

Amazon Leadership 14 Principles Digest

这篇文章是作者总和这些年的经验、学识、宗教研究、传统文化、同行管理经验及鸡汤文的笔记之作。开篇试图将业界大佬亚马逊 14 领导力原则与本人的见识联系起来，这些见识除了佛教见识外还包括一位日本电通公司员工写的电通“鬼十则”及“五因素模型的”人格理论；中篇突然出现了一些佛教的回向说，似乎希望将其与员工评价对应起来，因为接下来是两个名字不同的员工技能熟练度等级体系。最后则是一些沟通相关的评价。

接下来逐行来看一下这篇笔记

Amazon Leadership 14 Principles

Meta Model 元模型

五重玄义：

名	体	宗	用	教
Sign, Blackbox Abstraction	Sense	Reference	Referent	Narrow and consistent

五常五行与OCEAN：

名	体	体	宗	用	教
木	Openness	惻隱之心	仁之端	仁者人也	仁 self-efficacy
火	Conscientiousness	羞惡之心	義之端	義者宜也	義 optimism
土	Extraversion	恭敬之心	禮之端	禮者履也	禮 hope
金	Neuroticism	是非之心	智之端	智者知也	智 resilience
水	Agreeableness	明誠之心	信之端	信者行也	信 trust

元模型篇，所谓五重玄义，结合上下文可以看到其实是表头涵义。

五常五行与 OCEAN，开始出现了一些关系隐晦的联系。这里要解释下 OCEAN 就是大约 20 年前的五因素人格模型的缩写了，对应本表第二列的中文可以翻译为开放性（创新、想象）、责任心、外向性、情绪稳定性、合群性。这个 OCEAN 与五行跟五常的联系嘛… 可能是都是五个因素的模型吧。

本表的中文和英文的关系也较为隐晦（以下均简称没有关系）。中文的“体”、“宗”前四行是摘抄的《孟子》，最后一行“明诚之心”跟“信之端”是作者的发挥。而“用”列不知出自哪里，《汉书》里有前 2.5 个：“臣闻之，仁者人也，义者宜也，礼者所履也，智者术之原也”。《中庸》里有前 3 个：“仁者人也，亲亲为大。义者宜也，尊贤为大。亲亲之杀，尊贤之等，礼所生也。”所以大概可以猜测，“仁”在这里是指团队建设，“义”是指尊重前辈，“礼”是指遵守制度，智者知也与信者行也没找到出处，可能是作者的发挥。这一切与“教”列的英文根本对不上。“仁”，团建，不是 self-efficacy（自我效能），也与 OCEAN 的 O（创新）无关，义，尊贤也不是 optimism（乐观主义），也与 C（责任）无关。礼与 hope（希望）无关，也与 E（外向）无关。当然，这里的无关，已经是（关系较为隐晦）的简称。因为矛盾具有普遍性和特殊性。如谈普遍性的话，“义”当然不仅可以与 optimism 联系，甚至第五行的 trust（从涵义上看应为 credit），第四行的 resilience 等都可以放到“义”这一行。这就省略不谈了。

Ability 能力模型:				
宗	体		教	
Think Big, Openness	博以问学心		Search for large and complex challenges.	要有做大事的胸怀，只做琐事会使心胸狭隘
Invent and Simplify, Conscientiousness	正心责任心	随缘不变心，闻慧	At all times, challenge yourself to think creatively and find new solutions.	所谓服务，就要最大限度的开动脑筋、面面俱到、滴水不漏
Are Right, A Lot, Conscientiousness		放下分别心，思慧		
Deliver Results, Conscientiousness		看破执着心，修慧		
Learn and Be Curious, Extraversion	至知潜道心		Welcome difficult assignments. Progress lies in accomplishing difficult work	敢于挑战艰难，只有坚持到底才能升华
Bias for Action, Neuroticism	格物精进心		Take an active role in all your	做事要主动抢先，不要消极图

这个表格的宗列即第一列，是 Amazon leadership 14 principles 的原文抄录，原文地址：<https://www.aboutamazon.com/working-at-amazon/our-leadership-principles>，而这一列的逗号后面都加上了作者所认为 OCEAN 模型的对应关系。虽然这对应关系似没什么实际意义，但可能作者想表达他发现了矛盾的普遍性的又一例证，即一个经验性原则与一个人格理论的相通性，所以也带进去了。

