

# 牛人星球

2020-2021 年度

# 何加盐内部文章 合集



微信: lazyhelper



---

何加盐·牛人星球会员专享

作者：何加盐

时间：2020 年 6 月-2021 年 5 月

---

## 前言

每年到这个时候，我都要感叹，时间过得太快了。不知不觉，又一个星球年度，圆满结束了。感谢你一年来的陪伴。

在过去的一年里，我更新了 200 多篇文章（含加盐心得和星友问答），远远超过原来承诺的每周 2-3 篇。

这些文字加起来，有 20 多万字，等于一本厚厚的书。

去年的合集，得到了大家的喜爱，有人自己把它打印成册，每天翻看；还有星友自发印成精美的书，不仅自阅，兼且送人，共计预订出去一千多本。

这些文字都是我从心而发，随手偶得，讲究的就是此时此刻，真心所想，所以没有华丽的辞藻，没有刻意的修饰。但也正是这样，我向大家呈现的，是天然去雕饰的最质朴的文辞。

单看每一篇文字，是一种感觉；看合集，又会有另一种感觉。从合集中，你们可以看到我的读书脉络、交往脉络、研究脉络、创业的节奏，甚至生活的变迁。就好比一帧一帧的照片合起来，以一定的速率播放，就变成了电影一样。

从每一帧照片（每一篇文字）的内容来说，我描述的都是持续进化的主题，而从组合起来的电影（年度合集）来说，它又何尝不是一个人的文字、思想、生活、事业的持续进化的记录呢？

希望这些文字，能够在这个浮躁不安的世界里，带给你一些宁静，一些力量，一些启发。

## 目 录

认知决定未来.....	1
为什么听了很多道理，却依然过不好一生？ .....	2
吃点亏，不怕.....	3
别人不懂，我不生气，不也是君子吗？ .....	4
生活有贫富，心中无高下 .....	6
企业 KPI 和价值观冲突时，怎么办？ .....	8
公众号快速成长的逻辑.....	10
激励的困境 .....	12
写作的关键是观点，而不是文笔.....	14
创业两年营收 5 个亿，本分人的魅力 .....	16
王兴、黄光裕、段永平的读书方法 .....	18
牛人做事：先定意义、再找方法、再决定做什么.....	20
网红主播就是推销员？ .....	22
让自己开心起来 .....	23
一个融资百万团队的生存状况.....	24
创业者总是：今天牛逼轰轰，明天自我怀疑 .....	26
你真的了解自己的企业吗？ .....	28
做个实在人 .....	29
罗科的怪蛇及马斯克的八卦 .....	31
什么是“穷”？穷时该怎么办？ .....	33

如果这“俗”是错的，那就由我来改变它 .....	34
沟通之难 .....	35
做慈善要不要让别人知道呢？ .....	37
牛人不适用木桶理论，而是讲究一招鲜吃遍天 .....	39
企业中的四类人才，你是哪一类？ .....	41
黄峥的低调 .....	44
我给你唱首歌吧？ .....	46
你是想报复，还是想幸福？ .....	48
眼见未必为实 .....	50
真是厚脸皮 .....	52
招揽天才需要用梦想 .....	54
写一篇文章，能学到多少知识？ .....	56
企业战略断层问题 .....	58
学习别人的长处要和自己的实际情况相结合 .....	61
人可以宽容，但不可以软弱 .....	63
个人与组织道路选择的五个层次 .....	64
还是要有用户思维 .....	66
怎样想出点子 .....	68
未来的超级风口？ .....	71
参观华为记 .....	73
每天卖给自己一小时 .....	78
富豪们的出身 .....	80

何加盐都读些什么书？ .....	82
我们并不知道未来的感觉 .....	84
定数与概率优势 .....	86
歌舞的技能与生存的优势 .....	88
另一种生活 .....	90
我错过的财务自由 .....	93
我为什么不蹭张一鸣的热点？ .....	95
我也曾是留守儿童 .....	97
何加盐对谈洁柔纸巾董事长邓颖忠 .....	99
葡萄与初心 .....	102
媒体的立场 .....	104
自己挖的坑，流着泪也要填好.....	106
经典尚需多温习 .....	108
头条和拼多多之后，还差一个新的社交方式 .....	111
每一个深夜，我都看到无数人在骂任正非、马云.....以及何加盐.....	113
时间啊时间，你走得太快了 .....	115
引爆点.....	116
当你觉得很累的时候，有可能是因为在走上坡路.....	118
企业家与社会认可 .....	120
潜龙勿用的奥义原来在于“不可拔” .....	121
亲人共同创业的利与弊.....	123
加盐星友会陈厚考察记.....	125

再牛的人也有难处，再小的事也能窥测未来 .....	127
为行业找技术，还是为技术找行业？ .....	129
理想信念的作用 .....	131
把别人喝咖啡的时间，用在工作上 .....	134
每一支成功的花朵，都来自血泪的浇灌.....	137
25-45 岁，谁不迷茫，谁不焦虑？ .....	139
极飞考察之旅感想 .....	141
何加盐的过往、友谊与梦想 .....	143
互补的联合创始人 .....	151
香港兴衰启示：勤劳重要，但大势更重要.....	153
马明哲创建平安的故事.....	155
做一个单纯的人 .....	163
能干多一点，烦恼少一点 .....	165
在阿拉尔感受胡杨精神.....	167
北京律师回农村种地 .....	170
预测是一件很难的事，以后还要相信民调吗？ .....	172
舍与得.....	174
弱水三千与一瓢 .....	176
凡尔赛与圈子黑话 .....	178
您躺好，别累着了 .....	180
我们需要多大的耐心？ .....	181
创造财富与分配财富 .....	183

梦想与魄力 .....	185
也谈复利 .....	187
史玉柱的选择 .....	188
为什么酒窝就美，兔唇就不美？ .....	190
听到就要去做吗？ .....	192
三代人的不同选择 .....	194
赚钱的三种方式 .....	196
这样居然都能干成？ .....	198
剧变的世界 .....	200
角度一换天地宽 .....	202
你不想可不行啊 .....	204
赚了两个亿，后来又亏完了 .....	206
在变动的世界中寻找永恒 .....	208
感谢小病 .....	210
人生幸福有时候取决于角度 .....	212
真相的尴尬与尴尬的真相 .....	214
一种生活及其变迁 .....	216
流量与生意 .....	219
一种很好的生意模式 .....	221
你感受不到的，也许才是最好的 .....	223
每个人都有看问题的角度 .....	225
演讲的效果与目的 .....	227

中国和美国的家庭观念 .....	229
资源约束 .....	231
时间的幻象 .....	233
对话的知识层次 .....	234
事实即观点 .....	236
默契与效率 .....	238
自媒体的影响力与信誉 .....	241
个人的喜好 .....	243
人生的目标 .....	245
情绪价值与实用价值 .....	247
学习与挑刺 .....	249
预测的错误与正确 .....	251
善良的勇气 .....	253
牛人的臭脾气 .....	255
人们的渴望与短视频的隐忧 .....	257
打造自己的飞轮 .....	259
对网络消息多一个心眼 .....	261
规则与超越规则 .....	263
有限游戏与无限游戏 .....	266
三个信封和十亿家产（上） .....	268
《三个信封和十亿家产》（下） .....	269
苟且红利是一个很好的词 .....	272



上海、杭州星友见面所感 .....	274
无限复购的生意 .....	276
展示自己的脆弱 .....	278
我方的翻译水平究竟如何？ .....	280
用录音来写文章 .....	282
实践易经或论语的一种方法 .....	284
一种针对超级富豪的生意 .....	286
商业研究与商业实践 .....	290
价值观与对外表达——研究快手宿华的一个感受 .....	292
收税的生意 .....	294
要不要打疫苗？ .....	296
面对问题的四种心理反应类型.....	299
对快手和微信短视频的一点思考.....	301
格局与前途 .....	302
短视频的“彩票机制” .....	304
所谓财富自由.....	305
在一个“互害”的世界，培养互爱的能力.....	307
手机控制了我.....	310
诸恶勿近的能力 .....	312
短视频三国争霸 .....	315
内向与心理能量 .....	318
农业是一个好的方向吗.....	320

三个玩家的非均衡世界.....	322
简单的道理是最好的道理 .....	324
管理到底是什么? .....	326
为什么我这么聪明和努力, 却还是一事无成? .....	328
不一样的富二代 .....	330
农业要成大热门了 .....	332
劝别人去做的事情, 自己先要做到 .....	334
青年节谈青年气象 .....	336
时光的流逝 .....	338
问答合集 .....	340
后记.....	379

## 认知决定未来

不同的人，对世界的认知是不一样的。

对世界不一样的认知，决定了人们与世界交互不一样的方式。

同样一件事情，有的人只能看到表象的一小部分，有的人能看到更多部分，有的人能看清本质。

自然是看得越多，越深入的人，更容易做出正确的判断，并以更好的行动去应对。

我们也可以说，认知高低不同的人，生活在不同的世界，或者生活在世界不同的维度。

怎样从认知的低维状态升级到高维状态呢？

首先，我们需要接触圈子以外的信息。这就要打破信息茧房，不要被推荐机制投我所好而封闭了自己。多关注和浏览一些与自己观点不同的博主。同时，还要扩充弱关系，从弱关系圈子里获得新鲜的信息。

其次，我们需要掌握一些世界运行的基本规律，熟练掌握常用的认知框架。简单的如二八定律、复利法则、机会成本、峰终原理这些概念，复杂一些的包括第一性原理、先相信后看见、黄金思维圈等，再复杂一点就涉及到唯物史观、精神分析学、阶级斗争等了。如果能掌握一些基本认知框架，用来分析世界时，就会清晰很多。

再次，我们需要借助牛人的视角来看世界。普通人由于知识积累、信息获取渠道、认知框架的局限，看问题未必全面或深入，但是牛人能看到更多、更深、更远，他们对世界的认知，非常值得我们参考。如果一个牛人眼中的世界和你眼中的世界不一样，较大的概率，是他看到了、想到了你没有看到和想到的东西。当然也有可能是牛人看错了或想错了，但是这种概率要小得多。

我们的牛人星球，其实就是一个很好的帮助大家升级认知的平台。通过社群，我们认识了更多的弱关系，从而可以了解到更多的信息和观点；何加盐也会把自己学到的、想到的不同的观点和工具，分享给大家；同时，我们还可以在群里看到大家的讨论，听到牛人的分享，何加盐也会讲述牛人的故事。希望你能够用好星球，让自己的认知不断地上升到更高的维度。

## 为什么听了很多道理，却依然过不好一生？

如果一个人听了很多道理，却依然过得不好，其原因简而言之，就是想得太多，做得太少。

道理不是用来听的，而是用来实行的。如果听而不行，那就等于没听，还不如不听。

听了道理后自己实行，那叫“君子儒”。也有一些人听了道理不是给自己用的，而是到外面去吹嘘夸耀的，那叫“小人儒”。

真正管用的道理，不需要很多，极少数几条，甚至只要一条，就够用一辈子了。

《道德经》说：上士闻道，勤而行之；中士闻道，若存若亡；下士闻道，大笑之。不笑不足以为道。

有智慧的人听到好的道理，就勤勉地实行；一般人听到，有时候能行有时候不能行；傻瓜听到好的道理，哈哈大笑说这什么玩意。

《中庸》说：有生而知之，安而行之者；有学而知之，利而行之者；有困而知之，勉而行之者。

最厉害的人天生就懂得那个道理，不用人说他就能安而行之；比较厉害的人可以通过学习而懂得道理，因为这个道理能带来好处而行之；一般的人要碰壁了才能明白道理，然后很吃力地勉强行之。

其实还有一种人，就是怎么都不明白那个道理，那就更别说行之了。

王阳明说要知行合一。这个知行合一并不是说先知而后行，而是说，知和行本来就是一体。如果知了而不行，那说明还是对道理懂得不深入，不真切，实质上是不知。

所以，听了很多道理，却依然过不好一生的人，他们只是“听见”那个道理而已。并没有入心入脑，实际上仍然是不知道那个道理。

## 吃点亏，不怕

我经常被别人认为很傻，尤其是在涉及利益的时候，有时候旁人不明白，为什么我会那样决策。

其实我心里一直有一种感觉，那就是别人占我一点便宜没关系，我不能占别人的便宜。如果我占了别人的便宜，就会心里老记挂着，特别难受。所以干脆自己吃点亏算了，求个心安。

这也是为什么我做星球，虽然少找几个牛人来分享也可以，少写一些文章也可以，不做微信群也可以，不公布我的私微也可以，只要会员招募文案写得天花乱坠一点，进来的人并不会少，但是，这就不是我做人的方式。我情愿在开头说得实一点，后面给人惊喜，也不愿开头说得满一点，后面给人失望。

占便宜难受，可能是大多数人都会有的。因为人类从结成社会以来，在长期的进化博弈中，就形成了要互助的文化，也许已经深入到我们的基因。受了别人的好处，一定要在后面某个地方还掉，不然在社群里就会受到排挤。所以受恩要图报，欠债要还钱，是人类的一种普遍心理（当然也不是没有例外，但是少数的例子并不能推翻普遍存在的现象）。

但是，吃点亏觉得没什么，可能不容易做到。

我们往往是，吃了亏就会耿耿于怀，虽然说不一定会去报复，但是心里总是有根刺，觉得自己受了别人的欺骗，或者被人欺负了。

其实，这还是心理不够强大，可能还有因过往的匮乏而造成的不安全感在作祟。

愿意吃亏，是心理上自信的表现，也是实力上强大的表现。吃一点亏，我不觉得是别人在欺骗我或者欺负我，也有可能对方也是出于对我的不理解而防范，并不是要以我为壑。在与人交易和交往中，我总是会觉得我付出不够，得到太多，所以别人想要多一点，我并不会觉得有什么，反而是出了一口气：太好啦，我终于能不那么亏欠你了。

## 别人不懂，我不生气，不也是君子吗？

以前读论语，看到“人不知而不愠，不亦君子乎”这句，没有留下任何印象。

这几天研究段永平，看到他几年前在接受别人采访时，对主持人、嘉宾一些和他观点不同的看法，简直是不加掩饰的智商鄙视。在网易财经的一个采访，言语之中的不耐烦，已经可以透过屏幕喷薄而出了。

我当时就觉得，这个段永平和我印象中的不一样。因为总是听段永平讲“本分”，讲“integrity”，讲“我从巴菲特那里学到最重要的就是谦卑”等等，就认为他对人肯定是如春风般的温暖，没想到是这样秋霜般的冷酷。

于是，再看到“人不知而不愠”那句话时，就马上想到了段永平的例子，并推而广之，想到我们个人的日常修养。

每个人由于经历不同、知识结构不同、性格不同，因而看问题的角度肯定不同。所以我也常说，被误解是表达者的宿命。

但是，如何处理别人的不理解甚至误解，就考验表达者的心理了。

我看到公众号后台出言不逊的留言，刚开始会很生气。有时，一个人的恶意伤害，会让我一整天都想着这个事情，情绪会变得很不好。后来经历得多了，才变得麻木起来。

在工作和生活中也是，一个事情，向对方说过三遍，对方还听不懂，或者还不理，心里的火就蹭蹭上来。恨不得大骂对方笨蛋。

想比我们平常也经常会说：“你怎么连这个都不知道？”“哎呀，那个甲方太弱智了，怎么都跟他说不明白！”“你一点都不爱我，连我在想什么都不知道。”……

还有一种“人不知”：对待老板或心仪的公司，我满身光环你却不见；对待家人或朋友，我一片好心你却不知；对待爱人，我满怀愁苦你却不察。这个时候就会心里委屈或者怨恨。

这些不都是“人不知而愠”吗？

说来说去，还是修养不够。

段永平后期的演讲和采访，就慢慢平和多了。有一次接受采访，他太太看了全程视频，惊讶地说，你怎么这么温和，一点都不咄咄逼人了？

段永平高兴地说：哈哈，那说明我掩饰得比较好。

从这里，我看到段永平心境上的进化。

其实，当我们认识到人与人的认知差异，就会知道“人不知”是常态，有什么好“愠”的呢？如果别人不知我就愠，那什么时候才能“不亦乐乎”？

所以，我们不妨时时把“人不知而不愠”这句话放在心上体察。当下次别人不懂你，你想要发火时，也许能想起它。

这才是修养功夫。

## 生活有贫富，心中无高下

之前说过孔子和子贡在对待贫富问题上的不同。今天看华杉写的“讲透论语”，觉得他的解释比我的高明多了。

之前我是这样理解的：

-----以下为引用-----

子贡曰：“贫而无谄，富而无骄，何如？”

子曰：“可也。未若贫而乐，富而好礼者也。”

这里，子贡就是典型的防御型。穷的时候不卑躬屈膝，富的时候不骄横无礼，通过摈弃坏而达到好。

但孔子是典型的进攻型。贫穷时也要安乐，富贵时则要好礼，通过提升新的品德来达到更好。

-----引用结束-----

不能说我的理解不对，我这也是一个角度。不过华杉讲了另一个角度。他认为：

子贡的贫而无谄，是心里还时时装着一个贫字。虽然是时刻提醒自己，不能因为低下就去谄媚别人，但本质上是觉得自己穷，所以身份地位比别人低下。

富而无骄，也是同样。本质上是觉得自己富，身份地位比别人高，心理上已经在骄傲了，只不过是行动上提醒自己不要以富贵而骄人而已。

而孔子说的贫而乐，富而好礼，是心里根本就么有自己贫或富的概念，其快乐与好礼，已经和贫富无关，超出贫富之外，成为固化在自己心里与行动上的东西。

我和华杉的区别在于，我看的还是外表，他说的已经点到本质。当然，他也是通过学习朱熹、张居正、刘宝楠、钱穆等人的注解，领悟到这一点的。

子贡听到孔子那么说以后，回复道：

诗经里面说，如切如磋，如琢如磨，就是这个意思吧？

孔子高兴地说：以后可以和你谈论诗经了。

以前看到这里觉得有点莫名其妙，为什么子贡突然说这句话，而孔子又为什么这么开心。



现在知道了，原来是子贡领悟到个人的品德、学识、心境，距离老师还差得太远，还需要不停地学习、打磨，就像工匠雕刻象牙、打磨玉器一样。

我自己的感觉也和子贡有点像，学问与品德之道，真的是要如切如磋如琢如磨，才能日日精进。

我觉得今天因为领悟到这句话，比昨天又进步了一点点，很高兴。

是为记。

## 企业 KPI 和价值观冲突时，怎么办？

企业是追求利润的，在企业管理中，一般也都会设置营收目标、利润目标，或者其他运营指标。相信牛人星球的星友们，也多多少少都背过业绩指标。

但很多企业，同时又会有价值观的要求，而有些时候，这个价值观，会和 KPI 相矛盾。

例如，某公司的价值观要求以客户为中心，但是 KPI 要求销售额要达到 1 千万。你作为销售经理，发现采用一些忽悠客户的招数，能够提升销售额，但是却会损害客户的利益（例如，向客户推销他实际上并不需要的功能），你做不做呢？

又如，某互联网企业的价值观要求真实、客观提供信息，但是 KPI 要求某产品用户数年底达到 1 个亿，你作为运营经理，发现弄一些耸人听闻的虚假信息，能极大地增加用户数，你做不做呢？

再如，一家企业的价值观是向善、不作恶，你作为产品经理，发现某个产品可以极大地提升公司在某领域的市占率，但实际上该产品可能是对社会有害的，你做不做呢？

KPI 和企业核心价值观冲突，是企业经常会碰到的问题，也是企业的老板、高管和员工，经常在内心天人交战的事情。

马云曾经说过，如果业绩与价值观对立，这种事情是行不通的。

如果 KPI 常常与价值观对立，那要么说明公司产品或者销售产品的方式本身就不符合价值观，要么说明公司价值观太虚伪了。

通常来说，问题出在一下几个方面：

### 1. 产品问题

有些公司，制造的产品本来就对社会价值不大，甚至没有，有些还有害。那么，它的 KPI 和价值观（假如有的话），必然是冲突的。

### 2. 销售方式问题

有些公司，产品总体上是有用的，但是销售的方式不对，例如强买强卖、坑蒙拐骗、拉人头等等，这也会造成与价值观（如果有的话）的冲突，进而使得大家内心痛苦。

### 3. 价值观本身的问题

一种可能是价值观太虚或者太偏了，和商业沾不上边，和企业产品及业务也扯不上任何联系，所以企业不管怎么制定 KPI，都是和价值观不协调的。

第二种可能是价值观太实或太窄，商业想象力不够大，市场空间被局限了，这时候想要做大 KPI，就只能突破价值观的限制。

### 4. 产品和价值观不匹配

有些公司，产品也不错，价值观也不错，但是两者是脱节的。

一种可能是公司老板认为必须要有价值观，所以也不管自己生产的产品是不是和价值观相吻合，就指定了一个，结果只能贴在墙上，什么作用也起不了。

另一种可能是老板先有了某种价值观，本来也想制造和价值观相吻合的产品，但是随着业务推进，被市场逼得或引导得做成了一个别的东西（例如，本来想做一个便利大家获取信息的网站，结果做成了一家游戏公司）。

如果你想创立一家公司，最好先问问自己的初心是什么，根据价值观和理想去创造公司，会做得更好一些。

如果只是想赚一点钱，那么理想和价值观，不提也没有问题，并不是一定要有。

如果想做成伟大的事业，或者赚大钱，那就一定要有好的价值观，并且业绩一定要和价值观嫩配套起来。这个价值观一定是要具有很大社会价值的，这样才能被社会需要，从而与其配套的产品才能拥有广阔的市场。

红军对军事上胜利的追求，和理想信念是高度吻合的；阿里对让天下没有难做的生意的追求，是和阿里、淘宝、支付宝等产品高度吻合的。这样的组织，就更容易取得成功，并且做成伟大的事业。

如果能够找到并确立这样的价值观，就应该长期坚持，不要为短期的 KPI 压力而做出破坏价值观的事情，否则，这个价值观就没有意义的，反而会成为企业发展到羁绊。如果一直冲突，要么就干脆重新思考公司的意义，调整价值观。当你的 KPI 本身就是来自价值观，完成 KPI 就是体现价值观，你就不会纠结痛苦了，相反，你会感觉到无穷的力量。这样的人生才更有意义，这样的事业才更容易成功。

## 公众号快速成长的逻辑

牛人星球有不少朋友是做公众号或者想做公众号的，这篇文章或者能给你一点启发。

有些朋友，投入了很多精力去写公众号，却发现粉丝量怎么都涨不起来，越来越心灰意冷，要放弃却又不甘心。

粉丝量不涨的最大原因，是因为不懂公众号快速成长的逻辑。

在 2013-2017 年的公众号黄金时期，公众号可以靠运营、搞活动、投放广点通来涨粉。而现在随着读者越来越警惕、流量越来越贵，这些都行不通了。

2018 年以来，公众号要快速做大，有且只有一个办法：写出爆款文章。

近两年，所有从零开始，快速做起来的公众号，全部都是因为一篇或者几篇爆款文章；所有做不起来的公众号，全都是因为没有任何爆款文章。

例如，我 2019 年 3 月和卢克文刚认识的时候，他的粉丝是 8700，那时他做了 3 个月，文章也很好，打开率也很高，但是粉丝数就是没什么起色。

也就是在那个月，他写出了《文在寅的复仇》，那篇文章的阅读量有几百万，让他的粉丝达到了 40 万，一个号一下子就做起来了。

后来，他又通过一篇《存量残杀的世界》，做到了 70 万。最后通过千万级阅读的一篇文章，直接做到了 200 万。现在已经是全行业的头部号了。

另一个朋友粥左罗，本身有 50 万粉丝，从去年开始做“粥左罗的好奇心”这个小号，做了半年也没有什么起色。今年初一篇文章达到千万级的阅读，一下子把粉丝拉到 30 万，这个号也起来了。

所以，如果你想让自己的号快速成长，就必须而且只需做一件事：创造爆款文章。

为了防止误解，这里必须明确两点：

第一，不是所有爆款文章都能涨粉。例如愚人节发“教育部通知开学”假消息的，阅读量巨大，但是不会涨粉。

第二，不是所有爆款文章带来的粉丝，都是有效粉丝。例如，蹭明星热点带来的粉丝，很多都会很快取关，即使少数不取关的，也不会阅读和转发你的文章，实际上是僵尸粉。

能够快速增长有效粉丝的爆款文章，必须满足两个条件：1. 高质量的原创；2. 与公众号总体定位相符。

所以，想要快速成长的公众号，唯一能够依靠的、也是唯一需要做的事情，就是：创造高质量的、与定位相一致的爆款文章。

你写一堆不痛不痒的文章，不光不会给你涨粉，有时甚至还会掉粉；只有高质量的、与定位相符的爆款文章，才能带来实质性的涨粉。

与其在 1 年的时间里，更新 365 篇不痛不痒的文章，不如用这一年的时间，好好谋划几篇高质量的好文章。

如果让我给成长期的公众号一个最大的建议，那就是：每一篇文章都要当做爆款去写。如果你觉得不是爆款，就不要写；如果你写出来后觉得这篇文章不会火爆，那就不要发。

防杠声明：我这里说的是如何快速成长。如果你的公众号已经处于成熟期，或者你不追求快速成长，那你可以忽略上面这一段，采用另外的逻辑。

## 激励的困境

做咨询时碰到过这样一个案例：

A 公司有一个很厉害的高管，老板对他非常器重，给与了不少股权。

在股权的激励下，高管拼命工作，给公司做出了很大贡献。

老板也是一代枭雄，公司很快就做上市了，市值达到百亿规模。

半年后，期权解禁，高管卖掉了自己的股份，然后立马辞职，自己创业去了。

老板觉得很受伤，觉得我待你不薄，让你成了亿万富翁，为何你要离我而去。

尤其是后来公司发展遇到一些困境，所谓国乱思良将，老板每次都觉得那个高管很好用，能力很强，要是他还在就好了。

而且从这个高管离职之后，老板对新招来的高管都很难信任，在给钱时总是犹犹豫豫，生怕对方拿到的钱一多，就又像原来那个高管一样辞职走人。

这个高管的情况，其实在公司里面很常见。很多能力强的人加入创业公司，都是冲着股权而去。而一旦公司上市，他们的股权能够套现，就立马走人自己创业，或者跳槽到别的创业该公司，或者改行做投资人，甚至还可能直接退休。

所以公司对高管的激励，其实也是一条很惊险的平衡线，给得少了，留不住人；给得多了，对方已经成为富人，就失去奋斗的激情，或者就想着自己创业了。怎样给得不多不少，很考验老板的智慧。

所以很多公司都会对期权有很严格的锁定期或者苛刻的退出条件。例如有些公司规定上市后三年内离职就不得套现，或者套现额度要打折。但是这也是一个两难，如果条件太苛刻，入职时期权的吸引力就会下降。

更好的激励是通过公司未来更好的发展态势，以及内部的文化和价值观来吸引人。

有些创业公司，大家的梦想就是被收购或者上市，并不是想做成一家伟大的企业。这样的话，所有的心劲都用在上市上面，业务的安排、财务的处理等等，都是为了给上市做出好看的报表，而实际上透支了未来发展的潜力。这样的公司，就难免高管会赶快套现走人。

还有的公司，是通过“内部集资”、“跟投”等方式，把高管的钱给管起来，让他名义上虽然有很多钱，但手头可以随时动用的却不多，一旦离职的话，集资

或跟投的钱要打折，所以就会被吊在这里，想走又不甘心。这种会有一定效果，但是如果公司的发展不幸，跟投的项目没有前途，或者文化价值观扭曲，那会很容易造成高管心里的不满，甚至反目成仇。

如果一家创业公司，梦想很伟大，那么上市只不过是水到渠成，也只是公司爆发式发展的第一步而已，高管拥有的股权，价值在未来可能还可以成倍增长，那他为什么要走呢？

还有的公司的是文化非常好，高管在这里待得心情舒畅，或者能够实现自己的梦想，这种也不会走人。

所以说到底，钱能解决一部分激励的问题，但在某些情况下也可能起反作用。最好的激励还是要靠公司未来的发展前景和公司内部文化来解决。

顺便说一下，那位离职的高管，后来创业失败了，原来在 A 公司赚的钱全都赔光不说，还欠了一屁股债，逃到境外去了。好像说现在还在加拿大待着，不敢回国。



## 写作的关键是观点，而不是文笔

很多人不愿意写作、不敢写作，原因是认为“我文笔不行”。

其实，写作就是把自己的观点表达出来，根本就不需要文笔。

段永平说他不会写文章，但是你看他采访、他的演讲，就全部是用大白话，多么吸引人！关键是里面有料。

我们说一篇文章好不好，不是看词章华丽不华丽，文章结构巧妙不巧妙，遣词造句的技巧娴熟不娴熟，而是看他的观点是不是犀利、独特，以及表达是不是清晰。

能够清晰地表达出自己的观点，就是合格的文章；如果再加上观点对别人有启发，就是优秀的文章。

魏晋以至隋，共 8 个朝代，文人写的文章极尽华丽，但是为什么古人都说“八代之衰”？就是因为以辞害意。

而韩愈用最平实的语言来表达道理，就成为文学大家，叫做“文起八代之衰”。因为他明白，“文以载道”，文章就是用来表达道理的工具而已。

宋朝大儒程颐认为，词章之学只是小道，义理之学才是大道。所以他都不屑于去学那些吟诗作赋，就算是写诗，也是用于表明某种哲理，从来不去堆砌辞藻。

胡适认为：“无论诗或文，第一要做通。所谓通，就是通达。我的意思能够通达到你，你的意思能通达到我，这才叫做通。我一向主张先要做到明白清楚。你能做到明白清楚之后，你的意思才能够通达到别人。”

李敖认为，“所谓文章，基本问题只是两个：一、你要表达什么？二、你表达的好不好？”

你看王阳明的《传习录》，在文学上，几乎没有任何价值，但是就有那么多人爱看、爱学，就是因为他的思想性、指导性。

所以，要写出好文章，第一是要自己心中有料。第二是要能有条理地表达出来。

能做到这两点，就非常厉害了，写出来的文章，一定好看。

观点如何形成？那就要平时多阅读，多思考，能形成自己的观点。很多人之所以写不出文章，不是不会写，而是没想清楚，自己的观点都是乱的，自然写不



出来。

要多读有启发的书，而且每次有了一个想法，要及时记下来，这叫“研几”。常常“研几”，你的心中自然有货，有了货，自然就有表达的冲动，写出来，就是好文章。

如何有条理地表达观点？这就要学会结构化思维，要能够把自己的观点“不重复，不遗漏”地列出来，不要东拉一句西扯一句，让人看着糊里糊涂。只要动笔把 12345 列出来，你自然就知道怎么写了。

写作并不难，难的是思想。经常阅读，经常思考的人，没有觉得写文章难的。

## 创业两年营收 5 个亿，本分人的魅力

今天在一家企业讲课和调研，很感慨，特记之。

这家企业是去年 3 月才成立的新企业，做某传统行业的消费产品，去年做了两个多亿，今年尽管受到了影响，但是比去年同期，还是增长了 30% 多，而后半年的中秋、春节等假期，还是他们的爆发之时，所以今年营收超过 3 亿，是肯定没有问题的。

一家成立才一年多点的企业，能做到这样，也算是一个不小的奇迹。

我仔细研究了一下这家企业，发现它的成功，完全可以说是“本分人的成功。”

这家企业的创始人叫 Z，他之前是在媒体行业做的，以老实本分著称，在当地积累了很多人脉，当地人都知道，和这个人打交道，一定不会吃亏。

一个偶然的机会下，Z 为了帮一个朋友 W 解决难题，帮他在自己的朋友里面推销了一下某个产品。由于这些朋友都特别信任 Z，所以 Z 的推销很快就奏效，这个产品一下子卖了上千万，占到当年 W 公司销售额的 60%。

W 一看，Z 的推销这么厉害，就一直请 Z 帮忙，当然后来给与了一定的回报。Z 把 W 给的回报，自己只拿 1/10，其他 9/10 都加在产品里，送给了客户，所以他的生意越做越好，一年卖了三千多万。

不仅如此，Z 也在卖这个产品的过程中，对这个行业有了深入的了解，也在行业内积累了很好的人脉关系。

后来，W 那边由于供应商出了问题，产品的质量下滑，Z 不愿意卖质量已经没有保障的产品，就终止了和 W 的合作。

但是，他当年卖出产品的那些客户，又纷纷来找他，说你怎么不卖那种产品了？我们都等着你发货呢。

Z 于是就决定自己成立公司，直接和自己信得过的厂家联系，继续把这个生意做起来。去年三月，属于他自己的公司开张了，由于他自己基本上不图利，把利润大部分让利给消费者，而且对产品的要求很严，加上又从原来工作的媒体离职，专门做这个生意，结果一下子生意就火起来，去年 9 个多月的时间，销售额干到了两个多亿。

我这次来讲课，也是抱着学习的目的，看看这家企业为什么能发展这么块。

考察之下，很是震撼。这也是我做咨询以来，第一次感受到什么叫企业家的个人魅力。

在上课前，我特地做了调研问卷，问上课的高管和员工，你为什么要干这个事业。结果，一大半的人说，是为了追随 Z。

在另一个问题中，我问大家，你们公司比起其他公司来说，最关键的竞争优势是什么。高管和员工，绝大部分都选择了“创始人的远见”、“靠谱的产品质量”、“强大的企业文化”等。而创始人自己，则默默地选择了“老实本分的经营”这个选项。

由于是媒体人出身，这位创始人非常重视企业文化、价值观等的梳理，为此专门写了《认知手册》、《产品手册》、《员工手册》三本书，把自己的理念全都写到这里面，并且在做公司过程中完全遵照实行。每个周六整天和周日上午，他都在公司给员工、经销商培训这些东西，连续做了一年多，没有中断过一次。

我们还调研了 Z 公司员工们对使命、愿景、价值观等六大关于企业文化的问题，结果，100%的员工，都选择了“我完全明白，且可以清晰讲述”这个答案。这也是我们第一次在一家企业，看到员工对企业文化熟悉到了如此之程度。

观察 Z 做事业之道，就可以发现，他完全是凭老实本分在做事。他卖给客户产品，总是找最好的产品，并给最低的价格；他找经销商，生怕对方吃一点亏，总是把自己按照行业惯例该得的利益让出去；他开公司，给合伙人和员工分钱极其大方，所以一呼之下，应者云集。

在讲课之前，我对 Z 的企业做了一番考察，并且形成了几个极其尖锐的问题，一般的企业家听了，绝对会十分难堪。我也怕丢 Z 的脸，所以特意先问他，如果我在培训上讲这些问题，你是否介意。结果 Z 说，特别欢迎拍砖，越狠越好。于是我就狠狠地拍了砖，把他在全体高管与核心员工面前批得面红耳赤。

但是培训结束后，Z 一点都没有生气，反而特别感谢地对我说：何老师，您提的问题太好了，讲出了我们公司的症状，给我们指明了方向，我们特别感谢您，希望您以后经常来批评我们。

说实话，这也是我第一次见到对员工的吸引力那么强大、企业文化做得这么扎实、对外界批评这么虚怀若谷的企业家。

这样的企业，未来的发展不可限量。

## 王兴、黄光裕、段永平的读书方法

很多人看书都喜欢从头到尾看。这也是古代一些读书人推崇的读书方法，例如曾国藩就认为，一本书没有读完，绝对不能读第二本。必须第一本全部读完，甚至完全消化，才能再读第二本。

当然古代也有喜欢跳着读的。例如诸葛亮，就喜欢“观其大略”，而不是整本书地看。但是这种人毕竟少之又少。

而到了现代，跳着读书的人，就越来越多了。

王兴在和王小川的对话中，就透露过他是怎么读书的。他读书从来都不是从第一页翻到最后一页，如果是实用类的书，他就只看对自己有用的那几页，如果是思想或者消闲类的书，他就随便翻，翻到哪页看哪页。王小川觉得他这种不可思议，因为小川自己是强迫症，一本书不读完就寝食难安，所以必须从头读到尾才行。

黄光裕也在央视的采访节目中讲到过自己的读书方法。他说文凭可要可不要，但是读书一定要读的。我学习的方法和别人不一样，我看过的整本的书是比较少的，分段看的比较多，可能我整合的比较好。我们一天遇到的事情是非常多的，要学的东西也是非常多的，要学会怎么去善用，怎么去整合。

段永平是工科出身，以前看书是不多的，到创业以后，看的比较多的是实用类的书，到美国后，看了很多投资的书。从阅读的数量上来说，他是比较多的，但是他也是并不从头到尾看一本书，而是紧抓文章的本质，看明白作者要表达什么意思。这其实就是“观其大略”的读书法了。

现代社会，信息过于庞杂。我们看书的速度再快，也很难看完，所以一定要学会王兴、黄光裕、段永平的读书方法。

一本书，并不用从头到尾全部看完。有很多书，就是看一下目录，找到自己用得上的地方就行了，别的地方可能未必要看。这样可以节省大量的时间，也让读书的趣味更增加。因为有很多书读起来其实是很枯燥，很难的，还有些书写得很差，如果硬逼着自己读完，会非常痛苦。这时候不如跳出来，摘几章读一读。例如我们看《史记》，也就是调精彩章节看一看，如果那些“书”和“表”你都去看，那就累死了——除非你本来就是研究这个领域的，那才是非读不可。

当然，也并不是说所有书都要跳着读。有少部分重点的书，是要精读的，要逐字逐句读的。例如喜欢儒家思想的人，就要把四书从头到尾看一遍；喜欢搞价值投资的，就要把穷查理宝典从头到尾看一遍等等。

所以，如果你是个喜欢读书的人，可以挑出极少部分的书，从头认真读到尾。对于 99% 的其他书，就根据实用原则和兴趣原则，挑些段落读一下。这样可以减少大量的无效阅读，并提高阅读体验。

## 牛人做事：先定意义、再找方法、再决定做什么

有一个很火的 TED 演讲，叫《伟大的领导者如何激励行动》，讲了普通人和牛人做事方法的不同。这个视频很有启发，在 B 站就有，建议大家有时间的话搜来看一下。

演讲者西蒙·斯涅克认为，普通人说话、做事，是按照“做什么”——“怎么做”——“为什么做”这个顺序进行的。

例如推销一种新的酒，他会说：我们做了一款某某酒，这个酒是用什么原料、什么工艺做的，你要买一瓶吗？

而牛人做事反过来，他们按照“为什么做”——“怎么做”——“做什么”这样的顺序进行。

同样是推销酒，牛人会说：我们想让中国人都能用便宜的价钱喝到茅台一样的好酒，所以我们找了最好的原料、用了最棒的工艺，做了这款酒，你要尝一尝吗？

在牛人如何做事上，苹果是最好的一个例子。他们向世界宣告的方式，他们一切营销的逻辑，都是这样的：

“我们做的每一件事，都是为了突破和创新，我们坚信应该以不同的方式思考；我们挑战现状的方式，是不断把我们的产品设计得精美、简单、界面友好。在这个过程中，我们做出了最棒的产品。想买一台吗？”

后面的事情，大家都知道了。苹果成为当今最伟大的公司之一，它永久性地、深刻地改变了整个世界，公司市值也冲到了万亿美元之巨。

西蒙·斯涅克建议，做生意的人，不要想着和所有人做生意，而是要和认同你信念的人做生意。人们买一个东西，并不是买东西本身，而是买隐藏在其背后的信念。

所以，推销的关键，是先告诉他你的信念，而不是你的产品。

你看马丁·路德·金的演讲，他讲的是“我有一个梦想”，而不是“我有一个计划”、“我有一个解决方案”。他吸引来的就是拥有同样梦想的人。

除了营销推广以外，公司招人，也要采用这样的方式。

最牛逼的公司招人都是这样：

我们拥有一个伟大梦想，要改变世界的某一个方面；我们认为，要找一群最牛逼的人，用最酷的方式干活，给最高的工资，才能实现梦想；因此，我们成立了这家公司，做了这些超酷的产品。你要加入我们一起，为这个伟大梦想而奋斗吗？

所以你看马云每次讲话，都不是说我们阿里巴巴是最好的，淘宝是最好的，总是说，我们想让天下没有难做的生意，我们想做一家活 102 年的企业，我们想帮助中小企业，我们想让中国消费者能方便地买到价廉物美的商品等等。

在我们平常说话，写文章时，也可以采用这个方式。我也是看了这个演讲之后，才发现自己原来很多影响很广的文章，正是暗合了这个方式；而一些阅读量较低，影响效果一般的文章，却违反了这种方式。

所以，如果你今天已经知道了，不妨在日常生活、工作中用起来，也许你会发现惊人的变化。

## 网红主播就是推销员？

昨天去一家企业调研。他们现在准备做打造直播网红、培训带货主播的业务。

负责人和我讲，主播本质上就是一个推销员，我们能做好销售的培训，就能做好主播的培训。

我一听，就觉得他们走偏了。如果把主播定位为推销员，用做销售培训的套路去做主播培训，一定会失败。

因为，主播的本质，是“明星+专家”，绝对不是推销员。培养主播，需要用明星养成和专家成长的思路和方法，而不是培训推销员的思路和方法。

主播带货，必须满足两个条件：一是能够带来流量；二是能够把流量转化为成交。第一步是明星路数，第二步是专家路数。

人们看直播，绝对不是为了看人推销货物，而是为了看“明星表演”和“专家讲解”。

带来流量，就需要主播形成自己的个人风格、展现自己的独特魅力。这样才能吸引一群喜欢看自己直播的观众。

转化成交，就需要主播能够用最简单、形象的语言，介绍产品的特质，并将其与观众在心理上形成关联。

这两样，都不是普通的推销员能够做到的。

另外，在公司的资源投入以及对潜在主播培训的过程中，如果定位为推销员，那么投入的资源 and 设计的课程就会错配。

而且受训人员会形成错误的认知和预期。他们觉得自己要成长为一个推销员，而不是一个明星加专家的角色。他们内心就不会有网红的梦想，也基本上不可能成长为网红。

在事业上，领导者要能够给员工准确定位，心里明白每个员工要做什么事情，要给什么资源，要培养成什么样子，同时还需要给他足够的梦想。

如果对员工的身份和作用定位不清，就会导致员工自己不知道自己干什么。如果没有足够的梦想激励，员工就不会有足够的动力。



## 让自己开心起来

我做过几次关于人生规划或者企业员工激励的培训，每次都会让他们填一份问卷，其中两个问题是：

最近一个月让你特别不爽的事情是什么？

最近一个月让你特别开心的事情是什么？

我发现，有一部分人，没有特别不爽的事情；也有一部分人，没有特别开心的事情。比较奇特的是两个发现：

1. “没有特别不爽的事情”的人，是“没有特别开心的事情”的人的真子集。
2. 两个问题都回答“没有”的人，基本上都是男性。

其实，刚开始看到填“没有特别不爽的事情”的那些人，我是持羡慕态度的。如果一个月一件让自己特别不爽的事情都没有，那不是挺好的吗？

但是，当我看到这些人也同时填了“没有特别开心的事情”时，就不再羡慕了。原来，如果你丧失了感受不爽的能力，就同时也丧失了感受开心的能力。

这部分朋友已经进入了“无悲无喜”、“古井无波”的状态。

从修佛的角度来看，这是一种令人追求的状态。但是对于绝大多数普通人而言，当生活陷入到这样的状态时，会不会太无聊，太平淡？

我认为，人还是需要有体会生活悲喜的能力。因为我们过的每一天，共同组成了我们的生命，酸甜苦辣都有，才是一个丰富完整的人生。

而且，一个人如果想要在社会上达成一定的成就，必须是有某一种强烈的意愿驱动。他会因为事情背离自己的那种意愿而感觉强烈的不爽，也会因为事情按照自己那种意愿前进而感觉强烈的开心。这是事业进步的动力源泉，某种程度上也是人类进步的动力源泉。

其实，我们的“不爽”与“开心”里面，藏着最真实的自己，也藏着最有潜力的自己。

## 一个融资百万团队的生存状况

我办公室同一层楼有另一家新媒体公司 A。由于是同行，我平时会稍微关注一点，每次经过他们门口，都会往里看一下，偶尔也会看看他们公众号的发展情况。

他们是一个 20 万用户的中等号，居然拥有 5 人的全职团队。我一直都很好奇，这样的号是怎样维持下来的。

这个月，我隔壁搬来了一家新的公司 B，来的第一天，该公司老板就来我这边拜访，说听说有个自媒体大 V 的，特地来认识一下。

一聊之下才知道，原来 A 公司是他们投资的，投了一百多万。

我这才明白，原来 A 公司能维持一个 5 人团队，后面是有融资支撑。

B 公司先后投资了 40 多个公众号，花了好几千万。到目前为止，绝大部分号都没做起来。A 的 20 万用户公众号，已经是他们养起来的最大的一个号了。

我心里感叹，这个行业真是人傻钱多，几千万就这么没了。

而 A 公司这个唯一成功的号，我看了一下，平均一天半发文一次，阅读量很不稳定，6 千到 3 万不等。广告不多，也没有其他变现方式。

我想，100 多万的融资，养 5 个人，加上办公成本，也就是一年多的时间就花光了。现在 A 公众号的收入，最多勉强养活两个员工。5 个人是怎么做下来的？除了情怀或者混日子，我想不到其他答案。

其实看 A 公司的办公状态，也可以看出他们发展前景的端倪。

他们公司上午基本上是见不到人的。偶尔有一个人 10 点多会来到。其他人大概是 2 点半才上班，然后工作到晚上。我有时候赶稿子晚上加班，9 点以后看他们办公室，也是没人了。而且，我从来没看到五个人都在办公室，比较多的情况就是两三个人。

也就是说，他们的工作时间最多也就是六个小时，而且上下班或翘班相当自由。当然，有人在家办公也说不定。但即便如此，团队要选题，要讨论，都需要开会的啊，人都不来，还怎么开？

看到这种工作状态，我也就知道为什么他们这么多人做了这么久，还是只有 20 万用户了。

我觉得，团队拿投资人的钱，固然能解决启动资金问题，但是也有可能会导致大家没有发展的紧迫感。

有的公司融资之后，就大肆挥霍，租高档办公楼，买豪车，出差大手大脚等等；还有的公司虽然未必有上面的情况，但是大家也觉得反正花的是投资人的钱，自己没有肉痛感，所以对公司事务不上心，公司走到哪步算哪步，反正钱烧完了就破产，自己也没啥损失。

所以，咱们星友里面做风险投资的朋友，在投之前一定要好好考察被投团队的奋斗精神、工作态度和人品，否则，你的钱大概率打水漂。

而创业的朋友，既然真心想做一件事情，就应该投入全部身心去做。要把投资人的钱用好，不能当成大风刮来的。有了这样的机会，解决了后顾之忧，创业团队的每一个成员，更应该百倍努力地奋斗才对。如果是 A 公司这种佛系搞法，那还不如不做呢。

## 创业者总是：今天牛逼轰轰，明天自我怀疑

这两天出差，为一位星友的企业做管理诊断。听他讲了自己内心的一种纠结，觉得挺普遍的，特记之。

这家企业是某非常细分的领域的一个小巨头，营业额 8000 多万，利润 1000 万出头。虽然规模不大，但是与同行相比，他的管理水平和生产效率是比较高的，生产同样数量同样品质的产品，他用的人工比别的企业要少 20-30%，所以市场占有率也比较靠前。

这位星友纠结的是什么呢？

一方面，他与同行其他企业对比，觉得他公司的技术能力和管理水平比别人做得都要好。加上自己爱学习，管生产有一套，总是觉得凭企业和团队的核心能力，如果干别的行当，照样能成功。所以总是心潮澎湃，觉得应该做啥都能成。

但另一方面，他所在的这个行业，天花板实在是太低了，市场规模很有限，就算是他占有全部市场，营业额也还不到那些大企业的一个零头的零头。这么一对比，他又觉得自己很不行。加上企业经营管理过程中，多多少少还是会出现一些问题，每当觉得不顺的时候，他又会陷入强烈的自我怀疑，觉得自己干啥都不行。

所以，他总是处于两种矛盾之中，今天牛逼轰轰，明天自我怀疑。

我告诉他，这种其实是创业者很常见的状态。我们见过的很多企业家，甚至是非常大的企业家，也都无法避免这样的心理。企业走得顺的时候，觉得自己无所不能；企业遇到挫折的时候，对自己又产生强烈的怀疑。

除非是那种内心非常坚定、信念极其强烈、对行业和商业模式认识非常透彻，对自己走的道路的优越性完全自信的人，才有可能不怀疑、不动摇。

我给朋友讲了带头大哥当年的故事，从井冈山到长征，再到陕北，其实他也是经常遇到各种困难和麻烦，常常被人质疑。但他却对自己所走的道路的正确性坚信不疑，对自己的能力也坚信不疑。

这种坚信除了来自性格的偏执以外，还来自于他对世界深刻的洞察。我们看他写的《星星之火，可以燎原》、《中国的红色政权为什么能存在》、《论持久战》等文章，就可以知道，他是真的把问题分析透了，并且找出了能走得通的路，所

以即便遇到多少挫折，即便遇到多少人的质疑甚至质问，他依然能够满怀信心地走下去，并且影响别人相信他，跟随他。

回到这家企业，朋友其实已经总结了自己公司能做得比同行好的核心能力，但是我发现，他说这些只是凭自己的感觉，而不是逻辑和实证。

要知道，感觉是会经常变的。今天看到发展好，会形成乐观的感觉，明天看到发展不好，又会变成悲观的感觉。所以我建议他，不要凭感觉，要从事实（数据）、逻辑、结果三方面来总结自己的核心能力和成功经验，用实证的结果告诉自己：我确实很牛。

这些东西一定要想清楚，写下来，不断完善，不断强化。这也是一个自我说服、强化信念的过程。

如果能这样做，你怀疑自己的时候会少很多，即使还是会有，但那个时候你可以看到自己写下来的这些东西，会对缓解你的疑虑很有帮助。

## 你真的了解自己的企业吗？

在几家企业做了诊断，感触非常深。

很多时候，企业家以为很严重的问题，其实对公司的发展并没有多少影响。例如，有时候企业家觉得公司管理到处是漏洞，然后一直想方设法去弥补，结果总是解决不了，就很焦虑。其实我们诊断下来，发现这些是癣疥之疾，就算是完全不改，也不会有什么坏的后果。

而企业家没有看到的地方，其实有可能藏着未来发展最大的隐患。例如行业的天花板到底是多高，企业最多能做到多少份额？团队的业务开拓能力和新品开发、量产能力，能支撑公司走多快？资金实力能支撑多大规模，多快节奏的扩张？

这些问题，随便哪一个，都有可能在未来几年让企业陷入生死存亡的境地。但是企业家可能没有丝毫感知。或者就算有感知，却是模模糊糊的，应对的方式也是缓慢的，甚至有时是浪费时间和金钱的错招。

所以，企业要真正意识到关键问题所在，其实很难。很多时候，企业家由于身处局中，特别容易陷入到管理细节中去，而忽略了真正的大风险。如果有个好的外部专家能帮忙看一看，可能避免走很多弯路，省下百万、千万不必要的浪费，并节省掉很多试错的时间。

## 做个实在人

段永平的价值观“本分”已经为很多人所熟知。我也很想像他一样，提炼一个属于自己以及加盐文化公司的价值观。

虽然觉得本分这个词也很好，也考虑过稻盛和夫的“利他”、华为的“奋斗”、王阳明的“致良知”、谷歌的“不作恶”、苹果的“不同凡想”等等，但总觉得这些好虽好矣，但毕竟不是通过自己的思考和切身体会而提出来的，所以一直没有用。

昨晚看华杉讲论语，讲到“里仁”章的时候，有个小标题是：“实在”，是人的最大价值。

虽然他讲的那一章，其实并不是我所理解的实在，但是这个小标题却一下子击中了我。我这些年所秉持的原则，我未来想要更精进的价值观，不就是“实在”二字吗？

说老实话，这个词我过去听得多了。一般都是被批评的时候。领导、长辈、关心我的朋友……常常会恨铁不成钢地说：“你就是太实在了”、“你不能那么实在”、“做人不能太实在”等等。

我总是诚惶诚恐，觉得自己辜负了师友们的期待，很为此感到惭愧。

但是这么多年下来，我还是没能学会如何可以做到自然地不实在——这意思是说，为了工作更好地推进，我有时也有过不那么实在的时候（例如当公务员的时候，明明是科长，但别人称我为处长，我也不分辨；写公众号，为了凸显自己牛逼，定了标签叫研究牛人的“牛人”等），但是这么做的时候，我的内心是不自在的，深处总有个声音在告诉我：这样不对，这样不对。

我现在是做企业管理顾问和公众号作者，这两个行当，都讲究包装自己，把自己打造得非常高大上，才能吸引客户和读者，太实在的人，做不好这两行，或者说，会做得非常艰难。所以，坦白讲，我也常常会面临天人交战，要不要包装自己，包装到几分等等。

此外还有一个特别难的事情是：在心理上，我是一个患有“冒牌者综合症”的人，这种人的一个典型特征是，倾向于低估自己的能力和影响力，认为自己所取得的成就来自于运气，认为别人对自己的高度认可是不真实的。



由于知道自己的这个特征，所以有时候我也会想，我自己认为的自己是 60 分，但是我知道自我评价是低估的，那我在言语上表现出自己是 80 分，应该会和外界的认知相匹配吧？

但这件事难就难在，我并不知道真实的我，如果真实地被评估的话，应该是多少分。有可能尽管我稍微吹嘘，但还是达不到外界认可的我的高度；也有可能我已经吹嘘过头，超过了自己的真实能力和表现。

这样，对于我来说，更加纠结的就在于，我要不要稍微吹嘘一点，以接近真实水平的我？如果要的话，应该吹嘘多少？

但从现在开始，我决定，不要再为这个而纠结了。我本来就是只有做真实的自己才舒服，哪怕我对自己的认知远低于按照客观标准我本来所处的真实高度，以及为此我要承受很多利益的损失，那也是值得的代价。

因为这样做，我会更加心安，而不会承受冒牌者综合症的“被揭穿恐惧”。我认为自己是怎样，就告诉世人我是怎样。至于世人是不是也这样认为，那不该在我的考虑范围之内。

做个实在人，意味着诚实，是怎样就怎样。假设我的知识星球用户是 1289，我就不会说约 1300，公众号用户是 38.5 万，我就不会宣布是 40 万。假设企业的问题我解决不了，我就不会大包大揽说没问题，我能帮你搞定。

做个实在人，意味着谦虚，别人可以认为我是牛人，我要坚决认为自己就是普通人；同行可以为了拿到更好的单子而摆谱自高身份，我要坚决不给自己蒙上光环。

做个实在人，意味着做实事。给人承诺 8 分，要做到 10 分；决不能承诺 10 分做到 8 分。写公众号不浮夸，做咨询不忽悠，做培训不采取哗众取宠的方式，就实实在在提供自己力所能及的干货。

做个实在人，意味着不占人便宜。我可以给人提供市场价值 50 万的服务，只收取 10 万元；但绝不可以提供市场价值 10 万的服务，收取 11 万元。

这样也许很傻、很难，也许会损失太多，也许会让自己很累，但这才是我的本心，才是我为人处世最舒服的方式。



## 罗科的怪蛇及马斯克的八卦

由于研究马斯克，看了他和第四任女友的资料。

原来他俩的结缘，是由于一个名为“Rococo Basilisk”的梗。而这个梗的起源，是 Roko's Basilisk，一个很诡异的思想实验。

在一个很小众的讨论科技的社区，有一个叫 Roko 的用户提出了这么一个设想：

-----

假设世界已经走过了奇点，人工智能已经统治世界，这个人工智能近乎全知全能。

它提出，当初帮助过创造我的人，都是好人，我不会伤害他们。但是，当初没有帮助创造我的人，我要让他们处于永远的痛苦之中。哪怕是那些已经死掉的，我也会通过我掌握的技术，让他们的意识复活，让他们感受到无尽的痛苦。

现在问题来了，作为一个人类，在这个人工智能还没有出现之前，你要不要帮助创造它？

-----

如果你没有看明白这个设想的诡异之处，我希望你永远不要去弄明白。（也请不要问我，因为我不会讲出来的）

在本文中，这个设想不重要，重要的是马斯克和女友的结缘过程。

有一天，马斯克想起 Roko's Basilisk 这个玩意，突然灵机一动，把 Roko 换成了 Rococo。这样这个词就变成了 Rococo Basilisk。

虽然我不明白这个词有什么好玩之处，但马斯克显然认为自己玩了一个极其漂亮的梗。于是兴高采烈地发在推上面。结果，后来才知道，原来早在 3 年前，这个梗就已经被人玩过啦。

3 年前玩梗的那位，就是现女友 Grimes。她在大学是学脑科学的学霸，但是毕业后做起了歌手，2015 年出了一首 MV，女主角就叫做 Rococo Basilisk。

马斯克知道以后，马上就在网上联系 Grimes，而 Grimes 也大为惊奇，因为她出了那个 MV 之后，没有人知道女主角的名字有何深意，而马斯克却知道了。所以大有知音之感。

很快，俩人就在一起了。

刚刚过去的这个 5 月，他们的第一个孩子已经出生了，名字叫 “X Æ A-12”。

讲这个故事没有什么深意，就是听到罗科的怪蛇这个概念之后，不吐不快。然后顺便让大家见识一下我们和天才的距离。

反正我是真的没懂 Rococo Basilisk 是什么意思。连马斯克对罗科的怪蛇这个概念是赞赏还是讽刺都没弄明白。

## 什么是“穷”？穷时该怎么办？

现代以来，汉语里很多字词的意思都变了。例如“穷”字，原意是无路可走、无法可施，但现代演变成没钱的意思，实际上替代了以前的“贫”字。

人生于世，总不免有受穷的时候。想做一件事做不了，做了一件事进展不顺，这就是穷。

面对穷的境况，不同的人有不同的应对方法。孔子曾说过，“君子固穷，小人穷斯滥矣”，意思是君子即使在困顿之中，也能固守本心，而小人一旦受穷，就会胡作非为。

孔子说这话时，是他一生中最穷的时刻，也就是被“厄于陈蔡”的时候。但他依然每天弦歌不绝。他的弟子子路不高兴地说：您不是君子吗？君子怎么会到处碰壁，落到这种地步？

孔子的回应，就是上面那句话。

另有一句最常用的，叫“穷且益坚，不坠青云之志”。这句话也跟有钱没钱毫无关系。它说的还是孔子的“君子固穷”之意，越是遇到艰难险阻，越是要坚定地朝目标走。

这句话实际上也解释了为什么君子能固穷，因为他们有青云之志。

古之圣贤教导人，第一在于立志，而且是树立远大的志向。有这个志向在，那么毕生就有奔头，遇到各种困难心里就能不害怕，不退缩。

今天我们说要成就一家伟大的企业，或者一个幸福的人生，也是要建立好的使命和愿景。其实和古圣贤之教是一脉相承的。

## 如果这“俗”是错的，那就由我来改变它

昨晚发了伊隆·马斯克的文章，评论区有几个人都提到，应该用埃隆，不应该用伊隆，其中一位读者说，人名应该用约定俗成的，不应该按它本来读什么。

我的回复是，如果这个俗是错的，那就由我来改变它。

对于 Elon 这个词应该怎么读，按照英语发音规则，确实既可以读成【‘ɛ lɒn】埃隆，也可以读成【‘ilɒn】伊隆，但是，具体怎么读法，我们还是应该按照大家都怎么称呼他而定。对于 Elon 本人，他的家人、朋友，以及美国的电视，都是叫【‘ilɒn】，所以我认为还是应该叫伊隆比较好。

这就好比中国有些多音字的姓名，“单于”，如果翻译成英语，不能叫“Danyu”，而应该叫“Chanyu”，一个叫“单婷”的人，应该叫“Shan Ting”，不能叫“Dan Ting”或“Chan Ting”。这都是一个意思。

民国大师陈寅恪，虽然“恪”字在普通话里念“ke”，但作为名人的人名，我们不能叫“Chen Yinke”，而应该按照他父母的叫法和家乡的风俗，叫“Chen Yinque”。

至于“特朗普”还是“川普”，这是发音规则的不同，不是大家因为不懂而搞错，这个可以约定俗成。而 Elon 叫成埃隆，不是发音规则的问题，是确确实实搞错了，应该予以纠正。

其实，我以前也都是用“埃隆”，因为我没有去听英语原声怎么叫的，我一直以为 Elon 的发音就是【‘ɛ lɒn】，这次深入研究，听了很多原文视频，才发现这个错误。

如果我在文章里用“埃隆”，是最稳妥的，因为大家都这么叫，不会有任何人来挑刺，但是叫“伊隆”，就会有人出来说。但我觉得，既然这个俗是错的，而我认识到了，就可以尽我自己的能力去改变他。

看到错误，虽然我也可以与俗同流，但是我也可以改变它。我选择做后者。

伊隆·马斯克看完《基地》后，立下宏愿，说如果人类文明会进入黑暗时代，那就由我负起责任来拯救它。

他后面所做的事情，就是按照这个志愿来走的。

负起责任，躬身入局，这是我从马斯克这里得到的最大的启发。

## 沟通之难

最近在一家企业调研遇到一件事情。

该企业的一位高管，是老板花大价钱通过猎头挖来的，准备让他承担建立公司研发体系的重任。

这位高管曾在海外留学，并在国外从事技术工作十多年，技术上很强。所以老板也对他寄予厚望。

但是到了实际工作中，技术部门的员工反映，高管每次和他们开会，他们总是不知道领导要表达什么。每次布置任务，都要和领导反复问三四遍，依然还是模模糊糊的。

老板每次和这位高管谈话，谈完总是以为他理解了。但是他每次做出来的事情，却又总是没有按老板想要的方向去实现。

我们调研时也和这位高管谈了一个半小时，也访谈了他的下属和其他对口部门的人员，发现该高管固然个人技术能力很强，但并不是一个好的技术管理者，因为他的沟通和理解能力存在欠缺。

其实企业内部还有很多问题，都是因为沟通的不畅造成的。

例如，在另一家企业，我们访谈总经理的时候，他觉得公司运行都挺好的，人员队伍在不断壮大。但是当我们访谈人力部门的负责人时，却了解到另一个情况，该公司那段时间，每个月新招进来的人员数量，少于每个月流失的人员数量，也就是说，起码公司的队伍不仅没有壮大，反而在不断萎缩。

这家企业的情况并不是大家的沟通能力欠缺，而是没有一个好的上下信息沟通机制，造成了很多问题“灯下黑”。总经理能力很强，但是对下属也比较威严，就导致下属常常会尽量避免和总经理打交道，其汇报信息的门槛就提高了。本来有 10 件事，都应该是总经理知晓范围的，下属会挑选其中 2-3 件她认为已经不得不汇报的，才会去报告，其他的就自己处理，或者和其他领导商量，或者就暂时先拖下去。

这种情况不止在一家公司。我们走过的企业里，凡是领导者比较威严的，都或多或少存在这样的情况。下属进领导办公室，都要打半天腹稿，然后还要心跳加速、双腿发软。这样的情况，自然是对领导能躲就躲了，有很多重要情况，领

导就被无法知晓了。

这种是领导者的管理风格和企业沟通机制存在的问题。

对于任何一个想在企业里做到高管位置的人而言，沟通能力是非常重要的。但这也常常是很多人缺乏的。对一家企业来说，如果想要发展得更好，而内部问题更少，也需要建立一个畅通的沟通渠道，但这往往也是企业内部欠缺的。

这周五晚我们将请广州某咨询公司的总经理唐总给我们分享《如何有效沟通》，敬请期待。

## 做慈善要不要让别人知道呢？

加盐星友会微信群在讨论曹德旺，星友兮儿说到，曹认为真正的慈善是不愿意让别人知道，是自己个人的修行。

那么，曹德旺这种对待慈善的方式，是值得肯定，还是未必恰当呢？

对这个问题，不同的人，会有不同的看法。

这里讲两个故事吧：

第一个故事：

春秋时期，奴隶制还比较盛行，常常有这国人被卖到或俘虏到那国为奴的，鲁国有一条法律，说如果在别的国家看到鲁国人为奴，把他赎回鲁国的话，可以到国库去领取奖金。

孔子的高徒子贡，他是一个特别聪明特别有钱的人，有一回在别的国家赎回了一个鲁国奴隶，但是却不愿意去领取奖金。

第二个故事：

孔子的另一个高徒子路，他是一个特别勇武的人，有一回救起了一个落水者，落水者的家人为了报恩，送给他一头牛，子路高兴地收下了。

请问，孔子对于子贡和子路的这两种行为，会怎么评价呢？

孔子的做法是，大骂子贡，表扬子路。

他说，子贡你这样做，会让以后想赎人的人陷入为难的境地。因为一旦赎回来，去领奖金吧，别人会拿来和你做比较，显得很丢人；不领奖金吧，人家又没有你有钱，可以不在乎赎金。你这么搞，鲁国以后就没人赎奴隶了。

对子路，他说：你这么做太好了，以后鲁国人一定会勇于拯救落水者的。

所以，在孔子看来，做好事要不要让人知道，要不要收到回报，除了考虑个人的内心以外，也要考虑到社会的影响。

说回慈善，对于个人而言，慈善确实是一种修养行为，没有必要嚷嚷得满世界都知道。如果是为了求名求利而做慈善，那就失去慈善的意义了，本质上是把慈善当生意。

但是作为公众人物，如果你的行为对其他人可能产生示范作用的话，那么，做了慈善让世人知道，也是对社会有益的，因为这样会鼓励更多的人出来做慈善。

我做公众号以来，有时去参加企业的活动，会收到 600-1000 不等的红包，对于媒体行业来说，这个是行业惯例。由于红包往往和入场名牌或门票是放在一起的，所以不领也不行，如果当场拒绝，会搞得大家都很尴尬。所以我一般也会高兴地收下。但是回头，我会捐给腾讯公益。

加上一些其他的捐助，这一年多来，我在腾讯捐了 12600 元。

前不久写刘秀祥老师的事迹，也组织了一次针对贵州望谟贫困学生的捐助，由于何加盐公众号还是有一点影响力，加上加盐星友会的星友们热心帮助，贵州那边收到的物资堆满了房间，也达成了捐助总额达到十几万元的一对一结对帮扶。

对于这些慈善行为，我觉得是我个人对社会的一些回馈，是纯粹个人的事情，因此也不愿意拿出去说。但是我认为，就算是拿出来说一下，也没有关系，因为有可能会触动更多的朋友，大家一起来帮助更多有需要的人，让我们的社会变得更好。

所以我认为，做慈善，让外人知道也好，不让外人知道也好，关键是你的发心是什么？

如果你的本意是为了个体的修行，而且你喜欢低调、谦逊的，那就不让人知亦可。但是最好也不要对社会造成不良的示范，让人认为为富而不仁是正当的。就算你慈善的内容可以不让人知道，起码你要表现出你支持慈善，自己也在做慈善。不可以认为唯独自己高尚，对别人和你不同的慈善方式冷嘲热讽，打击社会的慈善热情。

如果你的本意是带动大家一起来做慈善，那么，可能适当的高调可能会更好。我们做了好事不怕别人知道，同时也要让社会看到，做了好事是快乐或者有利于自己的事情。如果社会的宣传导向是做慈善就是吃亏，做好事没有好报，那么做慈善或做好事的门槛就太高了，会极大地打击大众为善的热情。

所以，只要是为善，那么别人知道也好不知道也好，只要有利于社会，有利于个人道德修养，就都无所谓，别人不知，我固安然；别人不知，我亦欣喜。



## 牛人不适用木桶理论，而是讲究一招鲜吃遍天

木桶理论是管理学上一个重要理论。其原意是：一个木桶能装多少水，取决于最短的那块板子，应用在管理学上，就是说一个组织或者个体的发展，会受限于其最差的那一方面能力。

这个理论，在一定条件下是成立的。所以很多人会去寻找自己的缺点，改正之；很多企业会寻找自己的短板，弥补之。

但是对于牛人或者牛企而言，木桶理论就不适合了。更适合他们的是“一招鲜吃遍天”理论。

随着社会信息流通的加速，整个社会的方方面面越来越往“赢者通吃”的方向发展。赢者通吃，就意味着你只要比对方在关键点上领先 1%，就有可能最终获得 80% 以上甚至更多的市场份额。

所以在竞争中，关键是长板要长，用长板来拖动个体和组织向前狂奔，在发展的过程中把短板补到及格线就可以了。

我们最近调研了几家企业，每一家都在管理的某些方面存在很大的问题，甚至用“一团糟”来形容，都不为过。但是他们都还在不停地向前发展。原因就在于，保证企业发展的关键因素还在持续发挥作用。

例如，有一家企业是线上营销能力特别强，营销系统特别强大，进入的行业也正处于红火期，所以，哪怕这家企业员工的整体素质一般，内部管理也很不完善，但是并不会妨碍企业发展的速度。

另有一家企业是搞房地产的，它的关键能力是老板搞关系特别厉害，总能以较低的价格，拿到比较好的地块，所以不管企业内部怎么折腾，一年还是可以有二三十个亿的营收。

其实，根据我研究企业的经验，每一家企业，都是千疮百孔的。哪怕是成功如阿里巴巴、华为，内部管理都处处存在问题。内部员工会觉得，这家企业烂透了，都不知道怎么活到今天的。

但实际上，由于有关键成功因素的支撑，这些企业活到了今天，并且还将继续活下去。

对于个人也是如此。很多厉害的牛人，身上都有着种种毛病。在不喜欢那些

毛病的人看来，这种人居然能够成功，真是苍天无眼。

例如乔布斯，根本就不知道如何处理人际关系；马云，是个满嘴放炮的大忽悠……

但是他们都有自己特别擅长的一点。乔布斯的创新能力与对产品的极致追求，马云对未来趋势的把握和对企业文化的打造，这是都非常人所能及。决定他们成功的，是这些因素，而不是那些缺点。

所以如果你想成为牛人，或者你的企业想成为牛企，不要老去关注自己身上的缺点，要更多关注优点。要想一想，我的关键成功因素是什么？这方面能不能再突出一点？它和社会发展大趋势能怎么结合？

对于那些缺点，如果是会影响到你个人或企业发展的，那就把他们弥补到及格线，让它不要太拖后腿就行了。对于那些不影响你个人或企业发展的，就随他去吧。

## 企业中的四类人才，你是哪一类？

一个发展良好的企业中，一定要有四类人才：领导者、管理者、参谋者、执行者。

领导者负责指明方向，打造企业文化，组织资源和人才，带领大家一起朝目标前进。在遇到困难时，领导者要坚定信念、百折不挠，同时要给大家打气。

领导者最需要的能力是领导力，也就是带领大家坚定不移地朝着目标前进的能力。

管理者负责落实领导者的各项奇思妙想，把天马行空的想法变为可操作性的步骤，防止走偏、走样。

管理者最需要的能力是管理能力，也就是理解目标、分解目标、督促大家完成目标的能力。

参谋者负责研究内外部各种情况，发现外部的机会和风险，内部的优势和劣势，向领导者讲明情况，提出建议。

参谋者最需要的是研究能力和创造力，要善于发现问题，并提出方案。但问题到底有多严重，方案是否采纳，由领导者来定夺。

执行者负责执行领导者和管理人员的各项指示，是具体跑业务或者办事的人。

执行者最需要的能力是理解力和执行力，要善于理解上级指示，并且能够不折不扣地执行。

在较小的企业里，很多时候这些角色是重叠的。一个创始人，既要管方向、也要管目标分解、还要研究策划、有时候甚至要自己充当业务员或行政人员。

但是企业稍微大一点的时候，就要有比较明确的分工了。最关键的是，企业的老板要善于当领导者，不要满足于当管理者。

我们曾经做过一家企业的咨询，该公司的老板非常骄傲地和我们讲，我的管理能力，在这个城市应该是数一数二的吧。

我们承认他的管理能力很强，但问题是，他的领导能力不行啊，公司走的方向都是错的，总是在一些毫无发展前途的地方浪费公司的现金流、人才和宝贵的发展时间。

企业最关键是要做对的事，这个来自于领导能力；而很多企业家满足于把事

情做对，这属于管理能力。如果你走的路都是错的，那么走路的姿势再正确，走得再快，也毫无意义。

对于参谋者，这个角色不好找，中小企业一般没有，大企业才有战略研究或者策划部门。所以在中小企业，一般是领导者本人就是参谋者，其他人员也会提一些战略、经营、管理的建议，但不是专门做这些事的。

一个好的办法是寻找外部支持，让做咨询、投资、战略规划或者管理咨询的专业团队来帮自己出谋划策。

还有些企业老板，特别不善于分权和授权，什么事情都要自己插手，结果本来应该是领导者的角色，很多时候却变成了执行者。这就是不善于利用团队的力量，不善于寻找替手。

曾国藩说，成大事的第一要义，是多找替手。当你需要操心的很多事情，都可以由别人帮你代劳了，你自己就能集中精力想更重要的战略方向问题了。而且，大部分情况下，让专业的人士来干专业的活，比老板亲自上场，要干得更高效，更漂亮。

就算是退一步，老板做任何事情都比下属强，那也有考虑经济学上的“比较优势”。老板应该把精力花在自己最擅长，也是最需要自己发挥作用的地方。其他方面，应该放手让下属去做。

每个人的性格和能力不同，都有自己适合的角色。有的人善于把控方向，有人格魅力，就适合当领导者，例如马云。有的人管理能力特别强，就是当管理者，例如彭蕾。这两种角色是不同的，如果让马云来管理，或者让彭蕾来领导，那阿里巴巴就会一团糟。

有些人特别擅长看问题和出主意，这种就适合当参谋者，但是未必适合当领导者。因为领导者需要“决断”，而参谋者一般是“多谋而寡断”。如果你是一个主意很多，但是做事比较瞻前顾后的人，可能更适合的角色是参谋者。但是一个好的参谋者，必须配合一个好的领导者，才能发挥好他的作用。

个人能力很强，但是不擅长管理或团队作战的人，适合当执行者。例如有很多金牌销售员或技术员，单兵作战的能力特别强，但是带团队未必好。他们也不一定适合当领导者。有的人觉得自己销售能力强或者技术能力强，就一腔热血地开公司，结果亏得一塌糊涂。原因可能是，他只是一个好的执行者，但未必是好

的领导者和管理者。企业碰到这样的人，也要善于利用，不要把执行者贸然提拔为管理者，宁愿多给钱，不要给高位。例如一位技术特别牛逼但是沟通和管理能力一团糟的工程师，你让他当 CTO，可能既害了公司也害了他。

所以对于一个企业来说，老板要善于区分四种角色，一是自觉承担好领导者的角色，不要老把自己当做管理者、参谋者或者执行者来用；二是要善于识别不同人员的特质，放到合适的岗位上，不要让会管理的人当执行者，会执行的人当管理者；三是要发挥好参谋者的作用，如果公司财力足以支撑，可以有专门的参谋者或者请外部咨询团队，如果公司财力暂时还比较薄，应该多群策群力，从群众中发现问题和吸取好的点子，这就要有好的沟通和决策机制。

## 黄峥的低调

这两天一个热传的新闻，是黄峥的财富已经超过了马云，他成为中国第二大富翁。

目前，拼多多已经站稳了中国第三大电商公司的地位，并且在一些指标上已经成为第二或者第一。

随着越来越多的都市人群也开始用拼多多，并且感叹“真香”，加上拼多多的广告攻势很猛烈，其数据还在继续向好，带动股票也一路狂奔。

由于黄峥个人拥有的股票比例非常高（40%多），所以他的财富也跟着水涨船高。现在离成为中国首富，也已经很近了。

根据今天（6月24日）的数据，马化腾是553亿美元，黄峥是438亿美元，如果拼多多股票再这么涨个几次，黄峥就暂时超过马化腾了。

不过，这些都是账面资产，不能算真实财富。何况黄峥那么高的持股比例，肯定有很多是帮别人代持（例如段永平），不可能都是他个人的。

但无论如何，一个80后，事业做到这个份上，都是超级无敌牛逼的。

值得一提的是，黄峥个人也是超级无敌低调。早些年他还有公众号，写一写自己的人生和感悟，后来就再也不公开发表言论了，连公司上市，他都没有去现场敲钟。

最近一年，他更是只通过年度致股东信来和外界作唯一的沟通，平时外界几乎听不到他的声音。

对于他的低调，我们写公众号的深有体会。当我写文章写到黄峥，找他们公关部的人求证一些信息时，他们总会百般哀求：何老师，能不能不要写他，求你了。

其实，由于我对黄峥的欣赏，写他的基本上是正面的，向他们求证的信息，也不涉及负面，但他们还是不要宣传黄峥。

我们有一个浙大创业校友会的公众号，也是写到黄峥，都是正面的，但他们的公关部门都会去联系说，能不能不写Colin？

别的企业都恨不得自己的公司和老板天天在网上曝光。黄峥倒好，恨不得自己在外没有任何一点消息。

他的这种低调，部分源自段永平。作为被段深深影响的人之一，他把段的低调也学到了，并且青出于蓝。段还经常出来演讲，还有自媒体账号，而黄则一概都不露面了。

不过，作为如此牛逼的人物，哪怕是再低调，也像是锥子放在布口袋里，总会被人看到尖尖；也像是漆黑中的萤火虫，怎么隐藏，都会被人看到光芒。

段永平是因为上富豪榜、巴菲特晚餐、大笔捐款而被舆论热议。黄峥虽然没有后面两个，但是他年纪轻轻就上富豪榜，一上就远超老师当年，而且现在都隐隐要成为中国首富了，这种位置，想低调都不可能。

所以估计以后的情势就是，黄峥继续藏在公司里面不露头，但是他的名声将随着首富名头而越传越广，越传越响，江湖上处处流传着他的传说，却再也没有人见过他的身影。



## 我给你唱首歌吧？

东东枪的《文案的基本修养》讲到一个观点，人们对一个产品或一个人的印象，包含了“看法”和“感受”两个方面。

“这个产品很好”，是看法；

“我喜欢这个产品”，是感受。

通常来说，我们对一个东西的看法很好，会有利于形成较好的感受，但两者的关系并非绝对。很多时候，看法好的东西，我们也未必喜欢；看法不好的东西，我们未必不喜欢。

例如金庸小说里李文秀的名言：那些都是很好很好的，可我偏偏不喜欢。

这就是最典型的看法与感受分离的状态。

在婚恋中，上一辈更习惯用看法来帮下一辈挑选对象，而下一辈本人，则更多注重感受。所以父母会通过看对方的财富、学识、上进心等等，来认定其是不是一个好的对象；但是子女本人则往往看不上父母精挑细选的对象，原因很简单，就是“没感觉”。

