

声明：仅供内部交流，请勿外传

2019 年牛人星球

牛
人
分
享

消息对象：何加盐知识星球 2019 年会员

分享人：何加盐邀请的各位嘉宾

时间：2019 年 6 月-2020 年 5 月

前言

大家好，我是何加盐。

感谢你陪伴牛人星球走过了第一年。

这一年，我们总共做了 21 期牛人分享，其中 18 期转录成文字，做成合集，共计 15 万字，就是你现在看到的这份文档。

分享的牛人中，除了何加盐以外，还有各个领域的专家。他们给我们奉献了非常精彩的知识大餐，让我们得以了解内幕知识、学到成长干货、获得人生感悟……

我们有：

- ✧ 风险投资公司核心高管，讲述投资人眼中的创业者；
- ✧ 经历了美团爆发式增长的城市经理，讲美团如何管理团队；
- ✧ 把孩子送到清华上学、谷歌工作的大学教授，给我们讲家庭教育；
- ✧ 公众号超级大号的前运营总监，讲如何做线上产品；
- ✧ 清华毕业的驻非洲记者，为我们介绍中国人在非洲的生活与事业；
- ✧ ……

当然，作为星主，何加盐也精心准备了 4 次课程，分别是：

- ✧ 公众号深度写作方法；
- ✧ 如何用弱关系创造未来；
- ✧ 管理咨询思维与工具的日常应用；
- ✧ 领导力的三个误区与三个层次。

这些分享和课程，每一期都非常有价值，值得我们再三品味。我们建议你
把特别有感触的打印出来，时不时复习一下。

我们的星球叫“牛人星球”。我希望，它既研究牛人、又能聚集牛人，更能让大家变成牛人。何加盐可以做前面两步，但是第三步，需要你一起努力。

我们并不求能够成为马云或王兴，但是，如果我们每一个今天，都能比昨天变得更牛一点，那我们就是自己生活的牛人。

再次感谢你的支持。

在变得更牛的路上，何加盐与你同在。

目 录

公众号深度写作方法.....	1
85 后小夫妻如何在广州购买三套房——用资本的思维做好财富管理	17
浅谈精准营销的两个翅膀——心智与数据.....	27
投资人眼中的创业者——创业要怎样才能更容易成功?	41
我女扮男装流浪了几个月，有几点人生感悟.....	50
用印象笔记搭建一个终身受用的写作系统.....	55
我是如何管理 1500 名外卖小哥的——美团外卖崛起过程揭秘.....	65
9.9 元的线上训练营如何卖出 12800 元一份的产品	76
如何用弱关系创造未来.....	85
珠宝的鉴别.....	97
儿子清华毕业、美国留学、谷歌总部工作——我的 5 点家庭教育体会.....	105
谈一谈我理解的价值投资.....	114
为什么跨国公司领导人多印度裔.....	126
管理思维与工具在日常生活中的应用.....	134
如何教育小孩.....	154
如何做好时间管理.....	166
派驻非洲三年见闻——中国企业与中国人在非洲的商业与生活.....	184
领导力的三个误区和三个层次.....	196
后 记.....	204

公众号深度写作方法

分享人：何加盐

分享时间：2019 年 6 月

本文是何加盐公众号写作与运营课的文字简化版，回顾了何加盐公众号 3 个月做到 9 万粉丝的过程，并梳理了公众号深度文章写法，是一篇公众号发展和深度写作手把手的指南。1 万 4 千字，全是干货。不管是对于做公众号，还是学习深度写作，都有很好的借鉴。

各位星友，大家好，欢迎来到牛人星球！咱们今天是第一期分享，有些事情我也想先跟大家说一下。首先是特别感谢大家对何加盐以及牛人星球的支持，我们牛人星球现在刚组建不久，大部分朋友都是这一两个星期才加入进来的，星球里面目前文章内容还不够多，希望我们今后一起来创造。

有些朋友可能刚进来会觉得，里面好像没有太多文章，其实这需要我们大家一起在未来 300 多天的时间里共建一个好的星球。以后，如果大家看到牛人星球里好的文章，也可以分享到朋友圈或者微信群，让更多的人能够加入到我们。因为一个社群，它链接的人数越多，价值越高。

现在我们正式开始分享。

今天分享的主题是“何加盐公众号写作方法”，实际上我这个写作方法应该叫做深度写作的方法，大家也可以看到何加盐公众号的文章和一般公众号的文章还是有点不一样的，我的文章内容会比较深度，文章的长度会比一般的公众号要长很多，一般都是 1 万字左右，有些甚至到了一万五六千字，所以我们叫做深度写作的方法。

首先，我对自己作一个自我介绍。这个介绍呢分成两个部分，第一部分是何加盐的过往经历，第二部分是何加盐公众号的发展经历，我们先简单介绍一下我自己过往的一些经历。

我会从这三个角度来介绍我的过往经历，分为三段，第一段是在政府部门工作了十年，我是从事国际经济与政策研究，去年二月份的时候出来，开始做一个咨询公司，这个咨询公司主要是从事企业战略，商业分析，组织架构以及

薪酬与激励机制的设计，这个两段工作对我后来写公众号也是很有帮助的，今年三月份以后，我发现自己的特长在公众号方面更加的凸显，所以我就开始写公众号。

之所以会有何加盐这个公众号，最初其实是为了给咨询公司招新人的。因为咨询是一个流动性特别强的行业，时刻都面临着招揽新人才的需求，我当时就想我可以写一个公众号，写一些年轻人喜欢的，尤其是那些上进的、热爱奋斗的、喜欢成长的年轻人喜欢看的東西，这样我可以在身边聚集一大批的年轻人，今后我这个咨询公司随时需要人才的时候，就可以从这个人才库里面挑选。这是当时的一个起源，这跟我在牛人星球里写的酷玩实验室有一点类似。酷玩实验室也是为了给他们的无人机社区引流，所以才开始写公众号。

我和酷玩实验室的例子可以说明一个道理，就是有时候我们是无心插柳柳成荫，说不定你为了你的主业做的一件事情，或者你因为兴趣爱好而做的事情，会长成一个比你的主业还要大的参天大树，甚至会成为你的新主业。所以如果你有一些别的特长，最好是能够让它发挥出来。

这个号的第一篇文章是去年的 7 月 21 号，当时因为高考招生刚结束，有很多朋友就在问我，高考没有考到心仪的专业，没有考到心仪的学校，该怎么办，我就写了公众号的第一篇《致高考生：心仪的学校和专业抛弃了你，但人生并没有》，那是第一篇，当时我的粉丝基本上是 0，也没有做任何营销，就是在自己的朋友圈，微信群里面发了一下。

后来写到第五天的时候，当时就有一件热门的事情发生，就是拼多多上市了，因为我是浙大的，正好之前也对拼多多的黄峥（他是我们师兄）有一点点了解，那天上午他还没有上市，我在校友群里面看到有人在讨论，我觉得这个事情值得写一写。正好那时候在研究弱关系，我一看他的经历，其实很适合用“弱关系”这个现象去解释。所以我就写了《拼多多上市，80 后创始人 28 个月做到身家 800 亿，凭的就是三个字》，这三个字就是讲弱关系的，然后那篇文章突然一下子爆发，第二天就达到了 30 多万的阅读，现在已经接近 90 万。当时带来了大概 13000 个粉丝。

当时本来是写着玩一下的一个公众号，就是因为这篇文章，让我觉得写公众号可能对我来说还是挺适合的，所以我就慢慢的坚持下来了，但是因为我的

主业咨询工作特别特别的忙，所以只能挤出很少的时间来写公众号，一个星期大概也就是两三个小时，写出来的文章质量在我自己看来不是很满意的，所以文章阅读量也不是特别高，一般就是两三千，吸引来的新关注的人数也不高，这样持续了三四个月的时间，粉丝也就增长到 18000。

然后就到了过年的时候。过年放假，有更多的时间用在写文章上，可能很多人都看过我当时写的那篇文章《浙大郑烨：一位寒门状元的重生》，那篇文章在我的公众号上阅读量不是特别高，就 57000 多，但是它在社会上影响特别大，包括新华社、人民日报、共青团中央都转载了。另外，中央电视台也专门为这篇文章做了一个专辑，就是派了《面对面》节目组去录了一个 18 分钟的节目，可以说社会影响力非常之大。这篇文章让我意识到我可能在写公众号这方面比做咨询更擅长，也更加适合自己的爱好，所以从二月份开始，我就在思考要不要专职的做公众号，后来我就下定了决心转型了。

大家可以看到上面这都是当时的一些媒体和组织转载的截图，还有一些像我们从小读到的读者、青年文摘、意林等杂志也全都转载了，这让我对自己的能力和未来写公众号的前景很自信，所以从 3 月 3 号开始，我就基本上专职开始写作了。到 3 月 12 号的时候就写出了《比抖音让我们堕落更可怕的，是今日头条让我变傻》那篇文章，当时那篇文章传播特别快，三四天就达到了 30 多万，可以说是带来了一个小高潮吧。不过因为那篇文章批抖音和今日头条比较狠，所以今日头条他们公司就在后台投诉我侵犯他们商誉，还威胁说要采取法律手段，因为那时候我完全没有经验，也不知道怎么处理，大概四五天之后，我就把那篇文章删除了，其实特别可惜，现在看来，那文章是没有任何问题的，因为当时没经验就删掉了，删掉的时候阅读量是 30 多万，那个时候它每天都在给我带来两三千的关注，所以一下子就把我的粉丝数量拉到了四五万。让我有了一个很好的专职做号的发展基础。

再后来就是 4 月 7 号的时候，我写了《拼多多的黄峥和淘宝的蒋凡打起来了，美团的王兴在起哄》这篇文章，这篇文章是我第一次尝试写这种深度的商业分析，它的阅读量现在已经 99000 多了，很快就十万加了。这篇文章也流传很广，据我所知很多企业家都看到了，它让宗庆后的女儿宗馥莉关注到了我，并且主动联系让我去写一写她。从这篇文章之后，我就开始从写个人成长、认

知、思维提升这一块转向研究企业和企业家了。

所以大家可以看到我现在主打的一个个人定位，是一个专门研究牛人的牛人。我也还是会写一些认知和思维提升类的，但这些也是跟研究牛人的结果密切相关的。所以我的定位也是经历过前面很长时间的一个摸索，才最终确定下来的。后面就写了《张一鸣和他的流量帝国》、《猛人程维》、《美团王兴，四十不惑》、任正非、孙宇晨、李想这些，引起的反响都特别大，让我比较高兴的是我写的这些人，他们基本上都会看到，因为有很多人会特意发给他们，像王兴，他就评价说写得很酷，这个让我特别开心。

我从3月3号开始到现在6月27号，三个多月的时间，粉丝从2万增长到9万。这个也算是今年公众号领域的一个小奇迹，可能就仅次于卢克文了。

第一部分是介绍了一下何加盐公众号的发展情况。第二部分，我们就来讲一讲公众号的未来发展形势，首先我们看一下，未来公众号有没有前途？因为很多人都说公众号的红利已经完了，15年16年一个号很容易就做起来，那时候做到几十万，上百万的粉丝都是很容易的。像我这样的文章，如果是在15、16年，现在估计早就是百万粉丝了，而我今年做到现在也才九万多，估计七月份可以超越十万+。这已经创造了这一年的奇迹了，从这个角度来讲，公众号的红利是不如以前的。但是我们可以认为红利完了吗，这个等一下再回答。

第二个就是高维打击会不会来。什么叫高维打击呢？大家都还记得，大概十几年前，网络是BBS论坛的时代，校园BBS、天涯、猫扑、凯迪，这些都是特别火爆的。可是新浪博客出来之后，这些都死掉了，新浪微博出来之后，新浪博客也死掉了，新浪微博在大概12、13年达到顶峰，等微信红起来之后，它也开始衰落了。现在是快手抖音在跟公众号竞争，那么，像类似于之前博客取代BBS，微博取代博客，这样的一种高维打击会不会到来呢？很多人也是有这样一个担心。

我觉得问题的关键就是在于我们这里列的第三个问题：深度内容还有没有需求。大家可以回想一下，你一般看长文章是在哪里？根据我的经验，大部分人看深度的文章，都还是在公众号，可能有一些是在今日头条，但是比例还没有那么大。我个人认为只要人们还有深度阅读的需求，公众号就还会存在，因为目前它是看深度文章最方便的一个渠道，我们每天大概十几个小时，手机都

会在旁边，我们每时每刻都会拿起微信打开来看，只要你随时随地有看深度文章的需求，你一定会通过微信来看，从这个角度讲，我认为五年之内微信公众号还是很有发展前途的。

刚刚说的是纵向的，那横向来看，微信公众号跟其他的自媒体相比的发展怎么样呢？

现在快手、抖音、今日头条、还有一些直播都发展的很快。B 站这种弹幕网站也发展得很快。知乎是个老牌网站了，但是现在开始衰落了。微博也还比较红火，但它更多的是侧重于社会新闻以及娱乐。对于这种深度的文章，我们一般还是在公众号上看。

上面我说的所有这些，它们都有各自领域的发展，也都发展的挺好。但所有的这些平台，包括百度的百家号、一点资讯的一点号，还有企鹅号等等都有一个很大的问题。

它们的共同特点就是，对于内容创作者来讲，变现特别困难，它的商业模式可能考虑不够清晰。微博还稍微好一点，但也是要超级大 V 才能赚到钱，直播能赚到一些钱，其他的平台一般的人都是赚不到钱的。

只有在公众号，你粉丝达到五万十万就能够有比较好的变现了。我们看到在其他所有的平台，那些做的比较好的号都会往自己的公众号来导流。比如说知乎的大 V 都会在底部有一个“我的公众号是某某某，欢迎关注”。因为他必须得把他的粉丝引到公众号来，然后通过公众号再进行一些商业化的变现，这样是最方便的。所以其他号，发展好也只是为公众号引流而已，所以那些平台也在拼命想各种办法限制往公众号导流。

接下来我们讲一下，做好一个公众号之前要做一些什么准备。我觉得最重要的准备就是把你的公众号做好一个定位。这个定位是一切的基础。我之前有很长一段时间，就是从拼多多那篇文章到寒门状元的那篇文章中间那么长时间，大概有五个月吧，文章写得很好，但是粉丝增长的很慢，其实就是因为定位不清楚。

我认为公众号定位需要考虑这三个方面的问题。第一个是你的目标人群是什么，像我写认知的，那可能就是认知的提升有一定需求的。这种人群的分类有一些是专门针对女性情感的，有一些是针对少儿教育的。我现在写企业

家，就是针对企业家、高管、创业者和希望变成牛人的这个群体。

第二个定位是你的内容要定位好。你是提供信息聚合类的、还是提供观点类的、还是有价值的干货、或者是情感共鸣类的、或者是幽默搞笑类的。你一定要定位清楚，你的内容是什么。像我的内容就很清晰，我是人物经历以及成长认知的干货，主要是这两类。像情感类的我就不是很擅长，前面写过的情感类的文章，基本上流传都不是很广，后来我就不写了。

第三个是风格的定位，你的风格是偏幽默风趣、还是嬉笑怒骂、还是强烈的批判、或者是像咪蒙一样带动情绪、或者是理性分析。我的风格可能就是偏理性派，偶尔带一点点小幽默这样的一种风格。所以你要写一个公众号的话，一定要有自己鲜明的一个风格。这样大家一看到你的文字，就知道是你。如果换来换去，读者可能会无所适从。他们不能预期从你这里能够看到什么内容，得到什么，他们是没有一个动机来关注你的。你必须得给他们一个明确的预期，并且不断地符合这个预期，他才会关注你，并且持续的关注。

接下来就要进入到开始写作前的一个准备了。我们写每一篇文章，一定要牢牢的记住三个目标。我们的文章为什么要写呢？你写出来其实是为了让别人看，就是你要诱使大家点击进去。可能诱使这个词用的会有点偏贬义，但实际上我们的意思就是让更多的人来点击。诱使点击一般跟三个因素有关。首先是标题要起得好，一看就让人有点点击的欲望。第二个有一些标题起的也很平实，但是如果很多人都在转发，是刷屏的，你在朋友圈里看到别人发了五次十次，你肯定也会好奇到底写的是什麼，会点进去看。第三个是品牌信任，即使这个标题起的一般，但是是你喜欢的公众号作者写的，你也会点进去看一下。

写文章的第二个目标就是要促进大家去分享、转载你的文章。因为一篇文章要流传的广，一定是要需要大家来转发转载的。我们转发到朋友圈，转发到微信群，转的越多，或者点在看越多，这篇文章最后的阅读量以及增长的粉丝数可能就会越多。

促进分享它主要是跟这么几个因素有关。第一个是我们去分享的动因是什麼，大家可以想一想你发朋友圈，第一个需求其实是向外界展示你自己是一个什么样的人，所以是展示自我。展示自我一般会有这么三个需求，首先是求得一个身份的认同。

我举一个例子，假如你是摩羯座的，然后你看到一篇文章写《摩羯座的女人是世界上最好的女人》，作为一个摩羯座的女生，你可能就会很有动机去发。或者你是湖南人，你一看《湖南人是中国历史的功臣》你可能也会去发。这儿有一篇刷屏的文章，可能有几千万的阅读，它的标题叫《广东人真是太太太太好玩了》，那广东人点进去一看，把我们广东人说那么好，大家都纷纷的转发。还有就是学校、公司、年龄、喜好的，都是身份认同的各种不同的情况。比如说《九零后，你看不懂》或者说《我们零零后跟你们不同，你不要用老眼光来看我》那九零后，零零后的人可能会分别转发。

第二个是形象的彰显。比如说有些文章，它其实是为了给别人提供一个炫富的机会。我们在五星级酒店住一下，在高档西餐厅吃个饭，会发个朋友圈，其实这是一种炫富的需求。还有一些是为了善良的需求。比如说我看到一篇文章是讲人要做好事的，人要善良的，我发出来其实不是因为我要劝别人善良，而是要告诉别人，你看我认同这种观点，我是一个善良的人。还有一些，我今天跑了十公里、我今天背了 100 个单词、我今天看了一本很难的书，类似《资治通鉴》或者是《物种起源》这样的。那是展示我是一个坚强的、乐观的、上进好学的人。我们的文章要给别人展示这些形象的一个机会，他们才会去转发。

第三个转发的动因是展示他的品味。我们可能在朋友圈会说一下，我喜欢的某个明星，或者喜欢哪个作家，其实是展示我的品味。这个品味有可能是时尚的，像我们关注的一些号，它是时尚号，我很认同，我会经常转发它的东西。有些是文章很理性，或者说看问题特别深刻，或者是特别幽默风趣。只要一篇文章能够给别人提供一个展示他品味的机会，他就有可能会帮你转发。

上面说的是展示自我的需求。第二个是抒发情感的需求。

首先是愤怒。有很多文章是引发我们愤怒的情绪促使我们转发，比如说《疫苗之王》，我们看完之后就会觉得特别愤怒，忍不住去转发。再比如，有一个叫烧伤超人阿宝的，他会经常代替医生写一些愤怒的文章，医生群体都会去转发。因为他帮他们说出了愤怒的这种感情。

第二个是恐惧，恐惧是最常用的。我们看过很多这样的文章，比如你不能生病，或者说人到中年再不努力，时代抛弃你都不会跟你打声招呼。激发焦虑

感是用的最多的一种方式。尤其是写认知、思维、成长这一类的文章经常会激发我们对不确定性的一种恐惧。

第三个是悲伤。比如说巴黎圣母院被烧了，或者说金庸去世了，可能我们会有一些悲伤的情绪。有文章表达出这些情绪，我们就会去转发。

第四个是喜悦。比如北京申办奥运成功了，我们会在群里转发这个喜讯。

还有就是感动。比如有一个号叫做视觉志，他们曾经有一篇估计阅读在5000万以上的文章，就是《谢谢你爱我》。它写了一些很让人感动的小故事，配上了感人的图片。结果大家就纷纷的转发。

第三个大的动因，让别人会转发的就是对别人有帮助。

我们可能经常会在家庭微信群，看到爸爸妈妈转发《按这个穴位你就不生病》，或者《经常吃这种蔬菜，你的血压就会降低》类似这样的文章。他们为什么要发这个呢？就是想让别人觉得我提供了价值，我是一个有用的人，我在帮助你，这也是人的一种很大的需求。一般来说，我们的文章会提供这么一些能够帮助人的东西，首先是新鲜热辣的信息，别人不知道的我可能知道，我会转发告诉别人。第二个是干货类。就是让人能够得到成长，或者获得一些新的知识，获得一些思维的提升这样干货类的文章。还有就是提供愉悦感的文章。比如说一些特别幽默，特别搞笑的，我们会发在群里，让大家跟我们一起欢乐一下。

写文章要注意的第三个目的就是带来关注。其实作为一个初创的公众号来说，你每一篇文章最终的落脚点都是要给你带来新增的粉丝，要不然它就是没有意义的、无价值的文章。所以我们每写一篇文章，落笔的时候，都要想一想，我这样写，我表达这么一件事情，表达这么一种情感，能不能带来新的关注。如果带不来的话，你可能就不一定要写了。有些哪怕是阅读量很高，它也不一定能带来新的关注。因为我们看文章，让我转发是一种动因，让我关注又是另外一种动因。

我梳理了一下，觉得可以带来关注的主要是有三个需求。

第一个是与牛人建立连接。有很多文章，它的作者通过字里行间向我们展示他是一个很牛的人。这种牛人，我们会想着去关注他，说不定能跟他建立一个连接，或者是向他学到一些东西。像何加盐这个号本身，也是向外人展示我

有价值的一面，或者说我有一些牛的地方。为我带来特别多的关注的就是抖音、今日头条那篇文章。我里面一开篇就写我曾经在政府部门工作、研究一些很高大上的东西，我还预测对了。这里首先从身份上展示我是一个政府公务员，是有一定的工作渠道的，是能够接触到很牛的人的。第二个是我预测能力很强。通过文章本身又展示出我的思维能力、总结能力、表达能力。大家可能会觉得这个作者挺不错，挺牛的，那我关注一下他，说不定能建立一个连接，学到一些东西，这是第一种关注的需求。

第二个就是学到干货。这是我们看很多成长类、技巧类、心理学、职场类的文章的一个需求，因为我从他这里总是能学到很多有用的东西，这样我就会关注他，省得以后每次都要去找。

第三类是能带来情绪共鸣的。比如说咪蒙，她就特别擅长写这类的文章。她总是会骂渣男，骂贱人，这样让你总觉得她在帮你说话，你可能就会去关注她。

我再总结一下，你每一次动笔写文章之前，你写每一段、每一句、每一个词之前都要想，我写下去有没有诱导别人点击、有没有促进别人的分享或者转发、有没有带来有效的关注，让我的粉丝数增加。每一篇文章，你都必须得抱着这三个目的去写。当然，你需要做到这些，一定是要提供你独特的价值，让读者能够有所收获的。我们这里讨论的是具体的做法，这些做法是促进我们达成这个目的，但是归根到底我们还是要提供一个独特的价值。

接下来就进入到写作的阶段了。我们一篇深度文章，它是怎么写出来的呢？主要是跟这三个因素有关，第一个是你的资料搜集的能力，第二是观点梳理的能力，第三个是文字表述的能力。

首先我们看一下资料收集。写一篇深度文章，你的资料收集必须符合三个原则：第一个原则是全面。就是你掌握的资料一定要很全面，比你能看到的其它的公众号都要全面一些才行。像我写孙宇晨那篇文章的时候，我是把所有能找到关于他的资料，他的书都全都看了一遍。我发现那几天写孙宇晨的文章可能有几十篇，所有的人都没有发现孙宇晨自己是写过一本书的，那里面有大量的非常有价值的爆料，别人居然都没有看。所以我觉得现在做公众号，很多人其实是很浮躁的。而我们如果要写好一篇深度文章的话，最好是越全面地占有

资料越好。

第二个就是你在全面占有资料的情况下，你掌握的信息越多，你就越能够从中发现一些独特的信息，这是别人没有看到的。我这里举的例子还是孙宇晨那篇文章里面提到的。孙宇晨他之前经常会打一个牌子，就是说“我是亚洲周刊的封面人物”，这个东西一听好像很高大上，哇，好厉害。其实你仔细看一下会发现亚洲周刊是一个对中国不大友好的外媒。它的封面人物经常是一些政治上的异见人士。我看了一下孙宇晨作为封面人物的那个文章，其实是因为他在校园里搞反对校方的校园政治，才会成为封面人物。这个跟他的能力、品德这些都没有关系，完全是因为政治的因素，所以并不是什么可吹的东西。

然后根据那篇文章挖下去，我发现在香港中文大学交流的时候，他的导师是对他政治思想影响特别大的一个人。是占中三子之一，香港头面的反动人物。而孙宇晨的政治思想正是启蒙于他，所以他从香港回来之后就大搞校园政治，并且因此得罪了校方。他害怕毕不了业，才去要求提前毕业，这个是一个很独特的点，我没有发现其它的公众号找到这个信息。

第三个原则是要有内幕。如果你不能接触到主角身边的人的话，是很难做到的。但是如果你占有的资料特别全面，你可以挖出一些别人没发现的，其实也是很内幕的东西。比如孙宇晨因为抄袭的风波，跟耶鲁大学的一个学生互相在网上批判的事情，已经过了十几年，现在网上也找不到资料了。我是通过谷歌把当时他们所有的信息全都还原出来，这就是很内幕的信息。另外一个就是我写李想的那篇文章，李想当时在石家庄做显卡之家，他认识了邵震。邵震刚好是我的朋友，所以我通过邵震得到了很多当时的内幕。比如，邵震第一次跑到石家庄去跟李想谈未来他们的事业发展的时候，他们一起躺在高低床上，听着许巍的歌，畅想未来。这种内幕信息是别的公众号很难提供的。所以文章写出来就会有一个独特的价值。那几天，写孙宇晨的可能几十篇，人家为什么要看你的，不看别人的？因为你提供了全面、独特、内幕这三方面的信息，让你的文章具有了更高的价值，以及更好的价值。

在掌握了资料搜集三原则的情况之下，就是资料收集的渠道。

我认为写一篇深度文章，你至少需要知道这么一些渠道：首先是书。有关那个人的书最好是都能看一遍，能够买实体书的就买实体书，有时候可能来不

及，在网上搜一下，比如百度搜一下，基本上很多都能搜到。现在还有一个特别好用的就是微信读书。微信读书里有可能 95%以上的实体书都能找到。现在好像有十几天的无限阅读时间，我估计过了这段时间是要付费的。但是如果说你写一篇文章特别着急，可以在微信读书里先看一看。

第二个是视频。因为视频是我们在百度或者其它渠道用文字搜不到的，但是它里面能提供特别多的信息。尤其是一些深度的专访。像王兴、张一鸣、李想他们都是被中央电视台或者某一些创业的频道如财经频道深度专访过的，半个小时，一个小时以上。它里面有大量书上没有写或者文章里看不到的资料。所以我每次写一个人的时候，都会去找一些他们的专访来看，能看到很多独特资、内幕的资料。何加盐公众号目前是写人物最出彩的公众号，这个也是一个必不可少的因素。

第三个是杂志。杂志它跟网络的文章不一样，它一般采访的都会比较严谨一点。所以我们尽量要找一些杂志的文章，比如说财经杂志。它是一个做人物做的特别好的杂志。另外就是公众号，尤其是主角自己开的公众号一定要看。比如黄铮他就有公众号，虽然最近没写了，但是有原来他早年生活的一些文章，对了解黄铮是特别有帮助的。我看很多写黄铮的人根本连他的公众号都没有看，这个是完全不应该的。

第四个是知乎。写深度文章的话，在知乎里能找到很多的素材和观点的启发，知乎也是必看的。

第五个是微博。微博主要是找关于那个人的最新信息，以及看他自己有没有开微博。我写王兴，王兴的所有微博我都会看一遍，包括他的饭否，我也会全部看一遍。像程维，张一鸣，他们都是有微博的。尤其是看程维早年的微博，可以看到当时的滴滴做起来的时候，他们是特别困难的。程维天天都在微博上推销滴滴打车 APP。所以我看到这些就会觉得特别有意思。

还有百度是肯定是要用的。关于百度，我提个很好的建议，你要学会交叉查询。我们写一个人、写一件事的时候，不要光用那个关键词，要多用一些两个关键词或三个关键词加起来的查询。比如我写刘强东，我在百度里搜索“刘强东”能出来很多的文章。但是，我如果搜索“刘强东+徐新”（徐新是最初给他投资 1500 万美元的那个人），我会发现很多新的东西，尤其是徐新怎么评价

刘强东的这些。光搜“刘强东”三个字，这个文章不一定能显示出来，但这些信息都是特别有价值的。尤其是那些创业公司，它会有很多投资人或者合作伙伴，你要是把这些名字组合起来搜的话，会有很多意想不到的惊喜。

还有就是一定要学会用谷歌。现在我们在内地是很难用的，但是你要学会上外网。能不能找到上外网的方法本身也是你信息搜索能力的一种，而且谷歌能够提供很多百度搜不到的资料。

最后就是各家公司的财报，以及他们的官网，这个是必看的。像我写京东，写美团，如果以后写阿里和腾讯，一定会看他们的财务报表。很多的财务报表可能是英文的，在美国证监会的网站上。这个需要一定的英文能力。但是也有很多在公司官网的“投资者关系”那一栏里面有中文的翻译，所以我们要学会去公司的官网找“投资者关系”这个栏目。

资料收集完了，就是观点的梳理了。观点梳理也需要长期的练习。但是有两个比较好的方法，大家可以学一学的，就是金字塔原理和 MECE 原则。金字塔原理是我们一般按照总分总这个结构来写文章，层次比较分明。我们梳理观点的时候也是，首先我这篇文章要表达什么观点，我就先把这个观点亮出来，然后这个观点之下可能分一二三四五，五点。最长不要超过七点，超过七点之后，我们人的脑子记不住的。

第二个观点梳理的原则是 MECE 原则。MECE 翻译成中文就是不重不漏。比如说我把思维的五个层次划分一下，那就是 12345，这五点不能观点是重复的，但是也不能有漏掉的。举一个例子，牛人的成功因素，我会把它分为可控和不可控。它们两个又不重复，又没有漏掉的。可控的里面，我把它分为选择，动力，方法。这个也是不重不漏。然后不可控的，有时间和环境、还有运气等等。大家要学会这个分类的原则。

因为这两个都是特别大的话题，今天的时间有限，我不能展开讲。推荐大家看两本书，一本叫《金字塔原理》，一本叫《麦肯锡方法》。基本上看完这两本书就能够掌握这种观点梳理的方法了。

第三个讲一讲文字表述的技巧。文字表述分为三个方面，标题，内容和结构。

首先是标题，我们怎样创造一个有吸引力的标题，这个需要长期的训练。

首先，我们写标题的时候不能以自己为主，要从读者的角度出发。你不能写一个标题，充满了读者不知道的名字。比如说我之前写 996 的时候，我会发现好多人其实不知道 996 是什么意思，所以我刚开始写 996 的文章，传播量是不高的。后来等到传播了很久之后，大家都知道了 996，那个时候你就不需要解释了。但是早期的文章其实直接写 996 是不占便宜的。

我看到过很多的文章，尤其是官方机构的文章，它完全是想自己表达一个意思。但是站在读者的角度想是完全不想点进去的。那种标题起了完全没有意义。

当你拥有了读者思维之后，还要有一些其他技巧，这里面提供四点。

第一个最好是与热点相关，比如说热点的事件或者热点的人物。因为它们自带流量的。

第二个你要用一些数字来凸显。比如我说《拼多多上市，80 后创始人用 28 个月做到身价 800 亿》这些数字一看就很震撼，大家就可能会点进去看。

第三个是反差，比如我写王兴给他 20 亿（注意这里面有数字），80 后高中生李想，80 后的高中生，而现在估值 200 亿，这是一种强烈的反差，大家就会想看。

第四个是对比，比如说我写的灰度的那篇文章有强烈的对比《普通人追求安全感，高手接受不确定性》因为对比很强烈，大家都会很想去看一看，为什么我们普通人是这样做的，高手是那样做的，所以热点、数字、反差、对比，大家如果掌握这四个原则的话，你的标题一定会取得更好，点击量也会很高。

从内容上来讲，因为我写人物稿比较多，我觉得要做好的话，要做到夹叙夹议。不能平铺直叙，像记流水账一样。你要有一个你自己的论述，比如他做了这件事情，你是怎么看的。我写每个人物，会写他有什么长处，什么优点，他的公司走到这个地步，是好还是不好，因为什么原因，这叫夹叙夹议。另外一个你要把内容写出深度来，并且具有独特性，资料要比较全面，这个前面说过了，我就不再赘述了。

那从结构上有什么技巧呢，如果是认知类的稿或者干货类的稿，最好的就是总分结构。这个是最符合我们人类的阅读跟记忆习惯的。我首先把观点抛出来，然后分成几个点去叙述这个观点。

如果是写人物类的，按照时间线是最好的。这个也是我们人类最容易接受和记忆的。我一般会分成少年时期（就是大学之前）、大学时期、创业时期、创业过程中开始辉煌腾达的时期，遭遇挫折的时期，最后是当下，一般会分成这么几个阶段来写。

写人物稿我会经常采用的一种方式，就是制造转折。比如刚开始我会写他创业那么成功，用户数一下子达到了多少，接下来一段我会写他资金链断裂了，公司马上要倒闭了。这样的话就形成一个强烈的反差，大家看起来文章是抑扬顿挫的，会觉得感觉特别好，不是那种平铺直叙的。为什么大家觉得何加盐写人物写的精彩呢，我觉得很大一部分是因为这个文章是有高低起伏的，不是一直记流水账。大家回去看一下我所有写人物的文章，大量的利用这种转折的技巧。刘强东，王兴，张一鸣，程维，李想。大家可以回去看一下，体会一下这种感觉。

第三种结构的就情绪积累与爆发。这个我在《寒门状元的重生》那里用的是最好的。有很多很感人的情节，我刻意没有在前面写出来，我把它都堆在最后一个段落，我说：前面我没有告诉大家的是这么几件事情，第一件是什么，第二件是什么，第三件是什么，大家越看越感动。

最后，郑烨在做完手术之后抱着病体给他捐骨髓的天使姐姐写了一幅字，我没有说那个字是什么，直接把那个图片贴上来：“再造之恩”。很多人告诉我，看到那张图片的时候，眼泪哗的一下子就涌出来了，因为我前面有情绪积累的一个过程，最后给他一个引爆点。大家可以看看那篇文章感受一下。

第四个结构的技巧是长短结合。我们前面有一段比较长的段落描写一个事情，后面来个短句，这个是武侠小说里面经常用的。我们看古龙的小说，就特别多这种技巧，读起来节奏感特别强，也是会让读者感觉到抑扬顿挫。今年公众号最大的奇迹卢克文，他就是特别擅长用这种方式，我的文章也是大量的用到了这种技巧。

前面讲了我们做公众号之前要做的准备、写文章之前要做的准备、以及写文章过程中的一些方法，最后我就讲几点体会吧。

第一个，我们做公众号写文章，一定要学会扬长避短。就是你要发现你的长处，优势是在写哪一类的文章，你是擅长于写人物还是写情节，还是那种推

理或者干货，或者是带动情绪，或者是提供信息，一定要发现自己的长处在哪里。如果你没有发现自己长处的话，老是用自己的短处去写，那这个文章一定是不能够传播开来也不能带来关注的。

这里面我自己是有惨痛的教训的。我擅长的是写人物和认知类，但是我有时候，忍不住要写一些情绪类的文章。比如说我前不久写了一篇关于联想的，其实那篇文章没有太多的干货，主要是发泄一种情感，那篇文章呢，发完之后阅读量特别高，第二天就 2 万多了，如果我不删掉的话，肯定是一篇 10 万加的文章。但是我一看后台，那篇文章并没有给我带来更多的关注，相反，有很多人取关了。因为大家的认知中，何加盐是个理性的人，他给我们提供的是有价值的一些信息、观点、好看的故事。但是我突然变成了一个感性的人，去提供一种情绪的话，他发现这不是我熟悉的何加盐，所以有些人就取关了。大家一定要避免这种情况。

第二点体会就是宁缺毋滥。有些人写文章总是去追求日更，每天更新一篇。其实这个是毫无意义的。因为你每天更新一篇，可能大家不怎么转发，不怎么点击的话，它带来的关注是很少的。而对于一个初创型的、成长型的公众号来说，最重要的就是尽快把关注的数量做大。所以你与其写 100 篇没有什么人关注的文章，还不如憋一个大招，写一篇有可能 1 万阅读甚至 10 万阅读，一下子能给你带来几千上万粉丝的这种文章。所以我们每写一篇文章，一定要抱着这样的心态，我就是奔着 10 万+去的。如果达不到 10 万+我就不写。最后的效果可能达不到，但是你要有这样的一种决心和勇气。

第三个是不怕掉粉。我们做公众号很怕掉粉，但是有时候它是没有办法的。哪怕你每天什么都不写，可能也会有几十个粉丝去取消关注。因为现在大家公众号里面的列表那么多，可能我每天也就关注几个，甚至，很多时候我都不愿意去看公众号的文章，玩玩抖音多好呀，所以取关是一定的。大家从心理上就不要害怕这个东西，因为取关每天也就是几个几十个而已，但你如果写一篇好文章的话，一下子几百个，几千个新的关注。其实那个取关对你从比例上来讲是没有任何影响的，所以大家心理上要去接受它。

第四个特别重要，很多写公众号的人他没有避免踩到这个坑里，其实我也有一点踩到这个坑里，就是一定要推迟变现。因为作为一个成长性的公众号来

讲，你所有的努力，最终的目的就是尽量把你的号做大，让关注者越来越多，所以你所有的文章、所有的动作，全部都要围绕这个目标来，不要干扰这个目标。但是我们往往写到，比如说粉丝 2 万的时候，就会有很多广告商找过来，然后你自己也会有一些变现的冲动。比如说接广告，或者做一个付费的社群。因为公众号是很苦，很花时间的，如果是专职做号的话，没有收入，这确实会让人很焦虑，所以我很理解这种心情，但是千万不要。

因为当你开始做变现的时候，你就会发现变现跟增长其实是非常冲突的。咱们作为星友，我说一点坦率的话，大家可能是比较铁的粉丝，经常看到我的文章会去点赞，转发，点在看，这个我也特别感谢大家。但是有很多人，他不是这样的。他一看，哎呀，何加盐，你居然敢接广告赚钱，那我也就不帮你转发啦，不给你点赞，看了也不留言互动了，甚至我还要取关，这样子的读者还是挺多的，他就恨不得公众号作者一分钱都不赚，天天都是为大家免费服务，可能最后饿死算了。但其实这样是不正确的，因为公众号作者他自己也要吃饭的。

但是我们作为一个成长期的作者呢，就要认识到会大量的这样的人存在。所以我们一定要延迟满足感。我个人的建议是粉丝没有到 10 万，最好是不要接广告，也不要做那种付费的社群。我现在这一个月，开始做了一些尝试，坦白讲，受到了很大的影响。所以我认为这是我踩到的一个坑儿，也是提醒后来者的，如果你能够推迟一点变现就推迟一点，越越晚越好。

总结一下，今天我们讲了何加盐公众号发展历程、公众号发展前景、开始做公众号前的定位工作、写文章的三个目标、深度写作方法、何加盐的 4 个体会等内容。希望对大家有用。

谢谢！

85 后小夫妻如何在广州购买三套房

——用资本的思维做好财富管理

分享者：程**，武汉大学毕业，曾任职于中国银行，负责金融机构、公司授信、信贷审批、投行资管、行政事业等各个业务条线的业务，对银行的业务有比较全面的了解。今年年初跳槽到中国中投证券广东分公司，主要负责个人、企业和机构客户的财富管理以及证券投资业务。

分享时间：2019 年 7 月

我和老公大学毕业后来到广州，和大部分的朋友一样，我们也是来自四线城市的普通家庭，光荣的成为了“粤漂一族”。2011 年，在家人的帮助下，我们凑了首付，买了第一套房，这第一套房就没什么好说的了，当时买在比较靠郊区的地方，凑了五十万的首付，小夫妻就成为了有房一族了。

2016 年怀了老二，加上老大马上就要上小学了，所以学位房的需求被提上日程。这里插播一句：非常感谢广州政府这么多年严控房价，可以说广州是全国房价控制最好的一线城市，这仅代表个人观点。16 年各一线城市房价飙升，连二线城市也开始飙涨。北上深就不用说了，像天津、南京、郑州、合肥这些二三线的城市也开始疯涨，广州在 16 年的上半年，开始有一点点的微涨，主要在 17 年后涨的比较明显。

2016 年广州的房贷政策是首套房首付 30%，二套房首付 50%，第三套房全款。在 2017 年新政出来之后，我记得是 3 月 17 号，三套房开始限购了，哪怕是全款也没有购房的资格。

记得那是 16 年九月底的一天，下午两点钟，我和我老公带着我们家老大出门看房了。当时挺着九个月的大肚子，一个下午约了中介看了大概十来套房，各种爬楼，从八楼到六楼，从五楼到四楼。说实话，那会儿广州的电梯房确实是买不起，实在是太贵了，所以我们最后锁定的目标是一套楼梯楼的九楼，当时的总价是 250 万，税 10 万。

我个人一直觉得买房是要看缘分的，适合自己的就是最好的。那天下午我老公还看了一套 450 万的房子，他很喜欢，但是我做了财务的流动性测算，确实是不足以支持我们去购买，因为买完之后会严重影响到我们的生活质量。马上生二胎了，开支会很大，买 450 万的房子风险太高，所以我个人认为我们只能挣能力圈内的钱，下面会做一个详细的探讨。

目标房选定后有两个购买方案：

方案一就是准备 135 万的现金，直接购买。我们刚才提到 250 万的五成首付再加上 10 万的税，所以现金是 135 万。当时真的没钱，首付是远远不够的。

方案二就是卖掉首套房后购买第二套房，也就是换房。换房的话第一，情感上是很舍不得的。毕竟是人生第一套房，当时也花了好几十万去装修，小区也特别好。第二，如果我们换房，就无法享受到房屋的增值，因为当时房价已经开始上涨。第三，如果是换房，一边要卖掉，一边又要买新的房子，加上首套房还有贷款余额，所以换房的手续是非常繁琐的，买卖的节奏比较难把握。

最终，借助资本的思维、利用好金融工具，我想到了第三个方案：全杠杆来买这套房。

什么是全杠杆呢，就是还清首套房的贷款，抵押贷出第二套的首付款，再进行房屋的按揭贷款。

首先我们来讲一下方案三的优势。

第一，全杠杆的运作，就会拥有两套房，不用把第一套卖掉，就可以享受到房屋的增值。第二，学位房的按揭，因为还清首套贷款之后再买第二套当时可以享受八五折房贷按揭的优惠，第三，每个月个税可以抵扣 1000 元额度，这是一个额外的收获，因为个税政策是在去年年底才出来的，首套房可以每个月抵扣一千元个税额度。

讲完优势后回到如何具体操作层面。

因为第一套房当时还有 100 万左右的房贷，如果要用它来做抵押就必须要把 100 万的房贷还清，所以我和我老公就各做了 30 万的消费贷款。我做了 3 年期的，月供 9800，我老公做了 5 年期，月供 5750。因为是本息一起还的，所以月供是比较高的，再加上家里凑的 40 万，凑了 100 万把第一套房贷款还清了。

我们还清了第一套的房贷、解除了第一套房的抵押，我们又把它抵押给了

A 银行。为什么要抵押给 A 银行，因为当时 A 银行是可以做抵押贷的，那时对抵押贷的资金流向是没有严格监控的。当时的四大国行，包括我们中国银行，都是不可以操作的，所以政策大家一定要非常了解、非常清晰才能有效的运作。

我们把第一套房抵押给了 A 银行，从 A 银行贷出 75 万，付了第二套房的首付。因为房屋总价 250 万，三成首付 75 万，20 年，月供 5000 元左右。

付完第二套房的首付之后，在 B 银行做了房屋按揭，从 B 银行贷了 175 万，月供 13000 元。这里可能会有朋友问，为什么你要去 B 银行做按揭贷款，为什么不去 A 银行。主要当时考虑审批的速度、效率等因素。我们最开始是在汇丰银行申请房屋按揭贷款，那时汇丰银行利率最低 8 折。但是由于各种原因，一个月还没批出来。最后考虑到政策变动等因素，果断放弃，马上换到 B 银行 85 折，半个月就审批下来，并很快放款。

2016 年底房价开始飙升，8 折 85 折其实没有太大的区别，不能因小失大，万一房贷政策变了导致这套房没有买成，那损失就更大了。最后还是回中行做的按揭，因为当时在中行上班，很多东西是可控的，所以在 2016 年底比合同约定时间提前一个月完成了所有房产交易手续。

下面我们来看一下收益测算，每个月的财务成本：

30 万 3 年期的消费贷，每个月 9800 元；30 万 5 年期，每个月 5750 元；再加上抵押贷每月还款 5000 元和房屋按揭 13000 元，每个月的财务总成本是 33550 元。房子目前出租，每个月租金 4800 元。这样一算，我每个月的净支出是 28750 元。

个人认为第二套房成功的杠杆运作，真的是让整个家庭的财富增值不少，而且是人生中最成功的一次投资。

目前这套房子的市值 440 万以上，这是一个成交价，因为我们第三套房就买在这儿的 6 楼，成交价 440 万。上面提到第二套房是 2016 年 12 月放的款，所以房贷是 2017 年 1 月份开始还，那我们的测算就从 2017 年的 1 月开始，所以到今年 6 月份总共是 30 个月，我的财务总成本 $28750 \times 30 = 80.25$ 万。算下首付，如果当时没买、现在买这套房就要 440 万，3 成首付加税就是 145.2 万，比 2016 年 85 万要多付 60.2 万现金。

接下来我们来算算房屋的溢价，第一套房当时如果卖的话 330 万左右，目前市价大概 430 万，所以第一套的房屋增值为 100 万。第二套房，当时是 250 万买的，现在至少 440 万，房屋升值了 190 万。

最后我们来算一下投资收益。

第二套房屋溢价 190 万加上第一套房屋溢价 100 万加上首付节省的现金支出 60.2 万，减去财务总成本 86.25 万，投资收益是 263.95 万。

其实收益肯定是要比这个收益率更高。为什么呢，因为财务总成本 86.25 万是每个月分期付款，而不是一次性的投入，了解到财务的话就知道其实我的中值是没有这么高的。因为我分期付款的 86.25 万，如果折回到当时的话，其实是比这个财务的成本要低的。

再说一个额外的话题，就是我刚才一直说的：挣能力范围内的钱。

当时这一套九楼的学位房，我个人觉得是非常适合我的家庭的。因为整个测算下来，资金的流动性是比较好的，而且不影响我们的家庭幸福指数。最重要的是，很多人觉得九楼太高，但是买完了之后，我觉得这个是不重要的，所以大家一定要分清楚。

额外说一下，自己的需求点罗列出来，最在意什么，最不在意什么。因为不可能面面俱到，所以当时这个九楼其实不在我的考虑范围内，我只看重学位，面积够大，又是一个三房。

所以呢，当时的劣势，反而变成了后面一个很重要的优势。楼层高，我们买完之后就开始推动去加装电梯。如果电梯加装完之后，房价至少是每平方米上涨一万元，房租就从 4800 至少要 6500 左右了。如果把这些附加的收益都加上，那这个投资回报率，在两年半到三年内就将近涨到三倍了。

在这里想额外和大家再多聊聊，当时的这个方案我记得我跟身边的一个姐姐分享过。但是她对金融不是很了解，所以她当时是没有出手买的，前两天我们在一起吃饭的时候，她表示很后悔，说当时 16 年应该跟着我们再去买一套的，那现在整个家庭的财富积累就更上一层楼了。其实我当时帮她测算过，因为她已经买了第一套，根据她的收入水平和支出，如果买一个一两百万的两房学位房是完全没有压力的。

我为什么敢这么说呢，是因为我们抵押贷、贷多少，是一个很大的学问。

大家一定要做好资金流动性的测算，保证在买完房之后，每个月在两三万的支出的情况下，在三年之内，如果你的工作是很稳定的，收入不会有太大的增长情况下，依然能够保证生活质量不下降，这个是完全可以做到的。

为什么要选择三年作为一个流动性预测，我当时的三十万三年期的月供是 9800，到现在 9800 的月供就不用考虑了，相当于我 28000 多的月支出降到了 18000 多。一旦降到 18000 多，开支的水平就降了 40%左右，对一个家庭来说，每个月少还一万块钱后的财务压力是很小的。

关于如何购买第三套房进行投资这一块呢，具体的我就不展开说了，因为它中间还有很多专业的问题。

比如说第一套房的结清和抵押，不是马上就可以去银行办理的，至少有三四个月的空档期。第二是我刚刚提到的抵押贷的问题，抵押贷贷多少，可以不仅仅是贷出首付来，还需要一个测算。因为贷的越多，月供就越大。第三是这个按揭贷款选择去哪家银行贷，怎么贷等问题，这是一个很专业的问题，包括像 30 万的贷款是不计入征信的，相当于在征信里面反映出来的是一个银行卡的正常记录，而不是一笔贷款的记录。就是每个月多了一笔银行卡的消费，是一个虚拟的，所以在评估还款能力的时候，是不作为一个还款的固定支出，这对办理按揭是非常有利的。

正因为有了全杠杆，买了第二套房，所以才有机会投资第三套房产。因为第三套房和第二套房在操作上有很多类似的，所以在这里也就不展开讲了。

我自己分享一下，首先，我觉得要有非常合适的房源，我个人是非常看重地段的。如果是市中心，有学位，有地铁，交通非常方便，离菜市场很近，又有很多的培训机构，生活非常便利，这样的房源是非常抗跌的。这些具体的问题就不做详细的展开讲了。

第二是购房资格的问题，这又是一个非常专业的问题了，所以我觉得大家一定要对政策有很清楚的了解，否则很多事情是做不了的。因为我老公是独生子，广州有这样的政策，如果父母退休了，可以把户口跟着子女迁到广州的，所以在去年的时候我们就把老人家的户口迁过来了，后用老人的购房资格来买。剩下是首付的问题，因为我们买第二套的时候保存了一些实力，刚好第三套房子比较合适，就把家里的一些房子处理掉，凑出第三套房的首付。

后面就是按揭贷款的问题了，这是一个非常专业的问题。其实银行现在有一个俗称叫接力贷的政策，购房的名额是老人家，实际的还款人是我跟我老公，由我们年轻人来还。

所以大家一定要对政策非常了解，才能去很好的运作这个事情。当然，在这里就会有很多专业的问题了，比如说老人家买房要几成首付，怎么样才能实现三成的首付，有什么硬性的条件。第二个，按揭贷款我们能不能批下来、跟个人的征信有没有问题、我们的收入和支出能不能达到按揭贷款的标准，目前来说市场上，你的收入一定要覆盖这个贷款的 2 倍到 2.5 倍。

现在总结一下，之所以能够在一年的时间里在广州搞定三套房，实现财富比较大的增值，我总结出以下四点：

第一个是要有专业的知识。

俗话说隔行如隔山，我自己得益于在银行干了这么多年，比较精通和善于运用各类金融工具，对于消费贷、抵押贷、按揭贷等个人金融工具非常熟悉，熟悉房贷的政策，能够准确的把握，加上对房市准确的判断，这个是非常重要的。

第二个是一定要做好财务的预测和流动性的管理，这一步非常关键。

对刚刚提到的抵押贷，因为抵押贷能够做二十年，如果说只能做五年或者更短，那这个方案就不可行了，全杠杆买房肯定是做不到的。所以这个流动性的管理是整个过程中最关键的一点，大家一定要经过缜密的测算，不然到后面就会出现流动性的风险，也就是贷款还不上。每个月的房贷还不了，那么房子可能就会被银行收回，银行拿去拍卖，归还它的这个贷款，那这个交易就失败。流动性的管理，无论是个人、家庭、企业、甚至到银行、国家都是一个非常非常重要的课题，如果没有流动性，那企业就破产了，包括基金公司。

第三个是负债也是一种资产。

这个是我非常乐意和大家分享的一个观点，我个人一直坚信负债也是一种资产。大家对于负债不要抱着一种抵触的心态，其实我觉得正好相反，包括现在的个贷、房屋按揭、还有房地产。你要把一个生意做大，肯定是需要借助杠杆的力量，房贷三成首付，七成都是负债，都是杠杆。包括房地产融资，大概三四成是自有资金，剩下的也是银行贷款。所有我们一定要善于运用杠杆，用

