

《经验的疆界》

图书基本信息

书名：《经验的疆界》

13位ISBN编号：9787506042185

出版时间：2011-6

作者：[美] 詹姆斯 G. 马奇

页数：128

译者：丁丹

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《经验的疆界》

内容概要

《经验的疆界》

作者简介

书籍目录

- 前言
- 第1章 追求智慧
- 绪论
- 智慧的两个要素
- 体验式学习
- 第2章 通过复制成功而学习
- 智慧适应的两种模式
- 复制成功
- 三种机制
- 两组问题
- 复制成功的问题
- 低智学习与高智解释
- 风险承担
- 配偶选择
- 第3章 通过故事和模型来学习
- 故事和模型
- 组织故事
- 神话主题
- 真理、正义与美
- 真理价值
- 正义
- 美
- 第4章 产生新事物
- 适应是新事物的敌人
- 新事物之谜
- 理解新事物的两条理论思路
- 适应结合
- 适应低效
- 笼统标签
- 新事物生成机制的存活
- 新事物作为越轨
- 组织适应如何制造产生新事物的条件
- 新事物工程学
- 第5章 经验的启示
- 经验作为有用的老师
- 经验作为不完美的老师
- 经验的鲜活性
- 启示的模糊性
- 诠释的灵活性
- 回避经验的问题
- 本质内容
- 经验与人类智慧
- 参考文献

《经验的疆界》

精彩短评

- 1、短短92页，6个小时才看完了一遍。感觉遍地珍宝，隔几天再读读。
 - 2、对经验的反思，了解自己认知的局限
 - 3、在经验中学习而不理解经验本身是危险的
 - 4、第二遍读完。读第二遍的时候理解起来就容易多了。如果遇到看不懂的书，硬着头皮读完一遍，读完后等两三天，再读。如果还是读不太懂，就硬着头皮再读一遍。如此数次，你的头发就掉光啦~
- 准备整理笔记去，哈哈
- 5、需要多读几遍
 - 6、神作！
 - 7、三种途径，挺有意思的一本书，Z
 - 8、匆匆半小时浏览完，只记住了经验不完美...
 - 9、经验的疆界：大师中的大师马奇根据几次演讲整理的文集，从多学科解读经验的边界和迷思。现实中，各种学习者非常迷信经验，以卡笛儿信徒，讲故事和成为适应者的方式企图逼近经验获得改进的智慧。马奇向读者揭示了每种学习者的局限与优势。这有正反两面的启示：正面的，对以上模式学习者的产出分别保持各种警惕避免获得错误的启示；反面的，例如从讲故事者的角度而言，既然人类如此迷信故事，这种迷思也即思维定势，如何投其所好，成为流行作家或者打破模式创造新的模因？
 - 10、强烈推荐《经验的疆界》，这本书是今年除了《GEB》外读过的最受震撼的书。读完这本书，真切地感到了自己无知的疆界。100页的小书，信息量却很大，笔记一般的精华。
 - 11、密度非常大的书，才看了几页就需要开脑图做笔记了——虽然脑图并非很有效率的办法，但是好过手工作业。好像登山的时候路径突然变陡遇到了很高的台阶。呼~~~
 - 12、看看
 - 13、影响是慢慢发生的
 - 14、精彩，难读
 - 15、世界太复杂，保持谦逊
 - 16、在很小的一个视角关注经验，低智慧复制，高智慧诠释，简单的模仿，创造故事，对组织的创新和成就有很深入的介绍，篇幅短，引用丰富。
 - 17、字字珠玑，句句有出处。
 - 18、没看完，不知为何，我读不下去，感觉太啰嗦了
 - 19、每一句话都是干货，要多读几遍
 - 20、抽象程度极高，相对晦涩，看完超震撼
 - 21、讨论经验对于组织寻求智慧起到的作用。更像是一本哲学书，可以跟经验主义的对照着看。缺点是综述了太多文献可是每个观点都不深入。
 - 22、如何学习的总结
- 23、2016-11-22
- 24、为什么要用“组织”这个词，原文是什么？
 - 25、四种神话：等级神话，领导人神话，历史有效神话，理性神话
 - 26、高浓度干货，好。
 - 27、这是一本非常学术话的书，又是翻译过来的，所以读起来有点绕口。经验的作用和局限性也一直我在思考的问题。看到这本书的时候简直如获至宝。可惜由于书中举例相对较少，又由于是翻译的著作，因此很多论述理解起来还是非常困难的，似懂非懂。作者秉承了做学术的严谨性，且短小精悍。总的来说，是本好书！
 - 28、不错
 - 29、已购。读完感觉学到的东西似有似无。比如，从经验中学习是不完美的真相发现手段，因为真相远不如皇帝的新衣显而易见，从经验获得的启示鲜活但有可能片面、迷信、自证，导致次优选择。
 - 30、几乎通篇的抽象词语，没有实践的经验真的很难看下去，希望过几年重读的时候能有更深的体会

《经验的疆界》

- 31、读不懂
- 32、眼睛边看脑子里边不由自主冒出很多个感叹号 会再读第二遍 感谢自己做出了踏入心理学界的决定
- 33、90页的小书，花了两天时间读完，甚为烧脑。
- 34、确实是好书，不过又被我看了一半就丢了。
- 35、<http://www.jianshu.com/p/fc18e487ac95>
- 36、狂夫呓语，空洞乏味。这类思维书共通点：将一篇博文稀释成上百页的书唬人。
- 37、翻译版本好难看。核心其实说的就是人的经验都是模糊的，不确定的，部分可观察的。要怎样避免被自己不知道的事打败。
- 38、老司机一定牛x么？不
- 39、一本小书，却是读得不轻松，许多专业术语不懂。深刻、精炼，很见功力，使我领略了一个全新的领域。

- 40、超酷的解说，尤其是故事和模型在高智方式下诠释的时候，晚点上笔记，了解一点作者背景后，觉得老头砸无比可爱。
- 41、20160611第一次看。
- 42、修炼不够，看不明白他的话。半年后再来读。
- 43、凝练深邃 行云流水。篇幅短小 近乎大道。这本书一直在我的记忆里浮现和隐没 我有时都怀疑自己不曾拥有过 不曾阅读过 而我读过 我也有这样一本书。太奇怪了。
- 44、2015年看过的最好看的书之一，指引了我的生活与工作中的很多东西，给了我很多的灵感
- 45、智慧的两面，适应环境，诠释经验。
- 46、马奇关于组织“理性决策（垃圾桶模型）”、“组织目标（利益博弈）”、“组织学习”的三重陷阱之学习陷阱
智慧：有效地适应环境+优雅地诠释经验
经验的鲜活性+启示的模糊性+诠释的灵活性 次优
胜任力——潜力
- 47、和《黑天鹅》相得益彰，优雅地诠释经验代表着人类为了生存和生活所做出的一切努力并不是虚妄而徒劳无功的，更是为了自身的意义而无止境实践和思考的浮士德精神。
- 48、糅合了挺多跨界的概念 其实没讲透什么东西
- 49、组织靠经验学习的好处与弊端，个人也很有启发。

- 50、读了第一遍，一直想写一篇读书笔记，发现还需要再读第二遍。

1、经验在多大程度上可以依靠？经验在个人成长和组织发展的过程中有什么意义？这不是一个容易回答的问题，这个问题也很找不到标准答案。按照传统看法，从经验中学习是非常重要的，这是我们追寻智慧的重要途径，我们很多时候都是靠着个人经验、模仿等方式来学习成长的。《经验的疆界》这本书对这些看法进行了逻辑分明的阐释，指出了我们忽视的很多问题，把最常见也最容易忽视的问题讲出了完全不同的意味。这本书主要讨论经验在组织学习中的作用，但其中蕴含的智慧也可以推广到个人学习的领域中来。刚一开篇，作者便抛出了两个非常重要的理论，组织的三大特征和智慧的两个要素：组织的三大特征是：1. 组织内部存在利益冲突。2. 组织适应涉及数个嵌套水平上的同步交互适应。3. 组织的环境由其他组织构成。智慧的两大特征是：1. 有效地适应环境。2. 优雅地诠释经验。这两处归纳是后文关于经验为何在组织中效用有限以及人类经验学习的相关讨论的基础。紧接着的第二章中，作者对经验学习进行了分析，提出了一个非常有趣的分类：低智学习和高智学习。所谓“低智学习”指的是不求理解事物背后的运作规律地对目标进行模仿，一个典型的例子就是邯郸学步。而“高智学习”则是在知其然，且知其所以然的情况下进行的学习行为，校园教育中我们可以常见到高智学习。作者随即对低智学习的模式以及其优缺点进行了分析，这一分析过程对我们来说非常有参考价值。作者指出了什么样的成功是可以复制的，而什么样的成功是无法复制的。归纳一下，复制成功很大程度上取决于经验本身的性质，复杂而模糊的经验是难以复制的。这背后受到很多因素的影响，试举其中一些因素：1. 历史是复杂的，背后的因果关系很难厘清，因此简单复制历史上的经验容易犯错。2. 历史有一定随机性，这种随机很容易被人忽视。3. 由于马太效应和练习效应的存在，很难确定最佳选项。这一章最后，作者谈到了一个有趣的现象，由于人类的自负，人类往往倾向于把低智行为当作高智行为，即为低智行为找一个高智解释，相信这一点不难理解，我们在历史、传记等材料中很容易看到这类行为。第三章作者主要讨论了高智学习，人类最擅长的高智学习方法是通过讲述故事和构建模型来学习，这是与人类认知特性息息相关的，但这一方法的准确性却有待商榷。一方面由于故事复杂度与理解难易互相冲突，如果对故事进行过度简化，背后的逻辑关系又难以准确表述；另一方面，故事讲述者和受众本身都对故事的效果产生了影响。作者最后指出，寻找和培养能够阐释最大可理解复杂性故事和模型的人依旧非常重要，拥有这类能力正是智慧的重要象征。最后一章对全书进行了归纳，经验也许是最好的老师，但是不是特别好的老师。作者从前几章的讨论中得出了四个一般性的结论：1. 组织以及组织中的人采取行动、观察结果、调整期望，以寻求最优行动，这个过程有低智部分，也有高智部分。2. 经验能够取得显著成效的是在那些相对狭窄、独立的领域，尽管在这些领域中经验也无法给你带来最优选择。3. 因果关系越复杂，经验的效用就越低。经验以故事形式出现时，容易促成理解。4. 想要从经验中学习中获得长期效果，就需要进行大量尝试，但这些尝试对行为本身又往往有毁灭性。可以说全书的信息密度非常高，值得一读再读。最后说一点其他方面的感受：这本书有趣之处还在于其行文风格上，作者用非常理性的视角审视了我们日常生活中的经验行为，整本书中所涉及的领域远超管理学的范畴，一路读下来逻辑分明，同时有一种站在人类物种以外审视人类的感觉。不过整本书里透露出来的真理的不可知性，真是让人觉得这个世界不完美。

