AI领导者之路：

从执行到决策

LINK

个人微信

AI领导者之路：

LINK

作者：LINK

出版：LINK

年份：2026

版权所有 · 未经许可不得转载

目 录

前言

第1章 你学了一百个工具，却连一个框架都没有

1.1 三个学习者的故事

1.2 碎片化的死结

1.3 框架的力量

1.4 框架先行的学习方法

1.5 这本书的地图

本章小结

第2章 AI不是工具，是能力杠杆

2.1 工具思维的陷阱

2.2 AI是四种能力放大器

2.3 同一个工具，四个层次

2.4 如何切换到杠杆思维

2.5 你现在在哪一层？

本章小结

第3章 建立一个你自己的AI坐标系

3.1 没有坐标系的人

3.2 坐标系第一维：认知层次

3.3 坐标系第二维：能力类型

3.4 坐标系第三维：角色阶段

3.5 用坐标系做一次实战

3.6 建立你自己的坐标系

本章小结

第4章 选工具不是追新，是选对

4.1 工具疲劳正在消耗你

4.2 选工具不是一个技术问题，是一个决策问题

4.3 一个真实的选型过程

4.4 工具≠能力

本章小结

第5章 把AI嵌入你的工作流，而不是反过来

5.1 一个最常见的错误

5.2 工作流诊断：你的时间到底花在哪了

5.3 把工作拆解成AI可接管的步骤

5.4 从0到1：搭建一个自己的"辅助Skill"

5.5 三个岗位的工作流改造案例

5.6 常见误区

本章小结

第6章 让AI替你思考，不只是替你干活

6.1 两个层次的AI应用

6.2 用AI做分析

6.3 用AI做综合

6.4 用AI做判断

6.5 "半人马模式"：人机协作的最佳实践

本章小结

第7章 技术人员最大的坑：只会做"how"，不敢问"whether"

7.1 三种问题，三种人

7.2 为什么"how"思维阻碍你的成长

7.3 同一个AI方案，不同人看到的不同

7.4 从"how"到"whether"的思维转换练习

7.5 往上一层看问题

本章小结

第8章 用AI思维做业务判断

8.1 AI给了你什么，不只是工具

8.2 概率思维：不做确定性判断，做概率判断

8.3 反馈循环：小步试错、快速迭代

8.4 模式识别：从数据中发现规律

8.5 反事实思考：如果…会怎样

8.6 用AI思维做判断的综合框架

本章小结

第9章 从一个人的能力到组织的能力

9.1 个人英雄主义的局限

9.2 怎么发现组织里的AI机会

9.3 怎么写一个能说服老板的AI提案

9.4 推动AI落地的阻力与应对

9.5 从"我做"到"我带人做"

本章小结

第10章 30-60-90天个人AI成长计划

10.1 为什么需要分阶段的计划

10.2 30天：建立认知框架

10.3 60天：出第一个成果

10.4 90天：建一个小系统

10.5 按岗位分类的路线图

10.6 成长自检清单

本章小结

第11章 成为那个"既懂技术又懂业务"的人

11.1 T型人才的四维能力

11.2 向上沟通：怎么跟不懂技术的老板讲AI

11.3 横向沟通：怎么跟不同部门协作

11.4 持续学习的方法

本章小结

第12章 当你成为管理者之后

12.1 回顾你的成长路线

12.2 从个人生产力到组织变革

12.3 持续学习的四个方向

12.4 写在最后：迈出第一步

附录A：术语表

附录B：推荐资源清单

必读书籍

实用工具（2026年推荐）

附录C：AI提案模板

一页纸AI提案

前言

> *写给那个在深夜里还在刷AI资讯的你。*

如果你正在读这些文字，我猜你大概是这样的人：

你在一家还不错的公司工作——技术岗也好，业务岗也罢——你的岗位描述里没有"AI"两个字，但你心里清楚，这个东西正在改变你所在行业的一切。

你收藏了上百篇文章，试过ChatGPT、Claude、Copilot、Midjourney……但你有一个说不出口的困惑：

学了很多，但感觉什么都没学会。

你知道怎么用AI聊天，知道怎么让它写代码、做PPT、总结邮件。但当老板问"你觉得AI对我们公司最大的机会在哪"的时候——你发现自己说不上来。

这不是你的问题。

你面对的根本困境是：信息太多，框架太少。你学了100个碎片，但没有一张地图告诉你这些碎片该怎么拼。你一直在"学"，但很少在"判断"——因为你没有一个可以用来判断的工具箱。

这本书就是来解决这个问题的。

它不是另一本AI工具教程——那些你已经学会自己找了。它是一张路线图，帮你从”知道”走到”做到”，再从”做到”走到”想到”。

全书分成四步：

第一步：认知突围。 先帮你建立一个坐标系，让你以后看到任何AI信息都能知道该放在哪里、值不值得看。

第二步：技能进化。 不是教你用更多工具，而是教你”怎么选工具”、”怎么把工具嵌入工作流”、”怎么让AI替你思考”。

第三步：角色跃迁。 这是这本书最核心的部分——从执行者到决策者的转变。你需要的不是更多AI技能，而是新的思维方式。

第四步：路线图。 给你一个30-90天的行动方案，让你知道明天早上该做什么。

这本书的目标不是让你变成一个AI专家——而是让你变成一个**能用AI做决策的人**。

当你能做到这一点的时候，你就已经不是”那个搞技术的”或者”那个做业务的”了。你是那个”既懂技术又懂业务”的人——而这是通往管理岗最短的那条路。

那么，我们开始吧。

—— LINK，2026年春

第1章 你学了一百个工具，却连一个框架都没有

> *学得越多，越不知道自己知道什么*

—— 这不是你不够努力，是你没有地图。

1.1 三个学习者的故事

小张，后端开发，工作5年。

他每天早上在地铁上看AI资讯，关注了”机器之心”“量子位”“36氪AI”……周一到周五，每篇都不落下。三个月下来，他手机里有200多篇”稍后阅读”。他知道Claude 3.5的上下文窗口、知道MCP协议、知道RAG架构——但当组长问他”你说我们项目能不能用AI来减少线上问题的响应时间”，他发现自己没法用一句话回答。

他知道很多，但他不知道怎么把这些东西串起来。

小林，运营主管，工作6年。

她用了半年AI，已经能熟练写prompt、做自动化流程、甚至用GPT分析用户评论。同事觉得她是”AI大神”。但她自己清楚：她会的都是零散的操作技巧，如果公司真让她做一个AI方案，她不知道从哪里开始。她可以”做”很多事，但很难”判断”一件事该不该做。

小杨，数据分析师，工作4年。

他是朋友圈里的”AI极客”——第一时间用上所有新工具，Cursor、Claude Code、Perplexity……每出一个新模型他都知道参数。但他的leader问他”这些工具里，哪个对咱们团队最有价

值”，他犹豫了很久，说”都挺有用的”。

三个人，三种背景，同一个困境：**学了很多，但没有框架。**

1.2 碎片化的死结

你大概也有同感——过去两年，AI领域的信息量爆炸到了让人窒息的程度：

- 每天至少有10篇以上的AI深度文章发布
- 每个月有3-5个新的”重磅模型”问世
- 每季度有1-2个”颠覆性”的概念刷屏

作为对比：2015年你学一个Docker只需要看一本书。2023年你想跟上AI的节奏，需要同时追踪OpenAI、Google、Anthropic、Meta、微软、苹果……每一家的论文、产品、发布会。

这不是你的学习能力不行——是输入量已经远远超过了任何人类的处理带宽。

更糟的是，这些信息是**碎片化**的。今天看一篇Agent框架的文章，明天看一篇RAG优化的教程，后天看一个AI安全的话题——它们之间没有连线。你脑海里的AI知识就像一堆散落在地

板上的拼图块，你知道每一块长什么样，但你不知道它们拼起来是什么画面。

这就是碎片化学习的死结：**知识点越多，你不知道的东西反而越多。**

1.3 框架的力量

那怎么解？

答案不是”学得更多”，而是”建立一个框架”。

什么是框架？框架是你用来”装”知识的容器。有了框架之后，你看到任何新信息都会先做一个判断：这个东西应该放在我的框架的哪个位置？它补充了我的哪个认知，还是推翻了我之前的哪个假设？

没有框架的人看到一篇AI文章：收藏。

有框架的人看到同一篇文章：哦，这个讲的是”智能体的决策层”的一个新方法，跟上周我学的”感知层”是互补关系。放到框架的第3格。

区别在哪？

没有框架的人收藏了100篇文章，每篇都是孤立的。 有框架的人读了10篇，但每篇都强化或修正了他的框架。

10篇深度大于100篇收藏。

这就是这本书要给你的第一样东西——一个你自己的AI坐标系。

1.4 框架先行的学习方法

整本书都围绕一个核心学习方法展开：**框架先行**。

什么意思？

传统的学习路径是：先学一堆知识点，然后希望它们自己能拼成体系。路径是这样的：

```
碎片信息 → 更多碎片信息 → 更大的混乱 → 放弃
```

框架先行的路径是反过来的：

```
一个粗框架 → 用碎片信息充实 → 框架变精细 → 继续充实
```

就像先搭好书架，再往里放书。而不是先把书堆在地上，再想着怎么分类。

具体到这本书，我给你的框架分成三个维度：

第一个维度：认知层次。 你接触的任何AI信息，都可以归入”感知、分析、判断、行动”这四个层次中的至少一个。知道它在哪个层次，你就知道它跟其他信息的关系。

第二个维度：能力类型。 你正在学的东西，是在提升”信息处理能力”、”模式识别能力”、”决策辅助能力”还是”行动执行能力”？不同能力需要不同的学习方式。

第三个维度：角色阶段。 你现在的学习，是在帮你”做好执行”、”做好判断”，还是”做好决策”？知道自己处在哪个阶段，你就知道下一步该学什么。

这三个维度，就是你未来学习AI的坐标系。你不一定需要记住这个坐标系——读完整本书，你会自然内化它。但你现在需要知道的是：**从今天开始，不要再用”收藏”代替”理解”。**

1.5 这本书的地图

在正式开始之前，让我给你一张全书的地图，这样你读的时候始终知道自己在哪：

第一部：认知突围（第1-3章） ——先搭好你的AI认知框架，让碎片化知识自动归位。

- 第1章（本章）：说明问题——为什么学了很多还是感觉不够

- 第2章：帮你从”工具思维”切换到”能力杠杆思维”——这是认知上的第一次跃迁
- 第3章：给你一个可用的AI坐标系，以后看到任何信息先”定位”再吸收

第二部：技能进化（第4-6章）——不教你用更多工具，教你”怎么选”、”怎么嵌入工作流”、”怎么让AI替你思考”。

第三部：角色跃迁（第7-9章）——从执行者到判断者到决策者，这是这本书最核心的部分。

第四部：路线图（第10-12章）——给你一个能落地的行动方案。

你不需要全部读完再行动。每读完一章，都可以停下来做一个小的实践。我会在每章的”本章小结”里告诉你该做什么。

本章小结

1. **碎片化学习的死结**不是知道得太少，而是没有框架
2. **框架先行**：先有一个粗框架，再用知识去填充，比先收集知识再找框架有效得多
3. **你的第一个任务**：读完这一章之后，停下来花5分钟，写下你现在对AI的认知是什么——不是为了给别人看，是为了在读完第3章之后回头对比，看你的框架发生了多大变化

