

目錄

5分钟商学院精细笔记	1.1
000 人人都应该是自己的CEO	1.2
001 让用户从最有钱的那个心理账户花钱	1.3
002 不要为打翻的牛奶哭泣	1.4
003 贵和便宜，是相对的	1.5
004 得到100元，可以弥补失去100元吗？	1.6
005 拉个垫背的，显示你便宜	1.7
006 比电商更先进的零售方式是.....	1.8
007 哪有什么一分价钱一分货	1.9
008 该把货卖得更贵，还是卖得更多？	1.10
009 风险不是你想买，想买就能买	1.11
010 黄牛，商业世界的黑客？	1.12
011 在美国，你会吃麦当劳吗？	1.13
012 互联网与生俱来的洪荒之力	1.14
013 理论上，你可以服务全人类	1.15
014 商业的未来是小众市场？	1.16
015 所有的免费，都是“二段收费”	1.17
016 抓住老鼠的就是好猫？	1.18
017 为什么我们会喜新厌旧？	1.19
018 为什么妈妈们喜欢在朋友圈晒娃？	1.20
019 全世界一半的娃，都丑到了平均水平以下	1.21
020 不买最好，只买最贵	1.22
021 看见那只看不见的手	1.23
022 为什么麦当劳的可乐免费续杯？	1.24
023 你到底是赚了，还是赔了？	1.25
024 自私是共同获益的原动力	1.26
025 企业的边界在哪里	1.27
026 居民越节约，国家越贫穷吗？	1.28
027 张维迎和林毅夫在辩论什么？	1.29
028 4亿人不工作后，你打算怎么办？	1.30

029 用20年的积蓄，买几朵郁金香	1.31
030 你赞成给全中国人民无条件发钱吗？	1.32
031 最疯狂的心，和最冷静的脑	1.33
032 资本和人才，哪一个更重要？	1.34
033 可以只买LV两个字，不买包吗？	1.35
034 金融界的万骗之祖	1.36
035 金融的本质，是风险买卖	1.37
036 你陪客户喝酒，是因为做产品没有流汗	1.38
037 不被消费者优先选择的，不叫品牌，叫商标	1.39
038 长尾爆款，才是真正的未来	1.40
039 转身，成为用户的代言人	1.41
040 用最快的速度、最低的成本犯错	1.42
041 把自己逼疯，把对手逼死	1.43
042 为什么手机越卖越便宜？	1.44
043 自己装配汽车花的钱，能买12辆整车	1.45
044 让有钱人为同一件商品多付钱	1.46
045 定价权，能交给消费者吗？	1.47
046 占领市场之前，占领心智	1.48
047 金杯银杯，不如排队的口碑	1.49
048 跨越死亡之井	1.50
049 撒硬谎，道软歉，就是作死	1.51
050 只溶在口，不溶在手	1.52
051 进入市场的毛细血管	1.53
052 如何把销售变成虎狼之师？	1.54
053 把一切的触点，发展为渠道	1.55
054 离消费者越近，越有价值	1.56
055 去掉渠道最大的顽疾：库存	1.57
056 自带高转化率的流量	1.58
057 自带流量的粉丝	1.59
058 终生免费的流量	1.60
059 像病毒一样传播	1.61
060 会冲浪的人，必须也要会游泳	1.62
061 每一件事情背后，都有其商业逻辑	1.63
062 让客户帮你管理员工	1.64

063 你是在狩猎，还是在农耕	1.65
064 美国有没有互联网思维	1.66
065 用商业的理念做公益的事业	1.67
066 尽力来自于本份，尽心来自于善意	1.68
067 分钱，花钱，赚钱	1.69
068 把合适的人，放在合适的位置上	1.70
069 发而不中，行有不得，反求诸己	1.71
070 梦想归梦想，绩效归绩效	1.72
071 激励就是发现需求，满足需求	1.73
072 从“应得的”到“太好了”	1.74
073 “跳一跳，够得着”的奖励，才是激励	1.75
074 左手激励，右手压力	1.76
075 工资是否应该透明？	1.77
076 老板做员工的事，员工讨论国家大事	1.78
077 考核结果，还是考核行为？	1.79
078 羽毛球双打、足球队、交响乐队，还是军队？	1.80
079 内部市场化的组织模式	1.81
080 一个员工，不能有两个老板	1.82
081 找人，是天底下最难的事情	1.83
082 武大郎开店，一个比一个矮	1.84
083 鱼头美女身，美女头鱼身，你选哪一个？	1.85
084 面试的巨人，行动的矮人	1.86
085 你们说回去等消息，后来给消息了吗	1.87
086 谁跟我谈战略，我开除谁	1.88
087 有人敢欺负你，就报我的名字	1.89
088 他是钉子你用锤子，他是螺丝你用改锥	1.90
089 用危机和竞争，激活团队	1.91
090 让员工的脚步，跟上你的思路	1.92
091 你是想卖一辈子糖水，还是改变世界	1.93
092 懒，是因为勤奋到没时间	1.94
093 把自己的权力关进笼子里	1.95
094 你那不叫授权，你那叫授责	1.96
095 扔掉心中的错误放大镜	1.97

096 没解雇过员工，不是好管理者	1.98
097 你的公司有“户口制度”吗？	1.99
098 给你的组织，装一个净水器	1.100
099 多一个朋友，少一个敌人	1.101
100 你的公司有“前员工俱乐部”吗？	1.102
101 人生中的第一个管理问题	1.103
102 权力不是领导给的，权力是员工给的	1.104
103 不会把目标翻译成任务，要你何用？	1.105
104 打妖怪你去，背黑锅我来	1.106
105 亲密，但是不能无间	1.107
106 你的部门，有必要存在吗？	1.108
107 如无必要，勿增实体	1.109
108 管理六字真言：抓大、放小、管细	1.110
109 坐进你的管理驾驶舱	1.111
110 不但要锁死目标，更要锁对目标	1.112
111 用一个人的梦想，点燃一群人的理想	1.113
112 不要用战术的勤奋，掩盖战略的懒惰	1.114
113 组织，就是信息流动的方式	1.115
114 如何做出好的决策	1.116
115 这不是一个坏问题，但我没有一个好答案	1.117
116 优质、快速或廉价，只能选两样	1.118
117 变态的质量，源自于变态的过程管理	1.119
118 能用数字讲故事的三张报表	1.120
119 悲剧里挖出来的学问	1.121
120 你敢管理你的老板吗？	1.122
121 无序邀请无序，混乱引发混乱	1.123
122 责任除以二等于零	1.124
123 “大企业病”有得治吗？	1.125
124 别把晋升当激励	1.126
125 只要可能出错，就一定出错	1.127
126 向着悬崖狂奔	1.128
127 别把正确的方法，用在了错误的阶段	1.129
128 降一半工资，委以重任，你干吗？	1.130
129 因为你是微软的，所以减一分	1.131

130 长生不老，不如养儿防老	1.132
131 你可能连杯子都要换掉	1.133
132 独立，是不成熟的表现	1.134
133 别让消极，把你拉入海底	1.135
134 别把追求成功的梯子，搭错了墙	1.136
135 我不忙，我只是时间不够	1.137
136 我要赢，你也要赢，否则就别干	1.138
137 先理解别人，再被别人理解	1.139
138 天啊，太棒了，居然还可以这样	1.140
139 把优秀，变成一种习惯	1.141
140 从狭窄的5%，跨度到广阔的95%	1.142
141 到底是花时间做，还是花钱买？	1.143
142 让大脑用来思考，而不是用来记事	1.144
143 别让猴子跳回背上	1.145
144 人生的不同，是由第三个8小时创造的	1.146
145 人，真的可以三头六臂吗？	1.147
146 再问“你好，在吗”，我就拉黑你	1.148
147 这辈子，你们只会在邮件里“见字如面”	1.149
148 时间颗粒度，是一个人的职业化程度	1.150
149 事实有真假，观点无对错	1.151
150 职业化，就是商业世界的教养	1.152
151 看不见的弹痕最致命	1.153
152 知识，是经验的升华	1.154
153 为什么人类不擅长谈恋爱？	1.155
154 作为自己的CEO，你有“私人董事会”吗？	1.156
155 如何用20小时，快速学习？	1.157
156 从对抗性思考，到平行思考	1.158
157 大胆质疑，谨慎断言	1.159
158 冻死在那个不存在的冬天	1.160
159 电吹风的反面，是吸尘器	1.161
160 做一个“因果逻辑收集者”	1.162
161 白马到底是不是马？	1.163
162 理发师的头是谁理的？	1.164

163 生存，还是毁灭，没有中间状态	1.165
164 一眼识别诡辩的五个方法	1.166
165 几乎所有的知识，都始于归纳法	1.167
166 自己先开价，还是让对方先开价？	1.168
167 你的这个要求，我要请示一下	1.169
168 女生为什么会逼婚？	1.170
169 吃惊，撤退，和转身就走	1.171
170 我多拿一元，你就必须少拿一元吗？	1.172
171 同理心，千般能力的共同心法	1.173
172 不偏不倚的自我认知	1.174
173 自律，才是最大的自由	1.175
174 真正优秀的人，都自带鸡血	1.176
175 你的情感账户余额不足，请充值	1.177
176 你不是在讲，你是在帮助他听	1.178
177 用画面感，增加语言的带宽	1.179
178 精彩绝伦的开场，和余音绕梁的结尾	1.180
179 现场组织语言能力，是你的厨艺	1.181
180 从对着镜子，到对着活人	1.182
181 我有一个好消息，一个坏消息，你先听哪一个？	1.183
182 如何写出一篇好的专栏文章？	1.184
183 大WHY，小WHAT，和一带而过的HOW	1.185
184 开会，是一个用时间换结论的商业模式	1.186
185 提问，是沟通界的C2B	1.187
191 藏在“威胁、此刻、重要”后的大猩猩	1.188
251 去中心化：商业的世界，必须要有一个中心吗？	1.189
252 零边际成本社会：未来会不会所有商品都免费？	1.190
253 人工智能：你的工作，会被人工智能取代吗？	1.191
254 奇点临近：据说2045年，“奇点”将要临近？	1.192
255 基因技术：如果你能活120岁，你打算如何规划人生？	1.193

5分钟商学院精细笔记

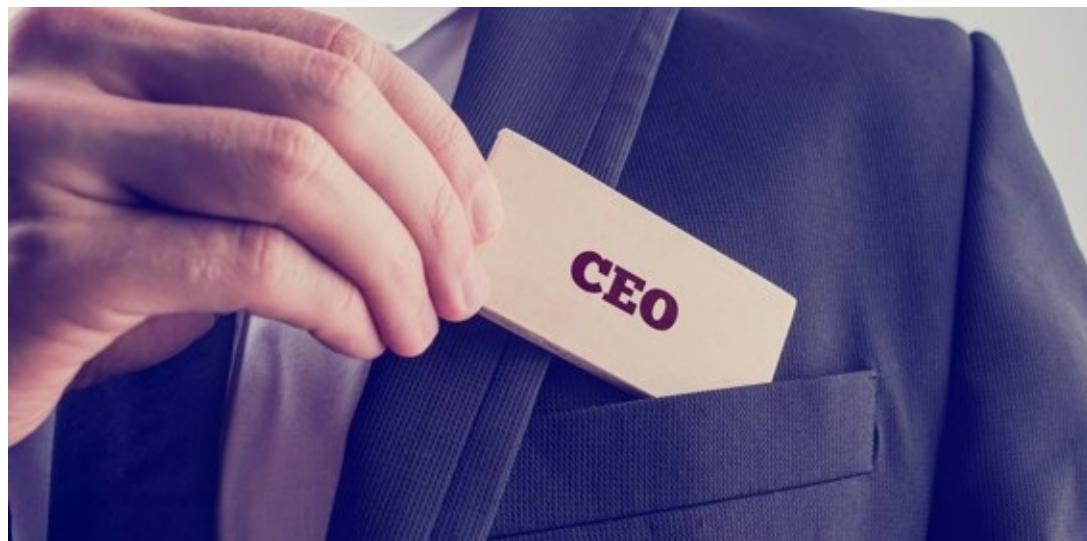
讲师：刘润

整理人：洋_葱头

- 在线阅读
- PDF格式
- EPUB格式
- MOBI格式
- 代码仓库

000 | 人人都应该是自己的CEO

说明，课程都为各行业大咖，我精选整理与大家分享，有兴趣可以跟我一起学，对我也是督促。



下为今天内容。

01

今天，不管你愿不愿意，你都被卷入了一个“一切皆可经营”、“一个人就是一家公司”的时代。只不过，工商局注册的那些公司都是“有限责任”，而你“自己”这家公司是无限责任。

你需要用自己一生的时间和信用来为它担保。

还记得那4个抢月饼被开除的阿里员工吗？前一秒还守着一份人人羡慕的工作，后一秒就因为贪小便宜出了局。

谁敢说自己能稳稳当当地捧着饭碗？组织就一定可靠？

你必须像经营公司一样经营自己：构建自己的协作关系、塑造自己的产品和服务、呵护自己的名声、把注意力投放到产出更高的地方。

所以，人人都需要商学院的知识。商业逻辑、商学概念、管理方法和实用工具，都是从人性的骨子里来、被反复验证过的套路和模式。

过去，用于经营公司。

未来，用于经营自己。

不懂这些，不做好自己的CEO，别人就会把你从那个位置上赶下来，把你当成小兵来使唤。

02

这一年，你会学到什么？

我认真打磨了一套商业学习的基础体系，因为太长，把它放在文章最后了，如果你感兴趣，现在就可以拉下去看看。

每天，我会挑选一个最有用的概念，进行有趣讲述，用力扎破那层懂与不懂、会与不会的窗户纸。比如“我该如何给自己的产品定价”，导入概念，讲述逻辑，给出方法。

每周，我会围绕一门学科，一路展开，比如在“价格锚点”之外，我会接着给你讲“比例偏见”、“损失规避”等5个消费心理学的不同层面。

每季，我会构建一个体系，覆盖13周。比如在这个叫“商业”的体系中，一周“消费心理学”，一周“微观经济学”，一周“互联网营销”，等等。

每年，四大体系合体。1) 商业，你与企业外部的关系；2) 管理，你与企业内部的关系；3) 个人，你与自己的关系；4) 以及提升前三者的：工具。

03

今天是《5分钟商学院》上线第1天。

假设你自己这家无限责任公司已经成立，你给自己的战略目标是？

未来一年，我们将——

一天掌握一个概念，一周学习一个学科，

一季更新一个体系，一年完成一次升级。

下位下周课表

5分钟商学院第一季度：商业篇			
第1周	消费心理学	周一	让用户从最有钱的那个心理账户花钱 心理账户
		周二	不要为打翻的牛奶哭泣 沉没成本
		周三	贵和便宜，是相对的 比例偏见
		周四	得到100元，可以弥补失去100元吗？ 损失规避
		周五	拉个垫背的，显示你便宜 价格锚点

因为你刚我遇见我，留言足迹多美丽。

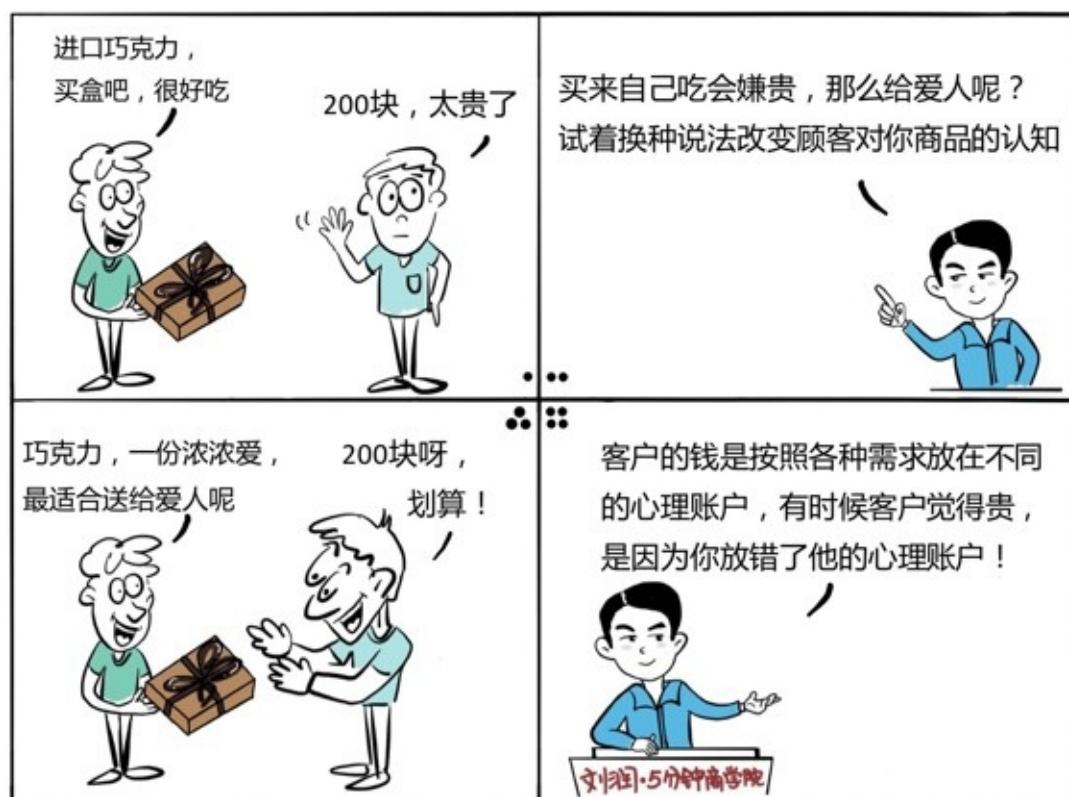
001 | 让用户从最有钱的那个心理账户花钱

今天是《5分钟商学院》学习的第一周，一切关于商业的问题最终都是人的问题，所以我们学习的第一周打算先从人开始。本周，我们将专注于一个主题：消费心理学。

001 | 神奇的心理账户

概念：心理账户

我们会把钱分门别类的存在不同的心理账户里面。比如说，生活必要的开支账户，家庭建设和个人发展账户，情感维系账户，享乐休闲账户等等。虽然这些账户都是在一个大账户之下，但其实各个子账户都是独立存在的。



漫画创作：罗杰视界

案例：

听音乐会前，丢失了200块。

当丢失的是价值200块的公交卡时，大多数人会选择继续前往观看；当丢失的是打算用来购买音乐会门票的200块时，大多数人选择不去看了。

运用：场景

巧克力厂家：

宣传时，将几百块钱的巧克力，放到情感维系账户里面，会比放到生活必须开支账号里面，消费者更有可能购买。

装修公司：

如果你能让客户明白，你的装修方案会帮他省下4、5个平方米的面积，他就有可能会非常动心。因为他会觉得，你是帮他在买房的账户里面省了钱，而不是在装修的账户里面多花了钱。

小结：如何影响消费者

心理账户，就是每一个人其实把同样的钱在心里面，分门别类地存在了不同的账户里。

你要改变顾客对你商品的认知，让他从不愿意花钱的心理账户，转移到愿意为此付钱的那个心理账户里面去，这个时候，你就会发现，可能曾经很小气的客户变得非常大方起来。你的客户其实并不真的是小气，而是你的这个商品，并不在他愿意为此付费的那个心理账户里面。

你觉得《5分钟商学院》放在你心中的哪一个账户里面是最有价值的？

这是《5分钟商学院》陪你成长的第1天，期待你的进步。

002 | 不要为打翻的牛奶哭泣

概念：沉没成本



人们在决定是否做一件事情的时候，不仅仅是看这件事情未来对他是不是有好处，同时也会注意自己是不是在过去，已经在这件事情上面有过投入，这是一种非常有趣而顽固的非理性的心理，我们称之为叫做沉没成本，也叫做协和效应。

案例：

英法两国政府联合投资开发大型的超音速客机，叫做协和飞机。最终虽然研发成功，英法两国政府却为此蒙受了巨大的损失。

运用：场景

场景1：买衣服讨价还价

买衣服时，在店里反复挑选，反复试穿，不停地跟店员沟通。店员在你身上花费了大量的精力，为了不让这部分沉没成本损失掉，可能会给你更多的优惠。

场景2：跟客户收定金

很多商业机构，在客户稍微有一点购买欲时，就会想方设法收客户一点点定金，可能1万元的东西只收500块定金。当客户回到家里，购买的冲动消失，为了不损失500元的定金，很有可能就会购买你的商品。

场景3：举办盛大婚礼

两个人结婚，举办隆重盛大的婚礼，投入了巨大的时间、精力、金钱等。婚后，如果闹别扭想要分手，很可能会觉得再办一次婚礼太麻烦，就不分手了。

小结：认识沉没成本

第一，我们要认清沉没成本其实没有好坏的区别，你可以把它叫做既定成本，或者是已经发生的花费。

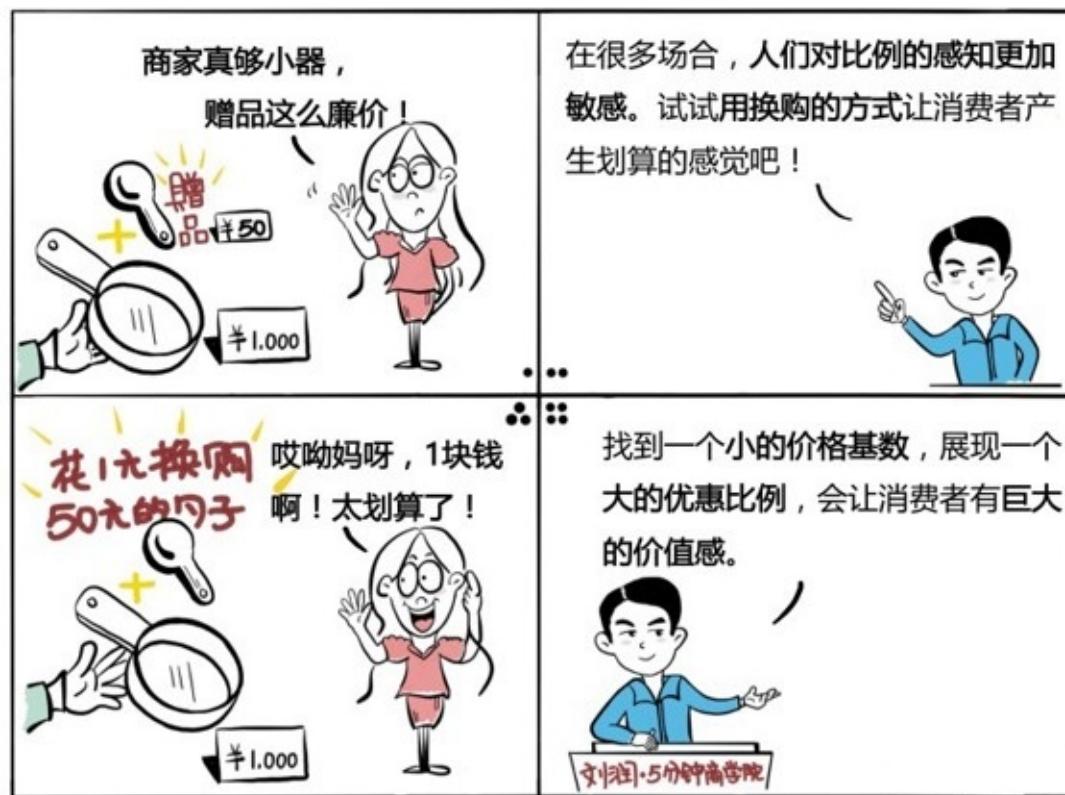
第二，因为这种心态的顽固性，有目的性地制造对方的沉没成本，有利于提高交易的成功率。

但是，最后我们还是要反过来说，你如果真的能够克服这种沉没成本所带来的心理偏见，不被这种情绪所左右，将有可能做出更加理性的商业判断。

这是《5分钟商学院》陪你成长的第2天，期待你的进步。

003 | 贵和便宜，是相对的

消费心理学，贵和便宜是相对的。



漫画创作：罗杰视界

了解个概念概念：比例偏见

比例偏见是指，在很多场合，本来应该考虑数值本身的变化，但是人们更加倾向于考虑比例或者倍率的变化，也就是说人们对比例的感知，比对数值本身的感知更加敏感。

案例：

同一款闹钟，A商店卖100元，B商店卖60元，很多人会选择花10分钟的时间，从A商店到B商店去购买闹钟，来节省这40元。同一款名表，C商店卖6600元，D商店卖6550元，同样10分钟的路程，而且可以省50元，但很多人仍然会在C商店购买名表。

运用：场景

场景1：

与1000元的锅、送50元勺子的方式相比，加1元换购50元勺子的方式，更容易打动消费者。

场景2：

200元的4G内存条，顾客单独购买的可能性很小，附加在电脑上，4G内存的电脑4800元，8G内存的电脑5000元，电脑性能提升一倍，只需要多加200元，消费者会觉得特别的划算。



小结：运用方法

第一，促销时，价格低的商品用打折的方式，可以让消费者感到更多的优惠感，而价格高的商品，可以用降价的方式让消费者感到优惠。

第二，用换购的方式，让消费者在心理上把注意力放在价钱变化比例很大的小商品上，这样会产生很划算的感觉。

第三，把廉价的配置品，搭配在一个非常贵的东西上面一起卖，那相对于单独卖这个廉价商品，会更容易让消费者感到价值感。

以上是你进入商学院的第三天，期待你的进步。

因为你刚好遇见我，留下足迹多美丽。

004 | 得到100元，可以弥补失去100元吗？

概念：损失规避

得到的快乐其实并没有办法缓解失去的痛苦，心理学家把这种对损失更加敏感的底层心理状态叫做损失规避。甚至有科学家研究出来，这种损失所带来的负效用是同样收益所带来的正效用的2.5倍。

案例：

老人家想赶走来公共草地上玩耍的小孩子们，于是先后给出10块钱、5块钱、1块钱。最后小孩子虽然能得到1块钱，但被拿走9块钱的痛苦要远远大于拿到10块钱的快乐，于是小孩子再也不来草地上玩耍了。

运用：场景

场景1：

家具商场要收取20元的配送费，直接收取会触发消费者对于损失的厌恶心理，可以换种做法，将20元的配送费增加到产品的价格中，如果不需要配送，还可以便宜20元。

场景2：

消费者买家具时，会担心坏了怎么办。可以换种做法，提供7天无理由退换，消费者购买回家后，如果不是因为商品质量问题有问题，来退货的人是寥寥无几的。

场景3：

消费者很喜欢你们的沙发，想要买，但是家里已经有了一个，丢掉太浪费了。你可以提出以旧换新的服务，旧沙发抵值800元，这比你直接在沙发上打800块钱的折扣，对消费者来说更有诱惑。



漫画创作：罗杰视界 小结：优化

策略

第一，用换购（以旧换新）的方法来替代打折的方式。

第二，用获得的表述框架来替代损失的表述框架。

第三，条件成熟的时候，你说不定可以试着大胆推出无理由退货服务。

这是你在此学习的第三天，期待你的进步。

因为你刚我遇见我，留下足迹多美丽。

005 | 拉个垫背的，显示你便宜

概念：价格锚点

价格锚点是在1992年的时候，有个叫托奥斯基的人提出的，他认为消费者在对产品价格并不确定的时候，会采取两种非常重要的原则，来判断这个产品的价格是否合适。

第一个原则，避免极端。

第二个原则，权衡对比。

案例

出差住酒店，选择酒店上网付费方案，一个是80元1小时，一个是105元1整天。我毫不犹豫地选择了105元1整天的方案，付费后立刻发现，80元唯一存在的价值，就是让我觉得那105元非常划算，80元就是所谓的价格锚点。



漫画创作：罗杰视界 运用：场景

场景1：

原来只有1399和2288两款净水器的时候，大家都买1399的那款，而你特别想卖2288那款。最简单的办法是，让产品部门再去生产一款4399的净水器。这时候，你就会发现2288的版本会卖得比以前好很多。

场景2：

假如你有个体检的产品是600块，如果你这样说：“您一年愿意花6000元的价格来保养您的汽车，为什么却不愿意花600元来保养您自己呢”？很可能会打动很多人。这会让客户觉得，我花600块钱保养车子，难道人还不如车子吗？这时候，600块钱的体检方案，价值感就会非常明显。

小结：引导购买的两个原则

第一、避免极端。就是在有3个或者更多选择的时候，很多人不会选择最低或者最高的版本，而更倾向于选择中间的那个商品。

第二、权衡对比。当消费者无从判断价值是高还是低的时候，他会去选择一些他认为同类的商品去做对比，让自己有一个可衡量的标准。

消费者其实并不真的是为商品的成本付费，他是为商品的价值感而付费。价格锚点的逻辑，就是让消费者有一个可对比的价格感知，你明白了吗？

这是《5分钟商学院》陪你成长的第5天，期待你的进步。

006 | 比电商更先进的零售方式是.....

今天是《5分钟商学院》学习的第二周，本周，我们将专注一个主题：

| 商业世界的五大基础逻辑。



| 概念：流量成本

零售的基本逻辑，是流量成本。

流量成本指的是我们每获得一个客户，要为此付出去的基本价格。

如果把你的销售过程比喻成一条河床的话，那么这个流量，就是从不同渠道、不断流入河床的那个水源。你的河床设计的再科学再完美，但是只要没有水源，一切商业模式都是摆设。



漫画创作：罗杰视界

案例

比如，你是一个磨刀老头，你一整天走街串巷，一共遇到了10个人把你拦下来。假如说你去做快递，一天的快递工资是500块，就等于你放弃了500块的机会成本。我们拿这个成本，除以一天所能遇到的潜在客户数10个人，获得一个潜在客户的流量成本就是50元。

换一种商业模式，开个卖鞋子的店，这个店的流量成本，该怎么来计算呢？就拿他一个月的租金，比如说10万，除以他这一个月预计有可能到店的人流，比如说5000个人，那么获得每一个潜在客户的流量成本就是20元。

运用：如何获取低成本的流量？

在这个与用户交互方式日新月异的时代，流量来源再也不是开一家店而已，也绝不是把线下的店搬到网上那么容易，你有很多方式：比如说社群，比如说自媒体电商，比如说通过直播来销售，比如说通过口碑获得更多新客户，比如说通过和老客户的互动产生重复购买，比如说到3456线城市租金低的地方去开店。

如何选择？

用流量的逻辑来统一所有的零售方式，并且懂得计算每一种流量来源的流量成本，将是所有企业的基本功。

小结：最优选择

什么是流量？就是进入你的销售漏斗的潜在客户的数量。

什么是流量成本？就是在每一个渠道，获得一个潜在客户的平均价格是多少。

什么是先进的零售商业模式？就是你做完一大堆的计算之后，找到了一种最便宜的方式，从流量的大河中间取水灌溉。

期待你的进步，五分钟商学院的第六天。

拿出一张纸，一支笔，写下你经营的产品的所有流量来源，并试着计算每一种来源的“流量成本”。

| 因为你刚好遇见我，留下足迹多美丽。

007 | 哪有什么一分价钱一分货



概念：定倍率

定倍率是商品的零售价格除以成本价的那个倍数。

100块成本的东西，卖500块，定倍率就是5倍。鞋服行业：一般是5~10倍。化妆品行业：一般是20~50倍。

案例

买国际品牌登山鞋，专卖店打折后2182元，京东价1188元，线上比线下便宜一半左右。因为线下的成本结构，导致5~10倍的定倍率是很合理的，而线上的成本结构，同样导致3倍是一个合理的定倍率。运营方式不同，带来运营效率不同，就产生了定倍率的巨大差异。

某非常著名的化妆品品牌，有一款产品，建议零售价大概在1000块钱左右，它的成本价大概只有20多块钱人民币。（这些数字可以在网易的成本控栏目中查阅）

运用：场景

出版行业，是由作者、出版社、印刷厂和新华书店组成的。最核心的知识是作者创造出来的，可是作者只能拿到这本书价格的10%左右，也就是说，出版行业的定倍率大概是10倍。这合不合理呢？这非常合理，这是这个行业多年形成的分配规律。

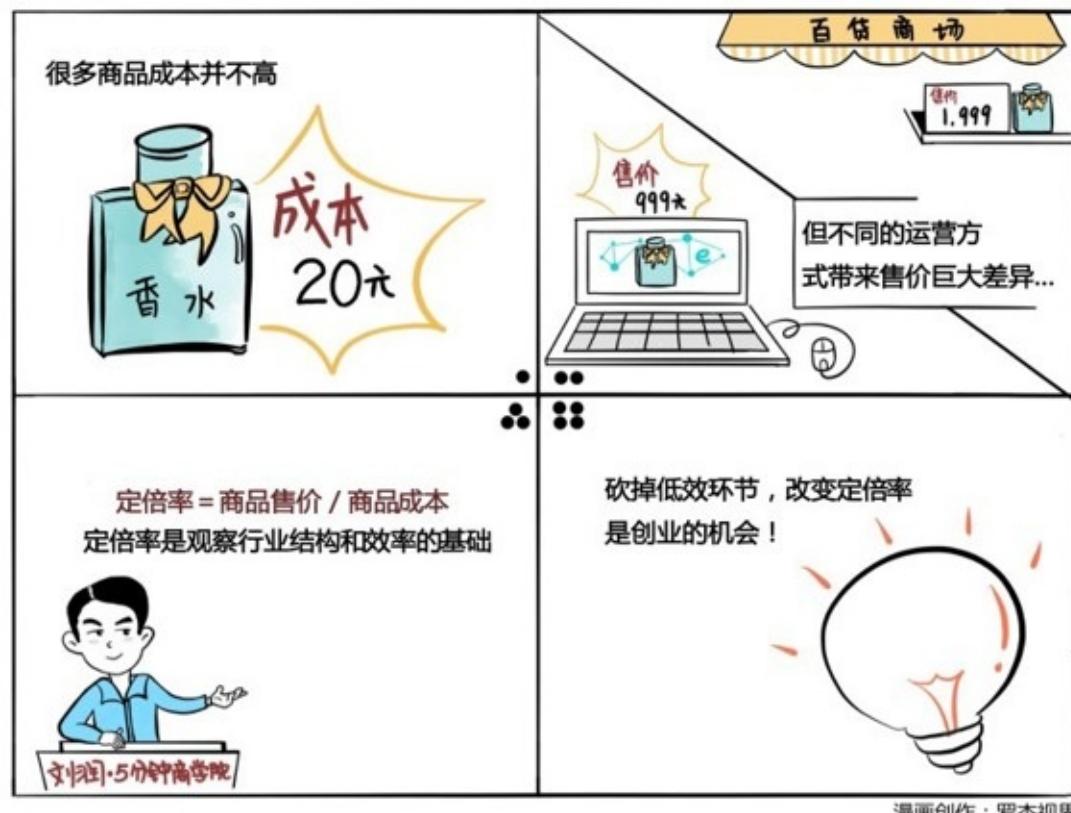
新华书店，基本都是原价售卖。

当当网，因为没有巨大的线下运营成本，新书上架至少八折起，甚至有七折或者六折的价格。

Kindle电子阅读器，连纸张都不需要印刷了，电子书比打折的纸质书更便宜。

起点中文网，一群人写连载，一群人付费读，连出版都不需要。

同样的内容，科技的进步，举起了倍率之刀，不断地砍向定倍率，让消费者可以用更便宜的价格获得同样的价值。



漫画创作：罗杰视界

小结：如何制定产品的定倍率？

我们应该把定倍率做的更高好呢？还是做的更低好呢？

这要看你手中的武器：

如果你手中的武器是创新，也就是说，你能做一个别人做不出来的东西，那么请大胆地提高定倍率。

如果你手上的武器是效率，你就有资格拿起倍率之刀，一刀一刀砍向在今天的科技之下、显得低效的环节，获得颠覆性的竞争优势。

定倍率是用来观察每个不同的行业的结构和效率的重要标准和基础逻辑，你学会了吗？

这是五分钟商学院陪你成长的第七天，期待你的进步。

008 | 该把货卖得更贵，还是卖得更多？

概念：价量之秤



一个公司的存在，是以有利润为前提的，只要商品的毛利乘上销量大于这个经营成本，这家公司就是赚钱的。怎么做呢？

- 1、尽量提高每件商品的毛利率；
- 2、扩大这个商品的销量。

通俗来说，就是卖得更贵，或者卖得更多。

案例

这世上有 一个行业，把所有的砝码，都加在了卖得更贵的那边，奢侈品行业。

曾经有一则消息称，北京新光天地某著名奢侈品专卖店遭遇失窃，其店长报警说，一个价值2万多的包被偷了，但是最后警方并没有刑事立案，因为那个包的进价也就几百块钱。

使用同样逻辑的还有钻石行业。曾经有一位消费者，拿着他花了10万块钱买来的钻石到典当行去典当，结果典当行只给出了2万多的估价。

运用：销量行业

应用场景1: 好市多 (Costco)

在美国，有一家非常大的连锁会员超市叫好市多（Costco），商场挺大，但是里面的品类很少，每一个品类的商品都是他的老板亲自挑选，这就导致每一件商品的销量都巨大无比，所以能够跟厂家去拿更便宜的特价。它所有商品的加价率大概是6%或者7%，最高不超过14%。

应用场景2：小米充电宝

一款很高品质的电芯，加上很好工艺的铝合金外壳的充电宝，零售价69块，相当于当时市场价格的1/3。把砝码加到了价量之秤的极端之后，给小米造成了巨大的收益，据说这款充电宝卖了将近5000万支。



漫画创作：罗杰视界

小结：该卖得更贵，还是卖得更多？

在这里我想给大家3点建议：

第一，要根据这个产品的性质来判断。比如，以情感为主、以不可替代的技术为主的产品，你可以考虑把手上这些有限的砝码，放在提高价格这一端。

第二，当你选择销量为商品模式的时候，你一定要确认这个市场，是不是有足够的容量以及足够的消费频次。也就是说，确认更低的价格，确实会带来更大的销量的提升。

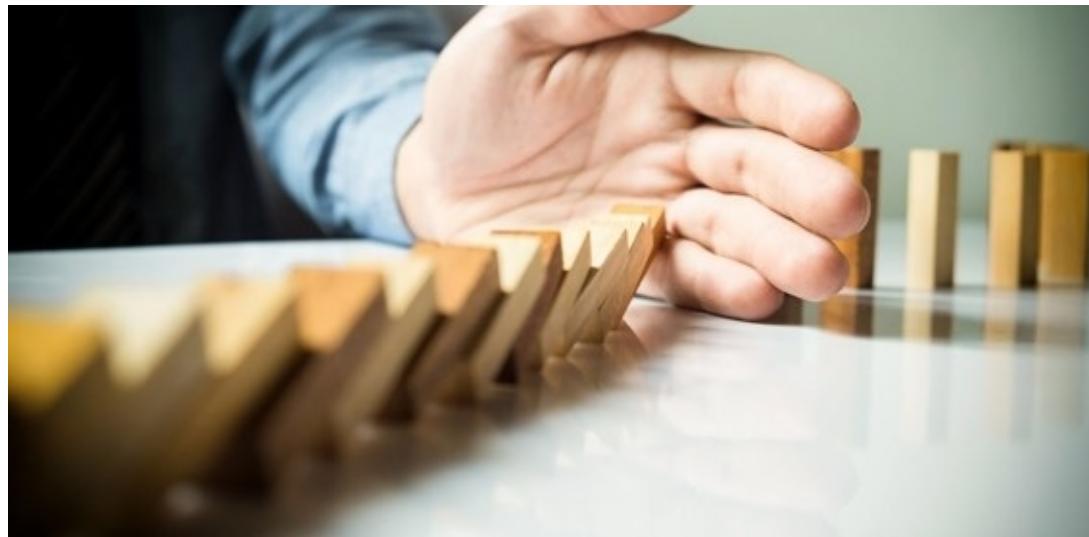
第三，当你要选择毛利为商品模式的时候，你也要确认支撑这个价格的品牌溢价，是不是已经为消费者所接受。

练练手：假如说你能用比较低的成本生产出高品质的袜子，你是打算把袜子卖得更贵，还是卖得更多。为什么？

今天是你在这里学的第8天，期待你的进步。

009 | 风险不是你想买，想买就能买

概念：库存搏差价（风险）



总代所做的生意，其本质就是告诉品牌商，把你的库存风险卖给我，就算最后卖不出去，这个钱我照付给你，风险我来承担，但是作为交换，请你给我更大的差价空间，这种用库存搏差价的商业模式，其实就是在买卖库存风险。

案例

美国西南航空公司，为了避免受到原油市场太大的影响，到原油市场去买进期货，当油价猛涨多年，已经从25美元涨到60美元，它85%的用油仍然能够以26美元的价格可以拿到，其实它所买走的就是价格风险。



漫画创作：罗杰视界

运用：场景

场景1：

总代生意，本质是买卖风险，要在第一天，就建立一个风险管理机制。比如说，全周期库存管理，一旦销量下滑到什么程度的时候，就启动大规模的促销来对冲风险，降到另外一个什么程度的时候，就启动和合作伙伴之间的交叉销售，再降到什么时候，就把这批货作为礼品搭送给其他的商品。这个所谓全周期的库存管理，其实就是一套风险管理机制。没有金刚钻，就不揽瓷器活，没有这套全周期的库存管理机制之前，千万不要随便去玩用库存搏差价的风险买卖。

场景2：

如果你有一双能够透过数据、看透人性的眼睛，能够更准确的判断谁会借钱不还，那么你就可以成立一家小贷公司，把不还钱的风险从那些有钱人的身上买过来，并因此获得利润。之所以网上有很多P2P公司倒闭跑路，就是因为没有这双风险之眼却想做这个生意。

场景3：

或者你是个数学家，你比所有人都能够更准确的判断某一种癌症的发病几率，你可以试着用保险的方式，把这种风险从每一个害怕得癌症的人那里买过来，并且靠做这个买卖赚钱。

小结：买卖风险

风险也是可以买卖的，如果想要创业做买卖风险的生意，前提是你必须有一双风险之眼，能看透别人看不透的风险，并有一套独特的机制来解决这个风险。商业世界里面，有太多的风险，买卖风险，就成了促进整个商业世界良性运转的一个重要的底层逻辑。

今天是你在这里学习的第9天，期待你的进步。

010 | 黄牛，商业世界的黑客？

概念：规则之缝（黄牛经济）

A man wearing glasses and a hoodie, sitting at a computer keyboard, surrounded by a futuristic interface of floating digital screens displaying data, code, and icons.

黄牛是一种不可忽视的商业现象，他之所以能存在，是因为无论我们怎么去精心设计，一切商业规则的背后，都是可能有其漏洞或者是缝隙的。黄牛或者说套利者，就是靠此缝隙获利的那个人群。大家千万不要觉得黄牛就是倒买倒卖而已，他甚至是一切复杂规则的探伤器，商业世界的黑客。

案例

国庆期间，某通信运营商推出充200元话费返还200元购物券的活动，于是黄牛就利用规则的漏洞，来套取利润。

具体操作是，给黄牛200块，他给你充400块话费，凡找到来充值的人，就给代理费20块。也就是你给黄牛200块，黄牛再掏出200块，给你充值400块，然后黄牛再给代理20块，即黄牛总共掏出220块，但黄牛会得到一张400块的购物卡。

黄牛拿着400块的购物卡，去买售价400块、但进货价至少要350块的充电宝，再以320块卖给一些商店。因为比进货价都便宜，很多商店都愿意购买。

最终，黄牛付出了220块的现金，却很快得到了320块的回报，净赚了100块钱。不要小看这100块，他通过代理的方式放大了自己的套利能力，在节假日的几天之内，可能就会净赚几十万。

运用：场景

33

假设有3个外汇交易市场，美元兑日元，日元兑英镑，英镑兑美元，汇率始终是在快速波动的，这就有可能通过快速自动化的操作，来赚取中间的差价，可能100美元只有几分钱的利润，但规模很大的时候，收益也可能巨大无比。当然，我们谈的是一个理论上的可能性，因为这种套利可能性的存在，反而导致3个外汇交易市场之间的价格，始终是均衡的。



插画创作：罗杰视界

小结：凡有力的地方就一定有反作用力

凡有力的地方就一定有反作用力，凡有正向的商业价值就有反向的套利，我们只有理解了规则之缝的存在和套利者的生存逻辑，才能更完整的理解这个复杂的商业世界。

这是我陪你成长的第10天，期待你的进步。

011 | 在美国，你会吃麦当劳吗？

今天谈商业的世界，那就几乎不得不谈互联网。这个看上去明明是个技术的工具，为什么能给商业的世界带来这么大的变化？今天开始，我们来讲一讲互联网和商业之间的关系，让我们从一个叫信息对称的逻辑开始讲起。



概念：信息对称

所谓信息对称，就是说，在市场条件下，想要实现有效的交易，交易双方掌握的信息必须对称，信息如果不对称，掌握信息比较充分的人员，往往处于比较有利的地位。

案例

到美国去出差，吃饭时遇到牛排店和麦当劳，我会选择麦当劳，因为牛排店的信息我一无所知，但是麦当劳，只要在全球任何一家店吃过，我就会知道它的口味和品类。

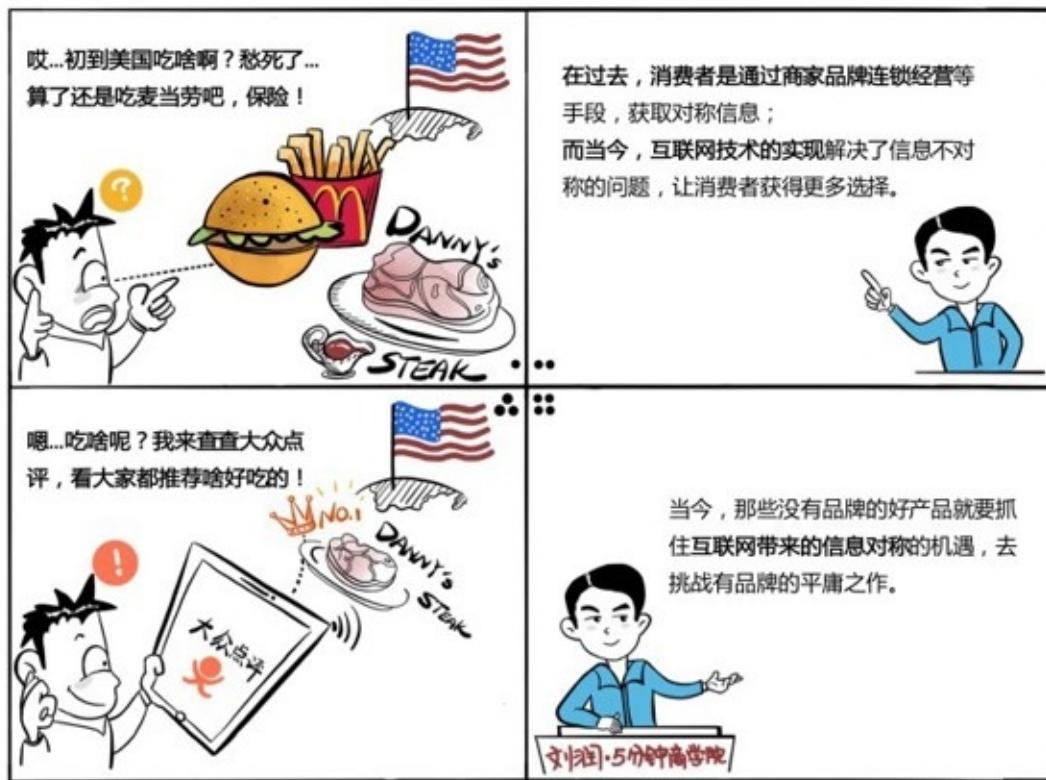
但有了大众点评后，我可以知道一些吃过的人的评价，这时我就有可能会走进这家牛排店，因为牛排店也开始信息对称了，我可以做出更理性的判断。

运用：场景

新创品牌如何获得市场认可？

你是一个新创品牌，你做的商品的品质并不比大牌差，你做的产品卖500块，那些大牌贴上标签就要卖1000块，这500到1000之间的差价，我们称之为叫品牌溢价。很多人愿意买大品牌1000块的，是因为宁愿多花500块也要买一个品质有保障的。

互联网赋予了你一个可以挑战大品牌的机会，你只需要选择一个有用户评价的体系，比如大众点评，比如支付宝，如果你的商品真的很好的话，一个没有品牌的好产品，将有可能迅速战胜一个有品牌的平庸之作。



漫画创作：罗杰视界

小结：怎么解决信息不对称的问题？

过去，我们通过品牌连锁经营和担保交易等等一系列的手段，来解决这个不对称的问题，但是今天的互联网，给我们提供了一个全新、高效率地让信息对称的手段，让创造这些手段的互联网公司，以及善于利用这些手段的好产品，有机会以小胜大、获得消费者的认可。信息对称是互联网改变商业世界的底层逻辑。

这是你在这里学习的第11天，感谢你的陪伴。

012 | 互联网与生俱来的洪荒之力

概念：网络效应

某种产品对一名用户的价值，取决于使用这个产品的其他用户的数量，在经济学中，我们把它称之为：网络效应。用户越多，越有价值；越有价值，用户越多；不断地积累用户的黏性。甚至，一旦用户总数突破一个临界点之后，会最终进入“赢家通吃”的状态。正如著名的投资人克里斯·迪克森所说：为工具而来，为网络而留。

案例

微信，使用的人越多，对你就越有价值，当好友数量达到一定程度时，你们之间就形成了一张错综复杂的网络。就算有一天，你打算从微信换到另一个更好用的社交软件上，也很有可能因为大部分朋友都在微信上，而不得不回来。

运用：场景

场景1：旅行工具App

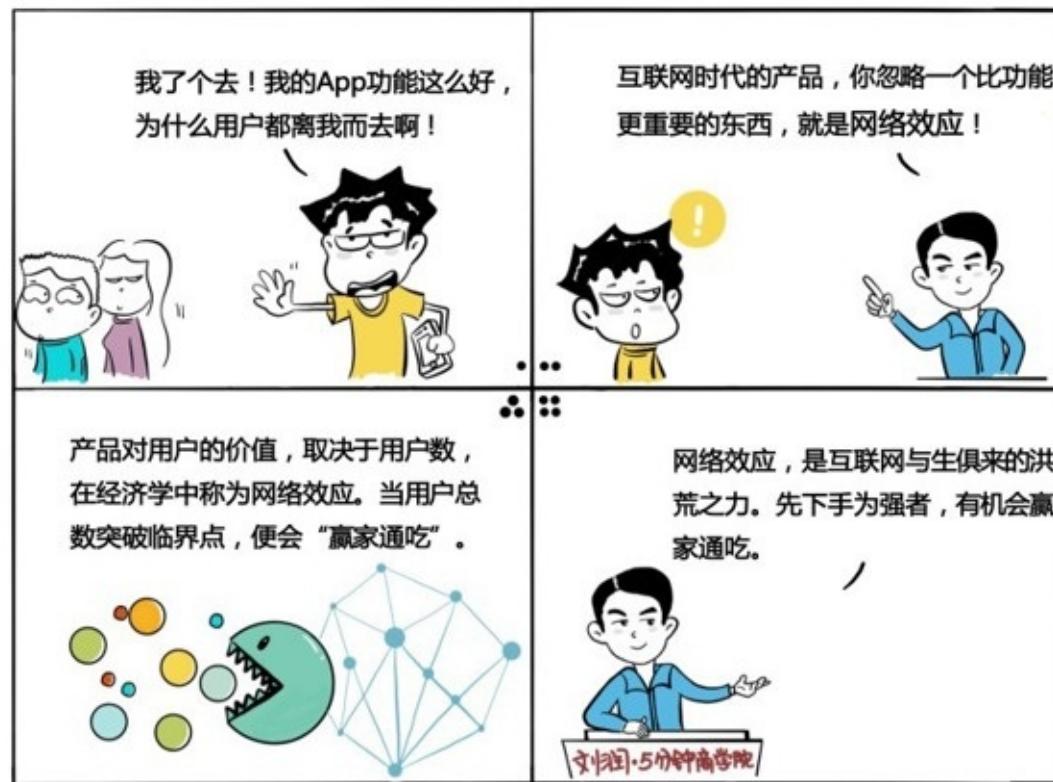
你做了一个功能强大的旅行工具App，可以查询航班等相关信息，用户粘性很差，当竞争对手有了新的功能时，用户就会调头转向对手。那么，为了增加用户的黏性，要想办法在工具App中加上一些“网络效应”。比如，通过这个工具App，可以知道你的哪些朋友也正好在机场候机，或者有没有到达目的地的乘客有同样拼车的需求，再或者有没有职业、专业相仿的人，想要在飞机上聊上一两个小时。这样，你就慢慢地在你的工具里面建立了一个网络，利用他们之间的“网络效应”，留存用户。这些用户就不会因为你的竞争对手推出了非常强大的新功能而瞬间离去，这就给了你一个非常重要的时间窗口，可以迅速修改产品，缩短和竞争对手之间的差距。

场景2：线下女装品牌店

你开了一家线下的服装店，你的用户基础还形不成网络效应，这时候，你可以试着用“异业联盟”的方式，建立更大的用户基础，构建这个效应。有一家叫“零时尚”的女装品牌，鼓励他们的每一家门店，和附近的美容院、理发店、健身房等等建立联盟关系，让他们的用户可以彼此之间享受优惠，消费积分。联盟之后，用户基础大大增加，网络效应开始明显，用户黏性显著增强。

场景3：航空公司

国航、深航加入了星空联盟，东航、南航加入了天合联盟。



漫画创作：罗杰视界

小结：如何利用网络效应创业？

如果你打算利用互联网“网络效应”的这种神力创业，一定要注意这股力量的两个特点：

第一，网络效应会带来一种特殊的现象，叫：赢家通吃。用户越多就越有价值，越有价值，就会不断膨胀，一旦突破临界点，最终会吃掉绝大部分市场份额。

第二，因为赢家通吃的效应，互联网世界就有了一个基本策略：先下手为强。谁能够最先积累用户，谁就会最先达到赢家通吃的终点，后面的对手再强大，都几乎无法超越它。比如，阿里先下手为强，做了个淘宝，买家和卖家的数量过了临界点后，形成了跨边网络效应，这时虽然腾讯很厉害，但至今无法超越淘宝。反过来说，腾讯先下手为强，做了个微信，用户数量过了临界点后，形成了单边网络效应，这时阿里虽然很厉害，但同样的道理，至今依然无法超越微信。也有人把这种利用单边、或者跨边网络效应构建的商业模式，叫做：平台经济。

013 | 理论上，你可以服务全人类

概念：边际成本



漫画创作：罗杰视界

边际成本指的是每多生产或者每多卖一件产品，所带来的总成本的增加。边际成本的结构性改变，是互联网经济对传统经济最重要的一个冲击。

案例

1、苏宁 VS 京东

苏宁的门店，只能服务半径20公里的用户，想要服务更多用户，就只能在20公里外再开家店。把单店的运营成本，摊薄在每次销售上，“边际成本”一定不为零。所以，单店是否盈利，非常重要。

但京东不同。它理论上可以覆盖全中国，甚至覆盖全世界。京东商城前期投入巨大，一直不赚钱，但投资人依然对京东有很大的信心，是因为京东商城所能覆盖的用户数，理论是无上限的，所以“边际成本”会不断递减，最终接近于零。9000万不赚钱，那1.2亿呢？1.5亿呢？总有一个数字，最终会让京东赚钱。从那一天开始，京东每卖一样商品，他的边际成本，几乎为零。

2、电报 VS 短信 VS 微信

中国邮政的电报，是按字算钱，非常贵。后来中国电信、中国移动，通过大规模光纤的铺设，连通了全中国，虽然固定投入巨大，但是边际成本很低，每条短信只要1毛钱。但是腾讯公司，在电信、移动的数据网络基础上，又推出了微信，边际成本几乎为零，聊天免费。

运用：场景

Uber、Airbnb VS 传统出租车公司、传统酒店

Uber 增加一辆车和一名司机的成本，Airbnb 增加一间新的出租屋的成本，都基本为零。但是，传统的出租车公司和传统的酒店，就不一样了。

小结：如何利用这个“结构性冲击”，成就生意？

互联网带来的用户规模理论无上限，“边际成本”几乎为零，给传统企业带来了成本的结构性冲击。

认真梳理你的每一件商品的生产、销售的边际成本，看看互联网是否能把它降为零。如果可以，你将有机会通过极大降低边际成本，挑战传统经营模式，并获得巨大收益。

014 | 商业的未来是小众市场？

概念：长尾理论

互联网的出现，使得企业规模化地满足人们个性需求成为了一种可能。无论是畅销款还是冷门产品，99%的商品都有机会被进行销售，那些原本冷门的、位于需求曲线中长尾部分的产品因此可以咸鱼翻身，成为被寄予厚望的新的利润增长点。

案例

1、楼下修理铺 VS 万能的淘宝

你家有一个老款电视机的遥控器坏了，在楼下的修理铺买不到，在“万能的淘宝”却可以买到。是因为，修理铺的销售“边际成本”不为零，所以，他必须陈列少量的、销量最大的“畅销品”，用20%的产品，谋求80%的利润。而在淘宝店陈列一件商品的“边际成本”几乎为零，所以有什么都可以上架。对这家淘宝店铺来说，全中国买这个“偏门”的遥控器的人加在一起，其实不一定很少；对淘宝来说，全中国所有这种卖“偏门”产品的店加在一起，销量很有可能大于某些所谓的“畅销品”。

2、传统广告公司 VS 谷歌

过去，小微广告主的宣传需求无法得到满足；后来，谷歌用一种完全自动化的方式，把广告销售的“边际成本”直接打为零，不再关注恐龙的头部，而是把长长的尾部收集起来，用关键字匹配的方式，自动发布广告，并因此成为全球最大的广告公司。

3、传统书店 VS 亚马逊

过去线下卖书，因为陈列成本的缘故，绝大部分的书，你这辈子都没有机会知道。后来，亚马逊把销售的“边际成本”直接打为零，让很多“冷门书”重见天日，也让很多消费者的个性化阅读需求得到满足。

运用：场景

场景1：小众市场就是大市场

我有个朋友是做办公椅的，现在同质化很严重，问我怎么办？我说，做小众的大市场。比如，“优秀员工椅”，特别高大上，人体工程学、自动按摩、还镶着金边，远远看到就羡慕。公司用这把椅子激励本月的优秀员工，不断流动。互联网把销售的边际成本降为几乎为零，如果你能把这把椅子做到极致，也许会有不可想象的市场回报。这也是很多人说的：爆品战略。精准是核心。

场景2：快速满足个性化

网上著名的“韩都衣舍”，把机构打散成280多个小组，不断捕捉长尾需求，快速设计、快速下单、快速销售。所有这些准确捕捉的快时尚需求，收集起来，就是大生意。快速是核心。



小结：如何运用呢？

长尾理论的成立，有三个前提：

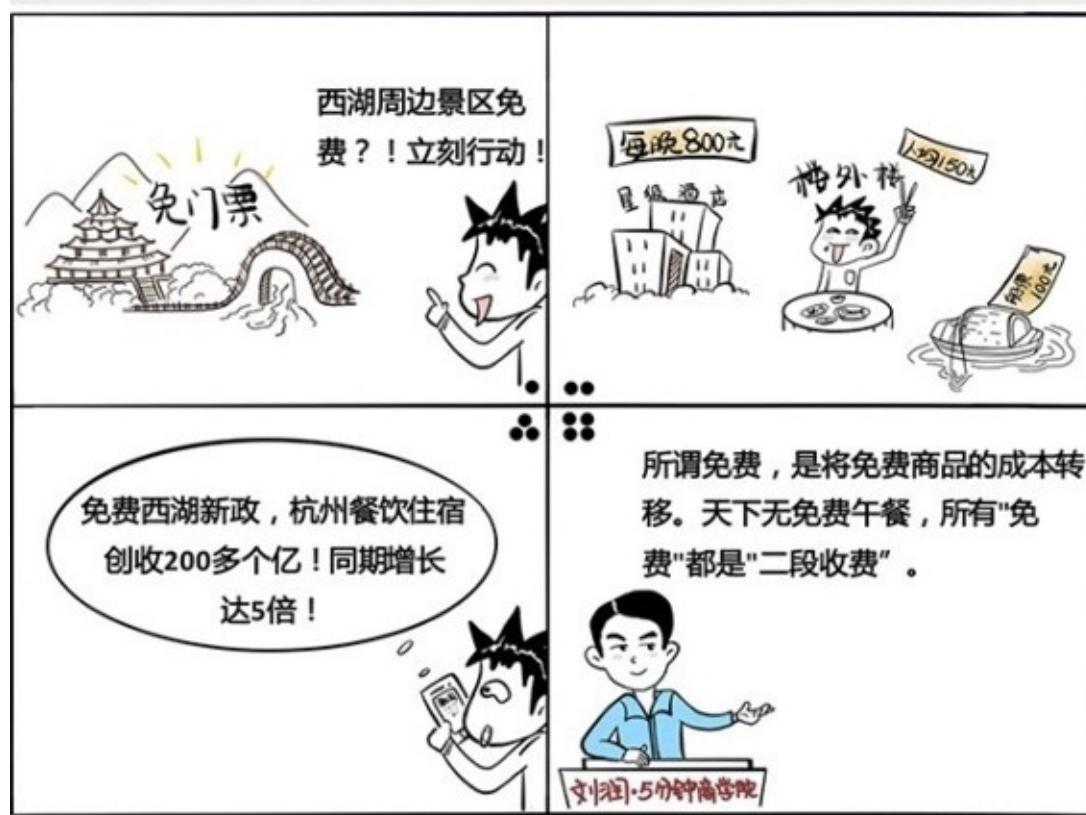
没有陈列成本，导致边际成本降为几乎为零；打破地域限制，小需求能被收集；个性化能被规模化满足。

小企业应用长尾理论，建议两个方法：

1、借助大平台，做小众爆品。 2、借助多团队，做快速个性。

015 | 所有的免费，都是“二段收费”

概念：免费



漫画创作：罗杰视界

免费经济学，最早是克里斯·安德森提出的。他是写《长尾理论》这本书的作者，他的另一本书《免费》，同样撼动了整个互联网业。雷军把这两本书，称为互联网的理论基础。

在克里斯看来，免费，是指将免费商品的成本进行转移，比如转移到另一个商品，或者后续服务上。免费的真正精髓，其实是一个“二段收费”：

第一段，是某些企业先用钱，购买了你的注意力，你的朋友圈关系，你未来的需求等等。

第二段，你再拿着这些钱，去购买“免费”的产品。

这也是为什么很多人一提起免费，就会说：羊毛出在猪身上，让狗买单。

案例

以前的游戏，基本都是按盒来卖的，一盒游戏288元。但是，当时因为付款形式、交易方式、知识产权环境等原因的影响，靠卖盒装游戏赚钱，实在是太难了。

后来，盛大公司做了一款游戏，叫做《传奇》，游戏免费，改为卖点卡，玩1小时游戏，两毛九分钱。这并不高。但是你架不住这款游戏据说同时平均在线有100万人，算下来人均成本只有4分钱。也就是说，一小时一人净利润两毛五分钱，1天24小时，100万人同时在线，盛大就能从这款游戏上每天赚600万。陈天桥一度成为中国首富。

后来，巨人公司也做了个游戏，叫《征途》，游戏免费，时间也免费。那怎么赚钱呢？如果你游戏中打不过那些玩的时间久的人，你可以买游戏道具，比如屠龙刀、软猬甲等等。

运用：场景

场景1：交叉补贴

如果你想得到的，是用户以后持续的重复购买，那你就可以把这个产品的基座免费。比如免费剃须刀架、免费租用专业打印机。这些所谓的免费，只是：1) 你用钱购买了他以后买耗材的可能；2) 他再用钱买了你的刀架、你的打印机。

场景2：先免后收

如果你想得到的，是用户对于高端产品的购买需求，那你就可以把低端版本免费。

比如视频网站基本服务免费，但你想同步收看《太阳的后裔》，请付费；大部分云服务基础服务免费，但你的东西不够放了？更大的空间，请付费；教育版的软件免费，但等你长大了、毕业了，请付费。阅读片段免费，阅读全文收费。带广告免费，去广告收费。低质量MP3免费，高质量MP3收费。网络内容免费，打印出来收费。注册免费，加V收费。

这些所谓的免费，只是：1) 你用钱购买了他以后买你高端产品的可能；2) 他再用钱买了你的基础视频服务、基础云服务、没钱的时候的免费服务。

场景3：三方市场

如果你想得到的，是用户的注意力、行为习惯、人际关系，那你就可以把你对他的一部分产品免费。比如你把微信公号的文章免费，再在公号上做广告向第三方收费。俱乐部，对女士免费，向男士收费；博物馆，对孩子免费，向父母收费。

这些所谓的免费，只是：1) 你让第三方，用钱购买了他的注意力，他的人际关系；2) 他再用钱买了公号上的文章、女士的俱乐部门票、小孩子的博物馆门票。

小结：如何运用？

免费，就是将免费商品的成本进行转移。天下没有免费的午餐。所有的“免费”，都是“二段收费”。

应该怎么实践免费的商业模式呢？记住三点：

1、交叉补贴。

2、先免后收。

3、三方市场。

016 | 抓住老鼠的就是好猫？

这周，我们来谈一谈：行为经济学。

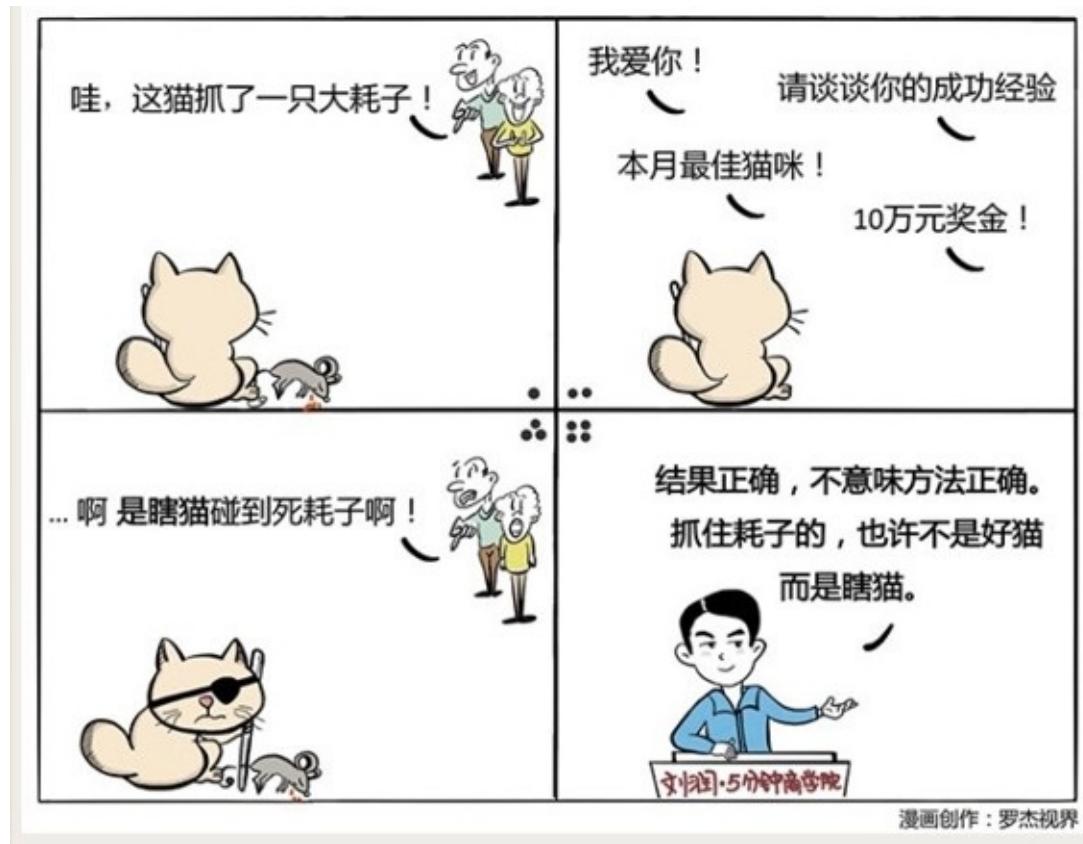
经典经济学有两个基本假设：

1、信息总体是对称的，也就是说你知道的，我大概也会知道。

2、人总体是理性的，我们总是能够做出对自己最有利的那个选择。

行为经济学的研究却告诉我们：其实人在很多的情况下，并不真的那么理性。

016 | 抓住老鼠的就是好猫？



漫画创作：罗杰视界

概念：结果偏见

我们看到一个人获得了成功，就会立刻认为他过去所有的行为都是那么地有道理，可成功者自认为的那个经验，也很有可能是他没有获得更大成功的绊脚石。

案例

销售团队月底发奖金。平常自由散漫的销售A，业绩特别好。平常打法凌厉、很有章法的销售B，业绩很不好。业绩奖金当然发A，但最佳员工奖，你会发给谁？

如果只看结果，那么应该发给A。但是你调查后发现，A的做法很危险，只有20%的成功率，B的做法很严谨，有80%的成功率。

| 正确做法：克制自己的结果偏见，给经验可供推广的B发最佳员工奖。

原因：不能不管黑猫白猫，抓住老鼠的就是好猫。要分清楚哪些是努力，哪些是运气。因为瞎猫也会碰着死耗子，而瞎猫一辈子能碰到几次死耗子呢？

运用：如何避免结果偏见？

第一、在归纳法之后，加上演绎法。

从结果中推导出原因的过程叫做归纳法，但得到原因后，一定要再推演一下，看这个原因能不能真的推出正确的结果。比如很多人说，谷歌的成功是因为招了最优秀的人，在你接受这个原因之前，试着推推看，在谷歌刚创立、并不被看好的时候，真的会有那么多优秀的员工加盟谷歌吗？

第二、用3个问题来武装自己：

这个结果，真的有一个人为可控的原因存在吗？

这个分享的人，真的知道那个人为可控的原因是什么吗？

他引以为豪的，会不会恰恰是这个宝玉上的瑕疵呢？

小结：避免结果偏见的两个方法

归纳之后再演绎。

学前3问。

| 共同学习的第16天，期待你的进步。

017 | 为什么我们会喜新厌旧？

概念：适应性偏见



漫画创作：罗杰视界

适应性偏见，就是人们对好的、坏的环境，最终都能适应的强大的行为心理。

一个人对任何一件事，有了之后就会习惯。好东西久了，也会习惯，坏东西久了，也会习惯。正如西汉的刘向所说：入兰芷之室，久而不闻其香，入鲍鱼之肆，久而不闻其臭。听上去很高大上啊，其实这就是我们常说的“习以为常”。

案例

你有一个员工，最近几个月表现非常出色，给公司创造了不小的利润。而且他的工作方法，也非常值得向其他员工推荐。你要奖励这个员工，是给他涨工资呢？还是给他发奖金呢？

如果你选择给他涨工资，几个月之后他就会适应涨工资所带来的新的消费方式。到时候，涨工资的激励作用，就会完全消失。

正确的做法，应该是为突出的业绩发奖金。工资是用来支付给责任的，责任越大，工资越高。涨工资，是因为承担了更大的责任。发奖金，才应该用来奖励突出的业绩。

运用：一个心法、三个方法

一个心法：打破别人和自己的适应性。

三个方法：

1、延长幸福感。拿到年终奖之后，不要选择一次性把购物车里的东西都买了，而是一件一件的买，买完一件，充分享受，直到适应之后，再买第二件，这样会更有幸福感的。

2、意外幸福感。年底要给员工发红包，如果把红包直接加到工资里面，员工会因为已经有每月都发工资的“适应性”，而对红包一点感觉都没有。所以，更好的做法应该是，拿一个真正的红包送过去，并说上一些祝福和肯定的话语，这样员工的感知会更大。

3、对比幸福感。比如360安全软件，一开机，你的开机速度打败了全国92%的电脑。自豪啊。腾讯的会员等级制度、勋章制度，是为了让更忠诚的用户，产生对比的幸福感。这种因为对比而产生的幸福感，动态波动，永远不会被“适应”。

小结：如何运用呢？

1、通过阶段性给予的方式，延长客户的幸福感；

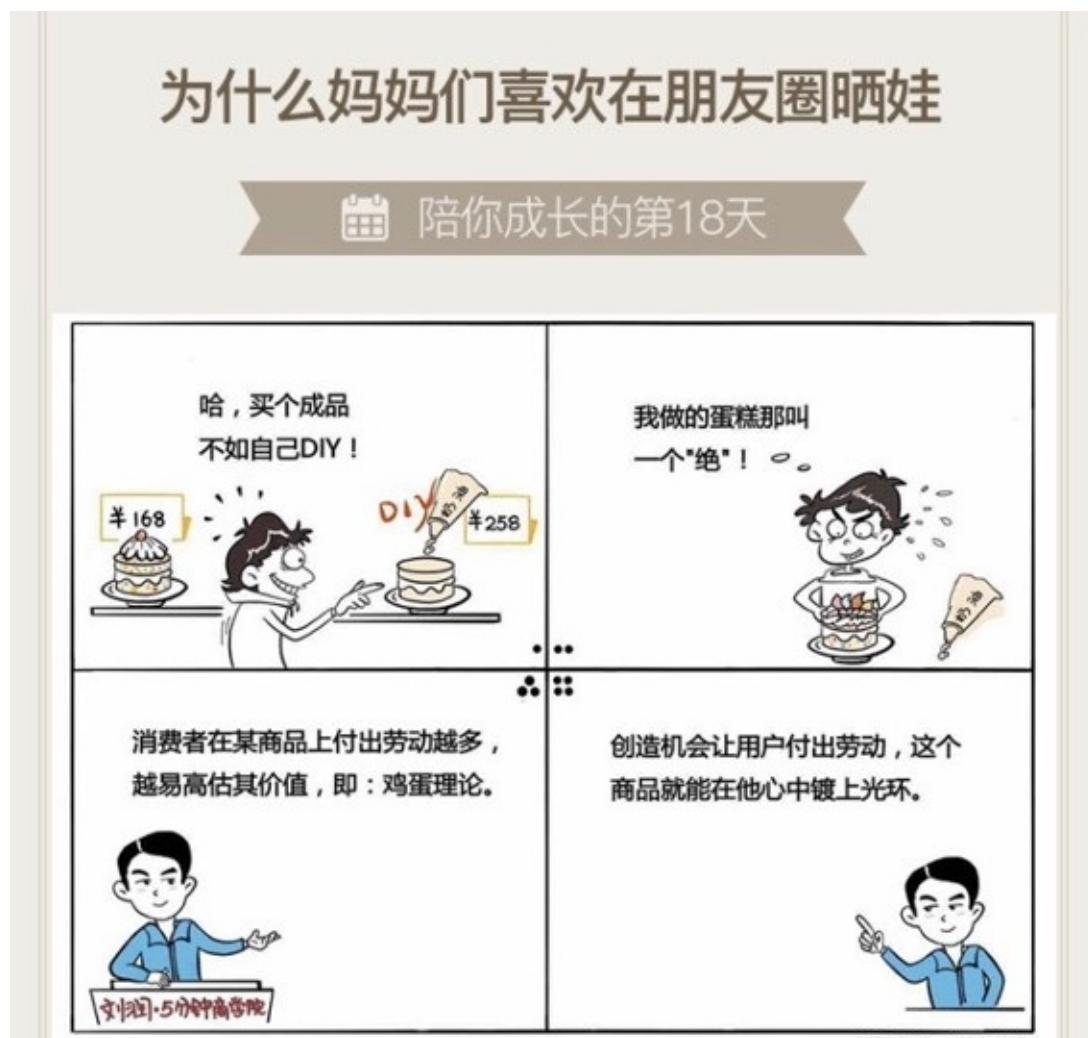
2、不断提供变化的刺激，给客户意外的幸福感；

3、善用相互比较，让用户获得对比带来的幸福感。

听完这一期，也许你终于为“喜新厌旧”，找到理论了

018 | 为什么妈妈们喜欢在朋友圈晒娃？

概念：鸡蛋理论



鸡蛋理论，是源于消费者的一种行为特征：我们对于一个物品付出的劳动或者情感越多，就越容易高估该物品的价值。

为什么会这样？美国行为经济学家丹·艾瑞里认为，我们对某一事物付出的努力不仅给事物本身带来了变化，也改变了自己对这一事物的评价，付出的劳动越多，产生的依恋越深。

这种现象，同样也出现在宜家的身上。人们热衷于购买宜家的半成品家具，回家自己组装。鸡蛋理论，也被很多人称为：宜家效应。

案例

上世纪50年代，某家食品公司发现，他们的蛋糕粉一直卖不好。研发人员对配方不停改进，用户就是不买账。这问题难倒了食品公司。

最终，美国心理学家欧内斯特发现，蛋糕粉的滞销，真正原因是，这种预制蛋糕粉的配方配得太齐了，家庭主妇们损失了“亲手做的”那种感觉。

于是欧内斯特提出：把蛋糕粉里的蛋黄去掉？这个想法被称作“鸡蛋理论”。虽然这为烘焙增加了难度，但家庭主妇们觉得，这样做出来的蛋糕，才算是我“亲手做的”嘛。蛋糕粉的销量获得了快速增长。

后来，一位叫桑德拉的美国大婶，根据鸡蛋理论，提出了一个“70/30法则”。就是说，如果你使用70%的成品（比如蛋糕粉）和30%的个人添加物（比如鸡蛋），你就能用最少的劳动，把工业化的“食品”变成个性化的“美食”。

运用：两个方法

第一、让用户有参与感。

小米就是一个经典的案例，让早期用户参与它的手机操作系统MIUI的功能和体验设计，获得一批忠实的种子用户，成为扩散的起点。

另一个案例是苹果的iPad。苹果公司提供一项免费的服务：激光雕刻。消费者可以自己构思和创作一段文字，苹果公司快速进行激光雕刻后发货，增加消费者的参与感。

第二、让用户付出劳动。

浙江有一个烘焙零售业的民企老板，开了几百家连锁店。他的门店里面，有着一张巨大的操作台，一排椅子。这个老板说，顾客可在这里动手，自己制作蛋糕，然后再花钱，买走自己做的作品。据说这项DIY业务的毛利颇高，比门店卖成品蛋糕更高。

其实，如果你没有操作间，最简单的方法，就是在蛋糕里放一卷奶油，让他们可以自己在蛋糕上，写上“生日快乐”四个字。

小结：如何运用呢？

鸡蛋理论，或者宜家效应，是指人们的一种行为特征，对投入越多的劳动或者情感的物品，就越容易高估它的价值。

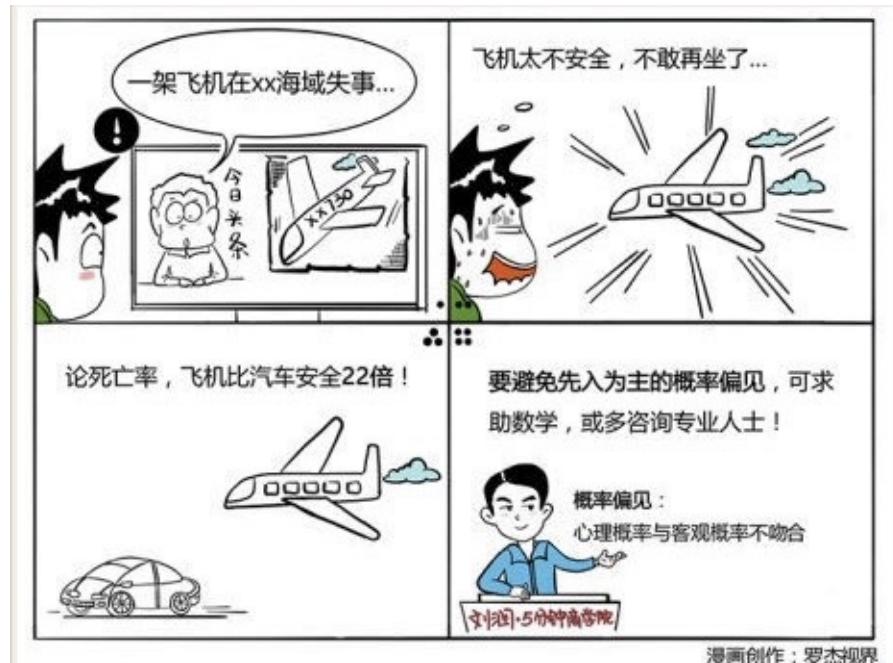
运用这套理论的最简单方法，就是：

第一、让用户参与感，投票，选择，搭配啊等等。

第二、让用户付出劳动，留30%的工作给用户自己做，这个商品就能在他心中镀上光环。

019 | 全世界一半的娃，都丑到了平均水平以下

概念：概率偏见



事实上，我们的直觉和客观概率常常是不相符的。行为经济学家把人类自以为的概率，称之为：心理概率。心理概率，和客观概率的不吻合，就叫做概率偏见。

案例

你参加一个节目，很幸运获得上台抽奖的机会。台上有A、B、C三个道具门，一辆最新款的特斯拉就在一扇门后，猜对了，车就可以直接开走。

每个概率都是三分之一，你选了B（还记得价格锚点里的“避免极端”吗）。这时，主持人打开另外两扇门中的一扇，空的。主持人额外送了你一次改变的机会，问你是坚持选B，还是选另一扇门？

你会选择换吗？统计显示，大部分人会选择不换。理由是，现在只有两扇门了，特斯拉在每扇门后的概率应该是 $50:50$ ，既然选什么都一样，还是相信直觉，坚持第一选择。

恭喜大部分人……你们都错了。正确的答案是：换。从B换成另一扇门，抽中特斯拉的概率，会提升一倍。

限于篇幅，就不在这里做数学推理了。数学好的同学，可以在留言区与大家分享你的推导逻辑。很多人一定觉得很惊讶：为什么啊，这和直觉不符呢！

归纳：三个原因

诺贝尔经济学奖得主、行为经济学家丹尼尔·卡尼曼认为，这种偏见主要来自于三个原因：

第一、代表性偏差。很拗口的名字，其实也就是说：以偏概全。比如，你发现几个好朋友都是双鱼座的，就会觉得，我和双鱼座比较合得来。这也许无伤大雅，但也是以偏概全。你在赌场连赢三把，觉得今天运气真好，如果你因此坚持玩下去，代表性偏差就会将真实的概率，狠狠教训你一顿。

第二、可得性偏差。也是很拗口的名字。我把它称之为：眼见为实。比如，如果飞机失事，必然会引起关注，这时，你多半会觉得飞机很危险。但事实上，论每公里死亡率，坐飞机比坐汽车安全22倍。

第三、沉锚效应。还是很拗口。我叫它：先入为主。也就是说，第一印象，会导致你对一些人的喜好的判断，对一些事的好坏的判断，脱离现实，甚至不可撼动。比如，你第一个男友是渣男，你就会觉得：男人没一个是好东西。

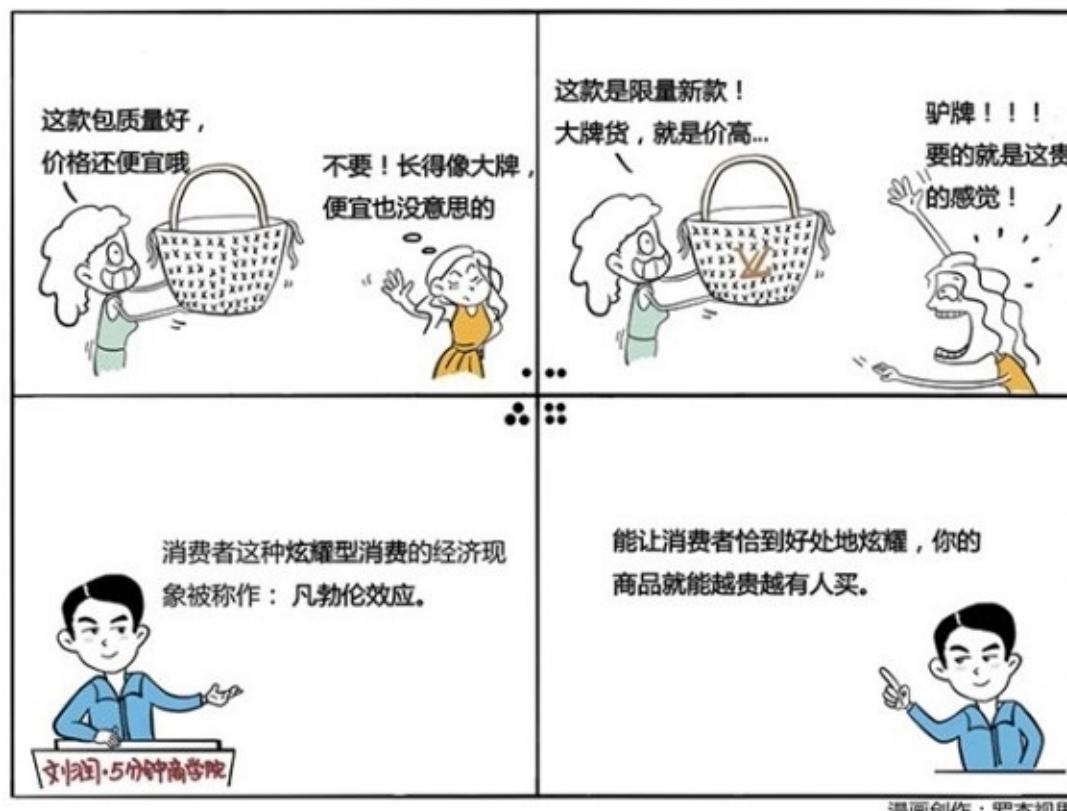
小结：如何做出更正确的商业决策？

1、学好数学，尤其是概率与统计。对有办法验证客观概率的，求助数学，不要依靠主观判断。

2、对没有办法验证客观概率的，也不要过于相信自己的主观直觉。问问专业顾问，或者身边更多朋友的建议，用他们的人生经历，对冲你的先入为主。

020 | 不买最好，只买最贵

概念：凡勃伦效应



一百多年前，美国经济学家凡勃伦在其著作《有闲阶级论》提出炫耀性消费：消费者购买某些商品的目的，并不仅仅是为了获得直接的物质满足和享受，更大程度上是为了获得心理上的满足。这就出现了一种奇特的经济现象，即一些商品价格定得越高，就越能受到消费者的青睐。这种现象被称为：凡勃伦效应。

案例

假如，你是一家中高端服装连锁品牌的老板，经营很久，但衣服销量一直不温不火。为了销量和利润，你打算重新定位产品。你是会选择降价，用低价格带动高销量；还是会逆向涨价，多赚一点是一点呢？

也许你会说，这个价格都卖不好，再涨价，那不是更卖不出去吗？当然是降价了。

在“价量之秤”上，有一个神奇现象，在某些特殊情况下，商品越贵，反而卖得越好。这种现象叫做：凡勃伦效应。

你也许可以做个大胆、当然也有很大风险的尝试，把店铺重新装修，越奢华越好，给产品赋予一个神奇的品牌故事，在价格标签后面直接加两个零。也许，有一定可能性，会有意想不到的热卖效果。

运用：如何有效提高市场份额？

第一，贵不是目的，能炫耀才是。贵，但不能炫耀，是不会有人买的。所以，贵的东西，必须能做到让外人一看，就知道这东西贵。比如、LV的包，Burberry的围巾，有了这些经典的标志，别人才知道我买了大牌。

第二，穷人也有“炫耀需求”，这种需求有另外一个名字，叫作：装。装，是一种刚需，一种就算没有钱，也要展示自己优越感的强烈需求。比如，年底朋友圈很多人晒书单，但是，中国42%的成年人，一年其实都看不完一本书。你要怎么办？千万记住：帮助他装，不要揭穿。

第三，如果你是医生，你甚至还可以用这种“不买最好，只买最贵”的“凡勃伦效应”治病。曾有研究者对12名帕金森症患者进行实验，一针1500美元的“贵药”，比一针100美元的“便宜药”，改善情况要高9%-10%。但其实，这两种药都是生理盐水，都是安慰剂。人们喜欢“贵”的心理，居然能帮助治病。

小结：凡勃伦效应的本质

什么是凡勃伦效应？这是一种因为“炫耀性消费”心理导致的，东西越贵，越好卖的现象。

运用凡勃伦效应时要注意，贵不是目的，能让消费者恰到好处地炫耀，不露声色地装，是核心。你做到了这一点，商品就能越贵，越有人买。

021 | 看见那只看不见的手

这一周，我将与大家聊一聊经济学中最重要的领域之一，微观经济学。今天，我们从微观经济学中最核心的概念开始：供需理论。这个概念重要到什么程度呢？著名经济学家萨谬尔森曾说：你只要教懂一只鹦鹉说“供给”和“需求”，它就能成为经济学家。



概念：供需理论

供需理论是一个经济学模型，是说在竞争性市场中，供给和需求的相对稀缺性，决定了商品的价格和产量。

这种供需关系通过价格和竞争自我调节的现象，就是亚当·斯密在《国富论》里所说的那个著名的：看不见的手。

案例：拿破仑的铝碗

法国皇帝拿破仑，宴请客人的时候，餐桌上客人的用具几乎全是银制的餐具，唯有他自己用一个铝碗。你可能觉得这是拿破仑谦卑的表现，但其实这是为了显示他的“尊贵”。200年前的拿破仑时代，冶炼金银已有很长历史，银器在宫廷中比比皆是。但那个时候，人们才刚刚学会从铝矾土中炼出铝来，技术非常落后，所以，铝碗非常罕见。

运用：淘宝的效率

网上曾有一篇文章，叫《淘宝不死，中国不富》，大意是说淘宝让商家们进行非常惨烈的比价，把所有商品的价格压得非常低，商家们都赚不到钱。因此淘宝如果不死，中国就富不起来。但是，如果你理解了供需理论，并看见了那只“看不见的手”，就会明白，中国很多企业赚不到钱不是因为淘宝，而是因为供需关系。

我们的商业有个问题，只要有人做了个东西赚了钱，全中国的同行和外行就一拥而上，以迅雷不及掩耳盗铃之势进行模仿，导致到处都是一模一样的山寨品。供给极大增加，远超出有效需求，价格迅速下跌。

但在过去，这只“看不见的手”忙不过来，调节市场有些慢。淘宝说，放着我来！它做了个叫“价格排序”的按钮，帮助“看不见的手”，提高干掉过度产能的效率。后来天猫、京东、一号店等等说，我也来帮忙。

中国企业赚不到钱，不是因为淘宝。淘宝只是提高了市场自我调节的效率。中国企业赚不到钱，是因为供给侧太同质化，产能严重过剩。这也是为什么国家要把“去产能、去库存”的供给侧改革，作为重要发展战略。

供给少会导致价格上升，价格上升会导致需求下降和供给的攀升。供给多又会导致价格下降，价格下降又会导致需求上升，供给减少。如此往复，最终平衡。

小结：如何调节商业策略呢？

1、提供稀缺的商品或内容

比如，你是一个微信公号的运营者，除了苦苦写文章，看着订阅数量一个两个增长外，也要思考一下，你供给的是不是稀缺内容。看不见的手，正在把你往真正稀缺的原创优质内容调拨。你要听它的话。

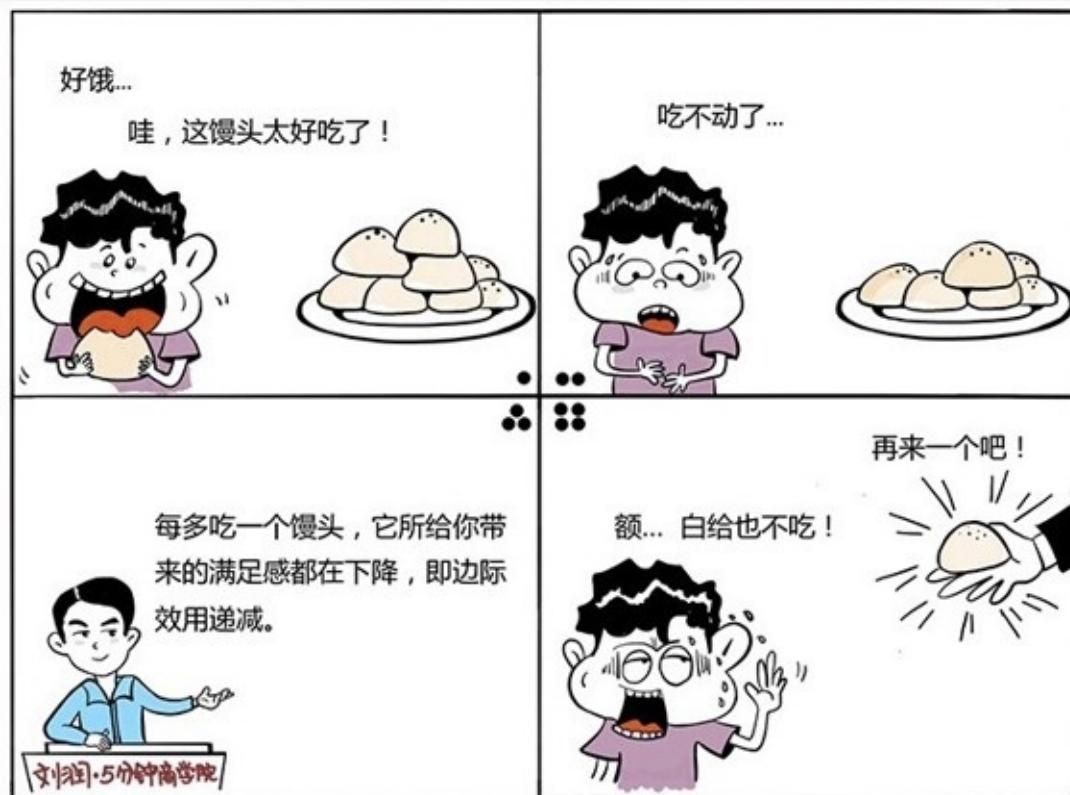
2、提供稀缺的能力或方法

如果你不想在这个博弈游戏里疲于奔命，那请你想一想，你到底拥有什么稀缺的东西，可以提供给消费者。比功能更稀缺的，是体验，比体验更稀缺的，是个性化。比如，大家今天稀缺的不是免费的商业知识，网上太多了。大家稀缺的，反而变成了用来把这些知识内化的“时间”。

022 | 为什么麦当劳的可乐免费续杯？

概念：边际效用

边际效用是指，你每多消费一件商品，它给你带来的额外的满足感。



200多年前，亚当·斯密提出著名的“为什么钻石比水贵”的“价值悖论”。水对人类的价值巨大，没有水，我们会死，没有钻石呢，又不会死人。亚当·斯密问：那为什么，水的价值比钻石大，但是钻石却比水贵呢？

边际效用理论解释说，那是因为我们用的水很多，最后一单位水带来的“边际效用”是微不足道的。相反，虽然钻石价值不如水大，但因为我们购买的钻石极少，所以，它的“边际效用”就非常大。

我们最终都是在为“边际效用”付费。所以，钻石价格高，水的价格低，是合理的。

案例1

在美国麦当劳，可乐是可以免费续杯的，无限量、无限次的续杯。为什么呢？因为美国的麦当劳，其实在赌你还没有喝多少，可乐对你的边际效用，就已经降为零了，这时候，给你喝，你都不喝了。

为什么在中国就不免费续杯呢？我猜，大概是因为美国人觉得可乐糖分太高，不健康，喝两杯边际效用就为零了，中国人可能要喝上四五杯吧。

案例2

很多人可能都听过“七个馒头”的故事。你饥肠辘辘的时候，吃第一个馒头，会觉得非常非常满足，接着吃第二个，可能会觉得很不错，到第三、第四、第五个的时候，馒头给你带来的额外满足感，就大大下降了。到第七个，馒头已经不能带给你任何满足感了。如果让你吃十个馒头，很可能会吃撑到，也就是满足感为负了。

虽然这十个馒头的生产成本都一样，但给消费者带来的满足感，却完全不同。人对物品的欲望，会随着欲望的不断满足而递减。如果物品数量无限，欲望可以得到完全的满足，欲望强度就会递减到零，甚至为负。最后一个馒头能给你带来的额外满足感，就是边际效用。

运用：场景

场景1：电信公司的通信费用

如果你是电信公司，虽然每分钟的通话成本对你可能都是一样的，但你可以试试用“边际效用”的逻辑来定价。比如，对国际长途，通话的第一分钟，收10元钱，因为这一分钟的效用最大。第二分钟，1元钱。第三分钟开始，1毛钱。本来很多人为了省钱，说完最必要的话，就挂了。你现在可以向这“最必要”的话，收很贵的费用，向后面边际效用递减的“废话”，收便宜一点，并因此鼓励大家多聊一会儿，获得更多的收入。

场景2：第二件衣服给你便宜一点

如果你是卖衣服的，一个女孩子买了一件非常漂亮的衣服，1000元。你试试，如果她买第二件，只收800元。千万不要觉得，凭什么啊，分明进货价都一样，为什么要便宜啊。你要想，第二件衣服对这个女孩子的“边际效用”已经大大降低了。她可能已经不会为降低的“边际效用”再付出另外1000元了。第二件衣服的满足感，在她心中可能就只值800元。价格降低，利润降低，但是你做了一单，本来做不了的额外生意。

场景3：电影院的递减票价

如果你是开电影院的。一场电影100元。你试试，第一场，100元，第二场50元，第三场10元，第四场，免费请你看。你会发现，本来大部分人一天只看一场电影的，现在有可能看两三场。而免费的第四场，因为它带给观众的边际效用已经几乎为零，甚至为负，所以就算免费，真正留下来看的人，也会非常少。

小结：认识边际效用

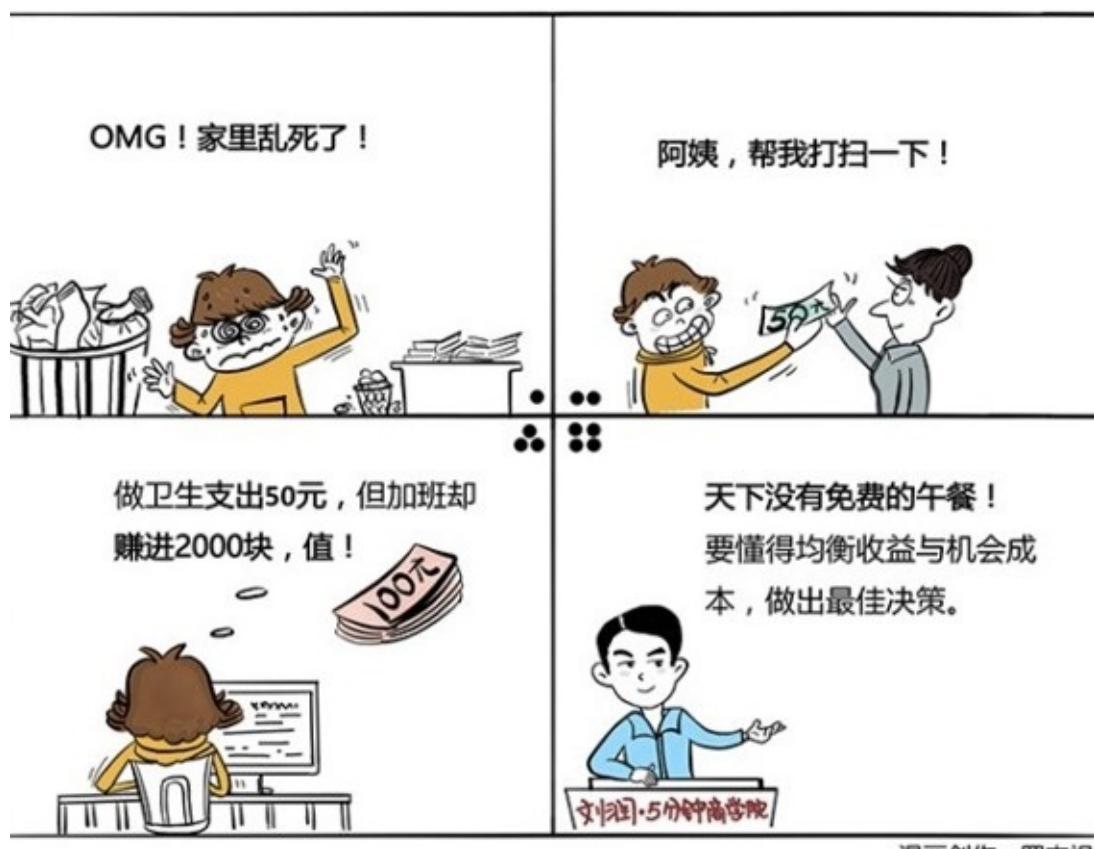
边际效用就是指你每多消费一件商品，它给你带来的额外的满足感。这个额外的满足感，是不断下降的。欲望被充分满足后，边际效用为零，商品就会免费。

023 | 你到底是赚了，还是赔了？

概念：机会成本

机会成本是指你做了某项选择，而不得不因此失去的其他利益。比如，如果做出选择A，就必须放弃B的话，B就是A的机会成本。

对企业来说，最优方案的机会成本，就是次优方案可能带来的收益。



案例1

我听到过最让人潸然泪下的创业故事是，10年前，一位创业者以80万元的总价卖掉自己深圳的房子去创业。几年白手起家的努力后，公司开始走上了正轨。辛苦打拼到去年，终于赚到了400多万元的利润。他非常高兴。最近他用这些钱做首付，把自己当初卖掉的那套房子又买回来了。

很多人说，房地产已经成为中国经济的鸦片。为什么这么说？大家都能赚点钱，不是挺好的吗？要理解这句话，你首先要理解经济学中的一个重要概念：机会成本。

为什么很多人说房地产是中国经济的鸦片？是因为如果在房市里赚钱太容易了，两年居然可以投资翻倍，那每年50%的投资收益率，就是所有其他行业的“机会成本”。相对于这个机会成本，中国绝大部分行业都在亏钱，稍微理性一点点的商人，都会关厂炒房。但如果整个中国

经济都躺在床上吸食房地产，没有人办厂、创业，经济最终会崩溃。

房地产有不少好处，但其很大的一个问题，就是提高了整个中国经济发展的“机会成本”。

案例2

比如我把1万元存余额宝，一年收益大概是300元。如果你选择拿这钱去投资，就不得不失去把钱放在余额宝的一年300元的比较确定的收益。这300元，就是你去投资的“机会成本”。如果一年结束，你赚了200元，也许你觉得自己赚了，但相对于300元的机会成本，其实，你是亏的。如果今天国家发行了一个风险极小，年收益有6%的债券，也就是说，如果你用1万元买债券，能赚600元。那么，你的投资收益就算是500元一年，都是亏的。

你到底是赚还是赔，不能仅仅看账面收益，还要看机会成本。

运用：场景

场景1：

如果，你卖的是相对较贵的东西，你可以通过强调便宜的东西隐藏的“机会成本”，来获得客户。比如你卖昂贵的西装，你可以告诉客户，如果你贪图便宜，买过于便宜的西装，你可能是因为穿着不讲究，无法赢得客户尊重，而丧失生意的机会。丧失生意机会，是买过于便宜的西装的机会成本。

场景2：

对个人来说，时间，是最大的机会成本。建议你用自己的年收入，除以一年的工作时间，大约2000小时，看看自己一小时的“机会成本”是多少。比如，你年薪20万，那你一小时的机会成本就是100元。然后，你做每一件事情的时候，都问问自己，做一小时这件事情，值不值100元。如果不值，大方的花钱请别人来做。付费，就是赚钱。

场景3：

但是，对于“机会成本”的计算，也不能盲目放大。比如，有的女孩子觉得自己可以嫁给王思聪。当她把嫁给王思聪作为自己结婚的机会成本时，就可能会专业相亲30年，却无法把自己投资出去。

小结：如何善用机会成本？

什么是机会成本？如果做出选择A，就必须放弃B的话，B就是A的机会成本。对企业来说，最优方案的机会成本，就是次优方案可能带来的收益。

如何善用机会成本？

第一，你要知道你每一项选择，都有机会成本，天下没有免费的午餐。

第二，你要懂得计算机会成本，比如你的时间成本，替代方案的投资收益等，然后通过权衡收益和包括机会成本在内的各项成本，做出理性的决策。

024 | 自私是共同获益的原动力



漫画创作：罗杰视界

概念：代理两难

你拥有店面资产，是所有者，他拥有经营能力，是经营者。这种“委托—代理”的结构，在整个商业世界中，无处不在。比如民企，公司股东大会，委托董事会行使权利，董事会再委托管理层经营公司。再比如国企，全国人民委托人大管理资产，人大再委托政府投资获益，政府再投资国企委托管理层具体经营。

这种“委托-代理”机制有个重大的问题，委托人觉得收益主要是投资回报，代理人认为收益主要是劳动成果，都觉得被对方占了便宜，所以委托人不愿与代理人分享利润，代理人不愿意为委托人尽心尽力。这种现象又被称为“代理两难”。

比较著名的代理两难现象，叫做“棘轮效应”。比如，代理人呕心沥血经营，今年业绩特别好，最后的结果是，委托人会根据今年的业绩，调高明年业绩预期。这种业绩指标只涨不降，做得越好越找麻烦的现象，就像机械装置中的棘轮，朝一个方向转动，到位就被锁住，然后继续转动。代理人如果理性的话，他的最优选择是：想尽一切办法，降低委托人对业绩的预期，即便因此会损失市场的机会。

案例

你开了一家服装店，苦心经营很久，生意不错，于是你打算开第二家。但是，两家店一个人管不过来，于是，你高薪请了一个很有经验的人，帮你打理原来的店，想自己能专心把第二家店做起来。

可是没想到，刚把店交给别人，业绩就迅速下滑，你赶快找他谈话。他和你滔滔不绝说了很多现实的困难，似乎确实很有道理，你也无法反驳。但总觉得哪里不对，明明你做的时候是很好的，他也确实很有经验。你很着急，不知道怎么办才好。

这时候，你可以让他买点股份。别送。如果不买，建议立刻考虑别人。让收益和风险共同激励他，而不是你的苦口婆心。

运用：如何解决“代理两难”？

我有个朋友，他在广州有家公司，做传统压缩机、泳池热泵等设备。为了企业发展，它成立了一家子公司，探索新业务。和那家服装店老板一样，他也面临“激励相容”的问题：怎么才能让子公司负责人的私利，和公司的公利真正一致呢？

他说，要用和总经理共担风险的方式。对一家初创公司来说，每天都是风险。如果“激励不相容”，总经理就会无视创业风险。那怎么办呢？总经理必须购买股份，成为股东。

公司注册资金1000万，请你从家里掏100万买这新公司10%的股份。那如果一个人很有才，但是没钱，我送给他股份可以吗？千万不能送，借钱都必须要买。因为如果送，总经理没做出任何承担风险的决定。

这一下子，员工就被分为两种，一种觉得，你让我干我就干，你不让我干我就不干，你让我掏钱干，我才不干呢。另一种觉得，我的贡献一直远大于我的收入，我早想分享整个公司的利润了。第二种人，更适合领导这个子公司。

最后，总经理买了10%，核心管理团队也要买15%，加一起25%。这时，母公司出500万，占50%。还有25%怎么办呢？还有25%，请母公司高管，每人至少投5万元，加一起250万。某高管会想，这关我什么事啊？不投可以吗？不投可以，立刻开除。子公司以后一定有机会用到母公司的资源。你不“激励相容”，你可能就不帮他，甚至使坏。必须投。于是，1000万齐了。

我问这个子公司的总经理，你当时为什么会答应？他说，因为我有信心。我原来在母公司年薪70万，掏了100万，成为子公司总经理后，要给自己开年薪了，因为对未来有信心，我给自己开了5万元的年薪。他所有的利益，都“自私”地和公司的长远利益完全一致了。这就是“激励相容”。

我这个朋友用这种办法分裂出7家子公司，每家都盈利。

小结：认识“激励相容”

为什么会出现代理两难，是因为“委托-代理”机制设计时，没有做到“激励相容”。

听上去很高大上，激励相容，其实是指私利与公利的一致。每个人都有自私的一面，如果能有一种制度安排，你越自私，公司就越赚钱，这种制度，就是“激励相容”的制度。

激励相容，就是承认人性的自私，用正确的机制，让“自私”，而不是“集体主义精神”，成为大家共同获益的原动力。

025 | 企业的边界在哪里

概念：交易成本



漫画创作：罗杰视界

交易成本就是你从自由市场上寻找、沟通、购买一项服务，为这个能够达成，所付出的时间和货币成本。通常来说，交易成本包括搜寻成本、信息成本、议价成本、决策成本、监督交易进行的成本等等。

科斯的“交易成本”理论，回答了经济学家一直争论的一个问题：企业的边界在哪里？企业应该做大还是做小？

科斯说，是交易成本与管理成本的对比，确定了企业的边界。交易成本越低的事情，越应该外部化；管理成本越低的事情，越应该内部化。

案例1

快到年底了，今年业绩很不错，又恰逢公司成立10周年，你想要办一个盛大的年会庆祝一下。行政部的负责人来找你，说：这么大的活动，人手不够啊。要不，行政部请人力资源部、财务部的所有同事，20多人一起来办这件事情。要不，找外面的专业团队来做，行政部几个人来协助吧。

你会怎么选呢？让自己的员工来做，还是找外面的公司来做？判断的标准是什么呢？

判断的标准：如果投入20人来办一场晚会的管理成本，高于请会务公司的交易成本，那就应该请会务公司来做。

案例2

为什么亚马逊用FedEx作为物流支撑，而京东要花巨大成本构建自己的物流体系？

因为美国的物流体系已经非常发达，可靠度也非常高，亚马逊可以很放心地用相对低的价格，购买到高品质的物流服务。因为成熟，交易成本，比如搜寻成本、决策成本等，都很低。自己做呢？第一，不一定做得比FedEx好，第二，自己组织团队来做的管理成本，可能比从外部购买的交易成本更高。所以，亚马逊用公共物流体系，而不是自建。

而京东对物流的速度、品质要求非常高。它想在中国市场上搜寻到符合条件的公众物流公司，非常难。议价成本、决策成本，尤其是监督交易进行的成本，都会非常高。虽然管理很麻烦，但是自己组织团队来做的管理成本，还是比从外部购买的交易成本更便宜，所以京东选择自己来做。

运用：场景

场景1：雇佣设计师 VS 外部设计师

过去，因为偶发的小设计需求，找设计公司，人家不搭理你。而市场上也找不到合适的设计师，所以很多企业需要雇一个设计师。

后来，有一家叫“猪八戒”的网站，用非常高效的手段，把即便是藏在六线城市的设计师都连接了起来。让偶发小设计需求，找到接散活还很便宜的设计师的“交易成本”，大大下降。雇佣一个设计师，就立刻显得低效了。于是，设计师的外部化，就成为了趋势。