好自己的负债，这样财富的积累才能更上一层楼。

最后一个方面是，瞄准自己的能力，挣圈内的钱。

雷军坚持三原则：不熟不投，不是熟悉的人不投，不是熟悉的领域不投。之前有去拜访过几个做茶叶的朋友，每个人都在炒茶。有个朋友说：你要不要也来？我当时拒绝了，因为那对我来说是一个完全陌生的领域，我肯定不会去涉入，包括像股票，我现在不能说很懂，当然我们券商是不能炒股的，所以就是我们要挣能力圈内的钱。包括前面也提到，我老公当时看中那套 450 万的房子，如果按照这个流动性预测下来，每个月是要支出四万到五万的，那是一个很大的支出，后面的流动性是会有风险的，所以这件事是肯定不能做的。

两千年前孔子说过：知及之，仁不能守之，虽得之，必失之。我觉得就是这个道理。拿我们自己的专业能力，不能覆盖圈内的钱，哪怕一夜暴富了，我觉得是不能守之的，所以孔子的话我跟大家一起共勉。

刚才分享个人房产投资的一点经验，其实不是鼓励大家去买房，我们还是要响应政府的号召，房子是用来住的，不是用来炒的。昨天也出来一个新闻，银保监会着急了，所有的龙头信托公司都去谈话了，而且是比较严厉的谈话了。下半年房地产的融资是要收紧的，所以这个也是响应政府的号召：房子是用来住的。所以下半年我觉得房地产商项目的投资还是要注意的，不然的话流动性一年半、两年后的融资，还款的来源是不是完全来自于房地产销售的回款，其实这一块压力就挺大的。

这么多年除了刚才提到的房产投资，我还进行了很多其他方面的投资。

比如说基金定投，我大概投了 10 年吧，一进银行就有做这一块的基金定投，基金定投又叫懒人理财。

华尔街流传着一句话，要在市场上准确的踩点入市，比在空中接住一把飞刀更难。所以我们炒股，我们这些小散，无法跟机构比。我们总部的老师天天盯盘，天天做行业研究分析。咱们一个小散，又是开会又是拜访客户又是做方案的，没空去做这方面的研究，所以肯定是被割韭菜的大头。

基金定投呢，其实就克服了选择实点进入和顾的这个缺陷，是分批的买入，也就是定时定额的买入，这样就均衡成本，积少成多，降低整体的风险。所以如果大家对这方面有兴趣的话，我是非常推荐的，你可以一百一千一万十

万不等的去做好这个基金定投。

平时我也买黄金、外汇，也取得了不错的收益。股票方面我不怎么专业，我也经常建议自己身边的朋友，如果要炒股，就跟着机构去炒。自己炒呢，一定要小，千万不要拿吃饭的钱去炒股，这个风险是很高的。

最后要非常重要的提醒一下，我用红色是炸弹标出来的 P2P，大家千万不要冒这个风险，风险太高。因为咱们国家的 p2p，没有机构去监管，不像国外的 P2P 受到严格的监管，所以我们的风险管控是非常低的，踩雷的可能性是非常大的。

昨天就出来一个非常重大的消息，诺亚财富出事了。诺亚财富是我们现在第三方理财平台里面数一数二的，像诺亚宜信也在美国的纽交所上市了。但是它毕竟是一个民企，也是一个第三方的财务管理平台，所以我个人非常中肯的给大家一些建议，不要拿自己本金冒百分百的风险去搏 10% 的高收益，肯定是非常不值的。

下面聊一聊如何做好财富管理。

上面主要是分享了个人投资的一点小小的经验。其实财富的管理是伴随终生的，投资是每个人的必修课。

我觉得要做好财富管理，首先我们必须管好四笔钱：第一个是要花的钱，第二个是保命的钱，第三是生钱的钱，第四是保值增值的钱。

第一个要花的钱，主要就是短期的消费，其实还是一个流动性的需求。比如说每个月、三到六个月日常生活开支，一定要预留；比如说每个月的房贷、信用卡、小朋友的支出、每个月手机费、每个月的交通支出等等日常的支出，一定要保证正常生活开支，做好这个管理，注重安全性和流动性。这部分的钱大家可以放到现金管理类的工具里面，比如说支付宝，随时可以用随时可以取，包括银行理财，包括我们的券商也有一些流动性的钱，这个工具大家可以多去了解一下。

第二个保命的钱，关键就是我们要要有保险的意识，这一部分的钱其实重在保障，构筑家庭财务风险保护伞，解决家庭突发的一些大开支。这个关键我们要配置一些保险，包括存款、没有风险、保障型的，这样的一些钱主要放到这些工具里面。这里就不详细的去提保险了，如果大家有兴趣，我们也可以私下

交流。像我们家是一家四口人，每个人至少两份保险吧，该配的基本都配了。可能因为在银行工作的原因，我个人的风险意识是比较强的，就像包括开车时的一些小细节，我也是非常注意的，也希望大家在这一块能提高一下，对保险不要有这种抵制心理和误解，其实这是一个非常好的产品。

我跟大家讲一讲这个保险的顺序吧。首先我觉得一定要买的是社保，在这个基础上我们可以买一些百万住院医疗保险，大概每年几百块钱的支出，也就一顿饭的钱；第二个是意外险，因为现在这种意外的事件实在是太多了，飞来横祸也是不可避免的，就是要有这么个意识。意外险之后就是重疾险，我觉得这也应该是一个标配。然后接下来是一个定期的寿险，现在市场上有一些重疾险里面是含了寿险的内容，就是身故的话也是会理赔的，所以大家可以详细了解，最后有余力的话就可以买一些教育年金。

第三个保值增值的钱，根据大家的生命周期、家庭财富的状况、风险承受能力，做一个适当的调整。保值增值的钱，在保证安全的情况下，同时对收益率有一定的要求，不能都是放在存款里面，连通胀都跑不赢，要持续的增长。所以我们主要是要配置一些稳健增值的工具，放在比较安全收益又相对高一些的产品里面，比如说配一些债，和固定收益类的信托和资管、分红险等产品。

最后是生钱的钱，这笔钱也是要给他看好的。这一块主要讲究比较高的收益，高收益意味着高风险，所以比例一定要控制好，像一些股票、某某基金、房产。私募等等，可以根据自己的资产状况，去合理的配置高收益的产品。

无论你是哪行哪业、贫富怎样的，都要有财富管理的理念。很多人说：哎呀我没钱，我不用理财。现在很多理财产品一分钱都是可以的，理财不是说一定要去做什么、买什么产品，而是说大家一定要有这样一个理念和思维，要让钱去生钱。

我记得前两天看了一句话：“一旦你有了省钱的脑子，就不会培养一个挣钱的脑袋，这就是为什么你穷得很稳定”。

这里我想说，其实很多高净值的人群，在此基础上还要做好税务、法律筹划。

大家也有所了解，现在市场上像千万级以上亿级的客户都在做什么，绝对都是在做家庭信托。大家都熟悉的梅艳芳，去世的时候成立了一个家族信托。

她每个月给她妈妈一笔港币作为她的生活保障，所以现在很多高净值的客户，都是在做家族信托的设计。因为它能够隔离风险，受益的不仅是下一代，受益的是 N 代，你看不见的子子孙孙，都可以受益于这类的产品。

何如姐 2019

浅谈精准营销的两个翅膀——心智与数据

分享者：海龙，1991 年出生在韩国，由于家庭原因被 Pilkington（世界 500 强企业，后被 NSG Group 收购）高管领养。幼年生活以英国为主，高中和大学生生活在德国为主。学习和接触 13 门语言，现在可以熟练使用其中 8 种。16 岁开始第一次创业。大学毕业后曾在医疗设计领域和供应链管理领域（偏塑料零部件）工作。目前代理世界优秀品牌许可商，在多个国家寻找优秀加盟伙伴。擅长利用数据占领用户心智，做精准营销。

分享时间：2019 年 8 月

大家好，我叫海龙，是一个 marketer，也就是一个营销员。

分享开始前，我先给大家讲一个关于自己的小故事。

小时候我最喜欢的节日是复活节。因为那一天，我的养父会给我藏起来很多好吃的复活节巧克力蛋，并在纸条上写上对应的复活节蛋的提示语。

因为我最爱吃甜食，自然对这些巧克力蛋毫无抵抗力。但是，每次我都要找很久却一个巧克力蛋都还找不到。看到我找不到发脾气样子，总是会逗得我的养父开心。重要的是，他会一直守在我身边提醒我，给我线索，以便可以满足我心中小小的期待。

在这里，我想跟大家分享一个自己的小秘密，这个小秘密就是当时我为什么没有找到巧克力蛋。

第一，我希望自己找不到，这样他就可以一直陪伴在我的身边。因为，他的女朋友不愿意和他结婚，这对他的伤害很大。而我找不到复活节巧克力蛋，既可以让他陪伴在我身边，也可以改善他的心情。

第二，只要我找不到，下一次的复活节，我就可以得到更多的巧克力蛋，因为我特别喜欢吃。

第三，现在为什么让他知道呢？是因为我想告诉他，以后的复活节，我也可以这样子照顾他。

另外一点呢，就是今年九月份，我会迎来自己的宝贝儿子，感谢养父对自

己的教育之恩。

故事介绍到这里，我想引出的是感情这个词汇。因为一个营销员，是需要善于关联情感，并且从中获得最大的价值的。

我今天的分享主题是《浅谈精准营销的两个翅膀——心智与数据》。

针对今天的分享，我只是浅谈自己在实际工作中和生活经历中对精准营销的一些观点，这里不代表任何官方或者学者的专业认证。

我认为心智与数据是精准营销的两个翅膀，毕竟营销无处不在，包括找男朋友、找工作、面试、商务谈判、人际关系、公司运营等等。

今天我主要是从公司运营的角度去谈精准营销。

在进入主题框架介绍前，我想先介绍一下我的分享逻辑，我认为一个好的分享演讲是基于 clear 原则。

C 字母代表 Challenging，意思是挑战；

L 代表 Leadership，意思是领导；

E 代表 Engaging，意思是互动；

A 代表 Achievement，意思是收获；

R 代表 Reunion，意思是社群。

本次的分享对我来说蛮有挑战性的。

因为我既没有在微信上使用过语音功能，也没有做过一次没有面向观众的分享，而且还是汉语演讲。我希望自己可以克服这个问题，把握一定的领导力，在没有和大家互动的过程中，也可以让大家收获满满，并建立起自己的营销社群。

下面我先介绍一下分享框架。

本次分享是由一个“前言”和“五个板块”来谈精准营销。

前言是介绍营销在企业运营中的关系介绍。在五个板块中，第一个板块是营销生活、第二个板块是营销舞台、第三个板块是营销案例、第四个板块是营销工具、第五个板块就是精准营销。要点的讲解，也就是第五个板块。

在前言部分中，我认为一个企业运营主要有四个要素：战略规划、商业模式、组织框架和市场营销。这四个要素没有先后顺序，同等重要。

大家可能会认为财务也很重要，这是当然的。一家企业在运营，那就说明

这家企业是有钱的。当然，如果企业要融资，还要有完美的股权架构。不过，拿到融资的企业毕竟占少数，而最终能上市的公司自然也会更少了。

所以我这里谈的是一般企业运营的四个要素。我认为只要好好的使用这四个要素，一家企业就可以健康成长。

在这里我需要说一下市场营销和企业的其它三要素（战略规划、商业模式、组织框架）的关系。

大家请看图 1，显示的是两种企业的运营方式。

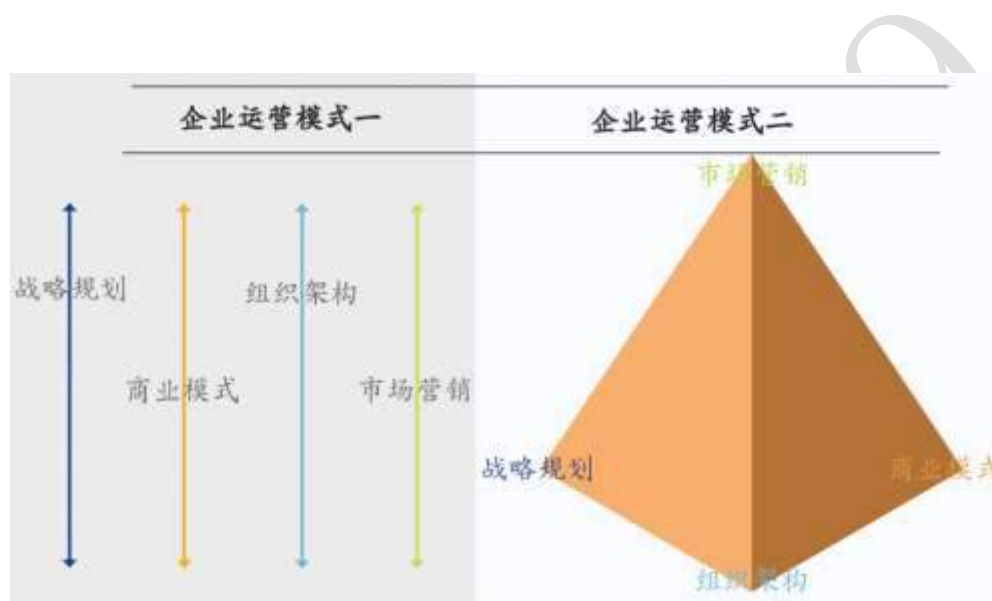


图 1：企业的两种运营模式

第一种，是大多数企业的运营模式，每一个要素都是一个独立的个体。在中国，营销在企业的重视程度，我认为是不够高的。因为中国的企业家在排名企业要素时会认为：产品第一、服务第二、营销第三，或者你会听说某个企业在产品研发上会花多少钱，多少钱。在我看来，中国市场营销预算真的低的可怜，或者说是完全依赖市场营销人员进行营销策划。

下面我们进行第一个板块的分享：营销生活。

我从自己就是营销员的角度来看，营销这一现状很是让人担忧。因为任何一家企业存在的目的是为了创造正营收。

但是光有好产品是不可能让企业壮大的。苹果刚推出 ipod 那会，市面上比 ipod 还好的产品（比如说瞩目的产品），无论从工程的哪个角度来看，瞩目的产品都要远比 ipod 好很多。

但是为什么 ipod 畅销但 zoom 不畅销呢？请大家带着这个问题思考一下。

也许你会问我，市场营销在企业中是最重要吗？答案是，市场营销是真的很重要。但是它需要融入到企业的其它三要素当中，这才是企业运营最重要的。

通过上图的两种企业模式对比，我们可以看到第一种企业模式是一种平行架构，各个要素之间互不相交。

因为每个要素不会对其它要素形成支持，所以这种运营模式很不稳定。第二种运营模式就比第一种好太多了。大家都知道三角形具有稳定性，所以这种模式的市场营销是融入到战略规划、融入到组织框架、融入到对应的商业模式当中的。

营销生活这一板块我们从介绍它的背景意义开始。当今，我们可以看到每人每天都在看着手机，而且据尼克森全球调研报告指出，中国人平均每天在手机上花费大概 170 分钟，除去睡觉的八小时，基本上平均每五六分钟就会看一次手机。

我们使用手机就一定离不开社交媒体，大家或多或少都会有一些微商朋友，比如说：在使用微信的过程中你就一定会翻看朋友圈，那么就一定会看到微信营销的案例-卖东西。年轻一族喜欢看直播，也一定会看到直播营销的案例。随着生活质量的不断提高，我们都会选择品牌产品。

所以在这里我会举三个案例：第一个案例是针对我朋友圈的微信营销。第二个案例是直播营销，关于聪明的李佳琪。第三个案例是关于品牌营销当中的恒大冰泉。

销售不好的人，大多也都具备了我多个微商朋友的一些特点：只是大量的推销产品，而没有其他对应的一些高品质的生活照片秀。

说到这里，我想跟大家聊一下我身边的一个例子。我有一位好友留学日本，和她一起留学日本的也有 20 个人左右，但是所有人当中卖东西卖的最好的人就是我的这个好友。

在我看来她有几个特点：

第一，人长得特别漂亮。

第二，生活很时尚，很有品味，喜欢用各种名牌包包，也会穿很多时尚品

牌的衣服。

第三，定期会在不同的国家旅行，比如说美国、加拿大、欧洲、日本、韩国等等。

第四，会将各国一些好的产品分享到朋友圈中。而且她卖东西很挑人，反反复复询问客户是否需要购买，不购买的客户一律删除处理。但是她的业绩特别好，而其他人的业绩少的可怜。

到这里大家可能会有一个疑问，我的这个好友和其他二十几个人之间应该也存在共同好友，客户难道就不会去其他人那里购买吗？

答案是客户都会从我的这个朋友当中去购买，而没有选择其他人。

当我的朋友和我说了这件事情之后，我觉得客户购买我朋友的产品，触发客户购买行为的原因是，我朋友的高生活质量和自己的生活品味。当我朋友分享自己高质量生活照片时，客户的潜意识是自己使用了这些产品，也可以像我朋友那样生活。不过我觉得他们自己可能没有意识到这一点。

我为了证实我的这一个看法，我加了很多不同的代购，并和他们进行了沟通。我发现的不同点是，像我朋友那样销售产品的人，耐心都不大。而共同点是，朋友圈都会有大量的高品质生活照片，并且会有大量快递出入他们的发货地址。

讲到这里，我想和大家说的是，我的这个朋友就是我的妻子。如果你有需要各国的其它产品，我相信很大概率上你会选择联系我的妻子，去她那里购买东西。因为你会觉得她很靠谱。当然，我这里并不是为了帮助我妻子找客户，因为对她来说，买卖东西只是兴趣爱好。在生活中，真正让你下定决心买东西，从哪里购买，都是由你的大脑决定的，而不是产品本身的好坏。因为你可以注意到，同样的产品在不同人那里都可以买到，但是最终客户还是会选择在我的妻子那里购买。

下面我们来看一下营销生活的第二个案例：直播营销。

李佳琪为什么带货量那么大，他有什么样的方法呢？

在我看来李佳琪是一个很聪明的人，因为他很懂得调动客户的潜意识。

大家请看图 2，图 2 这三幅图都是我自己仔细挑选的。大家可以看一下下面的每一句话：



图 2：李佳琪直播

第一句话是好贵气哦。当然了，我表达不出来他的那种语气。

第二句话是，林允在一吻定情里的颜色。

第三句话是，涂这个颜色的女人很有经济条件。

你可以体会到，句句让你的脑袋在联想使用该产品，然后你就可以有他一样的气质。李佳琪这里卖的不是产品，而是你脑袋中和该产品共鸣的气质。

我鼓励想学习营销的朋友，去听一下他的直播。如果你不购买，不是因为产品的问题，而是因为你没有和他产生一致的，对该产品的认知。

最后一个案例，我们来看一下恒大冰泉。请看图 3。



图 3：恒大冰泉

我觉得恒大冰泉在营销上做足了功课。举例来说，它采用了体育赛事、明星代言、上市发布会等的方式，来进行他的品牌营销，这是一种高品质饮用水。

但是，大家应该知道的是，恒大冰泉的价格浮动，以及它的新品牌。因为恒大冰泉的业绩并不是太好，所以它的产品采用对应的策略又不断的在发生变化。这里我就不仔细去说它的产品，我想问大家一个问题，提到恒大，大家会想到什么？

首先我想到的是恒大足球。因为它引领中国足球引进国际球星。但是，如果我要在中国买矿泉水，我会选择百岁山，因为对我来说，百岁山就是矿泉水。恒大在您脑中对我们的影响是什么？

通过以上案例，相信大家对各种广告和公关背后的主攻点，会有一个清晰的认识。

在这里我们引出我分享的第二个部分：营销舞台。

营销的舞台就是心智，也就是一个人对事的印象。中国有一句成语叫对牛弹琴，意思是即使你弹得再好听，牛也不会这么认为，而且它也不会买单。

如果贵司产品在市场的目标客户群体，没有贵司认为该有的理解，我认为您就应该开始分析是哪里出现了问题，并采取对应的策略。

请看图 4，心智就是营销的舞台，了解自己的舞台，就需要了解自己的脑袋是如何运作的。

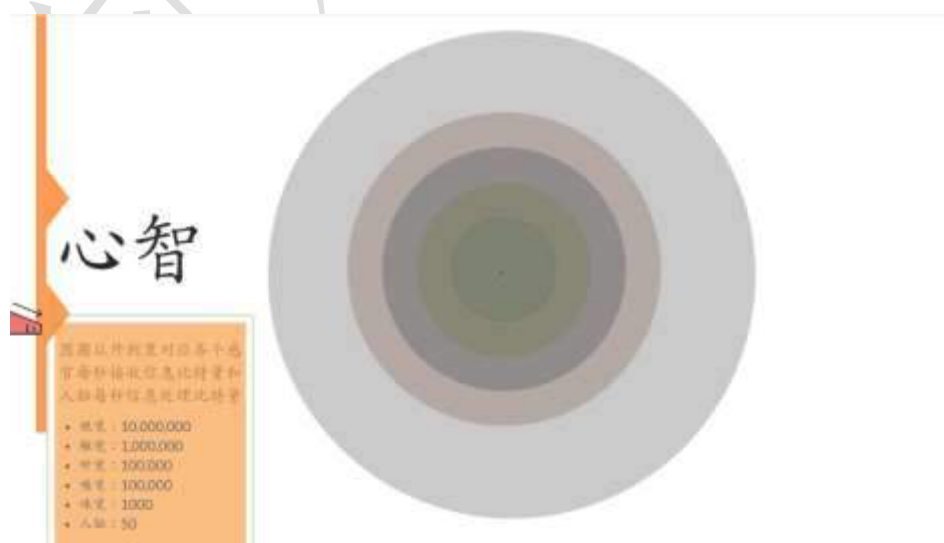


图 4：心智

大家看我上面发的这幅图，代表的是人的不同感官的信息接受度。通过这张图我们注意到，除了最里面的那个小红点以外的其它圈，代表不同的感觉，从味觉到视觉是一一提升的。而且信息量的接受程度也是很夸张的，大家可以看一下对应的数据，不知道大家看到这里有没有很惊讶。

我想说的是的，我们可以接受很多信息，但是我们人脑可以处理的信息却非常有限。如果您的产品希望成为被处理的那一部分，请您一定要建立在您目标客户的认知基础上，而且您传达的信息要以少为主，以少为多。

只要您的产品进入目标客户的心智，您才会有对应的销售额。一项哈佛的研究表明，人脑对同一类产品，可以记住的品牌只有七个，而且随着时间的不断流逝，数字大概会减少到四个。

下面我们来进行第三部分，营销案例。

在这里我准备了三个案例。

如果想让您的产品产生销售额，那么请减少您产品的信息量，并让这些信息量建立在您的目标客户心智基础上，让这些信息量和您的目标客户产生情感，发生感情。

图 5 案例是，美国总统特朗普竞选的营销案例。图 6 案例是，瑞幸咖啡的营销案例，瑞幸咖啡是中国本土的星爸爸。图 7 的案例是，麦当劳在中国的营销案例。



图 5：美国总统大选

营销案例 - 瑞幸咖啡



图 6：瑞幸咖啡

营销案例 - 麦当劳

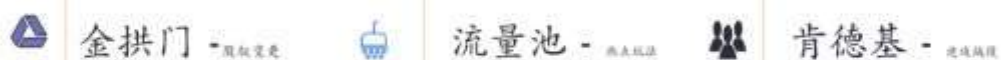


图 7：麦当劳

针对上面三个案例，我会仔细讲下第一个案例。第二个案例和第三个案例，希望各位可以去自我研究和体会我分享的内容，并进行分析。

首先，我先简单说一下第二个案例和第三个案例。

其中，我认为瑞幸咖啡的火箭式起飞模式，其实是创建了营销师的一个里程碑。但是它未来的路在何处，我个人表示很担忧。第三个案例是麦当劳卖掉

它 90%的特许经营的股权，期限是 15 年。如果我没记错的话，它是卖给了一个中资的公司，并改名为金拱门。我个人认为它的未来很值得期待，而且我相信它可以夺回全球汉堡领域在中国市场的霸主地位。因为麦当劳针对全球历史市场来说，它是在霸主地位，但是在中国市场，还是有些不如肯德基。

接下来，大家看一下我上面发的第一个营销案例，美国总统的营销案例。这张图片有一部分黑色的人。然后对面对应的，是一些红色的人物。我先对这张图片进行一定的讲解。

不知道大家对美国总统特朗普的印象如何，我们听说他也许是关于贸易战、也许是他喜欢吹牛、也许是他总爱使用推特发一些让人很不理解的话语等等。

但是我个人很喜欢他的营销能力，以及它在营销决策上、决策人的选择上、他竞选团队的营销负责人的选择上等等，都要远远高于他的每一个竞争对手。而且整个竞选的预期，互选预判的情况，如果我没有记错的话，应该只有一周的预判是是错误的。

如果你之前看过特朗普的演讲，你就会知道他是一个情绪的调动者。这也是为什么我在前面强调心智，因为心智就是情感，你需要触动情感，这样的话才能和大家产生共鸣。

所以，特朗普针对俄亥俄州的演讲，他当时关注的一个大问题是，通用汽车关掉了一个工厂的决定，这个决定会失去大概 1700 个工作机会。另外还有一个工厂的关闭，会为此失去大概 3000 到 5000 的工作机会。

而相对比的是，克林顿在该州。他演讲反复说的是不要相信特朗普，美国还是很棒的。另外，他还阐述了一些他针对经济政策的一些方向性的意见，并且列举了很多名人，比如说巴菲特，暂停自己的观点等等。另外在俄亥俄州还有一个大家应该都知道的体育明星勒布朗·詹姆斯，还未为克林顿站台。

但是，最终的结果大家应该知道，特朗普最终获胜了，并最终拿下了俄亥俄州。

这里我想要表达的是，特朗普抓住的是超过 60%的人都会感兴趣的话题。所以这也就是为什么，他会得到更多人数的支持。

第二张图，会更好的说明第一张图对应的用意，特朗普是如何在数据上完

美的使用，并帮助自己获取竞选的胜利。在当时的美国主流媒体中，大家可以看到很多人反对他不喜欢他，拿他开玩笑的人特别多，但是在美国有一定的数据显示，有很多的人是不会来投票。而且还有另外一批人不在乎选择特朗普还是选择克林顿。

所以，特朗普的着重点放在这两批人身上。第一种人不在乎选谁，第二种是不会去投票的人。他鼓励这两类人，并且关注这两类人最关心的事情。

第二幅图主要有六个要素：民意调查、问题及日期、内容、社交媒体、数据结果、美国选民。

其中一切的要素的核心是美国选民。从这些数据当中，整个竞选团队自然会知道，哪些人是特朗普最应该关注的人。

大家可以在网络上收集一些特朗普的演讲，从中我们可以发现，在不同州演讲的内容会有不同对应的侧重点。

首先，特朗普的团队会从不同的社交媒体中筛选出美国选民感兴趣的问题，最担忧的问题以及最希望发生改变的一些问题，并从中罗列出很多对应的相关的数据。

另外，他的整个竞选团队还会进行对应的民意调查来了解谁支持特朗普。支持的人会不断的和对机器人进行对应的互动，并保持他们的忠诚度。

接着，针对对应的不同的数据，特朗普团队会做成非常有感情的文字、视频、图片内容、散发到社交网络中，进而不断影响对应的数据。最终，不断壮大支持特朗普的美国选民。

在第二张图民意调查下方的问题及日期，横轴代表的是日期，纵轴代表的是问题。意思说的是对应不同州的演讲，演讲日期和不同州针对特朗普想要的选民，针对想要的选民关心的一些主要的问题，从而进行对应的演讲。还有一个问题就是，在美国针对他的人数中，没有护照的人数相对于有护照的人数，占很大的比例。

所以，从个人的角度来讲，特朗普是一个非常棒的营销家。

另外，如果按现有的对应的一些数据显示，特朗普应该还是会成为下一届美国总统。大家可能会觉得特朗普的很多言论让人很不适应等等，但是这些言论实实在在是从不同的数据得出来的，来源于能帮助他获得总统席位的美国民

众所关心所关注的一些问题。很多的电视节目曾做过一次实验，如果走到大街上，问民众认知的一些情况，世界的情况，普通民众是真的很不知情。

所以从侧面反映，特朗普所发布的每一条信息，对应的都是这些超过 60% 的美国民众所关心的事情的一些看法，而他只是借用了更加煽动性的说辞而已。不得不说，他很会利用别人的心智，并结合数据不断转化自己的选民数量。

另外，我想要补充的一点就是，特朗普竞选团队的核心人物的营销理念也是完全建立在心智和数据上的。另外这个负责人最喜欢的一个人物案例，就是我之前提到的苹果 ipad。当时，苹果推出 ipad 这个产品是 Steve Jobs。针对这个产品的发布会上有两个屏幕，第一个屏幕显示时间大概是三四十秒，用于介绍这个产品可以连接无线，可以存两万多首歌曲等等，主要就是介绍产品的优良特点等等。

针对上面的营销案例所说的重点，就是如何利用数据，所以营销的工具就是数据。

下面我们谈一下第四部分，营销工具。我认为做营销需要拿到的五个重点数据。请看图 8。



图 8：营销的 5 个重点数据

我觉得在中国做营销，第一个需要获得的数据是政府行业的政策数据。举例来说，如果你现在想开发耗油的摩托车，但是政府的政策显示，针对耗油的摩托车会被淘汰，不准上路。那如果你再研发类似的产品是完全没有意义的。

第二个数据，很关键的数据是行业数据，你需要知道这个行业未来的发展趋势和在这个行业主要的贡献者。这样你会在这个市场有一个清楚的自我定

位。

第三个数据我觉得很重要，就是竞争对手的数据。因为想要更好的营销，一定要知道你的竞争对手是谁，只有知道了你的竞争对手是谁，你才会做出对应的策略。

第四个数据是客户肖像数据，你需要知道你的客户是谁，你的客户年龄段是在什么范围，你的客户是什么样子的，你的客户一般涉足什么样的领域以及你的客户的一些消费习惯等等。

第五个数据我觉得很关键，就是流量池数据。你需要知道哪里是你潜在客户的聚集地，因为在这里你相对应的营销成本是最低的，你的获客成本也是最低的。

之所以选择这张图片，是因为之前我参与过供应链管理指导，加工行业如果不精准，加工会浪费很多的对应成本，而且生产出来的产品会有各种各样的缺陷。

为什么这么说呢，因为你获得了大量的数据，你也知道你的目标客户的画像是样子，但是不同的数据只是会给你一个方向性的指引，具体的策略还是需要营销人员来做决策。

分享的最后板块叫做精准营销。下面我来说一下精准营销的四个要点。请看图 9。

精准营销的要点：



图 9：精准营销的要点

第一个要点，就是数据和心智两点并不等于营销方案。

第二要点，精准营销是建立在数据和心智上，离开心智是产品是没有办法销售的。离开数据，营销也是很困难的。如果没有办法做到精准营销，即使花费了大量的人力、物力和财力，最终的销售业绩也是会少的可怜。

第三要点，我想说的就是针对第一要点和第二要点的一个总结，就是营销决策人需要具备对应的营销实战经验。因为所有的营销方案最终确立，都是在对以上几点进行评估之后进行的。所以营销决策人需要具备对应的营销实战经验。

第四要点，就是营销执行的三要素。营销是一个长期项目，不是一个短期项目。另外一点是营销需要企业其它三点对应的配合，离开三点对应的配合是没有办法实现营销方案的执行的。举例来说，在加工行业里，如果对应的部门不给足够的配合，营销方案是没有办法执行的。

另外一点是，数据和心智需要不断的更新，并建立在更新的版本之上，进行对应的营销方案的策划和执行。

分享到这里基本就结束了，我想送给大家一句话，用来作为本次分享的结束语：“营销是专业和艺术的结合，感谢您对营销的喜爱”。

投资人眼中的创业者

——创业要怎样才能更容易成功？

分享者：马桶，历史学硕士，原陕西省公务员，陕西某公务员培训学校联合创始人，近年来从事投资业务，现为上海某投资集团总裁办主任。

分享时间：2019 年 8 月

“创业要怎样才能更容易成功？”这是一个很有意思的命题。首先，确定的是创业没有“容易”的，但是我认同创业有“更容易”的。因为任何事务都有其内在规律，掌握规律的人不一定都能做好或成功，但从概率上来说有更大的可能性。

基于我自身创业和做投资的经验，可以跟大家做一些不一定有指导意义的分享。我上大学时就跟室友一起做些小生意。那是 2001 年左右的事。那时手机还不普及，电商还未兴起。我们在学校看到某种需求后，就去批发市场发货，然后拿到学校去卖。诸如十字绣、雨伞、搜集售卖家教信息等。再如把沿海的贝壳饰品拿到内地的大学去卖，在每个大学找一位同学做分销。挣的是市场嗅觉、信息差和辛苦钱，是个体户或倒爷式的初级商业模式。

研究生毕业后，进入省级政府部门工作，但是不愿意白天上班晚上应酬的庸碌，就自己开始“白+黑”，“5+2”的双重身份的生活。白天在单位上班，作为公务员“为人民服务”。晚上、周末创业做自己的事，作为创业者“为人民币服务”。

我和几个同年（同一批考入省政府，一起参加入职培训的同学）利用自己考上公务员的经验，编写教材，开办了公务员培训学校，以体制外的朋友的身份开办公司，我们作为老师对学生进行辅导，由于公务员考试的公平性和难以作弊，我们的经验就成为具有市场价值的商品。这件事既能为国家培养人才，又能把自己的知识和经验变现，还能帮助考公的同学实现就业，是一举三得的事。

我们还开办过咖啡馆、农家乐、组织公益活动，捐建智障儿童学校（纯公益项目）。咖啡馆、农家乐都因经营不善倒闭，公务员学校目前仍然在运营。这个阶段的创业就是合伙人+公司组织的商业模式，挣得的是组织运营+个人辛苦

的钱，最大的教训就是不要做自己不擅长也没有全心精力投入的事。由于我们不太懂餐饮业的运营，再加上农家乐在离城较远的山脚下，精力投入也不够，虽然周末有空都会开车去，一辆车三年跑了 11 万公里，但是仍然没有将餐饮项目做好。

在政府工作 5 年做到正科级后我辞去公职。这不是一时冲动，这是计划的一部分，在此也多啰嗦一句，辞职要慎重，计划应先行。在考入政府之前，我已经在所大学教书，也是正式的编制。但是考虑到从读本科、硕士、工作，一生中这么长时间都在大学这样的象牙塔里，什么时候才能融通社会，什么时候才能有自己的事业？我就决定放弃大学教职，选择政府公职。

做出这一选择有以下几点思考：其一、在中国政府是推动社会进步国家发展的核心组织，只有了解政府的运作才能真正读懂中国；其二、政府的工作经验，如组织能力、计划能力、执行能力（中国的公务员一定是执行力最强的一个职业群体，不在体制的人很难体会）、待人接物等；其三、政府平台所能积累的人脉资源，并非什么人情关系、非法手段，主要是政策信息的及时准确、办事程序的通顺流畅、遇事之后知道从哪里着手等。

当时就计划在政府工作 5 年，刚好可以做到正科，对自己有个交待，也足够熟悉政府运作和人脉积累，但又不会因时间太长而让自己囿于围城而体制化。那时候我经常给朋友说一句话：“虽身在大院内，但是要保持随时走出去的能力和信心。”从政府出来后先是经营公务员培训学校，然后与朋友以股权投资的方式入股一家中高考补习学校，之后到上海加入朋友的团队从事股权投资行当。目前是合伙人+公司组织+职业经理人的商业模式，吃的是专业+资本的饭，这个世界上最能挣钱的就是钱，其次是行业精英的专业能力。

说到这里，自己本身并不是事业有成之人，只能算是有点经历，有些失败经验的人。关于“投资人眼中的创业者”，其实每个投资人、每家股权投资公司都有自己的判别角度，也有一些大家都比较在意的点，但这个行当其实是专业+运气，和相亲差不多，谁也难以保证自己通过几次相亲就能找到真爱，找到一个旺夫的另一半。很多项目的包装和一些女士的化妆差不多，卸妆之后的素颜，有时会让人恍惚错愕。

鉴于何老师的指示，希望能给创业者提供一些经验性指导，考虑到群里关

心这一起话题的朋友，可能大多是一些有创业想法或刚开始创业的逐浪者，以我的一些经验和浅见，主要介绍一些在种子轮和天使轮投资人比较在意的点。

一、核心创始人的资本号召力

任何一个创业项目都有其核心创始人，没有核心创始人的项目一般不会考虑，缺少“带头大哥”，迟早因意见或利益纷争作鸟兽散。而核心创始人应该具备哪些素质或特点，会更为投资方青睐内，这种让投资方青睐，愿意投钱，甚至欲罢不能的能力我将之概括为“资本号召力”。

这种能力包含专业能力、职业资历和投入精力。专业能力是能做事的基础能力，职业资历是具有把事做好的实践证明，投入精力是能把未来事做好的基本保证。种子轮和天使轮的投资项目基本上属于科技创新类项目，当你拿着一个 idea 或 BP 去找投资人时，你的专业背景将作为权重很大的考量要素。出身著名高校的顶级专业，比如清华、MIT、UCLA、斯坦福等高校的王牌专业，师从该领域学术大牛或奠基人从事过科学研究，在著名企业的研究所从事过科研工作等这些专业能力会成为敲开投资人大门的敲门砖。比如专注种子轮和天使轮的真格基金创始人徐小平就说过，只要是斯坦福毕业的团队他都投。当然学术大牛创业失败的案例更多，靠着各种学术头衔和顶级论文，初期拉到巨额资金的初创企业不少，但是学者型创业者往往缺少企业运营和商业经验，导致在公司的成长期半途夭折。

专业能力是做事的基础能力，很重要。但是越来越多的投资人更看重创业者的职业资历，顶尖公司中高层的职业经历是最好的投资背书。国内的 BATJ、美国的 GAFA 总监级别的人出来创业，投资人会拿钱堆在你门口，甚至很多投资人会各种勾引这些人出来创业。这些高层级的资深人士具有不可估量的资本号召力。并不一定他们就能创业成功，可是只要他们出来，种子轮、天使轮的投出去了，后面自然会有接盘侠，项目成不成功不重要，重要的是最早投资的人可以拿钱退出就行。所以有创业想法的朋友，如果你的技术过硬但是专业出身又不是那么光鲜亮丽，缺乏一定的资本号召力，不妨先去一家顶级公司历练历练，提升自己的技术、管理、商业运营、行业人脉等资本号召力，在出来创业可能会更容易拿到投资。

投入精力是创业者未来能把项目做好的基本保障。这个要素很难在路演或

会谈的情况下做出判断，所以投资方一般会对项目进行尽调。种子轮的尽调一般会通过对核心创始人的同事、同学、之前的领导、合作伙伴等进行约谈，以更真实的了解其过往经历、做事方式态度等。天使轮一般已经有了团队或较为正式的公司组织，这是后投资人入驻公司进行尽调是最好的了解核心创始人的方式。总之，再牛的技术，再好的出身背景，如果不是一个全心全意的创业人，项目也很难成功。有的创业者，在找投资人时会承诺拿到投资就辞职出来全身创业，但是拿到钱后却犹豫不决，或者即使辞职了也不能全力投入，三天打鱼两天晒网，这样的案例也很多，当然有一次这样的黑历史，就会被投资圈拉入黑名单。

还有核心创始人的领导力包括自信力、他信力、执行力；人品力涵盖信用力、凝聚力等此处就不多赘述了。

二、创业团队的“合力（理）”构成

创业是团队行为，一个人是个体户。在透视一个创业团队时，最重要的是看三点，其一是共同愿景，其二是能力构成，其三是股权结构。

（一）共同愿景

共同愿景，说直白一些就是创业团队基于共同的创业平台，各自想要实现的理想的趋同性。这种趋同性越高，企业的愿景就越真实，创业团队在企业的生命周期内会一起走的更长久；趋同性越低，企业的愿景就越虚假，创业团队会因利益分配、理念不一等越早的分崩离析。比如阿里在创业初期就定下了宏大的企业愿景——让天下没有难做的生意，而且创始人团队都高度认同，所以在阿里的生命周期内，18 罗汉还是一起走了较长的一段路。也有的团队就是为了赚到自己的第一桶金，所以在融资和估值较好的情况下将股权卖出，退出项目，大家各有所得，这也是好的结局。就怕有的人理想远大，想要做一个伟大的企业，实现某方面宏伟的愿景，但是有些人只是设定了一个数字，当估值到那个数字之后就要退出，这时候就会导致团队分裂，项目难以进一步进行，同时也影响项目的估值。

所以打算创业或在路上的朋友，跟创始团队一定要谈透。能够达成一致或趋同的共同愿景最好，如果不然也要了解每个人的想法，做到有备无患，按节奏退出。

（二）能力构成

无论是技术大牛还是运营精英，谁都不是万能，更不可能像八爪鱼一样抓住企业的各个条线。所以在种子轮时就要有搭建团队的远见，在天使轮时就要有公司运作的组织能力。天使轮的时候，技术大牛的核心创始人一定要找一位可以匹配的 BD，解决项目的商业运作和发展问题，自己就可以专心做产品研发；而运营精英的核心创始人就一定要找到 CPO 或 CTO，要能实现自己想要推出的产品，要不然再好的 idea 也是纸上画饼。

在天使轮就要有相对完整的公司架构，COO、CMO、HR、GR 或者 PR 等，各条线部门组建要完成，当然最重要的就是找到各条线的主将，用人做事，让他们去发挥专业和经验，快速组建能够打仗的实用部门。在天使轮，投资人会对公司进行尽调，各部门负责人是资历能力是很重要的考量要素。

（三）股权结构

种子轮、天使轮的投資人介入项目最早，考虑到团队稳定性以及未来的融资和退出计划，会很看重股权占比问题。而这往往是核心创始人容易忽视或不懂的关键问题。对于有潜质的项目，投资人往往会协助创业团队搭建股权结构。以下是一些建议：

1、股权结构的关键因素

（1）创业团队要保持对公司的控制权。公司的控制权主要是以股权为基础的，这是《公司法》等法律的赋予股东的权力，在此不赘述。一般情况下，持有公司 50%以上股份的股东可以保持对公司控制权，处于绝对控股地位。持有三分之一以上股份的股东可以保持对特别重大事项的否决权，如其为第一大股东且公司股权比较分散，则可认为处于相对控股地位。所以创业团队的股权不宜过于分散，核心创始人应保持对公司控制权的股份占比。投资人才会预判公司会按照核心创始人或创始团队的计划发展下去，而不是经常变动或失控。

（2）创业团队在股权份额上要体现价值性和积极性。种子轮和天使轮的创业公司，对创始团队依赖很大，企业价值约等同于创业团队的劳动价值。如果经过 ABCD 几轮融资后，创始团队股权比例会因稀释而过低，致使创始团队将无从等价的享受企业成长而带来的股权增值的收益，创业者变成了打工者，老板变成了职业经理人，这种情况轻则影响创始人积极性，导致团队士气低下，重

则可能导致创始团队将公司利益往体外转移。因此，从利于公司长远发展考虑，创始团队的股权比例不宜过度稀释。

（3）克服一顿吃饱心态，为企业持续融资预留空间。创业公司一般会经过天使投资、VC、PE、IPO、上市后增发等几个阶段股权稀释过程。有时出于价值变现等原因，创业团队还会主动减持部分股份。对于初期现金流较好的项目，不需要持续注资，一般只经历其中一轮或几轮的股权稀释。但对于需要长期砸钱的项目，以在每一轮拿到投资（弹药）的时候也就意味着要稀释自己的股权。因此，天使投资阶段，创始团队在设计股权结构的时候需考虑公司的长期的资金规划，为后续融资预留空间。

（4）两种方式保持创业团队对公司的控制权。为保持创业团队对公司控制权，调动创业团队的积极性，建议创业团队经各轮稀释或主动减持后仍保持第一大股东地位且持有股份比例超过三分之一，以保持相对控股地位。因此，在IPO前，如果不能采取差别股权制度，建议创始股东的持股比例最好不低于50%，这样经过IPO的稀释（一般10-25%）、上市后增发的稀释和主动部分减持后，创业股东的股份比例人仍有可能保持在三分之一以上，保持相对控股地位。当然，上市以后，随着股权的逐步分散，可以适当降低比例。

近年，越来越多的创业公司试图尝试差别股权制度，港交所在推出的创新板咨询文件中，也提出了推广差别股权制度的设想，差别股权制度有助于既保持创业团队的控制权，同时又能够还满足不同发展阶段融资转让股份的要求。

具体来说，对于需要较长时间持续大额资金投入的公司，IPO前要保持50%以上股权比例预计将有难度，为保持创业团队在持续融资后对公司的控制权，可考虑采用同股不同权的“双重投票权制度”（AB股模式），即将股票分为A、B两个系列，其中对外部投资者发行的A系列普通股有1票投票权，而管理层持有的B系列普通股每股则有N票（通常为10-20票）投票权。目前采取AB结构的公司A股上市存在障碍，香港交易所在考虑推出面对新经济公司的创新板，美国允许这种情况，这就是为什么阿里选择在美国上市的原因，如果将来有可能在这方面有所突破，有利于这类新经济公司的上市和发展。

天使投资阶段，为保持创业团队在后续融资后继续保持对公司的控制权、避免委托代理问题并为后续加入的员工预留股份，建议在满足公司资金需求情

况下，尽量少出让股份，天使投资占股份比例最好在 10%-20%之间，最高不要超过 30%。

总之。在天使投资阶段，合理的股权结构有利于创业项目和团队未来的发展。因此，股权结构的设计问题，需要创业者慎重思考。

三、所在行业的发展前景

一般能打动投资者，吸引可观投资的项目，一定属于具有较大发展空间及广阔发展前景的产业，这些行业或是新兴朝阳产业，或是得到政策倾斜，具有较大发展潜力及盈利空间。

（一）战略新兴产业

战略新兴产业是包括新一代信息技术、生物产业、节能环保产业、高端制造等产业在内的以重大技术突破和重大发展需求为基础、且对经济社会全局和长远发展具有重大引领带动作用的产业。这些新兴产业的共同特点是知识技术密集、物质资源消耗少、成长潜力大以及综合效益好。从十八大以来，国家持续从政策、资金等方面加大对战略性新兴产业的支持力度，新一代信息技术、新能源、新材料等领域也不断取得突破，战略性新兴产业的市场空间和应用范围日益扩展，发展势头整体向好。

（二）战略支持产业

创业者在考虑创业时，应选择相对容易的且发展势头向上的产业进入，尤其是能获得政策倾斜的战略支持行业，这些行业往往也更容易受到资本的青睐，比如大健康、生物制造、大消费等都属于这个范畴。以大消费产业为例，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。在大消费里主要行业诸如：食品饮料、休闲娱乐、养老、医疗等行业出现了明显的消费升级趋势。同时，在 GDP 的三驾马车中投资领域因杠杆率过高而增速逐年下降，出口领域因贸易问题增速受阻时，唯有消费领域对 GDP 的影响逐年日升，目前已超 60%。在 7 月底刚刚举行的政治局会议中，也将扩大内需作为重中之重。随着国家持续政策支持，以及消费升级趋势下，大消费发展前景广阔，而且投资者也往往更愿意在这一领域进行投资。

四、产品的商业价值

投资人在考虑投资时，一定会先衡量所投产品是否有商业价值，是否能为

资本创造价值从而获取利润，我们可能会在网上看到这样的消息：很多的创业公司，他们的产品做得还不错，但是市场的接受度不高，产品没办法变现，也没法获得资本的青睐。所以创业者在做任何产品之前，都应该问自己一个问题：我们的用户价值是什么，我们的商业盈利模式是怎样的，这两个问题想清楚了，产品的商业价值才能迎刃而解。

（一）用户价值

在开发设计产品的时候，首先要思考产品的用户（客户）是谁？产品只有通过服务这些用户、满足目标用户的基本需求后才能实现用户价值。比如开发一款新的电商 APP，对于同样的产品，用户凭什么不在大的电商平台购买而在你的平台购买？你的价格更加优惠？你平台销售的产品质量更有保障？物流更加快速？售后服务更贴心？或是你的 APP 体验相当出色？一款产品必须找准客户定位，同时能实现用户价值，让用户觉得使用的很愉快，这是产品需要去做的第一步。

（二）商业盈利模式

创业者设计的产品终究是要创造价值的，在过了“客户关”后，要考虑的就是市场和资本认不认可你，也就是通过什么方式或模式，将产品的价值商业化。

比如大家比较熟悉的陌陌，陌陌作为一个社交平台一开始是做会员的，但真正的最大收入，却是来自另外两个方面：一个是游戏，另一个就是直播，尤其是直播直接将最火的东西嫁接过来，并且让会员在约不到陌生人聊天时，可以在直播里消磨时间和金钱。

回到上文所说的如果创业者要开发一个电商 APP，那在设定了目标用户且获得用户价值后，如何再进一步创造商业价值？如果是像天猫、京东这类平台型的电商，在吸引到流量后，如何将流量变现？这一方面可以好好研究一下微博，微博上的变现有很多，有广告有流量，还有自发的推广，比如现在我每发一个微博，它就会问我要不要推广，如果要推广，5000 个人看到是多少钱，1000 个人看到是多少钱。

总的来说，一个产品想要吸引可观的投资，并持续获得市场及资本的认可，那它必须是一个能创造用户价值、能盈利的具有商业价值的产品。

五、挑选合适的天使投资人

对于创业者来说，在挑选投资人时做到知己知彼、了解投资人的状态，也很必要，合适的天使投资人一般会符合“眼缘好”、“聊得来”、“能帮忙”三项。

眼缘好，指的是创业者与投资者相互间是否能留下较好的“第一印象”，在一些基本选拔条件上是否契合。比如领隆投资的蔡文胜更倾向于投资学历不高、“草根”出生的创业者，而真格基金的徐小平则说只要是斯坦福毕业的团队他都投。了解投资者的基本情况及喜好，筛选为投契的投资者，可能会使融资过程“更容易”。

聊得来，指的是在寻找天使投资人时要尽量挑选价值观趋同、有共同目标的投资者，这样沟通及合作起来能更加事半功倍。

能帮忙，指的是投资者不仅仅是能提供投资，同时还能在资源整合、产业链链接、产业并购、企业管理、发展理念等方面提供合理的建议及帮助，如果能获得这一类型投资者的青睐，无疑是收获了创业途中的一位良师益友。

我女扮男装流浪了几个月，有几点人生感悟

分享者：梁珊珊

分享时间：2019 年 9 月

我从小父母对我比较宠爱，我妈妈对我的评价是特别任性，比较懒，自理能力很差。在我 18 岁成年的时候，我性格非常自卑，因为做很多事情觉得自己很失败，这种桎梏让我越来越痛苦。

我有很强烈的愿望：希望通过自己没有依赖任何人、没有任何靠山的情况下，把自己潜力能力逼出来，看自己能做到什么地步。所以我离开我的家乡，在保证安全的情况下，陆陆续续待了 50 多个城市。

2013 年中间有几个月我女扮男装，身无分文的在外面漂泊了几个月。这段经历对我一辈子都有很大的影响，到现在那段日子养成的很多习惯依然会在生活中能够表现出来。我想以后遇到任何困难，大不了和当初一样两手空空。

除了年龄的增加，我也没有失去什么，我以前这样过来了，那还有什么害怕、还有什么不敢做的呢。

流浪最重要的问题，大家可能会想到问：你吃饭是怎么解决的？我实话实说，我大多数是吃那种水果店剩下的一些水果，还有一些超市临近保质期的、要扔掉的那种食物，看起来好像不是那么健康，但是那段时间身体挺好的，这是一个很真实的问题。最开始的一两天，我只是到超市，看看有没有免费试吃的，但是那种量很小，自己也挺不好意思的，我就想哪个地方会有别人不需要、但是又安全合法的东西呢？边走边思考观察，我就摸清了这方面的规律。

比如到了傍晚的时候，很多早餐店会把豆浆和不能隔夜的东西扔掉，你向他要，他就会给。到了晚上有麻辣烫煮熟的也会扔掉，因为隔夜放冷藏第二天吃出来就没有那么新鲜。

像这种商店很多，他们扔到垃圾桶也是扔，而且这些东西如果说有顾客打烊前来买的话，还是能够卖的掉。我会在他们即将收摊确定没有人买的情况下，再向他们要，他们会给。到早上水果店会挑出来很多水果，有的水果只烂了一丁点，那把那一点挖掉，对身体也没有影响。

