

什么是认知

文档状态	文档编号	E0004V10
<input type="checkbox"/> 编辑中	当前版本	Ver 1.0
<input type="checkbox"/> 修改中	作者	于陈浩然
<input checked="" type="checkbox"/> 发布中	完成日期	20251204
<input type="checkbox"/> 已过期	备注	
<input type="checkbox"/> 已注销		

在游戏圈，甚至整个互联网行业，认知（Cognition）这个词已经非常的泛滥，相信大家应该听过类似于 "你连XXX的底层逻辑都不懂，我们认知根本不在一个层面上，没得聊" 或者 "你的这个方案不太行，你这认知太低了，思考的不够深"。认知这个词在某种程度上甚至已经被 "武器化" 了，很多时候被用来作为拒绝深入沟通的工具，或者掩饰沟通无能的借口。当然，很多时候认知的 "差距" 又是确实存在的。那么在工作中、沟通中，到底什么是 "认知低"？我们应该如何判断我们认知的 "高低" 呢？我们应该如何 "提高" 我们的认知呢？

最近听过一个说法叫 "黑箱仙气"，其实某方面来说 "认知低" 也可以算是我在沟通方面听过最多的一句黑箱仙气了。

黑箱仙气，指的就是那些听起来高深莫测、整天被人挂在嘴边，实则假大空的伪专业概念。它们就像是从某些人身后开口飘出的一股 "仙气"，闻得到一点味道，却看不见、摸不着，根本无法落到实处。

所以我们先来看看认知这个词的解释，Wikipedia上针对Cognition的解释是：认知是处理知识的心理过程，涉及信息的获取、转换、存储、检索和使用。

Cognitions are mental processes that deal with knowledge, involving the acquisition, transformation, storage, retrieval, and use of information.

回到定义我们会发现，认知这个词实际上压根不具有可比性【虽然元认知（即对认知的认知）、认知能力、逻辑推理能力是具有可比性的】，我们究竟该如何比较两个心理过程孰优孰劣？这是一个没有标准的东西，打个比方 A 游戏制作成本3万，净利润1万，B 游戏制作成本10万，净利润1万，然后现在问题是A和B哪个游戏更好，这怎么比嘛！

那么再回到我们最初的问题：到底什么是"认知低"？"认知低" 指的绝不是认知过程本身的高和低，那就像比较你的工具与我的工具孰优孰劣一样，比如你不应该撇去项目背景评价 Visual Studio 和 Raider 谁更好用，而是指通过认知所输出的**证据的价值、处理的有效性、结论的复杂度、视角问题的适配性，以及面对问题时的反应模式**。

1. 不过在正式开启这一段讨论前，我们要聊一聊一种常见的错误使用，比方说经常听到一些人对"认知低"的论调是：情绪压倒事实、立场大于逻辑、沟通双方处于完全不同的频道、你在提建议他在听否认。将这类人归因到"认知低"这一简单结论或许不够全面，我比较倾向于归因于三个理由：**心理防御与身份认同机制**，当一个人感到他的**信念、价值观或群体归属感**被你陈述的事实或逻辑挑战时就会触发心理防御机制，自古以来"被群体排斥"几乎等于死亡，所以维护立场，或者说维护个体与群体的一致性自古以来就比追求逻辑、追求真相更加重要。
2. 感性与理性本没有对立关系，情绪、感性都是人类进化出来的**高效决策与判断能力**，在接收信息时情绪必然比分析更快产生，并为后续的事实分析定下基础。举个例子，当你看到一只狮子的时候无论他进行了什么行为，你的第一反应一定是恐惧、产生逃离心理，而不是思考狮子抬起前腿的行为是不是想跟我交朋友。
3. **人的大脑需要节能**，依靠直觉、遵循经验、遵从大众自古以来就是最高效的生存方式，确认事实、发现偏见本身就需要大量的信息获取和分析思考。

而现代社会，威胁的性质变了，以前的威胁主要是猛兽、敌人这类即时的威胁，而现代人面临的困境（威胁）是多因多果、延迟反馈、信息复杂的，这需要改变大脑的惯性模式来应对。这也是为什么具有开放心态（Open-mindedness）的人在现代价值更高的原因，因为他们意识到并且克服了人的"本能"。

