


240803 刘老师人生故事拍摄分段转录文字稿

关键词

宝洁 学校 老师 附中 采购 西安 培训 大学 毕业生 人际关系 中央电视台 管理学院
咨询公司 非线性编辑 传统文化 人际交往 市场营销 咨询项目 客户 老师 事儿 故事 机
会 中国 学校 供应商 企业 咨询公司 情绪价值 人际关系 投资回报 工作经验 项目团队
工作环境 代表公司 时间思考

以下对应 0803_刘老师人生故事拍摄_下午场

预热环节

 经历了20年职场后对人生、工作、钱的想法

说话人 1 05:31

对呀。老六讲堂开始啦。开始了吗？要不要给你。

说话人 2 05:36

亲近一下？不要，不是我说没有给你，哈哈。给我的，哈哈。自我介绍啊。补充一个自我介绍，当时会怎么介绍？自己要做什么样的自我介绍？就是你先盘点一遍。

说话人 1 05:55

你的人生，比如说你现在多少次对应你在做什么？经过什么？比如一个简单的summary，然后一句话形容自己的。

说话人 2 06:03

人生。你们可能是个多年霸总之路，我想要的是什么样的人参都不让我准备一下。一句话总结人生不好，总结好几句也可以。

说话人 1 06:20

你可以跟我们讲讲人，人家好多人不认识你的，今天请来好多观众给足这个情绪价值，大家可以坐到前面来。好的，来来来，每人一个打字，哈哈，那我们先鼓鼓掌，给袁老师一点气氛。对，接下来每一个，哎，哈哈。不要吱声诶，上次我们见面试在北京，正对，好快呀，北京。

说话人 2 06:45

大冬天不是他上那什么课，那真是他们冷。哈哈好好冷啊。嗯，天气的好快，时间一下子就大半年。

说话人 1 06:56

就是半年就过不去了。比如我最爱我我家有三妈，我最爱吃鲜烤肉。

说话人 2 07:06

我随时可以开始，是吧啊？对。

说话人 1 07:10

或者我想问一个问题引导一下。也不是引导想问，就是我自己很好奇提问，因为我这个是第二次参加这个人生录制的，嗯，然后我第一次。

说话人 2 07:19

参加是那个张礼明张老师的那个。就是我知道这个活动可能是 Lily 发起，就是想刘老师参与一下，但是刘老师，嗯，为什么会想要就是在这个时间就接受这样的邀请，来录一个自己有什么东西想要讲的吗？这不是正常的工作安排吗啊？原来是这样的工作安排啊。没有。

说话人 1 07:44

就是因为我觉得每一个新的伙伴来我们的实习生文章很多次，每个人都是片面的了解到了，老师只是觉得你是高高在上的，然后你是一个很厉害的。

说话人 2 07:53

大咖，我就跟你讲吧，知人知面不知心。我今天就是把我的这些经历全都讲一遍，好的坏的都讲一遍，你们还是只能认识到一部分，对吧？这句话能解，你说。嗯，在一块儿工作了三四年的人都会有突然大反转，从第一天开始就处心积虑地在骗你，对吧？你说有没有你交往了三四年的男朋友或者女朋友？哇？表面上对你恩爱无比，其实早他们劈腿了，就这种事儿你很难很难避免，对吧？就是在人生过程当中你就很难避免，你必须得跟人打交道，你跟人打交道，人心隔肚皮嘛。那你就一定要不得不去承担这样的风险。否则你就做一个孤独的人，你不用跟人打交道。也有这样的人，但是挺难的，作为一个艺人来讲这个很难的。

说话人 2 09:07

这你总是需要沟通吗？需要倾诉吗？你需要跟人打交道吗？你想要交朋友吗？你希望能在你的生活当中有人能够不管是一个阶段的还是更长时间的，能跟你一块走吗？好朋友吗？大家一起来做一些有意义的事，对吧？其实我整个的这个人生，对于我来讲经历的那些事也好，或者是不管是好的那些场景，或者是不好的那些场景，到最后你会发现没有什么你能带走的，你唯一能带走的就是你经历，你的经历和你的这个人跟人之间的这种由于各种活动而留在你脑子里面的这种感情或者是记忆。

说话人 2 09:52

你说钱这东西也挺重要的，哈哈，但是你带不走，而且个人有个人的造化，就你像我现在儿子一岁半，对吧？我想给他有好的这个支持，但是你说我给他留的钱多，或者是留的钱少，哪一个对他更好呢？你看活着未必给他一个附属的生活环境，或者是给他一大笔钱他就会更好，未必，也未必。穷人家的孩子就一定不好，对吗？所以个人有个人的造化，那钱这个东西呢？反正你活的时候够花就行了。

说话人 2 10:37

那你说人生还剩下什么？你天天这个吃饭、刷牙、洗脸、去上班干活，你大部分的时间其实都是在被别人支配，有的时候你运气好做的这个事是你喜欢做的。有的时候你运气不够好，做的这个事是你被逼做的，对吧？那为了就是挣一份能够让自己生活继续下去的薪水，然后你回到家里面，你大概还有六七个小时，七八个小时的时间是在睡觉，然后再出去。

说话人 2 11:08

你必须要做的，但是又花时间的刷牙洗脸得做，上厕所得做，你可能个人可吃味的的时间，每一天也就是几个小时，你就是朝九晚五的工作，不算路上通勤时间你就是 8 个小时。一天可以自己支配，做一点你自己想做的事，见一些你自己想见的人，对吗？而且肯定到不了 8 个小时，能不能从客户讲一讲？我其实觉得刘老师可以用我在医院陪那孙子陪通宵，很讨厌。

说话人 1 11:43

气死我了，感觉好像马上可以接广告了。哈哈，那我这里是，那你怎么一定用好？就是有没有什么先不要侵入到这种具体的，你不要变成编导词汇，咱们先好的，他要看什么问题？对，其实我觉得这也是可以用与人交互和人情味来概述，因为你每一个地方你其实很多都是你跟人打交道的事情吧。然后比如说你有一个好朋友，工作都待了这么 20、30 年了，就是能不能从头捋一捋陆老师的人生？你是谁？你在大学前你是什么样的？比如说偷偷会翻墙去淘门票？对。

大学前阶段



小升初第一个关键节点，去西工大附中

高中表演相声，对传统艺术的兴趣，表达能力启蒙

说话人 2 12:23

那会儿也没钱，而且不用翻墙，我年轻的时候可瘦了。它那个公园儿，它是那种栏杆，稍微用点力就钻进去了。年轻的事，你是什么样的？就是我是可能要介绍，我是刘卫涛啊，我是刘卫涛，文刀刘卫，蓝色的卫波涛的涛啊。我爷爷给我起的名字，我是属马的，我爷爷很朴素的想法，就是马怎么活得好，有水有草就好，所以胃就是水草丰盛的样子。涛就是有很多的水，所以就是饿不死、渴不死，在此基础上，那就全靠你自己了，哈哈。但是后来到了辩论队之后，大家相互解释别人的名字，那我的名字就被解释称为留下来为大家掏钱吧。

说话人 2 13:12

刘伟涛，我其实小时候的事儿大部分的时候就记不住了，我上小学之前的事儿我几乎完全没有印象。我上小学之前是在陕西省，应该是渭南市辖区，叫划线的地方，就是华山的那个华。我不知道正确的发音应该是划线还是划。反正当地就基本上叫化县，那个地方有一个国有企业叫陕西省化肥厂，我父母都是陕西省化肥厂的员工，所以我就是在那个地方成长。但是我是在西安出生的啊。我的爷爷奶奶、姥姥姥爷都在西安，所以在西安出生之后，小的时候幼儿园什么就在那个地方成长。我唯一对那个地方还有一点印象的，就是它有一条路是向上的一个大坡，然后天气好的时候，那个坡是由低到高，由北向南走的。然后那南边其实就是情景山脉，所以能看到很雄伟的那个山脉，天气好的时候挺好的，我父母告诉我，我记不得了，我父母告诉我说，我小的时候可能三四岁，有一天就跟小伙伴两个人说要爬山，然后两个小孩就开始往山上走，一是走到夜里，那个时候没有通讯的工具，走到夜里这家里发现怎么他们没有人，一小孩俩小孩跑哪去了？然后就开始找，然后就描述嘛，说这人穿什么样，那个时候民风还比较淳朴，就有人说，唉，看见俩小孩跟你描述差不多，就顺着坡一直往上走。找到的时候可能都已经8、9点了，天全黑了那次是这个，可能差点丢了，这是唯一的印象。然后就是小学我父母就从划线，我们一家就搬到了西安。

说话人 2 15:04

在西安上的小学，我在四年级中间转过一次学。转学之前的那个小学的印象也非常模糊，我不知道为什么，可能我这人没良性还是怎么样大大咧咧的早的那些事都记不得了，只有一点点片段。我有的片段那个小学叫古迹岭小学，古迹就是名胜，古迹岭就是山岭。古迹岭小学，这小学已经没了。我在前几年就是去回西安的时候，我路过那一带，我说回去看看那小学怎么样，现在好像变成一个什么哪个区的教师进修学校了，那小学已经没了，我唯一有印象的就是这个，大家放学回来出来之后也是个土坡。

说话人 2 15:51

为什么对土坡这么多的印象？也有个小土坡，然后那个土坡的尽头是有一个台阶，正常人会走那个台阶下去，然后他还有一段断头路，你可以跳下去，那个高度可能有一人高，然后小学生们你也知道，对吧？就是一群小男孩敢不敢从这往下跳？你敢从这往下跳我就扶你。我有印象，我跳过把膝盖摔破了，就这点印象，其他印象都没了。然后转学之后，这算是小学的高年级了，四年级下学期转学的，就转学到原来是住的离那个爷爷奶奶近的那个学校，后来的这个学校是离父亲母亲，就是离我们自己家近，那个印象就比较多了，我还能记得几个老师的名字，然后还有一些那个时候的小学同学是一直能够到现在还有联系的。到现在我们还有群。

说话人 2 16:54

然后有的时候逢年过节大家就回西安，还会聚一聚，有那么四五个当时玩得特别好的小伙伴，那会儿爱听栖霞武艺，五个小男孩，这是什么？这也排嘛？老大、老二、老三、老四，我当时年龄小，我就是老五，大家就一块玩，上初中的时候老二，游泳淹。就是，唉，我其实印象已经不深了，因为已经隔了这么多年了，姓万长得特别老，我们叫他老万，叫万军，应该是名字。别说了，然后我就印象比较深的就是我们有的时候玩嘛，那会儿没有电话。哪有电话？家家户户固定电话都没有，然后就是知道他家在哪儿，跑在他家楼底下喊吗？然后在他楼底下喊老万，老万，结果他爸脑袋伸出来了。老万爸脑袋伸出来了，谁？吓得一群孩子全都跑了。

说话人 2 18:03

我就对这事儿有印象，然后老三姓邵，我们私人关系也特别好。我不是从小学开始就收集这个中国古钱币，他跟我我们俩经常一块儿去那个市场，那市场离我们住的地方也比较近，8,200，每个礼拜六我们就约着去逛地摊儿什么的啊。后来他上了西北大学化学，再后来联系就少了，小学的朋友到现在还有联系的也就那几个，而且联系的频率都是非常不频繁的。

说话人 2 18:42

有的时候看到朋友圈点个赞，逢年过节发个什么新年好之类的，我就觉得这个朋友是一段一段的，有的朋友就是不管他的这个生活环境也好，或者做这个事也好，刚好跟你能持续的有交集，然后一开始你们相互了解，脾味相投，你，你们能成为好朋友。又因为生活中不同的不停地有交集，所以大家能够持续特别长时间的友谊，但有一些朋友就当时是非常好的。可能后面生活当中的交集不多，所以也就没有那么一直保持特别亲密的关系，但是不妨碍我们再见面的时候，有机会再见面的时候，大家那种感觉瞬间就回来了。我就举一个例子，我上中学的时候，我那会儿瘦，我那会儿真瘦，我上初中的时候，我的外号是猴儿，你能想象吗？想象不了，妈的，呵呵，真的瘦，那会儿确实瘦，那会儿胃不好。嗯，外号是猴儿。然后我们班有一个同班同学大胖子 200 斤。然后我们俩就经常在一块玩，我们都喜欢听相声，我们俩还一块表演相声。

说话人 2 19:56

当时在西红纳附中，每年有一次叫做金秋文艺汇演，然后每一个班会出节目，每年我们俩都代表我们班去说相声，我记得我们俩说的第一个相声叫悟空与八戒，他是悟空那个角色，我是八戒那个角色，主打一个反差，然后到了高中我们俩就分班的时候就分开了，我们俩就不是一个班，但还是一个年级，所以关系也都非常好，甚至每年的金秋文艺汇演我们会跨班组成一个不参加排名的节目，就是因为我们的爱好。而且我们俩关系好，就是展示也不加分，也不排名。

说话人 2 20:37

然后上了大学之后他去了北京，他应该是去了北京广播学院学导演还是编剧？我搞不清楚，我不是上了西安交大嘛？就后面的联系就非常少了。一直就没有什么联系，非常偶尔的，比如说我过年回西安，大家约个吃饭什么的，彼此的微信什么这个电话也都有，但是就联系非常少了，我也一直他知道他在干嘛，他也一直知道我在干嘛，就大概他后来这个大学毕业之后回到这个陕西，进了陕西电视台。我还记得那个时候有一次我跟他聊天，问他在干嘛，他说在扫街呢？我说扫街是啥意思？他说你知道那个卫星的那个接收器，那锅白锅好多人是违法装，那锅是需要审批的。你因为你能收到卫星信号吗？他说他的工作当时就是骑着自行车在西安市满大街小巷去转，看看哪一个未经审批的锅在哪啊？哈哈哈，对吧啊？对，然后那大哥呢？我那会儿见到他的时候就特别黑，天天在外面骑车晒嘛？特别黑，但还是那么胖，我就特同情他那个自行车，是吧？哈哈，那会儿也没有共享单车，要是共享单车，那些单车还可以共享他的体重。

说话人 2 22:08

后来这个他还有一次跟我说，他说，唉，你们家是不是接的我们那有线？我说我不知道这有啥好处吗？他说可以给你悄悄的把所有台都开了，或者给你按个锅。我不管，这可能不适合播，哈哈，但他

后来就是可能从体制，这是体制内的，从体制内他们家都是那个体系的，从体制内出来以后他就自己创业，他搞的是什么东西呢？他其实我觉得包括从当年我们爱说相声，他会写剧本，他会写那个相声，我们说的那个悟空与 87 好像就是他写的，还是他根据什么东西改的？嗯，他喜欢这个，然后可能在审议电视台，他也陕西广播电视局，应该还不是电视台没有这样的机会，所以他自己就创业，创了一个剧本杀公司，叫小本买卖。然后就开始写他们叫什么玉魂殿，什么乱七八糟的，反正就是搞得还挺大的，就是跟人家谈合作，然后人家包下来一个场地，他们就把那个场地按照他们那个剧本做成那个样子，你玩过是吗？

说话人 1 23:19

不知道是不是你要说的那个他在西安。

说话人 2 23:21

搞的。对，就是他，然后就，他就搞这个，然后搞着搞着就这一类衍生出来的。在西安他就借助西安当年大唐的那个背景，搞了一个沉浸式的体验的一个场所，叫做长安十二时辰。我后来有一次在电视上看到他在接受凤凰卫视的采访，就这个东西已经成为一个地标性的东西了，长安十二时辰很多人去西安旅游，就在那个大唐不夜城那一带等你就去，然后你换上唐装，你就是在里面待一天，体验一天做唐朝人的感觉。他做的想不到刘老师和他厉害。

说话人 2 24:04

你朋友们，哈哈，然后过年前，不是过年前，五一前，就前一段时间。嗯，就我们俩有，偶尔，非常偶尔在那个微信上面还聊天嘛？他说他就问我在不在西安，我说确实在，你，你要有空的话，你，你到我这来，咱们聊一聊，他就跑到那个公司去了。然后我们就在公司聊，就是你，你会感觉虽然已经很多年都没有见了，但是一见面那个感觉就全都回来了。你知道他是什么样的人？他知道你是什么样的人？然后就是老朋友在一块聊，不知不觉就聊了好长时间。就是我觉得人跟人之间的这种关系特别微妙，就是你跟他在那个时间段是特别好的朋友，后来分开了，但不耽误当这个场景又回来，或者是条件又允许的时候，你们又在一块成为特别好的这个朋友，也可以在一起做很多事情。

说话人 2 25:02

嗯，我另外一个朋友老吴就是另一种情况，就是我跟他我们两个人的这个轨迹一直都在相互焦灼，一直都有交集。我们是从初中的时候认识的，初中高中我们都是同学，新闻大附中的，但那个时候不熟，因为我们俩从来没有在一个班过。嗯，我知道他，我知道有这么号人，他也知道有我这么号人。然后有的时候大家传这个 rumor 的时候还传过，哎，你知道三班那个谁？那家伙要追个什么姑娘，什么让人给拒了，反正就经常有这种。

说话人 2 25:46

嗯，后来上了大学，我们俩都在西安交大，在上大学的期间就两个人关系发展特别好。因为我们都喜欢辩论，最后都进了辩论队，我们变成了辩论队的队友啊。然后我不是没毕业，后来就出去留学，他在西安交大保送了。因为他上过场，那个时候只要代表学校在全国大赛上过场，就可以保送没上过场的是可以留校两年，做两年辅导员之后保送。我因为四级没过，所以没有留校资格，就被扫地出门了。然后毕业的时候他就去了广州保洁，他比我早半年去。然后我在找工作的时候，他刚刚到宝洁，

我是从，我想我我从英国回来的时候大概是 9 月份，然后宝洁的招聘大概是 10 月份，他是 7 月份在宝洁入职的。然后宝洁那个时候就是会选刚刚毕业的，比如你从西安交大毕业，对吧？会选刚刚入职的这个人，再回到学校去负责联络什么的，因为熟，所以他就刚好是在学校负责联络了。

说话人 2 26:55

我回到西安之后也是走的校招的这个途径，所以我就是参加的西安交大的这场宣讲什么的，从这走的，他帮我说了好多好话，后来我就拿到 offer 了，但是我拿到 offer 不是因为他说了好话，是因为我达到那个标准，呵呵。但有一点我觉得它肯定是起到作用的，后来我进了宝洁之后，我当时的那群面试官因为都是一个部门的，后来就很熟了，聊起来的时候聊到过，就说当初招你还是有讨论的，到底要不要招这个人？宝洁不愁人招，真的是不愁人招，他们的讨论的点就在于这个人从面试的表现还是不错的，是达到了这个录取的标准的，但是这个人因为之前四集没过，所以延长一年学制，这个是不是一个问题？就大家在讨论嘛。

说话人 2 27:48

后来我们那个采购部的大老板就问了一句吴江，就是说吴江这个人是你的好朋友，你也推荐过他，你觉得这个人到底怎么样啊？我觉得问这句话其实就是，对吧？比较偏向于可以招了，否则你不会问一个就跟我最熟的人问这个人怎么样，对吧？吴江说了一句话，这当时的那个那大佬后来转告我的。

说话人 2 28:13

老吴说的话是说如果你们认为我是可以的，那我可以保证所有我能做的事他都能做到，最后就是拿到 offer，这个是一个我觉得就是一个转折点，一个 turning point。为什么呢？因为在之前一直到上大学都是比较顺的。我的小学虽然不是一个特别知名的什么特别好的小学，缺重点也算是可以，但是中学就了，你知道上美国实体名单的，在中国唯一的一个中学，西北工业大学附中。西工大附中上了美国实体名单唯一的一个中学上了美国实体名单。因为西工大是中国最的做航空航海、航天的，所以西工大附中的校歌的第一句叫我们是三航的子弟，三航就是航空航海、航天。

说话人 2 29:12

你看徐蒙纳那个为国铸剑的那个雕塑，隐姓埋名为国铸剑，一个雕塑，一个人，嗯，脸埋在地里面，你看不见双手捧着一把剑，为国铸剑很，对吧？我们很多这种大的项目，大的国防项目的总工程师都是西东纳出来的。我们当时在西工纳附中，是陕西最好的学校。现在西高新一中上来了，但是高新附中的创始人就是当年西工纳附中的校长，所以是他们同一个人，角秋平，角校长，我在西工纳附中的时候，角秋平还是校长，一直是把我们这届带完了以后他退休的，新东大附中是特别好的中学，我是怎么进去的啊？他是附中，所以他不是公立学校，所以他不按片区去划。然后你们这些优秀的孩子都可以报考，然后那会还有什么掉档、抽档案、求人的事好多了，就是要进这学校真的很难。但是你得通过考试，但是你通过考试之前，你得先拿到报名资格。因为那么多人报名，凭什么能够接收你呢？我不知道我本来的这个报名资格够不够，但是我的报名资格是怎么拿到的呢？当时辛苦那附中是优待一些这个政府公共事业，因为你是政府公共事业，我父母当时是在煤气公司，所以也是政府公共事业的这个公司的这个子弟。它是允许你报考的，所以我就拿到了考试的资格，然后就去考试，考两门，一门数学，一门语文。我是两门，是一门 61 分，一门 61.598 分。98。我们好难呐。

大学本科阶段+第一份工作



宿舍和大学同学之间的情谊

通识课不轻松，管理学专业课很轻松，从中认知到自己的擅长与不擅长

四级没过没有按时拿到毕业证，和后续的一系列发展的关联

托关系去电视台做访谈类节目，拓展认知的同时从薪水和工作内容的角度对现状不满意，决定读研“再给自己一个机会”

说话人 2 30:56

二进制小学生，那个年代的小学生问你二进制的题？61.5，然后就进去了。然后就待了六年。其实挺顺的，因为进那个学校的人基本上都能考上大学，在我那一届，我们的本科的录取率是97.5%。我们是最后一届，不是100%的，我现在看他们的这个什么高考的喜报，从来都不说什么什么一本率什么，这只说清华北大有多少人？就是在清华北大很多的那个校友会或者老乡会是按城市划分的嘛。你一个城市西湖那附中是按班划分的。你是这一级这个班的这几个人是老乡会再大一点，你都是这一级的好多人，每年好多人，然后上西安交大，西安交大也是很好的学校，西安最好的学校了，对吧？我那个分呢，当时高考下来。嗯，可能是有，我如果记没记错的话，有7个学校是肯定到不了那分数线的。剩下的学校应该都还可以试一试，但是因为本地所以招的人多，你这个余地更大一点，所以上了线较大。

说话人 2 32:10

管理学院是我妈帮我选的。我，我自己脑子里面想的是什么？电信、什么计算机，对吧？就是那个当年特别火的那些专业，但我妈对我特别了解，我要学那些八成是毕表业的。

说话人 2 32:23

你看老吴，哼，差点没毕业，然后让我学这个管理，就是偏文科的，也很确实是非常适合我，但是最后没想到栽到英语上了就很顺对吧？到哪开始不顺的就是英语四级，我不知道你们考了几次，考过的，你们可能一次就考过了，对吧？当时的英语四级是大二第二学期第一次报名啊。大二第二学期、大三第一学期、大三第二学期、大四第一学期，大四第二学期。5次都没过，而且五次没有一次少于56分，就差一点点，每次就差一点点，最接近的是59.5。就这帮孙子就差0.559.5，然后就没过，没过就拿不到毕业证嘛。他也不是说不给你，他说你大，你达到毕业的这个条件了，因为我的学分什么都修够了，穴位也是有的，但是这个证他不给你，他要等你过了英语四级之后，他这个证才给你。贱，所以没办法，现在取消了，取消的时候我妈还给我打电话呢，说她当时都要给教育部写信，呵呵。

说话人 2 33:38

投诉说一中国人学的中国的专业，从中国的大学毕业，为什么非要有一个英文的水平考试的认证，他才能称得上是一个合格的大学毕业生？我觉得问得很有道理啊。就那个时候是蛮倒霉的，就是先交代的规定还是全国我不知道有多少学校是，但是这个是学校级别的规定，就是国家从来没有规定过一个学校的大学毕业生只有拿到了英语四级之后他才能拿毕业证。

说话人 2 34:11

你那一届有多少人？这个因为自己没过，我不知道有多少人，据我所知就我一个为什么考不过啊？哈哈哈，好，问题就是当一件事你特别不喜欢的时候，你就不想去做，对吧？然后你说我们在生活中或者工作当中为啥会有拖延症呢？你特别喜欢的那个事，你大概率是不会拖延的。

说话人 2 34:39

如果一个人自己特别喜欢的那个事，他还在拖延，那叫懒，对吧？所以我就不喜欢，我喜欢传统文化，所以我在大学四年唯一没有逃过的课就是中国传统文化和哲学，就这两门没有逃，一节都没有逃过，剩下都逃过，军事课都逃过。找人代上军事课是按照学号做的，所以你没来一眼就看出来。但是每一节课教课的老师不一样。所以你找一个哥们替你坐在那，其实老师是发现不了的，那我们都搞过，就是这两门课从来没有我喜欢这个。那后来到外企之后不是一直都要说英语吗？没有，那太远了。嗯，对对，你说对，现在还他们跟阿三用英语吵架。

说话人 2 35:34

然后就那个时候就特别倒霉，我们是 7 月份毕业，7 月份的时候我就在等，因为 6 月份最后那一次四级考试的成绩还没出来，我还不知道我在那个时候能不能拿到毕业证。然后 7 月 13 号是我们离校的最后一天，嗯，那个时候我们那个楼已经开始拆了，那个楼太老了，就是西安交大刚刚建的时候，56 年的时候建的那个老的筒子楼。每一个宿舍之间的那个墙就是用那个麦杆或者泥巴弄的那种隔墙，就隔壁那哥们只要敲一下，我们这就掉灰那种都不用敲，旁边坐一拖拉机，我们所有的房间都掉灰。就学校已经决定是要拆了重建的，所以那反正也是修缮的很差，也不修了，那就要重建了，我们那楼道里的电线也老化着过火。

说话人 2 36:26

然后那电线是他们 110 伏的，唉，这还有一个挺好玩的，就我们学校，我们上学那会晚上 10 点半是熄灯的，强制性的宿舍就没电了。你想想现在你不可想象的夏天，宿舍里面 10 点半，你别说空调了，电风扇都带不起来，因为没有电，一人拿一大蒲扇你知道吗？就很惨的，都不知道怎么过的，冬天也没有暖气盖。学校一进优校的时候给你发两床被子，一个叫 5 斤棉被，一个叫 3 斤棉被，冬天的时候大家盖 8 斤还冷，就那么过了四年啊。然后我们宿舍那会儿不是刚刚计算机、个人电脑什么的，然后大家集资攒了一个电脑，美其名曰是要什么学编程，后来就是打游戏。嗯，但是到了 10 点半不就没电了嘛。

说话人 2 37:22

我们宿舍有一个哥们奇葩想了个招，从那个走廊接了一根线，接到电脑上。然后他拿被子把他和电脑盖起来，因为怕那个光漏出去，那宿舍管理员会来巡视的，就看你们谁不睡觉，然后就在那玩儿，但是没有想到那个楼道里的那个电线是 110 伏的。你现在没有感觉，就是现在你拿着你的笔记本电脑，你比如说到日本就是 110 伏的电脑，你插那个插线你用起来是没有区别的。

说话人 2 37:58

但是那会儿的台式机，尤其是那个球面显示器，它跟电压是有关系的，110 伏的电压打出来是一个什么样的场景你知道吗？就是长和宽，那个屏幕的长和宽只有一半显示，然后它就缩成一个小的画面在正中间，因为它球面显示器，它会靠那个电压把电流打出去，然后显示在屏幕上。

说话人 2 38:23

它是满的吗？你这只有一半的劲儿，它打出去就只有这一半儿，然后极小无比，然后那哥们儿就是，嗯，盯着，然后盖着被子，大热的天啊，在这玩游戏。对，就那个宿舍。嗯，七月十三号，我们是离校的最后一天，所以从七月十号开始，陆陆续续的这个朋友们就都走了，最集中的就是十二号那天。十二号那天我们老早第一班就陪着第一班坐火车走的哥们就到了那个火车站，然后那一天都在火车站送了这个，送那个，送了那个送这个，大家哭得特别特别的惨烈。那个时候我就有一个感觉，我说我们那一个班 31 个人，这辈子可能再也聚不起了。确实到现在没有聚齐过啊。就你想你大学毕业的时候，你那一班的同学肯定有人你这辈子再也不会见到了，我们 180 昨天会认全的。是，所以就是你，你很难想，对吧？每一次离别的时候，大家朝夕相处，你像我们宿舍 7 个人，大家在一起住了四年，你跟多少人能够在一块住四年？除了你的亲人以外，也就是这些人了，对吧啊？确实有人毕业之后到现在再也没见过。

