

myValuePdf

5个最核心价值观

自我定位, 我是谁

对你的争议与他人攻击

职业即阶层, 位置即“眼界和资源”, “眼界和资源”即命运

非线性成长

年龄,时不我待, 把握住时间窗口, 机会窗口

观念, 概念, 思维方式

人性, 心理需求

ROI

做事

过程和结果, 手段和目的, 战略和战术, 政治

学习, 迭代

数学学习

英语学习

结构化战略思维

概念, 瞻想, 与现实. 分析与批判性思维

表达, 演讲, 舌战

采访, 调研

写作方法上

创作 (电影)

古人云

人的性格

▼ 5个最核心价值观

- 自己认为很重要(表现在头脑里), 和清晰认识到很重要(表现在行动上) , 往往不是一回事。

▼ 你的形象举止, 只会产生两种影响 : 交往与回避。而他人对你的隔离与封闭, 会对你的成长造成很大阻碍 -- 成长只有在具体的一件件事情中, 才能渐渐积累起来 , 而其他人不与你进行这些事情 , 你也就没有机会 (机遇) 来完成你的“进化”。

- 人各方面的魅力(包括颜值) , 所起的真正作用利益 , 不是引人喜欢 , 而是通过引人喜欢来带来“成长事件”的实现 ! 吸引人不是最终目的 , 而是实现你进化目的的手段 (诱饵、催化剂) 。

▼ 女性应该利用自己的女性资本, 取得对自己有利的结果。

- "露出你的大腿" (有目的的为了自身利益) 和"张开你的腿"有很大的不同.

▼ 对于真正做大事(做大家业)的人来说，难，阻力大，敌人多，他就会不干了吗？真正的懒惰，是头脑懒惰。

- 大部分生活中的困苦，只是你长期脑懒累积下来的最终结果而已。脑懒毁全家。
- 长年累月的刷手机不但荒废了学业，更荒废了对人生的思考 (永恒的转移了对自己大事的注意力)。他们没有考虑过前途大事，他们什么都不想，也什么都没做，就稀里糊涂地几年刷手机过去了，一到毕业，才发现没了去路。
农村孩子的主要问题是“不想事”。能力低，学历低，还不想事，这是很多青年最糟糕的地方。“裸奔”着走出校门，却又经受不住社会的毒打，到最后败给生活，甚至放弃生命。
- 美国人强调“think different”，本质是为了减少竞争成本。血海阶段，“勤奋+努力+不要命”已经很难产生质的差别了，所以必须用“更勤奋的思考”来降低竞争成本.
- 这些讨论，不仅仅是口头的讨论，其背后有实际的准备工作进行，处理财产，转变财产性质，购买社会保险，看工作，看房产，了解各种信息，了解各种政策.
- 关键是阶段式计划性。你有没有想过未来三年，你会如何度过？未来三年，有什么关键节点？这些关键节点上的变化，你都会如何应对？你有没有应对的招数？你有没有抗风险的安排？(可能发生的国家战争, 运动)
- 有plan B了，我就能安心执行plan A了。
- 分娩通常不会跟着计划走，你自己要有所准备。(预则立, 不预则废)
- 从创业的第一天起，你作为创业者都要有这个心理准备，每天要思考自己未来的10年、20年要面对什么. 你现在碰到的倒霉的事情，在这几十年遇到的困难中，只会是小小的一部分。
- I am a slow walker, but i never walk backwards. 我走得很慢，但我从不后退。
—— 林肯
- 不要站在原地哭，即使哭泣，也要在移动中哭泣。 工作、吃饭、运动、休息、社交.....再难过，这些该做的事情还是要做。因为秩序生活本身会帮你复原。走着走着，你会发现，让你掉泪的事已经在你身后了。
- 易中天：面对一条大河，许多人都不敢过去。我却摸着石头一步步的走了过去，当别人嘲讽我说，你看这人弄的一身泥泞，满身臭水的时候，打不起！我已经在河对岸了！你们还在河那边！
- 预测未来最好的方法，就是去创造它。 —— 林肯
- 前进是一步步做出来的，那些身有多套房的人，是一套套投资买出来的！

▼ 要做“难而正确的事”. 否则，你有一万个理由说服自己不去做，因为它不是你正确的路.

- 最后你绕着走, 费的能量, 远远超过你直接面对它耗费的能量, 而且你的青春不就蹉跎了吗?
- 你做某事, 自己得兴奋(有追求)。如果你自己都做得不兴奋, 那成果也许还能看, 但绝对不会成。

▼ 星星之火, 可以燎原。 一个小想法只要你天天想着, 就会越来越变成动力做它, 然后跨出第一步, 就会跨第二步, 越行越专业!

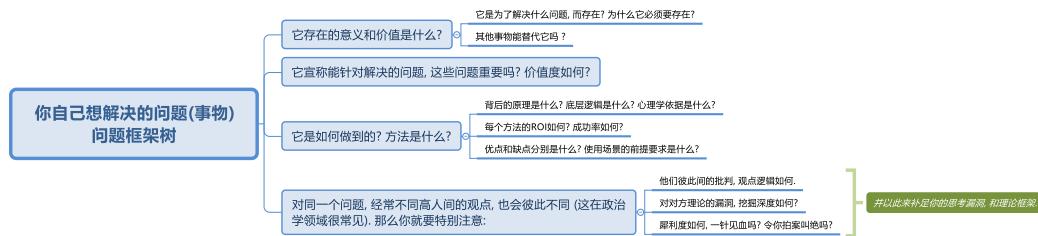
- 但前提条件是, 你要心里要永远惦记着 (荆轲刺秦里面, 秦始皇说, “朕一刻也不敢忘历代先君一统天下的大愿!”)。否则, 你的注意力就会被拉离这一点上。比如你心里如果想着别的非上岸的东西 (比如视频编辑学习之类), 就会把你的注意力拉离上岸。没有燃烧你的星星之火, 没有实际去行动, 你永远停留在原地, 所以你永远缺乏入职条件。
- 机会是留给有准备的人的, 即, 只要你平时每天做好了准备, 就随时都有“走人”和“上位”的机会。
 - 你平时每天都在学习锻炼数学英语, 就能随时去考研;
 - 你平时每天都在针对性, 有意识的锻炼“考公”必需的能力, 如演讲, 和待人接物, 你就能随时去考公。
- 想把一件事做好, 就只能把这个行业里所有的事情打通。即: 要像项目负责人一样思考。我哪怕只是为了写好当时的一条段子, 我也得像这个节目的制片人一样思考。事实是, 如果你一直像制片人这么思考的话, 你最后就是会变成制片人。