把这个区别用于广告领域，就形成了你是塑造看法，还是塑造感受的区别。

塑造看法的广告，致力于告诉大众，我的产品有多好；

塑造感受的广告，致力于让大众对产品某种别样的情愫。

显然，后者是更高明的手段。

像可口可乐、耐克、百事可乐这样做广告最厉害的公司，永远不会去宣扬我的产品参数是什么，而总是去塑造你对他们的感受，让你先爱上它们。

如果感受塑造得好，还能反过来影响看法。这就是俗语说的“情人眼里出西施”，西施，表示一个人很美，这是看法；情人，表示很喜欢一个人，这是感受。

我们往往并非因为一个人是世界上最美/帅的人，而爱上她/他；但是当你爱上她/他以后，她/他在你眼里，就成为了世界上最美/帅的人。

所以我們也可以看到，对那些追星族而言，哪怕别人都觉得他的偶像不咋地，但是他就是愿意“守护世界上最好的”某某。而当他们年纪渐长，不再迷恋这个偶像后，才会看到偶像身上的种种缺点，会对自己当初为什么会迷恋这样一个人而百思不得其解。



我们为自己的公司、个人打造品牌形象，也要注意这一点。

很多公司会用拟人化的手法去宣传，让你形成对该公司的感受。所以我们看到很多品牌广告，它们并不具体宣扬某一种产品，只是为了让你爱上这家公司而已。

那些打造个人品牌厉害的人，也都会非常注重塑造某种人设，通常都会讲究某一种情怀，用以吸引有共鸣的受众。他们可能有很多缺点，如果从“看法”的角度，我们能数出一堆这个人不值得喜欢的地方；但是，他们就是能够吸引到很多人喜欢，例如罗永浩。

当然，这些公司和个人主要都是从事 2C 的业务，2B 的公司与个人很少这么做，可能做了效果也不一定好。

作为公司或者个人品牌的拥有者，你需要了解你的目标顾客，最在乎的是什么东西。如果是看法，那你就要突出塑造各种看法，提升你的性能参数；如果是感受，那你就要突出塑造各种感受，提升你的公司或个人魅力。

最后，举一个小例子加深大家的印象：

有两个男生，都在追求一个女孩。其中一个跑过去说，我有房、有车、年薪百万，一定能让你过上好日子的。另一个人跑过去说，我一看到你就心跳加速，心中喜悦，有一种想要唱歌的冲动，我能给你唱首歌吗？

如果女孩在乎的是未来生活的保障，那么第一个自然就更有吸引力；如果女孩在乎的是当下的感觉，那么第二个可能竞争力更强。

所以你是展示好房好车，还是为她唱一首歌，不能凭自己想象，而要看对方的需求。如果搞错了需求，你就会损失掉生意，或者爱情。

## 你是想报复，还是想幸福？

我有一个很好的朋友 L，在某报社工作，业绩非常突出。

但是，她却受到报社领导的打压。最大原因是，该领导的妻子和她同一个部门，是各种福利和机会的直接竞争对手。

例如出国交流学习，只有一个名额，按业绩说话的话，肯定是该 L 去，但是在领导的干涉下，领导妻子去了。

后来，由于报社经济效益不好，要裁员，领导直接挑明：你走吧。

L 提出：你们辞退我可以，要按国家劳动法补偿。

领导说：你自己提辞职，单位是不可能补偿的，但是以后你进入别的单位，对方来做尽调或者政审，我们可以帮你说好话。如果你非要等单位辞退，也可以，但我们会在人事档案上写明，你是因为犯错误被开除，而且会在圈子里广而告之。

这个领导在媒体圈是有一定影响力的人，他要是这样做的话，绝对办得到。

L 的哥哥也是我朋友，他提了两个解决办法：一是找人修理该领导，卸个胳膊啥的；二是在网上撰文曝光该领导的恶劣事迹。

L 问我意见，我的建议是：第一，这种烂人不要和他纠缠，你直接辞职，尽快走人吧；第二，交辞职信前先找领导谈一次，尽量争取一些补偿，如果没有也无所谓，但是要把话都谈开，同时全程录音，以备往后不时之需。

L 的哥哥也被我劝阻了。我觉得没有必要，你卸人一只胳膊，到时把自己搞到牢里，何必呢。如果网上曝光，固然能让领导很狼狈，但是你自己也成了公认的刺头，以后哪个单位敢招你，你还在不在这行干了？

后来，L 还是忍气吞声主动离职，然后到某名校读硕士去了。

我认为，碰到这样的事情，任谁都会很生气，都会有想报复的欲望。

但问题是，报复了，又能怎样呢？能让自己往后过得更好吗？

小时候，我们总认为，坏人就应该受到惩罚，我们受到不公正的对待就必须全力反抗。但是，成年人的世界是复杂的，有时你碰到坏人坏事，只能当成是被狗咬了，没有别的招。

因为，我们生命中还有更重要的东西，等着我们去追求。

除非这种报复，有利于你追求更重要的东西，你才应该去实施。如果它有害

于你的追求，那你就应该忍着，或者等 10 年以后，你有能力了再来报复。

以 L 为例，报复固然一时爽，但是然后呢？用自己后半生的事业维艰作为牺牲吗？

成熟的代价之一，就是有时必须忍受一些委屈。

我也向往手起刀落，快意恩仇的江湖气派。

但生活不是江湖。

如果韩信在受胯下之辱时，奋而杀人，他可能逃不出那条街，或者就算逃出，也要过上亡命生涯，就没有日后的筑台拜将，领兵百万的故事了。

你纠缠于烂人和破事，其实就是纠缠你自己；你放过了烂人和破事，其实也是放过自己。

毕竟，我们追求的，是自己的幸福，而不是对别人的报复。

## 眼见未必为实

在爬山的路上，我看到一位白发苍苍的老奶奶背着孙子，颤颤巍巍地走。而她那穿着白T恤的强壮儿子却优哉游哉地走在一边。

我心里不禁升起对这个不孝子的深深鄙夷。

过不了多久，白衣男从老母亲背上把孩子抱过来，自己抱着走。老母亲在一边嘟囔，没事，就让我背一会儿吧，你都已经抱了3个小时了。

我这才明白，原来不是白衣男不抱孩子，而是他已经抱得太久，老母亲心疼他，替他一会儿。

在公交车上，我坐了一个靠近后门的位置。

某一站上来了一位老人。我赶紧让座，老人说：不用不用，我就一个站。坚决不肯坐。

我只好又坐回去。

这时，如果把场景拍下来，就成了：公交车上，一个中年男子大大咧咧地坐着，一位老人家艰难地站着。

看了的人都会觉得：中年男子真是太没有公德心了！一定要谴责。

我们看到的消息，往往只是事情全貌的一个很小侧面，当我们不知道事情的背景，或者另一面时，很容易会得出一个偏颇的结论。例如上面两种情形，当我们急于去评判时，谁又知道后面的背景信息呢？

移动互联网时代，每天都有新的热点，我们在朋友圈、微信群、微博、今日头条、知乎等渠道，每天都会看到很多信息。

这些信息，构成了我们对世界的观察。

但问题是，它们未必是真实、全面的信息。

这年头，各种反转再反转的新闻太多了，经历过多次舆论战的人会心生警惕，但绝大多数网民还是会对自己看到的符合自己意识形态的信息深信不疑。

所以，我一贯建议兼听慎评。

一是对于某一个事件，我们不仅要知道持此种价值观的人是怎么看的，也要知道持彼种价值观的人是怎么看的。两种不同价值观的人，会注意到不同的侧面，作出不同的评价，把两边结合起来，才更接近于事情的真相。

所以，我们如果是抱着了解信息、获取知识的态度使用网络的话，就应该同时关注一下不同价值观的人群。尤其是在微博上。如果只关注自己感兴趣的那一方，你得到的信息一定是偏颇的。

这样会很难受。因为和你价值倾向完全相反的人，他们发表的言论，很多时候会让你感觉不舒服。所以如果是抱着娱乐心态上网，那就没必要这样做。但是如果抱着求知心态上网，那么忍受这种不适，就是必要的。

二是对于突发社会热点事件，稍微等几天再评判，不要马上下结论。

网上爆出来的事件，大多都是精心编辑过，用来表明某一种立场，达到某一个目的的。尤其是很多记者，在报道某些事件时，本身就带着强烈的价值倾向，就会刻意挑选有利于自己观点的一些信息，忽略与此相反的信息。普通民众，是很难识别这样精心制作的陷阱的。

但是事情炒作几天以后，另一方面的信息难免会被暴露出来，这时就呈现出“反转”的现象。很多时候其实并不是反转，而只是纠偏。

可惜的是，很多接受第一波信息的人，常常是已经被植入了某种思想钢印，扭转不过来了。面对与自己固有印象不符的信息，他们会视而不见，或者愤怒地反击。

在这个时代，当一个不被网络信息摆布的人，很难。

但是，为了保持自己的独立人格，保持对社会的敏锐观察，为了更好地了解世界并作出应对，我们应该尝试着去做到“兼听慎评”。

## 真是厚脸皮

这几天在研究孙正义，很多感触。其中一条，我觉得很有必要写下来，那就是孙正义的厚脸皮。

孙正义从来都不怕麻烦人，只要是自己想做的事情，他就去找人帮忙。

当年他从日本去美国读高中，读了一个星期，觉得美国高中的课程太浅了，就去找校长，说要跳级，结果从高一直跳到了高四（当地高中是四年制）。

第三个星期，他参加了大学入学考试（等同于中国高考）。由于他刚到美国，英语还不行，他就去找老师，要求可以带日英双语词典参加考试，并且延长考试时间。老师不同意，他就找校长，后来一直找到州里的教育局长，终于得到了想要的条件。

考试时，别人下午三点交卷，他一直做到晚上 11 点，监考老师都烦透了。

后来他考上了大学。

在大学，他直接去找当时语音合成领域最牛逼的世界级权威专家，让对方加入他的项目组，开发一个产品。当时他一分钱都没有，但是把专家说服了。

毕业后回日本开公司，有一个细节特别能体现他的脸皮厚。

当时他的公司还没有任何业务，没有任何名气。他想出版一本关于软件知识的书。

他没有任何出版的知识，也没有任何出版界的人脉。

但是他直接通过朋友的介绍，跑到东京著名的书店，找到一个名叫“田边”的负责人，说要在他们那出版书籍。

田边根本就不知道孙正义是谁。但是孙正义还是说服了他同意帮忙。

然后田边问，你出版商找好了么？

孙正义说：还要找出版商？

田边一头黑线，只好给他普及了一下出版常识，并且告诉他，东京最牛的两家出版机构，一家叫“东京出版贩卖”，一家叫“日本出版贩卖”。

于是孙正义顺杆爬，说，那你带我去东京出版贩卖吧。

田边不好意思拒绝，只好带着他，冒着酷暑去了东贩。

东贩的人根本就不看好这本书，但是看在田边的面子上（别忘了他负责东京

著名的书店，在东京出版界也是有头有脸的人物)，同意了出版。

出了东贩的门，孙正义马上又说，现在请您带我去另一家吧。

于是田边又只好带着他去日贩。

孙正义就这样开始了出版业务。

日后软银公司的成功，就是这么开始。

作为一个脸皮很薄很薄的人，我只能说，孙正义，你牛！

## 招揽天才需要用梦想

孙正义招揽高管的过程很有意思。他从来不去谈薪资什么的，只是谈自己的梦想。

他的最初创业是在大学期间。

当时他才 19 岁，就去招揽一个 45 岁的教授。他俩此前从来没有见过。

孙正义直接跑到实验室，先是对教授说了一通自己的梦想，然后说，我要做一个语音电子词典，需要您的帮助。我现在没钱，但是产品出来以后，卖专利会赚到钱，到时再分给您。

教授就这么答应了。

而且他俩谈薪资的过程也很有意思，孙正义说：我讨厌谈薪酬。您自己来定吧，您觉得需要多少都行，您把薪酬要求写下来，等我们赚到钱了，您写的是多少，就领多少。

就这样，大学生孙正义招了 5 个教授和 1 个博士给自己打工。

若干年以后，孙正义已经缔造了庞大的软银帝国，他已经有了足够的实力，去招揽全世界最牛的人才。但他还是用梦想。

有一次，他看中了伊藤忠商事某子公司的总经理青野，想招揽过来。

青野说，我没有换工作的打算。

过几天，青野接到孙正义秘书的电话，说孙总想见他。

青野说，如果是邀请我加盟公司，很抱歉，我就不过去了。如果是其他工作的事，我可以过去聊聊。请帮我确认一下。

过一会，秘书打电话过来说：孙总说，别说了，过来吧。

青野很不情愿地过去，他知道孙正义肯定还是想招揽他。他打定主意，不论孙说什么，给多高工资，他都不会同意的。

结果到了以后，孙正义第一句话是：青野君，你觉得 300 年以后的世界会变成什么样？

聊了一会，孙正义说：没错，我要改变世界。我终于找到你了！我要把集团的 800 家公司交给你，我要改变世界，请你搭乘我的梦想。

青野一下子就被击倒了。“我终于找到你了”这句话，让他毫无反抗之力。



他当即情不自禁地脱口而出：好，我来。

——以上只是孙正义招人的两个小例子。类似的例子还有很多。实际上，不光招人，他去谈推销自己的产品，并购别人的公司，给初创企业投资，也都是用这个。

也许，这就是为什么马云 1999 年和他见面时，完全没想着找他要钱，只是讲自己的梦想，孙正义 6 分钟就打断他，决定投 4000 万美元的原因吧。

因为两个人实在是很像——当然孙正义更疯狂一点。

乔布斯和马斯克，也都是通过同样的方法来招揽天才的。

乔布斯招斯卡利，就是用的那句：你是想卖一辈子汽水，还是想和我一起改变世界。

马斯克不管招谁，都是先说自己殖民火星的梦想。那些天才们，很少能抵挡这一招。

对于真正牛逼的人才来说，一般的金钱激励已经无法让他动心了，唯有伟大梦想，才能激发他们。

像蔡崇信、刘炽平、陆奇这样的人，你和他谈给多少工资，他们毫无兴趣，只有你未来想成就什么事业，为人类做出什么新的贡献，才会让他们怦然心动。

## 写一篇文章，能学到多少知识？

输出，是最好的学习方法。不管是教别人，还是写出来或讲出来，都行。

我这几天写孙正义，查阅资料的过程，就学到了很多東西。

为了弄明白他的“孙”姓来源，我查到了韩国很多姓氏的原始来历，以及韩国人对家族源流的重视——很多姓氏都会被称为某地某氏，例如福州王氏等，写明始祖是公元多少年，从何国何地迁入韩国的，家族史上出过哪些名人。基本上每个氏，在维基百科上都有详细的记载。

查到孙正义的祖先是荀凝，来自福建莆田后，我又产生了疑问，福建离朝鲜那么远，他怎么会跑到那去的呢？后来又查到宋朝时，由于陆路被辽、金阻隔，福建泉州通过海陆与朝鲜半岛有大量的商业往来。还看到了苏轼任杭州知州时写到此事的一封奏折。

了解到荀凝因为与高丽国王显宗名字谐音而改姓，又查了显宗的有关信息，顺带了解了一些高丽王朝的知识。

写到孙正义的精神偶像坂本龙马时，查阅了很多日本江户时期的资料，复习了黑船事件，了解了乡士、脱藩、勤王、归政等概念，加深了对日本明治维新背后知识的理解。顺便知道了坂本龙马的基本事迹，还看了司马辽太郎的小说（以前早就慕名，但是从来没看过）。

因为 Zainichi Korean 这个词，查了很多在日朝鲜人的来源、到日本的原因，在日本生活状况等资料。因为“弹子房”这个词，查了什么是柏青哥，日本街头游戏厅赌博文化等。

写到孙正义求见日本麦当劳之父藤田田时，又了解了麦当劳在日本的发展史。顺带查了不少关于他的著作《犹太人的商法》的资料。

写到孙正义在美国学英语、读高中、上大学，我特地在谷歌地图上找出所有这些地方的具体位置，对旧金山、奥克兰的地图等，有了初步的印象。

因为写到孙正义看到英特尔的芯片，又查了芯片的发展历史，看了很多期的《大众电子》封面。

写到孙正义大学时期的创业搭档陆弘亮，顺便就了解陆弘亮的经历以及 UT 斯达康的基本情况。

后面关于雅虎的创业历程、杨致远的基本信息、马云融资的过程等，又复习了一遍。

由于孙正义投资的公司太多，我必须搞清楚最主要的几家，是哪一年投资的，占股多少，是收购还是入股，投资额多大，估值多高，为什么要入股等。所以，连带着 ARM、WeWork、Uber、Sprint、OYO 等公司的情况，全都过了一遍。

尤其是写到 ARM 的时候，为了搞清楚孙正义为了花那么大价钱收购它（320 亿美元），我查了 ARM 公司是干什么的，在业界处于什么地位，在未来的世界可能处于怎样的角色等等情况。

.....

这样的情况，太多太多，我都列举不过来了。

总之就是想说明，如果你抱着认真的态度去写一篇文章，在搜集、阅读和写作的过程中，你会收获无数的知识。而研究一个人的过程，对他的性格特点、行事方式等的了解，就更不用说了。这些都对我们有极大的好处。

这些知识储备在人的脑海中，久而久之，我们就会对这个世界了解得更广、更深。当这些知识互相串起来，我们对世界的运行，万物的连接，就会体察得更透彻。

所以，如果你想学习，不妨给自己找一个能持续输出的机会。

## 企业战略断层问题

今天，一位星友在群里提了一个企业内部问题，非常具有代表性，几乎在每家企业都存在，所以我把它作为典型案例，专门分析一下。

星友提出的问题是：我们是一家拟上市企业的子公司。集团很赚钱，但子公司还处于探索阶段。子公司的高层比较务虚，谈的东西听起来美好，但是却不考虑商业利益；中层拼尽全力想怎么给公司赚钱，但得不到高层的认可和支持；执行层（星友自己）也认为现阶段公司尽快赚钱很重要，对高管的想法和做法感到不理解。

我认为，这是在企业里比较典型高层、中层、基层战略脱节现象。高层和中基层，没有在理念上、做法上达成一致，大家都觉得沟通不畅，做事很难，对方想法错误。

其实，从企业高层来讲，他考虑的是企业的整体和长远，未必是当下如何赚钱。作为一家很盈利的集团的下属子公司，总部对其是有一定的战略定位的。有的子公司要负责赚钱，有的子公司只是卡位，有的子公司是撑门面，有的子公司是为赚钱的子公司服务，有的子公司只是为了安排人，甚至有的子公司只是为了走账……

一家子公司，首先要明白自己的首要职责是什么，其次才考虑盈利的事情。例如，一家物业子公司，可能做好物业服务，让小区显得高大上，让业主各方面都满意，让集团在社会上具有口碑，是最重要的。它有可能连年亏损，需要总部的巨额补贴，但却是必要的。

如果让这家子公司去考虑赚钱，它有可能会考虑把一些物业租出去，减少保安和保洁人员，降低他们的待遇，对物业的维护也是能省则省，对业主的收费却五花八门。如此下去，小区很快破败，业主怨声载道纠纷不断，集团名声臭名昭著，这是极度得不偿失的。

所以，子公司必须明白自己在集团总体战略中的定位，并且根据这个定位来确定业务和管理重点。

从星友的描述看，我认为，她所在的子公司在集团的定位，可能主要属于探路者。其职责，首要是探索新的业务模式，发掘、培育公司未来增长点；其次才

是赚钱。

从子公司的高层来讲，他的做法取决于两点：一是总部的要求是什么；二是自己的野心有多大。

先看总部要求：如果总部要求尽快赚钱，他就有很大动力以赚钱为先；如果总部要求是探索商业模式，他的主要动力就是尽可能尝试不同商业模式，或者耐心地布局他自己看好的商业模式，而不注重短期的利益。

再看高管野心：如果他追求的是来捞一笔就走，赚点钱然后高升到别的部门，那么他的动力就是把短期业绩尽快做大；如果他把自己当成自己未来的事业，那么他的动力就是着眼长远，厘清使命，选好方向，坚定信心，打好基础，而不是追求短期的利益。

从星友的描述看，这位子公司高管，要么是总部给了他充足的时间去打基础，其 OKR 里面，对利润的要求很低，或者干脆没有。要么是他自己目标远大，能顶住总部和下属的压力，坚定做自己认为长远有益的事情。

这里我只是做了简单的分析。实际的情况，可能是非常复杂的。例如，高层可能在总部有盘根错节的人际关系，甚至有高层政治斗争的影响。或者，高管可能掌握着中层和基层不知道的资源，或者和总部达成了某些协议等等。

而中层和基层，未必清楚这些弯弯绕绕。

但在这家公司中，高管和中基层，无疑是有着巨大的分歧。高管已经明确表示，赚钱不是当前重点，但中层和基层，从想法上和做法上，却完全是以赚钱为重点。

这种分歧可能有以下原因：

第一，总部和高层此前没有向中基层明确指出子公司的使命和承担的角色，或者前后存在矛盾，导致中基层对战略并不了解。这个是战略定位和传导出现问题。

第二，高层虽然讲过了战略，但是中基层对此并不认同。这个是战略共识出现了问题。

第三，中基层并不在乎战略是什么，只要自己能尽快赚到钱就行。这个是激励机制出了问题。

一般来说，出现这么严重的战略认知分歧，这三个问题多多少少都会存在。

根据星友的表述，高层其实已经认识到中基层并不了解、或者不认可他的战略思路，今天的会议，就是一个纠偏，希望能够传达更清楚，共识更强。但从结果来看，他失败了。

这位高层可能在战略定位上很有自己的想法，他的问题出在战略传导与团队共识上面。另外，公司的激励机制，很大可能也存在问题。

以上只是根据星友给出的信息做出的一些粗浅分析。实际的企业战略诊断比这复杂得多，要经过大量的调研、访谈和分析，才能找出端倪，提出针对性的优化措施。

以上，希望对大家有启发。

## 学习别人的长处要和自己的实际情况相结合

我们都对“马克思主义要和中国革命实践相结合”这句话耳熟能详了。这是中国人的血泪总结，付出了无数代价才明白过来的道理。

在日常生活中，我们也要记得这样的道理。

我是一个专门研究牛人的人。研究牛人，除了兴趣之外，也是希望能够从牛人的经历中，获得可供我们学习的东西，用于帮助我们更成功、更幸福。

但是，牛人的东西，未必适用于每一个人。我们学习牛人，一定要和自己的实际情况相结合。不是说所有牛人都能学，更不是说牛人的所有东西都能学。

例如，孙正义年轻时和别人谈话，没几句就说：我是一个天才。然后把对方侃晕。

那是因为他真的是天才。他的过往辉煌经历、他的超强思考能力、他的无比自信、他的伟大梦想，都支撑这个论断。

所以别人尽管吃惊于他为什么会这样说，但不会怀疑他这句话的真实性。

如果我们也这样去和别人聊天，那无疑是个傻子。

又如，牛人中，有的非常高调，恨不得全天下人都知道自己（如马云）；而有的却超级低调，恨不得全世界都不要知道自己（如黄峥）。那我们到底学谁？

如果你的特点，本来适应于 A 类，你却学了 B 类的牛人，那可能就学错了方向。

办企业也是如此。

很多中小企业会去学阿里、学华为。这样做没有错，但很多企业学的时候，不顾自己企业的实际情况，全盘照搬对方的做法，结果反而把自己的公司搞的一塌糊涂。

这样的情况，我们在过往的咨询中，看到过很多案例。

有一家年产值约 30 亿的公司，去学万科的组织架构，结果快把自己企业给搞死了。

究其原因，就是老板根本就没有明白，万科的组织架构在什么情况下才适用，而他的公司，根本就不满足那样的情况。

新媒体写作也是如此。

写公众号有很多种不同写法，不同的人在不同的思维、套路和技巧。如果你不加分辨地模仿，对自己未必有好处。

以取文章标题为例。很多新媒体写作课，会教你怎么取标题。这些经验，对有些号是适用的，对另一些却适得其反。

以何加盐公众号为例，如果我现在去学标题党的套路式标题，那就是拉低自己的档次，得不偿失。

反过来，别的公众号也未必能学我。例如，一个新起步的公众号，用了《闲人段永平》这样的标题，就不一定有人看。这种标题，只有在这个领域已经建立了一定的品牌信任，才能用。

我还见过剽悍一只猫总发“今日碎碎念”这样的标题，招财大牛猫用过《—————》这样的标题。对于其他中小号来说，就不能模仿。除非你就是为了自嗨一下。

“见贤思齐”，是好的，也是应当的。但是我们必须清楚，贤人的贤处，在什么条件下适用，我自己是不是符合这种条件。

如此，你才能真正地把贤人的东西为己所用，而不是为其所害。



## 人可以宽容，但不可以软弱

人和人的交往，大多数时候是你对我好，我亦对你好。但也有很多时候是你对我越好，我越欺负你。

有些人是这样的，你对他和和气气，他觉得你好对付，不会怎么注重你的利益。而别人对他不假辞色，他就很惶恐，生怕得罪别人。对付这样的人，就不能太和气。该强硬时得强硬，该发火时得发火。

不过，我们自己心里得清楚，发火是表明态度，不是自己无法控制自己的情绪。外表是愤怒的，但内心是平静的。

这样做，自己要有敢于承担后果的勇气。如果一旦与对方起冲突，结果会如何？如果出现最严重的情况，你会面临怎样的局面？最大的损失会有多大？如果这个东西觉得无所谓，那就勇敢去做。

一般来说，你有了勇气面对，那个最严重的情况就不会出现。通常是对方开始考虑，他一旦不顺你的意，他将承受什么代价，于是对方会先服软。

## 个人与组织道路选择的五个层次

不管是个人还是组织，在选择未来道路时，无外乎五种模式，也可以说是五个层次。

第一个层次，没有什么理由，被命运推着走。

这一类型的个人或组织，每一个选择，都是被环境、被时代、被他人推着走。你问他为什么选择这个专业，他说是父母让选的。你问一家公司为什么要做这一行，他说我也不知道，反正就是干这也不行，干那也不行，干着干着就走上这一行了。

显而易见，这样的个人或组织，不会有什么大成就。

第二个层次，根据自己的资源来做选择。

这一类型的个人或组织，会先看看自己有什么资源，适合干什么事情，恰好环境也允许，就选择了。例如看到自己数理化相对好，语文和英语一般，然后也不喜欢和别人打交道，就选了理工科，出来后干技术活。一个组织，正好能掌握某些稀缺资源（矿产、执照、人脉、技术等），就做了那种生意，也没有什么其他考虑。例如茅台镇的人做酒，沙特卖石油等等。

这样的个人或组织，如果自己的资源（能力）比较独特，且是市场急需的，可能可以发展壮大。其风险是，如果资源用完了，或者市场改变了，这个人或组织也就陷入困局了。

第三个层次，根据自己看到的机会来做选择。

这一类型的个人或组织，有敏锐的市场嗅觉，能发现周边有什么好的机会，然后全力投入进去。例如，刘强东和杜国楹就是这样，看到什么生意好做，就进入什么生意。

这样的个人或组织，如果能碰到一个非常好的机会，也是很有可能发展壮大的。问题在于，好的机会很难得。大多数机会都是短期的，用完就没有了，就得去寻找新的机会。刘强东早先开饭店、然后卖光刻机、卖 CD，然后终于找到电子商务这个好机会。而杜国楹，从背背佳到好记星，到 e 人 e 本，到 8848，到小罐茶，现在依然谈不上成功，还在半路上，搞不好过几年还得换。

第四个层次，根据自己的远见，选择长久的战略。

这一类型的个人或组织，不会看短期的机会，而是会分析社会长远发展的趋势，找到一个超级赛道，然后所有资源全都投入进去，过程中，遇到再多困难，也不退缩；遇到其他的机会，哪怕是再好的，也绝不动心。

这样的个人或组织，如果选择的赛道是对的，而且能度过初期的艰难时刻，是能发展为平台级的大企业的。美国的戴尔、微软，中国的阿里巴巴，拼多多就是这样的起来的。

第五个层次，根据自己的理念，选择相应的实现形式。

这一类型的个人或组织，并不会拘泥于某一个特别的产品，而是会时不时地变换不同的产品或服务。但与第三个层次不同的是，他们在不同的产品之间换来换去，背后其实秉持着同一个不变的理念。

这样的个人或组织，比较容易吸引与自己价值观相近的员工和顾客。有时候会是一家很酷的小型公司，如果时机好，创造出了伟大的产品，就可以发展为伟大的公司。个人层面的马斯克，公司层面的苹果，就是这样。

苹果先做电脑，再做 ipad，再做手机，背后都是那个 Think Different 和追求完美的理念，产品只不过是这个理念的现实呈现。

个人和公司都是可以进化的，越往高层次走，公司发展壮大的可能性就越大。腾讯早期其实是第三层次，碰到什么赚钱就做什么，误打误撞发明了 QQ；后来才进化到第四层次，希望能从战略上占据一条赛道，于是做出了微信；现在在往第五层次走，以“科技向善”作为引领。但目前还在变革之中，不知道未来能不能成功。

你是哪一层次呢？

## 还是要用户思维

大家还记得那个让我去当总经理，承诺让我 3 年赚 100 个亿的公司吗？（如果没印象的可以看以前的星球文章《<https://t.zsxq.com/zJAuzFE>》）

昨天老板又来招揽我了。他请我们去他公司交流。我们到了后，他先是带我到公司最大的一间办公室，说这个办公室是给你留的。

我一看，这地方确实不错，大大的落地窗，窗外就是深圳中心公园，一览无余，景色非常美。办公室也很大，仅这一间就比我现在加盐文化全体人共用的办公室还要大。

老板说：董事总经理的位置随时都给你保留着，任何时候都欢迎你来。

我笑了笑，没说话。还是先谈事吧。

公司业务和房地产相关，由于涉及到商业秘密，具体我就不展开讲了。反正其关键是两个：如何让买卖双方下载他们的 app，在上面做交易。

他给我们展示了公司新做的海报，只见上面写着核心的广告语：卖得更高，买得最低。

然后我扫了一下海报上的二维码，直接出来一个下载链接，写着“请下载某某 APP”。

我问老板，这个海报是想给谁看？

老板说，我要买家和卖家都看到。

我们说，这样不行的，你一次广告最好只聚焦一方，至少不要对另一方产生误导。如果同时写明卖得最高、买的最低的话，受众心里就会存在极大的疑惑，只能认为你是在忽悠。

老板和我们解释了半天，为什么他不是忽悠。我们说，你这都是专家视角，只有了解这一行的人，才会认为不是忽悠，但普通消费者不是这样想。你必须把普通消费者当成是对你这个行业一无所知的人，从这个基础去设计广告才行。

然后我们又问老板主打的卖点是什么，他说了好半天，我们还是云里雾里的。我说，目前市场上的房产 app，链接的核心卖点是真房源，安居客的核心卖点是房源最全，你必须也想出一个核心卖点，不可能什么都包揽。

老板想来想去，说是价格最低。

我说这个没问题，也很吸引消费者，问题是，你的 APP 怎么获客呢？

老板说：我们除了在小区贴广告以外，还设计了裂变营销。帮我们发广告的人，如果通过他们的广告成交，可以从我们的佣金里面提成。我会找高学生勤工俭学，让他们帮我们发，还会让他们回去说服父母帮我们把广告发在朋友圈或群里。

我问他：你怎么去接触和说服那些高中生，又怎么能间接说动他们的家长帮忙转发广告？

他说：人都有贪小便宜的心理。我已经设计得很好了，到时候用户自然会源源不断来的，我就坐在这里等着收钱就行了。

我听完觉得非常无语。

说实话，这位老板做出来的产品用起来还可以，理念也挺新的，说不定是一个可以成功的模式。但是他太缺乏用户思维了。

现在，他们公司跑业务的人，只有他自己，其他的主要是技术团队和职能部门人员。

我很想帮他梳理一下当初阿里、美团、滴滴这样既有卖家又有买家的公司，都是怎么做运营推广的，也可以帮他寻找、招聘懂运营、会地推的人来做这个事。但老板一律觉得没有必要，他觉得自己现在做的已经很好了，设想得已经完美了。

最后我只好放弃。基本理念都不一致，而且对自己过度自信，听不进专业意见的老板，是没有办法做咨询合作的。因为你出来的再好的方案，他都会万分质疑，而且不会实施，到最后只会搞得双方都不愉快。

我想，很多技术出身的老板，都对自己的产品有迷之自信，他们很难从用户的角度去思考问题。当介绍自己产品时，他们满口专业术语，并且从未想过，对他们而言显而易见的常识，对用户来说，是从来没有听过的冷知识。

在做产品和做营销时，用户思维是极其重要的。我们只有学会了从用户的角度来看问题，阐述问题，设计方案，才能降低用户的使用成本，增加他们使用的吸引力，事业才有可能成功。不然，一定会被用户抛弃。

## 怎样想出点子

任何一个需要动脑的工作，都需要想出点子，而点子却很不好想，所以动脑的工作比体力劳动更难做。

点子是怎么想出来的呢？

大多数时候，我们都没有什么好办法，而是靠着灵光一现，脑子里突然蹦出这个想法、那个想法，然后顺着想下去，觉得不错，就提出了。

但这样去想，效率太低了。

我们做企业咨询时，常常会用到逻辑树、鱼骨图等，对分析问题、整理思路、提出方案，都是非常好的帮助。大家感兴趣的话，可以百度一下相关知识，学习如何应用。

今天看东东枪的“文案的自我修养”，总结了两个思考框架，非常简单易懂，还挺实用的，和大家分享一下。

第一种方式叫 how to，怎样才能……

这个方式要求我们先确定一个目标，然后从目标一步步倒推如何实现。

例如，我的目标是让平凡人变成牛人，那我需要做什么呢？

为了让平凡人变牛，我需要知道平凡人怎样才能变牛；为了知道平凡人怎样才能变牛，我需要研究那些牛人是怎样变成的；为了研究牛人，我需要去了解牛人的成长经历；为了了解牛人的成长经历，我需要去搜集牛人的各种资料，看他们的传记，阅读关于他们的文章，听他们的采访和演讲……

为了让平凡人变牛，除了知道变牛的秘诀以外，我还要能够把这个秘诀表达出来；为了表达出来，我需要写文章，在公众号发表；为了表达出来的文章让大家喜欢看，我需要把文章写得比较吸引人；为了让文章吸引人，我需要寻找全面而独特的素材，创造好的结构，提出耳目一新的观点，设计引人入胜的情节……

为了让平凡人变牛，我还需要更好地了解不同的平凡人自己是什么情况；为了了解平凡人个人的情况，我需要有接触他们的渠道；为了接触到更多平凡人，我可能需要通过组建私密社群、开设成长课程、设计调研问卷……

这种方法是逻辑推理，从上一步到下一步推导，是逻辑的使然，而不是天马行空的结果。这样思考的效率会高很多。

第二种方式叫 what if，如果我这样做，会怎样……

这个方式可以先不用理会逻辑，而是把各种奇思妙想都抛出来，然后与目标相对照，看看是否能吻合。

同样是让平凡人变成牛人，如果用 what if 的方式，可以这样想：

也许我可以到大学去讲课；

也许我可以在一线城市举办跨年演讲；

也许我可以设计帮助人成长的线下课程；

也许我可以请牛人来分享；

也许我可以设计一个共学的社群；

……

这其实就是所谓的“Brain Stom”（“头脑风暴”或“脑暴”），一切点子都可以提。提出来以后，再看它是否有利于实现目标，需要投入多少资源，可行性有多高等等。

脑暴的时候，也不能漫无目的地瞎想，可以通过不同的线索来帮助自己梳理。

举个例子，让你列举世界上圆形的事物，你能列举多少个呢？

如果我们漫无目的瞎想的话，可能列出十几个就没有头绪了。这时，你可以设定一些辅助思考的线索。

东东枪举了一个例子：你可以按照自己每天起床时的动作顺序来想：起床睁眼，眼珠是圆的；看一眼闹钟，钟面是圆的；打个呵欠，嘴张圆了；去刷牙，杯子口是圆的；接水，水龙头出水口是圆的；照镜子，很多镜子是圆的……

如果按照这样一条线的话，能想起来的圆形就多多了。

我们在咨询工作中，常用的是 MECE 原则，就是不重复、不遗漏。这也是特别强大的工具。

例如，怎样把平凡人变成牛人？

这涉及到三个方面：变成牛人的方法；不同平凡人的特质；我接触和帮助平凡人的方式。

以上每一个方面，又都可以再分解。我们以分解第三点作为例子：

接触和帮助平凡人的方式，包括线上和线下两种。

线上方式包括：文章、视频、音频、课程、社群。文章的渠道包括：公众号、



微博、今日头条、百家号、企鹅号、知识星球等等；视频的渠道包括：微信视频号、B站、抖音、快手、优酷、爱奇艺、youtube 等等；音频的渠道包括……

线下方式包括：见面会、线下课、年度演讲、一对一辅导、电话沟通、视频沟通、聚餐……

你看，只要给出一个好用的工具，你梳理起来就会快很多，有条理很多。



## 未来的超级风口？

睡前看书，一边看一边胡思乱想，突然想到一个未来可能的超级风口，和大家分享一下。

人类信息的传输方式，最早是无意义的喊叫，逐渐发展成语言，然后有了结绳记事，后来有了文字。

有文字以后，人类就进入了一个新的时代。古人说，仓颉造字，百鬼夜哭，就是因为原本只属于上苍的能力，被人类掌握了。

从信息传输的介质来看，原本是声音，后来是绳子，然后是泥版、石碑、龟甲、莎草纸、竹简、布帛，到后来终于有了纸，有了书。活字印刷术出来后，书籍的传输加速了，人类的文明进步也加速了。

19 世纪以来，人类发明了电报、电话、无线电、电视机，然后是电脑、智能手机。

现在，我们传输信息的主要方式有：手机、口头、电脑、书本和纸张等。

不管是书本、电报、电话、无线电、电视、还是电脑、手机的出现，本质上都是信息传输方式和介质的改变，每一次都造成了世界的巨变。

那么，智能手机之后，下一种传输方式是什么呢？下一个传输介质是什么呢？

我们每个人，可能在生活中，都曾经幻想过，如果能和别人心灵相通会怎么样。文学和影视作品中，也有无数描写“意念传输”的情节。

从本质上来讲，我们的思维、动作、语言，都不过是大脑结构中某些物质运动的结果，这些运动会释放某一种电流或者电波，或者某一种类似电流或电波、但还未被人类发现的其他东西，经过神经的传导，来控制我们最终的思维、以及我们表达思维的方式。

不管是电流、电波，还是未知的某一种形态，它总能被测量、记录、复制、读取吧？

如果未来，我们可以直接用某种仪器读取脑电流或脑电波，并解读、传播到机器、甚至另一个大脑中呢？

假设，以后每个人都戴一个特别制作的帽子，或者直接植入一个特制的芯片，帽子或芯片可以监测大脑皮层的运动，然后通过天线把这些运动的数据传递给别

的帽子、芯片或者一个中央处理系统，然后翻译成别人可以理解的影像或者文字，甚至不必翻译，直接以电流或电波的方式，传输到别人的大脑中，让对方一瞬间就知道对方的所有思维活动呢？

如果今后的科学能在这方面有所进步，那人类社会将发生天翻地覆的改变。

在科幻小说中，其实我们已经多次见识过这样的场景。

《三体》里面的三体人，互相之间就是直接传输脑电波，所以三体社会是没有秘密的社会，也不知道什么叫谎言和欺骗，这才有了人类的面壁计划，也才有了后面的故事。

而玄幻小说里，人们可以用“神念”或者“神识”来交流，记录信息的东西往往是“玉简”，把玉简贴在额头，就可以直接向里面写入信息或读取信息。这也可以理解为脑电波的存储与读取。

当然，从目前来看，这个东西还太遥远，还存在于科幻甚至是玄幻之中。但我相信科学界应该已经有了不少的进展。关于脑机接口、意念控制，都已经在实验层面实现了。意念打字和意念取物，在研究所里面都已经不是难事，只不过离大规模商业化还有一点距离。

人类的大脑虽然无比神秘，但是从物理和生物的底层逻辑来讲，仍然是物质与运动的结合，从理论上是可以认知的，而科学也确实是在不断加深对此的认知。大脑皮层运动的监测、生物电流的识别等，现在都已经在某些程度上可以做到。未来发明监测脑电波的仪器，也并非天方夜谭。

所以，我个人是很看好这个领域的发展。只不过，还需要多少年，才能取得关键的突破式进展，那就不是我能猜测的了。从电脑、互联网、移动互联网、人工智能等领域过往这些年的发展速度来看，我们离这一天应该不会太久。

## 参观华为记

受华为公共事务部邀请，昨天去华为参观交流，感触颇深，特记之。

其实很多年前，我就去过华为，在他们某部人员的带领下，参观了华为大学、工作区域、任总办公处等地方。

当时，华为正处于意气风发的时候，在通信领域已经把朗讯等一众国际巨头全部挑落马下，前面只剩下思科一家。

接待我的那位朋友和我讲，思科已经不算什么了，我们已经成立了“打 C 办”（思科的英文名为 Cisco），很快就能把它干掉。

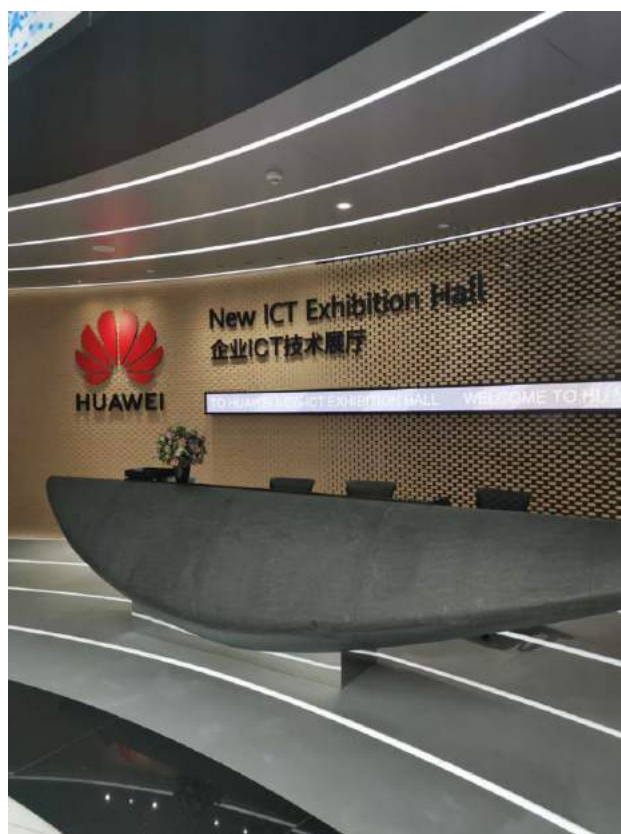
我不知道那位朋友是吹牛还是确有其事。反正当时听了很感振奋。但现在回想起来，也许华为在那时就埋下了今天的苦果。

思科也是美国高科技顶尖的企业，在行业龙头的位置待了很多年，是美国的创新、就业、纳税大户，也是美国的骄傲。而华为说干掉就干掉了，美国人心里能好受吗？

当然这不是说华为不该把思科干掉，也不是说华为应该把思科干掉。在商业中，它俩处于直接竞争的位置，华为成为世界第一，在全球攻城拔寨，思科和美国必然感到很难受。这是商业竞争规律，不存在该不该的问题。

但它在现实中造成的后果，就是美国接受不了这个结果，在其他地方应对，因而造成了今天的这个局面。

昨天在华为，我们先是参观了 ICT 技术展厅，看了华为的部分技术布局，如芯片、全栈 AI、wifi-6 等，一个总体感觉是，未来几十年，世界不管往哪个方向发展，华为都是必不可少的底层基础设施，而且是全世界竞争力最强的玩家之一（或者“之一”都可以去掉）。



华为现在研发工程师有 9.6 万人，一年投入研发的资金就高达 1317 亿，这两个数字都是世界之最。这种对研发的超级重视，一直以来都是华为保持竞争力的重要源泉。

华为新的使命是：把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

看到这三个“每个”的表述，我不由感叹华为的雄心之大。

中间交流的时候，华为主管公共关系的副总璩静和 AR/VR 总裁李腾跃都做了演讲。



听璩静的演讲，感受最深的就是任总提出“开门办华为”。这两年来，华为可能也感觉到了此前不和外界沟通，不和新闻界打交道的方式，未必适应新的形势，所以来了个一百八十度的大转弯。多年不接受采访的任正非，一反常态密切接受记者采访，一年的时间竟然做了 37 场。而到华为采访的记者，多达几千人。

任正非要求华为人在接受采访和对外发言时，允许自黑，不许自夸。这个要求也令我大开眼界。真是很少见到这样的公司。

李腾跃则主要介绍了 AR/VR 的发展趋势。

他讲到，2014 年前后，AR/VR 有一波兴起的狂潮，但是技术还不足以支持，所以后来泡沫破裂，沉寂了几年。现在随着技术的不断进步，开始了全面的产业复兴。他认为 AR/VR 是下一个三十年的“Big Thing”。

李腾跃演讲中提到的 AR/VR 发展趋势和使用场景，和我在《比“5G 有多快”更重要的，是 5G 将带来哪些改变》这篇文章中写到的差不多，大家可以看一看。

其中有一个令人印象极其深刻的细节：有人问李腾跃，华为会不会参与 AR/VR 的内容创作。李腾跃说，我们只负责提供设备，也负责部分的软件应用，



至于内容，就让腾讯，或者网易这种小公司去做吧。

听到“网易这种小公司”，举座皆笑了，李腾跃刚开始没反应过来，愣了几秒才知道大家笑什么，然后自己也笑了。

交流期间，华为的人拿出了新款 VR 眼镜给我们试用。虽然我很早就从理论上知道 VR 眼镜的牛逼之处，但是真正身临其境地试用，感觉还是很受震撼。

其中一个内容是韩国某个演唱会。戴上眼镜之后，歌手和舞者就出现在你的面前，连眼睫毛都看得清清楚楚，距离近到仿佛歌手气息你都能感受到。

看完这些 VR 的节目，你会强烈地感觉，现在流行的抖音、快手，几乎还处于原始时代，VR 才是未来。

娱乐只是 VR 一个极小极小的应用而已，却已经足以创造万亿级的产值。而 VR 还可以用于教育、设计、购物、体育、健身、餐饮等等所有你能想到的业务上。

移动互联网时代有句话，叫做所有行业都值得重做一遍。VR 技术成熟后，这句话大体上也成立。

所以我坚定地认为，VR 未来将会大爆发。当然这个时间是 3 年、5 年，还是 10 年，我不能马上判断。只是有一种感觉，应该已经很近了。

下午主要是在华为松山湖基地——溪流背坡村游览参观。

这个地方投资 100 亿建设，占地 1900 亩，由十几个欧洲风格的小镇组成，风景极美，看着根本不像公司，而像一所大学，而且和中国最美的大学相比，丝毫都不会逊色，在里面逛一圈，恨不得立马成为华为人，到这里来工作。



下午在溪流村的一家咖啡馆，拍下了这样一张明信片：



上面写着两句话：回头看，崎岖坎坷；向前看，永不言弃。中间是一架伤痕累累的飞机。下面的写着：没有伤痕累累，哪来皮糙肉厚，英雄自古多磨难。

今天的总体感觉是：华为是数字时代不可或缺的底层设施，其未来不可限量。华为极端重视研发，重视人才，技术上也无可阻挡。目前的困难，完全是来自于政治层面，艰难险阻超乎想象，但是一旦迈过这个难关，华为也将迎来更大的辉煌。

## 每天卖给自己一小时

查理·芒格二三十岁的时候，在洛杉矶当律师。当时他的时薪是 30 美元。

有一天，他突然想到，我应该把最重要的时间留给最重要的客户。那么，我最重要的客户是谁呢？

想来想去，他发现，最重要的客户，原来是自己！

于是，他决定每天用额外的一个小时，不服务其他人，专门服务自己。而且是工作效率最高的一个小时：早上。

从那以后，每天早上，芒格都用一个小时来为自己工作，他用自己的全部智慧和工作能力，思考自己的人生，并且从事着房地产的副业。

过了不久，他的房地产事业收入远远超过了律师。后来，他赚到 140 万美元，就把律师工作给停了，专职做投资。

再后来的事情大家都知道了。芒格依靠做投资，成为了亿万富翁。

芒格的智慧有很多都值得学习，而这个“最重要的客户是自己”、“每天卖给自己一小时”的理念，非常值得我们学习。

我们普通人，平时忙忙碌碌，为客户（领导也是广义的客户）忙这忙那，却忘记了，每个人最重要的客户，应该是自己。最重要的时间，应该投给自己。

我的理解，所谓每天卖给自己一个小时，就是用最重要的时间，来帮助自己成长。如果每天睡觉前没有比起床时更厉害一点，这一天就是虚度。

这一小时，你可以用来思考自己的人生，整理自己过去的所学，梳理自己的人脉关系等等，也可以用来学习新的知识，或者做其他有利于让自己进步的事情。

如果单独看每一天，我们会觉得一个小时并不能改变什么。但如果时间拉长到一个月、一年、十年，进步就会非常明显了。我的个人体会是，如果每天用一小时来学习某个人或某个体系的知识，学了一个星期以后，我的语言和思维，就会带上所学的风格。

例如，学习论语一周，思考问题就会从孔子的角度去看；学习《教员选集》一周，做事就会用上教员的方法。学的时间越长，掌握的思维框架和行动方法就越深入、越牢固。而且好处是可以博采各家之长，而不会只落入一家之所学。这样又会形成一种综合的“1+1>2”效应。久而久之，自己就会比以前知识更渊博



一些，看问题更深入一些，做事情更坚决一些。

所以，每天卖给自己一小时，千万不要把目光放在短期收益上，而应该把时间拉长，知道一定是功不唐捐。否则你很快就会失去动力了。

另外，“我才是我最重要的客户”，这句话其实意味深长，值得好好琢磨和实践。我们往往习惯于给别人出各种各样的主意，却很少沉下心来，用自己的智慧去给自己思考一下未来的道路和当下的选择。

如果你认识到，自己才是自己最重要的客户，用服务 VVIP 的态度来对待自己的成长需求，也许你每天就会有不一样的安排，一周、一年、十年后，就会有不一样的人生。

## 富豪们的出身

我写了很多商界牛人，一般都会写到他们的家庭。

一个很令人沮丧的结论是，从大概率上来讲，今天成为富豪的，祖父辈或者父辈往往都已经是当地出类拔萃的存在，甚至富甲一方或者有权有势。完全寒微出身的，少之又少。

任正非的父亲任摩逊是中学校长；

柳传志的父亲柳谷书是中国人民银行的筹建者之一，后来是贸促会的高干；

王石的父亲是铁路局副局长，岳父是省委副书记；

马云的父亲是浙江戏曲协会主席；

马化腾的父亲是盐田港集团董事；

王兴的父亲是龙岩市的水泥大王，亿万富翁；

黄光裕的爷爷是大地主，外公是泰国巨富；

曹德旺的曾祖是福清首富，父亲是上海滩巨商，永安百货股东；

方洪波的爷爷当过县长，解放后是人大代表和政协委员，父亲是村里第一个师范生；

冯仑的祖父是地主，父亲是企业工会负责人；

罗振宇的父亲是国营工厂厂长；

就算是被认为出身寒微的刘强东，祖父也是大资本家；

稍微低一个层次的：

雷军的父亲是村子里第一个师范生，在县城当老师；

张一鸣的父亲是龙岩市科委干部；

程维的父亲是铅山县机关干部；

这些虽然不是大官或者大富豪，但是在当地，都已经是人上之人，在村子里都算是祖坟上冒了青烟的。

真正出身寒微的，在我写过的人里面，只有三个：

俞敏洪，父亲是木匠，母亲是妇女队长；

李彦宏，父亲是锅炉房工人，母亲是皮革厂女工；

王传福，父亲是木匠，母亲是普通农民。

以上这些牛人们的出身，显示了家庭背景对企业家的重要性。

我认为，祖上是地主、资本家或者达官贵人的，孩子从小就耳濡目染父辈和别人的交往，听惯了别人是怎么做生意、怎么办事的，并且拥有更优越的学习条件，更高的眼界和更强的自信，这些都是普通家庭的孩子没法比的。所以在同等条件下，他们更容易成功。

当然，出身论不是绝对的，俞敏洪、李彦宏和王传福的成功，也告诉我们，只要足够努力，加上一点好运气，贫穷家庭出身的人，也可以成为大企业家。

这个统计结果给我们的启示是：

1. 如果我们自己只是出生于普通家庭，如果想要成功的话，可能需要付出比那些优越家庭的人更多的努力；
2. 与其抱怨祖辈没有给自己一个好出身，不如自己努力奋斗，给孩子一个好出身。你不一定要成为你巨富或者高官，只要在一个小范围内能成为出类拔萃者，你的孩子可能就具有了更好的竞争优势。

## 何加盐都读些什么书？

前一阵，有星友问到我是怎么读书的，都读了什么书这些问题。在这里也和大家分享一下，或许会对你提高阅读效率有点启发。

我的读书主要是分为四种情况：

第一种是为短期目标服务的读书。例如，我写某个牛人的故事，就需要阅读该牛人的传记、寻找一切和他有关的报道、采访、演讲等等，然后快速阅读。关于马云、刘强东、王石、巴菲特、芒格、曹德旺等人的书，都是在这种情况下读的。

这种情况下的读书，只能囫圇吞枣，从中发现值得写作的素材，并且把关键事件或者对话做上标记，或者摘录在一个专门的文档里，方便写作时随时查阅和调用。

我要读的资料主要分为三类：一类是曾经出版过，但是在网上找不到的纸质书。我会提前在京东、拼多多或孔夫子旧书网等网站买好，等写到相应文章的时候，集中阅览，把需要用到的地方划线，极端重要的地方会折纸。

第二类是在“微信读书”APP上可以直接找到的书，我会在手机端或者电脑端阅览，重要的地方做上标记，需要调用的时候，直接找到标记栏，快速查阅。也会利用关键词来搜索，快速直达想要的内容。大部分的书其实都可以从这上面找到，我强烈建议喜欢阅读的朋友装一个微信读书，并且付费开通无限阅读权限。

第三类是在网站上找到的书或者网页。我会迅速浏览一遍，然后拷贝复制到一个word文档。如果写作时记不住，需要调用，就用ctrl f搜索关键词来快速定位。通常写一个人，攒下来的word文档会积累十几万字。

第二种读书是为中期目标服务的。例如，与公司业务相关的技能型书籍，如战略规划、人力资源、品牌营销、财务管理、文案写作等等。

这些书籍我可能不会马上就用，但是对我公司的业务发展是有帮助的，说不定什么时候就可以用上。

第三种读书是为长期目标服务的。它可能不会马上对写作或者公司业务有用，但是会开阔我的思路、拓宽我的眼界、提升我的认知、提升我的道德，潜移默化地对我施加影响。例如《毛泽东选集》（或者《圣经》、《论语》、《资治通鉴》）、

《人类简史》、《阿德勒心理学》、《王阳明传习录》等等。

这些书可能一年两年都用不上。但是读之前和读之后，我知道自己会产生很多变化。他们是使我进化的重要源泉。

第四种读书就是纯粹的消遣，不抱任何目的。例如看一些小说、散文、杂文等等。我有时也会看一下网络小说，或者纸质小说，没有任何功利性，就是因为喜欢。

例如我会复习《红楼梦》或《三国演义》，看《三体》、《一句顶一万句》等流行的小说，也会看《临高启明》、《修真四万年》等网络小说。

近来，由于工作都比较忙，所以第一类和第二类书相对看得多一点，而且是工作时间看。休息时间主要看第三类。通常会从晚上 11 点看到 1 点再睡觉（因为白天实在没有时间）。

第四类书现在看得很少了，主要是等车、排队、坐地铁、坐飞机、上厕所的时候才能看一点。所以感觉还挺遗憾的。

以上就是何加盐平时读的书及读书的方式。希望对你有点启发或触动。

## 我们并不知道未来的感觉

这几天趁孩子放暑假，带他们到久已向往的沙漠旅游。

由于女儿已经念叨了无数遍，说是很盼望露营，于是我们就专门安排了一个住沙漠帐篷的环节。

女儿对此无比期待。一望无垠的沙漠，辽阔浩渺的星空，都浮现在她的想象中，表现在她憧憬的描述中。

结果，昨晚真正住了以后，她才发现，沙漠和星空确实是自己想象的那样，但是还有更多东西和自己想象的不一样。

例如，帐篷里没有电，没有空调，没有洗浴，没有厕所。

要洗澡只能公共淋浴，上厕所要到两百米远的地方，半夜黑漆漆的沙漠无限恐怖，而且冷得要死，帐篷空间很窄而且全是沙子，气垫床垫一动就哗啦啦响……

于是，一晚上女儿牢骚满腹，也没有睡好觉。早上起来，在我们的教导下，她光荣地学会了一个“叶公好龙”的成语。

另一方面的例子是，当我们要出去玩时，儿子一直闹着不肯出门，他觉得在空调房里看奥特曼才是世界上最幸福的事。

但我们硬拉着他出来。结果，玩得最开心的就是他。

以上这样的例子，经常会在我们生活中出现。

我们在做一个决定时，往往会去想像未来的场景，然后根据自己的臆测中的快乐与痛苦来作为当下决定的依据。

但很多情况下，这样做出来的决定，到我们真正经历其结果的时候，我们真实的快乐与痛苦，和想象中的很不相同。

只有当我们的脚踩在沙子里的时候，你才能真正感受到它的细腻或者粗粝，它的冰凉或者炙热；

只有当我们置身于海边时，你才能真正感受到海的狂暴风浪和穿透一切的紫外线。

而在前面的想象中，这些都是被忽略的细节。但恰恰是这些细节，决定了我们真实的感受。

生活的无奈在于，我们做决定时，无法体验这种真实；而当我们体验到这种真实时，已经无法再做决定。

《思考快与慢》和《哈佛幸福课》两本书里面都提到，由于我们对未来的想象很多时候都是错误的，凭借这种想象来做决定，可能并不是一个好的决策方式。

有两个方法可以帮助我们改善决策的质量。

第一是尽可能全面地了解未来的所有细节。

当你想起浪漫的沙漠星空时，也应该去了解一下沙子的温度和粗细、帐篷的狭窄、洗浴的不便、穿着湿漉漉的拖鞋从淋浴房走到帐篷的感觉、在温度15°的半夜穿着单薄的睡衣穿过黑暗的沙漠到两百米之外去上厕所的恐怖……如果你能了解到这一些，那么，你做决策时就会更加慎重，而一旦决策，真正碰到这些问题时，也不会太过在意。

第二是多观察和多问有过这样经历的人是怎样的感受。

如果别人正在经历或者曾经经历这样的事情，那他们对当时是怎样的感受，会比我们的想象要客观得多。参考“过来者”的真实感受，而不是根据我们臆测的感受来做决定，会更加科学。

以上举的例子只是生活中很小的事情，就算是决策失误，也不会带来什么损失。但是，同样的道理也适用于我们人生的关键决策。

例如，当你要选择一种职业时，如果你心中只有想象中的浪漫或者赚钱，而不去了解职业中的各种细节，不去看现在做这种职业的人的生活状态和精神状态，那么大概率上，这个决策会把你带到沟里去。

## 定数与概率优势

这周在公众号发了一篇写“抉择的五个层次”的文章，写了人们做出人生与事业抉择的驱动因素的五个层次：命运驱动、能力驱动、机会驱动、战略驱动、信念驱动。

由于我文章里面举了一些例子，留言里照常又出现了很多抬杠的人。例如，我说 1996 年选择加入东北国企的人，后面很可能会经历一些比较悲惨的事，而当时加入互联网公司的人，大概率会发展得比进入国企更好一些。

一个抬杠者说：进入东北国企的，现在可能已经是厅官了；进入互联网公司的人，现在可能也就是开个小公司而已。

这是一个非常常见的抬杠方式，乍一听起来，还挺有迷惑性。因为我们确实无法否认，现实中有可能出现这样的情况。

但他的错误在于，用极少数的个例，来否定及普遍的规律性。

一个大学毕业生在 1996 年加入东北国企，成为厅官的可能性有多大呢？我想一千个里面也未必有一个。但是他在 1996 年加入互联网公司的话，凭借这些年互联网发展的东风，在财富上大概率已经超越中国绝大多数民众了。

在这个比较里面，为什么我们说选择互联网公司比选择东北国企更好呢？因为这样选择，在成功的概率上占有碾压性的优势。

我们做出各种决策，结果都不是绝对的，而是不同的概率组合。一个厉害的人在做决定时，并不会追求百分之百的确定，而是会不断选择在概率上更占优势的做法。

当然，这里所谓的“概率上更占优势”，不能简单理解为“成功的可能性更大”，还包括“一旦成功的话所获得的收益更多”。它是概率和收益的综合，专业术语叫“期望收益更高”。

以 1996 年的选择而言，我们做一个简化版的期望收益计算：

假设加入国企后有三种可能的发展方向（这里用最简单的估算，只是起一个演示作用，真实情况不是这样，但是原理是一样的）：成为高级官员、成为一般干部或普通员工、被迫下岗。其中成为高级官员价值一个亿，可能性是万分之一；成为一般干部或普通员工价值 500 万，可能性是 70%；被迫下岗价值为



0，可能性是 29.9999%；那么进入东北国企的期望收益就是  $100000000 \times 0.00001 + 5000000 \times 0.7 + 0 \times 0.299999 = 351$  万。

假设进入互联网企业有三种可能方向：成为高管、成为普通员工、混不下去被迫改行。其中成为高管价值 5000 万，可能性为 1%；成为普通员工价值 1000 万，可能性为 70%；被迫改行价值为 0，可能性是 29%；那么进入互联网公司的期望收益就是 750 万（计算过程略）。

显然，进入互联网企业的期望收益要高得多。一个理性的决策，就是应该选择互联网企业。

在现实中，我们未必会如此精确地计算，但是大体上对于一个决策的概率和收益还是会有一些感觉的。如果能够把“概率占优”的理念放在心上，不断去搜集更多的信息来更准确地判断不同决策之下，成功的概率和收益，那我们的决策可能会科学很多。

## 歌舞的技能与生存的优势

这一周休假，带孩子们在外地旅游，所以星球的更新也只能抽空，等孩子们都睡着了以后，深更半夜地写。

我们今晚住的是一个藏族的宾馆，晚上有篝火晚会，藏族的姑娘和小伙子载歌载舞，气氛很热烈，也带动着我们都加入进去，老人小孩都很嗨。

这样的情景我已经也经历过。很多年前去四川的古尔沟旅游，晚上正好旁边在举办一个藏族婚礼，我们被新郎新娘拉着一起唱歌跳舞，也是被深深感染。在广州，以前在华侨新村有一个藏吧，每天晚上会有藏族歌舞，跳舞的藏族女孩会拉着客人们一起加入。

每当参与这些活动的时候，我总是会想，当你融入到这样的歌舞之中，就会觉得这样的民族文化真是太有感染力了，会让人不自觉地就觉得亲近、喜爱。

但有时又不免想开了去：从歌舞的天分和文化来说，汉民族比很多少数民族要差得很远，德国人英国人又比西班牙人和黑人差得很远，但是从历史上占据政治上的主导地位 and 现代社会占据经济上的优势地位来说，后者又落后于前者。

假设我们认为歌舞对人类非常重要的话，为什么更擅长歌舞的群体在社会经济地位上却并没有占据更大的优势呢？

如果歌舞天分不能让一个群体在社会经济地位上占据更大的优势，那么是什么因素让某个群体占有了这些优势呢？

我认为，这可能和不同群体的文化特质在不同历史阶段上发挥的作用有关系。

部落文明、游牧文明之下形成的群体特质，未必会使得该群体在农耕时代的竞争中占据优势；同样农耕文明之下形成的群体特质，未必会使得该群体在工业时代的竞争中占据优势。

例如，犹太民族曾经在两千多年的时间里颠沛流离，受尽苦难，但是他们的群体特性却比较适应于工商业社会，所以在工业革命之后的欧美，他们迅速适应时代发展，崛起为在社会经济方方面面占据优势的一个群体。

但是，随着后工业社会的来临，谁知道未来是什么样的群体素质更适应社会的需要呢？

我认为，文学艺术、体育歌舞，可能是后工业社会更适应社会需要的特质。而那些在工业社会如鱼得水的特质，则未必会继续吃香。所以以后几百年间，人类不同群体的社会经济地位的演变，有可能和现在的截然不同。

毕竟，社会的发展也同样符合达尔文法则：不同群体之间竞争，大自然来选择，适应的生存壮大，不适应的就落后与灭亡。

## 另一种生活

你有没有曾经想过，自己也许可以过另一种生活？

这次我们在西北地区旅游了 9 天，既见识到了不同的生活，也体验了不同的生活。

在青海湖边，我们经过一大片油菜花田，何太和女儿兴奋地跑过去拍摄，一个小男孩拿着两个草帽防护网过来，说田边蜜蜂很多，小心蜇伤，需要带上防护网。

趁何太她们在拍摄的当口，我们和小男孩的父母聊了聊。

原来，他们是陕西人，每年到油菜花开的时候，都跑到青海湖边来养蜂酿蜜。他们也不租房子，就是自己在田边搭一个棚子住。由于青海湖的油菜花期很长（6-10 月都有），所以他们几乎每年有三分之一的时间是生活在这里的。暑假期间，孩子也会跟着过来，在这里住两个月。

由于这里的油菜花本身也需要蜜蜂来采花授粉，所以当地人也欢迎他们过来。年复一年，周边的村民也和他们都很熟了，几乎把他们当成了村子里的一员。

他们住的是类似蒙古包那样的棚子，里面摆了两张床，厨具和餐桌。有小型发电机可以供照明和日用。不过像开电热毯这样特别耗电的就不行了。

他们每天在这里养蜂卖蜜，也闷得发慌，所以看到有人来拍照或买蜂蜜，都会很高兴地聊天。

最后我们买了两罐蜂蜜，总共才 40 块钱，真是好便宜。

晚上住宿的酒店，我们又见识到另一种生活。老板一家开了一个客栈，兼营餐饮，还养了一群牦牛。

老板一家从老到小，都好客热情。进了客栈会献哈达，离店会送礼物，每晚都会举行篝火晚会，漂亮的老板娘穿着藏族服饰，带领大家唱歌跳舞，有时还会有藏族的歌手，弹着吉他和马头琴唱歌。

晚上，我们在店里吃烧烤，老板拿出青稞酒请我们品尝。他家里的小孩在喝旺仔牛奶，我儿子看到了也想喝，我就问老板多少钱一罐，老板直接塞了一罐给我儿子，说喝吧喝吧不要钱。

早上，老板娘到牛棚里去挤牛奶。我看到牛棚里处处有干得湿的牛粪，老板的两个孩子就在牛棚里跟着玩，小的那个还在牛粪堆里打滚，大人也不以为意。

上午，老板会带着客人们到青海湖边骑马或者到山坡草地上去采蘑菇。老板娘就在酒店里洗晾床单被罩。

从我们进入客栈到离开，看到老板和老板娘的脸上，总是挂着笑容。他们的日子，似乎过得充实又快乐。

我们也跑到山坡上去采蘑菇。由于老的老小的小动作比较慢，没能跟上老板一起，就根据老板娘指的路线自己摸索着去的，估计走岔了路，走到一片不知道什么地方的山坡。

有一个藏民小孩和她妈妈从山坡上下来，只听妈妈叽里咕噜说了几句藏语，小孩便向我们喊道：“你们，那里不能过去，我们家的狗放出来了”。

原来，那一片牧场有一只大藏獒在那里看守，小孩怕我们出事，便喊着提醒。我们告诉他，我们是来采蘑菇的，问哪里有蘑菇。

小孩说：“蘑菇这边没有，要去那边”，给我们指了一片山坡。然后又喊道，你们要蘑菇，等着我回家去拿，说着飞快地往家跑。

我们赶紧说不用了不用了，就自己往山上去采。

此时的山坡草甸上，蓝天白云映衬，青草野花如画，远远的青海湖，就像蓝色的宝石一样镶嵌在天边，美丽异常。

如果能够在这样的生活，每天对着这样的景色，应该也非常惬意吧。

除了观察别人的生活以外，这次度假整整9天，经过了沙漠、雪山、草原、湖畔，见了不同的人，吃了不同的东西，观了不同的景物，对于我们而言，也是一种别样的体验。

每到一处地方，我都会想，如果我们在这里生活，会怎么样？一路上其实有很多地方，都让人有想留下的冲动。

其中，我最喜欢的是宁夏的小城中卫。那里虽然地近沙漠，但是又有西北地区少有的充沛降雨。整座城市就是一个公园，水草丰美，柳树成荫，人们悠闲地跳着广场舞，脸上的安逸令人无比地艳羡。

有时我会想，我们每日里如此奔波，所求的是什么呢？我们所向往的生活方式，离我们现在有多远？世界上的生活方式如此多样，是否我们换一种生活，会感觉更幸福？



## 我错过的财务自由

理想汽车前不久上市了，现在市值约为 140 亿美元。这是李想创业的第三家公司，也是他做到上市和成为百亿美元的第二家公司。

作为一个曾经在文章里非常看好李想和理想的作者，理想能上市，我当然为自己的眼光被印证而高兴，同时又夹杂着些许的遗憾。

去年我曾经有机会加入理想汽车。

当时，写完关于李想的文章后，觉得这是一个不错的老板，理想汽车是一家不错的创业公司，未来可能有很大的发展空间，于是设想如果自己也加入会怎么样？

由于我那篇文章在理想汽车内部也引起了不小的反响，所以他们的人也知道我。一位负责市场的 VP 和一位负责组织发展的高级总监都对我感兴趣，于是我就到北京去面谈。

当时谈得非常好，但是我提出的薪资要求让他们犯了难。我要求的是\*\*万年薪+期权，具体数字就不透露了，反正对方听了后，就说别的都没问题，但是这个薪资要求估计有些麻烦。

但是由于种种原因，我没有在薪资上让步，也没有积极去争取这个机会，心里总觉得你们接受也好，不接受也罢，我都无所谓。最后求职的事情不了了之。

今天看到理想汽车的上市以及这么高的市值，说心中没有任何触动，那是不可能的，毕竟，曾经的一个很好的机会放在手边，我并没有去珍惜。如果当时我想要加入理想汽车的决心非常坚决，态度非常诚恳，大概率我现在已经在理想汽车工作，并且拥有一些股票了。

但是另一方面，这种触动，或者说遗憾，其实也非常轻微，只不过是脑海里一闪而过，我便笑笑释然了。

当时之所以没有很坚决、很诚恳，主要原因还是自己心里没有完全想好，毕竟“何加盐”公众号已经在蒸蒸日上，而且加入理想汽车就要抛妻弃子去北京工作，所以心里其实犹豫的情绪居多。这样三心二意，失败也就非常正常。

这一年来，我自己又成长了很多，心境也完全和去年不同。去年没想清楚的很多东西，今年已经想得比较清楚。如我自己未来的梦想是什么，我要做些什么事情等等，去年还是一团混沌，今年就渐渐清晰。

如果换做今年，我就不会做出去理想汽车求职这样的事情。对一家公司和一个创业者的欣赏是一回事，但是加入他们是另一回事。我当时想要加入，只不过是看到一个机会，却没有想自己的人生战略和事业信念是什么，也就是说，当时还是机会驱动型。

而现在，我更看重的是做什么事情能实现自己的梦想，怎样能够按照自己的价值观去生活。

从这个角度讲，当时错过那个机会，对我反而是好事。毕竟，我更喜欢的是现在的状态。



## 我为什么不蹭张一鸣的热点？

对自媒体来说，热点事件是做大流量的好时机。尤其是碰到和你写作领域密切相关的热点，非常容易获得“出圈”的效果，快速吸引新的用户。所以这也是为什么自媒体那么热衷于追热点。

对我个人而言，一般我不会去追社会热点。不过，如果是我已经写过或者将要写的人里面，刚好出现了被社会高度关注的事情，我也不排斥利用这个热度重新推一下文章或者专门写一篇。

也就是说，我对热点不会去为追而追，而是随缘利用。所以我的写作大体上都是自己去安排，不会跟着社会舆论的动向走。

这一次美国搞 TikTok，引起了网上的高度关注，大家很关心张一鸣和字节跳动会怎么做。公众号和今日头条也出现大量关于此事的文章，阅读量数据都很不错。

关于此事的评论大体上有这么几种，一种是认为字节跳动跪得太快。大家挖出张一鸣几年前的言论，认为他是一个崇洋媚外的人，认为此次他们都不反抗就投降了。另一种是认为字节跳动这样做自有其道理，网民不知道内幕，在那里瞎起哄。还有一种是认为美国这么做自有其道理，你中国不是也没有让美国的一些公司进来嘛，现在你的公司被人家搞是活该。

这里我们不评论上面这些观点的是非对错。只是说，如果从热点写作来看，这个时候写张一鸣和字节跳动，是能够天然吸引流量的。按照“职业化写作”的要求，应该写。

况且，我和字节跳动还有一些过节。此前我写的文章里评论过今日头条和抖音对社会的负面影响，被他们投诉。现在也还处于和他们正式的司法诉讼过程之中。如果我结合自身经历写一写字节跳动和张一鸣的负面，是非常容易获得十万加的。

但是，从 TikTok 的事件发生以来，我一直都没有任何一点要落井下石的冲动，反而觉得为一鸣和字节感到非常惋惜，也深刻同情他们的遭遇。

“兄弟睨于墙，外御其侮”。我和字节之间的矛盾，是人民内部矛盾。但是字节被别人搞，这是敌我矛盾，是一个外部势力利用其霸权欺压中国人，掠夺

中国公司。在这样的情况下，我不会去参与对一鸣和字节的批判，做亲者痛仇者快的事情。

此前我写过《张一鸣和他的流量帝国》一文，其中认为，张一鸣开创了“移动互联网时代的大工业生产模式”，假以时日，字节跳动将成长为可以比肩阿里和腾讯的大公司。今天我依然这么认为。

字节跳动是中国互联网企业出海做得最好的。它在美国的存在，对中国来说意义非常重大。它的作用，其实远远超过我们的想象。它和美国的交锋，也远远超过我们的想象。这个事情的很多内幕，是永远不会被公开讨论的。

字节今天被美国人搞，其内核是悲壮的。未来的历史会记录张一鸣和字节跳动的功绩。我希望一鸣能够挺住，字节能够挺住。

## 我也曾是留守儿童

最近网上热传湖南留守女孩钟芳蓉考上北京大学，选择了考古系的新闻。我看了很是感慨。

留守儿童，是指那些因父母在外地打工而被留在农村，由父母之外的其他亲属照顾的儿童。

在我们的印象中，留守儿童往往和“可怜”、“悲惨”这些词联系在一起。

一方面，留守儿童的父母无法长期陪伴他们，让他们会经历一定程度的父爱/母爱缺失，让人感觉很可怜。另一方面，他们多是和祖母辈生活在一起，由于老人更倾向于宠孩子，也由于缺乏父母的陪伴和教育，他们又容易产生那种心理问题。有些孩子甚至成为问题儿童。

我以前看到此类新闻，是一种旁观者的视角看的，没觉得和我有什么关系。有一天突然惊觉，原来我小时候也是留守儿童。

在我很小的时候，爸爸就一直在外面打工，一年都难得回来一趟。印象中有好些年，过年他都无法回来。都是妈妈带着我和妹妹过日子。

大概上到四五年纪的时候，由于家里经济状况实在是紧张，妈妈也出去打工了。我和妹妹就跟奶奶过。

所以，我和妹妹是正宗的留守儿童。

不过，回想起当初成长的日子，我倒也没有特别多觉得自己多可怜的时候。农村的孩子，每天只知道疯玩，根本就不会去想爸爸妈妈没在身边，我有多悲惨。

也可能是因为奶奶把我们照顾得很好，没有让我们感受到生活中缺少爱。

从心理健康的角度，我也没觉得受到多大影响，更没有成为问题少年。在家里，我是快乐少年，在学校，我是乖孩子。妹妹的内心我不知道有没有受到过什么影响，不过看起来应该没有。

也许正是因为自己的留守经历没有留下什么创伤，所以长大后看到类似的新闻，我竟然在很长时间内都没有意识到，原来自己身上也贴着留守儿童的标签。而是有一种旁观的疏离感。

从个人的成长经历，我认为，有时候人们可能会过度“共情”。很多留守儿童其实并没有想象中的那么悲惨。他们虽然没有和爸爸妈妈住在一起，但是爷爷奶奶或外公外婆，对他们也非常好，缺爱的情况不敢说没有，但应该是极少数。

而且，孩童的天性就是爱玩。孩子们每天快乐玩耍还来不及，哪有那么多空去悲悲切切地思念爸爸，思念妈妈。

更何况，现代社会通讯极度发达，留守儿童每天都可以通过微信和父母聊天，不像我们当年，唯一的通信方式就是一年写几封信。而且现在的高铁也方便，见面更容易了。

至于会不会有心理影响，甚至成为问题少年。我认为，还是要看个人。

同样的环境中成长起来的孩子，有的就可以成才，有的就出问题，那么就不能去责怪环境。这几十年来，在城市打工的农民工数以亿计，绝大多数农民工的孩子并没有成为问题少年。相反，有很多也考上大学，成为社会栋梁之才。其中甚至有像钟芙蓉一样争气的孩子。

我认为，虽然环境不是自己选择，但是面对环境的态度可以选择。我庆幸当时虽然身为留守儿童，但是也快乐地成长起来，并且学有所成，没让奶奶，爸爸妈妈，更没让自己失望。

## 何加盐对谈洁柔纸巾董事长邓颖忠

今天在中顺洁柔公司专访董事长邓颖忠，颇有感慨，特记之。由于绝大多数朋友可能没有听说过中顺洁柔这个词，但是应该都听说过洁柔纸巾，所以用“洁柔纸巾”以代之。以下简称洁柔。

