



唐文
邓斌
叶壮

◎著

想不想让大家快点理解你

秒懂力



G E T — P O I N T !



机械工业出版社
China Machine Press

秒懂力

唐文 邓斌 叶壮◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

秒懂力 / 唐文, 邓斌, 叶壮著. —北京: 机械工业出版社, 2018.4

ISBN 978-7-111-59668-4

I. 秒… II. ①唐… ②邓… ③叶… III. 知识传播 - 研究 IV. G2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 064080 号

秒懂力

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 宋 燕

责任校对: 李秋荣

印 刷: 中煤 (北京) 印务有限公司

版 次: 2018 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm×210mm 1/32

印 张: 7

书 号: ISBN 978-7-111-59668-4

定 价: 55.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 888379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

沟通连接未来

作为一项管理常识，我一向主张：所谓悟性、领会、揣摩是一种浪费，简单直接、清晰明确是管理者的能力和责任。也就是说，过高的管理沟通成本，以及由此带来的过低的执行力，应由管理者而非执行者来承担责任。

正是高效协作使得智人在走出非洲之后，短短的十万年就遍布地球，独步生物圈，而协作的基础就在于沟通。我也一直认为，如果要达成共识，其前提条件就是沟通。虽然我们每时每刻都在沟通，但是也许很多人并没有真正理解沟通，并能够很好地运用沟通。

语言是沟通的工具，八卦、故事、传说、宗教、贸易、帝国等是沟通的形式，沟通就是被上帝嫉妒的通天塔诅咒。如今，互联网及 AI 技术将会进一步降低全球沟通的成本，并促成商业及政治各方面的新形态的涌现，人类的能力将会跃迁到更高的层次，带来无限可能性。

在此意义上，一项管理决定，下属能够“秒懂”；一个产品，用户能够“秒懂”；一项决策，社会公众能够“秒懂”……沟通

真的是一种决定未来的重要能力。在一个信息爆炸的时代，能够在众多的信息中脱颖而出，就需要能够站在对方的角度，让对方可以“秒懂”，这才是有效沟通的捷径。

邓斌把书稿发给我，我仔细阅读，一方面觉得新的表达方式的确是对每一个人的挑战，需要我们更深入的理解和提升；另一方面觉得回归本质的东西始终没有改变，那就是真正的价值共识。所以当他邀请我作序的时候，我想我只是与大家分享我自己的读后感，也许是更合适的。

本书提供了降低沟通成本、跨越理解鸿沟的行动指南，作者们根据自己的实践经验及理论分析，从相似性、情感、场景、人设、势能等方面提出了非常详细、可操作的、富有启发的建议，值得鼓励，值得一读。

陈春花

北京大学国家发展研究院王宽诚讲席教授

2018.03.21

《秒懂力》是如何用降低理解成本的方式写出来的

有一天，我在翻阅《明朝那些事儿》的时候，突然想到一个很关键的问题：为什么这本书这么好读呢？《明朝那些事儿》从头到尾把明朝的历史讲了一遍，书很厚，但读起来毫不费力，我花了几个晚上就把它读完了。而且，当我很疲倦，实在不想费脑力读其他书的时候，捧起《明朝那些事儿》我仍然可以读得津津有味。我忽然想到一个词：理解成本。《明朝那些事儿》之所以这么好读，也因此这么受欢迎，核心原因就在于它的“理解成本”很低。

降低理解成本其实备受关注，近几年热门的知识付费，如炙手可热的“得到”“吴晓波频道”“有书”“喜马拉雅”“十点读书”“樊登读书会”等，不就是因致力于降低高价值内容的理解成本而获得成功的吗？

一下子我就对这个问题产生了浓厚的兴趣，然后，我开始搜索相关的专著、论文和网上讨论的帖子。让我略感失望的是，几乎没有人对此做过太多的阐述。这不要紧，我每年都要拜访大量的企业家、思想家、各个领域非常有见解的人物，我在“营销大

