沃顿管理精要：做最好的决策

作者：保罗·休梅克

沃顿管理精要

做最好的决策

[美]保罗·休梅克 著
王昭力 译
中信出版社

图书在版编目（CIP）数据

做最好的决策 /（美）休梅克著；王昭力译.——北京：中信出版社，2013.5

书名原文：Brilliant Mistakes: Finding Success on the Far Side of Failure

ISBN 978-7-5086-3876-8

I. ①做... II. ①休... ②王... III. ①企业管理 IV. ①270

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第044750号

©2011 by Paul J. H. Schoemaker

First published in the United States by Wharton Digital Press

Simplified Chinese translation copyright ©2013 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

做最好的决策

著者：[美] 保罗·休梅克

译者：王昭力

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）（CITIC Publishing Group）

字数：125千字

版次：2013年5月第1版

京权图字：01-2013-1466

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书号：ISBN 978-7-5086-3876-8/ F·2858

定价：39.00元

中信出版社官网：<http://www.publish.citic.com/>

官方微博：<http://weibo.com/citicpub>

更多好书，尽在中信飞书 App：<http://m.feishu8.com>（中信电子书直销平台）

纪念献辞

谨以本书纪念罗伯特·冈瑟。

在过去的几十年里，我和罗伯特合作了三部早期作品以及多篇文章。他还为很多其他项目提供了宝贵的编辑支持。久而久之，他成了我的一位亲爱的朋友。2006年，我们为《哈佛商业评论》合写了一篇题为“有意犯错的智慧”的文章，从而为本书的写作提供了动力。

为了将《做最好的决策》构思成一本书，一年多以来，我和罗伯特一直是工作上的搭档。我们希望出一本流行的、能够得到大众青睐的书。在我们的文稿代理人吉尔·马歇尔慷慨而专业的帮助下，我们开始为每个章节撰写提纲。不幸的是，在我们准备好提纲之前，罗伯特于2009年夏天逝世。与此同时，图书市场也经历了一次萧条，从而使本书的完成时间一再延迟。

我希望罗伯特会同意《做最好的决策》以新的编排方式出版。当我改写原稿的时候，我非常怀念罗伯特，想念他那敏锐的才思、巧妙的措辞、强烈的好奇心和崇高的职业道德。更重要的是，我特别怀念与他之间的友谊。尽管他的离去让我很难释怀，也难以继续前进，但是，我依然心存感激，因为我有幸跟罗伯特共事，并亲眼目睹他跟病魔搏斗时所表现出的坚韧、从容和勇敢。我很高兴我们共同启动的那个项目能够最终取得成果，这不仅是对他家人的一点帮助，而且也是纪念他的一种方式。

目录

[前言](#)

[导论 当错与对之间不再泾渭分明时](#)

[第一部分 反思错误](#)

[第一章 情境的重要性：错误的定义](#)

[第二章 并非所有错误都相同：英明的错误](#)

[第三章 我们因何犯错，又如何犯错：缘由及补救措施](#)

[第二部分 设计错误](#)

[第四章 更快速的学习：一张实用的路线图](#)

[第五章 有意犯错：创造发现之门](#)

[第六章 错误的投资组合：对冲传统智慧](#)

[第三部分 全面整合](#)

[第七章 有准备的头脑：检测异常现象](#)

[后记 关于错误的沉思](#)

[附录](#)

[附录A](#)

[附录B](#)

[附录C](#)

[附录D](#)

[致谢](#)

前言

错误……是发现之门。

——詹姆斯·乔伊斯^[1]

如果你曾坐过飞机，服用过抗生素，或者使用过核电站发的电，那么你就对错误的力量有了亲身体会。所有这些发明，都源于睿智见解的一两次闪现，以及多年累积起来的错误答案、绝境和过失。^[2]

基蒂霍克那次不幸的试飞表明一个看似错得离谱的想法是如何通过莱特兄弟实现的。亚历山大·弗莱明偶然发现了青霉素，这是世界上最早同时也是最有效的抗生素，它的发现需要一次疏忽的实验、一双善于发现的眼睛和一颗有准备的头脑。爱因斯坦于1905年在《物理学纪事》上发表了一篇具有里程碑意义的文章，认为质量（ m ）可以通过公式 $E=mc^2$ （这里的 c 代表光速）转化成能量（ E ）。^[3]自此以后的数十年间，科学家一直试图利用核能。尽管爱因斯坦的文章写得非常精彩，且具有独创性，但是其中仍然谬误百出，根据某项认真研究（见附录A）的结果，至少有23处错误。然而，许多这样的错误实际上很有帮助，有些甚至很有必要，在它们的支撑下，爱因斯坦发展了他的革命性理论，即关于质量、能量、重力、时间和空间的理论。^[4]

