

风靡英美日德等18个国家的行为心理学重磅作品
简体中文版首度问世

决断力

如何在生活与工作中做出更好的选择

HOW TO MAKE BETTER
CHOICES IN LIFE AND WORK

全球畅销书
《让创意更有黏性》
作者新作

四步决断法
做出更明智的
个人选择与群体决策。

「美」奇普·希思 丹·希思 著
宝静雅 译



中信出版社 · CHINACITICPRESS

DECISION
决断力
如何在生活与工作中做出更好的选择
HOW TO MAKE BETTER CHOICES IN LIFE AND WORK
GIVE

[美] 奇普·希思 丹·希思◎著
宝静雅◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

决断力：如何在生活与工作中做出更好的选择 / (美) 希思等著；宝静雅译。

—北京：中信出版社，2014.1

书名原文：Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work

ISBN 978-7-5086-4246-8

I. ①决… II. ①希… ②宝… III. ①行为主义-心理学-通俗读物 IV. ①B84-063

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 230715 号

Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work by Chip Heath and Dan Heath

Copyright © 2013 by Chip Heath and Dan Heath

This edition is arranged with C.Fletcher & Company, LLC

Through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

决断力：如何在生活与工作中做出更好的选择

著 者：[美] 奇普·希思 丹·希思

译 者：宝静雅

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京盛通印刷股份有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：18.5 字 数：280 千字

版 次：2014 年 1 月第 1 版

印 次：2014 年 1 月第 1 次印刷

京权图字：01-2013-4573

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-4246-8 / F · 3020

定 价：48.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

香农是一家小型咨询公司的负责人，她正面临一个艰难的决定——是否解雇技术部经理克莱夫。过去的一年中，克莱夫只勉强达到了工作的最低要求。然而他并非毫无天赋，相反地，他聪明机敏。他擅长于即时提出低成本的解决技术问题的方案，可是却极少主动提出。更糟糕的是，他态度恶劣。会议上，他经常挑剔别人的观点，有时还连带挖苦嘲讽。

遗憾的是，解雇克莱夫会在短期内引发某些问题，因为他比其他任何人都更清楚地知道如何维护公司的客户端数据库。

在这种情况下，你会提出怎样的建议给香农？她是否应该辞退克莱夫呢？

如果你回想一下过去数秒内自己的心理活动，那么你一定会惊讶地发现自己的片刻间就已经形成了某种观点。我们中的大多数人在思考克莱夫这个案例时，都觉得自己已有足够的信息去给出建议。你可能会建议香农解雇克莱夫，或是鼓励香农再给克莱夫一次机会。但你可能不会感到无从选择。

“在你的精神世界里，很显然，你极少被某个问题难住。”丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）说。这位获得诺贝尔经济学奖的心理学家，证明了人类的决策行为是区别于经济学家假设的严格理性的。在他的《思考，快与慢》（*Thinking, Fast and Slow*）这一引人入胜的书中，他这样描述人们如何轻易地做出论断：“正常情况下，你的思维几乎会对所有发生的事情做出直觉反应并形成某种看法。在尚未熟悉某个人之前，你已经产生了喜欢或厌恶的感觉；当然，你也

可能不知道为什么自己会信任或怀疑陌生人；或是在未对某一公司做出任何分析评估的情况下就认定它一定会成功。”

卡尼曼认为，人们匆忙做出结论，是由于我们对眼前的信息关注过多，却对视线之外的信息不加考量。他称这种倾向是“目光所及，便是一切”。与卡尼曼提出的视觉隐喻相一致，我们将这种倾向称为“聚光”效应（想想剧院里的聚光灯是如何吸引我们的视线的；灯光内的一切东西都被清晰地照亮）。

上面克莱夫的例子便是聚光效应的体现。当我们得到有关克莱夫的这些信息——他只达到工作的最低要求，他缺乏主动性，他态度差劲，他面临被老板解雇的可能——我们发现利用这些现成的信息，会很轻易地得出结论。

可聚光灯集中照射的毕竟只是一个区域，灯光外的一切都被忽略了。因此在克莱夫的例子中，我们不会立刻去问那些显而易见的问题。比如，与其解雇克莱夫，为什么不转变他的工作角色，从而更好地匹配他的能力呢？毕竟他擅长于即时提出低成本的解决方案。或者可以找相关的一个顾问来帮助他树立更宏伟的目标，少做些尖刻的评论。

