



下载APP



## 49 | 往来无白丁：如何判断一个人的思考质量？

2022-06-28 郭东白

《郭东白的架构课》

课程介绍 &gt;



讲述：郭东白

时长 18:53 大小 17.30M



你好，我是郭东白。

上节课我们提到了要和有优秀思考力的人碰撞，从而提升自己的思考质量。那么怎么识别一个人的思考质量呢？在认识了优秀的人后，怎么才能跟他建立长期的信任关系呢？

这节课我们就来讨论这两个问题。

领资料

### 如何判断一个人的思考质量？



判断一个人的思考力非常难，尤其是在有限的时间内。这种情况在面试中经常出现，我们需要在几十分钟的交流过程中对一个人的思考力做出评价。对于这个问题，我简单分享一



下载APP



在这个问答的过程中，对方往往会先给出一个案例。这个时候，你紧接着就可以追问案例中的细节，然后引出更多的决策和更多的细节。这个问答和探索的过程，最后会让你对一个人的思考力形成判断。这就是当下非常流行的场景式（STAR）面试方法，你可能也听说过。

对于思考力的判断，我们需要从以下五个方面来考虑。

## 第一，案例的真实性。

很多时候，面试候选人可能会夸大自己的贡献，甚至给出一个凭空捏造的案例。那么你要做的第一件事就是判断案例的真实性。

我在大厂的面试中曾多次发现，候选人给出了一个虚假的案例。怎么发现的呢？就是不能将预期结果和实现方式之间的逻辑细节讲清楚。尤其是问到该怎么处理一些特殊场景时，很明显就会发现有些人开始现场发明创造了。

一般来说，每个人最有价值的决策，会跟他的岗位、经历密切相关，具有一些特殊性。如果深入这些逻辑细节，肯定会有很多相关的支持证据不为外人所知，而且思考得也会非常完善。

## 第二，洞察的价值。

人人都会思考，但是思考者提供了什么样的洞察呢？是否有价值呢？总的来说，洞察的价值可以用**有效时间**和**资本回报**来度量：

所谓有效时间，就是这个洞察的有效的时间范围。

资本回报，则是这个洞察能为企业创造的价值。

我在模块一的加餐中分享过关于速卖通的技术战略，就是从这两个维度上分别对我们的洞察做了详细描述，你可以回顾一下。





下载APP



有时候候选人提供了一个非常深刻的洞察，你可能很钦佩，但是这个思考者的贡献度有多大呢？这个洞察来自他自己还是身边的同事呢？

**这个归因过程非常重要。**一家公司如果有非常高质量的洞察，最终肯定会广为传播，被行业内所知晓的。

这时候就要认真查验思考的起点了。这个洞察从哪里来？一个极端稀缺的洞察，往往有一个非常极端的前提条件，就是他能拿到别人拿不到的数据和知识。这个过程特别像武侠小说里那种跌落山崖的故事。也就是说，如果一个高质量的洞察背后缺乏配套的周边，那么这个人可能只是听说并复述了别人的洞察。

我在模块一的加餐里分享了关于速卖通的技术战略，就是我们观察到了一些稀缺的用户行为数据，才让我们坚定了技术战略转型的决心。我手里拿着这些数据，并解释了这些数据的分析方法，那么我的洞察就是可以溯源的，这样才能证明我的洞察的真实性。

#### 第四，思考的难度

思考的难度是指这个思考究竟难在哪里。比如这个人思考的内容是否具有独特性？思考路径是否很少？收集到的证据是否有说服力？

有一点特别要注意：**判断一个人的思考难度，必须以他当时所能接触的信息为基础。**比如我的团队是在 2015 年推行的 Docker，当时国内还没有流行，大多数人都没意识到 Docker 的真正价值。

那时候，去尝试一个尚未在国内有任何成功案例的基础设施，就需要非常缜密的思考。但两年之后，国内 Docker 化做得如火如荼，成功案例比比皆是，思考的难度几乎就没有了。

领资料

#### 第五，可重复性。



在判断完思考的难度后，我们还需要进一步去想想：这种质量的思考是对方有能力重复的吗？还是就是一个傻孩子捡了一个宝？



下载APP



个人的高质量思考来自对数据的执着、思考深度的探索、见识的广博，那么这种可重复性就非常有价值。

这些问题，不论是真实性、洞察的质量、贡献度和难度，其实都是你的主观判断。主观的判断很可能也只是片面的判断。在这种情况下，一个比较好追问的问题可以是：“你怎么评判你的思考质量、贡献度和思考难度呢？”

