

矛盾思考法:世界500强创新思维与决策技巧

作者: 黛波拉·施洛德-索勒尼耶

图书在版编目(CIP)数据

矛盾思考法:世界500强创新思维与决策技巧 / (美) 黛波拉·施洛德-索勒尼耶著; 郭恬君译. —北京: 北京时代华文书局, 2016.6

书名原文: The Power of Paradox: Harness the Energy of Competing Ideas to Uncover Radically Innovative Solutions

ISBN 978-7-5699-0991-3

I. ①矛... II. ①黛...②郭... III. ①企业管理—思维方法 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第131357号

北京市版权著作权合同登记号字: 01-2015-6670

the title page or the copyright page of every copy of the work :The Power of paradox © 2014 Deborah Schroeder-Saulnier. Original English language edition published by The Career Press, Inc., 12 Parish Drive, Wayne, NJ 07470, U.S.A. All rights reserved. Simplified Chinese Copyrights arranged through CA-LINK International LLC(Beijing) and Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

矛盾思考法

著 者| [美] 黛波拉·施洛德-索勒尼耶

译 者| 郭恬君

出版人| 杨红卫

选题策划| 胡俊生

责任编辑| 胡俊生 余荣才

装帧设计| 程 慧 赵芝英

责任印制| 刘 银

出版发行| 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷| 北京中科印刷有限公司 010-69590320

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本| 787×1092mm 1/16

印 张| 17.5

字 数|280千字

版 次|2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷

书 号|ISBN 978-7-5699-0991-3

定 价|45.00元

版权所有，侵权必究

目录

[谢辞](#)

[作者笔记 以崭新的思维，让不可能成为可能](#)

用矛盾思考翻转企业营收，翻转处于谷底的人生。

[前言 管理互相冲突的目标，才能创造亮眼的成果](#)

汽车能做到马力强又低油耗，国人既能享受高脂鹅肝又维持心脏健康。

[第一部 矛盾思考的力量](#)

[1 何谓矛盾思考？为何要进行矛盾思考？](#)

矛盾思考是“并存”式的思维，让我们能兼顾互相冲突的目标，不再顾此失彼。矛盾思考可以补足线性思考的不足。

[2 运用矛盾思考入门](#)

别忘记，矛盾与目标息息相关。有了目标才能突显某一组矛盾元素存在的必要性。若想达成目标，就必须妥善管理这组矛盾。

[3 挖掘组织中的矛盾](#)

找出矛盾后，何时要二选一？何时要用并存式思维？最主要的区别方法在于二选一能解决急迫的问题，但若是长期的挑战，就一定能用并存模式才能处理。

[4 各阶层员工都能发挥领导力](#)

无论你在组织中位于哪个阶层，都可以让同事更了解“并且”的力量。矛盾思考能够让你在公司中脱颖而出，突显你就事论事、创新思维的特质。

[第二部 如何运用矛盾思考](#)

[5 画出模型](#)

图像化的表现方式能帮助我们把矛盾思考的概念转化成实用工具，用来挖掘极为创新的解决方案。

[6 规划行动步骤](#)

在此阶段，必须根据自己对企业经营环境、商机与挑战的了解，规划行动步骤，以走向心中理想的目标。

[7 制定并运用指标，避免偏离目标](#)

行动步骤有助于完成并管理正向结果，指标则是评估风险的宝贵工具，能够指出我们即将坠入负面深渊，必须调整行动步骤的时机。

[8 尊重脉络及复杂性](#)

任何计划或行动都是在特定的脉络里进行，会受到经济、政治、操作性/技术性因素及社会互动影响。因此在透过矛盾思考解决问题时，千万不能忽略所处的脉络。

[第三部 矛盾思考的成效](#)

[9 实际执行矛盾思考](#)

运用矛盾思考的过程可以“分解”公司所面对的情况。此后，当我们把视觉模型转化成有目的步骤、时间、责任归属及目标的行动方案时，便是把分解元素再度拼成完整的图像。

[10 成功与失败案例](#)

成功案例都很妥善地管理了关键矛盾，在领导、组织及文化各方面都达到均衡。

[结论 以创新的解法，在新的商业世界中生存](#)

