



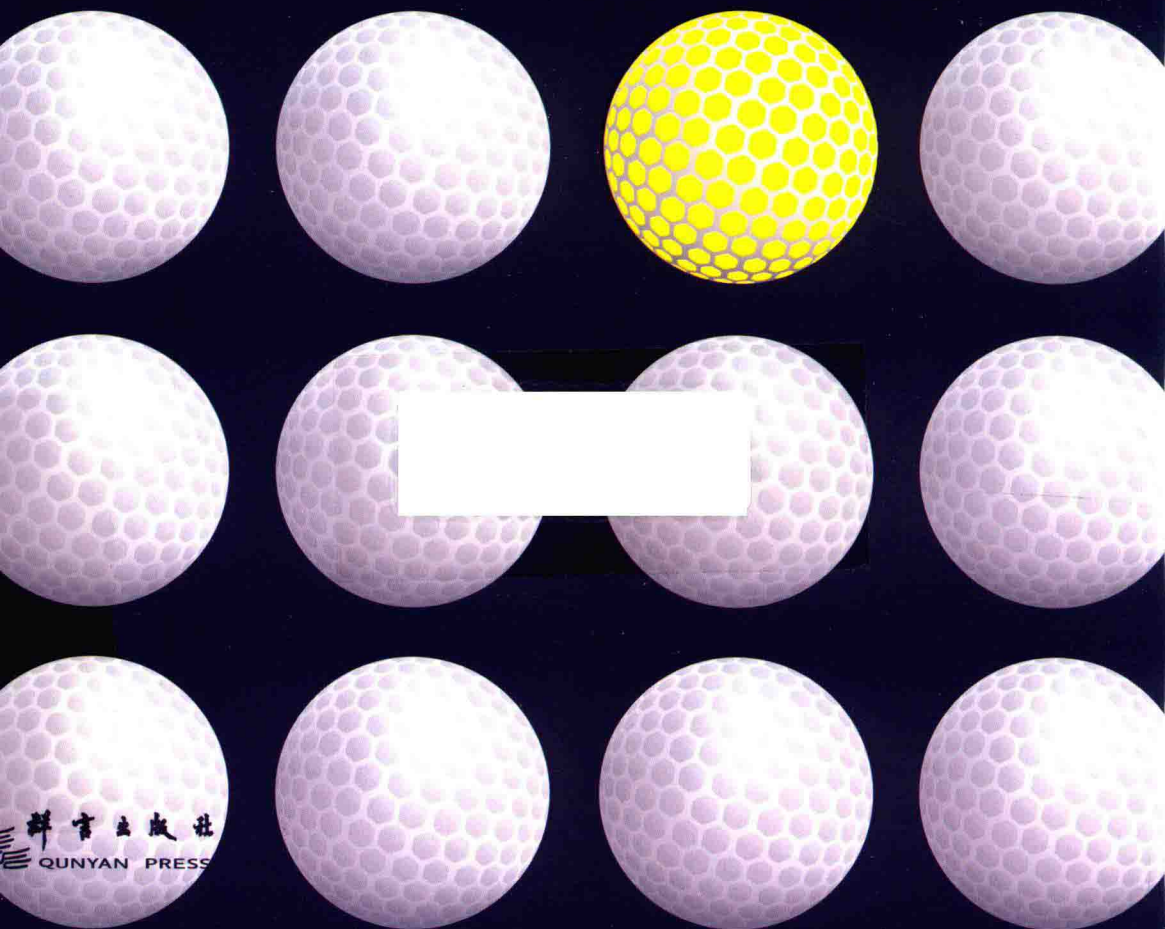
点燃思维火把，提升思维空间，像哈佛精英一样思考、学习，快速做出最明智的决策。

不失误的大脑决策术

哈佛精英最擅长的360°全维思考法

韦秀英 著

跳出决定的本身，注重决策的过程
掌握决策的智慧，学会智慧地决策



群言出版社
QUNYAN PRESS

哈佛精英最擅长的360°全维思考法

不失误的大脑决策术

韦秀英 著

群言出版社
QUNYAN PRESS
· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

不失误的大脑决策术：哈佛精英最擅长的 360°全维
思考法 / 韦秀英著. --北京：群言出版社，2016.3

ISBN 978-7-5193-0045-6

I. ①不… II. ①韦… III. ①思维方法 IV. ①B804

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 030197 号

责任编辑：陈赫男

封面设计：仙境

出版发行：群言出版社

社 址：北京市东城区东厂胡同北巷 1 号(100006)

