

# 逻辑思考力

思考，不要用蛮力！

工作，不只靠体力！

有时间烦恼，不如花时间思考。



郭浩

著

突破思维禁锢！  
转变思维模式！  
提升逻辑思考力！

一本能让思维“如刀锋般犀利”的逻辑入门书，  
让你学会聪明地思考！

民主与建设出版社

民主与建设出版社，2020

图书在版编目（CIP）数据

逻辑思考力 / 郭浩著. -- 北京 : 民主与建设出版社, 2019. 11

ISBN 978-7-5139-2729-1

I. ①逻… II. ①郭… III. ①逻辑思维 IV. ①B804.1

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第234354号

逻辑思考力

LUOJI SIKALI

著者 郭浩

责任编辑 吴优优

装帧设计 知书达礼·姜丽莎

出版发行 民主与建设出版社有限责任公司

电话 (010) 59417747 59419778

社址 北京市海淀区西三环中路10号望海楼E座7层

邮编 100142

印刷 三河市骏杰印刷有限公司

版 次 2020年6月第1版

印 次 2020年6月第1次印刷

开 本 880毫米×1230毫米 1/32

印 张 7.75

字 数 135千字

书 号 ISBN 978-7-5139-2729-1

定 价 49.80元

[最新电子书免费分享社群，群主V信 1107308023 添加备注电子书]。

# 目录

[封面](#)

[版权信息](#)

[前言](#)

[第一章 逻辑思考力，决定你的人生层次](#)

[没有逻辑思考力，根本轮不到拼其他能力](#)

[知识改变不了命运，但它塑造的思维方式决定你的层次](#)

[脑中有逻辑，说出来的话才更有说服力](#)

[提高学习成绩需要逻辑思考力](#)

[你和职场精英之间，只差一个逻辑思考力](#)

[逻辑思考力 决定你解决问题的能力](#)

[改变将从思考付诸行动开始](#)

[第二章 快速梳理逻辑，精准表达高效沟通](#)

[有理有据地说服他人](#)

[电梯法则：在30秒内把想说的表达清楚](#)

[精准表达，“讲三点”的好处](#)

[邮件写得毫无逻辑，何谈高效沟通](#)

[明确定义，避免容易陷入自说自话的怪圈](#)

[假设立场，尝试站在对方的角度思考](#)

[打破“一致性原理”，让拒绝变得容易](#)

[顺着对方的逻辑，讲明自己的道理](#)

[学习从结论说起的表达结构](#)

[第三章 分析整合信息，穿越迷雾逼近本质](#)

[互联网时代，为什么理性无法把握话语权](#)

[找到支持你论点的证据](#)

[进行逻辑思考 必须以事实为依据](#)

[深度思考，透过表象去发现本质](#)

[相关性不等于因果关系](#)

[保持主见，用自己的目光审视世界](#)

[逻辑分析推理，帮你识破谎言](#)

[避免非黑即白的思考错误](#)

[第四章 归纳总结，别让低效努力毁了你](#)

[没有效率的勤奋，比懒惰更可怕](#)

[时间被剧烈碎片化，用笔记构建完整的知识体系](#)

制订工作计划， 绝不能先干起来再说  
做事要分得清轻重缓急， 搞清顺序才能从容不迫  
把头脑清空， 和混乱说“再见”

如何利用系统思维， 向老板提加薪

## 第五章 抽丝剥茧， 寻找问题困局的突破口

所谓问题， 即理想状态与现实状态的距离

吉德林法则： 把难题清楚地写出来， 便已经解决了一半

构建框架解决问题

寻找隐藏在问题背后的规律

抛弃“常识”去思考问题

类比法 —— 解决探究问题的钥匙

二八原则 与四象限法则

## 第六章 用好这些思维工具， 再没人说你逻辑混乱

善用思维导图， 培养你的逻辑思维

为了消除遗漏， 重复用MECE分析法进行分析

SCQA分析， 帮你发现问题、设定课题

搭建思维金字塔图， 让思维更清晰

SWOT分析法 让你的思维更严谨

5W2H让你 思维升级的利器

## 第七章 直击思维盲点， 避免做出错误的判断和选择

“偏见”引你进入思维盲点

“你以为的”就是你以为的吗

你是容易被 别人轻易说服的人吗

掌握事物全貌， 调整思维模式

专家说的不一定正确

兼听则明， 决策时纳入外部观点

明确行动目标， 才能做出正确的判断

经验法则只能作为参考， 不能作为推定事实的规则

反转支点， 做判断前倒过来想一想

## 第八章 九大方法升级你的逻辑思考力

平时多问为什么， 是提高逻辑思考力的关键

三角逻辑， 提高说服力

用排除法进行排除

边写边明确思路

多方面感知： 消除思维盲点的秘密武器

面对面直接了解事物的优势

养成构建框架的习惯

内省法： 随时查验思维体系  
保持思维公正性  
积累有价值的思想经验

## 前言

某网友在微博评论某演员在某部电视剧中的演技不行，而某演员的脑残粉们对着这个网友就是一顿乱喷“你行你上”，生生把一个“行不行”的问题吵成“上不上”的问题，这就是没有逻辑思考力的表现。

罗素说：“很多人宁愿死，也不愿意思考。”什么是逻辑思考力？简单理解就是通过思维的规律，对一件事物的各方面属性进行分析，从而得出合理结论的能力。而人与人之间拉开差距的重要因素就是逻辑思考力，观念落后导致真正落后，思想贫穷才是真贫穷，在这个信息泛滥、思维过度碎片化的时代，我们必须拥有逻辑思考力，才能在奋斗的路上找到出路。

你是否曾经抱怨过自己目前所学所做之事皆无意义，然后理所当然地放弃？你是否曾经有过明明很努力，可受夸奖的却永远不是自己的经历？我们每个人都想要优秀，愿意为优秀去付出努力，可一旦动起来，就很容易放弃，或许动也不动，只是想想罢了。我们常常把这种坚持不下去的现象称为“缺少毅力”，好给自己找一个放纵的理由，归根结底是我们缺乏逻辑思考力，逻辑思考力决定着我们的人生层次。[最新电子书免费分享社群，群主V信 1107308023 添加备注电子书]

仔细回想我们会发现，现在用到的知识往往就是曾经放弃的无意义之事。因为缺少了思考能力，我们缺少了办事能力，降低了办事效率，不是我们天生能力差，我们与精英之间或许还相差一个“逻辑思考力”。

逻辑思考力广泛运用于我们的实际生活中，作为一个律师你必须有理有据地说服对方；作为一个求职者你必须在规定时间内给人留下有格局的印象。要说服对方，又不能一味地站在自己一方；要随机应变，站在对方的角度看问题。因此逻辑思考力的运用要全面系统，由己及人，灵活多样。

大多数人的逻辑思考力认知水平停留在直接层面：一是一，二是二，一旦情况改变，就变成丈二和尚。所以，我们要时常给自己的思维进行保养，立足于常规思考，却又不拘泥于其中，我们的“人生访谈”节目一定要用眼前的事实说话，用逻辑思考力找到真理，识破谎言。

我们在生活中的逻辑思考往往很简单，一线直达，当我们开始思考时，思维网络开始在我们脑中慢慢成形。此时，一个突然的想法、一个灵光闪现，甚至在下一秒钟想要说出的话，都有可能决定事情发展的方向。而没有形成思维网络的一部分人会陷入思维混乱的怪圈，什么都想做，于是胡子眉毛一把抓，最后却什么都做不好，这些人往往要花更多的时间去弥补思维的不足，但收效甚微。其实我们缺少的是一种充满规则性的归纳、整理、总结，比如在碎片化的时代，随时记笔记，定期整理事务，清理大脑空间。只有这样，我们的生活和工作效率才能步步高。



谈到逻辑思考力的作用，解决问题是它最大的作用，我们运用逻辑思考力去弄清问题，寻找导致问题发生的原因，发掘问题表象之后的本质，进而制订相应的策略。运用逻辑思维解决问题时要明白万事万物皆处在变化中，可以进行类比，但绝对不要轻易迷信“经验常识论”，否则会“死得很惨”。

逻辑思考力的运用不仅限于坐着傻思考，还可以结合一些配套的思维工具。为此，书中为我们准备了MECE分析法、金字塔图、SCQA分析和SWOT分析法等广泛运用于企业、个人管理中的思维工具，让我们能够更加得心应手地处理问题，同时在思维工具的使用过程中加深逻辑思维能力的培养。

尽管强大的逻辑思考力能够为我们带来益处，但是我们不得不承认逻辑思考力在实际应用中存在一定的缺陷，我们必须注意到这些缺陷的存在，同时避免这些缺陷，我们的逻辑思考力才算完美。能够在逻辑思维中马失前蹄的存在，即思维盲点，比如偏见、片面思维、权威效应。即使我们意识到处理问题的过程中需要保持客观性，可人类是情感动物，容易被情感驱动，难免会受到外界情感影响，这个时候逻辑思考力就会失效，我们可能就会做出失常行为。因此，我们的逻辑思考力需要升级。

根据不同的目的，逻辑思考力需要升级的方法不同。首先通用的基础方法就是常问“为什么”，这是提高逻辑思考力的关键。其次，在与他人交往中我们还可能会用到“三角逻辑法”，对事物了解需要面对面实际考察，运用思维的同时要审视思维，避免错误。说一千道一万，最终的目的是通过实践积累有益的思维经验，升华逻辑思考力。

让我们跟随本书开启一段认识、运用、提升逻辑思考力的旅程，  
进而收获真知，强化未知人生。

## 第一章

# 逻辑思考力，决定你的人生层次

## 没有逻辑思考力，根本轮不到拼其他能力

我们对事物进行观察分析、判断并准确表达自己思维的能力叫逻辑思维能力，这是我们的一项基本能力。生活中很多人缺乏逻辑思维力或能力低，最基本的能力都没有保障的时候根本轮不到拼其他能力。

我们常常看到类似这样的思维：开豪车的年轻人就一定是靠老子的富二代，如果车里坐着一个年轻女子，那她肯定是小三儿。这些猜测不过是出于我们内心的不平衡，没有任何实际的逻辑思考在内。

佳振进入大学之后彻底放纵了自我，完全不理睬学业如何，一天到晚疯玩游戏。面对舍友的督促，他还有自己的一套神逻辑：“我上学压抑了十几年，好不容易到了大学，我可得好好放松，享受生活。再说了读书有什么用，清华北大毕业不一定有好工作，没上过学的人照样当老板。”看到刚跑步回来的同学，他会打趣：“张学良吃喝嫖赌抽活了100多岁，可见跑步健身也没什么用处。”他说的话太钻牛角尖，甚至让人无法反驳。

逻辑思维是运用常理正确地思考问题，没人喜欢一个不按常理出牌的人。公司进行招聘时，特别看重应聘者的逻辑思维能力，因为他

们认为具有强大逻辑思维能力的员工在工作上能善于观察和分析，更好地完成任务。

生活中凡事都需要逻辑思维能力，我们和有逻辑思维能力的人交流，几句话就能清楚事情的来龙去脉，而和没有逻辑思维的人交谈会很费劲，半天不知道对方想要表达什么。智力的核心是逻辑思维能力，门捷列夫的元素周期律，爱因斯坦的相对论都是逻辑思维的成果。我们有时候会抱怨整天忙忙碌碌做不出多少成绩，这就是逻辑思维能力低的表现，逻辑思维的作用就是根据已知求证未知，除了先天所带，这种能力更依赖于后天培养。

不容乐观的情况是国内与考试无关的问题几乎没人会去研究探讨，花时间培养逻辑思维能力，不如直接套用公式做完考题来得实在。当步入工作岗位后，用逻辑思维思考问题，通常我们把这个称为情商，在学校没有学习，因而只能在工作中弥补。

逻辑思维会使人理性地把握每个机会，认真学习，认真工作，认真生活，在每个阶段提炼出对思维提升有意义的东西，让我们更容易看清复杂的事物，从而说服他人接纳我们的思想意见。那么如何提高逻辑思维能力呢？

学会用大脑独立分析问题，人的思维会因长期不思考而僵化，所以在平时要有针对性地训练这方面的能力以形成思维习惯。处理问题的时候做好笔记理清思路，通过问题的解决建立思维自信，积极主动地快速思考。要做到独立思考就要坚持自己的观点要有可靠证据支撑，不轻信不实信息，不盲信权威信息。学会打破惯性思维，遇到问题不要马上根据经验得出结论，创造性地尝试多角度分析，寻找问题

存在的其他可能性。做到以上两点除了积累经验，还可以看一些推理类的书籍和电影，有针对性地锻炼逻辑思维能力。

此外，我们可以多了解一些基本的逻辑原理，这些逻辑原理是构成我们思维的根基。归纳和演绎是两种常用的逻辑方法，归纳是寻找同类事物的共同点，可以避免死磕和走弯路；演绎是从事件的过程顺序排列寻找突破口。

在实际生活中我们经常会遭遇逻辑思维障碍。解决逻辑思维障碍要从发现问题和解决问题两个方面出发，清楚自己问题的属性，使问题具体化。比如开会时说话不够响亮，阐述问题条理不清晰。明确问题之后制订解决问题的方案，说话不够响亮那就再大声点，将所阐述的问题分清是什么，为什么，怎么办，通过制订解决方案让思维结构化，最后总结经验。

一些人显得很聪明主要是因为其逻辑思维比较灵活。总有人表面上看起来不如我们，但人家就是拿高薪，很受上司的重视，其实是他们工作办事时的逻辑思维能力在我们之上。

## 知识改变不了命运，但它塑造的思维方式决定你的层次

从小到大，我们学了很多知识。有人说，我长大又不准备当物理学家，学那些物理知识做什么？从这个角度来说，单纯从是否和未来的职业对接得上，我们不能保证学到的知识都有用，更不能保证知识就能改变命运。然而，知识最大的用处不在于是否能在工作上用到，而在于塑造了我们的思维方式，这种思维方式却可以决定我们的人生层次。

“在我念大学时，是不可能把未来的很多点连接起来的。只是在10年之后，当我回头看时，是如此清楚和明显。”“人是不可能向前预测如何把这些点连接起来，只能回首往事时才能把这些点连接起来。所以你必须相信在未来，这些点将得以连接。”乔布斯曾经这样反思自己。也就是说，那些我们学习时感觉无用的知识，在数年之后，都会形成逻辑思维网络深植于我们的脑海中，知识对于逻辑思维的塑造存在长期影响。[最新电子书免费分享社群，群主V信1107308023 添加备注电子书]

佛来克斯纳当年问柯达先生最伟大的发明家是谁，柯达立刻脱口而出回答道：“马可尼，无线电收音机的发明人。”佛来克斯纳反驳说：“难道麦克斯威尔和赫兹的理论贡献不是更加有用吗？1873年，麦克斯威尔发表的电磁理论完全是抽象的数学，1887年赫兹毫不关心电磁波实验的实用价值，这些理论研究在当时看上去都是无用的知识，但是却为后来的有用发明打下了基础。”

文科中也有相似的例子：马斯金教授“机制设计”理论的起源是研究市场经济与计划经济在利用信息上的效率问题，本身不仅是理论问题，而且也是非常抽象的数学模型，这个研究在当时的市场经济中没有什么用处。但是后来机制设计理论成为研究市场拍卖问题的理论基础，如无线电产权的拍卖，这都是当前移动通信行业面临的实际问题。

过去那些无用的知识，恰恰为后人的进步使用提供了理论支持和基本思维方式，我们得以通过已有知识，将脑海中的点状思维连成一片，实现人生层次上的突破。

人们总喜欢在做研究和学时，先问“有用”“无用”。学生报考志愿时，总会先去查询这个专业是否有用：影响毕业后找工作。知识的用处被功利化，听说IT行业赚钱，都去学习IT，这也是近些年我国很多专业领域面临“无后”尴尬处境的原因。没有无用的知识，只有我们用不到的知识，这些所谓的无用知识，会在将来派上用场的那一天向我们证明：我们对于过去无用知识的理解是多么狭隘和短视。

“据说高数很难而且无用，谁以后买菜会用定积分呢？终于不用再跟数学打交道了。”华宇的学专业没有高数课程，这让从小就对数学不感兴趣的他兴奋不已。

不久华宇的专业开了一门逻辑学，本以为就是一门类似因果关系、逆向思维的哲学课，结果学起来难度特别大，期末考试的试卷上，每一题都需要用到数学的逻辑推理。后来华宇报考了公务员，试卷上满满的都是数量关系、判断推理。

我们中有很多对数学不感兴趣的人，如今回头想一下，数学真的没有用吗？买东西确实不用解方程算函数，但是我们讨价还价时严谨的逻辑思维能力却是很久以前，在讨厌的数学课上积累下来的。这种无用知识深深影响着我们的思维方式，比如写文章的时候，就需要综合学科思维。所谓“无用”，其实是大用！

莫言在诺贝尔奖晚宴致辞中说：“文学和科学相比较，的确没有什么用处，但是文学最大的用处，也许就是它没有用处。”知识的海洋没有边界，没有“绝对无用”的知识，只有“相对无用”的知识。

我们读过很多看起来无用的书籍，学习过无用的知识，因为内心暗定它们“无用”，所以看过就忘了。但是不可否认的是，这些接收到的无用知识在潜移默化中慢慢构建了我们的逻辑思维系统。那些我们曾经认为无用的知识自成体系，镶嵌其中，融会贯通。比如数学中的某些知识能用到编程中，物理学是以数学为基础的学科。这是一种缓慢而微妙的变化，正是无用知识让我们的逻辑思维能力逐渐提升，遇事更有判断力。

梁文道先生说：“读一些无用的书，做一些无用的事，花一些无用的时间，都是为了在一切已知之外，保留一个超越自己的机会，人生中一些很了不起的变化，就是来自这种时刻。”如果学习每一项知识都要求有用，那人生岂不是太无趣了吗？学习一些无用的知识，留有印象，虽暂时无用，久而久之，思维框架构成，一通百通，无用便会成为大大的实用。



## 脑中有逻辑，说出来的话才更有说服力

《流浪地球》火了，大牛看完后，立即在微信群发消息说：“《流浪地球》果然好看，支持大刘的一定要来电影院！”

然后，有人问：“具体演的什么？为什么好看呢？”

他想了一会儿，回复道：“大概是地球上安装了一万台发动机，超级热，人们都惧怕太阳……”

说了一大段，连大牛自己也不知道自己表达的是什么。

对方回了个“嗯”就没再说话了。

大牛有点尴尬，明明很有好感的电影，怎么就表达不出来呢？

到底该如何才能让自己的想法更具体，更有说服力呢？

要让自己的见解更具说服力，就需要提升自己的逻辑思考力。有逻辑的语言要有严谨的条理性，思路清晰。有逻辑的语言表达可以使语言显得有组织、有理性、缜密，增强话语的可信度。

东汉哲学家王充是个唯物论者，常常宣传无神论。但很多人都坚信世界上有鬼，还有人当着王充的面说：“我真的见到鬼了，和他生前没有什么区别，就连衣服都和他去世时穿的一模一样。”

王充听后不禁出言嘲笑：“你说人死之后，灵魂会变成鬼，那么他的衣服也有灵魂吗，怎么也能变成鬼？照你的说法，衣服是没有精神的，不会变成鬼。那么如果真的看到了鬼，他也应该是赤裸着身子才是，怎么可能还有衣服穿。”

王充继续说：“古往今来，不知过去几千年了，死去的人，也不知比活人多多少。如果人死之后就变成鬼，这大街小巷都应该挤满了，可是又有几人真正见过鬼呢？即便见过，也只是说看见一两个，这不是自相矛盾吗？”

对方听后忍不住辩解：“怎么可能死后都变成鬼，只有那些心生怨气，精神不散的人才能够变成鬼。古籍上记载，春秋时期，吴王夫差把伍子胥扔到锅中去煮，又命人将尸体沉江。伍子胥含冤而死，心中有怨气，化为厉鬼，所以年年秋天掀起潮水，发泄怒火。你怎么能说没有鬼呢？”

王充笑道：“伍子胥的仇人是吴王夫差，如今夫差早已经身死，连同吴国也早已经灭亡了，伍子胥还和谁有仇，在生谁的气呢？况且伍子胥如果真的变成了厉鬼，有掀起大浪的能力，那他当时在锅里，怎么就不能随手把锅中热水泼到夫差的身上，还要等到现在呢？”

王充的反驳理由有三：一，你看到鬼穿着衣服，如果说灵魂会变成鬼，那么他的衣服也有灵魂吗？二，过去几千年，死去的人，肯定比活人多得多，那么为什么说见过鬼的人，只见过一两个？三，如果伍子胥因为有怨气变成了鬼，有掀起大风大浪的本事，当时怎么不在锅里把热水泼到夫差身上？

王充的逻辑在于抓住了对方的破绽，逐个攻破，让对方无言以对，进一步明确了自己的无神论观点。

逻辑的作用就在于让对方在最短的时间内明白我们所表达的内容。那么，在阐述观点的时候我们如何才能有清晰的逻辑呢？

首先，删除那些无关信息。比如，一个人在路上给保险公司打电话，说自己昨天和女朋友吵架了，非常生气，昨天没有回去。今天中午偷偷去她公司，看到她居然和一个同事有说有笑地吃饭，更加生气，想着她是不是背叛了自己。于是，决定下班跟踪她。没想到自己心情不好，忘记了加油，这会儿堵在路上，车没油，熄火了。请问，是否可以提供汽油救援？

上述案例就是在描述一件事情的时候添加了太多无关信息，混淆了别人的视听。

生活中，我们也习惯在一些表述里掺杂一些不必要的干扰信息，让对方不知道我们所要表达的重点到底是什么，或者不能短时间判断你的诉求。因此我们在表达一件事情或者陈述一个观点的时候，尽量直接表明观点，不要加入无关信息。

其次，如果信息量大，要进行归类。

比如，你让老公去超市帮你带一些东西回来。你如果说，买一斤牛肉，一棵白菜，二斤鸡腿，几个苹果，顺便再买几个大青杠，再要几根葱，猪里脊肉最好也买点。对了，家里卫生纸也没有了，带一提。

这可够乱的，看得人晕头转向，很容易就会少买几样你要的这些东西。但如果你进行简单的归类，“需要带的蔬菜有白菜、葱，肉类有牛肉、鸡腿和猪里脊，水果有苹果和青杠。最后，买一提卫生纸。”这样是不是就清晰多了？

把信息进行整合，合理归纳分类，使需求变成了几个类别，就像在超市整理好的货架上买东西，分门别类，一眼扫过去就找到自己想

要的。

在你进行了归纳和分类之后，你会发现有很多观点，因此你要对观点进行一个合理的排列，才能让观点更具逻辑性。一般排列的标准有，按重要性排列，按因果关系排列，按时间顺序排列，按结构排列等。

再次，就是要明确自己讲话的目的，有针对性。你的每一句话、每一段话，都不能是想到哪儿就说到哪儿，就像没有靶子，胡乱射击的箭。记着自己的目的，不要偏离，就像写文章要围绕中心意思一样。

最后，学会用“因为……所以……”“只有……才……”“如果……就……”等因果关系与条件关系句型，把你所要说的东西串联起来，才显得有逻辑。

想要有清晰的表达逻辑，将这几条牢牢记住，可极大地提高语言逻辑性，让你的话更有说服力。

## 提高学习成绩需要逻辑思考力

很多所谓的专家不断跟家长们强调：我们的课件可以培养孩子的逻辑思考能力，在无形中帮助孩子们提高学习成绩。很多家长看到“提高学习成绩”几个字就不管不顾，上当受骗。试问到底什么是逻辑思考力呢？家长连概念都搞不清楚，怎么谈得上培养呢？

逻辑思考力是指采用科学的逻辑方法对事物进行观察、比较、分析、抽象、推理等，进而准确清晰地表达自己思维的能力。从马克思主义哲学到学校里的逻辑学都涉及“逻辑思维”这四个字。

我们必须客观地认识到逻辑思考力是影响孩子学习成绩的重要因素，但不是决定性因素。

栗子是一名从教多年的初中老师，在她任教的这些年里担任过多门学科老师。一开始她很庸俗地认为孩子们有成绩差距是因为智力或努力程度不同。后来随着教学深入，她发现不同孩子对同一件事物的认知存在差距，这才是造成学习成绩有差距的原因。

在语文课上，有些孩子能够清晰地把握文章结构，说清情节的来龙去脉，有些孩子对文章的认知稀里糊涂。这种对事物认知差距在数学课上体现得更明显，同一道数学题，有些孩子用时短，论证清晰，解题步骤环环相扣；有些孩子花很长时间，最后在复杂的解题过程中出错。

智商高低、努力程度不同确实会在一定程度上影响孩子成绩，但是完全不学习和智商超常的孩子毕竟是少数，也就是说大部分孩子智力和努力程度差距并不大，成绩悬殊的真正原因是孩子们的逻辑思维

能力不同。[最新电子书免费分享社群，群主V信 1107308023 添加备注电子书]

不同的人对同一事物的表达是否准确、思考是否严谨都跟自身逻辑思考力有关。知识和努力是影响孩子成绩的外因，逻辑思考力是内因。长期以来，家长们侧重于让孩子学习知识，忽视了对孩子逻辑思考力的培养。

孩子们的思维分为三个部分：点思维、逻辑思维、结构思维。点思维：大脑中随时会忘记的、零散的、没有关联的知识点。逻辑思维：通过一定方式，如归纳、比较等对知识进行简单的连接。结构思维：将逻辑思维中简单连接进一步连接，经结构化整理，形成稳定的结构思维，进而解决复杂问题。点思维和逻辑思维层层递进，共同作用，再经整理便是结构思维，在结构思维的网络中，我们可以多条逻辑思维共同运作，协同配合来解决问题。

成绩差的孩子们大多只有点思维，他们没有形成逻辑思维，通俗解释就是我们听得最多的一句话“基础知识不扎实”，再进一步解释就是孩子花了很多时间去记忆知识点，最后考试成绩没有起色，就是因为零碎记忆后没有将知识联系起来。

我们培养孩子的逻辑思维，首先要了解孩子的思维成长阶段，在不同阶段进行针对性培养，这样才能取得事半功倍的效果。

0~3岁是孩子们动作思维阶段，因为孩子年龄太小，更多以动作思维为主，比如：吃喝拉撒都靠哭，借助外物来达到自己的目的，在借助外物的操作过程中理解动作与结果之间的关系。3~6岁是孩子们形象思维敏感期，比如孩子不知道五减三等于多少，但是五个苹果被我们

拿走三个，他就知道还剩两个；做算数题数指头也是这个道理。6~18岁是孩子们抽象逻辑思维能力发展的关键时期，在这一时期家长要注重培养孩子的独立思考能力。

我们经常听到这样的故事：谁家孩子小学、初中时成绩名列前茅，高中之后开始掉队。很多家长纳闷这是为什么，原因是低年级学习阶段不需要孩子复杂思考，只要用功，死记硬背就可以取得好成绩。随着年级升高，学习任务日渐繁重，缺乏逻辑思考力的孩子会渐渐感到力不从心，甚至丧失学习兴趣。而那个从小学习成绩不是很出色，却培养了逻辑思考习惯的孩子，一旦集中精力去学习，成绩进步一日千里，这就是我们经常说的不用功学习，每次考试还能得第一名。因此逻辑思考力绝对是影响孩子成绩的重要因素，必须重视提高。

培养孩子的逻辑思考力需要循序渐进，利用学习具有逻辑性的思维导图等方式，慢慢启发孩子的逻辑感。家长要引导孩子深入思考问题，而不是凭直觉做出回答；与孩子交流时要注意用词准确，避免孩子曲解、误解意思，这样孩子在与他人的交流中才能用词准确、思路清晰。逻辑思维强的孩子判断力强，遇事有主见，敢于自己拿主意做选择，处事风格自信严谨，性格开朗。毋庸置疑，这样一个逻辑思考力强的孩子，他的学习成绩肯定好。

谈到逻辑思考力和成绩的关系，不得不提及美国的学生教育。美国老师在教授知识时，更注重培养孩子的逻辑能力。近些年来国内的教育也意识到培养孩子逻辑思维的重要性，于是一些培训机构开始兴起，比如儿童编程教育，通过培养孩子的编程思维来提升逻辑思维和表达能力，不过在巨大利益面前，这种程式化培养的实用性还有待考察。

## 你和职场精英之间，只差一个逻辑思考力

初入职场的我们都曾经想象过自己可能的形象：像电视剧里一样，一身职业装，即使在快节奏工作中，解决问题时仍然思路清晰，直接抓住问题的实质。汇报工作时，表述主次分明。

可现实情况是，在谈项目或者汇报方案之前，我们明明在各个方面都做足了功课，关键时刻却输在表达上。

职场中，我们遇到上司突然交代新工作时，常常不知如何下手；而一同进入职场的同事凭借优秀表现脱颖而出，是因为他们的能力高于我们吗？其实不然，职场上的成功者，往往依靠自己强大的逻辑思考能力。我们和职场精英之间，只差一个逻辑思考力！[最新电子书免费分享社群，群主V信 1107308023 添加备注电子书]