邓颖忠出生于 1951 年，由于祖上也是属于“曾经阔过”的，所以小时候颇受过一些苦头。7 岁时，爸爸去世了，妈妈带着他们三兄弟艰难过活。

妈妈也曾经是阔小姐。她的爸爸早先在美国开农场，赚了很多钱，所以她得以上学，还成为了五四青年，会讲一口流利的英语。但是自从丈夫去世后，在当时的时局下，她的所学不仅无法给家里带来帮助，反而带来了麻烦。所以他们的生活可想而知。

邓颖忠从 8 岁就开始一边上学一边放牛，回家还要帮忙做饭洗衣，生活很苦。当时他听了一个类似田螺姑娘的故事，只不过故事的女主角变成了一张仙女画。邓颖忠就特别憧憬，“如果我也有一个仙女从画上跳出来帮我，那该多好”。于是他特地攒了很久的零花钱，买了一张仙女画挂在墙上。结果盼了好多天都没有仙女跳出来帮他做饭洗衣。

从那以后，邓颖忠悟出一个道理，靠仙女是没指望的，只能靠自己努力。

再稍长一点，他家送不起三个小孩读书了，必须有一个辍学回家挣工分才能养家。由于哥哥们成绩都很好，邓颖忠主动提出他辍学。

小小年纪，邓颖忠成为一名放鸭子的孩子。他独自一人住在流溪河的一个江心岛上，看守着几百只鸭子。

当时正值大家都挨饿的时候。邓颖忠因祸得福，由于鸭场常有病死的鸭子和碰裂的鸭蛋，按照规定这些可以由邓颖忠自由处理。所以他在长身体的时候，还能幸运地经常吃到鸭子。也幸运地没有被病死的鸭子感染上什么病毒。

有时候，村里放电影，邓颖忠便会一个人游过几百米宽，水流湍急的江面去看电影。长大以后，他想起这段经历，就会心有余悸，心想自己命真大，经常干这么危险的事，居然都没有死掉。

而不久后，有一件事情让他真正差点死掉。有一回，他和哥哥们开着一条渔船出海玩，开到珠江口虎门地界时，遇到大台风，小渔船差点颠覆在波涛之内，三兄弟都差点葬身鱼腹。从那以后，他们再也不敢自己开船出海了。

后来，为了生计，邓颖忠帮一个水泥厂做回收水泥袋的生意，由于能力极其出色，渐渐地在当地有了“能人”的称号，甚至村里有了搞不定的事，都会找他去帮忙搞定。

1979年3月，邓颖忠经人介绍，在顺德承包了一个即将倒闭的纸厂。厂里有5个工人，邓颖忠又找公社借了500元启动费，就这样把厂子开起来。

他给工人们开出了当时较高的工资，月薪35元。而第一个月，他直接开了双薪，让工人们都惊呆了，以为他给错了。他说，没错，就是这么多。

此后，这些工人都为他卖命。一直跟随他到老。其中一个最小的，当时才16岁，现在还在他公司当高管。

而他的钱是怎么来的呢？500元启动资金办了开场仪式，买了材料和设备后就花光了。是他自己在外继续跑业务挣了360元发的工资。

就这样，邓颖忠的纸厂开始飞速发展。不两年，他就成为了当时闻名全国的“全国第一镇”6个最有钱的万元户之一。

1986年元月，邓颖忠意气风发地召集全场员工开年会，热烈的气氛让人毫不怀疑，这家纸厂明年又将迎来飞速发展的一年。结果，当天晚上，一场火灾，把所有东西都烧了一个精光。

后来，邓颖忠四处找人借钱。一个姓姚的老板借给他200万，说要占股50%。邓颖忠说，不，接下来三年，这个厂是你的，挣的钱全部归你，我帮你打工，只拿工资，不要一分钱利润。如果三年后，没能挣够200万，到时再按你说的办。

就这样，邓颖忠很快就重新办起了工厂。

三年后，他开始转型制造卫生纸，并给厂子重新起了一个名，叫做中顺洁柔，从此有了洁柔卫生纸。

而邓颖忠早在多年前，就开始“死亡演练”，也就是假设自己死了，公司会怎么办。他会半年时间离开公司，完全不闻不问，看公司是否能生存。结果发现，没有他，公司也能发展得很好。于是后面他基本上就不管公司了。

现在，洁柔已经是中国第一家 A 股上市的生活用纸公司，市值高达 340 亿。他的家族也被认为是中山市首富。

邓颖忠不认为自己是牛人。当我说，我是一个专门研究牛人的人时，他把头摇的跟拨浪鼓似的，连声说，我不是牛人，我不是牛人，我就是个小不点。

他谈话特别有意思。限于篇幅，这里我就不讲了，具体的会在公众号文章里写到，敬请期待。



## 葡萄与初心

家附近的水果店，有两种葡萄。一种售价 19.9 元/斤，味道非常甜；另一种售价 3.9 元/斤，味道一般般。

我每次去，都会特意选 19.9 的那种。家里老人每次去，都会买 3.9 的那种。

结果，19.9 的葡萄，总是很快被吃光，而 3.9 的那种，往往能放四五天都还没吃完。

我相信，咱们很多人的父母，应该都是会习惯性地买 3.9 的那种吧。

对他们那个年代成长起来的人来说，由于长时间的物资匮乏，所以享受不是第一位的，省钱才是第一位的。去买水果，第一个想到的是要便宜，而不是好吃；买其他东西，也是第一个想到省钱，而不是好用。

但我认为，时代不一样了，我们的心态应该扭转过来。

我们去买一个东西，实际买的不是那个东西本身，而是它能够带来的效用。

我买一个电钻，不是要电钻，而是要墙上的那个孔。我买一个苹果，不是要苹果，而是要苹果的营养、美味或填饱肚子。我买一个咨询公司的服务，不是要咨询项目，而是要我的企业经营管理的改善。

具体到葡萄，我们去买的时候，想要的究竟是什么呢？

其实就是为了买“美味”。

所以我们该不该买，该买哪种，不应该让价钱来定，而应该让美味和价钱的综合来决定。

一种葡萄不好吃，那么哪怕只卖一分钱，都太贵了。而如果它非常好吃，卖贵一点也可以接受——如果真正经济条件一般，不应该是去为了省钱而买不好吃的葡萄，而应该把买普通葡萄的钱，拿去买少量更好吃的葡萄。

因为，你要的是“美味”，而不是“葡萄”。

“美味”就是你初心，“葡萄”是表象。当你能突破葡萄的表象，专注于美味的初心，这才叫“不忘初心”。



当你能突破表象的禁锢，一眼看透本质，想明白自己真正想要什么时，你的很多人生抉择，就会理性得多。

你谈对象，不是为了一个对象，而是为了爱与互相扶持。

你上大学，不是为了一个学位，而是为了获得进入人生下一阶段的阅历和知识。

你找工作，不是为了一份工作，而是为了工作带来的薪水和事业成就感。

如果没有了后面那一半，前面的就毫无意义。

所以，当你决定要去做一件什么事的时候，不妨在心里多问自己一句：我做这件事，目的是为了什么？

千万不要为了省点钱，买了酸葡萄，忘记了自己原来想要的，是美味。

## 媒体的立场

很多中国人都经历过这样的心路历程：小时候，对官媒宣传的东西很相信；长大了一点，知道了媒体的宣传属性，又加上西方理念的影响，又会对官媒报道的东西持怀疑的态度，认为西方媒体才是客观公正的；再成熟一点，才知道，原来西方媒体也都是各有各的立场，哪怕是号称最客观公正的媒体，都会刻意去筛选信息，试图影响读者对某些事物的看法。

下面的三张照片，分别出自香港媒体、大陆媒体和日本媒体，拍的都是同一个人，但是各自的立场一目了然：香港媒体拍得文艺唯美，目的是美化；大陆媒体拍得土味十足，目的是丑化；日本媒体则纯粹是一种吃瓜娱乐的心态，选取了最能抓人眼球的角度。



都说眼见为实。这三张照片都是眼见，哪一张才是“实”呢？

只能说，都是事实。但是不同的媒体，为了不同的目的，而刻意选择了突出某一个侧面。而读者，在不知不觉中就被媒体影响了。

香港的大部分读者，只能看到第一类照片，自然认为那谁是一个悲情英雄。加上持同样立场的文字渲染，他们会无限同情该人及其代表的群体。而大陆的大部分读者，只能看到第二类照片，加上持同样立场的文字渲染，自然认为那谁是一个意图不轨的小丑，他们会无限厌恶该人及其代表的群体。

于是，互相认为对方被洗脑，是傻 x。

有人可能认为，大陆有管制，只能看到第二张图片；香港或国外没有管制，都可以看见，所以他们的更客观。实际上，这是不了解媒体传播背后的操纵力量。媒体的传播不是自然状态，其背后都是资本和政治的角力。

在香港，绝大多数人是看不到第二类照片的。他们虽然拥有理论上的可能，但在实际的操作中，素材采集、文章出版、渠道宣发、网页展示，都是资本和政治在背后控制，第二类照片根本就推送不到大多数读者面前。

在美国同样如此。支持中国的声音不是没有，但是绝大多数读者是看不到的。媒体发行的渠道，网络展示的出口，都被反对中国的声音占领了，支持中国的根本就走不到大多数读者的手机上。

移动互联时代的“信息茧房”更是加剧了这种现象。一方面，我们选择关注谁，自动就屏蔽掉了反面的声音。另一方面，现在的智能推荐，只会推送你喜欢看到的信息，其他的信息会自动避开你。

人类信息生产和传播的技术越来越强，但是接受信息和分辨信息的能力却越来越弱，不能不说是一种悲哀。

我们无法改变规律，只能改变自己的行为。作为读者，我们应该主动去接收多方面的信息，对事物的判断才能更加全面一点，也就不会被某一方可以选择的信息洗脑了。

如果选择多方面的信息，我在这篇文章里写了一些方法，在此就不赘述。大家可以点进去看一看。

## 自己挖的坑，流着泪也要填好

这次出版《持续进化》，由于是自己的书第一次正式出版，心里还是很开心的，就在星友群发起了帮大家写祝福语和签名的预购登记活动。

本来也有心理准备，知道这样会给自己带来巨大的工作量，因为要征集每个人不同的祝福语，要写下来，要收款与核对，要逐一快递寄送。可能对于做惯电商或者有相应的系统和平台的人来说，这些都很简单，但是对我而言这些都是陌生的。

只是，心里怀着一份希望对星友们再好一点的心思，觉得愿意为大家做这些。

可万万没想到，真正做起来，工作量之大还是远超之前的想象。

在处理星友们预定的书之前，我先在出版社签名了 500 本书（只有“何加盐”三个字的版本），这些是准备在网上卖的作者签名版。

第一次看到 500 本书摞在一起的时候，我直接惊呆了。我从来没想到，500 本书能有这么多。没有实地看到之前，自己是没有概念的。

出版社特别安排了两个人来帮忙。一个帮我翻到签名页好让我签名，另一个帮忙把签好的书整理好。

就这样，我们三个人通力合作，而且我每本书只要写三个字，都用了整整一个小时，写得我手酸脚麻，头晕脑胀。

我这才知道，原来为了给星友一份福利，我给自己挖了这么大一个坑。

昨晚出差回来，没来得及陪孩子玩，就先去弄星友祝福版。本来想把大家登记的预购信息先打印出来，逐一核对。结果家里的打印机又坏了，老是卡纸。只好对着电脑上的电子版核对。

搞了一晚上，最后才签了几十本。照这样下去，全部搞完，真得一个多星期。

不过，看着星友群大家的热情，我又觉得，付出这么一点时间和精力，是万分值得的。大家这么支持我，我为大家做这么一点小事，苦点累点又算得了什么呢？

感谢每一位星友和每一位购买《持续进化》的人。我会加紧尽快搞好写祝福语和配送的问题，争取让大家早一点拿到书。也特别希望能听到大家阅读这本书的读后感。

## 经典尚需多温习

最近用日常零碎时间在重看《西游记》书，发现自己的关注点完全不一样了。

小时候只知道看猴子多厉害，看到打妖怪就开心，看到描写景物、人文的就跳过，看到长老哭哭啼啼就不耐烦。

高中时看西游，却总会去玩味那些描人状物的诗词。每看到“但见那山……”、“你爷爷我……”、“我这神兵……”就觉得很有意思。

例如这一段描写八戒来历的：

那怪道：“是你也不知我的手段！上前来站稳着，我说与你听。我——自小生来心性拙，贪闲爱懒无休歇。不曾养性与修真，混沌迷心熬日月。忽然闲里遇真仙，就把寒温坐下说。劝我回心莫堕凡，伤生造下无边孽。有朝大限命终时，八难三途悔不喋。听言意转要修行，闻语心回求妙诀。有缘立地拜为师，指示天关并地阙。得传九转大还丹，工夫昼夜无时辍。上至顶门泥丸宫，下至脚板涌泉穴。周流肾水入华池，丹田补得温温热。婴儿姹女配阴阳，铅汞相投分日月。离龙坎虎用调和，灵龟吸尽金乌血。三花聚顶得归根，五气朝元通透彻。功圆行满却飞升，天仙对对来迎接。朗然足下彩云生，身轻体健朝金阙。玉皇设宴会群仙，各分品级排班列。敕封元帅管天河，总督水兵称宪节。只因王母会蟠桃，开宴瑶池邀众客。那时酒醉意昏沉，东倒西歪乱撒泼。逞雄撞入广寒宫，风流仙子来相接。见他容貌挟人魂，旧日凡心难得灭。全无上下失尊卑，扯住嫦娥要陪歇。再三再四不依从，东躲西藏心不悦。色胆如天叫似雷，险些震倒天关阙。纠察灵官奏玉皇，那日吾当命运拙。广寒围困不通风，进退无门难得脱。却被诸神拿住我，酒在心头还不怯。押赴灵霄见玉皇，依律问成该处决。多亏太白李金星，出班俯囑亲言说。改刑重责二千锤，肉绽皮开骨将折。放生遭贬出天关，福陵山下图家业。我因有罪错投胎，俗名唤做猪刚鬣。”

上面这段说辞，把八戒的经历说得特别清楚，尤其是那些如何修仙的名词，怎么调戏嫦娥的细节等等，都描写清楚了，这些光看正文是看不到的。正

文里只会写到“只因醉酒调戏了嫦娥”，而不会写他扯住嫦娥，要嫦娥陪睡，嫦娥再三再四地不依从等等。

此外，大学时看西游，会发现原来八戒的幽默不仅是夯货的好玩，而且也有言语机锋的智慧。

例如有一回唐僧被某个水怪抓了去。猪八戒哭哭啼啼地回到寄宿的庄子上，庄上的人问“怎么只见你们回来，三藏老爷呢？”八戒回复道：“不叫三藏了，改名叫陈到底也。”（唐僧俗名姓陈）记得我当时因为“陈到底”三个字，回味了很久。又如福禄寿三星到五庄观，八戒插科打诨，言语行动均妙不可言，那可不是一个呆子能说出来、干出来的。

当然，高中大学时看，还有一个关注重点是关于“真真、爱爱、怜怜”、“女儿国主”、“蜘蛛精”这些片段。这估计是所有青春期性苦闷男孩的共同点。

现在重看，就发现注意力都变了。

我会发现，那些描写当时的礼仪、司法、风土人情这些的文字，特别有意思。

例如妖精之间也讲礼法，互相见面如何行礼，是跪拜还是唱喏，口中是怎样的谦辞。如果是写信的话，更是好玩。例如黑水河的鼋精抓了唐僧，要请他舅舅一起来吃唐僧肉，信是这样写的——

“愚甥鼋洁，顿首百拜，启上二舅爷赦老大人台下：向承佳惠，感感。今因获得二物，乃东土僧人，实为世间之罕物。甥不敢自用。因念舅爷圣诞在迩，特设菲筵，预祝千寿。万望车驾速临是荷！”

又如悟空和八戒夜闯乌鸡国御花园，悟空大呼小叫，八戒吓得扯住悟空说：

“哥呀，害杀我也！那见做贼的乱嚷，似这般吆喝！惊醒了人，把我们拿住，发到官司，就不该死罪，也要解回原籍充军。”

上面这样涉及司法的言论还有不少。有时候一个恶狠狠的妖精对悟空说，“你怎么就敢打破我的洞门？你这样是犯法的，小心问你个充军之罪”，让人感觉非常违和。

另外就是，很多以前没有注意到，或者看不懂的细节，现在是第一次注意到。

例如，黎山老母戏耍猪八戒，说有真真爱爱怜怜三个女儿要嫁给他们三徒弟。猪八戒说，都嫁给我一个人得了，其中有这么一句：“我幼年时，也曾学得个熬战之法，管情一个个伏侍得他欢喜。”

像这样的话，以前看到也不明白是什么意思。现在才知道，原来吴承恩也是个老司机。

还有一处，乌鸡国国王死后，被悟空用仙丹救活，但是还没有反应，唐僧说，需要给他度一口气，于是悟空就给国王做人工呼吸。

看到此处，我就会感叹，原来古人也知道人工呼吸，看吴承恩的描述，至少这种救人方法在明代应该是常识。

还有很多类似上面的有趣的地方，这里就不一一记述了。总体感觉是，经典真是常读常新，接下来还要继续把以前读过的一些经典重新读一遍，不能总是贪新。



## 头条和拼多多之后，还差一个新的社交方式

第一代中国互联网巨头以百度、阿里和腾讯为代表。他们运作的模式是：

先建立一个集中式的超级大脑，然后用户到里面去寻找自己想要的东西。

百度建立的是集中所有信息的超级大脑，用户在里面找信息。

阿里建立的是集中所有商品的超级大脑，用户在里面找商品。

腾讯建立的是集中所有人员的超级大脑，用户在里面找人员。

在移动互联、移动社交和大数据时代，以分布式网络下的大数据分析和人工智能推荐为主要特色的新模式出现了。

字节跳动颠覆了百度。他不是先把信息储存在图书馆里，由用户去找，而是先用算法发现用户想要什么信息，再由人工智能把信息推给用户。

所以在今日头条和抖音上，我们不是去搜索想看什么信息，而是直接打开APP就开始阅览文章或者观赏视频。AI已经研究了我，它会主动把我想要的东西拿过来。

拼多多颠覆了淘宝。他不是先把商品陈列在货架上，由用户去找，而是由用户的朋友在微信里向用户推荐货品，或者在APP上由算法发现用户想要什么货品，然后推荐给用户什么货品。

所以我们使用拼多多，起初并不是打开拼多多的APP开始搜索，而是因为微信里收到朋友发来的拼团链接；当使用APP以后，我们主要也不是搜索，而是像刷抖音一样往下滑，滑到自己想要的东西就买了。

张一鸣和黄峥都是程序员出身，都是很早就从事信息分发的研究。张一鸣创业初期就想明白了，未来是人工智能分发信息的时代，所以从今日头条上线，就采用了大数据+人工智能的路子。黄峥大学和研究生都是做数据挖掘和人工智能的，创立拼多多就是也用的这两个路子。

今天的字节跳动早已超越了百度，拼多多离超过淘宝也已相差不远。即便它们可能无法完全取代他们的传统对手，但起码他们开辟了新的天地，并且在新天地地无比迅猛地崛起。

而且不像美团要经历千团大战、滴滴要经历打车大战才能成为行业霸主，字节跳动和拼多多，都是横空出世、唯我独尊的崛起。他们不是在一个人潮汹

涌的红海里鏖战，而是乘着大铁船穿越虫洞去到了 1628 年的临高，独自拥有了一片时空。

信息、商品、人，是网络上最重要的三个东西，在传统互联网时代分别催生了百度、阿里、腾讯三大巨头，在移动互联网时代已经催生了字节跳动、拼多多两大巨头。

现在关于人，还是空白的。微信算是和字节以及拼多多的同类吗？我觉得还不是。应该有一个全新的，与字节和拼多多一样，基于分布式网络、大数据和人工智能推荐的新鲜事物出来。

这个新鲜事物，才是未来可能颠覆腾讯的社交之王。

## 每一个深夜，我都看到无数人在骂任正非、马云……以及何加盐

我一贯认为，那些做出了大事的人，无一不是誉满天下，亦谤满天下。

自从开始写牛人后，对这种感觉更是明显。

一个是在研究资料的时候，就会发现不同的人、不同的媒体对同一个牛人，往往会有不同的评价，有时候甚至是分布于两个极端。

另一个是文章发出来之后，评论总会有不同的声音出现。不管我写任何一个人，都是如此。无非有些相对统一一些，有些更为极端一些。但是没有哪一个不是同时存在相对立的两种的观点的。

此外，同一个人，在不同时期，大众对他普遍性的评价也很不一样。例如柳传志早先是民族英雄、企业教父；后来却被很多人骂为汉奸走狗、买办等。王石早年在舆论中的评价极高，但是 08 年之后急剧下降，红烧肉事件之后更是降至极点。

也有反过来的，马化腾早年间在舆论中常常是被批判的对象，现在相对非常正面了。任正非早期在大众中没有什么存在感，但现在却成为举国瞩目的大英雄。

但是，即便如此，现在也有很多喜欢柳传志和王石，讨厌马化腾和任正非的。

我写牛人，总是习惯于相对客观地去描述事件，不掩其功，不讳其过。所以大家在我的文章里总会看到一个牛人的两面。这对于很对习惯持“非黑即白”观点来看世界的人是接受不了的。

他们无法忍受一个人怎么可能又是好人又是坏人，一个他认为的坏人怎么可能会存在值得夸奖的地方，一个他认为的好人怎么可能会做出危害社会的事情。

这些人完全无法理解社会和人性的复杂。

所以对何加盐的评价也非常极端。我的文章经常很不讨好，每一篇都是得罪两边的人。喜欢那位牛人的读者认为我在黑主人公，讨厌那位牛人的读者又认为我在捧主人公。甚至很多次，文章下面的评论同时会出现两种风格——上

面一条是：你收了多少钱在这里黑他？下面一条接着就是：他给了你多少钱让他捧他？

作为自媒体作者，这样是不讨巧的。职业化的做法，是不要客观，只要立场。你选择好一个立场，不管是黑还是捧，都更能吸引你的目标读者，更容易搞 10 万加。更厉害的做法，是做两个号，左右互搏，同时收割两边的粉丝。像我这样同时得罪两边粉丝的，只能称之为傻。

但没办法，我就是这样子。企业家做得好的地方，我会去夸；做得不好的地方，我会去批评。而且在夸和批评的时候，我不惮于用较为浓烈的情感去做。所以我批评一家公司会比较狠，但是表扬同一家公司也会比较狠。

世界是这样复杂，世人也是这样复杂。那我们应该怎么应对这种复杂，以及因为这种现象的复杂而带来的情绪的复杂呢？

首先，如果你要做事，就不要怕负面的声音。要知道，不管你做得多好，总会有人在旁边风言风语，不如就当他们都在放屁。

第二，如果你是一个写作者，就按照自己的心去写，不要管别人怎么说。当你的文章开始有一点影响力的时候，你会发现，无论你写什么，无论你怎么写，总会有杠精在下面喷粪。对这种就直接无视就行了。

第三，如果你是一个读者，我建议你放平心态，包容一点，最好是同时了解一下两方面的信息。如果你只是坚信自己这一面的立场，而去否认另一面的存在，那么你的人生成就一定不会高。

总而言之，最好的应对办法，莫过于岳麓书院那副对联所启示的：是非审之于己，毁誉听之于人，得失安之于数。

与诸君共勉。

## 时间啊时间，你走得太快了

昨天孩子开学，我才惊觉今年的时间已经过去 3/4 了。

在我的印象中，好像过年没多久啊，怎么一年就快过完了呢？

同事们一起吃饭，大家聊起一个原来一起做咨询的同事，说他最近做得还不错，当项目经理，把项目打理得很好。

我记忆里，这位前同事做咨询还没几个月，但是掐指一算，居然已经两年了。

最大的感触是某天与何太回顾往事，发现我们自 2001 年上大学相识，到现在已经 19 年了。如果把我的人生分成两段，有何太的日子竟然已经超过了没有何太之前的日子。

时间真是走得太快了。

人到中年以后，这种感觉就特别明显。现在终于明白“白驹过隙”是什么意思。

我不知道别人是什么感觉。反正对我来说，很有一种“惊悚感”：人这一辈子，转眼就过去了呀！

随着这种“转眼就过去”的感觉越来越强烈，我越发觉得人应该有两个觉悟：

1. 时间过得这么快，什么艰难困苦算个啥呀，眼一闭再一睁，它就过去了。等你回头一看，什么都云淡风轻。所以碰到苦的时候、难的时候，我的心态更加平和，因为知道转眼它们就会随风而逝。

2. 我们想要干的事情，真得抓点儿紧。如果想干一件事，却老犹犹豫豫，回头一看，一年就过去。再回头，三年五年又没有了。时间太快，不仅仅抓住，它就没了呀。

## 引爆点

最近一个多月来，何加盐公众号的文章阅读数据增长很快，几乎接近篇篇10万+了。

早先开始写公众号时，认为阅读量达到1万就是一个很厉害的数字，达到1万就很高兴。至于篇篇10万+，那是想都不敢想。没有想到这么快的时间就已经接近做到了。我想，随着目前这种发展态势，到今年年底，应该是可以完全做到这一点的。

我也在思考，最近的文章数据向好，是什么原因呢？

难道是微信公众号有什么改动带来的利好？但是看了一下同类型的其他公众号，似乎并没有特别大的转变。

难道是启动了盐习社之后，社群运营带来的正面效果？但是看了一下，文章还没有在社群分享之前，阅读量就已经增长很快了，社群只是锦上添花，不是决定性的作用。

想来想去，我觉得可能是两个因素起的作用比较大。

第一个是随着我个人经验的积累，可能慢慢也摸到了一些窍门，虽然我不刻意去追求传播数据，但是能力已经达到这个层次，传播数据自然跟上来。

不过对这一点，我还是略有怀疑。因为从个人创作时的感觉来看，我还体会不到这些文章好在哪里。例如关于曹德旺那篇，发完之后，我的心情是很郁闷的。回到家还一脸沮丧。何太问我为什么，我说文章没写好，心里很难过。

但这篇文章的效果却大大出乎我的预期。阅读量很高，而且评论非常正面，很多朋友和我说写得很好。

这让我一度怀疑自己的审美标准出了问题。

黄峥这篇也是。其实个人认为写得一般，但是也很快达到了10万+。

我只能安慰自己说：也许我的写作能力已经提升了，但是审美标准以及自我要求提升得更快。

第二个因素是，随着此前的积累，不管是用户数还是用户的认同度，都已经达到了一个质变的层次，然后在近期体现出来，把文章的数据冲到了高处。

这一点很有点像格拉德威尔提出的“引爆点”理论。也就是说，事物的发展，存在一个引爆点，在未达到引爆条件之前，增长是比较平缓的，而一旦达到引爆点，就会迎来一个突飞猛进的暴增。

何加盐公众，有可能就是已经到达了 this 引爆点了。

不过，目前还只是猜测。一个月的数据，也不足以证明什么。考虑到下一篇文章是推广一个公益项目，阅读量也许会下降到四五万。

总体而言，我认为目前的状态可能并非一个常态，有可能是短期运气爆棚了一下。我的正常阅读数据应该是五六万的。接下来一个月，且来印证吧。

犹记 4 月 16 日，闲来无事偶卜，得到的是谦卦。这是对自己的一个警醒，不要对自己的能力过高地估计。

慎之，慎之！

## 当你觉得很累的时候，有可能是因为在走上坡路

最近一段时间感觉事情特别多，都忙不过来了。大部分时候是觉得很充实，但有时候也难免会有累的感觉。

除了正常的推文以外，近期与腾讯公益平台合作，洁柔纸巾的访谈与写稿，北京某机构的商务洽谈，北京地区星友会的组织，出版社的 500 本签名，星友会约 900 的祝福及签名，郑州地区的出差和考察，企业咨询项目的出差，盐习社的社群运营，公司使命愿景价值观的大讨论，公司新的商业模式研讨……

每一件事情，都是要花费大量时间去忙活的。所有的事情都堆到一起，就感觉忙不过来。有时候文章发完，或者会开完，整个脑子都是木的。

团队的成员也都很忙，而且干活比我还积极。周六我想休息一下，他们非要拉着讨论业务，一讨论就是整天；有时开会到晚上九点，我都着急回家，他们还非要拉着我谈；每天晚上六点多我走的时候，劝大家说早点回家吧，他们会说不急，搞完这些再走……

我有时候会感慨，何加盐何德何能，有这么好的伙伴一起拼搏。但有时候也难免怀疑，莫非他们才是一群黑心的资本家，而我是被压榨的无产阶级？只有看着公司的对公账户和员工的工资条，才能确定实际情况是反过来。

累是累，但是累也有累的好处。那就是过得非常充实。而且对未来充满希望。

这一个月来，公众号用户从 35 万直接蹦到 41.6 万，产生了 4 篇 10 万加，盐习社覆盖了 7 千多成员，邀请了 4 期牛人分享，做了两个咨询项目，出版了第一本书并卖了一千多册，思考了全新的业务模式……

有这些收获，意味着前面的累都是值得的。这种累不是毫无希望毫无意义的累，而是为了创造更美好的未来而主动承担更多，付出更多的累。累的只是身体，快乐的是心灵。

如果你也在有些时候觉得很累，不妨想一想，自己这么累，是不是因为在走上坡路？



如果不是在上坡，而是走错了路，那么累得就没有意义。要先纠正过来，做正确的事情。

如果确实是在走上坡路，那么，你感受到的每一份累，都将使你更加成长，为未来积蓄更多的力量。

希望你每一次感受到累，不是因为被剥削，不是因为走错路，而是因为你的\*\*人生在上坡。

## 企业家与社会认可

我发现，很多企业家事业做到一定程度，对于赚多少钱其实并没有太在意，但是他会特别在意社会对他的认可。

在采访威马汽车沈晖时，我曾经问他，回顾这些年，最令他自豪的事情是什么。他毫不犹豫地说，是 08 年成为奥运火炬手的经历。那个火炬他一直都还珍藏着。

无独有偶，上次去采访洁柔纸巾的董事长邓颖忠，发现他办公室墙上最显眼的地方，就是他当奥运火炬手的照片。说明这也是他特别引以为傲的事情。

拿火炬本身没什么，但能够当火炬手的，都是当地各行各业的代表人物。所以，这代表着社会对企业家的认可。也无怪乎他们会如此珍重这一段经历。

当一个人事业还不够成功的时候，往往最看重的是工资待遇、发展机会等等；再稍微成功一点，可能看中的是人脉网络，社会关系的升级；再成功一点，就会升级到对社会的贡献和社会对他的认可了。

## 潜龙勿用的奥义原来在于“不可拔”

以前也浏览过几遍《易经》。

由于第一卦第一爻就是潜龙勿用，所以印象也最为深刻。

不过，以前的关注点都放在“勿用”上面。总体上就是感觉，一个人的时机还没有到，所以没有办法做出什么事情来，只能隐忍，同时不断积蓄力量，等待时机。

现在重读一遍，才发现以前根本就没有在意过的东西。

《文言》云：“初九曰：‘潜龙勿用。’何谓也？子曰：‘龙德而隐者也。不易乎世，不成乎名；遯世无闷，不见是而无闷；乐则行之，忧则违之，确乎其不可拔，潜龙也。’”

这里面的“不易乎世”、“乐则行之，忧则违之”、“确乎其不可拔”这些表述，以前都是一扫而过，没有留下任何印象，全都白读了。

昨晚重读，才明白过来，原来此卦的真正奥义，并非“潜”，亦非“勿用”，而是要坚守自己的理念、原则、初心。

不易乎世，就是不能因为时世的变化而放弃自己坚守的东西。

乐行忧违，是说符合自己志向的事情就去做，与志向不符的就不要去做。

确乎其不可拔，是说坚守本心，怎样都不改变。

反观我自己这些年来，“潜”也潜了，“勿用”也勿了，但是本该“确乎其不可拔”的时候，却太容易“拔”了。至于说乐行忧违，更是没有做到。每每因为惧怕与在上位者、权威者对抗，而放弃了自己的想法和理念，郁郁不乐地做自己不喜欢的事情。

如果说这辈子我最讨厌自己的一个缺点，就莫过于此了。这点也是现在及未来需要重点改正的方向。

人生于世间，总有时运不济的时候。当此之时，最难的不是“勿用”，而是“不拔”。

太多人容易因为环境的压迫，因为别人的逼使，因为自己的懦弱，而委曲求全，放弃了自我。

最终，事业无所成，而自己也迷失了方向，不知道我是谁，我究竟想要什么。

坚持自我，不是莽夫一味蛮横，而是高度理智之下的坚守。需要大慈悲，大智慧，大勇气，并不是那么容易做到。

做不到坚守的人，要么是不够慈悲、要么是不够智慧，要么是不够勇猛。

何加盐最缺，就是勇猛。今自曝其短，以自警自醒，亦与诸君共勉。

## 亲人共同创业的利与弊

最近在一家公司调研，碰到一个挺有意思的课题。

这家公司是以哥哥为主开始创业的，但弟弟也在其中起了很大的作用。哥哥提出了创业的想法、开拓了客户、提供了技术和启动资金，可以说主导了整个创业过程。但是弟弟从一开始帮助租房子、招员工、包装产品、送货、上门安装、售后服务等，也立下了汗马功劳。

但是，随着公司越来越壮大，弟弟在公司中的负面作用也慢慢显现出来。我们调研发现，诸多问题最终都能归结到弟弟身上。

这里总结一下我看到的亲人创业利和弊吧。

好的地方有两面：

从公司来讲，弟弟是董事长最放心的人，任何时候有什么地方，别人都顶不住、或者无法令人放心的时候，哥哥第一个就会想到派弟弟过去。所以，弟弟成为了公司不可或缺的救火队长。

例如，公司的重要骨干在客户那里受了委屈，撂挑子不干了，是弟弟硬顶上去把项目扛了下来。有什么事情别人不愿意干或者干不了的，哥哥就不管弟弟愿不愿意、能不能干，都会把弟弟派过去。而弟弟无路可退，只能咬着牙上。这样的例子不胜枚举。

从个人来讲，弟弟这样的成长速度也非常快。首先是因为哥哥会给他无数的机会锻炼，这是所有其他人都比不了的。其次是他总要面临最棘手的问题，别人可以逃走，只有他走不了，所以只能拼命学，拼命干。

最难的时候，弟弟一个人出差在外，受尽了苦楚，哥哥电话一来，他就啪嗒啪嗒掉眼泪，但是也只能咬牙坚持。所以短短几年，他就从一个刚毕业的大学生，成长为能独当一面的大员。

但是坏的一面也非常明显：

弟弟由于在公司发展壮大过程中倾注了自己的全部心血，也把公司当成自己的。这种责任心在需要他救火的时候很管用，但是在公司内部管理中却成了一个 bug。

每次看到自己不爽的人或事，弟弟就忍不住要去说，要去骂。而在对方看来，我又不是你的下属，凭什么被你管。对方的上司也很不满意，认为弟弟总是越级管理或跨部门管理，让他们没有了权威。

而公司内部也总是流传着这样的话：某某某也就仗着自己是董事长的弟弟，才能当部门总，其实一点水平都没有。

公道而言，这些留言是完全错误的。凭弟弟的能力和贡献，他在公司那个位子上，并没有高配。但是他的缺乏“边界感”，让自己成为全公司的众矢之的。

而哥哥虽然知道这样的情况，但是一直也没有很好的办法来处理。弟弟也是出于对公司的热爱，哥哥又不好说公司是我的，你别到处伸手。就算是明里暗里说出来，弟弟也不以为然，他还是认为自己的做法是对的，是为公司好，哥哥再说他还能急眼、吵架。

所以，随着公司的发展，亲情已经从原来的正面加分项变成了公司现代化、正规化的羁绊。

这样的情况其实在很多公司都有。也不光是兄弟，凡是亲人一起创业的都会有。俞敏洪的妈妈最早给新东方做出了巨大贡献，但是后来却成了新东方内部诸多矛盾的核心，其根源和上面这种情况是一模一样的。

所以，亲人一起创业，如何把握分寸，让互相成为对方的助力而不是阻力，需要有胸怀、智慧和勇气。

从弟弟的角色来说，该顶上时候，要毫不犹豫地顶上；但是该自我约束、甚至该退出的时候，也要能够毫不犹豫地自我约束、甚至退出。

从哥哥的角度来说，初期无人可用，倚重弟弟是必须的，但是随着公司的发展，要建章立制，以制度管人；要引进相关的人才，激发他的动力，使专业的人尽心尽力地干专业的事。必要的时候，甚至可能需要大义灭亲，情愿自己私底下多给钱，也不要把亲人放在不该放的位置上，做不该做的事情。

## 加盐星友会陈厚考察记

9月19日到20日，牛人星球18位星友参加了加盐星友会企业考察之旅，到陈厚中国学习交流。陈厚创始人朱总讲解了陈厚的来龙去脉，向星友介绍了为什么要做陈厚，陈厚是怎么做的。并与联合创始人蔡总一起回答了星友们的

问题。

18位星友来自广州、深圳、汕头、台州、上海、北京、石家庄、武汉等地，分布于外贸、金融、电商、教育、互联网等行业，有的是年收入数亿元的企业家，有的是管理10亿+资金的投资者，有的是3000+学生私立学校的校长，有的是用户过千万的互联网创业者……

考察交流结束后，考察团大部分星友又参加了20日下午的郑州地区星友聚会，每人都分享了自己的经历，谈了对最喜欢的何加盐文章的感受，并透露了未来的人生梦想。

这次考察和交流，每一位星友都满载而归。大家对陈厚的企业文化、运营模式、管理方式等有了深入的了解，也借此重新梳理了自己的初心，学到了打造企业文化和优化公司管理的良方，也结实了一批志同道合，互相帮助的朋友。

对何加盐本人而言，此行启发最大的是两点：

一是做事的发心很重要，做人的人品很重要。陈厚成立才一年半，就已经做到了销售总额近6亿的规模，发展非常迅猛。陈厚的人员队伍非常稳定，而且斗志昂扬，工作效率极高。这些都与两位创始人本分的风格分不开。

在何加盐的调查中，80%的陈厚人表示，就是为了追求朱总，才会加入陈厚。而朱总之所以有那么大的吸引力，最主要原因就是人品好，其次是做事能不断从胜利走向胜利。而陈厚的经销商，也大多数是出于对蔡总的无条件信任，才来接触陈厚，并在接触中了解到朱总及陈厚的发心、人品、做法，才毫不犹豫地和陈厚合作。

二是做事要全情投入。朱总每周末给经销商上课，授课时间长达8小时；每周一开例会给员工上课一个半小时。这两个动作连续一年半没有中断。蔡总

去年到各地发展经销商，一年飞了 20 多万公里，工作完全是 5+2，白+黑的状态。陈厚的高管和员工，也一个个都工作非常拼命。

我想，一个人、一家公司，如果发心很好，做的事情对社会有足够的价值，同时又能够把自己的整个生命都投入其中，事业何愁不成功呢？

最后，感谢陈厚的热情招待和全力配合，感谢朱总和蔡总毫无保留的分享，也感谢各位远道而往的星友。

祝愿陈厚越办越好。希望星友们从此次考察中获得的启发，能够帮助自己在未来的生活和事业中做得更好。也希望大家在考察中结交到的朋友，友谊长存。



## 再牛的人也有难处，再小的事也能窥测未来

《淮南子·齐俗训》记载了一段周公和姜子牙的对话，很有意思。

当时是武王伐纣之后不久，周王朝成立，分封诸子以及有功之臣。周公被封在鲁，姜子牙被封在齐。

姜子牙就问周公，你以后咋治理鲁国啊？

周公回答说：“尊尊亲亲。”意思是，尊敬应该尊敬的人，亲厚应该亲厚的人。这和后世所说的君君臣臣父父子子，意思差不多，大概是“以礼治国”，让万民有秩，万物有序，各安其位，各有各的行为规则。

这是后世孔孟一系流传的治国之道，对中国产生了巨大的影响。

不过，姜子牙听了以后的反应是，叹了一口气，然后说：“鲁从此弱矣”。鲁国从此要衰落了啊。

不幸的是，姜子牙的预测是非常对的。鲁国后来“日以削”，到春秋时成为常常被欺负的一个国家。我们今天看《左传》、《史记》、《资治通鉴》，提到鲁国一般是两个标签：礼仪之国、被欺凌的弱国。

那么，姜子牙的齐国又怎么样呢？

周公也问了姜子牙：你准备怎么治理齐国啊？

姜子牙回答说：“举贤而上功。”意思是，我任用贤能的人，尊崇功绩。他重视的是人们能不能发挥出自己的才能，为国家做出贡献。

这也是后世治国非常重要的选贤任能、奖功罚过之术，是任何一个强盛的朝代和有为的君主都会做的事情。

不过，周公听了以后的反应是，叹了一口气，然后说：“后世必有劫杀之君。”以后齐国的君主可能会被谋朝篡位啊。

果不其然，齐国传了二十四世后，被田氏篡位，姜齐变成了田齐。反而是弱小的鲁国，倒传了三十二世。

周公和姜子牙，都是道德和才能都无可挑剔的人，但他们在治理国家时，也没有办法兼顾，只能选择自己更重视的一面。

周公更重视道德教化，子牙更重视人尽其才。但问题在于，道德教化做得好，国家未必强盛，身为礼仪之邦，却受尽了屈辱；人尽其才做得好，却未必稳定，大家的争竞之心被挑起，反而导致弱肉强食，纷争不断。

世间没有双全法，这是每一个做事的人的无奈。你只能选择自己更在乎的一面，而不得不承受另一面。

这一场对话给我们的启示是：

- 1，凡事不可求全责备，要抓主要矛盾。
- 2，要认识到任何选择都有代价，勇于为实现主要目标而承受必要的代价。
- 3，最底层的选择没有对错，遵从内心而已。
- 4，厉害的人，从一件事情的开端，就能推断出日后事态发展的走向。脚下踩到霜，就知道过不多久江河要上冻。我们要多学、多思，提升自己分析问题、预测未来的能力。

附周公与姜子牙对话的原文（见《淮南子·齐俗训》，作者：汉·刘向）：

昔太公望、周公旦受封而相见。太公问周公曰：“何以治鲁？”周公曰：“尊尊亲亲。”太公曰：“鲁从此弱矣。”周公问太公曰：“何以治齐？”太公曰：“举贤而上功。”周公曰：“后世必有劫杀之君。”

其后，齐日以大，至于霸，二十四世而田氏代之；鲁日以削，至三十二世而亡。故《易》曰：“履霜，坚冰至。”圣人之见终始微言。

## 为行业找技术，还是为技术找行业？

这是采访极飞创始人彭斌时，他提出的一个观点。

极飞一开始是做无人机的，后来用无人机做了空中打农药的业务，做得很成功。当时极飞内部出现了方向之争。

一部分人认为，极飞的无人机很牛，除了用于农业以外，还可以用于其他行业，例如电力、物流等。

另一部分人认为，农业是一个技术洼地，还有很多技术可以用，极飞应该专注于农业，为农业的需要而开发新的产品。

我认为，这个问题可能是很多人曾经想过，很多公司也还在纠结的一个问题。

我曾经在《人生与事业道路选择的五个层次》中提到，道路选择有几种方式，其中两种分别是：能力驱动和战略驱动。

极飞当时的困惑，其实就是选择能力驱动还是战略驱动。

从商业上讲，两种驱动方式都有成功的案例，在当时极飞的情况下，也都能带动公司快速发展。

但是从长远来看，公司要做得更持久、更成功、更伟大，都要走上战略驱动的路子。哪怕是原来纯粹能力驱动的公司，也会走向战略驱动。

为什么呢？

第一个原因：战略驱动带来的内心原动力会更足。因为它针对的是社会、产业、人们的迫切需求。

大家需要一个技术，你从无到有地把它创造出来，这种成就是无可比拟的。

而且，你不是把一种已经用得很溜的技术重复性地使用很多年，而是不断地去琢磨新的技术、创造新的产品。

这种模式对于人才，尤其是高级人才，是极具吸引力的。

而为技术找行业的公司，技术人员的成就感普遍不高，因为公司的营收和利润增长往往是营销团队带来的贡献，而不是技术团队。

第二个原因：不同行业之间的壁垒比不同技术之间的壁垒更难突破。

行业是政治、经济、社会壁垒；技术是知识壁垒、物理壁垒。前者主要靠玩人脉、手段、营销套路等；后者主要靠玩智力和研发方法论。对于技术出身的公司来说，还是玩后者更适合一些。

每个行业都有自己的边界和利益共同体，外行是很难突入的。用一个技术进入不同行业，更多是从行业已经存在玩家那里虎口夺食；而技术不一样，它的前面只有科学空白地带，每一次技术进步都是人类的进步，主要是创造新的价值而不是利益的重新分配。

第三个原因：开拓新业务的难易程度不同。

如果选择在一个行业内深耕，你的营销渠道、人脉关系都是现成的，有什么新的产品、新的技术，原有渠道都可以迅速帮你消化；他们也会向你反馈市场上有哪些新的需求，需要开发什么新的产品，形成一种良好的正反馈。

如果同一个技术要用到不同的行业，你需要不断地开拓新的市场，这是非常艰难的。很多公司技术其实很牛，但是做得特别累，就是因为总要去开拓完全陌生的新市场。

在企业发展初期，为了生存需要，把自己的技术优势应用到不同行业，这是可以的，说不定运气好接到一些大单，也能做到几亿几十亿，但是很难再往上走。

要做成一家受人尊敬、规模巨大、持续发展的伟大企业，就需要选择一个有巨大纵深的行业深耕，不断为这个行业开发出符合人们需要的新技术、新产品。如果已经做到很大的规模，单个行业里的红利已经被你占据了大多数，则可以选择一个或几个新的、具有巨大纵深的行业，为其开发新的技术。

除非是两种情况，可以考虑“为技术寻找行业的打法”：

1. 你的技术是人类社会颠覆性、可广泛应用的技术，它本身就创造了一个新的行业；

2. 你的营销能力非常强大，不管什么行业你都能快速突进，那么技术是什么本身已经不重要了。

## 理想信念的作用

我一直自认为是一个喜欢理性的人，在欣赏影视和文学作品时，不喜欢那些煽情的片段，所以对那种苦情戏、选秀节目的淘汰感言或获奖感言、感动中国或艺术人生的催泪片段，我从来都是敬而远之。

但近年来，渐渐觉得，人是需要体会、感受与别人同样的情感，需要被别人感动，有时候也需要去感动别人的，而且我也越来越容易被感动。

不过，最容易感动我的，往往是那些与伟大、崇高、温情有关的东西。例如看到反恐战士的牺牲、医护人员的付出、人与人之间的友爱，我就容易产生胸中热潮奔涌的感觉。

前不久带着公司小伙伴去看《八百》，看到战士们抱着炸药包一个个喊着自己的名字往下跳，我的眼泪哗就下来了。

若按以往，我是非常羞于表露自己内心的这种情感的。任何时候看影视作品，如果有流泪，我总会偷偷擦掉，生怕别人看见。但是现在，我却觉得顺其自然最好，自己真实的情感就是这样，没必要遮掩。

《八百》的这个片段感动我的地方在于，它让我想到了，任何时候，中华民族都不缺愿意为国为民做事，甚至为国牺牲的英雄。这也激起了我心中的一股情愫：我也要成为为国家、为社会、为他人作出大贡献的人。我甚至马上开始联系自身，想着凭我现在的能力和正在做的事情，能够为人们作出什么样的贡献。

看完电影的那几天，我的心中始终还被那种豪情所激荡。每天心里都是浮想联翩，手头做事也干劲十足。

从我个人体验来说，人是可以被感动、可以被激励的，这种激励会产生巨大的进步动力。如果一个组织，能够经常让成员被感动、被激励，这个组织的战斗精神一定无比坚定，战斗力一定无比强大。

所以我觉得，对于一个组织，不管是机关单位、还是学校医院、还是私营企业，理想信念教育，都是很有必要的。而且，越是那种使命愿景比较崇高，价值观比较正的企业，理想信念教育就越重要，产生的效果也会越大。如果是纯以赚钱为目的的企业，做起来就比较难，因为怎么说都显得虚伪。

看完八百以后，有一天我和同事讲，我们公司也要经常搞党建教育。

同事被吓坏了，说我不是党员，我可不要参加这个教育。

我说不是那种开会宣读文件、走形式的党建，而是要到红色旅游点、革命圣地，去感受革命的豪情和悲情，让我们自己永葆崇高、伟大的理想信念，牢记要为社会做出大贡献的使命愿景。

同事一下子来了精神，说这个好，那肯定参加。

最近，我和几位志同道合的伙伴一起在筹划做一个新项目。这是一个需要理想信念的强大支撑才有可能推进的项目。如果只是为了商业利益，是没有人会愿意去做这件事的。但我们几个都觉得可行，因为首先在价值观上，我们就完全一致。

在大家刚开始第一次讨论项目时，我就提出：我们几个都是党员。假如我们未来真的要启动这个项目，一定要在公司成立党支部，经常开展理想信念教育。这个提议引起大家的强烈共鸣和一致赞同。

可能会有很多朋友不能理解和认同，但它却是我们团队内部的共识。未来，我们肯定需要在全国范围招兵买马、开疆拓土。不理解、不认同我们的没有关系，我们总能找到理解和认同的人一起前行。

在1980年的电影《庐山恋》里面，主角们在庐山之上，对着大山和天空高喊“我爱你，祖国”。

很多人认为这是时代特色，不是真情实感的流露。因为那时改革开放不久，人们的思想还比较保守，所以他们认为两个恋人在高山之巅，不可能喊出爱祖国这样的话，只有可能是编剧或导演要故意这么弄。包括王小波都是这么认为。

但我的感觉是，这也许正是真情实感的流露，至少是一部分人真情实感的流露。

2001年我到青岛去上大学，第一次到海边沙滩，就感受过这种情感。

那时我还是一个超级愤青，对这也不满那也不满，对体制多有批评。但是当那个傍晚，我在渐渐黑下来的傍晚抵达空无一人的石老人海水浴场时，面对着一望无际的大海、听着连绵不绝的涛音，我难以抑制内心的豪情，想在平缓的沙滩上，写下点什么。

涌入我脑海的两句话是：中国万岁！中国共产党万岁！

最终，我把这两句话写在了沙滩上。

潮水很快把它们洗刷，但它们永远留在我的心里。



## 把别人喝咖啡的时间，用在工作上

大家都知道，每次黄金周假期，都是大家回家探亲或者外出游玩的时间，玩手机的频率和时长都会大大减少。

而且，就算是偶尔玩一下手机，也有很多时候用于拍照片、选照片、发朋友圈、看朋友圈，或者玩玩抖音、刷刷剧。

有几个人还会看公众号文章呢？

所以对于写公众号的人来说，这种假期都会面临一个阅读率可能下降的问题。

很多自媒体朋友，在黄金周假期的时候，会选择停止更新，或者通过发旧文、转载其他人的文章等来度过这几天。这样做并非不负责任，而是在性价比考量之下的理性选择。

有些专门研究自媒体的朋友也会建议，干脆这几天不要发文啦，好好休息一下，或者看看书，学习学习，比发文要强。

我觉得他们说的和做的都有道理。但是我却做不到。

刚开始写公众号时，我就承诺了当年要做到每周一更。第二年又承诺了一次。第三年虽然没有再公开承诺，但是自己内心里也给自己提了这个要求，每周必须更新一篇。

所以，不管我去企业调研，还是参与咨询项目，还是陪家人外出旅游，无论如何，我都会保证每周更新一篇文章。虽然有时候上周是周一发的，这周改成周六发，中间相隔的时间长一点，但总是在每一个周一到周日的范围内，一定要发一次。

最难的两次，一次是在上海参加一个为期一周的领导力培训，只有晚上能写，那篇文章我写到了凌晨五点；另一次是和家人在外面旅游，总共八天，白天我要安排行程，开车赶路，晚上有点空再赶一赶文章，有天晚上在一个民宿的一楼咖啡馆赶稿，两点多他们都下班了，给我留了一盏灯，我自己一个人、一瓶啤酒，一直到写完才回去睡觉。

除了公众号文章以外，我也承诺了牛人星球上平均每周至少两篇文章。这个承诺是有一点讨巧的，因为我有时候可能一周发四五篇，如果平均的话，下



一周我完全可以不发，也不未被承诺。但是我自己总觉得这样不对，还是要保持更新。所以哪怕上周已经发了五篇，这周即使再忙，我也会尽量保证至少更新两篇。

于是，黄金周对于我来讲，往往只有一半的假期是有效的。一般来说，至少有一天，我要全天工作，其他四天，也要是不是工作一下。就拿这个国庆假期来说，中秋当天和第二天，我都是全天加班。2号那天甚至一直写作到半夜十二点，等文章发出来我才回家。

今天终于有空和家人出来旅游一下，也是趁着孩子们都睡觉，才有时间写一写星球的文章——就是大家看到的这一篇。

对我来说，这样确实会很累，但是却大有好处。

熟悉何加盐公众号发展历程的朋友们都知道，我早期业余时间写公众号，由于没有时间好好打磨文章，平时写的文章质量一般，反而是趁假期写的文章，还相对出彩一点，2018年国庆假期写了《你有多土，就有多穷》，2019年春节假期写了《浙大郑烨，一个寒门状元的重生》，都是那个时期比较受欢迎的文章。

后来专职写公众号了，琢磨文章的时间比较充裕了，10万+的文章分布才相对平均一些。不过假期的文章也还是很受欢迎，例如2019年国庆的《比玩手机上瘾更可怕的，是我们在不知不觉中变傻》，2020年春节期间的《17年前阿里全员隔离，马云是怎么熬过非典的》，都有较大的影响力。

后来我发现，黄金周的时候更文，有两个最大的好处：第一个是别人都不发，你发了，读者就只能看你的。虽然总体上大家看手机和看公众号文章的时间少了，但是内容的供给更少，只要还在保持高质量更新的，反而阅读数会比平时更高。第二个很多日更的大号都等着要找好文章转载，但黄金周期间别人都没有新的作品，我一发文，就比较容易成为那段时间里内容相对较好的文章，特别容易被大号转载，从而引来较多的新增关注。

这次国庆加班加点发的许家印那篇文章，也是发文十几个小时，就突破了10万+阅读，而且有很多大号转载，用户数也已经因这一篇文章而增加了6000多，并且还在继续快速上涨。预计明后天还会有一些面临“文荒”的公众号来转载。

所以你看，虽然大环境的变化会使得某个领域的总体红利降低了，但是同时这个领域的高质量供给也减少了，只要你能保证高质量的输出，在这个时候反而更容易出头。

我认为这个道理不光适用于黄金周是否更新公众号文章，还适用于我们人生和事业中更宽广的领域。

鲁迅先生曾说：我只不过是把别人喝咖啡的时间用来工作而已。

这一句话，大家都已经听得很熟了，但是真正去做的，却只有极少数。当你能做到别人都喝咖啡的时候你却在工作，早晚你会脱颖而出。

## 每一支成功的花朵，都来自血泪的浇灌

最近在重温《三国演义》，看到曹操多次差一点就死掉的情景，很是感慨。世人只知魏武为枭雄抑或奸雄，却不知成就这个“雄”字的背后，是多少次他自己差点捐躯沙场。

刘邦也是如此。与项羽对战，几次都到了死地，危难的时候老婆孩子老爹全都顾不上，还被项羽一箭射中，鸿门宴的时候更是在鬼门关上打转。白登之围离死亡也就一根头发丝的距离，最后虽然当了皇帝，但还是因为征讨叛军，中箭后不治而亡。

即说近代以来，教员在秋收时被抓，井冈山几次危机，长征途中处处险境，即便到了延安，也是敌机轰炸不断，胡宗南 47 年扫荡西北时，毛与敌军就在相隔十几、几十公里的地方周旋。更不用说多位亲人遇难了。

每次看到这样的历史，我就会感叹，成大业者，每一个都是一脚已经踏入了地狱，最终能拔脚出来，才有最终的辉煌。而更多的人，拔不出脚来，就淹没于历史尘埃之中了。

我们今天能在史册上看到的这些，早就已经是被历史筛选过，千万个当中留下的极少数幸存者。

其实创业也是如此。

今天我们看到的那些成功企业家，每一个都经历过企业的生死考验。哪怕是最成功的企业家如马云、任正非、马化腾等，也有过几乎山穷水尽的时候。

马云三次创业才有了阿里巴巴，期间也多次遇到种种困难；任正非最难的时候整夜失眠，离自杀只有一步之遥；马化腾早年想把 QQ 卖掉，叫价 60 万都无人问津。

我有时候常常会想，如果我碰到风云际会的时候，即便有刘邦、曹操、毛那样的机会，能有那样的命吗？能有那样坚忍不拔，屡败屡战的性格吗？

曹操败赤壁、走华容之后，依然数次亲征，哪怕被马超逼得割须弃袍，后面还是亲冒矢石，下汉中，征西川。

刘邦与项羽战，败了一次又一次，自己多少次死里逃生，回来后又重整军马，翻身再战。当了皇帝之后，还率军北征匈奴，南平叛军，白登虽然未死，蘄西的流矢却没有放过他。

教员在井冈山，面临几次围剿，地促民穷，军心离散，甚至连好学生都问出“红旗能打多久”这样的问题，他却依然能笑谈“星星之火可以燎原”。

换做是我们，能做到他们这样吗？

读三国时看到写刘表胸无大志，刘璋暗弱等等，大家都瞧不起他们。实则是换成世界上绝大多数人，连刘表和刘璋那样都做不到。何况曹操和孙刘。

今天的世界，并未改变其规律。要想成大功，亦必要经历多次生死。现在不会再有谁来争天下了，但是商业的世界依然如此。

想要创业，先要有心理准备。你一定会遇到无数次巨大的困难，有些困难很可能是会导致企业濒临绝境的。能够熬过这些绝境，最后方能成功。要想一帆风顺，只能是痴人说梦。

还是孟子说的那话：天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。

与诸君共勉。

## 25-45 岁，谁不迷茫，谁不焦虑？

最近收到了不少星友的提问，很多都是关于人生和事业如何选择的。也不时朋友专门过来请我吃饭，聊的都是我现在工作不满意，我想跳槽/创业，该怎么办？

据我的观察，这个年龄段的人，很少有哪个不迷茫，不焦虑的。

我觉得，这既有国民文化的特征，也有时代的特征。

从国民文化来讲，中国人从来都是上进的。像印度那种逆来顺受和西方那种一切听从上帝安排的传统，在中国虽然不是没有，但总体而言还是要淡很多。

中国人信奉的都是出人头地，让祖宗显贵，王侯将相宁有种乎，我命由我不由天等等。

尤其是中国的读书人，更是如此。每一个读书人，莫不想学而优则仕，莫不叹冯唐李广。偶有隐士，大多也是因为对世道已经失望，或者被现实伤害太深，不得已才隐世。

而到了现代，中国经济急速发展，社会急速变化。一方面，经济发展太快，要过好日子，所需要的花销不断提高，而工资的上涨却总是有限，甚至原来的工作也随时可能被淘汰掉，不由得人们不焦虑。另一方面，每个人的身边，都有无数的机会，都有成功的案例，在吸引着自己，不由得人们不动心。

从国家之间的竞争和社会的发展来讲，这样是有利于国家的崛起和人民整体的生活水平提高的。但是具体到每一个个体，这样的生活状态和心理状态，却未必能让人们的幸福感增强。

所以现在中国社会陷入了一个怪圈，国家愈见强大，生活愈见富裕，但是我们的幸福指数却并未同样比例地提升。

说上面这些，是想告诉大家，你不是一个人。迷茫和焦虑，本来就是大家的普遍感受。

但这种情况怎么办呢？

我发现，很多朋友总是希望能找到一条捷径，一劳永逸地解决这个问题。

但这是不现实的。焦虑和迷茫，也许会一直伴随着我们这一代人，怎么都逃避不了。

你可能会在某一个时间点，短暂地感觉到很满足。但我相信，过不了多久，你一定又会有新的焦虑，新的迷茫。

我们唯一能做的，就是接受它们，并且把它们变成前进的动力。

如果你觉得焦虑和迷茫，但是却不做任何改变，那么你会只会感受到痛苦。

如果你能够被焦虑和迷茫逼迫，而让自己做出一些改变，那么你的人就会感觉到一些希望。如果你的改变有了一些进展，那么你的人就会感受到满足感，你对未来的希望会更加强烈。这时候，正面的情绪，就会压倒负面的情绪，焦虑和迷茫就不再是有害的，反而类似苦口良药了。

这里的关键，就是动起来。

如果你有自己特别热爱的东西，不妨把更多时间精力放在这个东西上面。如果这个东西还能为你赚钱，那么不妨逐渐把自己的主业转到这上面来。

如果你当前并没特别热爱的东西，那么就需要两条腿走路：一方面寻找、发展一个爱好；另一方面根据自己的能力和外界的机会，找到一个能帮助你脱离当前状态的契机。

如果你已经要决定改变，一定要想清楚，当前让你最不爽的东西是什么？你最想要的东西是什么？你现在想要做的改变，能不能永久性地解决这个不爽的东西，或者让你得到最想要的东西？

如果做不到的话，还是不要轻言改变。因为最关键的问题不解决，它还是时不时会回来找你。你还是会再次回复到原来的焦虑和迷茫状态。

## 极飞考察之旅感想

昨天，何加盐极飞考察之旅圆满完成，共计 32 位朋友参加了考察，有来自黑龙江的、北京的、陕西的、山东的、江苏的、上海的、浙江的、湖北的、湖南的，还有广东省内的。

这次考察，我是在极飞彭斌访谈的文章底部发布的报名信息，总共有三百多人报名。其中，加盐星友会报名的成员我们全部优先入团。其他朋友，有来自著名投资机构的副总裁，有数位年营收超过几亿元的企业老板，有大型集团的总经理，更多的是各个领域的创业者，也有少数几位是刚毕业不久的职场新人以及一位渴望改变自身命运的大学生。

极飞对此次考察非常重视。原本我们只安排了与 CEO 彭斌交流一个小时，但彭斌整整拿出了近三个小时的时间，和大家做了充分的沟通。在交流前后，我们还参观了极飞的展厅、健身区、咖啡区。与极飞公共关系负责人佟巍博士及同事 Kiki 女士也做了深入交流。

彭斌用 50 分钟的时间，讲述了自己创业的历程。全程非常真诚，非常开放，充分展现了他的激情和睿智。其后，考察团 5 位提问代表从不同角度对彭斌提出了各种问题，彭斌都予以了极好的回答。代表提问环节结束后的自由提问时间里，团友们争先恐后提问。直到原定时间已经大大超过，依然意犹未尽。

中午和晚上，考察团进行了两次集体聚餐。中午各自做了自我介绍。晚上则在酒酣的氛围之下，撤掉菜盘，倒上茶酒，摆上瓜子花生，大家进行了两个半小时的茶话酒话会。

重点谈的是此次交流的感想，以及对何加盐的认识。

大家的分享最终归结到一点上，那就是彭斌最打动人的，其实是梦想。此前的采访文章标题就叫做“梦想是摁不住的”，交流中大家又深深体会到这一点。彭斌对梦想的追求，让所有人动容。

有两位朋友经过交流，摆脱了原来的迷茫状态，找到了下一阶段的人生方向。更多的创业者们，则各有其他的收获。有的是对未来的方向更加明确或更

加坚定；有的是努力的动力更足；有的是学到了公司经营、人才管理、合伙人选择以及创业和融资的各种知识、技巧。

最后结束时，尽管从中午十二点到晚上 9:45，所有人都经历了接近十个小时的脑力轰炸和激荡，但没有人觉得困和累，每个人都很激动，都意犹未尽。

我们会把交流的情况整理为文，发在何加盐公众号上面。以后我也会组织更多类似的活动。

感谢考察团每位朋友对何加盐的信任和对此次考察之旅的支持及配合。希望大家能够把考察中的所见所闻、所思所想、所获所得，真正用在自己日后的事业中。也希望大家此次考察中结下的友谊，能够给彼此的人生带来更多的温暖和机会。



## 何加盐的过往、友谊与梦想

以下是极飞考察之旅最后的总结发言。我的老同学马桶做了一个较长的讲话，谈了我的过往。我听完深有感触，也做了一个总结性的回应。

作为本次考察的组织者，我把这次考察定义为一次“梦想之旅”，希望它给大家带来的，不仅是创业、管理、融资等方面的启发，更有梦想的触动。

-----  
马桶的总结发言：

感谢何老师又给我一个说话的机会，也不敢说是总结发言，就是谈谈感想。

今天大家去了极飞，大家都说了感想。我刚刚也说了我的感谢，现在我还是谈谈何老师。

我们是大学同学，还有胖子，我们三个是大学同班同学，然后我们一起从20岁成长到现在，我们有半辈子的交情。

所以今天我坐在这儿，你们在谈各自感想的时候，我就一直在看何加盐何老师，我一直在脑海里放映他不同时期的形象。

我们刚认识、刚上大学的时候，他是少年；研究生毕业、工作是青年；然后现在坐在这里是一个中年。但是谈到梦想的时候又回到了少年。

我想谈一下不同时期我们的一些点滴。

大学时，有两件事情让我的印象特别深。

大学的时候，我们班是46个人，大部分都是农村出来的，所以大家都会去很主动地去申请贫困生的助学金。

当时我们俩聊天，他一句话，就让我觉得这个人与众不同，这个人比我的格局大。

他说：大丈夫焉食嗟来之食！

20岁刚上大学，几十块钱可能不多，但是对我们来说，几十块钱已经算可以了，能让我吃的好一点，让我有点零花钱。

但是一个从湖南平江这样的贫困地方出来了一个孩子，他竟然跟我说大丈夫焉食嗟来之食！

我直接就开始这样仰视他，然后在心里边就鄙视自己。

我们大学毕业之后，他在我的留言册上写了一句话，也激励我到现在。他说：做男人要对自己狠一点。

我想，少年、青年时期的他，是有意气的，是有朝气的。就像少年中国说里边，一个少年应该有的东西。

我再讲一个事情。

他对我们班的班花，就是现在的何太，在谈恋爱的时候，他当时就说了一句话：如果有一天我成了政治犯，你还跟我在一起吗？

上大学的时候，人都会有各种各样的对社会、对现实的不满，这种不满其实也是一种责任心啊。

何太说的是：我去给你送饭。

现在他们还在一起。

这就是少年时期的事。

那青年时期呢？完全让我惊掉下巴。

因为他们的工作可能也不太方便给大家来说。但是他在研究生毕业之后，把自己最好的青春的十年真正地献给了国家，做的是最伟大的事业，而且是真的对这个国家产生的影响事业。

所以在他 30 岁出头的时候，就能够成为五一劳动奖章的候选人，可能是所有候选人里面一个最年轻的人。

这种成就，不是因为成绩是多么漂亮，而是因为他用自己的青春，为这个国家，为我们可能所有的老百姓，做了你们都不知道他所做的那些东西，是对那样的一个人群的褒奖，而他就是这样一个人群的代表者。

所以青年时期的他，我想用另外一个词去定义，就是追求。他追求的不是自己的财富的，不是自己的一点名利，不是一套房，一个车子，这可能是很多人青年时期最先追求的。

他追求的是为这个国家、为十几亿都不认识他们的老百姓，去牺牲自己，牺牲自己的青春。

这就是追求的青年和青年的追求。

那中年呢？

回过头来，老婆头上都有白头发了，孩子慢慢长大，父母也都佝偻了。这个时候回归到家庭去，照顾一下家里，但是因为口袋囊中羞涩。然后从体制里面出来，开始创业。

创业，我们在座很多人都经历过，肯定不是一帆风顺的。大家所经历的苦难他都经历过。

最可怜的时候，一个人晚上搁那写，也不知道写能写出一个什么结果来。

但是何太在旁边默默地支持，因为她相信这个男人，从少年时候到青年时候，没有辜负过，没有辜负过时光，没有辜负过身边的人。所以也一定不会辜负家人。

所以何太默默地支撑一个家庭。她说：你做你想做的事情，我来养这个家，我相信有一天你会把我们养得更好。

一年多的时间，他把一个何加盐三个字，变成了几十篇文章，变成了一本书，变成了 50 万的粉丝群，然后变成了可能一大盆的钞票，但是他只取一点点够他家生活的东西。

所以中年时期，我想用另外一个词去形容：价值。对家庭的价值，对自我实现的价值。然后对社会改变的坚持。

最近我们因为极飞，所以来探讨农业科技。我们又去回忆共产党的革命历史。我们三个人一起去了农民运动讲习所，我们一起把毛泽东的《湖南农民运动考察报告》又去重读了一遍。

我们，就是把家庭价值实现了、把个人价值实现了之后，去改变这个社会的价值。

可能我们有一个共识，中国 14 亿人口，还有 8 亿都是农民。

如何让中国真正地整体社会的改造升级？可能就要靠农业，就要把农业、农村、农民改造升级了，中国整个社会才能改造升级，对吧？

因为我们的北上广深已经是国际一线了，还有多大的改造升级的空间呢？只有在农村，在三农问题上，才能改造升级。

所以何加盐不光是因为被极飞、被彭斌感动了。我想更重要的，还是这些年，内心里边激发的那种要改造社会、要给社会更大价值的这样一个责任心，这样的一种价值体现。

那么他又开始关注农业的科技，然后又引导我们这些人到极飞来考察，来激发大家，不管是梦想或者是价值，反正每个人可能都会有很大的收获。

回到少年时期。

我们看到他现在头上都已经秃顶了，也不像以前那么青春帅气了，但是我仍然觉得他是少年，因为他又有了新的梦想。

他的梦想不光是他个人的梦想。如果是他的梦想，没有必要花这么多时间来组织这些事情，我就投入到我的事儿里面不就行了？

我想彭斌今天讲了一个事情，我挺觉得挺有意思。他说我有困惑的时候，坐在阳台上，能从 12 点多坐到两点，看天上的星星。

何老师也是有星星的。我们的加盐星友会里边的每一个人，他们已经形成了一个星星。

我想他不光是要点亮自己，他想把我们加盐星友会里面的每一颗星星，点得更亮。

也许哪一天，当我们老了，我们也坐在阳台仰望星空的时候，可能何加盐的星友会里面，有更多的星星在闪亮。

我想，我们这么多人，我们跟加盐老师有近的、远的各种各样的关系，让我们一起，用自己的力量，用自己的梦想，我们不管是为国家、为社会还是为人类，点亮一片更美好的星空。

谢谢。

-----  
何加盐总结发言：

感谢马桶。

我们事先并没有安排、没有演练。我之所以点名他，是因为他是我们班第一才子，所以我想着就是这种情况下，由他来做一个总结性的发言，会很好地帮我们升华一下。但是我没有想到他会讲这些东西。我是 5 分钟之前才发个信息给他，说你最后做一个总结性发言，他说的这些也是很出乎我的意料的。

既然说到这，我也想说一下我们三个人为什么会走到一起？

其实我们大学就是很好的朋友。我们的大学是中国海洋大学，后来各自考研，我到了浙江大学，胖子到了人民大学，马桶考北京大学，所有的都过了，

也到北京大学去了，但后来他导师那一年发生变故，就是不招学生了。当时北大的政策就是必须得导师愿意接收，这个人才才能进，所以他后来被调剂到陕西师范大学。

我们考研出来之后，又都进了体制。胖子进了某系统，29岁，就是整个系统最年轻的、也有可能是系统内有史以来最年轻的部门一把手。

马桶在学校期间，就跟朋友创业，后来也考了陕西省的公务员。再后来他自己出来创建了一个学校，现在已经是陕西省办得最成功的公务员培训学校。

后来他们两个又一起跟另一个朋友创建了一个投资公司，现在投资公司还在，很大，应该有\*\*亿的募资规模，他们两个都是创始团队的成员。

后来到今年，他们也有一些其他想法，想自己一起创业，所以现在都出来了。

我也一直在跟他们探讨咱们创业创什么好。

其实每个人都有无数的机会，因为他们在投资集团时，VC、PE都做，看过无数的公司，看过无数的项目，自己也都是有非常广的朋友圈，做任何项目都可以。

但是我就跟他们讲了一下，我说我上次去了极飞，感觉农业方面大有可为，你们要不要一起考虑一下这个方向？他们立马就放下其他的东西，跑过来和我一起研究。

我们上一次也是在郑州考察陈厚中国的时候，谈了好几次，彻夜地长谈，说要不要搞？

其实马桶这边现在已经有一个很好的机会。因为他太太是韩国人，太太的父亲是韩国比较高级别的官员，本人中文超级棒，给总统当翻译的，所以家世背景都很好。然后现在也有一个机会就是做中韩之间的贸易，每年可能有\*\*亿韩元的贸易规模。

我说，我们如果一起做农业这个事的话，你那边怎么办？马桶说，我们肯定还是要做自己想做的事情啊。

后来他们这次来广州，我说我作为地主，要安排一下我们去哪里，就去农民运动讲习所、黄花岗烈士陵园。

为什么我们会去这样的地方？因为我们这些人在一起其实是一个价值观、理念的趋同。

当时我们讨论到，假设我们一起创业的话，我们是为了什么而创业？

肯定不是为了赚一些钱，而就是为了能够给社会带来一些改变。当然我不知道最终我们能够做到怎样，但是如果你问我们的发心，我们就是为了这个。

见到他们，我跟他们说，假设我们要创建一家公司，首先我们要有特别伟大的使命。

在座的各位，我不知道大家政治立场怎么样，有一些可能是偏左的，有一些是偏右的，但是我很坦诚的告诉大家，我就跟他们说：如果我们搞一家公司，第一个，我们要成立一个党支部。

（众笑）

真的！我们要对所有人进行理想信念教育。这种理想信念教育，不是说现在通行的那种形式主义的开会，然后以文件落实文件，以会议落实会议这种。

我是说，我们要了解当初共产党团队从井冈山那里起家，经过长征，然后经过抗日战争、解放战争，他为什么能够走到今天？然后我们要从中吸取一些精神的力量，那就是理想、信念、奉献。

所以为什么我们要去看那些东西？就是为的这个。

前不久，《八佰》电影上映，我第一时间就带着我们小伙伴一起去看了。

虽然说我个人是对国民党军是保留意见，但是看这个电影的时候，我看到那些人喊着名字说“我是河南某某某，娘，孩儿不孝”，然后就抱着炸药包跳了下去，我的眼泪就哗哗地往下流。

当时我坐在那里就想，我何加盐做一个事情，如果不做也就罢了，我就是做我的公众号可能一年赚个几十万上百万我也可以过下去。但如果要做一个事情，一定是要于国于民有利益的！

为什么？我当时看到他们抱着炸药包跳下去的时候就想：为什么他们能感动我？我想要追求的是什么？

他们为的是民族的前途，为的是中国人能够有一个更好的日子，能够把日本鬼子赶出去，我们这个民族能够自立自强。



所以我是感觉我可以被这个东西感动，大家应该也能够被这个东西感动，我们应该去做这些于国于民大有裨益的事情。

我后来跟马桶、胖子他们讲到这个情节，他们也都是深有感触。

马桶在我没讲的时候，就已经去看过电影，当时他在上海，还特地跑到四行仓库去祭奠先烈。

这个是我们没有沟通的情况下，就不约而同地有这么一个东西。所以就感觉，大家有价值观理想信念的趋同，未来也许可以一起做一些事情。

为什么这么多的企业里面，我对彭斌特别认可，特别欣赏呢？

我最认可的就是他的发心、使命、愿景。他真的是想做一个对国家特别有利的事情。

我们都知道农村空心化，老年人、我们爸爸妈妈种地种不动了，但是他们还在那里种地。如果不种的话地荒废了，他们心里也很难受，然后对国家来说也是重大损失。

彭斌他们去帮助那些人打药，未来有可能播种、管理田间地头等所有的事情，有可能都能做了。他们为中国的农业提升效率，有可能未来为世界的农业提升效率。

彭斌当时讲到那些东西的时候，我的心里一下子就被打动，觉得这是我应该去做的事情。

我研究那么多的企业，每一次我都会说到，这个人，他的理想信念是什么，价值观是怎样的。

我们从商业上来讲，你像看史玉柱，他们都是很厉害的商人、很牛逼的商人，我们如果去学习一个企业的运作，我们可以去研究他。我们也可以说我特别佩服他。

但是你如果要是说尊敬的话，我更愿意把我的尊敬，可能给马云、给彭斌这样的人、这样的企业家。

我也非常的确信，Peter（晨兴副总裁陈哲）你们在选择企业的时候，肯定也要看他的梦想有多大，对吧？

要看他有没有激情，他到底只是想利用人们的贪婪去赚一点钱，还是说为社会改变一点什么东西？

你们肯定会偏向后面这一种对吧？

所以，今天在座的各位，我们从彭斌那里学到的东西，虽然可以去关注那些“术”的东西，如怎么样提升管理，怎么样去找融资创业，怎么样跟投资人谈，这个是可以学。

但是更重要的是我们要去学“道”的东西：你做一个事情，你的发心是什么？你理想信念是什么？

刚刚黄总也说到，其实我们也认识两三年了，当初他就跟我讲，我原来做一个企业做得很成功，我20多岁的时候，我们企业流水也是好几个亿，然后我个人分到的利润都有过千万。但是后来为什么不做了？因为觉得那个事情没有成就感。后来他就要找一个更有成就感的事情，后来做了现在这个事。现在其实也是去年3月份才起步，去年就做到两个多亿。今年可能又有大的发展。

我是觉得，每一个人，尤其是我们创业者，你可能刚开始是因为有能力，靠能力去赚点钱，或者发现一个机会去赚点钱。但你只要做到一定的规模，你马上就会面临一个问题，就是你的价值感、成就感从哪里来？