2、说实话，冲着社科书的豆瓣“猜你喜欢”买的这本书，我默默地，像以往一样认真地就着读书笔记把这本书花两天时间读了一遍，记了几页纸。回着头再看看这本书的评价，还有大家的书后感，各种无力拉动着我再次把这本书打开以写下自己关于此书的一些卑微的感悟。我不学管理，对管理的一些理论视角和管理的学术行规不甚了解，万一触犯了学管理并把此书当作你们管理学圣经尔尔的朋友，那么一定是肤浅并卑微的我错了，你别看下去了。这本书叫做《经验的疆界》，探讨的是一个被作者称为一个简单问题的几个小方面（见绪论P1-2），实质上这书（与其说是书，不如说是一篇长些的文章）探讨的是如何通过追求智慧，经验在寻求智慧的过程当中起到什么作用的问题。哇，豁然开朗有木有！《如何寻求智慧！》《获得智慧的1000个窍门！》《让你获得智慧的10三大法则！》……这书和以上N种书的思路都是一样的，首先谈追求智慧（恩，追求智慧是很重要的!!!）并告诉我们智慧的分类（亲啊亲，适应环境是智慧，把自己的故事告诉大家也是智慧呢!!!）继而大刀阔斧地告诉大家，哇啊啊啊，获取智慧的终极法宝——体！验！式！学！习！!!! 全书围绕着介绍体验式学习的方法们，然后把思路串联出来，中间当然会用一些特么学术的词和理论注入进去（后面来吐槽），最终得到一个特么牛叉哄哄的结论——恩！经验是学习，智慧呢，有时和经验有关，有时和经验无关！这本书的脉络要吐槽其实很简单：无论是对经验的论证，不论是历史论证还是逻辑

《经验的疆界》

论证，都没有一个信服的根基；对于智慧的界定，仅仅把智慧的工具属性直挺挺地放在读者面前。然后在前面两个重要问题不得立足的前提下，轰隆一声开始了搭架子。——耳中似乎传来了这样的声音：“699！！只要699！！！平板电脑带回家！！！可以打电话！可以上网！！！还能语音聊天哦！！！！699！！原价6999！！！只剩50台！！”接下来就是天雷滚滚地理论插入。恩，这是丫理论书籍，管理学的，社会学的，心理学的……等等，我讲经验呢！还是哲学有木有！！！尼玛没有啥弗洛伊德，没有啥人生问题，我都不好意思出书！！！作者号称观点来自于三个学派——组织学派，他把经济学，心理学，社会学，管理学，政治学都涵盖进去，并号称这个学派大多数人是笛卡尔信徒，他称他们的风格是分析离散变量（啧啧，多牛逼的用词）之间相对简单的关系；（我擦，现代社会学集体躺枪有木有！布尔迪厄在哭有木有！！！）叙事学派，他把文学，评论，史学、人类学、语言学、法学研究和宗教放在一起（我擦，继续口吐白沫倒地不起），他号称这个学派“喜欢天马行空地揣测（你后面有种不用Levi-Strauss的神话叙事啊），经常像弗洛伊德或者福柯那样以偏概全（福柯老爷子你一定要从土里出来和这人搞基！）。适应学派（翻译啊，最后我一定要吐你的嘈），他说这一派理论性很强，只是偶尔做做实证研究（？？啥呢？），它强调有机体、物种、技术、组织、行业和社会的适应机制的性质（你丫还不是在说社会学么！）框里框当地，作者对人类科学分了以上三类（隐隐听到这位管理学教授作者在喊，“我的学问，超越了管！理！学！！！”）并开天辟地地在P72产生了一门新的学问——新事物工程学（歌声响起：“中国骄傲，长江黄河，向世界问好，中国骄傲五千年文明天荒地老”，当然，这个应该怪翻译）P22“马太效应”他用来说明如何成功复制，并告诉大家成功能带来成功，大哥在举例中还用了函数！（尼玛例如： x_1 是 $Rt-1$ 的函数）。P27在讲低智学习和高智解释一节中引入“风险承担”和“选择配偶”两个小节（这就不吐槽逻辑了），我想说的是，这里引入了“风险偏好”框里框朗一堆期望。（可能我不学管理，这个吐槽值得商榷）P32-37“故事和模型”，完全是文学理论的东西，神马列维斯特劳斯啊，保罗里克尔啊，威廉森啊。这可能最受大家喜爱的一个章节，完全是东一句西一句，拼起来的。（尼玛有你写的东西么？）后头还有故事里的神话元素（对嘛，结构主义的就是列维的神话分析里最代表的有木有！）P47-48讲真理价值（哇！牛逼吧，深奥吧。）的时候他举了个《皇帝的新装》的故事，并竟而问：如果别人告诉你世界是圆的，你觉得世界是方的咋办？（哲学家从古希腊开始就吐血有木有！！！有木有！有木有！）P52-55正义，美（无力了，抒情排比句啊）。。。。。。这本A3纸大，1.5倍行距的“书”只有92页（出版商真鸡贼）。如果你叫之前的名字《学习的5大窍门》云云，我一定不会这么无力；如果你丫在豆瓣上评分不超过8.5，我也不会这么无力；其实最让我无力的，是看到了这篇书评

。http://book.douban.com/review/5069159/正当我把这写完复制粘贴的时候，猛然看到这书的封面上写着：全球200位管理大师共同仰慕的“大师中的大师”作品。我眼前一黑.....

3、组织适应由三个关键特征：第一，组织内部存在利益冲突；第二，组织适应涉及数个嵌套水平的同步交互适应；第三，在某种程度上，组织的环境是由其它组织构成的。智慧一般包括两个相互联系但有所不同的要素。第一，有效地适应环境；第二，优雅地诠释经验（从这个角度来看，以其说经验是适应工具、进步动力，不如说经验激发一项跟恩的人类活动——创造并装饰没有实际用途的知识）。为了提高与环境的匹配度，组织经常对实务、流程和形式进行变革。诚然，还有另外一种更为简单的方式提高与环境的匹配度——改变环境，各行各业的领头者经常使用这一方式。从这个角度来看，适应是弱者的事情，强者制定游戏规、让别人适应自己。长远来看，通过改变环境来提高与环境的匹配度会带来一个不良后果——适应能力的衰退（强者也有必须适应环境的时候）。霸主地位如果丧失了，适应能力就会加速衰退。通过复制成功而学习：所谓学习，就是在观察行动与结果联系的基础上改变行动或行动规则。它有两种模式，第一种为低智学习，是指在不求理解因果结构的情况下复制与成功相连的行为。第二种为高智学习，是指努力理解因果结构并用其指导以后的行动。复制成功的过程：1.从所有可选行动中选择一个付诸实施；2.记录结果，评定成败；3.复制与成功相连的行动，回避与失败相连的行动。复制成功的三种机制：第一种机制是试误。就是亲自摸索、不断尝试，观察结果，复制与成功相连的行动，回避与失败相连的行动。第二种机制是模仿。就是观察其它行动者的经验，其它行动者采取了什么行动获得了成功，那就采取什么行动，其它行动者采取了什么行动遭受了失败，那就回避什么行动。第三种机制是天择。就是繁殖与成功相连的属性，淘汰与失败相连的属性。复制成功的问题：第一，历史是复杂的。第二，历史充满随机不确定性。第三，众选项的潜在结果分布受到历次所做选择以及历次变现结果的影响。复制成功还受成败判定（拿绩效与目标相比）以及目标调整（根据绩效调整目标）的影响。第四，经验抽样率受样本结果的影响。复制成功往往会导致选择

《经验的疆界》

趋于稳定，也就是重复选择某个选项的可能性平稳地增大。复制成功往往会导致一段时间内所选选项的声誉（过去绩效）提高。学习在三个层面同时发生。第一个是学习做什么：寻找好的技术、战略或合作伙伴等等。第二个是学习如何做：精炼并改进在某技术、战略或合作伙伴上的胜任力。第三个是学习期盼什么：调整绩效目标。因为学习扎起这三个层面同步进行，所以最佳选项更难找到了。在学习选择较好技术的同时，还要学习如何让这项技术发挥作用、如何调整对这项技术的期望值，三个层面的适应相互干扰。当经验以让学习有效的方式展开，那么复制成功就会增长智慧。但是，当经验是复杂的、模糊的、充满随机变异的、样本量有限的（情况往往就是如此），那么复制成功——不管是通过试误，还是模仿，或者天择——就有可能导致次优状态。高智学习——通过故事和模型来学习。故事和模型响应了组织生活和组织研究当中普遍存在的一个迫切要求，这一迫切要求就是，描述经验的因果基础。“片面描述往往胜过全面描述：它简化现实，让观点更好理解、更具说服力。”——尼采。从经验中学习具有循环型，这一根本特征也是故事讲述和模型建造成果的。人类渴望从历史经验中学习，但是历史经验封装在人类发明的框架之中。人类从自己的发明中学习。循环型并不排除从经验中学习可以增长智慧，但是会增加混淆的可能性，而且会加强对与已有信念不一致的信息的抵触。很多组织研究以其说是在努力正确反映现实（效度），不如说是在努力达成共识（信度）。新事物：1、新事物理论主要处理对于整体而言的新事物，而不是对于局部而言的新事物。2、新事物研究和创造力研究有时把新事物和造物混为一谈。新事物是造物的必要非充分条件。理解新事物的两条理论思路：1、假定存在某种过程，老元素互相结合产生新元素。2、适应过程是想消灭错误源。组织适应如何制造产生新事物的条件：1、成功带来组织宽裕以及与之相连的控制减弱，进而鼓励尝试、避免新想法夭折。2、管理者狂妄自大。3、对新想法过度乐观。经验的启示：1、根据经验调整行为和理解决是人类存在的一个显著方面。2、在可以反复练习积累经验、相对独立的、相对狭小的领域，以上机制可以带来明显的改进。不过一般不会带来最优解，易犯尝试不足的错误，可推广性也有限。3、在因果关系复杂、练习机会较少的领域，经验不是好的老师，因为不能可靠地为绩效改进提供清晰的依据。4、从经验中学习，要想发挥长期效果，就要进行大量尝试，另外，从经验中学习，倾向于灭绝尝试，新事物容易受到有效学习的打击，然而，组织中确实不断有新事物出现，组织能够对新事物的出现和成长进行程度有限的策划。经验作为不完美的老师是由经验的按个显著特征造成的：1.经验的鲜活性。2.启示的模糊性：1，经验的因果结构是复杂的。2，经验是嘈杂的。3,历史具有内源性。（能力受练习的影响，练习率受所做选择的影响。行动者的欲望影响行动，行动也影响行动者的欲望。）4，历史是由参与者和观察者建构的。（人们不仅从历史中学习，还从历史故事中学习，包括他们自己处于某种目的捏造并讲述的故事。）5，历史是吝啬的，只能提供少量的经验。3.诠释的灵活性。结论：从经验中学习是不完美的真相发现手段。从经验中学习，极有可能导致次优选择，不大可能有效解释深层因果结构。经验可能让信心的增长快于能力的增长，而且让尝试过早终止。结果，经验丰富的人对自己所提建议的把握往往高于自己所提建议的质量。

