

# 读书



年轻的时候以为不读书不足以了解人生,直到后来才发现如果不了解人生,是读不懂书的。读书的意义大概就是用生活所感去读书,用读书所得去生活吧。

——杨绛

## 从商业本质和人生智慧看见识

□唐玲

书中遇到的各种各样的打击、困难甚至不幸。要知道命运有时候会捉弄一个人,但是绝不会故意捉弄一个人。每个人都会在人生不同的阶段,面临各种各样的困境和选择。而对待这些“巴掌”的态度和行动,很大程度上决定了一个人的命运。

每过一段时间,就会诞生一些新的商业概念,比如“互联网+”、O2O、P2P等,以及最近火爆的“共享经济”、“人工智能”和“区块链”,许多创业者和投资人没有充分理解这些行业的情况下,就匆忙地加入,生怕错过了风口少赚了钱,最后大家发现炒完概念后剩不下什么东西。其实无论概念怎么炒作,商业的本质上千年都没有什么改变。根据吴军的洞见,商业的本质一定是在创造更大的市场,更多的需求,让消费者多花钱,而不是省钱。比如很多形形色色的“共享”服务,只不过是对其共享经济理念一种廉价和不动脑筋的复制。

事业有成不过是手段,目的是获得幸福。当一个人对社会产生了极大的正向影响力后,他不仅可以获得物质和精神上的财富,而且会有一种由衷的幸福感。当一个人学会了为这个世界付出和给予,成为一个有影响力的人,这种把人生活出宽度和深度的幸福感和满足感,往往是金钱换不来的。

可以说,与很多兜售“努力就会成功”的成功学文章不同,《见识》这本书散发着理性的思维和科学的方法论。吴军用一条河来形容人生,河有三个维度,长度、宽度和深度,最后你对世界的影响力就是体积,体积越大影响力越大。一个有见识的人,一定是一个拥有人生智慧的人,一个积极向上,充满正能量的人,他们能够在生活和命运的打击下站起来,找到更好的办法,坚持前行。

《见识》书中有一个很形象的比喻,如果一个人在大街上扇了你一个巴掌,你会做何反应呢?有些人会不假思索一巴掌扇回去;有些人会认怂捂着脸走开;还有一些人会冷静地分析自己为什么会被扇耳光:如果是自己的问题,那么就要接受教训,避免下次再被扇耳光;如果就是倒霉遇到了混蛋,那么要去找警察,要么以后时机成熟再找机会让他吸取教训。这个扇巴掌的比喻,形容的就是我们生

按照复盘的步骤,一步步展示复盘操作,更加直接和专注在复盘的运用上,每一件发生过的事,都可以复盘,从中得出经验教训,总结规律。

人学习有三种途径,一种是从书

本上学前人的知识,一种是从身

己的身上学其先进之处,一种是向自

己过去的经验和教训学习。其中最重

要的学习途径是向自己学习,尤其是对

于成大事者,你的所作所为越是开天

辟地的创新越无人可以学习,只能向

自己学习。

向自己学习的最佳方法就是复盘。作者在自己的学习和工作中,给复盘总结了四个步骤,即目标结果、情景再现、得失分析和规律总结。首先,对照起初的目标看结果有没有达到,差距在哪里;其次,不管有没有达到,对要复盘的项目进行回顾和阶段划分;再次,针对每个阶段总结得失,对事也对人,找出问题,找出原因;最后,从中总结出规律性的东西,作为知识和技能掌握,以期再次遇到同类问题时知道如何处理并不会再犯同类错误。

由此可见,复盘是一种非常好的学习方式,如果我们善用复盘,我们就会不断成长,不断自我进化,越来越强大。复盘有小复盘有大复盘,小到每天睡觉前对自己当天经历的事情做一个快速复盘,总结一下得失;大到一个公司的战略执行的复盘。不管大小,如果我们能够把自己的每一次经历都变成精神财富,我们的精神就会越来越厚实,我们的实力就会越来越强大。

