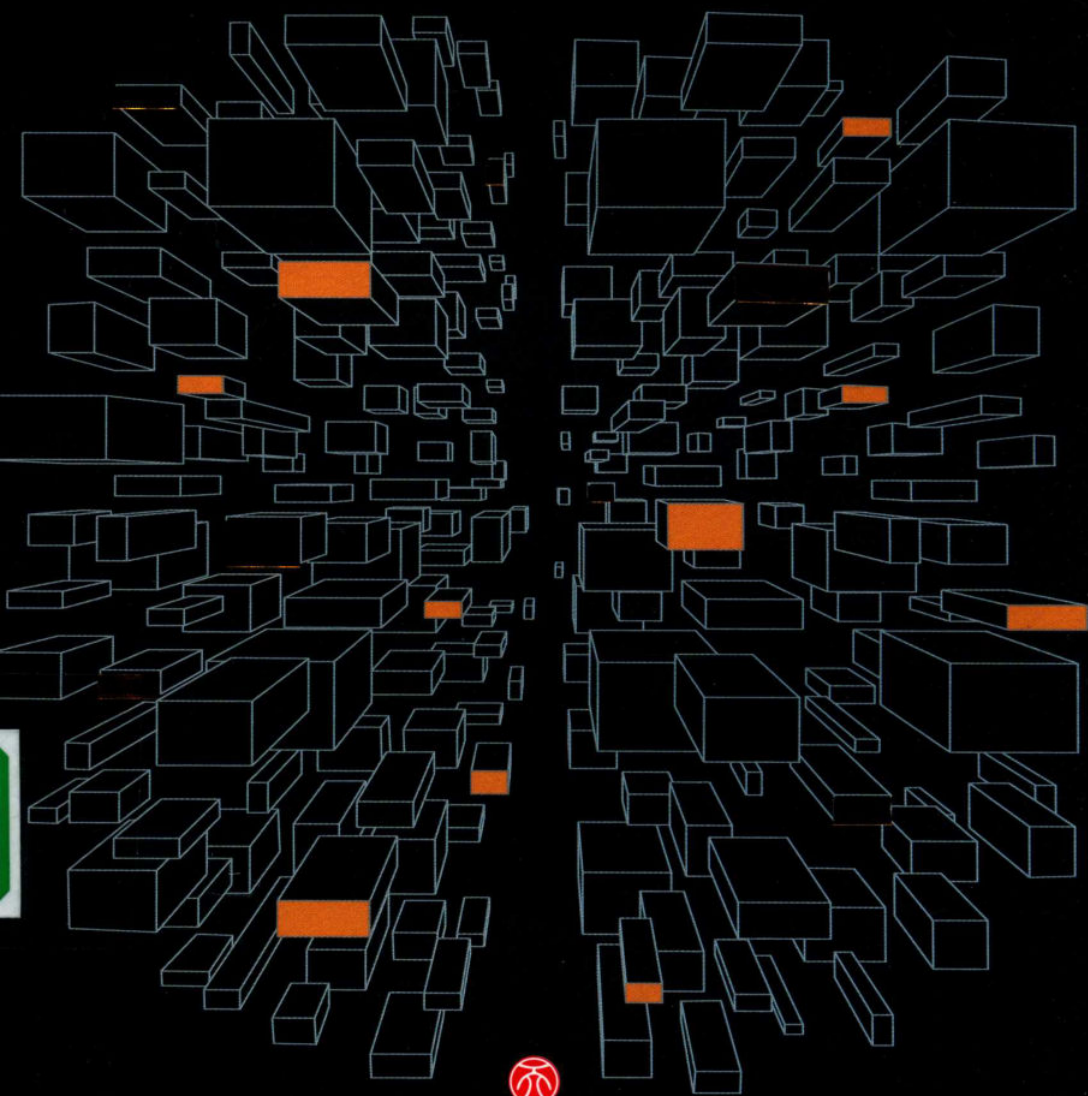


深度思考

透过表面看本质的六步思考法

萧亮 著



天地出版社 | TIANDI PRESS



深度思考“六步养成法”

