

从心所欲不逾矩

——读《底层逻辑》

◎张译井

近年来,“底层逻辑”一词频现于大众视野,日渐为世人所熟知。顾名思义,底层逻辑是指事物最基础的规律和事物间最本质的关系,是不同之中的相同之处,变化背后的不变之理。“底层逻辑”天然具有“走红”的潜质,只因对这些基础规律和本质关系的掌握和运用,支撑着发现和分析问题的思维路径,决定着动态解决问题的决策能力。

作为著名商业顾问和互联网转型专家,本书的作者刘润, 将其对商业逻辑和人生哲学的深刻思考, 与丰富的实践经验和广泛的商海涉猎相结合, 通过把相对抽象的逻辑解析融入一个个生动的案例之中,润物无声地完成对读者的启迪。全书深入浅出地剖析了是非对错、思考问题、个体进化、理解他人和社会协作等五个方面的逻辑链条,并将之清晰地呈现在读者面前, 帮助读者看清逻辑真相、透视事物“底牌”。在此基础上,启发读者认识底层逻辑的强大生命力,并探索将其应用于新的变化之中,运用“底层逻辑 + 环境变量”不断创造新的方法论,从而更动态和持续地指导事业和人生。

思考问题的底层逻辑

本书的前两章从是非对错、思考问题的底层逻辑谈起,开篇即以案例为引提出三种“对错观”,即看问题的三种视角:一是法学家的视角,以证据评判对错;二是经济学家的视角,以社会总成本最低为目标评判对错;三是商人的视角,以损失最大者为过错方,即以个人损益评判对错。

作者提出,对每个个体来说,要学会结合不同环境,在三种视角中来回切换,洞察是非对错的本质。尤其在看待涉及自身的问题时,常常需要运用商人的视角,例如当事情出现不好的结果时,不耽于无用的怨天尤人,而是冷静区分“别人的课题”和“自己的课题”,力所能及地做好后者,尽力改变最终的结局。这并非鼓励放弃道德方面的价值判断,而是倡导以自强的心态实事求是地寻求解决方案,不免与《中庸》中“君子素其位而行,不愿乎其外”的哲理遥相呼应、相映成趣。

与此相似的,在思考和讨论问题时,也有事实、观点、立场、信仰四个层次。事实是独立于人的判断的客观存在,观点是对事实的看法,立场是被位置和利益影响的观点,信仰是完全自治的逻辑体系。事实有真假,观点无对错,立场和信仰更是因人而异。如果不分清楚讨论的是事实、观点、立场还是信仰,不在一个层面上上讨论问题,只会产生误解、冲突或困惑。

在分析事物的底层逻辑时,同样需要抛开利益对立场、观点和对错判断的牵绊,就事论事地透视表象下的本质,同时还需要不断培养快速洞察本质的能力。首先要培养系统思维,致力于理解系统各个要素及他们之间的连接关系。其次要抛弃经验,抓住核心变量、关键因果链、增强回路、调节回路和滞后效应这五块积木,大胆假设,小心求证,在反复调整中得出答案。最后,还可研究通过改变源连接关系,改变由其导致的结果,从而不仅能在复杂的系统中理解现状,还能在一定程度上预测乃至决定事物未来的发展变化。

自我进化的底层逻辑

作者认为,“人生商业模式 = 能力 × 效率 × 杠杆”,其中的每一项因子都很重要。

获得能力的能力是最重要的能力。而能力的养成和提升,首先取决于态度。由于对待工作的态度不同,随着时日累积,优秀和庸常之间的差距将越拉越大直至泾渭分明。许多人在专业领域取得不凡成就的人,都在一定程度上享受工作的快乐和秩序。其底层逻辑是,“把工作当成玩”的人,有源源不断的热情和创造力,能够不知疲倦地去探索和获得新的能力,增强专业的精度,开拓事业的广度,从而获得持续的成长而非消耗。

高效的勤奋是更有意义的勤奋。所谓高效,既包含了高效的内容安排, 也包含了高效的时间管理。内容上,若止于在成长性不高、局限性较大的事务范围内付出勤奋,则取得较快进步的概率通常不高,因此更重在选择。时间管理上,按照轻重缓急,迅速切换、依次处理,常常是知易行难,因此更重在坚持。在以年为单位的时间管理中,梳理职业、生活的目标、强项、弱项,并制定关键的支持活动,通常较为容易。但是,在以天、以小时为单位的时间管理中,要战胜环境变化、日程调整等阻碍和懒惰、怀疑和逃避等人性弱点, 严格将分解的任务落实落地,却是不小的挑战。好消息是作者以身示范,告诉读