4、以下是书摘 通过经验获取智慧，有两种方式：1) 不求甚解的复制成功 - 低智学习，2) 努力理解因果结构并指导行动 - 高智学习。1、复制成功雅在简单：1) 选择其一并实施，2) 记录结果，评定成败，3) 复制与成功相连的行动，回避与失败相连的行动。具体形式：自我试误，模仿（即一般的汲取他人经验和教训），或者天择。复制面临的难题：1) 历史是复杂的，成功的模型难以选定；2) 历史充满随机性，最佳选项容易错漏；3) 潜在结果分布受历次选择及历次变现结果的影响；4) 经难抽样率受样本结果的影响。2、高智学习，偏爱通过故事和模型来学习。但经验由复杂的、随机的、部分可观察的过程产生的事件流构成的。因果关系是模糊的。精确的、复杂的模型和故事，往往难以理解。（尼采：片面描述往往胜过全面描述：它简化现实，让观点更好理解，更具说服力。）甚至为了更好的（更具震撼力？更精确、）的故事，可能删减或增加事实。而因为不同的说服目的，同一故事可能构建出不同的模型。组织故事和模型，主要围绕四大神话主题而建构：1) 理性，即人类遵循逻辑采取行动、为行动辩护；2) 层级，即问题可以分解为层级，行动可以分层级；3) 领导者举足轻重；4) 历史有效。3、但故事和模型的建造流程本身不能为效度提供保证，因为其所反应的深层现实难以从日常经验中挖掘。现实中，真相是模糊的。PS.有关历史经验的信念的变化，部分是对新信息做出响应，部分是对新的诠释性观点做出响应。PS.能够讲述令人信服的、高智的经验故事，是优秀管理者、研究者及顾问的标志。4、对新事物的理解：1) 适应结合。2) 适应低效。3) 笼统标签。贴标签，更是承认缺乏理解，或者是暂时的妥协，留待以后解决。新事物的产生条件：1) 组织宽裕及控制减弱；2) 管理者狂妄自大；3) 对新想法过度乐观。PS.一个几乎总是失败的属性（乌托邦智慧）搭

《经验的疆界》

乘一个经常而且明显成功的属性（常规智慧）。人们一般采用因循标准，来筛选新事物，或者通过小样本试验，来检验新事物。5、在可以反复练习形成专门能力、相对独立、相对狭小的领域，经验是重要的智慧源泉。在因果关系复杂、练习机会较少的领域，经验不能可靠地为经现效改进提供清晰机会，但如果与公认故事或模型提供的神话主题相结合，就可以促成共识，营造理解感，肯定人类智慧。1) 经验的鲜活性，往往给人造成很大震撼，但也会导致把个体经验看的过重。2) 启示的模糊性，导致故事转化的困难，也使无止境。（丘吉尔：历史会对我好的，因为我打算书写历史。）3) 诠释的灵活性。“历史可以为任何事性辩护。”（法国保罗·瓦莱里）诠释的灵活性牺牲预测力保全神话框架。6、经验的回避。1) 大多数组织理论，衍生自简单的假定，几乎没有实证基础。2) 有关组织的信念，大多是在工程学知识观的指导下形成。3) 组织不求理解复杂的世界，但求创造一个自己可以解释的比较简单的世界。

5、不知道为什么译成“经验的疆界”？不过，译者的翻译水平还是很高的，称赞！读马奇的书使我感到渺小：人其实是很偶然地出现在这个世界上的，和未知相比，已知的还太少。读马奇的书使我感到激情：事物是可以不用按照成败与否来认识的，平凡中可以孕育意外，而意外中蕴含新生的力量。组织生活是一幅流动的画面：有的地方是工笔画，有的地方是国画，有时清楚，有时蒙上了纱。人们有时聚焦镜头并虚化背景，有时需要全景加上广角，甚至需要全息的照相术。组织生活包括理性和活性（模糊性），正如科学和艺术的并存。管理大多数时候是作为扎根于理性和活性土壤之上的技术之花绽放的，对度（程度、时机）的把握是关键。组织生活是美的：理性是简约的美，是征服的美；活性是丰富的美，是存在的美。

6、（读完这本书，真切地感到了自己的无知的疆界）主题：追求智慧的一种方式：从生活经验中挖掘启示。反思经验并作出反应来获得进步。论点：个人和组织尽管渴望从经验中获得智慧，但是在这种渴望之下从经验当中做出的推断往往具有误导性。（即经验的有效性有其疆界）第一章 追求智慧【绪论】三大学派组织学派（理性，崇尚科学，擅长分析）风格：分析离散变量之间相对简单的关系。观点：历史是蹒跚进步的，知识和智慧随着历史的发展而增长。叙事学派（人文主义，强调语言、暗喻、阐述的意义）风格：琢磨语言的细微之处，从中挖掘意义。观点：一般避而不谈智慧增长，而是宣扬智慧与历史相互嵌套的理论以及社会建构和文化意识等概念。适应学派（理论性强，进化，学习）风格：特别关注适应能否带来改进甚至最佳。观点：一般认为历史有很强的路径依赖性、具有多重均衡，而智慧可以非随机地增长。探讨的问题在什么条件下，组织可以通过从经验中学习增长智慧；组织如何通过从经验中学习增长智慧？从经验中学习，有什么潜力、什么问题？【智慧的两个要素】有效的适应环境（关乎生存问题）优雅地诠释经验（即如何解释这个世界）诠释装饰着人类存在。诠释是重要的，这种重要性诠释是否有助于有效行动并没有关系。【体验式学习】追求智慧的手段，反映着人们的认识能力。个人和组织推崇经验、寻求经验、诠释经验。从经验中学习并不是学习的唯一机制。现代更多是学术知识而不是经验知识。适应环境是一种策略，改变环境也是。适应是弱者的事情，强者制定游戏规则、让别人适应自己。第二章 通过复制成功而学习【智慧适应的两种模式】“低智”学习（指在不求理解因果结构的情况下复制与成功相连的行动）“高智”学习（指努力理解因果结构并用其指导以后的行动）两种模式无优劣之分，各有可取之处，各有局限性。（音乐学习属于低智学习，但效果显著；物理学习属于高智学习）【复制成功】基本过程：（1）从所有可选行动中选择一个付诸行动；（2）记录结果，评定成败；（3）复制与成功相连的行动，回避与失败相连的行动。复制成功的范式情境：在数个选项中反复选择多次。特点：通过复制成功而形成的能力具有情境特殊性，这种能力是知其然不知其所以然。复制成功有吸引力的原因：（1）能抓住事物的本质（？）；（2）通用性；（3）实用性。三种机制（1）试误（trial-and-error）（2）模仿（imitation）（3）天择（selection）【复制成功的问题】第一，历史是复杂的。世界有永恒规律，但仍然充满复制的因果关系。通过复制成功而学习，特别容易犯下误设（misspecification）和迷信（superstition）的错误。第二，历史充满随机不确定性。根据经验找出最佳选项，就要解析信号、噪音和样本量的联合效应。既然组织中的经验经常是信号弱、噪音大、样本小，那么变现历史就极有可能大大偏离深层现实。适应不是相应潜在历史分布，而是相应小样本实现的那个历史。这就导致错误的复制。第三，众选项的潜在分布结果受到历次所做选择以及历次变现结果的影响。复制成功自然会影响所选选项，进而影响所选选项的潜在结果分布。（例子：假如清华大学的生物医学工程专业比较好考，有一个考生以低分考上了清华大学，那么他的成功经验被其他人复制之后，这个专业反而越发难考了。）结果分布因使用而改进——复制本身改进结果分布。（熟能生巧）如果成功带来更多的成功（马太效应），那么结果

