丹尼尔平克:左脑不够用了 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/21/2021_2022__E4_B8_B9_E5_B0_BC_E5_B0_94_C2_c25_21087.htm 过去的几十年属于拥有特定思维的一类人编写代码的电脑程序员、起草协议的律师、啃数据的MBA们。但是情况正在发生改变，未来属于另一类人，他们拥有全然不同的思维。 左脑不够用了 ■文/丹尼尔平克作者简介：丹尼尔平克，美国《连线》杂志编辑，畅销书作家右脑的崛起 科学家们早已知道有一条神经分界线，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。真实的情况是，左半脑从事连续性的推理，精于分析和处理字语。右半脑进行整体推理，识别模式、解释情绪和非言语的表达方式。人类拥有两种思维不同的思维方式。左脑思维是次序的、字面的、功能性的、文本的、分析的，它代表着一种思维方式和生活态度。在过去的几十年里，尤其是进入信息时代后，信息和知识成为了发达国家的经济动力，擅长左脑思维的知识工作者，成为了这个时代的主角。右脑思维是同时的、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。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，过去的几十年独领风骚的编写代码的电脑程序员、起草协议的律师、啃数据的MBA们却已经风光不在。而另外一群人的力量开始显现，他们拥有全然不同的思维包括创造型思维、设身处地（共情）型思维、模式识别思维和追寻意义型思维。这些人包括艺术家、咨询师等考虑全局的人这些人将会享受最大的工作乐趣并获得最高的社会回报。在信息时代标榜的“左脑”能力在今天仍然必要，但是却不再能满足我们的需要。我们曾经低估和忽视的“右脑”的能力创造性、执著、快乐感和探寻意义将越来越能决定未来世界谁主沉浮。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。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。这意味着，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。设计感 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，曾经对设计下过一个很好的定义：“设计从本质上来说，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之类的东西、你居住的高楼大厦等，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。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

，越来越多的人们具有了设计感，人们越来越有可能达到设计的终极目标：改变世界。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。也就是说，设计，是新企业的灵魂。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%。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。消费者现在花几乎与手机本身同样的价钱来装饰手机。2005年，美国手机铃声消费高达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。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。故事感 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，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和艾里克斯兄弟，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

者以他们母亲的名义捐给癌症研究基金会。你猜猜我会选哪种酒？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。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，它与人们的思维方式背道而驰；另一方面，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。事实不是能轻易找到的。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。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。引用英国作家弗斯特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。”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。商人们现在意识到，故事性是卖点，能够挣大钱。经济学家戴尔得丽麦克洛斯基和阿里欧克拉莫曾经统计过，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1/4。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1万亿美元。交响能力 我所说的交响能力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。以联立的、前后关系的和综合的方式运转的右半脑，关注的不是一棵小树而是一整片森林。综合思考能力指的是一种创作和指挥的能力，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？原因是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，这会让你在寻求幸福的过程中占有明显的优势。就像绘画一样，交响乐各部分之间也有密切关联。要想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 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。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。 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们的共同特征。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。这会让他们的工作与生活变得更有效率。发明家 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。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。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。英国发明家特雷弗贝里斯认为：“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，将会在概念时代异常活跃。善于比喻的人 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”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，我们就会意识到，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。共情能力 要打破一个传统的观念并不是一件容易的事情。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。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》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，随着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，不能被复制和替换的能力变得越来越有价值。事实证明，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。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，这是有想象力的表现，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。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。 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。娱乐感 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。探寻意义 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。密歇根大学政治学者英格尔哈特认为，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。”不论我们怎么描述这个时代，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。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。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。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。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3/5的成人认为，精神上获得更多满足能改善他们的职业生涯。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。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。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。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com