

第一章 崛起的右脑(1)

为什他们首先给我的手指接上电极来测试我出汗的程度，因为如果我试图欺骗，就会出汗。然后他们带我来到一个用蓝色皱纸捆扎的伸展台旁，那种纸在你爬上医生诊床时，就会在你腿下沙沙作响。我躺下来，脑袋枕在凹陷处。我脸上晃着个笼子样的面罩，很像给动物上口络的东西，我不安地蠕动了一下，这真是个大错误，一个技术人员马上拿了一卷厚胶带对我说：“别动，我们要固定住你的头。”

在这个庞大的政府大楼外，五月的小雨正淅淅沥沥地下着，在大楼内寒冷的地下室里，我正接受脑部扫描。

我的脑袋已经在我脖子上呆了 40 年，但我从没真正看清楚它到底是什么样的。虽然我看过别人的大脑图像，但我依然很难想像自己的大脑看起来会是怎样，它是如何运作的，现在我有机会知道了。

一时间我纳闷，在眼下这个外包业务流行、自动化盛行，同时观念巨变的年代，我们的生活会变成什么样，而且我开始怀疑，研究大脑组织的方式是否能使我们找到这个问题的答案。因此我自愿加入试验项目组，成为受试者——研究者称之为健康自愿者。这是全国心理健康研究所在华盛顿特区的一个研究项目，主要获取大脑在休息和工作时的图像。这意味着，一会儿我就能看见那个操纵我四十多年的器官，随着试验的进行，没准儿我还能更明了我们所有人将来会怎样。

我躺着的伸展台位于机器的中部突出部位，这机器是世界最先进的磁共振成像机器之一。这个价值二百五十万美金的宝贝，利用强有力的磁场来产生高品质的人体内部组织结构的图像。它是个大家伙，左右两侧分别有 8 英尺宽，差不多有三万五千磅重。

机器中心是个圆形的开口，直径大约 2 英尺，技术人员将伸展台滑过圆形开口，放进这个机器怪兽的核心。我的手被固定在身体两侧，顶盖就在我鼻子上方两英寸处，我觉得我像是被塞进了鱼雷管，没人理会了。

“咔哒咔哒咔哒……”机器开始运转，“咔哒咔哒咔哒……”听起来就像我戴着头盔，有人从外面轻拍头盔一样。然后我听见振动的声音“兹兹兹嗯嗯”，然后一阵安静，紧接着又是振动，紧接着再安静一阵。

就这样过了半小时，他们取得了我的大脑图像。令我有些沮丧的是，我的大脑看起来和教课书上别人的大脑没什么两样。一条细直线从中部像山脊一样将大脑分为看起来对称的两部分。这个特征是如此明显，所以这是那个神经学家在审视我这个普通的大脑图像时所注意到的第一件事，他说道：“两个脑半球非常匀称。”我脑壳里三磅重的细胞块，就像各位的一样，被分成紧密联系的两半。一半被称为左脑球，另一半叫右脑球。两半脑球看起来一样，但功能却大相径庭。接下来，我作为受试小白鼠的任务就是来演示这个不一样。

最先开始的脑部扫描更像在画素描，我躺下来，头摆放好，然后机器画出图像。科学技术使人们可以从这些图像中了解到很多东西，一项更新的技术——功能磁共振成像技术（fMRI）能获取大脑活动时的图像。研究者要求受试者在机器里从事一些活动，比如哼哼小曲、听笑话、做字谜题什么的，然后机器就跟踪脑部血液流动的情况。测试出来的结果是一幅图像，上面集中了一些彩色大斑点，集中的地区就是活跃区，就像是一幅卫星气象图，显示脑部的云团在哪部分聚集。这种技术极大地推进了科学和医学研究，拓宽了人类研究试验的范围，从儿童的识读障碍症到老年痴呆症等疾病，再到父母对婴儿哭喊该如何反应等。

技术人员重新把我放回这个高科技的罐子里，这次，他们给了我一个潜望镜装置让我能看到外面的幻灯片。我右手边是一个小鼠标，连接着他们的电脑。我的大脑马上要开始工作了，他们使我感觉，这种技术在 21 世纪将大行其道。

我的第一个任务很简单，研究人员放上一张黑白图片，图片上是一张表情极端的脸（比如，一个女人看起来像是被姚明踩了脚趾头，或者一个家伙像是突然想起来自己没穿裤子就出门了的那种表情），然后研究人员换上另外一个人的两张图片，我要用鼠标点击出哪一张和我之前看到的表情相同。下面是例子：

研究人员先给我看这张脸：（图略）

然后换上这两张脸：（图略）

我点击右键，因为右边这张脸有着和上一张脸相同的表情。这个测试，请原谅我的用词，很白痴。

当匹配表情的测验结束后，我们进行下一个感知的测试。研究人员给我看 48 幅彩色图片，一张接一张地轮着放，我点击鼠标来选择场景是发生在室内还是室外。这些图片主要分成两种极端。一种是稀奇古怪的图片，另外一种则是平淡无奇的图片。有墙角的咖啡的图片，也有 7 个人挥舞着手枪、溢着废物的厕所、一盏灯、一些爆炸等等的图片。

例如研究人员给我展示下面的一张图片：（图略）

于是我按下了按钮表示这个场景是发生在室内。这个测验要求我全神贯注，但我没太费劲就做好了，感觉和前面的测验没什么两样。

然而，我的大脑到底如何应对这一切却是另一回事。脑部反应扫描在电脑上的结果出来了：当我看到严厉的面部表情时，我的右脑突然运动起来，并积极获取右半脑其他部分的帮助。当我看到令人惊惶的场景时，相反地我的右脑索求了左半脑更大的帮助。对于我来讲，原以为做每一个测验的大脑反应都差不多，但是功能磁共振成像技术很清楚地显示，对于面部表情，我的右半脑反应比左半脑多，而对挥舞枪的坏蛋或是类似的危险境况，我的左半脑则占主导地位。

第一章 崛起的右脑(2)

为什么会这样呢？

左右脑的物质

我们的大脑是无与伦比的。人的大脑一般由一万亿个细胞组成，每个细胞和一万其他细胞相互联系。它们构成了一个精细的一百万亿个联接的网络体系，从而指导我们说话、吃饭、呼吸和行动。DNA的“美丽的双螺旋结构”发现者，诺贝尔医学生理奖得主——詹姆斯·沃森把它描述为“人类的大脑是宇宙中我们迄今为止发现的最复杂的东西。”同时，伍迪艾伦也称它为“我第二喜欢的器官”。

尽管它很复杂，但大脑的形状还是比较简单和对称的。科学家们早已知道有一条神经“梅生迪克生线”(梅生迪克生线是美国南北分界线)，将大脑分为左右两部分。而令人惊奇的是，直到最近，学术当权派还认为两个脑半球是分立的，而且是有主次之分的。他们认为左半脑是至关重要的一半，这一半决定了人之所以为人，而右半脑是起辅助补充作用的，有些人甚至认为它是人类早期发育时的残留物。左半脑是理性的、有分析能力、逻辑能力的，符合我们对大脑的一切期望，而右半脑是无言语能力的、不平衡的、本能的，是一个自然天生的、已过时退化了的器官。

上溯至医学始祖希波克拉底年代，医生就认为心脏所掌管的左脑是关键的大脑。到十九世纪，科学家开始积累相关证据来支持这个观点。十九世纪六十年代，法国神经学家保罗·布罗卡(Paul Broca)发现左半球有一个区域控制着言语的能力。十年后，一位德国的神经学家卡尔·韦尼克(Carl Wernicke)关于理解语言的能力也有了类似的发现。这些发现很自然地导致了令人信服的三段论：语言是使人区别于动物的标准，语言能力位于大脑的左侧，因此，左半球就是使人类之所以为人的关键。

这种观点在二十世纪前期十分流行，直到五十年代，美国加利福尼亚理工学院，那位说话温和的罗杰·斯佩里(Roger Sperry)教授才重新塑造了我们对于大脑和我们自身的理解。二十世纪五十年代，斯佩里研究了癫痫病发作的病人，那些病人需要切除胼胝体，胼胝体就是连接两个半球的、有着 3 亿条神经纤维的细胞束。在一系列对这些“割裂脑”病人的试验中，斯佩里发现原来关于两个半球的观点有瑕疵。人类的大脑确实分成两半，但就像斯佩里教授说的：“那个所谓次要的右半球，我们以前认为它不具有认知能力并且很迟钝，某些权威人士还认为右半球是无意识的，现在却发现，右半球实际上是高级的，特别是在进行某些智力活动时。”换句话说，右半球不逊于左半球，它只是不同于左半球。斯佩里在他的文章中写道：“大脑的情况显示了两种思考方式，各自表现在左半球和右半球。”左半球从事连续性的推理，精于分析和处理言语。右半球进行整体推理，识别模式、解释情绪和非言语的表达方式。人类真正是具备两种思维的。

这项发现为斯佩里获得了诺贝尔医学奖，并且永远改变了心理学和神经科学研究领域。当他 1994 年去世时，纽约《时代周刊》称赞他为“颠覆传统理论——左脑优势论的人”，并赞道：“他的实验在民间广为流传，这在科学家中是极为少见的”。

尽管斯佩里将他的发现从实验室推广到外界，但真正使这一观点普及推广开来并家喻户晓的是贝蒂·爱德华兹（Betty Edwards）——加利福尼亚州立大学美术讲师。1979 年爱德华兹发表了一本叫《用右脑画图》的书，反对认为一些人天生没有美术感，她认为：“画画实际上并不难，难的是观察”，观察——真正的秘密在于使“跋扈的、仿佛什么都懂的”左半脑安静下来，让更成熟的右半脑能够开始发挥奇妙的功效。尽管有些人说爱德华兹将科学过于简单化了，但她的书很畅销并且成为美术课的教科书（我们会在第六章了解到她相关的理论）。

多亏了斯佩里创新的研究和爱德华兹技巧性的推广普及，还有像功能磁共振成像这样能让研究人员观察大脑活动的先进技术的出现，右半脑今天才得以实现验名正身。右半脑是有用的，是重要的，它同样使人类之所以成为人。如今没有哪位有着博士头衔的神经学者会怀疑这一点。然而，在神经科学实验室和大脑成像临床课堂之外，有两个关于右半脑的误解依然存在。

两个误解

这两个误解观点相反但本质上都一样愚蠢。一个认为右脑是无所不能的，另一个认为右脑是起消极作用的。

持前一个观点的人，借助近些年对右脑的科学研究结果，企图建立右脑优势论。他们认为右脑是人体中最智慧、最高贵的器官。《右脑思维》是阐述这种观点的比较好的书之一，此书的作者神经学家罗伯特·奥恩斯坦（Robert Ornstein）在书中写道：

“许多畅销书作家都曾写过，右脑对于拓宽思维、恢复创伤、治疗孤独症等是十分关键的，右脑将会拯救我们。它是创造力之所在，灵感的来源，甚至能想出新的砂锅烹饪法。”

多年来，此观点的信徒们竭尽所能地游说人们利用右脑的好处，鼓吹人们用右脑做饭、节食、投资、算账、跑步、骑马、算八卦、占卜和做爱，这最后一项会生出小孩，小孩子吃五谷杂粮长大，用右脑玩格子游戏，也用右脑看电视。这类书和研究还是有某些可取之处，但总体上却是傻气十足。更糟糕的是，这样冗长费解的文章非但不能帮助人们更好地了解右脑的杰出品质，反而会削弱人们对右脑的理解。

第一章 崛起的右脑(3)

与上一种过分夸大右脑作用的空洞的理论相反的是另一种观点，这种观点勉强承认右脑有些作用，但认为过分地强调右脑思维会阻碍我们用传统左脑思维已经取得的经济和社会的进步。右脑所做的所有工作，

比如解释情感的满足程度，直觉地感受到答案，整体感知事物等等都很不错，但只是智力的附属品——如主菜的附加菜。人之所以区别于动物在于我们的分析推理能力。我们人类能进行计算、推理、分析，因此是独一无二的，其他动物比不上我们。过分关注艺术性、情感化的因素会使我们愚钝，把我们搞晕。斯佩里在逝世前曾说：“现代社会依然歧视右脑。”在右脑消极论者看来，尽管右脑有用，但还是次要的。”

上帝啊，右脑既不是无所不能的救世主也不是消极的反作用者。事实上它就是它自己本身。

真相

两个半脑并不是像开关似的干活，一边开了，另一边就关。对我们所做的每一件事情它们几乎都是分工协作的。医学书上有这样的解释：

“具体做某件事时可能左脑或右脑会比另一半更活跃，但不能肯定那些功能被限定在特定区域里”。神经学家认为两个半脑对我们如何行为、理解世界分别起着不同的作用。而这些不同后来被证明，对我们个人和职业生活有着指导意义。总结我们对大脑三十多年的研究，左右半脑主要有以下 4 点不同：

1、左脑控制右半侧身体，右脑控制左半侧身体

举起你的右手，举在半空中，你的左半脑，准确的说是左半脑的某个区域，发出的这个指令。接着你左脚轻拍点地，这是你的右半脑某个

区域指挥完成的这个动作。我们大脑是对侧控制的。这就是为什么右脑受损的人左边身体行动困难，反之亦然。大约 90% 的人群都是右撇子，这意味着 90% 的人都是由左脑控制生活中重要行为的，比如写字、吃饭、操作鼠标等。

对侧控制不仅体现在当我们签名或踢球时，还同样反映在我们转动头部和眼睛时。比如，把你的头慢慢转向左侧，这个动作由你的右脑控制完成，再把你的头由左慢慢转向右侧，这时，你的左脑操控完成了这个动作。现在用你喜欢的随便的一个半脑，想出一个与上述第二个动作有关的活动，就是能使你的头和眼睛慢慢由左向右移动的活动。给你一个提示，你现在就正在做这个动作（对，你在看书）。西方国家中，读和写的顺序就是从左到右的，操练的就是左脑。希腊人公元前约 550 年发明的文字更是强化了左脑的统治地位（至少在西方国家），希腊字母也引发了被哈佛古典学者埃里克·哈夫（Eric Havelock）提出的“字母顺序的思维”。也许就是这样让左脑占了优势，因为它知道如何从左向右去写字。

2、左半脑按先后顺序进行活动，右半脑是同步同时进行活动

考虑一下字母顺序思维的另一个方面：它依次处理声音和图像信号。当你读这个句子的时候，你先看到“当”字，然后是“你”字，逐

字逐句地读进脑子里。这个是你左脑擅长的。在一本关于按顺序进行文字信号处理的神经科学教科书中这样写道：

“左脑特别善于识别连续性的事物——那些一个接一个以某种顺序发生的行为。左脑也善于控制顺序行为的发生。比如言语方面的行为，像说、听、读、写。”

相反地，右脑并不善于 ABCDE 的排序。右脑的长处在于综合评价。

“右侧半脑的天赋在于一次能看很多事物，比如看一个几何图形的所有部分，掌握它的形状，或者看到一种情境的所有因素，了解情境的含义”。这使右脑在辨别脸的长相方面能力特别突出，这是人类优于计算机的一个天赋。因为，虽然我现在用的这台苹果计算机(iMac)每秒钟能进行一百万次运算，比地球上最快的左脑快得多，但我蹒跚学步的儿子识别人脸的速度和准确度，即使世界上最快的计算机也比不上。想像一下连续性和同时性的区别：右脑是图画，左脑是上千个单词。

3、左脑精于读字面语意，右脑精于读懂话外音

大多数人的语言功能来自左脑（95%的右撇子和 70%的左撇子是如此，剩余约有 8%的人语言功能的分布比较复杂）。但是右脑也没有放弃对左脑的责任，两边大脑互为补充，相互协作。

假设有一天晚上你们夫妻俩人在家里准备做饭。你做到一半，你爱人发现你忘记买一样最重要的配料，于是你爱人抓起车钥匙，撇了撇嘴，

瞪了你一眼，嘴里挤出一句话：“我去超市买！”几乎所有脑子正常的人都会明白两件事，第一，你爱人要去超市；第二，你爱人生气了。你的左脑得到第一个信息——它接受到你爱人说的话，进行语音和语法的分析，理解了字面的意思。但你的右脑理解了第二个含义，表面上听起来中性的词句，其实一点也不中性，瞪你的眼神，从牙缝里挤出的话语，都说明你的爱人生气了。

脑部受损的人不能产生这两个结论。右脑受损的人，听到句子后只能理解到，你爱人将要去超市，但不能理解你爱人的恼怒。左脑受损的人会明白你爱人很恼火，但不知道你爱人要去哪儿。

这个区别不仅体现在听上，也体现在说上。右脑受损的病人说话虽然还语法正确，有条有理，但就像英国心理学家克里斯·麦克马纳斯在他获奖的《右手左手》一书中写的那样：

第一章 崛起的右脑(4)

“他们的语言是不正常的，缺乏韵律，没有语音语调和抑扬顿挫，就像电话里听到的电脑合成的呆板的声音一样。”

简单地说，左脑操纵要说什么，右脑操纵怎样说——包括那些非言语的，常常是带有感情色彩的暗号，比如眼神、脸部表情和腔调等。

但是左脑和右脑的区别不仅仅是言语和非言语的区别。字面（text）和上下文语境（context）的区别，最先由罗伯特·奥恩斯坦（Robert Ornstein）提出来，这个区别已被广泛运用。比如，一些语言是取决于语境的，如阿拉伯语和希伯来语，它们常以辅音书写，这意味着读者只能依靠上下文语境推测出元音是什么。比如你读到一个这样的句子“st mp n th bg”时，填进什么样的元音完全取决于这个句子是出现在害虫预防手册（stomp on the bug），还是出现在一个关于去邮局的小故事里（stamp in the bag）。这些语言与英语不同的是，靠上下文语境辨别使用元音的语言通常从右到左地书写。前几页我们刚提到从右向左地移动眼睛是由右脑操控的。

语境对于语言的其他方面也同样重要。比如，许多研究已经发现右脑具有理解比喻的能力。

如果当你说乔斯（Jose）有着像蒙大拿州（Montana）般的心胸，我的左脑会迅速地想乔斯是谁，什么是心，蒙大拿州有多大。依句子的字面意思，左脑就纳闷：一个 147 000 平方英里的心怎么可能放进乔斯不太大的胸腔？于是左脑就会让右脑解决这个矛盾。右脑跟左脑解释说，乔斯没有可怕的心室异常，这句话是说，他是个慷慨大方和仁慈的人。“两个半脑互为依存，”奥恩斯坦写道，“我们需要理解生活中的语境。”

4、左脑分析细节，右脑考虑全局

1951年，依赛亚·柏林（Isarah Berlin）写了一份关于《战争与和平》的文章，给它起了个空洞的标题，叫《列夫托尔斯泰的历史怀疑论》。出版商很喜欢这篇文章，但不喜欢题目，于是就换了个取自古希腊寓言故事的更容易记的标题，叫《刺猬与狐狸》。狐狸知道很多事情，刺猬只知道一件大事。配上新标题的文章使柏林出了名。这个概念也可以用来解释两个半脑的第四个区别，左脑是只狐狸，右脑是只刺猬。

神经学教科书上写道：“总体上，左脑分析信息，右脑合成信息，右脑尤其擅长将独立的因素整合起来感受整体”，分析和合成也许是最基本的信息处理方式，可以将整件事分成众多组成部分，或者将部分整合成一件事。两者都是人类推理所必须的方式，但由大脑不同部位来完成。罗杰·斯佩里在他和杰尔·利维-阿格雷斯特（Jerre Levy-Agresti）共著的一篇论文里提到过这个差别。

“数据显示，无言的、次等的右脑擅长于完形感知，是一个外界输入的信息的处理者。言语的、主要的左脑正好相反，是按逻辑分析的、像计算机的处理模式进行运作。左脑的语言能力比不上右脑复杂而迅速的合成能力。”

左脑聚焦于单一答案，右脑延伸为完形感知。左脑注重分类，右脑则注重联系。左脑捕捉细节，只有右脑看到大情景。

让我们再回到脑部扫描。

掌管恐惧和厌恶情绪的杏仁核

大脑根部有两个杏仁状的组织，起到了大脑警备（相当于美国国土安全局）的作用。他们叫杏仁核，在处理感觉和情绪，特别是恐惧时起了很关键的作用。左右脑各有一个杏仁核，他们永远都警觉威胁的信号。这不奇怪，当我躺在功能磁共振成像机器里，看着心烦意乱的人和场景的图片的时候，我大脑的杏仁核发出了警报，至于是左脑还是右脑的杏仁核发出的警报，则取决于我看到的是什么画面。

脑部扫描结果显示，当我看到脸部表情图片时，两半脑都活跃起来，但右半脑更活跃一些。当我看到场景时，左脑更活跃。这和我们已知的左右脑情况相符。

为什么左脑对场景的反应要比对脸部表情的反应活跃？因为准确地评估场景取决于迅速的连续推理，这一点正是左脑擅长的。回想一下前面男子拿枪的那张图片，大脑展开逻辑的顺序是：“这是枪，枪是危险的，他正用枪指着，这很可怕。”于是我的杏仁核从椅子上一跃而起，打破玻璃，拉响了警报。相反地，在我看脸部表情图片时，左脑的杏仁核相对安静（当然不是绝对的安静），那是因为右脑，正如无数的研究揭示的那样，擅长识别人脸和表情。这些技能不取决于次序的分析推理，我们不是先看眼睛，再看鼻子，然后看牙齿什么的，而是取决于同时识别脸上各部分，合成各个细节从而产生识别结果。

根据我不同的反应有着不同的解释。一个人拿枪指着自已代表危险，这是我们已经知道的。神经科学家阿曼德·哈里里 (Ahmad Hariri) 认为，对这类图像的反应，“是因为经验或社会化得到这样的认识，因此左半脑区域产生了这样的反映，如果不是取决于左脑的反应，也是从左脑区域产生的反应。” 如果我给一个从没见过枪，也不知道枪很危险的人看这张图片，那么他的反应也许是迷惑不解而不是恐惧。但是如果我拿前面那张女人的脸部图片给一个从没见过白种女人，或是从没接触过外界的村民看，他也许依然可以辨认出表情。这是旧金山市加州大学保罗·埃克曼 (Paul Ekman) 教授——形象图片 (面部表情译码系统) 发明者——的研究发现，我们将在第七章中详述他的观点。教授在 35 年的脸部表情测试的研究中发现：“即使文化背景不同，大部分人还是用一样的表情表达同样的情感，我们还没有发现相反的例子。” 这个实验受试者涵盖了大学学生到新几内亚的偏远部落族民。

第一章 崛起的右脑 (5)

我的大脑，所以不仅仅看起来那么普通，活动起来也很普通。两个半脑分工协作，各有所长。左脑进行逻辑、次序、文字处理和分析，右脑则负责合成处理表情、语境和全景。

全新的思维

有一个古老的笑话说，这世上有两种人，一种是那些相信任何事物都能被分成对立两类的，另一种就是剩下的人。人类似乎很自然地用

矛盾成对的眼光看待生活。东对西，火星对金星，逻辑对情感，左对右。但还有很多事，我们不需要分类，如果硬要分，就很危险。比如，不带情感的逻辑，就是冷冰冰的存在。没有逻辑的情感就是泪汪汪的、歇斯底里的，时钟永远走不准，公交车永远迟到，最终，阴总是需要阳。

这点对我们的大脑来说尤其如此。两半脑相互协作，就像交响乐团里的各乐队配合演奏，如果哪只乐队收拾乐器走人，音乐会就演不下去了。麦克·马纳斯说得好：

“无论怎样分开谈论左右半脑，它们实际上都是协作的，大脑作为一个运行平稳，唯一的联合体，是完整统一的。左半脑知道如何处理逻辑，右半脑了解世界。两者结合在一起，人类就有了强有力的思考能力。只用任何一个半脑的结果将是古怪可笑的。”

两个半脑分工的不同能够指导个人和企业或机构如何进行经营。比如有些人擅长逻辑顺序推理，他们就比较适合做律师、会计和工程师。还有些人擅长整体的、非线性的直觉思维，他们就比较适合做发明家、演艺人员和顾问。这种个性上的倾向性也有利于指导如何组建家庭、学校和社团。

第一种方式叫左导思维。它是一种思维方式和生活态度，有着左脑的特点：次序的、字面的、功能性的、文本的、分析的。这种思维方式在信息时代很流行，有计算机程序员为证，公司企业很重视，学校也很

注重这种思维方式的培养。这种方式受左脑特征影响，倾向左脑思维的结果。另一种方式叫右导思维。这种思维方式和生活态度有着右脑的特征：同时的、比喻的、美学的、语境的、合成的。它们在信息时代不被重视，企业和学校也不注重这方面的教育，这种思维方式受右脑特征影响，倾向右脑思维的结果。

当然，我们需要上述这两种方式来过日子和构建多产、公平的社会。但我觉得有义务强调一点，那就是，很明显第一种方式也许暗示了我们受简约方式和二进制思考的束缚的程度。尽管有些人超越科学依据，神话了右脑的能力，但普遍观念依然偏向左脑。大众文化倾向于注重左脑思考，认为右脑思考有用但仍是次要的。

但是现在这种情况在改变，并且我们的生活也将重塑。左脑思考方式以前像是司机，而右脑像是乘客。现在情况变了，右脑思考方式突然掌握了方向盘，控制了油门，决定我们将要去哪儿，怎样去。左脑导向的智能可以通过大学入学考试、注册会计师考试等方式测试出来的，这种能力依然必要，但已经不够用，相反地，右脑的智慧常常被轻视和忽略，艺术性、共情能力、长远眼光、追求卓越等能力将决定未来谁主沉浮。这是一个使人眼花缭乱但鼓舞人心的改变。在下一章中，我将解释为什么会发生这种变化。

第二章 亚洲崛起和自动化盛行(1)

%%%物质丰富、亚洲崛起和自动化盛行

随我回到我的幼年时期，那令人激动的 70 年代吧。当我还是孩子时，美国中产阶级家庭的父母们总是传输孩子们老一套的成长套路：读书取得好成绩，上好大学，谋好工作，才能过好日子，也许还能声名显赫。如果你数理化好，就当医生，文科好，就当律师。如果律师界讲究出身的陋习使你觉得恶心，文字功底又还不错的话，就当会计。后来，计算机开始在办公室流行，CEO 们在杂志上频频露脸，于是数理化优秀的年轻人又改选高科技专业，其他人则赶风扎堆又去读商学院，认为读 MBA 是成功的标志。

律师、医生、会计、工程师和执行官，伟大的彼得·德鲁克（Peter Drucker）给这类职业者起了一个很贴切的名字：知识工作者（Knowledge Workers）。所谓知识工作者，指那些不是靠体力和手工技能而是靠课堂所学的知识吃饭的人。这类人与其他劳动者的区别在于，他们能够解析知识和实践理论（换句话说这些人擅长左脑思维）。这类人也许数量上不是很多，但他们将在知识社会中崭露头角，获得特殊的社会地位。

德鲁克又一次预言成功，知识工作者和他们的思维方式确实在现代社会确立了主导地位。想像一下任何中产阶级的美国人去上班时要经过的过路收费亭，还有各种各样的考试，高考预考（PSAT）、高考（SAT）、工商管理硕士 MBA 入学考试（GMAT）、法学院入学考试（LSAT）、医学院入学考试（MCAT）等。请注意一下最后两个单词的相似性，这些工具测量的都是不折不扣的左脑思维。这些考试要求逻辑和分析能力，要求

考试者给出校对过的唯一正确答案。这些测验是线性的，按顺序进行的，有着时间限制。一问一答，你答完一题接着往下继续做题，直到考试时间结束为止。这些考试成为进入白领社会、成为中产阶级的敲门砖。它们创造了考试一族，在这种考试制度下，要想进入小康生活，人们必须具有迅速的逻辑推理能力。这可不仅仅是美国现象。从英国的入学考试到日本学生超负荷的学校，大多数发达国家都投入大量的财力和物力培养左脑型的知识工作者。

考试制度取得了极大的成功。它打破了贵族特权，开放了教育和职业机会给各类人。它促进了世界经济发展，提高了生活水平。但考试一族现在开始走下坡路了，因为左脑思维虽然重要，但已不够用。现在我们正进入一个右脑思维决定优势地位的时代。

对于一些人来说，这是个好消息。对于另一些人，可能被认为是胡说八道。这一章是为后者写的，后者是那些遵循长辈教诲，上好学，考试成绩好的家伙们。为了说服他们，我用左脑的因果逻辑的机械的语言来解释发生这种改变的原因：物质丰富、亚洲崛起和自动化盛行。结果：左脑思维的重要性减弱，右脑思维重要性日益加强，

物质丰富

我来举另一个关于 70 年代的例子：每年八月我母亲总会带着我们兄弟姐妹去买新学年的衣服。这意味着去俄亥俄州三大购物中心之一——

—东方购物广场。在这个购物天堂里有全国性的大百货商店——西尔斯（Sears）和杰西·佩妮（JCPenney），也有当地的百货商店，如拉扎卢斯（Lazarus）。这儿的童装部货架上摆满了衣服供人挑选。除两端的大商店外还有 30 多个小商店和精品屋。就像大多数美国人当时认为的那样，我们也认为像东方广场这样的季节性的室内购物中心是现代物质丰富的极至表现了。

而现在我的孩子则认为这不算什么。从我们华盛顿的家开车 20 分钟，就有 40 家大卖场，那面积之大、商品之多在 30 年前根本不能想像。就拿北佛吉尼亚（Virginia）第一大道的波特马克（Potomac Yards）为例，八月的一个周六上午，我和我太太还有三个孩子开车到那儿为重温学生时代的远足做准备。我们从开始的一家大商店开始逛，在女装区，我们挑了莫西莫（Mossimo）的帽子和毛衣、梅伦娜（Merona）的运动夹克、艾萨克·米兹拉希（Isaac Mizrahi）的短上衣、丽兹·兰格（Liz Lange）的孕妇装。童装部也同样宽敞而时髦。于是我们又买了很多莫西莫牌的童装，包括给两个女儿买的天鹅绒的裤子和夹克衫套装。服装款式比我小时候更新颖，更漂亮也更丰富了。现在的童装比起我小时候那有限的时髦童装，时尚多了，但还有一件事值得一提，现在的童装更便宜。因为我们不是在那些时尚精品屋里买东西，而是在塔吉特百货（Target）里购物。塔吉特百货是美国第四大零售商——高级折扣零售店——这家商店能让人拥有愉快、省时的购物体验，商品质量高于传统折扣商场，价格又比百货公司低很多。比如天鹅绒的裤子和夹克衫整

套才 14.99 美元、帽子 9.99 美元、给我太太买的那件依萨克小山羊皮的短上衣才 49 美元。隔几个过道是卖家具的，托德·奥尔德曼（Todd Oldham）设计的系列家私比我父母当时从西尔斯买的便宜多了。整个商场里都是物美价廉的东西。

塔吉特百货仅仅是为中产阶层量身打造的商店之一。接下来，我们还将光顾美国三大办公用品零售商史泰博（Staple），这个办公用品超市，有 2 万平方英尺，销售 7 500 多种办公用品，这个品牌在美国和欧洲拥有 1 500 多家像这样规模的连锁超市。紧挨着史泰博的是来自美国亚利桑那州全球头号连锁宠物大卖场（PetsMart），在美国和加拿大有 600 家连锁店，每家连锁店平均每天的营业额高达 15 000 美元。这家店甚至有自有品牌的宠物饲养节目的演播室。宠物大卖场的隔壁是北美家喻户晓的家电零售巨擎百思买（Best Buy），在北美拥有 780 家零售店，一整层电子产品零售商场比我住的街区还要大。其中有家庭影院设备的专卖区，陈列着各式各样的双臂宽的等离子高清晰平板彩电，型号款式也很丰富，有 42 寸、47 寸、50 寸、54 寸、56 寸、65 寸等。在电话专卖区，我数了一下，光无绳电话一种就有 39 款。以上四个大卖场只是这整个购物天堂的三分之一。

第二章 亚洲崛起和自动化盛行(2)

令人惊奇的是，像波特马克这样的购物天堂非常多，在美国很容易就找到这样类似的大型卖场，欧洲和一部分亚洲国家也越来越多。这样

的购物天堂仅仅是现代物质生活发生显著变化的一个例子。在历史上大多数时候，人类的物质很匮乏。而今，当代社会、经济和文化生活则极为丰富。

我们的左脑使我们致富。在德鲁克所谓的“知识工作者”的引领下，信息经济产生了发达国家的生活标准，这是西方世界的祖辈们难以想像的生活。

以下是一些关于我们这个时代物质极端丰富的例子：

●在 20 世纪，大多数中产阶层美国人的梦想是有车有房。现在每三个美国人中就有二个拥有自己的房子（事实上有 13%的住房是第二套住房）。至于车，现在美国的车比驾照还多，意味着平均算来每个有驾照的人都有自己的车。

●自用型仓储业务（self-storage）——专门提供人们存放多余物品的行业，在美国，这个行业年营业额高达 170 亿美元，比电影业还多。这个行业在其他国家正以惊人的速度发展。

●当我们家里的东西放不下时，基本上是扔掉。商务作家波莉·拉巴尔（Polly LaBarre）写道：“美国这个国家使用的垃圾袋比世界上 90%的国家使用的垃圾袋还多。换句话说，美国垃圾容器的花费比世界近半数的国家消费的商品还多。”

但物质的极大丰富产生了一个讽刺性的结果：左脑思维的优势已经减弱。它所释放出的物质繁荣给了右脑思维发挥的空间——美感、精神和情感上的需要凸现了。商业上，仅仅生产一个价廉的、有使用价值的商品已经不够了，这个商品还必须美观、独特、有意思，符合作家弗吉尼亚·波斯特尔（Virginia Postrel）所说的“审美需要”。也许关于这种变化最有说服力的例子，就像我们家去塔吉特购物所反映的那样，是新的中产阶级对设计观念的喜爱。世界著名的设计师，比如我上面提到过的，如卡林·拉希德（Karim Rashid）、菲利普·斯塔克（Philippe Starck）等现在也为中产阶级精英们设计各种各样的商品。塔吉特等一些零售百货店已经卖出了近三百万个拉希德设计的废纸篓。设计师设计的废纸篓呀！试着给你的左脑解释一下吧。再看看下面这个马桶刷，它是我逛塔吉特百货时的另一个战利品。

