

问题：大家身边极度聪明的人是什么样子？

恭恭敬敬，老老实实。

---

这不是说“优秀品质”。

而是极度聪明的人更容易发觉面前这人不能等闲视之，其概率远大于一些自以为“我不可能那么错”的蠢蛋。

级别越低、阅历越少，越容易以为床头捉刀人不过是个保镖。

能凭一两句话，察觉那些话背后的分量和要害的，不折不扣都是聪明人。

不是小聪明——往往反而学历越“高”的，自认为很聪明的，会误判；而是真聪明——那些历经沉浮、看尽荣辱、真正话事的，知道那些话是指向什么地方。

越是后者，在说话人面前越会自然恭敬。

我也不能不佩服ta们的直觉和洞察力，能从这么轻微的点即止的话里面看见真正的意思。

这些人能坐上自己现在的位置，实实在在不是白来的。

其实到了一定的地步，人说话的分寸是非常微妙的。不懂的人会完全不懂，而且还会很容易想反想歪。

那些话可以说是有意双关留有余地的。

你有这个阅历、这个境界、这个智力、尤其是有这个德行，你才会说出对方等待的通关密语。

对方说出这么句话，一般会有十几个被预料的答案，其中每一种都会透露出你的心态、你的见识、你的洞察力以及你做人的基本原则。其中只有极少的几种，是可以得到进一步对话的资格的，否则就会被悄无声息的取消资格。

如果被取消了资格，那么在你眼里，对方会是一个你连印象都留不下、名字都记不住的人。你也不会知道你到底错过了什么。

那些极度聪明的人能听得出这些话里隐含的功力有多深，即使一时想不到怎么妥当的回答，也会本能的紧张和保守起来。

会转用敬语，用谨慎谦卑的姿态，如对大宾。

要想通过这层试探在现实中是非常难的。

---

所以，站在一个常年用这办法过滤人的老师傅的立场，奉劝你们长期养成这样一种习惯——年轻的时候，对陌生人，宁可错误的敬畏，不可以错误的傲慢。

前者得到的远比后者多。

有时候会在你自己不知道的、不经意之间改变你的整个命运。

这个到你四十多岁的时候，慢慢的会懂的。

现在无法精确的掌握尺度的时候，就无脑的执行——宁可错误的敬畏、不要错误的傲慢这种宁枉勿纵的安全策略，这是一种基本的及格水平的聪明。

---

其实跟你对话的每一个现实中的陌生人，都可能是在这样说话。

所以你们要用心去听。

别以为坐在末座、说话最少的那个肯定是小助理。

不知多少实际控制人名片上印的是“项目助理”。

每一个人都要当作耶稣来对待。

---

我来举一个实例，让你们知道这是一个什么样的具体过程，而又如何知道对方聪明的。

比如对方充满自信的阐述了一个方案，abcdefg。

我说了一句——“这个方案里如果 d 步骤出问题，你可能会非常被动，考虑到决策周期，如果 d 步骤结果不如预期，你会大概率的造成违约。还要考虑一下 xxx 因素可能导致结果并非如你设想这样可靠的可能性。”

蠢人就会大声质疑“你谁啊”“你什么资历啊”“你凭什么怀疑我”……

会激动的一五一十的再说一遍 D 步骤如何合理。

这非常平常，可以说百分之九十五的人都是这个反应。

但是我坦率告诉你们，这个反应做出来，我回去就会叫人撤资。

理由有二——

在我说这句话之前，其实我给过你察觉我的判断力、说话习惯、说话份量的机会。其实甚至还不止一个。

这类似——留下了一些你一查就知道不那么简单的东西。

你不查很难知道，但你浅浅的一查，虽然无法确切的知道水有多深，但至少会知道没那么简单。

但你这个反应显然意味着前面留给你的线索你没注意。

这就是“中人之资”的帽子已经戴牢了。

而在这个关头，你没有迟疑一下，去想想“为什么这人单独挑出 d 环节来”，去看看为什么在场其他人没有你想象的那样站在你那一边齐声呵斥，去思考一下为什么甲方团队一声不吭，任由这个人说话，而是直截了当的自认为是对方水平低，“不理解你的伟大设想”，