4. **这不是一本”学完就忘”的书**——每一章都是”知行合一”的设计

📚 延伸阅读

- 「**慢读经典**」**系列《思考，快与慢》** — 丹尼尔 · 卡尼曼。为什么我们需要框架？因为我们的大脑有天然的认知局限。理解这些局限，你才能更好地设计自己的学习系统。

第2章 AI不是工具，是能力杠杆

> *GPT不是锤子，它不是用来”敲”的。它是用来把你自己”撬”起来的。*

2.1 工具思维的陷阱

大部分人对AI的第一个反应是：”这是个什么工具？”

这很正常。我们从小到大接触新技术，都是从”工具”开始的。Word是写字的工具，Excel是算数的工具，浏览器是查信息的工具。每一种工具都有一个明确的”用途”，学会了就能干一件事。

AI不一样。

当你问”AI是个什么工具”的时候，你已经在用一个旧框架理解新事物了。AI不是一个”工具”——它是一组”能力”的集合。

工具和能力的区别是什么？

工具： 有一个固定的输入和固定的输出。你学会了怎么用，就能稳定地干好一件事。比如计算器——你按1+1，它一定等于2。

能力： 没有固定的输入输出。你怎么用它，取决于你拥有什么能力。比如一个优秀的分析师——他读同样的数据，能得出比别人更深的理解。这不是因为”分析师工具”更好，而是因为他拥有分析能力。

AI更像后者。

同样的GPT，有人用它写周报（最浪费），有人用它做用户评论的情感分析（还不错），有人用它搭建了一个自动化的市场情报系统（这才是杠杆）。

工具是一样的，区别在于使用者的**能力层级**。

这就是”工具思维”的陷阱：你始终在问”这个AI能做什么”，而不是在问”我能用AI放大我的什么能力”。

2.2 AI是四种能力放大器

要理解AI的能力杠杆本质，我们可以把AI的能力分解成四个层次。每一个层次都对应一种你能掌握的人类能力，AI的作用是”放大”它。

第一层：信息处理能力放大器

这是最基础的层次。AI可以比你更快地阅读、总结、翻译、提取信息。

- 你读一篇5000字的英文论文需要30分钟 → AI 30秒给出摘要

- 你翻100条用户评论找共同模式需要1小时 → AI 1分钟完成
- 你整理一份会议纪要需要20分钟 → AI 实时完成

这不是”AI会做摘要”，而是“**你的信息处理能力被放大了10倍**”。

第二层：模式识别能力放大器

这一层开始超出”快”的范畴，进入”准”的领域。AI可以从你发现不了的模式中找到规律。

- 你盯着销售数据找趋势，可能遗漏季节性周期 → AI一眼看出三年的周期性规律
- 你手动分类上千个客户反馈，分类标准可能不一致 → AI保持一致的分类标准
- 你审查代码中的潜在bug，靠经验可能会漏 → AI基于历史数据推荐检查重点

这不是”AI会分析数据”，而是“**你的模式识别能力被放大了**”。

第三层：决策辅助能力放大器

这一层是大多数人低估的。AI不能替你决策（也别让它替你决策），但它可以显著提高你的决策质量。

- 你要评估三个供应商 → AI帮你列出对比维度、收集各方评价、给出评分框架
- 你要决定产品是否延期发布 → AI帮你模拟不同选择的后果

- 你要写一个业务方案 → AI帮你检查逻辑漏洞、提出你没有考虑的角度

这不是”AI帮你做决定”，而是“**你的决策质量被提升了**”。

第四层：行动执行能力放大器

这一层最容易被理解为”自动化”，但它远不止自动化。AI不仅帮你做，还能帮你做得更好。

- 你每天花2小时写日报周报 → AI自动生成初稿，你只需确认
- 你需要给客户发定制化的感谢邮件 → AI根据客户信息生成个性化版本
- 你的团队有20个需要跟进的待办事项 → AI自动排优先级并提醒相关人

这不是”AI替你干活”，而是“**你的执行力从1变成了N**”。

2.3 同一个工具，四个层次

现在我们回过头看，为什么同样用GPT，有人用它写周报（第一层），有人用它搭建市场情报系统（第一到第四层全覆盖）？

因为他们在用不同的”能力”问同一个工具。

工具思维的提问方式：“**GPT能做什么？**”→ 答案是一堆功能列表。 杠杆思维的提问方式：“**我需要放大什么能力？**”→ 答案是一个策略。

让我们看一个具体的例子：

小林（第一章里提到的那个运营主管）想用AI来提升竞品分析效率。

工具思维问法：“有什么AI工具能做竞品分析？”→ 找到一个工具 → 试用一下 → 发现不太对胃口 → 又换一个工具 → 陷入工具疲劳

杠杆思维问法：“竞品分析需要我放大什么能力？”→ 我需要放大信息收集能力（第一层）→ 用AI批量抓取竞品动态 → 我需要放大模式识别能力（第二层）→ 用AI识别竞品的战略变化趋势 → 我需要放大决策辅助能力（第三层）→ 用AI帮我评估竞品动作对我方的影响 → 也许还需要放大行动能力（第四层）→ 用AI自动生成竞品周报初稿

看到了吗？工具思维的答案是”找一个竞品分析工具”，而杠杆思维的答案是**一个能力组合策略**。

你不需要一个”竞品分析AI”——你需要的是”用AI放大你的竞品分析能力”。

2.4 如何切换到杠杆思维

你需要做三个转变：

转变一：从”这个AI能做什么”到”我需要放大什么能力”

这是最基础的转向。下次你接触任何一个新的AI工具或能力时，别问”它能干啥”——先问自己”我现在最需要放大的能力是什么”。

如果你现在最缺的是信息处理能力（信息太多，处理不过来），那你不需要最新的Agent框架，你需要的是信息处理类的AI能力。

如果你最缺的是判断能力（信息都齐了，但你不知道怎么做决定），那你需要的是决策辅助类的AI能力。

先诊断，再选工具。

转变二：从”一个AI解决一个问题”到”一组AI能力放大一项工作”

你不是在用一个AI工具完成一个单一任务。你是在用一组AI能力，放大你的一项完整工作。

比如”写一份市场分析报告”这项完整工作，它包含：- 信息收集（第一层能力放大）- 数据分析和趋势识别（第二层能力放大）- 结论和建议的形成（第三层能力放大）- 报告撰写和格式整理（第四层能力放大）

每一层都可以用AI放大。你不是用一个AI”写报告”——你是用AI放大你写报告的每一个环节。

转变三：从”学工具”到”练能力”

这个转变最慢，但也最重要。

如果AI是能力放大器，那你自己的”原始能力”决定了放大器能放大的上限。

一个人自身的分析能力很弱，给他再好的AI分析工具，他也问不出好问题、判断不出好答案。

所以，学习AI的正确路径不是：**学工具 → 会更多工具 → 成为AI专家**。

而是：**练好自己的核心能力 → 用AI放大它 → 能力更强 → 用AI放得更大**。

AI不会让你从一个没有分析能力的人变成一个分析师。但它会让一个有分析能力的人变成一个顶级分析师。

AI不会替代你，但会用AI的人会替代不会用AI的人。

2.5 你现在在哪一层?

读完这一章，停下来想一个问题：你现在的工作中，最常使用AI做的是哪一层的放大?

如果你只用在第一层（信息处理），那你的潜力还远远没有释放。这本书后面的章节，会带你逐步走向第二层、第三层、第四层。

但别急——先打好基础。下一章，我会给你一个具体的坐标系，让你可以"定位"任何AI信息和你自己的AI能力。

本章小结

1. **AI不是工具，是能力放大器** — 工具思维限制了你对AI的理解
2. **四种能力层次**：信息处理、模式识别、决策辅助、行动执行
3. **使用AI的核心策略**：先诊断自己需要放大什么能力，再选工具
4. **自身能力是上限** — AI只会放大你已有的能力，不会凭空创造能力
5. **你的任务**：写下你最近一周使用AI的场景，按四个层次分类。你在哪一层用得多？哪一层还没用到？

📚 延伸阅读

- 《深度工作》 — 卡尔 · 纽波特。AI放大的前提是你有高质量的"原始能力"。这本书告诉你怎么建立自己的核心能力。

- 《人类简史》— 尤瓦尔 · 赫拉利。理解人之所以成为地球主宰，不是因为个体更强，而是因为我们会”协作放大”——AI是这个故事的最新篇章。

第3章 建立一个你自己的AI坐标系

> *框架不是束缚你的，是让你在面对海量信息时知道该站在哪。*

3.1 没有坐标系的人

上一章我们讲了"能力杠杆思维"。这一章，我们要把它变成一个真实可用的工具。

先看两个场景：

场景一： 你在朋友圈看到一篇文章"AI Agent最新突破：自主决策能力提升300%"。你点开看，觉得挺厉害，转发了。但转完一想——这个"突破"到底突破在哪？它跟我有什么关系？你不知道，因为你没有判断这个信息价值的坐标系。

场景二： 老板让你评估"我们应该在客户服务中用AI吗"。你花了一天搜资料，找到RAG方案、找到Agent方案、找到传统Chatbot方案——三个方案都能用，但你不知道哪个更适合你们公司。你不知道，因为你没有评估AI方案的坐标系。

这就是没有坐标系的人面对的真实困境：**你无法判断一个信息放在哪、它有多大价值、它跟其他信息是什么关系。**

3.2 坐标系第一维：认知层次

任何AI信息，无论多复杂，都可以归入以下四个层次之一。

第一层：感知层

感知层处理的是"发生了什么"。

- AI怎么识别图像中的物体
- AI怎么理解语音
- AI怎么读取文档中的文字
- AI怎么从传感器数据中提取信号

当你看到一篇文章讲"多模态模型的输入理解能力提升了"——这是感知层的信息。

对这个层次的判断标准：**它获取信息的范围和精度，是否比我原来的方式更好？**

第二层：分析层

分析层处理的是"这意味着什么"。

- AI怎么从数据中发现趋势
- AI怎么对文本进行情感分类
- AI怎么识别异常模式
- AI怎么做相关性分析

当你看到一篇文章讲”用AI分析客户流失的三大指标”——这是分析层的信息。

对这个层次的判断标准：**它得出了我靠自己得不出（或更慢得出）的结论吗？**

第三层：判断层

判断层处理的是”我们该怎么做”。

- AI怎么评估不同方案的优劣
- AI怎么预测不同选择的后果
- AI怎么帮助做优先级排序
- AI怎么提供决策建议

当你看到一篇文章讲”AI辅助投资决策的框架”——这是判断层的信息。

对这个层次的判断标准：**它的建议有逻辑吗？它考虑了我没考虑的因素吗？**

第四层：行动层

行动层处理的是”把它做出来”。

- AI怎么自动执行一个工作流
- AI怎么生成可交付的成果
- AI怎么发送消息、创建记录、触发流程
- AI怎么与现有系统交互

当你看到一篇文章讲”用Agent自动完成客户跟进流程”——这是行动层的信息。

对这个层次的判断标准：**它真的能稳定地交付结果吗？出错了怎么处理？**

你以后看到任何AI信息，第一反应应该是：这个信息在说哪个层次？

这么做的好处是什么？你立刻就知道这个信息在你的坐标系中放在哪一格。下次看到另一个相关信息，你知道它们是在同一层的不同方法，还是在不同层的互补关系。

3.3 坐标系第二维：能力类型

第二个维度是”AI相关的能力类型”。这个维度回答的是”你正在提升什么能力”。

我把AI相关的能力分为四类：

信息处理能力： 快速获取、筛选、整理信息的能力 - 典型场景：文献综述、竞品调研、数据清洗 - AI放大方式：用AI做批量处理和摘要 - 学习重点：提问能力、信息源选择、结果验证