关于真实性，追问太多，有时候会给留下对方非常差的印象。比较好的办法就是向对方询问客观的第三方资料和背景，然后通过第三方来验证案例的真伪。

说句题外话。有些人很喜欢出一些脑筋急转弯来判断一个人的思考力，其实这不是一个可靠的方式。因为多数人都没有创造高质量题目的能力，所知道的题目多数来自题库，而题库又被各类应试网站大量解析。

所以能回答这类问题的人，不一定有高的思考力，充其量只是有比较好的记忆力而已。而且脑筋急转弯不是在工作中经常碰到的问题，哪怕找到了能解这类题目的旷世奇才，他也不一定能在日常思考中贡献出卓越的洞察。

好了，我们言归正传。与思考力相关的面试问题，我一般都问得比较普通，有时候我甚至会请 HR 提前通知给候选人，比如说：

1. 你做过的最重要的决策是什么？
2. 你是怎么思考我们这个行业的特殊性的？你认为自己能为行业带来的价值是什么？
3. 你之前做过的最大的技术创新是什么？

其实问题本身不重要，重要的是我们根据候选人的答案，在第二层、第三层和第四层上继续探索。这个探索过程，我认为更能判断一个候选人的思考力，尤其是在鉴别真实性、可重复性和贡献度上。当然，这个探索过程同时也显示了你这个面试官的思考实力和理解能力。



在一个场景中，这种通过对某个案例价值的衡量、逻辑细节的探索、思考质量的分析，以及通过这些案例形成对这个人贡献度、思考深度和可重复性的衡量过程，就是你识别一个



下载APP



## 如何判断一个尚未验证的思考的质量

通过前面的学习，我们知道了判断一个人的思考力，需要从某个案例的价值和质量出发。其实这两个维度，都需要进行某种形式的质量判断，那么如何才能迅速形成这种判断呢？

前面提到了，洞察的价值可以从这个洞察的持久性和商业价值两个方面来度量。当然，商业价值这个属性判断，可能对于一些科学或者设计领域的洞察来说并不适用（比如数学、物理学、哲学和计算机软件架构领域的设计模式、系统架构等）。

但是量化这种洞察的研究工作，其实很多人都在做，最好的例子就是论文索引。比如说 Science Citation Index，就是对一篇文章的科学影响力的量化，这种量化简单概括起来就是对影响范围的量化，以及对影响对象的权重测算。

这种简单的量化模型，就可以作为我们判断一个洞察的价值的方法。你可以从一个洞察能影响到的人数和这些被影响的人的重要性出发（比如说一个人在企业内的层级），来判断这个人的思考价值。

如果是尚未在实践中验证的问题，该怎么判断这个人的思考质量呢？我认为有三点：

1. 逼近本质。哪个思考的结论更接近问题的本质，哪个思考的价值就越大。
2. 假设简单。哪个思考结论的前提假设少，哪个思考的价值就越大。
3. 场景契合。哪个思考背后的模型和场景契合度高，哪个思考的价值就越大。

关于第一点这个论断，我们在模块一人性洞察这节课里举了拼多多的案例，你可以回想一下，这里就不重复了。

关于第二点的论断，我来举一个例子。我们经常看到公司里在做商业模式的变换，一般来说，一个商业模式越简单，价值就越大。比如电商平台的 B2C 模式，意思是一个电商平台商有很多严肃经营的商家，也就是我们常说的大 B。这些人自己拿货在平台商做售卖，平台帮助这些商家获取流量，服务好客户。







下载APP



商品的代销，他们直接服务于平台的用户 C。

听起来这个模式一下子就解决了之前的供给问题。分销商没什么风险，所有的钱都是增量，似乎是个只赚不赔的事情。而制造商呢，本来就没办法完全渗透一个市场，现在不仅有人帮他们做经营，甚至还会出一些营销费用。好像也是个只赚不赔的事情。除此之外，平台用户的需求也能得到满足。看起来，这是个 Win-Win-Win 的三赢局面。

但现实往往很骨感。真实的情况是，分销商代理一个新的制造商的商品，也不知道什么东西好卖，真实的市场有多大，最后要么卖断货，要么有大量积压。教育用户的成本也很高，平台和经销商都不愿意出。如果某个市场和客群本来就不是生产商的重点，生产商自己也不愿意大量投入，那么这个模式其实很难启动。也就是说，这个思考引入了新的错误假设。

这种靠增加系统角色和功能来解决问题的思考误区，在软件架构设计上很常见。你肯定听说过这个讽刺：“软件架构中没有通过增加一层抽象解决不了的问题。如果有，那就是增加两层。”

关于第三个论断，我也举个案例。

一次，我和团队做风控体系的季度复盘。团队同学坚信风控设计的完美性和合理性，可以解决本季度内发现的一切问题。我最后总结了一句话：“除非能用黑产的方式来建模，否则方法和结论肯定是错的。”

