

FRAMERS

經理人
新書快讀

《造局者》

簡報製作：經理人月刊編輯部

FRAMERS



庫基耶

Kenneth Cukier

《經濟學人》雜誌資深編輯、《大數據》作者之一。

圖片來源 / Joi Ito via flickr



麥爾荀伯格

Viktor Mayer-Schönberger

英國牛津大學網路研究所教授、《大數據》系列書籍的作者。

圖片來源 / Joi Ito via flickr



德菲爾利科德

Francis de Véricourt

歐洲管理科技學院教授，專精於管理科學和機器學習。

圖片來源 / INSEAD Knowledge

FRAMERS

何謂思考框架？



何謂思考框架？



- 人們思考時會運用「心智模型」，幫助我們歸納類推，理解局勢、預測事情的發展。
- 思考框架就是我們選擇的心智模型，決定我們如何理解世界和行動方案。

FRAMERS

思考框架就像是某種地圖

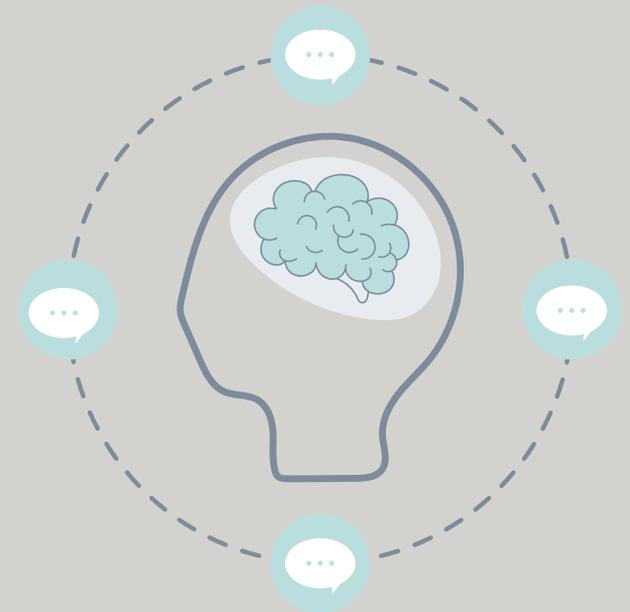


- 「XY直角座標圖」，可以告訴你兩個點的相對位置和距離，但無法呈現出高度。
- 「座標圖」可以告訴你山頂在哪，但無法告訴你要走多久。
- 「等高線圖」可以告訴你山勢走向。
- 在城市裡移動，「大眾運輸路線圖」可以帶你從A點到B點。

「哪種地圖最好？」這個問題沒有意義。不同的地圖就像是不同的思考框架，各有適用情境，但沒有誰一體適用。

思考框架沒有對錯

- 我們都習慣使用過去用過的框架。沿用有效的框架很明智，但是如果情況改變了，我們就應該找檢視、找出更好的框架。
- 學會建立思考框架（framer，造局者），才是決定與行動的基礎。



FRAMERS

FRAMERS

運用思考框架的 基本原則？



應用思考框架的3要素

1 因果思維

2 創造反事實 (counterfactual) 的能力

3 為想像力訂出適當的限制條件

FRAMEWORKS

因果思維

人類習慣使用因果思維，預測未來的發展。

掌握因果關係就像得到一項工具，可以快速判斷和決策。

為什麼人類能發展出因果思維？

認知利基：具備抽象思考的能力、有文法的語言、以及社會的社交傾向分享想法。

文化利基：人必須合作得更有效率，需要複雜的社會互動，讓團隊朝共同目標邁進。

因果思維的優勢與缺陷

因果思維要求一切
「說得通」，讓我們
得以歸納類推，也
讓我們得以學習。

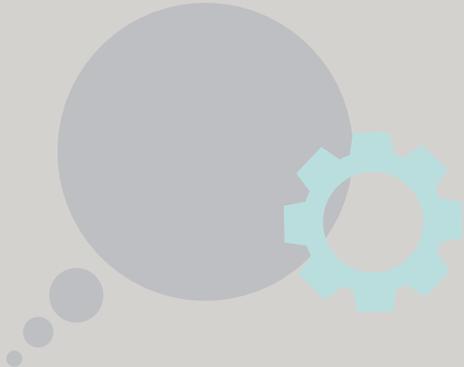
但太強調
因果思維
的話……

倒果為因，把
相關性誤認
為因果。

FRAMEWORKS

2 創造反事實的能力

- 想像「如果...會怎麼樣」，能看得比現實更遠。
- 構思各種事實的反事實，就像是醫生面對一個新病人，不斷提出各種可能的疾病推論，然後針對推論進行實驗驗證，記錄這些測試對病人造成的影響。