说话人 1 39:54

这个社会。在里的关系会很好。

说话人 2 39:56

30 多个人不一定很好。嗯，年轻人有的时候也会出各种各样的，我们宿舍还打过架，俩人在就在宿舍里头，俩人打架也是为了很小的事，什么？你用了我的洗衣粉什么的也有，但是就是大家毕竟在一个地方住了一块住了 4 年，所以一朝分别的时候再加上那种情绪的安装哈。哦呦，哭得好厉害啊。就哭哭完了以后这个回来我是最后一个走的，因为我就是西安的，我家就在旁边，最后一个从宿舍走。哦，走的时候确实是挺伤感的，然后再回去的时候就发现那楼都没了，楼就被拆了嘛。

说话人 1 40:50

就刚刚。行，那我就听故事，你们老师可以畅所欲言来讲。今天就当为你的人生囤素材了，以后放给你孩子看，哈哈哈。然后我们有什么能讲不能讲的都可以录下来，然后到时候都给刘老师，我们要用的话再跟你说，我们看用在哪里剪出来剪啊？我大概 6 点半点烤肉，6 点半送到烤肉。可以啊，好。

说话人 2 41:21

所以没录上吗？录上了那边肯定有的。嗯，好，没事，我讲得特别慢，我们就想听听。就是认识了很啊，就想到这儿又想起来那儿，想到那儿又想起来这儿。挺好的，而且我觉得你讲故事上没有情绪，就是你讲到一些点，比你以前坐在这里，呵呵，好看多了。对，嗯，血肉。对，所以为什么真的是四节？为什么这么难过吗？四节一点都不难过，后来就是，唉，干嘛的？哈哈哈，对，就是哥们都走了以后我就在等那个四级嘛，但是那个时候其实有一点不太好的预感，结果成绩出来果不其然，59。就是毕业和不毕业之间就差一分，一分之差 59。考了 5 次。主要是对，你知道后来我在不是又备考吗？买了一个什么历年真题，发现他们一大半老子都做过啊。然后那个时候确实是就没办法，那个时候就是想着只有一件事，就是啥也别干了，就在大学里面，你说为啥四季没过？真的没时间？4 就是在大

学里头忙得很，我最多的时候是同时在 5 个社团，同一个学期排了三个话剧，还打辩论赛。我还是什么一口才协会的会长，还组织大家搞什么演讲比赛，就这种事特别多。

说话人 2 43:01

我也是觉得，就之前在中学的时候，我估计信的很多人都是这样，对吧？在中学的时候你有很多的想法，但是你没有时间去做。然后好多人会告诉你说上了大学你就自由了，上了大学一看，诶，果然自由了。没有人管了嘛，老师也不管了。主要是老师不管了，然后家长也离得远了嘛。诶，开始自己想干啥了？有谈恋爱吗？大学有这个等一会儿再说，这是另外一条线。哈哈哈哈哈，也比较坎坷。

说话人 2 43:31

校园风韵人物，当时是诶，当时真的是，就是各种各种搞，各种活动各种玩，然后管理学的这个课程除了西安交大，它毕竟还是一个就是理工科的院校，所以它有很多的校级必修课。主要是在大一、大二，比如像高数，我们学的高数是高数一，不是高数三。因为我们那个学科叫管理科学与工程，国家一级学科。而且那个时候西安交大的管理科学与工程排名全国第一，所以它的高数的要求是非常高的，我们还要学物理，还要学电工，还要学工程制图，因为这是校级必修课，就是每一个西安交大毕业的你都必须懂这些东西啊。

说话人 2 44:16

那工程制图挺好玩的，就画三面图，然后考试的时候就是老师在门口放了一堆那个木头的那个零件，每个人进去的时候你就随手拿一个，然后今天一考试就画这个三面图。我的高数是上下两学期都是 60 整，我估计是老师手下留情了。呵呵，感恩戴德。嗯，所以数学类的一直都学的不好，但是到了，尤其是大二后面什么到了大三大四全是专业课程，那些课程全是能突击出来的管理学的课程，那会脑子又好，咱逻辑性也不差，对不对？几个关键字一连马上夸一篇文章就写出来，这考试就不愁了。

说话人 2 44:58

所以那个时候在学习上真的是基本上没有花什么功夫，这是不是上什么自习啊？什么上自习啊？啥叫自习，是吧？嗯，这是刘老师，小助手的刘老师哦。可可。咳咳，好多人不是，还跑到什么图书馆占座，我唯一去占座的就是学校，他们放电影的时候。那去跑去占座，呵，其他时候占什么座啊？上什么自习啊？没有？所以反正学习基本上就是混过来的，现在是，但是这个不是已经关了那个吗？声音都关了。嗯，是那个闹铃吗？没事，咱们就说到那个上自习的事。对，这是上什么自习啊？没上过自习，我们宿舍好多的朋友。

说话人 2 46:01

我们宿舍年龄最小的那个去了华为，一毕业就去了华为，他是学管理的，华为不招管理的，就他招技术，他要招技术的。那为什么这哥们能去华为呢？他自己自学第二学位计算机，脑子特别聪明。湖南的我应该是我们宿舍里面考分最高的，然后我们都说他亏，其实他那个分上清华北大都可以，但是他父母他是长沙旁边的一个农村的。然后他就说他的父母那个时候也不懂，他自己也不懂，学校的老师也不太懂，所以给他报志愿的时候就特别保守，大家都跟他说清华北大很多人在挤，尤其是又是在湖南那地方，所以你还是保守一点。

说话人 2 46:45

然后他就选了西安交大，西安交大当然也不错，但是他不知道他要报哪一个专业，他就选择了那个招生简章里面排在最前面的那个专业，就是管理学院的管理科学与工程。来了以后才发现学这的，然后他就自己学编程，然后自己修这个第二专业。那个时候修第二专业还是挺难的一件事，他就硬硬修下来了计算机，然后他就去华为，现在还在华为 20 多年了，我们 01 年毕业的他还在华为。我们班当时有 4 个人去了华为，好像现在只有他还在华为。嗯，现在得是什么我不知道，但应该是蛮高的。我第一次这个华为出新品，我都跟他说又支持你们了啊。呵呵，那我这一手的华为嘛？对，然后再说回来，反正那个时候大家都毕业了。我其实那个时候是有 offer 的，我当时是面美的空调拿了 offer，但人家也说得很清楚，就是你要来报道你得有毕业证，你没毕业证的话我没法接收你。后来就没毕业证了，也就没去成这个。到最后你回过头来看，未必是坏事啊。但是当时感觉他们天都塌了，全班 31 个人，除了上演的以外，妈的就我没事干了。然后开始就学英语，就还是得把英语要学回来，但是也不能闲着，所以就找了一个，就是黑工。

说话人 2 48:33

当时我们辩论队的一个师兄在陕西电视台做一期节目，他做主持人叫开坛谈，是那个竞谈使者的那个谈。嗯，然后就是请一些文化类的名人过来做访谈，然后我就在他那去做那个编导，当时那个是周博的节目，一周一期，然后那个组里面大概是有四五个编导，那换句话说就是你一个月做一期节目就可以了，他就能转起来了。有的时候一个嘉宾能聊的话可能还会录成，就是能减成两期。

说话人 2 49:03

嗯，你像我做过什么？聂卫平、马季，还有一个人叫陈汉元，我从这个人身上学了点东西。陈汉元是什么人啊？他以前是中央电视台的副台长，后来就是我也不知道具体什么原因，就被那个体制内就给送出去了驱逐了。然后我们当时请他做节目的时候，他是凤凰卫视的副总裁，他的作品我不知道你们这个年龄的人了解不了解？之前有一个纪录片叫话说长江那主题曲什么你从远古走来，你向未来奔去，话说长江的那个所有的词，他是制片人，所有的词，包括那个歌的词都是他写的。他为 200 多首曲子作过词。陈汉元耳东，陈汉就是汉朝的汉，元就是元朝的元。你可以搜一下。这个人极其有才华，他做了一个特别在当时是有争议的一个纪录片，叫走进蓝海还是走向南海，我忘了，就是讲中国要跟世界接轨，要向世界开放。

说话人 2 50:16

在 80 年代，这个事在当时是挺有争议的，所以他就从这个体制内出来了，然后当时在凤凰卫视，然后就跟给他做节目，然后在吃饭还是闲聊的时候，我就问他，我说陈老师您当时在那个环境下，这个不被体制内接受或者是有排挤，但是那个时候你就走不了，因为在那个环境你不是说你想走你就能走的，组织上就同意你走的，您是怎么过来的？他倒霉的时候就是他是中央电视台的副台长，一撸到底，然后负责管理什么呢？就是那个梅蒂亚中心，就是中央电视台自己的那个宾馆。

说话人 2 50:57

他做那个宾馆的经理，就副台长，先做这个就落差特别大，就一般的人你会感觉，对吧？而且又是那么有才华的一个人，那么有，那么有，那么有，我觉得是有情怀的一个人，对，家国是有情怀的一个人，不管是长江黄河还是走向蓝海，其实这都是特别有情怀的事。然后他就他我我，他那年龄也

蛮大的了，这是一个长者，就说人生总是起起伏伏的，你如果一直往上走也很累，所以当你往下走的时候，你一方面可以欣赏一下沿途的风景，一方面自己休息，但是自己也别闲着，可以做一些自己感兴趣的事，可以读读书，看看报，吸收一些新的东西。因为总是有起起落落的，所以你也别一直待在谷底，当你再起来的时候，你会更有积蓄，更有力量。我觉得这个其实对我那个时间的我感触是非常大，因为我也在谷底，那个时候就是在谷底啊。但是编导这个活我觉得我不喜欢，就你可能外界看起来好像你有很多的机会，你跟什么这个名人沟通，跟那个怎么样啊？电视台什么这个那的。

说话人 2 52:20

但是那个工作的节奏特别糟糕，就是你这一个月的工作基本上是第一周，你就选题联系经纪人什么的，然后你确定了之后，第二周你就开始做这个细致的这个被访谈人的这个什么背景调研呐，然后确定题目，然后跟人家沟通说这个能谈不能谈？那个能谈不能谈哦？有的艺人来的时候或者名人来的时候，我一串禁忌说这个不能谈，这个不能谈，这他说不能谈的全是观众想听的，然后你就得想咋能擦个边儿，还不要惹怒他，要不然咱这节目没人看了，对吧？所以就很费脑子。然后最难的是第三周他来录制嘛，你前面可能头一天到了，让人家休息休息，吃个饭，第二天就录完了。以后人家走了，你就得在那个剪片子的那个房间里面，可能要干两个通宵，剪片师和编导两个人坐在那儿，你录制大概是一个多到两个小时，然后剪成的成片大概是 45 分钟，45 分钟里面要插三次广告。所以你这每一段儿你还得是一个能凑在一起的主题，然后后边儿还要留一个悬念，对吧？广告之后大家还得回来，不要走开嘛。

说话人 2 53:35

然后弄成这三段在现场录制的，现场有人就做速记，所以我是见过那个速记的那个键盘的，那个很的那个东西，不是一个字一个字的，他们一段一段打，唉，你们都知道，是吧？你们都干过？我知道，哈哈，我比较熟一点。哦，对，然后就是录完了以后，很快那个词就到你手上了，然后你就要去画圈说这个放在前面，这个放在后面，这几个凑在一起，然后就开始剪片嘛？那个时候没有非线性编辑系统，妈的，你要找一个 80 分钟的，前面你得过 79 分钟，你当然是快进了，但是很难受，你才能找到那一句，然后把它剪下来，把它复制到一个中间的一个机器上面，然后再找到你成片的这个片子，把它插进去。然后全是从最开始第一分钟，就你第一分钟想要的东西剪出来，粘贴好插进来，第二分钟想要的东西剪切好粘，这叫线性编辑，你只能从第一分钟开始编辑，非线性编辑是你插吗？你可以删吗？就跟你现在做 word 或者做视频剪辑一样，那会是线性编辑系统，那个机器还是个机械式的，它不是你鼠标点一点什么的，你得转，你要转到那个分钟，这这这很原始的，01 年这种转的。

说话人 2 54:59

对啊，所以现在你说我们这个年代的人，对吧？你说给谁打电话？你做个手势，给谁打个电话啊？现在的小孩打电话这个手势他看不懂的人都是这样子，给谁打个电话啊？未来可能是这样子，给谁打个电话那会儿就那个年代，然后你大概两天你跟编导就吃住都在里头了，你跟那个剪辑吃住都在里头了，你得把片子剪出来，趁着你的脑子还清楚，还知道什么跟什么，要连着交过去审偏算完事，一次审过或者是小的修改，那还 OK。

说话人 2 55:33

如果要有大的修改，再来一遍，这是第三周，第四周你就在家躺着吧，你啥也不想干。然后第五周又是一个新的循环，你再回来开始选题，干这干那的，就那个节奏的波峰和波谷，简直是太刺激了。哈哈，人生的起起落落我就觉得不行，而且我觉得这个也不是我喜欢做的事，没有乐趣，我后来就开始想我到底喜欢做什么。嗯，我觉得可能还是商业的这个环境就可能更适合。嗯，然后那会儿也琢磨嘛，那个时候四季已经过了。

说话人 2 56:10

其实四级很简单，就一个词儿，背单词儿，你只要把四级的那个单词全部都背过，你语法的基础哪怕是0，你也能考及格儿，至少能考及格儿。就是你能看得懂就行，四级简单到你只要能知道他这个话说的是啥意思，你就能选对没有那么多的那个那个的。所以四级我记得当时考了90多分好像，然后接着就考六级嘛？六级考了个优秀，但是当时是优良中，差两个都是优秀，然后那个时候就开始想他们的怎么弄？无非就几条路，第一条路就是拿到毕业证你去找工作。但是这条路难的地方是在于我已经没有应届毕业生的身份了，而且那个时候所有的人都会问你是咋搞的，对吧？你不说实话，不对，你说了实话人家肯定会觉得你凭什么我要用你？因为有那么多应届毕业生，你自己又没有其他的优势啊。这条路，第二条路就是你考研，你再读研究生，读完了以后你以研究生毕业的这个身份去找工作。但是考研哪有那么容易啊？而且之前又没有做准备，很多要考研的人恨不得大二就开始做准备，对吧？我那个时候如果再做准备，那他们太累了。那还有第三条路，就是干脆一不做二不休，出国申请留学，人家对于这些背景的考察什么的可能没有那么要求没有那么严，对吧？然后我就跟我爸我妈商量，我从小我爸我妈对我就是特别尊重我的想法，他们从来不我的印象当中，大事的时候从来不替我做决定，他们会告诉我现在有什么样的选择，然后在他们眼里面看什么样的选择可能是更好的，然后他们会告诉我每一个选择的好的地方、难的地方，然后让我自己来做决定。

说话人 2 58:24

我印象最深的就是我小学生，中学的时候，那个时候我有三个学校可以选一个，就是我们家片区规划的那个90中，90中不是什么好学校。还有一个就是83中，83中是老的，交大附中也是一个西安市重点，离家不远，我走路可能就15分钟也考上了，而且他是也是在那个片区之内，所以我如果上这个学校的话是没有任何障碍的。

说话人 2 58:55

还有一个就是西湖纳附中，西湖纳附中离我有多远呢？我在现在西安的东二环以内，贴着东二环的那个地方，西工大附中是在现在西安的，差不多是西二环的边儿上西南二环的那个角那儿，所以要每天横穿整个儿西安城，大概我不知道有多少公里，可能有十来公里，因为西安的城墙宽是长是5公里，宽是3公里，然后再加上前后的两段，差不多是10公里，那会儿已经是很远的了。

说话人 2 59:30

你就骑车子，天天骑自行车，然后我就记得我妈跟我商量的时候，因为成绩都出来了，就她蹲下来跟我差不多一边高，然后她就问他说你现在有三个学校可以选这个，是这样的，然后他也说了，他说这个90中可能不是特别好的学校，但是90中的好处是大部分你的小学的同学可能都会去这个中学人头手，然后83中也有一部分你的这个同学因为离得近，也是一个不错的学校，也是这个学校。这也是这个重点。

说话人 2 01:00:11

希望大附中它是陕西省西安市最好的中学，但它的难点就是距离特别远，你就要你要累，你就要每天跑。而且可能这一跑就是6年啊。我当时没多想，我当时就很朴素的，我说我要上好了。然后我妈说好，我后来才知道能让我跨区上新闻大富中有多难。首先修纳附中那个时候每一个学期的你跨区吗？你要交记录费的，800块钱，一个学期800块钱，那个时候大家的薪水91年，查一查那个时候的薪水可能才几十块、一百多块。英语学习八版。然后我爸我妈那个时候就是每个月他们发了工资之后，要算，要先把我的那个教育的钱留下来，剩下才是吃喝拉撒所有其他的東西。对，一个月，现在一年的钱了，是反而是很贵的。然后第二就是要把我的那个学习档案卡从这个区抽出来，能够自由流通到那个区。人，希望那附中说的很简单，就是你，你通过考试了，我给你发了个通知书，但是你要来报到，你必须得有学习卡。怎么去拿学习卡我们管不着，然后我几个舅舅托人找关系，这个时候就体现出来生得多的好处。托人找关系？我三舅那个时候他在政府机构里头，但是也不是那个系统，跟那个完全没有关系，托人打听到底谁负责这事。上门跟人家谈，说什么孩子不容易，什么这了那了的，最后人家网开一面，就这样才能上得了胸大辅助。

研究生阶段+系统性的求职



做读研决策的过程，以及决策过程中原生家庭充分尊重决定权

异国他乡没有那么多朋友，留下来思考未来方向的时间，给辩论队大师兄写信把想法整理下来

从最原始的第一、第二、第三产业，以及自己的性格，规划适合的职业方向和行业

在拿到的offer中做选择，公司vibe的重要性

宝洁面试到最后，宝洁在职的辩论队挚友的推荐，起到至关重要一笔 → 个人口碑的重要性

说话人 2 01:02:09

反正那个时候我跟就再回过头来，反正没毕成业嘛，在家父我父母养着，我其实上大学的时候还没到18岁，快18岁。然后我18岁那天，我爸我妈就跟我说说你现在成年了，按照法律上的义务，我们已经结束了，但是咱关系还不错，所以我们养你到毕业。这个这是开玩笑嘛？我毕业了还在家里呆着，他们还是养着。嗯，然后我就说我这个，反正这几种选择嘛，我自己也考虑过了。然后我就说我能不能出国？我妈说你要想出国可以，而且家里负担你的这个学费和生活费。他没跟我说，我后来才知道，那个时候他们就是这些年来攒下来的那个钱，他们是想换房子的，后来就没换，不但没换，还借了一笔钱才把我送出去，能够支持了那个留学。后来我就留学了。

说话人 2 01:03:14

03年贵，那个时候学费是10,500英镑一年，但是那个时候的汇率是一英镑兑13.5人民币。是现在便宜的时候一英镑对8块9块人民币那会儿是13块5，而且那会儿人民币，对吧？咱们也没有这么高的收入，所以是非常贵的。然后一年的生活费大概是7,000英镑，就是纯的生活费，因为那个时候一个

月的房租的租金是238，然后你再加上吃吃喝喝呀，然后可能你多少也得买一点教科书。那教科书老贵了。就是国外的教科书是真他们贵啊。然后好多人都是在图书馆复印的，复印也他们很贵，就你拿那东西换成人民币，它就真的很贵，唉，真是。

说话人 2 01:04:07

然后它，你现在知道为啥国外的那些教科书底下都是什么第几版？这帮孙子就是挣的这个钱，每隔两三年他就换一版，然后教授手里面总是拿最新版，然后教授一上来就说，哎，我们看最新版就这帮孙子，但你没办法，对吧？反正就得按照他的游戏规则去来，我那个时候申请，我是没有经过任何中介，那时候中介也没有这么发达，我们就是跟上论坛看看人家都是咋申请的，然后自己去写那些申请信，然后准备所有的这些材料什么的，好在，哼英语的水平或者英语的成绩在这个条件下就不是问题了，因为我有雅思的成绩，雅思是最代表她认可的这个英语水平。

说话人 2 01:04:57

投了 10 个学校，最后拿了 5 个 offer，反正最好的那些肯定是没有戏的，什么牛津、剑桥、帝国理工，那些肯定是没有戏的啊。拿了 5 个 offer 里面我就在选。最后有 3 个是我比较有意向的，一个是利物浦大学，一个是利兹大学，一个是斯特拉斯克莱德大学。没听过，但是这个学校在苏格兰，这个学校的市场营销专业是全英第一。我也是看中这个，我报的全是管理类的管理和偏营销的，这一类我觉得比较适合我。后来是因为我的另外的一个朋友，小我一级的一个师弟，他也在申请留学，英国留学，然后在他所有拿到的 offer 中，他是学什么 Triple e 还是 double e，什么电子电信那一类的东西？然后在他拿到的所有的 offer 里面，跟我有重叠的就是利兹大学，我那会儿刚好觉得这三个反正选哪个都行，又没有什么特别的偏好，我说那要不然就咱哥俩一块去利兹得了？然后我们俩就一块去利兹了，我就是利兹大学毕业的，利兹大学历史上有名人，我去的那一年刚刚陨落了一个利兹大学以前的校友张国荣。

说话人 2 01:06:14

对，我到就是那一年，03 年，对，我就是 03 年的 8 月份到的利兹，然后在他是学纺织的，在纺织学院的门口还有他的那个遗像和有人给他送的那个花在底下啊。刚刚上任的英国首相迪斯大学的不是阿森刚上任的为什么要去英国？好问题。因为容易就是你，你肯定还是得要选一个英语环境的嘛。美国太难了，美国申请太难了，而且美国是两年，我当时是有这个考虑的，我已经耽误了挺长时间的了，我就想以最快的方式能够拿到一个职场的入场券，我给自己定的职场的入场券就是一个应届毕业生的身份，所以越快变成应届毕业生对我来讲是越好的。而英国的学制是一年我就去了英国，那个时候英国的硕士还没有被称为水硕，而且我觉得我那一年也不水，那一年修了两个礼拜，剩下的时间全都在搞事儿写 paper。

说话人 2 01:07:30

什么做 discussion 做 project。我的毕业论文是，呵呵，利兹在曼彻斯特旁边，大概 50 公里，然后利兹和曼彻斯特中间还有一个城市叫布拉德福德，布拉德福德和利兹是挨着这两座城市一个是欧洲的军火中心，一个是欧洲的中心，所以经常能听见枪响。两个城市，然后我们的教授带我的毕业论文的教授是布拉德福德市政府的一个顾问。所以每年布拉德福德市政府会给他一些项目，然后他会带着这个毕

业生去做毕业论文，就是用这个项目去做。我当时做的项目是布拉德福德市政府，它下面有那个 theater，就是它的歌剧院。

说话人 2 01:08:10

那个歌剧院的来年的营销计划和预算，这是一个真的项目，它不像我们有一些是，其实就是一个模拟的，它是真的，我们最后做出来的这个东西是要上它的那个城市的议会去 present 讲的，然后他们要投票是通过这个预算还是不通过这个预算？当然是我们导师带的。嗯，但是有这个经历也是蛮好的。

说话人 2 01:08:34

就是一年到头从 8 月份入校开始第一个学期一直到圣诞节前，然后考试圣诞节放假，圣诞节放完假之后就接着第二学期，第二学期差不多是到 5 月份左右结束，然后就开始写论文，要做大量的调研，我们花了很多的时间在布拉德福德，因为要了解他过去是什么样的情况，了解他这个歌剧院因为是市政府拥有的，要体现什么样的价值，然后市政的这个预算是怎么样的？然后还要看你要触达的人群是什么，市政府明年想要通过这个歌剧院达到的目的，除了什么这个公益性的一些演出以外，你可能还有一些文化的传播什么的，根据他的什么旅游的那些东西去定。嗯，非常紧凑。

说话人 2 01:09:20

然后到了 9 月份你就是答辩，答辩完了以后通过了你就其实你就可以回国了，但是实际上他的学制不是一年半，因为你的毕业证要到 12 月 15 号毕业典礼的时候才能拿到。所以就那一年没闲着，一方面就是继续提高英文能力，因为中文已经在那不管用了，你不管是上课听讨论说，还是考试写，反正就全是英文的听说读写，但是也有大量的自己的时间，因为你所有的在国内的这些社交活动其实基本上都没了。那个时候在国外的中国留学生没有这么多，也没有这么多，就是专门中国留学生们自己组织的这些活动。我呢？因为有我那哥们，我们俩一块租的房子一块住。所以生活的环境还是中文环境，但是有确实大量的时间，我跟他的课表也不一样，因为不是一个专业，有的时候能碰到，有的时候碰不到。

说话人 2 01:10:23

大量的时间自己就可以开始思考，那个时候也很焦虑，就是，虽然给自己规划了一条路，对吧？我尽快拿到一个应届毕业生的身份，但是因为之前的这些问题，所以你也知道你拿到这个身份之后，你能不能用得上人家，是不是因为你没有什么相关的工作经验？虽然有一两年的那个什么电视台编导的，那跟那商业环境没关系。

说话人 2 01:10:48

所以你在工作的经验上面也没有什么拿得出手的东西，对吧？嗯，那你还是一个应届毕业生的身份，所以你之前那一段很糟糕的这个场景会不会影响？那同时也在想就到底回去之后找一个什么样的工作，那一方面是不确定能找到什么样的工作，另外一方面也不确定自己想要一个什么样的工作。就是现在我听到很多这个大学生或者是年轻的同事说的，就我很迷茫，我不知道是这个要做一个自己喜欢的事，还是做一个自己能够得着的事。我当时是一样的，就是你也不知道你能够到什么，然后你也不知道你喜欢什么，但是你得想我那会儿好的一点，就是有时间去想。然后我还写了一个 5,000 字的信给我的大师兄陆一鸣。就是那个央视前著名节目主持人陆一鸣，他是我辩论队的大师兄，他也是管理

学院的，他是管理学院的本科、硕士、博士啊。他是管理学院博士毕业，但是因为打辩论赛，所以他博士毕业，之后他就去了中央电视台，就在中央电视台做节目主持人，就我的这个直系师兄。

说话人 2 01:12:03

然后我们在辩论队的关系也特别好，我当时在辩论队的时候 2,000 年还是 99 年，反正我们就一块集训，有一天我就跟他说，我说大哥，我们就叫一下大哥，带头老大说大哥，我说这将来我结婚的时候不知道跟谁结婚，也不知道啥时候结婚。那我结婚的时候你能不能这个做我的司仪？她当时说没问题，就随口答应了。后来等我真结婚的时候，他在中央电视台如日中天。我说大哥，你还记得当年答应过我给我做婚礼的司仪吗？他说记得，说你要结婚了。我说要结婚了，行不行？他说行就真去了啊。然后我说我得给你出场费，因为，对吧？他们这肯定是要出场费的嘛。他说少跟我来这套，他不但来给我免费做了司仪，还给了我一个大红包，全场最大的红包 1 万块钱。2011 年的时候，11 年的时候。而且带着他老婆和孩子跑到那个成都，还她闺女卷卷，还给我做花童呢。这大师兄，反正那个时候留学的那个时候我就给他写，因为也没人商量，没人可以商量跟我一块住，那哥们就不是一个专业的，所以我们这个路肯定是没有没什么可借鉴的。

说话人 2 01:13:35

然后我就我给大师兄写信，那个时候是经常写信的，大概一个月可能会写一封，也会给他说一下我的近况，他也比较关心，因为对吧？就是其实辩论队大家很优秀，所有的人都有着落了，就这一小兄弟，妈的，哈哈，还在外面飘着，所以我就给他写信汇报，反正最近又怎么样了啊？什么这成绩又过了啊？什么这个又去欧洲玩了，然后我就忘了具体是什么时候，反正我认为，嗯，想好了，我就给他写了一个 5,000 字的信，那个信我后来找出来，就前两年还找出来。

说话人 2 01:14:11

然后我看了看我这过去 20 年的工作经历，到现在基本上严丝合缝，就是按照当时的那个信里面的想法去做的。这不是说当时想的有多好哈，我觉得对市场的判断，对行业的判断肯定是有偏差的，但是我自己感觉我对我自己的判断在那个时候是比较对的。我就是整个那个信的结构，就是先说产业，就是有哪些行业可能是我愿意去的，也是对我自己思考的一个总结。那会儿也不知道怎么去分析这些行业，就是很淳朴的用国家统计局的方式，第一产业，第二产业，第三产业、第一产业，整个就让我给 pass 了。农业，我这玩意咋的？我这玩意搞不了，但其实农业里面机会很多，你现在想一想，农业里面机会很，第二产业，工业。我就说，我说在这个行业里面如果要想做到最优秀，不懂技术，不行。你虽然就这些行业，它也是需要管理职能的，也需要什么销售、营销这种能力，但是我认为在这个工业的大的这个行业当中，你要想能够，你就必须得有核心的技能，你不掌握核心技能没戏，我完全走的不是同一条路，所以基本上这个工业也就 pass 了。那就第三产业复印服务业里面再去分有哪一些能做，哪一些不能做，上面娱乐业，什么餐饮就估计搞不定。