模式识别能力： 从数据中发现规律和异常的能力 - 典型场景：用户行为分析、市场趋势判断、异常检测 - AI放大方式：用AI做统计分析和模式匹配 - 学习重点：数据分析基础、统计思

维、结果解读

决策辅助能力： 利用信息做出更好判断的能力 - 典型场景：方案评估、风险判断、优先级确定 - AI放大方式：用AI做多维度分析和模拟推演 - 学习重点：逻辑推理、批判性思维、决策框架

行动执行能力： 将决策转化为实际成果的能力 - 典型场景：流程自动化、报告生成、任务管理 - AI放大方式：用AI编排工作流、生成交付物 - 学习重点：流程设计、工具集成、质量控制

这个维度的价值在于：**当你决定"学点什么"的时候，你知道自己在学哪一类能力。** 而不是盲目地"学AI"。

3.4 坐标系第三维：角色阶段

第三个维度是"你当前的角色阶段"。这个维度回答的是"你处于哪个成长阶段"。

我根据技术/业务人员在AI时代的成长路径，把它分为三个阶段：

阶段一：执行者

你的任务是：**把事情做对。**

- 关注的是工具怎么用、流程怎么走、任务怎么完成

- 最需要放大的能力：信息处理能力、行动执行能力
- 典型问题：”这个AI怎么用？”“这个步骤怎么做？”
- 对应章节偏好：第4章（选工具）、第5章（嵌入工作流）

阶段二：判断者

你的任务是：**做对的事情**。

- 关注的是哪个方案更好、什么该做什么不该做、怎么评估结果
- 最需要放大的能力：模式识别能力、决策辅助能力
- 典型问题：”这个方案适合我们吗？”“这个数据说明了什么？”
- 对应章节偏好：第6章（让AI替你思考）、第8章（用AI思维做判断）

阶段三：决策者

你的任务是：**确定方向**。

- 关注的是战略选择、组织能力建设、长期价值
- 最需要放大的能力：四种能力的综合运用
- 典型问题：”我们应该往哪个方向走？”“怎么让团队也具备这个能力？”
- 对应章节偏好：第9章（组织能力）、第12章（成为管理者之后）

你不需要现在就给自己贴标签。 大部分人在不同任务上处于不同阶段。但知道自己现在在哪，能帮你判断”下一步该学什么”。

3.5 用坐标系做一次实战

现在，让我们用这个坐标系做一个实战演练。

假设你看到这样一篇文章：**“用AI Agent实现自动化客户服务，响应时间从24小时降到5分钟”**

用你的坐标系来分析：

先看认知层次： - 它涉及感知层吗？可能——如果AI需要理解客户的问题 - 它涉及分析层吗？可能——如果AI需要分析客户意图 - 它涉及判断层吗？可能——如果AI需要决定怎么回复 - 它主要落在行动层——因为核心是”自动执行”

再看能力类型： - 它在提升什么能力？主要是行动执行能力（自动化响应） - 同时也涉及信息处理能力（理解客户输入）

最后看角色阶段： - 对执行者：有用——可以学习怎么搭建 - 对判断者：需要评估——这个方案适合我们公司的客户场景吗？ - 对决策者：需要判断——投资回报率如何？风险在哪？

当你用坐标系分析了这篇文章，你就不再只是”哦，好厉害”。你会知道：

1. 它在坐标系的位置是”行动层 × 行动执行能力”
2. 它跟昨天你看到的那个”客户情感分析文章”（分析层 × 模式识别能力）是互补关系
3. 你现在如果最需要提升的是判断能力，那这篇文章的优先级可能不是最高的

这就是坐标系的价值。 不是告诉你该学什么，而是让你在被海量信息轰炸时，知道该怎么选择。

3.6 建立你自己的坐标系

读完这一章，我建议你做一件事：

打开一个笔记（或者就一张纸），画一个三列的表格：

表 4-1

认知层次	能力类型	角色阶段
感知层	信息处理	执行者
分析层	模式识别	判断者
判断层	决策辅助	决策者
行动层	行动执行	

然后，在未来一周里，每看到一篇AI相关文章，做三件事： 1. 标注它在”认知层次”的哪一层 2. 标注它对应什么”能力类型” 3. 标注它对哪个”角色阶段”最有价值

一开始可能有点麻烦。但一周之后，你就会发现自己的大脑不再是一团浆糊——你有了一个坐标，知道每一个新知识该放在哪里。

这就是”框架先行”的真实效果。

本章小结

1. **坐标系三维度**：认知层次（感知→分析→判断→行动）+ 能力类型（处理→识别→辅助→执行）+ 角色阶段（执行→判断→决策）
2. **任何AI信息都可以用这个坐标系定位** — 先定位，再判断是否值得深入
3. **坐标系是活的** — 随着你的成长，它会更精细、更个性化
4. **你的任务**：建立你自己的坐标系表格，在未来一周内给每一篇AI文章做定位

📚 延伸阅读

- 《如何阅读一本书》 — 莫提默 · J · 艾德勒。好的框架改变你接收信息的方式。这本书教你怎么从”读懂”到”读透”。

- 《**框架思维**》— 肯尼斯 · 库克耶。框架不是限制你的，是帮你从海量信息中找到路径的。

第4章 选工具不是追新，是选对

> *追新是本能，选对是能力。*

4.1 工具疲劳正在消耗你

你有没有这种感觉：过去两年，你换AI工具的频率比换手机还高？

今天ChatGPT出了新版本，明天Claude有了新能力，后天Cursor推出了Agent模式……每一个都声称"颠覆性升级"。你试了这个试那个，每次都觉得"这次真的不一样"。

然后过了一周，你发现真正改变你工作方式的，还是那两三个最基础的工具。

这就是"工具疲劳"——在无尽的选择中消耗了大量时间和注意力，却没有真正提升能力。

工具疲劳有三个成本，很多人没算过：

切换成本： 每次换工具，你都要花时间学习新界面、新操作方式、新限制条件。这些时间加起来，够你读完一本专业书。

注意力成本： 每次新工具发布，你都要判断"我要不要试"。这个决策消耗的是你宝贵的注意力带宽。

深度成本： 你花在”试新工具”上的时间，本可以用来把现有工具用深10倍。

这一章要做的就是解决这个问题：**给你一套选工具的方法论，让你不再被工具牵着走。**

4.2 选工具不是一个技术问题，是一个决策问题

大部分人选AI工具的方式：

1. 看到有人推荐 → 2. 注册试用 → 3. 玩一玩 → 4. 觉得不错→收藏/觉得一般→放弃 → 5. 继续找下一个

这根本不是一个”选择”的过程，这是一个”碰运气”的过程。

真正的工具选择，应该是一个决策过程。而任何好的决策，都需要一个框架。

下面是给AI工具选型的**四步决策框架**：

第一步：定义问题，而不是定义工具

在打开任何一个新工具之前，先回答三个问题： - 我要解决的具体问题是什么？（不是”提升效率”这种空话，是”每周花5小时做数据汇总”这种具体问题） - 这个问题属于哪个认知层次？（感知？分析？判断？行动？） - 我想要放大的是什么能力？（信息处理？模式识别？决策辅助？行动执行？）

不要回答”我想找一个能写代码的AI”——这是工具出发的。回答”我每周花8小时写重复性的CRUD代码，我想放大我的行动执行能力”——这是问题出发的。

第二步：列出约束条件

任何选择都是在约束条件下做优化。你的约束条件可能是：- 预算：公司能报销吗？还是自费？ - 数据安全：能上传公司数据吗？数据存在哪里？ - 技术能力：团队有维护它的能力吗？ - 集成需求：需要跟现有系统打通吗？ - 团队规模：是一个人用还是十个人用？

约束条件决定了一半以上的选择。

第三步：用三个维度评估候选工具

当你有了候选工具，用三个维度评估：

功能覆盖度： 它能在多大程度上解决你定义的问题？ - 刚好够用 = 3分 - 超出需求 = 2分（功能过剩也是成本） - 差一点 = 1分

总拥有成本： 从”开始用”到”持续用”的总投入 - 上手快，用得顺，维护少 = 3分 - 需要一定学习成本 = 2分 - 需要持续投入大量维护精力 = 1分

扩展潜力： 未来用得更多更深的空间 - 可以从一个人扩展到团队 = 3分 - 可以随着需求变化灵活配置 = 2分 - 只能做这一件事 = 1分

选总分最高的那个。不是功能最多的，不是最便宜的，是最适合你的。

第四步：给自己一个"试用合约"

选了工具之后，不要无限制地试用。给自己一个合约： - 试用期：15天 - 目标：解决一个具体问题（不是"学习使用"） - 检查点：15天后如果解决了 → 继续用。没解决 → 换方案，不纠结

工具是为问题服务的，不是为了让你"拥有"的。

4.3 一个真实的选型过程

让我用一个真实案例演示这个框架怎么用。

小杨（第一章里的数据分析师）想找一个AI来做数据分析辅助。

第一步：定义问题 - 具体问题：他每周花10小时做常规的数据报表和分析 - 认知层次：分析层（从数据中发现趋势和异常） - 需要放大的能力：模式识别能力

第二步：约束条件 - 预算：500元/月以内 - 数据安全：不能把客户数据上传到公有云 - 技术能力：Python没问题 - 集成需求：需要能读数据库和导出Excel - 团队规模：先一个人用，未来可能推广

第三步：评估候选 候选A：ChatGPT Plus — 20美元/月 - 功能覆盖度：2分（能做基础分析，深度不够） - 总拥有成本：3分（上手极快） - 扩展潜力：1分（数据安全限制，不能上传敏感数据） 总分：6

候选B：本地部署的开源模型 — 0元 - 功能覆盖度：2分（能跑基础模型，复杂分析不够） - 总拥有成本：1分（需要自己维护环境） - 扩展潜力：2分（可以定制，但需要技术投入） 总分：5

候选C：某数据分析AI平台 — 300元/月 - 功能覆盖度：3分（专为数据分析设计） - 总拥有成本：2分（需要学习平台操作） - 扩展潜力：3分（可以对接多种数据源，支持团队共享） 总分：8

选C。不是因为功能最多，而是综合最合适。

这个框架的价值不在于选出一个"完美的工具"，而在于让你有一个决策过程。 即使选错了，你也知道是哪个环节出了问题，下次可以改进。

4.4 工具≠能力

最后，我想说一个最重要的观点：

工具不等于能力。

你能用GPT写一篇漂亮的周报，不等于你具备了”周报能力”——因为如果GPT明天不能用了，你连一个自然段都写不出来。

真正属于你的能力是：- 你知道了周报应该包含什么结构（信息处理能力）- 你能判断哪些数据值得放在周报里（分析判断能力）- 你能在AI不在的时候，自己完成这件事（自身能力）

AI放大了你的能力，但没有替代你的能力。

所以，选工具的时候，选择那些**能帮你建立能力**的工具，而不是那些**替代你能力**的工具。

好的工具让你做完事情之后，自己也变得更强了。坏的工具让你做完事情之后，发现自己什么都不会了。

本章小结

1. **选工具是决策问题，不是试用问题** — 用四步框架替代”碰运气”
2. **先定义问题，再选工具** — 不要反过来
3. **功能最多 ≠ 最合适** — 用功能覆盖度、总拥有成本、扩展潜力三个维度评估
4. **工具是”去能力”还是”建能力”** — 选能让你变强的工具

