



是时候一起提升每个人的商业目光、升级每个人的商业认知、释放每个人的商业潜力了!

商业认知升级

踩着凳子上凳子

在这个变化的时代，如何“看得见、看得懂”，让别人“看得起、追不上”？

如何缓解因越来越多的商业现象不被我们理解和认知导致的焦虑？

太阳底下没有新鲜事，大多数深奥的道理只是一层窗户纸！

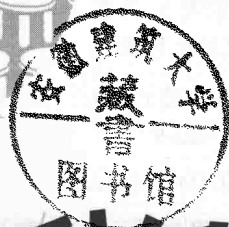
本书就是捅破商业认知那层纸的手指。



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>



商业认知升级

踩着凳子上凳子

任建斌◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

《商业认知升级：踩着凳子上凳子》是作者继《顺流而为》和《善连者赢》之后第三本针对商业认知、企业和个人互联网化转型的著作。

作者秉持太阳底下没有新鲜事、存在的就是合理的理念，始终追求深刻道理在准确表达和通俗易懂之间的平衡。全书以十多个商业生活中遇到的严肃问题和现象开始，提出了每个人都是一个商人、每个人的目光都是一所监狱等观点，继而抽丝剥茧，找到了商业认知的2W2H及凳子模型，并进一步揭示出人们商业认知缺失的根本原因。之后基于凳子模型、7F模型，全面解析业务认知、角色认知、方法论认知三类凳子，分别就管理者和一般职场人士这两类角色解析其常用的三类凳子，从而帮助他们更好地认知业务和角色、掌握正确的方法，让个人和公司更有“钱途”。

全书深入浅出、通俗易懂，特别适合互联网企业、传统企业、政府机关等的职场人士，以及高校师生和学生家长阅读。

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

商业认知升级：踩着凳子上凳子/任建斌著. —北京：电子工业出版社，2018.5
ISBN 978-7-121-33822-9

I. ①商… II. ①任… III. ①商业管理—通俗读物 IV. ①F712-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第044478号

策划编辑：张楠

责任编辑：张楠

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：16.25 字数：250千字

版次：2018年5月第1版

印次：2018年5月第1次印刷

定价：49.00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 zltz@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) 88254579。

自序

自序对于一本书而言，就像一名厨师在刚做好的一桌菜前面和食客说的一段话。客人来自远方，可能会对这桌菜不熟悉，厨师在报菜名说特点、介绍烹调手法、告知食用要点之后，客人就可能吃得更加惬意、酣畅。

这一次，我这个“厨师”是在先看清了客人及需求之后才开始做菜：在确定了本书的主题和整体构思后，我的脑海中就清晰、真切地浮现出本书读者的面孔和神情。之前虽写过几本书，但在没开始动笔之前就能看清读者模样还是第一次，他们都是这些年因为各种困惑找过我的人：新来公司适应起来有点困难的秘书小王；后悔给孩子选错专业，托我为儿子换工作的老何；困惑于技术和体验哪个领先且怎么做也不赚钱的创业者大孟；自己管的小培训学校做得非常好，但一建分校就管不过来的吴校长；当了主管，没了死党，感觉自己已众叛亲离的小刘；创业后为员工流失、业务下滑发愁的小孙；接了父母的班，但不知道下一步该怎么做的小宋；托人找到我咨询他 28 岁儿子的职业应如何选择的老蔡；40 岁离开外企创业的老朋友老陈，等等。

我清楚记得和他们一起讨论时的场景，也依稀记得当时讨论过的问题，但我自己曾经帮他们做了哪些分析、出了什么主意，已经有些模糊。不过他们和我见面时写在脸上的焦虑、无助仍浮现在我脑海里。可能是因为有时候我也处于深深的焦虑中，所以很容易被这种焦虑感染。

因为能力、时间等限制，虽然我很希望能尽可能多地帮到他们，但是一

定还有很多人没有得到期待的结果。有一点我比较确定，就是后期找我的人肯定比早期找我的人得到的帮助多一些：一方面，随着与我沟通的人越来越多，我对大家问题的共性认识越来越深刻，我自己的判断、认知也在一次次的沟通中体系化、理论化，且能逐渐感觉到一套完整的逻辑在帮助别人时展现出的力量；另一方面，我能从他们离开时的表情读出差异，即越往后的人越有大梦方醒之感，甚至有的人表示感觉醍醐灌顶。虽然这种表达感谢的方式一定包含很多鼓励和过誉的成分，但是看着他们逐渐舒展的眉头，我还是由衷地感到开心。

