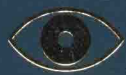


每个人的商学院



个人
基础

刘润 著

课外借

每个人的商学院



个人基础

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)

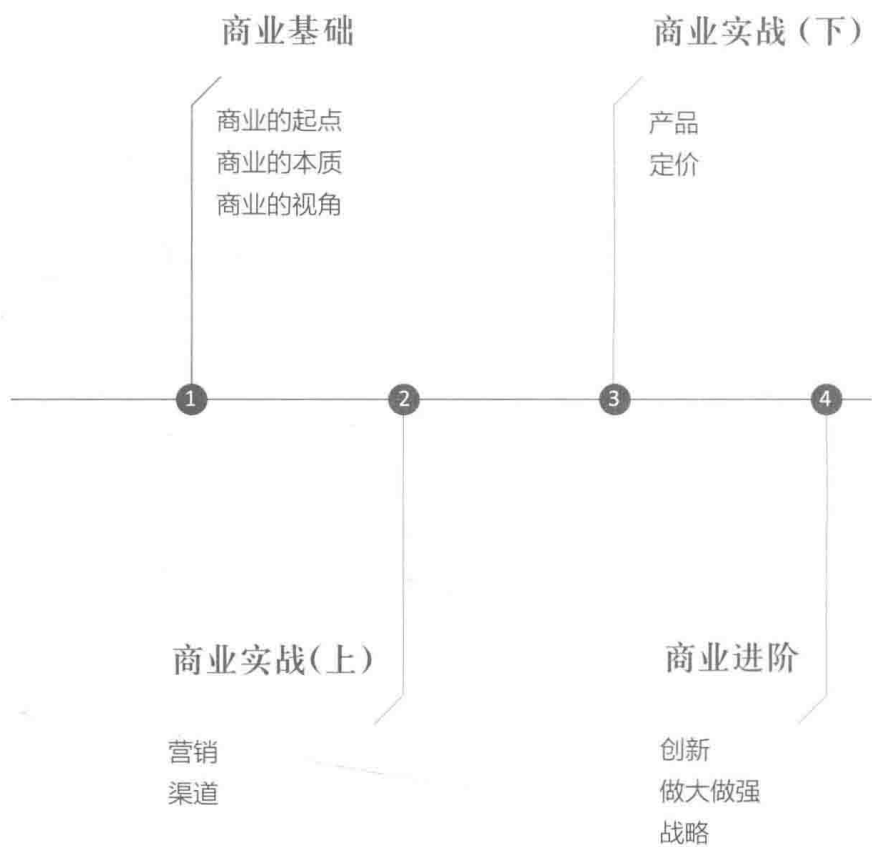
版权所有·侵权必究

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 |



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

态度

第一章 高效能习惯养成

知识、技能和态度：为什么要终生学习 002

思维转换：换个角度看世界 005

成熟模式图：独立是不成熟的表现 008

积极主动：别让消极把你拉入海底 012

以终为始：别把追求成功的梯子搭错了墙 016

要事第一：如何做到忙而不乱 019

双赢思维：合作取胜，你我都要赢 023

知彼解己：先理解别人，再被别人理解 026

统合综效：找到“1+1>3”的解决方案 029

不断更新：把优秀变成一种习惯 032

习惯：从狭窄的5%跨到广阔的95% 036

第二章 情商养成

同理心：千般能力的共同心法 040

自我认知：知人者智，自知者明 043

自我控制：自律才是最大的自由 047

自我激励：理想和坚持让你变得优秀 050

人际关系处理：如何从情感账户里存取款 053

第二部分

技能

第三章 学习与思考

幸存者偏见：看不见的弹痕最致命 058

库伯学习圈：打开学习的正确姿势 061

- 私人董事会：怎样做自己的 CEO 065
- 快速学习：用 20 小时从“不会”到“学会” 069
- 六顶思考帽：从对抗性思考到平行思考 073
- 批判性思维：大胆质疑，谨慎断言 076
- 全局之眼：站在未来看今天 079
- 逆向思维：相机胶卷如何防曝光 083
- 正向思维：从已知预测未知 086

第四章 演讲与沟通

- 认知台阶：你不是在讲，而是在帮助他听 090
- 画面感：增加语言的带宽 093
- 开场与结尾：先摘到“低垂的果实” 096
- 脱稿演讲：现场组织语言的能力 100
- 演讲俱乐部：从对着镜子到对着听众 103
- 快乐和痛苦四原则：好消息和坏消息先说哪个 106
- “5 商派”写作心法：如何写出好课程 109
- 电梯测验：30 秒讲清为什么 112
- 如何开会：用时间换结论 115
- 精准提问：沟通界的 C2B 模式 118

第五章 谈判

- 定位调整偏见：让自己还是对方先开价 122
- 权力有限策略：受限的谈判权更有力量 125
- 谈判期限策略：月底和月初付款，有什么不同 128
- 出其不意策略：抽掉大厦最底层的一块砖 131
- 双赢谈判：“我们都要多拿”的第三选项 134