第二、三列体列，不知道想表达啥。可能是希望把自己的见识与这别人公司的这 14 principles 对应一下。第四、五列教列，是下文将会提到的电通“鬼十则”的抄录。

既然 14 principle 是重点，先搬运一下官方的解释 <https://www.amazon.jobs/zh/principles>

Think Big 远见卓识

Invent and simplify 创新简化

Are Right A lot 决策正确

Deliver Results 达成业绩

Learn and Be Curious 好奇求知

Bias for Action 崇尚行动

Ownership 主人翁精神

Hire and Develop the Best 选贤育能

Insist on the Highest Standards 最高标准

Have Backbone 敢于谏言，服从大局

Frugality 勤俭节约

Earn Trust 赢得信任

Dive Deep 刨根问底

Customer Obsession 顾客至上

后四列是对第一列的联系和解释，首先“体”这二列基本没找到出处，看来是作者的自创。第二列有的行是空着的，第三列前一堆有一种递进关系，闻慧思慧修慧，后一堆有一种并列关系，戒学定学慧学。所以，第二列的空白可能是避免重复用的。也就是说，作者可能认为“正心责任心”包括了“随缘不变心”，“放下分别心”与“看破执着心”，分别对应 14 principles 中的“创新简化”、“决策正确”与“达成业绩”。

可是他们是矛盾的。首先，要“创新简化”就与“随缘不变心”矛盾，反而是要不随缘，积极求变改造，挖掘共同点，推动简化流程。其次，“决策正确”与“放下分别心”又完全相反。不分别，不辨是非，如何正确决策？最后，“达成业绩”与“看破执着心”更南辕北辙。我们生活中见到的较好的销售人员必须执着。如果对方刚表露出不愿意就放弃进一步洽谈，那还怎么“达成业绩”？所以，第三列这三个心是不值得提倡的反面教材。同时，逗号后面的“闻慧思慧修慧”，在这里只能看做是相当于“firstly, secondly, thirdly”即“第一，第二，第三”这样的序列词。真是浪费了这么有慧根的词汇呀。

Learn an Be Curious, Extraversion	至知潜道心		Welcome difficult assignments. Progress lies in accomplishing difficult work	敢于挑战艰难，只有坚持到底才能升华
Bias for Action, Neuroticism	格物精进心		Take an active role in all your endeavors, not a passive one.	做事要主动抢先，不要消极图安稳
Ownership, Agreeableness	诚意自主心		Initiate projects on your own instead of waiting for work to be assigned.	工作要自己创造，不要等指派
Hire and Develop the Best, Openness	善以推人领导力		Lead and set an example for your fellow workers.	要推动其他人，推与被推日后会有天壤之别
Insist on the Highest Standards, Conscientiousness	勇以成事执行力		Once you begin a task, complete it. Never give up.	一旦动手就要锲而不舍，不达目的死不要休
Have Backbone; Disagree and Commit, Extraversion	仁以懂事决断力		When confrontation is necessary, don't shy away from it. Confrontation is often necessary to achieve progress.	不要怕摩擦，摩擦是积极的养分，害怕摩擦会懦弱无能
Frugality, Neuroticism	智以应事学习力	约束力，戒学	Set goals for yourself to ensure a constant sense of purpose.	要有愿景，这样才有耐力、窍门，进取的力量和希望

接下来是“至知潜道心”与“格物精进心”，事实上都应该是 Learn to Be Curious（保持好奇）的，把格物致知拆成格物、致知俩词，不知为啥要放一个在毫无关系的 Bias for Action（崇尚行动）上。难道是心不够用了？看来确实不够了，所以下面用什么什么力来替代。但“勇以成事执行力”也该对应 Bias for Action（崇尚行动）而不是 Insist on the Highest（最高标准）。另外 have backbone 也与“仁以‘懂事’决断力”无关。从以上可以看出，第二列许多‘心’、‘力’都有牵强附会的嫌疑，而且实际上也不知道扯到这自创的‘心’、‘力’有什么意义，可能是为了兜售比较特别的不变心、分别心跟执着心吧，而做的包装吧。

接下来是与电通“鬼十则”的对应关系.. 其实上面的表格已经罗列了一遍了，但可能作者还想列一些自己的观点但宽度不允许，所以这里又再抄了一遍鬼十则与 14 原则的中英文版。