《复盘》一书中提到了这样一种思

维——复盘思维。对于个人成长,有

复盘思维的职场人可以用1年时间学

的比普通人3年的还多。实践是学习

成长的最佳方法,可是我们每个人

的时间和机会都是有限的,在这个实

践过程中能否总结、反思、归纳,并最

终内化成自己的思维体系和方法论体

系,这才是关键。

“复盘”这个词最早来源于棋类语

语,指每次对局后,要在棋盘中重新走一遍,以检查对局中对弈者的优劣与得失关键。复盘被认为是围棋选手增

长棋力的最重要方法,尤其是自己

和高水平者对弈时,可以通过他人的视

角看到自己思考不足的地方,从而将

自己的经验化为己用。

《复盘》畅销10万册后,实践版的

上市融入了作者近5年复盘研究实践

的新思考,书中内容聚焦于个人复

盘。因为,不管是团队复盘,还是在企

业中使用复盘,根基都在个人复盘上。

如果个人不精通复盘,团队和企

业中,也无法发挥出复盘的威力。实

践版还引入了更多具体复盘的案例,

## 当知识成为互联网付费产品

□方军



方军  
机械工业出版社  
《  
付费  
互联网  
知识经济  
的兴起》

卖行不行,未来是否会出现大体量的互联网知识公司?

作者认为,对于互联网给知识带来的未来可能性还在开启的过程中,我们可能会进入一个互联网上的基于知识的经济,也就是互联网知识经济。其中发生关键变化的不是知识,而是经济;不是知识,而是产品、服务和平台。这一波互联网知识经济的创新,主要发生在面向个人的知识产品与服务,互联网平台和知识明星是推动变革的力量。如果从既有领域看,我们看到的是信息与知识的三种主要业务形态——媒体、内容和教育的融合。互联网对媒体、内容(出版)和教育分别进行变革之后,开始推动三者的融合,新的机遇、新的产品、新的关系正在涌现。

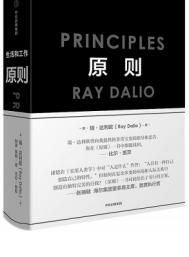
这一波付费知识产品,可能只是互联网与信息和知识的新关系的一个开始,甚至是互联网的新开端——互联网从“流量逻辑”走向“价值逻辑”。为知识付费,用互联网的术语说,就是收费成了新的筛选器,人们选择支付适当的金钱来换取价值。在互联网中,特别是在与信息和知识相关的产品和服务中,我们支付的方式有三种:金钱、时间和社交货币。明确地考虑所支付的和交换所得到的,我们的关注重心转向了价值。

围绕互联网上信息和知识的新现象出现了大量的新观念,比如直接对产品的界定称为“收费知识产品”“付费内容”;比如创造的新概念如“认知革命”“时间战场”,又如延续和扩展之前的概念如“认知盈余”“知识分享经济”,或者强调投资价值的“IP”概念等。从生产者角度出发称为“知识服务”,自称是“知识服务商”;从平台角度出发称为“知识市场”;从行业角度出发称为“知识变现”“知识付费”“内容电商”“知识电商”;从个人角度出发强调新消费与学习方式,提出“知识消费升级”“文化消费升级”等。当然,我们也可以从商业角度思考:知识售卖不行,知识大规模售

互联网也在继续重塑知识。知识是水,容器决定它的形状。互联网本身就是一种知识创造、存储与传递的容器,人类第一次真正拥有一个全球互联的知识体。如果我们回头看德鲁克对知识经济的界定,他定义的范围比我们现在说的要大,他认为所有产业都和知识相关。他还形象地说:“制药业的实际产品是知识,药片和凭处方供应的油膏仅仅是知识的包装物。”他所预测的趋势还在延续,各产业所售卖的产品和服务从本质上都是知识。我们预测,在未来10年内,随着知识在产品和服务中的比例进一步提高,知识可能成为一种企业与消费者接触的入口。

## 多角度阐述工作与生活管理原则

□孙思远



刘波  
中信出版社  
《  
原则  
瑞·达利欧》

人是远视眼,近处的东西就看不清。我们在思考问题的时候也是一样,我们惯有的思维模式,可能会导致我们无法对形势做出准确而全面的评估。

所以,人生原则的第三部分就变得很重要,这一部分叫做“极度开放”——正是因为我们有各种各样的局限性,所以我们需要开放地听取他人的意见,尤其是反对的意见,而且最好是身边高手提出的反对意见。