（图略）

这可是迈克尔·格雷夫斯（Michael Graves）设计的马桶刷！迈克尔是普林斯顿大学的建筑教授、世界著名的建筑设计师和商品设计师。猜猜这样的马桶刷多少钱？5.99 美元！因为物质的极大丰富，人们才可以创造漂亮的垃圾桶和马桶刷，把普通的日用品当做艺术品来设计。

在一个物质丰富的时代，仅满足逻辑理性和功能上的需要已经远远不够了。东西光有使用价值还不够，如果东西不引人注目惹人喜欢的话，

没什么人会买的，因为有太多的其他选择。在设计、顾客感情和其他软智能上占优势，是商家在竞争激烈的市场上脱颖而出的主要法宝。

物质的极大丰富提高了右脑思维的地位。将来我临终之时，不太可能想着：“唉，一生中我犯了好些错，至少在 2004 年我弄坏了迈克尔·格雷夫斯设计的马桶刷！”物质丰富给我们的生活带来了美的东西，但那堆东西并不一定会使我们更快乐。繁荣的矛盾在于，尽管生活水平在不断提高，可人们对生活的要求也在不断提高。这就是为什么人们一边追求物质一边又不满足于它，人们企图寻找意义来解决这个矛盾。正如哥伦比亚大学的安德鲁·德尔班科（Andrew Delbanco）教授说的那样，“当代文化最显著的特点是对卓越的不懈追求。”

看看发达国家兴旺的社区和方便的购物，你可以窥见这种对卓越的追求。从社会主流崇尚的异国之术，比如瑜伽和冥想，到工作环境的精神性和书籍电影中新教会的主题等，对目的和意义的追求已经成为我们生活不可分割的部分。人们已将注意力从日常生活转向了更广更深的意义层面。当然，发达国家并不是人人都享受物质富裕，更别提不发达国家的人民。但是物质丰富确实使成万上亿的人不再为温饱挣扎，像诺贝尔奖得主经济学家罗伯特·威廉·福格尔（Robert William Fogel）写的那样：“物质丰富使得人们对自我实现的追求越来越普遍。”

如果你现在还是不相信的话，我还有最后一个证据——统计数字。电灯在一个世纪前还是稀罕物，现在已经非常普遍了。电灯泡也很便宜。

大家都用上了电，谁还会用蜡烛呢？表面上看，多数人会认为蜡烛没用了，但在美国，蜡烛业每年有 24 亿的营业额。原因就是人们使用蜡烛不是出于照明的逻辑需求，而出于一个富有国家对美和卓越的向往。

亚洲崛起

这是我为写这本书做调研时结识的四个人：（图略）

他们都是我在这章开始时所描述的知识工作者的典型。像许多聪明的中产阶级的孩子一样，他们听从了父母的教诲。高中时读书很好，进入好的大学读工程或计算机专业，现在大型软件公司工作，为北美银行和航空公司写计算机程序。他们从事高科技工作，然而年收入却不超过 14 000 美元！

发达国家的知识工作者们现在面临新的竞争：以来自印度孟买的四个年轻人——斯里维迪亚、拉莉塔、卡维塔和卡梅尔为代表的发展中国家的知识工作者正在抢走他们的饭碗。

第二章 亚洲崛起和自动化盛行(3)

近几年没什么话题比外包风潮更能引起焦虑、更有争议的了。那些来自印度、菲律宾和中国的程序员真正把欧美的软件工程师和其他左脑职业者吓坏了，他们纷纷抗议和进行抵制，引发了许多政治问题。那些外包出去的工作不久前还是由欧美的电脑工程师们来完成（跨国公司所

需的最复杂的编程除外），他们每年收入达 7 万美元。现在 25 岁的印度年轻人就抢走了这个活，因为他们同样干得又快又好，即使不是更好，也同样快，就是没有同样快的话，那也便宜很多——他们的工资和连锁快餐店的收银员差不多。这种工资水平在西方标准看来是很低的，但在印度却是一般收入的 25 倍左右——因此能够提供给他们上层社会的生活方式，能度假有房产。

我在孟买遇到的这 6 个程序员，只是全球外包浪潮中受过良好教育的外包工程师的例子。每年，印度的大学都有 350 万工程学士毕业。全球 500 强企业超过半数现在把软件服务外包到印度，这是其中一个原因。比如，通用公司（GE）约有 48% 的软件是在印度做的。该公司在印度的雇佣人员多达 2 万人，甚至其印度的各办公室张贴有“擅自进入者将被聘用”的告示。惠普公司（Hewlett-Packard）在印度雇佣好几千名软件工程师。西门子（Siemens）在印度雇佣 3 000 名计算机程序员，并且还将再雇佣 15 000 名外包程序员。甲骨文（Oracle）公司有 5 千名印度员工。印度知名的软件服务公司维布络（Wipro）有 17 000 名工程师，为全球最大的家庭装潢零售商——家居货栈（The Home Depot）、诺基亚（Nokia）、索尼（Sony）等世界知名大公司服务。越来越多的世界知名的大公司加入到外包行列中来。通用公司的印度首席执行官在伦敦的《财经时代》（Financial Time）上说：“美国、英国、澳大利亚等英语国家的任何工作都可以在印度做，不怕印度人做不到，就怕你想不到。”事实上，外包工种已不仅仅局限于计算机程序员了，还扩

展到了其他专业人员。著名的金融服务商雷曼兄弟公司（Lehman Brothers）、贝尔斯登（Bear Stearns）、摩根斯坦利（Morgan Stanley）、摩根大通（JPMorgan Chase）等纷纷把计算和财务分析工作外包给了印度的工商管理硕士们（MBA）。著名财经新闻社——路透集团（Reuters）也将初级编辑的工作外包出去。在印度，你经常可以看到，注册会计师在计算美国的所得税，律师在为美国的官司做相关法律准备，放射线学者在研究美国医院的 CT 图片。

这种情况不仅仅发生在印度，世界其他许多发展中国家各行各业的左脑白领们也正纷纷涌入外包大军中。摩托罗拉（Motorola）公司、北电集团（Nortel）、英特尔（Intel）公司在俄罗斯纷纷建立了软件研发中心，波音（Boeing）公司也将大量的飞机制造工程转移到那儿。全球第二大电脑服务公司 EDS（Electronic Data System）在埃及、巴西和波兰都设有软件研发基地。匈牙利建筑设计师们正在为越来越多的美国加州设计公司设计规划图。菲律宾的会计师为管理资讯顾问公司凯捷安永（CapGemini Ernst&Young）担任审计工作。荷兰皇家飞利浦（Philips）电子公司在中国雇用 700 名工程师，中国现在每年的工科毕业生几乎和美国的一样多。

外包的主要原因是钱。在美国，一般的芯片设计人员月薪 7 000 美元。而在印度每月只有 1 000 美元。在美国一般的飞机工程师月薪 6 000 美元，而在俄罗斯月薪不到 650 美元。在美国会计师月薪 5 000 美元，

而在菲律宾月薪只有 300 美元。然而，这点薪酬对于这些人均年收入为 500 美元的发展中国家来说都不是小数目。

对于庞大的国际性知识工作者来说，这股新的世界外包定购风潮是件好事，而对于欧美的白领、左脑工作者来说就是噩梦了。例如：

- 未来 2 年，美国 IT 行业每 10 个工作就有一个外包，到 2010 年就变成每 4 个就有一个。

- 佛瑞斯特研究机构（Forrester Research）预测，到 2015 年至少 330 万份白领工作和 1 360 亿薪水将从美国流向低工资的国家，如印度、中国和俄罗斯。

- 日本、德国和英国也将面临同样问题。在未来几年，仅英国就将流失 25 000 份 IT 行业工作和高达 30 000 份的金融业工作到印度等发展中国家。到 2015 年，欧洲将有 120 万份工作流向海外。

对外包局势的担忧和焦虑有些过头了，我们不会明天就全部失业。从短期来看，外包的影响被夸大了，而长期考虑的话，我们却有些不够重视。由于全球通信成本几乎为零，发展中国家持续不断地培养出高技能的知识工作者，欧美、日本的职业生活方式将发生显著变化。日常的左脑工作，如财务分析、放射线研究、计算机编程工作将大量外包，通过光纤即刻传输给客户。这种变化对大多数人来说很难适应，但比起以前我们经历过的巨变来说本质上没有太大的差别。制造业也发生过类似的

转移，在 20 世纪下半叶，发达国家将劳动密集型的生产环节向发展中国家进行了跨洋转移。就像当时那些发达国家工厂工人要掌握一系列新技能和知识一样，现在的知识工作者也要掌握一些新的能力。他们需要去做那些海外的外包人员无法质优价廉地完成的工作，用右脑思维的优势去缔结关系而不是处理业务，去应对新的挑战而不是解决日常问题，掌握大局而不是着眼于局部。

第二章 亚洲崛起和自动化盛行(4)

自动化盛行

让我们认识两个人，一位是画面上的人物，但不知是否确有其人，另一位是真实的人，他的懊悔的一幕成为了经典画面。

第一位是下面这个美国邮票上的不朽人物：约翰·亨利。（图略）

约翰·亨利的故事大部分美国学童都耳熟能详，他是一个钢钻工人，天生正直，力大无穷（上帝，没人能肯定是不是真有这么个人。历史学家认为他原先是个奴隶，美国内战后，当了一名铁路修建工人）。亨利所在的工作队的任务是用长长的钢铁钻头在岩石上开凿隧道，铺设铁轨。亨利可不一般，他比所有人的力气都大，用钢钻开凿的速度也飞快，不久他的非凡气力成了传奇故事。有一天推销商带来了一台自动气钻机，宣称能胜过最强的钢钻好手。亨利对此嗤之以鼻，认为齿轮和机油比不过肌肉。于是他提出人对机器来比赛，看谁能先把山凿透。第二天

下午比赛开始了，自动气钻机从右边开始钻，亨利从左边钻。起先机器快，但亨利很快就奋起直追，两边的隧道口的大块的石头越堆越多。不久亨利就逼近了自动气钻机的进度，在最后一刻，他超过了机器，抢先凿完了。亨利的同伴欢呼雀跃，可亨利却耗尽体力，累死了。这个故事传开了，在民谣和书本中亨利的死亡成了工业时代的代名词。机器确实在某些事情上比人做得更好，因此一定程度上人的尊严有所损伤。

现在我们再来看看第二位人物：（图略）

世界棋王加里·卡斯帕罗夫（Garry Kasparov）是驰骋棋坛二十余年的国际象棋大师，也是这个时代约翰·亨利式的人物——人类被机器打败了的例证。

1985年卡斯帕罗夫成为历史上最年轻的国际象棋冠军，此时好几个研究机构开始研制会下象棋的电脑。在此后的十几年间卡斯帕罗夫从未输过一场比赛，而且1996年他击败了当时最厉害的象棋电脑。

但在1997年，卡斯帕罗夫迎来了一个更厉害的对手，IBM研制的1.4吨重的超级电脑“深蓝”（Deep Blue），六局的比赛被戏称为“人脑的最后一搏”。令人吃惊的是，“深蓝”击败了卡斯帕罗夫。一本象棋杂志在封面上用一个词来描述这场比赛的重要意义：哈米吉多顿（世界末日善恶决战的战场，出自圣经）。为了给他自己和所有血肉之躯的左脑思维的人复仇，卡斯帕罗夫后来又安排了一场和“小深蓝”（Deep

Junior) 的重赛，这台以色列的电脑曾在国际象棋电脑比赛中三次荣获世界冠军称号。

国际象棋是典型的左脑思维活动，它不需要感性，而需要记忆、推理和精准的计算，这可是计算机所擅长的事情。卡斯帕罗夫说，当他看着棋盘，脑子每秒钟可以计算一到三步棋。那么“小深蓝”呢？哈哈，令人震惊的是，它每秒可以计算 200 到 300 万步棋。然而，卡斯帕罗夫依然相信人类可以在 64 格棋盘的战场上获胜。

2003 年超级杯 (Super Bowl) 举行的星期天，卡斯帕罗夫昂首阔步走进了豪华的纽约市“运动俱乐部”，开始一场划时代的人机大战，六局比赛的奖金高达一百万美金。600 位棋迷到场观战。场外更有数百万的观众。卡斯帕罗夫赢了第一局，但第二局和棋。在第三局，卡斯帕罗夫开局走势凶猛，但关键时候中了“小深蓝”的陷阱输了棋。第四局卡斯帕罗夫走得跌跌撞撞，又是和棋。卡斯帕罗夫因第三局的失利而心烦意乱，他一再告诫自己“不能睡着丧失信心。”第五局再次和棋，进入第六局也是决胜局。

虽然卡斯帕罗夫在开局领先，但正如《新闻周刊》后来报道那样，“对于人类的棋手，卡斯帕罗夫可以凶狠地进攻并取得胜，但这次他不是和人在下棋。”在他尝试的后几步棋中，他犯了个小错误而丧失了优势。

卡斯帕罗夫被搅昏了头，没感觉的机器可不会被搅晕。更糟的是，卡斯帕罗夫原先指望机器对手像他的人类对手一样犯点错误好让他扳回这一局，可愣是没机会，即使伟大的卡斯帕罗夫也无能为力，这种情况一直持续到比赛结束。

最后第六局还是和棋，比赛最终以 3：3 战平。

人类有很多优点，但在下棋等其他相关的倚重于有规则地逻辑思考、计算和次序推理时，电脑就要更好、更快、更强些。还有电脑不会疲劳，不会头疼脑热，不会因压力而失常，不会因失败而生气。它们不担心观众会怎么想，也不关心媒体会说什么，它们不会发晕也不会疏忽大意。就是这些挫败了象棋大师。1987 年，当卡斯帕罗夫刚在象棋界崭露头角时，他就放言：“没有电脑能打败我！”如今，卡斯帕罗夫，这位当代的约翰·亨利说：“要不了几年时间，电脑就会打败人脑赢得每一场比赛，甚至我们获取一局的胜利都十分费力。”

二十世纪机器被证明可以代替人的体力，二十一世纪，很多新技术被证明可以替代人的左脑。关于这点，管理大师汤姆·彼得斯（Tom Peters）说得很妙，他说，对于白领而言，“软件是思维的铲车。”所有左脑负责的工作即使不会全部被取代，大部分也会被取代从而影响剩下为数不多的工作。任何工作只要是日常流程性的就能被简化为一套程序或分解为一系列可重复的步骤，那么就有被取代的可能。就算月薪 5

00 美元的印度注册会计师不会砸了你的饭碗，特波税务软件（Turbo Tax）也会。

第二章 亚洲崛起和自动化盛行(5)

重新审视一下典型左脑思维的三种职业：电脑工程师、医生和律师。电脑科学家弗纳·文吉（Vernor Vinge）说：“过去，谁只要有一些基本编程知识就很容易找到一份程序员的工作，现在不行了。这样的工作正越来越多地由程序设计器来做。”现在，英国一家叫应用基因（Appigenics）的小公司研发出了编程软件。一般的程序员（不管是印度的还是美国的）一天能写 400 行的电脑程序码，这套软件只用不到一秒种就能办到。因此，工程师和程序员们就要掌握新的技能，更多地依靠创造性而不是熟能生巧，战术战略而不是技术指南，制作大局规划而不是在琐屑事情上费神。

自动化也正改变着医生的工作。很多诊断工作要遵循一系列的决策树，是干咳还是有病菌？T 细胞在标准上还是下？然后得出结论。电脑能够用人类比不上的速度和准确性来处理决策树的二元逻辑。于是各式软件和在线程序就应运而生了，病人只要在电脑上回答一系列问题，就可以得出初步的诊断，而不需要医生。《华尔街日报》报道说：“消费者已经开始使用这样的方式来诊断自己是否患重症，比如心力衰竭、冠心病和一些常见癌症，并且在确诊后决定生死攸关的治疗。”

与此同时，医疗健康的电子信息也越来越多。每年约有一亿人上网浏览医疗健康的资讯，点击访问 23 000 多个医疗网站。患者自我诊断，然后把信息告诉医生，这些方式正在改变医生的角色，医生从无所不知的治病者成了备选的感情顾问。当然，在医生每日的工作中也会遇到些疑难杂症——单靠软件解决不了的，我们依然还需要经验丰富的医生。但我接下来还将阐述，科技的发展正在改变医疗的重点，从日常的、分析和以信息为基础的工作转向着重患者感受、叙事医疗和总体医护。

类似的情况也发生在律师界。大量廉价的信息和咨询服务正在改变法律服务的方式。比如，“完全案例”这个网站（CompleteCase.com），它自诩为首席的、在线的、无人能望其项背的离婚服务中心，处理你的离婚案件的费用仅 249 美元。与此同时，互联网正在打破为律师带来高收入和职业神秘的信息垄断局面。律师平均每小时收费 180 美元，而很多网站——比如“法律优势”（Lawvantage.com）和“我的顾问”（My Counsel.com）网站，他们提供标准法律文本只需 14.95 美元。《纽约时代周刊》说：“不需要花几千美元请律师写合同了”，客户在网上找到合适的文本，“只需花几百美元请律师根据其具体情况进行修改。”结果会使律师行业“处在即将发生翻天覆地变化的边缘，对传统服务的需求将减少，律师将降低收费。”经过变化仍留存的律师会是那些能够处理复杂问题，能够提供数据和软件提供不了的服务——顾问、调解、辩护等那些右脑思维的服务。

回顾一下，三个原因使右脑思维逐渐走红。物质丰富满足了人们的物质需要，增强了美和感情的需要，促进了个人对意义的追寻。亚洲的外包人员正以低廉的价格从事着大量的日常白领的左脑思维的工作，因此迫使发达国家的知识工作者去掌握那些不能被外包的技能。最后，自动化开始影响这一代的白领，就像影响上一代的蓝领一样，使得靠左脑吃饭的人要开发新的能力，做那些电脑无法更快、更便宜、更好完成的事。

那么接着又会发生什么呢？我们的生活受到自动化、亚洲外包风潮的巨大冲击和物质丰富的影响，将会变成什么样子？我将在下一章讲述。

第三章 高概念 高感性(1)

让我们把过去的 150 年想像成一个三幕剧。

第一幕是工业时代，大量的工厂和生产流水线极大地促进了经济发展。这一幕中的主要角色是庞大的生产工人队伍，特征是强劳动力，意志坚韧。

第二幕是信息时代，美国和其他各国正在经历这个时代。第一幕的大量生产的场景渐褪成背景，信息和知识成为发达国家的经济动力。这一幕中的主要角色是知识工作者，特征是擅长左脑思维。

如今，随着物质丰富、亚洲外包风潮和自动化的影响日益加深，第三幕正缓缓拉开帷幕，即将上演。第三幕是概念时代。主要角色是创作者和共情能力者，特征是擅长右脑思维。

我用下面 3.1 图来说明这个进步，图上包括了工业时代的前身，农业时代。横轴表示时间，纵轴表示富裕、科技进步、全球化的程度（简称为 ATG）。当人们越来越富裕、技术越进步、世界联系愈发紧密，这三要素密切联系成一股推进力，推动社会进入一个新时代。这解释了我们如何从农业时代前进到工业时代，再进入信息时代。现在，这个模式揭示的是我们如何受三因素合力推进，正进入概念时代（富裕是西方生活的显著特征、技术进步体现为自动化设备已经解放了许多种白领工作、亚洲外包风潮兴起是全球化经济的结果）。

简而言之，我们从农业社会进步到工业社会，再进步到信息社会。现在我们又将进步到一个创新型社会——创造者和共情能力者的社会，模式识别者和创造意义者的社会。

（图略 3.1）

（图略 3.2）

如果一张图能说明千字的含义，那么一个比喻可能抵得上几幅图片。我们从以体力劳动为基础的经济发展到了以人类左脑为基础，如今正朝着以人类右脑为基础的经济。

当经济和社会依赖于工厂大量的生产时，右脑思维几乎与此没有什么关系。随后当我们进入信息社会时，右脑思维开始受到认可，但是处于二等公民地位，从属于左脑思维。现在，随着北美，西欧、澳大利亚和日本等国的发展，右脑思维逐步开始获得经济和社会的平等地位，在很多方面甚至是主导地位。在 21 世纪的今天，右脑思维成为职业生涯成功和个人满意度提升的关键。

但我要说明一点，未来不会是两个极端的世界：人们要么左脑型的、快要灭绝了，要么右脑型的、欣喜若狂了；也不会是一方乐土，身价百万的陶工开着宝马，电脑程序员在快餐连锁店里擦玻璃。左脑思维依然很重要，只是不够用了。在概念时代，我们需要的是完整的全新思维。

高概念 高感性

在当今时代想要生存，个人和组织要重新审视一下自己营生的行当，问自己三个问题：

1. 是否有海外的外包人员能廉价完成我的工作？
2. 是否电脑可以比我干得更快？
3. 在这个供给过剩的时代，我做的产品是否还有需求？

如果头两个问题你回答“是”，或者第三个问题是“否”，那么你就有麻烦了。如今的生存之道就在于你能做那些外包不了的、电脑无法做得更快的、能满足富裕时代不同凡响的和非物质需求的工作。

这就是为什么高科技已经不够的原因。我们要给高科技能力辅以高概念和高感性。我在前言中介绍过，高概念涉及创造艺术和情感美的能力，发现格调和机遇的能力，构思令人满意的故事的能力，把没什么关联的东西组合出新奇发明的能力。高感性涉及到共情感知的能力，洞悉人际交往的精妙之处的能力，探寻内心愉悦并帮别人找到这种愉悦的能力，跳出日常琐事追寻目的和意义的能力。

高概念和高感性正在世界经济和社会中风靡。最有力的证据是，人们认为最不可能发生这种变化的领域却纷纷在变化。比如医学院，那可是那些读书好、考分高、分析逻辑能力强的人的地盘。现在，美国医学院的课程就正在发生时代性的伟大的转变。哥伦比亚大学医学院的学生和全国其他的医学院学生们正在接受“口述诊疗医学”的训练，因为研究表明，除了电脑诊断外，医学诊断的一个重要方面是病人的口述。而在耶鲁医学院，学生们会去耶鲁英国艺术中心学习艺术，来锻炼提高他们的观察能力。因为那些学过绘画的学生更善于洞察病人的细节情况。同时，全美五十多家医学院在课程中加入了精神学方面的内容。加州大学洛杉矶分校（UCLA）医学院设立了“医院夜间项目”课，让二年级的学生想像自己得了一种病，然后在医院过夜。学校方面说，设立这个课

的目的是“为了培养学生理解病人感受的能力。”费城杰夫森医学院甚至研发了一种新的医生效能测量法——情感理解指数。

撇开美国医学院，让我们来看看世界经济第二强国日本。日本从二战的废墟中迅速崛起得益于它对左脑教育的大投入，但现在它也开始重新考虑了。尽管日本学生数理科成绩处于世界领先水平，但日本国内很多人开始怀疑一贯坚持的学术教育重心是不是过时了。日本现在正在调整教育体制，着力培养创造力，艺术才能和剧作。实际上，现在日本最挣钱的出口商品不是汽车和电器而是通俗文化产品（流行歌曲和偶像电视剧等）。同时，为了应对学习压力，日本教育部正致力于让学生思考生命的意义和使命，提倡所谓的“心灵教育”。

第三章 高概念 高感性(2)

好，现在我们再把目光转到第三个不可能发生却发生了的领域——跨国大企业通用汽车公司。几年前，通用汽车雇佣了罗伯特·卢茨（Robert Lutz）做主管生产研发的副总裁。他不是一个暴躁敏感、装腔作势的人，而只是一个满脸皱纹，白发苍苍的70多岁的白人。他在美国三大汽车公司当过执行官，还曾经当过水手，至今行为举止仍有水手的痕迹。他抽雪茄，驾驶自己的飞机。他认为全球气候变暖是环保运动引起的扯谈。当卢茨任职通用汽车公司后，《纽约时代周刊》采访他，问他的管理方法将会和前人有什么不同时，他回答道：“更多地使用右

脑……我认为我们做的是一种艺术商业（art business），汽车是具有艺术性、娱乐性，如同流动雕塑般，只是刚好同时提供了运输的功能。”

通用汽车从工业时代到信息时代都是很好的榜样，如今，它也声称自己从事艺术商业。带领通用汽车进入右脑世界的，不是头戴贝雷帽的艺术家，而是 70 多岁老顽童式的水手出身的人。变化正在发生，而且越来越明显。高概念和高感性智慧正在从我们生活的外围来到中心。

MBA 和 MFA

进入哈佛商学院是件容易的事情，至少每年那几百名没考进加州大学洛杉矶分校 (UCLA) 艺术系的人会这么想。哈佛商学院录取比例是 10%，而 UCLA 艺术学院录取比例是 3%。为什么呢？因为艺术硕士（MFA, Master of Fine Arts）现在是世界最热门的文凭了，你想啊，就连通用汽车也进入了艺术商业领域。企业招聘官开始拜访顶级的艺术院校寻找人才，比如罗德岛设计学院、芝加哥艺术学院、密歇根克兰布鲁克艺术学院等。这减少了传统商学院学生的就业机会。比如，1993 年麦肯锡公司的员工 61% 都是 MBA，十年过去了，MBA 的比例下降为 43%。麦肯锡公司认为其他专业学科新成员同样表现出色。随着应聘人数的增加，越来越多的艺术毕业生占领了关键岗位，规则改变了：MFA 变成了新的 MBA。

我在上一章中讲过的两个原因导致了 MFA 变成 MBA。因为亚洲外包风潮，很多 MBA 变成了这个世纪的蓝领工人，眼睁睁地看着他们的工作流向海外。像我们知道的那样，投资银行等正雇佣印度 MBA 处理金融分析。美国科尔尼管理顾问公司（ATK）预测，未来五年美国金融业将转移五十万份工作到印度等低工资的国家。就像《经济学家》杂志说：“读 MBA 当时是年轻人的梦想，他们没有经验但充满雄心壮志，努力工作企图在华尔街或伦敦金融城飞黄腾达。但现在，由于科技的发展与普及，劳动力低廉的印度的青年人也有了同样的梦想。”同时，由于物质丰富，商人意识到在现实过渡饱和的市场中要使自己的商品和服务与众不同的办法，唯有使商品和服务漂亮而有吸引力，能唤起消费者的情感共鸣。所以，艺术家的高概念能力就比学商科的学生所有的简单左脑技能都值钱。

上世纪中期，前通用汽车执行官查理·威尔森（后来成了美国国防部长），曾经说过很经典的一句话，“凡适用于通用的东西，也适用于美国。”是时候该把他的话与时俱进一下了：凡是通用汽车正在经历的变化，美国也在经历，美国正在经历的，其他国家也在经历。如今，我们都处在艺术商业中。

在美国，美术设计师数量十年增长了十倍，与化学工程师的增长比例是 4 比 1。从 1970 年开始，美国靠写作为生的人增加了 30%，靠作词谱曲和演奏为生的人增加了 50%。现在，比起律师、会计师和审计师职业，更多的美国人从事艺术、文娱和设计工作。一个典型的例子是弗吉

尼亚州的亚历山大市一家年轻的公司，当传统的法律研究工作外包，基础的法律信息网上可以获得时，我们还剩下什么工作给律师呢？是高概念的工作，在这个动画制作公司里，法律毕业生们准备证据展示、录像资料、视听设备等，以帮助律师说服陪审员。

2002年卡内基梅隆大学城市规划师理查德·佛罗里达总结，有3800万美国人是创造阶层，并声明这个阶层是经济发展的关键。尽管佛罗里达定义的“创造”外延有些大，它包括了会计师、保险设计师、税务师等，但这个阶层的成长不容忽视。1980年以来它占美国劳动大军的比重翻了一倍，比一个世纪前翻了十倍。世界正处在高概念的潮流中。这个“创造性的”定义涵盖了十五种行业，从设计到艺术表演，从研发到电子游戏。英国分析家约翰·霍金斯估计英国创意产业每年产值约2千亿美元。霍金斯预计在今后十五年里，这个行业的全球产值将达6.1万亿美元，高概念国家将成为世界经济强国。同时，英国的组织机构比如伦敦商学院和约克郡水务公司建立了艺术家居留项目的计划。英国联合利华雇佣画家、诗人和漫画书作家等员工来激励其他人。一支伦敦北部的足球俱乐部甚至雇有自己的专职诗人。

但艺术并不是唯一的最重要的全脑思维的智能之一。让我们回头看看信息时代的摇滚歌星和电脑程序员。传统软件工作的外包促使软件工程师们培养高概念的智能。在那些知名外包公司纷纷将传统的电脑编程、维修、检测和升级等工作外包转移走的时候，概念时代的软件工作的重点将是使软件具有新颖性和独特性。毕竟，要让印度的电脑工程师

有东西去编，进行维护、检测和升级，就得先有构思和产品雏形。然后根据顾客的需要进行修改，才能推向市场。这要求从业者具有独创性、有亲和力、善用感情的本能，而不只具备能简化为说明书的一系列规则的技能。

第二章 高概念 高感性(3)

智商和情商 (IQ and EQ)

将来美国办二十世纪教育展，博物馆馆长肯定会收集很多的物品，比如厚重的课本，积满灰尘的黑板、连体课桌等。有件东西值得特别关注。我推荐一定要在展览中心用一个闪闪发亮的玻璃盒子把它装好——一支削好的 2B 铅笔。

如果 2B 铅笔出现供应不足，美国教育体系就有可能崩溃。因为从孩子们会抓笔开始，就在不停地用 2B 铅笔进行测验，去做各种测验他们水平和潜质的考试。小学时，我们测量孩子们的智商。后来我们又测量他们读写和算术的能力，进行全州的、全美的和全世界范围的水平比较。进入高中，孩子们要准备 SAT 考试，这个考试是他们必须穿越的沙漠，为了将来能找个好工作过上好生活。我提过，这类 SAT 的考试自有它们的优点，但这种唯考为上制度的一些缺点，直到最近才被人们认识到。

比如，丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman），《情商》一书的作者，进行了一系列研究，旨在测量对于事业获得成功，智商因素大概能起到多大的作用。研究结果如何？拿支 2B 铅笔吧，来记一下备选答案，猜猜看哪个是正确答案。根据最新的研究，智商因素在事业成功中的比重为：

- a. 50%~60%
- b. 35%~45%
- c. 23%~29%
- d. 15%~20%

答案是：4%~10%（若是你只局限于在给出的备选中寻找正确答案，那就是典型的左脑思维的反映）。戈尔曼认为，智商能影响人从事什么样的职业。比如我的智商，要从事天体物理学研究，就偏低。但真正左脑思维的技能不是很关键，更重要的那些很难量化的素质，那些高概念高感性的能力——想像力、愉悦感和高社交能力。比如，戈尔曼和海氏咨询集团调查发现，组织或团体中最有效能的领导者通常很幽默（是有趣的熟人，不是有趣的陌生人）。据称，这些领导者笑得比他们的同行要多三倍（我会在第八章中讲到幽默感，这一点取决于人的右脑）。但是你看过哪个标准考试是测量幽默才能的吗？

现在，你可以在康涅狄格州（Connecticut）的新港市（New Haven）找到这样的考试，耶鲁大学的一位心理学教授正在研发一种 SAT 的替补考试。罗伯特·斯腾伯格（Robert Sternberg）教授把这个考试叫做彩虹测试（the Rainbow Project），这听起来就比我们年少时经历的那些充满了压力、折磨人的考试有趣。在斯腾伯格的测验里，会给学生们 5 个《纽约客》（New Yorker）杂志上的漫画，要求学生们给每幅画设计幽默的配图文字。他们还必须根据给出的题目编故事（比如给一个题目：“章鱼的鞋子”去编写故事）。学生们还会被问到很多真实生活中的问题，比如参加一个谁也不认识的聚会，该如何应对；或者要如何说服朋友来帮你搬家具等。尽管彩虹测试还在试验阶段，在预测学生大学表现方面，它已经有了两次成功的案例。更妙的是，白种和其他种族的学生在 SAT 考试中所表现的种族差距，在这个测验中也缩小了。

斯腾伯格的测验并不是要取代 SAT 考试，而是为了加强 SAT 的影响力（事实上彩虹测试的设立者之一是大学委员会，而大学委员会负责 SAT 考试）。最近 SAT 考试进行修改，增加了写作部分。但是彩虹测试的存在具有启发作用。斯腾伯格说：“如果你没考好 SAT，所有想要在社会上出人头地、通向成功的道路都会被堵死。”很多教育家认为，SAT 测验结果不理想的人在通往成功的道路上会遇到很多障碍。

尤其对于高感性智能来说，这是千真万确的——也就是说，共情、关心和振奋情绪的能力现在正成为概念时代许多职业所要求的关键因素。从事“爱心职业”（caring professions）的人数正在增加——咨

询、护理、健康救助。例如，发达国家一方面在外包高科技的电脑软件服务工作，另一方面从菲律宾等亚洲国家引进护士。护理人员的缺乏，导致护理人员工资上涨，男护士的人数比 80 年代中期翻了一倍。关于这点我们会在第七章详述。

钱和意义

当工作对高概念和高感性能力要求越来越高的时候，概念时代最重要的变化不是在办公室里，而发生在我们的心灵和灵魂深处。像现在流行喝双份浓缩拿铁咖啡一样，对意义和卓越的追求，越来越普遍。现在，一千万美国人定期进行一定形式的冥想活动，比十年前翻了一倍。1 500 万人练习瑜珈，是 1999 年的两倍。如今美国人的娱乐休闲生活里充满着精神的主题，《电视指南》（TV Guide）因此掀起了“超验电视”（transcendental television）的热潮。

如同日本、欧洲人口老龄化一样，美国出生高峰时期出生的人群正在衰老，这种趋势加剧了时代的变化。心理学家大卫·沃尔夫（David Wolfe）认为：“随着年龄渐长，人们的认识模式逐渐由抽象化（左脑导向）转向具体化（右脑导向），这增强了人们的现实感、情感和联系感。”换句话说，当人老时，会更重视生活的质量，比如生活的意义、目的和内在的自我满足感，这些内容在年轻时忙于成家立业而容易被忽略。

有两位研究者提出，这类感性的，找寻意义的人口高峰期出生者已经开始崭露头角。2000年，保罗·雷（Paul Ray）和谢里·鲁思·安德森（Sherry Ruth Anderson）认为，一个约有五千万人口的亚文化群体正在兴起——文化创新者（Cultural Creatives）。他们认为这个群体约占美国成年人口的四分之一，相当于法国总人口那么多。这个群体具有右脑主导思维的特征。比如，文化创新者“坚持综观大局”，这两位新理论的创始人写道：“他们擅长综合事物，并且认为妇女认知事物的方式是合理的，如对别人的经历感同身受，理解别人的观点，把个人的阅历当作重要的学习途径，信奉伦理道德。”

