

09 | 导读：通过阅读序言段了解文章的背景知识

2020-05-29 陈亦峰

互联网人的英语私教课

[进入课程 >](#)



讲述：陈亦峰

时长 24:18 大小 22.26M



你好，我是陈亦峰，欢迎你和我们一起学英语。

今天我们开始阅读一篇新的文章 [Open Source Benefits to Innovation and Organizational Agility](#)。这篇文章出自 InfoQ 英文站，主要探讨了开源给科技创新能力和组织敏捷性带来的好处。接下来，我会用三节课带你精读这篇文章。通过我们一起学习的过程，希望可以逐渐帮你找到适合自己的英语学习方法。

背景知识



在进入正文的讲解之前，我们还是先通过这篇文章的序言段，了解一下文章的总体背景。你自己平时在阅读类似文章的时候，也要注意阅读背景信息，这对理解正文会非常有帮助。除

此之外，我前面也说过，除了文章本身给出的信息之外，你自己也可以补充一些背景知识。平时多积累，多涉猎，这样在你阅读英文文章时也是有帮助的。

Capital One hosted their 3rd **Agile Conference** in December 2018 in Virginia. Among the **guest speakers**, **Andrew Aitken**, global open source strategy leader at **Wipro**, presented the state of open source and how it is becoming an industry-wide organizational **keystone** strategy in driving innovation and in retaining top talent.

文章这里提到的两家公司，在各自所处的行业里都是鼎鼎大名的。我这里稍微给你补充一些背景资料，介绍一下这两家公司。

首先是 Capital One，美国第一资本集团，做过互联网金融的小伙伴肯定都听说过这家企业。

Capital One 最开始只是美国弗吉尼亚州一家地区性小银行的信用卡中心。1995 年，它从集团独立出去并正式更名为 Capital One。作为后起的“小人物”，在短短二十多年的时间里，在一片市场已经高度饱和、几乎被老牌巨头们垄断、产品又相当同质化的“红海”之中，Capital One 利用多元化战略和信息技术创新，快速从一家名不见经传的小型地区银行崛起成为美国十大银行之一，同时也变成了美国排名前三的信用卡发卡机构和零售商。

在一个几乎不存在颠覆性发展机会的大环境中，Capital One 到底是如何独辟蹊径、精准定位，又是如何通过差异化经营迅速崛起的呢？这些传奇的经历，使得 Capital One 一直以来都是各大商学院研究和讨论的经典案例。关于 Capital One 的成功之路，不是我们这节课要交付的重点，我在这里就不多展开了。有兴趣的话，你可以自己去网上搜寻相关的信息。

Capital One 在后来也成为了中国新兴金融科技企业，特别是互联网金融、消费金融企业及信用卡中心学习和效仿的对象。行业内有一些企业，是那些从 Capital One 离职回国的创业者创立的，所以也有人将 Capital One 戏称为金融科技行业的“黄埔军校”。

第二家公司就是很多人熟悉的 Wipro（维布络）。它是和 Infosys、塔塔咨询等齐名的信息技术服务公司，总部位于有印度硅谷之称的班加罗尔，客户和业务遍布全球各地。这篇文章的作者 Andrew Aitken，就是维布络全球开源技术战略的负责人。每年 Capital One 都会

举办一次“敏捷技术大会”（Agile Conference）。而我们要讲的这篇文章就是他作为特邀嘉宾，发表的关于开源技术战略的演讲稿。

知识讲解

1.guest speaker

说到这里，我想这里顺便提一下 guest speaker 这个词。我们先来看一下这个词的英文解释：

A guest speaker is a person who is invited to speak at an event.

敏捷技术大会是 Capital One 组织的年度商务技术会议，大会会邀请类似 Wipro 这样的合作伙伴参加，所以，负责全球开源技术战略的负责人 Wipro，是会议主办方邀请来的客人。他是作为行业意见领袖之一来发表演讲。这样的人我们称之为 guest speaker，中文一般称为“特邀嘉宾”或“特邀演讲人”。

现在有很多软硬件厂商主办的研讨会，他们也经常会邀请一些重要客户的代表在会上现身说法，分享使用产品的经验，这些演讲者都属于 guest speaker。

2.keynote

另外，我们还经常会看到一个词叫 keynote speaker，他们发表的演讲叫作 keynote speech 或者 keynote address。

keynote 这个词我想你肯定不会陌生。苹果公司的演示幻灯片软件就叫 Keynote，它的英文解释是 the fundamental or central fact, idea, or mood, “最基本或最核心的事实、思想或调性”，或者叫“要旨、主题、基调”等。

所以，keynote speech 是一场活动中最重要的演讲，keynote speaker 一般称为“主旨演讲人、主题报告人”等，可以是主办方的领导，也可以是特邀的重量级嘉宾。

既然提到 keynote，你肯定会联想到微软的 PowerPoint 或者 PPT。我们平时也会很习惯地说，“我在做 PPT ””或者“给大家演示一下我的 PPT”，但一打开软件用的其实是苹果公司的 Keynote 软件。