定 义

为思考判断
找准方向

抽 离

让思考聚焦
“原始目的”

辨 别

拥抱理性
去除干扰因素

筛 选

排除无效信息
做出正确判断

设 计

搜集资料
归纳要点

反 馈

紧抓本质
永远不要偏离目标



扫码关注蓝色城
开启精致阅读



读好书 与思想者同行

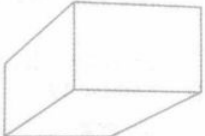
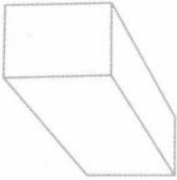
上架建议：畅销·成功励志

ISBN 978-7-5455-4916-4



9 787545 549164 >

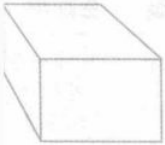
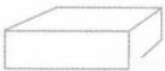
定价：45.00 元



深度思考

透过表面看本质的六步思考法

萧亮 著



天地出版社 | TIANDI PRESS

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

图书在版编目 (CIP) 数据

深度思考/萧亮著. —成都: 天地出版社,
2019.10 (2020年3月重印)
ISBN 978-7-5455-4916-4

I. ①深… II. ①萧… III. ①思维方法—通俗读物
IV. ①B804-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第087710号

彩 凤 凰 志

SHENDU SIKAO

深度思考

出品人 杨 政
作 者 萧 亮
责任编辑 杨永龙 霍春霞
封面设计 今亮后声
内文排版 徐晓倩
责任印制 葛红梅

出版发行 天地出版社
(成都市槐树街2号 邮政编码: 610014)
(北京市方庄芳群园3区3号 邮政编码: 100078)
网 址 <http://www.tiandiph.com>
电子邮箱 tianditg@163.com
经 销 新华文轩出版传媒股份有限公司

印 刷 环球东方 (北京) 印务有限公司
版 次 2019年10月第1版
印 次 2020年3月第2次印刷
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 16.5
字 数 180千字
定 价 45.00元
书 号 ISBN 978-7-5455-4916-4

版权所有 ◆ 违者必究

咨询电话: (028) 87734639 (总编室)
购书热线: (010) 67693207 (营销中心)

本版图书凡印刷、装订错误, 可及时向我社营销中心调换

作者简介

萧亮，哈佛大学工商管理学博士，著名人力资源专家，曾任职于美国培训与发展协会（ASTD），长期为谷歌、微软、脸书、甲骨文等世界级企业提供顾问服务和专业支持，是脑力开发、思维培训领域的学者。著有畅销书《应变思维》等。

内容简介

为什么经验不靠谱？

为什么聪明人反被聪明误？

为什么选择越多，越容易选错？

为什么股票涨了，依然不能买？

我们通常根据个人经验和他人统计的数据做出判断，逐渐形成了“浅思考”的思维模式，在分析信息时总会忽视“时间尺度”和大环境的变化，容易浅尝辄止，而未深入事物的底层逻辑。这样容易被虚假的信息蒙骗，做出错误的判断，给自己造成损失。

人们习以为常的“浅思考”和本书倡导的“深度思考”是一对水火不容的冤家。本书提出了深度思考“六步养成法”——定义、抽离、辨别、筛选、设计和反馈，从一团乱麻中抽丝剥茧，帮助我们深层次理解生活和工作中的各类问题，看透事物的底层逻辑，做出正确的判断，从而实现人生进阶。