此外，如果我们进行深入研究，会不会发现克莱夫的同事们很喜欢性格执拗、说话直率的他？他可能是IT版的豪斯医生（一个性格乖戾、医术高超的内科医师）。是什么让我们以为香农对克莱夫的看法准确无误并不容置疑呢？如果香农是一个糟糕的管理者呢？当我们将聚光灯从一端打到另一端时，整件事情看起来便大不相同了。如果没有调整这个聚光灯的话，怕是很难对克莱夫做出良好的判断，虽然不这么做也可以轻易地形成观点。

从本质上来讲，这又恰恰是决策的核心难题：灯光内的东西很少会是我们做出一个好的决定所需要的全部，但我们时常会忘了调整聚光灯的方向。实际上，我们有时会根本不记得聚光灯的存在，太过长久地栖身在小光圈的内部，使我们忘记了光圈外有着更广阔的风景。

如果你对人们做出的决定的种类和结果进行分析，你就会发现人们通常不会有关于过去的斐然成绩。

比如，人们就常常放弃职业，或者对自己的职业选择感到后悔。美国律师协

会的一项调查显示，44%的律师建议年轻人不要从事法律方面的职业。一项对两万个猎头公司的调查显示，40%的高级行政人员在18个月内或被开除，或不能胜任工作自动请辞。半数以上的教师在4年内辞去了工作。事实上，一份对马萨诸塞州学校的研究显示，一名教师脱离教师岗位的可能性几乎是学生辍学可能性的两倍。

商业决策常常存在缺陷。一份对企业合并和收购的研究——即管理者做出的某些最高风险执行决策——显示出其中83%的案例都没有为股东创造任何价值。另一个调查小组让2207名管理者对他们机构内的决策进行评价，其中60%的管理者称，糟糕的决策和好的决策出现的频率几乎是一样的。

在个人生活方面，情况也并不乐观。人们在退休前攒不够钱，而在可以做到的时候，又由于不断地高价买入、低价卖出的行为消耗着自己的股票投资组合（stock portfolios）。青少年结交损友，中年人使工作影响到自己的私人生活，老年人又在考虑为何没有在年轻的时候多花些时间去闻一闻玫瑰花香，感受生活。

为什么做出好的选择对我们来说会这么难？近年来，一些引人入胜的书籍和文章提出了这个问题并探讨了人们在决策时遇到的难题，即主观偏见和非逻辑性。谈及决策这件事，很显然我们的大脑不是毫无瑕疵的仪器。但人们却很少注意到另一个不可忽视的问题：鉴于我们偶尔会一时性起去做傻事，那要怎样才能改善这种情况呢？^①

当做出重大决定的时候，我们偶尔会得到这样的建议——相信自己的直觉。不幸的是，我们的直觉也充满着不确定性。比如，美国芝士蛋糕厂（Cheesecake Factory）的至尊红色天鹅绒芝士蛋糕可谓名副其实的美味甜品，它含有1540卡路里的热量，相当于三个麦当劳双层奶酪汉堡外加一包Skittles牌彩虹糖。正餐过

^① 本书已列出有关决策的推荐书目，详细内容请参照第231页。想要弄清我们决策时面临的问题，可重点阅读丹尼尔·卡尼曼的著作《思考，快与慢》以及丹·艾瑞里的《怪诞行为学》。在为数不多的指导人们做出更好决定的书籍中，理查德·H·泰勒和卡斯·R·桑斯坦所著的《助推》，是为商业和政府中的“选择建筑师”们，也就是构建诸如退休计划和器官捐赠政策等各种决策体系的人们而著。它已被美国、英国等国家用来改善政府的政策。

后，你应该来一个尝尝。

这款芝士蛋糕正是我们的直觉所感兴趣的东西，但没有人会把这种直觉错认成是智慧的指引。当然，从没有人会在审慎地做出一份膳食计划后嘴里仍嚷着，我要再来一块芝士蛋糕。

在重大决定面前，我们的直觉也没有起到更好的作用。1975年10月10日，伊丽莎白·泰勒（Elizabeth Taylor）和理查德·伯顿（Richard Burton）举行了一场幸福的婚礼。泰勒是第六次结婚，而伯顿之前也有过两次婚姻。塞缪尔·约翰逊（Samuel Johnson）曾将再婚形容为“希望战胜了经验”。但是鉴于泰勒和伯顿的结合使婚姻具有更大的意义：希望战胜了堆积如山的经验证据（这段婚姻持续了10个月）。