——你就是等而下之。

你死都不会知道你是怎么死的。

---

你要是这时候哪怕知道下意识的留三分余地“这个我们再核实一下”，那么你算尚可挽救，只是需要再提醒得明显一点（往往也会得到这种提醒）。

你要是沉默片刻，自己默算了一遍，说“的确，这里面可能有某些东西的假设过强了，至少在 xx、xx、xx 三个命题上，需要再具体实验证明一下。不知道您觉得担忧的是不是这几点？”

或者“不错，这里确实可能还有一些问题，但是考虑到工期和成本，综合来看，我估计现在推进的风险总体上可以管理。我有 ABC 三个中间阶段和 DEF 三个补救措施，盯住这个变数。您是否觉得这解决了您的疑虑？”。

你的得分会更高。

---

又或者，你拿出了更多在之前没有列出的论证，从另一个路线证明现在决策的合理性，或者指出其他的价值维度，并且保持就教的姿态。

一样得分。

或者干脆，“您是否知道什么能说明这个预期有问题的信息”，你得分至少及格。

某些人不会随便说话。说

到上文这个程度，其实根本不是“可能有问题”的意思，而是对方已经看到了确切的问题。

那个“xxx 因素”你如果去谷歌一下，或者行业界打听一下，就会知道这几个字不是随便说的。但这话能充分的试出你是不是过度自信、是不是过度软弱、已经没有勇气考虑其他的可能性。

我已经看到有人说“这样得多累啊”。

想不累，你在家打游戏不好吗。

年轻的时候这样累个十来年，你会习惯成自然，毫不费力的这样做。

尤其是你出的计划会引人咳嗽这一声的概率大为缩小。

不怕累，累半辈子。怕累，累一辈子。

你没得选。

另外，“试探”你的人其实不会像你想的那么不公平。对方也会顾忌错失良才的损失。

所以沿路是留了很多面包屑，会给你很多机会去自我怀疑的。

只有你全部都错过了，而且错过的方式非常能说明问题，对方才下结论的。

说句实话，对方团队里看得懂这些线索的人，绝不会觉得老大对你“太苛刻”。相反，ta 们普遍会觉得要是 ta 们自己，早就判你出局了。

ta 们自己都明里暗里给了你非常多的线索，有些简直相当于把答案写在你鼻子底下了。但凡有任何一个你没如此傲慢而轻易的否定，你都走不到最后这一步。

等你被最终判出局走人之后，这些人不但不会觉得惋惜，反而会忍不住吐槽——“老大你给人机会太多了”。

这才是残酷的真相。

编辑于 2023-01-09

<https://www.zhihu.com/answer/1946122691>

评论区：

Q: 我看见的是，对关键问题的敏感度以及接纳更多可能性的意愿和余力。

---

Q: 极度聪明之人自然当面 毕恭毕敬 老老实实 对谁都好 不会树敌 能忍常人所不能忍。有点点小聪明的人是最惨的

A: ta 们比一般人更知道利害，更能闻出谁需要 ta 们谨慎对待。

B: 看大佬你的文章，我开始觉得自己聪明了[衰]我需要拍拍自己的肚腩冷静一下。

---

Q: 宁可与空气斗智斗勇,也不假设别人是傻子.傲慢是生存的障碍.我到 35 岁才明白这个道理.

---

Q: 坦诚与开放，最优策略

---

Q: “你有这个阅历、这个境界、这个智力、尤其是有这个德行，你才会说出对方等待的通关密语。”古时很多圣贤高德常常不直言要害，而是选择作诗隐喻，大概也是为了只让该看到的人看到吧。

---

Q: 嗯，我倒是觉得老大当久了视角自然而然会向下看，干啥事都有人吹捧，或者说你在大部分情况下掌握资源的时候按你的规则来的人会被认为是极度聪明，包括你身边的人也都是按你的规则筛选出来的的人，所以你的极度聪明的标准是能否通过你的规则筛选。