第六章 创新与领导

- 减法策略：灵感就在盒子里 138
- 除法策略：形式为先，功能次之 141
- 乘法策略：空气清新剂 $\times 2 = ?$ 144
- 任务统筹策略：向《火星救援》学创新套路 147
- 属性依存策略：给属性装一根进度条 150
- 领导力——专：“威胁、此刻、重要”的力量 153
- 领导力——小：宝洁为何砍掉近一半的品牌 156
- 领导力——变：怎样修炼一颗变革之心 159
- 领导力——快：互联网时代，快鱼吃掉慢鱼 162
- 领导力——远：尽可能接近未来的推理能力 165

■ 第一部分 态度

第一章

高效能习惯养成

知识、技能和态度：为什么要终生学习

有一次，我在一所大学演讲。演讲结束后，一位同学问了个问题：“老师，请问你大学时期学过的知识，对现在的工作有多大帮助？”我稍微犹豫了一下，回答说：“百分之十。”为什么这么说？我们一生只能学会三件事：知识、技能和态度。

什么是知识？

知识就是已经被发现和证明的规律，它是确定的，不需要人再通过自身的成功、挫败去验证。比如， $1+1=2$ ，绝不会等于3，也不可能等于0.5。再比如，供给大于需求，价格就会下降；把商品放对心理账户，会增加消费者的购买意愿。学习知识的方法简单而直接，就是通过记忆，把知识分门别类地存放在“存储脑”的某个抽屉里。

在大学期间，甚至整个学生生涯，我们学的大部分都是知识，数学、物理、化学、地理、历史、生物……检查学没学会的方法是做题，比如“请列举南昌起义的四个重大意义”“请默写李商隐的一首诗”。

知识是有适用边界的，甚至是有“保质期”的。对很多人来说，生命中最有知识的时刻是高考前的最后一天，考完试估计就忘了一半了。比学习知识更重要的是学习技能。

什么是技能？

技能就是那些你以为你知道，但如果没亲自做过，就永远不会真正知道的事情。

很久以前，有人教过我用双手同时抛三个橘子的方法：第一步，左手把橘子抛到空中；第二步，立刻把右手的橘子交到左手，并等待落下的橘子；第三步，等上升的橘子到了最高点，抛出下一个。要领很简单，我很快就记住了。可是直到今天，我还是做不到。为什么？因为缺乏练习。抛橘子之所以是技能，就是因为它是“学”不会的，要靠“习”。

还有哪些是技能呢？骑自行车是技能，你永远“学”不会骑车，只能靠“习”，摔得浑身瘀青之后才能掌握。演讲是技能，一个人即使读了100本关于演讲的书，如果从不上台，仍旧一辈子都“学”不会演讲。

仔细想想，我们是不是常说“沟通技能、谈判技能、管理技能”，而不说“沟通知识、谈判知识、管理知识”？因为这些能力都要靠练习才能变成条件反射，存储在“反射脑”中。

那么，什么是态度？

态度就是你选择的，用来看待这个世界的“有色眼镜”。

比如，你觉得这世界是友善的，还是充满恶意的？诚信的人是更加值得合作的聪明人，还是可以欺骗的傻子？商业利益是满足客户之后顺带的结果，还是反过来——满足客户是获得商业利益的一种手段？

最难学的就是态度。每个人心中都有一扇门，无论外人如何呼喊、冲撞，这扇门始终只能从里面打开。态度是没有人能教的，态度是心的选择。

回到开篇的提问，我觉得大学所学对自己的帮助，态度占比大于

50%，技能大概占30%，知识只有不到20%。其中，来自大学课堂的知识可能已经不到一半，也就是10%了。所以，我们必须保持终生学习。

关于知识、技能和态度，我想再给大家几个建议。

第一，不要把知识当技能学。

有一些“实战主义者”，只相信自己感悟的东西，所以忽视前人的思考、客观的规律，把知识当技能学，通过四处碰壁，总结出一些似是而非的经验。这就是“重新发明轮子”。你的顿悟，可能只是别人的基本功。只有站在前人的肩膀上，人类才能不断进步。

第二，不要把技能当知识学。

有一些“理论主义者”，喜欢通过买书来学习。怎么演讲？买本书来看看。怎么谈判？买本书来看看。怎么看书？还是买本书来看看。书中所讲的都是如何练习技能的步骤，而不是技能本身。正如古诗所言：纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。

思维转换：换个角度看世界

网上盛传一个故事。大英图书馆建了一幢漂亮的新楼，准备整体搬迁过去。但是由于图书太多，搬迁工作量巨大，花费也十分惊人，据估算需要 350 万美元。这让图书馆馆长伤透了脑筋：怎样才能用尽量少的钱，把海量的图书搬到新馆去呢？雇用更便宜的人力吗？或者发动所有员工及其家属？抑或是要求新馆建设者承担这项工作？

都不现实。在“搬书”这个固有的思维模式下，可能很难找到更好的方案了。这个时候，就需要一次“思维转换”。

有位年轻人对馆长说：“我来帮你搬书，只要 150 万美元。”随后，他在报纸上刊登了一则消息：即日起，大英图书馆向市民提供免费、无限量的图书借阅服务，条件是从老馆借出，把书还到新馆去。这位年轻人把“搬书”的思维模式转换为“还书”，结果只花了不到原预算的一个零头，就完成了看似不可能完成的任务，自己也因此成了百万富翁。

