

灰度决策

【1】灰度决策 1：如何处理复杂且棘手的问题？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们来讲一本畅销书，叫做灰度决策，他主要给我们提供了一个处理复杂，棘手，高风险问题的思路，我们经常讲一句话叫做选择大于努力，老齐这 20 年来充分感受到了这句话的重要意义，我们总是能在正确的时间，以正确的方法做正确的事情，所以才上演了屌丝逆袭，那么在面对人生，事业，包括投资的选择的时候，我们到底该如何做出最有效的选择呢？有些东西，没人可以替你做出决策，但是起码别人经验和理论，可以给你提供一个思考的逻辑。这本书是以管理者的主观去写的，其实管理企业如此，管理人生，家庭、财富更是如此。都需要一些决策的智慧。

灰度问题是我们工作中面临的最难得问题，也是生活中最难解决的问题，他极不确定，又和你的利益关系密切。不仅直击你的专业能力，还经常考验你的人性，最简单的就是在投资中，无非就是三个选择，买入，卖出，还是持有，但就是这么简单的事情，大家却始终做不好。甚至屡屡犯错。在最不该买入的时候买入，在最不该卖出的时候割肉离开。对于很好的产品不屑一顾，对于明显是坑的东西，却异常兴奋，之所以这样，就是因为投资是一个典型的灰度领域，他是非常复杂的，又极其困难的东西。

成年人的世界，不光只有非黑即白的东西，绝大部分事情都处于灰色领域，也就是你根本看不清结果，也不知道哪个结果对你更有利，更糟糕的是，你可能会完全迷失在这种复杂而不确定的环境当中，甚至可能会选择错误的方向，然后让自己承担极其严重的后果。当我们在做出这些决策的时候，通常都会伴随着严重的情感和心理问题，当面临真正困难的抉择的时候，你无法逃避，必须承担责任，特别是在我们的职场当中，很多人会因为一些决策正确，从而得到升迁，而相反，同样有些人，因为决策失误，给公司带来重大损失，遭到弃用。

作者强调，当我们遇到一些灰度问题的时候，除了要充分思考，获得重要信息之外，更重要的是，要像一个人一样去解决问题，很多人不理解，啥叫像个人一样，难道我们还像条狗不成，其实作者的意思就是，我们不要过分的去追求什么道德准则，宗旨，或者刻意的让所有人都满意。灰度问题，通常没有标准答案，也没有过往的案例可以参考。所以我们要把自己当成一个普通人，来看待这个问题到底该怎么办。作者提出了 5 大问题，其实这 5 个问题，也是分析一个灰度决策方法论，分别是 1 净结果是什么，2 我们的核心义务是什么，3 当今世界什么奏效，4 我们是谁，5 我们能接受什么，听不懂没关系，整本书，都会围绕着这 5 个问题进行讨论。

这五大问题，其实就是在讨论世界究竟如何运行，是什么让我们成为真正的人，之后就能够找到那些妥善解决问题的方式方法。

下面我们就来具体看看，啥叫净结果，美军海军陆战队训练军官的时候，会告诉你一句话，你不用带着步枪，手枪，刺刀亲自上阵，无线电就是他们的武器，这就是因为，作为军官，他们的作战方式就是去领导别人，而作为一个企业的管理者，你的组织，会放大你的决定影响，所以你的决策，净结果到底是正是负，是有利还是有弊，显得格外的重要。

作者举了一个例子，一个人叫做艾伦，他是一个纺织厂的老板，有一天纺织厂着火了，此时

他就陷入了一场巨大的灰度决策，他不知道自己能得到多少赔偿，也不知道要不要在当地重建工厂，在重建的过程中，更不知道自己会损失多少市场。但是他还是决定在当地重建企业，投入 4 亿美元，保险赔偿大概是 3 亿，还要贷款 1 亿。在重建过程中，他还要支付员工的工资，这个举措让他受到了很多媒体的称赞，因为他保留了很多美国人的工作岗位。甚至克林顿总统，都亲自接见了。但是几年之后，新的纺织厂照样破产了。

艾伦确实是一个很有情怀的老板，当时他已经 70 岁了，他没有太大的欲望去赚大钱，只是想对他的工人好一点。所以做出了一个对他的员工最有利的决定。但是他却忽略了净结果的影响。

作者说，作为一个有责任心的人，在做正确的决定的时候，你要透彻的思考，怎么做才能最大的快乐，最少的伤痛，这就是以人为本，解决灰度问题，没有模板，所以你必须自己判断。但是你的根本目的必须明确，你需要看到这个决策，对你组织所有人员的影响，也要看到组织之外的影响。所以你要分析这个决策，对所有人的影响。

作者提到了一个莫顿定律，不论是大决定还是小决定，那些无意的次要的结果，通常都会大于我们想要的结果。也就是另一句古话，有心栽花花不开，无心插柳柳成荫，你计划的很好，但绝大多数时候，都不是按照你的计划发展的，相反有些计划之外的东西，反而在推着你前进。成为了最重要的结果。比如艾伦，重建工厂的时候，他无法预见未来将发生什么事情。更无法预见，美国制造业的衰落已经不可避免。所以他只能根据当时掌握的信息和当时的心情，做出决策。

