

# 科技创新与职业发展规划

For北大同学

2018年3月

# 我的个人介绍



2002年  
互联网



2005年  
股权投资



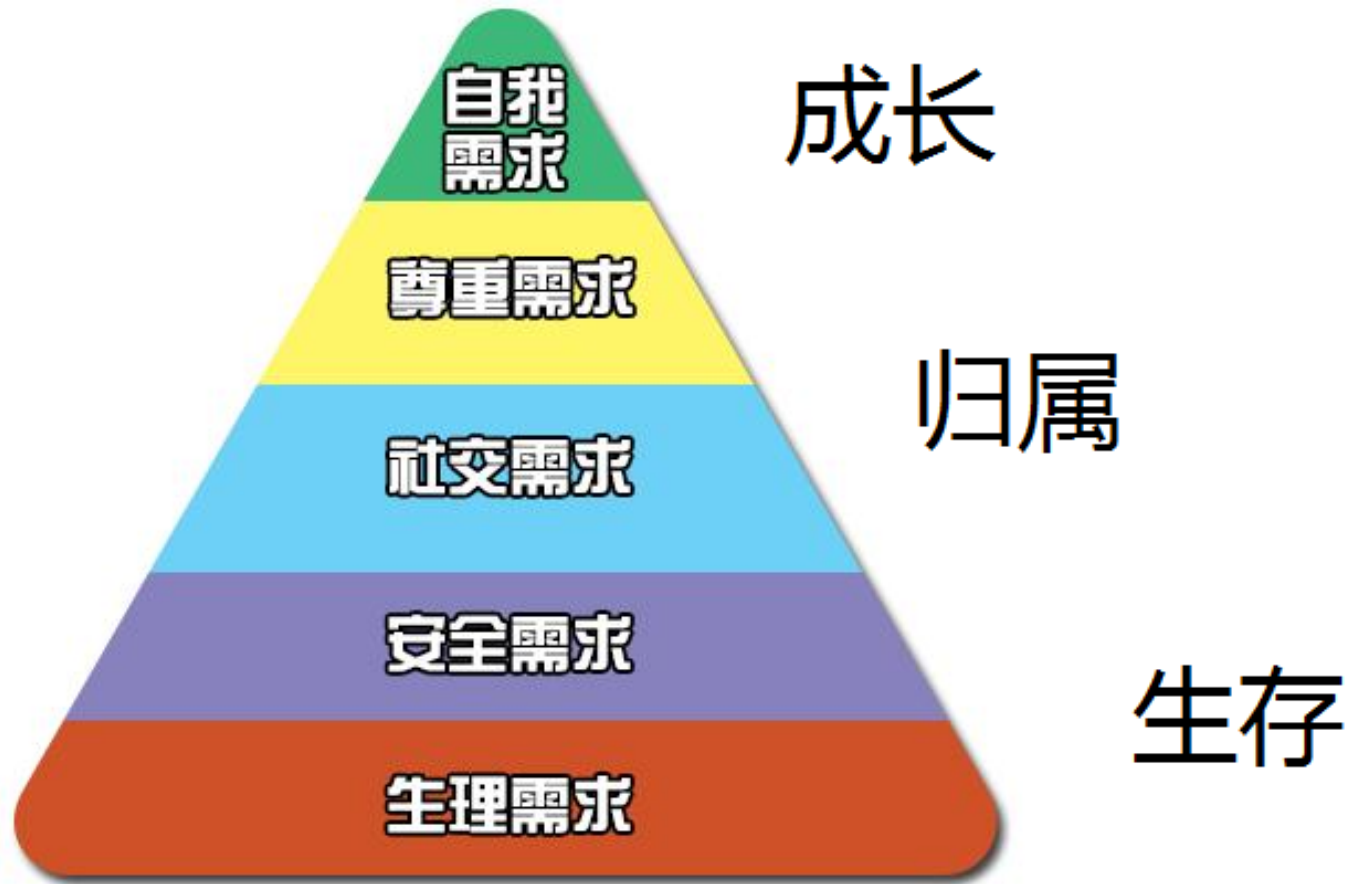
2008年  
文化娱乐

# 艾瑞集团介绍

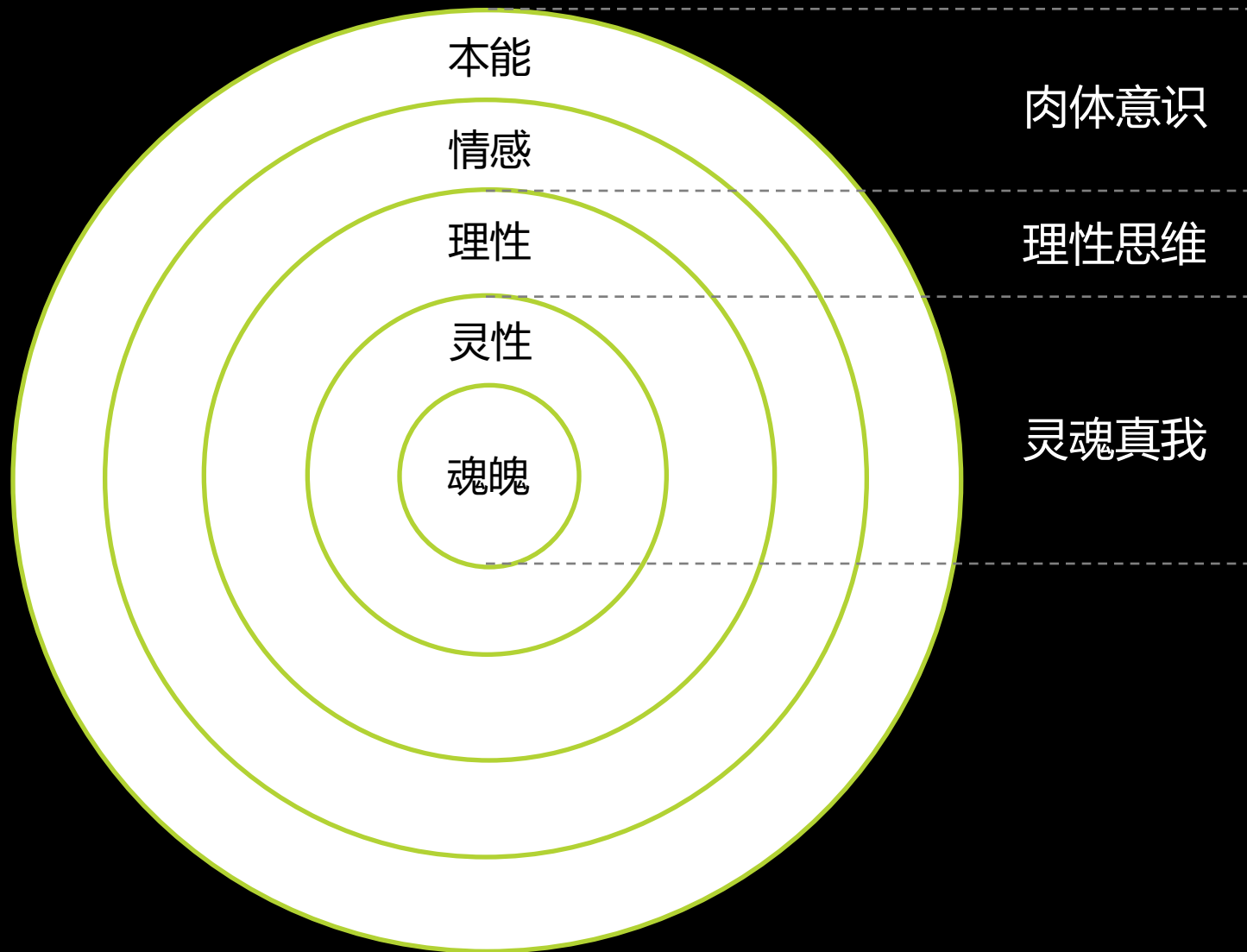


为什么要工作？

# 马斯洛理论的人类需求



# 人类与其他动物的不同



# 人类的三种需求

## 肉体意识：求存

( 快思考、情绪、情感、肉体意识、眼见为真、经验事实、归纳法 )

## 理性思维：求真

( 慢思考、思想信念、逻辑法、演绎法、具体模型、思维模型、基础模型 )

## 灵魂真我：求不同

( 利他心、自我认知、人生价值、不同自我 )

人类进化的历史是在不确定的、变化的环境中学习与受益的过程，是“反脆弱”。

# Mankind Rising

<https://v.qq.com/x/page/b0508ktctfz.html>





加入看单



08:10 / 43:31

High resolution and playback controls: 高清 ^, 倍速 ^, volume, settings, full screen, and share icons.



