

“去结构化”能让你“过好这一生”

今天这篇文章，我想解释一句话“道理都明白，依旧过不好”这一生：这句话的原理在哪里，如何打破它。

我认为打破它的方法，就是“去结构化”。

可能很多朋友要问“去结构化”是什么意思呢？其实它是我造出来的一个词，这个词描述了一种社会现象：就是要把小事搞得很大。

我先给大家举个例子。这个例子来自我助手的一个视频选题。在这个选题中她说，她看了《哈佛商业评论》，说很多企业建立了知识管理体系，一些企业甚至设立了首席知识官（CKO）的职位，从企业各个部门收集“局部知识”，CKO 进行整合，变成员工容易理解的“整体知识”，以缓解企业的“知识分裂”。

然后她问：“对于个人来说，做自己的首席知识官是否必要，且如何做呢？”

我看了这个问题，直接忍俊不禁笑了出来。我笑是因为，我发现现在的年轻人受互联网影响太大了，竟然“杀鸡用牛刀”到了这个程度。

首先，我们先来说说为什么有一些企业会用首席知识官。很多企业太过于庞大，所以跨的学科太多，不同工种之间的人需要能沟通，使用的语言词汇也不一样。

我们举个例子，比如比亚迪造车有十万工程师，分布在不同的学科和工种：电池，电机，机械，外观，工程管理等等。

这些人的知识结构是非常不一样的，项目管理已经很难统筹了，所以需要给每个人“科普”其他人的知识结构—所以产生了首席知识官。

因此，我们发现，这个岗位的设立，是解决规模带来的一个问题：人太多了，知识太杂了，没有整合就会出现问題。

所以，很多流程和范式的产生，是为了解决规模庞大之后，产生的一些系统性问题。

这些范式，一开始是为了解决问题的。而范式必须应用到相应的规模，它才能发挥巨大的价值。但是把大的范式应用到很小的规模，就会产生大量的“杀鸡用牛刀”的预见性拖延症。

预见性拖延症这个概念，我说过很多次，但是为了避免有些朋友没有看过，我再重复一遍：

所谓“pre-procrastination”（预见性拖延症），就是通过干一些次要的工作使自己显得很忙来回避主要的艰难的工作。

原因是人的大脑总是想尽快减少任务数量。次要的轻易的工作能马上干完，给人以满足感。

比如，很多人总喜欢一开始工作就写一个 8-9 件事情的清单，你会发现他们会从这个清单里面容易的事情开始做。最重要的没做没关系，今天完了能画掉 4-5 个取快递，跟 XXX 对接的任务就可以。

还有一些人，想不出来东西就喜欢开会，开会就“头脑风暴”----本质就是自己不想去琢磨，来看看能不能通过瞎聊天得到一些成果。

开了三天会，没有成果没关系，自己觉得满足了，感到很忙了。

有些人做手帐，也是一种“预见性”拖延，不敢面对难题，但是又不能不学习，这样就可以通过手帐显得努力了。

一般来说，当我纵向地观察我自己，还有我周围的朋友，我发现人越在年轻的时候，越容易有“预见性拖延症”的倾向。

这中间有几个原因：

第一， 年轻人还想向这个世界证明自己。有较强的“自证”情结：我要证明我在努力工作，给自己看，给其他人看。

第二， 年轻人对时间概念性不太强，总会高估自己的精力：制定很宏大的计划，然后完不成。

第三， 年轻人更需要“完成”一些东西，来抚平自己和家长的焦虑。

所以，我经常看见小红书和 B 站上的很多年轻的“学习博主”，很喜欢搞各种跟学习本身无关的“范式”：

手账、手绘、粗读一本书的简单总结、思维导图、还有各种宏大的名词，比如“做自己的首席知识官”等等。

而且这种学习博主以女生为主：因为女生总要证明自己，总不敢休息，总需要想自己抚平焦虑。

而这些宏大的范式，其实很多时候，是要解决大规模问题的：

好比我有一个图书馆：我有十万本藏书，那我才需要做图书馆系统。否则我只有几百本，那就随便一放就可以了。

同样地，我要横跨 100 个学科，统筹 10 万人，才需要“首席知识官”，而大多数人的知识量，是不足以给自己定位一个“首席知识官”的。

这个世界上，有大量的人，用“范式”困住了自己。这不仅仅是预见性拖延症的问题，“范式结构化”是一个极其普遍的问题：我们老教给孩子解决大规模问题的方法，但是我们忽略了教“小规模”的问题。