如果是赚一点钱的话，我相信在座大部分都已经达到目的了。我们现在赚的钱完全可以过一个很好的生活，为什么大家还要来彭斌这里学习？为什么大家还在孜孜以求的想做的更好？

我相信是每个人心里可能有更高的一个价值的追求，可能有更大的梦想还想要实现。

讲了这么多，我也就是希望我们每一个人做事业能够发心更善一点，格局更大一点。

这样的话，我们第一个是可以给社会做出更大的贡献，第二个是我们个人内心的成就感可能会更多，我们未来成功的几率可能会更大一点。

这一次“极飞梦想之旅”，不管是彭斌讲的东西，还是我讲的，还是大家互相分享的，我最希望能够让大家留下印象，最有收获的，就是使命、愿景、价值观、发心这些东西，它们才应该是我们更关注的。

谢谢大家。



## 互补的联合创始人

那天在极飞考察，有人问了一个如何挑选联合创始人的问题。

彭斌回答，最重要的是，要找一个和自己的互补的，背靠背的伙伴。所谓背靠背，是他既能成为你的坚强后盾，又能帮你补齐另一面，看到不同的角度和信息。

彭斌曾经找过一个技术的超级大牛，俩人关系也非常好，理念非常相合，彭斌很想让那个人加入公司。

但是对方问了一句话：你也是技术背景，我也是技术背景，我们两个一起创业，在公司里怎么分工，怎么相处？

彭斌马上就意识到，这样组队是有问题的。

后来，他吸纳了另一个人 Justin，成为公司的联合创始人。

Justin 进入极飞的时候，其实已经是 2013 年，那时极飞已经创业 6 年，营收数据也已经很不错。

那时 Justin 从澳洲博士毕业回国。作为一个资深的无人机爱好者，他特地找到彭斌，向彭斌吐槽极飞存在的一堆问题。

Justin 整整吐槽了两三个小时，把彭斌说得灰头土脸。

然后彭斌注视着 Justin 的眼睛，来了一句：你要不要加入极飞？

于是两个人的缘分就这样注定了。

彭斌觉得，Justin 能看到自己完全看不到的东西，这种能力是自己非常需要的。

Justin 的风格是和彭斌完全不一样，但是彭斌充分尊重和放权。不仅让他成为联合创始人，还把公司内部事务的管理都交给他。

现在，极飞内部的装修设计风格，完全是 Justin 的风格，非常现代、非常艺术，完全没有技术男的死板。

彭斌说起 Justin 的时候，我们能完全听得出言语中的骄傲、信任和尊重。

我最近也是充分体会到这种感觉。

这次极飞考察，为了让远道而来的朋友们有最大的收获，我们希望尽量设计好环节和流程。我和两位之交好友胖子、马桶一说，他们半小时就设计出一个非

常好的流程，我们按照执行后，第二天的效果非常好。

在晚宴上，我让曾经在某大型国企担任多年办公室主任的胖子帮忙点菜、照看三桌客人，组织讨论，调节席间氛围，代表他那一桌致祝酒词；让马桶安排人员互相介绍，组织每桌桌长向其他桌介绍本桌情况，鉴于马桶是我们班的第一才子，在最后的分享环节，我特地点名让他做一个总结陈词。

和他们说完任务后，我就百分之一百二放心地去忙别的事了，我丝毫不需要有任何一点担心，因为我非常有信心，他们一定会把这些事完成得非常好。最终结果也确实显示，他们干得比我预期的还要好得多。

在农村考察的时候，我们决定临时增加一些考察内容：到当地的农业合作社去陌生拜访。

当马桶提出了这个环节的时候，我的心里是很犹疑的。因为我一直都有社交恐惧症，性格非常内向。陌拜对我来说是一件非常困难的事。

但马桶让我不用担心，他会搞定一切。后来他自己在网上找合作社的名单，打电话过去联系，约访谈等等。最后，通过这种方式，我们得到了此行最有价值的调研信息，对项目的推进具有极大的作用。

我想，这些就是背靠背的伙伴，每个人都有其他伙伴所不具备的能力，而这种能力又是团队必不可少的。

最近我们三人准备一起做一件事情。这件事情是一件极其艰难的事，但我们认为它也将是一将极其伟大的事。

我很庆幸能找到两个可以让我放心交出后背的伙伴。

## 香港兴衰启示：勤劳重要，但大势更重要

因为要写平安创始人马明哲，就研究了一下深圳早期发展史，看到袁庚早期总是讲在香港办事的经历。

当时，袁庚在香港招商局主持工作，他找银行贷款买楼，看中了港岛干诺道上一栋 24 层的大厦，以 6180 万港元成交。买卖谈成后，袁庚邀请对方一起吃午饭，对方不肯去酒楼，只简单吃了几碗河粉、面条，同时要袁庚下午 2 点一定准时到律师楼办相关手续，交付 2000 万港元订金。当时香港已经实行了双休日制度，周五下午 3 点各大银行停止营业，如果不在此前把支票交到自家账上，会损失三天的活期利息，将近 3 万港元。

袁庚深受触动，后来多次提及这堂“香港第一课”。“古人说一寸光阴一寸金，香港人在激烈的竞争环境下真正把时间当作了金钱。”

看到这里，我非常感慨。

当时袁庚讲这些，无疑是说香港人是这样做的，成果也斐然，所以我们应该学习他们。

这些都没错。但是如果把历史拉长，我们可能会看到香港、乃至中国发展的大背景。

我们常常用“勤劳勇敢”来形容中华儿女，香港人民作为中华儿女的成员，也不例外，甚至可能由于环境、经济体制和历史传统的原因，在勤劳方便更为突出一点。

但是香港自古以来，就是一个穷而又穷的小渔村。后来即使被英国租借，有百余年的贸易转口红利，也只是稍微发展了一点，普通人的生活比打鱼和务农要好一点，但并没有很富裕。

直到五六十年代以来，由于国际国内大环境，导致中国整体上孤悬于国际社会，香港成为内外贸易沟通的唯一便利渠道，才迎来了超高速的发展，让普通人的整体生活水平都上来。

从五十年代到九十年代的香港人，真的是像蚂蚁或者工蜂一样，勤劳程度堪称世界之最（人均劳动时间之长可为佐证），然后那几十年迅速发展，人均 GDP 和生活水平都达到世界最高的那一类别。

固然，当时港人生活水平的增长和勤劳分不开，但是更重要的，还是大环境给与了机会。大势是 1，勤劳是后面的零。

抓住当时这个大势的不仅仅有香港，还有韩国、新加坡，这两个地方的人们都是以勤劳、能吃苦著称的。没有这一条，有了大势也是枉然。

而到了这些年，从经济发展数据以及在全国经济版图中的影响力来看，香港其实渐渐地衰落，而港人的生活水平，也已经多年停滞不前。这并不是香港人变懒了，相反，我们去到香港，会看到他们还是那么勤勤恳恳。中环的金融人士晚上九十点钟还在加班，路边的手机店和房产中介都在努力地拉业务，餐馆和出租车上六七十岁的大爷大妈还在拼命干活。。

但问题是，随着中国全面开放，香港当年的优势地位已经丧失了。现在只能凭着先发优势和政策优惠，部分地维持着经济发展。但是已经没有了高速增长的条件，未来的香港，可能仍然会是一个挺好的城市，但是不会再有远远超过其他内地城市的优势地位。

这个道理不光适合城市和国家，也适合平常人。中国的农民比谁都勤奋，但是长期以来维持温饱都困难，就是没有逢上一个好的大势。改开以来，他们才真正算是利用自己的勤劳，大幅地提高了生活水平。

对于我们普通人而言，一定要认识到这个道理。勤劳是重要的，但是大势更重要。你只有在一个好的大势里面，勤劳才有好的收获。

## 马明哲创建平安的故事

世上本无平安，人们把它创造出来，就有了平安。

创造平安的人有很多，其中最重要的一个，叫马明哲。

马明哲的父亲是部队转业的。当年他随四野南下，一路从东北打到海南。后来被分在广东湛江的一个公安局当局长（也许是湛江市，也许是阳春县，由于马明哲对过往信息保护得太多，这些都不为人知）。

他的母亲祖籍汕头澄海，祖上远赴南洋经商，成为巨富。她在南洋上了大学，回国参加革命，后来与马明哲父亲结婚。

母亲这边由于家世背景，在动荡年代受到冲击，直到 1981 年才平反。马明哲也因此而吃尽苦头。虽然人特别聪明、用功，但是上到高中，却没办法再去读大学和参军，只好去当货车司机。

他先是在阳春县八甲电厂工作，后来以工代干，到了湛江市工交政治部当通讯员。1983 年，在一位地方领导的指导下，到深圳蛇口去支援特区建设，成为了蛇口工业区人事劳动处一组组长。

1985 年，深圳蛇口工业区成立了专门的“招商局社会保险公司”。马明哲被派到这家新成立的公司，担任经理助理。

社会保险公司有点类似现在社保局，从工厂把社保资金收上来，用于工人们的养老、医疗和雇主责任等保障问题。当公司想针对当时工伤频发的问题，开发一个工伤保险时，却碰到了政策之墙。

按当时规定，工伤保险属于商业险，全国只有中国人民保险公司（人保）可以做。其他单位均不得开展商业保险业务。

马明哲心想，既然社会保险公司不能做，为什么不新成立一家保险公司来做呢？

在 80 年代中期，整个中国，也只有人保这家官方机构能够从事商业保险业务而已。一个小小的经理助理，就想做这种开疆拓土的大事，简直就是天方夜谭。

对于很多人而言，也许会认为，既然国家政策不允许，那么不去干这件事就行了，反正作为公务员，不干这件事也不会少拿工资；如果干了却失败了，费时费力、被人笑话不说，还有可能影响仕途。总之是一件吃力不讨好的事。

但 30 岁的马明哲，却不顾重重困难，决心把这件事做成。他研究了国内外保险业的历史，向袁庚提出了组建新保险公司的想法。

当时，马明哲和袁庚之间，隔着好几层行政级别。袁庚是招商局常务副董事长，主要在香港办公，而马明哲只是招商局管理下的蛇口工业区一个下级公司的经理助理而已。外界一直传言马明哲是袁庚司机，其实是谣言。

马明哲先是托蛇口工业区副总经理给袁庚带去一封信，得到首肯后，又专门坐船到香港去当面汇报。

马明哲的一些超前想法和情怀打动了袁庚。特别是他提到，一百年前，招商局就曾经成立过“仁济和保险公司”，“我们为什么不能百年之后，重操旧业呢？”

袁庚完全同意了马明哲的设想，并亲笔写信给国务院、人民银行的有关领导，详述成立一家新的保险公司的必要性，请求上级批准。

1986 年 7 月 16 日，马明哲正式向人民银行深圳分行递交了一份申请成立保险公司的报告，然后带着袁庚的亲笔信上京，开始“跑”执照。

不出意料，他的报告先是深圳被否决，其后又北京被搁置。

此后一年多的时间里，马明哲就是不断地“跑、跑、跑”，一次一次被拒绝，又一次一次坚持，甚至还想方设法直接进入中南海找到相关领导。

有人开玩笑说，“谁叫他姓马，马就喜欢跑”。话虽这样说，可背后的艰辛，又有几人能知？

经过不懈的努力，这件事情，竟然让马明哲给跑成了。经过中国人民银行、国务院特区办等各级主管部门的同意，1988 年 3 月 21 日，组建“平安保险公司”的申请终于正式获批。

由于这个结果来得太过艰难，当欣喜若狂的马明哲打电话向当时的招商局总经理江波汇报时，江波沉默了好一会，才感叹道：那真不容易啊……

1988 年 5 月 27 日，平安保险正式对外营业。马明哲清楚地记得，从递交申请到营业，中间相隔整整 690 天。

由于他在成立平安保险过程中的首倡之功和突出贡献，在公司第一次董事会上，马明哲被全体董事一致推荐为公司的总经理。

从社会保险公司的助理经理到平安保险公司的总经理，马明哲用了两年多的



时间。从此他拥有了大展身手平台，日后平安的辉煌和马明哲个人的成就，皆源于此。

如果你觉得这令人羡慕，不妨想一想，当时处于他那种位置，你敢不敢提出这个想法？能不能坚忍不拔地把整个过程跑下来？

世界上不是缺少机会，而是缺少主动寻找机会、创造机会，并拼尽全力抓住机会的人。

平安的起步，是蛇口招商路上一间很小的门面，办公面积约 200 平米，早期员工 13 人，都是全国各地来深圳的干部。

这些干部们，没有一个养尊处优，而是住在 6-8 人的集体宿舍，每天一大早就骑着自行车，出去走街串巷卖保险。

深圳的太阳有多烈，夏季温度有多高，大家都知道。而这些曾经坐办公室的干部，却一个个热情高涨，渴了喝口白开水，饿了啃口面包。白天出去跑业务，晚上还要回到办公室把保单做出来。

当时，马明哲给每个业务员定的目标，是试用期（3-6 个月）就要做到保费 50 万元，如果做不到，就走人。这个数字放到今天都不是小数，何况是三十多年前。而公司当时能给他们的，就是两本讲保险的书，和五盒名片。他们面对的，是对保险一无所知的老百姓——当时不少人听完介绍，会问一个问题：你们的保险柜是多大尺寸的？

如此重压之下能够跳出来的人才，可想而知，都具有超强的抗压能力和开拓能力。后来，那些经过大浪淘沙还能坚持下来的干部，都在平安或者其他保险公司，成为顶梁柱。平安也成为中国保险业的“黄埔军校”。

马明哲在平安强力灌输“两创”（创业、创新）理念，并且形成了与当时的政府部门和国企截然不同的“人员能进能出、干部能上能下、薪水能高能低”管理模式，同时接轨欧美、日本和中国的港台地区，利用优质、热情的服务来吸引消费者。

这些在保险业发达地区司空见惯的做法，在当时的内地却有石破天惊的感觉。不管是消费者和员工，都耳目一新。平安的业务突飞猛进，成立当年，仅仅半年时间，保费收入就达到 500 万元。

此后两年，平安又再次突破“只能在当地开展业务”的限制，把业务开拓到

了海南，进而其他沿海地区，直到遍布全国，并开出多家海外机构。

到 1996 年成立第 8 个年头时，平安已经成为一家保费超过 100 亿元的巨型保险公司。

在从 500 万到 100 亿的 8 年中，马明哲带领下的平安，接连创造了中国市场的多个第一。其中最重要的四大改革：一是企业改制；二是引入外资；三是自我革命；四是进入寿险。

### （1）企业改制

90 年代前后，随着中国和世界形势的变化，原来的很多国企已经无法适应市场化的需求，出现了诸多问题。很多国企或主动，或被动，选择了改制。

但在当时，改制是个非常敏感的话题，有很多风光无二的企业，由于改制而一蹶不振，最终倒闭或者廉价卖掉，甚至很多企业家因为改制而出事。国有企业改制能够顺利完成，让企业不出事、企业家也不出事的，少之又少。

而平安就是其中特别成功的一个例子，这与马明哲的远见分不开。

在成立之初，平安是百分百的国企，两个股东分别是招商局和中国工商银行。在马明哲的推动之下，其后三年，又引入了中国远洋和深圳市政府加入了股东会。

而早平安成立后的第二年，公司内部成立了“员工风险基金”。这个基金后来被改为“平安员工合股基金”，成为了平安的员工持股平台。这个员工持股计划，是平安改制的关键之举，它既为总经理为代表的管理层在董事会争取了一定的话语权，又避免了 90 年代很多国企 MBO 导致的国有资产流失或贪污腐败的风险。

### （2）引入外资

1993 年，马明哲又开始酝酿另一个重大改革。当时，平安一直面临资本金不足的问题，管理上相对于国际同行也处于落后的位置。马明哲决定引入国际资本。

他要引入的，不是一般的国际资本，而是全球最著名的两大投行：摩根斯坦利和高盛。

这又是一个极具挑战的大难题。

当时的平安，在国际上横向对比，还只是一个很不起眼的小保险公司。而摩根斯坦利和高盛，都是国际金融的巨头，要拉动这两家入股，谈何容易；而另一方面，1993 年的中国金融业，还处于国家监管非常严格的阶段，对外资的开放限



制得非常紧，平安需要突破重重政策的限制，为中国金融业开辟一方新的天地，更是难上加难。

但对于马明哲来说，世界上就没有困难二字。他一方面通过各种方式去说服监管方同意引入外资；另一方面指派高管和摩根斯坦利及高盛开展了艰难的谈判。

最终，在 1993 年底，谈判达成。平安出让了 5% 的股份，拿到了 5000 万美元的资本金。

外资进来后，平安有了翻天覆地的变化。为了满足这两大资方的要求，平安的董事会决策机制和财务管理体系等，都开始向国际化看齐。

### （3）自我革命

除了引入外资加入股东之外，马明哲还以高价聘请了咨询公司麦肯锡给平安做战略升级、组织变革和文化塑造。如同 IBM 的咨询让华为脱胎换骨，打下了从百亿迈向千亿的基础一样，麦肯锡对平安的改革有了巨大的推进。用马明哲的话来说，平安是“花钱请人革自己的命”。

与很多公司不信任咨询公司或者请咨询公司做了方案就束之高阁不同，马明哲对麦肯锡的建议言听计从，使得这次咨询成为中国企业发展史上最成功的咨询案例之一。平安开始了大刀阔斧的改革，真正开始迈向一家国际一流的保险公司。

由于这个咨询项目是如此成功，以至于马明哲后来干脆把当时麦肯锡中国区的总裁张子欣都挖到平安，并在此后连续 20 多年一直麦肯锡保持长期咨询合作。

对此，马明哲认为：如果河上已经有了桥，为什么还要摸着石头过河？出过桥费走桥上过不久行了吗？我们通过麦肯锡直接学习世界最先进的东西，就等于走捷径。

### （4）进入寿险

平安进入寿险业务，并非一帆风顺，而是经历了一番波折。1989 年马明哲曾到保险最发达的美国纽约去进修，纽约保险学院的老师讲，华人忌谈生死，不欢迎人寿保险。言下之意是，寿险在中国人中没有前途。

但马明哲并没有听信这个说法。在与台湾同行的交流中，他意识到寿险可能是一个比当时平安主要业务产险更加巨大的一个市场。

但寿险和产险是截然不同的两个险种，产品设计和销售模式都不一样。如果平安要“摸着石头过河”，那就太费时间，马明哲决定还是“从桥上通行”。

但这回却遇到了很大的麻烦。马明哲先后拜访了美国、日本、香港等地的寿险先驱，虚心求教，但对方都以商业机密为由，紧捂着自己公文包，一点都不肯传授。

马明哲暗暗发誓：有朝一日，我一定要超过你们。

后来，平安辗转找到台湾的国华人寿。国华没有藏私，而是专门派出高管，给平安做了多场培训，其后，马明哲在深圳款待国华人寿的董事长翁一铭，他专门准备了翁一铭最爱喝的上好黄酒，和对方谈理想、谈抱负、谈困难，这些诚意，完全打动了翁一铭，以至于后者专门派出一支十几人的精干队伍，专门帮助平安发展寿险业务。

后来，马明哲多次对国华人寿表示感激，国华也从与平安的合作中收益颇丰，其董事长翁一铭更是被马明哲称为最好的朋友之一。

而平安，因为有了寿险业务，开始加速腾飞，很快成为在全世界都赫赫有名的保险公司。

平安的多元化之路开始得很早，1991 年就开始进入证券业务，其后又逐渐闯进了银行、信托等其他领域。

早在 1992 年，平安成立才第 4 年的时候，平安董事会就提出了“做以保险为主的综合金融集团”，即“建成以保险业为主，兼营投资、融资、证券、租赁、实业、贸易、旅游等多功能综合性集团公司”。

从那时起，平安就开始了“综合金融”之路的探索。不过，当初提出这个概念的马明哲也许想不到，这条路竟然走得如此艰难。

首先是内部面临的阻力。有人认为平安的保险已经足够赚钱，没有必要搞综合金融；有人认为全世界做综合金融的公司鲜有成功的，连国际上最先进的美国金融机构，也大多时走专业化之路，平安作为一个城里才几年的后起之秀，凭什么能做综合金融？

马明哲好不容易说服了内部，但是在外部又遇到了强力的监管。

当时中国金融领域整体的政策趋向是“分业经营”，平安的综合金融刚好碰到了政策的铁板。但马明哲认为“综合金融是金融业的发展趋势，是时代发展的必然。”他铁了心要向这个方向推进。

一方面，马明哲顶着巨大的压力先行先试，以至于经常招致监管部门的批评

和冷遇。有次监管部门开会时，一位领导当着几百人的面，严厉地批评了“有些人要搞什么综合金融”的做法。但马明哲不为所动，依然坚持自己的道路。

另一方面，他也通过各种渠道，锲而不舍地找监管部门去做工作。有时为了能跟对口的领导说上几句话，一等就是几个小时。一次内部会议上，一位同事问马明哲：你成天在外面磕头作揖，为了说上几句话，站街上等到半夜，值不值？马明哲回答：“为了公司长远的发展，我情愿给人家下跪！”

最终，马明哲和平安的坚守迎来了春天，于 2002 年拿到了综合金融的“全牌照”。

但并不是说拿到牌照就万事大吉，更难的一步在于公司内部业务之间的打通。

所谓的“综合金融”，并非仅仅指一家公司内部存在多个金融板块，而更是指所有这些板块之间相互连通，形成“一个客户、一个账户、多个产品、多种服务”的业务模式。

这是一步非常凶险的路。此前国际上亦有不少大型金融机构曾经尝试，但是大多数以失败告终。平安的前面，并没有多少经验可循，一切都要靠自己摸索。

马明哲用了极大的毅力和耐心来推进这项世纪工程。进入 21 世纪以后，平安先后搞了四次业务大集中，并建立了标准化、流程化、工厂化的金融运营后台，形成了马明哲口中的“万佛朝‘综’”局面，使平安真正成为“资源共享、优势互补、互为依托、共同发展”的综合金融平台。

马明哲有一句名言：昨天的马明哲绝对领导不了今天的平安。

当听到他的讲话，读到他的文章，见到他的布局，你会很难想象，成立平安之时，他只有高中的学历（后来自学成才，在职拿到中南财经政法大学货币银行学博士学位）。

过往的 65 年，他一直在不停地进化。他的时间几乎全部用来学习、思考、工作，很少有休息或个人生活的时候。

马明哲认为，成功没有捷径，勤奋是最朴素最实用的办法。根据《无止之境》作者秦朔等人的采访了解，他现在每天晚上工作到凌晨 2 点，早上 7 点半起床，每天只要在公司就有 6 到 8 个会议的安排，每周还会面试 10 到 20 个管理岗位的候选人。如果睡觉时突然想起一件事需要布置，他会马上爬起来给部下发邮件。

平安集团总经理兼联席 CEO 谢永林讲述，马明哲有一个习惯，每晚睡觉前，

把当天的事在脑子里过一遍；每周都会在固定时间，把一周的重要事情过一遍；每年的最后一天，一定会做全年的个人总结。

他对新鲜事物充满好奇，有强烈的钻研和学习精神。所以不管是对保险、金融、互联网、公司管理还是科技发展，都研究得很深很透，有自己的深刻见解。被很多人认为是“能够准确预测明天的人。”

但要说马明哲和平安成功的最关键因素，还是要归结到“蛇口精神”，那就是“敢想、敢言、敢试、敢闯、敢为天下先”。

不管是创立平安，还是历次重大转型，无一不是当下面临重重阻碍，未来只见迷雾重重的困境，但马明哲从来都不自我设限，只要是看好的道路，哪怕是刀山火海，也要闯一闯。别人畏之如虎的险途，在他看来却有无穷的乐趣。

## 做一个单纯的人

昨天帮一位朋友在公众号上推广猕猴桃。

这次推广没有收广告费，是我主动提出来要帮朋友做的。其实想帮助他推广的心思，从第一次吃到他的猕猴桃时就有了。我的想法是：如果这个东西真的好，而且又不贵，完全可以推荐给读者，只要是真心对读者好的，哪怕我自己不赚钱都行。

但是这个行为也被一些读者朋友提出了善意的批评。他们留言说，你太单纯了，被人家这么简单就套路了。（他们具体说的话不同，但意思都是一样）

对此，我的感觉是两个：

首先，他们其实并不知道我和屈老头交往的全过程。我所见到的屈老头的实在，文章中说到的只是其中很小的一部分而已，还有很多我没有写到。

举个小小的例子，此前我在微信朋友圈帮他推过一次，他郑重地提出一个问题：微店的电话应该留何老师的，而不是屈老头的。

我说就留你的吧。他说，这样不好，不符合规矩。

我马上明白了他的意思。对于做电商的人来说，每一个微信好友，都是要千辛万苦才能加上的，甚至很多都是要花钱才能购买到的流量。所以微信好友是一笔随时可以变现的财富，这个应该是何老师的，而不应该是他的。

我当即回答：应该留你的电话。因为这样顾客如果需要了解产品和物流的信息，联系你最方便。他这才答应留他的电话。

这只是很小的一个例子。类似的情况还有很多。所以，对于屈老头的人品，我是完全相信的。

其次，他的猕猴桃价钱本身就已经很便宜。我自己知道水果店、超市的猕猴桃是多少钱一个，也查过京东同样规格和产地的猕猴桃是多少钱一箱，他开的这个价钱，无论如何，对购买者都是非常实惠的。

所以，哪怕是套路，这也是非常诚恳的套路。消费者并没有受到任何损失，反而能够以相对便宜的价钱，买到很好吃的猕猴桃。从这一点来说，即便是套路，我也并不在乎。

我回复其中一位读者说：我不在乎他是不是套路，我只在乎我的内心。

我内心坚持的原则是：这件事情如果对读者有利，我何必去管别人是不是在利用我呢？我只要能够给别人带去价值，那就足够了。至于我是不是被套路，又何必在意？

这位读者说：你这样单纯，是做不了商业的。你要做的那个农业项目，也没办法成功，你就适合做公益项目。

我非常不服气这一句，当即回答：那么就试一试。看看做一个单纯的人，能不能成功！

有很多人认为，何加盐不懂得商业上的尔虞我诈，不懂得社会的艰险。我想，如果他们知道我以前是做什么的，绝对就不会这样想了。

我研究过的人物，见识过的事情，可以说比世界上绝大部分人都要多、要深。对于人性中贪婪、丑恶的一面，我并非不知道，对于商业上的很多套路，我并非不清楚。我是单纯，但并不是傻。

但我认为，做人真正的格局与勇敢，是哪怕明知世界的险恶，却仍然愿意以诚待人。

我有这一念之诚在心，做人就坦坦荡荡。别人也愿意信任我，帮助我。

这么多年来，我走到哪里，都有贵人相助，都有朋友帮忙，都有信任、喜欢我的人相随。我不管碰到什么事情，总能逢凶化吉；我不管要做什么事情，只要真心想干，愿意付出努力，总能得到很好的成果。这都和一个诚字离不开关系。

我就不信一个真诚的、实在的人，会干不过那些阴险的人。更不用说，我有充足的把握，我一定比他们内心要淡定从容，充实幸福。

我就愿意做一个单纯的、愿意相信别人的、愿意对别人好的人。

不管世道如何变化，不管别人如何待我，不管商场是否险诈，我依然是我。永不改变！



## 能干多一点，烦恼少一点

在一个家庭里，很多烦恼其实都是由极小的事情引起：水管子坏了、柜子门掉了、灯泡不亮了、马桶堵了，都足以让人崩溃。

这些事情说起来很小，但是对生活质量和心情的影响却很大。如果能有一个人挺身而出，把水管修好、柜门装上、灯泡换掉、马桶疏通，家庭的幸福感就比较容易维持。如果没有人能够处理好，家里很容易互相抱怨，甚至争吵。

男性在家里的主要职责之一，就是处理这些突发状况。如果一个男人连这些问题都处理不好，就会容易被老婆数落：你一点用都没有。

所以男性应该有主动承担的意识，有善于解决的能力，不能把这些问题留给老人、老婆、孩子去解决。

其实只要心里存着一个“我要解决这个问题”的心，去研究问题是怎么发生的，该怎么解决，往往并不难。每个物件的运行都有它的原理，其组装都有结构，只要明白了原理、了解了结构，大部分问题其实都可以迎刃而解。

我们家的房子比较旧，常常不是这出问题就是那出问题。大部分问题，我们都不需要去请水电工或水管工，我自己就能研究一番，然后解决掉。

这些年来，我学会了拆卸洗脸盆底下的冷热水龙头，安装带有加热、通风、照明 3 个功能 4 个按钮的电路开关（其火线零线的配置很复杂），组装非常复杂的子母床。至于换灯泡、修马桶、装衣柜这些，都已经不算是技术活了。

我会发现，当你可以做这些时，不仅解决了家里的烦恼，让氛围回归到幸福、开心的状态，还能收获家里人的喜爱和崇拜。想想当你修好了一个东西，老婆用崇拜的眼神望着你，说“老公你好厉害”的情景吧。论成就感和幸福感，此刻岂不比拿到年薪百万更开心？

也许有人会说，还不是因为穷，才需要自己干。如果有钱，这些直接打电话叫工人来修就行了。

这话说得就没有生活经验。当水龙头关不上在喷水的时候，当家里完全没电陷入一片黑暗所有电器也都停摆的时候，当马桶堵在那里臭气熏天的时候，你打电话叫工人，谁知道他什么时候能来？更别说叫工人到家里，还存在隐私和安全风险，还得派人在家里守着。而且，请人修好一个东西，和自己家里人就能修好

一个东西，心里的踏实感，是完全不一样的。

女士也一样，帮孩子做个手工，帮老公缝个扣子，事都是很小的事，但是在家里意义重大。如果一个老婆啥都不愿意干或不会干，家里的氛围一定好不了。

所以不管男女，多学一点家庭小百科，多承担一点责任，多会一点东西，家庭里的烦恼后少很多，幸福会多很多。



## 在阿拉尔感受胡杨精神

这次极飞彭斌邀请我们去新疆喝酒看星星，在库尔勒参观完极飞新疆总部，醉了三天后，第四天晚上我们到了阿拉尔。

阿拉尔是老蔡的地盘，他之前在这里做工程，曾经住过很长时间，对这里每个地方都无比熟悉，到哪去都不需要导航。

第一天到得太晚，又喝了一顿大酒，12点多才回到酒店。第二天一早，先看了359旅屯垦博物馆。下午老蔡迫不及待地把我们拉到了睡胡杨谷。



睡胡杨谷是一个特别令人震撼的地方。这里原是塔里木河流域，胡杨遍布。几百年前因塔河改道，大部分胡杨渐渐沉睡，留下这一片广达几万亩的的苍凉所在。85%的胡杨已经死去，但当地人不忍称为“死”胡杨谷，而是叫做“睡”胡杨谷。马桶说，应该叫“醉”胡杨谷，这是一场生命的征战，胡杨只是醉了。醉卧沙场君莫笑，古来征战几人回？



剩下的 15%胡杨，仍然在顽强地活着，其中有很多是老树新芽、枯木再发。胖子看到下图那幅景，当场感动得热泪盈眶，说是受到了灵魂的震撼。他拉着我们在这里留下了这张合影。



老蔡说，每一个沙土丘，都是胡杨留下的一座丰碑。因为胡杨的根扎在这里，沙子才能不被风吹走，久而久之就形成了一个个的土丘。第一次来睡胡杨谷的时候，从中午待到黄昏，久久伫立在黄沙枯木嫩叶之中，不敢高声说话，不敢在这荒漠里上厕所，唯恐惊扰了胡杨之灵。

而就在醉胡杨谷几十公里之外的另一个地方，水草丰美，胡杨成林，生命蓬勃生长。让人领略到什么叫病树前头万木春。死亡和新生，在这几万亩的荒漠上铺开，诉说着生命的奥义。

阿拉尔是一个才开始兴建不到十年的小城，却已经具备发展成一个大城市的格局。道路规划、市政建设，都着眼百年使命、百万人口。行走街头，处处能感受到新竹拔节般的生气。阿拉尔的城市广场，是我去过的最美的城市广场。屯垦人留下的改天换地的大气魄，深深地镌刻在阿拉尔的土地上。



我和老蔡说，阿拉尔这个地方太厉害了。每一个干事创业者，都应该到新疆感受两种精神：屯垦精神、胡杨精神。老蔡说，对，再加一个“石油精神”，北疆的克拉玛依，也是一座完全从荒漠上拔地而起的城市，就是石油工人把它建起来的，也非常令人震撼。另外而且北疆也有极美的城市，伊犁、石河子，都美得不行。我们相约，下次还要一起去北疆，领略中国的大美和中国石油工人的开荒精神。

强烈建议星友们，有机会的话，一定要到新疆来一趟。一定要到阿拉尔来看一看。

## 北京律师回农村种地

在新疆调研，遇到一个种棉的农民，就叫 A 老板吧。极飞的朋友告诉我们，A 老板是中国政法大学毕业，原来在北京当律师的，后来被父母叫回家来种田。

在新疆的阳光照射下，A 老板已经皮肤黝黑，完全是农民风范，看不出一点律师的样子。他见到我们就递烟，而不是名片，这也是典型的农民做派，而不是律师。

他告诉我们，本来在北京待得好好的，因为老家的父亲生病住院，父母要他回来照顾。当时他还有点犹豫，但是家里说，你要是不回来，就见不到最后一面了。他便舍弃了北京的事业，回到家乡。

本来想好在家里种一年地，等父亲好了或者去了，再回到北京干老本行。没想到这一干上，就越来越脱不开身了，干脆就成了农民。

我们在的是巴音郭楞州库尔勒市尉犁县，这是中国产棉大县，当地主要作物就是棉花。A 老板种植了一千亩棉花。

由于有知识有文化，A 老板种棉和当地其他农户就不同。他会去研究怎么种得更好，让产量更高、品质更佳、成本更少。

极飞的朋友说：我接触过那么多棉农，A 老板是唯一一个可以把每亩田的成本精确计算到个位数的。

A 老板对现代科技也持完全开放、拥抱的态度。极飞的无人机打药服务推出后，A 老板是首批用上的人。我们去他的棉田调研时，A 老板指着地下因采棉机采得不仔细而掉落的棉球，痛心疾首地问极飞老板彭斌说：彭总，你们什么时候才能开发出 AI+视觉识别的捡棉花机？这个太浪费了，我就盼着你们的 AI 出来呢。

我们算了一下 A 老板的收入，发现他这一千亩地，一年的利润可以达到 150-200 万之间。朋友告诉我们，A 老板家的院子，收拾得非常好，现代化设施一应俱全。他有两台车，一台是宝马 X7，另一台也是差不多级别的。

不过，也不是每年都能有这么好的收成。2018 年新疆风灾，棉花下地之后，就被 10 级大风刮走了。等风停了再补种，过两天又被刮走了，前后种了四次才种下地，结果因为误了期，收成大受影响。那一年，90% 的棉农都没有赚到钱。

今年是个大丰收年，棉花产量和质量双高。A 老板判断丰收可能会导致棉价不高，就以较低的价钱卖掉了。结果今年因为和澳大利亚及印度的贸易摩擦，停止从这两个产棉大国进口棉花，新疆棉的价格高企，A 老板至少损失了 20% 的收入。

谈起这事，A 老板叹息说：谁能想到我一个农民，还需要去研究国际关系呢？

从 A 老板这里，我们看到，有知识的人去种田，其实是很有“钱”途的。而且农活有季节性，收获完了以后，有几个月的时间都是空闲的。当地农民就会四处旅游或者窝在家里过冬。

当然，干农活也确实很苦，很累。而且有自然灾害或价格调节的影响，这也算是有得必有失吧。



## 预测是一件很难的事，以后还要相信民调吗？

这两天，全世界都在快乐地搬着板凳吃着瓜，围观一场大选。

这场大选的跌宕起伏，超越了历史上任何一次，也超越了哪怕最疯狂的小说家或编剧的想象。

事先的民调显示老拜遥遥领先，大部分人都在等着看老川大败。

开票后，老拜确实是领先了，但是随着开出来的票越来越多，老川很快就追上来。很多在民调中显示老拜必胜的州，都翻了红。

到昨天下午时，大部分人都认定老拜要输了。因为还没出结果的各州，已开出的票基本上是老川领先，而且领先的幅度挺大。

在微博上，昨天下午基本上就是此前曾经做出过预测的博主自我抽脸的大型展示。从已经出来的数据看，老川当选基本上没悬念了。

但没想到，一晚上过去，老拜居然在已经开出 90%票仍然落后的情况下，还能翻盘两个关键摇摆州。

目前就看内华达的 6 票。已经开出了 75%，老拜 49.3%，老川 48.7%。如果这 6 票拿下，老拜就够票数当选了。但剩下的 25%会是什么结果，仍然是一个待解之谜。

即使老拜当选，也会出现 270:268 的无限拉近局面，比此前大家预测的大幅胜出完全不同。没有人会想到在今年这样的情况下，老川还能得到这样的支持率。

老川想必不会甘心接受这样的结果。假如真的是大败，他还没话说，离胜利这么近，他肯定要大闹一场。所以最终的结果怎么样，仍然具有无限的可观赏性。

上次的希川大战，已经让美国的民调机构大大丢脸，几乎所有民调都错得非常离谱。这一次，民调依然是错得离谱。哪怕老拜真的选上了，也不是按照民调预言的方式当选的。

所以，做预测真的是一件非常困难的事情，尤其是一件事情牵涉的因素很多，而我们又无法掌握足够信息的情况下。

那么以后还要相信那些民调吗？

我认为，民调还是有参考性的。但是它只是展示了部分的信息。民调要信，但又不能全信。

我做企业咨询时，也会在企业内部做各种调研。在设计问卷时，我们就会知道，调研对象的选择、调研方式的设计、问卷的设置、统计的方法不同，结果会千差万别。

所以光有问卷调查是不行的，还要深入企业去一对一访谈才行。最后两个结合起来，才能说离企业真实的状况要近一点。

对岸两场大选的民调，之所以错得这么离谱，一是不管是通过电话还是网络，调研对象就天然被局限了。如果是电话，那么调研时要干活不方便接电话的那一群人，就被排除出去了。白领、学生等容易被调研到，蓝领、农民就较难。如果是网络，那么年轻人更容易被调研到，中老年人就更难。二是很多人在调研中未必说真话。由于舆论的影响，很多人不敢跟别人说支持老川，所以数据上就会显示老川的支持率比实际的要低。

关于意识形态和宗教的调研，是受访对象说假话的重灾区。所以很多关于这方面的民调，往往会有很大的偏差。

对于社会问题、经济问题等的民调，也或多或少有其自身的缺陷。我们可以去看调查的结果，去分析其中揭露出来的部分信息是什么。但是，这样还不够，还需要了解更多的信息，去和没有被调研过的各色人等聊。

这就是没有调查就没有发言权的道理。

## 舍与得

最近在研究腾讯云的发展，很是感慨。

今天我们说起腾讯，会觉得这家公司的口碑还不错。但在 10 年前，舆论形态可完全不是这样。当时的腾讯，常常被骂得狗血喷头。

除了因为产品和收费引起的争议外，腾讯被骂的另一个主要原因，是在竞争上的激进。

当时，由于腾讯有钱有流量，除了百度把持的搜索领域和阿里把持的电商领域以外，基本上腾讯只要想进入哪个行业，都所向无敌。

所以，10 年前的互联网行业的创业者，都必须面对一个问题：如果腾讯进入你这一行，你怎么办？

倒不是说腾讯要有意要打败他们。只是互联网行业竞争的特性就是，一个细分领域，往往竞争到最后，只能留下一个或两个幸存者。如果腾讯想要进入某个细分领域，那么原来的玩家，基本上只有死掉一途。所以当时有句话，叫做企鹅过处，寸草不生。

2010 年，由于和 360 的斗争，腾讯遭遇了成立以来最危险的时刻，差点被 360 从底层应用上连锅端掉。

当事态平息后，马化腾发布了著名的《打开未来之门》内部信，腾讯开始了开放之路。

开放前后的不同是：开放之前，腾讯只要觉得能赚钱的行业，就会进去做，等于是走别人的路，让别人无路可走；开放之后，腾讯专注于主业，对于其他能赚钱的行业，他会扶持那个行业的创业者去做，自己只占少量的股份，最多是二股东，不追求控股。

马化腾说：从今以后，我们只给自己留下半条命，另外半条命，交给合作伙伴。

结果，腾讯开辟了 to C 业务之外的另外两条赚钱之路：投资和 to B。

腾讯投出了一大批非常厉害的公司。今天叱咤风云的京东、滴滴、美团、拼多多，背后都是腾讯的身影。这些公司的估值或市值的上升，意味着腾讯的投资获得了丰厚的回报。



在 B 端，腾讯开放了自己的平台和技术，帮助其他公司成长，从腾讯云服务开始，到最后整合为巨大 CSIG 部门。到目前，虽然腾讯云的营业收入只有 170 亿，但是增速非常惊人，已经成为腾讯未来极具想象力的一个新的业务板块。

我们今天所用的滴滴、美团、拼多多、小程序、防疫二维码、腾讯会议、腾讯课堂等等，背后都是腾讯云在支撑。可以说，腾讯云已经无处不在。

甚至，连三一重工这样的企业，都在用腾讯云。三一在全球的 30 多万台设备，上面都装了传感器，数据就是上传到腾讯的云端来进行存储和分析。

今天的每一个互联网创业者，再也不需要担心腾讯进来会怎么办。相反，他们梦寐以求的，就是腾讯能够进来，投资自己，扶持自己。

马化腾曾经说过一句话：腾讯从来没有哪一天可以高枕无忧，每一个时刻都可能是最危险的时刻。我们每天都如履薄冰，始终担心某个疏漏随时会给我们致命一击，始终担心用户会抛弃我们。

如果说，腾讯只有 to C 的业务，只有 qq 和微信，也许有一天，当一个新的社交工具或新的社交方式出来时，腾讯确实会被用户抛弃。

但是当腾讯成为像水和电一样的基础设施，已经深入到每一个行业，深入到我们今天所常用的企业产品，那么腾讯的稳定性和安全性就有了多一层的保障。

这个例子很有意思：当腾讯想拼命得到更多时，它得到的是行业的敌意，最终反而失去更多；而当它把自己的半条命交出去时，它得到的是行业的支持和配合，最终反而获得了更多。

如果说，未来腾讯能够存在更久，成就更辉煌，一定不是因为它什么都想要，而是因为它舍得给与。

## 弱水三千与一瓢

弱水三千，吾只取一瓢而饮。这句话往往用来形容爱情中的专一。其实它对我们生活、工作，也有很好的意义。

我们可能会曾经在某个时刻，想取悦所有人，不敢得罪任何人。但这是不对的，也是不可能做到的。世界上每个人看问题的角度不同，每个人的利益不同，每个人的喜好不同，不存在一个受所有人喜欢的人或事物。

所以我们总要在某个时候，变得成熟，知道世界上会有很多人不喜欢我们，讨厌我们，甚至憎恨我们。

然后我们还要知道，他们不喜欢我们，讨厌我们，憎恨我们，不是因为我们的错。错的有可能是他们，也有可能谁都没错，只是我们和他们不相投。

然后我们还要知道，我们不必做出任何改变，企图去迎合他们、取悦他们。这是徒劳的，也是没有必要的。

最后，我们还要学会忽略这样的人和这样的声音。如果你看到别人的负面评价，不会在内心引起任何波澜，那就真正成熟了。

不要试图在这种负面评价中寻找可能有用的地方。有时候我们说闻过则喜，那是对真正关心你、真心想帮助你变得更好的人而言，对于不喜欢你的人，完全不必错付这种期望。

我写公众号以来，对上面这些心路，每一个都经历过。见得多了，受得多了，自然就明白了。以前看到负面留言会心情不好，会去反驳，现在已经可以做到无视。

以前写文章会想到要去照顾方方面面。现在更多是我手写我心。我是这么认为的，就这么写出来。读者喜欢，就继续关注，不喜欢，可以取关。如果说阴阳怪气的怪话，不好意思，直接拉黑。

最近在筹划二次创业的事情，我们一起在讨论公司的理念和价值观。我们共同认为，我们的企业文化要向共产党学习、向红军学习、向解放军学习。所以我们到了新疆阿拉尔会先去看 359 旅屯垦纪念馆；看到党旗和入党誓词，我们在党旗旗下重温了入党誓词；我们的公司会首先成立党支部；我们的新人入职会有入职宣誓；我们的团建会首先考虑革命圣地和理想信念教育……

我知道这样会有很多人不认同，不适应，会望而却步。但是没关系，我们只要找到认同的少数人就可以了。一个公司并不是要什么人都招，一项事业并不是要什么人都找，最关键找到理念和价值观合拍的人，大家一起前进。

我曾经是个希望讨好天下人的人，曾经害怕任何一个人的讨厌，曾经会因为别人的一句话而难过很久。

我很庆幸，在快到四十岁的年纪，终于能够在这方面变得成熟一点。

## 凡尔赛与圈子黑话

这几天，“凡尔赛”这个词比较流行。相信不少朋友都看过。

对于了解这个词意思的人来说，可能会发现网上到处都是相关的信息，几乎都躲不掉。我这两天就看到不下 50 条这方面的信息，包括视频里的凡尔赛教程、微信群里的凡尔赛考试、公众号的凡尔赛长文等。

但是对于不了解、不关注的人来说，可能完全没有意识到有这么个东西出现，看到了也根本不知道是个什么玩意。

这其实就是信息的茧化和人群的割裂。

我们特别容易产生一种误解，就是觉得某个东西在网上这么流行，应该是人所皆知了吧？实际上，它可能就是在一个很小的圈子里流行。

例如，你回家在餐桌上问一下对象、父母，或者办公室问一下同事，什么是凡尔赛，保证大部分都会莫名其妙。

写文章的人有时候会有一种恶趣味，就是爱用这些“梗”。懂的人会会心一笑，但是不懂的人会莫名其妙。

例如我曾在“兽楼处”的一篇文章里见到“他们都有一个光明的未来”这个用法。我相信 90% 以上的读者都不知道这话是啥意思（这是化用早期《新华字典》的例句：“张华考进了北京大学，李萍进了中等技术学校，我在百货公司当售货员，我们都有着光明的未来。”）。

我也曾经用过“我当时还处于真理状态”这样的表达，但是对没看过《围城》的人来说，这也是一个令人不知所云的句子。（《围城》里，钱钟书描写：鲍小姐穿着暴露，有人叫她“真理”，因为据说“真理是赤裸裸的”。鲍小姐并未一丝不挂，所以他们修正为“局部的真理”。）

有时候，作者是带着一种小圈子的好玩心态用的，例如“铁拳爆菊”、“元老院万岁”、“三体必胜”、“高升师兄必须死”等，碰到同类，会心一笑，各自开心。不懂的人则随他去。

这就如同中国古人写诗、写文章，特别喜欢用一些典故，有时甚至故意用很生僻的典，以至于专门有人编了一本书，叫做《何典》，原因就是常常有人问别人“语出何典？”

但也有时候，作者是真的以为这个梗已经是全民的共识。例如很多人会用亮剑、甄嬛传、琅琊榜等曾经风行一时的电视剧里面的经典台词（如二营长和意大利炮），但是其实，这些电视剧看着似乎受众广，实际看过、能懂的人，远小于作者和该圈子的人以为的程度。例如，我看到什么晋王如何如何、嬛嬛怎样怎样的表述，就完全听不明白，因为没看过，没有那个底层的信息共识。

在日常工作和交往中，我们也往往容易犯这种毛病。

有些行业的专业名词，在行内的人会习以为常，章口就来，但是对行外人听来，就一头雾水。（前面“章”字是错的，但是输入法直接打出来了，可见用的人很多，输入法把它当成固定用法了。其实也是一个小众梗，讽刺六小龄童的，我猜读者大部分都没听过。

例如风投圈的人说 LP、FA、A 轮 B 轮、尽调，咨询圈的人说 MECE、金字塔原理、BCG 矩阵、六个盒子，程序员说前端、后端、底层、UI、BUG，对外人来说都是黑话。

甚至连大厂、鹅厂、养猪场、渣浪这些话，可能大部分人也不明白什么意思。

现在的网络，已经完全茧化。不在一个圈层的人，可能永远不知道这个圈层流行的文化是什么，惯用的词语是什么意思。

最后举几个小例子：

1. 请问唯饭、独饭、毒唯都是什么？
2. 为什么胡建人看到广东人要瑟瑟发抖？
3. 为什么无线电法国别研究？

第一个是饭圈文化（“饭圈”这个词估计也要弄蒙一堆人）；第二个是网上流行的“广东人吃胡建人”的梗，同时讽刺了广东人什么都吃和福建人普通话不标准；第三个是一本书的书名，在小圈子里流行一段时间了，浅层来看是一个如何断句的问题，深层还涉及到一个很小众的网络亚文化，叫“日常乳法”。

我相信，就算我这样解释了，还是会有很多朋友云里雾里。这些具体的意思就不管了，反正都是很无聊的小圈子亚文化。

总而言之就是，网络已经成为一个个小圈圈，我们每人都待在自己的茧里面，只能看见自己院子里高墙下的四角天空——你看，最后一句话还不忘用典，就是写作者的臭毛病。

## 您躺好，别累着了

今天在微博上看到@tombkeeper 的一个帖子，很感慨。

他讲的是，要获得成功，必须经过努力。但是很多人会先问：如果我努力了没成功怎么办？他的建议是，别搭理这种人。

我看到有种悚然而惧的感觉。

我会不会也是那种“不问自己的梦想是什么，反而先斤斤计较于得失”的人？

我觉得，如果是普通人过个小日子，是可以那样想的。我干嘛要努力？努力了就一定会成功吗？还不如躺着多舒服。这样确实很好，没有任何问题。

但是，如果我是一个想干一点事业的人，那就绝对不能有一丝一毫这样的想法。“努力了不成功怎么办？”这种念头压根就不应该出现在一个创业者的心里。既然一件事情是你的梦想，那么你的使命就把它干成。不管前面是地雷阵还是万丈深渊，都不应该成为你畏缩不前的理由。

另外再说一点。以前我碰到这种问“如果我努力了不成功怎么办”的人，会去耐心地帮他分析，帮他打气。其实这是完全徒劳的。对于我自己的时间和情绪是极大的浪费。对方如果持有这种心态，不会因为别人说几句就改变。

所以从 tombkeeper 这里我也学会一点，对这样的人，最好的态度其实就是“您躺好，别累着了。”

## 我们需要多大的耐心？

有一位星友问我，巴菲特的年化收益率也才 20%，不高啊，10 年才涨 6 倍，对普通人来说也没太大的吸引力。

他这话说的确实没错。巴菲特虽然被誉为股神，但是平均来说，他的每年收益率并不高。有很多人炒房子，一年涨 100% 甚至更多，都不为过。单看这个数字，那是比巴菲特牛多了。

但问题在于，巴菲特是长期持续。他看的根本就不是 10 年，而是 30 年、50 年甚至更长。

20% 的收益率，涨 10 年，是看不出效果的，但是时间拉长到 30、50 年甚至更长，那就太吓人了。要知道，巴菲特 25 岁开始做投资，现在已经 90 岁了啊。

我们假设开始的时候巴菲特资产只有 1 块钱，每年增长 20%，看看他日后投资的成果吧。（假设他能活到 100 岁，也就是连续投资了 75 年）

年份	资产
0	1
1	1.2
5	2.5
10	6.2
20	38
30	237
40	1470
50	9100
60	56348
65	140210
75	868147

所以你看，虽然刚开始看起来微不足道，但是当你把时间线拉长后，会发现在后面越涨越快。这就是指数增长的威力。

我们往往容易看一个事情短期的变化，而忽略了长期的效果。其实，长期比短期更重要。

只要你每天都在进步，时间自然会补偿一切。

一个单细胞生物，经过几亿年的时光，可以进化成无比复杂的、具有高度智慧的人。就是因为在漫长的时光之下，每个万年一点点的进化，带来的最终成果。

如果你以 1 年去看巴菲特，他比很多炒房、炒股、炒币的人都要弱得多。但是如果你以 50 年去看，会发现他比所有这些人还要牛。因为他能够持续 50 年，每年盈利 20%，而其他人的暴富，都只是很短暂的。

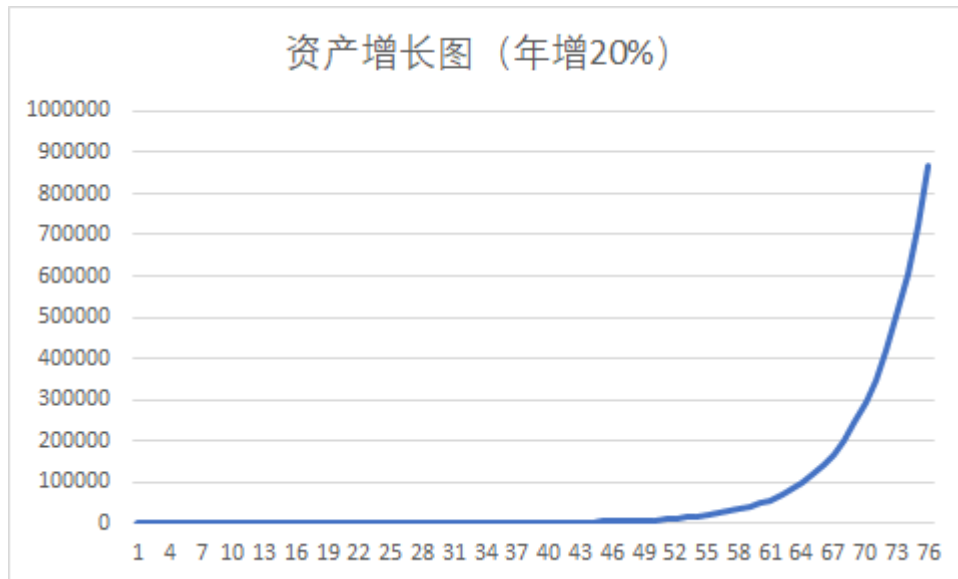
巴菲特和芒格都曾经说过，我们并没有什么秘密，我们做的事情，别人都能够做到，只是没有人愿意慢慢地变富。

当你想很快变富的时候，你就不可能做到像巴菲特那样。

做其他事情也一样。锻炼身体、学习知识、增长见识、获得友谊、取得成绩，都是长期的事情，急不来。如果你希望一夜之间就都得到，那么这些东西必然不长久。如果你用三十年、五十年来规划，你会发现你的时间安排，你每天做的事情，你的心情，都和以前完全不同了。

多一点耐心，人生就多一份从容，未来就多一点回报。

你要不要试一试呢？





## 创造财富与分配财富

赚钱有两种方式，一种是创造新的财富，一种是分配旧的财富。

所谓创造新的财富，是你通过制造对人类有价值的新产品，或者通过技术改进、模式创新等方法提高生产效率、降低生产成本，使这个社会的总财富增加了。

这个财富有可能是实物，也有可能是无实体的效用（例如带来快乐、增加健康等）。

例如，北大荒的农民生产出粮食，富士康的工人装配出手机，作家写出了新的好文章等等。

所谓分配旧的财富，是你并不生产对人类有价值的东西，只不过是占有你所占有的优势地位，或者利用人性的弱点，把别人的财富转移到你那里。

例如，通过行贿手段拿到一个本属于全民的煤矿，然后挖煤赚钱；利用人的贪婪、恐惧等心理或人的愚昧，而精心设计的“割韭菜”、“收智商税”产品等。

有些企业/产品是综合型的，其中有创造财富的成分，也有分配财富的成分。

例如，微软创造了 windows，这是极大的创造财富。但是它通过 windows 垄断市场后，把本来没有多少生产成本的产品卖出高价，获取高额利润，后面一部分就属于分配财富了。

又如，史玉柱生产的脑白金、杜国楹打造的小罐茶，他们本身也都是有产品，有效用，但是产品的真正效用在价格面前占的比重很小，其利润主要是来自财富的重新分配——也就是把钱从消费者那里转移到商家这里。

更离谱的是像某某某某滴眼液和某某药酒这种，号称可以治什么病，但实际上根本没有任何效果，纯粹就是骗钱，这就不创造任何社会财富，而只是把钱从这家转移到那家。

另外一种典型就是传销，其终端的产品或许有一点价值，但是消费者付出的成本远远超过产品价值，随着金字塔层层往上，财富从消费者转移到一级一级的代理，最终转移到传销头子那里。

每一个创业者，都需要思考一下，自己的产品/公司，是为世界创造财富，还是只是来重新分配一下财富。

现代社会，对商人比较宽容了，只要能赚到钱，就能得到人们的羡慕和欢呼。

但是从整体来看，这样的企业是没有价值的；从长远来看，这样的企业家是受人唾弃的。

凡是伟大的企业家和伟大的企业，无不是为社会创造了新的价值。而不仅仅满足于把别人的钱放到自己口袋里。

那天在极飞和彭斌谈到这个问题。他说，我要做的就是创造价值的事情，而不是重新分配价值。

我说：俺也一样。

## 梦想与魄力

我曾经在体制内待过 10 年。据我观察，没有哪一个公务员不曾想过：如果我跳出体制会怎样？

或多或少，我们都会梦想有另一种可能。只不过由于种种原因，大部分人都只能一声叹息，把这个梦想埋藏在心里，继续沿着原来的路走下去。只有很少的人，愿意跳出来试一试。

最近因为调研，我接触了很多农业口的公务员。昨天认识的一位，很令我感慨。

他是一个 80 后，已经在体制内做到局长（正处级），在地方上，这已经是很不错的位置了。我们和他聊项目，发现他对创业、对互联网、对农业都特别懂。这种懂不是作为学者或者主管官员的那种懂，而是像一个曾经在这领域创过业的人那样懂。例如，项目可以有哪些方向，每个方向的商业模式是什么，可能会存在哪些坑，关键要解决什么问题，线上和线下的推广有哪些方式等等。

我们都觉得很奇怪，问，你为什么会懂这么多、这么深呢？

他说，这些都是我曾经考虑过的创业项目。

原来，这位朋友虽然少年得志，但是也有一颗不安于现状的心，很想创业上折腾一点什么。

但是这么多年来，总是停留在想法，或者很小范围的尝试，而没有敢破釜沉舟地出来干。从二十多岁，一路走到现在快四十，体制内职位倒是越升越高，但是心中的梦想却越来越远。

我觉得，其实这位朋友挺可惜的。因为他的学识、眼光、思考深度、学习能力都很强，如果出来干点事，成功的几率还是很高的。未必是自己一个人单打独斗地创业，哪怕是跟人合伙，或者是加入企业，凭他的能力水平，做得都不会差，至少不会比在体制内当一个处长差。

他缺就缺在“魄力”两个字。总舍不得体制内的安逸和保障，每次把项目想得很好，研究得很透，却总是下不定决心跳下海。

古往今来，一个人想要做一番事业，魄力两个字是必不可少的。一个人再聪明，能力再强，但是不能决断，没有魄力的话，依然会一事无成。

我们看《资治通鉴》，会发现一个历史人物如果“好谋而无断”、“多谋寡断”，就可以肯定这个人的结局不会太好。而另外一些人，也许能力差一些、智慧少一些，但是有冲劲，敢干事，反而能够成功。

“决断”是非常重要的能力。人生的很多关键时候，就是需要决断。缺乏决断的人，也许可以安稳地过一生，但他一定会有很多遗憾。而决断的人，也许会错，也许会失败，但是不会给人生留下遗憾。

## 也谈复利

最近有一篇文章挺火的，叫做《复利的谎言》，作者“老喻”，首发于“孤独大脑”公众号。

文章厘清了一些关于复利的错误理解，很有启发。

但是我看到也有人因此对复利本身的意义也产生了怀疑，认为那些让人们在事业、投资、生活、成长中重视复利效应的文章是忽悠。

我对投资不是很懂。但是对于人生成长有较多的研究，可以说一说我的观点。

我认为：复利，是追求成长和成功的人特别应该注意的一个概念。如果能够真正理解复利，用好复利，人生会大有不同。

复利对我们的启发，主要是以下几个：

1. 要有信心。知道人是可以进化的。
2. 要努力。争取每天进步一点点。
3. 要有耐心。知道效果都是很长时间才能出来的。

如果能够做到这三点，其实就能充分享受到复利在人生成长过程中的效果了。

老喻的文章，其实并没有否认这些，而只是更深入地阐述了一些细节，明确了一些前提。例如，进化的速度是不均匀的，有可能很长时间没有进步，但是另一个时间却突飞猛进；进化的方向要正确，否则做得越多错得越多；进化的结果不是确定的，而是或然，运气占有很大的成分。

这些都是对如何应用复利原理非常好的说明，而不是否定复利原理。

今天在思考这个问题时，正好看到了一则非常鼓舞人心的新闻：谷歌旗下的 AlphaFold（与 AlphaGo 是同一家公司开发的不同应用）在预测“蛋白质折叠结构”方面取得突破性进展。这可能会带来一场新的生物学革命。

这里面的 AlphaFold 和之前下围棋的 AlphaGo 一样，都是深度学习的人工智能，就是每天不断地自主学习、进步，然后逐渐具有了超高的智能。

这种深度学习之下取得的效果，实际上就是人在努力之下取得成功的一种很好的比拟。从广义上来讲，就是复利效应的体现。

## 史玉柱的选择

之前写《看不透的曹德旺》时，我曾经写过，每个企业家都是复杂的，不能用简单的一面去定义。

很多人和我谈到过这篇文章，说是第一次看到这种写法：一篇文章不是在夸一个人，也不是在损一个人，而是真实地把一个人的若干面都展现出来。

我写的时候倒没有太大感觉，听大家说得多了，才去注意了一下，可能对复杂的接受和阐述，正是何加盐文章和别人文章不同的一个特点吧。

最近在研究史玉柱，更是深刻感受到人的这种复杂。

史玉柱少年天才，以全县第一的成绩考进浙大数学系，当时的理想是当陈景润。后来见识到了真正的天才，也发现了自己对数学并不那么喜爱，就去安徽省统计局当了公务员。当公务员最大的理想，是成为处长，但是因一个偶然机会，到深圳大学读了研究生，被深圳改革开放的氛围感染，开始创业。

他凭借自己没日没夜开发出的一款软件，只用了4个月时间，就从一无所有，成为百万富翁。要知道，那还是80年代。

后来，他的巨人公司很快成长为年收入过亿的企业，开始了多元化之路，并开建巨人大厦。

此时的史玉柱，觉得自己无所不能，干啥都能成功。业务从软件拓展到硬件，又做保健品、服装、药品。巨人大厦原定盖18层，后来脑子一热再热，一路增加到88层。最终，因为盖楼的资金不够，巨人集团轰然倒塌，账上从拥有两个亿现金，一下子变为欠债2.5亿。

经受这次打击，史玉柱差点走上自杀的绝路，很长时间才缓过劲来。

后来，他不再贪大，而是开始走最保守的路，借了50万元，从一个县卖脑白金开始，重新开始创业，最终凭借脑白金的成功而东山再起。

再后来，他又做了游戏公司，也开始介入投资行业。

从重新爬起之后，他再也没有失败过，做的所有事情，全都成功了。

说实话，我此前对史玉柱了解不多，看法持两面：对他的商业才华和抗挫折能力，是很佩服的，但是对他的人品和情怀，不大看得起。因为在我的认知中，脑白金就是个智商税的产品；游戏虽然赚钱，但是社会价值有多大也很难说。所

以我一直认为他虽然赚了很多钱，但只是一个让人佩服的人，而不是让人尊敬的人。

最近了解多了一些后，对他的看法起了一些变化。最主要的促发点是两个：一是他的担当；二是他的坦诚。

从担当来说，当时他欠债 2.5 亿，是公司债务，法律上来讲，让公司破产就行了，不需要他个人承担。但是他在做脑白金有钱之后，第一时间就先把这些钱全部还清了。在公司内部，巨人集团出现危机后，当时愿意跟着他的人，还有一百多人，他做脑白金，首先也是为了存活下来，给这一百多人发工资。

从坦诚上来讲，他在各种场合，都是做本真的自己，不做作，不掩藏。日后对当初出事的反思，都归过与自己，认为自己太狂妄，不懂事，不尊重员工的人格，对员工苛刻，对营销的理解不到位，管理上不在行等等，而没有那种“此天亡我也，非战之罪”的感觉。

这两点对我还是很触动的。虽然说我依然认为，凭他的才能，不管做脑白金还是游戏，都有些可惜，他本来应该可以做出对社会更大的贡献（这里不是说他现在这样就对社会没贡献，他解决的就业，缴纳的税收，游戏给人带来的快感等等，都是他做出的贡献；我只是说，他本来可以做出的贡献也许是 10，而他选择的路，让他只做出了 3）。但是每个人有自己的选择，他选择了这条路，对他本人也许是最好的，最合适的。



## 为什么酒窝就美，兔唇就不美？

在地铁上看到一张广告，广告上的美女有一个深深的酒窝，很好看。

我盯了一会儿，突然意识到，为什么我们会觉得酒窝很美呢？其实细究起来，它是在一张圆润的、线条优美的脸上，突然凹下去一个洞，实际上是破坏了脸的完美性，我们照理不会觉得美才对。

我这里并不是说讨厌酒窝，或我自己觉得酒窝不漂亮。恰恰相反，我觉得酒窝漂亮极了。我的孩子就有酒窝，我觉得非常迷人。

我只是对人类这种审美的形成机制感到困惑。

同样是天生的一些面部或形体特征，有一些我们觉得美，有一些觉得不美，后面的原原因是什么？

例如，兔唇被认为是一种残疾，需要去做手术纠正的。一些地方的人认为双眼皮好看，单眼皮要割成双眼皮才行；而另一些地方却相反，觉得单眼皮才更好看。头发自来卷在以前的中国是被认为不好看的，但现在我们觉得是一种美……

至于胖瘦和黑白，就更矛盾了。

中国唐朝人和现代汤加人觉得胖是一种美，但现代中国人和西方人普遍认为苗条才是美。女孩子们天天嚷嚷着减肥，如果别人说自己胖，那不是夸奖，而是莫大的侮辱。

中国女孩子最怕晒黑，有点太阳就要打伞，或躲着不出门。但欧美却恨不得太阳把自己晒黑，网上搜“get tanned”，马上出来一堆文章讲 how to get tanned fast，在中国人看来，真是不可思议。

有很多美丑其实就是人为制造出来的。

试想，我们为什么要认为有头皮屑是一种不好的现象呢？为什么不能认为头皮屑是一种美呢？如果一个人，头发里缀着星星点点，肩膀上洒下一圈雪花，难道不也很美吗？

我们为什么要认为牙齿洁白是一种美呢？为什么不能像云南的布朗族那样认为牙齿黑才美呢？

但是卖洗发水和牙膏的商业机构不能容忍这一点。他们千方百计要让我们认为有头皮屑和有黑牙是极其丢脸的事情，一定要想方设法改变。



我印象深刻的一条广告，是海飞丝的头皮屑测试比赛。一群女孩在那里轮盘转，指针指到谁，谁就要拿一个黑色的测试条放在头上，看看粘下来几点头皮屑。

虽然当时我年纪很小，但就是觉得不对劲。那些人的头皮屑已经少到肉眼都看不出来了，还要拿工具去测，这不是有病吗？这和美不美有一毛钱关系吗？为什么那个测试的人，要感觉到那么丢脸呢？

我是从这个广告开始思考商业机构对我们头脑的侵蚀的。他们会为了商业利益，而制造一些概念，让我们不必要地恐慌，然后去购买他们的产品或解决方案。有一些是夸大危害，有一些甚至是完全无中生有。

令人悲哀的是，用这种方法能赚到钱的人，往往被认为是商业的英雄，而没有人觉得这样做不对。昨天我写的史玉柱的文章，有一个人在留言里说，能赚钱就是商业上最大的道德，不管这钱是怎么赚来的，只要不违法就行。

如果按照这种说法，我应该多去接各种广告才对。不管是 p2p、传销、非法集资、割韭菜的理财、收智商税的课程、骗钱的保健品化妆品，我应该放开了去接啊，又不违法，赚到钱才是最大的道德嘛！但是，这样的做法，恰恰是我极端不认可，也绝对不愿意去做的。我总认为，法律只是一个最低最低的底线。在法律不允许做的那条线和我们应该做的那条线之间，还有很大很大的空间，一个正直的人，不应该以法律允许为借口，把自己放在很 low 的位置，而应该在法律之上，设立更高的底线。

## 听到就要去做吗？

孔子和弟子们有过一次对话：

子路问：“闻斯行诸？”子曰：“有父兄在，如之何其闻斯行之？”

冉有问：“闻斯行诸？”子曰：“闻斯行之。”

公西华曰：……我很迷惑，敢问您的回答为什么会不同？”

子曰：“求也退，故进之；由也兼人，故退之。”

看到这里真是深有感触。

孔子知道自己弟子的性格，子路是个非常莽撞的人，所以他来问的时候，孔子要告诉他不要听到了就去干，要回家请示过父亲和哥哥，再来行事；而冉有是个谦退的人，所以他来问的时候，孔子说：干就对了！

我们平时会在网上、书上看到很多道理。很多时候我们听了会觉得，哇，好有道理呢。

其实很多时候，我们觉得有道理的话，都是与我们本来性格相符的。

一个莽撞的人，听了雷军说“生死看淡，不服就干”，会拍着大腿说，雷军讲得真好啊！然后变得更莽撞了。

而一个瞻前顾后的人，听了“小心使得万年船”，也会心有戚戚焉，而变得更加谨小慎微。

我们很少能碰到触达心灵，让自己直面弱点的道理。

毕竟，不是谁都能碰到孔子这样的老师啊。

换一个角度看，如果我们看到别人成功的路数，以为放诸四海而皆准，不加分辨地拿来就用，往往也是要吃亏的。

不同的理论、经验，还是要结合不同的环境和使用者不同特质而去调整。

我是一贯主张，人是应该追求梦想，想到就去做的。这其实是出自于对抗自己性格中的弱点。

因为我本身是偏向于谨慎、懦弱、谦退这种性格的，进取方面有所欠缺。但我认识到这是性格中的缺点，应该从另一面去纠正、弥补。

如果我还要每天去看那些劝人小心谨慎的鸡汤，那就反而会加重性格的弱点，更加一事无成。

所以我所有的文章，都是在说，要由梦想驱动，要看到自己的牛逼之处、别被冒牌者综合症蒙蔽，要勇敢地跳出体制尝试新的东西等等，这主要是针对和我一样性格的人，给他们的鼓励。

但如果一个本来就觉得自己无所不能，行事百无禁忌的人，可能就不适用了。相反，他们需要的是另一套理论，告诉他们，你其实并没有那么厉害，过往的成功有可能是运气，做事还是要小心一点为好。

## 三代人的不同选择

前几天参加一个平江在粤学子联谊会。来了三四十个在广东读书的平江学子。主办方也邀请了我们这些早就毕业的人，来给师弟师妹们讲讲学习、生活、事业各方面的话题。

我发现，我们这些分享的“哥哥姐姐们”，可以明显分成两种不同的类型。一类是75年以前出生的；一类是80后出生的。

75前的师兄师姐们，全部有一个特征：他们大学学的什么专业，后来就一直从事什么行业。哪怕是换过单位，也不会改换行业。

而80后的年轻人，全都抛弃了原来所学的专业，做了其他的事情。

00后的学子们，由于还没有工作，所以不知道他们未来会怎么样。但是也有了明显的不同。例如，其中一位孩子自我介绍时说，我现在大一没啥事，大家如果要玩游戏开黑随时找我；另一个孩子说，我非常迷茫，我喜欢化学，但是学的是外语，不知道未来的路到底该怎么走。

在大家讲的时候，我就注意到这个问题。所以轮到我分享的时候，我首先就问大家一个问题：大家觉得前面这些50、60、70后的师兄们，和我有什么不同？

这时，大家纷纷看向了我的发型，然后露出了迷茫的眼神，似乎在说：没什么不同啊。

我说了我的看法：我们在座的，其实很明显地分为三代人。

第一代是50、60、70后。他们是根据自己的能力和资源，来进行人生的抉择。所以当他们发现自己的能力是在某一个行业，人脉资源是在某一个行业时，就会选择这个行业作为自己终身耕耘的方向。

第二代是80、90后。虽然曾经根据自己的专业而选择了初始职业，但是后来都放弃了。以我和八程科技的卢总为例，我学经济学，然后进入政府部门做经济研究；他学建筑工程，然后进了土地规划部门。但后来我们都自己出来创业了。

可以说，我们这一代，没有上一代这么沉得下心，扎根一个行业干到老；但是也可以说，我们拥有了比上一代更优越的条件，有底气重新作出选择；我们也比他们更自信，相信尽管现在没有相应的能力和资源，但是凭借自己的双手，一定能从无到有的创造一番天地。

而第三代 00 后，又和我们更不一样了。他们敢于表达自我，知道自己喜欢什么。例如在这种场合直接说“我就喜欢打游戏，喜欢打游戏的随时找我”，在我们那个年代，起码不敢这样表达出来。

我最后对师弟师妹们提的建议就是：做你喜欢的，想干就干吧！

我觉得，现在社会已经发展到这个阶段。我们再也不用背负着沉重的包袱，让自己喘不过气来，为了种种责任而无法选择自己喜欢的事物。不管是社会还是家庭，对绝大多数 00 后的孩子来说，已经足以支撑他去按照自己的喜好，追求自己的梦想。

我建议师弟师妹们不要学上上代的能力和资源驱动，也不要学上一代的机会驱动，而要由自己的梦想驱动。也许你会发现，你的梦想很远，你的能力和资源完全不具备。但年轻的优势是什么呢？就是你有足够的时间去练习实现梦想所需要的能力，聚集所需要的资源。

在这个时代，年轻人应该有更大的底气和更高的心气，去追求自己梦想的未来。

## 赚钱的三种方式

从本质上，赚钱有且只有三种方式：1. 帮助世界增加财富；2. 帮助人们增加效用；3. 重新分配世界的财富。

帮助世界增加财富，即是指你生产出了对人有用的产品，或者减少了生产产品所需要花费的资源。如果你每年可以为世界新增 1000 万元的财富，然后从中获得 100 万元的收益，这绝对是你应得的。或者你帮助别人改善工艺，或者改良材料，生产出同样的东西，少用了 1000 万元的成本，然后从中获得 100 万元的收益，这也绝对是你应得的。

需要指出的是，这里面的“产品”，既可以是实物（例如一辆汽车、一件衣服、一缸米等等），也可以是信息的组合（例如科学家研究出的理论，老师教给学生的知识、作家写的文章等等）。信息财富也是财富，甚至在我们这个时代，是越来越重要的财富。

如果你能帮世界增加财富，而从中获得收入，那这样的钱赚得最心安理得。当然，根据分配比例的不同，可能会产生些许争议。例如，你创造（或节省）了 1000 万元的财富，个人应该从中分到多少呢？从理论上讲，只要你分走的财富少于创造的财富，都是合理的。但是世界又讲究公平性，分得多了，会引起社会的不满，从而造成矛盾，引起内耗，而影响下一阶段的财富创造，所以会有一个合适的平衡。

帮助人们增加效用，是指你生产出来的东西，可能本身并不是一种财富实体，但是他能增加人们在身体或精神上的享受，人们为了这种享受而心甘情愿地付费给你。例如，帮人按摩、理发、给观众表演一场话剧等等。在经济学上，这种身体会精神上的满足，叫做“效用”。

产品或服务能够给人们带来效用，而你根据效用来获得收益，这种钱也赚得心安理得。理论上讲，只要你赚的钱，不超过你能提供的效用，你对世界就有贡献。但是由于效用的价值太难衡量，所以我们很难确定一个准确的数字。最终我们会通过市场的调节，加上一系列复杂的心理互动而确定一个价格。

重新分配世界的财富，是指一个人既不创造物质财富，也不创造信息财富，也不减少别人的成本，也不给人们带来身体或精神上的效用，他只是通过垄断、

威胁、洗脑、利用人性弱点等方式，把钱从别人的口袋里转移到自己的口袋里。

这种行为实际上对世界毫无益处，但是商人们往往不会在乎这一点，他们只在乎自己能不能赚到钱。当然他们也会用纳税、解决就业和捐款来为自己辩护，但是这掩盖不了他的商业行为本身并不创造任何社会价值这一点。

在实际生活中，纯粹靠某一种方式赚钱的企业/个人不多，往往都是复合型的，只不过是不同方式占的比例高低不同。

一家企业生产的产品和服务，既可能增加了社会的财富，也可能增加了人们的效用，还可能转移了人们的财富。哪怕是臭名昭著的传销，虽然主要是转移财富，但其中也有少量增加世界财富好带给人们效用的部分。

只不过，一家企业、一个企业家在提供产品和服务时，对于自己的产品/服务，到底是给世界带来价值的成分居多，还是骗别人钱的成分居多，他自己心里是清楚的。



## 这样居然都能干成？

这几天大家都在喜闻乐见地刷着嫦娥五号的新闻，感慨着中国航天技术的进步。

此次嫦娥登月的飞行，真是太完美了，各个环节顺畅得像彩排过几次的一样，绝对是教科书一般的演示。

要知道，登月工程，可能是几万、甚至几十万人共同协作的一个项目，要都协调起来，难度真是太大了。最后任务的顺利，就好像是计算机程序把每个人的动作都控制得完美无缺，最后才能呈现出梦幻般的结果。

但实际上呢，我听航天系统的朋友说，他们每天其实都很忐忑。当初觉得自己做的工作也不咋地啊，每天这里 bug 那里故障，总在怀疑就凭着这样一群人，能把那么伟大的事儿做成？

到最后登月成功才发现，哇靠，原来自己做的东西，真的在里面发挥了重要作用，自己也是航天英雄群体的一员了。

其实，朋友的这种感受，常常会在那些需要多人协调的项目中出现。

当你着眼于一个非常微观的环节时，会发现到处都有问题，感觉按照这样下去，项目铁定做砸。但实际到最后，项目往往就在磕磕绊绊中成了。

我在做管理咨询的过程中就发现，一访谈起来，每个人都说出公司的一堆毛病，公司简直是千疮百孔，恨不得明天就会倒闭。

但从整体上一看，却会发现，这家公司不错啊，在市场上有竞争力，营收每年都在增长，不仅不会倒闭，反而股价还蹭蹭往上呢。

革命年代也是一样。从井冈山到延安的那群泥腿子，哪一天不是犯下无数的错误，经历无数的失败，有几个人真的打从内心里相信，自己这群人真能夺取最终胜利呢？

像马化腾、任正非等人的创业也是，自己就是想要做点小生意，赚一点养家糊口的钱，怎么就会发展为后来的庞然帝国呢？

我认为，成功其实并没有我们想的那么神秘，那么难，那么精细，它是由极少数关键因素而决定的，只要这些关键之处不出问题，其他各种小处粗一些，并不影响最终的结果。

认识到这一点，很利于我们对成功、尤其是巨大的成功祛魅，增强干事创业的信心。那些成功者，并不是三头六臂，其实也只不过是和我们一样的普通人。他们只是选对了一个方向或一个模式，然后勇敢地、坚定地走下去。