第三章 高概念 高感性(4)

人口高峰期出生者正在进入概念时代，他们知道自己的时间越来越少，剩下的日子屈指可数，这使他们更认真地思考。在追逐了几十年财富之后，物质富有对他们已经不再那么具有诱惑力了，在这个新时代，意义是新的财富。

这对你我意味着什么？我们该做些什么准备以应对概念时代的挑战呢？从某种程度上说，答案很简单，在一个物质丰富，亚洲外包和自动化盛行的社会，左脑思维已经不够了，我们必须擅长右脑思维，掌握高概念和高感性的能力。我们必须能做那些海外知识工作者不能以低价做的，电脑不能做得更快的，同时满足审美的情感和精神需求的工作。但从不同程度上看，这个答案还不够明确，到底我们应该怎么做呢？

我花了几年时间研究这个问题。我把答案提炼为在新时代基本而特殊的六种高概念和高感性能力。我把它们称做“六感”，即设计感、故事感、交响能力、共情能力、娱乐感、探寻意义。这本书的第二部分我要来帮助你理解并学会这六种能力。

六感的介绍

在概念时代，我们需要掌握六种右脑能力来辅助左脑思维。这六种高概念、高感性的能力能够帮助人们发展新时代所需要的全新思维。

1. 不仅要具有功能性，还要有设计感。

创造一个仅仅有使用价值的产品或者一种服务、一种体验或一种生活方式还远远不够。现在，创造一件既外形美观独特，又有内涵的东西不仅能获得经济收益，还能满足个人成就感。

2. 不仅具有争论性，还要有故事感。

我们的生活充满了信息和数据，仅仅依靠收集资料准备有效的辩论已经不够了，随时会有人挑你话语里的毛病，反驳你的观点。说服、交流和自我理解的基础是具备有促动性的叙事能力。

3. 不仅具有专业性，还要有交响能力。

工业信息时代关注专门技能和专业能力。但由于传统白领工作外包到亚洲，促使另一种能力渐长，那就是整合事物的交响综合能力。现在最需要的不是分析而是综合能力——能够看到大局，跨越界限，能够把不同的个体整合成新的引人注目的事物。

4. 不仅具有逻辑性，还要有共情能力。

人之所以为人是因为具有逻辑思辨能力。但在一个信息爆炸的时代，先进的分析工具十分普遍，只有逻辑能力就捉襟见肘了。那些具有共情能力的人能够出人头地，因为他们能理解身边的人们行为的动机，善于创造良好的人际关系，并且善于照顾别人的感受。

5. 不仅仅要有严肃性，还要有娱乐感。

大量的证据显示，大笑、心情愉快和幽默有益于身体和心理健康。当然我们也需要认真严肃的态度，但过分的严肃和苛刻，对你的职业生涯和身体健康会有不良的影响。在概念时代，无论对待工作还是生活，我们都需要保持轻松的态度。

6. 不仅仅要累积，还要有意义感。

我们生活的这个世界，物质财富已经非常丰富，越来越多的人摆脱了日常的琐屑事务，开始追寻更重要的东西：生活的目的、追求卓越和精神上的满足。

设计感，故事感，交响能力，共情能力，娱乐感，探寻意义，这六种能力将越来越主导我们的生活，重塑我们的世界。相信很多人会欢迎这种变化，有些人也可能会厌恶，心里想着，我的正常生活被一帮穿黑色紧身衣、装腔作势的家伙掌握，这些家伙会把我们这些缺乏艺术感和情感的人们远远抛在身后。其实不用担心，因为这些关键的高概念和高感性能力是基本的人类本能。毕竟，咱们住洞穴的祖先既没有 SAT 考试，也不会填电子数据表格，还不是都照样讲述着故事，聆听和理解别人的感受，并且还不断进行发明创造。这些能力人生来就有，只不过进入信息时代后就渐渐萎缩了。我们现在的任务就是使它们重新发挥作用（这就是为什么每一章后面都有一个实践练习部分，这些练习能够帮助你发展全新的思维）。每个人都能掌握概念时代的这六感。谁先掌握了它们，谁就会在这个时代占得先机。现在让我们开始行动吧。

第四章 设计感(1)

戈顿·麦肯齐，已故的贺曼贺卡公司 (Hallmark) 老资历的设计师，曾经讲过一个故事，这个故事当时一讲出来就很快在设计界流传开来。戈顿·麦肯齐是个很有公德心的人，他常常去学校做演讲。每次演讲时，他总是先介绍说自己是个艺术家，然后就环顾教室四周，看看墙上的艺术作品，饶有兴趣地问是谁创作了那些艺术作品。

“这个班级里有多少艺术家呀？”他每次都会问，“请举一下手吧！”

回应模式总是一样的：幼儿园和一年级的班级里，所有学生都举起了手；二年级的班级则有四分之三的人举起了手，但带着点踌躇；到了三年级的班级，就只有几个孩子举手；到了六年级，没有一个人举手，孩子们左顾右盼看哪个不正常的会举手。

设计等创意型行业的人们常常在茶余饭后谈论这个故事，语调里往往带着一种不满，不满这个世界不重视他们的劳动成果。当麦肯齐讲这个故事时，观众的反应只是摇摇头，要不就咕哝两句，再不然就是发出嘘声。他们所有的反应最多只是表示悲叹而已。

事实上他们应该愤怒，他们应该冲到学校，讨个说法；他们应该安慰孩子们，直面校长，对学校董事会发难。面对艺术课程资金不足的状况，麦肯齐的故事已经不是什么让人难过的新鲜事了。

这个故事为我们这个时代敲响了警钟。

现在，国家的财富和个人的康乐取决于艺术家的存在。在一个物质丰富但被自动化和外包风潮打乱了秩序的世界里，每个人，不论从事什么职业，必须培养一种艺术感。当然，我们不可能人人都成为达利（Dali，西班牙超现实主义画家）或者德加（Degas，法国画家和雕塑家），但我们都要成为设计家。

很容易将设计理解为仅仅是一种装饰，对某个地方或某件东西进行修饰，以掩盖它们的平庸。对什么是设计、设计的作用是什么，人们有

着严重的曲解，特别是现在。设计界知名人士，约翰·赫斯科特（John Heskett），曾经对设计下过一个很好的定义，他说：“设计从本质上来讲，可以定义为是人类的基本能力，人类制造以前生活中不存在的东西，来满足人们的需要，赋予生活新的意义。”。

现在不妨抬头环顾四周，看看你身处的这个屋子吧。这里所有东西几乎都是设计发明出来的，你手上拿的书、印刷的字体、你身上穿的衣服、你坐着的沙发或其他家具之类的东西、你居住的高楼大厦等等。是某些人大胆想像，设计并创造出了这些东西，它们已经成为你生活中不可分割的一部分。

设计是典型的全脑思维（左右脑并用）的智能。用赫斯科特的话来说，是实用性和意义性相结合的。图册的设计者必须编出一本容易阅读的册子，别人能读得懂，这是实用性。但从目的作用上说，册子还必须表达一定的主题思想，这是意义性。家具设计师设计一张桌子，这桌子要站得稳（实用性），但这桌子还得漂亮吸引人（意义性）。实用性是左脑思维的特点，意义性是右脑思维的特点。现在花费少量的钱就能比较容易地制造出一件具有实用价值的东西，相对应地，制造这件东西的意义性就变得重要起来。

一个人要想获得职业上的成功和满足感，他必备的一种基本能力是设计，原因有三个。第一，随着物质日益丰富和先进科技的普及，设计日渐为人们所熟悉，越来越多的人参与到设计活动中去，成为设计业内

人士。第二，在物质极大丰富的年代，设计对现代商业变得至关重要，因为通过设计可以做到与众不同，并产生新市场。第三，越来越多的人具有了设计感，人们越来越有可能达到设计的终极目标：改变世界。

一个清新的二月的早晨，在离费城独立宫半个街区的地方，我看到这三个原因产生作用的活生生的例子，戈登·麦肯齐（Gordon Mackenzie）要是看到，肯定会从天堂里微笑赞许。

上午 10 点，在迈克·莱因戈尔德（Mike Reingold）设计工作室，空气中流淌着轻柔的音乐，一位女学生摆好了姿势坐在扶椅里，以她为模特，19 位同学在画板上舞动画笔进行着素描。这个场景和专业的艺术院校课堂没什么两样，但是这些画画的都是十年级的学生，他们中大部分来自费城的贫困区县。

欢迎来到建筑暨设计特许高中（CHAD），这是一所免费的公立高中，旨在拓展孩子们的思维，同时撩开设计的神秘面纱，揭示设计并不是少数人才能从事的领域。孩子们在进入这个高中前，大部分都没有上过艺术课，三分之一学生的数学能力差不多相当于三年级水平。但是现在，如果让他们回到普通高中的话，80%的人能上大学，其中一部分还会被著名设计院校（如普瑞特艺术学院和罗德岛设计学院）录取。

1999 年学校刚成立的时候，作为当时全美唯一一所建筑和设计为教学目标的特许学校，它的教学目的并不单纯是为了培养新一代设计人

员并使这一行业的从业人员多民族化（四分之三的学生是非裔美国人；88%是少数民族）。它还想用设计来教授一些核心的学术课程。学生们每天在设计工作室上 100 分钟的课，有建筑、工业设计、色彩理论和绘画。但其他课程也同样重要，学校将设计融入其他课程教学中去，如数学、自然科学、英语、社会科学等。举个例子，当学生们学习到罗马帝国相关知识时，仅仅知道罗马水渠有什么作用还不够，他们还会动手搭建水渠模型。设计师克莱尔·加拉赫（Claire Gallagher）认为：“学生们正在学习如何把不同的事物加以综合考虑，寻找出解决问题的方法。这正是设计者们所要做的事情。”克莱尔曾经担任学校的教务总监，他表示：“设计学涵盖多门学科，我们正在培养具有全盘思维的人才。”

第三章 设计感(2)

这种全脑思维的氛围培养出了很多优秀学生，这其中的佼佼者当属肖恩·坎蒂(Sean Canty)。他现在已经是大学三年级的学生，他精明沉着地像个经验丰富的设计师，同时瘦长的身材又表明他是一个典型的十六岁孩子。我下课时找他聊了会儿天。对于进入高中之前他混乱的初中生活，肖恩是这样表述的：“我是班上热爱画画的孩子，美术课总是拿高分。但我总是被排斥，因为人们总是用怪异的眼光看待有艺术天分的孩子。”自从进入特许学校后，肖恩找到了属于自己的乐园，并且获得了超越年龄的非同一般的经历。他现在每周两天下午去当地一家设计师事务所实习。在导师的帮助下他还飞往纽约去设计海报，导师是一名设计师，是他在特许高中读书时认识的。肖恩自己设计并制作了“双塔”

的模型，希望有一天能把模型变成现实。但肖恩认为他在特许学校学到的最重要的一件事是“我学会了如何和别人一起工作，并从别人那儿汲取灵感，鼓舞精神。” 这比学到一项特殊技能更为重要。

当你漫步于学校的大厅走廊时，就能感受到精神的鼓舞。大厅里陈列展览着学生们作品，走廊里装饰着国家设计博物馆（Cooper-Hewitt）捐赠的艺术作品。校园里随处可见著名设计师的作品，比如卡林·拉希德（Karim Rashid）、凯特·斯佩德（Kate Spade）、弗兰克·戈里（Frank Gehry）等等，学生们甚至把他们储物柜变成了陈列架，在那里展示大师们的作品。学生统一穿着有衣领扣的衬衫和褐色长裤，男同学则打领带。学校的发展部主任芭芭拉·钱德勒·艾伦（Barbara Chandler Allen）告诉我：“学生们感觉上就像是年轻的建筑师和设计师。” 大部分学生都有资格到公司里上班，在这样一个学校里学习没真才实学可是不行的。

CHAD 学校的学生昆西埃里斯（Quincy Ellis）

对大部分学生而言，学校是残酷现实世界里的一个避风港，它安全，有秩序，教工们关心爱护学生，期待他们未来成才。费城公立高中的出勤率一般在 63%，而 CHAD 中学的出勤率是 95%。同样令人有所启发的是，CHAD 中学是费城唯一一所没有金属探测仪的高中。不仅没有金属探测仪带来的不安全感，还有更令人心旷神怡的美感，因为当师生们和参观者

进入学校大门时，迎接他们的是美国雕塑家苏·勒维特（Sol lewitt）的彩色壁画。

费城建筑暨设计特许高中（CHAD）开创了这类学校的先河，美国还有许多这样的学校。迈阿密公共教育系统以它的设计和建筑高中著称，纽约市则有艺术与设计高中，华盛顿特区有特许设计学校，那儿很多老师是职业艺术家。除了小学和中学，设计的高等教育也蓬勃发展起来。我在第三章时讲过，在美国，如今艺术硕士成了新的MBA。在英国，1995年到2002年间，设计专业的学生人数增长了35%。在亚洲，35年前日本、韩国和新加坡等地还没有设计学校，现在却已经有了23所设计学院。

这些学校的学生和特许中学的学生一样，将来也许不会成为职业设计师，这没什么关系。副校长克里斯蒂娜·阿尔瓦雷斯（Christina Alvarez）说：“我们旨在让学生们明白设计是什么，它会怎样影响他们的生活。给孩子们提供设计课程是想给予他们一种现代的、自由的艺术教育方式。”不管将来孩子们选择怎样的道路，特许学校的经历会加强他们解决问题，理解别人和欣赏周围事物的能力，这些能力是概念时代所必须具备的基本能力。

设计的大众化

弗兰克·纽沃（Frank Nuovo）是世界最著名的工业设计师之一。如果碰巧你用的是诺基亚的手机，那么你的手机很有可能就是他设计的。纽沃年轻时，费了很大的劲和家人解释他为什么选择做设计师。他告诉我：“当我告诉父亲我想要做设计师时，他问我什么是设计师？我们需要消除设计的神秘感，设计简单而言是一种想办法解决问题的活动，是每个人每天都要做的事。”

从我们的祖先腰里缠着布，用燧石在岩石上画箭头开始，人类就已经开始设计东西了。甚至我们的祖先还在草原上游荡时，人类就已经有了天生的对美和新奇的渴望。然而历史上大多数时间，设计只为上流社会所用，因为他们有钱有闲来享受设计带来的快乐。平民百姓偶尔为之，但绝大多数仅仅停留在实用性的层面。

近几十年，情况已经发生了变化，设计已经大众化了。如果你不信，看看这个测验。下面的三种字体，请你在右边分别找到它们相对应的字体名称。

1. Whole New Mind a . Times New Roman 字体
2. Whole New Mind b . Arial 字体
3. Whole New Mind c . Courier New 字体

（正确答案是：1-b，2-c，3-a）

我在写这本书时做过很多次这个测验，大部分的人都不费什么劲，就迅速而准确地完成了测验。如果我在 25 年前让人做这个试验，恐怕很多人都不知所以然。因为当时字体是排字工人和图书设计者等专业人士才知道的东西，普通人不懂也不认识。现在我们的生活和工作环境都产生了变化，大部分西方人只要会读、会写、会用电脑，都知道字体是怎么回事。弗吉尼亚·伯斯特尔 (Virginia Postrel) 说：“正如你生长在热带雨林就会分辨多种树叶一样，我们也会分辨多种字体。”

第四章 设计感 (3)

字体只是设计转为大众化的一个例子，过去十年中最成功的设计大众化传播的例子是“设计在身边” (Design Within Reach) ——这家家具零售公司。这个由 31 家设计工作室组成的家具公司，旨在将优秀设计普及给大众。在这家公司的产品目录上有很多漂亮的有设计感的产品，各种椅子、桌子、台灯什么的，著名设计师设计的产品以前只是少数有钱人才能买到的，现在越来越多的普通人也能买了。我在第二章中提到过的塔吉特百货在这方面就做得很好，它正在努力消除高档时髦品和大众消费品之间的差别，它成功地销售了艾萨克·米兹拉希品牌的服装就是有利的佐证。《纽约时代周刊》上，塔吉特为菲利普·史塔克 (Philippe Starck) 设计的价值 3.49 美元防溅洒婴儿杯做的广告，旁边就是价值 5 000 美元的君皇表和 30 000 美元哈利温斯顿的钻戒广告。还记得吗？麦克·戈雷福斯（我在塔吉特买过他设计的一把蓝色马桶刷），现在又开始卖他设计的简单建筑物组件了，客户可以自己动手搭

建时髦漂亮的露台、工作室和门廊什么的。戈雷福斯，这位世界著名建筑设计师，以往只设计图书馆、博物馆和数百万美元的豪宅，平民百姓根本掏不起钱请他来设计房屋。但是现在只要花 10 000 美元，我们就可以买一座戈雷福斯设计的凉亭，在自家庭院里享受世界顶级建筑设计师为我们带来的美和优雅。

设计主流已经从商业领域渗透到工业、宗教等其他领域。索尼有四百名设计师，很让人惊讶吧？再来看看这个，负责美国政府办公大楼建造的美国联邦事务服务总局（GSA）正在进行一个创造卓越（Design Excellence）的活动，旨在将单调的政府机构变成一个工作起来更舒适，看起来也更漂亮的地方。美国的外交官们对此举也有积极响应。2004 年，美国国务院宣布，停止使用 Courier New 12 号字体作为官方文件的字体，从今往后改用 Times New Roman 14 号字体。对此，国务院内部文件是这样解释的：“新字体大小和旧字体差不多，但看起来更明快、干净而时尚。”然而比这个变化本身更引人注意的是，国务院里的每个人都懂得这文件说的是什么意思，要是在二、三十年前人们可能还不知 12 号字体和 14 号字体所谓何事。

设计与商业

设计的大众化改变了商业竞争的逻辑。传统上各公司打的一般是价格战或者质量战。如今优质适价仅仅是要玩商业游戏的条件、开始市场活动的入场券。满足这些条件，才能让你进入市场，而进入市场后，竞

争的重点就不是价格和质量了，而是言语难以描述的东西：创意、美感和意义等。这观点并不新鲜，我上章中讲过的管理大师汤姆·彼得斯，在大多数商业人士弄明白查尔斯·伊莫斯（著名工业设计师）和查理的天使（霹雳娇娃）之间的区别以前，他就将设计理念引入了企业管理。他说：“设计，是新企业的灵魂。”值得我们注意的是，现在这种观点十分流行。

让我们再来看两个来自不同国家不同领域的人物是怎么说的吧。一位是纽约市国家设计博物馆馆长保罗·汤普森 (Paul Thompson)，另一位是前索尼董事长兼总裁大贺典雄 (Norio Ohga)。

保罗·汤普森说：“制造商们认识到无法和远东的低物价水平和廉价劳动力竞争，那么我们还能竞争什么呢？只得靠设计了。”

大贺典雄说：“在索尼公司，我们假设竞争对手的产品，在技术、价格、性能、特征上和我们的基本相同。设计是唯一使我们区别于对手，并在市场上站住脚的办法。”

各公司的损益表和股指图表逐渐证实了这两位言论。根据伦敦商学院的研究，设计的投入每多 1%，销售收入和利润就平均增长 3%~4%。还有类似的研究表明，重视设计的公司的股票，比起那些不够重视设计的公司的股票，表现更好，股票收益差距还不小。

汽车业是个例子。我在第二章中说到过，现在的美国，汽车数量比开车的人还多，就是说供大于求，这就使得价格降低、质量提高了，现在人们买不买车，要看车设计得吸不吸引人。美国的汽车制造商逐渐明白了这一点。通用汽车公司设计总监安妮·阿森尼奥（Anne Asenio）说：“自上个世纪六十年代以来，市场总监们总是将注意力集中在汽车的科技含量上，忙着收集、计算、分析各种数据，而忽略了另一半大脑——右脑的重要性。”美国汽车行业曾经一度因此陷入低谷。于是就出现了鲍勃卢兹这样开始主张汽车设计重要性的人。卢兹宣称通用汽车进入了艺术商业时代，并将设计师置于与工程师同样重要的地位。阿森尼奥说：“你的车必须与众不同，否则就没法在激烈的竞争中生存下去。我觉得比起其他职业者，设计师们有第六感，有触角一般的敏感，这样他们才能更好地设计出与众不同的汽车。”

其他汽车公司也逐渐将重点转移到设计上来。宝马首席设计师克里斯·班格尔（Chris Bangle）说：“我们不是在制造汽车，我们制造的是一件能够表达驾乘者品味的流动的艺术品。”现在，汽车厂商是如此热衷于设计与众不同的汽车，以至于“在底特律的汽车文化里，马力让位于氛围了。”《新闻周刊》这么写道：“底特律的汽车展也许要改名叫汽车内部装饰展了。”

第四章 设计感(4)

也许，你的厨房更能说明这一点，设计在人们生活中越发占据了主要地位。在那些摆着豪华高档冰箱(Sub-Zero)、维京(Viking)厨房家具装饰的有品味的厨房里，我们随处可见设计的痕迹。欧美家庭厨房里，那些橱柜和工作台面上流行的小工具更是说明了这个问题。比如，把它们设计成讨人喜爱的动物或卡通形象的“可爱厨具”。随便打开一个橱柜，你会发现一个长得像欢笑猫的开瓶器，或者是吃意大利通心粉用的调羹上有张冲你乐的大嘴，刷子上有曲棍球似的眼睛，刷柄是两条细长腿。现在去买烤面包机，你很难买到普通的老款型的了，因为现在有很多稀奇古怪的、时髦的选择。时尚、奇特等以前不会用来形容这些家庭小用品的词语现在都用上了。

有些人可能认为这种情况是狡猾的商人们的操纵，或者只是证明了富裕的西方人迷恋物质的时尚。这种观点是对现实经济和人类灵感的误解。想想微不足道的烤面包机吧，一般人每天用烤面包机最多 15 分钟。一天中剩余的 1 425 分钟，烤面包机就只是摆在那里。换句话说，烤面包机只有 1%的时间是被用来使用的，剩余 99%的时间是用来看的。那么，为什么它不能是时尚而美观的呢？尤其你花不到 40 美元就能买个漂亮的烤面包机！美国思想家爱默生曾经说过，如果一个人能够比他的邻居制造更好的捕鼠器，人们就会踏破他家的门槛。但在一个物质丰富的年代，没有人会敲你家的门了，除非你的捕鼠器还对右脑有吸引力。

因为商业迅速的新陈代谢，设计感已经成为一项基本的能力。就在一眨眼间，产品的核心竞争力就从左脑导向的实用主义转移到了右脑导

向的意义性。比如手机，在不到十年的时间里，手机从少数人的奢侈品成为了大多数人的必需品，又成为很多人个性化的装饰品。它们从“合理的装置”（强调其速度和特殊功能）演变成了“情感的装置”（张扬的、量身定制的、有个性的）。消费者现在花几乎和手机本身同样的价钱来装饰手机。去年，手机铃声消费高达 40 亿美元。

事实上，设计的最大经济价值在于这种创造新市场的能力，不论是手机铃声、可爱厨具、光电电池还是医疗设施。物质丰富、亚洲外包风潮和自动化使商品和服务的更新变化加快，唯一的生存之道就是不断创新，开发新产品。

设计我们的未来

设计不仅仅能提供时髦的厨具，刺激我们的胃口，让人为之精神振奋。好的设计更可以改变世界（当然糟糕的设计也可以）。

医疗卫生事业也一样能被设计改变。大多数的医院和诊所味道都不太好，也不很吸引人。医生和医院管理者也觉得改变一下环境蛮好，但比起开处方，做手术等，他们觉得这还不是很重要。而现在越来越多的证据表明，医疗环境的改善有助于加快病人康复。比如，手术病人住在充足自然光的病房里，比起住在传统病房，需要更少的止痛治疗，而且医药费用能节约 21%。这个试验比较的是同一种病的两组患者。一组住在沉闷的传统病房里，另一组住在新式的日光充足的、养眼的病房里。

后者（在设计良好的病房里的患者）比前者需要更少的止痛药，而且一般能提前两天出院。现在很多医院在重新设计医院的设施，让房间拥有更多的自然光，建更多的房间以满足私密性和舒适性，建造更多的有设计感的东西，如冥想花园、迷宫等等，因为医院方面认识到这些有助于加快病人康复。

同样的作用也可以发挥在公立学校和公寓这两个地方，以前人们觉得这类地方不需要太漂亮。乔治敦大学的一项研究发现，即使在学生、教师、教学方法上维持现状，单单改善校园物质环境就能够提高学生的考试成绩，差不多能提高 11%。同样，公寓是出了名的脏、乱、差，也许最需要设计。一个很好的例子是纽约的切尔西公寓。它由著名建筑设计师路易斯·布雷夫曼（Louise Braverman）设计，建造预算并不多，但切尔西公寓楼梯色彩生动，房间明快而通风，屋顶阳台配置着菲利普·史达克（Philippe Starck）设计的家具（见图），居住的房客是那些低收入和无住房的人。

纽约市切尔西公寓屋顶阳台

设计还能起到环保的作用。绿色环保设计旨在将可持续发展理念融入消费品的设计中。这种设计理念不仅利用再生原材料进行生产，还着眼于产品将来如何被使用和处理。建筑物也越来越环保，因为设计师愈加明白这么一个道理，建筑物产生的污染相当于全美国的汽车和工厂两

者产生的污染之和。美国有 1 100 幢建筑已经申请了美国绿色建筑委员会（US Green Building Council）的绿色建筑认证。

设计的作用可不仅仅体现在我们家庭的汽车车棚里、厨房里案板上，它的作用有时超越你的想像，如果你不相信，回想一下 2000 年美国总统大选吧。到底是谁赢得了佛罗里达州的选票，引发了持续 36 天的纷争，戈尔还是小布什？这场竞选及其结果今天看起来就像一场闹剧。但在甚为喧嚣的嘈杂争吵背后，人们忽略了一个很重要的经验教训，那就是，虽然公说公有理，婆说婆有理，但事实并不是双方互相指责的那样（民主党人指责美国最高法院中止了重新选票计数，才使小布什爬上了总统宝座，共和党人反诘民主党人企图重新计算选票来翻身）。

第四章 设计感(5)

一年以后，几家报社和学术机构对佛罗里达州的选票进行了彻底的调查。调查结果因为碰上了 9·11 事件而没有受到太多注意，小布什 2004 年获得连任后，这项调查就被彻底遗忘了。决定 2000 年总统竞选获胜的是下面图上的东西：（图略）

这就是声名狼藉的折叠式选票，佛罗里达州棕榈滩县的选民用来选总统的选票（美国的各州，甚至各县都有权设计他们认为最方便选民使用的选票，因为打孔位置设计的不合理，两侧打名单，中间打孔，容易造成选民误判（见图）。棕榈滩县是民主党人的地盘，成千上万的选民是犹太人，而极端保守主义候选人帕特·布坎南（Pat Buchanan）却在

这里获得了 3 407 张选票，是他在其他县获得的票数的三倍（从图中可以看到民主党 DEMOCRATIC 在左边第 2 栏，对应的却是中间的第 3 孔，而第 2 个孔正是帕特·布坎南的）。更有甚者，因为同时选了民主党和布坎南而作废选票就有 5 237 张（因为从民主党的横框引过来，对应的是两个孔）。于是小布什最后以 537 票领先，入主白宫。

怎么解释布坎南令人不可思议的高票数和几千张作废的选票？

答案是：糟糕的设计。

无党派调查发现，决定棕榈滩县的票选结果，并最终决定由谁来领导美国的，即不是联邦最高法院也不是小小选票，而是糟糕的设计。折叠式选票设计得像蝴蝶般美丽，却使人迷惑，不仅迷惑了选民的眼睛，戈尔的总统宝座也被蝴蝶翅膀扇飞了。负责调查的教授说：“选民们搞不清楚选票的设计，不知道该怎么选，也不清楚选票的打孔机器怎么用，于是这一切就造成了美国历史进程的改变。”设想一下，如果设计选票时有一两个美术专业人士在场的话，美国历史很可能就完全不同了。

现在，一些聪明人也许会怀疑小小选票风波对国家产生的结果究竟是好还是坏。但不论我们是民主党还是共和党，我们都要把折叠式选票看作是概念时代里的一件大事。选票事件令人惊讶，并影响了全世界。这件事暴露出美国人在基本的设计能力方面是多么弱！设计者并没有感同身受地去想像选民使用时的场景。

设计是一种高概念的智能，很难外包或者靠自动化生产，因此在商业中具有竞争优势。随着设计的大众化，好的设计能够给生活带来快乐、意义和美的享受。最重要的是，培养设计感能让我们生活的环境变得更美好。特许高中的芭芭拉说过：“设计师是变化的代理人，想像一下，当特许高中的孩子们进入社会后，世界将变得多么美好！”

建议

随身携带笔记本

买一个小的笔记本并且随身携带它。当你看见非常棒的设计时，就顺手把它记下来（比如，我价值 6.95 美元的热点牌三脚架——细长可折叠，两折可作提罐子用的提手，三折可以当作开罐器，外形很酷）。看到非常差的设计时也一样做吧！比如，我车上的警示灯开关离变速排挡太近，搞得我常常停车时，会碰到开关，打开警示灯。不久，你看图形设计的眼光将变得敏锐起来，你就会更深刻地理解设计是如何重塑我们的日常生活的。仔细想一想生活中与设计有关的经历吧，比如买咖啡杯，乘飞机旅行，去急诊室等等。如果你不喜欢带笔记本，那么就带一个小数码相机，或者拍照手机，随时拍下好的和差的设计。

排解你的烦恼

1. 选出一个让你烦心的家具用品。

2. 带上笔和纸，独自去一家咖啡屋，找个位置坐下来，别看报，也别看杂志、书什么的，趁着喝咖啡的功夫，想想如何改善这个家具用品的设计。

3. 把你想出的办法寄给这件用品的制造商。

你永远猜不到这样做的结果会怎样。

以上信息来自图表设计师斯蒂芬·萨格米特(Stefan Sagmeister)。

更多信息请登陆：www.sagmeister.com

阅读设计类杂志

职业设计师热衷于看设计类杂志，所以你也应该多看看。阅读设计类杂志，浏览也行，会使你的目光锐利，思维活跃。设计类的杂志种类繁多，有八种杂志是你必读的：

一. 《居住》(Dwell)——最令人敬佩的杂志之一，以其良好的公众服务道德和环境责任意识而出名。

网址：www.dwellmag.com

二. 《如何》（How）——一本关于图表设计的杂志。有很多精明的商业设计的建议，推荐阅读栏目，还有一年一度的设计比赛，是很多设计师设计灵感的来源。

网址：www.howdesign.com

三. 《iD》（iD）——这本杂志以年度设计回顾奖闻名，每年选出年度最佳设计奖，而且向读者介绍很多设计界有前途的明日之星。

网址：www.idonline.com

四. 《大都市》（Metropolis）——杂志重点是建筑与建材，对建筑环境有许多真知灼见。我也很喜欢它关于可持续发展的设计专栏。

网址：www.metropolismag.com

五. 《雀巢》（Nest）——室内设计杂志，季刊，充满了奇思妙想，总是能给人没听过，没想过，看了后忘不了的东西。

网址：www.nestmagazine.com

六. 《奥普拉杂志》（O Magazine）——美国传媒女王奥普拉·温弗里（Oprah Winfrey）出版发行，充分体现着创刊者的设计感，是我喜爱的杂志之一。月刊，读了它，就爱上它，离不开它了。

第四章 设计感(6)

网址：www.oprah.com/omagazine

七. 《印刷》(Print)——关于印刷工艺的杂志，每年评选多位年度区域性设计大奖。

网址：www.printmag.com

八. 《返朴归真》(Real Simple)——我的一位设计师朋友称这本杂志为她的“圣经”。它的理念很简单明了：把日常事务变得简单，使读者能专注于真正赋予生活意义的事物。

网址：www.realsimple.com

向卡林学习

我曾经向卡林·拉希德讨教过，我们这些非专业人士如何在生活中培养设计感。他给了我一本列有 50 条的卡林谏言。以下是一部分的节选内容：

1. 不要搞得专业化。
5. 付诸实践以前，问问自己是否有自己原创的概念。你要传播的观念有

什么价值？

6. 了解关于设计的所有东西，但在设计创作时，要忘掉它。

7. 不要说“本来我可以做到的”，因为你没有做。

24. 汲取经验，而不是消耗物品。

33. 正常的设计一般不是好设计（Normal is not good）。

38. 有三种人，第一种人创造文化，第二种人消费文化，第三种人对文化一点贡献都没有。努力让自己成为前两类人。

40. 广泛的思考，不要钻牛角尖。

43. 经历是生活中最重要的部分。生活从本质上说是人际交往和经验交流的过程。在一定空间里经历某些事物可以增加我们的阅历，也会分散我们的注意力。

50. 把握现在（Here and now is all we got）。

上述内容来自卡林·拉希德，世界著名的、多才多艺并多产的设计师。

更多信息详见：www.karimrashid.com

投身“第三次工业革命”

假如我们人人都是设计师，当我们设计东西时，最希望怎么设计呢？意大利设计师卡塔罗·贝歇（Gaetano Pesce）说：“在不久的将来，顾客会期待自己设计的产品。我所谓的第三次工业革命，会给人们一个展示个性的机会。”你可以试着来设计你自己的耐克（Nike）鞋——适合你的颜色、图案、款式——（详见 nikeid.nike.com）。范思（Vans）溜冰鞋也一样（详见 www.vans.com）。为了张扬个性，你还可以用你的手写体来创造你自己的字体（详见 www.fontifier.com）。设计师大卫·斯摩尔（David Small）说：“随着为顾客量身定制的产品大量出现，普通百姓对设计的看法发生了变化。”

参观设计博物馆

好的美术作品总是收藏在博物馆里，而优秀的设计作品却往往锁在破旧的文件柜里或者设计师的地下室里。幸运的是，现在这种情况开始改变了。许多大城市宣称它们有了很多应用艺术类的博物馆，如工业设计博物馆、平面设计博物馆、室内设计博物馆和建筑设计博物馆等等。这些博物馆的展品十分丰富，生动鲜明，多看看这些作品，能够加深我们对设计的理解，培养我们的设计感。以下是十佳博物馆：

1. 库珀-海威特国家设计博物馆（Cooper-Hewitt National Design Museum）

位于纽约，是世界上最大的收藏杰出的设计作品的博物馆，藏品包罗万象，从米开朗基罗的素描作品到匈牙利设计师伊娃·伊索（Eva Zeisel）设计的盐瓶，应有尽有。这个博物馆的展览相当好，尤其是它举办的美国国家设计三年展。这个展上展出的精品很值得一看。