网 址：www.qypublish.com

自营网店：<http://qycbs.shop.kongfz.com>(孔夫子旧书网)

<http://www.qypublish.com>(群言出版社官网)

电子信箱：qunyancbs@126.com

联系电话：010-65267783 65263836

经 销：全国新华书店

法律顾问：北京天驰君泰律师事务所

印 刷：三河市祥达印刷包装有限公司

版 次：2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

开 本：710mm×1000mm 1/16

印 张：17

字 数：218 千字

书 号：ISBN 978-7-5193-0045-6

定 价：36.00 元



【版权所有，侵权必究】



前言

INTRODUCTION

人类的大脑并不是一个等待被填充的容器，而是一支等待被点燃的火把。如果我们能够点燃思维的火把，一定能够像哈佛精英那样思考、学习、做决策，让自己更靠近成功。

哈佛大学拥有三百多年的建校历史，是世界各国精英学子的梦想殿堂。如果你对哈佛大学有一定的了解，就一定知道这里曾经走出过 8 位美国总统、数十位诺贝尔奖获得者、数十位普利策奖获得者以及各个领域的顶尖人才。这些杰出的哈佛人都有一个共同的特质，那就是拥有良好的思维能力，并且懂得如何在人生的重要时刻做出最正确的决策。

现代科学研究发现，普通人的大脑细胞只被开发了 3% 左右，就算是伟大的爱因斯坦，也只开发了大脑细胞的 30% 左右。所以人类还有很大的潜力去提升自己的思维空间，哪怕是微小的 1% 的增加，也能够带来意想不到的变化。当你拥有哈佛精英那样的 360° 全维思考能力之后，就能够轻松应付人生中的所有决策，并且有效降低决策的失误概率。那么，什么是决策呢？决策就是决定的策略或方法。我们思考的最终目标就是对所处情况有



一个清晰的了解和认识,并且以此作为自己的行为指导。比如你正需要面对一些紧迫的问题,容不得任何的拖延与等待。这时候你就需要对当前的情况进行正确、恰当的分析,迅速理解所处的情况,从而像哈佛精英那样做出最明智的决策。

我们看到,哈佛精英们在做决策时,要比一般人的正确性更高。比如世界超级富豪比尔·盖茨决定投身电子计算机领域,才建立了强大的微软帝国;马克·扎克伯格决定拒绝雅虎的高价收购,并且坚持自己的研究成果,才有了享誉全球的 Facebook;另外,泰勒·本一沙哈尔决定潜心研究“幸福学”,才让更多人了解到“幸福”的真正含义,也让“幸福学”成为哈佛学子最喜欢的课程。这些哈佛精英的亲身经历都告诉我们:一个人的思维能力对于决策过程是多么重要!如果你的思维过于僵化,不懂得变通的艺术,那么决策失误也是必然的事情。美国心理学家斯宾塞·约翰告诉我们:“要做出一个更好的决策,首先要停止执行一个错误的决策。”虽然我们无法让自己每时每刻都做出最好的决策,可是为了让事情往更好的方向发展,我们应该像哈佛精英那样思考,尽量减小决策失误的概率。

现实的情况却让人担忧,因为许多“正常”的决策者都做出了“傻瓜式”的决策。为此,我们必须学会训练自己的思维能力,要像哈佛精英那样去看待决策、做出选择。本书就是一本关于决策的书,书中以哈佛精英的真实案例为切入点,融合经济学、决策学和客观常识领域的一些真知灼见,以清晰易懂的方式展示出来,深入浅出,发人深省。书中并没有谈论一些深奥抽象的大道理,而是以最简单的方式告诉读者如何训练自己的思维能力,如何做出最正确的决策。无论你是在计划换工作,还是在为自己的公司制订战略方案,或者正在为某些艰难的选择而犯愁,本书都能够给你正确的指引,也为你的思维锦上添花!