例如：哈佛的「案例教學法」：設計經典的法律情境，由學生來「陳述案例」，提出各種假設。

反事實能力的優勢

- 與「因果思維」（認為只有一種可能性）抗衡。
- 針對各種現實，再提出各種原因，避免匆促下結論。
- 在討論各種原因與假設的過程中，需要運用我們的知識，比方應用不同領域的思考框架，更容易得出創意的解決方案。



3

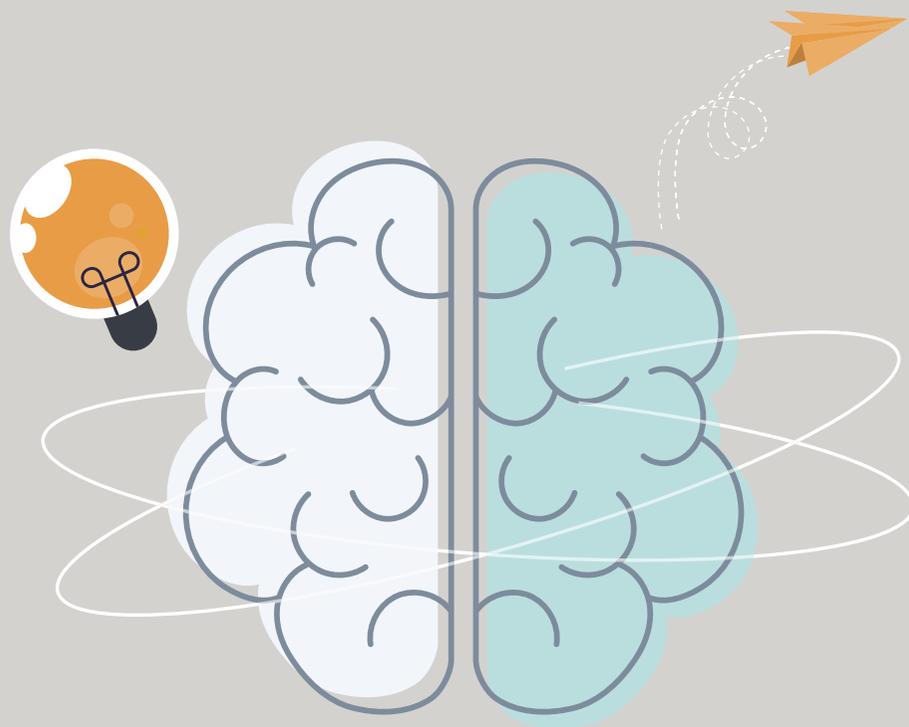
為想像力加上限制條件

要避免我們想像力太天馬行空，必須懂得加上限制條件。
讓反事實有一定的樣貌，在一個範圍內釋放創意。

限制分為2種

硬性限制：固定不變，是心智模型的中心原則，放棄限制就等於放棄模型。比如採用財務觀點，會計就是模型的中心原則。或者像是訓練機師的航空模擬器，就必須遵守空氣力學原理。

