**直觉判断力是综合能力**

楼宇烈：“人要为感觉和直觉而活。当今大数据把一个活泼泼的全人割裂了。西方智慧强调逻辑推理，中国智慧强调感觉和直觉。感觉和直觉死了，全人就被支离破碎了”。

任正非：国外大公司要想占领未来战略制高点，要到中国来建立研发中心，因为中国有”现场有神灵“的场域，中国有直觉判断力的土壤。

企业家的判断力是听出来的，是磨砺出来的！是千劫万难洗练出来的！

有些企业家的判断力常常令我们惊诧。他们总是能在别人还不知道北的时候， 就能判断出方向。我们习惯于称他们是天才。实际上，每个人都可能有机会成为那样的天才。关键是你有没有这样的意图和方法。

**别丢失了整体真实的直觉判断力**

这是个盛大的晚会上。有一个哲学教授带着两个学生参加晚会。“嘭”！一声巨响把大家震住了。原来是教授身边的一个暖水瓶爆了。大家诧异地望向教授。他一脸歉疚地说：“女士们、先生们，非常抱歉，我一不小心闯了祸，坏了你们的兴致，我表示深深的歉意。”一个深鞠躬，众人又恢复了先前的欢乐气氛。

事后学生对教授说；“我明明看到水瓶是自己爆的，为什么您要承认是自己弄倒的？”教授回答说：“不承担我将失去声誉。没有一个人会相信这不是我碰的，因为这个水瓶距离我最近。水瓶怎么可能自己爆呢？”

设想另外一个场景：一声巨响，暖水瓶爆炸。众人转头齐齐看向教授。教授更是大惊，全场诧异的眼光让他心乱。教授赶紧说：“怎么回事？吓了我一跳！这与我无关！”大家交头接耳，议论起来：发生了什么事？那个爆炸声到底是什么？怎么还把教授给吓着了？这个地方不安全？教授较真，没有人会说教授有错，但教授却把整个聚会给搞拧了。看上去教授是抓住了局部的真实，可是却无意中破坏了整体的和谐。

可是当教授彬彬有礼地道歉说，“一不小心闯了大祸”，大家就会轻松释然。没有人在乎是谁把暖水瓶碰翻，大家只在乎晚会的温馨和谐。教授抓住了这个场合的整体意向。即便情绪、心境乐意接受局部真实，但是整体观念还是让教授从局部真实上升到了整体真实。

教授给我们上了一堂哲学课：局部真实与整体真实。当你执着于局部真实时，没有人会谴责你，但是你却丢失了整体真实。这就是直觉判断力。

**张瑞敏的直觉判断力**

前些年去海尔考察，与张瑞敏交谈之余，跟主管国内外经营的周云杰一起聊天。恰恰也聊到直觉判断力这个主题。

周云杰说，他特别佩服张瑞敏首席执行官，总是能见微知著。他说，同样一件事，我们要从几十条渠道收集上信息来，才能形成判断。而张首席常常是从一个不起眼的细节，就能够形成一个准确的整体判断。比如前段时间张首席去视察北京自主经济体运行。出来后很快就给我打电话问，北京自主经济体有什么问题没有？我回答，没有呀，挺好的。张首席紧接着又问：当真没有问题？张首席这么一问，我就知道肯定他发现了问题，而且该问题还有全局性。于是赶快搜索我脑中收集到的信息补充说，对了，近期几个地方分公司都反应考核上还有些问题。张首席听到这里，就把电话放下了。我知道了问题，解决问题就应该是我的事了。

他说，过了一会儿，我就给北京打电话问，刚才首席视察时出了什么情况？原来，张首席在视察时问一个员工，你上个月卖了多少台？那个员工回答说，卖了，卖了……卖了120台。这个员工本来该脱口而出的数据，回答时就这么一支吾，张首席就判断考核指标还没有落实。而我所以有这个判断，是因为全国20多条渠道给我反馈了一些信息，我正在琢磨呢。我们首席不知道这些信息，依然做出了判断。

