

看到并看见

高原◎著

如何成为一个犀利的人

洞察本质，
避开陷阱，
感知未来！

为什么你掌握的信息越多，
反而越看不到，也看不见？
别让常识迷住你的双眼！



江苏人民出版社

看到并看见

如何成为一个犀利的人

高原◎著



江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

看到并看见:如何成为一个犀利的人/高原著. —

南京:江苏人民出版社,2017.8

ISBN 978-7-214-21144-6

I. ①看… II. ①高… III. ①判断力—通俗读物

IV. ①B017-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第193849号

书 名 看到并看见:如何成为一个犀利的人
著 者 高 原
责任编辑 石 路
装帧设计 琥珀视觉
版式设计 书情文化
出版发行 江苏人民出版社
出版社地址 南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009
出版社网址 <http://www.jspph.com>
印 刷 北京中印联印务有限公司
开 本 710毫米×1000毫米 1/16
印 张 13
字 数 185千字
版 次 2017年10月第1版·2017年10月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-214-21144-6
定 价 39.80元

我撰写本书的最初动机，是公司的首席执行官史密斯对韦纳（B.Weiner）的“归因理论”的批判：“强调稳定和可控性的思维是如何让我们的头脑变得僵化教条的，判断和选择的能力以怎样的方式衰退？”

我和他都相信，本书的内容能够帮助人们培养并提升直接高效的判断力——排除纷杂无用的信息，摆脱对经验的依赖，第一时间洞见事物的本质，从而做出更优的选择，改善其生活，并创新性地拓展我们的思考空间。

这本书中的内容有很强的实用价值，因为我们搜集、提供了大约 48 家全球知名企业的成功领导者的决策案例以及大量的和我们今天的生活息息相关的故事。我们可以一起看看他们是如何在复杂的环境下搜集信息、分析问题并得出正确见解的。

当然，本书并没有倡导你应该摒弃传统的“经验型判断”，这源于经验在某种程度上是我们产生直观洞见的基础。经验是选择的依据，是决策的参考，甚至构成了人应对生活、工作和一切事物的本能的反应机制。许多人拥有数年的针对性的实践——他们在完成了相当全面的心理学、逆向思维的专业培训后，仍然经常抱怨：

“一个人要完全跳出经验的‘陷阱’，或摆脱多样化信息的干扰似乎是不可能的，在复杂多变的环境中，犀利的洞见能力是遥不



可及的目标。”

出现这种情况的原因在于，人们情不自禁地将昨天的经验和对未来的判断放到了对立的位置上。这好像十分符合我们的直觉与本能，人们在学习新的“经验”时，总试图让它覆盖旧的部分。在网络时代，新的经验正层出不穷，人们也因此更加频繁地怀疑过去。毫无疑问，这对思考造成了新的干扰。

环境总在发生变化，很多思考的方法正变得不那么合乎时宜，这包括做出判断的方式。要想在新的环境中继续取得成功，我们都需要重新对待“如何思考与判断”的问题。我们每天睁开眼睛，面临的都是一个正无限增长的信息海。信息以前所未有的数量、方式和速度冲击着我们的大脑。我们也正经历一个价值观念怪陆离的时代，拥有比过去更多的选项。正因如此，我们发现越来越难以看到问题的本质，在纷繁的变化中快速寻找到正确的答案。

每个人都应该拥有“洞见”的力量——它是人对于事物的最直接和最有效的判断能力——它绕开了经验法则，但又严格遵循事物的规律。简单地说，它将我们的分析型思维与由直觉产生的才能充分结合起来，对问题进行创新性的思考并做出更为准确的判断。

如果人类历史上从来没有拥有过这种能力，后果是很难想象的。人类社会的领袖人物多次凭借天才般的洞见力挽救了我们的文明，并且推动了各个行业的突破性革命，或者改变了历史的进程。假如仅凭经验的推断，这些“奇迹”都是不可能发生的，因为它们太违反常识了。

一直以来，人们都认为理性是最高等级的思维与判断形式。它建立在复杂的逻辑能力和经验归纳的基础上，并且依托于环境中不同信息的支持。但实际上，最优秀的企业家经常凭借“突然的直觉”做出伟大而犀利的决策。他们的判断基于理性，但又超越理性，乃至达到一种不可思议的神性的思维，