5. **你的任务**：拿你上周遇到的一个具体问题，用这个四步框架走一遍，写下来

📚 延伸阅读

- **《决策思维》** — 丹尼尔 · 卡尼曼（也是《思考，快与慢》作者）。选工具就是做决策。理解自己的决策偏差，才能选得更准。
- **《精益创业》** — Eric Ries。四步框架里的"试用合约"思路，本质上就是"构建-测量-学习"的最小化验证。

第5章 把AI嵌入你的工作流，而不是反过来

> *最高效的方式不是"学AI工具"，而是"把你每天做的事变成AI可以参与的系统"。*

5.1 一个最常见的错误

大多数人在工作中引入AI的方式是这样的：

1. 发现一个新AI工具
2. 想"我怎么能把它用起来？"
3. 找到一个可用的场景
4. 用了一段时间
5. 发现不太顺手（或者工具更新了）
6. 换一个工具，从头再来

这个模式的问题在哪？它是以"工具"为中心的。你在围绕工具重新设计自己的工作方式——让工作去适应工具。

正确的方式是反过来：**以你的工作流为中心，让AI嵌入到现有流程中**。

你不需要因为换了一个AI工具而改变你写代码的方式。你需要的是，无论用什么AI工具，它都能在你写代码的过程中自然地出现、帮忙、然后消失。

这一章教你怎么做到这一点。

5.2 工作流诊断：你的时间到底花在哪了

在把AI嵌入工作流之前，你先要知道你的工作流长什么样。

做一次”时间审计”：拿出一周的时间，记录你每天的工作内容，按以下分类：

高价值 + 高重复度： 这类任务最适合AI嵌入 - 例：数据汇总、报告生成、邮件回复、信息检索、代码模板 - 这是AI的”甜蜜区”

高价值 + 低重复度： 这类任务需要AI辅助，但不能完全交给AI - 例：方案设计、客户沟通、团队协调、问题诊断 - AI的角色是”副驾驶”，你是主驾驶

低价值 + 高重复度： 这类任务直接用自动化干掉 - 例：数据录入、格式整理、会议纪要 - 不需要”嵌入”，用脚本或自动化工具直接解决

低价值 + 低重复度： 这类任务需要考虑是否必要 - 例：某些不必要的汇报、格式调整、某些审批 - 不是AI的问题，是流程设计的问题

大多数人的发现是：**高价值高重复度的任务，占了30%以上的时间。** 这就是AI嵌入的战场。

5.3 把工作拆解成AI可接管的步骤

把AI嵌入工作流的核心方法是：**把一项完整工作拆解成步骤，找出那些AI可以接管的环节。**

让我们用一个具体例子演示。

小林（运营主管）每周要完成的任务之一：**制作竞品分析周报。**

她原来怎么做： 1. 打开6个竞品网站 → 逐个查看更新 → 30分钟 2. 把重要更新复制到Excel → 整理分类 → 20分钟 3. 分析每个更新的含义和影响 → 30分钟 4. 写分析结论和建议 → 20分钟 5. 排版、检查、发送 → 20分钟 总共：120分钟

用AI嵌入后： - 步骤1（信息收集）：AI自动抓取6个信息源的新内容 → 小林浏览确认 → 10分钟 - 步骤2（信息整理）：AI按预设分类自动整理 → 小林调整分类 → 5分钟 - 步骤3（分析）：小林用AI辅助分析（”帮我对比这几个更新的共性”）→ 20分钟 - 步骤4（结论）：小林自己写，用AI检查逻辑 → 15分钟 - 步骤5（输出）：AI生成周报初稿 → 小林确认修改 → 10分钟 总共：60分钟

时间从120分钟降到60分钟。但更重要的是：**小林把精力从”信息搬运”转移到了”分析和判断”上。**

这就是工作流改造的核心价值：**不是做更快，而是做更有价值的事。**

5.4 从0到1：搭建一个自己的”辅助Skill”

把”竞品分析周报”这个工作流变成可重复运行的系统，就是”搭建一个辅助Skill”。

不需要写复杂的代码。只需要四个步骤：

步骤一：定义输入和输出

- 输入：竞品网站列表、分类标准、报告模板
- 输出：一份结构化的竞品分析周报

步骤二：确定AI在每个环节的角色

- 信息收集环节：AI是”采集员”——去信息源获取内容
- 整理环节：AI是”分类员”——按预设标准分类
- 分析环节：AI是”讨论伙伴”——帮你想角度
- 输出环节：AI是”写手”——按模板生成初稿

步骤三：建立可复用的提示词

不用每次重新写prompt。建立一套”提示词模板库”：

```
竞品分析采集提示词：
你是一个竞品分析师，请从以下信息源中提取过去一周的更新：
[信息源列表]
请按以下分类整理：[分类标准]
输出格式：[模板格式]
```

```
分析辅助提示词：
我是[岗位]，正在分析竞品动态。
请帮我识别以下更新中的共性趋势：
[更新内容]
并提供3个可能的分析角度。
```

步骤四：建立质量控制点

AI的输出不能直接使用。在每个环节设置一个”人确认”的节点： - 信息收集：浏览确认没有遗漏 - 整理结果：确认分类正确 - 分析结果：确认逻辑合理 - 最终输出：确认数据和表述准确

这就是Skill工程的入门——不是写代码，是设计一个人机协作的工作流。

你不需要成为一个工程师才能做这件事。你只需要成为一个”会拆解工作的人”。

5.5 三个岗位的工作流改造案例

案例一：运营人员的工作流改造

改造前：每天花1小时刷行业资讯，手动整理到Excel，再写日报。 改造后： - 早上：AI已经抓取好昨日行业热点，10分钟浏览 - 日报：AI根据当日工作要点生成初稿，5分钟调整 - 周报：AI自动汇总一周数据，20分钟完成分析和撰写 效果：每天省40分钟，每周省3小时

案例二：数据分析师的工作流改造

改造前：每份报表从取数到出结论需要2小时，全程手动。 改造后： - 取数：AI自动从数据库获取常用数据（需配置一次） - 分析：AI按预设模板生成基础分析 - 异常检测：AI自动标记数据异常，分析师只关注异常点 效果：标准报表从2小时降到30分钟

案例三：研发人员的工作流改造

改造前：写代码→编译→查错→修复，循环。 改造后： - 代码生成：AI辅助生成框架代码 - Code Review：AI自动检查常见问题 - Bug定位：AI根据错误日志推荐修复方案 效果：开发效率提升40-60%

5.6 常见误区

误区一：想让AI一次完成全部工作

AI适合做”环节”而不是”链条”。把一个工作拆成多个环节，AI只做其中几个，人做剩下的。不要追求”一键生成”。

误区二：流程设计好了就不调整

工作流是活的。第1版可能效率提升只有20%，每两周优化一次，半年后可能提升80%。

误区三：只嵌入了一个工具

如果你的工作流完全依赖某一个AI工具，一旦它变了（API改版、收费模式变化、下线），你的整个流程就瘫痪了。设计的时候留一个”替换层”——核心工作流不绑定特定工具。

本章小结

1. **以工作流为中心，不是以工具为中心** — 先诊断你的时间花在哪，再设计AI嵌入方案
2. **把工作拆解成步骤** — AI接管可重复的环节，人做更有价值的判断
3. **建立可复用的Skill** — 定义输入输出、AI角色、提示词模板、质量控制点
4. **不要追求一步到位** — 持续迭代，从小处开始
5. **你的任务**：选一个你每周都做的重复性工作，用本章的方法拆解并设计AI嵌入方案

📚 延伸阅读

- 《深度工作》 — 卡尔 · 纽波特。工作流改造的本质是把精力从”浅层工作”转移到”深度工作”。
- 《高效能人士的七个习惯》 — 史蒂芬 · 柯维。”要事第一”是工作流设计的底层逻辑。

第6章 让AI替你思考，不只是替你干活

> *自动化省的是你的手，增强省的是你的脑。后者的价值大10倍。*

6.1 两个层次的AI应用

大多数人用AI只做一件事：**把原来自己做的事，让AI替自己做。**

写邮件、做PPT、写代码、整理数据……这些都是”自动化”。它有用，但它只解放了你的”手”。

还有一个更高层次的AI应用：**让AI帮你做得更好，而不是替你做。**

这一层叫”增强”。

自动化和增强的区别是什么？

自动化： AI完成了你的输出，你变成了”审核者”。你做的事情变少了，但你的能力没有提升。

增强： AI帮你打开了思路、发现了你忽略的角度、提供了你没想到的方案。你做的事情可能没变少，但你做得更深了。你的能力在提升。

大多数人停留在”自动化”的层次，因为他们把AI看作一个”更快的手”。只有少数人进入了”增强”的层次，因为他们把AI看作一个”更广的脑”。

这一章就是帮你完成这个跃迁。

6.2 用AI做分析

分析的本质是：**从数据到洞察**。

传统的分析方式是：你看数据，得出结论。AI增强的分析方式是：AI先做初步分析，指出值得关注的模式，你再深入挖掘。

具体怎么做：

方法一：AI做”第一遍阅读”

拿到一份数据或文档，不要自己从头读到尾。先让AI读一遍，给你一个”值得关注清单”。

- 给AI一份200页的PDF，让它提取”与你的业务相关的三个关键发现”
- 给AI一万条用户评论，让它标注”最频繁出现的三个抱怨”
- 给AI一份月度销售数据，让它指出”最异常的五个趋势”

你不需要相信AI的结论。你只需要它帮你”标记值得关注的点”。然后你自己去验证。

方法二：AI做”反方辩手”

人有一个天然的思维弱点：我们倾向于只看到支持自己观点的证据（确认偏差）。AI可以作为你的”反方辩手”——在你得出结论后，让AI帮你找漏洞。

- “我的分析结论是X，请从三个角度反驳这个结论”
- “我打算选择方案A，请列出A方案的五个潜在风险”
- “这个数据趋势表明Y，还有什么其他可能的解释？”

这不是让AI”替你分析”，而是让AI”帮你把分析做得更周全”。

方法三：AI做”跨界连接器”

人的另一个思维局限是：我们只知道自己知道的。AI知道的东西比你多——它可以帮你把不同领域的信息连接起来。

- “这个用户的投诉模式，跟哪个行业的常见问题相似？”
- “我们遇到的这个问题，其他行业是怎么解决的？”
- “这个技术趋势对哪些行业产生了类似影响？”

这是AI最强的地方：**它不局限于一个行业的认知边界**。 它可以帮你发现那些”跨界的洞察”。

6.3 用AI做综合

综合的本质是：**把多个信息源整合成统一的判断。**

你有没有这样的经历：做一份行业分析，你读了20篇文章、看了5份报告，但让你”用一句话总结”的时候，你发现说不出来？

这不是你信息不够——是你”综合”的能力需要提升。

AI可以帮你做两件事：

第一件事：帮你梳理矛盾点

当你从不同来源得到不同结论时，AI可以帮你列出”这些观点在什么问题上存在分歧”。

- “关于AI在医疗行业的应用，这五篇文章的主要分歧点是什么？”
- “这三份报告对市场规模的预测差异来自什么假设不同？”

AI不判断谁是对的。它帮你**看清楚分歧在哪里**。然后你自己判断。

第二件事：帮你构建综合框架

当你有了多个角度的信息，让AI帮你把它们放进一个框架。

- “把这十个观点按照’短期vs长期’和’技术vs商业’两个维度排到一个矩阵里”

- “把这些碎片信息组织成一个’现状→问题→机会→行动’的逻辑链”