许多企业家也都有这样的品质。通常企业高管和员工都特别佩服老板的判断力。我试着把我的观点，跟周云杰分享。我说，两个人对话时，如果我一听您说的特别对我心思，我就急急忙忙打断您，说出我内心对同样事情的看法，而忘了您的话还没说完。或者，我自以为知道您要说的事了，心不在焉。这些都影响了我了解事实。您前边说的，只是一个铺垫，真正想说的话其实在后边。当您听我说跑了题的时候，也就无兴致再提旧话。而我因此也就失去了许多真实的信息。倾听是一件很难的事。张瑞敏首席我接触过，他总会静静地看着你听你说，而不会打断你。事实就在你的原原本本叙述中涌出来。

张首席直觉判断力强的第二点，是注重保持心静，进入对方的内心，能够听出你的情感及其缘由。一般两人对话，嘴上说的不一定就是心里想的。我们一般就凭嘴上说的来判断事情，而张首席则能从你嘴上说的，看到你心里想的，能够恰当地区分开嘴上说的和心里想的之不同，把握住对方的真实想法。同时，还可以洞悉在你叙述的事实中，有多少情感的因素插入其中。能够从对话人嘴上所说，推断出他心里想的不一样的东西，已经是很了不起了，我们常常做不到这一点。

张首席直觉判断力还有很厉害的第三点。说话人，嘴上说的和心里想的，都是显意识所表达的。而一个人潜意识所要表达的东西，跟显意识所要表达的又不一样。甚至，对话者都不知道自己的真实意图是什么。而张首席这样的人，会很自然地从你坐在那里或站在那里所形成的气场中，判断你的真实意图。有时候你自己都没有意识到的东西，却通过眼神、身姿表露了出来。

张瑞敏首席一是能静静地听你说，二是能够甄别你嘴上说的和心里想的之不同，三是又能抓住那些你自己都还没有想到的意图，所以他能够从很小的细节中，得出整体的判断。

**不惩罚坏人就是激励员工成为坏人！**

据传说，90年代初，海尔一个备受信赖的高管私自贪污3000多万元移民澳大利亚了。当时，还没有国际刑警追逃机制，怎么办？

张瑞敏当机立断给警方100万元活动经费，恳请追回贪污犯。他坚信，不惩罚坏人，就是激励好人成为坏人。最后，这个人被追来了，赃款全退，被判19年，海尔人上下都知道，有些天条是不能触犯的。否则，就没有可以躲避的天堂。

而另外一家很大的金丝楠木企业，上好的金丝楠木家具让人垂涎欲滴。一个老板的跟班后来成了一个工厂的总经理。在这个工厂的旁边有一家红木家具卖场。他隔三差五地倒腾一件家具在那里卖了，钱放进个人腰包。久而久之，贪污了2000多万元。东窗事发，这个人被送进了监狱。这个人的夫人就跑到老板那里哭爹喊娘，最后把老板哭软了心。就一起跟她做假账，把2000万元做成了60、70万元，并且家属已经还上。结果后来这个人逃脱了牢狱之灾。但是出来后，却不念及老板的慈悲，私下里公开里都鼓动老员工不拿白不拿。结果几年下来，老板看到的都是假账，公司实际上已经被掏空了。可惜一家公司就这样走向了破产。

同样的案例，两种处理方法，结果全然不同。妇人之仁，不仅仅害了公司，还把许多良善的人，送上了坏人的轨道。哪一种人是真正的慈悲？

**企业家的天然秉赋**

记得任正非2013年5月14日跟我交流时，当我说起稻盛和夫救日航，主要是凭借“现场有神灵”的信念，激发每一个员工向当下现场要力量的时候，任正非说：

“未来是虚拟社会时代，虚拟时代中国的玄学、哲学是有极大的价值的。 西方要在中国大规模搞研发机构，才能在未来占领制高点。因为西方的思维方式比较机械，主要受形而上学的影响；未来的虚拟世界，中国的玄学应该是有作用的。中国不一定是无为的，也是有为的。有为怎么走我们不知道，整个来说是会出现更多的叛逆，对优秀分子的怪异会有更多的宽容。优秀分子就是优点很突出，缺点也很突出。一旦吐口水的时候，优点也不太好发挥了。乔布斯为什么在中国不能出现呢，因为中国缺少宽容”。