赋能书系 | 每天一页硬知识，强大你自己！

《反本能》

若想改变，就要反本能

畅销书《精进》作者采铜激赏推荐

《反本能2》

想要对抗人性弱点，必须反本能

剑圣喵大师、怀左同学重磅推荐

《反内耗》

关闭内耗模式，不再与自己较劲

一本清晰、有效、易操作的心理脱困指南

《个体赋能》

使用高级脑力，实现指数进阶

仓梓剑等十余位企业高管一致推荐

《深度思维》

透过复杂直抵本质的跨越式成长方法论

成甲、卫蓝、黄有璨敲黑板推荐

《硬功夫》

真正厉害的人，都在暗下硬功夫

麦肯锡咨询顾问冯津娴鼎力推荐

《高效迭代》

高手的自我进化方法论

卫蓝、叶修、Susan Kuang 走心推荐

出品人：杨 政

监 制：杨永龙 李 颖

特邀策划：蓝色城

责任编辑：杨永龙 霍春霞

装帧设计：今亮后声 HOPESOUND
pandacourage@163.com

我们总以为自己在思考

本书的主题从“萧亮的思考”开始。假如萧亮在5年内对自己的生活状态记录了5000次，平均每天3次，每次他都活蹦乱跳，而在统计学上，5000个样本是很完备的数据，足可说明萧亮永远都能活蹦乱跳。那么，他可以欣喜地说：“我获得了永生。”但这是一个多么荒谬的结论。

萧亮的情况和他邻居养的母鸡贝利有些类似。作为一只娇生惯养了两年的母鸡，贝利一直养尊处优，主人每天给它送饭，为它打扫鸡舍，而它只需定期施舍主人几个鸡蛋。于是它望着主人想道：“人类是鸡的奴隶。”时间来到第731天，主人的手又伸进了鸡舍，并把它揪了出去。两小时后，贝利成了餐桌上的一道菜。

“萧亮不会死”和“人类是鸡的奴隶”从统计学的角度来看，都有

成立的条件。虽然看起来有些荒谬，但人类的很多思考和结论都是基于这种通过统计学路径得来的信息形成的。统计学的发展大大提高了人们解决问题的效率，但也逐渐让人形成了“浅思考”的思维模式，在分析信息时总会忽视“时间尺度”，缺乏全局观。观察所得的信息必须加上足够长的时间尺度才有助于思考，某一段时间内单纯的数据统计，往往只具有统计学上的意义，很难在实际生活中帮到我们。

假如在 2017 年 3 月，萧亮从媒体上得到消息，某地区的房子突然变得很值钱；同时，与该地区的基建工程相关的股票也已经连续出现了几个涨停板，专家们表示看好，身边的人也都跃跃欲试。作为一个想通过投资获利的人，萧亮心里有些犹豫，他需要做出一个决定，就像玩俄罗斯轮盘赌的冒险家一样，是下注还是观望？

在设想中，我看到萧亮大赚了一笔，从滚沸的“油锅”中捞出了一条“肥鱼”，不到 4 个月，他的资产就从 100 万元飙升到了 500 万元，成为让人忌妒的大赢家。但是，出现这个结果的前提是萧亮接收到的信息必须是正确的，他要从这些正确的信息中提炼出精髓，然后还要果断地抓住时机。然而，不得不遗憾地说，在现实生活中，市场“违背”了这些信息，撒欢似的走出了一条漂亮的抛物线。萧亮被饥饿的“油锅”夺走了一只手，他试图捞“鱼”的手成了祭品。他的资产从 100 万暴跌到了负债 50 万，且只用了 30 天。这个家伙不但进行了一次愚蠢的“浅思考”，而且还进行了一次失败的投资，因此他招致市场的惩罚也在所

难免。

对于“浅思考”的表现形态，著有《黑天鹅》的美国知名投资者塔勒布举过一个例子：消防员们闲着没事干时，就会聚到一起聊天，久而久之，因聊得太多，对很多事情就形成了相同的看法，而这些看法在局外人眼中则十分荒唐可笑。他将这种情况称为“消防站效应”。萧亮在做出投资决策时，显然已经和“消防员们”聊得太久了，他们“削足适履”，互相说服，达成了“可笑的共识”。

塔勒布认为，某些经济学家、新闻记者和行业权威的言论是有待商榷的。因为经济学家和行业权威以让人信服的姿态帮助人们省去了思考的时间，人们不需要自己掘地三尺就能得到答案；而新闻记者只提供让人兴奋或愤怒的信息。这些人的脸上都写着一句话：我已经替你思考过了。出现这样的情形，皆因我们正活在当今的互联网时代。