拿群”里询问了大家对于如何降低理解成本的看法，不曾想一石激起千层浪，很快大家发表了对这个问题的独到见解。

看来这是个大家都关心的话题，于是我决定组织一个线下沙龙“老友聚”，让大家面对面坐到一起，畅聊这个话题。“老友聚”的规模不大，控制在15人之内，这是为了保证与会的嘉宾都有充足的时间发言，让讨论能够更热烈一些。

本书的两位作者，我和叶壮出席了沙龙。我们还专门邀请了中国科学院的神经科学博士林思恩给大家分享大脑结构和理解成本的关系。出席活动的还有华章公司的郑琳琳、新曲线的陆瑜等。“笔记侠”也派出了骨干力量参与，之后还根据4个小时热烈的讨论整理出了《正因为有不爽，人类才能发展到今天》的微信长文。

本书另一位作者邓斌虽然没有参与现场讨论，但他对这个问题投入了很多的精力。在此之前，我和邓斌正好通过他创立的“书享界”发表一篇《为什么你的文章这么有价值还是没人转？》的微信长文，在这篇深度讨论如何做微信热文的文章中，我们同样讨论了很多与降低理解成本相关的话题。

大家越讨论，越觉得这个话题有意义。所以我和邓斌、叶壮决定要把这个话题写成一本书，系统地阐述降低理解成本的理念和实现路径。

我们三个人在一个周末，闭关在北京西山一个叫作“半山阳台”的民宿里，喝着啤酒吃着花生，脑不停歇地花费了一整天，

相互启发，梳理出了整个书的框架。

我毕业于北京大学哲学系，具有深刻的洞见和善于总结的能力，之后十余年的营销经验，让我能贡献大量的案例和理论。这些案例和理论既有源自宝洁这样的全球营销“黄埔”，也有从一个卑微起点开始创业的实战心得。在过去几年间，我创新了一种架起硅谷和全球创新思想与中国企业实践桥梁的模式，除了我写的《轻营销》和执笔的互联网通史《看见未来》之外，还通过《从0到1》《硅谷钢铁侠》《上瘾》《创新者》《原则》等，化身这些著作的“替身作者”来和许多中国的企业家、思想家做深度的交流，这让我获益匪浅，也因此能为本书贡献丰富的理论和实践营养。

邓斌曾在华为任职11年，是华为中国区企业咨询业务的核心开创者之一，对华为管理和任正非管理哲学非常熟悉。由于他担任华为高级咨询顾问的身份，所以也和我一样，与大量的企业家有过论道，与到访华为深圳基地的企业CXO高管团就企业文化、管理变革、数字化转型深度交流近200场，对中国的商业实践和科技创新有着深刻的认知。之后，他发起创立了“书享界”——这是一家国内知名的企业高管思想影响力发展机构，更是广泛建立连接，尤其他熟知中国著名管理学者陈春花老师的管理思想，以陈春花老师的管理思想框架为范本，帮助本书建立了4G模型。

顺带提及的是，因为和大量企业家、思想家、学者等建立了

联系，邓斌和我联合发起了“北策南企 50 人论坛”，致力于架起北方的智慧资源和南方活跃的企业之间的桥梁。

叶壮则是心理学大拿，也是心理学界的人脉王。他不但善于旁征博引，而且非常富有洞见，一旦我们讨论到关键的商业实践时，他能马上提供出与此相关的心理学理论、心理学实验等，佐证和完善我们的洞见。在一本以人性为基础构建理论和实践路径体系的著作里，这直抵人心，为降低理解成本找到最终的心理学依据。

一旦框架确定，分工确定，本书很快就在 2017 年年底高效完成。当然，这种高效也是源自我们降低彼此理解成本的努力。例如，我们三人从一开始就约定好大家出资和未来收入分成的方式，一旦这些关键利益问题达成共识，项目运作的决策和执行就非常高效。当然，我们共同的心得是，要和同频的人一起共事，才能更有效、更快地看到成效。这些心得我们都写进了本书。

