

每个人的商学院

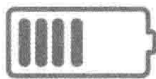


进阶 个人

刘焜 著

非外借

每个人的商学院



个人进阶

刘润
著

图书在版编目（CIP）数据

每个人的商学院：全8册 / 刘润著. -- 北京：中信出版社，2019.6

ISBN 978-7-5217-0373-3

I. ①每… II. ①刘… 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（2019）第065799号

每个人的商学院（全8册）

著 者：刘润

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）

承 印 者：鸿博昊天科技有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32 印 张：48.75 字 数：944千字

版 次：2019年6月第1版 印 次：2019年6月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5217-0373-3

定 价：249.00元（全8册）

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

| 总目 |

商业基础

商业的起点
商业的本质
商业的视角

商业实战(下)

产品
定价

商业实战(上)

营销
渠道

商业进阶

创新
做大做强
战略

1

2

3

4

管理基础

激励
管理方法
管理自己

个人基础

态度
技能



管理进阶

知人善用
治理

个人进阶

知识
工具

| 目录 |

第一部分

知识

第一章 时间管理

时间成本：花时间做，还是花钱买 002

GTD：用大脑来思考，而不是记事 005

猴子理论：每个人都应承担自己的责任 009

三八理论：人生的不同由第三个 8 小时创造 013

番茄工作法：人真的可以三头六臂吗 016

第二章 职业素养

- 微信礼仪：让跟你打交道的人觉得舒服 022
- 邮件礼仪：一封好的邮件到底是什么样的 026
- 时间颗粒度：怎样做到把时间碾成粉末 030
- 事实与观点：事实有真假，观点无对错 033
- 职业化：商业世界的教养 036

第三章 逻辑思维

- 同一律：白马到底是不是马 040
- 矛盾律：谁给理发师理发 043
- 排中律：生存还是毁灭，只能选一个 046
- 三段论：一眼看穿诡辩的五个方法 049
- 归纳法：几乎所有知识，都始于归纳法 053

工具

第四章 思考工具

- MECE 法则：透过结构看世界 058
- 头脑风暴：用数量带动质量，用点子激发点子 061
- 思维导图：放射性思考工具 064
- 5W2H 法：集齐 7 个问题，让思维更缜密 067
- 5WHY 法：不断追问，找到根本原因 070
- 二维四象限：对立统一的分析工具 073

第五章 效率工具

- 白板：随时随地创造、思考 078
- 移动办公：整个世界都是办公室 080
- 电子阅读器：如何一年读上 100 本书 083
- 知识管理：构建大脑的外接移动硬盘 086
- 云服务：让电子设备不再是一座座孤岛 089

- 搜索工具：80%的问题都被回答过 092
- 邮件、日历、联系人：你的战马、盔甲和长矛 095
- 协同软件：把工具用起来 098
- 休息、运动：生活的对立面不是工作 101
- 我的一天：君子善假于物也 104

第六章 沟通工具

- SCQA 架构：说话没重点是因为缺结构 108
- 一对一会议：把“听我说”变为“听你说” 111
- 罗伯特议事规则：怎么开会才有效 114
- Scrum：“死磕自己”的方法论 117
- 视觉会议：让右脑一起来开会 120
- 作战指挥室：外部变化越剧烈，内部办公越集中 127

第七章 博弈工具

- 纳什均衡：为何选择“损人不利己”而非共赢 132
- 囚徒困境：如何把背叛转为合作 135
- 智猪博弈：“搭便车”的占优策略 138

- 公地悲剧：如何避免“我不占便宜谁占” 141
- 重复博弈：诚信如何战胜私利 144
- 不完全信息博弈：不战而屈人之兵 147
- 拍卖博弈：谁的时间最不值钱 150
- 博弈游戏：有时也是吃人的陷阱 153
- 零和博弈：只转移存量，不创造增量 156
- 一报还一报：至今无敌的博弈策略 159

■ 第一部分 知识

第一章

时间管理

时间成本：花时间做，还是花钱买

请考虑几个问题：你愿不愿意每月多花 2 000 元房租，搬到离公司近的住处？你愿不愿意为了买新手机，每天多工作 20 分钟？你愿不愿意省吃俭用 20 多年，来供一套房子？你愿不愿意花 199 元，订阅《5 分钟商学院》？

