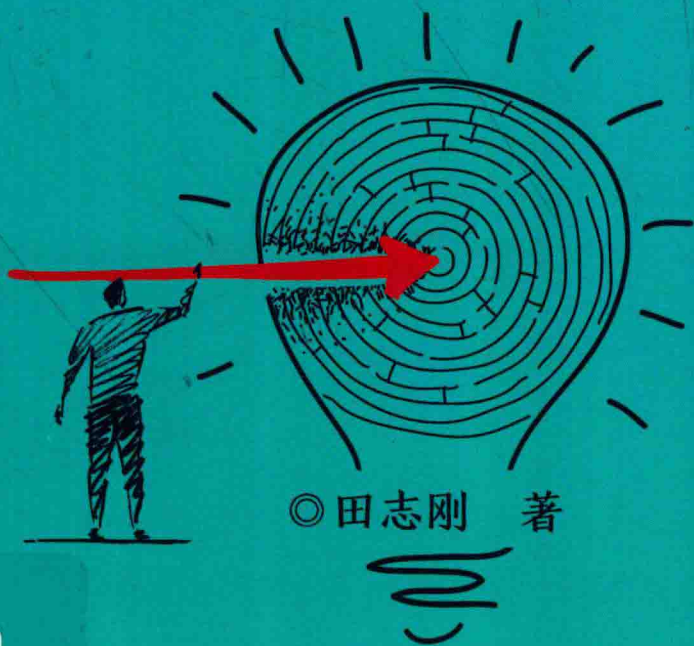


■ KMC 知识管理系列丛书

卓越密码

如何成为 专家



◎田志刚 著

 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

KMC 知识管理系列丛书

卓越密码
如何成为专家

田志刚 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

互联网正在深刻改变我们的主要工作模式，也对我们提出了更多技能和专业上的要求，成为高手和专家是普通大众的需要和追求。本书对于知识工作者如何成为专家这个主题进行了初步探索，定义了什么样的人才算专家、从普通职场人到专家的5个步骤、成为专家的2个核心（方向和动力）和3个支柱（学习、实践、思考）、专家的外部认可和品牌塑造方法。同时，在每一部分中从实际操作角度列出相应清单及进阶指南，让处于不同层级的人都可以按照自己所处的阶段选择提升目标并行动。

本书在写作的过程中尽量采用案例、故事的形式来阐述，以便于阅读和理解。本书适合在各类机构中从事知识工作的人士、迫切希望提升某项专业技能的职场人士，以及期望通过修炼提升自我的爱好者们阅读和参考。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

卓越密码：如何成为专家/田志刚著. —北京：电子工业出版社，2018.4
（KMC 知识管理系列丛书）

ISBN 978-7-121-33520-4

I. ①卓… II. ①田… III. ①知识管理—通俗读物 IV. ①G302-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 012646 号

策划编辑：李树林

责任编辑：李树林 文字编辑：姜红德

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15 字数：328 千字

版 次：2018 年 4 月第 1 版

印 次：2018 年 6 月第 3 次印刷

定 价：49.80 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254463；lisl@phei.com.cn。

前言

Contents

在某种程度上，中国仍然是一个熟人社会，人们最信任的是基于血缘、地缘形成的关系：首先是父母、兄弟、姐妹和各种亲戚，然后是那些经历过岁月洗礼的同学、朋友、战友、街坊、老乡。现代社会，我们每个人在生活和工作中注定需要与熟人之外的人去交流与合作，与陌生人建立信任的成本很高，一般情况是通过货币去交换，比如通过付款，可以住陌生人开的酒店，坐陌生人开的火车、汽车和飞机。

除了熟人和货币之外，还存在着一种信任机制，即专家信任。

当熟人中没有能够解决特定问题的人时，我们通常求助于被各种形式认定的“专家”。当家里有个自己视如珍宝的古董但不知道真假，朋友圈里面没有人是这方面的专家，许多人就会报名参加电视台办的鉴宝类节目，请现场专家给做个判断；当生病的时候，一般自己、家人或朋友都不具备这些专业知识，就只能去大医院找大牌医生（院士、教授、主任、主治医师）进行诊断和咨询。

