



10月读书报告

注意力经济

作者：戴文·波特/贝克

李宁 整理

导读主席：李玮

当商品的供给过多，超过需要，价格就下跌；

当资讯的供给，超过需要（个人所能消化），注意力就下降。

本书：第1章至第6章 内涵

第7章至第11章 外延

第12章 未来

第8章 领导与注意力

我们不会倦怠 我们不会萎缩 我们不会失败 一小布什

导读：沈世信

领导绩效 领导与注意力

领导

领导的四要素：

- 领导是一个过程

- 领导包含影响
- 领导出现在一个群体的环境中
- 领导包含实际目标

领导的定义：是个体影响一群个体实现共同目标的一个过程。

注意力

- 把精神生活活动投住在特定的资讯项目上。这些项目进入我们的‘意识’，经过筛选，然后决定是否采取行动。

领导 vs 注意力

为了获得良好的领导绩效，领导者就必须掌握如何取得注意力并管理好注意力！

注意力领导的四大要素

- 专注自己的注意力。
- 确定自己专注该专注的事情上。
- 指挥部属该注意些什么
- 维持顾客即客户的注意力。

注意力领导的四大原则

- 注意力往低处流原则。
- 实质工作原则
- 主权原则
- 定位原则

注意力往低处流原则

- 下滴效应：注意力从领导者下滴到工作者，再流到客户和顾客那儿。
 - 把注意力摆错地方，比不注意更糟糕。

- 自觉越高的领导者，愈能成功地管理好他人的注意力。因为这种特质让领导者随时都意识到自己的注意力焦点何在，又投注了多少注意力。
- 骗不了员工：不管领导人怎样要求，员工自己会评量，领导者在注意什麼。套用一句共产党的话——群众的眼睛是雪亮的。所以坦白是最佳策略（？）
- 反映空幻：领导者必须让追随者着注意他们的信念和行动。要不然，领导者的自觉就变成空幻。
 - 管理注意力的关键是一一接受您无法掌控他人注意焦点的这项事实。
 - 杰出的领导者要让组织注意某些问题时，就得让人知道这些问题意义深远；否则就要利用情境，让大家注意这些问题。
- 别大惊小怪：身为注意力领导人，你必须帮助部属，安排好事情的优先循序，让他们注意该注意的事。
- 激励员工：领导者必须知道怎样营造动机，怎样激励员工。
 - 由于人脑的注意力运作方式，跟确定的，简单的工作相比，不确定且高压力的工作比较容易激励我们。

实质工作原则

- 实质工作是对企业纯益有贡献的建设性行动。
- 沟通不良和假性工作的副产品就是——注意力分配不均。
- 领导人必须努力把组织的注意力转移到真正的工作上。
- 组织如果能用注意力，而非时间来分析工作，就能轻易地把焦点从假性工作转移到实质工作。
- 持续不断地进行清楚明白的沟通，就能让假性工作大减。
- 领导者应该率先采用直接沟通，并让大家都感染上直接沟通方式。

主权原则

- 既然我们最注意跟自己有关的事，所以聪明的经理人会邀请员工参与决策过程。

- 这也可又来把员工的注意力，从假性工作转移到实质工作上。
- 即使你能以正确的方式取得员工的全部注意，如果你无法顺利取得并维持顾客的注意力，公司一样要面临失败。

定位原则

- 把该注意的事，摆在能为组织带来最大影响力的地方。
- 重新定位：注意力领导者不但要管理从顾客身上取得多少注意，也要管理所取的注意力类别。可能的话，对竞争对手取得的注意，注意力类别，进行分析（注意力视野工具）。
- 食古不化：领导者的注意力，必须持续不断的由个人问题，转移到员工问题，在转移到顾客问题。
- 冲破组织膜：
 - 组织内部可以透过故事，诱因及组织设计来沟通问题的意义，让员工确切知道，有些事情就是比较重要。这也是企业文化的形成的方式。
 - 一旦企业文化冲破组织膜，接触到外面的世界，顾客就会知道企业的象征意义，企业如何对待顾客，从而取得顾客的注意力。
 - 个人管理和企业管理的利器之一便是，逃过各种必要的逻辑，分析和个人特质，对资讯赋予意义，以攫取注意力。这正是造就杰出领导人之道。