本书的书名最早为《降低理解成本》，因为我觉得要旗帜鲜明地把“理解成本”这个关键词亮出来。但这个关键词确实太新了，以致自身的理解成本就非常高，邓斌做了很多打磨，最后提出《秒懂力》这个书名，我们为此拍手叫好。

毫无疑问，和我的《轻营销》一样，本书绝对不是有关理解成本主题的结论性著作，我们一如既往地保持开放性，因此在本书中我们会留下各位老师的公众号或者个人微信。

最后，除上文提到的朋友外，还要感谢易宝支付，感谢“营

销大拿群”的朋友们，感谢“人人都是产品经理”，感谢《中欧商业评论》，感谢徐志斌、唐兴通、曹雪敏、曹成明、柯洲、朱百宁、卓然、张奕昕、王留全、周颖、余晨、赵云、刘光明、唐颖、赵洋、杨山巍、叶嘉、金秋、苏桃、顾煦、唐诗、王京等。

感谢支持我们、推进我们在前行路上不断进步的朋友，尤其感谢继续和我们互动、即将推动本书迭代更新的朋友！

氢原子 CEO “北策南企 50 人论坛”联合发起人 唐文

| 目 录 |

推荐序

前言

第 1 章 开篇

- 1.1 唐僧理解诅咒 / 2
- 1.2 《围城》理解效应 / 5
- 1.3 iPhone、iPad 就是乔布斯的“理解跳板” / 7
- 1.4 打交道不能靠等着对方“悟” / 8
- 1.5 可选择性太多的负面影响 / 9
- 1.6 降低理解成本的重要性 / 11

第 2 章 降低理解成本的 4G 模型

- 2.1 降低理解成本的定义 / 15
- 2.2 4G 模型 / 16

第 3 章 Gap: 鸿沟

- 3.1 消除鸿沟 / 29
- 3.2 受众接受习惯至上, 自我改变拥抱受众 / 32
- 3.3 理解鸿沟从哪儿来的? 进化 / 33

3.4 知识的诅咒 / 37

第4章 Go: 行动

4.1 相似性 / 42

4.2 情感 / 78

4.3 场景 / 96

4.4 人 / 132

4.5 势能 / 154

第5章 Get: 收获

第6章 Global: 全球

结尾：致敬乔布斯——“Stay Hungry,

第7章 Stay Foolish” 究竟说的是什么

附录

GET THE POINT IMMEDIATELY

| 第1章 |

开 篇



1.1 唐僧理解诅咒

他是这样一个人！出生在公元 7 世纪的大唐盛世，13 岁时在洛阳净土寺出家，不到 30 岁时，在没有官方支持，其实是没有官方允许的情况下，只身一人偷偷行程万里前往印度求取佛法。其中仅在那烂陀寺就学习了 5 年之久，后被选为通晓三藏的十德之一。他 42 岁时，戒日王专门安排他为论主召开佛学辩论大会。在数千人参加的盛会上，竟没有一个问题能难倒他。为此，他轰动一时而名震印度。

但他没有留恋在印度取得的盛名，带着 657 部经论跋山涉水，又回到了中土。回到长安时，他早已过了不惑之年。

大好青春年华全部奉献给了风餐露宿的取经之路，途中不少同行者在各种意外和危难中丧生，他能活下来纯属侥幸。但无论

旅途的劳苦还是生死磨难，都丝毫没有动摇过他跋山涉水去学习佛法，又义无反顾带着真经翻山越岭回到大唐的信念。

这还不是故事的终结。回到大唐后，他把余生奉献给了佛经的翻译。佛前孤灯下，他共翻译了佛典 75 部，总计 1335 卷，并口述了著名的《大唐西域记》，记叙了他亲身经历的或从传闻得知的 100 多个国家、地区和城邦的故事。