任正非提到了一个要点：国外大公司要想占领未来战略制高点，要到中国来建立研发中心，因为中国有'现场有神灵'的场域，中国人的直觉判断力，明显超越西方，这是一个重要的核心竞争力。

企业家所以与职业经理人不同，有超乎寻常的判断力，是他们日复一日磨练出来的。从创业以来，他们就是在还没有充分信息时拍板下一个个决策。一旦拍板下来，他们就硬着头皮往前拱。旁观者只是看到他们在头拱地干活，却没有看到，他们在头拱地干活的同时，不断在比对着自己的决策，在调整自己的决策。

他们每时每刻都在怀疑，走另外一条路会不会更好？有个什么样的人帮我会更好？当初不出手是不是会更好？等等。任何一点不起眼的小事，他们都会与自己的拍板相比对，时刻都在检验着会不会有更好的决策，时刻更改着他们的判断。

他们知道不可能有千真万确的判断。好的判断都是与时俱进不断调整出来的。 每一念、每一感触、每一感觉、每一欲望、每一喜爱和每一憎恶，都各是一个“我”。无论如何，这些个“我”彼此既不相关联，又不处于同等的地位。其中每一个“我”均随着外界情况和印象的变化而改变。一天成百上千回的这么对比，使他们砥砺出一种特殊的敏锐，磨练出一种超乎寻常的觉醒意识。在这种警醒的自我意识中，一个不起眼的细节，他们也会形成一个总体判断。他们判断快，判断力强，就是这么一天反复个千百回磨练出来的。这种有意识的训练，是一般人所不具备的。

企业家看上去很有霸气，实际上他们最知道自己的胆量和饭量。一种根深蒂固的谦卑，使他们不敢轻易变更方向和目标。即便在许多不利情况下，他们也不会轻易丢下自己赔钱的买卖，更不会轻易去从事别人挣钱的生意。他们知道，世界大着呢，看别人轻松，你去干不一定轻松。正是这样一种体验，使得他们逃脱了企业经营的一个最大误区：选择了要做什么，而常常因一时没赚到钱就放弃决策。这就是以术干道！其实，决定到底该干什么，该从事什么行业，这是大道，而如何去干、怎么去赢利这是术。这些一流企业家，绝对不会以术干道。

企业家的那个岗位或是现场，是他们安身立命的地头。高级职业经理人时常会拍胸脯宣称他们会对事情负责，而企业真正的老板绝对不会放手给你让你去负责。只要他在董事长或CEO这个地头，他就会负全责。

公司中有着一个个业务现场，这其中有生产制造的现场，有技术研发的现场，有业务营销的现场，有接线员的现场，也有财务总监的现场，有人力资源总监的现场，还有副总裁、总裁、CEO、董事长的现场。尤其是CEO和总裁的现场，那是一个公司战略决策拍板的现场，那里与公司生命有莫大的干系。

那个现场太重要了。错失了一个现场的信息，就可能对判断决策有着致命的影响。这样一种岗位和现场，所磨练出来的一个人的判断力，不可能比简单学一些知识的人判断力弱。这也是为什么小学毕业生的企业家，常常可以指挥领导众多博士生、博士后员工的道理。

这就是以任正非、张瑞敏为代表的一线企业家为什么比通常的高管有更高判断力的原因了。以我长期与企业家和CEO打交道的体验，对企业经营管理问题，没有比企业家和CEO更清楚、更明白的了。只不过他们面临挑战，日理万机，形成诸多堵塞，他们需要一个旁观者或是一面镜子，倾听他们的倾诉。在倾诉过程中，他们自己就会找到提纲挈领的办法。在企业家谦卑的表面下，是他们对一连串风险默默的称量。

别忘了，一线上的企业家与CEO是最具判断力的。他们的判断力，来自他们刻骨铭心的谦卑。他们是分分钟照看着大局的承担者。公司任何一个小插曲，都会被他们上升到战略的高度去把控一下。尤其是对关键现场、关键人员心态的把控上，没有谁比他们更细心。