我们的直觉往往游移不定。2009年，美国约有61 535人选择反向的文身。英国一项针对3 000人的调查发现，88%的新年决定未得到实现，而其中68%的决定内容仅仅是“要更好地享受生活”。四分卫名将布拉特·法弗（Brett Favre）曾几度退役又复出。到本书发稿时为止，他又退役了。

如果自己的直觉都不可信，那还可以信任什么？许多商业人士相信缜密的分析。为了测试这种信任度，两位研究人员——悉尼大学的教授丹·洛瓦洛（Dan Lovallo）和麦肯锡公司（McKinsey & Company）的董事奥利维耶·西博尼（Olivier Sibony）在五年多的时间里对1 048个商业决定进行了调查，追踪了解到这些决定产生的方式及其在收入、利润和市场份额等方面的影响。这些决定都很重要，比如是否推出新产品和服务，是否改变组织结构，是否进驻新的国家，或是否收购一家公司。

研究人员发现，在多数决策过程中，各团队都进行了大量分析。他们建立了完整的财务模型，还对投资者对他们的计划可能做出的回应进行了评估。

除了这些分析外，洛瓦洛和西博尼二人还问到团队的决策流程，也就是决策中软性的、较少被分析的部分。对于决定中依然存在的不确定因素，团队是否进行了详细讨论？对那些与高管意见相异的想法，他们加以考虑了吗？他们有挑选出那些持不同观点的人并使其参与到决策中吗？

好的决定有助于增加收入、提高利润和扩大市场份额，那么对于这样的决定的产生，流程和分析哪个更为重要？研究人员通过对比发现“决策流程更为重要——比分析重要6倍”。通常一个好的流程往往通过多种方法来引出更好的分析，比如搜索我们逻辑上的错误。但反过来却不正确，“精辟的分析过程是无用的，除非决策流程赋予它一个合理的展示机会”。

为说明大多数机构的决策流程存在缺点，西博尼用法律系统中的例子打了个比方：

想象自己走入一间法庭，庭审程序包括由一名检察官展示幻灯片。通过20张极具说服力的图表，检察官论证了为何被告有罪。然后法官对检方提及的一些事实进行质疑，但检察官对于每一个质疑都做出了令人满意的回答。因此，法官做出裁决，被告获刑。这不是应有的正当程序，对吗？如果你对法庭上的这种程序感到震惊，那么，同样的情形出现在投资决策时，为什么你会认为它可以被接受呢？

当然，这么类比显得过于简单化，但这样的程序正是大多数公司决策时所遵循的。它们有一个团队只为项目的单方提供论证，该团队可以选择一个论点并决定相应的论证方式。而最终的决策者既是质疑者，又同时担任“终审法官”。建立一个好的决策流程，就可以在很大程度上确保不再出现这些缺陷。

丹·洛瓦洛表示，当他和公司领导谈论起决策流程时，他们都持有怀疑的态度。“他们不相信软性因素会比硬性因素更加重要，”他说，“他们不会在这上面花费太多时间，人人都觉得自己知道如何去搞定这些。”但那些真正关注了的人确实得到了回报：一个更好的决定极大程度地改善了决策结果以及与决策相关的收益。

一些好的公司决策者所体现的行为准则——探求不同的观点，识别不确定因素，寻找那些与他们的信念相异的证据——在我们的家庭生活和与朋友交往过程中同样有帮助。一个可靠的流程可不只是适用于事业，它适用于我们的整个生活。

为什么需要一个流程呢？那是因为对自身缺点的察觉还不足以使我们将其改

掉。比如，知道自己患有近视就会帮助你看得更清楚吗？还是知道了自己有个坏脾气就可以消除它呢？同样地，仅靠对心理过程中存在的偏见有所认识，是很难对其进行纠正的。

做重要决定时，我们中的大多数人很少将“流程”的概念运用到思考中，比如是否解雇克莱夫，是否换一份新工作，或者如何对待我们年老体弱的父母。唯一被广泛采用的决策方法是列出利弊清单。这种方式的优点在于它经过了深思熟虑。比如在克莱夫的例子中，我们不是即刻就下一个定论，而是确定它的正反两方面——通过不断地调整聚光灯的方向——直到我们觉得能够做出决定。

