

V I S U A L

洞 察

Sharpen Your Perception,
Change Your Life

I N T E L L I G E N C E

精确观察和 有效沟通的艺术

许多重要的细节，都存在于貌似熟悉的事物和环境中，
如何深度开发五官潜能，才能减少错漏的信息和机遇？

[美] 艾美·赫曼 (Amy E. Herman) / 著

朱静雯 / 译

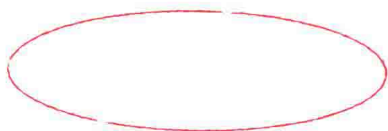
中信出版集团

洞察

精确观察和
有效沟通的艺术

〔美〕艾美·赫曼——著

朱静雯——译



图书在版编目 (CIP) 数据

洞察：精确观察和有效沟通的艺术 / (美) 艾美·赫曼著；朱静雯译. -- 北京：中信出版社，2018.1
书名原文：VISUAL INTELLIGENCE
ISBN 978-7-5086-8392-8

I. ①洞… II. ①艾… ②朱… III. ①观察 - 能力培养 IV. ①B841.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 291209 号

VISUAL INTELLIGENCE by Amy E. Herman

Copyright © 2016 by Amy E. Herman

Published by arrangement with Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company through Bardou-Chinese Media Agency
Simplified Chinese translation copyright © 2017 By CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

洞察：精确观察和有效沟通的艺术

著 者：[美]艾美·赫曼

译 者：朱静雯

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者：北京利丰雅高长城印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：12 字 数：220千字

版 次：2018年1月第1版

印 次：2018年1月第1次印刷

京权图字：01-2017-8367

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-8392-8

定 价：58.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

献给

伊恩 点点滴滴 时时刻刻

世上充满了神奇的事物

它们正在耐心等待我们的感官变得敏锐起来

作者序

教授“洞察艺术”这门课程已有 14 年了，我为此备感荣幸。借此机会，我与世界各地成千上万的人交谈、通信，和他们聊对于艺术进行观察、洞察和交流的体验。由于有些对话发生在我写作该书之前数年，由于该项目的参与者当初报名上这门课时本无意被我写进书里，由于我采访的许多人从事的工作极为敏感，所以我对书中提及的大多数人名及身份相关信息进行了处理，以保护他们的隐私。若所述之事与现实人物雷同，纯属巧合。本书是一部写作的作品，所有的故事都是根据我有限的记忆，或是忠于讲述者的原话如实叙述。虽然我无法一一证实他们故事的真实性，但被我纳入了本书的，都是我认为属实的故事。

前

言

当我站在公寓外的走廊，周围的一切都是模糊、缓慢的。门背后回荡着尖叫声，尘埃颗粒飘浮在荧光中，一只猫在我左侧喵喵地叫着，前方的警官举起拳头敲门，他的搭档则神情紧张，全副武装，随时准备掩护他。屋内的争吵声传到外面，负责掩护的那位警官的枪管犹如无声呐喊般地张开。咦？我是怎么到这儿的？

我小时候会在每一样事物里看到艺术：在美丽而不匀称的阳光穿过树林时、在图案独特的石头上、在潮水冲刷的贝壳里。我绝不是一个特别有创造力的人，但这并没有阻挡我对艺术史的学习热情。尽管要读大学时，由于我那身为科学家的父亲和注重实际的母亲对我的培养，以及我对于为民效劳的渴望，我还是进入了法学院。所以，学法学的

我会对警察巡逻尤其紧张。

为了不让本能的担忧扰乱心境，我观察周围的环境，就像要画一幅画一样，分析每个细微差别，观察前前后后，试图找到那些细小而又看似不协调的细节背后所隐藏的含义。有人多次对我说，并且我自己也知道：这样的思考方式是异于常人的，但我总能发觉，自己的艺术背景对法律实践来说极为有益，因为在法律实践中，做个客观的观察者是至关重要的。

于是，我脑子里产生了一个可怕的想法：假若和我一起的那个警官没有这些技能，那怎么办？当门打开的时候，无论他看到的是一个哭泣的婴儿、一个犯愁的老妇人或者一个挥舞着枪的疯子，他如何将这些信息快速准确地传达给同伴，他的判断将影响到我们每一个人。我的性命就握在这个素不相识的人手里，他的观察能力以及能否准确传达当时情境的能力，都关系到我的性命。