说话人 2 01:15:47

最后反正落就落在了两个大的行业，一个大的行业是广告，一个大的行业是咨询，因为我认为这两个行业都在那个环境下，因为 01 年，02 年那个时候就是改革开放，刚好到中间大家已经意识到就是旧的那一套旧化经济体系已经没有了，但是新的所谓的这个有中国特色的市场经济还没有完全建立起来。但是已经很明确的是从一个就是乱摸索到一个慢慢规范、慢慢有秩序的一个路途。那这个大方向

定了之后，我认为在什么就什么东西在这个里面会起作用呢。我认为是两个，一个是迎着这个方向带来秩序的。就是你是从不规范混乱走向有秩序建立体系的这么一个过程，这是一个可能的这个路径，这个对应的就是咨询，对吧？就是帮人去解决问题，去建立规范、建立体系、建立系统。还有一个是在这个过程当中能够帮助有用的信息进行传递的。那这个就是广告，因为它是一个信息传递的一个方式和媒介，而跟我的这个所学的专业就是广告与市场营销又是非常契合的。所以我就觉得这个方向我就定了，我干这东西应该是可以的。

说话人 2 01:17:16

然后再来看在这个里面接着判断自己能干什么事，或者自己能不能干好这种事。我就在想，就是我从小到大干什么事的时候特别开心、特别擅长，或者是特别容易有成就感。有几个，第一就是你别让我老干重复的事儿。你还是得有不停的新鲜的东西出来，所以在工作的场景上可能就是项目制的东西更适合。第二就是我是个e，你别让我一个人干，咱最好是一个团队。

说话人 2 01:17:52

第三就是这事儿最好还是有一点挑战性的，就它可能是一个难题，需要你去就是有创造性的想出新的方法去解决这个题。我一看这不就是辩论赛嘛？就为啥这么喜欢辩论？为啥这么喜欢打辩论赛？就是因为我就是这样性格的人，然后就开始寻找路径。那这方向定了好定位也觉得自己是合适的，那第三步就是你怎么能够去到那，对吧？嗯，我给自己定的就是，虽然你还不知道你的这个能不能起效果，就是这策略，一个新的应届毕业生的这个，但是我就假设我是一个正常的应届毕业生，是一个正常的留学的应届毕业生，那么在这个市场上应该能够定位到什么样的企业？那个年代，嗯，留学生还是有优势的。也没有那么多人留学嘛。

说话人 2 01:18:48

我上大学的时候，大学的录取率，大学本科的录取率只有25%，就是大量的人其实高中结束，就比如上什么中专啊大专，然后或者参加工作了，也是上大学的人是少数，那会儿还没有扩招吗？所以还值钱。然后你从国外留学回去可能会更值钱，尤其是在外企这个环境当中，他可能会更喜欢。所以我给我自己的定位就是境外企、国企，我不想，我在那个电视台那个那里边待了一年多，我觉得这个朝和框框太多，然后民企也不好说，而且如果是民企的话，这个英语不是白学了吧。

说话人 2 01:19:29

所以外企然后广告这一类就是四大，对吧？然后这个咨询这一类的，不就是那几个咨询公司嘛？然后我还想了第三条路，就是那个时候咨询其实招人不像后来这么多，每年招的人是非常有限的，而且要求也是极高的啊。我的那个学校和我的那个背景直接进咨询，要么你进的肯定不是最好的那批，要么你就进不去。事实证明就是没进去，就是我投了，全部都投了，然后没有人给我反馈，就是连面试机会都没有。那你还有一种有可能的路，就是你进一个还不错的行业的企业，对吧？比如说某一个行业的龙头企业、外企你进去之后你待个三五年，然后以这个工作经验和掌握了所谓的行业最佳实践，你变成一个咨询顾问，那最后证明我就走了这条路。

说话人 2 01:20:22

我其实拿到过奥美的offer，就是最好的广告公司之一啊。我其实最开始的时候还有点犹豫奥美要不要去啊？后来一个很小的一个事儿，让我觉得我不是那个圈儿的人，就是我最后一轮儿面试去澳美，在北京，在金宝街，然后去前台那个姑娘，那姑娘应该长得挺漂亮的，但是我记不得了，引起我注意的是它的装束着装。嗯，它是一半儿休闲，一半儿正式是左边和右边。


说话人 2 01:21:03

从那个头发有一边是染色的，然后又有什么竖起来的，有一边就是那个长发披肩，从这就开始，从头发开始分裂，然后脸上化的妆，然后再到穿的衣服，就是很特别，你知道吗？就是就你把它劈开，你光看这一边，你觉得他是一个夜店的摊位，你看这一半你觉得他是一个办公室的白脸，我当时就精神分裂了，我说这次第五役九流，我不是说不好在他那个行业里面创意嘛？我觉得这个确实能体现人家的这个风格。

说话人 2 01:21:36

而且你想一想，能有这种创意的人也是人才，但我就觉得我不是能在那个环境当中特感觉特别舒服的，所以就还是开始老老实实的外企，外企当时其实也是通过师兄，当时我们有一个辩论队的师兄在敲牌石油，他就是敲牌石油的HR。我也去面试过了两轮，然后还在等结果，然后这边就是宝洁，然后宝洁的 offer 先到，然后那边我那个师兄就问我说也有争论，但是他可以帮忙争取，而且他是有把握能够，因为他就是 HR 的人，他比较有把握能够争取到。然后就问我是不是特别想去？因为争取争取到了你不去其实把他害了。

宝洁阶段+入职前的小插曲

 入职前的空闲时间，机缘巧合和辩论队“再续前缘”，作为教练身份带领着获得了“王中王”争霸赛冠军

从工作第一年的认真仔细和加班，到后来两年的不饱和摸鱼（某种程度上也体现了快速学习能力？）

具体的摸鱼趣事——下午带着电脑假装开会，实则去钓鱼

非常Nice的Leader，典型F有共情力，觉得咨询更适合刘老师，认可当初那个决策

说话人 2 01:22:25

然后这边是保洁的 offer 已经拿了，我我后来就说，我，我算了，师兄，我，我去宝洁收人多，哼，然后就去宝洁了，去宝洁之前还干了一件事儿，我是 9 月份从英国回来的，然后开始找工作，其实到了 10 月份，11 月份的时候，保洁的 offer 已经拿到了，我就等着入职了嘛。入职是定的元旦后。嗯，然后学校就找我。其实也不是学校找我，是我们辩论队的一个师兄张爱平，那个时候他是学校的团委的书记，然后就找我说你现在有事没？我说没事啊，盼盼你，那你来干活吧，给你 2,000 块钱。我说闲着也是闲着。行啊，干啥活？他说咱接受了一个邀请辩论赛，要到上海去打第十届的这个全国名校辩论邀请赛。但是那个时候就是 99 年，我们不是拿了这个国际冠军，2,000 年，全国就这个大专辩论赛

的时候在半决赛就输了，其实我们有心理准备，因为你不可能这么大，中国你连续两年你派同一个学校去参赛，你们国家没人了，但是没想到在半决赛就挂了，而且挂得挺不甘的，那个时候挂了以后就整个的这个辩论在较大就往下走，一个低谷就是起起伏伏，就是起起伏伏。

说话人 2 01:23:55

你从最那个最高点你就下来，走到一个低谷，之前这个辩论赛每次都给学校添光增彩的时候，学校是很愿意去支持和投入的，对吧？还给我们大量的资源，你像我们暑假集训的时候，学校就有专门的宿舍，放出来就给你辩论对主，然后把那个团委的办公室，什么学生处的那个会议室什么都给你们用食堂的饭，你们到了暑假有人管，你们就去吃啊。然后什么这个到北京参加比赛，什么所有这些路费什么全都给你们报，还给你们置办一身过得去的行头啊。

说话人 2 01:24:31

但是当你业绩不好的时候，学校在资源分配上肯定会有选择，那个时候像什么机器人大赛，什么这了那了的，也帮学校拿成绩，这很正常，对吧？你谁能出成绩，学校肯定会把资源投给谁，所以到了那个邀请函拿到的时候，学校这个都不知道要不要参加，都不知道要不要报名。

说话人 2 01:24:52

后来因为我们这团委书记这大哥，他是我们标准队出来的。他说一定要去两个原因，第一个原因是我们是第二届的冠军，96年的时候西安交大第一次拿全国辩论赛的冠军，就是在上海教育电视台主办的这个叫全国名校辩论邀请赛，复旦是第一届的冠军，我们是第二届的冠军。

说话人 2 01:25:13

第十届是把之前出现过的8个冠军请回去打一场，叫王中王一定要去，这是第一，第二，越是这个低谷的时候就越不能把这条线断了，这次再不去辩论，在西安交大以后就没了。所以必须要去，但是学校也明确说你们要报名，你们去可以，那学校没有什么可以支持你们的。然后这大哥就找到我，就说咱这样咱也不靠学校。你反正也没啥事，我给你2,000块钱，这是团队能拿出来的经费，为数不多了啊。然后你在这个现在还有的队员，因为我一直还保持联系嘛，那个时候离毕业也才三年，就还有不少人是认识的。嗯，说你巴拉巴拉，咱组一个队伍，你当教练，咱们就一块去上海打比赛。我反正也没事嘛，还有2,000块钱。我说行，也对这个事确实有感情感兴趣，所以当时也没有按照原来我们打那个全国大赛的时候，先搞一个什么两到三个月的集训，然后又什么一轮一轮选拔啊什么的。没有，我说咱这次也没有时间没有精力搞那些了，而且也没有资源，对吧？所以咱就简单一点儿，我说我第一天拉的队伍就是4个人啊。

说话人 2 01:26:35

全国名校辩论邀请赛的那个上场，每一场是三个人上场，报名可以有6个人，我们说我们不要，我们就四个人，而且这四个人都上场，我中间换一换，都上场。嗯，所以从第一天开始他们就知道他们都是上场队员，所以你也没有什么竞争不竞争的，大家就一块儿合作。然后所有的赛案不是我先定告诉你们，大家一块讨论，变成你们自己的赛了，然后再去打比赛。嗯，所有的陪练，因为中间肯定要有陪练，陪练就学校的各学院院队，今天跟这个院标准对打，明天跟那个院的标准对打，后天跟那个院的标准对打。我们就四个人，加上我，加上这个领队，就是这个团委书记张爱萍，一共6个人。

说话人 2 01:27:24

就从准备好了以后，从西安到上海，12月中下旬的时候第一场比赛叫做网络拉近人际关系，还是网络疏远人际关系？你们现在第一反应是啥？疏远定义人际关系？我要看什么熟悉程度？在那个年代你想互联网在中国，第一次在中国有这个概念的时候是1995年，那个时候还叫信息高速公路。当年在中关村有一个很有名的广告，就是一个特别大的广告牌，上面只写了一句话，你笑，你知道，对吧？我看到了，对，中国离信息高速公路还有多远？底下一个箭头向南500米，迎海微时空。

说话人 2 01:28:12

这广告特别棒，但是第一次接触到，对吧？然后QQ是98年才有的，97年的时候国外有叫ICQ，我找你，对吗？然后QQ刚开始抄弄了个osq，后来就改成叫QQ，就从那开始，那个时候是第一次大家接触互联网，然后MSN后来才引入进来嘛？那个时候大家对互联网的这个概念是什么？就是我的沟通极其方便。我原来打电话，我那个时候你看QQ刚有的时候，手机没有普及固话，虽然有，但是不方便，那个时候邀上别人的BB机，让人随时随地能通知你，说我在找你，我找你有事。

说话人 2 01:28:54

所以那个时候的互联网，大家普遍的认知就是互联网一定是拉近人际关系的，原来你接触不到的人，现在可以接触到，原来你很贵才能去，什么电话啊？这了那了的。唉，现在你很方便，然后你还可以视频，对吧？然后你还可以通过那个时候什么网上教学什么的，当年98年我们赢那个电脑大赛电视评论赛的时候，有一个辩题，就是课堂面授优于网络教学，还是网络教学优于课堂面授？我们是课堂面授优于网络教学。赢了，赢得很好，7:0那场对手是同一大学，我们是7:0底下所有的那些老师都投我们。谭琪的最后的总结层次太棒了。唉，不描述了。OK，就是回到那个场景，然后大家都很愁啊。就是这个辩题在当年也是挺热的一个讨论的话题。但是在历届的正式的比赛当中，网络疏远人际关系这一方从来没有赢过，就你不知道咋赢，你能够想到的就是什么？网络上的信息良莠不齐，然后有什么这个不好的这个网站呐？什么对青少年毒害，什么这了那的，后来因为我当时刚好从英国回来，还有那个稍微有一点那个学术academic那种感觉啊。我说咱做调研，我说我在国外我也收，我也搜集一些这个信息，咱们看一看到底有什么不一样的声音，后来真的找到一个突破点。这个突破点是什么呢？是一个国外的研究。

说话人 2 01:30:25

他那个研究上面其实有一个挺有意思的一个问号，他那个论文的结尾是一个问号，他说当我们以为便利的工具在帮我们拉近人际关系的时候，会不会其实拉近的是我们和这个工具的关系，而不是人与人的关系？我那一刻我觉得操赢定了，然后就绕着这个就开始找各种各样的材料，哎，发现确实是这样，就是我们的直接的认知或者是使用的感觉是网络太方便了，我想找谁跟谁聊，对吧？我交朋友也很方便，虽然那个时候说什么跟你聊天的对面是一个，是个人还是个狗你都不知道，但是那个时候在QQ上面去陌生人交友，网友网恋那个事儿刚开始很火的，但是根据中国互联网发展报告每半年发布一次报告，即便在那个年代，大家花互联网时间最多的60%以上的时间都是在寻找信息，看新闻，或者是找一些数据，或者是什么，看小说就是寻找信息类的。

说话人 2 01:31:31

排第二的是搜索，就是你要你一样的，就是你要找一个什么东西。第三的才是人际交往，人际交往占的比重不到20%，换句话说就是你在互联网上大量的时间不是跟人互动的，而你花大量时间的这些事儿是你以前达到同样的目的需要跟人互动的。然后这个就变成一个赛案，从那场比赛之后，网络拉近人际关系一次也没赢过。这个人逻辑很清楚了，这个逻辑已经很清楚了。那场比赛第一场我们就是又是气笔凌的第二场，叫做与谁同行。与谁同行比去向哪里更重要？还是去向哪里比与谁同行更重要？这就是方向和这个速度或者方向和努力的选择吗啊？不细说了，反正这个是一个正常的变体，对吧？这就是一个正常的变体，然后也赢了，赢了以后就快到决赛了，就开始有点慌了。

说话人 2 01:32:39

嗯，决赛的变体是为富不仁更可怕，还是为贫不仁更可怕？对，我们是为富不仁更可怕啊。但是我们讨论下来，包括一些这个之前的，就这种训练赛也能赢，但是赢得不够踏实。因为唯贫不仁是更容易引起观众共鸣的，就是他不是想抢他，不是想偷他，不偷不抢他儿子就饿。而且一个人为了自己的孩子不受饿能生活下去，他去抢一片面包，他去偷 10 块钱，他能给社会造成多大的危害？但是造成有人需要去干这个事儿本身是不是映射的更可怕的社会现实？所以当社会出现唯贫不仁的时候，是更可怕的时候，这很容易在这个价值上、在情感上就拉动人。

说话人 2 01:33:38

我们没招了，我们就求救嘛？我找韩老师，韩老师是我们的教练，等一会，韩老师是我们的教练，对吗哦？韩老师真神，我跟你讲，我跟张亚平给韩老师打电话说韩口，我们这个第二场又赢了，后面就是决赛了，后天打啊，侯老师说恭喜恭喜，我们说这个汗头是江湖救急啊，我们这个第三场把握性不大，能不能给我们指点指点？韩头说我刚从外地返回西安，说那这样吧，我就过来，连机场都没出，买一张票飞到上海啊。因为马上就要打比赛了，到了上海之后我们就一块儿加上这些队员，在四平路的天翼宾馆，你们负担不远。

说话人 2 01:34:28

那个宾馆现在好像已经不行了，哼，装修两年又关了两年了，天翼宾馆园的那个酒店在天翼宾馆楼底下有一个小酒馆、小餐厅，我们就一边吃饭一边讨论。韩老师就给了，就是两三点，就是在你原来的那个算案基础上给你再升一下。说你们讨论来讨论去讨论的都是个人的为富不仁 and 个人的为贫不仁，哪个更可怕？你现在想一想，如果是组织的，一个组织为贫不仁和一个组织为富不仁，哪一个危害更大？你再想一想，一个国家为贫富仁和，一个国家为副部人，哪一个给人类带来的危害更大？你们花 20% 的时间跟对方打个人防守住就行了，花 80% 的时间去打组织，去打国家，对方一败涂地啊。

说话人 2 01:35:31

吃完饭这帮人就去写赛案了，我跟张爱平陪着老师喝酒，第二天早上出发，人大巴在楼底下，要去这个赛场就等不来老师嘛？这老师是不是睡过了？昨天喝多了还是咋给老师打电话？老师说我已经机场了，说想来你们一定是冠军。走了。就韩老师，就为啥韩老师讲道德经也好讲，什么庄子也好讲，这些道家的这些东西也好，讲得特别好，因为他就是这样的人，就是功成名遂，身退天道也，他就是这样的人。哇，那刻学生们你知道那心里那感觉，高山摇止，果然是冠军冠中冠军队教练啊。

说话人 2 01:36:24

那每一届的这个比赛之后，上海教育电视台会出一本书。第十届我们赢的那一届的书叫王者归来。蛮好的，这就是上班之前跟辩论的最后一次，然后回来之后拿 2,000 块钱，我就去报道了。报道之后，报道的当天，老吴，老吴说这个你来了，中午请你吃饭啊。当时保洁的总部楼底下有个麦当劳，就吃了顿麦当劳，然后就开始了我的这个正儿八经的职业生涯。其实我进宝洁的第一天，我就知道我在宝洁不会待很久。宝洁的培训体系非常好，他就是内部提升制，所以他几乎所有的人都是招应届毕业生，招来了以后一步一步的内部培养。他对于内部培养有两条这个培养的线，一条培养的线就是你的通用技能，就是你的管理技能。因为所有应届毕业生招进来都叫管理培训生，他是真把管培生当管理者、未来的管理者去培养的。不像有好多企业那个所谓的管培生，就是还不知道把你放哪，你先来练一练，然后我给你定岗，对吧？你就做销售，你就做采购，你就做啥？他不是，他就是把你往一个综合性的这个管理者的方向去培养。

说话人 2 01:37:46

你第一天虽然有一个岗，比如说我第一天我就知道我是采购部，对吧？我拿到 offer 的时候我就拿到采购部的 offer，但是你在宝洁里面的这个成长的空间，成长的这个途径不会局限于在这一块，所以这是通用技能的一个培养。嗯，然后还有一个就是专业技能，就是你要把采购做好，所以你得先是成为一个合格的采购员，然后你有一个就是它叫 sourcing college，是采购大学。因为我加入的那个部门叫做市场采购，就是帮助市场营销活动去采购东西，这个跟市场的连接是比较密切的，所以我还要去上这个叫助理品牌经理大学，叫 ABM college，两个都去学了，蛮有意思的，但是所有的这些基础性的培训基本上第一年就做完了，然后第二年会有一些进阶的培训，再往后就专业性的培训就会越来越少，然后通用性的培训也不会那么多，不会那么频繁，因为你总得练一练嘛。那主要是管人了，对吧？你总得练一练嘛。

说话人 2 01:38:47

然后我印象比较深的两个培训，一个是 MBTI，我当时在宝洁的时候参加的培训，那个培训是付费的，很贵的，而且拿的是原版的 MBTI 的那个测试题，200203 道还是 230 道？我记不清了，200 多道，我们现在网上看的更多是 97 道那个版本它是 200 多道，然后它除了会给你一个定性的判断，它还会给你一个程度百分比，我当时那个 e 是中间偏 ENTJ 这三个全是 100%，就特极端，你知道吗？然后我看我还有点担心，我就问那培训老师，我说我老师，我这个 100% 是啥意思啊？老师指的那个 n，因为 NENTJ n 是第一个 100% 的，他就指那个 n，他说你看这个 n 呐？这就意味着你这个在没有外界约束和要求的条件下，你会不注意任何细节。

说话人 2 01:39:44

我整完了他们活不下去了，过两天被老板干掉了怎么办？细节都不注意，所以那个时候接触这个 MBTI，然后在工作当中也会用，所以我从第一天接触 MBTI，其实就不是把 MBTI 当做是一个什么职业发展的选择，你适合做什么类型的工作或者是什么？你是什么什么样的人给自己贴标签？从第一天的那个培训，人家给传授的这个正确的对 MBTI 的认知和理念，就是它是更好的让你认识自己和认识他人行为的工具。

说话人 2 01:40:19

他跟能力毛关系都没有，也跟你是不是能够胜任何一种类型的工作毛关系都没有。那个教练跟我说，他说虽然你 n 是100%，也只意味着当你在没有任何外界要求的情况下，你按照自己的这个偏好去出发，你会更喜欢做这类型的事，但是第一不代表你没有能力做好 s 的事，就不代表你没有能力去关注细节，只是你自己没有外界影响的条件下，你会不调用这部分的能力，你会调用另外一部分的能力哈。第二他说不能给自己贴标签，因为你贴了标签就把自己未来的发展全部都束缚住了。那第三就是要看到自己的长处，n 的人他可能更多的是了解这个数据背后意味着什么，而不是光看这个数据本身。所以你要充分发挥你更擅长的、更喜欢做的那一部分，把它纳入到你的工作当中，让这个东西变成你工作的一个亮点。

说话人 2 01:41:17

所以第一天就有认知 MBTI 一直一路用到现在，对吧？在咨询公司也好，现在去跟更多的跟管理层这些人去打交道也好，首先就是你，你已经变成自己的一部分了，自觉不自觉的你经过这个一段时间的交往，你你能够去，就不自觉的开始想这人是个 n，这人是个 s，然后你就会调整跟他的这个关系，或者可以对他的这些要求。你比如说我们最近在做一个滴滴的项目，嗯，来负责这个项目的这个咨询公司的项目经理。几轮儿下来都知道它一定是一个非常非常极端的 s，就很容易在讲那个 DEC 的时候就进入到细节。我最怕它说的一句话就是 for example。举个例子，完了这大 picture 就全扔了，就这例子了，所以你就知道你在跟他一块过这个材料的时候，先帮他把这个骨架过好，先把大方向谈好，然后你不用担心他会把那个肉一点一点地给你拼起来的，所以这其实是让工作变得更有效率的一种方式啊。

说话人 2 01:42:23

然后还有比如说这个跟朋友交往，尤其是跟男女朋友，现在跟老婆，你知道他是什么类型的，你就知道什么是正确的应对方式啊。他是个 f，我是个 t。哇，你不要跟他讲道理，哈哈，不要跟他讲道理，越讲道理他他他越生气，是吧？所以这都是有用的，这是一个有用的，这个培训。

说话人 2 01:42:45

第二个有用的培训就是高效能人士的心理习惯。宝洁不会买盗版，所以也是正版，就是斯蒂文科维这老先生自己的公司，自己公司的这个顾问过来给大家就讲这个课，然后当时上这个课的时候就有人就开玩笑，就说好多好多保洁的人是上了这个课之后就动了走的心思。但是公司还是觉得应该让大家有这个机会，对吧？也是对自己的一个审视，我本来就知道我自己更喜欢的是咨询，然后在一定的情条件下，我可能就觉得差不多了，我就去做咨询，但是在宝洁的工作很开心，就那个工作的内容，然后接触的这些人什么的都很开心，然后其实也挺轻松的，就在宝洁第一年的时候，老家玩，因为不熟嘛，不但每天晚上加班，有的时候周末还要加班。确实有好多那个时候没有电子化的，这么这么这么发达，有好多这个采购。

说话人 2 01:43:46

嗯，保洁的内审是很严的，所以你一个采购订单下去，你所有跟这个订单有关的所有的这些支持材料你都要打印出来，然后做装订，做那个很好的存档，因为内部审计的时候人家是随机抽到的 20 个订单，就是你在过去一年当中经过你手机下出去的 20 个订单，人家把这个清单给你，20 分钟之内，如果所有的知识材料到不了审计员，那马上你就扣分了，你就有问题。所以经常有这些工作，周末也得

加班，到了第二年的时候就基本上每天不用加班了。周末就除了很罕见的情况，那就不用去公司了，到了第三年的时候就可以划水了。

说话人 2 01:44:29

我就记得跟一个哥们儿，那哥们喜欢钓鱼，然后他们广州市中心哪会给你钓鱼的地方啊？你一钓鱼都得去郊区吗？这哥们我不知道在哪，就找了一个从那个跑前那个楼下坐地铁，能直达的，坐 14 站地铁能到的一个地方有一个能钓鱼的，然后我就跟他有的时候就是下午的时候走钓鱼去，我说我也没事，我就陪你钓鱼去，我也不爱钓鱼，然后我们俩就拿着电脑往外走，说去开会。

说话人 2 01:45:02

宝洁一共 7 层楼，你进了电梯谁知道你去了哪了，然后就坐着地铁去钓鱼，搞上两三个小时，大概 5 点多钟夹着电脑回来说，这会开的效率太低了，让我看看表收拾收拾可以下班了。也没那么经常，但是这么干过，就是很舒服的一种状态。你知道，就是完全的舒适圈，很舒服一种状态，但是那个培训高效能人士的 7 个习惯吗？第一个是以终为始，就开始让你去想，你这辈子到底想要的是啥？你的人生价值到底在哪？哇？那个培训反正系统的，想了想就觉得大好年华不可浪费，还是要回归到自己想要做的那个事儿上。就是那个培训之后不久我就开始准备投简历求职。嗯，那一轮也投了，MBB 全都投了，而且我最后进麦肯锡的时候我才知道我每一次投麦肯锡都有记录。我一共投了三次，一次是国外留学刚毕业的时候投了一次，还有一次是在保洁的时候投了一次，这两次都没给面试机会，第三次是那个通过猎头从科尔尼被我挖去的时候。

说话人 2 01:46:21

后来我看到这三次都是有记录的，全都有记录的，所以艾肯锡这个好公司，然后那个时候拿到了两个 offer，两个半 offer，一个 offer 是科尔尼，我最后就去了科尔尼另外两个，另外一个半就还有一个是说要给，但是还没给，有一个已经给了，也是 TIER two 的名字，我就不说了。然后科尔尼我当时的考虑是科尔尼做采购咨询是最好的，在那个时候我又是做采购出身的，所以这个应该是最合适的一个路径啊。而且科尔尼虽然经历了这个被并购，然后又剥离，就元气，其实那个时候已经大伤了，但是底子还在，对吧？毕竟是当年跟麦肯锡一家的，然后就去了科尔尼，我还记得我当时在科尔尼面试的最后一轮是跟 Jessica Marie，也是我后来的老板才科。

说话人 2 01:47:20

你的老板是一个台湾裔的美国人。就是之前是电话沟通，你听着就是台湾的小姑娘的那个，嗲嗲的、柔柔的那个，然后你就开始想象一个小女孩的那个形象，后来见了面以后比我高一头，贼爽，就那个反差特强烈。应该是 08 年的 2 月 10 号左右，那天是上海多少年不遇的大雪，中午吃完饭去面试。我就是在那个国开行，楼底下有一个麦当劳，怎么老是麦当劳？然后就去面试，从 2 点面到 4 点。我当时买的是 7 点的机票，我觉得怎么也到了 7 点才刚上出租车，就在楼底下排队等出租车，下雪大雪，然后那个时候地铁也没通道。那地铁才到哪啊？才到苏红诶徐京东差一站。然后你在路边打出租车根本打不到，那个时候汇丰大厦就是科尔尼在的那个楼底下，它是跟大众出租车是有协议的，就是大众周围有空车就会到这来，有空车就到这来。