成功

- 取得成功的方法就是：75—80%靠领导，其余20—25%靠管理，而不能反过来。
- 专心致志
- 哲学问题

指定分享一：郭鸿杰

抓准企业新焦距

什么是“注意力”经济

- 是一种新经济世界，在这个环境中，资本、劳力、资讯和知识的供给都很充足。想要创业、接近顾客和市场、开发策略、设立网站、设计广告和节目，都很简单，手一点，排山倒海的资讯浪潮不断冲击着人们。
- 供给不足的是：“人类的注意力”。

注意力经济的结构，有组织及个人的参与者：

<ul style="list-style-type: none">• 有产品• 有供给• 资讯提供者• 当资讯量增加供应• 资讯数量愈来愈庞大• 注意力与报酬递增的关系	<ul style="list-style-type: none">• 消费者• 有需求• 资讯的消费者• 注意力需求量随之增加• 每项资讯能吸引到的人却愈来愈少（因为注意力供给量稀有的限制）• 拥有愈多注意力者，就愈容易取得更多注意力• 例如：职篮明星麦可·乔登。• 高尔夫球名将 Tiger Woods。
--	---

什么是“注意力”

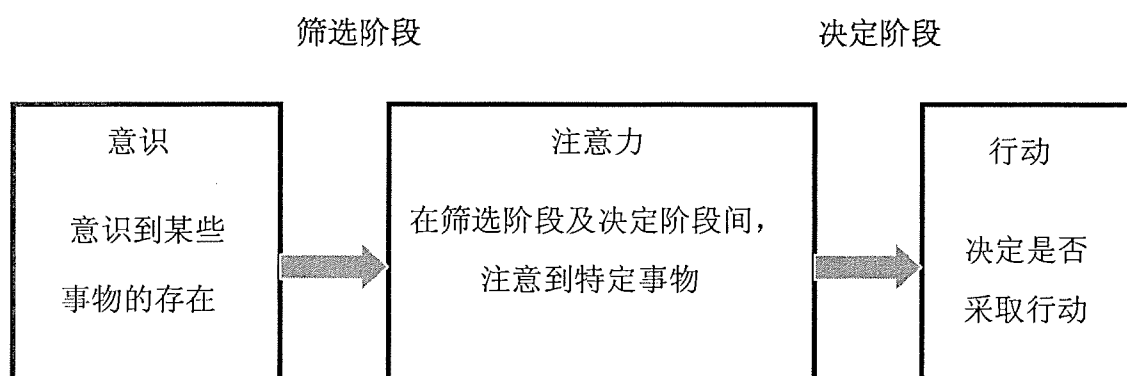
- “注意力”就象新鲜食品一样，属于时效极短的稀有商品。
- “注意力”一旦花在特定地方，就不能再用到其它地方了。
- 身为资讯消费者，我们必须：
很小心地分配“注意力”

充分利用“注意力”
让它产生最大的价值。

“注意力”的定义：

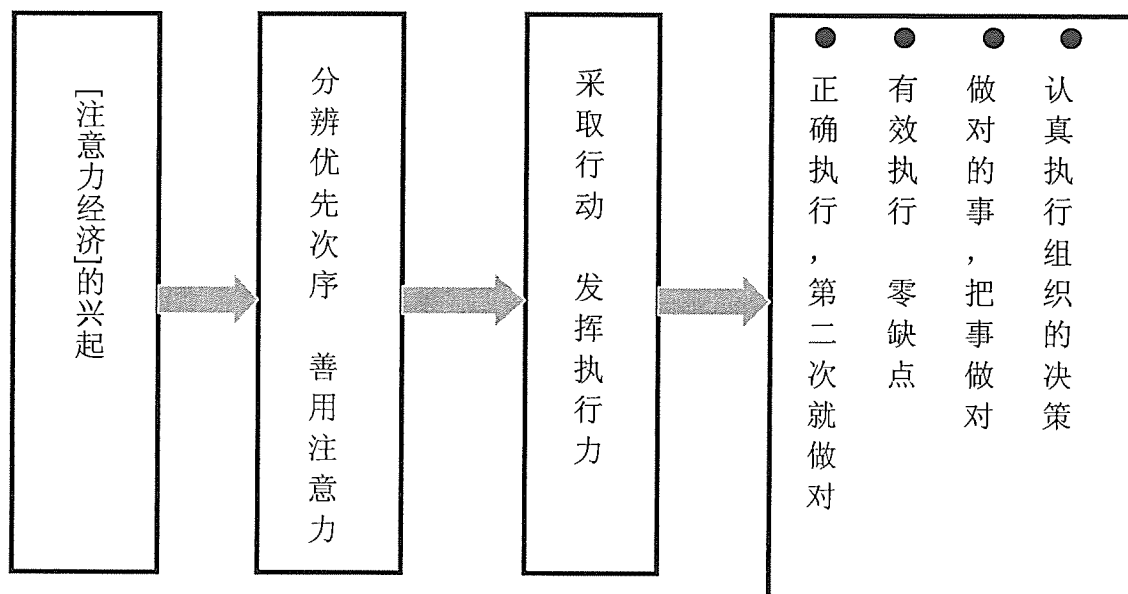
- 把集中的精神投注在特定的资讯项目上；
- 这些特定项目进入到我们的“意识”中，经过筛选，然后决定是否采取行动。
- 如果你对某项事物，并未考量及做出某种相应行动，就不算注意到这项事物的存在。
- “意识”是靶，“注意力”是靶心。