（详见 www.ndm.si.edu）

2. 设计交流中心（the Design Exchange）

位于多伦多，这栋大楼的特色在于它原来是多伦多的股票交易中心。如今，这个博物馆主要用来展出加拿大和国际上在工业设计、产品设计、家具设计、包装设计和建筑设计等方面的成就。

3. 设计博物馆（Design Museum）

位于伦敦，由设计经营大师特伦斯·考伦爵士（Terence Conran）创办。博物馆有两层楼，特色在于定期举办各式各样的二十、二十一世纪工业设计产品展览。纪念品商店和举办的儿童活动非常好。博物馆设立于 1989 年，坐落在伦敦塔桥南岸水畔，这座设计博物馆着实令人着迷。

（详见 www.designmuseum.org）

4. 埃姆斯之家（Eames House）

位于洛杉矶，设计者是埃姆斯夫妇。这对夫妻档也许是二十世纪最出名的设计师。他们的展示厅就是他们建造并居住的公寓。当然你先要预约才能参观他们的公寓。一年中有一到两次公寓是对公众开放的。

(详见 www.eamesoffice.org/visit_house.html)

5. 赫伯特卢巴林设计与排版研究中心 (Herbert Lubalin Study Center of Design and Typography)

位于纽约东村，参观过这个安静的博物馆后，你对平面设计的看法会改变。中心里收藏着众多平面设计的佳作，大部分时候中心作为研究机构供库珀联合学校的师生们使用。偶尔中心会举办展览，你需要提前预约才能看到好藏品。

(详见 www.cooper.edu/art/lubalin/welcome.html)

6. 现代艺术博物馆建筑设计分馆 (Museum of Modern Art, Architecture and Design Department)

第四章 设计感(7)

位于纽约，是世界上最先进的博物馆之一。它是少数几个最先将建筑和设计纳入博物馆领域的博物馆之一。永久藏品种类繁多，从跑车到家具，再到海报、家庭用品等等。是你的设计教育中必不可少的组成部分。

(详见 www.moma.org/collection/depts/arch_design/)

7. 美国国立建筑博物馆 (National Building Museum)

位于华盛顿特区，是华盛顿最漂亮的博物馆之一。单是宏伟的大厅和天花板就值得你一看，如果你逗留的时间再长点，你会发现很多优秀的建筑和设计展品，作品多带有公益性的特点。儿童展览也很好。

(详见 www.nbm.org)

8. 维多利亚与艾伯特博物馆 (Victoria & Albert Museum)

位于伦敦，是英国国立艺术与设计博物馆，面积巨大，收藏丰富，年代跨度大，既有 2 000 多年前的杰出精美工艺品，如十世纪的埃及花瓶等，也有二十世纪埃姆斯设计的储物器皿等。它有一个分馆，叫国立童年博物馆，展示各时期孩童的生活与玩具，也十分吸引人。

(详见 www.vam.ac.uk)

9. 德国威特拉设计博物馆 (Vitra Design Museum Germany)

这个博物馆由设计师弗兰克·盖里 (Frank Gehry) 所设计，他享有“建筑界的毕加索”的美誉，这里定期举办欧洲最好的工业设计产品展览。

10. 美国威廉艾斯纳广告和设计博物 (William F. Eisner Museum of Advertising Design)

位于威斯康星州米尔瓦基市 (Milwaukee, Wisconsin)。这座令人着迷的当代博物馆是密尔瓦基艺术设计学院的组成部分，主要收藏印刷设计作品，也有一些有趣的工业设计产品。

(详见 www.eisnermuseum.org)

放在你的桌子上

找一个对你来说特别的东西——比如一件大学时期穿的旧 T 恤，一个用了很久的钱包，一把喜欢的汤匙，一块很酷的手表等等。把它放在你的桌子上或者拿在手里，然后思考下面几个问题：

1. 每次看到这样东西，或者使用它的时候你会想到什么？过去的事情？使用它时的技巧？还是想到制作它的人？这个东西总让人联系起来一些难忘的经历或是令人愉快的记忆。

2. 这个东西是怎么作用于你的视觉、听觉、嗅觉、触觉、味觉的？它总会有一些打动你的细节，以及设计方面的因素。

3. 仔细想想上面五种感觉是如何联系到你对这样东西的想法的。你能想明白这之间的联系吗？

换别的东西再试一试，最好对你来说没什么特别的东西。结果是不一样的，那么为什么不一样，为什么不能打动你？

选择联系我们情感的设计，培养这种选择的能力，将会使我们生活得有意义，因为身边是令人满意并且联系我们情感的东西。

以上来自设计策略公司 (Design Continuum) 的工业设计总监丹·布什纳 (Dan Buchner)。更多信息参见：www.dcontinuum.com

要挑剔和讲究

选择那些用得久的，用起来很舒适的东西。经典的衣饰着装永不过时，好的家具历久弥新。选择那些让你愉快的东西，而不要选别人觉得好的东西。永远不要让物质的重要性超过你的家庭、朋友和你自己的精神。

第五章 故事感(1)

来玩个智力测验吧。在第二章中，我讲过有三个原因促使社会进入了概念时代，然后我举了一些例子来证明这个观点。下面我提两个问题，看看关于我举的例子你能记住得多少。

问题一：在讲到亚洲外包风潮时，曾经说到大量的白领工作要流入印度、中国、菲律宾等国。你还记得在未来的十年内，有多少的工资总额将流入低工资的国家呢？

问题二：在讲到自动化时，曾经提到物美价廉的电脑软件正在改变西方知识工作者的工作性质。谁是概念时代约翰·亨利（John Henry）式的人物呢？

怎么样？是不是记不清第一题的答案，但是记得清第二题的？一般来说，这是正常的，除非个别人有极强的记忆力或者对低工资有特殊的关注，才能答出第一道题。为什么会这样呢？因为第一个问题是让你回忆一个具体的数据，第二个问题是让你回忆一个故事。

答案：

第一题的答案是：1 360 亿

第二题的答案是：象棋大师加里·卡斯帕罗夫

记不住一个孤立的数据，而象棋大师加里·卡斯帕罗夫的有些伤感的故事，却很容易想起来，这并不表示我们记忆力衰退了，或者要患阿兹海默痴呆症了(Alzheimer's)。它们恰恰表示我们大脑是怎样工作的。故事更容易被人记住，因为在很多方面，故事是我们记忆的主要方式。著名认知语言学家马克·特纳（Mark Turner）在他的《文学思维》（The Literary Mind）一书中写过：“叙述的想像——讲故事，是一种基本的思维手段，它决定推理能力。它是展望未来、预测、计划、解释等的主要方式。大多数我们的经历、知识和思想是以故事的方式组织的。”

故事感和设计感一样是人类与生俱来不可分割的一种能力。还记得我上章中提到的缠腰带的我们的祖先吗？他拿着燧石在岩壁上刻画，可算是最早的设计师了。当夜幕降临，他和伙伴们回家，也许就围坐在篝火旁，互相讲述着一天里发生的故事，虎口逃生啦，翻新居住的洞穴啦……他的右脑和我们的一样，有一个天生的“故事文法”帮助他以经历过的事情去理解世界，而不是以一系列逻辑命题的方式。他通过叙述故事来表达自己并和别人沟通。

尽管故事感很重要，是我们思考的关键，但在信息时代，它被人们误解了。除了好莱坞、宝莱坞等娱乐行业尊重故事感外，社会上其他行业都认为它是事实的小兄弟(不可靠的兄弟)。故事用来娱乐，事实才能说明问题；故事用来消遣，事实用来揭示；故事用来掩盖，而事实才是真相。这种观点具有双重危害。一方面，正如智力测验所揭示的，它与人们的思维方式背道而驰；另一方面，在概念时代，低估故事感的重要性，会使你的职业生涯和个人生活面临危机。

事实不是容易找到的。不久以前，世界上大量的信息和数据还只藏在图书馆落满灰尘的书架上。其余的信息为私人所有，只有口袋鼓鼓的院校和资深的专家们才能接触得到。如今信息公开了，随处随时可获得它，几乎是免费的，而且很快。如果你想找出外包流失的工资总额，只要在搜索引擎(Google)敲上几个字，按回车，几秒钟后就可以在屏幕上看到答案。今天轻松平常的事情，在15年前会被人认为是不可思议的。比如说有一名13岁的会说英语的扎伊尔小孩，上网很快能找到关

于布鲁塞尔的近期天气状况、IBM 股票的收盘价等信息或者温斯顿·邱吉尔第二任工业财政部长是谁，获得信息是如此方便快捷，丝毫不逊于剑桥大学的图书管理主任。这妙不妙？这对我们的工作和生活产生了很大的影响。信息要是多了，并且容易获得，它的价值就小了。所以谁能把信息组织起来，使其具有上下文环境，并且有情感地表述出来，这样的能力就显得非常重要了。

这就是叙事能力的精华之处——富有情感的内容。

故事感兼具有高概念和高感性。说它是高概念能力，因为故事感让人们在一定的上下文内容中，一定的背景中去讲述，讲述的事物更容易被理解。比如，约翰·亨利的故事使我们牢牢记住了工业时代早期发生的变化。加里·卡斯帕洛夫的故事虽然变换了新的时代背景，但表达了同样的意思。这种方式更容易让人记住，也更有意义，假如换成是让你看无聊的幻灯演示（PPT），你一定会觉得是一种折磨。同时，故事感还是高感性的，因为它总是带有一定的感情色彩。约翰·亨利油尽灯枯死了，加里·卡斯帕罗夫被电脑挫败了。引用英国作家弗斯特（E. M. Forster）的著名观点来解释就是，“王后死了，国王也死了，这是一个事实；王后死了，国王因此悲伤不已也死了，这就是一个故事。”

丹·诺曼（Don Norman）在他《让我们变得聪明的东西》（Things That Make Us Smart）的书里，清楚明确地总结了故事感作为高概念和高感性能力的精华本质。

故事感能够精准地获取那些正式决策方式所遗漏的因素。逻辑感是去总结，从特殊场景中提炼出结论，去除主观的情感因素。而故事感则获取场景和情感的因素……故事是重要的认知事件，因为故事将信息、知识、场景和感情等因素压缩成了一个记忆包存进大脑里。

浓缩，注入环境背景，使人动情的能力在概念时代变得越来越重要了。当大量的日常白领工作被外包或者由电脑来做了，故事感所体现的这些能力就愈发值钱了。同样的，越来越多的人过着富足的生活，于是人们有机会追求生活的意义。故事，那些我们讲给别人听，别人讲给我们听的故事，就成了追求生活意义的手段。在这一章里，我将说明高概念和高感性的叙事能力，会讲述动人故事的能力是如何变成一项基本的商业、医疗和个人生活的智能的。

第五章 故事感(2)

我先给你讲个故事。

从前在很远的地方住着一个男人，他受人尊敬，过着富裕快乐的生活。有一天三个客人拜访了他，他们指出他的种种不是，不希望男人继续在那里过下去。男人进行了抗争，但最终还是被驱逐，流放到一个新的地方。男人孤独地漂流挣扎着，在流放的路上认识了一些人，在这些人的帮助下，他改头换面，发誓要回去。后来，他终于回去了，家已经变化得他几乎认不出来。

这个故事是不是很熟悉？是的，这是约瑟夫·坎贝尔（Joseph Campbell）所谓的“英雄的历程”。1949年，他写了《千面英雄》（*Hero with a Thousand Faces*）一书，在书中他提出，不论年代和文化背景，所有的神话故事总是有类似的基本因素，按相同的方式组合而成。他认为很少有真正意义上的新故事，只是故事不断被翻新而已。人类最早的故事框架，就是“英雄的历程”。它主要有三个部分：离去、重新开始、回归。男主人公收到一个指令，一开始拒绝执行，但还是被迫去往新的环境，开始新的生活。在重新开始的过程中经历艰难困苦，几经磨难。但总有良师益友给他们帮助和礼物，得以改头换面，重返故里，新旧环境都如鱼得水。在各国各时期的著名的传说故事中都含有这样的故事结构，比如荷马写的希腊史诗《奥德赛》（*Odyssey*），唐僧取经的故事、亚瑟王传奇故事，萨卡加维娅（*Sacagawea*）的故事，《哈克贝里·芬历险记》（*Huckleberry Finn*），《星球大战》（*Star Wars*），《黑客帝国》（*The Matrix*）等等，坎贝尔认为每一部诗史都遵循了这样的结构。

关于“英雄的历程”还有一点，你可能还没注意到，我也是刚刚才发现的。本书的内容恰恰也遵循了这个结构。主人公是掌握着左脑技能的知识工作者，面临变革的危机（物质丰富、亚洲外包风潮和自动化带来的），她必须应对变化（找到一种新的工作和生活方式）。刚开始虽然她进行了拒绝和反抗（反对外包，否定需要变化），但最后她还是跨过这个坎进入一个新环境（进入了概念时代）。她经历了种种艰难困苦

（掌握各项右脑技能），最终坚持到底，获得了新技能，作为一个新旧环境都适应的人（拥有全新思维）重新出现。

当然，我不是说这本书有些神话的味道。相反地，我是想说英雄历程的故事结构，无处不在。我们以故事的方式看世界，理解事物，是如此的根深蒂固，是那么的自然，以至于我们自己常常不觉得这一点。在概念时代，我们必须清醒地认识到故事的重要性。

故事感的商机

罗伯特·麦基（Robert McKee）是好莱坞最有影响力的人物之一，但是他从没出现在电影屏幕上，他的名字也从未出现在片尾的工作名单里。十五年来，他在美国和欧洲举办各种为期三天的研修班，教那些有抱负的电影编剧们如何精心构思吸引人的故事。他的编剧研修班每人收费 600 美元，已经有四万多人参加了他的研修课程。他的学生们迄今已经获得了 26 项奥斯卡奖。谁想写剧本的话，入门课本大多选的是他的《故事》（Story: Substance, Structure, Style, and The Principles of Screenwriting）一书。最近，麦基的课程开始吸引另一类人，他们是职业经理人、企业家和传统行业的工人。他们和电影的唯一联系是他们买电影票和爆米花进电影院看电影。

那么他们为什么要上麦基的课，向他请教什么呢？

让我们来看看脾气大的编剧大师麦基自己是怎么说的吧。“尽管商人怀疑叙事的重要性……但现实情况是，各种数据和财务报告只是用记帐软件修饰过的漂亮东西……如果一个商人明白他大脑自然的表达方式是故事，那么打动听众的关键是故事，而不是抗拒故事。”

商人们现在意识到，故事性是卖点，能够挣大钱。经济学家戴尔德丽·麦克洛斯基（Deirdre McCloskey）和阿里欧·克拉莫（Arjo Klamer）曾经统计过，以说服为主的行业比如广告、咨询、顾问等行业的产值占美国国民生产总值的四分之一。故事性是这些行业必不可少的元素，假设半数以上的说服行业里都使用了故事，那么故事每年所创造的产值就是约一万亿美元。

因此公司企业纷纷开始采纳麦基的故事性的管理理论。

最明显的例子是最近兴起的一项名为“企业内部讲故事”（organizational storytelling）的活动，这个活动目的是让各企业了解在它们自身体系里发生的事情，并很好地利用这些事情来达成企业的目标。这项活动的发起人之一是斯蒂夫·丹宁（Steve Denning），他是澳大利亚人，以前在悉尼当律师，后来成了世界银行的中层管理人员。他自己说：“我是一个左脑发达的人，大的机构和企业喜欢这样类型的人。”

然而有一天，世界银行机构调整，他被人从喜爱的岗位上踢下来，扔到另一个部门，相当于流放到机构里的“西伯利亚”，这个部门人称

“知识管理部”，专门负责大量的信息知识的存储和处理。刚开始时，丹宁很不情愿，他很勉强地成了那个部门的头，他也经历了一番转变。听起来有点像英雄历程的故事，是不是？当他试着弄明白什么知识需要管理时，他发现在自助餐厅里交流信息，比看官方文件和报告，更能了解情况。他意识到，一个机构的情况是由事件组成的。这意味着，如果他真想要成为银行知识专家，他必须突破以往 25 年来习惯了的、左脑思维导向的、律师做事情的方式。于是，他创新使用讲故事的方式来承载和传播知识，使世界银行成为知识管理的领先者。丹宁说：“讲故事并没有取代分析思考，它能帮助人们更好地分析思考，因为通过适当的故事，人们更容易理解抽象的分析。”现在丹宁正广泛传播他的故事，宣传他的观点。

第五章 故事感(3)

丹宁并不是唯一认识到故事的商业价值的人。3M 公司就给它的高层管理人员上讲故事的课程。美国宇航局（NASA）在知识管理主动性方面也引入了讲故事的方式。施乐公司（Xerox）承认他们的维修人员是在手把手的交流过程中学习维修机器的，而不是读维修手册。施乐公司收集了维修方面的事件经验，整理成一个数据库，起名为“有问题就找它”，《财富》杂志估计这个数据库值一亿美元。此外，还出现了专门帮助公司收集内部事件故事的机构组织。比如，有一家叫“寻求故事”（StoryQuest）的公司，它位于芝加哥郊外，它派遣专员到公司，记录公司员工讲述的故事，然后把这些故事制成 CD，供人阅读和研究，以期对公司

文化和目标能够有所帮助。在英国，劳伦斯·奥利维尔（Laurence Olivier）的儿子理查德·奥利维尔（Richard Olivier）和琼·普洛莱特（Joan Plowright）以及一位前莎士比亚剧院的导演，给大公司们提供咨询，建议他们如何在经营管理中融入故事性。奥利维尔称他的方法为“荒诞剧法”。他的客户演出莎士比亚的戏剧，并在剧中反映在领导和管理企业时存在的问题和经验教训。奥利维尔说：“逻辑和分析能力不再是成功的保障了。”商人要获得成功，必须能够将财务金融的知识和叙事的艺术结合在一起。

把一个采购经理装成泰特斯（古罗马皇帝），你也许会觉得好笑。但现实情况能说明问题，现在世界上的大机构，尽管行动迟缓，拒绝变化，但也已经开始研究讲故事的管理价值，这个做法十年前会被人当作笑话的。这个现实情况也说明了我前面提到过，故事感是人天生的能力。惠普的技术专家、施乐公司帕洛阿尔托研究中心的联合创始人艾伦·凯（Alan Kay）说得很精辟：“撇开会议室的场景，我们就是带着公文包的穴居人类，渴望智者给我们讲故事。”

故事还有另一个重要的商业价值。像设计一样，故事性越来越成为商品和服务在拥挤的市场中脱颖而出的一件法宝。为什么呢？让我来给你讲几个故事吧，这是我作为消费者亲身经历的几个故事。这也许是解释的最佳方法。

首先，它表现在邮件上。

我居住在华盛顿特区的西北部，那里正处在新老人###替中。几十年前在那儿买房子，养儿育女的人们开始纷纷退休要离开那儿。同时因为位置的便利，又有很多新的带孩子的年轻夫妇要搬进来。因为买房的人比卖房的人多，房屋售价就走高了。为了诱使更多的老人出售房屋，房地产经纪人经常挨家挨户地寄明信片，吹嘘他们以极高的价格卖出了普通的住房。有一天，一个房地产经纪人寄来的明信片与众不同，我刚开始以为没什么特别，还差点把它扔了。那封明信片的一面和通常的一样，登着刚出售的房屋的照片，但是另一面，它没有标写常见的售价和一连串惊叹号，而是写了下面一段话：

1955年，佛罗伦斯和丈夫花两万美金买下了这套漂亮的房子，他们很喜爱家里的一切，结实的橡木地板，大格子的玻璃窗户，门边的橡木水车，古老的英式壁炉架，花园和池塘等等。佛罗伦斯91岁的时候搬到了布赖顿花园老年公寓。她的老朋友和邻居费尔南德斯姐妹委托我出售这个房子。我很荣幸地接受了。佛罗伦斯请我们打扫了房间，重新粉刷了屋里屋外，修整了地板，并清洗了窗户。

现在让我们欢迎一下这套房子的新主人吧，斯科特·德雷瑟(Scott Dresser)和克里斯蒂·康斯坦丁(Christie Constantine)，他们很喜欢这个房子并希望一直住下去。

明信片上压根就没提房子卖了多少钱。一开始看起来像是一个疏忽，但实际上是概念时代市场营销的一个技巧。房子卖了多少钱其实很

容易知道，报纸上，网上，邻里闲聊时都可以知道。而且，这里的房子都差不多，价格一般不会相差太多。因此，如果仅依靠寄几张明信片，吹嘘高售价，就想打动人们卖房子是不够的。而且，让你卖一个你住了半个世纪的房子，可不单纯是钱的问题，你会舍不得，它还涉及到情感的因素。这个经纪人用了一个故事来建立情感联系，使自己的服务区别于其他的竞争对手，这个方法很不错。

我们再来看另一个例子，它说明了在物质丰富的时代，故事的作用。一天下午我在商店里购买晚餐的食物。后来我想买几瓶酒，就去看了一下，还行，一共有 50 多种酒任我挑选。我很快确定了三种不太贵的红酒。这三种酒价钱差不多，每瓶都在九、十美元，质量看起来也差不多。到底选哪种好呢？其中两种标签上都是一般常见的夸赞酒好的形容词，而另一种——兄弟酒的标签上讲述了下面的一个故事：

这酒的创意来自艾里克（Erik）和艾里克斯（Alex）兄弟。哥哥艾里克负责酿造美酒，弟弟艾里克斯负责设计标签，兄弟俩销售这种酒是为了纪念他们的母亲，不久前他们的母亲因患癌症过早地离开了人间。兄弟俩每卖出一瓶酒就捐出 50 美分给北弗吉尼亚收容所或者以他们母亲莉莉安娜的名义捐给癌症研究基金会。感谢消费者们的支持，第一批红酒已经捐出了 75 000 美元，将来还将捐得更多。兄弟俩十分感谢您购买他们为纪念母亲而创制的酒。

你猜猜我会选哪种酒？

第五章 故事感(4)

故事的医疗价值

现代医学让人惊奇。先进的医疗器械使我们能够一窥人体内部器官的活动，比如扫描我的脑部活动的功能磁共振成像机器等。新的药物和医疗设施挽救了许多生命，也改善了人们的健康状况。然而，这些先进技术也牺牲了一部分的医生对病人的关爱。纽约布鲁克林大学医院的杰克·库里汉（Jack Coulehan）医生说：“医疗系统会完全不考虑病人的故事。不幸的是，医学认为奇闻逸事是科学的最低形式。”你也许曾有过下面的经历。一天你去看医生，排队等着医生就诊。轮到你时，有两件事通常是肯定会出现的。第一，你会开始讲你是怎么生病的。第二，医生没等你说完就会打断你。二十年前，研究者们录下医生问诊患者时的情况，研究后发现医生打断陈述的时间一般是 21 秒。最近研究者们又做了类似的调查，结果发现医生有所改善，时间延长到了 23 秒。

这种情况很可能正在改变，这主要归功于丽塔·凯伦（Rita Caron）医生所做的努力。凯伦是哥伦比亚大学医学院的教授，她正在尝试将故事感作为诊断和治疗的中心。她年轻时是医院的内科医师，那时她就惊讶地发现：医生的很多工作是以故事为中心的。病人讲述他们的病情，医生反复询问病人的病情。疾病的发展本身就是一篇记叙文。叙事到处都存在，却惟独不在医学院的课程表里，换言之，老师们和学生没有意识到叙事的重要性。因此凯伦在读医学博士的同时还攻读了哲学博士，

后来她开始改革医学教育。2001年她在《美国医学会杂志》上发表了一篇文章，呼吁医疗护理应开创全脑思维的方式，发起了叙事医学的运动：

单靠科学意义上的对症下药，不能帮助病人和病魔斗争或者找到患病疾苦的意义。除了医学能力，医生还需要会倾听病人的叙述，理解和尊重病人的意思，从而更好地为病人的利益进行服务。

现在，在哥伦比亚大学医学院，所有2年级的学生在传统核心的医学课程之外，还要上叙事医学的课程。在这个叙事医学的课程里，他们学习如何更加感性地倾听病人的故事，更加敏锐地理解病人的故事。年轻的医生们不再问以往固定而机械的问题，询问的内容和范围扩大了。以前问“告诉我哪里痛？”现在变成“告诉我你生活得怎样？”这个课程的目的是培养学生的共情能力，因为有研究显示医学院学生在这方面的能力正在逐年下降。共情能力是高概念高感性的能力。研究病人的病史和生活背景会帮助年轻医生更好地了解病人，评估病况。凯伦教授说，要想成为一名好医生，就要掌握叙事能力，“人们用来吸收、解释和理解故事并据此反应的能力。”

叙事医学仅是右脑思维趋势的部分表征。15年前，美国每三所医学院中就有一所设有人文学科课程。现在，每四所中就有三所设了。著名的纽约表维医院（Bellevue）发行医院自己的文学刊物——《表维文学评论》（很多大学的医学院现在都出现了文学刊物，比如哥伦比亚大学，新墨西哥大学等）。《表维文学评论》的主编丹妮尔·奥弗里医生

(Danielle Ofri) 要求他的学生至少写一篇病人的传记——要用第一人称来写。奥弗里说：“这和小说家要做的差不多。我想我们能够培养出有共情能力，充满善意的年轻人，并教会他们和病人打交道的技巧。”

当然，叙事能力不能取代治病的技术。试想一个医生虽然能很有同情心地倾听病人的陈述，却忘了给病人量血压，或者开错了药，这样的医生饭碗肯定保不住。只是，凯伦的方法能使年轻医生们的工作更具有情感，更人性化一些（我会在第七章中详细讨论共情能力）。比如，凯伦的学生对每个病人会有两份资料档案。一本是典型的医疗档案，记录着药方、疗程、用药量等数据信息，充满各种医学术语。另一本被凯伦称为“姊妹档案”，是学生们所写的关于病人的事件记录和情绪记录。对这种方法进行测验后发现，比起没有做双份档案的学生，有做姊妹档案的学生与病人的关系更加好，诊断和治疗医术也更好。

叙事能力本身不能治病，但结合现在医疗技术，它的治疗作用不可否认。这很可能就是医学的未来之路：将来的医生既能精密地思考，又善于理解病人的感受。既能分析检测结果，又懂得重视病人的故事，总之将来的医生有全新思维。

我们本身也是故事的承载体。我们浓缩以往的经验阅历，思想情感，以故事的形式表达自己、与人沟通。现在个人的故事越来越普遍了，也许需求也更紧迫，尤其在物质丰富的时代，我们能更加自由地寻求对生命和意义的更深刻的理解。

故事不仅仅是卖房子或者深化医生同情心的方式，它还代表了一种方法，能够理解左脑理解不了的东西的方法。我们能够看到许多自我怀旧的例子。比如流行的剪贴簿（scrapbooking），人们收集生活中经历的事情的代表物，来组成一系列故事，讲述自己是谁，做过什么事情。还有，族系宗谱越来越流行，不计其数的人上网寻找家族的故事的点点滴滴。

人们这些行为反应的是一种人们对故事所能提供的充满情感的事件的渴望，更明白我们是如何发展的，为什么要这么发展。概念时代会提醒我们，某些道理是正确的却鲜少被人遵照行事。这个道理就是我们必须相互倾听彼此的故事，而且我们是自己故事的作者。

第五章 故事感(5)

写迷你故事 (Mini-Saga)

写东西不是件容易的事，写短故事更是件难事。写小说、戏剧、电影剧本可能花上几年的时间。所以，放轻松写点迷你超短故事吧。怎么迷你超短呢？就是五十个字，不多不少。当然像所有故事一样，有开头、中间和结尾。伦敦《电讯报》每年举办迷你故事比赛，那些故事充分展示了用五十个单词叙事的创造性。你试着写写迷你小故事吧。写着写着你就会上瘾。下面是两个例子：

《一生》 (A Life)

作者：简·罗森伯格（Jane Rosenberg），英国布莱顿市（Brighton）

乔伊，五个孩子中的老三，十六岁离家闯荡，后来在诺丁汉结婚生子。夫妻俩起早贪黑地工作，日子还是很艰苦拮据，总是入不敷出。他时常变卖一些东西，来补贴家用。他知道老婆只有一年可活，可她自己还不知道。

《真实的梦》（A Dream So Real）

作者：派崔克·佛寺西（Patrick Forsyth），英国梅尔顿镇（Milton）

有个人在朋友家过夜，他晚上做了一个梦：一个小偷闯进来，偷光了所有的东西，然后留下十分逼真的所有东西的复制品。第二天早上起床，他对朋友们描述了他的梦：“那些复制品简直就像真的一样。”朋友们害怕地回答道：“你是真的吗？”

故事集团（StoryCorps）

纽约中央车站中心有一个外表奇怪的四方棚屋，它是“故事亭”（StoryBooth），是一个小型录音棚。如果你去纽约，一定要去那里看看。只要花 10 美元你就可以使用这个专业的录音棚一小时，录下自己感兴趣的故事。你可以邀请朋友或亲人、路上的神秘男人或是你最喜爱的餐

馆女招待来进行采访。这是美国故事集团开创的普通人讲自己的故事的全国性计划，以“帮助美国人从身边每天发生的平凡故事中汲取力量。”设立故事亭的灵感来源于二十世纪三十年代公共事业振兴署的“口述的美国历史”计划。故事集团将把录音的复件在国会图书馆的美国民间生活中心归档，留给美国民众的子孙后代。你现在不需要去中央车站，也不用亲自到纽约去录音了，在故事集团的网站上就可以进行录音，故事集团的组织者说：“故事集团将凝聚社区，使参与者成为更好的倾听者，助长世代间的沟通。这项活动收集纪录下我们身边发生的故事。我们发现拜访朋友、邻居或亲戚对探访双方都有重要的影响。我们感到人们在改变，友谊更密切了，亲戚好友间更亲近、更互相理解了。倾听，是爱的行为。”

使用录音机

如果你觉得用故事集团的方法太麻烦，试一试这个方法。找一个朋友或亲戚，让他或她坐好，打开录音机，然后开始问问题。你和你的另一半是怎么遇见的？你的第一份工作是什么？你第一次在外过夜是什么时候？谁是你遇到的最糟糕的老师？迄今为止你最开心的日子是哪天？最难过的日子呢？最可怕的一天呢？你做过的最正确的决定是什么？你会惊奇你听到的一切，录下别人和自己的故事真是很好。

参加故事节

想知道世界上故事是怎样的丰富精彩，一个很棒的方法是参加故事节。故事节一般为期 2 到 3 天，成百上千的人——有些是专业人士，有些不是——欢聚一堂，登上舞台讲故事。

下面介绍七个精彩的故事节。

1. 国家故事节 (National Storytelling Festival)

美国最早开展的故事节，每年有一万多人参加。

地点：美国，田纳西州，琼斯伯勒镇 (Jonesborough , Tennessee)

时间：十月

网址：www.storytellingcenter.com

2. 育空国际故事节 (Yukon International Storytelling Festival)

这个故事节的一个特色是讲故事的人大都来自极地地区——冰岛、格林兰岛、加拿大的育空省等，在早春的没有西沉的太阳下讲故事。有些故事的讲述者用的是濒临消失的民族语言，以使这种语言流传下去。

地点：加拿大，育空省，白马市 (Whitehorse , Yukon)

时间：六月

网址: www.yukonstory.com

3. 海湾区故事节 (Bay Area Storytelling Festival)

周末性的户外讲故事聚会, 是美国西部办得最好的故事节之一。

地点: 美国, 加利福尼亚

时间: 五月

网址: www.bayareastorytelling.org

4. 澳大利亚全国故事大赛 (Australian National Storytelling Confest)

由澳大利亚故事行业协会主办, 澳洲所有讲故事的人以及木偶戏表演者都会参加。

地点: 澳大利亚, 昆士兰, 布里斯本市

时间: 九月

网址: www.home.aone.net.au/stories/nd4fest.htm

5. 数码故事节 (Digital Storytelling Festival)

人们用电脑和各种数码设备来辅助讲故事，盛况空前（参见后文用数码设备讲故事的试验）。第一个开创数码讲故事的人是达纳·阿奇利（Dana Atchley），他发起了这个故事节。几年前他英年早逝。

地点：美国，亚利桑那州，喜多娜镇（Sedona, Arizona）

第五章 故事感(6)

时间：六月

网址：www.dstory.com

6. 清岬岛国际故事节（Cape Clear Island International Storytelling Festival）

这个故事节举办的地点清岬岛是爱尔兰最南端的岛。故事节吸引世界各地的人，大多数是讲英语，有些用爱尔兰语。

地点：爱尔兰，清岬岛

时间：九月

网址：indigo.ie/~stories

7. 故事大会（Sharing the Fire, New England Storytelling Conference）

美国最古老的区域性故事盛会，吸引了众多美国东部讲故事的好手参加。

地点：美国，马萨诸塞州，剑桥市（Cambridge, Massachusetts）

时间：九月

网址：www.lanes.org/stf.html

订阅《故事》杂志

阅读短故事有利于锻炼你的故事能力，但怎样才能找到好的短故事，又不必费事寻找呢？有一个好方法，让马和哈为你效劳。他们写的《故事》符合要求。这个杂志内容和它的名字一样，名副其实，只有一个故事。每三周左右，这本杂志就出一期，它的订户就能享受一个短故事。杂志印刷成口袋大小，可以很方便地放进兜里或者包里。这本杂志里的故事很棒，而且阅读起来很舒适，杂志里就一个故事，没有其他东西，不用像读其他的杂志那样，在一堆故事里读一个故事，或者在上万字的关于哈萨克斯坦的长篇大论、周年专题之类的空隙中找。我订阅《故事》杂志好几年了，一年订阅费只有 21 美元。

（详细情况可登陆网站：www.one-story.com）

用数码设备讲故事

故事是古老的艺术，但它也像其他的艺术一样，可以依靠现代科技来与时俱进。数码相机、便宜的音频视频编辑软件，图像处理软件，CD唱机等让任何人都可以“绘声绘色”地讲故事。见识这种新的讲故事方式有个好地方，那就是每年举行的数码故事节，在本书前面，我曾提过这个故事节(我自己曾亲自去过那儿，值得花钱和时间去一趟)。数码故事节会务中心还有各种背景材料(详见网址：www.storycenter.org)。数码科技极大地促进了讲故事的风行，你点击浏览众多的讲故事的网站就会知道。比如：争论网站(www.fray.com)、城市故事网站(www.citystories.com)以及讲述孩提时代故事的充满童趣的“我曾相信”网站(www.iusedtobelieve.com)

