

你缺的不是才华，而是执行

制胜

从知到行的精进之路

陈义丰

著

别让千篇一律成为生活的本色
别让随波逐流成为前行的方向

从知到行，再从行到知，全面提升你的竞争力！



金城出版社
GOLD WALL PRESS

制胜

从知到行的精进之路

陈义丰 —— 著

 金城出版社
GOLD WALL PRESS

中国·北京

图书在版编目(CIP)数据

制胜：从知到行的精进之路 / 陈义丰著. —北京：

金城出版社，2019.1

ISBN 978-7-5155-1787-2

I. ①制… II. ①陈… III. ①成功心理—通俗读物

IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第278535号

制胜：从知到行的精进之路

作 者 陈义丰

责任编辑 李 涛

开 本 880毫米×1230毫米 1/32

印 张 7

字 数 160千字

版 次 2019年1月第1版

印 次 2019年1月第1次印刷

印 刷 三河市百盛印装有限公司

书 号 ISBN 978-7-5155-1787-2

定 价 39.80元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区利泽东二路3号 邮编：100102

发 行 部 (010) 84254364

编 辑 部 (010) 64391966

总 编 室 (010) 64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 北京市安理律师事务所 18911105819

可以毫不夸张地说，未来十年内，至少50%的人需要转型，平台的重要性正在减弱，对个人的影响正趋于变小。

技术的变迁加快了这一进程，这是管理学大师彼得·德鲁克和哲学家齐格蒙特·鲍曼等人预测的结果。

另外一个现象，就是整个社会普遍性地存在焦虑感，焦虑房子、事业、医疗、教育、养老，等等。这个焦虑感，我认为是不确定性和对此无力感的叠加。如果用公式来定义，就是：焦虑感 = 不确定性 × 无力感。

那么，如何突围，或者我们的未来之路在何方？

这是一个现在就需要思考的问题。

这几年，我将大量的时间用在阅读和思考上，试图找到一些规律。本书就是我深入阅读和思考后的结晶。我期望大家通过阅读本书，对未来的发展能提供一些帮助。不论科技如何发展，人工智能（AI）如何进步，组织如何变迁，我认为本书提供的理念及方法论具有较强的普适性。

本书的逻辑框架是层层递进的关系。第一章从七个方面解决我们的认知问题；第二章提供七项高阶方法论；第三章谈精进执行路径，分为七步骤；第四章从七个方面提供从认知到行动的打造策略；第五章提供从量变到质变的四项思维成长；附录给出了人生进阶的十个工具。具体来说：

从认知层面看，成长型思维、增量思维、弱关系圈子的力量、水平思考、逆向思维、突破“稀缺”思维模式、突破对平台的依赖，都是减少焦虑、增加对未来确定性的前瞻思考和有益建议。

如何突破平台的依赖，改造我们的行动，本书提供了七大方法论：PDCA、TNB、黄金圈法则、同理心、解决问题五步法、细节管理、风险管理。

在精进的具体执行路径上，从设定目标开始，分解目标，分析、解决障碍，用清单协助落地，通过沟通推动执行，用利益绑定合作伙伴，最后复盘总结等七步进行落地。

本书还提供了从认知到行动的自我打造策略，即善用工具自我画像，信守信用的玫瑰，自律，痛苦+反思=进步，输出倒逼输入，适合自我的解压，学会选择等进行自我进阶。

如何实现人生进阶，从量变到质变？我认为从时间管理过渡到精力管理，从外在驱动转变为自我驱动，从主动沟通到影响力制胜，从关注过程管理到强化结果导向。

从知到行，再从行到知。

投资大师查理·芒格说过，如果一个手里只有锤子作为武器的人，那么他解决所有问题的方式就是只会使用锤子。当我们习惯于运用一个心智模型来思考并以此指导实践的时候，我们就会倾向于将所有的事情都硬塞进这个心智模型，而不考虑具体情况如何，这

