

Kr3hy | Sophomore Doc



在开始写这份文档之前，我意识到自己已经快三个月没有好好写点什么了。

大二的同辈压力更甚，当看见当初做出更好选择的人比自己更优秀，不可谓不会焦虑，化作行动，于是嘴角的胡子常常忘了刮，创谷的窗边出现了烟头，学校里多了一个邋遢随心的人，固齿的飞轮停止了转动，看过好多个教学区或南亭的深夜，从去年到今年，永远是自己在跑。**写下这些并非自我感动，也并非倒苦水，而是纯粹的叙述，叙述这一切过程之后我对团队、人与人和工作准则的变化，这一切始于失败的团队经历，也为了更多读者，能够学会如何参与团队，最后能够得到一支好的团队。**

准确来说，大二是我在大学后第一次感知到自己价值观的成型。

大一那年抱着最大的热情，选择加入一支如今看似很会画饼（然而在我大一时实际建设就是一坨 shit）的团队，在有热情的时候每一天都在等师兄布置的任务，或者是所谓的“项目”，我在这样逐渐耗尽期待的等待中度过了半个大一，其实如今回想也挺蠢，但当时只是觉得想要用心参与一个团队，也就还没有跑的想法。然而你要说不迷失是不可能的（为什么这支团队会缺乏建设，我之后会给出解读）。直到大一下的时候已经完全对这支团队失去了希望，不信任，伙伴的低效率与极度拉跨的沟通，这些都不像是一群“有过团队合作经历”的人聚在一起应该出现的现象，而当时对本科尚且没有一个方向，就业还是读研？做技术还是做运营？当时的我无法给出答案。

只能硬着头皮去试错，就算我找一群人一起比赛之前，也有失败的预感，也只能硬着头皮去试错（或者说，硬着头皮消费了一群人几个月的时间？）。于是开启了一段可能是我本科生涯最黑暗的日子（不知道会不会说早了），会失眠，会担心自己做不好比赛，会把很多沟通问题归结为自己的“不够努力”（思考力依旧不够），努力以付出时间为本而不是学习方法论，遭受群体性否定的日子对我而言很恐怖，简单来说，每一个举动都要思考别人会不会对你有意见，而且是十几号人。有个小插曲，当时和团队的一位保研大四发生了误会，事后得知那群大四大三让一个其中一个大三在十几个人的饭桌上把我屌了两小时。只是这所谓的“误会”，其实根本原因还是当时那支缺乏培养，断层严重，毫无沟通，只有画饼的团队，太让人生气了。

种种的失败与当时我自己的其他团队产生了严重对比，为什么会这样呢？

我花了好几个月思考这个问题。直到自己还没加入新团队，就已经能接触到一部分工作，才开始形成自己的价值思考。

今晚没有任务，我想把这些思考写下来。

群体的本质

在开始这些论述之前，我们必须先问自己一个问题：**团队的本质是什么？**

最原始且最广泛的团队形态，是一群人为同一件事去努力，那么这件事，在一般情况下对这些人都是有价值的（哪怕是情绪价值），以这个角度看，就算是一个小补习班，也能看作一个小团队：老师需要学生更高的成绩方便自己后续招生，学生需要更高的成绩帮助自己赢得社会竞争，共同利益就出现了。

这同样有助于回答国内大学本科教育质量稀烂的问题：由于强大的信息不对称性，高考生报考高校只会看所谓的“学术指标”，“科研成果”，而不会想到有谁对自己未来四年的教育质量负责。正因如此，高校的目光全在所谓的“指标”上：

就业数据不好看？整点三方协议；一个创新点？又能水几个论文；发不出好文章，你还想毕业？

这一点我不多列举，只需要多去听听学术圈的声音，就可以发现为了创新而创新，甚至数据造假，甚至 ps，学阀割据，等等等等，在圈内人眼中是多么常见的事。

学校可不管这些，指标高了，title 有了，211985 双一流全套上，大家来报考了，校长功绩圆满，谁管你本科生教育？课那么多真的能上完吗？关他屁事，问就是综合型人才，你要学不好，一定是你不努力。这种有毒的逻辑已经深深渗入了本科教育。

冲击数据是为了拉 title 招生，拉 title 招生是为了功德圆满，功德圆满拉到 title 学校就会有更多经费，也会有更多教师评到职称。

每一步都是利益。

团队和群体的本质，是利益共同体。更不用说当下风靡各种指标比拼的高校中，那种所谓“科创团队”、“创新创业团队”、“竞赛队”。以我最熟悉的高校环境举例，学校并不会管你的团队做什么内容，也不会管你的团队是如何走过来，行政如官场，在这个权力只需要对权力的上层负责的社会体系中，真正被关心的只有一件事：投入产出比。

具象到学校的层面，就是拿奖多少？论文多少？专利多少？尽管这些指标难以被量化，但你只是历史中的小小尘埃，又哪里有能力改变比拼指标的风气，整个体系就是如此：做得好的团队有经费拿，做得不好的就拿得少，结果就是马太效应越来越严重，无效竞争盛行，以创新创业比赛为例，我不认为除了为人处世和自信之外，这件事能够带给一个人多大成长，除了包装指标，弄虚作假，一无是处，而技术领域是不允许这种模棱两可的，可以就是可以，不可以就是不可以。