好的回到正题，我们来说，什么是"认知低"，说在最前，方向不够全面，但是每个方向上我都给出了反面例子和更正的练习：

1. 证据的价值：

证据，也就是你得出结论的过程中使用到的数据源。什么会降低证据的价值：

a. （真实性）使用的证据都是个例、传闻、未经核实的信息

例如：

- 某个竞争对手的某个功能获得了显著的商业成果
- 我不喜欢某个功能细节

更正练习：

- 某个竞争对手的某个功能获得了显著的商业成果，因为原因A、B、C，其中原因A是根本原因但不具备可复制性，B和C我们可以借鉴并运用在之后的功能设计中，……
- 因为具有A诉求的用户可能会因为理由B对这个功能中的这个细节产生方案，导致游戏体验下降，……

b. （针对性）使用与结论所解决的问题不符或无意义的证据

例如：

- 在探讨项目如何满足Steam的核心用户画像之一的"极度需求社交与认可的"男大学生的需求的时候，以"没有时间但有钱的"已经进入工作的社畜为证据

更正练习：

- 目标用户群体可能在A方向也有需求，……
- 虽然B用户群体不是主要用户群体，但是他们在A方向上与主要用户群体有着很相近的诉求，……

c. (客观性) 使用的证据都是以往的总结、对个体的偏见、个人感受

例如：

- 小X三个月前进行某项工作时的主动性较低

更正练习：

- 针对于这个方案的落地，小X与小Y对比在A、B、C三个方向上有优势，同时他在三个月前的Z项目落地过程中有主动性低、不配合的表现，……

核心特征是：证据的广度、深度不足，数据源单一且缺乏可靠性，且无法区分事实与观点。

2. 处理的有效性：

处理，指的是当你获取了一个证据后，如何对证据进行加工，实际上这一条的很多内容已经隐藏在上一条中了，比方说将某个竞争对手的某个功能获得了显著的商业成果处理为了因为原因A、B、C所以某个竞争对手的某个功能获得了显著的商业成果。那么我们来聊聊，那些事会影响处理的有效性：

a. (不处理) 压根没有对信息进行处理，直接提交

例如：

- 某个竞争对手的某个游戏获得了显著的商业成果

更正练习：

- 这个玩法中的A、B、C三个细节，精准满足了其目标玩家的D、E两个需求，并且在F、G、H、L几个方面上玩家体验极佳、并且M、N、O组成的循环保证了玩家在P情况下也有极佳的游戏体验，……

b. (不调查) 没有对信息进行足够的Develop & Research

例如：

- 要看物理服务器的位置

更正练习：

- 这个问题可能要考虑物理服务器与客户的实际位置，在距离小于A时，理论时延是B，距离在C以外时，理论时延就会超过D，这样玩家游玩过程中就会因为E，导致F，……

c. (Confirmation Bias) 指当人们选择支持自己观点的信息，忽略相反信息，或者将模棱两可的证据解释为支持自己现有态度

例如：

- 某游戏给玩家每个人发了100抽，所以那个版本用户留存100%（？我在做梦）

更正练习：

- 竞品玩家在版本初给玩家每个人发了100抽，引起了A、B、C结果，由于游戏本身D、E、F、G的原因，保证了转化率，同时又因为H、I、J保证了这个版本虽然进行了该运营行为ROI也不会因此降低，……

- d. (Correlation does not imply causation) 仅仅基于观察到的两个事件或变量之间的关联或相关性，就合理地推断出它们之间存在因果关系

例如：

- 拼刀与架势条的设计与只狼的游戏乐趣息息相关，所以架势条导致拼刀有趣

更正练习：

- 因为A、B、C原因架势条与拼刀系统产生联系，因为拼刀的D和架势条的E在F、G、H时有互相辅助提供游戏体验，所以在G环境下，拼刀、架势条与游戏乐趣有明确的因果关系。

核心特征是：将复杂问题过度简化，在分析中使用错误的逻辑，处理的过程中缺乏逻辑自洽、自省与批判性思维。

3. 结论的复杂度：

结论的复杂度并不指结论越复杂越好，而是针对于合适的情况提供合适的复杂度，最终输出的结论或方案所能覆盖的因素和解释的系统结构是否符合问题的需求。所以这里需要去评估当前问题需要我提供多详细的结论，以下是一些明显问题：

- a. (复杂度错配) 为简单问题提供复杂结论与为复杂问题提供简单结论都是复杂度错配

例如：

- 在讨论组内11点开会还是13点开会的时候（代指不重要、低重要性、出现问题修正成本极低的问题），结论是：因为A、B、C、D、E原因，但是如果F、G、H、I、J、K我们要对应的进行L、M、N、O、P、Q措施，最终我们应该进行R、S、T、U、V、W的前期准备并上报X、Y、Z、 α ，最后我觉得11点开会合适。