谢天谢地，那位警官缓和了局面，消除了危险，使我的那次经历没有以悲剧告终。不过，当我近距离地面对这样的致命武器，或者说第一次被迫勇敢地直面死亡，有了那样的经历后，这种情景一直在我脑海中浮现，很多人也会如此。我们在一生中会碰到多少次“别人的观察能力会密切地影响我们”的事？有无数次吧：不论是当我们坐上飞机或火车、坐进出租车里或者躺上手术台。有时是性命攸关的事，有时是改变人生轨迹的事。别人对一件工作的细节把控与推进情况也会影响到我们的工作、名誉、安全和成功，同样，我们的观察能力也会影响他人。观察是一种责任，不可小看它，因为它可能意味着天壤之别：升迁或降级、大成就

或大惨剧、一个平常的9月的星期二或一次恐怖的“9·11”事件。

敏锐观察和有效沟通这两种能力，并非火箭实验那样复杂的技能，它们更直接简单，是人们与生俱来的能力。可是我们常常意识不到，我们在这两件事上做得并不好。我们走错登机口，坐错航班，发邮件时填错了收件人，在邮件中说了不该说的话，我们忽视了就摆在面前的一些重要迹象。为什么呢？因为我们天生就会犯那些错误。

大脑能“看到”的东西很有限，能处理的则更少。根据多年从事法律工作的经验，我知道这一点，因为我发现第一目击证人的证词都不一定可靠，事件亲历者对当时情形的描述也会失真。直到我追随内心回到了艺术的世界中，我才积极地去研究洞察的奥秘。作为纽约弗里克美术馆的教育主管，我把一门由耶鲁大学皮肤学教授创立的课程带到纽约医学院，教学生分析艺术作品，从而提高他们为病人诊断病情的能力。这门课程大获成功。一项临床研究发现，上过这门课程的学生的诊断能力要比没有上过这门课程的学生高出56%。我想知道这背后的科学原理。我想更多地去了解我们是如何观察事物的，以及为什么单单观看艺术作品就能够提高洞察力。

因此，我变成了一个神经科学的狂热爱好者，读了我能找到的所有研究文献，并且采访那些研究者。我甚至在网上注册参加了一个神经科学的“视频游戏”。我发现，虽然我在“如何观察”的许多认知层面上会犯错误（很显然，是视网膜而不是眼睛才是大脑的一部分），但是，对于最关键的方面，我的认知还是准确的，尽管



我们不能完全理解人类的大脑，但我们可以去改变它。我们能够把大脑训练得可以观察到更多东西，而且观察得更为准确。

每当我学到了奇妙的东西，我就想分享给所有人，而不仅仅是分享给医学院的学生们。在“9·11”事件过后不久的一个晚上，城市里仍然被恐怖袭击的气氛笼罩着，人们也诉说着英雄事迹和令人心碎的故事，我和朋友们共进晚餐时，分享了我所学到的东西，其中一位朋友就问我，有没有想过去训练一下那些救援者。我没有想过，可是当我回忆起那天，我在不知道那个警官会看见什么或者如何反应的情形下，我在那个过道时的恐惧，我会觉得非常合乎情理。我对将警察和伦勃朗^①联系起来的创意很着迷，接下来要做的就是去说服执法部门。于是，在接下来的那个周一，我就给纽约警察署打了电话。

“我想带你们那儿的警察去我们的美术馆看看绘画。”我这样告诉警察局副局长，弄得他一头雾水，我心里已经做好准备——他有50%的可能性会挂掉我的电话，但是他答应说我可以试试看。于是，在几个星期里，警察带着武器来到弗里克美术收藏馆，这是前所未有的。于是，“洞察艺术”这门课程就诞生了。

现在，我教这门课程已经14年了。我为纽约警察局13个部门的警官进行培训，同样我也给华盛顿特区、芝加哥、费城的警察局、弗吉尼亚州警察局、俄亥俄州警察局长联合会上这门课。这门课程声名远播，于是我又增加了很多客户，包括联邦调查局、

^① 伦勃朗·哈尔曼松·凡·莱因（Rembrandt Harmenszoon van Rijn），是荷兰历史上最伟大的画家，也是欧洲17世纪最伟大的画家之一。——编者注