[附录 操作步骤摘要](#)

谢辞

我在领导与顾问界服务25年，竭尽全力协助组织及组织成员进步与成长，热情从未消退。我很了解组织内部会有哪些令人感到挫折的紧张情势或互相拉扯的力量（如集中或分散式管理、本土化或全球化、工作与关系、业务与营运等），我也看过许多领导人采取解决问题的心态，想办法将局势导向有利于自己的一方，但最后却被拉往对立的另一方，呈现一种钟摆效应。其实我从小就很清楚“矛盾”（paradox）的存在，但是从来没办法找到合适的语汇去理解这种情况。20世纪90年代中期，我开始接触已逝的罗素·艾克夫（Russell Ackoff）开创的系统思考（systems thinking），也在2002年认识了“两极共存顾问”（Polarity Partnerships）执行长贝瑞·强森（Barry Johnson），从此以后才了解如何形容“互依的二元概念”（interdependent pairs）这种现象。接触这些观念，也与两极思考（polarity）社群更深入交流后，我能够为各种组织创造更多价值。本书出版后，我也成为两极思考与矛盾思考两个社群的桥梁。

在此我要特别感谢以下同事不断挑战我的能力，支持我撑过两年的“两极大师课程”（Polarity Mastery program）：毕娜·沙玛（Beena Sharma）、杰克·贾克斯（Jake Jacobs）、伊莲·雅波罗（Elaine Yarborough）、艾莉森·康特（Allison Conte）、布莱恩·埃默森（Brian Emerson）、萝莉·列克契（Laurie Levkecht）、莱丝莉·德波（Leslie DePol）、麦克·罗伶斯（Michael Rawlings）、帕特里克·麦斯特森（Patrick Masterson）、卡西·安德森（Kathy Anderson）、彼得·杜普利（Peter Dupre）、雪莉·伍布里（Cherie Woodbury）、克里夫·凯瑟（Cliff Kayser）、克莱尔·杜丝（Clare Dus）。最后还要特别感谢玛格丽特·塞德勒（Margaret Seidler）鞭策我开始撰写本书。

与世界各地各个产业及组织合作的经验激发我不少洞见。在此我要特别感谢以下的客户与领导人，提供书中各项真实案例，协助大家学习矛盾思考的技巧：美国再保险集团（Reinsurance Group of America）执行长葛瑞格·伍德龄（Greig Woodring）、全球科技（World Wide Technology）执行长吉姆·卡瓦诺（Jim Kavanaugh）、SSM健康保险圣路易斯医疗网（SSM Health Care-St. Louis Network）前执行长朗·利瓦伊（Ron Levy）、洋基蜡烛（Yankee Candle）执行长哈兰·康特（Harlan Kent）、Paraquad慈善组织发展与公关组长帕梅拉·柏穆特（Pamela Perlmutter）、医疗团队总医师凯瑞·怀纳（Kerry Weiner）、美国胸腔病医师学院院士（FCCP）杰瑞·威尔本医生（Jerry Wilborn）、IPC医师联盟公司（IPC-The Hospitalist Company）芝加哥区执行总监芮妮·托雷多（Rene Toledo）。另外本书收录的案例中有因保密缘故而无法透露的领导人或组织名称，在此我也要感谢各位匿名参与本书的讨论。

克雷昂集团（Clarion Group）的许多同人对本书有最直接的贡献，包括：比尔·麦肯迪（Bill McKendree）、查克·安德鲁（Chuck Andrew）、约翰·赫康普（John Helmkamp）、强·惠勒（Jon Wheeler）、罗依·莫勒（Roy Maurer）、温迪·布朗·赫康普（Wendy Brown Helmkamp）、达西·托普（Darcy Topper）、金·卡米雷（Kim Camire）及丽兹·曼契尼（Liz Mancini），诚挚感谢各位的努力。我也要特别感谢迈克尔·腾布（Michelle Turnbull）协助发展书中的许多模型。