为什么大家会向我寻求帮助呢？我想，一方面是因为互联网行业是朝阳行业，大家想通过我这个老互联网人了解这个行业；另一方面，商业认知正好也是我每天都在考虑的问题：为什么流量成为企业最重要的需求？有了流量后他们做了哪些工作生意才越来越好？为什么移动互联网的时代来临后个人生意的机会增加了？为什么中国的互联网公司需要那么多的运营服务人员等。

在和他们交流的过程中，我发现对个人职业发展的焦虑，以及公司高管在业务中遇到的主要问题，归根结底都是一样的，即因商业认知的缺乏或错误导致的对公司或个人前途的严重担心。在现实生活中，“前途”即“钱途”，在市场经济的大环境下人们对商业认知的缺乏，导致在业务或职业发展中产生对“钱途”的困惑；而商业环境的变化增加了不确定性，导致人们对未来产生了进一步担心，继而产生严重的焦虑。

针对所有这些问题，顺着自己商业认知的路径梳理、分析，发现商业认知最重要的是要准确、深刻地回答关于商业概念的四个问题，而不是像学术和常识认知那样只是对其中的一个或两个问题进行回答，这四个问题分别为

“是什么”“为什么”“怎么做”“怎么说”。对这四个问题的回答和理解不仅有内在的顺序，而且必须是有机的、逻辑严谨的整体。这四个问题的答案需要一起支撑起组织或个人的愿景和使命，而四个问题合在一起的整体，又可能会被更多的商业场景调用或引述。为了便于理解、分析和应用，我把这四个问题类比为一个凳子的一个面和三条腿，这样就产生了商业认知的“一面三腿”凳子模型。

基于这个凳子模型分析问题就有豁然开朗之感：只有结实完整的凳子，才是好的商业认知，很多人的商业认知停留在飞盘、蒲公英或者蘑菇的阶段。人和人、组织和组织的差异其实是凳子数量和质量的差异：职业发展就是不断地造凳子和修凳子；商业沟通就是和别人一起上凳子；公司的管理就是在根据需要规划凳子、加凳子；管业务就是管凳子；管人就是照顾凳子；组织发展就是变换凳子阵以支撑新的愿景或使命……

随着凳子模型的不断使用，我越来越深刻感受到“每个人的目光都是一所监狱”，而商业认知的目光限制更是一所大监狱，它把太多人和组织挡在机会、财富、健康发展的高墙之外，而家长、老板、老师、配偶的目光监狱，还能把自己的子女、员工、学生、家属挡在高墙之外。心远在高墙之外，身被目光限制在高墙之内，焦虑就随之而来。

是时候一起突破这个高墙、提升每个人的商业目光、升级每个人的商业认知、释放每个人的商业潜力了。因为我们不仅越来越深刻地体会到商业认知的价值，也正在越来越能感知到基于法制环境下自由交换的美好。

于是，我把这些年商业认知方面的心得体会记录下来，最终形成了这本书，特别送给那些曾经找我解惑的人们，是他们帮助我完成了这本书的写作，也希望能送给他们背后更多的小孙、老黄、老赵、老李们，以及萌萌他爸、小朱他

妈，还有孙老师、王老师们。

- 他们是大学生和职场新人，我知道他们的病和痛，如果完善了角色认知和业务认知的小凳子，他们就能快乐地获得职业成长。
- 他们是公司老板和管理者，我也知道他们的病和痛，如果完善了基本的业务认知和角色认知的小凳子，他们就能事半功倍、更舒展地获得成功。
- 他们是老师、家长、家属，如果打开他们的目光监狱，他们的爱不会变为没有眼光和没有安全感的控制，他们就能在自己具有足够多安全感的前提下给自己深爱的人更为广阔的天地。

在我看来，写书就如同做一个互联网产品或一道菜肴，用户体验是最关键的，我希望我的书容易理解且读起来不累。

- 容易理解是连指连门口卖茶叶蛋的老太太也能看懂。我深知，其实每个人都是有凳子的人，只有借助他们自己已有的凳子，才能把他们带到商业认知的凳子上来。
- 读起来不累，是指没有什么地方会让大家需要另外的词典或背景知识才能理解，没有什么概念或道理需要经过长时间反反复复的思考和猜测才能悟出。太阳底下没有新鲜事，大多数深奥的道理就是一层窗户纸而已，这本书就想成为捅破商业认知那层纸的手指。

我知道，一本书无论怎样全面都是不够的，受限于自己的认知局限性，本书还有很多地方不准确、不完善，但凳子模型的方法论，也是我自己修炼商业认知的方法，若大家能掌握这个理念和方法比具体掌握几个凳子更为重要。