说回利益共同体，这一点，需要往下拓展，回归人和人接触的本质。

价值交换原则

思考一个问题，人和人接触的本质是什么？

就拿最简单的科创团队来说事，为什么会出现新带老的模式？（事实上这种模式才是一支健康团队应该存在的），原因很简单，团队需要用人，团队需要有人，这个利益共同体需要有更多的人加入，才能拿到更高的成就，工作更优化，模式更强大，为这个群体博取更大的利益，说好听点，发扬光大。

某种意义上，这种风气在创新创业比赛、保研圈子、论文学术圈子更是严重。绝大部分会参与这类圈子的人都是抱着割去一块蛋糕的心态参与一个团队，其他高校我不清楚，而在我的学校 GDUT 这种加分还要看挂名顺序的，其实这样的规定就带来了不少沟通壁垒（在我第一次也是唯一一次当队长的时候）：因为不想让大家有竞争心，一定程度上疏远了我与团队的交流。信息差极大，沟通壁垒极厚，后来看，这也是失败的根本原因。而放到实验室，放到学术圈，甚至会出现“导师把自己写好的论文挂上别人的名字发掉”这种事，让人很难不怀疑其纯洁性，每年都跳几个研究生，不是没有原因的。

很难不说，人和人的本质就是价值交换。哪怕是情绪价值。

这里还有更多的例子：比如说我接触过的长跑训练中，人和人约一起练，往往是因为这种团练的氛围能够帮助自己更轻松地 get done；一个人把一份工作交给你做，排除对方给你成长机会的因素，往往意味着对方希望你帮他省下时间；一个人找自己喜欢的对象一起吃饭，往往是希望提升关系；类似的例子，还能举出很多：参与一件事本身花费精力，一个人几乎不可能参与一项自己毫无所得的事，要么就是被画饼了。

对我而言，明白这件事之后我的思维方式发生了变化，和人接触，第一时间思考的是对方可能想从自己身上得到什么，自己又能从对方身上得到什么，做这件事会花费自己多少时间，自己有没有比这件事优先级更高的事，如果有，那件事大概会花掉多少时间，

如果觉得这样的想法太功利，不妨换个角度，如果你的好友每一次都惹你不快，我也相信不用几次关系就会急转直下，不快本身就意味着情绪价值的消失。

画饼的本质

画饼的本质，就是信息不对称。当然，这一点是从自己的经历复盘的。为什么有人只需要画出一块“我们团队氛围很好”的饼，就可以骗一群人进入一支空壳团队？

他们并没有告诉你，他们不信任把拆分的开发交给你做，他们并没有告诉你，他们没有精力管你死活，你只能自生自灭，他们并没有告诉你，这支所谓的团队，很有可能只是为了公司的产学研挂名铺路。

这就是强大的信息不对称性。等到你想跑的时候 已经难以跑掉了，已经形成一种“因为要跑就需要学，要学就需要有工位”的恶性闭环，只能自己在教六过禁闭一般的日子。

再举例，为什么有的人读研之后反而后悔了？（在学历贬值的这两年更甚），无非是当时不知道学历膨胀的痛苦。当然，线性时间上的事，不能归为信息不对称，这里只是作为一个不严谨的例子。为什么有人读研选导师之后会后悔，为什么有人进了不好的公司会后悔，为什么有人会用高价买到本不应该属于那个价格的东西，也都因为信息不对称。

当然，这扯远了。回到文档上面提到的问题，为什么一支初创公司的团队，在初期很难做人才培养？

只有一个原因，这不符合他们的第一利益。对于初创公司而言，最重要的是赚钱，是创收，而人才培养不会带来任何一分收益，还会花掉多余的精力。而你不应该要求，别人把你的利益放在他自己的第一位，尤其是在他几百件其他事的情况下，不是么

而所谓的“无限进步”，就成了一句空洞的口号，一句拿来画饼的台词，无限进步？拿什么进步？永远模棱两可的答复吗？

人遵守自己的第一利益没有错。

值得被痛恨的，是画饼本身。

优先级思想与时间准则

在一个用狗屎二字都不足以形容其有多么狗屎的教育体系下，大学生有太多不合理又形式主义的事要去做：红色教育，只叫你做题丝毫不提就业的专业课，水课，无意义的论文，无意义的实验，甚至无意义的献血竞争，无意义的考勤。想象一下你为一个比赛忙到凌晨二点，第二天被迫早八签到一节念 PPT 的课，中午为了赶上做核酸不被学校处分（奇怪的是这也会被处分）没时间吃饭，晚上被迫去两节无意义的晚自习后还得为 72 公里的形式主义去操场浪费空气。