加入看单



14:21 / 43:31

高清 ^

倍速 ^



# 人类大脑不同带来的变化

大脑部位	功能	表现	思维方式	文化学科	目的
右脑	情绪	感性	归纳法	美学	求存
左脑	逻辑	理性	逻辑法 演绎法	科学	求真
前额叶	自我认知	魂魄	底层思维	哲学宗教	求不同

# 人类大脑与三力

大脑部位	功能	表现	思维方式	目的	方式
右脑	情绪	感性	归纳法	求存	体力
左脑	逻辑	理性	逻辑法 演绎法	求真	脑力
前额叶	自我认知	魂魄	底层思维	求不同	心力

# 人类大脑的进化三个阶段

第一阶段：感性

第二阶段：理性

第三阶段：哲科

300万年前

7万年前

2000年前

旧石器时代

现代智人

亚里士多德、柏拉图

情绪、情感

讲故事与认知革命

哲学与科学革命

# 人类认知与决策的过程

## 1 信息输入

眼睛

(看)

耳朵

(听)

鼻子

(闻)

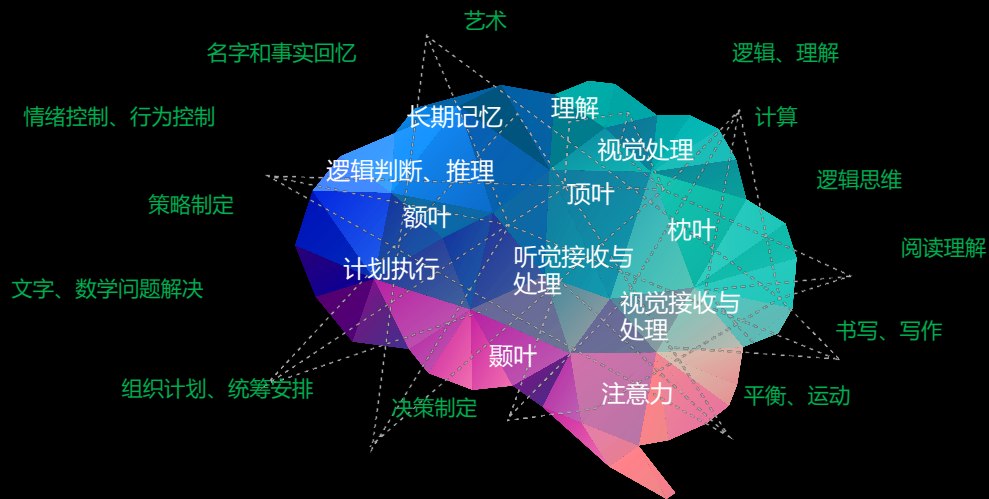
手指

(感觉)

舌头

(味觉)

## 2 大脑分析



## 3 输出

说话

书写

运动

行为

情绪

.....

# 影响决策的核心要素

内容

信息  
数据  
知识

+

通道

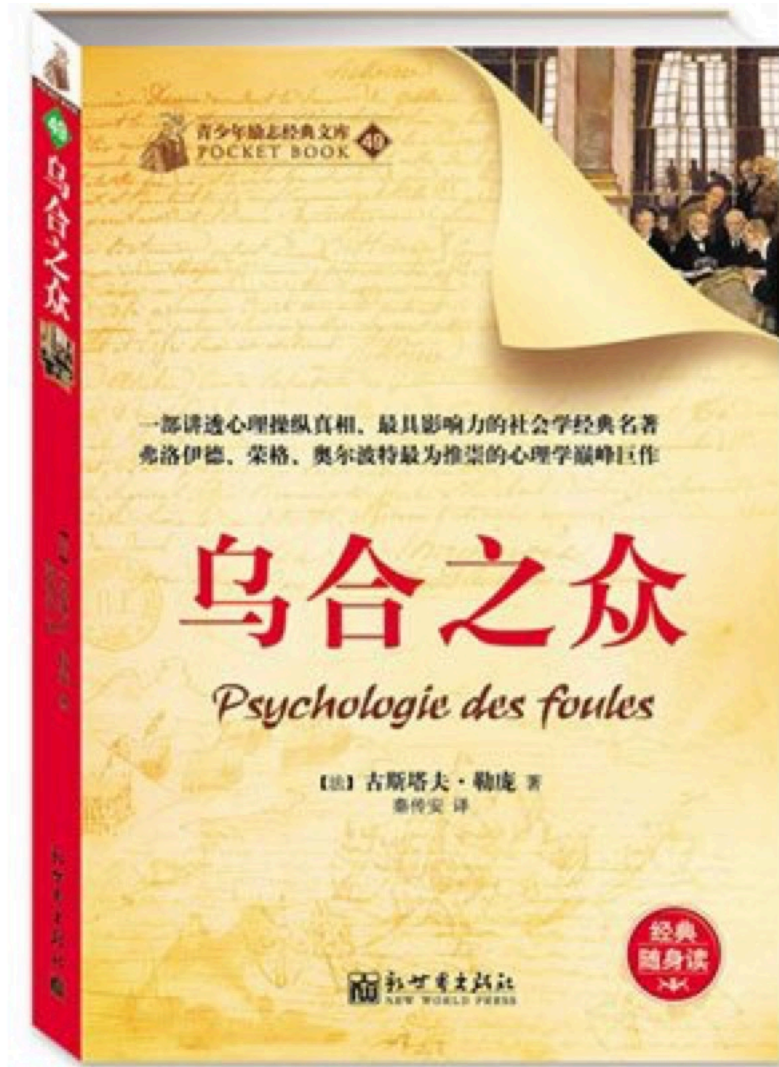
感性归纳  
理性逻辑  
哲科思维

=

决策

每个人都生活在自己认知边界的世界里。





勒庞的《乌合之众》层层分析，逐步推进，明确指出个人一旦融入某种特定的群体，他的个性便会被湮没，群体的思想便会占据绝对的统治地位，而与此同时，群体的行为也会表现出排斥异议，极端化、情绪化及低智商化等特点。进而对社会产生破坏性的影响。

# 人类学习进化两大问题



简·奥斯汀

## 《傲慢与偏见》

- 一：自我认知障碍
- 二：思维盲点

你的决策影响了你的职业规划。

# 职业选择的本质

是自己大脑的“决策”