场景2：IT部门 VS 云服务

过去，很多企业在自己办公室都有几台服务器，放邮件系统，办公系统，甚至业务系统。除了出钱请人开发，还要雇一两个技术人员，管理这些系统。

后来，云计算出现了，公有云，基于互联网的邮件系统、办公系统，又便宜又方便。购买这些服务的交易成本，比维护自有系统的管理成本，少得多。于是，云计算，就成了趋势。

小结：企业的边界在哪里？

1、科斯认为，“交易成本”和“管理成本”的对比，决定了企业的边界。

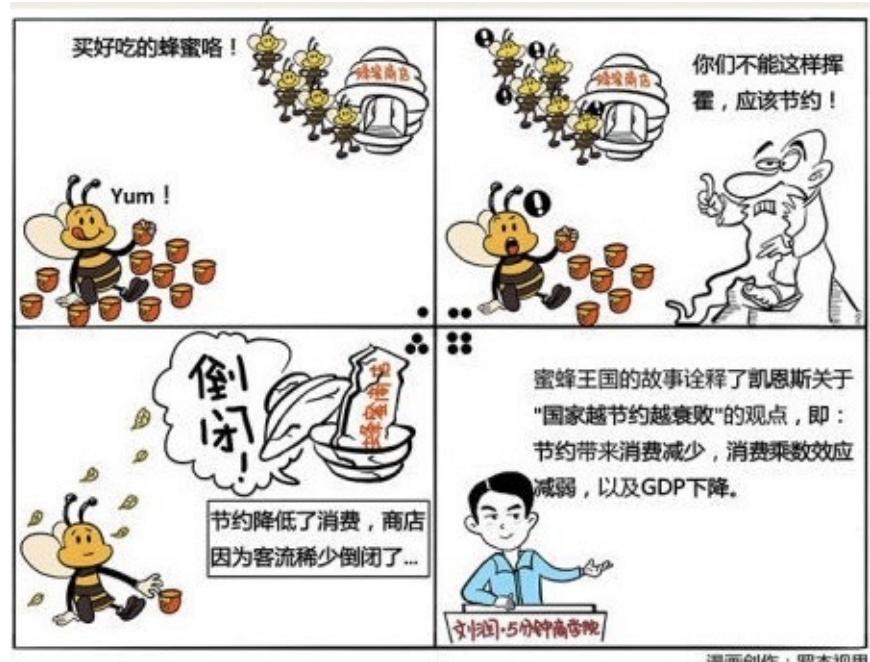
2、根据科斯的逻辑，和我们对交易成本会不断降低的趋势的判断，可以得出推论：总体来说，未来企业规模会越来越小。也就是互联网人士说的，未来会是“自由人的自由联合体”。这是个理想的极致情况，但趋势是对的。

3、在今天，你必须找到那些你自己做，比市场更高效的事情，建构你的核心竞争力，而把那些你做得其实一般的事情，尽快扔给市场。

026 | 居民越节约，国家越贫穷吗？

今天开始，我们将进入宏观经济学的领域。这个领域，比我们前面讲的所有内容都要更抽象、更复杂，让人费解。在这个领域，有些是知识，有些只是观点，甚至有些只能说是推测和猜想。所以，你会发现宏观经济学的世界里，掐架的特别多，再厉害的大师，都会被骂得狗血淋头。有人把宏观经济学和微观经济学的关系，比作中医和西医，许小年甚至直截了当地说：宏观经济学，就是伪科学。

所以，这一周我们讲的东西，都只是观点，不代表真理，你一定要批判地听。



概念：节约悖论

节约悖论就是，对国家来说，越节约越穷，越消费越富。

为什么会出现节约悖论？

宏观经济学中有一个重要的概念：GDP。

GDP，它的中文名是：国内生产总值，是指在一个时间段内，一个国家生产的全部产品和服务的总价值。它被公认为是衡量国家经济状况和财富的最佳指标。

那怎么来计算这个“总价值”呢？所有的价值，最终都体现在买卖里面，通常计算GDP的方法，就是把四个买卖加一起：消费、政府采购、净出口、投资。

理解GDP的四个组成，就会理解为什么凯恩斯鼓励个人消费了。你不花钱，别人怎么赚钱；反过来说，别人不花钱，你怎么赚钱？

而且，消费还有一个：乘数效应。

比如，你花了100元，别人就赚了100元。他拿其中的50元也消费，50元投资扩大经营。50元消费，50元投资，再次变成GDP，又被别人赚走，他们又花掉，又被别人赚走，如此生生不息，GDP越滚越大，经济也会越来越欣欣向荣。

但是，如果你节约呢？砰，什么都没有了。

案例

著名经济学家凯恩斯，1936年在其著作《就业、利息和货币通论》里提到了一则寓言。有一窝蜜蜂原本十分繁荣兴隆，每只蜜蜂都整天大吃大喝。后来一个哲人教导它们说，不能挥霍浪费，应该节约。蜜蜂们觉得哲人的话很有道理，于是贯彻落实。但结果出乎预料，整个蜂群从此迅速衰败，一蹶不振了。

越节约，越衰败。凯恩斯认为，人类社会也是一样。

勤俭节约在很多国家都是传统美德。这对个人没问题，但对国家来说，节约意味着消费减少。你要知道，你的消费，就是别人的收入，那就同时意味着，企业收入减少。而企业收入减少，经营困难，企业就要削减产量，解雇工人。工人收入减少，甚至被解雇，就更不敢消费，进一步减少企业收入。然后再减产，再裁员。如此往复。所以，越节约，国家越穷，就会形成“贫困循环”。

辩论：正方 VS 反方

正方：凯恩斯认为，越节约，越衰败。

反方：居民不消费，把钱都用于储蓄，但储蓄的钱，也会被银行用贷款的方式，转移到企业手里，用于增加投资。投资也是GDP的一个部分，还顺便解决了就业。

正方：企业拿到再多投资，从事生产，但大家不是节约吗，没人买怎么办呢？

反方：没人买，那是因为你的产品，没有真正满足消费者的需求。你鼓励大家买不符合自己需求的东西，不管怎么刺激消费，扩大内需，都是徒劳无功的。

正方：那你说怎么办呢？

反方：要开发新的、好的新产品，用产能升级，满足消费升级。但是，开发新产品，产能升级，要有大量的投资支持，所以，必须有大量居民储蓄。从这个角度来讲，节约不但不会让国家变穷，反而还会促进经济增长。所以，从长远的观点看，它依然是一种值得提倡的美德。

正方：可是，从长远的观点来看，我们都死了吧。

到底谁是对的呢？这就是宏观经济学神奇的地方，这个问题，到今天为止，经济学家们，还在争吵中。

小结：认识几个基本概念

1. GDP。GDP，就是国内生产总值，一个时间段内，一个国家所生产的所有产品和服务的总价值。它的计算方法通常是：消费，加政府采购，加净出口，加投资。
2. 乘数效应。你的消费，都是别人的收入。他的收入，又会变成新的消费，或者投资，GDP因此会越滚越大，这就是乘数效应。

027 | 张维迎和林毅夫在辩论什么？

概念：看不见的手(市场) VS 看得见的手(政府)



漫画创作：MBB VISION

亚当·斯密认为，政府做好“巡夜警察”，防范暴力、偷盗、欺诈并保护履行合同和提供公共事业，就可以了。至于经济，有一只“看不见的手”，会利用人的自私性，趋利性，最终有效地配置资源。

凯恩斯认为，任由市场自我调节的代价是贫富差距悬殊，大量失业发生，社会不再安定。那只“看不见的手”很危险，需要国家调控这只“看得见的手”的控制，才能让经济走势不会脱离正轨，减少患“经济危机”这个癌症的风险。

经由

前段时间，中国经济学界有一场著名的辩论，同是北京大学出身的林毅夫，和张维迎隔空交战，引无数人围观。他们讨论的是宏观经济学，大部分围观的吃瓜群众估计都听不懂，就是觉得，高手过招，我们过瘾。

经济学界，是个很有趣的地方，经常辩论，但却总辨不出个结果。其实，林毅夫和张维迎已经辩论了近10年了，能有结果，早就有结果了。

今天，我就带你来看看，到底林毅夫和他的导师凯恩斯，张维迎和他的导师亚当·斯密，在辩论什么，并从中训练自己看待宏观经济的辩证思维。

其实，林毅夫和张维迎辩论了很多问题，今天，我们只讨论其中一个：政府应不应该干预市场。

辩论：政府应不应该干预市场？

正方：张维迎说，政府越少干预经济越好，最好不干预。

正方：经济学的开山鼻祖，亚当·斯密补充说：政府？你做好“巡夜警察”，防范暴力、偷盗、欺诈并保护履行合同和提供公共事业，就可以了。至于经济，别担心，有一只“看不见的手”，会利用人的自私性、趋利性，最终有效地配置资源。

反方：林毅夫说，你太天真了。我从来不反对市场，但一个高质量的经济体系，应该是有效的市场加上有为的政府，二者缺一不可。

反方：凯恩斯补充说，你们这些理想主义者，任由市场自我调节的代价是什么，你们知道吗？贫富差距悬殊，大量失业发生，社会不再安定，你们考虑过吗？那只“看不见的手”很危险，需要国家调控这只“看得见的手”的控制，才能让经济走势不会脱离正轨，减少患“经济危机”这个癌症的风险。

正方：张维迎说，对市场本身没有信心，就会把出现的很多问题归咎于市场本身。用政府这只看得见的手，去控制市场那只看不见的手，用哈耶克的话说，就是“致命的自负”。政府官员的优势并不在于能够更准确地判断未来，而在于能够按照规则，循规蹈矩地做好本职工作。

反方：凯恩斯忍不住发言了：谁说控制不了？我们有两大法宝：货币政策，财政政策。就靠这两招，我帮罗斯福政府带领美国走出了经济危机！你行吗？你行你上啊！

主持人插播：

货币政策，就是央行通过调节利息、存款准备金率等方法，调控货币的供应量。经济萎靡，释放货币，经济过热，收紧货币。

财政政策，就是经济萎靡，政府就自己买买买，并且减税，拉动经济，如果经济过热，就多收税，给经济降温。

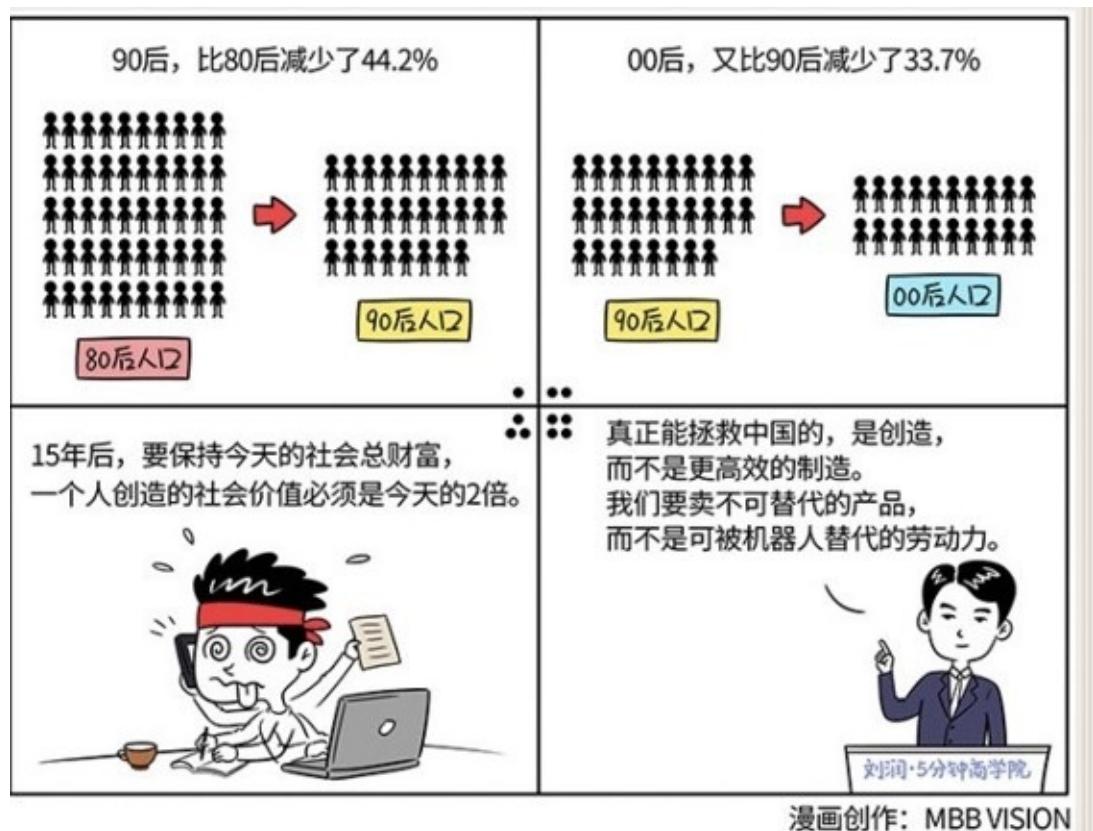
反方：林毅夫补充说，其实企业家有时也挺坏的，也会利用各种理由寻租、绑架政府来谋利。2008年的次贷危机，就是华尔街的金融寡头，绑架美国政府的结果。所以，政府要给企业家的创新提供自由的环境，但是，政府也要提防被企业家绑架。

正方：张维迎赶紧站起来，你搞错了吧，次贷危机，就是有些人借钱买房子还不上钱。问题是，没能力买房，当初为什么银行会给他贷款？还不是因为美国政府过于自大，居然立法，要求银行必须贷款给没钱买房的低收入者，违反市场规律。恰恰是政府对金融和房地产市场的干预，造成了次贷危机。

小结：主持人又出来了

我觉得，我必须停在这里了。我现在开始相信，林毅夫和张维迎就算再辩论10年，也不会有结果的。我唯有希望，你，至少可以通过这场辩论，了解到底什么是看不见的手，市场，看得见的手，政府，以及什么是央行的货币政策，什么是政府的财政政策，并且体谅被经济学家包围的国家领导人。

028 | 4亿人不工作后，你打算怎么办？



概念：人口抚养比

人口抚养比，指的是一个国家非劳动的人口，占总人口的比率。今天，14亿人中有5亿人无法工作，人口抚养比是 $5/14$ ，也就是35.7%。当9亿人无法工作时，人口抚养比将变为64.3%，几乎翻了一倍。

相关数据1：

原万科北京CEO兼董事长毛大庆，分享过一项有关于人口抚养比的研究数据：90后，比80后减少了44.2%；00后，又比90后减少了33.7%。

如果这组数字确切的话，给大家一个形象的概念，这意味着，如果80后的总人口是100人的话，那么90后就是56人，00后就是37人。

相关数据2：

携程的创始人梁建章也分享过一组数据，90后比80后下降了30~40%。另外还有些人的研究结论是：90后比80后少30.68%，00后比90后少19.39%。

看上去好一些，但这同样意味着，80后退休之时，补充进来的20后劳动力总数，很可能不足1/3。

未来，会怎么样？

中国最大的生育高峰是1966年到1973年。这段时间，中国出生了一共大约3.1亿的人口。如果60岁退休政策不改变的话，那意味着从2026年-2033年间，中国将会有3亿人，也就是今天中国人口的22%左右，将集体进入退休状态。今年是2016年，还有10年。

劳动人口的供给大大减少，退休人口急剧增加。这两项变化叠加在一起，就意味着大约15年后，中国将从一个9亿人工作，5亿人因为各种原因（未成年，已退休等）而无法工作的国家，变成一个5亿人在工作，而9亿人不能工作的国家。

今天，14亿人中5亿人无法工作，人口抚养比是5/14，也就是35.7%。当9亿人无法工作时，人口抚养比将变为64.3%，几乎翻了一倍。

15年后，当90后和00后成为社会主流时，要保持今天的社会总财富，平均生活水平，他们一个人创造的社会价值，必须是今天的2倍。

小结：我们该怎么办？

第一，试着推演一下，如果人力成本翻倍，但是商品价格不变，你的商业模式是否依然成立。如果发现本来赚钱的生意亏损了，或利润严重缩水，那么你可能需要拉响警钟了。你有大约5~10年的时间可以调整。

第二，调整的手段，可以是通过互联网、大数据、人工智能、机器人的方式，提升效率，减少对人工的依赖。科技，必须取代少掉的那4亿劳动人口。

第三，仅仅提高效率是不够的。比如，很多人相信机器人可以拯救中国制造。我个人是存疑的。过去，大家之所以把原材料大老远运到中国来加工，然后再运回去卖掉，是因为制造必须依赖人工，而中国人工又最便宜。但如果以后制造不需要人工了，那美国人、德国人可以用机器人在自己国家制造，为什么还要运到中国呢？真正能拯救中国的，是创造，而不是更高效的制造。我们要卖不可替代的产品，而不是可被机器人替代的劳动力。

029 | 用20年的积蓄，买几朵郁金香

概念：泡沫经济



泡沫经济，就是虚拟经济过度增长，最终脱离了实体经济的支撑，形成的虚假繁荣现象，最终，泡沫溃灭，导致社会震荡，甚至经济崩溃。

泡沫经济的三个阶段：

1、泡沫的形成阶段。当虚拟经济微胖的时候，主流经济学家认为这不是坏事。民众对未来发展有正向预期，会刺激实体经济发展，最终追上来填实泡沫。

2、泡沫的膨胀阶段。虽然此时资产价格已经严重超出其价值，但因为“群体想象”已经形成，而不断有人赚到钱，又继续强化这种“群体想象”，泡沫就越来越大。就算有人意识到了风险，也可能经不起诱惑，试图从泡沫中获益，成为推动膨胀的合谋。

3、泡沫的溃灭阶段。最后能接盘的人、资本始终是有限的。交易开始趋缓，价格开始停滞的时候，泡沫最终就会破灭。资产价格回归理性，大量的人破产。中间离场的人，赚的钱，都是来自没来得及抽身的人。

这种基于“群体想象”的泡沫形成机制，非常像一种经典的金融骗局：庞氏骗局。只不过，庞氏骗局背后，是有人用尽心计，构建故事，让大家对无价值的资产产生“群体想象”。而在泡沫经济中，这种“群体想象”是自发的，所以，泡沫经济，又被人称为：自发性庞氏骗局。

案例1

1985年9月，美、日、英、法、德五国的财政部长，在纽约的广场饭店，签订了著名的“广场协议”，同意美元贬值。同时，日本央行采取了宽松的货币政策刺激经济，导致大量资金流入日本房市，房地产价格暴涨。

房价越涨，越有人买，越有人买，就会越涨，到1989年，日本房地产价格已疯狂到了荒唐的地步。

当时，国土面积仅仅相当于美国加州的日本，其地价总额，已经相当于整个美国的4倍。仅东京一地的地价就相当于美国全国的总价。一般日本人，花费毕生储蓄，也无法买下一套住宅了。

到1991年，砰的一声，泡沫破灭了。房地产价格随即暴跌，日本房地产业全面崩溃，个人纷纷破产，企业纷纷倒闭，遗留下高达6000亿美元的坏账。这次泡沫，还引发了日本历史上最为漫长的经济衰退，人们常称这次房地产泡沫是“二战后日本的又一次战败”，把20世纪90年代，视为日本“失去的十年”。

案例2

1637年，一个荷兰商人，用6000多荷兰盾，买了几十个郁金香球根。当时，荷兰人一家全年的开支才300荷兰盾左右。但是，就算让你穿越时空去提醒他，说这太离谱了，郁金香一定会跌的，他也不会相信。因为，他捧着这些郁金香球根，从街头走到街尾的时候，价格就已经涨了三次了。

郁金香泡沫最终破灭，千百万人倾家荡产。

原因：为什么大家都会陷入到泡沫经济中？

这么可怕的泡沫经济，就没人看到吗？就没有预警机制吗？谁应该为此负责？

其实，身处泡沫经济中的人，是看不到泡沫的。因为这个所谓的“泡沫”，就是所有人的“共同想象”。所有人的脱离现实的“信心”，彼此激励，合谋，创造了“泡沫经济”。

换句话说，就是你，和你认为最理性的朋友们一起，制造了可怕的“泡沫经济”。

泡沫经济，就是“中国式过马路”，凑够一撮人就可以走了，和红绿灯无关。

小结：为什么要讲这个话题？

学习商业逻辑，可以使人理性。但我们要对人性，心存敬畏。进入商业世界，就算获得再大成功，我们都要时时提醒自己，什么是可持续增长，什么是泡沫经济，要时时问自己：我会不会就是那个，用20年的收入，买郁金香的人。

030 | 你赞成给全中国人民无条件发钱吗？

概念：再分配



福利经济学中的“再分配”，是指在基础收入上，政府为了社会公平，通过各种方式，实现财富转移的一个的过程。

比如，你每月收入1万元，但你知道嘛，公司为你掏出的钱，其实是14410元，可到你手上，就剩7454元了。这中间差不多一半的钱，通过税收，和社会缴款（比如五险一金）这两种方式，被国家收走了，然后国家再把这些钱，分配给其他人。

凭什么啊？你可能会问。我努力赚的钱，凭什么要转移给别人啊。从社会公平的角度来说，你赚的钱不完全是因为你的努力，一部分是因为你拥有不公平的优势。比如，你出生在城市，他出生在农村；比如，你天生健康，他天生残疾。这些都是不公平。政府通过再分配的方式，来调节这种不公平。

调节社会不公平的手段：三次再分配。

第一次再分配，在你不知不觉中就完成了。比如最低工资标准，就是调高劳动和资本之间，劳动收入的比例。再比如保护农产品价格，就是调高农村和城市之间，农村收入的比例。

第二次再分配，则是通过税收、社会缴费等手段。比如个人所得税，有能力工作的人，交钱养没能力工作的人。比如社会缴费，五险一金等，年富力强的成年人交钱，养日渐黄昏的老年人。

第三次再分配，就是民众自发地做公益事业、慈善事业，实现对财富的再一次分配，进一步缩小现在的贫富差距，润滑社会矛盾。

公投：到底要不要全民发钱？

瑞士有800万人口。它有个政策，任何提案，只要能在18个月内集齐10万个签名，就能召唤公投。

于是，有人提出了一个提案：为了让瑞士人都能过上“体面的生活”，请政府向每个瑞士公民，每月发放2500瑞士法郎，相当于17000元人民币。

这个提案势如破竹地集齐了10万个签名，于是，要公投了。

为了推动公投，提案的支持者们，真是想尽了招啊。他们在联邦议会大厦广场上，倾倒了800万枚5分钱的硬币，代表800万瑞士人，都有钱拿。他们在火车站向民众发钱，每人10瑞士法郎。他们甚至在日内瓦市中心，拉起巨型宣传海报，创下吉尼斯世界纪录。

从经济学的角度来看，这个提案，其实就是试图用“第二次再分配”的手段，解决贫富差距的问题。

但是，既然是再分配，就要知道：第一，怎么收钱，第二，怎么发钱。怎么发钱，这个方案里讲得很清楚了，但怎么收钱，也就是说钱从哪里来呢？方案里并没有提。

这个钱的来源，简单来说，有两个：收上来，或者印出来。

如果提案获得通过，瑞士政府每年将为此支出2080亿瑞士法郎。其中，1530亿直接来自税收，另外550亿来自社会保险等。而瑞士今年的财政收入预计只有660多亿！政府本身并不创造财富，他们只能再分配财富。也就是说，政府必须把发下去的钱，再收回来。或者说，把发给一部分人的钱，从另外一部分人身上收回来。

这时候，800万人瑞士人就要做一个判断了：财富不会凭空创造，我最终是给出钱的人，还是拿到钱的人？

最后，你知道，78%的瑞士人否决了这项提案。这说明78%的瑞士人觉得，这不是一个发钱计划，这是一个抢钱计划。

那请央行印钱呢？央行印的钱，并不是财富，只是一种财富的记账符号。印的钱多，那每一块钱的购买力就会下降，所有人的财富都会缩水，但是相对来说，富人缩水的更多。所以，印钱的本质，也是从一部分人手上收钱，发给另一部分人。

小结：认识再分配

再分配就是政府通过某些手段，把财富从一部分人手中，转移到另一部分人的手中，以求缓解社会不公平的问题。

再分配是一个很复杂的事情，做得不好，会带来更大的不公平。“全民发钱”，就是一种试图用简单的手段，解决复杂的再分配的一种想法。

031 | 最疯狂的心，和最冷静的脑

这一周，我们来聊一聊金融。

概念：风险投资



漫画创作：罗杰视界

风险投资，是通过买走创业的“失败风险”，让创业者拥有往成功目标一路狂奔的金融工具。

创业的“失败风险”还能被买走吗？

案例

美团的创始人王兴，从2004年开始，到2010年之间，一共做了10个左右的项目，都失败了，屡败屡战6年后，直到2010年美团的成功。

美团虽然成功了，那之前失败的项目呢？需要美团为之前的失败项目买单吗？

当然不需要。因为王兴为之前的项目，从风险投资那里，买了“创业保险”。如果项目失败，风险投资接受这个亏损，王兴并不把这个失败，变成债务，带到下一次创业里去。但是，王兴也为此付出了高昂的价格，就是“如果”这个项目成功了，因此获得的财富，请也分我一大块。

运用：“如果成功”背后的学问

“免费”，甚至“倒贴”，已经成了互联网的一种基本形态。这让一直靠自有资金滚动发展起来的传统企业非常不解和头疼：这些钱，都是从哪里来的啊？这么疯狂地烧钱，万一没赚回来怎么办？没赚回来，他们需要因为“私有资产流失”而坐牢吗？

我在“网络效应”那一课里与你分享了这些互联网公司为什么“会”这么疯狂。我们今天讲讲他们为什么“敢”这么疯狂，讲讲支持这一切看似疯狂背后的理性力量：风险投资。

风险投资，在外人看来就像赌石一样不靠谱的事，每个投资人，却都能给你讲一整套他们判断石头里面有没有宝玉的独特方法。但这些方法再独特，其最本质的，还是一个概率游戏。

互联网最大的优势，是效率的优势，它用极低的边际成本，网聚传统企业无法想象的庞大用户，突破引爆点，达成赢家通吃，并获得因此带来的巨额收益。投中一个阿里，一个京东，一个小米，都是几十倍、上百倍的收益。

但是，如果失败了呢？前期的投入，颗粒无收。而这种颗粒无收，其实才是大概率事件。也就是说，你可能有1%的机会，赚100倍的投资收益，但还有99%的可能性，颗粒无收。风险投资把99%的企业烧掉的钱，作为成本，换取压中下一个马云的不到1%的可能性。

所以，风险投资，其实都是理性的赌徒，他们在创业公司身上押注。各种各样的“独特方法”，比如对趋势的判断，对团队的判断，都是提高赌中“同花顺”概率的独门绝技。而这些独门绝技的差异，最终体现在谁能把1%的成功率，提高到2%，3%，或者5%。

如果说创业者有最疯狂的心，投资人就有最冷静的脑。基于这个概率游戏后，投资者设计了复杂的“创业保险”的产品体系，比如：天使、A轮、B轮、C轮等等。越往后的险种，风险越小，收益率也就越低。

小结：希望大家记住几点

第一，千万记住，创业是99死1生的游戏。如果你要去创业，建议一定不要动父母养老的钱，留好给妻儿生活的钱，然后去找风险投资，用稀释掉的股份，去买一份“创业保险”。

第二，每个创业者都认为自己会“一将功成”，但大多数人最终都是“万骨枯”。如果10个投资人就不看好你，可能是他们没眼光，但更可能是你自己不靠谱。借助他们的经验修正你的看法，而不要爱上自己的PPT。

第三，融资，甚至上市，都不是成功的标志。这些都只是新阶段的开始。盈利才是公司的存在意义，而客户和产品，才是盈利的核心。把拿风险投资的钱当成商业模式，和骗保的性质差不多。

第四，也要记住，一旦拿了融资，公司就不完全是你的了。你的节奏，和投资人期待不符的时候，你可能会怀疑，到底谁是老板。这也是为什么有些人一怒之下，又把公司买回来。

032 | 资本和人才，哪一个更重要？

概念：合伙人制度



合伙人制度，就是分享而不是独享公司所有权和收益权的一种组织形式。

公司到底是资本的，还是人才的，一直是管理学界争论的话题。工业化时代，因为要买厂房，买流水线，买原材料等等生产资料，所以资本似乎更重要，甚至人才，也只是资本购买的一种特殊形式的生产资料而已。但是，到了信息时代，尤其是互联网时代，在价值创造中，人才越来越变成决定性因素。资本和人才的博弈，正在不断往人才倾斜。合伙人制度，就是这种倾斜的产物。

案例

在管理咨询界，有一家无人不知的公司叫麦肯锡。麦肯锡的江湖地位大到了什么程度呢？《科学》杂志戏称：“如果上帝决定要重新创造世界，他会聘请麦肯锡。”

但麦肯锡自己作为一家公司，也会面临管理问题。比如，我出钱买下麦肯锡所有股份，让这群优秀的顾问们都替我工作，这靠谱吗？

显然不靠谱。咨询公司、会计事务所、律师事务所这些行业里，相对于资本来说，人才创造的价值更大。所以常规公司里“资本雇佣人才”的逻辑，在这里，显然是不成立的。如何让优秀的人才聚合和自治，而不是为资本打工，变成了麦肯锡最重要的管理问题之一。

麦肯锡选择了形式上的“公司制”，运营上的“合伙人制”，来解决这个问题。你进了麦肯锡，就进了一个奔向合伙人的“不进则退”的晋升机制。成为合伙人，就是公司股东；成为高级合伙人，就是公司董事。然后高级合伙人再选出公司领导人。领导人3年1届，最多3届。麦肯锡用优秀的人才自治，而不是为资本打工的“合伙人制度”延续了将近100年的成功。

延伸：有限合伙人

有限合伙人，是一种特殊的合伙形式。

11世纪的欧洲，海上贸易盛行，但有钱人老了无法出海，能出海的年轻人又没钱。怎么办呢？“康孟达契约”出现了。有钱人买船、买货，交给年轻人出海通商。赚钱了，有钱人拿 $\frac{3}{4}$ 利润。亏钱了呢，有钱人亏完有限的本金为止，所以叫“有限合伙人”。年轻人呢，不出钱，只出力，赚钱了，拿 $\frac{1}{4}$ 利润，很可观。但如果亏钱了呢，有钱人用本金还。本金还不够呢？那年轻人就必须砸锅卖铁去还钱了。

这种出钱的人和出力的人的合伙制度，康孟达契约，成为了今天风险投资业的基本管理模式。

做投资，光有钱是不行的，还要有眼光。所以，有钱的人，做有限合伙人，也就是LP，出资99%，有眼光的人，做管理合伙人，也就是GP，出资1%。如果赚钱了，LP拿80%，GP拿20%。相当于GP用1%的出资，博取了20%的收益，但代价是，如果亏了，LP的钱赔完后，GP承担无限责任，要倾家荡产去还钱。

运用：面对想要离去的员工该怎么办

一位朋友要辞职去创业，很诚恳地来咨询我的意见。我有点尴尬。因为我认识这个朋友，也认识他的老板。我知道，我在帮助他和一个人合伙，也就是在帮助他和另一个人散伙。

合伙，是今天非常流行的一个词。其实，散伙也是。虽说聚散离合很正常，但你一定不希望你的团队，尤其是最优秀的那些员工离开。到底有什么办法，可以让大家像拴在一根绳子上的蚂蚱一样，生死与共呢？

他老板如果还想挽留他，也许只有：

第一，打心眼里承认，价值主要是他们创造的，而不是资本；

第二，用合伙人制度，出让公司股份，或者项目股份，与他共享收益，当然，也共担风险；

第三，如果他去意已决，那就投资他吧，不能成为他的“普通合伙人”，那就成为“有限合伙人”。

还记得我们讲的“激励相容”吗？不管是普通合伙人制度，还是有限合伙人制度，其实都是在资本和人才之间，找到通往“激励相容”的路径。

小结：如何利用“合伙人制度”平衡资本和人才的矛盾呢？

比如，你是一家房地产公司，那可以学学万科的“事业合伙人”制度。它让2500多名骨干员工持有了超过4%的股份，成为第二大股东，并用跟投制度，让员工参与公司项目。在这个“事业合伙人”制度下，只要有人揩了公司一点油，就会有人举报，你在占我便宜啊。

比如，你是一家零售企业，那可以学学永辉超市的“一线员工合伙人”制度。永辉让一线6万多名员工成为店铺、柜组的股东，分享利润。员工为自己干，货品轻拿轻放，损耗下降到最低，服务态度又好，业绩好了许多。

033 | 可以只买LV两个字，不买包吗？

概念：商品证券化



漫画创作：罗杰视界

商品证券化，就是把商品通过金融化包装，变成了有明确价格的权益凭证。比如月饼券，就是有价格的，可以兑换成实体月饼的凭证，是实体月饼的证券化。

案例

每年中秋节，网上都会流传一个段子。有一个月饼厂，生产了一张面值100元的月饼券，然后用65元把这张月饼券卖给经销商。接着，经销商用80元，把月饼券卖给某家公司的人力资源部。这家公司又把这张月饼券，作为中秋节福利，发给了员工。员工拿着月饼券，高高兴兴地回家了。

然而，故事到这里并没有结束。这个员工其实不喜欢吃月饼，于是，他用40元的价格，把月饼券卖给了黄牛，最善于发掘“规则之缝”的黄牛，转手又用50元的价格，把月饼券卖回给了那家月饼厂。这就出现了一个有趣的循环，月饼厂用65元把月饼券卖出去，然后又用50元把它买回来，它并没生产任何东西，却赚了15元钱。

为什么会出现这种情况呢？这是因为，月饼厂用月饼券的方式，对月饼进行了“商品证券化”，并用这张证券，代替月饼，完成了情感价值的流转和销售。

我们要把公司送给员工的月饼，从逻辑上分成两个部分。实体部分是可以吃的理性价值，也就是月饼本身；虚拟部分其实是只能体会的感性价值，是公司送给员工的一种节日关怀。月饼厂用“商品证券化”的方式，剥离了月饼的理性使用价值，然后让月饼券承载着感性的情感价值，这个节日关怀，流转了一圈，完成了虚拟产品的销售。最后，把完成历史价值的证券，回收销毁。而员工呢？收到价值100元的月饼和关怀后，转手把实体月饼用40元卖给了黄牛，把价值60元的虚拟关怀，收下了。

月饼券，提高了这个关怀的交易效率，并消除了不必要的生产浪费。这就是商品证券化。

运用：还能用在哪些行业呢？

场景1：礼品行业

你去拜访一个朋友，到他家附近想总不能空着手去，于是去超市看看能买点什么，你看中了一大盒的营养品。如果这个营养品的厂家使用商品证券化的逻辑，他就会让这个促销员讲完这个营养品的神奇功效之后，让你带去付款的，是一张精美的提货券。

你带着这张提货券去见朋友，朋友很高兴。当你走了之后，这个时候他有两个选择：如果他真的很需要这个保健品，他会去超市提货；如果其实并不真的需要，他就有可能去把提货券再兑换为现金。这个时候，他仅仅收下了你的关怀。

场景2：特殊的商品领域

比如黄金，黄金今天有一定的使用价值，但是更多的是虚拟价值。对于虚拟价值大于使用价值的黄金，一样可以用商品证券化的方法来提高流通率。于是金融机构发明了纸黄金，其实就是你拥有一定量的黄金的凭证。炒黄金的人，拥有这种证券之后，就无需扛着金子买进卖出了，极大提高了效率。

小结：如何运用？

1、哪些商品的类别可以使用商品证券化的方法？

那些虚拟价值大于使用价值的商品都可以，比如月饼，比如粽子，比如某些高档的烟酒，比如保健品营养品，比如黄金等等。

2、那如何实现商品证券化呢？

发行这种商品的提货券，并且设计最终回收的那个闭环。互联网时代，你甚至只要发行提货码，然后提供回收提货码的网址，可能就更高效了。

034 | 金融界的万骗之祖

概念：庞氏骗局



漫画创作：罗杰视界

庞氏骗局，是指那些通过金字塔式扩张，用后入者的本金，伪装成先入者的收益，不断滚雪球的一种骗局，俗称“拆东墙，补西墙”。它也被称为万骗之祖，因为它能把每一个参与者变成合谋。

案例

庞奇是个意大利人，曾因伪造罪在加拿大坐过牢，也因走私人口在美国蹲过监狱。1919年，庞奇移居波士顿，并宣称说，他发现了一种赚钱的好方法，就是把欧洲的邮政票据卖给美国。大部分美国人对金融没概念，将信将疑。但是，他抛出了一个诱饵：所有投资，45天之内，50%的回报；90天之内，翻番。在这个巨大诱惑下，开始有“投资者”尝试性地投了钱。没想到，真的拿到了回报。于是，后面的“投资者”大量跟进。

一年多的时间，4万多人成为了庞奇的投资者，他们把庞奇奉为“商业巨鳄”。庞奇也因此获得了巨额财富，住上了别墅，消费名贵的西装、皮鞋、镶金的拐杖、昂贵的首饰，镶着钻石的烟斗等等。

但最终，他被揭穿，事实上，他只买过两张邮政票据，前面所有“投资者”的收益，都是后来“投资者”的本金。

1920年，庞奇破产了，被判刑5年，并连带5家银行倒闭，大量所谓投资人，血本无归。

庞氏骗局，后来成为一个专有名词。

运用：生活中有哪些庞氏骗局？

场景1：30%的收益你要投资吗？

有个朋友在微信上问我，她有个投资机会，每月收益最多可达30%，邀请朋友加入，还会有额外高额回报。她朋友加入得早，已经赚了好多钱，问我的意见，能不能投。

我当时最大的感受就是：把她拉黑算了。冷静几分钟后，我强忍着给她讲了我的“意见”：赶快，把你那个赚了钱的朋友，拉黑吧。

每月收益30%，稍微理性一点，就知道这基本上不可能。但是，“庞氏骗局”的聪明之处，也是可怕之处，就是，它巧妙地让所有获得阶段性回报的参与者，都变成了这个骗局的合谋，疯狂拉人入局，直到无人可拉，资金链破裂，骗局败露。

场景2：硅谷创业公司

硅谷有一家创业公司，雇佣了很多优秀的毕业生，给他们发很低的工资，但给一笔股票期权，许诺未来可能的高额收益。

因为工资很低，公司的产品，就可以卖得很便宜，还有钱赚。赚了钱后，创始人把一半分给所有拥有期权的员工，另一半给管理层作奖金。

然后，公司员工越来越多，公司赚的钱也越来越多……但最后，公司破产了，员工全部失业，期权一文不值。

啊？怎么会？赚钱的公司为什么会破产？因为，它是一个庞氏骗局。要看透这个骗局，你必须首先要能一针见血地理解，这家公司到底在靠什么赚钱？

因为工资低，产品价格才低，公司才赚钱，所以它赚到的钱，本质上，是员工的低工资，和社会平均工资之间的那个差额。这个差额，公司创始人拿走了一半，另一半分回给员工。在这种工资低，产品价格才能低的模式中，员工永远赚不回自己的工资。

老员工成为这个骗局不知情的合谋者，不断把自己作为案例，吸引新员工的加入，扩大骗局的基数。而创始人骗走的，是沾满血汗的管理层奖金。

小结：怎么识别庞氏骗局？

- 1、对所有号称没风险，但年收益超过8%的项目，都要心存警惕；
- 2、有巨额收益，但自己不卖房子卖地，却掏心掏肺拉你加入的，基本都是骗局；
- 3、庞氏骗局不一定有策划者。还记得“泡沫经济”吗？那就是没有策划者的，自发性庞氏骗局。

金融的世界很精彩，同时也很危险。你看中的是钱的收益，而骗子看中的却是你的本金。你一定要有一双慧眼，看透骗局，不要让辛苦所得，血本无归。

035 | 金融的本质，是风险买卖



漫画创作：罗杰视界

概念：互联网金融

互联网金融，就是拥有更高效的“风险买卖”模型的金融。金融的本质从来没有变过，只是自大到认为自己可以藐视本质的人越来越多。

案例

你在一家传统金融机构工作很久，很想出来创业。可是，做什么好呢？前段时间很流行一个词：互联网金融，这段时间，不火了，开始流行另一个名词：科技金融。但是，这听上都是那么地不靠谱。我到底应该选什么切入点，怎么开始创业呢？

你应该首先找到你的如意金箍棒，那就是：更高效的“风险买卖”模型，并以此为核心竞争力，一路西行。否则，别去创业。

运用：更有效的“风险管理机制”

场景1：假如微信要做P2P

假如，我是说假如，微信也要做P2P了。它可以怎么做呢？我今天想借1万元钱，愿意给出8%的年化利率，10天归还，按天计息。谁愿意借给我？年化利率8%，至少比放在银行好，但你很担心，万一刘润不还钱怎么办？

微信说，这样，那就拿刘润在微信里，和他沟通最多的20个朋友的沟通权利做抵押，你看行不行？

10天之后，不管什么原因，我没来得及还钱。这时候，既然我之前已经授权了，微信就可以给和我来来回回沟通最多的20个人发条消息：你们这个叫刘润的朋友啊，欠了人家1万元钱，到现在没还，你们不是他好朋友嘛，能不能帮忙提醒他一下？

这20个人，可能是我的家人，我的朋友，我的同事，或者我的商业伙伴，甚至是我的客户。他们也许会觉得，这个叫刘润的家伙，居然连1万元都还不起啊！本来要和我做生意的，都不做了。

什么叫做信用？这就是信用。他们才是我最怕失信的人啊。

那我会不会串通这20个人呢？如果我借的是1个亿，我可能半年前就和这20人说好了，谁都别聊，只和我聊。半年之后，1个亿拿到手，21个人集体消失。但是，我借的是1万元。1万元，我不会这么干。每一个风险，都有它的价格。

场景2：按公里数来买的汽车保险

以前的车险，每年到那个时候，就会有人给你打电话，盗抢险多少啊，第三者责任险多少啊，一秒钟就算出保费了。但是，比如我，一年要在天上飞100多次，200天不在上海，那辆车几乎不开的人，和你每天都开30公里上下班的人，交一样的保费，你觉得合理吗？我交的保费，显然贵了。这个“风险买卖”的模型有问题。

现在有一种设备，叫OBD，放在车里，监测你的行车数据。有了这个东西后，以后的保险就可以不按照年来卖了，而是按照公里数来卖。开车多的人，明显就应该多交钱。如果我的车一年都没开，我其实只应该交停车费，一分钱保费都不应该交。这就有意思了，那每公里交多少钱呢？按照你的行车习惯来定价。开车习惯好的人，就应该便宜。开车习惯差的人，到了路口，打着左转向灯，向右转的人，就应该多交钱。

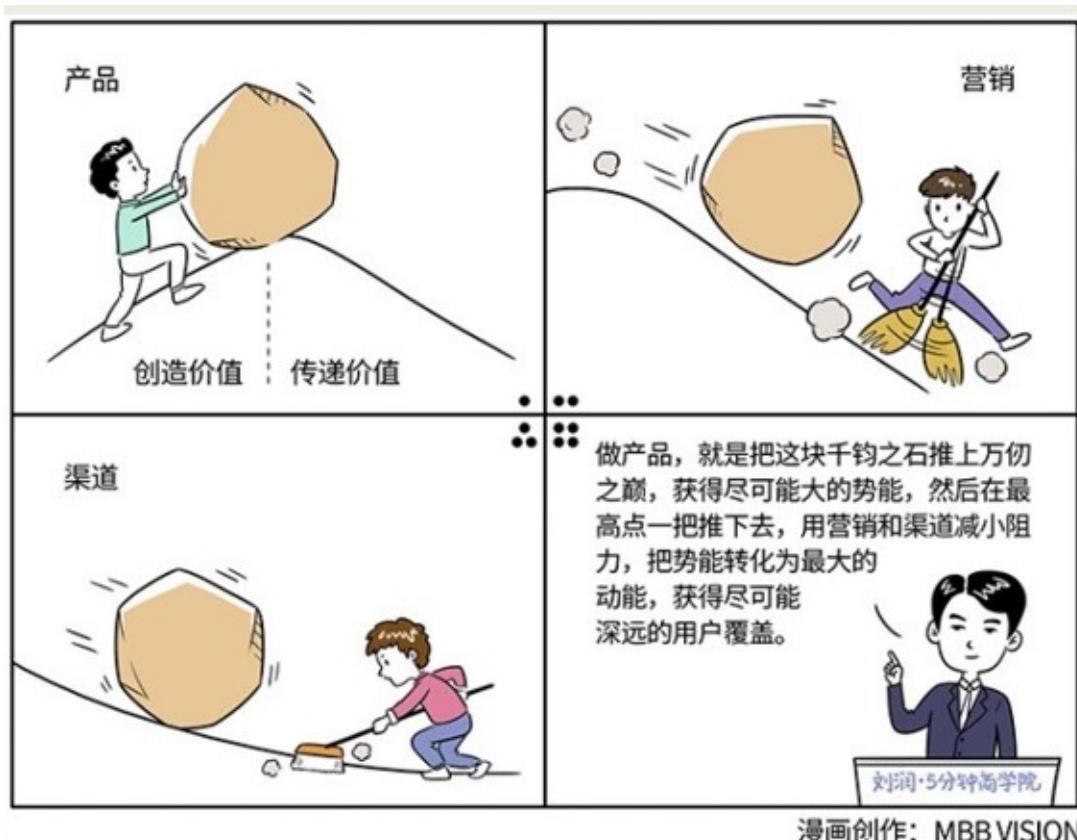
按照公里数来买，按照行车习惯来定价，不管你叫他互联网金融，还是科技金融，你其实都是根据数据，用一套更有效的“风险买卖”模型，把我的行车风险给买走。我因此更省钱，而你因此更赚钱。

小结：金融的本质

金融的本质，是“风险买卖”。真正的互联网金融，或者科技金融，或者任何一种“新金融”，都应该基于更高效的“风险买卖”模型。否则，不管它叫什么，都是死路一条。

036 | 你陪客户喝酒，是因为做产品没有流汗

接下去的四周，我将从产品、价格、营销、渠道四个角度，系统性地解构一家企业的具体商业行为。



概念：企业能量模型

企业经营，就是一个能量生产、能量转化的过程。产品生产势能，营销和渠道，把势能转化为动能。

想象一下，一个人正在推巨石上山。做产品，就是把这块千钧之石推上万仞之巅，获得尽可能大的势能，然后在最高点一把推下去，用营销和渠道减小阻力，把势能转化为最大的动能，获得尽可能深远的用户覆盖。

案例

前段时间，在后台留言里，我看到一则提问，大意是这样：我在某个传统行业里，看不到前景。第一：原材料价格高，导致利润下降；第二，市场饱和，进入者太多，导致价格下降；第三，业务全靠关系，有时还拿不到钱；第四，人才很难找，工资高还没有责任心。请问，我应该如何借助互联网，找到出路？

每次看到这样的问题，我都会深深叹一口气。很想帮助他，但不知道从何说起。他的问题是互联网可以解决的吗？商业的世界很美妙，但也有它弱肉强食的残酷一面。可对不少弱肉来说，他们的问题首先不是弱，而是根本不知道自己弱在哪里。

他的根本问题是产品势能不足。然后产品不足，营销补；营销不足，渠道补，最后只好陪客户喝酒、吃饭、搞关系，但还是卖不出去。喝酒、吃饭、搞关系都卖不出去的东西，互联网，也帮不上什么大忙。

对“企业能量模型”不偏不倚的自我认知，是如此重要。弱肉必须知道自己弱在哪里，才能变强。

运用：如何把企业做好？

第一，把产品这块巨石，推得越高越好。产品的创意、独特性、品质，或者说它积蓄的势能，决定了它最高可以达到的销售量级。没有势能的产品，是卖不出去的。就算能卖几件，其实卖的不是产品，是人情。

第二，然后你在山顶一推，巨石开始下滑，势能转化为动能。营销，就是用来减小下滑的阻力。广告、公关、线下活动、热点营销、加入行业协会，去拿各种奖项，都是为了提高客户对你的优先选择概率。

第三，巨石开始水平滚动。这时，你用渠道继续减小阻力，通过大量铺设渠道的方式，线上、线下，电话、互联网、上门推销，甚至到达田间地头的方式，让消费者一旦有了购买欲望，你的商品就触手可及。

产品、营销、渠道，这三件事情，哪一件最重要？其实这个问题是有问题的，我们只能问，这三件事情，哪一件“对你”最重要？

小结：理解“企业能量模型”

首先，你要有个不偏不倚的自我认知，理解自己的能量水平，和转化效率。

接着，思考，产品、营销和渠道，到底哪一个，对我来说是最重要的。

然后，有目的地加强最重要的部分。

037 | 不被消费者优先选择的，不叫品牌，叫商标



概念：品牌容器

品牌是一个容器，一个装载消费者“了解、信任、偏好”的容器。越是从了解，到信任，到偏好，这个容器的价值就越大。不能被消费者优先选择的，不叫品牌，叫商标。

案例

比如，今天你去逛家电商场，看中一台冰箱，海尔的，耗电量，容量，大小都符合你的要求，价格2000块。刚要买，一个售货员冲过来：千万别买啊，他们的冰箱，都是我们给代工的，你看我这台，耗电量、容量、大小，甚至材质，完全一样的。我们只卖1500。买我的吧。

你会买哪一台？

我会买海尔的。为什么呢？因为，你说一样就一样啊？为了判断你们俩是不是真的一样，我需要花很多时间，像专家一样的了解，然后基于了解产生信任，基于信任产生偏好。这个过程，就是我买那台没有品牌的冰箱的“交易成本”，估计可能花费的金钱、时间，800元都打不住。而海尔，通过这么多年的运营，把“了解、信任、偏好”都装进了这个叫“海尔”的品牌容器里。我看到这两个字，就直接产生“偏好”，虽然贵了500元，但是相对于无牌厂家的800元交易成本，还是便宜的。

运用：建立“品牌容器”的三种方法

第一，从你的产品中，抽取一种叫做“品类”的特殊价值，装进品牌容器。

品类指的是，你做的产品，和别人不是一类。你解决的是也许很细分，但是很独特的需求。你希望你的客户，在这个细分的品类选择上，因为对你的了解，而越来越信任，最后产生偏好。比如“怕上火，就喝王老吉”。饮料无数种，但是王老吉创立了一个“品类”，然后通过广告、营销、赞助综艺节目，不断往这个容器里注入品类价值，让消费者最终产生偏好。特劳特甚至根据“品类价值”，提出了著名的“定位理论”。

第二，往品牌容器里注入“品位”价值。

品位价值比较感性。有些人特别喜欢一个品牌是因为它的品牌故事，比如Chanel创始人香奈儿女士的才华、名利、恋情和女权思想一直被人们津津乐道；也有人喜欢的是品牌背后的设计模式，比如说LV包包经典耐看的图案，GUCCI时装的性感奢华；还有人喜欢品牌带来的同伴认可，比如戴上万国手表让朋友们觉得他很有品位。品位价值，甚至产生了我们在第20期讲的“凡勃伦效应”，不买最好，只买最贵。

第三，往品牌容器里注入“品质”价值。

20世纪80年代初，日本经济增长处于停滞状态，无印良品在1983年应运而生。无印良品的口号是“物有所值”，强调“品质”价值。它的产品拿掉了商标，包装设计非常简洁，去掉了一切不必要的加工和颜色，降低了成本和价格。强调“去品牌溢价”，仅突出品质的无印良品，今天反而因此成为了著名品牌。我们提到的海尔，显然，他的“品牌容器”里，满满的都是品质价值。

小结：怎么建设品牌？

努力是必须的。但努力之前，你首先要想清楚，你打算往“品牌容器”里，注入：1) 品类价值，也就是我和别人不一样，还是2) 品位价值，我比别人更显得你有档次；还是3) 品质价值，我的质量是最好的。

038 | 长尾爆款，才是真正的未来

概念：爆款



爆款，就是一种用大比例资金，投注在小部分产品上，以期赢家通吃的策略。

为什么会出现爆款？是因为在互联网时代，产品的生产和销售的边际成本急剧降低，导致最优秀的头部产品，可以在它覆盖的市场里，赢家通吃。

案例

华纳兄弟总裁霍恩，每年把大比例的预算，都投在小部分他认为的爆款电影上。这种豪赌，当然是有风险的。赌对了，盆满钵满。赌错了，血本无归。

随着华纳兄弟出品了《哈利·波特》、《暗黑骑士》等系列，以及《盗梦空间》等超级大片，2011年，华纳兄弟创下了历史上唯一连续11年超过10亿美元全美票房的纪录。华纳兄弟获得了巨大成功。这种将大比例的资金，投注在小部分产品上的策略，就被称为“爆款策略”。

运用：长尾理论？还是爆款？

假如你是一家创业公司的CEO，手上有一项能保护眼睛的LED照明专利，所以一心想做好护眼台灯。这时候，你有两个选择，第一是尽可能覆盖，做各种价位、各种款式的护眼灯，几十款砸向市场，必有一款适合你。另一个，则是只做一款，并倾尽全力，把它打造成“爆款”。

也许你可以考虑的策略是，寻找过去满足大众需求的台灯市场，不能足够覆盖的长尾中，你认为你最擅长的一种，然后一头扎下去，做到最好，成为爆款。

延伸：

长尾理论和爆款，是“边际成本”这枚硬币的两面。互联网带来了边际成本急剧降低，导致长尾需求越来越容易被收集，而好的产品也越来越容易赢家通吃，形成“需求间的越来越长尾，需求内的越来越爆款”的现象。

找到一个长尾需求，做成爆款，我称之为“长尾爆款”，才是真正的未来。

比如，虽然华纳兄弟因为互联网，作为头部资源，赢家通吃了电影市场，但是同样因为互联网，开始出现了网剧这种小人物拍大电影的长尾，出现了“Papi酱”，出现了《万万没想到》，出现了《谷阿莫讲电影》，让很多人根本不用走进电影院，就能享受娱乐。

再比如，过去“5分钟商学院”，太长尾，没人做，做了也没几个人会订，不赚钱，所以大家只能走进家门口的商学院，花巨额成本去学习。但是因为互联网，我们有机会在得到APP上，把长尾需求高效地收集起来，开创了一个本来根本就不存在的品类，并成为这个品类里的爆款。

小结：怎么才能利用爆款，做到赢家通吃呢？

第一，要找到足够细小的长尾。比如台灯，孩子用的，还是老人用的？放在书房的，还是放在床头的？插电的，还是电池的？不要希望能做成国民爆品。因为连以做爆款著称的小米公司，在小米手机后，都出了红米系列，Note系列，Max系列，以及C系列，S系列，青春系列等等无数型号，覆盖足够的长尾需求。

第二，满足最长尾的需求里，最大众的痛点。你要真正解决了一个问题，而且是解决得最好的。比如行李箱，我就是在所有能带上飞机的箱子中，最能科学收纳的，一寸空间不浪费，谁都没我能装。

第三，利用互联网，降低边际成本。借助电商平台，社交媒体，口碑宣传等等一切的手段，收集这部分你本来接触不到的长尾用户，把小需求，变成大市场。

039 | 转身，成为用户的代言人



漫画创作：MBB VISION

概念：用户代言人

产品为王、渠道为王时代的远去，导致用户开始真正掌握对企业的生杀予夺大权。从B2C的思路，走向C2B，就是成为“用户代言人”。

在产品为王，渠道为王的时代，用户从来都不是上帝，他们只是被我们善待的“取款机”。善待你，是因为你吐钱。

当我们进入“用户为王”的时代，用户真正掌握选择权，动动手指头就能对企业生杀予夺的时候，他才是上帝。只有当用户轻轻松松就可以从一个平台、一个产品切换到另一个平台、另一个产品的时候，而企业每天因此如临大敌、如履薄冰的时候，用户才真正是上帝。

案例

我在《互联网+战略版：传统企业，互联网在踢门》这本书里写过，在过去，出租车开在路上，视野范围内看到谁就接谁，这是出租车司机B2C的世界观。有了打车软件后，你点“我要用车”，所有出租车就跳出来，供你选择，这是C2B的世界观。尤其是专车，你上车后，司机会问，你冷不冷啊，要不要喝水啊，车上有WIFI你要不要用啊，为什么这么体贴？因为你下车后可以给他评价，如果评价差的话，他接下一单就会变得困难。

滴滴打车今天这么火，其本质是把选择权从司机手上夺过来，交给了用户。它转身，把自己从司机的代理人，变成了用户的代言人。

运用：转身，从产品代理人，变成用户代言人

场景1：

比如上海有一个做生鲜水果的社群电商，叫虫妈邻里团。他们先让微信群里的用户们下单，然后带着用户的需求，再去一级批发市场，和商家谈判，帮助用户用低价采购他们想吃的优质水果。虫妈邻里团还曾尝试绕过批发市场，直接去农村包下草莓大棚，用户们因此吃到了又安全、又好吃、又便宜的草莓。

场景2：

又比如“必要商城”代言了愿意为品质买单、但不愿为品牌溢价买单的一群人，然后再去找中国一流的代工厂定制商品。必要与某品牌眼镜代工厂携手推出的运动眼镜售价259元，而相同配置的带有此品牌的眼镜，据说市场价约好几千元；某大品牌代工厂生产的男鞋在必要只卖三四百元，而据说相同品质的此品牌男鞋售价两三千元……

场景3：

这样的例子还有很多，比如支付宝。

淘宝成功的核心，是它开发了担保交易手段“支付宝”。支付宝的逻辑是，你一下单，货款就打到支付宝，锁死但并不支付给卖家，你确认收货后，卖家才能拿到钱。淘宝用支付宝，无条件倾向于买家，成为买家代言人，并获得了巨大成功。

小结：如何变成“用户代言人”呢？

第一，可以学习互联网公司，或者软件公司，设立“产品经理”职位。这个职位，本质是用户在你公司内的代表。你不应该考核产品经理的销售水平，你只应该考核他有多大程度上真的代表了用户，并据此和其它部门战斗。微软有个著名的三驾马车理论，产品经理、开发、测试，是三驾马车，开发代表产品，测试代表质量，产品经理代表用户，彼此制约，迭代前行。

第二，在某些条件具备的行业，从B2C的爆款思路，转变为C2B的大规模私人定制思路。“爆款”思维，还是工业时代的思维。在用户为王时代，基于工业化4.0的发展，我们可以考虑，如何为每一个用户都定制只为他生产的产品。不是第一，而是唯一，从而消灭爆款。这就是马云说的C2B，就像红领西服用柔性生产线，生产私人定制的西装；海尔用无灯工厂，生产私人定制的洗衣机一样。

040 | 用最快的速度、最低的成本犯错

概念：最小可用品



最小可用品，是《精益创业》里提出的一个，通过做能满足最基本功能的产品，不断接受用户反馈，快速迭代，直到做出真正符合需求的好产品的方法论。

案例

小米公司2010年成立后，推出了一款基于安卓深度定制的智能手机操作系统，叫MIUI。因为MIUI很符合中国用户的使用习惯，推出后，在发烧友群体中，引起了巨大的反响。

也因此，小米在推出手机产品的时候，使用了一个非常重要的策略：操作系统每周更新。周五，小米公司通过互联网推送更新。然后，狂热的发烧友们率先使用，并积极地和小米互动，提出很多修改意见。小米收到后，快速修改，第二个周五，再推送一个新版本，如此往复，几乎从不间断。今天的MIUI，不是小米工程师设计出来的，而是和用户共创，自然生长出来的。

运用：“最小可用品”的逻辑

场景1：甚至可以不是一个产品

硅谷有一家做文件分享的云存储公司，叫做Dropbox。它的创始人有这个想法后，并没有立即组织团队把产品开发出来，然后到处宣传。创业非常大的一个忌讳，就是爱上自己的想法，而不是爱上用户的需求。所以，他找人拍了一段3分钟的视频，他亲自做旁白，演示这个想法。这段视频，引来了几十万人的关注，大量的都还不能叫用户的关注者，给他提意见，让他了解用户的真实需求。产品公测版的排队名单，从5000人，一夜之间涨到了75000人。这段视频，就是“最小可用品”，用最经济的方式，最快速度的犯错，并且纠正。

场景2：也可以尝试小范围的试用

美国有一家叫做“桌上美食”的美食定制公司。他们打算通过系统，计算出最匹配每个家庭的食谱，然后，通过这些食谱，卖打折食材。你一眼就能看明白，这个商业模式最核心的地方在于，系统算出来的食谱，靠谱吗？

在最开始的时候，公司好不容易找到一位早期使用者，CEO每周都亲自登门拜访，人肉分析其喜好，给他配食谱，然后听取反馈。这么看似乎很低效，但是却对这个“系统”的算法，起到很大帮助。随着顾客越来越多，团队无法人肉服务时，规模化、标准化才提上日程，最终打造出了一款影响力巨大的服务产品。

明知会犯错，在少部分人那里，用最低的成本不断摔倒，再从用户的真实反馈里爬起来，才有机会做出真正受欢迎的产品。

小结：两点要注意

第一，不要认为你真的了解你的用户。乔布斯也许可以，但大部分人不是乔布斯。既然不了解，一定要犯错，就抛出最小可用品，最快地，最低成本地犯错，然后再最快地改正。

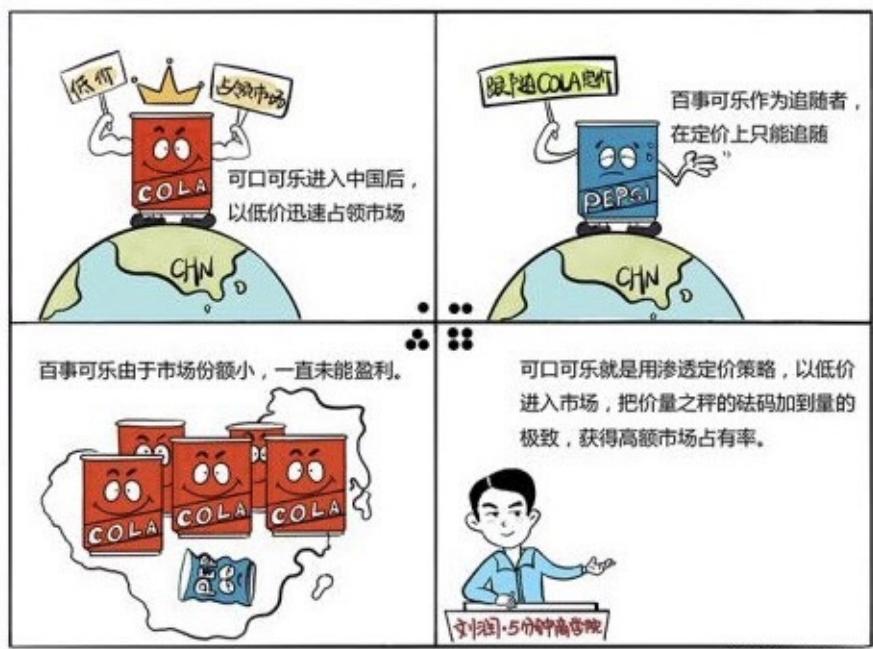
第二，也不是所有行业都适合用“最小可用品”的逻辑。我给大亚湾核电站授课的时候，看到他们墙上贴着一张海报：一次性地把事情做对。说得好，我很难想象，大亚湾核电站用“最小可用品”的逻辑做核电站，是什么样的场景。

这是你在这里学习的第40天，期待你的进步。

041 | 把自己逼疯，把对手逼死

把自己逼疯，把对手逼死

陪你成长的第41天



概念：渗透定价法

渗透定价法，就是以低价进入市场，把价量之秤的砝码，尽量加到量的极致，获得极高的销售和占有率，又导致成本降低，价格接着降的定价方法。

渗透价格的缺点，是企业只能获取极低的毛利。但是，也有两个显著优点：首先，低价可以使产品尽快为市场所接受，并借助大批量销售来降低成本，获得长期稳定的市场地位；其次，微利阻止了竞争者的进入，增强了自身的市场竞争力。

渗透定价法的极致，就是免费。雷军曾经说过：互联网公司从来不打价格战，我们直接免费。

案例

作者有个朋友叫叶国富，2013年，他创立了一个新的日用品零售品牌：名创优品。于是，这就涉及到定价的问题。日用品周转快，销量大，我们在第8期讲过“价量之秤”，量大，定倍率可以相对较低。这个行业平均定倍率大约是3倍。

那定多少呢？叶国富决定，使用渗透定价法：只定1倍定倍率。定倍率，就是零售价相对于出厂价的倍数。1倍，就是零售价等于出厂价。这太疯狂了吧，能做到吗？

叶国富用两年时间，开了1100多家名创优品的门店，然后聚合这些门店的订货量，去和工厂谈，别人都是二三十箱一次拿货，我要一万箱，你做不做？工厂估计高兴坏了。他说，但有一个条件，同品质情况下，你把价格打为原来一半，能做到吗？

过去，工厂很在乎毛利率，但在如此大单下，他更在乎利润绝对值。而且，他还可以用这个量，和上游的原材料企业谈判，压低进货价。所以，不少工厂是可以做到的。然后，名创优品在0.5元出厂价上，加8%~10%的毛利，覆盖总部运营成本，中国七大仓库运营成本等。再然后，直接供给1100家门店，用IT系统去掉一切中间代理。门店加32~38%的毛利，覆盖店员工工资，租金水电，和最后一段物流。

别人是1块钱出厂价，卖3块钱。但名创优品，是5毛钱出厂，加10%，再加38%，最后到消费者手上的价格，还不到1块钱，不到别人的出厂价。那你能赚钱吗？关键是量。价量之秤拨到了极致，他说，只有周转率足够快，销量极其大，一年销售10亿以上，那就能赚钱。

名创优品2013年底创立，到2015年底，年收入已经近60亿。预计2016年的收入，会将近100亿。

运用：如何用渗透定价法呢？

场景1：

惠普公司研发了一款高科技打印机，很纠结，是凭借新技术优势，用250美元高价入市呢，还是保持185美元常规售价不变？

当时市场上打印机大约150美元，惠普的新打印机虽然技术领先，但如果定价250美元，暴利的诱惑，会吸引大批追随者进入，一窝蜂投入巨资研发，然后为了市场份额，必然是价格战，最后市场极度混乱，直接损害惠普优势。最后，惠普定价185美元不变，用这样的方法，吓退追随者。如果真有不长眼的追随者还是要进入，惠普就会立刻降价到160美元，让对手无法收回成本。

场景2：

可口可乐进入中国后，也一直采用渗透定价法，以相对的低价格迅速占领市场。后来百事可乐公司也进入中国，但是作为市场追随者，他们在定价上只能跟随。但由于市场份额小，还需要投入很多宣传吸引消费者，所以百事可乐在进入中国后的十几年，一直没能盈利。这就是可口可乐的“渗透定价”策略。

小结：使用渗透定价法时，需要注意几点

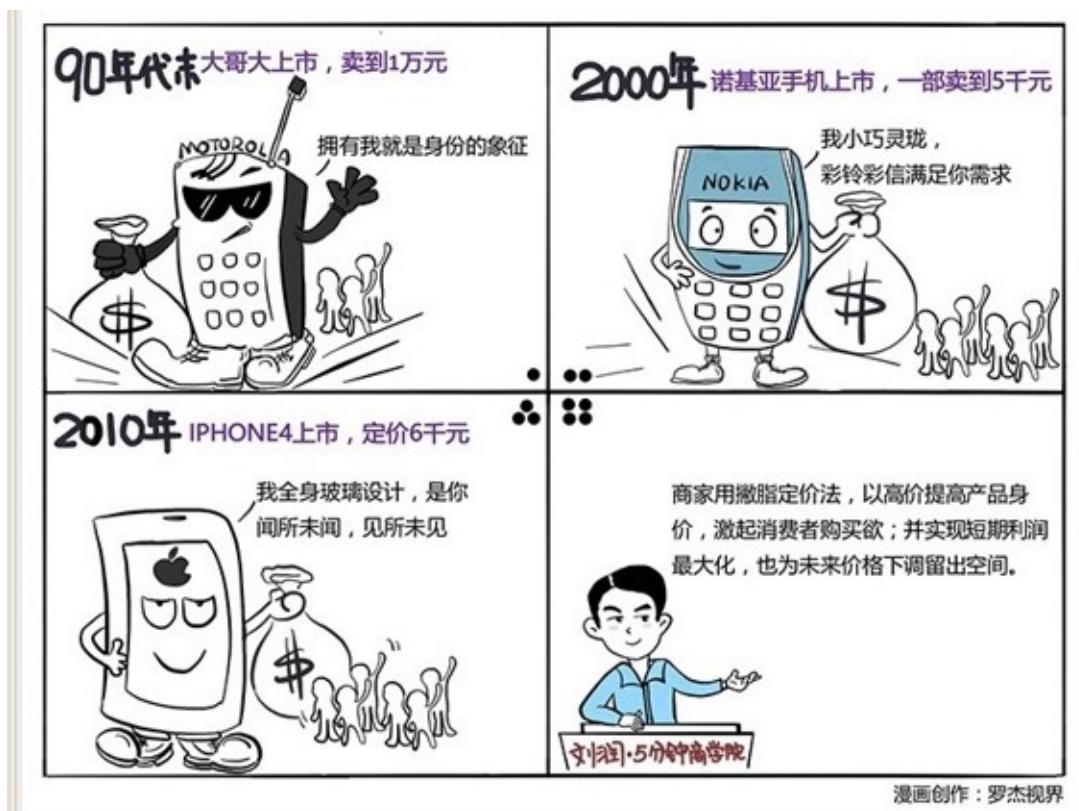
第一，这个市场必须足够大；

第二，消费者对价格敏感，而不是对品牌敏感；

第三，大量的生产，能降低成本；

第四，低价策略，能真的吓退现存及潜在的竞争对手。

042 | 为什么手机越卖越便宜？



概念：撇脂定价法

撇脂定价法指的是，当生产厂家把新产品推向市场时，利用一部分消费者的求新心理，定一个高价，像撇取牛奶中的脂肪层那样先从他们那里取得一部分高额利润，然后再把价格降下来，以适应大众的需求水平，这就是所谓的撇脂定价法。撇脂定价法，又常常被称为高价法，是一种与“渗透定价法”截然相反的定价策略。

它的特点是：

- 1、可以实现短期利润最大化；
- 2、可以用高价格提高产品身价，激起消费者购买欲；
- 3、可以用高价来控制市场的成长速度，使当时的生产能力足以应付需求，减缓供求矛盾；
- 4、为价格的下调留出空间。

案例1

有次，我在网上看到一个故事，觉得恍若隔世。一位网友回忆说，1988年，海飞丝的洗发水，是被当作奢侈品来卖的。当时她妈妈的工资一个月128元，而海飞丝卖28元一瓶，比他们家一个月买菜、买肉的钱加一起还多。所以她们全家都觉得，用海飞丝洗过的头，和别的头，就是不一样，她还常常向同学们炫耀：你闻闻，你闻闻，不一样吧。

为什么会这样？是因为当年宝洁公司进入中国时，选择了用一种叫做“撇脂定价法”的定价策略，切入市场。

案例2

二战结束后的第一个圣诞节，美国消费者很希望能买到一些新奇别致的商品，送给朋友家人和自己做礼物，度过这个来之不易的和平圣诞。一家叫“雷诺”的公司，看准了这个机遇。他们从阿根廷引入了一种叫“圆珠笔”的神奇产品。这个在今天再平常不过的东西，在二战的时候，美国人却从没见过。雷诺在美国量产了圆珠笔，成本只有0.5美元。雷诺决定，把成本0.5美元的圆珠笔，用10美元的价格批发给零售商，再用20美元的价格，卖给美国消费者。

你可能觉得雷诺公司疯了。但是，他们觉得，圆珠笔这东西在美国还是新鲜事物，大家没见过，奇货可居，而且又是圣诞节，卖多贵，估计都有人买。果然，这个成本价0.5美元，零售价20美元，定倍率高达40倍的产品，风靡全美国。

当然，后来自然是竞争对手蜂拥而至，圆珠笔的生产成本也从0.5美元，降到了0.1美元，而市场价也因为激烈的竞争，降到了0.7美元。但是，雷诺公司早已赚得盆满钵满。

雷诺公司使用的，就是著名的“撇脂定价法”。

运用：可以用在哪些行业？

在过去，使用撇脂定价法最多的行业，就是高科技行业。比如英特尔的芯片，诺基亚的手机，和索尼的彩电等等。这些行业，天然符合撇脂定价法能够成立的几个前提：

第一，因为高科技产品通常酷炫新奇，所以消费者愿意支付较高价格；

第二，高科技产品虽然贵，但还没有贵到像房产一样，大部分消费者是有能力支付的；

第三，没有采取较低定价的竞争对手存在。高科技产品通常有一定的技术先发优势，竞争对手跟进需要时间，所以给先入者一个“撇脂”的时间窗口。

当然，在高科技行业，也有小米这样的“渗透定价法”的高手，不按照行业规则出牌，对所有撇脂定价市场，发起攻击。今天中国的高科技市场，从定价策略角度看，本质上是在“价量之秤”战场上，“撇脂定价法”与“渗透定价法”之战。

小结：认识撇脂定价法的好与坏

撇脂定价法有什么好处和坏处？

好处是显而易见的，可以获得超额利润。坏处也是显而易见的，撇脂定价法，简直就是邀请竞争对手入场的镶着金边的邀请函。而且根据价量之秤的逻辑，撇脂定价法会牺牲一定的销量。

撇脂定价法和渗透定价法，哪一个更好？

没有哪种方法更好。撇脂定价法有个前提，就是你必须因为品牌、科技、创新、创意，而拥有定价权。撇脂定价法，是拥有定价权的产品，提款的手段，与没有定价权的产品基本无关。

043 | 自己装配汽车花的钱，能买12辆整车

概念：组合定价法



漫画创作：罗杰视界

组合定价法，就是通过把不同商品组合在一起，集合定价，获取最大销售利益的定价方法。

案例

你去快餐店吃饭，看见一个新出的汉堡，售价18元；一份薯条，10元；一杯可乐，售价8元。觉得挺贵。再往下看，一份超级套餐，包含上述的汉堡、薯条、可乐，加一起15元。你怀疑自己看错了，包含汉堡的套餐，居然比单独的汉堡还便宜。你赶紧购买，觉得占了便宜。

我想，这时你一定想起了“价格锚点”，并且立刻明白，那只汉堡被标价18元，就是为了让你觉得那15元的套餐便宜得逆天。你的决定，从“要不要吃”，就变为了“吃汉堡还是吃套餐”的选择。而且，你当然会在这两者之间，毫不犹豫地选择了套餐。汉堡店通过组合的方式，实现了有效的定价。

运用：组合定价的七招拳法

第一招，产品线定价。

比如电视，30寸、40寸、50寸、60寸，一直到120寸，甚至在每个尺寸里，再区分低、中、高配，仔细平衡消费者对价格的承受力，产品差异带来的价值感，和生产成本之间的关系，最大化消费者的购买。即便在“爆品”时代，这依然是在大多数情况下有效的商业策略。

这种定价策略，还可以用在服装上，高中低档；用在杂志图书上，平装版、精装版、收藏版等等。

第二招，备选品定价。

比如，你的手机一不小心摔坏了，去修，发现换个屏幕的价格居然接近整只手机的价格。某国际大牌轿车，你把配件买回来，自己组装一辆车，价格是整车的12倍。成品便宜，把备选品，也就是配件的价格，定得远高于成本，就是所谓备选品定价。

这种定价策略，还可以用在餐饮业，比如烧烤便宜，啤酒贵。吃烧烤口干，啤酒成为烧烤的利润点。

第三招，互补品定价。

这个例子就太多了。最著名的例子，就是吉列剃须刀和惠普打印机。吉列的剃须刀架和惠普的喷墨打印机，都很便宜。他们这么定价的原因，是想通过与之互补的，需要不断消耗的刀片，以及打印机墨盒赚钱。还记得我们在“互联网五大基础逻辑”里讲到的“免费，都是二段收费”吗？互联网领域的免费，尤其是游戏，基本都是互补品定价。

这种定价策略，还可以用在空气净化器、净水器、胶囊咖啡机等需要持续购买耗材的领域。

第四招，副产品定价。

如果你去买一条胖头鱼，鱼贩一刀把鱼头剁下来，鱼身的价格可以便宜很多，因为鱼头更有价值。所以，为了鱼头这个更有价值的“副产品”，鱼贩可以把鱼的其他部分的价格定得更便宜。

这种定价策略，还可以用在肉类、石油、化工等行业，因为它们常常伴有副产品。假如副产品的价值高，就可以将主产品定低价，从而占领更多的市场份额，而将副产品定一个高价，从而获得利润。

第五招，捆绑式定价。

比如，一开始我们说到的快餐厅，利用价格锚点的心理，推销套餐，就是一种捆绑式定价。再比如电影院销售的年票，健身房销售的年卡等等，都是其捆绑价格比单次购买便宜得多的捆绑式定价。

这种捆绑式定价，可以用在几乎所有零售行业，超市门口的水果礼盒，情人节花束，帮你配好的文具盒、书包，搭配了语音、短信、上网时长的电信套餐等等。

第六招，分部式定价。

进公园时，先买门票，然后一些特殊项目，再额外收费，就是典型的分部式定价。以前装电话时，先交“入网费”，然后打电话时，按分钟收费。后来变成每月交“月租费”，然后再按分钟收费。

这种定价策略，可以用在自助餐厅，一口价之外，特别菜品，单独收费。廉价航空公司，除了机票之外，飞机上的每一样东西，包括水，行李空间等等，都要额外收费。

第七招，单一价定价。

这是一种特殊的“组合定价法”，它把价值接近的商品组合放在一起，浮动毛利率，让零售价保持一致，比如美国的99美分商店，中国的名创优品，很多商品都是10元钱。这种定价法，让消费者避免对价格思考和比较，只需在心理价位内，选择价值感。

这种定价策略，还可以用在回转寿司店，麻辣烫，二手书店等等场景。

小结：认识组合定价法

组合定价法，是对价格锚点等消费心理学、二段收费等基础商业逻辑的集大成应用。我们今天介绍了从站桩到出拳的七套组合定价拳法，它们是：产品线定价、备选品定价、互补品定价、副产品定价、捆绑式定价、分部式定价，和单一价定价。

044 | 让有钱人为同一件商品多付钱



漫画创作：罗杰视界

概念：价格歧视

在理解“价格歧视”之前，我们要先理解另一个概念：消费者剩余。

一件商品成本10元，你最多愿意付30元，结果15元成交。那么成交价，到你的心理价位之间的差价，15元，就是消费者剩余。但同一件商品，B的心理价位20元，如果也是15元成交，那么这个B的消费者剩余，就是5元。

价格歧视，就是研究如何尽量吃掉消费者剩余，同一件商品，如何让A付出30元，让B付出20元。

核心在于：区隔消费者。

案例

软件公司为了区隔付费能力低的家庭，和付费能力高的企业，把边际成本明明一样的软件，自残掉很多功能，成为家庭版，让企业办公场景无法降级使用，并藉此，向支付能力更强的企业用户，收取更多费用。软件公司，用自残软件的方式，区隔消费者。

航空公司规定，打折机票需要提前两周预定，并且不能退改签，并且有的航班还要经停。他们知道，商务旅行常常突发，无法提前两周确定；而且还会变动，不能退改签很麻烦；他们时间宝贵，经停难以接受。这样，他们就可以把打折机票卖给个人旅客，把全价机票卖给商务旅客了。航空公司用制造麻烦的手段，区隔消费者。

看到这里，你可能张大了嘴：真是无奸不商啊。但是，经济学认为，合法的价格歧视，其实有助于资源的有效配置。

运用：价格歧视的三个级别

第一级，个体歧视，让每个人付出他能付出的最高价格。这种方式极其少见，通常通过讨价还价，拍卖等方式完成。比如电信公司拍卖手机靓号，腾讯公司拍卖QQ靓号，都属于此类。

第二级，销量歧视，买得越多越便宜。这种方式相反，极其常见，我们以前说的第二件半价，也属于此类。

我今天关键说说第三级：区隔歧视。这种特殊的价格歧视，充满套路。请允许我来介绍几种。

比如，地域歧视。鞋子，衣服，甚至汽车业，常在商品上做记号，给不同区域，用不同价格，发不同的货，然后督查，发现“串货”，也就是特供欠发达区域的便宜商品，被卖到发达区域，就对相关代理商严厉惩罚。

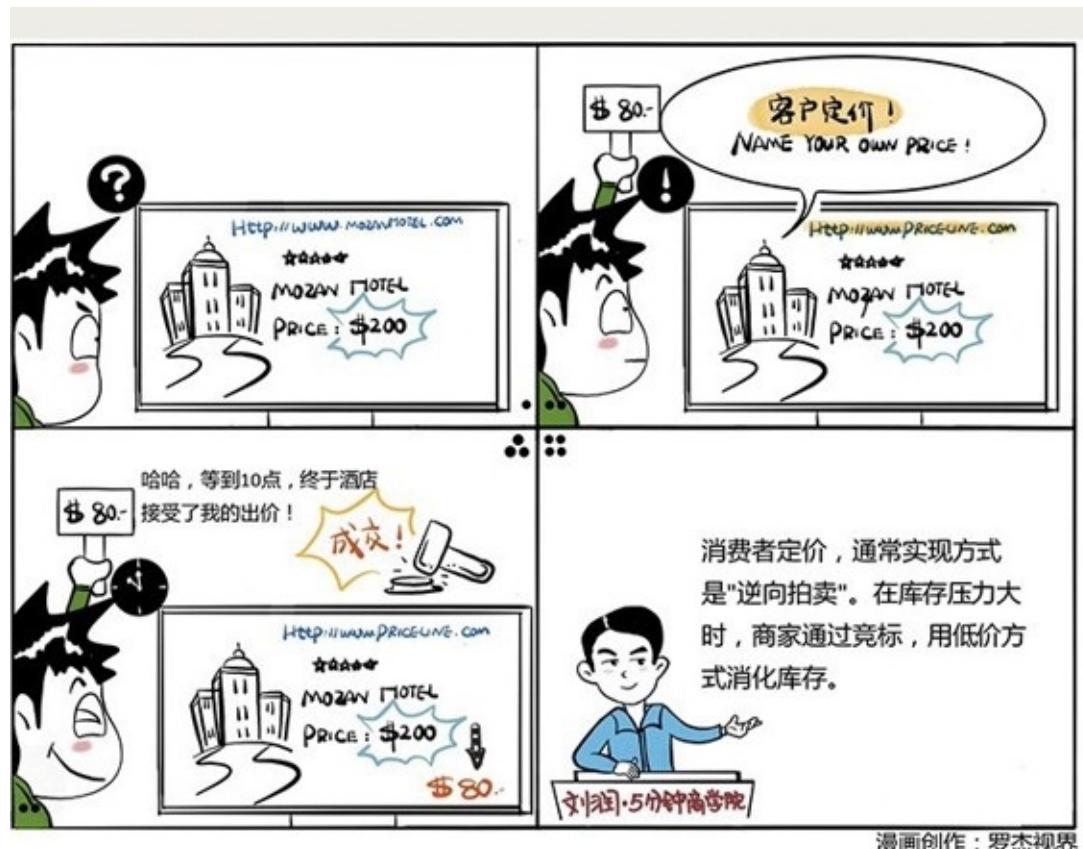
再比如，人群歧视。老人票、儿童票，是一种典型的人群歧视，本质是向掌握支配权的成年人收取更多费用。优惠券也是，让低收入阶层通过收集、保存、携带、使用优惠券这些复杂动作，让低收入人群付出低价格，而让高收入人群因为怕麻烦，付出高价。

再比如，时间成本、机会成本的歧视。电影院的上午场、夜场就便宜，下午场和晚场贵，就是把贵的票卖给时间成本高的人，时间成本低的，你可以早起或者熬夜。持有“青年机票”的旅客，可以等候即将起飞的航班，如果有空座位就能飞，没有就回去。给机会成本低的人低价，给机会成本高的旅客定高价。

小结：认识价格歧视

价格歧视是一种让每个群体，甚至个体，付出他能接受的最高价的定价方法。它有三个等级：个体歧视，销量歧视，和区隔歧视，其核心在于如何把有支付能力的人找出来。

045 | 定价权，能交给消费者吗？



概念：消费者定价

价钱必须由商家来定吗？消费者就没有权利定价吗？当然有，而且，消费者定价，是自古就有的一种定价策略，叫做：拍卖。

拍卖，是一种特殊的定价策略。这种策略中，蕴含着信息经济学、激励理论、博弈论等重要学问。

延伸1：荷兰式拍卖

在供小于求，也就是一物难求造成的卖方市场下，拍卖，可以帮助商家尽量缩小“消费者剩余”。

比如，你想出售一只迈克尔·乔丹的签名篮球，非常稀缺，所以想卖得越贵越好，也就是尽量缩小“消费者剩余”，怎么做呢？

你可以试试：荷兰式拍卖。

荷兰式拍卖，就是先从一个最高价开始，不断往下喊价，只要有人接受，就成交。这种拍卖法的好处是，价格从高往低，一旦落入消费者心理价位区间内的最上限，他就会购买，因为万一此时保守，侥幸等待更低价，商品就可能被别人买走。

延伸2：维克瑞拍卖

著名经济学家威廉·维克瑞因为研究拍卖，在1996年获得了诺贝尔经济学奖。他还专门提出过一个著名的“维克瑞拍卖”法。

比如你想把自己的房子卖了，7、8个人都想买。你怎么才能把房子卖出最高价呢？也许你觉得价高者得就好了吗，但问题是，大家都会很保守，故意不喊高价。这时候，你试一试，用“维克瑞拍卖”法。还是拍卖，最高出价者得房，但是，以次高价格付款。维克瑞说，在这种拍卖制度下，报低价不但不能赢得拍卖，还将让出高价者用你出的低价获得商品，所以，购房者会有更大的动机，报出高价，抢购你的房子。

升级：逆向拍卖

在美国有个公司，叫Priceline。我今天飞到西雅图，约微软老友一起吃饭。西雅图的五星级酒店假设200美元一晚，我拿出手机用Priceline出价80美元要住，估计没人搭理我。没关系，我边吃边等，九点钟可能就有酒店搭理我了吗？还没有？继续等。酒店的房间，就是库存。这种库存和衣服不同，一旦过了半夜，就彻底清零了。所以，十点，它基本确定今晚有库存风险后，就可能接下我80美元住一晚的订单，至少比空在那里好。它决定晚上十点接单，旁边的酒店就想，我提前半小时行不行？他为了生意，可能九点半就接了。而另一家呢，可能九点钟就接了。

你发现没有，我在西雅图一晚花多少钱住酒店，是我定的。Priceline把这种特殊的定价策略，起了个名字，叫“Name your own price”（客户定价），并在1998年就申请了专利，限制其他企业20年内不得使用相同模式。Priceline也因此成为了美国最大的在线旅游公司。

这个看上去很神奇的Priceline模式，还可以用在别的地方吗？

有一家叫ScoreBig的公司，就是帮助消费者用最低价格买到各种活动、比如演唱会的门票。据说，他们帮消费者平均节省40%的费用，但同时让活动上座率和收入都获得最大化收益。

还有一家叫做Greentoe的公司，就是帮助消费者用最便宜的价格买到商品。比如佳能的相机均价550-600美元之间。你试试报价450美元看，还真的会有商家卖给你。

Priceline，ScoreBig，Greentoe这些公司的“消费者定价”的逻辑能够成立，都有一个大前提：商家有巨大的库存压力。尤其是酒店房间、机票、演唱会门票，一旦过了时间，库存彻底报废。这种“逆向拍卖”的本质，都是用一种特殊算法，把商品的库存压力，和消费者占便宜心理，用不影响正常售价的方式，巧妙地结合了起来。

小结：认识消费者定价

消费者定价通常实现的方式是“拍卖”和“逆向拍卖”。拍卖，就是在供小于求，一物难求，卖方主动的情况下，通过消费者竞标的方式，获得最高成交价的一种“消费者定价”策略，比如荷兰式拍卖、维克瑞拍卖等等。逆向拍卖，就是在供大于求、库存压力大、买方主动的情况下，通过商家竞标的方式，尽量用低价满足价格敏感者，实现消化库存的目的。典型的案例有 Priceline、ScoreBig、Greentoe 等等。

在有些城市，也有些商家，比如餐厅、小超市等，在进行一种“你随便吃，随便拿，最后请看着给钱”的商业试验。这些实验，据说有些获得了成功，有些最后关门歇业。本质上来说，“看着给钱”不是一种“消费者定价”的商业模式，更多是一种道德测验。

046 | 占领市场之前，占领心智

本周，我们开始讲营销。如果说商业是一场战争，渠道就是地面部队，它的最高任务是堵门，用最优性价比，在一场又一场巷战中，抢占所有与消费者之间的触点。而营销，就是空中部队，它的最高任务是洗脑，利用“国军节节败退，我军又下一城”的炮弹，全面攻占消费者大脑，写入“只能买我”四个字。

谈到营销，我们必须从全球最著名的营销策略“定位”开始。



概念：定位理论

定位理论就是，不能成为品类第一，就创造一个新品种类。特劳特在1972年提出了这个理念，并称之为“定位”，Positioning。2001年，特劳特的定位理论，力压著名营销大师菲利普·科特勒，和著名战略大师迈克尔·波特，被美国营销协会评为“有史以来对美国营销影响最大的观念”。

定位理论有效的基础，是消费者的5大心智模式：

- 第一，消费者只能接收有限的信息；
- 第二，消费者喜欢简单，讨厌复杂；
- 第三，消费者缺乏安全感；
- 第四，消费者对品牌的印象不会轻易改变；

第五，消费者的心智容易失去焦点

案例

全球最高的山峰是哪一座？大部分人都知道，珠穆朗玛峰。第二高呢？估计很多人就不知道了，是乔戈里峰。第三高呢？估计你听都没听过：干城章嘉峰。

大多数人只能记住第一名，最多第二名。这种情况，是人类的心智模式决定的。不仅生活，商业也一样。英文中，我们把在市场中占据的份额叫做Market Share，把在大脑中占据的份额，叫做Mind Share。显然，占据第一大脑份额的，也就是成为你心中的“品类第一”，必然会获得巨额收益。

2015年，作者和我的十几位朋友一起去攀登了非洲第一高峰，乞力马扎罗，海拔5895米。乞力马扎罗虽然是非洲第一高峰，但是它的海拔，放在珠峰面前，简直就是找虐。那怎么办呢？聪明的非洲人在登山界开创了一个品类，叫做“人类徒步可登顶的高山”，说起乞力马扎罗，是地球上人类可徒步登顶的最高峰。这什么意思？其他山再高，都要借助缆绳、悬梯、冰镐才能登顶。靠双脚就能走上去的，我是全球最高。不服来战。这就一下子给乞力马扎罗造成了极大的话题性，来徒步挑战者如云。

运用：利用定位理论的四个建议

第一，从消费者心智出发，不要从产品出发。

比如你是做化妆品的，还有什么用户需求，是你的竞争对手未能满足的？比如补水？让你的肌肤一天喝八杯水？比如你是做餐饮的，消费者怕油怕盐？那么蒸的，才是健康的？关注消费者的买点，而不是产品的卖点。

第二，基于这个没有被满足的需求，或者说痛点，创立一个干净的品类。

比如，降火凉茶。把这个品类先打扫干净，然后开始与自己作战，不断树立自己可以代表这个品类的消费者认知。

第三，占领消费者认知的武器，也就是信息，要极度简单。

记得吗？消费者只能接受有限信息，消费者喜欢简单，讨厌复杂。比如，“怕上火，就喝王老吉”。“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”，“恒源祥，羊羊羊”。重复10000遍，别总是觉得自己这也好，那也好。优点太多，消费者记不住。

第四，要欢迎竞争。

虽然是你创立了这个品类，但是消费者心中其实留了两把椅子。比如团购品类，大众点评和美团；电商品类，天猫和京东；旅行网站，携程和去哪儿；更不要说可口可乐和百事可乐，宝洁和联合利华，奔驰和宝马。有个对手，品类才成立，而且会共同教育市场，做大蛋糕。

小结：认识定位理论

定位理论，就是在消费者心中建立一个新品种，然后成为这个品种的第一。

具体四个步骤。第一，找到未被满足的痛点；第二，据此建立新品种；第三，用最简单的信息不断攻占消费者心智；第四，和第二名一起夯实品种，做大蛋糕。

说到底，定位，是一种基于消费者心智的差异化竞争策略。

047 | 金杯银杯，不如排队的口碑



漫画创作：MBB VISION

概念：饥饿营销

饥饿营销就是，通过故意调低产量，造成供不应求的“假象”，维持高利润和提升品牌附加值的营销手段。

它的本质，是“边际效用”理论在营销领域的应用。看上去饥饿营销的目的，是通过严格控制产量，让供给端始终远小于需求端，产生供不应求的假象，把消费者“饿”晕，然后抬高价格，获得暴利。但实际上，因为饥饿本身也限制了销量，所以利润未必大。

所以，饥饿营销真正目的，不是为了利润，而是为了品牌附加值。

案例1

去年有一家品牌商想请作者吃饭，作者特别忙，本来都要礼貌地拒绝了，但是瞟了一眼餐厅的名字，立刻从座位上跳起来，爽快地答应了。这家餐厅，是我定了几个月都没订到的一家餐厅，它被很多美食杂志评为全球最佳的几十家餐厅之一。如此盛名，但是至今，它每晚只接待一桌共10位客人，所以你可以想象，大上海2000多万人，多少人在翘首排队。别人排队，是排几个小时，可他们排队，据说至少要排到几个月。因此，用餐的价格，也到了六、七千元每一位的天价。

你可能会问，至于吗？真的有那么好吃吗？我一个月山珍海味，也未必吃得六七千啊。还有，这个老板傻吧，既然这么火，赶快换张大桌子，多加几双筷子，或者搞个千人大厅，再开几个V666，V888包房，然后全国开连锁啊。你再贵，一天就10个人，也赚不了什么钱啊。

这家餐厅的老板真的是个傻厨子吗？其实不是。他懂得一个，你都未必真懂的营销策略：饥饿营销。

案例2

我小时候看过一个动画片，叫《聪明的一休》，讲日本的皇帝，吃遍人间美味，越来越厌倦，每天都很郁闷，四处寻找新的美味。有一天，小和尚一休说，天下最美味的食物，叫做“饿”，人间绝品，但就是难找。皇帝很想试试。一休开始陪皇帝跋山涉水，月黑风高，来到荒郊野岭，把一个馒头递给他，说这就是“饿”，吃吧。皇帝狼吞虎咽，并将其封为天下第一美食。

所以，人们吃掉的不是食物，吃掉的，是“饿”这种感觉。

在商业世界也一样。让消费者“饿”，就成了一种重要的营销战术。这种战术，常被称为“饥饿营销”。

运用：如何来运用饥饿营销呢？

运用1：王阿婆的500个茶叶蛋

有个卖茶叶蛋的王阿婆，每天只做500个茶叶蛋，下午4:30开卖，基本6:30就被排成长龙的顾客队伍抢光。有人问她，为什么不多做几个？她说：那得花老大劲儿啊，我们现在一天忙几个钟头，回家轻轻松松打打麻将，老两口带着女儿女婿，过得不要太滋润，何苦那么作践自己。她说的如此有道理，让你感叹这才是人生境界。今天学习了“饥饿营销”，你也许就会明白，不管王阿婆是有意，还是无意，她正在使用“饥饿营销”的策略。也许，这才是没有读过商学院的民间高手。

运用2：爱马仕经典包款Birkin 和 Kelly

读过商学院的商业高手，打法就更高大上了。比如爱马仕，他们把“饥饿营销”做到了极致。爱马仕有一个经典包款Birkin 和 Kelly，定价7万到30万元，但长年处于缺货状态，很多人在排队。长长的排队名单，更刺激了人们的渴望，据说排队三五年都很常见。你问他为什么，他一定苦着脸告诉你，这包太难做了，很难量产。很难量产，是很多机构给“饥饿营销”起的别名。

小结：使用饥饿营销的前提和副作用

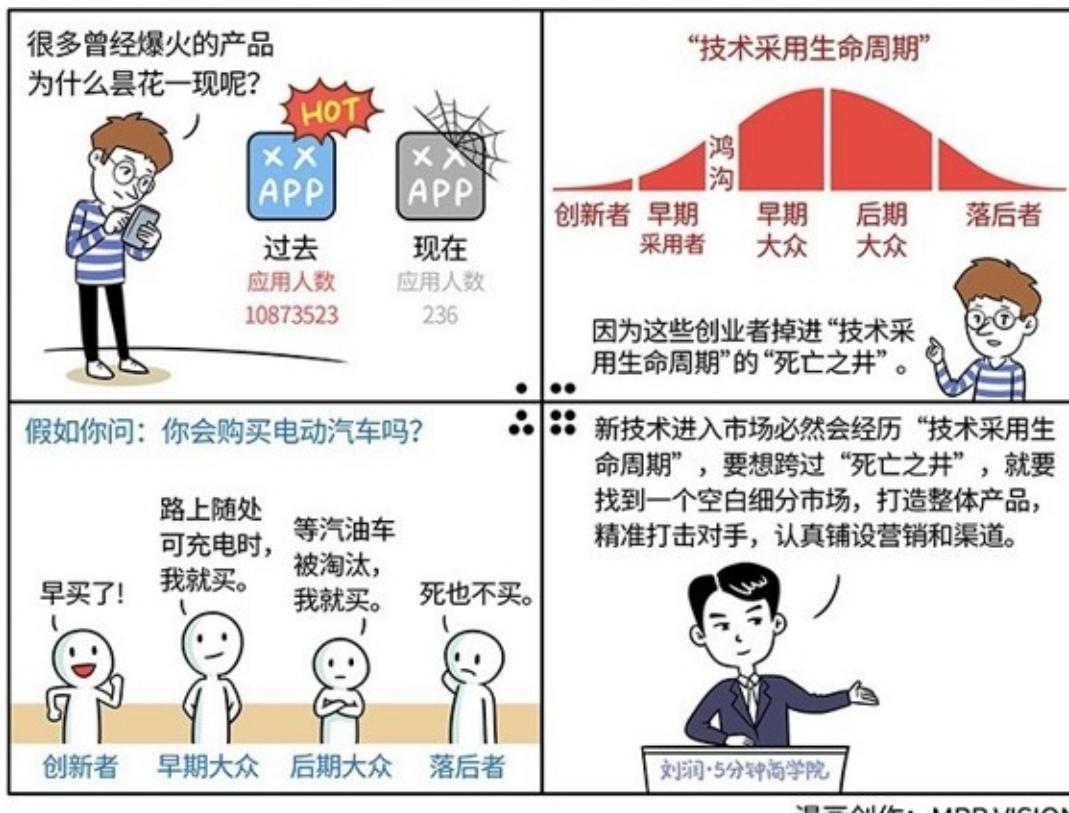
使用饥饿营销有三个前提，产品具备不可替代性、消费者心智不成熟、市场竞争不激烈。

饥饿营销也有不少的副作用，值得注意。第一，客户流失。过度饥饿营销，就是将客户“送”给竞争对手。

第二，顾客反感。过度饥饿营销，会让消费者饿到冷静，觉得被愚弄，对品牌产生厌恶。

048 | 跨越死亡之井

概念：技术采用生命周期



漫画创作：MBB VISION

“技术采用生命周期”，是新技术推向市场时，必然会面临的五个阶段，每个阶段，面对截然不同的消费者。

第一阶段，面对的是创新者。创新者天生对新科技充满了好奇。他们一直在搜寻。所以，并不是你找到了他们，而是他们找到了你。他们甚至愿意参与创造。这群人，大概占所有用户的2.5%。

第二阶段，面对的是早期采用者。你身边总有一两个特别懂电子产品的，特别懂车的，分得清楚每一款空气净化器优劣的。他们是意见领袖。他们享受新科技的优点时，也包容新科技的瑕疵。这群人占整个市场的13.5%。

获得这群人的认可，千万不要沾沾自喜。因为，他们，并不真的代表大众。

第三阶段，才会面对真正的大众，摩尔称之为：早期大众。他们只关心需求，根本不关心技术。所以，相对于现有产品，你的技术必须有明显优势，并被反复验证稳定可靠，他们才会购买。这群人占整个市场的34%。

早期采用者，和早期大众之间，有一个死亡之井。没能纵身一跃，把意见领袖喜欢的“有趣的科技”，变成普罗大众喜欢的“有用的产品”，是现象级产品昙花一现的真正原因。

第四阶段，面对的是后期大众。他们更保守，对风险更敏感。身边很多朋友做激光近视手术三五年了，他们还是会说：20年后再看吧。这群人，也占整个市场的34%。

第五阶段，面对的是落后者。他们对所有新技术充满了敌视。你试图说服他们使用移动支付，却发现，他们居然还只用现金，连可以绑定移动支付的银行卡都没有。这群人，占整个市场的16%。

杰弗里·摩尔在1991年提出的“技术采用生命周期”理论，今天依然完美解释着各种新技术进入市场时的处境。

案例

你还记得那些曾经被热捧的科技产品吗？比如，把激光投射在桌面上，酷到没朋友的投影键盘？比如，一夜之间就火遍微信朋友圈，一夜之间就又销声匿迹，仿佛什么都没有发生过的脸萌？很多“现象级”产品，都在它最美丽的瞬间消失，昙花一现。

为什么会这样？夏天的火爆之后，难道不应该是秋天的收获吗？到底是什么原因，导致了他们快速成功，又瞬间失败呢？

杰弗里·摩尔说，那是因为，这些勇敢的创业者，在技术创新的道路上一路狂奔时，掉进了“技术采用生命周期”的“死亡之井”。

运用：如何运用这个理论呢？

第一，你要懂得分辨用户处于哪个阶段。怎么分辨？问个很简单的问题：你会购买电动汽车吗？

如果他说：早买了，我在家和公司都装了充电桩，那他多半是个创新者，或者早期采用者。

如果他说：等路上随处可充电时，我就买。他是个早期大众。

如果他说：等汽油车被淘汰，加油不方便时，我就买。他是个后期大众。

如果他说：这种反人类的东西，死也不买。不用问，这是个落后者。

第二，我应该怎样跨过死亡之井，把有趣的技术，变成有用的产品呢？摩尔说，你可以试试：诺曼底登陆法。

首先，找到一个空白细分市场，就像诺曼底海滩一样，准备登陆。在著名美剧《硅谷》里，创业者有一项巨牛的文件压缩技术，可用来做音乐分享，也可用来做企业存储。这项技术红透了整个硅谷，然而依然不成功，直到他们找到了自己的诺曼底海滩，把这项技术用于视频直播的时候，他们成功登陆了“早期大众”这个战场。

然后，要打造整体产品，集团作战。早期大众对科技无感，他们痛恨死机重启。所以你要懂得，除了提供解决核心问题的功能外，提供整体的产品体验，优秀的售后服务，充沛的配件，无微不至的培训，完善的用户社群等等。坦克兵、步兵、医务兵、粮草，要整装待发，

而不是游击队。

再然后，找到你的精准打击战术。你在主流市场中要替代的竞争对手是谁？你的产品的定位，有没有直击他没有满足的用户痛点，选好自己主攻武器，和打击策略。

最后，登陆诺曼底之后，认真铺设营销和渠道，做好打一场又一场艰苦巷战的准备。

小结：什么是死亡之井？

一项新技术进入市场时，会按顺序面对创新者、早期采用者、早期大众、后期大众和落后者。包容的早期采用者，到挑剔的早期大众之间，有一道“死亡之井”，跨不过去，新技术就会昙花一现。想要跨过去，可以学习诺曼底登陆。一，找到无人海滩；二，构建整体战队；三，运用致命武器；四，开打艰苦巷战。

049 | 撒硬谎，道软歉，就是作死



概念：危机公关

危机公关，是营销中的一个特殊职能，是指企业面临危机，尤其是声誉危机时的公关手法。它的本质，是大众情绪管理。

互联网时代的危机公关的核心，是阻断传播。而互联网时代的传播，不是来自媒体，而是来自大众自身。所以，阻断大众心中的转播欲念，是根本。阻断这个欲念的手段，不是解释，而是获得原谅，甚至同情。

案例

每年的3·15晚会，多少企业家坐立不安。在商品质量普遍低下、服务普遍较差的背景下，其实央视的工作并不难做。闭着眼睛点名，随机跟踪调查，找不出一点问题，是很困难的。所以，这场晚会本质上抽查的不是各公司的产品和服务，而是抽查各公司的危机公关水平。

很多公司被点名后的第一反应，是五雷轰顶，稍微冷静之后，是极其愤怒：我这么努力为消费者提供最好的服务，但是你看看那谁谁，那谁谁谁，做得差多了，为什么不曝光他们？就因为我们投的广告不如他们多，就这样整我们？

然后就会“脑子被枪打过了”似的，冲动之下，发出“对不起，今天忘了给央视充值了”之类的作死言论。

别人没问题吗？也有。那为什么我这么倒霉？没有为什么，就轮上你倒霉了。这个倒霉，要认。为什么，你再看一遍视频，你一点问题没有吗？只要有问题，哪怕是小问题，万众瞩目之下，都是大问题。大众的负面情绪已经被激活了。

运用：那应该怎么办呢？

危机公关的第一步，就是要认倒霉。那种“别人还不如我呢”的失衡心态，会扭曲之后的正式回应。

移动互联网时代，媒体，即便是央视的3·15晚会，都只是这个危机的导火索。公关部门需要清晰地认识到，真正的危机，开始于不受任何媒体控制的、在互联网里如洪流一样急速传播的情绪。媒体只管杀人，不管刨坑。一旦点名了，忘了中央电视台吧。真正的危机还没开始。是你下面的回应，决定了这个危机是否开始，如何开始。

不能撒硬谎，还是认错吧。

在一亿双眼睛下，用“撒硬谎”这样的手段危机公关，都是作死。你的公关总监一定是竞争对手派来的。

认错回应的每个字都非常 important，尤其是字里行间传递的情绪。危机公关，本质就是大众情绪管理。你没有办法通过影响中心化媒体的手段影响大众情绪，就只能通过这短短的一段文字来影响了。

如果你在第一步“认倒霉”这个步骤，认得还不彻底，你就会把情绪带到文字中，你自己觉得有理有据有节，进退分寸拿捏得当的一篇声明，因为那种不服气的情绪，在大众眼中，很可能就是一篇防卫性极强的申辩书。这种“道软歉”，会招来一片谩骂，引发真正的危机。这是往刚刚燃起的火星上，用高压油枪浇油。

应该怎么认错呢？先认倒霉，再认错。发自内心、声泪俱下地，往死里认错。不要申辩，不要申辩，不要申辩。每一句申辩，都是往火上浇的一桶油。找到被曝光的这个问题的根源，提出一针见血的解决方案，然后自扇耳光，打到消费者看傻了，于心不忍为止。让刚刚冒头的火苗，熄灭在开始的地方。

小结：什么是危机公关？

危机公关是指企业面临危机，尤其是声誉危机时的公关手法。危机公关的本质，是大众情绪管理。移动互联网时代，大众情绪如洪荒之力，只有情绪能够引导情绪。

如何回应央视3·15点名：

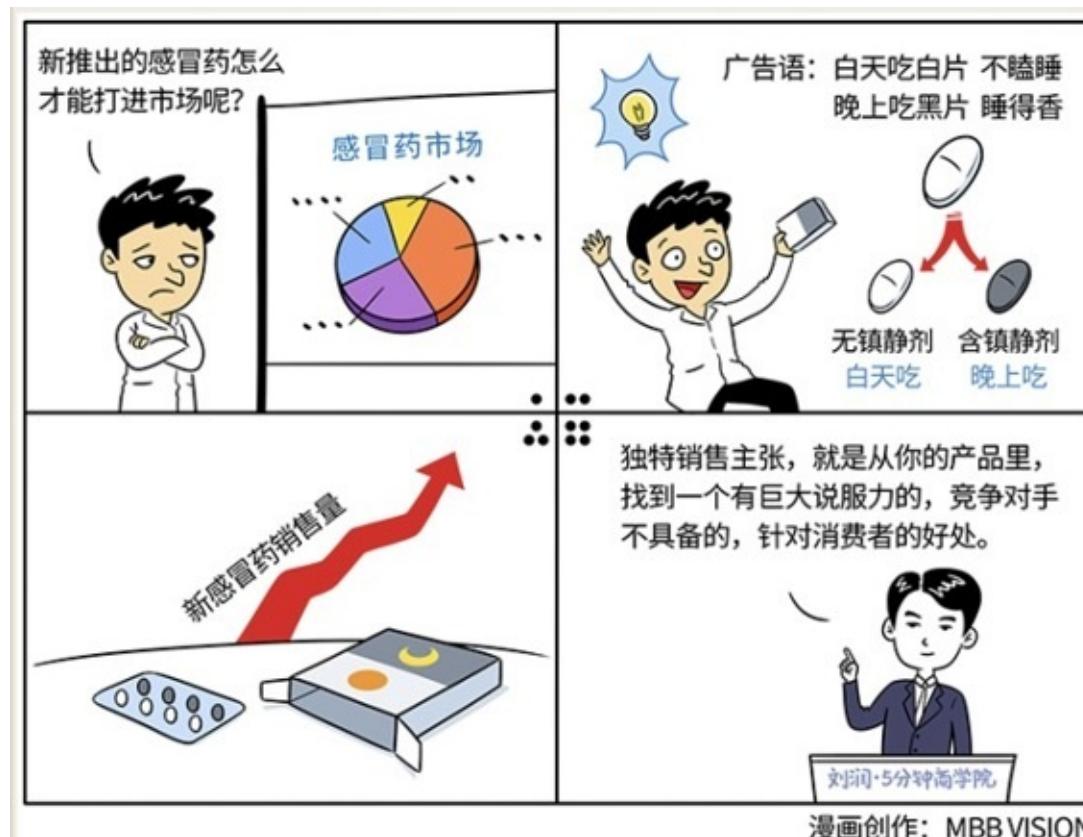
1. 要自认倒霉，那种“谁谁更差你们不管”的失衡心态，会扭曲后面的回应；

2. 别玩手段，错把勉强道歉当成捍卫尊严的开场白；

3. 照死认错，万众瞩目之下小错也是大错，道歉到消费者于心不忍为尺度。

一切心存侥幸，试图移花接木把不满情绪引向央视的，都是作死。那些撒硬谎、道软歉的公关总监，还是立刻派去竞争对手那里吧。

050 | 只溶在口，不溶在手



漫画创作：MBB VISION

产品已经有了，而且至少短时间没法改了，我有什么办法，把它卖得更好呢？

我要给你介绍一下“定位”的亲兄弟：**USP**，独特销售主张。定位从用户出发，独特销售主张从产品出发。

概念：**USP-独特销售主张**

独特销售主张，就是从你的产品里，找到一个有巨大说服力的、竞争对手不具备的、对消费者的好处。

独特的销售主张，是20世纪50年代，美国Ted Bates广告公司董事长罗瑟·瑞夫斯提出来的。

在瑞夫斯看来，一个“独特销售主张”必须具备三个突出特征：

第一，不应该是“买我们的吧”，不应该是自吹自擂，我们最好，竞争对手最差。你必须向消费者提出一种主张，让他们能够意识到产品给他们带来的真正好处。

第二，必须是竞争对手还没有提出来的，或者甚至无法提出来的。也就是说，它必须独特。

第三，必须有巨大的说服力，能够让消费者立刻采取行动，成为你的客户。

案例

1995年，感冒药的竞争激烈，康泰克、丽珠、三九等雄踞市场。这时，有一家叫盖天力的实力并不雄厚的药厂，也做了一款感冒药。但它想在感冒药这个用户的“心智阶梯”里，爬到第一、第二，比登天还难。