这种例子随处可见：比如任何大学的经济管理学院，都会教各种企业管理，各种项目管理。

但是内容，一般都是适合大企业和大工程的。

还有，我们每个人都会学习大量的统计和概率问题。但是你面临选择的时候：比如继续跟一个男生约会，还是和他分手；选择公司 A 还是公司 B，却用不上这些知识。

我们学习了天文地理，但是很多人不会修车，不会办护照，不会填报关单：所以导致即便背了很多地理名词，但是哪儿也去不了。

还有人学了大量的科班知识，但是工作中一个也用不上。

年轻人经常说：“道理都知道，但依旧过不好这一生”。其实这件事描述了一个现象：理论和实际之间，有一个巨大的鸿沟。

这个鸿沟，就是“范式”的鸿沟——大多数人的学习了大量“大规模解决方案”，而生活中需要“小规模解决方案”。

简单来说，我们不仅不需要当自己的“首席知识官”，而且我们要反对类似于“首席知识官”这种解决宏大问题的范式，使得我们不要花太长时间摆姿势，把小规模的事情做好。

花长时间摆姿势，就会浪费很多时间，而且使你越来越脱离实际：你所做的事情，都无法落在实处。

那么我们如何解决“道理都知道，但依旧过不好这一生”的问题呢？我们如何“去结构化”，把小规模的事情做好呢？或者说，我们如何在工作中“接地气”呢？

我现在想谈谈我的几个经验。

第一，动手、动手、再动手

任何事情，都必须经过实操，才能学会。学习数学，必须做题；学习英文，则必须说英语；学习编程，要写代码；学习销售，要自己卖东西。

没有一件实操的事情，是低于你的身份的。我化妆是自己找化妆老师，让她一步一步教我；我写代码，是自己打开程序，一步步写；我搞公司，是自己下场销售。

任何公司关键步骤，我不会假手于人。

有些人觉得自己非常高贵：事情可以交给下面的人去做，自己只做 PPT 来汇报。

只待在总部做 PPT 汇报的人，你可以骗得了自己一时，但是你骗不了自己一世：你的小规模竞争力在下降。

你只能躲在大规模的公司里：一旦遇到裁员，你会发现，你学习的那些大规模统筹的方法和技能，将一无所用。

第二，到一线去

这句话说的是，如果你要干活，最好不要躲在舒适区，躲在幕后，或者说看别人给你的二手信息和汇报。

即便你不能到一线去干一些活儿，但是你也得跟在一线干活的人建立起关系，讨论工作。

拿我自己目前的工作举例子。我们做胶原蛋白，有一大部分是一线科研。即便我自己很多时候不能去一线做科研，做实验，那我也要跟一线的科学家建立联系，跟他们讨论未来的方向，而不是看投资公司研报或者员工汇报。

二手三手信息是非常误导人的——这都是很多扮演精英的人得的大公司病，一定要把它去除。

第三，每一种活儿都有数据反馈

在一线干活不代表你是过去那种工人，埋头苦干就是接地气。人还是要比上一代人强，把学校学习的东西“学以致用”。

我们干的每一个活儿，都有数据反馈。比如，我们公司有个私域销售，她干了几个月了，卖了不少产品了。

我前些天跟她的主管说，我们要把她卖过的每一个人的数据整理出来：对方买了什么产品，客单价多少，对方收入多少，什么职业，几个孩子，多大年龄等等。

我们要把这些数据，与客户首次购买了什么入门产品进行关联：这样帮助我们后面的私域销售，建立数据上的“推荐关系”：看见什么样的客户，就推荐什么样的产品，是成功率最高的。

