

群体性愚昧

为什么精英在一起也会干蠢事

[德] 冈特·迪克 (Gunter Dueck) 著
朱健敏 译

So blind sind
wir nur gemeinsam

Schwarmdumm

企业管理领域的《乌合之众》

让精英们在一起更聪明地工作，摆脱企业衰亡怪圈

德国经济类十佳图书 德国经理人杂志畅销书



机械工业出版社
China Machine Press

群体性愚昧

为什么精英在一起也会干蠢事

[德] 冈特·迪克 (Gunter Dueck) 著

朱健敏 译

So blöd sind
wir nur gemeinsam

Schwarmdumm



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

群体性愚昧: 为什么精英在一起也会干蠢事 / (德) 冈特·迪克著; 朱健敏译. —北京: 机械工业出版社, 2018.4

ISBN 978-7-111-59651-6

I. 群… II. ①冈… ②朱… III. 企业管理—组织管理 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 064112 号

本书版权登记号: 图字 01-2018-1738

Gunter Dueck. Schwarmdumm: So blöd sind wir nur gemeinsam.

Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Campus Verlag GmbH through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Campus Verlag GmbH 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

群体性愚昧: 为什么精英在一起也会干蠢事

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 朱婧琬

责任校对: 李秋荣

印刷: 北京市兆成印刷有限责任公司

版次: 2018 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 16.25

书号: ISBN 978-7-111-59651-6

定价: 55.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

目录

| SCHWARMDUMM |

01 群体性愚昧的本质 / 1

如果团队成员之间不能相互理解，没有团结成一个真正的整体，那么群体性愚昧就产生了。如果成员们追求一个根本无法实现的目标，或者在实现整体目标的途径中缺少方法和能力，那么群体性愚昧同样会产生。

02 本是绝无可能，可我们还在尽最大努力 / 27

我们不仅要认清超负荷工作和非现实的乌托邦计划的愚蠢之处，更重要的是制定现实的目标；拒绝一切赶速度，拒绝一切要赶在截止日期前完成的要求；一切大的改革必须与其他部门联合起来进行。

03 人在压力下都成了爱耍小聪明的投机者 / 67

超负荷工作、忙乱和气恼，加上工作中不断出现的困难，让我们成了爱投机的人，我们忘了工作的实际目的，只顾着让自己摆脱灾难。管理者本人以及员工都成了投机者，需要在生存斗争中证明自己。

04 繁忙的日常事务使我们失去了追求卓越的意识 / 100

除了盈利最大化外，对企业中出现的任何问题都采取回避、隐藏或掩盖的处理态度，这是产生群体性愚昧的根源。

05 简化到只盯着最表面的问题 / 119

如果情况告急，愚蠢的企业管理者总是先处理最表面的问题，那么他所采取的措施就不能从根本上解决问题。

- 06 从统计数据中寻求简单的成功之道 / 133**
从对某单一事件的研究中找出因果关系，并作为行动指南，这种做法似乎是产生群体性愚昧的最大源泉。
- 07 业绩数据造假，把责任推给别人 / 163**
企业通过增加任务压力或采用弄虚作假的办法建立的管理模式，是无法得到落实的。在这种情况下，愚蠢地简单引入绩效考核体系，只会让员工的压力越来越大，最终导致业绩数据造假，大家把责任都推给别人。
- 08 是什么将变革创新置于死地 / 186**
所有的创新、为客户所做的改进或经营模式的变化，都必须拿出具体的成本和效益数据，成本或许可以估计出来，而许多改革，例如较大的创新，无法预先计算出能增加多少收益，在这种情况下，企业管理者常常要反复盘算，最终可能还是放弃！
- 09 我们加热温度计，让老板知道外面温度高 / 199**
员工不堪压力，在完成的业绩数据上造假，从而得以蒙混过关。用造假来“装点门面”，其实相当于扎瞎自己的眼睛。
- 10 各怀鬼胎的合作 / 211**
企业内的愚蠢团队不可避免地要在会议上“平衡”各自的利益，给自己“定位”，为自己的部门争取好处。其结果就是无法沟通交流，最后不得不通过表决做决定。
- 11 为什么受伤的总是个人 / 224**
我们就如生活在一个全景监控的圆形监狱里一样被观察着、被评判着。在这样的密集监控下，我们开始按监控者的期待去做事，我们的行为完全遵照某个领导的要求，忽视了企业的创新、社会责任、可持续性和创造性。
- 12 如何让我们一起变聪明 / 237**
我们能否同时做到以下这些方面：结束片面的增长要求；停止疯狂地增加工作任务；放弃向下属提出过高要求；共同重新理解和评价什么是优秀……
- 译后记 / 254**