盖天力苦苦寻找，终于找到了一个独特的销售主张：白加黑。这个理念其实很简单，它把感冒药分为白片和黑片，并把有可能导致人昏昏欲睡的镇静剂“扑尔敏”只加在黑片中。其他，什么也没做。

但是，这个看似很简单的动作，却给盖天力找到了一个非常独特的销售主张：白天服白片，不瞌睡；晚上服黑片，睡得香。他们把这个销售主张，提炼成一句精炼的广告语：治疗感冒，黑白分明。

这一下子，整个感冒药市场被震撼了。“白加黑”上市半年，就突破了1.6亿元的销售额，强行占领了15%的市场份额，获得行业第二的地位。这一现象，在中国大陆营销传播史上，堪称奇迹，又被称为：白加黑震撼。

面对同样的市场，在消费者心中与其他感冒药几乎同样的定位，但是因为找到了一个独特的销售主张，白加黑获得了巨大的成功。

运用：场景

场景1：M&M巧克力、劳斯莱斯

著名的M&M巧克力的独特销售主张，充分体现在那句著名的广告语中：“只溶在口，不溶在手。”美味，但是因为有糖衣，所以不易融化。劳斯莱斯说，“在一小时60迈的劳斯莱斯车中，最大的噪声来自于电子钟。”他的独特销售主张，是引擎高速运转时，车内还很安静。

场景2：神州专车

在专车软件领域，面对滴滴和Uber这样的巨头，神州脱颖而出的机会非常小。神州和滴滴、Uber最大的差别，也就是独特之处，就是神州专车的车是神州的，司机是神州的员工，你把它理解为直营的，而滴滴、Uber，是无数司机带车加盟的。带车加盟有个好处，就是闲置私家车的使用效率提升，但也给管理造成了很大的麻烦。于是神州找到了自己的“独特销售主张”就是安全。他通过一系列的广告，强调“安全”这个“有巨大说服力的、竞争对手不具备的、对消费者的好处”，获得了很高的认知度。

场景3：OPPO手机

在国际上有苹果、三星，国内有小米、华为，竞争已经白热化的智能手机市场，突然杀出来一匹黑马：OPPO。它的迅速蹿红，有很多原因，比如在3、4线城市的渠道策略，但也离不开它那句几乎人人都知道的广告“充电5分钟，通话2小时”。待机时间长，是OPPO的独特销售

主张，是它“有巨大说服力的，竞争对手不具备的，对消费者的好处”。

小结：认识**USP-独特销售主张**

USP-独特销售主张，有别于定位，这是从既有产品中找到卖点的方法。运用**USP-独特销售主张**要记住三点：有巨大说服力的，竞争对手不具备的，对消费者的好处。

051 | 进入市场的毛细血管

概念：深度分销



深度分销策略，就是通过一整套激励和管控体系，让品牌商与海量的分销商之间，形成利益共同体，吸取每一处的微小流量，汇聚成滔天大河。

深度分销的大前提，是靠大量利润养育和高定倍率。

案例

中国富豪榜上，最近十年变化很大。以前主要是房地产商，现在主要是互联网公司。但是，这两个行业之外，居然有个卖水的能跻身十大，甚至一度成为中国首富。他就是娃哈哈的宗庆后。

我们在第7期课程中，讲过“定倍率”的概念。定倍率，就是零售价，比上成本价，或者出厂价的倍数。如果你上网易的成本控栏目看一下，就会知道，一瓶售价1.5元的矿泉水，里面的水的成本，大概是1分钱。如果用定倍率的眼光来看，这是要吓死人的。那我花的1.5元中，其他的1.49元，都付给了谁，买了什么呢？那1.49元，除了支付瓶子成本，广告成本，留存厂家利润外，60%，都给了渠道。

营销是为了提高“或然购买率”，渠道是为了提高“商品可得率”。所以，这60%的钱，最主要的目的，是让娃哈哈无处不在，消费者触手可及。为此，宗庆后做了不少事情。第一，他在中国31个省市选择了1000多家有实力的经销商，把钱分给他们，让他们把大树的根系像毛细血管一样，触达所有有人的地方。第二，他把渠道不断下沉，最初娃哈哈面对省级代理，到后来直接面对市级代理，然后直接面对县级代理，每一个城市都有人深耕，销售总量，也因此几乎翻倍。

同为曾经的中国首富，网易的丁磊曾对卖水的生意不屑一顾。但是，有一年，他去新疆旅行，在天山深处，口渴想买饮料时，发现买不到可口可乐，买不到百事可乐，但却能买到娃哈哈。丁磊从此对娃哈哈的渠道和宗庆后本人非常佩服。

运用：步步高系的OPPO和vivo

场景：

最近有两家公司，在极其惨烈的智能手机的竞争中，绕开苹果、三星、小米、华为，居然花了几年的时间挤进了出货量前十，甚至前五，让很多人大跌眼镜。这两家黑马公司，其实都是老马，他们都是步步高系的OPPO和vivo。连雷军最近都在说，反思小米这些年的快速成长，我们有一个失误，就是只抓住了互联网上的20%的消费者，却没有对线下依然坚固的80%的消费者足够重视，线下渠道部署不够。

雷军的反思很值得不少互联网公司深思。移动互联网把用户从0%，提升到20%，已经很快了，可以说是翻天覆地的变化。但是，还剩的80%今天依然是消费主体。OPPO和vivo只不过是使用了传统商业中一套极其笨拙，成本极高，但是极其有效的打法：深度分销策略。

他们在线下分别拥有20万和15万，共计35万个销售终端，销售终端只要进一批OPPO的手机，比如10台，和摆放一个销售柜台，OPPO就派促销员上门。所以，你在很多城市，一旦进了一个手机连锁店，就会有人给你推荐买OPPO的手机。这种全面撒网、一杆到底的深度分销策略，让他们在互联网销售不能顺利触达的三、四线城市，成为王者。

当然，成为王者的代价，就是它也必须提高售价，然后拿出足够的利润，分给饥渴的渠道。这也导致了OPPO和vivo被诟病，这样的性价比，可能只能在三四线信息不对称的市场获得成功。

小结：如何运用深度分销策略

这个策略对大部分人的意义在于：

第一，理解互联网也是有边界的。触达互联网20%的消费者边界之外的80%的市场，传统渠道模式虽然看上去笨拙，但却依然有效。你可以称之为“农村包围城市”。

第二，理解中国是一个复杂市场。在一、二线城市人尽皆知的东西，在三四线城市可能还是新鲜理念。所以，如果看不懂互联网，可以干脆反其道而行之，扎入三四线城市，寻发展。

互联网时代深度分销的意义：

虽然今天有20%的消费者习惯网上购物，而且越来越多，但毛细血管里依然有80%的消费者，习惯线下购物。收集这些流量，是深度分销的现实意义。

052 | 如何把销售变成虎狼之师？

概念：直接销售



漫画创作：罗杰视界

对不少企业来说，我卖自己的产品，没有渠道，更没有深度分销。我就是雇了10个销售，让他们卖东西；如果雇了100个销售，就再多雇10个销售经理。我只关心一件事情，就是：卖货，卖货，卖货。我们把这种销售模式，叫做直接销售。

大部分公司的直接销售，叫“销售部”。有些公司有分销渠道，也有直接销售，他们用直接销售面对最重要的客户，所以又被称为“大客户部”。

延伸：激励销售的两大流派：佣金派和奖金派

佣金派认为，销售人员的收入，应分为底薪+佣金。底薪是旱涝保收，佣金则是销售额的一个比例。比如，底薪3000元，提成5%。那么，如果销售员卖了1万元，就能拿5%，也就是500元提成，总收入3500元。如果卖了10万呢，就能拿5000元提成，收入可达8000元。

对于产品线复杂的公司，比如化妆品，可以根据产品记点值，卖一盒眼霜30点，一只唇膏12点，然后把点数加一起，乘上单价，比如10元一点，就可算出佣金。

佣金派的方法看似简单粗暴，但非常有效。激励相容，能燃起大家的斗志：卖越多，分越多。

但佣金派也有两个问题。

第一，无法对市场的贫瘠富裕，区别对待。比如，在上海卖化妆品，可能就是比青海好卖。按销售额拿佣金，那就没人去青海开拓市场了。每个人都会尽量“捡”客户，而不是“挖”客户。

第二，无法判断业绩算是低，还是高。10万是这个地方的合理业绩吗？这个地方换个人，是否能卖到30万呢？

所以，很多机构做大了以后，都会加入“奖金派”。

奖金派的基本逻辑，是底薪+奖金。设定一个销售指标，一个与之对应的奖金包，然后根据对指标的完成情况，按比例获得奖金。比如销售指标10万元，奖金包5000元。如果完成6万，可拿3000元奖金。那超过10万呢？还有超额奖金。

奖金派很好地解决了区别化对待，销售业绩合理性的问题。比如上海销售指标100万，新疆10万，但奖金都是5000元。这样，在新疆卖5万拿到的奖金，和在上海卖50万一样。这就可以通过分别调节销售指标，以及奖金包，来鼓励优秀人才开拓新市场。同样，如果在上海卖100万太容易了，可以奖金包不变，单独调高销售指标。反过来，如果销售指标合理，奖金太低，吸引不了人才，也可以单独调高奖金包。

所以，如何激励销售，是有大学问的。在一些大机构里，甚至为奖金设了“及格线”，10万指标，如果你连6万都没做到，说明当时承诺时太草率，就别想奖金的事了。激励题到最后，都是数学题。

但奖金制度也有重大的问题。销售一定希望指标越低越好，分解指标时，说不定都能打起来。公司也一定希望在指标完成后，拨动棘轮，不断提高明年指标。

很头疼吧。东西还没开始卖，就这么复杂了。那怎么办呢？

运用：底薪+奖金+佣金的“鸡尾酒疗法”

公司给销售还是要定指标，比如10万，然后确定一个奖金包，比如5000元和一个提成比例，比如10%。如果销售完成了6万元，不到10万的指标，那么，按比例拿奖金，可得3000元。但如果卖得超过10万元，比如16万元，则10万元销售指标对应的5000元奖金全得。此外，额外的6万销售额，按照10%拿佣金，再得6000元提成。他就一共可得3000元底薪，加5000元奖金，加6000元佣金，共1.4万元。

这种鸡尾酒式的激励制度，兼顾了底薪、佣金、奖金这3种方式的特点，被越来越多的机构接受。

小结：底薪+奖金+佣金之外，还要加上一个行为指标

在底薪+奖金+佣金激励制度下，销售人员可能只在乎短期利益，会为了佣金和奖金，欺骗式销售，严重影响客户满意度，给企业造成长远伤害。

于是，在这三者之外，很多机构又加上了一些行为指标，比如用新客户相对于老客户的比率，衡量是否不断扩大到新市场；用利润指标，衡量是否大出血式销售；用客户满意度，衡量是否只在乎短期利益；用销售人员流失率，衡量团队是否可持续经营。

底薪，加奖金，加佣金，再加行为指标。你现在可能已经明白激励销售，不是“兄弟们，跟我上”这么简单。只有适合当下的，科学的激励制度，才能把你的销售团队变成虎狼之师，但又不会误伤自己。

053 | 把一切的触点，发展为渠道



漫画创作：罗杰视界

概念：全渠道营销

我们把整个商业，分为创造价值和传递价值两个过程。海尔主体是创造价值，苏宁主体是传递价值。传递价值主要传递三件事情：信息流、资金流、物流。

全渠道营销，就是利用最新的科技和最有效的手段，把信息流、资金流、物流重新高效组合，用一切可能的方法，接触消费者。

案例

线下的母婴店，就是三流合体。消费者先来看东西，看价格，检查保质期，和售货员沟通，这是获得信息流；然后通过现金、信用卡，或者手机支付，启动资金流；母婴店把奶粉运到店面，消费者再把奶粉拿回家，是两段物流。母婴店，是一种形态的三流合体。

互联网的到来，把三流重新组合了。

阿里在2015年推出一个活动，叫三八扫码购。3月8日那天，你冲进大超市，用手机天猫扫描商品条形码，就会发现，很多商品天猫更便宜，这时天猫鼓励你在网上下单，然后快递送到你家。过去，信息流，就是看东西，资金流，就是付款，物流，就是大包小包拎回家，都是在超市里完成的。但天猫通过扫码购的方式，让你在超市里完成了信息流的获取，却通过天猫下单，截获了资金流，并用快递给你补齐了物流。立刻，所有的超市，都变成了天猫的线下体验店。

后来，善用“规则之缝”的黄牛先生又如期现身了。他们非常敏锐地冲进超市，把所有商品的条形码都扫了一遍。然后，把天猫上更便宜的商品的条形码拍下来，印成了一本册子。黄先生们拿着这本册子进了北京地铁，问等地铁的市民：你们要不要扫一扫？市民将信将疑一看，都是比超市便宜的东西。黄先生说，一元钱扫一次。你想想，黄先生手上的这本册子，是不是就变成了一个折扣超市？黄先生完成了信息流，而支付宝完成了资金流，顺丰完成了物流。

运用：如何借助全渠道营销，重新组合信息流、资金流、物流呢？

给你介绍两种方法，会员店和体验店。

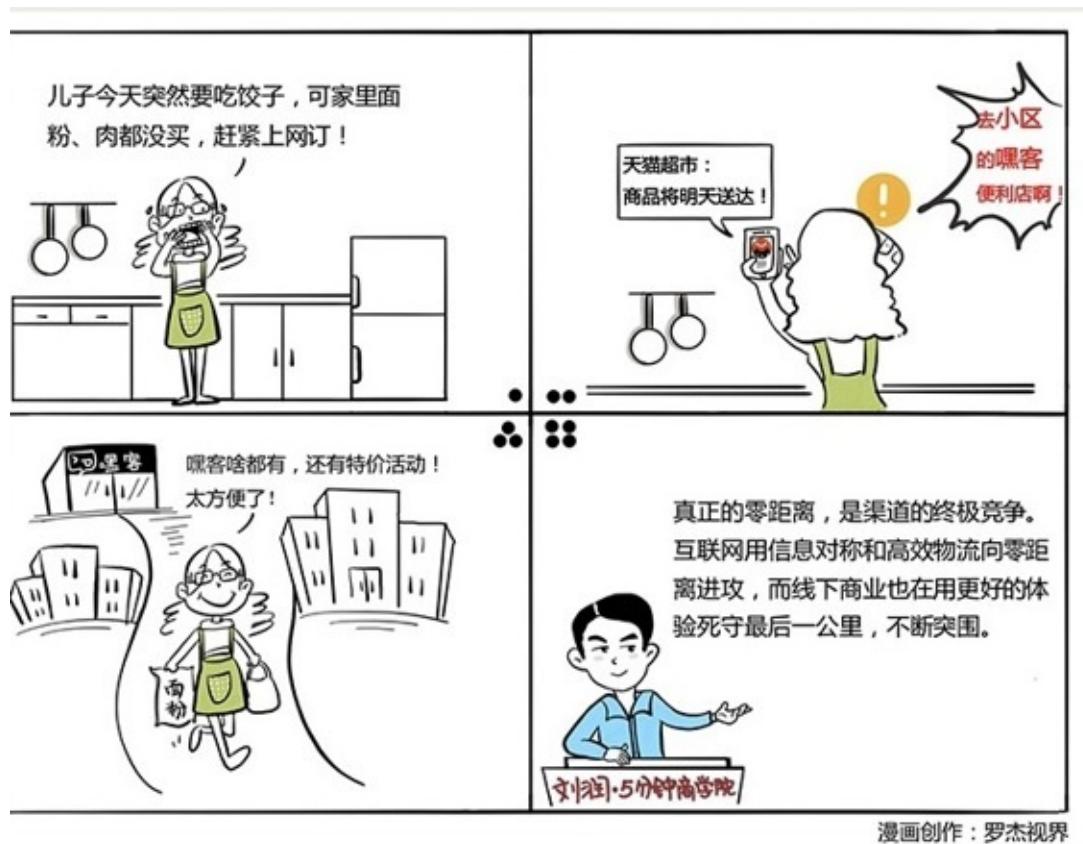
第一，把信息流、资金流的一部分，搬到公共的或者自有的电商平台，用以获取更多客户、支付款项，但是物流依然放在线下，请直营店、加盟店提供线下服务，并因此把合理利润分配给他们。我们把这种模式，称为“会员店”。统一价格，网上其实是会员管理系统。在过去，线下加盟店很抵触电商，是因为电商抢走了他们的客户。品牌商和零售商变成了博弈的关系。通过这种模式，品牌商从互联网上获得新的客户，依旧归属就近门店，线上线下协同，获得更多的流量，给客户提供更好的服务，增加利润。

第二，把信息流依然放在线下，把资金流和物流，搬到电商平台。我们把这种模式，叫做“体验店”。因为线上、线下的成本结构不同，线下销售的成本加成，几乎一定比线上高。所以，品牌商可以考虑把所有的加盟店收回，变成合作经营的体验店，以收集线下流量。体验店以展示商品的美好体验为主，而不再以销售为目的。你可以直接在网上买。如果不放心，可以去体验店进一步试用。觉得不错，可以当场拿走。你觉得，啊，线下怎么更贵啊？那是因为有店租，有库存。你不现场买可以，也可以回到网上下单，会便宜一些。但是，不管你在哪里下单，买的，都是这个品牌的。

小结：认识全渠道营销

全渠道营销，就是通过重新组合信息流、资金流、物流的方式，把一切和消费者的触点，发展为渠道，有机统一的经营。今天介绍了两种线上与线下结合的全渠道营销方式：会员店和体验店。会员店，是从线上获得客户，反哺线下；体验店是从线下获得客户，反哺线上。

054 | 离消费者越近，越有价值



漫画创作：罗杰视界

概念：社区商务

社区商务，就是用距离上的“近”，来抗衡物流上的“快”，从而形成一道屏障，成为无法被互联网取代的商业风景。

案例

我把离你家5公里的距离圈，叫作商圈。人们之所以去沃尔玛购物，是因为它的商品极其丰富，并且价格相对便宜。但是，你要开车5公里，或者坐班车才能购买。这种通过牺牲距离效率，获得现场观察商品机会的商业模式，最先受到互联网的冲击。1号店、天猫超市，品种更全，价格更低，而且第二天送货的物流效率，对大量懒人来说，比离家5公里更便捷，所以大超市开始普遍受到冲击。苏宁、国美、麦德龙、红星美凯龙等等“商圈”之王，也在受冲击的行列。

我把离你家1公里的距离圈，叫作社区。我今天吃完晚饭下楼散步，特别想喝一杯酸奶，我想问你，这时候你会去1号店买吗？我不会，因为在1号店买，再快，也要第二天早上到。这时，足够地“近”，就开始发挥优势了。1公里距离圈，开始有效地狙击互联网的物流系统，体现出生命力。

运用：更极致的方式——小区和家庭

小区是100米之内的范围。

现在有企业免物业费去做小区的物业服务，它赚的是各种服务的钱，比如业主订餐可以打电话给我，我再找相应的饭店买过来，赚饭店的钱。它还可以掌握小区业主的消费记录，衍生出各种商业模式。比如各种广告、快递箱，等等。地产商开发社区经济有天然优势。以社区商务为主要概念的“彩生活”在香港上市，以高达六十倍的市盈率发行，成为港股房地产类上市公司中的“黑马”。

比小区更近的是家庭。家庭，是真正的零距离。小米、华为、海尔都在做智能家居，这里面有很多商机，因为，未来离消费者最近的，可能就是智能家居。例如洗衣机、冰箱能上网之后，都可以成为新的渠道，向服装企业、食品企业下订单，你刚起念，就能完成下单。你想象一下，你的冰箱能智能识别冰箱里的食物，牛奶快要过期了，它提醒你喝掉，或者做一个奶白鱼汤吧；当鸡蛋只剩6个的时候，它自动向1号店下单；你在朋友圈说周末想吃酸菜鱼，它自动根据菜谱，买好相关材料，并在周五晚上送到。智能家居，是零距离的渠道。

小结：认识社区商务

社区商务，就是在移动互联网时代，用距离上的“近”，来对抗物流上的“快”的一种商业模式。简单来说，从5公里的商圈，到1公里的社区，到100米的小区，到零距离的家庭，离消费者越近，越有竞争优势。

线下商业不会被替代。互联网在用信息对称加上高效物流的方式不断向零距离进攻，而线下商业在用更好的体验，死守最后一公里，并不断突围。真正的零距离，是渠道的终极竞争。

055 | 去掉渠道最大的顽疾：库存

概念：反向定制



漫画创作：罗杰视界

反向定制，就是通过柔性生产的技术，实现大规模个性化生产，把工业化的效率，和个性化的体验，结合起来的一种从用户订单，触发生产的商业模式。

案例

见过我的朋友都知道，我长得比较瘦。好吧，其实是非常瘦。所以，我很多衣服，尤其是西装、衬衣，都是定制的。定制合身，但就是价格比较贵，所以，一直没有完美的解决方案。

我有个企业家朋友，叫做张蕴蓝。她在青岛有个西装工厂，叫做红领西服。有一天，她对我说，润总，你的西装啊，就交给我来负责吧。

于是，她派了一个小姑娘，在我身上19个部位量了22个数据。然后，我们坐在电脑面前。你们知道，西装的领口可以选向上斜、也可以向下斜；袖口的扣子，是4颗、还是5颗，可以选；门前的扣子，一粒还是两粒，可以选；衣服的里衬，是麻的还是绸的，也可以选。然后，我的身材数据，和喜好数据，就通过互联网，进入了她的西装工厂。

运用：背后的商业逻辑

我专门请张蕴蓝带我去参观了她的工厂。

一台巨大的机器，在我选的那块布上，一刀切下去。我参观过不少服装工厂。以前大家的做法，是在桌面上叠放了厚厚的一摞布，最上面，再铺上一张画好的衣版。然后，一个熟练的工人，推着一把垂直的裁刀，一路裁下去。最后，这一摞布，都会做出一模一样的衣服，这就叫：工业化。

但她不是，她就只给我裁一张布。裁完后，在布片上，钉上一个RFID的芯片，然后挂在杆子上走流水线。走到一个缝纫女工面前的时候，女工用这个芯片，“嘀”地碰一下缝纫机上的小电脑，电脑就会告诉这个女工，这块布，应该用什么颜色的线，套上什么样的扣子，和哪块布缝在一起。然后女工开始换线，缝布。

就这样，一直到最后，走完整件西装的生产流程，我忍不住问张蕴蓝，你这么做，其实不是降低了效率吗？让一个女工，一天只做一个动作，效率不是最高的吗？

她说，是的，生产效率确实降低了。本来一个女工一天可以做100件衣服的，现在只能做90件了，效率降低了10%，但是你知道吗，我干掉了服装业的这个顽疾：库存。从客户下单、付款开始，这件衣服并不存在，我收到订单开始反向定制，因为完全没有库存，我一件衣服的综合成本，只有成衣的一半，甚至三分之一左右。

通过改造生产线，实现柔性的大规模反向定制，她说，我们可以做到下单后的7天，衣服送到你家。你想想，花一半的钱，可以买到一件和成衣同品质的西装，还是完全为你定制的，你为什么还要买成衣。

小结：使用反向定制的几个建议

第一，反向定制的前提，是模块化。在3D打印之前，完全的定制，是无法工业化的。所以，所谓的定制，主要是基于对产品的模块化分解。你的产品，可以模块化吗？

第二，反向定制的技术，是柔性化。所谓柔性化，就是通过改造生产线，能够实现小批次，最好是单件的生产，能够缩短生产周期，比如7天，甚至1天。小批次，短周期的柔性化，是反向定制的技术基础。

056 | 自带高转化率的流量

我花了整整四周的时间，与你分享“企业能量模型”的概念，以及其中的产品、价格、营销、渠道四大要素。还记得吗？经营企业，就像是推巨石上山。做产品，是把这块千钧之石推上万仞之巅，获得尽可能大的势能，然后在最高点一把推下去，用营销和渠道减小阻力，把势能转化为最大的动能，获得尽可能深远的用户覆盖。

可是，互联网时代来临了。有什么新的推石头方法和新的推石头工具，能更有效地帮助企业能量的生成与转化吗？本周，我们将专门讨论这个话题。



概念：社群经济

社群，就是因为某个共同点而聚在一起的人群。从我们今天说到的销售公式，“ $\text{销售} = \text{流量} \times \text{转化率} \times \text{客单价}$ ”的角度来看，因为这个共同点，社群，就是自带高转化率的流量。

社群经济，是基于这个共同点，构建一个高频交互的人群，然后向这个人群销售高度吻合这个共同点的商品，以获得极高销售转化率的一种渠道模式。

案例

上海有一个很有意思的生鲜电商：虫妈邻里团。当大部分生鲜电商，一上来就想要席卷天下时，虫妈邻里团则是在偌大的中国找了个小角落，用社群经济的方式，苦心经营根据地。

2014年，特斯拉还很稀罕的时候，创始人“虫妈”在家门口搞了一个“美女香车卖水果”的活动，吸引了很多邻居，邀请他们扫码加入微信群。都是邻居，看起来也确实不像是骗子，也就加入了。就这样，每天摆摊卖水果，每天吸引二三十个邻里入群。他们就用这种现在看起来很原始、低效率的方法，完成了种子用户的积累，形成了一个越来越大的社群。

这个社群能聚在一起，因为有两个共同点：共同的兴趣，大家都担心食品安全，都想吃到美味安全的水果。共同的位置，大家都住在同一个社区，都是邻居。别小看这两个共同点，它们解决了生鲜电商的两个大问题。

第一是库存问题。先批发水果，再摆摊零售，就一定会有库存和损耗的问题。虫妈邻里团把追求安全、美味的生鲜水果的人群聚在一起后，先收集他们的需求，再反向按需采购，这就解决了库存问题。

第二是物流问题。对大型生鲜电商，即使这个城市只有一个客户，他都要部署复杂而完备的物流体系。但是，在虫妈邻里团，因为大家都是邻居，所以配送非常简单，物流成本极大降低。

中国4000多家生鲜电商中，只有1%实现了赢利。虫妈邻里团现在几十个群，1.6万户人家，却已经赢利。赢利关键是，下了单再采购，库存时间最短；送到固定提货点，物流成本最少。

运用：背后的商业逻辑

我们知道，“销售=流量×转化率×客单价”。

潜在客户通过某种渠道进入你的销售漏斗，比如进了你的门店，访问了你的网站，在微信里向客服咨询，就是“流量”。

这个潜在客户可能会下单，也可能不会。有多少潜在客户，最后下单，就是“转化率”。你的商品，和客户需求的匹配度，很大程度上影响着转化率。

下了单，会买多少东西呢？买完衬衫，有没有搭配一条领带？买了领带，有没有配套一个袖扣？每一个客户，每一订单，消费的价格，叫做“客单价”。

社群经济，为何让虫妈邻里团能成为赢利的1%？不是因为它比天猫有更大的流量，而是因为，它卖的高品质生鲜水果，非常契合这个社群的共同点：追求安全、美味食品的邻居。所以在销售公式中，虫妈邻里团极大提高了转化率。

同样的道理，这也是为什么罗辑思维能卖书。因为罗胖卖的书，契合了这个社群的共同点：求知好学的网友。你试试让罗辑思维卖水果，让虫妈邻里团卖书，效果可能都会大打折扣。

小结：如何寻找社群经济呢？

想要开始社群经济：

第一，找到一个共同点；

第二，用一个载体，比如微信群、公众号、网络论坛，聚集符合这个共同点的人群；

第三，给这个人群提供最符合他们的共同点的商品。

057 | 自带流量的粉丝

概念：口碑经济



漫画创作：MBB VISION

口碑经济，就是产品好到了一个程度，让用户“忍不住”发到朋友圈，显著提高了销售公式中的流量和转化率。口碑经济是移动互联网时代，那些真正好产品的红利。

好产品的定义：

在过去，在各行各业，好产品有很多不同的间接标准。但是在移动互联网时代，好产品开始有了统一的直接标准，那就是：

好到用户忍不住发朋友圈。

在传播上，一直有一个叫做POE的概念。P指的是Paid Media，就是“付费媒体”，比如在报纸上登广告、冠名赞助电视节目等；O指的是Owned Media，就是“自有媒体”，比如企业自己的公众号、官网等；E指的是Earned Media，就是“赢得媒体”，指不属于你，但你也没花钱，别人自发的传播。这是传播的最高境界。今天微博、微信朋友圈，就是被移动互联网放大了的赢得媒体。好到用户忍不住发朋友圈，就是获得了大量的“赢得媒体”。

案例

作者儿子叫小米，今年8岁，他参加了一个基于互联网的远程英语培训。你知道，教小孩子英语不简单，除了母语是英语外，你最好懂一些儿童心理学。小米参加的这个培训，是请美国的小学老师，通过互联网，教中国小孩子英语。作者觉得很有意思，站在旁边看了一整节课，发现小米很喜欢，效果也确实不错。

于是，作者就“忍不住”，“忍不住”这三个字非常重要，拍了一张照片，分享到了朋友圈。

他的微信里有几千个好友，很多都是我的企业家学员、各大公司高管、业内知名人士、商界大咖和领军人物。所以，他分享产品非常慎重，因为这代表他的信用。经常有企业家朋友对我说，润总，你朋友多，我们付钱，在你的朋友圈宣传一下这款产品可以吗？这些我都是拒绝的。因为，我宣传的每一样的东西，都被我的信用背书。

所以，你知道为什么我常常会“忍住”。但这一次，没忍住。

果然，发完后，很多朋友留言、或者私信他：润总，这是哪个网站啊？我也想给我家孩子试试。于是，作者就告诉了他们。

过了几天，他们又都回来了：润总，你当时是用哪个名字注册的啊？我说，你问这个干什么？他说，那个机构告诉他，他们会给推荐人也送10节课。我一听，这是好事啊。然后，我的账户里，就多了很多课。

作者特别高兴，又“忍不住”想再分享一遍。

他的第一次忍不住，和第二次忍不住，是不一样的。第一次忍不住，是因为这个产品好到了一个程度，让他愿意用个人信用为它背书。第二次忍不住，是受到了奖励。

运用：如何利用口碑经济的逻辑，获得免费的“赢得媒体”？

第一，真正的站在用户角度，做好产品，不断交互，不断测试，让产品好到用户忍无可忍，觉得不发朋友圈，就是对不起自己的朋友。为此，要不遗余力。否则，口碑经济，就不是你的红利。

第二，在你的产品中，可以刻意加上一些值得传播的东西，比如“我出钱请5个朋友免费阅读”，“我今天走路的步数，击败了93%的好友”等等。

第三，也可以适当地使用一些激励政策，比如前面提到的赠送课程，比如饿了么、大众点评、滴滴打车，消费完都可以分享红包给朋友。

小结：认识口碑经济

口碑经济，就是移动互联网时代，因为传播成本被极大降低，好到让用户忍不住发朋友圈的产品，可以通过大量几乎免费的赢得媒体，获得巨大的流量，同时提高转化率的商业现象。

运用方法：第一，当然你的产品真的要好；第二，可以试着在产品功能外，增加一些传播元素；第三，适当的奖励，可以增加传播动力。

058 | 终生免费的流量

概念：单客经济



单客经济，就是利用移动互联网，建立直接的、高频的互动，从而促使消费者重复购买，发挥客户终生价值。

重复购买，是每一个企业家梦寐以求的目标：客户终生价值（Customer Lifetime Value），就是一个客户，一辈子一共在你这里买多少东西。

通用汽车的负责人曾说过，一个通用汽车客户的终生价值是7万美元。不过，这个问题在企业与消费者连接很脆弱的情况下，很难实现。

案例

你去水果店买水果，50块钱。老板说，加一下我的微信吧，可以便宜5块钱。你觉得挺好的，就加了老板的微信，反正可以对他关闭朋友圈。

晚上7点钟，他在微信里说，我有一批今天刚进的，没卖完的山竹。如果你喜欢，下来散步的时候，可以过来买一些，3折给你。

这也太便宜了吧。这是因为水果今天卖不出去，明天就不新鲜了。3折就当清库存了。你觉得很划算，说不定会买一些。

晚上10点钟，他又对你说，明天早上，我要去进一批深圳南山空运来的荔枝。你现在定的话，7折。为什么能7折？因为你先预定，他再采购，完全没有摆摊的损耗。你觉得很划算，说不定也会买一些。

这家水果店的生意越来越好，旁边店的生意，越来越差。其他店都不知道发生了什么。这家店，通过直接、高频的连接，把你变成了“重复购买”的客户。这种通过互联网的连接效率，提高消费者重复购买率，增加单客总体销售额的现象，就叫做“单客经济”。

运用：实现单客经济的三个建议

第一，建立用户容器。水果店老板加微信，就是一种最简单有效的方式。如果用户数量比较多，微信群也不错。但要注意，微信群里，坏消息有巨大的传染性。对自己产品信心不大的，慎用微信群。掌控欲望强一些，互动需求特殊一些，可以用自己的APP。但也要注意，独立APP获取初始用户，会漫长而艰难。如果你希望单向广播，朋友圈、微信公众号等，都是不错的容器。

第二，迈过黏性边界。有赞的白鸦说过，10%的消费额，是黏性边界。你周边小区有多少住户，在你这里买水果的有多少家庭，一个家庭一年在水果上消费多少钱，如果是1万块钱，在你这里消费有没有超过1000块。如果不到10%，说明他对你没有黏性，或者说他对你没有那种信任感。随着人们对消费品质的要求越来越高，更愿意去消费那些习惯性信任的东西，而不是最便宜的东西。当然便宜永远都是重要的，但是有一个比便宜还重要的东西，就是“对便宜的信任”。没有这种信任，这个客户是会随时抛弃你的。

第三，满足关联需求。怎么才能迈过黏性边界呢？企业应该想的是，我对这个单客的价值够不够大。你不能说，一个水果店，我就只卖这种水果，那不行的，你甚至可能发现水果店里应该卖零食啊。服务一个客群，提供丰富价值，总之我要覆盖超过他10%的消费。这个思路类似于前面提到的“社群经济”，基于所汇聚人群的共同属性，为其提供多样化的产品或服务。

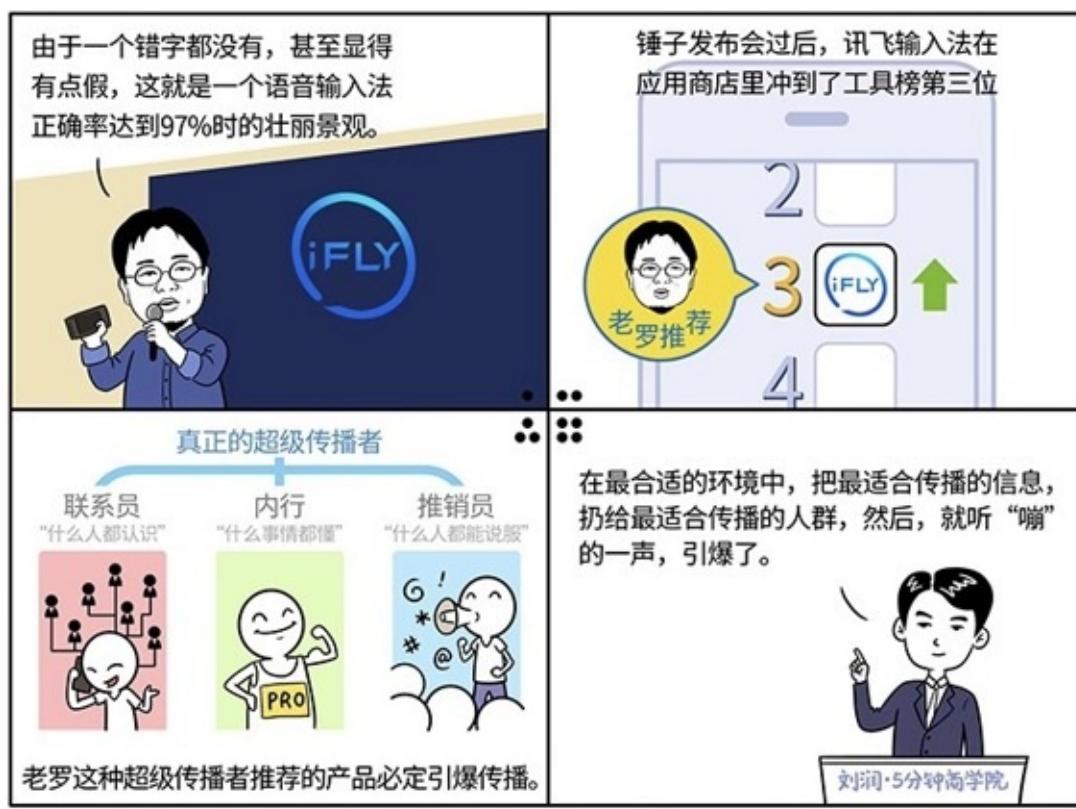
小结：认识单客经济

单客经济，就是利用移动互联网，建立直接的、高频的互动，从而促使消费者重复购买，发挥客户终生价值。单客经济提高了销售公式“销售=流量×转化率×客单价”中的第三个变量“客单价”的次数。单客经济，就是终身免费的流量。

运用单客经济的三个建议：建立用户容器，迈过黏性边界，满足关联需求。

059 | 像病毒一样传播

概念：引爆点



漫画创作：MBB VISION

美国作家马尔科姆·格拉德威尔在2009年出版了《引爆点》一书。他在书中提到，想要引爆传播，有三个法则：个别人物法则、附着力因素法则和环境威力法则。

个别人物法则，就是在社交网络的六度空间中，那些真正的超级传播者。这样的人有三种。

第一种，叫联系员。你总有一些朋友，“什么人都认识”。他们像收集邮票一样的认识朋友，并且花费巨大的精力和他们保持联系。他们是六度空间中的重要传播节点，这个角色可以把信息最快速地散布出去。

第二种，叫内行。你也有一些朋友，“什么事情都懂”。他们对某项知识特别有研究，也很乐于把这些知识与身边的朋友们分享。他们的朋友们在这一件事情上，都非常信任他的判断。

第三种，叫推销员。你估计还有一些朋友，“什么人都能说服”。他们也许没有很深的知识，但是就是有种神奇的能力，就是所谓“现实扭曲场”，总是能说服身边的每一个人。

附着力因素法则，就是有一些特别的方式，能够使一条具有传染性的信息被人记住。只要在信息的措辞和表达上做一些简单的修改，就能在其影响力上收到显著的效果。

环境威力法则，就是当你身处一个大环境的时候，你都不知道怎么就这样了。

有一本著名的书，叫做《乌合之众》，它的核心观点是，虽然每个人可能都是理性的，但是个人一旦融入群体，他的个性便会被湮没，群体的思想便会占据绝对的统治地位，而与此同时，群体的行为也会表现出排斥异议、极端化、情绪化及低智商化等特点。

也就是说，人们会被环境，在互联网时代，尤其是被“情绪环境”所影响，自己却不知道。

每次互联网上出现热点事件，群众的关注度、事态发展、情绪走向，就相当于出现了一个不断变化的“环境威力”场，抓住公众热点和情绪的信息，特别容易获得传播。

运用：案例

运用1：个别人物法则

今年罗永浩发布了最新款的锤子手机，整个发布会一如既往的精彩。但是，他的手机发布会，却意外捧红了一款应用：讯飞输入法。他在发布会上说，讯飞输入法，“由于一个错别字都没有，甚至显得有点假”，这就是“一个语音输入法正确率达到97%时的壮丽景观。”

发布会后的一夜之间，讯飞输入法在应用商店里冲到了工具榜第三位，成为排名最高的第三方输入法！

讯飞输入法之所以能引爆，不仅仅是因为产品好。产品好，从传播的角度来说，是不够的。或者说，至少是不够快的。想要快，就要找到类似于罗永浩这样“个别人物”。

罗永浩是难得的三种特质兼具的人。他推荐的产品，能不引爆，都很难。

运用2：附着力因素法则

一位盲人，写了块“我是一个盲人，我需要帮助”的牌子，坐在路边等待施舍。路过的人，施舍非常少。有个女孩子路过，拿起牌子翻过来，重新写了一句话，再放回去。没想到，施舍的人突然开始多起来了，很多路人都会驻足，在口袋里翻找零钱。为什么会有这么大的变化？这个女孩子到底写了什么？

她写的是：今天真是美好的一天，但，我却看不见。

运用3：环境威力法则

比如在移动互联网时代，像神一样存在的“杜蕾斯”，每次重大事件之后，它都能用它巨大的脑洞，用自家的产品演绎这个事件。常常让人拍案叫绝。以至于每出一件事，都会有人主动上“杜蕾斯”的微博，看看他们是怎么说。

小结：如何引爆传播？

在移动互联网时代，引爆传播的三个方法：个别人物法则，就是找到超级连接者，联系员，内行，和推销员；附着力因素法则，就是让信息本身具有传播性；环境威力法则，在特定环境中，信息更容易被传播。

用一句话来总结：在最合适的环境中，把最适合传播的信息，扔给最适合传播的人群，然后，就听“嘣”的一声，引爆了。

060 | 会冲浪的人，必须也要会游泳

概念：红利理论



红利，就是因为科技、政策、用户发生变化，形成短暂供需失衡，给商业机构带来的机遇。红利有很强的时间属性，迅速弥补这个失衡，就能占领市场，获得优势。这也是为什么张瑞敏说：没有成功的企业，只有时代的企业。

案例

微信是2011年成立的，到2016年，微信全球已经有了8亿用户。在2011年最开始，和2016年最近这段时间，微信用户增长是相对缓慢的。而在这中间，尤其是2013、2014年，微信用户突飞猛进增长。所以在那段时间，你随便做一个微信公众号，比如叫“冷笑话精选”，或者“假装在纽约”就可以有很多关注。因为在那个时候，你是在和荒芜竞争。那段时间，就是微信的红利期：用户已改变，而商家还没有。罗辑思维、吴晓波频道，都是享受了这段红利。

但现在，微信里已经有了2000万个公众号。用户打开公众号的总时间不变的话，平均在每个公众号上的时间显著降低。今天，就算你比罗振宇更有才华，你比他好100倍，你都很难做个什么思维，超过他了。因为他是通过和荒芜竞争，获得优势，而你是在和充沛竞争。红利，已经被先入者吃完。

所以，我想你已经明白，红利，是一个时间属性很强的东西。它是因为某些基础要素发生变化，而产生的短暂供需失衡。抓住这个短暂的失衡，迅速占据市场份额，然后建立护城河，就有机会成就新的商业帝国。

运用：如何抓住稍纵即逝的红利呢？

第一，关注科技的变化。

每一次重大的商业变革，无外乎都是因为一个基础要素发生了变化，比如政治，比如科技。一种新科技的商用化，可能会极大提高生产力。我们都学过，生产力决定生产关系。所以，科技的进步，一定会最终改变所有牢固的商业模式。比如，电商对零售业的改变。密切关注科技进步，保持思考：我的行业如何利用这项科技提升效率。

第二，关注政策的变化。

政策的变化，是商业变化的一个重要变量。比如，汇率的改变，可能会影响外贸生意；人口结构的改变，可能会影响制造业成本；利率的调整，可能会影响固定资产投资；四万亿的投入，可能会带来基础建设的繁荣等等。

第三，关注用户的变化。

美国一波的经济发展，是被战后婴儿潮带动的，中国也类似。60-70后是中国的购买主力。这些人到了什么年龄阶段，买什么，什么行业就赚钱。关注这些人消费习惯的变化，就有机会抓到消费趋势的红利。年轻的90-00后，全新生活习惯慢慢形成主流，也会带来新的红利。

小结：红利不是商业模式

抓住红利后，想要获得长久的成功，最终还是要回归核心竞争力。不要把红利当成商业模式，更不能当成是核心竞争力。要有抓住红利的能力，更要有区别红利和核心竞争力的智慧。

061 | 每一件事情背后，都有其商业逻辑

作者 刘润

概念：对赌基金



漫画创作: MBB VISION

我是一个不怎么爱运动的宅男。除了偶尔去去南极、去去北极，攀登一下乞力马扎罗。在国内，我基本宅在家里，出差也很少出酒店。但是我知道，运动确实是很重要的。所以，我逼着自己有空就去打球。但真是坚持不下来。于是，我就拉了三五好友一起去。但还是坚持不下来。很痛苦，这可怎么办呢？

还好，我们是研究商业的。每一件事情背后，不是都有商业逻辑吗？我们可以用商业的方式，来解决这个问题啊。

商业的武器库一打开，里面琳琅满目。用什么兵器呢？

就用第2期讲的“沉没成本”，第4期讲的“损失规避”，第17期讲的“适应性偏见”，和第24期讲的“激励相容”吧。挑出这4件兵器，于是，我设计了一只“对赌基金”。

我和5、6个朋友约定好，每人先交1000元钱，放入一个奖金池。然后大家每周六都去打球，只要去了，就可以从“对赌基金”里领取100元的“签到奖金”。这个规则很简单。理论上，只要每个人坚持每次去，10次之后，大家都会把自己的钱拿回来。但是呢，如果有一次，只要有一个人没去，一直去的人，超过10次之后，就可以拿别人的钱了。

“对赌基金”的四个兵器：

第一，它用了“沉没成本”。当我们每人掏出1000元钱后，我们都付出了一笔沉没成本。如果不去，你会想“钱都给了，不去就等于浪费了啊”。这就给每次“去和不去”的决策，造成了正向的激励。

第二，它用了“损失规避”。如果我们有个土豪朋友说，都别掏了，我出所有的钱，你们来了就有奖金。这有用吗？这个的激励作用一定不如自己掏了钱，再拿回去来得大。因为损失100元的心疼，大于得到100元的快乐。

第三，它用了“适应性偏见”。还记得我们说过持续的满足来自于“对比幸福感”吗？什么，你总是缺席，到现在还没有拿回自己的钱？我每次都来，现在都开始拿你们的钱了。哈哈。这种幸福感的激励，会在损失回收后，持续激励运动激情。

第四，它用了“激励相容”。如果把金钱的激励当作私利，把身体的健康当成是公利的话。这套激励制度，个人越想赚钱，身体就会越好。对利益的追求，和对身体的健康，完全激励相容。

运用：商业世界中的玩法

2013年，我设计了这套运动对赌逻辑后，就想，这套随便设计出来的逻辑，有没有可能用在真正的商业项目里呢？于是我把这个方法，告诉了我周围一些做运动的创业者。他们也开始把这个逻辑，用在自己的产品里。

后来，我关注到微信里也出现了一种类似的玩法，叫做“不跑就出局”。

它的规则也很有趣：

第一，在“不跑就出局”的微信平台，加入或创建一个跑班，每人拿出一笔钱作为跑步契约金；

第二，使用跑步App记录跑步数据，依据班级要求完成作业，提交至“不跑就出局”微信公众号，按照提示完成打卡；

第三，少跑几天则扣除几天的契约金，纳入跑班奖金池；

第四，一周结束后，每人剩余契约金全部归还，成功坚持下来的跑友平分跑班奖金池。

是不是和我一年前设计的“对赌基金”有点像？

这个活动，引起了巨大的反响。截止2016年7月，参加“不跑就出局”跑步计划的，已经近10万人。这个计划的创始人因此拿到联想乐基金200万元投资。俞敏洪的洪泰加速器也跟投了100万元。

小结：熟读兵法、举手投足皆兵法

“运动对赌”不是“举个例子”，而是一件真事。这个规则得到我的朋友们的一致赞同。大家纷纷掏钱，我们真的实行了一段时间。在那段时间，大家去锻炼的积极性明显增加。我们的热情大增，运动也变得不再枯燥无味。

所以，每一件事情背后，都有其商业逻辑。你熟读兵法，就会举手投足皆兵法。

062 | 让客户帮你管理员工

概念：雇佣客户



雇佣客户，就是先给顾客一个预设的奖励，比如一盘水果，然后在他面前放一个计时的沙漏。这两个东西放在一块儿，给他奖励，给他工具，你的顾客就被雇佣上岗，来帮你检查上菜的时间了。

像刚才那个火锅餐厅，如果没做到10分钟上菜，餐厅就给你送盘水果。这水果并不贵重，点个果盘，可能三五十块钱，可这个果盘的成本，也许只有5块或者10块。你用5块或者10块的成本，雇佣了一个顾客成为你的“员工”，来检查这家餐厅的上菜速度。

这种方式的好处是，每一家餐厅的每一个时间点的每一桌菜品的检查率都是100%。这样，餐厅经营的行为指标，就是那个“上菜速度”，就可以得到非常好的贯彻。

上菜速度得到提高，翻台率就会提高；翻台率得到提高，餐厅的经营效率就会提高；经营效率得到提高，餐厅的收入，也会因此大大提高。

延伸：翻台率

一家餐厅的总收入，大概可以用每桌所点菜品的价格，乘上餐厅的满座率，乘上每桌的翻台率。翻台率指的就是一张桌子，一天能接待多少波的客人。

餐厅中的翻台率，和零售业、投资界中的周转率，是类似的概念。一天的翻台率是两次，和三次，会有非常大的差别。我在上海投资了一家小龙虾店，所以我知道，如果增加夜宵，能把翻台率做到四次、五次，这可能直接决定了你的店是亏损，还是盈利。

提高翻台率有两个办法：

第一个办法，是让客户吃得尽量快一点，比如在肯德基里面，放快节奏的音乐，用硬凳子等等，都是这个目的。但是，你只能暗示，客户吃得快和慢，这事儿不是你能完全决定的。

第二个办法，就是提高自己的上菜速度，通过减少客户的等菜时间，来提高翻台率。上菜速度，是餐厅可控的，并且有效地提高翻台率的因素。

运用：“雇佣客户”的小逻辑

场景1：通过小费提升服务水平

很多人都知道，在美国用餐，是有给小费的习惯的。你根据自己的满意度，给服务员小费。这就相当于把餐费中的一个组成部分，服务员的工资，交给客户来发了。餐厅用“交易”的方式，“雇佣客户”给服务员发工资。不满意，就可以给服务员“扣工资”。国内大部分的餐厅，用“管理”的方式，主观考评服务员，导致有些餐厅的服务员，没给你端上来一盘蟑螂，就觉得对得起你了。

小费，是一种有效的“雇佣客户”，来提升服务水平的手段。

场景2：打分点评让服务更好

在中国没有给小费的习惯。但是，我们有打分的习惯。你下了车，付了款，专车APP会要求你对这个司机做点评。因为这个点评，专车司机的态度特别好，你冷不冷啊，要不要喝水啊，车上还有WIFI你要不要用啊。

通过一个小小的点评，这个专车APP就“雇佣客户”来提升了司机的服务水平。代价，可能只是下次打车的红包。

小结：与客户交易

我们第25期讲的“交易成本”，当管理成本，大于交易成本的时候，这件事情应该交给市场，在企业的外部完成，而不是自己来做。雇佣客户，就是把对员工的管理，变成与客户的交易。

063 | 你是在狩猎，还是在农耕

概念：狩猎式经营、农耕式经营



狩猎式经营：

用一个字来总结，就是：抢。猎人获取食物的方式，是去山里去打猎。没吃的了，就去打只兔子。如果一不小心，打到头野猪，可以吃好几天。吃不下的，就晒成肉干，留到冬天。在资源极度丰富的情况下，狩猎给了猎人很大自由度，但代价是不确定性。

对应到商业世界，就是狙击手式营销，打一枪换一个地方，四处投标。反正潜在客户多，枪法好，生意居然也越做越好。遇到难的和容易的，先挑容易的；遇到大的和小的，先挑大的。

狩猎式经营，是市场足够大，竞争对手不够多时，企业抢夺市场份额的常用策略。

农耕式经营：

用一个字来总结，就是：种。农民获取食物的方式，是下地里去耕种。春天种秋天的，秋天囤冬天的。耕种不像是狩猎，无法“立等可取”，那是积蓄千般辛苦，获得一朝收获。土地，是农民的生命。向土地索取产出，也要呵护好土地，是农民的首要责任。

对应到商业世界，客户就是你的“地”。你被绑在这块地上，失去了自由度，但是换来了确定性。要想客户重复购买，就要依靠优秀的产品，和发自内心的卓越服务，不断提升客户体验，获得客户终生价值。

农耕式经营，是市场格局稳定、竞争对手林立时，企业获得稳定增长的常用策略。

农耕式经营的三个兵器：

市场从爆发阶段，走向成熟阶段，企业也从重视自由度，走向重视确定性，从狩猎式经营，走向农耕式经营。

那怎么做呢？我们又打开了“商业兵器库”，从里面挑出三件兵器：第32期的合伙人制度，第52期的销售激励，第58期的单客经济。

第一，单客经济。对销售的考核，从只考核总业绩，变为考核指定城市、指定客户的业绩。过去是“打土豪”，今天要“分田地”。每人分一块地，不管肥沃，还是贫瘠，这就是你的地。你要在这些指定的城市，指定的客户身上，用心耕耘，以追求同一客户重复产出的确定性，而不是今天运气好，又打了几只兔子。把客户关系，和重复购买放在第一位。这就是“单客经济”。

第二，销售激励。分完地之后，再分钱。过去公司用提成制。侥幸猎杀一只霸王龙，整条腿切给你。于是大家都去找恐龙了，兔子没人理。现在，改为奖金制：设定一个销售指标，和一个奖金包，完成多少比例销售指标，就拿多少比例奖金包。根据情况，每块土地的销售指标、奖金包都不一样。这样，你就有机会在新疆种千斤哈密瓜，和在江南种万斤水稻，拿一样的奖金了。土地再贫瘠，只要指标低，也有人愿意耕种了。多年耕耘，再贫瘠的土地，也会肥沃。

第三，合伙人制度。分完钱之后，再分权。合伙人制度，就是一种“联产承包责任制”。你负责这块地，我只拿1000斤。超额部分，你拿6，我拿4。有了当家作主的权利后，他们会想尽一切办法，服务好客户，提高亩产。

农耕式经营，就是先分地，再分钱，再分权。也就是我们讲过的：单客经济，奖金制销售激励，合伙人制度。

运用：案例

我在领教工坊带领着一个私人董事会，十几位组员都是各行各业成功的企业家。有一位组员叫崔立建，他创立了一家叫做置诚城市管网的，做不给道路开膛破肚，就能往地下埋管线的，非常传统的工程企业。他在上海狩猎式的攻城略地，做得很成功。发展到一定阶段，他现在也开始慢慢进入农耕式经营。

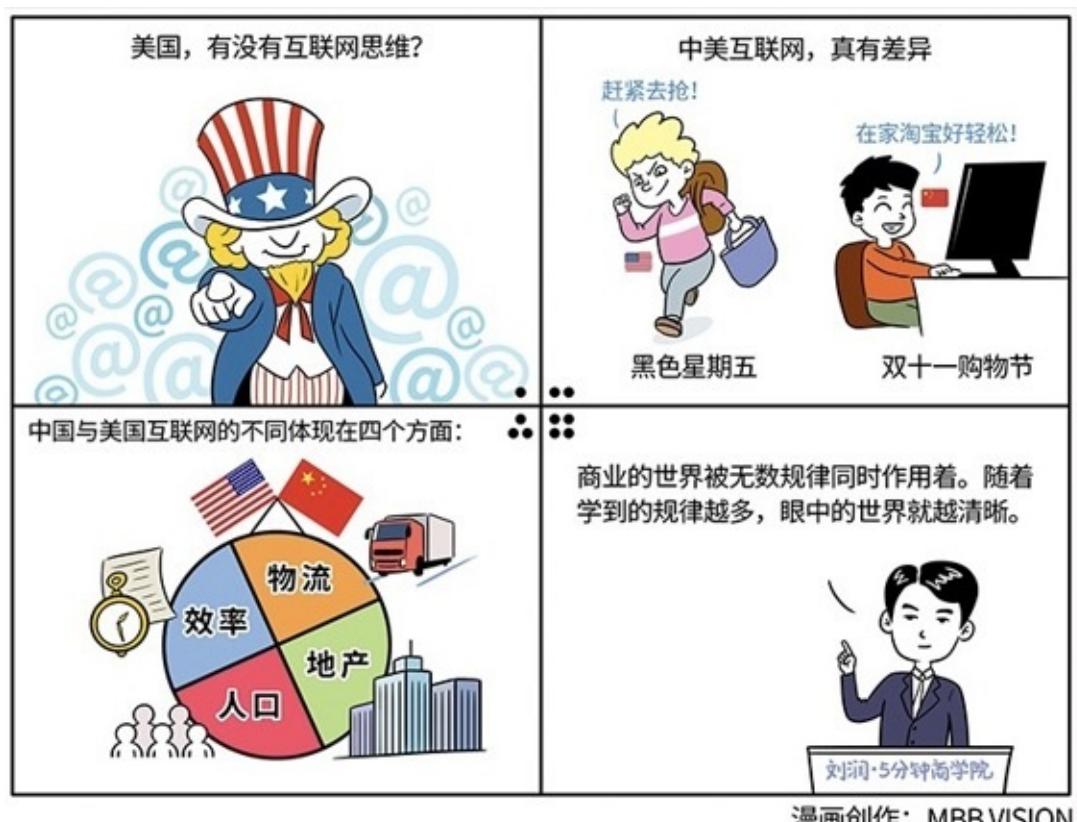
他把公司从原来的三个事业部，拆散为若干个“联产承包责任组”，指定客户，然后用奖金制，和合伙人制度管理。这些小组，交足了公司的合理利润后的超额利润，小组拿60%，公司拿40%。这个制度，实行不到一年，整个公司的精神面貌大变，业绩暴涨了70%。

小结：狩猎式、农耕式

狩猎式、农耕式，各有特点，适合企业不同阶段。从狩猎式走向农耕式，你需要三件武器：单客经济，销售激励，合伙人制度。

064 | 美国有没有互联网思维

问题：美国有没有互联网



学习商业知识，我们能加持企业，更能擦亮看清世界的慧眼。那如何打开“慧眼”呢？我们练习一下。比如，我问你个问题：美国，有没有互联网思维？

要回答这个看似简单的问题，要动用“商业兵器库”中的兵器却不少，比如，第6期的“流量之河”，第7期的“倍率之刀”，第8期的“价量之秤”，第11期的“信息对称”，第13期的“边际成本”，第23期的“机会成本”，第28期的“人口抚养比”和第53期的“全渠道营销”。容我慢慢道来。

首先，中美互联网，真有差异吗？给大家看张图。



美国最重要的购物节，叫黑色星期五。凌晨大门一拉开，你看看这些人，完全不懂“排队”了，回到了中国很多年前。

那中国呢？我们看另一张图。



中国没有黑色星期五，但中国有双十一啊。双十一后的第二天，某个快递分拣站的包裹，满山满野。2016年双十一，一天包裹的量超过10亿件。

讲解：为什么会这样？

中国的互联网比美国更先进了吗？不是“先进”，而是“不同”。这个不同，体现在四个方面。

第一，“物流”。

我在第53期“全渠道营销”里讲，所有的销售，最终都是信息流、资金流、物流的万千组合。从渠道的本质分析你就会发现，中美的物流成本非常不同。美国地广人稀，人工昂贵，开个车，送完一户到下一户，要再开半小时。中国呢？骑个小电驴，到了个小区，一栋楼好几件，一个小区估计就送完了。

居住密集，人工便宜，导致中国最后一公里的物流，非常便宜。原来一批廉价劳动力在工厂里，现在跑到路上去了。

这种状态能持久吗？估计难。我在第28期讲过“人口抚养比”，中国劳动力一代代减少，工资一年年增高。90后和00后，多半不愿意做快递，就算愿意，价格也会越来越高。今天你买个100块钱的东西，6块钱送到家。如果有一天，要60块钱送到家，你还会在网上买吗？

居住密集度，劳动力价格，带来最后一公里物流价格不同，使中美电商出现巨大差异。

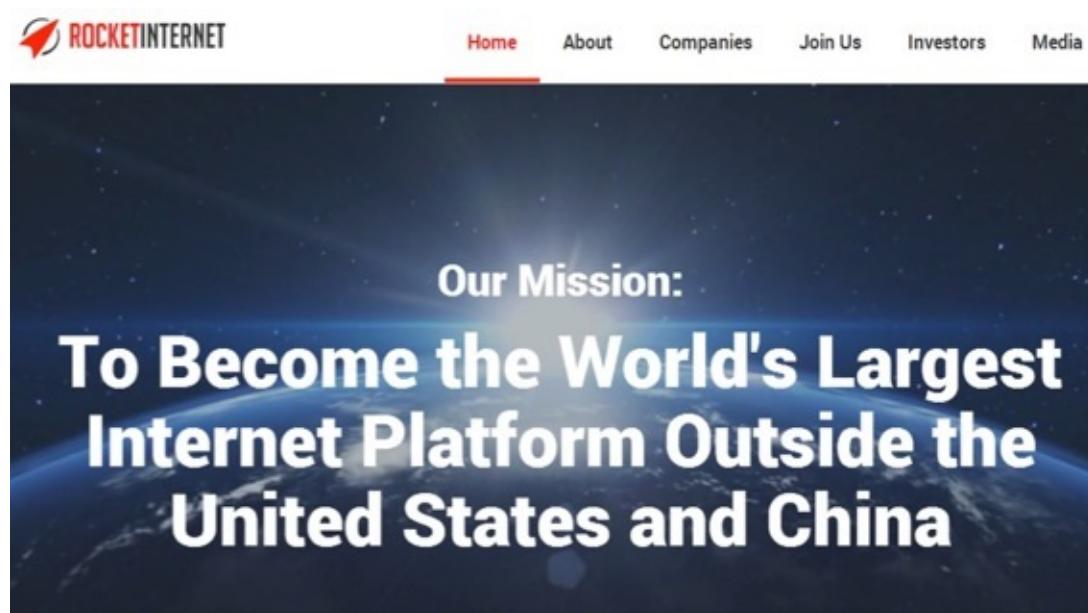
第二，“地产”。

大概从97年开始，中国地产成本不断攀升，所以，今天所有线下零售，很大一块收入，都交了“地产税”。我在第23期讲“机会成本”时说，房地产，是所有行业的机会成本。线下要赚钱，收益必须大于租金。第6期“流量之河”里说，租金又是线下零售的流量成本。电商没这部分成本，于是形成巨大流量成本落差。互联网冲击线下零售，势如破竹。

美国呢？房地产并没有如此疯狂，所以成本落差并不明显。这是中美互联网的另一个差异。

这种状态能持久吗？不一定。线下零售无法盈利，纷纷关门，租金必然下跌，新平衡就会形成。

第三，“人口”。再给大家看一张图。



这是一家德国的互联网公司。在它首页上，赫然写着：我们的使命，是成为全世界除了美国和中国之外，最大的互联网平台。

使命是一个公司所能想到的最远的未来，它能想到的最远，也不和美国、中国比了。为什么？因为互联网是一个人口游戏。我在第13期“边际成本”里讲，互联网非常重要的作用，是把边际成本降为零，所以，人口越多的国家，互联网效应越明显。我在第8期讲过“价量之秤”的逻辑，因为人口多，中国企业就可以用日本、德国企业，甚至美国企业都看不懂的方式，把“价量之秤”的砝码，完全拨到“量”的极端。

人口数量，也是中美互联网的重要不同。

第四，“效率”。

中国改革开放以来，零售业发展时间不长，还没出现沃尔玛这样的巨头，大量零售企业还在靠信息不对称赚钱，互联网就来了。我在第11期“信息对称”里说，干掉信息不对称，是互联网影响商业的底层逻辑。所以中国零售面临巨大冲击。

美国呢？美国零售业已经非常成熟，效率非常高。沃尔玛，Costco都在极低毛利下运行，梅西百货40%的商品都是自营。相比之下，中国零售业的效率太低。所以，互联网拿起了第7期讲的“倍率之刀”，一刀一刀砍下去。

小结：打开慧眼

美国有没有互联网思维？如果你能拿起“商业兵器库”里的“流量之河，倍率之刀，价量之秤，信息对称，边际成本，机会成本，人口抚养比，全渠道营销”来分析，看清楚中美在“物流、地产、人口、效率”四个方面的不同，就有答案了。

商业的世界，被无数规律同时作用着。你只学会一条，会觉得自己天下无敌了。随着你学到的规律越多，你眼中的世界就越清晰，你也越会说“看情况”，以不变应万变。思考时静若处子，行动时动若脱兔。

065 | 用商业的理念做公益的事业

问题：你会怎么做呢？



漫画创作：MBB VISION

假如，你看到一段电视剧，山区的孩子们张着渴望学习的大眼睛，却找不到一本可读的书。你的心灵深受震撼，决定做点什么。可是做什么呢？

很多人想到的第一个办法，是到地铁口摆个摊，号召大家一起捐书。辛苦一个周末，收到了上百本书，非常高兴地寄给了孩子们。

一位商业人士说，精神可嘉，但效率太差。他找到一家服装连锁店的老板，说明了自己的计划，并打动了他，然后在全国上万家连锁店门口，贴上明显标志，变成固定捐书点。大家慢慢养成习惯，有书，就拿去这家店。

用第6期讲的“流量之河”的逻辑去理解，有书可捐的目标人群，是捐书这件事的“流量”来源。在地铁口碰两天运气，获得的流量，并不多，而且有很大的偶发性。把上万家连锁店变成固定捐书点，放大了地域，放宽了时间，涓涓细流，汇成“流量”大河。效率明显提升。

另一位商业人士说，精神可嘉，但效率太差。根据我们在第12周，56、57、58三期讲的“销售=流量×转化率×客单价”的逻辑，第二种方式虽然获得了更多的流量，但这些路人有书可捐的概率很小。转化率不高。

他找到一家图书馆。很多图书馆，每年都要购入大量图书，也会处理大量图书。馆长说，太好了，我们每年要处理掉几千本图书，你都拖走吧。而且，在第一、第二种方式中，路人捐的书，通常会是一直没舍得扔的课本和四大名著。山区小学现在充斥了各种版本的四大名著。但图书馆处理的书，就什么都有，非常多元。

商业不是目的，商业是手段，用商业手段，高效地帮助更多人。

运用：用商业的手段，做高效的公益

2003年，我开始参与很多公益事业。有那么多人需要被帮助，而同时我身边，有那么多人愿意帮助别人。大家只不过找不到彼此。你应该立刻就想起，我们在第11期讲的“信息对称”的逻辑了。是的，匹配需要被帮助的人，和能帮助别人的人，消灭这种不对称，正好是互联网的强项。

2005年，我和朋友们共同创立了公益网站“捐献时间”，像淘宝一样匹配志愿者的需求和供给。这个网站成立一年后，超过4000人注册成为志愿者，其中有564名志愿者，参与了61个机构组织的，227场志愿者活动，捐献了自己宝贵的3071小时，使得21822人受到了帮助。这意味着，每过3小时，就有志愿者通过“捐献时间”捐出自己的1个小时。每24分钟，就有1人获得帮助。

互联网的力量第一次在公益领域产生了如此大的作用，无数媒体争相报道。中央电视台专门派人飞到上海，提出合作。2007年，“捐献时间”移交给了央视。后来，我们看到很多基于这个模式的接力者，比如腾讯公益等等。

这就是，用商业的理念，做公益的事业。

但是，这种模式，能不能也用在资金捐赠上呢？

不少公益基金会爆出丑闻，我认为其最核心的原因，是先有人捐钱，再去找项目，于是形成了资金“库存”。大笔资金放在眼前，不出问题很难。

在第55期，我们讲过“反向定制”。能不能反过来，先有项目，再有钱，实现去资金库存呢？

2008年，我协助香港企业家、恒基中国董事长李家杰先生，在香港组建了“百仁基金”，2012年，我又协助上海宋庆龄基金会，创立了“泉公益”项目，就是秉承“先有项目再有钱”的理念，消灭“资金库存”。没有资金库存，就没有了腐败的温床。同时，我们也确实在泉公益平台上，发现了很多好项目。

比如“支教中国2.0”。第53期我们讲“全渠道营销”时，理解了“信息流，资金流，物流”的逻辑。支教，主要解决的是信息流的问题。通过“物流”的方式把志愿者送到山区，效率很低，费用很高，而且志愿者来一批走一批，学生感觉也不好。能不能只做“信息流”呢？

支教中国2.0决定，在山区小学捐赠远程教室，当地老师配合，志愿者远程讲课。有责任、无压力，志愿者范围和质量大大提升，费用也急剧降低。

这就是用商业的理念，来做公益的事业。他们的项目在“泉公益”上募款，大受欢迎。我毫不犹豫地捐满了一所小学。

小结：社会责任

商业不但可以让你更富有，更可以让这个世界变得更美好。这是每一位企业家的社会责任。

066 | 尽力来自于本份，尽心来自于善意

在商业篇，我们探讨的问题是，企业如何处理与外部的关系；在管理篇，我们探讨的问题是，企业如何处理与内部的关系。外部的世界很精彩，内部的世界同样精彩，甚至更为复杂，因为我们要面对的主体，不再仅仅是一条条被验证的商业逻辑，我们要面对的主体，是极度不标准化、复杂程度堪比宇宙的：人。

所以，我们要和一群“不标准化的、复杂程度堪比宇宙的”人一起，共同去完成一件，任何单独个人都无法完成的使命。

概念：激发善意



激发善意，就是为了“雇佣整个人”。你从来不可能真正激发一个人，你只能给他一个理由，让他激发自己。

同样工作8小时，能做多少事，和一个人的主观能动性关系巨大。德鲁克认真研究了20年IBM后说：我们不能只雇佣员工的双手，而必须连双手的主人一起雇佣。

案例

有一家公司，人类都已经无法阻止了。这家公司就叫做：海底捞。江湖上，流传着很多关于海底捞的传说。比如有客人想把没吃完的半盘西瓜打包，海底捞员工给他包了一整个西瓜。真是：我原想收获一缕春风，你却给了我整个春天。

这样的服务，是任何标准流程无法具体规定的。之所以员工能这样想尽方法打动顾客，是因为公司这样想尽方法打动了员工。

海底捞如何打动员工、激发善意？农村孩子来到城市，公司会给他们培训如何使用ATM机，如何坐地铁。发工资时，公司会把一部分钱直接打给他们的父母，让他们也感受这份荣耀。店长离职，就算去了小肥羊，公司都会给这个员工8万元的嫁妆。如果是小区经理，给20万。大区经理，送一家火锅店，等等等等，据说数不胜数。

这样对待员工，稍微有点感恩之心的员工，能没有“善意”吗？大家绞尽脑汁，出工、出力、出活。海底捞有近万名员工，流动率保持在10%左右，而中国餐饮业的平均流动率为28.6%。

运用：案例

案例1：京东刘强东

比如刘强东。身价300亿的他，每年都要选个日子，与库管、配送人员一起吃果冻，再用果冻杯喝白酒。甚至，他还要找一天，亲自送货。据说有次视察员工宿舍，他怒了：我们的员工怎么能住这种地方。

案例2：顺丰王卫

比如顺丰的王卫。他的快递员不小心把一辆车刮了，司机下车又打又骂，在网上引起众怒。王卫公开说：我王卫向着所有的朋友声明，如果这事我不追究到底，我不再配做顺丰总裁！

案例3：美国西南航空

美国911事件后，航空业面临前所未有的灾难。虽然管理者们口头上喊“员工是企业的最大资产”，但他们迅速裁员，砍掉近10万的“最大资产”。可是，西南航空公司决定，虽然每天亏损三四百万美元，但坚持避免裁员。西南航空的决定，感动了员工，激发了善意。他们更努力地工作，提出很多降低成本的建议。甚至，有的员工将自己的红利和部分工资捐给公司，还有的员工在退税支票上签字，直接将钱转到公司名下。

尽力来自于本份，尽心则来自于善意。

小结：管理的本质是什么？

今天是第二季度“管理篇”的第一课。我们从一个基本的问题开始：管理的本质到底是什么？是更科学的流程，还是更团结的心？

现代管理学之父，彼得·德鲁克认为，管理的本质，是激发善意。我们雇佣的不是人的双手，而是整个人，包括他的脑，和他的心。

关于如何激发善意，很多管理学者有很多的研究，比如马斯洛的需求理论，赫兹伯格的双因素理论等等，我们将用一周的时间，详细讲述。

067 | 分钱，花钱，赚钱

概念：系统管理



系统管理，就是通过设计系统，来构建人与人，人与财，人与物之间的最佳关系，最终提高管理效率。

美国管理学家弗理蒙特·卡斯特和罗森茨威克认为，公司是一个由各种要素组成的系统，人和其他生产资料一样，都是这个系统中的要素。差别是，人这个要素是主动的，而其他要素是被动的。我们当然要激发善意，这有助于提升“人”这个要素的“主动性”，但同时，也要理清包括人在内的所有要素之间的关系，构建有效系统，才能产生巨大的整体价值。这派观点，被称为：系统管理学派。

案例

七个和尚住一起，每天共喝一桶粥，但每天都觉得不够。一开始，他们抓阄决定谁分粥，结果，只有在轮到自己分粥的那一天，才能吃饱。后来，他们推举七人中道德最高尚的和尚分粥。结果，大家想尽办法讨好他，贿赂他，各种腐败。再后来，他们组成一个三人分粥委员会，四人评选委员会，结果，大家互相攻击，相互扯皮，粥都凉了还没结果。

最后，他们想出一个办法：轮流分粥，但是分粥的人要等其他人挑完后，拿剩下的最后一碗。为了不让自己的最少，分粥的人必须想尽办法平均。从此，大家和和气气，日子越过越好。

这七个和尚，先后使用了四种不同的“管理系统”，结果证明，只有第四套系统，才是最高效的。错误的系统，甚至会把道德高尚的人，变得腐败。

运用：如何设计周密的好系统呢？

如何分钱，就是如果赚了钱，你拿多少，我拿多少。比如那个拉面馆，可以先设定一个目标销售额，销售额之内拿工资，销售额之上，拿利润的50%作为奖金。奖金发放的前提，是每月牛肉的耗损量，在正常值20%内波动。这个分钱的方法，能把拉面师傅的利益，和拉面馆绑定起来。作为CEO，要先学会分钱，才能学会赚钱。

如何花钱，就是该花多少，怎么花，谁决定该不该花。比如那个拉面馆，放牛肉是关键的花钱环节，怎么花，谁决定该不该花？最简单的方法，就是最后那一把牛肉，让老板娘来放，让关键资源、关键环节，掌握在关键的人手中。

如何赚钱，就是什么样的目标、战略、流程、任务，被证明是能赚钱的？能提炼吗？能标准化吗？比如那个拉面馆，老板熟知自己的业务后，确定最佳做法后，可以制定SOP（流程规范），面条的量，水的量，肉的量，下锅出水的时间等，具体都可以规定。这样就把赚钱的核心能力，拉面的品质，从依赖拉面师傅，变成依赖流程。

小结：认识系统管理

系统管理，就是通过设计系统，来构建人与人、人与财、人与物之间的最佳关系，最终提高管理效率。人的主动性重要，好的管理系统也重要，因为好的管理系统可以使坏人变好，坏的管理系统可以让好人变坏。

068 | 把合适的人，放在合适的位置上

概念：知人善用



漫画创作：MBB VISION

知人善用，就是清醒地认识到每个人都是不同的，要把合适的人，放在合适的位置上。

案例

有某公司营销部门的负责人A，手下有上百位员工。你知道，销售团队，年龄不同，性格各异，但个个都是人精。直到有一次，他面试了一位下属B。

这个B同志，从简历上看，真是很平庸，乏善可陈的几段经历，看上去也不是很顺利。很多面试者都自信心爆棚，滔滔不绝，但他总给人的感觉不自信。本来都要否掉了，但突然看到他的简历中有一处很特别：高中复读了四年，最终考取大学。

A决定录用了B，并对他说：“你一定能成功！”B很惊讶，A说，“你复读了四年，终于考上大学，说明你非常有毅力，非常执着，凭这种精神，做什么都能成。”于是，A把最难啃、最难伺候的大客户都交给了B。后来，他几乎搞定了全部这些客户，还开发了几个很有价值的新客户。B的工作方法很简单，就是坚持不懈地去与客户沟通。甚至有客户说，每天他接到的第一个电话，都是B打的，被他的诚意和坚持打动，开始信赖公司。现在，这个B，已经是某分公司的副总经理了。

A所做的，就叫做：知人善用。

运用：洞察差异性

第一，因人不同。

人生来平等，但又生而不同。了解差异性，不要拍脑袋，试着借助一些前人的思考，现成的工具。比如MBTI。我在微软刚开始管理团队时，被要求在网上做了200多道关于判断和取向的题。拿到报告，我非常惊讶。我一直以为自己是个外向的人，但其实不是，我的外向，是职业一刀一刀雕刻出来的有效行为，但我的能量，其实来自于安静地思考。

第二，因时不同。

不但人与人之间是不一样的，同一个人随着时间的发展，也会变得不一样。刚进公司的时候，通常热情高涨，但能力不行。这时，不要急着对这个人下定论。随着时间的推移，他的能力可能会越来越强，但是热情会削弱。这时也不要急着对这个人下定论。作为管理者，你应该调整自己，学会在不同的时间，用不同的方法，管理同一个人。我们把这叫做：情境管理。

第三，因地不同。

这个地，指的是环境。他与直属老板是否相处和睦，直属老板是一个人工作状态的几乎决定性因素；他与周围的同事是否能力互补，这件事情的愿景、目标，以及对应的流程和管理方法，是否能释放他的能力。这种人和地的匹配性，可以通过有效的1:1沟通，来不断了解和磨合。

小结：认识知人善用

激发善意，设计系统，还是不够的。管理，要“知人善用”，就是把合适的人，放在合适的位置上。要理解“合适”，就要先理解“不同”，因人不同，因时不同，因地不同。

069 | 发而不中，行有不得，反求诸己

概念：反求诸己



反求诸己，就是从所有的问题中，找到自身的原因。管理里面从来没有“你应该怎么样”，更没有“他应该怎么样”，只有“我应该怎么样”。从来没有什么叫“这一届员工不行”，只有自己不行。如果真的是员工不行，你没有把不行的员工换掉，也是你自己不行。

案例

孟子曰：“爱人不亲，反其仁；治人不治，反其智；礼人不答，反其敬——行有不得者，皆反求诸己。”意思是说，别人做不好，一定要反问自己，是否管理有问题。

化繁为简的能力，是组织的能力，是管理者的能力，不是工程师的能力。怎样才是好的管理？我们来看看盖房子。你找20个工人来，说，这是图纸，这是钱。你们必须有化繁为简的能力，把房子在20天内盖好。这是不现实的。作为管理者，我们懂得如何化繁为简。我们要先把工种先分为木工、水电工、瓦工等等。再把工序分为一二三四五。然后，重要的部分来了，你要给每个工人下达一个“简单”的指令，比如把砖头直直地砌起来，3米高、2米宽。就这样。

工程师只应接受简单的指令。我们“期望”大家足够聪明，但如果把质量“依赖于”大家的聪明，就会把公司置于巨大的风险之上了。

对人才期望过高，对现有能力和主动性不满，可能是因为管理的薄弱。我们要懂得“反求诸己”。

运用：两个传闻故事

故事1：

周鸿祎早期是做3721，卖中文域名的。这玩意难卖，看不见、摸不着。开发出这玩意，招一个销售总监，给他定指标是最容易做的事情，这似乎就叫：管理。但是，有用吗？如果你自己都不知道这东西卖给谁、怎么卖，当初为什么要开发它呢？

周鸿祎制订了一个“农村包围城市”的策略。他找到一群销售人员，给他们几个简单的指引：1) 到二线城市去，2) 引：中文域名就是网上门牌号码，3) 诱：你不买，别人可能就买了。据说就靠这样简单的销售策略，3721中文域名销售战绩颇丰。

这样的销售策略，你需要每一个销售人员都是销售大师吗？不需要。

故事2：

另一个故事有关史玉柱的《征途》。这是一款新游戏，怎么卖？当时网络游戏是盛大《传奇》的天下。标准“管理”的做法是：找一群销售，给销售定指标，和奖金挂钩，然后让销售各显其能。有用吗？

传闻史玉柱制订了一项“策反”的销售策略。他找到一批人，每天去玩《传奇》。他们的任务很简单：1) 找到其他玩家，2) 聊天，3) 说：《征途》挺好玩的，去玩吧。

这样的销售策略，你需要每一个销售人员都是销售大师吗？不需要。

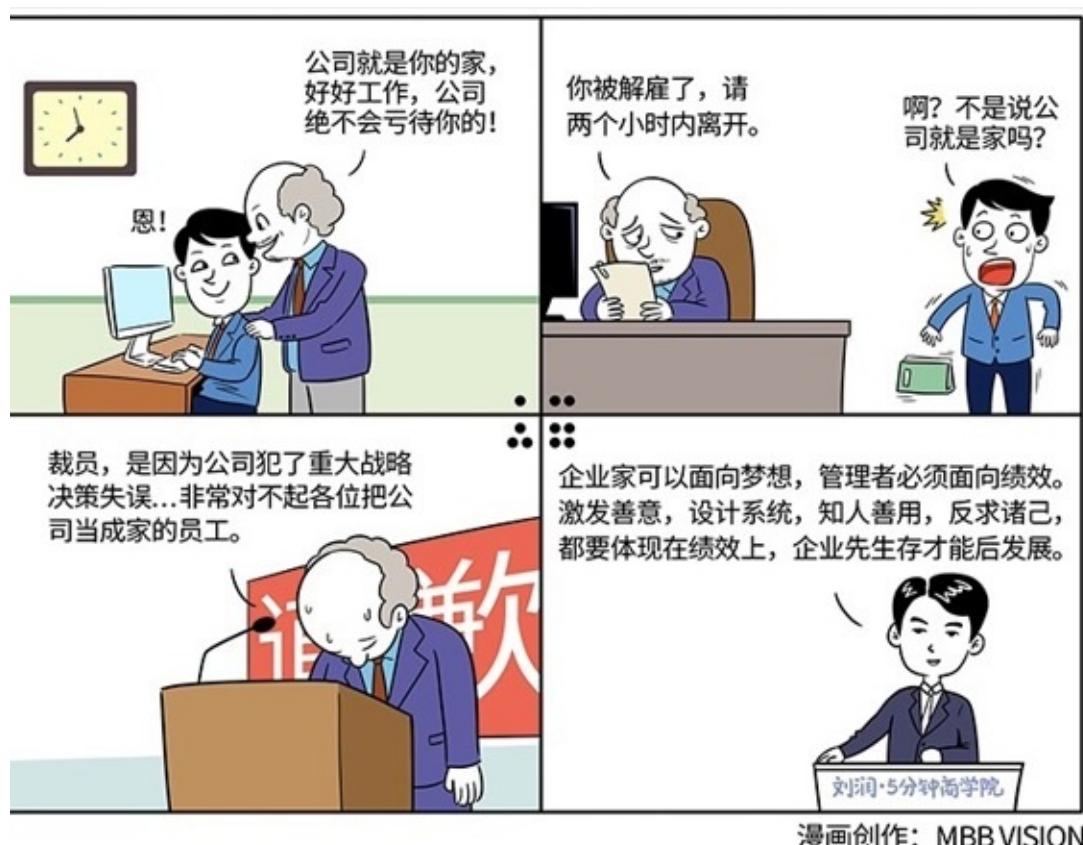
这两个故事都未经验证。但听闻后，深感这两个“策略”的简单、高明。

小结：认识反求诸己

你永远无法改变别人，你只能改变你自己。你通过改变自己的方式，改变别人。我们会用三周，来教大家如何：从员工到经理，从经理到总监，从总监到CEO，不断提升，反求诸己。

070 | 梦想归梦想，绩效归绩效

概念：面向业绩



绩效，就是达成公司的经营目标。

管理，也许从来就不曾性感过。要理解这件事，就要理解公司里的两层关系。

公司里的第一层关系，是以董事会为代表的所有的股东，和以CEO为代表的管理层之间的关系。这一层关系，就是所谓的“委托-代理”关系。CEO，就是首席执行官，只是管理层的最高代表，负责执行董事会对绩效的要求。这一层的关系，叫：治理。

另一层关系，是以CEO为代表的管理层，和员工之间的关系。管理层和员工之间的关系交错复杂，层层汇报，互相包含，很难区隔。如果你一定要划一道界限，能参与CEO月度会议的那一层，叫管理层，或者叫核心管理层。管理层和员工之间的关系，叫：管理。

董事会负责把公司的愿景，改变世界的梦想，翻译成经营的绩效目标，管理层负责达成这个目标。梦想的归梦想，绩效的归绩效。管理层，或者说，本质是执行层，最重要的工作，就是使命必达，对绩效负责。

案例

2004年，中国某著名IT公司大规模裁员。这家公司一直鼓励大家把公司当成家，但突然有一天决定不要你了，请你两个小时内离开。一位伤透了心的员工写了篇文章：《公司不是家》，在网上被疯狂转载，让很多人都心有戚戚。

西南航空的坚持不裁员，和这家IT公司连“家人”都裁掉，哪一个，才是正确的管理决定？

为了绩效，这家IT公司认为，必须立即止血，否则连长期长什么样都看不到了。

后来，那家IT公司的董事长出面道歉：裁员，是因为公司犯了重大战略决策失误。但同时，这家公司也开始在“亲情文化”中，加入“绩效文化”。这家公司后来发展得不错。30年庆的时候，写《公司不是家》的这位员工，给董事长写信，说自己买了房买了车，感谢公司。

运用：对绩效负责要懂得平衡三件事

第一，功劳与苦劳。我们常听说，“我虽然没有功劳，但是我也有苦劳。”大部分人，可能只关注自己的付出，但并不关心付出的效果。但作为管理者，我们要清楚，我们应该为苦劳鼓掌，但是为功劳付钱。

第二，梦想与现实。活着，是目的还是手段？当活着不是问题的时候，活着是手段，意义才是目的。可是，当活着都成问题的时候，活着，就是目的本身。企业也一样。赚钱，是目的还是手段？当赚钱不是问题的时候，赚钱是手段，梦想才是目的。可是，当赚钱都成问题的时候，赚钱，就是目的本身。

第三，理论与实践。每过一段时间，管理界就会流行一些新鲜有趣的管理理论，很多人像追星一样追逐这些理论，甚至像研究“一根针尖上可以站几个天使”一样，钻到牛角尖里。德鲁克说，管理首先是实践。有用的，就是好的。新的、漂亮的不一定就好。

小结：为什么要面向业绩？

企业家可以面向梦想，管理者必须面向绩效。激发善意、设计系统、知人善用、反求诸己，最终都要体现在绩效上，企业才能先生存，后发展。为了绩效，我们要平衡功劳与苦劳，梦想与现实，理论与实践。

071 | 激励就是发现需求，满足需求

讲完管理的五大基础逻辑后，本周，我们详细地聊一聊，如何激发善意，拿什么，来激励管理系统中这个最特殊的要素，“人”的主动性。

概念：马斯洛需求理论



马斯洛需求理论，是由美国著名的心理学家亚伯拉罕·马斯洛提出的，在他看来，人有两类需求，一类是生物属性带给我们的低级需求，比如延续生命；一类是进化后逐渐显现的高级需求，比如释放潜能。

低级需求不断减弱，高级需求不断增强，两种趋势叠加，马斯洛提出了著名的“五层次需求理论”：第一，生理需求：首先，要活着；第二，安全需求：活着不够，不能担惊受怕；第三，社会需求：安全后，融入集体，求归属感；第四，尊重需求：不仅接受我，还要尊重我；第五，自我实现需求：让我的潜能，完全释放。

案例

据媒体报道，2016年比尔·盖茨的财富，已经达到900亿美元。这是什么概念？假如他老人家能活100岁，并且必须在死前把所有财富花完，那么从现在起，他必须每天花掉600万美元，相当于4300万人民币，全年无休。

我们在商业篇，第22课讲过“边际效用”。当钱如空气、阳光和水一样，几乎是无限供给的时候，钱对他的边际效用，就降为零了。这时候，一定有种钱之外的需求，继续激励着他，甚至更加努力的工作。

这种能激励全球首富的需求，到底是什么？

运用：管理学界的激励

第一，生理需求。员工首先要生存。对吃顿火锅都要等到过节的员工，激励没什么花把势：给钱。在这个需求级别的员工，你和他谈梦想会被抵触：别和我谈梦想，我的梦想，就是不用大清早去超市排队，买打折鸡蛋。增加工资、改善劳动条件、给更多假期，就是最好的激励。

第二，安全需求。员工如果总提心吊胆，自己的工作会不会明天就没了，那么公司的愿景、使命、价值观，和他没有半毛钱关系。他只会想：千万不能生病，不能生病，不然立刻卷铺盖走人。各种福利、保险、严格执行的规章制度，是对提心吊胆的员工，最好的激励。

第三，社会需求。别发旅行津贴，组织大家一起去旅行；别发儿童节礼券，组织员工办亲子活动；别发健身补贴，鼓励员工每天锻炼，然后举行运动会。这些都是很有效的友爱激励、归属感激励的手段。把社会需求发成购物券，是用第一层的激励，满足第三层的需求。

第四、尊重需求。这一层，是顶级管理者的秘密武器。

据说，有次前微软中国总裁唐骏走进电梯，里面有一位差了好几个级别的底层销售，和他女朋友。唐骏问：David，工行那个项目进展怎样了？David一惊，然后语无伦次地回答了几句。电梯到了，唐骏拍了拍他肩膀：好好干，David，加油。这个David完全没想到，唐骏居然知道他的名字，他正在做的事，而且在他女朋友面前，这么给面子。从此，他被彻底收服了。

有一次，我向唐骏当面求证这个故事。他说，当他还是个小经理时，有次微软全球CEO Steve Ballmer从他身边路过，问了句：Jun, how do you do？唐骏说，你知道吗？我当时骨头都酥了。从此，他强制自己记住每个员工的名字、学校、职位等等。

松下幸之助有次吃饭，说：把主厨叫出来。大家很紧张。松下幸之助说：你的牛排很好吃，但我今天只能吃下一半。我想亲自向你解释，以免餐具收到厨房，你会觉得沮丧。

第五，自我实现需求。对处于这样阶段的人，别说：我有个赚钱的好点子，要不要一起来？你要说：你是想卖一辈子糖水，还是想和我一起改变世界？回到比尔·盖茨身上来，唯一能激励他的，可能就是自我实现，比如解决一下第三世界国家的贫困问题，或者攻克一下艾滋病等等。

小结：发现需求，满足需求

用“发现需求，满足需求”的方式激励员工，需要注意：

一，这五个需求并不依次出现，他们同时存在，只是不同阶段的迫切性、强烈程度不同；

二、找准阶段是关键，用自我实现的手段，激励生理需求阶段员工，他会觉得你High；用生理需求的手段，激励自我实现阶段的员工，他会觉得你Low。

072 | 从“应得的”到“太好了”

概念：双因素理论



漫画创作：罗杰视界

美国心理学家赫茨伯格把一个人认为自己“应得的”那些东西，叫做“保健因素”。而如果你给一个人一样东西，他喜出望外，说“太好了”，那这东西，就叫做“激励因素”。

赫兹伯格在1959年提出了著名的“双因素理论”：人不会因为得到“保健因素”而满意，只会因为得不到而不满；相反，没有“激励因素”没关系，但如果有了，会备受激励。

案例

每年中秋都发月饼，发起来很麻烦，员工又不爱吃。我们在第33课“商品证券化”里讲过，有些公司后来选择发月饼券。但还是麻烦。既然都不吃，你想，那咱以后，就不发了吧？

没想到，你一说不发，公司每一个人都反对，情绪很大。你很困惑：你们都说没用、不吃、浪费，我一说不发，你们的反应，怎么就这么大呢？

是第4课讲的“损失规避”的心理在作祟吗？有一部分。但更重要的原因是，员工把“中秋节月饼”这项福利，当成是自己“应得的”。什么是“应得的”？就是你给我，我不会感激；你不给我，我骂死你。

运用：如何利用这个理论，激励我的员工呢

首先，你要懂得区分保健因素和激励因素，区分哪些是“应得的”，哪些是“太好了”。

保健因素，通常包括环境、福利、公平，和工资等等。工资为什么是保健因素？因为在员工心里，那是“应得的”。

激励因素，通常是工作带来的表现机会、喜悦和成就感。

除了这些，对应工资，奖金是一个重要的激励因素。因为良好的工作成绩而得到奖金，会让员工非常喜悦。所以，工资和奖金的搭配，是最基本的双因素激励手段。

第二，多研究激励因素，研究人性。

保健因素需要被满足，但真正激励员工的，是激励因素。怎么做？关键是让员工有种“太好了”的感觉。第17课讲的“适应性偏见”心理，又可以发挥作用了。

插一句，你有没有发现，很多管理方法，都是心理学家提出来的？作为管理者，我们必须要对人的心理，或者说“人性”这个东西，多琢磨，多研究。

在适应性偏见中，我们讲过“意外幸福感”，就是用“偶然和不可预测的激励”，让员工觉得“太好了”。

第三、防止激励因素，变为保健因素。

因为适应性偏见的存在，激励因素用多了，就会变成保健因素。管理者要懂得用“对比幸福感”来规避。

小结：认识双因素理论

人不会因为得到“应得的”“保健因素”而满意，只会因为得不到而不满；相反，没有“激励因素”没关系，但如果有了，则会因为“太好了”，而备受激励。

基于赫兹伯格的双因素理论，后来东京理工大学教授狩野纪昭提出了著名的Kano满意度模型。他说，对用户也是同理。比如我，从未因酒店提供清洁的床单而感激，但有次我在房间桌上，看到一本翻开的金融时报，是对我的访谈，因此我意外惊喜。

073 | “跳一跳，够得着”的奖励，才是激励

概念：期望理论



漫画创作：罗杰视界

北美著名心理学家维克托·弗鲁姆提出了著名的期望理论：激励水平 = 期望值 × 效价。听上去很拗口啊，我解释一下，期望值，就是做成这件事的“可能性”；效价，就是你对这个激励有多“渴望”，也就是：激励水平 = 可能性 × 渴望度。

延伸：篮球架原理

很多人都喜欢篮球。篮球架，是场上所有运动员投球的目标。如果这个篮球架还没有你人高，你会觉得，这有什么好玩的啊，没意思。但是，如果这个篮球架有几层楼高，你会觉得：你们这是来玩我的吧？你也会觉得没意思。篮球架，一定要是看着觉得高，但跳一跳，够得着。对于这样的目标，人们才会以高度的热情去追求。这就是所谓的“篮球架原理”，又叫洛克定理。

所以，弗鲁姆说，我们不能仅仅关注激励的内容，也要关注员工被激励的整个心理过程。他说，员工被激励的过程有三步：第一步，员工觉得，个人努力，可以达成个人绩效；第二，员工相信，个人绩效，可以获得组织激励；第三，员工渴望，组织激励，用以满足个人需求。

运用：利用“期望理论”激励员工的三步

第一步，解决努力和绩效的关系，也就是“可能性”。

著名心理学家阿尔伯特·班杜拉总结过：相当容易的目标不足以引起很大的兴趣和努力；适当困难程度的目标可以维持高的努力和通过完成该目标产生满足感，而超过个人所达到的目标会通过产生失望而降低动机。

那怎么才知道自己的指标，“跳一跳，够得着”呢？有些公司为了避免“棘轮效应”，确定指标时，要确保80%的员工能完成最低销售指标。如果大部分都完不成，不是这些员工有问题，而是指标有问题。

第二步，解决绩效与奖励的关系，可以称之为“关联性”。

绩效是公司的目标，奖励是员工的目标。奖金、晋升、提级、表扬，必须紧密地、清晰地和绩效关联起来，才有激励的效果。千万不能是：大家好好干，我不会亏待大家的。这种模糊的关联性，很难有激励效果。

值得一提的是，有时候，有意义、有难度，但可以“跳一跳，够得着”的绩效本身，自带激励作用。换句话说，讲明白做这件事的意义，可以省好多钱。

第三步，解决奖励和需求的关系，也就是“渴望度”。

这就是马斯洛需求理论和赫兹伯格双因素理论的长项了。请出门左转，自行翻看上两节课复习。

小结：认识期望理论

弗鲁姆认为：激励水平 = 期望值×效价，也就是绩效的可能性，和奖励的渴望度的乘积。因此他认为，要提高员工的激励水平，就要设定“跳一跳，够得着”的绩效目标，和员工渴望得到的奖励，并强化两者的关系，三者缺一不可。

074 | 左手激励，右手压力

概念：X-Y理论



漫画创作：罗杰视界

美国心理学家道格拉斯·麦格雷戈提出Y理论，他认为，一般人性不是厌恶工作，如果给予适当机会，人们喜欢工作，并渴望发挥其才能；多数人愿意对工作负责，寻求发挥能力的机会；能力的限制和惩罚不是使人去为组织目标而努力的唯一办法；激励在需要的各个层次上都起作用；想象力和创造力是人类广泛具有的。

他把X理论对人性的假设，叫做“实利人”，就是唯利是图的人，Y理论对人性的假设，叫做“自动人”，就是主动积极的人。那到底人性是怎样的呢？这有点像中国从来没有停止过的辩论：人性本善，还是人性本恶。

延伸：超Y理论

美国管理心理学家莫尔斯和洛希，在亚克龙工厂和卡默研究所，同时进行X理论实验，他们用严格监督和控制的办法对工人进行管理，施加精神的、心理的和物质上的压力，期望激发职工的工作热情。结果工厂生产效率提高了，而研究所的效率则下降了。他们又在史脱克领研究所和哈特福工厂同时进行了Y理论实验，为职工创造一切条件，为他们排除一切前进障碍，满足他们各种需求，以此来激励职工的积极性。实验结果正好与X理论的实验结果相反，研究所工作效率提高了，而工厂的效率降低了。

根据以上两个实验的结果，莫尔斯和洛希认同“复杂人”的提法，并据此提出了超Y理论，就是不要仅仅崇尚强调“激励”的Y理论，强调“压力”的X理论也有它的合理性，关键是因人、因时、因事，灵活使用。简而言之三个字：看情况。

运用：大棒的三个建议（胡萝卜请参考前三课）

第一，坚守底线。

有些错，是可以犯的错误，比如创新失败；有些错，是不能犯的错误，比如道德底线。阿里发现高管有违规行为，严重者甚至移交司法机关，给大家清晰的红线。

第二，提高要求。

工作目标，一定要是员工跳一跳才能够到的；工作任务，一定要是管理好时间，才能完成的。松弛的工作状态、轻易的业绩指标，容易使员工松懈。所谓闲来是非多。

第三，赏罚严明。

受Y理论影响，有些管理者只喜欢表扬，只擅长奖励，却不会批评和惩罚。相当于手里只有胡萝卜，没有大棒，这样的管理者并不称职。他们容忍低业绩，挫伤高业绩员工的士气。

胡萝卜，是通过激励人心，然后通过人心，自动诱发内在动力。大棒，是通过外在施压，然后用压力，迫使产生内在动力。

小结：认识X-Y理论

X-Y理论是对人性的两种不同假设。X理论把人的行为视为机器，需要外力作用才能产生动力；Y理论把人视为一个有机的系统，其行为不但受外力影响，而且也受内力影响。作为管理者，你需要一手激励，一手压力，胡萝卜和大棒并存。

大棒来自于：坚守底线、提高要求、赏罚严明。

075 | 工资是否应该透明？

概念：公平理论



漫画创作：罗杰视界

美国心理学家约翰·亚当斯在1965年提出了著名的公平理论：员工的激励程度来源于对自己和参照对象的报酬和投入的比例的主观比较感觉。

员工会拿自己的薪水和三个东西作比较：内部的其他同事，外部的市场行情，和自己的努力应得。如果有一个不公平，员工就会产生巨大的负面情绪。

案例

李雷去年进入一家知名外企，月薪2万，干得好，有奖金。这一年，他尽心尽力，加班加点，业绩非常好。公司表扬他，同事佩服他，主管赏识他。年终考核，加薪20%。李雷特别高兴，觉得受到了嘉奖和重用。

他的同学韩梅梅和他在同一个部门，业绩却不行，还总是被老板骂。李雷总安慰她。韩梅梅叹气说：哎，你都成明星员工了，我呢？干来干去都是3万一个月，真不公平……

李雷听到这里，突然怔住了，仿佛一把尖刀刺在心脏上。凭什么啊！我们干一样的活，她干得远不如我好，居然拿3万，我这么辛苦，加完薪水，才2万多……很快李雷就离开了公司。

运用：薪酬的三个“公平”

第一，内部公平。

公司从创业期走到成熟期，管理者开始无法判断每个人的能力和贡献时，就是尽快建立专业的薪酬福利体系的时候了，把工资和责任对应起来，把奖金和绩效对应起来，把股权和潜力对应起来，摆脱拍脑袋。

公平不代表大锅饭，相反，基于绩效的薪酬差距越明显，激励作用就越明显。但是，这个差距必须基于绩效规则。当管理者发现，自己在激励上，只有制定规则的责任，没有分配奖励的权力时，就离公平不远了。

第二、外部公平。

外部公平，指的是员工的薪水，也要和行业标准相匹配，否则很难招到人才，招到也很容易流失。

同时解决内、外部公平，并不容易。

某公司急剧扩张，需要大量人才，于是决定用高工资招聘新员工，但是，老员工不变。公司迅速从市场上抢来了一批新员工，可是很快，老员工就都知道了。这种不公平的“待遇倒挂”，伤了不少老员工的心，于是纷纷跳槽到竞争对手公司。

然后，公司换了个总经理，他立刻做出调整，宣布所有新员工全部降薪，和老员工统一薪酬标准。这又伤了新员工的心，他们也纷纷愤然跳槽到竞争对手公司。

第三，个人公平。

所谓个人公平，就是：做我该做的，拿我应拿的。但这是个非常主观的问题。曾有位90后创业者说，他让员工自己开工资。你千万别随便学。先做个调查，问每个员工你应得多少。你会发现这个数字加一起，可能是公司利润的好几倍。

所以，要保证个人公平，最重要的是规则清晰，赏罚分明，把自己的权力，锁在笼子里。

小结：认识公平理论

公平理论认为，员工不仅关注薪酬，同时关注的内部公平，外部公平，和个人公平。成熟的管理者要懂得把自己的权力关在笼子里，让严明的规则，给员工公平感和安全感。

076 | 老板做员工的事，员工讨论国家大事

概念：责权利心法



责权利心法，就是在任何一个管理单元上，责任、权力和利益，这3件事情必须要同时、对等的发生在一个主体身上。

案例

微软上海的办公室早期在美罗大厦，我们在19层有大概小半层是员工餐厅，员工每天可以在这里吃午饭和晚饭。

刚开始员工都很满意，但吃着吃着，很多人就觉得腻了，希望供应商能多换换口味。供应商当然许诺会改进，但效果却并不明显。

聪明的微软的行政部想到一个办法，微软餐厅同时提供午餐和晚餐，因为中午吃饭的人会多一些，所以赚的钱更多。

于是行政部决定：

第一，选两家餐饮供应商，一家提供午饭，另一家提供晚饭；

第二，每3个月，做员工满意度调查：你喜欢午饭，还是晚饭？

第三，如果喜欢晚饭的多，午饭、晚饭供应商交换；如果喜欢午饭的多，供应商不变；

第四，连续6个月，2次调查，午饭都胜出的话，换新供应商做晚饭。

自从这个制度开始实施后，那些说自己已经做得很好了、尽了最大的努力的供应商，开始提供比原来好得多得多的服务。

微软行政部，就是通过一个制度，把供应商的责任，和他可以获得的利益给绑定起来了。

运用：责权利不等会发生什么？

第一，权力独大，将会导致权力寻租。

比如某交通局长手上掌握数十亿资金的审批权。这就是权。可是这项工作做好了，也不会给他100万奖金；干坏了呢，也不会惩罚他50万。正向和负向的激励都不明晰，责利不清，权过大，那舞弊的冲动就会相当大。我们痛恨贪腐，但贪腐，其实就是权大而责小的一个几乎必然的结果。把我们放在那个位置上，也未必能独善其身。

法国管理学家亨利·法约尔，又把它称之为“法约尔原则”，就是：凡权力行使的地方，必有责任。

第二，利益独大，就会引发内耗冲突。

很多公司以利诱人，以利驱人。员工的奖金、提成都特别诱人，但是有的时候，会忘了给相应的权利，甚至对应的责任，就会出现所谓的“肥缺”，这时候，上下级就会天天处于资源争夺战之中，引发冲突。

第三，责任独大，一定催生消极怠工。

责任很大，但是权力很小，将会导致这件事儿我不可能做好啊；责任很大，但是利益很小，将会导致这件事做好了对我也没用啊。在这两种因素的共同作用下，消极怠工，就成了多数理性员工的最优选择。

我们经常听人说：体制问题。所谓的体制问题，就是在设计系统的时候，没有熟练使用责权利心法。大到CEO，小到前台，都要摆正这三者之间对等关系。

小结：认识责权利心法

请你从座位上站起来，走出你的办公室，随便找个人聊聊，看他是否真的是责权利同时加身。

如果“是的”，那你的公司是在自我运转的，恭喜你，你是一个高效管理者。

但如果“不是”，你就很可能发现，你公司里，总经理在做总监的事，总监在做经理的事，经理在做员工的事，而员工，都在讨论国家大事。

077 | 考核结果，还是考核行为？

概念：分权机制



漫画创作：罗杰视界

美国由50个州和1个特区组成，是典型的“联邦制”国家，它的中央政府叫做联邦政府，它的每个州实际上都是一个主权单位。在不违反宪法的前提下，每个州有独立的立法权、征税权。州政府，对整个州的居民是否安居乐业这个“最终结果”负责。

每个州政府之下有立法、行政和司法三个部门，三权分立。每个部门，对自己职能范围内的“自身行为”负责。

美国联邦政府和州政府的关系，是联邦分权；州政府和往下各职能部门的关系，是职能分权。

管理公司，其实和治理国家一样，选择是对“最终结果”负责呢，还是对“自身行为”负责，要看自身行为和最终结果之间的因果关系。

职能分权制的好处是：执行简单，容易专注，效率很高，但对管理要求高。

联邦分权制的好处是：考核简单，容易激励，主动性高，但对员工要求高。

案例

创立于2008年的著名的女装淘品牌“韩都衣舍”，因为业绩问题，从原来的“职能分权制”的设计部、生产部、电商部中，各抽出一人，组成“三人小组”，用“联邦分权制”让小组对“最终结果”负责。这样，三大职能部门，被拆分为280多个联邦。

因为对“最终结果”负责，所以这些小组被授权，自行决定款式、定价、促销方案，以及独立的财权，自行决定下单生产。

权力上的联邦制，利益上的合伙制，韩都衣舍的“小组制”，让团队真正承担起责任。“责权利”重新统一，为韩都衣舍的快速发展，做出巨大贡献。

运用：联邦分权还是职能分权？

第一，联邦分权制，和职能分权制，是两个基础模型，每个公司都一定是同时使用。就算你的公司是职能分权制，但是你的整个公司作为一个主体，是责权利同时加于一身的联邦。就算你的公司是联邦分权制，全是独立经营体，但每个最小单位的独立经营体内部，一定是职能分权制。

第二，把“联邦分权制”往下推行到哪一层，关键是看，你能不能找到“自身行为”和“最终结果”之间的因果关系，你希望你的团队，是对最终结果负责，还是对自身行为负责。

对于生产，相对容易从最终结果，倒推出自身行为，所以可以用职能分权的方式管理，比如微软的Windows，是1万多名工程师开发出来的，不断层层切分职能，最后由Build工程师，组装成系统。

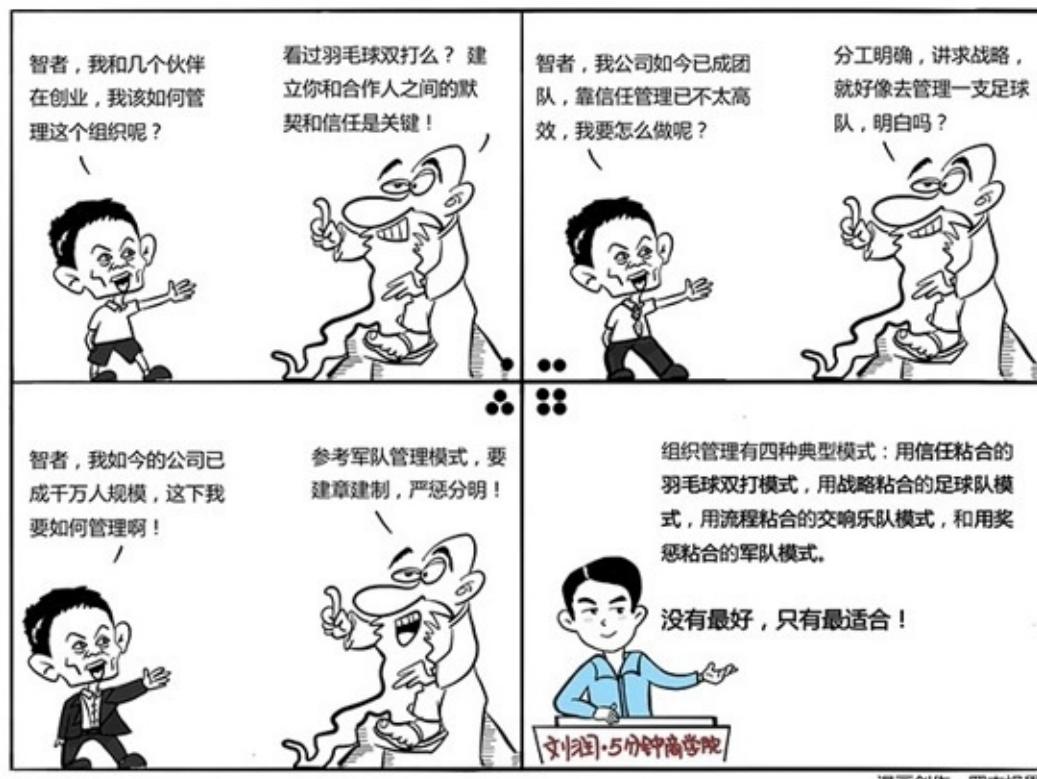
对于销售，比较难证明，到底哪种自身行为，能产生良好的最终结果。所以，销售管理通常是联邦制。分地区、分行业，怎么做自己想办法，交足粮食就好。