国土安全部、苏格兰场^①、美国陆军、海军、国民警卫队、情报局和联邦执法官署、美联储、司法部、国务院和国家园林机构。

很快,《华尔街日报》就采用了一名从事秘密工作的联邦调查局特工人员的事例,报道了我的课程,以及这门课程对执法、法律和军事部门产生的积极作用。那位特工人员赞扬说,我为他进行的培训,使他的观察力更加敏锐。上完“洞察艺术”这门课以后,他成功搜集了一个废品收集集团的罪证,这个集团被暴民控制,制造了34宗犯罪案件,曾被政府没收了6000万至1亿美元的资产。几乎一瞬间,我就接到了来自公司、教育机构,甚至是工会打来的电话。因为实际上,我们所有人:家长、老师、空乘人员、投资银行家、甚至是门卫,在某种程度上都是第一反应人员。

“洞察艺术”这门课的教学方法被国防部称为“无价之宝”,还被海军第一参谋长赞扬“激发了形成未来可观的作战想法所必需的创新思维”。本杰明·奈什督察在参加完我在联邦调查局的国家科学院项目中的研讨会后,邀请我给费城警察署演讲,他说:“(在这门课上)我感到我的眼界更开阔了,(我知道这会是)他们有幸看到的最不同寻常的培训。”

那么,是什么让它如此不同寻常?我给他们展示把乳房垂到肚子的裸女图片,以及用小便器做的雕塑,为的是教给他们精确观察和有效沟通的艺术。

它奏效了。

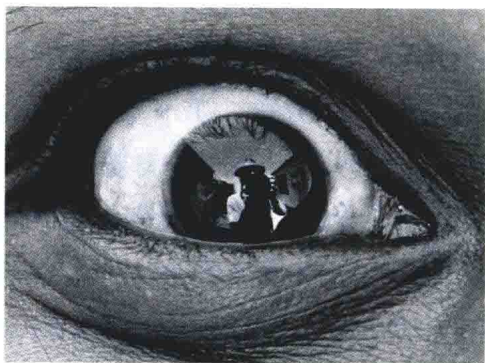
我已经帮助了来自各行各业成千上万的人。他们在律师事务所、图书馆、拍卖行、医院、大学、财富500强企业、娱乐公司、

^① 苏格兰场(Scotland Yard)是英国首都伦敦警察厅的代称。——编者注

银行、工会，甚至在教堂工作。他们的视觉分析能力得以增强，批判性思维更敏锐。现在我可以教你。

并非只有医学人员、法律执行专家才需要知道怎样辨别出相关信息，区分优先次序，得出结论并表达出来。所有人都需要这样的能力。一个漏掉的细节或是误传的词语就可以轻而易举地搞砸一份卡布其诺的订单、一份百万美元的合同或者一起谋杀案的调查。我之所以知道这些，是因为每星期，我都站在那些最优秀的、最聪明的人面前，看着他们一而再、再而三地漏掉关键信息，没有人能避免，不管是董事长还是邮政工人，不管是育儿师还是脑外科医师。

然后，我看着他们变得更好。不管我教的是客服人员还是信息技术特工，艺术家还是档案管理员，学生还是侦察专家，那些已经在工作岗位上表现出色的人，总是做得更好。我观察着每一个阶段的变化，而且我也很高兴能有机会帮助你们做出改变。



JR, “妇女是英雄”项目, 肯尼亚:

《一个女人眼中的自画像, 肯尼亚》, 2009

这张照片来自艺术家 JR 的自拍，或者至少是另一个人眼中的他。但是，他遇到了一个问题，随着他拍摄人像作品的声名远播，那些照片被放大到广告牌尺寸，被贴在世界各地的大厦的顶部和侧面，比如“把一张人脸挂在世界上最贫困的地区”，但因为他并没有得到被拍摄者的许可，好几个国家给他发出了逮捕令。有人让他创作一张自拍照，但他不愿意将自己的面部特征暴露出来。这会让他更容易被逮捕。他的解决办法就是：一位女性眼中的自拍肖像。我喜欢这张图，因为它准确概括了“洞察艺术”是怎么一回事：改变我们的洞察能力和预知能力会远远地超出我们的想象。

