

志新论语

Zhixin lunyu

企业家的智慧大脑
创业者的知识宝库

钱志新 著
Qian Zhixin



江苏人民出版社

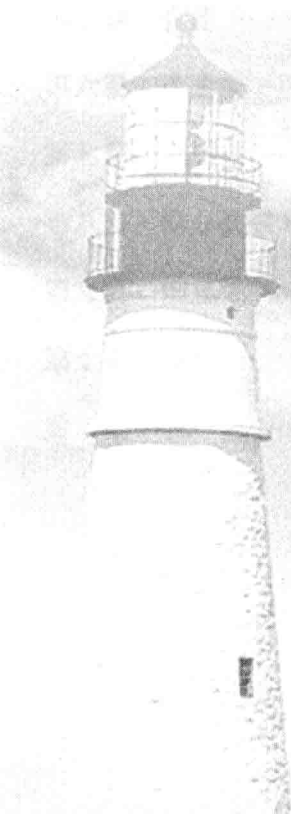
志新论语

Zhixin lunyu

钱志新
Qian Zhixin 著



江苏人民出版社



图书在版编目(CIP)数据

志新论语/钱志新著. —南京:江苏人民出版社,
2015. 1

ISBN 978-7-214-14993-0

I. ①志… II. ①钱… III. ①管理学—通俗读物
IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 004485 号

书 名 志新论语

著 者	钱志新
责 任 编 辑	朱晓莹
责 任 监 制	王列丹
出 版 发 行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏人民出版社
出版社地址	南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编: 210009
出版社网址	http://www.jspph.com http://jsrmcbs.tmall.com
经 销	凤凰出版传媒股份有限公司
照 排	江苏凤凰制版有限公司
印 刷	南京天德印务有限公司
开 本	718 毫米×1 000 毫米 1/16
印 张	22
字 数	260 千字
版 次	2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷
标 准 书 号	ISBN 978-7-214-14993-0
定 价	49.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

写在前面的话

钱志新

我的工作生涯有个显著特点,就是一直从事经济管理和企业管理,在学习和实践中十分重视积累经验和体会。长期以来,我习惯于写日记,每天经历的人与事,学习的新知识,交流的新思想,一有感悟就将思想火花记录在日记中。朋友们建议我将每天的日记提炼后写成微博,现在新浪微博专栏上已写了 3000 多条,受到广大粉丝们的欢迎,在网上与我互动频繁,评论不断,赞誉甚多,使我深受鼓舞,起到了相互学习的好作用。

我所谈内容主要集中在经济管理和企业管理领域,同时也谈到学问、人生和哲学等。根据粉丝们的要求,我将 3000 多条微博整理出版成书与大家分享,全书共分十个大类,包括学问、人生、经济、产业、企业、企业家、创新、商业模式、信息化、综合等。新著定名为《志新论语》,表达我一家之言的思想感悟,旨在与广大读者交流讨论,相互学习。若确能起到如此好的作用,也就达到了我的真正心愿。

目 录

CONTENTS

写在前面的话	001
第一篇 学问	001
第二篇 人生	011
第三篇 经济	041
第四篇 产业	080
第五篇 企业	100
第六篇 企业家	192
第七篇 创新	219
第八篇 商业模式	234
第九篇 信息化	256
第十篇 综合	298
后 记	343

第一篇 学 问

● 学习最大的动力是求知欲望,求知欲望是用之不尽取之不竭的动力。从理论上讲,求知欲望是信息动力,对信息的好奇心,对信息的追求。求知欲望强的人具有强大的学习能力。

● 现代社会中人与人之间的沟通至关重要,这是解决说服和误会的重要路径。沟通主要不在于讲与说,而重在问与听。通过问与听,了解对方的真实思想,倾听对方的真正诉求,然后针对性地做好工作,方能起到事半功倍之效。

● 学习是一个不断深化的过程,开始时通过学习对知识的认知,仅是“知道”而已;然后通过实践,对认知的实施,达到“会做”的阶段;最后由反复地实践,养成一种“习惯”,这才是学习的真正成果。

● 当今,有一种最佳的学习方法是体验式学习,看到的信息,只能记得百分之十,听到的信息,只能记得百分之二十,而体验过的信息,能记得百分之八十,可见体验式学习对人的影响力是长远的。