说话人 2 01:48:32

我就在楼底下排队，排了三个小时才轮到我，然后往机场开，一路堵就慢慢挨好多车祸，因为那个雪已经很厚了，好多车祸挨到虹桥机场的时候晚上9点，然后我改全到最后一班了吗？诶居然那一班飞机还是准点登机的，9点半登机了。我说这可以啊。最后凌晨4点起飞的虹桥机场，因为没有机会下这么大的雪，所以机场只有两台除雪机先出跑道，跑道出完了，这飞机才能起降嘛。好，跑道出完了以后出飞机，出完跑道又冻上了，又去出跑道，跑道出完了飞机又冻上了，又得出飞机，就这么折腾。凌晨4点起飞，早上6点到广州，到了广州回到家一看该上班了，没跟老板说，跟老板说请假一天，没说去上海，就是请假一天，说处理点家里的事儿。然后就洗了把脸，还没睡就跑去公司去上班了，跑去钓鱼，哈哈哈。钓鱼非得栽到塘里边不可哈，走路都发飘，然后很快就拿到offer。

说话人 2 01:49:47

我其实挺感激我在宝洁的那个小老板的，叫奥利夫鱼，他是那种，就是它是特别柔软的很好的人，他是f，就是特别能为别人着想，然后人也是特别好的人，但是他做起工作来就在宝洁的那个环境里面锻炼出来，就是有那种雷厉风行，让你感觉有点英姿飒爽的那种感觉，就是那种特别干练的职场女性。然后他又有特别柔和的那一面，就是我会觉得就跟他一块工作就特别舒服，一方面能学到很多东西，一方面跟他的沟通都特别的顺畅。不像有的这个老板，他工作起来他是那种特别雷厉风行的，然后他跟你打交道他也是那种要求极高，甚至是有有点苛刻的那种。就是你跟他没有办法，就是在私人关系或者是工作以外的这种场合能感觉能进一步的。但是我这小老板不是就他，他就人特别好，所以我有什么东西我都可以跟他去说。所以我在拿到 offer 之后，我就跟小老板说了，我说我要走，然后他就问你为啥也很关心嘛？我就把这个来龙去脉跟他讲了，然后他的第一反应是这个可能确实更适合你。

说话人 2 01:51:08

我走了他是有，对他其实是有一定影响的，因为宝洁在面试的时候会记录就是这个人，根据面试的表现，大家会判断这个人大概能做到几级。经理，宝洁刚入职的时候是 one one 一级，然后二级、三级、四级、五级，对吧？一直往上到全球 CEO 是 9 级、8 级或者 9 级，如果判断这个人是有潜力能做到五级经理的，就是能做到总监director，但是这个人离职了，这一串儿老板是要被 HR 谈话的，就说这有潜力的人嘛，公司也花力气培养嘛，咋就走了呢？对吧？你们咋让人不爽了？但他的第一反应不是他自己会不会受到什么影响，他第一反应是从我的这个角度就f，典型的f，对吧？但是从我的角度去想，这个对我来讲是不是更好的选择？然后他也问了一些问题，他担心的是什么呢？就是虽然这看上去是一个很好的机会，但是我是不是真的充分了解了？我去的时候是不是真的能够就是实现我想要的那个状态？他是从这个方面问了很多的问题，然后后来我就从宝洁就离职了。

说话人 2 01:52:19

我还跟他开玩笑呢，我说你看我来的那一年，我就跟你说有一天如果我要从宝洁走，肯定是在春天，果不其然在春天3月份走的。为啥呀？就是上海有黄梅天吗？这个6月份，7月份广东有一个叫回南天，其实是同一个雨带，就是慢慢的这个北归，就是往北回归线的这个方向走，这个雨带往上抬到7七月份的时候抬到上海变成黄梅天，二三月份的时候在广东那个回南天，那个时候水气更大，刚从海上来嘛。我刚去的时候我完全没感觉。

说话人 2 01:52:53

我是1月份去的，2月份的时候就是出门，我就看这什么墙上、地上全是水，早上多早出一兜水，然后我还跟当地的那个同事说呢，我说我说你们广州人，你，我，你们太有洁癖了，你们这还多早出来，你们连桥都刷了。然后他们就笑说，你知道什么叫回南天吗？我是受不了，我北方人嘛，就受不了。唉呦，我就老说，我说有一天我要从广州走，我要从宝洁走，肯定是因为他们受不了这个回南天。果然3月份走的，然后就到了科尔尼。在科尔尼待了5年，成长还是蛮大的，就从一个行业里的职场人变成了一个我想成为，而且最终也成为的一个咨询顾问。

尼尔森阶段



从宝洁采购岗延展到采购方面的咨询项目 → 横向拓展职业边界

第一个项目就遇到历史性的时刻，2008年金融危机，客户破产边缘

认知到咨询行业中，客户关系长期培养的重要性

说话人 2 01:53:43

我的第一个项目是北美三大整车厂之一克莱斯勒的项目，08年这个时间也对上，这有意思的东西就来了，对吧？08年金融危机，当时，08年刚刚入职的时候3月份，然后作为入职培训的一部分，我被送到美国，在芝加哥要做6周的培训，因为那个时候就是中国的团队还是比较小的。尤其是这个，我们叫PAS，就是那个时候还叫PPS，还没有那个AA是analytic，PS是procurement solution，就是采购解决方案。

说话人 2 01:54:19

这个事业部当时在上海可能就两三号人，所以没法给你们做专业的培训，所以入职了之后都送到美国，我们那一批去了三个，送到美国去培训6周的时间，然后刚好那个时候就接了一个项目，就是克莱斯勒，当时是帮克莱斯勒刚上市的一款车型，去想有什么可以降本的地方，通过采购降本。然后那个项目有一部分最后是回到国内接着做，因为有很多的供应商是中国供应商，但是那个项目在诊断和分析的过程是在总部做的，所以在六周的培训完了之后，大概是5月份就开始是在底特律，在克莱斯勒大概是待了两三个月的时间，那个真是你知道美国的那个所谓的三星级酒店，五星不？五星级酒店其实是很差的，我住的是Whistine，大家想一想中国的Whistine是什么样的？五星级至少是五星级底特律那listing。

说话人 2 01:55:17

好家伙，那个地址我一看我还有点小兴奋。那个地址叫town center中心啊。我说不得是啊，美的繁华的地带啊，周围什么都有，去了以后发现真的是个town，就在那个town的center方圆几百米，你看不见两层三层以上的楼，你唯一的感触就是美国真他们平。就是你能看到那个太阳落山一半儿在地平线以上，一半儿在地平线以下的那个场景，叫town center。那个town center一共就俩楼，一个是那酒店，酒店隔壁还有一个办公楼结束了，然后那个酒店你从进去的那一刻你就很难相信是wasting。

说话人 2 01:56:05

唉，我不知道你们能不能播，我就先讲了，全是黑人，所有的服务人员从前台到什么厨子的全是黑人，然后那个服务就比较糙。嗯，那会儿还没这么先进，那会儿在房间里的那个网络不是现在有什么Wifi什么的，那个是ADSL拨号的，你插一个网线到你的电脑上拨号，有一天就上不了网，我就打电话，我说这个上不了网，你们赶紧让工程师上来修一修，然后一工程师，我感觉他有两米，我感觉他是打橄榄球的一个大老黑那样进来了，whats your problem? 不是，我上不了网，然后他就弯下去钻到那个桌子底下，很费劲的把那个ADSL、那个猫嘛拿出来，oh, its too hot。这太热了。然后就开始扇，哈哈哈，扇了一会儿之后他感觉差不多了，lets try，再试试，发现好了。他说就是他们太热了，说下次再有这问题自己扇扇就好了。

说话人 2 01:57:12

我说这美的五星级酒店这么高科技吗？然后还有一天晚上睡觉，早上醒来的时候发现这个柜子抽屉门全是开的，我就觉得是不是来贼了？发现没丢什么东西，头天晚上有地震，很轻微，没感觉，但是他一震那个门什么就都给震开了，吓，然后还有好多事，那个酒店那个小冰箱是上锁的，就是你如果说我要用小冰箱里的饮料，他会给你一把钥匙，然后你用多少他就给你算钱。我们都没有要钥匙，因为不能报销嘛，要也没用，没有要钥匙，然后等结账的时候发现，诶，为什么有小冰箱的消费有一瓶可乐。

说话人 2 01:57:59

什么多少美金呢？一美金多还是两美金？我没这东西，然后再仔细一看，哟，这个里边上网没算钱。嘿，就差了，来签字。巨乱，你知道吗？巨乱，就在那儿待了两三个月。克莱斯勒的那个总部，克莱斯勒的那个LOGO就是个五边形嘛。它的总部也是五边形，它是美国两个最有名的五边形建筑之一，还有一个是那个五角大楼，对，然后它也很大，也是五边形，然后有四五层楼，旁边还有一个巨大的停车场，那个里面就有特别多的什么商店，什么什么游泳池、健身房、理发店，反正就是你能想到的，你生活所需要的一切，在那个楼里面都有去了之后唯一的感慨就是，哼，怪不得美国竞争不过中国，这帮孙子工作太轻松了。

说话人 2 01:58:55

早上来了，端一杯咖啡先歇会儿，喝杯咖啡看看邮件儿，然后给你开会。开会也是极随意，开上两个小时的会，然后你们这帮咨询顾问干活去吧，人家准备去吃午饭了，吃完午饭弄个下午茶啥的，然后到处溜一溜，哈啦哈啦，该下班啦。我怨不得你们金融危机，但是，哎，就说到金融危机，就是很多的时候，你比如说现在我们是不是在中国经济的一个地点？还是可能会更低？我们哪一些行业可能就慢慢的没了？我们哪一些行业还能起来？我们跟西方国家的这些政治经济上的这些冲突，能不能将来有一个缓和的解决方式？我们不知道，就你在当下，其实你不知道，但是你隐约能感觉到似乎是在一个历史变局的某一个关键时刻，08年我就是一样的一个感觉。就是在考艾斯勒08年四五月份的时候。08年的，如果我没记错，应该是9月份，好像就开始那个雷曼兄弟就破产了，就开始那一串的东西就出来了，其实已经很接近那个时间了。

说话人 2 02:00:17

后来我在看这个，比如大空头或者底特律，往事大而不能倒，所以这些书那个时候北美三大整车厂其实都是在想办法要救命的，那个时候福特把所有能抵押的东西都抵押了，甚至它那个蓝色的椭圆形 logo 都抵押了。因为他手里要有足够的现金，因为他知道未来几年可能卖不出去车，他有足够的现金他才能存活下来。

说话人 2 02:00:41

克莱斯勒和那个通用那个时候已也已经到了破产边缘，所以为啥克莱斯勒找我们来做降本的项目？但是我感觉跟我一块儿工作的那些，他的那些基层甚至是有点儿像中层了一点儿迹象，一点儿感觉都没有，还是以前怎么做的，现在还怎么做？还觉得自己这个工作，自己这个行业，自己这国家一点问题都没有。

说话人 2 02:01:09

就你回想起来的话，因为真的会觉得就是绝大部分的人可能对于自己是不是身处历史变革的那个关键点是毫无感觉的。有的人可能感觉有，但是你没有办法判断，只有极少数的人，他才能不但有感觉，而且能做出预判。就是大空头那本书里面讲的那几拨人，他只是不知道这个事儿什么时候发生，但他知道这个事儿一定会发生，特别，然后就开始一路做项目，就在这个科尔尼到了 12 年的时候，这中间肯定也是有很多的猎头找，包括有一些客户也在找，说你要不这个上岸这么累，到我们这来做个什么采购副总之类的，我还是觉得挺喜欢咨询这个事的，没去，然后就猎头来找，说这个对麦肯锡感兴趣，不想去麦肯锡。

说话人 2 02:02:07

什么在克尼 5 年时间里影响记忆，一下子就能反映出来这个项目是这样的，有一个客户的名字我就不说了。中国北方的一个合资车企啊。大冬天我们去给人做项目，做的那个项目叫做供应商管理，我们说是供应商管理的项目。当时这个做 proposal，做这个打单的时候，讨论的时候感觉还挺正常的，就是你觉得这是一个相对比较正常的一个，就是怎么样去做供应商体系化的？从供应商的寻源准入到什么各种挑选、管理、淘汰等个的这个流程的过程的一个项目，然后还信心满满的就去了。

说话人 2 02:02:59

等到开始做的时候就发现不太对，它是个合资吗？它有中方和外方吗？然后这个外方就是想用国外他们原本的那个供应商，在中国的合资供应商就想定了，然后中方一方面肯定也是想做国产化会更便宜，另外一方面也有自己的一些这个比较看好的供应商，甚至是他的大的集团里面的一些关联供应商也想进入到这个系统。

说话人 2 02:03:34

所以这个中方的人主导请的我们，他们希望这个项目出来的一个结果是我们通过某种算法能算出来某一个物料，它应该有几个供应商，这玩意就没办法了，这玩意就是你得用一个科学的方式去解释玄学，对吧？因为这完全是由你的采购策略定的，你说你买一个东西，你有一个供应商，也对，你有俩供应商竞争，也对，你搞 80 个供应商每次竞标，那也对，就看你目的是啥嘛，对吧？你是要稳定性，你还是要灵活性？你是要效率第一还是要成本第一？这，这完全是跟你的采购策略走的。

说话人 2 02:04:19

但采购策略人家说这这这这这，你们采购策略，你们不要问这采购策略，就是现有的策略，你们就给我算哇？然后就是这帮人也是有点国企背景的那种国企哇，天天就是跟 258 万似的甩着手，怎么样了？算出来没有？还算不出来，两个月了，就他不问你为什么，他只是觉得没有拿到他想要的那个结果啊。

说话人 2 02:04:52

这个认识，就是那个时候我就觉得我就给自己有一个认知，你知道吗？就是不是所有的咨询项目都真的有价值，有一些咨询项目是真他们没价值。最后反正就七拼八凑，按照他想要的那个结果，科学性的做出来的一个模型，加上各种各样的这个约束条件，最后咔嚓咔嚓算出来就是他想要的结果。

说话人 2 02:05:22

这没办法，有时候做项目没办法，但这也埋了一个根儿，就是当猎头来找我说想不想去麦海西的时候，我本来是不想的。因为我觉得麦肯锡做战略的，科尔尼是做运营的，而且麦肯锡和科尔尼怎么分的家，后来就我知道是有两种说法。但是在那个时候就科尔尼内部的一个比较流行的说法，就是老麦肯锡去世之后，妈文保尔他是更希望做战略类的项目。而 Andrew Thomas Kearney 就更觉得这个运营类的项目是有价值的，所以两边分了家，那运营就是 Curnie 的这个传统啊。然后这个战略就是麦肯锡的传统，所以我当时跟他猎头说，我说操，麦肯锡做战略的，我一做运营的，我去干啥？我不去。后来这个猎头就跟我讲，他说你知道麦肯锡现在做运营的有多少人吗？就运营的这个 practice 这个团队有多少人吗？我有多少人？我说还能比我们大？哼，比我们当时整个公司的人都多。我说中国，然后猎头就说你还是聊聊吧，反正聊聊也没坏处。嗯，我呢那段时间刚经历完那个，嘿嘿，那个心灵洗礼，我说那就聊聊吧，反正也没坏处。

说话人 2 02:06:40

聊了以后在过程当中有一个 partner，我忘了具体是谁给我说了一句话，我可能是问了，我说就是你觉得麦肯锡在选择项目的时候，或者接项目的时候和其他的咨询公司有什么区别？没有？我可能问了这么一个问题，反正我印象非常深的给我的一个反馈就是就麦肯锡接项目的时候，如果这个项目不是 CEO 主导的项目，为什么呢？因为只有 CEO 他的个人的 interests，他个人的这个诉求和公司整体业绩的诉求有可能一致，其他的人都不可能完全一致，CEO 甚至都可能不完全一致，对吧？一上面还有董事会，还有控股方，还有股东，还有投资方呢。

说话人 2 02:07:26

但是只有就在整个公司的管理的体系当中，只有 CEO 是最有可能和这个公司的整体目标利益一致的。而你如果任何的项目只跟某一个职能的负责人去做，那你势必是站在他的角度做一个最对他最有利，但是未必对公司整体利益最好的方案。这种项目麦肯锡不愿意做，这个打动我，这个真打磨了，然后也是几轮面试就进了麦肯锡。我进麦肯锡其实是比较顺利的，没有像，就是好多毕业生。你应届毕业生你搞什么这 case 那 case 的，因为第一我在客人你已经做了 5 年，其实大家的这个路数是差不多的，分析问题什么也是差不多的。第二就是麦肯锡自己对我的定位也是进去以后先做这个采购后供应链，那也是我的老本行，所以在技能上面也没有什么问题，所以挺顺利的就进去了啊。

说话人 2 02:08:30

进去之后我确实觉得这一步是对的，这步是对的，因为它平台确实更大，然后它有更多的这个长期的客户，稳定的客户，你可以在同一个客户身上不停的做项目，这样才能看到改变的结果吗啊？然后团队也更大，人也更多，而且有机会去做其他的类型的项目。你比如说在我们运营下面，除了采购供应链，还有像什么生产管理，像什么产品研发？像什么这个固定资产的这个优化管理，然后还有这个运营，就是服务运营类的 service operation 六个大的业务线条在那个时候你都可以接触。然后你在这个项目当中，你说我想扩大我的这个涉猎的范围，你可以采购供应链做一做，然后你可以下一个项目继续做这个客户的生产管理，生产效率提升。然后再继续做这个项目的这个研发管理。嗯，确实是有非常多的机会，而且公司大，你往上走的机会也多，对吧？在麦肯锡一共三年半，这三年半我是特别开心的，也特别有收获的。我到现在我都一直说麦肯锡是我见到过的、了解过的和接触过的所有的组织当中最好的，但是仅限于我所了解的那一段，麦肯锡现在不好说，呵呵，它的策略发生了很多变化。OK，还想听听你讲那个，之前讲过麦田是那个slogan，特别打动你。

说话人 2 02:09:59

对，它是，嗯，在 our values 的一部分，要不麦子气的故事和咨询的故事和透明。

说话人 1 02:10:09

的故事和你的人生选择的一些标准和价值观。我们吃完。

说话人 2 02:10:13

饭后晚上聊可以，OK，歇一会。歇一会，两个多小时。是的，两个多小时才，但是我觉得你。

说话人 1 02:10:20

讲这个故事的时候有很多自己看到了全新的刘老师。是的，就是很鲜活，它是真的特别有趣，就是看到了不一样的，因为有一些故事我听到了片面。曾经听过片面，真未来。

以下对应 0803_刘老师人生故事拍摄_晚上场

麦肯锡阶段



更大的平台，更丰富的项目类型，从0开始学习新领域的知识（e.g.煤炭冶炼）

从内心深处认可麦肯锡的价值观 “Obligation to Decent”

任何工作也都会遇到不愉快的项目（e.g. 某个欧洲降本项目）

和同事之间Bonding关系的奇妙之处，往往在工作外，也在于价值观的相似

工作后在人际关系处理的能力，可以追溯到初高中和大学时期的培养

工作时长和薪水成正比，但身体跟不上后，选择离开

说话人 1 01:04

讲到去麦肯锡之前还做了一个。

说话人 2 01:07

项目，死人的项目不是那个茬。嗯，讲了一个那个有没有价咨询，有没有价值的项目，那个讲完了呀。嗯，我就讲到去麦肯锡了嘛。对，那从麦肯锡开始讲，还是先从老吴的故事开始讲？那个老歌是属于感情线还是感情线？那是他的感情线。

说话人 1 01:31

怎么办？又想听又想。

说话人 2 01:34

先从面开始讲吧。好，后边其实就快了。因为基本上进了麦肯锡，跟在科尔尼的时候舞台更大，然后项目的种类类型更多，遇到的人也更多，因为公司大，但是做的事儿的类型是类似的，就是客户有项目、有需求，然后带一个团队去帮客户做好。我在麦肯锡三年半，我是特别喜欢这个组织。嗯，在里面坐着也非常舒服，也结交了特别多好朋友啊。我跟我们这个就是运营组，我们叫OPS，OPS team 有两个伙伴关系特别好，我们三个老在一块出没人叫奥斯三剑客，贱人的贱。对，嗯，确实做过很多好玩儿的事儿，但是就是太累。我觉得能在麦肯锡做下去的一种人是，确实是聪明人，就他效率确实是高，不需要那么累，也能做得很好，我不是那种人。还有一种人就是他极，到就是他只靠一招他就能应付所有的项目，在某一点上他就是专家。然后他只做这一点，你只要有这个需求你，你就来求他，你就来找他，他也不做别的，这种人也能挺轻松的，我们呢就是苦，哈哈的。呵，那没办法，就是一个项目得学好多东西。

说话人 2 03:17

我的第二个项目是一个，我的第二个项目是帮一个就是冶炼，金属冶炼行业的一个客户，金属冶炼大量用电的嘛。所以很多的这些冶炼厂它都有，是有它的这个自备电厂，就自己的电厂、热电厂商双煤发电。然后当时做的这个项目是一个国企，它在全国有 11 个这样的工厂，然后我们就选了其中的一个，剩下的就派人过来，派一个买煤的，派一个烧煤的，然后就跑到这个地方来，那个项目的是要降低自备电厂每一度电的用煤成本。

说话人 2 03:59

所以从你买煤到你怎么去存储，到你怎么去烧，包括这个废料的处理，怎么样能让一度电里面这部分成本往下降？没干过，以前是干采购的，突然要去搞煤，跑到河南的一个特别偏僻的地方，那地方就是从郑州机场下来之后，坐车还要坐两半小时才能到，而且最后那一个小时就压根不是高速，就不知道是什么国道之类的那种路，在那待了三个月。

说话人 2 04:34

哇，这是头一天去的时候早上开启会嘛，好客户的人也都在，我们这项目团队就俩人，我带着一个小伙，然后启动比较简单，他说这项目是干嘛的？我们请了麦肯锡的老师也来了，要跟大家来讲这个

项目怎么做，接下来就该我说话了吗？我是项目负责人吗？底下 22 个人，一半烧煤的，一半买煤的，我跟人家咋说都不知道说啥哇？就是就是，很多第一次接触的项目都是这种，就开始学，自己先学找专家，找好那个公司内做过这类项目的，然后自己先给自己培训，自己给自己培训清楚了以后再去培训培训人家。其实就跟现在在翻书、讲书一样，你看一本书，你看完了以后，你自己要看明白，然后你还要给人家讲。就我觉得这个能力是那会儿锻炼出来的，就是很快变成一个烧煤的专家了啊。

说话人 2 05:35

你这煤的热量是多少啊？人家是四个成分，热量、水分、灰分、挥发分，最后还有硫粪，这都是影响它的价值和它的使用的。然后再怎么从买煤侧煤你要检测吗？储煤、存储、掺煤，把高热值的、低热值的、高硫粪的、低硫粪的掺在一起混合起来。最后是烧煤，写了一个操作手册，给人家省了不少钱，三个月的项目就是好多的项目就逼着你自己要快速学习，那也自然带来，就是你的强度是特别大的，你那会儿就是白天，你跟客户在一块，你得看着客户干活，或者你跟客户访谈沟通什么的解决问题。晚上自己来学这些东西，然后还要写各种各样的这个材料，就是没日没夜，所以有一次我跟我们公司人开玩笑的，他就问你有多少年工作经验？我说你让我算一算，按年实际上是 20 年啊。我说我要把这个科尔尼和麦肯锡那 10 年乘以 2 才行。30 年工作经验。工作 20 年，但是有 30 年工作经验，为啥？因为有 10 年是白天干一份儿，晚上干一份儿。所以你说为啥咨询就是人成长得快，或者是有一些什么互联网大厂成长的快，华为的人成长得快，因为他就是花两份的时间，除了睡觉以外的时间，你们可能有休闲，人家他们还在干活儿。

说话人 2 07:14

所以你说一个问题，就是我工作为什么要那么累？我这工作我不想干，怎么办？我不想被 PUA，对吧？我不想加班，我自己觉得完全取决于两个因素，第一个因素就是你这个工作到底是给别人做的还是给你做的？你如果是给别人做的，别人给你多少钱，你干多少活？结束了买卖关系，但你如果觉得这份工作你花了时间，你既然已经花了时间，甭管他给你多少钱，你得从花的这个时间里面给自己积累一点东西，那就变成给自己干活了。那你给自己成长，有这样的这个机会，然后你还能获得成长，同时他还给你钱。

说话人 2 08:05

唉，你这么想是不是好受一点？第二个因素就是它到底给你多少钱？为啥人家网上说学华为的奋斗者什么什么这个奋斗者的文化，但是不学华为分钱就要流氓。因为对，你在华为市你可能一个人要干两个人的活儿，他们一个人给两个人的钱呐，对吧？麦肯锡第一个人干两个人的活，他不给你两个人剩三个人的钱，而且还送你一份远大的全程。我进了麦肯锡之后，我原来如果在科尔尼是每个月可能有一个猎头给打电话介绍，机会到了麦肯锡就是几乎每天。我现在通讯录里面好多猎头都是麦肯锡那会儿认识的。因为他们知道市场，知道你进了麦肯锡之后，你经过几年的锻炼，你值多少钱，人家就会定向来挖这个东西。就为什么你说像麦肯锡有很多人，对吗？说不要钱，你能让我进麦肯锡我也干。原因就在这儿，因为你知道这段经历本身是值钱的，所以我觉得真的就是你可以选择，你到了我的这个年龄，我也在想，对吧？为啥要这么累？我这一天一周七天五天在外面，这个儿子一岁多，这见儿子的时间太少了。

说话人 2 09:29

我，我为啥要这样？虽然现在对他也是一个人，让你干两份工，给你两份钱，收入是蛮高的，但是这个工作和家庭环境，这个你是不是你现在想要的这种平衡？到了我这个年龄和我这个环境我是会考虑的，但是我年轻的时候不考虑这些因素的，对吧？那会儿还我在麦肯锡，我想我在科尔尼结的婚，但是一直没要小孩吗？所以，唉，怎么说确实是，最后还是身体的原因。

说话人 2 10:05

我内容的那段时间有一个项目是在镇江，有一个项目是在重庆，两个项目我当时是就是 associate partner 复合伙人，其实在麦肯锡整个体系当中是最惨的一个存在，就是副合伙人，你是要开始就是做，有点像见习合伙人，就是你伺候客户、打项目这些你都要去做了，同时你还要带项目，你下面当然是有全职的项目经理，但是你还要带项目，你还要保证交付什么的，所以就是特别累，两边都要搞。而且都要搞好你才能在那个规定的时间，你才有可能升上去嘛。

说话人 2 10:45

跟麦肯锡一直到 partner 都是不进则退，到了那个时间年限，你如果不能升一级的话你就得走，它不存在说我喜欢做项目经理，我能不能做一辈子项目经理？没有做项目经理一定的年限，你如果升不到负合伙人，对不起，你走吧。不进则退，我就说不上好或者不好，反正他就是这么设置的。所以那段时间是两边跑，而且两边跑得很惨，就是一边的会议是在礼拜一和礼拜三。另外一边的定期会议室在礼拜二和礼拜四，你没得选，因为是客户定的时间，你要跟着他的时间走，所以每天晚上都在飞，然后你白天你要跟团队在一块，对吧？你只能晚上飞的，直接问题就是晚饭咋办？因为你一般会在这边待到 56 点钟，然后你往机场赶，正常的这个晚饭时间是错过了，重庆还好一点，你到机场可能还能吃点东西。

说话人 2 11:38

镇江没有机场，你得到南京，镇江到南京机场大概要一个小时到一个半小时，然后看你的运气，你运气好，如果碰上延误，你还有时间吃口饭。你运气不好到那马上登机，晚上八九点钟的飞机飞出去八九点，晚上八九点的飞机它是没有正餐的，给你点什么？小点心，有的时候给一块儿面包，结束了。然后你说到了重庆，好，到重庆晚上 11 点到酒店，12 点，你吃还是不吃？我看看自己的身材，算了，咱不吃了。然后就这样搞了半年，胃搞坏了，那段时间就是饿着也疼，饱了也疼，只有半饿半饱之间，大概两个小时，3 个小时不疼。

说话人 2 12:22

后来我去到医院检查，医生说你这是就是长期的饮食不规律，再加上压力比较大，因为胃是一个感觉器官，你压力大的时候胃会有感觉的，所以有的时候为什么人一紧张会胃痉挛或者甚至会吐什么的？就是胃是感觉器官胃渗血、胃黏膜渗血。然后医生跟我说说，你一定要调整你的作息，你如果不能调整你的作息的话，很容易就胃穿孔。胃穿孔是可以要命的啊。那个时候就觉得，哼，是不是得上万了？再熬两年，熬成合伙人。妈的，那照片变成黑白的怎么办？都划不来啊。后来有一次这个，当时我的一个老领导，他，他是早就去了那个 k k 2，然后 k q 2 投了青岛海尔，有一次他就给我打电话，他说你，你要不这个抽个时间到青岛来一趟？嗯，说跟那个海尔的这个采购开个会，这个分享一下，然后咱也好久没见了啊，一块吃个饭啥的，我说这公报私仇的机会，那肯定得抓住啊。