者看似枯燥的时间管理和清教徒般勤奋而节制的习性,可能初时令人感觉痛苦,却能够在不断重复之后带来舒适和乐趣,开启“习惯形成性格,性格决定命运”的自我暗示和正向激励。

不论怎样提升能力和效率, 人们如不善于运用杠杆,永远无法超越个体的边界,摆脱对时间的依赖,也就难以取得更大的突破。在卓越能力和较高效率的基础上,妥善运用团队杠杆、产品杠杆、资本杠杆、影响力杠杆,常常能够事半功倍,借助更大的力量获得成功,甚至产生正反馈效应,使得杠杆的效用与能力和效率的提升相互交融、相互支撑、相互强化。而无论在商业领域还是人生之中,杠杆的撬动都始于与外界充分而良好的协作。

社会协作的底层逻辑

在这个世界上,有三大协作法则:弱肉强食的自然法则,强调物竞天择、适者生存;抱团取暖的族群法则,强调集体利益;跨越组织的普遍法则,使人们因契约精神形成更大范围的信任。从自然法则、族群法则到普遍法则的迭代和进化,体现了文明的发展方向。对个人而言,选择哪种法则,也在一定程度上决定了与人协作的质量。坚持优选普遍法则,同时牢牢把握住“价值”和“信用”两个关键点,就能在大概率上获得与他人更为紧密的联结和更为优质的协作。

给予价值、平等交换是达成协作的本质。健康的合作关系,是双方共赢,而非单方消耗,因此合作的前提,是双方具备一定实力基础,无论金钱、资源或是业绩、作品, 总有可供交换共享的价值点。可见,踏实做事,创造价值、积累价值、输出和分享价值,是经营人脉的开始,也是自我达成一定成就后,撬动更大杠杆的先决条件。

积累信用、形成信任是促成合作的基石。越是被信任的人,促成合作的交易成本越低。对个人而言,每一次言出必行、每一次真诚待人,都在赢得他人的信任,也在不断积累更大范围的信任。勇敢地承担责任,能赢得信用、尊敬和话语权,更重要的是,赢得“已识乾坤大,犹怜草木青”的通透和安稳。

本书不仅阐释了价值观, 还进一步提出了相关的方法论。关于提升竞争力,作者建议“找到并利用自己的战略势能”,并通过华为以科技研发形成战略优势, 最终获得商业成功的案例, 阐释了“求之于势”的重要性和影响力。关于创造利润,作者建议清醒地认识和分辨趋势红利、社会工资和创新利润, 通过创新创造利润空间,“建立起真正的护城河”。关于积累信用,作者建议“邀请能量和帮助”,即使在企业 and 员工之间,也可以通过“最大限度激发善意”的管理,提供安全感、责任感和荣誉感,激发员工的创造力,甚至将优秀员工凝聚成为创业者的事业共同体和命运共同体。

做到知行合一

现代职场人容易感到被信息、欲望所裹挟的迷茫和焦虑,但他人的道理、焦虑和欲望未必适合自己。有人爱好挑战,有很强的自驱力,追求不断攀登以完成艰难的目标,享受多巴胺的奖励。但也有人不愿在幕幕后市场中求胜, 而愿进入正态分布的事业和人生。

选择并无对错, 前提是在认真审视自己的人生追求中,以 What、Why、How 扪心自问,真正理解并做到“知行合一”。Why 为什么,是动力;What 是什么,是“知”;How 怎么办,是做事的方法和步骤,是“行”。人人都可以是自己的 CEO,在知行合一中不断探索和实践人生智慧。

作者提出,人生有三层智慧:博弈、定力和选择,以共赢和感激的心态与他人、与世界博弈,是智慧;以长期主义形成定力,是智慧;勇于选择而不后悔,更是智慧。对人生追求和阶段性目标的选择好比确定战略,在此方向上保持定力、重复博弈,才能做到从心所欲不逾矩。

当然,并非只要拥有选择的智慧和长期博弈的执行力,就能达到既定的目标。既要相信努力的必要性,也要找到大概率成功的事情,并心平气和地承认,就算做对了所有事情,也有一定概率失败。但即使人生充满不确定性,我们也可以坚持自己的选择,把握好自己的“课题”,重复做正确的事,不断地将量变引至质变。