要回答这些问题，首先要理解一个概念：时间成本。

2006 年的一天，我从上海徐家汇打车去浦东机场。出租车司机很健谈，一路上跟我聊起了他的“商业模式”：“干我们这一行，也要用科学的方法……我每天开 17 个小时的车，每小时成本 34.6 元……”我马上追问：“你怎么算出来的？”他说：“你算啊，我每天要交给公司 380 元份子钱，花大概 210 元的油费。一天开车 17 小时，平均下来，大概每小时的份子钱是 22.3 元、油费 12.3 元。这样加起来，每小时的时间成本不就是 34.6 元吗？”

我第一次听出租车司机计算时间成本。大多数出租车司机都是计算每公里的成本。那么，他计算时间成本有什么用呢？

他说：“有一次一个人打车去火车站，我告诉他从地面走会很堵，建议从高架走。乘客不同意，觉得绕远了。我就跟他商量，从地面走的话

大概 50 元，只要他同意走高架，我只收 50 元，多的算我的。花一样的钱，还能帮他省时间，他当然高兴了。”

这个出租车司机多绕路、少收钱，不傻吗？其实，只要理解了“时间成本”的概念，就能理解他的决策逻辑了。多走 4 公里路，花的油费大概是 1 元；少花 25 分钟时间，按每小时 34.6 元计算，大约节省了 14 元。这省下来的 25 分钟，他还能接送其他乘客，收入可能不止 14 元。这么算下来，多花 1 元，却节省了至少 14 元，他到底是傻，还是聪明？

一般的出租车司机一个月赚 3 000 ~ 4 000 元，好的大概 5 000 元，顶级的大概 7 000 元。两万个司机当中，只有两三个能赚到每月 8 000 元以上，这位出租车司机就是其中之一。

后来，我把这次的真实经历写成文章《出租车司机给我上的 MBA 课》，发表在博客上，没想到很快在网络上流传开来。

什么是时间成本？

时间成本，通俗地说，就是如果把这个时间用于做别的事情，可以获得的收益。它是一种特殊形式的机会成本。懂得计算时间成本，可以帮助我们做出理性决策。比如，一件事情到底是自己做合算，还是花钱请别人做合算。

那么，在日常生活中该如何计算时间成本，以及如何运用时间成本的逻辑呢？

我们不妨练习一下，假如你的月收入是 10 000 元，每月有 21 个工作日，每个工作日工作 8 小时。那么，你每小时的时间成本就是 59.5 元左右（10 000 元 ÷ 21 天 ÷ 8 小时）。

接下来做场景练习。第一个场景是租房。由于租住地离公司很远，每天往返需要两小时。所以，你每天的交通成本就是 119 元（ $59.5 \text{ 元} \times 2 \text{ 小时}$ ），一个月就是 2 499 元（ $119 \text{ 元} \times 21 \text{ 天}$ ）。假如你愿意每月多花 2 000 元房租，搬到公司楼下，就可以节省 2 499 元的时间成本。这个时候，你应该搬。

第二个场景是换手机。你花 7 000 元买了一部苹果手机，只用了一年就想换掉。一年大概 250 个工作日，相当于每天的手机使用费是 28 元（ $7\,000 \text{ 元} \div 250 \text{ 天}$ ），而你每小时的时间成本是 59.5 元，这意味着什么？意味着为了买这个手机，你每天要工作 28 分钟（ $28 \text{ 元} \div 59.5 \text{ 元} / \text{时} = 0.47 \text{ 小时}$ ）。你愿不愿意？很多人可能会说“不愿意”，但实际上他们就是这么做的。

第三个场景是买房子。2016 年上海的平均房价是 4 万元 / 平方米。你想买一套 100 平方米的房子，总价大约 400 万元。如果再算上 20 年的利息，大概要花 550 万元。那么，每天要赚多少钱才够呢？每天需要赚 1 100 元（ $550 \text{ 万元} \div 20 \text{ 年} \div 250 \text{ 天}$ ）。而你每小时的时间成本只有 59.5 元，相当于每天要工作 18.5 小时。

