

趋势

TREND

300 Suggestions
for the
New Business World.

李翔 著

300

商业巨变时代的 300 条建议

趋势

TREND
300 Suggestions
for the
New Business World.

商业巨变时代的 300 条建议

李翔 著



湖南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

趋势：商业巨变时代的300条建议 / 李翔著. -- 长

沙：湖南人民出版社, 2018.7

ISBN 978-7-5561-1923-3

I. ①趋… II. ①李… III. ①商业经营 - 经验 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第018388号

趋势：商业巨变时代的300条建议

QUSHI: SHANGYE JUBIAN SHIDAI DE SANBAITIAO JIANYI

李翔 著

- 出品人 陈 垦
出品方 中南出版传媒集团股份有限公司
上海浦睿文化传播有限公司
上海市巨鹿路417号705室(200020)
责任编辑 彭富强
装帧设计 许晋维
责任印制 王 磊
出版发行 湖南人民出版社
长沙市营盘东路3号(410005)
网 址 www.hnppp.com
经 销 湖南省新华书店
印 刷 河北鹏润印刷有限公司
版 次 2018年7月第1版
印 次 2018年7月第1次印刷
开 本 787mm×1092mm 1/32
印 张 11
字 数 100千字
书 号 ISBN 978-7-5561-1923-3
定 价 52.00元

(如有印装质量问题, 请与本社出版科联系。联系电话: 4001061096)

自序 我学到了什么

从前做杂志，有一个专栏我特别喜欢。专栏的名字是 What I've Learned，直接翻译过来就是“我学到了什么”。这个表达洋溢着一种乐观主义：假如生活欺骗了你，不要忧郁，也不要愤慨，它一定是想告诉你点什么。

我从2016年开始写《李翔商业内参》和《李翔知识内参》，职业就是读书、读杂志、读报道，跟人交谈，然后从里面挑选出各种人物的思考，加以缩略和改写，把它们变成一则则现代商业版的“世说新语”。回过头看，尽管每天都满满当当，但经历待我不薄，我从中学到很多，其中既有对商业的思考，也有对人的思考。

有时候我会发现，它们拼起来，就像一套在充满不确定性的、快速变化的当下的行动指南。下面，分享给你其中一些。

1. 大势

脸谱网 (Facebook) 的 COO 谢丽尔·桑德伯格早年离开华盛顿，想要到硅谷找工作，从政界走

向商界。当时谷歌的 CEO 埃里克·施密特面试了她，并且为她提供了一份工作。但是，桑德伯格觉得拿到的职位和 title 并不好，因此有些犹豫。施密特劝她接受这份工作时说：“如果你在火箭上得到了一个位置，不要考虑位置好坏，先跳上去再说。”

那是 2001 年的谷歌，接下来的故事很多人都知道。2008 年时，桑德伯格被马克·扎克伯格请到了另一架马上要腾空而起的火箭上，这一次位置好得多：首席运营官。

雷军开始创业时总是讲，人和公司都要顺势而为。没有比这个故事更好地说明了“顺势而为”这四个字。

2. 用户

通讯软件 Line 的创始人森川亮说：“一件商品最重要的是质量，但我们不可错误地理解这句话。想提高质量，最关键是要精准地把握用户需求的本质……无论品质有多高、功能有多丰富，如果不是用户需要的，那这些产品就是劣质的，最终只是制造方的自我满足而已。我们决不能为这些东西浪费时间，牺牲速度。”

我学到的最重要的事情之一，正是用户思维。

很多时候我们陶醉于“工匠精神”，却忽略了“用户”。

甚至在处理个人关系时，这种思维同样适用。转换一下表达方式就是：做对方认为好的事情，而不要做你认为会对对方好的事情。

3. 速度

作家乔舒亚·雷默说：“无法实现速度自由的人和机构，将与未来失之交臂。快的人和慢的之间不存在平等。”

在中国甚至会更快。黑石集团董事局主席苏世民说：“生活在中国是很有挑战的，因为中国发生的变化太多。中国有很多让人取得成功的机会，因为没什么是一成不变的。世界其他地方的生活没有这种快节奏的变化，而在中国这却稀松平常。这是中国独特的竞争优势，你们甚至都没有意识到，因为你们就生活在这个国家。”