就会导致思维定势或者错误决定。本书可以给你的“武器库”添加实实在在的“武器”。

我是一名思考者，也是一名实践者，书中点滴都是真真切切在我的实际生活和工作中运用、思考、总结复盘后的产物，真诚地希望可以帮到大家。

陈义丰

第一章 突破认知局限：从 0 到 1 的七项烧脑思考 / 001

人生进阶，需要做到两步：第一步是突破认知局限，第二步是埋头苦干。这两步顺序千万不能反了，否则就会事倍功半。首先要解决认知局限问题，这是成功人士的普遍做法。重要的认知包括：固定型思维到成长型思维的变革，存量思维到增量思维的进化，善用弱关系改进认知、解决问题，学会水平思考及逆向思维，突破“稀缺”思维给我们带来的限制，等等。

- 一 从固定型思维进化到成长型思维 / 005
- 二 从存量思维进化到增量思维 / 009
- 三 善用弱关系，有效解决问题 / 012
- 四 从垂直思考到水平思考 / 018
- 五 股神巴菲特的逆向思维你学会了吗 / 023
- 六 摆脱“稀缺”带来的思维限制，突破自我 / 031
- 七 年薪 3 万和 300 万巨大差异背后的逻辑思维 / 036

第二章 人生进阶方法：你需要掌握的七项高阶技能 / 041

解决认知问题后，接下来就是改造行动，但行动不是蛮干，工具和方法论就是我们的武器库。是否有效借助这些工具和方法论，将极大地决定我们行动的效率 and 结果。未来已来，你需要掌握的七项高阶技能并不会随着时间的推移而过时，将会助力我们的人生进阶。

- 一 学会 PDCA，把问题拆分为关键行动步骤 / 045
- 二 人人都要学的方法论——TNB / 047
- 三 善用黄金圈法则，发现事物运营本质 / 050
- 四 同理心——东西方通用的共情方法论 / 053
- 五 学会结构化思维，实践解决问题五步法 / 063
- 六 被忽视的细节管理，千万大单的折戟之路 / 077
- 七 被低估的风险管理，不可忽视的守门人 / 081

第三章 精进执行路径：不断走向强大的七个步骤 / 085

解决认知、工具和方法论的问题，人生的进阶就进入攻坚阶段。设定合理目标，分解任务，解决障碍，用清单落地，善沟通助执行，利他人，会复盘等，这些步骤熟练掌握后，你会发现精进是可操作的，并不是空话和口号。

- 一 执行起点从设定合理目标与计划开始 / 094
- 二 将目标分解，并制定行动计划 / 102
- 三 分析及发现通往目标的障碍 / 107
- 四 用清单协助落地执行，减少 36% 无能之错 / 111
- 五 用沟通协助落地执行，提升 50% 的效率 / 113
- 六 从 C 到 A 级的执行变现突围之路 / 116
- 七 善用复盘方法论，既是结束，也是开始 / 119

第四章 超强自我管理：从认知到行动的自我打造策略 / 125

除了就事论事，要想持久开展事业，耐力也很重要，需要我们不断精进自我。善用一些性格测试工具了解自我及他人，无疑是打持久战的好方法。另外，讲诚信，懂自律，常反思，善输入，会解压，学不停……这些超强的自我管理策略，可以让你实现从 1 到 N 的完美质变。

- 一 善用 SWOT、MBTI 等工具，了解自我及他人 / 127
- 二 通人性善恶，做信用的玫瑰 / 132
- 三 走出舒适区，自律带来自由 / 138
- 四 被轻视的反馈与预期机制，痛苦 + 反思 = 进步 / 140
- 五 用输出倒逼输入的成长进阶之路 / 142
- 六 成长路漫长，找到适合自我的解压方式 / 146
- 七 选择大于努力，永远不要停止学习 / 156

第五章 完美蜕变策略：从量变到质变的四项思维成长 / 181

如何用有限的时间和精力，完成从量变到质变的转化？抓住重点，是高效能人士的必备能力。从时间管理到精力管理，找到自我驱动的内在力量，积极沟通善用影响力，以结果为导向，转变你的思维，改变你的行为，从量变到质变反复做这四点就够了。

- 一 从时间管理到精力管理，管理好“猴子” / 183
- 二 从驱动力 2.0 到 3.0，发挥由内而外的力量 / 191
- 三 从积极沟通到影响力制胜，不战而胜 / 193
- 四 从过程管理到结果导向，用“成果”来承诺 / 198