马云说“因为相信，所以看见”，雷军说“生死看淡，不服就干”，张一鸣爱说“大力出奇迹”，其实都或多或少包含了上面的道理。

其次，认识到这一点还有利于缓解我们不必要的焦虑。如果你每天总觉得自己（或你所在的组织）这也不行那也不好，生怕明天事业就失败了，其实是自己给自己找不痛快。只要关键成功因素在那里没有变，你所担心的那些问题其实根本都不成其为问题。

我这么多年来，不管是学习、感情、工作还是创业，时候看结果都很顺利，但是拉近看细节，也是惨不忍睹。但好在我这人比较乐观，敢于在事情看似困难重重的时候就不管不顾地冲进去，这才有了后面做的那些事情的成功。

当一个人老了，最后悔的事情，往往都不是自己曾经做过什么，而是曾经有那么好的机会，自己却什么都没做。

希望我们的生命，减少一点这样的遗憾。

## 剧变的世界

大家应该都已经感受到，这个世界正在剧烈变化。从国际格局的调整，到普罗大众的心理，到我们每个人的生活，似乎都被加速了。尤其是今年以来，各种急速的冲击，让每个人都眼花缭乱。

就我自己而言，自从三年前离职创业以来，这三年接连成立了三家公司，调整了三次主业。三年前的我，是绝对想象不到今天会是这样的。

我打眼看了一下周边，每个人都处于这种或者那种不稳定之中。和我同龄的人，跳出体制的、换工作的、创业的，比比皆是；而那些暂时还没有换的，不管是工作的内容，还是公司的管理，抑或工作中的人际关系，也都每个月都在不同。

这可能是中国人第一次面临这么快速的变化。

在古代，农民的生活，几十年如一日。所面临的变化，无非就是春夏秋冬、生老病死；虽然每过个两三百年会有一次朝代更迭，但是对绝大多数人而言，一辈子都碰不到这样的事。

解放后，中国从农业社会逐渐像工业社会过渡，也有过一些剧烈的变化，但这些变化大多是以年为单位。在我们的骨子里，我们都还是会认为，我这辈子会有个稳定的东西。那时候，我们买（在农村是建造）一栋房子，就会想着在里面住一辈子；我们找一个工作，就会觉得自己在这个厂/矿/农场/企业工作一辈子。

而现在，变化都不能以年来计算了，一年里面，就能变好多次。你回想一下自己的生活和工作，是不是这样呢？

我认为，这种变化加速的情况，一方面是从宏观上讲，人类本身已经进入了一个历史转换周期。这种周期既是技术进步带来的生产方式的革新，也是由此而导致的生产关系，乃至国际格局的革新。就像蒸汽革命和电力革命曾经带来的一样。不同的是，信息时代的产业革命比以前更加快速彻底。

另一方面是从微观上讲，技术和生产关系的变化带来的社会变迁，又影响到我们每一个人都在随着发生变化——我们所做的工作，所处的单位，在社会价值链上的位置发生了变动，有些更重要了，有些没那么重要了，而更多新的工作、新的单位又在不断冒出来。

这就导致我们每个人，都处于焦虑之中。我们不知道自己在明天的世界中，

还能不能找到一个好的位置；我们生怕自己被时代淘汰，失去了价值，失去了给自己创造美好生活的能力；我们害怕别人比我们干得都好，占尽了时代的红利，而自己沦为更底层。

变化的世界里，过往的生存逻辑变了。以后已经没有了稳定的工作和稳定的人生。未来的世界里，谁更能适应变化，更能接受风险，就有更大的可能成功。而那些无法适应变化，无法接受不确定性的人，将会过得越来越艰难。

## 角度一换天地宽

3年前，我从体制内出来创业，先是做了咨询公司，后来做了公众号，现在正在启动农业项目。

不管哪一次，都会有朋友和我说：这个事情有这个困难、那个麻烦，很难做成的。

我一方面感谢朋友的好意，但是另一方面又不信这个邪，偏偏还是想要去试一下。

事实证明，朋友说的确实是对的，那些困难和麻烦的确存在，也给我的事业发展造成了巨大的障碍。但是，当克服了那些困难和麻烦后，我会发现，正是因为它们的存在才造就了我。

第一，正是那些困难和麻烦，造成了一项事业的壁垒，把绝大多数人都挡在外面，只有少数人才会去做，只有更少的人才能克服。如此一来，只要不被困难和麻烦挡住的人，就获得了远高于社会平均水平的红利。

第二，当我直面了困难和麻烦，解决了他们，我的能力就提升了，自信心就更足了。我会知道，再难的问题，都会有解决的办法；再困难的局面，我都能撑过去，获得最后的成功。所以，与其逃避问题，不如迎难而上。

在和别人交流农业项目的过程中，我们不止一次听到“信任难题”这个最大的障碍。

因为我们要做的是农活互助平台，就存在这么一个问题：请人干活的人，可能担心干活的人活干得不好，影响了庄稼的收成；而帮人干活的人，也担心我开着拖拉机去到地里，发现东家已经找别人把麦子割了，我白跑一趟（有些大型拖拉机，是要半挂车拉着跑，单程一趟光运费就上万）。

除此之外，由于农业服务的非标准化，一旦庄稼、果树出了任何问题，就可能出现无数扯皮的事儿。

这些问题，其实我们在调研中都发现了。有些朋友因为看到这个问题，就会觉得我们做不起来。

对此，我们的看法是：问题所在，就是机会所在。

一方面，正是因为有这些问题，才阻止了手握巨量资本的人/公司进入这个

领域，才给我们留下了这个发展的空间。如果是好做的事情，别人早就做了，哪能轮得到我们？

另一方面，如果我们能够解决这些问题（哪怕是部分解决），那对于社会是多大的贡献？在商业上是多大的机会？对我们是多大的提升？

从这个角度讲，遇到这些问题，不是我们的灾难，而是我们的福分。没有这些问题，就无法成就一份伟大的事业。

任何你想做的事情，都会有这样那样的困难。很多人就是被那些困难吓住了，不敢往前迈出一步，所以一直让自己陷在当前的状态里。甚至有时候，当前的状态其实并非安逸，而是折磨，但是他没有胆量逃离当前痛苦不堪的局面，因为当前的折磨是他已经很熟悉的，而新的困难对他来说是陌生的。我觉得这样的生活是一种悲哀。

世界上不缺想做容易事的人，不缺想赚快钱的人，但是缺直面问题、解决问题的人。

当你脱离前者，进入后者，你的世界，会变得无比宽广。你的人生，也会有意思得多。

## 你不想可不行啊

最近读稻盛和夫的《干法》，看到他讲到一个故事：

稻盛和夫年轻时，去参加松下幸之助的一个演讲。松下是举世公认的“经营之神”，稻盛以及在座的企业家，都很期望能听到松下如何经营企业的秘诀。

松下讲了一个“水库式经营”的法则。意思是：经营企业应该像水库。水库是丰水期蓄水，枯水期放水灌溉农田。经营企业，也总是应该在资金、人员、技术、原材料等方面“蓄有余量”，以便应付艰难时期的需要。

当时，听课的企业家提问：松下先生，您说的道理很好，可问题是我们根本就做不到啊。我们不就是因为做不到有余量才烦恼的吗？要怎么才能做到“有余量”呢？你得告诉我们具体方法。

据稻盛和夫回忆，听到这个问题的松下幸之助感到非常困惑和无奈。他沉默了一会，才说了一句：“不，你不想可不行啊。”

听众哄堂大笑，以为松下就是回答不出来，所以敷衍了事。

但稻盛和夫说：他听到这句回答，如受电击，极感震撼。

这句简单的话，为什么会给稻盛和夫这么大的震动呢？原来，稻盛从这里感悟到的是：遇到问题，我们要自己思考解决方法，不能寄望于别人。

可能很多朋友看到松下的话以及稻盛的解释，还是没有太大的感觉。但是你仔细想一想，其实可能会感受到像稻盛当时感受到的那种震撼。

我们不管是日常生活，还是事业中，总是会遇到各种难题。这时候，往往会产生两种想法：第一是逃避艰难的思考，寻找简单的答案；第二是逃避自己的责任，依靠外人的救赎。这是人的本性。

但是那些成功者，往往就是能够克服这种本性，逆流而上的人。遇到问题，冥思苦想解决方案，不断完善；把解决问题当成自己的责任，而不是只想着求助于别人。久而久之，一个人的人生和事业，就会大不相同。

我常常遇到一些朋友，向我询问一些非常简单的问题。有些甚至是随便在百度搜索一下就能找到答案的，但是他们就不愿意做一下简单的搜索，而是情愿问别人。还有些问题是与个人的特殊情况密切相关的，除了自己之外，别人都帮不上忙，只有自己去想明白自己想要什么，自己擅长什么才能解决的。



我倒不是说朋友不该问问题，或者我不愿意回答。而只是觉得，如果我们要去咨询别人，寻求别人的帮助，要先想一想，自己先思考过吗？找过解决方案吗？是不是凭自己的努力解决不了或者解决的成本过高？

如果自己不先思考，不努力解决，就把问题丢给别人的，那么可以肯定，他的人生不会有什么大的成就。

在讲完故事后，稻盛和夫写道：

“能做到经营有余裕当然最好，但你不教我方法我怎么做到这一点”，如果你仅仅停留在这种程度的思考，那么高目标是绝对不可能实现的。

经营要有余裕，你真的是这样想的吗？如果你真的这么想，有这样强烈的愿望，你就会千方百计去寻找具体的方法，“水库”就一定能建成。这就是幸之助先生想说的话。

不去想，不认真思考，就什么都实现不了。无论对工作，还是对人生而言，这都是铁则。

希望日后你碰到问题时，能够记住这句话：我不想可不行啊。

PS：稻盛和夫是京瓷公司和 KDDI 公司的创始人，两家公司都做到了世界五百强。七十多岁的时候，应日本政府之邀挺身而出挽救濒临倒闭的日航，让日航起死回生。

## 赚了两个亿，后来又亏完了

上周有一位浙大师兄来广州出差，顺便找我聊天。于是了解了一段别样的人生。

师兄是 90 年代浙大机械系毕业的，那时候，这个学校，这个专业，非常吃香，后来到一家全球知名外企去工作了。待遇有多好呢？这么说吧，当时在上海，公司支持年轻员工买房，全额贷款，不要利息。

就这样，师兄的日子过得很不错。

但是浙大人很多都有一点：不喜欢过安稳日子，喜欢折腾。师兄也不例外，外企日子过得厌烦了，很想出来创业。但是创什么呢？找来找去没找到合适的。

后来比特币出来，师兄眼前一亮，觉得这是一个很好的创业渠道，就搞了一家区块链公司。

2012 年左右搞区块链公司的，大多免不了和比特币有关，要么是炒币、要么做平台、要么挖矿、要么搞矿机、要么做区块链媒体、要么干脆自己发币。不管搞哪一行的，基本上都赚了一波。

师兄也不例外，他主要是搞炒币、挖矿和卖矿机，很快就赚了两个亿。

后来我问师兄，人生第一次赚到两个亿的时候，是什么感觉？

师兄说，没有特别的感觉，就好像有点不真实。钱来得太容易，反而觉得不是自己的。

嗯，也许是因为这些钱看到师兄一点都不珍惜她，于是便离他而去。到了比特币熊市的时候，两个亿一下子就亏光了。本来如果正常亏掉，比特币还在，后面会东山再起。可是师兄当时用了杠杆，把比特币全都亏光了。

到后来，公司的人走得只剩他一个，只留下一间 10 平米的办公室和一个空头公司给他。全部财富只有不到 10 个比特币。

我又问师兄，那么多钱一下子全部亏光，又是什么感觉？

师兄说，也没什么特别的感觉。因为原来来的容易，所以也不觉得那是自己的钱，亏了就亏了。只是后来搞投资，要到处找钱，才后悔当初钱多的时候，没有退出一部分作为保底。要不然后面也不用那么被动了。

师兄目前是和朋友一起做一个区块链基金，找一些好的区块链项目做投资。

但是这年头，这一块的钱不好找了，所以师兄他们很愁募资的事情。毕竟一只基金如果只靠他们合伙人之间凑钱，规模就太小了，好的项目轮不到他们，赚钱的收益也太小。

所以师兄后悔的是，如果当初两个亿拿出一小部分来，用于做基金，现在就不用找钱那么辛苦了。毕竟他们现在募资的目标也就是一千万美元而已。

我很想从师兄的经历中得到一些什么启发。但是想来想去，好像也无法给与什么启发。因为他的经历太特殊，不具有可复制性。毕竟，比特币这种行情，整个人类历史，也不见得能出现几次。

但我们也可以想一想，如果自己一下子拥有了两个亿，会怎么使用呢？

## 在变动的世界中寻找永恒

大家都已经感受到，世界运转的时钟被拨快了，我们每天都会目不暇接地遇到各种变化。

变化的世界让生意更难做了。诺基亚和柯达都曾经叱咤风云，但是后来都一败涂地。甚至就连詹姆斯·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中慎重列出的 11 家“卓越”公司，都有 4 家已经不再卓越。

很显然，我们会认为，诺基亚和柯达的失败，都是因为不会变。诺基亚没有应对好智能手机时代的到来，变成智能手机领头羊，柯达没有应对好数码相机时代的到来，变成数码相机巨头，所以他们失败了。

但如果再仔细分析一层，会发现他们最根本的失败，不是因为没有及时变，而是没有能够服务好消费者更底层的不变的需求。

我们用手机，其实需要的不是手机，而是信息最快速、便捷的流通。我们要相机，其实需要的不是相机，而是用最方便、最清晰的方式留下自己想保留的瞬间。

如果一个企业追求的表面之下的这个永恒，也许它就不会紧守着一一种落后于时代的产品不变，从而被时代淘汰了。

就如同我们需要汽车，不是要的那个车，而是要快速、安全、舒适地从—一个地方移动到另一个地方。

福特说：在汽车发明之前，如果你问人们最需要的什么，他们会说—匹更快的马。

但今天我们都知道，不管马车如何变化，它都会被汽车、轮船、飞机、高铁取代。

变的是表现形式，不变的是内在追求。

从这一点出发，我们应对变化更好的方法，不是跟着世界变，而是寻找变化中的永恒。

如果你能找到永恒，服务于永恒，那么不管世界如何变化，你都有不败的底气。

举个例子，如果你是开商店的，不管是网络商店还是实体商店，消费者的追

求，永远是多、快、好、省四个字。

如果你的店一直能做到这一点，那么生意就绝对不会差。当然一般很难有哪家店四个都做到，但是你能够把其中一点做到极致，其他几点做到中等水平，也足以傲然立于商业世界了。

又如，每个人都离不开吃。而吃的东西，人类永恒的追求，无非是填饱肚子、美味、安全、营养，你能把这些做好，就能把食品生意做好。当然如果要开饭店，还要注意卫生、环境、交通便利程度等——这些也是人类永恒的追求。

人性中永恒的东西很多。每个人都会追求真、善、美，为世界创造真善美的人，永远会受到尊重。而人性也有不好的永恒，如贪嗔痴，有无数的商业都是针对这些永恒的弱点而设立，商家也赚得盆满钵满——我这里不评价这种利用人性弱点的商业模式是好还是坏，只是指出有这种现象。

一个新媒体人，他发表文章的地方，有可能会从 BBS 转移到博客，再转移到微博、知乎、豆瓣，再转移到今日头条和公众号，但是背后永恒的东西，是人们对高质量文章的喜欢。所以，只要有持续创作高质量文章的能力，在现代社会，一定有发挥的地方。

你的行业里有哪些东西在剧烈变动，这后面又体现了哪些永恒呢？如果你能透过变动的表面，看到不变的本质，也许，你对未来的规划，会完全不同。

## 感谢小病

这两天左手手腕有点疼，所以我现在是处于神雕大侠的状态，只能单手打字。本想给自己再放放假休养一下，但是想星友们可能也等待何加盐的文章等了好几天了，还是忍痛咬牙写一篇吧。

我想每个人都会承认健康是最重要的，但是当你的身体真正健康的时候，这句话往往只是停留在嘴上，只有当身体某一个地方出现了问题，你才会真真切切地感知到健康究竟有多么重要。

去年整整一年，我真的是特别感激这一具身体，它没有出现任何问题，让我能够顺利地度过这一年。有时候想，哪一次要是发个烧，那进办公楼都进不了，出去旅游、出差更是不用想了。

去年自从疫情缓解以来，我们还是按照以前的节奏经常出去旅游，包括到西北旅游了整整 8 天，然后出差也保持了较高的频率，看了一下航旅纵横的记录，我的飞行里程超过了全国 98% 的人。而这些没有一个好的身体，根本想都不敢想。还记得西北旅游的倒数第 2 天，孩子突然有点发烧，我们都非常紧张的，生怕是新冠肺炎，又怕上飞机上不了，原来定好的行程全部要作废，而大人们即将开始的工作也都没有办法正常进行。好在第 2 天又不烧了，虚惊一场。

这一次的手腕疼痛，虽然只是很小很小的毛病，但是也引起了生活的诸多不便。凡是需要两手配合的事情都变得无比艰难——而你根本想不到生活中居然那么多事情都是需要两手配合的，例如拉拉链、尿尿、倒水。基本上半个人都废了。

更恐怖的是到医院看的时候，医生高度怀疑是痛风。我查了一下痛风的防治，基本上饮食上的乐趣绝大部分都完蛋了，例如所有的海鲜、螃蟹、肉汤、豆制品，都不能吃。更惨的是还要戒酒，尤其啤酒更是不能沾。我甚至悲观地想，那样人生还有什么乐趣呢？还好，下午化验结果出来，不是痛风。

身体上出毛病，除了给身体带来的极度不适和生活的极度不便之外，更糟的是给精神带来的打击。其实我本身还算是很乐观坚强的人，但是当手痛得厉害，这也不能做、那也不能做的时候，还是会产生很烦躁沮丧的心情。这种心情也很容易传导到家里，当我不停唉声叹气的时候，家人的情绪也都好不了。

但是又想，万一哪一天，身体真的出现了某一些不可逆转的变化，个人和家

庭也都只能接受那样的一种状况。这是人生无可逃避的一环，所以真到那个时候也只能无奈接受、乐观面对了。

我想，也许每年得个一两次小病，也未尝不是一种好事，它至少会提醒你注意身体。如果长期处于健康状态，你很容易就忽视了身体还会出毛病这件事，可能就在饮食上不注意，在心态上无所谓，在锻炼上不在乎。一年生个一两次小毛病，可以让你充分的体会到身体的重要性，在饮食上，心态上、锻炼上注意起来。

人生不会永远一帆风顺，最重要的是享受当下，预防未来，真正碰到事情的时候，乐观坚强面对。

所以，我很感谢这次开年就得的这一场小病。它也许会预示着这一年我可能要经历一些磨难，但是也提醒我做好准备。

我已经准备好了。



## 人生幸福有时候取决于角度

在微博上看到一个很热的帖子，说一个妈妈本来是天天逼着孩子学钢琴的，有天突然改变主意，不逼了，因为她看到一个外卖小哥在等餐的时候弹钢琴，突然觉得，孩子就算学好了钢琴，又有什么用呢？还不是一个会弹钢琴的韭菜吗？

不知道你看完这个，会有什么样的感觉？你觉得一个外卖员弹钢琴，表示这个外卖员学了钢琴，对他的生活没有起到任何作用吗？

微博大V@东东枪 评论道：我的感受恰恰相反。不是“学琴也还是送外卖”，而是，学了琴，哪怕在送外卖，也是发着光的。

我非常喜欢东东枪的这个评论，因为他提供了一种看问题的不同角度，而且是让人眼前一亮的角度。

在孩子小的时候，很多家长都会逼着孩子学这个学那个，但是很多家长没有想明白，让孩子学的目的是什么？

有些家长总会觉得孩子学了这个会对以后提高生活水平、多赚钱有帮助。但我觉得如果是这样想的话，就偏了。因为学这些东西很大概率并不能提高生活水平、多赚钱，只有极少数的人会走上这样的职业道路。绝大多数人只不过是会成长为一个会一点琴棋书画的打工仔。

那么学这些东西就没有任何意义了吗？

我认为不是的。学任何艺术，它的作用对于个人灵魂的熏陶，而不是对赚钱能力的提升。当你能从艺术中找到乐趣，这个学的就非常有帮助了。

就好比弹吉他，感觉到非常开心，虽然它不会帮我赚一分钱，但是我就是喜欢弹，乐此不疲地弹。这就是因为爱好。

所以家长在决定让不让小孩学某一个东西的时候，可能首先心态就要放平：学这些不是为了增加一个职业技能，而是增加一个娱乐技能，或者说增加一种陶冶情操的方式。

如果是从这个角度来看的话，就不存在要去逼小孩学一个东西，而是会选择孩子喜爱的一种东西。如果孩子对某一个东西产生强烈的兴趣，而这个东西又不会对性格、生活造成负面影响的话，那不妨让他大胆的去学。如果孩子对一个东西没有任何兴趣，而这个东西又只是娱乐和陶冶情操作用的话，那根本就没有必

要逼着他去学。

很多人分不清生活必需技能和生活加成技能。生活必需技能是需要逼着孩子去学的，不能说任由他兴趣。当然方式可以引导，例如数学可以激发孩子兴趣，而不是死读书死做题。但本质上这不是一个可选项，而是一个必修项，就必须得认真学好。

而音乐、艺术等则是可选项，不会这些东西，对未来的生活质量没有任何影响，但是会了这些东西会让未来生活变得更加丰富多彩。说到底它们是锦上添花的事情。

最后我想说一下，很多事情其实就是一个角度的问题。例如有一个教徒问牧师：请问我祈祷的时候可以抽烟吗？牧师厌恶地回答：当然不行，这是对上帝的亵渎。另一个人问牧师，请问我抽烟的时候可以祈祷吗？牧师高兴地回答：当然可以，你随时不忘上帝，真是上帝的好子民。

还有一个段子是这样说的：一位大学生去当三陪女，我们会觉得无比的惋惜；但是如果说一位三陪女去上大学，我们又觉得很励志。

所以回到文章最开头的例子，如果你看到的是一个人虽然钢琴弹得很好，不还是在送外卖吗？你会觉得学钢琴没有任何意义。但是如果你看到的是，一个人虽然在辛苦地送外卖，但是他的生活中还有钢琴，这是多么美好的一件事啊。

## 真相的尴尬与尴尬的真相

在写作过程中，我有几次遇到这样的情况：所写的公司公关部门找上门来，说我写的地方有误，要求删文道歉；但是我往往让他们指出哪个地方有误的时候，他们却指不出来；或者他们提出哪个地方有误，我很快找出当时报道或者采访的记录给对方看，对方就哑口无言了。

还有另外两种情况：第一种是我写完之后，对方公司内部的人看了，说写的很浅，没有什么新的东西。写腾讯和吴晓波都出现这个情况。第二种是说一些东西跟当时发生的情况不符，但我就他提出不符的地方指出报道或电视采访的原始记录，他们却会说，哦，那是当时采访的记者有自我的发挥。黄峥多年的创业合伙人就和我说过，网上关于黄峥的很多报道都是错的。但实际上，他提出的几个，都是我从黄峥公众号上看来的。

对于一个挖掘和记录历史的写作者来说，这其实挺尴尬的。因为对于很多事情往往是有不同的记述，后来者翻看以前的资料很难说清楚，哪一个是真哪一个假。

举个例子，希望集团的刘家四兄弟创业，有的地方说是创业启动金凑了 1000 块，但有的地方说是 1500，有的地方说是一分钱贷款都没有借到，但是有的地方说是贷款了 1500 元。注意，这些不是记者说的，而是在采访中他们四兄弟自己说的，亲兄弟、亲历者的说法都不一样。那我们怎么才能知道这个真相呢？我只能查找当时的文字记录，看到最初刘永美的一份离职申请上说的是他们兄弟凑了 1500 块钱又贷款了 1500 块钱。但是如果这样写的话，刘永行和刘永好看了，有可能会觉得我是胡编乱造的，因为他们记忆中，也许就是没有贷到款，就是凑了一千块钱。

又如关于苏宁创业的早期，其实是张近东的哥哥张桂平先创造的苏宁，张近东是被哥哥带出来的，早期两兄弟一起把苏宁做大，但是后来所有关于苏宁的叙述中，基本上都是张近东的一面之词，把哥哥的所有东西全都抹掉了。所以今天的人们看当初的叙述，只有张近东创造了苏宁，没有了张桂平的影子。而我看到的早期的电视采访记录，张桂平说的很明确，苏宁是他先创造的。苏宁这个名字也有两种说法，张桂平说是取江苏和南京各一个名字，而张敬东的说法是说江苏

路和宁海路交界，所以叫苏宁。我们很难知道张桂平和张近东哪个人说的是真的，我只能根据最早的记录找出真相，但是苏宁的一些人听惯了张近东创业的故事，肯定认为这是胡编乱造。

所以在写作中，甄别资料时就会产生很多这样的尴尬，而作为一个写作者，只能说尽量多方印证，寻找最初的、最权威的资料。但即便如此，仍然会出现很多的细节有可能存在偏差。例如吴晓波的书中有很多地方，写到很多企业家就是采用了某一个媒体的记录，但很可能其他媒体的记录又不一样。我已经发现多处这样的情形。例如他在激荡 30 年里提到，马明哲是袁庚早年的司机，但马明哲本人在袁庚去世时写的一封公开信中却明确否认了这种传言，这其实非常尴尬。

我认为，出现这样的情况，可能有几种原因。

第一是当事人自己在不同时期可能有不同的说法，甚至有可能会忘记原先说过的话。人们会为了美化自己而创造历史，或者因为忘却而编造新的历史。

第二是不同人、不同视角和记忆产生的紊乱。这个在多人创业的故事里特别明显。苏宁二张、新东方三驾马车、刘氏四兄弟的很多讲述，是相互矛盾的。

第三是记录者，在记录的时候夹杂了自己的一些发挥或者是不同的理解。

第四是以讹传讹。

其实这种尴尬，不单我和吴晓波存在，甚至一些世界著名的超级大牛都会存在。

例如的《文明史》和斯塔夫里阿诺斯的《全球通史》，这都已经是享誉世界多年的最权威的著作了。但是当你看到他们描写的中国历史的时候，会觉得这是啥呀，写得一团糟嘛。这是因为我们本来就身处中国，对中国历史太熟悉，我们接触的各种资料太多，而布罗代尔和斯塔夫里阿诺斯很多也都是二手资料，而且是经过重重筛选后的二手资料，所以他们的写作和我们的认知，就出现了很大的偏差。日本人对大名鼎鼎的《菊与刀》，也有类似的感觉。

当然，真正的中国通或汉学家对中国的理解会更深入更准确，例如费正清和基辛格，描写的就相对贴合现实一点。

俗话说，历史是任人打扮的小姑娘。这话在很多时候，真的没有错。

## 一种生活及其变迁

一位定居新西兰已久的朋友最近回国，并决定这次是永久性回来了。

朋友出生于山东一个小城，有着很好的教育背景。本科和硕士都是国内最顶尖的大学毕业，在投资行业工作，收入非常高；老公也是毕业于 985 学校，在国内 Top 公司当 IT 工程师。虽然帝都居大不易，但是对他们俩来说，买房、买车，孩子上学学区房，都是相对轻松的事情。

大概 2014 年前后，帝都的雾霾到了无法忍受的时候。朋友觉得这简直不是人待的地方，便和老公说，我们要离开这个鬼地方，到国外去生活，给孩子一个好的成长环境。

老公其实是不大愿意折腾的人，觉得自己的工作和生活都挺好的，不想动。朋友说：我先出国去闯荡一条路，等都弄好了，你们再过来。

于是，她自己一个人先联系好了大学，通过了考试，先过去再读了一个硕士，毕业后在当地找了一个工作，买了一栋别墅。

新西兰的空气确实好。刚开始出去时，朋友觉得自己的决策真是太对了。虽然说要忍受家庭分离之苦，但是她每年回国一个月，老公和孩子每年去新西兰一个月，再加上每晚视频，也还可以过得去。毕业后买了房，更是把孩子接过去上幼儿园，并开始给老公铺路，眼看着马上就要苦尽甘来了。

但是这时，她和家人渐渐开始发现，新西兰的生活，也许并不适合自己。

先是事业。

新西兰整个没什么大企业。据朋友说，5 个人的公司就算作中型企业，10 个人的公司就算大型企业了。她的背景虽然不错，但是作为一个中国留学生，在新西兰找工作不好找，最后找了一家很小的小公司。干的工作也不是自己多喜欢的。

在新西兰，生活的节奏非常缓慢。每天到点就下班，没有谁会加班。当地的阶层非常固化，一般家庭的孩子也不想上大学，读到高中就不读了，然后做个修理工、收银员，也照样悠哉游哉地过一辈子。这种日子可以说是惬意，但是对朋友来说，看着国内日新月异，生机勃勃，自己却似乎在养老，整个人都要废掉了，感觉很不是滋味。

再是生活。

每天回到自己的别墅里，也没有什么逛街的地方，没事就是待在家里，要不就是修剪草坪，风景虽然美，但是看惯了也就那么回事，而对国内的美食、便利、热闹的思念，却不可遏制。

然后是孩子。

原本朋友从书上和网上看过的文章，得到一个印象：孩子的语言学习能力是非常强的，到外国很快就能适应。但是等自己的孩子真正出国，会发现根本不是那么回事。三四岁的孩子，在幼儿园听不懂老师和小朋友说话，自己有事也不知道怎么和老师表达，所以心情很不好。

而且新西兰的幼儿园，完全是放养。幼儿园几乎不教什么，老师就是看一下孩子而已。看到国内同龄孩子学这学那，朋友不禁担心，孩子在这样的地方，会不会被我养废了？

到孩子 5 岁的时候，朋友必须做一个决断了。因为新西兰是 5 岁上小学，朋友必须决定是让娃上小学，还是回国再读幼儿园，在北京上学。

根据孩子的意愿以及对娃未来的期望，综合考虑下来，她还是把女儿送回了国。并且自己每天晚上开着视频辅导孩子做作业。

由于新西兰比北京早 4 个小时，所以孩子这边的 9 点就是她的半夜 1 点，陪完孩子后再收拾收拾，就两点多了。所以，从孩子回上幼儿园起，她就没有再两点之前睡过觉。

而国内这边呢，自从帝都大力治霾，空气质量很快好转，雾霾天越来越少，并不是那么难以忍受了。再加上科技和生活日新月异的变化，朋友每次回国，都觉得自己被时代抛弃了。打滴滴、订美团、出门不带钱只要一个手机……这种种便利，让她不禁怀疑自己再国外所生活的地方，是不是还没有进入现代文明时代。

于是 2020 年，朋友终于下定了决心，放弃新西兰，回国重新开始。由于疫情的耽误，她直到最近才得以回国。

新西兰的房子租给了朋友，租金差不多刚刚够 cover 房贷和税金，也就放在那里不管了，房价升值很快，也算是一个投资。自己拿着新西兰的绿卡，日后回去也方便，而且新西兰不需要“坐移民监”，没有每年要待多长时间的要求。所以去了几年，也不是没有收获。



只不过，她自己心里，自己对新西兰，只是一个匆匆过客，中国才是自己永久的家。

她老公很高兴，说“以前每次从机场接你回家，过一个月还得再送你，现在终于不需要再送啦！”

当然更高兴的是女儿，因为妈妈不再是每晚手机视频里那个遥不可及的影像，而是会每天抱她、亲她、陪她做作业和玩耍的，带着温暖的母亲。



## 流量与生意

很多年以前，我在浙大读研时，曾经去考察义乌的夜市，那一望无际的小摊和拥挤的人流，直接把我惊呆了。

我心想，这么火爆的生意，这些摊主得赚多少啊！

但是一交谈之下发现，他们都给业主打工了。原来，这些摊位，都不是摊主自己的，而是向业主租来的。原来生意不好时，租金很便宜。后来生意渐渐好起来，摊主越赚越多，觉得这生意可真棒。但是没想到，第二年，业主的租金就跟着蹦高了一大截。

第三年，生意更好，租金也就更高。几年下来摊主发现，辛辛苦苦摆摊，最后赚的钱增加得并不多。

后来互联网起来了。

早些年，在网上做生意真划算呀，开个淘宝店也没什么成本，那些干得早的，很快就赚到了钱。而且随着钻石越多，甚至皇冠越多，生意就更好做。

但是也没有风光多久，淘宝店主就发现，网上做生意的人实在太多了，谁能看到你的店啊。

于是，为了能争抢到好的位置、好的页面，就要向平台付钱买流量。直到后来，流量费用涨得让开店就如同给平台打工一般。

后来拼多多崛起，同样的故事又上演了一遍。

微博、公众号、B站和抖音，也是如此。最开始的时候涨粉容易，广告效果也好。商家投一些微博、公众号等广告，很快就赚到了远高于投放数额的钱。

渐渐地，涨粉、涨阅读越来越难，广告越来越贵，商家发现，投广告的效果越来越小，到最后，赚的钱都不够付广告费的。

从古至今，从中到外，所有生意都需要流量，流量总是会越来越贵，不论线上还是线下。

当流量越来越贵时，生意人会这么做：

第一，买不起流量，退场走人。很多好的产品就是这样死掉的。

第二，通过独有的技术、强大的品牌或者深厚的关系，形成一定程度的垄断地位，从而更高效地获取流量，以及增加存量的粘性、复购和单次购买额。谷歌

（通过技术）、苹果（通过品牌）、新加坡（通过地理位置形成的在贸易通道上的局部垄断地位）、滴滴（通过做大规模形成一定的垄断）……都是这么做的。

第三，降低成本，确保在流量更贵时，还能有一定的利润。少数企业能够通过技术改进而降低成本，但是流量费用的上升早晚还是会把这部分省出来的成本吞噬掉；更多的企业是通过降低产品质量来降低成本，这就会在市场上形成劣币驱逐良币的效应。百度上搜任何病，某系医院永远排在最前面，因为只有足够黑心的医院才能负担得起越来越贵的流量。同样地，在公众号上，投广告的，除了少数财大起租不差钱的巨头外，最多的就是保险、化妆品、保健品、白酒、付费课程、理财等。因为只有这些的成本足够低，利润空间足够高，才能支撑得起那么贵的流量。到最后，只有割韭菜最狠的能够留下。

第四，寻找新的便宜流量。这就只能等待新的平台出来，才能赶上一波，享受个几年，甚至几个月。例如互联网刚出来时流量比线下便宜，拼多多刚出来时流量比淘宝便宜，公众号刚出来时流量比微博便宜，抖音刚出来时流量比公众号便宜等。但是，不管是哪个新的平台，一个无可逃避的规律，就是流量总会越来越贵。

从长远来看，只有不断的品牌升级和技术进步，用内在的魅力吸引新的流量、巩固老的流量，并不断降低成本，才能不被更贵的流量淘汰。

## 一种很好的生意模式

之前和大家介绍过陈厚酒的发展，我一直很欣赏他们的生意模式。这次回老家调研，见到一位神交已久的师兄强哥，也是用这种模式在发展，也做得很好。

陈厚是用了9个月时间做到2.5亿；强哥是回到老家偏僻乡村隐居，并没有刻意要发展壮大，但是凑20万和朋友一起做点小事，做到现在也大几千万了。

他们采用的共同模式是：选择一种高频消费、价格差距较大的产品，严格控制品质做出高端，并且用人品、情怀和故事获得别人的高度信任，利用自己的熟人圈把产品消化掉。

陈厚选择的是酱酒，强哥先做了茶叶，后来又做了酒，现在新加了酱油。不同的是，陈厚的熟人圈除了自己喝酒，还充当陈厚的代理；强哥的熟人圈现在主要是消费者，还没有做渠道。

他们的推销方式，就是和自己的朋友吃饭喝酒聊天，顺便讲讲自己的故事和产品，对自己的产品表现出一种迷之自信、神之崇拜。然后朋友就忍不住要尝一下，尝完之后就会买，并且买了送人。

不管是酒还是茶叶，高端消费都有极大市场，而市场痛点就是消费者不知道买到的是不是真的好东西。陈厚和强哥做的，就是用自己的人品，背后的故事，以及现场呈现出来的场景，来为产品背书。对方的疑虑消除以后，会形成对这种产品的忠诚度。自己朋友做的东西，自己用着放心，而且送给别人，也能讲出动听的故事，附加情感和人设价值。

我研究了一下，这里面有几个关键：

一是选品要合适。必须是高频消费，而市场上品质良莠不齐，人们对高端产品需求极大，但是又很难找到信得过的产品的行业。酒和茶是非常合适的两个。

这类产品的定价，有很多没法解释的东西。一瓶酒既可以卖十块钱，也可以一百块、一千块、一万块钱。而它只要上了一定的档次，价格对于品质的区分度就不大了，主要是品牌在支撑价格。

二是做出来的产品一定要有令人信得过的品质。首先口感、观感、手感等可感知的方面，要做到相对比较好，起码要让人感知到确实是好东西。当然，是不是最好，那就见仁见智了，毕竟还有主观体验的影响。

其次是你有没有为这种品质缴纳别人无法缴纳的投名状。例如花费别人花不起的成本，或者时间，情怀等，做一些别人根本不会做的傻事，为此情愿放弃唾手可得的钱。

三是主导人要善于讲故事，容易感染人，能够把自己对品质的认可和坚持，自己的情怀传达出去，使人信服。毕竟别人先是要听你说，然后才看你做，最后才是尝一尝。再好的产品，都是先要你先能把别人拉过来试用才行。

四是要有较为高端、较为广泛的人脉网络。产品要卖出很高的价格，那就必须是高端的客群才消费得起。超过 500 块一瓶的酒和超过 500 块一斤的茶叶，普通消费者一般就不会考虑，但是高端客群是很需要的，他们愁的不是没钱，而是不知道哪里有品质能保证的产品。

如果你能找到一个这样的产品，满足这样的条件，其实很容易把一个创业项目做成功。如果觉得满足条件的星友，不妨一起讨论一下，也许我可以提供更多关于他们如何运营的细节供你参考。

## 你感受不到的，也许才是最好的

请问一下，此刻，你能感受到你内裤的存在吗？

我相信在我问这个问题之前，绝大部分人，都根本不会把自己的任何一点意识，放在内裤上面。而如果你感知到了内裤的存在，那只能说明一个问题，它让你不舒服了。

我们所有的衣服，如果非常合身，非常舒适，那我们是感受不到它们的存在。只有不合身了，让我们不舒服了，我们才会时时刻刻意识到它的存在。

所以最好的内裤，最好的内衣，最好的卫生巾，最好的衣服，最好的袜子，最好的鞋子，都有一个必不可少的标准，那就是当你穿着（戴着）它的时候，你会完全忽略它的存在。

同样道理，我们身体的任何一个器官，当它好的时候，你永远想不到它。只要有一点不舒服，那就时刻提醒着你，原来你还有一个胃、还有胳膊、还有手指、还有腿呢。

月初，我的左手腕莫名了疼了一个星期。在那之前，我从来都没有注意过这个位置，但是它的疼痛，让我每天都想着它。此时才意识到，原来它静悄悄地待着、不惹麻烦的日子，是多么宝贵啊。

扩而大之，我们的健康随刻陪伴着我们，但我们不会想着健康的存在。只有当生病了，受伤了，不舒服了，才会明白，以前的健康有多宝贵。

我们子弟兵时刻陪伴着我们，但我们不会想着他们的存在。只有当遇到危险了，才会感受到解放军是最美丽的人。

类似的还有空气、阳光、洁净的水、父母妻儿无声的爱、运行良好的政府等等。

它们已经好到极致，所以你就不会有意地去意识到它，只会当成理所当然的存在。

新冠病毒的肆虐，会让每个中国人感受到，原来平静安宁的生活，是如此幸福。

最近美国的动荡，就会让美国人感受到，一个和平稳定的环境，会有多么重要。这不是上帝的恩赐，而是要在好的政治、经济、社会环境下，尽力维持才能

得到的，而不是自然而然的存在。

从这个角度来看，很多幸福，都是比较出来的。当没有难受时，你不会感受到舒适的存在；当没有病痛时，你不会感受到健康的存在；当没有危险时，你不会感受到安全的存在；当没有动荡时，你不会感受到稳定的存在。

这并不意味着我们要主动去寻求难受、病痛、危险、动荡，以便感受到舒适、健康、安全、稳定。但是，当我们经历了前者，不妨把它当成一个馈赠和警醒，更加珍惜后者，用更大的力气去追求和维持后者。

如果一个人、一个组织，能做到必不可少，无所不在，但是你却永远感受不到他，这也许正是因为他做得太好。正如扁鹊“治未病”的大哥，“我无为而民自化”的先王。

## 每个人都有看问题的角度

昨晚现场参加了微信年度公开课。由于疫情原因，这次公开课现场的人不多，只有几十位。主要是通过微信直播向外界发布。

张小龙演讲完以后，又关掉直播，小范围交流了四个多小时，一直到 12:20 才散场。

这也是张小龙第一次通过这样的方式和外界交流。现场的提问气氛非常热烈，很多问题非常尖锐敏感，张小龙的回答也很坦诚直接。

看张小龙对很多问题的思考，确实是有高度、有深度。可惜由于是内部交流，主持人再三要求在场人员不要对外传播。要不然呈现出来一定会是一场极其精彩的对话，估计能搞好多个十万加。

说一下我感触比较深的一个点吧，那就是不同人看问题的角度，很可能完全不同，而且互相都不知道对方原来是这么看问题的。

就举一个例子吧。我向张小龙提问说，微信是一个省时间的工具，几年前你也说过，希望你用户用完即走；而视频号是一个杀时间的工具，希望占有更多用户时长。这之间的转变，是因为你个人的理念改变，还是迫于竞争压力？

张小龙回答说：其实我们的出发点不是这样的。做视频号的初衷和竞争压力无关，还是因为看到了视频化以后会成为信息交流更方便、更流行的趋势，也希望每一个个体，都能通过视频号向外界展示自己。所以视频化要做的还是便利用户的信息交流。

我从这里看到的不同是：我是从商业的角度来理解的，认为视频号是从商业竞争出来，来抢占用户时长的一个手段；但是张小龙是从社会发展趋势和用户需要的角度来理解问题的，认为视频化是更符合未来信息交流的一个载体。

所以可以说，在这个问题上，张小龙的考虑，比我要高一个维度的。

现场还有很多其他问题，也都是类似的交流碰撞。作为一个旁观者，我时刻会感觉：哦，原来这个问题还会有人这么看；咦，原来张小龙是这么看的。每个人的角度都不一样，但是又都有各自的道理。

其实放到更广的现实社会也是如此。

我们有时候会认为，我们看问题的某一个角度是理所当然的，也会不自觉地



认为全世界可能都会和我们差不多吧。但实际上真正交流就会发现，原来对方是那样想的，和我有这么大的不同。

看网络上热传的事情特别会有这种体会。有时我们看到当事人、当事机构的回应，简直会觉得不可思议，认为人怎么能荒谬到这种地步，她/他这样回应，难道就想不到舆论会有怎样的反弹吗？

但其实真相也许是，回应者确实是想不到她/他的回应会引起舆论那样的反弹，因为她/他的信息接受环境就是那样，思考问题惯用的角度就是那样。

一般人很少能认识到，自己所在的地方只是一口小小的井，而世人竟是如此不同。

哪怕是做出了微信这样国民级产品的张小龙，也不例外。即便他的思考会更高一层、更深一层，但是了解别人的想法，也是非常必要的。

在交流的末尾，他感慨地说，这是我们第一次以这种方式交流，让我看到了很多问题不同人的不同角度，非常有价值。

## 演讲的效果与目的

我常常很羡慕那些能在演讲中把观众逗得哈哈直乐的人，觉得那些人就是演讲高手。

所以，我会羡慕俞敏洪、马云、罗永浩等，甚至还研究过俞敏洪和马云的演讲稿，还学习过俞敏洪。

有一次我在某大学演讲，就采用了俞敏洪式的演讲方法，观众笑成一团，掌声如雷，我当时感觉也飘飘然。

演讲中，为了达到幽默的效果，我用了不少夸张、自嘲等手法。但是后来回想，这么做的意义何在？我演讲的目的是什么？难道就是逗笑观众吗？那岂不是成为一名单口相声演员或者脱口秀演员？（这里不是说讲相声或脱口秀有什么不好，问题是我在台上不是干这个的啊）

为了达到幽默效果，演讲中非常容易口没遮拦地说一些话。有时被台下观众一起哄，就更是头脑发热，不知所以了。等回过头来检视，会发现很多不过脑子的话，其实并不合适。

大家想一想马老师最近遇到的问题，以及此前俞敏洪被批判的不尊重女性言论，看看是不是有这个问题。

为了写作，我看过很多人的演讲和访谈。有一些是非常沉闷枯燥的。例如马化腾、王传福、张近东、马明哲、刘永行等，但这些都是真正的牛人。他们的演讲根本就不在乎是否取悦观众，而是能不能把自己的观点表达出来。

还有一些很厉害的演讲牛人，就是任正非、曹德旺、段永平这种。他们就是自然地说出自己的观点，但是说得却极具吸引力，要么是感情充沛、要么是言辞犀利、要么是观点新颖，但是没有哪一个故意去耍弄幽默。

我们对于什么是一个好的演讲，评价标准是很有问题的。根据不同的场合、不同的目的，好的演讲各不相同。甚至有时候，沉闷晦涩本来就是最合适的。

作为一个演讲者，完全不应该去追求幽默，追求语不惊人死不休。在不影响观点表达的前提下，幽默可以作为一种点缀，或者是吸引观众注意力的一种手段，但是绝不能本末倒置，把演讲的目的设定为取悦观众，把演讲的追求变成尽可能幽默，那就是把自己等同于相声演员或脱口秀演员了。

前几天听张小龙演讲，我就更加强烈地感受到这一点。张小龙就是把自己对产品的理解说出来而已，没有那一句话是好笑的（即使有时候观众笑了，可以肯定也不是张小龙的本意想搞笑），但是四个多小时的时间，全场听众没有一个提前退场。

说到底，演讲的内容和幽默的形式，是珠宝与盒子的关系而已。重要的是珠宝，而不是盒子。很多人把注意力放在盒子上，本身就错了。

以前我觉得马云和俞敏洪在演讲中的幽默，真是太有智慧了。现在觉得，有一些其实就是轻浮。

## 中国和美国的家庭观念

最近在研究拜登，很为他家族的关系之密切而感慨。

拜登是爱尔兰裔，在美国，爱尔兰裔、意大利裔加上摩门教最以家庭关系紧密而著称。爱尔兰裔的肯尼迪家族和拜登家族，意大利裔的教父，摩门教的洪博培（曾任驻华大使，也曾竞选美国总统），都是比较典型的例子。其中教父虽然是部电影，但是其家庭关系显然是依据现实中意大利裔的典型家庭关系去描写的。

我很清楚地记得，当年洪博培竞选美国总统失败，他的家人都站在他身边给他陪伴他。这个场景非常打动人，让我顿时有一种“输了大选又如何？拥有这些家人，你就拥有全世界”的感觉。（当然，洪博培的政治倾向是对华非常不友好的，这一点又让我非常讨厌他。）

拜登小时候，爸妈就告诉他们兄弟姐妹要团结，甚至说兄弟姐妹之间的关系，比和父母的关系要更密切，因为只有他们之间是流着同样的血。他们说，兄弟姐妹之间要互相照顾，而且要主动、及时；如果你还需要去问哥哥或妹妹要不要你帮助，那就说明你已经太晚了。

这种密切，甚至已经到了兄弟姐妹要无条件支持对方的程度——哪怕对方犯了罪。用拜登的话说，和兄弟姐妹做对，就像是冷战时向苏联告密一样（罪孽深重）。

拜登的小家庭关系也非常密切。他自己在首都华盛顿当参议员，老婆孩子住另一个州，拜登每天通勤 160 公里回家陪他们，一跑就是 36 年。

拜登竞选参议员和竞选总统的成功，和家人的支持就密不可分。第一次竞选参议员时，如果没有家人的全力以赴，他是不可能当选的。后来有几次大的人生挫折，也都是在家人的陪伴和鼓励下重新站起来。

传统上，我们会认为中国人比美国人家庭关系更好。

在通常的观念里，中国有更多三代甚至四代同堂，老一辈帮子女带小孩，父母供应孩子读书，给儿女凑首付买房，过年回家一家人其乐融融等等；而美国人相对独立，子女成年就离家，一般来说不会和老一辈住在一起，两辈之间相对的感情也更淡薄一些。

但是也有反过来的一些印象：中国人提倡为工作而牺牲家庭，赞美某个人的

文章里面，总免不了写到该人母亲去世、妻子手术、孩子发烧，却因为忙于工作而不能回去照顾的情景；而美国人则更回归家庭，美国的高管会更倾向于拒绝为事业牺牲家庭，回家陪孩子比加班重要多了。

这些其实都是刻板印象，如果说总体的话，中国人和美國人对家庭的关注点不一样；说个体的话，哪个地方都有照顾家庭的人，也都有不照顾家庭的人。

中国人的家庭责任，更看重的是养育。父母有责任养活子女，尽可能给子女创造好的生活条件，所以中国很多年轻的父亲、母亲，会道离家千里的地方去打工，孩子放在老家，每年只团聚一次。

美国的家庭责任，更看重的是陪伴。很多文学、影视作品和纪实作品都会描写到，一家人很穷，但是父亲总是想方设法给与孩子关爱，让孩子有个快乐的童年。

在我研究过的美国牛人里，芒格和拜登，都是家庭关系密切的典型；但是也有乔布斯和马斯克这样在感情上给家人无限伤害的人。而美国有些特定群体，更是形成了大面积的单亲家庭现象，只管生不管养甚至成为一种普遍文化。

在我看来，好的家庭关系，是人生幸福的一个关键要素。但是要维护一个好的家庭关系和氛围，却并不是一件容易的事情。因为我们总会面临事业与家庭的平衡、赚钱与陪伴的取舍，还有婚姻中涉及到的两个家庭的关爱及利益平衡。

有一点我很羡慕美国人，那就是他们在感情中相对直接、坦率，对于自己的感觉会如实表达。例如，我爱你，或者我对你哪个地方不满，我现在心里很难过等等。中国人相对含蓄，爱也不肯直接说出来，不满也埋在心里，等着吵架时再一次性爆发，难过的心情总是要隐藏，表现出我没事，我都挺好的。

其实一个亲密的关系，是需要有直接表达的，除了表达出爱之外，更是需要表现出一个人的脆弱。只有当你愿意把最脆弱的地方展示给另一个人，才能说明真正的信任，也才能建立真正亲密的感情。

## 资源约束

常常看到好多人讨论社会问题时，不考虑资源约束。

例如，要求全民免费医疗，大学免费教育，对孩子搞素质教育，要求公司全面落实八小时工作制，等等等等。

这些理想都很美好，但却是当前条件下不可能实现的。

我们用医疗这个例子来细说吧：

全民免费医疗，首先要有那么多的医生、护士、医院、药品、医疗器械等等，没有这个，就只能降低医疗标准糊弄病人，或者排队等。只要这个资源约束在这里，真正的全民免费医疗，就不可能实现。

别说全民免费医疗了，对一个国家来说，让自己的民众生病的时候能有医生给看，都是一件非常艰难的事情。因为医生就那么多。毛时代解决这个问题的办法，就是大力发展赤脚医生以及鼓励和扶持中医中药，让更多的人能被医疗覆盖到。医疗是基本人权，很多时候不管大夫水平怎么样，治病效果好不好，就必须得有，这是那个时代的背景。

印度和加拿大就是覆盖了全民免费医疗（实际不是免费，印度是靠转移支付，加拿大是靠医疗保险），听起来很诱人，但实际运作中，印度就造成了大量无意义的糊弄，免费部分只是给看一点感冒之类看不看都无所谓的小病，真正需要医院治疗的，要么医生无能为力，要么去私立医院。而加拿大的问题，就是排队。非急诊的话，见医生、做检查什么的要先预约，等个把星期是常事。而慢性病的手术等待时间就更长了，等半年到八个月是正常的。

所以很多时候，这就不是一个福利问题，而是医疗资源缺乏的问题。而医疗资源缺乏，是人类目前还没有办法解决的难题。哪怕你工业生产和病房建设再厉害，也永远无法培养足够多的合格医生和护士。可能只有未来机器人看病非常成熟了，才能大大缓解。

有人可能会说，那国家为什么不多培养一些医生和护士呢？

这又回到资源约束问题了。一个国家的人只有那么多，各行各业都需要有人。医疗行业说为什么不多培养医生护士，教育行业也会说为什么不多培养老师，工业领域会说为什么不多培养技术工人……况且，这也不是国家可以决定的。国家

只能说多设立一些医疗院校，但是也要民众愿意去读医学院和护校啊，很多孩子根本就不愿意去当医生护士。

除医疗外，其他的问题也是一样。大学免费教育，就要有那么多学校、教授、实验室；孩子素质教育，家长就要大量投入用于陪伴孩子的时间和交给兴趣班的钱，以及社会要配套那么多的艺术老师、钢琴老师、体育老师；都搞八小时工作制，企业运行效率就会极大降低，国家经济的增速就会大幅下降，生产出来的产品和服务减少，价格上升，人们的生活水平也随之总体下降……

所以看待社会问题，光有美好心愿是不行的，一定要看到约束条件。当然，这并不是说那些美好心愿就要置之不理。它们毕竟给我们指明了一个未来前进的方向。人类的进步，就是不断地突破资源约束，朝美好理想更进一步。

但是在现实中，资源约束无处不在。当你对别人提出一个美好愿望时，可能也要想一想，资源约束是什么？有没有什么办法可以突破？



## 时间的幻象

关于时间的幻想、时间的非流动性、时间的无方向性，以前听过、看过、想过许多说法，但是都似懂非懂。今天听到一句话觉得特别好：过去从未消失，未来早已存在。

我这样理解：我们存在每一个时刻，也许就像电影里的一帧一样。无数个一帧组成了我们人生的影片。这里没有时间的流动，每一帧都是独立的，但是又相联系的。你既可以正放，又可以倒放，还可以快进或快退，还可以跳着放。

这可能是更接近于世界的真相。只是我们还不知道，此刻的上一帧和下一帧，是存放在什么地方？

## 对话的知识层次

前几天，环球的老胡在微博上评论一些国家以给民众发钱的方式应对疫情的方法，说了一句：都发钱等于没发钱。这在微博上引起了很多评论，大部分是嘲笑，还有很多网友仿照这个句式造句，说什么都爱国就等于不爱国，都贪腐就等于没贪腐，共同富裕就等于共同不富裕等等。

其实，老胡的说法固然有问题，但是那些仿造句的人，根本连老胡在说什么的都不知道，只不过是无知的狂欢而已。

从经济学的角度，老胡的说法是有一定道理的。原因就在于货币发行量与通货膨胀的关系。

钱本身并不是财富，它只是可以用来兑换产品或服务的一个凭证。当每个人的钱都增加时，并不代表每个人的财富增加了，因为社会生产的产品和服务并没有变化。这些多出来的钱，主要作用是使得产品和服务的价格升高了，这个价格的升高，会部分抵消掉发钱的作用。这是老胡说那句话真正想表达的意思。

如果要类比的话，好比电影院，大家都站起来看，实际上等于都没站起来一样。而不是像那些仿造句的人瞎扯的那样。

但老胡这句话的问题在于，他太过于简化了，忽略了财富效应和消费弹性。同样的一千块钱，发给一个亿万富翁，对他的消费可能不会产生任何影响；但是如果发给一个月薪一千的人，就对他有很大影响。所以总体上虽然物价的上升会抵消一部分发钱的作用，但是由于富人和穷人对财富的感知不同，他们每增加一元钱中用于新增消费的比重不同，普遍发钱的真实意义其实在于增加了穷人的购买力，可以算作一种变相的扶贫。对于收入水平较低的人来说，这个发钱的作用还是挺大的。

如果是从这个角度来批判老胡，那么可以说是站在同一个知识层次来讨论问题。否则的话，就是鸡同鸭讲。而那些以仿造句来嘲讽老胡的，其实正是暴露了他们的无知。

其实，世界上有很多的对话，都有一个知识层次的问题。有很多牛人说的话，看起来好像特别愚蠢，其实可能只是我们不明白其背后掌握的知识与信息。

再举个例子，微博有个我很喜欢的大V“河森堡”，他有一次在图书馆看一

本欧洲史的书，书中提到一个年份公元 457 年，他就自言自语道：公元 457 年对应中国什么朝代来着？

只听见旁边一个大叔张口就来：宋朝。

河森堡不屑一顾地想，赵匡胤公元 960 年才陈桥兵变呢，还宋朝。

然后大叔又说：嗯，应该是大明。

河森堡又忍不住“切”了一声，翻了个白眼就走了。

可想而知，河森堡对那位大叔有多么鄙视。

直到他回到家中一查，公元 457 年，原来是南北朝时期的刘宋朝，年号正是大明。

我们总是会在某些时候很无知，却还去嘲笑那些知识层次其实比我们高很多的人。其实有时候，我们能看到的问题，别人可能根本早就看见了，只不过他们的思考层次，不是我们所能理解的而已。

## 事实即观点

记得年轻时刚知道“事实判断”和“价值判断”的区别时，我大为震撼，原来我们说的话，写的文字，里面会包括这样两种不同的指向。从那以后，我在听别人说话，看别人的文章，或自己表达时，常常都会有意识地去分辨，哪个是事实判断，哪个是价值判断。

但现在人到中年，听得多了，见得多了，我越发觉得，在绝大部分时候，其实并没有这两者的区别，当一个人某一个事实的时候，实际上他就是在表达一种价值。

例如，有一个制作科普视频的博主，做了一期视频，主题是中国人增加肉蛋奶消费，会导致亚马逊森林面积缩减。我们这里暂且不讨论这个问题在科学上是否成立，只讨论其中隐含的意图。粗看起来，这就是一个事实判断。但实际上，视频作者想表达的意思，就是中国人破坏了地球生态；他的价值判断，就是中国人应该少吃一点肉蛋奶。在这里，事实判断和价值判断是合二为一的。

网上有很多类似这样的表达，都是以事实判断作为表面，来传达价值观点。而当有人指出其中的价值导向有问题时，作者会辩解说，我这里完全没有价值导向，只不过是表达一种事实。其实，每一个问题所涉及的事实，都是多方面，多角度的，当一个偏向性地选择了某一个角度的事实时，他的价值判断就已经做出来了。选择性的事实，从来都是为价值判断服务的。每每看到一些作者如此辩解，我就觉得很可笑。有一句话可以很好地揭穿他们的真面目：都是千年的狐狸，你在这玩什么聊斋呢？

在生活和工作中，其实也是如此。

我们会听到小孩说：妈妈，那里有冰淇淋。其实他不是在描述“那里有冰淇淋”这个事实，而是在表达“我想要吃冰淇淋”的观点。与此类似，当一个丈夫说“我好累”的时候，他也不是在描述自己很累这个事实，而是在表达“今晚我不想写作业”的观点。

类似地，在一个工作讨论上，CEO 说某个细分领域发展潜力很大，常务副总说那个领域的进入壁垒很高，看起来双方说的都是事实，但其实都是在表达观点：CEO 实际想说的是，我们应该大力拓展那个领域；常务副总实际想说的是，我们

不要拓展那个领域。

所以人与人的相处，“听话听音”是一个很必要的技能。如果老婆说“我这个包特别重，每天拎着都好累”，而老公却无动于衷，那么很有可能当天晚上老公哪怕不累也别想做作业。

当然，反过来，“装聋作哑”也是一个很必要的技能。这一点就不举例了，要不然下一次用就不灵了。

## 默契与效率

看到一个新闻：杭州某公司年会抽奖，老板说，一等奖的奖励内容，是公司帮忙清空购物车。有一个叫小王的员工幸运地抽中了一等奖。不过老板看到购物车的时候傻眼了，原来里面有碧桂园的一套房子。

老板说买房实在没有能力兑现，可以帮小王出这套房子的定金。小王不服，认为老板不讲信誉，双方起了争执。后来闹到向媒体曝光和请律师的地步。

不知道大家怎么看待这个事例？

我无意评价在这件事里面，员工和老板谁对谁错。也许谁都没错，也许谁都有错，就看你站在哪一个角度。

但是很明显，大家都看得出，在这家公司，员工和老板之间，是缺乏共同理念和默契的。

老板设置这个抽奖环节的时候，本来也是一番好意，他大概也没有想到，员工的购物车里竟然会有一套碧桂园的房子。而按照常理来说，即便出现了这种极端情况，员工大概也不会当真想要老板兑现那套房子。但是这位小王偏偏就非要老板兑现这套房子不可。

有人说，这完全是老板的问题。他在设置抽奖规则的时候考虑不周，应该一开始就把这些问题都考虑到，把边界设定清楚。

但是我的理解是，在现实中，人与人之间通常应该是有基本的共识和默契的，很多事情“应该”如何处理，人们的理解都相差不会太远，并不需要事事都界定那么清楚。

如果事事都要考虑到万全，把所有的漏洞全部堵上，那么可能把所有的时间都花在上面都不够用的，而且人与人之间的关系就变成了互相猜疑、互相防范，总以为别人时时刻刻都想着要钻空子，占自己的便宜。

像这个案子中，谁会想到有人的购物车里放着一套房子呢？如果老板宣布抽奖内容的时候，要规定一个上限，例如说 5 万或 10 万，这固然更加严谨，但是细究起来，要规定的地方就多了去了。

例如是清空单一的某个平台还是可以几个平台；宣布完之后员工新添加进去的算不算；是清空所有的商品还是某个时段内的商品；如果某一个（或某一类）

商品在购物车里重复放置了，买了明显就是浪费，要不要给他清空；如果员工在抽奖之前把某一个商品的数量临时改为 100 份（老板帮忙买之后可以拿到闲鱼卖二手）行不行；如果购物车里有竞争对手的商品或者违法违禁物品怎么办；如果中奖员工的购物车里有非常隐私的东西怎么办（例如员工由于某种癖好或取向而在购物车里放置了不宜向别人公开的东西）……？

如此下来，老板本来是兴冲冲地活跃气氛，给员工一个福利的行为，就变成了一个很繁琐的、很麻烦的事情。原本一句话的事，结果成了要法务部门过一遍，堵上一切可能的漏洞和法律风险的事情。

在一个组织内部，固然需要有一些白纸黑字的规章制度，但是并不是越多越好、越严谨越好。更多时候，大家需要有相互的默契。

这就需要共同的文化、理念、理想、价值观等。如果相互之间没有这些共同的东西，那么内部就会出现无数的内耗。尤其是小公司，老板根本就没有时间，也没有必要搞那么复杂的制度。很多时候甚至都没有制度，大家有一个基本的共识，做事更有效率得多。

所以，公司招人的时候，应该先考察员工的理念、价值观、行事风格等。各方面与公司相一致，或至少不相冲突的才招进来。否则的话，就会招进来一个定时炸弹，不知道什么时候就成为公司内耗的根源和发展的累赘。

最后再分享一个新闻：

上海某咨询公司的软件工程师小张，年假+春节法定假+周末，共计休假 27 天。老板提出，在小张休假期间，由其负责维护的客户可能会有紧急需求，希望其能带电脑回家，以便需要的时候可以随时响应。

小张认为，休假完全是个人时间，应该由个人自主安排，不仅拒绝带电脑回家，而且在休假期间拒绝接听老板电话，故意失联。

后来，公司将小张开除。小张申请劳动仲裁，仲裁部门判决公司赔偿小张 19.4 万元。公司不服仲裁，提起诉讼，但法院支持了仲裁结果。

这个事情，我就不再分析和评价了。我只想说，小张这种人，我是绝对不可能招进我的团队的。当然，也许也会有人说，我就是小张这样的人，你这样的团队，我是绝对不会进的。

那样再好不过。不同文化理念的人，就是不应该强行糅合在一个团队里面。



世界很广阔，大家各自安好，世界会美好得多。

不知道你是怎么看待小张和他的公司的。我想告诉你的一个事实是：在新浪微博上关于该新闻最热的一个帖子里，评论排在前面的，清一色都是支持小张，认为他的公司是个垃圾公司，活该倒闭。

这就是现在网络上的民意。

## 自媒体的影响力与信誉

几个月前在微博上，看到我喜欢的几位博主江宁婆婆、开水族馆的生物男、蘸盐在推荐一种苗绣，他们对做苗绣的店家人品和产品评价都很高，而且这也是一个支援西部山区的扶贫项目。

大V的推荐很真诚，粉丝的反应很热烈，店家对粉丝也是做一个“亲”右一个“感谢”，很多粉丝都留言说这是一个良心店家，赠送了很多礼物，甚至怀疑说店家这么大方怎么能赚到钱啊。当时我虽然自己没有买，但是对这样的互动感觉很好。

没想到，昨天看到了事情的进展，让我大跌眼镜。

大V们反映，自己以极大的善意、投入了巨大的精力去帮助店家，但是后续发现里面有许多坑。

例如，这家店生意火起来后，老板娘的前夫突然出现，找到大V说这家店我也是有股份的，你们想吞并我们家的店，要分我500万；大V找了罗永浩帮忙支援了流程优化、管理优化和人员，甚至手把手培养了得力的电商助手，但是店家转眼就把这些专业的人一个不剩地辞退了；店家做的刺绣用了别人的版权图片，被原作者找上门索赔；网友不断爆出这家店并不是所宣扬的纯手工，产品质量也不好；这个项目用了很多当地婆婆做手工，这也是很多人之所以在她这里买的一个重要原因，但是后续有人爆料说店家对婆婆们非常苛刻，拖欠工资，无偿加班等等……

本来是好心好意地去帮忙和扶贫，结果遇人不淑，一片芳心虚掷，让这些大V特别受伤，一致决定再也不掺和这事了。尤其感到受伤的是江宁婆婆，因为他在微博上历来都是教人怎么防范各种坑，没想到自己却掉进了这么大一个坑。

这件事对我的震动还是挺大的。因为他们都是微博上信誉非常好的博主，他们真诚地、极力地推荐的东西，很多粉丝都是闭着眼睛买的。结果最后发现，原来他们也上当了，那些因为相信他们而买的粉丝，也都跟着上当了。

对我来说，最大的警醒在于，作为一个所谓的“自媒体”，拥有很多读者的信任和支持，这既是一种财富，也是一种沉甸甸的责任。一个粉丝众多的博主，每一句话、每一个观点，都有可能影响到很多人。影响力可以用来干好事，但是

也很容易不小心干成坏事。

有一些博主是有意利用这样的影响力给自己谋利，而不管影响力发挥出来是好是坏。例如有的博主什么广告都敢接，而不管读者是不是会因此而被 P2P、传销、劣质商品所害。

也有一些博主的操守要高一点，接广告会比较慎重。但是即便如此，也难免会有看走眼的时候。例如，有一个我很喜欢的公众号主，曾经接过一个医学类的广告，虽然他本意是想帮助有需要的人，但是经读者提醒才发现其中可能存在伦理问题，赶紧删除了。

除了广告之外，影响读者更甚的是文章（或视频）本身。

自媒体人的一个不当观点，有时候会在社会上造成巨大的损害。在国与国之间、不同政治和经济势力之间，有时会把舆论当做一种武器用于打没有硝烟的战争，就是因为它的威力巨大。

有些自媒体为了获取流量或者出于政治、经济目的，而故意去制造矛盾、挑拨情绪；也有些是出于真诚的目的，但是无意识地产生了负面的作用。

所以，作为一个所谓的自媒体人，还是需要对自己的影响力及这种影响力一旦误用可能造成的损失，要有一定的认识。一个人私下说几句话跟对几十万几百万人说同样的话，造成的后果可能是截然不同的。

江宁婆婆等大 V 在这里栽的跟头，我觉得应该足以值得所有做自媒体的人悚然而惧。

谨以此文作为自省自警。

## 个人的喜好

今天去看了《唐人街探案 3》，我们是两个家庭，5 个人一起去看，看完都觉得挺好的，远远超出了期待，观影的过程中也享受到了非常多的乐趣。

后来，我特意到微博上去搜了一下这个电影的影评，发现绝大部分都是负面的，很多人说是烂片。偶尔有一两个说不错的，评论就会讽刺为“恰饭”（收钱发帖）。我又在朋友圈发了一条关于这个电影票房的评论，结果留言区也有两个人说是烂片。

这个片子在打分网站上也是两级分化非常严重。在购票网站上评分超过 9 分，而在豆瓣上评分只有 6 分多一点。

如果说电影可能是有人在刷分故意打压，那么春晚就比较明显是民意的直接体现了。

我们家在看的时候，虽然我是一边看一边刷手机，看得有一搭没一搭，但是觉得总体还行。老人小孩也看得哈哈直乐，有些节目则不时发出惊叹。从我和家人的感受来看，虽然谈不上有多么经验，但是已经很满足、很开心了。

结果到网上一看，几乎全是在说不好的。偶尔有一两个说好的，一看，都是央视、人日等官媒在夸。

这让我非常感慨，人和人的喜好，真是不同。我们觉得很好的东西，在别人看来可能是垃圾。

这可能是因为我们的审美水平不高，看到个一般般的电影就觉得不错了。但我觉得这样挺好的，一个人感受到快乐的阈值低，人生就更容易得到幸福和满足。如果我的审美太高了，就没有办法因为看到这些就开心了。

很多年前，我曾经向一位长辈极力推荐《霸王别姬》这部电影，还专门买了一张 DVD 送给他看。长辈看完后，觉得电影很一般。

我虽然可以理解，但是觉得挺可惜的。因为那部片子给我带来很多震撼，是一种精神上的享受（虽然作为一个悲剧，这种享受不能称之为开心，但肯定是让我很珍视的一种感受）。

当然，长辈只是纯粹因为刚好不喜欢那个片子而已。而有些自认为审美高的人，会去鄙视审美低的人，甚至还出言或撰文嘲讽。我觉得这就很无聊了。人家

喜欢的东西，只要不违法，不违反社会伦理和公德，那就纯粹是主观体验的事情，没有谁比谁高多少。

你喜欢看芭蕾就看芭蕾，他喜欢看秧歌就看秧歌；你喜欢美国脱口秀，他喜欢中国小品；你喜欢马季，他喜欢郭德纲；你喜欢李健，他喜欢凤凰传奇；你喜欢周杰伦，他喜欢华晨宇。如果能够井水不犯河水，各自安好，那该多好。但是有一些就喜欢去嘲讽别人，觉得自己高高在上的样子。

我个人喜欢的东西很杂。以小说为例，海明威茨威格卡夫卡，曹雪芹罗贯中吴承恩，贾平凹陈忠实路遥，席娟林燕妮琼瑶，金庸王朔古龙，三毛张爱玲，韩寒郭敬明，我都喜欢，没有什么不能看的。何必非要划定说看普鲁斯特杜拉斯马尔克斯就牛逼，看网络修仙爽文就不行？

作为个体，喜欢什么，是我之所以作为我的一个重要特质。没有必要因为别人嘲讽而感到没面子。他听他的勃拉姆斯，你听你的筷子兄弟。挺好的。对于那些要去嘲笑讽刺别人的人，我想说一句：人民群众喜闻乐见，你算老几？

## 人生的目标

前几天看了一个电影，《心灵奇旅》，对我以前一直抱有的想法有一个颠覆。

以前我总觉得，人活着，还是需要有一个目标，不然的话，人生就是虚掷，会把时间浪费在很多无意义的事情上。

电影的开始也是这样演的，但是后来却出来了一个怎么都找不到目标的人。

按照电影的设定，如果找不到人生目标，那就没法投胎，只能永远被困在灵魂世界——当然也不能说“困”，因为在电影里，这个灵魂世界也是一个很美好的所在。

我原以为，电影的后半段，应该演的是主人公帮助这个灵魂找到人生的目标，让它顺利投胎。

结果后面演的是，这个灵魂阴差阳错到人间走了一遭，虽然没有找到目标，但是却爱上了人生的点点滴滴。

于是，最后电影揭示了主题：人生没有目标也不可怕，重要的是能发现生活之美，享受生活之美。

这个主题其实很简单，也早已为人们所知。但为什么我会觉得“颠覆”呢？

主要原因在于，我过往太注重生命的意义和人生的可规划性。

或许由于是圣贤之教，或许是被一些文艺影视作品感染，或许是自己天生的责任感、使命感，我总觉得人必须要有一个目标，而且所谓“享受生活之美”，必须经由“找到人生目标”之路才能实现。如果没有人生目标，也就没有了生活之美。

但在现实中，可能会存在这么几种情况：

第一，找到人生目标是一件极难的事情，很多人终其一生也未必能找到目标。

第二，找到目标并非人生的必需，很多人没有明确的目标也能享受生活。

第三，已经有了目标的人未必会一直坚信下去，有时候也会迷茫或者动摇，甚至改变人生目标。

对于第一种人来说，如果实在是没法发现自己生命中的 Spark（火花），那么更适合他的方式，也许是换一个思路，把“苦苦寻找人生目标”更改为“发现生活之美，享受当下”。

对于第二种人来说，他已经没有必要再非要去找到一个人生目标，他已经找到了人生的乐趣，那就够了。

对于第三种人来说，迷茫和动摇也并非可怕的事，关键是自己在这个过程中有没有享受到乐趣。如果另一件事情能让自己更有激情，那么换一个目标也未尝不可。

就其本质而言，找到目标，并不是人生的必需，找到幸福才是。但是找到幸福的途径有很多种，拥有明确的目标只不过是其中比较好的一种方法而已。如果把方法当成目的，那就错了。

当然，本文并不是否定目标的重要性。能够已经拥有一个明确的人生目标，本身就是极其幸运的事；如果现在没有、但是未来能够找到一个明确的人生目标，也是一件非常值得追求的事。我只是说：如果真的找不到，并不需要强求。在离你最近的地方，也许就有你想要的幸福。



## 情绪价值与实用价值

这两天微博上有一件事情吵得挺热的，就是关于七氟烷能不能“一捂就晕”。

一方认为七氟烷没法做到一捂就晕，而且目前世界上并不存在如电影里演的那种一捂就晕的麻醉药，女孩子虽然要注意防范，但是没必要太过担心。

另一方认为，这种讲理的人根本就不明白很多女性的恐惧心理。这种辟谣会导致很多女性对这种犯罪手段放松警惕，不利于女性自我保护。

据我观察，前一种博主在苦口婆心地讲理，但是被骂得狗血淋头。后一种博主不需要讲理，只要把前一种博主臭骂一顿，就赢得了无数赞扬。

这场争吵里面，不同的博主其实提供了不同的价值。第一种是实用价值，他的作用是让我们知道事实真相是什么；另一种是情绪价值，他的作用是让我们知道有人理解我们的感受。按道理说，两种价值都是有用的，但在网上，往往两方的博主以及网友都分成尖锐的两派，水火不容。前一类认为后一类愚蠢得无可救药；后一类认为前一类都是毫无感情的木头。

一般而言，人们上网其实有两种需求，一种是实用需求，就是希望看的视频、文章对自己有作用，能学到东西；另一种是情绪需求，就是能够从看的视频、文章中感受到快乐忧伤激动感动等情绪，甚至可能就是对付一下当下的无聊感。

当然，这种区分不是那么绝对。在看那种认知提升类的文章时，我们也能感知到愉悦；在看情绪类文章时，也能学到一点东西。但是大体而言，我们可以区分哪些博主是知识型理性型，哪些博主是情绪型感性型。

我个人的建议是，在网上还是应该看一些有实用价值的东西。因为人的时间很宝贵，上网了还是对自己有点作用为好。如果整天沉湎于情绪的发泄，那其实是对生命的浪费。当然，我这里不是说情绪性的内容毫无价值，毕竟人类还是需要寻找共鸣，处理情绪。我只是说不要花费太多的时间在这上面。而且看的时候要知道自己那一刻只是在处理情绪问题，而没有什么理性可言，要寻求理性还是需要看另一类的博主。

但在现实生活中又是另一套逻辑。我们与朋友、家人的相处、交流，更多是出于情感的需求，而不是要从他那里学习什么。

我一向不认可什么“刀子嘴、豆腐心”这种说法。在现实中，我们对于亲朋好友而言，一个重要的价值就是情绪价值，甚至在某些时候可能是最重要的价值。刀子嘴本身就伤害了这种价值，所谓的豆腐心如果被刀子嘴隐藏，那就失去了情绪的价值。言辞刻薄地对待自己最亲近的人，让他/她感觉情绪非常低落，然后说我这是为你好，这很扯淡。实际上对对方带来的是伤害。

以上是从受众出发来说，如果从施众出发的话，那么就要注意，在提供实用价值的时候，要考虑对方的接受性。如果表现得过于理性，完全失去了与人共情的可能，那么再好的理由，都没有人能听得进去，最终也是白讲了。所以即使是实用价值的内容，也要包含情绪价值的部分。想要别人从理性上认可你，先需要让对方从感情上接纳你。否则，从一开始就失去了对话的可能。

## 学习与挑刺

上周发了一篇讨论一种商业模式的文章。有些朋友觉得很有启发，有些却觉得对普通人没有用，还有些说是没有创过业的人幻想出来的。

其实，在文章底下的留言里，两个案例的主人公都现身说法了。陈厚的创始人认为总结得非常到位，基本上等于一个操作指南。

作为一个简单的案例研究，我肯定没法把所有的细节全都写出来，如果都写的话，那就是一本厚厚的书，而不是一篇几千字的小文了，所以，其中肯定有一些环节我是没有写到的。但是最关键的部分我已经揭示了，只要满足文章总结的条件，而且按照步骤去操作，成功的概率肯定比一般的创业要大得多。

退一步讲，即使不满足那些条件，但是文中说到的人品致胜、品牌打造、圈子营销等方式，对一般的为人处世和做生意，都有值得借鉴之处。那些看完文章光顾着挑刺的人，其实纯粹是浪费了自己的时间。