当真正懂得本书所讲的许多“底层逻辑”并付诸实践之后,我们应当能够更加平静、更加从容地置身于千变万化的世界,动态地、持续地看清事物的本质,更清晰地定位目标和选择方法,在奔赴向往的路上从心所欲。

走出资本市场“思维茧房”

——读《本原与初心：中国资本市场之问》

◎殷占武

张云东先生的新作《本原与初心——中国资本市场之问》新近付梓。说是新作,实际上并不是新写的文章,是云东先生退休以来,散见发表在各个媒体上的一些思考性的文章集结成册。

云东先生从资本市场的监管岗位上退休之后, 一直在关注中国金融与资本市场的发展, 特别是资本市场的资源配置、理念、方向、效率、金融安全与国家安全问题。结合自己参与市场创建以来几十年的市场监管实践经验, 云东先生针对资本市场发展现状中存在的一些重大问题,作了深入理性的思考研究,并形成一篇篇严肃、朴实、思辨的文章,展示出与众不同的厚识力。

就如同中国证监会原主席尚福林在对此书的评价中写道:“从资本市场发展的历史看, 中国资本市场仍是新兴的年轻市场,市场的不断发展,不断成熟,需要我们不懈探索, 不断深化对国际资本市场的认识,对中国资本市场的认识。此书作者张云东同志基于多年的监管实践和深入研究,提出了问题和思考,对中国资本市场的相关参与者有重要的启发。”

书集取名《本原与初心》,恰恰让人感到几代市场见证者、参与者、建设者的叙事方式。作者基于多年的研究和监管经验, 提出要警惕在市场建设中照搬照抄,不能简单克隆模式,要坚持资本市场的中国道路; 提出如何把握金融工作回

示》《思考我们中国人的深刻——从汉娜·阿伦特的深刻说起》等。这些文章内有气象,逻辑浑然,引动视听。

比如,云东先生在 2013 年 10 月撰写的《中国资本市场省思》中就提出,中国的金融发展一定不能有原教旨迷信,要破除仰视美国现代金融迷信,不能盲目模仿。中国的金融发展到今天,如果还要“创新”,也不要“抄美”,应该另辟蹊径,走一条适合中国的金融创新之路。也就是中国的金融创新应该坚决按照为实体经济优化资源配置的价值取向一步一个脚印地往前走。

又如,2015 年 5 月底,上海证券报“上证观察家”刊发了云东先生的《政策的作用力方向与国家战略》。这篇文章的主旨是希望关注政策的作用力方向研究,使金融政策更好地与国家战略吻合,真正为实体经济服务。文中还谈到了对当时股市的担忧, 并警示其后果。云东先生认为,中国的金融市场与奉行现代自由主义的西方金融市场最大的不同之处是价值观。后者放任私欲泛滥,承认存在即合理,哪怕这种存在加剧贫困与社会不公, 扭曲资源配置,制造经济危机。中国市场承认和保护个人利益,但反对个人利益至上;鼓励和保护市场自由,但反对自由泛滥。我们的价值取向是维护所有市场参与者的整体利益与长远利益。中国的政策层面和市场同人应保持清醒。想提升中国金融市场水平,完善市场结构,优化市场服务,要向其他方向发力,向服务实体经济发力。这篇文章引起了广泛的关注和思考,并被许多媒体把标题改为《新自由主义误导中国股市》后大量转载,产生了较大反响。

深圳特区是我国改革开放的前沿和试验田,也是新中国资本市场的发祥地之一,市场化程度较高,市场各方面的资源十分丰富,是一个资本市场的富矿。对此,深圳证监局有十分自觉的意识。在守护好这座富矿,不能有监管失职负责的同时,深圳证监局一直发扬特区人敢闯、敢干、勇于创新的精神,在监管实践中从对自己的监管职责理解出发,勇于担当,勤于思考,在监管实践中不断探索,敢为天下先,不断创新,为中国资本市场提供了宝贵的监管经验。作为市场见证者和监管实践者,监管经验是云东先生思考的燃料。思考菁华,交感共鸣。

“青山依旧在,几度夕阳红”。在历史的回声中, 中国资本市场已经走过三十年,跨进第四个十年。回顾中国资本市场的三十年,泾渭分明。从带着明显母体烙印初创期的为解决国企问题破题探索, 到科学处理“规范与发展”关系实现全流通深化改革,再到加强市场化、法治化、国际化建设实现互联互通并实施注册制改革,每一个十年都有其标志性的事件发生、标志性的公司出现,都体现出不同阶段的监管水准以及不一样的投资文化。市场本身带有明显的时代特征。三十多年资本市场是一本大书,波澜壮阔,大气磅礴,历经风雨。