一天下来，满满当当，什么都没有做。这个体系里，有太多人为的，形式主义造成的苦难。于个体而言最重要的资本无疑是时间，而在这个体系的制定者眼中，学生的时间，又何尝是时间？有时间休息就是你学习生活不饱和，没时间休息就是你不会灵活安排时间，适应不了这样的生活，还不是你不努力？

这一切都让人无法不去寻找自己的“优先级思想”和“时间准则”，这或许在不同人身上有不一样的叫法，但不重要，本质上，都是让我们少去做对自己没有意义的事。如此自由又如此不自由的大学里，别人发展路线的关键，在你眼中，也可能只是一捧土。

在这种体系下，我们不得不思考“我要的究竟是什么？”、“有什么事是我必须做的，有什么事是我可以不做的？”、“具体到每一件事，我做到什么程度？”、“我做每一件事需要花多少时间？我应该优先做什么，后面做什么？”以及“我要在一天的什么时候做什么事？”

坚持“休息时间最大化”、“学习时间最适应化”和“形式主义行动成本最小化”，是我的生活哲学。

有什么理由，不去寻找自己有激情又值得做的事呢？

成为他人喜爱的伙伴

关于这一点，倒不如说它是一个工作法则，也是我大一最大的收获。

从本质开始，我们在前面说，人与人接触的大部分场景都是一种价值交换（哪怕是帮助行为，助人者也得到了一个人情）。并且，在已经确认时间是个人最重要资本的情况下，我们不愿意多花太多时间在无效沟通上，那么在工作中，如何成为他人喜爱的伙伴，我认为是值得探讨的一个问题。

回想自己大一百分之九十的工作摩擦，都是因为沟通不充分导致的误会。

从简单的例子开始，当一个人做为考核者去经手别人上交的资料时，其实也并不想增加额外的工作量（这就是为什么很多提交都有格式要求）。如果要在这种环节拿到优势其实很简单，只需要打包规范，命名规范，几乎是 0 行动成本就有好处的一件事。

再到其他合作场景，为什么明明说好了去做一件事，结果却和自己想的不一样？在绝大部分时候，除了多个人对一件事的理解不一致，几乎找不到更本质的原因。做一件事的细节是什么样？有没有需要共同约定的规则（代码规范，评分准则，都是这样的例子）？做一件事的目的是什么？能不能和大家每个人需要的利益发生最大重合？做一件事做到什么程度才合适？

真正合作的时候，值得优化的沟通细节是可以事无巨细的，这也是一种好团队的标准。

令我印象深刻的一件事是，某次我在自己的第一份长期团队工作中直接重写了同事的文档，那是在我的第一份长期团队合作中。几个月后闲聊当事人才告诉我当时的心情很难受。所以，我认为如果自己的工作让他人的努力无法被有效化，也会破坏一个团队。

真正值得被考虑的本质就是：该怎么做，才能使大家的工作量相对而言最小？该怎么做，才能让大家尽可能少花时间完成工作？该怎么做，才能确保每个人觉得自己被尊重？

我还没见到能够做到这几件事的人在工作中被讨厌的。

最近可能吐了不少苦水，自己都觉得戾气好大，然而也还算幸运，还有团队给我找到伙伴的机会。**其实不是不明白，抱怨再多也是没有用的，但道理无力，偶尔想起过去一年的经历，依然觉得痛恨画饼。**想劝自己说有些弯路是必然要走，又哪有那么容易，也许优秀的同龄人们一开始就走了相对更好的路，也有能力看清楚我能看清楚的事呢，这一点上，其实我一直没说服自己。个人的成长优势成为一支团队试错成本的承担，无可奈何又焦虑。

好在跑起来，生活也在变好一些，只是找不到以前的热情了，对大学的期望，从“有很好的伙伴，有项目有比赛有团队”，到“有比赛有项目”，到“有伙伴有成长就行”，这之间，其实有太多落差，巨量的失望在深夜的创谷里，也只能让它化作叹气，偶尔会觉得如果没有这段人为的弯路，自己也许会跟现在完全不一样，如果一开始就接触到足够强的同龄人的话，要说对那段客观分析必然失败，而当时无法看清的团队经历来说，不生气是不可能的。

可惜没如果，人总是要跑下去的。**由于个人和团队所处身份、立场的不同，导致二者的利益，思维都存在差异：以思维举例，公司做生意在大部分场景追求轮子的稳定性和封装，学生的身份在技术成长的视角或许更看重造轮子的过程，公司大部分时候以利益为第一导向，学生以个人成长为第一导向，成长就意味着试错和不稳定，而初创公司应当以客户体验和积累为核心，其本身是经不起这类风险实验的；诸如此类的差异，还可以放到每个人身上对比来判断合作关系的建立难易。这决定了我和大学初始团队的不合适，也是一切的核心。**也是在产品经理方向的一些思维学习之后，我才认为自己慢慢看明白这些事。如果有一个永远不会错的选择，那就是学习吧。

大二从深夜无人创谷的一百五十个日夜开始。目光从自己的方向，慢慢变得更远，现在是 22.11.17，我应当已经有了一支新团队了吧。愿这过于年轻也过于 naive 的想法，能够支持我一直跑下去。