此后又过了数十年，才出现了另一位天才科学家，他就是恩里科·费米。他以实验为依据，提供了无可辩驳的证据，并以此证实了爱因斯坦的著名公式。1942年，在芝加哥大学一个经过改装的壁球场，费米成功地进行了人类历史上的首次核裂变链式反应。他后来加入了奥本海默在洛斯阿拉莫斯实验室的“曼哈顿计划”，在那里，他们研制出了世界上第一枚原子弹，而他们早期的实验正是在芝加哥大学那个改装的壁球场里进行的。这枚原子弹的诞生证明了爱因斯坦的公式 $E=mc^2$ ，给人们带来了一次巨大的冲击，并加速了第二次世界大战的结束。它还表明，错误可能会对探索发现有好处，而且，在获得深刻新见解的过程中，错误也可能是必要的。即便像爱因斯坦这样一位天才也不可能不犯错。

《做最好的决策》一书通过把错误看作“发现之门”，审视了其有利的一面。通过故事和分析，本书指出，设计英明的错误——即那些加速学习、通向突破与创新的错误是有可能的，而规避一些悲剧性的错误也是有可能的。同时，本书还要强调一点，那就是，并非所有的错误都能产生相同的效果。有些错误代价很大，而且没有什么学习价值，而另一些错误成本很低，但却会形成极具价值的深刻见解。后者就是英明的错误，需要我们欣然接受而不是回避。本书将教你如何认识、推进和鼓励你自己以及他人的错误。

回想一下你最后一次尝试新事物的情景，不论是掌握一门语言，学会一种新的体育运动，还是创立一家公司。在这个过程中，你有没有犯过错？在你迈向目标的途中，这些错误起到的是帮助还是阻碍作用？从洞察到发现的道路几乎从来都不是一帆风顺的。科学、技术、经济学和艺术领域中的大部分突破性成就，都代表着错误判断和错误倾向所组成的漫长而曲折的道路。实际上，我们人类的生存依赖于随机变异的错误机制；要是我们的进化过程中不出现一些波折和逆转，就没有我们的存在。但是，仅仅把错误看作是理想发展的一部分还远远不够。我们可以做得更好，并指明最终的发展方向，而不是仅仅依赖于偶然性错误。我们可以，并且应该学会用战略性眼光来看待我们允许出现的错误。

不幸的是，我们所处的体制让这一想法成为难题。我们的学校和组织机构都是为效率和秩序而设计的。这都是些很好的原则，但很少鼓励人们出错，不论这种错误是英明的还是愚蠢的。对学生进行评分的依据是看他们知道多少，而不是看他们从有用的错误中获益的程度。同样，许多公司都在为消除错误而努力，他们聘用咨询师，并且依赖诸如六西格玛^[5]之类的极其复杂的管理手段。因此，大多数决策类书籍跟风行事也就不足为怪了。它们鼓励你今天只把注意力集中在回避错误上，而不是激励你为明天将要面对的一连串决策拟定计划。

出人意料的是，芝加哥大学——这座由米尔顿·弗里德曼和其他诺贝尔经济学奖得主推进的理性经济思想的堡垒，率先在商学院开设了学术中心，旨在研究我们不够理性的一面。作为商学院决策研究中心的

一名成员，我用了12年时间和同事们一起研究某些课题，在当时的某些人看来，这些课题似乎显得深奥而又离奇。我们研究的内容包括：有经验的管理人员如何能够被他们的思维定式所蒙蔽，又或者，许多陷阱和偏见为什么会使他们的判断和选择变得含糊不清。起初，大多数德高望重的经济学家对我们的研究和发现投以怀疑的眼光。^[6]自相矛盾的是，结果证明，这是芝加哥大学商学院的一次英明的错误，它鼓励一小部分具有多元化思想的学者对理性经济模式的基本原则提出挑战。