以前我特别爱面子的人,现在我能把这些讲出来,会觉得很平常了。我小时候家里条件挺好的,花钱一直大手大脚,出来那几个月里,我反省自己以前的一些行为,才知道食物来之不易,我体会到人其实不需要那么多东西。我们来到这个地球上,总是给地球带来的少,索取的多。

睡觉的话,我晚上会找银行的取款机,或者其它有摄像头底下的小房间。有的会有办公桌,傍晚的时候留心一下,逛一逛,形状类似于人家大厅前台那种大型的,底下都是空的,睡的也挺踏实,因为走累了什么也不会去想。

每天就是不停的走、不停的走,不定目的地,如果看到有标识的一个公园或者景点,那就过去逛下。东西也不是很多,就是一个小袋子,早上天亮就开始走,走到天黑,中间除了上厕所,找食物,那么剩下的时间就是逛。

我会在景色非常好的地方,常常坐在那里待两三个小时,慢慢去看、去体会。走的多了,觉得哪里和家里一样,都不会去害怕,会觉得很熟悉,觉得很多房子都差不多。

所以我感觉世界很大,又很小。哪里你都不会去执着,贪恋这个地方。

差不多一个月左右,会向别人借一下手机,给我妈妈打一下电话。有的时候会在路上捡到几块钱,也可以打一个简短的电话。在路上遇到不少的人,也有小朋友,有一些比较好的阿姨,有的是全家一家人,会和他们聊聊天,做短暂朋友。

有时候会在他们那吃一顿饭或者住宿一晚上,我相比于他们,一起出来玩的,都会准备很多东西。但是我跟他们比,那些东西我都没有,但同时我有时间。我有自由,我有空间。他们只能出来玩只能一会儿,但我可以在这呆很久;他们可以在家里吃很好吃的,他们在里面会过得很好。他们假如外面有热闹,不一定有时间去看,渐渐觉得这世界种种的无奈其实也很公平。我需要的很少,这样有时候也会觉得自己拥有的很多。

在路上,有时候会觉得比较苦,但更多的会被沿途的一些风景、很多没有见过的新鲜的人事物带过来的惊喜,对满足自己好奇心的那种愉悦感所代替,每天能发现更多不一样的事物,更美好的事物。

在这过程中,我自己会有个原则,就是我做什么事情,我会先询问别人,如果别人同意的话我才会去做。我有时候累了,我需要休息一会儿,会到别人家店里,说我借你家门口凳子坐一会儿。是如果他们家,店里没有人的话,我就宁愿坐

在外面的地上。是我的性格, 哪怕我会饿死, 我也不会去偷眼皮底下的食物或者别的东西, 我会去要, 去拿我体力去换。

当然做人没那么死板, 假如说真的到这一步, 没有人情况下, 你可以先吃, 但是吃完了过后会原地等待会告知补偿, 一定要诚实。这里有人会问你, 受这些苦, 你赶紧去工作啊, 给自己存点积蓄, 再出去玩, 或者你在这个过程中做点短工时, 或者帮人家做做一点事情, 后再换取一些报酬, 比如说食物, 或者种种的便利。

但我当时想的就是, 如果我在没有任何自己以前知道这些方法的情况下, 我还能不能够突破更多的方法, 能够找到不一样的那种方式。

我得到了我想要的答案, 那就是: 如果以后我很失败了, 一无所有, 我会觉得我的心态上很平衡, 其实每个人消耗的资源不是很多的, 这个世界大多数都在浪费。我还是可以活的很好。然后我也会去设身处地的感受到那些遇到困难的人, 我会觉得那些流浪者非常平常, 不会用同情心, 也不会用嫌弃心去看他们。

我妈妈现在对我非常的放心, 她知道我去过那么多地方, 自己平安的回来, 发现我回来过后更吃苦, 很勤快, 也比以前孝顺多了。说话、人打交道的时候会稳重些, 她现在对我的评价就是, 对我很放心。她挺佩服的说: 去哪里的话让我把她带上。

这过程中出现挺多有意思的事情, 比如以前我挺怕蚊子的, 在外面蚊子太多我就随它咬吧, 反而没有咬几个包, 很多不能忍耐的习惯不知不觉中淡忘了。

路途我会静静地欣赏各种各样的那种野花小花, 我觉得它们不比花店里卖的那些名贵的花差, 因为它们太小了, 急匆匆的人们没有办法快速的去欣赏到它的美。会一下午看那个蚂蚁怎么搬家, 有时候会看看那个鸟, 看云, 像这些常见缓慢, 被我以前忽略的东西, 会觉得特别的有滋味, 这种安宁喜乐啊, 可以整天都是充满的。

我的头脑也比以前清晰了很多, 以前我也是一个很狂热的追星族, 喜欢二次元, 喜欢去

跳舞, 喜欢很多新潮的东西。在外面的那段时间, 只要是跟钱有关, 所有的消费自己都不能去参与了, 会观察一些身边免费的这些娱乐活动。像有的老人, 他会早上打太

极拳,晚上跳广场舞,他也过得很好。

我的身体也变得健康了很多,假如说外面下了暴雨,然后又有冷风吹过来,浑身湿透,都不会感冒,或者那种太阳 38 度 39 度,在外面走一下午,也不会感觉到很热,其实空气中,它这个热气很强的话,它会往别的地方扩散的话,那种空气对流就会产生挺大风的,能够把心吹的非常清凉。还有那种小漩涡,静下来时你能够感受到那种流动是有形状有方向很实体化。

沿途遇到特别多的小动物,除了在动物园还有家禽宠物以外的那些只能电视上或者口里流传的。有时候还会发现有很多野果,比如说在山上公园玩的时候,我遇到很多好客的人在那边吃饭,有时候也在那边住个一晚上。

会认识到很多新鲜的事物,他们就会叫你有的果子可以吃,有的植物不可以吃。我会对自己这些增加在书本上了解不到的技能,感到很自豪,因为这些东西,以让你在一无所有的情况下能够救命,正自己所拥有的知识,而不是说外面的人临时,他给你的一个地位,给你的一些短暂不确定的帮助条件。

我动手能力在那段时间也变得很强,想现在这种螺丝刀扳手啊,各种拆卸工具,对我来说是小儿科,生活中能省很多钱和很多麻烦。

我在外面想的最多的就是我未来人生,我想做个什么样的人,我想过个什么样的生活。小的时候,特别羡慕和向往背包客,我曾经跟我妈妈说过,我长大,我一定要去流浪,去讨饭。妈妈就说讨饭也要本事啊,没有本事,有的人饭也讨不到,确实是这样子。

流浪一个最基本的智慧,最锻炼人的智慧。我觉得我连最基本的东西都做不好的话,懂别的东西都只是一种安乐情况的掩耳盗铃。有很多人,他能够看明白别人,但依然是看不清自己,很多帮人出情感建议的还是单身。当然单身是自己的一种选择,俗话说旁观者清,有的时候就是往往看清别人是很容易的,但是看清自己不是那么容易。

我最爱晚上躺在草地上,非常安静放松,没有人打扰,看着满天星星,这时候我就不会受种种条件的约束,这个时候就好像是一种本真显露出来了,非常接近,接近一个原来的自我。我会想一些很深邃的问题,问自己你需要什么呢,你想要什么,大多数想的都是为什么我要这个,为什么我要那个,问久了过后我会发现,答案是我什么都不想要了,为什么我要一直想着我想要什么东西。我应该

把重点放在,我想过上什么样有乐趣的人生,我想把我生命这种过程活的非常精彩,我会想着小时候那个问题是我为什么来到这个世界上,我是谁。

在陌生城市没有错综复杂的关系,人家帮助我,就是一种人与人同类之间最纯粹本来的简单关系。经历了中间的这种种的苦恼啊,快乐啊,后面只想的是我如果能够平平安安到家,我会不浪费生命,用自己生命帮助需要的人。

同时觉得很多人不知道外面有很多东西可以去创造,可以拥有的更多,城市很多外地人,他在外面物质没有在自己家乡过得好,但是外面可以学习,可以每天看到不同的人事物,那种精神上本性扩展的滋养,远远比在老家按照养老的生活,一眼看到头那种生活要带劲。

我很感恩何老师给我这个机会,群里的朋友,您们都是非常可爱、非常和善的人,也有很多年龄比我大点的哥哥姐姐,我想他们用成熟的眼光来看我,只会是一种理解和包容,过来人那种心态来看我的,所以我也不怕献丑就什么都说出来。

我现在依然会很自卑,还是很失败,一事无成。我这段经历也只是对我个人的成长有帮助,就好像穷人家最好吃的饭菜都比不上人家富豪里面最差的饭菜一样。但我挺喜欢这个氛围,也喜欢何老师和各位朋友。

最后我想说的是,如果我的小孩长大了,他要出去,我很支持他,我希望他能够多锻炼自己,能够独立。人要照顾好自己,不要拖累别人,才能谈得上被别人所依靠,能去尽到自己的责任。但是这之前我一定会尽可能多的教他一些能力,就我自己所知的情况下,让他准备的更多更好点,而不是说那种随波逐流,事到临头去逼他做事情。

我经常问自己,如果说,生命只剩下今天,你最想做什么事情,最后悔的事情是什么。人生无常,很多车祸猝死等意外,生死只在呼吸之间。我希望大家都不要有遗憾。现在的社会治安不比以前。

虽然现在小孩比以前更聪明,但是也更复杂,现在小孩有现在小孩的吃苦方式,虽然方法不一样,但是达到的效果都差不多,那就是成长,不一定让孩子学我们走过的路,也不是一条路。

咱们常说,有志不在年高,无志空活百岁。

我觉得志是,自己想做个什么样的人,自己人格目标就是志。

用印象笔记搭建一个终身受用的写作系统

分享者：欢喜，深圳知行合一教育公司创始人

分享时间：2019 年 8 月

上次听加盐老师分享，他是从用户大概七八万的时候开始做这个付费社群。我的公众号用户不到加盐老师的十分之一，我和加盐老师走的是不同的一条路，这条路可能更适合有一技之长的人，或者是一些普通的上班族，至少我两三年走过来，也有一些心得和大家做一个分享。

我刚开始就是自己写一些读书笔记，忽然有一天被一个主编看到了，然后他就买了我十篇读书笔记，最后扣完税到手大概差不多 1 万块钱吧！那是我第一次赚到了工资以外的收入。然后我就总结了一个套路来写这个读书搞。就开始带着大家一起来写读书笔记，当时我记得收费是 699 元一个人，然后两个月左右就报名了将近 200 个人。也是通过这件事情，一个北大的博士找到我，我们又合作了一把，两个月大概做了 50 万。这就让我意识到做出一个产品的重要性。

所以我走的这条路就是先做出一个产品，然后服务好为我付费的 1000 个用户，我觉得就 OK 了，因为这个原因呢，我就学习了编程，之前参加过一次全栈营。然后就找朋友上线了欢喜笔记，一个个人网站。当然，后面因为一些开发的成本比较高，所以我就把它给停了，最后把课程放到了小鹅通上，也就是我的一个写作系统行动营。将近有差不多大半年时间卖了有 600 多份，这些基本上是我在写作系统上的一个经历，之后慢慢就形成了一套自己的写作系统。

所以我想对于和跟我一样的普通人，我就分享两点：

一就是卯一股劲儿，先做到 1000 个铁杆的用户。给他们提供好的产品，解决他们的某一个具体问题。

二就是我个人的一些小经验，不要单打独斗，要和别人多合作，然后谈好利益分配，总之不伤和气嘛！最后大家都会有钱赚。

我们现在正式开始这次分享，我也希望帮你解决一个问题，就是用印象笔记搭建一套终身受用的写作系统。

很多人一开始并没有构建一个写作系统的意识，就是我们每一次写作就真

的是一次性的，就是写一次算一次，然后每次写作呢，都要是一个词汇一个词汇的敲打出来，其实就像是盖房子，然后我们和泥、砌砖，一块儿一块儿往上摞，那下次再开始写的时候呢，又得像盖房子一样推倒重来，到头来其实每一篇文章的输出，最终也只是一个简单的字数积累，这种积累呢，并没有产生一些重要的关联，所以在写作上就难以获得一个真正的复利。

写作想要具备一个复利效应，能够保证持续的做下去，我觉得应该具备一个系统意识。经过不断的一个一个写作实践，我提炼出了写作系统的四个核心要素，如果把握好这四个核心要素的话，你把它构建在印象笔记里面，那你会搭建起一个写作系统，那这四个核心要素就是：

- 一、元写作
- 二、时间银行
- 三、知识银行
- 四、范例银行

后面我会一个一个给你详细介绍。

我们先说元写作。

元写作，我称它为写作的写作，就是把写作的复杂问题，拆解为一个个要素，然后再逐个击破。这是提升写作能力的一个好方法，当然这个理论是来源于认知科学家-史迪芬·平克。他专门就科学写作，写过一本书叫“写作风格意识”。然后他把提升写作的一个清晰路径，我认为讲得很清楚，比如：他说写作的技巧不是来自于一些写作指南，而是来自于一些一流作家的作品，他说一个好的作者是酷爱阅读的，他们一定是掌握了一份由海量的字词、成语、步骤，比喻和修辞技巧，来构成这样一个清单，意思大概就是说，写作能力提升主要是学习一流作家的作品。积累他们用到的修辞技巧，动词、成语、类比等，然后你要分析这些用法好在哪里。

经过我的一些实践总结，我认为写作要素，基本上有两大类构成：一个是虚构类，另一个就是非虚构类。

虚构类主要是一些文学作品，一些散文、小说，尤其是小说，它是通往一切题材的一个路径。如果你能模仿一流的小说，那对写作是最有帮助了，当你把这些要素积累研习多了，你的文章的美感会有一个很大的提升。

非虚构类写作主要是概念的一个阐述，观点的表达，还有一些科普性质，注重的是一个逻辑清晰或者是理性思考，也就是我们通常讲的干货文章，其知识密度会比较大。这两大类一起积累的话，就可以帮你写出一些干货美文啦！

那比如我研习了王小波杂文的一些刊头。那标签的话，我就可以给他打上“写作库”的一个标签。比如说王小波杂文开头的清单，我用笔记内容就按照“见、感、思、行”来做一些拆解。

我的标签会打上：101-写作库-2 开头，标题就是“开头清单—王小波杂文”，下面笔记内容就是见、感、思、行。

我会把王小波开头的素材做一个摘抄，写上我的感受和思考，最后是行动。行动就是做一个访写。

这样做的目的就是：他是由一个粗放到精细，或者说从一般到具体。当我想要找王小波文章的时候呢，我就可以快速的通过这个标签来找到文章，这也是我迭代三四次之后一个实践经验的总结，只要你严格的按照这种范式积累的话，你收集的知识都能够有序沉淀下来。

然后我会把虚构类给他分成 12 个这样的写作要素的拆解，比如我看一篇文章，尤其是加盐兄的文章，我都可以给他做一个开头结尾，我把一些好的素材都给他拆解一下，然后都会放到按照这样的要素沉淀到相对应要素里面，这是是我总结的虚构类的 12 个写作要素。



我就不一一去做一个案例的分享了，因为每一个案例，每一个写作的这个标签，都有一些案例的积累，你可以按照这个来做你自己的收集和积累。

虚构类的写作要素讲完了，接下来就是非虚构类的写作要素，就是我们在阅读一本非虚构类书籍，或者是学习某一个学科时，它涉及到的要素一般会有：概念、人物、故事、观点、方法、金句这六大类。那当我们读完一本书，或者是研究一个主题，你把这些要素提炼出来。就相当于你把一本书或者是一个主题的精华都带走了。

这六大类的要素，是我之前在写读书笔记解读稿的时候，总结的一些要素，还有包括甲方的一些要求，也基本上是按照这个要素来的。

第一个是概念、思维的一个基本单位，当你有清晰准确的概念，就是一切思考的基石，如果你有一个足够清晰又准确的概念，而且又知道概念之间有清晰准确的联系，那么它就可以帮助你更好的解决问题。

第二个是人物。人物就是你通过有积累一些人物卡的话，或者人物故事的话，你可以更好的去了解知识源头的一些创作者，比如芒格就说：“当你试图让人们学到有用伟大概念的时候呢，最好是将这些概念和提出他们伟人的生活与个性联系起来”，所以撰写人物卡就可以让你更生动的去学好某一个概念，或者某一个学科，我觉得我特别认同芒格说的，他说和已逝的伟人交朋友，那这种方法比简单的给出一些基本概念，要好得多，加盐兄就写的是人物故事非常的棒。

第三个是故事。大家都知道一篇文章，如果是以故事的形式呈现的话，会让人产生一种共情能力，就是会有一些愉悦感，大家也更容易去读下去。

第四个是方法。方法能帮助你达到某个特定的目的，有一些实际的操作模式和步骤，你可以直接拿来用，比如见感思行这样的创作框架，或者印象笔记工具的使用技巧等等，这些都属于方法。当你积累了大量有用方法的话，它可以帮你解答疑惑，更好的能指导你的生活。

第五是观点。这里我们主要提取的是一些反常识观点，也就是能让你重获心智的观点。常识的观点就是我们的认知边界，反常识观点呢，就是一些新的事物，可以拓展你的一些认知边界。

第六就是金句了。当你去积累那些最打动人心、那种性感的句子，我相信

感动你的同时也会感动别人，也会让别人产生无限的思考。

所以按照这六大类，你就可以把一本书或一篇文章，然后大卸八块，精华全部带走，沉淀到你的印象笔记，然后你可以再进行一个二次创作。

这些素材我都会以标签的形式，给它罗列放到我的印象笔记里面，那当我要收集到一些、人物或者是概念的时候，就能快速的把它们调用出来。

那说完元写作，第二个就是时间银行。

我们留不住时光，但是却可以让它发酵出一段记忆，用来存储我们记忆的地方、就是我们的时间银行。我认为我们可以在那里面穿越时光，来打造自己的一个生命的轨迹，那么如何低成本科学的打造一个时间银行呢，我认为就是写晨夕日记了。

“巨人的工具”就是这个作者：蒂姆·费里斯，他采访了 100 多位牛人吧，他就询问这些牛人的晨间习惯是什么，他就结合了这些牛人的习惯，结合自身的一个实验，提出了晨间五件事，他说如果一天当中我要是做到了三件儿。那我就为自己赢得了胜利。

- 1、整理床铺（不超过 3 分钟）
- 2、静思冥想（10-20 分钟）
- 3、把某套身体练习重复做 5-10 次（做俯卧撑 5-10 次）
- 4、喝茶水
- 5、做晨间笔记或 5 分钟日志

这五件事，一个是唤醒你的身体，让你用更饱满的精神面对新的一天，另一个就相当于是一个精神雨刮器，来帮你整理思绪，清醒的面对新的一天。

那受蒂姆·费里斯的启发，和我的一些实践经验，我总结了一套适合自己晨夕日记的模板，希望对你有帮助，我把这个模板发到咱们这个群里面了，就是比如早起唤醒你的身体，我这里面有六项：整理床铺、然后喝两杯凉白开、做俯卧撑、身体向上牵引、记录体重、静思冥想等等，反正我觉得通过这样一个阶段下来之后，发现每天早上都有事儿干，就好像给大脑下了一个指令，早起要干上这几件事儿，把它做完，反正还是挺有收获的，你可以根据你自己的情况做一些调整。

这个模板里面有一个 WOOP 思维，我觉得这个还是非常重要的理念。

WOOP 思维是心理学家-布里埃尔·厄廷格尔维茨 (Peter Gollwitzer) 夫妻，他们开启了一个心理学新的流派，比如说我们普通人制定计划都是目标、意图，比如我今年的目标是什么，我今天要完成哪三件事儿，然后一般都很难达成，他们就换了一种思考的范式，就是强迫实验对象用执行意图来思考。结果就非常的好。执行意图就是利用了我们这个大脑一个未完成的情节，那目标意图就是，你在大脑中往往会自慰，我要做什么，执行意图它就帮你提前确定好，比如你早上六点起床，那喝完桌上的凉白开，马上出门跑步，就是给大脑编号一个指令，你不让他思考，然后机械式的去执行你的一个命令。

WOOP : W (愿望, Wish, 罗列你的当日事件) → O (结果, 完成事件后带来的美好结果是什么 Outcome) → O (障碍, 你会遇到哪些障碍 Obstacle) → P (计划, 遇到障碍你应该如何做 Plan) 全称, 可以用这个思维框架来做每日三件事。

比如：愿望：完成晨夕日记课件；结果：写作系统课件升级完成；障碍：写作中途刷手机；计划：如果写作中途刷手机就把手机放回卧室。

WOOP 思维，其实说白了就是把制定目标切换到用这个时间、地点、行动来执行目标。然后能更好的帮你去达成这个目标，你可以尝试一下，我把这个具体的这个发到这个群里了，你可以看一下。

接下来就是周计划、年计划、或者月计划，目的就是来牢记自己的目标，当然 WOOP 思维也是为了达成目标服务的。那往下走就是生活，学习，工作，然后记录当天的见感思行，那接着就是成功日志。而这也是受巨人工具里面的启发，因为他们那里好多采访的成功人士，他们都是记录当天。一些最有成就感的事情，所以我就把它放到了这个模板里面了。

所以这个模板没有特别要说的。最重要的是，你要在你的印象笔记里面建立一个晨夕日记笔记本，标题可以用日期加关键事件来组成，当你记录了 100 天或者 1000 天的时候，就相当于给自己建造了一个时光机，你只需要搜索一个日期，那天发生的故事都会历历在目，你就会知道自己是怎样一步步走过来的，生命的层次和质量就会高很多。



这是我随便截取了一些我写的晨夕日记，标题一个关键词加日期、就是你看标题，就会想起当天做了一件什么事情，不用阅读全文，你就能回忆起当天的一个情景，大概是这样，整个晨夕日记，如果你按照模板来去写的话，其实你的启动成本会非常低，然后也能快速的把它写完。

说完晨夕日记，接下来就是知识银行。我记得吴伯凡老师他以前也是用这个印象笔记，他说他收藏了几千条的信息。但是发现收藏就是冷藏，所以呢，他开始对每一条的信息进行加工，然后变成自己的。他把这些加工过的信息称为知识净资产，也就是之后上线的伯凡日知录。

所以对于一些重要的信息。你可以把它变成你的知识净资产，然后存放在印象笔记的知识银行笔记本里面。我刚才发的那个图片上面我的知识银行就是见感思行知识卡片。有一个什么样的好处呢，我给你看一下印象笔记非常强大的一个功能，就是扩展知识卡片的这样一个视图，他能方便你去做一些知识和知识之间的连接。

这些经过你加工过的一些知识卡片，当你写文章的话，都是你一个非常好的素材的来源，如果你积累了 1000 张或者 2000 张的时候，其实你写作的时候，你的素材是不缺的，就不需要你到写作时候再去网上去找，然后又要再去加工，这样会耗费时间嘛！等你把它加工好的话再拼接。在组装的话就会方便很多。

那么如何去写这样的一张张的知识卡片呢，我个人总结了一个方法，就是见感思行，那什么意思呢，见就是你要把你看到的一些现象或者是信息，或者是一篇文章，用你自己的话进行一个压缩提炼。这就是通过压缩信息来提炼或者归纳知识，也就是常说的费曼技巧，这也是创造了一个最小行动，通过你的提炼压缩，其实你就改变了这个信息的呈现结构。这里你需要注意一下，如果你刚开始写见感思行卡片的话，你可以备注上这个信息来源，以免你转述出现偏差的时候，后续可以找到这个来源进行一个核查。

那感受就是你要结合你自身的一个案例去解释这个知识，这也是费曼技巧的第二步，就是通过自身验证，你自己学会了某项知识，看你能不能结合你自身的一个案例，或者是找到一些案例讲清楚这个知识点，那写感的关键点就是在于你要找到一个线索，你可以从这样的潜台词来开始，比如说你看到一个现象，你可以说我记得那年，然后你去想你自己相似的一个经验，或者是相反的经验，然后你再回到现在，或者说你看见这事儿，人们往往第一时间会想到什么，然后你可以说，这种看法呢，是符合常理的，但是我的经验是什么，这样写“感”有两个好处，一个是塑造落差，我觉得什么，但是人们往往会想到什么，就会容易让用户去读下去。

思考就是说，我们个人的经验可能都是有局限性的，这时候你需要找到其他知识和这个知识之间的一个联系，思的作用其实就在于打造一个知识网络。

你细想一下，有没有另外的一个观点或者故事表达的一些内容与你见的部分相关？这个过程，其实就像星空里的寻宝活动，本来一颗颗星星在天空上，它是随意散落的。其实看起来是没有关系的。但是经过一条特定的线，把相关的星星连接起来，就变成了璀璨的、有实际指引功能的一些星座，知识也是如此，用思的方式把他们就可以激活。把他们串联在一起，他们就会迸发出一种新的能量，可以帮你解释更多一些新的情况。

行就是目的，就是最后你要把这些知识转化为自己的。经过你的所见、所感、所思，你在某方面的认知其实已经发生了一个改变，这种改变就会指导你在现实生活中做出一个什么样的行动。那如果你是分析文章写法的话，那么你行动就可以进行一个仿写，进行一个应用。

这样见感思行一整套下来，这个过程呢，其实就是学习知识，然后通过自

身的实践。再加上其他知识来验证你看到的观点，然后举一反三，通过掌握一个知识点，再吃透其他的一些相关知识点。

那说完见感思行，最后一个就是范例银行。作者“Paul Graham”在《黑客与画家》中，就提到过，创作者另一个学习的途径，是通过范例。对画家而言，博物馆就是美术技巧的一个图书馆，几百年来，临摹大师的作品，一直是传统美术教育的一部分，因为临摹能迫使你去看一幅画是如何完成的，所以作家也是这样学习写作的，比如弗兰克林，他是通过总结和模仿爱迪生和 star 的文章，还学会了写作，雷蒙·钱德勒也是如此，他也是这样学会了写侦探小说。

我觉得这些道理都是相通的，包括史蒂芬·平克，他在《写作风格的意义》里面也提到，要想真正的学会写作，还是要研习一些大师的作品，去了解，这种比喻、修辞、词语的用法，他们是怎么用的，他们怎么去呈现句子结构的。你研习完之后，可以把它仿写变成自己的，就用见感思行来仿写，那只有你知道什么是好东西，你才有可能写出好东西，所以好的写作者，不是一开始就坐下来写，而是先要积累一些范例，然后先给你的写作库蓄水，你要积累大量写作要素的素材，等你有了大量这种好的范例，你又能进行模仿、研习，然后慢慢的慢慢的写，你才有机会成为一个写作高手，来写出一些保鲜期比较长的文字，经得起时间的冲刷。

我记得看王小波文章，他有篇叫《用一生来学习艺术》，它里面也就说，现在世界上已经有了这个杜拉斯、有了《情人》，那么这位作家和他的作品其实给我们也提供了一个范本，那你在写起来就容易多了，如果没有这些范本的话，就让你凭空去创造一种写法，其实是非常困难的事情，他说人活在世上不必什么都知道，只知道最好的就够了，所以如果你要成为一个创作高手，我个人认为，你真的需要一个你自己的一个范例银行。研习大师作品是提升写作最快的途径了，所以我当时和一些朋友就针对王小波的杂文就进行了一个研习，做成了一个范例库我分享给大家。

比如：

《跳出手掌心》的写作场景是：面对有人装逼怎么怼；

《道德堕落与知识分子》的写作场景是：看到不爽的事如何表达；

《论战与道德》的写作场景是：被人道德绑架时如何回应。

《我的师承》的写作场景是：如何用一流文字真诚的赞美偶像；

《用一生来学习艺术》的写作场景是：如何写对某一领域的热爱。

针对王小波的一些文章，我们就想到了一些场景，然后怎么去表达，比如说遇到了一些如何看到不爽的事情，如何表达的话，那么模仿写作场景就是王小波的一篇文章，《道德堕落与知识分子》。大概是这样，比如表达对某一领域的热爱的话，可以模仿王小波《用一生来学习艺术》这篇文章，来学习他的布局，来学习他的一些结构，我后续找到这个电子书发到群里面分享给大家。

其实，不仅是创作、工作、生活、学习等等，各方面你都可以形成你自己的范例银行沉淀到印象笔记。我是用了 abcd 这样的标签来去沉淀我的知识，我和大家分享一下我的截图。

只有把它们都打上一个标签。那么当你遇到一些好范例的话，或者你自己改写的范例都可以打上标签检索，这样就能快速的检索出来，这样当你有写作用到的时候。你就可以快速的调取，然后能减少你大脑决策的负担，我认为这才是行走江湖的一个杀手锏吧！就比如去医院看病，然后去找了哪个医生，那第二次的话，如果你没有做记录，你再去的话，其实还挺费劲的，那你把所有的流程都弄清楚了，第二次再去的话就很快。而且我个人的一些小经验吧！那当你积累了大量这样优秀范例的话，我认为你坚持写下去。真的是普通人的一个进阶路径吧！

以上就是我今晚关于写作系统的一个分享，主要有元写作、时间银行、知识银行和范例银行，他们整体构成了一个写作系统，我都会把他部署在印象笔记，通过笔记本和标签两大块去构造，我的这样一个写作系统，需要的时候我都可以一键调取，接下来，我会把我笔记本系统和跟写作有关的标签，做一个完整的截图发给大家，在你构建的时候，你可以详细的看一下，可能能帮助你少走一些弯路吧！然后你遇到了任何问题的话，都欢迎你和我进行一个交流。

因为时间的关系，很多内容不能一一的去讲解，所以如果有不清楚的地方，欢迎大家找我来进行交流。

今晚的分享就到这里，非常谢谢加盐兄能提供这次机会，那我个人也希望以后能和群里的各位朋友能有更多的一些合作，谢谢大家！

我是如何管理 1500 名外卖小哥的 ——美团外卖崛起过程揭秘

分享者：美团广州城市经理、得到大学第一期学员，梁海洋

时间：2019 年 9 月

加盐星友会的各位小伙伴，大家晚上好！我是梁海洋。

今天很荣幸能够接受到加盐的邀请，在群里给大家做一个分享。过往的九年时间，我一直在做一件事情是——把线下的好吃的、好玩的搬到线上；让使用这个 APP 的小伙伴，能够更方便地去点到餐。

在这个过程中，我经历过两个主要的业务阶段：第一个是从 2010 年开始的千团大战；第二个是在美团外卖的这段经历。而这其中，我把过往九年核心的一些业务的增长、背后所做的、核心的决策以及执行过程中的一些干货，拿出来和大家做一个分享。

好，那我们现在开始。

今天我想主要跟大家去分享一下，在美团外卖，从日均 200 万单到 2000 万单近 10 倍增长的过后，背后是做了哪些正确的决定，以及线下执行的过程。

在我们身边，有这样一群人，他们每天骑着电动车穿梭在大街小巷，在下雨我们不愿意出门的时候，他们能把餐送到我们的家门口；在中午外面三十六七度，热的不得了，我们不想出门的时候，同样，外卖小哥也能够把餐送到我们的办公室。

就是这样一群人，每天为我们提供着这样的服务。但是可能多数的小伙伴对外卖小哥这个群体是不熟悉，不了解的，甚至有误解。所以今天我想借助讲外卖订单十倍增长的背后，让大家对外卖小哥这个群体有一个了解，同时打消对他们的误解。

我会从三个角度和大家一起去聊一下。第一个，美团外卖作为外卖行业的后来者，是如何赶超饿了么的；第二个，从日均 200 万单到 2000 万单的背后做对了什么；第三个，我们讲一下日均 2000 万单的时候是如何做到半小时送达的。

对于一家由线下履约环节的互联网平台，它的核心运营要素可以分成这三块：供给-流量-和履约。

比如我们想点一份咖啡，作为用户的流量，我们有了下单；商家接到订单之后，会把这个咖啡准备好。咖啡准备得再香、再及时，它还是在店里面的，这就需要有一个环节——配送的环节，把咖啡从店里送到我们的家里。

所以这是一个履约的环节，送的越及时、服务态度越好，我们就会下更多的订单。订单多了，商家就会做出来更多的活动，有更多的商家加入到这个平台，提供供给。

所以按照这样一个核心运营三要素来讲，互联网平台是这样运营的，对外卖来讲也是这样。

接下来我们看一看美团是如何进入到外卖这个领域的。



今天，随着这样一张图，我把时间带大家切换到九年前。熟悉这张图的小伙伴，应该是知道在 2010 年的时候，团购这样一个互联网的产品上线，当时我们的消费习惯可能是这样的，周一到周五的时候，每天都早上盯着团购网站更新的团品，可能是一张电影票，可能是一顿饭。然后谈完之后，周末去到这个店里去消费。

那个时候大家还记得我们是用什么样的工具在上网吗？当时，我们用的是 PC 的电脑，也是我们称为 PC 时代。

团购这个商业模式在 2010 年的时候，为很多商家带来了新的顾客流量。但是到了 2012 年，从智能手机的陆续普及就出现了一个情况，用户以前是在电脑

上的提前团券，到商家里去消费，但是有了智能手机之后就会出现一个情况，到了商家门店，然后再去找团购，那这个时候商家对这种模式是完全不能接受的，这就相当于是你抢了我到店的生意。所以团购这个模式在 2012 年的时候急转直下，在众多的团购网站中，美团也面临着这样一个威胁，所以当时在十个月的时间里面呢，内部的团队尝试了 30 多种内部创新的项目，其中之一就是美团外卖，其他的项目现在陆续的已经都被撤掉了。

在 2013 年，美团决定做外卖的时候，饿了么是从 2009 年开始，从大学生市场开始做外卖，到 2013 年已经有了四五年的时间，他在线下也积累了相当多的商家，以及比较有经验的一个成熟的运营团队，他的日均订单可以做到 10 万单。

当时用户的消费频次，一个月可以做到四次，一年的整个流水，可以做到 2.5 个亿。所以看到这样一个数据之后，我们得出了一个结论：外卖，是一个好的生意。

所以这样美团开始了外卖的这样一个业务的尝试，在最开始的时候，因为是一个小项目在一个小范围内的一个尝试，所以最早的 APP 的界面是非常的简陋的。

在最早的时候，外卖接单是通过 APP 上接到单之后，通过电话打给商家，然后才去下单，就这样，在什么都没有的时候，美团的内部团队，开始做了外卖这样一个生意的尝试。

大家可以看一下这样一个标题，条幅的标题：血战 300 天，整个中国都干翻。可能到了 2019 年的今天，我们知道了，你在大街小巷，34567 线城市，都可以点到外卖。但在 2013 年刚刚起步的时候，确实是在什么都没有的情况下，就停在一个想法，看到这样一个业务，应该有机会，然后开始做的这个项目。

尽管在产品以及整个服务链条的这个硬件上，是没有什么太成熟的优势，但是就凭这样一个口号，我们什么都没有，但是我们有兄弟和勇气，我们的整个团队开始做了外卖这样一个业务。

在做的过程中，我们发现了其中的第一个机会：饿了么当时抢占了整个市场的极有力的一个地位，就相当于是一个巨人一样，但在分析市场战局的时候，我们发现饿了么放弃了 18 个二线城市——这里面包括像武汉，西安这样的

城市。因为当时他去判断业务的这个城市是否有业务需要开展的时候，有一个逻辑，是看校园外面有没有送餐的电动车，如果有的话就可以做，没有的话就不能做。

但今天，我们回过头来看，像武汉，西安这样的城市，在全国的大学生校园市场来讲，是排名至少是在前五名的。但是按照刚刚我说的业务逻辑，是饿了么放弃了这样一个城市，所以对于这些饿了么没有抢占的城市来讲，美团率先进入是起到了一个先入为主的一个影响。

随着双方城市的一个拓展，一共有 216 座城市，蓝色的，是饿了么占优的。黄色的是当时美团占优的，灰色的是没有开拓的城市。到了 2014 年的七月份，八月份，整个市场覆盖的城市，会不断的扩大。

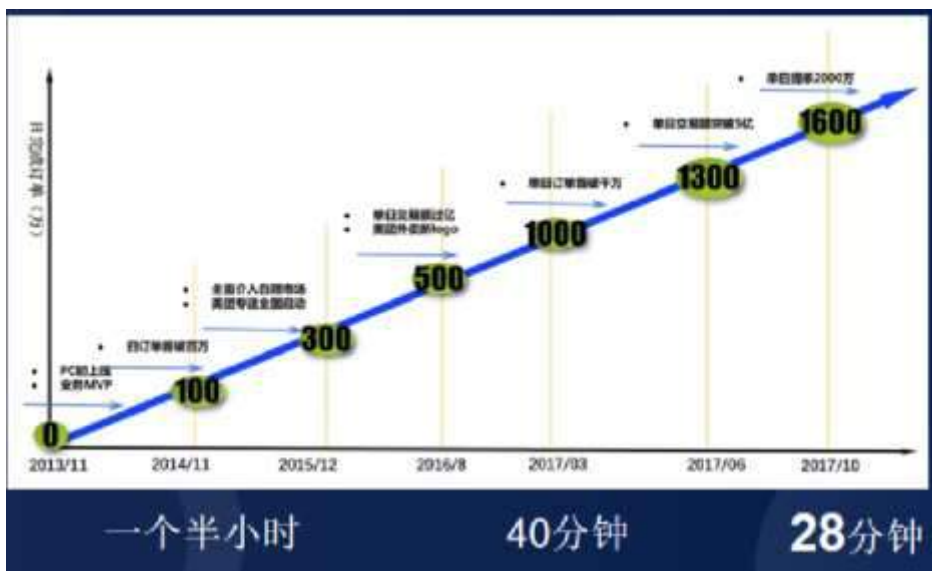
2014年6月					吴越领先，领了个状元					34城领先，共60城				
上海	北京	哈尔滨	杭州	广州	南京	成都	天津	长沙	福州	长春	合肥	武汉		
西安	大连	厦门	南昌	石家庄	深圳	青岛	昆明	宁波	郑州	济南	沈阳	苏州		
镇江	惠州	重庆	徐州	湘潭	南宁	珠海	贵阳	银川	东莞	金华	烟台	佛山		
无锡	呼和浩特	漳州	扬州	南通	温州	临沂	泉州	太原	潍坊	秦皇岛	衢州	济宁		
衡阳	义乌	江门	唐山	海口	包头	保定	吉林	邯郸	邢台	张家口	承德	沧州		
衡水	大同	长治	晋中	运城	忻州	临汾	吕梁	通辽	呼伦贝尔	乌兰察布	鞍山	抚顺		
本溪	丹东	赣州	营口	阜新	辽阳	盘锦	铁岭	朝阳市	葫芦岛	四平	辽源	通化		
白城	鄂吉	齐齐哈尔	鸡西	大庆	佳木斯	牡丹江	绥化	张家港	连云港	淮安	盐城	泰州		
宿迁	嘉兴	湖州	绍兴	衢州	舟山	台州	丽水	巢湖	蚌埠	淮南	马鞍山	淮北		
铜陵	安庆	黄山	滁州	阜阳	宿州	六安	亳州	池州	宣城	芜湖	三明	石狮		
晋江	南平	龙岩	宁德	景德镇	萍乡	九江	新余	赣州	吉安	宜春	抚州	上饶		
贵州	曲靖	枣庄	东营	烟台	日照	德州	聊城	滨州	菏泽	开封	洛阳	平顶山		
安阳	新乡	焦作	许昌	南阳	商丘	信阳	周口	黄石	十堰	宜昌	襄阳	鄂州		
荆门	孝感	荆州	黄冈	咸宁	恩施	随州	邵阳	岳阳	常德	张家界	益阳	郴州		
永州	娄底	怀化	邵阳	岳阳	益阳	郴州市	肇庆	梧州	柳州	贺州	东莞	中山		
潮州	揭阳	罗定	梅州	桂林	梧州	北海	钦州	玉林	百色	河池	贵州	宣州		
三亚	琼海	儋州市	文昌	白沙	乐东	陵水	澄迈	临高	定安	保亭	广仁	遂宁		
乐山	峨眉	南充	宜宾	达州	雅安	凉山	西昌	遵义	毕节	铜仁	安顺	黔西		
曲靖市	玉溪	保山	昭通	丽江	普洱	临沧	楚雄	红河州	文山州	大理	拉萨	宝鸡		
咸阳	渭南	延安	汉中	榆林	安康	商洛	韩宁	银川	乌鲁木齐	昌吉				

13. 蓝色的是饿了么领先的城市，仔细看你会发现都是北上广深这样的地方，美团抢占了西安、武汉、郑州这样的地方，就这样全国的战势慢慢拉开，到了九月份补贴大战一发不可收拾，学生点外卖已经快到了不要钱的地步，也正是这一波pk，美团和饿了么的订单同时达到了日均100万单，两家平台的竞争把整个行业的蛋糕做大了，这时的市场还只是在大学校园。

按照这样的一个进度，美团从最早的一个婴儿，进入到这样一个市场，到现在，在市场上有了一点点的市场份额，但是相对来讲还是没有优势的。

就这样，随着双方市场的不断的拓展，然后补贴大战也开始了，在 2014 年九月份的时候就出现了。互联网史上最壮观的补贴大战，外卖平台请全国大学生吃饭。到了十月份，整个市场的格局是这样的，在 2014 年底的时候，一共开通了 216 个城市，其中美团占优的有 78 个城市。这是 2014 年的情况，剩下都是饿了么领先的，到了 2019 年，美团的市场份额是 64.1%。

接下来我们看一下十倍增长的背后，做对了什么，这张图，是从 2013 年的 9 月份到 2014 年 12 月份，日均订单的一个走势，从最开始的外卖立项到 100 单，1000 单到 2014 年 4 月份的是 1 万单，六月份是 10 万单，到了 11 月份的是 100 万单。



今天我们这样看，在饿了么和美团在拼日均订单，谁先能达到 100 万单的时候，双方是齐头并进的。也就是最早饿了么是领先，但是日均 100 万单的时候，双方是赶到了同样一个时间点。

接下来，我们看一下日均订单和配送时间的一个关系，那在 2014 年的 11 月份日均 100 万单的时候，是一个半小时送达，当时我在北京，中午 12 点下班，点了一个外卖，到下午一点半上班的时候，外卖还没到。

那个时候，用的是商家的自配送的订单，比如说像北京的黄焖鸡米饭，这个店很多，这样的店，最多请三到五个配送员，多的他也请不了了。所以按照这样一个配送运力来讲，配送时间是上不来的，到了 2017 年的 3 月份达到日均 1000 万单的时候，配送时间可以做到 40 分钟。到了 2017 年 10 月份日均 1600 万单 2000 万单的时候，就可以对外讲 28 分钟送达。

我们再把时间回到 2014 年年底。当时，在北京这样一个战场：百度外卖是一个主场，当时我们去开了一场策略分析会，得出一个结论：如果，北京这样一个市场，我们的配送时间拿不下这个市场份额，那全国的市场的应该都没

戏，所以按照这样一个情况，我们就分析百度外卖当时能够做到 45 分钟送达，这个背后的原因，是在 2013 年底的时候，百度就已经自建了配送。在马路上就能看到骑着红电动车穿着红衣服的这个外卖小哥。所以按照百度这样一个打法，美团外卖开始学习百度去自建配送，然后，走上了配送的正轨。

但是随着自建配送的人数增加，配送时效降下来了，然后这个时候订单又增多了，那就带来了一个新的问题。

大家都知道互联网公司的一个福利待遇，如果自己请员工，基本五险一金，然后又要交社保。所以这个背后的成本是居高不下的。而随着体验的变好，订单数量又增加，如果在订单数量增加的时候还想保证住体验，只有一个办法，那就是继续加人，要么加人效。但当时这个直营团队的人效是加不上来的，所以就要一直加人。但是一直加人，背后的成本又是一个问题，这时候遇到一个新的困境了。

这个问题怎么办呢？后来我们又去看一下，现在当时互联网平台里面的百度外卖，搞这个加盟商体系是做的最成熟的，因为从 2000 年左右就开始做百度搜索的代理商。所以呢，我们学习了百度的这个加盟商的体系，然后把这个外卖的方式呢，拓展到了中小城市。

今天可以这样看，美团外卖能够取得日均突破 3000 万单的这样一个成绩，我们回过头来看，是跟饿了么学习，进入到了外卖的这个行业中，然后又跟百度学习如何去做这个外卖，如何把这个市场体量做大，覆盖到更多的城市。

今天我们再上升到一个高度：为什么外卖这个行业能够有迅速的兴起？其中要得益于几个点：第一个，就是智能手机的普及，如果真的手机还是像三五千块钱的话，那骑手是买不起的，现在有了 1000 元以下的这个机器，再包括像高德百度这样一个导航非常方便，能够让骑手迅速的找到他要去的地点；还有，像我们在大街小巷都能看到这个电动车的一个普及。正是因为有了整个行业的一个繁荣，才有了今天外卖这样一个快速增长的一个体量。

接下来我们看一看，在日均 2000 万单的时候是如何做到半小时送达的，我们看一下一张图：这是一名骑手，每天要自己行进的一个真实的轨迹，蓝色的点，是商家的一个位置，黄色的点是用户儿送餐的一个位置，大家可以看到，从这个图的右下方 07:24 的时候，骑手开始上班。然后他沿着这个路进入到了

他负责的一个蜂窝，他开始接第一单。然后去送这个第一单，然后接下来有不断的订单去派给他。按照这样一个曲线下来，这就是骑手一天到了晚上八点钟的时候，一天的行进的轨迹。



通过这个轨迹，我们能够看到订单的密度越大，一个骑手一天能够送的单的也就越多。现在平均一个骑手，一天可以送到 25 单左右。

接下来我们再看一看这张图：对于一个骑手来讲，如果他现在手上了已经有了 1 张单，同时系统还可以再给他派 5 张单，但是这是一个比较成熟的骑手，这样的情况下，有多少种配送的路径呢，通过系统的算法下来，是有 11 万种可行的路径，大家可以在这张图片中看到有绿色的线以及红色的线，红色的线那是我们看到的不是最优的路径，但这里有一个问题，最优的路径是怎么样得出来的呢？



这个背后呢，我们要回顾一下整个订单调度的一个规则。在最初的时候，订单需要通过人工调度的，也就是有一个调度后台，通过人工把新出来的订单，指定派给相应的一个骑手。

这个时候会出现一个问题，如果调度的这个人，他对于线下的地形以及这个订单的位置不熟悉的话，很容易派给骑手一张不合适的订单，所以这样的效率并不是最高的。接下来的推出来了，抢单的模式就是把订单的推出来，骑手喜欢哪个，他就抢哪个。

这样的抢单模式就会带来一个问题，好的订单，不需要爬楼，有电梯的订单就会有人抢，需要爬楼的订单的就没人抢那，所以这样的用户体验也是不好的。

在第三个调度规则的模式中呢，我们推出了推抢结合的方式。

在第四个阶段，现在使用的是系统派单的逻辑。系统派单会有一个什么样的好处呢，它可以监控到骑手，现在手上订单的配送情况，以及他即将要去取餐的这个商家有没有完全出餐。

比如说如果在高峰时段，骑手手里有一张订单，里面有水煮鱼，还有麻辣香锅，系统就可以给这个骑手做推送，这个商家现在已经积压了 20 份单子，店里面的有八人等待。那所以长时间烹饪的像水煮鱼这样的菜，就可以告诉骑手

你在什么时间点再过来取餐，是能够让你减少这个等待时间的。

刚刚说了系统调度派单的这个规则。接下来我们看一看骑手每天在送的过程中是什么样的。

当时我去线下去送餐，想体验一下骑手真正是怎么送餐的过程。因为我没有电动车，我就开着自己的车。但是穿着这个外卖的工衣。到了一个小区，我就把车停下来了，然后拎着菜往里跑这时出来几个大妈，她们看到我说，你看那个骑手挣的钱好多，都开车送单了。挺有意思的。

我提着餐到这个小区之后，就发现了一个问题，我找不到用户写的楼层，给用户打电话也没接，想去找人问也找不到人，天也黑。就这样，我在小区里头转了十多分钟的时间。

十分钟的时间，对于骑手来讲是非常宝贵的，尤其是在高峰的配送时段。于是，后来我带着小伙伴，把这个配送区域小区的楼层分布图做了出来，在骑手送餐之前就告诉他，你即将去送的这些小区，如果你去东门的话，离哪几栋近；西门的话你离哪几栋近，怎么走最快。就这样，可以帮助骑手在找到送餐位置的时候，节省至少三到五分钟的时间，所以将这样一份地图能够给骑手带来十分的安全。



对于一个骑手来讲，电动车，是他这个不可或缺的工作工具。但是往往丢电池的事情也是比较多的。我们通过大数据，可以给骑手一些相应的引导，如

果这个地方丢电池的过往情况比较多，系统都会给骑手提早推送一个信息，在这个地方送餐，你在送餐的时候，可以把电池拎着上去送；如果是不能偷电池的地方，骑手就可以把电池放在车上。

所以今天，我们看一下，按照刚刚讲的这几种逻辑，订单越多的时候配送是越快的，密度越大的时候人效就越高，那通过派单技术的精准，技术的越强的派单是越准的。这就是配送时间从一个半小时到 28 分钟背后的核心逻辑。

我再跟大家讲一下，当时在日均 2000 万单的时候，这个订单是怎么完成的。

按照平均一个人一天送 30 的来讲的，这个背后是需要 60 万的小哥参与配送的。基本上一年会有将近 220 万的这个配送小哥，加入到了这个配送工作。当然这个行业的流动性很大。

那这些小哥的是从哪里来的呢？蓝翔毕业，我收到了美团外卖的 offer，这些外卖小哥以前可能是开挖掘机的、做电焊的、以及修车的，还有还会骑马送外卖的，所以就是因为这样一个新的行业的兴起了，让很多人选择了外卖这个行业。

作为一个劳动密集型的行业，在尤其像过年这样一个时候，是非常缺人的，那这个背后，人从哪儿来？就是一个很关键的问题。

大家看到这张图，应该有些人会比较惊讶，这是在哪里呢？这是在农村的这个墙上。当时我们在过年返乡的这个黄金时间，把这种广告，在墙上去刷。这样就会给这些回这个回村里面去过年的年轻人一个就业的选择，在没有这样机会的时候，他以往要工作，基本是去到 500 公里以外的城市、靠近省会的城市去打工，现在有了外卖在家门口，他就可以选择留在家里去送外卖。而且收入也不会太低。



对于一个外卖小哥来讲，一天能够送 30 单，然后跑 100 公里是不成问题的。按照这样算下来的，一年绕地球一圈儿是没有问题的。

讲到这里，我跟大家分享的也要快结束了。最后一张图，给大家放上一张，我们走在马路上去拍的小哥。他们每天在路上要骑着电动车，刚看到他的背影的时候，我能知道这样一群人，是他们用自己的努力，用自己的汗水在改变着自己的生活的同时，让我们的吃饭变得更加容易。



所以在这里我希望能够通过今天的分享，让大家能够对外卖小哥这样一个群体有一个更深的一个了解，同时打消对他们的误解，

我今天的分享就到这里，谢谢大家。

9.9 元的线上训练营如何卖出 12800 元一份的产品

分享人：李朝军，原十点读书运营总监，现为某新教育公司创始人。

时间：2019 年 9 月

各位同学们大家晚上好，现在是晚上 22:00，时间刚刚好，开始我们今天的交流。

我非常珍惜这次和大家的分享，感谢大家给我 45 分钟的宝贵时间。45 分钟的时间在互联网化的今天，是一个很长的时间。大部分的人只会听前面的 3 分钟或者 5 分钟，就会被其他的事情打扰，主动或者被动的放弃继续听。

我们今天的主题分享和交流，请大家如果有条件的话，尽可能的给自己找一个比较合适交流的环境，可以找一个相对独立、不被打扰的地方，可以是自己的卧室，或者是书桌，或者是自己的车里。