你可能不知道，利弊清单的方法在历史上可是系出名门。1772年，本杰明·富兰克林的一位同行得到了一次不寻常的工作机会，因此他向富兰克林寻求建议。富兰克林在回信中表示，因为他对具体情况不甚了解，所以不能建议他是否接受这份工作，但却提出了一个可以让他自己做出决定的方法。富兰克林说：“这种方法就是用一条分割线把纸面划为两栏，分别写入‘利’和‘弊’。”在接下来的三四天里，他说他会把发生的利弊因素随时记录在两栏中。接着，他又说：

当我把它们全部收入视线的时候，我努力去估量它们各自的重要性。检视两栏中的内容，如果它们看似同等重要，我会把他们划掉，当一个“利”有两个“弊”对应时，我会把这三个划掉。如果两个“利”有三个“弊”对应，那么我就划掉这五个；通过这样的做法，我最终找到了其中的平衡点。如果一两天后发现两栏中都没有可以增加的新内容，我便可以做出相应的决定了。

富兰克林将这种方法称为“心理数学”。一般来讲，自这封信问世200多年以来，他的方法始终是人们做选择时所使用的方法（前提是人们不信任自己的直觉）。我们也许不会听从富兰克林的建议，不会把拥有相似重要性的利弊因素划掉，但我们欣然接受这个过程体现的要领。面临一个选择时，我们对各选项的利弊进行比较，然后从中挑选出最有利的那个。

利弊法为人熟知，是常识性知识，却也存在巨大缺陷。

在过去 40 多年间，心理学研究已确定我们的思考过程中存在一系列偏见，这些偏见注定了决策中的利弊模式必然失败。如果我们渴望做出更好的选择，那么就必须知道这些偏见是怎样影响我们，而我们又该如何与之进行斗争（用一些较之利弊清单更为有效的方法）。

接下来请阅读对决策最为有害的四个方面，以及可以用来抵消其影响的整个过程。

前 言 // VII

第一章 四大因素，阻止你有效决策 // 001

拓宽选择空间

第二章 避免思维狭隘 // 023

第三章 多目标追踪 // 039

第四章 找到那个已帮你解决了问题的人 // 055

把假设放到现实中检验

第五章 考虑相反的情况 // 075

第六章 缩小，放大 // 095

第七章 尝试 // 113

在做出决策前，留出一段距离来考虑

第八章 克服短期情绪 // 133

第九章 尊重你的核心价值观 // 151

做好出错的准备

第十章 “书档” 未来 // 171

第十一章 设置一个绊网 // 193

第十二章 信任流程 // 213

后续步骤 // 229

延伸阅读的推荐书目 // 231

诊 所 // 235

克服障碍 // 245

尾 注 // 251

致 谢 // 279

1

希望实验室（HopeLab）是一个旨在运用技术改善儿童健康状况的非营利性组织，该组织的研发副总裁史蒂夫·科尔（Steve Cole）说道：“你随时都会忍不住思考，‘我应该做什么？这个，还是那个？’可是问问你自己，‘是否有两者都能兼顾的方法呢？’而通常令人震惊的是，两者往往可以兼顾。”

科尔和他的实验室团队因为一个重要的项目需要找合作伙伴来协助设计一种便携式设备，这种设备被用来测试孩子们锻炼时的运动量。在湾区（The Bay Area）内，至少有七八家公司能够胜任这项工作。在这种比较典型的情况下，希望实验室本应该向每个公司征求方案，然后与优胜者签订一份大合同。

但与“选择优胜者”这种方式不同的是，科尔组织了一次“赛马”。他缩小了工作范围，使它仅仅覆盖整个项目的第一阶段，然后他雇了五家不同的公司，让它们在这一阶段实施独立作业。（需要明确的是，他这样做并不是要使预算呈五倍增长，因为作为非营利机构，希望实验室的资源是有限的。科尔明白，他从第一阶段中了解到的情况有助于提高后面几个阶段工作的效率。）