那么我们到底该如何正确的得到一个有效的净结果呢？第一就是避免草率，不要想当然，直觉告诉你的东西，通常都是不准确的。比如艾伦，当时他就感受到了责任负担，几百个工人失去了收入来源，所以这种使命感，让他的情绪失控了。每个人都有很强的自我意识，认为自己比别人都要强，即便是在监狱里调查，那些囚犯也觉得自己更加友善和慷慨，具有良知。每个人都对自己的认知偏高。这种偏好，让我们看起来就像上帝一样。所以这也告诉我们，你的直觉，基本都是错的。你觉得应该的事情，大部分也都是错误的。

第二我们要聚焦过程，过程是解决灰度问题的关键，你没办法判断，你的决定是否正确，但是你却可以知道，自己是否正在以正确的方式进行。举个投资的例子，我肯定不知道，市场还会不会下跌，但是我知道的是，在别人都疯狂出逃的时候，市场再不好，他也是便宜了。在投资当中，不从众，不一定对，但从众一定是错。而且决策的过程，还有一套标准化的流程，比如估值，情绪，收益率，股债比等等一系列的指标。把过程作对，要比你一次正确的预测有用的多。

为了解决灰度决策的问题，你必须认真的规划这个过程，最典型的例子就是司法实践，为啥要有诉讼法，就是确保诉讼的过程是正确的，法官很可能会判错案，于是整个诉讼的过程，就成了最重要的抓手。先要保证程序正确，这才是对结果正确最大的保护。作者说，过程也是领导者和管理者最大的区别，领导需要做正确的事情，而管理者只需要正确的做事。

有人会说，过程繁琐，会不会减缓事情的进展，但作者认为这是优势而不是劣势，这大大降低了，因为孤立而武断做出决定的风险，时间会让你逐渐冷静下来，慢慢沉淀，逐渐恢复理性。

第三，就是找对人选，找到正确的人，是解决灰色问题的重要保证，还比如那个艾伦，他要面临的是重建工厂的复杂问题，那么谁来帮他做参谋？帮他分析局势？有一个很博学，且很理性的人，会帮你避免掉很多的错误。比如巴菲特身边就总有一个查理芒格。老齐一直信奉，专业的人做专业的事，专业的人，思考会更加理性和全面。所以我们在面对专业领域的决策的时候，应该更多的咨询一下。专业领域的意见。作者说，艾伦身边就有这样的行业专家团队，他们也曾对重建工厂提出质疑，但遗憾的是，艾伦否决了这些专家的提议。

老齐认为，其实选对人非常的困难，因为在事前，你其实也不知道谁能干成。好多时候只能赛马去解决。[电子书分 享微 信 fou fou shus]

第四是画出决策树，通过开会的方式，跟其他人一起，把关注点放在净结果上，这就叫集思广益，把每一个决策的后果，都想全面。比如先列出 abc 三个选择，然后集中讨论，a 选项会带来哪些优劣，先讨论优点，穷尽之后再讨论缺点，以此类推，当你把 abc 的选项都写在黑板上的时候，其实一些结果就已经出来了。艾伦的问题，就在于他认为，自己只有一个选项那就重建工厂，这其实是很怪的一个想法，相当于一棵树上只有一个枝干。多听听其他人的意见，其实可以发现，还有很多其他的选项。另外，很多人在做决策的时候，习惯于非黑即白，经常给自己二选一或者是三选一的情境，但往往这些结果都不是很好。其实有时候你把思维模式打开，能够发现很多更好的选项。明天我们再来看看，净结果的第五个注意事项，叫做协同策略。

【2】灰度决策 2：到底应该乾坤独断还是听取意见？

各位书友大家好，欢迎继续做客老气的读书圈，今天我们继续来讲这本书，灰度决策，昨天我们说到了决策树，在艾伦这个案例当中，他其实就没有预计到，自己即便是在当地重建工厂，但由于失去市场竞争力，最终还是会倒闭，工人也一样还会下岗。还是给社区带来了巨大灾难，同时也给自己带来了巨大灾难。如果都写在黑板的决策树上，这个结果其实是可以被发现的。

第五，协同策略，作者说，有两个因素能够颠覆你所创造的完美过程，一个是团队思考，另一个是老板思考，团队思考，让我们容易遏制自己的担忧，并随波逐流毫无主见的同意他人观点，老板思考，更是会让我们失去自己的判断能力，老板说什么都对。没人再提反对意见。

艾伦手下就有一位高管，强烈反对在当地重建工厂，但是最后这个高管被解雇了。那么这时候其实就传递出了一个信号，老板的直觉比你的专业分析更加重要。这种事，其实只能看老板自己的意愿了，如果你就是一言堂，那么也只能你自己承担最后的结果。但有的时候，可能还需要这样的力排众议，比如当年要做淘宝的时候，整个阿里都反对，只有马云坚持，最后成就了阿里巴巴。

所以也很难说到底谁对谁错，老齐认为，一言堂是可以的，但是应该先让别人发言，把优劣全部的分析清楚之后，最后老板再进行拍板决定。当老板的最好不要上来就给出意见，那样会压缩过程的空间。造成大家不再分析和思考。这点巴菲特做的很好，往往对一个投资，芒格会提出很多的问题和反对意见，巴菲特说，芒格的作用就是用来说不的，但是当芒格理性的分析完成，巴菲特仍然坚持要投资的时候，芒格也会支持自己的老伙计。所以我们的身边，