但是从你的例子里面，我不觉得你自己也是按这个标准去要求自己的，别人以资历为理由质疑你的时候，你话里面潜台词是没眼力见，和我拼资历你还嫩了点。但是如果按你描述的性格，反应应该是为啥就这个人出来抖搂资历？其他人都没反对，是不是隐藏大佬？我得小心恭敬一点，防止有啥陷阱。可见这个聪明是你筛选别人用的，而不是你自己为人处世的准则。要是那个人是和你一样性格的大佬，他估计给你的评分也是不及格，你不是错失了一次良机吗？

A:并不会

B: 赞同你思考的思路，但有个疑惑，答主举的例子里资历高者对资历低者的态度并未傲慢，称得上是老老实实、恭恭敬敬地向资历低者阐明问题，并且留下了其他线索。并且，如果表面上资历低者其实也是高资历的人，且也以相同的方式“筛选人”，那他并不会对阐述问题的人生气，而是变成所谓两位大佬相互赏识。所以，应该不存在双标的问题。（而且人无完人，无法永不犯所谓双标的错误）但这种“识人”方式，能不能识得最聪明的人很难说（此处的最聪明的概念从智商天赋的角度考虑），倒是很可能可以识得“同道中人”，即践行同一信条的人。或许，能够识得同道中人已经非常难得了吧。欢迎指正。

A: 资历根本不重要，重要的是不要随便假定对方肯定不懂。

我不做检查核实是不会随便假定对方不懂的。

---

Q: 评论中有一些人认为这篇答案教人要谦卑地对待不同意见，可能说话人背后另有玄机，但同时答主本身又并没有谦卑地对待所有的不同意见，这很“双标”。其实这种想法是矮化了这篇答案的深意，仅仅看到了两种做法的不一样。

保持谦卑谨慎，实质上是保持一种开放的心态与追逐真相的好奇心，不要害怕自我否定。首先关注言论本身，慢慢会积累一点对于真相的洞察与直觉。当某人的言论与自己感受到的真相多有重合时，自然会对说话人高看一眼。从而得以顺藤摸瓜，了解到更多真相。关注 真相是什么，比关注 这人说的是真相吗，更为重要。

A: 一般人以为谦卑就是不能绝对肯定。

其实并非如此。

有些东西是可以合乎逻辑的绝对肯定的。那就是根植于不可证伪的基本公理的逻辑完备的体系。这一种信念是【没有错误可言】的。

---

Q: 先肯定，你这一套东西，很有用，自信的人自然不怕自省。但我给你一个或者你身居高位多年可能忽视的角度，也不知对不对。你这套东西用来律己是上乘，用来律人，现在已经过时了。作为管理者，你用这一套去律人，是十年前对待 70, 80 后的手段，他们或者会让你治得服帖，你也能从中筛选出人才。你对对现在城市有点才能的 90, 00 后用用这套？你看看他鸟不鸟你。半年你就会发现你无人可用，两年你就会发现根本养不出自己人。管理是人心，人，变了。

A: 事实几乎恰好相反

Q: 那我悟性可能就不足了。相反是什么意思？这句话太玄，听不太懂。那个听一句话就开口反驳的人 a，与凭一句话就撤资的人 b，本质上几乎没什么区别。唯一区别就在于，b 本身享有那个先发优势，b 有定义“对”的能力。抽身出来看，a 和 b 的行为，都不能决定事（客观创造的价值）本身办不办得成。我的核心观点其实只是一句话：自省到极致的人，几乎是不会要求他人自省的。自省到极致的人会发现世界的混沌和不确定性，你说的那些你以为会指向失败的东西，很可能客观而言无关紧要。反而是你在乎这种东西，是指向负面的。

A: 就是 80、90 后干得很起劲啊。

---

Q: 这个例子里面所描述的 95% 的人的反应，我在现实生活中遇到的极少。

我遇到的提案或者开会的场景中，大部分人还是有基本的职业素质的，哪怕意见有分歧，也不会过分被情绪影响，至少在面上都表现得愿意接受不同意见或者再考虑看看，很少特别傲慢的直接反驳，特别是就具体方案进行探讨的时候。