正如书中讲到的，书本身也应该是凳子，大家通过看书也应该获取认知的

凳子。不过，凳子需要不断迭代，欢迎大家参与到各种凳子的迭代中来，可以通过我的公众号（凳子研习社）、微博（建斌 2011）与我互动，并获取新的信息。在“百度阅读”中同步上线了本书的部分电子版，感兴趣的读者可以扫描阅读。在此也留下我的邮箱 renjianbin@263.net，方便大家与我联络。



电子书二维码



凳子研习社二维码

任建斌

2018年1月

目 录

1 | 第一章

当目光成为监狱：商业认知囚徒的集体焦虑

第一节 前途就是“钱途”：时代变了，“钱途”变了 / 4

一、身边的财富榜在更迭：为什么变得更富有的总是别人 / 4

二、灭了你但和你无关：不知道会从哪里杀出颠覆者 / 6

三、泰坦尼克也会沉没：没有组织能给你绝对的安全感 / 8

四、羊毛出在猪身上：商业新物种和你想的不一样 / 10

第二节 “钱途”变了是别人的认知先升级：每个追不上的叹息背后都有看不见、看不起和看不懂的过往 / 12

第三节 商业认知缺失的系统性原因：轻商文化和应试教育 / 15

第四节 商业认知缺失还有个体原因：被屁股绑架的脑袋 / 18

小 结 在一个按智分配的时代做个好商人 / 20

23 | 第二章

认知认知再认知：从探寻商业和商业认知的特征开始

第一节 好商业也源自虚构：以达成交易为目的的无中生有 / 26

第二节 商业认知的目的性：商业认知只为能更好地无中生有 / 30

第三节 商业认知的创造性：三次重要创造才能促成无中生有 / 32

第四节 商业认知的有效性：认知的正确程度决定无中生有的成败 / 35

一、富二代都是优秀的认知者：优秀的认知者在收获惊人的复利回报 / 39

二、风险投资中的优秀认知者：为什么风险投资人能盈利千百倍 / 40

三、市场在惩罚认知落伍者：没有做错什么，结果却输了 / 43

第五节 商业认知的可知性：获得商业认知没想得那么难 / 45

一、存在的都是“合利”的：杀头的生意和赔本的买卖 / 46

二、太阳底下没有新鲜事：新酒老瓶还是老酒新瓶 / 48

小结 你是拥有十年工作经验，还是一个经验重复了十年 / 50

53 | 第三章

认知认知再认知：商业认知是一个“三条腿凳子”

第一节 小凳子，三条腿：商业认知的本质 / 54

一、商业认知是对特定商业概念“关键四问”的回答 / 55

二、用凳子模型类比商业认知的“关键四问” / 59

第二节 小凳子，大学问：深度解读凳子模型的含义和用途 / 66

一、是什么：“梦家子”对特定商业概念拥有更准确、创造性的定义 / 67

二、为什么：“梦家子”对增强凳子的价值感、意义感具有特殊贡献 / 73

三、怎么做：“练家子”在打造凳子第二条腿过程中的创造 / 78

四、怎么说：“说家子”在打造凳子第三条腿过程中的创造 / 88

第三节 小凳子，三大类：正确的事、正确的人和正确的方法 / 99

一、业务认知凳子 / 99

二、角色认知凳子 / 100

三、方法论认知凳子 / 101

第四节 小凳子，大用处：如何解释复杂的商业现象 / 103

一、上凳子和有凳子的差别：和凳子有关的一系列重要类比 / 103

二、愿景、使命、价值观：每个凳子都有灵魂 / 107

- 三、战略、路径、节奏：找到凳子的第二条腿意义重大 / 109
- 四、从必然王国到自由世界：相差一个结实的小凳子 / 111
- 五、选择和努力哪个更重要：战术上的勤奋和战略上的懒惰 / 113
- 六、坑、掉坑和凳子：为什么湖畔大学专门研究失败 / 114
- 七、为什么有醍醐灌顶、茅塞顿开之感：被带上结实凳子后的感觉 / 115
- 八、干货究竟是什么：能让自己凳子变结实的言论 / 116
- 九、为什么出现鸡同鸭讲：对凳子的同一个部位说话才能有效沟通 / 118
- 十、为什么教是最好的学习方式：认知阶段的“四头理论” / 119
- 小 结 开始打造自己的凳子 / 121