第四个场景是订阅《5 分钟商学院》。每期知识至少能帮你节省 1 小时的学习时间，一年 260 期，至少节省 260 小时。

GTD：用大脑来思考，而不是记事

很多人都有这样的经历：好像有什么重要的事情没做，但就是想不起来；到了第二天晨会上，老板一问起，顿时感觉五雷轰顶，突然想起来了。早上上班，坐在出租车上，突然想到一个绝妙的主意，可是到了办公室却什么也不记得了。

遗忘让时间管理失去了意义：连做什么都忘了，还管什么时间！是因为年纪大了，不中用了吗？当然不是。

瑞士巴塞尔大学的研究发现，遗忘是大脑的一种自我保护机制。大脑通过遗忘删除一些不必要的信息，从而腾出空间让神经系统正常运转。破坏这个过程可能会导致严重的精神疾病。

这听上去似乎令人感到安慰：原来“过目不忘”才是病啊！可是，有些事情明明很重要，却也被删除了，比如老板交代的任务、突如其来的灵感、项目的关键节点等，这些都不能忘。

那该怎么办呢？著名的时间管理人戴维·艾伦（David Allen）认为：可以给大脑外接一个“移动硬盘”，把重要的事情从不靠谱的大脑里“挪过去”。他在《搞定》丛书中提出了一套“移动硬盘”式的时间管理方法——GTD（getting things done）。

真有这么神奇吗？我自己用 GTD 管理时间已经有十几年了，这套方法对我的帮助确实非常大。要想摆脱因遗忘而产生的焦虑，有一个最重要的秘诀：把所有的待处理事项全部从大脑中清除出去，让大脑用来思考，而不是记事。这套方法有三个核心：收集、处理和回顾。

第一，收集。

我们需要一个“收集篮”，用来安放那些从大脑里清除出来的事项。十几年前，很多人会用小本子做收集，但小本子不方便检索。如今已经是手机时代了，我们可以把所有事情收集到一些电子收集篮里，比如印象笔记。

作为电子收集篮，印象笔记做得很不错：用户收到电子邮件，可以转发给印象笔记；读到好的微信文章，可以分享到印象笔记；看到一条有启发的新浪微博，也可以发到印象笔记；在浏览器上看到一篇新闻，可以点击印象笔记按钮收集；在“得到”App（应用程序）里听了一本书，可以打开文稿同步到印象笔记；多看阅读里有很多读书笔记，可以自动建立印象笔记；突然迸发一个灵感，可以用手机端印象笔记的快捷键收集；收到一张名片，可以拍张照自动识别到印象笔记……

清空大脑，把所有事情放入收集篮，这是 GTD 的第一步。

第二，处理。

清空大脑之后，就要处理收集篮了。在电梯里、出租车上、等飞机时，一切零碎的时间都可以用来处理收集篮。

在处理收集篮中的事情时，有以下 6 种做法。

1. 删除。一时冲动放入收集篮，但事后看来无价值的事情，立刻删除。

2. 放入“归档”目录。有价值的资料，比如微信文章、多看笔记等，移到“归档”目录中。

3. 放入“将来 / 可能”目录。有些事情需要在某个时间去做，但不是马上要做，比如写一篇文章、读一本书等，移到“将来 / 可能”目录中。

4. 放入“等待”目录。有些事情需要指派其他人完成，那就立刻指派，比如让秘书订机票等，然后移到“等待”目录中，再增加一个到时提醒。

5. 放入“下一步行动”目录。有些事情需要你亲自完成，比如给老板发送会议纪要、打电话给客户做回访等，移到“下一步行动”目录。但是，如果是几分钟就能做完的事情，比如回复一封邮件，那就立刻回复，不用再移动。

6. 建立“项目”目录。有的事情，如果下一步行动会有很多步骤，这个行动就已经是一个项目了。所以，为项目建立一个专门的目录，定期回顾处理。

请记住这6种处理方式。一旦移出收集篮的事情就再也不要放回来。在大多数情况下，收集篮应该是空的。

第三，回顾。

收集是把事情从大脑中清空，处理是把事情继续从收集篮里清空，然后就是回顾了。比如，早上开始一天的工作之前，先想一想：今天要干什么？打开“下一步行动”目录，一件一件做就好了。

如果“下一步行动”目录是空的呢？恭喜你。这时可以看看“项目”目录里的事情有没有新进展；“将来 / 可能”目录里有没有值得做的事