展示了出众的判断力。经验的理性和思维的创新有时会表现出冲突的一面，因为理性永远在追求“结果导向”，而创新则要求我们最大限度地忽略“不确定性”，大胆地寻求突破。这就像相对论与量子力学的搏斗。

直观的洞见会比理性的经验更能让你做出明智的决定？史蒂夫·乔布斯和沃伦·巴菲特等商业天才都会告诉你这是已经发生的事实。同时，我们在生活中的一些“并不愉快的体验”也会督促我们加强自己的洞见力。开启这堂课，就是在与我们浮躁、冒进、轻率、情绪化与左摇右摆的头脑告别，对我们的思维和判断的能力进行一次彻底的优化。

1. 洞见是理性得以升华的思维逻辑：基于一种缜密高效的“思维优化”，我们简化对事物做出判断的过程，从而快速地获得最有效的结果。

2. 洞见是直觉超越经验的思考结果：它通常取决于我们对待事物的心态，以及是否受到经验的束缚。如果直觉幸运地占了上风，你会取得意料之外的结果，它将大大缩短经验替代你计算好结果的时间。

3. 洞见是将理性逻辑运用于灵感和创新的推导过程：它能帮助我们产生远见和新颖的想法，激发头脑的创新能力。当你有意识地开发直觉与逻辑的结合区域时，在事物分析、战略策划等领域就拥有了超前的判断能力。

简而言之，洞见不是“定论未来”，而是“感知未来”。

感知“已经发生的未来”

我们今天的生活、工作和任何一件事情的处理方式正发生奇妙的变化。你会发现互联网在过去的10年中彻底改变了信息的流通方式，让这个世界变得更透明了。与此同时，我们也看到了机遇和问题的同步产生。例如，一家很不起眼的企业是如何在3-5年内成长为世界级公司的？这在20年前无法想象，但在信息时代则显得稀松平常。对人的头脑而言，信息具有无限的价值，同时也具有无限的杀伤力。

今天这个时代，可以让人们更轻易地看到未来，因此有越来越多的人正



成为坚定的“未来主义者”。他们觉得自己很聪明，对自己的判断力充满了自信，在不同的地方预测未来，并用各种方式计算自己的成功概率。

不过，他们总是对已经发生、尚未明显的“重要事件”毫不为意。未来主义者永远都在对明天做出判断，但却没有关注到那些“已发生事实”中的要义——它们恰恰是我们解读未来的关键：洞察尚未发生的变化是多么的重要！因为机会往往隐藏在我们的背后，而不是触手可及的脚下。

有时人们会感觉到，当经验要求自己继续向前走时，直觉却请求他停下来，让他把握当前的机会。开发自己的洞见能力，即是使我们有机会以最快的速度感知到“这个世界究竟在发生哪些变化”，或者“我们刚才犯下了哪些错误”，并且制定一系列的策略来观察、分析并捕捉这些变化，实施最有力的计划。

基于洞见的“判断力指南”

看清事物的本质、把握即将和已经出现的“变化”是一种特殊的本领。它既属于经验与理性的范畴，又被我们的大脑中某些直观的反应所控制。本书会将“判断”与“决策”两个密切相关的领域统一起来，阐述如何在复杂的情势下获取相应的洞见能力，改善自己的判断和决策能力。

这会解决我们正面临的许多问题。比如：

· 为何有些问题我们过去照方抓药很快解决，今天却“越分析越混乱”？

· 为何“愚蠢的错误”总是在重复，而没有及时踩下刹车？

· 怎样认定“明知山有虎、偏向虎山行”的偏执决定是正确，还是谬误？

· 在铺天盖地的网络信息、各种立场的解读与诱导性的新闻中，如何快速发现真相，得出那个最贴近真实的“解”？

- 如何不被表象迷惑，而洞察本质？
- 如何在行动之初即看到未来？
- 如何发现自我真正想要的东西，并且制订有效的计划？

是否拥有这种能力，将会影响到我们的一生。学习并提高这种洞见的能力，将使我们在生活和工作中受益无穷。它是我们对待生活最直观的智慧，对待未来最犀利的力量，可以帮助我们拨云见日，恢复思考本来的理性，洞察事物的本质，把握未来的趋势。