我这里建议你养成习惯，多使用 slide 这个词。因为这个词是中性的，只是表示一页一页的幻灯片，并不涉及某家公司的产品。“I can't wait to show you guys the slides,” 比 “I can't wait to show you guys my PPT.” 要更合适一些。

3.agile

接下来，我们再来研究一下 agile 这个词和相关的概念。

我们还是首先来看一下 agile 的英文解释：able to move quickly and easily; able to think quickly and in an intelligent way。前者指**动作**，“能够快速灵活地移动”；后者指**思维**，“能够敏锐机智地思考”。

“敏捷软件开发”（agile software development）这个词，你应该很熟悉。Capital One 作为一家金融服务企业，用“敏捷”来命名自己的年度商务技术大会，应该和“敏捷开发”的理念以及公司战略有着千丝万缕的联系。

我这里就班门弄斧一下，简单谈一下我自己的看法，以便于你更好地理解后面的文章内容。

在美国传统信用卡行业中，一般会根据美国个人消费信用评估公司的信用评级结果（FICO Score），把消费者分成两大类，分别是优质客户和次级客户。

所谓的“优质客户”（prime），信誉良好、几乎不欠款。这些客户的信用风险非常低。而信用评级偏低的客户（一般低于 670），或多或少存在逾期拖欠、随意透支甚至申请破产等各种财务困境历史。这些人会被归入“次级客户”（subprime）里。给他们发放贷款信用风险较高，所以这个也被称为“次级贷款”（subprime mortgage）。我们所知道的 2008 年全球金融危机，就是由次级贷款引发的，所以也被称为“次贷危机”。

前面我们提到过，在 Capital One 成立之初，信用卡市场已经相当成熟。传统意义上的“优质”信贷客户群体已经被运通、花旗等老牌金融机构瓜分殆尽，大的环境会逼迫后起的企业去开辟新的战场，打造新的竞争环境，建立全新的游戏规则。

Capital One 在矮子里面拔高个儿，首先将目标客户群体锁定“次级客户”中风险相对较低的那一群，例如循环借贷客户。这些人逾期概率较高，但是过一段时间之后又通常能够还清欠账，最终的实际坏账率较低，这些人对公司的利润率贡献却很高。

这一差异化竞争战略听上去非常靠谱，关键在于如何执行。俄国文学巨匠托尔斯泰在他的《安娜·卡列尼娜》(Anna Karenina) 里这样开篇：幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸 (All happy families resemble one another, each unhappy family is unhappy in its own way) 。

同样的道理，优质客户都是相似的，次级客户各有各的问题。如何真正把“高个儿”从矮子群里拔出来，也就是如何在长尾市场中筛选出符合要求的高价值客户，保证他们给公司带来高收益的同时、又能确保风险可控，毫无疑问，需要强大的信息技术和深度的数据分析能力来提供支撑。

这一点在大数据家喻户晓的今天似乎很容易理解，但在互联网方兴未艾的上世纪九十年代，则需要独到的洞察力以及持续投入创新的决心。

除了吸引“次级”客户以外，Capital One 还打破了美国信用卡市场长期不变的“20+19.8”的收费模式（20 美元的年费和 19.8% 的年化利率）。他们采用“诱惑利率”（teaser rate）和“信用卡余额代偿”（balance transfer）等具有开创性的营销手段，去吸引其他银行的信用卡客户转网。

例如，Capital One 通过电话或邮件方式，用年化利率 8% 的贷款替客户还清其他银行的欠款，同时把该客户的贷款余额转移到 Capital One 的信用卡上。当然，诱惑客户转网的低息期结束之后，利率会调回到正常的市场水平。

Capital One 因此很快获得了大量新客户，然而这并不是这一战略的关键。关键在于，到底应该如何留住下了血本拉过来的这些新客户，自然还是要靠持续不断具有吸引力的产品。

我们前面介绍过，上世纪九十年代的美国信用卡市场的定价是统一僵化的，但每一个客户个体的利润率却千差万别。Capital One 成功地通过“边测试边学习”策略（Test-and-Learn），在数据分析的基础上实现有效的用户分层和差异化定价，设计出符合各类客户需求的产品，持续用低利率吸引并留住好客户，及时甄别和拒绝垃圾客户，最终使 Capital One 在激烈的市场竞争中脱颖而出。

4. 敏捷开发和 DevOps 理念的重要性

对于敏捷开发和所谓“瀑布式开发”（agile vs. waterfall）的讨论，已经持续了很多年。如果你是程序员的话，应该比较熟悉。维基百科也讲了这两种方法论的差别，表述如下：

One of the differences between agile software development methods and waterfall is the approach to quality and testing. In the waterfall model, there is always a separate testing phase after a build phase; however, in agile software development testing is completed in the same iteration as programming. Another difference is that traditional “waterfall” software development moves a project through various Software Development Lifecycle (SDLC) phases. One phase is completed in its entirety before moving on to the next phase.