自此之后，行为决策理论在跨学科领域内获得了巨大动力。该理论的一些基本原则——比如认为人类比较容易犯错，消费者会表现出预料之中的偏见，以及市场并不总是具有高效性的观点——已经获得了广泛的关注，并且渗透到了大众认知当中。2002年的诺贝尔经济学奖颁给了丹尼尔·卡尼曼，一位当时任教于普林斯顿大学的心理学家。尽管并非史无前例，但在研究方面，由非经济学领域人士获得如此高的认可是很不寻常的。^[7]卡尼曼关于前景理论、启发法和偏差的开创性研究，以及他主要和另一位杰出的认知心理学家，即已故的阿莫斯·特沃斯基共同开展的研究表明，人的决策会受到心理因素的强烈影响。

行为决策理论的衣钵已经过其他许多人的传承，并催生了一个活跃的研究群体。判断与决策协会（Society for Judgment and Decision Making）的学术会员有上千人，他们许多都从事研究。^[8]从该领域萌生的书籍也是琳琅满目，纸质版和电子版层出不穷，诸如《魔鬼经济学》、《怪诞行为学》和《助推》这样的畅销书。^[9]这门新兴的行为学科还得到了包括奥巴马政府顾问在内的政府官员的支持，他们希望探索关于解决医疗保健、教育和其他棘手的政策问题的新方法。^[10]

本书建立在坚实的理论基础之上，集合了我在决策心理学和行为经济学领域的数十年研究，并且对相关问题作了进一步探讨。我提供了一套切实可行的方案，以便让我们把破坏性错误同建设性错误区分开来，并学着去犯更多“英明的错误”。通过探讨如何利用错误并从中获得学习潜能，我将鼓励你去挑战一些自以为是的假设，并改善你的未来前景。有时，我甚至会建议你有意犯错——所有这些都是以挑战错误信念和加速学习为精神实质的。我不仅会鼓励你去接受一个事实，即你和地球上其他任何人一样，都很容易出错——我还会鼓励你去接受这一特征，并从中获取一切进化和学习的潜能。

本书中所提到的故事、框架和见解旨在强调以下关键信息：

1. 充分利用错误所激发的学习潜能是非常重要的——首先，克服那些导致我们忽略隐蔽信息的羞怯和恐惧，这些信息承载着我们的思维方式。
2. 要想从一次错误中吸取教训，关键是把决策过程——你能控制的那一部分——和结果分开，因为结果通常受外界因素影响。
3. 愚蠢的错误和英明的错误之间是有区别的，这一切都取决于利害关系的相对成本和收益。巧妙地设计错误并从中学习，它就可以变成一次英明的错误。
4. 在某些情况下，为犯错留有一定余地的做法是明智的。正如随机突变可以促进高级进化一样，聪明的、精心设计的错误可以通过开辟新的前景来推动人类进步。

对多数人而言，问题并不是他们犯的错误太多，而是太少。如果向你认识的几位老年人打听一下他们最后悔的事情是什么，那么多数人都会认为是没有尝试——即未能去做某件事，而非做错了某事。人们会很快异口同声地说，通过回顾过去，一个人可以从错误中学到很多东西，而且，有些错误也会因此而具有很大价值。在行政管理课程班上，当我向一些有经验的管理者询问他们从生活中哪些方面学到的东西最多时，他们通常会说“错误”。我回答说：“既然错误对你们来说这么有价值，那么你们为什么不多犯一些错误呢？”这时候，他们往往会转过身来，用疑惑的眼神看着我。关于有目的地犯错的想法，随时随地都可能与那些旨在减少错误的零容忍管理方式背道而驰。

《做最好的决策》提供了一张路线图，我们可以利用它来设计错误，并从错误中吸取教训。它会帮你评价你的决策过程，排除情绪和认知反应的干扰，如羞愧感或责任意识偏差，而这些往往会损害你从自己

的错误中吸取教训的能力。我将提供关于你如何决策以及为何决策的深刻见解，并展现一些用以提高你的判断和选择能力的方法。我还将展开进一步研究，探讨一个颇有争议的问题：如果犯点错误是好事，那么多犯一些错误会不会更好呢？要是我们在有限的理性范围内来判断的话，为了从错误中最大限度地学到东西，那么，为了达到我们所认为的最佳状态，我们就需要犯更多错误。这种观点可能让人难以接受。然而，它却是本书的精髓，其实用性是通过例子、阐释以及一些建议体现出来的，根据这些建议，我们将知道何时及如何巧妙地犯错。

