

后浪

高 维 度

問題解決のジレンマ

一直在
解决问题的人

思 考 法

永远不可能
发现问题

如何从解决问题进化到发现问题

[日] 细谷功 —— 著
程亮 —— 译

跳出思考边框
创造全新视角
全面强化你的思考力

中国华侨出版社



前 言

一生留下近40册著作的管理界巨匠彼得·德鲁克在逝世前约两年（2004年初）时曾接受美国《财富》杂志的采访，记者问他：“假如您还有没写的主题，会是什么？”德鲁克答道：“是无知的管理。要是早写出来，大概已经成为我的最高杰作了。”

无知的管理……早已对经营洞悉无遗、预见了“知识社会”和“知识劳动者”的德鲁克，在人生的最后关头究竟想告诉我们什么？

说起无知，距今两千多年，苏格拉底曾提出“无知之知”的概念。在那个家喻户晓的故事中，苏格拉底听说德尔斐神庙传出神谕，称“苏格拉底是最有智慧的人”，可他自己对此“毫无印象”，便同众多“智者”交谈，然后得出了结论——自己与他们的不同之处在于“我知道‘自己多么无知’”。这便是“无知之知”的由来。

奇妙的是，“经营学之父”和“哲学之父”探寻到的领域却都是“无知”。也就是说，“无知”是孕育新智慧的最重要的关

关键词。

这听起来有些像禅学问答。“知识丰富”为好，“无知”为不好——这是世间“最基础的常识”，但本书反而挑战这一价值观，探究“德鲁克和苏格拉底究竟想告诉我们什么”，同时也尝试着对用来实践发现问题的思维方法论做出阐释。

“无知、未知”与解决问题的困境

“写下你对‘租庸调’的认识。”

这是1908年日本旧制一高（现日本东京大学教养学部）的入学试题。这个题目对考生的“填鸭式知识量”有着极高的要求。如今，这样的问题已经完全不适用于人才需求了，因为如果只是单纯地比拼“知识量”，人类是敌不过电脑的。

IBM的人工智能“沃森”，曾在美国最受欢迎的智力问答节目《危险边缘》中战胜人类冠军。从人工智能击败国际象棋世界冠军开始，电脑逐渐在各种智力活动中凌驾于人类之上。“靠知识量取胜”和“解决既有问题”已不再是人类该努力的课题。

现阶段，人类应该把努力的方向转换至（广义的）解决问题，即发现并定义没人意识到的新问题这一“上游部分”。在商业、教育等多种场合，均要求这种“从下游到上游”的需求转换。

以商业而言，所有业界一致要求员工以“发现问题型”的方式工作，也就是说要能够主动发现顾客的潜在需求，而不是被动应对来自顾客的交易需求；不是在其他公司的后面苦苦追

赶，而是创造出业界前所未有的革新性的商品或服务；不是单纯提供个别的商品或服务，而是从需求中挖掘出顾客的根本性需求并提交方案。用河流来比喻，就是不要在下游静待顺水而下的猎物落网，而是应该站在险峻的上游，即便需要在岩石间反复搜寻，也要找出隐藏其间的猎物。

这里的问题在于，“下游”和“上游”不仅要求各自必需的着眼点，所要求的工作价值观和技能也不相同，有时甚至完全相反。也就是说，擅长（狭义的）解决既有问题的人不擅长发现问题，反之亦然。这便是本书所阐述的“解决问题的困境”。

如今，社会、公司、学校所提倡的价值观几乎已统统被优化为“下游的价值观”。因此，我们现在需要溯流而上，逆转价值观，将必要的思路转换至“上游”。

“上游”所需要的，不是囿于旧有成见的思维，而是发挥“想象力”和“创造力”以开拓新世界。换言之，就是要将人类的“思考”能力完全发挥出来，仅此而已。为此，我们不能把知识当成“存量”来用，而必须将其视作“流量”来活学活用。这就要求我们必须转换价值观，着眼于“无知”和“未知”，而非积存的知识。

“困境”的机制和解决方法

那么，这种“困境”是由怎样的机制产生，又需要如何解决呢？

本书将以“无知、未知”为线索，从两个角度加以分析。一个是“作为‘知’的对立概念”。“知”有时会成为阻碍新发现的重大要因，所以本书会着眼于将“知”重置（unlearn）这个意义上的“无知的优点”。