说话人 2 13:34

然后就去了一趟青岛，然后在弄完了以后就我跟他同一辆车，搭他的车，那个去机场就跟他聊天嘛，有一句没一句的，上一句还说话，下一句就睡着了，就是人完全没有那个过度，就是已经确实是累到极致了。然后他就看着他就觉得不行，后来他就跟我说，他说兄弟，你这么搞肯定不行，你这透支太严重了。然后刚好那个时候他那边有人离职，就有一个坑出来。他说你要不到我这来，因为他知道我特别喜欢麦肯锡，其实当年就是他把我招进去的，他是 OPS practice 的 manager，他说你你你好好考虑考虑，你这个你，你别把自己搞，是吧？这这你不行了就上我这来。然后我也是做了很激烈的思想斗争，最后还是决定上岸了，确实轻松一点，钱多一点，离家近一点啊。

说话人 2 14:36

但是就为什么我一直觉得麦肯锡是最好的呢？就麦肯锡的那个 mission 刻在每一个办公室的门口，有的是在石头上，有的是在木头上。原文是英文我就不说了，翻译成中文的这个意思就是我们要为我们的客户带来可持久的、根本性的、重大的业绩提升，这是对客户的承诺。同时我们希望把公司变成一个能够吸引人、保留人、发展人，让人能够获得进步的这么一个地方，这是他对员工的承诺。麦肯锡做的每一件事儿，他要么是对着第一条，要么是对着第二条，要么是两者都有。他会每年把 1/8 的收入，不是利润 1/8 的收入拿出来做人员的培训。所以麦肯锡的培训的这个安排是非常非常好的，它是按照每一个级别，因为它级别也少五个级别。

说话人 2 15:33

analyst。It manager a. so say partner 就这五个级别，它是按照你这五个级别每半年给你一次在这个半年你需要进行的培训，因为它的考核也是半年做一次。所以他每一次考核是有一个很明确的在这个半年，比如说你是第二年的 associate 或者第三年的 manager，你在这六个月你应该能够达到一个做，就是有能力做什么什么事儿的这个状态，然后他就针对你需要达成这些事儿的能力提前做相应的培训。然后给你机会让你在实践的过实际的过程当中去用这些能力，然后去看你是不是掌握了，你是不是有相应的结果，然后再进行考核。

说话人 2 16:17

所以麦肯锡就是不管是这个业务本身的特性，还是公司的这种安排，都是让你成长非常快的，我很喜欢。然后在他的这个 value 价值观当中有一条特别吸引我，就是 obligation to decent，就是你，你有义务表达不同意见，很多的地方是你有权利保留不同意见，对吗？这意思是啥？就是别讨论了，把上面都定了，有啥意见自己留着完了。

说话人 2 16:45

但是麦肯锡的逻辑是什么呢？我们很多的东西是需要靠一个团队的集体的智慧，经过碰撞我们才知道这个东西是不是最合适的，或者是不是代表了我们的集体意见。所以任何一个人，不管你的级别是什么，不管你在任何一件事上，只要你有不同的意见。你是有义务，义务就是必须要做的事吗？你有义务表达出你的不同观点。

说话人 2 17:13

这个我觉得太爽了，而且在麦肯锡的时候，我确实觉得至少在我经历的那段时间和我遇到的这些人，嗯，确实是绝大部分都是第一，是做到这一点，第二都能够很自豪，就是自己能有一个，就很自豪自己能有一个独立观点，而且就是把握着自己的这个独立观点，不管是作为个人在团队当中进行讨论的时候，还是作为我们一个团队在面对客户的时候，而且我在一个项目上是在重庆做的项目，那个项目也是一个降本的项目啊。

说话人 2 17:54

合伙人是一个加拿大、美国双重国籍的一个特别有意思的人，我跟他现在还有联系，特夫说这次他已经回加拿大了，跟他一块做的，他是partner，我是这个 associate partner，然后这项目做到一半，我们俩就老聊这项目做到一半，我就跟他说，我说对付这项目做下去可能很难给客户带来他想要的结果，为啥？因为人的认知不够，就是我们可以帮他做出来所有的什么谈判的这些策略，做出来这个分析，制定出来这个沟通的这种计划。但是当客户的人去做的时候肯定会打折扣。因为他们从理念的认知、技巧的掌握、执行的能力上都不够，所以我们这个项目做的时候可能看起来轰轰烈烈的，做完了不一定能达到效果，他也完全同意，所以我们俩就去找这个客户的CEO，我们就说了，就说这项目要咱算了，别做了，因为到最后达不到你要的效果，然后这CEO也是个老外，那CEO就这学，你丫有病吧？有项目不做，我们说这个还是得实话实说，对吧？因为我们不是看一个项目，我们是看怎么样能够给你带来价值。

说话人 2 19:13

如果这个项目做完了，我们把钱拿了，但是你没有达到想要的效果，以后有项目你会找我吗？然后那老大想了想说，那要不这样，咱换一下？你们先花点时间做培训、做练习，然后从中挑出来你们觉得可以把这个项目落地的人，然后再跟这些人一块做这个项目。多出来的这个时间我们可以谈，你要不要加人呢？加是因为咨询是按时间收费的，你要不要这个额外收费啊？什么这了那了，就我就从这个里面就觉得就是如果做咨询顾问是不管是就这种挣钱导向也好，或者是省事导向也好，你如果不是为了客户的这个利益去着想，而是为了自己的这个利益去着想的话，他绝对是没有长久的。

说话人 2 20:08

所以麦肯锡很多的客户都是常年的老客户，几年甚至十几年几十年都在做项目的客户，他一定是知道这个道理，一定是按照这个道理走的。所以当你看到一个咨询公司经常出去竞标打单，开发新客户，那我就觉得这个咨询公司恐怕不是什么好咨询公司，对吧？你只有把客户的利益放在前面，放在你自己的利益的前面，这也是马文保尔给麦肯锡定的价值观之一，客户的利益先于我们自身的利益，你只有能做到这一点，你才会有持久的重复的客户。这个真的是我觉得特别好，然后就上岸了。在麦肯锡还有什么印象深刻的 case 吗？那有些的 case 不能说，对吧？这客户也不能说，比如说和。

说话人 1 21:02

团队一起，每一年都约着去吃小龙虾。

说话人 2 21:06

对，那个，对，我在不开心，每天那个，对对对对对，呵呵。

说话人 1 21:12

就苦中作乐的这种例子。

说话人 2 21:14

对，亚瑟王，我们有一个合伙人，嗯，我当时在公司的时候，他是这个运营的这个负责的合伙人，我们叫 practice leader。嗯，partner。这大哥中国人。嗯，原来清华的这个学生会主席。清华的学生会主席一般都是很牛的。他是原来清华的学生会主席，原来也是在宝洁，原来在宝洁做这个品牌经理的助理，品牌经理就刚入职的时候，助理品牌经理飘柔这个品牌你们肯定知道，对吧？飘柔在很多年前有一款广告叫飘柔九块九，要飘入九块九以前，但是现在你没法比了，对吧？现在这个价格水平不一样，以前在那个年代飘柔的价格大概是 14 块往上，然后公司是很想搞一个产品往下沉市场，往这个三线、四线甚至农村市场走的，但是你产品的价格不支持啊。

说话人 2 22:15

宝洁是一个全球企业，所以他就想策划一款这个产品是在中国，然后又能够把这个成本控制在售价不超过九块九。他就一直想做这么一个产品，然后他就开始，因为他当时是刚刚第一集最低层的那个品牌的这个同事，当然宝洁也给你足够的空间，对吧？你有什么想法你可以去自己尝试。然后他就到处跟人聊，最后搞明白了，我如果想要在中国上这么一个新的产品的话，我需要满足的内部的条件都有哪些？比如说你在什么样的情况下可以用 logo？什么情况下不能用，对吧？然后你的包装怎么样啊？然后你的这个售价怎么样？你的配方怎么样？你的这个产品测试怎么样？然后你跟品牌的这个一致性怎么样？就是好多的条件他都是跟人家一个一个去解决，他确实是很想做到一个一个去解决，然后最后到这个瓶子这儿卡住了，就是宝洁设计一款包装可能要两三年的时间，要经过各种的这种测试和内部的审批的流程，它才能够成为一个可以上市的包装，而且那个包装你要有一定的量，你才能去开模，你才有经济价值，它才能把整个的这个成本控制住。

说话人 2 23:36

然后他那个时候就跟疯了一样，到处找人就聊，因为他不知道这个问题怎么解嘛？他说到处去找人聊，后来他跟那个广州黄埔场，就是广州自己保洁的那个保洁自己的工厂，跟黄埔场的一个人聊天的时候，人家跟他说有一种可能性，就是宝洁每年可能会开发很多个设计，有一些设计是被批准之后但是没有用过。

说话人 2 23:59

还有一些设计可能是在开了模之后没有投入生产，前面的审批是已经走完了的，你如果能把这个东西拿到，批准成为你可以用的，你说不定明天就可以开始生产了，然后他就回来，好，也是找各种各样的人去问，去找，真的让他找到了一个瓶子。是已经审批的状态。然后他就开始推这个项目，所有的这些造成阻碍的这些因素一个一个排除，然后就上市了，就是飘柔 9 块9，然后就把飘柔打到了中国的三线市场，大获成功。后来他就去了麦肯锡，这哥们儿呢？就是那个就当他自己做这个这些事儿的时候，他会特别的专注啊。英文就是 determine，我一定要把这事儿做成，然后他会用各种各样的方式去整合各种各样的资源，因为这些人都是给他工作的，他也不是这些人的老板，对吧？就是横向领导力的里面讲的那些，就是你怎么样去能够让别的人跟你没有关系的人，也为了你要达成的这个事大家一块努力，他就能做到这一点。

说话人 2 25:17

但是当他成了这个麦肯锡的 partner 这合伙人之后，我感觉这个是不是人到中年这个性情会变得更温和？这哥们就我也跟他合作很多，这哥们就到了这个项目团队慰问的时候，来了以后就是问三句话，第一句话就是客户开心吗？第二句话是团队开心吗？第三句话是父亲哪儿好吃的？这客户如果开心，那就证明项目本身没有问题啊。团队如果开心，那就证明我们的这个氛围没有问题，那剩下就吃饭呗。经典三问，但你只要跟他说，你说客户在某一个问题上还是比较纠结的，那他马上会坐下来跟你来分析到底这个点是什么？有什么是他可以帮助的？有什么是他可以就帮你一起想的？

说话人 1 26:08

听听感觉有点像人，比较关注团队的氛围，比较有规划的想这个事情。

说话人 2 26:14

推全他，不是直接，他是p。嗯，这哥们对于时间。嗯，我们本来约的今天吃上礼拜六吃饭的哥们临时放鸽子了，妈改成下礼拜六了。我觉得他是屁，它是 e n 不是 ESP 吧？它是 f 还是 t？我得想一想，它可能是 f，它在成为这个运营团队负责的人的时候，曾经跟我们运营团队所有的人在当时上海办公室最大的那个会议室开会，他说他有三个梦想，然后以后在很多的这个 OPS 的会议上面，他都会问大家，就是你们还记不记得我的三个梦想？我都是第一个举手的，因为他这三个梦想我是完全赞同的。打心底里赞同的，我现在都还记得他的三个梦想。

说话人 2 27:08

第一就是我要让麦肯锡的 OPS 就是运营的咨询变得和战略咨询一样的用音在中国市场。第二我要服务更多的中国本土企业，第三我要这个培养更多的中国本土的麦肯锡的未来的领导者。这就是他的，这是什么，什么什么上任宣言啊？三个梦想，我们这么多人为什么一直就是大家凝聚力特别强？我觉得也是，大家认可他的这个梦想，认可他的价值观，也希望能够在这个里面去发挥作用。所以你像好的企业，尤其像麦肯锡这种，你一群聪明的人，然后工作的状态又都是比较松散的，就你没办法像那个生产线一样，你去盯着一个人，你你你干了几个？你那小事干了几个？你不可能的。所以你用流程去管是管不了的，你用规定去管，那一群聪明的人设定出来的规定很快会被另外一群聪明的人用各种各样的方法绕过去，对吧？所以没办法，你只能让他们自己管理，自己又能够管出来一个共同的效果，那唯有一个前提就是大家有共同的价值观自我管理，用价值观去进行自我管理。

说话人 2 28:24

我觉得在那个时候在运营的团队是做到的，而且我们很多的项目到最后你能留下来的就是人呐，就是人和人之间的这种联系，一种感情。我在麦肯锡的倒数第二个项目是在南京做的，那个项目也是我做的，我自己做的时间最长的一项，6个月，7个月的项目从冬天，从春天一直做到秋天，在南京。然后那个项目也是我自己带过的团队人最多的项目，两个项目经理，八个咨询顾问，各级别的，所以一共是十个全职的人在现场。

说话人 2 29:07

嗯，然后我们这些人就经常去，就是去南京一个苍蝇馆子去吃小龙虾。哇，那小龙虾真好吃，而且巨贵。然后那个管子真的是苍蝇管子，而且那个管子到什么程度啊？就是但凡谁只要在那儿刷过信用卡，第二天那信用卡肯定会被冻结。我不知道那老板干嘛呢，反正只要在他这刷过卡，他们第二天这卡肯定用不了了，后来我们都取了现金去吃。然后大家就结成了非常深厚的革命友谊，那会儿大部分人还都在公司，所以还好组织。

说话人 2 29:45

我们那项目完成之后，每一个夏天我们都会约一次，周末就是回南京，到那个小龙虾馆，我们去吃个小龙虾，然后再去玄武湖公园，因为当时我们住在玄武湖公园的威斯汀酒店。到玄武湖公园进去再走一圈，然后在那个湖边一个规定的大石头的旁边去，按照我们之前的一个规定的 pose 照一张合影。

说话人 2 30:09

从 16 年开始，那个项目是 15 年的，15 年我们就做了第一次，然后后面每一年的聚会就是从 16 年开始，今年是上个月 7 月份刚刚完成的最后一次。每一年除了疫情不让出去，那就是对大家在家的那两年，我们是在线上，大家一个时间一块一块来聚一聚现在所有当时项目上的人只有一个还在麦肯锡，而且也不在中国麦肯锡了，在美国麦肯锡剩下的人都已经离开麦肯锡了，但我们还是每一年在那个时间那个地点去聚会，因为你到最后就确实是你，你能剩下的就是这些。你说当时项目上的那些什么交付物，什么这了那都没用了，而且这些东西很快就过时了。

说话人 2 31:08

但是人与人之间的这种 bonding 连接，和我们的这种友谊和大家在一起，又开始回忆当年的那些事儿，然后你现在在干嘛啊？那种感觉特别好，就是你能让你觉得那段经历有意义，而且始终有意义的。我觉得就是这个很多的事，当时你觉得是很有意义的，回头看你觉得当时也很有意义，但是他对今天的你可能没意义了。但是这个我就始终觉得对今天还有意义，因为每年大家会聚一次，它就是持续有意义的一件事儿。

说话人 1 31:46

这非常好。嗯，要是说了好多麦肯锡的好不好？有没有什么让你印象深刻、不太愉快的事情呢？比如说你没有那个义务去提出自己的不同意见，但有没有过争吵，或者有过你觉得不讲理的？

说话人 2 32:03

嗯，不讲你的客户，这你没办法，对吧？人家给钱，给钱是不就有理啊？不讲理的老板也少啊。但是我确实碰到过我极其不爽的项目。那个项目其实我暂定项目一共就 6 天，那项目我应该去 8 天，当我去两三天的时候我就觉得不对了，我一周两天，然后一周一天那个项目是个八周的项目，那个项目是帮一个欧洲的企业去做降本，就是要跟他的供应商进行谈判啊。什么要降本的？然后他有一部分业务是在中国，然后他确实是有团队在欧洲也做，在中国也做，我是作为采购的这个专家，就花一点时间在那项目上。

说话人 2 32:50

当我做了就暂定项目，两三天之后我就发现这项目不对，为什么这项目不对呢？因为这个项目更多的是从理论上来去看你有多大，你在什么地方有机会，然后去做什么样程度的这个降本。但是咳，我觉得尤其是在中国忽略的一点是，你的这些要求供应商会不会答应？如果供应商不答应，你有没有别的招？这个东西你不想的话你去搁，照着照本宣科，你去跟供应商谈，更多的是完成你的规定动作，但是这些规定动作完成了之后未必能够带来你想要的结果，而且还有可能把跟供应商的关系搞僵。

说话人 2 33:30

所以我提的建议是，我们一定要跟客户的采购坐下来，要去做这个行业的分析和了解，要去看我们跟供应商之间的这个，我们叫 negotiation power, bargaining power, 你采购的或者谈判的这种力谁强谁弱？我们有没有后手备选？我们有没有其他的备选方案？供应商的诉求是什么？为什么这个供应商在以往他可以这么硬气？这些东西你不了解你，你随便给一个基于分析的方案，给到这些采购员，他可以去谈，但是不会有结果的，更大的可能性是他连谈都不会去谈，因为他知道不可行。

说话人 2 34:08

所以我跟这个项目的项目经理也沟通了几次，但是从他他的角度来讲，他就是打对勾，这一项我做了没？做了，这项我做了没？做了。这个东西给客户了没？给了，这个会开了没？开了，这他可能不太在意，你这么做了之后是不是有结果，但是从一个传统的运营角运营口出来的人，我做这个项目，我既然有一个目标，我肯定是要确保你这么做了，确实是能达到这个目标才行。你能力不够，我做能力培养嘛？就像刚才说的那个例子一样，对吧？然后你觉得这个不可行，我们就一起商量，商量出来一个可行的目标是在这的，大家的目标是一致的，客户也想降本，我们也想降本，但是大家得给一个可行的方案，对吧？然后就有矛盾，有矛盾之后我就做了一次叫 team learning session，这是麦肯锡的一个说法，叫 team learning session，直接翻译过来叫做团队学习。

说话人 2 35:09

其实它的意思是什么？就是团队有不同的观点，需要更高层的这个合伙人介入，然后进行讨论，最后达成一致，其实就是你有义务表达不同的表现，当你的表达不同，最后还是没有一个经过讨论，还是没有有一个一致的这个结果的情况下。你就这个要一个 team learning session，然后我就要了一个 team learning session，但是我很失望，就是我不知道是因为欧洲他们做项目就是这么做的，还是欧洲的合伙人不太了解在国内的这种情况。他是觉得我们只要把我们自己的这个工作做好就可以了，而且他给出的支持的这个逻辑是在欧洲就是这么做的，客户也是接受的，客户也是有结果的，所以在中国我们应该像欧洲一样，就是把这些东西重复一遍就行了。

说话人 2 36:00

回来我就给我们的那个PD，它叫 professional development，其实就是我们的有点像HR，我就跟他讲，我说这项目不要放上去了。理由很简单，如果这个项目确实像他说的，欧洲就是这么做的，客户也接受，也有效果。你不需要，我欧洲所有的资料都有，你抄一遍就行了。你不需要我，所以不要花花我的这个时间精力，也不要让客户有更多的这个在我身上花的钱了，对吧？这是他们对的情况，如果他们错了，我对了，但这项目我不是负责人，没有人听我的，那我在那不是浪费时间吗？所以不管是谁对谁错，我都不应该在这项目上出现，赶紧给我拿下来。你们有权利选择项目吗？我说你不拿下来老子不干了。我就这么说的。反正也没多少天，下来就下来，然后那个项目我就待了3天。唉，

我待了6天，因为后面还拖，然后我就不干那项目了。嗯，这项目确实没有什么结果啊。那公司整个BU被卖了，我不能说是哪家公司，但新闻上都有啊。你要能救过来，它还是一个盈利的，为什么要把它卖掉呢？没救回来，欧洲也没救回来，全球都卖掉了。所以我也不同的人不同的选择啊。他可能确实从心底里觉得他是对的，我从心底里觉得我是对的。确实有一些没有办法调和的这种观点的不同，那就是道不同。不以为谋嘛，就各走各的道就完了。那。

说话人 3 37:49

你现在还有什么想问的吗？有，这可能偏咨询的。嗯，就是我听过一个说法。嗯，就是很多做咨询的人，他是非常利他主义的。然后我刚听下来就刘老师说了这么多段关于麦肯锡方面的，感觉好像能够提炼出一个点，无论是就是刚最后这个闹矛盾，还是前面说给客户可能改项目目标之类的，是不是打心底就是自己的性格是这样子的？然后，对，然后会发展成这样的？所以说。

说话人 1 38:20

就是一些价值观是什么？对，那么喜欢做自信，那么喜欢卖case，那么喜欢做利他。

说话人 2 38:26

的事情，利他不是我的价值观，但是只有利他才能在这个公司活下去，这个公司才能做得更好。所以它会引导你的行为可能有更多的利他的结果。我的价值观其实挺简单的，就是能不能有一个地方按我喜欢的方式，做我喜欢的事，做出价值来，做出意义来。我接受不了的工作是甭管你给我多少钱，这活儿他们我干的没劲。或者我觉得就完全没价值。就你，比如说你让我到流水线，每天就重复一个动作，你给我多少钱？这事我干不来，我，我到最后人就疯了，这我肯定干不了。或者一个事儿就是大家都说好，但我不喜欢，我也想做点别的。我知道，就是这种事儿不是从第一天开始你就能做到的，你得有得选。所以我这么多年，我现在琢磨出来在什么样的情况下你有的选。

说话人 2 39:34

就是当别人不得不接受你能选的这个事实的时候，你才能选，别人凭什么接受不得不让你选择这个事实呢？就是你有一些东西让它没得选，它只能用你，它只能靠你，所以你的自由度，你坐这不舒服，是吧？哈哈，你要不坐个那种椅子？嗯，哈哈哈哈哈，我太矮了，哈哈。嗯，下回我们都坐地上弄个懒人沙发什么的，太讨厌了。说哪了？刚说哪了啊。

说话人 2 40:24

对，其实就像优秀到不能被忽视那个书里面写的，对吧？就是你还没有优秀到让人无法忽视，你还没有办法优秀到让人家只能用你，只能选你，你凭什么提那么多要求？你提那么多要求，最后只能自己把自己的路逼得越来越窄。所以首先我觉得，尤其是年轻的时候，吃点儿苦，但是不要白吃苦，就你通过这个吃苦，你真的是要让自己变成一个有一技之长也好，或者是有一些东西你能够更高效的做出来也好，你拿这些东西去换你今后工作的自由度那才行，否则你就指望自己是个富二代吧？一生下来这公司就是你的，你想干啥。

说话人 3 41:19

对吧？然后还想问一个关于就是人际关系，嗯，因为也听得出来，刚刚前面无论是再前面经历还是麦肯锡这段，感觉老师就是都有非常多的朋友，或者说就是遇到很多贵人，这个还是很好奇，这是一种，您可能觉得更多的是一种天赋，还是说自己妈妈 figure out 的一些小技巧，或者为主持的方式，让你在这么多地方都能有这么多的朋友和贵人，尤其是在工作场合。可能我听到一些比较偏悲观的想法说工作以后就没有像学校里这么单纯，这么简单，有这么朋友。很多人可能就是同事关系一场，很难分解成私人关系，或者之后就没有像刘老师这么说可以延续这么长久的一个。

说话人 2 42:06

我觉得两方面，一方面就是我自己所，就是整个的这个职业发展，它创造的一个环境是你跟你的同事几乎不是竞争关系，你比如说在宝洁到后面会是竞争关系，因为它的坑少吗？你越往上坑越少，然后你们就同级别的去竞争，对吧？只有一个人可能上去，但是在这个一级到二级经理的这个时候，他是只跟你的业绩表现有关，和时间有关。你只要在规定的时间内达到了规定的业绩表现，你就会从一级经理升成二级经理。所以你不是跟任何人竞争，你就是跟自己竞争，或者是跟标准竞争。你到了咨询公司也是一样，他就是你不用跟别人竞争，你只要自己去跟那个标准，然后让你自己达到那个标准就可以了。所以就是道德经里面说的，对吧？自知者明，自胜者强，就你自己战胜自己，达到那个标准，你自然就往上升了。

说话人 2 43:00

所以这个是我觉得是相对来讲是比较独特的，不是每一个公司都是这种情况，有的公司就包括我之前服务过的一些客户，有一个滋滋，这个有一个机制就叫做赛马，就同一件事我就是让两拨人去干，然后干得好的那拨人留下，干得不好那拨人干掉。那在这种情况下，你说他们怎么可能成为好朋友？不可能的，所以这个跟所以你所处的这个环境的机制是有很大的关系的。到底把你们定义成为合作的关系，还是把你们定义成为竞争的关系？这是一个方面，另外一个方面我觉得可能是跟，就是你怎么看待人际关系有关系。

说话人 2 43:43

我自己一直是觉得我后来找到理论依据了，就是演员自我修养，但那个时候不知道嘛？那个时候我觉得就是你工作的东西，你其实跟生活没关系。嗯，你工作的时候他是你的上下级，他是你的什么，这个就是有不同意见的或者相互制衡的这个职能的。但是你们一出了办公室，其实你跟他就是普通人，或者他离职了，跟你这工作没关系了，你跟他是个什么样的这个关系，对吧？其实就是大家各论各的嘛，后来我在那个演员自我修养里面找到理论依据了，就是你在职场上，甚至你在家里面，这都是一个一个的角色，对吧？你在你儿子面前，你就是父亲，你在你老婆的面前，你就是丈夫。你在工作环境下，你在你老板的面前你就是下属，你在下属的面前你就是老板。

说话人 2 44:36

所以这是一个一个的角色，而且这一个角色剧本是写好的，这个角色你要怎么样？你有什么样的责任？你有什么样的义务？你应该干什么事啊？你应该达到什么样的目的？全都是写好的剧本，对吧？所以你要做的就是就演好每一个角色，然后当你进入到不同的片场的时候，你要切换嘛。所以最后就是做个好演员。当你是下属的时候，你就努力演好下属这个角色。当你是上司的时候，你就演好上司这个角色，当那个下班的铃一响，导演一声咔，你俩就是朋友。下了班之后你也不是我的上司，我也

不是你的下属，但你自己心态是要有这个心态，因为我还是以一下属的心态跟他交往，他还是以一下属的心态跟你交往。那你俩就还是没从戏里出来嘛，这都不是好演员。就我觉得我为什么，唉，我这个回想起来还真挺有意思。

说话人 2 45:34

我跟我很多的直接老板的关系都特别好，私人关系都特别好。甚至我从这个 KX 走的时候，我那老板因为他知道留不住了，他刚开始是想留的，但我确实是这个家里的原因，我我不行了，我是得走。然后他知道留不住了，他反过来就帮我去筹划，对吧？你怎么跟人家谈？哈哈，这是可以用的筹码，这个是可以用的筹码，就完全那个角色就切换了啊。当他觉得他不再是我的上司的这个角色的时候，马上就切换成我的朋友这个角色了，所以我觉得就是这样的一个。

说话人 2 46:11

还有一点我做咨询顾问这么多年，深有体会，就是不管你对人也好，还是你对客户也好，你说的每一句话，做的每一个动作，你是发自内心的希望对方好，还是你只是表现出来？我这是为了你好，对方感觉得一清二楚。你们自己想，是不是这样一个人对你说这些什么嘘寒问暖的话，他到底是发自内心的，还是他只是这个觉得他应该说啊？表示表示，你其实自己心里门儿情你都能感觉出来，一次感觉不出来，两次三次你肯定就知道是怎么回事儿，对吧？只是有的时候你是不是那么敏感的去注意到，或者你是不是在意这件事儿？如果在意的话，你如果敏感的话，很多蛛丝马迹你其实是可以看出来的。

说话人 2 47:06

反正我是觉得那韩老师也老说嘛，与人为善，而且当年在麦肯锡做面试官就有一条面试官培训的时候就会说我们要善待我们的求职者。虽然可能 10 个人只有一个会成为你的同事，但是那 9 个有可能成为你的客户，所以你要善待面试者。哈哈，你面试的时候可以用各种刁钻的问题去问他，但是从态度上你不是那种盛气凌人的，是吧？

说话人 1 47:42

嗯，总结说的是在价值观就是有坚定要做自己有意义，觉得有意义的事情，再加上这个。

说话人 2 47:52

与人为善。对唉，我年轻的时候这个性格比较张扬。我觉得你是。

说话人 1 47:59

那种特别活泼，特别会找个子，所以你的就是我里面就像 ent j 的人生伴侣。虽然我总感觉那个垂也不太像 ENT j，但总应该有一个像这种 f 一样的人能就是陪伴你，然后给你一些情绪价值。

说话人 2 48:16

诶我好多好朋友是 f。对呀，我自己是 100% 的 t，就是我很难，也不是很难，就是很不愿意去猜对方的心情。就是你，你现在是生气了，你现在是开心了。我说这句话你可能会不爽，我说这句话你可能会怎么样？我很不愿意去做这事，但是不代表我没有能力去做这事。然后当你有了很多的 f 的朋友的时