附录 助你实现人生进阶的十个工具 / 201

附录列出的十个工具，涉及管理、沟通、问题解决方案等方方面面，应用广泛。如果能充分利用这些工具，不论在职场还是日常，打工还是创业，做上级还是做下属，都会让我们受益无穷，人生进阶之道尽在其中。

- 一 PDCA / 203
- 二 TNB / 204
- 三 FAB / 205
- 四 黄金圈法则 / 206
- 五 运用同理心的三个具体方法 / 207
- 六 解决问题五步法 / 208
- 七 逻辑树 / 208
- 八 沟通四要素 / 209
- 九 SWOT / 211
- 十 MBTI / 212

第一章

突破认知局限：从 0 到 1 的七项烧脑思考

人生进阶，需要做到两步：第一步是突破认知局限，第二步是埋头苦干。这两步顺序千万不能反了，否则就会事倍功半。首先要解决认知局限问题，这是成功人士的普遍做法。重要的认知包括：固定型思维到成长型思维的变革，存量思维到增量思维的进化，善用弱关系改进认知、解决问题，学会水平思考及逆向思维，突破“稀缺”思维给我们带来的限制，等等。

诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼博士颠覆了经济学的根基，他虽然是一位心理学家，但他的研究在经济学领域也受到了极大认可。

几个世纪以来，经济学家的理论大都建立在“理性人假设”的基础之上，即假设人们消费时会对简单的成本效益分析，从而理性消费。丹尼尔·卡尼曼博士的研究却得出这样的结论：个人的决策大都是出于直觉、背景和错误的推论（系统1），而所有这些元素都是可控的。

在他看来，直觉就是那些迅速冒出来的想法，无须费力，而理智需要费神考虑（系统2），当然也就相对要慢一些。每个人都是二者兼顾，既凭直觉也靠理智，但通常我们是受直觉层面引导而行动的，大多数时候我们都不会放慢速度来仔细推理。

了解这些，卡尼曼博士给我们的启发是：在面临一些事情时，我们是不是可以不仅仅用系统1快思考，而加入更多的系统2慢思考。

而另外一位社会心理学家法国人古斯塔夫·勒庞在他所著的对世人最有影响力的著作《乌合之众》中提到：

孤立的个人很清楚，在孤身一人时，他不能焚烧宫殿或洗劫商店，即使受到这样做的诱惑，他也很容易抵制这种诱惑。但是在成为群体的一员时，他就会意识到人数赋予他的力量，这足以让他生出杀人劫掠的念头，并且会立刻屈从于这种诱惑。出乎预料的障碍会被狂暴地摧毁。人类的机体的确能够产

生大量狂热的激情，因此可以说，愿望受阻的群体所形成的正常状态，也就是这种激愤状态。

人一到群体中，智商就严重降低，为了获得认同，个体愿意抛弃是非，用智商去换取那份让人备感安全的归属感。

我们以为自己是理性的，我们以为自己的一举一动都是有其道理的。但事实上，我们的绝大多数日常行为，都是一些我们自己根本无法了解的隐蔽动机的结果。

群众从未渴求过真理，他们对不合口味的证据视而不见。假如谬误对他们有诱惑力，他们更愿意崇拜谬误。谁向他们提供幻觉，谁就可以轻易地成为他们的主人；谁摧毁他们的幻觉，谁就会成为他们的牺牲品。

勒庞的话揭示了人性的弱点，让人触目惊心。他提出的解决方法是：

在迫不得已的情况下，我们也许还是会愿意接受传统教育当中所有的弊端，因为尽管它只会培养一些被社会所抛弃的人、心怀不满的人，但起码，对冗繁知识的肤浅掌握，对成堆教科书的完美背诵，或许可以提高智力水平。但事实上它真的能提高智力吗？不可能！在生活中，判断力、经验、进取心和个性，这些才是取得成功的条件，这些都不是书本所能够给予的。书本是可供查询的有用字典，但倘若把这些冗长的词条都装在脑子里，那可是一点用都没有。