>> 第一章 洞见：判断的才能

- 一、“做选择”之前的能力 / 002
- 二、为什么要警惕“归因理论”？ / 003
- 三、洞察世界本质的 5 把钥匙 / 007
- 四、洞见是“直觉”吗？ / 012

>> 第二章 比“笨”更可怕的是“自以为聪明”

- 一、90% 的聪明人都是在自我欺骗，还有 10% 是掷色子 / 016
- 二、经验在哪个阶段变得“不可靠”了？ / 020
- 三、“过去的成功”与你的关系 / 025
- 四、不要让未来的失败，抱怨今天的自以为是 / 029
- 五、你觉得愚钝的人，也许才是对的 / 034

>> 第三章 你“为了什么”而生命不休、努力不止？

- 一、为什么有的人“明知山有虎，偏向虎山行”？ / 040
- 二、为什么有的人努力了一辈子，还不知道自己想要什么？ / 045
- 三、“当下的定论”不等于未来的结论 / 050
- 四、先定位“目的”，再思考怎样努力 / 055



五、必须小心那些让我们感动的计划 / 060

六、用三个提问洞察自己的“目的” / 066

>> 第四章 精准和快速地看到本质

一、从环绕的“信息闭环”中解放出来 / 072

二、用问题直接否决“问题” / 076

三、看到“不同层次”的现实，找出它们的联系 / 079

四、重新定义“思维的路径” / 081

五、撕开事物的伪装，直达问题的本质 / 084

>> 第五章 摆脱“结果导向”，重建“判断系统”

一、结果导向，让人失去了幸福的能力 / 090

二、人人都在当马后炮，为何事前看不清？ / 094

三、不要用“因为……去做”的逻辑思考，要看到无限的可能性 / 098

四、绕过结果的不确定性，快速找到问题的重点 / 102

五、遵循四项原则，重建你的“判断系统” / 107

>> 第六章 发现未来的方向，而不是判定事物的对错

一、有些问题越分析越混乱，原因是什么？ / 114

二、成功是小概率事件，那么如何才能“成功”？ / 117

三、“既不是向东，也不是向西，而是指向内心！” / 121

四、发现自我真正想要的东西，并制订有效的计划 / 125

五、越简单直接的判断，越接近最后的真相 / 127

>> 第七章 是什么在妨碍你的洞见力？

一、为什么“愚蠢的错误”总在重复？ / 134

二、你是一个“经验主义者”？ / 138

三、你是完美制度的“猎物”？ / 141

四、你是被“思维定式”困住的囚徒？ / 145

五、被杀死的好奇心 / 148

>> 第八章 用最简单的技巧，让我们成为一个犀利的人

一、扫描你的断层记忆：“我不知道的是什么？” / 154

二、让想象力做一次主：“这件事就像玩耍一样简单！” / 157

三、直来直去地判断：“我要马上而且直接下一个定义。” / 159

四、强化直观的理解力：“我的第一个想法有 95% 的概率是正确的。” / 165

五、放松而非刻意的分析：“我要在最轻松的时候做出判断。” / 167

后记

附录：让你从此“变得犀利”的100条忠告 / 179

第一章

洞见：判断的才能

人们总是倾向于考虑事情发生的“可能原因”，尽快找到一个答案。人们遵循“归因逻辑”做出的判断，除了基于我们现有的信息之外，一直充满主观色彩。从主观角度对于原因的挖掘很容易得出一些似是而非的东西，比如倾向性、偏见等会为我们制造能带来慰藉的原因。



一、“做选择”之前的能力

有些人经常把“凭借直觉或本能产生的选择”与“理性的直观判断”混为一谈，甚至在知名企业的高管身上也时有发生。

当优派集团（View Sonic）市场开发部门的新任主管 Jack Yu 空降到核桃市时，他奉命而来，寻求维持公司的市场竞争力的方法。尽管优派早在十几年前就收购了诺基亚的显示器业务，但市场的扩张步伐并没有计划中的那么顺利。公司每年有大量的预算投放到了见效尚不明显的业务上，每项投资的收益表看上去都很不“漂亮”。