如果人生是一个不断做选择的过程,那么选择本书就是最正确的决策。



前言 /1

第一章

谁掌握思维的杠杆，谁就能撑起整个地球 /1

决策，其实就是在赌未来 /2

你的影子在哪里，取决于你如何勾画 /7

控制你的左脑和右脑，培养快速推理能力 /11

知道自己能做什么，比想做什么更重要 /14

优秀的决策者都有共同的特质 /18

迅速找出自己的决策优势 /22

第二章

突破“既定印象”，超越一切常规 /25

其实，你只能依靠改变 /26

抛开“经验法则”，人生随之改变 /30

具有破坏性和毁灭性的刻板印象 /34

如何克服对不确定性的恐惧 /38

学会从偶然因素中辨别关键因素 /41

天才的直觉，帮助你超越一切常规 /45

转换思维，看到不一样的风景 /50



第三章

思维收敛，就是从核心解开问题的症结 /55

- 从“称出地球的重量”想到的 /56
- 层层剥笋，找出解决方法很简单 /60
- 提高识别能力，根据目标进行判断 /64
- 养成专注的习惯，你就能得心应手 /67
- 集中目光，培养“透过现象寻找本质的能力” /70
- 承担风险，做决策不能一味求稳 /74

第四章

人生的倒后推理：找不到解决办法，不妨改变问题 /79

- 答案可能在事物的另一面 /80
- 反转你的大脑，探寻逆向可能性 /83
- 一味走别人的路，却把自己的路堵死了 /86
- 找准人性的弱点，解决问题很简单 /90
- 快速推理：从混乱中创造秩序 /95

第五章

减掉繁杂，解决问题的奥妙就在“加减”中 /99

- 在事实面前，想法越多烦恼越多 /100
- “1+1”的结果远远大于2 /103
- 难啃的骨头，不妨分而“食”之 /107
- 大舍才会有大得，不舍则不得 /111
- 运用人生加减法，掌握人生主动权 /115
- 减掉繁杂，学会简洁地阐述问题 /118
- 最简单的方法，就是最聪明的方法 /122
- 利用正面心像，诱发思维的活力 /126

第六章

换个地方打井，试着从另一扇门进入 /129

- 请让你的思维趋于灵活多样 /130
- 正确的答案并不是只有一个 /135
- 找准特殊的点，去开辟新的方法 /138
- 千万别忽视那些看似无关的事物 /142
- 换一个角度看问题，需要睿智和勇气 /146
- 悲观者以为全世界都是自己的敌人 /150
- 抓住“黄金时段”做好决策 /153

第七章

并非事事都在掌控中，千万别为巧合加注意义 /157

- 如果早知道，就不会发生了 /158
- 别让周围的环境干扰了你的判断 /162
- 预防错觉的方法，只有一个 /166
- 准确与自信并无关系：自信有时并不靠谱 /170
- 错觉会让我们偏离效益最大化原则 /174
- 詹森效应：关键时刻的判若两人 /179
- 危机降临时如何随机应变 /183

第八章

选择性偏差，让你对改变事情结果的细节视而不见 /187

- 别让偏见和谬误欺骗了你的眼睛 /188
- 你该如何避免“获得性偏见” /192
- 先入之见：对模糊、不一致数据的偏颇评价 /196
- 歧视行为与好人的内群体偏好 /199
- 认知错误甚至让人对真相视而不见 /203
- 从观察到想象，改善我们的自然注意力 /207
- 做决策要果断，而不是犹豫不决 /211