# 个人职业发展 “三阶段”

体力  
阶段

脑力  
阶段

心力  
阶段

毕业0-5年

毕业后5-10年

毕业后10年后

执行与归纳总结

逻辑思考与领导力

找到自己的使命感

求存

求真

求不同

# 个人职业发展 “三种动力源”

## 一：可迁移的基础技能与方法论

解决问题能力、沟通与说服能力、BD与销售能力、招募人才能力

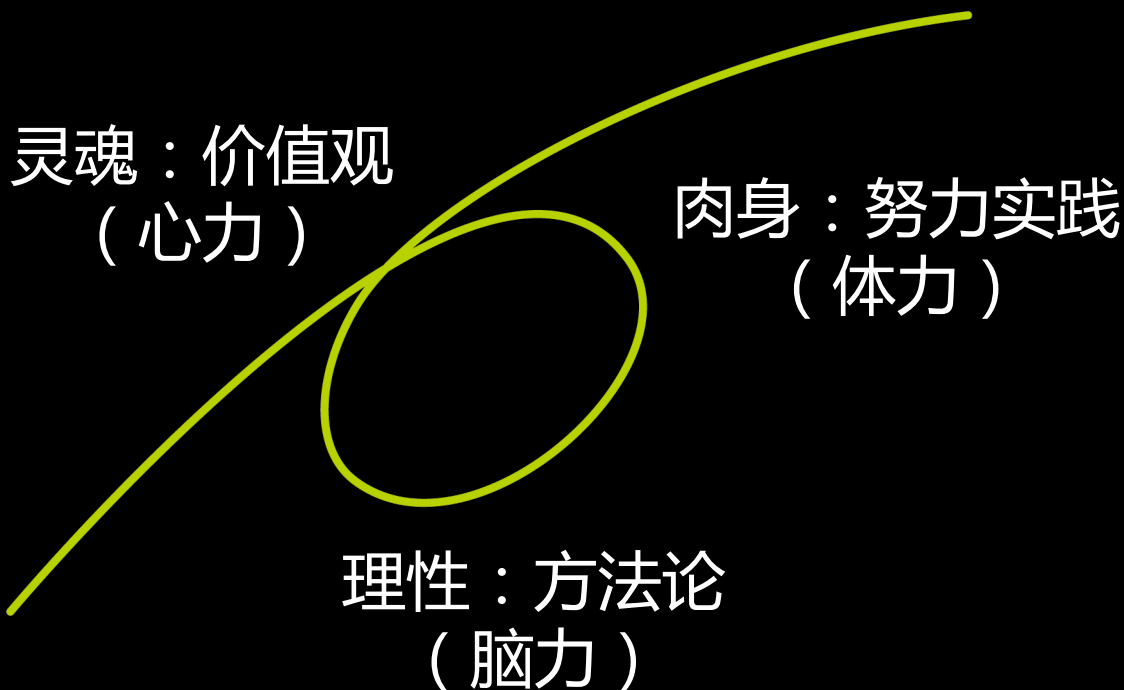
## 二：有价值的职场经验与思维模型

人类进步思维模型、社会发展思维模型、人类决策与误判模型

## 三：持久的人际关系与领导力

联系人、专家团、关键同事、支持者（贵人）、自己（领导自己）

# 个人职业发展核心成长方法 “三力法”



# 驱动社会经济发展的核心要素

新技术

非连续性机会

优秀的创业者

---

商业决策质量与效率



# 项目选择六个要素

赛道

爆发技术

增长刚需

团队

学习迭代

团队关系

模式

竞争壁垒

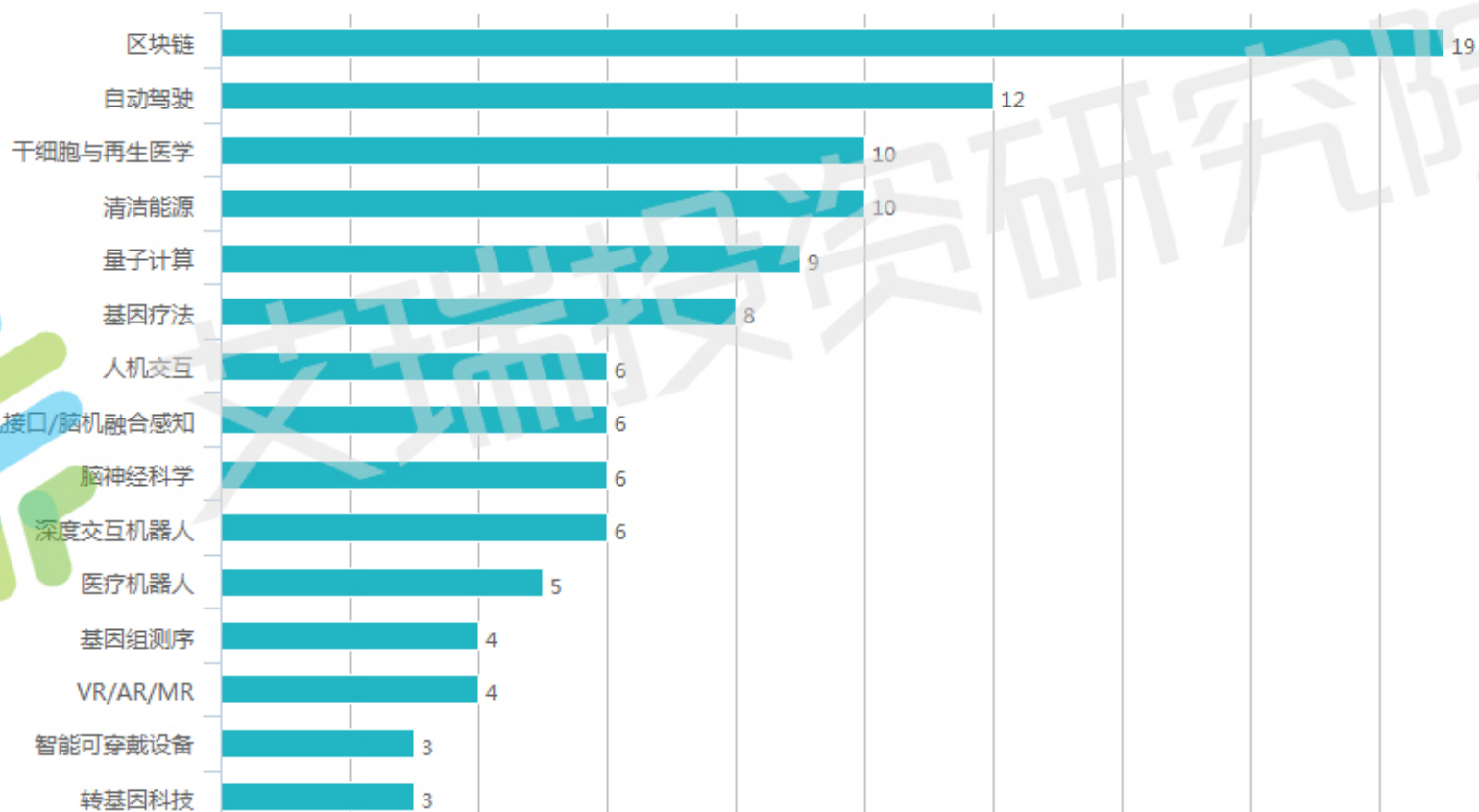
成本模型

# 赛道选择图



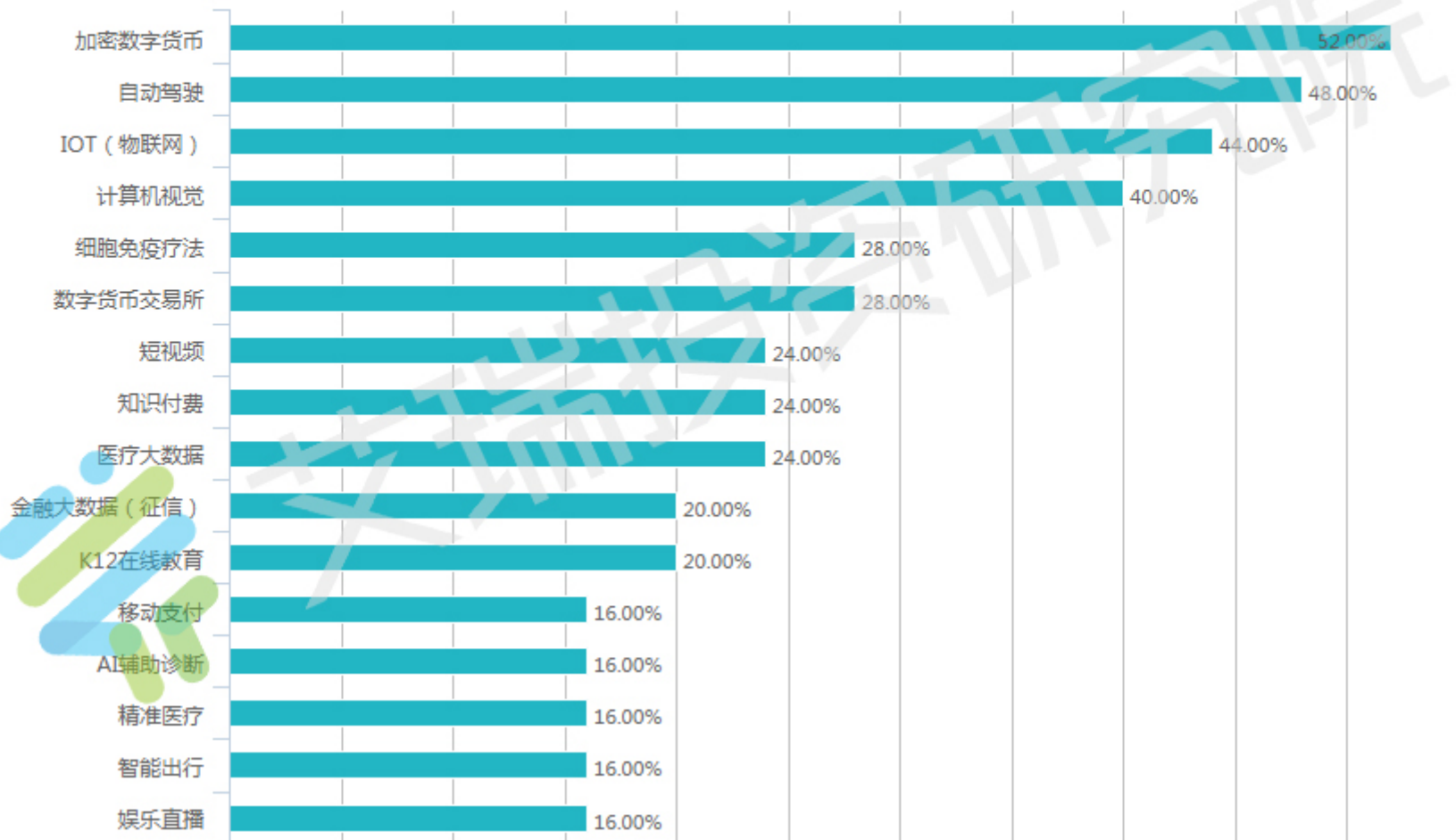
Q2:请您在以下的深科技中选择您认为未来十年最...(多选题)