分布就内源于选择。（组织中的例子：早期绩效评价影响后续绩效评价，这样下去，起初很小的绩效评价个体差异会越拉越大）复制成功还受到成败评定以及目标调整的影响。（假设第t次的目标取决于第t-1次的目标和第t-1次的绩效，这样目标就会向绩效靠拢。）这会让成败判定特别容易受结果噪音的影响。学习在三个层面同时发生。（因学习在这三个层面同步进行，所以最佳选项更难找到了）第一个使学习做什么：寻找好的学习技术、战略或合作伙伴等。第二个是学习如何做：精炼并改进在某技术、战略或合作伙伴上的胜任力。第三个是学习期盼什么：调整绩效目标。第四，经验抽样率受样本结果的影响。选择一个选项付诸实践观察结果就获得一次经验，每次经验都是深层现实的一个抽样值，与深层现实存在误差。复制成功往往会导致一段时间内所选选项的声誉（过去绩效）提高。声誉之所以提高，部分是因为越来越有可能选择较好选项，部分是因为选择了抽样误为正的选项。【低智学习与高智解释】人类的适应，一般都是采用各种形式的复制成功。一方面复制成功无所不在，另一方面，人类偏爱高智历史解释和高智学习，这意味着通常用高智词汇描述的行为有可能实际上只是简单地复制与成功相连的行动，即低智学习。风险承担风险承担受个体差异的影响并不如受情境的影响强烈。最常见的描述是：当期望值高于目标，个体倾向于规避风险；当期望值低于目标，个体倾向于寻求风险。（不求最好但求满意）配偶选择风险规避不一定要看成慎重选择、神秘特质或者情境产物，而是可以看出简单地从日常经验中学习而形成的一种倾向。一夫一妻制不一定是文化习俗、道德规范或理性计算的产物，而是可以看成简单地从日常经验中学习而得到的产物。【总结】实际上，比较复杂的故事也许是对的，即使行为的某些方面可以用复制成功解释清楚。然而，人类行动者以及经济学家、哲学家、心理学家、社会学家和神学家给出的比较复杂的诠释，可以看出也许反映了人类的自负，也就是高估人类意愿和智慧在人类行为中的作用。那些比较复杂的诠释，可以看成为了彰显并强化那种自负而讲的故事。彰显并强化那种自负，这一目的与追求真理不同，但是也许与追求真理一样高尚。第三章 通过故事和模型来学习高智故事和模型是两种压力联合作用的产物。一方面，故事和模型必须精妙复杂到显得有趣并彰显人类智慧。另一方面，故事和模型必须简单到足以让人理解。（最大可理解复杂性）（追求复杂——彰显智慧；追求尽量易懂——人类认知局限性）【故事和模型】（自然故事与正式模型）故事和模型响应了组织生活和组织研究中普遍存在的一个迫切要求：描述经验的因果基础。经验里的因果关系是模糊的。诠释历史，涉及把经验的模糊性和复杂性转化成一种详尽到足以让人感兴趣、简单到足以让人理解、可信到足以让人接受的形式。人类如何用模糊而复杂的经验建造故事和模型，受人类认识能力和认知风格的某些特征的影响。人类存储、回忆历史的能力有限，对服务于当前信念和欲望的重构记忆敏感。人类的分析能力有限，对加诸经验之上的框架敏感。人类固守成见，对支持先入之见的证据步入对反对相如之间的证据挑剔。人类既歪曲观察又歪曲信念，以提高两者的一致度。人类偏爱简单因果因果关系，认为原因必定在结果附近、大果必定有大因。与比较复杂的分析相比，人类更喜欢涉及有限信息和简单计算的启发式。人类故事讲述之所以表现出这些特点，根本上是因为社会诠释具有互相连接、共同演化的特征。因果基础复杂的经验，要是面面俱到地描绘出来，就会太过复杂，人类根本理解不了。越准确地反映现实，故事就越不好理解；故事越好理解，就越不贴近现实。（抽象是对现实的简化，越是抽象，丢失的信息越多）【组织故事】故事版本与组织的利益密切相关。【神话主题】神话是减轻历史经验、人类理解和人类展演三者之混淆的工具。四大神话主题理性神话：人类遵循结果逻辑采取行动、为行为辩护，人类精神由此得到明确表达。层次神话：问题可以分解成一层一层的子问题，行动可以分解成一层一层的自行动。领导者个人举足轻重神话：任何历史故事要想有意义，都必须和伟人扯上关系；组织历史是组织领导人根据个人意愿创造的。（乔布斯，毛泽东，拿破仑）历史有效神话：历史遵循的路线，通往唯一的均衡，这个唯一均衡由先前条件和竞争共同决定。历史有效的观点：历史青睐那些符合环境要求的个人、组织、形式、实务和信念；竞争会确保历史的有效性；能够生存下来，就说明与环境要求的匹配度较高。（忽视了偶然性的重大影响）四大神话主题的反主题身份主题：个体不是遵循结果逻辑，而是把情境与身份要求匹配起来。非层次网络主题：复制的联系网络吧组织和个人联系起来。复杂性主题：历史是由多个个人的行动的复杂结合创造的。历史无效主题：适应是缓慢的，具有多重均衡。更大的神话：人类举足轻重。人类可以通过个体的或集体的智慧行动影响历史进程，让历史按照对自己有利的方向发展。这既是一种信仰，又是经验诠释的基础。因为相信“人类举足轻重”，所以人们倾向于把历史事件归功于或者归咎于人类意愿，进而慷慨地或残忍地对待领导者。（又是人们简化事实的一种表现）【真理、正义与美】真理价值在现实生活中，比较典型的情况是，真相是模糊的。人们口中所谓的真相，不过是大多数人的共同看法。人们永远不可能达成共识说：组织研究所提故事和模型的可信

度高于（或者低于）小说家，或剧作家所讲故事的可信度更高。故事和模型的真理价值很难被确定。正义很多组织研究与其说是在努力正确反映现实（效度），不如说是在努力达成共识（信度）。正义是很难定义也很难实现的目标。它要求人们对公正的要素以及个人和社会的责任达成广泛的共识。高智学习产生的故事和模型，是获得这种共识的工具。它们促进信念的社会趋同，提高个人和社会对智慧的信心。组织生活的一个重要特征就是，寻找具有最大可理解复杂性的故事和模型，并且努力培养能够阐述这样的故事和模型的人。美美的不一定真，真的不一定美。美、真理和正义是互相独立的。制造并欣赏提供审美乐趣的事物，是智慧的重要目标。

第四章 产生新事物两个假定假定一：大多数新想法是坏想法，也就是，后来会被判定为失败，只有少数几个新想法最后会成功。（类比：大多数的基因突变都有害）假定二：没有可靠的方法预测哪个新想法会成功。【适应是新事物的敌人】社会心理学中的著名命题：人类容易形成习惯思维和习惯做法，因此对新事物怀有敌意。（这也是从经验中学习的特点）原因：（1）新事物风险较大；（2）复制成功往往会找到一个令人满意的选项然后坚持这个选项，特别是如果选项要求练习才能实现潜力的话。【新事物之谜】虽然大多数新想法被迅速而明智地消灭掉了，但新事物的出现是势不可挡的。在有些情境下，对局部而言是次优的属性，却有利于长期生存或整体生存；在有些情境下，有利于长期生存的属性，比如新事物或多样性，却会让短期生存困难重重或者根本不可能，而允许短期生存的属性却会损害长期生存。【理解新事物的两条理论思路】适应结合第一条思路假定存在某种过程，老元素相互结合产生新元素。适应低效第二条思路，起点是一个内隐的假设：适应过程想消灭错误源，但是这样做的效率并不高。笼统标签谈论适应低效的一种通俗做法就是给解释不了的不合常规的现象贴上笼统标签。（愚蠢，疯狂，意外，天才）【新事物生成机制的存活】无知，不管是适应滞后还是知识衰退或者是不能获取分布式知识引起的，一般更可能带来灾难而非有用的发现。越轨理论：创造中的越轨也许和偏离神智或者偏离社会规范的越轨具有很多重要的共同点。越轨的产生，与个体水平的因素无关，而与社会的特征有关。越轨源自与周密完善的社会制度和社会规范的分裂。组织适应如何制造产生新事物的条件第一个是成功带来组织宽裕（organizational slack）以及与之相连的控制减弱，进而鼓励尝试、避免新想法早夭。第二个有利于新事物产生的组织适应现象是，管理者狂妄自大（managerial hubris）。新事物是管理者狂妄自大的副产品，而管理者狂妄自大是高效选拔管理者的副产品。第三个有利于新事物产生的组织适应现象是，对新想法过度乐观（overly Optimistic hopes for novel ideas）。【新事物工程学】一个比较有前途的策略是，想办法在不损害好想法之收益的前提下降低尝试新想法的成本。（有效投资的想法）组织的问题就是如何做到：即维持足够强的本位主义，以供养多学科知识系统，又保证足够多的跨部门联系，以分享观念和事物。

第五章 经验的启示【四个一般性结论】第一，组织以及组织中的个人采取行动、观察行动结果并据此调整期望和理解，以寻求智慧。其学习，既采用低智机制，即简单地复制成功的行动、程序或形式，也采用高智模式，即建构有关历史的理论、模型、故事。根据经验调整行为和理解是人类存在的一个显著方面。第二，在可以反复练习积累经验的、相对独立的、相对狭小的领域，以上机制可以带来明显的改进。在这样的领域，通过反复练习获得的经验，往往会改进绩效，不过一般不会带来最优解，易犯尝试不足的错误，可推广性也有限。第三，在因果关系复杂、练习机会较少的领域，经验不是好的老师，因为不能可靠地为绩效改进提供清晰的依据。然而，与公认故事或模型提供的神话主题像结合后，经验诠释可以促进共识、营造理解感、肯定人类智慧的重要性，有时还会提供少量审美情趣。第四，一方面，从经验中学习，要想发挥长期效果，就要进行大量尝试；另一方面，从经验中学习，倾向于灭绝尝试。新事物容易受到有效学习的打击。然而，组织中确实不断有新事物出现，组织能够对新事物的出现和成长进行程度有限的策划。【经验是有用的老师】（有效性）在可以反复练习形成专门能力的、相对独立的、相对狭小的领域，经验是重要的智慧源泉。【经验是不完美的老师】（局限性）主要由经验的三个显著特点造成的：经验的鲜活性（导致过度重视直接经验），启示的模糊性（因果关系的复杂，噪音的存在，历史的内源性，历史的再创造，历史的局限性），诠释的灵活性（模糊的经验，通过灵活的诠释获得意义）。评价性故事不是对数据漠不关心，反而是往往广泛借鉴数据。【本质内容】从经验中学习是不完美的真相发现手段。从经验中学习，经常会出现自以为掌握真相其实距离真相甚远的情况。解决方法：多变量统计系统，对小样本深入挖掘背后深层的因果结构【经验与人类智慧】人类通过具有以下三个功能的好奇、流言、交谈、故事、叙述、解释、理论和神话彰显智慧：（1）用有趣的方式对人类的存在赋予意义；（2）对人类的意图进行合理化；（3）展现人类的想象力。从这个角度来看，理解经验，与其说是为了生活，不如说就是生活；追求意义，与其说是为了有效地适应，不如说是喜欢讲故事的人类的一项根本活动。