职场中很多人都自认为自己有逻辑，但是在别人看来，自认为有逻辑的那个人说话时语言跳跃不连贯，虽然大家都能够捋清楚他的意思，但语言表达不连贯反映了这个人的思考没有条理性。那些成为管理者、运营高管的职场人往往有着优秀的沟通交流能力、超强的演讲能力，优秀的能力只是表象，这些能力背后隐藏的是他们超常的逻辑思维方式。

在职场中我们经常会遇到这样的问题：领导组织开会解决离职率过高的问题，每个人都要发言分析。菜鸟第一次一般都是针对某一点进行发言。但是如果你能够系统说出来的话，领导也许会对你刮目相看！



在这里跟大家分享一个案例分析的工具。步骤一：阐述现象。步骤二：发生的原因有哪些？步骤三：我们处理的方式有哪些？步骤四：我们可以用哪些工具、流程、方法来应对问题？

辰东所在公司2018年离职率较高，领导组织开会解决，每个人都要发言分析。多数人的发言针对某一点进行局部式分析。

辰东虽然是个职场菜鸟，但为了博得领导的青睐，他查了很多资料，做了充足的准备。发言前，他列了一个提纲，共分为三步：1. 阐述离职现象。2. 总结离职的原因。3. 应对方法有哪些。

根据提纲第一步，他指出：“人力资源部汇总的资料显示，公司2018年的离职率达到了20%，而2017年才10%，比去年同期高了10个百分点。另外，资料还显示在公司所有的部门中，人力资源部、行政部门的离职率与去年同期持平，销售部、研发中心、生产部门离职率比去年同期上升不少。”

第二步，他总结了三点原因：“离职率增高的原因有三点。第一，同行业的薪酬增高导致技术人员跳槽。第二，公司业绩相对下滑，销售人员业绩提成减少。第三，公司制定的奖励制度有些没有兑现。”

接着，辰东又针对这些原因，提出了如何降低离职率的具体方法。辰东的发言条理清晰，让领导眼前一亮，顿时对他刮目相看！

“提升我们公司薪资水平，保持对外竞争力；加大市场开拓力度，提升销售人员业绩；多多组织员工活动，拉近大家感情，提升员工的企业归属感。”

“这些都是些治标不治本的短期方法，从长期来看，我们应该建立相关制度，从制度层面保证这些事情的落实，加强与员工沟通，了解员工的动态，及时把问题扼杀在摇篮之中。我相信，只要按照上面的步骤和方法去做，我们公司的离职率一定会降下来。”

这就是解决一个完整问题的逻辑思维。作为一个不甘落于人后、有野心做高管的职场人，除了必要的努力，更重要的是训练自己的逻辑思考力。

## 逻辑思考力 决定你解决问题的能力

一家旅馆发生命案，在案发现场中，死者面部朝下倒在血泊中，桌子上放置着一个笔记本，封面上写着“我没有活下去的勇气”几个大字，血迹从桌子上一路洒落到地板，桌子上还留有死者完整的手印。经现场验证，警官确定死者系割腕自杀，他写完留言信之后，坐在桌子前割腕，最后因为失血晕倒而摔落到地板上。

警官推断得合情合理，旅馆没有监控，现场也没有任何证据表明这起案件还存在其他可能性。而旅馆老板告诉警官：“死者是一个刚破产的老板，最近几天常常酗酒。”这更加佐证了警官的判断，这是一起失意自杀案件无疑了。

所谓“逻辑思考力”，即简单思考只停留在问题表面，被假象迷惑。只有深入的逻辑思考才能对事物和问题做出正确分析和判断，一眼穿越重重迷雾，让真相浮出水面。于是文章开头的“自杀案件”又出现了转折。

案件被定性为自杀之后，小警员白桦开始着手收拾现场，突然一个细节进入白桦视线中：桌子上那个血手印。察觉到可能存在情况，白桦立马找到那位警官报告：“正常人的手掌在平整桌面上按下去，不可能出现完整手掌印记，因为自然情况下，我们大拇指都是朝向食指而不是桌面。除非？”警官眼睛微眯接着说道：“除非死者被人按住手掌。”

现象不是原因，事实上大多数人解决问题的办法就是“一时的想法”，面对问题时并没有认真思考，而某些领域和企业针对自身出现的问题，就是采用这种“一时的想法”来解决。日常对任何事物都习

惯问“为什么”，能够有效收集信息查明原因。这个激变的时代，懒于求知的人想要生存，必须不断找机会训练我们的逻辑思考力，在众多乱象中识别思考关键影响要素，切莫出现冤假“自杀案”。

用逻辑思考力对问题进行分析的流程一般是：遇见问题—列出可能性—每条溯因—提炼真正原因—执行方法。在每一步之下又可以分成很多细节性问题，如果没有一个好的逻辑思考力，即使运用这个方法也会陷入不知所措的麻烦中。我们不否认某些过往经验确实可以帮助我们很好地解决问题，但是所谓的经验也不过是过去人们运用逻辑思考力探索出来的，逻辑思考力是解决问题的根本，那些通过经验就能有先见之明的说法实际上也是同样的道理。

经验比较固化，问题却在变化，逻辑思考力可以跟着一起变化。面对不同问题，我们可以将问题分成不同阶段，不一定死板套用某种模式，这样制订具有逻辑性的计划才经得起检验。通过逻辑思维把问题分成不同阶段，我们好像成为一个“外科手术大夫”，针对不同问题点，可以运用不同思维工具进行修复，比如三角逻辑，归纳法和演绎法，逻辑树如业务树、投诉树，鱼骨图等。

即使有时候我们成功地运用逻辑思维从头到尾将整个问题分析得十分透彻，解决办法都制订出来，最后问题还是存在，因为最后执行者往往不是办法制定者。

日产公司曾经请来卡洛斯·戈恩担任公司总裁，那时的公司奄奄一息。卡洛斯·戈恩上任后经过调查发现，公司存在的问题是生产成本居高不下，人事任用繁杂。之前的管理者也明白这两点，只不过制订出来的策略在执行过程中大打折扣，没有得到彻底实施。戈恩先生

身体力行，毅然决定进行彻底的裁员，精简人事费用、降低生产成本。

日产公司起死回生，在2003年度结算时，创下史上最高收益的佳绩。戈恩先生获得日本政府所颁发的蓝绶勋章，并被奉为“经营之神”。

在职场或者生活中面对各种问题时，我们第一个应该想到的是“要怎么做才能解决问题”。然后通过逻辑思维分析出原因，找出解决方法，对症下药。问题解决后，进行思维整合、复盘，在这种总结中不断强化我们的逻辑思维，进而增强我们解决问题的能力。

## 改变将从思考付诸行动开始

很多人都曾有过这样的期望“我想摆脱消极，积极地生活下去”，“我想成为有成就的人”，可真正能做到的人少之又少。我们对自己的认知往往存在太多偏差，只有行动才是检验思想的唯一标准。思考和行动相辅相成，缺一不可，人这一辈子最大的悲剧是只思考不行动。

索福克利斯说：“天不助懒人。”我们很多人忘了自己有能力改变目前这一切，一味地抱怨自己生活和周遭环境如何如何，所以我们的想法、喜欢做的事都夭折于付诸行动之前。当我们真正开始做些什么的时候，生命才开始转变。只有付诸行动，一切才会改变。[最新电子书免费分享社群，群主V信 1107308023 添加备注电子书]

新年同学会结束后，潇雨内心十分失落，本来一场叙旧会，活生生演变为比拼会，而在比拼会上受伤最重的就是潇雨。想当年潇雨可是班长，人人都尊敬他，本想着在同学会上抖抖自己的理论威风，谁知……

“明飞，你那边几十万的货也没多少，我们已经整理完了。”

“卢可可，看你发的朋友圈，你老公又送一辆越野车当生日礼物，还让你在家坐着貌美如花呢。”在热闹的氛围中，丝毫没人注意到潇雨这个曾经的班长。“潇雨曾经在群里一直显摆自己要做设计师、要进影视行业，到现在什么都没做成，咱们这个班长混得不怎么样。”角落里有人在悄悄议论着。

这一切都被潇雨看在眼里：“自己确实混得很惨，曾经有过很多想法，也在人前卖弄过，除了显摆时享受到别人的崇拜之外，最后一

个想法也没实现。要是当初自己真去学设计，去做编剧，入行这么多年，恐怕现在也早有出息了。”想到这里，潇雨摇头苦笑。

每当听到哪个朋友说某项目赚钱容易时，我们心中总是蠢蠢欲动，可转念一想货不好卖怎么办？自己口才不好，怎么销售呢？要是赔本怎么办？过多担心最后让我们宅在家里吃饭，睡觉，看着别人各种赚钱，各种生活秀，我们也只是看着。还有一种普遍现象：夜晚想着明天开始好好作息，努力生活，坚持做好某件事情，想法蹦出来时满腔热血，清晨醒过一次，真正醒来已经中午，热血总被清晨的睡梦浇灭。

有些事情想着要坚持下来，最后却做不到。做不到的最主要原因是我们对生活的态度，“明知山有虎，不向虎山行。”一件事情，即使本身不是太难，我们也会习惯性选择最简单的办法去做，甚至找理由逃避。归根结底，我们还是对自己现在所处的境地表示接受，没有那种对事物极度渴望的状态，加之自控力不强，我们脑海中的事情总停留在蠢蠢欲动阶段。

陆源中专学历，看了几部励志视频后，一下子热血沸腾，想要利用业余时间提升学历。刚开始，陆源表现得特别积极，各种咨询费用啊，学习啊，考试时间等相关问题，然后毫不犹豫报名了。

陆源奋斗向上的精神得到了身边朋友一致称赞，都认为凭借着他这股子劲头，一定能考个学历下来。谁知报名过后一个星期，陆源发了一条朋友圈：生活简简单单才是真。当朋友问及此事时，陆源扭扭捏捏地说：“我现在工作也用不到学历证书，其实不考也没什么关系，那几百块钱就当打水漂了吧。”

其实这样的事情在我们身边并不少见，最经常听到的是“我要减肥”“我要早睡早起”。减肥可能是我们受到了肥胖缺点刺激，早睡早起是因为某篇养生文章提到经常熬夜的坏处。我们一般坚持几天，热乎劲儿过了，也就放弃了。当我们想要实现目标时，需要付诸行动，而不是所谓让别人看到“干劲”和“认真态度”，而付诸行动的最大敌人就是执行力差劲。

研究显示人大脑中每天会出现几百条负面信息，其中有的内容比较清晰，有的模糊不清，这种来自对负面信息的“思考”让我们产生了“认知偏差”，从而影响我们对原本计划的执行力。所以增强执行力一定要坚定信念，不轻易否定自己的原计划。

行动之前看不到终点会让人产生巨大压力，这会让我们越来越厌倦并最终放弃，所以，要学会将大任务分解成若干容易达到的小任务。比如：在北京买一套220平方米的房子，这个大目标折合成人民币会把一个普通人吓坏，以致直接就放弃了，认为自己不可能实现。如果分解一下，需要准备多少钱，全款还是贷款，今后每个月应该还多少，虽然难度还是很大，最起码比一开始吓死要好得多。当我们能够在执行力中获得“今天完成了什么”的成就感时，我们的执行力就能够得到延续，促使我们坚持下去。

“我都想到了，可是臣妾做不到啊！”很多人碍于现实压力让自己的梦想停留在口头上，永远没有付诸行动，而梦想最难的就是付诸行动。我们现在不必再考虑自己能不能做到，做不到怎么办？思考可行性之后，我们要立刻行动，无论结果如何，我们无悔于选择。



## 第二章

# 快速梳理逻辑，精准表达高效沟通

## 有理有据地说服他人

说服对方同意自己的观点，不仅是一个沟通过程，更是一个思考过程，考验我们是否能够通过技巧、心理、逻辑来让对方心悦诚服。

林肯曾在担任律师时，好友的儿子阿姆斯特朗被诬告谋财害命，法院已经初步判定有罪。林肯为了帮助好友，前往法院仔细查看了案件卷宗和庭审材料。他发现阿姆斯特朗被判定有罪是因为有一名叫福尔逊的目击证人在法庭上的证词，林肯仔细地分析了这个证人的证词，并查阅了历法方面的资料。而后林肯向法院提出复审请求。复审过程中，林肯和原告证人福尔逊进行当庭对质：

林肯：你敢当众发誓，说在10月18日晚上的月光下清楚地看到阿姆斯特朗，而不是别人？

福尔逊：是的，我发誓！

林肯：你在草堆后面，被告在草堆西边的大树下，你们相距二三十米，你确定能看清他吗？

福尔逊：看得很清楚，当晚月光很亮。

林肯：你确定不是从穿着等方面辨认的？

福尔逊：我绝对看清了，就是阿姆斯特朗的脸，当时月光正照在他脸上。

林肯：你能肯定是晚上11点吗？

福尔逊：我完全可以确定，因为之后我回屋看了时钟，那时是11点一刻。

林肯：你保证你说的完全是事实吗？

福尔逊：我可以发誓，我说的全部都是事实。

这时林肯转向听众席，向所有人宣布：我必须要告诉大家，证人福尔逊就是一个假冒的骗子。

林肯立刻出示了美国的历法向法官证明：证人口中所说10月18日晚11点时月亮就已经落下看不见了，怎么可能还有月光？即使证人时间不够准确，那么当晚的月光应该是由西向东照，草垛在大树东边，倘若阿姆斯特朗是脸面对草垛，那么他的脸上也不会有月光，福尔逊又怎么可能利用月光看清他的脸呢？随后，整个法庭都爆发了雷鸣般的掌声，福尔逊被迫承认他是被收买来陷害原告的，阿姆斯特朗当庭就被宣布无罪释放。

从语言逻辑方面来看，林肯利用了必要条件假言推理的否定前件式对证人进行反驳，即通过证据证明当时无月光，进而否定福尔逊所说可以看清阿姆斯特朗的脸，这种推理完全符合必要条件假言推理的原则，所以能够让所有人信服。倘若我们希望学习林肯先生这样，用清晰的逻辑推断作为论据去说服他人，应该学习以下几点：

在说服别人的时候，我们可以有理有据地向对方阐述利害，特别是在对方持反对意见时，我们需要注意清晰明了地将道理告知对方，这样才可以用“理”服人，从而让对方认同自己观点。

有一家生产面料的公司，打算与另一家服装设计和宣传推广公司进行合作，共同推出一个全新服装品牌。双方在谈判时，生产面料的公司要求销售利润必须要“四六分”，同时他们可以承担一部分销售压力，然而服装设计公司认为利润应该“三七分”，他们的谈判顿时陷入了僵局。

服装设计企业派出谈判代表对他们说：“我非常理解你们生产服装面料的不易，如果我们互换位置，我也希望可以从仅有的10%的净利润中多给自己企业增加分成，但是利润‘三七分’已经是我公司的极限了，因为每一件生产出来的衣服所需要的设计费用和宣传费用都非常昂贵，此外我公司还聘请了知名设计师来确保衣服容易被大众接受。在销售方面毕竟你们生产企业没有销售经验，我公司也招募了专业的销售精英，所以销售额请你们不要担心。这是我们的第一次谈判，我们希望能和贵公司达成共识，在未来形成良好的合作伙伴关系。”

经过这位谈判代表这么一说，面料企业也觉得前期利润并不多，设计公司也确实说得有道理，于是便开心地与设计公司签了合同。从这件事不难看出，倘若没有这位谈判代表的一番说辞，设计公司只是单单咬住利润必须“三七分”，他们还能达成这样互利共赢的合作关系吗？答案肯定是不可能的。

## 电梯法则： 在30秒内把想说的表达清楚

著名的“麦肯锡30秒电梯理论”起源于麦肯锡公司失去客户的一次经历。起初麦肯锡公司的项目负责人在电梯内遇到了大客户的董事长，这位董事长向负责人询问目前谈判情况，然而负责人支支吾吾什么也没有说清楚。30秒后，电梯从30层到达1层，那位董事长走了之后再也没有回来，麦肯锡永远地失去了这位重要客户。

从此之后，麦肯锡要求员工必须在最短时间中将需要表达的事情讲清楚，无论什么事情都要直接讲到结果。麦肯锡认为，大多数人只能记得住一二三，记不住四五六，所以员工们在进行情况汇报时，必须要归纳在三条内进行阐述。

“麦肯锡30秒电梯理论”告诉我们：在与对方谈话时，一定要直奔主题、简明扼要地表明自己观点，这样的谈话逻辑才是简单并且有效的，在抓住对方注意力的同时，还能让对方自然而然地肯定我们的能力。如果我们与他人交流时也利用“麦肯锡30秒电梯理论”，那么就可以清晰简洁并富有逻辑地向对方表达自己的思想。

首先，为了做到高效率交流，我们应该提前准备一个好的开头。良好的开端是成功的一半，如果对方能够在一开始就对我们刮目相看，便可以让他人产生与我们交流的兴趣和好奇心，有一种想继续听下去的意愿，进而方便我们将谈话主题全盘托出。比如西南联大的刘文典教授曾在讲台上写下“观世音菩萨”这几个字，一时间他的学生都非常好奇这句话有什么含义。而后他向同学们解释道：“观就是观察生活，世是明白人情世故，音是懂得音律，菩萨则是要有普度众

生的菩萨心肠。”学生们这才发现这句话竟然蕴含着这么多的人生真理。

其次，我们与对方沟通前需要提炼观点。这需要将想说的话高度概括，并运用合理的逻辑加以转述。如果能够快速提炼出观点，我们就能够让每一句话都切中要害，每一个字都入木三分。而提炼观点的第一点需要我们明确对方的目的，决不能偏离对方设定的底线；第二点是要不脱离实际，用反映客观事实的词语对个人的观点进行总结，切不可用不恰当的词语概括；第三点是要力求提炼出的观点独特，尽量避开大部分人常用的总结用词，这样可以对方听到我们总结的词语后眼前一亮；第四点是要力求有深度，因为提炼观点的过程如果能够利用一些有深度的词语来概括，那会远比浅显直白的话更有力量和效果。

最后，我们在与对方谈话中要注意表达技巧。在面对不同的谈话对象时，我们需要调整与之对应的表达策略，力求将复杂的事变得容易让对方接受。比如利用“形象化”的方式将事件描述得生动多样，利用“明确化”的方式将事件描述得清晰简洁，利用“个人化”的方式让对方产生心理共鸣，利用“情感化”的方式让对方的内心被打动。此外，我们还需要在这短暂的30秒内掌握谈话节奏，即使时间非常短，我们还是需要在关键信息的位置进行停顿，这可以让对方稍作考虑。

快速表达时我们可以参照下面表格中的流程与对方进行交流：

要点	内容
开场白	玩笑、感谢、问题
主题	今天，我想和您说……
前提	我的看法 / 观点是……

续表

要点	内容
背景	因为我觉得……
论据 1，论据 2，论据 3	同时基于原因 1，原因 2，原因 3……
结论	重复自己的观点，加深对方印象

“麦肯锡30秒电梯法则”这个场景大都被应用在职场中。比如说公司老板和下属、决策层之间的辩论，企业会见重要客户，晚宴中销售和目标投资人。同样这个方法我们也可以应用到生活中，如果对方时间非常宝贵，我们又需要急于表达自己诉求或汇报时，不妨就利用这个法则的逻辑：整理出好的开头、提炼事情内容以及缩短说话时间，这样说出的诉求或汇报才更容易得到对方肯定。

从另一个角度来看，人与人之间任何形式的交流都是“30秒电梯法则”的延续。演讲是“数倍于30秒讲话”的扩大形式，主持会议是“多方参与”的“数倍于30秒讲话”的谈论方式，所以上面的语言策略和方法我们依旧可以善加利用，来让自己成为人际沟通中的强者。

## 精准表达，“讲三点”的好处

林肯曾经说过：“口才是社交的需要，是事业的需要，一个不会说话的人，无疑是一个失败者。”从这句话中不难看出，当今这个充满竞争与合作的社会，表达方式不仅仅是日常生活所需，更是影响一个人事业成败的重要因素。如果我们想要在社会中立足，就无法避免要与他人进行信息交流和思想沟通，不善表达的人很难得到他人的认同和肯定。

参加工作会议时，有两位领导进行了讲话。领导A对工作流程非常了解，讲话时对各个工种情况都进行了分析，既没有表达出讲话的重点，也没有任何逻辑可言。在他长达两个小时的讲话中，所有同事都希望他能快点讲完，并不会关注他的讲话内容。

接下来领导B进行了讲话，他虽然只用了半个小时时间，但是却把所有人员的工作进行了安排。他首先讲述了公司目前存在的三个问题，以及产生这三个问题的三个原因，并给出了三条对策。这期间他的表达逻辑非常清晰，让所有员工都知道了自己应该对哪些问题多加注意和改进，最后获得了员工们对他领导能力的敬佩和肯定。[最新电子书免费分享社群，群主V信 1107308023 添加备注电子书]

对于这两位领导的讲话，很明显领导A的表达方法是并不合适，就算他讲话内容再丰富，员工们也难以接受。反观领导B讲话，他在讲话时条理非常清晰，逻辑也非常有序，表达方式非常容易得到员工们的认可，同时也更容易提高公司整体的工作效率。

所以在人际交往中，良好的表达能力能够让我们获得良好的个人印象，建立起广泛的社交人脉；商业谈判中，出众的表达能力能够让

我们得到来之不易的合作合同；职场生涯中，优秀的表达能力能够帮我们得到上司青睐和肯定，从而增加升职机会。

而我们在锻炼表达能力时，最好采用“讲三点”的方法。这里的“三”指的是我们在与对方交流时，需要将任何事物总结成三点进行表达，这样不仅可以让自己的观点容易阐述，而且对方也容易接受和理解。善加利用以下的方法，可以帮助我们更好地在表达中使用“讲三点”。

1. 迅速组织语言。或许你非常害怕即兴发言，即使自己知道应该说什么，但是一时间却不知道从何讲起，显得语言无法跟上思维，甚至是有些笨嘴拙舌。这时就需要你在表达时利用“讲三点”，将根据事情的起因、经过、结果迅速地组织好语言，并将原本并无头绪的话组织成三句逻辑清晰的语言进行转述。

2. 清晰地罗列出观点。为了让对方认为你自己思路非常明确、逻辑能力很强，就需要你在讲三点时无论是你的建议还是想法最好都能分层罗列出1、2、3或是首先、其次、最后。这样哪怕是最简短的发言，也能够体现出你自身的表达能力和讲话的条理性，同时让对方对你的印象非常深刻。

3. 目的和优势放在最前。在工作开会或是向上级汇报任务时，你可以先将自己的目标 and 事情优势利用“讲三点”的方式清晰地告诉对方你想要做什么、这样做有什么价值，这样才能让对方迅速理解我们的意思，同时也能够提高办事效率。倘若你支支吾吾，先说一些无关痛痒的话，那么可能还没有等到你说明自己的目的，分析事情的优势时，对方就已经不想再听下去了。



4. 使用“框架语言”。利用现成的或是改装的表达框架，比如在表达事情时利用是什么、为什么、怎么办或什么问题、什么原因、怎么解决；在表达时间时利用前期、中期、后期或截止到上半年、截止到年底。如果你能够通过总结和整理，将这些表达框架在不同的场景下为自己所用，就可以让对方对你想要表述的事情理解得非常清楚，这也就更容易得到对方的肯定。

5. 刻意地练习“讲三点”。为了锻炼你的逻辑思维和概括能力，你需要在平时养成总结事物的能力。比如对演讲稿、工作会议报告、新闻全文、谈判协议这些比较长的文章，你可以在阅读后总结出三个重要的关键点，以此来练习你自己的表达能力。或许一开始你会觉得这样做并没有必要，但是经过长期的练习，一定会使你的总结能力和逻辑思维得到突飞猛进的提高。

现代管理之父德鲁克曾说过：“一个人必须知道该说什么，一个人必须知道什么时候说，一个人必须知道对谁说，一个人必须知道怎么说。”如果你能够熟练地运用“讲三点”来进行表达，那么就可以获得他人青睐，让你离成功更进一步！

## 邮件写得毫无逻辑，何谈高效沟通

在职场当中，对于精英的标准从来没有唯一定论。不过大多数被大家称为职场精英的人，都是在工作中非常可靠的员工。同样，我们如果为了在职场中取得领导和同事的信任，不妨就先从最基础的写邮件开始。

现在大部分公司的工作环境中，邮件是一种经常使用的交流工具。通过分析一封邮件，我们就可以看出一个人的思维方式和行为习惯。

很多初入职场的实习生或者应届毕业生，他们没有太多的工作经验，对于写工作邮件这件事可能会非常头疼，既不敢凭自己的感觉写又不知道从哪里入手，这就导致了他们与同事和领导之间容易产生一些不愉快。

试想，我们现在收到了一封同事的邮件：标题中含有多个“转发”没有删除，正文中对我们没有任何称呼而是直呼其名，叙述的事情也没有分段，密密麻麻的文字堆叠在整封邮件当中。对于这样没有礼貌、毫无重点的邮件，非常容易让收件人心生厌恶，从而忽略邮件的内容。所以从另一个角度来看，邮件就是一个人工作能力的体现。在下文中介绍了一些写邮件的主要方法，可以对我们的工作能力有所助益。

书写邮件内容时我们需要利用效率、礼貌、清晰的核心原则。工作中我们利用邮件与对方交流其实也是为了节省对方时间，邮件中一分钟就能写清的事情，可能需要在电话中与对方交流十分钟，或是在微信中聊天半个小时，所以效率就是邮件的第一要素。我们要切忌长

篇大论地阐述自己的观点，要想办法精简内容，节省收件人的阅读时间。礼貌原则主要是能够体现我们在工作中尊重对方的一种态度，可以让对方感到亲切感。而清晰原则则可以体现出我们的写作能力，同时也能够让对方轻松阅读。

在书写邮件时，以下几点我们需要特别注意：

1. 使用总分总的写作方式。在邮件的开头我们可以将自己的观点和态度表明，让对方首先知道我们写这封邮件的目的，然后在逐条、分段落地进行论证或是阐述自己的观点，最后再进行总结并表达希望收件人配合的事项，末尾也可以再加一些客套的用语。

2. 将正文进行分段。如果我们表达的内容比较多，那么最好添加序号并分段落进行阐述，这样才能够方便收件人进行阅读。倘若邮件当中有一些重要的信息我们不希望对方忽视，那么也可以适当地加粗或是变换字体颜色来提醒对方的重视。

3. 切勿在邮件中展示文字功底。很多人喜欢在邮件中引用大量的形容词、长句、诗词、排比句等写作手法，然而这样的做法实际上是在挑战收信人的耐心，相当于给对方出了一篇阅读理解题，非常容易让对方在某些字词方面产生误解，进而影响双方的沟通。所以我们在写邮件时切记不要使用过多修辞方法和句式。

4. 不要忽视附件的细节。我们在需要发送附件时，不仅需要保证正文和附件的文件名一致，而且还要认真命名附件名，不要出现“新建文本文档”“新建Word文档”这样的文件名，这样容易让对方认为我们的态度不够认真，进而影响收件人对我们正文的态度。

5. 巧用结尾的签名档。虽然签名档并不被大多数人重视，但是签名档其实是我们展示重要信息的一个窗口，所以我们对于工作中不同的收件人，应该展示不同的签名档，并在发送邮件的时候进行灵活的调用。在这里我们可以留下联系方式或是表达自己的其他意愿，这对于认真查看邮件的对方一定是非常重要的细节，同时也有助于双方问题的及时解决。

6. 发送前多检查一次。在我们点击发送按钮前，最好对邮件再全文通读复查一遍，确保万无一失。对于像合同范本、商品目录、介绍信、告示函这样的重要信件，我们还需要再次核对文中标题、抬头、正文、附件、签名档位置对收件人的称呼，以及数字、标点符号是否正确，同时还要排查某些可能产生歧义的词语。经过这些步骤的检查，就能保证我们的职场邮件有非常高的质量。同时，收件人也会从邮件中发现我们认真积极的工作态度，并愿意与我们共同合作。

## 明确定义， 避免容易陷入自说自话的怪圈

自说自话的本意是指一个人不管他人的意见，做什么事都要自己说了才行。引用到现今如今的职场时，自说自话指的是不顾及他人的感受或是强行向他人灌输自己观念的做法。

领导A正在询问员工B的工作：“你能做出来一套业务管理系统软件吗？”

B：“当然可以了，但是非常麻烦，比如说这个岗位的工作流程是……另一个工种的业务又是……”

A：“这样考虑周全些正好可以将全公司的人员纳入其中吧。”

B：“这个倒是，但是我觉得管理系统就会有地方利用率很低，而且……”

A：“包含的岗位越多，自然也能详细记录各个岗位对应的客户吧，怎么能说利用率低呢？”

B：“对，但是我觉得……”