需要有一些能够唱反调的人，帮我们提示各种风险，让我们可以更加全面具体的思考问题。不过老齐提醒一点，唱反调是要有理有据的唱反调，而不是只是反对，认为什么都不行，但是又说不出原因，那样的人就成了杠精。

把这 5 个方面作对，就有助于你得到一个正向的净结果。那么有人说，光有这些就够了吗？肯定是不够的，因为除了完全的理性之外，你还需要其他的一些东西，光有理性没有感性，会让我们陷入绝境，比如医院有 6 个人等待器官移植，这其中不乏对社会做出重大贡献的科学家，企业家，而你只是一个无足轻重的人，此时公权力强制你结束生命，去救助这 6 个重要的人，如果从净结果来衡量，这肯定是效用非常正向的事情，有利于社会发展，但是我们能这么做吗？显然是不对的。那么问题出在哪了？我们来看下一个问题。我们的核心义务是什么？

此时如果警察上门，要带走你并强行结束你的生命，你肯定不干，因为你是人，人的生命权是最宝贵的，任何人都不能随便终结其他人的生命。这时候其实已经脱离了那个净结果的情境，而是使用了一个全新的视角，叫做基本义务。

生而为人，人和人之间是有基础义务的。为了保证全社会的正常运转，每个人都有维护自己的权利。如果这个义务被打破了，让所有的人生活在恐惧当中，那么比救治多少个科学家，影响都会更大。

那么问题来了，对于灰度决策者，我们怎么知道这个核心义务的界限在哪？哪些东西，是我们不能触碰的。作者举例，一个美国生物基因公司，百健艾迪，他们研发了一种新药，能够有效治疗多发性硬化症，并且确实让很多病人的病情明显改善，美国食药监局也给了他批文，做了推广。他也让 7000 名患者服用了他的新药。但是有一天，突然得到坏消息，1 个病人因为服用了他们的药而死亡，另一个病人也出现了病危。那么面对如此的灰度情境，如果你是公司总裁，你怎么决策，还要不要继续生产和推广。是不是要马上告诉患者，要不要一查到底。简单来说就是，你到底有没有权利，打着为别人好的名义，去侵犯别人的利益。能不能替别人做这个决定。不侵犯他人，这其实就是我们的义务。

接下来，作者讲了一下，唤醒道德想象的五个步骤，首先就是忽略经济因素，当我们面对灰度挑战的时候，应该努力从经济学的角度看问题，但同时还要你忽略经济学，这不是自相矛盾吗，作者的意思是说光从经济的角度考虑问题，是远远不够的。每个管理者都会考虑自己的利润指标，但是你还看到很多经济以外的东西。

商业管理者毫无疑问应该追求股东利益最大化，这就是管理者的义务所在，但有的时候，还必须要有颗发心，比如蒂姆库克回答股东的质疑，有的股东质疑他把钱浪费在了没有收益的新能源项目上，而库克则表示很生气，说有时候自己只是要去做一些正确的事情，比如寻找方法让盲人也能使用上苹果手机，这时候我根本就没考虑过回报率，如果你们想让我只根据投资回报做事，那么你就撤股吧。老齐也是一个小的企业主，其实我很能理解，有的时候我们可能就是要做一些没有回报的事情，这就叫但行好事莫问前程，把事情作对之后，你会发现很多好事也就自然来了。比如老齐最早做喜马拉雅的音频节目的时候，就没想赚钱，没想到后来还做成了音频财经第一，后来又搞读书圈，最早也都是免费做的。但后来由于广告受限，转到星球付费之后，反而成了我们社群的起点。这些都不是计划出来的，一开始做的时候，也完全没考虑过回报率的事情，就是觉得该做这个东西。一些正确的东西，需要让更

多的人知道。起码 2018 年以后，要听了老齐的，从 P2P 里面撤出来，那么基本上就算拯救了无数的家庭。也算是功德一件。

第二，忽视利益相关者，当你要做出重大决策的时候，你要对外部团体的利益负责，而不仅仅是股东，这些团体包括顾客，员工，供货商，政府，社会，社区等等。比如公司利益最大化，股东利益最大化，但是却严重损害了社会利益，这个生意肯定也是做不长久。比如之前那个艾伦的纺织厂，就是犯下了这个错误，他只关注了员工的利益，但却忽视了供应商合作伙伴，也忽视了大家长远利益。再有那个百健艾迪公司，他不能光考虑服药的患者利益，更不能只考虑公司的利益，他要更多的考虑社会意义，对全人类的意义，所以他必须得把这些东西，全都尽快搞明白。