而提升我们的判断力，提升认知水平，建立必要的“防火

墙”，从不同维度提升、优化思考方式，是抵御这种人性癫狂的一种有效路径。

人和人之间成功的差异，很多时候就是认知和决策的差异。但是，就像勒庞说的，书本不是灵丹妙药，知识要转化为能力，能力转化为产出，这中间有很大的距离，需要我们每个人做出极大的付出和努力。

成长和进化比我们想象的要难得多。下面，我们先从突破认知局限开始说起。

一 从固定型思维进化到成长型思维

2018年6月，微软股价最高达到102.69美元，市值高达7886亿美金，在过去的32年中，微软股价从来没有如此之高。

微软可以创造这样的神话，背后离不开一个关键先生，他就是微软CEO萨蒂亚·纳德拉。

2014年2月，微软宣布由萨蒂亚·纳德拉出任新一任CEO，他也成为继比尔·盖茨和史蒂夫·鲍尔默后微软第三位首席执行官。

仅仅三年多，萨蒂亚·纳德拉就带领此前被看衰多年的微软取得如此之大的成就，谁说大象不能跳舞？

翻开纳德拉写的《刷新：重新发现商业与未来》，我们可以找到其中的答案。书中除了回顾他个人成长经历外，他提出同理心、重塑文化的重要性，还有一点至为重要，那就是成长型思维对他产生的巨大影响。纳德拉积极将此思维运用到微软，并产生了正向积极的改变，公司的文化也得到重铸，微软变得更“酷”了，重新成

为大学生首选的理想公司之一。

“成长型思维”是很多成功企业家提到比较多的思维方式，如微软的创始人比尔·盖茨、GE的前CEO杰克·韦尔奇等。

成长型思维模式稀缺但价值巨大

在美国，一些学校也很看重“成长型思维”的重要性。学校给孩子们培养这样的“成长型思维”的观念。研究表明：拥有成长型思维的孩子做事不易放弃，更能从过程中享受到乐趣，更容易寻求帮助，复原力更强，更加坚毅。他们会更在意自己从一件事中是否真正学到了东西，而不仅仅是能够通过考试。

畅销书《终身成长：重新定义成功的思维模式》系统地提出了“成长型思维”的概念，并将此定义为成功的思维模式。在书中，斯坦福大学心理学教授德韦克介绍了固定型思维模式和成长型思维模式这两种思维模式，同时也说明了人们应对成功与失败、成绩与挑战时的两种基本心态。

通过观察发现，生活中到处充满了固定型思维模式的人。很多人在面对困难时，习惯性地将责任归结到外部环境等因素，而不是从自身找原因。这样的人在职场中随处可见，甚至不乏一些高学历、经验相当丰富的人。

拿微软来说，按照一般的企业周期理论，我们很难相信、实际也非常罕见这样体量的公司会再创辉煌。因为按照常见的思维模式是，微软这样的公司走下坡路是正常的，不可能焕发第二春，纳德拉能维持住现状就很了不起了。

但纳德拉不这样认为，他通过加大“云服务”这个创新业务的

投入，驱动了整个微软产品结构的巨大重组；他对微软整个文化进行了重塑……这一系列的动作，帮助微软在短短几年里焕发了第二春。

成长型思维模式和固定型思维模式差异

通过对比发现，固定型思维模式和成长型思维模式差异体现在诸多方面：

成长型思维	固定型思维
看重未来的可能性	看重现在的格局和利益
努力更重要	聪明最重要
愿意承认自己错了	证明自己没有错
开放	封闭
合作意识强，像水	攻击性强，像火

差异不限于上述罗列，这两种思维模式体现在其他诸多方面，如就学习力而已，前者更愿意学习新鲜事物，后者则相对学习意愿较弱。

从固定型思维模式进化为成长型思维模式

以我为例，我25岁以前眼中揉不进沙子，处处张扬着自己对这个世界认识是何其正确。比如，读大学的时候看不惯学生会干部对系里老师溜须拍马的样子。我也看不惯长辈们的乡愿气，觉得你们怎么可以这样没有原则，只知道和稀泥？

诸如此类的“我以为”。

现在看来，我当时看不到别人背后的付出和努力，总是自以为