▼ 认知,

- 除了性格外, 人和人最大的差别是“认知”。天下大势(决策), 归根到底其实就取决于“关键人的关键认知”。
 - 任何一次商机的到来, 都必将经历四个阶段: 看不见, 看不起, 看不懂, 来不及。
 - 别人要么看不起, 要么看不懂, 要么做不来。
- 在与日俱增的运营大军中, 更多人缺乏的是统观行业上下游的运营思维高度, 以及跳出具体岗位外, 对这个职业的想象力 (即: 这个职业的内涵, 其实也是个“筐”, 它里面该包含什么内容, 它将来该怎么发展, 不是由别人定义的, 而是由你自己来定义的!)。
- 人在一生中的核心认识, 归根结底只有三种: 1.对人类构成的社会的认识(人性). 2.对具体某个人的认识(观人, 识人), 3.对如何做事的认识(方法论, 及对未来走势的判断)

▼ 对任何“事物”做出你自己的判断, 都要问4个问题

1. 它存在的意义和价值是什么? 即, 它是为了解决什么问题, 而存在? 为什么它必须要存在? 它(该理论, 该方法)的同类竞争对手有哪些? 其他事物能替代它吗?
2. 它宣称能针对解决的问题, 这些问题重要吗? 价值度如何?
3. 它是如何做到的? 方法是什么? 背后的原理是什么? 底层逻辑是什么? 心理学依据是什么? 每个方法的ROI如何? 成功率如何? 优点和缺点分别是什么? 使用场景的前提要求是什么?
4. 没有一个理论是完美无缺的. 对同一个问题, 经常不同高人间的观点(所站角度), 也会彼此不同 (这在政治学领域很常见). 那么你就要特别注意他们(即竞争性理论)彼此间的批判, 观点逻辑如何. 对对方理论的漏洞, 挖掘深度如何? 犀利度如何, 一针见血吗? 令你拍案叫绝吗? 并以此来补足你的思考漏洞, 和理论框架.
 理论的思想演变历史, 能让我们知道它一路在解决的缺点.
 不迷信任何理论, 就去查看它一路演过来的思想史. (背后的逻辑演变链条, 前因后果, 渊源发展路径). 因为每一次发展更新, 都是它试图解决自己原先的缺陷.



▼ 创建你自己的一颗大树

各科都有自己的理论框架模型, 就像一棵棵不同长相的大树. 你不可能记住世上所有的树 (各种学科的各种理论框架), 而且未来还会永远有新树出来. 但你一定能记住你自己, 从零创造出来的这一棵树 (自己的框架)! 即, 你能以你的“一”, 来统其他的“万”。

将管理学的书, 找出里面的所有模型, 把前人总结出来的模型, 用MECE法则, 来重新分析拆解, 组装到你自己的“理论架构树”上.

每个阶段的问题, 有每个阶段的思维模型(解决方法).

▼ 要翻译成自己的话, 你才能记得住.

▼ 只记底层的本质逻辑. 而不要抄别人的原话.

- 一棵树上的叶子万万千 (各种规律现象发现), 我们去单独直接记忆所有的叶子是错误的. 我们要理解弄懂的, 是更少的树干, 树枝(即“本源出发点”). 正是树干, 推导出了树枝, 树枝又推导出了树叶.

- 看书最重要的收获，不是为了书上所写的内容，而是你在看书时，被启发思考出来的你自己的观点。正是这些观点，才导致书上那些事情和研究的后来发生。出发点是万物之源，没有出发点，就不会发生之后的一切政治思想，思考，理论。
- 做书籍笔记，不要啰嗦，只要提取出解决问题的“思维模型(模块)”即可，并且画出模块系统。

▼ 在实战中掌握经验，边干边学

你学习并使用各种思维模型，来分析解决工作，商业等问题，也并不只是为了该问题本身，而是为了借助它们来训练你的大脑思维方式！

把案例研究当哑铃，你的目的不是哑铃，而是锻炼你肌肉（大脑思维认知，及建立你自己“方法论大树”的食材）

▼ 如果世上还没有我关心的主题的“方法论”，我就建立自己的“方法论”。

我不能因为世上还没有某方法论，我就一直在等待。别人没做方法论的，我就自己创建自己的方法论。这样我事事才不会停下脚步，停滞不前。

▼ 建立你自己的“理论架构树”！

▼ 话语权即政治，表达出的话语即政治。是你很重要的权力！

- 每个人都偏爱自己的主张——不是因为这是他(她)想出来的，而是该主张与他(她)的潜在信仰和偏好(即价值观)相适应（相一致）。
- 我的看法未必对别人有影响，但对自己却很重要。这表达了你自己的价值排序，好恶、爱憎，等等。
- “那是他的价值观，我说的是我的！”
- 这一类问题往往并没有谁对谁错，关键要逻辑自洽。（但逻辑自洽，不等于就是真相。柯南探案中逻辑是自洽的，但作品故事依然是编的）

▼ 先建立信任，后才有可能发展关系

- 人与人，你与陌生人之间的关系，肯定是从最冷，最敌意，再到熟悉亲近的。所以你生活中遇到陌生人对你恶语相向，是非常符合这个心理逻辑的。
- ▼ 做生意之前，首先要建立起别人对自己的信任。换位思考：你不相信别人，你就不会放心去和别人做金钱交易。
- 在对方心中还未建立起你的亲和性、可信度和权威感的情况下，就想说服对方，是很少会成功的。

- 如果说客户只认识到了你的价值，但是并没有建立起对你的信任，一切就不会有下一步进展。
- 某些药，是为别的药服务的，它们被叫作“药引子”；同样，某些沟通，是作为预备性的，目的是为了让接下来的沟通更顺畅。即，在开展实际对话之前，我们有很多准备工作要做；在对话从浅水区渐渐迈向深水区的过程中，我们需要先建立起情感联系，与基本共识（即：郭德纲的“闲白”所起的功能）所以，那些演讲时，上台就急着煽情或者下结论的演讲者，是不会有效果的。
- 双方已然失去了基本的信任，没有这个误会它也得有那个误会，没有事它也会生出事儿来。（两国关系也是如此）