01

| SCHWARMDUMM |

群体性愚昧的本质

一个团队的所有成员都在各想各的

我们都感到每天要应对的工作越来越复杂，“复杂性”这个概念已经天天挂在人们的嘴边，可我们又在自己造成的复杂性中苦熬，在高强度的工作中、在领导不断要求增加盈利的命令下唉声叹气。我们的工作节奏越来越快，由于整天忙碌，没有时间也没有内在动力去开拓自己美好的未来。更糟糕的是，我们还不得不去适应发生在外边或公司内其他部门经常突然出现的变化。我们上班变得越来越不快乐，越来越疲于应对。

且慢！工作真的再也没有快乐了吗？不！工作有快乐，工作能带来乐趣。不过那些乱七八糟的事情越来越让人讨厌，我们能自己做决定的机会在逐步减少。在会议上，我们被迫去表现自己的工作能力，就如同到了审判席上，时不时地还要对咄咄逼人的问话做出回答，譬如：“你的进度到哪了？”或“我们现在做到哪一步了？”工作中，每一个步骤都要记录归档。显然，万一发现出了什么错误，以后总会有人让我们承担责任。做什么事都要有记录和签字，有时候甚至比实际的工作还要花时间，难道不是明摆着把我们放到了“潜在的罪人”位置上吗？许多会议的人数不断在扩大，时间也越开越久，我们在会上几乎无法再谈自己工作上的事情，尽是参与那些任务进度的

协调，例如谁必须到什么时段完成哪些事情。这太耗费时间了，以致我们面对大量的会议几乎难以安心于自己的实际工作，可是工作任务却要在规定的期限内必须完成。工作所连带的那些乱七八糟的事情给我们增加了额外的压力，由于时间的压力，我们只能带着焦虑去从事所喜爱的工作。

每当我们的实际工作已经延误了进度，那么参加冗长的会议就会让人感觉到毫无意义。一刻钟已经过去了，经理为什么还在和我的同事们谈那些跟我毫不相干的事情？我能不能回去继续干我的具体工作？我坐立不安，感到在白白浪费着宝贵的时间。现在领导要求我们提高效率、加快频率，还打比方说要大家齐力划船，要我们更快地划，他掌控着我们的节奏，这个掌舵的小人自己却不划。没有时间了，前段时间我们的合作更糟了，因为目前越来越多的人没有按时完成自己分到的任务，同时也就耽误了那些卖力工作的人，我们不得不反复修改整体计划。领导说“一切都是相互关联的”，似乎这是“天经地义”一般，而显然只是缺少在时间上留有余地去纠正错误或者弥补落后而已。

工作太让人烦恼了，我们没有时间去补上未完成的任务，因为任务实在太多，而且又限期要完成。我们无法帮助那些在旋涡中下沉的同事，因为我们自己也一直在水里挣扎。那些难免会出现的错误再也不能被默默地消除了，没有时间！由于任何小小的耽误，就让整体工作陷入混乱，我们已经开始生活在混乱中。

这不是我们想要的工作，我们想要顺顺利利地完成工作，开开心心地回到家里。可现实不再顺利，若有同事的工作完成不了，并且危及别人的进度，我们就越来越生气，并非针对同事，不过我们被压抑的愤怒总得有处发泄。我们这几年来在会议上讨论得最多的是谁的过错，这样就浪费了更多的时间，败坏了相互合作的心情，在争吵之后又要开始合作，我们的内心就不再那么舒畅了。

领导认为我们的团队合作得不顺利，他要求我们组成一个紧密团结的队伍，但我们的团队只顾得上去解决那些因停顿和延误所造成的问题，解决那些无法匆匆忙忙能排除的问题了。这和真正的合作大相径庭，一切变得太复