从上面的对话中，我们可以发现每次员工B在领导A提出要求之后总是按照自己的思路找到很多不可行的借口，这其实就是典型的自说自话行为。刚开始交流时，领导A还会有耐心听员工B的反馈，但是时间一长，这样自说自话的交流方式势必引起对方的不满，领导A就会认为员工B不把他的话当回事，进而影响双方的交流。

为了避免在工作中陷入自说自话的怪圈，你需要注意以下几点：

1. 分清要点的主次。大多数人作为员工在向领导汇报工作时，都喜欢将自己完成项目过程中的辛苦大加渲染，希望可以以此博得同事和领导的认可。但是事实上，他们更看重的是你的工作成果、得到的价值以及能为公司带来多少收益。只要你能明确这个要点，先讲述项目结果，再讲述你的辛劳，才能够在一开始就抓住对方的注意力，并让他们有耐心听你讲述自己的付出。

2. 避免唱“独角戏”。工作中领导与下属、同事与同事之间的交流都是一个双向互动的过程，任何一方都不应该一直处在主动的状态。比如在下属向领导汇报工作时总是在自说自话，领导即使碍于情面继续听你讲下去，也早就已经心不在焉，对于下属后续表达的意愿更不会认真对待。这样汇报工作的方法是没有任何成效的，正确的做法是我们在汇报过程中，积极与领导进行互动，在一些关键问题上多询问领导的意思，这样双向的交流才能更容易达成良好的合作关系。

3. 学会灵活变通。职场当中，大部分的领导都是跳跃式思维，这就需要员工们也要养成多变的逻辑思维，这样才能在汇报中面对领导的突然提问时不会一时语塞，不知所措。为了使自己的思维变得灵活并可以从容应付对方的问题，你应该在平日刻意练习联想思维、比较思维、转换思维、迁移思维，同时还需要阅读大量的书籍来充实自己。有了灵活的思维和渊博的知识，自然就不会因为难以应对瞬息万变的谈话而尴尬。

4. 想出解决方案后再提出问题。在我们与同事和领导的交往过程中，难免会出现很多问题，大多数人在汇报工作时会阐述自己的处境如何困难，以及面临的问题是如何艰巨，然而从来不给出解决问题的办法，这就可能会导致在对方询问我们工作情况时，我们没有解决方案而不停地重复问题。在职场中这样的做法往往都会被对方认为是能

力不足，没有解决问题的能力。所以为了避免这种情况的发生，我们应该学会在提出问题之前先想好解决办法，要向对方说“我发现存在……问题，我认为通过……可以解决，您看这样做合适吗”，而不是“……这个问题一直在困扰我，我发现……这个事好难办”。

5. 用“决策思维”说理由。当我们希望领导或同事能够接受自己的方案时，往往都需要我们给出可行的理由说服对方，这时我们可能会因为期望对方同意而不停地重复“您看……能通过吗？”“您觉得我说的……可行吗？”“要不您给我一次实施……机会”，很明显这并不是一个阐述理由的好办法。而在说理由的时候，如果改成用“决策思维”能更容易获得对方的同意，例如“这个项目需要公司……能够达到……的成效，可以为公司带来……的价值”，在思考事情时按照付出、回报、价值的思维其实就是领导者的思维，通过这样的句式陈述理由也能更容易得到领导和同事的赏识。

注意以上的几点可以帮助我们与他人交流的过程中避免发生自说自话的情况，真正地与对方进行高效率 and 实质性的谈话。

## 假设立场， 尝试站在对方的角度思考

人际关系的本质就是面对和理解他人的需求，但是人们看待事物时大都喜欢从自我出发，很难去考虑对方的感受。为了与他人更好相处，我们往往需要换位思考去理解他人。

生活中我们可能时常会与他人在意见上产生分歧，为了说服对方认同自己的观点，可以通过让对方设身处地地为我们着想，将心比心，让对方切实地感受到我们支持观点的正确性。

两个妇女正在聊孩子的近况，妇女甲问道：“你的儿子现在情况如何？”

妇女乙满口抱怨：“别提了，真是不幸。他娶的媳妇真是懒得要命。不仅不烧饭，也不扫地和洗衣服，甚至都不带孩子。整天只知道睡觉，连早餐都需要我儿子给她送到床上。”

妇女甲接着又问：“那么，你的女儿呢？”

妇女乙立刻变得高兴了起来：“说起我的女儿，她的命可真是好。自从前年嫁了个勤劳的丈夫，现在不需要她做任何的家事，那些琐事全部由她的先生负责，像煮饭，洗衣服，带孩子这些事更不用操心了，而且她的先生每天都把饭送到她的床上给她吃呢！”[最新电子书免费分享社群，群主V信 1107308023 添加备注电子书]

说到这里，妇女甲问道：“那么你女儿的做法不和你儿媳的做法一样吗？”

妇女乙听到这里，一时不知道该如何回答。



这个故事中，可以看出妇女乙其实就没有使用换位思考，倘若她可以像妇女甲一样将这两对夫妻进行换位思考，那么就可以轻松地理解儿子的辛劳与女儿不恰当的做法了。

同样当我们在日常交流时，要尽可能地站在对方的视角来思考问题，比如他的社会地位、人生经历、个人理想以及这次谈话的目的。例如，销售人员在向你推销某款产品时，你就应该少说话来避免自己的需求被暴露，这样才可以让销售人员相对客观地评价那款产品，而你也就更容易全面了解产品的优缺点，才能够买到真正实用的东西。

利用换位思考的思维来说话，能促进事情向良好的方面开始转变，同时也能够与对方处理好人际关系。所以在生活中，我们一定要学会这种思维，把话说到对方心坎上。

## 打破“一致性原理”，让拒绝变得容易

起初，“一致性原理”指的是人们自己的主观思想和客观思想如果相同，就会感到愉悦，如果自己的主观思想与客观思想不同，那么就会感到不适。而现在为了心理上达到一致，人会试图去求同存异，调整自己对这两种思想的态度，以此来减少心中的不适感。

在日常生活中，“一致性原理”特别常见。比如，假设我们非常喜欢看《新闻联播》，并经常对主播认真严谨的工作态度大加赞许，那么在这档节目前后插播的广告我们也大都会比较认可。虽然从理论上讲，《新闻联播》和前后插播的广告并没有直接关系，但是根据“一致性原理”，我们自然而然地就会将主观思想和客观思想进行合并来达到一致，因为喜欢看《新闻联播》而开始肯定广告，随后可能就会选择购买广告中推销的产品。

当我们面对这样的产品推销时，为了消除认知紧张，实际上有三种办法可以解决。第一种方法是降低对广告的积极性评价，第二种方法是假设自己非常讨厌这个产品，第三种方法是改变消极评价并加以认同。大多数人往往都会不由自主地通过第三种方法来消除认知紧张，然而这恰恰是卖家所希望的结果。

美国社会心理学家弗里德曼和弗雷瑟曾做过一个名为“无压力的屈从”的实验。他们起初让某地的居民在自己的院子里竖立“小心驾驶”的巨型标志牌，但是很少有居民赞同这样做。于是，他们让那里的居民在院子中竖立“做一名安全的驾驶员”的小型标志牌，得到了几乎所有的居民支持，随后他们又让支持的居民签署了一份“让加州保持美丽”的请愿书。两周后，他们再次来到这个小区，鼓励签署过

请愿书的居民将自己院子中的小型标志牌换成“小心驾驶”的巨型广告牌，最后竟然获得了76%的居民支持。

从这两位科学家的实验中我们可以发现，他们恰当地利用了“一致性原理”达到了自己的目标。他们让那些居民签署请愿书后，改变了居民心中对标志牌的看法，让居民们认为自己是一位保护加州环境并充满公德心的好公民。当两周后科学家们提出更为苛刻的请求时，这些居民为了维护曾经树立的自我形象，就不得不遵循“一致性原理”，即使广告牌再大，也会同意竖立在自己的院中。

既然我们现在已经理解了“一致性原理”的理论基础以及常见的应用场景，那么就应该学会去拒绝被这个原理绑架的自己的认知。这里我们可以利用以下几点实用的方法：

1. 保持清醒的头脑。首先我们要记住“天上不会掉馅饼”，在面对不太靠谱的推销广告或是他人的说服时，我们需要去思考对方为什么要这样做，目的究竟是为何。我们切忌因为“不好意思”而使自己的情绪和意识被别人操控，进而迫使自己被动地做出不正确的选择，最终导致自己利益损失。

2. 拒绝盲目的“一致性”。在我们的传统思维当中，“前后不一”和“朝令夕改”被认为是不良的品质，而“保持一致性”才是正直的做人方式。然而事实上，这样盲目地追求“一致”反而是错误的思维，只有无论在什么时刻都懂得灵活变通，根据事情的进展随时调整自己的决策来避免自己蒙受损失，才是明智的选择。有位作家曾经说过，“愚昧的追求一致是小心眼中的妖精”，倘若我们一味地追求“一致”，势必会使自己蒙受损失。

3. 设定自身的底线。近些年很多人都因为一句“我不理财，财不理我”步入股市，而后在亲戚朋友或是“专家”的建议下开始投资，慢慢地将全部身家都投入股市，但是最后却血本无归。在这些失败的投资人的心中，其实就蕴含着追求“一致性”的思维，他们可能认为成功是可以复制的，既然大家炒股都可以赚钱，那么我也可以。这其实是很多证券商所惯用的手法，他们利用“一致性”来骗你投资，然而事实上却是“你想赚他们的利息，他们想赚你的本金”。所以对于像炒股这样有风险性的事情，我们应该在心中设定一定的底线来防止自己因为一时冲动做出错误的选择。比如在炒股中我们可以规定只投入少量的本金，赚了钱后再将分红加入本金继续炒股，而不是利用从众的一致性心理慢慢地投入更多本金，这样即使有所损失，也会因为我们早就预留了底线而悬崖勒马。

当我们再次被“一致性原理”所“绑架”时，希望能够用上述方法，去拒绝这种毫无益处的思维，使自己免于陷入“一致性”的怪圈中。

## 顺着对方的逻辑，讲明自己的道理

唐代寒山曾在《诗三百三首》之二八八中言：“顺情生喜悦，逆意多瞋恨。”这句话告诉我们，倘若你顺着对方的逻辑说话，那么对方就会变得高兴；倘若你违背对方的意愿说话，那么对方就会对你心生不满。根据这个道理，当我们需要说服对方时，就需要反其道而行之，先谈论一些容易让对方产生满足感的话，最后再将那些可能让对方心生不满的话和盘托出，这样才会让对方更容易接受。

在日常生活中，“不”是最容易让对方形成习惯的用语，如果对方在一开始就对你说了“不”，那么本性的自尊心就会迫使对方一直坚持对你说“不”。即使对方可能会在有些问题上有所犹疑，但是依旧难以改变这种惯性的驱动力，进而继续反对你的其他说法。为了避免这种情况的发生，我们需要在与对方交流的开始就设法让对方说“对”，让对方难以拒绝你在之后提出的请求。

赵紫萱担任一家银行的大堂经理。一天，有位老大爷在办理业务时与柜台内的工作人员发生了争吵，赵紫萱赶过去询问情况。原来这位老大爷正在办理开户业务，但是他拒绝提供亲属的联系方式，而工作人员执意让他填写这些信息才可以开户，老大爷对这位工作人员的态度非常不满，所以才发生了争执。了解到大致情况后，赵紫萱与这位老大爷进行了一番对话：

“您觉得不填写亲属的联系方式也应该开户，是吗？”赵紫萱问道。

“是啊，我只是想开一个银行账户，又不是来办理户口登记业务的。”老大爷非常不满地答道。

“您说得对，这些资料在平时确实没什么用。但是请您细想，如果银行卡发生了盗用或是丢失，您是不是希望尽快让亲人与银行取得联系追回丢失的款项？”赵紫萱试探着询问老大爷。

“对啊，那样肯定最好。”老大爷答道。

“我们登记一下您亲属的联系方式，就是为了当您发现账户资金数额异常变动的时候，可以通知亲属来申请冻结这张银行卡，避免您的损失，您觉得这样好吗？”赵紫萱劝说道。

“原来登记联系人是这个意思啊。谢谢你了，刚才的事对不起，我现在马上就填。”老大爷边说边走回柜台。

在赵紫萱说服的过程中，主要利用了“询问式”并穿插了劝说的道理，迫使老大爷一再对她的话说“对”，同时也让他慢慢地解除了防范的心理，最后使老大爷顿时醒悟，心甘情愿地去做原本自己非常抵触的事情。

卡耐基曾在书中告诉我们：“人是不可能被说服的，天下只有一种方法可以让任何人去做任何事，那就是让他自己想去去做这件事。而让他自己想去去做这件事，唯一的方法是让他认为你说的是对的，让他认为他是在遵循对的东西才这样做。”一般来说，你在刚开口说服对方时，对方必定会因为陌生或是感觉利益受到威胁而对你说的话持防范的心态。针对大多数人这样的心理活动，你需要做的就是顺着对方的心理，先赞成对方的一部分或者全部想法，同时提出一些无关紧要的小事，使对方一直处在肯定你的情况之中，你就可以在消除对方抵抗的心理并取得对方的信赖后，提出自己的见解，这往往能够收获意想不到的效果。

在你说服对方的过程中，如果对方从一开始就说“不”，那么就意味着这次谈判很难取得实质性的进展，继续为了当前的话题浪费时间显然并不是明智的选择。当发生这种情况时，你应该迅速终止当前谈判的话题，想办法先去改变双方谈判代表讨论的话题，或者是改变谈话的策略，设法寻找到一些双方都认同的条款方案进行讨论，然后慢慢在求“同”的过程中抛出“存异”。通过这样反复的博弈，才可以逐渐缩小双方存在的利益分歧，并将对方的关注点从“分歧”转移到“共赢”上面，从而促使双方达成合作意向。

利用上述说服方法和技巧，我们可以发现“对”这个字在双方交流中具有难以忽视的影响力，一个简单的“对”字便可让我们顺着对方的逻辑，轻松地讲明自己的道理。

## 学习从结论说起的表达结构

在我们与他人对话时，为了使阐述的事情条理清晰并且富有逻辑，最好的方式就是先从结论说起，然后引出事件的中心思想和主要论据，最后再阐述基本的数据和材料。

从结论入手的表达整体上采用的是“先总后分”的逻辑方式，往往被我们称作“金字塔法则”。这个法则是麦肯锡研究出的具有层次性逻辑和结构化思考的方法，无论是在说话、演讲或是汇报的过程中，利用“金字塔法则”往往会让对方的大脑迅速将你所表述的内容归纳到金字塔结构当中，这样就可以大大地提高我们与对方交流的效率。

新员工向老板汇报：“报告老板，最近很多钢材的价格都在飞速上涨，我比较了几家物流公司开出的价码，但是无法说服他们维持原价，此外我们的竞争对手的价格也上涨了，最近公司的广告费好像有些高……”老板听到这里一头雾水，老员工便帮忙解释：“老板，我们应该考虑提高产品价格，主要有以下原因。第一，原材料钢材和物流价格上涨；第二，竞争对手已经调价，迫使我们必须跟进；第三，广告费超支需要控制。”短短的几句话后，老板就迅速地做出了决策。

可以看出，尽管新员工已经将事实全部阐述，但是毫无逻辑可言，其实是因为他将整件事情的推演原理拆开后的阐述，这样即使将数据和材料完整展示，也难以让老板理解。而老员工采取的就是从结论说起的方法，他先将得到的结论和盘托出，引出整句话的中心思想，然后将自己的见解进行归类分组，按照逻辑的顺序分别进行阐



述，这样的表达方式清晰明了，让老板迅速地掌握了事情的状况和新员工的观点。

从结论出发的表达方法同样适用于生活中。

王刚在单位收到通知需要他出国几个月，时间紧迫，他赶紧给家中的妻子打电话让她帮忙收拾东西：“帮我打包下行李。那里蚊子很多，帮我拿上驱蚊剂，语言也不相通，再带个字典。不过带上电脑的话应该就不用再带字典了，还有充电器别忘了。对了，还有毛巾和牙刷。不过这个到国外再买也行，最后别忘了带上现金和银行卡。”王刚在收到妻子递来的旅行包后匆忙地上了飞机，然而最后他发现有好几样东西妻子都没有放包里，而且还放了几种并不需要的物品。于是王刚生气地给妻子打电话开始埋怨她。

在王刚说话时，虽然已经在开头就表明了他的目的，但是缺乏的是按照逻辑将事件进行分组。而归类分组才是“从结论出发”的精髓所在，因为被列入结论的这些事件如果没有归结在一起，就会将事件打散，而且还会容易遗漏相关的事件。在这种状况下，显然是无法保证“从结论出发”的表达方式达到它应有的效果。

实际上，当我们想要在说话时利用“从结论出发”这样自上而下的表达方式，首先就必须锻炼自己自下而上的逻辑思维，要先将各种相似的时间进行思考和概括，最后提炼出想要表达的结论。当这一过程已经在我们的脑海中完成后，自然就可以轻松地利用“金字塔法则”，自上而下地阐述自己的观点了。比如上述案例中，他应该首先将证件、银行卡和现金归类为必备品，笔记本和字典归类为工作用品，毛巾牙刷和驱蚊剂归为生活用品。在向妻子表达时，将行李分为必备品、工作用品、生活用品依次告知于她。

使用结论先行和归类分组后，我们就已经拥有了比较好的表达方式，但是我们还需要利用逻辑递进来让事件的条理更加清晰。在讲话的过程中，我们可以将事件按照时间顺序、结构顺序或是程度顺序来排序。例如在讨论公司年度报表或生产效率时，最好选用时间顺序，将公司的过去、现在和将来分别进行统计和规划；在讨论上下级的组织部门关系或经营领域时，最好选用结构顺序来对各个部门分门别类或是将经营领域进行划分；在讨论客户需求或是面临的困难时，最好选用程度顺序分别按照客户的意愿和困难的大小进行排序后阐述。

相信我们如果利用自上而下、归类分组、逻辑递进的“金字塔法则”思维来分析事件后，再利用“先提出结论”的方法与对方交流，必然能够让对方感受到这种表达方式独特的魅力。

### 第三章

## 分析整合信息，穿越迷雾逼近本质

### 互联网时代，为什么理性无法把握话语权

2015年5月，“成都女司机被男司机暴打事件”在网络上被讨论得沸沸扬扬。起因是在成都市三环路娇子立交桥附近，有名女司机被后方的小车司机逼停后拖出车外，并暴打成骨折和脑震荡。舆论愤怒了，网友们一边倒地给男司机标注了“丧心病狂”“变态”“素质低”等差评。

但随后行车记录仪的画面显示，女司机两次紧急变道，使得男司机差点撞上了女司机的车尾。之后没完，女司机又连续两次别了男司机的车……然后舆论反转，网友们纷纷开始向男司机倾斜，认为“女司机被打是活该”，还有人留言说女司机“被打完还不知错证明打得不够狠”。

类似网络舆情反转的事件有很多，在没有调查清楚事件原委前，网民们应该怎样看待这些网络热点和他人的评论呢？是选择盲目批判传播，还是选择理智分析呢？在互联网时代，在大家都拥有发言权的今天，我们应该以什么心态去看待网络舆论？这是一个需要我们仔细思考的问题。

在现实生活中，有很多人形成了这些习惯：道听途说、扭曲事实、篡改真相；有的人都没有了解全部事实，也没有经过自我思考，仅是凭借直觉在网上对他人进行批判；甚至有的网民“看热闹不怕事大”，肆无忌惮地随意评论，对一个“未经证实”的事件做出特别过激的回应。作为新时代的年轻人，我们更需要在互联网时代保持理智，对某种新奇的观点要有追求真相的精神，做一个理性的网络传播者，而不是成为释放情绪的泄愤者。

冲动就是魔鬼，很多人在网络上看到他人的言论后，可能会因为冲动造成严重的后果，这是非常错误的选择。面对网络暴力时，我们应该保持清醒的头脑，以一颗平常心来看待这些恶言相向的语言。为了做到这点，我们在网络上看待事情时应该使用上帝视角，将那些恶毒的互相攻击看成是两只蚂蚁在打架一样渺小。

互联网的方便和快捷，给予了网民提出各自观念的机会。尽管互联网不是观念之争的根源，但是却在无形之中使很多人受到挑唆。为了保持冷静，我们不要相信一面之词。在生活中，多学习一些法律方面的知识，当自己在网络中受到损失时，要学会利用法律手段来保护自己的权利，切不可因为冲动而采取不必要的过激行为。

尽管我们自己无法阻止他人扭曲真相的言论，也无法阻止他人肆意捏造谎言，但是我们可以锻炼甄别真相的能力。为了帮助网民认清真相，2016年5月12日微博与公安部合作推出了“全国辟谣平台”。在这之后，网络中的很多不实信息在用户举报以及公安部网警的努力下得到了更正，还原了网络世界中更多的真相，让广大网民回到了理性思考的道路上。

很多人在不确定某条信息正确与否的情况下，喜欢点赞、转发或评论，以此来表示自己对这件事情的关注度，可是这会使你在不知不觉中成为网络暴力的帮凶。

我们需要保持清醒的头脑、锻炼甄别真相的能力、养成不跟风的习惯，才能在互联网的世界中永远保持理性的心态。网络文明，网民有责，我们应该主动承担网络中的社会责任感，共同净化网络环境，让更多的人加入到理性上网的行列单中，共同推进理性互联网的建设。

## 找到支持你论点的证据

对于有些非专业人员搞出来的学术研究，专业人士往往不会过多查看，而不愿意往下看的原因是：这个观点没有依据。专业人士不是老师，他们并不会告诉我们“没有依据”中的“依据”是什么。专业人士与非专业人士的思维在定性研究方面没有档次上的差别，差别在于依据事实的细节逻辑思维和想当然的逻辑思维。我们可以通过专业与非专业的比较，来理解一个可靠的证据对于自身所提观点的重要性。

实验事实和经验事实是事实依据的两个重要组成部分，如果让一个普通人拿出实验事实来说明观点，那是为难人，因为不是每个人都有条件做实验。

经验事实是对日常现象进行概括、判断和推理，在经验认知中形成的正确事实。比如，我们都知道苹果成熟后是甜的，我们不需要知道什么日光作用，什么氮磷钾元素，凭借吃的经验，我们得出甜的结论。

相较于民间研究者提出的观点，专业研究者的观点更容易为大家接受，原因是专业人士的思维是清楚细致、深思熟虑的。他们会为一个新观点找两方面的依据，一方面依据是事实，另一方面是与新观点最接近且大家认可的旧理论，这样既亲民又科学。也就是说，专业人士的研究概括了科学和经验两个方面，而非专业研究者只根据经验做判断。

“例证法”就是“事实胜于雄辩”，我们使用例证法必须选用确凿可靠的事例，做到有理有据。而虚假事例无力支撑我们的观点，很

容易被人推翻，让我们的观点的可信度大打折扣。

谈及证据支撑观点，那就不得不结合当下时代发展潮流了。当下移动互联网飞速发展，信息的传输往往是从一端传到另一端，因此人们也越来越倾向于用数据来说话，而大数据便是我们“用数据说话”的核心。说明一个情况用模糊的语言，别人会认为没有多大说服力，如果能拿出真数据，那么我们说的话就更可信。

使用数据来说明观点，我们要做的第一件事就是使用真实数据。数据分析就是一个求真务实的过程，数据不会说话，但是不同的人运用会有不同的效果，数据可以诬陷好人，也可以制裁坏人。所以我们在使用之前一定要审核数据是否真实、准确，没有问题的数据才能在检视和指引我们的时候带给我们精准的结果。

我们要善于运用数据打破之前的思维观点，制订新的计划。比如企业销量和盈利数据，各种费用支出情况，都可以通过客观数据进行表示，然后按数据显示来总结各方面情况。这种数据依据在实际使用过程中不一定非要死板地全部数字化，可以灵活地设计图表、表格，让数据可视化、形象化。

销售是保险公司最主要的业务，销售情况的多变性要求销售人员在工作的过程中要依据数据，及时对本阶段的工作状况进行调整：比如，在上一阶段工作中意向客户群体是哪部分人群，他们的需求点是什么？然后要把上阶段和现阶段具体的数据拿出来进行对比，找出变化点和不变点，经验通常会欺骗自己，而数据能够毫无感情地给出客观策略。

我们处在一个公正的法治时代，想靠耍赖皮、磨嘴皮子蒙混过关是不可能的，凡事要讲证据，尤其是在充满正义的法律面前，一个人是否有罪，都要通过证据来举证。现在的个人和企业也要用证据来证明自己的观点，只有这样，才能赢得投资方和客户的信任，在竞争中得以发展。



## 进行逻辑思考 必须以事实为依据

在我们剖析事情本质时，需要经过复杂的头脑风暴来确定正确的思路，这时最为忌讳的就是凭空想象作为推理的依据。因为想象无法代替事实，所以不以事实为根据的推理往往难以得出正确的结论。反之，如若可以根据蛛丝马迹的事实来进行有限的推断，往往可以得到意想不到的收获。

2015年8月16日，《中国纪检监察报》刊登了一篇名为《大胆假设，小心求证》的文章，讲述的是夏杰在参加审计过程中的经历。

2014年底，夏杰被调查组派往某镇去调查国土所所长殷某的受贿案。在审查过程中，殷某交代自己受贿80万元，并详细说明了赃款的去向。经手人秦某则一直低着头，支支吾吾地交代是160万元。根据先前的线索，殷某应该还有80万元赃款没有交代。于是调查组的同志们开始讨论，到底是情报有误，还是殷某交代不全？大家的看法一时难以统一。

这时，调查组负责人朱书记提出了新的想法：“根据现在的事实，是否可以推测是秦某私吞了剩余的80万元？”朱书记说完后，同志们纷纷表示秦某的言行“不同寻常”，于是调查组派出两名谈话骨干立刻对秦某进行重新审查。

最后，秦某承认了自己私藏80万元赃款的事实。先前朱书记的逻辑思考也得到了充分论证，审查工作顺利推进，殷某和秦某均被移交给司法机关进行处置。

从这个调查过程中可以发现，朱书记以缺少80万赃款的事实为依据，大胆地根据逻辑推理出赃款的去向，最终使调查工作顺利进行，这样的思维着实让我们钦佩。

这篇文章八个字的标题“大胆假设，小心求证”是胡适在新文化运动中所提出的口号，前半句的“大胆假设”指的是倡导人们突破现有理念的束缚去对未解决的问题提出新的假设，而这后半句“小心求证”则告诉我们在进行推理时，一定要根据事实。所以，胡适先生的这句话深刻地告诉了我们事实对于推理的重要性。

众所周知，马云是非常擅长制定公司战略的领导，他在演讲当中多次强调过推理对于制定战略的重要性，因为战略就是对未来做出的逻辑思考。1995年，马云在美国西雅图见识到了互联网的魅力，那时微软都没有重视互联网的发展，马云却根据事实提出了推断：互联网将改变人类生活的方方面面。随后他回国创建了新的公司，逐步发展成了今天的阿里集团。

对于未来的推测，既不能凭空想象，也不能自作假设。马云正是利用当时发展并不迅速的互联网现有事实，然后利用了合理的逻辑思考，成功地推断出未来互联网行业的走向。这其实就是一种超前的逻辑思考力，非常值得我们学习。

麦肯锡曾经提出过：“以假设为导向，以事实为依据，以逻辑为纽带。”他在管理企业时也喜欢通过对确定关键维度来进行对比、分析和假设，然后对目标问题、构成问题的要素、问题继承的事实进行推断，最后得出企业目前的管理现状以及未来发展的方向。

这种在商业中常用的逻辑思维也曾在科学研究中被广泛应用。因为大部分的科学研究都是根据现有的事实，然后提出一个合理的假设，最后在实践中得到论证。例如像爱因斯坦提出的相对论、物理学中光的波粒二象性这样伟大的科学理论，起初都不是根据事实得出的结果，而是根据曾有的局部事实来做出合理的逻辑推理，然后再去设法通过各种办法论证。

达尔文曾说：“我一贯力求保持思想不受拘束，这样，一旦某假说被事实证明错误时，不论我自己对该假说如何偏爱，我都放弃它。我想不起有哪一个最初形成的假说不是在一段时间过后就被抛弃，或被大加修改的。”可见在这些科学工作者看来，事实有着不可替代和不可忽略的价值，它是一切科学逻辑推理的基础。

同样在生活中，我们如果想通过逻辑说服对方，最有效的办法就是用数据来证明。例如我们经常会在辩论赛中看到双方争执不下的情况，这时他们往往只是从自己的论点出发来反驳对方，并没有精准的数据来佐证自己的观点。而倘若论点没有基于现实，或是断章取义，或是对事实避之不谈，这样的逻辑推理得到的论据又能有什么作用呢？得到的不过是错误的个人观点罢了。

为了养成以事实为基准的逻辑思维习惯，我们需要在平时勤做总结并试图担任团队的领头人，这样在经过自我锻炼和团队的磨砺后，就可以大大提升自己对事实的重视程度，进而提高逻辑思考的效率。