7、组织是指公司、机构等以团队、团体为单位运作的客体。因其自身的特性，组织的学习与个人的学习机制有所不同。在这本书中，马奇并没有指出什么方法能使组织的学习获得成功，而是通过阐述组织的局限性，划定了一个界限。这比成功教条更具有可参考性，也比成功教条更加应该在运作组织时在脑海中贯穿始终。（为何成功模式不够可靠，也是该书论述的其中一个观点呢）因为知道前人走过的坑和可能走过的弯路，能使人清楚地意识到自己所在的位置，可能正在犯的错误的，从而远离弯路，更趋向于成功的大道。组织犯错的原因，可以归于两方面：一、组织学习方式本身的局限性；二、组织自身特质决定的局限性。组织学习方式的局限性：人类学习的方式总的来说都是经验的学习。马奇将其分为低智学习和高智学习。低智学习指在不求理解因果结构的情况下复制与成功相连的行动。经常产生规则和有效得惊人的启发式行为，产生复制成功的效果。低智学习通过三种模式来复制成功，即，试误、模仿和天择（持续与成功相连的属性，淘汰与失败相连的属性，相当于斯金纳实验中的鸽子知道了按按钮能掉食物就不停的按；一只猫被热炉子烫了一次就再也不碰炉子）高智学习是通过故事与模型来学习，“要求理清事物的因果关系，并用叙事、模型或者理论阐述出来”。它讲究精确因果关系的阐述，致力于规律的总结，让人费解的数学理论模型，和稍加注意就能看懂并能轻易发现它的荒谬之处的管理学模型，都可以属于高智学习。有趣的是，人类偏爱高智历史解释和高智学习，喜欢使用高智词汇来描述某些行为，所有有些看起来像是高智学习的描述实际上也不过是低智学习。为什么复制成功（或者说低智学习）不能保障成功率：1.历史是复杂的。2.历史充满随机不确定性。3.众选项的潜在结果分布受到历次所做选择以及历次变现结果的影响。这里有一个例子，即胜任力陷阱：“因为练习效应的存在，所以通过复制成功寻找最佳选项容易出现问題。既然绩效是由胜任力和潜力共同决定的，那么有了练习效应就更难找出更具潜力的选项。极有可能，一个潜力较低的选项会因为学习者比较擅长而胜过一个潜力较真的选项。”4.经验抽样率受样本结果的影响。样本越小，抽样误差越大。这点，再加上前两条的前提：历史是复杂的，历史充满随即不确定性，所以能够作为同一个变量组的样本量及其少。继而造成误差越大。通过故事与模型学习的高智学习也有局限之处：1.故事与模型的建造多出个人之手，它地局限性就与人类作为个体的一般认知能力和认知风格有关：“人类存储、回忆历史的能力有限，对服务于当前信念和欲望的重构记忆敏感。人类地分析能力有限，对加诸经验之上的框架敏感。人类固守成见，对支持陷入之见的证据敏感。人类固守成见，对支持先入之见的证据不如对反对先入之见的证据挑剔。人类既玩去观察又扭曲信念，以提高两者的一致度。人类偏爱简单的因果关系，认为原因必定在结果附近、大果必定有大因。与比较复杂的分析相比，人类更喜欢涉及有限信息和简单计算的启发式。人类阐释经验的这幅图景，证据充分、众所周知。人类故事讲述之所以表现出这些特点，根本上是因为社会阐释具有相互连接、共同演化的特征。”2.日常生活的观察与阐释一致度几乎肯定高于真实值。3.故事和模型简化复杂的因果关系，减少所涉及变量书目，经常忽略二三阶效应、最小化反馈效应、掩饰时滞变异。4.中央极限定理：反映在典型故事之公认框架中的经验汇集，会减弱对直接经验的阐释造成干扰的随机噪音。即，物理实验课上得到的结果不好，说明我们的实验技术不合格，而不是理论有错误。组织的局限性所在：组织使用知识，形成方式并不像人们期望的那样基于经验的。1.有关组织的信念，大多衍生自一些简单的假定。2.有关组织的信念，大多是在工程学知识观的指导下形成的。工程学知识观追求的是，弄清产生某个结论的充分前提。就想学骑自行车的孩子，不求理解自行车动力学原理，只想知道哪些动作和反应足以维持平衡和前进。3.组织不求理解复杂的世界，但求创造一个自己可以理解的比较简单的世界。对人类行动者分类、培训、约束，让人类行动者好理解、好管理。组织不预测多方博弈的结果，而是协调多方的不同期望。这可能导致次优选择，不大可能有效的揭示深层因果结构。4.经验的鲜活性，使个人和组织容易把直接经验看的比理论总结的经验重，因为直接经验不需推广，就能在个人和组织中应用起来。5.组织容易盲从，而真相是模糊的。马奇举了《皇帝的新衣》的例子，皇帝的新衣告诉人们社会舆论的威力和盲目从众的危险。但现实比皇帝的新衣更加危险，因为皇帝的新衣中已明确指出了真相，而现实中真相是模糊的，人们口中的真相不过大多数人的共同看法。组织不断学习与创新的契机：组织适应如何制造产生新事物的条件以上讲了组织在学习因自身特质容易失败的原因，但组织仍能不断的学习创新，也归功于它身上谈不上好的一些特质。1.组织总是在适应中不断变化。因为组织内部存在利益冲突；组织不仅需要内部的不断相互适应，也需要与外部的其他组织同步调整、共同演化。虽然变化的方向总是难以把控。2.成功带来的宽裕以及与之相连的控制减弱，进而鼓励尝试、避免新想法早夭。宽裕是由高效制造的，但是宽裕有助于保护愚蠢免遭消灭。3.管理者的狂妄自大，导致他们过分支持有风险的新想法。4.对想法过度乐观。因为有时人类具有一些乌托邦智慧，即，因为迷恋理性

智慧，于是迷恋抽象思维和模型产生的想法。乌托邦智慧是如何在人类共同体中繁殖的？一个可能的答案是搭乘。中性或有害属性因为与有益属性相连而存活。组织经验学习的一般性结论：这是本书中唯一几条正向性的总结，但也十分刻制谨慎，致力于描述与区分。1.组织以及组织中的人采取行动、观察行动结果并据此调整期望和理解，以寻求智慧。2.在可以反复练习积累经验的，相对独立的、相对狭小的领域，以上机制可以明显的改进。3.在因果关系复杂、练习机会较少的领域，经验不是好的老师，因为不能可靠的为绩效改进提供清晰的依据。4.一方面，从经验中学习，要想发挥长期效果，就要进行大量尝试；另一方面，从经验中学习，倾向于灭绝尝试。5.一般而言，单位成本随着经验的积累而降低（或者说，生产效率随着经验的累计而提高）的现象相对比较容易观察到。

8、一句话概括：个人和组织尽管渴望从经验中获取智慧，但从经验中作出的推断往往具有误导性。

读后感：并不是所有知识都能享受智慧的美名。看完《经验的疆域》，我觉得所谓人类知识的增长，并不能用非虚构书籍数量的增长来简单类比。为什么呢？你想想看，在所有出版的非虚构书籍里面，有多少不是神话主题翻来覆去排列组合形成的？有多少算得上是真正的创新而非局部的创新呢？当然如果这么说，有人就会提议用博士论文的数量来度量人类知识的疆域，但这似乎也并不妥当。我的问题是，一个人个人如何通过读书开拓思维的疆界，而不迷失其中？在没有指向的情况下，人在走一段路之后会回到原地。因为人走路是有左右惯性的，人以为自己一直在走直线，其实走的只是一个或大或小的曲线，以为自己发现了新鲜事物与取得长进，其实事实并不是这样的。这就好比，我们行走在文字的国土上，在没有指向的情况下经常会原地转圈。比如，读历史的时候，经常会有人说这个事件带给了我们什么历史的启示，相信这样子的启示有助于我们更好的掌握现在的生活，但正如这本书里引用的一句话：“历史可以为任何事情辩护。历史实际上教不了什么东西，因为历史使命都有，不管什么事情都能从中找到例证。”我们依靠着自己的心理惯性，看到了自己想看到的世界，殊不知世界可以更大。然而，市面上充斥着各种历史启示类的书籍，因为很有销路。不光光是历史书，还有各种自助书籍甚至商业书籍，沿用的也是这套经验法则的逻辑。没有指向，我们很容易在文字之中迷路。于是就有了对指向的需求。指向有很多，包括各种的框架也就是学科的范式，从经济学到自然科学，从政治学到佛教，都有他们自己的一套框架来整合各种经验转化为体系中的知识。这些思考的框架，大的可以容纳事件万物比如物理学，小的如政治学只是涉及到人类的某一个方面，严谨程度硬的可以说是自然天成，软的只能诚实地说是对复杂生活简化。在框架之中，经验有了它的意义。好的指向，能让我们走的更远，我个人觉得在形形色色的指向中，系统科学、逻辑学、演化心理学可以算的上很不错的指向。但所谓的框架也只是人给自己的指向，并不是笔直一致的，所谓笔直一致也只是更深层次的循环曲线论证。指向之下还有指向，那就是信仰，也被人称之为真理的东西。真理是不能被人认识的，但持有信仰的人认为信仰就是真理，无可怀疑也无可分解——人的思维到这一步只能做出意志上的选择。这种信仰几乎每个人都有，比如在莱布尼茨的《神义论》中所指出了，作为一个能思想的人，我们所有的思想都可以被层层分解到两个无可辩驳与后退的判定——同一律与因果律，具体我就不在这里讲了，可以在网上搜《一千零一夜》，我的男神梁文道讲神义论的那几集。上面概括来讲，就是我们所有的认知都或许可以被分类为四个层次，分别是经验、知识、框架、信仰，前面的认知被后面的认知所组织结构，纳入我们的思维体系。讲了这么多，回到我们原来的问题”一个人个人如何通过读书开拓思维的疆界，而不迷失其中？”我觉得，如果人想要尽可能走远，就需要在读书的时候，分清楚书中各个思维层次，明白书中的经验是如何被观察、构造出来的。唯有明白书的各个思维层次，知道文本背后假定的预设，才能更加清楚的掌握其“经验的疆域”。读一本书，就是读者诠释一本书的过程。台湾学者傅伟勋认为创造性的诠释可以分为五个层次。第一是“实谓”层次，即原典实际上说了什么话，为诠释的展开提供较为真实可靠的材料。第二是“意谓”层次，即原典想要表达的是什么（或它所说的意思到底是什么），通过语义澄清、脉络分析、前后文意的贯通、时代背景的考察等等功夫，尽量“客观忠实地”了解并诠释原典的意思，探问其意向、意指如何。第三是“蕴谓”层次，即考究原思想家可能要说什么（或他所说的可能蕴涵的是什么）。这一层面已跳出文本本身，而进入所谓“历史意识”的领域。第四是“应谓”层次，即追究原思想家本来应当说些什么（或诠释者应当为原思想家说出什么）。到这一层面，诠释者的洞见和诠释的力度已完全穿透了原有思想结构的表层，而掘发出更为深刻的内涵，从中显现最有诠释理据或强度的深层意蕴和根本义理出来。第五是“必谓”层次，即思虑原思想家现在必须说出什么（或为了解决原思想家未能完成的思想课题，诠释者现在必须践行什么）。诠释的五层次，对应着在书籍中作者认知的四个层次——实谓与意谓对应着经验、知识，蕴谓、应谓对应着框架，而必谓对应着信仰。唯有通过五层次的诠释，分清书中四种