群里的各位，有职场的朋友，有为人父母的，有创业者或者国家公职人员，平时都把时间给了别人，今天我们试一试，把晚上的 45 分钟时间只给你自己。

在开始前，我想给大家放一个音乐，大概是三分钟的时间，目的是为了让大家可以找到一个适合今天分享的环境。

我们现在正式开始。

对于十点读书而言，大家更想了解的是：

如何在一年内实现用户 1000 万的增长？

如何诞生爆款，让你的文章在朋友圈刷屏？

如何设计一个全网销量破 5000 万的网络课程？

让大家比较失望的是，以上这些我都不会，尽管在十点读书这一年多的时间，我会频繁的和十点大号的主编，和文案策划反复的交流、沟通和学习。

就如那一句海底捞，你学不会一样，这些我也学不会。

严格意义上来说，十点读书不是一家互联网公司，本质更加接近一家流量公司。

在和大家交流之前，和大家说一说，我在十点读书学到了什么？

- 1、务实，极度的务实。
- 2、勤奋，极为的勤奋。
- 3、战略，优秀的战略。

除此之外，还有很多值得我学习的地方，总而言之，这是一个特别优秀的团队，如果有兴趣的话，大家找我私下交流。

今天分享的标题是一个非常功利的标题，也是一个很商业化的标题，它是一个流量的转化模型，适用的范围比较少。为了更好的可以帮助到大家，我会分三部分来和大家交流。

第一部分：如何设计一个从低客单价转化到高客单价的产品模型

第二部分：低客单价到高客单价背后的原理和成立的条件

第三部分：这个模型是如何找到的。

在讲解这个模式之前，想请大家思考一个问题，这个问题非常的重要，请大家一定仔细思考一下。

如果你是一个党媒的主编，你会如何来策划你的选题？

如果你是一个商场的老板，你会如何管理你的商场？

其实，从这两个例子是想要告诉大家，我们所生活的商业环境大部分是被他人所设计的。同样作为一个运营人员来说，很重要的一点就是如何设计商业的产品。

互联网公司一直用高增长来不断的提升自身的估值，十点读书也不例外，因此在我进入到十点读书，交给我最大的任务就是如何拓展业务的新增长，这个也就是去年十分火爆的一个名词：第二曲线。

第二曲线就是当你的老业务在未来可能会遇到瓶颈的时候，通过拓展新的核心业务，保持同样的增长，这个第二曲线在很多公司被应用，也给运营的公司带去很好的发展。比如今日头条，微信的诞生，网飞。

接到十点读书去开拓第二曲线的任务后，我们做了几个尝试，其中的尝试之一就是做在线训练营。我们现在很多人都在做在线训练营。

我们第一个训练营是和小熊熊团队做的知识管理训练营，因为之前我们做了很多的课，但是很多用户并没有把课听完，因此，我们就做了一个课程，这个课程就是专门帮人在庞杂的知识中去做知识管理，这里我们用了一个非常好

的工具，就是印象笔记。

因为形式和之前的课程不一样，销售量还不错，用户有了微信群可以不断的交流彼此的学习，我们发现这样的学习，用户的体验比之前简单的课程要好很多。通过大量的人力做服务，让在线的课程比之前的课程在用户的体验和实际获得上有了进一步的提升。

做完知识管理训练营以及后面的情绪管理训练之后，我们在想一个问题，训练营和知识付费课程在本质上没有太多的差别，只是多了一个环节，就是微信群的运营和打卡以及点评。

有没有可能我们去找到一个新的模式来拓展新的业务呢？这个时候我发现有一家公司做的特别好。这个公司就是理财产品叫长投学堂。

这个公司的名字可以记一下，这里面也是我们去拓展新业务的方法论，当我们在一个黑暗的探索中想要去找到方向的时候，借鉴一些同行或者是别的行业在方向上的创新，往往会给你的业务带来一些启发。

我们就很快的去深入研究了一下长投学堂模式，发现他们是通过投放广告，把用户引导到 QQ 群，再去售卖比较高客单价的产品。销售很不错，一个上海的团队，几十人的团队一年可以做到 5000 万+的利润。这个产品模型被长投学堂验证过可以跑通，所以我们觉得，在十点读书也可以试用一下。

在一个机缘巧合之下，恰好周小鹏的团队找到我们，周小鹏是一个比较有名的婚恋咨询师，他们希望能够做一个婚姻的课程，在婚姻课程中，他们希望能够加入到婚姻训练营。在微信群里面我们可以去尝试售卖一些高客单价的 1 对 1 的婚姻咨询，也就是我在今天的分享中说到 12,800 元的产品。

我做了什么让它变成一个模块化运营的事情呢。这就是我今天和大家分享的一个非常核心的内容。

因为涉及到整个产品设计的核心，希望大家不要去外传了。

这个产品的设计是围绕一个需求而来的，这个需求就是人的现实需求，尤其是女性在情感方面的需求，恰好契合了整个十点读书的用户。正是基于对这个需求的理解，我在所有的产品设计环节中，有了非常清晰的思考。这也是可以提醒各位的，当我们去设计一款产品的时候，一定要围绕整个需求而来，你的产品的系列化都要围绕这个需求。

我们发现，在女性的情感市场里面，有一个非常庞大的市场。

那我们做这个项目到底有没有前景，有没有市场呢？

这是我们第一个要去思考清楚的问题。

当有一大群人聚集在一起的时候，那就相当于是一个小的社会，十点读书有将近 5000 多万的用户，它其实是一个小社会的缩影，在大社会里面，那些有旺盛需求的市场，在这个小社会里同样可以存在。

因此，我们整个产品的设计脉络就清楚了。周小鹏团队之前已经尝试去做一些转化，在微信群里把用户转化到高客单价的一对一咨询。

这里有一个条件就是当我们要去设计一个高客单价产品的时候，那一定要考虑到一个非常重要的因素——用户的买单意愿和付费能力。

影响到产品能不能售卖出去一个非常重要的因素就需求是不是刚需，或者说这个需求能不能立刻被响应而且被满足。

这里面就会有一个更加重要的核心就是人在什么情况下会消费。

其中最重要的一个因素就是焦虑，或者说在情绪波动比较大的时候产生的消费冲动。

比如，女生看到朋友背了一个她特别喜欢的包包的时候，或者是买了一个她比较喜欢的化妆品的时候，她一定会觉得我不如她，在虚荣心的驱动下，她想要去拥有这个产品，她会为此去买单。

一个男性看到身边的朋友买了一辆他非常想要买的豪车，或者是买了一个他特别中意的手表的时候，对比之下，他也可能会去进行冲动消费。

因此在这个环节中，如何让她产生去购买一个产品的消费冲动，成了一个非常重要的环节。

这个焦虑本身就是存在的，而不是我们刻意创造出来的。这一点我们跟得到是完全不一样的，得到课程，很多时候他会故意去驱动你的焦虑，比如说用新的科技发展或者是新的思想理念，让你觉得与这个时代落伍而造成焦虑。

可是它的产品本身不能够解决用户的实际问题而造成人的恐慌，当恐慌的用户去购买它的产品依然不能解决实际问题的時候，就会对他们的产品产生诟病，这也是得到需要去解决的一个非常重要的命题。我在这里不是批判得到，而是事实如此，得到的数据是下滑的，而且下滑比较严重。

到底什么能够让这个人愿意花 1 万多块钱去买这个产品，当我们把这个问题思考清楚之后，其实就会迎刃而解了。

女性对情感、对婚姻会在什么情况下产生一个很大的需求，我在这里不展开讲了，因为这里包含了很多家庭问题、社会问题及原生家庭的问题，但是我可以非常客观的告诉大家，在目前的中国来说，婚姻问题是一个非常需要我们去花大量时间去思考解决的，因为确实目前的离婚率比较高，而且婚姻存在诸多不稳定的因素。

关于这个话题，其实也蛮想跟群里的朋友去讨论交流一下，我个人觉得一个稳定的感情和婚姻，对于一个家庭尤其是对于一个男性来说，无论是生活还是工作都蛮重要的。所以如果我们在座的各位在婚姻和情感上有一些迷茫的话，我建议大家去思考清楚，维护好自己的情感和家庭，这对于整个家庭的稳定、子女的教育、社会的稳定还是很有用的。

回到我们这个主题中来，我们刚刚说了整个产品一定需要一个清晰的主线，那就是需求这条线，如果需要用户达成购买，还需要去解决几个问题。

用户需要在一个安全的环境去购买，完成销售支付，需要解决的第一个问题就是用户的安全感。这一点上支付宝的出现完美的解决了这个问题。

十点读书用户对于这个品牌产生了比较好的信任，这是去做转化一个非常重要的因素。

因此在整个产品设计的时候，给用户一个安全感是非常重要的一个因素，但是在十点读书不需要。因为十点读书以及微信这两个品牌，对于用户来说塑造了很好的安全感。

解决安全感就是解决了一个叫支付的问题，至少在他能够承受的范围之内想要去解决生活问题的时候，他是会去愿意买单的。这个是我们解决问题的一个基础。很多人会不太在意这个环节，导致转化的效果不是很好。

解决安全感之后下一个问题就是用户如何愿意为他的这个消费而买单？

这个需要我们在产品中做第二层的设计，如何去唤醒他的需求并让他有一个强烈的购买欲望。

我们把整个产品拆分来看，第一个是推广文案，第二个是详情页，第 3 个是微信群，第四个是打卡作业，第五个是咨询师，也就是我们完整的转化漏

斗，在每一个环节都可以进行很好的设计。

这个转化模型大部分人是能够把它设计出来的，但有一个非常重要的点很多人设计不出来，就是用户要去购买一个产品，需要销售花时间去进行引导和说服他交易，如果你的产品在这个环节中做了很好的设计，就会极大的降低他被销售说服的成本，尤其是时间成本。

因此，在这个产品中我们是这么设计的，大家可以参考一下，因为涉及到机密，大家听听就好。

我们的产品当时的名字叫做“14 天婚姻训练营：教你厘清吵架的真相，收获幸福婚姻”。这个标题是我们经过 5 次修改之后的内容，相当于我们的转化课程，迭代了 5 次。

为什么我们会做一个吵架训练营，大家都知道夫妻之间不可能不吵架的，吵架这个话题其实是一个非常巧妙的点，帮助用户能够进入到这个流量池里面，因为婚姻情感危机、婚姻的小三问题或者是婚姻的破裂这些话题对任何人来说都会有很大的戒备心，我买了婚姻问题课程，进入这个群其实代表的就是我的婚姻有问题，其实很多人是不愿意把这个展示给别人看的，所以我们非常巧妙的用了“吵架”这个词。这样的话，用户会放心的进入这个微信群。

这是我们在选题上的一个技巧，做完选题之后，我们在课程的设计上也做了一些技巧。

这里面涉及到很多很深层次的心理学原理，我就不说了，如果大家有兴趣的话，可以去看一看心理学的书，去了解一下心理需求。

我简单说一下，我们在这 7 天的课里面，设计了很多帮用户找到维护婚姻稳定的需求点的地方。比如我们让他回忆婚姻的去，能够帮他唤起对于婚姻的向往，比如让她回忆跟丈夫在生活中的点点滴滴，会唤起她对婚姻重修于好的想法。

但是只做了这些还是不够的，因为有想法之后，很多人还是没有付费的意愿，我们会通过一些设计让她有很多的冲动消费。

打比方，我们有一个打卡的环节，是晒出自己跟丈夫的照片，这时会出现一个非常两极分化的情况：好的家庭她跟丈夫是非常甜蜜的，哪怕吵架也是很甜蜜的；不好的家庭吵架是非常现实的，而且是毁灭性的。当一个女生想要挽

回她的婚姻和情感，同时看到别人家的婚姻比她幸福的时候，她内心会产生一个很强大的冲动需求，就是我也要想要获得一个好的婚姻。当我自己觉得无能为力的时候，我会去寻求别人的帮助。这个时候她会去主动找我们的咨询师，而极大地促进她去购买这个服务。

关于产品的设计环节，还有很多细节，由于时间关系，我就不一一展开讲了。有需求的朋友可以私聊。

总的来说就是两个地方：第一，你要理清楚一条完整的需求线，这个需求是现实生活中存在的刚需市场，用户极其愿意去买单的。第二，就是你的产品线要在整个运营过程中去设计，形成帮助用户去找到需求点，并促进他产生消费行为的运营手法，这样才能更好的做转化以及去唤醒他的需求。这两点在产品设计中起着比较重要的作用。

我们开始讲第二部分，从低客单价转化到高客单价背后的原理和条件。

在我做产品设计的讲解过程中，已经把这个成立的条件和原理简单的讲了一下，这里我再去跟大家深度讲解一下。

我们思考一下之前在百度出现过一次非常重大的问题，有一个贴吧叫“血友病吧”被卖给莆田系医院去运营。为什么这个事情会闹得如此大的动静。除了一些竞争对手的打击之外，为什么反响会这样的强烈？

如果你把这个问题思考清楚的话，你就能找到从低客单价到高客单价的条件和原理了。

为什么我们会去百度？当你遇到什么情况的时候会去百度。

我要注册一个新的公司，我需要考研，我需要去治疗一个困扰我很多年的病。

当在生活中出现问题的时候，我们会去寻求解决这个问题方法，除了去问身边的人之外，我们会寻求于网络，这就是百度为什么能够成为这么大的广告公司的原因。

当我们去百度一个问题“如何创办一家公司”，这时如果有一加办公司的中介突然给你打了个电话“你是不是要办一家公司呀？我们可以给你提供办公司的一些服务，价格还很便宜”。你对比了一下跟市场的价格差不多的时候，我相信你会乐意去购买这个服务的。因此百度就变成一个信息和需求收集并对接满

足需求的产品或服务的平台，因此百度才会有这么高的市值。

设计一个从低客单价到高客单价的产品的时候，低客单价是需要收集到用户的信息和需求，尤其是精准的客户。高客单价的产品是要去解决用户需求背后的问题的解决方案。

大家可以去想一下，当你你要去做这个产品的时候，其实就要完整的把这个环节打通，它会适用于企业和产品发展的所有环节，因为信息和需求它是永远存在的，只是信息的来源不一样。

比如我们最开始的是电台、电视台、互联网、短视频，到未来的可能是 AI、VR 之类的，这些都是信息传播的路径和方式，那我们需要做的就是产品设计的时候通过什么方式去获取到这些有用的信息。

第二个，高客单价产品是不是能够解决他在现实生活中的问题，如果你不能够解决他们在现实生活的问题，他是不会买单的。

回到说原理，它是基于需求和问题而来。成立的条件是低客单价产品是一个低门槛让用户愿意尝试购买、去了解你的一个信息来源，而高客单价的产品是能够帮助你去解决用户本身问题的一个方案，所以在设计流量模型的时候一定要思考清楚这个问题。

第三部分，转化模型是如何被找到的？

当我们遇到一个问题的时候，尤其在企业经营遇到问题的时候，我们需要找到一些方法帮助解决问题。我们当时解决十点读书第二曲线问题的方法，就是找到了上面那个转化模型。那它是怎么被找到的呢？

我是机缘巧合的知道了长投学堂这个模式，如果这个模式在理财这个领域能够跑通，十点读书是一个小社会的缩影，我相信在长投学堂能跑通的话，它在十点读书也能跑通，因此我就做了这个尝试。

那我在这里也讲两点：

第一，我们在找这个模型的时候，我们尝试了很多很多。最后选择了这么一个模式。当找到这个模式之后，我们就会快速去尝试，这也是一个很重要的因素。找到新的模式，赶快去尝试，试着试着可能就对了。

我本人是一个喜欢创新的人。当我接触到新事物的时候，我会去快速了解这个事物背后的原理，去判断这个原理它是不是能够快速迁移到我的生活和工

作中来，这就是学习、习得以及去运用。

有一个很专业的名词叫做知识迁移，知识迁移在我们生活中变得很重要。比如，你看到一个公司做这个事情做得很好，你把它学习过来了，能不能在你的企业也用起来；有人在这个方面做的很好，那能不能在你的生活中应用起来。知识迁移是一个很重要的个人素养。在个人发展、生活中、企业中、职场中，当碰到瓶颈的时候，知识迁移是一个非常好的方法，能够帮助你走出困境。

今天来听这个分享的朋友们，也许在个人成长方面有一些思考。尤其是在企业经营上面有些思考，希望今天的交流，能够给大家带去一些启发，我就非常的开心了。当我们在一个固定的思维里遇到瓶颈的时候，应该尝试跳出这个思维圈，找到新大陆。

我们总结一下，当我们要去设计产品的时候，一定要去想清楚它背后的原理，而这个原理最重要的一点就是它的需求一定是刚需的，而且是容易被激发的。

第二就是整个产品设计的时候一定要去做一些技巧，以及运用心理学知识帮助这个产品变得更加有逻辑。

第三点就是我们在业务发展到一定阶段的时候，一定要去思考一些问题帮助我们的业务区做第二增长曲线，第二曲线的由来往往是来自于创新，而这个创新很有可能来自于同行或者是他行，这个时候一定要去运用知识迁移。

我们今天的分享就到这里，如果大家有问题的话可以跟我交流，最后给大家抛一个比较尖锐的问题：如果你要实现一个毕生的梦想，唯一的办法是需要你去行骗 5 年赚取第一桶金，你会去做吗？

如何用弱关系创造未来

分享人：何加盐

时间：10 月 29 日

各位牛人星球的星友，大家晚上好！

非常感谢大家等到十点钟来听我这个分享，今天的分享大概需要 45 分钟。

咱们今天分享的标题是：如何用弱关系创造未来。那么这里就有一个概念，什么是弱关系？

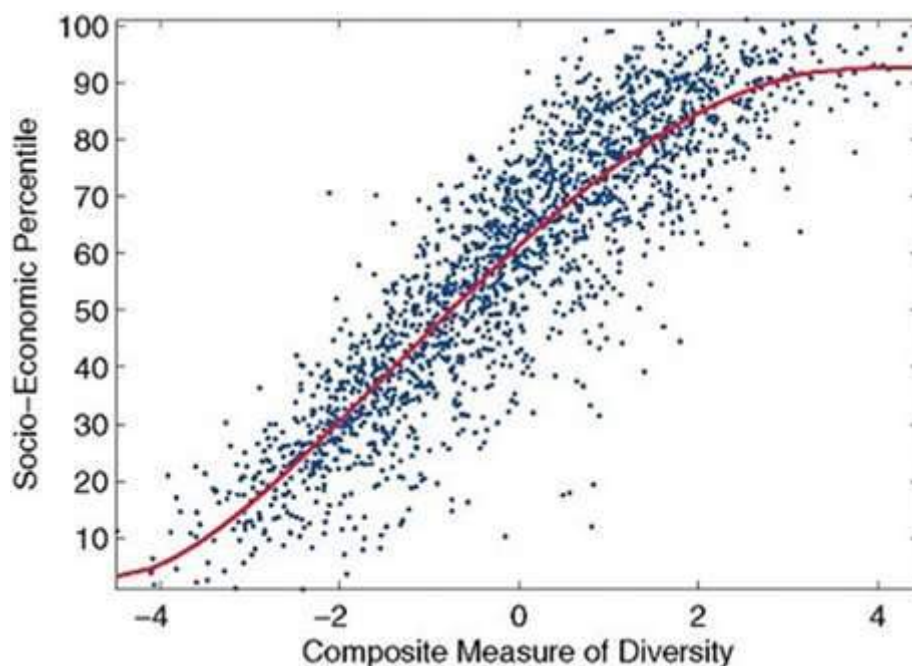
可能有很多朋友，之前都或多或少听过这个概念，但也有些人没听过，我就再介绍一下。所谓弱关系，是跟强关系对应的、我们平时经常接触的人。像我们的亲戚、朋友、同学，这些都有自然的强联系，我们就叫它强关系；与此相对的，就是我们平时通过业务、偶遇或某一次聚会上偶尔碰到的、联系比较少的这样的一些关系，就叫做弱关系。

弱关系这个概念，首先是美国的一个教授格兰诺维特提出的。他当时研究斯坦福大学毕业生的就业机会是怎么找的，发现大部分的学生，其实是通过弱关系才找到工作的，所以就提出了强关系和弱关系这么一个概念。

格兰诺维特认为，在现代人找工作的过程中，弱关系比强关系更有效。后来，这个概念得到了很多的印证。

另外有三位学者，也是美国人，他们利用英国伦敦的一些数据做了一个研究，也跟弱关系有关。

他们拿到了伦敦的电信数据，每个小区的人打电话可能会打往不同的小区，他们就分析每个人打电话跨小区的流动量有多少，最后得出了一个结论，用下面的这个图给大家看一下。



从这张图我们可以看出一个信息，它的纵坐标（也就是垂直方向），代表了每个人的社会经济地位，横坐标（也就是水平方向），是每个人关系的多样性。也就是说，越往右边，他的弱关系就越强；越往上边，他的经济社会地位就越高。

我们可以非常明显看出，一个人的关系复杂性跟他的社会经济地位是紧密相关的。可以很明确地说，你的弱关系越强，你的社会经济地位就越高。也可以说，你的弱关系越多，你就会越有钱。

从格兰诺维特以及英国伦敦的这个研究，我们可以得出弱关系对我们的重要性。

为什么会有这个重要性呢？我们仔细分析一下可以发现：强关系的本质是我们血缘关系的连接，或者是类血缘关系的连接，同学、老乡，这种叫类血缘关系。但是弱关系它的本质其实是信息的流通。我们不断地结识新朋友，通过他们获得新的信息，这就是弱关系和强关系的区别。

曾经有一个社会学家叫做邓巴，他得出一个结论：因为我们人的大脑容量有限，计算效率有限，所以人的一生中最多能够维持 150 个人左右的强关系。我们平时认识的所有其他人，我们要获得所有其他的信息，都只能通过弱关系来体现。这是人类大脑的局限性决定的。

在农业社会，我们人类一般都是被土地拴在一个地方。我们平时认识的

人，都是宗族里面的人，最多就是加上母亲或者妻子那边的亲戚。可能有一些进京赶考的或者出外打仗的人，他认识的人会多一点，但是这种在所有人当中占的比例是极少数的。因此，农业社会，我们几乎所有的关系都是强关系，而且我们也没有必要得到外界那么多信息，因为我就种田，看一下季节，看看太阳、月亮的升起，然后看看周围宗族的人是怎么过的就可以了。

但是到了工业社会就不一样了，我要知道物资的信息、人员流动的信息，这样才能安排好生意以及生产。所以，到了工业社会，弱关系就已经变得比强关系更重要了。

到了信息社会之后，我们的强关系几乎不能给我们提供什么新鲜的信息，因为我们平时经常跟强关系在一起，我们得到的信息，我们看到的事物都是一样的，我们从强关系那里很难得到新鲜热辣的信息。所以，在信息时代我们几乎所有的信息都是从网上或者报纸，杂志这些地方来的，或者是通过一些弱关系传播给我们的，比如说我们在朋友圈看到的。

上面讲的这些，就是想让大家有一个概念，为什么弱关系变得如此重要？为什么我们要重视弱关系？对我们来说，弱关系具体有什么样的作用呢？这里，我想用几个例子来说明一下。

首先就是马云。大家都知道马云建立了阿里巴巴，现在是中国首富。他最开始是怎么样去创立阿里巴巴的呢？

其实马云年轻的时候，对外部的世界也是一无所知。后来他为了学英语，到西湖边到处去找外国人聊天。十二岁的时候，聊到一个外国人叫做肯·莫利。莫利是个澳大利亚人。他们事先完全不认识，结识之后，两个人成了好朋友。莫利就邀请马云到澳大利亚去旅游，这是马云第一次开眼看世界。

那个时候还是 80 年代初，我们中国内地当时还非常穷，可以想象马云出国之后受到了多大的冲击，很多观念都改变了。很多年之后，他是这样回忆的，他说：我在澳大利亚的那 28 天，让我见识到一个完全不同的世界，这改变了我，如果没有当时这 28 天，就没有现在的我。

所以我们说弱关系的第一个作用就是开拓眼界。

除了肯·莫利带马云开拓了眼界之外，他后来招揽的得力助手蔡崇信，也是弱关系。那时，台湾一个朋友，本来是想来入资马云的公司，认识了马云，

他就请蔡崇信来帮忙考察。所以对马云来说，蔡崇信是弱关系介绍的弱关系。后来他把蔡崇信招入麾下，把这个弱关系变成强关系，最后他们共同创造了伟大的事业。我们现在可以说阿里巴巴的成功，起码在早期是有蔡崇信一半的功劳的。蔡崇信本人通过这个弱关系，现在是加拿大的第二大富豪，财产有 200 多亿美元。这是马云和蔡崇信的弱关系的实践。

下一个例子，我想讲的还是一个杭州人。和马云一样，他是我的师兄，黄峥。

黄峥是 2002 年，在浙大读书，他上的是浙大混合班，就是尖子班。他学的具体专业是计算机，经常在网上写一些关于技术方面的文章。

有一天，黄峥上 MSN，突然有一个人加他的好友说：我看到你在网上写的文章，正好我有一个关于技术方面的问题，要请教一下。他俩就这样聊起来。找他的这个人叫丁磊，就是网易的创始人，他跟黄峥打完交道之后，觉得这个人还不错，很有能力，又很热心，自己欠了他一个情。

黄峥不久之后要到美国去留学，可能是也想还这个情，丁磊跟他说我给你介绍一个朋友认识，就介绍给了段永平。

可能有些朋友不一定知道段永平是谁，这么说吧，他也有可能是中国最厉害的一个隐形富豪。当年的步步高就是他创立的，后来的 oppo、vivo 都是他的手下创立的，由此你就可以知道他有多么厉害。

他当时是网易的一个投资人。网易因为经历互联网泡沫，股价跌到了几分钱。是段永平注资，帮丁磊渡过难关。后来网易的股价又回升，段永平大赚一笔。

由于丁磊和段永平有这层关系，黄峥要去美国的时候，丁磊就介绍段永平给他认识。

我们知道，黄峥跟丁磊就是通过 MSN 认识的，是典型的弱关系。然后丁磊又介绍段永平，黄峥和段永平就更是弱关系了。但是，黄峥见到段永平之后，也把段永平给征服了。段永平一看，这个小伙子真不错，就跟他成了忘年交。

黄峥硕士毕业的时候要找工作，他当时有两个 offer，一个是去微软，一个是去谷歌。那个时候零几年，谷歌刚成立没多久，才几百号人，是个小公司。但段永平就建议黄峥，说微软是老牌公司，已经过时了，谷歌前途无量，

你还是去谷歌吧。黄峥就听了他的话，去了谷歌，还分到了一些股权。结果过了没两年，谷歌上市了，黄峥一下子就实现了财务自由。

另外一个段永平对黄峥的帮助，是带他见了巴菲特。段永平有一年花了 60 多万美元，拍到了跟巴菲特共进午餐的机会，可以带一个人，他就带了黄峥。

至于在饭桌上黄峥跟巴菲特请教了什么，我们就知道了。只知道不久之后，黄峥回国了，在李开复的手下干了一年多，然后就自己出来创业了。他先是帮助段永平卖了一段时间手机，然后创立了一家新的公司，叫拼多多。现在拼多多按照市值算的话，已经成为中国第四大互联网公司了，他的平台年销售额也就是 GMV 已经超过了京东，是中国仅次于阿里的第二大电商公司。

从黄峥的故事，我们就可以得出一个结论：弱关系可以带来很好的事业机会。

这里还有一个例子：有一个 APP 叫做脉脉吗，是一个叫林凡的人创立的。林凡创立脉脉之后，他自己常在脉脉上面逛，认识了一个叫牛奎光的人。牛奎光刚好是个天使投资人，经过接触了解，牛奎光就投了一笔资金给脉脉，后来脉脉做成功了。牛奎光好像是投了 200 万美元，后来变成了 20 亿美元。无论是对创业者林凡而言，还是对投资人牛奎光而言，这都是弱关系带来的很好的事业机会。

第三个例子，我要讲的是摩拜单车的创始人胡玮炜。

胡玮炜是一个记者，也是一个八零后。其实她的出身背景很一般，大学是一个三本的学校。毕业后做记者，做了挺多年，月薪从来都没有超过 1 万。但是她有一个很厉害的特点，作为财经记者，经常会采访一些成功的人士，她的厉害之处就在于采访之后，还能够跟被采访人保持良好的私人关系——很多财经记者采访完了，对方也就不认识他了，也就不联系了，胡玮炜的厉害之处就是还能一直保持联系，并且能够把人请出来吃饭。

所以后来她在北京做了一个汽车网站，叫做 GeekCar，她就租了一个四合院，经常邀请一些人来聚会。邀请的人里面有一个人叫李斌，这个李斌很厉害，他创立过两家公司，并且都做上市了，自己也做一些投资。当时其实是他先有一个想做共享单车的想法，当然有一些文章说是胡玮炜先有的，不管是谁先有吧，反正李斌也想做这个事儿。他自己有钱，有人脉，就是想找一个人替

他把这个事儿撑起来，他找了一圈，想到了胡玮炜，他觉得胡伟这个人特别厉害，能够召集很多的人脉关系，把他们聚拢在一起。所以他就找胡玮炜谈这个事儿，胡玮炜自然同意，他们就一起把这个事儿做起来了。胡玮炜后来的很多技术人员、管理人员，都是当时聚会的圈子里的人。

我们从胡玮炜这个例子得出的启示：弱关系可以成为你实现梦想的一个平台。

其实，我们在社会上可以看到有很多人，他做事看起来并不比我们辛苦，但是得到的东西却比我们多得多；我们辛辛苦苦拼死拼活，每个月却只能赚一点点工资。大家有没有想过为什么呢？

可能很大的原因，就是因为别人比我们更善于利用社会的网络资源，比我们更擅长于利用掌握的资源去构建和经营他的事业。所以他不仅可以用他自己的努力，还可以通过弱关系去撬动一些平台跟系统，放大努力的效果，这就是弱关系的力量。而我们要是只靠自己的话，肯定比不过他们的。

其实，我本人建立牛人星球，也是抱着打造一个弱关系平台的目的，可能很多朋友也会发现，牛人星球也是一个开拓眼界的平台，因为我们会有很多牛人在上面分享，以及大家平时在群里讨论的一些东西，都是开拓眼界的机会，甚至可能会带来一些事业的机会。

我看到有一些朋友在线下交流，还有人在里面找工作，有人在里面招工，或者互相达成合作的，都有。所以牛人星球也是一个带来事业机会的平台，我更希望它能够成为大家实现梦想的一个平台，这个就要靠大家共同努力了。

讲完了弱关系的作用，下面我们来讲一讲，怎样才能够开拓弱关系、利用弱关系。

这里涉及到这么几个要素：第一个是意识；第二个是平台；第三是行动；第四是技巧。我们逐一展开来说。

首先，我们要认识到弱关系的重要性，以及它能够对我们产生什么样的作用，这样你才能够有冲动去寻找弱关系。

我建议我们每个人平时都要保持对弱关系的饥渴，为什么呢？你想一想为什么我们没有一个好的强关系？其实不就是因为我们的上一辈没有好好的经营他们的弱关系吗？我们如果好好的经营我们自己的弱关系，并且把他们转化为

好的强关系，是不是在我们后代要找工作、上学或创业的时候，就能够有一个比较好的强关系呢？那他就不用那么费心费力的去找弱关系了。

这是说到对下一代的好处，其实我们个人平时的交往，还有事业的发展，生活变得更美好，都是要有良好的弱关系来维持的，所以我们一定要时时刻刻保持对弱关系的饥渴状态。

我发现很多人，他平时就只在自己的强关系圈子里打转，这对事业的发展，对生活圈子的拓展，对你的幸福感其实都是都很局限的。

我经常会把寻找弱关系打一个比方，就好比我们在谈恋爱或者求偶。第一步，你肯定是要有对异性的渴望，但也有部分同志是对同性的渴望，这都没关系，总而言之，你要首先要保持饥渴。

之后，我们要寻找一些机会去接触异性。比如你要有一些好的平台，或者是要有一个媒婆。我们拓展弱关系也同样如此，你可能需要有一些中介，或者需要有一个平台。

有哪些平台呢？其实现在网络时代，网上的平台是最便捷的。比如说我们的微信群、朋友圈、微博、公众号、知乎、豆瓣、脉脉、领英等等，所有的这些社交网站都可以。

我当年做经济研究工作的时候，很多问题不光是自己研究，也要跟很多经济学家、企业家、学者交流，我很多朋友其实也是通过微博、微信找的，其中还有一个是咨询界的一位大佬。我也是在他的启发和鼓励下才从政府部门跳出来做的咨询公司。如果没有这个弱关系的拓展，我可能不会从政府部门跳出来，这也是弱关系对我自己人生道路起到的作用。

除了线上的平台以外，还有很多线下的资源，像我们参加一些行业聚会，或者自己组织的一些读书会，或者我们牛人星球的区域性的聚会，甚至你去参加一个牌局，一个 KTV 聚会，都是认识弱关系的好的平台，好的机会。

我认为对于怎么样利用平台这个事情有四个层次。第一个层次是我不知道可以去用这些平台，脑子里完全没这个意识；第二个层次是我知道了可以用平台，但不知道有哪些平台，以及该怎么用；第三个层次，就是像我们现在这样，我们知道了可以用平台去拓展弱关系，也知道了有哪些平台，你要怎么用；第四个层次，最高的层次，我们可以自己去创造一个平台，去聚拢弱关

系。

像我前面讲到的胡玮炜，她就是自己在北京租了一个四合院，每天就在那里搞沙龙，找几帮朋友过来，然后朋友带朋友，朋友的朋友带朋友。所以很多他的技术人员和管理人员，都是在那个沙龙上认识的。

我自己写这个公众号以及组建牛人星球，对我来说也是创造了一个弱关系的平台，所以我也能够认识到大家。我知道大家里面也是藏龙卧虎，这个对我来说也是很好的一个弱关系的拓展。我们平时自己也可以创建一个公众号、做一个微博、组织一个线下的分享会等等，其实都是第四层次的创造平台的尝试。

所以，如何开拓弱关系的第三点，就是你一定要付诸行动。你光有意识，知道有平台，是没有用的，你一定要动起来。

一般来说，要拓展好的弱关系，我们需要去到一些优质的地方。什么叫优质的地方呢？从地区来讲，像北上广这些一线城市，或者说美国的硅谷华尔街，或者清华北大这样的学校，如果有那样的平台，那样的圈子，我们往那些地方去，一定有优质的弱关系在那里。

我们知道弱关系在哪里之后，就一定要自己主动的去开撩，像谈恋爱一样，你得迈出第一步。去找人，要微信或者写情书等等，你不能等着别人来追你。

所以拓展弱关系，我不能等着别人，尤其是那些优质的弱关系，让他来主动找我，这是不现实的。你一定得行动、行动、再行动。比如说，你看到一个好的公众号，你在后台留言，去跟他的号主认识，这也是一种尝试。我当时在微博上就是这样的，我看到那些厉害的经济学家、企业家，我就会去给他们留言或者发私信，由此认识了很多好的朋友。

其实咱们牛人星球的星友们，在这一点上已经有所行动了，你们加入牛人星球，不就是一个主动开拓弱关系的尝试吗？但是我也要说一下，有部分新群友在群里，以及在星球上是比较沉默的，这样就浪费了这个机会，入宝山而空手归。我建议，我们看到一些厉害的朋友，要主动去加他的微信，主动去跟他结交。

第四点，我们要学习如何开拓弱关系的技巧。开拓弱关系，不仅仅是开拓

一个人脉，更是考验一个人的综合能力。要开拓好的弱关系，我们为人处事、演讲、写作等等各方面的能力都需要提升。开拓弱关系，并不是一个绝招教给你，然后你马上就能够开拓弱关系。一个人拥有好的弱关系，最主要是自己有这个实力带来的。

弱关系的结交，需要有三个能力。

第一是发现能力，要善于发现弱关系在哪里，发现拓展弱关系平台在哪里；第二是学习能力，要善于学习牛人，学会向他们靠拢，观察他们的为人处事、语言表达等这些方面，他们是怎么做的；第三是表达能力，包括文字表达能力以及语言表达能力，这样有了好的弱关系，你才能够和他良好沟通，让对方信任你，接纳你。只有具备了发现，学习，表达这三个能力，才能好好地结交那些弱关系。

结交弱关系并不是我们的最终目的，我们的最终目的是两个：第一个是从弱关系那里获得新鲜的信息，所以要经常跟他们交流。第二个是把优质的弱关系转化为强关系。

其中第二个可能更重要一点，像黄峥，马云，他们都是因为能够把弱关系转化为强关系，让后让强关系为自己所用，最后才成就了很成功的事业。所以我们不是为了弱关系而去结交弱关系，而是为了把弱关系变成强关系。

怎么变成强关系呢？其实我之前写过一篇文章，是讲影响力的，这个也可以套用到强关系这一块。

文章的标题是《胖揍还是色诱？搞定一个人的五个层次》。我在这篇文章里提到了五个方面：

第一层次是暴力。这个在我们这里面不大适应，我就不多讲了，暴力威胁。

第二个层次是金钱。其实很多弱关系，最初我们都是通过金钱拉拢的，这个并没有什么不妥。在社会上，你想要人家认可你，你得先付出你的真诚，而真诚往往就是首先通过物质利益让别人感知到。

第三个层次是善于利用自己的理性能力，就是你向别人展示你的智慧和你的逻辑推理，或者信息收集等等方面的能力，让别人知道，你能够掌握一些不同的信息，或者能够提供不同的看问题的角度，或者你看一个事情看得很准，

或者分析一个问题分析得特别透彻，通过这样一些理性能力让别人感知到，你对他是很有价值的，这样他会主动地希望能够把你们两个人的关系加强。

第四个层次是建立感情，就是情感方面的交流了。建立感情的方法有很多，最主要的是要保持沟通，多交流。如果你结识了一个弱关系，但是很久不联系，那感情就淡了。尤其是优质的弱关系，时不时得问候一下，人家有什么事情，你帮人出出主意，或者是帮个小忙，这样一来二去，大家建立了一个平常的联系，然后有空的时候一起喝喝酒，打打牌；如果能够找到一些共同的爱好，尤其是如果是能够跟对方的家人也建立一个联系，你们两个人之间这种感情的联系就建立起来了，弱关系自然也就转化为强关系了，关键要保持沟通的频率和深度。

第五个层次是价值观和情怀。这个层次建立起来的强关系是最紧密的。你们共同为一个事业去奋斗，有一个共同目标，或者你们价值观很相近的时候，这个时候就很容易把弱关系变成强关系。比如说一个人，他特别爱狗，我告诉他我也是爱狗之人，我们共同去声讨那些吃狗肉、虐狗的行为；或者我知道一个人很爱环保，我就跟他一起谈环保，我们怎么样让世界变得更美好。还有很多，尤其是政治和宗教方面，你们的共同价值观、政治立场、意识形态就更容易把人绑定在一起。请注意，这里我不建议大家扭曲自己的价值观去迎合别人，但是如果是一个特别重要的弱关系，在某些场合之下，你总可以找到和他价值观在某些方面一致的地方，我们也可以去稍微展示一下我们认同他的价值观，这样有利于拉近共同之间的关系，有时候为了更好地达到你的一个善意的目的，这个是可以的。

我们把上面提到的这些总结一下，怎么样去开拓弱关系呢？

如果你很有实力，那你就用你的实力说话。绝对实力可以碾压一切技巧，什么技巧都不用，有实力，弱关系自然会找上门来。就像黄峥一样，我就是技术很强，那丁磊就来找我帮忙，我帮他解决问题，他就会帮我介绍更好的弱关系，这是实力的体现。

那如果没有实力怎么办呢？我们就学马云，用我的热情去感染人。马云十几岁的时候，就交到澳大利亚那个朋友，那时候的马云没有任何实力，他就是用自己的热情去感染对方，结果和对方成了好朋友。后来马云上大学的钱都是那

个澳大利亚朋友资助的，结婚买房也是他帮的忙。

除了热情之外，我们还可以向别人展示个人的发展潜力，这样的话，对方也会很愿意跟我们交往。有很多很有前途的年轻人，我们也会愿意去跟他们结交，给他们机会。像我本人写公众号的时候就深有体会，我当时刚一万多粉丝的时候，我去结交自媒体行业的一些大佬，他们很多是行业内顶尖的人物，我去结交他们的时候，他们都很愿意跟我交往，为什么呢？因为他们看了我的文章，他们知道，这个何加盐以后肯定会发展的比较好，他们也会愿意提前结交一下，也许以后有用，就算没用，交个朋友也挺好。所以如果有潜力就表示出潜力。

如果说我又没有实力又不自信，觉得自己未来没有潜力，又不是一个热情似火的人，那怎么办呢？难道就不去拓展弱关系了吗？其实不是的，每个人身上都有很多的优点，比如说，我是一个办事特别靠谱的人，我是一个说话绝对算数的人，我是一个对朋友非常忠诚的人，等等等等，其实你只要发掘用心发掘身上的这些优点，你一定可以打动别人。所以，如果你没有实力，也不自信，也不够热情的话，你就想想你身上有哪一些优点是可以吸引人的，然后用这些去跟人家交往也是可以的。

最后总结一下吧，我们的生活和事业都需要惊喜。生活中的惊喜，往往是父母、妻子、孩子、朋友带给我们的，这些都是来自于强关系。而事业上的惊喜，一般来说都是属于意外，这种意外，往往都是由弱关系带来的。因为你的强关系，跟你之间的信息重叠度是非常高的，一般都没有什么意外。所以意外都是来自弱关系。

我们可以总结一下：生活中的惊喜来自强关系，事业上的惊喜来自弱关系。

或者我们也可以转换一些说法：强关系给我们带来爱，但弱关系给我们带来钱；或者说，强关系使我们生活具有确定性，弱关系使我们的生活充满了希望和惊喜。

总结一句就是：强关系给我们过去，弱关系给我们未来。

其实我们群里有很多朋友，都是人脉拓展方面的高手，比如说我知道的傅总、史老师、李朝军老师、晓伟，还有马桶老师等等。如果大家对于拓展人脉

关系，有什么想知道的，也可以跟这几位老师多交流，也希望这几位老师能够给大家提供共享的机会，对于如何拓展人脉关系，如何把弱关系变成强关系的一些想法和做法传递给大家。

另外，关于弱关系拓展，我之前写过几篇文章，我把它写在下面，大家有空也可以看一下，有的在公众号上可能已经删掉了，到时候我也会一并发在牛人星球里面。

今天的分享就到这里。希望大家能够用好弱关系，让自己的事业和生活都变得更美好。

我和大家每个人之间都是弱关系，我们的生活、事业都希望遇到贵人，贵人往往是从弱关系产生的。所以我也希望我们牛人星球圈子的每一个人，互相能够成为别人的贵人。

你，是我的贵人；我，也是你的贵人。

谢谢大家！

珠宝的鉴别

讲师：凌潇潇，宝石学博士，中科院高级工程师

时间：2019 年 11 月

大家好，我是凌潇潇。非常感谢何老师的邀请和大家的热情，在接下来的半个小时我占用大家一点时间，分享一下我所掌握的一些关于珠宝鉴别知识。

首先要跟大家道歉，我今天所分享的一些知识，只是理论上的，对于你了解如何鉴定珠宝真伪，可能是有用的。但是对于你在实际生活中如何购买珠宝、收藏珠宝，如何对珠宝进行买卖，可能是没有帮助的。所以，不要期望过高了。

因为关于珠宝鉴定的知识特别的多，可以作为一个本科专业的课程，需要从零开始学四年。甚至，还有爱钻牛角尖的人可以琢磨出一个硕士研究生或者是一个博士研究生。所以呢，我半个小时也不可能把珠宝鉴定的知识讲的完。

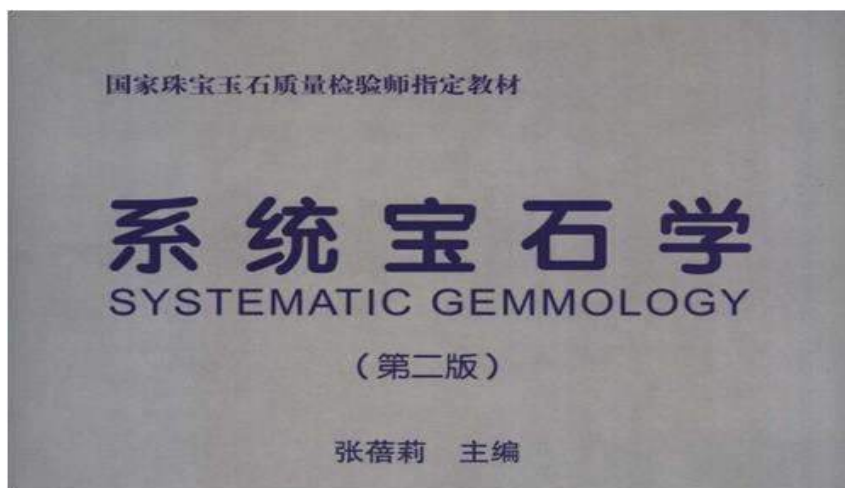
因此，这里就根据朋友们提的一些问题，分享三部分的内容。

第一部分，就是珠宝的分类。

第二部分，我将重点分享一下闪石玉，也就是我们常说的和田玉的分类和成因介绍。

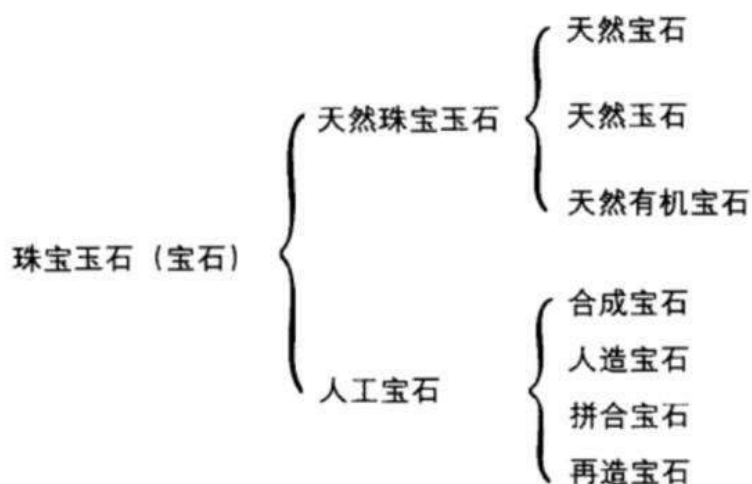
第三部分，就是如何获得跟珠宝相关的可靠信息，我想这一部分可以帮助大家以后获得一些自己想要的信息。

首先要介绍一本书，这本书呢，是学习宝石学必备的。就是张老师在很多年前组织了很多专项专家编写的《系统宝石学》。张老师为咱们国家宝石学的正规发展做了非常多的贡献，在这里我就不细说了，咱们呢，主要看一下书的内容。



我现在开始讲第一部分宝石的分类，在宝石的分类这本书里面，有详细的介绍，在我们大部分人的概念里，可能认为珠宝玉石就是一个非常贵的物品，但其实珠宝玉石它是一个非常广泛的概念，它泛指一切经过琢磨雕刻后可以成为首饰或工艺品的材料，是对天然珠宝玉石和人工宝石的统称。所以呢，它包括很多内容，下面我给大家贴一张它的分类图。

我国现行珠宝玉石首饰行业的国家标准具体分类方案为：



从这张图中就可以很清楚的看到，珠宝玉石，它分为两类，一类就是天然的珠宝玉石，另外一类就是人工宝石。

天然珠宝玉石里面又分为天然宝石、天然玉石、天然有机宝石。

具体是怎么分类的呢，天然宝石它是一般单晶矿物。

而天然玉石，就是我们常说的，像翡翠、和田玉等，是很多的矿物集合体。

天然有机宝石，主要是指跟有机物相关的，比如说我们平常说到珍珠、琥珀等一些有机物。

另外一个人工宝石也是非常大的一类，有合成宝石、人造宝石、拼合宝石和再造宝石，在这里面呢，合成宝石，在我们国家有非常大的市场。

其中天然珠宝玉石种类是非常多的，因为它主要就是一些自然界的矿物，而自然界现在已发现的矿物有 3000 多种。但是现在我们大概只有 200 多种用来作为宝石的原料。这是因为，我们在认为它是珠宝玉石的时候，一般认为有三个条件，就是美丽、耐久性和稀有性，那美丽首先是做珠宝的一个首要条件，一般我们认为是有颜色、透明度、光泽和纯净度等一些因素来造成的，而耐久性，当然，珠宝肯定得要耐久，因为要放很久，或者说我们要经过很多代的流传，所以不耐久的肯定是不行的。

最后一个稀有性，因为像珠宝玉石的话，它需要有一个物以稀为贵这一特征，它才能卖得上价钱。像我们平时可以看到，在河里的鹅卵石，虽然它也很漂亮，也很耐久，可以说有的甚至经过了几亿年时间都没有被风化掉，但是因为它太多了，所以它还是不具备成为珠宝的一个条件，所以这三个条件都是必须满足的。

那我们常说的天然珠宝玉石有哪些呢。

流传最广泛的，一般就是指钻石、红蓝宝石、祖母绿、金绿宝石、水晶、石榴石、晶晶石、绿柱石、长石、碧玺、锆石、托帕石、橄榄石、磷灰石、坦桑石这一些，其它的都还比较少见。

下面我就给大家分享一下，武改朝老师在今年分享他总结的美丽的图片，这些都是他根据网上图片综合起来的，给大家欣赏一下。

这些只是其中一些珠宝玉石的图片。我稍微解释一下，这是武改朝老师，他根据一些珠宝玉石的特点来总结的。



首先第一张图片里面说的金刚石就是在山东蒙阴，辽宁瓦房店和湖南都有发现比较大颗粒的，甚至可以说当为宝石级的金刚石，所以他在这里举了三个，我国金刚石产出的地方。

蓝宝深邃不限蓝

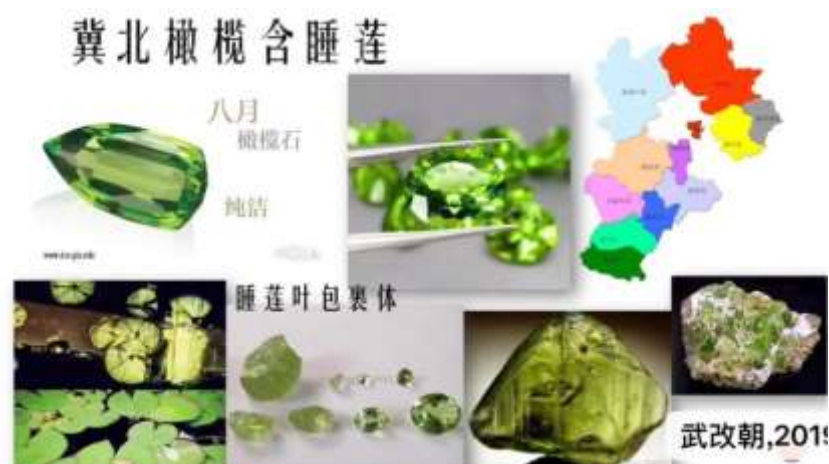


产地主要有：斯里兰卡、刚果(金)、泰国、
缅甸、中国山东昌乐

武改朝, 2019



蓝宝深邃不限蓝是什么意思，就是平常我们说蓝宝石的时候，其实并不一定说它是蓝色的，因为在系统宝石学这个概念里面，刚玉类的宝石，除了深红色的以外叫红宝石，其他颜色的都可以叫蓝宝石。所以蓝宝石呢，它就有很多种颜色，像可以看到黄色，甚至是浅粉色的这种。



这个叫冀北橄榄含睡莲是什么意思，就是在河北出产的颗粒比较大的一些橄榄石。

怎么判断橄榄石是天然的呢，它里面有一个特点，就是它还有一个包裹体，包裹体就是里面跟橄榄石不一样的另外一种小的包体。它的形状是像睡莲叶的，如果我们发现了这个特点呢，就可以肯定的判断它就是橄榄石了，大部分的橄榄石，是需要在显微镜底下观察的。



再有一个呢，就是碧玺色多皇权益。在我们中国古代的时候，比如说在明朝、清朝有很多皇后的首饰里面都是由碧玺来组成的。碧玺在很多年前，或者说十年以前是蛮便宜的，但是在这几年的时候，因为有很多人都喜欢，所以价钱就越来越贵了。

上面是我分享的一些关于珠宝分类的一些知识，接下来我就主要讲一下玉石的分类。

因为在我们国家，玉石是一个非常大的珠宝玉石市场。我们常见的玉石由翡翠、软玉，还有一些不太被大家接受或者说不常见的有石英质玉石，欧泊、蛇纹石玉，也就是我们说的岫玉、绿松石、青金石、峰那石、孔雀石。以及其他碳酸盐类的玉石，大理岩玉、独山玉等，还有很多像鸡血石、寿山石，青田石这些印章类的玉石，也是一个很大的类别。

下面我给大家分享一个 PPT，这是北京大学王时麒老师在 2009 年给学生分享他的研究成果的时候做的 PPT，里面的图片是我给他配的。因为有很多图片都是来自网络，而且没有标明出处。所以，请大家一定不要外传，就自己学习或者说欣赏一下就好了。

这是王老师在 2009 年的时候。给大家分享关于闪石玉的一些知识，这些知识大部分到现在来说都是没有过时的。也可以说在这近十年以内，闪石玉的研究或者说他的一些问题都没有得到很有效的解决，这也是需要进一步进行探索的，像和田玉的皮，和田玉怎么区分它的产地，这两个问题到现在来说，也没有很大的进展。

