了一边，而我则到了星期一早上才“休庭”。届时，被告方将传唤其第一个证人。我对塔克充满了同情，整个周末都在琢磨应该给他多少赔偿。最后，我觉得公平的赔偿似乎应该是每年60万美元，共15年，即900万美元。

星期一，我走进法庭的时候吃惊地发现，在我的椅子的正前方立起了一个大电视屏幕。原来，被告方的第一个证人并不是脑部疾病的专家，而是一小盘录像带。录像带上显示的景像是由一个私人侦探录制的，时间为事故发生后1年至开庭前2周。在当庭放映之前，塔克和他的律师都不知道有录像带这回事。两人神情严肃地看着录像。

录像的水平实在不敢恭维：它只是摄录了塔克在进行长跑运动员的训练——舒展、弯腰、扭身、羚羊般地冲刺，以及只有冠军才可能做到的数英里轻松长跑——所有的动作没有显露出任何困难或痛苦，而且一概都在夜里进行，在满天繁星下进行，显然地认为那

时谁都不会看见他。他没想到侦探使用了夜光镜头。没想到，足以获得奥斯卡奖的表现仅仅发生在两个星期之前，而那时塔克在作证叙说自己已然被毁掉的生活。不过，他没有等待受奖，而是噤噤地走出了法庭，留在身后的是他的拐杖和如遭雷击的律师。

被告方接着请来一系列医学和心理学专家，描述了塔克是如何操纵其医生开出药力过强的药物的——并非他需要解除病痛，而是因为他想制造脑部损伤的假象。塔克的女朋友是个药剂师，显然曾告诉他有些止疼药的副作用可以造成脑损伤的假象。他的几个医生彼此都不知道各自开了什么药。他的把戏不仅愚弄了我，而且完全蒙蔽了他自己的医生，还有一位著名的专家。

事后，我独自一人呆在法官办公室里，羞愧万分：我竟然被自己肤浅的感知搞混了思维。“我怎么没想到这一点？”我备感疑惑。我过于匆忙地下了结论，中了塔克的计，让情感控制了自己的头脑。我忘却了一个基本规则：透过现象看本质。我思忖着，在我的司法生涯中，我应当怎样确保自己不会重蹈覆辙呢？

经过长时间深刻审视自己思维中的感知作用之后，我认识到，尽管我接受过专业的法律培训、拥有丰富的经验，仍然和任何人一样是那么容易受骗上当。无论我的决策有多么充足的理由，都永远比不上以感知为基础的判断。我的脑子无论多么快、多么符合逻辑，都不能幸免于最先进计算机都会犯下的同样的毁灭性错误——无用输入，无用输出。

我在法官办公室里就塔克案反省了整整一个小时，然后拿过一沓空白信笺，在信笺的上方写下了“感知思维”几个字。在后来的日子里，我运用感知思维制定出了一系列原则——也就是我现在用