综合不是”凑在一起”，是”找到结构”。 AI擅长帮你找到结构，但最终的结构是否合理，需要你的判断。

6.4 用AI做判断

判断的本质是：**在不确定的条件下做选择。**

这是AI最不该”替你做”的事，却是AI最能”辅助你做”的事。

辅助一：拓展选项空间

做判断的第一步往往不是”选哪个”，而是”还有哪些选项”。AI可以帮你拓展选项空间。

- “除了方案A和方案B，还有没有其他选项？”
- “如果预算减半，我们还有哪些方案？”
- “如果时间加倍，我们还可以做什么？”

大多数情况下，你选了一个方案，只是因为你想不出来别的方案。AI帮你”看到更多可能”。

辅助二：模拟不同选择的后果

你无法预测未来，但你可以模拟。

- “如果选方案A，最可能发生的三个场景是什么？”

- “如果我们推迟三个月，会失去什么？会得到什么？”
- “这个决定如果错了，最坏的后果是什么？我们承受得了吗？”

AI不能替你做决定，但它可以让你在做决定之前”看过更多剧本”。

辅助三：做优先级排序

当一个任务有几十个待办事项，你不知道从哪开始——AI可以帮你做第一轮排序。

- “按紧急程度和重要程度排优先级”
- “按投入产出比排序”
- “按风险等级排序”

排序结果不一定对。但AI的第一轮排序可以帮你**打破”排不下去”的僵局**。你可以在AI排序的基础上调整。

6.5 “半人马模式”：人机协作的最佳实践

心理学家把人类和AI的最佳协作状态称为”半人马模式”——就像希腊神话中的半人马，人类的大脑加上马的力量和速度。

在AI时代，半人马模式对你意味着： - 你负责：定义问题、判断质量、做最终决策 - AI负责：扩展信息、提供角度、加速执行

具体操作原则：

原则一：不让AI做你没有能力复核的事情。

如果AI写了一段代码，而你看不懂这段代码——不要用。如果AI做了一个数据分析，而你不能验证这个分析——不要直接引用。

你能复核什么，AI就能帮你增强什么。 你不能复核的，AI只是你的黑盒。

原则二：让AI做"初稿"，你做"终稿"。

无论AI完成得多好，永远把它当作"初稿"。你是最终的编辑。 - AI生成的分析报告 → 你判断结论是否合理 - AI写的邮件 → 你调整语气和重点 - AI排的优先级 → 你根据实际情况调序

原则三：持续训练你的AI搭档。

AI用得越久，你对它的了解越深——你知道它擅长什么、不擅长什么、什么时候该用它、什么时候别依赖它。

这不只是在学"怎么用工具"，这是在建立一种**新的工作关系**——你和一个AI搭档的关系。

好的搭档，需要磨合。

本章小结

1. **自动化 vs 增强** — AI最大的价值不是替你干活，是帮你做得更好
2. **用AI做分析** — 第一遍阅读、反方辩手、跨界连接器
3. **用AI做综合** — 梳理矛盾点、构建综合框架
4. **用AI做判断** — 拓展选项空间、模拟后果、优先级排序
5. **半人马模式** — 你负责判断，AI负责增强。不越界
6. **你的任务**：选一个你本周要做的决策，用本章的"拓展选项空间"方法，让AI给你至少5个你没想到的选项

📚 延伸阅读

- **《思考，快与慢》** — 丹尼尔·卡尼曼。理解自己的思维偏差，才知道什么时候该用AI辅助判断。
- **《超预测》** — 菲利普·泰特洛克。预测和判断是一门可以训练的能力。AI是训练工具。

第7章 技术人员最大的坑：只会做"how"，不敢问"whether"

> *你在一件事上做了100次优化，但这件事本身就错了。那100次优化，全白费了。*

7.1 三种问题，三种人

我观察到一个规律：在AI时代，技术/业务人员的成长瓶颈，往往不是技术能力不够，而是他们问的问题类型没变过。

世界上有三种问题：

“How”问题：怎么做？ - 这个AI工具怎么用？ - 这个方案怎么实现？ - 这个代码怎么写？ - 这个数据怎么分析？

“Whether”问题：该不该做？ - 这个方案适合我们吗？ - 这个工具值得投入吗？ - 现在做还是等三个月？ - 选A还是选B？

“Why”问题：为什么做？ - 我们为什么要解决这个问题？ - 为什么这个方案比那个好？ - 为什么客户真正需要的是这个？ - 为什么这个方向是对的？

一个人在不同阶段，主要问的问题类型完全不同：

执行者主要问”How”——怎么把事情做对。 **判断者**主要问”Whether”——怎么选对的事做。 **决策者**主要问”Why”——怎么定对的方向。

大部分技术/业务人员的问题在于：**他们非常擅长回答”How”，但很少问”Whether”和”Why”**。

这不是能力问题，是思维习惯问题。在工作中，”How”是有确定答案的——你问”怎么做”，总能找到一个方法。而”Whether”和”Why”是没有标准答案的——你问”该不该”，没人能给你一个现成的答案。

于是你习惯了待在”How”的舒适区。

7.2 为什么”how”思维阻碍你的成长

“只会做how”在职业生涯的某个阶段是非常好的品质。刚入行的前几年，你靠”能把事情做好”脱颖而出。你是团队里最靠谱的执行者。

但到了某个节点——通常是工作4-6年——你会发现”靠谱的执行者”不再够了。

同样升职的机会，给了那个”技术没那么好但更会判断”的同事。 同样重要的决策会议，叫了那个”不那么懂技术但知道怎么讨论”的人。 同样有挑战的项目，交给了那个”能判断该不该做”的人。

这些场景的共同点是什么？**问题变了**。

在执行的层面上，你的”How”能力让你出色。但在判断和决策的层面上，问题不再是”怎么做”，而是”该不该做”和”为什么做”。

如果你只擅长回答”How”，在需要讨论”Whether”的会议上，你会发现自己无话可说。因为你的大脑没有建立”Whether”的思考肌肉。

这不是你的错——从来没有人教过你”怎么从how切换到whether”。

7.3 同一个AI方案，不同人看到的不同

让我们用一个具体的例子来说明。

你是一个技术团队的骨干，老板让你评估”在我们产品的客服环节引入AI Agent”。

如果你只习惯”How”思维，你会想：- 用什么技术架构？RAG还是微调？ - 数据准备怎么搞？需要清洗多少历史数据？ - 开发周期需要多久？需要几个人？ - 效果怎么评估？准确率多少算及格？

这些都是”How”的问题，而且你是回答这些问题的最佳人选。

但会议桌上，老板和更资深的同事在讨论的是”Whether”的问题：- 客服环节是不是我们当前最该用AI的地方？- 自制方案还是采购第三方？- 现在做还是等产品更成熟再做？- 风险在哪？最大损失是什么？

你发现没有？”How”的问题和”Whether”的问题，是在完全不同的层面上讨论同一个方案。如果你只会回答”How”，你在这次会议上的贡献就是”技术支持”——你不是在做判断，你是在提供判断所需的”材料”。

而要成为能做判断的人，你需要主动进入”Whether”的讨论。

7.4 从”how”到”whether”的思维转换练习

怎么练？从今天开始，每次遇到一个”How”问题的时候，强迫自己跟着一个”Whether”问题。

练习一：在”How”之后加一个”Whether”

- 不只用”How”：”这个AI工具怎么用？”
- 加上”Whether”：”而且，这个工具真的适合我们现在的情况吗？”
- 不只用”How”：”这个方案怎么实现？”

- 加上”Whether”：”而且，这个方案是不是最好的选择？还有没有其他方案？”

每次问完”How”，停三秒，加一个”Whether”。

练习二：把”怎么做”换成”该不该”

下次同事问你”这个功能怎么做”，不要直接回答。先说：“让我先确认一下——我们该不该做这个功能？”

你会发现，这一个问题能打开完全不同的讨论。你们可能会发现这个功能根本不需要，或者可以换个更简单的方式。

练习三：每周找一个决策场景复盘

每周找一个你参与过的决策（不管大小），问自己： - 当时的决策是基于什么信息？ - 我提了什么类型的问题？How还是Whether？ - 如果让我重新来一次，我会问什么不同的问题？

7.5 往上一层看问题

“从How到Whether”的核心方法其实很简单：**往上一层看问题**。

你在执行层看到的是一个任务怎么做。往上一层（管理层），看到的是多个任务怎么选。再往上一层（决策层），看到的是多个方向怎么定。

每次你觉得自己在纠结”怎么做”的时候，试着往上一层问：-“我们为什么要做这个？”-“这是目前最重要的事吗？”-“如果我不做这个，而是做那个，结果会怎样？”

这不是让你放弃执行能力。恰恰相反——**保留你的”How”能力，在上面叠加”Whether”和”Why”的能力。** 这样的组合才是最稀缺的：一个既能做出来、又能判断该不该做的人。

这就是第一章说的”技术+业务=天花板最高”的路径。

本章小结

1. **三种问题对应三种角色** — How（执行者）、Whether（判断者）、Why（决策者）
2. **“How”思维是成长的隐性天花板** — 执行能力很强，但升不上去，因为你只回答了最低层次的问题
3. **练习方法** — 每次问”How”之后加一个”Whether”，每周做一次决策复盘
4. **往上一层看** — 从”怎么做”到”该不该做”到”为什么做”
5. **你的任务**：这周开会的时候，主动问一个”Whether”问题。看看会发生什么

📚 延伸阅读

- 《原则》 — 瑞 · 达利欧。这本书讲的不是”怎么做”，而是”怎么判断”。每一章都是”Whether”和”Why”的思考训练。
- 《思考的技术》 — 大前研一。”思考不是一种天赋，而是一种可以训练的技术。”——这本书教你的是”怎么从信息到判断”。

第8章 用AI思维做业务判断

> *AI不仅仅是你用的工具，它背后有一套思考方式。最好的AI使用者不是”会用AI的人”，而是”像AI一样思考的人”。*

8.1 AI给了你什么，不只是工具

过去两章我们讲的是”怎么用AI”。这一章我们要讲一个更底层的东西：**AI背后那套思考方式，本身就是一套强大的决策工具箱。**

你有没有想过一个问题：为什么AI能在很多任务上表现得越来越好？

不是因为AI”记得更多”——实际上，AI的”记忆力”（上下文窗口）非常有限。也不是因为AI”算得更快”——速度确实是优势，但不是本质。

AI强大的根本原因是：**它采用了一套非常高效的思考方式。**

概率思维、反馈循环、模式识别、反事实思考——这些不是AI的”算法”，它们是**任何好的决策者都应该掌握的思维方式。**

好消息是：你不一定需要懂AI的技术细节，就可以学会这套思维方式。而且，一旦你学会了，不管技术怎么变，这套思维方式都不会过时。

8.2 概率思维：不做确定性判断，做概率判断

人类有一个强烈的思维倾向：我们想要”确定的答案”。

这个方案行不行？——给我一个确定的答案。 这个项目能不能成功？——告诉我肯定能还是肯定不能。 这个AI工具值不值得学？——说清楚值还是不值。

但现实世界几乎没有任何事情是确定的。在大多数情况下，你只能做概率判断。

AI的思考方式就是概率判断。当AI告诉你”这段文本的情感倾向是正面的”，它背后不是在做”是或否”的绝对判断，而是”正面的概率是87%”的概率判断。

把这个思维方式用到业务判断上：

从”行还是不行”到”多大的概率行”