对速度的强调已经变成了陈词滥调，但是需要再强调一下：必须把快当作现实来接受。接受了之后，它就变成了你的优势。

4. 拒绝

曼联传奇教练亚历克斯·弗格森说“有些人就是

比别人更善于不去理睬世界上的其他东西，那意味着他们有更多的时间发掘他们的天赋，或者提高他们的团队”；“我还没碰到过哪个取得巨大成功的人，没有把自己封闭于其他人的需求之外，并且放弃消遣”。

另一句话来自柳传志：“诚信不光是一种态度和意愿，也包含着能力。有意愿却屡屡达不到效果，一样是不诚信。”

经常有人来找柳传志，说，老柳，这件事情你一来肯定就成了。柳传志回答说：“我之所以能做成，就是因为我不都做。你要是答应什么都做，就会变成什么都做不到。”

想象一下雕塑：雕塑家去掉的那些东西，决定了雕塑最终的样子。换一个角度，人和公司由那些他们选择不做的事情定义。

5. 执行

成功的连续创业者凯文·瑞恩说：“一个想法本身往往很难有足够的吸引力，关键看你如何实现它。想法显然也重要，但不如执行那么重要。想法会调整、演变，这其实也是执行的一部分。”

我很喜欢管理大师彼得·德鲁克的一句话：“人们喜欢说意志可以移山，但其实只有推土机可以。”

行动的力量常常被低估，正如想法的力量常常被高估。

6. 变化

百度 COO 陆奇说“人生不是线性的，不要以为一班车就能把你从现在的位置带你期望的位置”；“尽可能远离舒适区。因为一旦如此，你就可能陷入极度危险的状态”。此话不假。

历史学家尤瓦尔·赫拉利说过一句更吓人的话：“21 世纪没有稳定这回事。如果你想要有稳定的身份、稳定的工作、稳定的价值观，那你就落伍了。”

其实，人和公司的成长过程，无外乎接受变化和不确定性，努力从中获益，而不是破碎后无法重建。

7. 批评

马克·扎克伯格说，每个系统都不完美，都会有缺陷，“与其批评这些缺陷，倒不如努力打造一个框架（来解决问题）来得更加实际。指出缺陷并没有错，但不能因此否定系统，不仅仅是脸谱网，对其他公司和系统都应如此。你的特定行为和选择让你走到今天，但周遭世界不断发展变化，你需要去

适应”。

我们可以把批评分为宣泄式的批评和建设性的批评。如果想要把事情变好，宣泄显然于事无补。

8. 从众

游戏公司 Supercell 的 CEO 埃卡·潘纳宁说：“游戏公司最常犯的错误之一，是过分关注其他公司在做些什么。如果你开始思考别人在做什么，你就很容易成为一个跟随者而非领导者。试图成为他人很难成功。”

其实何止是游戏公司。沃伦·巴菲特在致股东信中说：“传统的‘其他人都在做，所以我们也必须做’的观点，在任何行业都造成了麻烦。”

迈克尔·刘易斯在《大空头》里写了几个天才交易员通过做空美国房地产乃至美国经济、在 2008 年金融危机中大赚一笔的故事。他们的共同点是什么？都不是华尔街主流投资人。因此，他们得以对华尔街“只要音乐没有停止，就必须跳舞”的狂热免疫。

9. 乐观

比尔·盖茨说他的世界观的核心是世界正在变好。“当你告诉人们这个世界正在进步的时候，他们或许会看着你，觉得你要么很天真，要么就是疯了。但

这是真的。一旦你明白了这个道理，你就会开始用不一样的眼光来看这个世界。如果你发现事情变得越来越好，你就会想知道是什么工作起了作用，继而你就可以加速改善这个世界，并把它传递给更多的人、传递到更多的地方。”

