



智慧决策行思模式

项保华 著

觉悟无知，开启智慧；超越有知，活出自在
本书聚焦“放下自我、创造价值、知止不殆、与时偕行”四大主题
修炼智慧决策之行思模式，应对无常环境与智能社会之挑战
助企业与人生发展，圆融通达

WISDOM

觉悟

智慧决策行思模式

项保华 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

觉悟：智慧决策行思模式 / 项保华著. -- 北京：企业管理出版社，2018.1

ISBN 978-7-5164-1612-9

I. ①觉… II. ①项… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 271943 号

书 名： 觉悟：智慧决策行思模式

作 者： 项保华

责任编辑： 郑 亮 徐金凤 黄 爽

书 号： ISBN 978-7-5164-1612-9

出版发行： 企业管理出版社

地 址： 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编： 100048

网 址： <http://www.emph.cn>

电 话： 编辑部 (010) 68701638 发行部 (010) 68701816

电子信箱： qyglcbs@emph.cn

印 刷： 北京画中画印刷有限公司

经 销： 新华书店

规 格： 145 毫米×210 毫米 32 开本 8.5 印张 160 千字

版 次： 2018 年 1 月 第 1 版 2018 年 1 月 第 1 次印刷

定 价： 48.00 元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

目 录

引子——觉悟无知 开启智慧.....	1
第一篇 放下自我——主体.....	5
第 1 章 不猜不预设.....	8
空杯不预设.....	10
预设是什么	11
专注不预设	12

无知与有知	13
无预设提问	14
提问与换位	16
谦卑与自信	17
前瞻不猜测.....	18
不猜多尝试	19
猜测需论证	20
承担不解释	22
期望与失望	23
预设与猜测	24
唱好与唱衰	25
无知与智慧	27
观照不评判.....	29
认可与倾听	30
尊重不评判	32
放下才自在	33
接纳开视野	34
评判与站队	36
放空与超越	38
第2章 无知无不知	40
思维正反合.....	42
概念的反转	43

镜像式智慧	44
反转提问法	46
安全大于天	47
逆向鸣警钟	49
整合与突现	51
心意行整合	53
行动若则否	55
前提与结论	56
若则否流程	58
陌生与熟悉	60
前提的觉醒	61
智慧事上练	63
心田真善美	64
行美即心美	65
做到与想到	66
行动创未来	68
观想与实干	69
成见与改变	70
智慧践行中	72
第二篇 创造价值——目标	75
第3章 贡献在外部	78

顾客为中心.....	80
目标与成果	81
顾客多面体	82
激情易消退	84
活久见回头	85
顺势抓市场	86
经营可持续	88
忘我且利他.....	89
专注与忘我	90
忘我更清醒	92
平等心忘我	93
利他亦自利	94
倾听与利他	96
成效在外部	97
痛点与卖点.....	99
顾客诉痛点	100
企业定卖点	101
层叠成热点	102
共鸣为亮点	104
关键在触点	105
整合是焦点	106

第4章 顺势而不争	108
众争不可趋	109
众争非理性	109
勇者多孤独	110
反竞争而动	111
不争而自强	113
上下游合作	114
不争无可争	116
大名难久居	117
高处不胜寒	118
居大有不易	119
跨职能协同	120
久利不可图	121
反转多商机	122
激流不惧退	124
顺势不逆流	124
潮流不追逐	125
进退皆有序	127
放下路自宽	128
模仿与创新	130
转型加升级	131

第三篇 知止不殆——约束..... 133

第 5 章 凡事皆有度..... 136

缘起非线性..... 137

有机复杂性 137

影响非线性 139

未来难预料 140

凡事需适度 142

后果不对称 143

冗余更高效 144

大智者从容 146

反者道之动..... 147

善策者灵活 147

反转看适度 149

适度话管理 150

先后与关键 151

反者为正解 152

强大且灵动 153

临事有静气..... 154

欲速则不达 155

知止近乎勇 156

好事不过头 157

努力与成效 158

目标与行动	160
逆本能修炼	161
第 6 章 底线不可违	163
循道品战略	164
战略无中心	165
天道不可违	166
正反面清单	168
舍弃才聚焦	169
唯一胜第一	170
成功防预设	172
淡定漫决策	173
淡定自适应	174
繻然而善谋	175
明智去权威	176
人太忙无智	178
急事宜缓办	179
放下或更好	181
无常话决策	182
守本致良知	183
守底线而稳	184
好好做生意	185
本立而道生	187

厚德安平泰	188
看透与放下	189
价值观扎根	191

第四篇 与时偕行——应变..... 193

第7章 共创出奇迹..... 196

自胜有特色..... 197

路就在脚下	197
-------------	-----

解决它再说	199
-------------	-----

做事靠自己	200
-------------	-----

功夫需落地	201
-------------	-----

合作会嬗变	203
-------------	-----

创投与识人	204
-------------	-----

创业需淡定	205
-------------	-----

错位可共生..... 207

自强赢合作	207
-------------	-----

减法创特色	209
-------------	-----

领导在基层	210
-------------	-----

智慧到梯队	211
-------------	-----

实力与朋友	213
-------------	-----

纷争生意场	214
-------------	-----

互补成平台..... 216

集聚即平台	216
平台成与败	218
平台兴或衰	219
经营看口碑	220
开拓新市场	222
无知跨界行	223
第 8 章 反脆活久远	225
拥抱不确定	226
无常不确定	227
无畏与无执	228
变通需行动	229
路靠走出来	231
无知者心态	232
开放迎未来	234
勇于探新路	235
无知胜有知	236
走出舒适区	237
团队新气象	239
实践出真知	240
试试新活法	241
反脆可久长	243
过程即机会	244