请您在以下的深科技中选择您认为未来十年最值得投资的赛道(最少选5项,最多选8项)  
答题人数 25



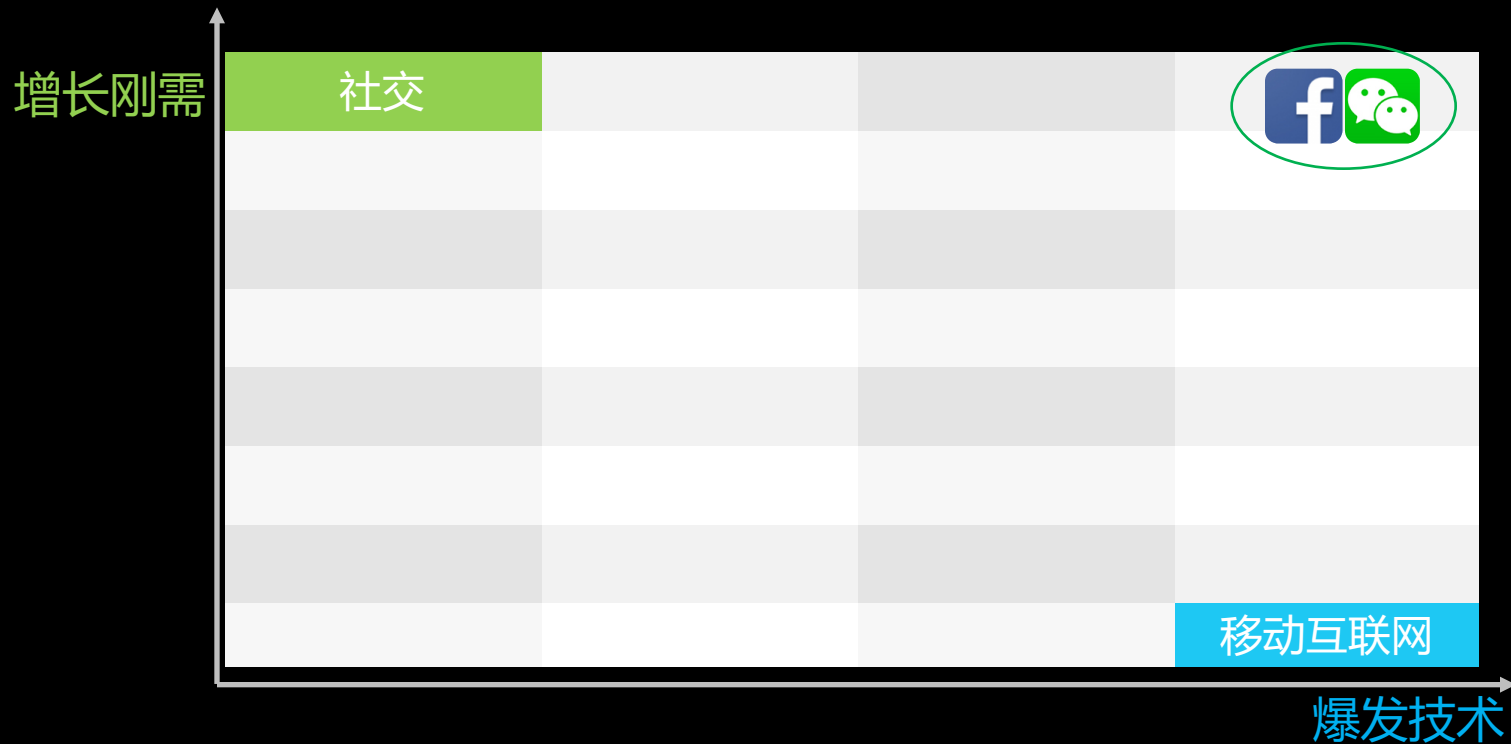
请您在以下的细分赛道中选择您认为未来三年最值得投资的赛道（以赛道内典型企业收入增速为核心指标，最少选5

答题人数 25



# 赛道选择图

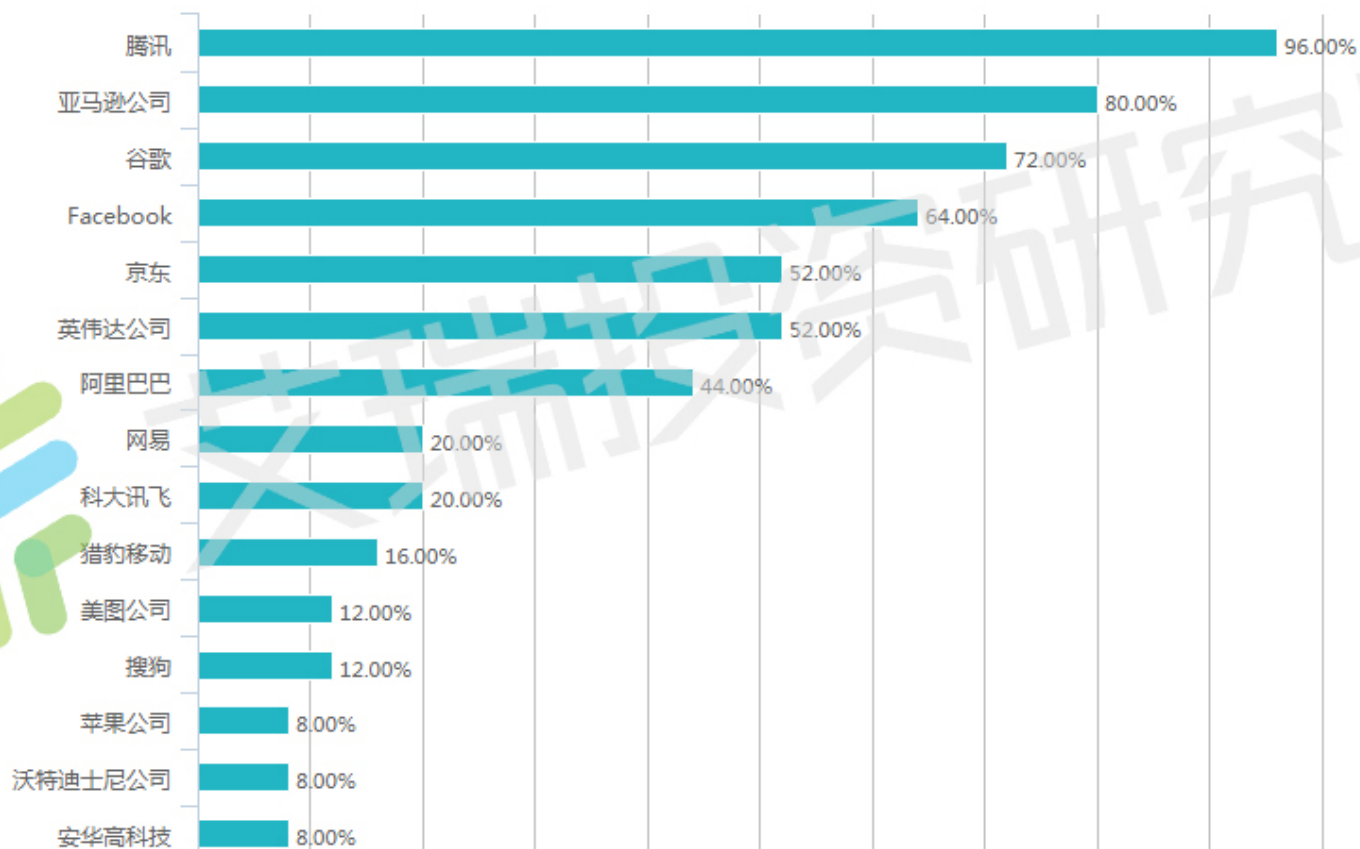
以腾讯和Facebook为例



Q3:请您选择您最看好的中美上市公司 (最少选5项...(多选题)