▼ 必须先建立情感，然后才有可能说服对方。

- 异性之间，顺序是：先喜欢一个人的性格特质，然后才会对其肉体（性）产生兴趣，而非顺序相反。不首先对一个人产生心理上的喜欢，是不会对其肉体产生爱的。
- 郭德纲再说评书前，必先和观众闲白，就是这个原因，先建立起双方情感连接，对方才会听你说事。
- 她说某品牌的安装师傅到家装空调，会带一块布把这个地擦干净。我说这块布要贵10%，这块布擦的不是你们家地板，擦的不是你们家的机器，擦的是客户的心。
- 不要欺骗别人，能被你骗到的都是相信你的人。

▼ 要想人与人之间做事能顺利的话，必须先建立“处理问题”的机制（如同“合同”的逻辑一样）

夫妻之间应该建立一种就矛盾冲突进行讨论的机制（平等地位、就事论事，相同权利）。如果没有机制，很快地，争吵的焦点就不是本来要讨论的事情，而是“对方的态度如何不对”这种“机制”上的问题了。（所以，美中两国对话，就要先建立起双方对话的机制，双方先达成共识。）

▼ 自我定位，我是谁

- 只有努力的人才会感到迷茫。（说得太对了）

▼ 人生的任务，是要去解决你生活中更多的问题，而不是只盯着一两个问题解决到最好（所以不要去追求完美的方法）

- 正如你一路长大，都不是“恋爱专家”，“育儿专家”，“教育专家”，“父母专家”，“买房专家”，“买车专家”，但你却一路解决了很多人生大事。这正是你的人生任务！必须要完成的。很多事情我们只需要赢，而并非必须做到完美。

因此,你要追求去解决“更多问题”(成为事事60分的管理者,而不是成为只能做一件事的100分的专家),即,不断向管理层上走,向“上方”走,而不是在“平行线”上走.

- 事实上,即使是只一件事,也是永远也做不到“完美”的.你也只是暂时在这个舞台上,会交棒给后来者.所以,相反,你要追求去解决“更多问题”,即,不断向管理层上走,向“上方”走,而不是在“平行线”上走.
- 每个阶段的问题,有每个阶段的思维模型(解决方法),所以我们要对每个问题的解决方式,进行“建模”.
- 兴趣分两种,一种是(狭窄的)技术类兴趣(下棋,弹琴,画画,编程,武士),一种是(具有综合能力锻炼的)事业类兴趣(做生意,建帝国,赚大钱,诸侯之心).

▼ 人是一个“活”的东西,有变化性,因此没有任何人能定义你!说死你.

- 在与日俱增的运营大军中,更多人缺乏的是统观行业上下游的运营思维高度,以及跳出具体岗位外,对这个职业的想象力(即:这个职业的内涵,其实也是个“筐”,它里面该包含什么内容,它将来该怎么发展,不是由别人定义的,而是由你自己来定义的!).
- 对新生事物,你就有机会在它进化过程的每个阶段,都能去重新定义它,来塑造它的未来样子.(正如对婴儿)
- 人工智能和机器人,它到底长什么样子,谁也不知道.你就有机会去定义它的进化.并且定义(探索)它能解决问题的边界.

▼ 人最怕的是没有个性.没有个性,你就只能做别人的影子或者传声筒.都不用说你的优势在哪里了,你的差异性都没有了,客户怎么会选择你?(我们要让别人,无论他是客户,朋友,对象,知道我们的独特,这一点非常重要.)

- 遇到比你有钱的人,请不要自动的卑躬屈膝,除非...他有要把他的钱给你...而通常有钱人,并不会把钱送给随便就对他们卑躬屈膝的人.
- 如果你自己是个失败者形象,怎么可能把成功带给他人?
- 电视上每个主持人,如果都只是拷贝其他之前的主持人的讲话的方式,哪里会有这么多各式各样的主持风格来?大家都长一个样子,分不出谁是谁了.
- 同质化艺人过多,会降低每一个偶像的不可替代性,最终导致粉丝社群的黏性下降,缩短每一个偶像产品的变现周期.
(所以“设计师主不要有自己的风格?”你只会变成可无缝替换的标准件螺丝!自我阉割.这句话完全是站在资本方立场做出的,对资方有利,而不利于设计师本人)
- 如果是千篇一律的作品,有什么必要存在?总是要有点不一样的内容.

- 你是专业的，就不要干业余的人也能轻易做到的事。

▼ 不为自己的权利而战，你一生都将是个懦夫，被世界上那些恃强凌弱的人推来搡去。

- 我们最终会被人的坚强性格能力所吸引，他的艺倒是其次的。我们为什么会被郭德纲吸引？因为他的奋斗精神，当他陷入困境时（因私下报销而成被告事件，陷入抄袭网络段子事件）的强大的求生欲爬出来的精神，与敌人战斗（嘴仗）不认输的精神。在这种强烈的战斗精神下，他的优秀才艺能力的吸引力，反倒显得其次了，黯然失色了。于是最终，郭德纲就成了一个既有才艺能力，又有不服输的性格魅力的人。

▼ 如果别人对你没有善意，你就要做出反击。（不要让他在他的头脑中形成你不希望的负面经验：你软弱可欺。不要让他人形成对你不该有的条件反射）。

- Don't give them the satisfaction of being insulted. 不要让他们从侮辱你中得到成就感。
- 于不可已而已者，无所不已。于所厚者薄，无所不薄也。
对于不应该停止的却停止了，那就没有什么不可以停止。对于应该厚待的却薄待了，那就没有什么不可以薄待。
- 台湾：“我们相信软弱会招致侵略”。
- 一旦坏了规矩，开了个坏头，一旦有了第一次，后面就会有第二次，第三次。
(有一就有二，有二就有三)
- ▼ 他们替我加薪的主要原因，是因为我能“舍命”保护自己的权益。“一个能保护自身权益的人，就一定能保护公司的权益。因为你是一个不会向生活和障碍妥协的人。”
 - 因为你能保护手下的利益，他们愿意跟你，才能不吃亏。（想象中国历史上的军阀节度使）