第三，唤醒你的道德想象，当你面对灰度决策的时候，怎么才知道自己的人性核心义务是什么？必须要让自己产生道德想象。这个东西有时候会紧急的提醒你，事情错的很严重，必须马上停止。比如杜鲁门曾经在日本扔下两颗原子弹，但后来他十分后悔，一想到亲手杀了很多无辜的孩子，他就难以忍受，并且开始严控原子弹的使用，这就是在运用道德想象。其实我们在讲知行合一王阳明的时候，就说到过，即便是罪恶滔天的人，心里也是有道德感的，他也知道怎么做才是对的，比如那些贼，绝对不会愿意别人叫他们贼，这就是内心存在的道德感，而在我们做决策的时候，应该唤醒道德感，其实你心里知道怎么做是对的，千万别找借口。比如以前福特汽车的故事，邮箱的零部件有 bug，发生碰撞之后，容易自燃。此时他就要决策了，召回全部汽车，所造成的损失，比发生交通事故之后，公司进行的赔偿，要严重的多。但是站在道德的角度，你能眼睁睁的看着，福特汽车的车主，开着这样的车子出去送死吗？所以即便损失更大，你也得去召回。

第四，攻克道德想象的壁垒。当你面临巨大压力的时候，你可能不会去进行道德想象，比如上面说的，召回汽车可能让你损失惨重，于是就很难下这个决心，也就是说，当你的利益和其他人的利益发生明显冲突的时候，人性都是率先保全自己。作者说，成功者更容易产生壁垒，也就是说，随着个人越来越成功，更容易把自己和普通人区别开来，从而产生一种众生皆蝼蚁的感觉。这其实会严格限制你的道德。你离群众越远，就越是会失去同理心。我们必须要有意识的换位思考。明天我们来看看，到底该如何感同身受。

【3】灰度决策 3：策略尚可！就要尽快行动

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，灰度决策，昨天我们说到了，道德想象的壁垒越来越深，那么我们要想打破这个壁垒，就要引出第五个方法，就是换位思考，尝试感同身受，作者说更难的挑战在于，你要通过强调人性的方式，来掌握和感知其他人的经历，这就要求我们设身处地的站在他人的立场和位置上，去考虑我们最需要关注什么，也就是说，你要想想，受你的决策影响，打击最为严重的那个人，他到底会产生怎样的变化。如果你的亲人，比如父母，配偶，孩子也遭遇这样的情境，是否自己还会这么去做。中国有句古话，叫做己所不欲勿施于人，你自己都不想遭受到的东西，也不要强加给别人。比如如果你的亲人，开着有问题，一旦碰撞，就会产生强烈自燃的汽车出门，你会怎么样，想到这一层的话，其实你也就知道该去怎么做了。这就是所谓的同理心，其实我们很多的争论，都是因为缺乏同理心而起，大家各自站在自己的角度上去考虑问题。我们在开会的时候，经常会引导大家，做出完全不一样的思考，比如让双方突然调转角色，然后再去思考，自己的提案是否正确。这样有利于求同存异。所以同理心其实也是可以引导的。

在面对灰度决策的时候，我们远不止需要一个折中方案，更不止于，排除掉某些选项，我们要找到更有利的选择，并且让他可以行动。能够付诸实施。这就需要引出下一个问题，当今世界，什么东西才奏效。

曾经的风投之父，多利奥特，就在哈佛商学院讲课的时候强调，行动计划和策略之间，如果只能选择一个，那么在策略尚可的情况下，行动计划更为重要。对于多利奥特来说，如果没有行动，我们的世界现在也只是一个想法。

马克吐温就说过一句话，每个人都是月亮，永远不会把自己的阴暗面展现出来，我们也有过类似的智慧，在你信任他之前，应该尽可能多的深入了解，听到看到的不要全信，或者你所听到看到的，其实很可能都是人家有意让你听到看到的。在我们去努力解决灰度问题的时候，必须要先回答一个问题，我们是否有行的通的办法，去实施这个计划。其实这段作者说的比较绕，老齐的理解就是，不要看他怎么说，要看他如何做，有的人天生能说会道，总是会给你提供很多的方案，但是这些方案是否真的能够得到有效实施，其实并不一定。对于实际指导，弹性测试有五个步骤。

首先要画出，相关权力和利益的地图，这个指导会告诉你，必须好好想想，谁要什么东西，他们有多想要这个东西，他们的权力有多大，不管你是不是喜欢，但你其实绕不开这些问题。举个例子，公司的中层不喜欢一个员工，想要开除他，但是这个员工跟高管关系很好，高管就会给这个中层施压，那么如果你是这个中层，你会怎么办？显然你的清洗计划，没办法如期展开，因为这个代价你可能承担不起，甚至你还没有动手，自己就被清理掉了。

其次，我们要保持诚实，灵活，把握机会，总是愤世嫉俗的那些喷子，有的时候也是对的，就像完全停摆的钟表，一天也能对上 2 次，这种事在我们的现实当中经常会出现，比如那些经常预测危机即将到来的人，说了十年，总会有对的时候，但是也正是因为他们的悲观，错过了很多的投资机会。很多东西，特别是未来的一些东西，都是不可预测的，20 年前，没人会知道互联网会彻底的改变我们的工作和生活，也没人知道，什么时候危机会彻底爆发出来。那么这时候，我们需要做最坏的打算，并做最大的努力。有的时候，最坏的结果没有出现，那么只能归结于运气，比如你去偷东西，没有被抓，并不是因为偷东西没有风险。而仅仅是因为狗屎运，如果你反复去做这个小概率的事情，那么被抓其实也是早晚的事情。我们做灰度决策的时候，有些问题你是不忽视的。更不能盲目乐观，就比如放开疫情管控，2022 年 3 月，很多人都开始呼吁要放开管控，但是这个事该怎么思考呢？我们不要仅仅聚焦于疫情放开之后的那些好处，而是要多多关注放开管控的那些代价，看看这些代价，自己是否能够承担的起。疫情肯定是不好的，所以两害相权取其轻，这就是我们要把握的方向和逻辑。