## 深度思考， 透过表象去发现本质

别人看不出来的东西，我们能看出来；别人看出来的东西，我们能看得入木三分，还能通俗易懂地传达给别人，这就是“深度思考”。

我们身边有很多不进行深度思考的人：看到上个月股票涨了，有人从中获利，下个月自己也去开个户掘金，然后赔得一塌糊涂；发现O2O很盛行，别人开淘宝店这么赚钱，于是自己也去搞一家，结果发现线上运营推广成本比线下还高。

深度思考的人遇事会多思考，以求接近事物的本质。他们有一套属于自己的人生观、价值观，对待新理念，他们不会排斥，反而会主动去了解、选择，留下有营养的真东西。

雷欣最近请了私教进行健身，在这段时间里她一共遇到过五位教练，她的要求是练出“维密身材”。

前四位教练给出的策略都是先减脂后塑形，最后一位教练却没有当即给出健身方案。第二天，这位教练跟她说：“我回去看了维密秀，仔细研究了维密的身材。我发现她们的身材非常立体，紧致、曲线感和力量感是三个显著要素。所以想拥有维密的身材，在完成减脂之后，着重完成这三处肌群的强化训练就可以了。”

学会深度思考，首先要做到主动思考。我们的大脑会依据原有的价值观对面前发生的事情做出判断，而这个判断就会影响思考。因此，我们可以引申出对立面、相似面，冷静思考所有观点，包括我们接受不了的观点。比如，你会同意在中国合法售卖大麻吗？有人同

意，有人反对，这就是不同的立场，此时就需要冷静讨论评判，主动思考是一个不断提出问题、寻找答案的过程。

其次，我们要培养刨根问底的思维。我们不断地提问题，回答，如此重复。通过一系列问题的提出，更全面地了解问题。新问题牵扯出新认知，新认知促进思考。思维广度也对思维深度有很大影响。如果我们连一个事物最基本的情况都没弄清楚，又何谈深度思考呢？我们在进行思维广度培养时，可以借助相关书籍和网络平台，但是要注意网上的信息需要辨别真假，最好去一些专业网站，比如知网。

深度思考要从点出发，以点画线，以线结网，打造自己的知识体系，成为一个考虑深远的人。深度思考要敢于向自己发问，思考路径的形成得益于我们可以对一个问题不断探究下去，敢于向自己发问，并持续地问下去。深度思考要有开放性，我们对复杂问题的深度思考需要不断输入阅历、阅读以及与人的交流。

如今人们处在信息爆炸的时代，每天都忙着看手机、上网，很少进行深入思考，自认为所获颇丰的背后是对事物的麻木，很多人只知道那是什么，却不知道为什么，在浑浑噩噩中按部就班地走一步算一步。如果不给大脑安排思考任务，它就会变得懒惰起来不再做过多的思考，导致事情没有进展。深度思考是要在长期的自我训练中逐步养成看待事物时问问“是什么为什么”的思维习惯：纷繁复杂的表象背后一定有其原因，只有深入思考从细处入手找出症结所在，才能真正解决问题。

## 相关性不等于因果关系

相关性是指事物之间的相互关联，因果性是其中一种。从包含关系上来理解就是相关性的范围比较大，因果性范围较小，相关性包含因果性。随着大数据的兴起，很多本无关联的事情在数据统计背后有着很大关联性。人们经常把相关性和因果性混淆，这也成为一种某些人为达到目的时歪曲真理的方式。

有统计表明游泳死亡人数和冰糕的销量呈正相关，也就是说冰糕卖得越多，游泳溺亡人数越多。如此就得出“吃冰糕会增加游泳死亡风险”的结论显然不正确。夏天气温升高导致冰糕销量和游泳人数增多，而这两个事件没有任何直接的因果关系。数据统计可以得出相关性，却不足以得出因果性，真正的因果性是两个变量之间确实有因果关系，并且没有第三变量同时影响这两个变量。

纽约每年都会有2.5万宗有关房屋的投诉，可是只有200名处理投诉的巡视员，人手不足的现实情况给管理带来了很大困难。为了解决这个问题，分析小组建立了全市90万座建筑物的数据库，其中包括市里19个部门所收集到的数据：欠税扣押记录、水电使用异常、缴费拖欠、服务切断、救护车使用、当地犯罪率、鼠患投诉等，然后他们将数据库过去5年中建筑物着火记录进行比较，得出的结论是建筑物类型和建造年份是与火灾相关的因素。利用这个数据库，小组建立了房屋紧急处理系统。尽管各种特征都不是导致火灾的原因，但这些数据与火灾隐患的增加或降低存在相关性。同时采用新办法之后，房屋巡视员签发房屋腾空令的效率大大提高了。

传统的因果思维通过一个原因得到一个结果，大数据思维不需要找到原因，只需要知道数据统计的概率，显示对应的现象，然后得出结论，做出决策。

大数据时代数据相关性分析十分重要，青海、西藏和内蒙古地区支付宝无线支付比例排名前十，这说明运用相关性思维解决问题的方式打破了原因到结果的传统的思维方式。大数据时代的相关性思维甚至让我们从一个女孩的购物清单中发现她已怀孕，然后把酒与尿不湿放在一起销售；在运用网络引擎搜索信息时，是不是也经常出现我们心中所想的搜索内容，仿佛网络拥有读心术；如果雷达显示没有预知提前，雷达也就没有作用了，这都是运用了相关性原理。

纽约罗彻斯特大学发起一个通过分析用户Twitter内容来预测用户会不会感冒的研究项目，因为人们经常在Twitter中提到自己的健康状况，比如感冒、发烧等。研究团队从几百条微博中挑选符合实验条件的内容。数据分析成功发现季节性流感的分布和传播，测量和预测的精确度完全不输于疾病控制中心。发微博和感冒完全没有因果关系，但是经过相关性数据能够看出人群和个体疾病特征，宏观的流行性疾病趋势分布图都一清二楚。

相关性数据分析并不是分析原因和结果，而是让我们看到一种趋势。我们经常把相关性看作因果关系，原因是相关性数据展现得直接明了，很容易被误判为因果性。例如：某些对特定的疾病有相关效果的偏方，当配合正规的医学治疗之后，人们在心里笃信是偏方在起作用。

相关性的重要性放在大数据时代的背景下说比较容易理解。在海量的数据里找到数据相关性，利用统计学研究数据之间的关系，为我

们做决策提供依据，提升管理效率。

日常生活中我们习惯用因果关系来考虑事情，因果联系浅显易懂，而大数据分析使用相关关系进行分析，改变了人们的思维方式，不需要通过复杂问题认知就可以得出结果，我们不再受限于传统的思维模式。相比较于因果关系，相关关系能够帮助我们快速提出建议，因果分析需要以确凿数据为基础耗时耗力得出结论，在这个飞速发展的信息时代，当我们花费时间精力找到准确的因果关系时，这个项目可能已经被别人先登一步。因此信息时代大数据思维必须从传统的因果思维转向相关思维。

信息化时代中，我们如何做到既不舍弃传统的逻辑思维，又跟得上时代步伐才是我们应该思考的问题。



## 保持主见， 用自己的目光审视世界

在这个不断变化的世界里，我们大部分人都缺乏独立思考能力，我们不愿意动脑，有问题就上网查找别人的观点经验，没有进一步思考。我们都想要拥有更加多彩的人生，那正确认识自我，不盲信权威，独立的思考能力和逻辑判断能力就必不可少。

“你怎么又失恋了？”看着眼前失魂落魄的尹伊，闺蜜哭笑不得地问道。

“看来我要做一个不婚主义者了。”尹伊略带哭诉地自嘲，而她这么“丧”的原因让已婚的闺蜜很惊讶。

“网上不都说了嘛，现在我有工作，有自己的爱好，如果一个男人的出现没有让我的生活锦上添花，反而降低了我的生活质量，我那不是自找没趣吗？反正现在离婚也是一种时尚潮流，不如不结婚，以后无儿无女，住养老院也挺好。”尹伊解释道。

闺蜜扑哧就笑了：“亲爱的，你当自己在演电视剧呢？你说的是有理论上的可能，可这不是你自己的真实想法，网上的东西，当下饭佐料看看就行了。还当真呢？一点自己的实际想法都没有，倒挺容易被别人的观点带着走。”

有时候我们确实会因为别处的一种观点而影响自己内心的想法，做出自以为很正确的选择。尤其是在当前的信息时代，万千观点可以在网络世界交汇，一些看起来很对胃口的观点很容易歪曲我们的价值观，让我们做出后悔莫及的错误选择。

在今天这个信息爆炸的时代，各种消息将我们包围，很多消息的真假无法在一时之间辨别。我们往往对自己看到的和听到的做出一边倒的评价。

有个词叫作“后真相”，意思是在这个时代，真相没有被篡改，没有被质疑，只是变得很次要了。人们只相信感觉，只愿意去听、去看东西，不再相信真相。因为网络上广泛流传的谎话、流言都呈现出真相的样子。

缺乏思维的独立性不只表现在情绪化冲动下做出各种激烈不负责任的行为上，更体现在我们对信息的接收能力上。每当我们点开微博、微信、知乎、今日头条等APP的时候，会有很多信息冒出来，这些信息是从哪里来？发布这些信息背后的目的和本质是什么？我们看到的都是别人精心包装过想让我们看到的信息。

渴望通过学习成长的年轻人如果不能甄别有用的信息，那么努力都将成为无用功。我们看到一个观点，相反的观点就会跳出来。这两个观点相反不可怕，可怕的是我们觉得两个相反的观点都对，究竟哪个对哪个错？我们得冷静思考。

在一篇文章《为什么越学反而越蠢？碎片化学习是个骗局》中讲到了信息的超载和知识碎片化，让我们不能系统地说出任何事情，在焦虑症、松鼠症、懒癌这三大绝症中循环。不断被动接受没有预期的过量信息，毁掉了我们主动搜索和主动链接世界的深度思考能力。不断接收廉价的新信息，让我们变得越来越浅薄，越来越焦虑。

深度思考需要时间和空间，需要静下心来关注在一个点上，主动获取信息去关联我们已有的经验，思考这个点所延伸出的知识体系，

思考这个问题的结果，而不是别人的结论。我们需要在这个信息超载的时代里保持明辨是非和独立思考能力。如何甄别真假呢？

《真相：信息超载时代如何知道该相信什么》一书中讲述了获得真相的六步质疑法。一，“我”碰到的是什么内容？二，信息完整吗？假如不完整，缺少了什么？三，信源是谁？我为什么要相信他们？四，提供了什么证据？是怎样检验或核实的？五，其他可能性解释或理解是什么？六，我有必要知道这些信息吗？

当我们面对一些消息时先想清楚这几个问题，不要急着发表意见，看看消息是否会反转，然后再客观地发表意见。

## 逻辑分析推理，帮你识破谎言

在东野圭吾的小说《恶意》中，畅销书作家日高邦彦在家中被杀，加贺恭一郎经过调查马上就确定了死者的朋友野野口修就是凶手。本来是一件很简单的杀人案，但是野野口修每次的口供都不相同，出于对案件的怀疑，加贺恭一郎开始深入追查。

证据证明，其实野野口修才是受害者。而死者日高接近变态，调查显示日高强行占有野野口修的作品，从而成为畅销作家。为了要挟野野口修做自己的影子写手，日高还拍下野野口修想要刺杀自己的录像，收藏留有野野口修指纹的凶刀，野野口修和自己妻子初美的暧昧关系，而野野口修为了初美接受了这一切。后来初美被车撞死，野野口修认定是日高杀害了她，为了报仇，野野口修设计杀害了日高，野野口修因此成为让人同情的杀人犯。

案件已经调查结束，但是加贺恭一郎却怀疑事情没这么简单：进入打字机时代后手指上出现写字磨出来的老茧、类似斯德哥尔摩综合征的“亲密无间”，经过对这些疑点更深入的调查，加贺警察调查野野口修和日高邦彦上学时的经历，发现野野口修从小就是学校恶霸的跟班，日高则为人和善。野野口修对他态度不好，嫉妒他，厌恶他，经常怂恿恶霸欺负日高，而日高一直把野野口修当朋友。加贺警察想起自己以前做老师时，那些喜欢欺负别的同学的学生就告诉过他：

“施暴就是看别人不爽。至于不爽的原因，学生也说不出来，总之就是不爽。”事实真相浮出水面。原来这一切都是野野口修设计的局：野野口修就是因为嫉妒日高，心里又极度不平衡，看他不爽，所以杀了他。没有与初美的婚外情、没有代笔和威胁，一切都是野野口修的精心策划，他自己拍好录像带，抄写日高的每一本书，做这一切只是

为了营造一个谎言让大家认同自己，将罪恶推给日高，不仅杀了他，还要玷污他的一生，用自己所剩无几的人生贬低对方的人格。

有时候谎言确实会源于我们内心的嫉妒愤恨，但是不管一个人的谎言编造得多么逼真，都不可能天衣无缝，任何故意而为的谎言都会留下撒谎时的漏洞。比如野野口修抄书时，手指上磨出来的茧子，这就是揭穿谎言的切入点。

关于揭穿谎言，文学作品中的福尔摩斯拥有绝对的话语权，他可以从对话中分析出自己需要的信息，这些信息就是坏人撒谎时的漏洞。

一个经常进行地质考察的学者在草原考察时意外死亡，警方打电话请福尔摩斯到现场帮助调查，他到现场查看后发现，学者死在帐篷里，而帐篷在大树下，法医验尸的结果是误吃了有毒的蘑菇。

警方询问死亡学者的学生，学生说自己和老师一起出来考察，昨晚突然下雨，于是他们就在这里搭帐篷过夜，今天一早就发现老师死在帐篷里。

福尔摩斯立马意识到这个学生在说谎，一个经常进行地质考察的学者在草原上遇到雷雨天气，绝对不会把帐篷搭在大树底下，这是常识性问题。

其实在实际生活中，谎言也一样无处不在。面对生活中的谎言，即使是发达的科学技术也难以分辨，因为说谎者的语言总能诱导我们去相信他。我们都听说过血压、脉搏、呼吸测谎仪，但是测谎结果的准确性备受质疑。目前没有任何科学技术能够增强我们察觉谎言、辨别谎言的能力。

谎言总会留下蛛丝马迹，我们真正可以用到的方法是寻找突破点，运用逻辑思维从细节处做功课，通过联系分析，得出可靠的结论。

在生理上，说谎者的姿势动作、面部表情值得我们注意。我们熟悉的一些克制情绪的表情并不能完全成为谎言信号，例如：为了掩饰慌乱而故作镇静；在熟人面前强压着怒火摆出笑脸。另一种相反的反应是，说谎者会刻意躲避与他人的交流，例如：对视时，目光躲闪，这实际上是说谎者借此减轻内心负罪感的表现；我们也可以询问说谎者在说谎事件之前或之后做过什么，此时他们往往会因事件前后逻辑变动而出现停顿的表情。这些细节都是现象，我们需要通过这些细节进行逻辑推理：他们在掩盖什么？为什么他们会撒谎？当然了，这些细节也只是一些参考，并无绝对一说。

## 避免非黑即白的思考错误

二元思维是我们从小学到的真理，凡事都要找出绝对答案：是非对错。非黑即白的二元思维本身并不是我们需要担心的，我们的生活中绝对少不了这种思维方式，但是在特定的情景中，我们会因使用不当而做出错误判断。

我们不否认二元思维的好处，有时候简单二元思维能够为我们节省思考、判断的时间。但是在实际生活中，尤其在工作上，我们面临的不一定是两个对立的选择，这种情况下非黑即白就可能会犯下严重的问题，因此，我们需要常常提醒自己寻找一下第三选择。非黑即白会影响我们的独立思考能力，甚至能够左右我们的思想和情绪。

2018年8月2日，西安市某公交车上，孕妇下车时给一位老人让座，“您慢一点，别碰着我”不过是一句完全为了肚子里宝宝安全的话。谁知老人坐下后大骂孕妇让自己站了好几站，现在才让座，在女子解释自己是个孕妇后，老人仍说：“孕妇咋了？你就该给老人让座！”周围人对老人的行为不满，在受到批评后，老人又吐出各种污言秽语。

本来“尊老”是中华民族传统美德，但在让座面前，反倒成了一种道德绑架。我是老人，不管你什么情况，你就应该给我让座。这就是一种典型的二元思维，在心里认为“我特殊我有理”。

在我们的成长过程中，或许有的时候父母用非黑即白的话语来教导我们：谁好，谁坏；只有这样，才能那样。这些非黑即白的教导，让我们陷入狭隘的“举特例，以偏概全”的圈子里。

大学还没有毕业的雪权，在暑假中接触到一些成功学书籍，萌生了自己也要“主动创业走向人生巅峰”的想法，在互联网的创业大潮中，他看中了自媒体行业，并打算退学，专职创业。

雪权的父亲劝他毕业后再做打算，雪权解释：“互联网创业的机会就在这几年，错过就晚了。再说了比尔·盖茨也是中途退学创业最后取得了成功。”雪权退学后，真的做起自媒体，由于没有团队运营操作，自己进行了一段时间后便放弃了，内心深受打击，从此一蹶不振。

有的事例确实很有说服力，让人无法反驳，但是实际情况是：比尔·盖茨的母亲是IBM董事，他的第一笔生意，是母亲从IBM公司给他的。他的父亲普莱斯顿·盖茨是美国百强之一的埃利斯商务律师事务所的老板，比尔·盖茨是嘴里含着金汤匙出生的。

我们在很多时候就是“非黑即白”的发起人，为了一个历史问题、一个观点与他人争得面红耳赤，最后不了了之。其实在与人交往时，我们应多站在他人的立场考虑问题，明白每个人都有发表自己观点想法的权利，不同的观点可以讨论，讨论是各取所长，争论是同化对方。

此外，我们还可以学习终结句式，在遇到非黑即白的人时，及时“终结止损”。例如：“不用争了，站在你的角度确实有道理，但我是站在另一个角度来看待问题，我们各有道理。”运用这种句式，及时脱离争论，久而久之，我们会更全面地去看待一些主流或非主流的观点，不再会人云亦云。当我们不再盲目崇拜或厌恶一个事物的时候，自己才真正拥有了主张判断。



## 第四章

# 归纳总结，别让低效努力毁了你

## 没有效率的勤奋，比懒惰更可怕

“工作效率这么低，一个案子那么长时间都没做完。”工作中我们经常听到领导发出如此抱怨声。对我们上班族而言，正常上班时间似乎永远做不完手头上的工作，这时我们往往会选择加班，我们想当然地认为多花时间就可以把工作顺利完成，事实上投入大量时间却发现收效甚微，与其这样折磨自己，不如提升工作效率。

哈佛商学院教授莱斯利佩洛曾经做过一个关于“效率”的实验。

她把世界三大咨询公司之一的波士顿咨询公司作为实验目标，实验要求：公司成员在工作日期间只需要完成一天的工作就可以在家休息，完全不受工作事务打扰。

一开始公司里所有人都对这个实验感到惊讶，他们认为这个实验无异于“公司自杀”，因为这一冒险实验可能会给公司带来巨额经济损失。然而实验结果出乎意料，实验期间客户满意度明显提高，而且参与实验的员工对工作的热情度也明显提高。

我们在生活工作中的价值完全可以通过做一件事的效率反映，那些有想法且办事效率高的人有更大概率获得成功。很多时候，花费大

量时间不一定能把事做得完美，我们经常看到日夜苦读的孩子没有那个正常上课作息的孩子成绩好，有人会把这个归结为天赋，而更重要的在于听课效率不同，导致对知识掌握程度不同。

如何提高工作学习效率呢？要提高效率，就要找准“效率区间”，并不是任意一段时间都是“效率区间”。核心事务需要你集中精力才能处理好，例如，我们上物理课时，如果集中精力去听，不但容易掌握，而且下课后可能还会跟别人说：“这节课过得真快，不知不觉就下课了。”这就是高效率度过了这堂课的区间。

而“注意力残留”这一概念源于明尼苏达大学教授苏菲·勒鲁瓦，它是指我们在未完成第一件事时，突然又接手第二件事，那么部分潜在思维还是会不由自主停留在第一件事上。长期在“注意力残留”模式下工作生活，无法做到精力集中，工作效率会大大降低。

勒鲁瓦认为我们面临多项工作时，不同的工作思维会在潜意识里瓜分我们的精力，心里想把每件事情都做好，又因为每件事都没有集中精力去做而每件事都做不好。

文强是一个在北京工作的应届毕业生，在他心中将自己一天时间安排得满满当当就是奋斗和充实。

他本职编剧，平时兼职撰文，还经常钻研IT行业技术，为赚钱还去打小时工。

最开始他很满意自己的这种生活状态，可慢慢地他发现了问题，经常正做着一件事，思绪就跑到另外一件事上去，比如上班期间还在想着某个稿子怎么写，某个程序怎么编写，似乎在哪个工作上他都不能保持长久专注度。这就造成他本职编剧技能没练好，程序也学了个

二把刀，各种想学的东西都没弄明白。他只是觉得自己功夫没下到，加大时间投入，结果还是哪件事情都没有效率和成果，越陷越深。

当我们正在做一件事时，被另外与本职事情无关的事打扰，例如：写作业的时候开着电视，耳朵将大脑和眼睛相连，眼睛看似在看书本，但总不由自主地抬头瞅上那么一眼。我们总想在一定时间将更多事情做到完美，往往最后做出成果显得不伦不类。归根结底这是精神不集中导致做事效率低。要改变这种现象，就要集中精神做自己认为最重要的事情，其间严禁自己被外部事务打扰。

要想提高效率，我们应该明确工作的方向、方法，并保持持续的激情。方向为我们定好目标，摆脱迷茫；方法让我们事半功倍，保质保量；持续的激情鼓励我们认真做好每项工作，从而提升工作效率。

## 时间被剧烈碎片化，用笔记构建完整的知识体系

上班路上，我们在地铁上挤出时间读了一本提高自身技能的工具书，当理解了某个有价值的观点时，我们会在思维中牢记下来，庆幸自己又得到一份技能。

突然有一天我们在写一份文案的时候需要用到之前牢记在思维中的那个观点，可是冥思苦想却怎么也想不起来。现在脑海中依然留着当初记忆的那个片段，可记下来的那个知识随着记忆的消逝而消逝。

生活学习工作中经常会出现这样的例子，当时什么都懂，可耐不过看完就忘的老毛病。

刚学习，休息一会儿就会忘记，久而久之我们会发觉那些东西都学了，有印象，可具体也说不出个所以然来，记忆的片段零零散散，不能形成一个完整的知识体系。遇到这种情况我们应该怎么办？答案是，记笔记。

遗忘是我们大脑客观存在的现象，而做笔记恰恰是为了弥补这个不足，只有这样才能做到反复记忆，将我们所学到的知识消化吸收，帮助我们建立完整的知识体系，加深记忆。

我们所学的知识常常不能完全消化，这时就需要知识输出在笔记本上。说到记笔记，在我们印象中就是单纯的读书，然后动动笔写，但这只是表面的记录，深层次的东西是我们读书过程中的所思所感，并且可以将当前感悟同以往所学和现实遭遇相结合、相联系产生共鸣，形成我们自己的一套知识体系。知识体系形成后就好像我们心中多了一个书架，想用什么类型图书立马就可以抽取出来使用。

学贯中西的钱钟书先生就有记笔记的好习惯。钱钟书在英国牛津大学学习时经常到牛津大学图书馆读书，可牛津大学图书馆里的书从不外借，于是钱钟书每次去图书馆都会带上笔记本，做笔记很费时间，但他还是选择边读边记，有时候一句话要读上好几遍才罢休，而多读几遍是为了更好地理解句子的意义然后在笔记上进行修补，因而钱钟书先生读书虽多，却有过目不忘的本领。

他经常买书，做完笔记后便将书送与别人，只将笔记留下。经他整理出的笔记数量和类别很多，有中国、外国、哲学、数学，涉及范围很广，而且他的笔记不是孤立的笔记，经常有前后联系，互相印证参考。钱钟书先生成为文学大家，相信跟他喜欢记笔记有密不可分的联系。

边读边记，随后翻阅自己的笔记，能够就之前书中某些疑问进行思考加以解决和深化，甚至可以结合以前的笔记进行归纳总结、融会贯通，笔记就好像我们的第二个大脑。

马琛统计了他过去三年以来的笔记，涉及他生活的方方面面共计2138篇，累计75多万字，而他真正做记笔记这件事可不是最近三年才开始的，他坚持记笔记已经有十年之久。

马琛表示，十年来他持续不断地记笔记，他的记录整理和表达能力不断提升，得到越来越多的认可。也许他不懂人工智能，不会写代码也不会调试机器人，但是就凭记笔记这个标签，他可以很容易与他人和组织展开协作。这是在十年前开始记笔记的时候，他完全没有奢望过的收获。

2009年，马琛还是法国BV公司的全球管培生，当时他回到上海担任项目经理打算大展身手，却面临工作压力过大，项目无法推动的困境。

后来他开始了一场历练，对目前的工作进行笔记整理与分析。他在新公司只用了一年时间就从项目经理做到公共事务总监兼CEO业务助理。

我们的生活充满着各种各样的信息，而我们可利用的时间却零零散散，在短时间内接触如此多的信息，大脑能够真正记住的内容并不多。如此，我们为何不用学生时代记笔记的方法来帮助我们加深对知识的记忆呢？

我们可以随身携带小巧的笔记本，也可以通过手机和电脑进行记录，然后定时进行笔记整理，写写自己的思考感悟、目标计划，优化我们的笔记结构，分门别类便于查询，同时还可以优化内容，将不必要的重复内容删除，使笔记更加简洁精炼。

当我们习惯于用记录笔记的方式来强化我们的知识记忆，久而久之知识自然会在我们脑海中融会贯通，我们也就拥有了过目不忘的本领。

## 制订工作计划， 绝不能先干起来再说

哈罗德·孔茨曾说，虽然计划不能完全准确地预测未来，但如果没有计划、组织，工作往往陷入盲目，或者碰运气。

我们生活中的不少人工作状态是这样的：每天一大早开始上班，也不知道这一天要做些什么，大概知道自己要做完某方面工作，至于怎么做，多长时间做完，做不下去怎么办，这些一概不考虑，只管埋头苦干，遇到问题再说。而正是这种完成任务式的工作方式让我们失去了工作方向和动力，工作状态和效率变得不容乐观。

华为公司发展初期，出现过员工们工作非常努力却达不到业绩的现象，公司管理层对此非常重视。通过调查研究后发现，华为大部分员工只是按照规定在踏踏实实埋头苦干，他们没有明确的工作计划，没有工作目标，员工们整天处于一种听从命令工作的迷茫状态，有些员工在错误的工作方式中做了很多无用功。

针对工作没有计划性和目的性造成工作混乱的情况，华为高层马上开会研究对策，最后公司要求所有员工在工作之前必须明确完整的工作计划和目标，这一措施很快取得了成效，公司业绩逐渐上升。

在闷头苦干之前，心里一定要有个计划，计划在我们实际做事过程中非常有用，计划为我们事务的进展指明工作内容、目标、方法、进度、责任和标准。有时候计划可以反馈出工作当中存在的问题，然后对症下药，提高工作效率和质量。

合理的计划能够极大地提高我们的工作效率，从而快速达到目标。制订好计划，我们心中就有了明确的方向，提前安排好做事时

间，到什么时候做什么事，出现难题应该采取什么措施进行补救，事情做得游刃有余，效率和质量自然就上去，同时自信也会提升。没有计划，不知道是什么为什么怎么办，被不断出现的事情赶着逃命，要么拖拖拉拉以低质量收场，要么干脆就放弃。

有计划的人能够更清楚地看到自己定下的目标，无论向目标前进的速度如何，从来都不会缺乏动力，一步一步直到成功。制订计划不过是实现目标的第一步，能够坚定地执行计划才是最重要的。

我们中很多人都有过做出计划最终坚持不下去而放弃的经历，做计划时满腔热血，咬着牙挺过新鲜期，然后在情绪消磨中心安理得地放弃，还能找到种种说服自己不再坚持的理由。

制订好计划就应该认真去执行完成，不走形式主义，保证在计划执行过程中的专注力。制订计划时要客观合理，难度与自身适宜，以便保质保量完成，不要只凭一时热情，要怀着长远发展的眼光去执行计划。先迈出制订计划的第一步，然后坚实地走好执行计划的第二步，这样我们终极的目标才能实现。



## 做事要分得清轻重缓急，搞清顺序才能从容不迫

在工作和生活中，很多人会这样看待手中的工作：最着急的事情必须做；有点着急的事情应该做；不着急的事情可以做。

随着阅历增加，我们都能体会到越是重要的事情越不着急，因为需要充分的准备时间。很多人坚持“先做着急的事”，所以他们往往会把重要的事情拖到截止日期，比如有一个非常重要的会议，我们留出一个月时间准备材料。因为时间充足，所以我们总是不动手，直到距离会议还剩一个星期时才着手收集材料。结果感觉时间不够用，一通忙乱之后，会议效果很差。