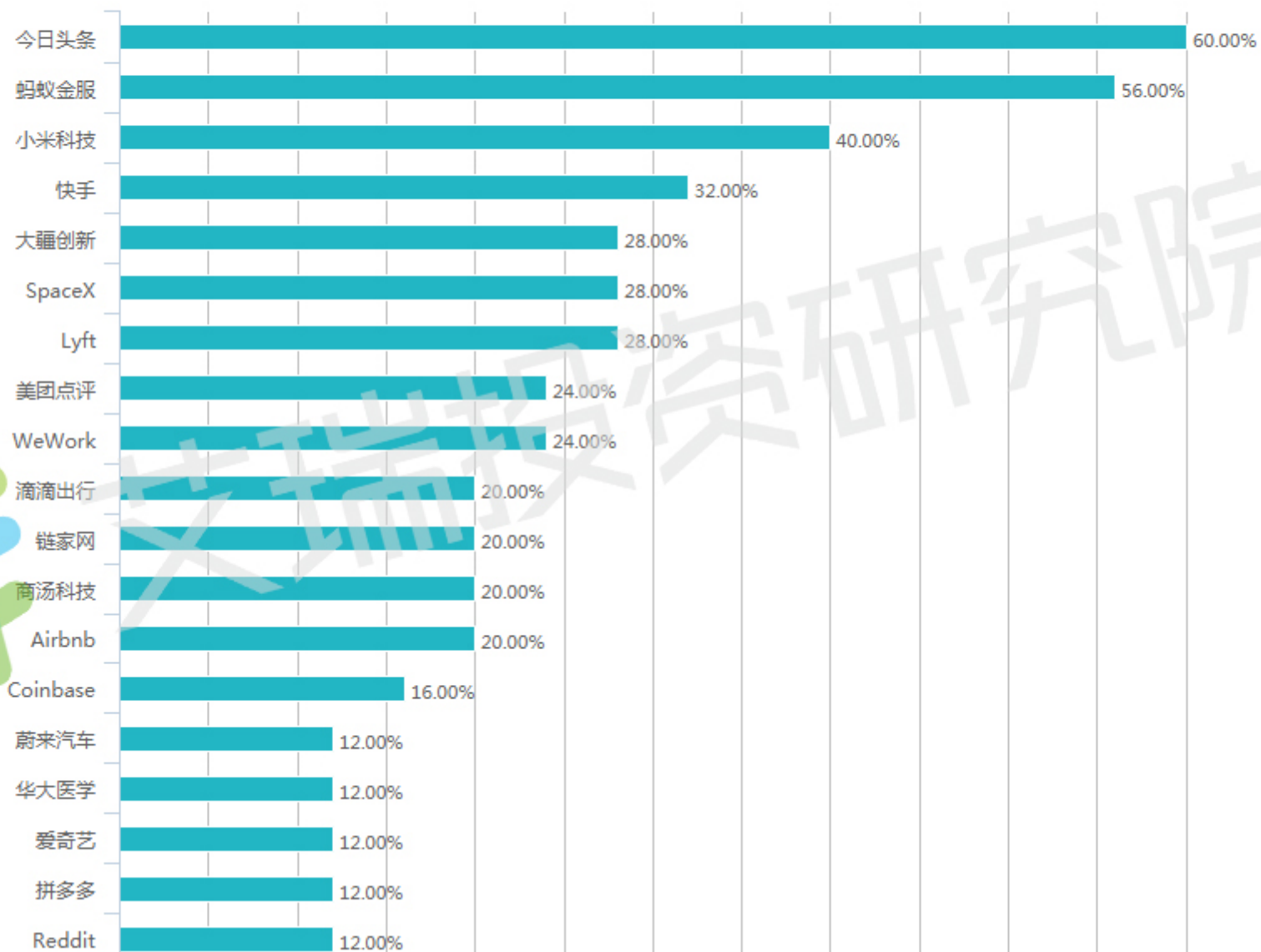
请您选择您最看好的中美上市公司 (最少选5项,最多选8项)

答题人数 25



请您选择您最看好的中美独角兽企业（  
最少选5项，最多选8项）

答题人数 25



# 个人职业发展 “三阶段”

体力  
阶段

脑力  
阶段

心力  
阶段

毕业0-5年

毕业后5-10年

毕业后10年后

执行与归纳总结

逻辑思考与领导力

找到自己的使命感

找最好的学习环境 找最能给发展的平台 找愿意一辈子的工作



## 参考书：

- 《穷查理宝典》 查理 芒格
- 《原则》 瑞 达利欧
- 《人类简史》 尤瓦尔 赫拉利
- 《思考快与慢》 丹尼尔 卡尼曼
- 《反脆弱》 尼古拉斯 塔勒布
- 《聪明的投资者》 本杰明 格雷厄姆
- 《乔布斯传》 沃尔特
- 《哈佛商学院最受欢迎的领导课》 卡普兰
- 《高效能人士的7个习惯》 史蒂芬·柯维
- 《刻意练习》 安德斯
- 《麦肯锡问题解决方法与技巧》 大岛祥誉
- 《金字塔原理》 芭芭拉 明托
- 《乌合之众》 勒庞

# 我的推荐模型：

心力脑力体力的三力模型

GROW与自我教练模型

SEAQ法与决策加权模型

MECE完全穷尽、相互独立法

价值投资

长期策略与复利模型

技术变革（时光机理论）

非连续性

递弱代偿

护城河模型

能力圈

生物进化论

多元思维模型

逆向思维

反脆弱

# 自我教练模型

杨伟庆

工作最多的事情：

解决问题

最需要的工具：

思考模型与自我教练

# 自我教练模型

G R Q D O W L

目标 现实 问题 诊断 选择 行动 学习

Goal Reality Question Diagnose Option Will Learning

# GRQDOWL模型之G：目标Goal

问题	要素	补充
谁的目标？	个人/组织	目标的主体是谁？谁的？个人的？还是组织的？
为什么？	目标方向	是什么愿景或者使命抑或欲望带来的这个目标？
几个目标？	目标穷举	目标多的情况下可以先都列举出来
最重要目标？	目标优选	想要的东西太多，只能做目标优选
什么周期？	目标周期	长期目标是什么？中期的？短期的？
怎么算达到？	量化目标	目标有没有数字衡量标准？
是否合理？	近期目标合理	虽然长远目标应该伟大，但短期目标需要合理
达不到目标怎么办？	调整目标	目标达不到会带来什么后果？什么周期到达什么量会重新考察？

# GRQDOWL模型之R：现实Reality

问题	要素	补充
现在情况如何？	目前状态	针对目标的状态，量化统计过去和现在。时间、地点、量、频率等
过去做过什么？	过去努力情况	过去做过多少种尝试，为什么？结果如何？
达到目标还涉及什么？	涉及范围	达到目标直接和间接涉及到哪些人/组织？
现在有多少资源？	资源梳理	人、财、物、信息等资源情况
现在有什么流程？	核心流程	目前的核心现状的产生流程
现在有什么约束？	现实规则	目前现状的约束性的制度与原则