另一个是“无知之知”这一侧面。苏格拉底所提倡的重点不在于“无知本身”，而在于“无知的无知”（不自知无知的状态）这一“元级（meta-level）”的无知。

正如前文所述，解决既有问题的（狭义的）“解决问题”，与作为其“上游”的发现新问题的“发现问题”，二者所要求的思路和价值观是正相反的。然而迄今为止，在极大程度上受到重视的却是（狭义的）“解决问题型”的思路。本书将对二者进行彻底的对照和比较，阐明如何活用无知以消除“困境”的思路。其核心便是“从知到无知的视角转换”，以及与此相关的三组关键词——“从存量到流量”“从封闭体系到开放体系”“从固定维度到可变维度”。

本书会以“蚂蚁和蝮蝮”作为比喻，对基于上述三种视角的思路加以比较，尝试从“无知”的观点出发，对一直被人们视为理所当然的“蚂蚁是善，蝮蝮是恶”这一价值观进行检验，同时展开新的讨论。

此外，本书还提出“通过元级超越维度”的思考法，将其作为活用“无知”和“无知之知”的具体思考法，用来发现问题和定义问题。

如此，本书便介绍这种着眼于无知和未知来发现新问题和创造新视角的思考法，并将其作为解决“困境”的方法。

德鲁克在其1994年的著作《后资本主义社会》中，关于“知识提高生产力”做了如下论述，可供参考：

伟大的英国小说家爱德华·摩根·福斯特（1879 - 1970年）提倡“联结”。（中略）联结所需要的，是用来定义问题的方法论，其重要程度甚至超过当今流行的解决问题的方法论。（中略）需要“未知事象的体系化”（Organizing Ignorance）。事实上，这也是我从40年前便已开始写的书的标题，但至今仍未完成。

这里的“定义问题”，接近本书所说的“发现问题”。而从这段话中，也能看出德鲁克一生的问题意识。

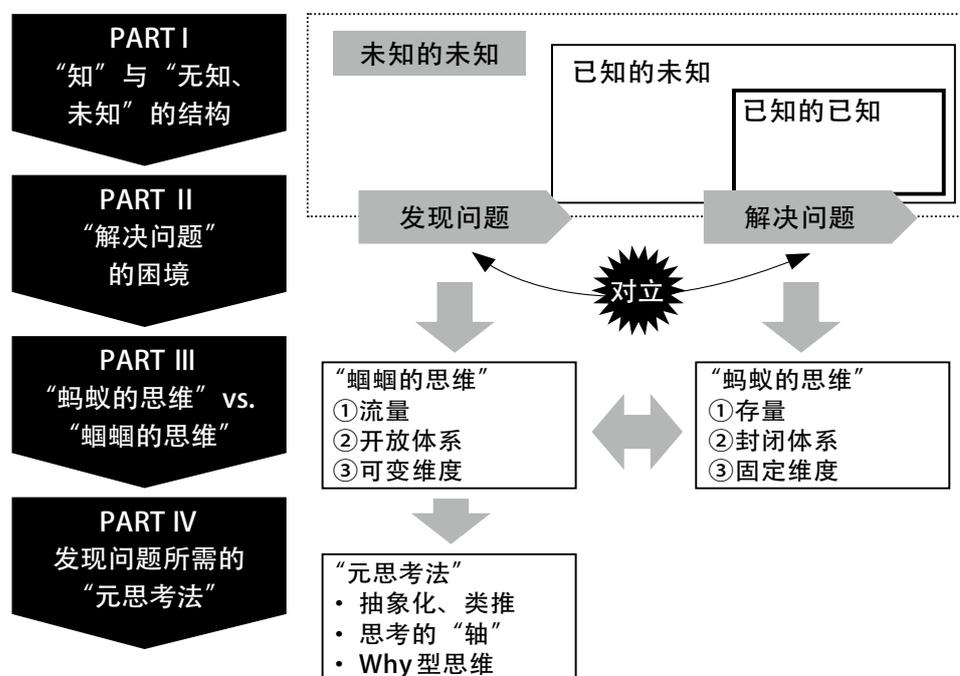
本书全貌

本书的结构和整体概要如图所示。

本书大体上由四个部分构成。PART I 对“未知的未知”加以阐述，同时提出本书对于“知”和“无知、未知”的定义和框架。

PART II 针对“‘解决问题’的困境”，通过对比“河的上游和下游”，阐释“解决问题与发现问题的思路差异”，即在何

本书的结构和整体概要



种场合需要何种思路，它们之间存在怎样的结构性矛盾，也就是“困境”，以及“为什么”会出现这种困境。发现问题居于解决问题的上游，但二者之间并非一路坦途相通，而是存在不连续的裂隙。很多时候，人们正是因为没有意识到这一点，才难以发现问题。世人往往被“解决问题型”的价值观所支配，本书会在这个部分谈及该现象的原因，并探求困境的解决办法。