第三，过程要灵活推进，作者说处理灰度问题，过程也很重要，甚至起到了关键作用，过程通常意味着，你和谁一起工作，以及每个人会怎样工作。过程不总是有条不紊层层推进的，有时候要灵活，他可能会根据你遭遇的意外，来调整适应进行改变。在我们发现，对于基本事情不是很了解的情况下，我们应该尽量的慢下来，让自己先去摸清楚基础情况，避免不成熟的决定，比如之前说的那个百健艾迪制药企业，他也不知道什么情况，所以就立刻行动起来，在全世界范围，整理相关信息。然后根据各种可能性，去制定相应的方案，在这调查的期间，他们暂时先停止了新药的派发。避免把不良影响扩大。数据显示，2014 年底，超过 10 万名患者吃了他们的药，其中 500 人患上了一种叫做多灶性白质脑病，导致 100 人死亡，

其他人也造成了不同程度的残疾。但是也有 99500 人，从多发性硬化症的病痛中得以解脱。所以这个过程其实相当具有挑战。整体看利大于弊，但是代价其实也并不小。

在这时候就是作者说的第四个步骤，你要准备打一场硬仗，也就是面临着各种阻碍，也要继续前进，可能会需要令人感到不舒服，甚至激烈的方式，维护自己的权威。比如艾伦那个纺织工厂，如果从长远考虑，关闭一些不赚钱的工厂，那么必然会让一些员工的核心利益受到损失，甚至会引发工会行为。但是艾伦，害怕出现这样的阻碍，所以他没有这么做，最后造成了灾难性的后果。其实这就是我们所说的格局问题，你到底是长期主义大局为重，还是短期利益，打硬仗的时候，就需要自己抗住一些压力。比如我们都知道逆向投资很赚钱，但是在市场下跌的时候，你是否有这个胆略，敢于去越跌越买？绝大部分人，可能都做不到。很少有人愿意承受短期压力，为长期布局。古话讲，叫做人无远虑必有近忧，我们每个人都会遇到的一个灰度决策，就是换工作，当你在一个领域里带的很舒服的时候，其实你是不愿意出来接受短期不确定挑战的，所以很多人，都在一个行业里面，一直忍耐，最后忍着忍着，行业都沉了。永远记住，为长远布局，必然损失短期利益，而损失短期利益就会让你感觉不舒服，但他本该如此。[电子书分享微信 fou fou shus]

最后一个步骤，就是不要给自己找任何借口，我们其实大多数时候，都知道该怎么干才是对的，但是却往往给自己找这样或者那样的借口，比如面对市场下跌的时候，你知道该抄底，但是此时你又会对自己说，是不是应该等他更便宜了再买。明知道该保持耐心，但是却总赖别人，误导了你。你就记住，所有的事情你都能找到借口，但是这些借口恰恰会害了你。所以王阳明的伟大之处，他就戳破了这层窗户纸，告诉我们要向内心寻找，你的内心知道该怎么干才是对的。当你把借口去掉，就能做到知行合一。

我们暂时总结一下，之前讲了三个灰度决策的关键点，关注结果，关注义务和关注困难的现实，这其实就是在引导你做理性思考的步骤和方法，

下面我们来看看第四个问题，我们是谁，前三个问题都是要解决的是发散，而第四个问题，就要聚焦，把注意力回到我们本身，作者又做了一个假设情境，一场大火，困住了几个孩子，你发现自己只能进去一次，一边是三个陌生的孩子，另一边是你自己的孩子。那么你怎么选择，从结果的角度看，三个孩子肯定比一个孩子效果更好，义务上来说，所有孩子都有活下来的权力，困难程度都差不多，都可行。如果从上面的三个问题，来做灰度决定，那么显然是应该救三个孩子，然后让自己的孩子去面对死亡，但我们都知道，这肯定是有问题的。明天我们就来解决这个难题。

【4】灰度决策 4：思考的三个维度和五个步骤

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，灰度决策，今天我们继续来讲昨天的案例，如果你只有一次选择，你是在大火中救 3 个孩子，还是救你自己的孩子，如果我们只用之前的 3 个维度，关注结果，关注义务，关注困难的现实，那么显然应该救助 3 个孩子效用更大。但其实这个答案很简单，任何人的本能反映，都是冲进火场，先救出自己的孩子。其他的分析，看起来都没有必要。因为照顾好自己的孩子是每个父母的责任，也只有每个人都这么做，社会的净结果最大。这种人性的本能，给了我们生命的意义，而并非是一个只会考虑效用的机器。