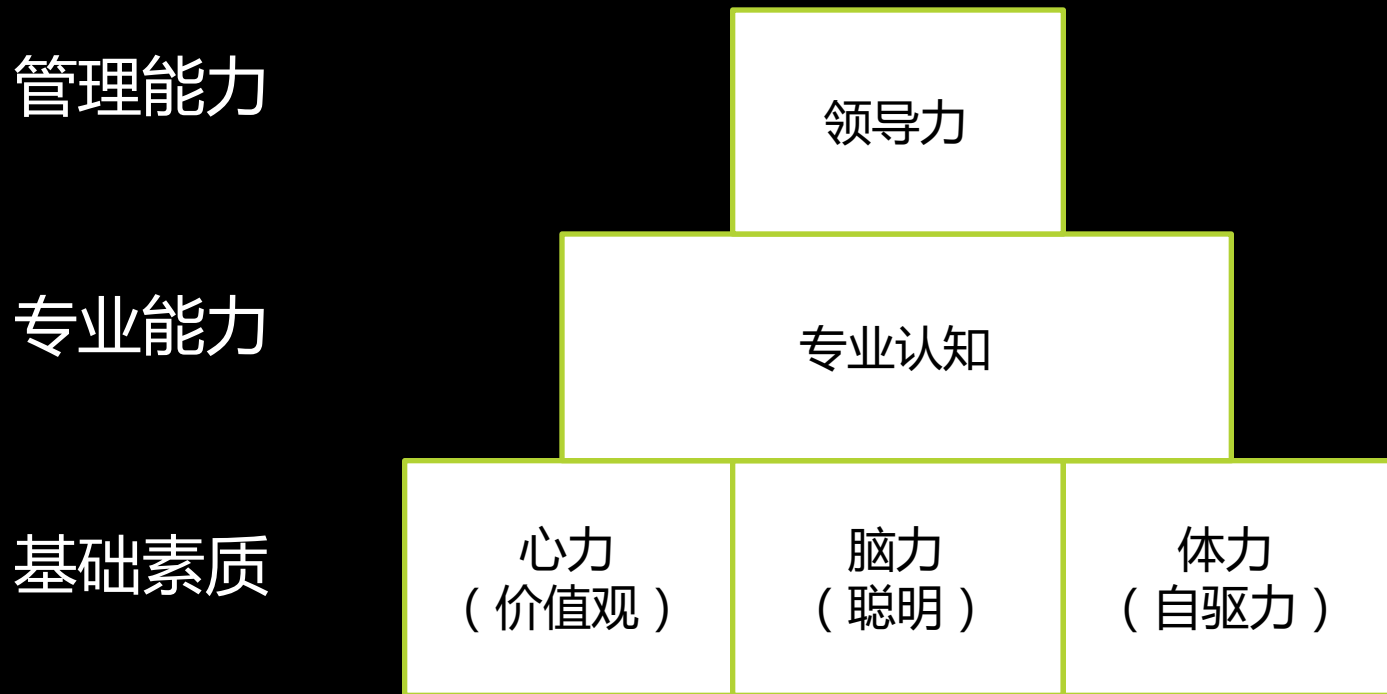
# GRQDOWL模型之Q：问题Question

问题	要素	补充
你认为问题的核心原因？	原因列举	初步把目标和现实之间差距的原因给列出来
你个人哪个方面导致现在情况？	个人的原因	自己造成这个问题的原因是什么？
还有什么人导致这样的情况？	他人的原因	他人造成问题的原因是什么？
还有什么原因导致现在这样？	其他的原因	战略、产品、营销、服务、制度、政策、原则、文化、资源等相关原因是什么？用MECE法来做到全面的排查
还有谁对这个问题最有发言权？	找到关键人	往往听到前线声音的是最有发言权的，类似目标完成最好的组织中有最好的有发言权的人，系统的调查是获得全年的信息好的方法
哪几个是最重要的问题？	找到关键问题	配合后一步的诊断，找到关键性问题



# GRQDOWL模型之D：诊断Diagnose

## 针对人的诊断



# GRQDOWL模型之D：诊断Diagnose

## 针对组织的诊断

心力

长期使命愿景	中期战略定位	短期产品规划
--------	--------	--------

脑力

价值链

用户 > 产品 > 营销 > 渠道 > 服务

信息系统

员工培训 知识库	内部 信息	外部 信息
-------------	----------	----------

体力

人员组织问题	资金资源问题	其他问题
--------	--------	------

# GRQDOWL模型之O：选择Option

问题	要素	补充
什么是最关键的几个问题原因？	核心问题根本原因	通过之前的流程确定核心问题的直接原因以及背后的几个根本原因
根据这些原因，有什么好的方案？	解决方案列举	把问题与深入诊断的原因列举出来，针对这些问题列出各项解决方案
还有谁最了解这些问题原因的解决办法？	找出有更好建议的人选	找出组织内外，对这个事情有更好解决办法的人选
那些人做的好？	发现对标	谁做的好？他人成功的原因是什么？
找到解决问题的核心本质原因的解决方案	解决方案重要度评估	根据更好的人选的建议，优化核心的解决方案，做出解决方案重要度评估
实现这些解决方案有什么阻碍和难处？	解决方案容易度评估	根据现实情况和现有资源，来核算解决方案的完成的难易度
针对现有资源，会优选哪些方案？	解决方案优先排序	根据解决方案的重要度和难易度等评价体系，来决定解决方案的优先次序

# GRQDOWL模型之O：选择Option

## 解决方案优选打分

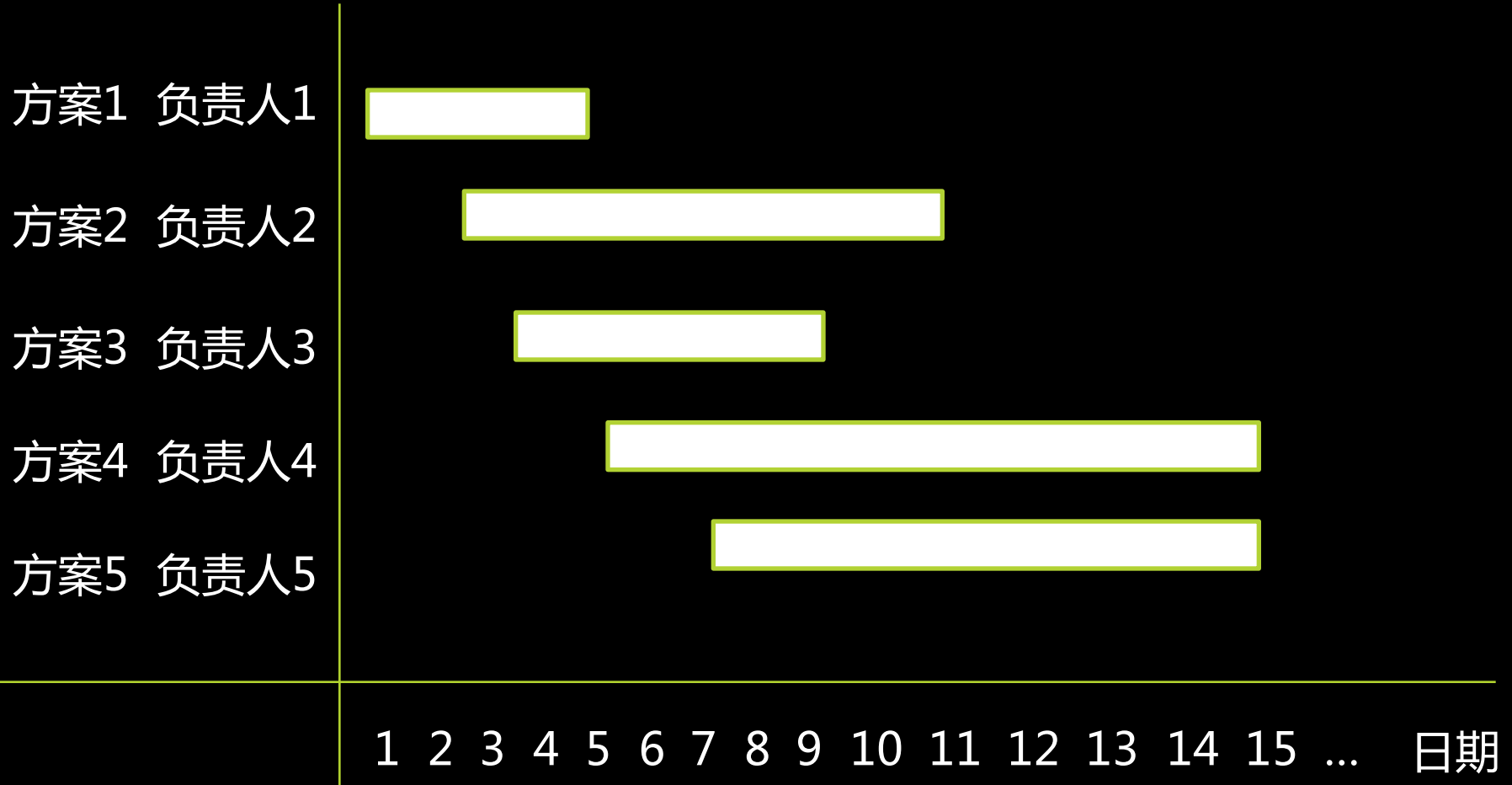
核心问题	核心原因	解决方案	重要度分 1-10分	容易度 1-5分	解决方案打分 =重要度*难易度	优先 次序
问题1	原因1	解决方案1	10	3	30	2
		解决方案2	7	5	35	1
	原因2	解决方案3	9	2	18	4
		解决方案4	3	1	3	7
问题2	原因3	解决方案5	8	3	24	3
	原因4	解决方案6	4	2	8	5
		解决方案7	4	1	4	6