第九章

专家的殿堂正在倒塌，请坚信：愈自由，也就愈自信 /215

态度和态度的改变：影响思维和情绪 /216

拒绝顺从并质疑权威，做真理的守护者 /220

成为智者，学会如何挑选专家 /224

反问与抽离，拒受其他信息的干扰 /227

数据重要性，你要时刻睁大双眼 /231

信息偏离也会影响你的决策 /235

第十章

反直觉的决策，是我们真正要面对的挑战 /239

被驯化的大脑：大脑如何帮我们做出决策 /240

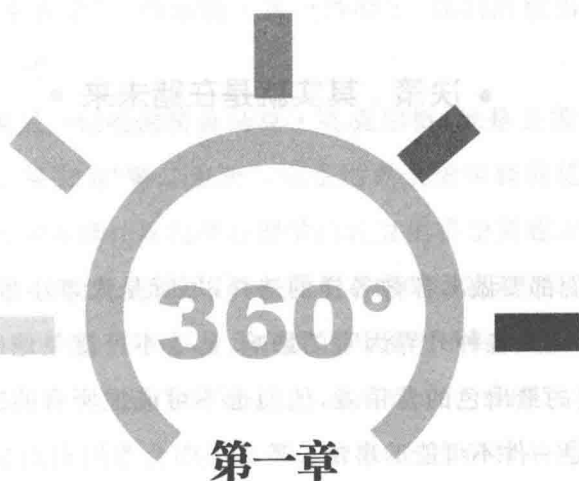
“滑翔能力”是基础而非全部能力 /244

相信你的灵感，但要练过才行 /248

当积极反馈占主导，你该怎么办 /252

结果正确，但不能说明过程合理 /256

是谁在控制你：“我”和“大脑”的区别 /260



第一章

谁掌握思维的杠杆，谁就能撑起整个地球



● 决策，其实就是在赌未来 ●

每天，我们都要做出各种各样的选择，不管是大事小事，总会受到个人偏见、好恶、情绪及各种外界因素的影响，从而不可避免地出现决策失误的情况。我见过的最出色的营销者，他们也不可能把所有的决策都做到完美无缺，这几乎是一件不可能的事情。

哈佛心理学将决策定义为个人主观行为，即在接受各种信息之后对当下情况做出评估，然后对自己最有利的方向做出选择的趋向性行为。在复杂多变的商业社会，因为选择失误而导致的决策错误屡见不鲜，人要面对各种各样的选择，要做出各种各样的决定，而这些决定将直接影响到人们的未来——正确的决定成就人生的辉煌，错误的决定让人万劫不复。这样说来，没有什么比决策力更影响我们的生活了，甚至我们现在所得到的一切，包括成功或失败，都可以追溯到我们之前所做出的决定。更重要的是，我们的未来，无论是目标还是梦想的实现，都取决于我们是否拥有出色的决策力。由于大大小小的决策充满了不确定因素，所以决策其实就是在赌未来，成功与否可能在于你的一念之间。

既然决策如此重要，那么有没有什么方法能够帮助我们做出更好的决策呢？现代经济、行为、心理学科的一些研究论证策略确实能够帮助我们减

少个人偏好的消极影响，从而引导我们做出更好的决策。不过，从人们的懊悔概率来分析，大多决策都属于缺陷型。这种决策失误不仅仅出现在普通人身上，即使那些创建商业帝国的行业巨头，也有做错决定的时候。当然，也有在决策方面做得十分出色的人，比如哈佛精英们，无论是超级富豪比尔·盖茨，还是“幸福学”导师泰勒·本一沙哈尔，他们所做出的决定，都成就了他们伟大的一生。

这里，我想说另一位哈佛精英马克·扎克伯格，他是美国社交网站 Facebook 的创始人，被誉为“第二盖茨”，也是世界上最年轻的亿万富豪之一。当年，还在哈佛大学主修计算机和心理学的扎克伯格想要建立一个网站，用于哈佛学子间的互动交流，于是用了一周左右的时间就建立起这个名为 Facebook 的网站。网站刚一开通，立即得到了哈佛学子的大力推崇，几周内就有将近一半的哈佛学子注册为网站会员，通过这个免费的网络平台发布自己的最新动态，寻找志同道合的朋友等。后来，扎克伯格的网站不断壮大，发展前景无可限量。2005 年，MTV 网络希望以 7500 万美元的价格收购 Facebook，扎克伯格选择了拒绝，这是他人生的第一次重大决策。随后微软和雅虎给出了更高的价格，都被扎克伯格婉言回绝了。2006 年，雅虎前 CEO 特里·塞梅尔找到扎克伯格，想以 10 亿美元的价格收购 Facebook，扎克伯格却笑着说：“这不是钱的问题，它就像我的孩子，我希望把它养大，看着它成长。”