小结：认识分权机制

对“最终结果”负责的制度，叫联邦分权制，对“自身行为”负责的制度，叫职能分权制。再复杂的系统设计，比如阿米巴，内部市场化，项目制，事业部制，矩阵式管理，小微企业等等，都是用这两块积木拼出来的管理大厦。选择用哪块积木，要看“自身行为”，和“最终结果”之间，有没有必然的因果关系。

078 | 羽毛球双打、足球队、交响乐队，还是军队？

概念：组织模式



基于“联邦分权制”，和“职能分权制”这两块基础积木，有几种典型的组织模型：羽毛球双打模式，足球队模式，交响乐队模式，和军队模式。

案例

我是某企业的高级商业顾问。我认识它创始人的时候，公司几十人，现在已近千人。创始人和高管们都感觉，今天的公司已远不如创业时那么有活力了，公司正在变成自己曾经痛恨的样子：组织越来越大，流程越来越多，考核越来越复杂，于是很想“回归创业”。

但这是不可能的。每个企业阶段，都有这个阶段的管法。

那家企业已经大几百人，无法形成几十人时才有的那种无间的信任。到了可能必须用“交响乐队模式”，或者“军队模式”管理企业的阶段，却怀念“羽毛球双打模式”，只会把公司管得越来越乱。

运用：四种模式的粘合剂

羽毛球双打模式：

如果你看过羽毛球双打比赛，就会发现，两位羽毛球选手之间没有非常明确的分工，比如你一定是前场，我一定是后场。这是典型的“联邦分权制”，考核两名选手的，是“最终结果”，赢得这场比赛，而不是“自身行为”，你接到多少球，我接到多少。所以，用来粘合这两块独立的积木，成为组织的是信任。

足球队模式：

足球比赛就要复杂得多了。你不能把11个训练有素、彼此信任的人往球场上一扔说：你们好好踢，赢了不会亏待大家的。这样，估计11个人都抢球去了。在足球队这样规模的组织中，就要动用“职能分权制”这块积木了。球场上必须有前锋、中场、后卫、守门员。每个人有明确分工，但也有很强自主性。所以，用来粘合分工明确、也很依赖自主性的11块“职能”积木的是战略。

交响乐队模式：

相对于足球队，交响乐队有着更加明确的分工。它有五大部门，弦乐组、木管组、铜管组、打击乐组和色彩乐器组。五大部门下，分设很多小部门。比如木管组，下设短笛、长笛、双簧管、英国管、单簧管、低音单簧管、大管、低音大管。短笛组，也由若干乐手组成。加一起，估计几十人上百人。这样的组织，是典型的“职能分权制”，而且甚至无法像足球队一样，给予职能基于战略的自主性。所以，用来粘合交响乐队中层层分工的“职能”积木的是流程。

军队模式：

军队中，军师旅团营连排班，是更严格的“职能分权制”。士兵心中对战争的意义也许充满神圣感，但对战略全局，可能并不了解。大家只需要关心职能内的“自身行为”指标，不用关心“最终结果”。

比如，秦国士兵的“行为指标”就是敌军人头。砍下一个人头，晋爵一级，土地一顷，宅地九亩，农奴一人。类似于“计件工资”。但是相反，如果你在战场上叛逃，叛逃者五马分尸，五人小组中另外四人也连坐。

所以，用来粘合军队中无数细小的“职能”积木的是奖惩。

小结：认识组织模式

组织模式，就是把联邦分权制，和职能分权制的积木，粘合在一起的方式。因粘合剂的不同，就有四种典型模式：用信任粘合的羽毛球双打模式、用战略粘合的足球队模式、用流程粘合的交响乐队模式，和用奖惩粘合的军队模式。没有最好，只有最适合。

079 | 内部市场化的组织模式

概念：阿米巴模式



漫画创作：罗杰视界

阿米巴模式，是指将大的组织分为小的独立经营体，通过与市场直接联系的独立核算制进行运营，从而实现“全员参与”的经营模式。阿米巴模式的本质是“量化分权”，或者叫“内部市场化”。

稻盛和夫发明了阿米巴模式后，在京瓷中推行，据说使得京瓷历经4次经济危机而屹立不倒，成为全球企业界的神话，也使他位列日本经营四圣。

案例

把联邦制的考核优势，和职能制的分工优势相结合，用公司利润考核每一个职能部门。

陶瓷有混和、成型、烧结、精加工四个职能。假如作为原料的泥土成本是1元，进过混合部门加工后，用2元的价格，把半成品卖给成型部门。成型部门把混合土塑造成型，再用3元的价格，卖给烧结部门。接着，烧结部门用4元的价格卖给精加工部门，精加工部门最后把成品陶瓷，用5元的价格卖向市场。

所以，从泥土到陶瓷，每个职能部门有自己的成本、收入和利润，都是一个责权利完全独立的经营体，对结果负责。

稻盛和夫把这种通过职能分工量化计算成成本、收入、利润，从而虚拟出来的独立经营体，叫做：阿米巴模式。

运用：设计阿米巴系统要注意几点

第一，“内部定价”的管理体系。

回到京瓷身上，成型部门会想，造型是最重要的，凭什么我成本2元、收入3元？我至少定价4元。烧结部门立刻反对，你想多了，我最多2元购买。所以要实施阿米巴模式，就必须有个类似于国家发改委价格司的机构，尽量公允地给每个部门的服务定价。这其实极其困难，也是为什么很多西方管理学者痛批阿米巴，说是计划经济时代的伪科学。

第二，“单位时间”的核算制度。

每个职能部门都有了成本、收入、利润的概念后，要懂得把利润平摊到总工作时间上，计算每人每小时创造的部门利润，并把这个“单位时间利润”，作为核算指标。这其实就是用某种方式的“人均利润”。

第三，“哲学共有”的奖励制度。

按照西方管理理论，花大力气计算出单位时间利润后，应该把这个指标，和员工的奖金挂钩了吧？稻盛和夫说这不行，这会助长员工的“利己之心”，然后阿米巴都去争抢资源。他说，阿米巴都要有“利他之心”，关注“哲学共有”的公司的整体效益。员工收益，和公司整体收益，而不完全是阿米巴的绩效挂钩，才不会闹出全公司在亏损，而有的阿米巴却拿到利润奖的笑话。

小结：认识阿米巴模式

稻盛和夫的阿米巴模式，是用量化分解的结果指标，单位时间利润，考核每个职能部门的一种管理方式。

推行阿米巴模式有三个核心，第一，尽量公允的内部定价体系，用以计算每个职能部门的成本、收入、利润。第二，基于职能部门利润，和总工作时间，计算出来的“单位时间利润”，作为核算制度。第三，基于“哲学共有”思想下的，精神和物质并重的奖励制度。这三点，也被很多人称为：分、算、奖。

080 | 一个员工，不能有两个老板

概念：手表定律



漫画创作：罗杰视界

手表定律，就是你戴一块手表时，一看，就知道时间了。但如果你戴两块，不但不能更准确地判断时间，反而制造混乱。

手表定律，是设计系统时的一个大忌。无数人用血泪教训警示世人，但无数人依然飞蛾补火。

拿破仑曾说过：宁愿要一个平庸的将军带领一支军队，也不要两个天才同时领导一支军队。佛教《百喻经》中也有这样一个类似的故事：一条两头蛇，左头要向左游，右头要向右游，无法行走，结果掉落油锅中烫死了。

案例

某公司部门高管离职，于是挖了很有口碑的职业经理人韩梅梅，接替他的位置。但公司CEO又担心韩梅梅不了解公司情况，于是派亲信李雷作为部门的“联席总经理”，辅助韩梅梅。这种制度，有个专业的名词：双首长制，英文叫：two-in-one-box。

但CEO万万没想到，李雷和韩梅梅不但没有合作无间，反而产生了很多冲突。比如有员工投诉，李雷安排了很多工作给他，韩梅梅也安排很多，都说自己的是最重要的。甚至连请假，现在都不知道向谁请。员工的士气和业绩，都出现下滑。

运用：设计组织的两个原则

第一、一个上级原则。

我有个微软老友，现在做投资，是中国最著名的天使投资人之一了。有次我问他，“成功经验”就不说了，你分享分享你的“失败教训”吧。

他想了想，说：股权平均的公司，我再也不会投了。

什么叫股权平均？兄弟俩一个做技术，一个做市场，一商量创业了。股份怎么分？一人一半吧。然后，噩梦开始了。创业中，太多无法证明对错的决定，从A这条路走，可以，B也行。但两位创始人都觉得对方的选择是死路。吵得不可开交，反而止步不前，最后“掉落油锅中烫死了”。创业中，一定要有绝对控制人。就算夫妻创业，也要确定谁是绝对领导地位。

最容易违反“一个上级原则”的场景，是越级指挥。CEO越级找到基层人员说：我很看好你，用业余时间来帮我做点事吧？员工或有兴趣，或莫敢不从。这其实就是给员工带了两块手表，他和他的直属经理，都会非常痛苦。

第二，一致管理原则。

员工不仅接受上级管理，还接受绩效指标，以及流程规范管理。所以，绩效指标不能冲突，流程执行必须平等。

绩效指标不能冲突指的是，员工帮公司赚到了100万，你给了他5万元奖金，那员工B做到100万，你也必须给。不能因为你觉得大家努力程度不同，就随意增减，否则员工就会无所适从。

流程执行必须平等指的是，某位员工加班到晚上12点，第二天早上迟到了，你罚不罚他呢？当然可以不罚。但是，如果有另一个同学也是加班到12点，第二天也迟到了，你也不能罚。制度面前人人平等，才能让员工对公司的流程制度，充满敬畏。

小结：认识手表定律

手表定律指的是，一只手表可以看时间，两只手表，反而会造成混乱的现象。

在管理上，具体执行时要注意两点：

第一，一个上级原则。这是设计组织系统的一个铁律：一个领导，可以有很多下属，但是一个员工，只能有一个领导。

第二，一致管理原则。绩效指标不能冲突，流程执行必须平等。

081 | 找人，是天底下最难的事情

概念：变招为抢



漫画创作：罗杰视界

在第32课“合伙人制度”里讲过，资本和人才，是两个永不停止的博弈。今天，人才的重要性明显上升。对应到管理的角度看，我们“选人”的逻辑，也必须从“招人”心态，变为“求人”，甚至“抢人”。

案例

雷军在2010年创立小米时，已经非常有名了，但在“招人”这件事上，一样遇到了很大的困难：他总是被质疑，这事靠谱吗？所以，在最初的半年，雷军恨不得每天挤出150%的时间来招人。他曾经在一周内有5天、每天超10小时说服一位跨国公司高管加入小米，但到最后对方还是拒绝了。他也曾为了说服一位资深硬件工程师加入，让几个合伙人轮流上，终于用12个小时说服了对方：“好吧，我已经体力不支了，还是答应你们算了！”

所以，雷军说：找人，是天底下最难的事情。

一个CEO，在企业的成熟期，其实是个COO，中间那个O是Operation，主要负责运营。在企业的转型期，其实是个CSO，中间那个S是Strategy，主要负责战略。在企业的创业期，其实是个CHO，中间那个H是Human Resource，主要负责人才。

运用：如何重视招人并发现合适的人才？

第一、从招人，到抢人。

2015年3月，雅虎宣布关闭北京全球研发中心，350人即将被裁。消息一出，无数互联网公司蜂拥而至，上演了“双十一”一般抢人的戏码。雅虎建立了一个招聘群，二维码公布的2小时内，涌入了300多家互联网公司和猎头。有些公司派人在雅虎的楼下蹲守，另一些公司则在大厦附近“游击式”推广，甚至有人追到地库抢人。有人1分钟内收到10余家公司的邀请，还有员工一天内增长400位微信好友，都是求推荐工程师。

第二、使用创新的方法。

著名的营销人小马宋在暴风影音时，公司急缺产品经理，所以请他设计一个招聘广告。他想，这么久都没找到合适的产品经理，再做一个广告，就能找到吗？于是，他和西少爷肉夹馍联合，在所有连锁餐厅推出产品经理套餐，拿产品经理的名片，就可以1元吃个产品经理套餐。结果收集了大量产品经理的名片，然后让HR去打电话了。

熊节在Thoughtworks组建成都分公司团队时，也发愁招聘的问题。于是，他花了几个晚上写程序，抓取豆瓣上读过他认为的那些好书的人。然后不断递归，再抓取这些人还读过什么其他书，抓了几万人后再分析，最后筛选出几十个技术大牛，然后让HR一个个去联系了。

摇摇租车创立时，公司缺人，早期员工张涛想去大公司挖人。两种人比较好挖：一种是钱少了的，另一种是受委屈的。于是张涛手写了一块招聘广告牌，像机场接人那样，天天站在某互联网公司门口。不少受委屈的员工看见了广告牌，纷纷上前和他聊天诉苦。就这样，他挖来了几个核心员工，完成了早期团队组建。

小结：认识变招为抢

随着时代发展，资本和人才的重要性，正在剧烈地向人才倾斜。用资本，像购买生产资料一样地去“招人”，变得越来越困难。

怎么办？第一，管理者要转变心态，变招为抢；第二，管理者要转变方法，不断创新。

082 | 武大郎开店，一个比一个矮

概念：套娃现象



著名广告公司奥美的创始人大卫·奥格威是个很有个性的人。据说，有次开董事会的时候，他给每位与会者送了一套他从俄罗斯带回来的玩具：套娃。套娃是俄罗斯的一种独具特色的纪念品，一个大的空心木娃娃，打开后，里面还套着一个小的空心木娃娃，再打开，里面还有一个更小的，一层层套下去，通常能有5~7个。

董事会成员们打开套娃到最后一层，里面有一张字条：你要是永远都只任用比自己水平差的人，那么我们的公司就会沦为侏儒；你要是敢于启用比自己水平高的人，我们就会成长为巨人！

这个故事如此之有名，以至于管理学界从此有了一个奥格威法则：善用比我们自己更优秀的人。奥格威法则所描述的这种现象，又被称为“套娃现象”。

原因：

第一，是因为不安全感。

在一个金字塔式的组织里，晋升是最重要的获得名利的方式。如果招了一个比自己更优秀的人，管理者嘴上不说，但心里通常会有一种担忧：这个人会不会有一天取代我。很多管理者的安全感都建立在“我必须是整个部门最优秀的”这个基础之上。这就导致从选人阶段开始，管

理者会阻止更优秀员工的加入。越平庸的管理者，越是如此，这就是所谓：兵熊熊一个，将熊熊一窝。

第二，是因为容易沟通。

因为下属不如你，所以他总是赞同你、敬佩你、坚定地执行你的决定，以至于你的感觉越来越好，慢慢开始把对下属的掌控力，误解为团队的执行力，并享受这种观点的统一性，行动的一致性。然后，很高效率地、做很低效果的事。

运用：解决“套娃现象”的三个建议

第一，解决安全感问题。

优秀管理者的安全感，来自更大的发展空间。不少机构很得意，说自己中高层变化低于5%。流动低，其实同时意味着机会少。正常的流动性，是一套筛选机制，给优秀员工以希望。安全感，更来自于自信。更多培训和独挡一面的机会，能给管理者自信，从而在心中容得下更优秀的下属。

第二，解决制度问题。

比如：1) 直属经理的上级，要参与面试，做最终决策。如果公司不大，建议CEO参与每一位员工的面试，杜绝直属经理招人的套娃心态；2) 设定选人标准，新进员工的能力，超过其团队的平均能力水平，才予以录用；3) 直属经理连续两次选人失误，新进员工都在垫底10%的水平，扣除直属经理一定金额的年度奖。

第三，解决自身问题。

作为CEO，你也要时刻反省自己，你自己是不是就是“套娃现象”中最外面、最大的那个套娃？

小结：认识套娃现象

套娃现象，是一种因为不安全感，和追求容易沟通，而产生的一种管理者倾向于找不如自己的下属，从而导致组织一代不如一代，最后走向衰落的现象。从道德的角度来要求管理者是不够的，要从理性上解决管理者安全感的问题、监督机制的问题和CEO自身的问题，才能将套娃现象降到最少。

083 | 鱼头美女身，美女头鱼身，你选哪一个？

概念：态度决定一切



漫画创作：罗杰视界

态度，包括是否积极主动、富有责任心、愿意协作，这是养成的性格，简单来说，就是“想干”；能力，包括是否有做这件事的知识储备、是否有多年的经验、是否有相关的资源等，这是习得的技能，简单来说，就是“能干”。

想干的最高境界，是“自己灰飞烟灭都要干”，能干的最高境界是“把对手干到灰飞烟灭”。

选择：哪个更重要？

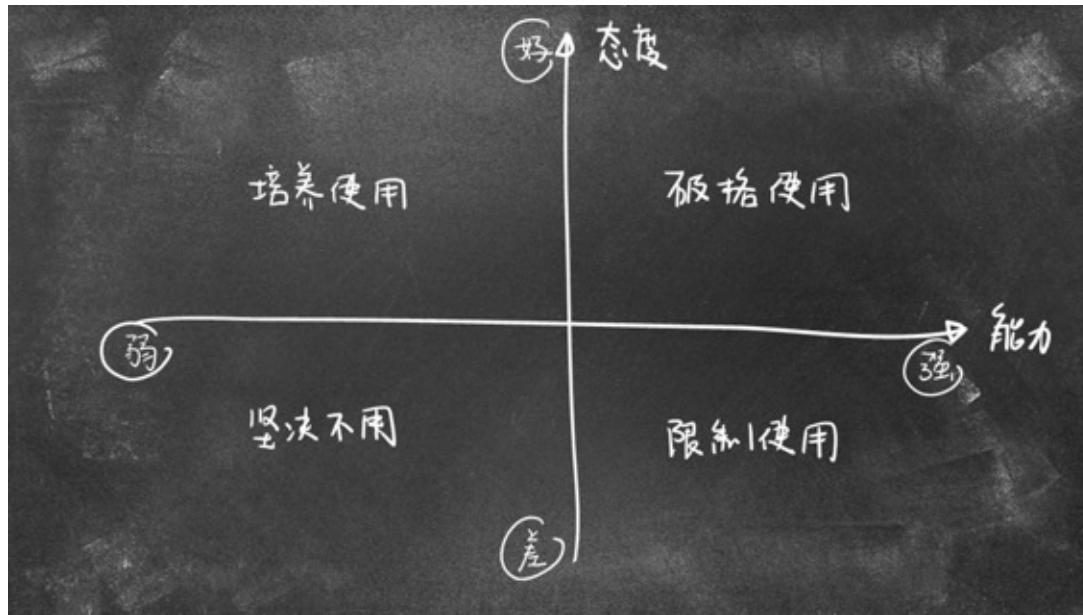
我们先看一个公式：态度 \times 能力 = 绩效。也就是说，这两者缺一不可。如果只能选一个，你选态度，还是能力？

前美国西南航空的首席执行官赫伯·凯勒会选择：态度。他说：“我们能够通过培训来提升技能方面的水平，但是我们不能改变态度。”

也就是说，一个人的态度，比如他是否是个积极的人，甚至自带鸡血的人，是很难改变的。但是如果很好的态度，比如刻苦、坚韧、自律、求知若渴，那么假以时日，能力还是有机会习得的。或者说，改变态度的难度，远远大于改变能力。

因为他的这句话，西方的企业界有句圣经一样的话：We hire for attitude, and train for skill.意思是：我们雇态度好的人，然后培养他们的能力。也有人因此说：态度决定一切。

运用：四个建议



第一、对于态度好，能力强的，破格使用。用，这没什么好说的。但是你更要看重这种人才的持续潜力，他有机会创造更大的价值。建议不要用“占便宜”的心态，低配录用，这样他早晚会走。建议给出超越他期待的破格条件，狠狠地留住这样的人才。

第二、对于态度差，能力弱的，坚决不用。有时候，各个部门实在缺人，你会有一种：只要你敢来，我就敢用的心态。然后心想，先忙过这段，可以再调整。但真招进来后，你就会发现，“再调整”，更令人心烦。你一拖再拖，公司因此乌烟瘴气，劣币开始驱逐良币，优秀人才逐渐愤然离开。招这样的人，就是饮鸩止渴。

第三，对于态度好，能力弱的，培养使用。这部分员工，是价值被低估的潜力股。你应该先感谢上天让你们相遇，然后不管有没有位置，先请他们上车，给他们充分的培训、实战的练习，施展的机会。他们有机会成长为公司真正的骨干。

第四、对于态度差，能力强的员工，限制使用。这部分员工，可能会成为你的噩梦。很多人说，我不是西南航空，我也不是谷歌，通常不是我选人才，是人才选择我，真的很难。我能不能把“噩梦”先招进来，然后驯化他呢？如果为了短期项目的利益一定要招，建议严格地限制使用。比如，不要放在核心的管理岗位上，有非常明确的考核指标，更多的监督机制等等。他有炸弹的威力，但开关却不在你手中。所以，你要准备好一个铅桶，以备不时之需。

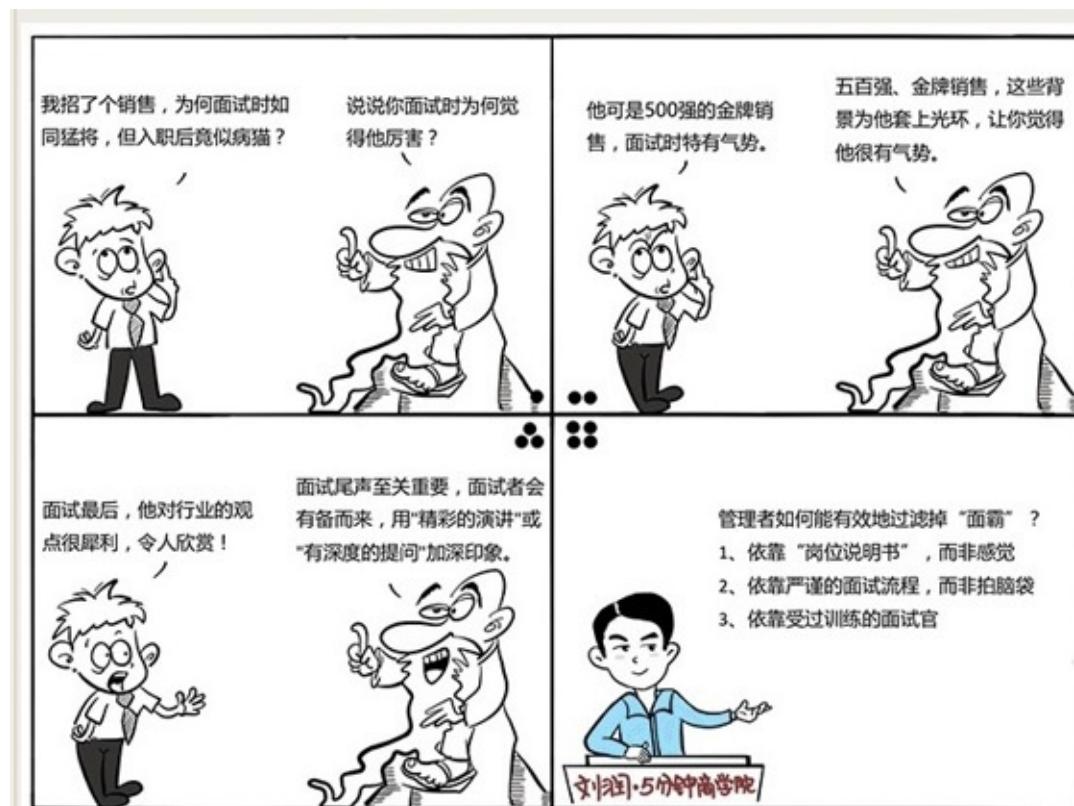
小结：认识态度决定一切

我们知道，态度 \times 能力 = 绩效。态度，也就是“自己灰飞烟灭都要干”；能力，也就是“把对手干到灰飞烟灭”。但这世界上没有完美的选择，美女的头，鱼的身体，或者鱼的头，美女的身体，如果必须只能有一个，你会选哪一个？

为了长远的发展，虽然很难，但西方主流企业界建议你：Hire for attitude, and train for skill.也就是，雇佣态度好的人，然后培养他们的能力。如果为了短期的业绩，必须要雇佣态度很差，但能力强的员工呢？一定要懂得“限制使用”。

084 | 面试的巨人，行动的矮人

概念：拒绝面霸



面试官的三个心理缺陷：首因效应、光环效应、近因效应。

首因效应，首因，就是我们常说的第一印象。人的心理有一个“缺陷”，就是首次接触一件事，或者一个人，留下的第一印象最为深刻，甚至很难改变。所以，为了留下“先入为主”的好印象，应聘者常常绞尽脑汁。他们会找最好的照相馆拍摄证件照、商务照，找专业人士打磨几十遍简历，把面试官可能问到的问题，用题海战术，面对镜子背诵千遍，训练出把台词背出流露心声的感觉。相反，作为面试官，你的考验就是，避免第一感给你造成的心向倾向。

光环效应，是指对一个人的某种优点，或者缺点产生深刻、突出的印象后，这种优点或者缺点，会像月晕的光环一样被夸大。这是种常见的以偏概全的心理倾向。比如面试者“不经意”提到，他曾参加创业大赛拿到第一名。你眼中的他，立刻开始闪烁光环，创新、坚韧、吃苦、有领导力等等词汇拼命往他身上贴。你看到他的上一份工作在世界五百强公司，立刻觉得，他一定有着流利的英语、国际化视野、极高的职业素养等。所以，作为面试官，你的考验就是，避免“以貌取人”，或者是“以简历取人”。

近因效应就是，你花了一小时面试，最后礼貌地问：有什么我没问到，你想说的吗？他这时候想：总算让我等到了！然后，慷慨激昂地发表了一番对行业趋势的观点，对公司成就的赞美，以及对面试官的职业性的敬佩，深情并茂，甚至声泪俱下。你之前的判断，很可能被他

最后5分钟的“演讲”改变了。因为，最近或最后的印象往往是最强烈的，可以冲淡在此之前产生的各种因素。同样，在多人面试的时候，如果几个人水平差不多，面试官会对最后一个人印象最深。聪明的应聘者，会在可能的情况下，想尽办法让自己正好被排在最后一个。

光环效应，是由美国著名心理学家爱德华·桑戴克于上世纪20年代提出的。首因效应与近因效应，则是由另一位美国心理学家卢钦斯于上世纪50年代提出的。这两个人的理论，成就了很多的“面霸”。

案例：

你招了一个营销总监，A同志，曾在大外企工作过，面试的时候，你发现他长得气宇轩昂，穿得仪表堂堂，说起对营销的理解，和曾经做过的事情，那更是口吐莲花。你非常高兴地把他收入麾下，像得了个宝一样。但是没想到，他入职之后，业绩平平，工作被动，缺乏思路和执行力，还经常抱怨公司没给他施展的空间。

而相反，另一个候选人，B同志，相貌平平，也不怎么爱说话，入职后，兢兢业业，业绩非常突出，得到客户、同事，还有上司的交口称赞。

运用：给面试官的三个建议

第一，做好岗位说明书。

岗位说明书，就是这个岗位的职责是什么？比如需要开拓新市场。需要的能力是什么？比如拜访陌生客户的能力等。很多管理者不喜欢做这件事，觉得说不清楚。恰恰是因为这个“说不清”，让选人变得“看不准”。

第二，还是从制度的角度来解决。

比如增加面试次数。我在微软技术团队时，任何一个人进微软，要经过7轮面试，每轮独立给出是否录用的建议。就和打游戏一样，如果两个人写了“不录用”，你根本打不到BOSS。另外，也可以把岗位说明书里提到的，这个职位需要的10种能力，列出对应准确的问题，减少面试官的随机发挥。

第三，做面试培训。

经过考核，才可以担任公司的面试官，提高面试的质量。

小结：认识拒绝面霸

选人最重要的环节之一，是面试。如何才能避免首因效应、光环效应、近因效应，过滤掉面试技巧100分，实际能力50分的“面霸”呢？

应该依靠“岗位说明书”，而不是自己的感觉；依靠严谨的面试流程，而不是领导拍脑袋；依靠受过训练的面试官，而不是貌似阅人无数的老板。

085 | 你们说回去等消息，后来给消息了吗

概念：面试公关

公司被应聘者放鸽子的沮丧感受，其实同样也是你让应聘者“回去等消息”，结果再也没消息，他们的沮丧感受。

区别在于，你再也记不住应聘者的名字，但是应聘者会牢牢记住你。下一次逛商场，看到你的品牌，他们可能会想，就是这家公司，忽悠我，一点诚信的品质和负责的态度都没有。或者，等他哪天成功了，有些极端性格的人，会用某种方式对你表达：今天你对我爱搭不理，明天我让你高攀不起。

如何面对面试失败者，非常重要。因为，如果一个人面试成功了，你有很长时间建立他对公司的好感，但是如果面试失败了，他可能带着负面情绪离开，你却连辩解的机会都没有。这些人未来，可能是你的伙伴、客户或者竞争对手。

案例1：

电脑极客丹尼尔·艾克在16岁那年申请入职谷歌，但遭到了拒绝，理由是他没有大学学位。后来艾克想出了一种听音乐的新模式，那就是Spotify，让用户能合法地通过互联网获取音乐。

到2013年，Spotify的估值约为30亿美元，活跃用户人数超过2400万，付费用户人数则超过了600万。谷歌一方面推出了谷歌音乐服务，展开与Spotify的竞争；另一方面则与Spotify展开收购谈判，不过最后并没有达成收购意向。据内部人士透露，主要原因是Spotify提出了高达100亿美元的收购价格，让谷歌最终放弃了这一尝试。艾克实现了当年给谷歌一点颜色看看的想法，他的百亿报价，就是让谷歌觉得，有些高攀不起了。

案例2：

2014年，Facebook以190亿美元的天价收购了只有50个人的即时通讯应用WhatsApp。而在5年前，WhatsApp的创始人Brian Acton想从Yahoo跳槽到Facebook，但在经历了一系列面试后，Facebook拒绝了他。求职不利的Acton随后参与创办了WhatsApp。他的戏剧性经历被网友评为年度最励志故事。

运用：拒绝应聘者的4个建议

第一，有面必答。

如果决定录用一个人，可以当场告知，或者用电话口头通知。但是拒绝一个应聘者，如果觉得不适合当面告知或者电话通知，怕双方都会觉得不大自在的话，最好是面试时告诉他几个工作日内等结果，客气送走，然后在约定时间内发一封拒绝邮件给应聘者。

第二，尽量委婉。

拒绝信的内容和措辞要委婉。拒绝信首先要表达对应聘者关注本公司的感谢，然后要表达对应聘者优点的欣赏，比如“您的学识和资历给我们留下了良好的印象”，再客观地描述，很遗憾这次不能录用，是因为彼此不合适，而不是能力不行。

第三，期待未来。

拒绝只是暂时的，“凡事留一线，日后好相见”，拒绝信要具有鼓励性，表达未来合作的可能性。比如说“我们已经将您的资料列入人才储备档案，希望我们今后有共事的机会，再次感谢您对本公司的信任与支持”。真的留下简历，也留下心。

第四，统一措辞。

公司要把拒绝信当成一件正事认真对待，答复未被录用的应聘者不能每次都临时思考措辞，要形成统一的表达方式。这样可以保持公司形象的统一，也能做到公平地对待每一位应聘者。

小结：面试公关

公司要慎重对待每一个面试被拒的人，他被你拒绝，不代表他不是人才。

拒绝应聘者不能造成负面情绪，一定要有面必答、尽量委婉、期待未来、统一措辞，否则今天你对他爱答不理，明天他让你高攀不起。每次面试，都是一次企业形象的对外公关。

086 | 谁跟我谈战略，我开除谁

概念：蘑菇定律



“蘑菇定律”这个词，来源于一批年轻的程序员，他们整天整夜的缩在办公室的一个角落里写程序，所以经常自嘲：像蘑菇一样的生活。

后来，蘑菇定律就特指，年轻的基层新员工，常被置于没人注意的角落，不受重视，甚至打杂、跑腿、受到苛责，就像蘑菇一样：在阴暗处静静生长，没人关注，甚至有时还要被浇上大粪。

但这是蘑菇生长一个必经的过程。员工也一样，这也是一个必经的过程，这个过程，甚至是新员工的一笔财富，训练能力、磨练态度。

案例：

网上盛传一个故事。说华为的一个刚入职的新员工，充满了激情，非常努力工作，而且，有一双观察入微的眼睛，一颗细腻分析的心。在工作中，他发现了很多华为在管理和战略上的问题，忧心忡忡。于是，他非常认真地、负责任地，给华为创始人任正非写了一封“万言书”，谈自己对华为经营战略的看法和建议。

任正非十分感动，然后，拒绝了他的建议，并且批复：“此人如果有精神病，建议送医院治疗，如果没病，建议辞退。”

马云也说过类似的话：刚进入公司三年的员工，不要谈战略，先把战术做好再考虑战略的问题，谁跟我谈战略，我开除谁。

为什么会这样？

这就涉及到对新员工，尤其是基层新员工，尤其、尤其是年轻的基层新员工，比如大学生的管理和培养问题。

这些员工处于一个特定阶段：第一，能力不足，经验缺乏；第二，充满激情，自视很高。俗称：眼高手低。但是，“眼高手低”在这里不是一个贬义词，他是几乎每一个人成长过程中的必经阶段。

在这个阶段的员工，暂时还不堪重用，只能做些简单、重复的事，但又因为只做这些简单、重复的事，他们的自信心甚至激情，都受到严重打击，觉得自己是天之骄子，但怀才不遇，金光被沙子掩埋了，像蘑菇一样没人管、没人问。有人也把这种状态，叫做：蘑菇定律。

运用：如何培养新员工

第一、做务实的事情。

对于年轻的新员工，应该给他们足够的关怀、温暖和鼓励，但要尽量从最简单、务实的事情做起，甚至比如贴发票、复印、装订商业计划书、写会议纪要等等，然后，对他们严格要求，促进成长。

第二、给足够的养分。

把新员工们扔在一个角落，是不够的，你必须给他们足够的养分，他们才能真正地成长。

很多外资企业在使用一种叫“管理培训生”的计划，来培养一些有潜力的“蘑菇”。这种方法有两个要点：选择合适的“小蘑菇”和有计划的轮岗培训。

什么叫“合适”的小蘑菇？每个公司标准不同，通常来说是，首先符合公司的价值观，正直、有激情等，然后做事主动积极、有事业心，再从能力上说，有快速学习的能力、分析问题的能力、表达能力等等。

选出小蘑菇，然后密集地安排1~2年的轮岗培训。最好的培训，是在职培训。在不同的部门里做最基层的工作，非常有助于他们综合能力的提升，也有助于公司选拔好蘑菇。2年后，有些“蘑菇”夭折了，但能活下来的，都是好蘑菇，可以摘下来，放在合适的岗位上。

现在，越来越多的国内企业，也开始把“管理培训生”作为培养蘑菇的方法。

小结：认识蘑菇定律

“蘑菇”是指，年轻的基层新员工，能力不强，自视很高。

培养他们的方法是，第一，做务实的事情；第二，给足够的培训。比如，管理培训生计划。

087 | 有人敢欺负你，就报我的名字

概念：师徒制



漫画创作：MBB VISION

师徒制，就是所谓的“传帮带”。

这个制度，其实在农耕时代，工匠文化盛行时，在中国就非常普遍。只是在当时，“传帮带”的核心，是传授，而不是帮扶、和带领。那个时代的师徒制，其实是一种特殊的培训制度。但随着现代企业管理制度的发展，培训制度越来越完善，“师徒制”就被很多中国企业抛弃了。

可是在美国，Mentor文化，也就是师徒制，依然非常盛行。只是在企业培训制度越来越完善的前提下，现代的师徒制，更强调帮扶和带领，而不是传授了，它让新员工更快、更好地融入公司，同时让“师傅”，能获得更多的职业成就感，并锻炼领导力。

案例：

我1999年加入微软时，刚23岁。在此之前，我只有过一份正式的工作经历，以至于我认为那家公司的全部做法，就是整个商业世界的规矩。有一次我贴发票报销的时候，发现两家公司对贴发票的要求，是不一样的。后来发现，远不止贴发票，太多地方都不一样。但我不敢每件小事都去问老板，怕他骂我蠢。有太多问题，但不敢问，我想这是每一个年轻的新员工的常见心态。

怎么办？微软用“师徒制”来解决这个问题。我可以上一个网站，上面有所有有资格做师傅（在外企通常叫Mentor）的员工的介绍，包括特长、爱好，籍贯等等。我根据这个，来找到和自己投缘的师傅。选定师傅后，他带我一起吃饭，熟悉环境，讲述办公室的明规则、暗文化，告诉我去哪里找资料，如何学习，最后对我说：以后我罩着你，有人敢欺负你，就报我的名字……虽然也没什么用。

最后那句是我瞎掰的。但是，有了师傅之后，我确实大大地加快了融入公司的速度。

运用：如何运用“师徒制”培养新员工

第一，严格设计制度。

直属老板，一定不能做师傅。他身上的“管理之刺”（会在第105课讲），让“师徒制”变得没有意义。也不要有级别跨度太大的师徒，级差太大，新员工能学到的，可能反而不如向一个同级别的师傅更多。

推行师徒制最可能遇到的问题，是没人愿意做师傅，因为他们担心“教会徒弟、饿死师傅”。所以要注意，不能把培训的职能强加给师徒制。“师傅”在培训的意愿和能力上，都有欠缺。培训要通过其他的专业方法来做。

同时，要给予师傅一定的激励。比如在月度会议上，安排拜师仪式，给师傅成就感；好的师傅，优先考虑提拔到管理岗位；给予师傅一定的物质激励；对新员工的突出表现，连带奖励师傅等等。

第二，师傅培训上岗。

师傅，很自然会成为新员工的榜样，所以，也不是所有人都能做师傅的。

首先，绩效太差的员工不适合做师傅，那会让新员工误以为公司接受这样的绩效。

其次，要对师傅们做培训。他们更全面地了解公司的使命、愿景、价值观、文化，才能传递正确的信息给新员工。公司也应提供一些如何带徒弟的方法论培训，不要漠视，也不要用力过猛。

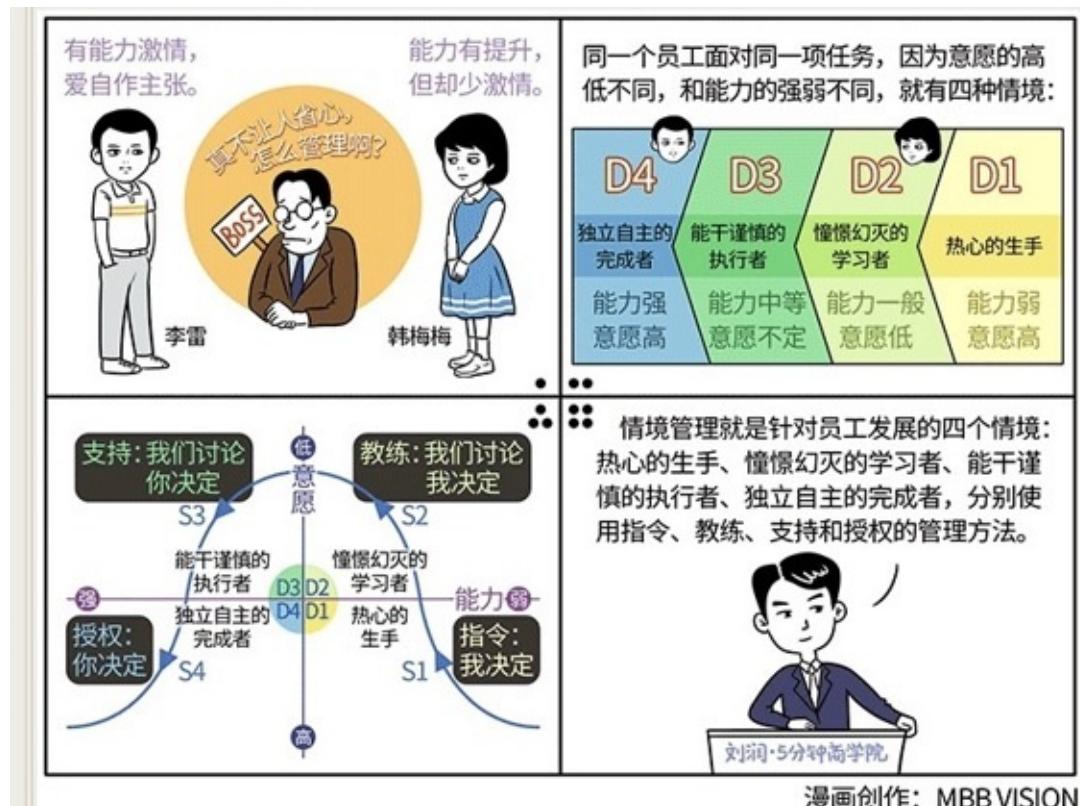
小结：认识师徒制

师徒制，就是所谓的“传帮带”。在过去，师徒制的核心是“传授”，本质上是个培训制度，师傅免除学费，换取徒弟为其打工。处理不当，就会出现矛盾，甚至在网上开撕。

现代企业管理制度下的师徒制，核心是“帮扶、带领”，是种帮员工尽快融入企业的育人方式。运用师徒制，要注意：第一，严格设计制度，第二，师傅培训上岗。

088 | 他是钉子你用锤子，他是螺丝你用改锥

概念：情境管理



漫画创作：MBB VISION

肯·布兰查德把“不同情境，不同管理”的方法论，叫做：情境管理（Situational Leadership）。他认为，同一个员工，面对同一项任务，因为意愿（Desire）的高低不同，和能力（Ability）的强弱不同，就有四种情境：

D1，热心的生手。刚接手一项新任务的员工，通常意愿高，很想干，但是能力弱。

D2，憧憬幻灭的学习者。工作了一段时间，能力有提升，但未达到胜任的程度，员工开始迷惘甚至沮丧。这时他的工作意愿降低，能力在弱到一般的水平。

D3，能干谨慎的执行者。员工继续进步，有较好的工作能力了，但信心还不稳定。这时，员工的意愿不定，能力中等到强。

D4，独立自主的完成者。员工终于完全胜任工作了，很兴奋，这时，他们的意愿最高，能力最强。

Ken说，员工的情境，通常是从D1到D4的不断发展的。情境管理，就是第一，识别员工所处的情境，第二，运用这个情境的管理方法。

案例：

韩梅梅加入公司两年了，你明显感到，她工作能力有提升，但不如刚进公司时那么有激情了。你有些焦虑，经常找她谈话，并试着让她独立负责一摊工作，用责任唤醒激情，然而……她居然把事情做砸了。然后情绪更低落了。

而李雷呢，激情和能力兼具，什么都做得很好，但喜欢自作主张，不和你商量。你很恼火，责令他重大事项必须汇报。但什么是“重大事项”呢？你们俩达不成一致。你很不满，但你知道，如果过于苛责，他可能就离职了。

真不让人省心。所以，很多人兴高采烈地“学而优则仕”，做了段时间管理后，焦头烂额，最后向老板申请：我还是做回技术吧。管理的难处是，没有放之四海而皆准的法门。因为每个人都是不一样的，所以对每个人，甚至对每个人的不同情境，管理手段都可能不同。

运用：不同情境 - 不同管理方法

知道员工处于哪个情境非常重要。他是钉子，你用锤子；他是螺丝，你用改锥。Ken说，箱子里有四把管理工具：**S1**指令，**S2**教练，**S3**支持，**S4**授权，可以分别在D1、D2、D3和D4阶段使用。

对于**D1**，热心的生手，应该用**S1**，指令。

管理者应肯定员工的热情，但在工作上，尽量给出明确的目标，和做好工作的标准，说明工作范围、权限和责任，期待得到什么样的反馈，并让他明确，只有你能做出决定。一句话：我决定。

对于**D2**，憧憬幻灭的学习者，也就是韩梅梅处于的状态，应该用**S2**，教练。

管理者应经常给员工反馈，允许犯错，进步表扬，失败一起分析原因，鼓励员工多思考，自主地提出方案，允许参与讨论和决策流程，但依然由管理者做决策。一句话：我们讨论，我决定。

对于**D3**，能干谨慎的执行者，应该用**S3**，支持。

员工已具备很强的能力了，管理者要尽量成为平易近人的良师益友，帮助其建立信心，认可其高超能力，和员工一起讨论问题，鼓励他做最终的决定，训练他对决定的结果负责。一句话：我们讨论，你决定。

对于**D4**，独立自主的完成者，也就是李雷处于的状态，应该用**S4**，授权。

这个阶段，员工的能力和意愿都不是问题了，李雷已成为公司的骨干，很多问题，其实都来自于管理者自己的失落。这时，管理者要懂得给员工自主权、信赖，和由衷的感谢。在对结果负责的前提下，充分授权。一句话：你决定。

再回到开始的案例，这位管理者的问题是：用同一种方法，**S3**支持，管理韩梅梅的**D2**情境，和李雷的**D4**情境。Ken调查过，70%以上的领导者都只会用一种的管理方法，用过三种管理方法的人数不足1%。

小结：认识情境管理

情境管理，就是针对员工发展的四个情境：热心的生手、憧憬幻灭的学习者、能干谨慎的执行者、独立自主的完成者，分别使用指令、教练、支持和授权的管理方法。

大多数人，以会使用“支持”而自豪，但真正高效的管理者，会“看情况”，因人而异、因时而异，使用不同的管理方法，培养员工，达成绩效。

089 | 用危机和竞争，激活团队

概念：鲶鱼效应



挪威人爱吃沙丁鱼，尤其是鲜活的，所以活沙丁鱼的价格，是死的好几倍。但沙丁鱼生性懒惰不爱动，船舱里又缺氧，运到码头时，会死很多。据说，有位聪明的渔民想到一个办法：往鱼槽里扔一条鲶鱼。因为鲶鱼的入侵，沙丁鱼非常紧张，快速游动，最后，居然就活着到了港口。

这种被对手激活的现象，被称作“鲶鱼效应”。

案例：

你的公司经营不错，品牌越来越被消费者认可，销售部光接客户电话，就能完成业绩。有次一位客户联系到你本人，说想买你们的产品，你转给销售部负责人。结果，他几天都没联系客户，客户等不及了，于是买了别人的。你意识到这是一个问题。因为品牌的价值，大家越来越安逸，服务意识也越来越差，整个团队正在不断懈怠。

激活团队士气、培养人才的两个方法：

第一，招些新的销售，作为鲶鱼，扔到销售部。这样，平均每个销售接到的客户电话数，就不足以完成业绩了。鲶鱼带来了竞争，大家必须去寻找新客户，或者提高服务水平，增加转化率。

第二，成立销售二部，提拔最优秀的销售经理担任负责人，形成和原来的销售部，现在的销售一部的竞争。新领导想展示自己，老领导不甘被超越，团队会被重新点燃。

外部的商业世界，变化巨大，竞争激励。一定要适度地把外部竞争，引入内部。比如在战略上，有目的地树立对手；在考核上，有秩序地制造竞争；在人员上，有节奏地吐故纳新。这就是“鲶鱼效应”，看似残酷，但却是培养员工的有效手段。

运用：寻找“鲶鱼”的三个方法：

第一，中途聘用。

日本著名企业家本田参访欧美企业后，感触很多，尤其是对他们的竞争文化。他决定从外部找一条“鲶鱼”，改变他的公司。

经过周密的计划，本田把对公司年仅35岁的武太郎挖来做销售部负责人。武太郎有丰富的经验、和极大的热情。本来死气沉沉的销售部，被他充分刺激起来，活力大大增强，公司月销售额直线上升，在欧美市场的知名度也不断提高。

本田运用的，就是“中途聘用”，从外部找“鲶鱼”，“引进一个，带动一片”。

第二，内部提拔。

中途聘用虽好，但用之不慎，可能会打击内部员工升迁的希望，甚至会产生抵触，故意和“鲶鱼”对着干：你行你上啊！然后从沙丁鱼，变为“休克鱼”。

怎么办呢？

你可以寻找公司内的潜在明星并加以培养，把这些鲶鱼，提拔到关键岗位上，也能有效激活员工；你也可以让管理者之间，适度轮岗，他们过去彼此抱怨，现在坐在对方的位置上，会抱着“超越前任”的心态工作。也可以设立试验区，把不可能、不行、很难、不愿意的很多工作，放在这里试验，让试验区的员工在“我证明给你看”的心态下，努力攻克难关。

第三，红蓝两军。

红军是正规部队。蓝军，是在军事训练时的扮演假想敌的部队。蓝军的目的，是否定红军，打击红军，就像鳗鱼的天敌，狗鱼一样。

华为就有浓厚的红蓝两军的文化。任正非说：“我特别支持成立蓝军部队，想升官，先到蓝军去，不把红军打败就不要升司令。红军的司令如果没有蓝军经历，也不要再提拔了。你都不知道如何打败华为，说明你已到天花板了。”

遇到一些重大的公司战略，可以考虑使用红蓝两军的策略。红蓝两军，也有人把它叫“内部达尔文主义”，能很有效提高团队活力，培养真正的人才。

小结：认识鲶鱼效应

鲶鱼效应，就是一种用危机、竞争、假想敌的方式，激活团队士气、培养人才的管理方法。

怎么利用鲶鱼效应呢？三个方法：中途聘用、内部提拔、红蓝两军。用鲶鱼效应的时候，尤其是中途聘用时，要注意“度”，避免“招来女婿、气跑儿子”。

090 | 让员工的脚步，跟上你的思路

概念：贝尼斯定理

让你的员工越来越值钱。不把你的员工当成消费品，试着把他们当成投资品。工作是消费，培训是投资。著名企业管理学教授沃伦·贝尼斯说：员工培训是企业风险最小、收益最大的战略性投资。

案例：

几乎所有的世界五百强公司，都信奉“贝尼斯定理”，把人才当作投资品。

新加坡航空每年花1亿美元培训员工；摩托罗拉花1.2亿，占工资总额的3.6%；美国联邦快递花2.25亿，占公司总开支的3%，最普通的员工，每年也能拿到2500美元去念书；IBM人均3000美元；GE，每年总额10亿美元，还在越来越多。

我在微软14年，最感激的，就是让我在最好的年华，接受最棒的培训，比如《高效能人士的七种习惯》、《六顶思考帽》等等。甚至我在复旦大学攻读工商管理硕士的学费，微软也赞助了一半。

运用：使用“7-2-1模型”投资员工

“7-2-1模型”，就是对员工培训的投资，70%来自“工作中学习”，20%来自“向他人学习”，10%来自“正式的培训”。

第一，工作中学习。

成年人更容易接受的学习方式是“Learning by Doing”，就是在工作的过程中学习。

但是，工作本身，并不是学习。只有从工作中提取出了可被重用的经验、教训、方法、逻辑、理论，才是学习。我们都听说过“10000小时定律”，但是，把同一件事情重复做10000小时，没有意义。必须不断总结，持续进步，10000小时定律，才有作用。

那应该怎么做呢？鼓励员工养成“日思”或者“周记”的习惯，不断地反思和总结，在每个项目结束后，养成“复盘”的习惯，把经验提炼出来，变成知识；把方法保存下来，变成工具。

第二，向他人学习。

别人的日思、周记、复盘，对自己的成长也非常有价值。

每次项目复盘后，请负责人做一次分享。也可以把这个分享常态化，变成比如“周五讲坛”，每周五下午，请一位员工讲讲自己最近研究的话题，既帮助其他员工成长，也锻炼分享者演讲。

第三，正式的培训。

正式的培训，是“工作中学习”，和“向他人学习”不可替代的。

我每年做100天左右的演讲，给很多公司培训，明显感觉到管理者对“正式的培训”的认识，有三个阶段。

第一阶段，老板认识到培训很重要，自己满世界参加培训，但不愿意给员工花钱做培训。我常建议他们：让员工的脚步，跟上你的思路。

第二阶段，公司认识到培训员工很重要，建立了培训体系，甚至企业大学，开始有专门的培训部门，和专项的培训预算。这个部门的出现，是把员工从消费品，变为投资品的重要分水岭。

第三阶段，公司终于认识到，投资员工培训，最大的受益方是公司。于是，很多公司把员工每年正式培训天数，纳入绩效考核，强制不能为了短期利益，牺牲员工培训。比如我在微软时，我的考核指标里就有一条：参加不少于10天的正式培训。

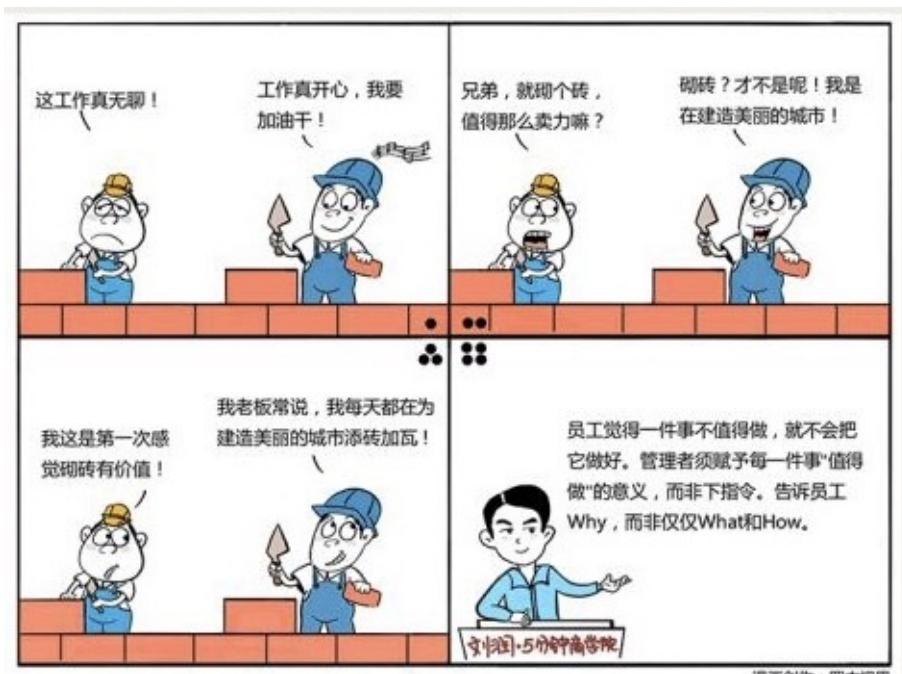
小结：认识贝尼斯定理

贝尼斯定理，就是员工既是消费品，也是投资品。工作是消费，培训是投资。贝尼斯说：员工培训是风险最小，收益最大的投资。

你可以考虑用“7-2-1模型”，有效地投资员工，获取更大的企业收益。

091 | 你是想卖一辈子糖水，还是改变世界

概念：不值得定律



不值得定律，就是如果你觉得一件事不值得做，你就不会把它做好。不值得定律，是“用人”时最重要的定律之一，它要求管理者必须赋予每一件事值得做的意义，而不是模仿战争片说：这是命令。

案例

在管理例会上，你再次强调，每个销售，都要把拜访客户的记录，打了几个电话、聊了什么、他有什么爱好等等，录入到公司最新购买的CRM（客户关系管理）系统中。你已经强调100遍了，但大家都不怎么配合。

销售总监皱了皱眉头，说：这有意义吗？你强压住怒火，说：不管有没有意义，都必须坚决执行。

在军队里，下属和上级的意见不一致的时候，上级会试着说服下级。如果说服不了，上级可能会说：理解，要执行，不理解，也要执行。下级想再争辩两句，上级会说：这是命令！

这就是“军队式管理”，强调绝对服从。但是，在企业里强调“绝对服从”，可行吗？

你可以告诉销售，80%的客户，都是因为连续一周不联系而失去的。CRM会监控这个时间点，主动批一笔预算，自动根据客户爱好选择小礼品，帮助你和客户重新建立联系，提高销售业绩。

做任何一件事情，都有WHAT（做什么）、WHY（为何做）和HOW（怎么做）三个部分。最差的管理者，只告诉员工做什么；好些的管理者，会教会员工怎么做；最好的管理者，还会告诉员工为何做。

运用：如何从做什么，怎么做，走到“为何做”的管理境界

第一、说明“意义”。

即便是军队，都非常注重赋予战争以意义。

著名的电影《勇敢的心》里有个场景，大战即将开始，威廉·华莱士在阵前说：告诉我们的敌人，他们或许能夺走我们的生命，但永远夺不走我们的自由！

你发现，几乎每场大战前，将领都要发表演说。这个演说最重要的目的，就是赋予战争意义。

作为管理者，你可以给全体员工写邮件，谈梦想。很多创始人有意无意地谈梦想。从实用的角度说，梦想最大的作用之一，就是赋予重复、繁琐的工作以意义。我们不是在砌墙，我们是在为上帝造个家。

乔布斯当年为了让百事可乐总裁约翰·斯卡利加入苹果，说了句著名话：你是想卖一辈子糖水，还是跟着我们改变世界？

除了全员邮件之外，可以在关键项目前，召开誓师大会；结束后，召开表彰大会；过程中，前线慰问等。这些形式感，有助于赋予项目以意义。

第二、讲清“道理”。

这是对管理者基础能力的考验。这件事，和最终的业绩，或者整个公司、个人的成就之间的关系是什么？为什么必须做这件事？比如刚才说的CRM的案例。如果不理解因果逻辑，执行效果就会很差。

对于一些支持部门，比如行政、财务、人事，更要讲清楚他们的工作，和公司成功之间的关系，否则他们会觉得自己在做“没有什么价值，但总得有人做的事情”。

第三，鼓励“自发”。

不是每个人都喜欢小孩，但几乎每个人都喜欢自己的小孩。一个母亲带大自己的孩子，和带大别人的孩子，状态是完全不同的。

所以，管理者应鼓励参与决策。你可以问：你觉得这事怎么做好？和他讨论，一起优化。最后总结说：你刚才的想法，是不是这么三点，bla~bla~bla，他说：就是就是，我就是这么想的。你说：太好了，真是很棒的想法，去做吧，我支持你。

让员工觉得这是他自己的想法，自己的事，他会觉得更值得做。

小结：认识不值得定律

不值得定律，就是一件事不值得做，就不会做好。

管理者如何让员工觉得一件事情值得做呢？说明“意义”，为什么要做这件事；讲清“道理”，这么做如何帮到最终的业绩；鼓励“自发”，和员工一起策划，做决策。

092 | 懒，是因为勤奋到没时间

概念：懒蚂蚁效应 日本北海道大学进化生物研究小组对一群黑蚂蚁进行了研究。他们把蚂蚁分为三个小组，每组**30**只，观察他们的行为。研究人员发现，大部分蚂蚁都很勤快地工作，寻找、搬运食物，但是却有少部分蚂蚁好像整天无所事事一样地东张西望。

研究人员在这群蚂蚁身上做上标记，并把这群蚂蚁称为：懒蚂蚁，然后，断绝了整个蚁群的食物来源。有趣的是，这时候那些平时工作很勤快的蚂蚁，突然都不知所措了，而那些“懒蚂蚁”们却挺身而出，带领蚂蚁们向他们侦查到的其它食物转移。

原来，这些“懒蚂蚁”们看似无所事事、东张西望，但他们其实是在侦查和研究，不断探索新的食物来源。当整个组织遇到食物危机时，他们立刻就能扮演重要的作用，带领大家度过危机。

这就是所谓的“懒蚂蚁效应”：懒于杂务，勤于动脑。

案例

对应到企业管理中，我们在“用人”的时候，也要懂得善用“懒人”。我的前老板的老板的老板的老板，比尔·盖茨经常引用这样一句话：我通常会分配懒惰的人去做艰难的工作，这是因为他的懒惰会促使他去寻找简单的方法来完成这个任务。

很多人听到这里，可能会一拍大腿，太好了，今天终于给自己的“懒”找到理论依据了。我简直就是那只最懒的蚂蚁啊！放眼天下，谁敢和我比懒啊！

对“懒蚂蚁效应”很多人有个误解，觉得是因为“懒于杂物”，所以“勤于动脑”，越懒越聪明。其实恰恰相反，是因为“勤于动脑”，所以无暇顾及其他，才会“懒于杂物”，不能颠倒因果。

Facebook的创始人扎克伯格的衣柜里，有十几件一模一样的灰色T-Shirt。很多人感慨，说就是因为他懒，甚至懒到连衣服都懒得换，所以成功了。其实相反，是因为他勤奋，勤于思考，甚至勤到连每天穿什么衣服这件事，都没时间想，所以才会成功。

同样的道理，很多成功人士的桌上很乱，不是因为“懒得收拾”，而是因为“勤奋得没时间收拾”。

运用：如何运用懒蚂蚁效应

企业在用人时，既要选择脚踏实地、任劳任怨的“勤蚂蚁”，也要任用运筹帷幄、对大事大方向有清晰头脑的“懒蚂蚁”。不能仅仅强调“务实”，或者不能把“勤奋做事”等同于“务实”。我非常喜欢雷军讲过的一句话：不要用战术的勤奋，掩盖战略的懒惰。

具体来说，我们要着重培养几个领域的懒蚂蚁。

第一，战略领域。

两千年前，中国人就把“懒蚂蚁效应”用在管理国家了。春秋战国时期的“养士之风”，就是一种典型的应用。这些门客，或者说幕僚、谋士、军师，在今天来看，就是战略顾问。比如著名的孟尝君，得到以懒出名的门客、“战略顾问”冯谖的帮助，最终“为相数十年，无纤介之祸”。

对应到在公司里，战略规划部门、市场分析部门、客户研究部门，都是看似很不务实的“懒蚂蚁”，但会在关键时候，给你很大的帮助。

第二，研发领域。

微软在全球有四个研究院，里面都是一些真正的科学家，比如李开复、张亚勤、沈向洋等等。我如果去的话，估计就只能扫地了。他们研究的都是“一颗小石子落在水面上，波纹会怎么扩散”这样的问题，很不务实。但正是这些看似不切实际的研究，最终不断转化到产品中，产生巨大的价值。

华为有个2012实验室，专门研究黑科技，比如手机芯片。大家不知道这群懒蚂蚁在干什么，有什么用，直到智能手机大战来临，华为的海思麒麟芯片扛起大旗，为华为创造了巨大成功。

小结：认识懒蚂蚁效应

懒蚂蚁效应是指，企业里通常有一群人，懒于杂务，但勤于动脑。要善用这群人，他们在关键时刻，会发挥重要价值，比如战略领域，研发领域。记住，懒，是因为勤奋到没时间。

093 | 把自己的权力关进笼子里

概念：热炉法则



漫画创作：罗杰视界

热炉法则，就是组织中任何人触犯“规章制度”都要受到处罚。

法律界有个普遍看法：法律，是道德的一个子集，是最低的道德。遵守道德，社会可能会变好；违反法律，社会一定会变差。所以，违反道德会有人骂你，但违反法律会有人抓你。

企业也是一样。规章制度，是企业文化的一个子集。这个子集中包含的，是你认为“如果这都违反了，企业会有大问题”的那些内容。所以在用人时，如果员工违反企业文化，你应该批评他，但违反规章制度，你必须惩罚他。这样，企业才能在地板之上、天花板之下，良性经营。

案例

联想的创始人柳传志很讨厌别人迟到，所以他制定了一个规章制度：迟到就罚站1分钟。

他自己迟到，也甘愿受罚，直到有一次，他的老领导也迟到了。

如果柳传志说：迟到该罚，我作为晚辈，替你罚站吧。这样行吗？这就像吃饭时说：“这杯酒，领导我帮你干了”一样，起不到惩戒作用。

柳传志对老领导说：你站完后，我到你家也给你站1分钟！他的领导站出了一身汗，他也坐出了一身汗。柳传志说：当时的确尴尬，但是制度必须严格执行。

运用：如何运用“热炉法则”

第一，即时性原则。

碰到热炉时，立即就被烫伤。同理，员工违反规章制度，必须立即惩处、不能拖延，这样员工才会把惩罚和错误紧密关联。

华为有一则规章制度：培训学习时不许上网聊天，违者辞退。有新员工不相信，想我聊两句你怎么知道。华为是家科技公司……第二天，这名员工就被辞退了。

第二，警告性原则。

火炉摆在那里，要让大家知道碰触就会被烫。同理，公司不能把规章制度锁在抽屉里，惩罚时再拿出来。一定要有不断的宣传、公示。员工事先知道，并且接受，惩罚才能服人。

吴王选出宫中180个美女，让孙子练兵。结果，两个宠妃嘻嘻哈哈，不断违纪，孙子提醒一遍；妃子又违纪，孙子又提醒一遍；妃子再违纪，然后，孙子就把这两个妃子砍了。

第三，一致性原则。

火炉你这次摸烫手，下次摸还是烫手，从不例外。同理，规章制度的执行，必须前后一致，不能左右不定，否则会让制度成为摆设，失去作用。

阿里每年涉及3万亿人民币的电商交易，一些关键岗位很容易发生贪腐。所以，反贪已经不是热炉了，而是“高压线”。高压线面前，不留一寸情面，有贪必抓，所以，阿里已经送了不少高管进监狱。

第四，公平性原则。

不管谁碰到热炉，都会被烫伤。同理，规章制度的执行，大忌就是“刑不上大夫”。如果规章制度对一部分人严格，对另一部分人宽松，那么比没有更糟糕。

联想会议的罚站制度很好的体现了公平性原则。柳传志自己也被罚过三次，他：会议不管大小，迟到必须罚站1分钟，如果开会有人迟到，主持人没罚他站的话，那主持人到我这里来罚站1分钟。

小结：认识热炉法则

热炉法则，就是组织中任何人触犯规章制度都要受到处罚，这是用人的底线。

执行热炉法则，我们首先要懂得区分企业和规章制度，然后遵循四个原则：即时性原则、警告性原则、一致性原则、公平性原则，要用规章制度，把自己的权力关到笼子里。

094 | 你那不叫授权，你那叫授责

概念：拜伦法则

想要合格授权，你需要了解：拜伦法则。

拜伦法则的提出者，是美国内陆银行总裁D·拜伦。他说：授权他人后就完全忘掉这回事，绝不去干涉。也就是我们中国人常说的：用人不疑。

案例

顺驰地产创始人孙宏斌是地产界传奇。有一次，顺驰参与石家庄某块土地的拍卖。拍卖会上，价格越来越高。当报价超过5亿时，所有竞标人员，此起彼伏地打电话请示，只有顺驰的项目负责人，一个28岁的小伙子纹丝不动。最终顺驰以5.97亿元中标，所有人对这个小伙子能做这么大决策都不敢相信。孙宏斌说：他已经被授权了，当然可以决定职责范围内的任何事情。那假如决策失误怎么办？孙宏斌说：“那就算顺驰成长的成本吧，谁的工作没有失误？”

能说出这样的话，需要对员工有多么大的信任。

授权的最基本前提，是信任。这种“拜伦法则”式的信任，能极大地降低沟通成本，提升管理效率，激发员工士气，达成更高绩效。

运用：如何合格授权

第一、责权利心法

还记得我在第66课讲的“责权利心法”吗？很多管理者误把“授责当授权”。这事你负责，失败了你承担责任；至于决策权，如果你的决策和我一致，听你的；和我不一致，听我的。

授责，不授权，是对“拜伦法则”的最大误解。一定要懂得，授予与责任匹配的权力。优秀的领导，授权时甚至保留一些责任，万一失败了，主动承担部分责任。

第二、用人不疑

授权，授的是决策权，就是面对目标、选取路径的权力。也就是说，定义了结果后，就别对怎么走指手画脚。

但对很多管理者来说，非常困难。

很多人都遇到过这样的副驾驶。你开车，他比你还紧张：刹车刹车，左转左转，靠右靠右，快冲快冲。你说：那你来开吧，他说：你开你开，我信任你。

既然把命授权给了司机，就闭嘴，做个“安静地拿着地图的副驾驶”。你没有指挥的权力，你只有协助的义务。

第三，规避系统性风险

授权，能提高管理效率，但也可能造成风险。所以，信任，必须基于强大的“授权制度”的保障。

首先，要选对人。信任的前提，是找到值得信任的人。授权之前，你可以找他聊一聊，我有个想法，你觉得怎么实现好呢？如果他提出了很有思路，也切实可行的想法，建议再正式授权。否则选错了人，就是灾难。

其次，明确授权。对授权的范围，一定要清晰。避免说“可以动用一切资源”。讲清楚，你可以调动哪些部门的资源，拥有多大的资金审批权，获得授权的时间是多长。

再次，承担责任。“授责不授权”是不对的。同样，“授权不授责”也是不对的。获得授权的员工，必须承担与之匹配的责任，建立监督机制，和考核机制。成功有奖赏，违规有惩罚。不要轻易说：失败了算我的。可以算一半、或者大部分算你的，但都算你的，员工容易轻视问题、忽略风险。

小结：认识拜伦法则

拜伦法则，就是授权他人后就完全忘掉这回事，绝不去干涉。授权的常见错误，是“授责不授权”。想实现“拜伦法则”，做到合理授权，要注意三点：责权利心法，用人不疑，规避系统性风险。规避授权风险时，要选对人，明确授权，并让被授权者承担起责任。

孙振耀说，授权是一种离心力，集中控制是向心力，二者要求得统一与平衡。希望每一位管理者能在这两者之间，找到最好的平衡。

095 | 扔掉心中的错误放大镜

概念：波特定律



漫画创作：罗杰视界

波特定律，是指很多领导在用人时，总是盯着下属的错误。英国行为学家L·W·波特说：总盯着下属的错误，是一个领导者的最大错误。

通用电气的杰克·韦尔奇认为：管理者过于关注员工的错误，就不会有人勇于尝试。而没有人勇于尝试比犯错还可怕，它使员工固步自封，拘泥于现有的一切，不敢有丝毫的突破和逾越。

但是，管理者们在用人的時候，非常容易总盯着下属的错误，因为发现别人的错误，是证明自己聪明最有效的方法。

案例

我限定自己每年做不超过100天的演讲、培训。2015年执行得不太好，讲了126天；2016年执行得比较严格，终于控制住，讲了90几天。所以最近这些年，我很有幸被邀请去了非常多的企业，与企业家们和高管们交流。

我演讲时，有时会明显感觉，我的观点击穿了所有学员的心，气场瞬间升腾，大家很想点头，或者笑出声来。但是，但是，我发现大家都憋着，所有人的目光，望向了某一个方向。我顺着大家的目光望过去，显然，那个方向上坐的，是个领导。

这位领导面无表情，不表示赞同，也不表示反对。我也勉强算是阅人无数了，居然没有办法看出一点点情绪。这时，大家把本想释放出的情绪，又憋了回去。

每当看到这样的场景，我就知道，这样的机构，是很难有创新的。为什么？因为大家连点个头，笑一下，都要先看领导的态度，生怕犯错，那还有谁敢冒风险创新呢？

创新，从来都不是一个褒义词。创新是个中性词，因为创新有可能会成功，也有可能失败，而且大概率是会失败的。如果一个企业不允许员工犯错误，那谁还敢创新？这个机构违反了用人的一个重要定律：波特定律。

运用：如何扔掉错误放大镜，鼓励员工们勇于创新

第一，培养允许犯错的企业文化。

我曾经有一位我非常尊敬的老板，做过高通全球副总裁，微软大中华区副总裁。他有一次给我分享他的成长经历，提到他在AT&T的时候，曾经汇报过给卡莉·菲奥莉。卡莉有着传奇的一生，担任过惠普董事会主席兼CEO，还参加过2016年美国总统大选。

我的这位老板说，他每次给卡莉汇报工作的时候，卡莉都会对他说：简直太棒了！我想，如果你能做到下面这几点，这个项目一定能获得巨大的成功。每次他离开卡莉办公室的时候，都非常激动，得到了建议，还受到了鼓励。

让每个管理者从自己做起，把批评，变成“建议+鼓励”，培养允许犯错的文化。

第二，定义算术错误和高数错误。

有的同学会说，我们这个行业，就是不能犯错的啊，允许犯错，是要死人的。比如医院。

有一次我在北京做演讲，同台的有中国火箭院的党委书记。我心血来潮，就把这个问题抛给了他。我问：发射火箭，允许科学家犯错吗？

他说：允许。允许科学家犯高数的错误，但不允许犯算术的错误。高数的错误，是高级错误，是创新的风险，必须允许；但算术的错误，是低级错误，完全是因为粗心，决不允许。

企业管理也一样，要定义算术错误，和高数错误。允许犯创新带来的高级错误，不允许犯粗心带来的低级错误。

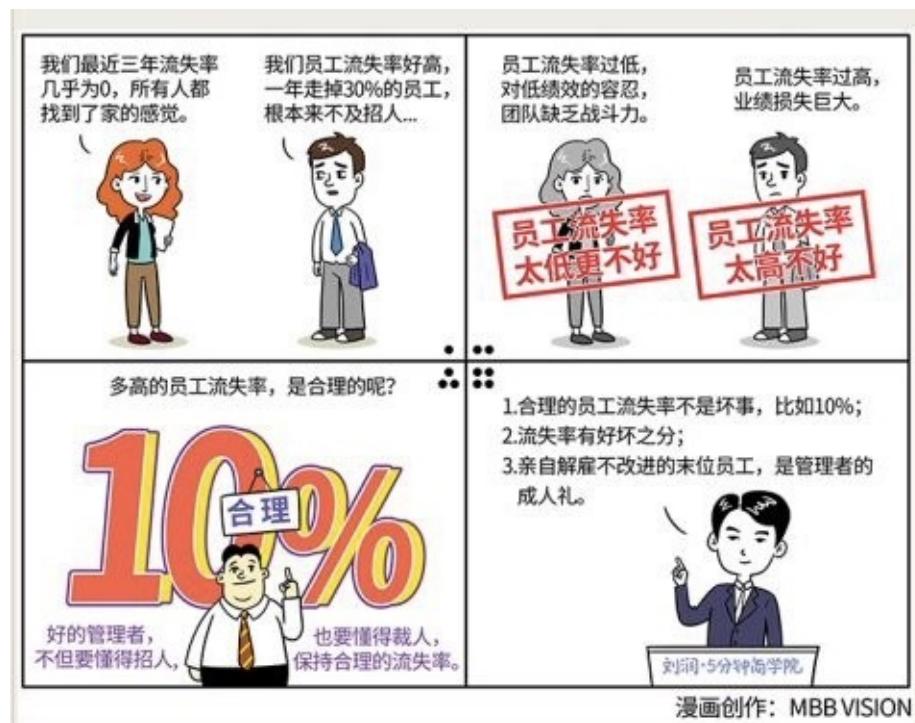
小结：认识波特定律

波特定律，就是“不要总盯着下属的错误”。盯着别人的错误是天性，因为发现别人的错误，是证明自己聪明最有效的方法。但作为管理者，我们在用人的时候，必须克服这个天性。

怎么做？第一，在企业里培养允许犯错的企业文化，把批评变为“建议+鼓励”；第二，定义算术错误，和高数错误。允许犯创新带来的高数错误，不允许犯粗心带来的算术错误。

096 | 没解雇过员工，不是好管理者

概念：员工流失率



员工流失率，是考验“知人善用”的管理者的一个非常重要的指标。太高、太低都不好。

2013年，整个美国的商业系统，平均员工流失率是15.1%。根据怡安翰威特的数据，2016年，整个中国的商业系统，平均员工流失率是20.8%。所以大家一般认为，10%是合理的员工流失率。

杰克·韦尔奇认为，大家很容易认识到员工流失率太高的问题，却很难认识到流失率太低的危害，所以，他提出了著名的“末位淘汰制”（也叫“活力曲线”），他把员工分为：20%的优秀员工，70%的中等员工，和10%的末位员工。末位员工必须提升自己，或者转岗，或者面临淘汰。这个制度，被认为是给通用电气带来无限活力的法宝之一。

当然，这个制度也从来没有少过争议。中国的法律规定，企业不能以“末位淘汰”为由，解雇员工。所以一些推行“末位淘汰制”的公司，会用PIP（Performance Improvement Program），也就是绩效改进计划，寻求在法律允许的范围内，实行“末位淘汰制”。

好的管理者，不但要懂得招人，也要懂得裁人，甚至是裁掉自己亲手招进来的人。这就像人一样，热爱美食，也要坚持运动，否则脂肪就会不断堆积，直到走不动路。

太高，显然不好。有人测算过，招聘的过程花费，大概是这名员工年薪的50%。过高的员工流失率，意味着失控的招聘成本。离职的业绩损失，大概是这名员工年薪的30%-400%。过高的员工流失率，更意味着巨大的业绩损失。

太低，其实更不好。极低的员工流失率，通常来自对低绩效的容忍。允许绩效差的员工留在团队，损失的不仅是工资，而是本应获得的业绩。另外，绩效差的员工通常更不愿离开，因为他可能找不到另一份工作。为了安全，他会想办法挤走绩效好的人，你的团队会越来越没有战斗力。

运用：应该怎么做呢？

第一，区分好坏。

员工流失率，只是一个笼统的指标。这10%离开的员工，有多少是优秀员工，多少是末位员工呢？优秀员工流失，叫“坏流失率”（Bad Attrition）；末位员工流失，叫“好流失率”（Good Attrition）。

我在微软时，公司就考核我部门的好流失率，和坏流失率。如果我的坏流失率不为零，也就是优秀员工在我手下流失了，那是大罪。会有人来仔细和我聊，到底出了什么问题。如果我的好流失率太低，也会有人来找我，说明我没有积极处理末位员工。

所以，你知道，做一个好的管理者有多难。

第二，避免惊讶。

很多管理者不懂得如何解雇员工，是因为绩效考核制度不健全，所以无法公平地分出20%优秀员工，70%中等员工，和10%末位员工。他们解雇“不满意”的员工，而不是“不称职”的员工。也许管理者不满意，就是因为员工不称职，但因为绩效考核制度不完善，员工很难心服口服。

另外，优秀的管理者，必须经常和员工沟通。对优秀的要支持，对中等的要帮助，对末位的要指出，让员工及时得到对自己绩效的反馈。不能全年说你好，考核说你差。要避免惊讶。

有效沟通的结果是：一名优秀员工主动离职，你不惊讶；你让一名末位员工离职，他不惊讶。

第三、果断解雇。

对持续不改进的末位员工，果断解雇。对他们的容忍，是对优秀员工的不公。

很多管理者总让HR出面，不愿亲自解雇员工。解雇员工是对管理者的一项考试，不能找人代考。亲自面对员工，第一，考验你解雇他理由，是否能让员工心服口服；第二，考验你面对员工的失望、沮丧、甚至愤怒，自己这么做是否真的合理。

没有亲手解雇过员工的管理者，不是好的管理者。

小结：保持“合理”的员工流失率

第一，合理的员工流失率不是坏事，比如10%，流水不腐，户枢不蠹；

第二，流失率有好坏之分，20%的优秀员工离职，是坏流失率，10%的末位员工离职，是好流失率；

第三，亲自解雇不改进的末位员工，是管理者的成人礼。

097 | 你的公司有“户口制度”吗？

概念：职业生涯



职业生涯，是人生规划的一个部分。也许在一些管理者眼中，员工，是你管理系统中一个精妙的部件；但如果你能站在员工的角度看，职业，可能只是他人生历程中一个精彩的环节。他走进了你的公司，其实更是你的公司走进了他的生命。

理解职业：

如果有人说：“我认识一个18岁的男孩，高三了，学习成绩还不错，我让他帮你算算命，看看你这辈子应该从事什么职业吧。”我一定觉得我这个朋友疯了。但是，我们几乎每个人在18岁的时候，都在报考大学的志愿上，“慎重地”选择了自己一生的“专业”。

大学毕业时，大部分学生并不真的知道咨询顾问每天做什么，客户经理有哪些职责，客户服务和技术支持有什么区别，银行和保险不一样在什么地方的时候，就必须根据自己的“专业”，选择一个“职业”。

因此，对很多人来说，甚至包括你在内，今天正在从事的职业，源自一个又一个冒失的偶然，始终“错配”，它并不是你最擅长的，也不一定是你最想要的。

有些员工接受了这种错配，认为这是命。于是，他会从心理上把工作从他的生命中划拨出去，严格区分，并告诉自己，工作，只是谋生的手段，工作之外的生活，才是生命的全部意义。

我想，这并不是你想要的状态。

但有另一部分员工，他们始终不愿接受这种错配，对于真正梦想的职业，他们有着一颗焦躁、不甘和探索的心。如果你的公司内部能给他梦想的配对，那最好；如果不能，他一定会到外部继续寻找。

运用：丰富的“职业生涯”的三个建议

第一，不要设立“户口制度”。

很多人提起户口制度，都会吐槽，觉得这限制了中国公民在自己国家的自由流动。但是，一旦成为了企业的管理者，他们很多也会在公司里设立“户口制度”，限制员工在不同的部门之间流动。

要打破这种部门壁垒，允许、甚至鼓励员工内部流动。内部流动的可能性越大，外部流动的可能性越小。

第二，提供多选的“职业生涯”。

内部流动，并不是自古华山只有“晋升”这一条路。完善的“职业生涯”，应该有多种选择。

比如对新到岗的员工，应该帮他熟悉岗位、获取新知；对压力过大的员工，应该帮他找到最佳的平衡点；对充满好奇的员工，可以给他一定的自由时间，探索新项目机遇；对认为自己能力在别处的员工，可以在同一个部门、或者跨部门间转岗，接受新的挑战；对业绩非常突出、众望所归的员工，给予垂直晋升的奖励；对于公司确实无法满足其职业梦想的员工，主动帮他写一封推荐信，祝他能在外部，获得更好的发展。

第三，设计严格的“流动制度”。

给员工提供多种“职业生涯”的选择，减少优秀员工流失率的同时，也要注意维持公司的稳定性。

这可以通过一些制度来保证。比如根据第96课讲的“活力曲线”分类，允许优秀员工和中等员工的流动，但是限制末位员工的流动；为了防止部门之间恶意相互加薪挖人，可以规定：可以转岗，但不能同时加薪。

小结：认识职业生涯

站在管理者的角度看，员工，是你管理系统中一个精妙的部件；站在员工的角度看，职业，是他人生历程中一个精彩的环节。

首先，你要认识到员工与职业之间的“错配”是普遍情况，然后，你要允许他在你的公司内部自由迁徙，以降低他去外部寻求机会的动力。具体怎么做？第一，不要设立“户口制度”；第二，提供多选的“职业生涯”；第三，设计严格的“流动制度”。

098 | 给你的组织，装一个净水器

概念：酒与污水定律



漫画创作：MBB VISION

管理学上有一个有趣的定律：“酒与污水定律”。

你把一勺酒倒进一桶污水，得到的是一桶污水；反过来，你把一勺污水倒进一桶酒里，得到的还是一桶污水。所以，污水和酒的比例并不能决定这桶东西的性质，真正起决定作用的就是那一勺污水，只要有它，再多的酒都成了污水。

听上去很高大上，但其实，中国一直有一句谚语，“一颗老鼠屎坏了一锅粥”，说明了同样的道理。

原因：

为什么一勺污水能污染一整桶酒，一颗老鼠屎就能坏掉一大锅粥呢？这是因为批评，比做事容易；破坏，比建设容易。作为管理者，你需要花120分精力，钻木取火，点燃大家的激情，但他用1分的精力，用一盆水就把火苗浇灭了。负能量扩散的能力，十倍、百倍于正能量。

不仅是在管理中，生活中也是一样。也许你身边就有这样负能量的朋友。他们眼里的生活永远是灰色的，和他们聊天就是听他们抱怨。他们就像黑洞一样，一点点拿走你的能量，却一点能量都不给你。每次和他聊完，你都觉得心累，怀疑人生。

所以，作为管理者，我们首先要懂得如何识别这些“污水”，然后在企业里装一个“净水器”，坚决地过滤掉这些污水。

运用：具体怎么做

原微软亚太研发集团主席、百度公司总裁张亚勤在一次演讲时说过，有三种“污水”是不能被用小勺，倒进公司这个大桶的，如果真倒进来了，那要尽快用“净水器”过滤。他们是：负能量的人，双面的人和玩世不恭的人。

第一，负能量的人。

这些人通常会把自己的不思进取、一事无成，解释成公司腐败、社会不公，把自己无法获得主流认可、尊重，包装成“众人皆醉我独醒”。这在心理学上可以解释。每个人都需要对自己的成功或者失败归因，把失败归因于外在，更容易获得心理的平衡。

负能量的人通常有下面这几种表现：抱怨、消极、冷淡、多疑。

抱怨，他们像“祥林嫂”一样，不停地说这个不好，那个不好。抱怨是团队中最易传播、最具杀伤力的负能量。消极，他们总是说“公司大概没前途了吧！”“这样下去怕是工资也发不出了吧！”消极，是最容易动摇军心的负能量。冷淡，他们故意不配合他人的工作，疏远同事，制造部门障碍，这将导致部门协作困难，业绩大受影响。多疑，“谁谁谁其实是谁谁的侄女”，“他今天开会时这么说，一定是想故意整我”，多疑的人总觉得他人别有用心。

第二种，双面的人。

这样的员工，对上级阿谀奉承，对下级声色俱厉。这在心理学上也可以解释，这是因为他们内心深知自己“能力配不上职位，努力配不上梦想”，所以有种深深的危机感。为了维持这种得之不易的状态，他们故意制造公司内的“信息不对称”，并从中谋利。

对这样的人，也要坚决清除，因为他们会严重造成其他依靠能力谋求发展的员工的不满，甚至失望，从而离开公司。

第三种，玩世不恭的人。

罗振宇在一期节目里说过，人有可燃型、自燃型和不可燃型三种。玩世不恭的人，就是第三种，不可燃型。怎么激发，都没有善意；怎么激励，都不会努力。

这样的员工，也应该尽量从团队里请出去，或者限制使用。他们和公司没有一致的目标，所以行为有极大的不确定性，很容易在一些关键事件上掉链子、出问题。

小结：认识酒与污水定律

酒与污水定律，是指，一小勺污水，可以污染一整桶酒，少量的“污水型”员工，可以传染整个公司。所以，给企业安装一个净水器，过滤负能量的人、双面的人，和玩世不恭的人。

一个企业一旦有15%的员工是“污水型”，这个企业就已经非常危险了。如果没有办法全部清除，“污水”的比例一定要控制在10%以内，并隔离或限制使用，并适时地干掉5%最负能量的员工。

099 | 多一个朋友，少一个敌人

概念：离职面试



漫画创作：MBB VISION

离职面试，不是挽回，也不是批评，而是面向未来，建立你们之间的新关系。

一次好的离职面试，可以帮助多一个朋友，少一个敌人，甚至能够以他为镜，看到自己身上，或者公司身上的问题，加以改进。

案例

一个深受你重用的员工提出离职。你非常震惊，万万没想到，居然他会提出离职。然后，你开始焦虑，他手上那么多重要项目，如何是好？接着，你开始愤怒，我对你这么好，你居然无情无义。

但你也知道，震惊、焦虑或者愤怒，都无济于事。怎么办？

挽回吗？你可以试一下，但估计已经不大可能了。阻止一个优秀的人才离开，最好的方法，是不要让他开口。他一开口，基本就无法挽回了。

那怎么办？必要的挽回还是要做的。但你同时应该开始调整心态，接受这个结果。公司毕竟不是家，老板和员工，两个同路人，欢声笑语地走到了岔路口，应该用最合适的方式说声：后会有期。

运用：有效离职面试的三个建议

第一，留不住人，就留住心

员工离职，多少可能有些对公司的不满，如果处理不当，很可能不满会变成怨恨，出去后，到处说你的坏话，处处与公司为敌。所以，离职面试很重要。它很重要的一个目的是：人可以走，把心留下。

留下他的心，就是要真诚地站在他的角度着想，看看能为他的前程提供什么帮助。

比如，他如果想先休息一段，再找工作，那就看看能不能帮他写封推荐信，或者聘请他当一段时间的外部顾问；如果他是去创业，那就和他聊聊他的创业想法，给些建议，并安排相关部门和他聊聊合作的可能性；如果他是因为更好的职位，去别的公司，那就祝贺他，并欢迎他在合适的时候回来，一起做更大的事业。

这些沟通的目的，是把你们之间的关系，从上下级，变为朋友。

第二，人之将走，其言也真。

平常是你解雇员工，这次员工主动离职，就是他“解雇”了你。所以，你一定借离职面试的机会，了解他为什么要“解雇”你。是公司管理制度有问题，还是自己管理风格有问题，还是有些你不知道的暗文化、潜规则，让他不能忍受。

如果第一个环节的沟通没能交心，他会人之将走，其言也“善”，说：一切都挺好的，公司挺好，同事挺好，老板你也挺好，我离职纯属个人原因。但如果第一个环节的沟通，把你们从上下级，顺利地变为朋友，他就会人之将走、其言也“真”，给你一些有价值的反馈和建议。

第三，善于提问，乐于倾听。

要想获得这些有价值的反馈和建议，你要善于提问，乐于倾听。

比如，很多人离职都是因为对直属经理不满。但如果你问：你对你的直属经理不满吗？他一定会说，没有没有，他挺好的。这是个傻问题。你要问：如果是你做你老板的位置，你会有些什么不一样的做法？这个问题可以让他说真话。他觉得可以做得更好的地方，就是他认为他老板做得不好的地方。

再比如，你不能问，你觉得我们是家好公司吗？这个问题没意义。你要问，你能推荐几个朋友加入我们公司吗？如果他直接拒绝你说：我觉得我周围没什么合适的。那基本上就说明，他对公司很失望，不愿意让朋友跳火坑。

如果你很想了解他对其他员工的评价，不要问：你觉得谁怎么样？那个谁谁呢？你要问：你觉得，公司里谁可以勉强接替你的职位？他列举的名单，一定是那些他心中比他更强的。如果你问，谁谁谁合适吗？他说，不合适。那多半是他认为这个人水平很差。

你还要问一个重要的问题：你离开之前所负责的那个项目，怎么做下去最好？他这时给你的观点，不会阿谀奉承，而会是中肯的看法，值得参考。

最后，不要忘了再向他提一个要求：我能不能再请你帮我最后一个忙？他会说：您说？你说：你能不能答应我，在1年之内，不从公司挖人？

他多半会答应你，因为在这个时间点上，他暂时只关心自己的职业发展，还没有动心起念要挖人。等他在新公司站稳脚跟，就可能要打老同事的主意了。提前获得一个君子承诺，非常重要。

小结：认识离职面试

离职面试，就是在员工正式离开前的一次面谈。这次面谈非常重要，它可以帮你多一个朋友，少一个敌人，还能帮你了解公司的问题，自己的缺陷。

一个有效的离职面试要注意：第一，留不住人，就留住心，第二，人之将走，其言也真；第三，善于提问，乐于倾听。

100 | 你的公司有“前员工俱乐部”吗？

概念：前员工俱乐部



漫画创作：MBB VISION

前员工俱乐部，是员工从一家公司离职后，完全自发，或者在原公司支持下，半自发、半官方组成的一个联盟组织。这种联盟，很像不少大学都有的校友会。中国有个“清华帮”，他们一见面就问“你是几字班的？”，完全不在乎旁人听不听得懂。同样，商业界也有个“宝洁系”，宝洁的前员工一见面就问“你是哪一级的？”这个“帮”、那个“系”背后，是强大的归属感和自豪感。

在互联网时代，公司对员工的“终身雇佣”，员工对公司的“单向忠诚”，都一去不复返了。员工和公司之间，用LinkedIn创始人里德·霍夫曼的话说，是一种“联盟”关系。员工虽然离开了公司，但你们的“联盟”关系并未解散，只是换了一种方式。“前员工俱乐部”，就像“校友会”一样，是个非常有效的、承载这种“新联盟关系”的容器。

回顾：

在昨天第99课“离职面试”里，我们聊了聊，如果一个深受重用的员工离职，我们如何借助“离职面试”这个工具，和他重新建立关系，从上下级，变为朋友，虽然留不住他的人，也要留住他的心，并借此机会，反观自己，发现公司和个人的问题。

那么，然后呢？然后就站起身来，握手告别？当然不。你还有一件非常重要的事情没做，在站起来之前，你可以对他说：哦，对了，我们有一个前员工俱乐部，从今天开始，你可以开始享受前员工的福利。

运用：提供给前员工的三项福利

第一，各种聚会活动。

微软在中国有两个前员工俱乐部，一个在北京、一个在上海。我是上海俱乐部理事会的理事。这两个俱乐部，都经常在线上、线下办各种活动。北京俱乐部举行过盛大的前员工聚会，我们上海俱乐部也不甘示弱，专门组织大家坐游轮去韩国，畅谈人生。我还作为前员工，被邀请回微软，给老员工们做演讲。

第二，员工推荐奖金。

有职位开放招聘，你可以把职位需求发到前员工俱乐部中，求推荐。物以类聚，人以群分。优秀的人周围，通常都是优秀的人。很多公司有“推荐奖金”，比如我在微软推荐一名员工加入，可以得到不菲的奖金。可以把这个奖金政策，也开放给前员工，比猎头费便宜很多。

第三，自家产品试用。

你可以邀请一些你的前员工来提前试用自己的新产品，并且给予他们购买成熟产品的折扣。我常常试用微软的新产品，并且直接给微软西雅图总部的产品部门一些反馈。这种福利，会增加前员工的荣誉感，你也能得到不少专业反馈，他还会很自豪地帮你宣传产品。

小结：认识前员工俱乐部

前员工俱乐部，这是一种全自发、或者有半官方参与的、离职员工的联盟组织。公司对员工的“终身雇佣”，员工对公司的“单向忠诚”，都一去不复返了。通过前员工俱乐部建立一种新联盟关系，可以：第一，获得传教士；第二，获得大猎头；第三，获得内测员。

具体怎么做呢？除了不断给前员工俱乐部发布公司的信息外，可以对应地做三件事：第一，举办“各种聚会活动”，第二，给出“员工推荐奖金”，第三，提供“自家产品使用”。

你也许没法组织“前女友俱乐部”，但可以组织“前员工俱乐部”。

101 | 人生中的第一个管理问题

从这一周开始，我们进入“反求诸己”部分。我将用三周，与你讲述从员工到经理，从经理到总监，从总监到CEO的自我修炼。

古狄逊定理



漫画创作：罗杰视界

英国证券交易所前主管古狄逊，针对这种情况说：不做累坏的主管。管理是让别人干活的艺术。“古狄逊定理”，应该是你从员工到经理必须学会的，第一个定理，也是衡量你能否成为一名合格的管理者，必经的第一道生死门。

管理者也是一个工种，和工程师，设计师，环卫工人一样。10个人放一起，不经管理，可能只能产生3个人的价值。管理者，就是要让这10个人因为管理、因为协作，产生10，甚至15的价值，并因此可能拿2个人的收益。

所以，你拿2个人工资，却去做1个人的活，做得再好，把自己累死在办公桌上，都对不起公司。很多公司“学而优则仕”，都是专业能力最强的员工做经理。也因此，从员工到经理，心理上必须迈过去的第一道坎就是：他们都不如我。

案例

你在公司做了5年工程师，经验越来越丰富，业务越来越熟悉，很得同事和老板的信赖。有一天，公司领导找你，说你的直属经理要调任另一个部门，他们想让你接手，做这个部门的经理，问你的意见。

你说，那还有什么意见啊！太可以了，就那赶紧的吧。

你人生中第一次，从个人贡献者（英文里叫：Individual Contributor，又称IC），终于成为了管理者（People Manager）。很激动。可是，刚上任没多久，你就遇到了人生中的第一个管理问题：你的员工不如你。

交给他们做的事，拿回结果时，你简直想把资料撕得粉碎，最后全都砸他脸上。这都什么垃圾啊！回去重做！可是，重做之后，还是一样。你都要崩溃了，气不打一处来。但项目不等人，于是，你狠狠骂了一顿后说：算了算了，放着我来。

这样的场景，在全世界的每个角落，每家公司，每天都在发生。你确实用更少的时间，做出了更好的结果。但，这样正确吗？

当然不。你犯了几乎每一个初级管理者都会犯的错误，这个错误就叫：放着我来。拿主管的工资，抢员工的工作，你越来越忙，甚至成为瓶颈，但员工却没有成长，更没有成就感。

运用：迈过第一道坎的三个建议

第一，明确分工。

所有的具体工作，都要合理地安排给员工，不要有“我擅长，我来做”的心态。给自己清晰的定位。比如，每天花2小时审阅代码，然后有针对性地辅导员工，安排经验分享。再比如，陪同拜访重要客户，下属主导，自己支持。等等。同时，接受可控的错误。把一定范围内员工犯错的损失，当成团队培训的成本。

第二，轻易不动手。

在微软时，有任老板人称“老华”。有一次，我写了份重要的报告寄给美国，先发给老华。老华回信，提了很多意见，但就是只字不改。于是，我根据意见改了好半天，发回去。然后他的意见又来了。就这样来来回回。为了一份报告，我俩留在办公室加班。你可以想象吗？我们一直改到第二天早上7点。有人也许觉得这个老板有病，我却充满感激。他最经济的做法，是自己改完，然后回家。但他花了整整一夜，其实都是在对我投资。

第三，区分方法和习惯。

从员工成为经理，就必须学会区分，当你是一名优秀员工时的那些做法中，哪些确实是值得学习的好方法，哪些只是你的习惯。比如，一定要穿着得体去见客户，这是值得学习的好方法。但是穿白皮鞋，还是黑皮鞋，这就只是个人习惯，不需要强求。方法的不同，会带来结果的不同；但有些习惯的不同，只是让自己感觉舒适。很多新任管理者对下属的要求，其实都是希望别人按照自己无关紧要的特有习惯做事。

小结：认识古狄逊定理

古狄逊定律，就是不做一个被累坏的主管。从员工到经理，要学会的第一课，就是忍住不要去抢员工的活。这是瘾，要戒。它会让你的员工没有成就感，更让你自己成为团队的瓶颈。

要学会：明确分工，轻易不动手，区分方法和习惯。

刘润

作为管理者，你会常常忍不住去抢员工的事做吗？作为员工，你希望你的老板对你说“放着我来”吗？来和我一起过过招吧。

欢迎把本期内容分享到朋友圈，没准会让你的老板有所启发、让你刚刚晋升管理者的朋友茅塞顿开，进而调整他们的工作方式。点击右下角“请朋友读”，一键分享知识红包。

另外，3.18号，《5分钟商学院》商业篇第二次线下大课将在上海开课。400张票，本来打算卖1个月，但刚刚一周的时间，咱们的同学们又“包圆”了，400张票全部售罄，完全没给其他用户一点机会。第二次线下同学会，上海，咱们到时见！

第21期客座教授：梁小虹

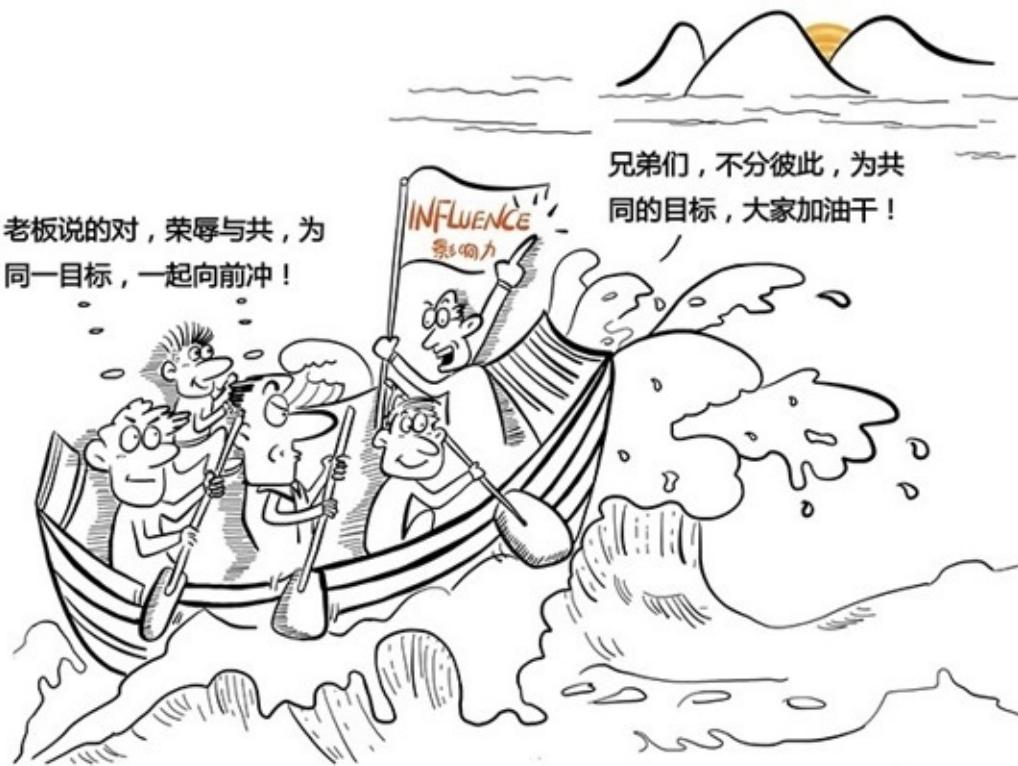
中国运载火箭技术研究院原党委书记、研究员，长期在中国航天领域工作，在探索企业内部管理规律方面有着独到的见解，在企业党的建设、企业文化见解和人力资源管理等方面，有着丰富的实践经验。系中国航天科技集团公司“2518核心人才”、国防科技工业“511工程”高级管理人才。

你这位CEO有什么问题想问他，欢迎在留言区提出来，我们将挑选一个最有价值感的问题，请梁老师认真回答，并在本周学习结束的时候，公布这个CEO问CEO的结果。

这是《刘润·5分钟商学院》陪你成长的第101天，期待你的进步。

102 | 权力不是领导给的，权力是员工给的

概念：权力接受论



系统组织理论创始人切斯特·巴纳德，在《经理的职能》一书中提出了“权力接受论”：“如果经理发出一个指令，被接受了，这个权力就成立了。如果不被接受，这个权力就被拒绝了。也就是说，一项指令是否具有权力，决定于指令的接受者，而不是指令的发布者。”

这一点非常、非常重要，我希望每一位新任的经理，甚至很多资深的管理者都必须记住：权力不是职位给的，权力是员工给的。职位，只是给了你一些用来从员工那里获得权力的工具。

所以，从员工成为经理后，你并没有自然而然地获得“权力”，你只是开始了获得这项“权力”的过程，一个让员工自愿被管理的过程，自愿把与工作相关的某些决策权力，交给你，并听从指挥的过程。

权力工具：

那到底有哪些工具，可以帮助你从员工那里获得权力呢？

你与生俱来就有两个工具：专家权，和表率权。成为经理后，职位又给你了三个工具：法定权，奖赏权，和惩罚权。

“法定权”就是：我是经理你要听我的。这是约定俗成的，基于组织架构的权力。但是，通常法定权很难单独被接受，它还需要配合奖赏权，和惩罚权。

“奖赏权”，是种建立在诱惑之上的权力，俗称胡萝卜，做得好，就给你一根；“惩罚权”，是种建立在恐惧之上的权力，俗称大棒，做不好，就打你一顿。

这三者的配合，非常重要。一个有经验的管理者常会和CEO谈条件：让我做这个位置可以，但你要让我自主分配奖金，独立任免员工。这就是索取更多的胡萝卜，和更粗的大棒。

这三种工具，都是通过外在手段，压制员工服从，所以我称之为“压力型工具”。

而你与生俱来的专家权、表率权，是“动力型工具”。

“专家权”是指，你会一件别人不会的事情，比如你能更专业地分配任务，让员工心服口服；比如你能在关键节点上，给别人很棒的操作建议。

“表率权”是指，你拥有令人羡慕的个性、魅力，或者声望，受到别人的敬佩和赞誉，因此愿意模仿你，服从你。

运用：如何理解权力工具

我很喜欢希腊神话。但作为理科生，一直很困惑，人靠吃饭获取能量，但神和魔，靠什么获取能量呢？直到我看到某部电影，才恍然大悟。神，是从人类膜拜的精神力量中，获取能量；而魔呢，是从人类恐惧的精神力量中，获取能量。这就解释了为什么神要感化人类，魔要吓唬人类。

膜拜是种动力，恐惧是种压力。

作为一个新任经理，你拿到职位授予你的，看似威力无穷的三个“压力型工具”。但要记住，用这些工具从员工那里获取的权力，来自于“被迫”。

真正的管理者，在成为经理之前，就已经拥有权力。这个权力，来自于“动力型工具”，来自于“自愿”。

也许你应该适当地收起“惩罚权”，看看是不是自己的“专家权”出了问题，分配工作不科学，所以员工无法心服口服。

动力型工具，是获取权力的终极工具。它不但帮你从下级那里获取权力，还帮你从同级，甚至上级那里获得权力；它不但帮你从公司内部获取权力，还帮你从合作伙伴，甚至最终客户那里获取权力。

正确认识权力，限制使用“压力型工具”，修炼使用“动力型工具”，是从员工到经理，每个人的必修课。

小结：认识权力的本质

权力，本质上是一种影响力，一种让别人自愿接受你的影响的能力。

权力不是职位给的，权力是员工给的。从员工这里获得权力，可以使用职位给予的三个压力型工具：法定权、奖赏权、惩罚权，或者你修炼得来的两个动力型工具：专家权，表率权。可以把“压力型工具”悬在头顶上，试试用“动力型工具”获得权力吧。

103 | 不会把目标翻译成任务，要你何用？

概念：任务分解



把目标“翻译”成任务，把结果翻译成实现结果的过程，是管理者最基本的技能之一，也是最难的技能之一，它需要对达成目标的逻辑有深刻理解。这也是为什么，经理收入通常比员工高。没有包工头的分解力，就不会有CEO的领导力。

运用：如何分解？

第一，从空间维度分解。

那就不得不谈WBS，Work Breakdown Structure，中文叫“工作分解结构”。WBS，就是把目标分解成任务，任务再分解成工作，工作再分配到每个人的日常活动中。

比如最开始的案例，你把拓展100个新客户的“目标”分解成拜访潜在客户的“任务”，接着分解成每月拜访36个潜在客户的“工作”，最后分解成每天打10个陌生电话、拜访2个潜在客户、并同时跟进2个转化中客户的“日常活动”。

使用WBS分解时要注意，第一，每项任务，或者工作，或者日常活动，只能指派给一个人，其他人可以参与，但只能由一个人负责。第二，所有人的日常工作加在一起，就应该能得到工作、任务的总和，不能缺漏。这两点，又被称“相互独立、完全穷尽”。第三，就是每项任务、工作、日常活动，都要定义“可交付的成果”，也就是“拿什么来回话”。

第二，从时间维度分解。

经验丰富的管理者，在把目标翻译成任务前，会先把大目标，根据时间轴，分解为阶段性目标。

日本著名的马拉松选手山田获得过两次世界冠军。他说，每次比赛前他都会仔细勘察路线，然后定下若干阶段性目标，比如途径的一家银行、一棵大树、一座高楼等。比赛开始后，他先全力以赴冲向第一个目标，实现后，再冲向第二个。整个赛程被分解成若干个小目标，跑起来就轻松多了。

比如最开始的案例，你可以根据客户购买产品的季节性，把100个新客户的目标按季度分解为15、30、20、35。这样有助于用不断达成的小目标激励团队，也可以用实际数据，调整任务。

小结：认识任务分解

作为员工，我们是对任务负责；作为经理，我们是对目标负责。任务分解就是把“目标”翻译成“任务”。这是从员工到经理，你的一堂必修课。

这个“翻译”有两个要点，第一，从空间的维度分解，从目标到任务，从任务到工作，从工作到日常活动。分解时要注意“相互独立、完全穷尽”，以及关注“可交付成果”。第二，从时间的维度分解，把大目标，分解成若干阶段性目标，不断调整方法、激励团队。

104 | 打妖怪你去，背黑锅我来

概念：推功揽过



漫画创作：罗杰视界

从员工成为经理后，除了“不要抢员工的活”、“懂得权力是员工给的”、“学习把目标翻译成任务”外，还有一项基本修炼，就是：打妖怪你去，背黑锅我来。

有人可能会觉得，凭什么啊？你没把工作做好，我就应该狠狠批评你，就算不批评你，也不能我替你背黑锅啊，凭什么啊？

理解这个“凭什么”，就要从“设计系统”的基础逻辑，“责权利心法”开始。

一旦成为经理后，你就拥有了达成团队目标所有的“权”，因此，你也必须承担与之对应的所有的“责”。成为经理之后，你是不是这个团队里最优秀的人，已经不重要了，因为你已经从球员，变成了教练。成为教练，就要懂得收起自己的“个人英雄主义”，退到球星们的光环后，确保团队胜利。你的团队进了多少球，就是你进了多少球；你的团队老不赢球，不管你认为谁不行，首先都是你不行。

这是一个很难完成的转变，尤其是面对“问责”的时候。别的团队犯错，比如某国政府出了大事，你可能会说：这个总统，必须引咎辞职啊。到了自己的团队犯错，你可能会想，主要责任明显在员工，但我也有失察之责，那就罚酒三杯吧。

案例

李嘉诚初到香港的时候，在一家钟表公司工作。他非常好强，非常勤奋，为了提高技艺，专门拜了一个师傅。

有一次，师傅不在，李嘉诚自作主张地自己动手修手表。没想到不但没修好，反而把手表弄坏了。李嘉诚知道自己闯了大祸。但师傅回来后，不但没骂他，还把错误承担下来。李嘉诚向师傅道谢，师傅说：“你要记住，无论以后做什么工作，作为管理者就应该为自己的下属承担责任，部下的错就是管理者的错误，管理者应该负起这个责任。否则，就不配当领导。”

此后，“员工的错误就是管理者的错误”，就变成李嘉诚的口头禅。

新任经理喜欢在员工面前说“你们怎样怎样”，在外人面前说“他们怎样怎样”。这是一定要戒掉的坏毛病。你的团队不在你的后面，也不在你的对面，你的团队在你的“里面”。你只能说：“我们怎样怎样”。

每个上司都喜欢给自己“补台”的下属，同样地，每个下属也都喜欢给自己“搭台”的上司。
那作为经理，应该怎么做呢？其实，就四个字：推功揽过。

运用：如何去做？

第一，推功。

每当上司表扬你，你都要推举几个功臣，强调他们的贡献；每次你上台领奖，你都要言之有物地感谢，哪些人做了哪些具体工作。将心比心，你的老板在台上发言时，你是不是也竖着耳朵，万分期待他提到你的名字？所以，除了教练之功，要把所有功劳大声地、公开地推给所有做出贡献的员工。

不要既想当教练，又想当那个进球的人。

第二，揽过。

美国著名橄榄球教练保罗·贝尔曾说过：“如果有什么事情办糟糕了的话，那一定是我做的；如果有什么事情做得还不错的话，那一定我们一起做的；如果有什么事情做得很好的话，就一定是全体球员他们做的。这是我们能取得比赛胜利的秘诀。”