在媒体打造的“权威”的鼓励下，人们做出的选择，可能比其他任何形式的思考路径得出的结论都要糟糕。权威论和经验论一样，很容易让人们得出某种观点时觉得自己已经思考过了，事实上他们只是在问题的表面如蜻蜓点水般浅尝辄止，并未深入思想的底层。那些手握“真理”居高临下的家伙就属于这种情况。

人们习以为常的“浅思考”和本书倡导的“深度思考”是一对水火不容的冤家。深度思考是看透事物的内在规律，进行系统深入的思考，并做出正确决定的思维能力。它能够排除掉 80% 的次要信息，找到隐

藏在事物表面之下的内在逻辑，从而帮助人们做出有利于自身的决策。

本书以深度思考为核心，提出了“六步养成法”，分别是定义、抽离、辨别、筛选、设计和反馈，系统地阐述了拨开云雾见本质的思考方法，从一团乱麻中理出头绪，帮助读者深层次理解生活和工作中的各种问题，比如：为什么有些办法马云能想到，一般人却不能？为什么大部分人喜欢喋喋不休地纠缠细枝末节，而置核心问题于不顾？为什么人们的情绪总会受到无关信息的影响，并重复做出让自己后悔的决策？事实上，伟大人物大都是深度思考的大师，但他们用于思考的信息在大多数时候和一般人没什么两样，差距就在于思考的工具及路径。书中将探讨如何运用深度思维建立精准简洁的思考路径，让生活和工作距离智慧更近一步。

当未来的某一天，你突然比以往任何时刻都痛恨理财经理、自媒体作家、财经记者和促销广告时，你便获得了一个独立思考的机会。我也希望读者能从书中学到一些有益于思考的技巧。

愿我们都能拥有真知灼见。

第一章

深度思考的核心思维模式 /001

- 01 定义信息，严格遵循 80/20 法则 /002
- 02 抽离，清除思考的障碍 /007
- 03 辨别，从似是而非中看到真正的问题 /013
- 04 筛选，我们想要的究竟是什么 /018
- 05 设计，让精准决策毫不费力 /027
- 06 反馈，用结果修正思考的偏差 /033

第二章

深度思考养成第一步：定义 /039

- 01 信息，不是一个确定的 YES，就是完全的 NO /040
- 02 性质，用 n-WHY 分析法接近事物的真相 /048
- 03 路径，心智模式的较量 /056

第三章

深度思考养成第二步：抽离 /069

- 01 放空，为思考留出“偷懒”时间 /070
- 02 打破，远离复杂的无关线索，从最简单的问题开始 /076
- 03 回归，让“纯粹”的思考聚焦“原始目的” /083

第四章

深度思考养成第三步：辨别 /087

- 01 割裂，去除“理所当然”，拥抱理性 /088
- 02 识别，确认问题的本质是什么 /094
- 03 论证，用对比的方式展开分析 /101
- 04 坚定，不要偏离最初的目标 /106
- 05 掌控，从问题中挖掘机遇 /110

第五章

深度思考养成第四步：筛选 /113

- 01 取舍，分开无用的 90% 与高价值的 10% /114
- 02 勇气，放弃“二者兼得”的奢望 /120
- 03 止损，向沉没成本说再见 /125
- 04 重组，将信息重新组织，赋予其新的意义 /132

