

战，避免击溃战。我们的老祖宗在《孙子兵法》中就提出过“十则围之，五则攻之”的思想。但是对于这些珍贵的思想，很多人不以为然，视而不见。学习了博弈论，从数学上建立了模型，论证了打仗为什么人多的一方总是比较容易战胜人少的一方的道理，并且找到了拿破仑的例子为依据，这才开始相信自家的战略战术思想。这种相信西方教科书，而不相信来自生动实践的经验结晶，也是缺乏起码比较而不自信的表现。

近代以来，中国一度是个后进国家，在实现现代化的道路上，长期处于追赶状态。这或多或少影响了很多人对于世界、对于外国态度，甚至影响了世界观。实际上，一旦以一种仰视的、不加辨别的态度学习别人，就很难把人家真正先进的东西学到手，而摒弃他们的错误和短处。

这种情况在一定历史阶段，也是很难完全避免的。在中国特色社会主义进入新时代的时候，较之于我们的前人，我们更有基础和条件以更加自信的眼光来看待这个世界，从而更加坚定地走好自己的路。🍷



类的思维与比的智慧

► 杨斌

时差这个事儿，一直都客观存在，但若不是航空业的发展，旅行者其实不容易察觉。文化时差，是我们研究企业高管“空降兵”成败现象时用的一个类比——空降到一个新的组织，或者是跨行业（就像郭士纳到了IBM），或者跨所有制类型（跨国公司高管去到民营企业当CEO），抑或跨越公司的不同发展阶段（成熟公司来到新创企业），新加入的高管会感到此地很多行为决策的逻辑“别扭”甚至“落后”。这时，时差的类比更能迫使你理性客观地看待——时差的“差”字，是差异、差别，不是差距、差错，更不是你好他差。扯远一句，倘若不是改革开放后多起来的跳槽、空降，许多人从一而终地在一个熟悉的环境中工作到老，那么文化时差这回事，也仿佛并不存在似的。

这就引出对于“差”字的两大释义上的重要分别，是因类（variety）而有的异（different），还是同类里由某一可比指标（quality）比较出来的bad或poor。同一类事物，用对指标，能比大小、较高低；不同类的事物，可以比较不同，但不能强行论优劣、评胜负。正确地比，有价值地比，需要智慧；比的智慧，其重要的认知基础就是要基于——类的思维。

举个日常生活中的例子。父母和孩子，老师和学生，谁更聪明？很多辅导孩子功课的“成熟”父母，手里也许还有着答案参考，常认为自己更聪明；出卷子给学生做的老师，据此发现了学生的短板便觉得自己更高明；布置任务给下属完成的上级，在下属战战兢兢接受批评时显出了自己的英明……请问，这比得合理

■ 作者简介

杨斌，清华大学副校长、清华大学经济管理学院教授、清华经管领导力研究中心主任。开发并主讲清华大学《领导与团队》等精品课程。著有《企业猝死》《战略节奏》（合著）、《在明明德》（合著），译有《要领》《教导》等。



麦肯锡前首席执行官多米尼克·巴顿在清华经管学院演讲

吗？再如，一所大学和一所小学；或者应用类职业院校，跟综合性研究型大学，究竟谁的办学育人水平高？

这就是生活中比的智慧缺失的样子，你可以在旁边厉声喝止——错！这不是比不上，而是不可比啊！只有同一类角色，才能进行水平高低的比较。生活中很多时候容易把层次，比如大中小学、博士硕士学士，直接转译为水平，也有着把人的数理能力高看、手艺技能低估的风气。窃以为，以类而非层更遑论水平的方式，来看待和建构多元多样、各擅胜场的教育体系，可能是解决当今教育很多资源错配难题的一个关键。

类，而后比。比之前，首先得要把类弄对。正确分类，是正

确认识并比较的前提。举重、摔跤比赛都要先分成重量级再比拼，青少年比赛总是按照年龄分组，而企业之间的价值和市场规模比较也经常按照行业区分，都是这个道理。有时候貌似同类，名字或是后缀都一样，但却未必真该分到一起，真能进行比较。都叫“手机”，2007年前后的，既不可同日而语，也已然不能以同类相比；都是“大学”，但是却有着办学定位上明显的区分，偏向于基础性科学研究的研究型，与侧重于实践类人才培养的应用型，去比科学经费、论文贡献，还要排名就更不伦不类。

分类可以说是人类认识世界的一种重要方法。存在分类模糊，发生分类错误，都说明着人们对于事物本质特征尚未厘清。正确

分类的过程，经常表现为说出事物本质特征的批判性思维过程。是什么，不是什么，去掉那些似是而非，更加接近真实情况。其中很典型的一种，就是医生诊断的过程。《豪斯医生》中的很多经典片段，常被用作学生们见习批判性思维的案例，其每一集的故事主线就是归因分类。