通过“赛马”这一战略，科尔确保这项设备将会有多个备选方案。他可以选择最中意的方案，或是把这几个方案的最大特色结合起来。然后在设计的第二阶

段，他就可以将任意一个反应迟缓或毫无作用的承包商淘汰出局。

科尔正在同影响决策的第一道屏障——思维狭隘——做斗争。思维狭隘，就是指我们倾向于将选择限制在极小的范围中，以二元化的简易思维看待选择。我们会问“我是否应该结束这段爱情呢”，而非“怎样才可以改善我们的关系”。我们会问自己“要不要买辆新车啊”，而不是“我想要花钱让我的家人过得更好，那么最好的花钱方式是什么”。

当我们在前言中问道“香农是否应该解雇克莱夫”时，我们就已经受限于狭隘的框架之中了。我们“照亮”了一个选项，却把所有其他的备选项置于“黑暗”。

科尔正在利用他的“赛马”策略突破这个困境。效果并不明显，他必须从主观上为此概念做斗争。“最初，同事们都以为我疯了。刚刚起步时，确实花费了一些钱和时间，可如今这些付出都得到了回报。你会接触到很多人，开始知道这个行业内各种各样的事情。你逐渐对某些议题有了全面的了解，所以你知道哪些是正确的，并且学会欣赏每个公司的特质。然而仅仅通过和单独的某个人谈话，你不可能做到上述这些。当这五家公司都知道有另外四家公司和自己竞争的时候，他们就会努力做到最好。”

将此种方式和利弊清单法进行对照后可以发现，科尔本可以把和每一个承包商所存在的优缺点——列出并进行计算、分析，然后做出决定。但这却映射出了眼界狭隘的缺陷。毫无疑问，像“会有一个承包商有独到的能力解决这个问题”这样暗自想着，他可能会只依据提案就选出这个公司来。

2

这里还有一个更微妙的因素——在和几个公司的团队会面过程中，科尔不可避免地会倾心于某个团队。虽然他可能意识到自己喜欢的这些人不一定能提供最好的产品，但他会在使用利弊清单法时做出有利于这些人的行为。科尔也许并未对自己的行为有所察觉，但因为利弊的观念产生于大脑，所以做出某种偏向性的

选择就变得很容易。我们自认为在清醒地做着某种对比分析，但事实上，我们的大脑只是在执行直觉下达的命令。

生活中，我们往往习惯于对某种状况快速做出判断，然后找到支持我们判断的信息。我们把这一存在问题的习惯称为“证实倾向”，也就是影响你做出正确决策的第二大障碍。

很多人就此问题进行了研究。例如，20 世纪 60 年代，医学研究还没有像今天这样认识到吸烟的危害，对于《吸烟不会引起肺癌》和《吸烟引起肺癌》这样两篇文章，吸烟者似乎更容易对前者感兴趣。（想想这种做法可能引起的糟糕后果吧：你的老板手里有两份调查报告，它们的标题分别是《支持您的观点的数据》和《不支持您的观点的数据》。猜猜哪一份报告能够在员工会议上被你的老板引用呢？）

研究人员的大量调查都得出了类似的结论。当人们有机会从现实世界中搜集信息时，人们更可能去搜集那些支持他们已有的看法、信仰和行动的信息。党派拥护者们会寻求支持自己的媒体渠道，却极少去寻找对方的观点来质疑自己的信仰。热衷新车或电脑的消费者们会找寻各种理由来解释自己的购买欲，但却不会以同样的热情去寻找理由来推迟自己的购买行为。

有趣的是，证实倾向可以看起来非常严谨合理。毕竟，我们是在搜集资料。本书前言中提到的决策研究人员丹·洛瓦洛教授曾这样说道：“证实倾向可能是商务中最为棘手的问题，因为连最精明的人都会犯这个错误。人们向外四处搜集资料，却没有意识到自己是在捏造事实。”

在工作和生活中，我们寻求确认时，却常佯装自己只是在寻找真相。但“我穿这条牛仔裤会不会看起来很胖”和“你认为我写的这首诗怎么样”这类问题可不是为了获得一个诚实的回答而提出的。

还有那些可怜的选手，尽管明显唱歌走调，却仍要在电视真人秀节目中来个现场演唱。听到评委们苛刻的反馈时，他们往往很震惊，似乎无法承受。这时你才恍然大悟：这是他们生命中第一次得到诚实的反馈。因为渴望确认感，所以他们将注意力锁定在家人和朋友的赞扬与支持上。考虑到在人们身上普遍存在的证