法国哲学家布莱斯·巴斯卡说：“把什么放在第一位，是人们最难懂得的。”要活用时间杠杆将事放在第一位，最实际的情况是用最少的时间获得最大的效益。

首先考虑“轻重”，再考虑“缓急”，“轻重缓急”这个词蕴含着时间管理的智慧，在处理任何事情时，都应先考虑重要的工作，再思考做着急的事情。

假如我们还在校园中学习，作为一个穷学生，当有人询问我们最缺什么时，我们很可能回答“缺钱”。而事实上我们不会选择弃学从商，面对这类问题就应该采取“轻重缓急”的思考方式。作为一个学生，我们的本职工作就是学习，在校这段时间是学习的最佳时期，此时此刻学习才是我们应该排在第一位、最重要的事情。即便大学生已经是成年人，有养活自己的能力，但是赚钱这件事对我们而言是着急却非重要的事情。

社会上有很多人为了赚钱早早退学，后来追悔莫及。我们常常听身边的朋友说：“要是再给我一次机会，我一定选择上学，而不是出来打工。”世界首富比尔·盖茨也说：“人生中最后悔的一件事情就是从哈佛大学退学了。”

如果我们今后在急事和要事之间摇摆不定，就先问问自己，哪一件是真正重要的对实现人生目标和职业规划有所帮助的事情？然后优先安排时间，这样我们就不会在生活中慌乱了。

我们在工作和生活中，要培养做计划的好习惯。有计划，并且将计划充分利用起来，首先把重要的事情放入计划表中，让重要的事情充满整个时间段，不要把重要的事分开在两个时间段进行，以免打断工作思路或者影响工作质量。

当我们把重要的事情安排好之后，接下来安排紧急的事情。既重要又紧急的事情要放到一天中的第一个时间段进行处理。

我们处理要事的时候遵循内部黄金时间。所谓内部黄金时间就是在一天中思维最清晰的两个小时。可能是上午10点到中午12点，也可能是下午4点到6点，这个时间段因人而异。在这段时间里，我们的办事效率和准确度会大大提高，所以此时间段最适合处理工作中的要事。在黄金2小时之外，我们可以从容地处理急事。开一句玩笑来提醒我们这段时间的宝贵：千万不要把这段时间浪费。

我们除了优先处理急事而非要事外，往往还有个坏习惯：先做什么，后做什么。比如熟悉的事先做，不熟悉的事后做；喜欢做的事先做，不喜欢做的事再做。类似于这种做事思想，我们要明白的是，我们往往习惯于先从简单熟悉的事件下手，由难到易，看似合理，其实

浪费时间，往往熟悉的事情都是无关紧要的事情。不过这种说法也不完全正确，要根据实际情况具体把握，例如考试的时候，我们必须先易后难，从简单的题目入手，而不是那些重要的大题。

## 把头脑清空，和混乱说“再见”

我们的大脑就像一个CPU，从小时候开始就不断地进行信息储存，装的东西越来越多，大脑的“内存”就越来越小。而某个时刻我们思维断电就是源于大脑内存不够，储存的垃圾信息搅乱了我们的思维，同电脑内存清理一样，我们的大脑也需要进行整理。

曾经有人做过一个简单的实验：将三个事物排序，比如西瓜、苹果、鸡蛋。由小到大进行排序，我们几乎一瞬间就可以得出结论。如果再加上核桃、西瓜、米粒、哈密瓜等，这时候我们就需要思考比较一下了。这说明大脑的记忆功能有限。明天要做的事情太多了，要接送孩子上下学，要上班，要开会，还要给车加油，等等。遇到这种情况我们往往会特别烦躁，我们烦躁的点在于每一件事情的具体细节，如几点接送孩子，接孩子的时候想着昨天或明天的各种事，开会的时候已经在想着给车加油的时候会不会堵车。类似于这种大脑无意设障的混乱，我们如何做到理清顺序，提高办事效率呢？

一个老总跟朋友吃饭，说起自己为何能够从一无所有的穷小子变成现在事业有成的富豪时，他说自己喜欢跟僧人一样进行冥思，这让在座的朋友们十分惊讶。

老总说他这冥思并非真正做到无我境界，他在房间安静冥思，其实真正做的是在脑海里梳理工作上的事情，并且能够做到不思索其他任何琐事。每当他想到一个与公司工作有关的事情时，他会睁开眼睛拿起放在身边的笔记下来，以备第二天开会时将任务布置下去，由专人解决好。当他写下这个事情之后，他再也不考虑这件事，他会接着冥想另外的事务。

我们大脑里之所以事情满满，以往堆积的事情只占一方面，更多的是没有把该完成的事情完成，只有将大脑里的事情一件件清空，我们的思维才会轻松清晰。

写下来是一个清空大脑的绝好方法，为了不让灵感被杂乱无章的想法拐跑，我们可以在下一次事情来的时候动动手写下来，古人云“好记性不如烂笔头”就是这个道理。

我们可以将需要做和不需要做的事情都写下来，需要做的事情立马集中精神去完成，不需要做的事情就此别过再也不要想，以免影响到当前正在做的事情。对于那些努力去做仍然没有完成的事情，也要专门写下来，在第二个工作日继续完成。

有时我们杂事比较多，且在不同的时间段纷纷而至，即使记录下来，安排好相关人员去执行，只要没有完成，我们的心还是不能够完全放下，这完全出于对事件进展的潜在关心。我们需要在记录的过程中养成绝对专注的习惯，客观事实是：我们的CPU不善于多面出击。

## 如何利用系统思维，向老板提加薪

王伟民刚毕业就进入了一家互联网公司，转眼已经工作了3年。这期间他三天两头请假，工作也不认真负责，在每次的项目贡献中，他总是排在最后。

但是王伟民并不认为自己有什么缺点，他觉得自己已经在公司里待了好几年了，有理由涨工资，于是向领导赵总递交了一份加薪申请书。他希望赵总可以同意他的请求，可是却遭到了领导的拒绝。

王伟民气不打一处来，怒气冲冲地去赵总的办公室质问：“我这几年勤勤恳恳地为公司付出了这么多，很多项目都是我跑前跑后才顺利完成的，现在却给我这点薪水，我认为这非常不妥。”

赵总也非常不高兴，回答他说：“你想想刚来的时候，公司为了培养你花费了多少培训费用。这几年公司的业绩并不好，你却总是偷奸耍滑不努力工作，现在竟然还想着加薪？我没把你辞退就不错了。”

王伟民听了无言以对，最终离开了公司。

从这里可以看出，员工和老板的系统思维完全不同，员工向老板申请加薪的过程其实就相当于一场辩论。从王伟民的思维逻辑出发，他认为现在自己的能力早已超过了曾经的水平，而且这几年也为公司做了不少贡献，所以想申请加薪。而从赵老板的思维逻辑来看，他觉得一名员工从入职到成熟大概需要一年的时间，其间还需要投入初期的培训费用和承担员工离职的风险，只有员工在工作半年之后公司才

能够获得稳定的收入，如果有员工希望加薪，那么他一定要能够创造更多的利润才可以。

当我们在分析系统思维时，需要考虑的是当事人如何利用原则性与灵活性等方法将对象的各个方面整合后进行认知。而在职场上，我们需要去揣摩领导的心思，同时放眼全局，从员工的角度出发，利用系统思维向领导申请加薪，方能让加薪更具有说服力。

1. 正确看待自己。如果我们想要申请加薪，首先就需要认清自己的能力，并思考自己是否具有获得更多薪酬的价值，以及是否能够为公司带来更多的利益。虽然大多数人都清楚看待自己的重要性，但是往往会因为过于关注薪水而不能正确看待自己，以至于毫无准备地就去向领导申请加薪。事实上，你的能力在很大程度上决定了你在老板心中的位置，如果老板屡次拒绝你的加薪申请，那就更需要你去反思自己的能力和做法是否值得让领导考虑为你加薪了。

2. 分析公司状况。如果你已经萌生了加薪的想法并且已经认清了自己的能力，还需要考虑目前公司的经营情况。如果你所在的公司这季度的收益非常好，而且还在不停地拓展各项业务，那么就会大大增加你加薪的成功率。而如果公司近期的财务报表非常差，各项业务都处在萎缩的状态，那么加薪的机会也就非常渺茫，或许在这时领导会因为困窘之时迫不得已同意你的加薪请求，但是一旦领导招募到更加有能力还便于管理的新人，就很有可能将你取而代之。所以在申请加薪前，我们还需要多加思考公司目前的经营状况和领导的处境，进而再考虑是否继续申请加薪。

3. 寻找适合的机会。当你已经完成上述两个步骤的系统思维思考后，还需要通过平日的观察寻找一个适当的时机并在一个适当的地点

向能够决定你薪水升降的领导递交你的加薪申请书。在职场中，申请加薪比较好的时机往往在年终或年底年终报表评估出来后、所在部门的业绩有明显提升时、你的工作得到领导的特别表扬时。这几个时机出现时，领导的心情往往都是比较好的，这些机会正好就为你申请加薪创造了良好的背景条件。作为公司的一员，你的努力会在这些时机被领导无形中放大，从而加薪更容易得到老板的批准。如果你不会寻找时机，在领导正为糟糕的业绩发愁时提出加薪，那么等待你的很有可能就是无情的辞退。

通过以上的步骤，相信你就对加薪的注意事项有所了解，希望你能够通过系统思维去认识加薪这件事，最后通过自己的努力成功加薪！



## 第五章

# 抽丝剥茧，寻找问题困局的突破口

## 所谓问题，即理想状态与现实状态的距离

“理想很丰满，现实很骨感。”我们拿这句话自嘲之后就没有然后了。理想与现实之间，到底是什么东西，我们从来没有深究过。

理想与现实之间的差距就是问题。很多人并不缺乏解决问题的能力，而是缺少一套解决问题的方法。

解决人、事、物之间的问题是创业的本质。

阿里巴巴公司通过淘宝这个平台给人提供了就业、创业机会；新东方英语解决了人们想出国深造、学习英语的问题。可能有人说创业这么简单，那么每个人都可以通过解决别人的一个问题来创业。

隔壁张三家丢了一双鞋，怎么也找不到；李四逛街掉了一百块钱，这都不是问题。每个人或多或少都会存在的普遍问题才是真问题，如怎样节约更多的时间，怎样低成本高效地掌握一项技能等。

发现问题很容易，我们怎么解决问题才是重点，而问题的解决之道就是实现理想。

对于创业公司来说，一般会遇到哪些问题呢？

第一个问题：资金。大部分初创团队创业前期肯定是缺少资金的，项目启动后的第一步就是找投资，投资方觉得你的项目有利可图才会投资，如果拉不到投资就会面临资金不足问题。

第二个问题：团队。阿里巴巴不是马云一个人干起来的，而是一个优秀的团队共同努力做起来的。就算创业初期得到投资，如果没有一个好的团队，那么创业失败的概率也要大很多。

第三个问题：资源。资金和团队都到位却没资源也是一个大问题。创业不管做什么项目，都是以盈利为目的，创业公司刚刚起步，在行业没有资源背景，项目操作经验不足，要做起来会很艰难。如果手头上的资金耗尽，还没有开发出资源，公司迟早会被拖垮。

此外，创业公司在发展中很有可能是解决了一个问题，又会衍生出更多新问题。

城市交通的堵塞已经成为人们出行的一大难题，为给人们出行带来便利，大量共享单车进入各大城市的大街小巷，大大减轻了城市的公共交通压力。以前我们出行靠的都是走路，一两公里的路程距离较短，坐公交车、地铁太贵，走路太累，共享单车解决了人们短距离出行的问题。但是共享单车在为我们提供方便的同时，也给我们带来了新的问题。共享单车没有固定的存放地点，缺乏停放管理规定，部分已损坏单车丢放在路上堵塞交通，影响城市美观。

所以想要解决问题，首先我们应该调整态度，化被动为主动，发现问题主动出击；很多人往往坚持不了就半途而废，持之以恒的决心也是解决问题的关键；面对问题要考虑全面，演示事情的种种可能性，未雨绸缪，临危不乱；不要在解决问题途中丢失原则和底线。

当问题解决以后，最好的检验方法就是对比理想与现实，结果在心中可接受的误差范围内说明这个问题大致解决，当然追求完美更好。

## 吉德林法则：把难题清楚地写出来，便已经解决了一半

查尔斯·吉德林曾任美国通用汽车公司管理顾问，他提出：把难题清清楚楚地写出来，便已经解决了一半。只有先认清问题，才能很好地解决问题。这就是吉德林法则，明确了解决问题之前，弄清楚问题更为重要。

成年人的世界里没有“容易”两个字，无论人还是企业，都会遇到难题。想解决问题，必须清楚问题出在哪里，症结所在就是解决问题的办法，只有这样，解决问题时才能事半功倍。

敬伟一直是一名乖巧听话的初中生，最近一段时间学习成绩下降很厉害。敬伟的父母和班主任交流意见后，认为原因是敬伟交友不慎，天天跟班里几个成绩差的同学一起玩游戏。父母天天对敬伟进行思想教育，就是想让他不要再和学习成绩差的人在一起，可是这样的教育并没有让敬伟的成绩有起色，反而使孩子受到了同学们的排挤，成绩更是一落千丈。

为了挽救儿子的成绩，一家三口进行了家庭会议。会议中，敬伟表示自己成绩下降的原因完全是由于对知识的不理解，思维跟不上加深的课业，所以才会掉队。

父母在解决孩子成绩下滑这个问题的时候，已经在心中认定原因是“交友不慎”。因而解决办法不是如何提高孩子的成绩，而是如何把孩子和“差生”分开，这就是我们常见的父母要求老师把自己孩子座位调到前面，和学习好的学生在一起的原因。我们内心认为的原因不一定是导致结果恶化的原因，这种内心认定往往带有一定的情感因

素和偏见，孩子成绩下降的原因可能是认知困难、睡眠质量不好等。当父母发现孩子与成绩不好的学生一起玩耍，恰逢孩子最近成绩又下降得厉害，两者相遇时，“差生”自然就成了“背锅侠”。

生活中我们遇到类似问题时，注意力应该集中到目标上，而不是可能影响目标达成的某个原因，这样考虑，视角就会更加宽阔，对问题的描述也更准确。例如：孩子成绩下滑，怎么提高，才是应该考虑的大方向，而不是把孩子跟他的差生朋友分开。

有一个经典的“一条线一万美元”故事：福特公司请斯坦门茨维修一台电机，公司很多工程师对电机出现的问题都无能为力。斯坦门茨查看电机之后，在一个位置上画了一条线说：“这里少了一圈线圈。”更换好线圈后，电机果然恢复运转。

斯坦门茨向经理要1万美元维修费，在一百多年前的福特公司，顶尖工程师每个月工资才5美元。斯坦门茨看出了经理脸上的为难之色，他在账单上写下：画一条线，1美元，知道在哪儿画这条线，9999美元。

我们经常会有这样的感觉：别人能轻而易举解决的问题，我以为我也能。事实是，我们还真不一定能，就像每个工程师都知道电机需要20圈线圈，但只有斯坦门茨知道哪里少了一圈。最快发现问题的人才是真正厉害的人物。

当我们在工作中生活中遇到问题时，可以运用吉德林法则，把问题写下来，这样我们就能够清楚地记下问题，并时刻想起这些问题。然后我们需要把问题往好的方向想，例如，“这件事为什么要发生在

我身上”把这种消极想法换成“通过这件事我能学到什么”的积极态度上来。有时候，是否能准确地描述问题，提问的方式很关键。

准确认知问题是一种优秀的思维方式，这些内心的提问控制着我们的行动，引发行动从而产生结果。我们可以从解决问题的步骤“是什么、为什么、怎么办”来思考明确问题的重要性。发现问题，并且能够准确地描述出问题模型；根据问题模型寻找原因；思考方法，反思总结。发现问题处在解决问题步骤的第一步，一步错步步错，问题描述得是否清晰，直接影响到后面几个步骤进行的大方向，方向失误，白费工夫。

现实生活中出现问题并不可怕，可怕的是被假问题冲昏了头脑，一个高质量的提问能够引导我们克服困难，迈上新台阶，而低质量的提问只会加重事态发展，得不偿失。

## 构建框架解决问题

我们往往习惯凭借经验解决问题，可有时候经验并不能照搬硬套，这是因为我们没有一套处理问题的思维方式。不会解决问题的人可能只是想到哪儿就解决哪儿，碎片化解决问题的方式；会解决问题的人有自己遵循的逻辑，分析问题的本质，学会拆分问题，针对不同的小问题提出不同的解决方案。

在20世纪80年代初期，美国大陆航空公司从得克萨斯州到纽约市的机票价格降到了49美元，公司的业绩在之后数年连连下滑，甚至部分飞行航线负债经营。为扭转不利局面，大陆航空想了很多办法，最后都以失败告终。

公司总裁戈登停飞了这条航线，开始仔细分析问题，为什么采取增加座位和航线往返次数，保持低价机票出售等策略并不能使大陆航空现状发生转变。戈登还发现某些航班极不合理，乘客想要去奥兰多或辛辛那提很不方便。搞清楚问题之后，戈登立即构建问题框架，减少了不合理、市场需求小的航班数量，虽然班次减少，公司盈利却在变多。戈登提出问题、分析问题、解决问题，很快使大陆航空扭亏为盈。

解决问题时明确解决问题的目标，找到具体问题，解决具体问题的理论，这是最简单宽泛的介绍，最重要的是我们要拥有这种解决问题的步骤式、框架式思维。框架思维能够减少无效沟通，从不同的角度分析问题的可能性，提高解决问题的效率。

运用框架思维解决问题时，先确定方案。方案数不要太多，我们需要一个执行方案和一个备选方案即可。对执行方案进行可行性分

析，方案中是否明确解决问题的目标，问题是什么，什么原因导致？有什么困难？怎么办？方案确定后进行执行和反馈。整个框架中的难点在于解决核心问题时的困难，这是问题中的关键，应集中精力去解决，在执行中不断优化方案。问题解决后总结归纳，寻找经验教训。有哪些收获与不足，怎样改进？

运用框架思维解决问题也存在一些不足，罗列问题要点受以往经验限制，因而制订的对策不见得有效。此外运用思维框架解决问题需要一定的操作熟练度，对于问题各个方面的逻辑结构，我们难以全面把握。所以，真正在纸上构建思维框架并不是件容易的事。我们可以将框架思维的核心简化为明确理解问题、拆分问题、提出方案解决问题、总结问题四个步骤。明确理解问题找出关键点和目标以及需要用到的条件。拆分问题是将复杂问题简单化。明确理解问题和拆分问题为提出方案解决问题做好准备，从拆分的小问题下手、利用明确问题时的条件去解决。最后加以总结，一个问题从头到尾都被我们消化吸收。

个人框架思维的形成与生长环境、家庭教育有关。拥有高质量的框架思维的人在面对问题时，会自觉寻找适合这个问题的思维框架，而不会急于去解决问题。思维框架能够让我们避免先天的思维漏洞，获得更全面的思考能力，增加解决问题的稳定性。



## 寻找隐藏在问题背后的规律

现实生活中，极少数人能洞察问题背后的规律，开创出不同的人生。大多数人被困难迷惑，无法找到隐藏在问题背后的规律，丧失发展机遇。

褚时健从小做事认真负责，他善于观察寻找工作中的规律。在烤酒时别人用三斤苞谷才出一斤酒，而他有时两斤苞谷就出一斤酒。有经验的大人们没有告诉他其中的道理规律，他却通过实践琢磨，发现温度只要够，一升温，酒就出得多。掌握了这个规律，每次灶里掉下来炭，褚时健都会收集起来装进烂铁锅，塞到发酵箱下面和边上以提高发酵时屋子里的温度，出酒率提高了百分之十五。那时候年纪轻轻的褚时健烤酒出酒率高，卖的价钱好，其他大人恐怕都不理解一个娃娃烤的酒比他们的要好。

从那以后褚时健明白万事万物都有规律，清楚规律，就有解决问题的办法，做事要会观察找规律，不动脑子闷头做事不一定有收获。后来他经营橙子基地时经常告诉员工要学会掌握技术，不要像大老粗一样傻做，如果流点汗水出点力就能搞农业，那打仗的时候骡子最辛苦，最后为什么没给骡子评个军衔呢？

掌握规律不是瞎猜，内在的规律决定了事物未来发展的必然走向，运用内在规律能够大概率预测发展的关键点。中国的富豪二十年前大都是做能源矿产生意，十年前大部分经营房地产，而现在大部分做互联网，按照社会科学技术和经济的发展规律，未来可能发展人工智能。而这些富豪正是看到了常人所看不到的内在规律，先人一步抢占市场，获得巨大成功。

认识规律的前提是必须承认规律是不以人的意志为转移而客观存在的东西，规律具有普遍性，掌握符合实际的材料，用理性的态度去看待规律，运用科学的思维方法对材料进行思考整合。

规律具有必然性。事物发展过程中的规律是事物之间的必然联系，规律发生作用的客观条件没有发生变化，规律就会重复出现。比如我们饿了一定想到吃饭，渴了会想到喝水。

规律具有普遍性。人文社会到自然界一切有无生命的物体，没有实体的思维，都有其遵循的规律，规律对事物具有普遍的支配作用。地心引力可以将我们束缚在地球上，可以拉住月球，更强大的引力甚至会将阳光吸住。

规律具有客观性。承认与否，规律也不会随我们的意志消灭。人人都害怕死亡，但是大自然这条“生老病死”的规律不会因为我们害怕就作废。

规律具有统一性。教育行业和餐饮行业是两个完全不一样的行业却都是在为人们的生活服务。其中蕴含的规律是统一的。我们能够利用掌握的规律，指导实践活动，预见事物发展方向，未雨绸缪。

我们要注意区分规律和规则两个概念。规律是事物发展的内在必然，不能废除。而规则是我们大家共同约定而成的章程制度，是可以修改补充的。两者之间的联系在于某些规则反映了事物背后的客观规律。

面对难题，我们总寄希望于别人，单纯运用别人给的方法解决眼前的问题，却不懂其中的规律奥妙，永远跟不上别人的步伐。成长就是对事物规律的把握越来越准确，只有这样，努力才能得到回报。

## 抛弃“常识”去思考问题

惯性思维就是指随着经验教训累积，我们会形成比较稳定的思维模式，并在面临问题时自然而然地用固定的模式去解决问题的思维方式。

松下幸之助执掌公司时，厂家必须降低显像管生产成本来减轻电视机价格不断下滑给公司带来的利润压力。公司内部的技术人员开会探讨如何在显像管生产成本上再减少10%，一番研究之后，众人无法得出任何结论。默默听着这一切的松下幸之助说了一句：“如果没办法降低10%成本，那就想办法降低30%。”众人被松下幸之助的话震住，降低10%成本都如此艰难，现在要降低30%，那么只有从根本上重新改进现有设计。

松下幸之助要表达的就是思考问题不能陷入“惯性思维”的圈子中，为达到工作目标，要敢于颠覆整个事件，以达到更好的处理效果。

惯性思维是如何形成的呢？我们的大脑中有一种叫作多巴胺的物质，思维在不断锻炼的过程中给予大脑更多多巴胺带来的亢奋和欢愉，当问题解决得很好，这种欢愉感觉更强烈，从而形成思维习惯。

詹姆斯与好友卡尔森打赌，詹姆斯说：“我有办法让你不久就养上一只鸟，而且你一定会养。”卡尔森对詹姆斯的话不以为然：“我不会养鸟，也从没想过要养。”

詹姆斯送上一只精致的鸟笼作为卡尔森的生日礼物，卡尔森笑着说：“你输定了，鸟笼对我来说只是一件工艺品，虽然它这么漂亮，

我还是不会养鸟。”

可是只要有客人来拜访卡尔森，几乎所有人都会看着这个漂亮的鸟笼问道：“你养的鸟飞去哪里了？”卡尔森只好一次次解释道：“这是朋友送的鸟笼，我从没养过鸟。”而这种“不靠谱”的回答总会换来不信任的目光，无奈的卡尔森只好买了一只鸟。

詹姆斯的鸟笼逻辑揭示了人们会因被别人惯性思维的误解而屈服。人们遵循之前的思路去思考，比如看到鸟笼会想到鸟，因为这是常识性问题，长久的惯性思维形成思维盲点。

惯性思维也存在一定的好处，合理的惯性思维可以简化思考，提高思考效率，让大脑更容易认知世界，可以用之前的经验来应对相似的问题。惯性思维可以帮我们解决很多生活中的常见问题，甚至人类进化过程中如渴了要喝水，饿了要吃饭也是一种惯性思维。

认知惯性思维优点的同时，也要明白其缺点。我们身处信息时代，“一成不变”的常识已经被颠覆，要适应这个新世界，就不能再固守惯性思维。否则我们遭遇一种前所未有的情况时，惯性思维习惯性地用旧方法来进行处理，反而成了思维的枷锁，教条式地束缚我们的思想，让问题变得复杂化，成为创新能力的阻碍。

惯性思维很难被打破，我们往往在不知不觉中就陷进去，可是要突破自己就必须有“不破不立”的精神，思维被禁锢在腐朽中，如何担得起生活赋予我们的重任？所以必须掌握一定的方法来打破惯性思维。

如何打破惯性思维，更好地解决问题呢？当我们遇到新问题时试着学会以新角度、新观点进行独立思考，避免遇事就跳进惯性思

维的坑中。此外，要勇于尝试多种思维方式，惯性思维方式往往单一地从原因追查到结果，我们可以尝试逆向思维，从结果入手；以批判性思维判断想法抓住问题本质。多接触一些不同的信息，跳出我们早已习惯的人和事物，在处理新问题的过程中刻意练习，时刻提醒自己停下来思考有没有重走老路，及时调整，让大脑在新事物的潜移默化之中增强思维能力。

保持怀疑精神，不盲从大众经验，不迷信权威，遇到问题时用清醒的头脑冷静思考，用这种灵活式思维训练自己，越过惯性思维的阻碍，由肤浅的事物外在进入问题纵深，用特色办法将问题解决好。

## 类比法 —— 解决探究问题的钥匙

首先，解释一下类比思维是什么，类比思维就是通过比较两类事物，用逻辑推理找出相似点和不同点，用已知事物的特点去推断未知事物。有时候可利用的资源仅仅是以前的经验，而我们遇到的却是不知道如何下手去处理的棘手问题，这时候通过类比思维可以化繁为简，创造性地解决问题。

明昊是一家公司的产品设计专家，最开始入行做产品设计的时候，明昊固执地沉迷于自我创新情怀，总是用原创思维去思考产品方案，虽然努力但是产出效率并不高。后来随着工作经验的积累，他发现独立思考分析产品无果之后，再去寻找一些已经成功投入市场并实现盈利的产品案例进行类比，甚至类比的产品看似根本是两个互不相关的领域，但是本质上很多都是相似的。如此，一方面打开了未知的大门，另一方面在想出的方案基础上升级优化创新，最后往往会取得不错的效果。

通过类比，新问题会形象化地留在脑海中，和已有概念建立联系。根据新问题和已有概念相似特征的对比，打开新领域的大门，不需要耗时耗力对大量特殊事物分析研究得出一般规律。

类比思维运用最光辉的领域还是在科学研究领域，历史上很多杰出科学家都在使用类比思维进行未知领域的科学研究。

爱因斯坦曾经被提问：“到底什么是相对论？”

鉴于提问者的认知水平有限，爱因斯坦不能系统完整地为他讲述，不过在低头略加思索之后，爱因斯坦笑着对提问者说道：“和美

女坐在一起待上一个小时，你会感觉就像一分钟那么快，而夏天让你坐在炙热的火炉旁边一分钟，你会感觉就像一小时那么慢。这就是相对论。”

类比思维方法多种多样，不同情况下要选择合适方法。直接类比法，通过简单直接建立两个事物之间的联系，推理比较得出创新的想法；象征类比法，通过具体事物来表达抽象事物或情感，化繁为简；因果类比法，通过已知事物的因果关系联系到未知事物的因果关系，从二者相似之处着手探究，从而推理得到未知事物内部的规律。如果事物本身属性复杂，那就需要对二者相似特性综合比较，通过某些特定的模拟情形推测其在现实中的情况，实际应用中还有方式类比、功能类比等多种类比思维方式。

运用类比思维时也要注意方法本身存在的问题。首先要把握好类比对象，这是进行类比的前提。培根有一句名言：“类比联想支配发明。”类比思维和联想紧密相连，联想是运用类比思维的重要条件，开启头脑风暴，在类比中由此及彼对照模仿事物属性。其次应该紧抓相似性这一关键点，相似属性越多意味着类比事物的类型属种系统也较为接近，能够合乎实际地去推测并得出相似结论的可能性就越大。如17世纪科学家惠更斯发现光和声音都存在直线传播、反射、折射和波动性的现象，通过类比提出光的波动性学说，该学说在后人的研究中被证实完全正确。最后，我们还要注意研究类比的模型精确性，模型越精确，相似元素才能准确对应得出有效结论。