▼ 对他人，正确的自我站位：

- 面对陌生人，是站在他们的上有老下有小的家人之后。
- 面对熟人，是站在他们的老公或老婆之后（时时刻刻想到他们家人关系网），而非仅你们两个人面对面的存在。
唯如此，你才能超脱于“陷入与对方的情感纠葛”之外！你要跳出来，作为外人，第三方旁观者，你才能看清楚：在外人看来“你和有家室的人家”是何等的狗血剧情。
- 你与同事之间都没有情感欠债，彼此都不欠什么，轻松点好。

▼ 对伴侣，对家庭

- 如果你不把重心放在家庭上，又有什么家庭可言呢？你们不是一家人——你们只是同居的伴侣。

- 很多人愚蠢地以为，不把情绪说出来是为了不使配偶担心，事实上，不说出来反而使配偶更加担心，她只能干着急。本来两人可以相互扶持、共同度过的一段经历，你却没有好好地利用。（危机中隐含着机会，这或许能成为你们感情加深的良机。危难见真情）

▼ 2017 年发表在《人格与社会心理学公报》上的一项研究：撒娇女人可能真的会更容易好命。这里的“撒娇”指“在关系中，直接、清晰地提出需要。”

→ 清晰地表达需要，能带来正向循环：促进伴侣给予相应的情感等支持，令你们走向一个新的关系阶段。

→ 不让对方猜你的心理，只会带来负面循环：对方猜不准，你很失望。对方对你的模糊表达也会失望。

即，亲密关系中，一个人“表达需要”的方式，能直接影响着两个人接下来互动的走向（Cutrona, 1995）。

▼ 很多婚外情的开始，就是源于家中的配偶不去了解另一方。因为当你对你的爱人关闭了情感交流的大门，你的爱人就会去寻找其它向她敞开的情感之门。

- 如果一个男人的自尊心与虚荣心，没有从妻子那里得到，他的情感，就会转移到那个能给予他赏识与肯定的女人那里去。
- 先是夫妻两人的关系破裂了，第三者才会出现（第三者乘虚而入。家必自毁，而后人毁之）。

▼ 对孩子的教育

- 你是否在很多情况下，担心其他事物，其程度要超过对自己或孩子成长及情感关系的重视？

▼ 要让所有人在任何事情中，面子上过得去，不让他们在任何场合难堪。这就是会说话。

- 林小枫的疏忽在于不该当着孩子的面说。妈妈的话使儿子当当自尊心深受伤害。

▼ 个人魅力

▼ natural

你当前对某事物认知上的对错不重要，但你要很自然 natural 顺滑的和客户回到正确的轨道上来，而不能“宕机”(awkward interviewer)。即，你的反应，处理事情的能力，要很圆滑自然。

▼ airport test

你是老板，你也喜欢招一个你愿意和他困在某个时空中的人，即你喜欢的人，令你觉得舒服的，情商高的，有才的人。如同贾诩对曹操，诸葛亮对刘备，周瑜对孙权。

the manager asked herself after each interview: "Would I want to be stuck in an airport with this person?"

▼ 对你的争议与他人攻击

- 英雄是“正在形成的事物”的捍卫者，而不是“已经形成的事物”的捍卫者，因为他就“正在形成的事物”。 ——约瑟夫·坎贝尔
- 战士死了的时候，苍蝇所首先发现的是他的缺点和伤痕，嘬，营营地叫，以为得意，以为比死了的战士更英雄。但是战士已经死了，不再来挥去它们。
的确，谁也没有发见过苍蝇们的缺点和创伤。然而，有缺点的战士终竟是战士，完美的苍蝇也终竟不过是苍蝇。

▼ 职业即阶层，位置即“眼界和资源”，“眼界和资源”即命运

- ▼ 一旦选错职业，就像坐上了开往“远离你内心向往方向”的火车。

▼ 官僚体系让人发挥作用的最大上限，是这个职位所要求的最高技能，而不是这个人的最大才能。所以要尽可能的往上走（《白色巨塔》财前五郎）

- 这个岗位，是我还是别人来做，不会有任何区别. 她的性格、能力、处事方式，在工作中能够发挥的自主空间很少，公司只是给电脑找个暂时按键的主人。
- 在其位才能谋你政！你想要自由地执行你自己的意见观点 (并历练, 用实践证明，并修炼完善 你的价值判断眼光)，必须向上爬.
- 爬高几层，有助于看出自己的处境，从哪来，往哪去，别人的道路有何不同，等等不爬高就看不见的事。
- 我不断往上爬，不是为了被世界看见，而是为了看见整个世界. Climb mountains not so the world can see you, but so you can see the world.
- 最关键一点，不断突破自己的心理界限。如果你总是活在当前自己的世界里，就容易把事情想小，或想得“太大”(要么太看轻, 要么太高看)，总之就是不符合客观实际。
- 居后而望前，则为前；居前而望后，则为后。
身在后面，望着前面(志向远大)，那是前；而在前面望着后面的，就为后。