PART III通过“蚂蚁和蝮蝮”的类比，明确对比两种思路，思考二者的对立结构和“共存共荣”的方向性，同时指出基于“奇点”的发现问题和用以预测未来的着眼点。任何领域均存在蚂蚁思维的人和蝮蝮思维的人，关键在于理解这两种思路的机制，根据不同的场合加以区分，各尽其用。

PART IV 讲解了三种通过超越维度打破壁障的元思考法，即能像蝂蝂那样“跳跃思考”的“用以发现问题的思考方法”。

这里的关键词是“上位概念”和“元视角”。本书将通过三种上位概念的用法，讲解蚂蚁和蝂蝂的思路差异之一——“是只用下位概念思考，还是配合上位概念思考”，将其作为关系到具体创意的思考法介绍给读者。

本书将直面“无知”“知”等抽象概念，尤其是PART I、II 中的讨论，非常抽象，部分读者可能会感到难以理解。若出现这种情况，建议这部分读者把PART I、II 当作“要点”，从相对容易理解的PART III 开始读起，然后再回头去读PART I、II。

希望读者能理解“用以发现新问题的思路”的机制，重新审视“无知、未知”“上位概念”“元视角”。只要读者能够想出打破旧有的“常识之墙”的创意，向着新领域不断跃进，本书的目标就算达成了。

细谷功

目 录

前 言 1

PART I “知”与“无知、未知”

阐明其结构 1

1.1 “未知的未知”这一死角 4

你能列举出几个“便利店里不出售的东西” 4

拉姆斯菲尔德所说的“未知的未知” 8

“常识”是位于“已知的未知”外侧的墙 11

1.2 “知”是“事实和解释的组合” 13

什么是“事实”，什么是“解释” 13

事实是零维，解释是N维 15

解释就是“分”和“连” 16

“画线”须明确“方向”和“长度” 18

知识是“可重现”的快照 21

想象和创造是指“知识的重构” 23

1.3 “无知、未知”的思考框架 25

“无知、未知”和“三个领域” 26

通过“维度”所见的三种无知 30

关于无知的对立轴 39

1.4 已知和未知的不可逆循环	45
“知”和“未知”扩张的边界	45
“无知、未知”和“知”的循环	47
“无知管理”的思维方式	49
1.5 苏格拉底和德鲁克所提倡的“无知”的两种视角	51
“元认知”是基于“无知之知”的意识的原点	51
用无知重置既有知识	52
你能做到 unlearning（舍却所学）吗？	54
德鲁克所说的“无知”的活用法	57

PART II “解决问题”的困境

能“解决问题”的人不能“发现问题”	59
2.1 “知（识）”的困境	62
“问题”源自事实和解释的乖离	63
创新者是指“重新画线”的人	66
模式识别有助于理解，模式化导致死脑筋	68
“画线”导致“出乎预料”	69
定义问题造成“封闭体系”	70
2.2 “封闭体系”的困境	72
“封闭体系”和“开放体系”的循环	73
“公司”这一“封闭体系”也会成长、退化	75
同样适用于人类的“封闭体系”的困境	76
2.3 “解决问题”的困境	78
从下游的解决问题到上游的发现问题	80

上游和下游是不连续的 82

社会、企业、学校被“下游”最优化的原因 86

PART III “蚂蚁的思维” vs. “蝮蝮的思维”