不过，我因为工作原因接触过很多初出社会的年轻人，有很多表现傲慢，过分自信的，这是阅历不够带来的自我认知和社会现实的差异。

A: 怎么说呢，礼仪上的确是这样，但是其实很多礼仪上看起来没问题的反应，内心深处并没有什么不同。

其实差不多要到三四十岁，人才会学会正确靠谱的对待这种提醒，达到“响鼓不用重锤”“闻弦歌而知雅意”。

那其实是跟头栽足了，开始分辨出自己傲慢的迹象了。

---

Q: 认同,见得多了,反思一下，还是有很多次因为自我太突出，被别人不教而诛，错失机会。不过，这也算一种收获，吃一堑长一智，不吃这个亏怎么能知道呢，毕竟什么程度就适合什么路，超过自己认知的机会，得到了也驾驭不了，也不算错失吧。

---

Q: 撒面包屑的那个才是最累的[捂嘴]但不可否认的是虽然有些人不聪明，但他就是运气好，能赶上时代的潮流，后背有大靠山，所以他不需要有一个一个去捡别人面包屑的时候，更多时候他就是任性，被深深溺爱的成年人[捂嘴]

A: 撒面包屑并不累。

其实那些迹象是无需成本、天然存在的。反而是要想办法低调、隐蔽起来。

---

Q: 哈哈哈哈哈，当我闻道而笑之，我是下人之姿，生平最讨厌故弄玄虚的，我的生活中，就没有大佬做角落配项目助理名字的情况，助理就是助理，通过这种方式去考察一个人的大佬，也太无能，都是大佬了，我这种级别的下人之资，还不是一眼看穿，用得着为我社局？给我脸了是不？

A: 说过了，你已经被拿下名单很多次，你自己不知道罢了。

你根本没机会通过知道自己遇到过这情况来判断自己有没有遇到过这情况。

B: 这个可以通过我朋友的经历来举例一下，他去应征一家新酒店的前台，因为表现的不错。当天临时负责招聘的是一位女性，当场拍板决定了就是他了。而在之后很短的时间里，他就从前台，先是领班，又提了经理。原因是，当天招聘他的哪位女性，居然是老板娘！而他确实在工作能力上比较给力，虽然应征的是前台，但老板一开始就没光把他当前台用，而是很多工作都放在他身上。而原先的经理，可能工作能力上有点问题，被老板给开了。他的老板就提他先代理一下，之后他又很快获得了转正。他这段经历，我印象太深了，因为公司离得近，所以我经常去找他吃饭。吃一次饭，他升一次职的既视感。这真可以写进小说了

---

Q: 文中所说的观察力，更像是有过多次经历从而产生的经验，像是吃过亏然后变得谨慎，或者说稳重。我更倾向将极度聪明用于如下情况，将基础学科推进一大步，带领众人脱离绝境。在沟通交流中玩躲在暗处这一套，正犹如阴暗小人，从谋求共同利益的开头便开始了算计，让人唾弃！这种要是平等合作关系就不用想着继续合作了，鬼知道下次他在哪里等着阴你。（观察力还是值得学习的）又或者是该团队背景身处垄断资源地位，那人们恨不得将舌头伸进心房里面舔，无论是大小官，那都是官，只会重看，而不是轻蔑。文中的设限情况太过理想化。在这么一个设限的高台得出的结论显然是有问题的。-若是因为如此就对所有人都要敬畏，那么你永远无法和他们平等交流，按李云龙说的就是永远尿不到一个壶里去。将自己变为拍马屁之王，让所有人都尽可能如沐春风，那是不适用于聪明的，因为他所理解的利己更像是被聪明误，因为这种极端情况就犹如车祸率对各位的影响。各位可不要真活成受气包了。普通人有效的运用棱角反而不会被轻易欺负。john 这次的回答就带着对人的驯化。重新定义聪明，然后把不这样做的人给排除在外。就像是位被宠坏了飘上天的小女生，重新定义对我好的方式，然后不这么做就是不对我好。聪明人就应该知道这种逻辑让人难以接受（反向运用）