之前艾伦那个纺织工厂的例子，用这个逻辑来考虑问题，可能得到的结论就完全相反了，他是工厂的主人，他认为对那些跟随他多年的老员工们，有照顾的义务，所以他选择了重建工厂，给他们创造新的工作岗位。而这种关系，放在了首位，以至于他最后损失掉了经济效益。本质上来说，跟火场里救出自己的孩子，是一个意思。但老齐认为，这里面有一个关键点，可能让两件事还是不一样的，父母救孩子，那是因为对于自己的孩子来说，已经别无选择，而老板照顾员工，除了原地创建一个不赚钱的工厂之外，是否还有更好的选择？老齐觉得是有的，甚至可以把员工们照顾的更好，更长久。

作者说，关于我们是谁，也可以有 5 个步骤去思考，第一不要从这里开始，管理者总会听到这样的话，当他们面临困难决策的时候，他们应该将自己组织和社区的规范和价值，放在前面和中心位置上，但是这个方法，很危险，因为这些规范和价值都很模棱两可。反而作者更加倾向于，你不妨先从上面的三大问题去思考一下，也就是先从结果，义务，和问题为导向出发。不妨先理性一下。理性的目的，就是为了避免你凭直觉行事，直觉往往是一种最错误的方式。

第二才是关闭你的分析工具，回答我们是谁的问题，也就是说，在你全面考量，整体感知之后，开始用排除法，把那些不需要，或者无效的东西，都排除出去，比如巴菲特就说，做投资的话，130 以上的智商，就没啥用了，分析天赋确实有价值，但是也会成为陷阱。投资不需要高智商，他需要你返璞归真，回归常识。有的时候需要的反而是一种笨办法。所以在你拿到一大堆市场信息的时候，此时你就应该考虑到你自己是谁，你有没有可能比市场知道的更多，如果你只是一个普通的投资者，那么你是不可能会有信息差优势的。所以这个不切实际的幻想就应该关闭。

第三，思考真正的自我利益，非洲有一句谚语，我们通过帮助他人追求利益，来追求自己的利益，因为所有的利益，其实都已经交织在了一起，我们也经常说，要利己，先利他，帮助他人的同时，也就产生了自己的生意模式。没有人会希望别人从自己身上赚钱，但是都希望别人为自己提供服务，互联网其实就为这种逻辑提供了很好的模式，不用付钱，免费使用，但是当汇聚的人足够多之后，自然还是产生了盈利模式。所以每个人都可以考虑自己的利益，但是自己的利益，要以他人的利益体现出来。现实当中，绝大多数的事情，都是双赢的。那种纯粹损人利己的事情，其实也不可能长久。

第四，考虑组织的故事，也就是考虑我们这个大的概念，这时候其实你讨论的就是一个集体，你在哪个组织当中，有没有伤害到自己组织的利益。比如你是那个中层领导，有员工拖了整个团队的后腿，影响了整个团队的业绩，那么你确实要站出来做一些事情。一个两全其美的办法，就是能够劝说这个员工，主动自己离职，这样也不用跟老板们撕破脸。所以从组织的角度出发，需要找到小团队和大团队的利益的兼顾点。

第五，解释自己，作者提到了一个练习，想象一下，你站在每个受你决策影响的团体面前，想象你已经向他们解释过了你的决定，然后问问自己，他们会做出何种反应，他们会想什么，感觉什么，说什么，如果你是他们其中的一员，那么你会怎么想，有什么样的感觉，他们是否会将你视为内部成员。还是会天生的排斥你。练习的目的在于，让我们对有关，真的会受到你决定影响的人，他们的想法有个清晰的认识，也是在做一个情景测试，而这样的情境，其实大部分时候，都会用的上。甚至他会真实出现，比如你作为公司老板，要去裁员的时候，那么你就要想想，站在员工面前你到底要怎么说。你裁员的决定，是否能被别人所接受和理

解。裁员之后，你们还能像兄弟一样吗？

总之，灰度挑战的关键之处，并不是复杂性，而是清晰和简单性，那么在灰度问题中，什么才是简单性呢？一个美国大法官是这样说的，比如法律的生命不在于逻辑，而在于经验。一开始他也在努力适应法官工作的复杂性，后来逐渐找到了问题的关键，简单性并不是故意去忽略复杂，而是应该寻找那种，被复杂的事情，锻造过，检验过的简单性。比如我们都知道，投资是很复杂的事情，那么能不能把投资简单化呢？当然也是有办法的，比如长期持有平衡型产品，这就是被复杂锻造过的简单性。中国有句古话，叫做去粗取精，很多经验主义的东西，都是智慧的总结。再比如如何判断一个人的诚实守信程度，你就看他是不是总是迟到，如果经常迟到的那些人，基本说出的话，是不可信的。

下面我们看第五大人文问题，就是我能接受什么，这也是就是那种经过锻造的简单化处理。在灰度决策面前，我们通常都面临着一个困境，那就是不论我们做的多么的好，我们也很难找到那个标准答案，因为确实很多问题，他是没有答案的。甚至需要我们去主动创造答案。特别是一些企业家创业者，经常会说一句话，有些事，你做了才有答案，不做永远没有答案。那么这时候你就要决定，到底能不能做，这个衡量的标准就是底线思维，你要仔细想想自己到底能做什么，能接受什么，不能接受什么。还是我们之前讲的那个重点，做最大的努力，做最坏的打算。老齐在做灰度决策的时候，我一般都会先想最差的结果，如果这个结果我能接受，我就回去试试。