实倾向，就不难理解为什么他们会认为自己有机会成为下一个“美国偶像”了。从一大堆被严重扭曲的信息中得出这样一个结论，竟然也显得有理有据。

证实倾向令人感到些许恐惧的地方在于：当我们希望某件事情是真实的时候，便会关注支持这件事是真实性的信息，然后，当我们从中得出自己想要的结论时，还要庆幸自己做了一个非常理智的决定。天啊！

3

在《只有偏执狂才能生存》(*Only the Paranoid Survive*)一书中，安迪·格鲁夫(Andy Grove)讲述了1985年他任英特尔公司董事长时遇到的一个难题：是否要撤掉公司制造存储器芯片的生产线。英特尔公司最早是以生产存储器芯片起家的。事实上它一度是世界上唯一的存储器制造商。但到了20世纪70年代末，市场上已经出现了十几个竞争者。

当时，英特尔内部的一个团队已经开发出了新产品——微处理器。1981年，该团队取得了一个重大突破，IBM公司决定选用它的处理器作为其新研制的个人电脑的核心部分。英特尔团队因此忙于提高其芯片生产所需的生产能力。

因此，英特尔公司就开始生产两种产品：存储器和微处理器。存储器生产依然是公司收益的主要来源，但到了20世纪80年代初，公司在存储器行业的地位受到了日本公司的威胁。格鲁夫说：“那些从日本参观回来的人告诉了我们恐怖故事般可怕的事实。”据他们说，一家日本公司居然在同时设计好几代存储器——一楼的员工设计16位存储器，二楼设计64位存储器，在它们之上是设计256位存储器的团队。

英特尔的客户们开始热衷于讨论起日本生产的存储器的质量。“实际上，日本的存储器的质量可能超出了我们的想象，”格鲁夫说，“我们的第一反应是拒绝接受，认为这一定是搞错了。就像人们在这种情况下惯常做出的反应那样，我们群情激愤地抨击了这个信息。只有当我们亲自证实这个信息大致属实的时候，才开

始在自己产品的质量上下工夫。可显然已落后于人了。”

在1978年到1988年间，日本公司的市场份额翻了两倍——从30%上升为60%。为此，英特尔公司内部就如何应对来自日本的竞争对手展开了激烈的争论。管理层分为三个阵营。第一个阵营提出要在制造方面超过日本，他们提议建立一个新的巨型工厂来生产存储器芯片。第二个阵营想要用前卫的技术做赌注，他们认为日本人在这方面比不上英特尔。而第三个阵营愿意下两倍赌注，赌公司“为专门市场提供服务”的策略才是王道。

争论在继续，却没有得出任何解决方案，而此时英特尔公司的经济损失越来越大。微处理器业务正在迅速增长，但存储器业务的衰退渐渐拉低了公司的利润。1984年底，格鲁夫总结道：“这真是形势严峻又令人沮丧的一年。那段时间，我们努力地工作，却不清楚情况会不会好转。我们迷失了方向。”

到了1985年的年中，公司内部的争论已经进行了好几个月，却没有任何结果。一天，格鲁夫在他的办公室和公司的主席兼首席执行官戈登·摩尔（Gordon Moore）谈论存储器业务遭遇的困境，此时二人都已经被公司内部的争议弄得疲惫不堪。格鲁夫灵机一动：

我望向窗外，远眺着大美洲游乐园那正在转动的摩天轮，转身问戈登：“如果我们被辞掉了，董事会推选上来一名新总裁，你认为这个总裁会怎么做？”戈登毫不犹豫地回答道：“他会让公司放弃存储器生意。”

我呆呆地盯着他，然后说：“那为什么你我不走出这扇门，再回来，然后自己动手呢？”

这一刻一切都清晰了起来。在一些没有受到历史遗产和政治内斗影响的局外人看来，关停存储器业务是不二选择。看问题角度的变化——“我们的继任者会怎么做”帮助格鲁夫和戈登将大局看清。

当然，放弃存储器是很不容易的，格鲁夫的许多同事也都强烈反对这个想法。很多人认为存储器是孕育英特尔技术的温床，如果没有了它，其他研发领域就会被削弱。另一些人坚持认为，英特尔的销售团队若不同时销售全系列的产