总结来说，敏捷软件开发打破了“瀑布式”分开发阶段的生命周期循环，把测试环节融入到了编程迭代中完成，从原本的一站一停变成了小步快跑，将原本一块又一块的大石头敲成了小碎石。这种方法论的实质就是 Capital One 所说的“边测试边学习”策略，和我们上面分析的商业战略是高度匹配的。

无论是持续推出上千款不同产品，还是开发高效的个性化客服系统，以及先进的风险控制模型，Capital One 一旦有任何新的想法，立刻就会调集所掌握的客户数据，进行调整、测试然后以最快的速度推向市场，把传统的大里程碑转化成一个永无止境的产品优化过程。

有人觉得敏捷开发会影响系统稳定性，其实不然。小步快跑可以更快地交付产品给用户，可以更快地得到用户的反馈、更快地发现问题、更快地进行响应。同时，小步快跑带来的变化是比较小的，即使出现问题也不会太严重，修复起来也相对容易。

当然，所有这一切都需要长期的投入和持续的创新。**任何的理想都需要实实在在的技术来支撑。**

DevOps 一词是将 Development 和 Operations 这两个词组合在一起构成的。顾名思义，就是试图把软件开发人员和运维人员之间的隔墙拆除，强调两者之间的沟通与协作。DevOps 十几年前就提出来了，但直到近些年才开始受到越来越多企业的重视，主要原因还是应为配套技术（enabling technology）的逐步成熟，例如云计算、容器技术、自动化运维工具、微服务架构等。

综上，Capital One 的战略始终是信息技术在驱动，通过“边测试边学习”策略来高频测试和开发最适合客户需求的金融产品，并在数据分析和科学实验的基础之上进行决策。市场中不少企业也试图复制这一成功模式。但为什么他们没有成功呢？其实看懂人家的战略不难，

产品形态也容易模仿，但是 Capital one 数十年以来在信息技术和创新能力方面的积累形成的竞争优势却是难以复制的。

正如 Capital One 的董事会主席兼 CEO 瑞奇·菲尔班克（Rich Fairbank），在一次投资者会议上指出的那样：我们的思维应该更像那些高科技企业，而不是银行（We need to think more like technology companies and maybe a little less like banks）。

好了，背景知识的补充基本就到这里了。

在这篇演讲的开始，Andrew Aitken 介绍了四代开源的发展情况。这些都是事实性的陈述，我就不一段段来讲解了。你可以用我们一起阅读文章的方法，把剩余几段作为练习，自己来阅读一下。

本阶段的学习目标

前面我们讲过，第一篇文章句式结构相对简单，我们学习的重点是词汇，主要目标是希望通过一些重点词汇的讲解，慢慢帮你养成学习英语词汇的好习惯。在出现特别的语法现象的时候，我们也零星地讲解了一些比较重要的英语语法，但是我一直没有系统地带你去分析句子的语法结构和成分。

到了第二阶段，我特意选择了这篇长句比较多的文章，很多句子的句式结构也相对比较复杂，所以我们的学习重点会变成英语的句法结构。

我们会带你去比较中文句子和英文句子在结构上的差别，熟悉英文句子的特点，了解简单句、并列句、复杂句等不同的句式结构。在阅读文章的过程中，我会像剥洋葱一样，带着你逐句分析英语句子的结构和成分，让你逐步掌握“先找主干、再看分支”的英语句子分析方法，培养并提高识别“主谓结构”和各类从句的敏感度。相信经过一段时间的反复练习，以后无论碰到多长多复杂的句子，你都不会再有无从下手的感觉。

课后作业

1. 今天我们讲到了 guest speaker，与之相关，我这里推荐一篇写给特邀演讲嘉宾们的 [小文章](#)。你可以阅读看看。如果你可以去到某些会议参加演讲，可以学习这篇文章来准备你的演讲。

2. 我们要阅读的文章和敏捷开发、DevOps 相关，所以这里我给出了福布斯网站对 Capital One 的首席信息官 Rob Alexander 的 [采访](#)，这里面也谈到了相关问题，你可以作为拓展阅读。

如果在学习中有问题，你可以在留言区提问，同时欢迎你把学习心得分享出来，我们一起每天进步一点。

课程预告

6月-7月课表抢先看 充 ¥500 得 ¥580

赠「¥ 118 月球主题 AR 笔记本」



【点击】图片，立即查看 >>>

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 08 | 带你一次性搞懂非限定性和限定性定语从句

下一篇 每周一起背10句 | week 03

精选留言 (1)

写留言



escray

2020-05-30

这一篇导读课看起来来时很快的，不过文末推荐的两篇文章都相对比较长。

先说 guest speaker，文末推荐的那篇文章一共给出了 17 个 tips，其实我觉的不仅适用于 guest speaker，可能对于任何的公众演讲都适合，大部分都是关于事前准备的，包括要提前到场、预防飞机厌恶之类的细节，一直到最后的一个 tip #17 Be Engaging，给出了很...
展开 ∨

作者回复: 从你的评论学到很多👍