这就是专家信任。

按照社会学的观点，社会信任主要有三种方式：人格、货币和专家。通俗地讲，就是人们信任家人、朋友、钱和专家。因为有这份信任，各领域的专家在自己的领域或社会上通常有较高的地位、不错的收入，得到人们的尊重并能够发挥更大价值。所以，大部分人都希望能够成为某一行业或领域的专家，从而赢得更多的利益和机会。这也是一些骗子千方百计地将自己包装成专家的原因，这样更容易赢得信任而施展骗术。

以大数据、人工智能为代表的信息技术正在深刻地改变传统社会，同时也在改变职场里面各类角色的工作模式。在传统方式下成为某个领域的专家代表着对卓越的追求，现在能在某个点上做到顶尖水平已成为一种必然的要求，因为普通工作者

的时代已经终结，未来他们的工作和岗位很可能会被各类人工智能技术所替代。如果自己不能具备较高的独特性，将来可能根本没有适合自己的工作和岗位！

许多教育专家建议，应该让儿童发展一项爱好并争取达到专业水平。这样做的目的并不是为了未来让他们以这个为业，而是通过这个过程让他们知道专业和业余的差别，等将来想清楚自己想干什么的时候，就知道干到什么水平才算入门、什么才算顶尖。如果他们从来没有达到过专业的水平，可能这辈子在任何领域都是一个“爱好者”的角色。

以上就是，为什么普通人也要去追求卓越、成为专家的原因。

在1951年的一次狩猎聚会上，英国的休·比佛爵士与人发生了争论：欧洲飞得最快的鸟到底是什么，是松鸡还是金鸨？一番激烈的争论后却没有答案，因为没有权威的说法让大家都认可，没有一本书或者期刊上有这样的数据。休·比佛爵士意识到这是一个巨大的商机，如果有一本书能为这类争论提供答案，那么这本书一定会大受欢迎。

休·比佛爵士的本职工作是英国吉尼斯啤酒公司的执行董事，因这个机缘他决定要出版一本“世界之最”的书，这就是后来的《吉尼斯世界纪录大全》。这本书连同吉尼斯世界纪录已经成为记录各个领域之最的最全面、最权威的来源之一。

对于厉害的人、事、物感兴趣是一种天性，小朋友也最爱问这样的问题：最高的山是什么山，跑得最快的人有多快，记忆力最好的人是谁，等等。之前我写的《你的知识需要管理》是从知识管理立场出发，用来帮助知识工作者提升自我的一种尝试。而知识管理中心（Knowledge Management Center, KMCenter）的主业是组织知识管理咨询，在这个工作中需要调研知识密集机构里那些各种水平的人：既包括这些机构里的专家、骨干，也包括新入职的菜鸟。常常在查阅资料的时候才发现，访谈的某个人不仅是他们公司的专家，而且也是国内这个领域的顶尖人物，与他们的交流让我受益匪浅。随着竞争的加剧尤其是中国国际竞争力的提升，原来依靠借鉴模式发展的路子不灵了，无论什么样的机构，对于高手和顶尖人才的需求都极为迫切，但专家却永远稀缺。大部分职场人既雄心勃勃又心怀疑虑：如何快速成长？如何才能像前辈那样成为不同领域的顶尖高手，并能轻松地完成各种复杂的任务和项目？

在生活和工作中我们都听过很多顶尖高手的故事，但这里面有一个问题，就是我们只知道某个人很厉害，却不知道他为什么这么厉害。换句话说，我们只看

到专家们的结果（他们已经成为专家），但对于他们是如何成为专家的却没有人能告诉我们。即便是专家自己，也很难说清楚。如果说不清楚，就不能成为榜样而被我们学习和借鉴了。

因为对“如何成为专家”这个主题感兴趣，就想探究以下这些问题：那些最后成为专家的人做对了什么？这里面有没有规律性的东西？这些规律是否有普遍性？他们的方法和经验他人是否可以借鉴？等等。

好奇害死猫！在对这个规律的探索中我发现，这其实是一个“坑”：传统学术对此虽有一些研究，但大多只是分析结果而非过程，并且分析最多的也是棋类、体育、音乐这种工作，与我关注的复杂知识工作差异很大。而非严肃的分析文章虽然多，但通常是强调一点而忽略了其他，譬如说有的文章强调要成为专家需要深度学习和建立知识体系，有的文章说成为专家关键在于直觉和思维方式的提升等。这些说法可能都没有错，但都不够全面，也不足以指导实践。