希望本书会帮你变得不那么“完美”——同时，也会让你在对待错误时显得更加理智和包容。如果你按照它的指导原则去做，你将从人们所犯的不同类型的错误中获得新见解，并将学会辨认可能产生有益错误的情境。在这个过程中，你将逐渐接受一个违背常理的观点，即：我们有时候必须有意识地犯一些错误，因为它们可能是我们获得更深刻认识的唯一机会。我期待引导你走向你自己的发现之门，因为我知道，它们将会在商业和其他领域中对你有所帮助。

[1] 詹姆斯·乔伊斯，《尤利西斯》（纽约：古典书局，1990）。

[2] 关于另外一些通过犯错来学习的工程实例，从桥梁到光学投影，参见亨利·佩特罗斯基，《由失败走向成功：设计的悖论》（新泽西州普林斯顿：普林斯顿大学出版社，2008）。

[3] 阿尔伯特·爱因斯坦，“关于运动物体的电动力学”，《物理年鉴》第17卷（1905）：第891~921页。这是爱因斯坦在这个奇迹年发表的四篇优秀文章之一；参见http://en.wikipedia.org/wiki/Annus_Mirabilis_papers。

[4] 汉斯·奥哈尼亚，《爱因斯坦的错误：天才的人性弱点》（纽约：W·W·诺顿出版社，2008）。

[5] 六西格玛程序背后的基本思想是减少方差，这样一来，制造业或服务业的缺陷就不会发生得那么频繁，直到它们的频率最终跌落到概率分布的尾部，即偏离平均值的六标准差（或西格玛）。如果你想要一致性，这就是个很好的策略，但它可能会阻碍创新，因为创造性依赖于异常值；参

见http://www.businessweek.com/magazine/content/07_24/b4038406.htm。

[6] 行为经济学领域还处在起步阶段，决策心理学也才刚刚露出苗头。莫顿·米勒是有效市场研究的先驱者，他认为行为决策研究是一个错误、一条死胡同。芝加哥学派的其他主要经济学家也持有相同的观点，其中包括乔治·斯蒂格勒、吉恩·法玛和加里·贝克尔。我很荣幸和他们讨论这些问题。我对理性模型的评论可以在以下文章中找到：P·J·H·休梅克，“预期效用模型：变量、目的、证据和局限性”，《经济文献杂志》第20卷（1982年6月）：第529~563页。

[7] 例如，赫伯特·西蒙是一位早期的行为研究者。1978年，他因在决策、组织理论、计算机科学和人工智能方面的开创性工作获得诺贝尔经济学奖。

[8] <http://www.sjdm.org/>；约翰·巴伦非常热心地提供了这些会员的信息。

[9] 史蒂文·莱维特和斯蒂芬·杜布纳，《魔鬼经济学：揭示隐藏在表象之下的真实世界》（纽约：哈泼柯林斯出版社，2005）；丹·艾瑞里，《怪诞行为学》（纽约：哈泼柯林斯出版社，2008）；理查德·泰勒和凯斯·桑斯坦，《助推》（康涅狄格州纽黑文：耶鲁大学出版社，2007）。

[10] 凯斯·桑斯坦担任白宫办公厅主任，负责奥巴马政府的信息和法规事务。理查德·泰勒是奥巴马总统及政府的顾问。

导论

当错与对之间不再泾渭分明时

新年第一天的早晨，寒冷彻骨，一支名不见经传的乐队来到一家世界顶级唱片公司，在一位经理面前进行试演。经过多年的表演，该乐队已在当地的俱乐部小有成就，此后，他们一直在寻求重大突破。为了赶上此次试演，他们顶着肆虐的暴风雪，历经十小时车程才到达这里。尽管在途中一度迷了路，但是他们仍然赶在经理之前到达了。而这位经理的新年前夜是在觥筹交错中度过的，那一年里他要面试的乐队有很多，该乐队只是其中之一，而接下来，他至少还要试听当天的另一场演出。乐队和经理都感到筋疲力尽。经过数月的巡演，该乐队的装备已破旧不堪，录音棚经理不得不为他们换上了自己的扩音器。可以说，这次试演从一开始就出师不利。