- 不问：”这个方案能成功吗？”
- 问：”这个方案成功的概率有多大？概率来自什么？”
- 不问：”这个工具值得买吗？”
- 问：”如果买，有多大概率达到预期效果？最坏情况是啥？”

从”一点风险都没有”到”风险可控”

很多技术人不敢做判断，是因为他们想要”零风险”的方案——但这个世界上没有零风险的方案。

概率思维告诉你：接受风险，但管理风险。

- “这个方案虽然不完美，但成功的概率有70%，而且最坏损失在可承受范围内。应该做。”
- “这个方案成功率很高（90%），但一旦失败损失很大。需要加一些风险控制再推。”

这是技术人员转向管理者的第一课：学会在不确定中做判断，而不是等确定后再行动。

8.3 反馈循环：小步试错、快速迭代

AI的训练方式跟传统软件开发完全不同。

传统软件开发：需求分析 → 设计 → 开发 → 测试 → 上线。一个大循环。

AI的训练方式：做一个预测 → 看结果 → 调整参数 → 再做预测。上千个小循环。

这个”反馈循环”的思维，是你做业务判断时最强大的工具之一。

在业务中应用反馈循环：

传统的判断方式是：收集所有信息 → 做决定 → 执行 → 看结果。

问题出在第一步——“收集所有信息”。在一个快速变化的环境里，你永远不可能收集”所有”信息。等你觉得信息够了，时机已经过了。

反馈循环的判断方式是：做一个小决定 → 看结果 → 调整 → 做下一个决定。

它不是在做”一次性的正确决定”，而是在做”一系列可以修正的小决定”。

具体怎么用：

不要做一个大试点，做三个小试验。

如果你想在公司推广AI工具，不要等完美的方案才启动。先做三件小事： - 第一周：让一个团队试用一个工具，收集反馈 - 第二周：根据反馈调整，扩大到两个团队 - 第三周：再调整，确定推广方案

每件事都是一个小反馈循环。你不需要在开始时知道全部答案——你只需要知道下一步该测什么。

不要怕做错，要怕不知道错了。

反馈循环思维的一个关键心态：**错误不是失败，错误是信息。** 每个小错误都告诉你下一步该怎么调整。只有一种错误是真正的失败——犯了错却没有从中学习。

8.4 模式识别：从数据中发现规律

AI最强的能力之一是模式识别——从海量数据中发现人类肉眼看不到的规律。

你不需要AI也能做模式识别——但你需要像AI一样"系统地"寻找模式，而不是靠直觉。

方法一：找异常，而不仅仅是找平均

大多数人的分析习惯是看"平均值"。但这个月平均销售额增长了10%——这个信息几乎没什么用。

AI会看的是"哪些数据点偏离了正常范围"。那个突然增长的地区，那个突然下降的产品线，那个异常活跃的用户群体——这些"异常"往往比"平均"更有价值。

业务判断训练：每个月审视数据时，别只看平均值。找出前三个"最大异常值"，问"为什么"。

方法二：找相关性，而不只是找因果

人类大脑偏向因果思维——我们想知道”A导致了B”。但很多时候，你不需要知道因果关系，只需要知道相关性就够了。

“用户浏览了A页面后，购买转化率高了3倍”——这不一定说明A页面”导致”了购买。但它告诉你：这两个现象之间有关联。这个关联本身就值得关注。

在业务中，先发现相关性，再验证因果性。不要因为”没有因果证据”就忽视明显的相关性。

方法三：找模式变化，而不只是找静态模式

业务中的模式不是一成不变的。重要的是发现”模式在变”。

- 过去三个月，某客户的投诉类型在慢慢变化——是他们的需求变了？
- 最近两周，某个渠道的获客成本在持续上升——是渠道出了问题，还是我们的内容不行了？
- 这个季度的新客户留存率在下降——是我们的产品出了问题，还是客户群体变了？

不要把模式看作”静态的规律”，把模式看作”动态的信号”。模式的变化，往往比模式本身更有价值。

8.5 反事实思考：如果...会怎样

AI做决策时，经常使用一种叫”反事实推理”的方法——它会在脑子里模拟”如果做了不同选择，结果会怎样”。

这不是AI的专利。优秀的决策者也在用这种方法，只是他们可能没有意识到。

反事实思考在业务中的应用：

方法一：预演失败

任何一个重要决定做出之前，先问：”如果这个决定在一年后被证明是错的，最可能的原因是什么？”

这种”预演失败”的方法——诺贝尔奖得主丹尼尔·卡尼曼称之为”事前验尸”——能帮你提前发现那些你忽略的风险。

你不需要AI也能做这个。你只需要在每次做重要决定之前，花5分钟问这个问题。

方法二：对比未选择的路线

大多数人在做出选择之后就不再想”没选的那条路”了。但在AI的思考方式里，每条未被选择的路线都是有价值的信息。

- “如果我们选了方案B而不是A，我们的周报会有哪些不同数据？”
- “如果不做这个项目，我们的资源会配置到哪里？”
- “如果竞争对手采取行动，我们的方案还成立吗？”

这些”反事实”的思考，不是为了让你后悔，而是为了让你对已做的决定更有信心——或者发现已经做出的决定有问题。

方法三：时间缩放

把时间尺度拉长或缩短来看同一个问题：-“如果一年后回来看这个决定，我还会觉得它重要吗？”-“如果只有一周时间做决定，我会选什么？”-“如果这是未来五年最重要的决定，我现在该怎么做？”

时间缩放能帮你判断什么事真正重要、什么事只是”看起来很紧急”。

8.6 用AI思维做判断的综合框架

把以上四种思维方式整合成一个可以日常使用的判断框架：

第一步：概率定位 — 不追求确定，做概率判断 -“我对这个判断的信心有多少？（60%？80%？）”-“不确定性主要来自哪里？”

第二步：反馈设计 — 不追求完美，追求可修正 -“这个判断能不能用一个小试点来验证？”-“如果错了，我多久能发现？能调整吗？”

第三步：模式扫描 — 不只看表面，找深层规律 -“数据里的异常在哪？”-“模式是在变还是稳定？”

第三步（对，重复第三步）：反事实验尸 — 不只有正向思考 -“如果一年后发现这个判断错了，最可能的原因是什么？”-“我没选的那个方案，会不会其实是更好的选择？”

这个框架不需要每次都用。但在重要判断的时候，花15分钟走一遍，你会发现自己的判断质量明显提升。

这不是一套”AI的思考方式”。这是一套”优秀决策者的思考方式”，只不过AI把它们系统地、有意识地运用了。 你学会它，你就拥有了AI最值钱的那部分——不是工具，是思维。

本章小结

1. **概率思维** — 不做”行还是不行”的判断，做”多大概率行”的判断
2. **反馈循环** — 做小决定、看结果、调整、再做。不要等”完美时机”
3. **模式识别** — 看异常、看相关、看模式变化
4. **反事实思考** — 预演失败、对比未选路线、时间缩放
5. **这个框架是你自己的”AI大脑”** — 不管技术怎么变，这套思维不会过时

6. **你的任务**：这周遇到一个重要的判断时，用这个”AI思维四步框架”走一遍

📚 延伸阅读

- 《**超预测**》— 菲利普 · 泰特洛克。这本书详细讲了怎么把一个大概率准确的判断。概率思维的最佳入门书。
- 《**反脆弱**》— 纳西姆 · 塔勒布。反馈循环的反面是”脆弱的系统”。这本书教你区分什么是越变越好的、什么是一碰就碎的。
- 《**原则**》— 瑞 · 达利欧。”记录你的决策，复盘你的结果，改进你的原则。”——这就是把”AI思维”应用到个人决策上的终极实践。

第9章 从一个人的能力到组织的能力

> *你做得到，不等于团队做得到。真正的价值不在你有多强，在你能让多少人变强。*

9.1 个人英雄主义的局限

小张（第一章里的后端开发）是团队里的”AI大神”。他跟GPT配合默契，用Cursor写代码效率极高，同事有问题都找他。他觉得挺好——技术好、能干活、被需要。

但有一次复盘的时候，Leader跟他说了句话，让他不舒服了很久：

“小张，你开发的代码质量确实好，但如果你不在的时候，团队效率就降一大截。这不是一个健康的状态。”

小张的问题在哪？**他把自己的能力变成了团队的依赖**。

这不是小张的错。大多数技术人员天然的成长路径就是”个人技术越来越强”。但在某个节点上，你需要意识到：

一个人的能力强，不等于组织的能力强。

- 你一个人能用AI把效率提升3倍 → 对组织的影响是+1
- 你能教会三个人用AI提升效率 → 对组织的影响是+3

- 你能建立一套让整个团队都用AI的系统 → 对组织的影响是 ×N

这个跃迁，就是从”个人能力”到”组织能力”的跃迁。

9.2 怎么发现组织里的AI机会

在推动团队用AI之前，你首先要知道：**AI在你们团队能做什么、该做什么。**

这里有一个简单的方法：**AI机会扫描三问法**。

第一问：时间花在哪了？

找到团队里”高价值+高重复度”的任务。这些是AI嵌入的最佳切入点。 - 团队每周花在哪些事务上的时间最多？ - 这些事务中，哪些是重复性的？ - 哪些可以”拆一半”给AI？

第二问：信息断在哪？

找到团队里”信息不畅通”的环节。AI在连接信息方面很强。 - 团队做决策时，经常缺少什么信息？ - 有没有信息存在但没人知道的情况？ - 有没有跨部门的信息壁垒？

第三问：经验流失在哪？

找到团队里”人走了经验就没了”的环节。知识管理是AI的天然战场。 - 团队里最有经验的几个人，他们的判断依据是什么？ - 这些”隐性经验”有没有记录和传承的方式？ - 新员工进来，学习曲线最陡的是哪部分？

9.3 怎么写一个能说服老板的AI提案

发现机会之后，你需要把想法变成行动的提案。

很多技术人写AI提案的通病：**全是技术细节，没有商业价值。**

老板不关心你用RAG还是微调——老板关心的是这个投入能带来什么回报。

一个好的AI提案应该包含这五个部分：

第一部分：问题定义（2句话） - 一句话：现在存在什么问题？ - 一句话：这个问题造成了什么可量化的影响？

例：”我们客服团队平均处理一个工单需要30分钟（行业平均是15分钟），导致客户等待时间长、满意度低，团队也疲惫。”

第二部分：AI能做什么（3句话） - 一句话：AI在这个场景的具体作用 - 一句话：落地方案（简述，不用技术细节） - 一句话：预期效果（必须有数字）

例：”用AI辅助客服回复，预计将平均处理时间从30分钟降到12分钟，同时保持人工审核的环节确保质量。”

第三部分：投入和风险（清晰列出） - 需要什么资源（工具成本、时间投入、人员配合） - 最大的风险是什么（数据安全？效果不稳定？团队抗拒？） - 怎么降低风险（小范围试点、分阶段推进）

第四部分：小范围试点方案 - 不要求”全面推开”，只要求”试一个小组” - 试点的目标和时间线 - 怎么评估试点是否成功

第五部分：一句话总结 -“用XX的成本，花XX时间，在XX范围做试点。如果成功，预计可以带来XX效果。”

提案的长度不要超过一页A4纸。 如果一页说不清楚，说明你没想清楚。

9.4 推动AI落地的阻力与应对

不管你提的方案多好，推动AI落地都会遇到阻力。常见的阻力有三种：

阻力一：”我们不需要AI”

有些团队认为AI跟自己没关系。他们不是真的不需要，而是”没见过AI能做什么”。

应对方法：**不要说服，要演示。** 找一个他们每天做的重复工作，当他们的面用AI做一次。不用提前准备，用真实的工作演示。效果比任何PPT都好。

阻力二："AI不靠谱"