阅读相关书籍

提高讲故事的能力的最好办法是阅读好故事，特别是一些著名的经典故事，如伊索寓言、希腊神话故事、北欧传说故事、美洲印第安人故事、南亚传说、日本神话、圣经故事、莎士比亚戏剧故事等。如果你想了解更多讲故事的专业知识，那么下面三本书是一定要读的。

一. 《故事》(Story: Substance, Structure, Style, and the Principles of Screenwriting)

作者：罗伯特·麦基 (Robert McKee)

即使你没想写什么惊天动地的大电影剧本，这本书也值得一看。它讲解了电影故事的基本结构，人物如何展开故事，26种故事类型等等。看了这本书最起码会改变你欣赏电影的眼光。

二. 《理解连环漫画——看不见的艺术》(Understanding Comics: The Invisible Art)

作者：斯科特·麦克劳德 (Scott McCloud)

每当我说这本书是我读过的最好的书之一的时候，人们总是发笑，他们没理解我的意思。在这本好作品中，麦克劳德描述了连环漫画是什么，故事如何展开，画面和文字怎样产生效果，读者如何理解含义等等。还有，麦克劳德用了连环漫画的形式来写这本书，你能想像吗？是不是很令人惊讶？

三. 《千面英雄》(The Hero with a Thousand Faces)

作者：约瑟夫·坎贝尔 (Joseph Campbell)

坎贝尔在这本书里讲解了“英雄之旅”的观点，每个有抱负的作者都应该懂得的，更别提那些充分实现自己抱负的人。另一种了解坎贝尔思想的办法是，找来他在八十年代末与比尔·莫耶斯 (Bill Moyers) 的访谈资料来看，CD、DVD、录像等都可以。或者从坎贝尔基金会借阅他的演讲和文章来看也行。

(详见网站：www.jcf.org/works.php)

第六章 交响能力(1)

图画上的人是我。(图略)

准确地说，这不是真正的我，而是我的自画像，我同时是画者和被画者。画得很难看，是吧？(看那两个大鼻孔，哇塞！)

我从来不善于画画，所以有一天我决定学一学。但是我不准备参加常规的美术班，而是选择更接近于本书核心的一种方法：用右脑绘图，这种方法是由贝蒂·爱德华兹(Betty Edwards)首创的，正如她在《用右脑画图》一书中描述的那样。上面的这幅自画像就是我在接受老师指导之前，上课第一天画的。你将在本章的后面部分看到，经过五天的学习之后，我的绘画技术就大不一样了。在这个过程中，我明白了许多，都是有关接下来要讨论的这个高概念能力的。

我所说的交响感是指将琐碎的事情联结在一起的能力。这种能力重综合而不重分析；要找出看上去毫不相干的领域之间的联系；发现更广泛的模式而不是得出具体的答案；通过把别人不在意的要素结合在一起，来发明新的事物。交响感也是大脑右半球在文字、比喻、感官方面特性的体现。正如我在第二章所阐述的，由功能磁共振成像技术进行的神经系统科学研究已经显示了，右半脑以联立的、前后关系的和综合的

方式运转。它所关注的，不是一棵小树而是一整片森林——不是低音管演奏者或者首席小提琴家，而是整个交响乐团。

综合思考能力指的是一种创作和指挥的能力，包括将多样的音符、乐器、演奏者组织起来，产生一种统一而和谐的声音。企业家和发明家就是依赖于这种能力。但是，综合思考已经成为了越来越多人必备的基本能力。为什么呢？原因还要回溯到推动信息时代发展的三大因素。自动控制已经取代了脑力劳动者曾经的日常分析工作。这样的情况在亚洲尤为明显，更少的工人也能完成同样多的工作。原来一些专业人员的工作已经被电脑和自动化取代，还有些工作外包给了国外低工资的技术人员。对从事传统技术工作的人来说，这是一个艰难的时期，以后的状况也不见得好转。而对于那些具有创造力，认知模式难以复制的工作人员来说，跨学科的结合更增强了他们的想像力。同时，在这个信息爆炸的世界里，个人选择更加多元化，很多普通职员在个人生活中也能倚靠这种技能受益匪浅。现代生活中的选择机会和诱惑是如此之多，交响能力强的人更能从中挑选出哪些东西是真正有意义的，在寻求个人幸福的过程中占有明显的优势。

理解和拥有交响能力最好的方式之一就是学会如何绘画——就像画自画像一样，是一种展示的技能，虽然并不是我的强项。

图画课的第一天上午，在打开写生簿或者削铅笔之前，我们就学到了绘画的要领，就是在接下来的五天里布赖恩·博梅斯勒（Brian Bome

isler) 将不断重复的一句话：“绘画，很大程度上就是发现事物之间的关联。”

博梅斯勒是我的老师，他也同时教授另外六个学生《用右脑画图》一书中的绘画技巧。这些学生背景大相径庭，有来自加拿利群岛的律师，也有来自新西兰的药剂师。博梅斯勒是纽约成就斐然的画家，在这一行有相当大的名气。位于纽约休南区的六层艺术家阁楼的墙壁便是用他的画来装饰的，这也将是我们接下来五天学习的教室。他是贝蒂·爱德华兹的儿子，已经教授这门课程长达二十年了。

像他的妈妈一样，博梅斯勒相信绘画是关于视觉的艺术，他们一起创办了这个五天课程的工作室。“给事物命名是一件麻烦的事情。”

博梅斯勒说。为了证明这点，也为了判断我们的能力，他给我们一个小时的时间来画自己的肖像。于是我们打开特大的写生簿，开始对着镜子画起来。我第一个完成，博梅斯勒就像 400 磅的大胖子第一次参观体重监察减肥法 (Weight Watchers) 一样，立即把我看成是偷工减料的能手。我还有很长的路要走——但是既然已经画得这么糟糕了，那还有可能进步一点。

博梅斯勒看着我的作品，指出存在的问题就是我没有把自己看到的東西画出来。我只是画出了“孩童时代记忆中的符号”。要理解他这话的意思，我们还得回到前面，再来看看我那幅让人难以忍受的自画像。我的嘴唇并不真像画里的那样，没有人的嘴唇长成那样。我只是画了一

个象征嘴唇的符号——事实上，这种符号来自于孩童时代的印象。这些铅笔画出来的嘴唇，很像小时候我们全家去看望住在芝加哥的祖母的路上，欢迎人们出入境曾用的 Magikist 招牌（如下图 略）。

在某种意义上，我仅仅是用现代的象形文字写下了“嘴唇”的符号，而不是画下了我看到的真正的嘴唇，也没有认识到它和我的整张脸有什么联系。

后来，博梅斯勒向我们展示了毕加索的一幅素描图，让我们模仿它画。但是在开始之前，他让我们把毕加索的画翻转过来——这样“你们就对要画的是什么一无所知了”。这样做是为了欺骗左脑，为右脑发挥作用扫清障碍。当左脑不知道右脑正在做什么的时候，大脑就能看出事物之间的联系，并把它们整合起来。在许多方面，这就是学会如何绘画的核心所在——也是掌握交响能力的关键。例如，我的自画像看起来如此奇怪的原因之一，就是各个部分之间的关系是歪斜的。在课堂上，我们七名学生学习画人物面部——更重要的是，我们在观察。从眼睛的中线到下颚底部的距离与到头顶的距离相等。我画的眼睛比实际位置高了很多——通过修补这个关系，整个画面都扭曲了。

第六章 交响能力(2)

博梅斯勒是一位富有同情心的老师，温文尔雅。每一次绘画练习，他都会悄悄地在房间里巡视，不断给我们鼓励。“我在这儿就是为了让你们的左脑保持安静。”他低声说着。有一天，他教我们构图中负空间

——就是图像之间以及周围的空间。他给我们展示了联邦快递的图标，就像下图所示的那样。（图略）

看看在“Ex”中字母“E”和“x”之间的白色空间。看到箭头记号了吗？这就是负空间。当我们在后期画同学的肖像时，我们开始轻轻地描画阴影——然后把超出人物轮廓的部分擦掉，使肖像更加明显。“负空间是一个强有力的绘画工具，”博梅斯勒说，“这是学好绘画的秘诀之一。”

在接下来的四天，我们学习观察事物之间的联系——空间和负空间、光线和阴影、角度和比例——这是我们许多人没有注意到的地方。我们描绘桌子上的道具、手上的皱纹以及博梅斯勒画室角落的阴影。博梅斯勒不断重复着那句话“绘画主要是观察事物之间的联系”，当我们把各个部分结合起来时，就创造了一个整体。因此，在某种意义上，绘画就是这么一个过程。整个下午我们都在做这项练习，观察事物之间的联系，整合新学到的技能运用于绘画中——第二次努力画自己的肖像。

观察各种联系

就像绘画一样，交响乐各部分之间也有密切关联。要想在概念时代茁壮成长，就必须了解在多样化的事物中表面上不相关的规律。人们必须知道怎样把明显不相干的因素联合起来，创造出新的东西。同时，人们也必须变得更加善于推理——根据一件事情就能类推出另一件事情。

换言之，在这个时代，三种类型的人面临着许多机遇：跨领域人才、发明家和善于比喻的人。

跨领域人才

什么样的人能走在时代前列？什么样的能力是最受欢迎也可能是最重要的？交响素质。我们很多工作都要求多种知识和技能。在我们的社区里，多种文化相互融合。我们的娱乐方式也是多媒体相结合的。曾经单一领域的专业知识能够使人们获得成功，但是今天，这些领域发生了变化，成功更青睐于那些懂得如何运用多种技能的人。我称这些人为“跨领域人才”。他们拥有多领域的专业技能，掌握了多种语言，并且拥有丰富的阅历和经验。他们的生活多姿多彩，现在也更加趣味盎然、积极有效。

安德鲁·塔克（Andy Tuck）便是一名跨领域人才。他是一位哲学教授，同时也是一位钢琴师。他将这些领域的技能应用于管理之中，创建了一家自己的管理咨询公司。格洛里亚·怀特（Gloria White-Hammond）是一名牧师，同时也是一位儿科医师，她编写歌剧，并且制作一些技术含量高的乐器。简·巴恩斯把她的数学专长运用于复杂的服装设计中。米哈伊·柴科金特米哈伊（Mihalyi Csikszentmihalyi）是芝加哥大学的心理学家，曾经写过很经典的两本书《心流：最佳心理体验》（Flow: The Psychology of Optimal Experience）和《创造力：流动及发现发明心理学》（Creativity: Flow and the Psychology of Discov

ery and Invention)。他研究了很多极富创造力的人的一生，发现“创造力通常就是跨越多个领域”。我们当中最富有创造精神的人往往能发现其他人没有注意到的各种联系。这种能力弥足珍贵，尤其是在我们这个世界——专门技能的工作很快就成为了常规的机械劳动——因此，这些工作被自动化或者外包出去了。设计师克莱门特·莫（Clement Mok）说：“未来十年将会要求人们跨领域进行思考和工作，人们将会进入一个和原来专业技能截然不同的新领域。人们不仅必须跨越多个领域，还要认准时机，发掘这些领域之间的联系。”

例如，随着移往印度的计算机业务的增多，那些既懂得东方的编码器技术又熟悉西方委托人服务的人才将会大受欢迎。这些具有全面思维的专业人士必须了解两种文化，综合自然科学学科中的计算机技术和人文科学学科中的销售和市场营销知识，能够在不同的、甚至有些对立的群体中轻松运用外交手腕，随机应变。这种有多方面才能的人经常能够解决让专家们头疼的问题。“一些工程学上的难题往往并非工程师来解决的，”美国麻省理工学院的尼古拉斯说，“这是因为观察比智商更加重要。思想上的飞跃是具有突破性创意的创作者的共同特征。通常这样的能力存在于有广泛知识背景的人当中，他们具有多种学科的思维和丰富的社会阅历。”

跨领域人才不会用单一的方式来处理问题，而是有多种选择，采用多种解决方案。他们的工作与生活丰富多彩。例如，出生于肯尼亚首都内罗毕的奥马尔·沃叟（Omar Wasow）既是一家互联网公司的行政人员，

又是电视节目的广播技术专家。正因为如此，现在越来越多的大学院校学生都修两个专业，越来越多的学术部门都朝着跨学科领域的方向发展。

米哈伊还发现，这些跨领域人才拥有一种相关的天赋：他们常常打破了性别上一成不变的传统。在研究中他发现，“当测试年轻的男性和女性时，有创造力和天赋的女孩往往比其他女孩更加坚韧不拔和有领导能力，而那些富创造力的男孩跟其他男孩相比，更加敏感，野心也更小。”根据米哈伊的研究，这类人有得天独厚的优势。“心理上同时具备男女性格特征的人能获得更多的机会，使自己的全面能力得到提高。”

第六章 交响能力(3)

这让我们想起了二百年前英国诗人塞缪尔·泰勒·科尔里奇（Samuel Taylor Coleridge）所说的一句话，伟大的思想家很多都是具有双面性特点的人。

发明家

二十世纪七十年代，美国巧克力制造商好时食品公司（Hershey Food Corp.）发布了一系列滑稽的电视商业广告，不经意地流露出了以右脑为主导的思维给我们带来的重要启示。在广告中，一个人一边咀嚼着大块巧克力，一边心不在焉地走着。另一个人也同样一边吃着花生酱，一边漫无目的地闲逛。突然这两个人撞到了一起。

“嘿，你的花生酱到我的巧克力上面了。”前面那个人抱怨道。

“你也把巧克力弄到我的花生酱上了。”另一个人回答说。

他们各自尝了一口自己的食物。意想不到的，他们发现这种混合的味道奇妙无比，真是一个杰作。“Reese’s Peanut Butter Cups”（译者注：好时食品公司三大品牌之一），电视播音员吟诵到，“两种美味混在一起，尝起来真是好极了。”

以右脑思考的人们明白这其中的寓意。他们拥有一种直觉，我称之为“Reese’s Peanut Butter Cups 的创新理论”：有时候最强大的创意来自于两种现有思想的结合，而曾经却没有人将它们联系在一起。约翰·费伯尔（John Fabel）是越野滑雪爱好者，他酷爱运动，但是背包的带子总是容易弄伤他的肩膀。有一天，在去纽约的路途中，经过布鲁克林桥的时候，他发现了解决这个问题的办法。费伯尔将吊桥的结构和传统的背包构成结合起来，发明了一种新的、更便于携带的背包，这就是现在流行的 Ecotrek。费伯尔的这种创新思维就是认知语言学家吉利斯·方康尼（Gilles Fouconnier）和马克·特纳（Mark Turner）所称为的“概念整合”（conceptual blending）。

创造这种充满灵感的、具有创造性的联系，正是我们右脑的功能。美国德龙（Drexel）大学和西北大学的认知神经系统科学家发现，在发出“啊哈”的感叹之前，灵感突现的瞬间，右脑半球的神经系统活动十

分活跃。但是，当我们用井然有序的左脑思维方式解决问题的时候，这个“探索中枢”（eureka center）仍然保持安静。在信息时代转型的今天，刺激与加强右脑能力已经变得越来越紧迫。当今商业社会中，从创新到转化为商品的过程时间越来越短，成功的个人和公司必须坚持不懈地努力。他们必须投入更多的精力在发明创新上——尤其是在这个外包和自动化流行的年代。这就要求人们坚韧不拔地进行创新性的结合，用以灵感创作为中心的方式，避免产生错误。值得庆幸的是，无论信不信，我们所有人都拥有创造的潜能。让我们来听听特雷弗·贝里斯（Trevor Baylis）是怎么说的，这位英国的发明家发明了发条式时钟收音机，这种收音机不需要使用电池或电流。“创新并不是深不可测的魔法，每一个人都能够做到。”大部分发明创造和突破都来自于，将现有的思想以许多新的方式重新集合起来。那些希望获得并提高交响能力的人，将会在概念时代繁荣活跃。

善于比喻

设想有一天在办公室里，老板对你说：“Lend me your ears。”正如我们在第一章看到的，这几个字的字面意思十分简单，但是左脑却会感到慌乱，根据字面意思得出生硬的理解，而右脑则会让左脑冷静下来，将这些词语放在上下文中，通过联想和比喻得出正确解释。老板并不是真正要把你培养成梵高，他只是想让你听听他将要说些什么。

比喻——就是根据一事物来推断其他事物——这是交响能力的另一个重要部分。但是像右脑思维的其他许多方面一样，它没有得到足够的重视。“西方的传统……把联想排除在理性的范畴之外。”杰出的语言学家乔治·拉克夫（George Lakoff）教授曾经这样写到。比喻常常被认为是一种修饰——诗人的素材或者用于其他修饰的手段，以华丽的词藻来形容普通的甚至令人生厌的东西。事实上，比喻是理性的中心所在——因为，正如拉克夫所写的，“人类思维的过程很大程度上都是比喻性的。”

在这个错综复杂的世界，掌握比喻——一种全面思维的能力，也被一些认知科学家们称作“想像的理性”（imaginative rationality）——已经变得越来越有价值。每一天清晨，当我们从睡梦中醒来，轻轻打开灯，我们会意识到，新的一天又将在数据和信息的洪流中度过。一些软件能将这些数据和信息的碎片进行分类，划分为不同的模式。但是，只有人类的大脑才能进行比喻的思考，发现计算机不能察觉的各种联系。

同样地，在物资充裕的时代，能发明出新奇并引人注目的东西的人，才能获得最大的回报，因此，培养比喻和联想的能力就显得尤为重要。例如，瑞士发明家 Georges de Mestral 注意到金属钻屑粘在他的袜子上之后，进行了理性的联想思考，发明了维可牢（Velcro）尼龙搭扣（译者注：维可牢，一种尼龙刺粘搭链的商标，该搭链由一条表面有细小钩子的尼龙条与表面有毛圈的对应的尼龙条粘合面构成，目前已广泛用于

布制品上，如外套、箱包以及田径鞋等）。电脑不能进行这样的思考。

“你创造的每一件东西和其他东西相关联；这就意味着，你创造的所有东西都是由比喻和联想产生的。”现代舞大师蒂拉沙普（Twyla Tharp）曾经这么说过。她鼓励人们提高自己的想像力（MQ，Metaphor Quotient），因为“在这个创造性的过程中，MQ 和 IQ 一样重要。”

第六章 交响能力(4)

比喻性思维能帮助我们理解他人。这就是为什么市场营销人员要对顾客的比喻性联想来进行定量研究和定性分析的原因。例如，哈佛商学院教授杰拉尔德·萨尔特曼（Gerald Zaltman）进行了一项民意测验，让一群消费者通过选择图片，来描述他们对一些特殊商品或服务的感受——然后将这些图片制成抽象拼贴画。通过这种方法，萨尔特曼了解到顾客对这些产品所产生的联想——例如，咖啡就像一个“发动机”、一个安全小发明就像一个“友善的看门狗”等等。

但是，比喻性思维所发挥的作用并不仅仅局限在商业领域。今天，电信技术突飞猛进，人们旅行的足迹遍布世界各地，生活范围也不断扩大，人与人之间的联系和多样化进入了史无前例的发展期。比喻的想像力对于增强敏感性和丰富人生阅历十分重要，这是其他人不能感受到的。最后——也许也是最重要的是——比喻能满足人们的求知欲。丰富的物质生活给人们带来的舒适最终远不及比喻性思维带来的满足感——无论你认为自己的人生是一段“丰富多彩的旅程”还是“单调乏味的

工作”。“很大程度上，自我了解就是要探索适合自己的比喻方式，”拉克夫如是说，“这将使我们的生活更加有意义。”我们运用比喻越多，就越能了解我们自己。

综观全局

在任何一支交响乐团中，作曲家和指挥家肩负各种各样的责任。他们必须确保铜管乐队的演奏与木管乐队保持一致，打击乐器的声音不能压过中提琴。但是，协调好这些复杂而重要的关系并不是他们努力的最终目的。什么才是作曲家和指挥家想要的结果呢？是将这些关系形成一个整体，效果超过他们每个部分的整合。因此，这就要求高概念的交响能力。跨领域人才、发明家和善于比喻的人都明白这些关系的重要性。但是，概念时代也要求我们掌握这些关系之间的关联，这种能力有诸多名字，包括系统性思考、完形式思考、全盘性思考等。我更倾向于将他们简单地称作综观全局（Big Picture）。

综观全局的能力，在当今商业社会中已经越来越受到人们重视。过去，典型的知识工作者常常要花很多时间完成琐碎的开发和分析工作，现在，这些工作都在向海外转移，或者通过强大的软件来完成。因此，工作效率高的电脑和低工资的海外专家无法完成的工作将变得更有价值，包括整合与想像如何把这些碎片恰当地拼合起来。这种现象在企业和其他成功的商业人士之中越来越突出。

例如，最近一个引人注目的研究发现，独立奋斗、白手起家的百万富翁中，患有诵读困难症（Dyslexics）的比例是其他人群的四倍。为什么呢？因为患有诵读困难症的人不习惯用左脑思考，他们不是依靠线性、连续和依次的推理思维。但是，就像盲人，虽然没有视觉，但是听觉却比常人灵敏很多，患有诵读困难症的人在一个领域中存在缺陷，就会在其他方面获得不同寻常的能力。耶鲁大学医学院教授、神经系统科学家萨莉·施威茨（Sally Shaywitz）和其他诵读困难研究领域的专家们认为：“患有诵读困难症的人们思维方式和常人不一样。他们的直觉更加灵敏，并且在解决问题、综观全局和简单化方面超出常人……他们不善于死记硬背的机械活动，而是充满热情的梦想家。”著名的美国线上经纪券商嘉信理财的创办人查尔斯·嘉信（Charles Schwab）发明了折扣佣金（discount brokerage）、英国维珍集团（Virgin）创始人理查德·布兰森（Richard Branson）在零售业和航空业享有盛名，他们都将诵读困难作为自己成功的一个秘密，因为这使他们能综观全局。他们分析细节比较困难，但是却能很熟练地识别模式。迈克尔·格博（Michael Gerber）研究了各种类型的企业家，得出了类似结论：“所有伟大的企业家都善于系统性地思考。所有想要成为杰出企业家的人们都需要学习如何成为一名系统的思想者……以激发与生俱来的激情，全面地看待问题。”

所有学术研究以及第一手资料报告都显示了，模式识别——理解各种关系之间的关联——对于那些没有野心的人们也同样重要。丹尼

尔·戈尔曼（Daniel Goleman）研究了 15 家大公司的执行官后，写到：“仅仅认知的能力就将这些杰出的人与普通人区别开了：模式识别，综观全局的思维方式使这些优秀的领袖们能从周围错综复杂的信息中筛选出有意义的东西，然后从战略上思考未来的长远发展。”他发现，这些执行官们“很少依赖演绎推理”，而是更善于以直觉来理解事物之间的关联和特征。看到这种日益变化的形势，一些典型的以左脑为导向思考的工作者开始彻底改变他们以前的看法，重新认识自己以及对待他们所做的事情。对此，我们将举如下的例子来证明。西雅图的斯蒂芬妮（Stefani Quane）是一名“综观全局的律师”，因为在处理案件的过程中，她会关注委托人的意愿、家庭关系，获得人们的信任，在大背景中而不是孤立地考虑案情，努力发掘法律与整个生活之间的联系。

越来越多的雇主在寻找具备这些能力的雇员。西德尼便是其中的一位雇主，他是位千万富翁，一家音响器材公司的首席执行官。他认为雇佣一些工商管理硕士是没有价值的。

第六章 交响能力 (5)

“我要一些诗人来当我们的经理。诗人是最原始的系统性思想者。他们观察我们生活的世界，凝思，然后加以诠释与表达，让读者了解我们的世界是怎么变化的。诗人，这些没有引起人们足够重视的系统思想者，是我们真正的数字思考者。我相信他们将成为未来的新兴商业领袖。”

当然，综观全局的思维方式并不仅仅在商业和职场中意义重大，它还在健康和福利方面发挥着重要作用。让我们来看看越来越引起人们关注的结合医学（integrative medicine），它推崇将传统医学同选择性和补充性的疗法相结合，与其相对应的整体医学（holistic medicine）则强调，要治疗某种特殊的疾病就要关注病人的整体而不是某一个部位。这些医学方法并不仅仅依靠左脑为导向的方式，而是以科学为基础——这已经获得了主流社会包括国家健康研究院的承认。它们超越了传统医学中的解构研究法和机械研究法，用一个职业医师协会的话说，就是整合了“福利的所有方面，包括身体、环境、心理、情感、精神和社会健康；因此，对于我们人类自身的健康和地球的发展都有益处。”

在这个资源充足的物质时代，综观全局的能力可能是治愈各种精神抑郁疾病的最佳良药。很多人都在匆匆流逝的时光中，被铺天盖地的信息所淹没，面对太多的选择而无所适从。治愈这些现代病的最佳方法莫过于在大环境中总揽全局——区分出什么事情是重要的，什么只是庸人自扰。正如我将在最后一章讨论的，这种以全局的眼光观察我们自身生活的能力，对于我们理解生活的真谛是十分重要的。

在绘图课最后一天，我们的培训即将结束了。午餐过后，我们每个人将镜子立在墙边，在八英寸远的地方放上椅子，开始再次绘自己的自画像。博梅斯勒告诫我们，通过镜子的影像可能会有一些误导和危险。“我们曾经使用镜子来面对这个世界。现在清除你脑海中以前留下的影

像，集中精力观察形状、光线和各部位之间的联系，”他说，“你们必须观察，此时此刻在这个特别的地方，你们的脸看上去是什么样子。”

午餐的时候，我摘下眼镜，这样就不用画由眼镜投下的阴影了。基于第一次自画像的糟糕表现，这次我一笔一划都十分仔细。我从画眼睛开始——真正观察它们的形状、颜色的转变和眼球的白色边缘，发现我两眼之间的宽度和每一只眼睛的宽度确实是一样的。我的鼻子和我的脸很搭配，因为我在用心思考，而不是把它当成平面的装饰。我花了很长时间来处理明暗关系，自画像中间是鼻子的一大块空白区，就像维纳斯女神的长鼻。我开始画嘴了，反复了九遍才把它画正确，因为我原来画的嘴唇太过简单，就像 Magikist 的标志一样。头部的轮廓画起来就简单多了，因为我擦掉了它的实体周围空间，突出了线条。

令我惊异的是，这时出现在画板上的人竟有点像当时当地的我了。博梅斯勒端详着这幅进步不少的作品，手搭在我的肩膀上，低声说：“真棒！”我知道他想要的几乎就是这个效果。我完成了最后一笔，此时的感受就像一位受惊的母亲抬起孩子身上的别克车，惊叹这么大力气是从哪儿来的一样。

画完这幅画，我仔细观察着各个部位之间的联系，将它们整合起来放在大背景下欣赏，这画的确实就是我。

欣赏著名的交响乐

毫不奇怪，欣赏交响乐是提高交响能力的好方法。这有五支由专家推荐的经典交响乐（当然，都是精挑细选的唱片——指挥家和交响乐团不一样——它们在风格、艺术处理和音效方面都各具特色）。

贝多芬第九交响乐（Beethoven' s 9th Symphony）

贝多芬第九交响乐是公认的贝多芬最成功的，也是音乐历史上最伟大的一部作品。《欢乐颂》（Ode to Joy）一直深受人们喜爱。每一次聆听这支交响乐都会有不同的感受——有部分原因是，每次听的时候环境都不一样，因此感受的意义也不一样。

莫扎特第 35 交响乐《哈弗纳》（Mozart' s Symphony No. 35, “Haffner Symphony”）

注意在乐曲结尾，莫扎特是怎样应用木管乐器来创造一个整体效果，使其超过了每个部分效果的总和。

马勒 G 大调第四交响曲（Mahler' s 4 th Symphony in G Major）

我怀疑激发灵感是马勒创作的目的，但是他的第四交响曲总是能给我鼓舞。

柴可夫斯基的 1812 序曲（Tchaikovsky' s 1812 Overture）

这支交响乐你可能已经听过很多遍了。但是下一次听的时候，要记录下其中真实的教堂钟声和炮声——仔细聆听各个部分是怎样配合的。

海顿 G 大调第 94 号交响曲《惊愕》（Haydn' s Symphony No. 94 in G Major, “Surprise”）

要提高交响能力，你必须释放自己的情感。当你听这支乐曲的时候，你将会对海顿用惊愕之情来拓宽和加深音乐感到大为惊异。

逛报摊

当思维混乱的时候，我最爱做的事情就是去逛报摊。如果你碰到棘手的问题感到头疼，或者想让你的思维焕然一新的时候，不妨去逛逛你能找到的最大的报摊。花 20 分钟时间浏览——然后选择十份你从来没有看过也没有买过的报纸或杂志。购买你从来没有注意过的刊物，这是关键。并且花点时间进行浏览，你没有必要每一页都阅读。但是你必须知道每一本杂志是关于什么方面内容的，并且将告诉读者些什么。然后找出它们同你的工作或生活之间的联系。例如，当我这么做的时候，就能从《蛋糕装饰》杂志中领会到更好的方法来制作我的名片，看到《发型设计》杂志中的一篇文章便会对于一则时事通讯产生新的想法。要提醒的是，当你抱着一堆杂志回家，诸如《休闲旅游》、《青少年大都会》、《离婚杂志》等，你的配偶可能会向你投以怪异的目光。

第六章 交响能力(6)

绘画

提高交响能力的一个好办法就是学会如何绘画。从我自身的经验来说，绘画就是发掘事物之间的各种关系——然后将这些关联整合在一起。我偏向于用贝蒂·爱德华的方法来画画，因为事实已经证明了这种方法很适合我。布赖恩·博梅斯勒和爱德华的其他学生每年都要开设很多次这样的培训班。如果你有空闲时间，五天工作室的课程确实值得投资。如果你没有时间，不妨看看爱德华和博梅斯勒的视频《用右脑画图》（Drawing on the Right Side of the Brain）。或者看看爱德华的经典著作《用右脑画图》，这是一本很有价值的超级畅销书（详细信息可以参看网站：www.drawright.com）。如果你满怀好奇又没有足够耐心的话，可以考虑玩玩五线的自画像——就是只用五根线条来画自画像。这是一个培养综观全局能力的练习，而且充满乐趣（更多信息可以参看网站：www.the5line.com）。这幅图就是我画的。

记录比喻的日志

写下你遇到的引人注目并令人惊异的比喻，来提高你的比喻能力（喻商，MQ）。尝试一周时间，你就会发现这种练习的好处。随身携带一个小笔记本进行记录，比如当你读到，报刊专栏作家说民意测验专家已经“拓殖”了领导人的看法——或者当你的朋友说：“我感觉不到根深蒂固。”你会觉得很诧异。当我坚持做了这样的日志，就发现很多记

录下来的比喻和联想让世界变得更加丰富和生动了。它也将鼓励你在写作、思考或生活的其他方面创造出自己的比喻和联想。

创建一个记录灵感的公告板

当你从事一个项目时，清空你的公告板，将它转变成一个灵感板。每一次发现吸引人的东西——一幅图片、一块织布、一页杂志——将它们钉在这块木板上。不用多久，你就会发现这些图像之间的关联会使你的工作更加得心应手。时尚设计师们很早以前就开始使用这种灵感板了，形成一些怪异的抽象拼贴画，用于扩展思维和激发灵感。你也能这么做。

阅读一些书籍

以下有五本书能帮助你培养和训练交响能力：

威廉·班宗（William Benzon）的《脑内交响曲：从认知科学与文化探讨音乐的创造及欣赏》（Beethoven's Anvil: Music in Mind and Culture）——在这本精彩的书中，作者揭露了音乐与大脑的关联，尤其是音乐如何使大脑的各个部位调和，也让我们与他人的大脑调和。

查尔斯（Charles）和雷·埃姆斯（Ray Eames）合著的《十的威力》（Powers of Ten）——作者是一对著名的夫妻搭档，这本书一共有 76 页，每一页都有一幅图片，每一幅图片都是前面一张图片放大的十倍。

一翻开书，映入眼帘的便是一幅地球的图片，这是从距离上千万光年的太空拍摄的。再翻开几页，镜头瞄准了在芝加哥湖边平地野餐的一名男子——接着镜头往下，深入这名男子的皮肤，一个皮肤细胞，然后到这个细胞的 DNA，最后看到细胞中的质子。

乔治·拉克夫 (George Lakoff) 和马克·约翰逊 (Mark Johnson) 合著的《我们赖以生活的比喻》(Metaphors We Live By) ——这是一本了解比喻作为一个思维过程，无处无时不在的经典著作，语言简洁明了，很值得一读。

《杜绝浪费》(No Waste) ——由废弃的自助餐厅的盘子制成的电视天线，由装过洗发香波、墨水和胶水的塑料盒制成的玩具小汽车，这只是从古巴街头拍摄并整理的照片中的两张，都是些不平凡的小发明，展示了人们极好的组合创新思想。

乔治·纳尔逊 (George Nelson) 的《如何观察：解读人造环境的指南》(How to See: A Guide to Reading Our Man-made Environment) ——这本书在七十年代首次出版，2003 年又重新发行，是一本了不起的指南书，能帮助我们更好地观察和了解周围的世界，在我们看到的事物之间建立联系，在更广泛的背景下激发人们创新的激情。

做做并不擅长的事情

我最喜欢做自己不能做的事情。

面对自己不熟悉的领域，我通常会觉得兴致盎然和充满自信。我可以随心所欲地去做，去学习，即使会犯些错误。

如果你想要拥有一种创造性的生活，就要做一些你并不擅长的事情，即使犯错也没有关系。

寻找负空间 (Negative Space)

负空间是我们在观察图片时最容易忽略的部分，因此要训练你的眼睛来寻找它。当你在街头散步，在商店里闲逛，或者翻阅一本杂志的时候，看看哪儿是比较突出的地方，在实体周围和物体之间存在些什么。要有寻找负空间的意识。这将改变你对周围事物的观察——你也能发现正空间。例如，在 Hershey's Kisses 的包装上，我发现了一个意想不到的负空间。你看见了吗？

以上图标由马克尔·万德思 (Marcel Wanders) 设计，他是一位设计师，自诩为“专业的业余艺术家”（更多信息详见：www.marcelwanders.com）。

第七章 共情能力(1)

昨天我过得很辛苦。从早上一起床我就在不停的忙碌，有做不完的事情等着我。我还要处理一些意外事故，看看我的三个孩子，七岁的小家伙爱流鼻涕，五岁的牙齿还没有长全，另一个八个月大的小家伙总爱