▼ 我是谁: 追取晋升, 这恰恰是一个人雄心的反映

- 通过各种手段(与高管有联系)获得上升(晋升)没什么不好意思的, 这恰恰是一个人雄心的反映, 当前的低下"现状"不匹配自己的真正能力!
- 要是我不主动去做这件事, 他们可能永远也不会给我这个机会。
注意这种巧妙的说话方式, 把公司的利益放在首位。你在讲出自己想要的工作调整的时候, 无论是重新安排还是工作时间变动, 都要强调这对你的雇主会有什么影响, 而不是对你自己。不要说“我需要”, 或者“我想”, 要在老板还没有来得及说出他们关心的问题之前, 就打消他们的顾虑: 工作调整会损害到你的业绩吗? 会给公司增加成本吗? 你负责的客户和业务会受到损失吗?
- 许多女性寻求得到许可, 常用“我可以...吗”, “我能...吗?”. 如果你事事都要征得许可, 有的人可能会说“不行”。不要让没有获得许可阻止你站上前。要是你的行为和自我评价都建立在这一小部分不负责任、阴险的人对你的评价上, 那你就会限制自己的能力, 不敢站出来, 最终, 也就不能取得发展。
- 每一份工作都有一个学习曲线。男人们深谙此道, 他们自信地走上去, 接受新的挑战。在边干边学的过程中, 对能力越来越有信心。
- 感觉自信或假装自信, 对于争取生活中的机会是必要的。机会的确会青睐那些积极争取机会的人。
- 抓住机会尤为重要。主管经理很少会有时间仔细地考察每个申请职位的人, 他们更不会去说服沉默谨慎的人申请职位。
- 机会正是来自一个人对某件事的全情投入, 而这件事随后就会成为他们的工作内容(获得转行, 或阶层跃迁)。(星星之火, 可以燎原。)
- 在工作上积极主动一定会带回报。如果一个人总是等着别人告诉自己该做什么(缺乏主动性), 我们就很难设想他能成为领导别人的人。(想想孙中山, 毛泽东, 李承晚, 在追求自己理想, 想要通过建立自己的政党, 来获得对国家改造目的, 几十年中的他们永不停止的主动性: 不断奔走, 游说重要国家的重要政要。他们如果没有这种持之以恒的主动性性格, 自己找事, 做事, 他们能取得伟大的成就吗?)
- 我希望大家不要对所有事物都觉得遥远而崇高, 都不碰, 可是自己却在受苦。其实它们不遥远也不崇高, 你一做就会有进展, 自己受的苦会减少。这才是我相信的事情。
- “面子”这种东西就不是靠别人“给”, 而是靠自己“挣”的!
- 要得到主角会得到的所有巨大利益, 你就要做主角, 就要去争取有戏可演(有机会参与好的项目), 进入核心圈。
- 高调的工作指: 处于较高职位的人参与并负责的项目, 因为, 其成败直接而且切实关系到整个公司的效益。参与其中, 就是乘上一辆令人瞩目的轻便马车。我曾因为走上台, 站到聚光灯下, 而受益。

- 即使是做运营工作,如果一个公司它对运营的期待,就是定期生产出标准的内容、做些活动、维护促活核心用户,这类架构给予运营师的可操作性空间,就非常有限。(所以刘备不会久居人下,必须要有自己能自主的空间,地盘.)

▼ 你不上,你的命运就是交给别人控制了.

- 你不上,别人就得上,而一旦别人上了,你搁在哪儿都是难处置的家伙.你不上,你的命运就是交给别人控制了.你上,你的命运才握在自己手里!(卧榻之侧,岂容他人鼾睡?)
- 对组织政治的"知觉"与"工作满意度"呈负相关。一个人如果不参与到政治活动中,就会拱手把自己的应得利益与前途(成长),让位给那些积极的政治活动者。(想想孙中山,毛泽东,李承晚)
- 你不能把这个世界,让给你所鄙视的人(所以你要升职!在其位谋其政,行胸怀理念)。——安·兰德 You can't leave this world to the people you despise.
- 他淡泊,那是他啥都有了,而我们有啥资本淡泊?
他会为这个部门去争取什么利益吗?他真是一点都不争的。那他还占着这个位置干嘛?我希望陈方明上,否则,我们这个部门会越来越边缘化的,我们会跟着吃亏的。

▼ 有两种人:1.谋事的(脑),2.成为工具人的(变成手)

- 正像王立群所说,人分为几种:1.琢磨事的,2.琢磨人的,3.琢磨钱的,4.琢磨人事钱三者的,5.琢磨"死物"的(设计,工匠).

▼ 谋事者

- 始终会关心更底层的逻辑,即,我做什么(how),才能更好驱动自己生意的某个指标发展?即,你脑海中已经开始形成"对于业务进行拆解,驱动,和管理"的思维模型.
- 中国古语"知之为知之,不知为不知",从来不是谋事者的价值观.谋事者从来不会以"自己并非那个专业出身的人士",而关闭自己大脑的主动分析判断能力,来抑制自己观点的发表,盲从"专家".谋事者绝不会"被动式的学习",和"不加验证,不加批判"的接收他人的说法.(具有独立思考能力,和批判性思维)
掌握"结构化战略思维"的谋事者,不会以"不懂"为拒绝思考的借口,他总是试图分解问题(换言之,这种人是天生的"思考者,谋事人.如曹操".是刻在基因里的),运用放之四海而皆准的方法(太阳底下没有新鲜事),来逐渐深化"切"好问题.
- 谋事者在内心中,首先就是把自己定位成"解决问题的人",而不是"在一旁的看戏者,吃瓜群众".谋事者的性格中,本身就对问题保持着亢奋的"进攻"状

态。(你自己就是爱思考者，要建立自己的价值观方法论大树框架”的人。项羽:彼可取而代之。曹操:若天下没有孤，不知有几人称帝几人称王。)

▼ 工具人

- 工具人只关注把手中的事情做完，而不去想这件事的意义价值有多大，要想驱动你公司业务的发展，有没有更好的方式？

▼ 工具人的巨大损失，和命运归宿

▼ 丧失发展头脑的宝贵机会

▼ 因为你满眼都是芝麻，天天为捡芝麻而忙碌，就没有机会练就捡西瓜的能力了。

- 所以，比如设计，剪辑，你在剪辑上花的时间越多(满眼都是芝麻)，自己就越成为“工具人”(没有机会练就捡西瓜的能力)。
我要锻炼和实践整理所学到的思想，必须要有大量时间和机会，如果我还陷在每天都要加班到九十点钟的设计职业上，你哪来的机会？不只是在一天天浪费你的人生时间么。
- 人家的一生直到寿命老死，都在锻炼大脑逻辑。我这么愿意学习的人，愿意一辈子在设计的泥潭里挣扎么？
- Live as if you were to die tomorrow. Learn as if you were to live forever.
珍惜生活，就像死神随时来临；热爱学习，就像生命能够永恒。
- 世界上捡芝麻的人多、捡西瓜的人少。也正因为这样，才给那些立志于捡西瓜的人足够的机会。
正是因为爱说的人多、爱做的人少，恰恰给了少数实践者成功的机会。

