



在纷杂的世界里，如何有效地获取信息



少楠

2017年04月25日



少楠
特约作者



我们认识世界的方式一直在转变，人类不断采集信息，又将信息转变为知识，再将知识转变为认识和改造世界的方法论。

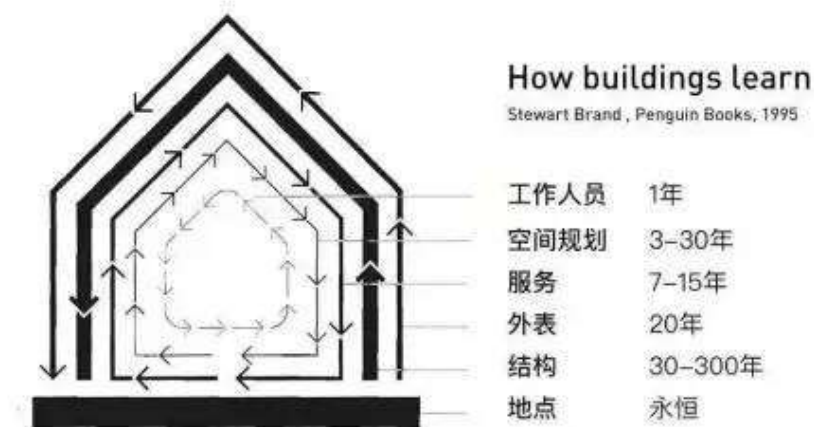
前不久有一位「[产品沉思录](#)」的朋友回信问，我是如何找到高质量的信息的。当时匆匆回复了一封邮件并未过多的总结；上周在花厂做咨询的时候亦有同学问获取信息的技巧是什么，突然发现这方面其实并未系统的梳理过，本着**没有记录就没有改进**的原则，趁夜整理如下。

整个文章结构如下：

1. 分层原则：什么是层次步速原理

2. 如何分层：怎样合理分配时间
3. 选择框架：向查理·芒格偷师
4. 获取有效信息的步骤
5. 获取有效信息三种方式

步速分层（Pace Layering）原理是什么



楠有乔木

我们的观点是：没有一个称之为「建筑」的东西。建筑的正确构思是设计好每个层次构件的不同寿命。—— Brand 1994

我们获取信息的渠道有很多，但是并不代表这些渠道都是等价的。就如同我们建造一座建筑，也包含了许多丰富的层次（如上图）。每个层次都有一个独特的合适的变化频率，慢层次提供稳定性，快层次驱使创新。不同层次独立变化是自然进化的健康结果，而并非被人为的控制。

看完年度所有营销案例可能很难，但是掌握大众心理学却能举一反三；优衣库虽然标榜的是快时尚每季上新，但是其热卖爆款背后的核心技术「摇粒绒」多年未变。

回到知识上来看何尝不是如此呢？大规模的编辑队伍，自动化的推荐算法，甚至人工智能写稿。妄图在快层次浏览完海量信息只能是痴人说梦；而媒体之前不断鼓吹的碎片化学习或者干货读书法，在你没有坚实的知识结构和基于你自己内心出发的原点之前，看似得到了有效的信息，但是其实只会让你的的知识结构更加风中凌乱。

如何分层：怎样合理分配时间

努力并不是关键，选择才是。那么如何合理的在各个层次的渠道分配时间就成了最关键的事情。结合步速分层理论，我把获取信息的渠道分为以下几个层次，由快而慢依次罗列，至于时间如何分配，我想你看完自然会懂：

信息粒：刷微博 / 朋友圈 / 新闻

- **避免信息过载**，此层面信息量极大且冗余，会极大的消耗时间，但能提供最新的灵感火花。建议不断的筛选信息的源头，控制每日消耗在上面的时间，不要成为算法和流水线喂养的懒人。
- **客观对待其有效性**，人们极易被日常发生的新闻所左右，如最近报道杀人案多了就会人心惶惶，但其实每天死于车祸的人远比此多。
- **发现灵感后及时记录**，并且尽量附上相关的感想和信息来源，以便日后追查，否则就像大梦一场酣畅淋漓，醒来之后屁都没有。