杂，事实就是如此。有时候我们感觉自己很愚蠢。

以前的工作可简单多了，通常一切都是顺顺利利的；如今争吵是常事，我们精神紧张，不愿意因为别人的过失而使自己受到责备，每一个算到我们头上的错误都要影响到我们的工资、奖金和升迁的机会。倒霉的是，一切都要与别人联系在一起，我们的合作已经变得不自然。

很长时间以来，领导们想要用这样的道理来安抚我们：如今的职场上形势更加复杂，到处都在形成新的全球关系和前所未有的相互影响。可是在过去的时间内，我们越来越大的哀叹声在逐层往上传递，那些上司同样也垂头丧气。不过领导是不允许被人看出垂头丧气的，所以他们只能不断地声称：调整好自己就可以轻松完成目标。他们一致地大谈挑战，以此来否认出现的问题。当领导们有时候露出莫名其妙的乐观态度时，我们想到的是，他们的脑子不正常。可是他们不得不这么做！他们可不能像我们那样围着咖啡机发发牢骚，他们不能露出不满来。我们的上司都是精明人，可眼下他们也陷入了混乱。由于他们必须否认现实，所以显得好像头脑不正常。

我们每个人的智慧对于自己的那份具体工作是够用的，但是各人之间的工作不再相互匹配了，我们同事之间也不再适应了。再说得具体一点儿：作为个体，我们是聪明和强大的，但是到了团队里，我们的脑子不灵了。我们作为一家企业、一个团队、一个集体或一群人，在共同行动时，绝非如同单独一个人那样可以无拘无束，我们每个人都是整体团队中的一个行动单位，这与我们自己的智慧和内心所指挥的行为完全不一样了。集体的能力加起来要大于我们个体之和，我们的老总们喋喋不休地叹道：“唉，假如有那么一天做到了，把我们的全部能量都发挥出来，那么我们就无往不胜了。”这句话说明，我们在企业或机构里远远没有发挥出应有的能力，只能眼睁睁地望天兴叹。复杂性让我们束手无策，一个团队的集体智慧不如个体智慧之和。

要简单，要聪明地简化！

做一切都必须简单！为什么通往火星的飞船我们都能造，而智慧地一起

合作却做不好呢? 为什么上面那些领导最近把自己设定的目标都要称作挑战? 为什么他们要把团队合作都说成摆在我们面前的挑战? 他们难道早已预料到我们会闹矛盾? 是不是在完成目标的一切工作前特意给我们设下了陷阱? 是不是现在做什么事都成了挑战?

本书要探讨我们生活中自己造成的复杂性, 揭示其原因, 回答为什么发展到了如今的程度; 最后呼吁大家把工作改成简单的方式, 但并非是“粗略”的简单, 而是“精致”的简单。我们每个人可能都听到过领导这样的要求: “要巧干, 不是苦干。”但是你只能在早先的工作里这么做, 要让团队更加精准地行动, 那么许多东西必须要改变, 很多很多要变。我们若觉得工作容易, 那就是因为我们已经走入一个错误的方向, 有了许多愚蠢的做法。我要指出你那过于复杂的工作的另一面, 要告诉你, 这是由于不够聪明或者完全错误甚至愚蠢所造成的。

在本书的准备阶段, 我花费了许多时间在网络上搜索, 这当然是为了得到启发, 我在奥利瓦·米歇尔 (Olivia Mitchell) 女士的网页上找到了一个图表, 细看这个图表时我仿佛突然眼前一亮, 立即放下了一切工作, 思考良久。(热情推荐以下网址: <http://www.speakingaboutpresenting.com/content/presentation-simplicity>.) 我随即根据米歇尔的一张图表重新组织了本书的结构, 我在她的原图上做了更改, 如图 1-1 所示。