一进录音棚，该乐队就花了一小时来录制十几首歌曲。这份录音带最终到了Vox音乐集团唱片企划部主任手中。作为业内品牌，该集团有着响当当的名声。这位富有经验的主任拒绝了他们的作品。在他看来，该乐队的音乐风格跟不上潮流。持这种看法的不止他一个。几周前，另一家顶尖唱片公司Epsilon的营销总监也对该乐队进行了考察，并得出相同的结论。在写给公司上层的一封信中，这位总监作了如下简短评价：“尽管我们也很欣赏该乐队的才能，但我们认为，在目前与本公司签约的团体当中，这一类型的乐队名额已满。对我们而言，增签此类合约的做法并不可行。”几乎在同一时间，其他两家唱片公司也听了该乐队的演奏，并给出了相同的答复：不论措辞婉转还是略显失礼，都表达了一个强有力的“不”。就这样，该乐队至少被四家享有盛名的唱片公司拒绝了，而在此之前，他们在每家公司都获得了公平的试演机会。

“我们必须学会从每一个过失中学习”

这本应该是故事的结局。但是，有张牌还没有打出来。在总经理进行评议时，有位企划部主任刚好出城了，他在Epsilon旗下一家最小的品牌机构任职。当时，他的缺席似乎是件小事，因为该品牌——根据Epsilon某位业内人士的说法——是张“底牌，这并不仅仅是因为它发行了许多喜剧唱片。根据预算、人气和声望，它是该公司众多有影响的品牌当中最不起眼的”。这是除了面向救世军乐队的某个品牌之外，Epsilon公司里表现最差的。这位企划部主任可能会在关于一支新兴摇滚乐队的评价中添加些什么内容呢？那些更受人尊重、更懂这类音乐的决策人已经作出了否定的评判。

但是，在6个月之后，该乐队那位性情执着的经理把他们的录音带通过走后门的方式再次送进了Epsilon，并引起了这个小品牌机构主任的兴趣。这个离经叛道的年轻人不仅充满热情，而且雄心勃勃。他曾在海军服役，之后加入Epsilon，成为一名经理助理。他在寻找新的、尚未被发掘的乐队，并把诸如喜剧唱片之类的利基市场发展成为可盈利的企业。5年之后，29岁的他担任该品牌的领导职位，成为Epsilon成立以来最年轻的品牌负责人。关于新的录音技术怎样才能对音乐产业的未来产生影响这个问题，他是有先见之明的。由于必须依靠该公司艺人们的残羹来生活，因此，他和这些明星之间建立了密切的工作关系，这一点与大多数经理和艺人保持距离的典型风格形成了反差。他渴望改变世界。

当听到该乐队的录音带时，这位企划部主任被深深吸引了。他决定请他们回来，重新试听一下他们的演奏。试听期间，尽管与演奏的音乐相比，乐队成员的机智和潜力更能引起他的兴趣，他还是决定和他们签约。这一切恰恰发生在同一家唱片公司，而在6个月之前，该公司的精英们刚刚拒绝了这支乐队。Epsilon的品牌机构一直存在独立决策的情况，但是，这次的反常做法却让Epsilon的总经理感到有些惊讶，他负责该公司的众多品牌。签完合同之后，他写信给这支乐队，言辞间显露出几分尴尬。信上解释了“成为我们机构中的一个特例对你们而言可能意味着什么。我可以向你们保证，艺人经理确实听了你们的录音，但我知道你们会理解，毕竟艺人经理也是人，也会改变他们的想法！”作为一个喜剧唱片制作人，他怎么能违背那些确实触摸着本行业脉搏的资深同事所作出的更好的判断，而去签约一支摇滚乐队？这肯定是个错误，对吗？

你的观点是什么？

- 这位唱片专辑经理通过后门与该乐队签约的做法明智吗？
- Epsilon的总经理应该再次阻止与该乐队签约吗？
- 在没有任何设备的情况下，该乐队参加试听迟到有错吗？
- 该乐队通过走后门的方式再次接触Epsilon唱片公司的做法明智吗？

多数人在读了这个故事以后，都会很肯定地认为该品牌机构与该乐队签约的做法是错误的——也就是说，除非是音乐史的狂热爱好者，能够识别出故事的细节，或者从本章标题中找出线索。有一个提示是这样的：前文标题的那句引用来自那首著名的歌曲《当我的吉他轻轻地哭泣》。