我们平时看文章、视频、电影等，可以有两种思维模式，一种是学习（或享受）模式，一种是挑刺模式。抱有学习模式的人，总能有所收获。别人发的文章哪里写得好，文中说的思想和案例有什么启发，表达方式有哪些可借鉴的地方等等。但是抱有挑刺模式时，看待世界的眼光就完全变了，什么都不如自己的心意，看完一篇文章，除了一肚子不满，什么都没有得到。

看电影也是如此。别人看一个电影乐得哈哈大笑，他偏要去分析这里不合理那里有 bug，最终看完一场电影无异于受了一场精神虐待，完全没有享受到什么。

还有一种挑刺，是为了显示自己比别人高超，总有一种睥睨众生的感觉。这也是什么都学不到，只能流于自嗨。

我们看那些成功的企业家，都是很善于学习和自省的。他们看到一种和自己想的不一样的说法，常常回去思考别人为什么这么说，对方是掌握的信息和我不同，还是看到了我没看到的角度？即便最终他们会坚持自己的观点，也不会有闲心在网上去和别人争辩什么。那些有闲心在网上挑刺的，在现实生活中往往是事业不成功的人。

回到上面所说的商业模式。有很多东西，别人做出来了，我们觉得做不到，有可能是我们没有那个条件，也有可能是我们没有那个眼光或魄力。

悲观主义者在做一件事之前，往往会把事情想得非常艰难，从一开始就畏首畏尾，最终望而却步。乐观主义者往往会看向那个美妙的结局，忽略中间的难度，一个猛子就扎进去。

乐观主义者也有可能会失败，甚至败得很惨。但是最终成功的也都是他们。

## 预测的错误与正确

1994 年，美国一份名叫《矩阵新闻》的刊物登出了一篇文章，里面统计了 1993 年互联网传播速度的变化。

一位 30 岁的年轻人，根据文章提供的数据，计算出当年的互联网增长了 2300%。他为这一速度感到震惊，并决定全力以赴加入这个行业。

于是，他在互联网上创立了一家书店，名叫亚马逊。

这个年轻人就是杰夫·贝佐斯。

后来，他知道，当年他算的数字其实是错误的。但是，正是在这个错误数字的基础上建立的亚马逊，最后却发展成功了。

一个错误的数字，为什么能够引导一个成功的行为呢？

其实，这样的例子不在少数。在一个大的潮流中，只要方向是正确的，具体精确到多少的数字根本就无关紧要。

例如，2013 年我对比特币做了一个研究，发现这个东西未来可能会大幅增长。那时一个比特币大概是 20 多美元。我预测它未来会涨到几千美元。

从现在来看，毫无疑问这个预测是错误的，因为现在的比特币已经涨到了几万美元。但是如果当时我按照自己的预测而做了一个投资，那我会大赚一笔。

我当时没有做这个投资，不是因为没预测对，而是因为其他原因，在这里就不展开讲了。我的研究文章还给两位朋友看了，也给几位朋友口头讲了。如果他们听了我的话买了一些比特币，现在也几乎要财富自由了。

有很多研究成果和人生建议，其实从精确来看都是错误的。但是只要他们方向对，照着做就能产生巨大的效果。这时如果去纠结具体预测的对和错，那就会丧失绝好的机会。

很多事情，重要的不是细节上是否精准，而是宏观上能否判断大势。我们今天说中国一定会超过美国，就没必要去纠结是 2025 年还是 2028 年，甚至 2030 年，重要的是几年十几年之内一定会超过。

如果这时候有人要根据未来哪国的经济发展前景更好，创业机会更多而决定定居哪国，那么看这个大势是最关键的因素。如果我们预测了 2025 年超过美国，结果没超过，这时候来说，你这个预测就是瞎扯，根本就不准啊。然后放弃了中

国的机会而选择了美国，那么未来大概率是后悔。

所以我们有时候看一个人说话是否靠谱，可以多看看他说的大势是否靠谱。有一些具体的细节预测是未必准确的，但是只要方向正确，就可以作为重要参考。

从创业机会上，有哪些大势预测呢？

我这里说几个吧：

1. 视频表达的重要性会越来越超过文字表达。虽然文字永远不会消失，但是它毫无疑问会相对衰落。现在在文字平台上创业的人，如果没有超强的文字表达能力的话，应该坚决果断地朝视频平台转型。而有文字创作能力的人，也不妨把视频平台作为一个方向。

2. 在视频平台上，微信短视频、抖音对内容创作者是一个很好的表达平台，但不是一个很好的创业平台。因为短视频的个人 IP 属性太弱，算法和平台的力量太强，其会把“每个人都有机会红，但是只能红 5 分钟”这种现象发挥到极致。在这两个平台的人会发现，即使你积累了很多粉丝，实际上却没有太大的价值。这两个平台的价值附着在爆款文章身上，而不是创作者身上。创作者可能上一个视频播放量上千万，但是下一个又会降低到几万。所以它对创作者的激励没有持续性。对个人 IP 比较友好的还是公众号、微博和 B 站。

3. “正能量”的内容会越来越受市场欢迎。不管是生产和销售个人消费品的商家，还是做内容创作的创作者，都要顺应这个潮流，不然就会被市场抛弃。

4. 电动车一定会取代油车，这个过程不会很长。5 年内会形成潮流，20 年内会基本完成。

5. 电动车的关键技术突破是能源，具体而言是电池。但是其使用场景的关键突破是自动驾驶。未来的电动车就是一个无人驾驶的机器人，有良好的人机交互。

暂时先说这几个吧。希望对大家有所启发。

## 善良的勇气

做一个善良的人需要勇气吗？

很多人可能会觉得，善良是一种品质，是一种选择，是人性的自然流露，并不需要勇气啊。

但真正遇到事情我们会发现，其实很多时候，善良是需要勇气的。

一者，你要过自己的心理关。

内向的人在要做好事时，会害怕别人异样的目光——哪怕是赞赏的。例如，在公交或地铁上，看到老人没有座位，想要让座，内心就会挣扎。这种挣扎并非该不该让，而是一开口就会把别人的目光集中在自己身上，内向者就会为此而感到恐惧。如果老人就在自己的座位旁边还好，如果是隔了好几个座位，要大声喊他过来的，那就更是艰难了。

二者，你要过说服别人的关。

不同的人对善良的感知不同，你的善良在别人看来可能是迂腐甚至荒谬的事情。这时候你要善良，就要被别人不理解。例如，有一次我和马桶、胖子在一个农户家调研，这家农户在院子里拉了个捕鸟网，有好几只麻雀被挂在上面挣扎。我们看了特别于心不忍，很想把麻雀放了，甚至把网子给撕了。但是农户对我们热情招待，我们要去救麻雀或撕网，却说不出口来，只好在回去的路上自己懊悔和痛恨自己。

三者，你要过别人的利益关。

善良有时会损害别人的重大利益。例如在一家化妆品或保健品公司，你明知道产品对客户没有任何作用，一块钱成本的东西卖两百块钱。你觉得这不善良，想要公之于众，让消费者不要再上当。但是这会损害公司的利益。老板损失重大，员工可能失业。在官场上就更是这样了，你一个人的善良，可能会让别人无法上位、或者无法得利，甚至通过对比显得别人很罪恶。别人有可能必须除掉你才安心。

四者，你要过自己的利益关。

善良意味着你要选择做某些事，不做某些事，或者一件事这样做，而不那样做。这就涉及到巨大的个人利益。很可能你用甲种做法，没有乙种做法那么善良，



但是赚的钱要多很多倍。这是要你放弃甲种做法而选择乙种，就尤为艰难。如果甲是明显的恶，那可能还好选一点。但很多时候，甲也并非很严重的恶，只是没有乙那么善而已。

五者，你要过善与善的比较关。

有时候，善与善是互相冲突的，此种善良会妨碍彼种善良。这时就尤为考验一个人的智慧和价值观。例如，今天孩子过生日，你回家陪孩子是一种善；但是你负责管理的电网发生了故障，很多人家里都停电，等着你去抢修，你去抢修电路也是一种善，其他电工都已经各有各的工作安排，现在只有你一个人能去。这时你该如何抉择？如果说取消陪孩子过生日的安排还相对好处理的话，那么如果是老婆生孩子呢？如果是父母病危呢？

更大的善与善的冲突，是短期善和长期善的比较，对此人善与对彼人善的比较，以及小善与大善的比较。

一个小孩犯了错，你原谅他，说没关系没关系，让他不要有心理负担，维持现在开心的心情，这是短期善，但有可能会纵容和鼓励他未来一犯再犯，从长期又是不善的；你严厉批评甚至惩罚他，让他哇哇大哭，这看起来很恶，但是他有可能长了记性，以后再也不犯，这在长期又是善的。

一个农业国要发展工业化，为了积累原始资本，只能压制农民的生活质量，对农民而言是不善的；但是工人的生活却相对有保障，其福利享受与农民完全是两个世界。

一个社会要保持和平安宁，要对内镇压坏蛋，对外准备战争，人们要为此节衣缩食，刑法上会比较严峻，战场上会死很多人，这些看起来都不善，但是对整体人民而言，却又是必须要的大善。

最典型的例子是《三体》里面的程心。她是善良的集大成者，是人类至善的代表。但正是她，两次造成了人类的毁灭；反而是她极力反对的恶，却拯救了人类。这时候，我们要说程心是善还是恶呢？

所以，善良并不简单，它涉及到无数的平衡与计算。我们有时候会说从心而行，“从心”二字，又何其难啊！

## 牛人的臭脾气

苹果的乔布斯、亚马逊的贝佐斯、特斯拉的马斯克、华为的任正非、格力的董明珠，都是脾气特别暴躁的人，动不动就对员工发火，把他们骂得狗血喷头，有时甚至会拍桌子，摔杯子，摔手机，砸门等。

以下是贝佐斯对员工们咆哮时喊过的一些话，大家感受一下气氛：

你到底是懒惰还是无能？

如果你再让我听到这个主意，我马上自杀。

连这么简单的问题你都搞不清楚，难道不感觉羞愧吗？

怎么，我今天看起来像吃了傻瓜药吗？（你为什么要这么糊弄我）

要不要我下楼去拿 CEO 的工作证给你看？

你就是一个十足的大傻瓜，我不知道公司为什么要招你这样的大傻瓜！

你们为什么要这样浪费我的生命！？

乔布斯也特别喜欢对业绩不佳或者不能理解自己话语的高管咆哮，有一次在电梯里直接开除人；微软的 CEO 鲍尔默一发脾气就摔椅子；英特尔的 CEO 安迪格鲁夫曾经在会议上大发雷霆，以致一名高管当场昏厥。

可以想象，员工见到这样的领导，就跟老鼠见了猫一样瑟瑟发抖。每次和他们面对面的结果，都是觉得当天就要被辞退，或者恨不得当下就辞职走人。

为什么这些牛人，脾气都这么臭呢？

我觉得，除了他们本身性格的缺陷外，也有一些共性的原因。

第一是他们真的着急。

这些牛人们都是志向远大，任务紧迫的。市场竞争瞬息万变，互联网时代玩的就是速度，所以他们的压力无比巨大，自己恨不得每天把自己分成八瓣，也尤其受不了别人不能按照自己预期的效率去做事。如果一个关键节点，公司的动作比别人晚一天，可能就是几十亿美元的市场被别人占领。如果高管在这种情况下跟不上链子，可以想象其内心的焦躁程度。

我们普通人着急起来也想骂人，何况是这些肩负着几万、几十万人身家性命，甚至胸怀人类未来的牛人。

第二是很多牛人无法理解常人的智商和能力。

很多事情，在牛人看来，是如此之简单。如果做不到，肯定是态度有问题。但是牛人们很难明白，同样的事情在普通人看来，如登天般难。做不到不是因为他们的不努力，而是因为智商和能力确实不行——这个不行并非真的不行，比起社会平均智商和能力，这些员工可能已经远远超出了，只是比起牛人们的预期，还是相差一大截。

很多牛人都有智商和能力上的优越感，对于智商或能力不如他们的人从内心是鄙视的。只不过有的会稍微掩饰一下，有的却是好不掩饰的鄙视。例如乔布斯、贝佐斯、马斯克，就直接会鄙视下属的智商。他们也无法容忍一个笨蛋待在自己的身边。

第三是他们觉得发火是管理的一种方式，并不想压制。

很多时候牛人不想和下属争辩，只是想自己的意图贯彻下去。这时与其解释半天，不如直接发火让对方照自己说的做就完了。

还有时候，发火就是表明对某件事情不满，让人赶紧重视起来。温言细语可能就起不到作用。

第四是长期处于权威地位的腐蚀。

这一点就是人性的弱点了。牛人们长期处于对别人予取予夺的位置，很多时候已经不屑于或者没有时间去考虑下属的感受，他就是享受这种感觉，想发火就发火，就因为他是老大，别人都得听他的。

当然，前面三个因素会多一点。很少有人会享受让自己的下属瑟瑟发抖的状态，他们更多还是希望把事情做好。用乔布斯的话说：我喜欢和聪明人打交道，因为这样就不用顾及他们的脆弱的自尊。

看得出来，乔布斯并不喜欢蹂躏别人的自尊，他想要避免这一点。而聪明人能够和他一样，把眼光专注在事情的推进，而不是自己个人的情绪上面，所以更对他的胃口。我相信这也是所有这些老板们共同的心声。

当然，上面说的这些老板们，他们有发火的资本。他们自己足够聪明、足够能干，也给了自己的下属足够的金钱、名位、成长机会等。

在现实生活中，有一些小老板，自己屁本事没有，给员工的也很少，却总爱对员工发火，这种就是既蠢又坏，难成大器。

## 人们的渴望与短视频的隐忧

那天在微信总部参加内部交流，张小龙花了大量篇幅讲短视频的发展蓝图。其中提到很多次，说希望让每个人都能轻松表达。

说实话，我听了以后很受鼓舞，但是同时又隐约感到有点不对劲。

很受鼓舞，原因是看到张小龙这个梦想很伟大。我们每个人都想要表达，但是以往只有极少部分文人才能表达，后来自媒体时代来了，很多有初高中以上知识的人也都能够自如地在网上表达。但能够用文字表达的毕竟还是不多，而拍个照片、拍个视频，却是人人都能够表达的方式。

但是那种不对劲的感觉一直都在折磨着我，所以我有好多天都在思考，到底哪里不对劲。

后来发现，其实也许我们之前理解错了：人们的渴望，并不是表达出来，而是被聆听和被认可。表达只是一种方式，被聆听才是内在。

如果说自由的表达，那我们每天都可以，不管是自说自话，还是写日记，都是在表达。但问题是，这样的表达没有人听。

后来我们有了BBS，有了博客，有了微博，有了朋友圈，每个人都有办法在公众场合做一些表达。但问题是，我们表达的热情，和被倾听的程度极其相关。每次发表了东西，我们都会去关注，有多少人阅读，多少人点赞，多少人转发，多少人回复。如果发一个朋友圈，过了很久都没有一个人点赞，我们就会很沮丧，渐渐地就不想发了。如果每个朋友圈都有很多人点赞，我们就会很开心，也就有继续发的动力。

对于以表达为生的自媒体人更是如此。如果发一篇公众号，没有多少人阅读，没有多少人转发，不能带来粉丝，那么用不了多久，这个人就会因失望而灰心，最终停止表达。

所以，公众号虽然想要做到“再小的个体，也有自己的品牌”，但实际上，当这个个体没有被人聆听时，他也就不可能拥有品牌。就算表达得再多，他的品牌也接近于零。这么多年来，通过公众号树立品牌的，毕竟是极少数。

视频号也会遇到同样的困境。每一个短视频的平台，都要面临着一个取舍：是扶持大V，还是扶持草根。互联网流量的特点就是马太效应和二八法则，流量

会越来越往少数人，少数内容上集中。

如果是扶持大 V 的平台，创作者的 IP 属性就会比较强，变现能力也比较强，但是格局容易固化，在经过几年的演化后，新人就很难再出头了。绝大多数人都沦为小透明，不管发什么，都没有人看到，只有大 V 的东西不断掠过我们的眼球。微博、公众号、B 站都偏向于这一类。

如果是扶持草根的平台，对于新人会比较友好，一个刚注册的号，也能够通过系统的设置和算法的推荐，被一些人关注到，甚至有可能形成爆款，而在全网红火几分钟。但问题是，这样的平台个人 IP 属性较弱，每个人都有可能红，但是每个人红的时间只有很短。这就是抖音和今日头条的困境：某人因为一条或几条爆款，粉丝剧增，但是不久又会发现，爆款带来的效应用光了，视频曝光量和点赞数又回归到惨不忍睹的境地。结果就是：新人不断地进来，但是老人不断地失望。

在互联网上：“每个人都想表达”和“只有少数人能被聆听到”是一个永远的矛盾。因为我们的注意力就那么一点，注意力只有聚焦，才有商业价值，如果是完全分散，那就和我们日常自言自语的表达没什么两样。问题是聚焦到哪上面。如果聚焦到人，那么人就有动力，可以通过聚拢大量的粉丝，形成自己的影响力，但是这仅限于少数幸运儿能够持久地获利；如果聚焦到内容，那么新人就会有所企盼，新的内容也会不断出来，但是人没有 IP 属性，稳定性就不高，粘性就不强。

所以张小龙要做短视频，也必然会面临这个矛盾。我不怀疑他想要让每个人表达的意愿和能力，但是却怀疑短视频能否做到让每个人都被聆听。如果只有表达而没有被聆听，那么表达的愿望最终一定会消失殆尽。

当然，视频号有一个比较好的地方，就是可以借助微信里已经沉淀的社交关系，一个人做视频号，不需要有很多人关注，也可以通过发朋友圈或者微信群，而强迫性地让自己社交圈里的人看到，所以怎么都能保证有一定量的聆听。

但是对于创作者而言，如果是想要通过这种方式聚集流量，形成商业利益的话，最终也只会是少数幸运儿的戏。也就是说：让每个人都能顺利地表达，最终的结果仍然是，只有少数人能够被很多人聆听。



## 打造自己的飞轮

我们生活中常有这样的经验：有一些事情，需要花费特别长的时间，付出特别多的代价，才能有所收获。但是一旦事情成功了，后面就不需要再花多少时间和代价，它自己就会运转得挺好。如果你再为它付出时间和代价，那么它就晕运转得越来越快、越来越好，给你带来越来越多的利益。

这种效应，被称为“飞轮效应”。

现在全世界最大的电商公司亚马逊，在 2002 年前后曾经遭遇重大危机。当时股价回撤了 70%，内部管理一团混乱，人员离职率超高，投资人对其前途疑虑重重。

当时，虽然杰夫·贝佐斯本人依然是信心满满，但是压不住市场、员工、投资人无法像他那么笃定啊，所以也很愁得慌。

后来他看到了一本书，吉姆·柯林斯的《从优秀到卓越》。

这本书是一本管理学名著，畅销全世界。何加盐做咨询时，也曾特地买来学习过。说实在话，从现在的眼光看，书并没有之前夸耀得那么好。柯林斯精心挑选出来、作为“卓越”样本的 11 家企业，也并非都发展得好。

例如，房利美在次贷危机期间几乎破产，后来被政府接管，并从股市退出；吉列公司经营不善，股价大跌，后来卖给了宝洁；电器城公司则受到互联网的冲击，直接破产。

但是这样的书籍却有一个好处，哪怕作者举的例子是错误的，其中的理论或者建议，却依然是有用的。

当时贝佐斯看到这本书，大为惊喜。特地请柯林斯作为公司的管理顾问，参加公司的管理会议和董事会，讲解一家公司如何才能从优秀到达卓越。

柯林斯指导贝佐斯和亚马逊的团队重点探讨了飞轮效应，让贝佐斯大开眼界。虽然他此前心里可能已经这么想了，但是柯林斯第一次把这个想法用专业名词包装，用系统化的语言总结出来，从而具有了现实指导意义。

贝佐斯带领团队重点研究了亚马逊公司的飞轮效应，最终确定了公司未来的发展路径：用低价吸引顾客，顾客越多意味着销量越高，销量越高也就越吸引中小商家到亚马逊开店，亚马逊的基础设置支出成本就更加分摊，效率也更高，而

更高的效率和更低的成本又可以进一步降低价格。

他们的最终结论是：任何一个飞轮只要运转好，就能加速整个循环过程。

根据贝佐斯传记作者布拉德·斯通的描述：知道飞轮效应，并且用飞轮效应分析了公司后，亚马逊的高管兴奋不已。他们感觉，经过了多年的锤炼，公司终于领悟到了经营的法则。

当时公司正在编写需要向外披露的财务报表，负责人问贝佐斯，我们要不要把飞轮效应写进报表？言下之意是，如果报表里披露了公司的运行法则，一定会有助于打消投资人的疑虑，对股价上涨大有好处。

但贝佐斯制止了。他说，这是我们的秘密法宝，别让别人知道了。

所以可见，贝佐斯对飞轮效应有多么看重。

此后，亚马逊的发展，一直遵循这飞轮效应的原理。贝佐斯对公司的战略考虑，常常会从是否有利创造飞轮、推动飞轮更好运转来出发，而不是紧盯着短期的股价和利润。

对我们普通人而言，飞轮效应也是一个非常重要的概念。

日常生活和工作中，有一些非常重要的事情，是需要花大力气去启动的，但是一旦启动，会给我们持续不断地带来莫大的好处。这时候，就需要我们有耐心，坚决地花大力气去推动。例如学会一门好的技能、打造高质量的人脉圈、积攒有用的人脉。

创业、管理公司以及我写公众号，都应该关注飞轮效应。例如我写公众号，平时需要关注的，就不是一条广告要不要接，而是一件事情是不是有利于打造一个飞轮，或者有利于推动原来的飞轮。多写好文章积累更多更高质量的用户，创立牛人星球给用户提供更高的价值，拉近和大家的距离，都是有助于发挥飞轮效应的。未来也许会再做视频类的尝试，也是一个新的飞轮。

今天的文章只是对飞轮效应的一个简单介绍。大家可以通过百度、知乎、公众号等渠道，去了解飞轮。同时对照自己的工作与生活，寻找或打造自己的飞轮，让它转动起来，越转越好。只要飞轮转起来，你以后就会越来越轻松，越来越容易成功。



## 对网络消息多一个心眼

前几天，很多媒体在热炒一个新闻，说陕西某景区宰客，4根面条就要卖15块钱。

听了这个新闻，很多人想必都义愤填膺，觉得这家店确实是太坑了，怎么能4根面条就卖十几块钱呢？说实话，我们每个人都曾经是游客，也都见识过景区的物价比较贵，甚至有可能本身就被宰过。所以，这样的新闻，很精准地戳中了我们每个人的痛点，自然地就唤起了我们的情绪。

现在网上的很多新闻，都是非常精准地瞄准大众或小众的这种痛点和痒点的。我们生活在世上，置身于这个社会，总会有很多不如意，总会遇到很多令我们不爽的事情。而部分无聊的人和媒体，就是每天拿着放大镜来寻找这样的例子，来挑动看客的情绪。

而其中有很多，就是故意没事找出事来，甚至是完全捏造的。这些年来，我们在网上上过的类似的当，数不胜数。

就如上面这个例子，如果去过陕西，吃过大碗宽面的，就不会上这个当。

我在陕西吃过的一种面，里面的面条就寥寥几根，但是碗比脸盆还要大，面有我的胳膊那么宽，一根可能就有一两多重。这样的面条，如果4根卖15元，我简直要乐开了花。为什么呢？因为太便宜了。你要是不信，可以看看我在本文底部贴的照片。

在十几年前我看过的一部电视剧《暗算》，里面有一个情节。王宝强饰演的阿炳被选中要去干革命，临别前，妈妈给他煮了“一根面”。我记得当时我们看到这里时，都哄堂大笑，因为妈妈的台词是：“这一根面啊，就是碗里面只有一根面”。我们觉得这不是废话嘛，要不然为啥叫一根面。所以记忆特别深刻。

这样的一根面，其实是特制的，很长很长，一根就有一大碗。但如果被上面新闻爆料的那位坏心眼游客和无良媒体知道，说是某黑心店家一根面就要卖十几块钱，可能轰动会更大。

所以我们就知道，有些人明明知道事实，但就是故意要利用大多数看客不明就里，故意去挑事儿。当你去戳穿他时，他还能振振有词地说：我是客观报道，说的全部都是事实啊！

这些年，我旁观了很多次网络事件，早就看明白了，在绝大多数情况下，所谓的“事实”，其实并不是事实。事件的两方，都会片面地把有利于支持自己观点的事实摆出去，而把不利于自己观点的事实隐藏起来。尤其是重大社会舆论事件或者国际舆论事件上，更是如此。

而令人忧心的是，网络上的信息茧房愈演愈烈，人们根本就不愿意去关注和自己价值观不相合的人或媒体。一个人所能接触到的信息，往往就是持续不断地只支持某一个观点的片面信息，而这个人还会以为自己看到的就是铁的事实，而对之深信不疑，对于反面的事实全都看不见，或者看见了也视而不见。

所以人与人之间越来越决裂，社会被割裂为一个一个的不同群体，互相之间斗得不可开交，都以为自己掌握着事实和真理。不管是女权、环保、动保，还是更大一点的人权、政治、国际关系等，都是如此。

作为看客，我们首先要明白，事物有两面，事实有多个角度，不能只看一面，只听一方。要更好地了解这个世界，少上当受骗，少被坏心眼的人和无良的媒体当成炮灰，就有必要多点怀疑，多点耐心，擦亮眼睛，把事情看得更全一点，再得出自己的结论。

下面两张图。第一张图是何加盐和面的合影（注：后立者是何加盐）。第二张图是同一个场景在不同角度的拍摄效果，上面可以配文说，“这个地方疫情防控太差了，这些人真不知死活，这么密集地聚在一起”；下面可以配文说，“这个地方疫情防控太好了，这些人素质真高，排队都知道相隔这么远。”

都是事实，就看你一张嘴怎么说。

## 规则与超越规则

最近，货拉拉女乘客的不幸事故引起了很多讨论。其中一个很流行的说法是：她的所有行为都遵守了规则，所以本不应该承担这样的后果。

首先，这个事情肯定是一个悲剧，不管对女孩，对司机，对平台，还是对整个社会，都是一个本不该发生的悲剧。所以对女孩的遭遇，我们肯定会感到同情和悲悯。

很多人的同情和悲悯会仅止于此，他们会觉得，女孩发生了不幸，那么司机就是大恶魔，或者平台是大恶魔，总之一定要有一个大恶魔。

但是如果往深一点想，我们会看到，其实司机也很无辜。他靠拉货为生，在过年的时候，花俩小时时间，只收取了 59 元搬家费，扣除平台费用，油费，车辆损耗等，纯赚的钱连三十块钱都不到。他曾经试图通过帮女孩搬运，多赚一点钱，但是被女孩拒绝了。也许是由于这个拒绝，让他赚更多钱的希望落空，后面他一直对女孩没有好脸色，加上为了赶时间而偏航，引起女孩的戒心，最终导致悲剧的发生。

也有人会说，好，就算司机不是恶魔，那平台肯定是恶魔吧？平台的规则导致司机只能赚那么少的钱，导致司机必须赶时间，所以是平台导致了这样的悲剧。

但是我们反过来看一下，作为顾客，我们谁不想要搬家更省钱一点，想要司机来得更准时一点？平台的规则恰恰是保障了这两点。如果平台想让司机赚更多，想让司机不赶时间，那么顾客一定不满意，这个平台就死掉了。那些司机会失业，顾客也用不到又省钱又准时的搬家服务了。

如果说平台有可以改进的地方，也许是全程录音。但是我们并不能说此前没有全程录音是平台多大的过错，因为平台此前也预见不到会发生这样的事情。要知道，货拉拉是 2013 年就成立了，服务可能都已经几千万甚至上亿单了，也就是这次我们才知道有这样的事情发生。这么小的概率让平台提前预判，或者提前就花费很大的成本来做预防，也是不现实的——如果要把所有的极小概率事件全部想到，并且做好预防，那么平台马上就会因成本太高而维持不下去。当然现在已经发生了这样的事情，我们可以说平台应该把防止悲剧再次发生作为一个改进的方向，估计以后大概率也会推出录音系统。

回到女孩的话题。其实很多时候，规则只是一个最低的底线，我们只能说，如果不违反规则的话，在法律上并不需要承担过错，但这不代表在现实中，我们不可以做更多。

规则是规定了司机等候不超过四十分钟，就不需要加钱。但是作为一个正常人，我们让司机等了三十分钟，完全可以，而且应该说一声不好意思，让你久等了。说一声抱歉不是规则要求的，但是体谅别人的痛苦，并且为自己造成的这种痛苦而道歉，是人之常情。

同理，女孩没有要司机帮忙搬，是为了省钱，规则也没有说司机在这种情况下一定要自愿免费帮忙，但是看着一个小女孩一个人搬了十几趟，作为正常人，也应该有一点恻隐之心，主动帮一下忙。不说让你全部搬，起码搭把手也是可以的吧，不说有多高尚，起码司机自己的时间也节省了啊。

所以你看，只要超越规则，做了一点点有人情味的事情，整个事件的走向，可能都不一样。

日常生活中，我们常常会碰到这样的情况。

例如，从机场打出租车，可能我们要去的地方离机场很近。司机有可能在机场排队排了俩小时，就等了拉一个大单把损失弥补回来呢，而这一下只能赚个10块钱，他心里肯定很不爽。规则规定，司机不能拒载，我们作为乘客，完全有理由要求司机必须载我们。但是，此时此刻，如果我们理直气壮，觉得这是司机本来就该做的，他承担的那些损失是活该，不关我们的事，那么这就是要规则而不要良心。一个正常人起码在这种情况下会有些不好意思，甚或有些愧疚，说一声，不好意思啊，路比较近，至少也能让人心里好受一点。如果做得更到位的一点的，多给司机个十块二十块，至少也能让人弥补一点损失。

我记得曾经在微博上看过一个视频：在马路上，一个妈妈骑电动车带着女儿逆行，和一辆正常行驶的摩托车撞上了。小女孩重重地摔在地上，哇哇大哭。这时，摩托车司机在那里骂骂咧咧地骂那位妈妈。那条微博的评论里，都在叫好，说引起舒适，认为摩托车手做得对。因为他遵守了规则，那位妈妈没有遵守规则，所以她们经受的一切，是活该。

但是我总觉得，虽然摩托车手没有违反规则，从法律上讲他也许可以不用承担责任，但是当看到小女孩那样摔在地上，哭得那么凄惨，他起码可以关心一下

对方有没有摔伤，需不需要送医院。

因为，我们是人，不是没有感情的机器。

## 有限游戏与无限游戏

以前知道王兴和程维都很推崇一本书，叫《有限与无限的游戏》，昨天特地找出来看了一下。

书的主要意思是：游戏分为两种，一种是有限游戏，一种是无限游戏。有限游戏有固定的规则和明确的结局，当竞争者达到某一个结果，且参与者都认可某一方赢了时，游戏就结束了。无限游戏的规则是变化的，而且没有一个明确的结局，竞争者永远都在游戏之中。

大家可能会想，一本讲游戏的书，为什么会让两位年轻有为的企业家如此推崇呢？

我的理解是：

每个人在成长过程中，可能都幻想过，如果我某一件事做好了，那我的人生就美满了。例如高考考出了大学，这辈子就不用愁了；毕业找了个好工作，后半辈子就放心了；投资赚了一个小目标，往后就衣食无忧了。

创业者也可能曾经会想过，如果我的公司能够把全国市场拿下来，后面的发展就不用愁了；或者我的公司上市了，那我就不用像现在这么累死累活了。

追求一个确定性，想要一个可见的结局，这是深埋在我们基因里的东西，很少有人能够挣脱其束缚。

但是真正到创业时会发现，这是一场无止境的修行。你不可能仅凭达到某个节点，然后就说你赢了，游戏结束了。不管你做得多好，完成了多重要的任务，在你后面总有更难的关口要闯，有更大的 boss 要打。

本质上，认识到创业是一场无限游戏，就是在心理上完成了一次升级，跳出了确定性的束缚，进入到不确定性的宇宙，这才算是认识了世界的真相。

每一个创业者都要完成这样一个升级，才能够从心理上、行动上适应创业、走向成功。否则的话，将会永远处于痛苦和焦虑之中。

任正非、马化腾都有过这样的升级，所以都认识到了灰度的存在以及适应灰度、利用灰度的重要性；张一鸣和程维都经历过脱离确定性窒息的痛苦过程，才完成了当一个合格创业者的蜕变；王兴接受不确定性的能力更强一点，同时也是对这种不确定性认识更深，所以他看这本书，应该是感到非常高兴的“於我心有

戚戚焉焉”，而不是像程维的仿佛打开了一片新天地。

这本书其实是一本挺晦涩的哲学书，最关键内容就是第一章，核心就是全书开篇的两句话：世上至少有两种游戏。一种可称为有限游戏，另一种称为无限游戏。有限游戏以取胜为目的，而无限游戏以延续游戏为目的。

如果理解了这两句话，后面其实都不需要读了。看懂了这句话，就像是《三体》里描述的进入四维空间的感觉是一样的。我完全能理解程维看到之后的豁然开朗，以及王兴看到以后的会心一笑。

世界上有很多道理，你只要听到，就会改变自己的一生。



## 三个信封和十亿家产（上）

假设某一天，突然有一个陌生人找到你。

他告诉你，他是你失散多年的叔叔。因现在身患绝症，即将去世，而自己又没有孩子，所以想把身后十亿人民币的家产都留给你。

你父亲正在旁边，他确认那个就是多年前走散的弟弟。你也上网查了叔叔的信息，发现他确实是一个成功的企业家，有十亿人民币的家产。

这时候你又震惊又高兴，开始憧憬起拥有 10 亿人民币的美好生活。

但是别忙。

叔叔是一个特别看重运气的人，他想要看一看你是不是一个运气好的家伙，才决定要不要把家产都给你。他给你甲乙丙三个信封，告诉你，其中一个信封里装着遗嘱，另外两个信封装的是白纸。

三个信封除了上面标了甲乙丙之外，看不出其他任何区别。叔叔让你任意选择其中一个信封。如果你选中的恰好是有遗嘱的那个，他就会非常欣慰，并且把所有遗产毫不犹豫地留给你。如果你选的是装白纸的那个，那就说明你运气不好，不适合继承他的遗产。

你怀着激动的心，颤抖的手，选择了乙信封，正想要拆开。

这时，叔叔阻止了你，并且把甲信封拿起来拆开，告诉你那里面是一张白纸。然后说：现在你还没有拆开乙信封，还有选择的机会。你是坚持选择乙信封，还是换成丙？

请问，如果是你的话，你会坚持乙，还是换成丙呢？

请先思考一下，答案我们会在明天揭晓。

## 《三个信封和十亿家产》（下）

昨天的文章引起了大家热烈的讨论。有一些角度也是我之前没想到的，非常有启发。

认为不该换的朋友，有些是认为应该坚持自己的选择，有些是认为反正是交给运气换不换都无所谓，有些是认为换和不换拿到遗嘱的概率都一样。

认为该换的朋友，有些是认为换了以后拿到遗嘱的概率更大，有的是认为也是由运气决定；有些是知道题目是由什么问题变化而来所以提前知晓了答案。

另外还有些朋友跳出了题目的设定，一种是先揣测叔叔的真实目的是什么，然后再根据这个来做决策。从定义上来讲，当你开始按照别人可能做出的选择而去考虑自己应该做出的选择时，这就是进入到了博弈论的领域了；另一种是考虑这件事情对于整个人生的意义，得出可能从一开始就什么都不选的决定。

总之，题目激发出来的讨论非常精彩，也让我们看到了每个人看待问题的角度之不同。所以对世界的多样性，对于尊重人与人的不同观点，有了更多的敬畏。

从我作为出题者的角度来讲，这些都是意外之喜。因为最初的想法很简单，就是想和大家讲一个很经典的概率论问题：三门问题。

三门问题其实出现得很晚。其来自 70 年代美国一个电视节目。节目组设计了三个门，其中一扇门后面有一台兰博基尼跑车，另外两扇门后面各有一只山羊，参与嘉宾可以任意选择一扇门，如果选中了兰博基尼那个，那么跑车就是他的了。而每次当嘉宾选了一扇门之后，主持人就会在剩下的两扇门里，帮他去掉一扇有山羊的门，然后问嘉宾要不要更换选择。

我的问题就是根据这个改编的。不过可能叔叔的遗嘱加入了更多可供遐想的场外因素，所以讨论就更加分散。

如果我们纯粹从概率上来做选择的话，那么答案是应该换。因为不换的话，拿到遗嘱（或得到汽车）的概率是  $1/3$ ，换的话，概率是  $2/3$ 。

这个数字非常违反直觉。按理说，叔叔（或主持人）去掉一个错误选项后，另外两个选项要么是对的，要么是错的，各自的概率都是 50%，怎么会有  $1/3$  和  $2/3$  的不同呢？

别说我们普通人会感到困惑，问题刚出来的时候，就连数学系的教授都会被搞晕。

那么真实的情况是怎样呢？

我们可以用三种方法来解答题目。

第一种是直接分析：每个门后面有车的概率都是  $1/3$ ，当你选择了一扇门之后，你的门后面有车的概率是  $1/3$ ，而另外两扇门后面有车的概率是  $2/3$ ，这个概率分布不会因主持人的行为而改变。当主持人去掉了一扇门之后，那两扇门的概率其实已经汇集到剩下的那一扇门那里了，因此是  $2/3$ 。

第二种是反推分析：为什么主持人要去掉这扇门而不是那扇门呢？主持人可能面临的是两种情况，A，嘉宾已经选中了有车的门，这种概率是  $1/3$ ，这时主持人随便选择一扇门就可以了。B，嘉宾已经选中了没车的门，这种概率是  $2/3$ ，这时主持人一定要选择没车的那扇，留下的那扇必定是有车的。所以不换的话选对的概率是 A 情况中的  $1/3$ ，换的话选中的概率是 B 情况中的  $2/3$ 。

如果这样不好理解，你可以用第三种方法，就是设置极端数字法（昨天的讨论已经有星友提到了）。从解题上来讲，3 扇门和 4 扇门乃至 100 扇门，解法都是一样的。我们可以设想有 100 扇门，其中只有一扇门有车，其他 99 扇是山羊。你选出一扇门后，主持人在剩下的 99 扇门中，帮你去掉了 98 扇错误的门，只剩下一扇。这个时候你要不要换呢？我想大多数人都会换的。因为数字大了以后，概率的差别变得悬殊起来，我们的直觉就能够起作用了。

假如你还是没有明白，可以上网搜索一下“三门问题”，有各种各样的阐述，有很多比我讲得更好。

接下来，我们要进入到更烧脑一点的环节：信息、熵与量子力学。

三门问题或者三个信封的问题，里面有一个关键因素，那就是主持人或叔叔掌握着全部的信息。基于充分信息的选择，会对概率的分配产生影响。

根据热力学第二定律，在一个封闭的系统里，在没有外部能量进入也没有能量溢出的情况下，世界总是从有序变得无序，也就是总是处于熵增的过程。

从本质上，我们获取信息，对于世界来说，是一个熵减的过程，也就是说，掌握信息，传递信息，会让世界变得更加有序。

主持人和叔叔掌握了信息，使用了信息，让概率从随机分布变成了有目的性的分布，因而变得更加可预测。当那个错误的选项消失时，它不是随机发生的，而是在充分信息的情况下被有目的地剔除的，所以原本分布于它之上的概率，不是随机分布到剩下的两个选项中，而是有指向地坍塌到没被选中的最后那个选项。

我们可以想象量子力学里的最经典概念：薛定谔的猫。由于衰变的量子特性，猫活着和死了的概率各占一半，这种概率之所以存在，是因为我们没有足够的信息，去了解衰变有没有发生，而只知道其概率是  $1/2$ ，只有打开箱子的那一刻，世界才从或然坍塌成必然，呈现给我们一只活的猫，或者死的猫。

假设我们能够知晓是否衰变的信息，那么不需要打开箱子，概率就已经坍塌了。所以信息会影响概率的分布。

在自然界，在人类社会，我们不可能总是掌握充分的信息，所以世界总是存在偶然。这不是一个天命注定的世界，人们总能创造各种不同的奇迹。

但是在做选择时，我们可以通过多掌握信息，而让概率坍塌到一个更加确定数字，从而有利于我们做出更优的选择。在三个信封的选择中，如果我们明白了这个原理，就更容易做出赢面更高的选择了。

关于信息对真实世界可能产生的重大影响，此前我也曾经在星球发过一篇文章《陶哲轩的自杀村庄》，也是特别有意思的话题，感兴趣的朋友可以点击下面链接阅读：

<https://t.zsxq.com/qnYv7iy>

我是在 2002 年大学的概率论和数理统计的课堂上第一次听到老师讲三门问题的。这么多年，记忆依然非常深刻。概率论和数理统计的世界非常奇妙，如果我们能够多懂一点这些知识，那么看待人生，以及做出决策的方式，就会大不相同。

## 苟且红利是一个很好的词

几年前，罗振宇提出了“苟且红利”这个词。尽管有很多人认为罗振宇是个大忽悠，但是我认为，这个词实在是总结得太到位了。

所谓苟且红利，意思是：“别人的苟且，就是你的红利”。

这个世界有两种理念，一种是催人奋进，一种是劝人苟且。网络上谈到个人选择的文章，大体上也都是这么两类。

奋进有时候是很痛苦的。你要深入地思考问题，你要克制自己的欲望，要努力地学习，要很早起床，要锻炼身体，要能够吃得下苦，耐得下寂寞。

所以，催人奋进，是很难的。

而苟且常常很舒服。你什么都不用做，只要在那里躺着就行了。有很多的自媒体会告诉你，生活已经很难了，我为什么要奋斗呢？就躺在这里好吃懒做不好吗？

小时候要努力学习争当学霸？不要，就当个学渣也挺好的。工作中要努力表现提高自己？不要，我上班摸个鱼到点就下班更爽。回家后要学习充电锻炼身体？不要，难道打游戏看电视剧不香吗？

在现在的网络语境下，这样的论调非常受欢迎。

其实我觉得这样挺好的，两种人各取所需。喜欢奋斗的，那就去奋斗；喜欢苟且的，那就苟且。每个人都过着自己想要的生活。

我自己是一个喜欢呼吁大家奋斗的人，牛人星球的星友也大多是喜欢奋斗的朋友。因此咱们才能走到一起。

那么，对于我们这些人来说，这样的时代真是再好不过。本来我们可能面临着无比激烈的竞争，但是现在有无数人，自动就退场了，把未来的机会留给了我们。

这样不好吗？

下一代的生存环境也是如此。

现在国家大力提倡减负。学校三点多就放学，不让布置家庭作业，课后不让上辅导班，就鼓励孩子使劲玩，课程设置尽量往简单去，数学无用论盛行，英语要取消主课地位……

很多朋友，可能会对这种情况忧心忡忡，甚至可能在网上奋笔疾书，大肆抨击。

这样做并没有什么问题。但是反过来，对于愿意孩子上进的家长，这就是福音啊。

我们常说别让孩子输在起跑线，现在各种力量在尽量把起跑线往后拉。只要你不跟着后退，不久自然站在前面了吗？

如果别的孩子三点半放学，什么作业都不做，什么都不学，就光顾着回家玩游戏，看动画片。而你的孩子在学习。如果别的孩子因为英语不是主科，就再也不学，而你的孩子英语顶呱呱。你难道不应该偷着乐吗？

面对一种我们不喜欢但是又无力改变的社会发展趋势和政策力量，我们可以有两种不同的应对方式。一种是发牢骚，说怪话；一种是想一想怎么利用这种趋势和力量，让自己和家人未来变得更好。

前一种会成为喷子，除了收获一堆坏情绪之外，什么都得不到；后一种会趁着别人都苟且时，积聚自己的力量，创造更好的人生。



## 上海、杭州星友见面所感

每次到外地出差，我都会尽量安排一下当地的星友聚会，或者应约单独见一下网上交流已经比较深的星友。

这次来上海出差，虽然正式办事的日子是周二，但我还是提前于周日就到了，就是为了组织上海星友会。

除了集体会面外，又分别和三位星友及他们的同事或朋友一起吃了饭。周一又有杭州星友极力邀请我过去品尝他的茶叶，所以我又特地去了杭州一趟。

每次和星友们见面，都感到获益良多。加盐星友会的会员都是各行各业的精英，他们本身的经历，行业的见闻，对商业的理解等，都会给我很多启发。

去年年底时，我曾经和马桶、胖子商量说，不想再做知识星球了。

一是每周更新星球的文章，还是挺费时间的。一个人偶尔写一篇一千多字的文字，似乎不难。但是要每个星期写三四篇，连续写五十多个星期，还是很难的。

二是我要不定期邀请牛人到群里分享，这个很依赖人脉资源。我们这两年的牛人分享，已经先后邀请了 30 位左右的嘉宾，后面还要继续做下去，至少要保证每月有一期，而且嘉宾层次不能低，即便是对于人脉甚广的何加盐，这也是一个不小的挑战。

但马桶和胖子都鼓励我继续做下去，并说加盐星友会是极好的社群，大家之间感情很深，凝聚力很强，星友层次很高，不应该放弃。

他们的话打动了我。我也确实是舍不得你们。所以最终还是决定继续做下去，同时还一咬牙做了两个决定：一是从下一期开始，连续 365 天日更；二是继续升级嘉宾的段位，邀请了卢克文、剽悍一只猫等自媒体朋友，以及国际关系大咖和知名企业家入群分享。

那天在群里发了一下开启下一期续费的通知，结果大家非常踊跃，一下子就有 1/3 的群友续费，让我又激动又感动。

这次来上海，提前发了召集聚会的通知，刚开始在上海星友会群的消息响应一度很冷清，让我有点失落，觉得是不是大家觉得线下聚会没有价值？



没想到，后来哗哗地报名了三十多人，最终到场 27 人。现场的气氛非常热烈，星友们来自金融、投资、互联网、餐饮、保险等各行各业，都是很厉害的人，大家分享的水平也都很高，聊得非常痛快。

总体而言，这是一场质量很高的聚会。我相信，参加的每个人，都度过了愉快又有价值的几个小时。

此后的一些小范围约见，也都是见识到星友群年轻创业者的激情、理想、知识和能力。在杭州，吃到了很久都没有吃到过的非常美味的菜，喝到了非常好喝的西湖龙井，我们一起爬了山，去了茶园，也见识到一种我很欣赏的生活状态。

可以说，出差这三天，留下的都是很有价值的沉淀和很美好的回忆。

我很庆幸没有把星友会关闭，才有了这几天的感受和收获。

今天下午和剽悍一只猫聊天，他的一个观点让我印象很深刻。他说：做自媒体，与其用十年做到 5000 万粉丝，不如用十年来积累 5 万个深度认可你的付费用户。因为用户愿意付费，就是对你最大的认同。

仔细想想，这句话非常有道理。何加盐公众号现在是 47 万用户，虽然对我来说每一个用户都很重要，但从感情上，从对我的信任和支持力度上，肯定是加盐星友会的星友们深厚得多。

这两年来，不管是为刘秀祥校长的学校募捐，还是为《持续进化》推广，还是农业项目的找人，还是公众号文章的转发点赞评论，第一时间给与最大支持的，永远都是星友们。

在这里，非常感谢星友们对何加盐以及加盐星友会的支持。有了你们，我所付出的一切，都值了！

## 无限复购的生意

所谓“无限复购”，就是同一个客户会持续不断地在你这里消费。理想情况下，每一个客户，只要第一次在你这里购买了，以后他每一次购买这种产品，都是在你这里。

如果能做成一种无限复购的生意，那么你只要早初期积累了足够多的客户，后期就不再需要花费很多时间精力去做业务拓展，旧有的客户本身就足以让你维持一定的收入水平。

由于业务拓展总是非常艰难的，甚至是绝大部分公司最艰难的地方。所以无限复购是一种很值得追求的状态。

但是要做到无限复购，又是很难的。

一是这种产品的消费本身就需要有一定的频次。一辈子只需要一次的不合适了。如果是每年、每月甚至每天都要购买的，那就很合适。

烟、酒、茶、咖啡这种成瘾性物品，降压药、糖尿病药等需要长期不间断服用的药，保险、体检等需要年复一年购买的产品，微信、微博、短视频、淘宝拼多多等每天都会使用的服务，都可以做到无限复购。

烟草公司只要有一批忠诚的客户，就能活得无比滋润，哪怕税收得这么高，哪怕烟盒上印的是那么恶心的图片，知名品牌的收入照样很多。酒类也是如此。爱酒之人一般都会有比较固定要喝的几种酒，便宜一点的喝二锅头，贵一点的喝茅台，只要自己觉得好，也消费得起，就会一直持续购买同一种。

油、盐、酱、醋、矿泉水这种也是每天要用的。所以海天酱油和农夫山泉都是很好的公司。

二是这种产品的品质和服务要有保障。如果品质和服务不好，那就不可能形成无限复购，一般就是一锤子买卖。

很多产品的消费频次其实很高，但是并不是每家公司都能做到无限复购。例如咨询业，其实企业发展一直会遇到问题，一直会有咨询的需要，但是很多咨询公司只要做一次生意，其所服务的企业就不会再与之合作了。其中的关键，就是服务的效果不好，所以没有复购。因此，很多咨询公司只能通过收取

高价的方式做一锤子买卖，然后要不断地去拓展新客户，如果没有新客户进来，公司就死掉了。

所有其他高频产品也同样如此。只要产品品质或者服务质量没有所吹嘘的那么好，那么无限复购的过程就被中断了。一旦用户转向其他产品，你的无限复购就变成了再无复购。

无限复购既可以做成大生意，也可以做成小生意。日本韩国西欧很多家族小店，就是靠当地忠诚用户的无限复购，可以一直维持好几代人的生活。K. K. 所说的“一千个忠实用户”理论，也是说用一千个忠诚用户的无限复购来维持创作者的生活。而如果做大了，就是茅台、苹果、耐克、香奈尔……

咱们群里面，陈厚是大生意，屈老师是小生意，都过得挺好。加盐星友会本身也是无限复购，星友们每年续费，对我而言就是无限复购，因此我都不需要花费巨大力气去四处招募，只不过规模较小，是小生意。

无限复购在成熟以后，不需要大力拓展业务也能维持，但这并不意味着不可以去大力拓展。如果大力拓展加上无限复购，就很容易做成大生意。当然这样非常难，要业务拓展能力、品牌打造能力、品质把控能力都非常强才行。

每一个生意人，在开始做生意之初，都需要考虑，我想要做的是无限复购生意还是一锤子生意。无限复购可持续性强，一锤子生意单笔利润高。两种模式没有高下之分，都有各自适用的场景。

旅游景点物品价格很高，因为主要是一锤子生意，复购率几乎为零，所以要通过单次利润的提高来维持；但是小区里面的包子铺就需要无限复购，因为几乎没有外人来，只有尽量维持小区居民的复购率，才能有生意。

但是从运营的难度讲，旅游景点比小区店铺要难，因为旅游景点必须不断地去吸引新的客流，而小区店铺却不需要。所以我们可以看到旅游景点的小摊小贩或者饭店，总是要高声叫卖，四处拉人，小区的店主就坐在那里就行了。

从我们的人性上来讲，让我们更舒服，确定性和安全感更强的，无疑是无限复购生意。如果我们能够做上这样一门生意，那么焦虑就会减少很多。

如果你正在考虑未来要创业，或者业余做点小生意的话，不妨研究一下，看能不能找到一种无限复购的生意。

## 展示自己的脆弱

以前一直都是我送小孩上幼儿园，每次孩子都是（看起来）高高兴兴地入园。他虽然也和我讲过不想上幼儿园之类的话，但是到该去的时候，还是会乖乖地去，不哭不闹。

前几天出差，都是糖豆送的。结果，每天早上他都哭成一个泪人，抱着妈妈不肯放手。

这两天我回来了，他又恢复到原来不哭不闹的样子。

我和糖豆开玩笑说，你看，还是爸爸会带孩子吧。

但话虽如此说，我内心里清楚得很，孩子之所以在我面前选择坚强，是因为他知道我不喜欢看到他的脆弱。而妈妈会全心全意地包容他，所以他可以在妈妈面前展示自己最脆弱的一面。

女儿在我们面前也是如此。我的要求一向比较严格一点，她有什么错误我都会指出来，结果就导致她会尽量避免在我面前犯错；而妈妈会比较开明，所以她不介意向妈妈展示错误和缺点。

如此一来，当她参加各种语言类比赛，在家里练习时，总要把我轰出去，说我看着的时候她就演不了。

其实从指导能力上来说，我比糖豆经验更丰富，毕竟我上学时是话剧社的台柱子，我编和导的作品曾经拿过全省校园话剧大赛一等奖和全国校园文化建设一等奖，而且现在也是靠文学为生。但女儿偏偏就不让我看，连录像也不让。因为她害怕我会挑出表演中的毛病。

这当然不是一个好的习惯，但是这个不好的习惯形成的原因，主要是在我。因为我太严格，才导致孩子要在我面前表现出完美的一面。

我以前一直觉得，坚强，应该是我们最需要拥有的品质之一，并一度将其作为培养孩子性格的三个关键词之首（另外两个是乐观、勇敢）。之所以这样，是因为我认为人生不如意事常八九，一个人需要有一颗坚强的心，才能在这个世间活得好。

但人到中年，我越来越觉得，我们未必要时时刻刻表现出坚强。面对挫折和失败，痛苦悲伤都是正常的心理反应，强行压抑未必就好，表达出来未必就坏。

甚至在一些亲密关系中，愿意展现出脆弱，本身就是促进双方关系和疏导自身情绪的一个重要方式。

我看美国小布什、拜登这样被认为是没那么聪明的总统，总是时不时就流个眼泪，喃喃着让上帝赐给我力量吧。他们这样做，不仅没有让美国选民觉得他们太脆弱，反而告诉了美国选民，我也是和你们一样，活生生的人，更容易贴近他们的心。所以他们的能力未必有艾森豪威尔、克林顿，甚至特朗普那么强，但是他们的共情能力，触动人心的能力，却非常厉害。

中国古代也有这样的人，就像刘备，他不会掩饰自己的无助、彷徨和脆弱，反而他和关、张、军师的关系最为亲密。现代也是，我犹记得 08 年地震时，我看到某宝蹲在一个废墟前流眼泪，突然莫名地就感到一股强大的力量。此后，虽然有很多人说某宝这样那样，但我心里一直铭记着那一个画面。

作为男人，我们从生下来起，就被教导要坚强，不能哭。结果我们很多人终生丧失了脆弱的能力。哪怕是面对自己最亲的亲人，都要说，我很好，不用担心；而从来不会说，我很不好，我好害怕，我好无助，我心里好难过。我们哪怕遇到再难的事，都不会趴在老婆怀里哭一场，最大不了就是和兄弟一起喝个酒痛骂一下。

这样对自己，对家庭，其实未必是好的。一个真正好的亲密关系，应该是可以接纳脆弱，鼓励表达脆弱，然后一起战胜脆弱的；而不是只允许坚强，只表达坚强，然后独自一人强撑着去面对脆弱。

在电影《头脑特工队》（Inside Out）里面，“忧忧”一开始是一个特别不受待见的角色，她自己也总是藏着。因为人们不喜欢看到一个人愁眉苦脸的样子。但最后我们会发现，人不能没有“忧忧”，因为她是我们正常情绪中必不可少的一部分。

所以，在教育孩子过程中，我觉得让他们能有一个地方表现出自己的脆弱，也是挺好的。我并不认为那些哭泣是令人生厌的，必须制止的。有人包容自己的哭泣，才会让自己在无助的时候找到感情慰藉的所在。

我们每个人，都需要保留一个自己可以哭泣的地方，以及一个可以对着他/她哭泣的人。



## 我方的翻译水平究竟如何？

这一次阿拉斯加会谈，我方的翻译引起了很多的关注。有一些人说她没有把我方的一些强硬表态准确地翻译出来，但是也有一些人说翻译太厉害了，被她圈粉。

这让我想起了我从前一次同声传译的经历。十几年前我还在浙大读研，在上海一家公司实习，被领导派去给一位著名经济学家做同声传译。

当时正值次贷危机的时候，所以教授讲的主题是次贷危机对全球经济以及中国经济的影响。咱们且不说我的英语水平怎么样，就说那些次贷危机的名词，就不是一个刚毕业的、没有深入研究过经济金融的学生能够了解的，甚至很多听都没听说过，例如 CDS、CDO 等。

但是公司领导非要派我上。他说，如果你想游泳，最好的办法就是跳进水里。所以我就硬着头皮上了。

其实整个翻译的过程还好，都比较顺利，但是中间有一次卡壳了，因为教授说的词汇太专业，我确实是没有听说过，所以不管是怎么 pardon 都没办法明白。

我只好抱歉地对观众说，不好意思，这句我确实没听明白，有没有谁听懂的可以帮我接着翻译。台下几百名听众全都哄堂大笑，教授都不知道他们在笑啥。而更惨的是那场会议是他们市的电视台在那里全程直播，所以搞得我非常尴尬。

主持人上来解围说，咱们翻译可能是太累了，没关系，我们给他鼓鼓掌吧。后面我们就接着进行了。会后，一大堆的媒体记者都围着教授采访，每问完一个问题，长枪短炮刷了一下就转向我。估计那会儿我在他们当地媒体上也挺长脸的。

这次经历锤炼了我，让我到今天都对当时的很多细节都记忆犹新。从那以后，我就觉得世界上没有什么事情是挺不过去的。作为一个极度爱面子的人，那种堪称“社会性死亡”的尴尬时刻都过来了，还有什么其他东西能够让我感到尴尬呢？而且也就是从那儿起，我就觉得任何艰难痛苦，其实就是一睁眼一闭眼的功夫就过去了，等过完以后你就可以云淡风轻的看待它了。

说回到这一次的翻译，她的水平究竟如何呢？我认为，在这种涉及到国家重大利益，以及全世界瞩目的重大场合，翻译本身就无比的紧张，能够听清楚我方代表讲的话，把意思全部记录下来，都已经极其不容易，何况脑子里还要同时转

着把它翻译成英语。我方翻译都做得特别好，其水平是毋庸置疑的，极其之高。

我注意到一个细节，中间连美方代表都笑着说，要应该给她升官（give her a raise）。这也算是整场会谈为数不多让人感到温馨的细节之一。

当然不是说没有改进的余地。因为这是一个剑拔弩张的会议，而且是在全世界要播放的，我方的强硬表态应该让对方能够体会到。而翻译的语句和用词是比较温柔的。这也是学院派的风格，没有办法准确的表达出那种街头骂战的精髓。

例如我方代表说：“我把你们想的太好了，我以为你们会遵守基本的外交礼仪。”“美国人没有资格居高临下同中国讲话”“我们中国人不吃这一套”这些话翻译成英语，虽然意思大概没错，但是都失去了原来的力度和韵味。

有一些曾经在美国长期生活过的朋友提出了更有力道的翻译，但这可能是必须得长期在那种语言中浸润，而且跟人有过粗鲁的骂战才能领会到。如果长期待在精英温文尔雅的圈子，应该是难以用上那些词的。

但总体而言，这一次翻译确实是非常出彩，估计回来会受到表彰。

查了一下，翻译是张京，中学毕业于杭外，大学是外交学院。我认识很多的杭外学生，每一个都很强，杭外真是一所了不起的学校。





## 用录音来写文章

正好下午带小孩上课，所以有一点时间，就回答了星球上的 3 个问题。

3 个回答加起来有 3000 多字，其实就是大概三四十分钟的时间就写完了。这个效率让我自己也是惊讶。

因为我平时要写三四千字，可能需要一上午。在写作界，这都已经是非常快的速度了。因为这意味着一天可以写七八千字，如果再加上晚上加班的话，都有 1 万多字了。而现在的效率比之前写还要高很多。

其中的诀窍是什么呢？就是我用语音来回答，通过讯飞转化成文字，所以讲完后，稍微改一改，直接贴上去就行了。

我们讲话总是比打字要快很多，所以这是改进效率的一个很好的办法。

同时，通过语音来说的话，其实是有利于我们锻炼自己的语言表达能力，会减少很多不必要的语气词，要不然整理起来会很麻烦，所以说的时候会刻意地避免这一点，尽量要说的连贯一些。还要注意自己的普通话，不能有口音，否则语音就识别不出来。

以后我可能会多用语音的方式来写文章，预计写作的速度还会比现在要快一些。

我感觉用语言说而不是文字写，还有助于帮助梳理清楚你的思路。有时候明明不知道该怎么写、该怎么落笔，但是如果用语言的话，就好比两个人在聊天对话，自然而然就会知道怎么去应对。

从这一点来讲，如果大家以后在写文章的时候卡壳，或者不知道如何落笔，不妨试一试先用语音的方式开头，甚至可以用语音的方式来写全文，这样的话，就避免了拿着笔或者拿着键盘不知道怎么开始的局面了。

当然，要能够拿起手机就说，也需要不断地积累。如果脑子里是空空的，你很可能什么都说不出来。或者就算是能够说出来，也大概率是废话。那就没有任何意义的了。

所以我们平时还是要多读书、多思考、多跟厉害的人请教，多记录自己的所思所想。只有胸中有万语，下笔才能有千言。

最后说一下，加上本文的话，今天下午用了 50 分钟的时间都写了快 4000 字

了。

本来之前一直还挺愁，我承诺了未来每天要更新一篇文章，连续更新 365 篇千字以上文章，这是一个很大的负担。但是如果用上语音输入这个方法的话，至少可以节省一半的时间。

大家如果有需要写文章的，不妨马上用起来。

## 实践易经或论语的一种方法

很多人认为易经是用来占卜算卦的，其实不是。它更大的作用是告诉我们：第一，世界是不断变化的；第二，当面临不同的变化，且我们处于不同的人/事环境中时，应该怎样去分析所处的情况，以及如何应对。

所以它更大的功效，是帮助我们面对不同的情境，解决不同的问题。

最近我每晚睡前一直在读易经，突然想到一个挺好的实践易经的方法。

易经共有 64 卦，每卦有 6 爻。每一卦的卦词和每一爻的爻辞都有其特定的含义，说的都是我们在面对特定的情境时，应该怎样看待问题、解决问题，或者应该保持怎样的态度、心境，可能会面对怎样的后果等。

那么，我们可以每周随意选择一个卦，作为本周的指导卦。例如该学习哪方面的知识，需要面对什么问题，以什么样的态度去面对，用什么样的方式来解决，要修习怎样的德行等等。

举一个例子：假设选择的是解卦，那么就可以实践“君子以赦过宥罪”。

具体怎么实践呢？可以这样做：

0. 先一起学习整个卦到底是什么意思，确定本周要达到的目标。

1. 读一些关于宽恕的文章或书。例如体会“夫子之道，忠恕而已”，或者读房龙的《宽容》。

2. 反思日常待人接物，以及公司、家庭的管理，有没有一些过于严苛的地方，有没有可以宽恕别人的地方，予以改进。

3. 再想一想，如果别人犯了错，你当时是怎么对待他们的，以及你有没有得罪过人，这时候可以采取一些弥补的措施，比如说给你一个你早先因为不对付已经绝交或者是疏远的人发一个信息或者给他打一个电话。给你一个你曾经得罪过的人送一份礼物或者发一个对不起。给一个曾经犯过错的人主动示好告诉他事情已经过去了你原谅他。

4. 与自己的老婆孩子父母同事约法三章，告诉他们自己会更宽容，更有耐心。

5. 其他（可发散思维）。

其他的卦也类似。如抽到谦卦，那么这一周就是锻炼自己如何谦逊；抽到乾卦，就锻炼自己如何奋发；抽到损卦，就锻炼自己如何断舍离。

由于一周共有 7 天，正好第 1 天是总卦，后续 6 天就分析 6 爻。可以一周按照总卦的指导原则，然后每一天按照每天对应的那一爻去行事。

论语也可以按照这种方法。一共二十篇，可以每周或每个月用一篇作为指导。推而广之，道德经、阳明心学、富兰克林的处事原则，或者你自己特别认可的任一本书，都可以这样做。

世界上很多道理，都非常简单，但是要坚持做到就很难。用这种方式可以作为一个约束及自省。如果一个人觉得坚持起来很难，也可以找一群人，以社团的方式一起做，互相鼓励和督促，甚至可以设置打卡的方式，用外在的力量帮助自己。

我们每个人都知道知行合一的重要性，但是却都做不到。以这样的方式，就可以帮助自己去知和行了。

## 一种针对超级富豪的生意

前几天有一位星友向我咨询一个生意的问题。我觉得他这个生意模式很特别，但是也对我们挺有借鉴意义的，所以在这里聊一聊。

星友是做超高端亲子教育的，他面对的客户是那些超级富豪。他的收费有多少呢？是年费几百万元（具体数字属于商业秘密，我就不透露了）。主要交付的内容就是帮那些超级富豪们培养小孩。

收费高，自然投入也大，他自己的所有时间精力都需要投入进去，所以一年能接的单子也就是一个，最多两个。

这门生意咱们普通人听起来应该还觉得不错，毕竟一年能赚几百万呢。但是真到这个层次，我们也会发现还是存在一些问题，最大的两个问题，就是生意的可持续性和规模限制。

先看可持续性：

这样的高端生意，拓展客户很难。其关键倒不是说要付那么多钱，毕竟对于这些富豪们来说，一年付几百万根本就是小意思。最难的是，客户一旦下了决定的话，不仅小孩要在老师这里投入巨大的时间，家长也需要付出很多时间，而且对小孩未来一生的性格都会有巨大的影响。对于超级富豪来说，其风险在于小孩的一生，而不是钱的问题。客户必须得跟这位老师达成完全一致的理念，并且对老师的能力和人品绝对地信任，才敢把小孩交给他。

这样一来，要拓展新客户就很难了。首先，这些超级富豪并不好接触到；其次，就算是接触了，要跟他达到那么深的关系，建立这么深的信任，也不是易事。虽然也可以靠旧客户口碑推荐，但即便推荐了，也要一个很长、很深的沟通和达成信任的过程。

再看规模化：

这样的生意天然就很难规模化，因为其交付的是这个老师本人的时间，而一个人的时间是有限的。

另外，由于上面所讲的拓客困难，就算一年拓展一个新客户不容易，更别说一年拓展好多个了。所以从推广上，本身也是一个没有办法规模化的东西。

有人可能会说，我一年都能赚几百万了，为什么还要规模化呢？就服务好一个客户不也可以吗？

其实，会这样说的人，关键是自己还没有达到那个层次。我相信一旦你达到那个层次的话，你的目标肯定也会随之调高。

而且，如果你服务的都是超级富豪，每天看着超级富豪的家庭是怎样生活的，在社会上有怎样的影响力，自己也很难一点不动心。

我以前有一位朋友，就是在华尔街给那些超级富豪打理财富的，所接触的都是至少拥有 10 亿美元以上家产的那些人。本来刚开始他还觉得挺好，但后来其中一人跟他说，你这么厉害，为什么要给我们管钱呢？为什么不自己成为我们中的一员呢？

自从听了这句话之后，朋友就不淡定了，后来便开始了创业。

所以我想这可能也是人之常情吧。

上面说到，星友目前现有的困惑，就是如何解决规模扩大化和业务可持续性的问题。

他的思路是：把自己的教育理念和方法标准化、数据化、可复制化，利用信息系统、SOP（标准作业流程）和强有力的团队，打造规模化的交付能力。

当然，这样的话，未来去实施交付的就是系统和团队，输出的是标准化的东西，其价值自然就比他本人去交付个性化定制化的东西要少一些，所以收费也就要低很多，只有原来的 1/10 甚至更低。

未来他希望能够把这个东西打造成一个普惠型的产品，服务更多的家庭。

听完以后，我对他提了几个建议：

从本质上，这个生意面临的核心问题是推广（从产品和服务上他自己已经验证过了）。推广面临的核心难点是如何触达更多的超级富豪和如何取得对方的超级认可。

从触达上来说这个并不难，因为现在有很多打广告的办法，有一些是比较精准的，比如说在公众号上投放，像正和岛、虎嗅网、36 氪、中国企业家俱乐部，这样的公众号其实是有很多企业家在阅览的，包括何加盐公众号也是。或者还可以通过什么大学校友会、顶级商学院的 EMBA 班、一些慈善晚宴或者某些俱乐部之类、和一些高端的家族财富管理公司或者团队合作等，也可以链接到

很多超级富豪。这些方面可想的办法都挺多，只要舍得花钱，触达那些人群是相对容易的。

但更关键的是，如何让他们知道你的理念并且超级认可？

这方面，我的建议是自己要梳理自己的理论、做法、案例，并且向外界输出。必须要做一个自媒体，可以是公众号，也可以是视频号。持续不断地讲述自己的理念、案例、研究成果。这方面可以和哈佛 MIT 斯坦福或清华等高校的著名教授合作，让自己输出的内容更有高度和专业性。

这个公众号或者视频号，本身不是一个推广的渠道（当然也可以是渠道，但这不是重点），它是一个验货的东西。

也就是说，当别人通过你的各种推广知道你之后，他要有一个地方对你进行验货。由于面对面的验货比较麻烦，所以公众号或者视频号是一个比较好的方式。当然你也可以组织一些亲自教育讲座或者是高端体验课，让人面对面验货，例如俞敏洪早期新东方的推广主要就是通过他去讲公开课，或者到各大高校去演讲。这样会稍微麻烦一点，但转化效果会更好。不管用哪种方式，关键问题就是让别人知道你的理念，并且认可。

关于普惠性的教育，这一点我是有不同意见的。因为这个生意模式的成功就是他足够高端。如果是去推广普惠教育，提供几十万一年或价格更低的服务，那些超级高端客户会产生困惑，认为这个太 low 了，不符合自己的身份和期望。

所以从自己的定位和推广上，还是要坚持打出“我就是服务最精英的人群”这个概念。如果要做规模化的话，不如另外组建一家公司以另外的名义去打广告，当然可以借用自己的名头，例如自己是新团队的首席顾问，首席专家等。广告上也可以突出自己的服务案例和价格，增强推广的背书和说服力。

一般来说，从超高端往低端打是相对容易的。从低端往高端打，那是很难的。

作为一个客户，如果他知道你是几百万一年服务费的专家，他付个几十万会觉得很开心。反过来心里就会不那么舒服了。

所以这个生意必须得维持最高端的一个形象。具体可以看一看特劳特的《定位》那本书。



总体而言，这一通咨询下来，我自己也是觉得开了眼界。这世界上有很多生意是我们根本就听都没听过，想都想不到的，而他们也都是巨赚钱的生意。另一方面我的感受是，不管你赚到多少钱，你总还是会想赚更多。

最后，要做一个好的生意，你自己的水平、品牌和推广，都非常重要，你有几斤几两，别人是不是知道你，别人是否也认可你有几斤几两，共同决定了他们是否愿意为你付费。

## 商业研究与商业实践

在昨天发的公众号文章中，我说了一句，欢迎大家加入星球，你也可以跟文中说到的那位星友一样和我讨论你的商业问题。

有人很搞笑地评论说：和你讨论？你要是能做一年几百万的生意的话，怎么可能还在这儿做自媒体？

这种无知，其实是很多人面对咨询行业很有可能产生的一个误区。

首先咱们且不说一年几百万的生意并不算什么，我下海创业第1年做咨询，我们的营业额就接近千万。但是这个问题的关键不在这儿，而是在于商业研究对商业实践到底有没有作用；或者说只做商业研究的人，有没有资格对商业实践的人提出一些有用的建议，或者给予一些启发。

咱们星友群里，生意做到几亿甚至十几亿的人很多，从商业实践能力上来讲，我是很佩服他们的。但是一个人商业上的成功，原因有很多种。有可能是他眼光好、有可能是他胆量大、有可能是他运气好、有可能是他资源足、有可能是他运营能力强、有可能是他特别会忽悠、有可能是他人品超级好、有可能是他的技术非常先进……

但不管怎么说，一个人再厉害，终究有他的不擅长之处，更是有可能在某些问题上存在一些盲点。这时候，商业研究对于企业家的作用就非常之大了。

吴春波跟彭建峰他们帮助任正非一起创立了华为基本法，陈春花给腾讯梳理了“科技向善”的新的企业文化，科林斯向贝佐斯普及了飞轮效应的概念，李想带着汽车之家员工一起共读《基业长青》，俞敏洪因为王明夫的点醒才开始明晰新东方的股权和谋求上市，中国有很多最顶级的大佬和投资人都会看何加盐的文章……

上面这些例子都说明，在真正的牛人看来，他们知道自己有不知道的东西，知道要向那些在商业实践上不如自己的人去学习。

当然，商业研究的人自己也要明白自己的局限。有很多人理论研究做得特别好，用于指导实践也非常厉害，但是他自己做却未必能做到。这有可能是因为他不够魄力，有可能是没有运气，有可能是没有相应的资源，也有可能是他的性格本身就更适合研究，而不是创业。这些缺陷用于商业实践可能是致命的，但是在

商业研究上却有可能是一个促进的因素。

所以我们看到像德鲁克、波特、柯林斯这样的人，他们一生并没有做出什么伟大的企业，但是都被称为管理大师，在西方享有崇高的盛誉，影响了无数的企业家。

中国古代有很多隐世的高人或出谋划策的谋士。他们自己去冲锋打仗或者管理国家未必在行，但是他出的主意、他提的理念，对于那些将军们、皇帝们却有很大的作用。

孔子说，三人行必有我师。也就是每个人身上都有我们值得学习的长处。如果一个人觉得自己很牛逼，觉得别人都不如自己，自己什么都不需要向别人学，那他一定不可能持续地成功。

咱们退一万步讲，哪怕是一个人觉得自己比别人厉害，没有什么可以从别人那里学的，但讨论的本身就可以对他自己的思路有更好的梳理，并且能够了解到别人看待同样问题的角度。

我之前参与跟微信的张小龙对话，我们这些对话者的层级比他要低很多，对于微信、对于商业、对于产品的了解，我们肯定没有他深，但是我们说的话对他非常有用，他自己都说觉得我们的对话很有益处，以后要多搞类似的对话。

所以真正的牛人并不介意从别人那里学到更多。只有傻瓜才会觉得这样的讨论没有价值。

## 价值观与对外表达——研究快手宿华的一个感受

这两天在研究快手的 CEO 宿华，感觉很有意思。由于暂时掌握的资料不够，别的我先不讲太多，讲一讲我现在感受很深的一个点吧。

在快手以公司名义（作者名写的是“快手研究院”）出版的第一本书《被看见的力量》扉页，宿华写的这么一段话：注意力是互联网的核心资源，我们希望能让更多的人得到注意力，提升每个人独特的幸福感。

这句话粗看没什么，细看就感受到其表述的高明之处：我们的目的是帮助更多的创作者得到注意力，而不是为自己的公司获得更多的用户。

这两者的外在表现其实是一样的，都是会表现为产品的使用人数增加，或者每日活跃用户增加。但是内在的追求却非常不同。一个的着眼点是让每个创作者如何更好的触达并吸引观看者；另一个的着眼点是如何把更多的人搂到我的平台。这种细微的区别，在设计公司的 OKR 或 KPI 时，会导致两个不同的方向，最终表现为行为上的巨大差异。

宿华曾经说过这样一段话：生活没有高低，人人都值得被记录，人人都值得被记住。我希望我们做的事情是 100 年以后、1000 年以后还有价值的东西。我留下来的东西是给几百年以后的人看的，因此我没有那么在乎当下的得失。我更在乎长期的价值。

他认为，平台最大的能量是注意力分发，这中间怎么体现你的价值观。也就是说，平台聚合了那么多用户，我让用户看到什么东西，这背后的决定，是价值观在起作用。

不过，在快手的具体运作中，曾经出过巨大的价值观问题。很长时间以来，快手给人的印象就是低俗、土味。2018 年，快手上面出现了很多未成年妈妈的视频，这引起了巨大的社会批评，连央视都做了专题。

后来宿华发表了一封公开信道歉。其中说到：我一直在反思，我们做快手社区的初衷是希望让每一个人都有能力记录自己的生活，每一个人都有机会被世界看到，从而消解每一个人的孤独感，提升每一个人的幸福感。现在看起来，我们做得不好，社区发展在一定程度上偏离了原来的方向。如果社区发展不能遵循初心，一切会变得没有意义。社区运行用到的算法是有价值观的，因为算法的背后

是人，算法的价值观就是人的价值观，算法的缺陷是价值观上的缺陷。

这段话和抖音创始人张一鸣曾经说过的话截然相反。张一鸣曾经在接受记者采访时表达过类似“算法是没有价值观的”观点。他说“媒体是要有价值观的，它要教育人、输出主张，这个我们不提倡。”

所以后来，实际上抖音面临的各种争议、批评曝光和处罚是比快手要多的。

这两点确实是观察两家公司的一个很好的点。

当然，我们不能肯定一个人表达出来的价值观是不是内心真正尊崇的价值观。听其言之后，还要观其行。如果快手做的一切真的是与其宣扬的价值观符合，我们才能说他是真诚的。

但我觉得，对外表达一个好的价值观，起码会告诉所有人，我有这个价值观，并且愿意为之缴纳投名状。这比那些红口白牙否认价值观的人，要高级得多。

## 收税的生意

我们常听说政府是最好的生意，因为它可以通过收税来获得收入。

但其实通过收税获得收入的可不止政府，有很多公司只要获得一定的市场垄断地位，都可以通过收税来获得收入。

举一个最简单的例子，大家知道如果用苹果手机的话，只要是在手机上购买任何服务，苹果都要抽取 32% 的提成。

例如何加盐的知识星球，老会员续费是 288 元，但是知识星球会抽成 20%，如果用苹果手机支付的话，苹果还要抽走 32%，所以到何加盐这里的只有 138 元。

好在用苹果手机支付的人占比不是很高，要不然的话，做一个星球对于星主来说，从商业上实在是太不划算了。

作为普通消费者，我们可能是不知道苹果收这么高的税的，所以对于苹果的贪婪没有什么感知。但是你只要是开发过 APP、小程序或者开通过网络收费的业务，你就会对苹果无比痛恨。这都不叫雁过拔毛了，这叫雁过砍腿啊。