我过去的雇主提供了许多学习的实验室，让我受益良多，所以我也要感谢约翰塞斯顿食品公司（John Sexton & Company）、欧克兰公园酒店（Oakland Park Inn）、波音公司（Boeing）、赫斯曼食品器材公司（Hussmann）、英格索兰工业（Ingersoll Rand）、睿仕管理（Right Management）所提供的学习机会，以及其他在圣路易斯及世界各地曾一同合作过的顶尖企业。特别要感谢吉姆·艾波顿（Jim Appleton）与克里斯·皮尔斯库克（Chris Pierce-Cooke）这两位总裁，对“两极共存”思考特别感兴趣，早早就开始应用这套思考模式。

接下来我想感谢劲量电池的执行长沃德·卡莱（Ward Klein）、大圣路易斯地区青年成就体验活动（Junior Achievement of Greater St. Louis）执行长罗利·贾克布（Lori Jacob）、吉姆·迈耶斯（Jim Myers）、史考特证券（Scottrade）与阿默林能源公司（Ameren）的支持。我也要感谢克里斯·查维克（Chris Chadwick）给我机会，在“圣路易斯领导训练营”（Leadership St. Louis）里将矛盾思考介绍给圣路易斯的各种领导人团体。这个训练营是“圣路易斯焦点计划”（Focus St. Louis program）的一环。另外我也获得机会将这个“兼得”的思考法介绍给活主路德教会里的成员。他们接触到“兼得”这个概念后，就爱上了“法律”（law）与“恩典”（grace）这两件事的矛盾思考。

在学术上，我也获得许多教授的襄助及理论的启发，包括：密西根大学（Michigan State University）罗伯特·安德森教授（Robert T. Anderson）与已故的赫伯特·杰克森教授（Herbert Jackson）、圣路易斯密苏里大学（University of Missouri, St. Louis）已故的格兰·怀特教授（Glenn White）、韦伯斯特大学（Webster University）博士论文委员会主席杰夫·郝德曼教授（Jeff Haldeman）、华伦·班尼斯（Warren Bennis）、约翰·贾德纳（John Gardner）、艾德格·沈恩（Edgar Schein）、杰·盖布瑞斯（Jay Galbraith）、吉姆·柯林斯（Jim Collins）、瑞姆·夏蓝（Ram Charan）、卡尔·罗杰斯（Carl Rogers）、格式塔法则（Gestalt principles）、丹尼尔·丹斯逊（Daniel Denison）的作品、约翰·柯特（John Kotter）及奈德·赫尔曼（Ned Herrmann）。

卡西·派诺·库珀曼（Kathy Pennell Cooperman）是我的挚友，也是好同事，能够拥有她的支持真是三生有幸。过去25年来，我们一路相伴，互相支持，无论什么情况都不例外！

在这里也要特别感谢我的中国好友徐麦可（Michael Xu）提供的宝贵观点，让我能够确认本书所描述的思考架构不仅适

用西方世界，在东方世界也能用得到。

当然，一本书不可能在真空的情况下完成，作者在撰写期间总是有其他责任必须顾及，在此我要感谢职业生涯出版社（Career Press）团队的协助，包括：朗·富莱（Ron Fry）、麦可·派（Michael Pye）、罗莉·凯利派（Laurie Kelly-Pye）、杰夫·皮亚斯基（Jeff Piaskey）、克斯汀·达里（Kirsten Dalley）与朱迪·布兰登（Jodi Brandon）。

我也要特别感谢版权代理人玛洋·卡琳曲（Maryann Karinch）。我们之间合作十分愉快，撰写过程中有许多实践矛盾思考的机会：活动与休息如何平衡、工作与玩乐、架构与弹性等。一路走来不但精彩，而且让我学到许多东西。谢谢卡琳曲。

最后，工作只是人生的一部分，家人与孩子（无论是大家庭或是我自己的小家庭）都是我生命中很重要的人，也是我深爱的人。感谢我的女儿蒂芬妮与布里塔妮，为我每天带来欢笑。感谢我的先生汤姆，总是在我的身边支持我，聆听我的所有想法，成为我最好的朋友。我的父母也深深地启发我，教我追求卓越与谦虚的重要性——我的母亲是一位出色的艺术家，父亲是一个有威严的牧师。我真是个深受祝福的人！