学会合理利用类比思维，不要单单集中于问题的表面特征，千差万别的特征会让我们很难类比。很多事物的本质都是一样的，因此当一个新问题摆在我们面前时，或许类比思维能找到解决问题的新方法。

## 二八原则 与四象限法则

二八定律告诉我们，一件事情的重要部分占20%，剩下80%是次要的，把80%的精力用在20%最重要的事情上，这20%的收益又可以带动其余80%的发展。四象限法则是说把主要的精力和时间集中到那些重要但不紧急的工作上。这两种理论说明人的精力有限，我们不可能把精力放在所有事上，分清轻重缓急才是处理问题的有效办法。

有人曾做过这样一个实验来说明为什么在一定时间内要先处理解决重要事件：桌上放有一个瓶子，测试人员在瓶中塞满大石块问旁观者：“瓶子满了吗？”所有人都回答：“满了。”

接着测试人员又将一些更小的碎石块倒进了瓶子里，碎石块填充到大石块的缝隙中，这时有几个受到启发的被测试者说：“还没满。”测试人员将一些沙子倒进瓶子，问道：“现在满了吗？”所有人都明白过来说：“没满。”测试人员又拿来水倒进了瓶子里，水面与瓶口齐平。这个时候瓶子才真正算满了。

如果先放进瓶子里的不是大石块而是水，那么剩下的东西很难全部放进杯中，大石块代表着重要和紧急的事情，碎石沙子代表不太重要的琐事。这个测试告诉我们如果做事分不清主次，重要的事情会被耽搁延后，白白浪费时间和精力。此外，不仅要分清事情的主次关系，还要分清事情的急迫程度，要优先处理那些非常紧急的事件，不着急的事件放到以后再办，要根据事情的轻重缓急来确定处理事情的先后顺序和精力分配。

诺诺今天有一个重要的文案必须做出来，但是临时接到通知要她和外包公司协商一下业务酬金问题，本身一个电话几分钟就可以解决



的问题，外包公司却临时涨价。经过几个小时的争论最后也没有结果，诺诺也十分恼火，更重要的是那个重要的文案还没有做多少。慌忙中，资料文件满天飞，好不容易赶完文案上交，却被上级领导批评敷衍了事，犯了分不清轻重缓急的错误。诺诺一肚子委屈，细想之下：如果没有浪费那几个小时而是重新联系一家外包公司，事情很快就能解决，自己也有足够的时间好好完成手头工作，而不是白白浪费了自己的时间和精力。

当我们清楚什么事情重要却又苦于琐事繁多不知如何分配时间的时候就可以用到四象限法则。

首先我们可以把手头的事情分成紧急、不紧急、重要、不重要四类，然后组合成重要且紧急、重要不紧急、不重要但紧急、不重要不紧急四个象限。

第一象限放置重要且紧急的事情，这些事件往往具有紧迫性和重要性，如果第一象限中事件过多，那么我们会面临巨大的压力，因此第一象限中的事件越少越好。如重大项目谈判，处理公司负面新闻。

第二象限放置重要不紧急的事情，这些事件有重大影响但不具有时间上的紧迫性，需要我们有计划地去完成，如制订下个月工作计划。

第三象限放置不重要但紧急的事情，如打印马上要用到的会议报告。因为这些不重要的事件具有紧急性，会浪费我们很多时间。

第四象限放置不重要不紧急的事情，这些事件通常是一些没有紧迫性、重要性的琐事，可做可不做。如上网、闲逛。

四象限建立之后，如何更好地运用四象限解决问题？准确地判断第一象限事件是否为重要紧急，确定之后优先处理。第三象限有很大的欺骗性，通常我们认为紧急的事情都很重要，这是认识上的误区，紧急构成第三象限重要的假象，区分一、三象限的关键在于衡量事件的重要性，不重要紧急事件完全可以交给别人去做。第二象限事件不像第一象限那样紧急，有充足的时间去做，这些事情虽然看起来不紧急，时间上有回旋余地，但如果不处理的话随时都会发展成为重要紧急事件，这也就是我们为什么说第一象限中事件越少越好的原因，因此投资第二象限的回报是最大的。第四象限是通过不重要不紧急事件调整身心，一直沉迷就是在浪费生命，必须走出第四象限。

随着我们生活节奏加快，工作量加大，很容易在做事过程中被大大小小的事情干扰打断，分清楚事情的轻重缓急就显得尤为重要，把握好事情的轻重缓急可以让我们的目标更清晰，减少不必要的麻烦，节约时间，提升办事效率。

## 第六章

# 用好这些思维工具，再没人说你逻辑混乱

## 善用思维导图，培养你的逻辑思维

思维导图是一种发散型结构的形象化思维工具，也叫心智导图。东尼·博赞是大脑学习方法研究领域的著名人物，他通过对天才、名人的笔记进行大量阅读研究后发现这些笔记图文并茂，而不是文字堆砌，笔记利用图像、分支和关键字等元素来记录和表达思想。因此提出了“思维导图”这个风靡全球的概念。

作为公司南方大区的总负责人，筱菊要在年度工作报告总结会上发言，针对过去一年里南方大区经营中政策性问题和利润下降原因进行总结。

报告会议上筱菊首先介绍了当前南方大区的经营情况，为了更直观地反映，她列举了几个相关公司和本公司在南方大区生产情况对比。然后又介绍了客户的情况，详细说明了过去一年客户对公司要求变化的原因是政府出台了新政策，而这项政策最开始只是针对购买方，最近才推广到卖方。南方大区在接到政策的第一时间，便向总部进行了反馈，所以南方大区不存在知情不报的情况，筱菊当场将这项政策对买卖双方产生的作用一一阐述清楚。

针对利润下降的解释是，行业内公司改进了新的生产工艺，降低了经营成本的同时提高了产品质量，而南方大区的工厂还是延用旧式生产方法。去年递交的关于改进生产工艺，提高产品质量的投资建议书总部还没有批复下来。并且强调马上成立小组来专门研究这件事情，督促总部尽快做出决定。

为了能够清晰有条理地做出全面总结，筱菊的PPT上只用了很少的文字，发言稿中标注更多的是充满直观形象感的结构图。

正是因为运用了思维导图，面对公司的质疑，筱菊能够临危不乱。

思维导图能够锻炼大脑的逻辑思维和形象思维，提高我们对问题的分析、总结能力，进而大幅度提高工作效率。思维导图应用广泛：做笔记、总结、会议记录等，对我们的记忆能力和理解能力提升也有很大好处。

托尼·布赞的理论中提到完善的思维导图应该具有文字、颜色、图像和彼此联系的结构。思维导图中的关键信息能够帮我们快速理清思路，一些小图标会使内容的可看性、趣味性更强，从而让我们主动地去思考、归纳和表达，非常利于大脑的发散性思考和创造性思考。

我们心中可能存在疑问，这个思维导图工具真的如此神奇吗？其实不是思维导图充满魔力，因为每个思维导图只承载一个主题，而人类的大脑对图像的印象更加深刻，看好久才能明白的文字内容，看图像就会一目了然。

思维导图的使用不需要高水平的画画写字技巧，只要能根据我们喜欢的方式调整思路把对一个事情的理解串联起来即可。我们在实际

运用思维导图最需要注意的点是分清主次关系，在遵守一定的使用规则时，又不要拘泥于规则，在不断运用中优化，适合我们的思维导图才是最好的。

## 为了消除遗漏，重复用MECE分析法进行分析

无论工作还是学习，我们可能会遇到工作思路混乱、分析事情不能直击要害等问题，不是工作不上心，而是很多时候，不知道自己每一步该做什么。MECE分析法能够做到不重叠、不遗漏地对问题进行分类，有效把握问题的核心，提高解决问题的效率。

MECE是Mutually Exclusive Collectively Exhaustive的简称，意为“相互独立，完全穷尽”，该方法是金字塔原理中一个很重要的原则。“相互独立”要求在同一维度上对问题进行明确细分，“完全穷尽”则要求全面性和周密性。

运用MECE分析法之前，我们可能会对MECE本意中的“相互独立，完全穷尽”产生错觉，这里需要清楚的是“完全穷尽”是在界定的范围内，如果研究没有边界，何谈“完全穷尽”呢？这与方法运用的第一步完美承接。

第一步，明确需要解决的问题到底是什么，确定分析问题的范围。如果不能够凭借认知找到这个问题，我们可以动用分析模型来辅助寻找。

第二步，非常关键，在已定范围内对问题进行分类，分类的思路是：以什么标准进行划分，如颜色、体积、顺序，分类时一定要反复思考要解决的问题是什么，因为我们的分类服务于这个问题。我们可能会遇到找不到分类点的情况，这时候可以采用最简单的正反对比，将好的一面放归一组，坏的一面处于另一组。我们也可以仿照第一步中运用分析模型的方法查找各类影响因素，比如SWOT分析，这些分析模型大都与MECE分析法相契合，我们可以放心使用。

第三步，这一步骤基于第二步中已经划分出影响问题因素的大概类别，这时候我们可以选择再一次使用MECE分析法细分下去，进一步细分要素才有可能得出我们想要的东西。如我们把电影里的人物角色划分成好人和坏人，这还不足以让我们全面了解一个艺术角色，因此我们会在“好人和坏人”的基础上再细分，什么原因让他变成了坏人，好人和坏人的剧情矛盾在哪里。

第四步，这一步完全是对前两步工作的审查。分类完成后，必须重新检视，前后是否存在明显的遗漏或重复。

有一次朋友问祁雪：“工作这么久，你的业务能力有长进吗？”没想到一个问题就把她问蒙了。

祁雪回答：“公司的任务都做习惯了，有时候想学点新知识来提升自己，可光想想就够心累的了，又不知道从哪儿下手，最后就放弃了。”

“我觉得你生活节奏不紧不慢，每天都能按时完成工作，下班没事可以去逛街，假期又可以在家躺着玩手机，小生活挺滋润。”朋友戏谑地说。

“我的问题就在于想得太多，整天乱七八糟地想做点提升自己的事情，最后彻底不知道该做什么。”祁雪一边摇头，一边苦涩地说。

“你的问题在于提升自我的目标，再进一步是没有实际行动起来，再进一步是你工作之余的杂事太多，再进一步是你的时间安排不合理和没有决心。你不是要考注册会计师吗？这就是你提升自我的目标，而要达到这个目标，你可以将影响你进行这份事业的因素分类列出来，好的方面是你有这份行动的心思，坏的一方面诸如浪费时间玩

手机、闲逛。然后将坏的方面解决掉就行了，即使出现新的类别，你也可以从心里分清好坏加以行动。”朋友的一番分析让祁雪茅塞顿开。

MECE分析法在上述案例对话中的重点在于祁雪找到所有影响目标的关键因素，包括已经在影响或者以后可能出现的因素。在向目标前进的过程中，通过这些解决这些不利因素，找到所有可能的解决办法。简单来说，MECE分析法就是一种分类法。

MECE分析法的应用需要考虑目标的时间维度、结构维度、重要性维度。各个因素是否存在时间上的先后顺序？各个因素之间的结构是什么样子，存在因果关系吗？各个因素之间的主次关系怎么排列？这三点是我们分类完成指定策略的时候需要注意的，要着重于解决主要影响因素。

MECE分析法说起来运用简单，但是能真正掌握并做好其实并不容易。最好的方法就是多用、多尝试，一个整体分成一个个小部分，小部分又尽可能分成更小的部分，让问题清晰化、条理化，全面不遗漏。一旦发现问题所在，我们就能对症下药及时解决。希望大家都能有效掌握，灵活运用，提升自己解决问题的能力。



## SCQA分析，帮你发现问题、设定课题

“你们人力资源部有没有注意到最近这么多员工离职的问题？这其中有什么原因吗？”周一一大早，人力资源部经理鹿鸣就被领导叫到办公室。

“我们调查后发现主要是新来的员工普遍不太认可公司文化。因为他们人一到岗就被拉到项目上做业务去了，没有时间进行入职培训。”鹿鸣回答道，结果被老板臭骂能力太差，轰出了办公室，内心愤愤不平的鹿鸣受不了这样的委屈而选择辞职。

生活中我们经常会遇到类似的情境，可辞职却不是解决这类问题最好的办法。俗话说“知错能改，善莫大焉”，如果一顿批评后，我们能够及时发现问题所在，加以调整改正，必定会让领导另眼相看。而SCQA就是一种可以帮助我们发现问题、解决问题的分析模型。

SCQA四个字母看S (situation) 情景，C (complication) 冲突，Q (question) 问题，A (answer) 回答。运用SCQA分析法时首先确认S (situation) 状况情景，引入情景、事实通常是大家熟悉、普遍认同的事，由此切入容易让人产生共鸣。然后明确这种情景带来的C (complication) 冲突。接着疑问怎么办Q (question) 问题，根据冲突换位思考，从对方的角度想问题的性质。最后解决方案A (answer) 回答。前三个步骤都可以在分析中得出，最后的解决办法是需要根据前面的分析来制定，具有不确定性。

根据这个方法我们可以在对开头的案例进行分析：1. 情景：领导询问鹿鸣员工离职原因，鹿鸣回答后被臭骂一顿。2. 冲突：领导对鹿鸣没有解决问题不满，鹿鸣对领导的严格不满。3. 问题：人员频繁离

职的原因，不认同文化的原因，培训不到位的原因，领导生气的原因。4. 回答：人员不认同文化频繁离职，业务急需人手培训不到位，鹿鸣没有解决好前两个问题导致人员离职，老板生气。根源在于业务急需人手和培训产生冲突。解决的办法是如何做到这两个方面的平衡，让员工入职培训之后再上岗。

此外，SCQA还是一种被广泛应用在商业推广文案中的写作结构，同时也适用于对问题结构进行有效梳理。我们在写一篇文章时，头脑中往往有许多杂乱的思想，影响我们对文章主题的表达，SCQA架构就是专注于我们要表达的主题。

除了广告，演讲、写作中也经常用到SCQA分析法进行架构。乔布斯在发布会上介绍iPhone手机时先提到有很多其他品牌的手机在市场竞卖，但是对大家来说它们都不好用，不好用的原因在哪里？iPhone告诉你！

市场上其他手机（情景situation），它们都不好用（冲突complication），不好用的原因在哪里？（问题question），iPhone告诉你（回答answer）。听众在SCQA的模型中一步一步得出结论，心里暗示自己主动选择iPhone。

在使用SCQA架构时可以调整各部分顺序以创造不同风格：如汇报工作最适合的形式是开门见山式，问题、答案、情景、冲突。戏剧表演时为了激发观众的兴趣关键在于强调冲突，因此可以采用突出忧虑式，冲突、情景、问题、答案。还有突出信心式，情景、问题、冲突、答案。

工作生活中，我们还可以用SCQA模型思考、表达，想要完全掌握SCQA架构还需练习，抓住每一次练习的机会，如解决问题，回顾总结，梳理和写作等都可以尝试SCQA模型。用这个思路快速梳理问题结构，找到答案，让对方接受我们的想法。

## 搭建思维金字塔图，让思维更清晰

为什么有人分析问题能一针见血？听众愿意听，易理解，而我们表达一个问题却没有逻辑，说不到点子上。思维没有清晰的结构，表达出来必定有问题，所以我们必须搭建清晰的思维框架，金字塔原理可以为我们解决这一难题。

金字塔原理是一种重点突出、逻辑清晰、层次分明、简单易懂的组织思想的工具。其基本结构是：先结论后原因，先重要后次要，先框架后细节，逻辑递进。

有时候我们脑子里明明有很多话想说，可是最后脸憋得通红就是说不出来，往往这种情况出现在比较重要的当众场合，比如面试、演讲、向领导做报告等，在这些场合的表现对一个人今后的发展十分重要。因此在重要场合说话前需要在脑子里建立表达框架。

洛颖去一家公司参加面试，在回答“工作经历”这个问题的時候，洛颖表现得非常好，他从自己大学毕业后对自己的未来的规划以及这一路走来的所遇所思进行了阐述，从大面到节点的逻辑讲述让他得到了面试官的青睐。谈及对上一家公司的“看法”时，洛颖以“是什么，为什么，怎么办”的三步式思路进行了解释，充满逻辑思维地贬低了上一家公司。

面试官们听完之后纷纷鼓掌，称赞洛颖能够从大的方面出发，由上而下来表达自己的想法，即使是说“坏话”也充满着令人信服的真理，面试官随即宣布录取洛颖。

金字塔原理运用之前要注意四点：第一点：核心观点应明确，论据不要过多，尽量保持在七个以内。第二点：低一级观点要服从高一级观点的统领，根据逻辑关系由高到低，像金字塔一样依次展开。第三点：每一个观点下的论据只用来证明该观点，避免一个论据证明两个观点的情况。第四点：按照逻辑递进层层分析，不要跳跃式分析，一方面因为跳跃式分析不容易让人们理解，另一方面原因是我们的思维可能出现漏洞。

运用金字塔原理的过程中需要符合MECE原理，即相互独立，完全穷尽（之前的章节已经介绍过MECE原理，在此不再复述）。为了让金字塔分析吸引眼球，我们可以加一些背景故事，这就需要结合SCQA的原则（后面的章节会对SCQA原则进行介绍）。遵循这两个思维工具的规则，找出主要问题，自上而下按照相互独立，完全穷尽的MECE原理层层推理。

实际对话中做到“金字塔原理”中的“从结论出发”这一关键点，需要我们在与人交流前先在大脑中观点进行归纳，然后在交流过程中一边说一边思考，这是金字塔原理在对话中运用的难点，因为我们很难做到在对方影响下还可以保持自己独立的思维。对话的主题是金字塔的顶端，每下一层可能有几个论点，根据论据依序说明。

事实上我们很多人在交流中没必要严格按照金字塔原理进行思考，只要能够保证原理大体方向不出错就不会出现思维混乱的状况。但是写作需要绝对的逻辑思维和系统思维，如果不严格遵照原理，写出来的文章就会漏洞百出。

## SWOT分析法 让你的思维更严谨

在现在企业战略规划报告时，SWOT分析法应该算是一个常用工具，该方法来自麦肯锡咨询公司的SWOT分析，具体包括分析企业的优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机会（Opportunities）和威胁（Threats）四个方面，对企业内外部各方面条件进行综合和概括，进而分析企业自身优劣势、面临的机会和威胁。SWOT分析可以帮助企业把资源聚集在自己的强项上，让企业的战略变得明朗。

建立坐标系，通过SWOT分析法，可以把strengths（优势）——内部的有利因素，weaknesses（劣势）——内部的不利因素，opportunities（机会）——外部的有利因素，threats（威胁）——外部的不利因素，依次画在坐标轴里，以此更形象客观地进行自身优势、劣势、机会和威胁分析：O填入第一象限，S填入第二象限，W填入第三象限，T填入第四象限。

这样的填充是最简单的形式，可以分清楚我们的内外优劣，如果要得出策略，还需要结合SO、ST、WO、WT来进行分析。SO代表着自身的优势条件和绝好机会，以此类推，ST代表优势与威胁，WO代表劣势与机会，WT代表劣势与威胁。

初入职场的求职小白对个人职业进行规划具有十分重要的意义，在这时，SWOT分析法便派上用场。首先清楚地列出四个点：  
strength（优势）：学过什么技能、有什么兴趣爱好；weakness（劣势）：知识技能不足、缺乏足够的经验；opportunity（机会）：外部有利因素如时代行业整体环境、地区经济发展水平；threat（威胁）：外部环境不利因素如行业整体存在衰退可能、发展前景狭窄。

吴跃在求职的时候陷入了思维混乱的境地，之前有过几份短暂的工作经历，最后因为不是自己喜欢的信息数据行业而辞职，现在完全找不到自己的求职目标，因为了解过SWOT分析法，他抱着试试看的心态开始对自己的职业规划进行分析。

他先在纸上写出自己strengths（优势）：生活中态度积极，观察能力强，善于发现事物积极的一面；人际关系上待人真诚乐于与人沟通；工作中有责任心，喜欢分析思考问题，并寻根究底解决问题；爱好和性格上心思细腻，能够比较细致地考虑问题，做事比较认真、踏实，爱好哲学，有较好的逻辑表达能力。

Weaknesses（劣势）：不够简洁的口头表达有时过于拖沓，细腻的性格导致做事不够果断，做决定的时候犹豫不决；没有长远目标和创新能力，在工作中追求安稳；对机械重复的工作反感。

Opportunity（机会）：从大的时代环境来看，现在是一个信息爆炸的时代，海量的信息会让人们感到无所适从，因此跻身于很有发展前景的信息行业是个好主意；信息化形势下各项扶持政策给个人也提供了更多的机会。

Threat（威胁）：一个好的行业环境必将招致大范围的竞争和挑战，这对个人的素质要求也就更高；从上一份工作裸辞到现在这段时间，自己的生活资金已经不足；这个时候是无业人员求职高峰期，却是单位的用人低峰期，就业的机会不是很多。

吴跃经过分析自身内外优劣局势得出结论：既满足自己爱好，待遇又有保障的单位，在这个时间段内不太好找，加上自己生活资金不足，必须马上找到一份工作。根据信息行业特性来判断，自己应该积

攒更多经验。他将opportunity（机会）中的大环境下的信息行业改换成教育业，并与自己的strengths（优势）条件相结合，既能跟性格爱好结合，又能解决当下燃眉之急，最后他决定投身教育行业。

SWOT分析个人职业生涯能帮助我们明确自身的优劣势，发扬有利因素，避开自己劣势。系统分析列举出来的研究对象，通过相互匹配的各种因素得出带有一定的决策性的结论，让我们对自己的职业生涯做出较正确的决策和规划。SWOT分析对企业而言有利于领导者和管理者将似乎独立的因素纳入系统的思想中进行综合分析，从而更加科学全面地制订企业战略计划。



## 5W2H让你 思维升级的利器

普通人逆袭的有力武器就是他们的思维能力，而思维工具的发明能够帮助人们更好地梳理思绪、理清逻辑，让人们更好的思考，这就是思维工具的重要性：升级我们的思维能力。

5W2H分析法是最常用来帮助我们系统全面地思考的思维工具，5W2H分析法又被称作“七何分析法”，正如名字中所示，从七个维度（What、Why、When、Where、Who、How、How much）去对问题进行思考。

5W2H分析法中：What代表是什么，做什么，这么做的目的；Why代表为什么，这么做的原因理由；Where代表从哪里开始做起；When指什么时机最合适；Who是由谁来负责完成；How是如何做，用什么方法去做好；How Much是做多少，数量、质量、费用、产出如何？

5W2H分析法不必遵循特定的规律，因为不同的情境下需要考虑的问题顺序是不一样的。例如：在一次交易中货物的质量是客户关心的重点，而在另一次交易中客户更在意货物的价格。此外，还有一点值得注意，我们要根据主要思维点制定合理的思考重点与优先思考权，在主要思维点解决的过程中丰富其他思维点。例如：在某些创造性工作中，一件产品的用途（Why）往往是这个5W2H分析法运用的开端，因此，这项工作就必须围绕用途而展开。

陆逊正在休假时突然接到了老板打来的电话，老板临时让他陪同去北京参加一个企业活动。

因为是临时通知，陆逊对这件事情显得没有头绪，可是作为一个逻辑思维能力强的职场老手，陆逊马上运用5W2H分析法在听电话时分析老板关于这次外出的重点。老板说：“这次出差参加活动主要是与合作方签订价值1500万的合同，这次我会带领咱们几个经理一起去。你能力最强，我第一个通知你。收拾一下，明天上午的班机直飞北京，晚上在北京饭店签合同，后天上午回来，你可以继续休假。”

Why? 因为你能力最强; What? 签订价值1500万的合同; When? 明天上午走，后天上午回; Where? 北京饭店; Who?

我方和对方; How? 坐飞机; How Much? 1500万。

“好的，我知道了，董事长。”电话打完，陆逊已经快速理清任务要素，对这一次出差的流程了然于胸。

生活中更多出现的情况是，当我们接到老板交代的任务时，不知从何做起，脑海中一片空白，稀里糊涂地做完后，结果不尽如人意。思维很容易在临时遇事时疏漏犯错，5W2H正是那个让我们思维更缜密的思考工具。

5W2H分析法有助于我们对一整套事件流程进行深入提问，加大思考的广度和深度，长期的练习能够让我们的思维更加理性。

## 第七章

# 直击思维盲点，避免做出错误的判断和选择

### “偏见”引你进入思维盲点

有时候我们在认识事物的过程中会产生一种妨碍我们客观认识事物的消极信念，这就是“偏见”。偏见导致我们在认知世界时不能科学分析事物做出客观判断和评价，而是根据我们思维中已有的想法对该事物提出错误的见解。

缺乏实证就预先做出无端的揣测，过于主观地凭借零稀的经验和不具代表性的事实做出以偏概全的解释，违背事实选择接受对我们有利的解释，这就是偏见的几个重要特点：无端的揣测、过于主观的看法以及选择性的接受。这种看待问题的方式一部分来源于人的天性，一部分是后天在成长环境中潜移默化形成的。

二战后期，成百上千的美国轰炸机空袭德国，大多数却中弹坠落，设计师开始研究飞机容易中弹的部位以便于在这些薄弱部位加固更厚的装甲。经过仔细研究计算后设计师得出结论，飞机的机翼和腹部最容易中弹，应该在那些部位加装更厚的装甲。而另一位设计师却提出反对意见，他认为应该在弹孔少或者没有弹孔的飞机头部加强防护。这一建议让大家感到吃惊，因为那些受伤回来的飞机头部很少中

弹，或是根本不会被命中。设计师有他的理由，他认为机头带伤返航的轰炸机数量很少，恰恰说明大部分都没能飞回来是机头中弹的飞机。

于是所有轰炸机机头位置加强了装甲，果然损失大幅降低。

对于幸存者来说他们只关注到自身的情况如何，做出的判断也是依据自身情况做出的，而他们忽略了遇难者的情况，这个案例表现出的就是一种幸存者偏见。

偏见无所不在，偏见是一种天性，类似于优胜劣汰，适者生存的观点，我们唯一能做的就是减少和避免偏见对我们造成伤害。毛主席曾经在《反对本本主义》一文中就提到过“没有调查，没有发言权”，可见越容易有偏见的人往往对事物的认知能力越低，没有调查，又不对实际情况进行了解和学习，一味地凭着思维的想象对事物下结论，偏见由此而生。

偏见源于无知却比无知更可怕，偏见往往影响着我们的态度和精神，怀有偏见的人有着明显的群体原则和立场，这就产生了很多阴暗事物：民族歧视、地域歧视、种族歧视、职业歧视和性别歧视，偏见让我们产生自我优越感，看待身边事物缺乏客观和公允，而无知却是知识匮乏的问题。

“你男朋友是做什么的呢？”雨晴被邻居大妈问婚姻情况时一阵尴尬。

“我现在还单着呢。”碍于邻居间的关系她还是得悻悻地回答。

“怎么还单身，这么好的条件。”

听到这话，雨晴有点不太高兴道：“就是追我的人太多了，都看不上眼，今年说不定就能把男朋友带回家。”刚应付完邻居大妈回到家，雨晴又面对父母劈头盖脸一通催婚唠叨：“你不找就我们给你找，最好这两年就把婚给结了。”

雨晴心里很委屈：“单身有错吗？”

“单身狗”这个词语已经成为自黑流行词语，而根本原因在于我们心中传统的婚姻观念，“男大当婚，女大当嫁，不孝有三，无后为大。”长期单身在很多人眼里会被解读为人品和能力有问题，在以人情和关系为纽带的家族中更是如此。单身这种选择并没有错，错在人们对于单身行为的偏见。

如何尽可能地消除偏见呢？偏见来源于看待事物的思维主观性，当其他事物与我们主观观点不符，在情感作用下就会造成偏见倾向。

因此我们要让自己接受新鲜事物和看法，丰富我们的知识，提升我们的见识，尊重事物的客观存在性，思考时从多个角度出发，弱化我们思维中的强烈主观性。而一个不得不接受的事实是偏见可以弱化，但它从来不会消失。同时我们还要从精神层面对偏见加以遏制，认知新事物时要心胸广阔，包容事物的优缺点，不因优点而嫉恨，不因缺点而厌烦，建立理性认识。

理解问题前有时候我们需要打破以往的认知来调整。不要过度相信我们的经验，多接触学习新事物，保持好奇心，只有丰富我们的认知和阅历，拓宽我们的主观性，我们才能尽可能地免于偏见。

## “你以为的”就是你以为的吗

因为“我以为”，所以生活中产生了太多误会。在年龄、性别、外表等方面，自以为是在我们思维中形成，在无意识中影响着我们对自己和外界事物的判断。

什么是自以为是？根据自己的想法和思维认知做判断，只考虑自己的想法，不考虑相关事物的正确性，而我们还总习惯用对和错来评价一事物，当双方心中都自以为是的“对”相遇时，分歧就产生了。

