

“不仅要换个角度思考，也要换个角度观察”

“非同凡想”（think differently）是苹果公司在 1997 年推出的著名广告语。这句话很显然是对所有创意者、创新者、和企业家的极佳建议。

然而不仅仅是换个角度思考可以产生革命性的新想法或创意，以意义深远的方式改变世界，换个角度观察也同样重要。杰出的创意者、创新者、和企业家看待这个世界的方式通常有别于我们大多数人平常看待世界的方法。这就是他们能够从大多数人忽略的地方发现机遇的原因。

钩毛塔扣品牌 Velcro 的创立故事众所周知。¹瑞士工程师 George de Mestral 先生决定要仔细观察他从森林里散步回来后裤子上粘满的带刺的苍耳（一种植物的种子）。当他用显微镜仔细观察便发现大自然早已在苍耳上设计出了天然的挂钩，使得苍耳可以紧密地粘在他衣服的毛圈布料上。作为拉链替代品的 Velcro 钩毛塔扣就这样诞生了。（在今天，也有仿生学这一领域，通过模拟大自然里天然存在的形态来解决人类的问题。）

美国洗手液品牌 Softsoap 的诞生故事虽然少为人知，但也极其值得关注。²美国企业家 Robert Taylor 决定更仔细地观察肥皂是如何真正在浴室里被人们使用的。当他在浴室这样一个毫无亮点的环境里仔细观察肥皂碟，他突然发现使用肥皂时渗出的液体是多么令人不悦。他决定发明一种装在泵式瓶中的液态皂来解决使用肥皂时的不便。这就是改变整个肥皂产业的产品 Softsoap 洗手液的诞生故事。

这两位杰出的企业家都以与常人不同的角度观察这个世界。他们也许是真正地用放大镜放大来观察，也可能是用放大的角度来观察，这两位企业家都迈出了重要的一步：以不熟悉的视角看待熟悉的事物。法国伟大的数学家、哲学家布莱士·帕斯卡曾经说过：“心胸狭窄者向往超凡，心胸宽广者意念平凡。”帕斯卡所说的是同样的道理：以一种常常被人忽略的视角来仔细观察正在我们眼前的平凡事物。

“陌生化”这一概念能很好地形容上文所述的看待事物的角度。二十世纪早期的苏联文学评论家和小说家什克洛夫斯基曾说道，托尔斯泰的作品之所以有一种惊艳读者的新奇效果，是因为他能够以扭曲现实的视角描绘人物，使用不常见的人物名称，以及将熟悉的事物陌生化。³除此之外，著名的法国导演让-吕克·戈达尔所引入的跳越剪辑方法也通过陌生化的手法彻底变革了电影行业。尽管今天的我们认为跳跃剪辑这一电影手法是理所当然的，这一创新在当时的很多人看来

* 亚当·布兰登勃格，斯特恩商学院，工程学院，上海纽约大学，纽约大学，adam.brandenburger@nyu.edu, adambrandenburger.com. 翻译：李雨晴，上海纽约大学；版本 10/23/17

¹ <http://www.swissinfo.ch/eng/how-a-swiss-invention-hooked-the-world/5653568>.

² 哈佛商学院案例研究 9-795-163.

³ 什克洛夫斯基在 1917 年文学界著名的论文《作为手法的艺术》

确是一场疯狂的变革。在这一变革出现之前，电影界大多数人都力求在荧幕上创造电影的流畅性和连贯性。毕竟连贯的节奏是我们日常的视觉体验，也是我们大脑熟悉的思考模式。这就是所谓的习以为常。然而，戈达尔决定打破这一熟悉的连贯性，强迫我们远离理所当然的连贯视角，而用一种跳跃式、非连贯式的方法领悟电影中的角色。⁴ 这种剪辑方式让我们切身体会到电影里人物的孤独感，以及最终人与人之间失去联系的挫败感和悲剧性。戈达尔将陌生化这一手法从文学作品里的应用提升到了电影荧幕上。

这两位伟大的艺术家的例子给所有人特别是企业家非常宝贵的启示：如何能不再通过习以为常的方式看待我们周围的世界，而以一种不熟悉的、能产生新鲜视角的方式观察。当我们看待周围的世界时，我们仅仅仔细观察是不够的，更要自觉地以一种不同的新鲜视角仔细观察。不仅仅要看到我们身边有什么事物，更要新的方式定义他们。不仅仅看到整体，也要能把事物拆分成小的部分而看到局部。无论在艺术领域、商业领域、还是我们生活的各方各面，这些方法都能帮助我们发现创新性和革命性的机遇。

柯南道尔小说里的侦探夏洛克福尔摩斯曾对华生说：“你虽然在看，但是你没有仔细观察。这两者之间的差别是很明显的。”心理学家和作家 Maria Konnikova 也在她的著作《策略者：如何像福尔摩斯一样思考》中给出了让我们脱离熟悉角度看待事物的建议：观察，真正地仔细观察。她在书中写道：“要做到真正地观察，我们必须学会区分真实的状况和个人的诠释，区分主体和我们所观察到的客体。”⁵ Konnikova 同时建议我们把观察到的情况真正说出来或写在纸上，从而提升我们细致观察的能力。正如她所说，福尔摩斯在调查过程中常常利用华生的帮助大声说出自己的观察，这一练习往往能让福尔摩斯发现破案的关键点。这便是有抱负的艺术家、企业家、或者侦探顾问可以尝试的另一个观察方法。

我们大脑的运作机制会让我们对很多事情不加注意。特克斯勒消逝效应（以发现这一现象的 19 世纪瑞士医师而命名）这一视觉错觉现象就很好的诠释了这一点。假如在我们的边缘视觉区域呈现一张静止的图像，我们在一段时间之后就会忽略它。⁶ 这一现象—脑科学领域所说的习惯化—也许让大脑以更加便捷的方式运作。一旦我们的神经元接收到来自不变的刺激物的足够信息，他们便停止激活。但是这一便捷的思考方式不代表“习惯化”永远对我们思考的方式有益。

“不仅仅是换个角度思考，更要换个角度观察”可以让我们脱离固有的对身边一切习惯化的倾向，不陷入习以为常的思考方式看待和体验身边的事物。杰出的艺术家、企业家、和创造者都有一个洞察到能改变世界的机遇的秘诀，那就是他们不以大多数人习以为常的视角观察这个世界。他们的方法告诉我们假如我们能够换个角度观察这个世界，我们也许最终能发现许多人从来没有发现过的机遇。这便能造就我们的未来。

⁴ 戈达尔 1960 年的著名电影《筋疲力尽》

⁵ Maria Konnikova, 《策略者：如何像福尔摩斯一样思考》，企鹅图书公司, 2013, p.87.

⁶ 你可以通过这一链接体验到特克斯勒消逝效应 https://en.wikipedia.org/wiki/Troxler%27s_fading#/media/File:Lilac-Chaser.gif.