项目失败，经理要站出来：不管怎么错，首先是我的错。你可以回去开部门会议，把所有人骂得狗血淋头，但是对外，就是你的错。

小结：认识推功揽过

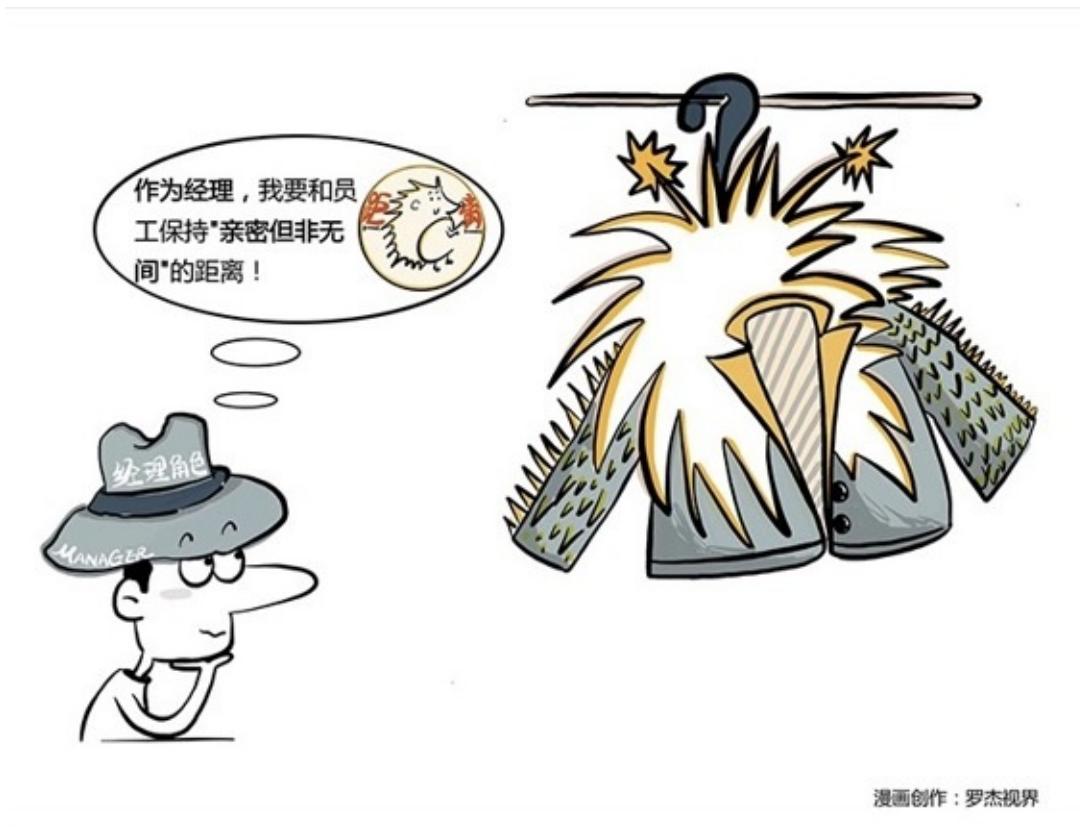
从员工到经理，最容易出的问题之一，就是“功劳属于谁，错误怪罪谁”的问题，常常与下属争功，或贬低下属、抬高自己。

成为经理后，要懂得“推功揽过”。除了教练之功，所有的功劳，都要推到员工身上；除了法纪之过，所有的过错，都要揽到自己身上。成为经理后，要有“打妖怪你去，背黑锅我来”的心态，才能把“你们、他们”，变为“我们”。

欢迎把今天的课程分享给你的朋友，大家一起讨论收获更多。很多管理学上的处事方式，同样适用于很多地方。不信，试试下次吵架时和伴侣说：如果有什么事办糟糕了的话，一定是我做的；如果有什么事做得还不错，那一定是我们做的。看看她的反应。哈哈。

105 | 亲密，但是不能无间

概念：刺猬法则



在一个寒冷的冬天，两只刺猬都冷得受不了，于是越靠越近、相依取暖，可是因为他们身上长满了刺，紧挨在一起，就会不小心刺痛对方。被刺痛的刺猬于是就分开一段距离。但是，分开后又实在冷得难受，就又彼此靠近，然后再被刺痛。最终，他们找到了一个最合适的距离，相互之间能够取暖，又能够很好地保护对方。

这是一个非常有趣的现象，心理学家根据这一现象，总结出“刺猬原理”，也就是说，人与人之间，必须保持一个“合适的”距离，才能彼此依靠，却不互相伤害。

很多新晋管理者到很晚才意识到，一旦成为管理者，身上所背负的权力和责任，就像是刺猬身上一根根的长刺。亲密，但是不能无间，这是刺猬们伤痕累累后才获得的，多么痛的领悟。

案例

法国总统戴高乐就是深谙刺猬理论的人。他有一个座右铭“保持一定的距离”。这听上去有点冷酷，但是戴高乐认为，没有距离感，领导决策过分依赖秘书或某几个人，容易使智囊人员干政，进而使这些人假借领导名义，谋一己之私利，最后拉领导干部下水，后果是很危险的。两相比较，还是保持一定距离好。

听完戴高乐的简介，你是不是突然想起了韩国总统朴槿惠？朴槿惠让她的好友兼智囊崔顺实参政，引发“闺蜜参政”风波，遭到弹劾，简直就是正中了戴高乐的预言。最终，朴槿惠向国会提出了“有条件辞呈”。

商界也是如此。通用电气的前总裁斯通，就很注意执行刺猬原理。在工作上，斯通毫不吝啬对员工的关爱，但业余时间，他从不邀请员工到家做客，也不接受这样的邀请。与员工之间保持合适距离，不意味着你要高高在上，也不让你和员工混淆身份，让权力和责任之刺，伤到彼此。

我到了很久之后才明白，长了“管理之刺”后，亲密，但不无间，才是与员工之间最好的关系。

运用：三个建议

第一，不冷漠。

千万不要误解，认为刺猬原理就是说，一旦成为管理者，就要从此板着脸，克制自己对员工的关爱，做一个铁面无私的判官。作为管理者，更需要关注、激励、帮助每一个员工。不冷漠，热爱你的团队和同事，这是一个优秀的管理者的必备的态度和能力。

第二，不无间。

这是很多管理者最难接受的。难道，成为管理者，我就不能和员工做朋友吗？当然可以。但是，要注意防止过分“无间”的关系。最无间的关系，叫“家人”。家人犯了错，甚至是犯了法，你可能都会义无反顾地保护他，你的家人，也对你有这样的期待。“公司不是家”。过于无间的关系，就会让你和你的员工，在亲情和规则之间，面临两难。

第三，不偏袒。

比“无间”更可怕的，是“偏袒”。甚至因为如果你对一群人特别好，使得这群人经常围绕在身旁，那么自然就疏远了其他人。最严重的情况的就是“鲨鱼群”现象，一群人把企业的领导者团团包围住，隔绝领导者有抱负与雄心，但了解的信息却都是单方面的（甚至是被篡改的），就可能产生错误的判断。

小结：认识刺猬法则

刺猬法则，就是管理者要意识到，你一旦从员工成为经理，就被插上了“管理之刺”。权力和责任越大，管理之刺越密越长。

保持和员工合适的距离，不冷漠、不无间、不偏袒，是管理者的必修之课。

106 | 你的部门，有必要存在吗？

概念：独立的损益表



漫画创作: MBB VISIO

损益表，简单来说，就是： $\text{收入} - \text{成本} = \text{利润}$ 。

在一个公司里，对成本承担责任的部门，叫“成本中心”，比如人力资源部、财务部、行政部等。在一个公司里，对成本和收入同时承担责任的部门，叫“利润中心”，比如汽车公司里会有跑车事业部、SUV事业部、家庭轿车事业部。每个利润中心，都有自己独立的损益表。

大部分员工，甚至是大部分经理，是没有成本意识的，更没有利润意识。比如你问他，你1万元的税前工资，到手7000多块，但是你知道公司付出了多少钱吗？他多半是没有概念的。很多员工兴奋地跑去找CEO，说自己有个特别好的创意。CEO听完后问，这东西怎么获得收入、利润？他可能从来没想过。

作为一个员工，或者经理，这样也许没问题。但是作为一个总监，或者CEO，这是绝对不行的。

运用：如何建立收入意识和成本意识

第一，清晰知道收入来源

1937年，麦当劳兄弟制作了一份简单的损益表。表上显示，在麦当劳销售的25样产品中，汉堡包带来的收入达到了80%。因为清晰知道收入来源，麦当劳兄弟决定，砍掉了16样产品，降低运营成本，同时把汉堡包由30美分，降价到15美分。因此，麦当劳获得了更大的市场份额。

第二，透彻理解成本结构

你说，可我是开发总监，是成本中心，不负责收入怎么办呢？那你至少要建立成本意识。

比如，你要知道，公司对员工的支出，和他的税后收入之间的关系。员工税前收入1万元，公司正常交税交金，那么支出大概1.4万左右。

那办公室租金呢？你的部门所占用的那部分办公室的租金、水电费、维修费，你算过吗？成为总监后，为了培养自己的成本意识，你可以试着去找行政部、财务部算算一年的办公费，然后平摊在自己员工上。比如办公费占员工支出的40%。那就意味着你一个1万元工资的员工，你的总支出，就是1.4万+4000元，总共1.8万。

那么，行政部、财务部、法务部、人力资源部，以及管理人员（其中包括你自己），他们的成本呢？他们并不直接创造价值或者传递价值，这些都是内部的有价资源，你使用了他们的服务，就该付费。所以，再用他们的所有成本，除以你所有创造价值、传递价值的员工总数，也许得出每个人分担的成本是3000元。那么，你的每个员工的成本，就从1.8万，变成了2.1万。

所以，你现在明白，员工拿到手7000元的时候，公司其实付出了2.1万。三倍。你有多少员工？50个？那就意味着，你部门每月的成本是100万。

也就是说，总监大人，你带着你的团队，每月创造的价值比100万多，公司才有留着你的理由。否则，一定干掉。这就是为什么很多利润中心负责人说，每天一睁眼，就欠了几十万。

小结：认识独立的损益表

独立的损益表，就是：收入 - 成本 = 利润。作为总监，就算你不是利润中心，而是成本中心，也要清晰知道收入来源，透彻理解成本结构。

107 | 如无必要，勿增实体

概念：奥卡姆剃刀定律



奥卡姆剃刀定律是由14世纪逻辑学家，奥卡姆的威廉提出。奥卡姆是个地名，提出这个定律的人，是威廉。这个定律常被称为“如无必要、勿增实体”。

这听上去很高大上，它的本意是：如果有两套理论都可以解释一件事情，用那个简单的理论。空洞无物的普遍性要领都是无用的累赘，应当被无情地“剃除”。但现在大家提到“奥卡姆剃刀定律”，更多是取它的延伸含义：把复杂的事情简单化。两步可以做成，不要三步。也就是“简单有效原理”：抓住本质。

案例

我有一次和小米的投资人，晨兴资本合伙人，刘芹一起出差，共同辅导一个创业项目。这个团队主业还不成熟，就开发了金融板块，赚了不少钱。刘芹对创始人说：你缺钱，我投给你，但你能不能答应我，在未来几年之内，不碰金融。做金融没赚到钱，团队会元气大伤；赚到了钱，团队会再也没兴趣艰苦创业，元气会更加大伤。

抓住本质，说起来容易，做起来难。剃掉赔钱的业务，尚需咬牙跺脚；剃掉赚钱的业务，以追求专注，简直比登天还难。所以，从经理成为总监，如何透视极其复杂的管理系统，抓住本质，利用“奥卡姆剃刀定律”，手起刀落，化繁为简，是一项毕生的修炼。

运用：修炼需三招

第一，流程精简，剃节点。

某日本化妆品公司收到客户的抱怨，说买来的肥皂盒里面，居然有空的。于是为了预防生产线上再次发生这样的事情，工程师想尽办法发明了一台X光监视器，去透视每一台出货的肥皂盒。

同样的问题也发生在另一家小公司，他们的解决方法是买一台强力工业用电扇去吹每个肥皂盒，被吹走的便是没放肥皂的空盒。

这也许只是一个故事，但这个故事非常准确地说明了“奥卡姆剃刀定律”那种对待流程，“如无必要，勿增实体”的信仰。

第二，组织扁平，剃部门。

我们常常说“组织扁平化”，但是我们必须理解，组织扁平化，是手段，不是目的。目的是什么呢？目的，是减少信息传递的损耗。个人，是用自己大脑“指挥”自己双手，信息传递是没有损耗的；管理，是用自己大脑“影响”别人大脑，再用别人大脑“指挥”别人双手。这个“影响”，在每次信息传递中，都有非常大的损耗。所以，组织越复杂，信息传递次数越多，组织能力几乎必然越差。

上世纪80年代，杰克·韦尔奇接手GE时，发现整间公司机构臃肿、等级森严，这就导致组织迟钝、官僚。于是，他把原本8层的管理精简下来，把工资层级从29个级别调整到5个级别。这种“扁平化”加速了信息传递，对治疗“大公司病”有很好的效果。

第三，战略专注，剃功能。

我在《刘润·5分钟商学院》的后台，看到一则留言，有同学嫌弃我的发音L和N不分。我很愧疚。于是找脱不花以及团队商量，说我以后就别出来丢丑了，请个专门的播音员吧。或者，每天出两个版本的录音，由学员自己选择？

脱不花说：奥卡姆剃刀定律。意思是：两个版本，会让用户面临更复杂的选择。如无必要，勿增实体。就你，就你，就你给我接着录。

小结：认识奥卡姆剃刀定律

奥卡姆剃刀定律，就是“如无必要，勿增实体”。从经理变为总监，独立面对一个小系统，要不断思考三件事：流程精简、组织扁平、战略专注。

问自己三个问题：这件事能不能取消它？能不能把它与别的事情合并起来做？能不能用更简便的方法来取代它？

108 | 管理六字真言：抓大、放小、管细

作为经理，和作为总监（总监大多是经理的经理），从管理的角度来看，有什么不同？也许你可以举出很多。我想从管“人”，而不是管“事”的角度列举一条，那就是：信息传递的方式，截然不同。

概念：抓大放小管细



漫画创作：MBB VISION

例外原则：

提出“科学管理”的那个美国管理学家泰勒认为：“为了提高效率和控制大局，上级只保留处理例外和非常规事件的决定权和控制权，例行和常规的权力由部下分享。”也就是说，大事，就是“例外的、非常规事件”。这句经典名言，在管理学上被称之为“例外原则”。

洛克忠告：

所谓管细，就是一套严格的监督制度。英国教育家洛克说：没有有效的监督，就不会有满意的工作绩效。明智的管理者会利用监督这把利剑，促使员工们既心有紧迫感，又满怀热情地投入到工作中去。

这就是著名的洛克忠告，这也是为什么军队里有宪兵，党派内有纪委，政府中有检察院。

运用：六字真言：抓大、放小、管细

第一，抓大。

抓大的意思就是：只管大事。

执行“例外原则”：财务上的预算制，管理上的流程化，都是不错的方法。

财务预算制，就是确定财务上什么“不算”例外。比如部门预算确定，可以招15名员工。15人以内的进出，“不算”例外，无需批准。招第16名员工，就是例外，需要申请。

管理流程化，就是确定管理上什么“不算”例外。比如报销流程确定，宴请客户，最高级别的员工买单、报销。这个报销流程，可以一定程度防止内部腐败。如果某次宴请客户，因为特殊情况，最高级别的员工无法买单，就是例外，需要申请。

第二，放小

放小，就是授权。授权，不是一句“这件事交给你”就完了。我在第94课“拜伦法则”里讲过，“你那不叫授权，你那叫授责”。

放小，首先要知道什么算“小”。所有财务预算内、管理流程里的，都是小事。对于小事，总监要懂得让经理决策。怎么做？你可以试着“不直接回答下级的问题”。

当下级有问题时，你可以让他自己提方案。点评方案，而不是回答问题。如果直接回答问题，你觉得你在给建议，他觉得你在下命令。长此以往，这个“小”是放不下去的。

理解了“小”，还要懂得“放”。最重要“放”的方式，是从审批制，变成备案制。你的下属要做一些“不算例外”，但是重要的决策，你可以请他把具体的做法备案。备案的意义就是通知你，如果发现有什么问题，就严格按照制度来查处。

简而言之，“抓大放小”就是：不算例外的决策，备案；算是例外的决策，报批。

第三，管细。

很多管理者都在说“抓大放小”，但常常忽视“管细”。

微软前任CEO史蒂夫·鲍尔默，是“抓大放小”，尤其是“管细”的典型。有一次，他接受各国CEO的年度汇报。巨大的屏幕上，每一页都是密密麻麻的业务数据。数学系毕业的他，虽然平时“抓大放小”，不参与各国分公司的管理，但利用听报告的方式来“管细”。他突然说：停，你翻到前面，这一页的这个数字，和那一页的那个数字，是矛盾的，请你解释一下。那个CEO瞠目结舌，答不上来。史蒂夫说，你根本不懂你的业务，当场就把他解雇了。

小结：认识抓大放小管细

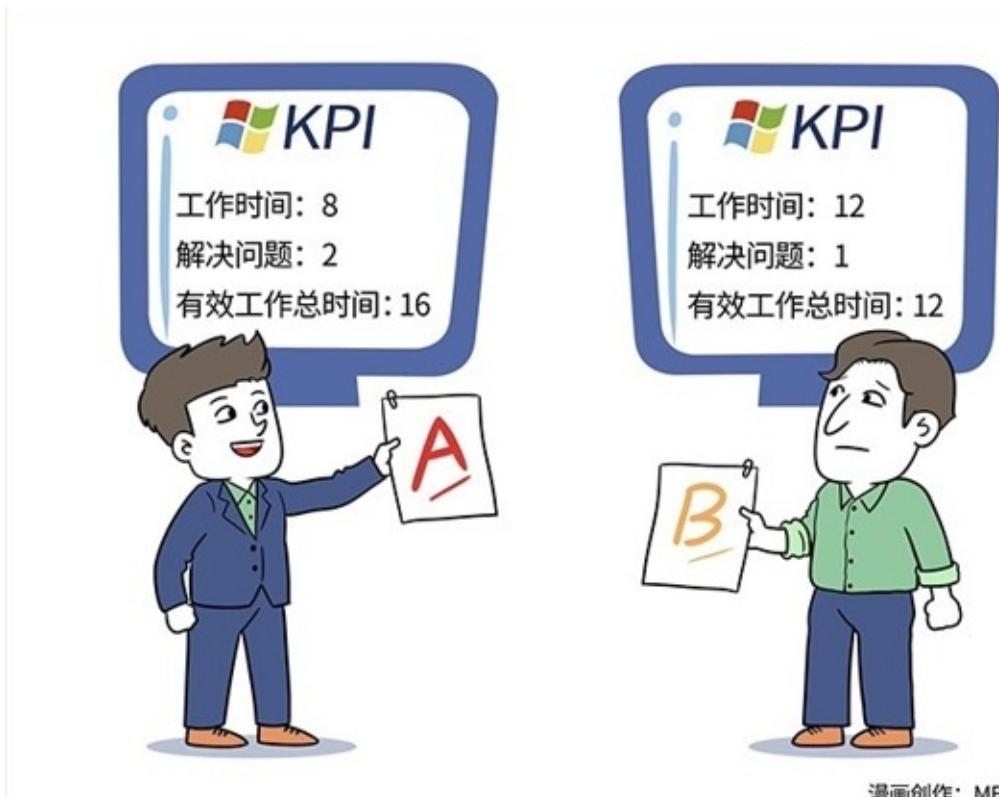
从经理到总监，最大的不同，就是你不直接管理最一线员工了，所以，必须从“兄弟们跟晚上”式的“单层管理”，过渡到“隔层管理”。

记住六字真言：抓大、放小、管细，克服“一放就乱、一管就死”的状态。

企业高层无为，中层有所为，基层无所不为，企业才能大有所为。

109 | 坐进你的管理驾驶舱

概念：关键绩效指标



漫画创作: MBB VISION

KPI是一套绩效管理的方法。全称为：Key Performance Indicator。中文叫：关键绩效指标。

KPI，和我们在第103课讲的“任务分解”不同。任务分解，是把目标，分解成可执行的任务。是在“如何执行”层面的思考。KPI，是把目标，分解成可考核的指标，是在“如何管理”层面的思考。

案例

微软应该如何做销售？如何才算做好了销售？

从“任务分解”，也就是“如何执行”的角度看，微软可以按行业、地域划分客户，雇佣经验丰富的销售，配合渠道一起，把产品卖给客户。从KPI，也就是“如何管理”的角度看，把“微软在中国的销售额，对比每年中国的PC出货量”，作为KPI。这个KPI高，就代表微软跑赢了市场，这个KPI低，就算销售收入增长，还是输给了市场。

总监，和经理巨大的不同之一，是不但能把目标翻译成任务，还要能把目标翻译成，可以有效衡量目标是否达成的“指标”。

运用：关于制定**KPI**的三个建议

第一，平衡性。

指标的不平衡，会误导员工只关注一点，偏废其他。

微软技术支持部门的工作，是接受来自客户的产品质询。怎么考核这个团队的效率呢？微软设计了三个指标：

- A、解决每个问题的时间。这是员工自己记录的；
- B、解决问题的个数；
- C、有效工作总时间。这个数字，就是A和B的乘积。

A越短越好，这代表技术能力；B越多越好，这代表工作量；C越长越好，这代表努力程度。这三个指标之间的平衡关系， $A \times B = C$ ，有效地杜绝了员工只关注一点、偏废其他。

比如，有的员工为了展现技术能力，用2小时解决问题，他记录成1小时。但因为 $A \times B$ 得出的C，他的有效工作总时间就会减半，显得很不努力。

有的员工为了展现努力程度，工作8小时，想显得工作了16小时。 $A \times B = C$ ，因此，他必须把用2小时解决的问题，记录成4小时。但这样就显得他的技术能力不行，解决问题时间比同事长很多。

这三个指标的平衡性，几乎杜绝了技术支持员工，只关注一点、偏废其他的可能性。

第二，前瞻性。

有一些KPI，当发现有问题时，已经晚了，比如销售指标，和利润指标。当这个KPI可衡量时，已经不可改变了。我们把这种指标，叫做后置指标。

有一些KPI，当发现有问题时，真正严重的后果还没有发生，来得及调整。比如“潜在销售机会”这个KPI。如果潜在销售机会，小于销售指标的两倍，我们就应该警示销售团队，要及时改进。改进及时，最终销售指标，还是有可能如期完成。我们把这种指标，叫做前置指标。

所以，KPI不能只有“后置的”结果指标，还要有“前置的”行为指标。“以结果为导向”虽然没错，但是等你可以考核结果时，结果已经不可改变。

第三，适用性。

但也要注意，KPI有其适用性。KPI有用的前提，是战略已经清晰到可以流程化，所以目标可以分解为指标。但创业公司处于战略探索期，过早使用KPI，会因为KPI不能反应变化中的战略，而导致行为扭曲。雷军、张小龙都说要警惕KPI。为什么？不是因为他们是互联网公司，而是因为他们是创业公司。这个话题，我还会在129期，“创业期管理”里面，专门来讲。

小结：认识KPI - 关键绩效指标

任务分解，是把目标分解成可执行的任务，是在“如何执行”层面的思考。KPI，是把目标，分解成可考核的指标，是在“如何管理”层面的思考。

KPI是非常重要的一种管理手段，只是它有它的适用性。KPI，是你管理驾驶舱中的仪表盘，让你时刻知道组织的运行状态。使用KPI管理部门，需要注意其平衡性、前瞻性和适用性。

110 | 不但要锁死目标，更要锁对目标

概念：目标管理



漫画创作: MBB VISION

1954年，现代管理学之父，彼得·德鲁克提出了一个划时代的概念——目标管理（Management By Objective，简称为MBO）。

他说，“企业的使命和任务，必须转化为目标”。也就是说，你先想清楚没有，你到底想要什么。然后才是“绩效管理”，怎么通过KPI，把目标翻译成指标，或者OKR，把目标翻译成小目标，去实现它。

你可以把“目标管理”，看成是“绩效管理”的一部分，也可以认为目标管理，先于绩效管理。如果说，我们需要一把同心锁，把员工和企业牢牢锁在一起，目标管理，是确保我们锁对了目标，绩效管理，就是确保我们锁死了目标。

案例

18世纪末期，英国政府决定把罪犯发配到澳洲去，于是实行以上船的犯人数支付费用的方式，雇佣私人船主运送犯人。

很快，政府发现：犯人的死亡率达12%，最严重的高达37%。政府想了很多办法，比如派监督、派医生、规定犯人生活标准，对船主进行教育，都无法解决死亡率的问题。

最后，英国政府决定，以到澳洲上岸的人数为准，计算报酬。问题立刻迎刃而解。英国政府不是没有锁死目标，而是没有锁对目标。

运用：学会先锁对目标

当天外伺郎哀叹因为万恶的绩效管理，索尼砍掉了不创造短期收益的“机器人实验室”的同时，在同样严厉的绩效管理之下，华为成立了专门研究黑科技的“2012实验室”，并诞生了一开始无用，但后来帮助华为在智能手机领域获得巨大竞争优势的麒麟芯片。

同样属于科技行业的华为说：这个世界没有不懂绩效管理的成功者。华为不但用绩效管理锁死了目标，还用目标管理锁对了目标。

在绩效文化的发源地美国，微软在全球拥有每天不知道在干什么的四大研究院，谷歌给员工20%的自由时间，而贝尔实验室更是几十年前就享誉全球。这些都是天外伺郎说的“短期内难见效益的工作”，但却在绩效管理下，生根发芽。

所以，作为管理者，在用“绩效管理”锁死目标之前，第一重要的事情是，想想自己锁对了目标没有。你的目标是短期的业绩指标，还是长期的盈利能力。换句话说，你到底想要钱，还是用钱换未来能赚钱。

毁掉索尼的，可能不是绩效管理，而是把员工锁死在错误目标上的管理层。

小结：认识目标管理

所谓目标管理，就是把企业的使命和任务，转化为经营目标，然后再用KPI、OKR等绩效管理工具，分解、执行、考核。

企业与员工之间需要一把同心锁，目标管理，就是锁对目标；绩效管理，就是锁死目标。

111 | 用一个人的梦想，点燃一群人的理想

今天是“从总监到CEO”的第一课，我想先从诗和远方谈起，谈谈很多人都在说，但很少人真正理解，以至于被认为实在是太虚的几个概念：愿景、使命、价值观。常有人问，“企业一定要有愿景、使命、价值观吗？”，这就和“人一定要有梦想吗”，是同一个问题。

概念：愿景、使命、价值观



愿景就是梦想；使命就是职业；价值观就是道德。

如果把“赚钱”当梦想，那么每个员工都会仅仅思考如何实现个人利益最大化，偷懒，腐败，可能防不胜防。所以，作为CEO，一定要想清楚，到底什么才是这家企业的梦想。把梦想当成目标，赚钱当成结果，这家企业，才可能是万众一心、富有战斗力的伟大企业。

案例

美国黑人运动领袖马丁·路德·金，1963年在华盛顿林肯纪念堂发表著名演讲《我有一个梦想》，他说：我有一个梦想，有一天，我的四个孩子将在一个不以他们的肤色，而是以他们的品格优劣来评价他们的国度里生活。

个头矮小、其貌不扬的马丁·路德·金并不是总统，他没有权力，但他却影响大家，激励大家，引发了数百个城市的黑人运动，赢得了公共汽车种族隔离制度的废除，赢得了全世界对伯明翰黑人运动的关注，最终赢得了美国国会通过民权法案，从法律上正式结束美国黑人的被歧

视地位。

整整50年后，美国总统奥巴马在马丁·路德·金当年发表《我有一个梦想》演讲的林肯纪念堂前讲话，以纪念该演讲。虽然马丁·路德·金不是总统，但他“用一个人的梦想，点燃了一群人的理想”，让奥巴马，一个黑人也终于能够成为这个国家的总统。

企业也是一样。很多企业思考的问题，自始至终都是“怎样赚钱”，却很少思考“为什么赚钱”。

理解：诗和远方的三个部分

第一，愿景。

愿景，英文叫Vision，就是一幅描绘了美好未来的图景。作为CEO，你要想想，因为你的存在，10年、20年后的世界是什么样子。画面感越强，越能激发憧憬。比如马丁·路德·金的“我的四个孩子将在一个不是以他们的肤色，而是以他们的品格优劣来评价他们的国度里生活。比如什么是小康社会？就是：土豆炖牛肉。比如微软的愿景：每个人的桌面上，都有一台电脑。

当然，改变世界，是高级愿景。有不少公司的愿景，不是改变世界，而是成就自己。比如万科：成为中国房地产行业领跑者；联想集团：高科技的联想、服务的联想、国际化的联想；麦当劳：控制全球食品服务业。

不管是改变世界，还是成就自己，只要是真心向往之，能点燃激情，就不要怕愿景太大。万一实现了呢。

第二，使命。

使命，英文叫Mission，就是我的企业为什么而存在，到底在做什么，在实现改变世界的愿景的路上，扮演什么角色。

微软的使命是“通过软件，释放企业和个人的全部潜能”，通用电气的使命是“让天下亮起来”，迪士尼的使命是“让世界快乐起来”。

中国有句古话，叫物以类聚、人以群分。你一旦有了明确的“干什么”，以及因此“不干什么”的使命后，招聘的标准是完全不一样的，建立的组织也是完全不一样。

如果没有使命和愿景，也就是没有诗和远方，员工就是为薪水和老板打工，CEO会非常辛苦，天天哀叹“人心散了，队伍不好带啊”。

第三，价值观。

价值观，英文叫Value，如果说规章制度，是企业的法律，价值观，就是企业的道德。

一个企业，明文在规章制度里规定什么能做、什么不能做，永远是有限的。当员工面临复杂的商业环境，想不起来规章制度，或者就算想起来也找不到对应的规定时，价值观，也就是企业的道德标准，就成为一个基础依据。

比如IBM的价值观是：成就客户、创新为要、诚信负责；阿里的价值观是：客户第一，拥抱变化，团队合作，诚信，激情，敬业。

我斗胆分享一下我的公司，润米咨询的价值观，那就是：激情，承诺，思考，行动。没有承诺的激情，是冲动；没有激情的承诺，是责任；没有行动的思考，是空想；没有思考的行动，是蛮干。我自己，我招聘员工，都必须认同、符合这个价值观。

小结：为什么要有愿景、使命、价值观？

三个原因：能够网聚志同道合的战友；让大家被梦想而不仅仅是金钱激励；为无数的大决策、小选择，提供判断的方向和原则。

112 | 不要用战术的勤奋，掩盖战略的懒惰

概念：战略思考



漫画创作：罗杰视界

你想从上海去珠穆朗玛峰。珠峰是愿景，从上海到珠峰画条直线，就是方向。但如果你恰好不是超人，不能顺着这条直线飞过去，那这个直线就不是路径。

你必须深刻了解地面环境，选择可行路径，曲线到达目的地。这条曲线路径，就是战略。

作为CEO，最重要的工作，不仅仅是定愿景、指方向，然后激励大家前行，更要懂得战略思考，画出曲线路径。这是CEO不能推卸的责任，不可没有的能力。

案例

宝洁的愿景是“成为并被公认为提供世界一流消费品和服务的公司”。但它发展到一定程度后，遇到了瓶颈，怎么才能持续扩大自己的市场份额，成为“世界一流”？

宝洁制定了著名的“多品牌战略”。你想买洗发水？飘柔怎么样？飘柔不喜欢，那潘婷呢？伊卡璐呢？沙宣？海飞丝？在渠道为王的货架时代，宝洁利用多品牌战略，自己与自己竞争合作，占领了更多的超市货架，最终实现了公司的愿景。

运用：战略四步法

“战略四步法”。

第一，绘制地图。

从上海到珠峰，需要绘制一张“动态地图”，而这个动态地图，来自全局观和远见。

先说全局观。出发去珠峰之前，你要先看看地图，对路线有全面认知。

对应到企业，CEO必须对你所在的行业，也有全面认知。行业里主要的玩家是哪几家？有哪几种商业模式？这是一个赢家通吃的行业，还是一个分散市场？这个行业主要是靠产品驱动，还是营销驱动，还是渠道驱动？赢得市场主要的资源是资本，还是人才，还是技术创新？在这个行业建立护城河的方法是什么，网络效应，还是规模优势，还是心智模式？等等。

再说远见。有了地图，你还要知道，哪段时间，哪条路可能会不好走。

对应到企业，CEO必须对行业的未来有个预判。消费者的习惯，正在发生哪些变化？哪些新技术会出现，会成熟，会跨过死亡之井？创造价值和传递价值，资本和人才的博弈关系，会发生哪些改变？等等。

绘制这张“动态地图”，需要有洞察行业和趋势的能力。所以很多成熟的企业家选择“买”，这也是他们请战略顾问的原因。

第二，选择路径。

看懂了地图，然后就要选择路径。

比如，你看到了在人口红利下，移动互联网用户爆发的这个机遇，就可以选择一条路径：做个撮合交易网站，融资，补贴买方，再补贴卖方，刺激双边用户数迅速突破引爆点，然后利用“网络效应”建立护城河，最后收割。这条路径有个名字，叫：平台战略。

再比如，你看到了因为交易成本迅速降低，低成本收集小众用户变得越来越容易，就可以选择一条路径：设计一款功能简单、设计简约、价格简直的产品，然后和所有流量平台合作，获得巨大的销售，最后收割。这条路径有个名字，叫：爆品战略。

条条大路通罗马。跟随战略，差异化战略，持久战战略等等，都是基于你对地图的理解、敌我的了解、选择的曲线路径。

第三，当下一步。

这一步是最不性感的。但也是战略思考的意义所在。有了战略，才知道下一步该怎么走，然后为当下一步，设定目标，制定计划，考核成绩，收获结果。

在当下一步中遇到的挑战，都是战术问题。你选择走过丛林是战略，披荆斩棘是战术。有了好的战略，并不会让你不需要披荆斩棘，而是让你知道为什么必须要披荆斩棘。然后，全力以赴，ALL-IN，打赢每一场局部战役。

第四，抬头看路

时代变化不快时，你手上的“动态地图”，不怎么动。这时你可以制定5年战略，然后埋头前行。但时代变化快速时，你手上的“动态地图”，也在快速变化。这时还要不要5年战略了呢？

要。这确保你心中有路。但你必须走几步，就抬头再看方向。变革时代，要频频抬头，不断“重新计算路径”，我们称之为应急型战略。

小结：认识战略思考

雷军曾经说过：不要用战术的勤奋，掩盖战略的懒惰。战略思考，是每个CEO不能推卸的责任，不可没有的能力。

那什么是战略？就是通往目标的曲线路径。怎么设计战略？四步法：绘制地图、选择路径、当下一步、抬头看路。

113 | 组织，就是信息流动的方式

概念：组织



组织，就是信息流动的方式。

当你管理“个人”的时候，你与他的大脑打交道。他的大脑怎么把信息传递给双手，你是不用管的。事实上，那个传递的效率，高到让你惊叹，信息损耗可以忽略不计，信息延迟也可以忽略不计。

但作为CEO，你管理“组织”时，信息怎么传递到最底层员工，再怎么反馈回来，就不是自然发生的了。它必须有个传递的路径，这些路径，就是“组织架构”。可是，一旦有了组织架构，它的层次，就会造成信息的延迟；它的节点，就会造成信息的损耗。这些延迟和损耗，会降低组织从决策到执行的速度，从反馈到调整的灵活度，让组织显得笨拙，降低战斗力。

案例

网上曾流传过一组漫画式的组织架构图。亚马逊是看上去最中规中矩的树状架构；谷歌在树状架构间，增加了很多跨部门连接，甚至有些中层一管到底；微软把树状的架构，分成了几个相互竞争的事业部；苹果的架构，根本就没有树，而是以乔布斯为核心的无数闭环；Facebook，则是一张去中心化的网，你找不到CEO的位置。

首先，这五家公司的组织架构真的是这样吗？你千万别当真，苹果怎么可能没有“树”，Facebook怎么可能不给CEO“Face”。你权把这5张图，当成是漫画好了，通过夸张的手法，赞扬，或者讽刺这五家公司的管理问题。

运用：三个建议

管理幅度，就是到底一个管理者，作为存在于组织架构中的一个信息传递的节点，管理多少员工是最有效的。根据前面的计算，你应该已经明白，这个管理幅度，几乎决定了你必须有几级管理层级。

很多学者对管理幅度问题做了研究。汉密尔登认为3~6人较宜。法约尔认为，高层管理4~5个人、基层管理25~30个人。还有的认为不能超过6人，有的认为不能超过24个人。

如果我们以6人为最优管理幅度，3级为最优管理层级，我们就可以计算出一个组织的最佳人数是43个人。一个CEO，6个经理，36个员工。

那我的组织，如果多于43人怎么办呢？如果你是超人，比如乔布斯，你可以采取漫画中“苹果没有树式”的中心化组织架构，一个人对所有人。如果你不是，那么，基于管理幅度，和管理层级的逻辑，我给大家三个建议。

第一，借助工具，提高幅度。

管理幅度不是固定的，它受沟通工具的影响。如果设计合理的沟通流程，使用高效的沟通工具，最优管理幅度可以从6，提高到10，或者12。

看看漫画中的谷歌。他在部门之间建立很多沟通连接，甚至中层直管到底，因此管理幅度可以有效提升。

第二，不能提高，那就切小。

如果管理幅度已经提升到极致了，组织还是太大，那就试着把组织切小。

看看漫画中的微软。把庞大的组织架构，虚拟切割成几个相对独立的事业部，信息在事业部内，完成更小的闭环传递，将极大解决信息传递的损耗和延迟问题。

第三，不能切小，那就下沉。

如果因为业务的巨大关联性，无法把大组织，切为独立的小组织，那就必须把决策权下沉。

看看漫画中的Facebook。每一个节点都可以拎起来，作为起点，成为一棵树。CEO通过合理的授权机制，把一部分的决策权，交给行动者。这也是为什么任正非说：让听得见炮火的人，指挥战争。其本质，是消灭决策信息传递的回路。

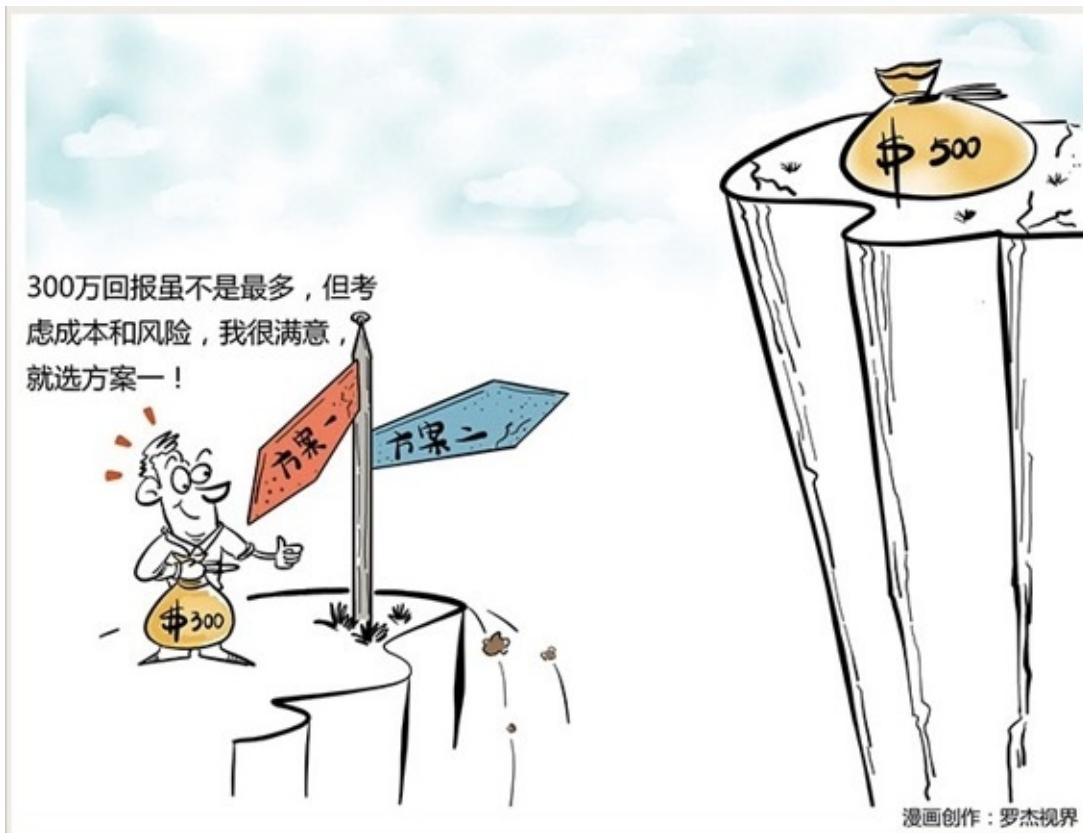
小结：组织是什么

组织，就是信息流动的方式。提高信息传递的效率，必须在管理层级，和管理幅度之间取得平衡。

三个建议：借助工具，提高幅度；不能提高，那就切小；不能切小，那就下沉。

114 | 如何做出好的决策

问题：如何做出好的决策（决策理论）



研究人员曾经做过一次调查，他们向每位管理者提三个问题：

你每天最重要的事情是什么？

你每天做什么花时间最多？

你在履职时感到最困难的是什么？

结果显示，90%以上的答案都是“决策”。

今天我们就来谈谈“决策”。但是，我们不讨论WHAT，什么是好的决策，我们讨论HOW，如何做出好的决策。我们不讨论什么菜好吃，我们讨论做出好吃的菜的方法。

运用：三个主流方法

第一，完全理性决策。

提问：你现在有4个项目可供选择投资。项目A，需要投资40万，预计收益30万；项目B，投资50万，预计收益40万；项目C，投资35万，收益25万；项目D，投资40万，收益35万。你手上有最多100万可以投，怎么组合，会获得最大收益？

此处忽略1万字决策过程，答案是：投项目B和D的组合，总投资90万，收益75万。

这不是管理课吗？怎么好像开始讲数学了？是的，完全理性决策，也就是在信息完备情况下的决策，就是数学，一门叫做“运筹学”的数学。运筹学，就是研究“最优决策”的学问。

我知道，不是每个CEO都学过运筹学，但你至少要知道运筹学的存在。请记住下面这五个运筹学工具，这样就能在需要的时候，知道应该去寻求运筹学专家的帮助。他们是：

规划论。研究给定任务，人财物等资源配置的最优决策；

网络分析。研究最短路径、最小连接、最小费用、以及最优分派等问题的最优决策；

排队论。研究机器排队等待维修，船舶排队等待装卸，顾客排队等待服务的最优决策；

存储论。研究原材料、半成品、成品库存的最优决策；

投入产出分析。研究有限资源在各部门分配的最优决策。

第二，有限理性决策。

但其实，在大多数情况下，信息不是完备的，人是有限理性的。著名管理大师赫伯特·西蒙认为，完全理性的最优决策，在现实世界中很少存在。他把毕生都用在了研究“有限理性决策”问题。

西蒙是一位真正的神人。他拥有9个博士学位，并因为研究决策理论，先后获得心理学领域最高奖“心理学杰出贡献奖”，计算机领域最高奖“图灵奖”，以及诺贝尔经济学奖。他说：当你无法获得决策所需的所有信息时，不要追求“最优决策”，而要追求“满意决策”。

什么叫“满意决策”？他说：一切决策都是折中，只是在当时情况下可选的最佳行动方案。为了满意，而不是最优，你的决策应该遵循以下原则：

第一，定下最基本的满意标准；第二，考察现有的可选方案；第三，如果有可选方案满足最基本的满意标准，就不再寻找更优方案。

具体来说，你面试了一个人，达到你的基本要求，那就立刻来上班，而不是想：说不定有更好的；有收入让你满意的商业模式，那就立刻实施，而不是想：说不定有更多的。

第三，博奕论。

如果不止你一个人在决策，你和你对手的决策相互影响，那就更有意思了。这时你需要好好学习：博奕论。

啊，这又是个三天三夜也讲不完的话题。关于这个话题，已经出了6个诺贝尔经济学奖获得者。今天，我只举个简单的例子。

比如：不要在旅游景点买东西。旅游景点的买卖，是一次性博弈。凡是一锤子买卖，卖家的最理性决策都是“宰客”。所以，从博弈论的眼光看，青岛大虾的宰客事件，几乎是必然的。怎么破？不是重罚，而是把多个一次性博弈，通过用户评价，合并成连续博弈，这样卖家欺诈时会更加顾虑。这也是为什么淘宝、大众点评能火，从博弈论视角来看的原因。

为了帮助大家建立基于博弈论的决策能力，我会在第四季度工具篇，花2周10节课的时间，分享一些最著名的博弈论工具。

小结：理解决策

决策是个高难度的技术活，我希望你能记住关于决策的三个主流方法，并作为终身修炼的开始。

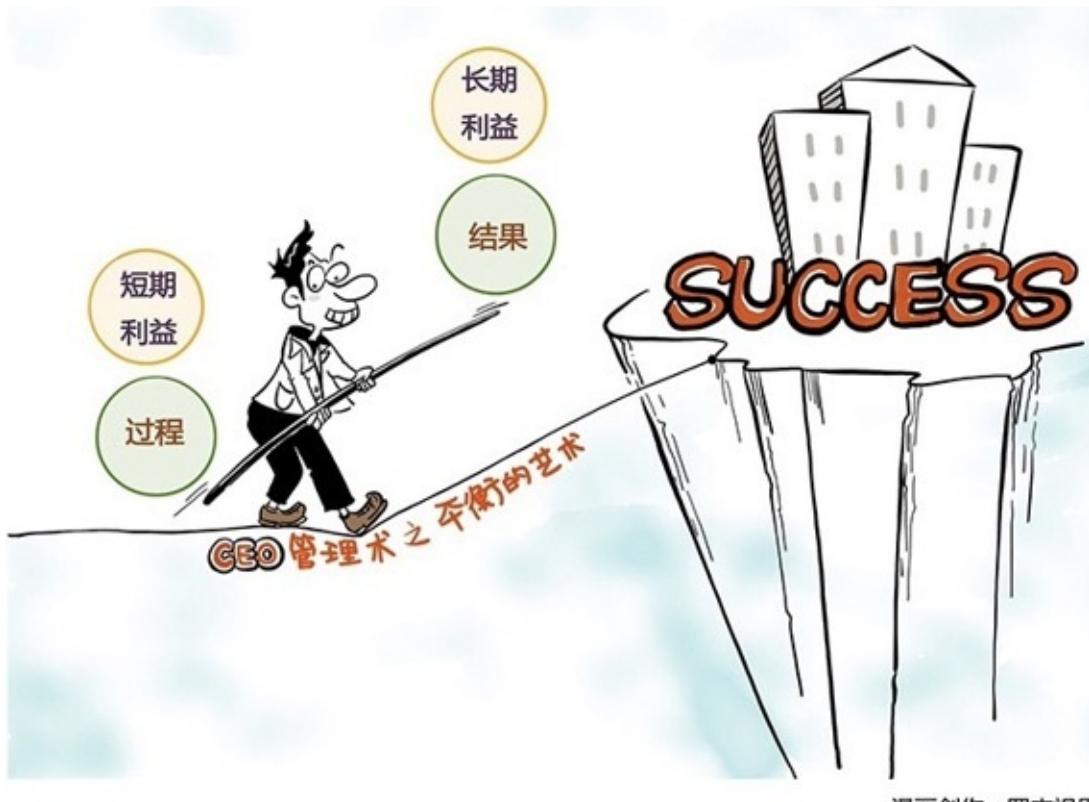
第一，完全理性决策，请了解五个运筹学工具：规划论，网络分析，排队论，存储论，投入产出分析。

第二，有限理性决策，信息不是完备的，人是有限理性的，这时不应追求最优决策，而应追求满意决策：定义满意，评估方案，满意就行。

第三，博弈论。当若干决策者的决策，彼此影响时，博弈论就大放光彩了。你可以找些书来看，也可以等我在工具篇与大家分享。

115 | 这不是一个坏问题，但我没有一个好答案

今天是反求诸己部分，从员工到经理，从经理到总监，从总监到CEO三步曲的最后一课，我们要讨论一个特别困难的话题，管理常常没有“完美”的决定，甚至都没有能被验证的“最好”的决定，管理，常常是在各种要素之间的复杂平衡。这种平衡不仅仅是技术，更是一种艺术。



概念：平衡艺术

你面前摆着一盘棋。经理，就是起手式，很多书教你各种起手技巧。但作为CEO，下到中盘，书上再也翻不到答案。每一个落子背后的长考，都是判断、取舍和平衡。而这些判断、取舍和平衡的复杂度，让CEO们成了孤独的思考者。因为你知道，你和喧嚣的观棋者们看到的，根本就不是一盘棋。

案例1

你是一家传统零售企业的CEO，每年收入300亿。2年前，你下令成立电商部，今年做到了3亿，电商总经理对你说：报告老板，我预计明年能做6亿。你大喜：太好了，好好干！他接着说：但是，我们会顺便干掉原来线下的60亿。

涨3亿，掉60亿，就是损失57亿。作为CEO，你怎么办？同意吧，业绩断崖式下滑，怎么向董事会交代？不同意吧，看看那些纯电商，每年500%增长，摧枯拉朽。短期利益，和长期利益之间，如何平衡？

这位CEO选择，优先保护短期利益。

案例2

2014年，Satya接任Steve担任微软CEO。上台后一周内，他发布了一款新产品：Office for iPad。有些同学可能不理解这意味着什么。微软真正最核心的产品，是Windows，然后才是Office。Office for iPad发布后，你在iPad上加个键盘，就能满足大部分需求，可能再也不要Windows了。也就是说，Office for iPad的发布，简直就是宣布，微软战略性地放弃了Windows的核心地位。

这位CEO选择，优先保护长期利益。

你们猜，发布后的第二天，微软的股价，涨了，还是跌了？第二天，微软的股价暴涨，涨到了几乎是14年来的最高点。这说明，微软的股民们，早就盼望微软，走出它曾经最引以为豪的Windows了。而那家零售企业，几年之后，利润迅速下滑，跌掉了原来的近95%。

但是，这表明微软就做对了，那家机构就做错了吗？也不一定。比赛还没有结束，谁知道呢。短期利益，和长期利益之间的平衡艺术，是全球最顶尖的CEO们，都很难做的决定。

运用：有哪些问题需要判断、取舍、和平衡呢

第一，短期利益与长期利益。

刚才提到的微软，还有那家传统零售机构，都在面临这样的取舍和平衡。假如你问：那么，短期利益和长期利益哪个更重要？我会说，这不是一个坏问题，但我没有一个好答案。可我知道，你回答A更重要，或者B更重要，都是坏答案。在真正的高手眼里，这个问题是没有答案的。因为没有答案，所以才需要取舍、平衡。

第二，股东、员工与客户。

哪个更重要？你一定知道我会说：这不是一个坏问题，但我没有一个好答案。

有人会说，当然客户第一。那是因为你知道，满足客户需求是因，获得利益是果。但是如果这个因果不成立呢？“不惜一切代价”满足了客户需求，结果公司亏损，企业裁员了呢？有人说，员工才是第一，那是因为你知道，工作最终都是他们做的。但你怎么看底特律工会制度？员工真的几乎第一，但公司纷纷倒闭，底特律沦为鬼城。有人说，股东才是第一。好吧，你是资本家。我什么也不说了。

没有第一，只有平衡。

第三，结果与过程。

“以结果为导向”是很多企业的信条。通往结果的，可能是正确的行为，也可能是扭曲的行为。你说，我不管，不管黑猫白猫，抓到老鼠就是好猫，但我们在第16课讲过，如果抓到老鼠的是瞎猫呢？

安达信会计师事务所成立于1913年。1914年，芝加哥铁路公司要求安达信做假账。刚创业、年仅28岁的安达信连付工资的钱都没有，但他却正告该公司：即使倾芝加哥全城之财富，也难以诱我让步。

后来，安达信成为全球最大的会计师事务所。

但是2001年，安然丑闻爆发。安达信为了公司业绩，也就是“结果”，不顾“过程”，帮助安然做假账。安达信这家百年老店，一夜之间，灰飞烟灭。

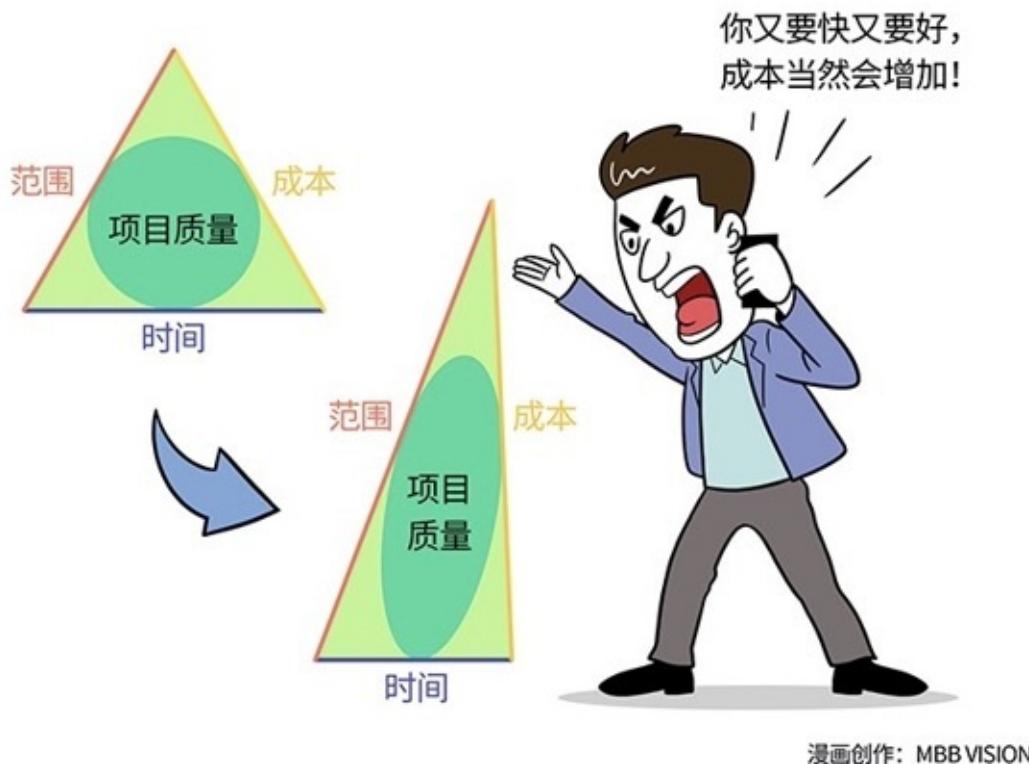
小结：认识平衡艺术

管理，没有完美的决定，甚至都没有最好的决定，管理，不仅仅是一项技术，更是在各种要素之间，比如短期利益，与长期利益，股东、员工、与客户，结果，与过程之间的判断、取舍，和平衡的艺术。

116 | 优质、快速或廉价，只能选两样

这一周，我们将进入管理篇的第五大逻辑：面向绩效。面向绩效，除了管变化莫测的人，还要管纷繁复杂的事。今天，让我们从“项目三角形”开始，讲讲如何管“事”。

概念：项目三角形



我们把范围、时间和成本，作为三条边，画一个三角形，然后把范围的边加长。有一些基础几何知识的同学就知道，这时我们必须相应加长时间，或者成本，来使得三角形保持闭合。如果我们想降低成本呢？同样，我们需要调整另外两者。这就是著名的“项目三角形”。

案例

作为项目经理，你有没有遇到过这样的情况？销售为了赢得项目，客户提什么要求，他都答应。你很不满，他说：都是为了绩效啊，而且我算过，没增加多少工作量。你咬了咬牙，认了。他接着说：我还答应了客户，提前两个月完成项目。你把咬碎的牙咽进肚子里，找老板投诉。老板说，都是为了绩效啊，我们拼了吧。他接着说：这个项目的合同金额打了很大的折扣，为了节省成本，要再减少20%的人员投入。拜托你了！

这个熟悉的场面，是很多项目经理的日常。项目延期、预算超标、最终客户还不满意。为什么会这样？因为，你对这个项目失控了。为什么会失控？因为，你的项目有个很危险的指标：多快好省。啊？为什么你居然说，多快好省，是个很危险的指标？因为它稍有不慎，就会让“项目三角形”无法闭合。

分享：

同时做到“优质、快速、廉价”，是对项目管理的理想化要求，以此为目标，容易让团队不切实际，把本可以事先防范的风险后置。像开始的案例那样，既要马儿跑，又要马儿不吃草的项目，大多以无休止延期、预算失控，客户失望、甚至绝望结束。

16年前，也就是2001年，我通过了美国项目管理协会（PMI）的考试，成为其认证的中国最早的一批项目管理专家（PMP）。后来，我组织团队，编写了一门三天的高级项目管理课程，也获得了PMI的课程认证。随后几年，我用这门课程，培训出了不少的项目管理专家。关于项目管理，请允许我斗胆分享一点看似空洞的经验，那就是：千万不能贪婪，优质、快速或廉价不可兼得，你最多只能选两样。

项目经理不是魔术师，他的工作不是承诺奇迹，而是防止整个三角形失衡，最大可能地保证项目成功。

运用：如何保证项目三角形不会坍塌

第一，固定第一边。这个项目，到底什么是底线？需求神圣不可删减？还是死也要在国庆节前上线？还是花费超标提头来见？把优质、快速、廉价中的一项、且只有一项，确定为不可妥协的第一边，作为衡量项目成功的底线。

第二，调节第二边。假如确定了“准时上线”，也就是“快速”作为死也要坚守的底线后，然后就要调节，优质和廉价中，我们更重视哪一个。试着减少一些预算，在工期不变的情况下，看看对品质有什么影响，在客户预期范围内吗？反过来，调节一下品质呢？

第三，投资第三边。在优质、快速或廉价中，选择了两样后，就要全力以赴地在第三边投入。该投入时间投入时间，该花费金钱花费金钱，该砍掉枝节功能就砍掉枝节功能，不能手软。你想要苹果又大又甜，就必须剪掉一些小的果实和枝叶。

小结：认识项目三角形

项目三角形，就是由范围、时间、成本构成的闭合的三角形。项目管理最重要的心法，就是保持这个三角形的平衡。

今天这节课，我只希望大家记住一件事：范围的优质、时间的快速，或者成本的廉价，只能选两样。具体的做法是：固定第一边，调节第二边，投资第三边。

117 | 变态的质量，源自于变态的过程管理

概念：六西格玛



Sigma 是统计学上的一个概念，中文叫“标准差”，用来衡量一组数据与“标准”之间的“偏差”。

这个标准差，我们通常用“每百万次采样数的缺陷率”（DPMO）来衡量。1-sigma，就是每百万件抽样中，有69万个不合格，相当于一本书每页有170个错别字。3-sigma，就是每百万件抽样中，有6.7万个不合格，相当于一本书每页有1.5个错字。那么6-sigma呢？就是每百万件抽样中，有3.4个不合格，相当于整个小型图书馆的所有藏书中，只有1个错别字。

案例

至于标准差怎么计算，我就不解释了。数学好的同学可以在留言中，或者学生会中给大家普及。

我举个例子，A、B两家公司各送6件产品参加检测。A组产品的直径为95、85、75、65、55、45厘米，B组产品的直径为73、72、71、69、68、67厘米。两家产品的平均直径都是70厘米，但很显然，B公司的产品直径之间的差距，要比A公司小得多。我们说，B的“标准差”比较小。

在商业上，标准差越小，产品质量的“稳定性”越高。这个“稳定性”，特别重要。比如上述两家公司的产品，平均直径一样，但B对质量的控制更加稳定，我会把订单交给B。比如两个投资经理，你看他们今年的总投资收益都是15%，但是A大起大落，B非常稳定，我会把钱投给B。这个稳定性，几乎就代表质量管理水平和过程管控能力。

运用：如何提高质量管理呢？

1982年，摩托罗拉遇到了质量危机，他们吸取各家所长，提出了6-sigma质量管理的理念，并于1984年～1986年期间，开始实施。1988年，摩托罗拉赢得美国国家质量奖。1987～1997年，摩托罗拉公司节省下来的成本累计达140亿美元。同样实施6-sigma的霍尼韦尔公司，1999年一年就节约成本6亿美元。1995年GE开始实施6-sigma管理。推行期间，总资产从250亿美元，增长到4500亿，市场规模从全美第10位，发展为全球第1位。

这个神奇的6-sigma，不仅是统计学概念，其实更是一套死磕过程改进的管理哲学，和一套叫做DMAIC的管理工具。

DMAIC是五个英文单词的缩写。D代表Define，定义质量问题；M代表Measure，收集有关质量问题的数据；A代表Analysis，分析数据、发现问题的主要原因；I代表Improve，针对原因进行改进；C代表Control，监控改进结果，不断循环。

这个DMAIC讲起来，是几天几夜的课程。今天我只希望大家记住三件事：1) 变态的质量，源自于变态的过程管理；2) 看似简单的DMAIC，不断循环，会有奇效；3) 质量，就是稳定性，就是一次性把事情做对。

“一次性把事情做对”，听上去像上个世纪的管理思想，与我们在第40课讲的“小步快跑，不断迭代”完全相反。这也是为什么6-sigma叫“精益管理”，最小可用品叫“精益创业”。我建议大家试着在脑中放下两套甚至截然相反的管理思想，并让他们和平相处，这才是真正的智慧。

小结：认识6-sigma

6-sigma在统计学上，代表百万分之3.4的错误率；

在管理哲学上，是一种坚信“质量、源自变态的过程管理”的思想；

在管理上，是一套基于DMAIC，定义、收集、分析、改进、控制的循环改进的方法论。

118 | 能用数字讲故事的三张报表

概念：财务报表



漫画创作：MBB VISION

我们通常所指的财务报表，不是一张，而是三张：资产负债表，损益表（又叫利润表），和现金流量表。我分别介绍一下。

第一，资产负债表。

什么叫资产？公司帐上的现金、短期投资的债权、理财产品、已经交付客户应该付你的钱、库房里的存货、长期投资、拥有的办公楼、车、厂房、生产线、知识产权等等，这些都是公司的资产。

什么是负债？向银行借的钱、欠供应商的应付帐款、客户给你的预付款、公司发行的长期债权等等。

用资产减去负债，就是真正属于你的，叫做所有者权益。

简单吧？给你一个家庭作业，随便找一家上市公司的公告，试着读读看它的资产负债表，理解每一个大项指的是什么意思。

第二，损益表，又叫利润表。

损益，也就是利润，等于收入减去费用。

通过损益表，你能看出来：

一家公司的主要收入来自哪里？

主营收入外，有没有投资收益，或者其他营业外收入？

成本结构如何？直接销售费用占比多少？管理费用呢？财务费用呢？

交了多少税？

公司净利润是多少？

简单吧？还是刚才那家上市公司，试着读读看它的损益表，理解每一个大项指的是什么意思。

第三，现金流量表。

除了关注公司的资产负债状况，收入费用状况外，必须关注现金，这是公司运营的血液。

现金流量表更简单，就是特定时间段，比如全年公司账面现金的进出，多少现金的流入来自经营、投资、融资？相应又有多少现金流出？进的多，还是出的多？现在公司账上还有多少现金？

案例

2001年，中央财经大学研究所研究员刘姝威正在写一本名为《上市公司虚假会计报表识别技术》的书，为了写这本书，她对当时一家如日中天的上市公司“蓝田股份”的财务报表进行了分析，得出的结果是，2000年蓝田的流动比率下降到0.77，净营运资金下降到负1.27亿元。翻译成普通话，就是：这家公司没钱还债，是个空壳。

运用：不同“视角”来阅读这三张表

“流动比率”视角：

回到最开始的“蓝田股份”。刘姝威提到一个词，叫“流动比率”。流动比率就是流动资产，几倍于流动负债。普通话就是：你手上的钱，够还债吗？国际上认为，流动比率为2比较安全。你手上有2块钱，有1块钱短期要还人，比较安全。蓝田的流动比率是0.77，意思是，你欠别人1块钱，但手上只有0.77元。这就很尴尬了。

一旦加上了“视角”，这三张表就有意思了。

“资产收益率”视角：

我再举个例子，比如“资产收益率”视角，就是用利润除以资产。意思是，你有1块钱资产，一年后赚了3毛，你的资产收益率就是30%。你拿钱赚钱的能力不错，我就愿意投资你。

“周转天数”视角：

再来个复杂点的视角：周转天数。平均存货余额，乘以360，除以主营业务成本。有点复杂。你就理解为，你进了一批货，几天能卖出去。3天卖出去，比30天卖出去，显然收益好很多，风险小很多。

小结：认识财务报表

为什么要懂得阅读资产负债表，损益表，现金流量表？因为这三张财务报表，会用数字讲述企业的经营故事。

怎么看这三张表？要懂得各种阅读视角，比如流动比率，资产收益率，周转天数等等。

119 | 悲剧里挖出来的学问

概念：风险管理



风险管理的目标就是要以最小的成本获取最大的安全保障。要理解风险管理，必须首先理解风险的两个维度：损失和可能性。

损失，就是如果这个风险发生了，会造成多大的伤害？比如得了感冒，会一个星期头晕无力流鼻涕；但得了非典，伤害就大得多了，很可能会致死。

可能性，是这个风险发生的概率有多大？校长说，明天如果下雨，运动会取消。你回去听天气预报：明天降水概率30%。那么，运动会不召开的概率，就是30%。校长说，明天如果下刀子，运动会取消。那你就要明白，运动会不召开的概率几乎为零。

风险=损失×可能性。

这个看似简单公式，给了我们识别风险、管理风险的基本框架。基于这个基本框架，管理专家们提出了四种风险管理方法：转嫁，规避，降低，自留。



运用：四种风险管理方法

第一，转嫁。

有些风险，发生的可能性其实很小，但如果一旦发生，会造成巨大的损失，比如癌症。得癌症的概率并不高。但如果很不幸患得了癌症，很难治好；就算能治好，也要花很多的钱。对于这样的风险，应该转嫁。

买保险，是转嫁风险很重要的手段。过去，保险在中国还不被普遍接受。现在连淘宝上买东西都有运费险，买手机还有碎屏险，成为上市公司董事还有董事责任险，这些都代表了商业文明在“风险管理”上的进步。

另外，航空公司为了转嫁油价波动的风险，可以购买原油期货，锁定价格；外贸公司可以进行远期外汇买卖，转嫁汇率波动的风险。

第二，规避。

如果发生的可能性挺大，发生之后，损失也很大的风险，其实就不能叫“风险”了，它接近一定会发生。

比如赌博，大概率你是要输钱的，从损失上看，有多少你就能输多少。对于这种风险，策略就两个字：规避。在商业上也一样。很多人的商业策略形同赌博，在几乎必输的游戏中，心存侥幸，总觉得“万一呢”。对于这样的风险，记住：不赌就是赢。

第三，降低。

对于比较有可能发生，损失也尚可接受的风险，要降低风险发生的可能性。这也是我们常说的“预防”。

比如，培训员工合规经营，预防企业经营的法律风险；经常找员工谈话，预防突然离职的风险；给项目设置合理检查点，预防项目的失控风险；和客户保持联系，预防客户的流失风险；等等。

第四，自留。

对于不大可能发生，发生了也没什么大不了的风险，可以选择“自留”。意思就是：损失我认了。

比如，员工请病假是小概率事件，就算请了，也没什么大不了的。客户退货是小概率事件，退几件货，也没有巨大损失。对于这样的风险，可以计提一笔“管理储备”的预算，专门用来消化这些损失。

小结：认识风险管理

风险管理的目标就是要以最小的成本获取最大的安全保障。

怎么做风险管理？

对于可能性小、损失大的风险，要懂得转嫁，比如买保险；

对于可能性大、损失大的风险，要懂得规避。收手不干，不赌就是赢；

对于可能性大、损失小的风险，要懂得降低可能性，想办法预防；

对于可能性小、损失小的风险，可以考虑自留，留一笔费用做管理储备，然后坦然接受风险的发生，把精力用在更重要的事情上。

120 | 你敢管理你的老板吗？

概念：向上管理



通用电气的前CEO杰克·韦尔奇，是一位神一样的管理者。他的助手罗塞娜·博得斯基做了杰克·韦尔奇14年的助理，她把和老板一起工作的经验写成了一本书，叫《向上管理：做副手的智慧》，提出了“向上管理”（managing up）的概念。在她看来，管理需要资源，资源的分配权力在你的老板手上，因此，当你需要获得工作的资源时，就需要对老板进行管理。但其实，你并不真的拥有管理你老板的权力，比如你不能给他发工资、定奖金、给绩效打分，或者把他叫到你办公室来骂一顿。“向上管理”是一种有趣的说法，其本质是一种影响力，一种更高超的影响力，用来影响那些对你有管理权力的人。

运用：如何获得这种叫做“高超的影响力”呢？

第一，也是最基础的方法：建立信任。

信任，是影响力的基础。如果老板不信任你的人品、可靠性、专业能力等等，你对他就基本没什么影响力。让老板信任你，你首先要“送”他一个权力：知情权。什么叫知情权？就是主动地汇报自己的工作进展。“老板，您交代的事情我已经在办了。昨天去拜访了客户，张总不在，说要下周回来。我和他的同事聊了一个小时，很有收获。我根据沟通，会修正一下方案，这周三前邮件发给您。我下周一会再去拜访。有进一步情况，我再向您汇报。”老板看到这样一条微信，估计只会说一个字：好。但是，这个“好”字背后，是放心，是信任。建立信

任，更重要的是，始终兑现你的承诺。“这周三前邮件发给您”。那周二下班之前，这个方案一定、一定、一定要发给老板。不要和我抬杠，说周三早上9点之前行吗？值得放心、信任，不是让老板先担心，然后在截止时间前最后10秒钟，解除担心。

第二，储蓄影响。

你要相信，你老板能做你老板，一定有过人之处。但即便这样，在某些方面，他也一定需要你帮助。尽可能多地帮助他，让他更成功，你才能更成功。怎么帮助呢？首先，你可以帮他省时间。老板的时间通常比你的时间值钱，用你的时间，省他的时间，会备受感激。罗塞娜说，我用两小时进行电话沟通、阅读成堆的文件、审核各种陈述材料，就是为了，让杰克只需要用30秒的时间，进行最后的处理，然后，继续做其他事情。30秒原则，是你工作到不到位的重要准则。你甚至可以帮他提高。有空没空，可以分享一些有价值的文章到微信群里，比如《5分钟商学院》。但如果要分享，就经常分享，不要等有篇特别有针对性的文章再分享，会让群里所有人都觉得你有所指。提供越多真诚的帮助，就是往你在他的影响力账户里储蓄越来越多的影响力，供日后取用。

第三，向上沟通。

“老板，我有个想法想和您聊一聊，方便吗？”“你说？”“关于周三要交给您，给张总的方案，我觉得有三种做法。第一种，blabla，第二种，blabla，第三种，blabla……他们各有优缺点，分别是blabla……我比较建议第一种和第二种，因为blabla……老板，您看看我们应该怎么选？”“如果在第一种和第二种中，再选一个呢？”老板问。“老板，您曾经说过，用产品打动客户才最长久，我非常有启发，根据这个思想，我觉得第一种更合适，您觉得呢？”“我也觉得是。那就去做吧。有问题，随时向我报告”。这一小段对话中，有很多套路，你慢慢体会。但是总结来说，就是：1、不只是提问题，同时也要提出建议；2、提两个以上建议，并加以分析；3、与上司讨论，并由上司作裁决。

小结：认识向上管理

向上管理，就是一种向对你有管理权力的人，施加影响力的方法论。想要向上管理，需要记住三点：1) 建立信任；2) 储蓄影响；3) 向上沟通。向上管理的目的，不是办公室政治，不是溜须拍马。向上管理的目的，是利用高超的影响力，善用老板掌握的资源，达成企业、部门和自己的目标。

121 | 无序邀请无序，混乱引发混乱

用10周50课讲了管理的5个逻辑“激发善意，设计系统，知人善用，反求诸己，面对业绩”，也就是“应该怎么管理”之后，我想再花1周的时间，讲讲“不该怎么管理”。因为，我们从教训中学到的，有时比经验更多。



漫画创作：罗杰视界

概念：破窗效应

破窗效应，是1982年，由美国政治学家威尔森和犯罪学家凯琳提出的。它是指，如果有人打坏了一幢建筑的窗户玻璃，却没有人维修，经过的路人，就会像受到了暗示一样，被诱发打破更多的窗户。然后，这个街区其他建筑的窗户，也可能被打破。然后是其他街区。

其实这很好理解。在干净的墙角，扔几张碎纸。过几个小时后你再去看，那个地方多半就有了一小堆垃圾。十几个行人在等红灯，只要有一两个人旁若无人地闯红灯过马路，后面很多人就会跟上，这就是所谓的中国式过马路：凑够一撮人就可以走了，和红绿灯无关。

无序，会邀请无序。混乱，会引发混乱。“凭什么他可以，我就不行啊？”，“大家都这样，总不会有事吧？”在占便宜、做坏事上，寻求公平，这种心理，就是“畸形公平”的心理。所以，在第一扇破窗出现时，就必须立即修复。否则，当整个街区都出现混乱时，就积重难返了。

案例1

你有没有看到过这样的现象？很多人在井然有序地排队买票，这时一个人突然插到前面去，把钱伸进柜台。如果没有人制止他，就会有两三个人也到前面去，说自己赶时间，能不能先买。售票员假如一时心软，或者说一时糊涂，把票卖给了这几个人，很快，整个队伍就乱了。每个人都觉得自己最着急，全都挤到了前面去，人群从直线型，变为扇形，混乱不堪。这时候售票员再叫：请排队，请排队，已经没有人会理她了。

一个秩序的建立非常困难，可是一旦被破坏，将如山崩地裂般，顷刻间灰飞烟灭。为什么？这是因为一种叫做“畸形公平”的心理，引发了：破窗效应。

案例2

2013年，湖北钟祥发生令人匪夷所思的“家长围攻监考老师”事件。学生高考作弊，被现场抓住。然后，我估计你怎么也不会想到，作弊家长们，居然恼羞成怒，开始殴打老师，把54名监考老师逼进了阶梯教室。家长们用石头砸破教室的玻璃，然后一边砸着防盗门，一边高喊：我们要公平，不让作弊不公平。

为什么会这样？钟祥县过去几年高考作弊泛滥，家长们开始砸越来越大的价钱帮子女作弊。当作弊已经成为常态，被抓，就是不正常的了。大家都作弊，你凭什么抓我？我投的巨资打了水漂，谁赔给我？不让作弊不公平！还我公平作弊权！

匪夷所思。而这一切，都是从第一扇破窗，也就是第一个作弊没有被抓，却上了好大学的学生开始。

运用：如何应对破窗效应呢？

第一，立即处理。

一家公司规定：员工必须佩戴员工卡，否则罚款20元。一开始，1、2个员工没带员工卡，但管理层有很多“更重要的”事情要处理，或者这几个员工业绩斐然，管理层没有严格执行规定。很快，公司有超过一半员工都不再戴员工卡。而剩下的那些，觉得自己很傻。

一旦发现破窗，要立即修补。破窗蔓延的速度，会快于你反应的速度。

第二、绝不包容。

公司规定，迟到罚款100元。某天，李雷因送家人去医院急诊而迟到，你如何处理？

你罚了，怕员工说你不近人情。你不罚，明天就会有人因为身体欠佳迟到，后天就会有人因为见义勇为迟到，大后天就会有人因为找不到小孩迟到，然后，制度从此形同虚设。有制度不执行，比没有制度更可怕。

那怎么办呢？先罚款，再慰问。罚款，是对好窗的维护，破窗的修补；慰问，是人情上对员工和员工家人的关怀。那100元也许你可以买成水果，或者甚至包成红包，都可以。

第三，小题大做。

对一些看似很小，但其实触及红线、影响深远的“小过错”，千万不能姑息，甚至要“小题大做”。

2016年中秋节，阿里几个员工写程序抢月饼，被当天解雇。这件事在网上引起了轩然大波，正反双方辩论了好多天。但这正是阿里的策略：小题大做。你不认同阿里的价值观，可以不来。来了就要知道，阿里的价值观这扇窗户，不能破。

小结：认识破窗效应

破窗效应，这是一种由“畸形公平”心理引发的，对错误行为的从众效应。第一扇窗户被打破，如果没有及时修复，就会蔓延，导致更多的窗户被打破，甚至引发更大的混乱。

在企业管理中，如何规避破窗效应？第一，立即处理；第二，绝不包容；第三，小题大做。

122 | 责任除以二等于零

概念：旁观者效应



漫画创作：罗杰视界

旁观者效应，又叫“责任分散效应”，如果有一个人被要求单独完成任务，他的责任感会很强，并做出积极的反应。但如果是要求几个人，或者一群人共同完成任务，那群体中每个人的责任感将大大减弱，遇到困难时，往往回向后退缩，心里会想：反正还有其他人呢。旁观者效应，有很多原因。其中最重要的原因是：责任分散。

案例1

有一次，我和我担任商业顾问的一家企业开会，梳理他们的管理架构。其中梳理到他们的责任分配时，我大吃一惊。这家公司最重要的业绩责任，销售额和利润，是由营销副总裁，和产品副总裁，两个人同时承担的。

我其实特别能理解，很多管理者心中都有一个朴素的观点：人多力量大。没错。但这句话还有另一个表达，那就是：人多责任小。

为什么我说：人多力量大，但是责任小？这是因为多人承担同一个责任，会触发社会心理学中的一个不可忽视的现象：旁观者效应。

案例2

1964年，美国纽约郊外，一位叫朱诺比白的年轻女子，在结束酒吧工作后回家的路上，遇到歹徒。她大声呼喊：有人要杀人啦！救命！救命！据说她的邻居中有至少38人开灯到窗前查看，但是无人来救，甚至无人报警。最后，朱诺比白被害身亡。

这起命案，震惊了整个美国社会，也引起了很多社会心理学家的重视。这种现象，后来被称为“旁观者效应”，也就是：当有其他旁观者在场时，人们介入紧急情况的可能性会显著的降低，因为大家都觉得别人会帮助。

后来有人指出，《纽约时报》这则引起轰动的报道失实，其实只有十多人听到呼救，或看到部分过程，没有人知道凶案正在发生。但是，社会心理学家们纷纷对“旁观者效应”，展开了研究。

拉塔尼和罗丁在1969年做了一项实验。他们让一位女士假装从隔壁办公室的椅子上重重摔下来，并大声叫喊：“哎呀，我的天呐！我的脚……我不能动了”。实验显示，在只有1位陌生旁观者的情况下，有70%的被试者去帮助受害者；但在有2位陌生旁观者的情况下，只有40%的被试者去帮助受害者。

年轻的心理学家约翰和比博也做了类似的实验。实验表明，当只有1个人收到求救时，85%的人都会提供帮助。当有4个人同时收到求救时，则只有31%的人采取了行动。

运用：如何避免这种现象呢？

第一，责不可共。

教大家一个求助的小窍门。如果你在人群中摔倒了，千万不要大叫：谁来帮帮我，扶我一下吧。人们都觉得自己很忙，而且总会有别人扶的。你要叫：那个穿红色衣服的小伙子，对，就是你，请你过来扶我一下吧，谢谢。当他被点名后，责任就从一众人身上，降落到了一个人身上，他来帮你的可能性会大大增加。企业管理也一样。虽然你觉得这件事，需要很多部门共同协作才能完成，你也确实安排了大家协作，也还是要指定一个最终的责任人，而不是说：你们一起好好干，完不成，谁都别来见我。责任除以二等于零。群体共同承担责任，会导致每个人心中，会自动缩小责任，放大贡献。遇到问题，觉得我的责任小；获得收益，觉得我的贡献大。

第二，责不越级。

权力是热的，责任是冷的。如果不干预，责任会下沉到最基层员工，权力会上浮到最顶层管理者，造成基层有责无权，顶层有权无责。我们常常听到这样的说法：我确实没想到，小王会把这件事做砸了，平常看他挺靠谱的。您放心，我一定会重罚他。当然，我也有失察之责，来，我自罚三杯。什么叫失察之责？这是典型地把责任往下推脱，让下属越级帮你承担责任的说辞。你承担了责任，然后指派下属做。如果你的下属做砸了，不管你打算油炸了他，还是锅煮了他，炸了、煮了之后，你回来，还是要承担责任。这就是“责不越级”。上级的责任，是所有下级责任的总和。这也是为什么，一些重大事故后，高官必须引咎辞职。

小结：认识旁观者效应

中国有句谚语：一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝。从社会心理学的角度看，这背后的原因就是“旁观者效应”，也叫“责任分散效应”，就是多人共同负责，等于没人负责，责任除以二等于零。在管理中，如何避免旁观者效应带来的危害呢？记住两个心法：第一，责不可共；第二，责不越级。

123 | “大企业病”有得治吗？

假如你是一位中层管理人员，你渐渐发现，自己不能胜任现在的工作了，总是被老板批评，你非常担忧万一失去工作，如何支付你儿子国际学校的高昂费用？你现在有三个选择。第一，主动辞职，把职位让给更优秀的人；第二，雇一位更优秀的人，协助自己工作；第三，任用两个水平比自己稍低的人当助手，一起把事情做好。你会选哪一个？

概念：帕金森定律



大部分人会选择第三条。

为什么？第一条路显然不能走，一辞职，立刻陷入经济危机；第二条路也不能走，那个人很可能成为你未来的竞争对手。只有第三条路。你找人分担了你的工作，儿子的国际学校也保住了。然后，你的两个平庸的下属，再为自己找到更多的下属，下属的下属再找下属。如此往复，最终产生臃肿的管理层。这是著名的“帕金森定律”。1958年，英国历史学家、政治学家西里尔·帕金森出版了《帕金森定律》一书。他说，组织一旦形成，就会受到“增加下属法则”和“增加工作法则”的影响，开始自我膨胀。法则：增加下属法则
我先来解释一下“增加下属法则”。回到最开始的问题。为什么大部分人会选择第三条，也就是“增加下属”？那是因为：权力的危机感。如果你是一个私营业主，公司100%是你的。早期发展不错，但做大了后，管理一团糟。你面试了一位经验丰富的经理人给你做CEO。聊完后，你大喜，甚至觉得自愧不如。这时候，你会因为权力的危机感，而不把他收入麾下吗？不会。因为，公司永远是你的，他再优秀，也不会影响你绝对的权力。我们常说，刘邦会用人，用张良，用韩信；刘备会用人，用张飞，用孔明。好像咱们老刘家都挺懂管理的。但你要记住，刘邦和刘备，都拥有绝对的权力，公司100%是他们的。但你把这位CEO招进来后，他会再招一个比他更强的人做副总裁吗？这就难说了。因为，他的权力是你给予的，也是可以被你收回的。他就有权力的危机感，所以他只想增加助手，而不是对手。法则：增加工作法则帕金森说，一个人可以在10分钟内看完一份报纸，也可以看半天；一个忙人20分钟可以寄出一叠明信片，但一个无所事事的老太太为了给远方的外甥女寄张明信片，可以足足花一整天。这主要是看，你有多少时间。有多少时间，你就会忙多久，而且还觉得自己忙得很有价值。1914年到1928年，由于《华盛顿海军协定》的限制，英国海军士兵减少了三分之一，军舰减少了三分之二，但军官从2000人增加到3569人。1935年到1954年，英国海军地位不断下降、殖民地不断减少，但海军部从8118人，增加到33788人；殖民部从372人增加到1661人。增加下属后，大家乐此不疲地给彼此增加工作，企业因此患上“大企业病”。大企业病就是，在行政管理中，行政机构会像金字塔一样不断增多，行政人员会不断膨胀，每个人都很忙，但组织效率越来越低下。这条定律又被称为“金字塔上升”现象。

运用：对症下药的两个建议

第一，严格控制用人权。

还记得第82课的“套娃现象”吗？帕金森定律，也就是权力的危机感，是导致套娃现象的根本原因。根治“增加下属法则”的基本原则，就是用人权不能完全掌握在直属经理手上。直属经理的上级，要参与面试，做最终决策。如果公司不大，建议CEO参与每一位员工的面试，杜绝直属经理用越来越差的人。

第二，严格控制人头数和成果的关系。

大部分外企，都有一个叫“Head Count”（人头数）的指标。你这个部门就16个人头，想要第17个，请向全球CEO申请。严格控制人头数的总盘子，是预防大企业病不得已、却行之有效的方法。具体问题具体分析会出问题，因为每个部门都有84000个招人的理由。那这个人头数多少，算是合理呢？就要看你承诺多少成果了。比如对分公司总经理，只要多招一个人，就算是前台，都要承诺多100万的销售业绩。你能做到吗？不能免谈。

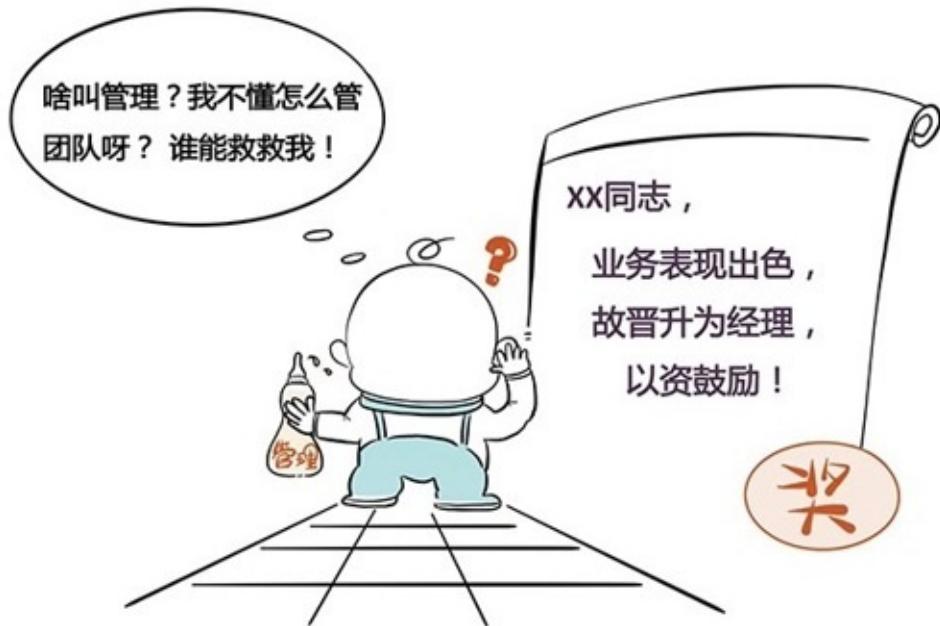
小结：认识帕金森定律

帕金森定律，就是组织一旦形成，就会受到“增加下属法则”和“增加工作法则”的影响，开始自我膨胀。

| 怎么办？第一，严格控制用人权，第二，严格控制人头数和成果的关系。

124 | 别把晋升当激励

概念：彼得原理



漫画创作：罗杰视界

著名的管理学家劳伦斯·彼得，分析了千百个有关组织中不能胜任的失败实例，归纳出彼得原理：在一个等级制度中，每个员工趋向于上升到最终他所不能胜任的职位。我第一次听到彼得原理时，大吃一惊。按照彼得的说法，每个员工都会晋升到不胜任的位置，那么长远来看，大部分在位的管理者，都不胜任啊！但认真一想，确实有可能。当你把晋升作为激励时，就会出现这种大规模不胜任的现象。晋升是什么？晋升，是承担更大的责任。虽然更大的责任，通常会带来更大的利益，但是晋升的本质是责任，而不是利益。

我们应该用利益去激励员工，而不能用责任。

晋升，主要功能是一种人力资源的有效配置，把合适的人放在合适的位置上，我们应该用其他方法（比如表扬、加薪、海外旅游、授予荣誉等等）来实现激励。

案例

李雷在某公司是技术大神，很受同事敬佩、领导赏识。不久前，领导决定升他为部门经理，管理一个30人的技术团队。李雷非常兴奋，更加努力地工作。可上任后不久，他却发现与人打交道，和与机器打交道完全不同。员工却越来越不满，他疲于奔命，但项目总是出问题。领导对此大为不满，李雷也很煎熬。

为什么会这样？因为技术大神，真不一定能做好管理。这是两个完全不同的工种。为了激励李雷，把技术大神放到管理层级上，正好应验了著名的：彼得原理。

运用：别把晋升当激励的两个建议

第一，丰富激励手段。

请回顾第15周，71到75课的内容：激发善意。认真复习激励员工的种种方法。这里，我再补充一项重要的激励的方法论：双轨制。你可以设定“职位”和“级别”两条晋升路线。职位，就是工程师，部门经理，总监，副总裁，CEO等等。级别，在微软就是59，60，61，62等等；在阿里，就是P6，P7，P8，P9等等；在IBM，就是Band 8，Band 9，Band 10，Band ABCD等等。职位，相当于军队的军官系统：军师旅团营连排班；而级别，相当于军队的军衔系统：将、校、尉、士。不用更高的职位激励员工，把更高的职位，也就是更大的责任，留给更有能力的员工，而用更高的级别，激励员工向上。预告一下，关于双轨制，我会在第127课“管理阶段：别把正确的方法，用在了错误的阶段”中，再次提到。

第二，制定晋升规划。如果不把晋升作为激励手段，让表现优异的员工不断升职，那我们升谁呢？难道升那些表现差的员工？当然不是。你会发现，在大多数优秀的企业中，最终晋升的，还是那些表现优异的员工。只不过，他们和一般企业的重要差别是，他们把一个员工在更大责任的职位上试错的风险，提前排除了。怎么排除？通过制定公司的晋升规划。比如“高级潜力员工计划”。

那我提前培养你吧，给你培训，给你实战锻炼的机会，甚至给你轮岗。如果你是可造之才，一定会脱颖而出。如果不是，我也庆幸没有把公司至于危险的境地。回到最开始的案例。也许领导可以激励李雷的方式，是给他更高的级别，同时加入高级潜力员工计划。

另外，对于极其重要的位置，比如CEO，高级潜力员工计划都是不够的。你需要用“接班人计划”，相当于美国的副总统。也就是说，现任CEO要懂得培养几个随时可以取代自己的接班人。训练他们，给他们表现的机会。这也是为什么海尔、华为等等巨型企业，都有“轮值总裁”的计划。本质上，这是对接班人的训练。

小结：认识彼得原理

彼得原理就是，在一个等级制度中，每个员工趋向于上升到最终他所不能胜任的职位。为什么会有彼得原理的现象？是因为很多机构，把晋升当作利益，而不是更大的责任。这将导致，总体上来说，大多数管理岗位上的人，都不胜任。

怎么规避可怕的彼得原理？

第一，丰富激励手段。回顾第71-75课“激发善意”的内容，也可以考虑用职位、级别双轨制，用级别的提升代替职位的晋升，激励员工；

第二，制定晋升规划。比如高级潜力员工计划、接班人计划。把晋升后不能胜任的风险，提前识别，并且规避。

125 | 只要可能出错，就一定出错

你有过这样的经验吗？要迟到了，偏偏一路红灯；刚洗完车，就下雨了；自己排的那一队，永远行进缓慢；越想找到的东西越找不到；重要的东西如果掉地上了，多半会滚落到橱柜下面的最里面；你把一片一面涂有果酱的面包掉在地毯上，通常一定是带有果酱的一面落在地毯上。简单地说：凡事有可能出岔子的话，就一定会出岔子。恭喜你，你遭遇了“墨菲定律”。



漫画创作：罗杰视界

概念：墨菲定律

墨菲是美国爱德华兹空军基地的上尉工程师。1949年，他和他的上司斯塔普少校，在一次火箭减速超重试验中，因仪器失灵发生了事故。墨菲发现，测量仪表被一个技术人员装反了。由此，他得出的教训是：

如果做某项工作有多种方法，而其中有一种方法将导致事故，那么一定有人会按这种方法去做。

后来，墨菲的这段话被广泛传播，不断演绎，最终变成了一句大家可能更加熟知的表述：

凡事只要有可能出错，那就一定会出错。

“墨菲定律”，和我们在第123课讲的“帕金森定律”，第124课讲的“彼得原理”一起，被并称为二十世纪西方文化的三大发现。延伸：顺利的事儿，你记不住虽然“墨菲定律”有这么高的地位，但在继续往下讲之前，作为数学系毕业的我，还是必须要先说一句：墨菲定律没有数学依

据，它其实是一个心理学现象。如果火箭上天有可能失败，就一定会失败的话，那火箭永远上不了天；如果情人节送花，你有可能会写错名字，就一定会写错名字的话，那你永远找不到老婆。根据墨菲定律，人类已经灭绝几千次了。墨菲定律不是一个数学规律。墨菲定律，是一种“选择性记忆”的心理学现象。一路绿灯，按时到公司；洗完车后，天空万里无云；重要的东西没掉，或者就掉在脚边……这些事情太顺利，不会给你深刻记忆，而只有那些让你挫折和痛苦的记忆，最难磨灭。墨菲定律的原理是：顺利的事儿，你记不住。但虽然墨菲定律不是客观的数学规律，它依然有其重大意义。人脑的这种更能记住挫折的机制，其实是一种保护机制，一种从生理和心理上，抑制“盲目乐观”，保护我们免受重大伤害的机制。

运用：免受意外风险的两点建议

第一，心理上：不能忽视小概率事件。我想这是墨菲定律对管理者们最大的意义：提醒我们保持“谨慎乐观”，而不是“盲目乐观”。还记得第119课讲的“风险管理”吗？泰坦尼克号的管理层，就是因为盲目乐观，在救生准备严重不足的情况下，出发远航。如何重视？默念墨菲定律的四个推理，激发你的心理保护机制：第一、任何事都没有表面看起来那么简单；第二、所有的事都会比你预计的时间长；第三、会出错的事总会出错；第四、如果你担心某种情况发生，那么它就更有可能发生。第二，行动上：做最好的计划，做最坏的打算。管理者应善用项目管理，做最好的计划；同时善用风险管理，做最坏的打算，应对风险。从可识别的角度看，风险有三种：已知的风险，已知的未知风险，和未知的未知风险。你打算针对北京市场，销售一款基于创新技术的空气净化器。这项新技术，还没有被大家理解，你有教育客户资金成本，和时间成本，这是已知的风险；你知道北京在治理雾霾，但不知道什么时候能治好，万一有关部门突发神功，雾霾一夜之间没了，虽然你也很高兴，但产品没市场了，这是已知的未知风险；突然有一天，北京宣布迁都，雾霾你狠你留下，我们走，这是未知的未知风险。你必须意识到存在这三种风险，并有所打算。对第一种，全力解决，第二种，留些应急预算，以备万一；第三种，心存敬畏，密切关注。

小结：认识墨菲定律

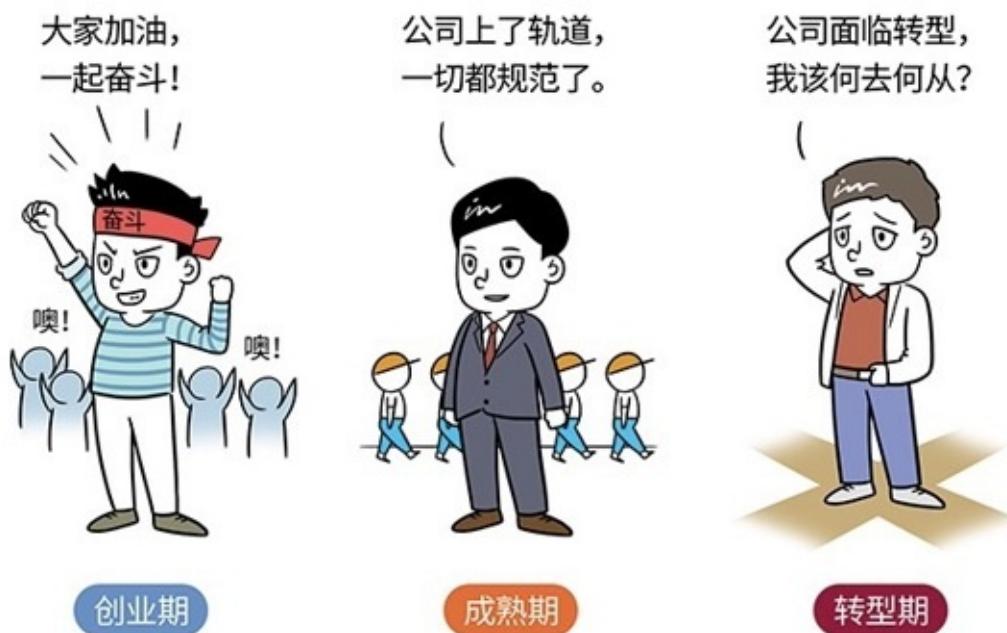
墨菲定律就是，凡事只要有可能出错，那就一定会出错。墨菲定律不是一项数学规律，而是一个心理学现象，人们更容易记住挫折和痛苦。但墨菲定律，还是给了我们重要警示，管理者不要“盲目乐观”，要“谨慎乐观”。怎么做？第一，心理上，不能忽视小概率事件；第二，行动上，做最好的计划，做最坏的打算。针对已知的风险，已知的未知风险，未知的未知风险，做好风险管理。

本周，我们讲了五个管理常见病：破窗效应，旁观者效应，帕金森定律，彼得原理，和墨菲定律。忽视任何一个，都可能导致你的企业面临意想不到的挑战。你记住了吗？

126 | 向着悬崖狂奔

案例

你是一名成功的企业家、管理者，媒体把你捧上天了，你什么毫无道理的做法，都能被当成最佳实践。但突然有一天，时代变了，你的企业面临重大挑战。你坚持用自己赖以成功的管理经验力挽狂澜，但越努力越糟糕。很多媒体开始严厉批评你，说你刚愎自用、思想僵化，说你变了。你很气愤，说：我没变，是你们变了。



漫画创作: MBB VISION

概念&运用：企业生命周期

那到底是谁变了呢？其实谁都没变。是企业的发展阶段变了。你从“企业生命周期”的成熟期，走向了转型期，而未必自知。

什么叫“企业生命周期”？我们把企业的发展分为三个阶段：1) 创业期，2) 成熟期，3) 转型期。

第一阶段，创业期。

创业对绝大多数人来说，是艰难的。未来很不确定，团队也没经验，所以人们说，创业是个九死一生的游戏。在创业期，有两个最重要的工具：战略与管理。很多创业者鄙视管理，觉得那是大机构的官僚体系。战略呢，也只是个朴素的方向。团队最大的竞争力，也许就是一

腔热血和百折不挠的精神。在这个阶段，努力非常重要，运气也很重要。我非常赞同雷军说的一句话：不要用战术的勤奋，掩盖战略的懒惰。创业者，要用战略思维，增加好运气。

第二阶段，成熟期。

能走到这一阶段的，值得祝贺。这些企业通常不是“选择了未来”，而是被未来选择。他的战略（朴素的方向）吻合了大时代的方向，加上团队优秀，就走到了成熟期。这时候，很多企业也涨到了200人、500人的规模。创业者终于意识到：哎呀，一个人真是管不过来啊！于是，纷纷开始引入体系化的管理。战略流程化，流程工具化，管理越来越成熟。这既是好事，也是坏事。好的地方是，成功被夯实了；坏的地方是，未来被确定了。在这个阶段，评价你是不是好老板的方法就是你打了一整天的高尔夫球，都没有接到一个电话，厉害，良性经营。出去爬了半年山，公司也不来找你，佩服，大企业家。

第三阶段，转型期。

突然，商业环境巨变，公司的产品不再适合这个时代的用户的需要了，随之，企业的战略和管理都要变，尤其是战略：我们以后到底做什么，往哪里走？这时候，几乎所有爬山的老板都回来了，企业重新进入了二次创业期，也就是转型期。但是，这和创业期不同的是，转型期的企业多背了一个包袱。包袱里虽然是令人羡慕的干粮，但是也让你的步伐更吃力，舍不得丢，也跑不快。怎么办？任正非说：我们要转换，慢慢在人力资源机制中也要形成培养战略家、思想家的土壤。如果找准战略，转型成功，企业会再获新生，进入下一个成熟期，直到，再下一个转型期的来临。这世上没有什么永续经营，所谓的永续经营，就是在每一个重大的转型期，都能够成功转型。认识到“企业生命周期”的存在，并因此认识到，在“企业生命周期”的不同阶段，需要不同的战略思考和管理手段，非常重要。一个真正的企业家，是完整经历过三个阶段的企业家，但大部分人，都成就于第二阶段，衰败于第三阶段。回到最一开始的案例上。你带领你的企业，从创业期，走到成熟期，获得万众瞩目的辉煌，功成名就，所以你对自己的管理方法的正确性，坚信不疑。但是，你现在进入了转型期，在这个阶段，用成熟期的管理方法管理转型，很有可能就是“向着悬崖狂奔”。

小结：认识企业生命周期

我们把企业的发展分为三个阶段：1) 创业期，2) 成熟期，3) 转型期。很多人谈“管理”时，通常默认你是处于成熟期。那么，对创业期、转型期需要什么样的管理呢？我们将用一周的时间与你分享。有了第36周的“企业能量模型”，关联地、整体地看待产品、营销和渠道，和今天的“企业生命周期”，把动态的时间轴也加了进来，我希望你的脑海中，终于建立了一个关联地、整体地、动态的企业观，能系统地看待外部的商业和内部的管理。

127 | 别把正确的方法，用在了错误的阶段

一旦把时间轴加入到管理中，理解了“企业生命周期”的三个阶段，创业期、成熟期、转型期后，你很多对管理问题的困惑，也许就会豁然开朗了：时代变化、企业变革时，我遇到的不少问题，本质上，就是把正确的方法用在了错误的阶段。比如，在转型期，使用成熟期的重要方法论：打怪升级系统。



概念：管理阶段

成熟期公司的人力资源架构，通常由“职位”和“级别”双系统构成，类似于军队的职务（比如：司令）和军衔（比如：上将）的体系。职务、军衔有紧密关联，但并不是一一对应。比如，军衔是少尉的军官，是几乎不可能做司令的。再比如，在某著名的外企人力资源架构中，就有一个规定：级别不到XX，是不可以做总监或以上职位的。于是，一个军官，或者一个员工，在这套双系统中，打怪升级。有些公司，在职位、级别之外，又引入了“带宽”的概念。就是每一个级别可以对应的薪水浮动空间。下一级别的顶部和上一级别的底部，员工可以拿到的薪水，通常有20%左右的重复空间。这样的设计，其实是给涨薪不升职，留下操作空间。很多求职者也许都不知道，你的薪水和你的职位虽然有关系，但其实本质上是由“级别”决定的。如果入职时，你未来的老板，把你的薪水，放在低级别的顶部，而不是高级别的底部，将有可能耽误你1~2年的晋升速度。你听到这里，是不是觉得，这些参数很像网络游戏里的各种指标值？是的。在一个成熟期的公司管理员工，就和网络游戏一样，让他不断打怪升级。越成熟的公司的指标体系越复杂、一个指标下的升级台阶更密集。这是一套流程非常成熟、逻辑极度自洽的管理体系。我在很多场合，听到不少成熟期企业的人力资源总监，非常自豪地宣讲他们的这套系统。似乎你学了这套系统，也可以获得和他们一样的成功。但是，这套系统有一个重大的前提：内部的确定性，必须由外部的确定性支持；同时内部的机会，必须比外部的机会多。但是，突然一夜之间，时代变了，外面的世界，发生了重大的变化。“完美的系统”，立刻变成枷锁。

运用：如何快速升级？

我们假设有一个级别是7的优秀员工，很想要升职到13（做总监的最低级别），怎么办？在过去，他只有打怪升级。按照平均打怪速度（两年升一级），要12年才能做上总监。天啊。你就熬吧。就算你极度优秀，年年破格，在所有同事的嫉妒中一飞冲天，每年升一级，也要6年才能坐上总监。可是，在今天，外部环境变化开始比内部快，他如果真的很优秀，他的最优选择是什么呢？辞职！世界变化很快，外部充满机会。这是一个优秀员工，很快能找到另一家很优秀的公司，即便做一样的工作，可能薪水至少涨30%，级别升一到两级，职位高一级。这是快速变化的世界，“挖人”的成本，很多公司，用金钱换取时间。于是，这个优秀员工就通过跳槽的方式，节省了几年的无效打怪时间。两年之后，他经验更加丰富，然后再次跳槽，薪水涨30%—50%，级别又涨两级，职位再升一级，更加抢手。再过两年，也就是从原公司离职四年之后，他发现原公司的总监职位招人，来应聘。原公司人力资源部，发现他的市场价格、经验丰富度、级别等都符合总监职位要求，又更熟悉本公司的业务，很有可能就给了他这个职位。这样，他就花了四年时间，三次跳槽，每次间隔两年，也不算特别频繁，就做到了他梦寐以求的总监，省掉了八年打怪时间。跳槽，变成了优秀员工在变革时代的最佳策略。那么对于平庸的员工呢？因为对自己没信心，不敢跳槽，他们的最佳策略是：选择慢速、但是保险的升级道路，留在公司。优秀的人选择离开，平庸的人选择留下。你的公司，很快将变成一个被掏空的“白兔成窝”的公司。

小结：认识管理阶段

你曾经最引以为豪的人力资源系统，正在使劲劝说你最优秀的员工辞职。其实这样的例子还有很多。比如很多从大公司离职的创业者，很容易在创业期，刚刚只有20人时，就把他所熟悉的原来公司成熟期的、复杂的人力资源管理体系带进来，没想到越管越糟，最后压垮公司；也有很多创业者，没学过管理，甚至鄙视管理，他认为管理就是兄弟们一起大碗喝酒、大块吃肉。

从创业期到了成熟期后，依然认为，没有管理就是最好的管理。但公司大了，他没法陪2000人喝酒、吃肉了，结果管理极其混乱，问题百出，最后死在了成长的路上。

128 | 降一半工资，委以重任，你干吗？



漫画创作：MBB VISION

李雷是一家成熟企业的骨干员工。有一天老板去找他：李雷，最近公司面临重大转型，我在思考一个新的方向，很想听听你的意见。你觉得如果我们这么做、这么做可行吗？老板找他商量公司转型战略，李雷受宠若惊，说：老板，您说得太可行了，我觉得这是个非常正确的方向，一定能做成。老板说：太好了！你是公司的骨干，我打算任命你来负责这个项目。李雷一听，觉得自己马上就要成为CEO，迎娶白富美，登上人生巅峰了……但是，老板说：我打算从下个月开始，给你降薪50%。如果做成了，分给你500%的收益，可以吗？李雷怔住了，不知道怎么回答。他万万没想到，做更有挑战的事，不但不加薪，还要减薪。虽然做成了有更大的收益，但万一没做成呢？他突然意识到，自己刚刚说“一定能做成”。好的，问题来了，如果你是李雷，你怎么回答？这就涉及到“员工和企业到底是什么关系”的问题。

概念：三个共同体

员工和企业是雇佣关系。但雇佣关系的本质，是某种形式的共同体。

这种共同体有三种形态：利益共同体，事业共同体，命运共同体。

形态：利益共同体什么是利益共同体？我是来赚钱的。我帮公司赚钱，公司给我分钱。但如果我怎么努力，公司也不赚钱，那说明我们不是最合适的利益共同体。你另请能帮你赚钱的高明，我也去我的价值能真正兑现成货币的地方。

给我涨50%工资，我愿意接受挑战。这叫利益共同体。

形态：事业共同体但一些员工明白，短期利益和长期利益之间，必须有一个取舍；风险大小和收益多少之间，必须有一个平衡。我愿意投资自己应得的、无风险的短期收益，获取有风险的、长期的但是更大的回报。这项投资就叫做：事业。

降50%工资，但如果做成，给我500%的收益，我愿意接受挑战。这叫事业共同体。

形态：命运共同体那什么叫命运共同体呢？把上面的问题改一下：降50%工资，你再从家里掏500万现金投进来，如果做成，拿5000%收益，你愿意接受挑战吗？如果这你也愿意，说明你敢于把自己的既得利益也赌进去。这时候，因为有了共同的不能失去的东西，你们就真正的同生共死，成为了命运共同体。

回到最开始的问题，李雷的老板其实是希望和他，从利益共同体，变为事业共同体。李雷如果同意，就表示：第一，他真的看好这个方向，而不是敷衍老板；第二，他愿意牺牲短期利益，换取有风险的、长期的更大利益。李雷如果不 同意，就表示他希望和公司继续保持利益共同体的关系，他们彼此的期待，出现错位。员工和企业的问题，很多都是因为彼此对这三种关系的期待，出现了错位的问题：一方想共担风险，一方想稳定利益。

运用：如何选择合适的共同体呢？

哪种关系，是员工与企业之间的最佳关系呢？其实，没有所谓的“最佳关系”，这要看你所处的“企业生命周期”的阶段。

第一，创业期。创业充满了不确定性。这时应该和合伙人保持命运共同体的关系；和高管保持事业共同体的关系，和底层员工保持利益共同体的关系。如果成功，共同荣华富贵；如果失败，一起灰飞烟灭。你想从谷歌挖个技术高管，人家不愿投钱，不要股票，只要双倍年薪。千万别挖，因为他只想和你分利益，不愿和你做事业，更别说和你共命运。雷军创立小米时，拿出一套组合方案：第一，你可以选择和跨国公司一样的报酬；第二，你可以选择2/3的报酬，然后拿一部分股票；第三，你可以选择1/3的报酬，然后拿更多的股票。你挑。这套方案，是重要地识别员工愿意和小米一起走多远的试金石。

第二，成熟期。成熟期的战略已经流程化，流程已经工具化。对大多数员工，甚至高管，只需要面向KPI的执行能力。所以，基于工资加奖金的“利益共同体”制度，是最主要的员工和企业 的关系。

第三，转型期。转型期的企业面临巨大的战略不确定性。我们无法在过去的路上，走出新辉煌，公司需要敢于冒险的员工开疆拓土。这时候，公司应该和转型团队重新建立事业共同体关系，对于核心带头人，建立命运共同体关系。

小结：认识三个共同体

三个共同体：给你涨50%工资，你愿意干吗？这是利益共同体。给你降50%工资，如果做成，拿500%收益，你愿意干吗？这是事业共同体。给你降50%工资，另外请你掏500万投资，如果做成，拿5000%收益，你愿意干吗？这是命运共同体。在创业期、成熟期、转型期，企业应该和员工保持不同的共同体关系。