而要做到极度开放,我们就得正确评估自己和他人的优缺点,所以这就到了人生原则的第四部分:要明白每个人都是不同的。达利欧把这套能力值体系,搬到了自己的公司,对员工做起了打分。每个员工都被打分为10分,同事和领导就知道这个员工的优点和缺点在哪里。即便同事之间第一次工作,大家也能做出比较准确的工作预期。

人生原则的最后一部分,叫做进行有效决策。达利欧重点介绍了一个决策工具,叫做“可信度加权决策法”。想要让最优秀的想法脱颖而出,第一步肯定是谁都有想法拿出来说,第二步就是大家互相批判,提出不同的意见。在达利欧看来,最好的方法是充分考虑到每个人不同的背景,然后对不同专长的人提出的意见赋予不同权重,最后加权计算进行决策。

从本质上来说,达利欧总结的“工作原则”和“人生原则”是一脉相承的。他自己就在书里说,“工作原则”其实就是把“人生原则”应用到了事业上。当然,因为做投资和管理会更加复杂,所以工作原则的内容也更多。

根据他几十年的经验总结,他把一个组织崛起的过程分成了六步:第一步,是聚拢一批有宏伟理想的独立思考者;有了这些优秀的独立思考者,第二步就是奉行“优秀想法至上”的原则,让最优秀的点子脱颖而出;第三步,想法都有了,就得有一个严谨的系统性决策机制,让好的想法能够落实到行动上;第四步,决策带来了成功,就可以到第五步:员工开心、用户满意,这样就迎来了第六步:有更多带着宏伟理想的独立思考者加入。但如果第四步的决策带来的失败,那就从失败中汲取教训,进行反馈和总结,直到成功为止。

这本书里的九百条原则,都是达利欧自己一点点记录总结出来的,是他个人的人生百科全书。我们使用的时候就像搜索引擎一样,当人生和事业遇到什么问题,就可以直接去里面搜索相关的原则作为决策的参考。

## 全面解析中国企业转型方法

□陈雪频



陈雪频  
中国友谊出版社  
《  
重塑价值  
中国企业在  
互联网时代  
的转型升级  
路径》

是不断洗牌的,能够持续屹立不倒的企业寥寥无几。

价值创新是一个企业得以生存的根本驱动力,既包括技术、产品、服务层面的创新,也包括后面的商业模式、管理模式、资本模式的创新,而背后则是创始人和管理层在心智模式上的改变,它是一个系统工程。

首先是商业模式的转型。商业模式是描述企业如何创造、传递、支持、获取价值的基本原理,它有四个要素:一是核心的产品和服务是什么;二是如何把核心产品和服务交付给客户;三是内部运营行为如何支持这样的事;四是如何获取相应的利润并实现资本化。

很多人对商业模式的理解是完全错误的,一提到商业模式就会想到像BAT、小米这样的平台型企业,好像商业模式就是做平台,而且认为做平台很容易似的。平台企业的前提是需要有一个非常有黏性的产品和服务,没有强有力的产品和服务的话,所谓的平台是无源之水,绝大多数企业没有能力做它。

其次是组织和管理模式的改变。现在很多企业的转型之所以失败,根源在于它相应的组织变革非常困难。要制定转型战略相对容易,依靠CEO和几个顾问进行探讨规划,基本上就能够八九不离十了,但是要完成组织的转型,是需要集全家之力来完成的。

要让一个非常庞大、有巨大惯性的组织内部完成变革是非常困难的,这种惯性是外面的人无法想象的。原有的人才、组织和企业文化都不支持新业务的发展,因此转型成功的概率并不高。

但如果通过体外的孵化或者并购,让新鲜的血液加入公司,同时保证新的孵化平台和原有的公司保持一定的防火墙,保证在组织结构、企业文化和激励制度方面有一定的区隔,这个时候成功的概率要高出很多。作者认为,通过外部孵化和并购是传统企业转型的主要路径之一。

对于绝大多数无法转型的企业家来说,他们也可以完成自己职业身份的转变,从企业家变成投资人,把自己的资金和资源投入到年轻人身上,通过帮助他人成功来完成自己的成功。这是一个不得已的选择,也是一个相对明智的选择。