比如当年我从体制内出来，全家都反对，但是我当时考虑的，就是以我当时的能力，即便最差结果，也能随便找个报社和媒体去就业，离开了体制，但是找个工作应该问题还不大。而且当时也没结婚，也不用买房，也没有太大的生活负担，所以就有必要试一试。结果这次试验，打开了我整个职业生涯的天花板。之后创业也是如此，拒绝一个几百万年薪的工作，自己开始自负盈亏，承担收入波动，这个事更需要巨大的勇气，当时我的底线思维就是，我的创业成本很小，即便我干不成，也不会赔钱。顶多也就是不再赚钱了，那么凭借着之前的收入，做点小投资，赚个小资的收入是没啥问题的。所以最差的结果，就是财富自由，提前退休。这个结果我是可以接受的，所以还是去果断尝试，结果发现，创业带来的满足感，是打工高薪完全没办法比拟的。刚开始创业，我就十分清楚，再也不可能回去上班了。然后生意越做越大，从读书会，到自媒体，再到社群，又到基金，每一步其实都是有底线思维的。我都会想到，如果我干不成，后面会怎么样，而实际上就是很多事情没干成，比如最典型的例子，抖音我们就没做成。但没关系，原来按照抖音招的团队，全都转到了社群运营上。所以损失也很小。当我们把损失控制住之后，就可以大胆的多多尝试，在这个快速变化的时代，其实不行动，才是最大的风险。比如我们去年 10 月，快速决定去做合规，并且成立基金。如果这步没做，那么后面的媒体业务，可能都会受到影响。

在做问题决策的时候，有两个挑战应该注意，一个是人类容易注意力分散，无知，懒惰，注重自我利益，另一个就是很难理解我们是谁，我们究竟在乎什么。说白了就是，自知之明，这个比较困难。往往你觉得你能处理好，但是实际上，你根本没这么大的能力。那么明天我们就来讲讲，锻造这种简单直觉的五个步骤。

【5】灰度决策 5：锻造简单直觉

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，灰度决策。昨天

我们说到了，锻造直觉的五个步骤，首先就是静心，暂停，先从周边事物当中抽离出来，理智，需要你先暂停脚步，仔细审查情况，这虽然是一句废话，但是他主要就是让你避免，在情感上头之后，去做出草率决定。

其次，我们看待这个世界，不是按照世界的样子，而是按照我们的样子，换句话说，很有思想的聪明人，看待同样的情况，会根据情况有不同的做法。这个说的比较绕，其实就是让我们一事一议，根据天时地利人和，做出情境分析，而不能所有的都一概而论。比如你明明是内向性格，却非得学着人家去做销售，这就是自讨苦吃。你的孩子明明是一个很有创造力的人，你却非让他回家靠公务员，号称是端铁饭碗。其实这种事很常见。别人都这么干，所以我也要这么干，完全不分析具体情况。

第三，有时候需要反向思维，在做出灰度决策的时候，并不一定会去找到那个最优的答案，有时候仅仅是为了找到一个不会后悔的答案，哪个选项，不会让我后悔终身？如果你抱着这样的心态去思考问题，那么很多事情其实就变得非常简单了。比如你要不要创业，那么就看看这个决策所带来的结果，哪个不可承受，是错失一个机会让你抱憾终身，还是赔的倾家荡产，才会后悔当初。如果你觉得损失是接受不了的，那就不要创业。反之，觉得错失机会，庸庸碌碌是接受不了的，钱没了反而可以再赚，那就去拼搏一把。

第四，我们通常要面对两个自己，一个是正在做决定的自己，另一个是未来要接受这些决定的自己，那么你就得多想想，现在的决定，会不会让未来的自己后悔。有的时候，尽管你很努力，但是你也可能知道未来的答案，比如一笔投资，你怎么知道，未来会不会后悔？所以有的时候，我们只能保证过程正确，老齐管这个叫做，但行好事莫问前途，你先把方法作对，也就问心无愧了。比如你确实无法预测，投资的未来。但是你至少该做的调研，都应该去认认真真的查看一下。该做的测算，也都尽量不要偷懒。当你穷尽了研究之后，其实过程也就逐渐正确了。你的每一笔投资，都以这种态度做出，那么虽然有些东西，确实不正确，但他也不会是常态。

第五，管理是一种行为艺术，最好的管理者很擅长与观众互动，区别就在于，你的决策影响到了别人，而别人的行为，也会反过来影响你的决策。这就是我们之前说的，带兵打仗，和当园丁和花匠的区别，你在预判对手的同时，对手也在预判着你，所以他要比面对花花草草复杂的多。我们在自己做决策的时候，一定要想想，多元化的影响，哪些人会受到影响，他们又有什么反映，这些反映，又会起到什么作用。