“注意力”过程的图解模型



(注意力是决定购买或行动前的一个环节)

从“注意力”到“执行力”



当“注意力”受到重视后，才能产生[执行力]

什么是“注意力”

- “注意力”是企业和个人使用的“货币”

“它”确实具备有货币工具的许多特质：

- 没有的人想要拥有它。
- 就算拥有的人，也想要更多。
- 你可以拿它做交易，也可以买到它。

例如：花钱请顾问帮忙做事，就可以把“注意力”省下来，用在其它地方。

“注意力”的种类

- 个体“注意力”：
 - ~ 从基本面来看，个体注意力是个人在心里、感官层次上的反应，是一种有选择性的认知过程，且是以连续性的过程为主。
- 群体“注意力”：
 - 亦称组织注意力。
 - 组织注意力的根基是来自于个人，却是遍布组织内部的结构性活动。组织注意力的分配，可以让一群人的注意力形成一个复杂体系，完成一个单独个体无法完成的事。
 - 通常会跟企业管理产生关联。
 - 例如：公司会集中时间和精力，针对特定问题、机会和威胁，去想出一套技能、惯例、方案、专案和程序以形成企业策略来解决问题。
 - 企业策略可被视为“组织注意力模式”
 - 未来能获致成功的，不仅是擅长时间管理的企业，更是精通注意力管理的企业。

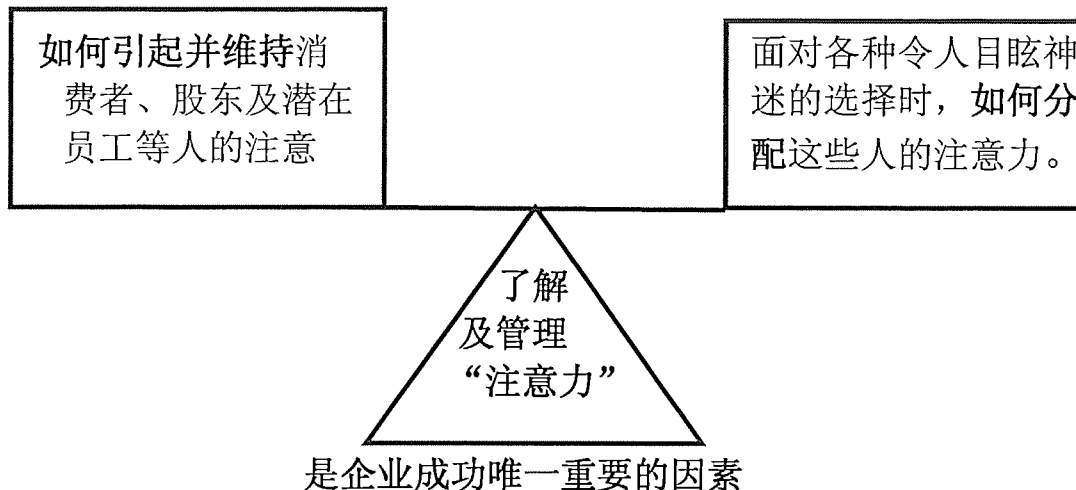
什么是群体“注意力”