候，因为他是你的朋友，所以你要多想一想你说这个话会不会太直接了？或者他会怎么想？怎么对他好？然后你就会频繁的调用 f 的这部分的能力，我是后来才意识到其实我有这方面的能力的，以前就真的是有啥说啥，也是好多这个关系，可能本来可以挺好的，或者是更进一步的，结果就搞得就没那么没那么好啊。也有的时候确实是有点值。嗯，但是我确实有很多好朋友是 f，我有一个在麦肯锡特别好的朋友，他是很 f 的人，然后他又是个 i，就他不说话，但是又极敏感。哎呦我的个去啊。就是好多人觉得跟他在一块工作就很难，因为他特别多想，然后又不爱说，有的时候就欲言又止，你看出来他好像想说啥，但是他又咽回去了，然后你还得猜。唉呀后来我就跟他说，不是兄弟，哼，你是 IF 哥们是 ET，咱合作的也不错。

说话人 2 50:01

所以我今天就跟你经过深思熟虑地、正式地跟你说一下，我跟你说话的时候，我说什么就代表我想这一层表达的就是这个意思，没有任何背后隐含的其他的意，你听到哪儿算哪儿，千万别多想，你就这么明确的跟他说嘛，对吧？然后我也确实是一个典型的 ENT g 了，他也不知道，对吧？我们就麦肯锡的人都知道这个 MGI 怎么玩的，后面的这个沟通就特别顺畅啊。我说什么东西他也不会多想，因为他知道我就这样嘛，想哪说哪嘛。然后我们俩关系就特别好，有好多人觉得很奇怪，说你俩怎么会关系那么好，但就莫名其妙就那么好？其实。

说话人 1 50:50

是天赋能力，就是你除了战略思考这些，TJ 是你原本带的能力以外，你还有这种与人交往的能力，其实这个是蛮明显的。因为我感觉就是如果不常用 TJ，就是常用 TJ 这些功能的话，它可能会缺失一些与人交往的感觉。那你看你有那么多协作了那么多年的朋友，然后每年都能攒点活动，让大家觉得这件事情很有仪式感。嗯，也很多也是关于人。对，然后你每一个老板其实都能或者成为你的贵人，其实大家都愿意帮助你。

说话人 2 51:25

对，我觉得这个可能跟我特别早，就我觉得几段经历对我的影响特别大。第一就是在西红纳附中，西欧纳附中虽然是一个，就是你从外面去看的话，它就是一个什么出学霸的地方，或者是这个升学率很高，什么最好的学校。但是在这个里面学习的人，尤其是我现在不知道，就我当年那个时候，大家没有那么的就是为分数论。我觉得西红发、西红纳附中至少在那个时候特别好的一点就是老师不会因为你的学习成绩不好就对你态度不好。

说话人 2 52:09

老师对每一个学生都是一样的老师，当然有一些学生他可能更喜欢一点，有一些学生他没那么多喜欢，但是他一定把他该做的所有的事都做了。确实对我们特别好，而且是绝大部分的老师都是这样，我觉得在那个时候他叫，当时是叫什么全面发展素质教育嘛什么的，我觉得确实是做到了，所以在那个时候就大家环境或者是这种紧张的氛围，我觉得跟很多的学校是不一样的，大家几乎就是玩闹乐，当然压力也很大，对吧？每天做卷子什么的，但是到最后就是在这个环境当中能够大家都升学。

说话人 2 52:46

嗯，第二我觉得就是在辩论队，虽然大家语言上面是针锋相对的，是打架的，但是他的那个环境就是会把你抽离起来，就是你在这个角色当中的表现和你这个角色以外的表现不搭嘎。潜移默化的就让你接受和了解这一点，因为今天你抽到的是这个辩题，你抽到的是跟这组人合作，你们就是战友，明天抽的不一样，你们俩就是敌人，对吧？然后拼命的想对方哪说的有错，然后要犀利的指出来，你说错了，是吧？但是大家都知道这是游戏规则，所以就变成了你在那个环境下说的话、做的事，这些举动态度和这些事，完了以后我们一块吃烤肉的时候，那是两回事儿，大家的友谊是在这个地方建立起来的，大家的能力是在那个环境下培养起来的，就它拆开了，再加上到了宝洁那个时候，就我的这个正式的职业生涯的早期，宝洁的文化也是非常的，怎么说就是一个强文化的企业。因为宝洁全部都是内部培养、内部提升，那换句话说就是他一定是有一个方法，让一群白纸应届毕业生进到学校的时候，按照他想要的方式去变成他想要的那个模样。

说话人 2 54:10

所以宝洁的这个价值观叫 PVP people value principle 非常明确，而且根植到每一个人的心里头，所以那个时候就知道 integrity 诚实是非常重要的，你不能不诚实，你可以犯错，但是不能不诚实。而且公司是允许诚实的犯错，甚至是允许诚实的犯大错。那我是采购，我如果算错了，谈错了，我代表公司去签合同，让公司受了损失了。这可能是一个挺大的错，但是公司愿意为城市的错误买单，但你不能做第二次。公司对供应商也是诚实的，也要求供应商对公司诚实。所以有的时候就是你最后做合作算下来确实供应商这单会亏的，或者怎么样的，我们会明确的跟供应商说你这单会亏，你是决定这单，比如说我多给你点钱让你不亏。还是以后的合作，比如多给你点业务量，能够让你整体还有盈利。那供应商也是供应商发现他错了的时候，他会说，唉，这把确实这个没有想象的成本那么高。

说话人 2 55:27

我免费给你做营销，或者我这个不收钱，帮你多做一点事，就大家有这个信任的基础，这些事就都可以谈了，这种是在商业环境当中间的内耗最小的，对吧？整体利益是最好的，所以宝洁很多的供应商都是一用多少年，相互坦诚，相互透明。很少有那种说今年招个标，我用最便宜的，明年再招标，我再用最便宜的，后年再招标，我再用最便宜的，没有任何的这种长期发展的意识，那到最后肯定是让自己变得更惨。我曾经做过一个项目，也特别有意思。南方的某一个，我曾经拿过 offer 的，哈哈，南方某一个这个公司当时还在科尔尼，就找我们去做个沟通，说是个采购的项目，然后我们就去了准备了好多就是跟行业相关的降本的这些措施，是吧？案例什么的就去了以后人家说，唉，不是降本的事先放一边，现在他们供应商都不愿意跟我们干活。

说话人 2 56:33

尤其是好的供应商，越好的供应商他越不愿意跟我们合作，搞得我们只能是用那种最烂的供应商，你说咋弄？然后我们就去分析了，为啥就发现这公司就是年年招标，而且每年招标就是价格最低，没有其他条件，我不管这个价格你能做还是不能做，我也不管你是亏钱还是赚钱，我就是要价格最低的。

说话人 2 56:55

那你看最后出来有几个结果，有的供应商他会在这个里面，他就是迎合这种，然后也为了自己的利益。比如说我是一个没有什么资质小的不起眼的供应商，我就是拼着亏一年的钱，我跟你做一年的业务，一年业务做完之后再也不做你的业务了。但是我的客户清单里面是不是有你的名字了，对吧？我觉得划得来，对不对？第二，偷工减料。你有很多的东西不是当年就会看出来质量有问题的，你可能要老化到第二年、第三年才发现有小毛病，有大毛病有问题的，我就跟你合作一年，这一年我捞够了。行了，以后反正竞标我也不来了，所以慢慢的劣币驱逐良币嘛，你留下的就是最差的供应商。好的供应商。一听这个公司的名字，算了算了，不去了。招标你竞标我也赢不了。我赢了我也赚不了，我赚不了，我要么偷工减料这事我不干，我要么就是这缩减我的研发费用。缩减我的什么这成本，那成本到最后搞得我这公司自己没有办法去发展了，所以不做你生意，一样的道理吗？人也是一样。

说话人 2 58:03

那今天你占他点便宜，明天他占你点便宜，这冤冤相报何事了，对吧？不如大家，就是这次你，你也别占我便宜，我也别占你便宜，或者这次你占我一点，下次我占你一点，大家都别计较，这种才能长远了，才能有发展嘛。就咱身处在上海，这咱都不是上海人，但是很多这个其他地方的人对上海人有一个印象，这个印象就是上海人极其精明利己，对吗？我刚来上海的时候我有这种感觉，后来我发现可能更大的程度上是一种怎么说习惯？就上海是中国洋务运动最开始的，然后也跟外界的这种交流沟通是特别频繁的，所以他养成了一种习惯，就是这个事我把账算清楚，北方的糙人，我们北方的糙人算啥啊？差不多就行了啊。

说话人 2 59:00

所以我当时比如在广州的吃饭也好，或者在那个西安那会儿，今天就几个经常一块吃饭的人，对吧？今天你买单，明天他买单，后天他买单，你吃的都不一样，对吧？每一单的钱都不一样，但是差不多，大家也不计较。后来我来了上海，我发现不行，这个大家不但要算，而且要算到分，每一顿就不管是谁去掏的钱回来要算到分，平均每一个人是多少钱，然后大家真把这钱要给他要到分，你说这算了，唉，那不行，所以我觉得是一种习惯，他不是为了精明说我不能占你这一分钱的便宜，我也不能吃这一分钱的亏。他可能不是，他就是习惯，但给人的感觉就是，嗯，你们怎么能一分钱也算？现在好办多了啊？现在微信都帮你算了，所以我觉得对，还是不一样。嗯，要不要。

说话人 1 01:00:05

休息一下？讲上海，嘿嘿，红叶还有个问题清单要问你，哈哈，倒也没那么多倒也没那么多，就简单换了，要是早点回去，然后一点两天也累了。没事，但我觉得你讲起故事来的时候，嗯挺有人味的。

说话人 2 01:00:23

干事儿的时候没人味儿。嗯，好，先休息吧。先休息，不用我们就录吧。录完了我回去了。嗯啥，争取时间搞定。不是你说我现在要聊啥了？聊上岸了，上岸到 k k 2 了。对，到 k k 2。

KKR阶段



私募股权资金投后管理和咨询的相似之处：都是帮助企业更好地去运作

私募股权资金投后管理和咨询的不同之处：更动态地看一个企业未来3-5年甚至更长的发展

说话人 2 01:00:50

KK2 就是一个其实大多数人不了解的企业。嗯，除了在金融行业或者是真的跟他们打过交道以外，很多人可能压根就不知道这个企业，这企业其实挺有名的啊。哈哈，在行业里面也确实非常有影响力，它是世界第一个私募股权投资机构。私募股权投资干的是啥事呢？一级市场的投资就是我在市场上去看到底哪一个企业它的价值较它的实际，它现在的价格叫它的实际价值严重低估，或者是说它的价格和它的价值匹配，但是它未来的价值有很大的增长区、增长空间、增长机会。然后我就花钱把这个公司买下来，通过这个收购股权的形式，然后再经过投后管理去给他释放价值，或者是增值，或者是这个用某种可以让它增值的方式让它的价值变得更高，然后再把股权出售，完成这个投资回报，所以是干这种活的。

说话人 2 01:02:00

K2 是最早的，也是当年最大的，现在被黑石超过。黑石是最大的，黑石也是因为房地产业务做的比较多，所以比较大。从私募股权的角度来讲，K2 可能跟 K10 差不多，或者也是，反正就是最大的之一啊。有很多历史上著名的案例，我当时还在 KK2 的时候，经常跟人家介绍 KK2 是啥，都会说一件事儿，就是人类历史上。哈哈，说的大一点，人类历史上由私募股权投资机构领衔做的 10 个金额最大的并购，有 7 个是 K12 做的。

说话人 2 01:02:40

在那个疯狂的年代，现在已经没有了，现在你做不了了，因为杠杆收购那个税的规定已经改的就是你，你没可能是用那种方式，用那 1/101% 的这个钱，你就能撬动整个的这个业务不行了。嗯，其实这个税法的改革也是因为私募股权投资在那个年代太疯狂了，所以才引发的，然后去了 KK2。

说话人 2 01:03:05

KK2 其实在中国 2,000 年进的中国，在中国做投资蛮多的，我们知道的比如青岛海尔，这大家都知道，对吧啊？比如说这个现代牧场，这大家都知道，然后大家不知道，但是肯定有接触过的，比如说像圣农发展是中国最大的养鸡的白羽鸡的这个公司，它的最大的客户就是麦当劳和肯德基，你吃的那个香辣鸡翅搞不好就是那儿出来的，所以有很多的这个投资，我在里面做的是投后管理，投后管理顾名思义就是这个项目投了以后，你去管这个项目。那我们从运营的角度来管理这个被投资企业，其实跟咨询很像，就是你还是帮助一个特定的企业去通过一系列的运营的优化，去让他的这个能力、盈利能力变得更好，从而业绩变得更好，因为业绩变得更好，公司的价值更高，那我们就有了这个投资回报的基础。嗯，投管理除了在投之后去做运营提升以外，在投之前也要跟投资团队一起去做这个运营方面的。

说话人 2 01:04:13

商务方面的这个 due diligence 就是尽职调查，就是在投之前要大家一起来判断这个业务是不是一个好的业务？它有没有什么问题，更重要的是它在未来有没有什么好的能够增长的潜力，能够释放的这个

潜力，然后再形成，不管是叫百日计划也好，还是叫这个价值增值计划也好，在投入之后能够跟这个公司的管理层一起把这些项目做了，把这价值释放出来。嗯，投入管理其实是一个比较新的，尤其是在中国是一个比较新的行当啊。这个行当里面的从业人员也并没有那么多，有大概两类来源，一类来源就是以前你就是在企业里面的，比如你就是CEO，现在来了你就做这被投企业 CEO 教练，你教他，你培养他。那还有一类就可能更多的这个 PE 会喜欢的就是咨询公司背景出来的，因为锻炼就是帮助企业怎么去提升盈利能力。那咨询和投后不一样的地方，我觉得是在于第一就是咨询你是项目制的，所以你每一个项目有一个时间表，有一个这个工作范畴，有一个交付的这个清单，对吧？然后还有钱你到了这个投入管理都没了。

说话人 2 01:05:30

因为这公司你，尤其是控股的，你的业绩和这公司的业绩 100% 挂钩，这公司业绩好了，你投资回报高，公司业绩不好，投资回报低，对吗？所以你没有工作范畴，你的工作范畴就是这公司的业绩，你也没有时间，你的时间就是从投的那一刻到卖的那一刻，然后你也没有交付物，没有交付物清单吗？你的交付物就是这公司业绩是不是变得更好？是挺虚的，所以这个时候对你的要求就是你要不停的在有限的时间里，有限的精力里面去找到你跟这个公司一起做哪些事，或者你的时间花在哪些事上，能够让这个公司的业绩产生更大的影响。你可能有 100 件事可以做，这 100 件事做得对公司都有好处，但你的精力只能做三件事。所以第一个考验就是你能不能从这 100 件事里面找出来哪三件事你做了有效果，是对公司的经营业绩产生最大影响，所以其实对人的要求是蛮高的，然后你得不停的动态的去调整，对吗？有的时候一个政策出来，或者市场发生一个变化，你原来那三件事儿都不用做了，赶紧这三件事儿，所以也是蛮有意思的一个行业。

说话人 2 01:06:43

嗯，然后这个行业开眼的地方就是你能见到更多的这些公司，因为在咨询公司，尤其像麦肯锡这种咨询公司，它只有在一定规模之上它才用得着，所以你服务的这些企业，你甭管它的运营或者管理有多少可以提升的空间，它底子还是不错的，否则它做不到这么大。投资可就不一定了，投资有的时候那个企业其实没多大的，对吧？你比如说这个三四十亿营收的这种都可以，就其实挺好的一个变更对象了。然后有的时候你在这个被投企业可能还会去看更小的，被这个被投企业买的公司，那就更小了，所以你确实会遇到很多很奇葩的事，很多很奇葩的人，就是你原来在咨询的时候你可能遇不到的就是怎么这种事儿都不知道怎么搞，对吧？都这么乱搞，这经常会有这种感觉，所以还是这个挑战蛮大的，也不一样。

说话人 2 01:07:43

然后还有一点就是咨询，你看一个项目，这个公司几乎对你来讲是静态的，因为你的项目周期就是几周到几个月的时间，这公司不会发生根本性的变化，环境也不会发生根本性的变化，对吧？大概率是不会的。所以你几乎面对的是一个静态的组织，但是投资的这个周期那是 3 年起，有的时候是四五年，搞得差劲的时候要七八年。在这个过程当中，外部的环境、公司内部的情况一定会发生变化，所以它是一个动态的场景。

说话人 2 01:08:20

然后你比如说到了四五年你要退出的时候，你再把原来你尽职调查的时候，你那个报告拿出来，你会发现自己都笑，你会发现我当初怎么想的很难一样的，所以在这个过程中你就要去进行各种各样的调整，这也是一个比较大的考验。第三个就是你没有团队了，你就是你，你加上被投企业的这个管理层和经营层咨询公司，你是有一个团队的，你还可以去选这个团队的人，被投企业虽然所有的这些人都是你的，但没有一个人除了，可能除了总经理以外是全职向你汇报的，没有。所以这个时候你怎么能够这个，让这个组织啊？在选定的这些关注点上能够去做出来你想要的结果，这也是蛮重要的啊。有的时候这个，嗯，组织可能会由于不管是能力的问题、工作量的问题，甚至是意愿的问题，嗯，跟你想要做的事不一样。那这个时候你就是得想办法去发挥你的影响力，不管是你的这个股东控股权或者是董事会的这个席位给你带来的这种天然的力量。还是你要靠你的沟通，你要靠这种横向领导力，用这种方式去让大家跟进一起工作。但是不管怎么样，你总是得想到一个办法，能让这个企业按照之前规划的那样做得更好。

说话人 1 01:10:04

我第一次请到安保团队来跟我一起很像。

说话人 2 01:10:08

那个不行，因为 KR 这个名字如果扔出去的话，就这些东西都不能讲了。

补充QA



- Q1: 特别不愿意做的事情和人发生争吵，争取自己觉得特别值得的事情

A1: 与自己和解，越来越少的去按照自己的想法做自己认为对的事儿，而是关注更大的结果上的事情

- Q2: 想要怎样的影响（涉及很广但是较浅，涉及小圈子但很深有具体案例）

A2: 两者都有（老师角色、讲书场景）

- Q3: 刘老师对于华为钟爱的细节

A3: 成长的年代是跟随着国家的发展，当有一天国产品牌遥遥领先，非常有成就感（V.S. 95后和00后国家已经很不错了）

- 其实很喜欢安静地看书汲取知识（e.g. KKR入职前的时间写了很多公众号文章，写博士论文）
- 两大爱好：第一喜欢去挖事物背后的连接，可能看到两个没有关系的东西，但是其实它的背后的逻辑是有关联性的、相似性的；第二喜欢教育和输出，喜欢的是过程，因为结果无法控制。

说话人 1 01:10:16

那刘老师在所有工作的过程中，你也是一个特别有价值观的人。嗯，有自己坚信的人，事情 motivate，你因为特别不愿意做的事情跟别人发生了争吵，或者去争取过一些自己觉得特别值得做的事情。

说话人 2 01:10:31

怎么说？我觉得我现在的修炼越来越到位了，也自己跟自己和解。我的一个老领导就经常跟我说说人从生到死就是自己跟自己不停和解的这么一个过程。唉，我没听明白啥意思。那什么自己跟自己和解，自己跟自己有啥过不去的？后来明白了，就是有一些事情你认为是好的，你认为是对的，但是别人未必这么认为你，你要不要那么坚持？这就是自己跟自己的和解，对吧？你要不要那么坚持？有的时候坚持是有意义的，有的时候，坚持是没意义的。大多数的时候，坚持是没意义的。因为强扭的瓜不甜。尤其是作为咨询顾问也来好，或者是作为这个投后管理来好，你不是那个司机，开车的不是你。

说话人 2 01:11:26

你可以说我是教练，你也可以说我是导航，但教练和导航司机未必就是要听你的，他有他的选择，他觉得这条路虽然你觉得已经是最优路线了，但是他觉得我知道一条小路我开过，或者我就是要过去，我看看到底堵不堵，这你拦不住，对吧？教练也是一样，教练的脚底下只有一个刹车，就是什么事儿你不能做，要撞墙了。

说话人 2 01:11:56

我踩一脚刹车，但是油门不在你这儿，方向盘不在你这儿吧。所以很大的程度上还是你把这个人既然放在这个位置，你就要让他有充足的这个决策权，让他去跑。那他跟你是不一样的，所以一定会出现他要去做的事。你觉得这个事不重要，或者这个事可能就是错的。但你要问自己这个事儿是不是足以让你判断这个人不能当你的司机，你要把它换掉，如果没到这一步的话，你让它跑吧。你脚底下有个刹车吗？大不了最后踩一脚刹车，但你就让他跑吧，多绕点路，或者是这个多费点油。嗯，不是主要矛盾，除非到了一定的程度。你觉得哇，这个人坐司机他们咱这一车人都得完蛋。那你要考虑的是换司机的事，对吧？所以就我自己的理解，就是自己跟自己和解的这个过程就是越来越少的去按照自己的想法去做自己认为对的事儿，而是关注更大的，从结果上看，甭管谁去做，最后这个结果是不是你要的，只要这个结果是你要的，你让他把他该做的事做好，你把你自己的事做好就完了。

说话人 2 01:13:21

然后我还有那么多有意思的事在那等着我呢，我在这儿费什么时间，对吧？刘老师想要去往何方呢？因为你现在还是在做投户管理。那你会花你的 passion 在哪里？我自己觉得我的 passion 是做教练或者是做老师，就是输出。嗯，我觉得这个也是做咨询双向奔赴，就是一方面我自己能做一个好的咨询顾问，另外一方面在咨询顾问的这个过程当中也更加强化了我这方面的能力，也好，兴趣也好，就是，嗯，把他好为人师，喜欢给人讲，喜欢帮人分析。嗯，所以我自己的规划未来是朝这个知识输出、经验输出的。

说话人 2 01:14:14

这个方向我其实特别脑子里面有一个场景，就是跟我的导师韩老师一样，在一个学校里教书，不写这个是什么？这韩老师很，不写什么学术文章的，他就是做两件事，一件事就是研究。喜欢道家吗？研究所有跟大家相关的这些书，这些什么东西都看，所以你看跟韩老师聊天的时候，他那个知识面，他那个知识储备，哇，你简直难以想象师母曾经说过老师年轻的时候怎么读书，读一页思一页。因为它要强迫把这一页的内容读完了以后就记住。注意，也是以涉猎极其广泛，然后才变成了他现在的一身修为。然后他的习惯就是每天晚上散步，只要不下大雨他就散步，他在那个学校里面，学校环境好也安静，在那个交大里面就散一圈步啊。

说话人 2 01:15:17

我特别喜欢这个场景，我陪他散步，之前在学校的时候经常陪他散步。有的时候现在回西安也愿意陪他散步，就觉得那个感觉特别好，就是你有时间，白天你有时间，你去读你想读的书，你去研究你想研究的东西，然后你在这里面发现，噢，以前这个东西不知道噢，然后这两个放在一块，噢，原来还有这样的一个化学反应出来特别好，对吧？然后你还有充足的时间，闲暇的时间，晚上你去自己思考。

说话人 2 01:15:45

我觉得现在在工作的这个环境频率太快，速度太快，一天到晚都在忙，到最后就是吃饭、睡觉、上班。你自己没有时间思考，没有思考就没有沉淀，没有沉淀就没有积累，没有积累就没有进步，所以我觉得虽然这么多年麦肯锡也好，KKR也好，现在这个企业也好，虽然带来了很多的这个经济回报，然后你也确实学了很多的东西，但是因为缺乏思考的这个时间和空间，如果有足够的时间去沉淀和积累的话，一定比现在的收获更大。

说话人 2 01:16:27

就题外话，有的时候为什么你觉得就咱俩沟通聊天的时候，你问一个什么东西，我能给你一些建议或者一些解答？我现在想明白了，那些东西其实一直在我脑子里面，但是从来没有一个机会把它仔细的梳理，用一种结构化的方式把它变成不管是书也好、文章也好、视频也好，还是什么东西也好，但其实那东西的原料是在那儿的，所以我是特别希望有这个。

说话人 2 01:17:00

对，你看我在两次跳槽，我在就这次跳槽之前就是从k二出来到现在这个公司之间，我是这个歇了一段时间，那段时间刚好赶上这个在家里不能出来，对吧？三个月的时间不能出来。那三个月看了好多书，写了好多东西，我的博士八成是毕不了业，因为我发核心期刊那东西那发不了很难，但是我把我的毕业论文写完了，就至少我做完了，我上这个博士想研究的那个话题的成果就在那三个月12万字。

说话人 2 01:17:39

所以如果说这话可能有点讨人厌，再有这么一个机会，两个月，一个月也行，啥也不用干，在家呆着就是看书，或者是把自己积累的这些东西总结下来，提炼出来，然后变成某一种产品，我觉得这个是我特别想做的事儿，所以将来有机会的话就不在这个企业界搞了。我真的是挺想找一个学校的当老师，但是学校现在当老师也越来越难。就你他逼着你发文章嘛？因为这对学校是有帮助的。什么什么影响因子啊？什么这了那然后这些文章都是他们有套路的。你做学术研究，你就跟这个实践应用离得

越远越好，最好是纯理论的，最好是纯数，数字化的数就是有数据的，数据化的那最容易发表吗？但我从实践出来的。我是希望从实践提炼出来的东西不用到那么高的理论高度，还可以再回到实践去，把这个实践能往上做得好一点就行了，你不用在理论上变成一个什么什么东西，然后可能过多少年让人家破译出来才能对实践产生指导义。

说话人 2 01:18:56

我不想做那种事，我想做的就是。嗯，提炼出来一点，总结优化再应用到场景。嗯，能让他好一点。我想做这事，但不知道有没有这样的机会和这样的场景。嗯，还是得碰那时候的情况。

说话人 1 01:19:11

我也觉得，我就是很多时候就在想当时没有延迟入职的半年，其实是我思考，所以我疯狂写公众号，写这种东西，我发现当时真的写，现在一写下来就没什么时间写，没什么时间写。

说话人 2 01:19:26

对啊，你看我在知乎上面最大输出的那段时间，其实就是在 k 二不久的那段时间，那段时间工作确实没有那么累，然后就有时间你去做一些思考，你去输出一些文字。后来工作忙了，尤其到现在，你别说知乎了，写知乎、看知乎也没时间，讲书，读书都没时间。哎呀，不行，真的是不行，定期地给你定期地搞一个什么。

说话人 1 01:19:58

形式？那仍然是想要的影响，他是能够辐射得更广的人，但是他没有具体的案例，没有一个人具体的人叫你看到他的改变，还是说你就想要有一帮小的圈子，他可能很被你的观点所触动，然后你能够实打实的看到我今天影响了我这个观点，影响了这个人。我今天 MBTI 这个理论诶，这个人听了他觉得很有收获，他还记下来了。

说话人 2 01:20:24

我觉得一定是两者的结合。就你拿老师的这个场景作为举例，你想一个老师一年一年带学生，他能带多少学生出来？这些都是他的学生，对吧？老师也希望能够带更多的学生，就辐射到更多的人，对吧？帮助到更多的人，但是你能提供的东西和每一个人各自需要的未必就那么切合，所以肯定有的人你可能一点帮助都没有，有的人可能有一点帮助，有的人帮助很大，然后帮助很大的那些可能就更愿意跟你在接触，向你学习，对吧？获得更多的帮助。

说话人 2 01:21:01

也或许有一天这你被他挖空了，哈哈，或者你能提供的帮助到头了，那你们这种关系可能也会就要么以另外一种形式存在，对吧？要么就慢慢的淡了。但是我觉得就是总是需求和需求的被满足的程度决定了你对他的影响和你跟他的关系的亲疏远近。所以我觉得肯定都有，就是可能有的是，比如长年累月的，然后也不止在一个方面，两个方面，各个方面，然后大家都能够相互学习、相互促进。有一些可能就是萍水相逢，讲座上课讲到他觉得这点可以，我记下来，我今后想一想，或者我学一学，有的可能听完了就觉得这老师怎么这么啰嗦，讲的东西都没用，以后就再也不见了。我觉得肯定都有，我希望前两种就多一点啊。嗯，他们努力。