信息点：阅读文章 / 杂志（论文除外）

- **文章杂志够快但深度不够**，一如电影《指环王》虽然故事漂亮剧情宏伟，但是出场人物及世界观刻画，还是比不过电视剧《权力的游戏》来的复杂和瑰丽。许多文章亦是如此，看的时候拍案叫绝，不过因其写作时间和篇幅，对信息的归纳和抽象远不如一本书来的成体系。（这篇文章亦是如此:P）
- **此渠道属于对关注领域知识点的补足和启发**，用来促进我们对现有知识的思考和应用。也可以作为想要拓展新的领域的先头部队，比如想了解下地铁线路是如何规划的，读一本地铁线路设计教科书显然不如一篇风趣的文章能激起更多兴趣。
- **朋友圈是一个很好的此类信息的来源**，我会定期查看一些不同行业朋友的朋友圈，来看他分享了什么新鲜的信息。一般来说，这个人本身在行业的等级决定了他分享的信息质量，所以如果朋友圈里都是鸡汤（如我老妈的朋友圈），那么你需要思考平时交朋友的思路是否有问题。

信息块：阅读一本书

- **纯娱乐**：培养阅读兴趣。阅读效率高，收获低。
- **趋势流行**：掌握最新前沿研究成果和新模式，激发灵感。阅读效率高，收获一般。有条件最好直接读英文，国内的这方面的书相对较水。
- **历史经典**：培养语感和思维，对人性的观察，建立体系。阅读效率中等，需要大量阅读建立了体系后会渐入佳境。
- **科学自然**：培养逻辑和抽象能力，认识并掌握自然的规律。阅读效率取决于基础知识是否扎实，如不扎实可以从基础的科普 / 自然类书籍读起。短期内最好不要同时看很多本这种书，会很烧脑。
- **哲学思想**：思维的框架，元认知，存在的意义。属于奢侈品，阅读效率低，烧脑。研究还不深，只是刚入门，所以暂不多言。

信息流：和睿智的人交谈

- **纸上学来终觉浅**，而且多半是被抽象和美化过的。和在相关行业不断前进的人沟通能让你看到更加真实环境和更具智慧思考答案。比如「周末去哪儿」的 CEO 肖鹏兄把他们所在行业和视频网站行业进行类比，把其中几家视频网站战略演化和结果复盘，便能让迷雾的前景拨云见日。而前些日和丁香诊所的田太医的聊天，让我们知道了在医疗行业，医生的诊断方式，对于数据的理解和分析及对于决策学的看法，反过来对于产品设计方面亦有新的启发（这个之后研究明白了会单独写）。
- **每个人都是一条不断进化的河流**，所以定期的沟通聊天扯淡还是很重要的，和这些人的交谈往往可以伸缩自如，可以具体到一个案例背后的相关信息，也可以挖掘他们做决策背后的历史原因，这是任何其他获取信息的方式所
- **来而不往非礼也**，在你被别人启发的时候，也要保证自己能给对方带来启发，毕竟这些有价值的信息都是大家花费了许多时间和金钱以及脑细胞换来的，相当昂贵。

信息源：理解定理 / 定律

- **有效信息最终会指向到一些定理 / 定律**，理解这些才能最大限度的举一反三，亦会认知到世界的边界，不会犯下堂吉诃德式的错误。正面例子

如 Musk 思考的可回收火箭，既没有违反物理常识，又符合了最基本的经济学规律。反面例子就是人有多大胆地有多大产，不展开你懂的。

- **定律具有抽象性**，这时候可以反过来去阅读涉及相关定律/定理的书籍，将其具象化，更便于理解。比如从《思考，快与慢》这本书了解到背后其实是「决策学」和「脑科学」，但纯粹的决策学又比较难看懂，那么再通过阅读《决断力》来看一些更浅层的应用会更好理解。
- **定律和定律之间会有大量的关联**，可以顺藤摸瓜掌握相关衍生内容。比如大众心理学里面也会经常提到经济行为学，就可以找相关资料来看继而挖掘其定理/定律。