电通鬼十则

1.工作自己找，不要等指派；2.做事抢先再抢先，不要消极被动；3.与“大工作”为伍，小工作徒使格局狭隘；4.以狼般的饱满向艰难挑战，唯有完成艰难的工作才有进步；5.一旦动手，未达目标之前，见鬼杀鬼，遇佛来佛，即使被杀也决不罢休！6.要当周遭的推手，推与被推之间，日久差如天地。7.谋定后动，有长远谋略，就会有耐性肯下工夫，自然产生正确的努力方向及希望。8.要有信心。没有信心，工作无魄力，无定性，无深度。9.全方位留心关照，绞尽脑汁不松懈，唯有如此才能称作“服务。”10.不要害怕摩擦，摩擦是进步之母，是积极的肥料，否则你将卑躬屈膝软弱无能。

与电通鬼十则的对应关系

教	用	宗	主人翁精神	用
Initiate projects on your own instead of waiting for work to be assigned.	自主不自矜	Ownership	主人翁精神	诚意不推诿责任
Take an active role in all your endeavors, not a passive one.	自知不自现	Bias for Action	崇尚行动	格物不自现借口
Search for large and complex challenges.	自我挑战	Think Big	远见卓识	博学不走捷径
Welcome difficult assignments. Progress lies in accomplishing difficult work.	自立不自是	Learn an Be Curious	好奇求知	至知不重复过失
At all times, challenge yourself to think creatively and find new solutions.	自强不息	Invent and Simplify	创新简化	随缘不攀缘资源
		Are Right, A Lot	决策正确	放下不分别比较
		Deliver Results	达成业绩	看破不执着妄想
Lead and set an example for	自尊不自大	Hire and Develop the Best	选贤育能	善以推人不自大

所以这个表格主要是看两个“用”列。形式上，前一个用列是对应十则的，后一个用列是对

应 14 原则的。

把外来思想术语用自己的语言组织一遍，算是一种形式上的批判性吸收吧。既然是形式，有时候为了形式的整齐往往会牺牲内容真意，给人一种无病呻吟的观感。就看第二列，全是“自”开头，中间大多都有个“不”字。有个“自我挑战”实在没法加“不”字就没加。而且为了找出近 20 个不重复的“自_”也费了一番功夫。同时，因为不好找，所以也不好与同一行的其它列联系起来。比如“诚意不推诿责任”与“自主”有点关系，但与“不自矜”（不骄傲）无关。“自知不自现”更与对应鬼十则的“积极主动”和 14 原则的“崇尚行动”无关，对应的第二用“格物不自现借口”也是不知所云。第三行，“自我挑战”与鬼十则能对应，但与 14 原则的“远见卓识”对不上，“远见卓识”也与“博学不走捷径”无关。“博学”也与“不走捷径”无关。总结起来，这个表格里虽然把很多东西放一块，但其实相互之间除了矛盾的普遍性以外，没有其它联系了。就算写在表格同一个单元格里的两个词，相互可能都无关。所以标题取成“与电通鬼十则的对应关系”，不知是怎么对应的，难道是排版对应上了。

既然已经知道表格之间互相无关，也知道这个表的两个“用”列是作者的手笔，且第一个“用”列是走走形式而已。就从第二个“用”列看一下作者表达的东西中能提炼出来的有哪些。

- 1. 遇事多做自我批评
- 2. 独立自主，不能过分依赖别人的资源
- 3. 总结失败的教训，不犯相同错误
- 4. 我读了点佛经
- 5. 我还懂点古文，但不是特别懂。佛经也是。
- 6. 做的事都一样，公司内部不搞歧视链。（放下分别心）
- 7. 叫你改需求就改呗，灵活点别磨蹭（看破执着）

笔者想评论一下第 7 条。顶层设计固然有意义，如果基层执行人员不理解其政治目的（就是做这件事及这件事可操作单元的意义，于公于私的意义），画多少法身图都白搭，执行层面难以操作。