经过四五年的煎熬和纠结，针对如何成为专家这个主题的不断探索，使我们有了一个阶段性的成果，也就是你们拿到的这本书。本书从为什么要成为专家、什么是专家开始，对专家进行了定义，将一个人从初入职场到最终成为专家分为五个阶段：探索、新手、胜任、高手和专家期。建立了成为专家的框架，确定明确方向、持续动力这两个成为专家中的核心点。

学习、实践、思维是成为专家的三个支柱，品牌是对于个人能力和水平的外部认可，在本书中各用了一章对其进行论述，内容包括相应的理念、方法、技巧，以及行动指南。在行动指南中，列出该章主要内容的清单、各个阶段需要做的核心工作和需要思考的问题，期望大家阅读后，能够有所收获，并能学以致用。

本书适合那些追求有所成就的知识工作者。初入职场的读者通过阅读本书可以了解一般水平与顶尖高手的差距在哪里，为自己树立更高远的目标。其中的理念和方法可以在自己的工作中直接使用，加快个人的成长速度。已经在岗位上工作多年并致力于卓越的人，本书则可以成为他们从优秀到卓越阶段的指引；很多人穷其一生只达到胜任层次而不能提升到高手和专家水平，说明这个阶段是最艰难的阶段，期望本书能够给这个层次的人带来启发。对于各个领域的高手和专家们而言，本书梳理出来的专家成长过程一定会引发他们的共鸣和会心一笑，相信其中的具体方法技巧也会为他们提供参考。

虽然追求卓越、成为专家的过程充满艰难困苦，但只要找对路子，下足功夫，



每个普通人其实都可以成为自己领域内的顶尖人才。华为创始人任正非在接受中央电视台《新闻联播》采访时说：“一个人一辈子能做成一件事已经很不简单了，为什么？中国 13 亿人民，我们这几个把豆腐磨好，磨成好豆腐，你那几个企业好地去发豆芽，把豆芽做好，我们 13 亿人每个人做好一件事，拼起来我们就是伟大的祖国。”

在写作本书的过程中，我们采访了很多行业高手，他们将自己成长中的所思、所想，经验和教训都无私分享给我们，并对本书提出了许多建议和期望，在此感谢他们。同时也要感谢知识管理中心的网友和【二班】的同学们，他们的鼓励、督促和提出来的各类问题，帮助我更深入地思考、学习和实践。

感谢本书的文字编辑姜红德兄，以及本书的策划编辑、电子工业出版社的李树林兄，他们的认真工作让我感动。更要感谢我的夫人和孩子，夫人给了很多建议并容忍我沉浸于这个主题而不能自拔，而孩子学习的过程让我发觉，成为专家的核心能力和方法也许在小学阶段就开始应用了，因此书里面的各种方法也可以用来辅导儿童学习。

如何提升知识工作者的生产率，是整个 21 世纪管理学面临的核心问题之一。本书从个体追求卓越的角度做了一点初步的探索，如果能够对读者有所启发，则善莫大焉！如果读者对这个主题有想法也可以联系我们，愿意与各位交流学习！

田志刚

2018 年 1 月

Contents 目录

第一章 专家	1
普通人时代的终结	2
去上班岗位没了	3
要么卓越要么沦落	6
成为高手才能生存	9
个体的崛起	11
你是什么单位的	11
我们是知识工作者	12
个人崛起的可能性	14
真正的专家什么样	15
高手们的传奇	15
定义真正的专家	17
你会成为哪种专家	22
成为专家的关键	26
成为专家的框架	26
成为专家的两个核心因素	29
厉害要让人知道	39



行动指南	41
关于如何成为专家的清单	41
思考	43
第二章 学习	45
学什么	48
方向比努力重要	48
选择有价值的内容	53
专家的知识结构	66
怎么学	68
学习的元认知	68
专家型学习方法	74
遍历你的领域	79
建立知识体系	81
学习上唯一的捷径	86
学习能力	91
五维度学习能力	91
如何做到持续学习	93
学习源和工具	98
行动指南	99
关于高效学习的清单	99
进阶	100
个人学习能力自测	101
第三章 实践	103
只有干活才能成为高手	105
仅有很多知识是不够的	105
干活是成长的终极武器	108
实践的类型，你属于哪一类	113