为了咱们将来在生活中，遇到珠宝玉石的一些问题，或者说想要学习知识的时候，从哪里获得有效信息，我现在分享一下，一些关于珠宝鉴定所和培训机构，以及珠宝的一些购买方式，来给大家介绍一下第三方面的内容。

如果我们买到一个东西，不知道他真假的时候，首先肯定是要找一个鉴定证书，那这个鉴定证书必然是需要一个可以信赖的鉴定所来进行鉴定的。

那我下面分享四个我比较熟悉的鉴定所，当然除了这四个鉴定所以外，还有很多的鉴定所都是可靠的。至于您怎么查询呢，可以到当地的一些比较可靠的机构去看一下，也可以上我推荐的这四个鉴定所来查询。

另外一个就是，如果我们想要知道价格的时候该怎么办。

如果您想买一个非常贵的东西，或者说比较罕见的，有些历史价值的，您可以上拍卖会去比较，其次就是展销会，也是一个很好的对比价格的地方，第三个呢，就是网店，它的价格上相对来说比较公开一点，所以大家也可以去比较一下。

最不推荐的就是去旅游景点买东西了，因为在旅游景点买东西的话，即使他给您证书了，如果你觉得价格不合适，你也是不可能回去退货的，在这里可能要得罪很多旅游景点的老板，但是事实就是这样，所以希望大家在旅游的时候，尽量的是要保持冷静。

对珠宝玉石感兴趣的人，可以去关注中国珠宝玉石首饰行业协会的资讯，他们可以说是我们国家对珠宝行业动态了解的非常全面，而且很专业。所以如果有什么任何问题，都可以向他们咨询。

以上就是我分享的一些内容，由于我现在的工作，跟珠宝行业基本上没有太大的关系，所以我认为说的有很多内容，可能跟现在的前沿有一定差距，如果有错误也请大家指出，谢谢大家。

凌潇潇老师在分享课程中还回答了 4 个群友的问题，统一整理到下面。

第 1 个问题：各种颜色的宝石，它的不同种类价值不一样，是因为颜色的关系吗？人造和天然的，仅仅是因为人造的，来得容易，比较廉价吗？

答：我觉得这里决定珠宝价值的主要是美丽，耐久和稀少，但是决定它价格高低的就有很多人人为的因素，并不一定天然的就比人造的贵，像施华洛世奇，潘多拉这些品牌，它们很多都是人造的，但是他们价格比很多天然的都要贵。

第 2 个问题：张雨绮说碎钻不值钱是真的吗，为什么呢？

答：我没有关注她，所以不知道她为什么这么说，但是如果从收藏准备升值的角度来说，小颗粒的钻石是比较难换到现金的，从这点上来说，如果我们买黄金的话可能更容易变现，不单是小颗粒的钻石，甚至我们可以说 50 分（0.5 克拉）以上，或者说一克拉的。你如果没有专业的途径，都是比较难变现的。所以大家如果说为了考虑换现金的话，这个真的是要好好的斟酌一下。

第 3 个问题：玉和石的区别是什么，两者在致密程度、硬度、光滑度上是否有区别？

答：在系统宝石学里面，玉和石从定义上是没有严格区分的，都是矿物集合体，如果非得要说有区别，那就是我们一些约定俗成的说法，我们把一些晶

体粒度更小，表面抛光更光滑的一些，像翡翠、透闪石玉、岫岩玉、独山玉等叫做玉而其他的矿物集合体呢，叫做岩或者石。比如说我们有石英岩玉，大理岩和寿山石等等，所以在致密程度上，晶体粒度越小，看起来越致密，材料的韧性越好也就不容易摔碎。而第二点，这些就是像之前我说致密程度更大一些，可能就更叫做玉，而且二点在硬度上面，玉石的硬度是一个范围，一般来说，玉的硬度相对高，不容易刻画，但是也有的玉石是容易刻画。

第三就是光滑度，这点不是判断玉的标准，因为玉石当它从山上采下来的时候，没有经过仔细抛光都是会很粗糙的。而我们能买到的一些成品都是经过抛光，而且要经过很多道抛光手续。所以大部分都是很光滑的，像寿山石它也是可以很光滑，像和田玉它在山上的时候也是可以很粗糙的，所以这一点不是来判断石和玉的区别。

第4个问题：从地质专业角度来讲，一块石头有的地方光滑，有的地方粗糙，而另外一部分又很致密，是什么原因呢？

答：如果是我们肉眼可见的断层它可能叫做裂隙，在一块岩石上矿物晶体的大小可以使得一部分非常致密，另外一部分粗糙，一般就是在显微镜下可以看到的。

儿子清华毕业、美国留学、谷歌总部工作 ——我的 5 点家庭教育体会

讲师：草原牧歌，南京森林警察学院教授

时间：11 月 26 日

加盐星友会的各位朋友，你们好。

我是草原牧歌，南京森林警察学院的一位老师，受我们小何老师的邀请，今天下午跟大家做一个分享，主要是在教育孩子过程中的一点体会。

客观的说，我教育孩子也不算是特别成功的，但成功率还是比身边的人稍微高一点。之所以敢斗胆接受小何老师的邀请，主要是基于以下两方面的考虑。首先我是小何老师的朋友，小何老师非常优秀，才华横溢，刻苦努力，正直善良，对于他提的要求，应当是义不容辞答应的。第二点是借助小何老师创建的平台，让我有机会向更多人分享我家孩子的成长之路，希望大家能从他的成长过程中，找到你自己对孩子的教育方式。

我先给大家介绍一下我儿子的情况，他有一个非常好听的名字叫秦王牧歌。我查过很多次我们国家的户籍人口资料库，有叫王牧歌的，有叫秦牧歌的，但是秦王牧歌迄今为止只有一个。所以接下来我就称他为牧歌了。

牧歌是 1995 年出生的，2012 年从广东省考入清华大学。在清华就读四年以后，2016 年到美国留学，去的是 UCSD(加州大学圣地亚哥分校)。他很努力，大概用了一年左右的时间，在 2017 年 12 月份顺利毕业。2018 年 3 月的时候顺利入职谷歌。在今年 10 月他在谷歌就已经顺利升职了。

在谷歌公司，他们的晋升还是挺难的。一般来说，本科生或者本科生以下的入职，大概是二级和一级，硕士生毕业一般是三级（技术级），接着是四级，五级，逐级晋升，最高的是十三级，能够达到十三级的基本上就只有 CEO 了。大概走到六级以上就比较困难了，技术级从三级到四级，实际上也不是那么容易晋升的。因为跟牧歌一个小组的人，有人甚至在谷歌工作十年了还是三级。所以像他这样工作一年半的时间就晋升的，也不是特别多。

我在教育孩子的过程中，主要是一些感性认识，因为我不是学教育学的，

所以还是缺乏很系统的一个理论。我们现在大都是独生子女，家庭里只培养过一个孩子，现在看起来他是孤案，不一定有广泛推广的效应，所以仅供大家参考。

群里可能大都是年轻人，很多人可能刚做爸爸妈妈，或者还没有成为爸爸妈妈，那么我教育孩子的一点小经验，如果能跟大家分享，不要走我走过的弯路，让更多人有所收获，我就会很开心，很高兴。

今天我跟大家谈五个方面的问题。

第一点，就是学习能力和学习习惯的培养。

第二点，是关于亲子关系的养成。

第三点，关于对孩子成绩的看法。

第四点，在跟孩子相处的过程中放手的重要意义。

第五点，我在培养孩子过程中的一些遗憾。

先说一下第一个问题，关于孩子学习能力和学习习惯的培养。

现在很多家长都把孩子学习成绩看得特别重要，但是我想说的是，学习成绩并不是他读了书以后投入很多精力就一定有相应的回报，学习能力和学习习惯是从小要培养的，尤其是阅读习惯。孩子的阅读习惯到了 15 岁以后就基本上没有办法树立起来了。阅读习惯的养成要从孩子出生以后，一直到他读小学之前，这段时间都是非常重要的。

我现在经常跟身边的年轻人说，一定要多陪孩子阅读，不管他有多小，尤其是越小的时候效果越好，一天都不能耽误。在牧歌大概三岁左右的时候，我就每天开始陪她阅读，基本上就是讲一些童话故事。稍微大一点了就是简单的科普文章，基本上坚持到了他读小学。

从三岁到六岁期间，可以说是每一天都不落。最早的时候是我一个人，但一个人坚持相对来说是有点难度的。因为毕竟有时候要出个差或者是有的时候回家晚一点等等。后来我们看到效果以后，我的父母，还有他的爸爸都加入进来，作为我的替补。就这样，我们基本上是雷打不动的给孩子讲故事，陪他一起阅读，坚持了三年多。最早的时候都是大人读。之后就是他跟我们一块儿复述，我们讲一遍，让他用他的语言把它再复述出来，这样对于锻炼孩子的语言能力，是特别好的。再后来就是他读一半，我们读一半。在这个过程中，他也

慢慢认识了很多字，然后就是他来读，不认识的字我们会告诉他。就这样坚持了几年，效果非常好。

我还有一个信条就是给孩子书籍的投资是最廉价也最有效果的。最早的时候，我都是在实体书店买书给他看，后来，当当出来了，就开始在当当上按照书籍排行榜来选择书，买给他看。我觉得一本书，买来之后他不一定当时看，你把书放到他的床头，哪怕他明年或者是后年也不看也没关系，以后只要他翻了这本书，买的就是值得的。

孩子一旦爱上了阅读，习惯了阅读，那么等他上学以后，你就会很轻松，基本上就不需要操心了。也就是在上小学的第一个学期，家长只需要培养他一个良好的学习习惯就可以了。比如现在网上经常有很多笑话，就是家长陪孩子学习学到崩溃的那种，我基本上都是没有经历过的，因为他已经养成了一个非常良好的学习习惯。而且最重要的是他自己会阅读，他喜欢阅读，所以你只需要给他买书回来让他看，买的书你把关就可以了。这是一个阅读习惯，在孩子15岁以前。

如果超过了15岁，基本上是很难养成这个习惯了，孩子的阅读习惯是越早开始越好。那么在他两三岁之前，三岁之前怎么办呢，一两岁的时候启蒙教育也很重要，这就比较考验大人了。我比较幸运的是，我们家牧歌是姥姥、姥爷带大的，他们都是60年代大学生，都是医生，教育理念相对比同龄人会好一些，他们从孩子刚生下来开始就进行了启蒙教育。

启蒙教育基本上是无时无处不在了，要从孩子出生开始，不停地跟孩子讲话，刺激他的语言发育能力。因为语言能力，是一个人学习能力中最基础的，语言能力强，他的阅读能力也就相应的强起来了，他做的一切学科研究，对一切知识的理解能力，都会比别人要高一点。另外，我们要把启蒙教育在日常生活中贯彻起来，比如晚上临睡前跟他一起玩形容词的游戏，大家一起说形容词。我们说难的，让他说简单的，或者说某一类名词性的东西，比如动物名称或者植物名称。这些都是贯穿在生活当中的。长期坚持下来确实是有一点难度，但是如果慢慢养成习惯了，做起来就不觉得有什么了。

在孩子上小学以后，学习习惯的树立是特别重要的，最重要的就是刚刚上小学的第一学期，这时候一定要让他养成一个良好的学习习惯。也就是说，你

可以玩儿，玩儿是孩子的天性，可以好好的玩儿，但是必须先做完作业。在孩子上学的第一学期绝对不能让他有什么坏习惯，比如说邋邋遢遢的，或者是低效率等等。因为一年级，二年级小学的时候课程不难，主要是学习习惯的培养。

比如回到家里，第一件事情是先做作业，做完作业以后，所有的时间都是你的，你想怎么玩儿就怎么玩儿，这时候大人一定要说到做到。但是如果你作业没写完，那么你也玩不了，经过一学期的训练，孩子就已经养成了这个习惯。牧歌在学校包括上初中的时候，都会在学校争分夺秒的先把作业做完。因为他知道回到家以后，我们不干涉他，他作业做完了，剩下的时间都是他的，他可以自由支配，可以开心地玩儿。因此他对做作业从来都是把握的非常及时，不会拖拖拉拉的，不会像有的孩子一样，玩儿也没玩儿好，作业也没做好。

最主要的是要孩子自己学，而不是我们陪着学，如果我们陪着学，这个过程是很痛苦的。此外，过了初中以后，孩子学的课程，实际上我们大人就跟不上了，理科的，英语的很多东西，甚至是语文。我本身学中文的，但是他的语文课，上了高中以后，很多题我是做不了的。所以说一定要让孩子自己学，高效率的学习，有一个良好的学习习惯。

当然，在培养孩子学习能力和学习习惯的同时，大人需要有一点注意的。我告诉大家一个关于带孩子旅游的小技巧。

如果我们打算带孩子旅行，那么就把他下学期的语文课本借来看，看一看下学期的语文课本里涉及到国内的哪些地方。比如讲到桂林山水，那么你就提前一学期先领他去桂林玩；讲北京，你也要提前一学期在寒假、暑假领他到北京玩。这样老师在讲这篇课文的时候，他去过了就会有一些感触，有一些感性的认识，他听起来和理解起来就会比其他人要深得多。

还有一点就是提醒一下各位年轻的朋友，在小孩九岁之前，你领他出去玩要看人文景观而不是自然景观，我们觉得大自然是非常的奇妙。可是对于一个九岁以下的孩子来说，他是记不住的，他的欣赏能力和我们大人的是不一样的。因此，要带他看人文景观而不是自然景观。看人文景观的时候，我们提前做一些功课，可以给孩子以讲故事的形式来展现，这样的旅游效果就比较好。

上面是我讲的第一个问题就是学习能力和学习习惯的培养，只要坚持下来，就能达到事半功倍的效果。一旦让孩子有了很好的学习能力和优秀的学习习惯，那么在孩子求学路上，他越往后走，你会觉得你越轻松。

第二点，关于亲子关系的养成。

现在社会上的孩子大都是独生子女，大多数父母跟孩子的关系都是很亲密的。但我也见过很多失败的例子，不是说你对孩子付出多少，孩子就能够跟你有非常良好的亲子关系。我们也见过很多跟父母关系不好的，确实是让人非常伤心。孩子的成长过程是不可逆的，很多错误是不能犯的，犯了以后甚至不给你纠正的机会。

我们家的情况稍微有点特殊，因为我们是单亲家庭，在牧歌九岁的时候，我和他爸爸就离婚了。但以我现在对牧歌的观察，我觉得这个对牧歌的不良心理影响，相对来说是比较小的。孩子跟我和他爸爸都还是比较亲的，因为我不反对他跟爸爸亲热，这个血缘关系是割不断的，不能因为我跟他爸爸关系不好，或者我们分开了，就让孩子去恨一个人。因此，亲子关系不要跟对方争夺，更不要去比。

另外我还想说的一点是，比如像我这种单亲家庭，我是一个妈妈带着儿子。很多人就担心妈妈跟孩子特别亲热，会不会以后让孩子的心理有影响，有些恋母情结什么的。这个我最早的时候也是有一些担心的，但还好，在这个问题上我基本上没有走什么弯路。当时身边有朋友是搞教育的，我也咨询了她，然后我们就得出一个共同的结论，就是这样的孩子绝对是不能缺爱的。而且不要怕去跟孩子亲热，尤其是男孩子，他到了青春期以后，他自然的就开始会跟母亲疏远了。因此，只要他没有到青春期，孩子跟你的亲热，你千万不要拒绝。

所以我现在不太能理解的就是有的家长在孩子很小的时候就让他自己睡一个房间，或者是在孩子不愿意的情况下让他去住校等等。这些我都是比较反对的，因为我觉得孩子长大以后，尤其是男孩子跟母亲，他自然而然的就会有一些距离了。在牧歌长大以后，我们现在见面也会拥抱一下，但是我能明显的感觉到他是那种礼节性的，他并不是发自内心的想拥抱妈妈，而是怕妈妈伤心。

一个中学老师曾经给我讲过，缺爱的孩子会早恋的，不管男孩儿还是女孩

儿。所以，我们在跟孩子相处的过程中，一定要给孩子足够的爱，千万不要去怕跟孩子的亲热。即便是男孩子跟母亲亲热也不要担心，到了青春期以后，自然而然的，他成熟了，他就会离开你了。

第二点我想说一下跟孩子相处的过程当中，实际上还是要赞美为主，批评为辅。尤其是严厉地批评，不到迫不得已不能把批评挂在嘴边，天天指责孩子。这样对孩子的心理伤害是特别大的，会让他变得非常不自信。他只要做得好就赞美他，但是这种赞美并不是那种无原则的赞美，而是他某些事情做得好，很具体的夸奖。比如不是你有多聪明、能干等诸如此类的，而是具体到夸他某一件事情做得好。

第三点我想说就是在跟孩子相处的过程中，还是要放养，千万不要希望能掌控孩子，你如果要试图掌控孩子，那么你一定会碰到头破血流，而且孩子也会非常的不舒服，跟你的关系会大打折扣，也就是说我们要给孩子充分的自由度，让他有充分的时间来自由发展。

大概在牧歌上初中三年时间里，因为那时候工作比较忙，我基本上都没有太多的时间陪伴他，星期六、星期天我都要加班，他经常都是一个人在家里，我给他做好饭，然后出去上班，等我下班回来以后再陪他。在这个过程中，他有了大量的时间来自由安排。比如初二的时候，他特别迷恋哈利波特，就办了一个哈利波特的网站，为了充实资料，他就上英文版的 JK 罗琳的那个网站。那时候他才上初二，学的英语相对来说没多少，学的也很简单。看不懂英文他就借助翻译工具、借助字典来翻译，当时翻译了大概有几万字 JK 罗琳网站上的资料，然后到他自己的网站上来用，就这样他在全国各地结识了有上百个大大小小的哈密。

这个网站一直办到他上高三，高三备考实在是太忙了，网站才荒了。最早他做网站的时候是免费的服务器，后来服务器要付费，他跟我商量，我都答应他，我说给他出钱。可是后来实际上他也没有要我的钱，因为当时有个大人发现了这个网站，给他投资了，给他交了服务器的费用。

后来我就发现孩子大了以后，他们喜欢那种宽松一点的环境。比如他们跟宿舍的同学，或者是跟同班同学相处的过程中，有些家长每天都要跟自己的孩子联系，他们不喜欢这种把他们粘的太紧的家长，控制欲太强的家长，孩子也

都不喜欢。

亲子关系的养成第四小点我想说一下这个榜样的力量。孩子是不喜欢说教的，你给他谈那么多原则、人生的信条，或者是方法，孩子是不喜欢的。这个主要是榜样的力量，润物细无声，你做的怎么样，孩子都会看在眼里。我们家是和父母一起生活，我感觉我在孝敬老人方面，可能做的相对来说稍微好一点。所以孩子他就能看见，他也会比较体贴人，比较体贴我和他爸爸，也很体贴姥姥、姥爷。比如，他工作挣到工资以后，第一个月工资给自己什么都没舍得买，花了 1500 刀给我买了一部苹果手机，给姥爷买了一部 iPad，给姥姥买了营养品，给奶奶买了营养品，给爸爸也买了一件礼物。另外，还给美国的一位奶奶，这位在美国的奶奶是我妈妈的一个朋友，身边的所有的人，包括舅舅、舅妈全部都买了礼物，几乎把第一个月的工资都用光了，我们还是挺感动的。

第三点，关于孩子的成绩。

孩子的潜力是我们不能想象的，千万不要在小学的时候，就把他的成绩看得太重，给孩子很大的压力。牧歌从小就不是那种学习特别拔尖的孩子，他是到了高中以后才开始大爆发的。如果按照他初中和小学的成绩，谁都没想到这个孩子以后会学习这么好，在学业上有这么高的成绩。

所以我现在见到身边的年轻人，总是跟他们说小学的时候不要太看重成绩。只要孩子能够把他的成绩保持在年级的前二分之一，并且他的智力也没有问题的话，那么他也许今后就会有一个质的飞跃。我们家牧歌小学、初中都不是学习特别好的孩子，但是上了高中以后，第一次他考到广州六中的时候，考去的时候大概是 100 多名，是属于撒到人堆儿里都找不到的人。但是第一次月考，他就考了全年级第四名，从此以后考试就永远是第一，不管是接下来的月考和大大小小的期中，期末考试永远是全校的第一名。他最传奇的一次，是有一次广州的四所重点中学联考，他比第二名高出 20 多分。也就是从此以后，他就在学校变得非常出名了，孩子们甚至编出一些口号，比如说：信牧歌不挂科。把他当作考神诸如此类的。

他的成绩飞跃也是让我们都很吃惊，但是我现在回想起来，觉得是因为他有一个良好的基础，还有一个就是我在成绩上对他没有一个特别高的要求，所

以他心理上压力不大。上了高中以后，他每次考完试，其实我也很想知道成绩，但是我都憋着不问他，一直等他告诉我。后来我们谈起在他上学的过程中，我做的最好的一点是什么，牧歌对我的夸奖是这样说的：“妈妈从来没有在成绩上对我有很高的要求”。

第四大点在孩子成长的过程中一定要放手，要让孩子有自由度，很多决定要听从孩子的意见。

我们家牧歌在选择高中学校、大学专业，甚至大学以后换了专业等等诸多问题上，全部都是他自己来做决定的。上高中的时候学校的老师非常想让他报省实，我也很想让他报省实和华附，实际上成绩也是够的。但他自己选择了六中，他不想进那种竞争力特别大的学校，不想压力太大。所以他选择了离家比较近的六中，现在看起来是成功的。

进大学的时候他选了物理专业，而且非物理专业不读，当时我也觉得这个专业并不是特别的理想，我甚至还有朋友学物理的给他做工作，让他不要选这个专业，他都不听，我们也听从了他的意见。但后来他学了物理专业以后，发现物理和他高中想象的不是那么回事儿，就果断地转了专业，换成了数理基科。清华大学有三个试点班，分别是姚期智计算机班、钱学森力学班、还有数理基科班。数理基科班理论上毕业的时候是可以在全校任选专业的，他毕业的时候就选择了计算机专业。关于专业的选择也是他自己的决定。

当时读研申请美国学校的时候，他还可以在國內保送读博。因为他毕业时是年级的前 12%，理论上清华的学生前 50%，都是可以保送读博的，他放弃了学校的直博机会。美国还有几所学校也录取了他，其中有一个印象最深刻的就是莱斯大学，我的一个同学他们对莱斯大学有一些赞助。因此，如果牧歌读了莱斯大学，在两年的研究生期间，学校会给他 20 万奖学金。但我们还是尊重了他自己的选择。

我们在孩子成长的过程当中，一定要适当放手，让孩子自己做决定。当然了，我们可以参与，可以提意见，但是如果我们不能说服孩子的时候，千万不要用我们的观点强加给孩子。

第五点，我想说一下，我在培养牧歌过程中的一些遗憾。

我不是搞教育的，而且就一个孩子，就做了实验田，我有很多失败的地

方。我看到现在的年轻人养孩子，就觉得如果是按照他们现在的方法，我如果能够更加精心一点，不是像我当初那种放养，可能会更加成功。比如，我在孩子艺术鉴赏力方面的培养就是很失职的。牧歌有很好的听辨音能力，在音乐方面素养很好，我当时一直想让他参加一个男童合唱团，居然稀里糊涂的错过了，也没有学门乐器，这个是最遗憾的。当时让他学的绘画，因为他在教育部的几个比赛中，在全国获奖了，我就以为他画画会很厉害。

现在看来，也许是绘画班的选择不够好，他学到后期的时候，就很抵触，在抵触的过程中，我居然没有听从孩子的意见，果断的转班，还是让他继续学。现在看来我的决定是错误的。

已经不知不觉跟大家分享了 45 分钟了，这个主要是我个人的一些感悟，不一定正确，权作抛砖引玉，而且也没有系统的理论来做支撑。最后祝福大家，以后在培养孩子过程当中都能超越我，都能把孩子培养的非常成功。

在最后我还想说一点，就是孩子的身心健康才是最重要的，一定要让他成为一个幸福感特别强的人，所有的成功都比不上身心健康，还有一个就是亲子关系，和父母和家人有一个良好的关系，这个才是最重要的，而成绩不是衡量成功的一个标准。

再次感谢大家！说的不对的地方请大家指正。

谈一谈我理解的价值投资

讲师：Aceking，广州密码传媒有限公司创始人、CEO。

时间：12 月 5 日

大家好，今天为大家做一个主题为《谈一谈我理解的价值投资》的分享，讲的内容主要是以下 4 个部分：

- 1、为什么选择价值投资
- 2、价值投资的定义是什么
- 3、价值投资的实践
- 4、个人的价值投资心得

先简单做个自我介绍，我叫 AceKing，之前做过德州扑克的培训，网络游戏的直播，现在主要做的是区块链方面的财经媒体，区块链产品的研发、测评等。今天讲的主题是价值投资，每个人对价值投资的理解都是不一样的，目前的价值投资是以格雷厄姆、巴菲特为代表的传统价值投资理念。但我觉得每个人都可以对价值投资有自己独特的理解，所以我今天讲的就是基于我个人对价值投资的理解。

第一部分是讲，为什么要选择价值投资，或者说我们为什么要投资。

大家在生活中也都有了解，最近这几十年，全世界都有货币超发的情况出现，具体到我们国家来说就是 M2 (广义货币供应量)。从 2000 年的广义货币供应量 13 万亿左右到今年的广义货币供应量约 190 万亿。我们可以看到，M2 在过去 20 年的时间翻了十几倍。同期美国实际上也有一个很大的增长，但是它的增幅略小于我们的三到四倍，这么大的货币超发情况在全世界都普遍存在。所以就造成了很多的问题，比如贫富悬殊越来越大、阶级固化、通货膨胀等等，都是因为货币超发带来的直接的一个因素。

比如说最近美国有媒体做了一个分析，出生在 1930 年代，1940 年代的美国人，在他们 35 岁左右的时候，他们占有的财富占整个全社会的财富总量接近 30%，而出生在 1970 年到 1980 年的美国人，在他们 35 多岁的时候，占有的社会财富总量大概只占了 3% 左右，这个就体现了在这几十年美国整个社会的贫富

差距。

像我们国家统计局每月公布的 CPI，也就是居民消费价格的指数，实际上只是反映了民生领域的一些价格变化，是一些特定的商品，比如粮食、油脂和一些常用的食品等，这些东西都是国家有政策补贴的，所以这些东西长期的价格指数，可能每年上涨 2%-3%，但整个社会的真实通货膨胀程度实际上是远远大于 CPI。

货币超发表现在我们国家房地产上，导致了我国国家房价一直在上涨。最近的 20 年，实际上所有的投资唯一能够跑赢或者说接近真实货币总量的上涨和放大的其实只有房地产，我们国家的房价最近 20 年涨了十几倍。

如果是这样的话，房产投资也可以被我们认为是价值投资，因为我们价值投资最终的目的，至少要跑赢通胀，这是一个最基本的目的。如果在通膨通胀的基础上，能够实现阶层的跨越，那就是更大的目标了。但就算以跑赢真实的通胀来讲，都是非常困难的。也就是说在最近 20 年的中国社会里，在主要投资市场中，能够跑赢通胀或者说接近跑赢通胀的只有房地产投资，而且不是全国所有的地段，只有一些一二线城市的核心地段，在过去 20 年里有一个十几倍的涨幅，而一些三四线城市的房价涨幅，普遍来说是达不到的。

了解这些信息对做投资是很有必要的，投资就是为了让我们的财富跑赢通货膨胀，使我们的财富不贬值。

第二部分，价值投资的定义是什么。

关于价值投资这个话题，有很多的范围可以讲，有很多的观点、理论等，在这里我只讲讲我个人的理解。

第一点，就是不赚短期价格波动的钱，而是赚长线价值波动的钱。

我们拿股票举个例子，比如你七月份选中一只股票一直拿到八月份，在这一个月里面，你如果每天都盯着这支股票的话，会看到它的价格每天上蹿下跳。中途可能最高涨到八块钱，最低跌到三块钱，然后一个月之后收盘价格可能又是六块钱了。那在这个过程中，它的股价起伏会很大，达到了 50%，甚至更多。但实际上在这一个月过程当中，这支股票背后的上市公司，它的经营情况，实际上是没有变化。就是它本身的内在价值波动，不可能在一个月之内有这么大的一个表现在股票价格上的波动。那实际上这个短期的价格波动

我们认为是市场情绪的反应，主要是多空双方博弈之后产生的，反映在价格上的一个情况。

股票价格每天波动主要是市场上每天都有人交易，有人会买也有人卖，或者说股市大盘受到中美贸易战或国际政治形势的影响，市场很恐慌，导致了它出现下跌这样的情况。

所以这一部分的波动，也就是短线的一个走势的波动，有很多的投资者或者是投机者，他们更多地还是关注在短线走势这一块。有的做短线，做日内波动的；有的可能时间长一点，做周线级别的；有的可能是更长一点的波动。但无论怎么说，他们还是处在赚价格波动的钱这个大的范畴里面。他们可能会用很多工具，用很多趋势，很多理论去武装自己，给自己找到买卖的依据。现在也的确有很多专业的公司都是这么做的，比如量化基金，做一些对冲，做一些套利，通过程序化来交易。

做短线的这些人他们并不关心公司的内在价值，也就是长期价值的这个波动，他们只关注短线的走势。因为市场的价格，给了他们信号，给了他们操作的依据，以及可以根据这些东西去形成一套理论去操作。但是我认为这个对绝大部分普通人来讲是绝对不适合的。有这么几点原因：

第一是你肯定是不如这些专业化的机构。你没有他们的分析能力与专业能力，他们使用工具的能力，包括使用程序化的、量化的工具交易，包括他们的资金的优势，信息渠道的优势等各方面的优势，这样就使得我们这些个人投资者或者说散户，在投资的市场或者说在投资的领域里没法跟这些主力机构、团队、庄家去博弈的。

第二点就是从交易本身来讲，实际上它是非常反人性的。人的本性就是趋利避害的，比如说风险厌恶，追涨杀跌，这些都是人性。例如你赚了 10%，你可能会忍不住把利润给结算了，但是当你一旦出现亏损 10% 的时候，你的反应往往是死拿，不舍得卖。因为止损对人性来讲，要远远痛苦于把利润给止盈掉。所以这些人性本身的机制，导致了在做短线交易的时候，我们是非常被动的，往往你可能赚一块钱，要亏掉两块五毛钱。

真正能做到逆向思考，并且能够逆向去操作的，反人性去操作的，已经不能叫交易者了，应该叫做投机交易大师，这种人是非常少的。如果有过实际的

股票，期货，外汇操作经验的星友应该知道，在做短线交易的时候，实际上更多的不是一个技术上的问题，而是在人性方面，你很难做到一个很好的自控。你通常是在获取利润的时候恐惧，在遇到风险的时候贪婪。这样就往往会导致一个比较差的结果。

所以基于这两点，我认为不应该去赚价格波动的钱，特别是对大部分星友来讲，本身都是有固定工作，不可能每天去盯着盘，或者说把大量的时间用在这个短线的交易上，这是不可取的，所以对我们来讲去做一个长期的价值投资更合适。

价值投资的定义第二点就是优中取优，宁缺勿滥，这个也是我自己定义的。

首先任何行业，任何事情，任何人都是二八定律，这个是没有争议的。所有的投资标的也是这样，首先得找到那个优秀的 20%，其次你要在这 20% 里面再优中取优，尽可能用排除法把一些就是你认为有瑕疵的，有不良因素的，这些标的给排除掉，尽可能的去选出那些非常优质的品种。

这里我指的不是股票或者是期货，或者是某一个单个投资品。你在选任何的投资标的的时候，包括房产也一样，都是一定要有这个原则，就是宁缺毋滥，我尽可能是选优中之优的标的。

具体来讲呢，我觉得优中取优的好标的，一般来说会符合以下几个条件：

第一个是稀缺性。

比如房产里面，上海的外滩就那么大的地方，深圳的深圳湾，北京的国贸，这些地方就具有稀缺性，它不会有很多这种地方。

股票市场的贵州茅台，云南白药，片仔癀这些，都是比较独特的存在，也是具有稀缺性。

第二就是这个标的或者这家公司，它是有护城河的。

这个护城河跟稀缺性是有一定相关的，但还不完全一样。比如，在一家管理很烂的企业里面，它有很强的技术方面的优势，虽然这家公司具有很强的技术优势，但实际上公司管理层非常平庸，把公司管理的很烂，那这种我们就不予以考虑了。所以第二点一个公司要具有护城河也很重要。

第三点垄断。

实际上如果它具备了稀缺性，也具备了护城河，具备了公司管理方面或者其他技术方面的领先优势的话，那它必然也会具有垄断性。一般来说会体现在公司规模比较大，它是行业的龙头品种，它可能不是碾压级别的存在，但是至少它是一个巨无霸，提到这个行业我们都知道它的存在。比如说像茅台，苹果，腾讯，阿里这样的企业，以上讲的三点的情况，它们都是符合的。这个就是优中取优，价值投资定义第二点。

总结归纳一下价值投资的定义。我们赚的是一个公司未来成长的钱，我们判断这家公司或者说这个产品，它是具有价值投资要求的。它在未来会获得一个大的价值成长，而具体成长多少我们很难判断，也许是 5 倍，也许是 10 倍，也许是 100 倍，这个我们很难去精确估算，但我们基于对它基本面的严格判断，认定了它未来会成长。

另外我们买的时候在短期价格波动这方面会吃一点亏，比如你是 3 块钱买的，他是 5 块钱买的，这个我们肯定做不了那么专业买到最低点。但是从长远来看，它能涨到 100 块钱的时候，你 3 块还是 5 块买，其实是一样的。

同时我们选择的价值投资的标的应是非常优秀的，是非常少的。市面上大部分的投资品种，我们都应该过滤掉，我觉得只有这样才能符合真正价值投资的定义。因为不可能什么公司，什么产品都是价值投资。市面上真正的好公司肯定是少之又少，这个定律是不会错的。所以基于这两点，我们看的是长远，追求的是远期的利益。其次，价值投资定义的时间，至少是以年为级别的投资，我买了之后不会短期买卖，就像房子一样，流动性很差，你不可能今天买，明天卖。

回到刚才说的第一项里头为什么房地产投资是中国最近 20 年时间最成功的价值投资呢，就是因为房地产的流动性比较差，它不可能短期买卖。你自己的一栋房子持有五年、十年的时候，实际上就吃到了这一波经济成长红利，避免了短线干扰和短线的波动。所以我们在做价值投资的时候，即使这个投资标的不是房产，也要有一个长期的思路 and 规划。一个行业的经济景气周期或者说一个公司的成长周期，绝对不会是以月为单位，不可能几个月就结束了。我看好一个东西，看好一个产品，它必然是后面三年五年甚至十年，有很好的发展，那理论上来讲，我就要持有这么长时间，去吃到它的一个完整的成长空间。

第三部分价值投资的实践。

价值投资的实践也是因人而异的，在这里我只能讲我自己的情况。首先要找到自己的能力圈，这个是非常重要的。你要先知道自己对什么不了解，自己对什么不擅长，什么是我理解不了的。比如你自己处在苹果产业链的其中一个行业，在行业链条的某一端，那你自然会对这个行业，对这个生态，对苹果产业链有一个至少比圈外人更明确的认识，那这个就是你的优势。我们要发挥自身的优势，去找自己所在行业的机会，或者你身边的朋友、亲人，在某一个行业里做了很多年，你现在想了解这个行业了，你去跟他交流，那你就具有这个行业的信息优势。

所以在做价值投资的时候，一定要发挥自身的优势，扬长避短。你不了解的行业，完全不懂的东西，坚决不能去碰。

比如科大讯飞语音识别技术很牛，但我不懂，完全是个门外汉，对这个行业确实不了解，而且又觉得这个专业门槛比较高，想请教身边的朋友，他们也没有懂的，那这种情况就坚决不能碰，直接忽略。

我们在生活中尽量去找自己能够理解或者跟自己工作比较接近的一个行业去做研究，这样就是最好的。例如有的人刚好就是做智能语音行业的，那你在研究科大讯飞的时候自然就会比别人更加有优势。所以我想表达的就是不懂的行业或公司不要去碰，找你自己了解的行业。

如果在一个行业里你具备信息优势渠道，但确实没有什么值得投资的标的，行业是夕阳行业，这个行业在走下坡路，这时候怎么办呢。出现这种情况也很正常，这种情况之下，我觉得也依然要遵循一个原则，还是找自己身边的公司。

这个怎么理解呢，就是说一个公司或者一个产品，它的业务逻辑越简单越好，这种就是可以作为考虑的目标，千万不要去选那些业务很复杂，你自己试图去理解，但是根本理解不了的。

再回到苹果手机的例子，这个就很好理解，因为你身边的人都在用，你自己也在用，你明确感觉到 IOS 从体验上确实要比安卓要强一些。在这种情况下，你首先就对这个产品有一个直观的了解，而且它的业务逻辑是非常简单的，你明确的知道苹果只要出新产品就会卖的很火，并且它的这个 IOS 操作系

统的独立性，整个生态体系构建的非常好，活跃开发者也非常多，不断会有很多的创意在里面。那这种产品的业务逻辑，我觉得即使你不处在这个行业，你也能很明确的了解。或者你对啤酒有很深的了解，那对白酒或者红酒行业你自然也会有一个直观的感受，这个其实也是可以的。

当你对一个产品，对一个业务有自己的逻辑能够去理解它，那这个就是你最坚实的基础。千万不要觉得那些在新闻中天花乱坠报道的什么云计算，AR、大数据这些就是好的，感觉这个就是未来的方向。云计算这些东西我们不了解那就直接放弃，不然在不懂的情况下去投资它，可能就会吃大亏的。

如果云计算这些东西你是行业内人士，你能理解，那自然是最好，理解不了，站在局外人的角度看看就好了。所以我们还是尽可能踏踏实实地找一些身边的业务，哪怕就是买一个你自己每天都要用的洗手液。你就知道这牌子好，你们所在的地区这个牌子的洗手液永远不愁卖不掉。那你的这个朴素的逻辑，都要比去投那些不懂的云计算强的多。

第二点，要具备一定的投资知识。

比如你可能不是财务专业的，但是上市公司的一些基本的财务知识，例如现金、利润、资产、负债等这些基础的概念要懂，这个是必须要懂的。不管你是什么行业，什么背景，都要学习这些基本的知识。另外还要有一个比较强大的逻辑分析能力，因为很多时候做一些调研，在寻找公司的过程中是需要的。因为你得做对比、做分析，用排除法把一些负面的东西证实或者证伪，是要用逻辑来排查的。

所以我觉得对自己逻辑方面的训练，也需要不断加强，至少要有怀疑精神，媒体给你展现出来的，或者说你接触到的一手的信息，它有时可能是有误导在里面的，也可能是一些潜在的错误，这些东西都要靠自己去了解，去发现。财务知识加上逻辑的训练都是必不可少的。

第三点要建立一个交易系统和纠错的机制。

交易系统很复杂，在这里没法展开讲，简单点说就是我们要知道一个再好的标的，它短期也会有价格波动。虽然我们没法精确的去预测和控制，但是理论上讲，你三块钱买肯定会比五块钱买要好，虽然从长远来讲可能不会差太多。但在实际交易的时候，你肯定还是要寻求尽可能的低位买入，这个用术语

来讲就是要寻找安全边际。也就是说，你知道这个公司它值 10 块钱，但有时你可以用五块钱的打折价格来买入，如果你是 12 块钱或者 13 块钱买的，从长期来看也是能接受的，但是它会耗掉你更多的利润和时间成本。所以我们尽可能的要寻找到一个合理估值，在合理估值价格之下买入。

那怎么去寻找一个标的的安全边际，或者说找一个低位买入的机会，这个牵扯的因素很多，今天就没法展开讲，这里只能简单提一下，如果感兴趣的话，可以找这样的书看或者去网上找相应的资料，应有尽有。

另外我们要知道每个人都有自己的局限性，都有自己的认知偏差，都存在认知方面的盲点。不论你有多强的专业能力，即使你就是这个行业内的人，都存在这种情况。

比如马化腾在 QQ 刚成立的时候，一度也想把公司卖掉，其实他自己心里也没底，公司后面会发展的怎么样，并且我们也看到马化腾最近几年都有卖出腾讯公司的股票，而他基本上每次卖都是卖在最低点，例如他 180 块港币卖，卖完了之后可能半年就涨到了 280 港币。这就说明了，其实每个人都是有认知的盲点，当然这么讲可能不太严谨。因为世界的发展，或者说很多行业的发展，其实是一个非常复杂的系统，它的复杂程度是远远超过人脑的分析判断和计算能力的。所以我们不必苛求这一点。世界是不断在动态变化的，一定要深刻认识到这一点，你自己再牛逼，你的认知都是有局限的，所以我们在认知的基础上设定资金管理就非常重要。你再看好这个标的，也不能去梭哈，甚至于贷款上杠杆操作，这就很危险。

资金管理实际上在很多的方面都需要用到，这里也不展开讲了，而这又是一个很大的话题，正好今天公司公众号发了一篇《中产家庭资产如何配置》

(<https://mp.weixin.qq.com/s/hT6lKsSyFm09FgBEmv2b1w>)，文章里面有讲到资金管理问题，大家也可以看一下作为参考。

第四点就是止损和退出的机制。

比如有一家公司，你当初可能做了很久的研究，也确实觉得好，而且理论也是正确的，只是因为后面事态的发展或行业的变化，导致投资失败了。有些东西是我们预料不到的，也没有办法。就像诺基亚当年破产的时候，诺基亚总裁也讲了一句很伤感的话，他说：“我们并没有做错什么，但不知为什么我们输

了”。没办法，很多事情都是这样，可能你做的是正确的，但结果却不好，这在生活中也经常发生。

通过各方面的努力分析，大量的调研考察，我们可以把成功率提高到了 90%，虽然有 90% 的成功率，但还有 10% 的失败概率，当你遇到了怎么办。那最终要有一个纠错退出机制，也就是我承认这个事情失败了，这个投资标的看来是不会有好的发展前景了，这种情况我们就只能退出。当然这个过程会很困难，只能靠自己去克服了。

并且因为我们之前已经有做资金管理，所以单个标的投资失败，对个体或家庭的损失不会太大，危害也不会太大，所以把资金管理做好，纠错的心理机制调整好，我想应该也没有什么太大的问题。以上就是我讲的第三部分，关于价值投资的实践。

那最后一部分，我简单讲一下，我个人的价值投资心得。

接下来我说一下我投资比特币的过程。

我是 2012 年秋天，通过一个朋友知道比特币的，我朋友对密码学比较感兴趣，所以他很早就知道比特币了。我知道比特币的时候，它的价格是 10 美金左右，换算成人民币是 70 块钱左右。

我刚了解到比特币的时候，第一感觉就是不靠谱，感觉有点类似传销，说好听一点就是类似像 QQ 币这种东西，类似像游戏里面的那种虚拟货币。我当时觉得这个应该没什么价值，因为我也玩过网络游戏，也有了解很多这种虚拟的货币，认为它长期来看一定会贬值的，也不会有什么好的发展空间。在这之后也没有太多的关注，只是知道了而已。

在 2013 年春天的时候，塞浦路斯发生了一个很大的危机，金融危机过后，比特币就狂涨了一波。

后来我发现价格已经涨了 100 多美金了，涨了十倍，所以我就觉得要花点时间了解这个东西到底怎么回事。

之后就逐渐找一些资料去研究，到了 2013 年的秋天比特币又疯狂涨了一波，当时最高的时候涨到了 1000 美金，换算成人民币就是 7000 块钱。后来央行和五部委发通知遏制炒币，然后价格开始跌下来了。

我在这个过程中一直没有买，因为当时还看不懂，对它还是有很多疑虑，

有很多东西没想明白。因此也没有去炒币，只是一直在做研究，去看各种分析的文章，看这个行业的相关新闻，跟靠近这个行业的朋友去聊。能搜索到的资讯，都尽可能去看，去研究，去做一些自己的分析。

之后到 2014 年，发现比特币就慢慢步入熊市，价格慢慢跌到了 5000 人民币，3000 人民币，然后 2015 年的时候最低跌到 1000 块钱人民币左右，那时候这个行业感觉要崩盘，当时很多矿工都支持不下去了，市场一片哀嚎。

这时我分析研究比特币已经一年多时间了，我知道比特币已经有两年多的时间了，我觉得这个时候是买入的机会，所以在 2015 年从人民币 1500 元至 5000 元这个区间，我都有买。买的理由就是看好它的长期发展，并且我认为这个是需要持有很长时间，可能十年甚至更长，一直到现在我都在持有，中间的波动也非常大，最高的时候可能涨到 15 万，最低的时候有跌到 3 万。但你不可能把所有的钱都赚到，你看好它的长远发展，过程中的这些代价只能是忍受。以上就是我买卖比特币的过程。

下面我讲一下，我当时之所以下定决心比特币值得投资，主要原因有这么几点：

第一，经过长期的研究之后，我认为比特币，它是有实际的支付刚需的，也就是说它的应用场景非常之硬。简单讲就是每一年跨境转移的资金需求是非常庞大的，这一块资金转移的成本比较高。比如国际汇款这些正常途径的费用是非常之高的，而利用比特币进行跨境转移资金是可以的，就这一个需求其实就已经能够产生可能数百亿美金。

除了跨境支付，还有很多不是那么光明正大的需求。比如说洗钱，一些地下产业，包括一些匿名支付，有些人他可能不喜欢走银行，喜欢走现金。所以当时从这点出发，我认为比特币不是一个空中楼阁的东西，它是有实实在在的支付方面的刚需和一个很强的应用场景，这些只是一部分，其实还有很多，这里不一一展开了。

第二点它是有价值共识的。

为什么在 2015 年的时候我敢买，刚知道的时候不敢买，很大程度也是因为此。2012 年的时候比特币虽然便宜，但实际上它的价值很脆弱，就是了解它的人少，用户规模也不在一个数量级，几万人和几百万人是不可同日而语的。之

前除了在币圈的一部分死忠粉之外，圈外的人很少知道比特币，但经过几年的发展，很多人也开始慢慢了解了，包括很多的金融机构，我国央行在 2014 年就已经开始研究数字货币了。所以经过几年的发展，它的价值共识已经形成了，当大家形成了共识它就有价值，如果没有共识的话，这个东西就会很脆弱。

买的时候虽然牺牲掉一部分价格上的利润，但是在那个时间点介入，它价值共识的支撑也比两年前要强的多，风险和利润都是对等的，高风险高利润，利润少风险也就低了。所以我在当时觉得值得买入时，就认为它已经形成价值共识了。

第三点就是技术领先。

从密码学的角度，包括从区块链本身的底层技术的角度考虑，它去中心化、天然匿名、安全性等等，这些都做的非常好。而且比特币已经有很多年了，该有的问题、漏洞，通通证伪了，没有一个能够颠覆它。虽然有些交易所跑路，但那跟比特币本身没有关系。

所以白皮书里面讲的那些东西它都实现了，并且也没有出现安全上的问题，在五年之后的今天再来看，依然没有问题。比特币已经存在十年了，网络很安全，即使是断网，出现一些大的问题，因为是去中心化的，它也不会被摧毁，它的安全性、匿名性这些都经受住时间的各种考验了，这也是我当时觉得值得投入的一个很重要的原因。它刚出来的时候，婴儿期会很很不稳定，在婴儿期去投，就好很多了，它夭折的概率就远远小的多。站在现在再回头看，当时的这个判断还是正确的，这几点依然是成立的。

注：上文中提到的白皮书指中本聪在 2008 年发表的一篇题为《比特币：一种点对点的电子现金系统》，史称“比特币白皮书”。

链接如下：<http://www.btcpapers.com/>

【全文完】

问答：

星友：您认为现在没有比特币的普通人，也没时间研究，应该采取什么策略？是否应该少量长期持有？

答：还是先研究，如果感兴趣，花些时间去了解，这样你才能真正心里有数，做到长期持有。比如我今天说了说，明天谁说了说，你觉得这东西可能好，但没想明白，后面即使买了，一个波动就下车了，也许就没有赚多少钱。

当然如果你说放个人总资产 1%甚至更少的钱，一点点进去，长期持有，应该问题也不大，但就有点不痛不痒了。

星友：在国家目前大力倡导推广研究发展区块链技术的当前，会对比特币在国内的发展有什么影响？未来比特币在国内的趋势又会是怎样？

答：国家大力推进研究的主要是央行数字币和其它应用领域，和比特币关系不大，有点井水不犯河水的意思。未来比特币在国内发展趋势应该是跟着国际走，目前美国很多传统金融机构已经可以合规买入比特币了，中国这方面恐怕还很遥远。

为什么跨国公司领导人多印度裔

讲师：Sophia，新加坡国立大学博士，创新领导力中心（CCL）资深研究员。Sophia 复旦大学毕业后，在新加坡国立大学读了博士，后来定居新加坡。她是我参加 CCL 领导力培训班的导师，也是很多商界精英的领导力教练，特别擅长一对一的 Coaching。Sophia 的先生是印度裔，因此她对跨国公司多印度裔领导人的现象也颇有研究。

时间：2019 年 12 月

大家晚上好，我的名字叫 Sophia，我现在主要是在做领导力发展相关的一些工作。我本科学的是经济学，读博士的时候学的是组织行为，这个算是应用心理学的一个分支，所以现在做的职业跟我学的背景也算是相关。除了在创新领导力中心做研究员，做咨询，做导师之外，我也是一个领导力教练。

今天我选择的这个主题，其实也是挺有意思的事。当何老师问我你能不能分享一个关于领导力的东西，我想到你们以前这个群里的主题都挺有意思的。就自告奋勇的说，要不我来聊一聊，我对中印领导力的一个小小的感悟吧。

这里面其实有多重的原因。首先我对领导力这个课题本身很有兴趣，其次何老师在简介里也有提到我的先生是一个印度人，我在家庭方面跟印度人有所接触。再有一个就是我从中国来到新加坡已经有 15 年了，新加坡是一个多种族的地方，我在这 15 年中，也接触到很多的印度人，包括我的同事和上司都很多。在这个过程中我有一些比较有意思的观察和发现，想从领导力的角度跟大家分享一下。

近几年来我们也发现，印度人似乎越来越多的做到了全球企业高管的位置，尤其是硅谷印度人越来越多。我们再放眼看去，很多商学院的院长现在都是印度人。

关于这个现象，我在 2014 年的时候就写过一篇文章。五年过去了，我发现关于这个课题的讨论，尤其是凭什么中国人不如印度人这样的讨论越来越多，观点也很多，切入点也很多，我觉得这个很好，各家所长。

我个人从领导力的角度来看，觉得有一些想法，跟五年前还是一致的，但

也有一些更新和变化。所以今天借此机会跟大家做一个小小的分享，算是抛砖引玉，大家有什么想法也欢迎讨论。

首先我想说的是，中国跟印度这两个国家都算是亚洲最大的国家，有很多的相似之处，包括悠久的历史，根深蒂固的传统，都很相似。还有一点我也想强调的，就是因为国家大，所以它其实是很复杂很多样的，希望我今天讲完之后，我们不带任何固有的刻板印象去看待印度。因为中间的各种社会层面实在是太复杂了，我们只能截取其中一小部分，作为我们的切入点来观察。

这一小部分就是印度的中产阶级。如果我去看在硅谷做到 CEO 的这些人，去看他们的家庭背景，其实很多都是中产阶级。

大家也知道印度是有等级制度的。这个等级制度现在已经没有以前那么的界限鲜明了，已经开始模糊化了。它主要是分成四个等级，第一等级的是牧师、僧侣；第二等级的是武士；第三等级的是商人，最后一个等级是不可接触的人。

印度最大的分层就是前三层和后面一层之间的区别。所以现在我们看到的比较精英的这一部分印度人，一般是属于前面三层。但是，最下层的人他们也开始有崭露头角，因为印度政府也出台了很多的政策，包括在著名的印度理工学院里面给他们保留一些位置，来保证这些人接受平等教育的机会。在我认识的圈子里也有从那个等级出来的，但是目前来看，我觉得能在大型的国际企业做到很高的这些人，大多数还是印度的中产阶级。

为什么我们中国人特别喜欢跟印度人做一个比较。这是因为当把这一撮的印度精英，中产精英，和同样的一批中国人来做比较的时候，我们会发现有很多的相似之处。比如，这两圈的人都是从本国开始接受精英教育，通过万人过独木桥的方式，上了最好的大学，然后出国，通过教育这种途径到了美国。