扎克伯格做出的决定无疑是正确的，因为当时的 Facebook 正处于高速发展阶段，如果因为各大网络巨头的高价收购而选择放弃，无疑是不明智的。可是，我们可以做出一个假设：如果几十年后各种新型网络平台不断出现，Facebook 渐渐失去了创新性和竞争力，甚至面临着被淘汰的风险，那么当年扎克伯格做出的决定又是否正确呢？显然不算，因为决策具有一定的时限性，人们可以预测未来的发展趋势，却无法保证它的准确性。这种不确



定性让决策拥有了更多风险,有时候我们甚至不得不“赌”一把,只有未来才能找到答案。

2015年,美国管理协会做出的一项调查表明,美国商业人士在决策方面的失误概率约占50%左右,这样的决策失误率不免让经济学家对美国未来的经济产生反思,虽然决策失误率高是一个糟糕的事实,不过美国的经济依然如此成功,这也是值得美国人骄傲的地方。要知道,国家在政治、军事及经济上做出的重大决策,将直接影响到整个国家的命运;企业高管在未来规划、合作竞争及内部改革上做出的重大决策,将关系到整个企业的存亡;个人的重大决策也是如此。如果你想成为一名优秀的决策者,那么最好能够像哈佛精英那样转换思维,把自己的目光从决定本身转移开来,更加注重“做决定的过程”,这样你才能够对自己的决策力倾注自信,也更少出现决策失误的情况。国际首席商业谈判大师罗杰·道森在一次公开演讲中说:“决策的影响力是巨大而深远的,它关系到你的未来,左右你的一生。”罗杰·道森深受哈佛学子的喜爱,他的著作也是哈佛大学指定的必读书目。为了更好地说明决策对于未来的影响力,罗杰·道森列举出以下三种情形——每种情形都需要当事人做出选择,而最终选择又将影响到他未来的人生走向:

1. 一位意大利商人终于等到了一个绝佳的商机,为此他必须前往加利福尼亚奋斗至少五年时间,这样做肯定会获得事业上的成功,不过这也意味着他必须和自己心爱的妻子、两个可爱的女儿分开至少五年的时间,对此他不知道如何选择才是正确的。

2. 一位住在旧金山的全职太太打电话告诉罗杰·道森,她的丈夫将被公司调往圣地亚哥工作,他可能会在那里待上一年或者更长的时间,然后公司会给他升职,并且调回旧金山海湾地区的总部工作。这位全职太太感到十分为难,不知道应该卖掉旧金山的房子,和丈夫一起搬到圣地亚哥,还是应该在旧金山等他回来?

3. 一位大学刚毕业的年轻人想要创业，经过百般折腾，终于找到一位“感觉还不错”的商业伙伴，可是他认识这个人的时间又不长，不知道这个人是否值得信任，这可如何是好？

罗杰·道森认真分析了以上三种情形，并针对每一种情形给出了自己的建议，比如在第一种情形中，那位意大利商人需要把自己的决定做出正确的归类，他所面临的并不是一个“非此即彼”的选择，而应该发散自己的思维，想出更多更有创造力的方案。如果选择和自己的亲人分开五年时间，那么他将错失人生中很多美好的东西，所以他要思考的并不是要不要离开自己的家人，而是如何带上自己的家人一起搬到加利福尼亚去。

第二种情形可能更严重一些，因为对于一位全职太太来说，让自己的丈夫独居一年或者更长的时间，很有可能会让自己的婚姻陷入危机，所以在权衡未来得失之间很容易就做出了更符合逻辑的决定，而不是在犹豫要不要随丈夫一起去圣地亚哥。

最后一种情形简单明了，那位正在创业的年轻人面临的选择并不是信任与否的问题，而是愿不愿意承担风险的问题。如果直觉告诉他，那位商业伙伴是不值得信任的，那么就应该听从自己内心的声音。其实，在找到真正信任的合作伙伴时，内心根本就不会犹豫是否应该去信任，也不需要做出选择，而是直接付诸行动了。

其实，无论做出怎样的决策，都有可能对我们的生活产生负面的影响，尤其是在缺乏决策力的情况下，我们不仅无法拥有清晰的思维，还无法理清自己的真实感受，甚至无法理解自己。由于决策本身会牵扯到很多方面，所以任何一个决策都是在“赌未来”。

决策对于未来的影响力究竟有多大？请你认真思考以下几个问题：

1. 如果你选择在高中毕业之后去参加工作，而不是上大学，你的人生会是怎样？



2. 如果你选择和自己的初恋结婚,而她并不是你现在的另一半,你的生活将是怎样?