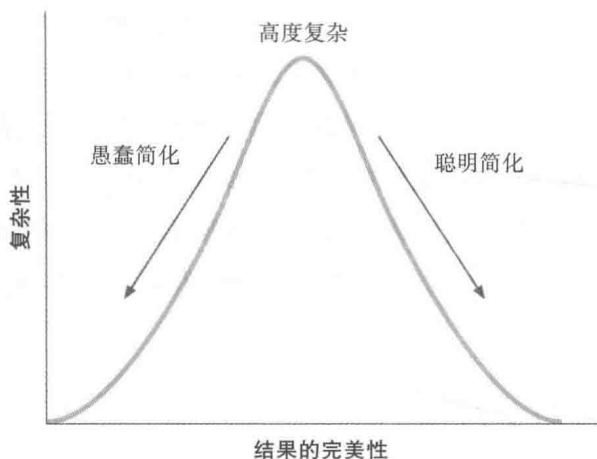


图 1-1 简易化曲线, 版本之一

奥利瓦·米歇尔在她的网页上介绍了如何做一次完美演讲。一个专家所拥有的全部知识，综合起来构成一个极其复杂又相互影响的知识网络，不过作为演讲者，最好不要期待听众也有同样的知识结构。应对办法有两种：他首先可以把复杂的东西粗略化（类似于“通俗化”“降低水平”或“幼稚化”），再则可以尝试采用举例和图片的手段“聪明地简化”，让每个人都能直接接受。两种方法都是把复杂的内容为听众进行简化，演讲者可以这样选择：可以把全部内容简化到零基础的水平，这样做比较简单，也可以把很复杂的观点用空话来替代，例如经理人员可以说：“我们现在已经做好了充分准备。”政治人物就说：“我们始终将采取行动。”这样说就基本可以达到了“规定动作”。否则演讲者就要估计听众的经验水平，用很长时间考虑采用什么比喻、概念、象征和有说服力的例子来把那些复杂内容的实质说到点子上，从而激励和动员听众。

当你是单独一个人的时候，你可以决定这么做还是那么做，可以不费多少麻烦安全地从“挑战”中脱身；但若是真正要取得效果，你就必须真的要付出努力了，因为要达到清晰明了的效果，更是要付出艰苦的努力，很多伟大的思想家都是这么说的。

倘若你处在一个团队或一个新手群里，得到的任务是一个小时内为领导搞出一份演讲稿来（我和许多企业的老总打过交道，可以肯定地告诉你，那些经理真的用“搞出一份”的措辞），领导用了“搞出一份”的话，你马上知道会是什么结果了。领导们整天忙于事务，没有一个愿意腾出宝贵的时间安安静静坐下来亲自写出一份讲稿来。

但事情还得有人去做，小组成员们你看着我、我看着你，要谁来做呢？这时候妙招来了：“我们开个会。”此刻你松了一口气，谁也不必单独干了，大家一起来搞。会议计划开一个小时，立即开始！会议开始了，该来的经理们勉强超过了半数，有人可惜正好有个“重要的销售会谈”，还有人正好要接待一个“关键客户”，因此而缺席是可以不受指责的。真正到会的人都由于忙碌而事先毫无准备（反正每次参加会议都是不做事先准备的），有人要么找出旧的讲稿，采用拷贝加粘贴的办法凑点什么带来。

结果怎么样呢？众人拼凑的结果或多或少是碎片化的东西，看起来不像是一个模子里倒出来的，因为每个人都想把自己的个人观点写进去。而上司可能接受的起码得是个像模像样的合作产品，接下来就叫一个制图的同事做成幻灯片，通过精美的设计让可怜巴巴的内容提高到一个能被人接受的水平。还要让上司的助理再审阅一遍！终于完成了！快快去赶下一场会议！

这里花掉的时间不是去完成一个真正考虑全面的、“漂亮的”演讲稿。从图 1-1 上看，我们走入了左侧的愚蠢方向，把高度复杂性的东西变模糊了。一份演讲稿现在已经算搞成了，会议上人人都这么认为的，或者换句话说：“现在可以了，够好的了。肯定可以了，不能再好了。这样肯定够了，我们看看领导是不是满意，或许他还可以说，我们是不是还要开个会。”

开了会后，要合作的工作任务就不同于一个人的任务了。作为个人，你可以在“愚蠢简化”或者“聪明简化”两个方向间自由做出决定。在会上，“聪明简化”几乎毫无机会得到采用。

由于工作任务的压力，优秀的方案在会上总是输给简易的方案。本书将以“群体性愚昧”现象为题谈谈这种效果，深入探讨其原因，为什么人们工作时虽然争分夺秒却又加班加点，光顾着治标，对真正的解决方案犹豫不决、置之不理，用“低效率的工作方式”去完成任务呢？为什么人们的工作没有达到“正常的良好”？既然人人都那么有紧迫感，为什么一切都往往要搞得那么复杂？为什么会议都那么冗长又成效甚微？为什么许多高薪聘来的经理们花费一小时只搞出一点普普通通的东西来？为什么完成后的东西看起来那么像随意应付的？