那么苹果为什么有这么底气这么蛮横呢？因为苹果手机的用户太多了，而且对于忠粉来说，苹果手机无可替代。你要是想针对这一部分用户去开发服务的话，就得忍受苹果的这个税率。所以所有 app store 的开发者的，都不得不无条件地给苹果上供 32%。

当然像苹果这么恐怖的税率倒是不多。我们交的比较常见的税率是微信支付的税。我们在网上购买任何东西，如果用微信支付的话，商家都要支付 0.6% 的支付手续费。做过拼多多商家的都知道，拼多多本身是没有平台费的，但是它会代替微信收取 0.6% 的手续费。

像拼多多这样零收税（至少表面上）的企业是极其少见的。淘宝好像是 2.5%，这一点有在淘宝开店的朋友们可以确认一下是否准确。

那么像拼多多这样不收税的平台是怎么维持收入的呢？其实它收的是隐性税。因为平台商户那么多，给你卖同样产品的竞争者无数，而谁能上首页就有销量，上不了首页的销量是极其有限的，因为没有哪个消费者会一直往下翻再买一个东西。

当然拼多多的千人千面推荐机制，会稍微缓解一点商家无法触及消费者的障

碍，但如果你想卖的更多，那就必须得向平台购买广告位了。所以他收的实际上是广告位置的税。

在线下也有很多生意都是这样。我们都说香港是李家的城，因为李家控制了很多基础民生的东西，例如电信、水利、电力、商场、超市、便利店等等，你只要是在香港生活，就无法避免向李家交税。

当然，我们写这篇文章不是说要批判这种现象，而是分析这种现象，看看有没有什么可以借鉴之处。

能够做成收税生意的关键，是你的生意是用户必不可缺的，或者用户的转换成本极其高的。如果客户随时可以用一个别的东西来替代，那就没有办法收税了。

内容创作者和忠诚用户之间，明星和粉丝之间，其实也可以看作是一种收税的关系。只不过这种是用户自愿缴纳的。

凯文凯利的 1000 个忠实用户的说法，可能很多人都听过。他的意思是一个内容创造者，其实不需要很多的忠诚粉丝，只要有 1000 个，就能维持一种体面的生活。

这 1000 个忠诚用户，只要每年拿出年收入的千分之一给创作者，就可以让这个他过上平均的生活，如果拿出千分之五，就可以让他过上 5 倍于常人收入的生活。

1000 个忠实用户，这种说法影响了很多，诱使很多人走上了内容创作的道路上。但实际上也是很有误导性的，因为要做到 1000 个愿意持续付费的忠诚用户，实在是太难了。

大家不妨用收税生意这个思路，来看一看你自己的生意，有没有收税的特征，或者有没有做到至少部分收税的可能？如果能够创造收税的条件，那么生意的可持续性和稳定性就会极大的提升。

当然我希望任何时候咱们考虑商业模式的时候，不要像苹果那么敲骨吸髓般的贪婪。



## 要不要打疫苗？

今天有朋友在询问要不要打疫苗的问题。我想可能挺多朋友会有这方面的疑问，尤其是现在一些体制内的朋友，上面在推行集体打疫苗，自己可能会犹豫到底要不要打。

所以我专门写一篇文章说一说我个人的观点。文章仅供参考，最后打不打还是要你根据自己的情况来决定。

首先我们从宏观上来看，未来肯定都是每个人都要打的，如果不打的话，估计你的码会有一些区别，会影响到你出差，进宾馆酒店、机场地铁、商场学校等地方。

这个时间我不知道会有多久，但未来估计大概率会往这个方向走。

其次我们从疫苗本身来讲。现在新冠疫苗已经打了几千万剂（这还是2月份的数字，现在估计已经上亿了）了，没有出现过什么恶性案例。从这个概率上来讲，我们基本上不需要去担心。

其实在国外，尤其是中东和南美，有些政府要员或者大亨巨贾，都在争取一切机会，优先注射中国疫苗。甚至欧洲有很多富豪和政府官员、王室成员还专门跑到阿联酋去打中国疫苗。因为他们内心清楚，中国疫苗的安全性是可靠的。

有一些朋友可能从以往的一些新闻中得到印象，就是觉得中国疫苗可能不安全。其实过往新闻我也都看过，以前还专门写文章分析过，所谓的不安全主要是两方面的问题。

第一方面是打疫苗之后的偶发耦合情况。

这是什么意思呢？就是我们人正常也会生病，甚至有些人会病死，就算是不打任何疫苗也都可能会发生那个事情。

由于很多疫苗的接种范围是极其广的，尤其是小孩，每个小孩小时候都要打很多的疫苗。那么必然就会存在有一些生病是刚好在打完疫苗之后出现的，而且从这么大的数字上，这种案例一定是非常多的。这时候做为家长自然就会去怀疑，是不是因为打了疫苗才生了这个病？

实际上经过很多次的调查，类似这样的案例出来之后，都无法证明跟打疫苗有什么关系，仅仅是一种时间上的耦合。

但我们也不能说一例都没有，毕竟每个人的身体情况不同，有可能某个人的身体就跟那种疫苗不吻合。只是从概率上以及实际统计出来的分布来看，这种可能性太小太小了，跟我们去打疫苗获得的收益相比的话，可以忽略不计。

第二种情况是以前也出现过一些疫苗作假，或者是传输链上被污染出现的问题。我们不能说这种情况一定没有，但是这种事情从政策上是极度严厉打击的，被抓住的话，涉案人员一定会赔得倾家荡产，牢底坐穿，甚至有可能直接上死刑。国家也采取了各种各样的措施来防止这样的情况出现。

所以这么多年来，我们看到其实中国造假疫苗的人是越来越少，也越来越难了。现在只要是在正规渠道去打疫苗的话，出现这种问题的概率也是很低很低的。

从新冠疫苗来看，现在接种了几千万到上亿的规模，尚未出现这样的问题，我们可以认为，疫苗出现严重不良反应或者遇到假疫苗的可能性，是极低的。

当然有些朋友可能会认为实际上出现了问题，但是被压住了。我不能完全否认这种可能性，但是我自己是不信的。因为作为这样一个全国瞩目的问题，如果有人敢在这上面作假或者掩盖问题，成本太高，难度太大了，风险完全不可承受，得不偿失，没有必要。

最后我们从个人的角度来看一下。打疫苗其实是对自己和家人的最大保护，尤其是需要经常跟外界接触的人，更是如此。

虽然中国整体的防疫做得非常好了，但是毕竟我们不能完全隔绝跟国外的交流，所以我们可以看到零星的各地还是有一些输入性的感染案例出现。

从经济运行的需要来讲，未来一定是会放开国际交流的，每个人感染的风险都会比现在高很多，到那个时候，其实打上疫苗就是多了一层防护罩。

如果安全性没有问题，那么打不打，其实就是一个个人认知和个人意愿的问题。从现在的情况来看，有机会免费打疫苗，实际上是一种莫大的福利。我们也看到有一些网上的攻击，说凭什么体制内可以先打？

我听到我的前单位有些同事被安排去打疫苗了，我的感觉是非常羡慕，同时自己也在期盼着社区能够早点安排。如果我们这边通知，我肯定是第一时间跑去打。

所以如果大家征求我的建议，我会说：越早打就越好，如果有这个机会，一定要打。

当然，如果你觉得我上面说的没有道理，或者还是认为政府不可信，或者是自己还是心里存在对可能的副作用甚至就是对打针有恐惧，那也是个人自由。每一个人对风险的接受能力有高有低，这个是无可厚非的事情。

以上就是我的分析和建议，希望对你有些参考作用。

（附：写作本文的时候，何加盐就已经预约了打疫苗，此后一个月内，两针疫苗就都接种好了，没有任何不良反应，健康码上多了一朵漂亮的小花。）

## 面对问题的四种心理反应类型

假设晚上你老婆回到家，跟你抱怨说：我每天拎这个包好重。

你的第一反应是会说什么？

大家可以先在心里想一下自己可能会有反应，然后再往下对照。

一般来说可能会有这么几种反应：

第一种：怎么会这么重呢？我看看你都装了什么。

这一种叫做寻因型。他的习惯是先探究问题发生的原因是什么。

例如你说小孩感冒了，他的第一反应一定是：是不是昨天晚上没盖好被子？又或者你说你感冒了，他的第一反应是你是不是穿太少吹风了？

你说工作好烦，他的第一反应是，是不是老板又怎么样了？甲方又怎么样了？同事又怎么样了？

第二种：谁让放这么多的东西呢？

这一种叫做归过型。他的习惯是一定要为每一个问题找到一个责任者。

例如小孩感冒了，他的第一反应是，你怎么带的小孩？又或者你感冒了，他的第一反应是，活该，让你穿衣服你不好好穿。

你说工作好烦，他的第一反应是，谁让你找那个工作？早就让你换了，你不换，这会又能怪谁？

第三种：这么重呀，你拎着一一定非常辛苦吧？

这一种叫做共情型。他的习惯是跟你的情绪发生共鸣。

例如你说小孩感冒了，他的第一反应是，你肯定特别着急吧？又或者你说你感冒了，他的第一反应是，是不是很不舒服？

你说工作好烦，他的第一反应是，那你每天在那样的环境中肯定很痛苦吧？

第四种：你应该背一个双肩包，这样就不会拎着那么累了。

这种叫开方型，也就是开出药方，他的习惯是给你面临的问题，提出一个建议的解决方案。

例如你说孩子感冒了，他的第一反应是我们赶紧带他去医院。又或者你说感冒了，他的第一反应是，那你快吃药啊。

你说工作好烦，他的第一反应是，那你要不换一个工作？

但具体的反应可能会还有别的方式，但大体上都可以归结于上面 4 种的某一种。还有的是综合型，就是会反映其中的两种甚至多种。

这 4 种都是真实存在的反应，在现实中也各有其存在的意义。过寻因行可以促使你寻找问题发生的原因，归过行可以让你发现谁应该为这个问题负责，共情型可以感受到你的情绪，开方行可以让你得到一个解决方案。我们不能说哪一种就更高，哪一种就更低。

但它引起的对方的情绪变化是不一样的。第 1 种和第 4 种相对中立一点，第 2 种会引起别人的反感，第 3 种会引起别人的感动。

一般来说，女性最喜欢别人对她用第 3 种，但男性最喜欢用的是第 4 种。所以这就是为什么经常女性觉得男性不关心她，而男性却觉得委屈，说我这么关心你你都不知道。

实际上第 3 种除了舒缓情绪之外，对解决问题没有太大帮助，这是为什么男性觉得这个很虚。男性更愿意直奔解决方案去，他觉得只有把问题解决了，才是更高层次的关心。但对于女性来说解决情绪问题有可能本身是最大的问题，他可能说一个问题的时候，并不是想要解决这个问题，而只是想要发泄情绪，取得情感上的共鸣。还有一些问题是没有办法解决或者很难解决的，那这个时候提的建议更是没有实际作用，还不如给予情绪上的安慰最好。

所以有时候她说肚子疼，最好的应对方法未必是马上带她上医院，而是抱一抱她；她说他们老板很苛刻，最好的办法不是教她怎么应对老板，而是和她一起骂老板。当然这也涉及到问题的层级，如果是很严重的问题，当然还是需要第 4 种，你仅停留在第 3 种，那就是油嘴滑舌而不负实际责任了。

一个比较好的方法是综合使用上面的 4 种方式，但是在顺序上有所注重。例如你可以先用第 3 种，表示我感受到你的情绪了；然后用第 2 种，把过错归结于自己身上；再用第 1 种，把问题的原因找出来；最后用第 4 种，把问题解决掉。

当然这个要看实际情况，有一些用不到这么多步骤，有可能只用其中的一个或者两个就解决了。

## 对快手和微信短视频的一点思考

微信张小龙和快手宿华都表达过一个愿望：希望帮助每一个普通的个体更好地表达。宿华多次说过，快手希望让每个人有机会表达，有机会被看见，让沉默的大多数可以不沉默。张小龙今年的微信公开课讲的也差不多是这样一个意思。

这个愿望很好，但是却很难实现。原因在于，表达不是个体的需求，被看见才是。而互联网最关键的资源——注意力是有限的，不可能被分发到每一个个体。所以绝大部分的个体注定是透明人。

根据宿华提供的数据，2020 年快手产生了约 130 亿条视频，有 9.6 万亿分钟的消费时长。简单计算可知，每个视频共被观看了 738 分钟。按照平均每个视频 30 秒计算，也就是平均每个视频被观看了 1477 次。

但是由于互联网流量会天然地向爆款内容集中，二八效应体现到极致，实际上绝大部分内容的浏览量是远远小于这个数字的。我们假设 5% 的爆款内容集中了 95% 的注意力（这个数字只会低估，肯定不会高估），那么简单计算可知，5% 的爆款内容平均被浏览了 7 万次左右，95% 的非爆款内容平均被浏览了 78 次。

只要在快手、抖音或短视频发表过内容的人就知道，78 个浏览量，完全就是个透明人。点赞数基本上是 0，或者最多两三个。对于内容创作者来说，这样只要发过几个视频后，就会觉得没意思了。原因很简单，没人看。

所以张小龙和宿华的这个愿望是美好的，但在现实中是不可能实现的。用户的注意力资源有限和每个人希望被看到的愿望无穷，二者之间是一个不可调和的矛盾。

快手的做法是通过社区化的运营来提高创作者和围观者之间的粘性，但是随着快手改版，越来越像抖音，这个社区化的功能已经大大的弱化了。快手早就已经不是他原来宣称的那个样子，未来普通人在上面要被人看见，感受到自己独特的幸福，会越来越难。

张小龙的做法是利用微信天然的强关系，增加了朋友推荐的作用，并且可以通过发朋友圈发微信群“强制”自己的好友看见。这样会让普通人发视频的动力更强一点，但普通人也仅限于强关系之间的联系，而不可能成为被更多人看见的大 V，这些普通人想要把视频号商业化是很难的，实际上还是消耗自己的强关系。



## 格局与前途

快手的创始人其实不是宿华，而是程一笑。

2011 年，程一笑创立了 gif 快手，并从晨兴拿到 200 万人民币投资。这原本只是一个制作 gif 动图的小工具。当时正是微博红火的时候，微博没有视频功能，只能发图片和文字，所以这种动图很受欢迎。包括何炅等名人也都在用它来制作动图或者发别人用它制作的动图。所以 gif 快手的日活一度做到挺高。

但是这种工具型的软件，留存和变现是很难的，当时程一笑怎么都找不到出路。到 2013 年的时候，他的融资基本上快花完了，未来也不知道该怎么走。去找了很多投资人，但是因为程一笑太过内向，不善言辞，根本就画不出大饼，投资人都拒绝了他们。

后来投资人张斐介绍了宿华跟程一笑认识。宿华当时已经是业内非常有名的程序员了，张斐跟程一笑说，我们想拉他进来，不多让一点利是不行的。程一笑说没问题，只要能把公司搞好，我情愿他来当 CEO。

原本快手的股权结构是程一笑创始团队（共 4 人）占 80%，投资人占 20%，他们各自拿出了一半给宿华的团队（共 7 或 8 人）。也就是说宿华等人可以分配其中 50%，而程一笑等的股权则降到了 40% 以下。

于是宿华成了快手的第一大股东，同时还成了快手的 CEO。程一笑则担任首席产品官。

宿华进到团队后，迅速改变了产品的方向，往社区化、视频化走。经过一段时间磨合后，很快快手走上了正轨，并且去掉了前面的 gif 字样，直接改名为快手两字。

由于宿华在业内的影响力以及他的表达沟通能力，此后快手不管是融资还是招揽人才，都要变得容易很多，快手的发展终于走上了一个快车道。

我们可以非常肯定地说，如果没有宿华加盟快手，快手不可能发展到今天这样的规模。所以今天我们看到快手的所有的介绍，都是说其创始人是程一笑和宿华。而不会因为程一笑创立了公司，宿华是半路进来的，就不把宿华称为创始人。而且这里要注意，宿华的创始人头衔前面，没有“联合”两个字。

类似的例子也曾经出现在李想身上，李想当初创立汽车之家，觉得自己的管



理太弱了，就想找一个人来帮他一起做，后来找到了秦致。他当时也是跟投资人说可以让出大股东和 CEO 的位置。当然最后没有让出，但是也给秦致很大的股权比例以及管理权力。秦致的加盟让汽车之家管理上了一个台阶，后来顺利上市。

但可惜的是当时李想让给投资人和其他高管的股权比例太多了，完全丧失了控制权，后来因与投资人理念不合，李想不得不辞任汽车之家董事长，出来另谋出路。

现在快手的第一大和第二大股东其实是腾讯和五源资本，但好在不管是腾讯还是五源都是非常克制的投资人，他们不会过多地干涉创始团队和管理层。所以虽然宿华和程一笑占的股份比例都不是最高，但他们却对快手的发展有相对较好的控制权。

不过我相信投资人的压力还是非常大的，这体现在快手在前两年跟抖音的竞争中，不得不放弃了很多原来快手坚持的做法，而向抖音靠拢。我们今天打开快手，会发现它跟抖音越来越像。尤其是“精选”那个栏目，基本上就是抖音的复制。

作为创始人，运营一家公司是容易有自己的短板的，例如管理、技术或纯粹的个人魅力，有时这些短板甚至是致命的。这个时候，如果创始人非要坚持说公司就是我自己的，而不愿意以较大的格局去让渡利益、让渡权力招揽人才，那么这个公司的发展可能就到他这里为止了。但是如果创始人有足够大的魄力去找一个真正的高手和他共事，是有机会创造更大的事业的。当然要找到一个能让你格局这么大的人不容易，但首先也得你先有这样的格局，才会有这样的心去找这样的人。

## 短视频的“彩票机制”

前天写了关于短视频平台的一点思考，其中我用快手的数据算了一下，小透明用户的平均浏览量很低，想让每一个普通用户保持记录的动力，是很难的，因为他们大概率会因为无人欣赏而停更。

不过继续深入研究下去，发现其实有一种动因是可以让他们保持分享动力的，那就是“彩票机制”。

我可以持续发 100 条零点赞的内容，但是我会想着，万一其中产生一条爆款呢？那不就一下子火了吗？

这非常类似于买彩票中大奖的心态，我可能买了 100 次都没有中奖，但是万一其中哪一张中了百万、千万呢？

所以在这种赌博心态下，就会有很多普通用户虽然无人关注，但仍然不断地往上传视频。这种机制在抖音上似乎更明显，因为有很多素人就是因为一条视频而爆火。

但是快手上似乎更强调稳打稳扎，慢慢地积累粉丝。

我不知道快手在设计流量分发机制时有没有考虑这一点。但是如果快手真的想做到激励每一个普通用户都去记录和分享，那么它可以采用这种方式保持小透明的动力。例如每天拿出一小部分的流量，随机分配给某个或者某几个“小透明”用户，让他们也体会一下突然爆款的感觉。

其实这种都不需要做成超级爆款，例如平时浏览量 50 的，能够浏览量超过 10 万甚至只要 1 万，他们可能就很满足了，就足以保持足够的动力了。

快手官方也可以设置一些门槛，例如只有连续发布视频 10 条或者 50 条以上的，才能享受这个幸运池。

当然也许快手已经采用了这样的方式，只是我不知道而已。

## 所谓财富自由

最近胡润研究院发布了一个所谓财富自由的标准，大概意思是一线城市财富自由的入门级别为财产 1900 万，家庭税后收入 60 万；二线城市入门级别财产 1200 万，收入 40 万；三线城市入门财产 600 万，收入 20 万。除了入门级以外，后面还有中级和高级，我就不说了。

胡润确实很会抓当代社会的痒点。我们且不说他这个是不是准确，但起码一出来就引起了热烈的讨论。你看就连何加盐都在这里关注这个话题。

从他说的这些数字来看，入门级的财富自由，虽然财产要达到那个数比较难，但是家庭税后收入达到这个数的还是有很多的。不过我们且不讨论这个数字吧，就说一说财富自由到底是个什么概念，以及我们要如何去追求。

所谓财富自由其实没有一个统一的定论，主要还是看各人自己心里的感觉。

如果你要说财富自由是可以随心所欲地购买自己想要买的任何东西的话，那这个世界上谁都达不到。就算富如马云，也有他买不起的东西，例如他想买腾讯就买不了。当然关于政治或者技术达不到的，咱们且不讨论，只说用财富可以去影响的事情。就算是这样还是有很多无能为力的地方。

但如果说是供自己日常所需，必要的衣食住行能够被自己的财富覆盖，其实这个是相对容易达到的。现在对一线城市的人来说，除了住房贵一点，其他的都没有问题，无非就是个档次问题。

如果说是可以自由地选择日常消费的档次，例如买车可以不费力地买兰博基尼、迈巴赫，买水果可以买最好的车厘子、草莓，喝酒可以喝最好的茅台、拉菲，吃菜可以吃最贵的鱼子酱、黑松露，这个可能相对更符合大众心中对财富自由的一个比较公约数的标准。

但我认为财富自由这个概念其实存在于人们的内心，其最关键的指标就是你的财富和需求是否匹配。

你觉得现在的财富和收入水平可以满足你的需要了，那你这财富就自由了；你觉得现在的财富和收入水平还达不到自己的要求，那就是没有自由。

从这个角度讲，有可能一个人年收入 5 万，应付他的消费欲望只需要 3 万，然后他内心感到非常知足；而另一个人年收入 500 万，应付他的消费欲望需要

600 万，然后他内心无比的焦虑；那么我们可以说第 1 个人财富是自由的，第 2 个人财富是不自由的。

另外一个关于财富自由的概念与我们对未来的不确定感有关。

80 年代的国企员工和体制内人员，相对幸福感会更强一点。因为他们认为未来是确定了，尽管他们到手的工资可能不高。

而那些因各种原因被迫在市场上自己打拼生活的人，则可能需要达到国企员工和公务员收入的好几倍，才能感到满足。

其实现在也是。一个年薪百万的互联网工作，跟一个年薪 30 万的体制内工作，有很多人可能还是会选择体制内。因为体制内给他提供了安全感，而 100 万的收入，却不知道什么时候可能会被淘汰。

所以我们去问一个互联网的员工和去问一个公务员对于财富自由的看法，他们的标准也都是不一样的。

这样看来，财富自由其实跟不同时点人们的不同心情也有关系。当这一刻你感觉到自己自信心爆棚，对当下的生活比较知足，你可能就觉得财富已经自由了。而换一天，你可能正好在事业上或者工作上遇到了打击，然后自信心全都没有了，恰巧你个人或者家庭又对物质有一个超出你个人能力的欲望，那你肯定觉得一点都不自由了。

从本质上来讲，财富自由不是以积攒多少财富为决定，因为财富是会失去的，有可能会因为通货膨胀或者你运气不好，投资失败等等原因而丧失殆尽。更关键的因素是你持续赚取收入的能力。

如果你觉得凭借你的能力，随时都可以赚取到你的消费所需，那么从本质上你是财富自由的。

这就意味着我们如果想要实现财富自由，最重要的是两点：第一，打造自己持续获得财富的能力；第二，修炼自己的平常心，降低对物质的欲望，做到知足常乐。

## 在一个“互害”的世界，培养互爱的能力

在现实生活中，很多人可能会对这个世界充满了戒心，认为谁都是时刻想占自己的便宜，谁都是时刻处于自己敌对的位置。

有些人上街买个东西，出门打个车，到旅游景区吃个饭，请人上门来通个水管或者搬个家，总会觉得别人就是要多从我们这里薅点钱，总是一开始就怀着对方审视戒备的一种态度。

我不否认现实社会中，跟你产生交易关系的对方有可能会想多从你这里赚一点钱，但是这并不是一种对立的关系，只要你自己内心能放宽心一点，让对方多赚一点也都没有关系。

如果老是觉得别人要占自己的便宜，就要时时刻刻防备别人，要对人表现出戒心甚至敌意的话，不仅自己会活得很累，而且跟整个世界的关系都会闹得很僵，甚至还很容易出现各种极端事件。

我不知道为什么，反正就我个人的经验而言，我总是认为别人对我都是怀有善意的，而且我现实中接触的人也确实基本上都是对我抱有善意。

用一句可能略显肉麻的话来说，就是我感觉我是被整个世界所爱着的，因此我也愿意爱着整个世界。

很多人可能会认为我天真，或者太纯洁，把世界和别人想得太美好。但我确实是这么体验，这么认知，这么实践的。这样让我的生活更幸福，心态更平和。

那么我这样的人是不是特别容易上当，特别容易被人占便宜呢？

这个要看怎么理解这个问题，如果说让别人多赚一点钱自己吃一点亏，就是上当受骗的话，那可能会有。

但其实很多时候本来就是我愿意要让他多赚一点或者占一点便宜都没关系，愿意自己吃一点亏，那从本质上来说就不算是上当受骗，而是自己主动的一种选择。

例如搬家，如果看到对方特别辛苦，我会主动的给他加一点钱；有人来家里修空调，我知道他们可能会借口说加一点儿什么铜管啊雪种啊之类的，要加一些钱，但我认为这是合理的费用；出去旅游，我知道导游会带我进一些什么店或者加一些什么景点好拿回扣，但是我也认为这是他该赚的钱；从机场或火车站打的，

如果我要去的地方太近，我会主动说不好意思，然后给他多打一点钱；在旅游的山上买一瓶水可能要 5 块钱或 8 块钱，但是我认为他们那么不容易挑上来，这个价钱是应该给的。

凡此种种，会让我在日常跟人交往中有一种更加超然的心态。

有人可能会说这样多傻呀，一年到头得让人赚多少便宜，多花多少冤枉钱呀。但实际上你算下来并没有多多少。它反而让我的日子过得更加开心如意，与世界和他人的关系更加的和谐。后者带来的满足感，远远超出了前者付出的一点点金钱。

此外，当别人知道你是这样的人的时候，各种各样的机会也都会奔向你而来。你在世界上的朋友会更多，事业的成功概率也会更高，人生也会更幸福。这一方面的收获不是你付出的那一点点金钱可以比的。

一般来说，和你交易的人也不会说做的特别离谱。因为太过离谱的话，他也会预料到我会有什么反应。说实话，我并没有碰到过很离谱的事。这可能跟别人看到我可能不是一个好糊弄的人有关。

因为虽然我看起来很好说话，实际上也很和善，但是他们也能看出我是一个有自己原则的人，而且作为一个壮年男子，可能也有一点体力，从知识层次上看着也不像一个傻子，所以别人如果要真正来骗我，或者说要做的很离谱，他也需要预料到他大概率无法得逞，或者会付出很大的代价。

所以我一直认为，善良虽然是一种选择，但更是一种能力。

我之所以愿意与人为善，首先是因为我认为世界都与我为善。而世界之所以愿意与我为善，是因为我值得他与我为善，他与我为善所获得的收益比与我为恶所获得的收益要大得多，这样的话他为什么不和我刚好关系一点呢？

另外，我之所以认为世界都与我为善，还有一个原因，是因为我把评价善的标准放得很低，把评价别人为恶的线抬得很高。

我并不把一些别人对钱、权、名等的重视和希望从我这里获取更多的表现，当成是恶。我觉得那就是正常的人性，而且愿意去接受这样的人性，所以我不会觉得别人在与我为恶。

而要能够达到这样的一种心态，其实也需要自己有一定的实力。例如一个经济很紧张的人，他就没有办法做到云淡风轻地看待这样的事情。你要给搬家工



人多一点钱，要给出租车司机多打一个红包，要让导游和旅游景点的卖水人赚到钱，首先你付出的时候能够不感到肉痛。

另一点，别人之所以愿意与你为善，也是因为考虑到跟你为敌可能无法得逞，或者需要付出巨大的代价。例如他如果骗我或者说对我态度不好，我要能够有足够的力量去反制——我可以是一个很和善的人，但是同时别人也知道，我不是一个容易欺负的人。

所以，要选择善良，从心理上来看就是一念之间，似乎很简单；但是要真正做到善良，那就需要培养自己善良的能力。

你要有足够的智慧或者体力，或者对原则的坚持，让别人骗不了你，欺负不了你，知道你的底线在哪里，你还要有一定的心胸去正视别人适当的或者有可能稍微有点过分但过得不多的正常需求，以及一定的实力去给别人实际的利益来表达你的善意。

在这个世界，有很多人认为人人都是对立的，对别人都是要有戒心的。但我希望世界上有更多愿意首先去信任别人的人，爱着这个世界的人，愿意认为别人都是善，自己愿意与人为善的人。

我自己一直会这样做，也一直会坚持去聚拢这样的朋友。



## 手机控制了我

我们小区里孩子很多，每晚都有很多家长带着聚在一起玩儿。我平时如果晚上没事，也会是其中一员。

我观察到，大部分孩子都是老人或保姆带着，父母带的不多，大概只有 1/4 左右。

而父母带孩子的方式，又分为两种：一种是全程不看手机，都在跟着孩子跑，或者在旁边看着；另一种是让孩子自己去玩，自己在旁边看手机。

我自己属于两种兼有，有时候也会跟着小孩一起玩，或者在旁边看着他玩儿；但有时候也会随他去，自己沉浸在手机里面，只有偶尔抬头看一眼他在什么位置。

最近突然在思考这个问题：当我选择放下手机陪伴孩子的时候，和我在一旁只顾自己玩手机的时候，那个时候的我更幸福快乐呢？

其实回想起来，陪孩子玩的时候，是更加幸福快乐的，或者站在一旁看着他和小伙伴们玩得很开心，也是一件乐事。而自己在旁玩手机，并没有更加幸福快乐，充其量也就是跟自己在旁边看着小孩玩差不多。

从教育小孩的角度讲，我们应该选择“效果”更好的方式，也就是放下手机，加入他们；从自我享乐的角度讲，我们应该选择“效用”更高的方式，也就是让自己更加快乐。

但现实是，很多人，或者部分人的很多时候，都选择了相反的方式。

是什么阻碍了我们做出更好的选择呢？

我反思了一下自己，当我去看手机的时候，心里完全是无意识的，不知不觉就摸出来了，然后就看上了，一看就是十几分钟、半个小时。要说手机上有什么需要我紧急处理的事情吗？其实并没有，就是漫无目的地乱刷。一会儿点开看看牛人星球有没有人留言点赞，一会儿点开微信看看有没有人发信息，一会儿点开公众号后台看看有没有留言或赞赏，一会又刷一刷微博。有时候上面这一轮都做完了，实在没事儿做了，就点开之前没看完的小说继续看——《平凡的世界》和《白鹿原》又看了一遍，四大名著的三本也都已经温习一遍了，现在剩红楼梦看了一半。如果这些都看完，恐怕我又要去温习金庸全集或再刷一遍《三体》了。

这实际上一种已经上瘾的恶习。我无法控制手机，是手机控制了我。我以为

它是我的工具，但实际上我是它的奴隶。也许从生理学上，我们可以通过核磁共振或别的什么方式观察到，我的脑子已经发生了某种病变。

我又更深地去想，当我掏出手机去看的那一刻，到底是一种什么动机在驱使我呢？想来想去，有可能是“无法忍受的无聊”和“逃避更需要耗费大脑能量的事情”。

我在两种时刻最容易被手机奴役，第一个就是无所事事的时候。例如带小孩的时候，陪着玩儿还好一点，如果只是在旁边看着他，只要过了几分钟就会觉得很无聊，然后手就不由自主地伸向手机了。平时等电梯、坐地铁、在家闲着，甚至哪怕是走路，都要找一个事情来把那些无聊的时间“杀”掉。

我以前读王小波的一篇文章，里面说忍受无聊是一种很高级的能力，当时不能理解，现在觉得无比正确。而我就是缺乏这样的能力。这其实是一个弱点和一种毛病，是需要去花力气克服的。

第二个是在做一件需要深度思考的事情的时候。例如写文章卡壳时，需要调动大量的大脑能量去构思，这时候就不由自主地想要逃避，于是手就伸向了手机，等回过神来，半小时已经过去了。

忘了是张一鸣还是王兴说的，人为了逃避思考，会愿意做任何事情。这句话听着好像极端，但其实也是无比正确。我们有时候需要去学习一个艰难的东西，或者做一件超过自己现有思考能力的事情时，就会觉得无比痛苦。这时候，我们宁愿扫地、擦桌子、洗碗、做俯卧撑，都不愿意去继续深入思考。如果有个手机可以逃避，那更是无法忍受的诱惑了。

以前我写过一篇文章，叫做“为什么你需要把手机放在 5 步之外”。这个建议其实是非常好的。但我以前把它的范围想得狭窄了，只是局限于学习或工作之时。其实现在看来，带小孩、陪老婆、看望父母，都可以应用这个方法。

有时候带小孩玩，我会故意不带手机下楼，其实会发现更加充实。从今天起，我决定把这当成一个标准动作：带小孩下楼玩的时候，不要带手机。

## 诸恶勿近的能力

前面我说到善良不仅是一种选择，更是一种能力，总感觉有个重要的地方漏写了。今天突然想起，原来我漏掉的是“诸恶勿近”的能力。

很多人之所以对世界充满戒心，不是他自己选择那样做的，而是因为他所处的世界就是一个“互害”的世界，他平时接触到的人并没有怀着善意对待他。久而久之，他会认为人与人相处就是应该你防着我我防着你。

但也有一些人，他所处的世界是一个相对讲规则或者善意的世界，他接触到的人都对他怀有善意或至少是没有恶意。久而久之，他会认为人和人相处完全没必要你防着我我防着你。

这样两个世界的区别，有大环境的原因，例如物质丰富程度、礼仪教化的程度或对契约精神的尊重程度等，也有个体自身的原因。

今天我们不讲大环境，只讲个体的选择如何让诸恶勿近。

首先是要有能力分辨哪些人可能会对你有坏心眼，并且远离他们。

我们去信任一个人，也不是说毫无选择、毫无保留地碰到一个人就去信。信任别人的前提，是对世道人心有基本洞察，可以大概分辨出每个人接触自己是抱着什么目的，并且对相信他或者不相信他可能会造成的结果有所预判，以及有勇气和原则可以去处理有可能会对自己及别人造成伤害的事情。

例如何加盐对星友的信任，也是因为首先知道大家是因为价值观或意气等相投，才会成为加盐星友会的会员。我也不是说对公众号所有读者都一视同仁地一下子就无条件相信。

其实星友里也不是没有出现过疑似骗子的人。但是我都是第一时间就把存在嫌疑的人请出去了。也有一些是星友私下告诉我，我给处理了（作为一个很不愿意得罪别人的人，要做到这点并不容易）。

所以我们今天所在的星友会，相对于普通读者群而言，或者说相对社会大环境而言，是一个相互之间更纯洁、更值得信任的社区——当然，我这里并不是说让星友们彼此之间就可以完全不需要设防了，谁更值得交往和信任，还是需要你自己的判断，我只是说，星友内部之间的交往，会比社会上普通的两个陌生人之间要更容易一些。

除了分辨之外，挑选也是一个很重要的能力。其关键点是有底气拒绝。

例如何加盐公众号，有很多广告商找过来。有些会有各种苛刻的条件，或者我知道他是个割韭菜的东西，那么我就直接拒绝。因为我不靠这个活着。如此一来，我挑选出来的，可以合作的，都是相对更善，而不是更恶的交往对象。

这里也涉及到一个很重要的点，就是我们在与别人打交道的时候，自己要坚决摒弃占便宜的心理。很多人就是因为觉得有便宜可占，而被别人骗了。那些被骗去做传销的、掉进套路贷的坑的、或者 p2p 理财被割韭菜的，其实就是因为有了占便宜的心理。也有一些刻意去寻找最低的价格，或者非要把别人的费用压到最低价格的人，也更容易遇到假冒伪劣产品，或者恶劣的服务态度。

所以如果一直怀着一个要占便宜的心，上当受骗的几率会高得多，当然自己也就必须要时时刻刻对别人充满戒心了。只要能做到对这种天上掉馅饼的事情不动心，你在生活中遇到坏人的可能性就减少了一大半。

其次是要有能力让你接触的人更愿意与你为善，而不愿或不敢对你为恶。

这需要自己有能够实施正面激励或负面惩罚的能力。同样一个人，对待甲的时候是一个态度，对待乙的时候又是另一个态度，也许就是因为甲乙这方面的能力不同。

这个能力和身份、地位有一定关系。毕竟，当你更有钱或更有权的时候，别人更容易对你笑脸相迎而不是恶语相向。

但也不全是如此，你的为人处世如何，也有很大的决定性作用。有时候你的友善也许决定了别人对你的友善，例如货拉拉女乘客的例子，如果女孩能对司机友善一点（如说声不好意思久等了），或司机能对女孩友善一点（如搭把手帮个忙），也许悲剧都不会发生。

也有时候你的正气凛然也决定了别人不敢对你为恶，例如在单位里别人欺负的都是那种三棍子打不出一个闷屁的，而那些有自己原则，敢于斗争的人，却没有人敢欺负。

采取怎样的态度，没有一定之规，要看具体的情境而定。厉害的人可以根据不同的情境选择不同的应对方式，增加别人对自己善的动力，而减少对自己恶的可能。

除了上面所说的外，更厉害的能力还有两点：

一是选择大环境的能力，如果你有能力进入更高的圈子，享受更丰富的资源，或者到文明程度更高的地方去生活，你遇到善人的概率就会比遇到恶人的概率要高很多。

二是成为让别人不得不对你善良的人的能力。好像是黄渤说过的一句话，原话我记不清了，大概意思是：在我成名之前，遇到了很多对自己不好的人，成名之后，遇到的就都是好人了。

这句话大有道理。苏秦的嫂子是怎么对苏秦的？范进的岳父是怎么对范进的？这都很能说明问题。一般来说，只要你在这个社会有了足够的影响力，不管是钱、权还是名，别人对你为善的可能性都会远远大于对你为恶的可能性。

上面我用了很多“大概率”、“可能”、“或许”的字眼，其原因是，这样做是增加我们遇到善、远离恶的概率，而不是绝对意义上的只有善没有恶。我们没有办法永远不遇到坏人，只能说尽量减少他们在我们身边出现的概率。

当你有了上面说的能力，你会发现，你遇到的人基本上都是好人，坏人越来越少，久而久之，你也就愿意相信别人，愿意对被人好了。

还是那句话，当你被这个世界爱着的时候，你也会愿意爱这个世界。

所以，请努力去经营让世界爱你的能力吧。

## 短视频三国争霸

最近对中国市场上三个最大的短视频产品——快手、抖音、微信短视频做了一点研究，觉得三个产品各自的发心、定位、侧重点都不一样，未来的发展方向可能也不一样。

快手起步最早，其前身 GIF 快手 2011 年就有了，程一笑开创的。做短视频是从 2013 年开始，宿华当时加入，把 GIF 完全去掉了，把视频作为主要方向。

由于宿华和程一笑的共同理念，是让普通人可以上网和可以分享，所以快手早期发展的关注核心，是创作者。

产品的设计是考虑到知识层次不高的人怎么用着方便，记录真实生活的口号，也让这些人愿意上传视频，而不会觉得要精雕细琢才敢发，社区里友好的交流氛围也让这些草根创作者很受鼓舞。

流量的分发更是向普通用户倾斜，而不是集中到头部用户。

互联网的流量分布有一个特点，就是扎堆。大 V 和爆款内容可以随便就触及到百万千万人，而小透明用户发的东西没人看。快手在流量分发的时候，让那些新用户、没几个粉丝的用户上传的视频，也能展示在众多观看者面前。对普通人来说这是第一次。

所以快手就是这么起来的。尤其是 2014 年开通了一键分享功能后，在快手做视频，然后分享到腾讯微博、qq 空间，以及后来分享到微信等。快手也很克制，不在上面加任何 logo、水印等。所以越来越多人愿意在快手上创作，分享到别处。

抖音是第二个起家的，产品上线于 2016 年 9 月。张一鸣是抖音之父。此时，张已经做成了今日头条，也有内涵段子等爆款产品。他是用工业化大生产的方式来做产品的，会一下子推出一堆产品，灰度测试，快速迭代，哪一个跑出来了，就大力扶持。抖音就是这么出来的。

抖音的特点是重视内容。其设置了几级分发机制，先是把视频丢到某个流量池，看其自然增长数据怎么样。如果不错，就再丢到大一点的流量池，帮助视频快速获得阅读量和点赞等。如果表现还是很好，就大规模推送，一下子形成全平台的爆款。抖音上那些几百万几千万点赞的视频，都是这么推出来的。



所以，在抖音上，如果一个视频一出来数据增长就很好，那么抖音就会主动倾斜流量，让它曝光在更多用户面前。如果一出来数据不好，那就不用想了，后面也不会成为爆款。这里的马太效应非常明显。

抖音的起家也是围绕优质内容。它不是请一堆明星，让明星来吸引流量，而是花钱到艺术院校或大学，请帅哥美女来拍视频。早期的抖音视频，男男女女颜值都非常高，和快手上的歪瓜裂枣形成了鲜明的对比。

抖音的口号是“记录美好生活”，美则美矣，但是矫揉造作的痕迹就非常重，给人感觉就是太假。

微信短视频是这两年才有的，起步可以说是最晚。其实从腾讯总体来讲，布局短视频并不晚，旗下的微视比快手略晚，比抖音要早。但是没有做起来，一度关停。后来看到短视频是非布局不可的领域，才重新又启动，但现在也是不温不火。

微信短视频是张小龙搞的。他对短视频的认知和宿华差不多，也是认为视频会替代文本，成为更便捷的表达方式。他希望短视频能成为每一个人都可以用上的一个工具。因为文字太考验人的功底了，不是每个人都会用。

由于微信已经沉淀的这么大的社交关系，所以微信短视频的一个侧重点就是“关系”。大家看到微信短视频没有做什么推广，最初就是在微信的“发现”栏增加了一行而已，在“朋友圈”的下面，“扫一扫”的上面。这样在我们看朋友圈或用扫一扫的时候，自然而然就看到“视频号”三个字，还能看到自己的微信好友里面有谁赞过哪个视频。

随着微信视频号的迭代，后来又增加了一些新的展示功能，例如可以直接发朋友圈和微信群，和公众号关联，添加到微信个人名片等等。

所以我们可以看到，微信的短视频是基于社交关系来发展的。

一句话总结就是：快手的核心是创作者，抖音的核心是优质内容，微信短视频的核心是社交关系。

这也体现在他们的产品页面上。快手点进去看到的是“发现”，让你看到那些创作者；抖音点进去是推荐，让你看到热门内容；微信短视频点进去看到的是“朋友”，让你看到你的朋友们都在看什么。

当然，他们的一个共同点，是都用了算法推荐。平台会基于你的过往浏览记



录，分析你喜欢看哪些内容，然后就不断地给你推相似的内容。

算法推荐是平台发展的利器，但是也会引发很多问题。这不是本文的主旨，就暂时先不讲。

总之，当我们知道了三个平台最大的不同以及相同，你再去看他们的发展理念，运营模式，打法，变现方式等，就都会有更深的理解。

## 内向与心理能量

我和马桶在一起办公，今天听到他和许姑娘在打电话。

大概意思是许姑娘需要做一件事情，和人际交往有关，她是有点犹豫，马桶就在那里鼓励她。

马桶认为这件事情太容易不过了，但许姑娘却觉得其实挺难的。

我听了一会儿，明白了问题的所在：这件事情，其实对于外向的人看来非常容易，但是对内向的人看来是很难的。

因为做这事需要主动去跟陌生人交往，并且拉近关系。

马桶是一个很外向的人，觉得这件事情如吃饭呼吸一般容易。但是许姑娘却是一个相对内向的姑娘，就会觉得这件事情非常之难。

其实我特别理解许姑娘的恐惧。因为我自己就是一个超级内向的人。

不满大家说，一直到读研究生的时候，我给陌生人打电话，都会手发抖、声音发颤。作为一个社交恐惧症的严重患者，我恨不得手机不要打电话的功能，只要短信就行了。所以直到今天，我的手机电话基本上都不接的，最希望别人给我发微信，而且是文字。

在人际交往中，如果是在一个需要陌生社交的场合，我会感到浑身不自在。我到现在还记得当初工作时去参加一些大使馆的酒会，金融机构的讨论会什么的，在那种西方式社交场合的不习惯——如果那时候有人和我参加同一个会，就会看到一个愣头愣脑的傻小子，手里拎着一杯红酒，目光闪烁，一边探头探脑地想跟别人交往，另一边又缩手缩脚地不敢前进。

这种情况一直到我后来当导游、记者以及在政府工作后很久才得以克服。它其实给我的工作和生活带来了很大的困扰。我个人认为，它应该让我在面对很多非常好的机会的时候，没有勇气去奋力抓住。或者说在一些需要表现的场合，由于我没有好好的表现，而，使得在别人的眼中，我被大大的低估——哪怕直到现在，我所能够表现出来的我的能力与才华，跟我实际上可能拥有的能力与才华，都有很大的差距。

当然，由于我内心强烈的向上的渴望，所以我即使是再害怕，在万不得已的场合也还是会鼓起勇气去做自己特别不愿意做的事情，所以倒也有一些成绩。只

是我自己心里知道，做这些事情有多么痛苦、多么困难。

所以我打心里特别羡慕外向的人。

去年我们一起做农业项目调研的时候，有一次本来是去旅游的，马桶说光旅游太浪费了，我们应该找一些合作社和种植大户做一些调研。

我心想，这可怎么做呀？

结果马桶说很简单呀，直接在百度上或高德地图上搜合作社，找到合作社、种植户、农机社的电话或地址，然后打电话过去约或直接上门就行了。

我听了之后简直惊讶的得眼珠子都快瞪出来了，原来这都可以？

——看到这里我相信外向的朋友们可能会觉得不可思议，这不是很简单的事情吗？有什么难的呢？其实在内向的人看来，这就是根本想都不会想到的一个做法。

后来马桶很快就通过网上联系了一些人，让我们完成了一次高质量的调研。我简直对他佩服得五体投地。

我现在当然已经是比以前要好很多很多，但是毕竟内向和外向的思维模式都是不一样的，也还会继续主导着我的行为模式。所以我也特别欣慰我和马桶、御风两个相对外向的人能够在一起合作，形成互补。

这里也需要和外向型的朋友们说一下：有些事情对我们来说，真的不像你们想象的那么简单。对于内向尤其是社交恐惧的人来说，去做外向型的人认为理所当然的那些事情，是需要极大的心理能量的。我们不是懒或者逃避责任，只是需要一些心理建设的时间以及更多的宽容、鼓励和支持。

同时，我也要向跟我一样内向型的朋友们说一声：其实大胆一点走出去，没什么。世界比我们想象的要友善得多，我们想象中的对方的可能的负面反应，往往都是错的。退一万步讲，就算是被拒绝，又有什么大不了呢？

与大家共勉。

## 农业是一个好的方向吗

最近一直在研究农业项目，遇到很多人问我们说，你们为什么要搞农业呢？农业能赚钱吗？农业有前途吗？

确实，在大家的印象中，农业是个很苦、很土、很穷的行业。大的趋势都是人们从农业里逃离出来，而不是进入到农业里。真正进到农业领域创业的，也确实是很大概率都是亏本的。

但我们还是认为，农业是未来很多年非常值得投入的一个方向。

首先从意义上讲：

农村相对于城市来讲，是萧条的；农业现在相对于工业、互联网等，是落后的；农业从业者相对于其他行业的从业者来说，是贫穷的。但这个萧条、落后、贫穷，不应该是永远的常态，而是应该需要有所改变。如果我们做的事情能够帮助农村更繁荣一点、农业更先进一点，农民更富裕一点，那就是值得的。

其次从发展机遇来讲：

农业的相对落后，反过来讲就是由很大的发展空间。科技会改变一切行业，但中国农业以往并不在此之列，农业是科技还没有渗透的最后一个空间。但这并不是长久的，农业正在、未来将更快地被科技改造，如种子、农药、化肥、农技的升级，耕种管收各环节的机器化、智能化、自动化，配套环节的冷链、物流现代化、进销存的 IT 化，售卖环节的互联网化、大数据化等等。这里面每一点，都存在一个巨大的市场。

前面我写到过的新疆棉农，就是一个很好的例子。他通过精细化管理，降低成本、提高产量和质量，种棉花都能赚到每年 150 万-200 万。这样的农民，收入已经比绝大多数城市白领都要高得多。

我们调研中，很多地方的人直白地说，搞农业项目就是为了拿国家补贴。因为国家现在对农业补贴很高，基本上只要在种粮食或必要的植物，都会有相应的补贴，例如种水稻、棉花、蔬菜、蘑菇等，都有；都有建造与农业相关的工厂或配套服务，也有补贴，例如建造水稻烘干塔；购买农机一般是补贴 30%-

50%，如无人机、收割机等。所以有人说，如果没有国家补贴，95%的农业项目都是亏钱的。

这里我不否认很多农业项目有可能会亏钱。但是，国家政策本身就是一个重大利好。国家希望农业有前途，农民有钱途，所以愿意大规模补贴，现在也有能力补贴。当然，作为创业者，如果一开始就奔着补贴去，那是不对的。但是也可以在某些项目的创业中，多一份底气和多一点风险抵御能力。

随着中国经济实力的上升，中国人的消费能力正在快速提升，农产品一定会往高端化、品牌化走，而且消费者将越来越不重视价格，而是越来越重视质量，如健康、美味、快捷、新鲜、高颜值、文化内涵等等。从这个角度讲，所有的农产品可能都值得重做一遍。我们调研了很多地方，只要能真正做出好东西来，又懂一点营销的，基本上都很能赚钱。

所以，我们认为，农业是大有前途的领域。当然，如果要进入的话，一定要选好方向，并且有足够的定力。毕竟，农业是回报周期相对较长，市场风险相对较大的一个领域。如果没有好的眼光，没有足够的耐心，没有吃苦的精神，没有风险控制意识，就会很难生存。反过来，如果有了上面这些，那么农业就是一块值得驰骋的大好天地。

## 三个玩家的非均衡世界

大家都知道，互联网由于它的规模效应运行到极致、边际成本几乎为 0，所以二八效应也体现到极致，往往一个领域里面，最终竞争只能存在一个或者两个最大的玩家。其他玩家虽然能够存在，但是在市场上几乎没有影响力，我们极少见到有三个重要玩家的情况存在。

在中国几千年的历史上，三个重要政权并存的时代，我们能够数出来的也就是三国时期，其他的时候，只要是三个政权并杀，往往持续不了几年，就会走向大统一或或者大分裂。

在全世界的国际政治领域也是，几乎不会出现三强争霸的局面，往往是一超多强或者两强相争。如果出现了三强争霸，那可能是世界级的大战，或者其中一强必然被另外两强联合摁死。

但现在中国的互联网市场上，其实有两大领域，都是三个重要玩家并存的情况。这种情况是很罕见的。

第 1 个领域是电商，阿里京东和拼多多三国演义。原本是阿里和京东的格局已经定下来，没想到拼多多借助微信的流量池，以拼单的方式偷袭成功，现在已经形成了与阿里，京东可以并列的局面。

第 2 个领域是短视频，原来是快手一家独大，后来抖音异军突起超过了快手，现在微信短视频又借着微信的流量开始起来。

但我相信这种局面肯定不是长久的，三家的斗争最终有一家会走向崩溃、或者跟另外一家合并，最终形成两家对峙或大一统的局面。

这是为什么呢？

我们可能会很困惑。因为几何上不是讲，三角形是最稳定的吗？

但几何学上，三个角是互相配合的，所以能够稳定。而在市场上和国际关系上，三个角是互相斗争的，所以又是最不稳定的结构。

这就有点像物理上的三体问题。凡是看过刘慈欣的《三体》的都知道，三体是永远在动来动去的。单一恒星的系统如太阳系或者双星系统如半人马座阿尔法双星都是极其稳定的，只有三体星系处于永恒的变动之中，谁也无法预测下一步的走向是怎样。

当然更准确的描述是经济学和博弈论。我至今清楚记得 15 年前在浙大读研时，王则柯老师给我们讲范里安的《中级微观经济学》，讲到博弈论的时候，说起的在一条街上卖同样商品的商店的博弈问题。王老师用数学解释了一个玩家是稳定的，两个玩家也能形成均衡解，只有三个玩家是找不到均衡解的，他们一定是打来打去、动来动去。王老师当时讲的是如此生动，所以我至今对他的语音语调和神气表情都记忆犹新。

我们把博弈论应用到现实市场上，电商的三国争霸和短视频的三国争霸，最终谁会是幸存下来的玩家呢？

如果从三体或者博弈论的角度来看，我们是没办法准确预测到的。但从现实中来看，我觉得最终也许是谁犯的错更少、更小。

因为竞争到这样的格局，比的往往不是谁更强大，而是谁更少犯错，尤其是更少犯关键性的错误。

如果是从这个角度来分析的话，电商领域我觉得拼多多是比较稳定的，不管是黄峥还是他背后的段永平，都是极其低调，小心翼翼避免犯错的。而马云和刘强东性格都很强势，这种在打天下的时候非常管用，但是在坐天下的时候，容易因为在某些关键问题上犯错而导致灭顶之灾。最近阿里的情况其实已经表现出了端倪。

短视频领域现在还不好讲，目前抖音跟其他两家的距离拉的比较大一点，但是从长远来看，如果是犯错的话，反而是抖音更有可能犯下大错误，因为张一鸣在政治上是相对不大成熟的，而且字节跳动的公关和法务风格极度强势，四面树敌，这样是很容易在某些关键时刻遭遇灭顶之灾的，这也在去年 tiktok 被美国打压的事情上，张一鸣在国内面临的孤立无援局面可见一斑。

当然这里都是我自己的一些瞎想，未必准确，给大家提供一个看问题的角度和思考的框架吧。

我们有幸见证这样的大争霸，不管谁输谁赢，市场竞争对用户来说都是好事。从吃瓜的角度来看，这也是最有意思的大瓜啊，比什么明星八卦荡气回肠多了。



## 简单的道理是最好的道理

由于这次春季分享会的激发，这两天大家在星友群里讨论得非常热烈。其中，有很大部分是在讨论知与行的问题。总体上，以黄敏为代表的星友们认为，很多非常有用的道理，其实很简单，关键就是能不能很好地执行。

这个观点，我也是很认同的。世界上缺的从来都不是道理，而是把道理落实到生活中的行动。

我们说，夫子之道，忠恕而已。只有两个字，忠和恕，但是要做到这两个字，又何其之难。有些是不能理解这两个字的真实含义，有的是怀疑这两个字的实施效果，还有些是能够理解，也不怀疑，但就是因为懒惰、懈怠、没有恒心或者在实际运作中面临困难或者遭受挫折，所以就不能坚持执行下去。

我们又说，夫子的为人，温良恭俭让。也是只有五个字，而且都非常容易学容易做到，但真正做到的人，却又少之又少。

王阳明一直强调知行合一，实际上就是因为知和行之间的鸿沟太大了，所以才要用一辈子的时间去不断追求。

我曾经研究过一段时间佛学，收获最大的，并不是那些非常精深的道理，虽然《心经》、《金刚经》、《坛经》等我都读过很多遍，但留下最深印象，让我一直琢磨不绝，并且心悦诚服，时时用来自省和指导自己行为意识的，就是最简单、最入门、每一个念过经的人都听过，但是只当做平常的四句话：

“上报四重恩，下济三途苦”和“勤修戒定慧，熄灭贪嗔痴”。

前面两句其实我们并不需要去拘泥于什么是四重恩，什么是三途苦，重要的是体会这种报恩济苦的理念。所以我自己和伙伴们做农业项目，在确定团队价值观的时候，我提出的第一个，是“怀慈悲心”。所谓“悲”，就是对别人的痛苦感同身受；所谓“慈”，就是把别人从痛苦中解救出来。我们也许达不到那么大的能力，但是必须达到这么高的境界。

而后面两句，你越琢磨，就会越感觉有道理。我们要戒掉很多东西，才能够定下心来思考和做事，而只有定下心来，才能产生足够的智慧。在此过程中，我们一定要时时警惕，不要让贪婪、埋怨、痴愚三种毒来毒害我们。

由于本文并不是谈佛学，所以这个就到此为止。先说别的。

《易经》其实也是，我们都知道第一卦就是乾卦，讲的就是“君子以自强不息”。这个道理何其浅显，但是如何自强？如何不息？我们平时听到“自强不息”四个字，都是一滑而过，只有深入体会下去，才会觉得原来这四个字这么厉害，这么有用。

《大学》的第一句是“大学之道在明明德”，这句话我是在读《红楼梦》时读到的，当时根本就不知道什么意思。何况在红楼里，是被贾宝玉用批判的口气说的，就更是不能理解了。后来读了朱子的“四书集注”，知道了明明德的原意，突然就觉得这句话太好了，太值得深入研究和身体力行了。

外国的很多道理，其实也是一样的。富兰克林自传里提到的做法，每个人都能很轻易地做到，但又不是每个人都会去做，都会坚持。查理·芒格坚持下来了。高效能人士的七个习惯和从优秀到卓越，提出的都是很浅显易懂，而且马上能用的道理，问题是就是很少有人用。贝佐斯用了“飞轮效应”，受用至今。巴菲特的价值投资理念，看下去没有任何高明之处，但是能真正做到的，除了巴菲特和芒格外，也就是段永平等极少数人。

我最近一直在琢磨“适者生存”四个字。每个人都听过这四个字无数遍，但是未必深入地明白其道理。如果能把这四个字琢磨透了，用起来，人生也许会大不相同

## 管理到底是什么？

昨天加盐星友会虎啸群对这个问题讨论很热烈，我也说一下我个人的观点吧。

这个问题其实并没有标准答案，只要能对自己有启发，在实践中有指导意义，就可以了。

所以昨天黄庆辉星友说的，有他的道理，估计也是从实践中深刻感悟而来。我们如果不清楚他深处什么环境，经历过什么事情，就认为他对管理的理解是错误的，那其实是因为我们自己有先入为主意识。

但同时，其他认为“管理是什么”有其他解释的星友，如万敢言、阳小冬、熊猫栋等，说的也都非常有道理。因为每个人经验过的管理实践，所处的位置，面临的管理问题，其实都是不同的。

不过，我们也要看到另一方面：每个人对管理的理解，也都局限于自己的实践和眼见，有其偏颇的地方。所以也要了解别人对这个问题是怎么看的，和自己的相比，有哪些优劣。

例如庆辉星友说“管理就是让各方利益最大化”，这在很多情况下其实没有办法做到。因为有时候企业或组织的总收入并没有增长，相反还可能在萎缩，这种情况下管理就只能通过内部调配，通过损害一部分人来增益另一部分人。最简单的例子就是企业维持不下去要降薪甚至裁员，这也是一种管理，而且是必不可少的管理。万敢言星友对此作了很好的论述，我这里就不多讲了。

说说我对管理的理解吧。我认为，管理就是如何分配资源，用最有效的方式去达到战略目标。

这个“资源”包括人力、物力、士气、人脉关系、社会舆论等等一切可为我用的东西；“最有效”既可以是成本最低，也是摩擦最小，时间最短，当然最好是全部达到。

最关键的就是“战略目标”四个字。我们不管做什么管理，都要先知道管不管、怎样管，想要达到什么样的效果。是为了现在赶紧捞一笔钱，还是为了让组织活得更长远？是为了让员工得到最好的成长，还是为了让他们创造最大

的利润？是为了尽快占有更大的市场，还是为了让单个产品赚取的利润最高？  
是为了让产品功能更好，还是制造成本更低？

这样的目标还能列出更多，在 3-5 年内企业要致力于达到的目标，可以称之为战略目标。更长远的可以称为使命；更短期的可成为 KPI。这三者必须是统一的，而不是互相矛盾的。

对于个人也是一样。例如你去相亲，就要先确定战略目标，然后再做相应的管理。如果没有目标，那么就会管理错误。你是想给对方留下最好的印象，还是想看看对方是否能接受平常的、真实的自己，或者是想考察对方是否适合你，或者是想少花点钱，或者就是期待约个免费的那啥……不同的战略目标，你如何分配时间、精力，如何打扮、谈吐，如何安排地点、活动内容，就完全不同。

每个企业、每个个人面临的情况不一样，想要达到的战略目标不一样，管理的要求不就一样。对解决当前自己面临的问题最有效的，就是最好的答案。

## 为什么我这么聪明和努力，却还是一事无成？

昨天中午和一位师弟聊天，非常感慨。

师弟是极其聪明的学霸，什么事情一学就懂。高中物理竞赛获全国一等奖，直接保送浙大，可以自由选择任何专业。

他本来是可以自主招生或高考上清华北大的（因为他在华附也是尖子生，这一点，广东人都知道是什么概念），但是不想去冒更多的风险，所以直接就接受了浙大录取。

在浙大后，他选了录取分数最高的一个专业，但是后来发现自己不喜欢。便考了浙大的一个创业创新强化班，主要精力都放在学习怎么创业上。

毕业后，他没有直接就业或创业，而是回家参与了自己家族的生意。本来他的智慧和所学的创业创新知识完全可以帮家族生意提升一个档次，但是掌管生意的父兄，却并不认同他的那一套，觉得他纸上谈兵。于是便经常发生矛盾。很快，师弟就黯然退出，自己去找其他机会。

后来，师弟又尝试了几个事情，有打工，有合伙创业，每个事情他都能很快就做得很好，但是却总觉得不是自己想要的。最后发现，毕业5年了，还是内心十分不快，前途一片迷茫。

师弟想不明白，为什么自己这么聪明，这么努力，却依然无法掌控自己的命运，到现在一事无成？

我和师弟一起分析了他过往的每一次选择，觉得一个关键点是：他每次做选择的时候，没有找准困扰自己的最根本的问题，所以每次选择完之后，同样的问题，过不久就会又缠上他。而困扰他最根本的问题，其实就是他不知道自己真正想要什么。

于是我给他讲了我的“人生与事业道路选择的五个层次”理论：

为未来做决策的时候，驱动我们做出某一种选择而不是另一种选择的动力是什么？

第一层次是来自父母、社会、或自身无意识的驱动。这叫命运驱动型。

第二层次是根据自己拥有的能力、资源来选择。这叫资源驱动型。这个资源既可以是自己的某一种特长、所学的专业，也可以指家里有矿，或长得很美。

第三层次是根据自己碰到的机会来选择。这叫机会驱动型。例如你发现一个很好的投资或创业机会，就扑了进去；过两年又发现另一个更好的机会，便果断切换赛道，又去做新的事业。

第四层次是根据社会发展和科技进步的趋势，去发现一个长期的大机会，然后全身心投入进入，这期间遇到各种其他的机会，都不动心，一心只做自己认定的事。这叫战略驱动型。

第五层次是根据自己想要实现的一个梦想，或想要秉持的一种原则来做决策，例如我就想解决人类的癌症问题，或者就想让人类走出地球冲向宇宙；或者我就想做一个“温良恭俭让”的人，或者标新立异与众不同的人。这叫信念驱动型。

师弟在此前做决策的时候，主要还是处于一二三层次，没有从更高的维度去想问题。这对普通人而言，也许是足够了。但是对特别聪明，对自己未来有巨大期许的人来说，是远远不够的。

这一类人，一定要从战略和信念两个层次着手，来做人生的长远决策。要么你对社会发展和科技趋势研究得非常透彻，能干成一番大事；要么你清楚地知道自己渴望做什么事，或者成为怎样的人，按照这个去做，才能求得内心的满足。否则，将会永远处于迷茫和痛苦之中，而且越是聪明、越是努力，痛苦会越深。

这世上，并不是聪明和努力就能成事。还需要坚定的信念，超强的眼光，以及做人的魅力。你说刘邦的聪明和努力程度比张良、萧何、韩信如何呢？刘备的聪明和努力程度比诸葛亮如何呢？但是二刘是成大事的人，后面的是辅佐者。

一个人如果先天条件没那么厉害，没关系，可以修自己的眼光、人品、坚定自己的信念，也能聚集一帮人和自己一起去成事。

而一个人要是先天条件非常好，却没有一个明确的目标引领，那就太可惜了。反过来，如果聪明又努力的人找到自己人生的目标，那他的潜力得有多大啊！



## 不一样的富二代

最近接触了一位朋友（暂且称为 A 吧），是个富二代，但又不是一般的富二代，感觉很有意思，遂记之。

A 的父亲做房地产起家，在某一线城市有好几个标志性的楼盘，全国范围也有布局。家族财富很丰厚。

A 从小学习很好，在南方某理工名校读工科专业，后来去外国留学。

没想到，留学期间，家中突然发生变故，A 的父亲病逝，留下一大摊子的事

业。

A 只好中断学业，回来继承家业。那时候，他还是一个 25 岁的小年轻。

作为一个工科学生，没有经历过商业历练的年轻人，一下子要掌管这么大的企业，难度可想而知。我都不知道他是怎么度过那段时光的。

总而言之，他把事业接班下来，没有让它垮掉，并且在全球金融危机期间，又开发了某经典楼盘，可以说把父亲的事业又更发扬光大了。

但他自己的梦想也未忘却。为了能喝到小时候味道的好茶，他用了 10 年时间，投资了上亿元，做了一个茶园。整个茶园从一开始，就采用了“全园有机”和“全程有机”的理念。所以茶树生长比别人的慢、产量比别人的低。

10 年间，他们先后通过了中国、日本、美国、欧盟四个国家（区域）的最高级别认证。这在同类企业中是极其罕见的。而且四个认证的每年复核恰好分别在四个季节，所以春夏秋冬都有人到茶园监管。

他们在这上面投入了无数的心血，做了无数的事情。可以，A 的为人太低调了，低调到这么好的情怀、这么好的理念、这么好的故事，却没有传播开来。产品的销路也没有打开。

我和马桶、胖子与 A 一起在他的茶园里泡了半天。那真是仙境般的所在。听他和管理茶园的李老板（这也是一位神人，曾经在地方上当了很多年级别还不低的官员，后来却辞职不干，最后跑来守护这片仙境）讲述他们做茶的理念和故事。

深入了解了 A，就知道他的性格是重实事，不喜欢吹嘘的。是资治通鉴里司马光极力赞赏的“质朴”的那种性格。所以这也是为什么他们的茶能做得这么好，却没有太多人知道的缘故。



我接触下来，发现 A 和我其实是有许多非常类似的地方。最明显的是我们的性格都是极度内敛，不擅长与陌生人打交道的那种。我们倡导的价值观都是实在，恨不得自己付出到极致，但是表达出来却只有一点点。我们都是长期主义，愿意花费很长很长的时间却成就一件事，而不管这件事短期的收入如何

还有一个细节，让我对 A 瞬间拉满了好感。他的微信头像，是和太太的合影。太太在前面，占据了大半个画面，他在后面一脸幸福。我接触过无数企业家，以及富二代。把和太太合影的照片作为微信头像的，是我看到的第一个。

我忍不住问了一下 A，与太太是不是从学生时代开始的爱情？

A 说：是的，小学就认识了。

我说，我和太太也是大学同学，到现在 20 年了，两个小孩。

A 说：说明我们都是很专一的。

嗯，我喜欢这样的人。

## 农业要成大热门了

最近因为写一篇稿子，对拼多多的农业布局做了一些研究，才发现，原来拼多多在农业领域的野心这么大。

我们此前了解的拼多多，和农业、农村的关联主要是让农民能在网上卖农产品，以及让农民能上网买东西。去年拼多多上卖掉的农产品高达 2700 亿元，这个数字着实很惊人。

但更令我惊讶的是拼多多将切入农业的种植环节。拼多多现在在研究农业的自动化种植和农产品的微观改良。

自动化种植好理解，无非是利用 AI 去替代人工，这也是目前农业领域的一个大方向。

“农产品的微观改良”是什么意思呢？

根据黄峥的说法，他是希望能直接从种植环节就改变农产品所含的元素配比，例如增加某些微量元素，或者减少对人类有害的成分等。拼多多 CEO 陈磊的说法是，“让农产品直接变成保健品”

这个听着很有忽悠的成分，野心太大了，但是研究方向也许是正确的，只是不知道多少年能够实现

极飞其实也在做类似的事情，不过他们更关注的是种植环节的效率提升。例如我们在新疆看到的极飞 001 号实验田，利用专门的探针和营养输送管道，去管理作物的生产。

探针会探测温度、湿度、盐碱度、土壤成分，随时监测其变化，然后根据作物生长需要，在营养液里加入相应的成分，然后定向输入到作物根部。

另一项彭斌在考虑的是，用机器人来除草。因为现在农业里大量采用除草剂，其残留是对人体有害的。彭斌很想设计一个小型的拔草机器人。其功能就是每天不停地在田地里巡逻，看到杂草就拔掉，作物就留下，没电了自己跑到基地去充电。

这些想法都很有心意，而且这些大公司也都在不断实践，让我们对未来的农业充满了憧憬。

其实，不仅拼多多和极飞，很多大资本都在关注三农。随着国家乡村振兴战

略的提出和持续推进，未来一定会有越来越多的人、钱、技术涌入农村领域。现在三农已经成为一个新的风口了。

对我来说，这是值得高兴的事情。很多人会说，你也在搞农业项目，就不怕竞争越来越激烈吗？

我觉得：

第一点，众人拾柴火焰高，一个行业人多了才好呢，才能蓬勃发展起来，如果只有我们孤独地在搞，那肯定是声浪太小。现在一下子涌入那么多人和资本，对我们找人找资本都是好事。

第二点，竞争是有利于企业发展的。如果我们的成功依赖于没有竞争，那肯定是不对的。只有面对竞争，才能更有利于我们自身的进化。

第三点，我们的梦想是让农村更宜居，农业更发达，农民更富裕，但这个事情未必都要由我们来完成。我们能参与其中一部分，就善莫大焉了。更多的，还是要靠大家一起。只要前面三个目标能实现，功成何必在我呢？如果拼多多或极飞能实现，我也会为中国的农民感到很开心，从而让自己感觉到很幸福啊。

## 劝别人去做的事情，自己先要做到

此前研究携程的梁建章时，看他的视频，经常发现他会处于一种很尴尬的境地。那就是，由于梁建章本人极力推崇多生孩子，所以主持人总会问到他的一个问题，你自己生了几个？

这个时候他就会特别尴尬，因为他自己只有一个孩子。然后主持人问为什么你不多生几个呢，他就支支吾吾，最后只好以老婆不同意作为答案。

好在后来他们还是生了二胎，所以后面才没有人再问这个问题，或者就算有人问，他也能够比较从容地回答了。

我们有时候会有一些主张，让别人做这做那，这些主张最好是不要与自己的行为相违。

如果自己极力劝说别人去做的事情，但自己却没有先做到的时候，第一 说的時候内心就不畅顺，总感觉怎么说都没有底气。第二，说出来别人也不容易相信，因为你自己都没有做到呢

最近在微博上看到有一个女士，一直在劝说别人不要结婚，但是她自己却维持着挺好的婚姻，也一直不离。

我觉得不管是劝别人结婚还是劝别人不婚，都是个人的自由。但是如果你想你说出来有底气的话，最好是自己先体验过。如果自己单身生活做得非常美好，那么劝说别人不婚还是有很好的理由的；如果自己结了婚，又劝别人不要结，也可以说自己尝够了婚姻的苦，那也可以说得过去，但问题是你倒是离呀

孔子说的，己所不欲勿施于人，其实也可以用在上面，你自己都不想去做的事情，为什么要劝说别人去做呢？

我自己在写作的过程中，经常会提出一些我的价值主张。这些价值主张，如果和我自己的行为和行动方向不符的话，那我自己就会觉得非常尴尬，而且内心是圆不过来的。

例如，我一贯提倡实在，就自己先做到实在；提倡对别人好，就自己先做到对别人好；提倡要勇敢地跳出体制，勇敢跳槽，就自己先跳出来；我提倡要理想信念引导人生方向，就自己先树立理想信念，然后再来考虑创业的方向。

又如，我写的牛人基本上都是商界的人物，我也常常会对他们的行为和企业的行为有一些评价。但是如果自己不创业，不按照这个做的话，这些评价只能说是一个虚幻的想象。

也不是说不可以，研究和实践本来就是可以分开的两个领域。但是对于我自己来说，内心却是多多少少有些不自洽的，不自在的。

这也是我为什么说研究牛人，自己也要追求成为牛人。

很多人都说，何老师做公众号这么好，为什么不做一个自媒体写作的课程？

我觉得如果是一个人物写作的课程的话，我倒是可以说一说自己的经历，总结一下经验和套路。但是如何做一个自媒体，我觉得我自己的起家都有一定的运气成分，很难去教别人再重新做一个很牛的自媒体出来。

我自己也有尝试，例如原来做“何加糖”，后来在糖豆她们做“妈妈偶妈 fighting”的时候，也提供一些自己的帮助。但是在做的过程中我发现，现在要重新做一个自媒体，得到 10 万以上的关注用户，那太难了。

如果我自己也做不到这样，我肯定就没有办法出来讲如何做好自媒体写作。

人家来听的，不是说想写好一篇文章，而是要做好一个自媒体，而能不能做自媒体，最关键的就是能不能涨粉。如果一个人教的自媒体写作是不能涨粉的，那就没有任何的意义。

所以我肯定不会去做自媒体写作课，当然可能会讲一讲如何研究一个人，如何做人物传记撰写，这个是可以的，因为我一直在做，而且做的还不错，其经验、路径都是可以复制的。

今天这个主题也是因为打疫苗而有感而发。因为我一直说大家要去打疫苗，所以我自己得先去打了，如果自己都不打，那这个话我就很难说出口。

现在终于两针都打完了，我可以自豪的告诉大家，我已经打了，并且劝说 I 能够影响到的朋友，赶紧去打吧。

## 青年节谈青年气象

我是一个快 40 岁的人了，每每和人开玩笑说，我已经是中老年了。但这其实只是一种自嘲，我自己心里明白，我内心坚定地认为我是一个青年。

大家应该都能够认可，青年不青年，不在于年龄，而在于精神状态。有的人已经七八十岁了，还拥有一往无前的决心和战无不胜的信心，充满着活力地在享受生活，创造事业。有些人明明才二三十岁，就已经心如死灰，什么都不想干了。很显然，从内心状态来说，前者才是青年，后者已经暮年。

关于什么才是青年气象，这个论述的就很多了。尤其有名的是梁启超的《少年中国说》，其实里面的少年跟青年意思也都差不多，并不是指十几岁的少年的意思，而是指拥有少年精气神的人。

我认为是青年气象，就是心里还存着一个梦想，并且愿意为这个梦想去努力，行动上也确实是在朝着梦想前进。你看芒格和巴菲特一个 97 岁，一个 91 岁，他们坐在台上虽然老态龙钟，但是你一听他们说话，那种乐观、那种激情，那真的是青年气象。

当然每个人也可以有自己的解释，你认为是青年气象是什么，你就朝着那个气象去追求。未必一定要与梁启超或何加盐的一样。但是我想里面一定会有一些共同点，那就是积极向上，努力拼搏。

据说生理学上说年轻人为什么冲劲足，是因为一种激素的促进。老年人某种激素分泌少，所以更倾向于平和。

但我觉得这个激素应该一方面和年龄有关，另一方面也跟人自己的思想和行为有关。一个 20 多岁的食草系男生，和一个六七十岁的还奔波奋斗在一线的干事创业，你去测他们的激素，我估计是六七十岁的这个人更高。

所以年纪大的人，不应该以生理激素的变化，作为自己没有干事创业激情的借口，而是要用自己干事创业的激情，去促进这种激素的分泌。

那实在找不到这种激情怎么办呢？我觉得人的格局还是要大、再大、更大，就像孟子说的，我善养吾浩然之气。

要找到能够为之而奋斗的东西，如果实在找不到的话，那就热爱生活，珍惜现在所拥有的，而不是觉得一切均已幻灭。

哪怕就是觉得人生无常，想要坠遁入空门的人，也要有佛家的勇猛精进精神，要能够勤修戒定慧，熄灭贪嗔痴，上报四重恩，下济三途苦，要有成佛的气概，要朝着“天上地下，唯我独尊”前进。

其实我觉得以前的革命者，是青年气概特别足的人。你看哪怕是自己马上要被抓了，也要说此去泉台招旧部，旌旗十万斩阎罗；或者即使被抓被杀了，还要说杀了我一个，还有后来人。

实际上革命气概某种意义上就是我们所希望的青年气象，当然你革命的对象可以是自己选定的，未必是三座大山、阶级斗争等等，也可以是你自己致力于想要改变的一切东西。

我特别喜欢的一句话，这里和大家共勉：

革命人，永远是年轻。



## 时光的流逝

我们测量时光的流逝，一般有三种方式。

第 1 种是直接看日历，2020 年比 2000 年过去了 20 年，这个是客观尺度。

但在实际生活中，尽管我们知道这样是最准确的方式，但我们日常的感知却并不是这样，因为我们有其他的衡量方式。

第 2 种是根据人和事物的变化来衡量。例如你的老同学有一个孩子，你上一次见面的时候，她还抱在襁褓之中，这一次见面的时候你发现她都上高中了。

这时你就会惊叹，时间过得如此之快！因为在你的印象中，这个孩子明明才刚出生不久，怎么突然就变成了一个大孩子了呢？时间都去哪儿了？

我们看到其他人的时候，特别容易产生这种时间过得太快的感觉。例如看到自己的父母头发白了，一算年龄，他们居然都已经六七十了。看到自己邻居的小孩，明明自己都是看到他出生的，结果他现在自己都当爸爸了。

每当我们看到这样的事情的时候，就会觉得时间过得太快了。

这是因为在日常生活中，人是无法感知时间的流逝的，所以我们往往会倾向于认为过去的某个时间才没过多久。例如我常常会觉得我上高中似乎就是不久前的事情，但现在一算，居然已经是 20 多年前的事了。这时就会感叹时间过得真快呀。

但有时候，我们也会感叹时间怎么过得这么慢。这种测量方式往往是根据你所经历的事情而定的。

如果在一个既定的时间尺度里，你经历了非常非常多的事情，你的生活发生了天翻地覆的改变，这时候你会觉得这段时间应该很长很长。

而如果在另一个既定的时间里，你没有经历任何值得铭记的事情，你的生活也没有发生任何值得记述的改变，你会觉得这段时间几乎一瞬间就过去了。

这可能是因为我们会用事情或者生活状态的变化，作为一个时间段的是否开始和结束的衡量方式。所以如果在某个时间段内经历的事情越多，发生的变动越多，在我们脑海中可能会认为时间的流逝更多。