有些团队试用了一下免费版AI，效果一般，就下了"AI不行"的结论。

应对方法：**不是AI不行，是用法不对。** 帮他们做一次"工作流拆解"，把AI嵌入到适合的环节。同一个AI工具，用对了方法，效果可能天差地别。

阻力三："我学会了会不会被替代"

这是最真实也最容易被忽视的阻力。AI焦虑是真实的——有些同事担心自己的岗位会被替代。

应对方法：**不要回避这个问题。** 坦诚地跟同事讨论：AI不会替代他们，但会用AI的人会替代他们。最好的防御是学会用AI。你不是在帮老板"降本增效"，你是在帮同事"装备武器"。

9.5 从"我做"到"我带人做"

这个过程最难的是心态的转变。

当你是一个执行者的时候，你的满足感来自”我做到了”——我写的代码跑起来了，我做的分析报告很漂亮，我搭建的AI流程很顺畅。

当你开始带人的时候，你的满足感需要转移到”他们做到了”——我教的人能独立用AI了，我的团队效率提升了，我不在的时候事情依然在往前推。

这个转变需要时间。做执行者的满足感是即时的、确定的。带人的满足感是延后的、不确定的。

但如果你想要从”一个人强”变成”一群人强”，这是必经之路。

怎么开始？ - 找一个你做得好的AI任务，教一个人做 - 每周花30分钟回答同事关于AI的问题 - 把你常用的prompt模板整理出来，共享给团队 - 在团队里建立一个”AI实践分享”的习惯

不需要一步到位。每个月做一件”从我做变成我们做”的事就好。

本章小结

1. **个人能力≠组织能力** — 你强不是终点，你能让多少人变强才是

2. **AI机会扫描** — 三问法：时间花在哪、信息断在哪、经验流失在哪
3. **AI提案一页纸** — 问题定义→AI方案→投入风险→试点方案→一句话总结
4. **推动落地的三个阻力** — 不信任 AI（要演示）、觉得AI不靠谱（要调用法）、怕被替代（要坦诚）
5. **从"我做"到"我带人做"** — 每个月做一件让团队变强的事
6. **你的任务**：找一件你一个人做得很好的AI任务，下周教会一个人做

📚 延伸阅读

- 《**影响力**》— 罗伯特 · 西奥迪尼。推动AI落地本质上是在推动改变。这本书教你"让人愿意改变"的六个原则。
- 《**赋能**》— 斯坦利 · 麦克里斯特尔。从"团队靠我"到"团队能我"——这本书讲的就是怎么让你的能力变成团队的能力。

第10章 30–60–90天个人AI成长计划

> *知识不是一天学完的。但如果你有路线图，90天可以走很远。*

10.1 为什么需要分阶段的计划

读完前面9章，你已经有了一个完整的认知框架和一套工具箱。但”知道”和”做到”之间，隔着一个东西：**行动**。

很多人读完一本书，热血沸腾，然后……就没有然后了。不是他们不想做，是他们不知道”明天早上该做什么”。

这一章解决的就是这个问题。

我把你的AI成长分为三个阶段：**30天打基础、60天出成果、90天建系统**。

每个阶段都有一个明确的目标和一些具体的行动项。你不需要全部做完——挑最适合你的几个，先行动起来。

10.2 30天：建立认知框架

目标： 不再被碎片信息牵着走，有了自己的AI坐标系。

第一周：搭建坐标系 - 回看第3章，建立你自己的AI坐标系表格 - 这周看到的每一篇AI文章，都做"坐标定位"——它在哪个认知层次？对应什么能力类型？ - 目标：一周后，你看到AI信息的第一反应不是"收藏"，而是"定位"

第二周：做一次时间审计 - 用第5章的方法，记录一周的时间分配 - 找出"高价值+高重复度"的任务——这是AI嵌入的甜蜜区 - 针对其中一个任务，设计AI嵌入方案

第三周：选一个工具深入 - 不要试新工具，把你已经在用的核心AI工具用深 - 用第4章的评估框架，确认这个工具对于你当前的任务是最合适的 - 学习这个工具的三个你不常用的功能

第四周：完成第一个工作流改造 - 选第二周识别出的一个任务，用第5章的方法做改造 - 目标：让AI在这个任务上省你至少30%的时间 - 记录：改造前需要多少时间，改造后需要多少

30天检查点： - [] 我有一个可以使用的AI坐标系 - [] 我知道自己的时间花在哪 - [] 我完成了至少一个工作流改造 - [] 我的AI工具使用深度提升了

10.3 60天：出第一个成果

目标： 不只是AI学习者，开始用AI产出可交付的成果。

第五到六周：做一次”AI增强”实践 - 选一个需要深度分析的任务 - 用第6章的方法：让AI做”反方辩手”和”跨界连接器” - 对比：用AI辅助 vs 自己独立做的产出质量差异

第七到八周：写一个提案 - 用第9章的方法，写一个一页纸的AI提案 - 不需要真的提交——先写出来，找一个信任的同事或给自己看 - 重点检查：提案里有”商业价值”吗？还是只有”技术细节”？

60天检查点： - [] 我用AI辅助完成了一个深度分析任务 - [] 我有一个完整的一页纸AI提案 - [] 我的工作流改造成果稳定运行了至少两周

10.4 90天：建一个小系统

目标： AI不再是”偶尔用用”的工具，而是你日常工作系统的一部分。

第九到十周：实现”半人马模式” - 养成习惯：日常工作中的固定环节，先用AI做一遍 - 建立你自己的prompt模板库——至少3个常用场景的模板 - 找到你的AI”舒适区”——哪些任务你习惯用AI辅助，哪些你仍然自己做

第十一到十二周：带一个人 - 用第9章的方法，选一个你用AI做得最好的任务，教给一个同事 - 目标是：你不在的时候，他也能做 - 分享你的prompt模板和经验

九十天检查点： - [] AI已经融入我的日常工作流 - [] 我有自己的prompt模板库 - [] 我教会了至少一个人用AI做一件事 - [] 我能清楚地跟别人分享"AI对我工作的价值"

10.5 按岗位分类的路线图

技术岗（开发/运维/数据工程师）的90天重点： - 30天：用AI辅助代码编写和调试 - 60天：用AI做代码审查和架构设计讨论 - 90天：你的AI工作流成为团队参考

运营岗（运营/市场/客服）的90天重点： - 30天：用AI做信息收集和初稿生成 - 60天：用AI做用户分析和内容策略 - 90天：建立可复用的AI工作流

分析岗（数据分析/商业分析/产品分析）的90天重点： - 30天：用AI辅助数据整理和基础分析 - 60天：用AI做深度分析和报告生成 - 90天：将AI分析工作流标准化

10.6 成长自检清单

每个阶段结束时，花15分钟做一次自检：

认知层面： - 我对AI的认知从"工具"变成了"能力放大器"吗？ - 我有自己的坐标系了吗？ - 我能判断什么AI信息值得看、什么不值得吗？

技能层面： - 我完成了至少一个完整的工作流改造吗？ - 我用AI做过一次"增强"（不只是自动化）吗？ - 我能写一个让别人听得懂的AI提案吗？

角色层面： - 我开始问"Whether"问题了吗？ - 我尝试过用"AI思维"做业务判断吗？ - 我带人了吗？

你不用全部"是"。但每个"Yes"都意味着你在这个维度上往前走了一步。

本章小结

1. **30天打基础** — 建立坐标系、做时间审计、深入一个工具、完成第一个工作流改造
2. **60天出成果** — 做"AI增强"实践、写AI提案
3. **90天建系统** — 实现"半人马模式"、建立模板库、带一个人
4. **岗位定制路线图** — 技术/运营/分析各有侧重
5. **持续自检** — 每30天花15分钟检查自己的成长进度

6. **你的任务**：从今天开始，执行30天计划的第一周任务

📚 延伸阅读

- **《习惯的力量》** — 查尔斯·杜希格。90天计划的核心是帮你在90天内建立新的习惯。这本书解释了习惯的运作机制。
- **《原子习惯》** — 詹姆斯·克利尔。每天1%的进步，90天后就是2.5倍的进步。这本书教你设计系统的习惯养成方法。

第11章 成为那个"既懂技术又懂业务"的人

> *最稀缺的不是纯技术人才，也不是纯业务人才。是那个在技术里懂业务，在业务里懂技术的人。*

11.1 T型人才的四维能力

“T型人才”不是新概念。横杠代表”广度”，竖杠代表”深度”。

但到了AI时代，T型人才的含义需要重新定义——因为AI本身就是”广度的加速器”。

在你的语境下，T型人才的四个维度是：

技术深度（竖杠）： 你至少有一个领域的技术能力是扎实的。不管你是什么岗位——写代码、做分析、搞运营——你在这个领域应该有”没有AI我也能做好”的能力。这是你的根基。

AI能力（横杠的左半）： 你能用AI放大你的技术深度，也能用AI拓展你的技术广度。你不一定需要理解transformer架构，但你需要知道什么场景用什么AI工具、怎么评估AI输出的质量。

业务理解（横杠的右半）： 你能理解你所在行业的业务逻辑——钱从哪来、环节怎么流转、利益相关者是谁、什么指标真正重要。这个理解是你从”做”到”想”的桥梁。

沟通能力（横杠的连接层）： 你既是技术的翻译者，也是业务的翻译者。你能跟老板讲清楚技术方案的价值，也能跟工程师讲清楚业务需求。这个能力决定了你的影响范围。

四维当中，大多数技术/业务人员已经具备”技术深度”（这是他们吃饭的本事），但对其他三维的准备不足。

这本书前面部分已经帮你搭建了”AI能力”和”业务理解”的基础，这一章重点讲沟通。

11.2 向上沟通：怎么跟不懂技术的老板讲AI

这是技术人员最普遍的痛点：你脑子里很清楚AI能做什么，但跟老板一讲，老板要么听不懂、要么觉得太玄乎。

问题通常不在老板——在你讲的方式。

原则一：先讲”为什么”再讲”怎么做”

技术人的本能：老板问”AI对我们有什么用”，你一开始说”我们可以用RAG+Agent+KnowledgeHub……”

老板想听的是：”客服响应时间可以从2小时降到15分钟，客户满意度预计提升20%。”

先讲价值，再讲方案。**老板不需要理解你的方案，他需要相信你的方案能带来价值。**

原则二：用量化代替技术描述

不要说："我们可以用AI Agent来自动化客服流程，通过MCP协议对接现有工单系统……"

要说："我们团队目前每天花4小时回复重复性客服问题。AI可以接管其中60%，预计每周省出12小时给团队做更有价值的事。"

量化意味着三样东西：现状（4小时）、变化（60%）、结果（12小时）。没有量化，就是空话。

原则三：给选择，不要让老板做"技术"判断

不要问："老板，我们用RAG还是微调？"

要问："老板，我们有两个方案：方案A花2周、成本低但效果一般；方案B花6周、成本高但效果好。你倾向哪个？"

老板不关心技术方案的区别，他可以关心的是成本、时间、效果。你要把这个信息翻译给他。

向上沟通的一个简单模板：

> *目前我们（现状问题），导致（影响）。我们可以用AI（方案简述），预计（量化效果）。我们需要（资源投入），风险是（风险描述）。建议（推荐方案），先花（时间）做试点。你觉得怎么样？*