说话人 1 01:21:58

因为其实我觉得要是能聚集一帮真的深度阅读刘老师系统书文章的这种小伙伴，然后能建立一个小的圈子，也能定时给大家答疑，然后做一个整块的这种信息的输出，其实。

说话人 2 01:22:12

是吧？对，我是想做这种事，嗯，我也觉得这样做更有价值。嗯，如果说一个小的圈子，或者是说有限的人，但是每一个人你都可以比较深度的去进行沟通的话，我相信不管是从帮助的这个角度也好，或者是从这个持续帮助的这个角度也好，肯定效果会更好。比那种就是你，你听我一次讲课，看我一次讲书，或者看看一次文章，那肯定是不更好的。嗯，但是就是越是这样的，他的约束条件就越多，约束条件越多你就越难碰，所以我觉得还是看运气。嗯，对对，还是看运气。我真的他有很多。

说话人 1 01:23:05

他有一些想问刘老师，关于价值观的东西没有那么多，因为就是我在试图从你的表达中拼凑出你过往的人生中的那种具体的场景，因为我是一个完全的。比如说你刚你前面说那个长江那个电影，所以我立马就去搜了这部电影。嗯，我就想知道他在，我就会去想知道他在当时的时代，或者说在现在看他什么样的。

说话人 2 01:23:27

价值吧。然后你说哪个电影？就是那个。

说话人 1 01:23:30

长，不是那个纪录片，长江的纪录片，然后我就，我都忘了，我都忽略了去。我觉得那就是你跟时代产生连接的是一个点，然后是，所以我就还有两个点，就是你前面也提到的故事还是已经是很前期的，一个是你小时候跟你同学就是有一个同学他不小心溺水了，然后我其实特别好奇他是在什么？就是他是在游泳馆，还是说在田街尽头那种食堂里？在。

说话人 2 01:24:00

游泳馆，但是具体的情况都不知道。因为那个时候已经上初中了，我们是小学同学，是偶然从别的同学，那就是他们可能不管是住的近还是怎么他知道的那个情况跟我们说的，我们才知道这人已经没了。他其实是想刻画刘老师当时。

说话人 1 01:24:18

的环境，比如说当时，嗯，我住的是那种很破的房子，但是我怎么能跟怎么对比？然后我身边的朋友可能是有这样的经历，是因为他们只能在田间游泳。

说话人 2 01:24:30

那没有没有，他就想要这种，那没有。那没有。嗯，对，嗯。他是。

说话人 1 01:24:35

个f，特别典型的f，他做的就是那种很感人的纪录片。

说话人 2 01:24:42

其实没有，但是我在麦肯锡有一次参加公益活动，我觉得对我触动还是蛮大的。当时麦肯锡参加了一个，也不是参加，就是跟一个公益组织一块搞的人家提供的一些项目，然后麦肯锡是出人出一点钱，然后出一点这个物资。它是帮助山区的学校、小学去建一个图书馆，因为就他们弄新书或者是尤其课外这些书的机会很小。然后我在麦肯锡的时候就有一次去了。

说话人 2 01:25:15

额。在湖南，我们当时是飞到长沙，然后晚上坐火车到棘手坐一宿绿皮儿车坐到棘手，然后到了棘手之后，早上出站又坐汽车，就是中巴。我们包的车开了四个多小时，到的地方就是在山里头，然后到了那个学校，那个学校确实是，就是那种很艰苦的学校，木头、桌子也都破破烂烂的。然后我们跟一些小孩就是看他们上课的那种场景，你教室里面不好带，我们就在操场，就看他们上体育课，也是比较简陋的那种，就没有那么多的器材，什么就是老师带着大家老人捉小鸡什么就玩，然后我们就帮他们做那个图书馆，书已就是早就寄过去了，我们当天要完成的工作是做那个书架，就是锯木头漆，然后怎么做那个书架？然后我们一群麦肯锡的人就在那坐那个书架，然后有一群孩子在旁边，我们就反正就是一块玩嘛，有一搭没一搭的聊天，然后他们也是知道我们带了很多的这个书，然后就是学习用具什么的，很高兴啊。

说话人 2 01:26:33

然后到了晚上孩子们回家睡觉了，那地方没有宾馆，没有酒店的，我们就在那个公益组织的帮助下，就是提前带到帐篷去。就在那学校大帐篷，学校后边是一个水库，我们就在那个水库的泥地，因为学校本身操场是水泥的那块打，我们在那个泥地打了帐篷，在里边睡觉。嗯，极其安静，夏天也没有那么多的什么蝉鸣什么什么去睡觉啊。我，我反正没印象了。然后我夜里就起来上厕所，其实就是在那水库边上找个地儿也没人，一抬头看见满天繁星，银河在上面，那在城市里面是看不到的。然后我就蛮有感触的，就是你说生活在城市里的人和生活在山区里的人真的是完全两种不同的，就这种状态，就城市的人到了农村，你有机会去看到你在城市看不到的这种美丽的风景，这种新鲜的空气，是吗？你觉得挺新鲜的。但是如果让你出生在这个地方，成长在这个地方，你其实会发现你在城市里面是无比的幸福，因为你的资源，你能接触到的这些信息，你能获得的这些帮助要多得多。

说话人 2 01:28:01

就我在西安，这也是一个二线城市，接近一线的二线城市，教育资源是相当不错的，所以我有机会去上好的学校，我有机会遇到那么好的老师，嗯，那么棒的同学，然后我有机会和他们一起上大学，有机会和他们一起成长，但是很多山区的孩子是没这个机会的。他得到的这种教育的资源，老师的这种能力，甚至是家里的能够提供的这个帮助，不一定每个人都能够有机会，就好像怎么说就跟足中国足球一样，你说 14 亿人，你对一半是女的，7亿男的，你挑不出来会踢球的 10 亿个人。其实不是的，我觉得很肯定有很多人是非常有天赋的，但是你没有那个环境把它发掘出来，我觉得很多就是农村也好或者山区也好的这些孩子，他是，他肯定是有潜力的，他肯定是在某一方面他是有潜力的，存在大量的这样的人，但是没有给他机会，它发挥不出来。所以其实也可能跟你之后想做的事情会有一点关

系，就是，嗯，想帮助到一些，他们可能本身有钱，我实话说我没那么宏大的理想，哈哈哈，没那么宏大的理想。但我也是有体会，就是在你比如刚才我讲的我们宿舍的那个那哥们儿，以他的资质，他其实可以很早就站在更大的舞台，更去更好的学校，但是他的环境让他没有办法在那个时候意识和把握到那个机会。我觉得真的是，就是大量的资源浪费。我就是钻了。

说话人 1 01:29:57

资源的空子进了负担，因为我爸爸会报制约，哈哈哈，刚好我。

说话人 2 01:30:02

爸爸会出现，所以张雪峰老师现在火呀，掏那个钱是有价值的。真的是，我爸爸是熬夜研究了。

说话人 1 01:30:10

好多那种烧烤的说明，省得给我钻个空子包了个提前皮。好的，好幸福，可能还有一个哈。就是你。

说话人 2 01:30:20

最近也提到一个西工大，我每次都输错，西北工业大学附中，工业大学。

说话人 1 01:30:26

里面有一个为国铸建，嗯，雕塑，嗯，然后，嗯，其实我也去搜了一下这个雕塑长什么样，我觉得它是一个很，就跟苏联的一些雕塑作品一样，是非常有震撼的力量的。你觉得有就是生命，你的过往的生活中有没有一些这样的跟时代，或者说跟一些这样子的宏伟的力量产生共鸣。

说话人 2 01:30:45

的？时有。

说话人 1 01:30:47

华为、德国脑子就想到，哈哈。对。

说话人 2 01:30:51

为啥我后来也在反思啊。你会发现很多对华为就是特别推崇的会是我这个年龄的人，对吧？嗯，这三四十岁甚至是年龄更大的一些，为什么？我成长的那个年代，我是 78 年的，90 年、80 年代，90 年代成长起来的，就是跟着中国改革开放起来的。如果拿我和现在的，比如 95 后，尤其是 95 后来比的话，最大的这个差异点是在什么地方？最大的差异点是在实际上是在于我们成长的那个环境，是中国从一个相对落后的国家慢慢地通过改革开放变成一个发展中国家，甚至到现在在很多的方面已经超越了发达国家的这么一个过程。

说话人 2 01:31:42

我的父辈，甚至是我的同辈，有很多人对于国外的品牌是有一种根深蒂固的信任和仰慕的。比如说在我买车的时候，当然那个时候中国的这个国产车可能也没那么好，但在我买车的时候，我就觉得德国的车就是做工好，就是工艺好。其实未必，因为你在中国买的绝大部分的德国车其实就是中国造的，

但你有一种根深蒂固的，对吧？比如说日本的这个电子用品，我不买日本品牌的东西，但是日本的电子用品你会觉得这就是好，功能就是好。然后这个食品或者什么这了那的，你总是会有这种感觉，我们那个年代的人，因为一路中国都是在追赶学习引进国外先进技术，这都是当年特别经常见到的词，对吧？然后家里有这些洋品牌的東西，就是质量的象征，然后价格也很贵。所以有一天当我们中国的这个品牌，中国的產品当之无愧的变成世界第一，遥遥领先的时候，一在我们这一代人的脑子里面，这个是一个非常有成就感的，非常自豪的一件事儿。就是我们经过那么多年从那个时代走过来，在这些方面，以往我们都是仰视人家的这个方面，现在居然有一天我们站在领养台上了，我们世界第一了，我们甚至遥遥领先了，那感觉完全不一样。

说话人 2 01:33:21

但是为什么我说 95 后、00 后没有这种感觉呢？因为在他们懂事的时候，中国已经是这个了，中国已经在为全世界生产各种各样的产品了，洋品牌和中国品牌的差异已经没有那么大了。所以年轻的人他们会说，我不管什么品牌，我也不管哪产的，只要这东西合我的胃口，我喜欢，我用的顺，我就买它，你别拿什么爱国情怀绑架我，对吧？我看的就是这商品本身，我们那个年代的人不是这样。我们这个年代的人我不是说爱国情怀，而是就是从这个成长的经历。你会觉得我用同样的钱，我买华为的东西和买苹果的东西可能在功能上差不多，使用上差不多，但是买这个我会觉得更能满足我的情绪价值的需求。就是你看见没，中国的。抢到了，我抢到的时候，那这个，这是 MATE 60，非凡大师，好难抢，好难抢，我是在发布之后，9月 28 号发布的，我 10 月 2 号抢到的。真的是自己在华为商场上抢到的。一秒都没敢耽误，赶紧付钱，就怕这单没锁住。就真的就是华为出了很多的东西，我都是第一时间去买。我就觉得这他像一个，它像一个证明。这个证明就是我们这一代人在过去的二三十年，我们每一天的努力它是有结果的啊。

说话人 2 01:35:13

我们你想当年进宝洁的时候真的是仰视，宝洁的产品那么好，这凭啥都是中国生产出来的，挂上一个它的品牌就会变成是一个好产品，我们为什么不能有自己的品牌，有自己这样好的产品？可能是我们的研发的能力弱，可能是我们品牌运营的能力弱，可能是我们生产管理标准不如人家的高。现在都没了。现在我们就是标准，就这种情绪，我觉得就这种价值，情绪，价值。

说话人 2 01:35:56

你说这产品有没有溢价？或者说咱就说一个实在话，对吧？同样都是这手机是 13,999，同样是 13,999，我买一个苹果不香吗？也挺好的嘛，对吧？但是苹果带来的那个溢出的那个价值是我对他的科技的认可，我对他的研发的认可。而华为带来的这个溢出的价值，因为它都是成本上面有溢出的利润，但华为带来的这个溢出的价值和我的情绪是吻合的。

说话人 2 01:36:36

对，它在功能上是不如苹果，性能上面不是功能，性能上面是不如苹果，因为咱自己的芯片掐脖子还没有完全突破嘛。但他是咱自己的，从头到尾都是咱自己的。我们这一代人，不就是这一天吗？你想要的就是这一天，我们追赶这么多年，追的是什么效果？就是有一天咱能拿着自己的产品说看见没？100% 中国制造全球第一，对吧？这是情绪价值，感觉这样时刻很宝贵。

说话人 1 01:37:16

对，既然要是讲到自己也喜欢，眼睛发光了。

说话人 2 01:37:22

不一说华为我眼睛就亮了，我真的是觉得华为就代表了就它不是一个产品，它也不是一个企业。我觉得甚至它代表了中国这么多年，就是这么多年的中国。你从华为身上看到的就是这么多年的中国，最开始任正非创立华为的时候也是到处去学，自己不会做仿吗？用这种低廉的价格，对吧？然后超乎于其他人的服务去拿订单。

说话人 2 01:37:58

但是我们不止步于这儿，我们不停的去进行研发迭代，然后让自己的产品我虽然在功能上可能达不到领先，但是虽然在性能上达不到领先，但是我功能上能不能更友好一点？我的体积能不能更小一点？我的服务能不能更到位一点？我们再多辛苦一点，我们对客户的反应速度是不是能快一点？就是这么一点一点来的，然后这么多年到现在还是没有丢掉啊。

说话人 2 01:38:29

你看华为这个造车，华为自己不造车，但是他帮他的合作伙伴造车，那个迭代的速度研发，从研发到，从设计到研发到生产到上市的这个速度，上市之后的软件的迭代的速度。一代车的这个发布的速度，我觉得这个就是中国力量的代表，就是中国的代表，就得给刘老师做一期华为专辑。

说话人 1 01:38:58

专门，哈哈哈，是吧？这是我上次刘老师说到他的讲话，我把他讲话都扒拉下来，我觉得其实从他里面可以看好多维度是商业维度、管理维度是那个维度，还有这种他们的一个小小的企业，感觉没有什么企业宣传，就闷声做大事。

说话人 2 01:39:15

是匠人精神的。是，我觉得这帮人真的很厉害。余生东我特别喜欢秀那毕业的。嗯，我当年上初一在西工大食堂吃饭的时候搞不碰见过他呢，呵呵，有那么一点点时间上的 overlap 追星。其实我听下来，我其实感觉你喜欢华为的。

说话人 1 01:39:39

那个点，是不是跟你做咨询的经历，就是你的那些工作上的理念是吻合的，就是比如说服务越到位，服务更到位，或者说更那个什么更能更精细。

说话人 2 01:39:50

啥的。嗯，我觉得是碰巧碰上了，哈哈哈，我觉得是碰巧碰上了。因为可能就是围绕着我，我觉得我是比较喜欢这个，或者是这个比较认可这种的，所以不管是喜欢的企业也好，或者喜欢做的事也好，或者喜欢的做事方式也好，都会朝着这去靠。其实还是我其实要表达的是这个意思，就是可能你。

说话人 1 01:40:15

喜欢的东西会跟自己正在做对，做自己的理念相关。对对对，所以才会这么喜欢。

说话人 2 01:40:21

对，是我真的特别喜欢郝魏，真特别喜欢郝魏。

说话人 1 01:40:25

我还有一个特别小的点啊。嗯，就是你讲在大学的时候有个室友偷电线打游戏，其实我特别好奇他打的是什么游戏，你还记得吗？

说话人 2 01:40:36

哈哈哈哈哈，大航海时代 2 你都没听过？呵，大航海时代就是你，你是一个，你是个船长，然后你就在奔波于欧洲或者全球的各个港口，然后每一个地方的每一种东西的价格是不一样的，然后你就在某一个港口买它当地的特产，以比较便宜的价格，然后乘船开到另外一个地方把它卖掉。然后再买那个地方便宜的东西，然后再开就做这个国际贸易啊。嗯，大航海时代。好。

说话人 1 01:41:13

的，听起来是挺正经的。

说话人 2 01:41:15

游戏是正经游戏。

说话人 1 01:41:16

它有一代是那种打打杀杀。是的，我已经很好奇是没有。

说话人 2 01:41:20

那电脑带不动。不是，我们要玩打打杀杀的游戏，我们就去外边的游戏厅，那会儿电脑的能力没那么强的。嗯，确实是你，我觉得这是你们时代的一个。嗯，对，所以我就比较好奇大航海是大海。

说话人 1 01:41:37

还有就是后面其实你也说想要做一些跟教育相关的事情，但是你可能更享受的是。嗯，我不知道你跟小说是哪个，我想的是哪个？一个是能够实际地帮助到一些人，这个效果的话不谈，就是说能够帮助到一些人。然后另一种是有这种输出的过程，比如说你很喜欢哲学，很喜欢潜力。然后把你的吸收到的东西把它能够整理出来，就像讲书一样，你能够快速地去摘出一些你的经验，然后比如说帮助 Billy 或者说帮助谁，就是这个过程和这个结果，你觉得是哪里你更能。

说话人 2 01:42:14

成为目标了？或者是更新过程，结果你控制不了，你能控制的只是输出和你输出的质量，对吧？但你控制不了，输出的结果就是别人接收不接收，或者接收了之后能有多大的改变，改变了之后能有多大的这个效果？其实你控制不了，所以一定是我关注的一定是过程以及过程产生的。

说话人 2 01:42:36

前提就是我两个点我是比较看重的。第一就是我特别喜欢去挖事物背后的连接，就是你可能看到两个没有关系的东西，但是其实它的背后的逻辑是有关联性的、相似性的，这种我就特别喜欢，或者是你看到一个结果，然后可能也有这个大家普遍认知的原因，但是你经过分析之后发现不是有其他的因素在里头，或者是一个现象产生，大家不知道是什么原因，众说纷纭，然后你形成了一套你自己的逻辑，然后有佐证，然后你说这个事我有一个解释，我有一个结论。我特别喜欢这种事儿，所以为啥喜欢看那个空中浩劫嘛？空中浩劫就是这样嘛，飞机摔了，这是一个结果。咋摔的？什么原因导致的？它的顺序是什么？为什么最后是这个结局？还有没有可能做得更好？其实我特别喜欢这是一个，第二个就是输出，就是把我看到的、想到的、发掘出来的这些东西告诉别人。至于别人听了以后有啥反应那玩意那你控制不了，最好他们能给点钱。

说话人 1 01:43:54

有点像搞CP，去分析这两个人的关系，然后去分析怎么说？可能不知道你能不能理解。我不太想理解，哈哈，怎么跟你的就是贵州 b 来着，说的话我都听不懂，我把我弟弟推给他大量发的表情包，说的话我一句都听不懂怎么办呀？但是我能理解这个意思，就是我的爱好来讲，我觉得我也对这个过程感兴趣。好的，那回到就是目前对未来的看法来，就是什么样的临界点，就是发生什么样的事情会让你去改变现状，去追求自己的这种输出，或者说这些想做。

说话人 2 01:44:31

的事情，我觉得可能各方面还都需要一些积累。嗯，其实我觉得更需要的是沉淀，没有时间沉淀。我说的积累是因为我是在这种管理的维度，企业管理也好，或者是人的这个角度，组织的这个角度，那这个你只有经历的多了，见的多了，你才有机会去有更多的积累啊。读书是一方面，但是读书上的事是已经发生的，而且是之前发生的。那你必须要有对现在的一个积累，所以这是一个方面。第二个方面的积累就是经济上的积累啊。没儿子还好一点，嘿嘿，有了儿子，这个你总是希望能够尽量给他有更多的这种资源的支持，让他去有机会做他自己想做的事啊。第三个我觉得是我还能够撑得住这种相对比较高强度的工作，所以先这么着，但是准备工作我觉得是要开始做了，是吧？就不管是多读一些书也好，或者想办法多吃一些总结也好，或者尝试着去做一些输出也好，那我觉得跟我现在做的这个工作是相辅相成的。

说话人 1 01:45:54

我想找一些让刘老师愿意做，我们也能帮助到你的输出场景。其实不是说用于已经总结过的经验，再去回答一些问题，或者做一些直播，是想让你，嗯，能够倒逼你去做一场梳理，比如说，嗯，针对于人是否背叛这个问题。嗯，那你的价值观是什么？你经历过的案例是什么？你觉得未来你所做的沉淀是什么？

说话人 2 01:46:18

哎呀，特马的这个事我得好好思考思考。对。

说话人 1 01:46:24

TJ 来说，对，还有像华为，其实我觉得要是能把它各种维度，比如说像刚刚你讲连接这一点，我想让你把波特 5B 和个人的竞争力这个连接下来，就是一种底层逻辑的连接。如果能把华为和你遇到的事情和你的价值观做一个连接的话。

说话人 2 01:46:40

对，是很有意思。我对华为的了解不够。嗯，我对华为的了解更多的是从它的产品对，然后只言片语的故事。所以我其实买了好多关于华为的书，然后一些资料什么的，比如像任正非的什么内部讲话什么的，他们其实有的一本一本的书。对，嗯，我是想花时间去好好这个研读，好好分析，就为什么这么一个组织它能够这么有韧性，如此成功？而且打不死美国，拉上西方的那些国家举办世界之力，弄不死一个企业，太了。

说话人 1 01:47:26

那在仍然是实现目标的路上，是不是我们能为你准备的吗？因为我不想让，就是有时候你让你花时间，我觉得你已经那么累了，但是又想让你做一些你会感兴趣的。

说话人 2 01:47:36

我们能帮你的事情。哎呀，怎么说呢？其实好多的事真的是得我自己去做，我觉得我们这种问答的形式挺好的，也能刺激到我很多的思考。而且这种思考不像是比如以前咱俩聊天啊，聊完就过去了，你现在总有个记录嘛，是吧？是的，呵呵，我做。

说话人 1 01:48:00

这个东西是跟大家聊，我发现大家现在很想把自己的人生思考记录下来，因为都是一个阶段。对，然后你这个阶段的思考，你下个阶段你再过一个阶段就画一个你的人生。

说话人 2 01:48:10

地图。对，如果不一样，对，所以就是。

说话人 1 01:48:13

阶段性的，我们就帮你做一些记录也好。对，然后其实这种深度交流我也能从你这个经历中挖出很多故事点。

说话人 2 01:48:20

今天讲的还都是职业路线的，还都比较没意思。

说话人 1 01:48:26

但我关注的你，我关注的打什么游戏？对，他关注的是很多细节和人情。

说话人 2 01:48:32

的东西。对，你是 s 吗？更好f。

说话人 1 01:48:35

EFP。对，我更好奇你的时代环境，就是说你曾经是在什么样的环境下生活。

说话人 2 01:48:41

的？我会对这样的。我们那个年代，其实绝大部分的同学也好，同事也好，其实都是普通家庭。所谓的普通家庭就是爸爸妈妈都在，不管是企业单位还是事业单位上班，然后就一家三口，因为是计划生育嘛？然后你就是自己找小伙伴，因为你没有兄弟姐妹啊。然后家里也普遍没有那么大富大贵，就是得靠工资，对吧？有的时候还要精打细算。

说话人 2 01:49:17

嗯，我小的时候叫什么？三大件，冰箱、彩电、洗衣机，这三大件不是每家都有的，你现在很难想象谁家里没有电视，现在大家都不看了。没有冰箱你受得了吗？没有洗衣净受了吗？我小的时候不是每家都有的，人家就是有一件或者两件有，有的就是没有，我一直到了 2,000 年，我都上大学了，我们家里的那个电视还是一个就是很小的 18 寸的一个小彩电球面显示器的那种。18 寸，你想想现在有多大？比你的笔记本电脑稍微大一点点，全家人每天就看那个东西，那就是电视机，因为时代不一样。嗯，然后房间也很小，就那个时候没有商品房，很多的是什么单位分房，也没有那么多的企业，大部分是事业单位。我说 80 年代早期的那些就是 60 平最多了，就这样了。你现在好动辄 100 平，150 平两层，然后小的时候也没那么多玩具。哪有那么多玩具，也没什么地方可玩，也没有早教班。

说话人 2 01:50:35

我记得我小时候，小学的时候放学了没那么多作业，反正就是一群男孩，就拿着那个树枝，什么捡到那些东西，相互打来打去，追来追去。睡到六七点钟回家吃饭。吃完了饭以后写作业，九十点钟就洗洗睡了。我记得我一直到中学到高考前，我的作息都是如果没有意外情况的话，晚上 22 点去看体育新闻，体育新闻看完了洗脸睡觉。你有没有经历过。

说话人 1 01:51:10

小说没有电子设备的时候？你没用吧？你小时候就有电子设备，但我觉得这讲的一个点，我们就是我以前，嗯，偷偷买了一个光盘，能把它插进去，然后开始看，然后它那种小小的 CT 去存东西，然后点击那个 4399 的网站，要跳好久，就这些很细节，然后你没有办法上网就出去跟朋友。

说话人 2 01:51:31

敲敲平筋。对，那种意思就是就你那个时候的所有活动都是跟人经历过短暂的，你现在所有的活动基本上都是跟设备。对，我小的时候没有电子设备，我们我到了中学的时候家里才有固定电话。之前固定电话都没有的，然后电脑是等我上了高中的时候，有一个短的时间家里有一台电脑，后来那个电脑也拿走了，因为没用不着。你上不了网吗？你说一中学生，你又上不了网，又没有网络游戏，也没有这个单机游戏，什么游戏都没有，那个时候就没有什么那个电脑游戏，你说家里放个电脑干啥？没用，对吧？然后等上了大学，在学校里面住校，大学毕业了我们家有电脑，然后才连了网线，那个时候还不是网，就是通过电话拨号 56K 的那个调制解调器。56K，你现在讲的光纤都是 500 兆 1 千兆的 56K 能干啥呢？拨号上网之后你就等吧，你输个 163.com，他们倒是挺早的，你等个一两分钟。哗啦，那一瓶齐了一个图，没有，因为太大，全是文字。

说话人 2 01:52:59

今日新闻什么这了那了的，然后你点进去夸，它给你出来，其实就是资料信息，然后就是聊天吗？ICQ 吗？就 QQ 的前身叫 ICQ OICQ，这你可能都不知道。嗯，我注册第一个 QQ 号码的时候 6 位数，后来那号忘了，又注册了一个 8 位数啊。你出生的 10 位。

说话人 1 01:53:28

出了？对，是 9 位出的，等我能注册开发的时候已经是 10 位数开始了。

说话人 2 01:53:36

我曾经有个 6 位数的号，忘了问号啊。哈哈，那会儿要申请个号太容易了啊。然后发电子邮件你也不知道发给谁，不是每个人都有电子邮箱的，你也收不到啥。连垃圾邮箱都，连垃圾邮件都没有，就是那个时代。然后我什么时候这个大规模的上网呢？实际上是在英国的时候，那个时候国外确实是发达一点，到了英国你会发现它有宽带。它的宽带是我忘了，是 20 兆的还是多少？10 兆的。那已经很快了，比那拨号快多了。嗯，然后就在国外的那些网站上面书籍资料也好看，新闻也好看这看那的。

说话人 1 01:54:24

真是，这是没见过的刘老师，我只记得你在英国的操场上，5 点钟天黑的在那踱步，在那想自己的。

说话人 2 01:54:30

未来，没有，不敢，天黑了还敢在外边，多危险啊。

说话人 1 01:54:43

所以我有点好奇，就是在那个时候可能上网不是很方便的时候，只能看一些讯息的时候，你会你现在的还记得。

说话人 2 01:54:50

你经常看的板块或者说印象比较深刻的新闻吗？印象深刻的新闻没有了，我印象最深刻的新闻是在电视上看到的，911 啊。2001 年 9 月 11 号，2001 年的 9 月 11 号，我刚刚没有毕业，就在家里，然后天天看英语啊。唉，是 2001 年还是 2002 年 01 年，然后有一天这个我妈就叫我来看看。我一看啊。咻一下，我舅舅给我妈打了电话，说美国出事啦，赶紧看热闹，不嫌事大。嗯，我刚坐到电视机前的时候就是第一架刚装进去，然后过了一会儿就眼睁睁看见第二架撞进去。然后过了一会儿两楼塌了，还有没有。

说话人 1 01:55:52

什么时刻？或者说这样的事件他已见证过，然后他成为了历史。

说话人 1 01:56:04

比如我可以说我记事的时候是 08 年奥运，当年就是真的是全，感觉全世界的人都在，就全中国的人都在庆祝这一次奥运会。不管是从什么地方，还有那一年也发生了汶川地震，我们那个小学校，我们都班级收集了一些人。

说话人 2 01:56:25

我见证过中国队唯一的一次进世界杯。02 年的那个日韩世界杯，01 年的时候打小组赛，就是预选赛的第一场。中国队的主场是西安，那场对马尔代夫，你对马尔代夫连一个职业球员都没有，连足球场可能都少，对吧？来的都是什么厨子，什么卡车司机，什么船夫，什么这了那了的，就这样的队伍跟中国队踢比赛，让人进了个球。

说话人 2 01:57:04

陕西的囚室那是烧过客队大巴的。哇，那情绪激动起来，我在现场，那场，我在现场。哇，那个叫骂觉得，哇操，这帮孙子骂的肯定又完蛋。唉，结果居然进去了。进去之后又很拉垮吗？三场一球未进，后来一场没赢，一分没拿，全回来了，然后就再也没进去过。后来反应过来为什么那年能进去？那年主办国日本和韩国就减了亚洲的两个名额，就是释放出来亚洲两个名额，因为东道主不占名额，所以那年相当于是亚洲多了两个名额，轮到中国了。以后再没多过就进不去了。而且现在每况愈下。