明以求真，诚以树信。内五根为明，外五力为诚。 善以推人，卑以牧己；博以问学，约以潜道。智以应事，仁以懂事，勇以成事。		
1、回自向他	Asking others who are strong in areas where you are weak to help you is a great skill that you should develop no matter what, as it will help you develop guardrails that will prevent you from doing what you shouldn't be doing.	面对自己不擅长的领域时，学会请教他人，这样的技能能避免做错事情。
2、回事向理	Distinguish between you as the designer of your machine and you as a worker with your machine.	同时作为流程的设计者和执行者，不能只看眼前。
3、回因向果	Be comparing your outcomes with your goals, you can determine how to modify your machine. The biggest mistake most people make is to not see themselves and others objectively, which leads them to bump into their own and other's weaknesses again and again.	通过比较结果和目标，就能知道如何改进流程。多数人犯下的最大错误是不会客观的看待自己与他人，从而重复栽倒在同样的弱点上。
4、回小向大	Think of yourself as a machine operating within a machine and know that you have the ability to alter your machines to produce better outcomes.	把自己想象成一部在大机器里运转的小机器，并明白你有能力改变你的机器以实现更好的结果
5、回有向空	If you are open-minded enough and determined, you can get virtually anything you want.	如果你的头脑足够开放，拥有足够的决心，就可以实现任何愿望。
6、回近向远	Successful people are those who can go above	成功的人能超越自身，客观的看待事物，并管理事
	themselves to see things objectively and manage those things to shape change.	务以塑造改变。正因为客观看待自身很困难，所以要依赖他人的意见，以及全部证据。

标题也无出处，试译如下（五根五力后面单独译）

用“早就知道”来求真，用诚信建立信任感，用“行善积德的想法”来推荐人才，用谦卑来控制自己。用“我懂的多”来提问、学习，用“埋头干活沉思”来潜心研究门道。应对事情机灵点，推己及人，人情世故要懂，勇敢点接我派的任务。

内五根为明，外五力为诚。是解释明以求真，诚以树信的。五根五力是佛教术语，《大毗婆沙论》讲‘五根者，谓信根、精进根、念根、定根、慧根；五力亦尔。（中略）问：何缘此五名根名力？答：能生善法故名根，能破恶法故名力。佛教辞书《三藏法数》中解释了五力，即信力、精进力、念力、定力、慧力。信力能破疑惑，精进力能破懈怠，念力能破邪念，定力能破妄想，慧力能破分别、贪爱。

翻译成常人用语就是老老实实跟我干，听我的，好好干，别想别的，不会亏待你。

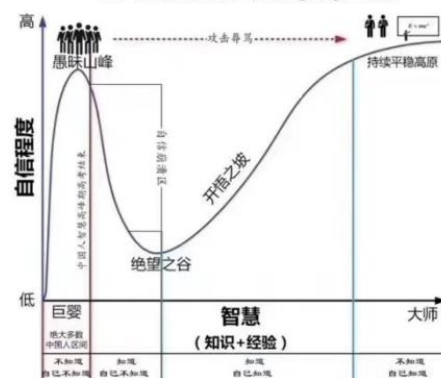
接下来是“回向”，自己修行所得不独享，将其“回”转归“向”与众生同享。常人用语是“分享”。有功德回向、事理回向、因果回向。比如人活在一个大论坛里，每做一件论坛制度规定能得积分的事，就得了积分，然后把积分捐出去，是功德回向。知道哪些制度能赚积分，喊老少爷们一起干，拿积分，叫事理回向。实践中了解到，论坛制度的目的是使生态中怎样的网民爽，打击怎样的网民，知道他的“政治目的”，超越了目前的可能有缺陷的论坛制度，喊大家一起做能爽的网民，叫因果回向。

然而，可能是由于对经文的解释有分歧，这个表的第一行“回自向他”是错的。不是请教，而是分享。“事理”跟“因果回向”算那么回事。“大小回向”、“有空回向”出处不明，而且是完全的唯心主义，大小回向，有没有能力改变光靠员工“想象”没用；有空回向，只要你足够信春哥，就能得永生？“远近回向”更次序颠倒，不知所云。后三个回向可能是作者自编的，借了回向的名字，却跟回向一点关系都没有。

接下来是两个技能熟练度模型。

Ability Maturity 能力成熟度评估：巨婴离家，绝望之谷，开悟之坡，大师之道

邓宁-克鲁格心理效应 (Dunning-Kruger effect)



Skill 技能模型

请参考各个专业的技能栈或技能树。

Skill Maturity 技能成熟度评估

奴：非自愿和靠人监督的人

邓宁-克鲁格效应是一种认知偏差理论。但这里把它当成是能力成熟度评价模型，其实也不好用来评价，最多用于员工的自我评价修正。而且此图也与邓-克效应无关，而是网上流传的一张图，佚名自创的。这位佚名人士水平也不行，还谈什么绝大多数中国人都在巨婴阶段，“不知道自己不知道”。笔者认为做这图的人才是巨婴，“不知道自己不知道”劳动人民在自