选择框架：向查理·芒格偷师

在没有遇到《穷查理宝典》中提到的「栅格化思维」之前，我一直觉得自己的知识结构非常凌乱，获取的信息很多但是无处安放，导致了自己感觉什么都懂一点但是理解并不深入，也没有进一步抽象出来去融会贯通。

当我发现有人可以熟练运营如此多元的思维框架之后深感震惊，也由于多年的阅读积累开始能找到一些学科间的交集，比如从城市规划中找到设计互联网社区的方法，从信息论的角度来看待人机交互之间的难点。

至此我才发现，选择一个有效的思维框架来安放基于获取的有效信息转化而来的知识有多么重要。

但在思维方式上我依旧不敢认为自己有更成熟的框架，所以摘录一段关于芒格「栅格化思维」的内容，请各位看官自行品味。

芒格格栅理论的基本论点是：**真正的、永远的成功属于那些首先努力建立思维模式格栅。然后学会以善于联系、多学科并用的方式思考的人们。**

查理·芒格总结的五个普遍性原理：

1. 通常意义上最好先决定那些最不费脑筋的事情来使问题简单化。
2. 模仿伽利略的结论，任何符合科学规律的事实，通常只能通过数学来揭示，这就好像在说**数学是上帝的语言一样**。在这个纷繁复杂的现实生活中尤为有效。

3. 思考问题仅仅想到将来是不够的。必须同时**运用逆向思维**。事实上，很多问题不能仅以未来作为标准来加以解决。
4. 最好而又最实用的智慧，就是大学里教授的那些最基本的理论。但是，一个相当重要的条件：你必须**以一种多学科的方式进行思考**。你必须运用所有那些在大学中的新生所学习的各科基础课程中简单易学的概念。当你掌握了这些基本的概念，你想要解决的问题就不会受到限。
5. **往往只有许多种因素的组合才能产生巨大的效应**。比如：治疗结核病的药方正是将三种不同的药物按比例混合而成，尽管这三种药物早已存在，但将它们组合在一起治疗结核病的药方却过了很长一段时间才发现。

获取有效信息的步骤 —— 以城市规划对产品设计的影响为例



Google 纪念雅各布斯的涂鸦

如果说之前的经历中和城市规划相关的东西，那也就只能说是个「模拟城市」的爱好者了。当时大概是 2012 年的，我还在百姓网负责整个「社区氛围」相关的产品设计，但是我并没有任何社区设计的经验，之前的产品设计更多的是偏工具性产品的设计，虽然网上有很多社区设计相关的文章，但是更多的都是信息碎片，或者一些实用技巧，缺乏整体方法论的指导 —— 毕竟这是一个长期的工作，如果没有扎实的方法论的支撑，到最后就会给自己和团队挖下很多的坑。这个时候其实就已经**根据外层流动的信息，开始去积累相关栅格化方向上的知识点**。

当时或多或少的对建筑有一点兴趣，看过相关的一些书籍，所以有一天 Milkliker 推荐了一本放在休息室书架上很久但没人看过的《美国大城市的死与生》给我，本着来者不拒的原则就翻了起来。但看完第一章的时候我就知道这本书就是我要找的答案，

因为整个所谓的线上社区，本质上就是从部落聚落开始到超级城市的映射而已，城市规划本质上也是对线下社区的规划，雅各布斯极具人文的洞察也让人受益匪浅。这次收获虽然有点意外，但是因为**先前在脑子里种植了一个觉知，要寻找相关方面的信息，所以当这些信息出现之后，就会牢牢地抓住。**