● 获得智慧有三条路径:一是静心,排除干扰,心静而生慧;二是碰撞,头脑风暴,启发灵感;三是体验,知晓是理性的,唯有亲身体验才能感悟。三条路径往往是相互组合好的。

● 目的、目标和指标三者的概念是不相同的,既有内在联系又有不同内涵。目的是为什么要做这件事,这是最根本的;目标是做这件事所要达到的结果,一般是定性的描述;指标是实现目标的定量要求,易于衡量和考核。

◎ 理论工作者与实践工作者应该相互结合。理论工作者总是营养不良,缺乏实践基础,往往能顶天而无法立地;实践工作者总是消化不良,缺乏理论思考,往往能立地而无法顶天。唯有两者结合,方能顶天立地,实现开花结果。

◎ 成功的演讲有三大亮点:第一要有好的逻辑架构,使听者感觉思维清晰;第二要有好的数据分析,数据最有说服力;第三要有好的典型案例,最好是自己亲身经历的,给人以强烈的感染力。

◎ 学习知识要从外在知识转变成内在知识,必须经过两个阶段。一是从“学”到“说”,将学到的知识“说”出来,通过表达消化外在知识,变成自己的语言;二是从“说”到“写”,将学到的知识“写”下来,在写的过程中,使知识系统化和理性化,从而转变成内在知识。

◎ 老师培养学生要做到“三成”,第一是成长,帮助学生成长知识;第二是成熟,帮助学生成熟人生;第三是成功,帮助学生成功事业。通过成就他人而超越自我。

◎ 论道有两种模式,一种是坐而论道,只说不做,往往海阔天空不着边际,没有真正的价值;一种是做而论道,又说又做,一方面可以集思广益,将事情做得更好,另一方面可以总结提高,为今后做事积累智慧。

◎ 学画要经过三个阶段,第一阶段是手中有笔而心中无笔,只有手力没有心力;第二阶段是手中有笔心中也有笔,逐步积累心力;第三阶段是手中无笔而心中有笔,心力强大,无笔胜于有笔。其实学任何东西都是这样,第三阶段是最高境界。

◎ 看见与观察是有明显区别的,看见是用眼睛而已,往往只能看到事物的表象,有时会与事实相左。观察是用脑子来看,不仅看到事物的外表,还要想到事物背后的联系,更要洞察事物之中的本质。观察要把原来不相关的事物联系起来,探求其发展的规律。

◎ 对体系的理解十分重要,任何事物都要把握体系才是本质之道。特别是学术研究,首要的是对专业体系有全面的掌握,弄清来龙去脉和发展趋

势,然后寻求专业的前沿进行创新研究。

◎ 学习知识既要有红花又要有绿叶,红花就是“专”,集中精力学好专业知识,在一门专业中学深学透,掌握其精髓;绿叶就是“博”,不断扩大知识面,将相关的知识尽可能吸收。通过“专”与“博”的融合,实现知识的不断创新。

◎ 学习本领从学会到学到家有本质的区别,学会往往是学了表象,按流程都做到了,按技术指标已达到了。学到家必须学到根本,掌握事物的精髓,能够举一反三。学会与学到家其差距仅为1%,这就是把握灵魂。

◎ 学而优则仕,更应该是仕而优则学。优秀的领导必须把学习放在重要位置,一要不断学习新的知识,掌握新的本领,以适应不断变化的发展形势;二要养成终身学习的习惯,把工作与学习融为一体,使工作成为新的学习平台,在学习中提升领导水平。

◎ 教育与教学是有明显区别的,教育的目的是成人,重点在于做人,教会做人的基本道理。教学的目的是成才,重点在于做事,教会做事的知识才能。成人与成才的结合就是培育人才之路。

◎ 知识就是力量这句话要进一步发展,第一知识的应用才是力量,知识必须应用到实际工作中去,就能形成真正的生产力;第二知识的共享才是力量,知识必须让众人共享,就能形成强大的力量。

◎ 写好论文要着重把握好三个环节:第一是基本架构,这是论文的骨架,建立完整的逻辑体系;第二是核心内容,这是论文的灵魂,重在聚焦创新之点;第三是表达方式,这是论文的外貌,采用确切流畅的文字进行表达。