作者笔记

以崭新的思维，让不可能成为可能

二元对立与矛盾对我来说原本就是思考的重要成分。我的父亲喜欢主掌一切（威严的牧师），我的母亲则总是随和忍让（出色的艺术家）。从小我就观察到他们两人的教养方式多么南辕北辙。还记得小时候，我会选择该从哪个人身上获得我想要的：这件事要找妈妈谈，另一件事则要找爸爸谈。所以不管碰到什么议题、挑战与机会，我总是会用兼得/并存（both/and）的方法思考，从有记忆以来，这种思考模式便再自然不过了。长大后，我将这种与生俱来的“并存”思维运用在工作上，成为一套技能，帮助各种规模的组织躲避危机、开发新局面。

系统思考大师罗素·艾克夫带领我学习系统思考后，我对矛盾思考开始有了更学术性及专业的认识。艾克夫是个了不起的人物，大学念的是建筑，取得科学方面的博士学位，后来成为宾州大学沃顿商学院的资深教授，讲授系统科学与管理科学。他本身也是系统科学与管理科学的始祖。他让我了解到整体与部分之间的关系是一个值得思考的课题，也清楚展示系统思考要如何应用在实际情况中。在《系统时的科学》（Science in the Systems Age）这篇论文中，艾克夫用一句话浓缩了在我他身上学到的精髓：“系统不只是所有组成的总和，系统是分割不可分割的一个整体，一旦拆解就失去最核心的特质。一个系统的各个元素也可能各自皆为系统，而每个系统也都可能成为一个更大规模系统的一部分。”^[1]简单来说，我从艾克夫身上学到人、架构与流程之间如何互动合作，产生健全或不太健全的组织。在因果关系以外，我自己也特别关心周期性的关系（cyclical relationship）对系统的影响。与企业合作的过程中，我常常从这个角度出发，展现矛盾思考在商务领域的应用价值。

某日午餐时，艾克夫拿了一个玻璃杯、一根牙签、一只叉子和一把汤匙。他只用那根牙签，就把卡在一起的叉子与汤匙撑在玻璃杯上，创造出平衡的架构。这个小玩意展现了他的建筑背景，也是他的系统思考哲思发挥作用（与玩心）的结果。这些餐具之间达成平衡，也就创造出稳定的系统（叉子与汤匙卡在一起后，它们的重心刚好就在玻璃杯的边缘。只要找到重心，不管是什么物体都可以撑得起来）。

如果以这种均衡的观点思考企业所面临的各种议题、挑战与机会，那么各位的企业就只会偶尔碰上一点小挫折。只要维持均衡，一般来说周遭发生的事对你都不会有什么影响，你的模型会维持稳定，并因应未来而做出必要的改变。

几年后我认识了贝瑞·强森。了解强森所推动的观念让我学会如何把我对矛盾思考的感想，转化成合适的语言、模型及实用的方法，协助企业了解矛盾思考，并加以运用，为营收带来正面效应——翻转财务赤字或处于谷底的人生，并让自己步上可持续发展的正确道路。

我曾为一家企业设计为期一年的“打造策略型领袖计划”，强森是这个计划的讲者之一。参与这项计划的领导人在过程中渐渐熟悉“两极”（polarity）这个概念（强森所说的两极与我所说的矛盾，指的是同样的概念），在思维及行为上都经历极大转变，也开始在工作中特别注意彼此互依的二元概念有什么关系。有了崭新思维与实际的做法，冲突就能变成对话，互相拉扯就能变成邀请对方合作，敌人也能变成朋友，原本不可能的也化为可能。

我亲眼见证两极原则（polarity principles）的功效，也知道实践两极原则的做法，所以决定博士论文要以此为题。除此之外，我还跟一小群学生一起修习了两年的“两极大师课程”，与强森及同学一同推进两极管理思维的概念。这个概念也可以用“兼得/并存思维”来解释，也就是不比较两个选项的优劣的一种做法。