而“类”的思维不只有正确分类这个挑战，还要打破“类之茧房”的束缚。百年巨人柯达长期排在500强企业的前列，细究一下他们在数字电子技术跃迁时期的很多决策应对，其中有一个知觉陷阱很值得反省，那就是，公司长期被（也是习惯）列在化学工业的榜单，公司内部最有权力和影响力的管理条线也充满着化学工业训练的干才，公司在上世纪八九十年代大手笔收购制药企业，也是基于这个行业认知，寄期望于发挥化学工业的协同效应。何为正业？正业如是！一成不变的行业定位认知及持续的自我强化，恰恰成为一种束缚创新、扼杀转型的“类之茧房”。

因此当行业巨头柯达看到那些数码产品行业当中的创新时，径直认为“并不同类”，因此也无所谓竞争冲突，或许还能互补促进，这种“看到却误判”的错觉对于颠覆性创新者形成了难得的隐蔽保护。尤其是早期相当一

段时间中，数码摄影并没有怎么抢夺胶片市场，尤其是吸引的顾客和市场——另一些不同偏好人群，满足他们的差异化选择，这就延缓了行业巨无霸（如柯达）识别重要的范式转移正在（已然）发生的关键时机。

关于类的思维，MBA课堂上常做一个小测验，就是看管理者、学习者能不能把波特五力中的潜在进入者和替代品这两股力量区分清楚。重新定义类，既包括着识别行业变化，也包括着对于人们的某种本质性的目的/需要（purpose）的供给端革命。同样要满足某一类闲暇时光在美好事物上的浪费，牵扯着若干个现已存在或尚未出现的行业/类的创新之弦。“剔除——减少——增加——创造”，价值一变，类就变幻。

眼下备受关注的概念——新赛道新领域，凸显出对于教育科技人才带来真正创新的格外期待。亟须的大用，不（能只是）在于战术改善，而是要实现战略创新。改善很累，创新靠类。要问什么才是战略创新？不是在同一赛道绞尽脑汁比对手跑得更快更省更好，赢得零和博弈，而是要跳出红海撕咬，通过对类的再塑造，真正能在需求方那里，让自己与其他选手处在不可比的另一“类”赛道中，就像是这世界上就只你这一家做着这类事儿似的，而且

还是人们所需要的并愿意支付的事儿，你也因此建立起战略创新之不对称竞争的宝贵优势。从这个意义上说，成为或者称为赛道，“赛”的思维一旦主导，过度专注战胜对手，战略创新就容易受到抑制，范式变迁的信号就常被罔顾。

行业之外，我们所熟悉的学科分类，可能涉及另一种“类之茧房”。车辆学科，是机械，还是信息技术，或者能源工程？心理学又该归为文科，还是理科？类在变，变则通。学科交叉，着重点是在类聚或是类衍，而一旦强调作为独立门户的交叉学科，又难免走向类的固化。学科独立划定，确认着院系独立的合理性和加设分立院系的正当性，而院系单设后，又据此强化学科的边界，刻意突出各类之“别”——这并非出于科学的需要，也无助于促进人类的真正理解。开放而非封闭，交融而非分割，才能带来当下学科分类的破茧大成。

组织之内，各种功能性分工，比如研发、制造、物流、人力资源、财务、设计等等，也是一种“类之茧房”。记得麦肯锡前首席执行官多米尼克·巴顿有次来学校演讲时说，千万不要拿职务说明书来局限你（能）对组织做贡献的范围。这话说得着实深刻。一脉相承的是，这些年兴起的战略

性人力资源管理、站在CEO角度的产品经理、非财务人员的财务官，产品经理，技术转移专家等等。类似这样的破茧探索，无非希望人们触“类”更通，而不是固“类”自封。

人的一生，阶段划分，年龄归档，也在织茧。老中青年的界限究竟在哪儿的争论，退休常跟停步与颐养连在一起，都不过是乱花迷人眼的认知固化。“不要让任何人定义你年华已逝（已然过气儿）”，是一句对警惕归类会产生的内化自限所作出的非常清醒的宣言。“他/她可不像是六十/七十/八十岁的样子呢”，可谁又能决定什么岁数该是个什么样子呢？各花入各眼，我自烂漫罢。认识自己和坚持自我，就不会被类所累。

“参差多态，乃幸福本源”，是一句流传甚广的哲思。参差（cī）是不一样，不整齐，却不是谁对谁错、谁好谁差（chà），强调的是多样之美，幸福来自于多元多态，与共并不是整齐划一。人与人，若是只拿单一的维度去比较、去衡量，定是不能形成共好的社会。把每个个体都当作是不同的类，更能够鼓励独立自信，发挥优势，促进创新，不拘一格成人成才。

万类各美其美，善比美美与共。🌱