虞珊喜欢古典文学，平常自己也会写点东西记录自己的心情和感慨，经常会把生活中的所见所感写下来，她觉得这是一种仪式感，以后能从这些文字中看到自己的过去。但是她身边朋友就不这么想，经常吐槽她矫情。因为喜欢古典文学，虞珊被同事笑话只知中文，不懂外语，而实际情况是虞珊精通英语，并且还在自修日语和法语。这让虞珊很郁闷，她只是喜欢古典文学，却招惹了诸多“我以为”。

生活中有许多人习惯性地认为自己的喜好便是大众喜好，比如说有的人喜欢打篮球，就以为别人也喜欢，事实不是这样。大多数时候我们并不了解别人真正喜欢的东西是什么，我们主观地用自己的喜好去衡量别人，向他人施加影响，这无疑会招致别人内心抗拒反感。我们通常习惯性地将自己生活习惯、爱好、喜好、想法等和他人进行对比，下意识认为别人和我一样。

“子非鱼，安知鱼之乐？”对自己看顺眼的人赞誉有加，对看不顺眼之人厌恶至极。因为人心不同，思维方式亦有不同。

戎欣和朋友周末约好一起逛街，两人先来到服装店买衣服，戎欣一眼就看中了一条长裙子，因为她从小就喜欢长裙子。而朋友最讨厌长裙子，有时候还要把裙子提起来，行动起来不太方便。朋友说这条长裙子的“坏话”，不建议戎欣买，戎欣受到朋友语言影响，放弃了购买。当戎欣说服自己返回购买时，那条长裙子已经卖出去了，心中不快的戎欣又要陪着朋友吃自己不喜欢的东西。一天下来，一个人在不断地下命令、给建议，另一个人心累地附和，最后两个人不欢而散。

环境、遗传、教育等各方面因素的影响，导致了人和人之间千差万别。遇到自以为是的人，如果不顺从他们的意见，很可能吵起来，自以为是的人不会做出改变，自以为是的人说话非常自信，如果我们没有主见被对方说服，按照他们的建议去做就会把自己搞得很委屈，甚至受伤害。我们不理解对方时，对方很可能也不理解我们，双方都会觉得对方伤害了自己。

自以为是的原因在于对人性的不了解和对自己利益的考量。每个人在做选择的时候往往是参考自己的喜好，从而做出相应的行为方式，得罪别人也伤害自己，受到他人的排斥和冷落孤立于群体之外。

如何来避免自以为是呢？首先，我们学会站在对方角度去看待对方的问题，真正了解别人。我们喜欢用一种拉近与对方距离的办法来取悦于别人，这时候一定不要以我们自己的思维定式去揣测对方的想法，要多站在对方角度来考虑问题。其次，当我们影响他人做选择的时候，仔细考虑对方喜好以及性格特点有针对性地实施影响，不要用我们的思维定式去影响别人。

## 你是容易被 别人轻易说服的人吗

我们每个人的语言能力都是后天习得的，但是有理有据的说服技巧使人心服口服的口才能力不是人人都会。每个人都有自己的思维方式和处事原则，因此我们想要说服一个人，让他跟着我们的思维走是一件很困难的事情。

同样地，一个想要说服我们的人也会想办法找出各种理由，如果我们缺乏主见，没有一定的判断能力，难免会随波逐流做出错误的选择。

悠茗最近在节食减肥，有一天和朋友出去聚餐时，女性朋友们表示：你看看我们都很胖，你比我们瘦还减什么肥？于是她的减肥计划泡汤了，被朋友们一通“洗脑”，悠茗也觉得挺有道理，大吃特吃一顿。

“我为什么会听信她们的话？”大开吃戒的悠茗事后后悔地自责。

如果是一个骨瘦如柴的人劝说我们不要减肥，我们可能对这个人丧失好感，甚至会觉得他在说风凉话嘲笑我们肥胖，而我们很容易会听取一个和我们一样肥胖的人给出的意见。这不是因为我们容易被说服，而是因为在说服过程中我们会情不自禁地听取和自己相似的人的意见，相似性说服了我们。

在说服他人的过程中，有很多因素会影响到说服的效果。人们倾向于关注支持自己原本观点的信息，这是一种“选择性注意倾向”。因为人们更喜欢坚持自己原本的立场，内心不希望了解到和原本信念



不一致的信息，这种原本的认知和新信息不一致的感觉会让人心里很不舒服，人会忽略和自己认知相反的信息避免产生这种不适，而富有经验的人在对新信息进行思考时会仔细考虑说服者提供的信息，和自己认知的经验做对比。

如果你是权威人士会让人比较信服，如果你不够权威听众也不会轻易接受你的观点。人们在接受说服的过程中会更愿意花时间精力去思考接受和自己切身利益有关的信息。

刚大学毕业的嘉钰已经初在职场工作半年，从他上班的第一天开始，母亲就一直唠叨着要他去考公务员，公务员是铁饭碗。嘉钰觉得自己现在的工作挺好，谁知最后还是辞职，稀里糊涂地去报考了公务员。由于考试准备不充分，成绩很差，他浪费了时间还丢了工作。嘉钰自己都感到奇怪，自己并不适合考公务员，怎么那么容易就听信了家人的话。

我们很多人不能客观地评价自己，过多地看重自身的缺陷并追求更好的条件和事物，风险小，回报大是非常大的诱惑。其实真正说服自己的还是自己的需求，别人只是稍微引导了一下。

事实上很多试图说服我们的人一开始都喜欢寒暄一番，等我们放松警惕后，再开始说服。了解自己的需求，保持独立思考，明确自己的立场，能防止轻易被他人说服。

职场中容易被说服是一种弱点，但拒绝一切信息也不是明智之举。面对说服时做一个倾听者和思考者，对说服者的信息进行逻辑推敲，可行则合作，不可行则拒绝，灵活处事，不盲目接受一切，也不要固化地反对一切。

## 掌握事物全貌，调整思维模式

受成长环境和思维惯性的长期影响，或者受焦虑、压力和负面情绪的影响，我们的认知很容易不够客观，陷入片面的或负面的思维模式。生活中大多数问题和烦恼不是源于外界，而是源于我们的认知，我们必须花费一些时间去学习如何更好地思考问题。

《庄子》里有这样一个故事：一次，惠子对庄子说，慧文王送给我一粒葫芦籽。我把它种下后结了一个特别大的葫芦。我这个葫芦太大了，别的葫芦可以装粮、做瓢，而我这个一点用处都没有。

庄子听了以后说：“为什么你非得拿这么大一个葫芦做瓢呢？拿绳子将它拴在腰间，浮游于江海，岂不逍遥自在？”

惠子又说：“我家有棵好几个人都环抱不过来的大树，可是树干弯弯曲曲，木匠都不屑一顾，不能成材，没用！”

庄子则羡慕地说：“我要是有棵这样的大树，可以让所有过往的行人休息、乘凉，你为什么想着把它做成家具呢？”

葫芦做瓢，大树成材是我们的思维定式。我们常常成为这种思维的奴隶，比如：学习成绩不好的学生就不是好学生，教不出成绩的老师就不是好老师。

我们可能会对自己说：“我是个失败者。”片面思维中最常见的一种就是自我批判和自我贬低。这是一个负面循环，自我贬低产生不自信，导致更强烈的不自信，自信心完全丧失。不自信的人经常总结自己身上的问题：长相太胖，性格软弱等。也有自我感觉不错的时

候，但更多时候因为无法变成更好的自己而不认可现在的自己，没有与自己好好相处，不断耗费心神进行自我攻击。

我们往往会聚焦到那些做得不够好的地方，以至于很多时候思维过于敏感，不断地告诉自己：我不行，我做不好。尤其在处理重要事件上，这种自我批判的思维模式会不断迸发出来。

文含早上收到通知，老板让他下午三点去办公室谈点事情，这一上午文含手头的工作干不下去了，他在自己心中纠结是不是自己哪里做得不好，甚至数了自己几条罪状：上次的文案写得有点应付；开会特意强调工作态度问题，是不是自己工作态度不好。文含越想越心惊，觉得自己一定会被开除，甚至准备自己先写辞职报告。

文含心里挣扎了一个上午，下午心怀忐忑地来到老板办公室门。结果老板对他一顿夸奖：“工作做得好，能力很不错。”

刚开始创业的人每天都要面对手头积压如山的项目和计划，很多想法都是未知，存在极大的不确定性，经常失眠、头痛，工作状态很糟糕。这些大多是思维带来的对未来不确定性的恐惧。摆脱这种对未知的恐惧，需要规划自己的未来：最坏可能是什么样子，如何预防情况发生，如何补救。不单纯纠结于坏的本身，而是在客观接受了未来可能出现坏情况的事实之后，科学地设计方案去止损，把压力持续转化为动力。

我们所在意的都是意料之外的事，这些事情往往会在心里掀起轩然大波。因为当我们看不见、听不见，凭空进行猜测时，心理本能地发出“未知预警”，脑补事态朝向负面的方向发展，并脑补出“解决

方案”。这种灾难性思维会逐渐加重，在一段时期占据我们整个内心世界。

一般情况下，空穴来风往往会让自己越想越恐慌，与其这样，不如勇敢地承担起负面的观念和想法。开始我们也许会感到不安、委屈，但这是一种自我强化。把思维集中在提升自我和解决问题上，自己去解决生活中的困难，积累经验，获得成功，并通过成功提醒和强调自己的存在价值，形成强大的自信，就会发现生活没有想的那么残酷。

## 专家说的不一定正确

“我的老师也这么说过……”当身边的朋友引用某位权威人士说过的话时，我们会不自觉地被说服。权威人士头顶的智慧光环已经成为了我们的习惯信仰，因为无知，所以内心深处容易对他们产生信赖感。

古希腊哲学家柏拉图给请教他的人上课，他拿出一个假苹果，让这些人闻一下，然后问他们闻到什么味道。几乎所有人都说闻到了香味，只有一个没有闻到香味的人没回答，可是看到周围的人都在喊闻到了香味，他也跟着喊了起来：“是香味。”

专家有威信，受人尊重，他说的话容易引起别人的重视，权威面前，一个简单的真理，难倒了一群人。现实中也的确存在臣服权威，不敢突破的迹象，这束缚了我们的思维，不利于创新精神培养。我们认为权威掌握了足够多有价值的信息，因为对某个领域不了解，所以最快速的选择就是听取领域专家的建议。

著名空军将领乌托尔·恩特要执行一次飞行任务，但他的副驾驶员生病了，总部派了一名新来的副驾驶员做替补。

这名替补感到非常荣幸，因为自己能够和这位传奇的将军同飞。恩特在起飞过程中哼起歌来，头随着歌曲的节奏打拍子，当时飞机还远远没有达到可以起飞的速度，但是恩特这一动作让替补副驾驶员误以为恩特要他把飞机升起来。替补把操纵杆推了上去，结果飞机撞到地上，恩特终生瘫痪。

“既然你知道飞机还不能起飞，为什么要把操纵杆推起来呢？”之后有人不解地问这名副驾驶。他回答道：“我以为将军要我这么做。”

权威效应是社会普遍存在的一种心理现象，权威人士更容易对其他人产生影响。例如，很多专家说过预防骨质疏松、保证骨骼健康要多喝牛奶，事实上很多老人从小到大都没有补钙喝牛奶的习惯，他们每天粗茶淡饭，照样行走如常。美国作为牛奶消费大国和各种钙片钙液的消费大国，却是世界上骨质疏松症高发地。再如，医学界是一个等级森严、权威口碑很明显的领域，健康对我们来说很重要，所以名医成了极受尊敬的权威人士。一个医生犯错误时，病人、护士、药剂师以及其他的医生不会去思考并对此提出质疑，因为医疗系统的人清楚自己的位置，自动顺从医生命令成为一种传统。

我们对权威专家的盲从已经到了只要这个人看起来带点权威的象征，我们就唯唯诺诺地服从。于是骗子有了可乘之机，而某些人无须努力很容易得到一个头衔，给自己贴上一个标签就能得到人们尊敬，轻松捞金。

更多时候我们对权威的顺从会给我们带来真正的、实际的好处，小时候家长、老师就是权威；长大后，老板上司、某领域专业人员就是权威。权威人士多是处在有利位置的利益获得者，我们对按照他们的意志行事深信不疑，我们会毫不犹豫地按他们说的去做，即使有时候并没有什么道理。

如何正确地听从专家权威的建议？

我们决定是否应该听从专家意见时可以在心里问自己：是不是真正的专家，说的是否可信，他是否能够证明自己是权威，并且所说与我们的问题有关。遇到问题从多方面角度分析，听从专家的意见时，心中要有自己的见解和看法，多看、多想，培养独立思考的习惯，自己的观点不要轻易被别人影响。

提升自己逻辑思维判断能力需要我们见识到更多的事物，把事情进行联系。小时候缺少见识会被大人哄骗，长大后我们听说很多骗人的事情，很容易判断外人是否故意行骗。

相信专家权威不是错，盲目是因为自己没有足够的学识和眼力。不要迷信权威，要有自己的判断力，要有质疑精神，只有通过反复质疑才能看见事物的本质。

## 兼听则明， 决策时纳入外部观点

人人都喜欢听好话，有些忠言听来有些逆耳，会让人难以接受，而人在生气时最容易失去理智。当听到刺耳的话时，不妨静下心来细细品味，说不定是真理。

常言道：“当局者迷，旁观者清。”仅凭自我醒悟，我们往往很难发现问题，因为每个人个性中都存在缺陷。不同意见的交锋有时候往往能带来正确的决策，反对意见说明我们的计划还不够周全，多听听不同的意见，决策者才能够通过反对的声音进一步思考。但是听从意见的基本原则是：听意见，自己做决定，可用的意见听，不可用的意见绝不可计从，因为很多人所谓的意见属于同情音律，虽然出于好心，但难免影响了做决策的思路。

华薰跟朋友聚会时，指出朋友的错误，并提出了一些建议，谁知那个朋友大声反驳，根本听不进去别人对自己的建议。华薰一看情况不对劲赶紧转移话题，再说下去肯定会争吵不休，以后再也不会给他提建议了。

一个聪明人懂得适当吸取别人意见来提高自身，可聪明人不多，很多人只相信自己的想法是正确的，一听到不同的声音马上反驳维护自己，这个建议是不是有建设性他们完全不考虑。

不管是工作生活，还是在感情方面，遇到问题时适当听取别人的意见非常有必要，积极地去听取其他人的建议往往在解决问题时能起到事半功倍的作用。



我们听取意见时，经常会受到父母家庭的影响。因为我们从小在亲人的陪伴下长大，我们的道路有时候是父母制定而非我们本意，因为亲情而轻易接受建议，不过是在父母的建议中变成他们理想的样子。

世界上唱反调的人太多了，他们总能列举出理由来建议我们放弃自己心中所想。对于这种建议，一定要坚定立场，不要被他人束缚了我们前进的步伐。当我们追求梦想并希望得到帮助时，会有人认为这是不现实的幻想，他们说我们的想法不奏效，试图打消我们的积极性，消极的想法只是他们自身的局限性，对消极的建议充耳不闻，才能实现自己的目标。

有一次，魏徵言辞激烈的进谏伤了唐太宗李世民的面子，李世民回到后宫大为恼火地说：“总有一天我要杀了这个魏徵！”

长孙皇后听闻此事后，却向李世民祝贺：“魏徵能直言不讳，说明遇上了明主，皇上遇到了良才，我自当祝贺。”

李世民不觉转怒为喜，厚待魏徵，后多有出错，魏徵无一不谏。魏徵去世后，李世民十分痛心地说：“人以铜为镜，可以正衣冠；以人为镜，可以知得失。魏徵死了，我失去了一面镜子！”

有时候我们为了不得罪人，往往对朋友一味地赞同，这样的做法只会让人觉得你心太空洞。所以在给朋友提建议时要讲究分寸。

应该如何给别人提建议呢？首先注意提建议的场合和方式，不要在人多时给对方提意见，不要在对方心情不好时提意见，这样别人才不会对我们产生误解。提建议时为对方着想，从对方角度出发，提出对方有可能接受的意见。如果朋友见识少心胸狭小，不能理解我们的

建议，在转换方式劝说无效后，尽可能地不要再叨扰，否则适得其反。

我们光学会去“听”还不够，更需要去“吸收”。成功者的谦虚来自于他们善于聆听，而那些闭目塞听、自命不凡之人永远身披无知的外衣，愈闭塞愈无知。“听取”二字，“听”只是外在，“取”才是内在真理。当然了，不是别人所有的意见我们都需要听。听哪个不听哪个，要带有自己的主观判断，最核心的是朝着积极向上的方向发展。

## 明确行动目标， 才能做出正确的判断

一个没有明确目标的人就像一艘没有舵的船，永远无法辨别方向，只会漂流到失望和丧气的海滩。我们究竟想做什么，能做什么？这就是目标。数据统计表明，每个人一天要经历200次决策，而明确目标可以帮助我们抓住重点，进而做出正确判断。

抖音创始人张一鸣只用了5分钟填写高考志愿，他按照自己心中的要求对学校进行筛选：一所著名的综合性大学、离家远、靠海、冬天下雪。

他这么筛选的原因是综合性大学男女比例适中，供求关系平衡，自己找到女朋友的难度较小；因为喜欢吃海鲜所以选择靠海近；为了脱离父母“监视”所以离家远；这个南方人想看雪。几个条件综合下来，他选报了南开大学。

明确目标之后，就可以将它分解，就像一关一关过游戏，把制约目标的条件一一列出来，做出最好的选择。我们明确了目标，便找到了主流奋斗方向，同时会明白哪些事情真正重要。

父亲有三个儿子。一天，父亲带着三个儿子来到草原上猎杀野兔。一切准备妥当之后，父亲没有下令行动，而是向三个儿子提出了一个问题：“你们看到了什么呢？”

老大第一个回答：“我看到了手里的猎枪、奔跑的野兔和一望无际的草原。”父亲摇头说：“不对不对。”

老二回答：“我看到了父亲、大哥、弟弟、猎枪、野兔，还有草原。”不料父亲又摇摇头说：“不对。”

老三的回答只有一句话：“我只看到了野兔。”这时父亲才微笑着说：“对了。”

其实老大和老二的回答也都正确，可是基于他们打野兔的任务，眼中看到的不只是野兔，还充满了其他分散影响注意力的东西。明确的目标会为行动指出正确方向，这样我们才能在实现目标的道路上少走弯路。漫无目标或目标过多都会阻碍我们前进，最终可能一事无成。桥水基创始人Ray Dalio在《原则》一书里提到了实现人生愿望的五步法：目标→问题→诊断→方案→践行。其中第一步就是明确目标。生活里装满了各种诱人目标，如果同时追求太多，最后可能一个目标都没达成。

切记不要把合理的目标和欲望混淆，欲望是阻止我们实现目标的东西，比如，我们想要减肥，吃高热量食物破坏了这个目标。而合理地使用欲望，能让我们更加明确自己的目标。当我们想吃高热量食物时，欲望的折磨又能让我们心中明确自己是要减肥的人！

明确目标前要问自己几个问题：目标是什么？明确目标不是简单地知道目标是什么。为什么要达到这个目标？明确目标带来的动力。达到目标过程中有可能碰到什么困难？如何解决这些困难？这是明确目标的心理准备。然后问自己目标实现的日期，在心理上给自己实现目标施加时间压力。以上几个问题能够做到心中有数，就可以着手进行目标的详细制订。

第一步写下想要达到的目标，把各个领域的目标只管写下来，先不思考是否能完成。写下目标的仪式感会让人产生一种去完成的冲动。这一步主要是让我们思考自己在个人能力、事业、人生上分别想达到什么目标。完成第一步目标的文字确认后，此时的目标往往是比较粗、不具体的长远目标，以轮廓为主，完成的时间也会随着外界形势变化不定。

所以第二步要设定数字确认，制订具体化的中短期目标，对长期目标进行时间分割，这类目标必须具备可操作性，比如某个目标几天完成，几个月，还是一年，结合实际，既不夸大能力，又不贬低自己。

为了达到目标，我们还可以寻一位良师益友，让他来敦促我们，也可以随身携带小卡片，适时给自己进行“洗脑催眠”来激发动力，类似于每天早晨对着镜子微笑。当一个个小目标完成后，别忘加给自己一份奖励。

## 经验法则只能作为参考，不能作为推定事实的规则

经验主义是与理性主义相对的一种认识论学说，经验主义认为知识通过经验而获得并验证。未来可能跟经验吻合，经验代表过去，例如，公式定理这类经验可以沿用，但大多经验只可以作为参考，解决问题还是要根据发展规律进行。

两个影视策划员工同时接到了上司派下来的策划任务，案子的要求是务实新颖，上司千叮咛万嘱咐这个案子很重要，一定按要求做好。第一个员工接到案子的时候自信满满，好几年经验在这儿，不会有问题，结果策划案被上司审核之后，上司发现一如既往老套。而另一个员工严格按照要求，摒弃了自己以往固有的策划案模式，他认真分析审题，确定了策划案的主题应该融合最新潮流因素。在他看来每一次策划案制作都是一次新的开始，每个策划案都有自己的灵魂。他的工作就是交出一个充满创新的案子，在容易出错的地方可以借鉴以往的经验，而不是照搬旧模式敷衍了事。

这就是人与人做推测和决断的时候思维上的差异。这个世界每时每刻都在发生变化，以经验应万变不如以万变应万变，我们总是过于相信过去的经验可以支配未来，但往往充满变数的未来会让我们失意，盲目的经验主义很有可能给我们带来致命的风险。

经验为决断提供了参考依据，具有遗传性。经验主义者不以真实数据为依据进行猜测，猜测背后将承受巨大的风险，我们要依据适用性数据解决问题，而不是以过去来决定当下，很多经验主义可能都是巧合的悖论。

口口相传的“吃酸生儿，吃辣生女”就是经验主义的反面例子。怀孕期间不乏吃辣椒的人，难道吃辣椒就一定会生下儿子吗？事实是受精完成那一刻性别就已经决定，生活中类似于这种经验说法不过是给我们找到一个看似正确的错误依据。

很多失败的经历让人们产生了一种恶性的思维积累：例如我们做一件事情会咨询很多经历过的人，得到他们的经验，我们就会受到他们不良经验的影响，我们的思维被他们绑架，变得处处束手束脚，不敢冲闯。年轻时积攒下丰富的经验，到成熟时却踌躇满志又裹足不前，变得毫无建树，这就是在经验主义的影响下变得胆小怯场，美其名曰“成熟后的沉着冷静”。我们要知道经验可以被打破，而经验主义让我们胆小怕事，在创新面前止步，人变得懒惰。我们不否认真理经验给我们带来的益处，我们也绝不认同经验主义完全作为推定事实的规则，所以我们注意避免受经验主义影响。

爱因斯坦相对论发现之前，牛顿三定律就是解释所有力学现象的绝对真理，玻恩概率波的提出让我们明白了爱因斯坦的理论也存在缺陷，他们都是困于前人经验又打破前人经验而取得伟大成就。避免经验主义的陷阱也是这个道理，当我们面临一个新问题时我们往往会在脑海中寻找之前有没有经历过类似的问题。经验有适用范围，新问题可能已经超出经验适用范围，这时就需要我们清零之前的经验。摒弃经验之谈用心去观察新问题，用心观察是一种非常重要的技能，根据经验草草看一眼问题便觉得自己能够完成，结果错得离谱。

不可知是当今互联网时代飞速发展的常态，结论一直在变化。经验贵在常规借鉴，特殊情况下的特殊问题还是要保持“兵来将挡，水来土掩”的务实态度。

## 反转支点， 做判断前倒过来想一想

逆向思维是一种思考方式，正面不好解决的问题，从反面思考解决起来反而会简单得多，这是一种正常人惯性思维模式中很少用到的思维方式。人们解决问题时习惯于采用常规的正向思维路径，有时严重的惯性思维在遇到难题很难突破瓶颈。

河道上游有一个食品加工厂，随着厂子经济规模的扩大，河水的污染也日益严重，村民对此颇有怨言，工厂不时会被罚款停工。为了解决这个问题，工厂负责人积极应变，采用逆向思维，硬生生地将一个食品加工企业成功转型为食品鲜销型企业，开始经营水果蔬菜，这样一举两得，即获得了收益，又保护了环境。

逆向思维能够很好地用于工作中，为了提高公司的利润，公司领导可以反向思考损害公司利润的核心因素而不是让员工不停加班；想要多的客户就要思考为什么客户与公司渐渐疏远。规避无用的错误其实就是一种逆向的受益。

Marie Kondo被誉为“日本收纳女王”，她在帮助人们进行房屋收纳整理时有一句很出名的话：“我们应该选择我们想要留下的东西，而不是想我们该扔掉哪些东西。”她进行房屋收纳整理就是采用了逆向思维，生活中不能让人感到快乐的物品都应该扔掉，她的这种逆向思维使收纳和整理变得更简单、彻底。

而我们大多数人正向思维都是要保留哪些东西而不是要丢弃哪些东西，我们要更习惯于花时间考虑自己想要的东西，而不是规避自己不想要的东西。



一位创业失败的年轻人去向一位成功的投资家询问成功投资之道，投资家告诉他：“我只有失败的投资之道。”投资家的回答让年轻人很诧异：“您通过投资变得这么富有，难道还没有成功的投资之道吗？”投资家微微笑道：“按照常规思维，所有人都想成为富人，那我们就应该思考哪些人会变成穷人。”年轻人听后豁然开朗，万分感激地离去。

想在某件事情上成功，先考虑什么因素会让这件事情失败，然后想办法避免这些失败因素的发生。

如何培养我们运用逆向思维的能力？理论上首先要明白逆向思维的本质是由果及因，从对立方面思考。那么运用时首先要找到事物的功能、结构和因果关系，对事物的本质结构因果关系进行反向思考。其次，解决问题的一种途径受阻，要学会转换角度思考。除此之外，逆向思维还要抓住事物的缺陷去思考，当优点不能突破时，说不定缺点可以成大用，化不利为有利。

明白理论指导，还要有实际训练应用。一方面是思维方法的训练，将事件的逻辑结构列出，逐一分析，并尝试着将逻辑反过来思考并查看结果，同一个观点从不同的角度反驳自己，培养习惯性的逆向思维，使之成为一种本能。另一方面需要平时知识的大量储备积累，在知识和思维内部建立横纵向联系，能够将本不相干的知识统一联系起来，以点成面，形成知识网络，宽广的知识面才是正向和逆向思维共同的后勤保障。

逆向思维有助我们多方考虑后再做出最终决定，能够防止得出鲁莽的结论，三思而后行。逆向思维带领我们跳出常规思维模式，从相反的角度思考，最终见证奇迹。

## 第八章

# 九大方法升级你的逻辑思考力

### 平时多问为什么，是提高逻辑思考力的关键

有问才有答，不管这个答案是别人给予的，还是自己顺着问的思路去抽丝剥茧得出的，无疑这个过程都在思考。在过程中思考，慢慢会形成一条线的逻辑，这条线越清晰厚重，逻辑能力就越强，思考的兴趣就越浓，进而不断地提高逻辑思考力。

善于思考的人都善于问，问不代表无知，而是汲取渴望，是对未知领域的探究。只有不断探究未知事物的内部原因，才能从中发现其本质。

在一次物理课上，老师给大家演示并联实验，同学们都新奇地看着。当老师把线路连好，打开开关，其中一个小灯泡却没亮，同学们都疑惑地叽叽喳喳。

A同学问：“老师，这个灯泡为什么没亮？”

老师边检查边回答：“可能是线路连错了。”检查了一遍却发现线路并未连错，只好换一个灯泡，安好后打开开关，果然灯泡亮了。老师解释道：“是灯泡坏了。”

A同学继续问：“老师，这灯泡为什么坏了？”

老师拿起坏的灯泡观察了一下说：“是里面的灯丝断了。”

A同学接着问：“老师，灯丝为什么会断？”

老师答道：“这就要简单地从灯泡发光的原理说起，首先，能使白炽灯发光的是里面的灯丝，而这灯丝一般是钨丝，通电后钨丝就会持续发热、发光。其次，由于钨丝长时间处在高温下，久而久之，钨丝的横截面积就变得粗细不均，而发生高温熔断，最后导致断裂。”

A同学又问：“为什么灯泡的灯丝要用钨丝？”

老师回答：“这是因为钨有熔点高、电阻率大、强度好等特性，在所有的纯金属中是制作白炽灯丝的最佳材料。”

A同学恍然大悟，眉宇间透露着思索。

不出所料，这位同学成绩很不错，无论是学习，还是为人处世都很有逻辑思考力。

就一个问题点连续发问以究其根本原因，直到找到根本问题所在为止。有句古话说：打破砂锅问到底。多问问题的关键，即就着疑问，一步步捋顺逻辑，牵引着思维尽可能避开主观的假设和逻辑陷阱，从问题的结果着手，沿着因果关系的藤，直至摸到原有问题的根本原因的瓜。