看完这本书之后如醍醐灌顶，就开始思考如何和产品进行结合，譬如放弃之前对于某些类目中商家的赶尽杀绝，因为这样会导致分类多样性的降低，二手物品的流动性就会变差——就像一个新的小区中如果只有所谓的白领，长期没有基础的家政人员，快递人员，甚至卖黑心小盒饭的，这个新小区也会逐渐衰落下去，因为人们多层次的需求无法被满足。不过很遗憾当时很快就被抽调到其他部门，很多相关的设计并未最终的实现，在这里只是举例，**当你觉得某个领域的信息有启发的时候，不应该只是记录，更应该抽象模型，尝试用该领域的思路去解决之前遇到其他领域的一个问题。**

辞职创业后，其实对于城市规划对线上社区的兴趣依旧不减，所以根据雅各布斯这位作者作为关键的索引，将她的其他著作如《集体失忆的黑暗年代》等都阅读了下，又根据其作品的相关性，阅读了《落脚城市》《城市意像》《城市的胜利》，尤其是《城市的胜利》属于反雅各布斯派的思路，让你又能从另外的视角审视雅各布斯主张，在今天是否继续有效？**这就是对于一个知识点深挖之后，以此为跳板，不断的寻找这个领域内其他的相关文献，了解其观点背后的成因及最新的内容，更全面的掌握该领域的有效信息。**

这个过程中恰巧《离线》杂志的主编傅丰元同学，邀请我撰写关于在线社区和线下社区之间的关系，硬着头皮答应之后发现更是一个巨坑，不但要补充线下社区的起源和关系，还需要补齐线上社区的前生今世，之前抖聪明从中汲取的几个小灵感现在立马不够用了，需要站在更高的角度来审视两者之间的关系。其中多次想放弃，但是因为答应交稿在先，所以硬着头皮完成了这篇《互联网城市的死与生》。

当然今天来看这篇文章依旧稚嫩，但是这次经历让我收获的是，**教是最好的学，如果你能让从未听过这个概念的人在一次分享中听懂并有所收获，那么说明你对该概念的也已经是驾轻就熟了。许多时候我们可以去尝试分享或者教一下别人，就会验证出来我们是否真正的掌握了。**

当然距离最后一步还差一点就是「**总结出具体问题，和该领域的专业人士交流听取反馈**」，毕竟上面吸收到的都是标品信息，和人沟通才能收获更多「非标」的有效信息，这样对于之前概念的理解就会更加深入，而同时在日后的工作中亦能随时有个专家提供意见。

以上就是个人从获取有效信息到固化下来的一个简单的过程

获取有效信息的三种方式



信息论的奠基人 香农

1. 随意搜寻

我更喜欢随意的在书籍的海洋中漫步，因为根据上一篇提到的「步速分层」理论来说，这个层面的信息更加完整，对相关领域的了解会更加深入。本身因为兴趣很广泛，并不会固定的只看某个方面的书籍，一般都会在遇到一些具体问题的时候会来寻找相关的内容。

比如刚开始创业的时候，发现自己要面临无数多的决策需要做出，很多时候需要在信息非常不完整的情况下作出判断，那么如何做出更好的判断呢？这个问题肯定不止我一个人遇到过，所以我就去寻找和决策判断相关的数据，发现了一本比较简单的入门书《决断力》，然后这本书中大量引用了丹尼尔卡尼曼的《思考，快与慢》中的例子，于是顺藤摸瓜把丹尼尔卡尼曼相关的资料都看了，然后这其中又有很多是统计学相关的知识，于是《统计数字会撒谎》和《随机漫步的傻瓜》又成了涉猎目标。

而之后在吴军的《智能时代》中大量提及大数据时代的思考方式又和前面两本书提到的统计学相关知识有关，阅读中又对前两本书的内容得到了强化，恰巧吴军这本书中也大量引用了自己《数学之美》相关的案例，于是顺理成章的阅读又会继续。

而以上这些内容，在设计产品的时候，既能让我站在心理学的角度去思考用户是如何做判断的，又能考虑到在统计学层面来看是否存在统计误差，又能考虑相关大致算法背后的逻辑是什么样的。倘若只是专注在「产品经理」相关的书籍，大抵只能得到一些「术」的层面的东西罢了。