这就是思维转换。每个人都在以自己的理解力和经历构建思维模式，然后再用这个思维模式去理解世界。思维转换，就是改变人们理解世界的方式。

如果我们只想发生较小的变化，专注于自己的态度和行为就可以了；

但如果想发生实质性的变化，那就需要思维转换。

再举个例子。某个周日清晨的纽约地铁上，乘客们都安静地坐着。这时上来了一个男人，他带着几个孩子，孩子们一上来就四处奔跑，撒欢作怪。男人坐在一旁，就像没看见一样。乘客们非常不满，终于有一个乘客忍无可忍，对这个男人说：“先生，可否请您管管您的孩子？”

故事看到这里先暂停一下，我们不妨问问自己：让人忍无可忍的思维模式是什么？是“每个熊孩子背后，一定有个熊家长”吗？

男人抬起头来，如梦初醒般轻声说：“是啊，我是该管管他们了。他们的母亲一小时前刚刚去世，我们刚从医院出来。我手足无措，孩子们大概也一样。”

这不是虚构的故事，而是《高效能人士的七个习惯》一书的作者——史蒂芬·柯维（Stephen Covey）的亲身经历。史蒂芬的书销售了数千万册，他本人也被评为“影响美国历史进程的25位人物”之一。他说，自己听到男人的回答后，瞬间怒气全消，非常自责，怜悯之情油然而生：“啊，原来您的夫人刚刚去世。我感到很抱歉！我能为您做些什么？”

有时候，错的不是世界，而是你理解世界的思维模式。所以，请打开也许已经生锈的思维转换的开关。具体怎么做？这里有几点建议。

第一，多读书、多交友、多旅行。

每本书都是一套思维模式。一个人读书越多，就越能理解不同的思维模式，越有助于打开思维转换的开关。建议大家每年至少读20本书，并做笔记；对自己要求更高的人，可以考虑读50本以上。

每个人都有一套自己的思维模式。认识的人越多，就越能理解自己思维模式的局限性。我建议大家不要独自吃午饭，只要“没有一起吃过

午饭”的名单上还有人，就不要错失理解别人思维模式的机会。

旅行也能带来巨大的帮助。有一次，我在美国商场里买东西，选了一件标价 83 美元的商品。我拿出一张 100 美元和三张 1 美元的纸币，一共 103 美元，递给售货员。售货员一脸茫然地把 3 美元还给我，说“不需要”，接着把商品递给我，说“83”，然后把钞票一张张地数给我：93、98、99、100！

我立刻理解了她的思维模式：你给我 100 美元，我连商品带找钱，加在一起还你 100 美元。而我的思维模式是：我给你 103 美元，商品标价 83 美元，前后相减，你要找给我 20 美元。她不理解我的思维模式，我也没用过她的思维模式，但我们各自幸福地生活了几十年。

第二，把自己的脚放进别人的鞋子里。

美国作家雷蒙德·卡佛（Raymond Carver）写过一篇短篇小说——《把你的脚放在我鞋里试试》，说的是一种设身处地替别人着想，感同身受的思维方式。其实，每一次争论都是练习思维转换的好机会，你可以试着用对方的观点说服自己。

张伟俊是中国第一位私人董事会教练。有一次，他受邀主持了一场企业家辩论会。那些企业家平时在自家公司都是说一不二的，大家谁也不肯服谁，结果越辩论越激动，差点儿就要打起来了。张伟俊立刻叫停，让他们交换立场后继续辩论。当时所有人都蒙了，稍微停顿之后，大家又唇枪舌剑起来，开始站在对方的角度自圆其说。这场辩论对在场的几百位企业家来说都是深刻的一课。只有把自己的脚放进别人的鞋子里，你才能看清，之前捍卫的究竟是自己的观点，还是自己的尊严。

成熟模式图：独立是不成熟的表现

一个销售员在公司工作很多年，跟某大型央企客户的采购部负责人关系特别好。有一天，这位采购部负责人建议销售员：“你为什么不出来创业？我把我的订单都给你做。”销售员听了非常心动，于是毅然辞职，后来真的接到了几笔订单，小生意做得还不错。可是没过多久，采购部负责人突然调动岗位。新任负责人上任后，订单立刻就没有了。这位销售员很痛苦，到处寻找新客户，但是因为产品和服务都没有突出优势，他四处碰壁。最后，这家“关系型公司”关门大吉，销售员也只得重新回去打工。

而央企采购部的新任负责人也有自己的打算，他觉得把钱给其他公司赚很不划算，于是自己成立了很多子公司，生产各种配件和原材料，专门供给央企。除此之外，他还自建了食堂、幼儿园、医院、家属楼等，甚至连菜地都有，形成了一个“城市型公司”。然而，他很快就发现，每个子公司供货的质量和价格都比不上从外面采购，成本直线上升，央企不但没有因此赚到更多钱，利润反而直线下降。董事会几经讨论，最终决定开除这位负责人。

显然，关系型公司和城市型公司都有问题。究竟是什么问题呢？是