A: 驯化了干什么用？

Q: 我认为无意识的。不过，确实会达到那样的效果，尤其你公信力还不低，有人拿来当信条的几率不能说是0。鉴于此，有必要让他们看一下其他论点。

A: 其他论点不是就在隔壁么？

谁都有权利定义什么叫对我好。

否则我可以踹人一脚说这是对ta好。不按自己的定义，难道按别人的定义？

---

Q: 如果只论说话，我觉得大明王朝的海瑞和胡宗宪值得咀嚼。恭恭敬敬，是于人于己都保持庄重，老老实实，是了无私念一心为公的坦然。至于您举的例子，非常典型地说了各类人的反应，我代入了一下，如果是我，该怎么接。

1. 不管你是谁，你提出了质疑，我首先应当感谢。不是所有人都会给质疑，还给的如此清晰。尤其是你是投资方的情况下，这种发言让我觉得投资方态度端正坦诚。

2. 你提了一个好问题。我做的决定只能保证大多数情况合理，不可能完美，如果你有发现问题，既是帮这件事填补了一些 corner case 或者不同的视角，也是帮助我完善了我的思维体系。毕竟，随着人年纪的增长，犯得错也越来越少了，好不容易能有一个错被一针见血指出来，实在是欢喜不尽的事。

3. 我会进一步考察你的视角，对你的观点做进一步的询问，了解各方面你的担忧。既是对你情绪上的倾听和安抚，也是对你方利益的尊重。

4. 讨论如何能不能解决你的担忧。一个是提供你未知的信息，第二个是提供你我们考虑的因素，如您所说，综合考量之下，有些因素是可能牺牲 or 控制 or 管理的。看看能否获得你的理解，这背后我们真正要争取的是什麼，可以放弃的是什麼。

5. 以上几点我不讨论谁对谁错，但不影响双方信任的增加和关系的推进。

6. 如果聊的投缘，我会进一步展示我对这件事的整体认知，进一步鼓励对方展示他的认知和担忧。再聊聊双方的过往经历，这次对话应该就比较完整了。如果有人第一反应就是否认你所说的内容，或者觉得你是谁在这胡乱扣帽子，很可能是你们之前没有经过通过气。他不明白你们这群人的来历，或者他在一个重要的场合，不容许有人砸场子。

---

Q: 小白发问：为什么总是要撒面包屑呢，直接沟通清楚快速高效不好吗

A: 沟通是成本和风险非常大的投资。当然要先做投资测试。

--

Q: 想问一下答主，我年轻的时候对他人“错误地恭敬”，导致在很多集体环境里被别人尤其是同龄人冒犯，在亲戚关系里被长辈指点江山。种种不快加起来让我抑郁了，花了很久才走出来。这会走了另一个极端，对谁都“先来点不客气再说”，别人让我不舒服了直接开怼，别人都说我说话办事像个小太妹。但是以前明里暗里打压我，阴阳怪气的同龄人长辈都消失了，这个社会真的看人下菜碟。我自己也知道这有点矫枉过正，尤其当发现误会了别人之后会良心不安。可是实在不想回到以前的软柿子状态了，请问怎样才能在这倨傲与谦卑之间找到平衡呢？

A: 看完我全部的答案

---

Q: 谢谢赐教。40岁才看懂这些。希望还不太晚

A: 把我的答案都看完。对子女有大好处。

---

Q: 作者讲的更多还是不礼貌的副作用，至于任职，还是觉得这是对能力和品性的一种筛选，如果没有通过筛选，就说明不合适，让合适的人做合适的事最好。

A: 其实讲的不是礼貌，而是一种保守、谨慎、谦卑。

---

Q: 如果是一般的路演，真没人跳出来喊“你谁啊”“你什么资历啊”“你凭什么怀疑我”什么的，大家都是持有身份证的人，咋滴也能把话撸圆了说

A: 怎么说呢，到了这个层面，不会是这个说法，而会是一些非常微妙的、自以为聪明得体的“软钉子”。

软钉子的结果是一样的。

---

更新于 2023/11/5