另外一个让我印象深刻的是《信息简史》第十章「生命的编码」中，讲分子生物学的历史，对基因的认识，从物质的概念转向信息的认识，DNA 碱基对不是基因，而是编码了基因。基因本身是由比特构成的。让我更加坚信**解决本行业的问题往往在本行业之外，扩展知识面，学习多元思维框架和系统思考才是关键。**

在长达十几年的阅读中，我也是近些年来才慢慢的梳理出来了阅读的脉络，所以无需着急现在立即获得什么，「功不唐捐」也许便是这个意思。

2. 主题探索

当然大多数时候我为了工作上的需求，也会进行大量的主题阅读。譬如开始开设线下门店的时候，除了去 便利店打工，还有大量的相关内容的研究，市面上铃木敏文和所有关于 7-11 的书籍都被阅读殆尽，诸如《零售的哲学》《铃木敏文的统计心理学》

《零售的本质》让我大致了解这个行业最顶尖人物的思考方式和心路历程如何，连同着相关行业的也继续挖掘来读，如《解密无印良品》中提到的没有衡量就没有改进的可能，至今对我生活的方方面面也有很多启发。而实体生产中如何提高效率，JIT 又是如何产生的？在《丰田的生产方式》又有详细的描述。

上面的例子不再展开，主题阅读的好处是短时间内能快速的了解一个行业所需的信息，同时又能梳理出行业之间的联系和演化，相关的阅读方法可以参考《如何阅读一本书》中提及的大规模联合阅读。

3. 交流分享

有些经验是书本无法传授的，这就是所谓的非标品的信息，这些信息价值往往是巨大的，最简单的，许多失败的案例只有在小圈子内才能复盘分享，而我们看到的很多所谓的大佬都是伟光正的，而他们背后犯过多少错误我们是根本无从得知的。

指望通过大会获得有效信息的可能性无限趋向于 0，所以个人**更喜欢小范围（不超过 4 个人）的沟通，这时候大家分享的都是亲身经历和内部数据，加上相对熟悉的关系能更加了解他做出判断的来龙去脉。**

当然很重要的一点是，在你获得这些信息的时候，也要考虑能给大家提供什么有价值的观点、想法，毕竟来而不往非礼，没有人喜欢伸手党。

蛇足，一些自问自答

- 我不认识那么多人 —— 主动提供有价值的思考，自然有人愿意和你沟通

- 知识点太散没有串联关系 —— 注意积累和跨领域思考，做时间的朋友
- 没机会写作和讲课 —— 那就先写下来给自己看
- 学会就好了 —— 所有的知识都是要更新的

少数派 x 知乎 Live

作为长期推荐效率 App、分享效率技巧的少数派，我们联合知乎策划组织了一场围绕「利用思维与工具，提高产品经理的核心竞争力」的系列 Live 专题。

本文的作者少楠作为前食色联合创始人、丁香园资深产品顾问、百姓网产品经理。将在本次 Live 中分享这些年来对他来说至关重要的五款「工具」的使用经验，他们可能是简单的纸和笔，也可能是一个匪夷所思的 App，更有可能是一个你一定用过却不会注意的软件，但这背后其实蕴藏的是价值 1000 万元失败的经验总结而成，希望对你的产品之路有所帮助。

此外我们还邀请到了「番茄土豆」「小小票」创始人孙亮、资深产品经理太空小孩，和 SaaS 产品经理阡陌，来分享他们在产品工作中选用的工具和思维方法。

🏠 可以通过「利用思维与工具，提高产品经理的核心竞争」购买整套 Live 专题，共 4 场，限时特价 59.9 元。

© 本文著作权归作者所有，并授权少数派独家使用，未经少数派许可，不得转载使用。

生活方式

162



探显者、青禾禾、leopary 等 162 人为本文章充电



少楠
还没有介绍自己