己的专业领域的智慧达到什么水平。而且还给大师的境界下个定义是“不知道自己知道”的... 敢情认为自己已经攀到了“持续平稳高原”了？不知道自己对自己的认知偏差有没有一点概念。

这个图既然没用了，我们看下图，可以认为是“论坛积分等级称号表”的图：

Skill Maturity 技能成熟度评估

奴：非自愿和靠人监督的人
徒：能力不足，肯自愿学习的人
工：老老实实，按规矩做事的人
匠：精通一门技艺或手艺的人
师：掌握了规律，又能将其传授给他人的人
家：有固定的信念，让别人生活得更好的人

圣：精通事理，通达万物的人

分析一下这个表，一般没人会自称“圣”，所以大家也不知道那境界到底是啥，所以圣的介绍是随便写的。“家”嘛可能来源于诸子百家，而“家”的介绍就是自创的了。其余的都是中规中矩的名词解释。但是，这个表格对公司有什么意义。刚入职的年轻员工，难道是“奴”不成？总之实习生就是徒，正式员工就非工即匠，培养师、家？除了好听，对公司没啥实际意义啊.. 出个“码圣”还不如出个框架。

接下来是沟通技巧

沟通技巧框架模型：

知言四辞：谗辞知其所蔽，淫辞知其所陷，邪辞知其所离，遁辞知其所穷。生于其心，害于其政；发于其政，害于其事。圣人复起，必从吾言矣。

谗辞知其所蔽	价值判断，被偏见或成见蒙蔽了	二元对立思维，耽于不正见
淫辞知其所陷	寻根究底，言之无物，缺乏条理，心智不健全	注重形式而不注重内涵，耽于表相
邪辞知其所离	好为人师，自我表现，依歪理而不依正理	人身攻击，自说自话
遁辞知其所穷	自以为是，理屈词穷，顾左右而言他	以名乱实，偷换概念

五不正见：

身见	执着五蕴假合是我，将我同世界对立起来，而不是看成一个整体
边见	偏见，成见；常见，断见。
戒取见	遵循错误的方法，非因计因
见取见	依主观见解而推断，非果计果
邪见	靠运气，躺赢人生。非不因果

五蕴：

色蕴 (physical body)	就是人的身体，英文中经常把“色”这个字翻译成“form（形态）”，这里指代人的身体；
受蕴 (basic feelings)	就是人的基本感情，比如痛苦、高兴、担忧；
想蕴 (perceptions)	就是人的基本感知，比如视觉、听觉、嗅觉；
行蕴 (mental formations),	它说的是我们的精神形态，也就是想法和行为，包括一些复杂的思想、我们做事的习惯和倾向性；
识蕴 (consciousness)	就是人的意识。

知言四辞，出自孟子。孟子到处游说，似乎收效甚微。退而著书立说，后世罢黜百家才尊为亚圣。所以论沟通的业务能力肯定首推纵横家了。但孟子毕竟亚圣，说法还是有可取之处的。从他的四辞模型上看，作者那篇 amazon leadership 14 principles 到处都是淫辞邪辞，注重形式（用“自”组词）不注重内涵，耽于表象，学点佛经就好为人师，四处摆术语，自说自话，依歪理而不依据正理。

可能因为作者认为宗教是出世学问，是在入世学问之上的。作者曾说“没有任何一个组织存活的比宗教久”。那当然，宗教又不是组织实体。说“没有任何一个宗教存活的比语言久”也可以。论组织实体，基督教的组织实体是教会，世代更迭分叉了都不知道多少回了，怎么比存活时间。所以说依歪理不依据正理。生在共和国，马列不好好学习，沉湎于唯心主义学

问，怎么统一战线，怎么指导实践呢？遵循错误的方法，不就是五不正见中的戒取见吗？

接下来是 Paul Graham 的反驳金字塔。这里自我检讨一下，由于作者的文章没有论点，所以本文通篇的批评部分最高都是形式挑刺，还有部分人身攻击。作者的鼓励沟通、对沟通的重视都是优秀的，改善经营管理的方向是很好的。作者试图建立自己的理论体系的努力也是可嘉的，不过私人爱好在水平不够到家以前，最好减少在公共领域的探讨。员工既然不懂又有事要忙，只能随声应和。邹忌讽齐王、楚王好细腰，宫中多饿死、为政以德，譬如北辰，众星拱之。下属的性格会与上级趋同这个道理孔孟也讲了不少了。吹牛的人多了，干事的人就少了，不用谁传播负能量，人心自然散了。