123 | 第四章

商业认知升级“是什么”“为什么”：打造承载更大价值和意义的新凳子

- 第一节 商业认知升级“是什么”：上凳子、打造新凳子和修补旧凳子 / 124
- 一、踩着凳子上凳子：商业认知升级需要一些结实的中间凳子 / 126
- 二、术语能提升沟通效率：“术语”是行业内部共有的中间凳子 / 127
- 第二节 商业认知升级“为什么”：更快、更多地造凳子、上凳子 / 129
- 一、这个时代的竞争本质：凳子数量和质量的比拼 / 129
- 二、人和人、组织和组织的差异：本质是修凳子和打造凳子的差异 / 131
- 三、人和人、组织和组织的差异：也来自“非实用凳子”的差异 / 132
- 四、行行出状元：行行有高凳及掌握高凳的高手 / 134
- 第三节 谁来帮我们上凳子：书、老师、课程、商学院 / 136
- 小 结 人生没有梯子，赶快造凳子、修凳子 / 139

141 | 第五章

商业认知升级“怎么做”：七项全能系统打造好凳子

- 第一节 学习型组织和个人：定义大凳子，寻找结实的腿 / 142
- 第二节 不做“要”和“给”的单项冠军：商业已知升级必须是七项全能 / 145
- 第三节 “信”就是信心和信任：所有商业创新的起点和依归 / 148
- 第四节 “要”是设定并分解目标：寻找和落实充分条件 / 152
- 第五节 低头拉车和抬头看路：“望”和“猜”的重要性 / 155
- 第六节 “给”不是终点：给是“望、猜、要、给”循环的起点 / 158
- 第七节 长期成长靠“学”和“建”：为未来造凳子 / 159
- 小结 商业认知升级不是百米赛，是贯穿一生的七项全能跋涉 / 161

163 | 第六章

开始商业认知升级：管理者需要打造的好凳子

- 第一节 业务认知凳子：管业务认知就是管凳子 / 165
 - 一、重新认知需求：商业的核心是满足需求并达成增量交易 / 166
 - 二、重新认识商业模式：做好实现增量价值的商业模式选择题 / 172
 - 三、重新认知竞争：互联网时代的三个典型竞争特征 / 182
 - 四、升级第一类凳子：规划并打造自己的业务概念树 / 186
- 第二节 角色认知凳子：管人就是谋凳子和组凳子 / 188
 - 一、正确认知管理者、领导者的角色 / 189
 - 二、正确认知被管理者的角色 / 192
- 第三节 方法论认知凳子：打造第二条凳子腿有讲究 / 197
 - 一、组织凳子的盘点规划：梳理凳子的金字塔模型 / 198
 - 二、管理者的一对一沟通：和别人一起造凳子和上凳子的技巧 / 201
 - 三、管理者的多人现场沟通：一个五分钟的演讲你要准备多久 / 206
- 小结 从现在开始系统打造自己的小凳子 / 208