到了美国之后，要成为一个好的员工，最重要的两个条件是什么。一个是勤奋，一个是聪颖的资质，从这两点来讲，这两圈的人都有。能到美国硅谷的印度人和能上美国名校的中国人都是够聪明，够勤奋的。正是因为有这样一些很重要的相似点，我觉得我们中国人才经常会反思，为什么同样是精英教育出来的，通过自己勤奋努力出来的，印度人现在越来越多的做到 CEO 的级别了。中国人有做到吗，其实也不是完全没有人做到 CEO，有一些中国人在硅谷也做

的相当的不错，但就是没有办法走到那一步，或者没有印度人这么普遍。

还有一个就是即使是二代的华人和印度人相比，甚至和第一代移民的印度人相比，似乎也比不过印度人，这就是非常有意思的一个现象。大家会想为什么呢？我们到底差距在哪里或者区别在哪里？我今天就跟大家分享几个我的观察。

我先从一个我觉得最重要的点说起，就是多样性和包容性。如果从领导力的角度来讲，这是一个非常重要的领导力胜任力。不管你是工作在跨国的大集团，还是在一个组织里，或者一个小企业里面，能够和不同的人打交道的这种能力是非常重要的。我个人感觉印度人在这方面似乎有一个优势，这个跟印度的整个大的环境背景是相关的，印度它本身就是一个多种族，多文化的国家。从社会的层级来讲，可能有不同的家庭背景；从宗教信仰来讲，可能有不同的宗教信仰；最简单的就是从食物的选择。

我的老板是一个印度人，他就跟我分享过，在他上学的时候，孩子们都自己带食物到学校，你就会发现，每一个孩子的饭盒里的食物都是不一样的。我们都知道穆斯林的人是不吃猪肉的，信仰印度教的人是不吃牛肉的。在等级制度中属于最上层的等级的人，他们是非常严格的素食主义，属于武士阶层的他们是可以吃少量的肉类的。但他们的肉类可能又会有一些区别，有一些只吃鸡肉，有一些只吃蛋，有一些可以喝牛奶，有一些又不能喝牛奶，这中间具有非常多的选择，每一个家庭可能由于他们的不同组合都会不一样。

如果从印度的宗教角度出发的话，印度教是一个多神教，他有一千多个神，跟一神教巨大的区别就是，虽然我们都是信仰印度教，但是你信的神和我信的神可能完全不一样，你敬神的方式和我敬神的方式可能完全不一样。印度的孩子从小在这样的环境里长大，他们对于这种多元化的包容性和接受性，我觉得会比华人强一些。

第二点就是印度的整个社会系统是很没有秩序的。

我就给大家举个例子，就是堵车，我在亚洲很多地方旅行的时候都有遇到堵车，也都有很严重的，比如菲律宾首都马尼拉，还有印尼首都雅加达的堵车都是有名的糟糕。但即便是再怎么糟糕的地方堵车，可能还是可以看到两条线的，一条线是过去的，一条线是过来的，只有在印度，你是看不到两条线的。

车真的是横冲直撞，随时可能左边来一个车，右边来个车，可能还会有车逆行，车的型号大小也各不一样。

拿堵车来举例，是想说在印度这个社会里没有秩序的情况是多么的极端。那么在这种极端的条件下大家都习惯了，心里想着我要想办法自己开辟道路。比如开车，我就想办法开出一条我的路来。另外印度的政府是相对不那么给力的，这个我等一会儿在聊到民主制度的时候会说。中国有一个比较给力的政府，很多事情政府会帮你想到，帮你解决，包括我生活的新加坡也是，政府管的面面俱到，真的就像是父母官儿一样。

在印度就不一样啦，在印度做事情，你就别想着靠政府就对了。靠政府首先慢，第二它也不一定能解决，所以印度的各种民间组织特别的多。有一些是盈利的，有一些是非盈利的，因为每个人想解决问题都要去想办法。包括成本控制等，印度人也很擅长做一些低成本的事情，大家都知道塔塔生产的车。还有印度很多的产品都是以成本低廉为标志的，因为这个在他们看来是很重要的。一件事。

联系到领导力我觉得这对印度人的执行力，还有在非常多不确定的条件下，能够杀出一条路的这种能力都是很好的锻炼，因为他们的背景会有一个很艰难的环境，对他们的这种锻炼是很好。

刚才我说了两个领导力很重要的方面，一个是多元化和包容性的行为；另外一个就是说执行力方面。接下来我想说善变的能力，对于领导来讲也是很重要的。因为我们说领导力，其实说到最后讲的就是影响别人的能力，你要能够影响别人，必须要有理有据，要能跟别人进行一个 Argue(争论)，倒不一定说是吵架和辩论，但是你要把自己的观点亮出来，而且要亮的很漂亮，我觉得这一点印度人也有一些优势。

这个优势可能跟印度人的历史文化和民主制度都是有关系的。有一本很有名的书叫《好辩的印度人》。在民主制度引进之前印度的宗教不是一神教，它是多神教，多神教其实就非常强调这个 Argue。同样一个信仰或者同样一个神，也要强调为什么是这样，为什么我们讲的这个教义是这样。包括现在印度的宗教，也还是有很多人在进行各种各样的讨论。这些其实都是对于文化的一个思辨能力，是很好。

近代引进民主制之后更加强化了这种讨论、辩论的能力。我个人感觉在印度生活的时候，还有在新加坡和印度人接触的时候，我发现他们的思路比较敏捷，而且有 critical thinking（批判性思维）的能力。有一些不一定完全正确的，或者是一些歪点子，他也能说的头头是道，这就是能力的表现。

印度有很多档的节目都是以辩论为主的。这个跟我们的奇葩说还不一样，它是一种时事节目，会请四五个嘉宾来根据某一个时事做一个讨论。有一次我记得他们讨论穆迪政府要不要更多的照顾穆斯林，或者说要不要这么偏袒印度教而引起宗教上的一些纷争。那四五个人就会各自讲不同的观点，电视屏幕上有四五个屏幕，大家都在叽里呱啦，叽里呱啦，讲的特别快。而且有一些讲的特别有道理，他们也没有所谓，随时可以打断别人，这种氛围、这种节目我在中国是从来没有看到过。我第一次看到的时候简直就被吓到了，但是后来觉得如果一个孩子，一个年轻人在这样的氛围内长大的话，那么讨论甚至是辩论，对他来说根本就是家常便饭。这一点在我的印度同事中也能感觉到很大的不一样。

说到这里，我再讲一下语言的问题。很多人会说，中国人跟印度人相比有劣势，因为我们的英文不如别人好。我刚才也说了，如果是二代移民，他们的英文应该跟本地人一样了，为什么他们也不如印度人呢？我觉得语言是会有一定的影响，但更多的是语言后面的一些东西。

说到语言我又想到殖民文化、殖民历史对印度的影响。也许间接的也造就了更多的印度领导者或者是国际人才。大家都知道印度有非常长的、屈辱的一个历史，英国人的殖民绝对不是带着好意来的。但是无意中确实也让印度跟现代化有一个很好的链接，比如在印度建了铁路，印度的很多中等以上的家庭说英文，这些东西都帮助他们跟西方世界产生一个很好的连接。

这里面我觉得挺有意思的两个点，一个是，我的感觉印度人在和西方人沟通的过程中，他们的连接点会更多。就比如我的印度同事和我的美国同事在一起的时候，印度同事就很容易的能听懂美国同事说的笑话。有的时候我在旁边会觉得，我其实没有听懂他的笑点在哪里。英国人的黑色幽默，也不是所有人都能够明白的，但是印度人很容易明白。所以有些东西是超越语言的，中国人在国际组织中，有一些不利的地方，并不在于我们听不懂每一个单词。

我相信能够在国外接受过教育的中国人都是能听懂的，但是你能不能 get 到那个点，那就是另外一事情。有些东西可能需要更多的历史文化和社会背景才能明白，在这种情况下，中国人就有一些劣势。

我还有一个挺有意思的观察，就是虽然他们经过了这么久的殖民统治，印度的传统文化保持的是相当的完整。举一个例子，我们都有传统的服装，印度的女性是很喜欢穿着传统的服装去上班的，就是她们的纱丽。

看到公司里面那些女生穿着五颜六色的纱丽，我就觉得很神奇。这样的传统服饰，中国人也有，也有唐装、旗袍等等，唐装近几年开始越来越流行，大家开始回归。旗袍也有，但是旗袍我们一般是穿到比较正式的晚宴，或者是结婚的时候，这样穿一下，意思一下，但是不会每天都穿，更不会天天穿着它去上班。但是在印度的工作环境下，穿着纱丽是很正式的，而且是很被认可的，甚至被尊重的一种做法。她们的女性可以天天穿着纱丽去上班。我觉得这是一个很有意思的点，印度人对自己的文化有一种深深的认可。

这一点反而有助于他们在国际环境中赢得尊重。我知道有一些印度锡克族的男性，他是要用头巾缠着头的，而且他们一辈子可能都不会剪头发，也很少刮胡子。在一群西装革履的公司高层里面，就有那么一个人，他坚持他的这种历史和文化的东西，反而得到了西方人更多的尊重，这一点很有意思。

最后我也想分享一下关于抱团。很多文章有讲到印度人喜欢搞裙带关系，这个确实，如果从整体来看是有的。但我个人有一点保留意见，我觉得一个人当上领导之后，选择自己熟悉背景、相知相熟的人是很正常的。而且有意思的是印度人相互支持对方会比较多一点，反而很少看到在一些外国的企业，中国人不断的提拔中国人。

我记得我有一个同事，他跟我讲过：“索菲亚，你有没有发现，如果一个公司里面只有两个中国人，这两个中国人一定是互相踩的，他们会互相较真儿，暗斗或者明斗”，我发现好像是这样。但从另外一个角度来讲，我又发现我们在世界各地都很容易找到唐人街，就是中国人聚居的地方，但是我们很少会发现印度人聚居的地方。这个我觉得很有意思的在于印度人对自己身份的认同，比起中国、韩国和日本人，他们好像没有那么强烈。特别是到了西方的社会里，中日韩这种文化的相似性是远远高过中国和印度文化之间的相似性的。

印度处于南亚次大陆的地区，西方人说到亚洲的时候，可能想到的更多是中日韩，还不一定包括印度人。印度人的文化传统可能跟中东那边会更像一些，他们本身好像又有点像南欧的人，所以我觉得印度人的圈子比中国人要开放。我认识的印度朋友，也会有一些印度帮在一起，但这个印度帮是相对松散的，不像华人帮是非常紧的在一起，有点那种抱团取暖的感觉。但是印度人会游离在各个帮之间，这里混一下那里混一下，好像都可以。

这个大概就是总结下来的几点了：1. 多样性和包容性；2. 在不确定中开出一条路的执行力；3. 善辩的影响力；4. 殖民和西方链接，同时对自己文化的保留；5. 抱团的同时融入别的团体。

那最后我又想到了一点，最近我看了一部挺火的纪录片，讲的是他乡的童年，尤其是看了印度篇，我觉得那个导演有的点抓的还是挺准的。

比如他有讲到印度人如何在没有规则可循的环境中找出一条路，还有印度人自发的做一些教育的行动，还有他们如何培养孩子思辨的能力什么的，我觉得有很多东西值得借鉴。

但其中最打动我的一个故事是讲的一个台湾的小孩。他的妈妈是台湾人，爸爸可能是印度人。这个孩子他有一点点轻微的多动症，在台湾的时候被老师说成你怎么这么笨之类的。孩子回去就问妈妈：“妈妈，我是不是真的很笨？”后来他们全家就移居到印度。

移居到印度之后，这个孩子突然就放飞啦，孩子得到了很多人的认可。他的创造力也被无限的激发出来变得特别自信，能力各方面也进步的非常快。

这一点给了我很大的启示。从教育的角度出发，我发现印度的整个大环境，对孩子的一些所谓的奇怪行为的接纳度高很多。在华人社会，包括刚才提到的台湾还有新加坡，我觉得华人家长包括我自己都会有很多条条框框。你要在这个框里面才是好孩子，你出了那个框，我就有点焦虑，觉得我要纠正你，或者这样是不对的，甚至我要惩罚你。

但是印度整个大环境就比较宽松，大家对条条框框的概念没有那么的严格。所以如果我们认真去看这些成功的印度领导人的经历，一定也会发现他们都是在在一个相对宽松的环境里面长大的。

我有一个有趣的发现，就是在新加坡地铁等公共场所，如果你听到小孩尖

叫，去看看，基本上都是印度的小孩儿才会尖叫，叫的特别吵。我们华人肯定会说不可以。更有趣的是我在日本旅行的时候发现那边的小孩好安静，我就想这到底是孩子天生的还是社会原因呢。

今天的分享先说这么多了，谢谢大家。

【全文完】

问答：

问：请问您和先生在生活中有没有感受到文化冲突的时候？能不能举一些小例子说明？

答：当然有。我先说说相似的，我觉得中印双方对家庭都是非常重视的。当然这个重视也包括了各种的家庭狗血。

我觉得有一个很大的区别是中国人和印度人对时间的观念不一样，中国人更准时，印度人就更随意。

我记得有一次，我们有一个共同的朋友，是一个印度女孩和一个欧洲的男生，他们组织了一次B B Q，说是晚上七点开始。所有的欧洲人、中国人基本上是七点之前准时到的，或者是七点之前到的。印度人拖拖拉拉的，最早的也是七点半才来。我觉得时间上是有不一样的，对他们来说时间的概念相对的会长一些。

还有一点可能我又说远了，这个跟我们的家庭生活又不一样的。比如说制造业为什么在中国能够发展的这么好，而在印度真的很难。就是跟这个时间观念确实也有关系，我在印度旅行或者是回家的时候发现印度人有点懒。对他们来讲，我为什么一天要在流水线上工作那么久的时间，都不能喝茶，都不能休息，我宁可不用赚那么多钱。这是从另外一个角度讲另外一件事情，可能跟今天讲的这个领导力又不一定相关。

今天我们所讲的能够坐上国际CEO的这一群人，他们真的也都是很努力很用功的。包括我身边的这些印度人，他们在咨询业也好，在业界也好，在学术界也好，做到比较高层的，那努力程度是一样一样的。

管理思维与工具在日常生活中的应用

讲师：何加盐

时间：2020 年 2 月

大家新年好。先给大家送上一个迟来的新春祝福。

这一次也是很特别的一个春节，相信大家都留下了难忘的回忆。不知道春节有没有多长几斤，可能要等到这段时间过去之后，再通过运动减下来了。

我相信很多朋友都已经在家憋得不行了，我也希望今天晚上的分享能够给大家带来一些乐趣和启发，在这个特殊的时期，给大家带来一点新的、不一样的正能量的精神力量。

我们这次分享的标题是：《管理咨询思维与工具在日常工作和生活中的应用》。那么开始之前我先问大家三个问题：

1. 为什么 22 岁的咨询顾问，能教 55 岁的大老板怎么做生意？
2. 请问广州有多少只鸟？
3. 总裁办主任要如何述职才能出彩？

请大家看一下这三个问题，想一想。

第一个问题。我们都知道咨询顾问很多其实是没有企业的工作经验的，有好多甚至是刚从大学毕业出来，22 岁就去做咨询，但是他们面对的对象有可能是一个管理上百亿市值公司的大老板，他可能经验非常丰富。

为什么这些老板会请这么年轻的咨询顾问来给他们做咨询，而这些这么年轻的咨询顾问，他又有什么资格能够教这些五六十岁的经验非常丰富的大老板，告诉他，你应该怎么经营？怎么管理？

第 2 个问题，广州有多少只鸟？我后面会回答，现在就先不说。大家都知道很多咨询公司在面试的时候会出这样稀奇古怪的问题，包括谷歌、微软他们招人的时候也都会出类似的问题。很多人可能不知道怎么回答，大家可以先想一想。

第 3 个，总裁办主任他要怎样述职才能出彩？我们都知道做销售的、做技术的，他的 KPI 是比较明显的，我到年终完成了百分之多少，或者是超额完成

了就能拿到多少的奖金，这个都很好说。但是一个总裁办主任，他能够怎样述职呢？

好，我希望大家带着这三个问题，我们一起来探索一下管理咨询的奥秘。三个问题的答案，我都会在下面逐一的讲到，我们整个的分享将按照这么三个模块来进行：

第一：我会介绍一下什么是管理咨询？

第二：介绍有哪些管理咨询的思维，以及在工作生活中有哪些应用。

第三：介绍一些基本的管理咨询工具，以及它们在工作生活中的应用。

首先什么是管理咨询呢？我给它下了一个定义，管理咨询是找到一家公司在战略或者经营管理上存在的问题，给出解决方案，并且帮助企业将方案落地实施的过程，就叫做管理咨询。可能不同的人会有不同的定义，上面说的这个是我个人对它的一个定义。

我们从这个角度来看，管理咨询其实不仅可以用于企业，大到一个国家，小到个人，我们平时工作和生活中都可以用。比如我们日常碰到的人生目标的问题，或者我们做事的方式方法问题，我们人生的动力或者工作的激励方式等等这些问题。我们的管理咨询思维和工具就可以找到问题存在哪里，并且给出一个解决方案，把它落地实施。

所以管理咨询不光是对企业，对个人也可以产生很好的作用，这就是为什么我今天要讲这么一个题目。

管理咨询工具箱

- 安迪-格鲁夫六力分析模型、品牌延伸动力学模型、创新动力模型、定量战略规划矩阵、BCG波士顿矩阵、大战略矩阵、战略地位与行动评价矩阵/SPACE矩阵、3C战略三角模型、竞争战略三角模型、战略钟模型、差距分析、企业价值关联分析模型、波特价值链分析（内部价值链分析、横向价值链分析、纵向价值链分析）、7S模型、扩张方法矩阵、KSF关键因素分析、产品/市场演变矩阵、定向政策矩阵、盖洛普CE11测评工具、PEST、SWOT、盈亏平衡分析、敏感性分析、概率分析、不确定性分析、core competency 核心竞争力分析、CPM关键路径法、ADL矩阵、麦肯锡客户盈利性矩阵、SCP分析模型、波特行业组织模型、资源基础模型、波特行业竞争结构分析、赛圈研究模型、矩阵制组织结构、供应和需求模型、麦肯锡SCS模型、ROS/RMS矩阵、波士顿经验曲线、克拉克洪-斯托特柏克构架、菲夫斯泰德的组织文化模型、弗恩斯特朗皮纳斯的组织文化模型、丹尼森组织文化模型、Chatman的组织文化剖面图(OCPI)、沙因的评测模式、郑伯坝的VOCs量表、SIPOC流程管理模型、人力资源成熟度模型、PAEI管理角色模型、SCOR供应链模型、SFO组织模型、PDCA管理循环法、企业素质结构分析、企业活力结构分析、四链模型、绩效棱柱模型、诺兰的阶段模型、附加价值矩阵、竞争优势因果关系模式、波特竞争战略轮盘模型、波特竞争对手分析、竞争对手分析工具、威胁分析矩阵、企业竞争力九力分析模型、GREP模型、多点竞争战略、标杆分析法、三四规则矩阵、IE内部外部矩阵、IFE内部因素评价矩阵、EFE外部因素评价矩阵、CPM竞争态势矩阵、GE/行业吸引力矩阵、价值网模型、CRM客户关系管理、波特五力理论、马斯洛需求层次、波特一般战略、德鲁克七种革新来源、变革五因素、盖洛普路径、策略资讯系统.....

牛人星球 原创出品

第 6 页

上面这张图是我总结的一些管理咨询使用的工具，大家可以看到这些工具

是非常多的。今天时间有限，我们也不可能都讲到。我总结出了 4 个思维以及 5 个工具，所以我们等一下就会围绕 4 个思维和 5 个工具来展开。

我这里主要讲这 4 个思维模式：

第 1 个是问题导向思维，第 2 个是流程优先思维，第 3 是经营分析思维，第 4 是结构化思维。

我们首先看第 1 个，问题导向思维。

我们日常工作和生活中经常会碰到各种各样的问题，男性和女性在处理问题上经常会有很多不同的地方。大家都知道女生比较感性，男生比较理性，经常你会碰到的一个问题是：老婆回家跟你讲，她在公司遇到了一个问题，比如老板有什么做的不对，她很不爽。很多时候老公就会帮她分析这个事情是什么原因引起的，老板是怎么样的人，你是什么样的人，分析得头头是道。但是老婆却一般都很生气，为什么会这样呢？

其实老婆在说这个问题的时候，她并不是寻求一个理论的分析或者一个解决方案，她只是想要发泄一下。这个时候更好的方式有可能是你跟着她一起说，你这个老板真是太坏了。

所以我们男性跟女性经常会因为这些问题造成一些冲突，一个是情绪发泄的思维，一个是问题导向的思维，两个不同。

我们在管理咨询以及生活或者工作中解决问题的时候，更多的需要用到问题导向思维。碰到任何问题，不管是发牢骚生气还是大骂一通，都不解决问题，我们要的是怎么样能够把这个问题解决。

这句话说起来好像很简单，但实际上，在我们工作和生活中，很多时候就会忘记这一点。有时候你会对孩子生气，比如他不吃饭或者老看 iPad，或者不好好写作业，但是我们都知道生气其实并不能解决这个问题，我们是落入到情绪发泄的思维去了。如果换一个问题导向的思维，可能你的情绪会更加平静，用孩子更能接受的方式去做这件事情。

我们以前做咨询的时候也碰到过这样的老板，他每次开会要解决问题，首先高管把情况一谈，他就开始骂人，说你怎么这个也不行，那个也不行。结果一次开会 90% 的时间都是他在骂人，最后问题却没有解决。所以每次开会都成了批判会，实际上对于公司的运营来说是一点用都没有的。因为他把时间都浪

费在骂人上了，而不是解决问题。

所以我们平时就要避免这种情况，一定要有一个问题导向，我们碰到的是什么问题？我当下做的这件事情是不是有利于解决这个问题？

比如，公司的现金流紧张怎么办？业务萎缩怎么办？我现在只能在家办公，我要怎么解决联网的问题？等等。我们生活中碰到很多问题，它都要你想着怎么去解决，而不是发泄情绪或者抱怨。

从事业来讲，我们可能还要拓展到我们看到社会面临哪些问题，人民群众有哪些问题？可能 90%的人在发泄情绪，只有 10%的人会想到其中有哪些需求？有哪些机会？

我最近写的马云、俞敏洪、刘强东、梁建章他们这些人在面对问题的时候，都是有问题去解决问题。所以他们能够做得比一般的人更成功。尤其是俞敏洪说的，我觉得特别有道理：你碰到问题去抱怨它是没有用的，只能逢山开路，遇水搭桥，遇到问题去解决问题，这就是我做新东方的态度。

其实，这也应该是我们做任何事情的一个态度。

第 2 个思维是流程优先思维。

妈妈在小孩出门之前会告诉小孩，你在外面要注意安全，大家想一想这一句嘱咐对孩子有用吗？其实是没有任何效果的。我们需要告诉他的是过马路的时候先停下，看红绿灯，等红灯变绿之后，左瞧瞧右瞧瞧，再过。这样我们就把一个嘱咐或者命令变成了一个流程，它才具有可操作性。

再比如，我们出门有时候会忘记带钥匙、身份证什么的，你老是提醒自己，你千万要记得带东西，不能落东西，也是没有任何意义的。但是你可以告诉自己，出门之前先找一下“伸手要钱”（身份证、手机、钥匙、钱包），这就是用流程化的思维来解决一个问题。

我前不久在星球里也写过一个朋友，他去年第 1 年创业生意做到三个亿，听起来确实是很不错。但其实上半年他也过得很难。

他是做白酒电商的，主要就是通过电话、微信、朋友圈这些方式去推销白酒。刚开始他也想制定一个好的制度，设计一个好的 KPI 来管理，但后来发现不行。我跟他聊了之后建议他采用流程优先的方式来管理这个业务。

怎么管？找出他们公司销售最厉害的一些人，把销售分成一个细化的流

程，第 1 步干什么？第 2 步干什么，第 3 步干什么？形成一个标准操作流程，就是我们说的 SOP。

后来他们就总结出了一套流程，一个人进入到我的客户库里面，我要怎么去接触？话术是怎样的，第 1 句话说什么，第 2 句话说什么，他提到的这个问题我应该怎么回答？把这些做成一个很专业的话术，并且不断的改进。所以他们现在就做的比较轻松了。

前几天我看了一个电影，叫做《中国机长》，可能很多朋友都看过。

这个机长在挡风玻璃破裂那么紧急的情况下是如何拯救全飞机的人呢？我们也可以赞扬他的精神以及超人类的忍耐能力。但是机长自己在接受采访的时候说：“我就是按照操作手册来做”，其实就是流程化的运作。

每一个飞行员都会经历年复一年日复一日的操作，就是第 1 步、第 2 步、第 3 步，他们有一个检查清单，该做什么完全按照流程，所以在碰到问题的时候，他按照流程操作就行了。

第 3 个是经营分析思维。

经营分析是我们在给企业做咨询的时候经常用的一种方式，可能很多企业也都会开所谓的经营分析会。但是我相信大多数企业开经营分析会，也就是把每个月或者每个季度的经营情况说一说，财务报表报一报，我这里说的经营分析思维比这就更深一步，我们需要拨开经营中呈现的表层的那些迷雾，理清里面真正的因果。

我举一个例子大家就明白了。

比如：有一家企业的采购总监跟老板说：“老板，我今年为我们公司节省了 1000 万的采购费用，所以年底的绩效奖金我要求要翻倍”。老板一查财务报表，跟去年相比，采购同样的东西，确实价钱少了 1000 万，质量也没有降低。大家觉得要不要给采购总监奖励？

其实我们深入分析一看，降低的 1000 万采购成本里面有 800 万是因为铁矿石的价格下降了，还有 200 万是因为采购总监重新梳理了采购流程，并且跟供应商之间达成了良好的关系，拿到了一些新的折扣，以及给对方提供了一些技术改进方案所带来的。因此，1000 万里有 800 万是铁矿石下降的功劳，是偶然的因素，有 200 万是采购总监的功劳。所以我们说的经营分析，就是分析企业

的每一分钱是怎样赚回来的，企业的利润是一个怎样的构成。

用在我们的生活中，我们要想一想，我们人生中的那些成就，或者我们赚到的钱，有哪一些是我们的能力带来的？哪一些是我们的运气带来的？如果是能力的话，我们应该怎样去总结？怎样去复制经验？怎样再把这个能力提高一点？如果是运气的话，我们就分析，我们是怎样抓住这些运气的，以后能够怎样抓住更多更好的运气。

可能我们每个人都需要对我们日常的生活、工作做一些分析，因为有些人会把他的成功都归结为自己的能力，这样就会对他未来的工作和生活产生一种错误的引导。他会觉得自己很牛逼，其实有可能 90%都是运气好。所以如果一个人对这一点产生了误解，并且他去复制这种经验的话，有可能对他的未来是一个灭顶之灾。

我们以投资为例，以前房价涨的比较高的时候，可能很多人买了两个房子，结果赚了很多钱。他觉得自己特别厉害，把经验到处复制，结果到房价下跌的时候，搞得血本无归。

这就是为什么我们要把经营分析的思维做好，用经营分析来分析我们过往的成功到底有哪些是能力，哪些是运气，不要对未来产生误解。

第 2 个就是我们需要研究过往的成功经验，把它复制推广开。哪一些可以推广给别人，哪一些可以用于自己的，下一次或者下一年哪一些还能够再提高一点。

就好比写公众号，我要知道很多爆款的文章它是怎么出来的，有很多其实就是碰运气，刚好这个时候大家关注这个问题，然后你又戳中了引爆点，所以就成了一个爆款。有很多公众号作者一辈子可能就写一个爆款，然后他误以为自己是天选之子，投入到这一行业。有可能到最后，做的特别痛苦，而且也赚不到钱。

所以我一直觉得写公众号写一个 10 万+不算本事，能写两个三个 10 万+，那可能真的是在这一行有一点能力。但同时你还要总结你这个文章哪一点戳中了观众，大家点击进来分享，关注你的动机是什么？下一次写的时候就把这些因素用进去。如果你学会了这种经营分析的思路，可能对很多事情都能够起到事半功倍的效果。

第 4 个思维模式就是结构化思维。

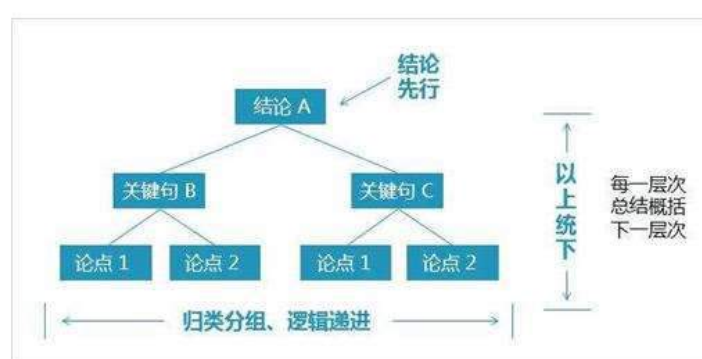
这个做咨询的人通常都需要用到的，用的最多的两个叫做金字塔原理和 MECE 原则，其实两个事情可以说是一个事儿，侧重点有些不同。

有一本书名字就叫《金字塔原理》，可以说是管理咨询界的一本圣经，只要是入这行的人都会看。

金字塔原理最重要的一点就是我们不管说话还是写作，演讲表达，最好能够采取一种金字塔式的思考与表达的方式。

为什么要采取这样的方式？因为人类大脑的结构决定了我们只能记住结构化的、逻辑比较清晰的、数量有限的东西。

金字塔原理



生活若无味，那就加点盐

第 13 页

所以我们通常会建议采用一个总-分-总的结构，首先是结论先行，然后在这个结论底下说几个原因，一般不能超过 7 个，最后再复述一下你的结论，这样会记得比较清楚，表达的也比较明晰。如果你这样去跟别人说或者写文章的话，那么听众或者读者就能够比较好的获得你想要表达的信息。

下面我以我们上一次在北京举行加盐星友会的线下聚会为例：

一位星友，他帮我组织北京聚会，他告诉我：“何老师，小伟周六有其他事，立明要周日才能从东北回来，我们定的咖啡馆是下午 2 点开门，晚上 10 点关门。我这边还要从望京赶过去，时间还挺长的。对了，莺歌说，周日晚上她还要给老公过生日。何老师，您看我们北京星友见面会要不要安排在周日下午

2:00~6:00?”

这样说，你能听明白他在说什么吗？我相信绝大多数的人都是一头雾水。

我们如果换一种表达方式，比如像下面这样：“何老师，我建议咱们的见面会安排在周日下午 2:00~6:00，原因是：小伟、利明、莺歌周日下午都可以过来。小伟周六有其他安排，利明周日从东北回中午才到北京。莺歌周日晚上要给老公过生日。我们定的咖啡馆下午 2 点到晚上 10 点都可以用。所以我建议就安排在周日下午 2:00~6:00。

你看这样一说就清晰的多了。

平时我们给老板汇报工作或者请示的时候，要经常用金字塔原理的方式，比如我们跟老板说团队要加人，你可以说：“老板，我们的团队需要加人，原因是：第一，我们现在只有三个人，同行做到我们这样的业务规模一般都是 8 个人。第二，我们现在的工资成本其实并不高，部门的预算还没有用完，还可以加两个人。第三，我们预计下半年市场行情会很好，市场上人才会更加稀缺。如果现在不赶紧招，未来招人会更麻烦。所以我建议我们现在赶紧招两个人进来。”

这个就是金字塔的表达方式。

第 2 个叫 MECE 原则。MECE 原则是咨询界非常常用的一个术语，尤其是在麦肯锡咨询这家公司，你每天都会听到无数次这个 MECE，MECE 的英文原词 Mutually, Exclusive, Collectively, Exhaustive，要完全穷尽且相互独立，或者我们叫不重不漏。

它是一种结构化的思考和表达方式，说一些观点或者总结一个东西，我们给它归类的时候，不能重复也不能有遗漏。

这样说出来就清晰又完整，而且很容易让人理解。

我先示范一个一点都不 MECE 的例子，比如，领导这样说：“小王，你去仓库给某某医院领 100 套防护服，方便面拿 20 箱，注射器就给 500 件，另外口罩也要 20 箱，核酸试剂盒拿 100 件。另外你再准备点素食饼干，如果有矿泉水的话也送一些，对了，还要氧气瓶 400 个，还有护目镜，听说眼睛也传播。”

你要是小王的话，一听这话就完全晕了，不知道领导到底要你干嘛？

如果是用 MECE 原则，这一段话应该怎么说呢？

MECE 的表达方法是这样的：“王经理，马上准备货车，给某某医院发三样东西，防护用品、医疗器械、食品。防护用品包括三种，防护服 100 套、口罩 20 箱、护目镜 100 副；医疗器械包括三样，注射器、500 件、氧气瓶 400 个、核酸试剂和 100 个；食品包括三样，方便面、素食、饼干、矿泉水、各拿 20 箱。”这样就非常的清晰。列个表，他马上就可以按照这个发货了。

关于金字塔原理和 MECE 原则，这里就不多讲，具体大家可以参阅《金字塔原理》和《麦肯锡意识》，这两本书讲的非常清楚。

除了上面说的这 4 种思维以外，还有几种特别好的思维方式，也建议大家去了解一下，就是功劳思维、成长思维和平台思维，时间关系这三种我就不展开讲了。我之前在一篇文章里写过，到时候我会把它贴在后面。

接下来我们来讲一讲管理咨询的工具，以及它们在日常生活中的应用。我这里主要讲这几种：SWOT 分析、BCG、GM、BTOM 模型四象限分析法和逻辑树。

我们先看 SWOT 分析，SWOT 分析是最经典的一个管理咨询工具，也是用的最多的战略管理和目标管理的工具。

SWOT 分析具体是指企业的优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机会（Opportunities）和威胁（Threats），也就是通过两个内部因素，我们的优势和劣势，两个外部因素，外面的机会和威胁，去分析一个企业或者一个人本身所具有的能力，以及所处的环境，把两者结合起来，判断企业和人应该选择什么样的战略方向，或者确定什么样的目标，并分析可以达到什么样的成就。

可能有些朋友会觉得这个很简单，但实际上你要是把它用好了，是特别好用的。几乎所有的管理咨询公司都会用这个工具。

我举一个我原来做咨询时候的例子：

我们帮一家房地产企业梳理战略，最后制定出来战略，他们非常满意。这家企业原来是纯粹做房地产的，我们去做咨询的时候，老板原来想的是要在这个行业继续加大投资，我们用了 SWOT 分析的方法给他做了分析：

他个人最大的优势是和政府的关系特别好，当地老百姓心中也有比较好的群众基础。劣势是他并没有一个很好的做房地产的团队，他的成功是跟别的公司合作，他把地拿好，别的公司代建代售，他也就是享受地块的红利。

而他面临的机会是他所在的城市正在进行大规模三旧改造和美丽乡村建

设。

他的风险在哪里？我们给他分析了国家政策，国家三令五申要房住不炒，从政府的规章制度、金融以及各种限购的措施这些方面来限制它。

我们通过分析告诉他，如果做纯粹的房地产，是会越来越没有前途的。我们为他做了一个新的战略。

他原来说我要做某某地区房地产行业的龙头，我们给他改成了我要做某某地区城市更新和美丽乡村建设的排头兵。

大家都知道，这几年房地产商在政府那里其实是没有以前那么受欢迎的。以前只要一个房地产商去政府，所有的官员都捧着他。这几年因为国家一直限制，房地产商去见官员没有以前那么容易，关系也没有那么好。相反，去做美丽乡村、城市改造那些就特别受政府的欢迎。

我们给他重新定位之后，他到各个地方的政府说，我是专门做城市更新和美丽乡村建设的。那些官员，本来一堆的房地产商在那等，肯定先把他叫过去谈。所以他就发挥他跟政府部门打交道特别厉害的优势，拿了很多三旧改造的地，然后再通过代建的方式去做房地产开发，而不是原来的政府正常地块拍卖，或者从别的房地产商那里买地的这种方式。

我们做的所有分析对老板触动非常大，他说我以前从来没有想过这些，看了你们这些分析，我思路就特别清晰。

SWOT 分析除了用在企业管理咨询以外，也可以用在我们的生活中去寻找自己的目标。因为我们每个人都有自己的优势和劣势，也一定会在某些方面面临很多的机会和威胁。

我就以自己写公众号为例。我之前是做咨询的，要做公众号，就得分析我是不适合做自媒体这一行，我有什么优势？我快速学习能力很强，信息挖掘能力很强，文笔也还可以。另外我之前在政府也做过，在咨询公司也做过，有很多经验阅历，也攒了不少人脉关系，这个是我的优势所在。

但是我也有劣势，我写公号时间太晚，市场已经过了红火的时期。还有我个人的一个劣势，我的性格是属于比较内向型的，有社交恐惧症，经常跟人打交道的工作，可能我不是特别擅长。另外我在跟人交往中，是有一点讨好型的人格，不愿意去拒绝别人伤害别人。所以我们做咨询的过程中经常会碰到这样

那样的问题，我也不是很擅长拒绝别人，经常会很吃亏。

第 3 个我做公众号的劣势是我会坚持某一些自认比较清高的东西，不愿意放弃很多原则去一味的迎合市场，所以可能导致在写作的过程中很多东西我不愿意去写，或者我写的东西不一定是市场受欢迎的，比如咪蒙式的写作，我可能完全学不来。因为故意去挑动大众的情绪，这些不是我所擅长的，对写公众号来说这是一个劣势。

我面临的机会，其实虽然说我入行比较晚是一个劣势，但是我又分析了优质的自媒体的内容非常的稀缺。我感觉这一点不仅是现在，任何时候只要是优质内容它都是稀缺的，在我自己写的过程中也非常明显。每次写了一篇文章，就有好几百家自媒体要求转载，这使我能够深刻的体会到所有人对优质内容的渴求。如果说我能够持续的创造优质内容，那就是一个非常大的机会。另一个机会就是我写公众号的过程中，有很多人会主动找我，出版社、培训机构等，这些可能也都是我的机会。

威胁我分析了有这么几个：第一，现在可以说是快餐化的阅读时代，很多人对长篇大论越来越不感兴趣，尤其是我写的主题还是属于偏严肃的。有一些偏干货类的，有很多人读不下来，他们喜欢的是轻阅读、鸡汤类、幽默类，或者是图文类。所以我写的深度长文，可能会难以获得很大的市场。第 2 个威胁是现在有很多其他的方式在争夺流量，比如快手抖音都非常厉害，很多人不看公众号了，去看那些。这对我要做这一行来说也是一个威胁。

做完分析之后，我就需要总结，我到底适不适合做自媒体？我要不要从管理咨询行业换到公众号行业？

我的性格有一些劣势，在管理咨询这一行会比较吃亏，但我写作上的优势，快速学习的优势，以及查找资料的优势，可能会让我在自媒体这一行有更好的发挥。我要是能够持续地产生优质内容的话，那些威胁并不一定成其为威胁。

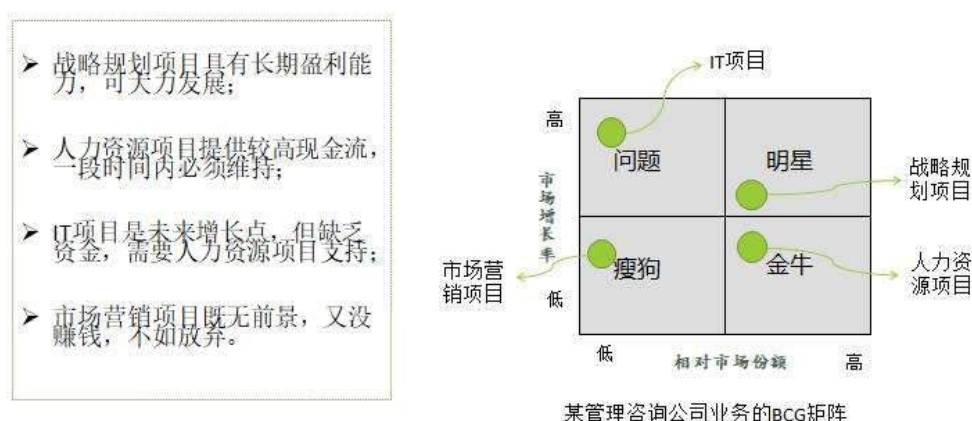
所以最后的结论是：搞自媒体其实是比较适合我的，所以我从去年 3 月份就开始专职的做。事实证明，我的分析是对的。

接下来讲一下 3 个模型，这三个模型其实是同一类，所以我就把它归到第二大点，它分别是：BCG 矩阵也叫波士顿矩阵，是由波士顿咨询公司创立的。

GE 矩阵，也就通用矩阵，是由通用公司创立的。还有一个叫 BTOM 矩阵。这个是何加盐本人创立的。

我们先来看 BCG 矩阵，它是通过两个维度来判断，你的业务处于什么位置，以及你要花什么样的精力去做。

BCG矩阵



生活苦无味，那就加点盐

第 24 页

纵向的就是以某一个业务的市场发展前景为评价标准，横向的是以你现在的在市场上所占有的实力地位为评价标准。

大家看右边这个表，是以某个咨询公司的业务来分析的，它可以分成 4 块：你的竞争力很强，市场本身也很大的，就是明星业务，对这家公司来说，战略咨询是要大力发扬的。

你的竞争能力很强，业务也很好的，那就是金牛业务，金牛业务是能够给你的企业带来现金流的，但是它的市场增长前景可能是有限的，所以你不能在这上面投入过多的精力。

你在这方面不是很擅长，市场也是在逐渐萎缩的，那就叫瘦狗业务，这种就要果断放弃。

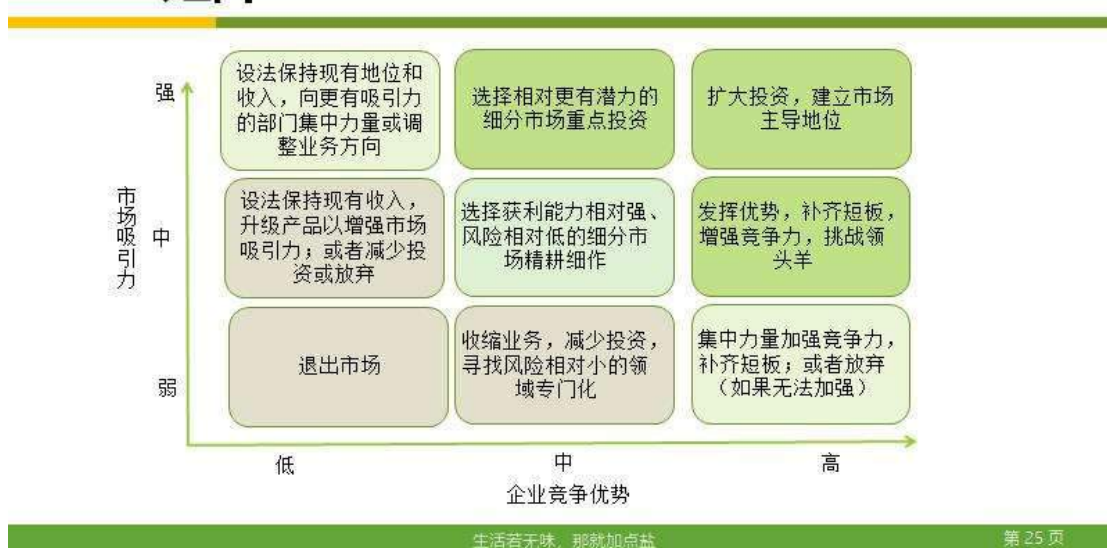
市场增长的速度很快，但是你在这一方面能力不强，这种叫做问题业务。需要你去把这方面的能力增强，让它能够往明星业务变化。

所以我们一般会建议一家企业用他的金牛业务产生的现金流去补贴问题业

务，让问题业务往明星方阵移动。

第 2 个矩阵叫 GE 矩阵，也就是通用矩阵，其实它跟上面的 BCG 矩阵是同一个意思，只不过它分的更细，分成 9 个方块，

GE矩阵



具体的内容上面都有，我就不再细说。它也是两个维度，第 1 个是市场的发展前景，第 2 个是在这个业务中你企业的能力大小，比如我们曾经做过咨询的某一家食品企业，它也有很多不同的业务，我们分析之后就会告诉他，你的哪一个业务应该保持优势，哪个业务应该收缩，哪个业务应该选择性的成长。

在我们有不同选择、不同能力的时候，可以通过这些矩阵来分析应该重点在哪个方向发力，可以放弃哪些方面的机会。

但我个人一直觉得，不管是波士顿矩阵还是通用矩阵都有很大的缺陷。它只分析你现有的能力和市场发展前景，却没有分析这个业务跟你的战略是否相关，是不是你很想做的？所以我就修改了一下，创造了一个 BTOM 模型。

BTOM模型：不同业务的发展策略

考察维度：

1. 各业务的战略重要性

- （1）与企业愿景、使命、价值观的匹配性；
- （2）与企业品牌、形象的关联性；
- （3）与政策引导方向及市场发展趋势的一致性；
- （4）与企业内部其他业务协同性。

2. 各业务的盈利能力

- （1）营收占企业总营收的比重；
- （2）净利润率；
- （3）近年盈利增速；
- （4）预期未来盈利增速。



生活若无味，那就加点盐

第 27 页

当一个企业有很多业务的时候，他应该重点发展哪一个扶持哪一个，放弃哪一个？跟我们人一样，你有很多能力，有很多机会的时候，应该重点发挥哪一个能力，抓住哪个机会，放弃哪些机会？

这是从盈利能力和战略重要性两个维度来分析的，我把它画成了 9 个方块，这个文字都非常清晰，我就不再一一叙述了。

我曾经用 BTOM 模型给一家多元化的企业做过一次分析。这家企业有很多业务，老板没有想清楚，有一些业务他很想做，但是我给他一分析，这个业务其实是在左下角，我就建议他还是不要做了。有一个右下角的业务老板一直很想大力把它做大做强。我们分析之后，它对企业的战略其实没有多大的作用，只要维持它就行了。相反左上角的很多东西跟农业相关的，是需要重点扶持的。所以经过我们这样梳理之后，老板就知道了我这里有 5 大产业，我应该重点做哪一个，放弃哪一些。

其实 BTOM 模型对我们每个人分析自己的情况非常有用，因为我们肯定有各方面的能力，面临很多的机会。

我以自己为例，我可以继续做咨询，可以花大力气写作，可以搞一些培训或是知识付费，甚至我可以去做投资，亦或是到哪个企业去任职。

我会根据九宫格来分析到底应该是哪一个？每个业务应该放在哪个格子里，然后做出决策。这只是给大家做一个例子，大家可以分析自己的情况，对

应的放到 9 个格子里。

那么第 3 类工具就是 4 象限的分析，我们主要是用它来做个人定位，当然也可以用在很多其他的方面。

你可以用不同的维度来画四象限，找到自己在 4 象限的位置，并且跟其他人对比。

这样做的好处是你明显看出自己在市场上处于什么样的位置？有哪些优势劣势，你需要避免或者要效仿的对象是谁？特别容易帮你找标杆。

我用两个例子来说明四象限分析法的应用，这个是我当时做咨询公司的时候对自己的一个分析。



我把能不能做好咨询，从两个维度来判断，一个是思维能力，一个是表达能力。

市场上现有公司里面，最左边我们看到这个和君咨询，它是中国目前最大的咨询公司，他们的特点是很会忽悠，实际上做的东西就一般般。

最下方右下角的 IBM，他们刚好跟和君相反，他们做的东西特别漂亮，理论性也特别强。但是 IBM 的人大部分都是理工科，这些工科男不是很会忽悠。所以我把它放在右下角。

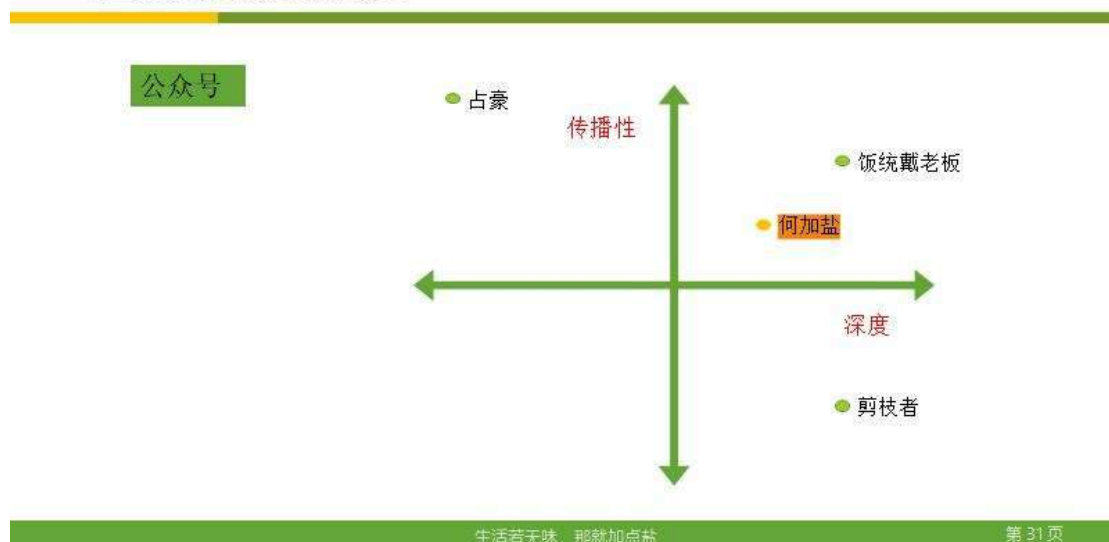
还有一个麦肯锡，他又特别会忽悠，做的东西又特别漂亮，在右上角。

当时我分析我自己，我的表达能力、忽悠性不如和君，思维能力、做东西

的漂亮性不如 IBM，所以我把我放在右上角，但是稍微偏低的位置。学习的对象很自然，我要学习麦肯锡，表达能力和思维能力都要增加，这是给自己的一个定位和找一个标杆。

下面我再找一个我做公众号要怎么做的一个例子。

四象限分析法



一个公众号能不能做得好，我也用两个维度来分析，一个是内容的深度，另一个就是它的传播性。

我们都知道有一个叫占豪的公众号，他写的都是大白话，没有什么深度，就是刺激你的民族情绪，传播性特别好，但没有深度，我把它放在左上角。

右下角有个叫剪枝者，可能很多人不知道，他写的文章都很有深度，但了解的人不多，所以传播性就比较差，我就把它放在右下角。

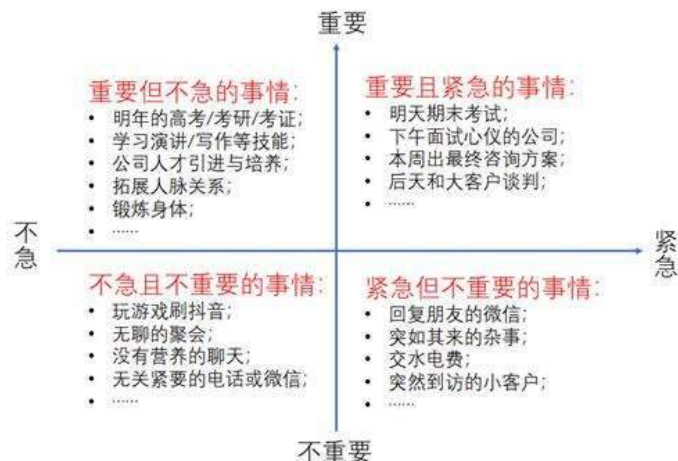
另外一个号叫做饭统戴老板，写的东西很有深度，然后又篇篇 10 万+，所以传播性跟深度两方面都顾及到了。