129 | 因为你是微软的，所以减一分



漫画创作：MBB VISION

前段时间，我受一家机构的邀请，通过微信直播的工具，给据说近1万人在网上分享我对管理的观点。

其中有一家机构，提了一个问题：我们是初创公司，40人的团队，分为6个部门，部门之间有很多交集，有些工作同时涉及到3个部门。但是，这6个部门都有自己的KPI，所以跨部门协作很困难。

所以，我们做了几件事：第一，先制定出公司季度目标，然后用鱼骨分析法，拆分目标，以及各部门的岗位责任；第二，有交集的部门，KPI共担、共享；第三，绩效考核中，30%来自于团队协作；第四，梳理企业文化，塑造价值观。但是润总，这么做了后，KPI越来越严格，员工负面情绪很多，怎么办？我听到这里顿了一顿，想怎么回答这位同学最合适。我实在一时想不到更合适的表达方法，只好直接对他说：我虽然还不太了解你的机构，但我直觉的感受是，问题出在了KPI上。忘了KPI吧。

概念：创业管理

KPI全称是：Key Performance Indicator，中文叫：企业关键绩效指标，是一种把企业战略目标分解为可操作的工作目标的工具。你听到这里，可能就会立刻想起，我在第77课讲“分权制度”时说过，一个机构，应该用联邦分权制考核“最终结果”，还是用职能分权制考核“自身行

为”，关键是，你是否能在自身行为，和最终结果之间，找到必然的因果关系。**KPI**，就是梳理这个因果关系的工具。**KPI**是怎么梳理出来的？

首先，你要大概知道怎么做就能成功，是为战略；

然后把战略，分解为不同职能部门的职责；

然后为职责，找到衡量其是否达成的维度；

然后给维度，制定相应数字做为指标；

然后把指标，和每个人的薪酬挂钩起来。

这就是**KPI**的基本逻辑。

但是，回到这一系列步骤的最开始，你真的知道怎么做就能成功吗？作为创业期的企业，你真的找到了自身行为和最终结果之间的必然关系了吗？如果找到了，那其实就标志着：你已经进入成熟期了。**KPI**，是一个成熟期企业常用的管理工具，你把它用于创业期，很可能不但不能帮到企业发展，还会起到反作用。

案例

2013年，我离开微软后，很快就签约成为了晨兴资本的高级顾问。晨兴资本是一家非常知名的风险投资机构，投资过搜狐、迅雷、九城游戏、携程、小米手机等。签完顾问协议后，有次聊天，晨兴资本的一位合伙人对我说：“你知道吗，请你做顾问前，我们做过激烈的讨论，给你打分。因为你是微软的，我们给你减了一分；因为你在微软待了三年以上，我们又给你减了一分。”

我当时很震惊，让我引以为豪的在微软近14年的工作经历，居然不但没有给我加分，反而还让我减了两分。我问：“为什么？”他说：“因为微软是一家成熟期的企业。而成熟期的管理方法，不一定适合我们投资的创业期公司，所以减一分；而你在微软待了三年以上，这套成熟期的方法论可能已经流淌在你的血液里，成为你认为唯一正确的东西了，所以再减一分。”

运用：创业期的管理注意事项

正如我在第126课“企业生命周期”里讲到，企业在创业期、成熟期、转型期，企业阶段目标不同，管理手段也会不同。那么基于我们整个季度“管理篇”的基础管理理论，在创业期的管理，有哪些需要特别注意的地方呢？第一，警惕**KPI**。企业在创业期的主要目标，是不断试错，找到真正打动用户的产品，和能因此盈利的商业模式。也就是说，我们还在寻找自身行为和最终结果之间的因果关系，设计过于具体的、基于行为指标的**KPI**的基础还不具备。雷军，张小龙都说过，要警惕**KPI**。但一定要明白，他们说警惕**KPI**，不是因为他们是互联网公司，而是因为他们是创业公司。第二，管理人心。不能用管理行为指标，那管理什么呢？管理人心。这个阶段，用远景，用对未来收益的预期，激发善意，更为重要。这需要真正的领导力。让人想“追随”的管理者，更容易在创业期成功。第三，用成长治愈一切。去健身房锻炼，韧带拉

断，这是问题；肌肉会酸痛，这只是成长的烦恼。第75课讲的“激励不公”的现象，是问题，但如果特别严重，可能也只是成长的烦恼。随着创业企业的成长，会出现很多职业发展机会，解决这些不公。用成长治愈一切。

小结：认识创业管理

创业期和成熟期有什么不同？创业期，是探寻自身行为，和最终结果之间的因果关系的过程，一旦找到，就进入了成熟期。那创业期应该怎么管理呢？第一，警惕KPI，第二，管理人心；第三；用成长治愈一切。

130 | 长生不老，不如养儿防老

概念：永续经营



漫画创作：MBB VISION

在中国古代，皇帝们一直相信，只要找到了灵丹妙药，人是可以的永生的。但今天我们知道，那是不可能的。人从降临的那一天，就开始向死而生。健康的生活方式可以延长生命长度，提高生命质量，却无法阻止生命结束。人类已经可以接受这个事实了，但是，很多企业家还不能接受，他们认为，他所创立的这个企业可以永生，就像很多开国皇帝认为自家的王朝是可以千秋万代一样，但终究没有一个王朝，也没有一家企业，是可以真正永生的。我读过不少研究企业如何永续经营的书，比如《基业长青》。这些书中，不少用来证明“企业可以长青”的长寿企业，今天都已经衰败或者消失了。也就是说，那些被归纳出来当作“长生不老药”一样的管理手段，并没有帮助这些企业自身，阻止死亡。这听上去，多么令人悲观啊。但是，正是这种企业的生死更替，带来了商业的生生不息。如果大企业越成功越长寿，永远老而不死，那今天统治商业世界的，可能还是吕不韦集团，或者管仲控股。

问题：真不能永续经营吗如果企业终将死掉，那我们学管理还有什么用啊？就真不能永续经营吗？

回答这个问题之前，我们先来看看人类是如何“永续经营”的。

人其实可以“永续经营”，但“永续经营”的，并不是肉体，而是“基因”。基因通过繁衍，传承到下一代，然后再传到下一代，生生不息。

人的肉体，就算有再好的“管理”，也会走到尽头。人类生下自己的下一代，然后帮助下一代用“忘记、借用、学习”的方式，实现“永续经营”。“忘记”，是指这个孩子不带任何记忆出生，所以他不受你的经验、你的记忆、你的条条框框的约束。然后“借用”，是指他在你的资源养育之下不断成长。接着“学习”，他开始与外界接触，学习吸收，形成一些自己的价值观。你的孩子长大后，什么都不听你的，你很郁闷。但是，你发现他虽然用不一样的方法，却成功了，甚至比你更成功的时候，你会非常高兴，并意识到：他长大了。

运用：如何永续经营？

就是“忘记、借用、学习”。企业也是一样。我们在第126课讲“企业生命周期”时说，企业发展有三个阶段：创业期，成熟期，转型期。创业期，就是孩子出生；成熟期，就是不断学习和长大；转型期，就是世界巨变，你已老去。转型期的企业，也可以通过“生儿育女”，也就是孵化新机构的方式实现转型。

具体怎么做？我以海尔为例。海尔是一家年收入2000亿的商业帝国，全球第一白色家电品牌。如果时代发展，家电行业巨变，大家不再需要冰箱和洗衣机，1000亿收入面临巨大风险，我请问你，你到哪里去找1000亿收入来补？如果我们找的是1个亿收入的商业机会，可能满地都是。可是，能让一家公司获得1000亿收入的商业机会，一个时代也没几个。如果让你赌方向，你确定能赌中吗？所以，海尔采取了“生儿育女”式的转型方法，把机构分成平台、小微、创客三层。海尔是平台，生下的2000多个儿女是小微，员工是创客。给儿女们资源、资金的支持，你们去发展吧。谁能从市场上拿到投资，表示你们成年了。这2000多个小微，可能生生死死，最后活下来的，将延续海尔的基因。那到底谁会活下来，甚至成功呢？不知道。儿孙自有儿孙福。也许有一天，张瑞敏坐在花园里回顾这一生，自顾自地说了一句：怎么也没想到，居然会是他。但不管是谁，海尔的基因，已经成功地延续了下去。如果选择生儿育女式转型，那一定要趁早。你看，一个人通常是在他最年富力强的时候，生了他的下一代，然后用他还非常强壮的年华，来帮助他下一代成长。等一个企业已经到了老无可养时，再去生儿子，估计已经生不出来了。

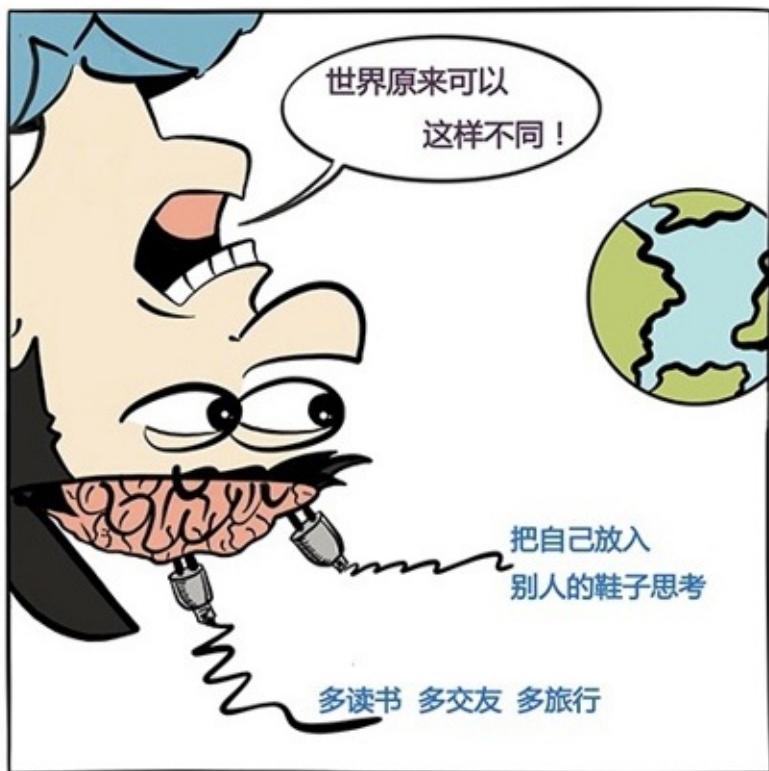
小结：认识永续经营

企业和人一样，也有生命周期。每个企业真正进入巅峰期的时期，也就是转型开始的时候。转型，就是“养儿防老”，而不是幻想自己“长生不老”。

所谓的转型，也许正如吴晓波说的：找到靠谱的80后，然后把这个世界交给他。在管理篇的最后一课，我祝愿所有的企业，都能生命基业长青，基因永续经营

131 | 你可能连杯子都要换掉

我们聊了一个季度的“商业”，我们与外部的关系，一个季度的“管理”，我们与内部的关系后，我们将进入“个人”篇，聊聊我们与自己的关系。



漫画创作：罗杰视界

网上盛传一个故事，说大英图书馆建了一栋漂亮的新楼，准备整体搬迁过去。但你知道，书多重啊，还这么多，搬家是非常大的工作量。有人估算，做这件事要花350万美元，好大一笔钱。请问，如果你是馆长，怎样才能用尽量少的钱，把海量的书，搬到新馆去？

雇更便宜的人吗？发动所有员工及其家属？要求新馆建设者承担这个义务？

都不现实。在“搬书”这个固有的思维模式下，可能很难找到更好的方案了。你需要一次“思维转换”。

概念：思维转换

有位年轻人对馆长说：我来帮你搬，只要150万。年轻人在报纸上登了一则消息：“从即日起，大英图书馆免费、无限量向市民借阅图书，条件是从老馆借出，还到新馆去……”

年轻人从“搬书”的思维模式，转换为“还书”的思维模式，结果花了不到一个零头就完成了这个看似不可能完成的任务，自己也成为了百万富翁。

这就是思维转换（Paradigm Shift）。

每个人，都在以他的理解力和经历，构建自己的思维模式，然后再用这个思维模式，理解这个世界。思维转换，就是改变你理解这个世界的方式。

如果我们只想发生较小的变化，那么专注于自己的态度和行为就可以了，比如把杯子倒空；但如果你想发生实质性的变化，那就需要“思维转换”，可能连杯子都要换掉。

案例

周日清晨，纽约地铁。乘客们安静地坐着。这时上来了一位带着几个孩子的男子。孩子们一上来就四处奔跑，撒野作怪，而这个男子坐下来，就像没看见一样。大家非常不满。你也终于忍无可忍，对他说：先生，可否请你管管你的孩子们？

故事讲到这里暂停一下。问问自己：你忍无可忍的思维模式是什么？每个熊孩子背后一定有一个熊家长？

那人抬起头来看你，仿佛如梦初醒般地轻声说：是啊，我想我是该管管他们了。他们的母亲一小时前刚刚过世，我们刚从医院出来。我手足无措，孩子们大概也一样。

这不是故事，这是《高效能人士的七个习惯》的作者史蒂芬·柯维的亲身经历。《七个习惯》卖了近3000万册，史蒂芬也被评为，对美国影响最大的25个人之一。

史蒂芬说，你能想象我当时的感觉吗？我瞬间怒气全消，非常自责，同情与怜悯之情油然而生：啊，原来您的夫人刚刚过世？我感到很抱歉！我能为您做些什么？

有时候，错的不是世界，错的，是你理解世界的思维模式。

开始这个季度的修炼之前，我想请你先打开也许已经生了锈的，“思维转换”的开关。

运用：打开“思维转换”开关的几个建议

第一，多读书，多交友，多旅行

每本书，都是一套“思维模式”。读的书越多，就会理解越多不同的思维模式，越有助于打开“思维转换”的开关。建议每年至少读20本书，并做笔记；有志气的人，可以考虑读50本以上。

每个人，也是一套“思维模式”。认识的人越多，你会越理解自己“思维模式”的局限性。

建议：不要独自吃午饭。只要名单上还有人，一个人吃午饭就是可耻的，你损失了理解别人思维模式的机会。

旅行，也能给你巨大的帮助。

有次我在美国商场买了样东西，标价83美元。我拿了张100美元，和3张1美元，一共103元，递给了售货员。那个售货员，一脸茫然。她把3美元还给我，说不需要。然后把商品递给我，说：83；接着一张张钞票数给我，说：93，98，99，100。

我立刻理解了她的思维模式：你给我100元，我连商品带找钱，加在一起还你100元。我的思维模式是：我给你103元，商品83元，减下来你找我20元。她居然不理解我的思维模式，我也没用过她的思维模式，但我们各自幸福生活了几十年。

第二，把自己放进别人的鞋子里。

每次争论，都是特别好的练习“思维转换”的机会。试着用对方的观点，说服自己。也就是：把自己放进别人的鞋子里。

张伟俊是中国第一位私人董事会教练。有一次，他受邀主持了一场企业家辩论会。这些平常在自己公司一言堂的企业家们，那谁能服谁，越辩越激动，我看差点就打起来了。张伟俊叫停辩论说：下一个环节是，交换观点，辩论继续。当时所有人都傻了。稍微停顿后，大家又唇枪舌剑起来，开始帮对方自圆其说。

这对在场的几百位企业家，都是深刻的一课。把自己放进别人的鞋子里，你才会明白，你过去捍卫的是自己的观点，还仅仅是自己的尊严。

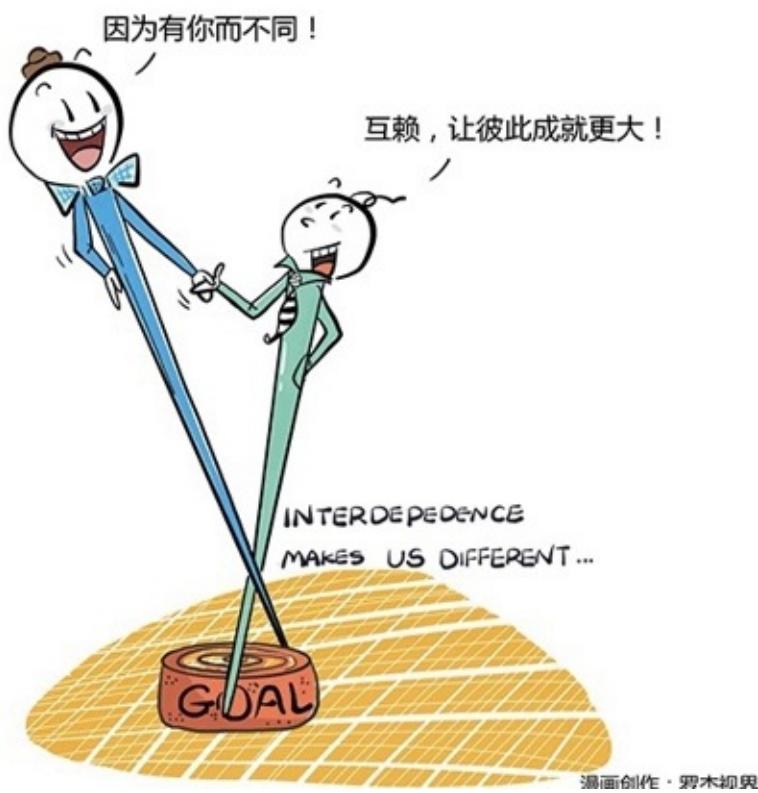
小结：认识思维转换

思维转换，就是改变你理解这个世界的方式。

怎么练习打开“思维转换”的开关，接受这个季度“个人修炼”的课程呢？第一，多读书，多交友，多旅行；第二，把自己放进别人的鞋子里

132 | 独立，是不成熟的表现

你在原来公司做销售好多年，和一个大型央企客户的采购部负责人关系特别好。有一天他说：兄弟，你干嘛不出来自己干呢？你出来的话，我的订单都给你做。你听了非常心动，毅然辞职，然后真的接下了他的订单，小生意做的还不错。可是没过多久，你的这个朋友调动了，客户换了新任总经理，你的订单立刻没了。你很痛苦，到处找新客户。但是因为产品和服务没有突出优势，四处碰壁，最后只好关了你的“关系型公司”，回去打工。而你那个大型央企客户的新任总经理，觉得把钱都被你这样的公司赚了，非常不值得。他成立了很多子公司，生产各种配件和原材料，专门供给自己的公司。甚至，他连食堂、幼儿园、医院、家属楼，甚至菜地都自己建，形成了一个“城市型公司”。但是，很快他发现，每个子公司供货的质量和价格，都不如从外面采购，成本直线上升，公司不但没有更赚钱，利润反而直线下降。董事会几经讨论，最终决定开除了这位总经理。显然，你的“关系型公司”和这位总经理的“城市型公司”都有问题。可你们的问题是什么呢？你乐观估计了客户采购负责人的任期？他没有给子公司做好绩效考核？其实，你们俩的问题是同一个：不成熟。啊？为什么是不成熟？那什么是成熟？



概念：成熟模式图

有人说，人类都是早产儿。刚出生的小马，很快就能站起来，抖动几下身体就能走。可是人类的婴儿要七坐八爬，一岁才会走路，然后在父母的呵护、抚养、教育下，一点点成长。大学毕业之前，你基本不具备独立的能力，离开“衣食父母”几乎无法生存。我们把这个阶段，叫

做“依赖期”（Dependent）。

大学毕业后，你迫不及待地远离家乡，越远越好，就算在同一个城市，也会想方设法脱离父母，独自租房子住。你为拿到第一个月的薪水激动不已，因为那意味着你可以独立了。你相信，只有抛弃身边的每一根拐杖，破釜沉舟，依靠自己，才能赢得最后的胜利。虽然比依赖要辛苦，但你知道独立才是成功之路，所以什么事都自己做。我们把这个阶段，叫做“独立期”（Independent）。

但你很快就遇到了瓶颈，并渐渐发现，自己一个人能做的事情，终究是有限的。你从害怕依赖别人，到开始尝试和别人合作，甚至把自己的后背交给信赖的战友。一群各有优势但都不完美的人，彼此合作，终于成就了一番真正的事业。我们把这个阶段，叫做“互赖期”（Interdependent），也就是互相依赖期。依赖显然不成熟，独立其实也不成熟，只有基于彼此优势的互相依赖，才是真正的成熟。回到最开始的案例。关系型公司，是“依赖型不成熟”的典型，它严重地单方向依赖对方。所谓“衣食父母”，给你吃、给你穿，是依赖型不成熟的代名词。城市型公司，是“独立型不成熟”的典型，他极端地恐惧依赖外部，希望完全靠自己。所谓“自给自足”，什么都自己种、自己养，是独立型不成熟的代名词。



运用：如何走向真正的成熟

今天，我要继续给大家介绍史蒂芬·柯维的书《高效能人士的七个习惯》，和他在书中提到，走向真正成熟的方法论，成熟模式图（Maturity Continuum）。

什么是“成熟模式图”？就是从依赖期，走过独立期，最终达到互赖期的两个阶段，七个习惯。

第一，从依赖到达独立的“个人成功”阶段。如何实现独立？史蒂芬说认为，有三个习惯可以帮你：积极主动，就是从“我不得不做”，变成“我想做”；以终为始，就是“先在脑海中构建未来，才可能在现实中实现未来”；要事第一，就是“多做重要的事情，就会减少紧急的事情”。第二，从独立到达互赖的“公众成功”阶段。如何实现互赖？史蒂芬认为，有另外三个习惯可以帮你：双赢思维，就是“要不然你也成功，只有我的成功我不要”；知彼解己，就是“比被别人理解更重要的，是理解别人”，统合综效，就是“你相不相信你可以和竞争对手共赢”。这不是六个习惯吗？那第七个呢？就是“不断更新”。习惯不是一蹴而就的，需要不断练习，才能更加成熟。《高效能人士的七个习惯》是我此生读过的最好的一本书，参加过的最好的一次培训，没有之一。史蒂芬可以说影响了我的一生。从明天开始，我将克制自己的激动，每天给大家仔细剖析一个习惯，希望对你，也能有同样的帮助。

小结：认识成熟模式图

依赖显然不成熟，独立其实也不成熟，只有基于彼此优势的互相依赖，才是真正的成熟。今天，我希望大家能先理解“成熟模式图”，就是从依赖期，走过独立期，最终达到互赖期的两个阶段，七个习惯。积极主动、以终为始、要事第一，这三个习惯，帮你到达个人成功阶段；双赢思维、知彼解己、统和综效，帮你到达公众成功阶段。不断更新，帮你磨砺前六个习惯，越来越成熟。

133 | 别让消极，把你拉入海底

你有没有听到过，或者说过下面的这些话：“我就是这样做事的”，“他把我气疯了”，“我根本没时间做”，“要是我妻子能更耐心一点就好了”，“我只能这样做”……是的。



这些话在我们的生活中，如漫天繁星一样的常见。也许你已经意识到这些繁星很“消极”，你也一定知道消极不好。可为什么生活中会有那么多“消极”呢？是因为“生活太残酷”吗？

咳咳，我有必要提醒你，这个答案本身，也很“消极”。

有人立刻站起来反驳：“我说事实算是消极吗？我确实是办不到，他确实让我怒不可遏，我确实就是这样的，我就是我。如果积极是让我假装开心，我办不到。”可是，这真的是事实吗？他说了不客气的话是事实，时间紧张是事实，你的妻子不够耐心也许也是事实。但是，这些事实让你没有了选择，所以不得不这么做，却未必是事实。这是推卸责任的“环境决定论”：我没有责任，责任在他，责任在时间，责任在我妻子，是命运、基因、环境决定了现状，让我没得选择。真的就没有选择吗？

概念：积极主动

二战期间，一位犹太裔心理学家维克托·弗兰克被关进了纳粹集中营。你们知道，被关进纳粹集中营，那几乎就意味着死刑。弗兰克当然很痛苦。很多犹太人都从“为什么”的愤怒和恐惧，逐渐变成“这就是命”的消极接受，最终精神彻底崩溃，死在集中营里。在必死面前，应该算是没有选择了吧？其实并不是。弗兰克看到，还有另一些人非但活了下来，而且变得更坚强。他们居然每天用玻璃片把胡子刮干净，高贵地面对苦难。他深受感染，决定“选择”用积极的态度生活，做些力所能及的事情，甚至唱歌搞活动，和集中营中的囚徒们一起，渡过难关。战争终于结束了，弗兰克也最终走出了地狱，他写了一本著名的书《意义的呼唤》，他在书中说：选择态度的自由，是人可以拥有的最后一项自由。

消极，就是把苦难的责任，推卸给命运、基因、环境，然后怨天尤人，寻找心理宣泄，但对现实没有任何帮助。

消极，就是在抱怨中臣服于困难。消极，就像一块巨石一样，把你，和你周围的人一直往下拉，一直往下拉，直到沉入海底。所以，史蒂芬·柯维说，从依赖期，走向独立期，第一个必须建立的习惯，也是最重要的习惯，就是“积极主动”（Be Proactive）。积极主动，就是从“环境决定论”手中一把夺回“选择权”，就算看上去再不可能，也相信自己可以做出积极的改变，哪怕是改变一点点，都是在浮出水面，游向岸边。

运用：如何积极地获得主动权？

怎样才能不让外部环境，或者别人左右你，积极地获得主动权呢？史蒂芬在书中介绍了几个方法。

第一，在刺激和回应之间，给自己思考的时间。别人提了一个大胆的提案，你脱口而出“不可能”。他的提案是个刺激，“不可能”是你的回应。但真的不可能吗？先别着急下定论，至少在刺激和回应之间，给自己30秒时间想一想。别小看这短短30秒，它帮你从你的情绪手中，一把夺回“选择权”，然后交给理性和价值观。

第二，用积极的语言，替代消极的语言。你的语言代表你的心声。你说：我就是这样做事的。你心里其实在想：我这辈子改不了了。你把改不了的责任推卸给命运。试着选择积极的语言替代，比如：我可以选择不同的作风。你说：他把我气疯了。你心里其实是在想：是他的责任，他控制了我的情绪。你把生气的责任推卸给别人。试着选择说：我可以控制自己的情绪。

第三，减小关注圈，扩大影响圈。你关心健康、事业、甚至世界局势，这是“关注圈”。但关注圈中有些事，是你无法影响的，比如谁当选美国总统。关注圈中，那些你可以影响和控制的小圈，叫做“影响圈”。

怎么才能积极主动？把时间和精力，专注在影响圈上。比如，我不能影响上海的房价，但是我可以增加能力，赚更多钱；我不能影响老板的脾气，但我可以学习向上管理，增强有效沟通；我不能让一天变成25小时，但我可以加强时间管理，拒绝不重要、不紧急的事情。

小结：认识积极主动

积极主动，是一个人从依赖期走向独立期，最重要的一个习惯，就是不把责任推给命运、基因、环境，积极掌握主动性，用“选择的自由”，对自己负全责。怎么做？第一，在刺激和回应之间，给自己思考的时间；第二，用积极的语言，替代消极的语言；第三，减小关注圈，扩大影响圈。

134 | 别把追求成功的梯子，搭错了墙



概念：以终为始

想象一下，你受命去盖一栋大楼。你怎么开始？兄弟们，跟我上！干起来再说！这显然是不行的。估计你这样的建筑商，在电视剧里活不到第二集。盖大楼，一定要先设计：主体设计、外墙设计、景观设计、室内设计。你喜欢吗？喜欢？好，然后，开始出建筑施工图、结构施工图、设备施工图。最后，图纸拿去，开干。

你心中一定要有那个“终”，你才知道应该怎么“始”。这就是：以终为始。你要先通过基于心智的第一次创造（Mental Creation），设计出大楼，也就是那个“终”，然后才能通过基于实际的第二次创造（Physical Creation），从“始”出发，建造出大楼。第一次创造的终，是第二次创造的始。这就是以终为始。

运用：如何养成以终为始的习惯

怎样才能养成“以终为始”的习惯，成为自己的第一次创造者呢？

要注意三件事。

第一，目标。给你讲一个故事。有三只猎狗追一只土拨鼠，土拨鼠钻进了一个树洞。这只树洞只有一个出口。突然，树洞里钻出一只兔子，飞快地奔跑，并爬上一棵大树。兔子在树上没站稳，掉下来砸晕了正仰头看的三只猎狗。最后，兔子逃脱了。故事讲完了，你听完后，有什么问题吗？有人说：兔子不会爬树！有人说：一只兔子不可能同时砸晕三只猎狗。都是好问题。

但是，你有没有注意到：土拨鼠哪里去了？土拨鼠就是你的目标。

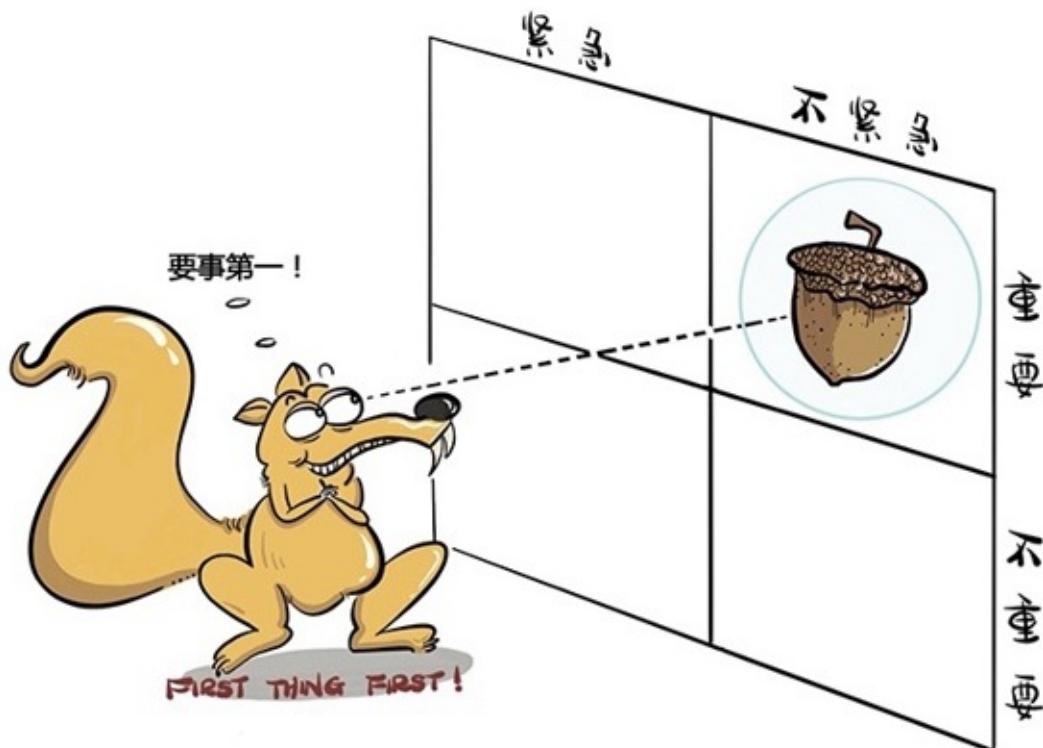
可很多人面对复杂的环境，常常迷失自己的目标。对于个人，我的人生使命是什么？对于企业，我的公司愿景是什么？对于项目，我的成功标准是什么？成为第一次创造者，第一步，就是要确定你的目标，然后坚定地追寻目标。第二、原则。有了目标之后，成为第一次创造者，你还需要一些基本的设计原则。我们的原则：用最少的时间，帮你掌握最透彻的知识。王石也是很有原则的一个人。在攀登珠峰时，他常常一个人坐在帐篷里，积蓄体力。队友说：出来看看，景色真美！王石说：外面的景色很美，但我更想到达山顶。第三，计划。1911年，英国的斯科特，和挪威的阿蒙森，展开了成为第一个到达南极点的人类的比拼。斯科特团队17人，而阿蒙森团队5人。你猜最后谁先到了？你猜对了，是阿蒙森。阿蒙森赢在计划。首先，阿蒙森准备了充足的物资。他的5人团队，准备了3吨物资，而斯科特的17人团队，只准备了1吨。其次，阿蒙森做了充分的研究。他去南极之前，专门和爱斯基摩人住了很长时间。所以，斯科特用马来拉物资，而阿蒙森选择了狗，因为狗不会出汗。在南极，斯科特的马跑起来就开始出汗，然后……就冻住了。还有，斯科特天气好时就多前进一些，天气差时候就少。但阿蒙森坚持不管天气如何，每天30公里，保持体力。最后，阿蒙森首先到达了南极点。而斯科特虽然随后也抵达南极点，但最终死在了回程的路上。

小结：认识以终为始

以终为始，是从依赖期到独立期的第二个习惯，是把基于心智的第一次创造的那个“终”，作为基于实际的第二次创造的那个“始”。怎么才能以终为始，成为自己的第一次创造者？

要注意三件事：目标、原则和计划。如果没有第一次创造，许多人都会拼命埋头苦干，到头来却发现，追求成功的梯子搭错了墙。虽然看上去忙碌不已，或者非常享受，但这种享受，可能只是在泰坦尼克号沉没之前，拉开了躺椅。

135 | 我不忙，我只是时间不够



漫画创作：罗杰视界

你有没有这样的感觉？睁开眼睛的每一天，都像在伊拉克打仗一样，炮火纷飞？你的项目，仿佛每天都在上演《泰坦尼克号》、《2012》、《天地大冲撞》和各种灾难片？你的客户，你的老板，你的同事，你的合作伙伴，你的员工轮番出问题，以至于你挂了电话回微信，微信没回完又接电话？终于在半夜2点匍匐上床，但还没睡几个小时，第二天的战争又开始了？如果有人和你说，去读个书吧，你说：你真有时间，我都忙疯了！他说：讨论一下明年的计划吧？你说：明年？等我活过明天再说吧。他说：停一停，停一停，让灵魂跟上你的脚步。你说：算了，我先跟上时代脚步吧，让灵魂飞一会儿。这就是典型的“救火队员”型的创业者、管理者。始终在和时间赛跑，在忙碌、焦虑，和一种时不我待的历史责任感中不断前行。但这样真的对吗？当然不。

概念：要事第一

你之所以这么忙，甚至忙到焦虑，是因为你一直在处理“重要且紧急”的事情。重要，所以不能不做；紧急，所以必须现在做。迫在眉睫、兵临城下，能不焦虑吗？解决这个问题的关键，是减少“重要且紧急”的事情。怎么做呢？史蒂芬·柯维说，那你就需要《高效能人士的七个习惯》中说的第三个习惯了：要事第一。

案例

美国某小镇有一个消防队。他们是真的“救火队员”，救的是“真火”。火光就是命令，火场就是战场，他们也总是疲于奔命于各种“重要且紧急”的火情。

他们有办法减少“重要且紧急”事情——“救火”吗？有的同学可能会想，救火不就是你们存在的意义吗？不救火，那还要你们何用？

这个消防队不这么认为。为了让自己不必每天出生入死，他们决定，在救火之外，派专门的队员上街检查救火设备、老化电路、易燃物和各种隐患，并逐项反应改进。

一开始工作量更大了，而且效果并不明显，但一段时间之后，大家发现这个小镇的火情真的减少了。而因此，消防队就有更多时间上街检查，然后火情进一步减少。最终，这个消防队的主要工作，变成了防火，而不是救火。

专注于重要（但还不紧急）的事情，在它慢慢变得紧急之前完成它，这就是“要事第一”。

运用：学习“时间管理矩阵”法

史蒂芬以轻重为一维，缓急为另一维，构建了一个二维四象限图：时间管理矩阵。

在西方管理中，常会使用“二维四象限”分析工具。这个工具对于分析对立统一的概念非常有用，我会在第四季度工具篇专门来讲。回到“时间管理矩阵”。为了养成“要事第一”的习惯，我们针对四个象限，应该用不同的策略。第一象限，重要，并且紧急。突如其来的公司公关危机，下周就要提交的投标方案，追赶本月销售指标，在重大行业论坛上的演讲文稿等等，这些都是重要，并且紧急的事情。虽然这个象限的事情，是你的焦虑之源，但是对待它们你并没有什么讨巧的办法，只有立刻、马上动手完成，杀掉一个是一个。第二象限，重要，但不紧急。每日学习《刘润·5分钟商学院》，每周检查项目进度、风险控制点，招聘更好的人才、清除污水员工，常规性拜访客户，和合作伙伴座谈，结识真正的高手，扩展自己的人脉，一次真正的休息等等，这些都是重要，但不紧急的事情。因为不紧急，它们常常往后排，再往后排，直到变成重要，并且紧急的事：污水员工逼走了几个优秀员工，客户因为疏于沟通而流失给了竞争对手，项目风险雨后春笋一样浮现，书到用时方恨少、车到山前发现没学过套路。要事第一，其实就是指：把时间尽量优先花在第二象限。第三象限，紧急，但不重要。电脑上经常跳出来的新邮件，手机嘟嘟嘟的各种通知，各种可参加、可不参加的会议、论坛、活动：哎，你有空也来吧。这些事情也许是紧急的事情，但很多并不重要。试着关掉邮件、关掉电脑、关掉手机。对于“哎，你有空也来吧”的活动，你应该一律没空。别编理由，温柔而坚定地说：谢谢啊，我就不去了。为什么没有时间做第二象限的事？因为第三象限的事做太多了。第四象限，不重要，也不紧急。各种无关紧要的事情，在公司叽里呱啦地八卦、在家里稀里哗啦地追剧，都应该戒掉。除非你认为这些对你是“真正的休息”，但别休息上瘾了。

小结：认识要事第一

要事第一，就是主动干掉一切“不重要、也不紧急”的事，绝大部分“紧急，但不重要”的事，直到小于15%，这样你就可以把65%~80%的时间花在“重要，但不紧急”的事上，并因此，把焦虑之源，“重要，并且紧急”的事情，减少到20%~25%，达到“忙，但不焦虑”的“要事第一”的境界。这时候，你可以也像比尔·盖茨一样得瑟地说：我不忙，我只是时间不够。

136 | 我要赢，你也要赢，否则就别干

花了三天的时间，与你分享了帮助你从依赖期成长到独立期，获得个人成功的三个重要习惯，其实也是三个重要的“思维转换”：

积极主动（Be Proactive），帮你把思维转换为：我可以对我的行为和选择负全责；

以终为始（Begin with the End in Mind），帮你把思维转换为：我可以在采取行动之前，先用心智创造结果；

要事第一（Put First Things First），帮你把思维转换为：我可以让更重要的事，永远不为次要的事让路。

我知道，学习这些习惯，对很多学员来说，比理解“价格锚点”要难得多。因为价格锚点，是知识，一学就会，立刻能用；而这些习惯，是技能，甚至是态度，需要不断刻意、甚至刻苦地练习、感悟。但是，它们是对你的底层操作系统的升级，是让你能拉更大的车，必须更换的大功率引擎。它们对你一生的影响，远远大于“价格锚点”。今天我们先从“双赢思维”开始，分享从独立期到互赖期的三个习惯。

你的一个明星销售和一位潜在客户跟进了一年，最近终于有了重大的进展，客户表示愿意采购你的软件系统，但因为金额巨大，要求和创始人你亲自见一面。你和你的销售非常高兴地去登门拜访了。但你和你的客户聊得越久，你就越发现，他们现在的阶段，其实根本不适合用你们的软件系统，买回去也是浪费钱。你只要说“你们用了我们的系统，一定如虎添翼”，就能成交，公司也会利润大增。你也可以告诉他“别买了，这是浪费钱”，那你的销售一年的努力就会付之东流。你的内心非常纠结。怎么办？说服自己，万一奇迹发生，人家真的用起来了呢？或者主动提出，这么好的用户，给你们打个折！以此挽回一点愧疚感？还是说：感谢您的信赖，我觉得我们另一个版本的系统更匹配您的业务，而且可以节省80%的采购费用。建议我们先从这里开始合作，不断深入？很多人一定觉得第三个答案疯了。人家都愿意付钱了，你不赚，那不是吃亏了吗？在今天，很多人对吃亏的定义是：被别人占便宜，当然吃亏；有便宜不占，也算吃亏；便宜占少了，还是吃亏。真的是这样吗？

概念：双赢思维

有一次，阿里的销售人员在做培训。马云顺便去看了下。他发现，培训老师居然在讲，如何用各种各样的手段，把梳子卖给和尚。他听了5分钟后，非常生气，立刻把这个培训老师给开除了。为什么？马云说：把产品卖给那些不需要这个产品的客户，我认为这就是骗术，而不是销售之术。

交易的本质，就是价值的交换。双赢思维（Think Win-Win）就是说：两个人之间合作，一定要双方都获得价值。如果我赚钱，是建立在你损失的基础之上，那我就不干。我们在第104课讲“推功揽过”的时候，有同学说这太难了吧。那今天的课程，估计会有更多的同学说：这都难到天上去了。

是的，双赢思维是一项艰难的“思维转换”，因为它要彻底提升你的格局。鹰有时候会飞得比鸡要低，但鸡却永远不可能飞得比鹰更高。

运用：如何修炼“双赢思维”呢？

好吧，如果我想飞得更高，那应该怎样修炼“双赢思维”呢？不断提高境界。第一，鸡的境界：我要赢。更重要的是你要输。有的人赢了，已经无法获得满足感。他只有让对方输了，才有满足感。真有这样的人。你从小的宿敌，一路以来的竞争对手。你希望他失败的渴望，已经超过了希望自己成功的渴望。这样的境界，是建立在“稀缺心态”（Scarcity Mentality）上的，相信他多吃了一口，我就会少吃一口。他吃饱了，我就会饿死，从而让别人控制了自己的情绪。第二，雀的境界：我要赢。如果因此你输了，别怪我。这是最常见的心态。我只想自己赢，才不关心你是赢是输。你赢了，挺好。你输了？对不起，是你倒霉。回到最开始的案例。我的系统是好系统。买也是你自己的决定。你能用得上，挺好；你用不上，也不能怪我。反正，我就是要赢。第三，鹰的境界：我要赢，你也要赢。否则就别干。这样的境界，是建立在“充裕心态”（Abundance Mentality）上的。放弃基于你损失、我获益的合作，我至少不会饿死。但如果进行了你损失、我获益的合作，我就损害了我在你、在别的客户、在合作伙伴，甚至在朋友们、家人们心中的情感账户。我的路会越走越窄，飞得会越来越低。追求赢，简单。追求你输，我就不赢，实在是很难。你，能做到吗？

小结：认识双赢思维

双赢思维，就是两个人之间合作，一定要双方都能获得价值。如果我赚钱，是建立在你损失的基础之上，那我就不干。修炼双赢思维有三个境界。

第一，鸡的境界：我要赢。更重要的是你必须输；

第二，雀的境界：我要赢。如果因此你输了，别怪我；

第三，鹰的境界：我要赢，你也要赢。否则就不做。你，正在哪个境界？

137 | 先理解别人，再被别人理解

你有没有遇到过这样的情况？你对老板说：老板，我想找你聊一聊。

他问：什么事？你说，关于这个项目，我觉得.....

他放下手机对你说：别你觉得，这个项目我知道，你的想法我也知道，你好好跟紧客户的负责人，满足他一切需求，我让其他部门全力支持你。我们这个季度非常需要这个单子，其他项目也不能放松。别担心，你一定能行

你觉得，你老板根本不理解你，甚至都没打算理解你。“双赢思维”的前提，是理解别人；而理解别人的前提，是倾听。但很多人并不真的懂倾听。为什么？因为我们太喜欢给建议了。



137 | 先理解别人，再被别人理解

概念：知彼解己

假如你的眼睛不太舒服，于是去看医生。可是你刚说几句话，医生就说“我知道了”，然后把自己的眼镜摘下来给你，说：戴上吧。你一定心存疑虑：医生，你还没给我检查视力呢。医生说：不用检查了。这副眼镜我戴了十几年了，被证明很有用，你试试。你将信将疑带上之后，视线一片模糊。你说：医生，我看不清楚，头晕。医生说：怎么可能，我戴的时候很清楚啊。你说：可真的是看不清楚啊！医生很生气：一定是你佩戴的方式不对。你再试试？你说：还是看不见。医生说：你这个人怎么回事？你往好处想不行吗？真是好心没有好报。你听完这个故事，一定觉得很滑稽。可为什么你会觉得滑稽？因为这个医生在诊断之前，就开始治疗。我们在聆听之前，就迫不及待地表达。我们特别希望别人理解我们，却忽视要先去理解别人。所以史蒂芬说，为了获得公众成功，从独立期，走向互赖期，你需要做出一个重要的改变，或者说养成一个重要的习惯：知彼解己（Seek First to Understand, Then to Be Understood）。记住，首先是知彼，然后才是解己。

运用：如何养成知彼解己的习惯呢？

那怎么才能养成“知彼解己”，尤其是有效倾听的习惯呢？

第一，戒掉“自传式回应”。什么是自传式回应？就是随便一个话头接过来，都能谈自己半小时，或者用自己的价值观、对事情的有限认知，轻易地给出建议。比如“我当年也经历过你同样的人生阶段，你应该这样做”，这是“好为人师”型的自传式回应，随时随地做人生导师；比如“你忽略了一些最重要的事实”，这是“价值判断”型的自传式回应，随便下判断、给定论；比如“你这么做，还不是为了更多的个人利益”，这是“自以为是”型的自传式回应，妄断别人的动机；比如“为什么你一定要成功？成功有意义吗？”，这是“追根究底”型的自传式回应，根据自己的价值观追根问底。自传式回应，把自己放在沟通的中心，是阻碍自己听，阻碍自己理解别人的病。得戒。

第二，用耳朵听，用眼睛看，用心理解。据专家估计，人际沟通仅有 7% 通过语言来进行，38% 取决于语调与声音，其余 55% 则得靠肢体语言。所以，有时基于微信的文字沟通是不够的，还要语音；语音沟通也是不够的，还要视频；视频沟通也是不够的，还要见面。然后，你要训练自己用眼睛看对方的肢体语言。双手交叉，拇指打转，这代表不耐烦；双手抱臂，向后紧靠，这代表抗拒；上身直立，浅浅就坐，这代表紧张。你还要训练自己用心理解对方的话外之音。他说“哦，原来你是这么认为的”，那基本就代表他不同意你的观点；他说“嗯，挺有趣”，那基本就代表他对你的话题不感兴趣；当一个女孩子说“你是个好人”，那基本上就代表，你们就没戏了。

第三，移情聆听。移情聆听，英文叫 Empathic Listening，意思是，把心放到对方身上，先感受到他的快乐、愤怒、痛苦、激动，然后聆听。这是一种技能，更是一种态度，是“知彼解己”的关键。进入对方的心灵非常难，但还是有方法可寻的。你可以在听的时候，试着重复他某些话的最后几个字，作为回应：他不接电话……开始下雨了……马上就到期了……等等，这会帮你，也帮他感受到，你正在进入他的故事；然后，你可以用你的语言，重复总结他的表达：我猜我听的是……你现在感觉是……我不确定我理解了没有，你是不是在说……等等，这会帮你，也帮他感受到，你开始理解他了；再然后，你可以呼应他的情绪：你觉得很

痛苦……你很愤怒了……你很担忧……等等，这会帮你，也帮他感受到，你已经进入他的心，理解他的情绪；最后，你再用自己的语言，把对他问题的理解，对他情绪的感受，总结一下。你们此时，就站在一起了。你会发现，有时你已经不需要提建议了。就算依然需要，你的建议会更有价值。就算和原来一样有价值，他的接受度都会高很多。当然，你也需要足够的智慧判断，什么时候重复、总结、呼应并不必要。安静的聆听，就已经足够。

小结：认识知彼解己

知彼解己，就是先去理解别人，然后再寻求被别人理解。理解别人，是重要的态度，聆听别人，是重要的技能。怎么做呢？

第一，戒掉“自传式回应”；

第二，用耳朵听，用眼睛看，用心理解；

第三，移情聆听。

138 | 天啊，太棒了，居然还可以这样

某个周末的清晨，你被邻居的电话吵醒。他在电话里怒气冲天，说你家的狗不停地叫，搞得他一夜都没睡好。他说，你怎么不把这条没教养的狗安乐死算了。你自知理亏，但也很反感他说话的语气，不想理他。你上网一查，还真有人在天涯发帖：《邻居家的狗好吵人，怎么才能神不知鬼不觉的毒死它》。怎么办？按照他的方案，把狗弄走算了？可是你和你的狗很有感情。按照你的方案，不搭理他？那他就会带打狗队来打狗了。在他的方案，和你的方案之外，有没有“第三方案”？



138 | 天啊，太棒了，居然还可以这样

概念：统合综效

我们在与别人合作时，常常遇到这样头疼的选择。“好吧好吧，我们各让一步”是通常最终的解决方案。好吧好吧，我再便宜2块，你也加1块，成交；好吧好吧，这批硬件系统我不还价了，但你再送我两套软件。但是，除了“好吧好吧”，这样的妥协方案，有没有“天啊，太棒了，居然还可以这样”的创造性合作呢？每年秋天，大雁都要往南飞，一会儿排成“一”字形，一会儿排成“人”字形。为什么啊？你想过没有，为什么他们不排出更加拉风的“马”字形，或者“云”字形呢？这是因为，一字形，或者人字形编队飞行，更省力。大雁扇动翅膀，会在后方带起一股上升气流，因此紧跟的后雁，就可以飞得更快、更省力。带队的头雁飞累了，后雁还会接替他的位置，轮流休息。据科学家分析，以人字形，或者一字形编队飞行的雁群，比

单只大雁能飞的距离要长73%。这就是从“好吧好吧，我们各让一步”，到“天啊，太棒了，居然还可以这样！”的创造性的合作，实现 $1+1>3$ 的效果！这就是“统合综效”：通过创造性合作，实现整体大于部分之和。

统合综效，就是相信除了“非此即彼，你多我就少”之外，可以通过“创造性的合作”，找到“ $1+1>3$ ”的“第三方案”。

运用：如何实现 $1+1>3$ ？

应该如何寻找这种基于“创造性合作”的“第三方案”呢？

第一、尊重差异，感激多样性首先你要理解，你看到并不是真实的世界，而只是真实的世界在你心中那面镜子上的投影。镜子不同，世界的投影也不同。所以，不要追求投影，也就是观点、价值观的一致。相反，你应该尊重观点的差异，感激团队的多样性。从价值的角度来看，如果两个人观点完全相同，那么其中一人必属多余。很多美国公司都有鼓励多样性的文化，这是创造力的源泉之一。有些公司甚至不是鼓励多样性，而是不允许不多样。比如，上下三级，不允许是同一个大学毕业的，以免观点、价值观过于相似。不同性别、不同种族、不同信仰、不同专业，都有助于让整个团队充满差异性，然后用差异性，激发奇思妙想。

第二、从报仇、到妥协、到合作最差的“合作”是“报仇”。我宁愿重伤，也要让你死；或者我宁愿死，也要让你重伤。报仇，是 $1+1=0.5$ 。妥协，就是“好吧好吧，我们各让一步”，总比没有好。妥协，是 $1+1=1.5$ 。合作，就是我帮你，你也帮我。我是做冰箱的，你是卖冰箱的，我们一起赚钱吧。合作，是 $1+1=2$ 。

第三，共享目标，创造性合作从合作，到创造性合作的秘诀是：找到共享的目标。瞎子看不见路，瘸子走不了路，两人都寸步难行。大家的目标不是彼此嘲笑，而是走路。以走路为共享的目标，瞎子把瘸子背起来，用瘸子的眼睛，指挥瞎子的腿，就可以走路，甚至去到很多地方了。线上和线下，一定要你死我活吗？他们共享的目标是“更多流量”，于是，线上最成功的淘品牌之一茵曼，开始在线下开展千城万店计划了。互联网和传统，一定要你死我活吗？他们共享的目标是“更高效率”，于是，最传统的烤红薯，开始可以用互联网支付了。你和你太太（或者你老公），一定要你对就是我就错吗？你们共享的目标是“什么什么什么什么”，于是，你们 $1+1$ 等于3，甚至在2016年之后， $1+1$ 可以等于4了。

小结：认识统合综效

统合综效，就是通过创造性合作，实现整体大于部分之和。秉持双赢思维，运用知彼解己的习惯，才能产生统合综效的成果。怎么训练统合综效的习惯呢？

首先，尊重差异，感激多样性；然后，培养自己，从报仇，到妥协，到合作；最后，找到共享的目标，通过创造性的合作，发现“天啊，太棒了，居然还可以这样”的第三方案。

回到最开始的养狗的问题。你觉得，除了他的方案，你的方案，有没有基于创造性合作的第三方案，能让你们俩都觉得“天啊，太棒了，居然还可以这样”呢？

139 | 把优秀，变成一种习惯

如果你也喜欢读武侠小说，我想请问，你认为如下三种武侠小说中的常见武功设定，哪一种最不科学：第一，轻功。轻轻一跃，就能从浦西飞到浦东；第二，点穴。手指一点，就能把对方立刻定住；第三，吸星大法。双掌一拍，60年的功力，就能从他身上转移你身上。你认为是哪一种？我认为是吸星大法。



概念：不断更新

轻功，也许是借助了某种当时的“可穿戴飞行器”；点穴，也许其实是超强肌肉僵硬药物瞬间注射的结果。但是“60年的功力”就像Word文件一样的传来传去，几乎不可能，因为它违反了“时间律”。什么是“时间律”？这个世界上，有些东西是偷不来、抢不来、要不来、用钱买不来的，获得它的唯一方法，就是用时间换。比如，你用1个亿都买不来会骑自行车，但却可以用三个小时的练习时间换来。

习惯，就是典型的符合“时间律”，也就是花再多钱都无法瞬间获得，只能用时间换的东西。你只有坚持不懈地站桩、扎马步、打梅花桩，才能不断精进，用时间，把优秀变成一种习惯。

运用：如何把优秀变成一种习惯

史蒂芬说，你需要养成第七个习惯，从“身体、精神、智力、社会/情感”四个方面，对自己“不断更新”（Sharpen the Saw）。

第一、身体。想要在商业、管理、个人方面做得更优秀，你必须有非常充沛的体力，旺盛的精力。最底层的工作者靠体力，中高级管理者靠智力，但最顶级的企业家，又回过头来靠体力。万达创始人王健林一天要出现在4个城市，苹果CEO库克一天只能睡3个小时。身体，就是你的手机电池。没有一块大电池，或者电量始终在20%以下，是成不了大事的。那应该怎么办呢？吃营养的食物，充分休息，以及定期运动，有规律的作息习惯。身体训练属于“重要，但不紧急”的事情。如果做到这些很难，可以试试我们在第61课讲的“对赌基金”，帮自己走入正循环。

第二、精神。强大的精神力量，也是需要不断训练的。2009年，我参加了“玄奘之路”戈壁挑战赛，在荒无人烟的盐碱地里，用4天，徒步了120公里。单调的景色，疼痛的双腿，理想、行动、坚持，冲过终点那一刻，我不是豪情万丈，而是平静如水。2013年，我飞到青海，用5天时间，在3300米的海拔上，环青海湖自行车骑行了360公里。有一天实在没有完成当天目标。第二天，我倒退20公里，追上部队，完成了全程。2015年，我和10位朋友一起，远赴非洲，用7天时间，攀登非洲第一高峰，海拔5895米的乞力马扎罗。在大雨、极寒、高原反应等等恶劣环境下，最后我们登顶的那一刻，所有人抱头痛哭。快乐是奖赏，痛苦是成长。经过这样精神训练，你几乎可以面对任何商业世界的挑战。

第三、智力。智力，就是你手机的操作系统。智力训练，就是增加操作系统的功能，安装各种APP。怎么做呢？多读书。虽然微信上有很多文章，但大部分微信文章的内容比较碎片、甚至比较片面。我自己写过不少书，当我试着把自己某篇文章的观点，写成书的时候，会把自己挑战得体无完肤，甚至最后放弃。可以试着至少每季度读一本书，然后每月读一本，然后每周读一本。“得到”里的“每天听本书”是个很好的快速获取书籍精华的方式。如果你对某本书深有感触，应该再把全本找来，仔细阅读。多写作。试着把自己的想法写下来。你会发现，你以为自己想清楚的很多事情，其实并没有想清楚。写作，可以帮你把囫囵吞枣吃下去的知识，消化吸收。可以试着至少每个月写一篇文章，公开发表，接受大家的质疑。这些质疑，可以帮助你完善思维和知识体系。

第四、社会/情感。还有一项必须不断训练，持续积累的，是社会关系，情感连接。常有人问我：你认识那么多人，这个人脉是怎么建立的？我说：给予价值。你能给予什么样的价值，就会认识什么样的人。如果不能用价值浇灌人脉，那就只能用人品抵押。抵押到最后还不起了，你还想借，就会破产。人脉，不是那些能帮到你的人，而是那些你能帮到的人。所以，持续的给予价值。这是更新、积累人脉的唯一方法。给予，减去索取，等于人脉；付出，减去回报，等于胸怀。

小结：认识不断更新

《高效能人士的七个习惯》之七，是“不断更新”。习惯，无法通过吸星大法瞬间获得，需要不断训练，持续积累。不断更新，就是通过身体、智力、精神、和社会/情感四个方面的不断训练，磨砺前面六个习惯，把优秀变成一种习惯。

140 | 从狭窄的5%，跨度到广阔的95%



漫画创作：MBB VISION

概念：习惯

什么叫习惯？我们来做一个实验。请把你的双手十指交叉，紧紧地握在一起。好的，不要松手，现在来看一看，你的哪个手的拇指在最上面？右手？还是左手？紧接着，请你的几位同事也照做一遍。咦？他们其中居然有人与你不同！那么，让我们自己改变一下，试着故意让另一个手的拇指在上呢？怎么这么别扭？天啊！我做起来这么别扭的事情，怎么他们就做得那么自然呢？我做起来那么自然的事情，怎么他们就那么别扭呢？是的，这就叫“习惯”。

习惯，就是也许别人做起来就那么别扭的事情，你可以做得那么自然。

为什么会这样？这是人类的大脑结构使然。欧洲工商管理学院教授特奥·康普诺利在他著名的书《慢思考》里，把人的大脑分为：反射脑，思考脑，存储脑。简单来说，反射脑管直觉，思考脑管理性，存储脑管记忆。反射脑里的直觉，依赖习惯。用习惯做出反应，快速，“省电”，但是未必总是正确；思考脑里的理性，依赖逻辑。用逻辑做出反应，更加正确，但是缓慢，并且“费电”。那么，直觉和理性，也就是习惯和逻辑，哪一个对我们更重要？

行为科学研究得出结论：一个人一天的行为中，大约有5%是非习惯性的，而其它的95%的行为都是源自于习惯。

这几乎也就是说，是习惯，而不是逻辑，决定了我们的一生。这也许会颠覆你的认知。天啊，这可不行啊！我的思考脑，绝不能屈服于反射脑！可是，你打算毕生用5%的逻辑，与95%的习惯作斗争吗？不，这不是最佳策略。最佳策略恰好相反。

运用：如何选择最佳策略

最佳策略是：把你逻辑上认同的东西，训练成习惯。然后用习惯，指导你的一生。比如，“双赢思维”。也许在某一个合作中，你动用你的思考脑，用逻辑推导双方利弊，然后决定“双赢，或者就不做”。但这种情况只占5%，还有95%呢？你可能依然会习惯性地损害了对方利益。“把你逻辑上认同的东西，训练成习惯”，就是通过反复练习，把“双赢思维”写入反射脑，变成条件反射，从而让自己在100%的情况下，都能做出正确的决定。那这样的习惯，让人很痛苦吧？其实不然。养成习惯的过程很痛苦，但习惯本身，不会让人痛苦。刚学自行车的时候，很痛苦，不知道摔了多少跤。当时你可能都会很诧异，发明自行车的人真不简单，第一个学会骑自行车的人更不简单。学会之后，你每天骑车上下学之后，就不痛苦了。甚至从学校出来，到了家里，你会有这样的感觉：咦，我是怎么到家的？完全不记得了！骑车，已经成了一种习惯。当年痛苦学骑车的时候，觉得是车在骑我。当成为习惯之后，才是我在骑车。同样，当我们把“双赢思维”作为一项规则来遵守，会很痛苦；当双赢思维成为习惯之后，一切自然而然。觉得痛苦，只是因为那不是你的习惯。就像你习惯双手交叉时，习惯右手拇指在上，就会觉得左手拇指在上很痛苦。而每当你养成了一个好习惯，就相当于你又把一个正确的逻辑，写入了反射脑。你不但在做自己，你还成为了更好的自己。

史蒂芬·柯维说：想法产生行动，行动养成习惯，习惯变成性格，性格决定命运。

我想现在，你就会明白，为什么在过去的七天里，我每天都建议你确定一件要做的事情，然后在未来21天，养成这个习惯。因为这样做，可以帮你把思考脑中的逻辑，变成反射脑中的习惯，帮你从狭窄的5%，跨度到广阔的95%。

小结：认识习惯

习惯，就是也许别人做起来就那么别扭，但你却可以做得那么自然而然的事情。虽然逻辑很重要，但人的行为，只有5%是由思考脑中的逻辑驱动的，还有95%，都是由反射脑中的习惯驱动的。想法产生行动，行动养成习惯，习惯变成性格，性格决定命运。所以，养成好的习惯，不但可以让你做自己，更是做最好的自己。

养成好的习惯，本质上，就是把思考脑中的逻辑，通过反复训练，成为反射脑中的习惯。然后用习惯，指导你的一生。

141 | 到底是花时间做，还是花钱买？



概念：时间成本

2006年的一天，我在上海的徐家汇，打车去浦东机场。一辆大众公司的出租车接到了我。一上车，健谈的出租车司机就和我聊起了他的“商业模式”。他说：“做出租车司机，也要用科学的方法……我每天开17个小时的车，每小时成本34.5元……”“怎么算出来的？”我追问。他说：“你算啊，我每天要交给公司380元份子钱，花大概210元的油费。一天开车17小时，那平均每小时，份子钱22元，油费12.5元。每小时的‘时间成本’不就是34.5元吗？”我第一次听出租车司机计算“时间成本”，以前的司机都是计算每公里成本。可是，计算时间成本有什么用呢？他说：“有一次一个人打车去火车站，问怎么走。他说，从地面走。我说，从地面走很堵，从高架走吧。他说，那就绕远了。我说，没关系，从地面走大概50块，从高架走，等里程表50块了，我就翻表。你只付50快就好了，多的算我的，付一样的钱，帮你省25分钟时间。”乘客很高兴。可这个出租车司机多走路，少收钱，不是傻吗？你理解“时间成本”的概念，就会理解他的决策逻辑了。多走4公里路的油钱，大概1元钱。少花25分钟时间，按每小时34.5元计算，就是14元。这省下来的25分钟，他还能接新客人，可能收入都不止14元。多花1元，却节省了至少14元，他到底是傻，还是聪明？大众公司的出租车司机一般一个月赚3、4千，好的大概5千，顶级的大概7千。2万个司机中，只有2~3个每月能赚8千以上。他就是其中之一。后来我把这次真实的经历写成一篇文章，叫《出租司机给我上的MBA课》，发表在自己的博客上，没想到点燃了整个互联网。一个出租车司机，懂得用“时间成本”的概念，做出理性决策。你懂了吗？时间成本，就是这个时间如果用于做别的事情，你可以获得的收益。它是一种特殊形式的机会成本。懂得计算时间成本，可以帮你在很多决策上做出到底是花时间做，还是花钱买的理性决策。

运用：如何计算时间成本

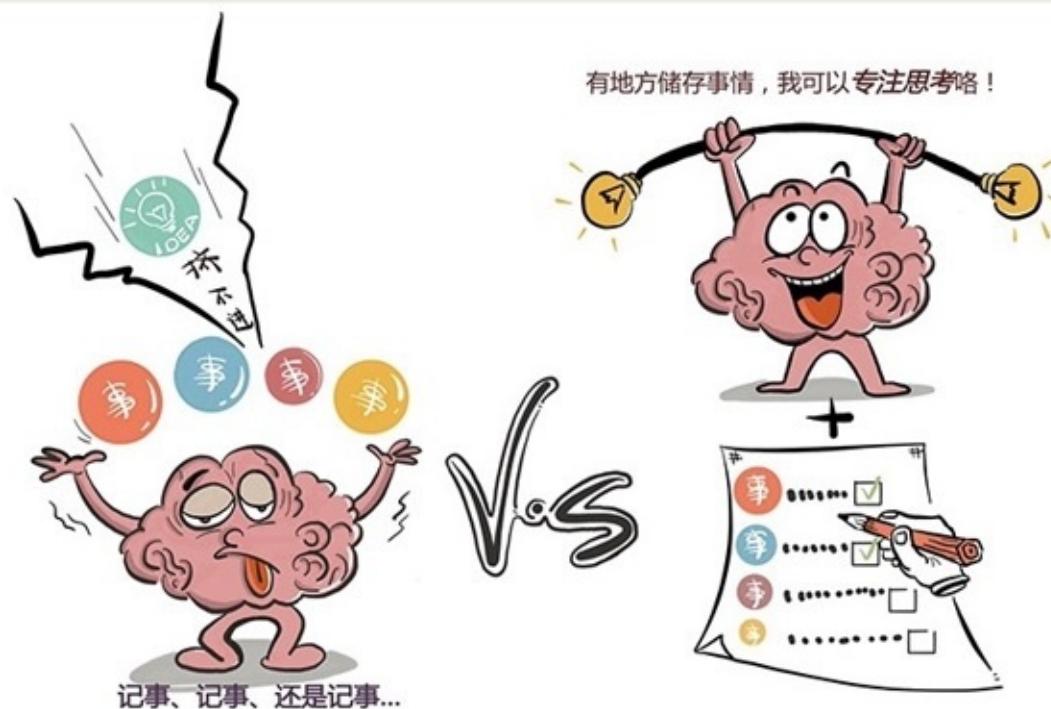
我们来练习一下，在日常生活中的时间成本如何计算，以及如何用时间成本的逻辑，来帮助决策。假如，你的收入是1万元一个月。一个月有21个工作日，每个工作日工作8小时。那么，你每小时的时间成本，就是 $1\text{万元} / 21\text{天} / 8\text{小时} = 59.5\text{元}$ 。我们用最开始的场景做练习。第一，你愿不愿意每月多花2000元房租，从距离1小时路程的地方，搬到公司楼下？你每天实际花2小时在路上。所以，你每天投在交通上的时间成本，就是 $59.5\text{元} \times 2\text{小时} = 119\text{元}$ 。一个月就是 $119\text{元} \times 21\text{天} = 2499\text{元}$ 。多花2000元，搬到公司楼下，可以节省2499元的时间成本。你应该搬。第二，你愿不愿意每天为你的手机工作20分钟？不愿意？我们算算账。你花7000元买了一只苹果手机，只用了一年，就又换了。一年大概250个工作日。相当于你每天为手机花了 $7000\text{元} / 250\text{天} = 28\text{元}$ 。你一小时时间成本59.5元，所以你每天为手机工作了 $28\text{元} / 59.5\text{元} = 0.47\text{小时}$ ，相当于28分钟。你说你不愿意每天为手机打工20分钟，但你其实打工了28分钟。第三，你愿不愿意坚持二十年，不吃不喝，每天为你的房子打工8小时？2016年上海房子的均价大概4万元左右，你想买一套100平米的房子，也就是400万。假设算上利息，你20年大概，我是说大概啊，一共要花550万。那么，每天要赚多少才够呢？要赚 $550\text{万} / 20\text{年} / 250\text{个工作日} = 1100\text{元}$ ，相当于18.5小时。完了，我看你连觉也别睡了。第四，那么你愿不愿意花199元，订阅《刘润·5分钟商学院》呢？假如《刘润·5分钟商学院》每期知识，

要至少帮你节省1小时学习时间，那一年260期，就至少节省了260小时。相当于15470元。花199元，节省1.5万元。《刘润·5分钟商学院》现在有9万左右学员，一共节省了价值13.5亿的国民总时间。

小结：认识时间成本

第一，什么是时间成本？时间成本，就是这个时间如果用于做别的事情，你可以获得的收益。第二，为什么要懂得计算时间成本？懂得计算时间成本，可以帮你在很多决策上做出到底是花时间做，还是花钱买的理性决策。

142 | 让大脑用来思考，而不是用来记事



漫画创作：罗杰视界

你有没有过这样的感觉，好像有件什么重要的事没做，但就是想不起来，很焦虑。第二天，老板晨会的时候问你，你五雷轰顶，突然想起来了。或者你在出租车上有一个绝妙的想法，喜出望外，可到了办公室，就已经忘了那个想法是什么了，非常抓狂。遗忘，让时间管理失去了意义：连做什么都忘了，还管什么时间。那是因为你老了、不中用了？还是因为你天生蠢萌？都不是。

概念：GTD

瑞士巴塞尔大学研究发现，遗忘，是大脑的一种自我保护机制。通过遗忘，大脑会删除一些不必要的信息，腾出空间，让神经系统正常运转。破坏此过程，可能导致严重的精神疾病。这听上去很安慰人：原来，“过目不忘”才是病啊。可是，有些事真的很重要啊，尤其是在管理自己的工作和时间过程中，老板交代的任务、突如其来的灵感、项目关键的节点等等，这些都不能忘，那怎么办呢？

著名的时间管理人戴维·艾伦说：那就给你的大脑外接一个“移动硬盘”，把这些事，从你那不靠谱的大脑里挪过去吧。

他在他最著名的书《尽管去做》里，提出了一套“移动硬盘”式的时间管理方法：GTD（Get Things Done）。真有这么神奇吗？我自己用GTD来管理时间，已经有十几年了。帮助确实非常大。想让自己不因遗忘而焦虑，最重要的秘诀，是把所有的待处理事项，全部从大脑中清

除出去，让大脑用来思考，而不是用来记事。

运用：GTD的三个核心

今天我就来与你聊聊这套方法，以及它的三个核心：收集、处理、回顾。

第一、收集。你需要一个“收集篮”，安放那些从大脑里清除出来的事项。在远古时代，也就是十几年前，很多人会用小本子做收集篮。但是小本子不便于检索。手机时代了，你可以试着把所有事情，收集到一些电子的篮子里，比如“印象笔记”。作为收集篮，印象笔记做得很不错。收到电子邮件，可以转发给印象笔记收集；看到好的微信文章，可以分享到印象笔记收集；看到一条有启发的新浪微博，可以@印象笔记收集；浏览器上看到一篇新闻，可以点印象笔记按钮收集；在得到里听了一本书，可以打开文稿同步到印象笔记收集；多看阅读里有很多读书笔记，可以自动建立印象笔记收集；突然有一个灵感，用手机上印象笔记的快捷键收集；收到一张名片，可以拍照自动识别到印象笔记收集，等等。清空大脑，把所有事情100%放入收集篮，是GTD的第一步。

第二、处理。清空大脑之后，就要处理收集篮了。在电梯里，在出租车上，在飞机延误时，在一切零碎的时间，你都可以处理你的收集篮。处理收集篮中每一件事情，记住，你只有这6个选择：

删除。一时冲动放入收集篮，但现在看来毫无价值的事情，立刻删除。

归档。有价值的资料，比如微信文章、多看笔记等，移到“归档”目录。

将来/可能。这些事情你需要在某个点去做，但不是马上，比如写一篇文章，读一本书等，移到“将来/可能”目录。

等待。这件事需要指派其他人完成，那就立刻指派，比如让秘书订机票等，然后移到“等待”目录，再给这件事增加一个到时间提醒。

下一步行动。需要你亲自完成的，比如给老板发个会议纪要，打电话给客户做回访等，移到“下一步行动”目录。但是，如果这件事2分钟内就能做完，比如用“同意”批复一封邮件，那就别移了，立刻批复。

项目。对于下一步行动要很多步骤的，就已经是一个项目了。为项目建一个专门的目录，定期回顾处理。

记住，你只有这6个选择。一旦移出收集篮，再也不要放回来。收集篮在大多数情况下，也应该是空的。

第三、回顾。收集，是把事情从大脑中清空；处理，是把事情继续从收集篮清空。然后呢？然后就是回顾。什么是回顾？早上往办公室一坐，我今天干什么呢？打开“下一步行动”目录，一件一件做就好了。如果“下一步行动”里是空的呢？恭喜你。看看“项目”里哪些事情，有没有

进展？“将来/可能”里那些事情，有没有值得做的？“等待”里那些事情，别人都完成了吗？都没有。太好了。但那也说明你实在是太空了。找点事情放入收集篮吧。然后，随时回顾、每天回顾、每周回顾。

小结：认识GTD

GTD，是一套“让大脑用来思考，而不是用来记事”的时间管理方法，通过借助外部工具，比如印象笔记，第一，清空大脑，把所有事情，100%放入收集篮；第二，处理收集篮，把事情用删除、归档、将来/可能、等待、下一步行动、项目的方法归类；第三，随时回顾、每天回顾、每周回顾，从分类中提取需要完成的事情，然后，行动。使用GTD的方法，可以让你心中无事，从而再忙也不焦虑，专注于思考和解决问题。

143 | 别让猴子跳回背上



漫画创作：罗杰视界

开完上一个会，你拿着笔记本电脑和咖啡，正在快速走回座位。这时你的下属李雷突然跳出来拦住你：“老板，占用你一分钟，有件事儿是这样的，blablabla，你觉得怎么处理好呢？”

你怎么回答？A、我现在很忙，我想再告诉你；B、你应该这么做、这么做。你会选A，还是选B？

概念：猴子理论

从管理，尤其是时间管理的角度看，A，和B都不是正确的答案。为什么？因为你把本应由下属照料的猴子，抱到了自己身上。

这就是著名的“猴子理论”。

猴子理论，是由威廉·奥肯发明的一个有趣的理论。他在他著名的畅销书《别让猴子跳回背上》里面，把责任或者“下一个动作”，比喻成猴子。

一件事，本来是下属的责任，但是因为每个人都有“逃避责任”的天性，他们遇到困难时，在家依赖父母，在公司依赖老板。“你觉得怎么处理好呢”这样的问题，其实就是把他的责任，那只猴子，抱过来找你说：老板，你帮我照看这只猴子好吗？

你如果回答了A，“我现在很忙，我想再告诉你”，就相当于说：好吧，猴子先给我，你去玩儿吧。你的下属，瞬间就兴高采烈地不见了。过了几天，他会出现在你的办公室门口，探进头来问：老板，那件事你想得怎么样了？

如果你回答了B，“你应该这么做、这么做”，就相当于说：照我说的做，给猴子吃点这个药，打点那个针。你的下属，瞬间又兴高采烈地不见了。过了几天，他又会出现在你的办公室门口，探进头来问：老板，那只猴子死了。你看下面怎么办啊？

| 你选A，是帮他承担决策的责任；你选B，是帮他承担决策可能失败后的责任。

假如你有10个下属，每个人每周都扔3个猴子到你身上，你都说“我现在很忙，我想再告诉你”，也就是一周你要收养30只猴子，他们爬满你全身，让你焦头烂额，完全没有时间处理自己的责任。

神句：你觉得呢

那正确的做法是什么呢？

李雷问：“你觉得怎么处理好呢？”，这时候，你可以回答：“你觉得呢？”

这个“你觉得呢？”是一个神句。作为管理者，你要牢牢记住，对着镜子多练几遍。

他说：“老板，我想不出来，才找你的啊。”你说：“这样，你可以找几个人头脑风暴一下，一起再想想。我今天下午5:30有点时间。到时候，你拿几个方案，我们俩讨论一下。”

下午5:30，他带着5个方案来了。他讲完后问：“你觉得哪个方案好呢？”这时候，你要怎么回答？对了。你要说“你觉得呢？”

他说：“A不错。”你可以说：“A是不错，但是你有没有考虑过这种情况？”

他说：“有道理。那我觉得，D更好。”你可以说：“D也很好，可是如果竞争对手这样做，怎么应对？”

他说：“看来，还是C最好。”你说：“太棒了。就这么做。下周五你再来找我一次，我们看看效果如何。”

这时，猴子收回了已经搭在你肩上的那只手，回到了你下属身上。

这就是猴子理论。

运用：如何不让别人的猴子爬满你的全身

在第76课我们讲过，组织中最基本的原则，是“责权利心法”。但很多人都有“逃避责任”的依赖心理，让老板帮他承担决策的责任，和决策可能失败的责任，而有些老板，很享受这种被依赖的感觉，但是让下属的猴子占据了自己所有的时间，焦头烂额，下属也没有成长。猴子理论，就是让责任待在它的主人身上，不要让别人的猴子，爬满你的全身。

这是一套非常简单、但很有效的时间管理方法。不过在具体执行的时候，你要注意下面五个原则。

第一，你和你的下属必须明确猴子，也就是责任、下一个动作的归属，不能他以为在等你，你以为在等他。

第二，每次和下属像案例中那样的辅导和讨论，应控制在5~15分钟之内。每天控制总的讨论次数。

第三，只能在约定的时间讨论，不耽误你自身的责任。“我现在正在赶一份报告，你明天早上8:30来找我，可以吗？”

第四，和下属的讨论，一定要电话，或者见面，不能通过邮件。电话、见面，是同步沟通，沟通完，猴子还在下属身上。邮件是异步沟通，他写邮件给你，你没回的时候，猴子就在你身上了。

第五，每次讨论完，要约定下次沟通时间。“下周五你再来找我一次，我们看看效果如何。”否则可能因为困难，事情会不了了之，猴子被下属抛弃，饿死在路上。

小结：认识猴子理论

猴子理论，就是让责任待在它的主人身上，不要让别人的猴子，爬满你的全身，结果自己焦头烂额，下属还无法成长。

正确的做法是，用“你觉得呢”来提问，帮助下属养成“只出选择题，不出问答题”的习惯，节省自己时间，培养下属能力。

144 | 人生的不同，是由第三个8小时创造的



漫画创作：罗杰视界

提问！你知道，为什么一个人一天工作8小时，而不是10小时，不是6小时吗？整整200年前，也就是1817年，大家的工作时间是14~16个小时，高强度的体力劳动，导致18岁的小伙子，22岁可能就会白头。这一年，社会主义者罗伯特·欧文提出了著名的“8小时工作，8小时自己支配，8小时休息”的口号，但是资本家都不接受。

直到69年后，也就是1886年，美国35万工人忍无可忍举行大罢工，才终于换来了8小时工作制。

那么，前人用生命抗争才好不容易帮你争取到的这“8小时自由支配时间”，你是怎么支配的呢？啊，这8小时，我用了其中的18小时来打游戏了。啊，这8小时，我不辞劳苦，看完大概1200集的欧巴了。啊，这8小时，我还没意识到我用来干了什么，就过去了。你说你，你说你对得起美国那35万浴血罢工的无产阶级吗？他们知道了，估计不是浴血，而是吐血吧！重新想一想，这8小时，你到底应该怎么支配？

概念：三八理论

上帝给了每个人每天公平的三个8小时。第一个8小时大家都在工作，第二个8小时大家都在睡觉，第三个8小时，你会干什么？人与人的区别，其实主要是第三个8小时创造出来的。这就是著名的“三八理论”。

我第一次听说“三八理论”的时候，浑身一震。如果你每天花2个小时上下班，2个小时吃早中晚饭，2个小时休息、娱乐、购物、看电视、一个人发呆、陪女朋友发呆、刷微博、刷微信、再刷微博、再刷微信，那你真正自由支配的时间就只剩2个小时了。一身冷汗。算完这笔账之后，我从此开始把“善用第三个8小时”，作为我时间管理最重要的手段之一。善用第三个8小时，创造不一样的人生。

运用：如何善用第三个8小时

我分享几个自己的感悟给你。

第一、找到“不被打扰的时间”。三八理论的最核心，是要从万千琐事、突发状况中，争取出一段每天不小于2~4个小时“不被打扰的时间”。

很多事情，比如学习、写作、思考，只能在“不被打扰的时间”里完成。一段不被打扰的连续的2小时，价值远远超过8个15分钟。到哪里去找这2~4小时？假如你每天6点钟下班，回到家吃饭，或者吃完饭回家，最早8点，最晚8:30，就可以开始自己的“不被打扰的时间”了，一直到晚上11点。这2~3小时非常宝贵。但可惜的是，这2~3小时，也是你的朋友们最亢奋的时间，他们会竭尽全力用电话、短信、微信打扰你。你要有充分的定力。你还可以试试下班后，6点~8点的这2个小时。这段时间，整个世界都堵在回家路上，或者在餐厅门口排队。你可以在办公室给自己不被打扰的2小时，然后错峰吃饭、回家。你还可以试试，每天提前1~2小时到办公室。我每天早上8点到办公室，整个办公室只有我一个人。这非常清醒的1小时，甚至可以当2小时用。

第二，分清“交易、消费和投资”。时间有三重特性：交易、消费和投资。你支付给你的老板每天8小时、每月172小时，他回报给你每月1万元钱，这是交易；你拿你好不容易找到的2~3个小时“不被打扰的时间”追韩剧、追日剧、追美剧、追抗日剧，这是消费；你拿这段时间来学习《刘润·5分钟商学院》，这就是投资。那我就不能看电视了吗？当然不是。但是，请用别的时间。别的时间在哪里？我不管。你可以用等电梯的时间？出租车上的时间？什么时间都行，但是要保证，这“不被打扰的时间”，只能用于投资。如果时间不够怎么办？如果有可能，搬到公司楼下住。我的办公室离我家只有200米。我觉得自己比别人每天多活了2小时。如果有可能，别买车。坐地铁，或者打车，这样你每天又能节省出一些把双手放在方向盘上的时间。

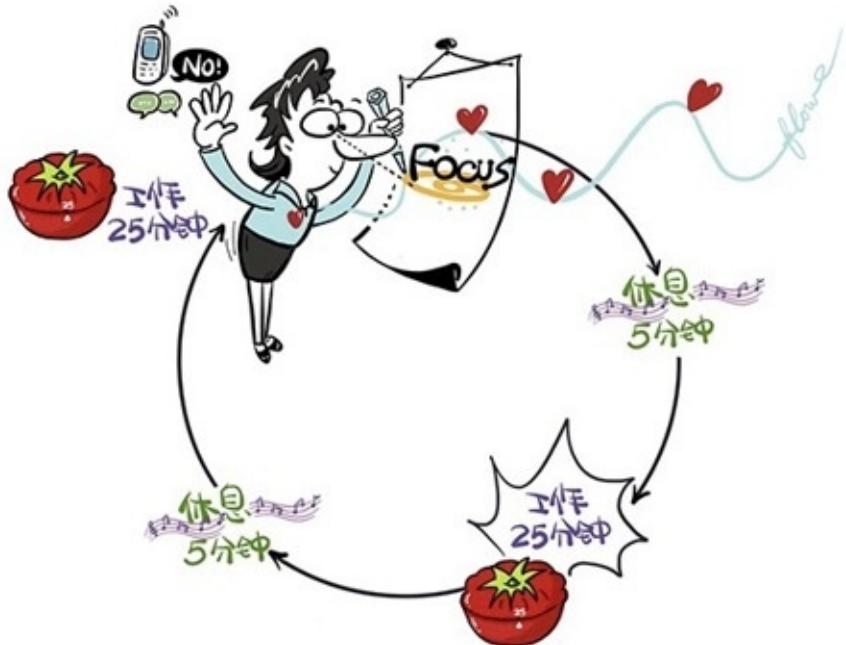
第三、持之以恒，日拱一卒。突然某一天，你心血来潮，愧疚式地学习了2小时，甚至5小时，都是没用的。要持之以恒，日拱一卒。

小结：认识三八理论

三八理论，就是上帝给了每个人每天公平的三个8小时，第一个8小时大家都在工作，第二个8小时大家都在睡觉，人与人的区别，其实主要是第三个8小时创造出来的。怎么善用这第三个8小时，创造不一样的人生？

第一、找到“不被打扰的时间”；第二，分清“交易、消费和投资”；第三、持之以恒，日拱一卒。

145 | 人，真的可以三头六臂吗？



漫画创作：罗杰视界

你有没有遇到过这样的情况？你正在准备第二天会议的演讲稿时，一位朋友的电话打进来，你不得不假装同时也听他在电话中抱怨，然后，时不时的吃两口桌上已经快冷掉的午饭，这时一封邮件从笔记本屏幕上弹出来，你顺手点开，居然是个段子，你努力忍住不让朋友听出你在笑，关掉邮件，回到明天的演讲稿，脑子一片空白，然后，又喝了一口汤……我们常常梦想：

我要是有三头六臂就好了。或者：我要是像电脑一样，能多任务处理就好了。人真的可以三头六臂吗？真的可以多任务处理吗？

概念：番茄工作法

首先，如果你学过《计算机原理》就会知道，电脑的多任务，其实是通过把CPU的计算时间，切成足够小的时间切片，然后供大家足够快地轮流使用而已。也就是说，所谓的多任务，就是高速切换的单任务。人脑中有一个叫“丘脑网状核（TRN）”的组织，扮演着和电脑一样的“任务切换机”的作用。但是，人脑“任务切换”的效率远不如电脑。如果你正在非常专心地做一件事，突然被一个电话打断，就算这个电话只接了1分钟，结束后你要重新专注，至少需要几分钟，甚至10-15分钟时间。也就是说，人脑每一次任务切换，都有可观的时间成本。

三头六臂式的多任务，不但不会节省时间，还会造成大量的时间浪费。

于是，很多人都在研究，到底多大的时间切片，多快的切换速度，是人脑最佳的工作频率。1992年，弗朗西斯科·西里洛发明了番茄工作法。番茄工作法，其实非常简单，就是指把人脑这颗CPU，切割为以30分钟为单位的时间切片，每集中精力工作25分钟，休息5分钟。你可以用厨房常用的番茄钟来计时，所以被称为番茄工作法。很简单吧？从时间管理的角度看，番茄工作法，其实就是用合适的时间颗粒度，来保证注意力的专注度，节省“任务切换”导致的时间浪费。

运用：想获得最好效果需注意

具体怎么做呢？非常简单，回去买个番茄钟，或者苹果钟，或者西瓜钟，坐在桌前，从GTD的“下一步行动”目录中，拿出一样事情来，就可以立刻开始尝试番茄工作法了。但是，为了获得最好的效果，有几个地方非常需要注意。

第一、防火防盗防打断。一次打断，会带来两次大脑中的任务切换，一来一回，可能会浪费好几分钟。番茄工作法的关键，是像防火防盗一样防打断，让这25分钟非常专注。怎么做？最被动的打断，来自电话。把手机关机，或者设为勿扰模式，只允许老板、家人的电话响铃，其余自动短信回复：“现在正忙，稍后给您回电。谢谢。”老板的电话接起来，如果不是急事，可以礼貌地说：“老板，我知道了，我30分钟后回复您可以吗？”最诱人的打断，来自微信。关闭微信和所有APP的提醒功能。那些动不动叮一下，震一下，亮一下屏，提醒我它的存在的APP，还不能关闭的，一定是流氓软件，我会一律卸载掉。微信做得很好，它甚至专门有个功能，叫：免打扰1小时。最难防的打断，来自自己。突然一件事出现在你脑海中，比如，想起忘了订火车票了，或者一个灵感冒出来了。你可以在手边放一张纸，或者电脑上打开一个记事本，用10个字记下这件事后，清除出大脑，然后继续专注刚才的番茄。必须坚决拒绝打断，否则别拿出番茄钟。

第二、努力进入心流体验。心流体验，就是一种忘我的状态，才思如泉涌，半小时过去了，你觉得才几分钟。努力让自己进入心流体验，会事半功倍。怎么进入呢？绝对安静，也许并不能帮助每个人进入心流体验。相反，在一些背景音下，比如流水，下雨，刮风，咖啡馆的喧哗，甚至是电视机的雪花音，很多人更容易专注。你家正好不下雨的话，可以在手机上下载一个“白噪音”APP。另外，半小时对心流体验来说，也许是不够的。这也是很多人批评“番茄工作法”的地方。强制性的每半小时一个番茄钟，粗暴地切断了心流。休息5分钟之后，可能再也回不去了。所以，我个人的做法是，设置25+5分钟的小番茄，和50+10分钟的大番茄。在杂事上，吃小番茄；在写作上，吃大番茄。

第三，要专注，也要休息。你用电脑很长时间，电脑会发烫。你用大脑很长时间，大脑也会发烫。所以，要保证番茄钟之间的休息。另外，专注可能让你限于局部；休息有助于把你拉回到全局。

小结：认识番茄工作法

番茄工作法，就是每集中精力工作25分钟，休息5分钟，是用合适的时间颗粒度，来保证注意力专注度的一种工作方法。这个方法听上去很简单，但是在执行的时候需要注意：第一，防火防盗防打断；第二，努力进入心流体验；第三，要专注，也要休息。

146 | 再问“你好，在吗”，我就拉黑你



漫画创作：MBB VISION

我职业生涯的第一课，叫Professionalism（职业化），这门课让我非常受益。你说学了些什么？其实也没什么，就是学了学独自上出租车，你该坐哪；如果是老板开车，你坐哪；如果老板开车，你上级也在，你坐哪；如果你老板开车，你上级也在，但还有个女士，你坐哪……

概念：微信礼仪

有必要搞那么复杂么？随便坐不就完了，他们不会在意的。其实，我从professionalism这门课学到最多的，不是“一辆出租车的七十二种坐法”。我从这门课中学到最多的，是这些职业化问题背后的思维方式：

永远要站在对方舒不舒服的角度考虑问题。让别人与你打交道的时候，感觉非常舒服，这就是职业化。

我们把享受这种职业化，并给别人带来舒适社交的人，叫做“绅士”。互联网时代的快速变化，给很多过去的“绅士”们出了难题。他们意识到（也许有的人其实还没有意识到），在过去某个场景下的“职业化”行为，在新时代不但不礼貌，还造成了很多问题。

案例

我有一位在陆金所的朋友告诉我，他们的客服人员和客户聊完之后，发了一个微笑表情给客户，以示友好，结果被客户投诉了。这听上去很不可理喻。但是，今天在很多社交工具尤其是微信里面，微笑表情的意思是：“我就静静地看着你装，不说话”，等同于“呵呵”。

有“绅士”可能会拍案而起：这是谁定义的？！在我的字典里，微笑表情，就是友好、友善、友情的意思。我问了我的几个朋友，他们都不认为微笑表情有这个意思！无聊！

这就是可怕的代沟。有个年轻人的母亲给他的父亲在微信群里发了三个微笑表情。看得这个年轻人毛骨悚然，觉得他们可能下一分钟就要打起来的感觉。他立刻打电话过去问，他妈妈说：啊，啥事没有啊，我就是觉得好，就发了。

职业化，是让别人觉得舒服。如果别人（尤其是你的客户）觉得舒服的方式变了，你也必须要变。这就是很多传统企业向互联网转型的底层文化障碍。不是不愿意接受，而是根本就不知道、不理解互联网时代的文化。

好吧。那还有哪些表情是“高危表情”呢？“微笑招手”。这个表情在很多微信语境下，已经不是“再见”的意思，而是含着笑说：滚。

所谓的职业化，体现在“微信礼仪”上，还不仅是用对表情，更多体现在交流的方式上。

比如在微信里面，如果一个人发“你好”，而你和这个人不太熟，有些人（尤其是在忙的时候）会选择不回复这条消息。如果收不到回复，通常他的下一句就是“在吗”。“在吗”这个问题，和“你有男朋友吗”一样，标准答案是：这要看是谁问了。

运用：理解不同沟通工具的特性

为什么会这样？这是沟通工具的特性导致的。

电话，是一个同步独享沟通工具。你愿不愿意和这个人沟通的决定，是通过按不按下“接听”这个键来决定的。按下去了，就相当于同意分配一段独享的时间给对方。然后，你们用“你好”、“你也好啊”来完成握手协议，在谈话过程中，用“对”、“是”来确认收到对方的信息，彼此同步。

邮件，是一个异步分享沟通工具。你愿不愿意和这个人沟通，是通过回不回复邮件来决定的。就算你回，从收到邮件、到回复邮件，你的这段时间，是分配给很多人共享的。这段时间你可能一边思考如何回复，一边做很多其他事情。直到收到你的邮件后，对方才会再进行他的下一步，是异步模式。

所以，邮件、电话，有完全不一样的职业化表现。

比如电话要不断说：是，对。这是为了让对方了解，你一直在与他同步；邮件要标题、正文尽量观点明确、逻辑清晰，在有限次的来回中提高效率。微信是介于电话和邮件之间的沟通工具。如果用同步、异步的程度来排序主流的沟通工具，我会从高到低排为：电话、QQ、短信、邮件。准确地说，微信是介于QQ和短信之间的状态。你说他在吧，他可能正在走路。你说他不在吧，他可能正在微信上聊天。也可能，他此刻正在微信上聊天，一分钟后他就要走

路。所以，他回复你“在”好呢，还是“不在”好呢？万一回复了“在”，然后开始走路，你下面的话没人回复，你会觉得很不礼貌。如果回复“不在”，你会觉得这是几个意思，明明回复了，还说不在？所以，在微信上，很多人都对我说过，最反感那种“你好，在吗”这样的开场。这是因为，你在试图用电话，或者QQ的“职业化”方式，试图在微信里面表示礼貌，然后启动一段锁死独享时间的沟通。

小结：得体的微信礼仪

正确的做法应该是，说句“你好”，然后就以有事说事的心态，简短地说清楚你想说的事情。这样，给对方足够的自由时间，来选择要不要回复你，或者如何回复你。让对方舒服。所有的商业人士，都需要重新上一堂“互联网时代的职业化”课程，理解互联网时代，与客户、伙伴，甚至是自己的员工打交道的方式。

147 | 这辈子，你们只会在邮件里“见字如面”



漫画创作：MBB VISIO

你有没有收到过这样的电子邮件？发件人叫“还好只是近黄昏”，邮件的标题是：“你好！”你觉得，这一定是漏网的垃圾邮件，但还是打开看了一眼，发现居然是供应商的方案和报价。你找了半天，没有方案，也没有报价啊？回信问。他说：啊！忘了添加附件了。我再发一遍。你会怎么看待这位供应商？如果是我，能不合作，就不要合作了。太不靠谱。

概念：邮件礼仪

作为管理者，我建议你做一个测试。找到5名与客户打交道最多的员工，然后随机抽取每位员工10封来往的邮件，看一下标题，问候，分段，用词，署名，字体，颜色。估计你会一身冷汗，我们就是这么一步一步把客户逼走的！我想这就是中国人常说的“见字如面”吧。在互联网时代：见邮件如面。

运用：如何写一封好的邮件

那么，一封好的邮件，到底应该长什么样呢？我们与人见面的基本礼仪，不是貌美如花，而是干干净净。一封好的邮件也一样。简洁、干净，是基础。然后才是你的风格。怎么做？

第一，正式的显示名和总结性的标题。邮件接收者首先看到的是两样东西：你的显示名，和邮件标题。所以，邮件礼仪的第一步，就是用真名”。个性化、诗意图化，尤其是二次元的名字，比如“还好只是近黄昏”，“一只特立独行的猪”可以用在你的QQ签名上，不要用在商务邮件里。然后是标题。用不到20个字，总结这封邮件的核心内容。“你好”，“来自XX公司”，“报价”，都不是一个好标题。“请审阅：X公司关于Y项目的方案和报价”，才是一个好标题。

第二，简单大方的格式。一封好的邮件，一定是简单大方的。格式要让位于内容。尽量少用不同的颜色、大小、字体、排版，更不要用背景图、甚至背景音乐。真正高手的邮件，所有的字都是一个颜色，一样大小，一种字体，并只用三种方式来排版：分段、缩进，和加粗。分段负责阅读逻辑，缩进负责层次关系，加粗负责突出重点。所有复杂花哨的排版，基本都可以用这三个方式实现。

第三，逻辑清晰的正文。外国人喜欢称呼对方“Dear Tom”，你可以说“尊敬的张总”；外国人喜欢用“I hope this email finds you well”开场，你可以说“见信好”。问候之后，邮件正文一定要分段，每段只讲一件事情。邮件的标题，是全文概括，每段的首句，是整段概括。用小段，不要用大段；用短句，不要用长句；用简单的词，不要用复杂的词；能用100个字讲清楚的事，不用101个字。结尾的部分，总结邮件内容，强调需要他跟进的事情：恳请您拨冗回复修改意见，非常感激。然后，“祝：商祺”；亲密一些的“祝：春安”；再亲密一些的“祝：家人都好”。署名：“刘润，润米咨询”。

第四，良好的回信习惯。收到邮件尽快回复，代表你的能力、效率、对他的重视程度。回信的专业方式，代表你的职业化程度。比如，善用抄送、密送；回复、全部回复这些功能。起草邮件，要决定抄送哪些人。一个不多，一个不少，是功力。回复邮件呢？添加、删除、移动抄送者，更是功力。默认，你应该“全部回复”，而不是仅仅“回复”发件人本人，因为他抄送这些人，就是希望他们持续关注你们的对话。如果你觉得没必要这么多人关注，可以把一些人从抄送，移到密送，然后在正文中注明“为了不打扰大家，我把谁谁谁移到了密送”。这样，他们知道自己从下一封信开始，就会离开讨论。如果邮件来来回回，甚至讨论的主题都发生变动，可以修改主题，或者重起一封新邮件，而不是文不对题的盖楼。然后，按下“发送”键之前，再次检查标题、称呼、错别字、有没有忘了附件。

小结：认识邮件礼仪

你和很多人这辈子可能只会通过邮件沟通，“见字如面”。你不一定要打扮得花枝招展，但必须要把自己收拾得干干净净。怎么做？第一，起正式的显示名，和总结性的标题；第二，用简单大方的格式；第三，写逻辑清晰的正文；第四，养成良好的回信习惯。

148 | 时间颗粒度，是一个人的职业化程度

2016年12月，网络上流传一张王健林的行程表。这位62岁的中国首富，早上4点起床健身，然后飞行6000公里，出现在两个国家、三个城市，最终，晚上7点赶回办公室，继续加班。



这张行程表出现后，网友们纷纷表示，受到了10000点的伤害。最可怕的事情看来真的是：比我成功N倍的人，居然惨无人道地比我更努力！这世界，到底还给不给我们这些年轻人机会啊！

概念：时间颗粒度

这其实一点都不奇怪。有不少成功人士的努力程度，是很多常人无法想象、甚至都不愿想象。而我从这张行程表里看到的，是另一样东西：职业化。我在朋友圈里写到：

外企高管们，很多远不到首富级别的同志们，都是这样的……时间颗粒度，可以看出一个人的职业化程度。

时间颗粒度，就是一个人安排时间的基本单位。根据行程表，王健林的时间颗粒度很细，大约是15分钟。和海南省领导会见？恩，蛮重要，给你15分钟。

另一个把时间切成颗粒的人，是全球首富比尔·盖茨。英国电子邮报资深记者Mary Riddell说，盖茨的行程表和美国总统类似，5分钟是基本时间颗粒度，而一些短会，乃至与人握手，则按秒数安排。

这哪里是把时间切成颗粒啊，这简直是把时间碾成粉末啊。但你不要觉得夸张。这个“按秒数安排”，我是亲眼见过的。

案例

2002年，比尔·盖茨到访中国，在北京香格里拉参加一些重要会面。微软中国的同事们为了他的到来，一遍又一遍测量，从电梯口到会议室门口要走多少步、几秒钟。我当时就在现场，亲眼目睹每个会议室都坐着一位等着他握手、签字的重要客人。比尔来了之后，一个房间、一个房间握手、签字、拍照、离开，几乎分秒不差。

每个人，都有自己的时间颗粒度。王健林是15分钟，盖茨是5分钟，大部分人是1小时，半天，甚至一天。恪守时间，是职业化的最基本要求。为什么很多人看似并不守时？是因为他的时间颗粒度，过于粗犷。

央视某主持人有一次采访王健林，她和摄制组迟到了3分钟，结果王健林当着他的面，坐着车绝尘而去。这位主持人感慨说，一分钟不等，一点脸不给，老王就是霸气。其实不是老王霸气，而只是时间颗粒度也许是1小时的他，无法理解，对一个时间颗粒度是15分钟的人来说，3分钟意味着什么。

衡量一个人在商业世界中是否职业化，恪守时间，是一项最基本的要求。如果你理解了“时间颗粒度”的概念，就会明白，恪守时间，就是理解、并尊重别人的时间颗粒度。

运用：如何管理时间颗粒度

第一、理解别人的“时间颗粒度”。

理解，是尊重的前提。用时间颗粒度为1小时的人的心态，去评价一个时间颗粒度为15分钟的人的行为方式，很容易会说：至于吗？耍什么大牌啊？

时间颗粒度为1天的人，喜欢说：你到北京了啊？那怎么不顺便绕到天津来看我一下啊？

时间颗粒度为半天的人，喜欢说：你下午在办公室吗？我过来找你聊聊天。

时间颗粒度为1小时的人，喜欢说：路上堵疯了，我还有一会儿就到，你等我一下啊。

时间颗粒度为半小时的人，喜欢说：这事微信里说不清楚，我给你打电话吧。

这些话都没错。但是如果别人不去天津看你，拒绝你的临时到访，不谅解你的迟到，或者不接你电话，你要理解，那只是因为他的“时间颗粒度”和你不同。

第二、提升自己的“时间颗粒度”。

检查一下自己的时间颗粒度。怎么检查？看看你约人开会，一般约多长时间。一约就是半天的会？那你颗粒度是半天。你的会都是以小时为单位？那你颗粒度是1小时。

如果你的时间颗粒度是2小时，也不用自责。你的时间颗粒度，会随着你越来越成功，时间越来越值钱，一定会变得越来越细。这会自然而然，不用强求。

但是，当和别人打交道的时候，更具职业素养的商业人士，会懂得至少以30分钟为单位安排时间，以1分钟为单位信守时间。这就是职业化。

第三，善用日历管理“时间颗粒度”。

现在的电脑、手机都自带日历工具。建议学习把所有行程安排，都必须放入日历，而不是大脑中，然后利用工具，逐渐管理越来越细的时间颗粒度。关于工具，我个人比较喜欢用微软的Outlook，你也可以用其他手机自带的工具。

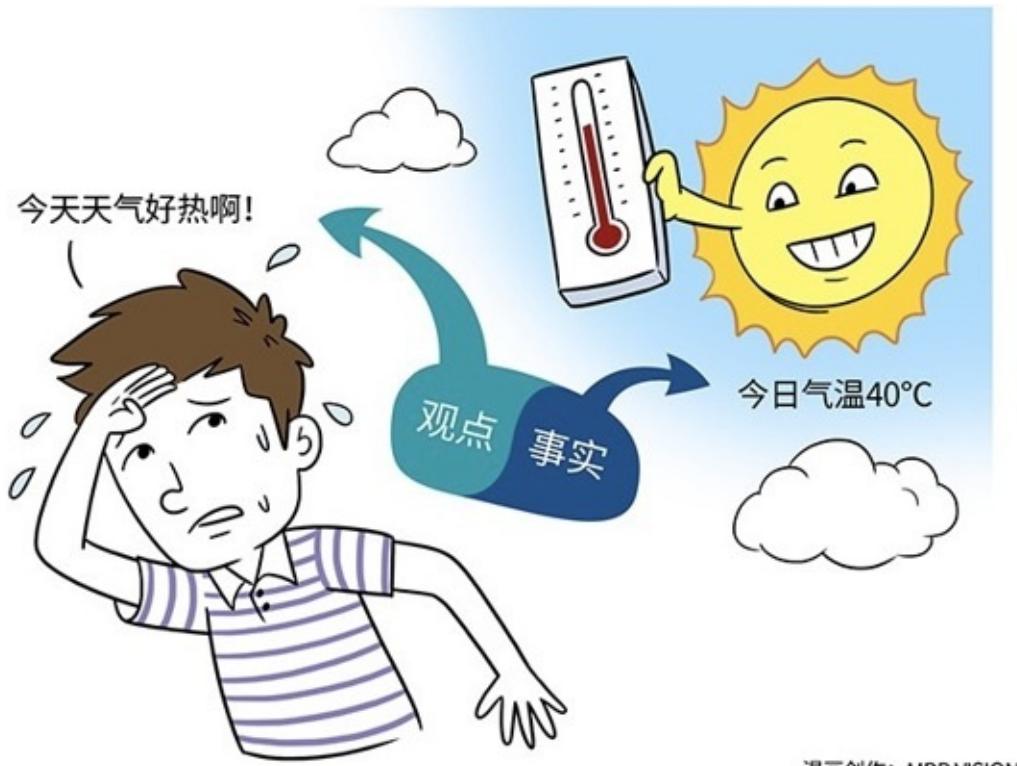
小结：认识时间颗粒度

时间颗粒度，就是一个人管理时间的基本单位。有人的时间颗粒度是半天，比如退休老人；有人的时间颗粒度是15分钟，比如王健林；有人的时间颗粒度是5分钟，比如比尔·盖茨。在商业世界中，拥有受人尊敬的职业化素养，恪守时间，是一项非常基本的要求。

而恪守时间的本质，就是理解、并尊重别人的时间颗粒度。

149 | 事实有真假，观点无对错

我今天冒个险，问大家几个问题：你觉得，韩寒的身高，有没有1.73米？韩寒的书，是不是别人代笔的？韩寒是不是一个不学无术的人？我继续冒险，接着问你：你觉得，中医是不是伪科学？上帝是不是一些人的臆想？



你不用着急回答，甚至我都不建议你在留言区随便回答这几个问题，因为这几个问题，每一个都是著名的，能让好友面红耳赤，发小割席断交的“分手题”。为什么会这样？因为大家在讨论这些问题之前，甚至都没有先分清楚，他们在讨论的是一个事实，还是一个观点。

概念：事实和观点

什么是事实，什么是观点？

我先举个简单的例子。比如：今天天气好热啊！请问，这是事实，还是观点？

天气变热，天气变冷，这是自然规律，不以人的意志为转移，所以这应该是事实吧？

错！今天天气好热，这不是事实，是观点。那什么是事实呢？今天气温30度，这才是事实。至于在30度的气温之下，你觉得冷，还是觉得热，这是每个人都可以有的、不同的观点。

也许你会说：30度都不觉得热，这不是有病吗？但是，就算全世界99.99%的人在30度之下会觉得热，但是你依然不能说0.01%，也就是一万个人中，有一个人觉得冷，就是错的。

事实有“真假”，但是观点只要1) 不违反事实，2) 逻辑自洽，就没有“对错”之分。如果你认为只有自己的观点，才是无可辩驳的正确，与之相悖都是错，你就是在商业世界中持有“地心说”，而不自知。

职业化的基础，是尊重；尊重的基础，是理解；理解的基础，是接受不同；接受不同的基础，是能够区分事实（Fact）和观点（Opinion）。今天，我们就来聊一聊这两个，也许在小学就该学习的概念。

运用：如何区分事实和观点

第一、事实。

什么是事实？就是在客观世界中，可以被证实或者证伪的东西。

有人说：“小龙虾是日军的化学武器”。这个“事实陈述”，可能为真，也可能为假。

如果你不信，可以不搭理他。如果你打算搭理他，别再说：“我真为你的无知而感到羞耻”，这会打起来的。你可以说：“你是怎么确定的？”这就是一种证实、或者证伪的态度。

他说：“我看到一篇微信文章说的”。你别说：“我真为你的判断力而感到羞耻”，这又要打起来了。你可以说：“我在微信里看到过不少谣言，比如这个，比如那个，后来都辟谣了。你确定那篇文章一定属实吗？”这还是一种证实、或者证伪的态度。

关于事实，不需要辩论，只需要验证。

第二、观点。

什么是观点？就是在一套认知体系中，不违反事实，逻辑自洽，因此无法被证明对错的东西。

有人说：“iPhone真是最好用的手机。”你知道，这是观点，不是事实。

你问：“你为什么这么认为？”他说：“因为APP最多啊！”这说明，在他的认知体系里，APP最多就是最好的手机。

你问：“为什么APP最多，就是最好用的手机？”他惊讶地看着你说：“这是共识啊！”这说明，他是个“地心说”患者，认为自己的道理，就是世界运行的公理。

但是，他认为“APP最多就是最好的手机”，有错吗？其实没错。在他的认知体系里，他当然可以这么认为。

如果说：“你错了，iPhone太封闭，开放的手机，才可能是最好用的手机。”这时候，你就和他一样，也变成是“地心说”患者了。

你们俩是争不出结果的，因为你们俩在争的不是“iPhone是不是最好用的手机”，而是“到底什么才是最好用的手机”的认知体系。而只要你们彼此的认知体系不违反基本事实，又能逻辑自洽，也就是能自圆其说，就永远不会被对方说服。

那职业化的表述，应该是怎样的呢？你可以说：“哦，站在APP多少的角度，如果数据支持，那iPhone可能确实是最好用的手机。如果站在手机是否足够开放的角度，我个人认为iPhone并不是做得最好的。仅供你参考。”

这句话说完，你发现，大家立刻就没什么好辩论的了。

美国人从小学开始接受如何区分“事实”和“观点”的教育。

不少美国人喜欢说“Interesting”，也就是“有趣”。当一个美国人说“有趣”时，你别以为他认同了你的观点。他其实是在说：关于这件事，你竟然是那么看的。他说“有趣”，不是认同你的观点，而是认同你可以有自己的观点。

小结：认识事实和观点

职业化的基础，是尊重；尊重的基础，是理解；理解的基础，是接受不同；接受不同的基础，是能够区分事实，和观点。

什么是事实？就是在客观世界中，可以被证实或者证伪的东西；什么是观点？就是在一套认知体系中，不违反事实，逻辑自洽，因此无法被证明对错的东西。

事实有真假，观点无对错。遇到不同观点时，不要面红耳赤、割席断交，而要说：有趣。

150 | 职业化，就是商业世界的教养



讲了四期“职业化”的概念之后，有人可能会问：到底什么是职业化？如果微信礼仪是职业化，邮件礼仪是职业化，尊重别人的时间颗粒度是职业化，分辨事实和观点是职业化，看上去好像“好的东西”都是职业化，那什么不是职业化？

概念：职业化

这是非常好的问题。关于职业化（英文叫“Professionalism”），我非常喜欢这样一个解释：职业化，就是商业世界的教养。我们先来看看，什么是教养。

大雨刚停，马路上很多积水，一位司机开车从你后方驶来，你赶快往人行横道里面躲。这时，他踩刹车减速，缓缓经过你的身边，没有溅起一滴脏水，直到开出很远之后，才重新加速。这就是教养，一种对自己的利益，与别人的得失之间，分寸的拿捏。

他接着把车往前开，到了一个开阔的三叉路口。路口有一个“暂停（STOP）”标志，但明显四向无车。他没有减速直接转弯，而是按照标志要求，完全把车停住，做了一个实际很没必要的左看、右看的动作，再重新启动汽车，右转前行。这就是教养，一种在既定规则之下，对自己的克制。

教养的本质，就是对外的分寸感，和对内的克制力。排队买票，不大声喧哗，不乱丢垃圾，自动扶梯靠右站等等，都是源自于这种分寸感，和克制力。因为你尊重别人，所以别人也会尊重你、信任你，长远来看，你会得到更多人的帮助，最终获得更大的个人成功。

在商业世界也是一样。我们每天要与很多客户、合作伙伴、供应商、竞争对手打交道。如果你能足够尊重别人，在商业世界中表现出高超的教养，也就是职业化素养，你的合作伙伴会尊重你，信任你，你的竞争对手也会觉得，你是一个值得敬重的对手，从而不断降低信任成本，积累越来越多的影响力和势能，最终获得更大的商业成功。所以，用“商业世界中的教养”，尊重别人用微信的方式，尊重别人看邮件的习惯，尊重别人的时间颗粒度，尊重别人的观点，从而反过来赢得别人的尊重，降低你与整个世界的“信任成本”，就是所谓的“职业化”。

运用：请注意“不是”职业化的行为

讲了四天哪些“是”职业化的行为之后，今天我想与大家聊一聊，哪些“不是”职业化的行为，在商业文明越来越发达的今天，避免你在不经意间，损失了别人对你的尊重和信任。

第一、失信。有些人很喜欢说“这件事，就包在我身上了”，“放心，你的事，就是我的事”，“没问题，哥明天就给你搞定”。可是，第二天酒醒之后，自己说过什么，全忘了。完全不把自己的承诺当回事，或者超出自己能力过分承诺（Over-Commitment），都是职业化的大忌。这样行为成性的人，基本可以退出商业界了。这样行为泛滥的地方，基本已经脱离商业社会了。

第二、迟到。“我不就是迟到了15分钟吗，我保证，不耽误你后面的事，还是按照原定时间，准时结束。”这也是一种很危险的想法。你把和别人约的1小时，当成了自己的财富，然后大手一挥，这15分钟我不在乎，没了就没了。你要记住，这15分钟不是你的，如果45分钟真的可以聊完，那省下来的15分钟，对方一定有比等你更重要的事情可做。千万不能迟到。如果真的迟到了，一定要非常诚恳地道歉，并且补偿对方。

第三、劝酒。“你不喝，就是看不起我！”这是中国商业界的一道奇观，让外国人看得目瞪口呆。这个逻辑在哪里？你喜欢喝，你就喝；我不喜欢喝，我就不喝。“我不喝就是看不起你”，这个逻辑到底在哪里啊？劝酒，究其根源，是一种“服从性测试”。劝酒、服毒、投名状，都是

在商业文明还不健全的时候，建立信任的手段。把这一瓶喝下去，我就把订单给你；把这颗毒药吃下去，完成任务后，再给你解药；去杀个人，带着人头上梁山，我们就是兄弟……是一个道理。试着把喝酒，仅仅当成自己的爱好吧。

第四、打扰。“老师，我是个创业者，有个项目想听听你的意见。”这条消息，淹没在陌生留言中。他继续留言“老师，你能回复一下吗？”没回。“老师，你的意见对我很有价值。”没回。“没想到你是这样的老师！”每个人都有自己的目标、计划、任务、优先级，甚至自己的困惑。如果别人正好有空帮到你，你可以选择感激。但如果别人有自己的事情要做，没能帮你，也不要觉得这个世界伤害了你。

小结：认识职业化

职业化的本质：是通过尊重别人，从而赢得尊重，降低信任成本。职业化，是商业世界的教养，来自对外的分寸感，和对内的克制力。我今天与大家分享了四个“非职业化”的案例：失信、迟到、劝酒、打扰。

151 | 看不见的弹痕最致命

如何用正确的姿势向成功者学习，才能学到他成功的真正精髓呢？听他的演讲吗？看他的传记嘛？为什么越来越多的人会觉得，成功者的传记很多都是心灵鸡汤，让你懂了很多的道理，却依然过不好这一生呢？或者对于成功者自己来说，如何才能从自己过去的成功中，找到那个真正的原因，用这个原因支持自己获得2次、3次的成功，而不是昙花一现呢？

要复制别人的成功或者延续自己的成功，就必须理解过去成功的原因到底是什么，而成功者在总结自己成功的原因的时候，非常容易犯一个很大的错误，我们称之为：幸存者偏见。



概念：幸存者偏见

二战期间，美国统计学家沃德教授被授命研究如何降低战机被击落的概率的这个问题。他的研究发现，飞机的翅膀是最容易被击中的部分，而飞行员的座舱和飞机的尾部则是被击中最少的部分。

但是依照当时的航空技术，机器的装甲只能局部加强，以免过重。那么问题来了，到底是应该增强机翼，还是应该增强座舱和尾部呢？当时的作战指挥官认为，既然机翼最容易中弹，那么当然应该增强机翼了。但沃德教授则建议加强飞行员的座舱和飞机尾部发动机的位置。

沃德教授认为，作战指挥官的这个判断就是犯了这个严重的逻辑归因的错误：幸存者偏见。

从统计的观点来看，多次击中机翼的轰炸机，但依然能够安全返航，而机尾部分却发现很少中弹。那并不是因为他不会真的中弹，而是因为他一旦中弹了，可能根本就无法返航。

后来事实证明教授的建议是正确的。联军的轰炸机被击落的比率显著降低。英国军方还动用了敌后的工作人员，收集了部分坠毁在德国境内的飞机的残骸，发现中弹的部位果真如沃德所预料，主要集中在座舱与尾部发动机的位置。

所以说看不见的弹痕最致命。

有时候，我们要研究的问题并不是这些幸存者是怎么活下来的，而是那些没有这个幸运回来的飞机是如何死去的。可是很不幸的是，死去的人是无法开口的，而你采访幸存者，他们是如何活下来的时候，他会带有一种并非主观意愿的偏见，因为他们从来没有看见过那个看不见的弹痕。

到底什么叫做幸存者偏见，它是一种常见的逻辑的谬误。我们只能看到经过某种筛选而产生的结果，并没有意识到筛选的过程，而忽略了一些非常关键的信息。

运用：如何避免幸存者偏见？

第一，要向失败者学习。

马云曾经说过，我创业10年以来最大的心得是永远去思考别人是怎么失败的。

著名的财经作家吴晓波先生也写过一本书，叫做《大败局》，告诉大家如何从别人的失败中获得自己的经验，向失败者学习的本质就是意识到沉默数据的存在，让死人开口告诉你发生了什么。

第二，我们也要向反对者学习。

你做了一个产品，想收集一些用户的意见。很多热心用户给你提了各种意见，希望追加这个功能，追加那个功能，但这些人可能都是你的产品的幸存者，他们觉得你的产品其实还不错，还愿意继续用下去，所以才会给你提意见。

可是那些真正觉得你的产品其实很烂的人，他可能用了一次之后就把你的软件给删掉了，他们的意见其实可能会更重要，但是因为死人无法开口，所以你可能永远都是听不到。主动找到他们，问问他们为什么要走，而不仅仅是剩下来的人为什么要留，也许会给你不一样的视角，和更大的价值。

第三，培养识别幸存者偏见的能力。

有个江湖郎中，号称有个祖传秘方，据说能够包生男孩，一副见效售价2000，生下男孩再付钱，不灵不要钱。于是很多人去找他。如果生下的是女孩，人们没付钱也不去找他了，而生下男孩的就高高兴兴的把钱给送去了。按照概率啊，有一半的人能生男孩，所以他平安无事行骗了很多年，还挣到了一屋子的锦旗。

给他送锦旗的那些人都是因为幸存者偏见。

小结：认识幸存者偏见

第一，大家一定要理解所有的成功者其实都是幸存者。

第二，我们要向成功者祝福，但是要向失败者学习，抛掉对个案的迷信，让死人开口说话，全面系统地了解才能克服这个偏差。

第三，要建立非常严谨的逻辑思维方式，一次成功，很多人是靠运气，二次成功，要想排除运气的部分，就要靠基于严密的逻辑思维的战略思考。而能够3次或者4次成功的企业家，通常对整个商业世界的运行规律有着自己深刻的理解。他通常是一个哲学家。

152 | 知识，是经验的升华

小时候，我们都学过一项非常重要的生存技能：哭。我们只要一哭，妈妈就过来了“宝贝，怎么了？不哭不哭”。吃的、玩的，什么都有了。于是，我们脑海中获得了一项重要的知识：哭，可以获得资源。

终于，你长大了。有一天，你的客户批评你的方案，决定把订单给你的竞争对手。你怎么办？怎么办？你决定故计重施，突然，在客户办公室嚎啕大哭，惊天动地……结果……结果，你被保安扔出来了。

也许你会觉得很可笑。怎么会有人这么傻？是的，确实很傻。好的，那么问题来了。请认真思考一下然后回答：他傻在哪里？



概念：库博学习圈

“哭，可以获得资源”，是不是一个“规律”？不是，这只是“经验”。他傻就傻在没有意识到，套用这个“经验”，有一个重要的前提：对方必须是你妈。对方就算是你爸，估计都没用。

库博说，不能用经验指导行动。那应该怎么做呢？应该“从行动归纳出经验，把经验升华成规律，用规律再指导行动。”这就是著名的“库博学习圈”。

库博认为，一个完整的学习，是“行动->经验->规律->行动”的四步大循环，缺一步，就是假学习。

第一种“假学习”，是缺了“规律”，形成“行动->经验->行动”的“经验主义”小循环。

前天你狠狠骂了一顿员工，员工今天努力工作了。昨天又骂了一顿，今天更努力了。“骂员工”，就变成你的“经验”了。你没有思考中间的“规律”，你就在企业家论坛到处讲“好人不要做老板”。

这两天你挖了个牛人做CEO，总觉得应该先要骂他一顿。刚骂完，他不来了。

第二种“假学习”，是不但缺了“规律”，甚至还缺了“经验”，形成“行动->行动”的“行动派”。

“别听理论家胡说，他们要是有本事，自己早赚钱了”，“什么理论？行动就是理论”，“多学无益，干起来，创业路上的坑，一个都少不了”。

可是，行动派真的没有理论支撑吗？

为什么你要在商业街开店，而不是无人区？为什么你要卖漂亮的衣服，而不是丑衣服？

你说这是“常识”啊！所谓常识，就是你认为必然正确的规律。很多人用行动掩盖懒惰，只是不想积累新经验、不想学习新规律而已。

从行动到经验，从经验到规律，从规律再到行动，一个不落，才是正确的学习姿势。

运用：如何保持正确的学习姿势

第一、从行动归纳出经验。

经验有两种，第一种是自己的直接经验，第二种是别人的间接经验。

直接经验，感受最深。被信赖的伙伴坑过一次，你会痛彻地得出“谁也不能相信”的经验；勒紧裤带、苦苦支撑三年，终于渡过难关，你会刻骨铭心地得出“今天很艰难，明天更艰难，但是后天很美好”的经验。

但是，人的生命有限，你不可能把每件事都“直接经验”一次，所以和有经验的人沟通、学习，建立圈子、成立学习小组，让一个人活出经历了三生三世的感觉。

第二、从经验升华出规律。

库博说：知识的获取，源于对经验的升华和理论化。可是，从经验升华和理论化到规律，有一道巨大的鸿沟。跨越这道鸿沟的方法，是“反思和验证”。

比如，“今天很艰难，明天更艰难，但是后天很美好”这条经验，是规律吗？

反思一下，有没有一些企业，今天不难，明天也不难，第一天就成功的呢？还有没有一些企业，今天很难，明天更难，后天就终于死掉的呢？为什么？

经过深刻反思后，也许你会得出一个更加接近规律的结论：

“在那些处于上升期的行业，及早布局的企业，成功概率会随着时间的推移，逐渐增大。”

反思之外，就是验证。行业数据支持这个结论吗？这是大概率事件，还是偶然事件？我身边的人有亲身经验吗？验证后，也许你会进一步修正你的结论：

“在那些处于上升期的行业，踩准时间点（而不是及早）布局的企业，成功概率会随着时间的推移，逐渐增大；布局太早，冻死；布局太晚，饿死。”

除了利用反思和验证的方式，自己把经验升华和理论化为规律外，还要懂得学习前人已经升华好、理论化好的，“被验证的规律”。

这就是为什么我说：前人的思考，我们的阶梯。你的顿悟，可能只是别人的基本功。

第三，用规律再指导行动。

规律没有作用于行动，就是没有价值的。企业家不能仅仅沉迷于规律之美，千万不要忘了：行动！行动！行动！

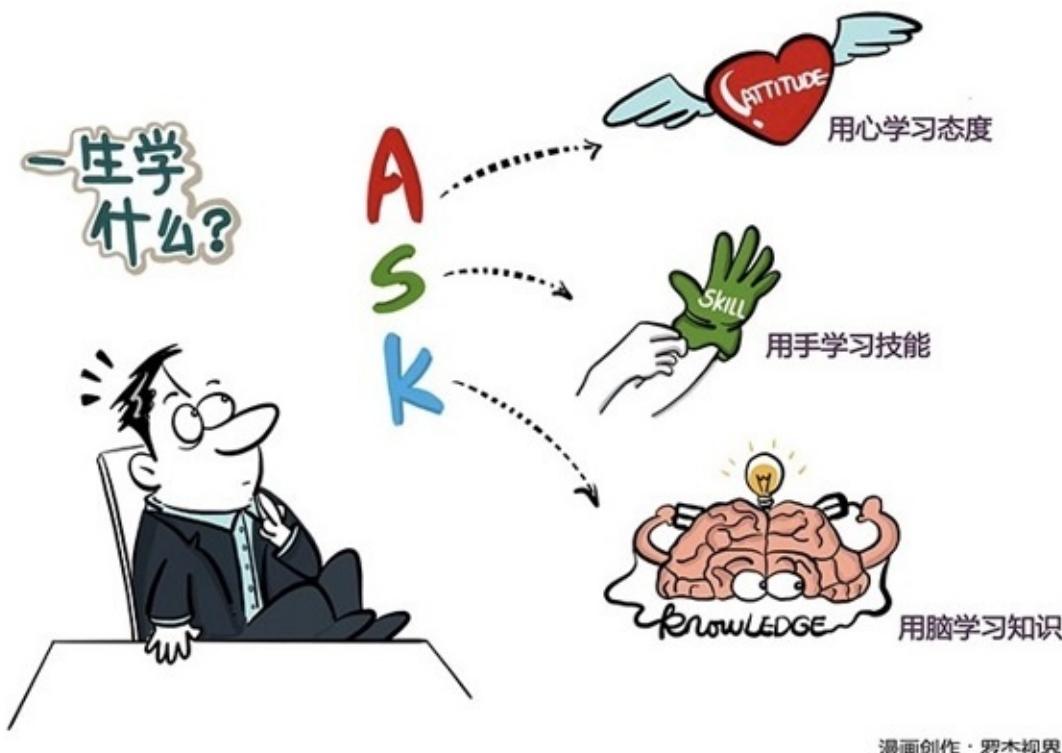
小结：认识库博学习圈

库博认为，一个完整的学习，是“行动->经验->规律->行动”的四步大循环。一步都不能少，否则就会犯经验主义，或者行动派的错误。

具体怎么做呢？从行动归纳出经验，把经验升华为规律，用规律再指导行动。尤其是“把经验升华为规律”这一步，是学习的核心。

153 | 为什么人类不擅长谈恋爱？

大学学的知识，对“你”现在的工作有多大的帮助？100%？50%？完全没帮助？或者是“看情况”？



漫画创作：罗杰视界

概念：知识技能态度

10%。为什么这么说？我开始解释.....