“青青子衿,悠悠我心”,一种责任,一种依恋,一种情怀。云东先生来自陕西,算是秦人。秦人的耿直倔强性格在其文字和工作中体现不俗。结束这篇小文,想起诗经·秦风《无衣》里的优雅壮怀诗句:“岂曰无衣、与子同裳。与子偕行”。

人们看到了一个退休后的张云东。

■披沙录



《新治理：数字经济的制度建设与未来发展》
刘西友 著
中国科学技术出版社
2022年 3 月出版

发展数字经济既提升生产力,也调整生产关系。生产关系的调整,主要表现为一系列与数字经济相关的制度构建和变革。数字经济发展呼唤国家治理体系尤其是数字治理体系和制度体系的创新。本书从激励制度和约束制度两个方面研究数字经济制度的体系构建,探索构建适合数字生产力发展的产权制度、规划制度、创新制度、开放制度,以及税收征管制度、公平竞争制度、测度考核制度和安全保障制度等制度体系。本书注重理论分析和案例研究相结合,从发展实景、逻辑图景、重点场景、国际情景、运行前景等维度,条分缕析数字经济及其制度体系构建的实践和理论,从相关技术创新和制度变迁的协同演化着手,全面系统研究数字经济制度体系的构成和功能,推动对策措施更加有力、有度和有效,更加具有针对性和适用性。



《慢即是快：透视多元资产配置》
杨培鸿 著
格致出版社
2022年 1 月出版

资本市场时刻求“快”,然而能够持续赚钱快的投资者极其罕见。放下对“快”的执念,放弃对短期利益的追逐,管理好下行风险,其结果或许也能让人大吃一惊。本书正是要回答这样一个问题:如何在“慢策略”下实现高市场收益? 本书作者杨培鸿是睿光投资合伙人兼基金经理。作者在加入睿光投资之前,先后在全国社会保障基金理事会、中国投资有限责任公司与易方达基金管理有限公司担任投资经理。作者在书中介绍了多元资产配置策略的演变发展、运行模式、资产配置回报预测以及 FOF 投资的策略操作,并结合作者多年来的实战经验,为读者勾画了多元资产投资的完整面貌和系统思路。同时,作者还选择了数家国际上较为知名的公司进行案例分析,以期加深读者对多元资产配置策略的理解。



《万物原理》
(美)弗兰克·维尔切克 著
相江竹 高 译
中信出版集团
2022年 1 月出版

世界是什么,它又是如何运作的? 在这本书中,理论物理学家、诺贝尔奖得主弗兰克·维尔切克揭示了十项深刻的洞见,阐明了每个人都应该了解的物理世界。作者以现代科学的深刻启示为基础,对现实进行了简单而精彩的探索。作者综合了基本的问题、事实和多种推测,研究了宇宙的基础观念,包括时间、空间、物质、能量、复杂性和互补性;挖掘了基础科学的历史,探究人类知道什么以及人类是如何知道这些的。作者以其富有感染力和令人愉悦的叙述,带领读者在科学世界中旅行,在探索中扩展视野和思维。读完这本书,读者或许将以一种全新的方式来看待我们身处的世界——它可能比以前看起来更大、更完整、更陌生。



《如何成为优秀的大脑饲养员》
(意)丽莎·莫斯科尼 著
康 译
九州出版社/后浪
2022年 4 月出版

大脑,这个令我们体味到酸甜苦辣、酥麻咸鲜的黑匣子,其实也会饿会渴。和身体的其他部位一样,它也期待着大自然的珍馐的呵护,但除此之外,它还有自己独特的需求。人们虽然理智上认可大脑比肌肉和脂肪更重要,却很少考虑为了大脑我们应该吃什么。本书作者丽莎·莫斯科尼博士从脑科学、微生物组 and 营养基因组学等多种深奥的专业领域出发,整合了数百名科学家的研究成果和自己的独家分析,用一种浅显有趣的方式为读者提供了完整的食物计划建议,并且还带来了各种有趣的知识,比如,关于麸质和菌群,科学界又有哪些新的见解?世界各地的饮食模式有何可借鉴之处?她的家乡意大利又有哪些独特的健康餐?以及如何周末简单快速地准备好下一周的健脑美食。除了深入浅出的前沿研究成果,本书还提供了能立刻上手的操作指南,包括全面的测试、富含各项营养的食物榜单、每周食谱和详细的菜谱。