◎ 专业学习贵在精读,精读着重在两个方面:一是读基础书,专业书很多,关键在于读基础性专业书,选择少数基础书,旨在读精读透,掌握其精髓。二是读名家书,名家书内涵精深,起点高远,旨在专业前沿,掌握其灵魂,唯此两点方能学好专业。

◎ 庄子说:“无用之用,乃为大用。”学习知识有两种,一种是应用性知识,大家比较重视,学了就可以用;一种是纯理论知识,大家比较忽视,认为

没有什么用。其实暂时无用的知识，往往是长久有用；微观无用的知识，恰恰是宏观有用。经常是不知不觉的有用，这就是真正的大用。

◎ 年轻人最短缺的是苦难，当年轻人们生活、工作条件都比以往的好，这对学习知识是有利的，但要增强本领必须经历苦难的磨炼。所以年轻人要主动去找苦难，在艰苦的锤炼中加快成长，走向成熟，争取成功。

◎ 教育改革势在必行，首先要改变应试教学的方式，其次要改变赢在起点的理念。教育应有三大职能，一是知识教学，这仅是学习的基础；二是能力教学，这是学习的重点；三是人格教学，这是学习的根本。三个方面缺一不可，而重心在于培育健全的人格。

◎ 通过网络查信息简单而快速，但不能形成一种依赖症。在网络上查找信息，其答案是标准的通用的，不可能适应各种现实状况的要求，也往往找不到确切的答案，更为可怕的是抹杀了人们的创造性。为此要从中解放出来，回归自身着力提升独立思考能力。

◎ 考虑问题以自己为导向还是以对方为导向是两种完全不同的处事方式，以自己为导向一切以自己的愿望出发，最终达不到想要的目标；以对方为导向帮助对方实现愿望，最终成就了自己的目标。对待客户如此，交好朋友如此，甚至连下棋也是如此。

◎ 以终为始是重要的思想方式，做任何工作，首先要想明白最终实现的结果，以结果为导向来展开工作，包括资源准备，工作流程，人员组织，等等。以终为始具有现实针对性，可有效配置资源，节约工作时间，提升业务质量，确保任务的圆满完成。

◎ 中国汉字具有强大的生命力，中国长达 5000 多年的历史经久不衰，其根源就是文字的力量，文字使中华文明源远流长。当今由于电脑的作用，许多人特别是年轻人习惯于打字，真正的文字已经不写甚至忘却，这将造成本源的缺失，必须引起全民族的重视。

◎ 科学知识的增长是一个指数函数，每 10 年左右新知识就会翻一倍。同时旧知识的“衰变”也在加快，人们年轻时在学校里获取的知识大多将过

时,所以要不断学习新知识。同时背诵也逐渐没有必要,每个人的记忆都可以通过搜索外包给网络。

● 数学进入任何领域都促使该领域的学科上升为成熟科学,这是因为数学可以将复杂问题简单化,同时将混沌问题精细化。数学的独到之处就是简单精细,从而使学科发展从经验走向科学。

● 学生在学校中读书的时候差距是不大的,只要努力都能学到基本知识。实际差距在于看多、听多、想多,见多而识广,听多而自明,想多而心灵。实践证明,“三多”的学生进入社会后适应性最强。

● 毛泽东说在战略上藐视困难,在战术上重视困难,相反而又相成,这是符合客观规律的。世界上许多东西都是这样,宏观上要大胆,而微观上要细心,胆大而心细貌似相反,实则相成,这就是权变之道。

● 真正有价值的东西都是靠时间来沉淀的。古人说:十年磨一剑,不敢试锋芒,再磨十年剑,天下世无双。这是对时间沉淀价值的最好注解。所谓厚积薄发,就是通过大量沉积,才能不断发出耀眼的光辉。

● 古人常说“四两拨千斤”,就是以一個微小的成本实现一项重大任务。核心是找到“四两”在哪里。在一个体系中“四两”往往在两个地方,一是关键点,画龙点睛;一是最短板,平衡全局,而且有时这两个地方重叠在一起。

● 逻辑性是提升认识能力的基石,提高逻辑性的秘诀在于三个方面:第一枚举,将体系中相关的事物一一列举;第二分类,对集聚的事物按一定规则进行分类;第三排序,使分类的事物按先后次序明确排序。