从解决问题到发现问题 91

3.1 “蚂蚁思维”与“蝮蝮思维”的差异 94

蚂蚁与蝮蝮的思维的三个差异 95

判断是蚂蚁还是蝮蝮的检查表 98

3.2 从“存量”到“流量” 101

当蚂蚁的美德瓦解时 101

“有产者”与“无产者”的区别 103

从“未知”=“不知道的事”开始思考的蝮蝮 105

积存“已知”=“知(识)”的蚂蚁 106

3.3 从“封闭体系”到“开放体系” 108

“画线”的蚂蚁与“不画线”的蝮蝮 109

重视“中心和序列”的“封闭体系” 113

“二选一”的蚂蚁与“二分法”的蝮蝮 115

“封闭体系”思路的优势和弱点 116

3.4 从“固定维度”到“可变维度” 126

为了“升维”，要以“上位概念”思考 126

是使固定变量达成最优化，还是创造新的变量 134

各单位所体现的经营管理的维度的不同 137

低维比高维容易理解 139

“固定的蚂蚁”与“可变的蝮蝮”的对立结构 140

3.5 从“奇点”出发的问题发现法 144

“奇点”是如何产生、进化的 145

蚂蚁和蝮蝮对待奇点的不同反应 147

权力阶层 vs. 革新者 149

画线？不画线？ 153

奇点进化例——智能手机时代的信息安全 154

用来思考“奇点”的框架和练习题 155

奇点发现法——着眼于“禁止”“其他” 156

3.6 蚂蚁和蝮蝮能否共存共荣 158

各领域的蚂蚁和蝮蝮 159

在“二维”中，蚂蚁常占据压倒性的优势 162

蝮蝮在蚂蚁窝里跳不起来 163

互相怎么看 165

通过“元级”克服对立结构 168

决定是蚂蚁还是蝮蝮的性格和环境 171

PART IV 发现问题所需的“元思考法”

升维发现问题 173

4.1 上位概念与下位概念 176

上位概念是指用以思考的解释层 176

上位概念是指用“元”思考 179

脱离“现在、这里、这个” 180

“无知之知”是“元认知”的产物 182

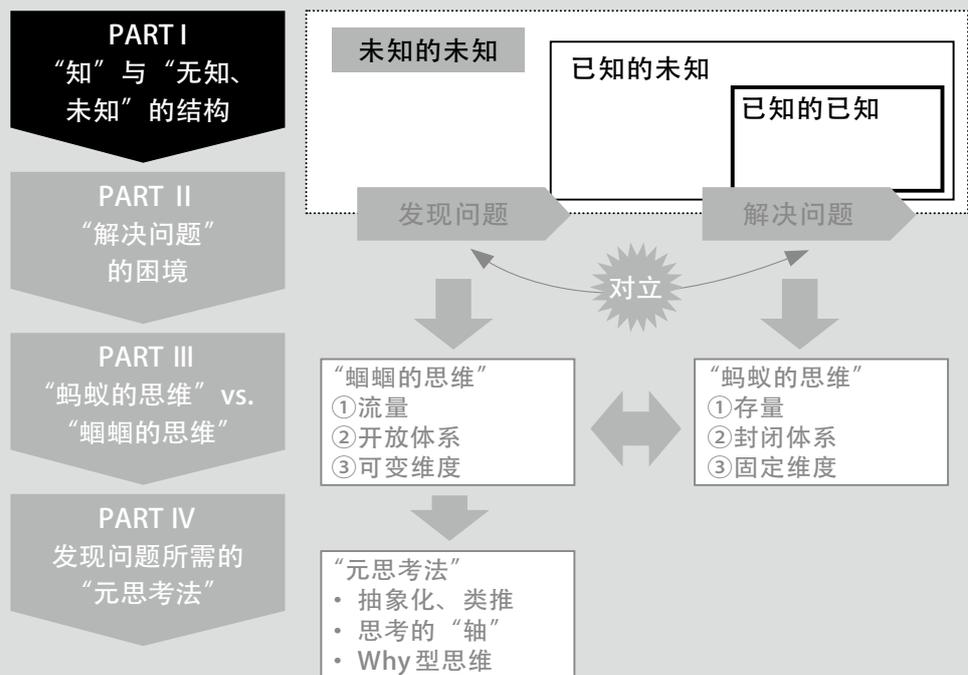
4.2 通过“抽象化、类推”升维 184

“分类”是源自抽象化的上位概念	185
“关系与结构”的抽象化	186
不用方程式难以教算术的理由	188
抽象化没有“公民权”的理由	191
作为抽象化应用的“类推”	192
4.3 通过思考的“轴”升维	200
思考的“轴”是指解释的方向性	202
思考的“轴”的三个种类	204
“多样性”之所以重要的理由	205
4.4 通过“Why（上位目的）”升维	207
目的与手段、原因与结果是“一个道理”	207
“为什么？”是向上位概念回溯的唯一口令	209
“How型疑问词”的“维度”	211
只有“为什么？”能“重复5遍”	211
以上位目的思考的Why型思维	213
通过Why型思维“改变赛台”	216
4.5 为了活用“元思考法”	217
与上游工作契合的元思考法	217
上位概念的工作不可能“分担”	217
后 记	222