軟性限制：可以調整改變。



FRAMEWORKS

善用3種軟性限制

- **1.可變性原則：專注在自己可以改變的項目**

例如：哈佛的「案例教學法」：設計經典的法律情境，由學生來「陳述案例」，提出各種假設。

- **2.最小變動原則：目標讓變動愈小愈少**

- **3.一致性原則：各項限制條件不應該互相矛盾**

例如，假想未來時，應有一致的世界觀。

FRAMEWORKS

FRAMERS

運用思考框架的步驟



1

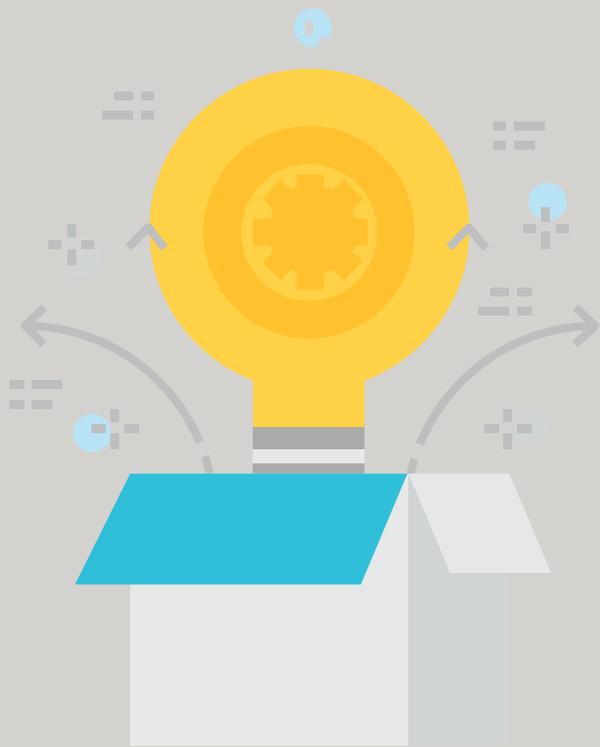
從既有的框架庫挑選

- 檢視既有框架，找出適合的，就像是找路時，選取合適的地圖。
- 了解各框架的價值，數量跟差異性也一樣重要。
- 巴菲特的合夥人蒙格認為，人的腦海裡需要備有各種思考框架。但寧願有7種不一樣的工具，也不要700把錘子的工具箱。



2

應用原本在其他情境的框架



- 經濟學上的均衡、彈性、流動性等名詞與概念，許多借用自物理學。
- IKEA借用平價服飾的框架，套用到家具業，改變過去家具的銷售方式。
- 要勤於認知採集，看別人如何建立對問題的思考框架，再收歸己用。

3

發明一套新的框架

- 心胸開闊、敢於接觸陌生事物，放下既有的觀念與假設，才能抓住新的可能。
- 當前面的方法都不適用，需要另啟思考框架。

以往攀登聖母峰採用的是「極地包圍法」：帶著氧氣瓶、有後勤補給、沿途許多基地營。

2位在阿爾卑斯山脈長大的登山者，改以「阿爾卑斯式」登山，輕裝簡便、快速登頂。從第四基地營出發，登上聖母峰，來回只花9小時，為挑戰聖母峰的人另啟思考框架。



另起思考框架的阻礙

- 要掌握新的心智模型，得付出一定的努力
- 放下熟悉的事物很困難
- 要有適合當時情境的框架，還要能達到目標

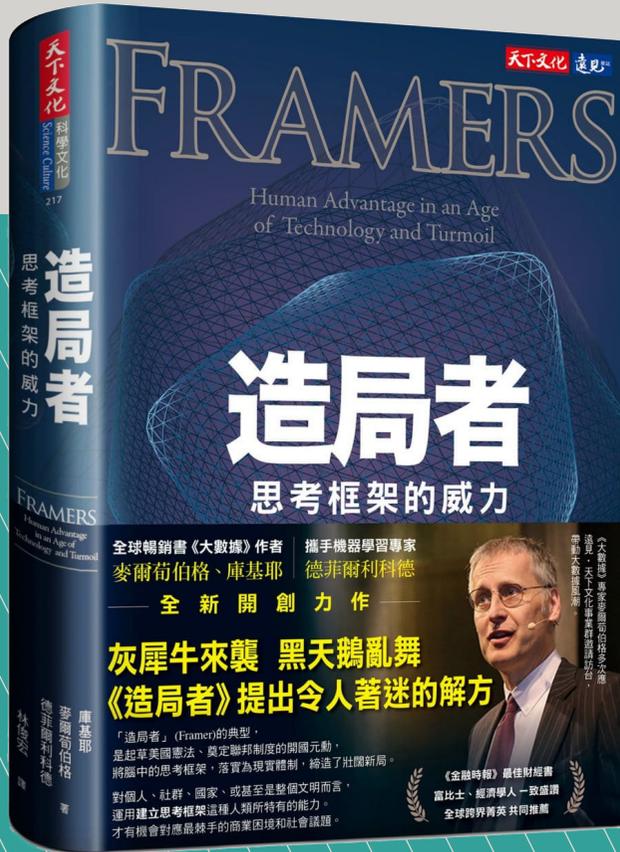
FRAMERS



**如果培養出思考架構多元性，
就能讓各式各樣的觀點繁榮興盛。**

FRAMEWORKS

FRAMERS



Buy Here



出版社：天下文化
出版日期：2021/07/29
作者：庫基耶、麥爾荀伯格、
德菲爾利科德