《经验的疆界》

层次的认知，才能不断的在思维的碰撞之中，正确拓展自己的认知结构，确保不迷失在经验之中。

9、经验的疆界实际就是认识的疆界。这本薄薄的书，深刻到能让人产生幻灭感。德鲁克老先生谈管理时说，管理不是学术，不是科学，是实践。深刻。这书大反其道，很学术。早就不指望什么书能起到指南作用，但对启发还是有期望的。这本书启发很多。

10、这本书召唤了我，却也让我开始产生无常感和抑郁。它让我重温了心理统计学、概率论以及多元回归分析的知识，审视了我以为主导的和参与的项目。一本绝对相见恨晚的书。读了它，我明白了行内顶级咨询公司的盈利规律和管理咨询与培训的行业本质。这不是仅仅靠我对自己经验进行反刍的“一次洞察”，而是借助了高层智慧，甚至是边缘智慧的“二次洞察”。这本书的智慧之处在于，我仅仅引用了书中的一句话到我的求职信中，1小时后就收到电话面试。然而今天，随着整本书读完，伴随着我一路不断的欣喜和心跳的，是一种懂得了更多智慧之后的平静，再然后，居然是无常和抑郁感。一边想要努力回到书中，一边却对可能洞察的更大智慧产生了一点点回避心理...我不想继续洞察下去了。是好像从梦境醒来，发现现实“完全不是那么回事”。如同黑超特警的片尾，地球不过是挂在猫脖子上的一个铃铛，那种个体在面对强大智慧时的无限渺小感。我不知道该如何面对这种感觉。

章节试读

1、《经验的疆界》的笔记-第87页

理解不了某事物，就给它贴上一个标签，让它在语言学上看似被解释了。实际上，贴标签与其说是进行解释，不如说是承认缺乏理解，或者说放上一个占位符，留待进一步研究。在心理学故事中，“人格”经常被人用作标签贴在一些理解不了的东西上，也就是不能解释的变异上。在社会学和人类学故事中，“文化”也起着类似的作用，就像政治学中的“权力”、经济学中的“效用”、进化生物学中的“突变”一样。在大众故事中，“人性”有着类似的作用。这样的标签，在让故事灵活地拟合经验的同时，还让故事显得很真实。有了这样的标签，就比较容易创作具有事后解释力、但没有什么预测力、也没什么指导作用的故事。

2、《经验的疆界》的笔记-第5页

的确是干货满满

3、《经验的疆界》的笔记-经验与人类智慧

通过想象理解世界是人类美好而独特的一面，通过有目的的问题解决适应环境、取得进步，也是人类美好而独特的一面。

4、《经验的疆界》的笔记-美

即使是随便浏览一下人类文明史也会发现，制造并欣赏提供审美乐趣的事物，是智慧的重要目标。

5、《经验的疆界》的笔记-第45页

因为相信“人类举足轻重”，所以人们倾向于把历史事件归功于或者归咎于人类意愿，进而慷慨地或残忍地对待领导者。国民幸福的功劳、国民不幸的责任被归到政党和政治家的身上，股价上涨的功劳、股价下跌的责任被归到公司管理者的身上，社会项目取悦公众的功劳、社会项目惹怒公众的责任被归到政治领导者或政府机构管理者的身上，只有领导者才配受崇拜、受谴责。

6、《经验的疆界》的笔记-第14页

组织复制成功的三种机制：试错、模仿和天择。

所谓天择就是繁殖与成功相连的属性，淘汰与失败相连的属性。

复制的缺陷在于历史的复杂性、随机性以及潜在结果分布受历次选择及变现结果的影响。

7、《经验的疆界》的笔记-故事和模型

人类存储、回忆历史的能力有限，对服务于当前信念和欲望的重构记忆敏感。人类的分析能力有限，对加诸经验之上的框架敏感。人类固守成见，对支持先人之见的证据不如反对先人之见的证据挑剔。人类既歪曲观察又歪曲信念，以提高两者的一致性。人类偏爱简单的因果关系，认为原因必定在结果附近。

8、《经验的疆界》的笔记-第33页

人类存储、回忆历史的能力有限，对服务于当前信念和欲望的重构记忆敏感。人类的分析能力有限，对加诸经验之上的框架敏感。人类固守成见，对支持先入之见的证据不如对反对先入之见的证据挑剔。人类既歪曲观察又歪曲信念，以提高两者的一致度。人类偏爱简单的因果关系，认为原因必定在结果附近、大果必定有大因。与比较复杂的分析相比，人类更喜欢涉及有限信息和简单计算的启发式。人类诠释经验的这幅大图景，证据充分，众所周知。

9、《经验的疆界》的笔记-第22页

因为练习效应的存在，通过复制成功来寻找最佳选项容易出现问题。这个问题被称为“胜任力陷阱”。人在某项活动上的潜力是固定的，胜任力是变化的。胜任力起初较低，但随着练习提高。既然绩效是由胜任力和潜力共同决定的，那么有了练习效应就更难找出最具潜力的选项。极有可能，一个潜力较低的选项会因为学习者比较擅长而胜过一个潜力较高的选项。比如，一种是老做法，缺点较多，但是用顺手了；另一种是新做法，有点较多，但是不大会用。人们极易选择前者。复制成功更有可能加重而非缓解这一问题。

学习在三个层面同时发生：1. 学习做什么：寻找好的技术、战略或者合作伙伴；2. 学习如何做：精炼并改进在某技术、战略或合作伙伴上的胜任力；3. 学习期盼什么：调整绩效目标。因为学习在这三个层面同时发生，所以最佳选项更难找到。在学习最佳技术时，还要学习如何让这项技术发挥作用，如何调整对这项技术的期望值，三个层面的适应相互干扰。

低智学习与高智解释

尽管存在严重缺陷，但是复制成功是一个无所不在的学习工具。试错、模仿、天择的低智简单与人类对高智的希望是相互冲突的。因为自负，所以人类不愿把自身行为归结为复制成功，而偏好更高级的解释。

假设人类行为的机制实际上远远没有人类对行为的诠释那么复杂，假设我们可以证明某些行为只是简单复制成功得到的产品。但是，还是几乎证明不了复制成功是产生这些行为的主要机制。以风险承担和选择配偶为例：

风险承担：

在面对金钱相关选择时，大多数人规避风险，这种风险偏好被经典理性选择理论简单定义为“金钱效用曲线的任何非线性特征”。已经有人证明，通过简单的赋值成功而学习就会导致在受益面前规避风险、在损失面前寻求风险。

这种现象的一个特例涉及小概率极端事件。小概率事件的出现次数分布是严重倾斜的。例如：重大科学突破。这样的事件，结果极其正面，但是发生机会非常之小。大多数研究者一辈子都不会精力这样的事。实际上，大多数学习者会低估极其稀有、极其正面的事件的发生可能性，进而无意识的规避风险，不能像本来可能的那样复制与重大科学发现相连的行动（例如，高度敬业，积极投入）。

子比如极少发生但是后果十分严重的事件，比如核事故。核电厂的大多数操作员不会经历。于是低估极其稀有、极其负面事件发生的可能性，进而无意识的寻求风险，复制增加核事故发生可能性的行为（例如，粗心大意）。

在涉及极其稀有正面事件的案例中，由于个体没有经历过，所以会放松复制加大事件发生可能性之行动，如放松勤奋努力的程度，从而真正让事件变得不大可能。这种学习会降低做出重大科学突破的机会。在涉及极其稀有负面事件的案例中，由于没有经历过，所以个体会放松回避加大事件发生可能性的行动，如马虎大意，进而真正让事件变得更加可能。这种学习会增加酿成重大核事故的可能性，还会通过更多的经历核事故让核事故变得更加可能来矫正对风险的低估。

长期置身于危险之中又一直安然无恙，人们就会淡忘曾经让自己非常忧心的危险，因此，经验具有双面性，一方面让人们泰然处之，一方面让人麻痹大意。

配偶选择：

假设人们每次选择一个配偶，记录其表现。计算曾被选过的候选者的表现的平均值，把这个平均值当做期望值，再比较所有候选者，从中选择一个。

通过这种方式选择的配偶是潜在最佳配偶的可能性非常小；

最后会出现一夫一妻，也就是，下次重复上次所做选择的可能性会逐渐增加。以上趋势会因选择之后的失望而减弱，会因相处能力的提高而增强。

在这一过程中，人们会认为自己从经验中学到了东西，对自己所做选择越来越有把握。

一夫一妻不一定是从文化习俗、道德规范或者理性计算的产物，而是可以看成简单的从日常经验中学习得到的产物。

10、《经验的疆界》的笔记-第26页

低智学习与高智解释：人类适应学习（试错、模仿、天择）的低智简单与人类对高智的希望相冲突。因为自负，人类更愿意用复杂的认知理解来解释行为。

用复制经验学习来解释两个例子：

- 1、人类在面对风险和收益时的偏好差异，低估极端小概率；
- 2、单向选择配偶导致潜在最佳可能性很小以及一夫一妻制。

11、《经验的疆界》的笔记-第13页

12、《经验的疆界》的笔记-故事各模型

关键是把经验与预先存在的公认故事情节连接起来，以获得主观理解感。片面描述往往胜过全面描述，它简化了现实，让观点更好理解、更具说服力。

13、《经验的疆界》的笔记-第58页

特别是，局部创新的一个主要特征就是创新者孤陋寡闻。对初尝云雨的人而言，所有房中术都是令人兴奋的新发现，不管其他人对这些房中术有多么熟悉。

.....另外，本书把两个假定看成多少是不证自明的。第一个假定是，大多数新想法是坏想法，也就是，后来会被判定为失败，只有少数几个新想法最后会成功。第二个假定是，没有任何可靠的方法预测哪个新想法最后会成功。