PART I

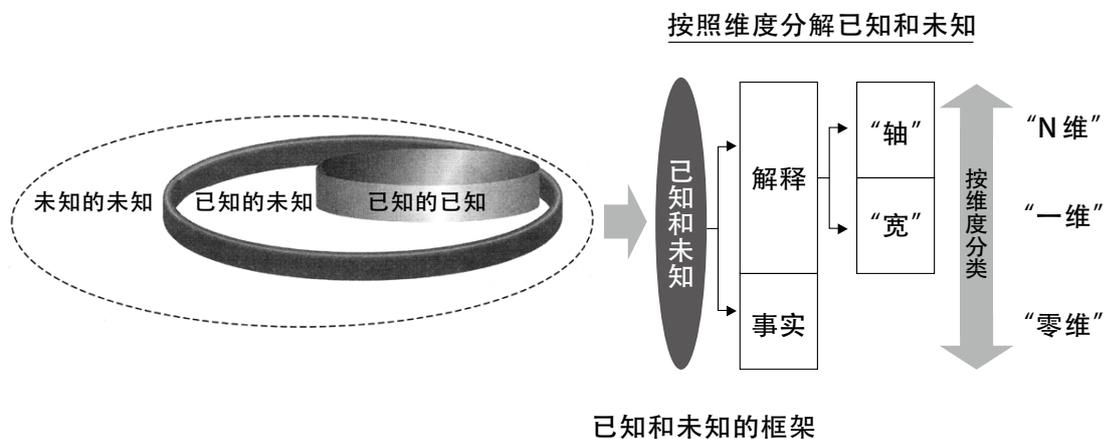
“知”与“无知、未知”

阐明其结构



2 高维度思考法

PART I 的整体概念图



PART I 的要点

- 思考时要将知的世界分成“三个领域”：“已知的已知”“已知的未知”“未知的未知”。
- 尤其重要的是，要把未知的领域一分为二，意识到“不知道自身还有不知道的事” = “未知的未知”这一领域的存在。
- “知”是“事实和解释的集合体”，知识即定义为该集合体的快照。
- 通过“维度”理解“知”和“无知、未知”的世界，而维度大体上可分为事实（零维）、宽（一维）、轴（N维）。
- 活用苏格拉底和德鲁克所提倡的“无知”的两种视角，有助于发现问题。

在PART I中，我将尝试对发现问题所必需的“无知、未知”做结构化处理，将其作为框架呈现，进而通过与“知（识）”的对比，从多个角度切入，对无从捉摸的“无知、未知”进行整理和讲解。

在“知识是一切的原点”的（狭义的）解决问题的阶段，为了把“已知的未知”变成“已知”，使固定变量达成最优或者比喻为“给固定轮廓中的空白图案上色”——这一点至关重要——就需要灵活运用已经具有一定体系的知识。

与之相对，在发现问题的阶段，模糊性和不确定性较高，此时要求的则是“找出变量本身”，所以需要在运用既有知识的基础上发挥新的创造性，因此着眼于“无知、未知”就会变得很关键。

那么，着眼于“无知、未知”具体该怎样做呢？本应无所不能的知（识）为何有时反而会变成消极因素？无知和未知何以能成为积极因素？下面我们就来一同寻找这些问题的答案。

1.1 “未知的未知”这一死角

“根本没意识到自己不知道”以及“无知、未知”，它们有何意义？让我们先来找出需要着眼于此的动机。

首先，作为全书的绪论，这里会利用简单的练习和常见的事例，同大家分享把视角从“知（识）”拓展至“无知、未知”的过程。

●你能列举出几个“便利店里不出售的东西”？

请备好纸笔，实际动手尝试解答以下问题。

两个问题为一组。限时一分钟，请尽可能多地列出答案。

【问题①】“列举便利店里出售的东西”（限时一分钟）

【问题②】“列举便利店里不出售的东西”（限时一分钟）

你列出了哪些东西？有多少个？

其实稍经思考就会发现，回答这两个问题需要“不同的