● 人脑由两个基本部分构成,左脑主管逻辑力,具有悟性;右脑主管想象力,具有灵性,灵性远远高于悟性。同时人脑有两个大脑,一个是后天脑,积累人生自我智慧;一个是先天脑,积累人类的全部智慧。在十分专注的条件下,自动打开先天脑,将产生无穷的智慧力量。

● 最好的教育自我教育,曾国藩就是一个典范,自幼天资笨拙且经常做荒唐之事的他善于不断反思,反复总结,终于成为晚清一代大儒、一等功臣。曾国藩的成功在于自我教育,值得后世学习和效仿。

◎ 人的教育大家最关心的是学习知识,这无疑是必要的,但只能是教育的硬件;真正重要的是教育的软件,这就是素质培育,特别是青少年时期培育优良的素质尤为重要,唯此才能提高适应社会的能力和创造力。

◎ 学校毕业后是学校生活的阶段性结束,也是新的学习生活的开始,主要学好两个方面的知识:一是专业知识,从事什么专业学习什么知识,向专业的纵深发展;二是前沿知识,要关心时代发展的潮流,学习前沿科技知识,把握未来的发展大势。

◎ 恩格斯曾说:一个学科成熟的标志,就是数学的介入。从这个意义上讲,大数据的应用将使各行各业进入成熟期。实际上数学特别是大数据的开发应用,可使各行各业实现精准化,打开新的发展空间,从而创造巨大无比的价值。

◎ 作为老师应该有两大职能:第一是教书,将知识传授给学生,将方法教会学生;第二是育人,培育学生的人格,使学生全面成长。教书与育人,育人更为重要,学会怎样做人已成为置身于社会的首要本钱。

◎ 权变是十分重要的学问,基本原则的把握一定要与实际情况相结合,不能固守一成不变的教条。事物发展的不确定性是常态,处理事情的方式要随时空的变化而改变,在变动中灵活掌握基本原则。

◎ 对比是一种认知方式,也是发展的动力。有两种基本的对比方式,一种是横向对比,主要与别人比特色,创造与众不同的特色,加快形成竞争优势;一种是纵向对比,主要与自身比进步,挖掘内生潜在能力,超越实现自我价值。

◎ 有两种学习方式:一种是知识本位,学习以知识为中心,尽可能多地学习各种知识,但知识是学不完的;一种是能力本位,学习以能力为中心,尽可能培养思想方式和学习方法,着眼于学习的自身能力,这种学习能力是取之不尽用之不竭的,能力大于知识。

◎ 学习有两个升级过程:第一,从想学到好学,想学是学习的第一阶段,通过想学逐步形成学习的习惯,培育学习的兴趣,从而进入好学状态,这是

学习的第二阶段。第二,从好学到乐学,乐学是在学习中感到快乐,得到最大乐趣,这是学习的第三阶段,也是学习的最高境界。

◎ 认识问题与解决问题有不同的要求。认识问题立足于复杂,因为实际生活中的问题都是错综复杂的,关键是要从现象中认识本质;解决问题立足于简单,从本质上认识事物,就能找到简单的解决办法,从而使复杂问题简单化。

◎ 学习能力是最核心的竞争力。知识学习的方式多种多样,集中起来主要有三种方式:一是向书本学习,这是学习的基础;二是向实践学习,这是学习的根本;三是向他人学习,这是学习的关键。

◎ 学习有三层平台:第一层平台是“悟”,通过思考才能悟出道理;第二层平台是“行”,参与实践才能学到真谛;第三层平台是“成”,在实践的时空中灵活应用才能学业成就。

◎ 思、学、教是教学三部曲:首先要思,学而不思则罔,思是最先要解决的。思而后学,学而后教,带着问题学,针对学而教(点评),将思、学、教融为一体。

◎ 读好书,交高人,乃人生两大幸事。读最好的书籍,不断提升自我。学最好的别人,做最好的自己。借人之智,成就自己。人是唯一能接受暗示的动物。

◎ 学而道,道而立,立而权。光学不领悟道,学之不深;光知道而不立道,道之不行;光行道不知权变,行道走不通。所以权变很重要,一切道都要在时空中权变,不适时空的道是死道,灵活运用才是真道,所谓灵活是本不变而形变。

◎ 李嘉诚曾讲学习是资产,经验是负债,千真万确。经验是宝贵的,但都是一定时空中的产物,时空变了,经验也就不适用了,所以成为负债。只有不断学习,方能随时空变化而变革,所以学习力是企业的第一竞争力。