▼ 你做的是啥(程度)，来的(遇到的)就是啥(能力的)人。

- 你做什么层次的事情和事业，就会交接到什么层次的人。(想想曹操)。当你越来越成功的时候，要找成功者来帮你工作(曹操广揽天下人才和英雄)。

▼ 以有涯追无涯

作为历史长河中的一条连贯到未来的线，技术是永远在发展的，这决定了你有限的生命，不可能解决所有的技术问题。所以，你只能占据这条无限的发展线上的一段时间，掌握住一段技术前沿，然后把技术交接给后来人。(任何一个奥运冠军都必将退役，但体育技术的发展却不会停下脚步。)

你去哪呢？管理岗位。因为人性是自古不变的，更具有稳定性。历史书中的人性故事，对现在也是有启迪的。所积累的管人经验，能用到老。而不像技术那样迭代极快，积累的经验，很快就会过时无用。

▼ 缺乏意义感

- 如果人类是机器人，那可以高度劳动分工(变成螺丝钉)，但人是活生生的生命体，他们需要“内在的激励因素”和“意义感”。而高度分工这种方式剥夺了他们的这些人性需求。
- 作为人类，我们一生的很多时间都在寻求意义——无论它多么简单、多么微不足道。

▼ 人为的把你变成“人下人”地位，并让你的关注点偏离“真正重要的东西”上。

- 比如视频剪辑，你一直在关注底层执行层面的“操作技巧”的事，就会将你肤浅化，带歪你，令你平时看电影时，也会更多去注意那些低价值的，“运镜技巧”东西，而影响你对“故事内核”的专注程度。
- 人与人之间天生没有地位差别，但如果有人强行把你打入某个工种中，那就是他人为地，强行把人划分成不同等级地位了。
比如，“编剧”与“摄影剪辑”这两个工种，没有人天生是一定要去做哪个的，但如果上级任意指定你必须去做剪辑，那你就是被直接赐予了更底层的地位，让做“编剧”的人来指手画脚你。

▼ 变成某事者手中的工具

- 技术类兴趣是悲剧，因为小时候你在这方面努力和投资花钱，被看成是“特长”，但技术的归宿就是“工具”——最终会变成“谋事者”手里的工具人。
- 归宿决定一个人的命运和前程。因此，选兴趣和职业，一定要先看这些职业，各自的终极归宿是什么。如果你不喜欢那些归宿，你一开始就不要进入它！
- 你想知道你老后会怎样，就看看现在身边的老年人，是怎样的状态。未来会怎样，其实在身边就可知，只怕你“视而不见”。

▼ “工具人”的最高价值，也不会超过该“工具”所能给你带来的“上限功能”所值的价值本身。

职业确实有贵贱之分，跟你的能力无关。服务员洗碗洗的再干净，你也还是一个服务员的价值与身份。(乞丐的帮主，还是乞丐)

▼ 任何职业，早就被社会标好了它们的下限和上限。它们在世人眼中的地位和价值。职业即社会阶层。

- 职业会直接“定位住”你的社会地位。你学的是服务员技巧，那出来做的，也就是服务员的地位！
- 茨威格：那时他们还年轻，不知道命运馈赠的礼物，早已在暗中标好价格。
- C位才是王道。阶层地位从一开始的选择中，就注定了。金字塔结构，不站在舞台中央(C位核心圈，核心岗位，核心职业)的人，就不会有前途。
- 在别人眼中，我是一个符号（贴标签）。这个符号，就只有这个符号的价值（收入，以岗设薪）。事实上，每个人在每个他人的眼中，都是一个符号。既然

是一个符号，我就要努力变成另一个符号。

▼ 没对收入来源进行“风险分散”，造成“手停口停”。

财富收入的来源，不能只唯一挂靠在你自己的肉身上。

▼ 被 ai 取代

- 如果你老是做着靠“软件本身自带的功能”就能实现效果(比如调色)的内容的话，这性质就跟以前的工人，工作只是在操作扳手一样，那注定将来会被机器ai 所取代。因为ai自己就能调用软件api, 来调色了，还要用你干嘛？就像智能汽车，或自动驾驶飞机一样。ai自己就是操作工具最有效率的“工具人”了。所以你必须要做超越软件的事情，做ai做不到的事情。
- 电影特效让演员的英雄形象更伟大，为什么演员赚大钱，而特效人员只能提他人（演员）做嫁衣裳，是固定收入，不能分成票房？因为演员是独一无二的，每个人的魅力都不同，不可替代。而特效技术换任何人都可以做，软件算法得出的效果都一样。作特效的不具有不可替代性。而只有人是独一无二的，每个人都是独一无二的，不可替代的。

▼ 被困在原路径里面

你行业的工作模式和盈利模式在这放着的，你即使不做具体工作，以后也是指挥别人做这些事情。

▼ 职业病

做剪辑这种职业的人，要不就是得胃病（剪视频可以忘记吃饭），要不就是得失眠（睡觉脑里还在剪视频），要不耳朵痛（整天挂着耳机）。

▼ 坏职业的特征

- 越是巨坑的陷阱入口处，都铺满了最诱人进来的鲜花。
- ▼ 社会一直有需求，但是又无利润的工作，自然就要制造各种舆论谎言，不断的让人入坑。
- ▼ 网上公开能学到的(设计, 程序员)，都没有门槛和护城河. 网上学不到的(医生, 律师)，才有真正门槛。

▼ 好职业的特征

▼ 自带“磁场价值”效应(提供是所有人的刚需服务)

- 你做的，是所有人一辈子的刚需，你才不会没饭吃，职业才能稳固。而且这些刚需不需要你出去推销，而是别人会主动找上门来的。
如：医生，司法，公安，律师，教师工作。显然，这些大多是提供公共服务的

体制内工作。统治者垄断这些既“具为刚需，又有光环”的工作，说明他们看得很穿。

- 能让你当别人的大脑！而不是别人当你的大脑，你只变成工具人。



老师、律师、医生，都是你教育别人，别人听你的。

为什么在发达国家，医生会同律师、法官一样，成为收入最高的职业？从终极意义上说，这都是主宰人的命运的人，角度不同而已。

▼ 其经验，能用在你退休后的日常生活中。

真正的好工作要满足一个重要要求：你在这个工作中学到的技能与思想领悟，必须能够用在你的实际生活中，能提高你解决生活问题的能力。否则，一旦你离开原先的工作行业（比如失业、退休后），它的经验对你一点价值也没有，它离个人的日常生活太远，你无法用它来给你带来生活上的帮助。