我就在他的左后方跟他有点距离，这个是我努力的方向，就是我找到定位，找到了标杆。

其实 4 象限的分析方法，还有很多其他的应用，只要你能找到两个维度来判断一个事情的，你都可以用 4 象限的分析方法。

比如常用的时间管理的分析方法。我们可以把所有的事情分成重要和不重要，紧急和不紧急，就画出了 4 个象限。

四象限分析法应用——时间管理



生活若无味，那就加点盐

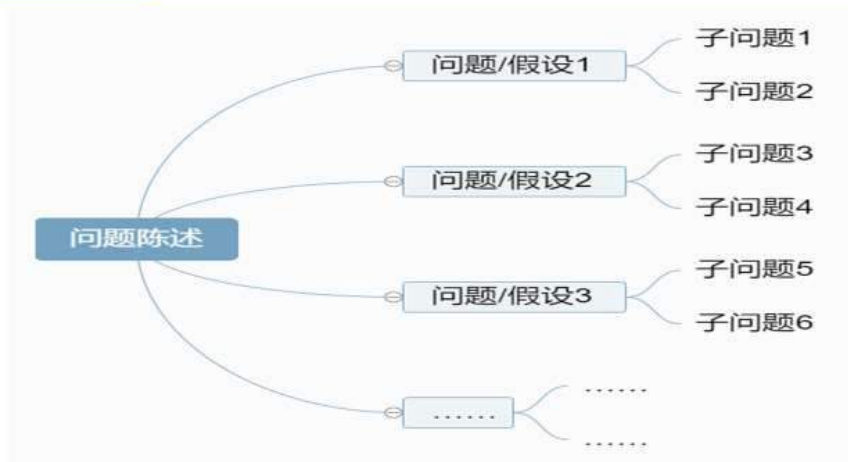
第 32 页

由于时间关系，我就不具体讲了，大家可以研究一下上面的字，做时间管理，一定要做重要的事，不要把目光放在紧急的事上面。

第 4 类工具我要说一下逻辑树，其实逻辑树是跟 MECE 原则要紧密的结合起来，把要研究的一个问题或者表述的问题，画成一棵树的形式。

首先陈述一个问题，然后把这个问题分成几个子问题，或者说需要有几个假设，然后每个子问题又都能分出新的子问题。

逻辑树



生活若无味，那就加点盐

第 32 页

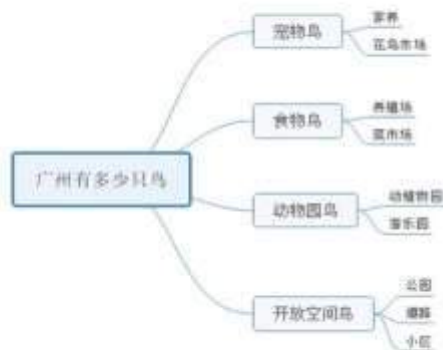
大家看一下下面这个图。这样看很抽象，我举一个例子，可能大家马上就明白了。

开头的时候我问过大家一个问题，广州有多少只鸟？这个问题大家一听都很懵，但是很多公司的面试又特别愿意问这样的问题。还有类似的，比如东莞有多少个厕所？北京有多少个下水道井盖？

大家不要觉得这个问题很无聊，东莞有多少个厕所，我们是真的在咨询项目中算过的。因为有一家企业需要做厕所的项目。

那么广州到底有多少只鸟呢？我们很懵，但是如果你用逻辑树，用 MECE 的原则来做的话，思路就很清晰了。

逻辑树示例



我们把所有的鸟都分类，大概可以分为四类：宠物鸟、食物鸟、动物园的鸟、开放空间的鸟。宠物鸟又分为家养的和花鸟市场的，食物鸟肯定分为养殖厂的和菜市场的……

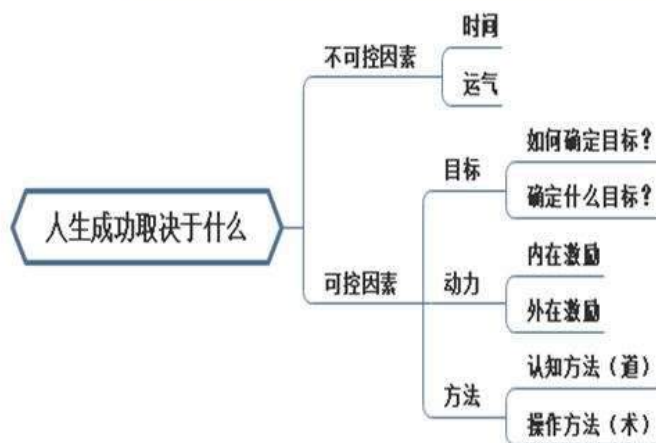
我们就这样分类下去，每个细分类别你都可以大概的估算有多少只鸟，或者你到市场去数一下，大概就知道了，再算一下市场的规模，同等规模的在广州有多少家，大一点规模的有多少家，这个是可以估算的。

它不一定百分百准确，但是起码给你提供了一个思路，不会让你一头雾水。我们说算厕所、算下水道盖都是用这样的方式，你把它划分为不同的类别，不重不漏，然后不停的细化下去，你就可以找到一个切入的方法。

另外我之前写过一篇文章是写牛人公式的，其实我们把它换成一个问题就是人生的成功取决于什么？用逻辑树的方式分析很简单，一种是不可控的因素，一种是可控的因素。后面的我就不再细化的讲，大家可以看看下面的图，

也可以看一看我那篇文章《研究了 100 多位牛人，我总结出一个牛人公式》，这篇文章就是用一个逻辑树的方式写出来的。

逻辑树示例



生活若无味，那就加点盐

第 35 页

4 个思维和 4 种工具我就都已经讲完了。

最后还有一个问题：

前面问到的总裁办主任该怎么述职，不知道大家有没有思路？

这个也是我们在实际咨询的时候遇到的。我们给一家公司做绩效方案，涉及到他们年终述职，总裁办主任就很苦恼的来找我们说不知道怎么述职，他把今年做的事情都列了一个流水账，这样其实在述职的时候是会被打很差的分数。我们就帮他梳理了一下。

大家都知道总裁办主任的工作是没有办法量化的，尤其是不能换算成金钱，但是我们用一种巧妙的方式把它换算成了金钱。

总裁办主任他主要有三个贡献：第一是他帮企业运作高新技术企业的政府补贴申请，以往企业每年都是申请到 300 万，业内的同行一般是 300~500 万，总裁办主任他成功的申请到了 750 万，我们是不是可以认为 450 万是他个人的突出贡献。

第二大功劳是他重新制定了一个审批流程，阻止了 5 笔问题采购，经过重新采购，给公司节省了 100 万。

第三个是他优化了制度跟流程，让总裁每月签批的文件减少了很多，这个

也可以换算成钱。

最后经过我们的辅导，总裁办主任的述职大获成功。他以往每年的年度绩效打分大概都是 0.95。奖金基数乘以 0.95，就是年度奖金，今年他的打分为 2 分，也就是说它的奖金比去年翻倍还多了。

他个人的级别也得到了升职，原来是管理 8 级，现在是管理 10 级，变成了公司的副总兼总裁办主任。

这就是我们管理咨询的思维和工具，在日常生活中帮助我们升职加薪的一个很好的例子。

今天罗罗嗦嗦讲了 1 小时又 16 分钟，其实还没有讲够，还有很多，比如说上面我列的其他常用的方法和理论，时间关系，我就不能一一讲述了，大家可以在百度里面用关键词搜索一下，大概了解一下。其实很多东西都是很有用的。

回到最开始的问题：为什么一个 22 岁的小年轻，可以教一个 55 岁的大老板怎么管公司，怎么做生意呢？其实，不是因为这个小年轻很厉害，而是因为他利用了这些管理咨询的思维与工具，对问题进行了系统化的分析，所以才能够认识到问题存在哪里，并提出相应的建议。

好，今天的分享就到这里结束。

再次祝大家春节愉快，顺利度过这一段艰难的时期，让自己能够获得更大的进步，未来得到更大的飞跃和成功，谢谢大家。

如何教育小孩

讲师：张夏，杭州夏博教育董事长、新酷学创始人、校长。张夏校长是浙江大学硕士，曾经在新东方任教，被评为明星讲师，担任考研组组长。成立夏博教育和新酷学以后，多年从事少儿教育工作，自己也有两个小孩，对如何培养孩子有深厚心得。张夏校长还是一位厉害的演说家。

时间：2020 年 2 月

各位家长，各位朋友们，大家好！我是杭州新酷学学校的校长张夏老师。很高兴能够在 2020 的 2 月 29 号这个非常特殊的时间跟大家做一个分享。因为这样的时间呢，是四年才遇到一次，并且在这个特殊的疫情期间，我们每个人的关注，每个人的生活都发生了不一样的变化。所以呢，今天我想利用不到一个小时的时间跟大家来利用案例分享一下该如何培养孩子。

今天我们是受到了加盐星球会的邀请，共同探讨该如何对待我们孩子的成长，该如何让孩子变得更加优秀？该如何让孩子形成良性的循环？所以今天晚上我将会更多的讲一些干货，能够让大家得到更多的收获。

经过了简单的介绍呢，很多家长 and 朋友们对我多少有了一点了解。我自己现在是有两个孩子，都比较小，老大是女儿，三岁；儿子不到一岁。我也是非常感恩，能够有两个可爱的宝贝。我也在向那些优秀的家长不断的学习，该如何培养孩子？让他们变成更好的小朋友。所以如果哪些地方说的还不是特别到位，请大家多多包涵。同时也请一些特别有经验的爸爸妈妈以后跟我多交流，我也多学习。

在我过去累计十几年的教学的过程当中，无论是在教中小学的宝贝还是教大学生，我都会发现对于不同性格的孩子，有不同的培养方法。对于我们很多家长来说，同样的一种方式未必适合每一个孩子。所以当你发现真正你和孩子之间的化学作用起到了非常好的效果的时候，你才会和孩子进入一种良性的循环。我们经常会说什么时候孩子能够开窍，什么时候孩子能够真正有自己的目标，真正能够愿意为自己的目标而努力，这个时候你就会变成一个特别轻松的家长。今天我们一起来分享一下我的新酷学两位宝贝的妈妈的心得体会。

在我培养的这么多孩子当中有一个孩子非常的突出，他的名字叫应睿点，小名叫点点。现在点点同学就读于杭城最牛的初中杭州外国语学校。他是在 700 多个全杭州最优秀的孩子当中被最终录取的将近 200 个孩子当中的一个。他先后六次有来过我们新酷学的夏令营，他在这个过程中接触到了一款非常厉害的软件叫做英语趣配音。在英语趣配音中他坚持超过了 1000 天（连过年都没有间断），所以你会发现在这样的一个优秀的宝贝背后，到底有怎样的一个培养过程。

记得我第一次见到应睿点妈妈和应睿点的时候，是我在浙江图书馆做了一场分享会。在分享会中发现有一个看上去非常聪明的宝贝在一直关注着我，跟着我的演讲一直兴奋了两个多小时。在结束的时候，他的妈妈把他领过来说：张校长，我们家从来没有报过学英语，学数学的培训班。但是我们听过你的分享之后，孩子非常激动的想要参加你们学校的活动。我也非常尊重孩子。所以当场他的妈妈就给他报了名。这样我们就结识了。后来我发现这个家庭非常的特殊，尽管爸爸妈妈都是普通的上班族，但他们家对孩子的培养是非常有自己的特色的。

比如我们应睿点同学曾经有一天做了一个梦，梦到了一只瘸腿的猫，早上醒来之后他就跟妈妈进行了分享。他说：妈妈，我梦到了一只瘸腿的猫，这个猫是长得怎么样的，发生了什么样的故事。

妈妈听得津津有味，跟他说：宝贝，你这只猫特别有特色，你画画很好，能不能把这只猫给画下来？结果，我们点点同学就把梦中的那只猫给画下来了，画完之后慢慢感觉到这是一个非常好的创意。后来就支持我们的宝贝，一直连续不断的创作了非常多的瘸腿猫的故事。同时还注册了一个公众号叫瘸腿猫，当中记载了妈妈对他成长的随笔。很有收获，我推荐给大家。

你会发现在这个公众号中，我们点点的妈妈为了自己的孩子，或者说为了自己家庭不断地总结和提高，洋洋洒洒的写了几百篇孩子的成长笔记，写了非常多的感悟。令我印象比较深刻的是写关于我们新酷学的就有 20 多篇文章。此外，他们带着孩子去西藏旅行，写了很多篇文章，带着孩子去了一趟黄山，就写了五篇文章。我仔细的去品味每一篇文章，发现孩子和家长互相都是对方的老师，孩子不断的给家长更多学习的机会。你会发现平等的跟孩子做朋友，也

许才是让孩子快速成长的秘诀之一。

除了应睿点，我们发现还有一位同学也非常的优秀。这个同学在温州，名字叫王若涵。今天呢，我会把两个妈妈的心得体会作一个对比，让大家一起来感受下是不是优秀的家庭都是相似的呢。

在培养过程中我们会发现坚持这个话题非常的重要。这两个宝贝他们都毫无疑问把这两个字做到了极致。不管是英语趣配音的坚持 1000 天，还是他们自己做单词小老师已经超过了 200 天的时间，你会发现每一个环节的背后，都有爸爸或者妈妈在背后不断的帮助和支持。所以我们对他们父母亲做了很多的访谈与沟通，从中我们也得到了一些启发。我们一起来听听他们的妈妈是怎么说的。

点点妈妈说：在我之前当全职妈妈那段时间里，我曾自喻自己的职业是母亲，是孩子的第一任老师。从那时起我致力于，把当好孩子的第一任老师为己任，我变得越来越好学，越来越上进。我认为教育首先是要完善家长自己，想把孩子教育好，是要自己成长。如果一个母亲拿着一根指挥棒，在孩子面前挥舞着，没有想以身作则、言传身教给孩子树立榜样的话，是不配值得孩子尊敬与信赖的。而孩子在渐渐长大中，如果想尽快脱离自己的原生家庭，跟父母之间几乎无话可说，那才是真正的教育失败。同时，我们来听听王若涵妈妈是怎么说的。

若涵妈妈说：在孩子坚持各项任务的过程中，我主要做的就是陪伴与鼓励，孩子的内动力才是坚持的关键，陪伴的过程也是家长成长的过程，陪伴孩子英语小课堂打卡甚至激发了我的学习热情。每个孩子的闪光点都不同，和自己比，每天进步一点点，改变的发生需要一个过程，让我们一起努力，默默耕耘，静待花开。

所以你会发现每一个妈妈在这个过程中，不仅是让孩子得到了进步，自己也得到了很大的进步。所以我想教学相长言外之意就是，我们不要认为孩子永远比我们低比我们差，我们从他们身上也能学到很多东西。这些思想都会体现在你的表情，你的微笑当中。

第一个问题，周末是如何帮助孩子安排时间的？

我曾经跟点点妈妈沟通过，点点很少报各种培训班，那么他整个周末是如

何度过的？他们只唯一给孩子报了一个叫学画画的班，安排在了周五晚上。周六早上让孩子多睡会儿懒觉，同时它会被各种作业占用，周末仅有一个培训班，孩子对待作业的态度就显得从容不迫了，就会很享受这个过程。因为不需要像很多孩子那样急急忙忙做完作业，然后还穿梭于各个培训班。

她说如果你没有天天穿梭于各种培训班，那你才会比别人有更多的时间去理解透每道题。每道题百分百用心对待，才会真正的吸收和领会，入心入脑。如果真的碰到数学很难不会解的，就会求助百度搜题，但绝对不会抄上答案就完事儿，而是认真思考如何解答出来，直到弄懂为止。点点妈妈说：做作业是调动大脑的活动能力。外面没有学科培训班，上课认真听讲，下课认真做作业，非常的重要，这也是一直没上培训班，但还能保持成绩优秀的原因吧。所以你发现很多孩子报了很多培训班，可是最后效果并不好，我想很多的家长要反思一下。

另外我和他们接触的过程中，经常看到点点妈妈的朋友圈会分享今天跟儿子一起到电影院看了哪部电影，有的时候他们可能时间比较充裕，一口气就看了两部电影院的电影。不管多忙，从小学开始就保持的一个习惯，不限什么类型的电影，只要口碑好。这对孩子的放松，包括孩子很多想象力都有很大的帮助。同时她还会允许点点玩会儿游戏，阅读自己喜欢的书，去美术馆看画展，去亲近大自然。我觉得这一点在如今功利的社会是很难很难的，很多家长巴不得给孩子报八个培训班，把两天的时间完全给占满。

第二个问题孩子考试取得了好成绩一般如何给孩子鼓励呢？

点点妈妈说：从小没有专门为了考得好成绩去物质奖励，一般以口头表扬赞美为主，做个优秀的孩子是常态，所以也就没有刻意要如何去奖励。这个地方你要去分析，就是说明孩子从幼儿园或者一年级的時候，我们就努力让他做到最好，让它变成一种常态。比如说经常被评为三好学生，评为优秀班干部，可能给他打下的这个烙印就比较强，他就很难再变成一个我们常说的不爱学习的宝贝。所以我们说什么事儿都是开头一定要抓好。

在这点上王若涵的妈妈也有类似的表达。她说：孩子考好了，肯定这个阶段的学习效果，讨论哪些方面可以再做调整，更好的更高的提高我们的效率，但是一般不奖励。

曾经我也遇到一个我的朋友，他说儿子你考得好有 1 万块钱等着你，考不好今年的零花钱就白搭。我觉得这样的奖励方式，未必特别的好。因为这会让 孩子变得很功利，为了 money 去考试，这不是一个良好的教育办法。

第三个问题，如何帮助孩子完成每天的小课堂坚持任务？

经常做培训的家长和老师都知道，有一个名词叫翻转课堂，就是把我们的 课堂变成孩子讲老师听，或者是孩子讲家长听。孩子如果想讲的好，他一定要 认真的备课。所以我们在新酷学的教学过程中，就给孩子制定了回家之后的小 课堂的任务，让孩子每天去讲我们夏令营或者冬令营中学好的三个单词。孩子 就比一般的时候更加注重这三个单词的读音，三个单词的内容，还有他们对应 的例句。这点我们点点妈妈是怎么做的呢？

她说：孩子都喜欢当小老师，而小课堂恰恰符合了孩子的心理，看似像玩 着做老师，同时让孩子有了浓厚的兴趣。其实也不必设立高目标，只要把这一 天的 小老师当好，那么这一天的这项任务也就自然完成了。同样的，家长自己 在一些事情上给了坚持的榜样，长期坚持一项学习任务，也是一项顺理成章能 让孩子学到的东西。所以你发现不管是英语趣配音，每天的配置一分钟两分 钟，还是我们的小老师的打卡，都带给我们不同的感受，也就是说我们坚持变 成了一种习惯。

上面是我给大家上传的一个例子，我们会让很多的宝贝，不断地进行单词 小课堂的打卡，比如上面的这个孩子叫李树义，英语小课堂坚持了第 24 天，整 个过年期间都没有停下来。他家里有一个小白板，每天爸爸妈妈帮助拍摄我们 的单词小课堂。这个过程中，孩子会对英语的理解越来越深，备课越来越多， 能讲的话也越来越多，毫无疑问他会得到更大的一些进步。我们也期待李树义 同学可以坚持完我们的 100 天，能够有新的突破。

第四个话题是孩子考试成绩不理想，该如何安慰孩子？

点点妈妈说：如果孩子考试成绩不理想时，最不应该说的就是成绩，更应 避开“分数”这个刺激的数字。哪怕你心里是那么在意，但也暂时把这个“成 绩”先看轻。

我们要知道，如果一个喜欢读书的孩子，他们比我们都想把考试考好，考 不好，他们比我们还难受。此时要看重他在考试之前所努力的过程，肯定表扬

他所付出的，明白要跟自己比，跟自己的上一次考试比。同时要帮助他，分析成绩取得不理想的原因，让他放下包袱，人生不仅仅只是考试。要相信他，甚至可以故意“放大”他所具有的优势，给他自信。同时要让他知道，家就是他爱的港湾和心灵的栖息地，家是他强大的后盾。

所以你发现最后的这句话特别的棒，我们经常说这个不要在乎成绩啊，但实际上有很多家长啊，不看过程只看结果。上次有个家长孩子考了 98 分，就差了两分，都把孩子的卷子给撕掉了。他说：就是差两分，没有考满分，所以爸爸觉得你并不好。我们觉得呢，跟我们应睿点的妈妈可能就相差很多。因为你发现孩子他只要够重视，那么在这个过程中，我们接下来要忽略一些，但是对于不重视的孩子，我们要引导他该怎么样去重视考试。所以我觉得呢，关键在于过程，结果只是顺带的。

对于这个话题呢，若涵妈妈说：我们一起讨论错题，找出原因，是会做的做错还是不懂的丢分，学习上做出对应的调整，并鼓励但不惩罚，我们家对成绩是不奖励也不惩罚，学习与成绩是孩子自己的事，激发孩子自己的内动力，但是我们会奖励他的坚持。

我觉得这句话说的特别好，你奖励他的坚持过程，至于坚持最后的结果是顺理成章的，孩子也会能尝到坚持的甜头。但是如果只衡量结果，那其实很多孩子并不希望这个过程，因为这个过程是很漫长也很痛苦的。

第五如何培养孩子按时完成作业的习惯？

相信很多家长很在乎这个话题，有经常辅导孩子作业的家长非常的抓狂，非常的崩溃，心脏病都要气出来了。我们来听听点点妈妈对这个问题是怎么说的：按时完成作业的习惯，最佳时间是在小学一年级就应该养成。在他做作业的时候，身旁的家长就不能在做刷刷，刷手机的事。平时要有意识的跟他讲些时间管理的话题，并身体力行去管理好家长自己日常的时间，这些无形中影响孩子时间上的观念，并且学会管理好自己的时间。还应让他明白如果因为自己时间没管理好，影响到别人的时间，那是一件“不好”的行为。

同时每个孩子他的性格和效率都是不一样的。有的孩子非常快速，但是错误很多，有的孩子慢腾腾的，但是很仔细，我们针对不同的孩子，要有不同的培养和训练的方式。但是我们一定要记住补他的短板是需要鼓励的，而不是不

断的去放大他的错误，不断的去指责挖苦孩子。这样孩子反而就会把这个点越放越大，跟你的想法背道而驰。

第六孩子遇到不喜欢的老师，导致对科目产生厌学情绪怎么办？

点点妈妈说：孩子遇到不喜欢的老师，还取决于家长对这个老师的态度。有些家长会带头说，这个老师怎么这么差呀？这个老师怎么这么不好？你看他这个题目都出错了。他会把自己的这种情绪传递给孩子，孩子也会觉得这个老师特别不好。那么大家都知道，在小学段或者初中段的孩子非常在意老师，这个老师年轻一点，颜值高一点或者说话的时候对孩子关心关爱多一些，孩子这一门功课可能就学的更好一点儿，但如果这个老师年龄大一些，或者讲话孩子不爱听，可能这个学科他就会受到很大的影响。

这个时候我们要暂时放下个人的成见，一定要帮孩子放大这个老师的优点，绝对不能在孩子不喜欢的时候推波助澜他的不喜欢，这样就会导致孩子对这个科目的厌学。甚至对孩子不喜欢的科目，你还得成为他的同学，你要扮演起学生的身份，对这门科目产生浓厚的兴趣，慢慢去影响改变他。甚至孩子一旦出现这不喜欢的“苗头”，家长得及时跟这科目的老师沟通与交流。绝对不能等到他已经彻底的不喜欢或者厌恶的时候，你才去找地方给他补课，那其实怎么补也很难提高这个孩子的兴趣。所以大家发现越小的孩子，好的苗头是非常重要的。

对于这个问题，若涵妈妈说：有遇到很不负责的代课老师，也经常遇到换老师，告诉孩子当我们不能改变环境的时候只能改变自己，学生要去适应老师，不然吃亏的就是自己，被淘汰的永远是不适应变化的人。

这让我想起我在上高中的时候，我的化学老师换了两个，后来换的这个老师是一个年龄非常大的老太太。因为我是班长，他对我的一些细节还比较苛刻，导致我对这个化学老师特别的不喜欢。后来在我的整个学习中，高中的化学变成了我的短板，最后在我考清华大学的时候，就是化学错了一道题和清华失之交臂。

第七冬天如何帮助孩子早上不迟到？

好，那么我们来讨论一个非常有必要，而且大家也很关心，经常遇到的问题。我们冬天如何帮助孩子早上不迟到？

点点妈妈说：冬天早上不迟到，要做到冬天的晚上不晚睡。早上不迟到，平时家长要以身作则，如往常一样，按时起床烧早饭，不能草草给孩子几元钱打发他到外面吃早餐。冬天早上不迟到，还得做到在当天晚上睡觉前，准备好第二天的衣裤，整理好书包，才能做到不慌乱。我觉得良好的习惯是第二天良好开端的前提。

那么若涵妈妈说：我们小学到初一，从来没迟到。特别初一以来，都是孩子自己早起，再叫大人起床。她洗漱完毕，早读，等大人做早餐，孩子比妈妈还自律，从小不赖床。我觉得孩子有明确的目标与信念会激发她自律。这一点很重要。目前大学的目标有变化，但是中考的目标很坚定。所以这个目标感是我们一直要树立给孩子的，家长不要只告诉他，你要考清华，考北大。在寒暑假的时候，我们就带着孩子去更多有意义的地方，比如去北京、去香港、去上海，甚至有条件的去美国、去英国带孩子去见识，他才会有自己的明确目标。

第八个问题是如何培养孩子健康的生活作息？

点点妈妈说：反对说的是一套，做的又是另一套的家长。要让孩子有健康的生活作息，还是家长要当好这面镜子。家长是否有健康的作息時間，会折射到孩子身上的。你也可以按照孩子的生活作息时间来，做到早睡，不熬夜，宁可要做的事情，早起做掉。包括点点妈妈经常非常早的起来写自己的公众号、更新，大概五点六点起来以后睡不着了，文思泉涌。任何优秀孩子背后一定不是一个好吃懒做的妈妈。

这一点我们若涵妈妈也是一样说，首先大人要以身作则，双职工家庭的作息很规律健康，所以孩子从小的作息都比较规律，健康，另外随着孩子长大，她自己也会获取很多健康作息的知识，会更加注意。我们发现了成功的家庭都很相似，家长的以身作则是非常非常重要的。

第九个问题在交朋友上会给孩子哪些建议呢？

这点点点妈妈说的，我觉得还是挺受启发。在交朋友上，会尊重孩子，尊重他所交往的，但会给建议：交朋友是不分“贵贱”不分“优生”“差生”。所谓的“差生”指的是成绩差的同学，成绩差不等于不能交这个同学作朋友，交朋友要看重的是这个人的人品和属于这孩子身上具有的闪光之处。懂得“尺有所短、寸有所长”，不要给别人贴标签，每个人都是在学习成长的。

那我们要分享的第十个点是孩子和同学产生矛盾的时候该如何帮助他？

点点妈妈说：了解为何有矛盾，提出自己的一些看法，只是给他作个参考。属于孩子们之间自己可以解决的，就交给他们自己去解决。而且时常有意无意中讲些关于个人情商之类的话题。如果遇见重大的矛盾，和老师沟通交流，听取老师的意见，如果有必要可以和对方家长来开诚布公的真诚沟通与交流。

那么我觉得在这个过程中家长一定不要放任不管，同时也不要一味的指责对方或者指责自己的孩子，一定要了解详细的情况来跟孩子做共同的分析。但如果孩子真的是被欺负了，或者被这个不好行为习惯的孩子惹怒了，我们也要帮助孩子伸张正义。

第十一点是如何帮助孩子平衡好学习和娱乐的时间？

这也是很多幼儿园和小学甚至初高中的家长头疼的地方，跟孩子说坚决不能玩手机，坚决不能看电视。连我们家三岁的女儿现在每天看朵拉历险记，看的都停不下来，都要把遥控器藏在身子后面，不能让我们给他关掉。点点妈妈就说到：在属于玩的年纪，如果专门来对付学习，失去娱乐的时间，那么未来势必会造成不良的后果，这样的例子其实不胜枚举。如果把平衡的时候用 10 分来计算，不管用的学习是 7 分还是 8 分，但必须得给孩子 3 分或 2 分的时间来娱乐，而不是学习时间填满 10 分，因为孩子的天性就是想玩的，我们要懂得张弛有度，孩子不是一架“学习机器”，也不是你支配的“私人物品”。

这点若涵妈妈说：告诉孩子作业完成效率的重要性，周末基本都安排一天游玩，小学高段到初中，随着学习任务加重，娱乐相对减少，但是到周末时间外出美餐，逛下街还是可以有的，或者周五晚上放松下，看下电影等。稍长时间的旅游基本要安排在寒暑假。

我觉得一定要张弛有度，要给孩子喘息的空间。看电影这两个小时非常的放松，其实我本人也非常喜欢看电影，尤其喜欢看一些科幻或者魔幻的电影，恨不得融入到那样的世界中去。所以我们经常给大家提供一些非常好看的电影或者是纪录片，让孩子进入一个不一样的世界。

在这里我给大家推荐一个小程序，比较有名的一个公众号叫爸妈营。当中就推荐了非常多的书籍，绘本，还有动画片，纪录片等等。大家如果觉得找不

到这样的书单，或者是电影的清单，可以到这个小程序里面去找一找。我们也希望很多的家长能够给孩子一些让他自由自在发挥想象力的空间。

第十二点如何帮助孩子选择合适的兴趣班？

至于怎么选择合适的兴趣班，点点妈妈还是比较以孩子为主的，她说首先要培养一个有主见的孩子。什么都是家长说了算，什么都是你觉得合适才是合适，什么都是你认为的兴趣才是兴趣，那也只是家长认为的合适。切不要把孩子培养成你想要成为的样子，孩子也是属于自己的个体，他应有自己的人生，自己要走的路，自己要定的方向。聆听孩子内心的需求，观察孩子平时的兴趣，尊重孩子，这样才会帮助到孩子。

所以将来我的女儿，我的孩子也是希望能够看看她到底对哪一个领域更加感兴趣，我们更多地去培养她。

这点若涵妈妈是有共鸣的，她说加强与孩子交流，知道兴趣点，幼儿园到小学低段可以多项都尝试下，随着年级升高，作业加重，可以保留最感兴趣的，经过幼儿园到小学这么长时间对各项兴趣班的接触，会很清晰最感兴趣的是什麼。我们家长还需要有一个能够观察的眼睛，能够观察出孩子不同的兴趣点在哪里，切记，不要以你的爱好来进行对孩子的束缚。

第十三点如何帮助孩子培养主动开口说英语的能力？

还有家长问如何帮助孩子培养主动开口说英语的能力，总觉得英语开口晚了，这个孩子就落后了，还有很多的朋友问我怎么上外教课，怎么上在线的一对一，值不值，有什么用等等。我们来听听点点妈妈怎么说，她说：开口说英语，首先还是要培养对英语的兴趣，比如带他去看英语原声电影，或者看些国外的科普类知识电视。看多了，就有了兴趣。还要培养他平时那种落落大方的性格。并且时不时多多赞美英语老师，哪怕就赞美老师的美丽都是可以的。老师布置的作业要积极配合完成，要饶有兴趣地主动地告诉他，想听他背诵朗读英语课本，他配的英语趣配音你听的有滋有味，哪怕装也要装下你的“有滋有味”。并把他当成小老师，向他请教英文，当你有种“处下”的心态，说不定就已经培养成一个很想说英文的孩子了。

你会发现就是这样的家长，特别的配合能够扮演一些角色，让孩子变得越来越感兴趣，然后说：哇！你刚才讲的真棒啊。像昨天我教我的女儿讲了一个

英文单词，这个单词叫西瓜 watermelon，她讲了以后说爸爸这个很难啊，我说没关系，你说吧，我听了以后说：哇哦！西瓜你都会讲了，太厉害了。

她说，爸爸，我还会讲苹果和香蕉呢，然后全都给我讲了一遍，后来还讲了其他的小动物什么的。家长这种夸张的回应，能激发她给你展示的积极性。

今天我们举的这两个例子，我发现一个共同点，除了英文坚持以外，他们还都喜欢绘画。上面那幅图是若涵同学，画了一个象形的单词 logo 的一幅图，在里面可以找到很多的单词。下面的这是我们的点点同学在做梦的时候梦到了那只瘸腿猫，瘸腿猫是由我们一张一张的单词纸拼凑而成的。因此，孩子的想象力是非常重要的。

未来随着我们科技的发展，AI 技术会越来越厉害，机器可以取代人类的很多工作，但是我们看到什么样的工作或者什么样的类型是无法取代的呢？

最近读了著名作家梁晓声的一本书，让我深思了一个孩子的创造与创新，对他以后人生起到的作用。他写到“对于小学生，有三部分脑区的发育应该是在成长时期齐头并进的，那就是：主导记忆的脑区、主导计算与推理的脑区（这部分脑区通常也被叫作“理性思维”脑区）、主导形象储存与运用这种储存进行各种方式的表达的脑区（这部分脑区通常也被叫作“感性思维”脑区）”。

而我们家长在孩子成长中恰恰忽视了感性脑区的作用。记忆脑区这个事情是小学老师都要求学生做的，所以不用担心会没有。而理性思维的脑区，是很大一部分家长热衷的，比如说去报一个奥数，报一个科学的编程的班级。而恰恰是感性思维的脑区被我们所忽略，而未来计算机就是不能取代很多我们感性思维的脑区所做的工作，不能取代很多创造性的工作。所以我们一定要重视这个板块。

那么培养具有创造创新力、未来具有竞争力的孩子，拥有一生幸福快乐的能力，这也是大多数家长的愿望。但是我们不能只重视孩子的硬能力培养，而忽略了软能力和软素质的投入。一名小学生能不断提升联想的能力，包括阅读包括写作等，预示着这名小学生无论以后从事哪种工作，都可以成为一个颇具创新思维的人。

所以我觉得每一位我们群里的朋友、家长，不管你的孩子有多大，哪怕现在孩子刚生下来或者还没有孩子，我们都要好好的去思考，我们育儿的方向，

运用好育儿的很多方法，培养出我们未来的优秀的宝贝。

不知不觉一个小时的时间到了。今天，我们重点给大家回顾了两个优秀宝贝的妈妈给大家分享的一些内容，我们也会把我们很多的学员家长，对一些不同维度的思考，互相取长补短。我觉得这也是我们这个平台所起到的作用，非常感谢每一个家长，今天晚上抽一个小时的时间跟我一起来探讨。谢谢大家。

何如姐2019

如何做好时间管理

讲师：李桥，知名企业管理培训师，拥有 10 余年培训和咨询经验，出版著作《麦肯锡真相》、《企业管理培训经理全书》等，主讲企业管理、企业员工素质提升、中国传统文化三个系列课程。李桥老师还对佛法有一定的研究和实践，2013-2017 年曾于本焕学院（深圳弘法寺和北京大学共建的全国性高等佛学院）全职专研佛法。

时间：2020 年 3 月

各位朋友，大家晚上好，今天晚上非常有幸和大家一起分享关于时间管理的一些内容。近些年，随着我们工作越来越忙碌，大家越来越重视时间管理的内容，相关时间管理的课程也很多。今天晚上非常感谢何老师，还有群里面的所有朋友，让我们有机会来一起学习。

首先，我需要大家找一张 A4 的白纸和一支可以写字的笔，在开始分享之前做一个小小的互动。大家不需要考虑太长的时间，最多就一分钟，想好之后就快速的写在纸上。

首先，我们把白纸对折分成四份，我给大家 30 秒到一分钟的时间，不要超过一分钟啊。接着，大家按照我的步骤来实施。

假设我们现在是 20 岁，到 60 岁退休，我们每个人都有 40 年的工作时间。刚才我们把白纸对折成了四份，现在我们在每一份上写下一个你认为最想实现的愿望。也就是说这张白纸，你要写四个人生愿望，这四个愿望必须是认为最重要的。

四个愿望已经写好，现在我们正式开始这 40 年的人生旅程。现在你才 20 岁，身强力壮，但是社会经验、人生阅历相对欠缺，然后你开始努力，时光飞逝，十年时间过去了，你回头一看，没有实现任何一个愿望，这个时候我需要你把这四个愿望其中的一个撕掉。

好，现在我们已经 30 岁了。30 岁我们有了一定的人生阅历，有了社会经验，我们继续前进，继续为自己的目标奋斗。光阴似箭，又过去了十年，你还是没有实现任何一个目标，这个时候你再把三个愿望其中的一个撕掉。

20 年过去了，我们已经 40 岁了。古人讲 40 而不惑，这个时候可能我们会遇到人生的转折，职业上可能也会转型。我们的人生阅历已经比较丰富，各种社会资源也积累了不少，我们又在为剩下的两个人生愿望努力。但是时间是没有情面的，十年时间又过去了，我们还是没有实现剩下两个愿望中的任何一个，这时你把其中一个愿望撕掉。

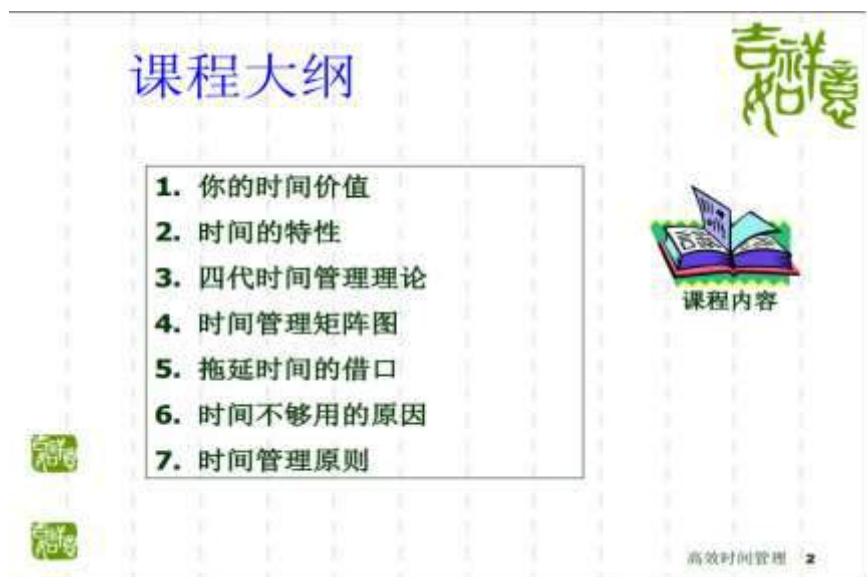
我们已经 50 岁了，在为最后一个目标进行冲刺。希望在最后的十年实现最后一个愿望，遗憾的是已经到了 60 岁，这个愿望我们还是没有实现，这时你把最后一个愿望撕碎。

好，互动已经结束了，时间仅仅过了几分钟而已，但是刚才演绎的时间是我们人生黄金的 40 年。这 40 年我们没有实现任何曾经预定的人生愿望，我无情地让大家把这些愿望都给撕碎了。不知道大家有什么感受，是不是感觉这个人生好像没有意义啊？任何重要的东西都没有实现啊？

值得庆幸的是，这仅仅是一个游戏，但它对我们人生的意义非常重大。它告诉我们在现实的人生中，不管我们现在是多大的年龄，如果还有想完成的最重要的愿望，应该从当下开始，正所谓亡羊补牢，为时未晚。它需要我们思考，究竟要用什么的方式来过我们的时间，究竟什么是我们想要得到的，应该做什么事情才是我们觉得最有意义的。

学习从改变观念开始，如果一个想法，一个观念，能够具备相应的条件，我们可以把握的好，它就可以影响我们的人生，给我们的工作，生活带来正面积极的影响。企业或者个人都是由我们的观念出发，实际上大到所谓的文化、文明，我们要是一个分析的话，它最开始也是从一种想法或者观念开始的。

有了这样一个观念或想法，通过时间、空间的积累，它可以影响的范围更广，影响的人群越来越多。沉淀的内容越来越多，就会形成一种现象；现象再沉淀，就会变成一种文化；文化再通过时间、空间的积累，就会变成一种文明。所以改变我们的人生，从改变观念开始，因为我们的行为是按照我们的想法来实施的，时间管理，同样如此。



下面我们进入到时间管理的实质性内容。上面的目录就是今天晚上大概要说的几个问题。我们可以看到右下角有高效时间管理这几个字，高效和效率、效果、效益、效能这几个词语相关。它们既有联系又有区别，我简单的来说一下。

效率是指我们单位时间完成了多少工作量。效果是说我们一项活动的成效与结果。效益是指我们一系列的运转之后产生的实际效果，效益它可以分为经济效益和社会效益。效能包含的意思层面比较多一点，它有效力，效率，效果的含义，还有所蕴含的有利作用的意思。简单来说效能它不仅体现效果和利益的大小，更重要的是反映取得效果和利益能力的大小，这是效能的含义。

效能可以和效率、效益、质量、能力等层面相关。这四个词的着重点不一样，所以相应的时间管理的方式也不一样。你是要效率高，要效果好，还是要效益大，要效能达到最佳的状态？我们的目标不一样，在做相关事情的方式方法上就需要做出调整。

接下来，我们来看一个案例：部门经理小张像平常一样出去上班了，在上班的途中，他就暗下决心今天一到公司就要进行下年度部门预算的草拟工作。他准时到了公司，然而并没有立即着手这项工作，因为他突然想到，不如先将办公室和办公桌整理一下，以便在进行重要工作时有一个好的环境。他花了 30 分钟让办公室变得有条不紊。虽然花了这些时间，他并不后悔，因为他觉得做这个显得很有成绩，并且可以为以后的工作提升效率。他感到很满意，这时他点了支烟稍作休息。

在休息过程中，他无意中又发现了一份商业报告，报告的内容非常吸引人，他

被深深吸引了，情不自禁的拿起来阅读。时间过得很快，已经到了十点了。这时候他就感觉有些不自在了，因为他自己没有按照承诺来实施。但是转念一想，这个商业报告是一种精神食粮，也是沟通媒体呀，作为部门主管怎么可以不关心呢，他现在不看，以后也会看，这样一想他心里面安心不少。这时候他准备开始正式的工作了，可是不凑巧，来了一个电话，是顾客的投诉电话，他花了 40 分钟赔罪道歉，终于平息了对方的怒气。于是他挂了电话，去了一趟洗手间。

在回来的途中，他闻到了咖啡的香味。原来是另一部门的同事正在享受上午茶，这些同事邀请他加入，他心里想草拟预算的工作很伤脑筋，要是没有一个清醒的脑袋很难做好，于是毫不犹豫的加入了，在那里聊起天来。回到办公室后，他果然感觉到精神好了很多，这时他准备开始工作了，可是一看表已经十一点二十了，离十一点半的部门会议只剩十分钟了。他想反正短时间内这个事情也完成不了，不如把这个工作留到明天来做。

大家看到这个案例后，会发现小张他既定的目标都没有完成，干的事情好像都跟当初设定的方向有很大的差距，他在时间管理方面做的很不理想。实际上在很多公司像小张这样的一种现状是经常性的，不是个别案例，它是一种普遍的现象。

大家回想一下我们自身，在没有学习时间管理或者说没有时间管理的一些意识，方式方法的时候，是不是就像小张这样。好，接下来我们再来看下时间的价值。

你的时间价值

请闭上眼睛，.....

❖ 假定我们都是60岁退休，请计算出您剩下可以工作的时间：

● 我的生命已经用去 天；
● 我还剩下可工作的天数： 天。
签名： _____ 年 月 日







高效时间管理 6

时间的价值跟我们刚才的互动有点类似，假设我们 60 岁退休，可以算一下，从现在到 60 岁，我们还有多少天，还有多少工作时间？计算这个可以让我们感觉到时间的紧迫性，假设我们现在已经过了 40 岁，那到 60 岁已经没有多少时间了。

下面这张让我们的时间更有紧迫性，假设现在就是我们生命的最后一年，我们打算怎么度过？

你的时间价值

假如今年是你生命中的最后一年

你打算如何去度过？

吉祥如意

高效时间管理 7

如果只有一年的时间，你肯定会义无反顾的来实施你想实施的目标。因为你没有更多的时间等待，也不会有更多的时间考虑我该怎么做，就不会瞻前顾后，前怕狼后怕虎。

你的时间价值

有人粗略的统计过一个活到72岁的美国人的时间是怎么花的：

睡觉：21年；	个人卫生：7年；	吃饭：6年；
旅行：6年；	排队：6年；	学习：4年；
开会：3年；	打电话：2年；	找东西：1年；
其他：2年；	工作：14年；	

我们还有多少时间？？

吉祥如意

高效时间管理 8

上面这张 PPT 是说有人做了一个统计调查，一个美国人 72 岁的一生是怎么度过的。我们可以看到 72 岁的生命里，只有 14 年的工作时间，另外非常醒目地排在第一位的就是睡觉，花了 20 年。个人卫生包括洗脸、刷牙、洗澡等等花了 7 年时间，这个可能很多朋友没有想到。

另外吃饭花了 6 年，旅行、排队各自都花了 6 年。可能这个美国人比较喜欢旅游，花费了 6 年时间。如今中国也一样，大家倡导各种消费，旅游也是一种消费，各种宣传不断。年轻人非常喜欢旅行，在旅行上花很多时间。排队可能很多人没有想到，它竟然花了 6 年时间，那么排队的时候我们花的时间能够有效利用起来吗，可能很多人做不到。当然现在很多事情可以在网上搞定，排队不需要像以前浪费那么多时间。

这就可以看出我们一生所花费的时间，能够真正直接创造价值的工作时间并不是太多，它非常少。所以我们的时间应该怎么分配，应该怎么计划，要提前在心里有个谱。

你的时间价值

假如我们从20岁开始，直至60岁，
每天节约2小时做一件事情：

$$\frac{2 \times 365 \times 40}{8 \times 365} =$$

我们的工作时间又多了10年！

高效时间管理 9

接下来一张就是假定我们从 20 岁开始 60 岁退休，每天节约两小时来做一件事情。这时我们可以惊奇的发现，40 年下来我们又多了十年的工作时间，所以如果你能够每天坚持两个小时做一件事情的话，你多半就会在那个领域取得非常大的收获。不是有个 1 万小时的定律吗，你要成为某个领域的专家，或者那个领域的资深

人士，你需要 1 万个小时。按照一周工作七天，每天八小时，这样算下来大约是五年。

五年你就可以成为某个领域的专家了，那么十年时间呢？所以从节约时间的角度，每天抽两个小时来专注你应该专注的事情，坚持 40 年的话，你就可以成为那个领域的大咖了，或者说成为这个领域非常专业的人士了，这是我们应该值得注意的一个事情。

同时这个 PPT 还告诉我们专注、坚持一件事情是多么的重要，也是非常困难的。我说一个我自己的例子，有一年我跟一个出家师父到一个寺庙，这个寺庙洗澡不方便，我是南方人，不洗澡对我来说是比较困难的。但是在那里我三个月没有洗澡。所以很多事情贵在坚持，不坚持是很难取得很大的成效的。我三个月没洗澡，在去之前我也不知道，但是坚持下来后我自身觉得也是有些突破的。



The PPT slide features a title '时间价值表' (Time Value Table) in green. To the right is a green calligraphic logo '吉祥如意' (Jíxiáng Rúyì). Below the title is a table with 6 columns: '年收入 (万元)' (Annual Income in 10,000 Yuan), '年工作时间 (天)' (Annual Working Days), '日工作时间 (小时)' (Daily Working Hours), '每天价值 (元)' (Daily Value in Yuan), '每小时价值 (元)' (Hourly Value in Yuan), and '每分钟价值 (元)' (Minute Value in Yuan). The table contains 5 rows of data. At the bottom right, it says '高效时间管理 10' (Efficient Time Management 10). There are also some small green icons on the left side of the slide.