惹事，把桌上的瓷器给打翻了。下午我跑了五英里。匆匆忙忙吃完晚饭，我回到办公室，又工作了几个小时，直到我疲惫得无法集中精神。到晚上十点钟，我全身都像散架了似的，于是我准备回卧室睡觉。但是，躺在床上我又睡不着，便开始读书，过一会又累了。但还是睡不着。这样到了凌晨 1 点左右，我走下楼，给自己倒了一杯葡萄酒，翻开前一天的报纸看。然后又喝了一杯酒，继续看另一份报纸。凌晨 2 点 15 分，我回到楼上，尝试着入睡。最后我还是睡着了，不过我记得最后一次看我床头的收音机闹钟，指针已经过了 3 点 06 分。

三个小时后，十八个月大的小家伙从他的婴儿床上站起来，开始像往常一样叫唤，要喝牛奶。直到 7 点钟，全家又开始了早晨的忙碌。8 点，我回到自己的办公室，就是我现在坐的地方，开始面对新的一天紧张的工作。我真的感到很累，很累。事实上，我刚刚打呵欠了。想想我面对的一天，我又开始打哈欠了。尽管刚喝了三杯咖啡，不到 30 秒，我又感到昏昏入睡了。但是我不能睡，还有很多事情等着我去做。我只好打着哈欠继续工作。

暂停一下。在过去的几分钟里，你打哈欠了吗？当你看到我以上的描绘，试想出我打哈欠困倦的样子，你是不是也感觉要打哈欠了呢？如果是的话，你很可能具有接下来这个重要能力的自然倾向——共情能力（如果没有的话，为了激发这种天生的能力，你也许需要一个比我过度劳累和睡眠不足更加动情的故事）。

共情能力是设身处地、认同和理解别人的处境、感情的能力。站在别人的立场上，用他们的角度来看待事情，理解他们的感受。这是一种本能反应，不用经过深思熟虑就能产生。但是共情能力并不是表示同情，同情是对别人的悲惨处境感到不舒服。而共情能力则是换位思考，如果是我的话会怎么样，这是有想像力的表现，也是内心的真实感受——深入到别人的思想里，体验那个人眼中的世界。

因为共情能力要求你体验另一个人的感受，所以它也会有一些模仿的成分，这就是你为什么刚才会打哈欠的原因。德龙大学认知神经系统科学家史蒂文·普拉特科（Steven Platek）说，有传染性的打呵欠有点像“简单的感情移入机制”。他的研究发现，具有传染性的打哈欠者在各种各样衡量共情能力水平的测试中，具有更高的水平。这些人——不用怀疑，你可能也是其中一员——能知道或察觉他人的情绪，虽然不能提供帮助，但是能模仿同样的行为。

共情能力非常重要。它使人类从自然界进化中脱颖而出，使我们能直立行走和独立思考，也对我们的生活意义重大。因为有共情能力，我们能看到不同观点的另一面，安慰悲痛欲绝的人们，体验别人的喜怒哀乐而不是妄加评论。共情能力能树立我们的自我意识，让父母更了解孩子，使我们能一起工作，树立道德规范。

但是，共情能力就像其他高概念和高感性的能力一样，并没有在信息时代得到人们足够的重视。它时常被人们认为是好心肠的表现，但是这个世界更需要脚踏实地的冷漠和超然。

要打破一个传统的观念并不是一件容易的事情。让我们来看看，当美国前总统比尔·克林顿发表演讲时说“我感受到了你们的痛苦”时，遭遇了彻底的失败。一些批评家认为克林顿这么说很虚伪。但是还有更加尖刻的批评，认为这番话十分可笑，不像总统说的，而像一个懦弱的小孩说的话。美国人的这种反应促使总统去思考，而不是去感受——去制订战略，而不是去感受或同情。这样的情形由来已久。在这个时代，思维尖锐的知识工作者和高效敏锐的高科技公司并不重视情感的作用，还理直气壮地认为——以感情来做出决策，评估形势是毫无意义的。但是，当左脑思维盛行的时候，我们也看到了单一思维方式的局限性。丹尼尔·戈尔曼的力作《情商》（Emotional Intelligence）出版的时候正值克林顿总统发表以上的讲话，标志着转变的开始。戈尔曼认为，情感的能力比传统的智商更加重要——这没有引起人们的关注。

可是，十年后，概念时代的到来映证了他的观点。当戈尔曼写这本书的时候，互联网刚处于幼年时期，第二章提及的印度高技能的电脑程序员也还在上小学。今天，互联网技术越来越普及，劳动力越来越廉价，那些拥有高智商的知识工作者也更加容易被替换——我们在前面的章节也看到了，不能被复制和替换的能力变得越来越有价值。事实证明了，

那些电脑所不具备的能力，对以前擅长电子和数学的工作者来说也是很难具备的，这就是共情能力。

面对未来

1872年，在查尔斯·达尔文（Charles Darwin）发表了举世瞩目的《物种起源》（On the Origin of Species）一书13年之后，他又发表了违背维多利亚社会道德规范的另一本书，这本书就是《人与动物的感情表达》（The Expression of the Emotions in Man and Animals）。这本书引起了广泛的争议。最引人关注的是，达尔文认为，所有的哺乳动物都有情感，表达这些情感的方式之一就是通过对不同的面部表情。一只悲哀的狗，它的面部表情就是忧伤的，就像人类皱眉表达不高兴的情绪一样。

第七章 共情能力(2)

达尔文的这本书一问世便引起了轰动。但是在接下来的一个世纪，它并没有获得受人尊重的地位。当时世界心理学和科学界都认为，人类的面部表情确实能表达情感——但是这些表情是文化的产物而不是自然形成的。1965年，保罗·埃克曼（Paul Ekman）——当时一位年轻的心理学家，现在也是一位传奇人物——进入到了人们的视线中。埃克曼是一个美国人，他旅行的足迹遍布日本、阿根廷、巴西和智利。他向各地的人们展示了特定面部表情的照片，这些面部表情各种各样，他发现，亚洲人和南美人表达感情的方式和美国人一样。这引起了他的兴趣。

他想，也许这些共同的表达方式是来源于电视或者是西方文化的影响。因此，埃克曼旅行至新几内亚岛高地，将同样的一组面部表情的照片展示给部落的人们看，这些人从来没有看过电视，甚至都没有见过一个西方人。他们的反应和埃克曼原来观察过的其他地区的人们一样。这让他得出了一个突破性的结论：达尔文是正确的。世界各地的人们面部表情都是一样的。曼哈顿市中心的人们以眉毛上扬来表达惊愕，布宜诺斯艾利斯郊区或者新几内亚岛高地的人们也是一样。

埃克曼在他的职业领域花了很多精力来研究面部表情。他创造了在第一章后面部分我提到的，当我的头部被扫描的时候所看的一系列照片。他的研究对于我们的结论非常重要。共情能力很大程度上是和情感相关联的——体会别人的感受。但是，情感一般并不以左脑思维的方式来表达。“人们的情感很少用语言来表达；通常都是通过暗示来表达，”

戈尔曼在他的书中写道“正如理性思维的模式是语言，情感的模式则是非言语的。”这些情感大部分都是通过面部表情来表现的。我们的面部有43块小肌肉来形成嘴、眼睛、面颊、眉毛和前额的各种动作，它们能表达人类的所有情绪。既然共情能力依赖于情感，而情感大部分并非用言语来表达，那么要想探知一个人的内心世界，你就必须从观察他的面部表情开始。

我们在第一章已经了解到，理解面部表情是我们右脑的专长。当我看到一个极端的表情，和我看到一个令人惊慌的场景不一样，功能磁共振成像技术显示了我的右脑反应比左脑灵敏得多。“我们都是通过右脑

来表达自己的情感和别人的感受。”乔治·华盛顿大学神经学家理查德·雷斯塔克（Richard Restak）如是说。根据苏塞克斯大学的研究，这就是为什么大部分女人——无论是习惯用右手的还是习惯用左手的——通常将婴儿的摇篮放在自己的左边。因为婴儿不会说话，我们只能通过观察他们的表情和依靠直觉来猜测他们需要些什么。因此，我们必须依靠右脑，也需要有左脑的配合（回顾一下第一章，我们的大脑是对侧结构的）。右脑受到损伤的人对于识别面部表情以了解别人的感受存在很大困难（患孤独症的人往往如此，很大程度上是因为他们的右脑功能存在障碍）。相反，左脑受到损伤的人们，由于大部分人依靠左脑进行语言处理，则通常比一般人更善于读懂各种表情。例如，埃克曼和波士顿马萨诸塞总医院（Massachusetts General Hospital）的心理学家南希·艾特可夫（Nancy Etcoff）认为，我们大多数人都不善于辨别别人的谎言。当我们试图通过面部表情和说话声调来判断一个人是否在撒谎的时候，我们通常并没有把握，只能猜测。但是患失语症的人——通常由于受伤或疾病引起的左脑损伤而导致语言表达能力及理解能力缺失——却是超乎寻常的谎言鉴别者。通过观察面部表情暗示，艾特可夫发现，他们能够认出70%以上的谎言。理由是：既然他们在交流方面存在缺陷，那么就会在其他方面更加富有表现力。

概念时代更加注重复杂而富有表现力的事物。赋予电脑情感的智能，是人类几十年来的梦想，但是即使是情绪运算（Affective Computing）领域最杰出的科学家，也没有获得多少进展。电脑仍然从事着低

级的工作，只能分辨出不同的脸孔——更不用说发现细微的表情差别以记住它们了。电脑拥有“强大的数学能力，”麻省理工大学的罗瑟琳·皮卡（Rosalind Picard）说，“但是，当它们和人类相互作用的时候就显得过于专注自我而与现实隔绝了。”现在的语音识别软件能够解读我们的语言——无论我们告诉我们的便携式电脑“存储”或是“删除”，还是向航空自动服务系统要求“走道旁的座位”或是“靠窗的座位”。但是，即使是由强大电脑系统控制的最复杂的软件也比不上人脑。一些最新推出的应用软件在分辨情感方面有了很大改进。例如，一些呼叫中心使用的语音识别软件能够监测音道、语速和音量的变化，以此判断情绪的特征。但是，当软件识别出这些信号时又会做些什么呢？它只有将呼叫转接给真实的人工服务。

这个例子只是概念时代工作方式的一个缩影。工作方式越来越简化——无论是编写软件代码以代替人工劳动还是将工作外包给国外廉价的工人——相对而言，对共情能力的要求都不高。这样的工作将会从美国、加拿大和英国大部分消失，但是人与人之间的关系将会比以前更紧密。难怪现在斯坦福商学院的学生都争着选修学校开设的“人际动力学”（Interpersonal Dynamic）课程，它以“人际互动”在校园里著称。让我们看看情感不发挥明显作用的领域。现在很多基础的法律研究能够由世界其他国家说英文的律师来完成。同样地，正如我在第三章说明的，软件和网络的存在，已经消除了律师行业曾经在专门信息方面的垄断。那么，什么样的律师能够生存下来？答案是那些能为客户设身处地着

想、真正关心客户需求；能在协商的谈话中领会到言外之意；能时刻注意陪审团成员的反应，读懂他们的情绪，立即知道自己的辩论是否有说服力的律师。这些换位思考的能力对律师同样很重要——现在，这种能力已经成为了有别于其他职业的关键所在。

第七章 共情能力(3)

但是，共情能力并不仅仅是 21 世纪所必需的职业生存技能，而是生活的道德规范。正如达尔文和埃克曼所发现的，它是理解他人的一种方式，是超越国界和文化将人们联系起来的一种通用语言。我们之所以成为人，正是因为有共情能力。它能带给我们欢乐。正如我们将在第九章看到的，共情能力是使我们的生活充满意义必不可少的因素。

很多人都可以培养这种换位思考的能力。几乎所有人都能读懂面部表情所代表的含义。经过多年研究，埃克曼收集了各种各样的面部表情——几乎是世界各地人们用来表达情感的所有面部表情。他发现，人们在表达七种基本的情感时，面部表情十分明显：生气、悲伤、害怕、惊奇、厌恶、轻视和快乐。有时候这些表情丰富而强烈，有时候又不是很明显，这被埃克曼称为“轻微的表情”，往往是某种情绪的开端，可以理解为“不完整的表情”，或是为了隐藏某种情感，这种“微观的表情”一闪而过，停留的时间不过五分之一秒，经常出现在“当一个人想有意识地隐藏他或她的感受时。”埃克曼曾经为美国联邦调查局、中央情报局、艾滋病信托基金委员会的机构进行过识别面部表情技能的培训，

也给警署官员、法官、律师，甚至插画家和漫画家传授过这种技能。现在我就要教你一些埃克曼的方法（你能在本章的结尾的建议部分学到更多）。

面对虚伪的笑容，我常常感到不舒服——但是我从来不敢确定某个人笑容是否是真诚的。现在我知道了。真正充满喜悦的笑容是埃克曼所称之的“杜尼式笑容”（Duchenne smile），法国神经病学家杜尼（Duchenne de Boulogne）19世纪晚期在这个领域里进行了先锋式的研究。诚挚的笑容需要运用两块面部肌肉：（1）颧骨部分的主要肌肉；（2）环绕在眼睛周围的眼轮匝肌，用以“控制眉毛和眉毛下方的皮肤，抬升眼部下方的皮肤以及提起面颊。”

做作的笑容就只由颧肌牵动。因为，我们能控制这块肌肉，但是我们不能控制眼轮匝肌的相关部分。它的运动是本能的，只有当我们感到真正高兴的时候它才运动。正如杜尼所言：“发自内心的微笑表情是由颧肌和眼轮匝肌共同作用形成的。颧肌能由意志力控制，但是眼轮匝肌只能由发自内心的喜悦之情所触动。”

换句话说，要判断笑容是否虚伪，注意观察眼部就行了。如果眼部周围的肌肉没有牵动的话，在你面前显得喜气洋洋的那个人就是虚伪的。

以下这两张我的照片分别显示了不同的笑容。（图略）

你能分辨得出在这两张照片中，哪一张的笑容是虚伪的，哪一张是真诚的吗？它们都是我对妻子所说的话做出的回应。我知道这并不是是一件容易的事情，但是如果你仔细观察我的眼睛的话，就能找到答案（试着把其他部分挡住，只看眼睛）。第二张照片中的笑容才是真正的喜悦之情溢于言表。你看，右图眉毛的位置比左边的低，眼部的皮肤也有一点上提，眼睛看上去也有点细长。事实上，如果你把其他部分都掩盖住只看眼睛的话，答案将会更加明显。你不能伪造杜尼式笑容，而且当你增强自己换位思考能力的时候，共情能力也会提高。

全新的健康护理

共情能力并不是独立的，而是与我前面提到过的三种高概念、高感性能力紧密相连的。共情能力是设计技能的重要部分，因为好的设计师必须知道自己设计的产品或服务将会带给别人怎样的感受。共情能力与交响能力息息相关——因为拥有共情能力的人更能理解环境的重要性。他们能全面地观察一个人，这种方式正是交响能力强的思考者所采用的。最后，叙述感也包含共情能力。正如我们在叙事医学部分所述，叙述感是培养共情能力的途径——特别对于内科医师更是如此。

共情能力也对医学产生了直接影响。医学领域几位领军人物认为，要在职业上获得飞跃，必须如生物伦理学家乔迪·哈尔本（Jodi Halpern）说的那样“独立关注共情能力”。他们说，这种独立的科学模式并没有不合时宜，而是远远不够。正如我前面提到过的，很多医学实践已

经非常标准化了——诊断和治疗各种疾病的方法已经精简成一套可重复的模式。尽管一些医生责备这种发展就像“食谱医学”一样模式化，但是它确实有很多优势。以规则为基础的医学建立在不断积累的成百上千份医疗案例上。医学专家不必根据每一位患者完全改变医疗方式。但事实上，这些工作电脑也能完成。记住，电脑所不能做的事情是像人一样具有共情能力，当涉及人际关系时，电脑就成为了专注自我而与现实隔绝的孤独症患者。

共情能力在医学领域的力量是不可估量的。例如，几年前，有两名病症相同的邮局工人去不同的健康护理中心看病。其中一人告诉医生，他感觉疼痛并恶心，认为自己感染了炭疽热，因为最近在邮局发现了这种疾病。医生马上打电话给相关的公共卫生部门，得到的回答是，炭疽热并没有什么危险，没有必要开抗生素的处方。于是，医生开了止痛药泰诺（Tylenol）后便让他回家了。几天后，这位病人死于炭疽热。同时，另一位邮局工人去了仅相隔几米的另一家医院，并且进了急诊室。他的医生并不知道另一位邮局工人的情况，经过诊断，认为他感染了肺炎。但是，这位邮局工人告诉医生他工作的邮局正受到炭疽热的威胁。于是，医生又对他进行了另一项检查，即使她并不认为自己的病人感染了炭疽热。她给这位邮局工人开了环丙沙星（Cipro），专门治疗炭疽热的抗感染药。医生并没有把她的病人送回家，而是将他安置在医院里，让传染病专门医师进行诊断。检查结果出来了，这位工人确实感染了炭疽热。这也显示了，正是医生的共情能力，耐心的倾听、直觉的判断以

及打破常规的勇气让病人死里逃生。“我只是听了病人所说的话，”她接受《华尔街日报》采访时说，“病人说‘我知道自己的身体有些不对劲。’”这位医生的共情能力让她能设身处地地了解病人的感受，挽救了这位邮局工人的生命。

第七章 共情能力(4)

“医生并不仅仅通过对病人的感受做出准确的诊断来体现共情能力，还通过病人说话的语速、声调、停顿和整体神情来判断病情，”哈尔本说，“共情能力对客观知识、技术运用以及其他医疗工具起到补充作用，让医生做出正确的诊断。”正如这种新观点所指出的，共情能力已经成为了医生职业技能中最重要的部分。新一代的健康护理专业人员，例如急诊室的医生更受人们青睐——因为他们能将以规则为基础的传统医学与以情感为基础的共情能力结合起来，从而创造一种全新的医学。

现在很多医学院将与病人进行有效交流和理解病人的感受，作为学生综合考评的一种方式。这种现象越来越普遍，尤其是在依靠左脑工作的医学职业领域，这是一种巨大的变化。同时，戏剧女演员梅根·科尔（Megan Cole）专程到美国医学院教授“共情技巧”课程。

在课堂上，她介绍了正在接受培训的医生如何观察病人的面部表情、语调、身体语言以及其他动作，以更好地感知病人的痛苦和了解他们的需求。范德堡大学(Vanderbilt University)医学院为学生开设了

专门的课程，加强交流能力和从失败中寻找教训。美国费城杰佛逊医学院，我在第三章曾提到过，甚至开发出了一套评估共情能力的系统——医生共情能力杰佛逊评级方法（JSPE）。

尽管这套评估方法是新生事物，但是已经收效颇多。例如，在共情能力测试中获得高分的人往往能在临床护理上取得好成绩。这就意味着，在相同情况下，病人更喜欢共情能力强的医生。而且，共情能力测试的分数和医学院入学考试或者医生从业资格考试的分数毫不相关——这就说明，评判一个医生能力的传统方法并不能真正检测出谁才是最好的医生。在杰佛逊共情能力测试中，获得高分的人与其他人之间存在的差异也十分有趣。女性的分数总体上高于男性。从事健康护理的专业人士的成绩也要好于其他人。例如，护士普遍都得了高分——比有良好专业背景的医生要高很多。

随着健康领域对共情能力的日益认同，护士也将成为概念时代的关键职业之一。当然，护士的工作不仅仅是理解病人，他们提供的富有人情味的护理服务恰恰是不能外包或者用自动化技术替代的。班加罗尔的放射线学者们能探测到X射线，但是很难通过光纤电缆来产生共情作用，因为它无法触摸、探测或传递。随着世界不断进步，人口逐渐增加，社会对护士的需求也不断增加。在美国，未来十年内，护理工作将比其他职业更加供不应求。美国众多健康机构将需要另外一百万名新的护士以满足需求。护士们常常要加班加点，照顾很多病人。他们有时候也抱怨，但是善解人意的天性让他们赢得了人们的尊敬——工资也不断提高。根

据美国每年的盖洛普民意调查结果显示，护士被人们认为是最诚实和最有道德的职业——而且工资上涨幅度也比其他职业要快很多。

共情能力日益受到重视，甚至开始影响到父母们的教育决策。澳大利亚信息技术管理人员最新的一项研究表明，90%的父母表示，不希望自己的孩子选择左脑为导向领域的职业，例如软件工程师。那么他们希望孩子从事什么样的职业呢？“我宁愿我的孩子选择护士作为自己的职业，”在悉尼一家电信公司工作的詹姆斯说，“这种职业在国内以及世界上的需求都很大。”

男人，女人，共情能力

男人和女人谁更具有共情能力？传统观点认为，这并没有一个正确的答案——共情能力要因人而异。在很大程度上，这没错。但是，越来越多的研究发现，这种观点不完全正确。例如，很多研究表明，女性总体来说更善于读懂面部表情和察觉谎言。心理学家大卫统计研究结果显示：甚至三岁的时候，女孩就更善于猜出别人正在想些什么，更能从别人的面部表情体会出对方的情绪。心理学家大卫·麦尔斯（David G. Meyers）总结他的研究，写道：

在调查中，女性更可能形容自己多愁善感，能与别人同喜同悲。至少，在共情能力上的性别差异在行为上有所表现。女性更喜欢哭泣，并且会为别人的不幸感到哀伤。这就是为什么男性和女性都愿意同女性建

立更加亲密、更加轻松的友谊，而不是同男性。当想要寻求别人的理解和安慰时，不论男性还是女性都更愿意去找女性朋友倾诉。

西蒙·伯龙·科恩（Simon Baron-Cohen），剑桥大学心理学家，有一套理论解释这种性别之间的差距。在 2003 年《本质的区别》（The Essential Difference）一书开篇中，他明确地提出，“女性大脑主要促成共情能力的产生，而男性大脑则更偏重于理解能力和创建系统化思维。”

伯龙·科恩很快指出，并不是所有女性都具备“女性特质”的大脑，也并不是所有男性都拥有“男性特质”的大脑。他用了很多例证来支撑自己的核心观点：男性的的大脑更加系统化，而女性的大脑则更加感性化。伯龙·科恩提出的这两种不同的思维模式十分有趣。“系统化包括精确性，关注细节，”以及脱离情景考虑固有的规则。“要系统化，你就必须实现心理联结上的分离。”伯龙认为，自闭症实际上就是一种“极端”男性思维的结果。

但是共情能力是截然不同的。“你必须确认自己是在和人而不是物体打交道，才能产生共情作用，别人的感受才能影响你。”伯龙说，共情能力“包含了不确定性（一个人只能很模糊地探知另一个人的精神世界），关注更大的环境（例如，思考另一个是怎样看待别人的），联想（一个人的面部表情、声音、行动和历史行为都是判断其精神状态的重要信息），无法预料（昨天让她感到快乐的事情明天可能就不奏效了）。”

第七章 共情能力(5)

让我们再仔细回味这些文字。男性大脑听起来有点像左导思维。女性大脑有点像高概念、高感性的右导思维（前面我提到过两个不同的医生对待患炭疽热病人的故事，这反映了两种思维模式——恰巧其中一位医生是男性，另一位是女性）。

这意味着我们都必须努力发掘自己大脑中女性思维的作用吗？尤其是我们这些嗓音低沉的男性。是的。但这并不代表我们就要抛弃大脑中系统化的一面。共情能力既不能背离智力，也不能独立存在。有时我们必须保持一定的自闭；有时候我们需要各方面的协调。能平衡这两种能力的人将会获得成功。正如我们屡次看到的，概念时代更需要将这两种思维结合起来。

检测你自己

心理学家进行了许多试验来评估个人的共情能力和相关素质。很多测试都是在互联网上进行的——它们都详细介绍了这个主题，也提供了一种有趣的方式让你更加了解自己。但是，值得注意的是，网站上许多自我评估的测试在颅相学上（Phrenology）是科学和有效的。接下来，让我们用以下方式测测你的共情能力。

共情商——用西蒙·伯龙·科恩的六个问题法来评估你的共情商，能判断出你是否具备一个“女性的的大脑”。如果想看看自己“男性的大

脑”究竟是什么样的，你也可以进行这个测试，来检测自己系统化的能力，我们称之为 SQ (Systematizing Quotient) (关于共情商的更多信息详见：tinyurl.com/9qdi；关于 SQ 的更多信息详见：tinyurl.com/9qdk)。

情商——你要测自己的情商的话，可以看看丹尼尔·戈德曼为《优渥读者》杂志 (Utne Reader) 设计的“情商与智商”调查。

(更多信息详见：www.utne.com/interact/eiq.html)

发现虚伪的笑容——做做英国广播公司 BBC 十分钟二十题的测试，这个测试基于保罗·埃克曼的研究，检测你分辨虚伪和真实笑容的能力。

(更多信息详见：www.tinyurl.com/2u7sh)

观察眼睛的测试——这是西蒙·伯龙·科恩的另一个测试，能检测你仅从一个人的眼睛来判断其面部表情的能力。

(更多信息详见：tinyurl.com/277vm)

梅耶-塞勒维-卡梭 (Mayer-Salovey-Caruso) 情商测试——这是当今流传最广的有效测试情商的方法。但是和我提到的其他方法不同的是，要进行这个测试的话必须付费。这项测试并不侧重于调查你的情商，但是要想进一步挖掘自己的情商的话，这是一个好的选择。

(更多信息详见：www.emotionalintelligencemhs.com/MSCEIT.htm)

研究埃克曼

在本章前面部分我已经提到过保罗·埃克曼，他是享有领导地位的研究面部表情的专家。你可以研究一下他的作品，看看他的最新著作《心理学家的面相术》(Emotions Revealed)，2003年由时代公司(Time s Books)出版。这是一本很经典的书，提出了关于表情的科学见解，能很好地指导你如何破译别人的面部表情，了解人们的情绪。埃克曼的女儿，伊夫(Eve)是这本书中很多表情图片的模特，她拥有不可思议的能力，能通过面部表情准确地表达各种情绪。如果你喜欢这本书，也可以看看埃克曼早期的书，《说谎》(Telling Lies)，由W.W. Norton出版社2001年再次发行——这本书不但分析了说谎者的心理和情绪反应，也谈及被骗者的盲点和自欺心态，阐述了如何判断一个人是否在撒谎。看完埃克曼的书，你还可以看看他的两张教学光盘。其中一张是《微观表情训练工具》(the Micro Expression Training Tool)，教你发现那些转瞬即逝的微观表情。另一张是《细微表情训练工具》(the Subtle Expression Training Tool)，教你发现那些表面上不易察觉的面部表情，以体会微妙的情绪变化。这些指南首先会评估你目前的能力——到结尾部分，将测试出你进步了多少。这两张光盘都很有实用价值——更不用提是多么引人入胜了。但是有一点要注意的是，这些光盘只能用电脑播放。

(更多信息详见：www.paulekman.com)

演绎“谁的生活”

IDEO 是最受人们尊敬的设计公司之一——它们的设计作品多种多样，从儿童牙刷到苹果电脑的鼠标应有尽有。他们是如何获得成功呢？答案会让一个工商管理学硕士都感到局促不安：共情能力。在 IDEO 公司，伟大的设计并不是从一个很酷的草图或者一个奇妙的小发明开始的，而是始于对人的深刻理解。当我采访 IDEO 公司加利福尼亚总部帕洛阿图市的时候，我看到了共情能力是如何发挥作用的：

向你们公司的同事借钱包、公文包或者背包，让她把里面的东西清空。然后叫上另外五六个人仔细察看这些装在包里的东西，不让他们知道这是谁的包，以此来判断包主人的生活方式——包括私生活、职业上和情感上的个人生活。例如，这个包是填得满满的还是空空的，是否干净？里面的所有东西都和工作有关吗？其中有没有显示家庭生活或其他兴趣爱好的物品？钱包里面装了多少钱？放了照片吗？就像一个考古学家一样仔细观察这些东西——你就能开始真正了解这个人。探索“别人的生活”是充满乐趣的。

第七章 共情能力(6)

IDEO 公司也积累了一些其他技能，并且制作了 51 张有个性的卡片，在网络上可以看到，并且在一些美国的商店以 49 美元的价格出售。这

些 IDEO 方法卡片介绍了很多方法——结合了 人类学、心理学、生物力学和其他学科——但始终把共情能力放在设计过程的中心位置。像传统的扑克牌，IDEO 方法卡片分为四类，分别代表四种不同的培养共情能力的方法：学习、观察、询问和尝试。每张单独的卡片说明了一种特殊的技能——例如“暗箱旅行”或者“团体风暴”——卡片的一面是一张图片，另一面解释了 IDEO 如何运用这种技能为客户服务。这些卡片都十分有趣。

（更多信息详见：www.ideo.com）

选修表演课

一定年龄的美国人会记得有一个电视广告这样开始：“我不是一名医生，但是我在电视上扮演一名医生。”这看起来有点乱七八糟的，医生正把自己装扮成演员。越来越多的医生选择表演课程，来提高自己的理解能力和共情能力。我知道这听起来似乎难以置信，但是让我们想想演员是怎么做的。他们努力进入另外一个人的内心世界——这样便能理解角色，更好地表达情感。大多数当地的学校和社区中心都提供了这样的晚班。如果你的老师不是李·斯特拉斯伯格（Lee Strasberg），你也不能成为艾尔·帕西诺（Al Pacino）。所以如果你有勇气就去尝试一下，也许能学到不少东西。

《心智阅读》

如果选修表演课程让你觉得很麻烦，或者你觉得这样培养共情能力很困惑，你可以考虑看看光盘《心智阅读》（Mind Reading）。它由剑桥大学一个科学家小组设计，展示了真实世界中的人们通过声音、表情和手势表达 400 多种不同的情感。它在一定程度上为那些在理解情感上有困难而渴望去学习的人设计（例如，孤独症患者）。但是，这张光盘也深受演员、画家以及其他希望更多了解面部表情、言语和情感奥妙的人士欢迎。它的价钱并不便宜——大概 125 美元——但相同于一本内容丰富的百科全书。

（更多信息详见：www.jkp.com/mindreading）

志愿者

另一种增强共情能力的好方法是做你们社区的志愿者，为那些与你经历不同的人服务。例如，做收容所的志愿者，你将会了解那些无家可归的人们的处境。看到这些悲伤的人们，你可能会深有感触——这将训练你的共情能力。当然，这并不是你做志愿者的理由，更有价值的是：能帮助其他需要帮助的人们。

第八章 娱乐感(1)

这名男子为什么笑？

原因可能有很多，比你预想的复杂得多。他是印度孟买的一名医生，名叫买丹·卡塔瑞尔（Madan Kataria）。卡塔瑞尔医生很喜欢笑，他认为爱笑的人就像乐善好施的病毒——既能将欢笑传染给个人，还能传染给社区，甚至国家。因此，几年前，他总结自己的医学实践，成为了欢笑者的“伤寒玛丽”（Typhoid Mary）（译者注：伤寒玛丽，著名的伤寒带菌者，她经常当厨师，从而直接传播了 51 例伤寒，造成 3 人死亡，间接由她传播的病例不计其数）。他的使命是：促进欢笑在全世界范围传播，这能改善我们的健康，增加我们的收益，甚至带来世界和平。他通过欢笑俱乐部来传播欢笑，最初只有少部分人每天早晨在公园、绿野或是购物中心聚集，花半个小时的时间哈哈大笑。

卡塔瑞尔的目标是让世界变得更美好，更有趣。如果你像我一样，在一个潮湿的早晨，去参观孟买的一家欢笑俱乐部，你就能在那看到让人欢笑的活动。今天，全世界有大约 2 500 个欢笑俱乐部，并进行定期的集会。很多俱乐部都在印度，孟买就有近 100 家，还有更多家俱乐部在工业中心班加罗尔。而且，还有很多俱乐部在西方涌现——英国、德国、瑞典、挪威、丹麦、加拿大，美国也有几百家欢笑俱乐部。这些俱乐部往往在工作场所蔓延得最快。

在这章后面部分我还会继续介绍这位欢笑大师。欢笑俱乐部在世界各地的流行，尤其在办公室和会议室，这些俱乐部被人们广泛接受，这显示了概念时代另一个重要的方面——从宣扬严肃认真的特质转化到下一个重要的高概念、高感性智能：娱乐性。“欢笑俱乐部的主要目的

就是为了让人们变得更加幽默，” 卡塔瑞尔告诉我，“当你感到快乐的时候，你的右脑就会受到刺激，主导逻辑的左脑会受到限制。右脑的力量是无穷的，能帮助你做好任何事情。”

形成鲜明对比的是，20 世纪 30 年代到 40 年代，福特汽车公司的制度规定，工作的时候不准工人们笑——同时，窃窃私语、吹口哨和微笑都是违反规定的表现。英国管理学家大卫·克林森 (David Collinson) 曾经细述道：

1940 年，约翰·盖洛被公司解雇了，原因是他“笑的时候被逮个正着”，违反了不准“和其他同事说笑”的早期规定，福特公司认为这会“使生产线速度减慢半分钟”。这种严格的规定反映了亨利·福特总的管理哲学，他曾说：“当我们工作的时候就应该工作，当我们玩的时候就好好玩，没有必要将两者混淆。”

福特担心，工作和娱乐同时进行是有害的。如果不将两者分开，就不能很好地工作。但是，在概念时代，物资的充足让汽车制造厂摆脱了死气沉沉的气氛，寓娱乐于工作已经变得越来越平常和必要。有时候，它甚至是一个明确的公司战略。让我们看看航空公司的案例。西南航空公司是当今最成功的运输公司，当竞争对手们在破产的边缘挣扎的时候，它却能不断赢得利润。公司对其骄人业绩作了如下解释：“人们只有做自己感兴趣的事情才能获得成功。”——这种观点和福特公司原来的宗旨是截然不同的。许多美国公司都开始在中管理中重视娱乐感，以提

高工作效率。根据《华尔街日报》报道，50 多家欧洲公司——包括诺基亚、戴姆勒-克莱斯勒和阿尔卡特公司——都已经引进了咨询师进行“认真玩耍”的培训，使用乐高拼装玩具建造一些模型，训练公司的管理层。英国航空公司甚至雇佣了自己的“公司小丑”使工作变得更加有趣。