为什么解决一个问题最终需要一连串的刨根问底，才能在根本上找到本质？其实发问不只是说明有疑问，而是脑子本身就有很多零散

的片段。这基于每个人的经历和接触的知识。这些一块块的片段，没有一个逻辑，感觉似懂非懂，疑问层出不穷。

蔡雨和高丽为同一批新进员工，两人的工作内容大致相同。这天领导同时交给她们一个项目，让两人各写一份策划方案。

领导很简短地说了主题，蔡雨听得很认真，不停地点头以表示听明白了，高丽却带着疑问记录着。

领导说完问道：“还有什么疑问吗？”

蔡雨一副胸有成竹的样子，高丽却表示有些疑问，领导看着蔡雨问：“你有疑问吗？”

蔡雨：“没有，领导说得很清楚了。”

领导笑笑对高丽说：“你刚来公司，对公司的企业文化和项目不清楚情有可原，有什么尽管问。”然后看向蔡雨：“你接受能力看来很强，既然没有什么疑问，就去工作吧。”

蔡雨听到领导的表扬很高兴，表示一定会完成任务。蔡雨回去就开始就主题做策划，而高丽却在领导办公室询问一段时间。

蔡雨查了很多资料，满桌子都是资料，一副很忙的样子。高丽查的资料不如蔡雨多，她像一位入职很久的老员工一样，有条不紊地工作。

可是到两人交策划的时候，领导却满意高丽的方案，这让蔡雨很纳闷。她终于忍不住问了：“为什么？”

领导的回答却让她大吃一惊，领导说：“你的方案不错，但只是表面贴近主题，并没有深层次地挖掘出主题所要表达的内涵，逻辑不清。究其根本原因，是你对公司的文化和这个项目了解不深。”领导看着依旧疑惑的蔡雨继续问，“那你说说这个项目的主题与公司的文化有什么关联。”

蔡雨彻底被问蒙了，她感觉脑子如此混乱。

当我们接触到新事物的时候，必定会对其产生这样或那样的疑问，只有将“主要目的是什么”“想要干什么”“有什么联系”“怎样做”等这些盘根错节的问题罗列出来，进行整合处理，理清思路，才能在逻辑思考力的作用下，高效率完成工作。

只有不断地问，才能在问中自然而然地弄清事物的本质，进而不断地提高逻辑思考力，让自己变得越来越有逻辑。

## 三角逻辑，提高说服力

三角逻辑是指利用搜集总结的大量论据和数据得出结论。

先阐述一下什么是论据和数据。论据指的是一般来说大众普遍认同的原理、法则、原则。数据则指的是能够证明结论的统计数值、事实和事例。

通过论据和数据，推论和假设就可以得出结论，但论据和数据如果不能说服人，结论就不会被大家所接受。

想要让自己说的话更具有说服力，论据、数据和结论三者缺一不可。只有将三者牢牢结合起来，才能更有逻辑地找到清晰的线索，把整件事的高塔搭建得牢不可破，大家才会更容易被你所阐述的观点或是说的事情说服。

说服力强不强，在很大程度上取决于说话的人，而你只有运用三角逻辑，说出的话才能具有说服力。

廖静从小就是个听话的孩子，学习也一直没让父母操心。廖静已经毕业一年了，但她的毕业却给家里带来了很大的变故，她完全像变了一个人一样，只愿待在黑暗下，不愿意说话，不愿意见人，更不愿意出门，就更不要说找工作了，在父母看来她连最起码的自理能力都快丧失了。无论父母怎么问她，她都只是摇头，实在逼急了就很生气地甩下一句“你们别管我”。

一天廖静的小姨来家里串门，就只是远远地看了廖静一眼，就小声地跟廖静的父母说：“小静是不是得了抑郁症或社交恐惧症？”

廖静的妈妈立马脸色大变，斩钉截铁地说：“怎么可能，小静从小就是个活泼开朗的孩子，朋友也很多，她怎么可能得这种病。”

没过几天，廖静的小姨又来了，还偷偷带来了一个心理医生，医生观察后，把廖静的父母约出来面谈。心理医生给出的结论跟小姨的如出一辙，并拿出了一些研究报告、自己这些年的统计数据和治疗的病例。还就中外一些权威专家的研究理论，对比着跟廖静父母解说。最后说了一些正常情况下这个年龄的孩子应该是怎么样的，最终廖静父母在万分痛心的情况下接受了，还带着孩子去看心理医生。

以上案例两个说话者形成了鲜明的对比，小姨只是凭着感觉说了自己的结论，廖静的父母不管是出于面子，还是就廖静的成长状况，都无法接受这个结论。可是心理医生却拿出论据和数据，有理有据地向廖静的父母阐述状况。在逻辑清晰的论证下，成功地说服了他们。

只有掌握好三角逻辑，才能尽量避免说话的漏洞，无懈可击，才能让听者顺着你的逻辑清晰地看到事情的本质。就如在工作中，你和竞争对手同抢一个客户，那么谁能得到客户的认可，很大程度上是谁的方案能说服客户，能让客户看到自己或是双方的最大利益面。而这说服不能只是靠嘴巴天南海北地一通乱说，只有掌握了三角逻辑，才能做出逻辑清晰的方案，才能思维清晰地让客户看到无限的可能，而不是眼前的聒噪。

提高自己说话的说服力，能在生活中顺畅地解决一些矛盾，在工作中增加同事、领导和客户，甚至是竞争对手对自己的认可。那么如何才能更好地提高自己的说服力呢？下面简单理出一个利用三角逻辑提高说服力的线路。

三角逻辑的思考法大体分为归纳法和演绎法。归纳法就是说将所收集到的数据，按照一般的逻辑发展趋势积累起来，验证结论。其整个发展线路（数据—论据—结论）就是，以大量统计数值、事实和事例的反应参照一般的原理、法则、原则进行缜密的类推，得出结论。演绎法就是说将一般的逻辑趋势用大量的数据分析整合起来，验证结论，其整个发展线路（论据—数据—结论）则是把一般的原理、法则、原则用大量的统计数值、事实和事例一一分析整合，得出结论。

每件事都有它的发展历程，有时候正向思维论证会得到正确的结论，而有的时候逆向思维才能更好更顺畅地得到正确的结论。在论证结论的时候，论据和数据不能出错，否则只会在错误的道路上越走越远，与正确的结论背道而驰。

方法万变不离其宗，只要按照正确逻辑思维，得当运用三角逻辑，在不断的熟练和积累中，自然会找到一套属于自己的方法，提高说服力。



## 用排除法进行排除

排除法简单地说就是指在综合考虑各个选项的信息基础上，恰当地准确地运用逻辑推理，排除不符合要求的各种干扰项，从而选出正确答案的一种解题方法。

想来在生活中应该处处会体现排除法的应用，但不是每个人都能用排除法排除迷惑的障碍，找到正确的结果。运用排除法的关键之处，就是要有正确而清晰的逻辑推理能力，才能排除错的，得到正确合理的答案。

逻辑推理需要掌握大量的有关信息，建议可以适当地运用三角逻辑。纵观整体，把握全局，用所掌握的信息逐一对比所想到的可能性，或是列出的答案进行缜密的逻辑推理，以期得到最高的正确率。

大家应该都或多或少经历过换工作，怎么换到一个更好的工作，这个工作适不适合自己，都是考虑的重点。

张强在自己不喜欢的职业生涯中体会不到成长的价值，看不到提升的愿景，越工作心越累。他每天都在不断地告诉自己再坚持一下就会有所改变，可日子一天天过去，心中强烈的厌恶感不减反增，最终他决定换工作。

他开始在网上查看工作，看来看去越发迷茫和焦虑，因为他发现自己处在一个相当尴尬的局面，就是自己喜欢的行业，与自己专业对口的工作很少，就在他不知如何是好的时候，朋友的一句话点醒了他。

朋友说：“你怎么现在换工作！这不是胡闹吗？马上月底了，你忙活了一年年终奖不要了？而且这个时间不是招聘季，一般公司快年底最忙，基本上都是开春三四月份是招聘的旺季。”

张强这才恍然大悟，开始上网查资料并学习各大论坛工作交流信息，还有各网站相关公司工作招聘的发布时间，最终得出了最佳的跳槽时间点。

张强逐一系列出时间点，按照公司主观和个人主观方面系统地大致分析了原因，用排除法排除了不利的可能，找到了最佳时间点。这不仅让他避免了不必要的损失，还调整了心态，更是掌握了排除法的要领，一举多得。

通过查找相关资料，对比分析，只要搜集的信息出入不大，基本上都能用排除法很好地排除错误因素，找到正确方向。

但是有些不能及时查找信息的情况就另当别论。比如公务员考试，接触过的人都知道，一半的题都是选择题，更难的还有多选题。接触过的人都知道公务员考试的题目范围很广，可以说普罗万象，需要掌握大量的知识。可是人不能什么都会，这时也不可能查资料，只能看着选项猜测，可猜测也是有技巧的，有的人就能一猜一个准，而有的人就全蒙错。这其中不乏运气的可能，但归根结底还是没有用对排除法，也就是逻辑分析不行，窄一点说就是逻辑思考力不强，没有掌握好三角逻辑中的一些能应用在这里的演绎推理。

其实，按照一般人的思维，看到选项，第一想法就是找正确答案，去逐个找哪个最正确。可是换个角度，逆向思维思考，一一有理有据地排除哪些是错误的，最终留下的就是正确的。

排除错误的过程中，罗列的都是这个选项可能是错误的信息，只要思路是正确的，排除错误的逻辑思维越清晰，那么错误信息的反面映射出来的正确信息也就越清楚。换句话说，排除错误选项，其实是在换一种方式让正确选项自动显现。

## 边写边明确思路

在这个高速发展的社会，大家要快速明白一件事，迅速做出判断，找出整个的脉络，然后十分清晰地整理，理顺思路，甚至是层次分明，逐级加深，发散出新颖或是更深奥的道理是非常不容易的。

很多人在工作或是生活中遇到问题，都会思绪万千，希望仅靠脑子就理清一切。结果却常常不尽如人意，想得太多固然能把整件事想得面面俱到。可是光想，往往东一榔头西一棒子，一会儿忘了这个，一会儿忘了那个，反而会困扰自己。

这不是说想得多不好，而是要有一个顺畅的逻辑思路，这样整件事情才会很清晰，就算是出现问题，也能及时纠正。不要忘记重点，明确思路，方向才会正确，不至于在岔路口左右纠结，或是选错路，这就得不偿失了。

公司刚接到一个大项目，老板很看重，反复向大家强调这个案子必须成功。

“这是家大公司，我们跟了大半年才拿下这个单子，这一单要是完美地完成了，公司半年的业绩就完成了。而且还能与他们签约长期合同，这样，全公司每年的奖金就不用愁了，所以只许成功，不许失败。”

大家都跟打鸡血了一样，风风火火地开始工作。米乐看到自己分到的工作，开始大量查资料，想点子，想要做出别具一格，让人眼前一亮的策划。

可是前一两天还斗志昂扬的米乐，这时却像霜打的茄子一样，纠结得抓耳挠腮。他太想要把策划做得完美，进而就想得很多，这个不想漏掉，那个不愿删减，最后弄得满桌子的资料像一锅大杂烩。

与米乐关系很好的同事乔飞看着他这样也很着急，上前问道：“你怎么还没开始做？再不开始时间就来不及了。”

米乐一筹莫展：“我也想呀，可是不知道从哪儿下手。”

乔飞笑着说：“别想太多了，直接开始写，写着写着，你就知道该怎么写了。”

于是，米乐就着主题动笔，虽然刚开始思绪乱飞，可是当他把要点列清楚，再慢慢理顺，整个思路就有了，之后慢慢删繁就简，策划很快就完成了。

眼过千遍，不如手过一遍。前人以为这句话是针对背诵记忆，可是现在想想，动手去写不仅仅是让记忆加深，还能锻炼逻辑，进而再现逻辑的前因后果，明确主要的思路。

写的时候就是让你思考该问题，边写边让大脑带着问题去分析整理。书写能够避免遗漏，补充思考时的缺陷。这样堆砌起来的就是一座牢不可破的宝塔，不仅脉络清晰，还主题明确。

每个字，每个标点符号，乃至形成之后的每句话，都是眼、手、脑并用的结果。日积月累，养成了多写的习惯，也就养成了好的思考习惯。自然会发现，生活或是工作其实并没有想象的那么复杂，理顺了条件，思路自然明确。

## 多方面感知：消除思维盲点的秘密武器

美国心理学之父威廉·詹姆斯是著名的哲学家和心理学家，他的《思维盲点》一书中很全面地阐明了什么是思维盲点，也介绍了一些消除思维盲点的方法。

思维盲点也就是思维的空白点，在生活中和工作中随处可见。我们要运用严谨的科学去界定思维盲点，并对其不同的类型进行分类。只有对思维盲点有清晰的认识，才能想办法避免或是消除。

未来学家奈斯比特说：“我们拥有信息，却失去了思考的头脑。”这个失去只是形象地说明大家缺乏多方面感知的能力，就会不去注意思维盲点。只看到事物的一点或是几点，很容易让思维局限在眼前看到的那一亩三分地，眼界和思维狭窄，自然分析事物不透彻，不能发现深层次、多面的价值。

要学会用多维立体的思维避免单一角度的局限，将事物放到纵横交错的大环境下，对其进行更全面、层次更深的挖掘，防止片面视角，避免思维盲点。

曹龙是一个入职不久的报社记者，他很努力勤奋，每天都用大量的时间认真工作，终于功夫不负有心人，他发现了一个有价值的新闻。经过一段时间的多方采访，他把新闻稿写好了，抱着无比激动的心情去找主编。

“主编，这是我的新闻稿。”

主编接过来翻看着，眉头紧锁地说：“事件选得不错，可是你这新闻稿不能发。”

曹龙很惊讶地问：“为什么？是哪里写得有问题吗？”

主编回答说：“你只是把这件事真实地讲出来了，这充其量也就是一篇故事稿，算不得新闻稿，新闻稿是给大众看的，必须言简意赅，还能多方面体现出这件事情对社会的影响，这样才能引起社会的关注，才能称为一篇合格的新闻稿。”

曹龙解释道：“主编，我这儿有总结这件事造成的后果和影响。”

主编反驳说：“这么直白和片面的影响，不值得你费这么大劲写，你要挖掘的是更深层次的，要学会多角度地用感知思维去透视新闻事实，这样的新闻才有价值。”

曹龙拿着新闻稿灰头土脸地出来，回想着主编的话，开始重新整理稿子。

生活中有很多这样的人，他们看不到自身存在的问题，感知不到问题的盲点，思维只停留在表面现象，错误地判断了自身的问题和言行举止对他人造成的影响。所以，找原因要多方面、多角度，才能深度理解问题的根源。这就像看病一样，并不是说头痛医头，脚痛医脚，要做全面的检查，才能找到引起疾病的病源，对症下药。

## 面对面直接了解事物的优势

高科技的快速发展，带来了许多便利。从第一次工业革命到现在，人们的生活发生了翻天覆地的变化，很好地印证了“足不出户，便知天下事”。可是很多事物都有两面性或多面性，利用不好就会适得其反。

手机的功能越来越多，信息飞速传播，大家不用面对面了解事物，可这其中也包括虚假的信息。虚假的信息传播越广，对社会的危害就越大，个人往往无法判断事物本质。

在面对面的直接了解中，更能看到事物背后隐藏的真实，从细微处看到本质，提高思考力。我们常说的思想火花就是在面对面中摩擦碰撞出来的，面对面的了解不仅能扩宽思维空间，还能避免片面影响对事物深层次的挖掘，这都是面对面直接了解事物的优势。

很多著名的物理学家、科学家、发明家、企业家、研究家等，他们的成就就是敢于直面事物，从一件很平常的事物中发现隐藏的奥秘。

随着网络席卷全球，网购成为一种时尚，网店一时间铺天盖地地发展起来。人人都看到了开网店的好处，都想分一杯羹，可是为什么有的人能把网店开得风生水起，而有的人就只能灰溜溜地被淘汰。

丁茂刚大学毕业那会儿，找不到工作，就在他愁眉不展的时候，他想到了开网店，他想开一个自己的网店。亲戚朋友都劝他看网上什么卖得好，就卖什么。可是一向心思缜密、思虑周全的他却有自己独



特的想法，他想卖家乡的特产，这个特产不用独一无二，但必须有其独特之处。

他开始了行万里路的探索，一个地方，一个地方亲自去了解，发现合适的产品也要多方比较，把产品了解透，优缺点分析出来，把各方面因素都实际考察清楚，再做出自己的选择，不出所料，他成功了。

丁茂的成功不仅仅有赖于产品的独到，更最重要的是他有面对面了解事物的优势，才能第一时间直接了解掌握事物多方面的信息。自己去经历这整个过程，为以后的事业发展奠定了基础。这其中面对的挫折，经历的心酸，都将深深地烙印在他记忆最深处，让他明白了面对面了直接解事物的优势，指引着他一天天成长。

## 养成构建框架的习惯

大家都是从童年过来的，相信每个人或多或少都画过画，就算没有老师教，在画的过程中也会发现，不可能直接就拿着彩笔大面积地画，都是先画个轮廓，然后再填充色彩。切换到生活中或工作中，这个画出来的轮廓就是思考框架，没有搭建好一个清晰的框架，一切思考都是杂乱无序的，进而很难逻辑清晰，把握重点，发现多面的精彩。

为了生活有更高质量，为了工作更高效，我们必须养成构建框架的习惯。想要养成构建框架的习惯，首先得培养自主的思考独立性，其次是要思维逻辑全面，避免逻辑思考盲点，利用逻辑思考力，锻炼构建思考框架的能力。

杨凯已经晋升为公司的高级程序员，可是比他更早入职的吴磊却依旧不上不下。

一天公司聚餐，吴磊借着酒劲去问经理：“经理，杨凯为什么晋升得这么快，大家都是做程序的，我做得也不比他差。”

经理笑着说：“既然你问了，我就直说了。你们是都在做程序，可是你做的程序为什么没有杨凯的好，最关键的就是你做程序有点乱，不完整。虽然程序编完了，也像模像样，可是深究起来，总是缺点这个或那个，这就对以后的工作造成很大的麻烦。”

“可我每次都去改了，而且改完你也很满意。”吴磊解释道。

“可是你每次都必须我提醒你，你才发现缺乏完整性，你在做的时候为什么就不能构建好，想清楚，为什么每次都要返工，浪费大家的时间呢？这就是你比不上杨凯的地方。”

究其原因是吴磊缺乏构建完整思考框架的习惯，所以做的时候总会出现这样或那样的思维盲点。

养成良好的构建思考框架就是在避免盲点，把事情考虑得更周到一些，才会避免漏洞百出，浪费时间和精力。而想要锻炼构建框架的能力，就必须有独立性。独立性除了是说思考独立，还强调每个环节的独立，不能有交叉重叠，这样构建的思考逻辑才能言简意赅，清晰明确，不至于堆砌冗杂。

盖房子也是一样的，在盖之前必须有一个完整图纸，而这个图纸就是思考框架，需要花费的时间和精力不比一砖一瓦去盖少，毕竟图纸是大方向，是整个房子的框架。而画图纸必须多方考虑，尽可能地想到可能发生的后果，不能漏掉任何重要的一点，保证完整性，如若图纸完整，盖的房子才会牢固。

想要养成构建框架的习惯，不是一蹴而就的，必须在不断的积累中，把遇到的问题优化处理，让自己的框架既可以拆分，也可以叠加，抑或是随意就情况不同而变换。这样既多变，也能培养自己逻辑思维的能力，顺势而变就是不断习惯的过程，有了这个过程，才能把习惯随身附带。

## 内省法： 随时查验思维体系

一天二十四个小时，除去休息的时间，剩下就是大脑活动的时间。只要大脑在运转，在思考，久而久之，自然会形成一个自我的思维体系。思维体系一旦形成，很难改变。而且在这个思维体系里并不是所有的思考都是正确的，这就需要我们随时自我检查。

认识自我，最有效的方法就是内省法，在心理学上又称自我观察法，剖析自我深层次的所感所想。自我观察就是对心理活动的观察，无论是有意识还是无意识的，都会对自我观察造成影响，所以除了感官和肉眼观察，适当地做总结，总结好的一面，也要总结不好的一面，再把总结理顺，像一个简单的自我报告一样。总结就像一个多面镜，可以从不同的方面，映射出自身的所思所想，意向观念，认识事物的价值观、人生观、世界观，看清不同面的思维逻辑，有则改之无则加勉。

李浩刚大学毕业不到一年，就换了三四个工作，原因都是因为他我行我素，不愿受管束，脾气暴躁，而且跟同事经常发生争执甚至是打架。

李浩父亲：“以前是你还不成熟，现在你已经步入社会，要学会成熟地去看待每件事，不能做事这么冲动，不考虑后果。”

李浩：“我很成熟，就你们喜欢忍气吞声，他触犯了我的底线，我可忍不了。”

李浩父亲：“正事没办一件，底线还不少。看不惯就是你的底线，那你还看不惯这个社会呢，你有本事去把整个社会都按照你的底

线改改。”

有李浩这种想法的人不乏少数，认为退让和包容就是忍气吞声，他们不会自我反省，没有学会具体问题具体分析，对不同的人要有不同的方法。父亲的言语间希望先不管别人的对错，想想自己的想法是否正确，总是遇到这样的事，真的是自己的底线被触犯了，还是自己不小心踩到了别人的雷区而不自知。如果一味地这样固执己见，不知反省，那此类事件依旧会层出不穷，没个结果。

惯性思维也是需要不断根据大趋势和普遍原则的变化而调整的，不然一个人无法成长，经历了多年的生活，一成不变不一定说明是不忘初心。多琢磨，多体会，反省自己所做过的一些事情，正确公正地客观看待自己。不要自以为是，事事绝对肯定，多给自己留有思考的空间，这思考的空间说白了就是自我反省的空间。

想要做到不在同一个坑里摔倒两次，势必需要时时总结，自我省视，才能改正之前在此事上摔跟头的错误思维。没有谁能随随便便成功，这个道理说了谁都明白。但不能只是片面地认为在成功的道路上是崎岖的就完了，明明有些错不必犯，有些亏不用吃，可以让崎岖的成功之路少些荆棘，可是就懒得去动脑子绕绕道，或是利用可用的工具把荆棘拨开。

自我检查，内省本质，不一定局限在自己的身上，也可以从身边的人或事上映射自身，思考如若是我，应该如何，或不应该如何。这叫借力打力，用别人的错误随时反省自己，让自己的思维向正确的方向靠近，节约时间和精力成本，从而得到更多的经验感悟，不断完善自我的思维体系，这样做会事半功倍。

## 保持思维公正性

思维的公正性至关重要，怎么样保持思维的公正性呢？简单说就是要有最基本的辩证的、批判性的思维，独立自主、多方立体、谦逊正直地探讨事物，把握事物的真谛。

钱菲菲开了一家服装店，刚开业那会儿生意不错，可是后来互联网快速发展，她店里的生意一天不如一天。

一天钱菲菲正在盘点存货，一个老顾客走进来，钱菲菲赶紧上前招呼，说：“您来了，好久没见您了。”

顾客：“噢，我们家搬家了，离这里有点远。”

钱菲菲：“噢，是这样，那您今天来了就挑点新款的，看上了给您打折，都是老顾客了。”

顾客扒拉着看了一会儿，说：“老板，您这怎么都没有新货，我一两个月前来的时候就是这些。我在网上看这个牌子上了很多新款。”

钱菲菲：“唉，您也知道，网店快把我们实体店压垮了，我这囤货一大堆，哪敢进新货。”

顾客：“你也可以在网上卖，线上加线下，现在这个模式很火的。”

钱菲菲：“网上假货太多，早晚成不了气候，我这可都是正牌子。”

顾客：“你不知道，我现在住的地方也有你这个牌子的衣服，他们就可以网上购买，也可以去店试穿后再买，很方便的。我是因为常在你这儿买，想着都是熟人，就又来这儿了。要是你也在网上售卖，我就不用这么大老远地跑来了。”

保持思维公正性，首先要对自己未知的事物有一个深度的了解，这样才有说话的权利。例子中的钱菲菲看不清现状，不愿跟着大趋势走，只是一味地站在自己局限的视野里批评或是掩耳盗铃地认为自己想的是对的。殊不知，事物发展的速度早已把落后的她淘汰了。

对未知事物要抱有一种辩证性思维谦逊地去分析，才能发现孰是孰非，好的可以借鉴，不好的多加注意，以免落入同样的陷阱。不要抱着一种偏见的观点去审视自己不了解的领域，不了解就证明你缺乏这方面的知识，敢于承认自己的不足也是一种进步。谦虚地学习，加强了解，可以全面提高自己的思维能力，正确地认识自我意识的缺陷、错误的偏见和不好的思维习惯。

不同的人就会站在不同的角度去看问题，抱有的思维自然千差万别，只有保持思维的公正性，才能正确地对待一切。就像网店和实体店，并不是水火不容的关系，而是可以互相整合，利用各自的优点，去避免缺点。公正地看待事物带来的变化和相互的影响，反而能互相成就。

换位思考，这一点在人与人的相处过程中也很重要。公正的思维，就需要设身处地地把自己置身于他人环境中去思考，学会尊重，才能得到尊重，这是个再浅显不过的道理。俗话说得好，于人方便，于己方便。

保持思维的公正性必须要具备思考的自主性，思维这种东西强求不来，它的形成有赖于自我的成长，只有持续不断地、自觉地、有意识地去拓展完善自己的思维，才能让思维一直处在公正线上。



## 积累有价值的思想经验

老人常说不要害怕犯错，错一次就长记性了；不听老人言，吃亏在眼前。我们都是伴着这些灌耳音长大的，而长辈们也在一遍遍地把他们积累的经验告诉我们。

想要积累有价值的思想经验，首先要分辨得出什么思想经验是有价值的，至少应该清楚哪些思想经验对自己是有价值的，而不是人云亦云，看不清自己，才最可怕。

多读书，读好书，书中自有黄金屋。每本书都体现了作者的思想经验，在读书的过程就着自己对书中表现的思想去体悟，吸收有价值的思想经验，其实就是在给自己的人生跑车不断地加油，进而更轻松地持续加速。

看一个人有没有内涵，看的就是他积累的思想经验丰不丰富，无论是自己在人生路上伴着一路的欢声笑语、坎坷波折的感悟，还是借用他人的，只要是有价值的，都是丰富自己的基石。

路遥进公司没多久，就以最快的速度转正，再以高强的能力得到晋升。

蔡强：“你太厉害了，咱们这一批员工，数你势头猛，晋升快，也不给兄弟们留点活路。哎，能传授一点秘诀吗？”

路遥：“秘诀就是多看，多问，多总结，不要只关注自己的那点工作，多劳多得。我们经验不足，除了在工作中积累经验，想要比别人更快地成长，就要集大家之长，让自己接触得越多，就掌握得越

多，把别人工作中好的技巧、错误的经验都记下来，等到你自己做的时候，不就能更容易上手，避免很多不必要的错误。”

蔡强：“我也在这么做呀。”

路遥：“要坚持，有所选择，善于利用这些经验，才能得心应手地运用。”

善于总结，能看清事物背后的价值，体悟出属于自己的思想。积累是思想经验形成的过程，有价值的经验是武装自己匮乏思想的外衣。把别人有价值的思想变成辅佐自己更上一层楼的能力，困难不攻自破。

积累有价值的经验，其实也不能忽略错误的思想经验。没有对比，怎么会有对错，不知道什么是错的，怎么会知道什么是对的，有时候错误也是有价值的，我们要辩证地看待错误的价值。

其实在生活中很多时候对错是很模糊的，有些事不能简单地用对错分辨。人们常说，睁一只眼闭一只眼，不要活得那么明白，其实这也是一种思想经验。不用太执着于一些没有对错的事，非要分得清清楚楚，把握好一个度，这既是方法，也是经验，所以生活中一切都体现了经验，你只要挑拣对你有价值的积累，就是正确的方向。

怎样更好地积累有价值的经验，才会让自己消化吸收这些有价值的思想经验，进而变成自己的修养是要着重思考的。

就算我们能集大家之长，但是也不可能包罗万象，总会漏掉一些。因为积累不是把有价值的思想经验简单地层层堆叠，然后消化吸

收，而是需要方式方法。逻辑思考力可以让这些我们积累的自认为有价值的经验深度衍生，繁衍出很多深层次的有价值的经验。

逻辑思考力可以有一个清晰而立体的逻辑思维，先搭建一个框架，然后把那些有价值的思想经验按照你自己的思维逻辑填充在思考框架里。之后你会发现，这些思想经验会像三原色一样，你可以根据自己想要的把它们随意组合，在你的思想调色盘里调出绚烂缤纷的色彩。这样就算你不去刻意地收集积累，只要你想要，就能逻辑清晰地马上调出需要的思想经验，这样的你会自我丰富，会有无穷无限的可能，这种能力会让你更轻松地应对生活中遇到的问题。

逻辑思考力还可以为你节省很多自身内存，因为很多思想经验多多少少都会有交叉，就像数学题里的包含与交叉的关系，这需要很强的逻辑思考力，你才能正确地把重复多余的删去，让你的思维空间有用不完的内存，去存档一些其他对你有用的东西。