为了给这些问题提供一个真正令人满意的答案，笔者要对“愚蠢简化”和“聪明简化”这两种概念更深入地展开分析。请看下面的简易化曲线版本之二，在实际生活中，简易化与精美化两个概念并非完全相反，尽管图 1-1 将两种概念描述为对立的。

第二个图表有了变化，你设想有个不太容易制造的新产品，经历了五个制造阶段，见图 1-2。

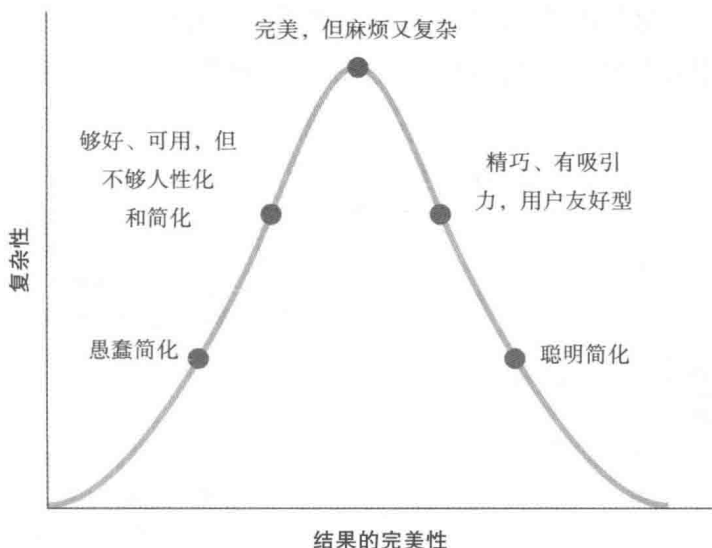


图 1-2 简易化曲线，版本之二

1. 产品的第一个版本还很粗糙，用处不大，还有许多先天性缺陷，是个拼凑之物。

2. 产品的第二个版本已经很不错了，基本能接受，但操作使用太复杂（例如第一代录像机），难以搞懂。该产品还有缺点，有的缺点还很讨厌（你想象一下第一代个人电脑，我们都当过“公众测试员”）。由于复杂，每当哪里出了故障，我们常常手足无措。这样的产品经常给我们带来烦恼，在设计中没有考虑使用者，不够人性化。

3. 产品到了第三阶段已经很复杂和成熟，能想到的功能统统齐全，但这时的使用者非得是个行家，大量用户要么搞不清楚，要么仅仅使用其基本功能（譬如 Adobe Photoshop 这个软件几乎无所不能，但不少人只是用来看图片；Microsoft Word 也是什么功能都有，但几乎大家都只用来打字写个带标题的文章）。一个产品往往只用来满足有限的目的，然而学会用它的时间却出奇得多。

4. 有了很复杂的版本（无所不能的怪物）之后，又出现了一个精巧的版本，它具备大多数功能，用户使用起来方便，维修保养也简单。这样的产品有吸引力、精巧，许多人用得顺手，尤其是一看就明白。