想必你已经明白了：这个故事讲述了披头士乐队是如何被发现的。而那个签下乐队的年轻人，就是百代唱片旗下子公司帕洛风（百代公司在这里化名为Epsilon唱片公司）的经理乔治·马丁。马丁不顾传统观念，走了一步会被多数人认为是“错误”的棋，从而引领他的公司成为唱片行业的主力。随着披头士狂潮席卷全球，“四人组合”成为有史以来最成功的乐队之一，在全球范围内销出十亿多张唱片。与任何其他乐队相比，他们的专辑在美国的销量更多，而且在英国的排行榜上也赢得了更多的第一。1962年1月的那次音棚试音之后，迪卡唱片公司（在前文中化名为Vox音乐集团）拒绝了披头士乐队，而现在，该公司似乎以音乐史上最显著的“走眼”而闻名。回过头来看，别具讽刺意味的是，他们当时宣称“吉他组合行将过时”。^[11]相反，他们与Brian Poole & Tremeloes乐队签约了。如今还有多少人还记得那个乐队呢？

通往辉煌之路

我们以披头士乐队被发现的故事为开头，因为它阐明了本书的一个中心论点：那些最优秀、名声最显赫的人所持有的假设可能会错到何种程度，而审视这些假设并犯一次英明的错误可能会产生怎样的潜在好处。由于种种原因，假设有可能会出错，例如，形成假设的环境发生变化，高级管理层缺乏谦逊的品格，等等。对于Vox音乐集团的所有经理，以及Epsilon唱片公司除了一人以外的其余经理而言，很多这类因素都有可能存在。

这就让我们有了乔治·马丁这个特例。他都知道哪些别人不知道的情况呢？实际上，我们对于马丁的内在思维方式知之甚少。他可能仅仅是无知而幸运的。正如我们即将在本书中看到的，关于重大发现的很多故事都可以解释为完全和偶然的运气有关。还有一种可能是，他看到世界正在变化，而且，关于他这个行业的一些基本假设未来将不会持续。^[12]从这个意义上讲，倘若后者是真的，那他就像是一位典型的、了不起的人物，他能够充分了解自己及周围的世界，而这种能力足以让他采取冒险的、高回报的行动，从而犯一次“英明的错误”。

乔治·马丁当然不会把与披头士签约看成是一次错误。没有哪个有自尊心的经理会故意犯错。就像马丁一样，唱片公司经理会认为他们进行的是有计划的冒险，而这样的风险通常会产生积极的回报。但是，如果披头士乐队表现得确实很失败，就像业内许多人所认为的那样，那么，如今我们就会把马丁的决策看成是一次错误。幸运的是，对他而言，相反的情况发生了。披头士乐队一跃而起，成为全球流行音乐的主流。回想一下，马丁曾被看成是一位犯过英明错误的梦想家。但是，要判断马丁的决策是明智的还是被误导的，我们果真很大程度上依赖于这个出人意料的结果吗？如果某人中了奖，那么，在那样的场合购买获奖彩票是一个好决策吗（而在回报为零的其他多数时候，这就是个糟糕的决策）？我们当中很少有人会因为一个中奖的朋友一直以来把钱花在买彩票上而去责备他。相反，我们会祝贺这个人，或许还带着一丝羡慕。然而平心而论，我们不应该把自己的评价建立在我们的朋友或者像乔治·马丁这样的人应当知道的，以及做决策之前预测到的情况之上吗？许多理论家的确认为这应当成为判断标准，而非在后见之明中形成的扭曲认识。

一旦我们采用了这种纯粹理论上的标准，另一个问题就会出现。在后见之明存在的条件下，我们可以永远公平地判断一个决策是明智的还是愚蠢的吗？我们能在何种程度上与他人进行换位思考，并且排除所有其他信息，包括决策之后发生的事情？在你得知该乐队是披头士之前，你和谁站在一边：是那些资深经理还是这位年轻的经理？在理解犯错这件事的过程中，我们面临的挑战是，我们通常在决策时向前

看，在评价决策时往回看。根据这一点，你怎样确定一个错误是有益的？冒险和犯错之间的区别是什么？乔治·马丁凭直觉注意到了愚蠢的错误和英明的错误之间的区别。在和披头士签约时，马丁把他的失败风险降到最低点。正如他随后评价的：“要说我在赌博，那就有点儿夸大它了，因为我提供给他们们的回报是相当糟糕的。”每售出一张唱片，披头士可以得到一便士。当马丁给出报价时，披头士很高兴与百代这样的品牌机构签下任何协议。^[13]尽管写了一份吝啬的合约，但是马丁也可以与另一个更有可能成功的乐队签约，尽管如此，他还是冒了一次险。