3. 如果你接受了那些被你拒绝的工作,你的事业会是怎样?

4. 如果你选择了之前没有选择的道路,你的现在和未来会是怎样?

5. 如果时间倒退,你会改变自己的哪些选择?

这些问题能够帮助你更好地理解决策的影响力,无论你现在过得好与坏,你都不得不承认自己曾经错过很多重要的机遇,也做出过十分明智的选择。决策是否正确关系重大,因此我们更应该像哈佛精英那样努力培养自己的决策力,这样才不至于让未来陷入糟糕的境地。

● 你的影子在哪里，取决于你如何勾画 ●

我想，每个人都有过在迷茫中做错决定的经历，尤其在面对两个以上的选择时，人们总会小心翼翼地权衡每一个选择的利与弊，但是最终没有得到任何接近正确的答案。这也是一种悖论，当你做出某个选择时也意味着失去那些未被选择的。而无论你做出怎样的决定，都将深远地影响着你的未来，其过程可以是立竿见影的，也可以是润物无声的。

哈佛大学有这样一句名言：“那些懂得投资未来的人，才是忠于现实的人。”人们对于未来的投资，都源于现实的决策。同样的道理，现在你的影子在哪里，也取决于你如何勾画。无论是个人还是企业，其生命的发展轨迹都是由一连串大大小小的决策组成的。任何一个决策都能够影响你的人生走向，而你现在所站的位置，也是由之前的决策所决定的。

在一堂哈佛公开课上，教授问台下的学生：“如果你的未来只能够选择一件事情来完成，那么你会选择爱情、健康还是事业呢？”学生们踊跃回答，其中有 64% 的学生选择了事业，有 25% 的学生选择了爱情，仅有少部分选择了健康。当时那些学生都在 20 岁左右，还处于美好的青春年华，他们的选择往往会忽略健康。可是，同样的问题放到 45 岁以上的人群中去调查，结果却有 70% 的人选择了健康，这些人大多事业有成，也不再追求浪漫的爱



情,由于事业上的打拼以及年龄的增长,身体多多少少会有点毛病,所以健康变成了他们的最佳选择。如果你面对同样的选择,会做出怎样的决定呢?其实,无论做出怎样的决定都没有绝对的对与错,只是看所做的决定是否符合当下的需求,是否能够获得现阶段的满足感。

一个人在勾画未来的时候,会做出各种各样的决策,我们无法简单地说明哪一个决定是正确的或者哪一个决定是错误的,就像上面那个选择——人在年轻时最不缺乏的就是健康,年轻人可以为了追求事业的成功,而牺牲自己的睡眠时间以及规律的饮食习惯;为了追求爱情而透支自己的精力、扰乱自己的情绪。这样肆意地挥霍自己的健康好像也没有什么不妥,因为年轻就是一种资本,在这种资本的认可下,决定实现自己的人生价值显然更符合20岁左右的年轻人的心态。可是对于45岁以上的人来说呢?他们的事业已经进入了平稳发展期,大多拥有了幸福美满的家庭,这时候健康问题成了他们最大的困扰,他们更想让自己的身体拥有年轻人的健康与活力,所以这个年龄段的人一般都更倾向于养生,更关注自己的健康问题。可见,在勾画未来的过程中,决策的时效性问题极其重要,你在当下做出的决定也许并不适用于未来,关键在于是否符合现实的需求。

除了决策的时效性问题,人们在勾画未来时还需要思考以下几个问题:

一、怎样去权衡选择的利与弊?

每天人们都在和决定做斗争:应该选择哪一所学校?应该选择哪一个生活伴侣?要辞掉现在的工作寻找更好的发展机遇吗?在做出决定之前人们都会犹豫,因为只要不做选择就不用放弃任何可能性,而一旦做出选择就意味着失去一些东西。

当你在权衡每一个决定的利与弊时,都会在各种选择间徘徊,比如你收到了两家公司的面试通知,以你的能力绝对可以进入这两家公司,这时候你感到为难,因为一家公司给出的薪水更高,可以减轻你的经济负担,而另一