我这一生只能学会三件事：知识（Knowledge）、技能（Skill）和态度（Attitude）。

知识（Knowledge）：

什么是知识？知识就是已经被发现和证明的规律，它是确定的，不需要你通过自身的成功、挫败去验证，然后恍然大悟的那些规律。

比如， $1+1=2$ ，那就绝不会等于3，也不可能等于0.5。别和我抬杠啊，这不是脑筋急转弯。再比如，供给大于需求，价格就会下降；把商品放对了心理账户，会增加消费者购买意愿。学习知识的方法简单直接：通过“记忆”，把知识分门别类地存放在你的“存储脑”的某个抽屉里。

大学，甚至你的整个学生生涯，学的大部分都是知识，数学，物理，化学，地理，历史，生物，生理卫生……都是知识。所以检查你学会没有的方法，是做题：请列举南昌起义的四个重大意义；默写李商隐的《无题》；甚至，无理数，就是符合什么和什么条件的数，请填空。

但知识是有适用边界的，甚至是保质期的。你生命中最有知识的时刻，几乎一定是你高考的最后一天。第二天估计就忘了一半。比学习知识更重要的，是学习技能。

技能（Skill）：

什么是技能？技能就是那些你以为你知道，但如果你没做过，就永远不会真的知道的事情。

很久以前，有人教过我怎么同时抛三个橘子：第一，左手把橘子抛到空中，第二，立刻把右手的橘子交到左手，并等待落下的橘子；第三，等上升的橘子到了最高点，抛出下一个。要领很简单，我很快就记住了。可是到今天，我还是抛不起来。为什么？因为我缺乏练习。抛橘子之所以叫“技能”，就是因为它是“学”不会的，要靠“习”。

还有哪些是技能呢？骑自行车是技能，你永远“学”不会骑车，连只能靠练“习”，甚至浑身淤青之后，才能掌握。演讲是技能，你读了100本如何演讲的书，但从不上台，恕我直言，你一辈子都“学”不会演讲。谈恋爱是技能。但很可惜你一辈子也谈不了几次恋爱，所以因为缺乏练习，自古以来地球人都是不擅长谈恋爱的，等你真的“习”得了这种能力，估计已经用不上了。

仔细想想，我们是不是常说，沟通“技”能，谈判“技”能，演讲“技”能，管理“技”能，为什么不说沟通“知识”，因为这些都只有靠练习，才能变成条件反射，存储在你的“反射脑”中。

态度（Attitude）：

什么是态度？态度就是你选择的，用来看待这个世界的那副有色眼镜。

比如，你觉得这世界是友善的，还是充满恶意的？诚信的人，是更加值得合作的聪明人，还是可以用来欺骗的傻子？商业利益，是满足客户的顺带结果，还是满足客户，是获得商业利益的一种手段？

最难学的，就是态度。每人心中都有一扇门，无论外人如何呼喊，冲撞，这扇门始终只能从里面打开。态度是没有人可以教的，态度是你的“心”的选择。

最后我说：总结一下，对我今天的帮助，态度大于50%，技能大概30%，知识只有不到20%。其中来自大学课堂的知识，可能已经不到一半，也就是10%了。大学虽好，你必须保持终身学习。

运用：关于知识、技能、态度的几个建议

第一，不要把知识当技能学。

有一些“实战主义者”，只相信自己感悟的东西，说“听了那么多道理，还是过不好这一生”，所以拒绝学习，忽视前人的思考、客观的规律，把知识当技能学，通过四处碰壁，总结出一些似是而非的经验。这就是“重新发明轮子”。你的顿悟，可能只是别人的基本功。只有站在前人的肩膀上，人类才能不断进步。

第二，不要把技能当知识学。

有一些“理论主义者”，喜欢通过买书来学习。怎么演讲？买本书来看看。怎么谈判？买本书来看看。怎么看书？买本书来看看。你能买到的书，都是如何练习技能的步骤，而不是技能本身。这就是为什么我们说：纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。

小结：认识知识技能态度

学习只有三件事：用脑学习知识，用手学习技能，用心学习态度。把知识学以致用，把技能练成艺术，那么你用心相信的东西就一定会实现。

154 | 作为自己的CEO，你有“私人董事会”吗？



概念：私人董事会

还记得第90课学习的“贝尼斯定理”吗？我们70%的成长，来自“工作中学习”，20%来自“向他人学习”，10%来自“正式的培训”

如何在工作中学习？走出舒适区，主动承担更有挑战性的工作，把学到的知识用在其中；那如何向他人学习呢？今天，我要给你介绍一种非常受企业家、CEO们欢迎的方法：私人董事会。

什么是私人董事会？一个标准的私人董事会（Peer Advisory Board），一般由16~18名“董事”组成。第一，为了能放心学习，他们必须来自非竞争性的行业，并签署保密协议；第二，为了能互相学习，他们的经营规模和发展阶段，必须比较接近；第三，为了能学以致用，他们必须是一把手，比如董事长，或CEO。

你从这“三大规则”就能看出来，“私人董事会”专为彼此“向他人学习”，做了设定。那然后呢？然后怎么学习呢？

运用：如何有效地向他人“学习”？

第一，提案。

每个企业家提交一个“议题”。这个议题，不能是“如何应对互联网时代”这样空泛的课题，而必须是“我的销售团队能力差，三个季度未完成指标，怎么办？”这样的真实问题。

只有讨论真实问题，才能做出真实改变。

第二，表决。

然后，全体董事投票表决。我们今天到底是作为谁的私董会，帮谁解决问题。

大家投出来的问题，一定是都觉得最有价值，也可以让自己获益的问题。

第三，阐述。

被选中的“问题拥有者”，向董事们详细阐述自己的问题。为了有效表达，建议格式可以是：

“我有的问题。这个问题是重要的，因为 。到目前为止，为了解决这个问题，我已经做了 。我希望小组能帮到我的是 。”

第四，提问。

这时，董事们可以向“问题拥有者”提问了。

你会发现，企业家、CEO们不喜欢提问，他们上来就喜欢给建议：你这个问题，我遇到过，应该这么做，这么做。

还记得第137课讲的“知彼解己”吗？摁住自己，不要着急给建议。先从问出直达本质的好问题，理解对方开始。

比如“你的潜在销售机会，是实际销售额的几倍？”，“能成功卖出你的产品的三个关键点，是什么？”

你会发现，问对了问题，答案基本就找到了。

第五，澄清。

一轮提问下来，问题拥有者可能会发现，他对问题关注的焦点是不对的。他可以澄清自己的问题。比如表述为：

“如何把成功销售经验变成关键步骤，减小业绩对人的依赖。”

第六，分享和建议。

董事们终于可以分享经验、提建议了。

严格控制发言时间。不然“我今天就说两点”，但这两点，能从下午两点，说到半夜两点。

每人只有3分钟。练习精确的表达。

第七，总结。

问题所有者，这时可能已经后背发凉，或者大汗淋漓了，甚至曾有人痛哭流涕。在有效流程下，直指本质的对话，最能触动人心。

最后，请他总结改进问题的步骤和时间。然后所有董事，分享今天内容对自己的连接和启发。

第八，反馈。

还没结束。问题所有者还有一项工作，就是在下次私董会时，向所有董事汇报他的实施进展，并征求下一步的建议。

必须变成行动，才不辜负时间。

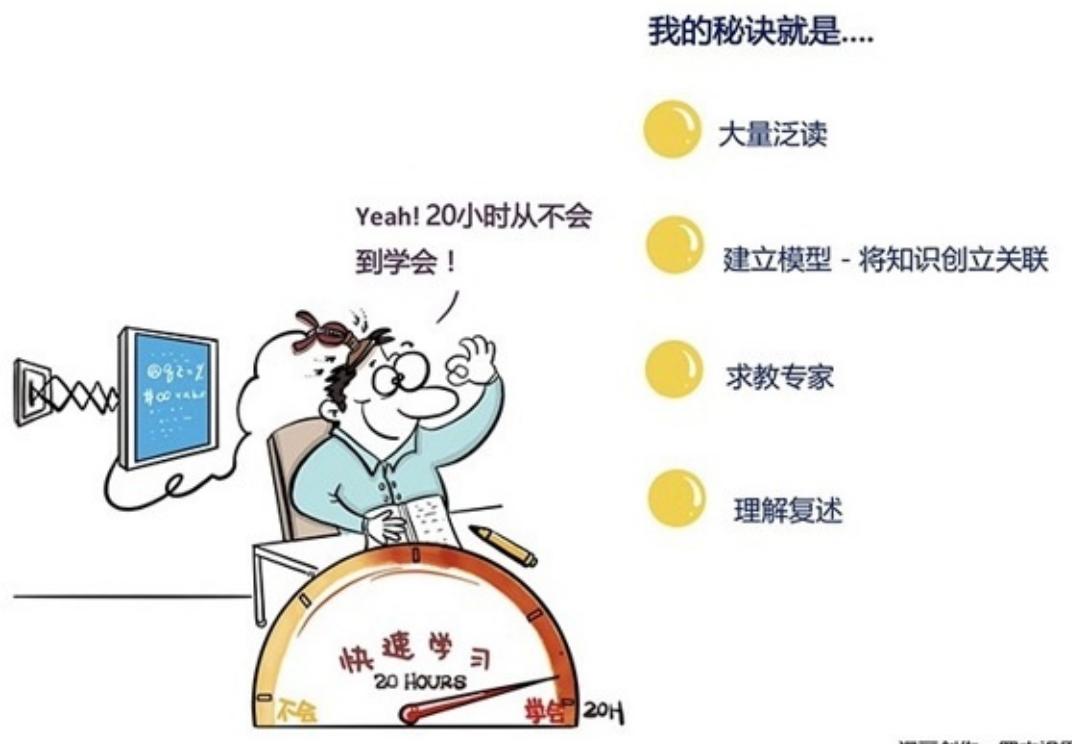
小结：认识私人董事会

私人董事会，是一套建立学习小组，向他人学习的方法。

具体怎么做？三大规则：不竞争、同规模、和一把手；八大步骤：提案、表决、阐述、提问、澄清、分享和建议、总结、和反馈。

看似简单的规则，却可以帮助问题拥有者解决实际问题，对其他董事产生关联启发，帮所有人进入深度思考，训练直指本质的提问能力，精准简练的表达能力，向他人学习，最后，还能收获深厚的友谊。

155 | 如何用20小时，快速学习？



概念：快速学习

作为一名咨询顾问，我们每天要面对各行各业的客户。他们用20年，“精通”行业99%的商业细节，而顾问，必须用20小时，“学会”行业80%的核心逻辑，然后，才有资格说“我认为”。

所以，“快速学习”能力，是一名优秀顾问的六脉神剑，甚至是商业机密。今天，我就与你聊聊这个机密：快速学习四步法。

运用：如何快速学习？

第一步，大量泛读。

学习一项新知识，有人喜欢买一本所谓“最好的书”，然后从第一个字精读到最后一个字。这是一个从小学开始养成的坏习惯：我们在没有整体历史观的情况下，就从秦朝学到清朝。没有作战地图，就开始打巷战。

应该怎么做？

比如你想学习“区块链”，先上豆瓣网，搜索“区块链”或者相关关键字，找到评价最高的3本书；通过“买过这本书的人，还买过哪本”的方法，再选5本；最后，加2本不畅销，但明显系统性强的书，比如《区块链原理》等。

然后，把这10本书都买回来，开始泛读。泛读时注意几点：

5分钟看自序，5分钟看目录。很多人不看自序和目录，这又是一个坏的习惯，因为作者会在自序中，梳理框架逻辑；在目录中，提炼核心观点。

15分钟泛读。要点是：略过故事，略过案例，略过证明；标注概念，标注模型，标注公式，标注核心观点。

最后，再用5分钟简单回顾，记录下自己的困惑、问题、想法。

用个长一点的下午，或者再加上晚上的时间，高强度地把这10本书读完。建议读电子版，可以大大提高标注、回顾、记录的效率。

第二、建立模型。

好好睡一觉，让知识在你的大脑中自由地碰撞、连接、融合。第二天早上，给自己最清醒的3小时，建立模型。

应该怎么做？

找一面巨大的白板墙，把标注的概念、模型、公式，写在即时贴上，贴到白板上，再用白板笔和板擦，建立、修正他们之间的关联，逐渐形成系统模型。白板，是非常重要的思考工具，可用A4纸代替。

第三、求教专家。

还有不清楚的问题，就要求教真正的专家了。

比如，我在准备“项目管理”的时候，有疑问不断跟老板等项目管理经验丰富的人询问，很多问题豁然开朗。

为什么要先建立模型，而不是先求教专家？因为如果你没有基本的全局观，问不出好问题。另外，有些专家有犀利的洞察，但也未必有全局观。他自由发挥2小时，你可能不知所云。

如果你不知道去哪里找业内专家，可以上类似于“在行”之类的平台，花些费用，带着问题虚心求教。然后，修正你的模型。

第四、理解复述

你花了5小时泛读，3小时建模，2小时求教，剩下的10小时，可以花在“复述”上。

关于学习，有个著名的“费曼技巧”。用你的语言，把你的模型，讲给别人听。你很可能你会发现，讲着讲着讲不明白了；或者你觉得讲明白了，别人就是听不懂。这些地方，就是你理解的薄弱点。

记下这些薄弱点，回到泛读资料里，重新理解；或者上互联网找答案；或者再请教专家。重新理解后，再复述。如此重复。

最终，你就用20小时，快速的学习了一项完全陌生的知识。

小结：认识快速学习

我们常听说“10000小时定律”，这是帮助你从“学会”，到“精通”的刻意练习方法。那么从“不会”，到“学会”呢？如果你的方法得当，也许20小时就可以了。

具体怎么做？

第一，花5小时，大量泛读；

第二，花3小时，建立模型；

第三，花2小时，请教专家；

第四，花10小时，理解复述。

156 | 从对抗性思考，到平行思考



漫画创作：MBB VISION

我问你一个问题。如果国家把婚姻终身制，改为五年合约制，你是赞同，还是反对？我相信很多人立刻就炸锅了，当然……赞同啊！立刻更多人跳起来了：什么？这哪能赞同啊？必须反对了！然后正反双方不断举证，誓死捍卫自己的观点。

为什么会这样？因为人们思考问题的基本方法，是先有一个结论，然后再辩护这个结论。“直觉”先宣布这个主意行还是不行，“理性”再来证明自己的观点，或者批驳对方的漏洞。

那什么才是正确的思考方法呢？

思考方法，是极其重要的基本技能。如果思考能力不够，其他什么能力都要打折。本周，我将给你介绍5个非常重要的思考方法，帮助大家训练大脑。今天，先从“六顶思考帽”开始。

概念：六顶思考帽

什么是六顶思考帽？

世界创新思维、概念思维领域的专家爱德华·德·波诺说，每个人都有六顶不同颜色的，代表不同思维方式的帽子，它们是：

代表“信息”的白帽，充分搜集数据、信息和所有需要了解的情况；

代表“价值”的黄帽，集中发现价值、好处和利益；

代表“感觉”的红帽，让团队成员释放情绪和互相了解感受；
 代表“创造”的绿帽，专注于想点子，寻找解决办法；
 代表“困难”的黑帽，只专注缺陷，找到问题所在；
 代表“管理思维过程”的蓝帽，安排思考顺序，分配思考时间。

如果你戴着黑色“困难”的帽子，你会觉得“合约制婚姻”充满挑战：孩子怎么办？夫妻哪还有信任可言？如果你戴着黄色“价值”的帽子，你会觉得简直明天就该推行：大量“将就将就吧”的婚姻从此解放。如果你带着红色“感觉”的帽子呢？你会觉得：反正我就是不喜欢这个主意，就是不喜欢，别和我说，我也不想听。

这六种完全不同的思维方式，在一个人的大脑中彼此对抗，在一群人的讨论中寸土不让，最后浪费了大量的时间，却没有结论。

爱德华说，我们应该训练一种思考能力，所有人在同一时刻，只戴一顶思考帽，充分思考后，再换另一顶帽子。这种从争论式的“对抗性思维”，走向集思广益式的“平行思维”，就叫做“六顶思考帽”。

思考方法：蓝白黄黑绿红蓝

怎么来做？比如，关于合约制婚姻的问题，你可以试试“蓝白黄黑绿红蓝”的思考方法。

蓝帽主持讨论流程，先让所有人带上白帽，搜集全球合约制婚姻相关的信息；然后带上黄帽，专注想想，这么做所有可能的好处，哪怕很小；接着，再带上黑帽，列举这么做，会带来的所有问题，和实施的一切困难；再然后，带上绿帽，穷尽解决问题、克服困难的方法；再带上红帽，表达情绪，基于信息、价值、困难、创造，你感觉是否赞同合约制婚姻；最后，蓝帽总结讨论结果。

你会发现，本来三天三夜不会有结果的讨论，三十分钟就讨论完了。就算最后没有结论，这个“没有结论”也会来得更快一些。

运用：六顶思考帽的多种戴法和几个基本建议

“蓝白黄黑绿红蓝”的思考方法，可以用在很多地方。当然除了这个组合，六顶思考帽，还有很多种戴法。简单问题，可以戴“蓝白绿”；改进流程，可以戴“黑绿”；寻找机会，可以戴“白黄”；保持谨慎，可以戴“白黑”；做出选择，可以戴“黄黑红”等等。“六顶思考帽”的组合非常多，但有几个基本建议。

第一、白帽先行。通常，我们应该从获取信息开始，这会使得其他的思考帽，有讨论的坚实基础。

第二、黄在黑前。先思考价值，再思考困难，有助于我们产生正向的动机，获得正能量。

第三、黑后有绿。黑帽让我们看到问题、困难、风险，但黑后有绿，鼓励思考者探索黑帽是否有解决方案。

其实，六顶思考帽的逻辑，和彩色打印机很相似。彩色打印机有青、红、黄、黑四种颜色，它把每种颜色，分四次打印在同一张纸上，最终形成了彩色照片。所以，你可以看把“六顶思考帽”称之为“彩色思考”。

因为使用六顶思考帽，J.P. Morgan将会议时间减少了80%，英国Channel 4电视台在两天内创造出新点子比过去六个月里想出的还要多；施乐公司用不到一天的时间就完成了过去一周才能完成的工作。

小结：认识六顶思考帽

爱德华认为，每个人都有六顶不同颜色的，代表不同思维方式的帽子，它们是代表“信息”的白帽，代表“价值”的黄帽，代表“感觉”的红帽，代表“创造”的绿帽，代表“困难”的黑帽，代表“管理思维过程”的蓝帽。

同一时刻，只戴一顶帽子，从争论式的“对抗性思维”，走向集思广益式的“平行思维”的思维方式，从而克服人脑容易情绪化、不知所措，和混乱的缺陷，就叫做“六顶思考帽”。

六顶思考帽的戴法顺序，无穷无尽，但有几个基本建议：白帽先行，黄在黑前，黑后有绿。

157 | 大胆质疑，谨慎断言



漫画创作：MBB VISION

很多人都痛恨骗子们专门向我们父母行骗。骗子们常用的手法是《36年高血压痛不欲生，吃了这种药，3个月彻底痊愈》。父母深信不疑，你怎么说都没用。你恨不得大骂：骗子，有本事冲我来！

但是，你真以为你就聪明吗？骗子们把文章换了个题目《惊天秘密！4年内从亏损10亿到营收1410亿，只靠这7招！》，这时很多商业人士和他们的父母一样，迫不及待地点开了文章。

其实，我们并不比我们的父母对谣言更有免疫力，只是他们更相信健康的谣言，我们更相信致富的谣言。我们都缺乏一样非常重要的能力：批判性思维。

概念：批判性思维

什么是批判性思维？我举个例子。

你怎么看这个观点：“中西方文化非常不同，所以管理也很不一样。你看美国使用末位淘汰制，日本使用终身雇佣制，都很成功。”

有人可能会觉得：听上去很有道理，还真是这样。

可是，真是这样吗？日本真在用终身雇佣制吗？什么时间在用，背景是什么？会不会有什么别的原因导致了终身雇佣制，而不是中西文化的差异呢？

你百度了一下，发现“终身雇佣制”是日本战后的基本用人制度，那段时间的大背景是，整个日本的劳动力严重不足。终身雇佣制，不排除也许有中西文化差异的原因，但更重要的是在“劳动力供需关系严重失衡”情况下，为了防止工人跳槽，而出现的一种经济学现象。到了2001年左右，这种制度在日本开始衰落。

这就是批判性思维（Critical Thinking）。1998年，联合国教科文组织把“培养批判性和独立态度”视为高等教育、培训和从事研究的使命之一。

美国教育委员会说：大学本科教育的最重要的目的，就是培养学生的批判性思维能力，也就是“熟练地和公正地评价证据的质量，检测错误、虚假、篡改、伪装和偏见的能力”。

运用：训练批判性思维的四个方法

如果很不巧，你大学时没接受过“批判性思维”的训练，那我现在补还来得及吗？今天，我与你分享四个方法。

第一，发现和质疑基础假设。

“我家八代祖传最正宗的川菜，如果到美国开餐厅的话，我有机会击败那些不地道的川菜”。

这句话有问题吗？批判性思维者，会立刻就发现这句话有个隐藏的基础假设，“人们喜欢正宗的东西”。

啊？难道人们不喜欢正宗的东西吗？

我是南京人，从小爱吃“鸭血粉丝汤”。但南京“正宗的”鸭血粉丝汤开到外地，总被“不正宗”打败。我一直百思不得其解。有一次，我和一位餐饮业投资人聊到这个现象，才恍然大悟。

他说：有些你所谓的“不正宗”，是为当地人饮食习惯做的定制和优化。你们认为的“正宗”，有些仅仅是小时候的饮食习惯而已，与“好吃不好吃”无关。

发现，并质疑这些基础假设，是批判性思维的基础。

第二、检查事实的准确性和逻辑一致性。

三个人首次访问苏格兰，透过火车窗户他们看到一只黑色的羊。第一个人惊呼：看，苏格兰的羊都是黑的。

看到一只黑色的羊，无法推导出苏格兰的羊都是黑色的这个结论。这个逻辑有问题。

第二个人说：不对，你只能说苏格兰的羊至少有一只是黑的。

这个论证的“过程”，符合逻辑了。但是作为论据，他们看到了一只黑色的羊，这准确吗？也未必。他们只看到了羊的一边。

第三个人说：不对，你们只能说苏格兰至少有一只羊的一边是黑的。

这才是符合事实的准确性和逻辑一致性的结论。

第三、关注特殊背景和具体情况。

2015年我去非洲，参观了马赛人的部落。马赛是一个一夫多妻制的族群，这里的男人，可以娶上百个老婆。父亲死了，除了亲妈之外，长子甚至可以继承父亲所有老婆。于是很多人半开玩笑地说：我也要做马赛人。

但是，这件事有没有特殊背景和具体情况呢？

我研究了一下发现，马赛男人有个特殊的“成人礼”仪式：独自杀死一头狮子。你可以想象，大部分马赛男人都被狮子吃了。侥幸活下来的，可用三头牛换个老婆，无限开支散叶。这就是特殊背景，和具体情况。

我掂量了掂量自己的能力，觉得：嗯，一夫一妻制挺好的。

第四、寻找其他可能性。

电视访谈一个孩子：如果飞机要坠毁了，只有一个降落伞，你怎么办？孩子说：我背着降落伞跳下去。所有观众哄堂大笑。大家都认为那个孩子是个童言无忌的怕死鬼。

小孩子在大家的笑声中急得哭出来了。他说：我是去找人来救大家。

你一定是对的吗？真的没有其他可能性了吗？有哪些？可能性有多大？

小结：认识批判性思维

批判性思维指的是“熟练地和公正地评价证据的质量，检测错误，虚假，篡改，伪装和偏见的能力”。它能帮我们尽可能地获得最准确的认知，接近真相。

具体怎么做？

第一，发现和质疑基础假设；

第二、检查事实的准确性和逻辑一致性；

第三，关注特殊背景和具体情况；

第四、寻找其他可能性。

158 | 冻死在那个不存在的冬天



漫画创作：MBB VISION

有人拜访子贡，问：一年有几季？子贡说，春夏秋冬，四季。那人说，错，只有春夏秋三季。两人争论不下，去问孔子。孔子观察来人后，说，是的，只有三季。来人满意离开。子贡不解。孔子说，来人一身绿衣，分明是田间蚱蜢。蚱蜢春生、秋亡，一生只有春、夏、秋三季，哪里见过冬天。在他的思维里，完全没有“冬天”这个概念，你和他争论三天三夜，都不会有结果的。

这个孔子说的田间蚱蜢，后来被称为“三季人”，也就是没有全局之眼的人。今天，就我们来聊聊这个极其重要的思考能力：全局之眼。

概念：全局之眼

什么叫全局之眼？这世界上的所有东西，都是被规律作用着，以一种叫做“系统”的方式存在着。要素，是系统中你看得见的东西；关系，是系统中你看不见的、要素之间相互作用的规律。看到要素，还要看到要素之间的关系，更要看到这些关系背后的规律，就叫做“全局之眼”。

案例

不少企业家知道，旺铺很重要。可是旺铺为什么这么重要？是因为更好的地段带来了更多的人流。所以，人流，其实才是“旺”和“铺”这两个要素之间的关系，是这关系背后的规律。如果理解了这一点，就可以把这个规律推演到整个系统中，哪里人流多，哪里就会旺。于是，早期的PC电商，后来的移动电商/微商，后来的社群经济，现在的网红，未来的移动直播、虚拟现实（VR），就一下子都理解了。理解了关系，和关系背后的规律，你不但能在复杂的系统中理解现在，甚至可以一定程度上预测未来。所有的战略，都是站在未来看今天。

朋友开车送我去佛山，说：你看，战略就像选车道，选错了道，就算你开宝马，也只能眼睁睁被吉利超过。说得真好。我回答：所以你要有全局之眼，升到半空，看清楚前面路况，再回到车里选对车道，这样就算被大车挡路，你也知道下面终会快起来，不焦虑。战略，就像选车道，比你开什么车，谁来开，更重要。可是，选中正确的车道的前提，是你要有凌空俯视的全局之眼。

运用：如何建立全局之眼

如何才能拥有全局之眼呢？

第一，关联之眼。

事物之间，都不是孤立存在的，它们相互作用着，这种相互作用，叫做关联性。

拥有全局之眼，首先要练习用关联之眼看清事物。比如，“旺”和“铺”之间是什么关系？平台和产品之间是什么关系？引爆点和网络效应之间是什么关系？企业文化与人性之间是什么关系？个体理性与群体感性之间是什么关系？等等。

第二，整体之眼。

要素，加上若干要素之间的关联，构成了系统，并形成“输入、黑盒、输出”三个物体。这个黑盒内部，用你理解、或者不理解的方式精密运作着。

拥有全局之眼，还要练习用整体之眼看透黑盒。比如，货币政策会如何刺激本国经济？人员结构扁平化会如何刺激员工的积极性？引入风险投资会如何刺激公司的创新意识？价格策略会如何影响消费者购买冲动？等等。

第三，动态之眼。

一个系统的要素，和要素之间的关联，不是恒久不变的。一旦把“时间”加进来，就更好玩了。

拥有全局之眼，更要练习用动态之眼看穿时间。比如，五年之后的人类的生活方式是怎样？今天最强大的公司还会强大多久？你今天看到的结果是今天的行为导致的吗？你学习今天的苹果还是三十年前的微软？短期的利益是长期的成功的成本吗？等等。

在商业环境变化不快的时候，思维容易懒惰，在一些人的脑海中，复杂、多维的“系统论”，会退化为简单、单向的“因果论”：你只要做好这个，就可以得到那个。甚至在一些人的脑海中，“因果论”会进一步退化为“经验论”：人家就是这么做的，成功了，我也要这么做。再甚

至，对一些连思考都不思考的人，“经验论”会继续退化为“乱拳论”，我什么都不信，我只相信我通过尝试、犯错得来的教训，乱拳打死师傅。

乱拳论，会让你死在不必要的地方；经验论，会让小马不敢过河；因果论，会让你忽视世界的复杂性。越是在高速变化的世界，经验失效，万物归本，越是要训练系统性思维，拥有全局之眼。

小结：认识全局之眼

在商业环境巨变的今天，要懂得关联地、整体地、动态地看问题。当你拥有关联的（二维），整体的（三维），动态的（四维）看待事物的能力，你就拥有真正的全局之眼，可以站在未来看今天。

159 | 电吹风的反面，是吸尘器



漫画创作：MBB VISION

你们知道胶卷相机的原理吗？把胶卷放入相机，并卡在相机齿轮上，合上后盖开始拍照。拍一张，自动转动齿轮，收起这段胶卷，抽出一段新胶卷。全部拍完后，自动把所有胶卷反向卷回到胶卷盒，打开相机后盖，取出胶卷。

上大学时，我选修过一门“发明”课。老师在第一节课上，问了我们一个问题：胶卷相机有个重大设计缺陷，你如果不小心打开相机后盖，所有拍过的照片，就会全部曝光。好的，聪明的同学们，请你来改进这款产品，你会怎么做？

概念：逆向思维

欢迎回来。我们当时炸锅了。有同学说，在相机后盖上，加一个锁，没拍完不让打开；有同学说，在收纳拍过胶卷的地方，也放一个胶卷盒，从胶卷盒到胶卷盒；有同学说，在相机盖里面，再加一个盖，双重保护，防止误操作。

老师说：你们听听这个老太太是怎么设计的。把胶卷放入相机，自动先把空白胶卷，从胶卷盒里全部卷出来，然后拍一张，再反向收回到胶卷盒里一张，直到全部拍完。这样，万一相机后盖被打开了，曝光的仅仅是空白胶卷。

这位老太太把她的这个设计申请了专利，最后卖给了柯达公司，获得了70万美元的专利费。

你可以想象吗？我当时五雷轰顶。这个方法难吗？一点都不难，甚至几乎完全没有改变相机的设计，而仅仅是改变了齿轮马达的方向。老太太用的这种威力极其强大的思维工具，叫做：逆向思维。

什么叫逆向思维？逆向思维是指从事物的反面去思考问题的思维方法。这种方法常常使问题获得创造性的解决。在商业的世界中到处都是依靠逆向思维，获得成功的人。

运用：如何训练逆向思维

那怎样才能获得逆向思维呢？其实这并不复杂，我们只是缺乏训练。今天，我与你分享六种常用的逆向思维方法。

第一，结构逆向。

那位老太太，其实就是运用了“结构逆向”的思维方式。通过反转齿轮马达这么一个小动作，解决了大问题。

再比如说，手机都是正向显示的。如果把画面反转过来呢？这样你把手机放在汽车仪表盘上，导航软件的画面反射到前挡风玻璃上，就成了正面，你不必低头看手机了。

第二、功能逆向。

比如保温瓶的功能是保热。你从这个功能“逆向思维”一下，它是不是可以保冷呢？于是就有了冰桶。

空调的目的是制冷。那它能不能同时制热呢？我们知道空调制冷的原理，是通过把热从房间交换到室外去的方法制冷。于是有些机构，就把空调交换出去的热量，输出到厨房，用于制热，变成家用热水系统。

第三，状态逆向。

比如，人走楼梯，是人动楼梯不动。能不能把这个状态反过来？人不动，楼梯动呢？于是就有了自动扶梯。

工人锯木头，是木头不动，锯子动。能不能把这个状态反过来？锯子不动，木头动呢？于是就有了台式电锯。

第四，原理逆向。

电动吹风机的原理，是用电制造空气的流动，方向是吹向物体。能不能逆向利用这个原理呢？空气还是流动，但是方向相反呢？于是就有了电动吸尘器。

电动机的原理，是用电产生磁场，然后磁场移动物体。那能不能反过来利用这个原理，让移动产生磁场，磁场产生电呢？于是就有了发电机。

第五，序位逆向。

序位逆向，就是顺序和位置逆向。

比如火箭都是往天上打的。那能不能反过来，往地里打呢？前苏联研究了一种钻井火箭，能穿透岩石、冻土，重量更轻，能耗更低。

在动物园，是把动物关在笼子里，人走动观看。能不能把这个状态反过来呢？人关在笼子里，动物满地走呢？于是就有了开车游览的野生动物园。

第六，方法逆向。

有一场奇特的赛马比赛，比谁的马更慢。参赛的两匹马几乎止步不前，天黑了，才往前走半步。可以换一个方法吗？让两个骑手换骑对方的马？瞬间，他们就完成了比赛。

你听完逆向思维的介绍，是不是也有脑洞大开的感觉呢？创新，有时候不是突如其来的天才想法，而是正确的思维方法的必然结果。你不是缺乏创新，你只是缺乏创新的思维工具。

小结：认识逆向思维

逆向思维法是指从事物的反面去思考问题的思维方法。这种方法常常使问题获得创造性的解决。商业界，尤其需要逆向思维的能力和训练。

今天我与大家分享了六个训练的方法：结构逆向、功能逆向、状态逆向、原理逆向、序位逆向、和方法逆向。这六种不是全部啊，其实没有全部的逆向思维清单，只要你愿意想，也许无穷无尽。

160 | 做一个“因果逻辑收集者”



“那除了逆向思维外，是不是也有一种能力与之对应，叫做正向思维呢？”

“你说对了。是的。”

“那正向思维应该不复杂吧？逆向思维我不擅长，正向思维我应该还不差吧？”

“哦，你真的这么认为吗？”

概念：正向思维

我先问你一个问题。你觉得侦探最需要逆向思维能力，还是正向思维能力？好。你把这个问题放在脑海中，然后开始听我讲个小故事。

有位微软工程师接到了客户电话，说他的服务器每到深夜就会宕机，问怎么回事。工程师查了各种报告，找不到原因。于是他建议：你能不能找个人在机房值夜班，观察到底发生了什么。客户居然……答应了。

结果你猜怎么着：服务器居然没宕机！大家很高兴，以为没事了。可第二天没值班，服务器又宕机了。试了几次，只要有人在就没事；没人在，就宕机。

难道这是薛定谔的量子服务器吗？一观察，就没事；不观察，就宕机？好，听到这里，你可以暂停一下语音，思考一分钟：这是为什么？

欢迎回来。后来工程师终于发现，问题的根本原因是“空调”！这个客户的机房平常不开空调。但有人值班守夜的时候，因为太热，他就会打开空调。不开空调，机器的CPU过热就会出问题；打开空调，系统就会安然无恙。

我听完这个故事，叹为观止。

什么是正向思维？正向思维，就是从因到果的思维，从已知预测未知的能力。踢一脚足球，我预测它就会飞掉；按下开关，我预测灯就会关掉。擅长正向思维的人，都是“因果逻辑收集者”，平常在大脑中收集、整理、存放了大量的因果逻辑，以备随时调用。

而在这个案例中，有四个首尾呼应的因果逻辑：1) 人不在，关空调；2) 关空调，温度高；3) 温度高，CPU过热；4) CPU过热，就宕机。这四个中间，只要有一个因果逻辑缺失了，比如你从来没有意识到，这世界上居然会有人为了省电，人不在就关掉机房的空调，缺了这一环正向思维，那你这辈子也解决不了这个问题。

破案，看上去像是在进行“一个”逆向思维，由果到因，但其实在侦探脑海中，快速发生着“成千上万个”正向思维，无数的由因到果。这些因果逻辑的数量和质量，直接决定着你的破案能力。

运用：如何训练正向思维？

第一，做一个“因果逻辑收集者”。

看到用户越多，微信粘性越大，就收集一个叫做“网络效应”的因果逻辑，放在大脑的商业区；看到有人愿意买1000万的车，却不愿买50元的矿泉水，就收集一个叫“心理账户”的因果逻辑，放在人性区；看到太多管理错位的问题，就收集一个叫做“责权利心法”的因果逻辑，放在管理区……

第二，多读侦探小说，多读科幻小说。

收集了大量“因果逻辑”后，如何调用他们？调用这些因果逻辑，有两个办法：归因，和预测。正向思维往过去用，就是归因；正向思维往未来用，就是预测。要训练归因和预测的能力，你可以多读侦探小说，多读科幻小说。

读侦探小说，可以训练你的归因能力。福尔摩斯第一次见到华生时说：“你从阿富汗来？”华生大吃一惊：“你怎么知道？”

福尔摩斯是这么回答的：“由于长久以来的习惯，一系列的思索飞也似地掠过我的脑际，因此在我得出结论时，竟未觉察得出结论所经的步骤。但是，这中间是有着一定的步骤的。”福尔摩斯说的这个“步骤”，就是“归因”。

读科幻小说，可以训练你的预测能力。在电影《星际穿越》里，最后人类生活在那个滚筒空间站，就是编剧基于“离心运动产生重力”这个因果逻辑，对未来的有科学依据的想象。这个有依据的想象，就是“预测”。

小结：认识正向思维

正向思维，就是从因到果的思维，从已知预测未知的能力。他是基于在大脑中收集、整理、存放的大量的“因果逻辑”，而具有的一种推理能力。正向思维往过去用，可以用来归因；正向思维往未来用，可以用来预测。

怎么训练这种能力呢？第一，做一个“因果逻辑收集者”；第二，多读侦探小说，多读科幻小说。

161 | 白马到底是不是马？



今天，终于可以开始讲一个，我憋了很久，一直想讲的话题了，那就是：逻辑。很多人在沟通时，一件事怎么都讲不清楚，严重影响了商业效率。我常说，如果我们能从小学开始学逻辑，将会大大减少无效沟通，提高效率，GDP估计能上涨1个点都不止。

《教父》这部电影里面有一句话：花半秒钟就看透事物本质的人，和花一辈子都看不清的人，注定是截然不同的命运。下面，我将用一周的时间来讲讲，帮你“看透事物本质”的“逻辑思维”能力

首先我们从一个问题开始。你听听，下面这句话有没有问题：

人已经存在几百万年了；而你没有存在几百万年；所以你不是人。

啊？这句话显然有问题啊！我当然是人啊。

概念：同一律

那么，问题出在哪里呢？这……很多人就蒙掉了。这句话的结构，本身是一个逻辑严谨的三段论：大前提，小前提，结论。推理过程没问题，但结论显然不对。这个问题就出在，它偷换了“人”这个概念。

“人已经存在几百万年了”，这里“人”，指的作为物种整体存在的“人类”；而“所以你不是人”，这里“人”，指的是作为生命个体存在的“人体”。一句话里，两次用到“人”这个字，但指代的却不是同一个概念。说话的人，借助语言系统的缺陷，偷换了概念。

那么我们就要理解，什么叫“概念”。

概念，有两个部分：内涵，和外延。比如，“产品”这个概念，它的“内涵”是人们通过劳动创造出来的新物体。那“外延”呢？就是所有拥有这个内涵的物体：苹果做的手机，你太太做的饭等等。

那“商品”呢？商品，它的内涵是“用于交换的产品”。这个内涵，比产品的内涵更丰富了，随之带来的，就是外延的减少：你太太做的饭，就被排除出去了。

所以，从产品，到商品，到进口商品，到从美国进口的商品，内涵越来越多，外延越来越少。

你发现了，内涵和外延稍微一变，就不是同一个概念了。这世界上的概念，几乎无穷多。但是，文字是有限的。人类必须用有限的文字，表述无穷的概念。于是，大量明明不同的概念，只能共用一个名字。人类语言系统的这个BUG，就给“偷换概念”者，留下了巨大的空间。

运用：内涵和外延须保持同一

那怎么办呢？逻辑学家提出，我们在沟通时，必须遵守一个基本原则：同一律。也就是前后提及一个概念时，内涵和外延必须保持同一。

这个说起来容易，做起来难。我们来练习一下，看看你是否能识别无意识的“混淆概念”，和有意识的“偷换概念”。好，请听题。

公孙龙骑白马过函谷关。守卫说：人可以过关，马不行。公孙龙说：但我骑的是白马，不是马啊！守卫一脸茫然：白马不是马吗？公孙龙说：白马不是马。如果白马是马，那为什么还要有白马，和马这两个不同的名字呢？它们的内涵，和外延都不一样呢！请问，公孙龙有没有偷换概念？

当然，公孙龙没说“内涵”和“外延”这两个词。那个时代，还没有逻辑学。很多人会想，白马和马，内涵和外延，确实都不一样啊！公孙龙讲得好有道理，但总觉得哪里不对。

其实公孙龙还是偷换概念了。他偷换的，是“是”这个概念。守卫说“白马是马”，这个“是”的内涵是“属于”，白马属于马。公孙龙说“白马不是马”，这个“是”的内涵是“等于”，白马不等于马。白马当然不等于马，但白马属于马这个种类。

有趣吧？逻辑思维强大的人，可以让沟通变得更有效。善意地反用逻辑，就是“幽默”；恶意地反用逻辑，就是“诡辩”。

我再举个例子，说说“幽默”。

你的朋友对你说，“那么有钱的人，居然在路边吃麻辣烫”，你说：“不在路边吃，难道去马路中间吃啊？”

你是不是觉得自己很“幽默”？确实很幽默。但我们之所以觉得有些话“幽默”，恰恰是因为它违反了逻辑。这句话违反的还是“同一律”。但这次你偷换的，不是概念，而是论题。

你朋友的论题其实是：“有钱人不应该吃麻辣烫”。而你把论题“偷换”成了“吃麻辣烫应该在路边”。

不管是混淆概念，偷换概念，还是混淆论题，偷换论题，本质都是处于“思维不确定性”中的大脑，不断违反逻辑的“同一律”，而不自知。

小结：认识同一律

同一律是逻辑三大基本定律之一。它要求人们自觉地保持同一思维过程中概念、判断（论题）的确定性。或者说，它要求人们的思维具有确定性。

混淆概念、偷换概念，混淆论题，偷换论题，会导致自己的思维一团浆糊；大家的讨论，鸡同鸭讲。

162 | 理发师的头是谁理的？

听完第161课“同一律”后，你有什么感觉？是不是觉得逻辑其实非常有趣呢？其实逻辑不仅有趣，还有用。也许，昨天的课程之后，立刻就有同学练习用“偷换概念”开始“撩妹”了。



漫画创作：罗杰视界

有一个女孩子对追求她的男孩子说：你挺好，就是阅历太少，等你环游世界之后，再来找我吧。这个男孩子刚好昨天听完“同一律”这一课。于是，他决定偷换一下概念。

他绕着女孩子走了一圈，说：好了。女孩子问，你这是干什么？男孩子说出了一段惊为天人的话：

环游世界啊。你就是我的全世界！

我不是教你撩妹啊。我只负责教你商业知识。但是，我特别看不惯那些比我会撩妹的人。女孩子们，这时候，你可以敲着黑板对那个男孩子说：

我说的世界，和你说的世界，内涵，和外延都不一样。它们不是同一个概念。请认真复习第161课。

这就是：同一律。那么，逻辑里面还有什么其他有趣、有用的东西呢？今天我们来聊聊，逻辑三大基本定律之二：矛盾律。

概念：矛盾律

矛盾律，也有人称之为“不矛盾律”。说得学术一点，就是两个互相否定的思想，不可能都对，一定有个是假的。翻译成普通话，就是：别自己打脸。

我举个例子。你有没有看过这个广告：

今年过节不收礼呀！不收礼呀不收礼！不收礼呀不收礼！收礼只收老母鸡！老！母！鸡！

这个“今年过节不收礼”和“收礼只收老母鸡”，就是自己打脸了。

逻辑不严谨不需要坐牢。有时我们明知违反了逻辑，还依然这么用，只是想通过制造“矛盾”的效果，抓住大家的注意力。包括我自己在内，有时稍不留神，就会说出一些自相矛盾的话来。

但是，作为一名商业人士，我们至少需要“拥有”能够识别逻辑谬误的能力。怎么识别？

“两个互相否定的思想，不可能都对”。首先，我们要理解什么叫“否定”。比如，成功的否定，是失败吗？

成功的否定，不是失败，而是“未成功”。未成功和失败不是一回事吗？不是的。未成功，可能是失败，也可能是一种未知状态，这种未知状态未来可能会演化为成功，也可能演化为失败。未成功的外延，大于失败。所以，成功，和未成功互相否定，而不是和失败。

运用：如何识别“自相矛盾”的逻辑谬误

好的，理解了什么叫“否定”后，我们来试着培养识别三种“自相矛盾”的能力。

第一，自相矛盾的概念。

有一些是概念，内涵和外延非常清晰，所以不会有歧义，你一眼就看出来，这是自相矛盾的概念。比如：

一个黄昏的早晨，一个年轻的老人，手持一把锋利的钝刀，杀死了活蹦乱跳的死人。

黄昏的早晨，年轻的老人，锋利的钝刀，活蹦乱跳的死人，这些都是明显的自相矛盾的概念。

有一些则因为概念的不确定性，可能就没那么明显。比如，很多商业人士特别喜欢说：“我用否定的心态来肯定你”，“你这是谨小慎微的胆大妄为”，“他是一个悲观的乐观主义者”。你觉得，这些话自相矛盾吗？

第二，自相矛盾的判断。

我有时会心血来潮，用一句玩笑话来开始演讲。

我很喜欢深圳这个地方。早上从酒店出来，看到万里无云的天空上，朵朵白云。

有幽默感的同学会心一笑，因为他知道我这句话是自相矛盾的。它有两个判断：天上有云，天上没有云。这两句话，不可能同时都对。

这样显然自相矛盾的判断还有：“这个山洞从来没有人进去过，进去了的人也从来没有出来过”；“整个大楼漆黑一片，只有一个房间的灯是亮的”。

你听到这样的话，不用拉他去坐牢。你可以莞尔一笑，心里要清楚：这家伙满嘴都是自我矛盾的判断。

当然也有些情况比较复杂。比如，“我既是广东人，也是广西人”，这句话有两个判断，你举得它们自相矛盾吗？

第三，悖论。

逻辑中，有一个非常特殊的自相矛盾，叫：悖论。比如：

我说的这句话是假的。

这是一个经典的悖论。

我说的这句话是假的……如果真是假的，那就是真的啊。如果说的是真的，那就是假的啊。头晕了吗？悖论，就是绕来绕去，可以从他的对，推出错，从他的错，推出对。

悖论非常有趣，很多人热衷于此。比如著名的罗素悖论：理发师说“我只给村里所有不给自己理发的人理发”。那么，理发师的头是谁理的？

小结：认识矛盾律

矛盾律，也是逻辑三大基本定律之一，就是两个互相否定的思想，不可能都对，一定有个是假的。但是记住，开心的否定，不是伤心，不是不开心，而是“没有开心”。

遵守矛盾律，要训练识别自相矛盾的概念，自相矛盾的判断，和悖论。

163 | 生存，还是毁灭，没有中间状态



你有没有说过下面这些话：“我认为降价是不对的，这会带来品牌价值受损，我认为不降价也是不对的，毕竟眼前的销售压力很大。”……或者“我不认为创业期需要KPI，当然我也不是说，创业期就不需要KPI”。

每次听到这样的话，我又想拉他们去坐牢了。忍住，忍住。这些自以为充满“辩证智慧”的话，其实都是“骑墙”，做这个不可以，不做这个也不可以，这种“模棱两不可”的态度，违反了逻辑三大基本定律之三“排中律”。

概念：排中律

什么叫排中律？就是两个自相矛盾的观点，一定有一个是对的，没有“都不对”这种中间状态。你可以不表态，但如果你表态了，就不能说“嗯，其实吧，两个我都不同意”。

什么叫“自相矛盾的观点”？“你是男的”，和“你不是男的”，这就是两个自相矛盾的观点，没有“都不对”的中间状态。

好，下面请听题：这句话有逻辑问题吗？

你的项目，不能说成功了，也不能说没有成功。

这句话，有逻辑问题。它要不然违反了“同一律”，要不然违反了“排中律”。

如果这句话前后两次说的“成功”，内涵和外延是一样的，是同一个概念，那么这句话就违反了“排中律”，不存在“成功”和“没有成功”之外的中间状态。

如果说，不对不对，我两次说的成功，其实含义不太一样，是从不同角度定义的成功，那你就违反了“同一律”，在同一句表述中，偷换了“成功”这个概念，有意、或者无意地制造逻辑混乱。

那这句话应该怎么说呢？你可以这么表达：

如果用“有没有赚钱”来定义成功，我认为你的项目不能说成功了，因为公司在这个项目上亏了钱；但如果用“有没有成长”来定义成功，也不能说没有成功，因为大家获得了宝贵的经验和教训。

“排中律”很大的价值，是识别，和揭穿那些骑墙者，提高思辨的能力，沟通的效率。但这还不是“排中律”最大的价值。排中律最大的价值，是延伸出了一种名震四海的推理方法：反证法。

延伸：反证法

什么叫反证法？

根据“排中律”，既然两个自相矛盾的观点，一定有一个是对的，没有“都不对”这种中间状态，那我只要证明这两个观点中，有一个是错的，不就等于证明了另一个是对的了吗？这就是反证法，“排中律”最知名的运用。

刘墉因为直言进谏，触怒龙颜。乾隆皇帝当堂做了两个“纸阄”，名曰“生死阄”，一个上面写着“生”，一个写着“死”。其实刘墉知道，乾隆在这两张上，写的都是“死”字。刘墉不管抽到那一张，都会被处死。怎么办？怎么办？

刘墉突然想起来，“排中律”里面讲过“反证法”，只要证明自己没有抽到的那张是“死”，就等于证明了自己抽到的这张是“生”啊！于是他灵机一动，上前抽出一张“纸阄”，然后一口吞下去。现场所有人都傻眼了，大家只能通过刘墉没有抽到的那张，来反证刘墉抽到的这张是什么。那张打开果然是“死”，基于“排中律”，乾隆皇帝只好赦免了刘墉。

哇，原来反证法还能救命？那我应该怎么学好、用好反证法呢？

运用：反证法三个必不可少的步骤

一个逻辑严谨的反证法，有三个必不可少的步骤：反设，归谬，存真。

比如我常说“成功企业转型，获得二次成功，是小概率事件”。这个观点，很难用三五句话证明，那我们来试试反证法。

第一、反设。我们反过来假设这个观点不成立，也就是“成功企业转型，获得二次成功，是大概率事件”。

第二、归谬。那么，管仲、商鞅、陶朱公，这些曾经成功的企业，就会大概率基业长青活到今天，商业世界中，应该是“管仲控股”，“商鞅集团”，“陶朱公科技”的天下，哪还有你们什么事。

第三，存真。所以“成功企业转型，获得二次成功，是小概率事件”。

小结：认识反证法

排中律，说得学术一点，就是指在同一个思维过程中，两个自相矛盾的思想不能都假，必有一真。翻译成普通话，就是：生存，还是毁灭，这是一个没有中间状态的问题。

排中律，可以用于识别，和揭穿那些“模棱两不可”的骑墙者，提高思辨的能力，沟通的效率。但更有名的用法，是它的儿子：反证法。用“反设、归谬、存真”的方法，在两个自相矛盾的观点中，通过证明一个观点错的，来证明另一个观点对。

我们讲完了逻辑的三大基本定律：同一律，矛盾律，和排中律，你有什么感觉吗？有的同学可能会感觉：啊，要想做到逻辑缜密，看来真的好难啊！是的。没有经过训练的人，是很难做到逻辑严谨的。但这恰恰显示出，逻辑严谨的难能可贵之处。

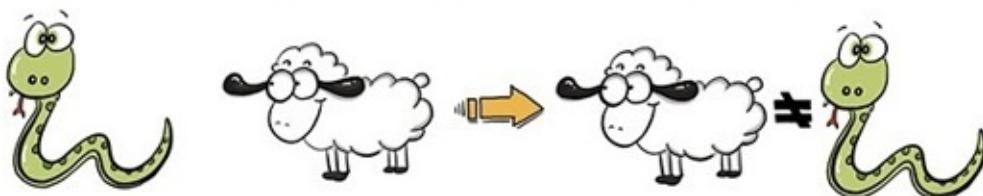
164 | 一眼识别诡辩的五个方法

今天的内容，需要你拿出纸和笔，然后坐下来，全神贯注地听。你可以暂停一分钟，去准备一下。

大前提：蛇是无足的

小前提：此动物不是无足的

结论：此动物不是蛇。



三段论原则之

"前提有一否，结论必为否"



漫画创作：罗杰视界

准备好了吗？好，我们开始。请听下面这段“逻辑”：

你说甲生疮。甲是中国人，你就是说中国人生疮了。既然中国人生疮，你是中国人，就是你也生疮了。你既然也生疮，你就和甲一样。而你只说甲生疮，则竟无自知之明，你的话还有什么价值？倘若你没有生疮，是说谎也。卖国贼是说谎的，所以你是卖国贼。我骂卖国贼，所以我是爱国者。爱国者的话是最有价值的，所以我的话是不错的，我的话既然不错，你就是卖国贼无疑了！

听完之后什么感觉？是不是倒抽了一口凉气：这是从哪里来的“神逻辑”啊？

这段“神逻辑”，是大约100年前，鲁迅在一篇文章《论辩的灵魂》里讽刺当时很多人的论辩逻辑的。

可100年过去了，我们今天在互联网上，依然可以看到大量几乎一样的言论：

我是爱国的，所以我去砸日本车；既然我是爱国的，而你阻止我砸，所以你是卖国的；卖国是不对的，而你是卖国的，所以你的观点是不对的；你的观点是不对的，而我的观点和你不同，所以更加证明了我的观点是正确的。

听完什么感觉，是不是想拉他去坐牢？我们之所以这100年没有大的长进，是因为一直缺乏真正的“推理”训练。今天我们就来聊聊，鲁迅这段文字中大量使用的，一种最基本的推理形式：三段论。

概念：三段论

什么是三段论？简单来说，这是一种，“大前提，小前提，结论”式的推理，其基本逻辑是：如果一类对象的全部都是什么，那么，它的部分也必然是什么；如果一类对象的全部都不是什么，那么，它的部分也必然不是什么。

比如著名的“苏格拉底三段论”：

大前提：所有的人都要死的；小前提：苏格拉底是人；结论：所以苏格拉底是要死的。

很简单吧？确实简单。但为什么鲁迅这段文字里的三段论，听上去全是谬论呢？因为一个逻辑严谨的三段论，有五项基本原则。今天，我们就来讲讲帮你“一眼识别诡辩”的这五项基本原则。下面，请全神贯注：

运用：三段论的五项基本原则

第一，四项错误。

一个三段论中，只能有三个不同的概念。有四个，就一定错了。

还记得这个三段论吗？

人已经存在几百万年了；而你没有存在几百万年；所以你不是人。

这个三段论中，看上去有三个概念“人，几百万年，你”，但因为前后两个“人”违反了“同一律”，是不同的，所以其实一共出现了四个概念“人类，几百万年，你，人体”。

以后你听到这样的三段论，可以直接回答：四项错误，然后扬长而去，留他一个人在风中飘摇。

第二、中项两不周延。

什么叫中项？“所有人都要死的，苏格拉底是人”，这里的“人”就是中项，用来联系大前提和小前提。

那什么叫周延？“所有中国人”指全部，是周延的概念；“一部分中国人”，是不周延的概念。

认真听这个三段论：

一部分中国人很有钱，北京人是一部分中国人，所以北京人很有钱。

“一部分中国人”是联系大前提、小前提的中项，但是不周延，所以犯了“中项两不周延”的逻辑错误。北京人是一部分中国人，但不一定是有钱的那一部分中国人。

“中项两不周延”还有其他形式，有兴趣的同学，可以在留言区与大家分享。

第三、大项扩大，小项扩大。

红薯是高产作物，红薯是杂粮，所以杂粮是高产作物。

一听就不对。可是为什么？

这句话的小前提是：红薯是“一种”杂粮。结论其实是：“所有”杂粮是高产作物。小前提是“一种”，结论是“所有”，就是“小项扩大”。

运动员需要锻炼身体，我不是运动员，所以我不需要锻炼身体。

显然也不对。可是为什么？

这句话的大前提是：运动员是“部分”需要锻炼身体的人。结论其实是：我不在“全体”需要锻炼身体的人之中。大前提是“部分”，结论是“全体”，就是“大项扩大”。

第四，前提都为否，结论不必然。

韩国不是大陆国家，韩国不是热带国家，所以，……。

你应该脱口而出：别“所以”了。大前提、小前提都是否定句，是“所以”不出必然的结论的。不信你可以慢慢试。

第五，前提有一否，结论必为否。

人非草木，哲学家是人，哲学家非草木。

再比如：

蛇是无足的，此动物不是无足的，所以，此动物不是蛇。

这两句话是对的。或者大前提，或者小前提是否定句，且只有一否，所以结论一定为否定句形式。

怎么样，头晕了吗？不用着急，慢慢来。想要成为商业世界的洞察者，就要多花时间，刻意训练严谨的推理能力。

其实三段论五项基本原则还有两项推论，我就不介绍了，以免大家觉得太烧脑。有兴趣的可以去百度。

小结：认识三段论

三段论简单来说，这是一种，“大前提，小前提，结论”式的推理。想要“一眼识别诡辩”，需要掌握三段论的五项基本原则：四项错误；中项两不周延；大项扩大，小项扩大；前提都为否，结论不必然；前提有一否，结论必为否。

165 | 几乎所有的知识，都始于归纳法



讲了四天的逻辑，你有什么感觉？很烧脑是吗？逻辑学，和经济学、管理学、心理学等等不同。那些都是“认知”。而逻辑学，是获得这些“认知”的方法。逻辑学比所有这些学科都要底层，是一门硬知识。所以，你发现没有，智商测试，不会考你的经济学、管理学、心理学知识，但它会考你的逻辑思维能力。

如果说一个人的智商是未经打磨的钻石，那么逻辑思维训练，就是打磨、切割这颗钻胚，让其最终成为一枚锋利无比、璀璨夺目的金刚钻，再来切割经济学、管理学、心理学等一切坚硬的认知。

所以，今天，我继续给大家讲“逻辑”这门硬知识的最后一课：归纳法。

概念：归纳法

你们有没有听过这个故事：

农场里有群火鸡，农场主每天中午十一点来喂食。火鸡中有位科学家观察了近一年无例外后宣布发现了宇宙一个伟大定律：“每天上午十一点，会有食物降临。”感恩节早晨，它向火鸡们公布了这个定律，但这天上午十一点食物没有降临，农场主将它们捉去杀掉，把它们变成了食物。

这是《三体》里的一个故事。但这个故事最早是由著名的英国哲学家伯特兰·罗素提出的，被称为“罗素的火鸡”，用来讽刺归纳主义者：通过有限的观察，得出自以为正确的规律性结论。

那么，到底什么是归纳法，归纳法真的是伪科学吗？

昨天我们讲到的“三段论”，是“演绎法”的最基本形式。演绎法，是从一般，推出特殊的方法。所有的猫都喜欢吃鱼，你家养的是猫，所以它也喜欢吃鱼。

你可能会说：嗯，有道理。无可辩驳。

那归纳法呢？归纳法是从特殊，推出一般的方法。中国的天鹅是白色的，美国的天鹅是白色的，我见过的天鹅全是白色的，所以，所有的天鹅都是白色的。

你可能会说：哦，这就不一定了吧？

恭喜你，你是对的。归纳法的输出，不是“定律”，而是“猜想”。你可以说：我猜想，所有的天鹅都是白色的。

比如，著名的“哥德巴赫猜想”。哥德巴赫从无数的实例中“归纳”出一个猜想：任一大于2的偶数都可写成两个质数之和。将近300年后的今天，据说计算机已经验证了 4×10^{30} 以内的所有偶数，都符合猜想，但因未经“演绎法”证明，所以它还是猜想。

归纳法从现象提炼出猜想，演绎法把猜想证明为定律。

如果归纳法只能得出不确定的猜想，而不是确定的定律，那它是不是没有什么用呢？恰恰相反，归纳法的作用超乎想象。

牛顿，从无数次试验中，归纳出了“牛顿三大定律”；经济学家们，从人们的交易现象中，归纳出了“供需理论”。我们几乎所有的知识，都始于用归纳法建立的猜想，和再用“演绎法”严谨的证明。可以说，没有归纳法，就没有演绎法；没有猜想，就没有证明。

运用：归纳逻辑“穆勒五法”

那么，我应该如何训练自己“归纳法”的能力呢？今天，我要给你介绍训练归纳法著名的“穆勒五法”。

第一、求同法。

某农场10万只火鸡吃发霉花生，得癌症死亡。吃这种花生的羊、猫、鸽子、大白鼠、鱼和雪貂，后来都得癌症死了。于是人们通过求同法归纳：吃了发霉的花生，可能是癌症的原因。

后来，化验证明，发霉花生含有黄曲霉素，而黄曲霉素是致癌物质。科学家通过演绎法，证明了这个猜想。

这就是“求同法”。

第二、求异法。

5个中国人和外国人远洋航行。途中，外国人全得了坏血病，奄奄一息，就中国人没事。大家用求异法发现，和外国人不同，中国人喜欢喝茶，于是归纳出了“喝茶抵御坏血病”的猜想。

这就是“求异法”。

第三，并用法。

某些地方高发甲状腺病。医疗队去了几个病区，用“求同法”发现，虽然各地情况大不相同，但有一点是相同的：居民食物和水中缺碘。他们又去了不流行甲状腺病的地区，发现他们不缺碘。医疗队用求同法、求异法，归纳出一个猜想：缺碘是甲状腺病的病因。

这就是“并用法”。

第四，共变法。

你夜观天象，发现产品越稀缺（也就是供小于求），价格越高；产品越充沛（也就是供大于求），价格越低。他们之间，共同变化。于是经济学家归纳出了“供需关系”的理论猜想。

这就是“共变法”。

第五、剩余法。

简孙和罗克耶尔研究太阳光谱时发现一条红线、青绿线、蓝线和黄线，前两者是氢的光谱，第四种未知。于是他们用剩余法归纳：一定存在一种新物质。后来证实，这种新物质叫氦。

这就是剩余法。

小结：认识归纳法

归纳法是一种从特殊，推出一般的方法。归纳法从现象提炼出猜想，演绎法把猜想证明为定律。我们几乎所有的知识，都始于归纳法。但是，我们必须对猜想之外的可能性，也就是黑天鹅，永远心怀敬畏。

那怎样训练归纳法思维呢？穆勒五法：求同法、求异法、并用法、共变法、和剩余法。

每一件事情背后，都有其商业逻辑。祝愿你通过5天的逻辑课，开启了逻辑思维能力的提升之路。

166 | 自己先开价，还是让对方先开价？



在商业世界中，交易双方掌握着并不对称的信息，为了获得最大的个体利益，或者最大的整体利益，我们常常必须通过“谈判”，来达成双赢、或者妥协的共识。这一周，我们就来讲讲这种信息不对称、利益不一致情况下的特殊沟通能力：谈判能力。

你看中一件清朝古董，特别喜欢。但是卖家标价特别高。这是一种典型的“信息不对称”，你不知道他的底价是多少；你们也“利益不一致”，你希望越便宜越好，他希望相反。这时候，你怎么办？

求他吗？哭穷吗？他会指指旁边一个唐朝古董，贵20倍。很明显，他在运用的“价格锚点”策略，让你感觉其实这个并不贵；他会说古董是投资品，越来越值钱，比买车这种到手就减值一半的消费，划算多了。很明显，他在运用第1课讲的“心理账户”策略，试图把古董从你消费的心理账户，挪到投资账户里。

怎么办？怎么办？别急，你可以试试运用“定位调整偏见”。

概念：定位调整偏见

社会心理学家曾作过一个试验：

在召集会议时先让人们自由选择位子，之后到室外休息片刻，再进入室内入座，这样5-6次，发现大多数人都选择了他们第一次坐过的位子。

大家被自己的心理的“锚”，定在那个位子上了。一旦“锚定”了，后面的各种讨论、决策，都很容易受到这个“锚”的影响。

回到最开始的案例。那我怎么才能便宜地买到那个古董呢？

法国文豪大仲马，有过一模一样的遭遇。他也看中一件古董，卖家也标价很贵。他怎么做的呢？

他找了两个朋友先后到店里去，假装要买古董。第一个朋友开了一个不可思议的低价，卖家说：“你疯了吧？滚！”。过了一会儿，第二个朋友也进去了，开了一个差不多的低价，卖家疯了，说：“这也太低了，你高一些吧。”

这时，卖家的定价，已经被从高处强行拉下来，摁在一个很低的“位子”上了。然后大仲马出场了。他进门，在第二个朋友的价格上，加了一些钱，买下了古董。

把谈判战场，直接定位到对方的底线，然后在此定位附近小范围拉锯，这种通过定位效应，获得对自己有利谈判结果的方法，就叫做：定位调整偏见。对方只能在定位附近波动，但很难调整定位本身。

运用：运用“定位调整偏见”的三个原则

第一，争取先开价。

很多人在谈判时喜欢问：你觉得多少钱合适？你的底线20万，你希望对方出个30万，然后自己窃喜着答应了。

这种情况，在真正的谈判中几乎不会发生。你让对方先开价，就是给对方使用“定位调整偏见”的机会。他可能会报5万，把谈判战场定位到你的底线以下。

所以谈判时，应该争取先开价。

第二，越极端越好。

大仲马用的就是极端报价策略，把谈判“锚”定在了低价区间。

反过来，卖家也一样。非常高的价格就是“锚”，一是稳定住了自己的赢利空间，二是为顾客创造出虚幻的“折扣”和“优惠”，让顾客为自己争取到的低价产生成就感。

但是，在商业谈判中，极端“报价”有时可以超越“价格”，用在一些其他“等价条件”上，比如工作范围，项目工期，品质标准等。你可以试着在“等价条件”上，提出“无理要求”。

价格我们先放一边，但这个项目，我希望能在30天内完成。

对方一口鲜血，这是一个计划半年的项目啊。其实你真正在乎的是价格。然后，你在项目工期，工作范围，品质标准上的一点点艰难地让步，都可以让对方用别的条件买回去。比如：我可以降低一些质量标准，从6-sigma，降为5-sigma，但是我需要在预算里扣除质量准备金。

第三，留还价余地。

当然，你也要避免一种情况：你开了一个看似毫无诚意的价格，别人一怒之下，拂袖而去，或者冲过来把你打一顿。

所以，你开价之前要提醒、或者暗示对方，你开的这个价格还是有商量余地的。对方知道即便你的价格很荒唐，也会在他心中锚定，影响下面的谈判。

小结：认识定位调整偏见

定位调整偏见，是一种谈判技巧。利用先入为主的定位效应，把价格谈判、或者条件谈判，直接锚定在对方的底线附近，然后拉锯，它是一种在信息不对称、利益不一致的谈判中，争取自己最大利益的方法。

具体有三个步骤：第一，争取先开价；第二，越极端越好；第三，留还价余地。

美国前国务卿基辛格说：

开价的技巧，在于你可以提出一个极端到令人难以接受的开价点，你越漫天要价，那么对方越是有可能把你“真正”的要价看作是让步。

167 | 你的这个要求，我要请示一下

预算有点超了，对不起
我要请示我家领导。

抱歉，您要求的价格
太低了，我权利不够，
我要打电话问问经理。



刚学完驾照，你决定买一辆车。冲进4S店，看了很多，也和销售聊了很久，终于定下来型号、配置。然后，你们就开始了讨价还价。汽车销售，都是经过谈判培训的，你也不甘示弱。一上来，就用“定位调整偏见”，开了一个极低的价格，打算在对方的底线附近打拉锯战。销售也处变不惊，不断用各种赠送，换取价格的提升。最后，大家眼看终于要在在一个价格点上，差不多达成一致了，你也比较满意了。这时，你应该怎么办？

一拍桌子说：大家都是爽快人，那就签约吧。还是说：再送我一个钥匙扣，我就立马提车？

都不是。你可以对销售说：你真是个厉害的销售，我被你说服了。那就这样定了吧。你再等我打个电话，我向我们家董事长最终请示一下。

啊？我们家的家规是“他负责赚钱，我负责花钱”，他是CEO，我是董事长，可以全权决定，不需要向他请示吧？

其实，这无关你们家的组织架构图，而只是一种谈判技巧，叫做：权力有限策略。

概念：权力有限策略

什么叫“权力有限策略”？权力有限策略，就是告诉对方，我后面还有一个“没有露面的人”，他是最终的决策者。虽然他给了我足够大的谈判权力，但如果谈判条件超出了我的权限，我还是需要向他请示。

回到最开始的案例。你打个电话给你家那位，随便问一句：午饭吃过了吗？他说：吃过了。然后再问：晚饭回来吃吗？他说：回来。然后你就可以挂电话了，愁眉不展的对销售说：我家领导觉得太贵了，他让我再多看看别家，你给我留个电话吧，我再找你……

这时候，销售通常会心里吐血，然后说：你等等，我也打个电话给我的领导，看看是不是能再送你一些加油卡……

这就是权力有限策略。一句：“对不起啊，虽然我理解你的立场，但是你的要求实在是太过分了，我没有权力答应你”，会成为一个外表柔软、内心坚定的“拒绝”，让对方大伤脑筋。受限的谈判权力，才会有真正的力量，比全权谈判者，更处于有利的状态。

运用：权力有限策略的四种限制方法

那我应该怎么来利用这种“权力有限策略”呢？你可以试试在四个方面，主动限制自己的谈判权力：金额，条件，程序，法律。

第一，金额的限制。

最开始的买车案例，就是典型“金额的限制”：我家领导觉得太贵了。这也是最常用的“权力有限策略”。他给谈判设定了一个最低目标，比如“成交价格最多不能超过每件100元”，并用“对不起，我要和领导商量一下”作为盾牌，保护这个目标。

那如果，对方说“你能做主吗？”不能做主，不要和我谈，怎么办呢？

很多人喜欢在名片上印“董事长 & CEO”，这虽然看上去很牛，但也会让你在谈判的时候，失去退路。你可以试着在名片上印“创始合伙人”，它同样可以让你有谈判的资格，但遇到艰难的问题时，你可以有余地和对方说：“对不起啊，这个问题很重大，我必须尊重我的几个合伙人的意见，请稍等，我去打个电话”。

第二，条件的限制。

条件的限制，更加容易使用“权力有限策略”，你可以大方地说：金额可以谈，但“服务费用占开发费用的15%”的这个条件不能谈，谁来都不能谈，这是我们一贯的原则，因为它有关项目最终质量。如果要打破这个原则，我们只能回去开会讨论了。

相对于金额，条件的限制，更容易被对方理解和接受。

第三，程序的限制。

“我可以原则上答应你，但所有新产品上线，都要运营部门签字同意。我把我们刚刚谈完的参数指标整理一下，请运营部门今晚加班看一下，明天给你最终答复。”

这就是用程序的限制，获得回转余地。

第四，法律的限制。

“我们必须要在中国合法经营。刚才的条款，我全部同意，但还有一些合规性的担心。合规部门那些同事，整天给我们找麻烦，很难搞，你懂的。我请他们在不改变条件的前提下，再看一遍条款。”

合规、财务、法务等部门，常常为公司背黑锅。但是，却可以成为“权力有限策略”中非常重要的“不露面的人”。好好感谢他们吧。

小结：认识权力有限策略

权力有限策略，就是通过设定一个真实，甚至虚构的“不露面的人”，限制自己谈判的权力，从而给予自己在关键问题上，外表柔软，内心坚定地说“不”的能力，让对方大伤脑筋，做出最大可能的让步。

运用“权力有限策略”有四种方法：第一，金额的限制；第二，条件的限制；第三，程序的限制；第四，法律的限制。

168 | 女生为什么会逼婚？



听完“定位调整偏见”和“权力有限策略”之后，你有没有一种胆战心惊的感觉？是不是甚至有些心疼那个4S店的汽车销售？别急，那一轮谈判其实还没结束。你至少还有一招没用，那就是：谈判期限策略。

4S店的销售对你说：“我帮你申请了，领导同意特批1万元的加油卡。千万别告诉别人，这真是从来没有过的优惠啊！”

这时你应该怎么做？答应吗？还是说：嗯，我想了想，还是贵，你再便宜2万吧。

千万不要这么说，那太没有诚意了。每一个阶段性的谈判成果，你都要承认，绝不能没有理由地推倒重来，否则立刻失去谈下去的基础。

你可以说：“太好了。我现在就付定金。全款什么时候付？啊？今天？我们公司月底发工资，我先付定金，全款下个月1号给你，行不行？就差4、5天。”

这并不是一个过分的要求，月底谁有这么多钱。但你会发现，销售的脸立刻就变色了。

为什么？因为他心中对这笔订单，有个“谈判期限”。

概念：谈判期限策略

我们讲过，很多公司激励销售的方式，是“工资+奖金”。奖金都有个计算期限，大多公司按照月度、或季度计算、发放奖金。所以，每个月底销售都拼了，每个年底销售都疯了。同一个订单，月底成交，和4、5天后月头成交，奖金的差别是巨大的。所有的销售，都有一个周期性的“谈判期限”。

这时，4S店的销售很可能对你说：姐，我这个月底冲业绩，你就当帮我一个忙，今天付款吧。你只要稍微做出一些为难的样子，他可能会再送你一些贴膜，脚垫，熏香，倒车雷达。

这，就是“谈判期限策略”，充分利用“时间”对双方的不对等价值，获得谈判优势。

听到这里，你是不是更心疼那个销售了呢？反正，我学完谈判之后，非常心疼那些没学过的。

运用：谈判期限策略的两个方法

有些同学会一边心疼，一边问：那么，我怎么才能用好这个“谈判期限策略”呢？其实很简单。记住两个方法：战略延迟和最终期限。

第一，战略延迟。

这个汽车的买家，用的就是“战略延迟”法。如果时间拖得越久，对方越不利，你就可以用“战略延迟”法，直到对方迫于时间压力，必须尽快达成一致时，你就获得了谈判的优势地位。

德国代表团去日本进行为期四天的访问谈判。当日本人了解到，德国人已经买了周五回国的机票后，就对德国代表团说：“这是你们第一次到日本吧？请一定给我们机会，带贵客们好好参观一下日本，以尽地主之谊。”日本人的热情，让德国人势不可挡，一天、两天、三天都在旅游观光，非常充实。

第四天终于坐下来了。日方搬出了堆积如山的资料，请德方仔细查看。德方还来不及看完所有资料，签约时间就到了。德国代表团这时很难受。如果不签，这么高规格、大规模的代表团来到日本，却空手而回，没法交代。他们只好在基本利益保证的前提下，忽略了很多细节，匆忙签订了协议。

日本人充分利用了“谈判期限策略”，获得巨大的谈判优势。

谈判之前，你可以充分了解对方的“谈判期限”，它们可能是：对方国家的节假日，比如圣诞节；公司的现金流，决定下一轮融资的最晚时间；对方锁死的发布会日期，软件平台上线日期等。

第二、最后期限。

如果时间的延迟，对自己更不利，你可以反向使用“谈判期限策略”，设定“最后期限”。

好，我们同意降低10%的价格，但前提是，你们有足够的诚意，今天就能签约。如果今天不能签，这个基于你们诚意的让步，我们只能收回。

这就是“最后期限”：把时间的压力，放到对方身上。

艾柯卡是美国汽车界的巨头，他接手克莱斯勒这个烂摊子的时候，决定把工人的工资，从20美元一小时，降到17美元。工会当然拒绝接受，并列举了无数理由。公司运行已经非常艰难，但谈判一直没有结果。艾柯卡某天晚上10点，最后对工会代表说：

我希望你们能做出最后的决定，如果不同意17美元的工资，我明天早上只能宣布公司破产。给你们8个小时的时间考虑。

工人们听到破产的最后期限后，连夜开会，综合工资水平、经济环境、公司情况，最终接受了艾柯卡的条件。

艾柯卡使用的，就是“最后期限”法。

小结：认识谈判期限策略

谈判期限策略，就是充分利用“时间”对双方的不对等价值，获得谈判优势。如果延长谈判时间，对自己有利，就用“战略延迟”法；如果延长谈判时间，对对方有利，就利用“最后期限”法，倒转优劣势。

169 | 吃惊，撤退，和转身就走

你有没有看过一些警察审讯，或者法院庭审的小说，或者电影？如果没有看过，我强烈建议大家看王朔的小说《枉然不供》，和周星驰的电影《九品芝麻官》。审讯和庭审，是一种特殊形式的“谈判”，警察或者律师，和犯罪嫌疑人不断当众“谈判”的最终目的，是让他承认自己的罪行。



漫画创作：MBB VISION

概念：出其不意策略

经过训练的警察或者律师，会循循善诱，让犯罪嫌疑人不断往自己编撰的故事上，添砖加瓦，描绘细节，构建摩天大厦。然后在关键时刻，抽掉这个大厦最底层的一块砖，令其轰然倒塌。

这种“抽砖”的方式，可能是往桌上拍出一个无可辩驳的证据：

哦，真的是这样吗？死者其实是个左撇子！扳机上也是他左手的指纹。你解释一下，他“自杀”时，是如何用左手扣动扳机，射中自己的右太阳穴的！

这时候，犯罪嫌疑人虚构的摩天大厦会立刻崩塌，他的心理也会随之崩塌。这种特殊的谈判策略，就叫做“出其不意策略”。

“出其不意策略”，也可以用在商业谈判中，打破对方的谈判逻辑，击穿对方的心理防线，令其立刻处于巨大的谈判劣势中。

案例

在谈判桌上，作为采购方，你很希望系统集成商能够大幅度降低软件开发费。事前你做过一些调查，发现他们在项目人员清单上列举的几个核心技术人员，其实一直深陷其他项目无法脱身。

然后你就可以问对方：这几个资深的技术专家，会全职参与我们的项目吗？

他说：当然，您的项目是第一优先级的。也是因为他们参与，我们的成本很高，开发费真的降不下来。

然后你就可以说：哦？我知道张博士参与了A项目，要到5月结束；还参与了B项目，4月份结束；C项目，7月份结束；D项目，一直要到明年。有客户已经投诉，他再不去，就不付尾款了。你怎么让他全职参与我们的项目？

这就是“出其不意策略”，在关键时刻，突然抛出对方以为你不知道的、无可辩驳的新信息，让他惊讶，从而不知如何应对。这时，你提出的条件，就很容易被接受。

运用：“出其不意策略”的三种用法

那我应该如何利用“出其不意策略”获得谈判优势呢？我们需要理解“出其不意策略”的三种用法：吃惊、撤退和转身就走。

第一，吃惊。

最开始的警察，和后来的系统集成商案例，利用的都是“吃惊”法，告诉对方，你知道一些他以为你不知道的事情，或者无可辩驳的证据，从而大吃一惊。

运用“吃惊”法，最好的时机，是临近谈判结束，比如四天谈判的最后一天，对方突然乱了阵脚，却没有足够时间重新组织谈判策略。这就是所谓：正兵贵先，奇兵贵后。

第二，撤退。

当对方有A、B两个方案，而你喜欢A方案的时候，可以试着围绕着B穷追猛打，造成对方以为你对B志在必得，从而把A作为垫背选项。然后，你可以及时撤退，选择A。这就是“撤退”法。

“还是法国的酒好，不太喜欢澳大利亚这些新世界的酒。我多买一些法国红酒，能不能便宜？”

然后，你们就法国红酒的价格来来回回，僵持不下，几乎要谈不下去了。对方很有可能会把澳大利亚的红酒，作为“品质锚点”，说：真要便宜的话，澳大利亚的便宜很多，但是你看不上啊！

你问：那澳大利亚的酒，能便宜到多少？对方以为你不会买，可能会给一个低价，衬托法国酒的价值，和你的眼光。

然后你就可以“撤退”了，说：好吧，好吧，那就买澳大利亚的吧。

第三，转身就走。

转身就走，是一种最常用的“出其不意策略”。几乎每个人都会用。在旅游景点，每天都有上百万人会问：多少钱？啊？这么贵？转身就走。

但是很多人会发现这招并不好用。卖家多半不会把你拉回来，还会搞得很想买的自己，因为很没面子，没法折回去再买。

那是因为很多人忽视了，“转身就走”法，要想让对方“出其不意”，有一个重要的前提，就是对方认为你一定会买，这时转身就走才能出其不意。

那么在转身就走之前，如何制造对方认为你一定会买的感知呢？还记得第2课讲的“沉没成本”吗？让对方付出最大的沉没成本。不断和对方聊，询问各种问题，让她投入大量的时间，最后再问价格。不管是多少钱，你要大吃一惊，然后“转身就走”。

这时候，你的“转身就走”，因为他已经认为必然成交，才会变成“出其不意”。

小结：认识出其不意策略

“出其不意策略”，就是在商业谈判中，出其不意地打破对方的谈判逻辑，击穿对方的心理防线，令其立刻处于巨大的谈判劣势中。

具体的做法有三种：吃惊，撤退，转身就走。

170 | 我多拿一元，你就必须少拿一元吗？

经理，我最近生活压力有点大，我想涨工资...