◎ 大学毕业只是学生时代的阶段性结束,不是学习时代的结束,而是新的学习时代的开始。提高学习力是最根本的竞争力,学习力包括爱学习,会

学习和用学习,三者的总和才是完整的学习力。

◎ 学习的形式最早是“一对一”师傅带徒弟,以后是大班大课学习,现在向小组学习发展,通过小组互动提高学习能力。同样,生产组织形式最早是个体生产,以后是流水线生产,现在向小组生产发展,这就是先进的细胞生产方式。

◎ 学习的真正含义有两层:第一层为学,学习知识;第二层为习,实践知识,两者的结合是真正的学习,这就是知行一体。知和行是一个事物的两个面,两者不能分开,知而不行不是真知,行在知中才是学习的真谛。

◎ 学习是“学”与“习”的结合,“学”是基础,通过“学”可以获得各种知识;“习”是核心,通过“习”真正把知识学到手。因此,“学”与“习”相比,“习”更为关键。所谓“习”就是反复地练习和思考,这样才能把外在的知识转化为内在的本质,这是学习的全部技巧。

◎ 过去的领导是个懂得“说”的人,而未来的领导是个懂得“问”的人。学问学问既要学更要问,问多于学,问高于学,多问少答是高手,师者长者在于听在于问。

◎ 学习型组织的所谓“学习”,不同于通常的学习知识和培训业务,而是一种反省,对已有思维方式和行为模式的系统反省,着力提高创新能力,达到新的做事境界,从而创造全新的业绩。

◎ 工作与学习不能成为两张皮,相互对立起来。要以学习的态度来工作,同时要将工作成为学习的平台。只要真正做有心人,时时处处皆学问,只要勤于思索,工作就是最好的学习。

◎ 学习力是最大的竞争力,从主要经营者开始到全体员工都要加强学习,特别要更新经营理念,转变经营方式,创新业务能力,跟上时代的发展。

◎ 学习的基本路径有三条:第一条是读书,从书本上学习知识,这是最基础的,约占知识的 10%;第二条是交流,向他人学习知识,这是很关键的,约占知识的 20%;第三条是实践,在做事中学习知识,这是最根本的,约占知识的 70%。三条学习路径缺一不可,互相补充,成为一个学习体系,要终生

学习贯彻始终。

● 每个人的知识结构中,在学校里学到的为1%,这是知识的原始积累,十分宝贵。在社会实践中学到的为98%,这是逐步积累起来的,十分有用。最后的1%是永远也学不完的,直到进入天堂。

● 培训不是读书上课,更为重要的是训练。有种培训方式叫“行动学习”,通过具体业务的训练,学习实际的知识,使理性与感性融合在一起,从而学到真正的知识。

● 人的一生知识学习可以分三个阶段:第一阶段要宽,学习基础知识尽可能宽,把基础打扎实;第二阶段要专,学习业务知识要尽可能专,把专业搞深入;第三阶段要拓,围绕专业拓展知识面,向跨界专业创新发展,领悟全新的专业知识,这是一个初博到专精再到新博的知识成长发展历程。

● 学习有两种方式,一种是“学形”,一种是“学神”。“学形”就是学习外表的东西,主要是通过模仿来学习,停留在学像的阶段;“学神”就是学习内在的东西,主要是从本质上学习,发展到学魂的阶段。所谓“得意忘形”就是得到“神”可以忘掉“形”。

● 对学问的理解应该是一半学一半问,而且问比学更为重要。有统计证明:上课积极提问的学生比认真听讲的学生,到社会后有更强的适应能力,也更有好的成就。人生不在于跟随,而在于探索。

● 基本功的训练是最重要的基础,对于一种技能的训练,没有上万小时的勤学苦练是无法过关的。所谓熟能生巧就是最好的总结,唯此才能掌握扎实的基本功,完成最初的原始积累。

● 学习有两种目的,一种是为兴趣而学,一种是为实用而学。为兴趣而学,动力是内在的,可以废寝忘食,深究不止;为实用而学,动力是外在的,往往能用就行,浅尝即止。最好的办法是两者融合,让兴趣向实用发展,在实用中培养兴趣。