## 大数据时代的精准营销

□韩亦舜



陈杰豪  
中信出版社  
《  
颠覆  
营销》

《颠覆营销》一书就是在教读者如何运用大数据来做营销。书中案例丰富、语言可读性强。值得关心大数据营销的各界朋友读一读。

我认同书中的不少观点:“大数据重新定义产业竞争规则,比的是数据规模大小,不是统计技术,也不是强大的计算能力,而是核心数据的解读能力”。在很多人纠结于大数据定义的今天,我们确实更应该关注数据的核心价值理解与应用。书中提出的“问对问题”也很重要。经营者平时的问题一定不少,但追问究竟时,就很可能出现偏差,导致“失之毫厘谬之千里”。问对问题的能力的提高涉及思想方法,需要在锻炼中提高。验证问题是否问对了,恰恰就是数据分析师可以做贡献的地方。

本书还引起了两个值得更深入思考的问题:

仅仅发现不同客户群体的消费习惯,适时提醒客户去消费,还远远不够。比如:某消费者一个月的正常消费水平在两千元的水平,一般在A、B两家商店消费。A商店运用了精准营销的理念会让消费者把这两千元都花在A商店,随着B商店的后来居上,消费者又可能重新回到B商店消费这两千元。在供给过剩需求不足的今天,既有的消费额在不同商家中进行分配或迁移都不能带来社会消费总量的增加。大数据营销的高水平应用是提前知晓客户尚未被满足、甚至尚未被发现的需求。大数据的价值挖掘有机会把商家(含厂家)和客户连在一起,让商家提供更多满足客户个性化需求的产品或服务,让客户的消费意愿提高。这是数据价值挖掘工作者面临的新挑战。

数据真的越多越好吗?不少数据公司热衷于用爬虫软件在网上“爬”各种数据。然而同一数据集在不同的应用场景价值密度是不一样的,针对特定应用场景也并非数据维度越多越好,一定要围绕应用目标来采集和使用数据。提升维度来采集更多数据一定是有助于更详尽地描述事物,但无疑也增加了处理数据的复杂性。每一次技术进步,都给人类带来新的想象空间,难免欲望膨胀自信满满,对世界的认知也随之升维,甚至是无节制地升维。之后发现升维带来资源的占用,智慧跟不上,无节制地升维反而使解决方案复杂化,冷静下来会重新启动降维思考。也许人类的认知与智慧就是在升维、降维、再升维、再降维中交替前行的。本书的降维思考,必要时回归本元的思考给人们启示。

## 在复盘过程中看清得失

□立夏

按照复盘的步骤,一步步展示复盘操作,更加直接和专注在复盘的运用上,每一件发生过的事,都可以复盘,从中得出经验教训,总结规律。

人学习有三种途径,一种是从书本上学前人的知识,一种是从身边的老人身上学其先进之处,一种是向自己过去的经验和教训学习。其中最重要的学习途径是向自己学习,尤其是对于成大事者,你的所作所为越是开天辟地的创新越无人可以学习,只能向自己学习。

向自己学习的最佳方法就是复盘。作者在自己的学习和工作中,给复盘总结了四个步骤,即目标结果、情景再现、得失分析和规律总结。首先,对照起初的目标看结果有没有达到,差距在哪里;其次,不管有没有达到,对要复盘的项目进行回顾和阶段划分;再次,针对每个阶段总结得失,对事也对人,找出问题,找出原因;最后,从中总结出规律性的东西,作为知识和技能掌握,以期再次遇到同类问题时知道如何处理并不再犯同类错误。

由此可见,复盘是一种非常好的学习方式,如果我们善用复盘,我们就会不断成长,不断自我进化,越来越强大。复盘有小复盘有大复盘,小到每天睡觉前对自己当天经历的事情做一个快速复盘,总结一下得失;大到一个公司的战略执行的复盘。不管大小,如果我们能够把自己的每一次经历都变成精神财富,我们的精神就会越来越厚实,我们的实力就会越来越强大。

《复盘》一书中提到了这样一种思

维——复盘思维。对于个人成长,有

复盘思维的职场人可以用1年时间学

的比普通人3年的还多。实践是学习

成长的最佳方法,可是我们每个人

的时间和机会都是有限的,在这个实

践过程中能否总结、反思、归纳,并最

终内化成自己的思维体系和方法论体

系,这才是关键。

“复盘”这个词最早来源于棋类语

语,指每次对局后,要在棋盘中重新走一遍,以检查对局中对弈者的优劣与得失关键。复盘被认为是围棋选手增

长棋力的最重要方法,尤其是自己