就像其他五种能力一样，娱乐感从不被重视到现在越来越受欢迎，成为了人们关注的焦点。事实证明，游戏的人和智人一样，都能有效地完成自己的工作。娱乐正在成为工作、商业和个人福利的重要部分，它的重要性通过三种方式体现：游戏、幽默和快乐。游戏，尤其是电脑视频游戏，已经成为一个巨大而富影响力的产业，它引导客户进行全面思维，并且雇佣了一大批新的拥有全面思维的工人。幽默能使管理变得更加有效，这是情商的反映，也体现了右脑思考方式的特征。快乐，当人们情不自禁地笑时就能体会到，它能让我们提高生产能力和完成目标。在概念时代，正如我们所见，娱乐和游戏并不仅仅是娱乐和游戏——欢笑也不仅仅是开玩笑。

游戏 (Games)

以下是流行的电脑游戏《美国陆军》(America's Army) 的截图。

(图略)

当你玩这个游戏的时候，就会进入一个变幻莫测的环境中，在保证自己不被击败的同时努力消灭坏人。你要通过消灭敌军或是帮助自己人

脱离危险来赚得分数，它的模式和结构与同类游戏很相似。什么公司制作了这款游戏呢？任天堂（Nintendo）？世嘉（Sega）？还是艺电（Electronic Arts）公司？都不是。创造、制作和传播《美国陆军》游戏的正是美利坚合众国的军人，美国陆军。

几年前，西点军校的教授凯西·沃德斯基上校（Colonel Casey Wardynski）专门研究军力，致力于为军队招募更多的士兵。但是，20世纪70年代末期，人们对军队的需求日益减弱，部队的规模也在冷战结束后逐渐缩小。年轻一代人对参军的热情也大不如从前，这使沃德斯基十分苦恼。面对这些问题，他发现，自己西点军校的很多学生都沉迷于电脑视频游戏。他右脑灵光一闪，想到了一个可行的解决方案。

第八章 娱乐感(2)

沃德斯基想知道的是，部队想要招募的青年人到底在哪——在索尼的游戏站？街机游戏厅？还是在个人电脑前？电视台赤裸裸的广告和口口相告不能让新兵了解服兵役的真实情况，也许部队可以做到这点，如沃德斯基所说，创造一个视频游戏，“用虚拟的体验代替肤浅的见识”。他将这个计划告诉了美国政府相关的高级官员，他们也一直为征兵的事情头疼，愿意尝试任何方法。他们拨给沃德斯基一项相当大的预算，于是游戏的开发工作便开始了。沃德斯基想将美国军队的生活内容通过这个游戏表现出来，不仅动人心魄而且具有挑战性。接下来的一年，他和美国海军研究生学院（Naval Postgraduate School）的团队一起，在

一些程序师和艺术家的帮助下，制作了《美国陆军》游戏，并于2002年4月在网站GoArmy.com上进行公测。第一个星期，参与游戏的玩家特别多，导致服务器受损。今天，这款游戏的光盘在新兵招募办公室就有分发，还通过许多游戏杂志进行推广，其注册用户已经超过了200万人。有时候一个周末就有近50万玩家在电脑屏幕前通过模拟的军事任务运筹帷幄和演习。

《美国陆军》和其他格斗游戏不同的是，它强调“以团队精神、价值和责任感来完成目标”。玩家通过基础训练后，能进入小单元参加多人游戏，如果获得胜利，便能升级进入绿色贝雷帽军团。大多数任务都需要团队的共同努力来完成——解救战争囚徒、保护输送管道、阻止跨国界贩卖军火。玩家获得积分的方式有多种，除消灭敌人以外，还有保护其他士兵和与单元里活着的队友共同完成任务等方式。如果你做了些愚蠢的事情——比如，误杀了公民或者违反命令——你可能会被关进虚拟的莱文沃思（Leavenworth）监狱或者被完全驱逐出去。像其他热门的游戏一样，这款游戏也推出了新的版本——《美国陆军：特种兵》。

原来很多人认为，娱乐只是玩玩踢球的游戏而已，但是现实却给这种固执的观念泼了一瓢冷水。就像通用汽车公司在艺术领域大获成功、美国部队在游戏领域大显身手一样，事实是让人大吃一惊的。这款游戏的销售价格和其他视频游戏差不多，第一年就为美国陆军赚得了6亿美元。

美国陆军涉足视频游戏领域也验证了游戏行业的影响力。30年前，《Pong》游戏第一次出现在游戏中心，标志着这个行业刚刚起步。如今，视频游戏（在电脑、网络和一些专门的游戏平台，例如游戏站、Xbox 游戏机上运行的游戏）已经蓬勃发展，并成为了人们日常生活的重要组成部分。例如：

- 在年龄大于六岁的美国人当中，有一半人玩电脑和视频游戏。每年，美国在游戏上的支出超过了二亿二千万美元，几乎每个美国家庭都玩两种游戏。尽管人们通常认为，玩游戏的人大部分都是男性，但是今天女性玩家已经超过了 40%。

- 在美国，视频游戏产业比电影产业更加庞大。美国人花在视频游戏上的钱比花在电影院的要多。现在美国人每年花在游戏上的平均时间是 75 个小时，是 1977 年的两倍，也比花在电视电影上的时间多。

- 有一家游戏公司——艺电公司现在已经成为了美国最大的五百家公司之一。2003 年，艺电的收益额达到了 25 亿美元，比当年 10 部最卖座的电影收入总和还多。任天堂的系列视频游戏《超级玛丽》（Mario）获得的总收入超过了 70 亿美元——是系列电影《星球大战》（Star Wars）所获收入的两倍。

然而，如果没有和十几岁的青少年生活在一起，成年人不会完全理解这些游戏的重要性。对一代人来说，游戏已经成为了解决很多问题的

工具，同时也是自我释放和探险的方式。视频游戏已经深深地融入了这一代人的生活，正如电视对上一辈人的影响一样。例如，根据一些研究表明，100%的美国大学生都玩过视频游戏。在今天的校园里，如果你发现一个大学生从不知道《神秘岛》（Myst）、《侠盗车手》（Grand Theft Auto）或者《模拟城市》（Sim City）的话，就像看见一只短尾的树蛙一样稀罕。正如两位卡耐基梅隆大学（Carnegie-Mellon University）教授所写的：“我们经常对学生接触媒介的情况进行调查，发现很难找到一部电影全班 50 位学生都看过（例如，只有将近三分之一的学生看过电影《卡萨布兰卡》）。但是，我们常常发现，至少有一个视频游戏是每个人都玩过的，就像《超级玛丽》。”

有一些人，其中很多都是 40 多岁，对这样的现象感到很担忧，他们认为，在游戏上花费这么多时间会影响个人智力的发展，并阻碍社会进步。但是，这种想法误解了这些游戏的作用。实际上，威斯康星大学教授约翰·保罗·吉，《视频游戏教了我们什么》（What Video Games Have to Teach Us About Learning and Literacy）一书的作者，认为游戏可以成为最根本的学习工具。“玩视频游戏需要创意和勇气，体现了一些学习的原理，比我们掌握的许多其他学习技能和实践，以及在学校考试的方式都要好。”因此，这么多人购买视频游戏，然后花费 50 到 100 个小时来掌握它，这么长时间大致相当于大学的一个学期。正如吉所写的，“小孩们玩视频游戏的过程是一种学习的体验，比他们在

教室学习的效果要好得多。这样的学习并不是简单记住毫不相关的知识，而是学会事物之间的关联以及如何运用这些知识。”

第八章 娱乐感(3)

<http://vip.book.sina.com.cn> 2006年06月19日00:00

的确，越来越多的研究显示，玩视频游戏能增强在概念时代所必备的许多技能。例如，《大自然》(Nature)期刊在2003年进行了一项重要的研究，发现玩视频游戏有很多好处。在一项视觉理解能力的测试中，游戏玩家的得分要比非游戏玩家高出30%。玩视频游戏能增强个人在环境变化的同时处理信息的能力。甚至医生也能从玩游戏中受益匪浅。一项研究发现，“一个星期至少玩三个小时视频游戏的医生在外科手术中的错误率比不玩游戏的医生低37%，完成任务的速度也要快27%。”另一项研究甚至发现，在工作中玩视频游戏能促进生产能力的提高，增强工作的满意度。

也有证据表明，玩视频游戏能增强右脑模式认知解决问题的能力。视频游戏在很多方面象征了交响能力——发掘趋势、创建联系和辨别环境。“我们需要人们学习的是，在一个复杂的系统中（例如，现代化的工作场所、周围环境、国际关系、社会相互作用以及文化），如何发掘事物之间的相互联系，了解错误的决定就可能导致一场灾难。”吉说到。计算机和视频游戏就能教会我们这些。另外，发展最快的并不是诸如《美国陆军》这样的射击游戏，而是角色扮演游戏，这种游戏要求玩家假设

自己是游戏中的特定人物，通过这个人物的眼睛来驾驭虚拟世界。玩这种模拟游戏能提高理解能力，并为我们在生活中处理各种社会问题提供演习的机会。

并且，游戏已经开始触及医学领域。例如，患有糖尿病的小孩现在能够使用“任天堂游戏男孩”中的“血糖男孩”（Glucoboy）来监控他们的葡萄糖水平。在加利福尼亚的虚拟现实医疗中心，临床医学家正通过视频游戏模拟驾驶、飞行、高度、紧张空间以及其他引发恐惧的状态，来治疗患有恐惧症或其他焦虑症的病人。

无庸质疑，游戏并不是十全十美的。一些证据指出，玩游戏和侵犯行为之间存在相关性，尽管它们之间是否有因果关系还不能确定。有些游戏相当浪费时间。但是，视频游戏的价值远远大于绝望的父母和家庭价值伦理学家想要让你相信的那样。玩家在游戏中掌握的能力尤其适用于依赖右脑的时代。

几百万人把游戏作为个人爱好，同时游戏也正成为成百上千人的职业——这个职业特别要求具有全面思维能力。游戏行业往往会招聘那些能够“将左右脑功能结合起来”的人。公司不喜欢招聘那些将艺术、设计、数学和认知心理学各种学科分离开来的人，而喜欢招那些能将许多学科融会贯通，灵活运用的人。游戏产业的日趋成熟以及亚洲软件行业的兴起正在使游戏开发领域发生改变。正如一位游戏专栏作家所写的那样：“由于游戏方式的改变，未来对程序员的需求会减少，但是对艺术

家、制片人、编剧以及设计师的需求会增加……一名游戏开发者说‘我们不再简单地依赖程序’，而需要更多富有想像力和艺术性的方法。”

这就是现在许多艺术院校开设游戏艺术与设计学位的原因之一。西雅图的迪吉彭理工学院（Digipen Institute of Technology）推出了四年制的视频游戏课程，正如《今日美国》（USA Today）所述，“该校的游戏专业已经成为热衷游戏的高中生心目中的哈佛。”它的绰号是大金刚。南加州大学赫赫有名的影视学院现在在游戏研究方向授予美术学硕士学位。“75年前，当南加州大学开创电影学院的时候，就有很多人持怀疑态度。”南加州大学游戏设计专业老师克里斯·斯温（Chris Swain）说，“我们认为，游戏是21世纪的文学。当你看到今天游戏产业的发展，可能觉得难以置信。但是，这确是真实的事情。”

卡耐基梅隆大学美术学院和计算机科学学院合作创办了娱乐技术中心，这是游戏产业在新兴经济中异军突起的最显著表现。该校设置了一个全新的学位：娱乐技术硕士，宣称是“为开发左脑和右脑而设立的研究生项目”。学生要学习的专业课程很多，包括程序设计、商业、即兴戏剧等——授予的既不是文科学位也不是理科学位，而是跨学科学位。校方宣称：“这是游戏领域授予的最高的学术学位，因此，它的价值远高于文学硕士或理学硕士，相当于艺术学硕士或者工商管理学硕士学位。”如果艺术硕士专业学位相当于新的管理学硕士，那么很快有一天娱乐技术管理硕士学位将成为新的艺术硕士。它要求并能给予获得这个学位的人全新的思维。

幽默感 (Humor)

为了对主题有直接的认识，让我们来玩一个游戏。我称之为“挑选妙语”。举个例子，我将告诉你一个笑话的开始部分，然后你从四个选项中选择恰当的妙语。准备好了吗？我们开始了。

六月的一个周六，琼斯先生看见他的隔壁邻居史密斯先生在外面，便朝他走过去。“嗨，史密斯，”琼斯问道，“今天下午你要用你的割草机吗？”史密斯小心翼翼地回答：“嗯，是的。”然后琼斯说：

(a) “噢，那我能在你用完以后借用一下吗？”

(b) “好极了。那么你不要用你的高尔夫球棒吧，我能借用一下吗？”

(c) “哎呀！”他不小心踩到耙地机，差点砸中他的脸。

(d) “那些鸟总是来吃我的草籽。”

第八章 娱乐感(4)

<http://vip.book.sina.com.cn> 2006年06月19日00:00

正确的选项理所当然是 (b)。(a) 很有逻辑，但是不够令人称奇和有趣。(c) 很令人大吃一惊，像闹剧让人忍俊不禁，但是与前面不够连贯。(d) 完全牛头不对马嘴。

我并不是在夜总会或者 HBO 喜剧节目里听到的这个笑话。它是来自期刊《大脑》（Brain）上刊登的一份神经系统科学研究报告（可以解释为什么这个笑话并不仅仅是一个令人捧腹的笑话）。为了研究两个大脑半球在处理幽默感时所发挥的作用，两位神经系统科学家，普拉比瑟·沙米（Prabitha Shammi）和罗纳德·斯塔斯（Donald Stuss），进行了一项试验，用挑选妙语的方法对许多人进行测试。控制组中的受试者拥有健全的大脑，都选择答案（b），也许你也是选择这个答案。但是实验组的受试者，由右脑受损（特别是大脑右额叶前部）的人组成，很少有人选择（b），而是选择其他答案，通常更倾向于选（c），就是琼斯先生被耙地机砸到鼻子的那个选项。

从这些研究，神经系统科学家们总结出，右半脑在理解和欣赏幽默感上扮演了重要角色。当右半脑受损时，大脑处理复杂喜剧的能力就会削弱。天生的幽默感与右半脑的特质息息相关。幽默感通常包含自相矛盾的情况或性质。只有当突然发生不同寻常之事或者产生矛盾时，一个故事才能继续进行下去。左半脑并不喜欢这样的不和谐，“高尔夫球棒？”它会大叫起来，“这和除草有什么关系？真是毫无意义。”因此，它会向右脑求助，在这种情况下，右脑能用比喻和非语言的表达方式解决这个问题，用新的方式来看待这个问题（“你看，”右脑解释道，“琼斯正在哄骗史密斯呢，哈哈！”）。但是，如果爱开玩笑、能解决矛盾的右脑受到牵制时，大脑理解幽默感的时候就会变得困难许多，试图让人们发笑的笑话只是一些使人误解、不协调的故事。

这项研究从表面看只是简单地选择妙语，但是它的重要性却远不只如此。它也解答了另一个科学难题：为什么大多数男人认为《三个戏剧演员》（Three Stooges）很有趣，但是大多数女人却不这么认为。回顾上一章所述，“极端的男性大脑”常反映右脑受到了某些损伤。在选择妙语的研究中，右脑受损的病人更偏爱闹剧性的幽默。因此，男人对《三个戏剧演员》的偏爱（女人对此不以为然）不是从感受出发，而是和大脑的男性特质相关。沙米和斯塔斯认为，幽默感是人类才智的最高表现形式之一。“整个故事含义深刻，”他们写道，“右脑额叶前部被认为是大脑最安静的区域，但是它却是大脑最重要的部分……它对人类最高认知能力的形成十分关键。”

幽默感体现了右半脑许多十分强大的功能——适应环境，综观全局，以及将各种不同的观点结合起来形成新的见解。幽默感使娱乐在工作中变得更有价值。“许多不同的研究者进行了四十多年研究，都得出了相同的结论：有技巧地运用幽默感能增强经营才能。”费比奥·萨拉（Fabio Sala）在《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）说道，“幽默感能减少敌意，消除有偏见的指责，缓解紧张压力，鼓舞士气和传递复杂的信息。”根据这个研究，大多数优秀的总裁比中层管理者幽默两倍。“天生的幽默感和另一种更显著的管理特性紧密相连：高情商，可以说是它的升华。”

当然，幽默感在公司可能很容易消失。“刻意制造幽默气氛反而会适得其反，而对戏谑的打压却可能导致幽默气氛的死灰复燃。”大卫·克

林森这样写道，我们在前面提到过他，他描述了福特工厂的死气沉沉，致力于研究幽默感在公司中的作用。幽默感有很多好处，但是也有一些副作用。例如，负面的幽默感可能会带来专门的破坏性。它能使公司破裂，让那些原本难以契合的部门更加水火不相容。“保持一定距离通常能增强团队凝聚力，幽默感能使公司部门间的分界线变得更加明显，制造紧张气氛，引发矛盾，导致权力不均衡和不平等。”克林森写道。

但是，如果幽默感运用得当，它就会成为令公司焕然一新的万能药。“人们在工作场所讲的笑话或多或少和工作有关，涉及公司的管理、文化以及矛盾，这些比行政部门做的调查还要有用。”克林森说。《哈佛商业评论》的主编托马斯·斯图尔特（Thomas A. Stewart）发现，美国最大的能源交易商安然公司（Enron）很多肮脏的交易内幕都是在员工之间的谈笑中暴露出来的，不道德行为的暗示蕴藏在笑话中被人们传播，导致了现在这家公司的声名狼藉。因此，托马斯主张去挖掘公司趣闻的点点滴滴，因为它们很可能反映了公司的深层问题。幽默感能增强公司的凝聚力——比如一个人经常在水冷却器旁给大家讲笑话，或者和同事们笑着谈论午餐的话题。与其责罚那些讲笑话的员工，就像福特公司上个世纪做的那样，公司不如把这些人找出来，并把他们作为一种资产。现在我们不能认为幽默感仅仅是一种娱乐方式，而要了解它的真正含义——一种复杂而特别的人类智慧形式，它不能被电脑复制，而且在高概念、高感性的时代变得越来越有价值。

快乐（Joyfulness）

在印度，每件事情都开始得比较晚，惟独欢笑俱乐部一大早按时开始活动。早上 6:30，吉里·艾格若娃（Kiri Agarawal）一吹口哨，43 个人便马上集合围成一个半圆形，其中包括我和卡塔瑞尔医生，以及他的妻子麦得惠（Madhuri）。艾格若娃停下口哨，然后我们 43 个人便开始绕圈走动，一边拍手，一边齐声大喊：“呵呵，哈哈……呵呵，哈哈”，这样一遍遍重复着。

第八章 娱乐感(5)

<http://vip.book.sina.com.cn> 2006 年 06 月 19 日 00:00

卡塔瑞尔的家在孟买西北部的一个居民社区，我们就在离他家几米远的帕拉博得汉综合体育场（Prabodhan Sports Complex）进行训练。之所以称之为“综合体育场”，只不过是用水泥修筑的一堵墙环绕着一个泥泞的足球场和裂开的跑道。在接下来的 40 分钟里，我和一些陌生人进行公开训练，我以前从来没有这样做过。我和欢笑俱乐其他成员一起，进行了一系列练习，像瑜伽、柔软体操等——用正确的方式指导训练。我们最初进行的一项练习是“合十礼欢笑”（Namaste laugh）。我们将手掌合在一起，以传统的印度礼节方式虔诚地放在脸部前面，凝视着另一名成员，然后大笑。我发现这个训练非常难。自己诱导地笑远比我在第七章提到过的虚伪地笑艰难。因此，我刚开始的时候分成音节大笑：“哈，哈，哈，哈，哈，哈。”随后奇怪的事情发生了，我的强颜欢笑变得越来越自然，其他人的笑声也似乎变得越来越真实了。

接着，我们进行另一项练习“正确的笑声”。领导人卡塔瑞尔穿着牛仔裤，戴着银耳钉，穿着红体恤，上面写着“世界的思维，本土的笑声”。他高高地举起手掌，绕圈走着，重复地大声说：“我不知道我为什么笑。”我也跟着他这么做。卡塔瑞尔笑的时候双眼紧紧闭着，他的笑声很有穿透力。每笑一次，我们就按 1-2，1-2-3 的节拍鼓掌，持续大约一分钟，重复着“呵呵，哈哈哈。”

这种体验既不可思议，又令人活力焕发。看到 43 个人——其中大多数是上了年纪的妇女，她们穿着印度传统服装“纱丽”——发出“狮子般的笑声”，你会感到特别惊异。他们伸出舌头，举起手，疯狂地大叫着。但是，在户外没有缘由地大笑又让人感到心神气爽，因为这种感觉确实好极了，尽管我都有点怀疑。

后来我们回到卡塔瑞尔的办公室，他告诉我欢笑是如何改变他的生活的。卡塔瑞尔出生于印度西北部旁遮普（Punjab）的一个小村庄。他说，他的父母并没有受过多少教育，但是母亲却希望他能成为一名医生。于是卡塔瑞尔上了医学院，在 20 世纪 80 年代开始从事内科医学工作。20 世纪 90 年代早期，他一边为病人治疗，一边开始编辑一本健康杂志，《我的医生》（My Doctor）。他发现，欢笑能使病人们身体康复得更快，于是在 1995 年，他写了一篇文章，题为《欢笑：最好的药》（“Laughter: The Best Medicine”）。

“笑既然这么有用，” 卡塔瑞尔想，“为什么不创办一个欢笑俱乐部呢？”（大约四分之一的好医生都喜欢思考“为什么”。）“1995年3月13日凌晨四点，这个想法突然浮现在我脑海中。三个小时之内，我跑到公园开始询问人们，他们是否愿意和我一起欢笑俱乐部里开怀大笑。”当时只有四位支持者。但是他接着解释了欢笑的诸多益处。他们五个人讲了很多笑话，之后感觉还不错。于是，接下来许多天他们都继续这么做，但是到了第十天他们遇到了一个障碍：所有的笑话都讲完了。卡塔瑞尔困惑了，认识到，他们不需要笑话也可以发笑。他同做瑜伽老师的妻子探讨有关创建一系列欢笑训练的问题，得出结论：“为什么不把瑜伽的呼吸训练和欢笑结合起来，创建欢笑瑜伽呢？”于是，一场运动诞生了。“如果我不是一名医生，人们可能会嘲笑我。”他说。这种想法总是激励着他。他闭上眼睛，抛开顾虑，开始笑起来。

对于卡塔瑞尔来说，幽默感并不是笑的先决条件。他的俱乐部目的是为了创造“无忧无虑”的欢笑。“如果你正在欢笑，你就不能思考。这就是我们在冥想中要达到的目标。”冥想的精神是通往快乐的道路。快乐和幸福是不同的，卡塔瑞尔说。幸福是有条件的；快乐是无条件的。“如果你依赖其他东西使自己发笑，那这样的笑并不属于自己。这是有条件的笑。但是，在欢笑俱乐部，让我们发笑的并不是身体之外的东西，而是我们的内心。”卡塔瑞尔强调，小孩在早期并不知道什么是幽默感，可当他们是婴儿的时候就会笑了。事实上，民间传说小孩一天会笑几百次，而成人仅仅笑十几次。他说，经常进行欢笑瑜伽训练能帮助人

们从成人的有条件的幸福感过渡到小孩的无条件的快乐之中去。“我想帮助人们重新发现他们孩子般的快乐。”他这样告诉我。

现在，要显示自己的童心，我通常会下意识地转动我的眼睛和藏起自己的钱包。然而，科学实验大部分都支持卡塔瑞尔的观点，认为欢笑有很多功效。不可否认，欢笑并不能治愈肺结核，但是这种奇特的人类活动能释放我们的情绪，对身心都有好处。例如，洛玛琳达医学院（Loma Linda School of Medicine）神经免疫学中心（Center for Neuroimmunology）的李柏克（Lee Berk）博士研究发现，欢笑能减少压力荷尔蒙的产生，促进免疫系统。神经系统学家罗伯特·布诺温（Robert Provine），《欢笑：一种科学的研究》（Laughter: A Scientific Investigation）一书的作者，从人类学和生物学角度全面阐明了笑的功效，他说道：“科学记录不断证明，幽默感和开怀大笑有止痛作用。”而且欢笑有增氧健身的功效。它能改善心血管系统，提高心律，为身体内部器官输送更多的血液。布诺温在报告中指出，笑声研究者威廉·弗莱（William Fry）发现，用家用健身机锻炼十分钟达到的心律水平，剧烈地大笑一分钟就能达到。也许最重要的是，欢笑是一种社会活动——很多事实表明，与他人保持有规律、令人满意的联系的人更加健康和快乐。“开怀大笑，”布诺温说，“不仅仅和讲笑话有关，它代表了更多的人际关系。”我们很少会一个人独自发笑，而是会同别人一起微笑。笑声是一种非语言的交流方式，它能传递人们的情感，比我们在第七章提到的打呵欠更加有感染力。欢笑俱乐部将四种有益于身心健康的元素

（瑜伽、冥想、有氧运动和社会关系）结合起来，成为了第五种对健康有益的事物，就像笑声一样让人无拘无束。

第八章 娱乐感(6)

<http://vip.book.sina.com.cn> 2006年06月19日00:00

这就是为什么卡塔瑞尔相信，欢笑俱乐部会在人们承受压力最大的地方继续蔓延：工作场所。“在工作场所，欢笑是减压的主要方式。”卡塔瑞尔说，很多公司认为：“认真的人更有责任感，这已经是过时的想法了，并不正确。爱笑的人更具有创造性，他们的生产效率更高。人们在一起嬉笑，相处融洽，就能在一起更好地工作。”很多公司，像格兰素（Glaxo）、沃尔沃（Volvo）已经认识到这一点，并且组织了欢笑俱乐部。史蒂夫·威尔逊（Steve Wilson），卡塔瑞尔在俄亥俄州的弟子，自诩为“快乐学家”，正向美国公司传播这种理念。卡塔瑞尔说：“在每个公司都应该开设特殊的笑声房间。如果一个公司能设立吸烟的专区，为什么就不能拥有一间供欢笑的专区呢？”

我怀疑 IBM 公司就将很快创立一个笑声房间（尽管有些人怀疑财富 500 强企业是否愿意在这方面花钱）。但是，显而易见的是，在这个物资充足的年代，笑声能够带来左脑所不能给予我们的东西。说得更直接点就是，娱乐的道德标准能增强和完善工作的道理规范。游戏开辟了一个新的行业，培养了新一代劳动者全面思维的能力，并让他们掌握了概念时代所必需的关键技能。在这个自动化和外包泛滥的时代，幽默感反

映了顺应时代潮流的复杂思考的诸多方面。简单的欢笑也能带给人们许多快乐，并能进一步激发人们的创造性、生产率和团队合作精神。

“开发有限的大脑是一门技术，” 吃完早餐后快到中午了，卡塔瑞尔对我说，“你做什么就能得到什么，这是数学。在我看来，笑就是完美的数学。它并不是说二加二等于四，而意味着二加二能等于六十四。”接着，他畅快地笑了起来。

找到一个欢笑俱乐部

让你的生活蓬荜生辉，充满乐趣，一个轻松的好办法就是参加一个欢笑俱乐部。这样一个特殊的群体正快速成长着，甚至在你周围就有这样的俱乐部(查询俱乐部分布列表，请点击欢笑瑜伽俱乐部的网站)。

买丹·卡塔瑞尔医生是欢笑运动的倡导者，他已经出版了《欢笑不需要理由》(Laugh for No Reason)一书，配套的有相关视频和 DVD 影碟，介绍了欢笑瑜伽的基本知识、原理及科学根据。这本图文并茂的书需要花费 30 美元，而参加俱乐部则是免费的。正如卡塔瑞尔所形容的，它是“自由、免费、舒适”的。春天到了，记得参加世界欢笑日(World Laughter Day)活动，它在每年五月的第一个星期日举行。

跟着我一起重复：呵-呵，哈-哈-哈！

(更多信息详见网站：www.laughteryoga.org)

玩玩卡通字幕游戏

在第二章，我们了解了由耶鲁大学罗伯特·斯腾伯格教授设计的 SAT 替补考试的彩虹计划，它能评估人们全面思维的能力。其中一项测验要求被试者补上事先将字幕去掉的《纽约客》（New Yorker）卡通画。你也不妨做做这个游戏，最好和其他人一起做。从《纽约客》中选择 5 或 6 张卡通画，将它们从杂志上剪下来，把字幕盖上，然后把这些没有字幕的卡通画给你的伙伴看——让他们设计一个他们自己的连环卡通画。打乱，整理，然后重复。你会惊奇地发现，这个游戏是多么具有挑战性和充满乐趣（这也是每年《纽约客》举行的字幕填充比赛很好的练习）。要了解这个练习以及更多有趣的卡通画的背景，可查阅《纽约客》卡通画编辑罗伯特·曼科夫的书《赤裸的漫画家》（The Naked Cartoonist）。如果你感兴趣的话，还可以看看罗伯特·曼科夫编辑的《纽约客漫画大全》（The Complete Cartoons of The New Yorker），其中附有一张 CD，收录了 68 647 幅曾在《纽约客》杂志上刊登的卡通画。曼科夫说，卡通字幕要有“韵律、简洁、夸张”的特点。蕴含其中的幽默感取决于人们右脑的特殊感觉。“大多数卡通或者有趣的创意都很怪诞，”他写到，“这种概念上的混合和种类上的重叠会使有意识的思维产生抵触，但这绝对是创作的必要条件。要进行创作，具有煽动性的一种方式就是将几种创意结合起来，相互作用。”

幽默指数的等级

美国阿哈马大学的教授詹姆斯·索尔森（James Thorson）设计了一个多维的幽默指数等级，它已经应用于研究和临床以评估个体的快乐指数。这个测试会提出一些问题，比如，你是否会用幽默的方式来处理问题？是否你的朋友认为你是一个风趣的人？索尔森研究发现，在测试中分数越高的人产生的挫败感越少，比分数低的人具有更坚强的意志。你也可以做做这个测试，看看自己的幽默指数是多少？

（更多信息详见：tinyurl.com/6t7ff）

进行发明创造

很多时候，发明创造和游戏有着很多的共通点。最好的发明家是富有幽默感的，同样，最好的游戏玩家也是具有创造力的。史密森学会（Smithsonian Institution）举办的巡展“娱乐中的发明”（Invention at Play）便“旨在向大众展示两者的联系，它专注于小孩和成人在娱乐中的相似性，以及科学技术革新者的发明创造过程”，并且发掘“潜藏在发明创造中的各种有趣的思维习惯”。这个展览将在未来几年在美国各地巡展，如果你不能亲身参观，可以点击“娱乐中的发明”这个精彩的网站。

第八章 娱乐感(7)

<http://vip.book.sina.com.cn> 2006年06月19日00:00

（更多信息详见：www.inventionatplay.org）

继续你的游戏

你一定了解视频游戏。严格来说，你必须了解。如果你不了解的话，那么赶紧行动起来，玩玩在线的电脑游戏，或者去玩游戏机，比如游戏男孩（Game boys）和索尼的 PlayStations 游戏机。你也可以问问你的孩子或者邻居家的孩子有关游戏的事情。或者，你还可以去百思买（Best Buy）这样的电子游戏专卖店，那儿陈列了许多游戏商品。你可以要一张商品清单，这不会使你遗憾，甚至你也会开始对游戏入迷。不过，无论如何，至少你已经开始了解游戏教给我们的一些具有影响力的新词汇、叙述形式以及思维方式。

要了解游戏世界的新发展，你可以翻阅任何一本市面上的游戏杂志（你可以在电子游戏商店附近找到这些杂志）。另外，你还可以登录如下网址，可获得最新的入门手册和一些热门流行游戏的精彩介绍。

游戏基地（Game Spot）—— 一个综合性的游戏网站——目前最好的游戏网站之一。

（更多信息详见：www.gamespot.com）

游戏畅谈（Game Talk）—— 一个游戏玩家的在线论坛

（更多信息详见：www.gametalk.com）

游戏地带 (Game Zone) —— 另一个综合性的游戏网站, 介绍每种平台游戏, 包括各种相关新闻和评论。

(更多信息详见: www.gamezone.com)

无线游戏评论 (Wireless Gaming Review) —— 这个网站上有大量的无线游戏的信息——包括手机游戏以及其他无线游戏, 大部分都是免费的。

(更多信息详见: www.wgamer.com)

女性玩家 (Women Gamers) —— 针对女性游戏玩家的最大的游戏网站, 以游戏报道、产品发布和产业趋势的大量信息为特色。

(更多信息详见: www.womengamers.com)

雅虎游戏频道 (Yahoo!Games) —— 这个网站全面介绍了许多在线游戏, 能让你和世界各地的人们一起玩各种在线游戏, 包括西洋双陆棋、凯纳斯特纸牌, Toki Toki Boom 等。

(更多信息详见: games.yahoo.com/)

测试右脑容量的游戏

为测试和提高人们右脑主导的能力，两款新的无线游戏正在紧锣密鼓的设计中。Tecmo 游戏公司的右脑游戏（Right Brain Game）设计了12种特殊活动，以检测你是属于右脑主导型还是左脑主导型。由于时间问题，目前这款游戏还只能在日本发行，但我们马上就可以在北美和欧洲见到这款游戏了（更多信息详见：www.tecmogames.com）。“右脑天堂”（Right Brain Paradise）这款游戏可能成为历史上“最能刺激开发大脑”的移动游戏，在游戏中，你要经历难度水平逐渐增加的9个等级，以测试你大脑右半球的容量。

（更多信息详见：www.bluelavawireless.com）

第九章 探寻意义(1)

<http://vip.book.sina.com.cn> 2006年06月19日00:00

1942年早冬，奥地利当局在维也纳围捕了几百名犹太人，其中包括一位名叫维克多·弗兰克（Viktor Frankl）的年轻心理学家。当时，弗兰克在心理学领域内已经是一位崭露头角的人物，他提出了心理幸福（Psychological Well-being）的新理论。他和妻子，蒂莉（Tilly），事先已经预见到了这次围捕，因此他们尽力将自己最重要的东西保存下来。在警察闯进家门之前，蒂莉把维克多写的手稿缝进他的外衣内衬里。之后，他们夫妻俩被逮捕，并发配到了奥斯威辛（Auschwitz）集中营，中途维克多一直穿着这件外衣。来到集中营的第一天，他一直保护自己的书稿。然而，到了第二天，纳粹党卫军没收了他的衣服，从此以后