请把这本书当作你的新的自拍肖像。你可以后退一步，用新的视角来审视自己。你在这个世界上看起来怎么样？沟通能力怎么样？观察能力怎么样？在你的周围和内在各有什么？

通过这本书，你将学会如何提升以下 4 个方面的能力：你自身固有的信息搜集能力、战略和批判性思维能力、决策能力以及用大脑探究事物的能力。这本书和其他的心理学家或者记者写的书不同，它不仅告诉你大脑能做什么、人们如何将它用到极致，它还能将这些一一展现给你看。

我们将采用我和世界各地的领导者一起做互动训练时的方式，借助睡莲、穿紧身胸衣的女人和一两个裸体，一起来练习将宏观的概念落实成具体的细节，将视觉和感觉获知的信息连贯起来，并把它用客观精确的方式表达出来。

请看下面这张照片，它并没有经过修整或是数字化修改，你看到的就是它原有的样子。你觉得在照片上发生了什么？照片又

是在哪里拍摄的呢？



安娜·舒蕾特·哈勃，《花：一个特定地点的装置艺术》，2003

我听到的最常见的回答是——一座废弃建筑物里被当作艺术品的花和草。这个回答部分正确。这是一座老建筑，摆放的是真花，它们是被艺术家有意放在这里的。你觉得这是一座什么样的建筑？我们看到一台空调，一个很多扇门的过道，一间摆放着椅子的房间。有人猜测这是一座办公楼，也有人猜测这是某类学校，但是都不对。绝大多数人都不会想到的：这是一家精神病院。

为了装配更多现代的设施，经营了 90 年的马萨诸塞州心理健康护理中心要被拆掉了。艺术家安娜·舒蕾特·哈勃用了一件这里

一直缺少的一样东西来纪念它（令人难过的是，她是从精神病患者收不到花这件事情上获得了灵感，因为这里没有早日康复的祝福）。结果她的艺术品《花：一个特定地点的装置艺术》颠覆了我们对于心理健康的想法。我们不会把活泼的色彩同废弃的建筑联系起来，也不会期待在精神病院中看到勃勃生机。同样的，这本书会改变你观察世界的方式。你会在完全出乎意料的地方看到色彩、光亮、细节和时机，你会在空无一物的空间里看到生活、可能性和真相。你会在最混乱不堪的地方看到条理，找到答案，你再也不会像过去那样看东西。

我所做的“洞察艺术”的现场演示都是来自他人热情的邀约。因为一旦人们拓宽了视野，他们就会去告诉别人。他们想让每一个人都能经历这份的意外发现和奖赏。往期的很多学员给我发了电子邮件，告诉我这次培训经历怎样让他们在工作中提高自信，帮助他们升职，改善了他们的客户服务，为公司省下可观的金钱，资金筹集额度提高到原来的两三倍，提高了考试的成绩，甚至可以让他们的孩子免去上不必要的补习班。

学习观察重要的东西也会改变你的世界。我要请你来睁开眼睛，看看这是怎么办到的。我敢保证，你会发现，你甚至不知道你的眼睛原来是闭着的。

目录

C O N T E N T S

作者序 / V

前言 / VII

第一部分

评价

第 1 章

列奥纳多·达·芬奇与“失去的头脑” / 003
论得要领之重要性

第 2 章

基本技巧 / 029
掌握观察的艺术

第 3 章

鸭嘴兽与绅士盗贼 / 049
为什么没有两个人会以同样的方式看问题

第 4 章

达美航空公司的空乘人员在空中这样做 / 079
客观监视的人物、事件、时间和地点



第 5 章

隐藏于表象之下的事物 / 109

论看见“森林”与看见“树木”

第二部分

分析

第 6 章

让头脑不停旋转 / 147

从每个角度来分析

第 7 章

发现缺失之物 / 185

如何像间谍那样优先排序

第三部分

清晰表达

第 8 章

解开未知的答案 / 225

如何避免失败的交流

第 9 章

(裸体的、极度肥胖的)大苏与高中校长 / 271

如何观察并传达难以启齿的真相

第 四 部 分

适应

第 10 章

没有什么是非黑即白的 / 307

克服固有的偏见

第 11 章

轮床紧缺怎么办 / 331

如何驾驭不确定性

结 语 / 351

致 谢 / 359