在此我要分享“两极共存顾问”公司使命的一小段话，让大家了解本书所述背后更大的目的为何。两极共存顾问是强森所创立的公司，而我在本书中想传达的重点也与他公司的使命一致。我一直以来也都在工作中实践这些观念与重点，在商务环境中找出实际的方法，以应用及管理环境中的矛盾概念。本书中所介绍的方法、模型及思维源自一个更广大、更超然的目标，就如“两极共存顾问”的公司使命所述：“透过两极共存的思维方式，提升我们在这个星球上的生活质量。”这份使命宣言最后还列出一串两极共存思维的优点：

“加速实现理想中的未来，并让成功持续不坠”

“两相对立的冲突转化为充满活力的机会”

“在愈加复杂及互相依存的社会里，提高自己成功的机会”^[2]

这份使命宣言时时提醒我要保持远大且实际的目标。希望本书能够催生各位掌握互依的二元概念的能力，所有二元对立的观念都能为你所用。

我希望这本书能够带来新的能量，也希望能改变各位的思维，开始用全新的眼光看世界——无论是工作或生活都一样。

在介绍“并存”这个概念时，我常引用未来学家裘尔·巴克（Joel Barker）的一句话：“没有行动的愿景只是一场梦，没有愿景的行动只是在浪费时间，愿景加上行动才能改变世界。”我第一次听到这句话时，便立即牢牢记在心中。这句话忠实地阐述了本书应用二元概念的方法与目标。

□

图0-1

[1] Russell L. Ackoff(1973), "Science in the Systems Age: Beyond I E, OR and MS," Operations Research Vol. 21, pp. 664.

[2] www.polaritypartnerships.com 2002年时，我与贝瑞·强森合作一个客户的案子，第一次接触到他的想法。后来我参加了一个二阶段的顾问发展密集课程，以及一个为期两年的“两极大师课程”，更深入学习强森提出的概念。

前言

管理互相冲突的目标，才能创造亮眼的成果

矛盾上了新闻。其实新闻本身常常就是在报导许多矛盾的事。矛盾充斥着我们的生活，影响生活的各个层面。矛盾没有界线——超越地理、社会、经济、政治、文化与组织。本书将与各位分享许多个人、团队与组织的案例，了解善于管理矛盾如何创造伟大的成果——从增加营收到改善人际关系都能办得到。

首先要以一篇新闻报导为例，说明在媒体里有哪些矛盾的案例，也就是有哪些展现“并存”思维而不是“对立”（versus）思维的例子：

2013年8月，MSN汽车版的一则新闻开头写道：“完全违反直觉：你可以把全新的2014年Corvette Stigray油门踩到底尽情狂飙，在遇到红灯前彻底燃烧轮胎上的橡胶，但是同样一台车在高速公路上平稳地驾驶时，却能达到每加仑（约3.8公升）29英里（约46.4公里）的超高效率——没错，每加仑可以跑29英里。现在的汽车引擎越来越小，效率越来越高——但很矛盾地更有力——买新车时可以挑到一台让肾上腺非常兴奋，同时也不是耗油怪兽的车。”^[1]

这则新闻的作者伊凡·格里芬（Evan Griffey）继续说明，“二选一”的日子已经不再，接下来的车市是“两者兼得”的天下。接下来，他在这篇新闻里介绍了保时捷911——以及其他21款符合以下基本描述的车型：“保时捷911经典如昔，而且优点加倍，因为这台Carrera S不仅拥有400马力的惊人速度，能源效率也有每加仑28英里的好成绩……这个50年的经典车系真的再创巅峰。”^[2]

“再创巅峰”代表保时捷（以及其他新闻中所提及的车厂）成功地创造了汽车界里的至高矛盾，臻至现代汽车工业的圣杯，也就是现代人都想要快速的交通工具，但同时也将对环境的伤害降到最小的这种需求：马力与低油耗兼得。

“法式矛盾饮食”的动物脂肪含量比一般在北美地区常见的饮食形态多，还有助于降低心血管疾病风险：高脂与健康并存。法国人的生活形态以及对食物的态度让这样的矛盾得以成立——也就是他们所吃的分量及时间与一般北美人大不一样。