211 | 第七章

开始商业认知升级：大学生和职场新人需要打造的凳子

第一节 角色认知凳子：从大凳子的需要看小凳子的角色 / 212

一、重新认知公司：不是学校，不是俱乐部，不是家，而是球队 / 213

二、重新认知老板或上级：不是班主任，不是裁判，而是队长 / 216

三、重新认知角色：不是学生，不是社会人，而是职业人，更是商人 / 218

四、重新认知同事：不是竞争对手，而是队友 / 221

五、重新认知招聘：关于职位说明书、面试和职业发展 / 223

第二节 业务认知凳子：入职是做好贡献自己凳子的准备 / 227

一、重新认知组织和公司：从 0 到 1，从 1 到 N / 227

二、业务认知的四个象限：像恋爱专家一般建立自己的凳子架构 / 229

第三节 方法论认知凳子：大学生、职场新人的方法论应知应会 / 231

一、说话听声，锣鼓听音：如何用凳子模型进行职业化倾听 / 231

二、职场沟通的凳子化呈现：请示、汇报、总结的凳子 / 233

三、职场沟通形式：电话、面对面、电子邮件、微信 / 239

小 结 欢迎来到以终为始、无中生有的好时代 / 241

243 | 感谢

第

一

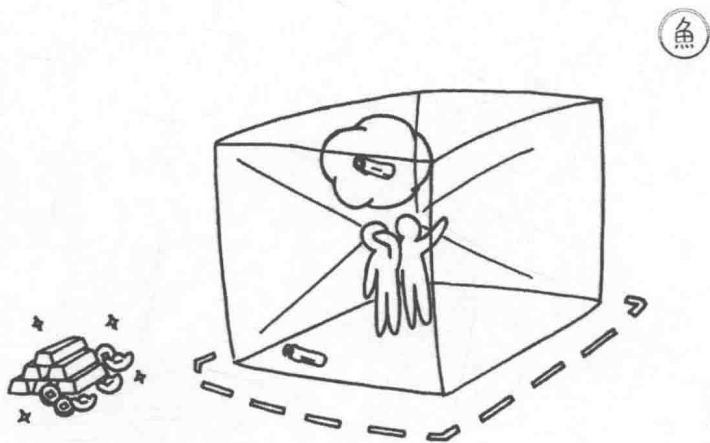
章

当目光成为监狱：商业认知 囚徒的集体焦虑



在完成本书的整体策划后，我就开始思考如何开篇。这么重要的话题，如何从一开始就能引起大家的重视并理解本书的目的和意义，且能让大家最终有所收获呢？有一句话突然浮现在我脑海中：“每个人的目光都是一所监狱。”这是曾经让我浑身一激灵的话，很适合在本书开始处和大家分享，希望也能给大家带来一激灵的感觉。

是的，每个人的目光都是一所监狱，几乎所有人都被自己的目光结结实实地“囚禁”过：没有在某支股票上涨前大量买入，又没有在下跌前及时卖出；没有早点进入互联网行业；没有看到中国的飞速发展而选择了出国发展……



每个人的目光都是一所监狱

目光和视野是一个人对未来趋势和方向的预判，如果一个人的目光已经超越了围墙，那么由一所围墙围成的真实监狱未必能挡住一个人走向未来的脚步；但一个人的目光绝对能挡住他前行的脚步，即便他早已身在墙外。

关于这一点，可能看过美国电影《肖申克的救赎》的人很容易理解：电影

的主人公是银行家安迪，被人诬陷进了监狱，但他的目光始终没有被高墙限制，尝试每个可能的机会去尽可能地获得自由。无论是在楼顶请客喝啤酒还是在播放歌剧唱片，都是他思想和意志自由的体现。后来经过周密计划逐步赢得典狱长的信任，最终他的“目光”不仅带他突破牢房，而且继续实现财富和思想的自由，回到精彩的自由世界；而那个已经被监狱释放了拥有绝对自由的图书管理员，反而因难以适应监狱外没有围墙和强制规矩的生活，选择了上吊结束自己的生命。

在商业世界里，目光或眼光的监狱效应同样存在，正如著名的红顶商人胡雪岩所说：“有一县的眼光，做一县的生意；有一省的眼光，做一省的生意；有天下的眼光，做天下的生意。”目光是一个商人在商业成就上的边界。假设在商品经济中每个人都需要依靠经营自己来改善生活、获取家庭幸福，那么每个人都是一个商人，每个商人也被囚禁在自己商业目光的“监狱”中。甚至，目光的监狱效应不仅在影响目光的主人，而且通过一个人将影响到更多人。

- 父母的眼光就是孩子的监狱：在教育方法、高考志愿填写、工作择业、娶妻生子之时，每一次的权威指导或给孩子的建议都受到父母眼光的限制，甚至最终把自己的子女限定在自己目光的监狱里，就像很多人也曾抱怨自己是父母目光监狱的受害者一样。
- 伴侣的目光可能是自己家庭的监狱：对安全感的过分追求、对控制感的追求、对商业认知的缺乏，在家庭成员最需要鼓励、支持的时候，一方选择了怀疑、否定，最终造成家庭财务的窘境，甚至出现了婚姻的危机。
- 老师的眼光可能会成为学生的监狱：老师看到的世界可能是真实世界

的一部分，或者已经是过去的世界，但在自己的学生需要决策意见的时候却实实在在地影响着他们。

因认知不足导致出现目光监狱效应不仅是普遍的，而且还有可能是长期的。短时间的认知正确，不代表能持续地认知正确。在寻找具体的解决措施之前，不妨和大家一起用一章的篇幅来把这些年我们遇到的一些难以理解的商业现象梳理归类，让大家先对全局有个总体的认知。这就像在进行专科大夫的针对性治疗前，先由全科大夫给病人做个全面检查，之后根据检查结果交由专科大夫作进一步分析、诊断、治疗。最后才是全科大夫的“综合检查报告”。

第一节 前途就是“钱途”：时代变了，“钱途”变了

这些年有很多人在遇到问题后找我咨询，其中最主要的问题是因对前途的担心来请我帮忙寻找可能的解决方案：老板和管理者担心公司的发展前途；员工担心自己的职业前途；大学生担心自己的就业前途；父母担心孩子的学业前途。其实，前途即“钱途”，因为越来越多的商业现象不被我们理解和认知，造成自己的“钱途”很不明确，继而陷入严重焦虑。“钱途”变了是焦虑的最重要原因之一。

一 身边的财富榜在更迭：为什么变得更富有的总是别人

富豪榜更迭和明星的花边新闻一样，是这个时代极吸睛的故事。不难发