11.3 横向沟通：怎么跟不同部门协作

AI项目往往跨部门——你需要跟产品聊场景、跟运营聊流程、跟数据聊可用性。每个部门的语言体系都不一样。

跟产品聊：用场景代替技术

不要说："我们的Agent框架支持MCP协议……"要说："用户在客服场景下的完整流程是1-2-3-4。AI可以在步骤3介入，把响应时间缩短到这个数。"

产品团队关心的是"用户流程、体验、场景"——用这套语言跟他们对话。

跟运营聊：用效率代替指标

不要说："模型准确率达到了93%，F1 Score是0.89……"要说："这个AI方案可以把你们团队每天花在××上的时间省掉50%。"

运营团队关心的是"省不省事、快不快、团队能不能接受"——用他们的语言。

跟数据聊：用质量代替概念

不要说："我们需要一个向量数据库来做语义搜索。"要说："我们有这些数据需要建立关联，质量怎么样？规不规范？谁来清洗？"

数据团队关心的是"数据质量、数据安全、谁来干活"——不要跳过这些实际问题。

11.4 持续学习的方法

成为"既懂技术又懂业务"的人，不是一劳永逸的事。技术在变，业务在变，你需要持续学习。

以下是三个你应该建立的学习习惯：

习惯一：信息源管理

你不是信息太少，你是信息太多且不懂得过滤。

- 选择2-3个高质量的信息源（不是20个），每天花15分钟深度阅读
- 不要只追"AI资讯"，也要读你行业/岗位的专业内容
- 每季度清理一次订阅列表——信息源跟书架一样需要断舍离

习惯二：实践闭环

学了就用。每次学到一个新知识点，问自己三个问题：1. 这个知识在我的坐标系里放在哪一层？2. 我能不能在接下来一周里”用”它一次？3. 用了之后，我的判断变了还是没变？

如果没有”用”这个环节，你学的新知识一周后就忘了。

习惯三：输出倒逼输入

最好的学习方式不是”输入更多”，而是”输出倒逼输入”——通过写、讲、教，让你知道自己真正理解了没有。

- 每周写一篇AI相关的心得（可以很短，300字就行）
- 每月在团队里做一次AI分享（15分钟，不讲技术细节，讲”这个AI对我工作的影响”）
- 把自己学到的框架和方法整理成文档——写出来的时候，你才知道自己哪里没想透

写作用具（这一章的最后，给你一个秘密）： 这个习惯本身，就是你成长的加速器。当你每周都要输出的时候，你不会再被动地”刷信息”——你会主动地找”值得写的东西”。这种主动，就是T型人才和普通执行者的分界线。

本章小结

1. **T型人才的四个维度** — 技术深度、AI能力、业务理解、沟通能力

2. **向上沟通** — 先讲价值再讲方案，用量化代替技术描述，给选择不做技术判断
3. **横向沟通** — 用不同部门"语言"对话，不说术语，说他们关心的事
4. **持续学习的三个习惯** — 信息源管理、实践闭环、输出倒逼输入
5. **你的任务**：在接下来30天里，完成一次"输出"——写一篇300字的心得、做一个15分钟的分享、或者整理一份你学到的框架文档

📚 延伸阅读

- 《非暴力沟通》— 马歇尔·罗森伯格。向上沟通和横向沟通的本质，是理解对方的真实需求然后翻译自己的语言。这本书教你的是这个底层能力。
- 《跨越鸿沟》— 杰弗里·摩尔。技术的推广本质上是跨越"早期采用者"到"主流用户"之间的鸿沟。技术人和业务人之间的沟通障碍，本质上就是这道鸿沟。

第12章 当你成为管理者之后

> *这本书不是终点。当你迈出从”做”到”想”这一步，下一个战场是什么？*

12.1 回顾你的成长路线

在读完11章之后，停下来回顾一下你走过的路：

你在第一部（第1-3章）完成了认知突围。 你不再是一个被碎片信息淹没的学习者。你有了自己的AI坐标系，知道每一篇AI文章该放在哪个格子里。你不再问”这是什么工具”，你问”它能放大我的什么能力”。

你在第二部（第4-6章）完成了技能进化。 你不再被工具牵着走。你会选工具、会把AI嵌入工作流、会让AI替你思考而不是只替你干活。你已经是一个”会用AI”的人——而且是用得不错的人。

你在第三部（第7-9章）开始了角色跃迁。 你开始问”Whether”问题，你学会了用AI思维做业务判断，你开始从”我做”转向”我带人做”。你已经不是一个纯粹的”执行者”——你正在成为一个”判断者”。

你在第四部（第10-11章）有了明确的行动路线。 你知道明天早上该做什么，你知道怎么跟老板和同事沟通AI的价值。你有了持续学习的方法。

如果你认真走完了这本书，你现在应该已经是一个”能用AI做决策的人”了。

但这不是终点。

12.2 从个人生产力到组织变革

这本书的核心是帮你个人从执行者成长为决策者。但当你真的成为管理者之后，你的战场变了：

不再是你个人怎么用AI，而是你的团队怎么用AI。

- 你的团队里有人抗拒AI，你怎么处理？
- 你的部门有哪些流程可以被AI重塑？
- 你怎么评估AI项目是否值得投入？
- 你怎么在组织层面推动AI落地？

这些都是《高管的第一本决策书》的主题——那里的读者不是在位的高管，而是”即将成为高管”的你。

12.3 持续学习的四个方向

成为管理者之后，你需要在四个方向上持续学习：

方向一：技术与工具的进化

AI技术在以指数的速度进化。你不需要跟每一个新模型，但你需要保持对行业方向的感知。每月花2小时深度阅读一篇行业报告或技术趋势分析，就够了。

方向二：组织与人的管理

管理一个”AI增强型团队”跟管理传统团队不一样。员工会用AI做更多的事，但也需要新的管理和评估方式。当AI能完成40%的日常工作，你怎么评价员工的表现？怎么分任务？怎么培养人？

方向三：战略与决策的进阶

从”做判断”到”定方向”，是一个更大的跃迁。这本书帮你完成了第一次跃迁（从执行者到判断者），下一次跃迁（从判断者到决策者）需要更系统的战略思维训练。

方向四：输出与影响

当你成为某个领域的AI实践者，你的经验对其他人是宝贵的。通过写作、分享、带人，把你的经验变成组织的能力。这不是”额外的负担”——这是你巩固自己学习效果的最好方式，也是建立个人影响力的最佳路径。

12.4 写在最后：迈出第一步

这本书我写得很克制。

它不是工具的罗列——那些几天就过时了。 它不是技术的堆砌——那些有文档就够了。 它也不是”速成”的许诺——那是骗人的。

它是一张地图。

地图不会替你走路，但它能告诉你在哪里、往哪走。

当你合上这本书的时候，你会有很多”我想试试”的想法。那很好。但我想给你一个更具体的建议：

今天晚上，用15分钟做一件事。

打开一个文档，写一个标题：《我的AI成长路线图》。然后写下三件事： 1. 我现在在哪？（哪一章你最有共鸣？） 2. 下一步我想做什么？（30天计划里的哪一条？） 3. 明天早上第一件事是什么？

不是”下周”，不是”下个月”。——**明天早上**。

因为读完整本书之后的第二天早上，是最容易”继续昨天”的时刻。闹钟响了，你打开手机，刷刷朋友圈，看看AI资讯——然后一天就过去了。

打破这个循环的力量，不在书里，在你身上。

书只是地图。迈出第一步，是你的事。

祝你的AI领导者之路，顺利启程。

—— LINK，2026年春

附录A：术语表

表 14-1

术语	英文	定义
AI坐标系	AI Coordinate System	一个三维分析框架（认知层次×能力类型×角色阶段），用于定位任何AI信息和评估自己的AI能力
框架先行	Framework-First	先建立粗框架再用知识填充，而不是先收集碎片知识再找框架的学习方法
能力杠杆	Capability Leverage	把AI视为放大自身能力的工具，而非替代自己的工具
四层放大模型	Four-Level Amplification	AI放大能力的四个层次：信息处理、模式识别、决策辅助、行动执行
工具思维	Tool Mindset	把AI当成固定用途工具的思维模式，限制了使用AI的深度
工具疲劳	Tool Fatigue	在无尽的AI工具选择中消耗大量时间和注意力的状态
四步选型框架	Four-Step Selection Framework	定义问题→约束条件→三维评估→试用合约的工具选择方法论
时间审计	Time Audit	按价值×重复度四象限分类记录工作时间，找出AI嵌入的甜蜜区

术语	英文	定义
工作流拆解	Workflow Decomposition	把一项完整工作拆解成步骤，找出AI可以接管的环节
辅助Skill	Assistant Skill	一个人机协作的工作流系统，包含输入输出定义、AI角色分配、提示词模板和质量控制点
自动化	Automation	AI替人完成输出，人变成审核者
增强	Augmentation	AI帮人做得更好，人变成协作者
半人马模式	Centaur Mode	人机协作的最佳状态——人负责判断，AI负责增强；人不做AI擅长的事，AI不做人擅长的事
反方辩手	Devil's Advocate	让AI从对立角度分析自己的结论，发现忽略的漏洞
跨界连接器	Cross-Domain Connector	让AI连接不同领域的知识和模式，产生跨界洞察
概率思维	Probabilistic Thinking	不做"行还是不行"的绝对判断，做"多大概率行"的概率判断
反馈循环	Feedback Loop	做小决定→看结果→调整→再做。不追求一次性正确，追求可修正

术语	英文	定义
反事实思考	Counterfactual Reasoning	模拟”如果做了不同选择会怎样”，预演失败、对比未选的路线

附录B：推荐资源清单

必读书籍

认知与方法类： - 《思考，快与慢》— 丹尼尔·卡尼曼。理解自己的思维偏差 - 《原则》— 瑞·达利欧。决策和判断的系统方法论 - 《深度工作》— 卡尔·纽波特。在分心的时代保持专注

AI与商业交叉类： - 《拐点：站在AI颠覆世界的起点》— 万维钢。建立AI时代的"世界观" - 《精益创业》— Eric Ries。小步快跑的方法论，完美适配AI落地

技术与思维类： - 《超预测》— 菲利普·泰特洛克。怎么做出更准确的预测和判断 - 《框架思维》— 肯尼斯·库克耶。框架不是限制，是路径

实用工具（2026年推荐）

注：工具变化很快，以下仅作参考，请根据实际需求和选型框架选择

通用AI助手类： ChatGPT、Claude、Gemini **编程辅助类：** Cursor、Copilot、Claude Code **知识管理类：** Obsidian + AI插件、Notion AI **自动化工作流类：** 各平台的AI自动化能力

附录C：AI提案模板

一页纸AI提案

提案标题： [用AI解决什么问题]

1. 现状与问题（2句话） - 目前：[具体问题描述] - 导致：[可量化的负面影响]

2. AI方案（3句话） - AI作用：[一句话说清AI做什么] - 落地方案：[简述，不用技术细节] - 预期效果：[必须有数字]

3. 投入与风险

表 16-1

投入项	说明	预估
工具成本		
时间投入		
人员配合		
最大风险		
风险应对		

4. 试点方案 - 范围：[哪个团队/哪个场景先试] - 周期：[多长时间] - 成功标准：[怎么判断试点成功]

5. 一句话总结

> *[预算/投入] — [时间] — [范围] — [预期效果]*

模板说明：此模板可自由复制使用。填写时，每一部分控制在3-5句话内。重点在"量化"（数字）和"结果"（价值），不要写技术细节。

LINK

多年企业服务经验 · 专注AI智能体与组织变革

个人微信

慢一点，深一度