他去世的时候，朝廷上下有数万人给他送葬，并专门兴建了“大唐护国兴教寺”（在今天西安郊区）让他长眠。

聪明的你可能已经猜到，这就是著名的玄奘，也就是俗话说的唐僧。

从历史真实的事实来看（注意这个表述），唐僧不仅信念坚定，而且还很勇敢，非常有主见，敢于做决策，甚至大胆到没有得到朝廷允许就西去取经。当然也是他才华盖世、富有见识。此外，我们还可以很容易地推断出他的体质应该不错，否则肯定经受不了住几十年风餐露宿的折腾。

但大部分老百姓心目中的唐僧又是什么样的呢？手无缚鸡之力，胆小怕事，唯命是从，依赖性强，遇到危险就大喊“徒儿们快救我”，甚至不能明辨是非，冤枉好人，和历史上真实的唐僧相比简直判若两人（注意这个对比）。

为什么会出现这样强烈的反差？为什么一个真实的强者，会变成大家印象中的弱者？为什么一个有主见的人，会变成大家印

象中耳根子软的人？为什么一个才华盖世，做出卓越贡献的人，会变成大家印象中是非不分的人？

问题的根源在于：大多数人对于唐僧的印象都来源于《西游记》这部虽然是虚构，却通俗易懂的小说，而不是《大唐西域记》这本虽然忠于史实，却高深难懂的著作。

这就是关于理解成本的“唐僧理解诅咒”：人们对于人或事的印象深深来源于他们易于获得和容易理解的信息，即便这些信息是虚构的，只要符合受众的理解习惯，理解成本低，就会给受众留下深刻的印象。受众的印象常常和被理解者寄予厚望的“真相”相去甚远，即使真相确实更有价值。

你以为唐僧只是个案吗？那么，你就错了。例如，大多数人对于诸葛亮的印象肯定来自于文学创作《三国演义》，而不是作为史实的《三国志》，所以鲁迅痛批《三国演义》“状诸葛多智几近妖”。但妖不妖，这就是中国人心目中的诸葛亮了，谁让《三国演义》让人们留下的印象更深呢！

而今天90后、00后对于唐僧的印象又大多是那个唱着“Only You……”，唠唠叨叨的唐僧。因为对他们中不少人来说，作为无厘头电影的《大话西游》又比作为小说的《西游记》更好理解，或者说，理解成本更低。

难以被察觉的是，唐僧理解诅咒困扰着很多人和很多企业。我们常常把同事吵架，父子翻脸，夫妻反目，产品滞销，跨部门

沟通鸿沟，政策难以推行，好事不出门坏事传千里等归因于别人难以理解我们的良苦用心，难以理解我们的真实价值，难以理解我们付出的辛劳和做出的牺牲。我们常常被自己的文章、产品、自认为的光辉形象感动得一塌糊涂，因为我们觉得这就是真相，受众就应该按照真相去理解。但事实传递给受众时，他们常常不屑一顾，甚至扭曲理解、丑化我们自认为的光辉形象，让人好痛心！

其实，这些症状即便不是全部，也多半是因为你中了唐僧理解诅咒的表现而已。

本书的目的就是帮你识别和打破“唐僧理解诅咒”，秘诀在于降低理解成本。

1.2 《围城》理解效应

辜鸿铭、陈寅恪、熊十力、马一浮、顾颉刚……这都是近代学贯中西的大师，但对于普通老百姓来说，这些名字都显得很陌生，即便偶尔有所耳闻，也常常只是记住一个名字，至多有几个故事而已。

不过还是有些人例外，典型的如钱钟书。在中国，稍微多读了些书的人都知道他，人们知道他曾经是满腹经纶的才子，娶了杨绛为妻，还有一个女儿。人们甚至很熟悉他的爱情观，熟悉他