说话人 1 01:58:01

真的历史非常喜欢听，不太分享，听听那种振奋能改变。好像对刘老师人生有一些影响。案件。哈哈，那好像你是事在人为型的。

说话人 2 01:58:12

对，我不是那种就是受了某一件事的刺激，然后就怎么就当然刺激没过，这事刺激是蛮大的，哈哈。但是总体而言，我，我不是那种，就是不是那种叫什么那种成就型的，我不是成就型的，就我不是什么事一定要有一个成就，还是有点随遇而安的这种。嗯，随缘消就业任运卓衣上什么衣裳？穿着不是衣裳啊。我没有什么问题了，我觉得就刚刚问的，已经把我比较好奇的地方听清楚了，好歹知道了你，但最后没有满足你的好奇心，你想听到的是这个，怎么会是这样？是。

说话人 1 01:58:58

世界杯前面我其实没有太没有拼凑出一个画面来。嗯，还是。

说话人 2 01:59:04

觉得没有那么清楚的。对，我觉得这个其实挺正常的，就是你拼凑出来的会是一个普通人的画面。你可能想在里面找到一些闪光点，或者让这个普通人变成区别于其他普通人的一个地方。但是我就是一个普通人，就在我身上发生的事儿，那么在我身上发生的事儿绝大多数就是普通的事儿。

说话人 2 01:59:37

我是英语四期没过退迟一年毕业，我们那一集还有因为重修不过退迟毕业的呢？这这这这不是一个，就在我而言，对我你就光看我，你觉得哇？那个真是挺惨的，你横向拉出去比我惨的多着呢心态，所以真的就是，而且我就确实有点，就是什么事都是中不溜，差不多就行了。

说话人 2 02:00:07

那你像我上这个中学的时候，我从来没有拿过什么年级第一啊？班级第一什么什么都没有，从来没有。嗯，但也不靠后，就是在中偏上。我自己觉得做到那个份儿上差不多啦，行啦。咦，你再往上你要付出的那个努力可能是成倍的，我就懒了。然后你向他标准，对，唉，我是那个没上过场的老吴。

说话人 2 02:00:35

上过场的，想找一个你跟他们同胞的照片，没有，对吧？没上过场，但我一直在。我还当教练呢。当教练还拿冠军，也没上过场，而且现在宣传资料里面都放的是没有我的那张照片。为啥？因为我当时不是学校的身份，我既不是在校生，也不是学校老师，对吧？但我觉得就是做这些事儿是我想做的有意义的，我不是去看这个结果能够给我带来多少好处，我只要确定我想做这事儿我就会去做。收取股权币也是没挣过钱，都是在买。但是我就是喜欢做这事儿，那最后现在做的也还不错，对吗？我觉得我主要是靠时间的积累，就是在一个方向或者沿着一个方向去不停的去做，去重复、去积累，然后可能到了一个位置，大家觉得还不错的一个位置，但其实就是一个普通人。

说话人 1 02:01:43

没有说搞得那么伟大，只是。

说话人 2 02:01:47

其实我只是想要不一样一点，对吧？你要找到这个人生故事，嗯。

说话人 1 02:01:52

是吧？就是跟让大家更能够感受到你这件事情，或者说你现在的阶段做了一些选择，在当时看来可能代表着什么？

说话人 2 02:02:02

我觉得我的很多的选择是逆天而行，也不是，就是有的选择是，有的选择是规划的。比如说做咨询，这是规划的，比如说要去国外留学，这是规划的。但也有很多是没有规划的，就是碰上了。就比如说这个从咨询又转做投后管理，这就碰上了。嗯，还有一些就是没做决策，比如没好好学英语，就是没做决策，是吧？然后从科尔尼到麦肯锡，我觉得也几乎是没做决策，就是顺其自然的有这么一个机会，平台大一点，钱要多一点，嘿嘿，就去呗。虽然他都是他自己说直不溜秋，但是就是直线往上，不像有人可能起风在高点，他因为要争第一，但是争人而下去了。

说话人 2 02:03:19

我觉得如果让我自己总结我自己，我觉得老师给我那八个字是特别合适的，就是自知者明，自生者强。我从来也没想过跟别人去比你，你人比死人，有多少人比你强？我不管是当初在中雪西工大附中那么天才一把一把的，就那帮人都是什么国际上拿物理什么竞赛大奖，数学竞赛大奖那些天才，那真的就是从脑子开始就跟你不一样，你跟他有什么好比的？那没什么好比的，你比不过。然后你说在大学里头那辩论队，这么多牛人，樊登，呵，杜一鸣，呵，弟弟，你跟他比对吧？你觉得脑子转不过他们，知识面也转不过他们，对吧？你嘴的表达也转不过他们，甚至连气势你都转不过他们，那有什么

好比的？没什么好比的，然后，嗯，就我所有那些同学，妈，人家毕业了，你有什么好比的？然后去国外留学，再回来去宝洁也是能力人一大堆，大家都是应届毕业生，来的时候都是白纸一张，起跑线是一样的。

说话人 2 02:04:37

有的人就是，就是成长很快，你肉眼可见的人家工作效率就是高，表达就是好，然后特别适应这个环境，然后你再到了咨询，你发现哈哈，牛人太多了，真的牛人太多了。然后你再到这个私募股权投资机构，更是绝定聪明的，聪明的脑袋上一根毛都没有。就你跟他没法比。所以我从一开始就知道没必要跟别人比，你到最后就是累死自己，因为总有人比你强。我就是跟自己比。尤其是这个没必成业，我就始终告诉自己，就是就你该做的事做了没？必须要做好的事做了没？在此基础之上，对吧？你是不是能做多一点？是不是以前犯过的错误可以不再犯了？以前吃过的亏，你现在有了这个经验，你可以早一点识别，早一点避免，但还是在不断的吃亏，不断的上当，对吗？那以人生就是这样啊。

说话人 2 02:05:54

所以我觉得也没什么好怨的，你就是自知者明，每经历一件事就对自己的了解，自己的理解更多一点，对自己的把握更多一点，知道自己是个什么样的人，你的能力极限在哪？你想要的是什么呢？然后另外一个方面就是你，你能不能自己比自己更好一点？明天比今天更好一点，就是自知者明，自胜者强。

说话人 2 02:06:19

我觉得老师对我的这个就真是一眼看透，给我书上写的就这 8 个字，今天做完对这句话有不同的理解。是的，嗯，我现在听了很多次讲那个课，但我觉得好像以前的感觉是一直是到中年才需要考虑的问题。但我觉得今天听完刘老师人生故事就是你的故事，其实就应战在这里面的一些选择。对，我很多是被逼的，你比如说我为什么在那么早给自己做一个职业规划，开始想自己能做什么、该做什么？被逼的我如果真的就是拿了那个 offer，然后跟我的所有的其他同事一样顺利毕业，我就去了。能发展成什么样？不知道，我可能也不会，至少不会在那个时候开始考虑自己，自己将来喜欢做什么，要做什么还什么第一产业，第二产业想想那玩意干嘛？就反正我觉得人生有很多的这种轨迹，就是给你带来根本性改变的那个东西。首先第一你可能在那个时候压根就意识不到，你回过头来才能看到，才能觉得，噢，原来是这个瞬间，这个霎那或者这个决定给你带来了根本性的改变。第二，你往前看，你从现在往前看，你还是没法判定你做的这个判断到底是不是会给你带来根本性的改变，哪怕你知道这是一个重要的决策，比如说你该不该从麦肯锡走，这绝对是一个重要的决策。对啊，就是当你拿到 k q 二到 offer 的时候，你要不要从麦肯锡走？麦肯锡是你最喜欢的公司，你要不要从这走？这里面有你那么多的朋友。

说话人 2 02:08:10

我去 k k 二，k k 二做这个背景调查，入职之前要做背景调查，发 offer 之前要做背景调查，我有一个就他，我提供名单，跟谁合作的比较多，跟我合作比较多的有一个麦克希的同事。嗯，背景调查背调的电话就打到他那了。我本来还想呢，我说要不要跟他提个醒，就给我多说几句好话什么的，后来我想算了，名单都是我提供的，我自己提供的名单，如果对我说的都不是好话，那他们也就别去了，对吧？人家找我也是扯淡，结果你知道那姑娘干了个什么事吗？但是她是个 f，人家在那边问，说这个，

说这人这个我们求职我们要做一背景调查，说跟你合作是比较多的，是不是？他说是。然后就问说这个你觉得这人怎么样？是吧？工作上的表现什么？这了那了的，这姐姐就开始哭了。嗯，说我特别舍不得他。我有强烈的预感，天呐，就我，我也很舍不得，我真的很舍不得我，我觉得那个，就那个环境，那群人做的那些事儿，这对我来讲几乎是一个理想状态。

说话人 2 02:09:31

我从加入麦肯锡的那一天，我就从来没想过我会主动离开，我想着有一天我成麦肯锡的合伙人，资深合伙人。那出去给人递名片的时候不是说，哎，我是麦肯锡合伙人，你看我，我厉害吧。我给人家订名片的时候我会是这样一种心情，我是麦肯锡的合伙人，我以此为傲。不是我厉害，我正在做我最想做的事。因为在那个时候你说你要做一个决策，你要不要离开麦肯锡其实挺难的。你可能在那一刻可以意识到底这个东西对于你未来的职业发展也好，或者未来的生活也好，是不是一个转折点？一个 turning point？其实后来发现不是。哈哈，它就是一个简单的跳槽，一个工作的变化。然后你跟那些人其实还有往来，只是不是每天见面而已。而且那些人现在也绝大部分都不在麦肯锡了，哪怕我还在麦肯锡，他那群人慢慢都不在了。但不影响我们的关系，所以确实挺难的，对吗？就是你回过头的时候，你去总结，你说这个关键的，这个决策是特别关键的，你因为做了这个决策，所以才有这样一个发展。但是你永远没有办法用这个区域测未来，你做的每一个决定都有可能成为你未来的转折点。所以我觉得不存在一个大的决定或者是小的决定，你做的每一个决定都有可能成为未来的转折点。

说话人 2 02:11:22

就跟平行宇宙一样，你做的每一个决定都会垮出来一个宇宙，对吧？你就我今天跟你说那事儿，你说哪一件事儿是他的 turning point？你要追溯的话可能得到若干年前他成立这个公司的时候，但是当他成立公司的时候，他能想到有一天他会栽在这个上面吗？他想到有一天他可能会进去吗？我不相信做着做着就偏差了。

说话人 2 02:11:50

是，所以我觉得就是你，如果你做每一个决策，你都不是基于一个短暂的利益，或者是一个特别的原因，而是就顺着你的本意，就这东西就是我喜欢，就是我想做的，那你出错的概率就会小。而且你就算最后发现搞瞎了，你最多就是有点遗憾，或者是这个生自己的气。当初我怎么这样，但你不会觉得自己是做了多大的错误，对吧？你说我信任这个人，现在看起来信错了，这小子从第一天就想骗我，处心积虑的。但是你不会觉得自己错，你不会觉得我不该信任别人，因为这是他的错，这不是我的错。

说话人 1 02:12:43

要是还是他这样的人摆在你面前，你的本性还是会选择相亲才好。是。

说话人 2 02:12:47

因为真诚是你的特点，因为他没有，没他他还没犯错呢就完了。他没犯错。对，你看每一个渣男，当你发现他渣之前，他都是你的好朋友，好男朋友，爱的死心塌地，对吧？越渣的越好。我。

说话人 1 02:13:10

没有男朋友，他没有过我男朋友，他是渣女。他也，我也不是，他就是不跟男别人谈恋爱。

说话人 2 02:13:17

你早晚有这一天。呵呵，早晚有这天，你早晚有这么吃爱情的苦，哭的太苦了，心若本来还。

说话人 1 02:13:26

想得到刘老师讲的这个点，我其实还想有一个切入点，但武汉你太晚了。嗯，就是我想知道你身边的人都是怎么评价你或者看你的。

说话人 2 02:13:34

哎，你等你问我身边的人，呵呵，拿着相机去看啊。对，其实很想采访一下你身边的人，他们是怎么看你的？我觉得不同的人可能有不同的看法。对，我想知道一个例题。

说话人 1 02:13:52

就是比如说你对他们最大的一个观点的改变是什么？

说话人 2 02:13:57

我觉得你如果去问老吴的话，他可能说不出来，就他不会接受这个，他也不会，不是，他也不会接受。就你现在问我老吴对我的影响是什么？或者在我眼里老吴是一个什么样的人？我没有办法用几个词或者是几个句子去概括，只有那种就是接触可能不是很深的，或者交往不是很深的人，你才能够一下想到这个人对我最大的帮助，或者这个人对我最大的触动，或者这个人在我的印象当中是一个什么样的人？我刚自己问的时候我也想不到怎么回答，对吧？对，当你离一个人远的时候，你最容易看到的就是这个人身上最闪光的那一点，或者他面向你的那一面。但你一旦跟他接触的特别深，你知道他的各个方面，你反而很难用一个词或者是几个词来概括来形容，而且在不同的阶段会是不一样的。

说话人 2 02:15:01

对，所以你看我的最大的能力，或者是锻炼出来的这些技巧，就是当我不知道怎么回答一个问题的时候，我也能让你觉得我回答了，其实我啥也没说。

说话人 1 02:15:16

你就像那个你今天讲的一个点，你采访别人的时候，别人有一些不能讲，然后你就在擦边啊？我们现在就在努力擦边，但是。

说话人 2 02:15:24

段位不够，擦不上，哈哈哈，但讲。

说话人 1 02:15:26

实话我们可能都没找到那个边在哪，哈哈哈，这是我们想擦边的问题，但是沈杰老师是会给你端屏吗？哈哈哈，你把这个编。模糊了。

说话人 2 02:15:41

我觉得还有一种可能是有带沟。

说话人 1 02:15:44

但我发现我可以用我的常识去理解你说过的一些理念，而且非常的理解，哈哈，其实可能就是事情完全不一样。是，但我觉得方法是通用的。对，但我觉得一些理念对，各个年龄阶段和各个接下来人都会有朋友。

说话人 2 02:16:03

但是得尽快听老师讲。那现在就得聊天嘛？对，像我们这样聊天没有那么。

说话人 1 02:16:08

多。嗯，机会在线上让大家深度的去听你讲。

说话人 2 02:16:14

其实很多的时候就包括就是为啥大家这么喜欢看那种，比如说明星参加的那种生活类的节目，对吧？你喜欢，是吧？然后还有那种就是素人像什么什么之前有什么相亲的那个选秀的那个，就是为啥大家会喜欢看呢？每一个人都有故事。名人是因为大家对这故事感兴趣。素人是因为电视或者是媒体给了机会让你去看他的故事。但是人的本能就是喜欢看故事，然后每一个人身上都有故事，所以这个怎么说呢？今天坐这，这是老刘，明天坐这是老张，后天坐这是老王。只要他愿意讲，他的表述是没有问题，他讲故事没有问题，都能有很丰富的、很有意思的东西。我是这么觉得，我刚好是赶上了，能碰上你们这群人，能碰上这么个这，这个平台也好，机会也好，所以有人愿意听。而且你在开头，哈哈，就觉得非凡更有价值一个点就是他能，他有很多这样的老师，他可以去挖掘很多故事。

说话人 2 02:17:33

对，但是非凡的就是从读书类的节目而言，你要挖掘的其实或者换句话说就是你卖的不是讲述的这个人，你卖的是他讲的这个内容，这个内容有的可能就是书。你是传递书的内容，有的可能加上一点自己的经验的这些东西，你卖的是一个混合的东西，但你卖的不是这个人，对吧？那我为什么要听这个人讲述？如果他真的能就是破圈的话。我本来对书本没有什么感兴趣，但我对这个人的故事感兴趣，我想听他怎么解读这些观，所以当非凡放在面前。365 这个一年，这边爱奇艺的会员 365 一年你大概会买那个爱奇艺的会员，对吧？因为你会找那个有故事的地方，可能是。

说话人 1 02:18:19

假设我一个人都不认识的话，是我现在认识了你。嗯，或者我知道，比如说，或者我对哲学出来感兴趣，是我看到了徐云锦对，他曾经在站外讲过一什么东西。嗯，那我可能会去卖。对，就是为了一个人，但我不会为了他单纯的这种书的价值，因为他好像打动不了我这个f。

说话人 2 02:18:36

对，所以就是你，你是奔着故事去的，你在听我的书的时候，你一直在脑补为啥我会这么说？

说话人 1 02:18:48

嗯，其，对，其实那些道理我听不太进去。

说话人 2 02:18:51

就是，对吧？对，所以你，你不是去汲取知识的。对，你不是去汲取知识的。我们的学习能力比较弱，其实是不是这个跟学习能力没关系，就是他情绪价值，假设。

说话人 1 02:19:03

一个点给到我启发，其实他有给我灌输很多很多条的这种支持都有用。就像樊老师，我第一次入坑的时候听的那个联盟，就是我在别人车、别人出租车上听到的，发现他讲一句话也挺有道理的。

说话人 2 02:19:20

对，你樊登其实他一开始的时候可能有一大部分也是讲这个工具类的书，他最早期的那些书基本上都是工具类的书，用书来解决问题。然后现在他讲那些书就完全是他自己性格的体现了，他喜欢看什么书，他觉得这书有意思，他就讲他觉得这书没意思，再有用怎不讲还是有料的？我觉得我尽可能想有趣而且有用的，没用的我觉得是没意思的。这我一定得，就是他得有用，他得有用。

说话人 2 02:19:59

我喜欢看武侠小说，什么这个科幻小说，这些东西，科幻电影什么的我得在中间找到有用的地方。就我最讨厌的一个东西是什么？就是你看完了，你觉得这啥感觉？啥角色都没有，爽也可以，所以我很少看小说，也很少看故事片。我知道每一个故事他都想表达一个东西，但是当我 get 不到的时候，或者我不想 get 到的时候，我就觉得是浪费时间。比如说那个活着，我看过一遍电影，我看完了以后我不知道要干嘛。余华的呀。嗯，活着就是就是你，你看完了以后，你不知道你能怎么做。那个时代那种无偿的命运，就你什么都做不了。你甚至从这个里面你都没有办法告诉自己说我怎么样才能不要像它一样，你你你都做不到。当意外来临的时候，当你，你自己的力量难以抗拒的这些外界的因素影响来的时候，你什么都做不了。越看越焦虑，还是得看一点那种，就这种我是真的，我知道他是很有艺术价值的，但我看不了。

说话人 2 02:21:44

对，我宁肯去看什么？我宁肯去看纪录片，至少他告诉我这是这个你看到的状况，这是原因，这是结果。这纪录片我是爱看的，什么纪录片我都爱看，什么地球是怎么形成的？鱼的演变？这这这他是有逻辑的。

说话人 1 02:22:06

就比如说看一个动物的故事，你可以去探寻这个动物物种是怎么产生的，然后但是我更关心的是这个鲸鱼和鲸鱼妈妈的故事。

说话人 2 02:22:15

你是 f 吗？

说话人 1 02:22:16

哈哈，对，你可能相对中间一点，我就是纯看虚构类。

说话人 2 02:22:21

嗯，纯看非虚构类。对，你就是中间交杂着，我就是看虚构类的，我也会在里面去找找逻辑。你比如金庸武侠小说我喜欢看，我特别喜欢看，我金庸武侠小说看完了以后我的最大的一个收获，不是收获，就是这个，就是收获，take away。就是这是金庸研究中国文化的一个脉络啊。

说话人 2 02:22:48

他从历史故事开始，很多研究文化的，研究中国历史的都是从故事开始，对吗？所以他最早期写的像什么书？借人头录，那就是他是浙江人吗？浙江有一个传说，就是说乾隆是海宁陈家的孩子，不是雍正的亲儿子。其实他是汉人，这是他写书家人后禄的大背景，岳女剑也是他小时候听的故事。

说话人 2 02:23:13

后来写这个射雕三部曲，那是研究儒家侠之大者，侠之大者为国为民国靖，对吗？然后又是这种，按照中国儒家的这种精神，天行健君，自己自强不息，从一个特别木讷的一个资质不是很好的，最后变成一代大侠过境，对吧？然后慢慢的开始就偏道假，开始研究道假，顶峰就是笑傲江湖。

说话人 2 02:23:41

你看令狐冲就是道家人物，他身处在正派，华山派的这个教主岳不群，伪君子，伪君子的这个角色其实就是道家，去看那些满腹经纶的，满腹仁义道德的儒家的人的这个形象，对吧？反过来了，然后你再看令狐冲这个人，完全按照本心他结交，不管是正派人物还是邪派人物，他不会因为你是邪派他就不跟你结交，他也不因为你是正派他就信任你，他就跟你是好朋友，他是看人的行为，人的本性。

说话人 2 02:24:17

好的，虽然你是协派诶，但我觉得你本性好，我就跟你喝酒，我就跟你结交，最后娶的是这个任盈盈嘛？就是这个，这个，这个魔教的大小姐，对吧？任我行的闺女，这就是完全的这个道家人物的表现。然后再往后佛家天龙八部本身就是一个佛教的词语，那个里面讲了那么多佛教的东西，到最后集大成者鹿鼎记、韦小宝，你怎么评价他是个什么样的人？他就是一个外圆内方的人，外面很圆滑，非常圆滑，但是你看他坚守的那个原则，小璇子，康熙是我的朋友，我不能背叛他，我不能害他，虽然我是天地会的什么相主啊。

说话人 2 02:25:10

我师傅陈建南是个反贼，但是我师傅与我有恩，我也不能害我师傅。这是最淳朴的基于这个情感的一个什么，什么是对，什么是错的一个观念，这个观念从来没变过。他有那么多放荡不羁的行为，好玩的、可笑的，然后荒诞的，但是这个核心从来没有变过，这就是中国人的性格吗？外圆内方吗？然后写完没的？写了，研究到头了，封笔了。

说话人 1 02:25:44

陈老师会把这些故事找个脉络诶。

说话人 2 02:25:48

是的，就是我一定得找到他后边的这个东西，不是光看故事，我这我也受不了，我光看故事的时候我会看什么啊？我会去联系你，比如说那个射江熊传。嗯，全真教在我们西安吗？西安的一个郊县叫沪县，现在叫沪一区。沪县的钟楼以西有一个地方叫重阳宫。重阳宫就是当年这个王重阳祖师待的地方。然后西安往南钟南山活死人物，这都是历史上确有的东西，这不是编出来的，王重阳就在里边修炼得到之后出来吟了一首诗，就是全真妻子每次出场的时候的那首诗，都是真事儿。然后王重阳这个修道修炼这个出关之后一路往东，从这个陕西到河南、往山东，一路收了7个徒弟，全称妻子，名字都不差，他的师弟周伯通。老顽童，你以为是虚构的？历史上确有其人，河南南阳的一个财主是他的好朋友王重阳在山东去世之后，这个尸首还是他掏钱给运回来的。在重阳宫的那个王重阳纪念塔的那个备课上面都有这金庸到这一本儿书里面可能只有主角儿是假的。

说话人 1 02:27:20

你能去关注到这些点就很厉害。

说话人 2 02:27:23

这就好好玩。

说话人 1 02:27:25

我也觉得，我看完了我就忘了。

说话人 2 02:27:27

好好玩，因为我特别喜欢跟郝老师一块聊这些事，因为郝老师的知识面太广了。有一次韩老师就问我这个当时是说啥？说的见死不救。然后他说问，你听到见死不救，你想到啥了？我说往哪想？我说倚天屠龙记，我说是华山那鲜鱼通吗？他说说，说你，你还，你读书，还看细节。就是在那个六大门派围攻光明顶的时候，胡清扬、胡清牛就是在蝴蝶湖里面救着张无忌，把他那个从玄冥二老的那个寒冬里面救出来的那个名叫的那个医生啊。胡清牛的妹妹叫胡清阳，囫囵牛本身的外号叫见死不救。胡清扬，胡清牛的妹妹胡清扬是被华山派的这个先于通给害死的。然后先于通在跟这些六派就是人模狗样的，在讲这些事的时候说我们要见贤思齐。然后张无忌当时听到见贤思齐一瞬间想到见死不救，然后就想起来这个人就是害胡清牛大夫的妹妹的那个人。所以韩老师问你，听到这个词儿你想到什么了？

说话人 1 02:28:59

你们看的都那么仔细的吗？确实不记得。但我发现我好像如果要记得这些事情的话，我肯定都会把它跟历史上，或者说就是我真的见过的人。

说话人 2 02:29:12

说一些跟人际关系相关的。对上，哼。如果我看到这时候就我就可能就想到饭跑了。曾经在地震的时候，哦哦哦哦哦，好了的，那个老师。

说话人 1 02:29:28
过马路不服，老奶奶。

说话人 2 02:29:31

我还特别喜欢看那个黄奕协的讯经济。看过全球系统的节目水印记这个书我觉得写得非常好。我甚至还从台湾买了一套那个原版繁体版的，可惜它是竖排的，就是看着贼费劲，咱都不习惯。嗯，寻亲记我为什么特别喜欢呢？就是他那里面的很多的历史上的那些事儿，六国的那些事儿都是真事儿。就他跟那个金庸的小说有一点比较像，就是你如果把向少龙这个人去掉，你你感觉就是这么回事，他可能唯一只有这一个人是假的，而这如果这一个人如果是真的，也说得过去。项羽他爸吗？然后为什么在历史上没有这个名字也说得过去？也解释了。

说话人 2 02:30:26

哎呦，好，我其实有一点好奇，就是相对于这种你能够从故事里扒到历史细节的书和那些真正就是纯粹史料的书，哪一种你觉得你读起来更坚持的酒？两个都得有，因为你如果不了解这个史料的话，你读到这个人你也不知道他是真的假的，你也不知道他是什么性格，对吧？真的是好多时间今天读了那么多书，好多都是小时候读的。

说话人 2 02:30:54

小时候因为没有电子设备，我们当时读那个武侠小说就是租鼠。就你在他那压 10 块钱，在那个租书的地方，可能比如说就是就是就是就这么大一个房间，学校里面就有这么大一个房间，全都是各种各样武侠小说翻的，旧的，女孩就看言情小说，男孩就看武侠小说，对吧？然后你给他交 10 块钱做押金，然后你拿一本书走，一天一毛。你看得快了，你就回来，一天一毛，然后你再换一本，换一本又一天一毛。所以那个时候看书很快，因为你两天就两毛钱嘛。你看的还是同一本书嘛？你赶紧看早期的知识付费呀。哎呦，就早期的知识付费。是的，一本书一毛钱。

说话人 1 02:31:41

我很租户，还有那种图书订阅产地，看到前面的人。

说话人 2 02:31:45

我小的时候在那个路边还有那种连环画，就是他放一个大架子，上面有各种各样的连环画，你在现场看一本，一本是几分钱？不能拿走嘛？你就在现场坐着看一小板凳，看一本给人家一个钱，看一本给人一个钱，我小时候零花钱好多都用来干这个了，坐那看看莲花画。

说话人 1 02:32:06

我会在当打折的时候买很多特价书看一眼。

说话人 2 02:32:12

那会儿连网络都没有，那会儿要买书只能去新华书店。所以好多书，其实你是你，你可能只知道名字，或者只看过一两本，但你看不全呐。然后你一看租书那地方有，太了，一本看小时好好玩，但每个时代的快乐。是的。

说话人 1 02:32:35

看书好像都是大家买了然后在班级里传阅啊，然后被老师收走，然后又买了一批新的。

说话人 2 02:32:42

对，我们都是猪。嗯，买不起，那书太贵了，而且你买你同样的钱你租，你能看好多好多书，你买也就一两本吗啊？就是现在书真是便宜。我读的书其实挺杂的，我除了小说以外其实都不介意去读，只要是让我觉得有意思的我都会去读。而且我现在读书开始挑，不是挑书读，而是挑书里面的内容读就一本书，我可以很快地翻完，我只看我觉得有意思的地方。所以就读得很快啊。没意思的我就跳过去，或者说我已经知道了，我就跳过去。然后你就会发现你读的书多了，你就会发现其实书就是你抄我，我抄你，真的。然后所谓的那些经典什么的，那是他们真原创，然后好多书都是抄人家的，然后起一个有意思的名字，对，然后就可以卖了。现在我们那个低风险。

说话人 1 02:33:49

作副业也是到处东拼西凑，AI 型。

说话人 2 02:33:59

谢谢谢谢谢谢。赶紧回去，老婆就急了。

说话人 1 02:34:04

妈呀。家人也不会以为原来是被。