去哪里寻找实践的机会	118
不将成长寄托在刻意练习上	118
很多人被所谓的好工作耽误了	122
主动寻找有价值工作的机会	126
真正的长进在干活后	129
为什么活干得不少长进却不大	129
总结提炼是有所成就的核心	130
除了总结更需要提炼和提升	132
行动指南	139
关于实践的清单	139
进阶	140
思考	140
第四章 思维	141
理解思维的本质	144
知识与思维的紧密结合	146
用概念能力看透事物的本质	147
分类能力让世界变简单	152
思维模式的修炼	159
原生家庭没那么重要	160
理性、建设性与成长思维	164
改变认知，提升格局	167
思维技术的修炼	170
框架思维	171
套路思维	176
用户思维	184
行动指南	188
关于思维的清单	188



进阶	189
思考	190
第五章 品牌	191
让别人认可你，是你自己的职责而非他人的义务	193
为什么是莫言获得诺贝尔文学奖	193
洞察人性后与世界和解	194
赢得别人认可的策略	197
赢得认可，要靠作品说话	200
突然成了管理大师	200
你的作品是什么	203
巩俐为什么没拍过电视剧	206
塑造你的专家品牌	208
专家品牌建立框架	209
水平最高的人不一定最知名	214
成为一个能说会写的人	216
鉴别伪专家	219
行动指南	222
关于个人品牌的清单	222
进阶	223
思考	224
后记 如何培育专家级人才	225

第一章

专 家

在一个细微领域中，具备较高独特性而成为专家需要五步，你在哪一步？只要找对路子，下够功夫，你就可以超越许多人。

普通人时代的终结

许多上班的人常常都会想：为什么还不放假，什么时候自己可以休假呢？不少人刚放完一个假期回来，就开始做下一个假期的规划和安排。现在还流行一个怼老板的段子：“别跟我谈什么理想，我上班就是为了挣钱，我的理想就是不上班。”

但是，当你经历过失业后就会明白，真正让你不用上班甚至没班可上时，可能你就没有那么幸福快乐了。对于大多数人而言，没有班上就意味着没有收入，不仅会影响生活品质，而且基本的生活都得不到保障。对于那些希望有所成就的人而言，工作是创造价值的主要手段。著名管理学家、《基业长青》的作者吉姆·柯林斯说：“只有有意义的人生才是伟大的人生。没有有意义的工作，就很难有有意义的生活。”

人类经历了漫长的农业社会，而进入工业社会只有数百年。随着社会的发展，当前人类已进入信息社会，社会进化的速度越来越快，以人工智能为代表的新技术将加速社会演进。之前人们认为人工智能威胁的岗位主要是物流和制造业中的低技能、单调乏味的工作，譬如搬运、装配中的重复性工作等，但实际上影响的不仅仅是这些领域及工作，甚至知识工作的疆域也在不断被侵蚀：新闻工作、医生的工作、法律工作等部分工作都将会被替代。人工智能可以诊断癌症、创造艺术，并在短短三天内从最复杂的游戏中学会人类三千年传承下来的策略（如围棋）。

麦肯锡全球研究院（McKinsey Global Institute）一项历时数年的研究发现：“人工智能和机器人带来的社会变革要远远超过历史上农业社会和工业社会时期的变革。根据我们的研究，预计到2030年，由于人工智能的发展将会有7500万至3.75亿人需要重新找工作。这一数字大约占到全球所有劳动人口的3%至14%。随着机器的应用以及岗位所需技能的演变，所有岗位的工作人员都需要不断地学习以适应人工智能带来的转变。”

这种剧烈变革的环境，对于任何岗位和角色的人都是一种挑战。要在这种变化中生存、发展并取得较大成就，必须去认识这种变化的本质，未雨绸缪地提升自己，才可能沉着应对，以求自己的职业长青。

去上班岗位没了

富士康的机器人

富士康在大陆的员工最多的时候达到了 120 万~130 万人，但随着用工荒、人力成本上升，这个数字在不断减少。2016 年 5 月 22 日，富士康昆山工厂建成 23 年来首次向媒体开放了其保密车间。富士康科技集团总经理游象富表示，随着自动化程度不断提高，富士康昆山厂区工人已经从 2013 年的 11 万人，缩减到现在的近 6 万人。游象富带领记者参观了被他们称为“工业 4.0”的自动化智能生产线，在其中的一个生产流程中，15 台设备只需要 3 名工人，一天可生产 130 万件中间产品，以前要完成这么大的生产量需要上百名工人。不到 4 年的时间，富士康昆山工厂以裁员或其他方式安置了近一半的员工。