14、《经验的疆界》的笔记-第3页

15、《经验的疆界》的笔记-第34页

但是，效度主张一般取决于不同学者对基本框架的认识达成某种水平的一致。如果缺乏这种共识，那么在讨论解释的有趣度、可理解度和可信度之时，就可能异常激烈但自说自话。在马克思主义框架之内的诠释的经验，在新古典经济学家看来，大都是莫名其妙的；在弗洛伊德框架之内诠释的经验，在行为心理学家看来，大都是莫名其妙的；在福柯框架之内诠释的经验，在组织群生态学家看来，大都是莫名其妙的。

16、《经验的疆界》的笔记-第31页

高智适应，要求理清因果关系，并用叙事（自然语言）、模型（符号语言）或者理论阐述出来。

因果往往是复杂的，我们更多时候了解的是相关性而不是准确的因果。

故事和模型必须精妙复杂到显得有趣并彰显人类智慧---“最大可理解复杂性”，它是听众智慧及故事讲述技术和模型建造技术的函数。

故事和模型

经营由复杂的、随机的、部分可观察的过程产生的事件流构成。因果关系是模糊的。诠释历史，涉及把经验的模糊性和复杂性转化成一种详尽到足以让人感兴趣、简单到足以让人理解、可信到足以让人接受的形式。讲故事的技巧，涉及在三个标准之间微妙地平衡。

人类存储、回忆历史的能力有限，对服务于当前信念和欲望的重构记忆敏感。人类的分析能力有限，对加诸经验之上的框架敏感。人类固守成见，对支持先入之见的证据不如对反对先入之见的证据挑剔。人类既歪曲观念又歪曲信念，以提高两者的一致度。人类偏爱简单的因果关系，认为原因必定在结果附近、大果必定有大因。与比较复杂的分析相比，人类更喜欢涉及有限信息和简单计算的启发。

各种解释的关键，是把经验与预先存在的公认故事情节连接起来，以获得主管理解感。

对于相互竞争的框架，要认识到分歧产生于框架不同，无法强求用一种框架去理解和解释另一框架产生的理论和观点。

故事讲述者可以分为两派，自然语言派强调主题和语法，不求定论但求新解；符号语言派强调数学框架、假定和推导，他们追求超语言真理。

故事讲述者、组织模型建造者和组织理论家力求让诠释既贴近现实又容易理解，但这两个目标相互冲突。

故事和模型简化复杂的因果关系，减少所涉及变量数目，经常忽略二三阶效应、最小化反馈效应、掩饰时滞变异。

在熟悉框架内简化经验，是人类理解世界的基础。经验故事和模型是希望社会证实为真相的虚构。

组织故事

常见做法是，从组织生活细节中提取几个基本特征，定义成抽象概念，确定概念之间的关系，用模型的形式阐述出来。但是大多数有关组织绩效的研究没有理清绩效产生的因果结构：

- (a) 组织多大程度上吸收了过去的理解，进而大大减少了政策、实务和形工务和形式的变数；
- (b) 因果结构的复杂与用来描述果结构之观点的简单不相匹配；
- (c) 影响利润的因素，有些是不可观察的，或者同时受到利润的影响；
- (d) 大量不可控因素；
- (e) 经验样本小。

神话主题

任何通过具体化一个民族的文化理想或者表达一个民族共同深深体验到的情绪情感来取悦这个民族的真是或虚构的故事、重复出现的主题或者性格类型。

可信度与熟悉度密切相关。——论刷脸的必要性

《经验的疆界》

组织故事和模型，围绕四大神话主题而建构。

1. 理性（rationality）：人类遵循结果逻辑采取行动、为行动辩护，行动是做选择，做选择要遵循结果逻辑。基于对结果和诱因的期待采取某个行动。
2. 层级（hierarchy）：问题可以分解成一层一层的子问题，行动可以分解成一层一层的子行动。采用层级方式解决问题，就是把任务逐层分解下去，各部门平行开工，然后把成功逐层整合上去。
3. 领导者个人举足轻重（individual leader significance）
4. 历史有效（historical efficiency）：历史遵循的路线，通向唯一的均衡，这一均衡由先前条件和竞争共同决定。历史青睐那些符合环境要求的个人、组织、形式、实务和信念；竞争会确保历史的有效性；能够生存下来，说明与环境要求的匹配度较高。

四大神话主题都有反主题：

1. 理性神话-身份：个体不是遵循结果逻辑，而是把情境与身份要求匹配起来。
2. 层级神话-非层级网络：复杂的联系网络把组织中的个人连接起来。
3. 领导者个人举足轻重-复杂性：历史由多个个人的行动的复杂结合创造。
4. 历史有效-历史无效：适应是缓慢的，具有多重均衡。

这些神话，很多下面潜藏着一个更大的神话：人类举足轻重，可以通过个体或集体的智慧行动影响历史进程。

真理、正义与美

真理

经验故事和模型，不仅因为声称准确表征超语言真理而具有真理价值，而且因为创建社会秩序而具有正义价值、因为提供审美乐趣而具有美学价值。

世界太复杂，而经验太贫乏。人们往往深信广泛分享来自经验的故事，但是相信的深度、分享的广度都不能肯定地保证故事的效度。真相是模糊的。人们口中所谓的真相，不过是大多数人的共同看法。

模型建造者必须选择是建造复杂模型犯过度拟合错误还是建造简单模型犯过度简化错误。

正义

很多组织研究与其说是在努力正确反映现实（效度），不如说是在努力达成共识（信度）。组织生活的一个重要特征，是寻找具有最大可理解复杂性的故事和模型，并且努力培养能够阐述这样的故事和模型的人。

美

尼采把历史学家的工作说成是“在老主题上翻新花样，把流行小调提升成普世象征，并且证明其中存在一个深奥的、强大的、美丽的世界”。

17、《经验的疆界》的笔记-第1页

本书关注的问题：经验在智慧寻求中起什么作用，特别是在组织里？组织在什么条件下，如何从经验中学习增长智慧？从经验中学习，有什么潜力和问题？

追求智慧

智慧的两个要素，第一个是有效地适应环境。为了有效适应，组织必须拥有资源、有能力利用资源。只有少数组织存活了数个世纪（如宗教）。第二个要素是优雅地诠释经验。这样的智慧因为反思、理解并欣赏生活而伟大，并不仅仅因为掌握生活而伟大。

《经验的疆界》

###通过复制成功而学习

学习，是在观察行动与结果联系的基础上改变行动或行动规则。如果改变是改进，那么学习就促进智慧增长。

智慧适应的两种模式，第一种是“低智 low-intellect”学习，指在不求理解因果结构情况下复制与成功相连的行动。第二种是“高智 high-intellect”学习，是指努力理解因果结构并用其指导以后的行动。

复制成功的过程：1选择可选行动中的一个付诸实施，2记录结果评定成败，3复制与成功相连的行动。通过复制成功而形成的能力具有情境特殊性。

复制成功的三种机制：1试错 trial-and-error，关键策略问题是选择表面上最佳选项还是抽取几个选项进行尝试以收集更多信息。2模仿，传播过程往往趋同而非最优，能否通过模仿找到最优解，取决于学习者之间的联系网络（竞争的后果，寻找优质网络并嵌入）3天择 selection 繁殖与成功相连的属性（如规则、程序、形式），淘汰与失败相连属性，取决于一群竞争者之间相对绩效，成功者属性比失败者更可能被复制。

以上机制有一个共同的根本问题：探索（进一步了解世界，追求未知之物，尝试不同于标准流程的新做法）和开发（利用并精炼已知之物，提高效率，进行标准化、实行问责、施加控制）之间如何分配资源。

一些标准：

- 改进：平均绩效随着经验而改进吗？
- 稳定：第t次重复第t-1次选择的可能性随着经验而增加吗？
- 声誉误（reputation error）：所选选项变现绩效（声誉）是大于还是小于期望值？两者差距如何随时间变化？
- 最优性（optimality）发现并采用了最佳选项吗？花多少时间才找到最佳选项？或者，所选选项的绩效与最佳期望绩效的差距如何随着时间变化？

以上其实是刻意练习中应该考虑的评价维度。

####复制成功的问题：

- 1 历史是复杂的；
- 2 历史充满随机不确定性，组织中经常是信号弱、噪音大、样本小；
- 3 潜在结果分布受到历次所做选择以及历次变现结果的影响，例如资源消耗、优势因开发而丧失、熟能生巧。因为练习效应存在，所以通过复制成功寻找最佳选项容易掉入“胜任力陷阱”。假设某项活动的绩效由潜力和胜任力共同决定，一个潜力较低的选项会因为学习者比较擅长而胜过一个潜力较高的选项。组织经常选择缺点较多但是用顺手的老做法。——可见习惯或路径依赖如何影响学习策略的选择。
- 4.经验抽样率受样本结果影响。选择一个选项付诸实施观察结果就获得一次经验，每次经验都是深层实现的一个抽样值，与深层实现存在误差。

学习在三个层面同时发生。

- 1.学习做什么：寻找好的技术、战略或合作伙伴
- 2.学习如何做：精炼并改进在某技术、战略或合作伙伴上的胜任力
- 3.学习期盼什么：调整绩效目标——经常出问题，开始设定太高或太低后续没有调整

####低智与高智学习解释

风险承担：当期望值高于目标（收益），个体倾向于规避风险；反之倾向于寻求风险。在涉及稀有正

《经验的疆界》

面事件的案例中，因为没有经历过事件，所以个体会放松复制加大事件发生可能性的行动（例如勤奋努力）的力度。反之，长期置于危险之中但一直安然无恙，人们就会淡忘层级让自己非常忧心的危险。