企业有了注意力 = 企业将决定的策略。

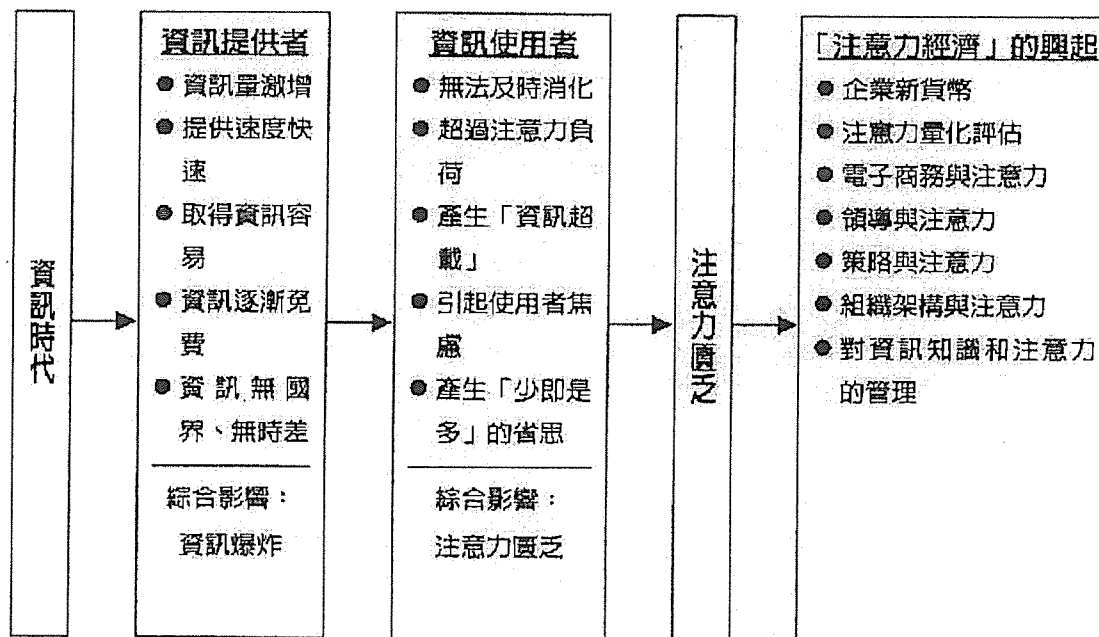
例如：

- (1) 把注意力放在市场占有率或获利率？
- (2) 把注意力防在既有企业的成长上，或多角化经营？
- (3) 该把注意力放在财务目标或营运目标？

企业人士面临的问题



「資訊時代」引發了「注意力時代」



指定分享二：江培生

注意力经济的未来商机

- 1、 创造新职位
Chief Information Officer (CIO)
资讯管理总裁
- 2、 女佣的普及化
- 3、 新兴产业的诞生
 - a. 处理电子资讯的顾问公司
 - b. 教育教材的革命
 - c. 监视设备的突破与应用
- 4、 新知识的诞生
注意力智商
(Attention Intelligence)
- 5、 行销/广告界的欣欣向荣

指定分享三：涂珊而

- 1、如果你想引起别人的注意，你就得先注意别人。你必须能刺激目标观众的脑细胞，并且能打动他们的心。
- 2、 把注意力放在有意义的，有效益的事情上，并制定相关策略。
目标观众：
上司、下属、顾客、合作者、同僚、对手、敌人等
目标观众及目标不同，或环境不同，注意力的摆放与策略不同
- 3、清楚对方/对手的注意力摆放在哪里，订立自己的注意力目标。
知己知彼，百战不殆

- 4、根据不断变化的形式随时调整自己的注意力策略，不能墨守成规，固步自封。

自由分享：

来发：

- 97年资讯排山倒海涌来，自己到NUS读书。在新形势下投资各种事业，希望能够收效，但是因为没有有选择性的投放注意力，未达预期效果。
- 不管在工作、决策、事业上，不应该慌张、担心，只要用心经营，选择自己熟悉的行业，运用“注意力”，就可以成功。

永清：

- 任何社会，在商业（事业）上如果要成功，必须和别人互动，让别人注意到你，才会成功。“毛遂自荐”就是一个很好的例子。
- 控制时间，管理好自己的注意力。时间有限，要知道自己要什么，并且集中时间精力找你要的东西。不要被别人左右。
- 掌握到别人的注意力，左右，影响别人的注意力。

利蕙兰：

- 小公司要“仁制”大公司要“法制”
- 自己的学生是3-12岁的孩童，如何吸引他们的注意力
- 任务导向的员工，怎样成为好的领导，必须要吸引到别人的注意力，让别人“听”他。
- 作为领导，每天微笑走过人群，吸引到他们的注意力，也是一种工作。

美香：

- 时间不等于注意力，注意力不能用时间来衡量。
- 在取得对方注意力的时候，要注意方向、效果。
- 台湾选举，在注意力中取得胜利。可被注意的资本是真是假是关键。“实质性真相”才可以得到且引导注意力。

(完)