富士康裁员的主要原因是整个生产体系的技术升级和智能设备（如机器人）的大规模使用。2011 年，富士康董事长郭台铭公开提出了百万机器人计划；2012 年，富士康启动包括机器人计划在内的全面转型。其实富士康内部使用机器人的时间更早，机器人计划从“2006 年着手，2007 年研发成功，2008 年开始投入生产线，2009 年开始大批量导入”，并成立了富士康自己的机器人研发和制造公司，被命名为“FOXBOT”。据富士康的主管人员介绍，今后会重点招聘能够操作这些工业 4.0 设备的技术员或者工程师，要求本科以上学历，还要有专业特长。

不仅仅是富士康，许多制造企业都在引进工业机器人。昆山市政府曾经做过一项调查，在昆山就有多达 600 家企业已经计划引入工业机器人。而昆山共有 4800 家台湾企业，占其 GDP 的 60% 以上。如果自动化计划进展顺利，可能迫使 250 万人失去工作岗位。

我们看到的可能仅仅是一组数字，但这些数字的背后却是许多生产线工人的失业。在互联网上各种论坛中，大家都在抱怨：“现在一个月上 28 天班，2800 块钱，还不管吃住，不上班又没有饭吃，上班又存不到钱，上班就为了活命，这就是穷人的命。”

随着中国劳动力成本的上升以及东南亚等更低成本地区的竞争，一个必然的结果就是部分制造企业的迁出；另一个是机器代替人，最终结果将是工作岗位越来越少，许多体力工作者可能会失业。受制于教育水平不高，这些工人在失去维

持生计的工作之后，出路并不多。

好单位会垮掉，金领也会失业

电视开机率是指在某时间段内打开电视的家庭数量与拥有电视的家庭数量的比率。通俗地说，晚上看电视的家庭占有电视家庭的百分比，可以衡量电视对人们的吸引力有多大。有数据说这个比率一直在下降，尤其大中型城市，这背后反映的是电视在人们获取信息和娱乐中的地位下降，越来越多的人尤其年轻人更愿意通过视频网站去观看他们喜欢的节目。

不管具体数据多少，以我们普通人的直观感受都可以察觉到：年轻人、中年人看电视越来越少，霸占电视机的都是儿童和老人。爱奇艺的数据显示，截至2016年6月1日，他们的VIP会员数达到了2000万。也可以说，这就是视频网站能够收费的底气所在。

为什么人们不愿意看电视了？

这里要区分一下：人们不打开电视机不代表人们不看电视剧和视频，而是可以用其他方式去实现这种需求，比如他们可以用计算机、手机在优酷、爱奇艺和朋友圈中看电视或视频。

一般来说，传统电视台作用主要有两个：

第一，生产电视节目，如新闻、一些综艺节目、科普节目等；

第二，编排节目播放的次序，用频道去播放节目，这些节目可能是自己生产的，也有可能是购买的。这个时候电视台的主要作用就是安排在什么时间播放节目，什么时间插播广告，列出一张严格的时间表，然后按照这个表去执行。

在没有互联网的环境下，电视台最有价值的地方在于节目编排的权力：先放哪个后放哪个，哪个可以放映哪个不可以放映，都由他们决定。影视公司拍出来的电视剧如果电视台不购买，或者购买了放在不好的时间段放映，就会收不回成本，这个时候，有的影视公司就会使用一些非法手段，例如向电视台负责购买电视剧的人员行贿。在互联网环境下，这个权力贬值了：观众不愿意按照你编排好的顺序与时间，去看一晚上只有两集且让人等得望眼欲穿的连续剧。用户在视频网站上一次可以看10集，甚至自己可以按照自我的喜好做个“电视台”，完全按照自己的口味编排和播放。所以电视台也在贬值，这也是央视很多优秀的主持人陆续离职的原因。

互联网的本质在于对中间环节、不直接创造价值环节的抛弃，从而更直接地提升效率。现在内容领域 IP（知识产权）大热，网站自制节目增多，就是因为好的构思、小说、综艺节目甚至段子都是创造价值的重要素材，电视台传递价值的作用在互联网时代有了其他更有效率的替代品（视频网站），所以电视台在这个链条上的作用就越来越小。