5. “聪明简化” 正是最理想的版本, 可谓人见人爱。

上述特征在对第三个图表(版本之三, 见图 1-3) 的说明中有更详细的阐述。

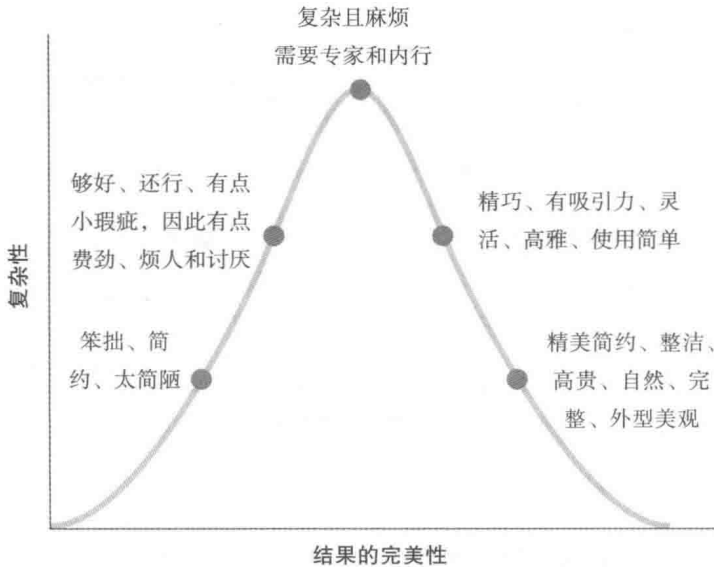


图 1-3 简易化曲线, 版本之三

前面说过, “群体性愚昧现象” 是本书的核心话题, 要针对的是这样的事实: 我们的商讨会和团队看来经常被束缚在图表的左边部分, 同事和经理人员当然始终声称, 他们会努力拿出一份漂亮的方案, 甚至是精美的方案, 可每当一群人坐到了一起, 共同搞点什么东西, 那么拿出来的往往不是简单且不顾用户感受的(功能欠缺), 就是既复杂又麻烦的(功能正常, 但操作太麻烦)。

我们的生活中充满了利益冲突、路线斗争、对规章约束的抵触, 事事要打报告, 什么都要建档立账, 要应对质量检查、情况汇报等。谁都没有时间、更没有闲情和对用户的热情去设计出一些精巧的东西来。假如真有这样的人, 他的方案到了商讨会上, 岂不立即被别人的简单方案扼杀掉? “简明扼要”, 这是经理们和媒体人最喜欢用的一个词。

好了, 本书用了一种悲观的基调作为开始, 这是有必要的。在最近的一次演讲报告中, 我被一个听众指责, 同时他却也间接地表扬了我。他用冷冰冰的语调说我讲得如同“在做外科手术”。我想, 他的意思是我把问题看得

一清二楚，毫不留情地解决了。是的，我要的就是这种结果。

我不责备什么，也不侮辱谁，我观察一切都不带情感，并把观察到的指出来。

每个部门都有不同的想法

什么是大象？盲人摸象遇到的难题

企业为什么不听客户的？领导们为什么不理解下属，下属为什么也不理解领导？为什么谁都不听别人的？大家都用局部视野来看整体，实际上这样无法合作共事，因为大家看到的各不相同。只有大家都能看到整体，才可以联合行动，才可以共同创造出好的甚至精美的东西来，才有可能发挥所谓的集体智慧。若缺乏看到整体的目光，就会出现争论，出现集体间的愚蠢现象，下面我们举例来解释。

我要用美国诗人约翰·戈弗雷·萨克斯（John Godfrey Saxe, 1816—1887）根据印度传说“六个盲人与象”的故事写的著名诗句作为开始。

有六个盲人围着一头大象，
相互问道，那是什么。
他们什么也看不见，
第一个认为是一堵墙，
另一个认为是一条蛇，
又一个认为是一支矛……

该诗的结尾处是这么写的：

常常发生的宗教纷争中，
我看这些争论者，
一个认为发现了真理，
另一个将其斥作谎言，
空谈着一头大象，
其实谁也没有看到！

诗人在结尾这一节里谈的是宗教，不同宗教的信徒们就如同盲人，他说的是：他们每个人在自己的视野里都认为知道谁是上帝，但他们谁也没有真正见到过。他们个个都用不同的方式推测一个谁也不认识的整体。

图 1-4 和这首诗我特意用在为 IBM 公司，也包括其他大企业涉及警示话题所做的演讲里。我把图片中的内容根据场景做了调整，可以（替换大象）提出这样的问题：“IBM 是什么？”各种片面观点下可以得到这样的答复：“IBM 是个计算机制造商！”“IBM 是个芯片制造企业！”“IBM 是个软件开发公司！”“IBM 是个服务提供商！”“IBM 是个咨询服务商！”“IBM 就是创新和研究！”我就解释道，他们显然都不知道整体的 IBM 是什么，因此产生了所谓的“部门局限性思维”。在所有大企业甚至较小企业里，我都能用同样的方法找到类似的问题。一个部门的领导和下属都不会适当地去关注其他陌生的部门，结果就是不了解整体。最高管理者若要号召所有下属为企业整体发挥作用，是要被顶回的，结果还会是老样子，他们对企业整体没有足够的了解，只看到几个部门，当然主要是自己所在的部门。每个企业里大都设有 人力资源部门、法律部门、采购部门、生产部门、研发部门、销售部门等。他们像盲人那样围着公司，仅依据自己办公室这个局部去了解整个公司。我们可以想象，一群理解和观点完全不同的人会怎样去合作共事呢？