05 界限，画线才能赢得思考的自由 /136

06 清除，删掉影响思维运转的杂念 /142

第六章

深度思考养成第五步：设计 /151

01 搜集，准备一切必备信息 /152

02 归纳，整理逻辑与要点 /159

03 导图，用思维导图展开“可视化决策” /166

04 提升，从完善思路，到精准决策 /173

05 聚焦，专注并服务于当下 /179

第七章

深度思考养成第六步：反馈 /185

01 跟踪，永远不要偏离主要目标 /186

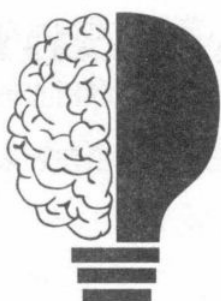
02 整修，查补执行漏洞，让下一步的思考更完善 /193

03 攀登，用不断的小胜，累积成最后的大胜 /199

04 归零，紧抓本质，让思考“更少但更好” /204

尾 章

培养深度思考的 100 个方法 /209



第一章

深度思考的核心思维模式

- 01 定义信息，严格遵循 80/20 法则
- 02 抽离，清除思考的障碍
- 03 辨别，从似是而非中看到真正的问题
- 04 筛选，我们想要的究竟是什么
- 05 设计，让精准决策毫不费力
- 06 反馈，用结果修正思考的偏差

01 定义信息，严格遵循 80/20 法则

| 大部分信息都是为了诱导你做出选择，其本身并没有价值。定义有价值的信息是如此困难，因为各种各样的信息总是被凌乱地堆放在一起，让人难以区分。 |

在职场上，面对自己的老板，很多投机取巧的人会用冗杂、无意义的内容把自己的工作汇报填得满满当当，显得自己功绩卓越。而在有经验的领导面前，这种障眼法就显得小儿科了。他们提取信息的能力可以帮助他们分辨出哪些是下属真实的工作成果，哪些只是花言巧语。

我参加企业家论坛时，常常会有一些困惑。很多企业家喜欢抱着自己的创业经历不放，不厌其烦地向他人传授自己的成功经验。实际上很多成功是不可复制的，如果一味地听取他人的成功经历而不提炼有意义的内容，那只不过是听人家讲故事而已，只能收获寥寥，对自己未来

的发展益处不大。

理财顾问提供给你的一摞厚厚的资料中，有太多无意义的信息。他们依靠这些信息对你造成干扰，甚至让你对文件的内容失去耐心。面对合同文件以及资料时，一定要谨慎，你不需要逐字逐句去阅读，但是你在看到涉及关键利益的内容时得瞪大眼睛，不要被那些居心不良的人骗走钱财。

在互联网时代，我们接收信息的方式变得多样化，每天都会有铺天盖地的信息向我们涌来，而能够从中获得我们需要的信息，并把不需要的信息拒之门外，就变得非常重要了。获取信息的效率决定着你能否在机会到来时抓住它的尾巴。

精确地定义问题有多难

定义是养成深度思考的第一个步骤（见本书第二章）。人们看到一个事物时首先要给它下一个明确的定义，对它的属性做出判断，以方便进行下一步的思考和行动。比如，看到一朵玫瑰时人们会想到鲜花、女人、求爱、约会、结婚；提到求职时人们的脑海中会浮现出简历、职位、薪资、工作环境、上升空间；购买保险时人们想到的则是月供、回报、赔付、安全性。这些词便是定义。但这并不代表每一个关键词和信息

都是有价值的。

关于诸如理财、保险、房子这些产品的信息都是“美丽动人”的，业务员会给出各式各样的逻辑分析，以及名人代言，来证明这些产品有多么划算。在做出决定的过程中，起关键作用的是如何定义“保险之于自己的意义”，尽管人们总是跳开这一步。保险是一个关键词，围绕这个关键词所产生的信息为人们的决定提供了动机。恋爱、求职、炒股、做生意、管理公司等问题也是这样，最关键的信息可能是你没有考虑到自身条件和抗风险能力。

精确地定义事物是这个世界上 99% 的人都无法做到的。这个数字一点都不可怕，但至少全球 70 多亿人中还有 7000 多万“真正的聪明人”。在著有《非理性繁荣》的罗伯特·希勒看来，这也有点太多了。希勒觉得从历史的角度看，大多数人都是“善于用马后炮自我掩饰的蠢人”。他的话虽然有些偏激，可一点也不离谱，并且有很多例子可以证明。人们大多有着过分自信、迷信权威和从众的心态，而在需要定义一个问题时又变得极其懒惰——“懒得去想”。人类都有偷懒的天性，大脑更甚，这似乎是难以纠正的。