譬如“褚橙”，褚时健对橙树的培育、对果实口味的严格控制是直接创造价值的一个部分。在传统方式下，需要从水果批发商一级一级地销售到消费者手中，批发商在传递价值中获益；但有了互联网，经过巧妙的市场推广，“褚橙”直接面对消费者，免去了批发商，效率得到极大提升，当然这些批发商会很受伤。这也是苏宁即便每年亏损很多真金白银，但仍然要强推苏宁网上商城的原因，因为网上商城比门店销售效率更高。

“互联网+”对于传递价值环节的抛弃会让许多人失业，很多时候不是你做得不好或者不优秀了，是这种方式不行了，导致在这些行业工作的人也会失业。

金领也会失业

2016年3月，Google 利用人工智能设计的 AlphaGo，在与韩国围棋九段李世石的“人机大战”中获胜，代表着一个新时代的开始，也引起了整个社会的震惊与反思。

早在 1997 年 5 月 11 日，国际象棋世界冠军卡斯帕罗夫就输给了 IBM“深蓝”。通过六局对抗赛，在前五局以 2.5 对 2.5 打平的情况下，卡斯帕罗夫在第六盘决胜局中仅走了 19 步就向“深蓝”俯首称臣，整场比赛进行了不到一小时。但那次比赛的影响无法跟 AlphaGo 与李世石的“人机大战”相比，因为围棋的复杂程度远远超过国际象棋，曾被誉为人类智力的最后堡垒，不少预测认为人工智能要战胜围棋起码要 10 年以上的时间，但 AlphaGo 仅用一年多就做到了，这也证明了人工智能发展的速度远比想象的要快很多。

人工智能的发展有 60 多年的历史，但一直是不温不火，大部分成果属于实验室里的研究，很难在工业界进行推广应用。随着大数据、深度学习及其相关技术的进步，人工智能从基于专家知识推理的范式进入到了数据驱动时代，许多原来无法解决的问题都迎刃而解，因此也迎来了飞速发展。百度公司创始人李彦宏认为推动互联网下一幕发展的核心动力，不是大数据，不是云计算，而

是人工智能。

人们为什么对人工智能又爱又恨，为什么 AlphaGo 战胜李世石如此令人震惊？

之前的技术进步大都代替的是体力工作者，譬如生产线上的各类机械手臂、各类精密数字控制的机床，但人工智能尤其会学习的人工智能（类似于 AlphaGo），却可以代替知识工作者的部分职能。据报道，美联社使用机器人用人类无法企及的速度完成消息写作，现在美联社超过 90% 以上的消息都是由写作机器人完成的，最大程度地保证了新闻时效性。虽然目前人工智能可能很难代替优秀的律师，但许多法律工作则可以用自动化的方式实现，美国在线法务网站 LegalZoom 已经能够实现全程处理离婚、遗嘱、商标申请等简单的法律事务。呼叫中心是人力密集的行业，但高昂的人力成本使大部分呼叫中心难以承受，国内很多呼叫中心已通过采购智能客服机器人来实现自动客服，极大地减少了人力成本而又不降低客户的满意度。

随着知识工作自动化程度的深入，一些以前被认为难以取代的创造性工作的从业者也变得不太安稳。和人类“抢饭碗”的人工智能只会越来越多，范围越来越广。

在 2016 年年会上，世界经济论坛发布报告称，未来五年，由于全球劳动力市场出现颠覆性变革（如机器人和人工智能技术的崛起），将导致全球 15 个主要国家的就业岗位减少 710 万个。而这 15 个主要经济体的劳动力数量约占全球整体劳动力数量的 65%，这意味着未来五年机器人将导致全球上千万人失业。报告还称，在失业人口中，三分之二将属于办公和行政人员，因为这些岗位更容易被机器人和人工智能技术所替代。与此同时，科学家也警告，人工智能技术突飞猛进，机器人几乎可以取代甚至超越人类执行任何任务，在未来 30 年机器人将导致千千万万人失业，且各行各业都将受到影响，男女都不能幸免。

要么卓越要么沦落

1986 年，如果你是北京的一名出租车司机，那是一份高尚体面的职业，按照可比价格计算，其收入远超过今天出入于金融街的白领和 BAT 的程序员。

根据国家统计局的数据，1986 年全国职工年平均工资为 1271 元。在各种职业中，当时赚钱最多的是“地质普查和勘探业”，他们的年薪能达到 1746 元。这些人都是大学毕业，而且要在野外作业，挣钱多大家都能够理解，但当时的出