弗兰克就再也没有见过他的手稿。在接下来的三年，他们辗转于奥斯威辛和达蒙（Dachau）集中营，其间他的妻子、兄弟、父母都死于毒气室。弗兰克重新将自己的理论草草地涂写在偷来的废纸片上。直到 1946 年，盟军解放集中营一年后，这些皱巴巴的废纸片才被发现，这就是上个世纪影响最大、流传最久的著作的雏形——弗兰克的书，《追求人生的意义》（Man's Search for Meaning）。

在《追求人生的意义》一书中，弗兰克描述了自己如何在繁重的劳动、森严的守卫与饥饿中幸存下来的。但是，这本书并不仅仅是对生存的叙述，它也开启了一扇人类灵魂的窗户，指明了生命的意义所在。根据自己在集中营的真实经历，以及其他狱友的遭遇和精神感受，弗兰克详细阐述了他被捕前就开始研究的理论。他认为“人们关注的并不主要是获得快乐或者逃避伤痛，而是找到生命的意义。”促使人类存在的根本驱动力正是对意义的追求。弗兰克的方法——被称为“理念”的“存在分析治疗”（“logotherapy” for “logos”），就是希腊语“意义”的含义——很快就掀起了心理疗法上具有影响力的运动。

弗兰克和其他人一起，试图在乏味而又恐怖的集中营生活中找到生命的意义。我最喜欢弗兰克在书中一页写道：“我知道，在思念心爱的人的时候，一个在世界上一无所有的人仍能发现自己的幸福，尽管这种幸福只能停留很短的时间。”他表明，即使是在苦难中，你也能发现生命的意义——毫无疑问，在苦难中，生命的意义就能体现出来。对意义

的探寻是我们所有人存在的动力——外部环境和内心感受的结合将会让这种意义浮出水面。

最后一点是这本书的关键——在今天也很有实用性。21世纪早期，种种力量刺激了人们对生命意义前所未有的探求。首先，贫穷和疾病问题仍然存在，发达国家大部分人都已经摆脱了生存的危机。正如我在第二章描述的，我们生活在物资充足的时代，世界历史上的任何时代都无法与之相比。人们不必为生存苦苦挣扎，能够将更多的精力投入到对生命意义的探寻之中。如果弗兰克和他的狱友能在奥斯威辛集中营中找到生命的意义，我们无疑也能在生活富足的舒适中找到自己生存的意义。

其他力量也在发挥作用。我在第三章提到，庞大的婴儿潮一代现在达到了人口上的一个里程碑。这一代人的寿命比上一代人的更长，使他们更重视自己的精神追求和重新估量生命的价值。恐怖主义的威胁，让人们感慨生命的转瞬即逝，警醒人们寻找生命的意义。同时，科学技术日新月异，信息数据泛滥，让人们有更多的选择机会。所有这些因素交织在一起，掀起了人们探寻生命意义的热潮，也刺激了人们寻找概念时代必备的六种能力的欲望。

罗伯特·威廉·福格尔（Robert William Fogel），1993年诺贝尔经济学奖得主，我在第二章简要提到过，称这个时期是“第四次大觉醒”（Fourth Great Awakening）。他写道：“精神上（或非物质的）的不公平现在和物质上的不均衡一样，成为了一个严重的问题，甚至比后者

更严重。”他的言论和弗兰克在半个世纪前的观点一致：“人们有足够的物质条件生存下来，但是却不知道为什么而活；他们掌握了生活方式，但是却没有意义。” 罗纳德·英格尔哈特（Ronald Inglehart），一位备受尊敬的密歇根大学政治学者，查阅和比较了过去四分之一世纪众多国家的政治观点，发现了一个相似的理念。每次进行世界价值调查（World Values Survey）时，他发现答复者更加关心精神上和非物质方面的问题。例如，根据最近的一项调查，58%的美国人说他们经常思考生命的意义和目的，而对物质上的思考却少很多。在对德国人、英国人和日本人的调查中，也得到了同样的结果。英格尔哈特认为，高度发达的世界运行规律变化十分微小，“人们的价值观正从‘物质主义’（强调经济和物质保障是最重要的）向‘后物质主义’（强调自我表现和生活质量更重要）逐渐转变。” 格雷格·伊斯特尔布鲁克（Gregg Easterbrook），一名美国记者，对这个话题进行了更加大胆深刻的描述：“从物质需求向精神需求的转变正史无前例地进行着——它波及了成百上百万个人——最终可能会被认为是我们这个时代首要的文化发展。”

不论我们怎么描述这个时代——“第四次大觉醒”，“后物质主义”价值观或是“精神需求”——结果都是一样的。意义已经成为了我们工作和生活的中心。探寻意义很显然并不是一件简单的事情。你并不能像买食谱一样有现成的烹饪法——打开一袋面粉，加入水，然后搅拌。对于个人、家庭和公司来说，能采取两种实用的、全面思维的方式开始寻找生存的意义：开始认真对待精神追求，寻找真正的幸福。

第九章 探寻意义(2)

<http://vip.book.sina.com.cn> 2006年06月19日00:00

认真对待精神追求

麻省理工学院十分重视精神性。正如著名的分子生物学家埃里克·蓝德（Eric Lander）告诉人们的，科学仅仅是了解世界的一种途径。在很多不同领域，人们越来越认识到，精神性——并不一定指宗教，而是更大程度上指生活的意义和目的——是人类赖以生存的基本部分。确实，信念——并不是宗教本身，而是比我们自身更大的、蕴含在某些事物之中的信仰——可能深深印在我们脑海中。也许并不奇怪，这些信念似乎贯穿我们的右脑半球。例如，安大略劳伦森大学（Laurentian University）神经学科学家迈克尔·波辛格（Michael Persinger）进行了一项受人们争议的实验，这个实验使用了一种叫做“上帝的头盔”（God helmet）的装置。波辛格将这个头盔牢牢地戴在受试者的头上，用电磁放射线扫描他们的右脑半球。大多数受试者都反映感觉到了上帝或万物之主的存在，这个实验再次证明了，精神上一些神秘的思想可能是我们生物神经系统的一部分。同时，宾夕法尼亚大学（University of Pennsylvania）的安德鲁·纽伯格（Andrew Newberg）在修女们进行冥思，忘我地宗教祷告与上帝交流的时候，对她们的大脑做了扫描。扫描出来的图像表明，在这个时刻，大脑自我意识的那部分相对来说不太活跃——这是因为感觉到自己和某种更强大的事物连为了一体。这些科学家们的研究产生了一个新的领域，神经神学，旨在探寻大脑和精神感

受之间的关系。正如加利福尼亚理工学院（Caltech）的精神学学家史蒂文·库沃茨（Steven Quartz）所说：“对我们生物学结构的种种研究越来越清晰地表明，我们是社会的产物，渴求认同感和存在的目的。”

我们至少应该认真对待精神性这个问题，因为它能改善我们的生活——尤其在我们的物质需求得到满足（以及过度满足）的时候就显得更加有价值。例如，现代生活中的一些疾病——压力、心脏病等等——能通过精神疗法减轻。

这是一个复杂而又倍受争议的领域。如果你想仅仅依靠精神性来战胜癌症或者让受伤的骨头修复，那结果将会是不堪设想的。但是，一种全面思维的方式——将左脑主导的理性和右脑主导的精神结合起来——会很有效。正如我在第三章提到过的，美国一半以上的医学院现在开设了精神与健康的课程。根据《新闻周刊》（Newsweek）的报道，“72%的美国人说他们喜欢和自己的医生谈论信仰的问题。”这就是为什么一些医生甚至开始对病人的精神状况进行记录的原因之一。这当然是一个微妙的话题。但是正如杜克大学教授哈罗德·科尼格（Harold Koenig）接受《宗教新闻服务》（Religion News Service）采访时说的，“我们现在和20年前的处境一样，那时医生要对病人的性生活做记录。”科尼格估计，5%到10%的美国医生都对病人进行了各种形式的精神状况调查记录。像叙述医学，这种精神与健康疗法的兴起，在医学领域是一种大规模的趋势，它把每一个病人看作是一个完整的人，而不是一种特殊疾病的载体。

另一个开始重视精神力量的领域是商业。如果概念时代到处充斥着后物质主义价值观，那么对精神的追求就会更加有意义，很多人将会花更多的时间和精力来满足精神需求。

五年前，南加州大学（University of Southern California）马歇尔商学院（Marshall School of Business）教授伊恩·米特罗夫（Ian Mitroff）和咨询顾问伊丽莎白·登顿（Elizabeth Denton）发表了一篇报道，名为《美国公司的精神审查》（A Spiritual Audit of Corporate America）。该报告采访了将近 100 位公司主管关于精神力量对工作的影响后，得出了一些令人惊奇的结论。大多数主管对精神性的定义差不多——并不是指宗教，而是作为“寻找生命目的和意义的基本欲望”。而且很多主管十分担心工作中体现的语言可能会冒犯宗教信仰多样化的员工，因此他们尽量避免和员工谈论这样的话题。米特罗夫和登顿同时发现，雇员们其实很渴望将他们的精神价值（体现整个人的价值而不是自身的某种功能）融入到工作中，但是往往不能达成所愿。读了这份报告，你几乎能看到一股对精神力量渴求的洪流在公司总部外边就被阻挡住了。于是有人抱怨：如果这股精神的洪流早被释放的话，公司将会发展得更好。米特罗夫和登顿也发现，重视精神力量并将其和公司目标结合起来的公司业绩胜过那些不注重精神力量的公司。换句话说，将精神力量运用于工作场所并不会使公司脱离自己的目标，而会更有利于公司实现自己的目标。

越来越多的公司认识到了这点，我们也能看到，人们越来越重视工作中的精神需求——一个人从工作中获得的精神满足同他获得的薪水一样重要。根据最近一项美国的调查，超过五分之三的成人认为，精神上获得更多满足能改善他们的职业生涯。同样地，英国智囊机构罗菲帕克（Roffey Park）的年度管理调查显示，70%的受访者表示他们希望自己的职业生涯更加有意义。在过去几年里，许多组织相继成立，例如工作情绪协会（Association for Spirit at Work），许多重大事件也接踵发生，例如商业精神会议（Spirit in Business Conference）的召开。

第九章 探寻意义(3)

<http://vip.book.sina.com.cn> 2006年06月19日00:00

我们也看到，在商业风险投资领域，精神的力量帮助那些追寻意义的人实现他们的理想，变得更加出类拔萃。回顾一下第二章提到的蜡烛行业，或者想想瑜伽馆的兴起，新教会的书店，以及环保车丰田普锐斯（Toyota Prius）和美体小铺（Body Shop）的化妆品。博学多才的福布斯杂志（Forbes）出版人里奇·卡尔高（Rich Karlgaard）说，这是下一个商业周期。第一个商业周期是发生在20世纪90年代的质量革命，然后发生的就是卡尔高称之为的“廉价革命”，它极大地降低了商品的成本，使全世界各地的人们都拥有手机和使用互联网。“那么，下一个商业周期是什么呢？”卡尔高提出疑问并解释，“意义，目的，更深的的生活体验。你可以用任何你喜欢的词汇来形容，但是它们都说明了对这

些生活质量的消费欲望正在上涨。记住心理学家亚伯拉罕·马斯洛的人类‘需求层次理论’以及维克多·弗兰克对人生意义的追寻。”

认真对待幸福

“幸福，”维克多·弗兰克写道，“不能被追随；而必须被追求。”但是我们从何来追求幸福呢？自从人类懂得思考以来，这个问题就一直困扰着我们。现在，心理学领域开始能为我们提供一些答案了——这很大程度上要归功于宾西法尼亚大学的教授马丁·赛里格曼（Martin E. P. Seligman）博士，他是“积极心理学”（positive psychology）运动的始作俑者。

历史上很长一段时间，学院派心理学关注了很多事物，但是并不包括幸福感。心理学研究疾病、骚乱和机能障碍，却几乎忽视了什么才能让人们感到满足和有成就感。自从1998年赛里格曼接管美国心理学协会（American Psychological Association）以来，他就开始慢慢在新的领域进行研究。赛里格曼和当时许多科学家一样，将注意力逐渐转向研究人类的满足感和康乐福利，开始揭开让人们感到快乐的秘密——并且鼓励其他人认真看待幸福感。

根据赛里格曼的理念，幸福感是诸多因素共同作用的结果。它一部分源于生物学。我们从一出生，就有相对固定和自然的安康感在我们的基因上留下了烙印。有些人一事无成，而有的人成就斐然。但是，我们

所有人都会知道如何才能到达个人发展空间的上层部分——在这里我们能找到自己的幸福。赛里格曼认为，在所有能激发我们幸福感的事情当中，首当其冲的有：令人满意的工作，避免消极情绪和负面事件的产生，结婚以及拥有丰富的社会网络资源。同样重要的还有感激之情、仁慈之心和乐观主义精神。研究表明，和幸福感没有多大关系的因素是挣更多的钱、接受很多教育或者居住在适宜的气候环境中。

把这些因素一一列出来，能帮助我们创造赛里格曼所谓的“愉快的生活”（Pleasant Life）——对于过去、现在和未来都保持积极的生活心态。但是，愉悦的生活仅仅只是通往享乐主义的一个阶梯。更高的生活水平应该是赛里格曼所谓的“有益的生活”——利用自己的“独特优势”在你生活的主要领域获得满足感。它能让你的工作从被斯塔茨·特克尔（Studs Terkel）描述的“周一到周五如同行尸走肉”转变为一种召唤。“一种召唤是我们工作最令人满意的形式，因为我们是为了满足自身精神需要来完成工作，而不是为了它带来的物质利益，”赛里格曼说，“我预计，享受工作给我们带来的乐趣将会超过它带来的物质回报，成为我们工作的基本原因和动力。”有益的生活也对商业有好处。“幸福感的增加能提高生产率，带来更多的收入。”赛里格曼写道。甚至还有一些新兴的管理学院正以积极心理学为原则创建。

但是，有益的生活并不是我们的终极目标。“还有第三种形式的幸福感，是人们无法逃避的，那就是对意义的探寻……知道你最大的优势是什么，并且运用它们为比你更强大的某事物服务，”赛里格曼说。

通过这种方式超越自我的做法，和那些虔诚的修女与修道士没有多大差别。社会的繁盛与物资的充足让更多人投入到对意义的追寻中来，伴随着越来越多人乐于这么做，探寻意义将会成为我们生活和个人意识的中心。

在过去的十年中，有一本并不厚重的商业畅销书，它的名字有点奇怪：《谁动了我的奶酪？》（Who Moved My Cheese?）。它讲述了一个商业寓言故事，在全世界的销售量高达几百万册。这本书的主人公是两个老鼠般大的小矮人，哼哼（Hem）和唧唧（Haw），他们住在一个错综复杂的矩形迷宫中，并且非常喜欢奶酪。经过几年的寻找，他们在迷宫的一个地方找到了很多奶酪，但是有一天，他们醒来却发现珍贵的奶酪不见了。有人动了他们的奶酪。对于这个发现，哼哼和唧唧有不同的反应。哼哼一直嘀咕着，想等待有人把奶酪送还回来。唧唧也很着急，但是他更现实，想去迷宫里寻找新的奶酪。最后，唧唧说服了哼哼，他们必须采取行动解决这个问题，而不是等待奇迹的出现。从此以后，两个小矮人又过上了快乐的生活（至少直到他们的奶酪又被人动了的时候）。这个故事告诉我们，变化是不可避免的，当生活发生改变时，最明智的反应不是等待或者抱怨，而是面对问题并解决它。

我并不反对《谁动了我的奶酪？》的观点，但是我不赞同它所做的比喻。在概念时代，可以说，亚洲的发展和自动化的兴起可能在不断地夺走我们的“奶酪”。但是，在物资充足的年代，我们不再生活在一个

矩形迷宫中。今天，对于我们这个时代更恰当的比喻应该是“螺旋形迷宫”（labyrinth）。

第九章 探寻意义(4)

<http://vip.book.sina.com.cn> 2006年06月19日00:00

错综复杂的矩形迷宫（mazes）和螺旋形迷宫（labyrinths）通常会被人们混为一谈，其实他们在一些重要的方面截然不同。一个矩形迷宫通常分隔为多个互相隔绝的密封舱，路径复杂，并且很多路都是进入死胡同。当你进去后，你的对象很容易逃跑——速度和你一样快。一个螺旋形迷宫是由螺旋形的步行跑道围成的。当你进去后，你的目标就是顺着通往中心的路径，停下来，回转，然后往回走出去——不论你选择什么样的速度。矩形迷宫是待解决的解析难题；螺旋形迷宫是移动冥想的一种形式。矩形迷宫能让人失去方向感；而螺旋形迷宫则是中心明确的。在矩形迷宫中，你可能会迷路；但是在螺旋形迷宫中，你可能会迷失自己。矩形迷宫需要运用左脑，而螺旋形迷宫能释放右脑的能量。

现在美国有超过 4 000 个公共的和私人的螺旋迷宫。它们兴起和流行的原因有很多，我在前面已经提到过，在本书后面我也会涉及一些。

“在现在这个年代，很多美国人都喜欢去教堂寻找精神上的安慰，越来越多人重新发现螺旋迷宫是进行祈祷、反省和抚平情感创伤的途径。”

《纽约时报》（The New York Times）这样记载。到处你都能找到螺旋迷宫：瑞士的市区广场，英格兰的绿色村庄，从印地安那州到华盛顿州

到丹麦的公园，加利福尼亚南部的大学，以及一些举办宗教仪式的场所，例如曼哈顿的河边大教堂（Riverside Church）、华盛顿的国家大教堂（National Cathedral）、奥尔巴尼的卫理公会派教堂（Methodist churches）、圣何塞的唯一教教堂（Unitarian church）和休斯顿的犹太教会堂。在医院和其他医疗场所也有螺旋迷宫——就像下面这幅图中的螺旋迷宫，它位于巴尔的摩（Baltimore）约翰霍普金斯大学（Johns Hopkins University）的湾景医学中心（Bayview Medical Center）。

不久以前的一个早晨，我就在一个螺旋迷宫中漫步，它是由边长四英寸的方砖围成的，由面积相似的白色正方形圈成八个同心圆，环绕着直径大概二英尺的中心区域。顺着外沿的方砖上印着几个词：创造，信念，智慧，信心。来访者经常从中选择一个词语，然后在向中心逼近的过程中重复念着，仿佛在默念冥想的咒语。我开始走进这个迷宫，朝着左边方向，走完了第一圈。我环视四周，看见一侧是几栋医学中心的大楼，另一侧是停车场。我觉得自己只是在一个圆圈里面漫步。于是我又继续前进。为避免分心，我低头看着自己的脚步。我将视线都集中在形成步行通道的两条曲线上，并以尽可能慢的速度行走。两条线始终环绕着我。过了一会儿，我感觉有点像在一条又长又空旷的马路上行驶。不需要花太多注意力，我的意识就能领着我向前走——让我感受到了意想不到的平静。这种体验，可能并不令人惊奇，和第六章描述的绘画课以及第八章的欢笑俱乐部的感受很相似。它阻止了我左脑思维的力量。“螺旋迷宫释放了右脑的能量，”设计和修建约翰霍普金斯迷宫的大卫·托

尔兹曼 (David Tolzman) 说, “当左脑试图用逻辑思维在迷宫中艰难前行时, 右脑丰富的创造性思维已经发挥了作用。”

将螺旋迷宫发展到人类文明高度上来的是劳伦·阿托斯 (Lauren Artress) 博士, 她是旧金山格雷斯大教堂 (Grace Cathedral Church) 的牧师。几年前, 她去法国查图斯大教堂 (Chartres Cathedral) 参观, 看见一个直径 42 英尺的螺旋迷宫深深嵌在教堂中殿的地面上。当时, 几把椅子将迷宫覆盖住了, 这个迷宫已经有 250 年没有被使用过了。阿托斯将这些椅子移开, 走进了迷宫。后来, 她将这种螺旋迷宫的概念引入了美国。现在, 她已经在格雷斯大教堂里安置了两个流行的螺旋迷宫, 并且创建了一个叫做 “Verditas” 的部门, 专门为教堂和其他组织提供螺旋迷宫的培训和成套材料。

“我们生活在用左脑思维的世界……为了迎接下一个世纪的挑战, 我们必须整合另一个完整的世界。”阿托斯说道。当人们走进螺旋迷宫, 他们的“意识就会从线性向非线性转变”, 并且发现“自己深刻、本能、典型的一面”。这种体验和进入矩形迷宫的感受不一样, 她说: “螺旋迷宫能让你看见自己完全不同的一面, 不只是停留在解决问题的表面或感受。”即使最具代表性的螺旋迷宫它的形状也很重要。“圆形是全体或个体的原型。因此, 当人们步入螺旋迷宫, 他们就已经开始看到自己的整个人生了。”

大约 40 家医院和医疗中心现在都有螺旋迷宫——大部分都是因为共情作用和叙述技巧已经开始渗透到医学世界。越来越多的人认识到，分析的治疗方法尽管绝对必要，但是它已经不能满足实际需要了——而那些曾被人们忽视的新方法却让病人身体好转。全面思维导致了约翰霍普金斯迷宫的出现，它成为了世界上最好的医疗设施之一。它的建立者希望能创造一个独特的地方，让病人、他们的家属和医务工作者得到“身体和精神上的放松”。它可能会奏效。在螺旋迷宫的遗址，有两个风化了的笔记本，里面记录了通过迷宫的人们的感想。它们见证了迷宫给人们带来的慰藉和深刻意义。其中有经历了痛苦或挑战的医生和护士，也有要进行外科手术的病人家属，他们来到这里进行祷告、思考以及摆脱烦扰。病人们也在笔记本里写下自己的心路历程——就像下面这段文字，是我在来这之前的前几天刚留下的：

第九章 探寻意义(5)

<http://vip.book.sina.com.cn> 2006年06月19日00:00

我和其他人一样闯过了迷宫，并在此写下自己的感想。

对于我来说，一个星期之前的外科手术，意味着我生命新篇章的开始。走进这个迷宫，我心中默念的词就是“信心”。

我相信自己将会有一个新的未来。

螺旋迷宫并不能拯救世界，我在书中讨论的六种能力也不是万能的。信息时代正向概念时代转变，左脑主导的思维模式正向右脑主导的思维模式转变，除了培养逻辑和分析能力之外，我们还要增强文艺才能，这并不是一件容易的事情。正如维克多·弗兰克告诉我们的，完美的生活并不是担惊受怕地去寻找奶酪，而是像走迷宫一样，过程本身才是我们追求的目标。

表达感激之情

心怀感激之情有很多益处。它能增强人们的幸福感，赋予生活更深的意义。正因为如此，马丁·赛里格曼，我在这章前面部分描述过他的著作，积极倡导“表达谢意的拜访”（the gratitude visit）。就像这样：回想在你的生命中，曾经对你慷慨解囊、帮助过你但你却没有感谢过的一个人，然后写一封详细的感谢信给他，具体解释你为什么对他心存感激。接着，去拜访他，把信里的内容大声地说出来。赛里格曼认为，这种礼节是非常有效的。“当你满怀感激之情进行拜访时，所有人都会非常感动。”

和越来越多研究积极心理学的学者一样，赛里格曼的研究指出，感激是个人幸福的重要组成部分。对过去某件具体的事心存感激的人，会沉浸于甜蜜的喜悦之中，摆脱痛苦的失望，也会对现状感到更加满足。赛里格曼认为，这种感激拜访是“增强正面回忆的强烈度、耐久性和频繁性的一种有效途径。”

进行感激拜访的原因之一，是它自身能产生许多动力。感激拜访的对象通常会想，有哪些人是他们还没感谢过的。而后他们就会去拜访，同样被他们感谢过的人也会去感谢别人。结果就会产生连锁反应，让更多人怀有感激之情和满足感。

这种理念演变出了两个产物——生日感激清单和每天都表达一次感激之情。生日感激清单很简单，每年在你生日的时候，对你感激的事情列出一个清单——事情的数目跟你这年的岁数相等（当我 40 岁生日时，我的感激清单就会列出所有的事情，从红酒到生活琐事，例如感谢我的孩子能健康成长）。这个清单里的数目每年都在增长——这种理论也说明，你年龄越大，就越要心存感激。保存好这些清单，并在每年生日的时候回顾一番。这样做，能给你带来满足，抚平时间消逝带来的焦虑感。每天都表达一次感激之情，能让你对每天的生活都心存感激。在每天特定的时间，回想一件值得你感激的事情。有的人在睡觉前这样做，有的人在做处理日常事务时这样做——早晨喝咖啡时，整理床铺时或刚刚走出家门时。对某些人来说，这样表达感激之情听起来可能会让人觉得有点不耐烦，不管怎么样，尝试一下，我保证你会感谢我的。

进行 20-10 测验（图略）

这项测验我是从吉姆·克林斯(Jim Collins)那儿听说的，吉姆是《从优秀到卓越》(Good to Great)一书的作者，这本书曾经引起了轰动，一鸣惊人。他鼓励人们着眼于自己的生活——特别是工作——问

问自己，如果银行里有两亿美元的存款，或者知道自己活不过十年了，你是不是还会做现在正在做的事情。例如，如果你继承了两亿美元的遗产，没有其他繁琐的制约，你还会像从前一样支配自己的时间吗？如果你知道自己最多只能再活十年，你还会继续从事你目前的工作吗？如果答案是否定的，你应该若有所思。仅仅一个这样的测验显然不能够改变我们的人生路径。但是，这种方法是巧妙的，答案也会让人耳目一新。

检测你的内心

在我的研究中，我使用了两种自我评估的方法，以检测与“意义感”相关的品质和心态。这些方法都很有趣，但是并不能精确地衡量我所指的“意图感”，不能准确判断它所包含的难以捉摸的能力。不过它们确实很有实用价值并值得研究。

第一个方法是由马里兰 (Maryland) 罗亚拉学院 (Loyala College) 的拉尔夫·皮尔德曼 (Ralph Piedmont) 博士提出的，他创造了自诩的“精神卓越等级”理论 (the Spiritual Transcendence Scale)。这很像我之前章节提及的其他评估方法：回答一系列问题，然后总结得分。皮尔德曼说：“精神卓越等级高的人，相信人生有更深远的目标和意义，有超越了人本性的存在……那些等级低的人，会更关注物质生活，并且认为现在和目前最重要，人生没有更深远的追求了。”

第二个自我评估的方法叫做“核心精神体验指数”（the Index of Core Spiritual Experience, INSPIRIT），是马萨诸塞州莱斯利学院（Lesley College）杰瑞德·卡斯（Jared Kass）博士的研究成果。这种方法旨在检测你的心理体验和总体的幸福感，以及探求它们之间是如何相互作用的。例如，当我做测验时，被告知，“你有健康的幸福感，但可能心理因素并不是主要原因”。此外，这个测验并不仅仅为了衡量你对自己本性的了解，更重要的是它能让你明白，心理因素对幸福而言是多么的重要。

第九章 探寻意义(6)

<http://vip.book.sina.com.cn> 2006年06月19日00:00

（更多信息详见：www.tinyurl.com/5sz7u）

阅读这些书籍

推荐有关“人生意义”的书籍是有难度的。因为已经有太多文学和宗教作品的主题讲述了人生的意义是什么和如何去实现它们。下面推荐的书籍并不一定胜过优秀的小说或宗教文献。想要更进一步了解“人生的意义”，你可以考虑看看下面这些书，它们更加大众化、更加契合时代潮流和更具有说服力：

《追求人生的意义》（Man's Search for Meaning），作者：维克多·弗兰克（Viktor Frankl）——这本书将会成为你阅读过的重要的一本书。

《真实的快乐》（Authentic Happiness），作者：马丁·赛里格曼（Martin E.P. Seligman）——让我震惊的是，有很多人没有读过这本书，但却吸收了其中的经验。这本书很详细地介绍了积极心理学，其中包含了各种各样的训练，能帮助你找到并实现人生的意义和价值。

（更多信息详见：www.authentichappiness.org）

《心流》（Flow），作者：米哈伊·柴科金特米哈伊（Mihalyi Csikszentmihalyi）——当你沉迷于一项活动，完全忘记了时间的存在和身在何处时，“心流”便是意义感的重要组成部分。这本书将为你指明人生的方向。

《这辈子，你想做什么？》（What Should I Do with My Life?），作者：泊·布朗申（Po Bronson）——我们都曾经问过自己这个问题——布朗申曾引导数百名美国人反省自己。这本书收录了许多令人感动、鼓舞人心和含意深刻的故事。

《用心》（Mindfulness），作者：埃伦·兰格（Ellen Langer）——我们很多人总是会稍不留神就被生活绊倒，哈佛大学教授兰格说。

我们经常被日常工作所困扰，而忽视了周围的事物。只有摆脱这种状况，才能释放我们的创造性和找到生活的意义。

游览迷宫

我已经尝试过冥想，但做得很糟糕。我考虑过做瑜伽，可我身体的柔韧性很差。尽管如此，我对螺旋迷宫非常着迷，并考虑在我将来的后院里安置一个。我的有利条件——注意力集中的时间很短，难以坐着不动——正好契合了迷宫需要不断变化的特征。移动冥想能够让人变得平静和集中注意力。我们可以从以下网站着手，寻找螺旋迷宫：

全世界范围的迷宫位置

(www.labyrinthociety.org)

你可以在这个网站输入你所在国家和城市的名字，然后找到离你最近的迷宫。

迷宫社区

(www.labyrinthociety.org)

这个组织以 TLS 著称，运作了一个网站，其中拥有许多迷宫信息。这个网站还有自己的简短的迷宫列表，以及一些极漂亮的虚拟迷宫。

迷宫

(www.labyrinthos.net)

一个以螺旋迷宫为主的英国资料中心，其中有英国的许多迷宫资料。

如果你在周围找不到真正的螺旋迷宫，那么你也可以找找一些便于携带的迷宫模型和艺术品。有关这些物品，有一个最好的网站之一就是“迷宫公司”(www.labyrinthcompany.com)，它致力于设计和建造特别的螺旋迷宫，就像我前面介绍过的约翰霍普金斯迷宫。如果你现在还不打算在自己家的草坪里安置一个螺旋迷宫，那可以考虑先置一个“手指迷宫”——只有巴掌大小的迷宫，你能用手指穿过迷宫的小道。这样，你足不出户就能感受到它给你的心灵带来的安宁。

想像你在 90 岁时会怎样

人类的寿命越来越长——我们很多人都会活到 90 多岁。留出半个小时来想像一下你在 90 岁的时候会是什么样子。那个时候回顾自己的一生，想想自己拥有什么样的人生？你取得了什么成就？你做出了什么贡献？你后悔的事情是什么？这不是一个简单的练习——不论从智力上还是从情感上。但是它非常有价值。它能帮助你实现维克多·弗兰克最有影响力的规则之一：“试想一下如果你第一次人生走错了，第二次重新来过你会怎么做，那么你现在就应该这么做。”

后记

<http://vip.book.sina.com.cn> 2006年06月19日00:00

我们已经在一起探讨了很多问题。我希望你阅读《全新思维》是一种享受，就像我写它时的感受一样。如果你已经做好了跨入概念时代的准备，那就让我再给你一些最后的提议。

正如我在第三章阐明的，你对以下三个问题的回答将会影响你的未来。在这个新的时代，我们每一个人都必须认真地对待我们所做的一切，并问问自己：

1. 这份工作外包给海外的工人做成本会不会更低？
2. 使用电脑，你的工作效率会更高吗？
3. 在这个物资充足的时代，我所做的能否满足非物质的精神需要？

这三个问题会决定谁将在未来遥遥领先，而谁会被甩在后面。有些工作交予国外知识劳动者做成本也不会降低，有些工作即使使用电脑效率也不会提高，还有些工作能满足这个繁荣时代的审美和精神需要，从事这些工作的人将会有所成就。而忽视这三个问题的人很可能会陷入困境。

在我写这本书的时候，有两组科学家的研究大力支持了本书的中心论点。达拉斯美国联邦储备银行（Federal Reserve Bank）的迈克尔·考克斯（W. Michael Cox）和理查德·阿姆（Richard Alm）研究了十年的招聘资料后发现，招聘中大多数职业要求应聘者“具备相关技能和情商”（例如，注册护士），以及要求具有“想像力和创造力”（例如，设计师）。麻省理工学院的弗兰克·利维（Frank Levy）和哈佛大学的理查德·莫南恩（Richard Murnane）出版了一本极好的书，《新劳动分工——计算机如何创造下一个工作市场》（The New Division of Labor: How Computers Are Creating the Next Job Market）。他们认为，计算机正在取代人们完成很多日常工作。台式计算机的应用和商业过程的自动化增强了人们两种技能的价值。第一种技能就是“专业的思考能力”——能解决常规方法所不能解决的新问题。另一种就是“综合的沟通能力”——说服、解释以及用其他方式传递特殊的信息。

显而易见，概念时代正向我们逼近，要在这个新时代生存的人必须掌握高概念、高情感的能力，我在前面已经对这些能力做了详细的讲解。这个时代既孕育着希望，又隐藏着危机。希望在于，新概念时代的工作机会都很平等。你不需要设计下一款手机或者发现一种新的可再生资源。发明家、艺术家和企业家，许多富有想像力、高情商的右脑专家，从法律顾问到临床医学家，到大学老师、设计师和优秀的销售人员。而且，我极力想要阐明的是，这些你必须具备的能力——设计感，故事感，

交响能力，共情能力，娱乐感，探寻意义——是人类的基本属性。我们每一个人都具备这样的能力，需要做的只是去培养和发挥它们。

我们面临的危机在于，这个世界变化的步伐太快。计算机和网络技术日新月异，两者的联系也越来越紧密。中国和印度正在成为一个巨大的经济体。世界在不断发展，物质财富也在不断增长。这就意味着，能适应快速变化的环境的人将会获得更多回报。这一类人都具有全新的思维模式，拥有高概念和高感性的诸多能力，他们将在未来有所作为。而那些墨守成规的人很可能会被淘汰出局，或者境遇变得更糟，面临种种磨难。

你可以做出自己的选择。这个新时代给予我们的机会很多，对每一个人都是平等的。但是它对于那些不思改变、不求进取的人来说则是残酷的。我希望这本书能够给你启迪，为你提供必需的工具，助你的人生更加辉煌。我想要了解你们的感受，我也将及时更新和改进我的理论。如果你们有什么建议和感受要和我一起分享，请和我联系。

我的电子邮箱是：dhp@danpink.com。

同时，我要感谢您耐心地阅读完了这本书。祝您在重视人性和情感的新时代获得好运！

丹尼尔·平克 (Daniel H. Pink)

美国华盛顿