# GRQDOWL模型之W：行动Will

核心问题	要素	补充
完成优选的解决方案需要谁来完成？	人与组织	仔细分析安排哪些人或组织来完成解决方案，需要内部人员、外部人员以及供应商
什么时间开始并完成解决方案？	何时开始于结束	有时间周期的完成解决方案，部分解决方案有先后解决的次序，需要协同来完成
结束这个任务的衡量标准是什么？	衡量行动质量	什么样的结果算是达到了这次行动的目标把解决方案给落地
如果做解决方案过程中的决策流程？	遇到问题决策流程与授权	在探索解决方案落地过程中，决策的负责人归属以及相关授权
完成解决方案还需要什么帮助？	支持的资源	完成解决方案中的资金、资源的安排
有什么方法能更高效完成解决方案？	方法论分析	更高效的完成解决方案的方法论探讨
怎么安排解决方案落地与追踪汇报？	跟踪解决方案的实施过程	安排出任务优先次序、负责人、完成与截止时间，按时间周期跟踪任务具体进展

# GRQDOWL模型之W：行动Will

## 行动计划图



# GRQDOWL模型之L：学习Learning

核心问题	要素	补充
人最大的问题是什么？	自我认知障碍	人类最大的悲哀是以为自己的想法是对的。自我意识障碍是每个人最大的学习障碍。减少障碍就需要不断学习。
要学习的基础心态是什么？	空杯心态	头脑极度开放，以空杯的心态迎接新的知识，妥善处理“不知道”，知之为知之，不知为不知
最好的学习手段是什么？	从失败中总结	失败是成功之母，从失败的经验中总结经验是最好的学习模型。
还有什么好的学习方法？	多手段学习	利用更多手段，找到更好的教练、实战高手、好的方法论的书籍、课程、学校等都可以更好学习
学习的核心目的？	挑战更大目标	我们学习的核心方法是总结出自己的更多原则与方法论，提升自己的认知，目的为了实现更大目标，而做出更好的决策。

# 学习“三力法”

要学习正向价值观的内容  
(心力)

动手实践，勤苦实干  
(体力)

从失败中学习，总结自己的方法  
(脑力)