从下个月开始，单店利润超过现在正常利润的部分，你和团队拿60%，公司拿40%...这样就双赢了。



漫画创作：MBB VISION

听完定位调整偏见，权力有限策略，谈判期限策略，和出其不意策略后，你有什么感觉？是不是觉得谈判真是心惊肉跳，以后能不谈判就不谈判？还是跃跃欲试，觉得自己已经成为了谈判高手呢？

其实到现在为止，我们讲的四个谈判策略，都属于谈判的两大流派“零和谈判”和“双赢谈判”中的零和谈判派。

这世界上，有很多谈判确实是零和谈判，比如房产出售，商品买卖等等，你多拿一元，对方就必须少拿一元。我们讲述的四个策略，都是教你，如何在零和谈判中，获得对自己最大的利益。

但是还有一种谈判流派，他们相信在更多别的场景中，你多拿一元，不是必然以他少拿一元为代价的，比如战略合作谈判，投资条款谈判等等。这种目的是双赢，而不是必须我多你少的谈判，就叫做：双赢谈判。

概念：双赢谈判

你开服装连锁店。某店长做得还不错，但是你知道，她对自己的薪水并不满意。终于有一天，她约你来谈了，说生活压力大，提出要加薪50%。

你觉得：第一，不能随便给任何一个主动提出加薪的店长加薪，否则大家会认为“会哭的孩子有奶吃”，然后纷纷效仿；第二，如果答应了这个要求，本来就处于盈亏平衡点附近的这家单店，就可能面临亏损风险。

这时你应该怎么和她谈判？运用定位调整偏见，先把涨薪幅度压到5%，然后一点一点加到8%？还是运用权力有限策略，说这件事我决定不了，公司流程就是这么定的？还是用谈判期限策略，说我们都再想想，然后培养一个助手，减小她的谈判筹码？还是运用出其不意策略，对她说，我调查过了，你的生活压力根本不打？

都不对。企业和员工之间，本质上是一种追求双赢的合伙关系，你们不应该把彼此置于“零和谈判”的关系中。如果内部博弈就可以获得单方面收益，那么不管你们今天谈出什么结果，过几天，她还会再来谈，永无止境。你们之间必须建立一种“双赢谈判”的关系。

你可以对她说：每家单店的经营，最终都是要看利润。有钱赚，大家都可以多分。现在你负责的店，每月利润稳定在大约2万元左右。你如果涨50%的薪水，它就几乎立刻亏损了。你看这样，我们把2万当成正常利润，从下个月开始，单店利润超过2万正常利润的部分，你和团队拿60%，公司拿40%。那60%，由你来分配。这样好不好？

你立刻就会想起了，我们在前面课程讲到的“双赢思维”，和“激励相容”。是的，这就是“双赢谈判”：除了我要多拿的第一选项，和你要多拿的第二选项，谈判双方共同寻求，我们都要多拿的“第三选项”。

运用：双赢谈判的两个基本思路

那么，怎样才能尽可能和对方达成双赢谈判呢？

第一，做大增量。

双赢谈判的目的，不是分蛋糕，而是做大蛋糕，是在不损害他人的前提下，改善自己的，或者彼此共同的利益。这种整体更加获益的状态，又叫“帕累托最优”。

回到最开始的案例，你和店长谈的“第三选项”，超额奖金，就是通过做大增量的方法，寻求“帕累托最优”。

双赢谈判的本质，是不断寻找“帕累托最优”。

第二，互补存量。

在谈判中寻找双赢，也就是“帕累托最优”，还有一种方式：互补存量

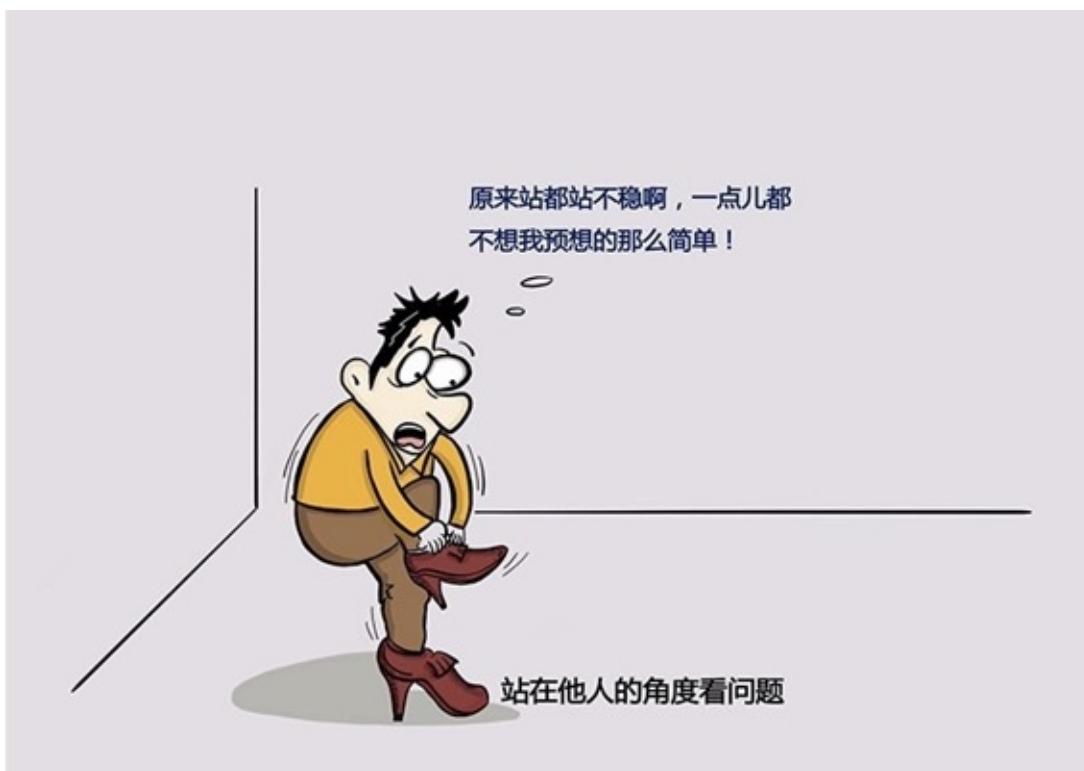
小结：认识双赢谈判

双赢谈判就是，这世界上并不是所有的谈判，最终都是你必须少拿一元，以使得我多拿一元的零和谈判。在很多场合，存在不损害他人的前提下，改善自己的、或者彼此的利益的双赢谈判。这样的谈判结果，又称“帕累托最优”，让双方的整体福利最大化。

具体的做法有：

第一，做大增量；第二，互补存量。

171 | 同理心，千般能力的共同心法



这一周，我要来与你聊一聊，在商业世界中进行个人修炼，极其重要的一种能力：情感能力，也就是我们常说的“情商”。

我们常听人说，那个人智商很高，但是情商不高。或者说，比智商更重要的，是情商。这些说法正确吗？这些说法听上去有些道理，但其实都不准确。

首先我们要理解，什么是智商？智商通常是指观察力、记忆力、想象力、创造力、分析判断能力、思维能力、应变能力、推理能力等等。我用一句话来总结：

智商，就是你理解规律、运用规律的能力。

把智商持之以恒地用在数学领域，你就成了数学家；把智商持之以恒地用在物理领域，你就成了物理学家；把智商持之以恒地用在与人打交道上，你就拥有了所谓的“情商”，成为情感专家。

情商，和智商并不对立。相反，情商，是智商的一个结果。但同时决定这个“结果”的，还有持之以恒地“训练”。也就是说：

智商 × 情感训练 = 情商。

只有正确地理解了情商，才能提高情商。之所以存在“情商很低的数学家”，是因为他们更喜欢把智商用在训练数学能力上，而不是训练情感能力上。智商的高低，决定了情商的天花板。但是很多人在情感训练上的努力程度之低，根本还轮不到拼智商。

那怎么样才能训练情商呢？我将与大家分享5个我称之为“元能力”的训练：同理心、自我认知、自我控制、自我激励、人际关系处理。今天，我们从“同理心”开始。

概念：同理心

什么叫同理心？还记得我们在137课讲“知彼解己”时说到的“移情聆听”（Empathic Listening）吗？这个“移情（Empathy）”，你能不能从别人的感情出发、站在别人的角度看待问题，就是所谓的“同理心”。

同理心之所以被称为“元能力”，是因为很多能力，都是从这个“元能力”上演化出来的，比如管理能力，比如职业化能力，比如演讲能力，比如销售能力等等。

在第15周“激发善意”篇章，我们讲了5天的如何激励员工。激励员工的元能力，还是“同理心”。你要从他的情感出发、站在他的角度去想，他需要的到底是什么，而不是我可以给的是什么。训练了“同理心”，你不但可以管理下属，你还可以管理你的平级、你的老板，甚至还可以管理外部。

在第30周“职业素养”篇章，我们讲的所有职业化能力，你上车坐什么位置，进电梯会不会大声喧哗，走路的时候会不会靠右，是不是守时，是不是尊重别人的观点，其实都是你有没有从别人的感情出发、站在别人的角度思考问题。

在第36周“演讲能力”的第176课“认知台阶”中，我会讲到，高超的演讲，最重要的不是你在讲，而是在帮助他去听。你要从他的感情出发、站在他的角度，顺着他的“听”的逻辑来“讲”，这样他接受你的观点，就会变得容易很多。

在整个商业篇，我们讲的比如“销售能力”也是一样。人们都不喜欢被卖东西，他们只喜欢买东西。你要从他的感情出发、站在他的角度，思考他遇到了什么样的困境？他出现了什么样的需求？他需要什么样的工具？他为什么要买你的产品？

这一切，都是源自于同一种“元能力”：同理心。

运用：训练“同理心”的两个方法

讲了这么多。那我怎样才能训练“同理心”这种元能力，把自己的情商提升到智商所允许的上限呢？

我今天教大家两个简单的训练办法。

第一个办法：指路。

你的某位朋友开车来你家聚会，找不到路了。他没有导航，于是只好给你打电话：我应该怎么开啊？

很多人会说：你开到一个卖包子的小店，然后右转就到了。这是非常缺乏“同理心”的指路方式。如果你从他的感情出发、站在他的角度想，他找到那个包子店，可能和找到你家一样困难。

你应该怎么做呢？你可以问他现在可以看见什么，然后从你的记忆中匹配位置感，然后告诉他往前开400米，过两个小路口，右转就到了。

经常练习指路，会非常有效地训练你的同理心。

第二个办法：杀人游戏。

杀人游戏，不是真的杀人，而是一个角色扮演游戏。抽签获得自己的身份：杀手，警察，或者平民后，不公开身份，仅仅通过语言的沟通，猜测谁是杀手。

这个游戏的规则，在网上可以找到详细的版本。我就不再详述了。这是一个非常好的训练从别人的情感出发、站在别人的角度思考，用同理心做判断的游戏。总体表现出超常判断力的，都是同理心很强的人。

小结：认识同理心

什么是“情商”？情商 = 智商 × 情感训练。智商也许是天生的，情商是可以后天训练的。情商有五个基础的元能力：同理心、自我认知、自我控制、自我激励、人际关系处理。

那什么是“同理心”？就是从别人的情感出发、站在别人的角度思考，将心比心的能力。

怎么训练？销售、管理、演讲、职业化中都可以训练。除此之外，教大家两个小方法：练习指路，玩杀人游戏。

172 | 不偏不倚的自我认知

提高自己的情感能力，必须认识到人与人之间，有一种无关“优劣”的“不同”。而在全世界60多亿人中，你最需要认知到一个人的“不同”，那个人就是你自己。这就是我们说的：自我认知。



漫画创作：罗杰视觉

概念：自我认知

我曾经一直以为自己是个外向的人，到处演讲，给人咨询。但当我参加一个自助酒会时，我发现有些人拿着一杯香槟，优雅地走来走去，碰见谁都能聊两句，谈笑风生，甚至呼朋唤友。而我呢？捧着一杯82年的可乐，静静地站在某个角落，就那么看着，却谁也不想搭理。我觉得这样是不对的，但始终无法改变自己。

直到后来有一次，我参加了一项专业测评，才终于知道：啊？！我居然原来是个内向的人。

每个人的能量来源不同。有些人的能量来自安静的思考，有些人的能量来自热闹的社交。而我呢？我从独处中，可以获取源源不断的能量，所有热闹的场合，对我都是巨大的消耗。我在演讲中那些看似外向的行为，其实都是源自于后天的训练，而不是先天的性格。

当我有了这样的自我认知之后，彻底释然了。我学会了如何调节自己。每次演讲结束、与人长谈之后，我都会给自己留一些时间，静静地独处，恢复心理能量。甚至有些时候，我学会了“放过”自己：这样的场合，我就不去了吧，谢谢你的邀请。

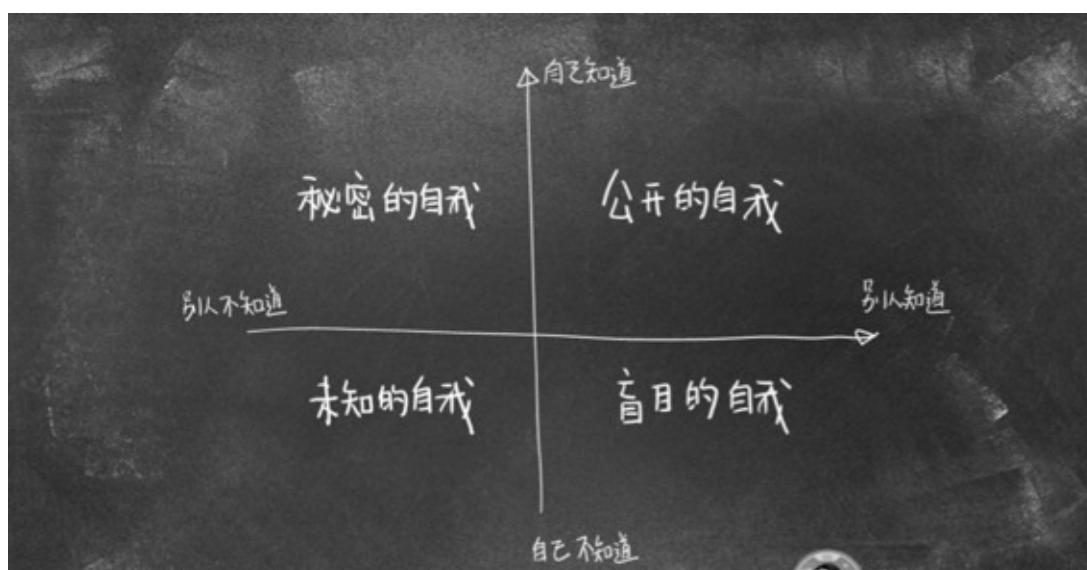
老子在《道德经》中说：“知人者智，自知者明。”希腊哲学家苏格拉底说要“认识你自己”。不偏不倚的自我认知，是如此重要。

那怎样才能获得这样的认知呢？

运用：乔韩窗口理论的四个自我

美国心理学家乔（Joseph）和韩瑞（Harrington）对于“自我认知”进行了多年的研究，提出了著名的：乔韩窗口理论。

乔韩窗口理论认为，每个人的自我，根据我自己知不知道，别人知不知道，可以分为四个部分：盲目的自我，秘密的自我，公开的自我，和未知的自我。



第一，盲目的自我。

别人知道，你却不知道的自己。

啊？不可能吧？谁能比我自己了解我自己？还真会有。听完今天的课，你可以试一试在朋友圈做个调查：朋友们，请用三个关键字评价我。。

调查，尤其是匿名调查，可以帮助你认知：盲目的自我。

第二，秘密的自我。

别人不知道，你却知道的自己。

很多人喜欢选择性埋藏，或者否定这部分的自我。那怎么把它挖出来呢？

在纸上，用10分钟写下20句“我有……不为人知的一面”，想到什么写什么。写完后，藏好，用三天的时间对照观察自己的言行。

三天后，删掉20句中最不像的10句，换10句不重复的。三天后，再换10句。再过三天后，挑出前5。

这就是你“秘密的自我”。

第三，公开的自我。

别人知道，你也知道的自己。

比如，我长得比较瘦；他长得比较帅；李雷逻辑思维能力特别棒；韩梅梅口才特别好，等等。

但是，有时你以为秘密的自我，其实是公开的自我。比如，有同学觉得自己“闷骚”。你和你兄弟，或者闺蜜说说看。他（她）可能会哈哈大笑：“闷”这个字，我真没看出来。

第四，未知的自我。

别人不知道，你也不知道的自己。

了解这部分的自我，可以借助一些专业测评工具。

有多少人知道自己的智商是多少？不要在网上随便找题，去专门的机构测一下。

我一直以为自己智商挺高的。后来我真去测了一次，非常沮丧。我知道，我只能靠颜值了。然后我又照了照镜子，决定，还是靠勤奋吧。

有多少人知道自己的性格的？不要在网上随便找题，也去专门的机构测一下，比如MBTI。

关于自我认知，还要提醒大家两点：自我认知的刻度性，动态性。

你问100个人，你勤奋吗？估计90个人会说自己穷得只剩勤奋了。勤奋这个东西，是有刻度的。6点起床的，可能比8点起床的勤奋；4点起床的，可能比6点起床的勤奋。你要基于比较，得出自我认知。

你说，我真不擅长演讲。但是随着练习，你就会讲得越来越好。这些自我认知，是动态变化的。

遇到困难时，很多人说：做自己。一帆风顺时，很多人说：做最好的自己。这个做自己，是现实的自我；做最好的自己，是理想的自我。不要高估自己的能力，不要低估自己的潜力。

小结：认识自我认知

自我认知是一种极其重要的情感能力，在认知世界、认知他人之前，我们要清晰地、不偏不倚地认知自己的物质自我、社会自我、精神自我。

怎么做呢？可以借用乔韩窗口理论，用调查的方式，了解盲目的自我；用反省的方式，了解秘密的自我；用测评的方式，了解未知的自我。

173 | 自律，才是最大的自由



今晚朋友约你去尽情狂欢，但你还要学习；教练告诉你一定要控制饮食，但是今晚公司聚会：烧烤、火锅、小龙虾；你打算再吃3年方便面艰苦创业，但突然有人往桌上拍了1000万现金说：把公司卖给我，你去享乐吧。

| 怎么办？怎么办？

其实所有这些问题，考验的都是同一种情感能力：面对诱惑的“自控能力”。如果诱惑战胜了自控，你会告诉自己：及时行乐。如果自控战胜了诱惑，你会告诉自己：延迟满足。

今天讲讲，情商中第三个核心能力：自我控制。

概念：自我控制

什么是“自我控制”？自我控制，是一种抵御外界的感性诱惑，坚定实现理性目标的能力。我用一个公式表述，

| 就是：长期目标 + 自我控制 > 短期诱惑

学习、减肥、创业成功，都是长期目标；狂欢、美食、即时利益，都是短期诱惑。如果减肥的长期目标，比美食的短期诱惑更强烈，那么恭喜你。但如果美食的短期诱惑，至少此时此刻比减肥的长期目标更强烈，这时候，你就需要“自我控制”的能力了。

但是，自我控制的能力，也就是自律，是何其宝贵。诱惑，总是充满动物野性，汹涌而来，势不可挡。大部分人在巨大的诱惑面前，总是屈服于冲动。而自我控制水平高，自律的人，常常有更高的尊严，更强的人际交往能力，更好的情感回应和更少的缺点。

所以，文艺复兴时期法国作家蒙田曾说过：真正的自由，是在所有时候都能控制自己。这就是最近特别流行的那句话“自律给我自由”的来源。

运用：提高自我控制的三个方法

那我应该怎么提高自我控制能力呢？一旦有了公式，你就会很容易理解了。有三个办法：第一，增强长期目标；第二，训练自我控制的能力；第三，减小短期诱惑。

第一，增强长期目标。

有些公司，把特斯拉停在办公区：谁能完成业绩指标，直接把车开回家。

有些个人，把魔鬼身材美女贴在冰箱上，每次想找点吃的，就提醒自己：四月不减肥，六月徒伤悲。

有些创业者，赋予创业成功巨大的意义和利益。比如：我必须成为云南省的马云。

这些其实都是，用诱惑战胜诱惑，有助于增加公式左边的比重。

第二，训练自我控制。

训练自我控制最有效的方法是：延迟满足。

斯坦福大学有个著名的“棉花糖”实验。实验者让孩子独自在房间里面对一块棉花糖，并告诉孩子，如果你忍不住了可以吃掉它，但如果你15分钟内没有吃掉它，就会得到两块棉花糖作奖励。

这个实验中，三分之一的孩子没有吃棉花糖。

然后斯坦福跟踪研究这些孩子的成长。他们发现，没吃棉花糖的孩子，适应性强、具有冒险精神、受人欢迎、自信、独立，甚至成绩都比吃棉花糖的孩子高20分。而吃掉棉花糖的孩子，孤僻、易固执、易受挫、有优柔寡断的倾向、成绩差，甚至其中有不少被毒品、酗酒、肥胖等问题困扰。

天啊，一块棉花糖影响一生啊？其实不是。影响一生的，是你延迟满足的能力。

怎么训练“延迟满足”？

你吃奶油蛋糕吗？你喜欢吃奶油，还是蛋糕？如果你喜欢奶油，那以后就先吃蛋糕；如果你喜欢蛋糕，那以后就先吃奶油。

第三，减小短期诱惑。

美国船王哈利在把事业传给儿子小哈利时，带他去了一趟赌场。老哈利给了小哈利2000美元，说：要留下500。

小哈利答应了。但是，年轻的小哈利很快赌红了眼。在“反败为胜”强烈的欲望诱惑下，把钱输得精光。

小哈利打工挣了700美元，再上赌桌，决定留一半，但又输光了所有。

小哈利非常沮丧。老哈利说：“你以为进赌场为了赢谁？是要赢你自己！控制住自己，你才是真正赢家。”

终于有一次，小哈利在输到一半时，坚定地站起来，输了钱的他，带着赢家的心情离开赌桌。最终，小哈利能不被输、也不被赢诱惑，始终在输赢10%之内，坚决离场。老哈利终于放心地把公司交给小哈利，告诉他：能在赢时退场的人，才是真正赢家。

这就是通过训练，减小诱惑对自己的吸引力。

如果你真的做不到怎么办呢？那就远离诱惑。很多人骂贪官，但是你自己做他的位置，有可能比他更贪。有时，把棉花糖拿开，拒绝毒品，也就是远离诱惑，而不是挑战自己的“自控能力”，也是一种有效的方法。

小结：认识自我控制

自我控制，是一种抵御外界的感性诱惑，坚定实现理性目标的能力。我用一个公式表述，就是：长期目标 + 自我控制 > 短期欲望。自律给我自由。

那应该具体怎么做呢？

根据公式：第一，增强长期目标；第二，训练自我控制；第三，减小短期诱惑。

174 | 真正优秀的人，都自带鸡血



前段时间，据说是董明珠董小姐说的一段话，突然火遍了朋友圈：

要让上级哄着你做事的，请回到你妈妈身边去，长大了再来面对这个世界！这个世界的现实太残忍，你想过得更好，意味着你要加倍努力奋斗，而不是抱怨！这个不适合我，那个我不想做，这个我做不来，最终结果是我们输给了自己！

这句话所要求的，其实是一种极其重要的情感能力：自我激励。

概念：自我激励

什么叫“自我激励”？自我激励是指，个体具有不需要外界的奖励、或者惩罚作为激励手段，能为设定的目标自我努力工作的一种心理特征。翻译成普通话，就是：自带鸡血。

如果你是一名员工，你说“我不行”，你老板可能会说“你行的，你再试一试”。可如果你是老板本人呢？你说“我不行”，谁来对你说“你行的，你再试一试”呢？没人会来激励你，你必须掏出针管，自己注射两升鸡血。

在商业世界中，几乎所有成功人士，都拥有一项共同的情商特质：自我激励。

运用：自我激励的两个要素

自我激励的第一要素是：理想。

我非常喜欢一句话：激情，是燃烧的理想（Passion is the flash of vision）。你到底有多想要？当你有了一个无比渴望的理想，轻轻地点燃它，就会燃烧出熊熊的激情。

自我激励的第二要素是：坚持。

很多人说，生活已经如此艰苦，何必再去自找苦吃？那是因为你不知道到底什么叫“艰苦”。去走走戈壁，去骑骑青海湖，去爬爬乞力马扎罗，在商业世界中再遇到什么困难，你都能用坚持，来激励自己跨越。

一个人不懈的行动，是用理想拉动，用坚持推动。理想和坚持，是自我激励真正的精髓。

关于情商，我们连续讲了三期：自我认知，自我控制，自我激励。你发现没有？情商，其实不仅仅是“左右逢源、八面玲珑”的处世技巧，

情商更重要的是：认识自己，控制自己，激励自己。

小结：认识自我激励

自我激励是指，个体具有不需要外界的奖励、或者惩罚作为激励手段，能为设定的目标自我努力工作的一种心理特征。俗称：自带鸡血。

怎么才能自我激励，其实很简单：用理想拉动，用坚持推动。

有时间，和我一起去走走戈壁，爬爬山吧。

175 | 你的情感账户余额不足，请充值



星期一的早上，你忙得不可开交，突然一个八百年都说不上一句话的朋友，给你发了一条微信。你打开一看：我参加了XXX公司的集齐100个赞换牙刷的活动。请到我的朋友圈，给第一条点赞！你看了气不打一处来。我忙到早上牙都没来得及刷，你让我帮你点赞抢牙刷？我送你一打牙刷，求你别来烦我了好嘛？

你这么大的火气，是因为你不近人情，薄情寡义吗？因为牙刷太便宜，换电饭煲你就点了吗？都不是。你这么大火气，是因为你的这位“打双引号”的“朋友”情商太低，他在你的“情感账户”里已经没有余额，却还想取款。

概念：人际关系处理

什么是情感账户？情感账户，是人际关系的一种比喻，这个账户里存的是信任，价值，情感。情商中所谓的“人际关系处理”，本质上就是在情感账户里存款和取款的行为。

案例

2014年，著名财经作家吴晓波写了一篇文章：《只有廖厂长例外》。25年前，吴晓波还在复旦读书时，发起了一个到中国南部考查的计划。但作为穷学生，他能筹措到的盘缠捉襟见肘。这件事被素昧平生的湖南某企业家廖厂长知道了，廖厂长决定无偿资助吴晓波7000元。7000元在当时，不是一笔小钱。吴晓波前去感谢，发现他其实并不非常富有，就更感激了，问有什么可以回报的。廖厂长说：不需要什么回报。报告出来后，寄给我一份就好。

你可以想象，廖厂长在这个叫吴晓波的穷小子的“情感账户”里，存入了多大的一笔巨款。

廖厂长的故事，让我想起了一位美国老太。这位老太的前人，200年前在瑞士银行存了100美元。200年后，老太去该银行美国分行取款，瑞士总行行长飞到美国，给老太兑现50万美元，并奖励了她100万美元。行长说：“钱存在我们银行，只要地球在，你的钱就在。”

廖厂长，和这位美国老太的故事告诉我们，随手存款，最后必将增值。

回到最开始的案例。为一些蝇头小利，打扰别人的工作和休息，这种“求赞”不但不是存款，更是一种无节制的取款行为。这时，如果你在别人的情感账户里余额不足，当然就会招人反感。

所以，你必须把每一次人际交往，都看成是在他人情感账户内存款的一个机会。

运用：向情感账户存款的三个建议

第一，养成随手存款的好习惯。

你千万不要听说廖厂长的故事后，冲过去找到吴晓波，说：吴老师，我这里也有7000块……情感账户的维系，是长期的。

你可以学习扎克伯格，试着每天给你的员工写一张感谢卡，让你的员工，知道你对他们的感激；你可以在每次客户的项目交付后，感谢每一个提供过帮助的客户的员工；你可以在犯了错误后，勇敢地承认错误；你可以主动在会议结束时，发一份报告给全体与会人员，省去大家总结时间；你可以在同事沮丧时，陪他在茶水间喝杯咖啡；你可以在新员工惶恐焦虑时，给他一些建议，然后拍拍他的后背，说加油；你可以翻看朋友圈时，增加一些点赞数；你可以在朋友遇到困难时，主动问，是不是有什么我可以帮忙的……

同时，你也不要给了别人帮助后，心里总想着，哈哈，他欠我钱了，他欠我钱了。最好的情感账户关系是：你觉得“举手之劳，不足挂齿”，他觉得“点滴之恩，涌泉相报”；最坏的情感账户关系是：你觉得“我的举手之劳，他应该涌泉相报”，他觉得“他的点滴之恩，我应该不足挂齿”。

第二，警惕无意识的取款行为。

不要群发私信求赞，不要群发私信给孩子拉票，不要群发你的文章求转发，不要私信推销你的产品，不要未经同意把你朋友拉入大群。

你要去北京旅行，别抓个北京的朋友就问：“我要到北京了，帮我定个房吧。”别人又不是你的秘书，住在北京，招你惹你了啊？住北京就要帮你订房啊？人家不忙啊？你先问问自己，你和这个朋友熟不熟。就算熟，你真的打算这么挥霍你的情感账户吗？能百度解决的事情，绝不麻烦人。

第三，允许别人给你帮助。

当然，你也要允许别人往你的情感账户存钱。只帮别人，不允许别人帮自己，一心想着“零存整取”，以后找他帮个大忙，是很难有朋友的。允许别人帮你，有时甚至会加深你们之间的感情。

对于别人的帮忙，你要回报每一个善意。出国回来，给帮过你的朋友带个小礼物；朋友转发你的文章，你留言感谢；给你好的建议，你要发个红包，金额不用太大，一个吉祥数字就好，表示感谢……

小结：认识情感账户

情感账户，是人际关系的一种比喻，这个账户里存的是信任，价值，情感。所谓的人际关系处理，本质上就是在情感账户里的存款、取款行为。你必须把每一次人际交往，都看成是在他人情感账户内存款的一个机会。

怎么提高你在每个朋友那里的情感账户的存款？第一，养成随手存款的好习惯；第二，警惕无意识的取款行为；第三，允许别人给你帮助。

176 | 你不是在讲，你是在帮助他听



你有没有注意到这样一个现象：越成功的领袖，演讲能力几乎就一定越强。或者你可以反过来说，演讲能力越强，就越可能成为成功的领袖。为什么？因为影响力是成为领袖的必要条件，而演讲，是实现影响力最重要的方法之一。从今天开始，我将花一周的时间与大家好好聊聊：演讲能力。

概念：认知台阶

经常有人说，全天下最难的两件事情，就是把钱从别人的口袋里掏出来，以及把想法塞到别人的脑海当中去。这个说法是不对的，因为你永远不需要“把想法塞到别人的脑海当中去”，你需要让他们自取。你也永远不需要把钱从别人的口袋里掏出来，你需要让他们自己掏出来。大家都喜欢买东西，而不是被卖东西。

主体不对，行为就不对。演讲主体不是演讲者“你”，而是听众“他”。你要深谙“他”的“听讲逻辑”，而不是“你的”“演讲逻辑”。这个最基本的立足点如果不对，什么都不对。

怎么做？根据听众的“听讲逻辑”，一步一步给他们铺设“认知台阶”。

运用：铺设认知台阶的三个关键点

第一，按照人的思考线索，而不是知识的树状结构来演讲。

大部分人的思维是线性的，而不是树状的，更不是网状的。树状思维，是极少数的聪明人；网状思维，是举世难求的大智慧者。

线性的思维有几种，比如“问题—原因—方案”。老中医看病，一般都是先看你一眼，然后问，在你第三根、第四根肋骨之间按下去，痛不痛？你一按，哇，好痛。然后老中医说，这是因为什么原因，你会真的在听，并且理解。接着他不说，你也会问：那怎么办？这就是一种正常人的思维线索。如果你用树状结构来讲，人类有35大类疾病，主要分布是什么，成因有几种，每种概率是多少，你还没讲完，他就睡着了。你是为了帮助他理解，而不是自己表达。

另外一种线性的思维叫“现象—原理—应用”。你观察，所有饮水机的热水开关都在左边，所有的防火门，都是向楼道里推，为什么？这是现象。然后再展开其中的原理。再根据这个原理，讲你设计手机app的时候，可以如何借用背后的原理。

所以，把自己想象成一个导游，你的目的，是把游客从A点，遵从一条每一步都有台阶的路径，带到B点。你要懂得铺设一路的台阶，让游客有个安全、完美的体验，而不是自己站在C点，自嗨。

第二，无法否认的事实+无可辩驳的逻辑。

铺设台阶，是个大学问。每一步台阶都要是坚实的（无法否认的事实），台阶与台阶之间，必须相连（无可辩驳的逻辑）。

你说的每一个案例，都要经得起谷歌；每一个数字，都要经得起百度。这是整个演讲的台阶。万万不可为了某个观点，胡编乱造。这会让你的听众踏上这个台阶的时候，轰然倒塌，摔向深渊。

更重要的是，你的每一个案例，和你的结论之间，必须有严密的因果关系。这时候，听众才会心悦诚服的抬脚，从上一个台阶，迈向下一个。否则，你就是把他生拉硬拽上去的。他会很不满意。多拽几次，他会觉得自己受到侮辱，会和你打架的。

无法否认的事实，尤其是无可辩驳的逻辑，是演讲者的基本功，需要多年的修炼。如果没有这一点，建议就不要站在讲台上了，那会误人子弟。

第三，用幽默感，让认知的路上满是风景。

一路走下来，会很辛苦。你要不断给大家看到一些美丽的风景，补充一些可口的食物，那是对精神、身体的奖励。幽默感，是最好的奖励，那是听懂一个知识点、接受某个观点后，奖励的欢乐。

不过要澄清一下，幽默感，不等于拿别人开涮，更不等于黄段子。幽默感来自于智慧，听众的会心一笑，来自于他感受到了智慧，接收了智慧。如果真的要讲段子，讲自己的段子。说自己叫自嘲，说别人叫讽刺。幽默感，是有智慧的自嘲。

有了这三点，你的听众就会一路欢声笑语，轻轻松松走到终点。而你，为了他完美的听的经历，必须非常辛苦地设计“认知台阶”。你不是在讲，你是在帮助他听。

小结：认识认知台阶

什么是“认知台阶”？听众得到一个知识，接受一个观点，有其自身的规律和逻辑，按照“听讲逻辑”而不是“演讲逻辑”一步一步设计演讲，引导听众到达你指引的方向，叫做铺设“认知台阶”。

铺设基于“听讲逻辑”的“认知台阶”，有三个关键点：第一，按照人的思考线索，而不是知识的树状结构来演讲；第二，无法否认的事实+无可辩驳的逻辑；第三，用幽默感，让认知的路上满是风景。

177 | 用画面感，增加语言的带宽



有一辆宾利轿车很贵，售价888万。你在演讲中，希望让大家知道这辆车真的很贵，很贵很贵，你会怎么说？真贵？非常贵？真是太贵太贵了？反正我是买不起？这些表达，都没有办法让大家对于这个“贵”有一个感性的认识。够在上海买一套房子了？相当于40人的年薪？这个表达好一些，已经可以让大家有些感性的认识了。但还是不够。我比较喜欢这个表达：

这辆车到底有多贵？一个农民，从商纣王还没有出生的时候就开始工作，不吃不喝一直干到社会主义初级阶段，也许才能买得起一辆这样的轿车。

这种表达，会让听众经过小思考、小探索，自己产生“贵”的感觉，而不是你用一个字，告诉他“贵”这个结论。这种豁然开朗的感觉，甚至会让听众产生“哇哦”这样情不自禁的惊呼，来自于你刻意营造的“画面感”。

概念：画面感

什么是画面感？

演讲，是通过语言传递信息的能力。但是，语言其实并不是最有效的传递信息的工具。语言传递的信息量，小于声音；声音传递的信息量，小于画面。

所以，听众从一场演讲中获得的信息，通常只有7%来自于语言，38%来自于语调与声音，而其余55%则来自于肢体语言，来自于他们眼睛看到的画面。

啊？也就是说，我花最多时间准备的文字讲稿，其实是一场演讲中，最没价值的东西啊？是的。因为人们喜欢看，而不是听你读。

那怎么办呢？试着让听众用眼睛看到你的语言中的布景，让他们用眼睛来听演讲。这就是所谓的画面感。

“一个农民，从商纣王还没有出生的时候就开始工作，不吃不喝一直干到社会主义初级阶段”，一段5秒钟的短片，就这样在很多人的脑海中浮现，让人印象深刻。

画面感，可以极大地增加语言的带宽，把复杂的情绪，编码在简单的文字中，传递给听众。

运用：构造画面感的几个小技巧

那怎样才能构造画面感，然后用画面感，增加语言的带宽呢？我教大家几个小技巧。

第一、具体到细节。

画面感来自于具体的、甚至细节的布景。有道具，尤其是越具体、越细节的道具，越有画面感。

比如你想说“大家现在用微信的时间真长”，充满画面感的说法是“你们有多少人像我一样，早上起床之后，先刷朋友圈……（停顿一下）……再刷牙？”有床、有牙刷，有一个具体的场景。

再比如你想说“我希望黑人和白人获得平等”，充满画面感的说法是“我梦想有一天，在佐治亚的红山上，昔日奴隶的儿子将能够和昔日奴隶主的儿子坐在一起，共叙兄弟情谊。”佐治亚的红山，是关键的细节道具。

第二、善于用类比。

把一个抽象的东西，用一个具象的东西做类比；把一个不熟悉的东西，用一个熟悉的东西做类比，很容易产生“画面感”。类比的关键，是善用“相当于”这个连词。

比如，你想说大家不熟悉的巴以战争，你应该拿一个熟悉的东西做对比。充满画面感的说法是“巴以之争，站在阿拉伯人角度，就‘相当于’日本占领了中国东三省，然后说归还山东半岛换取和平，中国人死也不答应；站在犹太人角度，就‘相当于’明朝旧部反清复明，说你们满族霸占了我们汉族的土地，今天我们该拿回来了。”

再比如，你提到大家不熟悉的跨国公司头衔，可以说“Corporate VP，就是集团副总裁，‘相当于’中国的正部级、中央委员。当然，投资公司里的VP概念完全不一样，可能只相当于正处级、副局级”。

第三，点睛用排比。

排比句，可以给画面感增加冲击力。一个演讲中，在关键时刻使用2~3次排比句，可以给大家极其深刻的印象。

比如：我梦想有一天，在佐治亚的红山上，昔日奴隶的儿子将能够和昔日奴隶主的儿子坐在一起，共叙兄弟情谊。我梦想有一天，甚至连密西西比州这个正义匿迹、压迫成风、如同沙漠般的地方，也将变成自由和正义的绿洲。我梦想有一天，我的四个孩子将在一个不是以他们的肤色，而是以他们的品格优劣来评判他们的国度里生活。

排比句是大菜，就像红烧肘子，要用，但是也不能多用。否则听众会觉得口味太重。

小结：认识画面感

画面感，就是通过语言构造布景，让听众用眼睛来听演讲的能力。画面感，可以极大地增加语言的带宽，把复杂的情绪，编码在简单的文字中，传递给听众。

怎么增强演讲中语言的画面感？几个小技巧：具体到细节，善于用类比，点睛用排比。

欢迎把文章分享给你看重的朋友，让朋友们也能第一时间感受到你的收获。

178 | 精彩绝伦的开场，和余音绕梁的结尾



概念：开场结尾

一个精彩绝伦的开场，可以帮你的演讲拿到预判分；一个余音绕梁的结尾，可以帮你的演讲拿到附加分。

案例

比如，正好前一天，史上最强台风莫兰蒂重创了厦门。可以上台后说：

“莫兰蒂台风肆虐厦门，35万株大树被吹倒。今天的经济环境，就像这场台风。我们为救灾感动，但我们最终要研究的是那些没倒下去的树。倒下去的企业，是迎不来春天的。”

大家频频点头，开始放下手机，认真听演讲。

这就是开场。

运用：精彩开场法和金句结尾法

一个精彩的开场，必须帮助演讲者聚拢注意力，激起好奇心。

当然，如果你是王健林，自带注意力和好奇心，那我恭喜你，你说什么都是对的。但如果你不是，可以试一试下面几个方法。

第一、提问。

“这个世界上到底有没有长生不老的生物？”

当大家的注意力和好奇心被吸引之后，你可以投影一张“灯塔水母”的图片，自问自答：

“科学家宣布，他们发现了可能是唯一的一种，只要不被吃掉就不会死掉的生物：灯塔水母。为什么它能长生不老？它做对了什么？对企业经营能有什么启发？下面我与大家分享。”

提问，制造悬疑，是开场最重要的技巧之一。

第二、幽默。

台湾著名作家李敖到北大演讲，是这么开场的：

“我最害怕四种人：一种是根本不来听演讲的，一种是听了一半去厕所的，一种是去了厕所永远不回来的，一种是听演讲不鼓掌的。”

大家哄堂大笑，满堂鼓掌。

单纯的幽默，不能激发对后面内容的好奇心，但可以有效聚拢注意力。

有些演讲场地有环形剧场，阶梯座椅，和聚光灯，天然聚拢注意力。但有些演讲场地，比如教室，大部分的会议室，“不聚气”，就需要你自己想办法了。幽默，是非常有效的工具。

你可以准备3~5个自嘲的段子，然后在不同场合，选择使用。

第三、关联。

厦门用“莫兰蒂”台风开场，切入演讲主题，就是“关联”，与听众身边最具体的事关联。关联，会让听众有一种强烈的代入感，从而获得注意力。

鲁迅曾到中山中学演讲，开篇就说：

“你们的学校名叫中山中学。孙中山先生致力于民国革命40年，建立了中华民国。但是，现在军阀跋扈，民生凋敝，只有民国的名目，没有民国的实际。”

这就是关联。演讲之前，认真思考，找到听众和主题之间的一个强关联，发人深思，或者开怀大笑。

第四、开门见山。

你往舞台中央一站，所有人鸦雀无声，漆黑中只有一束光，打在你身上。这时，你应该说什么？

“感谢组委会的邀请，感谢大家的光临，我非常荣幸……”

你这么说的话，一口真气，立刻就散掉了。

如果现场注意力的浓度已经很高，你最好的策略是：开门见山。

“人工智能真的会在未来5~10年，改变整个世界吗？我不这么认为。我们看一组数据……”

演讲，是一项关于注意力，和好奇心的艺术。用以上四种方法开场，迅速抓住听众，拿到预判分，就算你后面讲得再差，估计也差不到哪里去了。

那么，怎么结尾呢？

演讲快结束了，你也画龙点睛地回顾了几个要点。

然后，说什么？

“今天我就讲到这里，谢谢大家！”

这样的结束，不能算差，但是远不算好。一个好的结尾，应该是你整场演讲的最强音，在听众心中，嗡嗡嗡地绕梁三日。

马云的演讲，被很多人膜拜。他的演讲，就有一个非常重要的技巧：金句结尾法。

“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好。但绝大部分人，死在明天晚上。”

然后，大踏步走下讲台。听众当场就被怔住了！赶紧一个手鼓掌，一个手掏出小本子记下来。金句最大的作用就是：醍醐灌顶式的好记，会得到很多附加分。

如果你自己写不出金句，可以用别人的。比如，我常常用这句结尾：

“张瑞敏曾经说过：没有成功的企业，只有时代的企业。所有企业的成功，都是因为踏对了时代的节拍。我祝愿所有的企业家，都能踏对这个新时代的节拍，成就你们新的辉煌！”

小结：认识开场结尾

一个精彩绝伦的开场，可以帮你的演讲拿到预判分；一个余音绕梁的结尾，可以帮你的演讲拿到附加分。有了预判分和附加分在兜里，及格估计就没什么大问题了。

具体怎么做？第一，开场时，要善用四个技巧：提问，幽默，关联，和开门见山；第二，结尾时，可以尝试金句结尾法。

最后提醒大家，精彩绝伦的开场，和余音绕梁的结尾，终究不能替代演讲的内容。低垂的果实摘完后，还是要刻意练习，不断精进。

179 | 现场组织语言能力，是你的厨艺



有个老和尚看到小和尚聪明又稳当，就决定让小和尚学习剃头。小和尚学得很快，但是他有个小小的“坏习惯”，每次练习完后，就会习惯性地把剃刀随手插在冬瓜上。结果……

这个世界上，有些看似不足挂齿的“好习惯”，一旦养成，受益终生。也有些看似无伤大雅的“坏习惯”，一旦养成，祸害终生。那么“演讲”中，有没有这样的坏习惯呢？

概念：脱稿演讲

你有没有听过这样的演讲？演讲者缓缓上台，从西装口袋掏出几页讲稿，然后开始读：尊敬的领导，尊敬的来宾，尊敬的女士们、先生们……他就这么一直低着头念稿，完全不顾台下的听众们，听众们或者百无聊赖地发呆，或者低头玩手机、早已神游万里之外。

“朗诵式演讲”，是演讲中最典型的“坏习惯”之一，因为它不仅让现场听众感觉索然无趣，更重要的是，一旦成为习惯，它会让演讲者失去真正的演讲能力：“现场组织语言”的能力。

朗诵式演讲者，如果被邀请做即时演讲，他可能会说：“没想到今天会让我上来讲，没做什么准备。那就讲两点吧。第一点是：balabala，第二点是：balabala。”讲完这一点后，发现自己还有东西想讲，就说：“这是第一点。下面来说说第二点”。强迫症当时就崩溃了：这不是第三点吗？然后他就不断的第二点，第二点。

朗诵和演讲，最大的区别是什么？朗诵，本质上就是把演讲中，“现场组织语言”的工作提前完成了。这就像航空公司提前做好的飞机餐，起飞后给你加热一下拿上来。不管他们怎么吹嘘，都可能甚至比不上你们家门口的小馆子，最便宜的那盘酸辣土豆丝。

运用：如何改掉“朗诵式演讲”的坏习惯

第一，用PPT，代替讲稿。

用PPT代替文字讲稿，可以让你专注于演讲逻辑，而不是具体的文字。逻辑和素材，可以提前准备；文字，必须现场组织。这就像菜谱和原材料，可以提前准备；但是菜，必须现炒现吃。“现场组织语言”的能力，就是你的厨艺。

有了逻辑和素材，如果你还是怕自己现场会忘了细节，可以把更多的提示，写在PPT每页的“备注”里，然后用“演讲者视图”双屏显示，这样听众只能看PPT，但你还可以看到备注提示。

第二，用手卡，代替PPT。

任何一场优秀的演讲，都来自于精心的准备：逻辑，素材，和大量的练习。

经过大量的练习，各种案例你用不同的方法讲述几十遍了，各种数字你已经了掌于胸、随口就来了，各种逻辑关系颠来倒去、花式讲述，你也不会错乱了，这时候，你就可以尝试一种更高级的演讲工具了：手卡。

手卡，是主持人常用的一种提词工具。你可以在这些小卡片上，写好你演讲的核心逻辑，关键数据，主要案例，重磅金句，备用附录等等，再按演讲顺序放好，然后就可以上台演讲了。

用PPT演讲，你不能一边讲，一边删掉PPT、增加PPT，或者调整PPT顺序。但手卡可以。手卡是往真正的脱稿演讲，迈进的一大步。

手卡有很多形态。美国总统常用的“电子提词器”，就是一种特殊的手卡。你听过马云的演讲吗？你有没有注意过，马云手上常常拿着一个酒店的信纸夹板？这也是一种特殊的手卡。

第三，用脱稿，代替手卡。

脱稿演讲，是不是就是“背诵”呢？

背诵式演讲，是比朗诵式演讲更坏的习惯。朗诵式演讲，你至少不用担心说错，所以还心有余力关心自己的语调。而背诵式演讲，你几乎所有的心力，都在回忆。你把演讲变成了记忆比赛。它可以帮你应付一两场演讲，但会阻止你成为真正优秀的演讲者。

永远，永远不要背稿。当你需要背的时候，恰恰说明你准备的还不充分。脱稿演讲，是在充分练习基础上，把PPT，或者手卡上的核心逻辑，写在心里面。当你手卡越来越少的时候，你离脱稿就越来越近了。

别用朗读和背诵掩盖“现场组织语言”能力的不足，不要怕出丑。所有前期的出丑，都是为了后期的优秀。慢慢练习吧，从读稿，到PPT；从PPT，到手卡；从手卡，到脱稿。

小结：认识脱稿演讲

训练演讲能力，需要改掉一个坏习惯：朗读式演讲，不管是朗读讲稿，还是朗读PPT。朗读的本质，是把“现场组织语言”的工作提前完成了。好吃的饭菜，一定是现做的。最好吃的饭菜，从出锅到上桌，甚至不能超过30秒。

那怎么一步步做到脱稿呢？练习，练习，练习，从读稿到PPT；从PPT到手卡；从手卡到脱稿。脱稿，不是背诵，是胸有成竹的现场创作。

180 | 从对着镜子，到对着活人



你有没有发现，在一些大型的跨国企业中，越高级的领导者，越擅长演讲？几乎所有跨国企业的CEO，都是演讲家？美国总统竞选，那简直就是一场演讲比赛？为什么会这样？

在第113课，我们讲过“组织，就是信息流动的方式”。组织架构，必然导致信息传递的延迟和损耗，所以，CEO们特别需要一种跨层级的、大功率的、穿透人心的“广播式沟通”工具，这就是：演讲。

概念：演讲俱乐部

所以，每一个CEO，或者有志于成为CEO的同学，必须练好演讲。

怎么练呢？你可以试着，成立一个互助式“演讲俱乐部”：找20个朋友，每周聚1次，每次4人讲，每人1刻钟。彼此点评，共同进步。

演讲俱乐部，是一个允许试错，不断纠正的地方。你们可以利用这种形式，着重练习下面这四个，需要大量经验的演讲技巧。

运用：需要着重练习的四个演讲技巧

第一、克服紧张。

二十双眼睛紧紧地盯着你，很多初学者一下子就紧张了。

克服紧张之“道”，是充分准备。“充分”的标准是：演讲素材，两倍于演讲时间。这和“流动资金，两倍于流动负债”是一个道理。这个“道”，我就不展开来讲了。我讲讲“术”。

克服“大脑一片空白式”紧张。很多人一上台，从“对着镜子”模式，一下子切换到“对着活人”模式，脑中一片空白。试着在上台之前，反复练习演讲的前3句话。这3句话会把你从脑空白中拉出来，进入准备好的演讲逻辑中。

克服“多了两只手式”紧张。是不是觉得两只手没地方放，恨不得剁掉？这是因为你的注意力在自己身上，一直在想“我会不会出丑啊”。试着把注意力放到听众身上，心想“我一定要让他们有收获”，你就会忘掉双手。如果实在忘不掉，拿个翻页笔，或者话筒，慢慢练习。

第二、情绪互动。

首先，不要坐着讲，这会严重妨碍你的互动；也不要站在讲台后面讲，走出来。其次，练习看听众的眼睛，如果害怕，先看头顶。不要盯着最漂亮的听众看，要雨露均沾。再次，善用停顿，看手机的听众会抬头看发生了那什么。你也可以用优雅地喝水，代替停顿。最后，说话要抑扬顿挫，“倒~~~底发生了什么？”这个“倒”字，三个音长，两个转折。

练习后问大家：你们有多少人看到，我对你单独微笑了？如果没超过80%，继续练习。

第三、提问回答。

让俱乐部成员，故意给你制造一些麻烦。

一位学员举手：老师，关于这一点，我有一个问题

你怎么回答？“嗯，这是一个好问题。”记住：这世界上，没有坏问题，只有坏答案。你可以回答这个问题，也可以说：“那位学员，你怎么看这位学员的问题？”让学员讨论，然后提炼观点。

一位学员举手：老师，关于这一点，我有不同看法

你怎么回答？千万不要脸红说：“我不同意，你是错的”。这样你就把演讲变成辩论会了。你一定要发自内心知道：你讲的是观点，不是真理。你可以说：“嗯，这是一个很有趣的角度。我是这么看的 我很愿意继续倾听你的观点，休息的时候你来找我，可以吗？”

总之，不能摆出自己代表绝对真理的姿态，用“你们给我听好”的语气来演讲。李善友教授在每次演讲结束时，几乎都会说一句：“我今天说的，都是错的”。是一个道理。

第四、讲好故事。

你读过阿加莎·克里斯蒂，或者柯南·道尔的侦探小说吗？当你摒住呼吸、心悬一线，读完整本小说，真相大白、大呼过瘾之后，你再想想整个故事，这其实，是多么平淡无奇的一个故事啊：不就是谁一怒之下，杀了谁吗？！侦探小说之所以诱人，关键不在于这个故事，而在于它讲述这个故事的方式。

讲好故事，是抓住人心的演讲的关键；而悬念，是讲好故事的核心。

怎么练习？除了在演讲俱乐部反复训练，你也可以试着对你女朋友说这句话：“木头做的门，叫什么门？”她说：“木门。”你说：“铁做的门，叫什么门？”她说：“铁门。”你说：“通往幸福之门叫什么门？”她一脸茫然。你说：“我们”。

这就是悬念。好好练习，练到“我们”两个字出口的时候，她立刻向你求婚为止。

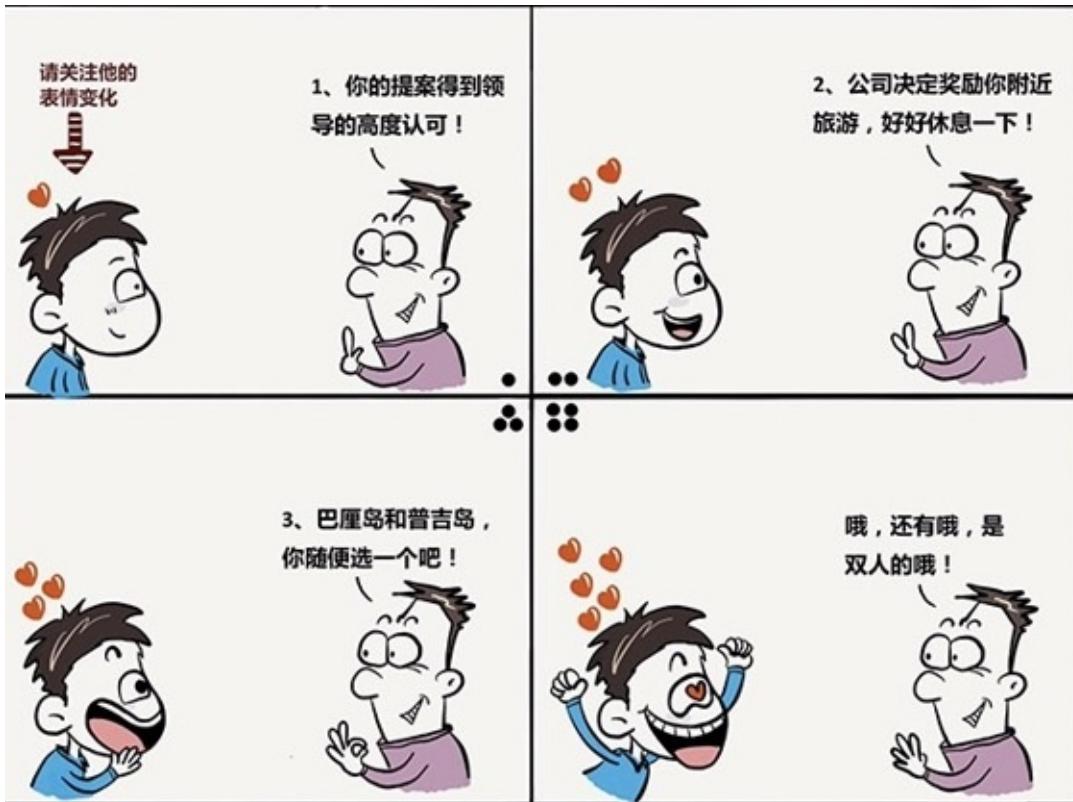
小结：认识演讲俱乐部

演讲是一种跨层级的、大功率的、穿透人心的“广播式沟通”工具。每个CEO，都应该学习演讲。

怎么练习呢？找20个朋友，成立一个“演讲俱乐部”吧，每周聚1次，每次4人讲，每人1刻钟，彼此点评，共同进步。

你可以在演讲俱乐部，反复练习这四个困难的技巧：克服紧张，情绪互动，提问回答，讲好故事。

181 | 我有一个好消息，一个坏消息，你先听哪一个？



从今天开始，我们将进入为期一周的“沟通能力”。如果说演讲，是一个人，影响一群人的能力；沟通，就是一个人，影响一个人的能力。演讲需要关注群体心理，沟通更需要关注个体心理。

概念：快乐痛苦四原则

“我有一个好消息，还有一个坏消息，你想先听哪一个？”很多人都会说：“嗯……那就先听坏消息吧。”可是，为什么？

还记得我们在第4课讲的“损失厌恶”吗？捡到100元的快乐，无法弥补丢掉100元的痛苦。也就是说，坏消息的杀伤力，天生就比好消息大。

那怎么办呢？试试先说坏消息，再说好消息。

还记得我们在第84课讲的“近因效应”吗？最后的印象最强烈，甚至能冲淡之前的各种印象。把好消息放在后面说，会因为“近因效应”的放大效果，对冲掉一部分前面天生强烈的坏消息。这样你的感觉，就不会那么差了，甚至有可能会开心地离开。

简单的一句话：“我有一个好消息，还有一个坏消息，你想先听哪一个”，这背后都有复杂的“个体沟通心理”的因素。今天，我们就来聊聊基于“损失厌恶”和“近因效应”这些“个体沟通心理”，一个有趣的沟通策略：“快乐痛苦四原则”。

运用：快乐痛苦四原则的沟通方法

第一，多个好消息要分开发布。

你是一次捡到10元，走两步又捡到20元，走两步又捡到50元开心，还是一次捡到80元开心？多数人是分开捡更开心。

所以，你告诉你的员工一个好消息，你应该这么说：“李雷，告诉你一个天大的好消息。你的提案得到了公司领导高度认可，他们对你赞不绝口……”

李雷：哇，真的啊！然后你说：“……领导说，一定要给予物质奖励，所以，我们决定公司出钱，让你去附近旅行，好好休息一下……”

李雷：啊！居然还有奖励！你接着又说：“……巴厘岛，普吉岛你自己选吧。”

李雷：天啊，巴厘岛，普吉岛也叫附近啊？你拍拍李雷的肩膀说：“好好干，继续加油。”然后就走了。

走到一半，你要突然折回来，记住这是关键，到了乔布斯著名的“one more thing”时刻了。你说：“哦，对了，one more thing，是双人的哦。”

李雷这时候，估计已经幸福晕了。

对比一下，如果说：“公司决定奖励你两张东南亚往返机票、和三晚酒店，感谢你的努力工作”，李雷的反应，会有差别吗？

这就是“多个好消息要分开发布”。

第二，多个坏消息要一起发布。

作为一个房产中介，你应该如何向客户介绍一套房子？你应该说：“这套房子不朝南，结构有些不方正，你看过道都是浪费的，小区绿化不错，但是物业费比较高，还有就是周边社区还不是很成熟……”

啊？我这么说还卖什么房子啊？这些是客户迟早要问到的。既然他最后一定会问到，你就一开始集中把缺点说完，一棒子打死，早死早超生。然后从现在开始，所有的讨论，都会给房子加分。

如你挤牙膏一样，客户问到朝向，你说：哦，朝向是不太好。他心里咯噔一下。客户问到周边，你再说：哦，周边还不大成熟。他心里又咯噔一下。就这样咯噔、咯噔、咯噔，四五次之后，在他心中，这套房子就会简直一无是处。

沟通时，多个坏消息要一起发布，会明显减轻对方的痛感。

第三，一个大的坏消息和一个小的好消息，分别发布。

项目做失败了，怎么和老板沟通？“老板，项目失败了，我愿意代表团队承担责任。但整个团队吸取了深刻地教训，至少知道了哪些是死路，这都是非常宝贵的财富。”

在A项目上赔了1000万，在B项目上赚了100万。不要说：“总的来说，我们赔了900万。”你要分开说：“很遗憾，我们在A项目上赔了1000万，但是我们在B上面赚回了100万！”

这就是一个大的坏消息，和一个小的好消息，要分别发布。记住，还要先说坏的，再说好的。没有好的，使劲找一找，总有好的。

第四，一个好的消息和一个坏的消息，一起发布。

反过来说，在A项目上赚了1000万，在B项目上赔了100万。不要说：“很遗憾，我们在A项目上赚了1000万，但是我们在B上面赔了100万！”你要一起说：“总的来说，我们赚了900万。”

这就是一个大的好消息和一个坏的消息，要一起发布。瑕不掩瑜，别让小的坏消息，破坏了大家的心情。

小结：认识快乐痛苦四原则

沟通，又是一门有关心理的学问。今天我们说了基于“损失厌恶”和“近因效应”这些“个体沟通心理”，一个有趣的沟通策略：“快乐痛苦四原则”。

简单来说就是：好消息要分开说，坏消息要一起说，小好大坏分开说，大好小坏一起说。你记住了吗？

182 | 如何写出一篇好的专栏文章？



漫画创作：罗杰视界

今天我想和你聊聊，和演讲几乎同等重要的一种跨层级的、大功率的、穿透人心的“广播式沟通”工具：写作。写作这么重要？是的。演讲，是一种同步的、情感丰富的沟通工具；写作，是一种异步的、无损传播的沟通工具。演讲在现场时影响更深；写作在时空上影响更远。这两种神功，两种大规模杀伤性武器，都是你施展影响力最重要的载体。

哦？那应该怎么练习“写作”呢？写作作为一种武功，门派林立。

写作能力的三大心法：价值感、结构感、和对象感。

运用：5商派的三大心法

第一，价值感。

我把专栏文章分为三类：WHAT（是什么），WHY（为什么），HOW（怎么做）。

写WHAT类专栏相对最容易，解释概念：沉没成本“是什么”；写WHY类专栏要难不少，联系动机：我“为什么”要理解沉没成本；写HOW类专栏相对最难，实际应用：到底“怎么做”，我才能利用沉没成本，并因此获益。

WHY，比**WHAT**有价值感；**HOW**，比**WHY**有价值感。写作之前，你要想清楚，你打算让你的读者，带着**WHAT**离开，还是带着**WHY**离开，还是带着**HOW**离开。你是不是真的打算付出数倍的努力，死磕自己，提供最难的**HOW**的价值。

第二，结构感。

一个不克制自己表达欲的人，写不好专栏。为什么？因为写作的内核，是关注对方怎么看，而不是自己怎么写。优秀的文章，是读者的盛宴，而不是表达欲的满足。愿意压制自己“痛快淋漓式的表达”，用“结构感”这把手术刀，把文字切割到让对方“醍醐灌顶式的理解”，才是好的写作者。

举例

第一步，场景导入。我几乎不会用刘备、奥巴马开场，因为离你太远，我会这么开场：最近工作越来越吃力，想退却，但孩子在读学费高昂的国际学校；你的衣服已经很便宜了，可客户就是说贵不肯买。发生在你最身边的事，最容易有“代入感”，这就是“场景导入”，为了请求你给我30秒，继续读下去。

第二步，打破认知。在这个场景下，应该怎么办？这么办吗？不对；那么办吗？也不对。都不对，都不对。这就是“打破认知”，让读者产生强烈的好奇：哦？那到底怎样才是对的呢？你可能会慷慨地再赐我2分钟：小刘，你说说看。

第三步，核心逻辑。终于要讲核心逻辑了，但是，不能光讲道理，读者不爱听。要用一个极具说服力的大案例，带出逻辑。我会开始讲二战的时候，盟军和德军的故事，最后提炼：这就是“幸存者偏见”。这2分钟，一定要寓教于乐，伺候读者，让你龙颜大悦：太享受了，而且太对了。朕再给你2分钟，你接着说。

第四步，举一反三。不知不觉，我们已经把**WHY**，和**WHAT**讲完了，下面就是最难，但是最有用的**HOW**了。我应该如何避免幸存者偏见呢？一二三；我应该如何利用幸存者偏见呢？一二三。读者，这时候就可以带着巨大的价值离开了……但是，还没完。

第五步，回顾总结。你听了5分钟，太辛苦了，我再用30秒，帮您回顾总结一下要点吧？请恩准。然后，我努力把所有关键点，用一两句话说清楚，重新强化概念，提炼金句，帮助你把概念，存在你大脑中最合适的地方。

做个挂钟是不够的。把挂钟的结构塞进怀表里，才是对读者的尊重。

第三，对象感。

写作相对于演讲，损失了现场感。为了还原现场感、传递情绪，写作者有个重要的心法：对象感。你想象自己不是在对着电脑，而是在与每一个具体的“你”，面对面交谈。

怎么做？

你有没有注意过我们的用词？比如：“你有没有遇到过这样的问题”，“我想请问你”，“你和你的下属李雷”。是的，我会克制用“大家”这个词，而是尽量用“你”，营造对象感。

除了用“你”之外，用词还需要适当口语化。比如“好了，今天我们就讲到这里”。这个“好了”，就是口语化表达。会让“你”觉得，我是在和你交谈，而不是对着镜子演讲。

这就是对象感。想象一下演员，对着镜头却想象自己对着观众。一个道理。

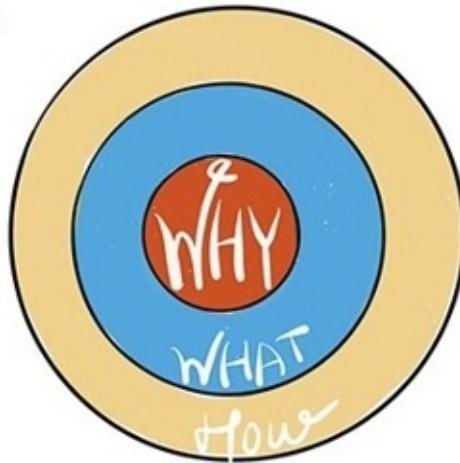
小结：认识**5**商派写作心法

今天谈写作，不是为了成为文学巨匠，而是为了准确传递信息，并获得最大的接受度。但即便作为一种商业沟通的工具，写作依然有8万4千个门派，我与你分享的三大心法：价值感、结构感、对象感。用价值感死磕自己，用结构感切割文字，用对象感伺候读者，才是好的写作者。

183 | 大WHY，小WHAT，和一带而过的HOW

30秒钟阐述清楚观点，讲什么？讲“WHY”。

互联网时代，用什么练习？微博。



你去拜访客户，刚进电梯，发现客户公司的总经理站在你旁边。你主动和他打招呼：张总好，我是XX公司的小李，又见面了。他礼貌性地回了一句：你好啊，今天你来做什么啊？

你怎么回答这个问题？你说：张总，我来找销售部的王总。张总：哦。然后，大家沉默了30秒，电梯到了。

你知道吗……你真是个败家子！你可能浪费了这几个月来最重要的30秒。为什么？你一会儿见到销售部王总，和他沟通了2个小时，王总还是会花30秒给张总汇报。而现在有30秒，可以直接向张总汇报，你却把它浪费掉了。

那你应该怎么做呢？

你应该充分利用这30秒有策略地沟通，让张总在你说完后忍不住说：“你刚才说的东西有点意思，我给你十分钟，来我办公室坐坐。”

概念：电梯测验

这就是麦肯锡著名的“电梯测验”：在乘电梯的30秒内，清晰准确地向对方讲明白你的观点。

电梯测验，是一种极具价值的沟通训练，不仅是因为对方的时间总是有限，更重要的是，它也在测试，你是否真的理解自己在做的事情，能想得非常明白，讲得极其清楚。风险投资机构CTR的罗杰·布瓦斯韦特说：“在进行商业汇报时，尤其就我本人而言，如果不能通过电梯测试，就不应与任何人讨论。”

那你到底应该怎么说呢？回到最开始的案例。也许你可以说：

“张总，我来向销售部王总汇报我们的一项研究。我们通过数据分析发现，如果按购买者的7个标签分类来重组销售漏斗，6个月之内，销售业绩最多可以提高50%。我们已经把这些标签，更新到我们新版本的CRM系统中了。我把3个用新系统提升销售转化率的经验整理了一下，来向王总汇报。”

你猜你说完这段话，张总有没有更大的可能性会说：“嗯……来我办公室坐坐。”

有人认为，30秒的时间太短，所谓“电梯测验”，都是客户、投资人你们这些“甲方”强人所难的说辞。但其实，30秒一点都不短。一条好的电视广告，必须只用15秒，就要让使消费者产生强烈的购买欲望。而30秒，都够放两条广告了。有人之所以觉得30秒短，是因为没有理解，这30秒，我们到底应该沟通什么。

我们到底应该沟通什么呢？其实就是一个字：WHY。

运用：“WHY”这张王牌

一个结构化的沟通，我们无外乎就是在讲三件事：WHY，WHAT，和HOW。

我们在第182课讲，专栏写作的秘诀，是努力回答“HOW”（怎么做）的问题；那么，电梯测验的秘诀，就是用30秒努力回答“WHY”（为什么）的问题：

给我一个极其充分的理由，让我愿意再多给你10分钟，详细聊聊WHAT和HOW。

再回到最开始的案例：6个月之内销售提高50%，这是一个大大的WHY；购买新版的CRM是一个小小的WHAT；3个提升销售转化率的经验，就是一带而过，但如果你有10分钟，咱们可以再接着聊的HOW。

我再举个例子。

投资人常说：请你用一句话，讲清楚你的商业模式。

很多创业者就怒了，我没日没夜干了两年多，你觉得一句话可以讲清楚吗？

别急。试试打出“WHY”这张王牌。

“摩根大通每年购买十几万小时的文书律师服务，审核贷款合同。我们的人工智能律师进化了3年多，拥有了和律师一样的判断力，并把十几万小时审核时间缩短到几秒。如果能推广到全球的银行，将节省不可估量的费用，我们也必将从中获得巨大收益。”

把十几万小时的文书律师服务时间，缩短到几秒，这是一个大大的WHY；我们的人工智能律师，是一个小小的WHAT；进化了3年，就是一带而过，如果你有10分钟，我们可以接着聊的HOW。

那我应该怎么练习这种高超的沟通能力呢？其实，互联网给了我们一个比坐电梯更好的练习“电梯测验”的手段：发微博。

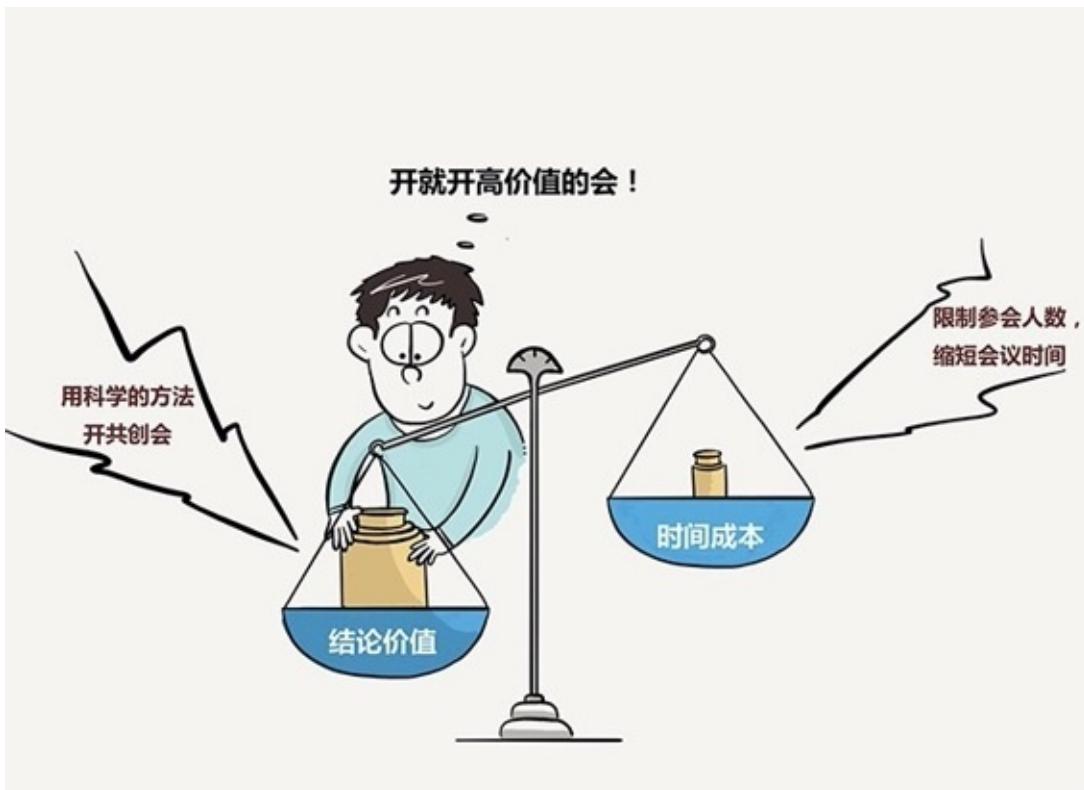
普通人语速大约每分钟160~180个字，主持人大约250~300个字。而一条微博140个字，如果读出来，差不多正好30秒。试着经常发微博，用140个字讲清楚“大WHY，小WHAT，和一带而过的HOW”吧。

小结：认识电梯测验

电梯测验，就是在乘电梯的30秒内，清晰准确地向对方讲明白你的观点。它是一种极具价值的沟通训练，不仅因为对方的时间总是有限，它也在测试你是否真的理解自己在做的事。

那如何通过电梯测验，用30秒表述你的观点呢？用一个大大的WHY，加一个小小的WHAT，和一个一带而过的HOW，让对方说出：“你刚才说的东西有点意思，我给你十分钟，来我办公室坐坐。”互联网时代，训练电梯测验最好的方法，不是坐电梯，而是发微博。

184 | 开会，是一个用时间换结论的商业模式



到底什么叫“开会”？开员工大会，叫开会吗？一群人头脑风暴叫开会吗？向领导汇报工作，叫开会吗？销售团队每天早上的晨会，叫开会吗？大领导组织的部门协调会，叫开会吗？你和员工定期的1:1沟通，叫开会吗？

在所有的沟通工具中，演讲和写作，简直是自带光环，可“开会”的名声却非常不好。为什么会这样？网上有非常多的“如何开会”指南，但为什么你“听了很多关于开会的道理，却依然开不好一个会”呢？

每当遇到方法论层面的困惑，我们的习惯，就是带你回到这件事的底层逻辑，寻求“第一性原理”，理解到底什么叫开会（WHAT），为什么要开会（WHY），然后，再去思考怎么才能开好会（HOW）。

概念：如何开会

到底什么叫开会？开会，本质上是一个商业模式，和一切商业活动一样，是一个有投入、有产出的经济学游戏。开会的投入，是所有与会者的时间成本；开会的产出，是一组结论，比如说所有人的共识，或者与会者的共创。开会，是一个用时间，换结论的商业模式。

那为什么要开会？为了赚钱！用有效的会议，创造出比时间成本，更大的结论价值。会议价值 = 结论价值 - 时间成本。

理解了这个“WHAT”，到底什么是开会，和“WHY”为什么要开会之后，那这个“HOW”，怎么开会，就变得自然而然了：增加结论价值，减小时间成本。下面，我来详细的与你分享。

运用：高价值会议的两个方式

第一，增加结论价值。

开会的第一个结论价值，是共识。

领导想统一所有人的思想，这叫员工大会；几个部门在一起各自报告进展，这叫通气会；每天早上沟通当天价格政策，这叫晨会。这些会议都是为了达成共识。

增加“共识会”结论价值的方法是：能不开就不开。开会是一个成本极高的同步沟通方式。试试看，能不能用异步沟通方式，比如邮件、短信、微信等方式，达成共识？如果可以，用异步沟通，取代开会。

开会的第二个结论价值，是共创。

一起研究客户方案应该怎么做，这叫研讨会；公司高管闭门几天讨论明年规划，这叫战略会；技术部、市场部激烈碰撞，发散思考下个产品应该长啥样，这叫头脑风暴会。这些会议都是为了促成共创。

增加“共创会”结论价值的办法是：用专业的方法开会，比如六顶思考帽，比如KT法，比如罗伯特议事规则，而不是大家往那里一坐，开聊吧。我已经介绍过六顶思考帽，以后会在第四季度工具篇，再讲讲KT法和罗伯特议事规则。

此外，不管是共识会，还是共创会，有一个共同的原则：跟进。

会议之前，要充分准备达成结论的资料；会议之中，以达成结论为导向专注议题、分配时间；会议之后，发出3W会议纪要：WHO do WHAT by WHEN，谁在什么时间之前完成什么事。

第二，减小时间成本。

会议时间成本 = 每人时间成本 × 参会人数 × 会议时间。

假如，你公司员工的时间成本大约是100元每小时。你找20人开了一个2小时的会，那这个会议的时间成本就是： $100\text{元} \times 20\text{人} \times 2\text{小时} = 4000\text{元}$ 。

如果，你卖一只手机的利润是40元，那你要多卖100只手机，才能赚到足够的钱，开得起这次会。

很可怕。但更可怕的是，公司每花1分钱，都需要财务部签字；但随便谁召集一个小会，4000元就花出去了，都没人心疼。美国人每天要开1100万次会议，每年会议的时间成本，高达370亿美元，都不需要财务部门签字。

那怎么减小时间成本呢？

限制参会人数。Facebook有一条会议规则：开会时只能定一张比萨饼；苹果拒绝无关者参会；谷歌说，会议人数不要超过8个。这其实都是通过限制参会人数的方法，减小时间成本。

缩短会议时间。亚马逊的会议，文档资料先读完，不在会上宣讲；柳传志说，联想会议不准迟到，谁迟到谁罚站1分钟；王健林开会讲话，误差不超过5分钟。这其实都是通过缩短会议时间的方法，减小时间成本。

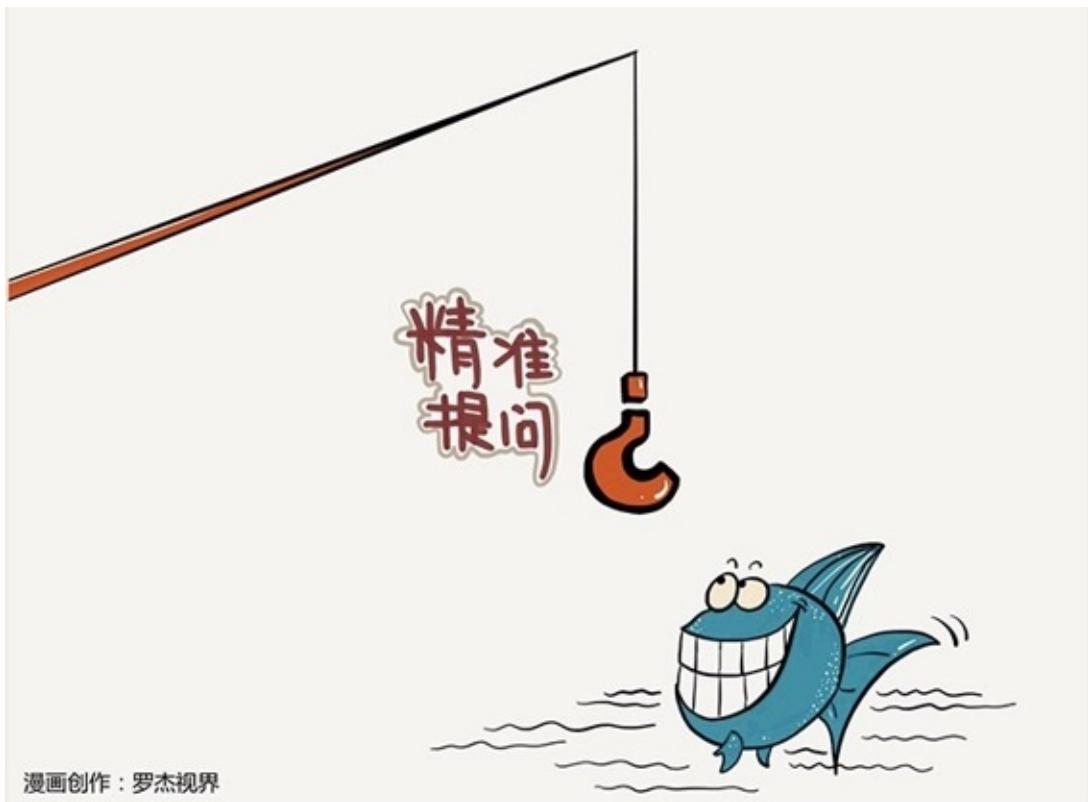
除此之外，还有一些办法，比如给会议室定价，只允许站着开会，开远程会议，在微信群里开会等等，都是减小时间成本的好办法。

小结：认识如何开会

开会重要吗？开会虽然名声不好，但在“脑电波沟通术”发明前，依然是一种必不可少的沟通工具。开会，本质上是一个用时间换结论的商业模式。你之所以不喜欢开会，是因为在这个商业模式中，你常常亏得血本无归。

那应该怎么做呢？第一，增加结论价值：尽量少开共识会，用科学的方法开共创会；第二，减小时间成本：限制参会人数，缩短会议时间。

185 | 提问，是沟通界的C2B



我接受过很多“沟通能力”的训练，其中最“变态”的一个，那必须是“精确的提问”了，我们被要求对随便一句话，必须一口气问出70个问题。今天是沟通的最后一课，我们就来聊聊：精确的提问。

概念：精确的提问

举个例子。你说“PC市场不景气”，我该怎么精确的提问？

“你在说的PC指的是什么？你是指：Windows，Mac，还是Linux？桌面电脑，笔记本，还是PC服务器？你说的PC，包含了广义的PC设备吗，比如移动设备，游戏机，和汽车导航仪？”

大部分的沟通，比如演讲，写作等，都是讲者发起、听者接受，被讲者逻辑主导的“B2C式”沟通。在B2C的沟通模式下，如果讲者逻辑混乱，整个沟通的效率就会很差。

而提问呢？提问，是一种听者发起、讲者回答，被听者逻辑主导的“C2B式”反向沟通。如果听者逻辑清晰，能精确的提问，一问一答，再一问一答，如此往复，那就算是讲者的逻辑再差，整个沟通的效率都会显著提升。

提问，是沟通界的C2B。

运用：如何提出精确的问题

厉害了。那我怎样才能提出精确的问题呢？

回到最开始的案例。对“PC市场不景气”这个陈述，我那几个问题不是随口问的，它们属于“澄清性问题”。而澄清性问题，只是“精确的提问”这个宝藏式的“题库”中，层层递进的七个“问题抽屉”中的一个。精确的提问，就是理解这七个抽屉的递进逻辑，并且能脱口而出里面的问题。让我带你一个一个打开看看。

抽屉一：继续/中止性问题。

“这是不是我们现在要讨论的问题？谁关心这个问题？讨论的目的是什么？你、我是否需要参加这个讨论？还有谁需要参加这个讨论？讨论的重点是什么？”

这个抽屉里的问题，其实都是在问：我们是否需要讨论这个问题？

抽屉二：澄清性问题。

“XX是指什么？你是指还是？时间、地点、多久一次、什么比率、什么范围？举个例子？你是不是在说 ？”

这个抽屉里的问题，其实都是在问：你的意思是什么？

抽屉三：假设性问题。

“前提假设什么？你把什么当成必然的了？这是否存在？是不是唯一的？这是好事，还是坏事？”

这个抽屉里的问题，其实都是在问：你的前提假设是什么？

抽屉四：质疑性问题。

“你怎么知道的？你从哪里听说的？此人的可信度如何？是否有数据支持？数据是否可靠？有哪些可选项？在什么范围内选？谁来做？”

这个抽屉里的问题，其实都是在问：你怎么知道你是对的？

抽屉五：缘由性问题。

“什么引起的？为什么会发生？触发事件是什么？根本原因是什么？驱动因素是什么？抑制因素是什么？它是怎样起作用的？机制是什么？当 出现时会发生什么？这是事情的起因还仅仅是个相关的因素？”

这个抽屉里的问题，其实都是在问：是什么导致了这个结果？

抽屉六：影响性问题。

“结论是什么？成果是什么？所以呢？短期效应？中期？长期？哪种是最好的情形？最坏的情形？最可能是什么？有哪些意外后果？积极的？消极的？”

这个抽屉里的问题，其实都是在问：那会带来什么影响？

抽屉七：行动性问题。

“我们应该做什么？怎样应对？与谁合作？什么时间完成？这是不是意味着解决了根源问题？是否全面？是否有应对风险的策略？是否有支援？”

这个抽屉里的问题，其实都是在问：应该采取什么行动？

好的，宝库已经打开。再回到最开始的案例，对于“PC市场不景气”，你至少要一口气问出哪7个问题呢？

“PC市场的景气问题，是我们迫切需要讨论的问题吗？你说的PC，包含了广义的PC设备吗，比如移动设备，游戏机，和汽车导航仪？这是好事，还是坏事？不景气的具体数据和数据来源是什么？不景气的根本原因是什么？会带来哪些短期、中期、和长期的影响？谁，应该在什么时候，做什么以应对？”

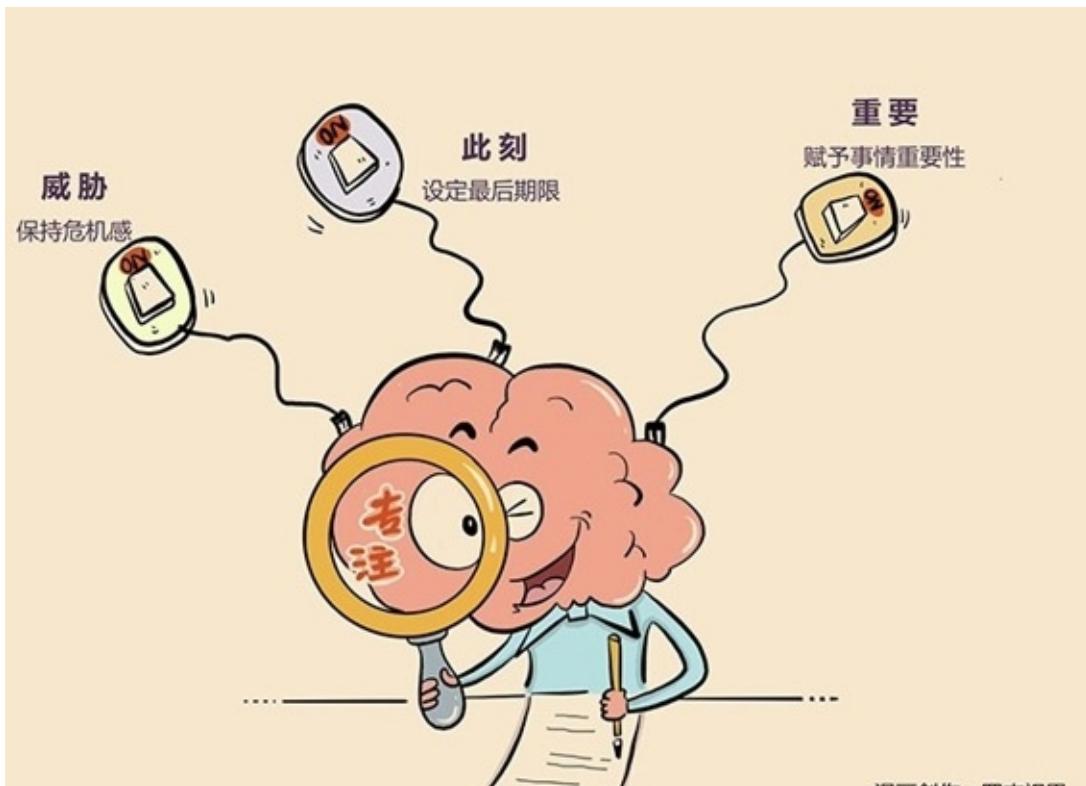
这就是精确的提问。对方本来也许要花2个小时讲述的观点，通过回答你的结构化的精确的问题，也许花15分钟就讲清楚了。

小结：认识精确的提问

精确的提问，是建立在层层递进的七个问题抽屉上的，被听者逻辑主导的，C2B式反向沟通，用以大幅提升沟通效率。这七个抽屉是：继续/中止性问题，澄清性问题，假设性问题，质疑性问题，缘由性问题，影响性问题，和行动性问题。

爱因斯坦说：提出一个问题，往往比解决一个问题更重要；我说：请不要把“精确的提问”用在你女朋友身上，否则，后果自负。

191 | 藏在“威胁、此刻、重要”后的大猩猩



美国心理学家丹尼尔·西蒙斯（Daniel Simons）做过一个著名的实验。在一段30秒的视频里，6个人在不断地走动、换位，同时传2只篮球，受试者被要求观察，视频里的人一共传了多少次球。

（备注：对视频感兴趣的话，你可以点击美国心理学家丹尼尔·西蒙斯的网站链接：
<http://www.dansimons.com/videos.html>，也可以在优酷上搜索“选择性注意”，寻找相关视频。）

正确答案是15次。受试者中有人答对了，有人答错了。但这不是重点，重点是：这段视频中，你注意到什么奇怪的东西吗？再看一遍：一只大猩猩从屏幕右边，大摇大摆走到屏幕中间，对着镜头猛锤自己胸部，再大摇大摆走出屏幕左边。

重看视频时，很多受试者都大吃一惊。实验结果显示，50%的受试者完全没注意到，这只在自己眼皮底下大摇大摆的庞然大物。太可怕了！为什么会这样？丹尼尔把这个现象，叫做“选择性注意”，也就是我们常说的“专注”。

概念：领导力：专

专注，是一种通过放弃关注大部分的事，只“选择性注意”少部分的事，从而提高其成功率的能力，它被很多人认为是领导力的重要组成部分。

在个人篇的最后一周，我想与你聊聊领导力，那就从“专注”开始吧。

这个世界上，信息的总量无限，而感官的带宽有限，大脑的容量有限，所以一般人不可能“感知”和“存储”你在“整个时间”轴上接触到的“全部空间”。你的感官必须有选择地感知，大脑也必须有选择地存储。

那到底是谁在负责选择，选择的标准又是什么呢？

脑科学家和心理学家研究发现，负责这种选择的是大脑中的一套信息筛选机制：网状激活系统（reticular activating system），这套系统会选择性注意三类事情：威胁，此刻，重要。

威胁，就是有人在你眼前挥手，你会本能地眨眼睛；此刻，就是苹果掉下来，你会瞬间就看过去；重要，就是一看到美女，你会立刻变为绅士。

“威胁，此刻，重要”，当这三类事出现时，你的注意力就会快速集合，变得非常专注，甚至对其他事视而不见。

回到最开始的案例。当你告诉自己“数清楚传球次数”很“重要”时，就相当于把“数球”这件事，加入了“专注白名单”，你大脑中的“网状激活系统”会把注意力优先用于感知、存储有助于数球的信息，并因为感知带宽限制、存储容量限制，让你甚至不得不忽视掉一只大猩猩。这套学名“网状激活系统”，别称“选择性注意”，俗称“专注”的机制，在过去几百万年中，帮助着人类，把有限的注意力分配在正确的事情上。

运用：专注白名单的三个选项

那我到底应该怎么做，才能更加专注于正确的事，提升自己的领导力呢？很简单，把这件事放入这张叫做“威胁，此刻，重要”的“专注白名单”中。

第一，威胁。

在过去，人类面临各种生存威胁。一只狮子走过来，你会撒腿就跑；就算没看到狮子，你看到别人突然在跑，你也会撒腿就跑，然后一边跑一边问：哎，你跑什么呀？

这就是“威胁”的力量。比尔·盖茨说“我们离破产永远只有18个月”，聪明的企业家不会消灭最后一个竞争对手，都是希望借助威胁的力量，让自己或者组织，专注于一路狂奔。没有伞的孩子，才会努力奔跑。

第二，此刻。

你是不是常常有一种，明天就要考试，今天学习效率最高的感觉呢？项目最后期限的前一周，你是不是完成了比前几个月都多的工作呢？这就对了。人们总是对迫在眉睫的事情，充满焦虑，并投入最多的注意力。

这就是“此刻”的力量。我们怎么利用这种焦虑，从而变得专注呢？使用“最后期限法”吧。给你认为正确的事情，设定一个“做不到就去死”的最后期限，把它变成“此刻”的事情，激发专注。最后期限，是第一生产力。

第三，重要。

再回到最开始的案例。为什么你居然没看见那只大猩猩？是因为“数清楚传球次数”这件事，在当时的你心中，已经重要到了可以忽视一切。这并不奇怪，当一个人、一件事在你心中无比重要时，你是不是也常常忘乎所以？

这就是“重要”的力量。怎么做呢？赋予事情重大的意义吧。这件事如果做成了，我就向她求婚！

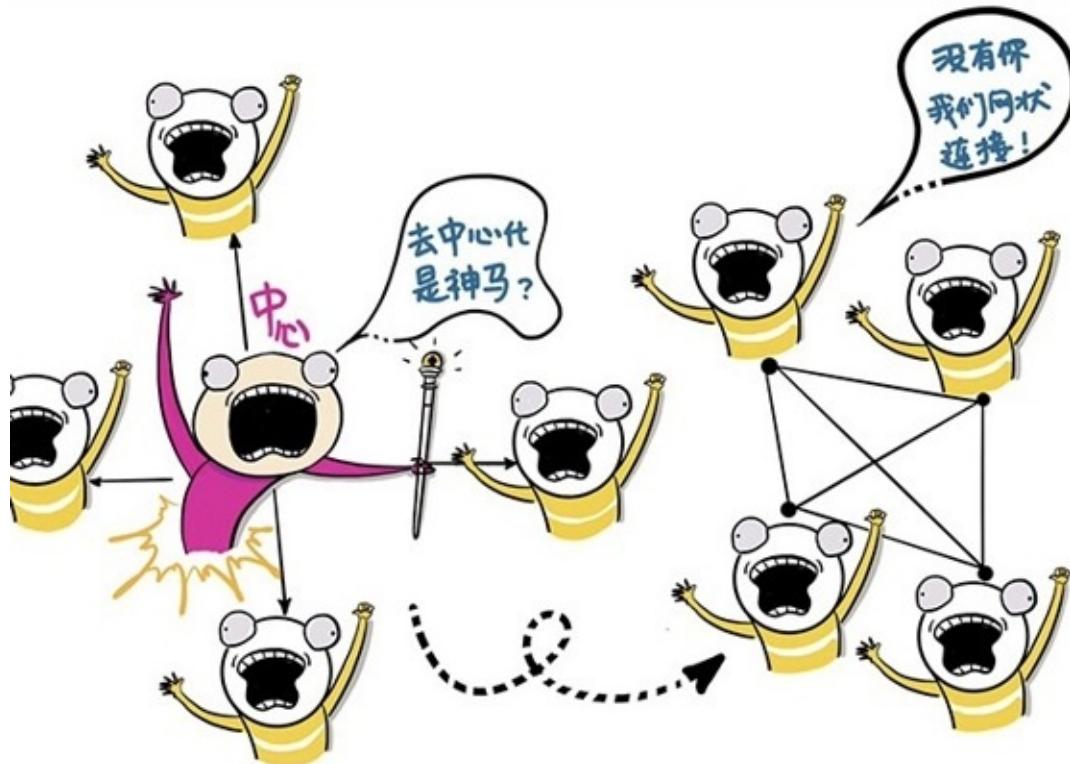
小结：认识领导力：专

人的大脑中有一套“网状激活系统”，会选择性注意“威胁、此刻、重要”这张“专注白名单”中的事。

善用这个机制，可以帮助我们专注于正确的事。第一，利用威胁，因为没有伞的孩子，才会努力奔跑；第二，利用此刻，让最后期限，成为第一生产力；第三，利用重要，赋予事情重大的意义。

251 | 去中心化：商业的世界，必须要有一个中心吗？

踏着250个“前人的思考”，你已经走上很多“我们的阶梯”，站在无数智者的肩膀上，重新审视商业世界。从这周开始，我们终于要登高而望，把眼光从“前人”移开，去感知正在生成的“未来”。



漫画创作：罗杰视界

今天，我就从一个最近火得不行的商业概念开始：去中心化。

概念：去中心化

什么叫“去中心化”？我举个例子。

今天因为食物、水、空气的质量，癌症发病率提高了。怎么办呢？你可以去买大病保险，获得金融保障。可除了买保险，还有什么别的获得保障的办法吗？

假如我们建立一个互助社，有3万会员，你只要做出承诺“万一这3万会员中有人不幸得了癌症，我就给他捐10元钱”，你就是会员了。从你做出承诺的那天起，经过一年“观察期”，你就可能拥有“被捐助”的资格。为什么要一年“观察期”？这是为了避免有些投机者，只想接受捐助，不想捐助别人，等得了癌症，再承诺帮助别人。

一年后，所有人都过了观察期。这时候，一个人很不幸得了癌症。我请每个人直接给他捐10元钱。你们直接把钱捐给这个不幸的人。

这时候我问你，你会不会捐这10元钱？我相信大部分人都是会捐的。一是因为你有爱心，二是因为如果你不捐，我就会拿掉你“被捐助”的资格。你说我不是不捐，我是忘了，我想再加入。可以，请再等一年“观察期”。

所以我相信，大部分会员，都是会捐这10元钱的。3万人，每人10元，就是30万。这位同学拿着30万去治病了，再次进入等待下一个被捐助者的状态。

你想想，从金融的角度看，这是什么？这就是保险。保险的本质，就是把小概率事件的高风险，在一群人身上平摊掉。在过去，这件事情因为组织效率的原因，特别困难。于是就出现了一个“中心化”的组织：保险公司。咱们谁也不平摊了，你们都交钱给我，遇到问题，我赔给你。

但是，这么大的保险公司要保持运转，必然要吃掉一部分保费，只能把剩下的部分，赔付给不幸者。那能剩下多少呢？很多保险公司最终能赔给大家的，也就是“赔付率”可能不到用户缴纳保费的50%。

再回来看看“互助社”，30万，一分钱都没有损耗，全都到了需要帮助的人身上。它的赔付率，是100%。“互助社”为什么能做到100%？是因为它充分利用互联网的连接效率，去掉了一切中间环节，实现了“去中心化”。

当然，我们并没有真的做“互助社”。我举这个例子，是为了帮大家理解，互联网带来连接，连接带来的“去中心化”趋势。

延伸：“区块链”和“比特币”

谈到去中心化，就不能不谈大名鼎鼎的“区块链”和“比特币”了。

很多人听到“区块链”就头疼。很多人认为区块链是金融科技。我去给很多银行、保险、基金、证券公司讲课，不少金融从业者对区块链也是一头雾水。不过大家别怕，今天我不是来讲金融科技，也不是来讲密码学、算法，更不是来讲高等数学的。对大部分人，你只需要理解，区块链对商业世界的本质价值是：去中心化。比特币，就是基于区块链技术上的，“去中心化”的“货币”。

以后别人问你，什么叫区块链，告诉他一句话：区块链，就是一种分布式记账技术。他再问你，什么叫“分布式”记账技术，你可以说：过去，我们有多少钱这件事，是存在银行账户，这个“中心化”的数据库里的。区块链，就是把你有多少钱这件事，通过互联网记录在了无数独立的电脑上，并通过密码学让它变得不可被篡改，从而让“中心”消失了，提高了效率，甚至降低了“中心”想骗你钱的道德风险。

那什么是比特币呢？今天的货币是由各国央行，也就是一个“中心化”机构来发行的。比特币，就是基于区块链技术的货币，是一个没有央行的货币系统，虽然它并不被大多数国家认可为货币。

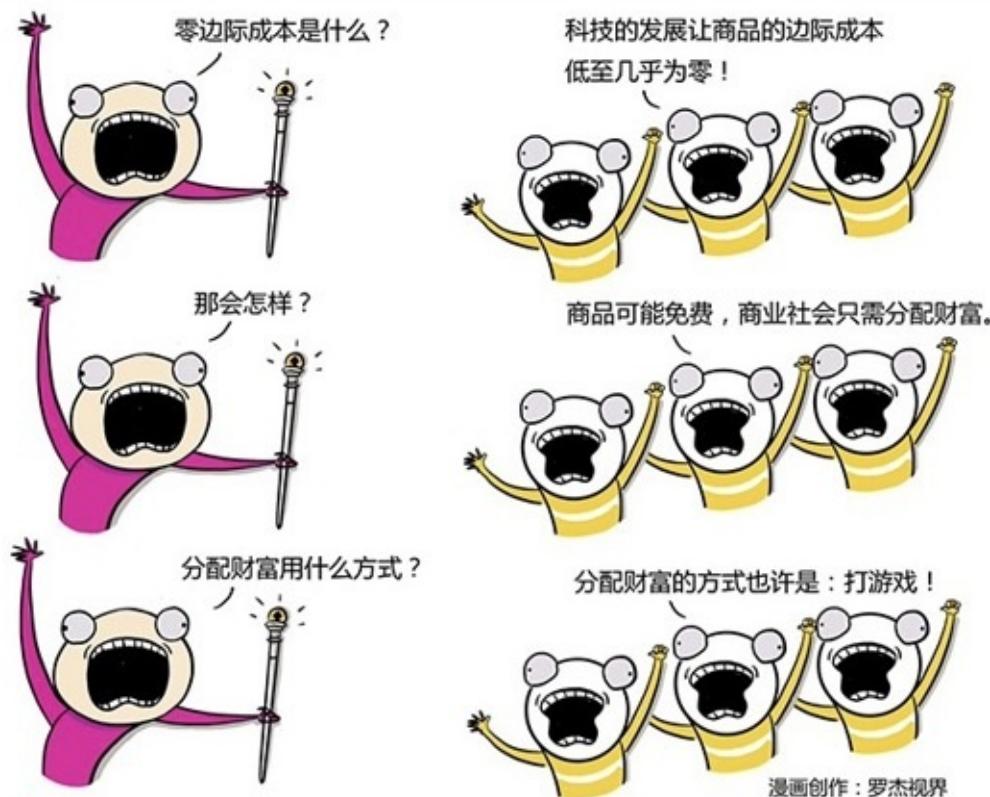
最后，你可以加上一句：不管是区块链，还是比特币，其本质都是：去中心化。说完后，像个未来学家一样，充满憧憬地望向远方，留他一个人在现实中一脸迷茫。

小结：认识“去中心化”

什么是“去中心化”？在连接效率不高的时代，中心化的“星状结构”，是组织资源的最有效结构，但到了连接效率突飞猛进的互联网时代，去中心化的“网状结构”，逐渐变得更加高效。

越来越多的商业模式，都建立在去中心化的架构基础，甚至是哲学基础上，比如区块链，比如比特币。

252 | 零边际成本社会：未来会不会所有商品都免费？



概念：零边际成本社会

什么叫“零边际成本社会”？在第13课我们讲过什么叫“边际成本”。边际成本，就是每多生产，或者每多卖一件产品，所带来的总成本的增加。

比如，你是个歌手，你到某个节目里唱了首歌。你唱这首歌的边际成本很高，因为你为此付出了一整天，加上出差、排练，可能要2~3天的时间。因此，你期待获得不菲的报酬。

后来，你把这首歌灌制成唱片，没想到大卖了1万张。一首歌被1万人听到，但你并没有因此唱1万遍，你还是只唱了一遍。多一个人听到这首歌，对你来说，所带来的总成本增加，只是一张塑料唱片的制造成本。听到你同样的歌声，每个听众付的钱大大降低。

再后来，你干脆把这首歌放在互联网上供大家下载，连塑料唱片都不要了，导致边际成本直接降到几乎为零。你的歌瞬间被100万人下载、收听。这时，因为几乎完全没有成本，听众只需付极少的钱。

从现场唱歌，到灌制唱片，到网络下载，听众听你唱歌的“边际成本”越来越低，商品的价格，也因此越来越便宜。

其实，整个工业革命，就是一个降低“边际成本”的革命。机器人技术、流水线管理，都是降低边际成本的努力。设备、机器人不断取代人的体力劳动，导致商品越来越便宜，人类财富爆发式增长。

那么，未来呢？打开脑洞想一想，照此发展，会不会越来越多、甚至整个人类生产的所有产品的边际成本，全都降为零，因此我们进入一个“零边际成本社会”呢？所有产品的边际成本为零了，那会不会所有产品都因此免费了呢？所有商品都免费了，那我们一直期待的“各尽所能，各取所需”的物质极大丰富的时代，会不会就华丽地来临，而商品经济，就恶狠狠地消失了呢？

有同学可能会张大了嘴：这脑洞开得……简直比我的嘴还大啊，推荐过一本书《第三次工业革命》，它的作者杰里米·里夫金专门写过一本书，就叫做《零边际成本社会》，描述这个他推测的未来。

有的同学还是不敢相信，说：体力劳动，可以被机器取代，因此边际成本降低，商品越来越便宜；但是脑力劳动，应该无法被取代吧？人类用脑力劳动创造商品的边际成本，就是时间成本，这应该不会便宜到免费吧？

今年7月8日，著名畅销书《人类简史》和《未来简史》的作者尤瓦尔·赫拉利来到中国。我有幸和他同台演讲。他说，体力劳动已经被机器取代，大家觉得还有脑力，于是所有人转型做白领。但现在，人工智能出现了，脑力劳动可能也要被取代了。

举个例子。美国摩根大通银行过去每年购买30万小时的律师服务，帮助他们审核贷款合同，降低风险。但是，最近他们开始使用一家叫做“COIN”公司的人工智能律师服务，以前律师要花30万小时审完的合同，人工智能几秒钟就审完了，而且对风险把握得更准确。也就是说，最典型的靠脑力劳动创造价值的律师，也要被取代了。

当体力劳动和脑力劳动，都被取代，物质极大丰富的零边际成本社会，说不定真的会到来。到时，人类无需工作，你工作也是添乱，效率太低。你只管消费就好。

运用：脑洞大开的网络游戏

如果那一天真的正在到来，那我们应该如何应对呢？

我们将被逼再次重新理解商业的本质。人类的劳动有两个作用：创造财富和分配财富。如果以后人类不需要通过劳动创造财富了，那财富该如何分配呢？按需分配吗？圣雄甘地说过：“地球可以满足每个人的需要，但不能满足他们的贪婪之心”。再多的财富，在贪婪、攀比之下，都是不够分的。分配财富，可能是那时商业社会存在的第一目的。

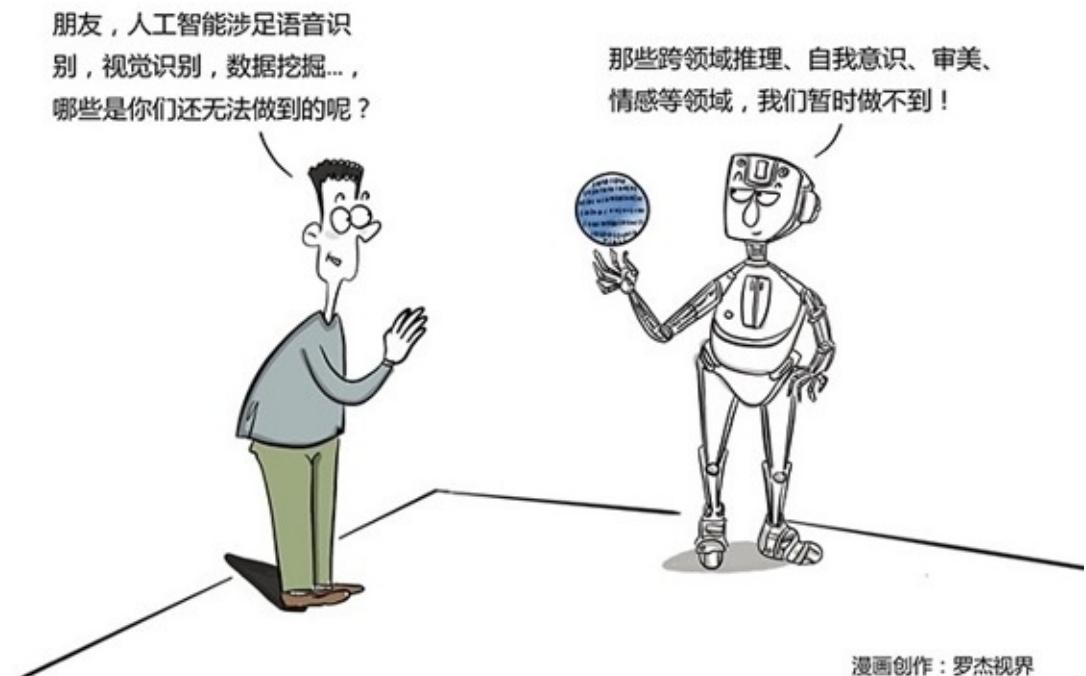
怎么分呢？继续脑洞大开，那时的人类社会，可能会创造出一种计算机模拟的“虚拟劳动”，大家在电脑里创造虚拟财富，通过竞争获得“积分”，然后根据“积分”高低，分配实际财富。你可以给这个“虚拟财富”起个名字：网络游戏。那时候，主宰人类财富分配的，可能是：王者荣耀。

小结：认识零边际成本社会

零边际成本社会，就是随着科技的发展，商品的边际成本越来越低，最终几乎为零。

这可能导致所有商品都将免费，商业社会的基本功能，从创造财富和分配财富，变为只需要分配财富。而分配财富的方式也许会是：打游戏。

253 | 人工智能：你的工作，会被人工智能取代吗？



昨天我们顺带谈到了一个最近不能更火的话题：人工智能。一说人工智能，大家第一个问题就是：人工智能到底会不会毁灭人类？在今天的课程中，我们将……“不”回答这个问题。我们今天只讨论，这个让人惊喜也让人惊恐的人工智能，到底将如何影响商业世界。

概念：人工智能

今天我们提起人工智能，大概是指四件事：语音识别，视觉识别，数据挖掘和机器学习。

语音识别，很多人都见识过了，科大讯飞的语音输入法，可以每分钟输入400个汉字，准确率极高，几乎完全可以取代速记员。加上机器翻译，就可以取代同声传译。

视觉识别，今天也越来越普遍了。比如在240课“云服务”，我讲过用人脸识别将照片分类存放。其实，视觉识别远不止能识别人脸。你输入“海边”，它还能找出所有海边的照片。无人驾驶技术，就严重依赖视觉识别。

数据挖掘，就是从已有数据中提取出模型。大家最常举的例子是，通过数据挖掘，沃尔玛找到了啤酒和尿片销量的正相关性，把这两样商品放在一起，提高了销量。

机器学习，这个就厉害了。人工智能如此火爆，大部分功劳要归它。AlphaGo在2016年下赢李世石，2017年下赢柯洁，就要归功于它每天自我对弈100万盘，神速进步的“机器学习”能力。很多人害怕，这样进化下去，会不会哪天，人工智能的智商会超越人类？网上流传这样一段描述，文艺，而令人毛骨悚然：

人类唯一战胜阿尔法狗的那个寒夜，疲惫的李世石早早睡下。世界在慌乱中恢复矜持，以为不过是一场虚惊。然而在长夜中，阿尔法狗又和自己下了一百万盘棋。是的，一千万盘。第二天太阳升起，阿尔法狗已变成完全不同的存在，可李世石依旧是李世石。从此之后，人类再无机会。

李开复老师在他的书《人工智能》中说，有这样担忧的同学，过于乐观地认为科技永远会指数型发展，而忽视了必将遇到的重大瓶颈。与其担忧人类是否会被灭绝，不如担忧我们的工作会不会被取代，以及如何在别人忧心忡忡时，抓住商业机遇。

我非常认同这个观点。那么，哪些工作有可能被取代呢？或者反过来说，我们应该携人工智能，取代哪些人类做起来低效的事，从而创造巨大的商业机会呢？

运用：建议创业者关注几个领域

对于创业者，建议大家立刻开始关注几个领域，你会看到处处都是掘金的机遇；而对于保守者，你会看到屠城一般血洗的危机。

第一，金融。

2016年12月，高盛公司发布报告说，保守估计，到2025年，机器学习和人工智能将通过节省成本和带来新的盈利机会，创造大约每年340亿-430亿美元的价值。

金融分析师们还自我安慰说，在人工智能和人类一样聪明之前，金融业不会被攻陷。而美国一家叫Kensho的公司，已经开始利用人工智能，每天早上8:35，给高盛的雇员们，提供自动化的投资分析报告了。

当有些金融机构还要用户到柜台办各种繁琐手续时，蚂蚁金服已经开始利用人脸识别进行远程身份验证了。

当很多银行还在雇佣大量员工，疲于奔命地接听客户电话时，有些先行者，已经开始提供人工智能客服，大幅度降低成本了。

第二，医疗。

IBM开始利用其著名的人工智能系统Watson，辅助癌症研究。Watson一周时间，阅读了2500篇医学论文，并为300多位病人找到了医疗方法。此前的一群医生却束手无策。

人工智能，在X光片识别、准确诊断、个性化医疗、甚至手术上，都有巨大的发展空间。

第三，生活。

这个范围就广了。不久的将来，机器翻译会好到，你不再需要学习外语；人脸识别将能做到，瞬间识别几十万张人脸，大面积抓捕或者寻找走失儿童变得轻而易举；语音智能助手，能做出比你更懂你的决策。

李开复提出了一个“5秒钟原则”，他说：大部分人类需要思考5秒钟以下的事情，都可以由人工智能代劳。也许所有这些事情，都是未来巨大的商业机会。

讲到这里，也许你会担忧，什么都让人工智能干了，那我干什么呢？到底还有哪些是人工智能干不了的，我怕了你，我让我的孩子以后专门学这些，还不行吗？

那么，哪些事情，人工智能做不到呢？下面七个领域，人工智能在可预见的将来，很难超越。我们人类队，还可以暂时领先：1)跨领域推理；2)抽象能力；3)知其然，也知其所以然；4)常识；5)自我意识；6)审美；7)情感。

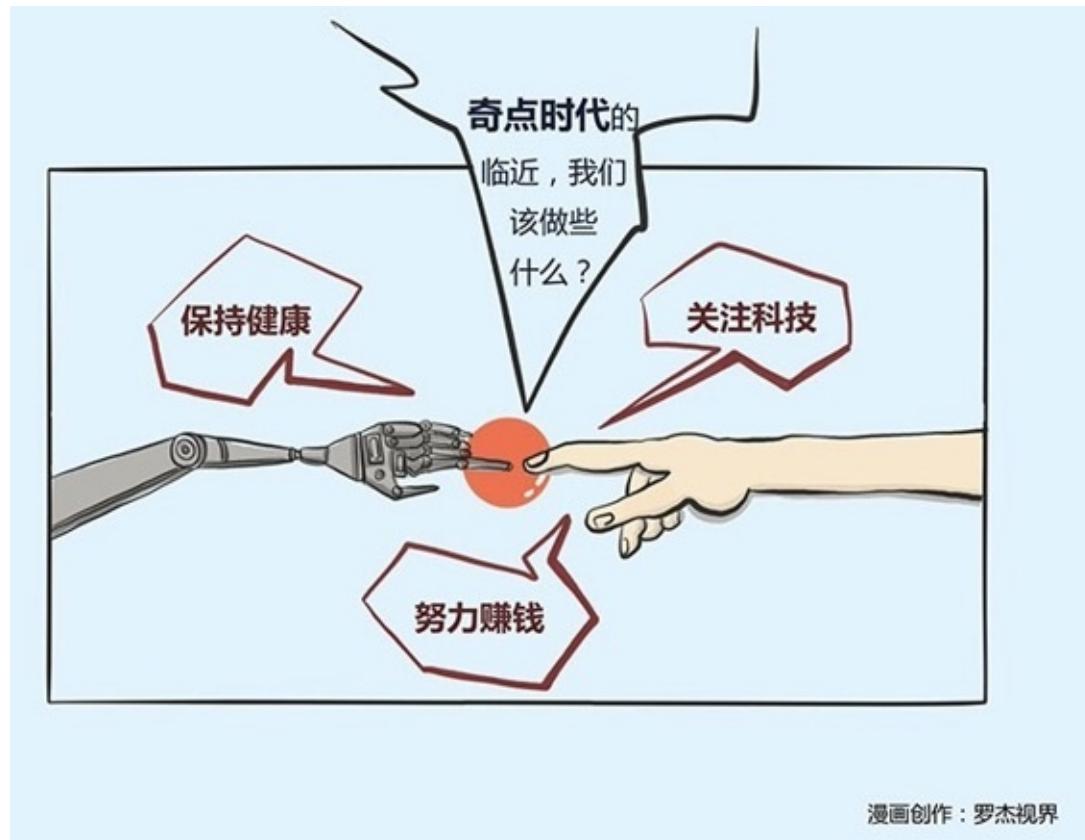
小结：认识人工智能

今天，我们登高远眺，发现人工智能不在远方，早已兵临城下。它有四组大军：语音识别，视觉识别，数据挖掘和机器学习。

这些突飞猛进的技术，在金融，医疗以及生活的方方面面，给我们带来了巨大的不确定性。这些不确定性，是挑战，但也是商业的机遇。

254 | 奇点临近：据说**2045**年，“奇点”将要临近？

既然本周，是要帮助你脑洞大开，思考未来，那今天，我就努力帮大家看看，现今科学家们眼中人类最远的未来是什么样。谈“人类最远的未来”，就不得不提一个人：雷·库兹韦尔。这个最远的未来有多远呢？库兹韦尔说：大概就在28年后，也就是2045年。



库兹韦尔是谁？他可不是一个神棍。库兹韦尔是Google公司的工程总监，美国国家科技奖章获得者、世界上最重要的发明奖Lemelson-MIT获得者，被《Inc.》杂志称为“爱迪生的法定继承人”，被《福布斯》杂志称为“最终的思考机器”，拥有13项荣誉博士头衔。他的声音，不管多么耸人听闻，我们还是要坐下来仔细听听。

那么，库兹韦尔到底说了什么呢？

概念：奇点临近

我们昨天讲了人工智能。业界把人工智能按照先进程度，分为三种：弱人工智能，强人工智能，和超级人工智能。

你猜，下赢李世石和柯洁的AlphaGo，算是哪种？AlphaGo是弱人工智能。虽然你觉得它很强大，但它其实只能在特定领域、既定规则中，表现出强大的智能。你让他预测股市，就不行了。如果AlphaGo都算弱人工智能，那什么是强人工智能呢？强人工智能，不受领域、规则限

制，只要是人能干的事情，它都能干。也就是说，强人工智能，才是真正的人工智能。那么超级人工智能呢？就是远远超越人类的智能。

科学家们其实对弱人工智能多强大，毫无争议。大家有争议的地方在于：强人工智能，到底会不会出现。

库兹韦尔，因此提出了著名的“奇点理论”（Singularity）。什么是奇点理论？简单来说，他认为，科技的发展是符合幂律分布的。前期发展缓慢，后面越来越快，直到爆发。

他举了很多例子。100年前，莱特兄弟发明了飞机，而今天人类都已经开始想移民火星了；70年前，人类发明了第一台计算机，占地四室一厅，每秒能计算5000次，而今天一只戴在你手腕上的苹果手表，计算速度都比它快十几万倍。你也许明显感觉到，世界的变化越来越快。库兹韦尔说，别担心，变化还会更快。这个越来越快，最终到了一个爆发的极点，在数学上，就叫做“奇点”。他为此专门写了一本书，叫做《奇点临近》。

那么，库兹韦尔说的这个正在临近的“奇点”，到底什么时候会到来呢？他掐指一算，说：2045年。

为什么是2045年？因为库兹韦尔认为，以幂律式的加速度发展，2045年，强人工智能终会出现。人工智能花了几十年时间，终于达到了幼儿智力水平。然后，可怕的事情出现了，在到达这个节点一小时后，电脑立刻推导出了爱因斯坦的相对论；而在这之后一个半小时，这个强人工智能变成了超级人工智能，智能瞬间达到了普通人类的17万倍。这就是改变人类种族的“奇点”。

库兹韦尔把如此大的威胁，放在了离我们如此近的未来，“奇点理论”毫不意外地引起了轩然大波。

反对者认为，库兹韦尔犯了一个巨大的错误，就是认为科技总是可以加速发展，但事实上，技术发展有极限，到了一定程度就会停止。比如著名的摩尔定律：芯片的计算力每18个月翻一番，价格降一半。这个定律左右了科技界很多年，但最近也因为遇到物理极限，开始放缓。

库兹韦尔辩解说，你们这些愚蠢的人类，那是用老技术解决新问题，会有划时代的技术突破旧技术的瓶颈，跨越极限。你看，现在量子计算机不是出现了嘛。

库兹韦尔也有很多支持者。比如这个星球上最聪明的人史蒂芬·霍金，最有钱的人比尔·盖茨，和最酷的人伊隆·马斯克。

总之，今天的世界，最聪明的人们为了人类的未来，打得不可开交。

2045年，到底奇点会不会来临，到底人类会不会把自己的文明，拱手让给人工智能呢？对我们普通人来说，这实在是太远的话题。

运用：我们今天应该做些什么？

第一，保持健康。

库兹韦尔今年69岁，每天吃150颗药片，就是要保证自己能活到2045年，见证奇点来临，说不定以数字的方式永生。那我们呢？也要保持健康，活到2045年，看看他们到底谁对谁错。

第二，努力赚钱。

获得尽可能大的商业成功。这样，万一2045年人工智能真的统治了地球，你说不定还买得起伊隆·马斯克的船票，移民火星，逃离这个伤心地。

第三，关注科技。

商业模式为科技而生，过去因为环境变化不大，我们研究的都是相对竞争关系。今天，科技让生活方式发生翻天覆地的改变，商业人士一定要关注科技，才能抓住机遇。

小结：认识奇点临近

今天这个脑洞帮你开得有点大，我们谈到人类生存的问题，谈到了“奇点临近”。话题虽远，但当这么多顶级精英都在讨论这个问题时，也许你也应该至少开始了解，甚至关注。

255 | 基因技术：如果你能活120岁，你打算如何规划人生？



不知道你从昨天的惊魂未定中，回过神来没有。科技，尤其是人工智能，正在极大地改变世界。但是，我们在这场比拼中，就一定必败无疑吗？我们必须烧香祈祷，希望强人工智能带着善意降临吗？

同样是放眼未来，另一批科学家说：先别关注人工智能了，还是关注关注我们自身吧。活得好，活得久最重要，万一，万一人工智能没有来呢？

概念：基因技术

华大基因的创始人汪建先生说，未来是生命科学的未来。人类基因科技的“存、读、写”技术已经越来越发达。随着对出生缺陷的预防，肿瘤基因的治愈，人类的寿命将会越来越长。这一代人，活不到120岁，你都对不起你自己。少关注人工，多关注人生。

汪建博士的演讲简直太激励人了。我回去查了一些数据。根据加利福尼亚大学等机构的研究显示，从1840年开始，人类的寿命就在以每年多活三个月的速度递增。也就是，每十年人类就可以多活2~3岁。从2001年到2015年的15年间，人类的寿命增加超过了5岁。据此计算，一个2007年出生的00后，活到至少104岁的概率，会是50%。也就是，你现在随便生一对二胎，就有一个未来是百岁老人。

运用：关注以下几个趋势

听上去很让人鼓舞。可是，这对商业世界意味着什么呢？这意味着，也许在不久的将来，你必须从更大的格局，重新规划你的商业布局。你可能要关注以下几个趋势。

第一，人类的生命周期，越来越长。

我们过去的人生，基本分为三个阶段。从6岁到22岁的16年，是第一阶段，用来读书；从22岁到60岁的38年，是第二阶段，用来工作；从60岁到百年，是第三阶段，用来退休。今天中国人的平均寿命是76岁，也就是说平均退休16年。

16年读书，38年工作，16年退休。这就是“人生三段论”。但是，你想过没有，这样的人生三段论，是建立在平均寿命76岁的前提上的。如果以后人类的寿命变为120岁，那你60岁还退什么休啊？要退休60年，你工作38年赚的钱，养得起自己吗？

所以未来，一定不是60岁退休。那会是多少岁呢？北京已经开始试点延迟退休了。据说社科院有专家建议，未来每3年延迟退休1年。我今年40岁，照此计算，我要到30年后，也就是70岁才能退休，那一年是2047年，不知道那一年，人工智能占领地球没有。就算没占领，70岁退休，就意味着我工作48年，退休50年，也未必养得起自己啊。

所以未来，人生很可能不是“三段论”。《百岁人生》的作者琳达·安德鲁说，未来，你很可能拥有的，是多段人生。读书一段时间，工作一段时间，再读书一段时间，再工作一段时间。

第二，产业的生命周期，越来越短。

第一次工业革命，以蒸汽机的发明为标志。但当蒸汽机被大规模使用，已经是40年后了。这40年，一个人完整的职业生涯从开始，走到结束，其实相当漫长。我们今天看教科书，觉得那是历史巨变，可是当时的人可能毫无感觉。

但是今天，产业变革的速度越来越快。互联网这才20年，移动互联网这才5年，世界就已经天翻地覆。以后的变化，可能还会越来越快。

人类的生命周期，越来越长；产业的生命周期，越来越短。这将带来一个结果，我们这一代人，将成为第一批，在职业生涯中，不得不彻底变换行业的一代人；我们这一代人，将成为第一批，大学学的东西，注定某天将几乎毫无用处，必须重学的一代人。也就说，我们将经历几段完全不同的商业人生。

以后我再去大学演讲，下面可能坐着20岁的孩子，40岁的回炉者，还有60岁、80岁的第三、第四次回炉者。以后再也不会有20岁的同学站起来问我：我学什么专业，以后能找到稳定的工作呢？你看看旁边比你大60岁的同学就会知道，这个世界上，再也没有稳定的工作。唯有不断学习，才是唯一正确的策略。多段式人生，会让害怕改变或者不愿改变的人，无处可逃。

小结：认识基因技术

基因技术的发展，很大概率会让人类的寿命大幅度延长，生命科学家告诉我们，“百岁人生”也许比“人工智能”占领地球更加现实。

但是，人类的生命周期越来越长，产业的生命周期越来越短，这很可能导致我们的人生，从三段式，变为多段式。我们过去的知识和经验，必将几乎毫无价值，唯有不断学习，才是唯一正确的策略。