年收入 (万元)	年工作时间 (天)	日工作时间 (小时)	每天价值 (元)	每小时价值 (元)	每分钟价值 (元)
4	254	8	157.48	19.68	0.33
6	254	8	236.22	29.52	0.49
8	254	8	314.96	39.37	0.66
10	254	8	393.70	49.21	0.82
20	254	8	787.40	98.42	1.64

这张 PPT 是从数字化的角度来看我们每一分钟的工作时间大概值多少钱。上面的数字是我计算出来的年工作时间，休息日我取了一个中间值，只算双休日，节假日没有完全算上，因为现在加班太多了。

把时间数字化让我们有一种非常直观的感受，在改革开放之初，深圳就有一个口号叫做时间就是金钱，效率就是生命，看着这张 PPT，我们就会有这样的感受。另外我们还应该想的再深入点，很多时候时间实际上更值钱的，我们有时是需要

花钱来买时间的。有些事情你没有必要亲自做，或者你根本就做不了，这个时候你需要花钱来买时间，买别人的时间为你服务。

举个例子，假设某一天，你需要了解关于佛法方面的一些内容，对你来说可能很困难，那你可以找我啊，我这方面相对比较专业。所以对于那种特别忙碌的企业家，收入非常高的人士，很多事情他都需要花金钱来买时间，买很多人为他服务，这是他需要掌握的一种技巧。

你的时间价值

年收入 (万元)	年工作 时间(天)	日工作 时间(小时)	每天价值 (元)	每小时价值 (元)	每分钟价值 (元)
去 年					
目 标					

高效时间管理 11

这个表是说我们想定一个目标，去年年收入是多少，今年我想达到什么样的目标，做一个对比。这个目标可以高也可以低，不是说每年一定要增长，人生不是单行线或者一直前进，我们还可以充电，充电是为了更好地前进，这也是一种目标。

时间的特性

1. 供给毫无弹性
2. 无法蓄积
3. 无法替代
4. 无法失而复得

高效时间管理 12

这张讲的是时间的特性。上面给出了四个特点，一是没有弹性，第二个没有办法存储，第三个无法替代，第四个无法失而复得。

第一个没有弹性，比如现在我们呆在家里面非常的无聊，我想把时间压缩一点，搞得短一点，不行的。我现在工作很忙，把时间拉长一点，不行的，它没有弹性，不能够收缩。

第二点没有办法存储，这个就非常直观了，时间就是一种固有的规律在运行，你没有办法囤积起来。假设我们有能力把时间存储的话，我们可以开一个时间银行一定可以变成世界首富，一定是一个最赚钱的生意，但可惜我们做不到。

第三个没有办法替代，谁的时间就是谁的，不管你跟对方的关系怎么样，再亲近的人也好，都没有办法替代。不管是父母、妻子，儿女，谁的时间就是谁的时间。

第四个没有办法失而复得，时间过去了就过去了，未来的也不能够提前来到。从时间的特性我们也可以看出来时间实际上是不可以管理的。那么我们时间管理究竟管理什么呢？我相信经过我们后面的内容的分享，大家一定可以得出一个结论，时间究竟管理什么？

四代时间管理理论			
理论的演进	特点	优点	缺点
第一代时间管理	备忘录型	应变力很强没有压力	随意忽略整体规划
第二代时间管理	记事簿规划与准备	强调行事历程规划未来	没有考虑价值与重要性
第三代时间管理	强调价值规划、制定优先顺序	以价值为导向提高生产率	忽略了自然法则缺乏远见
第四代时间管理	自然法则和罗盘理论	效率方向对	

好，下面是一个重点内容，我们花的时间要相对多一点。这个说的是四代时间管理理论的演进。第一代时间管理，是一个备忘录型的。什么叫备忘录呢？简单来

说就是我现在想到一件事情，或者说我想做的事情，我就把它记下来，这就叫备忘录。比如今天我们上街去，正在逛街突然看到别人在做一件什么事情，后来我就联想到我应该做一个什么相关的事情，我把它记下来，这就叫备忘录。

这个备忘录的优点就是应变能力很强，没有压力。因为你想到了就把它记下来，没有其他任何安排。当然缺点跟优点往往是相对而言的，那么这个缺点就是随意忽略了整体的规划，因为我们只是想到一些事情，把它记下来，至于怎么做，什么时候做，需不需要什么条件，需要哪些人来配合，这些我们都没有考虑，所以它忽略了整体的规划。

第二代时间管理叫做记事簿规划与准备，这个跟第一代时间管理比较，就已经有了一个对于未来的规划。它的优点是强调了行事历程，对未来有规划，缺点呢，是针对第三代时间管理来说的，就是没有考虑价值以及重要性。虽然它对事情未来有规划，比如这一周我要做什么事情大概有一个规划。但是这个规划并没有放在以价值为导向的前提下来考虑，也没有考虑这个事情跟其他事情的重要性比对。

第三代时间管理强调价值规则，制定优先顺序。第三代时间管理的应用非常的广泛，等会我们还有另外的 PPT 来讲一下。它的优点就是以价值为导向，可以提高生产力，强调价值为导向。举个简单的例子，比如作为一个企业老板，我们生产东西首先是看市场需要什么我们才生产，不会说我们先生产，然后再出去搞宣传。顾客需要什么，市场需要什么，这就是一种价值为导向。让它引导我们做出相应的生产计划，这样我们就不会浪费一些人力物力。它的缺点是缺乏自然法则，缺乏远见，这是针对第四代时间管理来说的。

第四代时间管理是强调方向很重要。就像我们最开始做的互动，在人生中你想实现的最重要的愿望究竟是什么，你的人生想要怎样过，这是一种方向性的问题，非常重要。当然第四代时间管理它也有缺点，就是方向很难确定，特别是对于年轻人来说。比如，刚刚大学毕业 20 多岁，人生方向不知道。需要一定的阅历、人生经历，一定的知识背景或者导师的引导，指点等等各种条件，你才可能确定人生方向是什么，或者说你的职业生涯方向是什么。

一旦我们确定对了方向，再结合前面的这些时间管理的方式方法，才能达到最好的结果。

如果我们觉得现在各方面都挺不错，在别人眼里我们可能也过得不错，各方面取得的成绩也是很好的，但是到老了之后，突然觉得人生是没有什么意义的。觉得我以前做的事情实际上都不是我最想要的，直到老了才发现，这时已经没有时间了。所以学习时间管理，可以让我们早一点建立确定人生方向的意识。

学习时间管理的很多同学会问同样一个问题：“李老师，我现在想把工作和生活兼顾的好一些，有没有什么好的办法呀？”

实际上这个事情可以从两个方面来回答。第一个是从微观来讲，时间是不能够兼顾的，具体的时间点我们是不能兼顾的。但如果把时间段拉开长远来看是可以兼顾的。我举个自己的亲身例子，近十多年以来，我在传统文化还有佛法方面花了大量的时间，其中包括四年全职去读佛学。四年的时间你说短不短，说长不长，在这四年里，学校管的非常严格，不能够出来，外面的事情根本就干不了，你说我怎么兼顾啊？在这个时间点我要么在学校，要么就出来，没有办法兼顾。

但是如果把时间拉得更长远一些，从某个角度来讲，也可以说有些兼顾。因为社会上的事情我还是做了一些，并不是什么都没有做。但是有得必有失，你在哪里花的时间多就会有收获，另外的方面你可能花的时间少，取得的收益就会小一些了，这个是肯定的。哪个方面你都想百分百的得到，那是不现实的。跟我同时间出道或者说出道很晚的一些人，现在都已经成了这个行业里面的大咖了。所以就看你在哪里花的时间多，你需要做一个抉择，工作还有生活是一样的道理。比如你现在正在跟部门的经理开会，家里突然来一个电话让你回去，这个具体的时间点你没有办法兼顾，你要么在公司，要么就回家。

但如果时间拉长一些，十年二十年下来，你是可以有一些方式方法，用智慧来把握，兼顾的相对好一点。比如你可以制定计划，每个月跟家里吃饭几次，特别是做企业的朋友，非常忙，应酬多，考虑的事情多，每个月要陪小孩几次，要辅导几次功课啊等等，你是可以做出一些规划的。你可以相对兼顾的好一点，不可能百分百的兼顾。有些事情我们是不能够等待的，必须要当下去完成。比如孝养父母，特别是父母年龄比较大了，你现在不孝养，等到以后有时间有精力了，父母已经不在，这样的事情时常有发生的。

很多年以前就有人提出了第五代时间管理，实际上是一种人生的立体性管理。但这种说法没有随着时间和空间的积累影响到更多的人，现在基本上已经听不到

了。



这张 PPT 是时间管理的计算图，这是第三代时间管理的一个重要的应用。它是从事物的紧急重要与否来进行划分，紧急就是说事情是不是非常紧迫，是不是立即做，重要是说这个事情对我们的影响怎么样，如果不做影响非常重大，那就是非常重要。这两个维度来划分成了四个象限，第一象限就是说不紧急但是重要；第二象限紧急重要；第三象限是不重要但紧急，第四象限是不重要也不紧急，这四种类型的事情。我们来做一些剖析。

第一象限不紧急，重要的事情。PPT 里面列举了几种，比如准备事项，预防工作等等。这种事情就是非常重要，并且短期可能是完成不了的，所以它显得不是那么紧急。对我们个人来讲比如健康管理是至关重要，但是现在可能你的身体状态还非常不错，所以说还不是那么紧急，这是第一象限。

第二象限紧急非常重要。比如危机、紧急的问题，有限期的任务，会议准备事项等。现在我们当下有一个事情就属于这种，就是新冠病毒产生的疫情，这个疫情现在已经蔓延到整个世界了，这件事情就是既紧急又重要。紧急是说马上必须要处理，如果处理不好可以影响到个人的生命，这是非常重要的。所以就疫情来讲，不管是对我们个人，对公司，还是对国家，对全球都是一个紧急重要的事情，必须马上搞定。

第三象限就是紧急但是不重要，比如干扰电话，紧急事件，凑热闹等这样的事

情就是一些紧急但是不重要的事情。

第四象限不紧急不重要，这种事情最好是不要搞啦，完全就是浪费时间。比如看太多的电视，无关紧要的信件等，这就是浪费时间，不重要也不紧急。

这四个象限的事情就是根据紧急还有重要与否来做出了一个排序。这四个象限的事情是可以变化的，不是固定不变的。举个例子，比如现在我们的身体健康非常重要但是不紧急。好啦，你没有引起重视，过了十年八年，身体出现问题啦，然后得了什么病，如果不马上医治，很可能生命就结束了。那么它就变成了重要紧急的事情，从第一象限变成了第二象限。

再比如说第四象限不紧急也不重要的事情，我们通常认为好像都不会变化的。但并不是，每个事情它不是一成不变的，任何一个事情展现出一种结果，都需要有一定的条件满足，条件一变这个结果就会变化的。

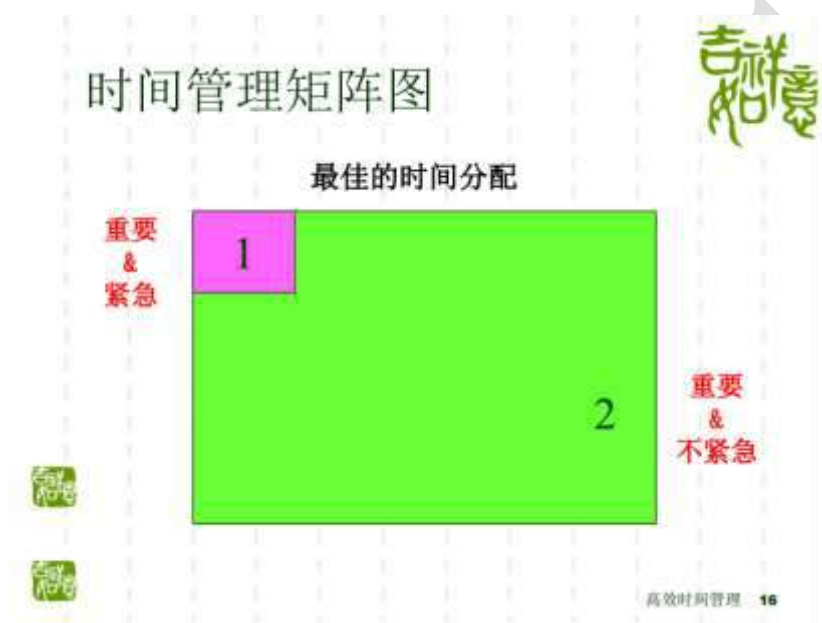
比如春节很多人在家里待这么长时间，没有什么事干，就追追剧，看电视，这个事情是不重要也不紧急。看电视过程当中，可能有人就发现，或者说朋友告诉他，说他有天赋，他看电视做出的评论很有价值，观点非常新颖，有洞察力，阐述观点的证据逻辑清晰，非常有说服力，可以影响人。这个朋友建议他可以做一个电视评论，然后他就开始兼职做，一看做的挺不错，他就全职做这件事情。看电视本来对他是不重要也不紧急的事情，但他现在把这个事情当成一个工作，那就变得比较重要。因为他要靠它收入，非常重要。是否紧急呢，如果他三天五天要出一个电视评论，甚至可能每天都要出一个，那就肯定紧急啦。所以就从第四象限变成了第二象限的事情。因此，这四个象限的事情是可以相互转化的。关于时间管理矩阵图，我们就大概分享这么多。



这张 PPT 是说时间管理的一个不良分配，是经过调查统计，用抽样样本统计出来的。其中花费最多的就是重要紧急的事情，花了 45% 的时间。这种事情影响很大，非常重要并且当下就要处理，不搞定影响重大。

第二花时间多的就是紧急不重要的事情。这种事情实际上不应该花这么多时间，比如一些骚扰电话，非常紧急但实际上不重要。

第三花时间多的就是不紧急也不重要，就是那些浪费时间的事情。比如追剧，刷微博，刷抖音，可能对很多人来说他没有太多实质性的收获，都是一些浪费时间的事情。最后这个重要但是不紧急的事情花了 5%，这是一个不良的时间分配。



这张 PPT 是一个理想的状态，最佳的时间分配。这是两大类事情，花时间最多的应该是重要不紧急，然后是重要紧急的事情。当然这是一个理想状态，实际上我们不可能做到这样。另外两类事情我们还是会做一些，人也不可能说百分百绷的那么紧，如果绷得太紧，是不行的，人可能会崩溃。古人讲：文武之道，一张一弛，就是说我们尽量把时间花在我们自己认为更有意义，更创造价值的一些事情上面，这是最理想的。



接下来一张是拖延时间的借口，这个我们就不每一条细讲了，不要耗大家太多时间，我们讲一些重要的原则。

拖延时间的借口整体来归纳的话就那么几类。比如：时间还多着呢，明天再做，这就是一种拖延，非常明显的拖延。当然也有可能是某些事情，不太好搞定，现在想着手做又不好做，所以明天再做。

第二个就是期限未到，不是那么着急。第三个是说令人感到不愉快，这完全就是心理上我们应该要克服的。我们现在是成年人相对好一点，但是现在的小孩，电子产品非常多，电脑，手机等等，他从很小就在用了，玩一会儿游戏，看一会儿手机，心情就非常愉悦。但是一到做作业的时候，就感觉心情不爽，这时形成一个强烈的对比。电子产品实际上对我们成人也是影响很大的，我们大人对电子产品应该要尽量的控制，在工作的时候尽量的远离。在很多时候手机、电子产品会耗我们很多时间，并且还耗我们的元气，对身体有很大影响。

下面是比较困难啊，确实可能有些事情是很难，也有一些可能是借口。

下面就是比较忙啊，抽不出时间来做这个事情。有时候可能真的也很忙，有的时候可能是一种借口，如果真的很忙，有些事情你是需要花钱买别人的时间来辅助你的。或者作为一个领导，该出钱就出钱，不能什么事情都自己搞定。

再下面就是说这个事情很重大，不能够贸然行动，你想准备的更多，但是很多时候不可能准备到 100%才行动，这是不现实的。

再下面的就是没有心情啊，最后就是说要休息，这些大概我们就过一下。



接下来一张 PPT 是时间不够用的原因。这里列了 12 条，我们大概做一点点分享。第一个欠缺计划，是第四代时间管理理论的问题，可能你是方向不够，方向不够导致目标可能不准确，目标不准确就欠缺计划，当然也可能方向什么都有了，仍然欠缺计划。第二个行事优先级错误，可以用第三代时间管理理论来对应。它是价值没有搞清楚，没有制定优先顺序来操作。

第三个是事必躬亲，不懂得让自己的时间产生最大的价值，也可能不知道怎么花钱用别人的时间来给自己服务。这个时候是有很多技巧的，比如一些简单的事情，虽然我们做到了，但是要花很多时间。如果你不想花时间，那你就需要花钱买别人的时间，比如你已经当企业家了，家里面都很忙，那做饭、打扫卫生你要请钟点工。或者说你遇到一些专业性的问题，可能要去了解相关的知识，比如有人想给你算一命，你不知道命运这种事情，你说你要去了解一下，那你就要去咨询相关的专业人士了。

第四个是沟通不良，第五个会议太多，这些都是很多公司非常容易发生的事情。

第六个就是拖延，有些人可能就是来磨洋工的，他上班可能就是这么一种状态。

第七个是不好意思拒绝，我们要学会拒绝。要知道什么时候该拒绝，什么时候不该拒绝，然后有相应的方式方法。

第八个干扰电话。第九个是文件满桌，找不到，我们相关的文件没有归纳整理，要找的时候可能找半天。第十个是出差，这个耗的时间太多，把我们的时间碎片化了，这些碎片化的时间就不知道怎么用。现在我们经常大块的时间碎片化，没有利用起来。第十一个是吃太饱，吃多了就容易睡觉。第十二个上司找麻烦，这个就是另外的因素了。



这是最后一张 PPT 了，说了一个时间管理的大的原则。第一个就是要确定明确的目标，这个目标怎么确定呢？我们可以结合前面的第四代时间管理方法，首先你要有一个正确的方向。有了正确的方向，现在你在的地方是起点，你要去到哪里，你可以根据这个制定长期目标，中期目标，短期目标。

第二个是计划，有组织地进行工作。比如时间管理的优先级你就可以用进去了。第三个分清工作的轻重缓急，也是配合前面的方法。

第四个合理的分配时间，不同的项目或者说不同的事情，时间的分配不太一样，这里面有些是通用的，有些是个别的技巧。比如通用的就是在关键的节点，你的时间准备的充不充分，反馈的时间有没有？纠正错误的时间有没有？现在很多事情变化很大，俗话讲计划不如变化，变化不如移动电话，可能老板一个电话一来，很多计划都打乱了。那你有没有留出相应的修正计划的时间呢，这就是一个合理分配时间。

第五个是与别人的时间取得协作，现在这个社会是一个团队作战的时代，单打

独斗的时代早已经过去了。很多事情是需要团队来完成，别人可不可以跟你同时做这个工作。如果你的工作需要别人的时间来配合，那么你要先进行协调，否则的话很多环节没有沟通好，那你这个计划可能就白做了。

最后一点是要制定规则，遵守纪律，这个也很重要，没有规矩不成方圆，特别是公司大了，很多规章制度都必须要制定，然后要有力的实施。只有这样，在时间的利用上面才可以更加高效，更加的有成果。

好，今天的分享就到此为止。期望能让大家在时间管理上引起重视，有所收获。今天晚上非常感谢何老师，还有群里的所有朋友，让我有机会给大家一起来分享关于高效时间管理的相关内容。最后祝大家身心健康，财源广进，阖家幸福，万事如意，谢谢。

何如姐 2019

派驻非洲三年见闻 ——中国企业与中国人在非洲的商业与生活

讲师：朵朵，清华硕士，曾任驻非洲记者。朵朵是清华大学传播学硕士，毕业后一直当记者，她跑遍了非洲很多地方，也经历过一些动荡。她的实地观察，将帮助我们澄清很多对非洲和非洲人的误解。

时间：2020 年 4 月

大家好，我是朵朵，今天很荣幸受何加盐老师委托来给大家讲一讲非洲。我和何加盐老师是很长时间的朋友了，今天我给大家讲一讲非洲，主要分成三个部分。上次有群友也问了一些问题，我把这些问题也都包括在这三个部分里面。

第一部分，我大概讲一讲非洲的概况，让大家对非洲有一个大概的概念。

第二部分，有群友也问到欧美和中国在非洲的势力范围。我给大家讲一讲，哪些大国在非洲影响力比较大，就是大国在非洲的势力对比。

第三部分，我主要聚焦在中非关系方面。那可能中非关系是大家最感兴趣的一个话题，里面我会涉及到基建；还有中国私营企业在那边的情况；还有中国和非洲在疫情合作方面的情况；还有一个中非的舆论的互动。



这是一个骷髅在迎接你，上面写的英文是“欢迎回家”。这不是开玩笑的，那这是什么意思呢？这是因为非洲是现代人类的起源，所以他觉得说所有的人到了非洲就是回到了家。

如果大家去非洲东非的埃塞俄比亚旅行的话，一定要去一下它们的国家博物馆，那里有人类的老祖母 Lucy。这个现代人非洲起源说在整个国际社会也是比较认可的，就是认为智人是从非洲走出来的。我们中国考古队也在非洲做了一些这种考古，我曾经去采访过他们。

活跃一下，来个小互动，大家看看这个图里面，哪一个是旧石器？这是我在考古队他们拿过来考我的，因为他们在非洲考古的时候，要去发掘这些旧石器时代的石制品，然后来证明这是智人在非洲的情况。



别看非洲现在非常的落后，实际上黑人文明曾经是世界领先的文明，我觉得用一句我们中国的俗话说就是它“起了个大早，赶了个晚集。”在一万年之前非洲就有驯化野牛，还有陶器制作了，然后大家可能不知道西瓜就是起源于非洲的。

怎样了解非洲的文明程度呢。我觉得可以拿一个横截面来看看非洲，比如说在公元前四世纪这个时间节点上，全世界的文明都处于什么样的程度。公元前四世纪，迦太基一个地中海霸主是西方最富强的国家。古埃及正处于托勒密王朝，是科技文化中心。中国处在春秋战国，诸子百家的时代。希腊出了苏格拉底这样的大哲学家。印度还在战争，还没有统一，正走在统一的路上。西欧还是蛮荒之地。

在这个时候非洲已经有一个努比亚王国，也就是大概处于现在东非的埃塞俄比亚的位置，它和阿拉伯世界的连接是非常紧密的，因为它靠着红海。然后西非、中非和东非，其实那个时候就已经有炼铁，还有城镇的出现。所以说，那个时候它的文明在全世界不算是落后的。

所以直到现在很多非洲人也是相信自己可能是曾经处于科技巅峰的。比如说瓦坎达（Wakanda），这个黑豹不知道大家有没有看过，瓦坎达是一个科技非常先进的非洲国家。这个瓦坎达在非洲大概有一个位置，是位于乌干达，肯尼亚附近的一个地方。

但是非洲的文明到大航海时代，因为奴隶贸易殖民的统治一下子就中断了。所以很遗憾，非洲文明就没有发展起来，一直被压制着。现在你要去看它们的国家博物馆，除了埃及的国家博物馆有 Lucy 这样的镇馆之宝外，其他的实在是没有什么精美的东西可以看的。

我给大家讲非洲呢，我经常想要厘清一些大家对非洲的误解。比如说觉得非洲特别热，非洲究竟热不热呢？就要首先讲到一个概念，就是非洲不是一个国家，因为非洲是一个大陆，它的差异性是非常非常大的，有北非，南非，东非，西非，中非。人的社会生活可能很多很多都不一样，还有语言文化，宗教信仰等等。

像东非它有东非共同体，国家之间人员可以自由流动，免签证。然后还有南共体，就是以南非为主。南非在南部非洲就是领袖般的存在，大家都为南非马首是瞻。西非的话很有意思，大家可能会觉得惊讶，就是西非其实有一些法语国家，他们使用的都是西非法郎。同一种货币就像欧元区都使用欧元一样，这个一会儿讲到法国的势力范围的时候再跟大家说。中部非洲也有它的特点。所以每一个非洲地区都是不一样的，每个国家也有很大的差异性。所以大家说非洲其实就是要把它分开一点来看。

像这次广州的疫情，关于对非洲人的通报里面，官方给出了一些数据，说到美国、加拿大、日本等等，这些国家在广州常住人口有多少。然后说非洲常驻人口有多少。这个在我的非洲朋友里面，他们觉得这样说是特别不对的，没有一个国家可以代表来作为非洲的例子。就是非洲不是一个国家，你要把每个国家拎出来说，而且它们之间也存在一些鄙视链的。

有群友问到过非洲的人种问题。其实非洲人的黑是有不同的黑法的，有一些地区和另外一些地区都不一样。比如说非洲最黑的黑人在南苏丹，他是苏丹人种，就是叫做尼格罗黑色人种群。

这种人特别的高，到什么程度呢。就是他们跟我说，南苏丹人均身高大概是一米九，我可以给大家找一下我在南苏丹拍的照片。



大家看这个照片就是我在南苏丹和平日的时候拍的，他跳起来我的这个手机镜头完全就照不全，他特别长手长脚。但是也有一些人是比较白的，比如说埃塞俄比亚人，他们坚信他们是希巴女王（又称示巴女王，是《圣经·旧约》中略用文字提及的人物）和所罗门王的后代，所以他们有一些阿拉伯血统。



像这样的黑的程度可能是比较符合大部分中国人的审美的，所以好多人到了非洲，如果去了埃塞俄比亚，可能和当地女子结婚的可能性比较大。到了别的国家呢，可能就没有那么容易喜欢上当地的女孩儿。

非洲还有一种人种是俾米格人（并不是一个种族，一般被用来专指在非洲的相关人种），他们的身高都比较矮，平均高度都在一米五以下。据说他们自称是森林的儿子，让我想起来好像《权力的游戏》里面也有森林之子。

有一个群友还问到，非洲据说是资源非常丰富的大陆，很多矿藏的品质都比国内高，我国在非洲的基建项目主要是哪些。

基建项目后面再讲。非洲的资源确实是很丰富的。但这个丰富也是分布不均的，刚果金是非洲矿产资源特别丰富的地方，有石油也有很多别的矿。但是非洲国家也有这样一个资源诅咒，所谓资源诅咒就是说因为你这个地方资源很多，所以利益很大。利益一大呢，各方势力就因为争夺资源而争斗起来，那这个地方就会很乱。比如说刚果金，其实就是非洲非常乱的国家，以前有一个非洲的世界大战，好像是十来个国家打混战，其中有七八个可能就是刚果金的邻国跟它争夺这些资源。

还有一个群友问到，据说铁锅很值钱，嫁女儿都可以带口锅，不知道真假。我问了一下几个非洲的朋友都没有听到过这种说法，我不知道是不是有一些边远的部落会是这种说法。我比较熟悉的肯尼亚的班图人和马赛人等等，这些部落婚嫁的时候一个趣味是，他们的男方给女方的聘礼里面要有牛羊等等这些东西。

大家可能觉得说牛羊来当聘礼是不是很落后，其实除了正好是因为当地产这个牛羊之外呢。还有另外一层寓意，因为他们觉得婚嫁是两个家庭连接在一起，是血缘关系，所以聘礼一定要有血的东西。好的，第一个部分我大概就讲到这里。

第二个部分，讲大国在非洲的势力对比，在讲这个之前呢，我先给大家看一下非洲当时殖民统治的分布图。



大家可以看到，东非主要是英殖民地，西非主要是法殖民地，此外比利时、意大利、德国、西班牙、葡萄牙也有少量的存在，但大部分都是英国和法国的殖民地。到现在英国和法国在非洲的势力也是很强大的，但这个强大有不一样，这要讲到它们当时殖民的不同方式。

英国的殖民方式比较松散，它就是向殖民地派总督，然后总督作为这个地方的行政长官，再由一些当地人来帮助统治。还有印度人当时也是给英国来打下手帮忙统治的，所以一会儿也会讲到印度的势力范围。那么法国不一样，法国的殖民方式，是把非洲国家当作它的海外领地的。所以这就很有趣，有一些非洲人曾经都到法国去当过官。有一个非洲人，当时甚至当上了法国的财政部长。

所以到现在法国对西部非洲的控制还是非常牢固的。比如说我们刚才说有一些西非共同体的国家，还使用的是西非法郎。法国现在也比较牢的控制着一些非洲国家的军事，还有金融，它甚至在一些非洲国家是有驻军的。比如说塞内加尔，所以它的势力是非常强大的。相比而言，英国在非洲国家的殖民统治结束之后，它主要是通过一些比较软性的方式来和殖民地进行交流。

所以法国总统可能一年去非洲一次两次。那英国的首相，上一次就是特雷莎梅去了一次，但在特雷莎梅之前，是 30 年前撒切尔夫人来过肯尼亚一次。可

见非洲和英国在这种政治上的联系是没有那么强的。但是还是有一些联系，就是通过智库，还有教育啊等等这些方面进行着联系。

说完英法我们再说一下美国。美国在非洲，它的经济和政治存在不是那么的强，美国国务卿蒂勒森是去年来非洲，他在非洲访问期间就被特朗普给解雇了。美国对非洲的控制主要是军事方面的，大家有兴趣的话可以去查一查。美国在非洲的军事基地那是非常多的。

我们中国在非洲有一个海军保障基地，只是个保障基地，还不是那种作战的军事基地哦，都被西方盯得很紧。我们只有一个，大家可以去查查美国有多少个。美国还有非洲司令部。美国对非政策呢，我看了一些智库报告，还有一些人士的访谈，它的对非政策也是由军事方面的人来主导的，民事部门的人就主导的比较少。

再说一下日本，日本在非洲也是有一些存在的。如果大家去到肯尼亚等国家，就会看到满大街跑的丰田。因为日本的二手车大部分都出口到非洲。日本在非洲也搞很多援助项目。然后日本为什么对非洲比较感兴趣呢？就是因为它想在联合国有地位。那要想有地位就需要去拜票，非洲国家众多，所以这对它来说是一个非常重要的政治存在。

还有一个大国在非洲的影响力比较大，就是印度。我们之前说了印度在英国殖民统治的时候给英国人打下手，那后来它们就留下来了，印度主要的势力在商贸，还有一些政治方面。比如在肯尼亚，印度人就在银行业占主导地位，还有零售、商场等等。也有印度人进入政界去竞选议员之类的。印度人在非洲和中国人完全不一样，我们中国人很少入籍，也很少去参加政治活动，但印度人就是积极融入当地。

还有一些国家也有零星的存在。比如说我去塞内加尔，看到它们有一些大型的雕塑，这种大型的雕塑都是朝鲜人在做的。朝鲜它们做这种金日成的大型雕塑很在行，所以它们去一些非洲国家做雕塑的工程换外汇，也很有意思。

俄罗斯在非洲也是有一些存在的，俄罗斯主要是给非洲国家建核电站，另外一个方面就是军火。

那接下来我讲一下中非关系。中非关系我就按群友的问题来好了。

一个是说很多央企在非洲搞基建，最近搞合规培训，很多是世界银行贷款

的，要按世界银行的一套去干活，对这方面有没有了解？

确实很多央企是在非洲搞基建项目。然后可能现在有这个趋势，是去做世行还有非洲发展银行的一些项目，那么就按照它们的要求去干活，我觉得这是没有问题的。我对具体的工程管理不是很了解，但是我觉得这个趋势是存在的，因为我们在非洲的基建项目大部分都是两优贷款。

最近一段时间我觉得基建项目应该还是比较难做的，因为贷款的天花板估计快到了，虽然还没有出现过违约，但是应该也很难贷款了。像肯尼亚的蒙内铁路之后的二段，三段，第三段贷款的时候，中国就没有很干脆的答应给它们贷款。可能也是看到它们的债务已经到了一定的水准，再贷款给它们就比较危险。当然也有西方批评我们中国是债务帝国主义，可能也有一些舆论方面的考虑，这个我不是特别清楚。

那相应的有一个朋友问到广州的朋友去南非做钢材瓷砖生意，呆了一年，效益不太好，这些业务给国内的央企垄断了。然后问说作为民营企业想在非洲发展有哪些机会，既是当地需要的又是外企，央企没有介入的。

这个和上面说的有关系，就是大部分央企在非洲做的都是基建项目。央企做基建项目的话，它的建材方面的需求是比较大的，而且央企确实很容易向上游走。比如说肯尼亚修蒙内铁路的时候，主要是中国路桥在那做。中国路桥再往上游走，做了一些修铁路需要的这种建材厂。这些可能民营企业比较难去和央企进行竞争的，但是也不尽然。比如说广州的森大做陶瓷的，在非洲地区就做得很好。可能它规模比较大，自己本来在国内就是做陶瓷的，管理各方面都比较熟悉。

民营企业想在非洲发展看机会的话，我个人觉得可能看一看消费行业会比较好。因为消费行业央企是不熟悉的，我们中国在制造这些消费品上又是有经验的。我知道有很多的企业做消费品做的比较好，比如说有些企业做纸尿裤、卫生巾在一些国家市场份额占到一半以上，而且这些东西它的利润率比较高。

我也认识一个老板，他就是做眼镜店。他在一个非洲国家，是那个国家最大的眼镜店连锁商，这样也还比较赚钱。就是你做一个行业，你选一个你熟悉的行业，在一个非洲国家生根，把它做到处于市场绝对支配地位，相对来说是

比较容易的。所以有一些企业家到了非洲都很兴奋，觉得这就是改革开放前的中国，觉得有很多机遇。当然机遇是有，但是坑也很多。

还有人问中国人在那边发展的多吗？战狼里面的中国工厂让人印象深刻。

中国人在非洲发展，其实可能比大家想象的要多很多。像我所在的内罗毕就有很多家中餐馆，说明那里的中国人社区还是挺大的。近代中国人走进非洲，最早的一批可能是解放前到非洲的。解放之后主要是一九九几年吧，那个时候中国企业开始走出去，有一些国营企业就奉命到了非洲。有一部分人看到了非洲的机遇就留了下来，然后就变成了在非洲的第一代华侨。中非合作论坛开了之后，越来越多的中国人到非洲发展，就是 2005 年之后又有一大批的人来到非洲发展。所以现在中国人在非洲挺多的，做的也是各行各业。

有群友问到国内企业到非洲做生意，生活文化、管理制度、制定相关政策需要注意些什么？

管理制度方面，大家可能一定要注意的就是劳工方面的，因为他们的工会力量很强。你不能随意开掉一个人，你必须得三次警告他。这个警告不是说口头的警告，而是需要一个书面的，经过公会认可的警告，然后你才可以开除他。否则的话，他就会到法院去告你，那你知道在他们自己的国家法院，肯定是偏向他的，所以这种劳工纠纷会比较多。

另一方面需要注意很多的细节。比如说我们中国的工厂，你可以说我制定一个时间，比如八点上班，如果你迟到了，我就要罚你款。而在非洲，如果你制定了一个时间八点上班，但是他九点才到，然后你罚他款，他可能就不服。他可能就去告你，而且他可能告赢你，就是他们不太有被惩罚的制度。

也有的人说这是非洲人比较懒，所以比较难管，非洲人有钱就出去玩。我觉得这些话有些是对的，有些也是一些固定成见。西方人到中国来的时候，最初也觉得中国人很懒，可能我觉得这是一个从以前的文明到工业文明有一个适应的过程。我在内罗毕，包括在南非也看到好多人为了上班，他五六点就起床。走两个小时才到他工作的地方，你能说这样的人懒嘛，我觉得没有办法说他们懒，但是管理他们需要有一些技巧。

比如说我认识一个大姐，也是做工程的，她有一个地方要铺瓷砖，然后她请了几个非洲人来帮她铺。讲好一天多少钱，结果做了一天，她就发现第二天

这些人都不来了。因为他们第一天结了工资，第二天就拿着这些钱去吃喝了。这怎么办？这活儿没法干，对我们中国人来说是不可想象的。她后来就知道了我定个量，比如我跟你约定，你必须铺完这一层我才能给你钱，不铺完不给钱。这样的话就能够保证效率，对方也是比较认的，如果你跟他约定好了的话。

人性是复杂的，该管理的时候还是要管理。还有一个要注意的就是它们的法律制度非常健全。虽然它们很弱，可能经济方面很落后，但是法律法制这方面它们是照抄了西方国家的。所以会有一个很有趣的现象，就是大家可能觉得，有一些落后产能，中国环保政策限制的比较严格，那我就去非洲做行不行呢。结果跑到非洲去看，发现非洲对工厂的环保要求可能比中国还要高，因为它们就是完全照抄了发达国家的那些环保标准。

还有朋友问到在疫情方面中国扮演什么样的角色，帮助非洲度过此次疫情。

非洲这次疫情在我看来马上就会非常难。非洲现在才两万多确诊，看起来数据比较小。但实际上呢，可能有一些原因，一方面是它检测的人数少。另外一方面大家也看到它的增长非常快。所以我觉得非洲疫情大爆发，可能性是比较大的，因为很多地方很难隔离。50%以上的城市人口是住在贫民窟里面的，那里就是人挤着人，没有办法进行隔离。

在那样的环境下，很难做到保持距离，没有办法人和人之间分的很开。而且有好地方也没有洗手的设施，口罩就更不用说了。我听说内罗毕的基贝拉已经出现了两个确诊病例，那么在这种贫民窟中的传播可能会比较快。

在帮助非洲度过疫情方面，中国也采取了一些措施。捐款，捐物，还有医疗队已经去了尼日利亚。最近赞比亚和云南省的卫生部门有做视频的会议，中国来指导它们怎么样去应对疫情。但如果说中国完全去包揽，帮助非洲度过这次疫情，我觉得中国可能是承受不起这么重大的责任，因为实在是太难了。

有群友还问到中国目前如何观测非洲疫情？如果非洲突然爆发病毒大流行，中国如何能第一时间观测到非洲的实时情况，并快速反馈回国内。

如何观测非洲疫情主要就是靠在非洲的使馆、华侨、华人这样子。老实说，中国在非洲的流行病的研究和介入方面，是比较缺乏的。不像美国在非洲

的流行病研究和流行病的管理深入，它们和 CDC（疾病预防控制中心）都是有很强合作，甚至有一些专家合作小组去指导它们。我们没有做这些方面的前期预备，所以我们对当地卫生部门的指导，其实不是那么的强和直接，我觉得这是我们中国以后可以加强的一个部分。

还有就是谈到国内媒体总是宣扬中国对非洲的人道主义援助，而且非洲国家和人民对中国的口碑很好。问：非洲是不是像宣传中那么友善，它们是怎么看待中国的？

我觉得这要从几方面来说，传统上中非确实还是有兄弟般的友情的。比如说中国恢复联合国席位，确实非洲的很多国家投票来帮助中国。那中国和非洲国家还有一层社会主义的联系，当时科学社会主义在非洲也是曾经风靡，所以中国和非洲有这个政党间的联系。

中国对非洲的援助呢，要看怎么看了。一方面中国确实给了非洲国家很多优惠贷款。我个人觉得这是一种双赢，因为一方面我们给它贷款，另外一方面这些贷款又进到了我们国企的口袋，也就是说从左口袋进到右口袋。非洲国家得到了路，桥，港口这些基础设施。我们中国国企得到了项目，我们的机车等等设备能够出口出去，能够去一些产能，我个人觉得是比较双赢的。

但是中国和非洲越来越深的这种经济联系，就像我今天和一个南非朋友聊的，他写了一篇文章就说到这个事，说中非的经济联系并没有转换成我们所说的这种良好的民间交往，就是民心相通方面，没有做到很好。为什么呢？我觉得是有几个原因的。

首先一个原因就是意识形态方面的原因。因为非洲国家的精英都是在西方接受教育的，非洲国家又被西方殖民了那么久，所以这种殖民统治的影响是非常大的，他们就完全接受了西方那种意识形态。所以就会像西方人一样来看中国，那你就大概知道他们对中国的态度是一个什么样的腔调了。

第二个方面，中国在非洲的经济存在越来越强，那么不可避免的就会有一些利益方面的竞争。有一些利益相关方就会拿这个来说事儿，挑动中非之间的这种舆论敌意。这个也是存在的。

第三个呢，不可否认，中国人还有中国企业在非洲也存在一些问题。你只要想想中国人和中国企业在国内会有什么样的问题，那么到了国外，特别是在

非洲这种相对可能比较容易腐败的一个环境下。他这些行为只会放大，那么这些行为被传播出去之后，非洲人肯定不会对这个有好的口碑的。

最后呢，有个朋友问到去非洲玩需要注意什么。

首先跟大家说一下，非洲真的有很多地方很好玩，而且可以去玩。我曾经在非洲的本地杂志上看到一个笑话，觉得印象很深刻。它是这么说的，最初的时候我们有土地，后来西方人来了带着圣经。西方人对我们说：来，让我们闭上眼睛祈祷一下吧。当我们睁开眼睛的时候，我们手里有了圣经，它们手里拿着我们的土地。

在西非，北非以外的很多非洲国家信奉基督教的比较多，他们会定期去教堂，但是他们也不太会有一些宗教禁忌什么的。他可能会问你信什么宗教。你可能得学会一下“无神论”这个英文单词。你说你什么都不信的时候，他们会觉得很惊讶，怎么会有一个没有信仰的人。但也就仅此而已。

非洲的大部分穆斯林其实是比较开放，比较宽容的。不像中东一些地方的穆斯林，他也不会太禁忌，比如你吃个猪肉什么的，他也不会太有意见。甚至有一些穆斯林，像我们当时的司机，他也会在我们的食堂吃猪肉，好像也没有问题。有一些极端组织，比如肯尼亚的青年党，比如尼日利亚的博科圣地是极端宗教组织，他们可能会比较忌讳。但你去旅游也不会接触到他们，所以宗教方面其实还好。

来非洲旅游要注意，一个是不要露财，在外嘛总是要注意一些。另外一个方面就是非洲的野生动物比较多，要注意遵守规定。之前就发生过台湾游客在湖边逗小河马，结果就被河马咬死咬伤的情况。

第三个就是到非洲来旅游，大部分时候不太适合自由行，不太适合穷游。自由行的话是因为非洲没有很强大的公共交通，所以你肯定得租车，有导游带着你。不太适合穷游的原因是如果穷游的话，它的条件太差了。而且你到非洲来旅行一定要享受一下，在非常原始的环境下住奢侈酒店，这是一个特别棒的体验。

最后我来公布下上面的答案，6号石头是旧石器。考古队的老师说，那个石头是当时人用来砍砸东西的。好的，我今天的分享就到这里了，谢谢大家的聆听。

领导力的三个误区和三个层次

讲师：何加盐

时间：2020 年 5 月

大家好，今天是 5 月 8 日，是牛人星球第一期的最后一天，今天这次分享也是这个会员年度的第 21 次分享，也是最后一次分享。

对我来说，有种百感交集的感觉。心里既有开心，也有感激，还有不舍。

开心，是因为大家一起度过了这么多天的时光，一起学习，一起成长。我相信，只要是认真看了星球的文章、听了牛人的分享、参与或观摩了群里的讨论的，一定会有所收获。

感激，是因为你们每一个人，都是对何加盐非常认可的，不管是理念上、行动上，你们都给了我大力的支持。在线下聚会时，我也真诚地和大家讲过，你们都是我的衣食父母。所以，请允许我对你们表示由衷的感激。

不舍，是因为这么多天的时间，我们已经建立了深厚的感情。牛人星球的每一位朋友，加盐星友群的每一位群友，在我的生命里，都占有特别的位置，我对你们，其实非常不舍。这也是为什么我本来不想再做星球了，但最终还是决定做下去的原因。

那么今天最后一期，我们要讲的内容是：“领导力的三个误区和三个层次”。虽然决定讲这个题目，只有一个月的时间，但我为这个主题而做的准备，已经有很多年。

大家都知道，在之前，我是在政府当公务员，虽然职位只是科长，但也有一个小小的团队，尤为难得的是，由于研究的关系，我有机会接触到很多重量级的人物，近距离观察他们的领导力。

从政府下海之后，我做的是企业管理咨询的工作，从无到有创造了一家咨询公司，组建了 11 人的团队，客户包括百亿市值的上市公司和福布斯富豪榜的上榜人物。大家知道，做咨询，需要对企业有非常深入的了解，所以我必须得和企业的领导者及高管有非常频繁和深度的访谈，对于企业家的领导力有了更深入直观的感受。

开始写公众号以后，我确定了“研究牛人”这个主题，写的都是马云、马化腾、任正非、雷军、王兴这样的商界精英人物，从中总结出可供我们学习的干货知识，这些大部分都可以归结为领导力。

我自己本身也曾经花了 5 万元学费，参加了国际比较顶尖的一个领导力培训机构 CCL（创新领导力中心）的领导力课程。

所以，这些年来，个人当领导的经历、研究牛人的领导力、上过的领导力课程培训，共同构成了我对领导力的认知，成为这次分享的理论与实践基础。

下面我们从三个方面来谈谈我对领导力的理解。

一、什么是领导力

关于这方面的定义非常多，可能每个人都有自己的理解，我个人的定义是：

领导力，就是控制个人、团队或群体的思维与行动，使之共同作用于某个目标的能力。

这里可能有一点和别人不大一样的地方：我把对自己的控制能力，也归到领导力里面。也就是说，领导力不仅仅是领导他人的能力，还包括领导自己的能力。

二、关于领导力的三个误区

很多人对领导力的理解，容易陷入三个误区。

误区一：我不是领导，所以不需要领导力。

这个可能是最常见的一个误解了。我们可能常常看到关于领导力的书籍、讨论、课程等等，但大部分人都会直接忽略，因为觉得和自己无关。

包括咱们成长营的这个领导力标签，以及这次分享，我敢肯定，有不少同学都不会点进来看。其中一个重要原因就是 he 觉得自己不是领导，不需要领导力。

其实，对于任何人而言，领导力都是非常重要的能力。

作为个人，我们每天都要和自己作天人交战，要不要做某件事，如何做某件事，都涉及到自己的身体素质的强弱、认知水平的高低和情绪控制的能力。这就需要你建立对自己的领导力。

作为社会人，我们每天要和家人、同事、领导、客户、陌生人打交道。他

们对你的认知以及他们的行动，都会影响到你的利益和心情。这就需要你建立对他人的领导力。

所以，人人都需要领导力。认识不到这一点，缺少这一点的人，会过得比较失败和痛苦。

误区二，领导力只能用于领导地位比较低的人。

有的人知道领导力很重要，也知道自己需要修炼领导力。但是他的目的只是为了更好地领导下属，因为在他的理解中，领导力只能用在自己的下属身上，而没有意识到，对自己、家人、上级、客户，都需要用到领导力。

其中尤其重要的一点，是对领导的领导力——是的，我们不仅要善于领导下属，还要善于领导领导，对领导的领导力有多强，可能是决定你成功和快乐与否最重要的因素。

所以，我们在练习领导力的时候，一定要注意提高“向上领导能力”。

误区三：领导力有放之四海而皆准的套路。

有人知道领导力很重要，甚至也知道领导力不光是对下属，还包括对其他人。但是他们认为，每个人需要的领导力都是一样的，有一套行之有效的方法，人人都能学，人人都能用。

这些人常常会陷入失望。他们可能看了很多书，学了很多课程，听了很多道理，却依然领导不了自己和他人。这时候，他可能会怪书、怪老师，觉得领导力的书是忽悠，讲领导力的老师是骗子。

其真实原因，可能只是因为他没有找到适合自己的领导力而已。

其实，每个人的条件不同、性格不同、目的不同、人生阶段不同、应用场景不同，根本就没有一套方法可以适用于所有人和所有场景。我们只有找到最适合自己的、最适合当下的方式，才能发挥出好的领导力。

三、领导力的三个层次

领导力的第一个层次，是领导自己。

所谓领导自己，就是控制自己的身体、认知以及情绪。这是一切领导力的基础。如果一个人连自己都领导不了，那他一定也领导不了他人。

所谓控制你的身体，就是让自己有一个能够匹配你所要求的健康的身体；控制你的认知，就是让自己有能够匹配目标的知识、信息和思考能力；控

制你的情绪，就是让自己能够不被外界环境、别人评价以及自身状态所左右，能够在必要的时候调整为最适合完成目标的状态，例如平静、激情、甚至愤怒。

当你能够在大多数情况下轻松地控制自己的身体、认知和情绪去为目标服务，你就具备了对自己的领导力。这个领导力的提升，是一个永无止境的過程。

建立自我领导力，需要做到三件事情。

第一件事，要有目标意识。

我们要给自己的生活、工作乃至整个人生建立一些目标，并且时刻都要记得朝着目标前进。吉姆·柯林斯把这叫做“以终为始”，我党把它称为“不忘初心”，其实说的是一回事。

有目标，而且做事的时候心里时刻有目标意识，是领导力的最重要的一点——我这里用了一个“最”字，不管是领导自己、领导他人，还是领导团队，这个目标最重要。不然，哪怕所有人都对你言听计从，但是你们最后根本就不是朝着目标前进，那你的领导力也等于零。

所以，锻炼领导力的第一步，先问问自己有什么目标？

第二件事，要认识自己。

我有什么优势？有什么劣势？有什么喜好？有什么厌恶？只有问明白这四个问题，你才能把自己的才能发挥到最大，或者让自己过得最开心，或者两者同时实现。

要弄明白这四个问题不容易。你可以改变一下问问题的方式：

1. 在过往人生中，我最大的成就是什么？我是怎么做到的？2. 最大的失败是什么？是因为我的什么问题而导致的？3. 过去3个月（或半年、1年、3年、5年、10年），让我最开心的事情是什么？为什么？4. 过去3个月（或半年、1年、3年、5年、10年），让我最不开心的事情是什么？为什么？

这也是为什么我要强调，领导力没有放之四海而皆准的套路，你必须得从你自己的实际情况出发，来寻找什么最适合你，锻炼你自己独一无二的领导力。

第三件事，要有自制能力。

每个人都有好逸恶劳的时候，我们也常常会面临种种的诱惑，有时候事情太难，我们会想着放弃算了，这时候，领导力的表现，就是我们能不能咬紧牙关，坚持向目标走去。

提高自制力，可以从四个方面入手：循序渐进、及时回馈、梦想激励、外部监督。

循序渐进，是指不要一下子给自己太多、太难的任务，可以先从简单的开始；及时回馈，是指要让自己的努力时常能得到奖励；梦想激励，是指要有一个长远的愿景随时让你心潮澎湃；外部监督，是让自己的努力有一个外部力量的帮助，使自己能坚持更长时间。

如果能够做到这四点，你对自己的领导力会有一个大幅度的提高。

领导力的第二个层次，是领导他人。

这个“他人”，包括自己的下属，也包括你的家人、朋友、老师、领导、客户以及和你打交道的其他人。

我们说“领导他人”，并不是说你要当他们的领导，而是当需要时，你可以借助他们，完成自己的目标。

我们要去影响一个人，让他服务于自己的目标，一般来说，都是通过以下五种方式：1. 威胁；2. 利益；3. 理性；4. 情感；5. 信仰。

换句话说，就是：1. 我让他害怕；2. 我让他得利；3. 我让他明白道理；4. 我让他喜欢我；5. 我让他信任我甚至信仰我。

举个例子，想让孩子去上学，可以采用五种办法：1. 你不去我就揍你；2. 你说的话放学给你买冰淇淋；3. 去上学才能学到知识，考上好的学校，才能找到好工作；4. 妈妈爱你，你要好好学习哦（如果不学，妈妈会不开心）；5. 对爸妈无条件的信任，因为爸妈说要去上学，他就去。

日常生活和工作中，我们可以根据情景不同、对象不同，而重点选择其中的一种，或者组合选择其中几种。

在工作中，如果我们要长期影响同事、下属以及领导，让大家共同完成一个工作目标，需要做好三点：

第一，要有较好的情商，能够和他们处好关系。或者，就算不能处好关系，也要有足够的威胁或威信，让他能够往同一方向使力，而不是搞破坏——

在这里我要说一个我的观点，所谓情商高，不是为了让人舒服，而是能让别人帮助你达成目的。所以你和他人交往，不是一味地讨好他人，容忍他人，让他喜欢你。有时候也要有自己的立场、脾气和手段，关键要能够让对对方的行为服务于目标。

第二，你必须得有担当。在工作中，领导力的重要来源之一就是敢于负责。如果有一件事，别人不愿意负责，你负责了，你就是那件事的领导者。如果你经常负责某些事情，你自然而然就是团队中有领导力的那个人。

有一些人遇到事情总是不敢承担责任，不敢冒风险，不敢下决定。这样的人，就算是位居领导位子，实际上也是没有领导力的。

第三，要考虑好利益分配。要别人听你的话，一定要给他足够的利益。这个利益不一定是金钱或物质，还可以是其他隐性的利益，例如得到成长、得到名声、得到夸奖、得到成就感等等。不管是哪一种，一定要有，不能什么利益都没有。

当你善于给别人各种利益的时候，你自然就具有了领导力。

上面只是说了三种通用的能力。对不同的岗位，不同的任务，可能还会有其他方面的要求。例如，有的特别需要远见；有的需要你技术大牛；有的需要你常胜将军；有的需要你特别会忽悠等等。这要根据不同的情况而定。总而言之，你需要能够影响别人，帮助你共同朝着目标前进。

领导力的第三个层次，是领导团队。

上面讲的主要适用于单对单，或者对着少数几个人的情况。而当你领导很多人的时候，就有不一样的要求了。

要领导一群人，最重要的一点，是要给与一个共同的愿景激励。所以孙中山会说“驱除鞑虏、恢复中华、创立民国、平均地权”、伟大领袖会说“打土豪分田地；推翻三座大山，建立新中国；实现共产主义”等等。

各大宗教在这一点上也做得特别好，例如上天堂、修来世等等。

现代社会，做得比较好的企业，都会有一个美好的愿景，这个愿景，是维系一大群人的重要手段。

如果你有机会领导一个较大的团队（小到 20 个人，大到上亿人都适用），一定要建立一个美好的愿景，这个愿景要和团队里的大多数人密切相关，要大

部分人都愿意为之奋斗。

第二个重要的，就是要能够知人善任。

团队人一多，你就不可能控制到所有人，只能通过分授权，一层一层去控制。再厉害的领导，其最大的有效管理幅度，也就是十几个人。超过二十个人，一定有管不过来的地方。

所以，要管好大团队，你必须学会看人和用人。你得知道你手下的高管有什么优势、劣势，有什么喜好和厌恶，并且还要想清楚你要怎样才能激励他发挥优势，怎样才能限制他的劣势。要把每一个人都放在合适的位置。

这里还需要说一点，挑人的时候，对方和你价值观的一致性，比他的能力更重要。如果价值观很好，但能力不行，你还可以培养。如果能力很强，但价值观不一致，可能会导致你的事业完蛋。能够用好一个能力极强，但价值观和你不同的人，需要非常高超的驾驭能力，如果你不是万中无一的高手，建议不要轻易尝试。

第三个重要的，是建立一个好的奖惩制度。

团队越大，管理中制度的因素就要越突出。这时候你的领导力更主要来自于赏罚分明，人人服气。

所以，建立一套良好的激励机制，非常重要。

建立这个机制，一定要时刻“不忘初心”。员工的什么行为有助于目标，就应该奖励；有害于目标，就应该惩罚。其中不能有情绪的因素。很多领导者会因为一己之喜或一己之怒，就随意奖惩，这对制度和人心是极大的破坏，应该坚决杜绝。

需要提醒的一点是，制度必须坚持原则性与灵活性的结合，不能死磕条文。唯一的判定标准只能有一条：是否有助于达成目标。如果在执行过程中发现和目标相违背的条文，应该及时修改，而不是僵化地坚持条文。

上面三点，分别涉及到一个组织的文化、用人和制度建设，这是一个领导者最需要花精力的地方。把这三点做好，领导力自然就有了。

最后我们总结一下全文：

领导力是影响自己和其他人完成目标的能力。人人都需要领导力，不仅需要向下领导，还需要横向领导和向上领导。

领导力分为三个层次，第一层是领导自己，需要认识自己、建立目标意识，并且锻炼自制能力；第二层是领导他人，需要用到影响力的五个方面，也就是威胁、利益、理性、情感、信仰，在一个组织里面，你需要有情商，有担当，并给人利益，才能获得领导力；第三层是领导团队，最重要的是建立组织文化、招到得力的助手并用好他们，以及建立好的奖惩制度。

今天的分享就到这里。感谢大家的耐心聆听。

作为牛人星球第一年的最后一期分享，我再多说两句：

牛人星球第二年已经开始，我们有不少星友已经加入了第二期，谢谢大家的信任和支持，让我们继续一起走下去。今后关于牛人星球会员权益范围的文章、分享、资料等，我们会发到第二群。所以已经加入第二期的朋友，也请进入加盐星友会第二群。已经续费但是还没加入的，可以私信我，我拉你进去。

当然，也许有的朋友已经比牛人星球走得更快，不再需要星球，我们也祝福他，让我们在不同的道路上，各自成长。我们这个“加盐星友群”，会一直保持下去，你可以继续在群里和大家交流讨论。我希望这里能成为大家在网上保留的一个温馨的港湾。

再一次感谢大家！祝大家越变越牛，越来越好！

后记

孔子说：学而时习之，不也很快乐吗？

但是在这个时代，大部分人都走得很快，很难停下脚步来，学而时习之。

所以，要凑够这么多爱学习的人在一起，也挺不容易的。

我觉得，作为牛人星球的一员，我们都应该为自己鼓掌。

一年的时间很快过去，我希望你在此刻，比你刚加入星球时，起码变好了一点点。

也许你见识了更多的观点，也许你观摩了不同的人生，也许你学到了新的知识，也许你交到了新的好友，也许你感受到了向前和向上的激励……

也许，你还想继续陪牛人星球走一程，那么，欢迎加入第二期，我们再一起成长。

也许，你已经比牛人星球走得更快，不再需要星球，那么，祝福你，让我们在不同的道路上，各自成长。

无论如何，共同点是：不要忘了成长。

希望明年的此刻，你还能想起今天，然后问一下自己：我今年变得更牛了吗？

我希望你的答案是坚决而自信的：是的！我变得更牛了。

谢谢命运给我们这一年交汇的机会，谢谢你陪我走过这一年的时光。

祝未来，越来越好！