



求生与求兴

▣ 杨斌

约翰·科特教授在他 2021 年的新书《变革正道》（《Change》）中，从人类天性、神经系统本质的角度，引用了很有启发性的一对概念：英文是 Survive 和 Thrive，中文翻译我们斟酌信达，定为：求生、求兴。

你可以把求生和求兴形象地理解为两个雷达频道。求生频道聚焦控制着我们的环境风险，由人类早期多是对生存威胁的警惕一路发展而来，而今，求生频道的焦点包括对职业、权力、利益、关系的各种损失和危害，一旦触发报警，信号就会立即激活交感神经，分泌肾上腺素，切换到“战斗模式”，专注在消除这些威胁上。其间，无暇他顾，直到报警信号解除，才会重新放松下来、冷静下来，恢复更多更宽的信息收发通道。

求兴频道则是面向机会探寻的，具有较强的发散性，当机会出现、信号激活时，我们的能量虽然会增加，但不会急剧增长达峰。求生频道激活的多是焦虑、恐惧或愤怒的情绪，而求兴频道充盈着的则是激情、自信与好奇的能量；求生收缩着关注范围，求兴拓宽了视野半径。这种积极的情绪让我们拥抱着协作、创新和变化，增加着的能量所带来的某种亢奋可以持续较长时间而不觉疲惫。如果以很多人都熟悉的优势、劣势、机会、威胁，也就是 SWOT 分析这个粗放框架的角度，求生频道容易全脑全身

都是劣势与威胁，求兴频道则满眼满心充满优势机会——满眼，是因为人们看到他们希望看到的；满心，是因为人们将看到的解读为他们想要的、相信的。

人的求生频道的进化，不算很顺利。从农业社会、工业社会发展到信息社会，发展至今，最值得关注的，就是整个回路大大延长，不再能快起快落，疾放疾收。当威胁发生、触发报警时，因为问题的综合性、风险的多元性，以及组织的复杂性，不再能够像人类早期那样能够快速解决问题、消除影响而尽快还原。常常见到的情况，就是求生状态会持续相当长的一段时间，高度警惕导致的能量消耗，甚至会进一步带来过度紧张，情绪上反映出来则是异常疲惫、心烦意乱。于是，只想尽快解决问题，退而求其次，而不得不以问题的局部解决，相当多的时候是症状解而非系统解的方式，来谋求权且能将求生频道关闭。

这也解释了，为什么很多外界关注并不大的僵旗滞顿，比起因为全社会关注的因具体事件而触发的急迫危机，带给组织及其领导者的长期实际影响还要大——事“急”迫使立断，势“积”却常拖延，于是就困溺在某种求生主导的状态中无法自拔。科特教授认为当前世界的一个基本现实就是，当我们希望引领成功的变革时，就要懂得求生与求兴这两个频道的切换逻辑，尊重并加以利

■ 作者简介

杨斌，清华大学副校长、教务长，兼任清华大学深圳国际研究生院院长。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《要论》《教导》等。

用,既要防止求生频道过度反应、挥之不去,又要有节奏地激活更多组织成员的求兴频道。

组织成员在求生与求兴频道间的切换,对变革走势乃至成败有多要紧?可以有很多细致的分析。求生频道激活中的组织成员,常有做得最好也只能是零分之感,常有命运掌握在他人或(较差的)运气手中之感,常有与邻为争、你输我(才能)赢之感;而只有求兴频道的打开,才能看到奔头盼头,才能开拓思路敢放手去搏,才能无畏(藐视)风险拥抱团结。尤其是在很多变革都会经历绩效先下行再恢复最终超越的那样一个勺形走势,鼓舞人们与变革同心同行,除了靠对领头人的信任之外,很关键的是如何让大多数人的求兴频道激活——包括让人们看到(也许是)因为变革而已经带来的积极成果,让前途的不确定性更多地呈现为一种跃跃欲试,一切仍有可能。

求生、求兴的两分法难免让人觉得有些“粗暴”,但对于我们思考“变革”问题还是颇有启发性的。事实上,科特教授最早提出的“变革八步”,第一步就特别强调“紧迫感”的激发对于全体组织成员投入变革的极端重要性,并在《变革之心》中特别突出了如何能让人们(尤其是中层管理者和广大基层成员)“(亲眼)看到、(用心)感受到”而

不只是“(看数)分析、(用脑)思考”,对于激起“我们得要变革”的主动性、主人公意识(是我的事儿,从我做起),意义是完全不同的。高深的道理,详细的数据,在鼓舞群众投身变革上,很多时候是比不上具有激发性的场景、戏剧性的故事和冲突性的事件的。

教课时我常以“远水”和“近渴”与“人”和“事”所切成的四象限,来启发管理者审视近渴对远水的排斥、削弱。以业绩表现、组织发展和创新探索三维坐标系所组成的空间中描绘公司定位时,很多企业家也意识到业绩表现主导下的求生压力,怎样消耗着公司在人的“新民”和事的“新路”上的求兴投入。也许你还可以联想到柯维的“七个习惯”中的重要与紧急之别,其普适性可不仅仅关于时间管理。

殊途同归,诸法如一。求生激活的“我得”(注意这个发音是[děi],不得不之意)巨大,而求兴才会给予“我愿”更多可能。求生求救于更多专注权宜计算的分析与解决,求兴开放了拥抱长远想象的尝试与探索。按照詹姆斯·卡斯(James P. Carse)教授的区分,求生是一场有限的战斗,求兴则是一场无限的游戏。求生以结束为目的,求兴以永续为羽翼。求生以重拾稳定为安,求兴以打破现状为好。

科特教授在《变革正道》一

书中举了相当多的企业案例,很多是他和自己咨询公司的客户或研究对象,成败都有(我数了一下,失败的还多一些)。他以这些变革实践的例证试图揭示,在变革中我们怎样不知不觉地就沉潜到了求生频道中,数字化转型、业务重组、收购兼并都是如此,而如果不能以有效方式缓释节制(常过度的)求生,激活促进(休眠中的)求兴,那么难有长期来看、全局而言的善变善成。如何做到这一点,科特教授也提出了一些带有领导力意味的建议。而这些建议的本质是:读懂组织,读懂人性。

在《变革正道》一书中,科特教授特别谈到了日益发达的社交媒体对于求生频道的触媒作用。人们越来越频繁地被各种来自全球全时区的自增强性的负面信息所羁绊,求生雷达长时期处于高度警戒状态,会导致人们的健康(特别是心理健康)遇到难以摆脱的困顿,对人们的基本认知倾向产生很深远的刻划。

从个体而言,这样的求生与求兴的“透镜”思考,也有难得的反躬自省的意义。当我们被锁定在求生频道所主导的氛围中,就需要主动突破,找到破冰的方式来调节以平复,乃至结束,尽早切换到自己的求兴频道,只有这样,我们的未来才有更多变革、更多积极的可能。毕竟,人生的价值,不在于求生。📖