我在做销售的过程中，还是不能忘记我自己搞算法的专业和特性，我要把一线数据都拿回来分析，能够预测和指导后面的工作

第四，每件事不能有超过三种精髓

我导师经常跟我说：“Think it through”（想穿了它）。当你把一件事真正想穿的时候，你会发现，它的精髓一般是小于等于三点的。

当有人跟你说，这件事非常非常复杂，涉及非常非常多的人，非常非常多的事务：那就证明 TA 还没有把这件事想穿。

我并不是否认事物的复杂性：但是复杂性与规律性是不矛盾的。

就像力学很复杂，但是牛顿定律只有三条。当一个人没有发现力学的规律的时候，就会说力学很复杂。而发现了定律，就会说，这件事的精髓只有三条。

我个人是很讨厌在发现精髓之前，去做大量 PPT 的。我有很多员工给我汇报的时候，我感觉 PPT 就是流水账和鸡零狗碎。

很多投资人和供应商也是如此，写着流水账和鸡零狗碎的 PPT 就来汇报了：完全没有整理出来框架。

我虽然能够容忍我的员工、供应商这样做，但是我不能容忍自己这样做。

我不能容忍自己在没有想清楚核心的问题在哪里，最重要的精髓在哪里的时候，就写出七八十张鸡零狗碎的 PPT，还美化得非常漂亮。

那就是一种不接地气的，高级白领的浪费生命的方法。

第五，去仪式感：你是否太精致

我们在思想上，一定要有一种“去仪式感”的竞争力。我要解放我自己的“认知负荷”，不去想一些“仪式感”的东西。

比如我最讨厌的一个概念“平衡工作和生活”，或者“平衡家庭和工作”。

现在是一个巨变的时代，是很多人阶级要上去，很多人阶级要下去，很多的产业要失败，很多的产业要做大的时代。

我不能浪费一点点时间，去琢磨“我要不要平衡一下工作”，“我要瑜伽 Pose 最美”，“我要在百忙之中做个完美的妈妈”。

因为我知道，在这个时代，我的竞争对手都在考虑“如何把企业做大”，“如何出海”，“如何解决卡脖子问题”，“如何替代欧美的企业”。

当他们每一秒都在考虑如何竞争胜利的时刻，我不能花任何一点脑子去考虑如何当个精致白领：否则我必输无疑。

当然，我不否认自己也锻炼，自己也化妆，自己也面对客户的时候弄弄头发：但我并不花时间想这些，我只是把它当作一个任务---就跟早上一定要上厕所一样。

我不能在竞争的关键时刻，产生太多精致的仪式感。

我想你也可以回去考虑一下：是否你的竞争对手，已经在写论文，而你还在惦记每天给自己沏玫瑰花茶；是否你的竞争对手，每天一坐下就开始看大部头的教科书，而你还在惦记周六去某个网红蛋糕店打卡。

并不是你不可以喝玫瑰花茶或者打卡，而是你必须学会把这些精致的东西在心里的位置，放在竞争的欲望后面，才有可能胜出。

第六， 例子、例子、例子

任何东西要想透，或者要给别人教透，必须是要靠例子的：当你能把你的理论或者你的想法，放在一个故事或者例子里面，你才真正的想透了它。

我很害怕有些人，做复杂的 PPT，搞一堆流程图，但实际上，他们无法把自己的想法和理论，落地在一个故事或者例子上。

他们追求精美的图表，追求精美的模型：但任何在象牙塔的东西，都需要实际的例子，它才有可能落地。

没有被例子检验的理论，就是自己憋出来的空中楼阁。

第七， 去中介化，或者站在中介的身后盯着看

有些时候，我们做事必须得有中介。比如买房有房产中介，比如出海关，有报关中介，写合同有法律顾问。

有很多人喜欢把东西给了中介，就放手了：而这里面白领精英占了大多数。他们常说：“专业的事儿，教给专业的人干。”

这句话没错：我也喜欢把专业的事儿交给专业的人干。但是我会专业的人后面盯着看他怎么做——我会问每一步的原理。

有很多人，嘴上说“专业的事儿交给专业的人干”——然后直接大撒把，看都不看，操心都不操心。

这样一定会理论脱离实际，而且渐渐地，你会脱离现实世界，逐渐跟不上社会的发展，渐渐不接地气，高高在上。

在中介后面看着，有助于你理解他们干活的方式：把知识进行迁移。并不是要事事亲力亲为，而是明白每个行业背后的规律，对后面整体运行逻辑有更深刻的掌握。

---以上这几点，就是我个人把理论和实际，紧密挂钩在一起的方法论。我希望你们能够学会这些，“懂道理，也能过好这一生”。