- 在讨论A名词与B名词的具体解释或A玩法与B玩法协作的时候（代指有一定重要性、可能会导致潜在风险、出现问题可能导致整场沟通鸡同鸭讲的问题），结论是：A

更正练习：

- 11点我有空，13点我没空

- 在我的理解里，A是 α 解释，B是 β 解释，我们对齐一下，如果不理解还可以更进一步解释。

- A玩法的优点是O、P、Q，B玩法的优点是X、Y、Z，这里这个功能需求的是 α 、 β 、 γ ，系统能够保证A1、A2、B2、B3功能的实现、如果要做A3、B1则需要额外的工期，……

- b. (假设变必然) 针对于假设、风险点的分析变成必然、已发生的问题或尝试通过证明假设不成立放弃思考对应的风险。其实这个不完全算是认知低的表现，只是对行业经验越低的人越容易忽视潜在的风险或错认假设是否有价值，所以才提出来的

例如：

- 针对假设A提出相对可能的风险点和意见时，因为A、B、C所以认为假设不成立所以指出问题无意义

更正练习：

因为实际上不完全是认知低的表现，所以也不存在什么更正练习，只是多思考一下是不是真的无意义

c. (非黑即白) 给出的结论在证明A方向不足时直接导向A方向的对立面，这里说的不是被人指责严格导出应该宽松，而是因为一系列原因导致A不好，所以要选择A的对立面。

例如：

- 有大量的用户反馈表示新内容过难，而且这种表示已经导致新内容的完成率降到17%了，环比以前的内容降低了12%，所以下个版本我们应该设计一个非常简单的内容

更正练习：

- 有大量的用户反馈表示新内容过难，主要难点集中在A、B、C机制上，直观结果是此次内容的完成率比上个内容的完成率低12%，两次难度对比后在D、E、F上有明显的难度差，以后的内容可能要避免出现G、H问题，如果一定要设计也应当在其他部分设计难度的代偿……

d. (过于简化问题) 在拿到一个具有多因素 (>3) 的问题时，错误的将之简化、忽略大量前提条件。

例如：

- 对于一个角色的持有率只有10%，给出了这个角色是男性所以卖的少的结论

更正练习：

- 经过对比这个角色的数值强度如何、外观风格如何、技能机制如何、……所以，这个角色卖的差的原因是……。（不过确实大部分二游角色持有率低最大原因就是男性角色，而且实际上一个问卷比一万次分析都有效）

e. (忽略Trade-off) 给出的结论只关注单一指标，忽略落地结论会导致的副作用、继发问题，不去考虑系统内复杂的耦合关系。

例如：

- 问题是需要提升下个内容的参与度，给出的解决方案是新内容的角色的强度翻一倍

更正练习：

- 因为现在的项目背景A，一个有效的解决方案是新内容的角色的强度翻一倍以促进玩家获取该角色，但是这会引起C、D、E、F几个问题，其中C、D是近期就会触发的，E、F是未来几次内容更新都会有的隐患，……

核心特征是：对问题本身不匹配、未识别或错误识别主要矛盾与次要矛盾、只关注长远或现在、只考虑单一层次，还有一种是给出定论，但是因为给出定论本身的前置点太多了（环境、取舍、对象、概率、变量复杂性等等）所以本次不进行讨论。

4. 视角问题的适配性：

这里指的是一个人是否能够根据问题的性质、灵活的切换思考的立场和参考，实际上这个要求非常高，绝大多数人是做不到真正的“灵活”，因为他们最常沟通或者最常处在的视角会让他们降低其他视角看问题的全面性，或是忽略了那个视角受限的信息量。但是大多数情况是视角越高越能向下兼容。以下是一些例子：

a. (视角错配) 高视角参与细节讨论或者低视角参与方向讨论都是常见的视角错配

例如：

- 在UX设计审评时，专注于讨论 "道具图标阴影透明度该调A还是B"
- 在讨论具体方案是否可行时，专注于讨论 "项目大方向是往A发展的"
- 在讨论游戏整体循环时，专注于讨论 "A系统的规则"
- 在讨论公司产品矩阵时，专注于讨论 "某一款游戏的玩法和整体循环"

更正练习：

- UX设计应该讨论的是整体结构是否符合玩家的识别习惯、各个区域功能是否统一、能否让玩家聚焦于游戏内容……，而不是讨论与UI相关的阴影度多高更好看
- 在讨论具体的方案时，应该关心的是每一个落地细节、耗时工期、可行性……，而不是讨论项目大方向
- 在讨论游戏整体循环时，应该关心循环是否逻辑自洽，各个玩法间的关系、玩法提供的玩家体验与在整个循环中的定位……，而不是详细讨论某一个系统的规则
- 在讨论公司产品矩阵时，需要讨论的是市场的现在与未来、ROI、项目的定位、与战略的适配度……，而某一个单一项目的具体玩法和循环没必要在这里明确

b. (视角单一) 只能从自己的角色、部门或既得利益出发看待问题，而不能从多个角色、部门、部门间、潜在利益者的角度看待问题。

例如：

- 从策划视角来看，这个解决方案有A、B、C的问题，可能需要D、E部门协作，……

更正练习：

- 从策划视角来看，这个解决方案有A、B、C的问题，可能需要D、E部门协作，……，从运营视角来看，这个解决方案为解决F、G问题提供的帮助，产出的资产可能为H、I、J活动提供了资源，……