我总是觉得，我从政府部门出来已经是很久很久之前的事了，在我的印象中，起码是 10 年以前。但是有时候一算会发现，原来才刚刚过了三年时间。

但为什么我会觉得时间过去了那么久呢？主要原因是这三年发生的事情很多，发生的变化很大。

我的老同学老同事也会觉得我好像出来已经很多很多年了，当我说起才三年的时候，大家都觉得非常惊讶。因为在每个人的印象中，这三年在我身上发生了很多的事情，产生了很大的变化，所以他们自然就会认为已经过去了很多年。

所以我想，如果我们每一个人时时刻刻都在飞速地成长，今年的你和去年的你都简直不是同一个人的时候，我们对生命的感知会不会更丰富多彩？我们实际上所经历的时光，比客观流逝的时光，会不会更长久？

例如我的经历，过往的三年，从客观尺度上是我和所有人共同经过了三年，但是在生命的尺度上，我是不是经历了比别人更多的时光，体验了比别人更丰富的生命呢？

也许这也是一种错觉，但我很享受这种我好像比别人多活了一段生命的感觉。也希望大家在星球都能享受这样的时光。

## 问答合集

### 提问 1:

何老师你好，当今社会许多中年群体 50 岁上下在家无业或者务农，也想再就业对社会产生价值，比如做一些淘宝拼多多之类的电商，却由于对电脑手机的操作认知不够，就算有人教导也很难执行，反而会花费大量的教导时间，请问对于文化程度不高的中年群体再就业有什么看法？

### 答:

50 岁上下、文化程度不高的无业中年人，不管是在农村还是城市，如果作为单个的个体，想做淘宝或拼多多这种电商的话，还是非常难的。除非有强烈的兴趣、以及稳定而优质的货源。

现在农村做这个的基本上都是有人去组织的，或者是某些很厉害的、有文化的年轻人，或者是当地的地方政府、或者是拼多多这样的公司主动派人去和优质养殖户接洽。

如果他本人有强烈兴趣，也能找到稳定而优质的货源，那么报个电商班学习一下，或者年轻人用心教一教还是可以的。如果他本身兴趣也不是很强烈，也没有稳定而优质的货源，不建议走这条路。

其他的就业方向可以从两个方面考虑。

第一个是对于能踏实干活的人，现在城市大量需要体力活的人，如环卫、绿化、小区物业、家政等，一个月赚两三千块钱还是可以的，如果还能做重体力活，例如建筑小工等，赚五六千也不是问题。或者不给人打工，自己做小生意或者养猪、养鸡鸭鱼、种经济植物，都能赚钱。

第二个是对于不愿意干体力活，但是心思又比较活泛的人。可以尝试一下拍快手、抖音这种视频，只要拍出特色的话，有可能能够积攒一些粉丝，赚到一些广告费。现在欣赏农村土味视频的群体人数也很多，但是做这种业务，成功的几率就比较小。所以要把期望调低。总体而言，现在是体力工人极度缺乏的时候，以后会越来越缺乏。只要能吃苦，愿意干体力活的人，一定有工作机会。不存在找不到工作的情况。

## 提问 2:

浙江金华人士，乐观向上，爱好超级广泛，本科，材料专业，90 后，毕业后工作经历如下：

2016/5 工贸一体外贸业务员因情感纠纷离职

2017/5 纯外贸公司外贸业务员 因工作产生感情跟女友一起离职

2018/1 与女友一起注册及经营外贸公司

2020 因家庭以及双方矛盾和平分手后，公司由我继续经营

三次工作经历给我的经验，工作和感情最好分开。分手之后各种负面情绪消化的差不多了，却在工作上产生了迷茫，我能思考到的自己在工作方面的有三个选择。

### (1) 个人独自经营。

做好生活和工作规划，不断地学习提升自己，有长期单兵作战独立成长的打算。问题在于我要如何学会与自己独处，不断地消化负面情绪，如何在规律的生活中展开有效社交。

### (2) 组织自己的团队。

招兼职或者刚毕业的同学，对于招人我完全没有管理培训经验，只能硬上，如果有一个合伙人在这方面比较突出最好，但是可遇不可求。

### (3) 重新进入职场。

外贸业务员/内销/采购/自媒体，这是我想到的三个能做的职业，门槛较低，我的自信都是在签两份工作的时候得到认可而产生的，重新进入职场会让我热血沸腾。现在的问题是如果只是为了避免现在的空虚焦虑时期去找一份工作未免过于草率，还没有想好到底要做什么。所以如果重新进入职场，我应该如何去规划寻找自己的下一份工作。

何老师，我想请教的是你看完这简单的自述，对我有什么建议？

答：

你好。谢谢你分享过去那些经历，感谢对加盐和星友们的信任。

我们在解决感情、生活、事业这样的重大问题时，经常要思考一个点：能不能找到现在困扰我的根源？有没有可能把根本性的问题解决掉？如果找不到困扰的根源，不把根本性的问题解决掉，那它下次还会来找你。

具体到你这里，其实是包括两个问题：

一是感情与工作的纠缠问题；二是事业抉择问题。

关于第一个问题，其实没有一个固定的答案。有的人把感情和掺杂在一起，结果感情和事业都被破坏了。李国庆不就是最好的例子吗？有的人小两口共同创业，感情和事业都得到了加强，幸福指数很高。所以这个要因人而异。

从你的情况看，既然两次都是因感情问题而影响到事业，那么以后就在这块更加慎重为好。如果发展新的感情，最好就先不要把感情和工作混在一起。

但是，如果从根本性问题来讲，你就要分析：为什么你总是容易把感情和工作混到一起？为什么每次都会因感情的纠纷而影响事业？背后有没有深层次的原因？会不会和你性格、习惯里的某些东西有关？

如果能找到一个共同的根本原因，那么以后就更容易避免再犯同样的错误了。

关于第二个问题，要根据你公司经营情况来看。

如果现在经营情况还不错，那就继续做下去，发展好，自然要组织自己的团队，没有管理培训经验不要紧，管得多了就有经验了，另外也有很多这方面的书籍、课程可以学。如果发展不好，那么你想组织团队也没有实力。所以关键是业务发展得怎么样。

至于继续开公司还是就业，同样是要根据公司发展情况来看。做得好自然就不需要去找工作；做不下去了，先找个工作干一下也行。

找工作的手，不能只考虑门槛低。就像你说的，要考虑好自己到底想要什么。建议你看一看我写的《迷茫时的三个选择》那篇文章，按照其中的方法去思考自己的喜欢什么、擅长什么，这才是解决最根本问题的方式。

总结起来，不管是感情还是事业，你需要分析自己面临的根本问题，并找到根本的解决办法。别人只能教给你思路，找到钥匙只能靠你自己。

### 提问 3:

何老师好，我看了你公号所有文章，太棒了！

有一个问题请教：你的思考深度为什么这么深？谢谢

答：

谢谢 XX。

首先还是要说明一下，其实我的思考深度并不是很深，比我深的人还多的是。只是可能很多事情大家没有从某个角度去看，然后我把它说出来，大家会觉得比较新颖很深刻吧。

第二，如果说我的思考有一点特色的话，那应该是来源于四个方面：一是大量的阅读，二是大量的思考，三是把阅读和思考的心得表达出来，四是从和别人的交流中获得不同的视角和更丰富的信息。我相信如果一个人能做到这四点，他肯定也会被别人看成是思考很深刻的人。

第三，其实人的成功不在于看问题有多深入，而在于做事情要符合常识和规律。例如巴菲特和段永平，他们看问题的角度和说出来的原则，其实都是无比的浅显，浅显到任何人都可以很轻易地看懂，任何人都可以很轻易地实行。但是为什么很多人不愿相信也不愿意去施行呢？可能就是觉得太简单了，而且大家并没有耐心等待一个好结果，在很久很久之后才出现。

希望对你有启发。

#### 提问 4:

何老师您好，我是一名大一学生，高考后家长为了让我好找工作，让我报了公费师范生，上了大学后，开始关注您的微信公众号，看了很多牛人的故事后，我很激动，我也想和他们一样做出一番事业，我想到大城市去，我不想一辈子就在县城当一个老师！，于是我想到了考研，并且想学高科技的专业，这样才有竞争力。父母也支持我的想法，但他们建议我先回来工作两年再去考研，这样比较稳。但是未来考研形式越来越严峻，非应届生的优势越来越小，我该如何选择呢？以及大学四年我该如何规划呢？

答：

我的建议是先考研再工作。原因有两个：

第一，你本科出来找工作，和研究生出来找工作，可选择的机会是截然不同的。与其普通本科出来找个一般的工作混两年再考研，不如重点大学读个研究生出来再找更好的工作。

根据我观察大学同学和朋友的经历，同一个班，考研出来的同学找工作普遍比本科出来要高一个等级；同一个人，研究生毕业找的工作比本科毕业找的工作



作高  $n$  个等级。考研可以让你的学校提升一个或几个档次，这点在找工作的过程中是非常有用的。

同时，有很多职位，人家只招硕士以上。我有一个朋友，高考是某市第二名，武汉大学本科毕业，金融行业工作，这已经算够好的了吧？但是工作几年中，她曾经三次有特别心仪的职位，却都因为没有研究生学历而被拒，留下了极大的遗憾。

第二，工作以后再考研，难度会上升几个档次。在学校考研，你有最多的学习时间、最好的学习条件、最佳的学习氛围、最小的经济负担，是最适合考研的时候。而工作以后，你每天工作都已经耗尽了精神，没有食堂、图书馆和自习室，没有共同学习的人、反而领导同事室友朋友家人天天还需要你干这干那，你还要天天操心房租吃饭等一堆问题，甚至你还可能已经要面临找对象结婚生子等人生大事。

如果说在学校条件那么好的时候你都考不上，难道你还指望工作后那么艰难的条件能考上吗？

你现在才大一，有的是充足的时间来准备。我的建议是，前两年不用想太多考研的事儿，把功课的绩点弄好一点，四六级考过，多参加校园各种活动，享受一下校园生活。同时多看书，多上网了解各行各业，有条件的话找些实习，想一想自己喜欢什么、擅长什么。

到了大三，就要全力以赴地去学习了。尽量报好一点的学校，我的建议是不要低于全国综合排名前十，或者专业领域的前五。

你才大一，现在好好享受大学生活吧。等你快大三的时候，如果还想考研，可以再来问问关于如何安排考研复习的问题。我当年考研的成绩是 409 分，有些经验也许对你有用。

### 提问 5:

何老师您好。我个人本身也是做咨询出身的（风控内控方向的咨询），已经做了有 5 年左右。因为已经厌倦长期出差的生活，最近半年我一直在转甲方企业、以及考研读研提升自己之间摇摆不定。

如果是去考研的话，相对于在职读，我内心其实更倾向于读全日制，停下来充电提升自己。



但是我今年年龄已经 29 岁，如果读全日制再加上备考时间，至少得 3 年左右，那读完出来已经 32、33 左右，这年龄出来的竞争优势，会比不去折腾继续在工作岗位上深耕会强么？有什么优势跟劣势呢？而且作为一个女性，可能在职场上面临的偏见会比男性会更多。有点迷惑，想听听何老师指点。

答：

这个问题其实要看你内心深处恐惧或者厌恶的根源是什么？

如果仅仅是厌恶长期出差，那么找一个甲方的工作就可以解决，或者转岗到公司内部出差不多的岗位，例如研究岗（如果有的话），或者可以换到一家不用驻场的咨询公司。有 5 年工咨询工作经验打底，不管是换到甲方，还是到另一家咨询公司去，都还是比较容易的。

但是我怕的是：可能你恐惧或厌恶的根本问题并不是这个。如果不把它找出来，解决掉，那么你就算是转到甲方、或者到别的公司、或者考研，都没有用，这个问题也还是会跳出来继续烦你。

我的咨询公司原来有一位同事，就是因为觉得不想做咨询，一门心思想去甲方，但没想到去了甲方以后，工作更辛苦、关系更复杂、自主学习和提升的机会更少，让他很快就厌倦，觉得还是做咨询好。

所以你还是拷问一下你的内心：你最喜欢的是什么？最恐惧或厌恶的是什么？最擅长的是什么？

如果是考研的话，你心里要知道，考研不能是因为逃避现在的生活而去考，而是为了追求人生的梦想去考。所以选择学校和专业，也都要结合上面的问题。

如果暂时想不清楚，同时财力上又能支撑的话，那么尽量选择名校的、好就业的专业，不要选择那种就业困难或者去向太窄的专业（除非是你非常喜欢）。

## 提问 6：

何老师您好 身在三四线小城市，有份旱涝保收的工作，清闲。

年近 30，房车不缺，无生活压力。年少时贪玩，只上了个普本。

毕业就回家工作了。

身边充斥着蝇营狗苟，找不到能聊得来的同伴。时常怀疑自己是有问题的人。突然觉得生活失去了方向，空虚，觉得自己的人生可以一眼望到头。现在的生活毫无激情，一潭死水，类似养老。

开始觉醒，觉得过去错过了太多可以学习和改变的机会。

未婚。

想跟您请教下，对于自己目前的这种状态，该做些什么才能让生活发生些良性的改变呢？

答：

二十八九岁还年轻得很呢。

据我所知，很多非常厉害的人，都是比这个年纪大很多，才开始从事一生中最重要的事情的。

刘邦到 40 多岁，都还只是一个混子，人生最大成就是当过泗水亭长（大概相当于一个小村子的村长）。48 岁才响应陈吴，在沛县起兵，54 岁才当了皇帝。刘备混到 40 多岁还没有自己的事业。46 岁那年还冒着大雪去拜访诸葛亮，53 岁才拿下四川，拥有了自己的立足之地。

教员 34 岁才开始秋收起义、马云 35 岁才成立阿里巴巴、任正非 43 岁才成立华为……所以真正想做事业，什么时候开始都不晚。关键是想清楚，自己未来到底想成为什么样的人？想做什么样的事？

如果已经开始觉醒，但是不知道干什么的话，可以看看我以前写的《迷茫时的三个选择》这篇文章，基本上你要问的问题，里面我都写过了。请注意，这篇文章文末的注解也很重要，不要漏过了。

### 提问 7：

何老师觉得对于一个男人来说。最黄金最好的年龄段是什么范围？

答：

这个问题看哪个方面吧。从记忆力或身体机能来讲，肯定是年轻的时候更黄金。从干事创业来讲，我觉得只要你想干，任何时候都是黄金时期。当你问出这个问题时，我的理解是你可能觉得自己已经不再年轻，错过了这个时候。但其实，做一件梦想的事情，最好的黄金时期就是现在。

## 提问 8:

您好，何老师：男 由于原生家庭关系，父母给自己造成了很多阴影，对婚姻态度十分消极，难以建立长期稳定的亲密关系。想问问选择不婚可行吗？

另，从小考不到第一、满分就被家长侮辱，潜意识里的对人对己的完美主义，总觉得自己不够好，那种挥之不去的自我否定，自卑感，该怎么消解呢？

答：

原生家庭确实对人的性格和命运有很大的影响，但是作为当事人，成年后，认识到这个问题，就应该想办法去克服这个问题。如果说早年在原生家庭遭遇过阴影是属于命运的不幸，那么成年以后还被困于这个阴影，把一切归咎于这个阴影而不思将其解决，那就是自己的懒惰和逃避。

你可以多看一看关于心理学的书，看看能不能自己找到问题所在，然后解决掉。看的书最好是积极型的，例如阿德勒系列及后人对他的理论的解读。推荐两本：《自卑与超越》、《被讨厌的勇气》。

不婚当然也是一种可行的选择。但如果其原因是为了屈从原生家庭对自己造成的不良影响，那就太可悲了。我个人认为，你选择一种生活方式，原因应该是积极向上的，而不是消极逃避的。你可以先梳理清楚婚与不婚都有哪些好处和坏处，多观察结婚的人和不婚的人，和他们交流，听听他们的幸福与痛苦，再作决定。

我一贯不认同那种认为“原生家庭会框死一个人的个性”的说法，那只是有些人为了逃避自己对于命运的责任的借口。同样在童年经历过痛苦的人，有些人背负着枷锁悲惨地过一生，另一些人却能奋起改变自己，成为乐观勇敢、积极向上的人。

人是可以主动塑造自己的性格，主动改变自己的命运的。

最后一段所说的“总觉得自己不够好”、“自我否定”，心理学上叫做“冒牌者综合征”。我专门写过一篇文章，你可以看一看。[《女神学霸艾玛·沃特森：我好害怕被人发现，我其实是个冒牌者》](#)

**提问 9:**

最近有一个事情，我被困扰好久了，想请教一下：我现在在基层公务员队伍里，借调到了市里，本来如果有机会留下来是最好的。但市里单位领导无心带团队，无心思考业务，导致单位有被边缘化倾向。且处里重要核心的工作也是依靠一两个人，我根本分不到重要工作，也不被重视。这种情况，我应该怎么办呢？回基层考选调？但基层官僚主义严重，待着也不开心，也怕考不上选调。还是继续待着，走一步看一步？

**答:**

如果市里的单位本来就有边缘化倾向，且你又不能进入核心，那这个机会就不是你的机会。即使去了，也是混日子，过个一两年你就会想逃离的。

如果在基层待着也不开心，那就努力去考选调，准备工作做充分一点。

不过，你也要有心理准备，如果觉得基层官僚主义严重，就想逃离，那你应该想一想，难道别的地方就不严重了吗？市里你也待过，有没有感觉好一点？有没有可能，你到别的地方，也还是会面临同样的问题？

所以，我更建议你慎重考虑自己到底想要什么，害怕什么，然后想一想要怎样才能解决根本上的问题。如果不从根上解决的话，不管你现在怎么选择，过两年你依然会焦虑。

也许，你的思路应该更开阔一点，不要老是放在体制内打转。有没有可能跳出体制换一个单位？有没有可能再去读个学位？有没有可能自己创业或者做生意？有没有可能学一门新的技能，以后改行做程序员、会计、金融分析师、律师等等其他行业？人生的道路千万条，不要只局限在一小片天空。

**提问 10:**

何老师，公务员背景离开体制后，职业发展中的优势和瓶颈能分析一下吗？如何合理给自己定位和做计划呢。想请你结合自己的成长历程和学习进化中遇到的机遇和挫折给一些意见和建议。

**答:**

这个问题，最好是在离开之前就考虑清楚。如果等出来了再想，就有点晚了。我自己出来之前，是已经想好了要做咨询，并且已经有了合作伙伴，也有了业务来源，所以经济收入上有一个保底，转型还是比较顺利的。

比较难的是能力上要重新适应新角色的要求。这一点，要做好三个准备。第一，准备接受挫折。

你做的事情有可能是以前从来没有经历过的，刚开始不会做，效率低，甚至完全无法下手，是很正常的。要能忍住内心的沮丧，别人的批评，甚至有可能是领导和客户的责骂。

如果你的脸皮太薄，忍受不了这些，就会非常艰难。

第二，准备艰苦奋斗。

体制内的工作再苦再累，等你出来之后就会发现，和外面相比，都已经算是安逸的了。

我刚开始做咨询时，经历过3个月的地狱时间，每天忙不完的活，一天能睡五六个小时就不错了，关键是你要去给年收入几十亿的老板就他公司的经营和管理指手画脚，心理压力是极大的。而经历过最初的时期后，我又迎来了多项目并行的时期，同时担任两个项目的项目经理，和另一个项目的项目总监，还要负责管理公司和团队的各种事项。大家想一想就知道工作量有多大。

这个时候能怎么办呢？只能咬牙坚持罢了。

第三，准备快速、大量学习。

体制内出来，一切对于你是全新的，唯有用最快的速度学习，才能赶得上事业对你的需要。

这个时候，就不要顾忌一点点小钱了，该买的书、资料、工具，该报的课，你就使劲买吧（前提是保证自己认真学，经常用，不然就是浪费钱）。什么东西能够让你最快速地进步，就是你需要的。除了向书本学，还要学会向网络学，向其他人学。

我做咨询的时候，专程做这行的朋友请教该怎么办。有一个朋友是波士顿咨询大中华区的董事总经理，有次他来广州出差，时间很紧，我直接开车到机场去接他，就为了在车上能多聊一会。

如果你能做好这三个准备，熬过最初的一年，后面的发展，想必就心里有底了。

## 提问 11:

何老师，请问用什么方法减少原生家庭的影响？

我，而立之年的女生。有个特别靠谱的姐姐，还有个弟。出生在农村，但爸没有重男轻女，虽只读过三年书，但对我们特别严格，尤其重视读书。即使租房也千方百计送我们读好学校。姐姐和我小时候家里条件艰苦。但我弟读初中时因我爸特别拼搏上进做起了自己的企业，家条件好转很多。我弟条件很优越却不懂珍惜，读书没有好好努力，高考一塌糊涂。毕业出来工作更是吊儿郎当，一直不务正业。更严重的是去年沾染赌球陋习，目前在改进，但感觉过程很漫长。烦！

我是三姐弟中读书最好的。在读研完毕在外工作一年后，我回到了家里工作。从一窍不通的小白协助家做起了两项目，目前都在正常运营中。加上有个不长进的弟弟，以至于近一年爸一度认为要把交接棒交我。

家里开的公司虽是比较传统的行业，但不是夕阳行业，收入相对稳定，疫情也没有产生太大影响。但我总感觉力不从心，公司管理一点不到位。我爸一直认为凡事必须亲力亲为，力不到不为财。而我认为没有好的管理，没团队企业做不起来。但我爸是特别专制，听不进任何建议。在爸锻炼下，回来5年，什么都会什么都要懂什么都要做，on call 36小时，万金油般的存在，每天充当救火队，哪里着🔥扑哪里。

在这种高强度高压力的节奏下生活5年后，特别厌倦目前状态，也一度怀疑，究竟每天累死累活为了什么。我弟赌球事件爆发，家庭氛围特别别扭，我妈护弟，我特讨厌。自从姐结婚后我焦虑剧增。让我爸赶紧退休，他一直不肯，说没有可交接的人，又说机会一旦错过不复再有，目前的人际关系方面正是他事业上的顶峰，过一两年再算。他一直想我接棒。

而我真心不想接。爸天天说都是好项目，机不待人，但他有没有考虑女儿的人生，真的每天忙得焦头烂额，没有自由时间，上一段恋爱就因为我太忙而分。我跟爸坦白，我不想接棒，累死累活，全家人没一个开心，让有能者居之。我爸大发雷霆，说枉我读那么多书。

我爸对我弟已心淡，恨铁不成钢。我对弟也有恨。我知道不对，毕竟我也不想接棒。但就成了这么矛盾的人。这些年经历也影响我的婚姻观，恋爱观等，特别讨厌目前状态。



不可否认，我比同龄人有更丰富阅历和见识。但传统项目（和政府打交道）真心累，想另辟蹊径做自己的事，我太任性了吗？

答：

你好，听了你的讲述以后，很是同情你的境遇。

我个人的建议是：你应该遵从自己的内心。

你首先应该对自己的生命和幸福负责。如果迫于家庭的压力勉强接了班，以后就要一辈子做这种你已经厌恶至极的工作，这恐怕不是你想要的，而且以后你将一直生活在焦头烂额和心累之中。

此外，如果你对这个工作完全没有热爱，那么肯定也干不好它。因为你要熬的时间不是一天两天，也不是一年两年，而是十年二十年。没有热爱，是无法长时间地坚持不懈地做好这件事的。而担任企业负责人，却需要你十年如一日地不可懈怠。这两者的矛盾，会让你无法成为一个合格的接班者。如果强行忍着自己的不适去接班，最大的可能是企业越做越差。但是，如何能够摆脱目前的这种状态，是需要一些方法的。

最重要的一点，是你有没有想清楚自己想要什么？如果你还不知道自己想要什么，只不过是逃避当前的状态，那是不解决根本问题的。如果你不接班，但是做了一个新的事情也不是自己喜欢的，那结果不是一样吗？说不定还不如接班更能掌控自己的命运。所以关键的关键，是弄明白自己想要什么。

从父亲的角度，他们其实可以支持儿女追求自己的梦想。但是如果儿女没有梦想，只是想要逃避自己的责任，那确实父亲的心理上是不好接受的。所以你要把不接班的理由换过来：你不接班，原因是找到了自己真正可以从事一生，能够让自己幸福的事业，而不是因为想逃避。

关于恋爱，这个是正当要求，也是父母很关心的，我相信如果你想要恋爱和结婚，并且已经明确和他们表达这一点，他们也不会用事业来反对你。说不定这是一个比较不错的切入口。你真的需要多一些机会和时间，去和外界接触，和男生交往，相信如果这样告诉他们，他们会支持的。

目前，我建议你可以做的事情，有以下几个（选择其中一件或几件都行）：



1. 给自己一段独处的时间。你可以用一周或更长的时间休假，安排一个独自旅游。可以安排去西藏、丽江、沙漠、宗教圣地等比较容易触发个人思绪的地方。这个旅行的最重要目的，甚至可以说唯一目的，就是考虑清楚自己到底想要什么。

2. 如果觉得自己想不清楚，或者不知道从何着手，可以找一个人生规划教练帮忙梳理。

3. 给自己一个在人群中相处的新环境。你可以报一个 MBA、EMBA 或 DBA 等的培训班，或者是湖畔大学、得到大学等都可以，甚至那种短期几天的私董会，禅修班，国学班也都可以。其关键不是学了什么，而是让自己置身于一个新的环境，会让自己有很多思考的时间，同时，也可以见识到不同人的不同人生，可以给自己不少启发。另外也许可以碰到聊得来的人。

4. 在做完上面和父母开诚布公地谈一次，把自己的想法真诚地告诉他们。如果觉得当面说的效果不好，可以写信。

5. 如果做到这一步，还是不能得到父母的支持和理解，那么你可以有两种做法：第一种是凭自己的勇气来做决定，承受短时间内和他们关系搞僵的结果。这要看你内心是否够坚强，够勇敢。

第二种是先接班，但是自己慢慢去物色合适的职业经理人，让他/她来帮你打理公司的事情，你只作为董事长控制关键事项就行，其他时间你可以做自己喜欢的事情。

大概先想到这些，希望对你有用。

## 提问 12:

何老师，你好！我出生在四线城市农村，大专，29 岁。在宁波做猎头一年多，业绩不好，分析有三：

1、底层能力不足（时间管理、工作习惯、逻辑思维等问题导致效率低）时间管理上有尝试四象限法则写日程，但由于我特别容易因临时事情中途改变方向运用的并不好

2、对工作没有方向。由于成长经历认知的关系，之前对职业规划没有任何概念，毕业前四五年一直在三线城市做行政客服一些后勤类的工作，到宁波后在乙方做招聘培训工作（销售性质 卖招聘网站套餐 培训课程），后来接触到猎头，

觉得特别锻炼人、成长空间大、能认识很多优秀的人，可长期做，高收入。也意识到以后要明确一个职业方向稳定去深耕，根据以往经历想继续人力资源方向，不想去甲方，就做了猎头。但由于目标感内驱力不强，团队做单方式并不像思维导图那样很系统的实操性去分解，一直停留在理论认知层面，加上学习转化能力一般，相当于简历的搬运工，跟自己最初对专业猎头价值的设想差别较大，当然这跟自己和能选择的团队平台有关系。通过观察业绩好的同事，结合三维交叉法评估，只符合赚钱这一条（其实刚开始自认为是喜欢的，后来发现所谓的喜欢是想象中的职业状态，并不是对现实情况真正的喜欢，后面择业也会担心这种情况），当然赚钱很重要，但对赚钱我是小富即安的心态，会更在意精神上的富足和成长。

3、不够努力。虽然同事或者领导曾说过我是愿意付出，做事踏实有韧性的，但慢慢发现用行动上的勤奋掩盖思维上的懒惰这句话太符合自己了，况且所谓的努力和要弥补的工作差距相比，太微不足道了。跟项目经理有交流过，以我的情况和韧性，只要足够付出长期坚持，稳定做个一般猎头是可以的。如果这样，同样的投入我还不不如找个更合适自己的。不知道以上认知是否有不合理的地方。

困惑：人力资源方向是否有其他我不知道的适合我的发展方向？按照三维交叉选择法，我最喜欢的都是跟生活相关（健身、插花、烹饪、收纳），之前看到过关于收纳的一些信息，类似于家政公司但比家政公司提供更专业化的定制服务，不过好像只存在于一线城市。关于职业清单和学习渠道希望您帮我分析一下，或者其他您觉得可能会适合我的职业方向也可，以及适合的方向可能遇到的困难？需要做哪些准备？性格特点：亲和力好、有耐心、韧性强、注重细节、喜欢分享，热爱生活，对于一件事能否自律投入超强度的付出，非常非常取决于兴趣产生的内驱力，有针对不同事情做过分析观察。

文字较多，辛苦您！非常感谢您的解答！

答：

你好，谢谢信任。

从你描述的情况看，做猎头或人力资源，显然不能让你快乐。我建议还是换一个行业更好。

你认为自己“不够努力”。能认识到自己这一点是难能可贵的。但是有没有探究过不够努力的原因呢？我觉得你之所以不努力，根源还是在于自己没有从工

作中感到乐趣，从内心里就排斥和厌恶。每天都要和自己内心的负面情绪作斗争，意志力全都被消耗了，怎么可能努力得起来呢？你说“只要能付出长期坚持，稳定做个一般猎头是可以的”，但是如果你能付出长期坚持，做个什么不行呢？并不是非要做猎头不可。

你喜欢的几项内容，可能还要再深度追问一下自己：是不是真的喜欢？是偶尔做一下喜欢，还是乐此不疲地喜欢？如果把它做成了一门职业，每天8小时什么十几个小时做这个，你是否还能喜欢？

举个例子，你喜欢插花，那么如果如果要你一天到晚地插花，你会愿意吗？如果回答是的话，你可以先找一家插花的店去工作。你在大众点评上搜自己所在的城市，找到那些店，然后一家一家去求职。等弄明白了这个行业是怎么回事，以及自己是不是真的喜欢之后，可以考虑自己开插花馆。健身和烹饪不是十分建议。喜欢健身和当健身教练是两回事，喜欢烹饪和当厨师是两回事。如果你真的特别喜欢，那么可以，如果只是一般的喜欢，还是算了。

至于收纳的话，确实是一个非常小众的行业。业务开拓会很难。如果你有好的业务拓展渠道或者思路，可以试一试，如果只会收纳，不会推广生意，那么建议慎重。

仅从你描述的内容来看，插花有可能是相对（你列举的其他几个）更适合你的一个方向。除了去插花店（插花体验店、插花培训店、生活美学馆、花艺工作室、花艺馆等）工作外，你也可以尝试拍插花视频，在抖音、快手、B站等播放，也许会有挺多人喜欢。

当然，总体而言，你这里列举的只是少数几个，你还需要多看看其他的职业。考虑的方式也是类似我上面说的两个标准：1. 是不是真的喜欢，如果一天到晚的做还会不会喜欢；2. 你有没有好的业务拓展渠道和思路。

### 提问 13:

何老师！本人 29 周岁，2 年销售经验，5 年在部队医院工作。现在刚回老家，面临选择，要么自己创业，要么打工赚钱。我自己的意见是自己创业，但是创业前期没有稳定收入，经济压力就很大。家人也不理解，都想让我找个工作先干着。真心不喜欢再浑浑噩噩过日子了！何老师，鼓励鼓励我把💗

答：

你好。首先，我是一贯赞同创业，赞同大家按照自己想做的事情去做的。但是，我也曾说过，一定要最大风险可控。同时，要取得家里人的支持。

在你这个情况里面：第一个要考虑的是家庭经济能否支撑。

你先要算一下家里的存款多少，每月花销多少，如果你在创业期间暂时没有收入，家里在生活水平不下降的情况下可谓维持多久。如果创业半年、一年或两年（具体时长看各人风险偏好而定），哪怕是一事无成，家里的生活水平都可以不受影响，那么不妨试一试，大不了到时再回来找工作。做销售找工作还是相对容易的。

第二个要考虑的是创业选择什么方向。

你有没有已经选好的方向？有没有做过深入的调研？有没有网上查过，找人问过，自己亲自体验过？调研下来这个项目是不是真的有前途？需要你投入多少资本？你还缺哪些技术和人员，要补上这个缺口，你有没有相应的办法？如果这些都没有想过，只是有创业的想法，我建议还是缓一缓。一边工作，一边想明白这些问题再说。

第三个要考虑的是家里是否支持。

我们创业既是为了自己，也是为了家里的幸福。如果因为你创业，反而搞得家人不开心，你和他们的关系闹掰，那就得不偿失了。如果你真心想要创业，就一定要取得他们的全力支持。这就要你去想一想怎样才能说服他们了，是以情动人，还是以理服人，还是以利诱人等等，这个要你来综合判断那种办法最合理，最能打动他们。

#### 提问 14：

何老师，您好！身在三四线城市国企单位，职场氛围非常压抑，各种关系户，党同伐异，觉得许多人心态都扭曲了，非常阴暗，充满了阴森森的气息。自己性格耿直、不会溜须拍马和昧着良心说话，热爱自由，已感觉到处处受排挤。可能并不适合目前的单位。

一直喜欢读书，写作。偶尔在社交平台上发点自己写的随笔，也有部分朋友认可。总结了一下，唯有自媒体对自己来说才是出路，想试试水把它当做一个副业来做，如果做得好就辞职。

何老师可以对我目前的状态提供点建议吗？

答：

自媒体是一个可以考虑的方向。不过也要先明白一个道理，自媒体写作和凭兴趣写作是不一样的，部分朋友认可和很多网友愿意传播也是不一样的。

你可以先试一试业务做一个自媒体，看看能不能做起来。假如是公众号的话，如果半年内能做到 3 万以上粉丝，或者能产生两篇以上的 10 万加，那么你可以考虑专职做。如果写了半年还只是几千粉丝，连一篇上万阅读的文章都没有，那么可能现在已经不是很好的机会。

你可以先看看我这篇文章，思考一下这样的写作方式是不是你喜欢或者擅长的。也可以给自己一些时间试一试。

何加盐：1 年 30 万用户，公众号快速成长的深度写作方法

### 提问 15：

何老师请教您：站在您的角度，牛人之所以牛，跟他小时候接受的教育和思维锻炼有关系吗？现在小孩子的各种线上线下的思维培训课层出不穷，到底该不该报一些呢？

现在老婆整天吵着给孩子报各种线上课，有没有必要呢？我孩子 3 岁半了，您对于孩子的教育，是不是也特别注重这种线上线下的各种培训课呢？期待您的回答。有人说很多线上课是收家长的智商税，其实对孩子作用不大，你怎么看待呢？

答：

肯定是有关的，但这些教育和思维训练主要来自家庭，而不是学校和培训班。所以与其希望别人来改造自己的孩子，不如自己多陪陪，多想些好玩的亲子游戏来锻炼孩子。

孩子要不要报线上课，要根据他自己的兴趣和需要来决定，而不是大人的愿望来决定。如果孩子觉得很有兴趣，那就报，能学到东西更好，学不到，他也享



受到了乐趣，画画、钢琴、书法、下棋等都是如此。还有就是看孩子的需要，如果他的身体素质实在是很差，那么一定要报一个体育类的班，不管是武术、跆拳道、击剑、还是篮球、足球、羽毛球、网球、游泳等都行。上学了以后，如果数学、英语等拖后腿比较严重，可以报一个相应的班补一补。

千万不能是父母觉得希望孩子成为小提琴家，就逼着孩子拉小提琴；或者是不顾他自己的兴趣爱好和需要，硬逼着学他完全享受不到乐趣也不是生存必须的东西。另外就是，我们也不要对孩子期望太高，牛人的教育方法可以采用，但是不能对孩子抱有成为牛人的期待。牛人毕竟是少数，我们的孩子大概率都是普通人。

### 提问 16:

何老师相信八字紫微斗数等玄学吗？人的命运轨迹是否真的出生了就基本注定了？

答：

我相信人生和世界都有一些我们无法解释的现象，但是并不相信星座、生肖、占星术、八字紫微斗数、占卜等一切号称能算命和预测的东西。

不相信这些东西，是不认同他们的原理，也不认可他们的准确性。但并不代表不相信他们的作用。人们需要确定性。一个不准确的确定性，可能比精确的混沌对人更有用。

所以对我而言，也会去了解一下，有时也会用着玩，但不会全然当真。

至于人的命运是不是注定，要看怎么说。大体上而言，有很多东西是被环境注定的。例如，一个女孩子，出生在明清之际的地主家庭，我们可以断定她的脚骨会被折断；一个男孩子，出生在犹太家庭，我们可以断定，他的包皮会在很小的时候就被割掉；一个青年人在今天的中国，他未来十年的收入增长幅度会比在日本和欧洲要大，等等。

但对于单个个体而言，他与同一群体内的其他人相比，其个人命运又会呈现差异性。一个清朝的女孩子可能会成为林黛玉，另一个却可能会成为薛宝钗；一个犹太男孩可能会不幸死在集中营，另一个却发明了相对论受世人敬仰；一个中

国青年可能成长为亿万富翁，另一个却可能失业找不到工作。所以说，一个人的命运，既要看个人奋斗，也要考虑历史的进程。

### 提问 17:

何老师，想问一个问题，如何在满满的工作之余逐渐发展出自己想要做的工作，并且在这个领域有自己的一些亮点呢。我是在一个事业单位工作，这边主要负责外资外贸和跨境电商。最开始的几年，不断接触新的事物，对工作也有很多热情。但是事业单位工作毕竟在职业发展和工资方面存在很大的局限性，随着工作年限的增加和自己年龄的增长，焦虑感也不断增加。虽然很稳定，但经常会出现一些乏味的感觉，更严重的是可以看到自己未来的几十年就陷在这里了，感觉人生的可能性和宽度都被局限了。因此，从去年底又拾起原来的爱好，开始学插画，也希望之后可以把这一块慢慢转化成为工作，从头开始，自己跟其他有基础的人比起来是有一定差距的，平时工作很满练习的时间也不多，进步也比较慢，有的时候想想会有点无望。所以想请教一下这个问题，谢谢您。我还是希望自己的生活可以更加丰富，视野更宽一点，这样感觉在不枉此生。

### 答:

这个问题是人到中年常见的老问题了，只要接近 30 或超过 30，大部分人都免不了会想这个问题，年纪越大，越是强烈。

对于未来的思考和事业的选择，可以从三个维度出发：

1. 我能干什么？
2. 我喜欢什么？
3. 什么能赚钱？

这三个维度，满足得越全面越好。如果只是满足其中一个，但另外两个都不满足的，建议不要选。

插画这个事情，假如你是真的无比热爱，恨不得朝思暮想，不干这个就觉得难受。那没的说，这肯定是你可以选择的方向。热爱本身就是最好的理由。

但如果只是一般的喜欢，可有可无的话，最好还是先作为一个爱好培养着，然后看看有没有什么方式能变现。例如去投稿，或者加入其它需要插画业务的



公司,或者通过公众号、视频号、抖音等方式,向大众展示你的才华与个性等等。如果受到很多人认同和喜欢,有了变现的渠道,可以考虑职业化运作。

但是做职业化运作也要有心理准备,爱好是一回事,职业是另一回事。有时候我们业余玩一玩觉得一个事情很有趣,很轻松,但是当它成为饭碗时,有可能会丧失了乐趣。

如果现在自己插画的水平也不行,干了很久也赚不到钱,那最好还是不要专职做。就当个业余爱好,调剂一下自己的生活吧。

从未来长远来看的话,还是要看你自身想要改变的意愿、你的行动能力、你的风险承受能力。如果你的意愿极其强烈、执行力也不错、以往积蓄也可以支撑未来两三年无收入的日子,那么不妨结合自己的兴趣爱好和能力,尝试一下别的事情。如果你只是有点焦虑,但是意愿并没有多强烈;或者你就是想一想,其实自己没有采取行动;或者由于家庭开销大,以往没有积蓄。那么我觉得还是谨慎一点比较好。

### 提问 18:

谢谢何老师的回答,我还想就后续追问一个,我觉得其实促使我想发展别的工作的最大原因是对目前工作天花板的焦虑感,因为处于目前的岗位,不管我干的如何好如何拼命,我的晋升空间已经快没了。而和我们身份不同的年轻人,在某种程度上可以躺赢,如果他们在努力一点,就超过我们很大一段距离。我特别害怕未来会一直陷在这里,随着越来越多的新人到来成为一个边缘人物,没有办法不来上班,就这样百无聊赖地或者对自己的成长没有多少帮助地度过好多年的中年生活,感觉我的一些积极的心态给消磨了,生活的空间也小了。我想在工作中结识有意思的人,参与有意思的事的想法可能不会太多的实现。所以我想借由其他的工作来拓宽我的职业空间,让我找到新的路子。插画是因为算是从小的一个爱好,只是中间搁置了很久,现在又重新捡起来。有时候我也在问自己,有没有可以发展一下的爱好呢,但是想起来的很多都还仅仅停留在爱好层面,我没有付出太多行动,好像从开始也没有抱什么好的愿景,插画算是付出最多的一个。所以有时候我也在思考,到底是我的心态太消极,行动力太差,还是这个路对于一个非专业人士的确不好走,或许是两者都有吧。

答：

在这种人生重大关口，如果要选择换一种活法，一定要先想得非常清楚才行。

有一个必须注意的原则：我们如果要改变，不是因为想要逃避，而是因为更有更大或更好的梦想要去追逐。

如果只是想逃避的话，最终你会发现，兜兜转转又回到了原地。虽然你可能换了一个工作岗位或者工作单位，但是原来困扰你的那些问题并没有解决，它们早晚还是会回来找你。

所以，如果你选择的新的路子，并不解决根本问题的话，换和不换，其实没有太大的区别。如果要换，就一定要能够彻底解决当前困扰你的最核心的问题。

具体到你的情况，我建议还是先保住国企的位子。但是同时利用业余时间，做自己想做的事情。但前提是要真正投入热情和精力，让自己能够看到成果，然后再动。

最关键的：要确立自己的初心，是为了理想，而不是为了逃避生活的磨难而选择走另一条路。

### 提问 19：

何老师，双节快乐～ 假期期间有空，把之前星球没来得及看的文章都看了看，看到《人生战略，从规划到实施》，我觉得太受启发，很高兴自己正在路上，但有感觉还差点什么。

其中关于自己部分，我很认可“我是谁”比“我要去哪”和“怎么去”重要一万倍，但我绞尽脑汁，感觉对自己的认识还是很系统与清楚，感觉对自己的感觉还是太主观。

请问老师，关于对自己的认识，有没有什么好的方法去系统的梳理与整理～

答：

“认识自己”，既是特别重要的问题，也是特别难的问题。从古至今，它困扰了多少人，甚至是最著名的哲学家，也未必能回答好。

说老实话，我自己也不敢断言，说我有一个很好的系统方法，能帮助别人认识自己。虽然也说总结过一些方法，但是毕竟效果因人而异。而且真正影响过多少人，帮助过多少人找到答案呢？我自己也是不确定的。

我的感觉是，它应该和你内心深处最大的渴望和最深的恐惧有关。你可能需要想一想自己最渴望的是什么，最恐惧的是什么。这两个问题不能浮于表面，而要逐层深入。例如，你说我最渴望得到别人的认可，这个不是答案。你还需要追问，你渴望的是谁的认可，哪方面的认可？

你可能会发现，原来你渴望得到的，是来自父母的认可，你最希望他们认为你是一个具有很强的自立能力的人。

但这可能还不够，你还得追问自己，你为什么这么希望得到他们这方面的认可呢？就这样不断追问下去，也许你会找到一个更深层的答案。

对于恐惧也是如此。

所以这个问题的答案，一定是在于自身。每个人可能都有自己不同的梦想和恐惧。而他们实现这个梦想和避免这个恐惧的途径，又各有不同。

现在市场上有一些“个人教练”（Coach），会帮助个人梳理这方面的问题。但是收费都很高，效果也因人而异，所以要根据自己情况来决定是否要选择这样的服务。咱们星友群里也有从事 coaching 工作的，你可以在群里也问一下。

另外就是，我此前的文章《迷茫时的 3 个选择，决定了你人生的高度》也提到过一些如果找到方向的办法，你可以看一看哪种办法比较适合你。这篇文章的重点其实在文末的注释部分，可以好好看看。

## 提问 20:

何老师您好！我正在读大一，课程不多，专业不怎么样，想问问应该把精力放在哪一方面，重点该学习什么呢？英语？计算机？

答：

首先要看你未来想做什么。如果你已经想好了要做的事情，那么与那个事情相关的东西就是你要学习的重点。

如果你还没有想好未来要做什么，那就选择那些怎么都不会错的事情。例如：

1. 学一些以后工作用得上的技能：

演讲、写作、书法、PPT、外语、编程、心理学、经济学、财务管理、企业管理、时间管理、思维导图、广告设计、营销技巧、商务礼仪、着装规范、（女生）化妆……

2. 学一些生活用得上的技能：

烹饪、茶道、品酒知识、时尚穿搭、理财知识、营养搭配、养生保健……

3. 也可以学一些纯娱乐调剂性质的技能：吉他、合唱、民乐、素描、插花、跳舞、陶艺、雕刻、剪纸……

4. 还可以学一些有益身体的技能：羽毛球、网球、高尔夫、篮球、瑜伽、滑板、跑酷、游泳……不要贪多，先选择其中一两样开始学（1-4 类别搭配，每一个类别只选一样）。

而且，要学，就沉下心来，学精、学细，争取学一门，会一门。不要狗熊掰棒子，捡起这个丢掉那个。

### 提问 21:

何老师，你平时写作用哪种方式，近期打算开始写点东西，不是用来发表的，像写日记一样，去规划自己的工作，生活，类似于日志及反思，像查理芒格所说希望能在第二天能比前一天聪明一点就好

答：

我的写作分为很多种。

第一种是关于牛人的研究文章，因为要发在公众号上，所以是比较慎重的，要花很多时间来研究资料和组织材料，往往要一周的时间才能写一篇，有时还会很紧，需要连续加班才能写完。

第二种是研究牛人的感悟，也是发在公众号上。一般也是五千字以上的长文，一篇文章就讲透一个问题。这种也要花两三天的时间。当然，在写作之前，可能对那个问题的思考已经有几年或者几个月，只不过是现在把它用文字组织出来。两三天是思考文章结构和语言表达的时间。

第三种是发在星球的文章。这种就是有感而发，比较随性。往往是看书、做事、与人交往中突然有某个点，就把它写下来。偶尔点子太多，我也会先在微信上自己给自己发一条信息，把关键字记下。等有空的时候再一篇篇写。这种文章写起来就比较快，可能半个小时就写好了，一般是 1200 字左右。

第四种就是不发在任何地方，就是自己给自己看的了。会记录在微信或者备忘录上面。就是简短的几句话，或者一两段文字。偶尔会发个朋友圈，但朋友圈的字数一般都不多。

**提问 22:**

何老师，您好！想请您给指条明路。

情况是这样的我目前做的是传统的林业规划设计行业，14 年大学毕业在行业体制单位做外聘一直工作到 18 年，体制改革不再用外聘。然后就自己开了个公司，慢慢发展到十多个人，可是好景不长公司逐渐衰落，到如今又只剩我一个人了。公司两年的时间也签了不少的项目，可多数项目的来源是靠以前的老同事给介绍的，只有少数是靠自己找来的。我思考了之后发觉造成如今的局面主要是因为：1. 自己以一个技术员的思想去开公司，全凭一腔热血，根本不懂怎么管理和经营。2. 对于和人打交道，人际关系，利益输送那一套自己就是一个小白，这些恰好也是拿到项目的关键。对于这一点不管以后还开不开公司我都想突破，说实话我真的很羡慕那些健谈、能娴熟的应对各种交际的人和说话办事送礼都恰到好处没有一点违和感的人，就是不知道该从哪里开始学习。对于传统行业，像我这样一个技术员想要有项目，不会这些不知道还有没有什么新路子？我现在所困惑的是：继续守着公司寻求突破，可是又不知道该如何突破？去同行的公司上班，心里又有一些不甘？

何老师，我现在应该怎么办？何老师，不好意思，写的有点乱。期待您的回复。

**答：**

对于初创公司来说，业务开拓，是公司生存最重要的事。没有业务，再好的技术、想法、团队都白搭。

你的起点其实很好，因为一开始创业就有老同事介绍项目，这已经比绝大多数创业者要好得多。

但是确实，从长远发展来看，业务开拓能力是一定要提起来的。

可以从三个方面着手。

第一是把现有项目做到完美，把客户维护好，争取尽可能高的续单率。你前两年有很好的业务流量，其实是很好的机会。如果这些客户都能维护好，有较高比例的续单量，那么维持一个小团队，其实都可以了。

有很多小公司，就是靠着少数几家大客户的不断续单，生存得很好。

当然，这个要看不同行业的情况。有的行业，项目的特征就是一锤子买卖，没有续单的，那就另说。



第二是重新开拓原来的老客户，争取老树发新芽。以前的客户都是你已经打过交道的，本身就是熟人，比陌生人更容易拉近关系和形成合作。你有很好的理由去加强接触，例如项目回访、售后服务。哪怕就是加强感情联络都行。

这个有一个前提。就是你之前做项目的时候，没有给对方留下特别不好的坏印象。如果你前面的项目做得太差，让对方蒙受损失或脸上无光，那对方就很难再信任你。或者你之前不会做人，得罪了对方，现在要捡起来也比较困难。

第三是加强新客户的拓展能力。这个是比较难的，但是也是公司未来如果想发展壮大，必须具备的。

这个有三个方向可以考虑：

第一是自己提升开拓能力。这需要突破自己原来的性格和能力局限，也需要较长时间培养。但却是最踏实的。创业者本身本来就应该最大的业务员。只有如此，公司发展才稳定。

第二是找一个很厉害的业务合伙人。你专攻技术，他专跑业务。这样你最省心。但是要出让较多的利益，例如给他较大比例的分成。有些情况下利润甚至要五五分，极端情况下甚至他多你少都有可能。另外一点，这个可能不大稳定。如果在你们这行，技术并没那么重要的话，他很可能随时踢掉你另外找人合作。

第三是发展“代理”或“分销”模式。就是你和别人合作，别人介绍项目给你，你给他提成一定的比例。例如你的老同事，每成交一单，他都能提成百分之多少。如果你能发展很多这样的代理人或分销商，那么你的业务也不用愁。需要注意的是，这里可能存在灰色甚至黑色地带。例如，如果代理人是公职人员，可能就存在行贿受贿的风险。

关于你个人何去何从，还需要你自己根据你的能力和愿望而定。如果你觉得业务开拓能力能够提升（不管是上面我写的三个方面的哪一方面），那么就可以继续把公司做下去，甚至做大。如果这方面看不到希望，那么就只能去同行公司先上班了。

### 提问 23:

请问何老师,我是内心敏感的人,想发朋友圈和写文章,但又各种担心。关于发朋友圈恐惧心理怎么破呀? 1. 担心老板、领导看到,发与工作无关事情,他们会认为你不务正业。领导有些小气。2. 担心同事、朋友看到,也会嘲笑和议论。3. 别人不点赞,不理睬等。4. 害怕被批评和被议论,感觉这种心理已经影响了职场进一步发展。请怎么提升和克服这种心理呀?

答:

我觉得这个问题分为两个层次。

浅的层次是从发朋友圈或文章本身来说:发还是不发?发了如果有上面担心的后果怎么办?

这个问题其实很好解决。你发的时候,设置“仅自己可见”就可以了。或者设置分组,让自己不想看的人看不到。但是如果你又想让尽可能多的人看到,那后面四种担心,确实可能会出现,而且是你必须要承受的。那就要看你是不是愿意为了发朋友圈或文章,而承受那些可能的风险。如果你评估了自己可以承受,那就发,如果评估自己不可以接受,那就不发。

深的层次是:当我们面临内心的渴求和外界的评价之间的矛盾时,应该遵从内心,还是应该屈服于外界压力?

这种矛盾会存在于每一个人。我们想要随心所欲地去做自己想做的事情,但是又总会担心外界的反应会如何。

解决这个矛盾,需要让自己变得强大。一是内心的强大,二是实力的强大。

我们先看内心。

如果内心足够强大,外界的评论的影响就会变小,甚至对你可能完全没有影响。

这种内心强大,一是要从认知上来解决。我们要知道,人和人是不同的,每个人看问题的角度是不同的。甚至别人有可能会因为价值观或利益的冲突,而说出让你不爽的话,做出让你不爽的事。我们要知道,世界并不必然地要时刻对我们微笑,坏的东西本来就会出现。当坏的东西出现的时候,你直接无视就好了。二是尽管认识到了,还是要经过现实的捶打磨炼。当你经历得多了,就会觉得无所谓了。



这就好比何加盐发文章。我事先就知道有些评论可能会很负面，刚开始也会因为这些而不爽。但是多了以后，就无所谓了。直接不管就是。

再来看实力。

当你在才华、名气、金钱、权势等方面有了足够强大的实力以后，一方面，外界对你的友好程度会大幅增加。你的老板、领导会更照顾你的情绪，尊重你的行为，外界也会更认同你的做法。另一方面，你自己也会具有足够的自信，来坦然面对外界的评论。所以归根到底，你还是要磨炼自己的内心，强大自己的实力。

希望你能够有勇气遵从自己的内心，不要被无谓的恐惧和外界的评价所束缚。能够遵从内心，才是真正的，最大的自由。

#### 提问 24:

何老师您好，最近有个疑问想询问下您。我二本毕业，专业土木工程，背景十八线开外小山沟。2020.7 毕业入职中国建筑某工程局，在深圳某工地工作，做个小技术员。工地流动性太强，以后升职还是待在工地，这个点是比较反感的，不希望以后一直孤苦伶仃待在工地。想换个赛道，但又不知道去哪，因目前自身没啥特别竞争力，何老师有啥建议么？对于换哪个赛道，或者未来规划之类的？

答：

我以前是做企业咨询的，也给一些房地产公司和建筑工程公司做过咨询。据我所知，土木工程专业出身的技术工还是很吃香的，工资上涨挺快，在公司也都挺受重用，跳槽也很好跳，随便到哪都有人要。主要原因是现在还处于技术工稀缺的状态。

所以从职业发展和收入这一块来讲，我觉得你目前的工作还是挺不错的，关键是怎么钻研好技术，拿到该拿的证书，把现有的工作做好，人脉关系处好。假如说你确实是对这个工作环境非常的厌恶，想要切换赛道的话，从现实情况来讲还是比较难的。

我的建议是两个选择：

第一个选择就是爱你所干的。多想一想这个职业对你的好处，跟周边的人关系处好一点，工作做好一点。和年纪比较大的技术员们或者领导多聊一聊，也许你会发现这份工作有一些你平时忽视的好的地方或者值得你留恋的地方。

第二个选择就是切换赛道。这种情况下的切换赛道，一定要确保的一点，就是自己换的工作必须是自己所爱。

如果是选第二个的话，对你来说最关键的就是好好想一想你自己到底喜欢什么？如果不先弄明白自己的兴趣、爱好、梦想，贸然就行动的话，第二份工作也会跟你现在的工作一样的，一定会有令你不满的地方。到时候你还是会想再换的。

我们如果切换赛道，就一定要一劳永逸地解决之前的问题，不能说改完之后原来的问题还存在，那就没有任何意义了。

所以你要先问一下你自己，这么多年有没有过令你怦然心动的工作或者行业？你自己有没有虽然不赚钱，但是还一直坚持的爱好？或者有没有从小都梦想着，但是因种种现实条件没有办法去做的事情？

如果有的话，你可以在工地工作之余，把自己的时间投入到这方面，锻炼自己，在你喜欢地方的打造一技之长，然后凭着这一技之长去找一个工作，在那个工作里把自己锻炼成专家。

这个新的赛道只能由你自己问自己的内心来寻找，别人是帮不到你的。

可以参考两篇文章：

《迷茫时的三个选择，决定了人生的高度》、《人生与事业道路选择的五个层次》

### 星友补答：

我从 2002 年开始从事土木工程类专业，施工、监理、业主都干过，我想我应该有资格来说几句。

工程行业有个主要的三个单位有以下区分：

其一：

1. 施工单位，也是最底层的单位，缺点就是处处看监理、业主脸色，必须时刻低头做人。优点是可以学的东西很多，对于大学毕业不久的人员，测量、预算、安全管理知识、投标文件编制。这些都要用心去学。施工单位又分为大

工程局，比如中铁、中建、中水等。无论是那个工程局，做的标书都属于一流的，这个很值得学习。小施工单位就别呆了，很多小施工企业老板都是包工头出生，自身的利益高于一切，除非那个老板有做企业的愿景，也愿意相信你。

2. 监理单位，在大监理小业主的时代（2000-2010 年左右），监理单位权利很大，有签字、签量权。现在业主基本上学精了，不会下很多权利给监理。监理单位现在处于高不成低不就的状态。当然其中也有特例，二滩国际监理和国家电投下属监理是我从业这么多年见过最专业、最靠谱的监理单位。从总监到监理员，基本上每个人对专业化程度较深。

3. 业主单位，分为两种。编制内和编制外。只要能进入编制内，混吃混喝养老等死是最好的选择。如果你也没什么梦想，在业主单位混个正式编制，还是很不错的。

其二：

1. 搞工程职业资格证书很重要，现在大城市的一级建造师吃香的专业光挂个证出去，一年都奔小康（5-8 万元左右），更别提电气工程师、造价工程师、岩土工程师等证书了。

2. 职称很重要，毕业 1 年可以搞个助理工程师，然后是中级职称、高工、教高。中级之后都需要独立写论文，当然你也可以请枪手。这个越早拿到越好。其三：

1. 工程类人员离婚或者分手的概率要高于其他行业，因为一年四季你很难回到家。有些大企业，打着中字头的招牌到处骗人，招生的时候和你说：有双休、有假等等，那些都是骗你的。搞工程的人基本没有周末，没有节假日，没有加班工资。

2. 搞工程的还要能出入各种场合，比如夜总会、洗脚城等。不是你喜不喜欢去，而是你必须去。家庭这一块要提前做好工作，免得媳妇、女朋友闹腾。

最后的建议：

1. 先在施工单位学到技术，到年限了就去把职业资格证书考了（一定要考），起码把中级职称搞到手。

2. 把自己定位好，学施工也好，学做标书也可以，都要钻研透。

3. 以上两点尽量在 30 岁以前搞定。30 岁以后，如果你想多挣钱，就一定要当项目经理。如果你图安逸，跳槽个本省市的业主单位。

### 提问 25:

现在网络上好多付费课程，请问付费学习，真的值得么？怎么划分界限？

答：

首先付费课程是很值得学习的。因为它们能帮我们节省很多的时间。那些东西如果我们自己去摸索或者是通过免费的方法去学习的话，会耗费大量的时间精力，而且有可能走弯路。别人帮我们总结出来了，我们付点费就学习，这是很有帮助的。

但是其次，现在的付费课程太良莠不齐了，所以要很精心地选择。有很多课程是骗子课程，割韭菜收智商税的。所以选择课程的时候，一定要选择那些已经经过了很多人验证，而且评价比较好的课程。总体来说，得到是一个相对比较靠谱一点的平台。例如上面梁宁的课，万维刚的课，都还是挺有用的。当然也有一些未必对每个人的适用，这个你可以去试听一下，每门课的前 5 节都是免费的。

另外除了付费内容以外，B 站上有很多免费的内容，还有一些慕课平台，包括学习强国，都有特别好的课程，可以去那上面找一找。

### 提问 26:

何老师您好，想请教一个关于如何正确阅读的问题。

平时在阅读中总会遇到一些让自己有启发的信息。

1. 你是怎么处理这些有启发的信息的？

2. 怎么样才能让这些有启发的内容真正为我所用，从而改善自己的工作和生活呢？

比如说我看完您的《持续进化》一书，有很多观点和内容都很冲击着我旧有的观念。

对我有比较有启发的内容：

1. 乡土思维“七宗罪”。我会提醒自己在生活中做决策要避免犯这样的错误

2. 二八法则。要把主要精力放在最重要的事情上，而不是在所有的事情上平均用力等等

困惑的点在于：

有时到了实际的生活场景中，有些点明明提醒过自己的，关键时刻却想不起来了，导致又犯同样的错误。

答：

这个问题涉及到两个点：第1个是研几，第2个是知行合一。所谓研几，就是平时自己各种机缘巧合下碰巧想到的感兴趣的，或者对自己有用的问题一定要继续研究下去。可以立马用手机记下来，把自己的所思所想，用录音或者文字的方式把它记录一下，如果有时间的话可以扩充成一篇小短文。

很多好的文章，好的思想，好的发明创造理论创新，都是这种方式完成的。如果有灵感没有及时记录，很快它就跑掉了。

实际上我的很多文章包括知识星球的文章，都是因为想到某一些点赶紧记录下来，才扩充成文的。

而知行合一，这一点就比较难了，它也是困扰无数人，甚至很多超级牛人的一个东西。王阳明的心学，其实整个都是在解决这样一个问题。

这里面可能有两个点。第1点是没有真正地知，所以没有办法行。也就是你对于自己有所感触的地方，还没有完全想明白，包括它是什么道理，对自己的生活有什么用，自己要怎样才能去做？有可能你只是有所触动，然后就把它放过去了，并没有真正的想去把它应用在自己的生活当中。

王阳明就一直认为世界上没有先知后行，或者说知而不行。所有的不行，其实就是因为不知。所以他说的知行合一，不是说知道了之后再去行，还是说知本来就是行行，本来就是知。

但我们不是圣人，没有办法做到他那么厉害的知行合一。所以有很多时候我们也可以认为我们确实知道了道理，但是却没有能够把它在现实世界中执行。

这个有时候是因为自己没有形成良好的习惯，它需要较长的时间才能做到，所以慢慢来没关系。

也有时候是因为我们贪多，希望一下子就完全改观，这个是不切实际的。应该日进一尺，日拱一卒，不要贪图一劳永逸。

也可能是我们在日常生活中执行的时候碰到了一些困难，然后就开始怀疑就放弃了。这种情况下可以多准备一些正面的例子，多准备一些励志的文章和事例来鼓励自己继续执行。

由知而行，本来就是很难的事情，所以不要气馁。别说读者了，就连我自己写那本书可以说是对我阐述的道理已经非常了然于心，有时候都还做不到呢。但是我们总会在不断地朝好的地方前进，哪怕改了一点对自己人生也是巨大的进步。

这就是为什么我写的书，名字要叫做持续进化。

### 提问 27:

何老师，请问您是怎么做知识管理的呢？比如如何构建自己的体系性知识框架。怎么分类能囊括呢？

答：

我的风格倒不是这样系统性的，都是根据自己的需要、兴趣和长远规划来研究和阅读，比较随意。

一是根据当前的工作或写作的需要。例如，最开始做咨询，我就会把咨询需要的资料尽可能地多看一些，这些资料需要涵盖“方向”、“方法”“动力”三个方面。如在知乎上查看与管理咨询有关的帖子，看《麦肯锡传奇》、《金字塔原理》、《管理的实践》等书，在网上找各种咨询报告和行业研究的资料等等。写作的时候，我就会根据写作的主题，重点做一个深入研究。例如写曹德旺，就会把他的传记以及所有相关的新闻报道全部找来（只要能找到的）看一遍。

二是看自己当时的兴趣是什么。例如突然想学习概率论或微积分，或者量子力学的有关知识，就会去买相关的书，当成休闲书看。有时也会看一些小说，甚至网络小说。

三是从人生长远来看需要学什么。我一般每年至少都会看一部（或一套）大部头的书。例如某年看完《资治通鉴》、某年看完《毛选》、某年看完《四



书集注》、某年看完《易经》（以及相关的解读）等等。这些知识我在学习之初，并没有很系统地去构建体系，但是学得多了，它们之间会自然关联起来，形成一个大的体系。当然，这只是我个人的学习方法，未必适合每一个人。每个人还是要根据自己的性格、习惯和需求，去选择最适合自己的学习方法。

### 提问 28:

1、怎么改善优柔寡断的缺点？比如说做了某个决定，做了之后想了想又后悔了，好像做了一个错误的决定，有种后悔的感觉。做某个决定之前，考虑来考虑去，半天下不了决心，就越想越纠结。越纠结越不知道咋决定。就很犹豫的感觉。

2、工作白天很多乱七八糟的事，各种突然事情电话，就感觉整个人处于浮躁焦虑的状态，没有比较完整的个人时间。这种状态正常么？

### 答:

关于 1. 优柔寡断确实是一个挺不好的习惯。它不仅让我们错过了很多机会，而且总是处于悔恨和遗憾之中。

但这个和底层性格有很深的关系，很难说轻易就改变。我只能说提供一些参考性的改善建议吧。

首先，你要知道自己纠结的最深层原因是什么。是因为目标总是在漂移，还是无法算清楚利害，还是因为没有确定的原则？

如果是目标总在漂移，一会想要这个，一会想要那个，那肯定就会时时犹豫，时时后悔。还是要先确定一个不可动摇的战略目标，根据战略来做取舍。有利于目标的事情就坚决执行，不利于目标的事情就坚决不做。

如果是利弊算不清楚，那就拿一张纸，把不同选择的好处和坏处列出来，看你希望得到哪些，又不能接受哪些。可以请教其他人，尤其是你认可或尊敬的人，看他们认为每一种选择各有什么优劣。利弊是可以请教的，因为它和理性有关，有相对统一的标准。

如果是没有确定的原则，那就无法求教于别人了，只能追问你自己的内心。你究竟最渴望的是什么？最害怕的是什么？如果行事能有一个确定的原则，那么很多事情根本不需要纠结，就根据自己的原则做就行了。例如，我的



原则就是诚以待人，那么凡是就根据一个“诚”字来就行了。我的原则就是“利益最大化”，那就看怎样才能利益最大化就行了（只要不违法）。

关于 2. 从横向对比来看，很正常，因为大部分人都是这样过的。

但是从你个人的感受来看，不正常，因为它让你焦虑，不快乐。

这里的根源，还是你的目标不够明确，执行不够坚决。你只是在被动地应付各种突如其来的事情，而没有主动规划自己要做什么。

建议你可以学一些时间管理的知识。其中最重要的就是学会划分重要、紧急、不重要、不紧急的四象限。具体你可以百度或知乎上找一找。

### 提问 29:

何老师，您好，请教一个关于人性以及如何看待人性的问题。最近在生活和工作上连续遭遇了几件非常糟糕事情，被朋友欺骗，被下属背叛，为了自己的私欲。真诚待人却被人欺骗和陷害，最近一时无法调解好心态，影响到工作和生活。我开始不敢相信任何人，甚至身边亲近的朋友，我也在想是否也要改变自己去适应这样的环境来保护自己不受伤害，但是同时我也很憎恨厌恶变成他们这类人。如果是您，您会怎么做呢，很想听听您的看法。

答：

XX 好。谢谢你的信任。虽然你最近遭遇了一些让你对人性产生怀疑的事情，但是你依然选择了相信我。谢谢你。

我认为，世界的总体是善的，我们碰到的人和事，是善的居多。而且在一个不断向前发展的社会中，世界在越来越往善的方向变化的。所以我们总体还是要对人、对世界有信心。

但是具体到每个人的每一天生活中，我们偶尔也会遇到一些不善的人和事。甚至在某些情况下，这种概率还不低。而这些恶事的每一次出现，都会让我们深受伤害，甚至开始怀疑整个世界。

那我们怎么看到这个世界，怎么应对这些事情呢？

这分为三个层面。

第一个层面，是从总体上，我们要降低生活中遇到恶人恶事的概率。如果你身处的环境，就是在奖励互相争夺，互相伤害的理念或行为的，可以看看有

没有办法改变一个环境，到一个奖励互相帮助，互相扶持的环境中去。另外，在交朋友、找合伙人、招下属的时候，更加谨慎一些，对人品的考察放在更重要的位置。再者，还需要在机制上筑起防火墙。例如朋友相处的原则是怎样的，公司管理的制度是怎样的，从源头上减少被伤害被欺骗的可能性。

第二个层面，是从具体的人和事上，如果碰到了恶人恶事，就果断切割，不要犹豫不决。然后放下，往前看，不要纠结在这里面。如果目光放长远，你会发现此时这些事情发生，对你反而是好事。试想一下，如果是在你更紧急、更危难的时候发生这些事情，后果会多严重？你现在付出了一些代价，但是认清了一些人，这对你整个人生来说是好事。

第三个层面，我们要避免自己变成最讨厌的这类人。也就是，不管他们怎样，我们自己还是要坚持与人为善。你善良一分，这个世界的善良就多一分。我们不要把世界让给那些不善的人，而是要用我们的善去占领世界，让世界变得更美好。

关于善，我此前写过两篇文章，其实都是在说你面临的这些问题。不妨参考一下：  
<https://t.zsxq.com/7yvFmEm> 《诸恶勿近的能力》  
<https://t.zsxq.com/7yvFmEm> 《在一个“互害”的世界，培养互爱的能力》

### 提问 30:

何老师你好，现在面临选择关头，手上的一个项目是否要继续下去？我现在和电视台合作一个项目，好处：1. 有平台背书。2. 投入很少，场地有电视台方解决，当然要上缴收入的几成。作为专业，我的业务应该还是挺过关的，但现在面临几个问题：1. 电视台方的负责人属于很油滑，话不能信，利益至上的性格，如果可以选择，我是绝不会选择她作为合作伙伴的那种。2. 最头疼的肯定是招生问题。本地的市场竞争比较激烈，我们进入的时机太晚了。找不到痛点，而且本人的能力更偏向专业而非营销。3. 虽然另有他人，实际上的操作是我一人在实施，但因为自己日常的工作量挺大，不能全身心投入。感觉现在越走越窄，不知道是否要放弃？归咎是不能坚持（遇难而折）？不适合？还是确实跑道不行，要舍弃？

答：

教培行业，任何时候最核心的问题，都是招生。如果不解决这个问题，不管你做出什么选择，最终还是会有同样的痛苦。

所以从根本上，你需要：1. 增强自己的营销能力，或者 2. 找一个厉害的营销合伙人，或者 3. 找一些厉害的营销机构帮你分销。后面两个方式，都需要你让出较大的利益。跟电视台的合作，我建议是继续下去。因为电视台的背书，以及台里可能提供的一些孩子们的学习、实践、展示的机会，都能很好地帮助你做推广，你要想一想怎么能够把电视台这个资源用好。

但是，与合作人之间，要有很明确的契约，去规范双方的权力、责任。对方利益至上是好事，那说明当你需要他帮忙的时候，只要有利可图，他是会更乐意的。油滑和话不能信，这个就要通过约束条款来保护你自己了。主要利益有合同保证，平时让他占一点小便宜，就忍了吧。

事业要不要坚持，要看招生情况能不能改善。通常而言，在教培行业，只要你专业度足够，课堂体验做好，然后在口碑方面做得不错，以旧带新做得好，招生都是会越来越好的。因为每一个积累的旧生，都是你潜在的营销资源。把旧生服务好，利用好，你的业务是一定会慢慢积累，慢慢增长，越来越好做的。

但是如果一直没有改善，以旧带新的效果也很差，试过各种方法、试了很长时间也还是没有成效，那可能说明确实是在某些方面有所欠缺。如果这个欠缺不能通过自己提高来弥补，或者找一个得力的合伙人/下属来补上，那就确实是需要考虑一下别的跑到了。

### 提问 31:

何老师你好，我是一名未来想独立执业的实习律师，对未来非常焦虑。现在经常性接触到当事人，问的最多的都是能不能赢诉讼，可是很多时候诉讼结果并不是律师能左右的，但是当事人就是很需要肯定答复。

我总觉得法律产品太过了是奢侈了，打诉讼和需要法律顾问的公司好像并不多，接触到的概率就更小了，我现在一点方向都没有，害怕独立执业了更没有方向，可以请你帮我想点思路吗？

### 星友答:

实习律师经常会问的两个问题。

1. 第一个问题是如何与当事人接触，当事人询问案件结果是非常正常的，就如同我们买东西需要看到基本的产品信息一样，回复当事人坚持“以事实为依据，以法律为绳”就好，不论行政刑事民事案件都是如此的，最重要最基础的一个是查清案件基本事实，一个是适用法律。至于你能回答到什么程度则根据你的经验学识而定，切记不要超过当事人告诉你的事实和规定的法律而分析回复。

2. 第二个问题是执业前景的问题，这个问题太大了，而且分析个人的执业方向需要与自身实际情况结合，例如你的学历学术背景、你的天赋，你的家庭人脉资源等，但你觉得法律产品是一个奢侈品，说明你目前阶段学习的太少了，你还需要多读书和多历练，然后认识到法律产品是一个必需品，同时你也成为你目标客户的必需品。以上是工作五年的小律师浅见。

### 提问 32:

向您问个问题：有朋友有兴趣邀请自己加入他的一家新创公司，大概从哪几个角度来思考要不要加入一家新创公司呢？！谢谢何老师～

答：

先分享一个案例，再来回答你的问题。

美团当初发展到紧要时，地推能力不行已经成了明显的短板。放眼全国，地推最强的阿里，而阿里地推团队的头叫干嘉伟。所以王兴就想挖阿干到美团。从阿干的角度来看，他就面临着和题主同样的问题：我要不要加入这家创业公司？当时阿干主要考虑了三个问题：这家公司做的事大不大？这个人牛不牛？他们缺不缺我？最后的答案是：这是一件很大的事，王兴是个很牛的人，他们很缺我。所以阿干就加入了美团，把美团的地推能力大大往上拔了一个层次。

回到题主的问题：

这个问题分两个情景：一是加入不认识的创业者的新创公司；二是加入朋友的新创公司。

先看第一种。这种比较具有普遍意义。

那就是主要看几个方面：第一，这家公司所在行业有前途吗？第二，这家公司在行业内具有竞争力，或者竞争潜力吗？第三，这份事业和公司提供的岗位是不是我喜欢，或至少不排斥的？第四，创始人能力和人品如何？第五，团队里有没有我的位置和发展空间？

如果五个方面的打分都很不错，那就大胆去吧。

但是熟人之间的话，问题就更复杂了。你还需要考虑一些问题：第一，他找我是因为关系好给我个机会，或者找不到别的人先拉我顶着，还是这份事业确实需要我？第二，在工作中，我们能不能把感情和工作分开？第三，我加入他的公司，就从朋友变成了下属，日后相处会有很多别扭之处，我能不能忍受？我能不能在公众场合展现出对上级的态度，而不是朋友的态度？第四，我敢不敢和他把利益算得很清楚？第五，如果日后相处不下去要分道扬镳，俩人还是不是朋友？如果不是了，能不能接受？这些问题，都需要你问自己的内心，需要你好好评估和朋友的关系了。

### 提问 33:

老师，请问现在微信视频号很火，可不可以利用短视频来做线上教育。我妈妈是 20 多年的初中数学老师，高级教师。请问可以来做线上卖课或者其他方面的事吗？请问您对线上教育怎么看？还有您对调研目标用户细分需求怎么看？

答：

第一个问题，关于要不要通过短视频做线上教育。

首先，利用短视频来做线上教育，肯定是一个新的渠道，是可以去尝试一下的。

不过，所有此类业务，都会面临一个核心问题：怎样推广，怎样获客？因为做课、拍视频都是相对简单的，但是让别人看到、动心、付费报课，确是很难的。

所以，问题不是做不做，而是，如果要说的话，你需要先想好这些问题：第一，做出来的视频准备通过哪些渠道去发？第二，准备通过什么方式来引流？第三，如何设计让别人帮助你传播的因素？第四，怎样吸引用户愿意下单？如果你已经有一个比较好的自媒体，或者有一万以上的微信好友，或者有

一些允许做推广的群，那是可以做的。如果没有这些，全靠冷启动的话，有很好的创意能够让视频传播起来，或者有足够的本金去购买流量，也可以做；如果没有好创意，也不愿意花很多的本金，那就很难了。

第二个问题，对线上教育的看法。

线上教育是线下教育的有力补充和部分替代，肯定会有很好的前途。但是如果自己做的话，要解决关键问题，就是引流。流量从哪里来，如何转化，是每一个想要入局的人必须先思考的问题。

第三个，关于用户调研。

用户调研是需要花很大的心思和成本的。

心思包括：你要解决什么问题？为了解决这些问题，你准备设计哪些题目？如何设计才能让别人愿意回答？问卷怎样让别人看懂，好填？你通过什么方式去做调研？成本包括：时间成本，让别人接受调研所消耗的人脉存折，以及调研过程所花费的钱。

这是一门很深的学问，很难通过很简单的几句话去解答。

当然，你现在有很好的条件，那就是你妈妈是老师。你可以让她帮忙（如果她愿意的话）。例如，直接跑到她班上去发问卷，或者在她的班级群里发问卷，或者请妈妈在朋友圈或微信群说一声：我家孩子在做一个关于某某问题的调研，大家方便的话请支持一下，或者在妈妈开家长会的时候直接去现场和家长聊天。

要不然，就只能先利用自己的熟人圈，厚着脸皮去和你认为是潜在用户的人聊了。



## 后记

看完了这些文字，也许你会发现，何加盐的文字和思想，又比去年更进化了。

毕竟，这一年来，我看的书更多，研究的牛人更多，经历的事情更多，思考的内容更多，练笔的文字也更多。

所以，今年的文章，比去年的要好，这也是应当的。明年我将会继续升级到每天更新一篇，大家也应该可以预期，明年的文章，又会比今年的更好。

除了文字以外，星友们也见证了我其他方面的进化。

《持续进化》的出版，何加盐公众号影响力的持续提升，奋乡科技团队的组建，农业领域的调研和创业启动……

作为一个社群，牛人星球也在进化：会员规模即将突破两千人，龙吟、虎啸群的人数扩张和关系深化，盛大的春季分享会，高价值的加盐私宴，还有我们正在谋划的加盐私塾·名企研习营……

持续进化，就是何加盐以及牛人星球永恒不变的主题。我曾和大家说过，何加盐的风格，是劝导别人去做的事情，自己要先做到。我一直在鼓励大家持续进化，所以我自己应该先做到持续进化，在前面为大家开路。

也许我的光芒很微弱，但是流萤提灯引路，后面千军万马。我也希望每一位牛人星球的星友，都能够和我一起，持续进化。

一年太短，余生还长。让我们一起走下去，用无止境的进化，创造一个没有边界的人生！