看到这种情况，Jack Yu 觉得很糟糕。他迅速做出了判断，通过有力的手段缩减市场部门的大部分项目，把节省出来的钱投到了最基本的业务上。

但是，收效明显的做法未必就是一个好主意。市场部门的资金缩水导致了公司的一大批骨干人才跳槽。这些人靠市场开发吃饭，但又不亲自卖东西。部门没有预算，就意味着他们没有收入。他们需要找一个能够发挥才能，同时填饱肚子的地方，而且他们对未来有着不一样的预测。Jack Yu 的直觉告诉他，公司必须省钱，这是基于结果导向的判断，而市场开发人员的思维则着眼于 10 年后或者 20 年后——他们更像是长期市场价值和宏大经营蓝图的维护者。

Jack Yu 与市场部的下属陷入了一场持续的冷战，双方势如水火，互相仇恨。这也对他造成了巨大的困惑：“我的判断是错误的吗？”在做出选择之前，Jack Yu 是否已意识到这一系列的连锁反应？

经验告诉他，这么做是没错的。但从事实的角度看，Jack Yu 也许并不适合呆在这个位置上。理性的逻辑思维要求他站在结果的角度考虑问题，可这无法保证优派集团在新的经济环境中取得成功。他没有发现“隐藏在问题下面”的问题。

在过去几千年的历史中，发明家和科学家为人类创造了无数的奇迹，也

留下了一个谜团：这些奇迹是怎样创造出来的？这是经验的结果还是“直觉的胜利”？奇迹的背后隐藏着什么秘密？显然，他们对事物的观察都具有超人的能力，并在自己的思维程序中储存了惊人的能量，凭借理性的直觉与突然爆发的创造力，才实现了这些普通人无法企及的成就。

这些年来我们的研究发现，随着生活环境的变化和商业模式的变革，尤其在互联网为主体的信息社会，旧的思维模式已不足以支撑起我们对未来做出有效的判断。我们很多人都像 Jack Yu 一样，年复一年地用陈旧的观念思考与判断今天的问题。与人们强烈地改变现实、获取成功的需要一样，人们也需要提高自己对于复杂事物的洞察和决策能力。

从这一点来说，洞见代表的是一种“直观判断的才能”，我们每个人都希望可以超越直觉并做出直接快速和正确的判断。我甚至发现自己对此也有强烈的需求；它是感性的，但又以理性为基础；它有着严密的逻辑分析，但又具备创新的基因，对客观事物的判断是直接和生动的，也是精确、犀利和具有突破性的。

人的直觉在多数时候都是出于本能和经验在第一时间产生的判断——它没有经过分析推理，或者是推理过度——也很少对未来做出穿透性的预见，它总是严格地遵循“结果导向”的逻辑。比如，人在驾车行驶时看见横向闯出的阻碍物会突然踩一脚刹车，而不是降低行车速度绕过障碍物。这和股民在发现股价暴跌时立刻仓皇出逃而不是低价买进的行为异曲同工。这时，直觉或经验的反应总是基于人的“安全本能”。对大多数人来说，要改变这一模式实在是太难了。

二、为什么要警惕“归因理论”？

人们作为社会的参与者同时也是观察者，经常会做一件事情，那就是喜欢追究一些现象的成因，尤其当这些现象与自己有关或者非常感兴趣时：

- 我的男/女朋友为什么会跟我分手？
- 我为什么会被公司解雇？
- 陈冠希为什么骂林志玲？

所有的这些疑惑集合起来，是一支考验人的判断力的军队。你不能给出一个结论，它们就会吞噬你。因此，人们总是倾向于考虑事情发生的“可能原因”，尽快找到一个答案。归因理论应运而生，帮助人们对于现实问题进行“因果解释”。