18、《经验的疆界》的笔记-第3页

第一天读，2015.4.20（第一篇读书笔记开张了）

绪论，本书抽样介绍的各种观点可以归到三大不同学派。

第一个是组织学派，专门借鉴经济学、心理学、管理学、社会学、政治学、公共行政管理和人工智能学。这个学派的学者，大多是笛卡尔信徒，崇尚科学，擅长分析。

第二个是叙事学派。这个学派偏人文主义，专门借鉴文学、评论、史学、人类学、语言学、法学研究和宗教。这个学派的学者强调语言、暗喻、阐述意义。

第三个是适学派。这一学派理论性很强，只是偶尔做做实证研究。它强调有机体、物种、技术、组织、行业和社会的适应机制的性质。它大量借鉴进化生物学和心理学有关人类学的观点。

19、《经验的疆界》的笔记-第1页

梦里花落知多少

QQ群：121385006

有这样一群人

他们爱文艺、爱疯狂、爱搞怪、爱洒脱、爱自由、爱安静

在喧嚣的都市、昏暗的街道里

一个个落单的身影、一颗颗年轻梦幻的心

在这黑暗的夜空中寻觅着最闪耀的那颗星星

在这烟雾缭绕的红尘之中寻觅着最完美的邂逅

在不断的徘徊与犹豫中寻觅着最坚定的信念

20、《经验的疆界》的笔记-第57页

新事物是偏离成规定见的事物，而创造物是后来被判定为成功的新事物。

两个基本假定：大多数新想法是坏想法，没有可靠的方法预测那个新想法会成功。

###适应是新事物的敌人

复制成功导致选择趋于稳定。为什么新事物风险较大？1新事物的结果分布，平均值低，方差高；2新事物往往要求练习；3新事物的回报往往在时间上延迟，在空间上分散。复制成功可以降低想捞回损失反赔上老本的可能性，但是复制成功也意味着永久砍掉初始结果不好的选项。

故事和模型框架具有熟悉性和灵活性，会为新经验或新框架制造障碍。

适应对回报在时间上延迟或在空间上偏离本地的选项相对不敏感。这一特征是延迟满足（自我控制）和奉献满足（利他主义）问题的根本所在，也是与新事物有关问题的根本所在。

###新事物之谜

构思过程与实施过程之间存在创造性冲突，通常的担忧是，探索与开发之比倾向于过快降低，新想法因此过快被标准化。

《经验的疆界》

###理解新事物的两种理论思路

一、适应结合

假定存在某种过程，老元素相互结合产生新元素。但一直无法说明涉及哪些基本元素、结合法则以及演化过程。

二、适应低效

适应过程是想消灭错误源，但是这样做的效率并不高。适应机制改进已知之物的效率低下，所以消灭新事物的效率也低下。

笼统标签

几乎每个知识领域都为其解释不了的变异贴标签：愚蠢？疯狂？意外？天才？反常？人格、权力、领导力、文化。既然社会科学中解释不了的变异一般都很大，那么只要贴上这样的标签，不对标签指代的概念作出诠释，就能解释很大一部分变异。这种做法的存在价值就是，刺激学术发展，进而让人们少使用这样的标签。

###新事物生成机制的存活

我们可以假定，知识通过适应而积累，储存在图书馆、基因、规则和记忆中。知识通过更迭、遗忘和错误归档而丢失，不管什么时候都有很大程度的无知。有的东西，以前知道，现在不知道。另外，知识还通过其不完全可及性而丢失。有的东西，这个地方知道，那个地方不知道。即，无知的原因：1. 适应滞后；2. 知识衰退；3. 不能获取分布式知识。

适应把新事物产生机制镶嵌在高效繁殖受环境待见的属性的过程中，新事物产生机制才得以保存下来。

组织适应如何制造产生新事物的条件：

1. 成功带来组织宽容以及与之相连的控制减弱，进而鼓励尝试、避免新想法夭折。宽裕是由高效制造的，但是宽裕有助于保护愚蠢免遭消灭。
2. 管理者狂妄自大，导致他们过分支持有风险的新想法。
3. 对新想法过度乐观。

乌托邦智慧：因为迷恋理性智慧，于是迷恋抽象思维和模型产生的想法，信仰假设模型与现实情境的拟合，看好抽象思考产生的新事物。

适应的低效性产生新事物，历史的因果复杂性供养适应的低效性。

问题和假设如何演变成可用理论：实证研究，通过调查或实验反复观察一段时间；理论研究，形成一组精确的观念来阐明观察到的现象。

###新事物工程学

如何提高新事物存活率？

一个策略是想办法从大量新想法中尽早分辨出稀有的好想法。但是这个策略基本行不通。另一个比较有前途的策略是，想办法在不损害好想法之收益的前提下降低尝试新想法的成本。但是这样的组织结构或流程很难设计。一个经典的解决方案是限制新事物投资的“赌注大小”，进行小规模试验粗略评价新想法的好坏，随后增加初步被判断为成功的新想法的投资，达到节约成本的目的。

《经验的疆界》

组织的问题就是如何做到：既维持足够强的本位主义，以供养多学科知识系统，又保证足够多的跨部门联系，以分享观念和事物。在一定程度上，组织在集权与分权之间循环的历史就是一首歌，吟唱着“在边界的短期局部成本和长期整体收益之间寻找一个永久平衡”，这个工程是多么的艰巨。

21、《经验的疆界》的笔记-经验的疆界-个人版

这本书，使我对学习，有了更新的认识。

一直以来，我未能平衡探索和精通之间的问题，我认为知识是即时的，知到即是要做到。但这种观点，在面对不确定的现实时，却将我逼至一种恐慌之中：不断的去寻找新的办法，来使自己不那么“落伍”。但实际上，这依旧是狗熊进了玉米地，我以获得新知识时，那暂时的新奇感来派遣我自身的不安，却忘记了知识的厚重，和从理解到精通之间，所需要花费的时间。

为此，我必须要谢谢马奇老爷子。所以我写下了我的第一篇书评。希望能回避经验的模糊性，和解释的随意性的问题吧。

我想尝试将马奇老爷子书中所说的推广至个人，所以我所想要解决的问题，是：个人如何自经验中学习？

学习的渠道，被我分为两种：直接和间接，而我所理解的经验的定义也构筑于此：亲身经历的，被称为直接经验；而自长辈口中传授，自书中所得的，就是间接经验。这两者方式，分别对应各自的问题。

首先是直接的：

1. 无自父母，还是长辈那，我们都应该听过，无论是他们自身还是朋友的经历，以此为论据，告诫我们一些子道理。但问题很明显，样本容量太小，以偏概全。

2. 但这同样是人身上最为正常的第一反应，眼见为实，毕竟某些事，只有亲身经历了，才能有更多的感触。由此，也造成了人在下次选择中，评判的权重会有很明显的个人色彩，也即偏见，甚至自负。

因为人毕竟只有两条腿，踏不完千山万水，所以，我们主要还是自间接经验中学习。

但间接经验同样存在困境。而首当其中的，便是，我们在面对着一个在不断的加速发展的世界。

在这个背景下，所有间接经验，无论是自学者的总结，还是来自父母传授的价值观，都面临一个问题：来自过去的经验，学说，智慧，适合于将来么？

由此产生一个问题：何种经验，是有效的？解决这个问题，我的办法是：寻找最为古老的经验，保证一个“不错”的解。因为某种学说，如儒家，在经过长时间的检验之后，他必然存在某种合理性。甚至这种学说本就参与了对大环境的构建。所以这种学说能够保证“不错”，但毕竟并非“正确”。

还有，我们在使用经验时，或者在对他人提议的搪塞时，总会有一种疑问：这种方法，适合我么？由此，产生了经验的适配问题。这就需要人对自身及所处环境和对经验来源对象及他所处的环境有足够的了解。

所以，认识你自己，是自经验中学习的前提，因为只有足够了解自身之后，才能明白自己适合什么，不适合什么。

然后，保持一颗赤子之心，自己认真的去观察，去理解这个世界。毕竟，间接经验的质量受制于阐述者的认识，和自身对经验的理解，而唯有亲身体验过，才能理解的更为丰富。

最后，保持开放的心态，不断的提升自己，扩展自身的理解里，丰富的人的世界必然更为丰富，也即是能够提取出更多的信息。所做的分析也就愈发的贴近现实。

22、《经验的疆界》的笔记-第51页

我们如何评价契诃夫所讲故事的可信度？评价方式与评价威克所讲故事可信度的方式不同吗？可信性与艺术性截然不同吗？与讲述技巧呢？什么是经验数据，计算可信度时如何参考经验数据？可信度可以与兴趣和意识形态分离开吗？与熟悉度呢？本书的目的不是假装解决这些问题。尽管人们付出了不懈的努力去解决这些问题，但是这些问题好像没有丝毫的解决痕迹。本书的目的是指出，人们永远不可能达成共识说：组织研究所提故事和模型的可信度高于（或者低于）小说家，或剧作家所讲故事的可信度更高。

23、《经验的疆界》的笔记-第6页

24、《经验的疆界》的笔记-第49页

在现实生活中，比较典型的情况是，真相是模糊的。人们口中所谓的真相，不过是大多数人的共同看法。这种情况的问题比上面提到的《皇帝的新衣》更为严重。在世人普遍认为世界是圆的时候，如果亲身经验告诉我们世界好像是平的，那么我们要怎么办？在世人普遍认为吸烟有害健康的时候，如果亲身经验告诉我们吸烟似乎让我们觉得好受了一些，那么我们要怎么办？

.....同样的，经济学教授向经济学学生保证，尽管直接经验有时似乎并不符合教材中的经济学模型，但是问题更可能出在他们的观察或诠释上，而不是出在模型本身。

以上断言颇具教育性，也唤醒了我们儿时的记忆：物理实验课上得到的结果不好，说明我们的实验技术不合格，而不是理论有错误。然而以上论断既难进行实证效验，也难从公认假定推导出来。以上断言隐含着某种“中央极限定理”：反映在典型故事之公认框架中的经验汇集，会减弱对直接经验的诠释造成干扰的随机噪音。然而，要推导出这一结论，需要很多很多的假定，还需要这些假定非常非常地可信。

25、《经验的疆界》的笔记-本质内容

经验可能让信心的增长快于能力的增长，而且让尝试过早结束。结果经验丰富的人对自己所提建议的把握往往高于自己所提建议的质量。

《经验的疆界》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com