图 1-4 盲人摸象

一家企业或一个部门里当然会有了解全局的个别人，这里要指出的是，可惜这样的人在商讨会上不会是多数派，因为商讨会上采用的是一种部门利益驱使下的对抗式的思维模式，这是团队里的愚蠢现象最理想的滋生地。

半盲人不懂“良好”或“优秀”

我经常和孩子讨论，如果一个学生在学校里很不错，并不是非要达到出类拔萃，那么就可以少费许多努力，获得“良好”的成绩所付出的代价是最划算的，事实就是如此！在学校里遵守纪律，所学内容从整体上去理解，我指的是真正的理解，并不是背诵和死记。由于已经理解了整体的原理，这样就简单了，放学以后立即把作业做完，这个学生马上回到了他的孩童生活，就可以出去玩了，或者玩他的手机游戏。没有人需要叮嘱他，因为这个孩子成绩良好！父母对他满意，老师们也满意，这样的孩子晚上也允许久久不上床睡觉，甚至外出，世界真美好！

如果一个孩子由于成绩“不及格”而苦恼，必须为了“及格分数”而努力，他每次都没有掌握全部所学知识，因此整天承受着巨大的压力。父母要责备，老师也要批评，时间和精力都消耗在学习上，还要花时间和金钱去上补习课，如果继续失败，就要遭受更严厉的责备。这个孩子得不到额外的零花钱，晚上不许外出，玩弄智能手机被认定为一切坏事的祸根，因此手机要收掉，这哪里是美好的生活！

为什么有些公司经常要在“及格”的模式下运行呢？公司仅仅处于“不及格”和“及格”之间？他们丢失了目标，所以要得到“上面的帮助”，频繁地被审查和检查，任何人都不满意。如果正常地好好工作就轻松得多，为什么员工们却不这么做呢？

我的经验是：差学生和中等员工不懂得什么才是真正的好好学习和工作。学英语时，他们仅仅机械地学习英语单词，而不是在理解的基础上去接触英语。员工们使用公式和配方，却不去理解。他们对待客户就如同按处方治疗，但他们不理解客户。他们上班总是凭直觉做事，却并非独立工作。由于

他们不懂什么才是好好工作，所以要得到一步步的指令。他们不懂全局，就如同盲人围着大象，只发现刚摸到的局部，只感知整体的个别部分，但不能综合起来。他们无法为长期的未来而工作，因为他们只有当前这个星期的具体指令。

这么做与智商无关，请不要找此类借口。事实是这样的：无论具备多高智商的儿童，只要对什么感兴趣，他们几乎就能轻易地理解，还可以做出惊人的事来！可惜学校的教学计划和许多教师不关心教学内容是否能引起孩子们的兴趣。可惜企业经营者们不关心工作是否能让员工所喜爱并且全神贯注地投入，他们只关心完成指标。在这种冷漠和阴郁的气氛下，员工们对整体的内容和重要的原则不理解，只求完成数量，但他们往往完不成工作，原因是他们不知道什么是好的工作。“爱上你的工作，工作会变好。”谁若不爱工作，他在企业里同样也能过得去，但他的产品无论如何都缺少了人性化，不是精美的东西！

（我上面抨击了教师，抨击了企业管理者，我把这些群体批判了一番，但我指的仅仅是他们这类群体的整体，并非群体中的每个成员。本书所涉及的始终是群体，假如你是个好老师或者好经理，那么我的话没有针对你。我只是要说明，你处在那个加速太快的群体里，这个群体里的人凭着局部的视野已经看不到整体，他们整体的行为需要别人去抨击。）

商讨会上的半盲人

下面以一个圣诞节活动计划的商讨会为例，我要把你带到一个典型的混乱会场上。这个会上只有个别人清楚究竟要做什么，大多数人只顾他们自己的部门利益，根本不知道全局是怎么回事。你进入这样一个灾难式的会上去听听，感受一下团队里的愚蠢现象。

“今天的这个会上，我们要为圣诞活动计划做出决定。庆祝活动必须搞得有声有色，这点是肯定的，我们大家也清楚。现在，我们打算在这次活动上再增加一项内容，我们要在这次圣诞活动上请