《打造健康联结》（Forging Healthy Connections）是2013年年底出版的一本书，书里一开始便介绍“阅读本书时须谨记的几件事”。该书解释为何人类需要紧密的人际关系以增进身体健康及疗愈功能，并指导大家如何发展并强化这些关系。书里开头所介绍的这几件事都是由一组二元对立的概念组合而成。同为一组的两个概念都很重要，也需要彼此共存才能创造健康与发挥疗愈功效。

·医药是左脑的范畴；疗愈是右脑控制的过程。

·健康的习惯来自选择；生理健康来自感觉。

·压力是自我防御的关键；压力是健康与疗愈的杀手。

·自主是人类必要的元素；脆弱是让人类与他人互相联结的重要推手。^[3]

以上三个例子都达成了“不可能”的目标，而成功的方法就是同时追求看起来不应该共存的目标——这些目标看起来彼此不合，但在某个时间点，就会有人开始问：“如果……”接着就会开始认真地朝着这两个看来天南海北的目标同时前进。没错，我可以打造一台马力强且油耗低的车，我大啖鹅肝的同时心脏仍然十分健康。没错，关于自己的健康与幸福，我可以（也应该）同时有理性及感性的反应。管理及发挥这些矛盾的效能是一项强大的技能，无论身处哪个产业或面对什么样的个人处境，都能创造亮眼的成果。

这种思考方法与西方世界大部分人从小就接触到的“二元对立”思维正好相反。创意大师罗杰·冯欧克（Roger von Oech）认为，以“非此即彼”的角度来分析眼前选项的这种做法，是西方教育不可分割的一部分。冯克创立了“产业创新”（Innovation in Industry）大会，吸引了乔布斯（Steve Jobs）、比尔·盖茨（Bill Gates）及查尔斯·希瓦柏（Charles Schwab）等企业家共襄盛举。1983年时，冯欧克出版《当头棒喝：如何让你更有创意》（A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative），书中认为我们的教育系统以指导“正确答案”为目标，所以从小到大，许多人只要在家里或职场碰到问题或不同的事件，就会自动采取同样的心态解决问题。

一直到了20世纪晚期，商务或产业界人士才开始具体意识到矛盾这个现象——也有些人称“两极”——是组织行为中的一个重要构成。彻底运用这个构成不但能让企业竞争力如虎添翼，也是脱颖而出的必要策略。

我的博士论文探讨如何用矛盾思考解决重要的商务课题，撰写期间访问了来自各行各业的人。他们都觉得“共存”的思维让他们颇有共鸣，因为他们都有以下特质：

正在寻找某种描述最新思维浪潮的语汇。

正在寻找某种新思维，因为现有思维模式无法解决他们固有的问题。

因领导者职务带来的挑战感到挫折。

正在为自己的顾问工具箱找寻新工具。

了解矛盾思考的真谛后，就不用再把互相冲突的需求分开来看，一次只能处理一个。矛盾思考所呈现的假设是，如果我们彻底分析一个状况，其中一个选择自然会脱颖而出，成为问题的解答。

一家企业若以“非此即彼/或者”的决策模式经营，那绝对无法发挥所有潜力，个人也是一样。组织若采取这种决策模式，内部的获利、士气及创新能力也会受到影响。约翰·肯尼思·盖布瑞斯（John Kenneth Galbraith）提到这种“非此即彼”思维的倾向时曾说：“如果有两个选择，一个是改变自己的思维模式，另一个是证明自己不需要改变，几乎所有人都会忙着找出不需要改变的证据。”^[4]

本书提供大家一个改变思维模式的实际理由，介绍创造改变所需的工具，也收录许多故事，说明这个转变的价值。

[1] http://editorial.autos.msn.com/new-cars-muscle-versusmileage?icid=autos_4563.

[2] 同上。

[3] Trevor Crow and Maryann Karinch, *Forging Healthy Relationships*, New Horizon Press, 2013, p. 5.

[4] John Kenneth Galbraith, *Economics, Peace and Laughter*, 1971, p. 50.

第一部 矛盾思考的力量

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《矛盾思考法_世界500强创新思维与决策技巧》黛波拉·施洛德-索勒尼耶 著. epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1079.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