有果必有因，但改变一事物、造成一个问题的原因真的“十分重要”吗？人的洞察能力和对于人生活最直观的感悟，是否一定在此处体现？

内在还是外在的“原因”？

哈佛大学的一位心理学家说：“人们进行归因的一个主导性的问题，是发现行为的原因在于人还是在于情境。如果将原因归于前者，则意味着人本身的人格起到了重要作用，是属于内在或倾向性的归因，这样的人喜欢反思自我；而将原因归于后者，则意味着情境中的社会关系、社会冲突等外在的归因起到了关键作用，他们喜欢从外部环境中寻找原因。”

这两种不同的思考模式决定了一个人对于问题的两种判断方向。比如，面对被公司解雇的问题，人们可能会认为这是由于：

- 我最近业绩太差（不稳定的内因）。
- 我的学习能力不行（稳定的内因）。
- 这份工作太难了（稳定的外因）。
- 上司是个混蛋，专门针对我（不稳定的外因）。

不同的“归因方式”，影响你在未来会怎样面对这一行为。更重要的是，

它影响我们对待同一件事具备什么类型的判断模式，以及采取何种应对方式。

假如你是悲观的，不论你是归因于自己还是外部环境，你都会认为自己经历的一切都是“消极而无法改变”的。你认为失败的原因是稳定而且整体的，环境和个人的因素在其中无论起了多大的作用，失败都不会变化，而且会一直持续下去。

假如你是乐观的，失败的原因（内在或外在）是特定、暂时和不稳定的，你倾向于改变这些不利因素，认为下次努力就可以做得更好。那么，这次挫折对于你的判断不会造成重大的影响，会很快雨过天晴。

但是，请再考虑这个假设性的问题：“你向一位喜欢已久的异性提出约会的邀请，你为这场约会筹划许久，志在必得，却被拒绝了。你会在内因和外因之间做出怎样的选择呢？”

这类问题对我们的判断能力是更大的考验，也许还是很多人的生活中经常发生的。有趣的是，我们发现在用行为解答“约会被拒绝”的挫折时，即便是后来很成功的人也会犯下一些愚蠢的错误。

当你试图解释这一行为和判断造成这一结果的原因时，有三个方面的信息很关键：

第一，拒绝的区别性：对方的行为是针对你，还是同时期提出约会邀请的所有人？（该行为是否是特定情境下的具体行为）

第二，拒绝的一贯性：对方是否反复拒绝了你？当你提出约会邀请时，他（她）在过去也拒绝过你？（该行为是否是对同一情境的反复回应）

第三，拒绝的一致性：除了他（她）以外，其他人是否也拒绝了你的邀请？（除去你喜欢的人，其他人在同样的情境下对你也有同样的行为）

只有综合地分析这三个方面的信息，你才能做出一个最接近真相的判断，得出一个你喜欢或不喜欢的“原因”——他（她）临时有事情或心情不好，不愿赴约；他（她）真的不喜欢你，对你没有兴趣。

警惕“归因逻辑”对判断的误导

人们遵循“归因逻辑”做出的判断，除了基于我们现有的信息之外，一直充满主观色彩。从主观角度对于原因的挖掘很容易得出一些似是而非的东西，比如倾向性、偏见等会为我们制造能带来慰藉的原因：

“不是我没有魅力，而是他（她）看不到我的优点！”

“不是我工作能力差，而是上司狗眼看人低！”

这时就容易导致归因错误。人们在现实中分析某一行为的原因时倾向于高估内在因素而低估外在因素。即，人们总是高估自己，由此对现实和真相失去洞察。

参与了哈佛大学多期公开课节目录制的一位教授说：“洞见的本质是一种直观的智慧。它的内涵是，在对事物做出判断时不要急于寻找某种显而易见的原因，而是要直达问题的核心。洞察你和这个世界的关系，然后再做出选择。”

有很多人都将他们的成功归因于自己，将失败归因于环境。就是说，在许多的情境中，人们倾向于对成功作内在的归因，却对失败作外在归因。他们和世界之间是一种单向封闭的关系，也是自利性的思考逻辑。在群体中，他们会将一个集体（部门）的成功归因于自己，而将失败归因于其他人。

像这样一味地寻找事物的原因当然会让你心安理得，但同时却会让你在错误的轨道上越走越远。