历练中成长.....	246
智慧需亲证	246
无常无所执	248
随缘做决策	249
人生无彩排	250
行动中学习	252
磨砺出智慧	253
修炼正当时	254
尾声——超越有知 活出自在.....	256

引子

——觉悟无知 开启智慧

企业与人生经营，时刻面临各种决策。当你做出判断与选择时，你是否知道决策的念头是从哪来的？你为什么会做出这样而不是那样的选择呢？你清楚自己的决策看法是怎么产生的吗？你真的确定你所做出的决策，是出于你自己内心的想法、看法与观点吗？

回答以上问题，涉及智慧决策的本质——行思模式。行思模式隐含反映我们对于决策到底是怎么一回事的根本判断，代表了做出决策所依据的根本原则，它构成了我们所有关于决策的概念、看法、想法与做法的基础，决定了如何做出决策的整个过程。*

研究表明，人们的认知活动，大多数取决于超出意识的那 95% 的大脑活动，仅有 5% 左右是有意识的，而从源头上看，这 5% 仍受过往无意识累积信息的影响。威廉·詹姆斯认为，“从早到晚，我们大约 99%，甚至 99.9% 的行为是习惯性、自动完成的。”

习以为常，线性思考，惯性行动，既出自长期生物进化的本能，也源自后天社会历练的养成。线性，惯性，变成无意识的习性，若作用于重大决策，可能会很致命。复杂多变的经营环境，意味着未来发展非线性、不确定，呼唤着升级的智慧决策行思模式。

无意识，或称潜意识，隐藏在表面的有意识思维与行为背后，通常很难为我们的意识所察觉。如果把有意识看成是冰山露出水面的尖尖角，则潜意识就代表着冰山处于水面下的丰富宝藏。清醒地认识我们对于潜意识的无知，是开启决策智慧大门的关键。

觉悟无知，不妨反思：你是用没有偏颇的眼光，淡定看待所面对的决策事物之本来呢？还是会受市场潮流、媒体炒作、专家报告、

* 本书所涉的自我设问及相关表述，参考了一些佛学著作，谨此说明并致谢！

微信文章等众多信息的无形影响？你也许会认为，对于所做的决策，完全出于自己的内心愿望，没有受到任何外部的影响。

你真的觉得自己没有受到外部影响吗？你又是如何确认这一点的呢？人在江湖，身不由己。有没有存在这样的可能，你在决策过程中实际还是受到了某种环境压力的无形影响，只是自己对此毫无知觉而已？这是在决策的思维，也即认知层面所遇到的挑战。

在决策的行动层面，许多公司召开年度重大决策会，采取远离公司现场、闭门静思的做法，觉得如此可以排除当下矛盾冲突的影响，从而能够在淡定的会议氛围中，做出更具战略远见的决策。这种做法，可以阻断现行喧嚣干扰，却无法隔离历史噪声影响。

事实上，那些可能干扰决策的各种形形色色要素，早就通过润物细无声的方式，潜入决策者的大脑，会在决策者不知不觉中发挥作用。大脑吸收信息，一刻不停，如果说有意识接收信息，或有选择性，存在疏漏；无意识吸纳信息，则如黑洞，巨细无遗。

潜意识，通过感知、思维、行动，借助一切可能渠道搜集信息，并在你有意识或无意识中，对这些所吸收的庞杂信息，进行加工整理，从而变成了你自以为独立的各种观点与看法，甚至内化扎根于你的大脑，成为可与先天本能共存争锋的思维与行为习性。

不经意间形成的思维与行为习性，缺乏系统整合，随意即兴，

自动自发，易引发内在纠结、冲突。在你决定要创业，要发展，想转型，想创新，打算进入新领域、新市场，以及对决策及其后果进行评估时，是否经常内心打架、举棋不定？这到底是为什么？

解决以上问题，需从觉悟无知、放空习性入手，通过梳理潜意识中各种相互冲突、碎片化的观念、想法、做法，从而超越简单的认知模式，以综合感知、思维、行动，构建系统整合、情景适应的灵动决策机制，这是本书讨论的智慧决策行思模式根本之所在。

为此，本书分为四篇，围绕“放下自我、创造价值、知止不殆、与时偕行”四大智慧主题，运用觉悟无知之根本手段，通过修炼决策者的潜意识“心意行”，开启智慧决策之行思模式，为企业应对无常无知环境，实现持续生存发展，提供思维与行动指导。

具体地，第一篇“放下自我”，探讨“不猜不预设”“无知无知”；第二篇“创造价值”，关注“贡献在外部”“顺势而不争”；第三篇“知止不殆”，聚焦“凡事皆有度”“底线不可违”；第四篇“与时偕行”，讨论“共创出奇迹”“反脆活久远”。