有句话说得好，悲观者总是正确，但乐观者才能成功。如果你想要证明自己的悲观，你可以搜罗出很多证据，互联网可以帮助你；但如果你想要改变点什么，那最好先保持乐观。

以上是我学到的一些东西，书中还有更多，希望你也有帮助。

最后，感谢《李翔商业内参》刚刚出品时，马云、雷军、柳传志、陈可辛、李开复等前辈的信任与推荐；感谢最初和我一起做这个产品的两个同事童亮和杨蕾；也要感谢罗振宇、脱不花和得到 App 的很多同事，在 2016 年，他们把我拉上了移动互联网。

李翔

2018 年 1 月 7 日

目录

I

人类又恢复了史前时代的聊天习惯

001

II

CEO应该只干三件事情

121

III

如果你觉得安全,那就一定是开得不够快

255

I

人类又恢复了

史前时代的聊天习惯

人类又恢复了史前时代的聊天习惯

我们开始使用emoji表情符号，不停地拍、发照片。

Instagram的CEO凯文·斯特罗姆接受《华尔街日报》采访时说，从某方面来讲，人类又恢复了史前时代的习惯。“回溯一下你会发现，人们最初的交流媒介就是洞穴里的象形文字和壁画。如今，我们都会在（线上）聊天中使用emoji表情符号，不停地拍、发照片。”

语言文字正在从精英创造时代进入 大众智慧时代

《咬文嚼字》杂志社发布的“2017年十大流行语”包括不忘初心、砥砺奋进、共享、有温度、流量、可能XXX假XXX、油腻、尬、怼、打call，而“2016年十大流行语”分别是洪荒之力、吃瓜群众、工匠精神、小目标、一言不合就XXX、友谊的小船说翻就翻、供给侧、葛优躺、套路、蓝瘦香菇。执行主编黄安靖说，“其中有很多来自网络或由网络赋予了新的涵义，网络已经影响到语言生活的方方面面，我们从中甚至能发现语言文字正在从精英创造时代进入大众智慧时代”。

在屏幕另一端有上千人， 他们的任务就是击垮你的自制力

有研究显示，智能手机用户平均每天使用 150 次手机。谷歌前设计伦理学家特里斯坦·哈里斯说，在注意力经济背景下，使用手机上瘾不能全怪用户，因为不少手机应用和网站在设计之初就以尽可能吸引用户点击浏览为目标。哈里斯对《大西洋月刊》说：“使用数码产品时你有责任克制自己，但你没有意识到在屏幕另一端有上千人，他们的任务就是击垮你的自制力。”企业通过软件引导用户养成符合它意愿的行为习惯，这被称作“行为设计”。脸谱网、推特（Twitter）和 Instagram 推出的随机奖励机制“绑架”了我们的注意力，因为不知何时会有人留言、分享照片、点赞，我们不由自主地一遍又一遍刷新页面，“这就像一个‘不见底的碗’，引诱大家暴饮暴食”。哈里斯说，好的技术应能帮人们设定边界，比如在电子邮箱里设置自己计划花费的时间，一旦超时，电子邮箱会自动提醒；尊重人的技术应能让人们控制自己的关系网，断网了也不会产生焦虑情绪。

技术让我们忘记了我们所知道的生活

麻省理工学院教授雪利·特克尔在新书《重新回到谈话中》(*Reclaiming Conversation*)中说,把自己的全部注意力放在各种电子设备上的年轻人,无法发展出完全独立的自我。随时在线的状态,让年轻人没有机会学习如何独处,这让他们失去了建立同理心的能力。“让我们得以与他人建立联系的是我们独处的能力,有了这种能力,我们才能将人们视为不同的、独立的个体。”沉迷社交媒体和虚拟世界的人,会产生“我分享故我在”的感觉,不断在线上塑造自己的身份,“连续不断的‘数字活动’令年轻人体验不到独处可以给他们带来的满足感,而只会感到‘离线焦虑’(disconnection anxiety)”。数字媒体让人们处于“舒适区”之中,人们认为自己可以“恰到好处”地表达自己的情感。但是这种控制感是一种幻觉,一种“恰到好处的谬误”(goldilocks fallacy),“技术让我们忘记了我们所知道的生活”。