本书审视了关于错误的一系列普遍观念，探讨了为什么这些观念也许是深深的误解，并提供了一种看待错误（并从中受益）的新方法。我将在本书的开篇指出，有四种不同类型的错误（悲剧性的、严重的、无关紧要的和英明的）；接下来，我会将视角转移到一个实用性问题上，即我们如何通过犯错走向成功。错误的主要好处是可以加速学习。马丁的决策改变了音乐产业。尽管一种趋势已在酝酿当中，但是，如果信息传递者继续保持相同姿态的话，它就不大可能完全像现在这样发展成燎原之势。一遍又一遍地重复相同的公式，可以在一个狭窄的领域内构建专业知识——这是一种增值性学习。正如物理学家尼尔斯·玻尔（1885~1962）所说：“专家就是这样一个人，他在一个非常狭窄的领域内犯过所有可能犯的错误。”^[14]相比较而言，英明的错误可以拓宽领域和加速学习，从而突破传统智慧的狭小范围。这种学习是拓展性的，而不是聚合性的。有时候，要想到达一个目的地，通过知识的增量积累是行不通的，正如你无法小步跨越一道鸿沟，你需要通过英明的错误迈出一大步。正如我们将要讨论的，从做广告到聘用员工再到快速约会，错误可以加速很多领域内的学习，而且你也可以设计错误，以求利益最大化。

除了个人错误之外，从组织甚至从社会层面来促进“生态系统”也是有可能的，以让错误具有广泛的好处。怎样才能让我们对错误的投资组合达到最优？我们怎样才能少犯悲剧性和严重的错误，而且不会因为无关紧要的错误而分散注意力？我们怎样才能识别和鼓励英明的错误？百代唱片公司的罗恩·怀特，也就是当面拒绝披头士的那个人，他创办的那家机构允许马丁通过非惯常程序和乐队签约。今天的许多公司在很大程度上已不允许这种冒险的做法，但它的确可以为创新提供机遇。怀特很欣赏这种多样性，鼓励经理们改变他们过去的决定，即使这意味着要给披头士乐队写一封道歉信，澄清在他们的机构里成为一个“特例”可能代表什么。对于创新而言，不同的思维方式和对于错误的包容都是至关重要的，因为它们允许在司空见惯的事情以外有所差别。有时，我们需要设计关于错误的生态系统。

现实生活中的错误复杂而混乱。尽管许多自传作者会用一幅不完整的、刻意塑造的画面来描绘那些指引作者走向成功的事件，很多成功人士还是会坦白地承认错误在他们自己的生活中所起的作用。本书的最后一章讲述了各行各业的领袖们如何通过错误产生的杠杠作用来发挥优势。我们将会看到，从阿尔伯特·爱因斯坦到杰克·韦尔奇，错误在许多伟人的成功道路上起着至关重要的作用。通过引用他们的故事以及其他一些著名的成功事例，我们将针对本书中所要探讨的原则提供一种实用的、非常个人化的观点。关键信息是，对于成功而言，错误是至关重要的，而大多数人尚不能以正确的方式来看待错误。我们当中很少有人能够充分利用错误。正如埃莉诺·罗斯福所说：“要从别人的错误中吸取教训。你的生命有限，因而你不可能自己一个人犯所有的错误。”

本书的第一部分，即“反思错误”，探讨了错误的含义，以及通常隐藏在其背后的价值。我们需要从根本上改变关于错误的思维方式，以便从中获得所有的好处。第二部分，即“设计错误”，探讨了有意犯错并以此来增加出现英明错误概率的策略。不论是影片制作还是基础科学，创意产业对特立独行者总是给予更多的包容。有时候，疯狂的想法和没有希望的表演者会成为显著的成功案例，就像《美国偶像》所展现的那样（还有英国达人秀中一鸣惊人的“苏珊大妈”），这类节目全方位地捕捉一些不大可能的成功。尽管如此，就像刚开始拒签披头士那样，老牌的市场参与者通常因盲点和自负的困扰而无法看到新的机会。很多行业和领域并不能欣赏错误所具有的全部力量。他们在不经意间成为追求狭隘策略的井底之蛙。

本书讲的并不是运气、巧合或直觉，而是有意的、由过程驱动的英明错误：挑战现状并产生无限有利结果的假定错误。但是，在我们直接涉及这个话题之前——在我们展示如何去设计英明错误的策略之前——我们需要确切知道什么是错误，以及为什么会出错。