● 学习与学习力是两个不同的概念,有其各自的内涵:学习是对知识学习的过程,学习得越多知识也越多;而学习力是对知识应用的能力,应用得

多学习力就强。学习力比学习更为重要,学习力强的人对环境适应性强,学习力就是竞争力。

◎ 研究方法基本有两种,一种是演绎法,一种是归纳法。演绎法是从理论出发,特别以名人和古人的话语为依据,在实证中分析依据,演绎证明其正确性。归纳法是从实践出发,以大量案例为依托,通过案例的统计分析,归纳其共性的结论。

◎ 学习最可贵之处是对本质的探求,这也是最难的地方。一般性学习都停留在表象的浅层次,而表象往往会欺骗而且易变。唯有深入学习真正对本质的理解,才能举一反三,一通百通,融会而贯通。

第二篇 人 生

● 大师是“玩”出来的,这是许多大师共同的体验。大师的“玩”是指强烈的兴趣,兴趣既非为利又非为名,而是出自内心的求知欲望,求知欲望为内在动力,具有强大的驱动力和持久力。通过废寝忘食地“玩”到极致,最终成为大师。

● 经验统计,一个人一生中有七次主要机会,每次机会时间间隔约7年。第一次机会因太年轻,不一定抓得住;最后一次机会因已年老,也不一定抓得好。最好的是中间的五次机会,实际上一生中能抓住两三次大机会就非常好了,必须倍加珍惜。

● 对在世界历史上作出重大贡献的250个伟人进行系统研究,其成功的共性因素是“五个力”:一是智力,这是重要基础;二是监督力,对团队的管理能力;三是自信力,成功的决定因素;四是坚持力,对困难的态度;五是魄力,决策的关键。

● 对于未来总有两种态度,一种是乐观主义者,关注光明的一面,抓住机遇,充满信心,走向成功;一种是悲观主义者,关注阴暗的一面,怨天尤人,不思进取,终究落伍。两种认识上的差距,导致完全不同的人生发展差距。

● 失败是成功之母,这是普通的常识老话。对于这句老话要深化认知,应该说失败的总结才是成功之母。如果失败不总结有可能犯第二次错误,只有总结好吸取教训,防止产生“二过”,终能努力获得成功。

● 人生发展要处理好职业和事业的关系,职业是谋生的需要,应忠于职

守,将本职工作尽心尽力做好。事业是个人的爱好,做自己感兴趣的事情,实现自身价值。最好的方式是两者有机地结合,将职业和事业融合在一起,使人生价值得到最好实现。

◎ 追求快乐是人生的本质要求,低层次的快乐主要是物质享受的满足,也包括名利地位要求的实现;高层次的快乐主要是实现自由,包括财务自由、时间自由和思想自由,自由地享受人生,最大价值地自我实现。

◎ 宇宙中的一个普遍的法则就是不完美,不规范不标准是一种常态。所以追求完美是不现实的,完美为理想状态,可望而不可及。唯有不完美,才有创新的必要,从这个意义上讲,不完美成为不断发展的动力。

◎ 所谓不二法门就是超越对立,凡是对立的方面都可以寻求结合点,不要非此即彼,也不要一个吃掉另一个,总能将界线消失,使两方面融合在一起,最好的办法是超越对立,实现不二法门。众生是一不是二,互相成就生命体。

◎ “缘”的本质是联系,世界上万事万物皆可以联系在一起,都是有“缘”的。人与人之间有“缘”仅是相识,一定要珍惜有“缘”并将“缘”深化,使其成为“缘分”,也就形成了“果”。

◎ 成长大于成功,不是所有的人都能成功,大成功是小概率。比成功更为重要的是成长,通过努力最后是否成功并不重要,关键是在这个过程中使自己得到不断成长。要珍惜自己的成长过程,以平常心一步一步成长,也许成功会不期而至。

◎ 个体与团队的作用是完全不一样的,比如跑步,要想跑得快,一个人跑就行;要想跑得久,就要依靠团队一起跑;要跑得远,那就非团队不可。团队的力量远远大于个体的力量。

◎ 从市场的角度来看人才,首先要从“秀才”变成人才,“秀才”主要有知识,而人才就要有能力,这就要把知识转变成能力;然后要从人才变成“财神”,人才有能力,但是能力要转化为财富,成为能创造财富的人才。

◎ 对于有问题的事情要分清性质,凡是处于发展中的问题要不拆台多