解决问题之

## 自我教练模型

G R Q D O W L

目标 现实 问题 诊断 选择 行动 学习

Goal Reality Question Diagnose Option Will Learning

# 决策加权

第一步  
全面准确的数据

团队获得与分析数据



高认知专家量化决策数据

第二步  
最好的方法与流程

个人投放方法论



最高认知专家

第三步  
形成决策

# 专家量化决策法 SEAQ法

系统严谨的

研究资料梳理准备

Systematic

高度认知的

资深行业专家集聚

Expert aggregated

直接可用的

核心决策问题设计

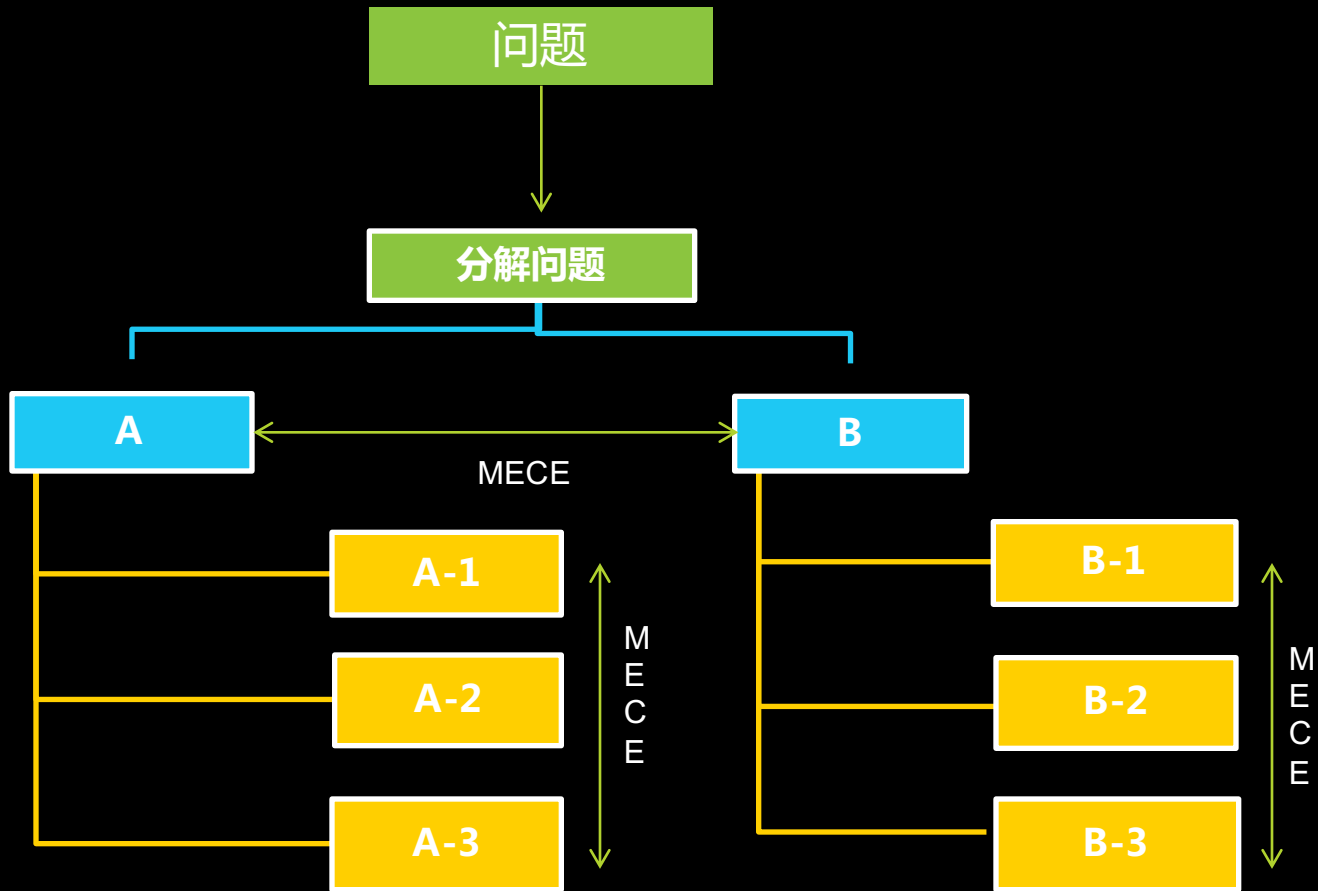
Applicable

定量票选的

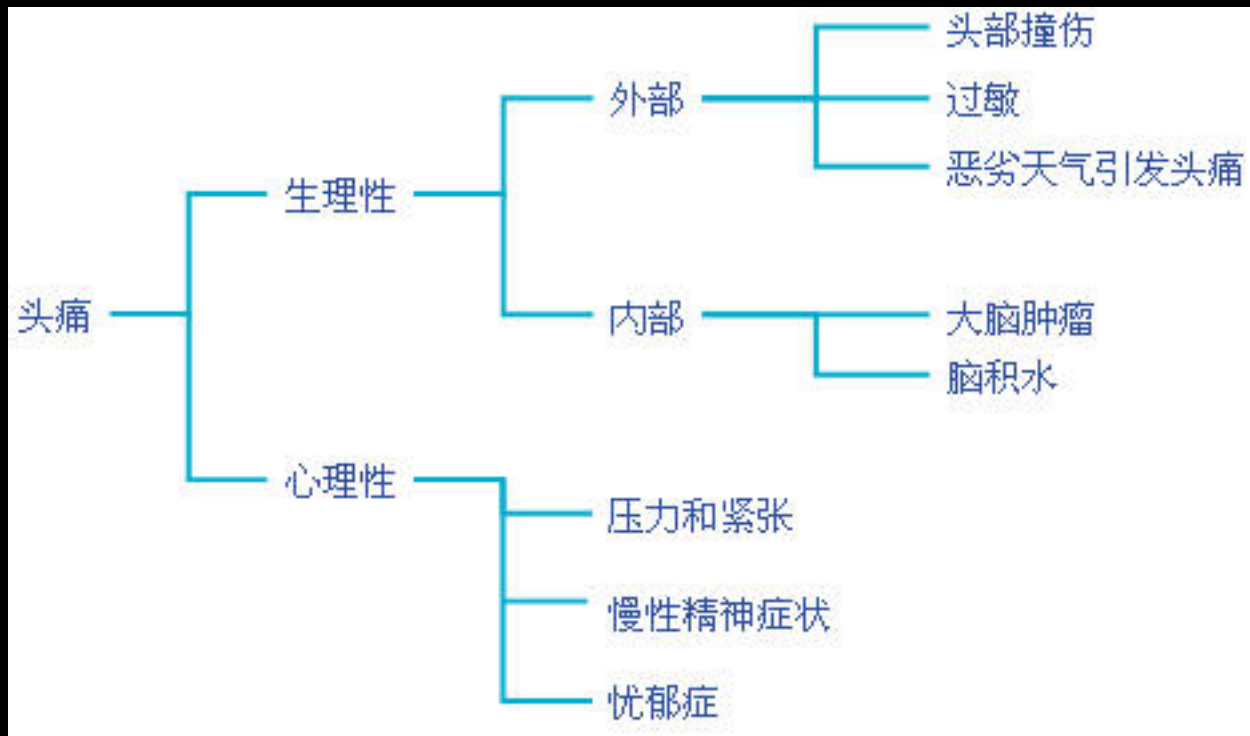
集体智慧成果交付

Quantitative

# MECE&逻辑树



# MECE&逻辑树

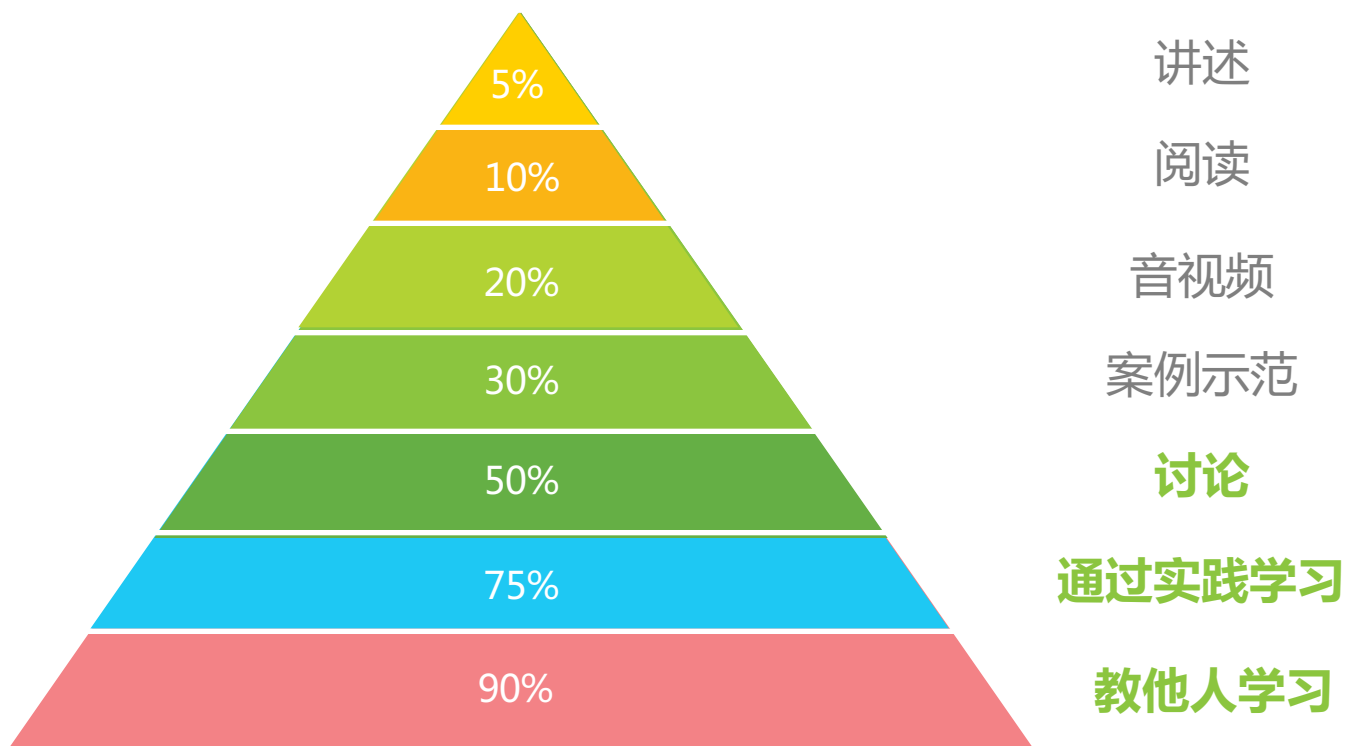


谢谢

# 附加数据



# 提升认知最好的手段



2周后知识留存率%

# 希望同学记住的第一个字



“练”繁体字“練”左边是生的丝帛，右边是把生丝、麻或布帛煮反复煮熟，使其柔软洁白

通过全情工作，在工作中不断追求更高目标，在不断挑战更高目标的试错，并从中总结失败规律与成功经验。

## 希望同学记住的第二个字



“习”繁体字“習”是上面是羽毛，下面是白。

勇于承认自我认知障碍，提醒自己说“我可能是错的”，用空杯心态，来学习新事物、新思想，并进而总结出自己的方法论与思维模型。

## 希望同学记住的第三个字



“慧”字没有繁体字，可以看到上面两个“丰”是国事、天下事，“扫”右偏旁值得是家事。把国事天下事家事放在心上，才是大智慧。

“家事国事天下事，事事关心”，“天下兴亡匹夫有责”，艾瑞希望同学们找到自己人生的使命感，在人类进化、中国经济发展的历史上，留下自己的印记。

希望同学记住的三个字

練

習

慧

# 组织的三力

使命对人类的贡献 → 心力

愿景初步落地 → 体力

愿景做大做强 → 脑力

# 平台应该给同学带来什么

## 1. “練” 的平台

提供一个有品牌背书、数据支撑、理论积累的事业发展平台，不断吸引优秀人才，建立积极开放的符合阿米巴原则的管理激励制度，并给有突出贡献的同学超额激励。

## 2. “習” 的环境

通过挑战更高目标，不断试错中学习与成长。在学习中破除自我认知障碍，清空自己，提高对新事物、新思想的学习与认知。帮助每个同学都建立不少于十个思维模型与高效工作方法论，建立人生长期差异化竞争优势。

## 3. “慧” 的启发

帮助每个同学发掘并培养自己的特长，帮助每个同学做好长期职业发展规划，在事业舞台上实现同学们的人生理想与价值，为社会发展做点有意义的事情，给人生留下一个美好的、不同的精彩篇章。

# 提升个人的领导力的八个要素

1. 设定组织的愿景和工作目标（公司与参与管理的创新部门）
2. 梳理出自己的关键要务（3-5个核心）
3. 管理好自己的时间（从周工作计划到日工作计划）
4. 给予核心人员反馈并接受反馈（一对一沟通、小范围调研、360度分析）
5. 接班人规划和工作授权（培养自己接班人，核心骨干工作授权清晰）
6. 为团队把脉并能做出调整（组织结构框架清晰，核心骨干安排合理）
7. 自己示范，成为团队的典范（不断提升与带动他人提升）
8. 学习与挖掘自己的潜能（学习领导力、专业知识、团队建设方法）