原因很简单，团队同学的思考对用户建模是不合理的，是基于业务团队遵纪守法的普通用户模型。而贼的目标和行为完全不同于普通用户，因此我们必须采用完全不同于业务的用户和行为模型，才能有效地发现风控漏洞。

领资料

## 千里马常有，而伯乐不常有

你可能会说了，你是个 CTO，每天见到那么多人，有的是聪明人和你交谈来往。我是线员工，去哪里找这么多有思考力的人来交流呢？





下载APP



深专家差。每个人的视角不同，都能在自己的观察中得出高质量的思考。**区别不在于思考的问题本身，而在于对这个问题洞察的质量。**

一个毕业生接触到的信息有限，工作经历也短。但是他比我这个 CTO 拿到的数据更细节、更早、更原始。他没有经历过我的失败，就不会过度关注风险。他没有我这么长的从业经历，也就不会受那些已经衰败的技术的影响。他在学校里学习了我没有接触过的理论、学者和新思潮，那么他就有机会带来更前沿的创新。

所以我经常能从毕业生那里听到非常高质量的思考。我相信你也一样，会接触到很多比你层级低或者比你层级高的人。你肯定相信：层级低不等于思考力低，层级高也不等于思考力高。多数时候，我们身边不是没有优秀的思考者，而是我们没有足够的辨识能力。正所谓：“其真无马乎，其真不知马也。”

另外我也分享我的一个观察：**一个有深度思考洞察的人，经常是偏执的。**他往往会形成相对完整且自洽的认知体系，得出的结论可能听起来非常武断。但是任何一个武断结论的背后，如果你深挖他的逻辑，就会发现背后有一套完整的逻辑推理。有时候这个逻辑起点或假设不一定正确，但是他的逻辑推理质量非常高，因此也是值得学习的。

这样偏执的人在公司里可能是不太讨人喜欢的，面试时也很有可能让面试官不太舒服，日常交流的过程也是。所以很多人哪怕见到有思考力的人，往往都是躲得远远的。

也就是说，一个优秀的大脑也需要伯乐的识别。作为伯乐，你要能够容忍这些人的偏执。说得抽象一点儿：**你要能跨越一个人的性格缺陷，去欣赏他的逻辑之美。**

## 和有思考力的人建立信任关系

如果你能判断一个人的思考力，也能在单问题上判断思考质量，也善于发现并愿意和高质量思考的人相处。那么，应该怎么和他相处，才能获得长期的信任呢？

有两种态度，一种是理想主义，是君子之交淡如水的态度。另一种是实用主义，是小人交甘若醴的态度。那么我们应该选择哪一种态度呢？





下载APP



第二种态度则是一种基于现实问题的互助的关系，现实的目的性很强。你们会在这种场景下形成思考合作，用不同的思考方式来解决同一个问题。

我的个人经验是，前一种伙伴很难在公司内部找到。这种高频次的深度交流本身就是比较困难的，而对于我们工业界来说就更难了，我身边也没有发现类似的伙伴。说句题外话，这种交流场景常见于大学和研究所，往往是两个教授有共同的背景，或者对某个问题有着长期的研究兴趣。

在互联网企业里，我认为基于实用主义的态度更容易找到这种思维伴侣。以解决实际问题为导向，形成思考合作，最终指导决策，各自获得收益。

这种合作方式还有个好处，就是最终会形成一个从思考到实现的反馈闭环，可以让思考者从实践中发现思考的漏洞，从而进一步提升认知。

这个思考合作，有点儿像我们之前分享过的架构复盘的过程。我们需要不断地问正确的问题，让这些正确的问题滋养一个优秀的思考者。这个过程，会让对方觉得每次交流都是在提升思考的质量。换句话说，在他的眼里，你们就是“往来无白丁”。

如果你们的交流能到了这个境界，我相信你们的信任关系肯定会逐渐提升。

## 小结

这节课我们讲了如何判断一个人的思考力，如何跟一个有优秀思考力的人长期合作、相处。不过我觉得这些都还在“术”的层面。所以在总结部分，我想讲一个“道”的层面的理念：**保持合作的心态**，是交到更多高质量思考的人的前提。

有的思考合作可能会不太愉快。合作的一方觉得自己的想法被盗取了，或者没有得到合理的回报。我的态度是：想法很贱（Ideas are dime a dozen），不值得隐藏。没有必要把自己的想法当个宝贝似的去保护。