- c. (缺乏同理心) 不能站在问题提出方的需求上考虑问题，当问题发展超过自己的专业领域时产生排斥或敌意

例如：

- 运营提出问题：“很多玩家投诉新手教程复杂度太高，新手教程的流失率非常高。”，策划直接反驳：“我们教程的逻辑没有问题，跟我们没有关系，不是我们的锅。”

- 投资人提出问题：“你们项目看上去核心人员的稳定性不是很好，感觉可能有问题哎。”，制作人：“不可能的，他们都是我十几年的交情了，他们不可能会跑的！相信我！”

更正练习：

- 我们调一下具体的数据来分析一下，虽然这不是运营的过错，但是运营也去收集整理一下用户反馈，然后过会我们来对一下这个问题的关键是什么，看看怎么最快情况下来做一次热更保留存。

- 首先我们跟他们也是好几个项目一直做过来的，比较能信得过，其次就算他们提出离职，因为A、B、C所以他们的可替代性还是有的，虽然可能项目会陷入D、E、F的问题，但是我们可以通过G、H、J解决这些问题。

核心特征是：不能够进行多角色、多时间尺度的思维模拟，也不能进行多角色的切换（比如执行与规划、设计与玩家），不能从不同的视角中找到共识与冲突的平衡点。

5. 面对问题时的反应模式：

这里指的是两个点，一是在遇到问题、失败、不确定性时所采取的应对模式和归因逻辑，还有处理、落地时的状态。

- a. (情绪化应对) 当面临质疑、问题、失败、风险、成功、褒奖时的处理应对模式高度情绪化，面临负面状态焦虑、内耗、传递负面情绪，面对正面状态兴奋、激动、过度分享。

问题：

- 方案落地过程中遇到不配合、质疑时认为所有人都在为难我而不去寻找解决方案

- 游戏首测留存率远超预期，策划激动的在群里刷频分享，还拉着美术程序开需求会，要立刻加新玩法

更正练习：

- 大部分的不配合基本都有原因，获取不配合背后的深层原因，而大部分的质疑都是不抱恶意的，大家的目的是合作把项目完成，在这个前提下让自己少干一点是一点，首先放平自己的心态，再去寻找解决问题的契机，任何的拒绝都不仅仅只是拒绝，也不是拒绝就没有机会了，工作又不是谈恋爱，没有啥“no means no”。

- 成功后不要被成功冲昏头脑，好好总结成功背后的经验，如果真的跟玩法紧密联系再去加新的玩法也不迟，总结成功与失败的原因绝大多数情况优于立即做些什么。

b. (单一归因) 只将问题的原因归结于内部或外部，只归结于内部而忽视客观外部环境和只归结于外部而忽略自身潜在问题都是错误的，前者失去自信后者盲目自大。

问题：

- 这次方案被否定了，一定是我自己A、B、C、D有问题
- 这次方案被否定了，一定是他们眼睛瞎了，看不到我这个方案有多牛逼

更正练习：

- 这次方案被否定了，我自己这边有A、B、C、D问题，对方可能有E、F、G、H问题，如果我要去找对方核对，我要明着问E、F，旁敲侧击的获取G、H的信息。

c. (不清晰) 传达的信息高度不清晰、不准确、过度凝练

这个实际上不是什么真正的认知问题，因为实际上交流不是一次性的，完全可以进一步进行沟通进行补充，这里比较想说的其实是黑箱仙气那块的东西，但是，建议大家都直接去看他们的视频：[阻碍学习的黑箱仙气](#)。

到这里相信大家是不是发现了一个问题，整个逻辑体系里其实最不重要的，就是知识。没有知识你的认知会低吗？不会。其实需要的知识在Do more research的过程中就获得了，剩下的其实只是对齐各方获得的知识，如果有冲突，那就说服对方使用你的知识。如果说你在跟其他人对齐知识的过程中，以“认知低”无法沟通作为借口的话，实际上不是在跟你说你真的认知低，而是在说“这个知识我没办法跟你解释”。

到此如何判断自己的认知是否高和如何提高自己的认知已经完全讲完了，认知不是玄学，而是基本功，从一次次的面对问题、解决问题中反思出来、锻炼出来的。每个人都在不断的经历跟别人沟通、让别人了解、被别人信任。