老齐总说一句话，叫做有人的地方就有江湖，这是笑傲江湖电影里的对白，其实我们接受的教育，都是非黑即白的，随时都能找出正确答案的，我们在学校里也习惯了这种解题思维。但是走上社会之后，很多优秀的学霸就开始迷失在职场，因为你会发现，工作之中，很多事情是没有标准答案的，更没有非黑即白的答案，都是一些模棱两可的灰色问题，甚至你在处理一个问题的时候，还会造成其他的灰色问题。这就需要我们要有高超的解决灰色问题的智慧。不光是管理者需要，我们每个人都需要，工作中需要，生活上也是需要。

这就是本书的全部内容，其实这本书写的比较绕，而且也很烧脑，很多都是一些哲学思想，在那绕来绕去，语言也很蹩脚，可能是翻译者水平的问题，他是按照一本哲学书的思路，以人文主义的视角去写的，哲学的东西，你得静下心来去慢慢体会。就像我们的道德经一样，乍一看言之无物，但仔细琢磨却又有一些深奥的道理。

我们每个人遇到的情境都完全不同，不可能有一套包打天下的方法，让你把所有的决策流程化，但是有些智慧其实我们是可以去借鉴的，比如说，这本书里提到的，在遇到一个没有标准答案的问题的时候，我们应该努力的先让自己冷静下来。

第一步，先要考虑最后的结果是什么，到底是对我们有利还是有弊，这需要我们深入思考，借助群体智慧，使用决策树这种分析工具，把 1234 几个解决方案都写下来，然后再把每个解决方案里面，可能出现的后果都列出来，而且要分别列出优点和缺点，有的时候我们的直觉，通常都是不靠谱的，我们只能想得到优点，却往往忽略了可能造成的损失，这就在投资里，老齐经常说的，所有人都在考虑，哪个投资能赚钱更多，但是在贼吃肉之前，却很少有人去考虑贼挨打的事情。这就是你的思维盲点，这个盲点可能会很致命，因为完全就是你预期之外的东西，这个预期之外，可能一下就打穿了你的心态。

第二步，要考虑考虑，我们应该怎么做，义务是什么，有的时候，灰度决策不能光用经济利益衡量，坑蒙拐骗肯定经济利益都很高，但是那肯定是不对的，也不是我们的义务所在。我们的底层逻辑，还是要帮助别人，为别人创造价值。努力地做好事，做有价值的事情，这也是灰度决策的一个重要方向。在考虑完利益之后，你就应该去考虑这个事到底对不对了。我们在投资中，管这个叫做天时的思考。

第三步，就是效用分析，别给自己找借口，你可以理解为寻找地利，你这个决策，是否符合现有的情境和要求，是否能够实现。比如我们都很有理想，希望中国科技能超越美国，但这个事，他符合天时，但是不太符合地利，我们现在的具体条件还达不到，所以你再有情怀，那么也不能在这个上面孤注一掷。比如当年我们做投资的时候，有一个半导体项目，他当时就说，这个技术落地，我们就超过美国了，成为世界芯片核心零部件的供应商，后来我们多方调研，找机构找学者，又找行业专家，最后研究下来，这个东西基本就是吹牛的。我们未来有一天，可能真的会在芯片上超过美国，但是绝不是现在。把这个维度缩小，其实也可以提供给我们很多决策的思路，比如网易最早做的易信项目，但是那时候智能手机还没普及，所以有天时，但是没地利，最后还是没搞成。

第四步，就是思考我们是谁，也就是寻找人和，当一个决策具备天时地利之后，就得想想，这个事为什么是你干，比如熟悉老齐的人知道，我们发行了基金，为什么我们可以做平衡型基金，而别人做不了，就是因为我们的不愁募资，大家都是铁杆用户。不愁募资，我也就不用去争那个业绩排名，不为了业绩排名，我才能把整个的投资做扎实，不去压极端风格。而别的管理人是做不到的，他们只能靠极致的业绩吸引投资者，但是盈亏同源，你把业绩做的那么高，投资者买进去之后，肯定就该巨亏了。所以这都是问题。

第五步，反过来想想，天时地利人和之后，最差的结果，你是否能够承担的起，以及你的决策，会给别人带来怎样的行动改变。比如还是老齐的基金，我们要做到足够稳健，长期回报年化 10-15%。回撤和波动都很低，还要每年分红 6%，本金还能抵御通胀，那么一旦大家都觉得这个东西好，大量的资金涌来，我们还能不能做到足够平稳，我们的策略容量，是否容得下 100 个亿，1000 个亿，甚至 1 万亿。这个我们也要进行测算，老齐认为 100 亿肯定没问题，1000 亿就应该很难了，到了 1000 个亿其实就基本失去择时能力了。而如果到了 1 万个亿，那么其实连选股能力都没有了。基本就只能有平衡基金的基础回报，也就是长期年化 8-10%，而不会再有超额回报。而且什么对冲策略，也就会全部失效，你想想 1 万个亿，也

就意味着 1000 亿的空单对冲，不可能会有对手盘，国家也不会允许你这么干。所以到这个级别的时候，基本就只能买入并持有，顶多做个再平衡，其他能干的事情就十分有限了。

最后一大段其实都是老齐的通俗解读，也是我的理解，这本书之后，大家也都应该学会，通过利益，天时，地利，人和，以及反馈等 5 个方面，去思考这些灰度问题，对你的决策水平，将有明显的提升。[电子书分享微信 fou fou shus]