就比如我写这个专栏，其实背后也有同样的思考。我把自己的想法分享出来，不是说我这个CTO就没有价值了，我的招数就没用了。反过来，我认为把自己的想法分享出来，如果





下载APP



毕竟一个人实现想法的带宽有限，你的存在，能让我们的想法触达更多的场景，这就足够了。至于说能不能形成回报，我认为当你在实践中尝试的那一瞬间，我就得到了回报。

笛卡尔说“我思故我在（I think, therefore I am）”。我觉得我们可以更进一步，“我思已在，故我在（My thought is materialized, therefore I am）”。所以我要感谢你，感谢你学习和实践这门课。

## 思考题

三个作业，任选一道：

1. 你有没有自己的判断一个思考力的方法？如果有，建议描述一下你的成功案例。
2. 判断一个人的思考力，其实也包括识别伪装者的能力。我之前被称为面试杀手，原因就是我很擅长识别那些拿别人的思考来充数的候选人。你有没有比较好的鉴别思考废品的办法呢？可以分享出来。
3. 有时候跟一个有好的思考力的人相处是很难的。你有没有失败或成功的经验可以分享一下？

欢迎把你的思考分享在留言区，咱们下节课再见！

分享给需要的人，Ta购买本课程，你将得 20 元

 生成海报并分享



 赞 1

 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律



上一篇 48 | 架构活动中的思维模式（下）：实用主义和反思思维



下载APP



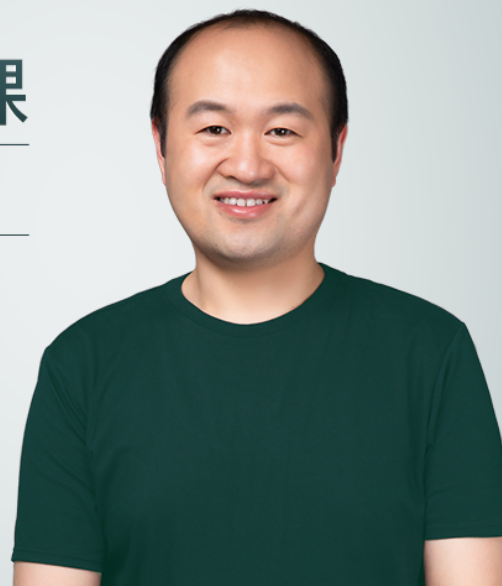
# Kubernetes 入门实战课

实战 + 视频，0 基础快速上手 K8s

罗剑锋

Kong 高级工程师

Nginx/OpenResty 开源项目贡献者



新版升级：点击「👤 请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

## 精选留言 (5)

💬 写留言



spark

2022-06-28

郭老师，take away~~~格局和见识需要加入一个圈子，才能提高，这是一个大的门槛，例如，瓦特也是英国皇家学会会员~~~

这篇戳中了我的硬伤，我没有对其他人的思考力做任何假设，逼得我独自想办法思考了10年~~~

首先需要场景和提出问题，例如，如何教会一个小孩精通东方文化~~~...

展开 ▾

作者回复：哈哈，你的回复很有趣啊

领资料



👍 2



罗均

2022-06-29

老师的这节课很有意思 😊

思考第一道题，学生自己没有什么判断思考力的方法，不过学生比较信奉稻盛和夫先生所



下载APP



展开 ▾

作者回复：看到高处了！

非常赞！

**沈子砚**

2022-06-29

我总是会学习自己关注和喜欢的知识，有些知识我不知道，但是学完后发现是自己的菜，多跟不同领域的人交流，关注行业佼佼者的实践和方法论分享，可以拓宽自己的视野，丰富知识维度，知识太多了，找到自己当下最需要的是最高效的学习法，这应该就是东白老师讲的实用主义，也是我自己实践出的打破信息茧房的方法。多维的知识可以更好的理解本质，提升自己的思考力。

展开 ▾

作者回复：是的，其实你讲的喜欢，也就是能够欣赏知识，是个很了不起的能力。我观察我身边的很多人都是因为需要而学习，而不是因为喜欢而学习。

**Geek\_fd0943**

2022-06-28

前面几条有点像是Elon Musks 所使用的招聘技巧。

其实相关主题万维钢以前也调研过。思考质量这个不好说，因为看起来和知识、经验领域有关。但是是不是更靠谱，是不是能更快更具适应性。这个主要还是看一个人的折腾精神。爱折腾的人要比不爱折腾的人有高得多的探索质量。看一个人是否不使用系统自带浏览器，是否折腾多种操作系统等就可以相当准确地评估工作潜力

展开 ▾

领资料

作者回复：我还没看过 Elon Musks 的招聘技巧，不过想想挺合理的，大家都想解决未知领域的新问题。

谢谢推荐万维钢的调研，具体是哪本书呢？我也找来看一下。



共 2 条评论 &gt;





深入问某几个细节精髓的小设计，一般就能识破伪装的。

作者回复: 赞！