▼ 什么样的人更容易获得权力？— 外向的人

《美国国家科学院院刊》（PNAS）上发表的一篇论文，探讨了“什么样的人更容易获得权力？”

先要定义什么是“坏”，什么是“权力”？“权力”的衡量并不是看职位的高低，因为职位不代表真正权力。所以，作者测量了一个人在控制下属、操纵他人、影响决策等方面的得分。

采用大五人格，“宜人性”越低，就越“坏”。

得出的结果是：“坏不坏”跟“能不能获得权力”没关系。无论你是自私冷漠的坏人，还是无私热情的好人，都不会帮你获得权力。那什么样的人更容易获得权力呢？答案是：外向的人。数据显示，那些在大五人格“外倾性”维度上得分更高的人，未来更容易获得权力。

▼ 获得权力，上位有四种手段：

1.(支配—攻击行为) :	拳头大的，有理 — 这是许多动物遵循的规律。
2.(政治行为) :	权力是政治的主题，核心就是“打天下的时候人多，分天下的时候人少”。美国政治学家梅斯奎塔指出，谁能抓住核心支持者，谁就能掌握权力。隋末李渊得到了关陇贵族的支持，才有了后面的盛唐。
3.(公共行为):	“欲取先予”，“互惠原则”：在获取权力之前，先施惠以获得别人的信任和认可。不管是“仁义君子”刘备、还是“散财童子”宋江，不论是真君子也好，伪君子也罢，总之都获得了权力。

4.(声望行为) :

获取自己的声望. 鸽鵙这种鸟有个特性，声望最高的大首领会給小鸟喂食、给大家放哨，如果有其他鸟想代替大首领放哨，大首领就会攻击它。说白了就是争夺“为人民服务”的机会(想想孙中山)。对应到人类社会，如果你有能力，而这种能力又能给大家带来帮助(利益)，给自己带来声望，就更容易获得权力。

这四种手段都有一个共同的核心：找到合适的人(能支持你，帮你上位的人)，影响他。用暴力让人害怕也好，收买人心也好，积累自己的声望让人尊敬也好，本质都是在“影响他人”。

▼ 那么，这四种手段跟“外倾性”有什么关系？

研究者发现，与“高权力”关系最强的，是“政治行为”和“声望行为”。同时，那些比较“坏”的人，更容易做出“支配—攻击行为”，但是很少做“政治行为”、“公共行为”、“声望行为”。而外向的人，更容易做出以上四种行为。

也就是说，“坏人”更容易通过支配、攻击别人帮助自己获得权力，但是很少为人民服务，不在意自己的声望，这便阻碍了他们获得权力。两者抵消，优势就没了。而外向的人，虽然也会做出支配攻击行为，但是也善于处理关系，所以更容易成功当领导。

▼ 老板与打工人的不平等待遇

- 赵云老了，还要出征。刘备老了，享受荣华。
- 将军在关键性的大战中失败一次，就可能被军法斩首，而诸侯老板，如曹操等，遭遇大败，则不会受任何影响。可见，老板和打工的，所享受的机会数量，有着天生的不公平。对老板来说，除非他的势力灭亡，否则不会掉脑袋，永远有下一次机会。而对于打工人来说，有一次失败，可能就不会有下一次机会了。
- 打工人占1%股份，老板占50%，公司市值从100万涨到10亿，打工人多赚几万，老板多赚上亿。

▼ 非线性成长

▼ 原则

▼ 身处巨大的不确定的时代面前，要让自己拥有“为自己提供安全感和确定性”的能力——你的思考。去发现这个不确定世界中的局部基本规律。

- 很多事根本不存在所谓的“正确答案”，只有长期可依赖的答案。常常是那些拥有某种坚定不移的投资理念的人，最终获得了巨大成功：巴菲特的“价值投资”，索罗斯追求高风险高回报的“反身理论”，瑞·达里奥追求稳健资产组合的“恪守原则”。

- 很多时候，通过理性思考得出的答案也仍然会改变。但那无关紧要，因为你用来面对不确定性和寻求安全感的工具，已经成为了“思考”这种方法，而不是通过思考得出的某个确定答案。

正如何帕斯卡所说：“人是有思想的芦苇，我们的全部尊严和最具有价值之处，就在于思想。”

- 美妙人生的关键，在于你能迷上什么东西。工作，思考的习惯等于你的一幅铁甲，可以使你的心灵不至于崩溃。

▼ 要掌握一系列技巧(工具包, 方法论, 理论模块)去解决问题。

- 知道如何在这个世界上生存，洞悉竞争中的各种规则和规律，并学会利用规则去赢得基本竞争。
- 系统地研究和学习行业内的成熟高手，找到可遵循依赖的方法论。
- 一个领域内，方法论可能有很多流派。重要的是，你选了一派自己认同的方法论后，要能够深入地研究它、了解它，并充分实践、内化、吃透，让自己做出足以胜过大多数人的东西。

▼ 任何一类商业组织，都是一个系统。而一个系统，往往是由N个子系统（或称为业务模块）构成的。如果你想管理和操盘整个系统的运转，并重新定义和设计整个系统的结构，你得熟悉整个核心模块的逻辑、构成，知道它们是如何运转的。

要想成为一家公司的操盘者，你必须知晓这家公司所有的核心业务模块是如何运转的，有哪些关键节点，风险和机会往往来自哪里等。

要知道模块间彼此的关系、每个模块管理的要点和难点，能够在每个模块出现问题时，分析和提出解决方案。

在对应问题面前，你要能够看到，并深刻理解一类已经被验证行之有效的系统模型，并用它理解和思考部分问题。（模型思维）



案例：很多硅谷创业公司采用的 AARRR 的运营体系。

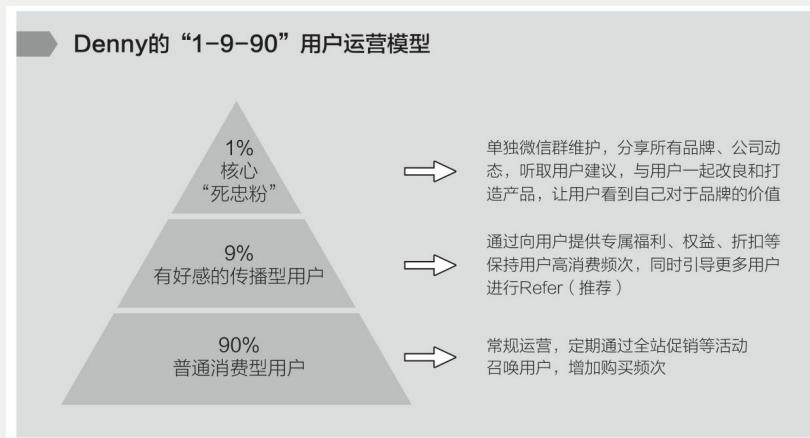




案例: 用户运营的“1-9-90”模型

你的受众目标, 最终可以被分成 1%、9%和90%这三个人群:

- 1%的“死忠粉”:
- 9%的人会经常分享 : 1. 将他们吸收为你的会员, 进行会员运营.
2. 开发“分享工具”, 方便他们进行分享.
- 剩下90%的人, 为你贡献最多收入.



案例: 要支撑起一个新商业模式的持续存在, 必须拥有: 1.稳定的消费需求、2.稳定的商家解决方案、3.可预期的收益空间(ROI).

用这三个要素, 来衡量一个“共享经济项目”能否成功.

▼ 掌握“通用能力”

我从没问过“我需要学习xxx吗?” 我需要什么(需要搞定什么), 就学习什么。

你开的公司成功需要什么, 你就学习什么! (懂产品、懂商业, 懂组织、懂战略, 学会了融资、会公开演讲、会社交...) 你必须解决所有问题, 让公司进入快速发展期.

▼ “单点收获”思维 和“多点收获”思维

 小A 找了几个产品卖点，按照以往的套路和模板写好一篇推广文案，大意就是我们上线了一个新产品，特别厉害，限时优惠，快来买吧。

小B：

(1) 这是一个全新创新意义的产品，也因为新，部分用户的接受度不好说，所以更建议通过“提供特殊折扣，限量邀请部分用户试用”的方式进行第一波推广。为了便于获得他们的反馈，可以直接拉一些首批特邀用户进微信群。

(2) 在第一波推广过程及用户试用过程中，需要重点关注3类数据，依据这3类数据，决定接下来1~2周的工作如何开展。

(3) 行业内，有3家公司过去一年内发布过类似但又不完全相同的产品，所以要尽快了解这3款产品在最近几个月以来的表现，以及主要的营销推广渠道和方式，以此指导新产品的后续营销工作。

你会发现，面对同样一件事，小A与小B的思考和关注差别很大——小A关注的只是如何写好一篇推广文案发出去，而小B关注的则是整个新产品的营销策略如何制定，如何利用当前这一次推广获取更多有效的信息(获得更多成长)。

▼ 不要做岗位的横向平移，而要做职业的纵向发展，成为“自我命运掌控者”

(Owner)

- 我曾经认为自己要永远‘站在弱者这一边’，后来多经历一些事情，才知道正确的是‘站在规则这一边’，否则，最终所有人(包括我)都会是受害者。
- 即：你应该果断升级做业务的负责人，为最终结果(收入、利润、流量)负责，而不是成为其中的一个模块。
- 认知，几乎是人和人之间唯一的本质差别。技能的差别是可量化的，技能再累加，也就是熟练工种。而认知的差别是本质的，是不可量化的。
你要时刻关注：你当前的成长模式，到底更多是“打补丁、提升能力”的线性竞争，还是“升级操作系统、切换赛道和模式”的非线性竞争。竞争是分不同层次的，成长也是。
- 为了能更快带动你的成长，要寻求参与或负责一些涉及多部门协作的复杂项目的推进落地。能了解和学习到你之前岗位接触不到的公司各模块如何交互的核心内容(你就是ceo)。
- 你已经是一个管理者，尽量让自己在做思考、决策、对外获取有效信息的时间，大于60%。
- 不断上行去看到更大的世界，了解更多顶尖高手在关注什么、如何思考，及如何才能成为那样的高手。

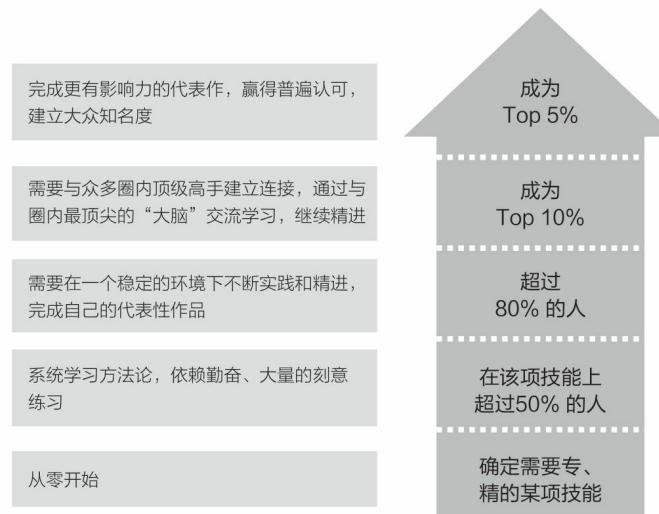
- 一个人的高质量认知，来源于充分的实践。如果你的执行能力不到位，认知越升级，你可能越没有达到足够地消化和践行这些认知。
- 对“做事”的管理的本质，就是树立一个具有前途的核心的业务，让这个业务带着所有的员工和组织架构往前走。

▼ 建立起自己恪守的原则(边界)

- 一个人若已经看过了足够大的世界，也打破了诸多边界，到了自己身上已经具备N多可能的时候，必然会开启另一个阶段——建立起自己恪守的原则(边界)，不断明确自己身上的使命和局限。若你还未经历过前一阶段，则你虽然拥有边界和规则，但那些边界和规则都是外界施加于你的。(先努力外推探索自己的极限，再认识自己)
- 这就好比无知与天真，无知是没经历过，天真则是经历过后选择放弃。即所谓：
不知而为之，为无知；知之而为之，为天真。天真者无邪，但未必无知；无知者无畏，却未必有勇。

▼ 你要成为Top 20%，才能拿到进入下一段的“入场券”

二八定律, 头部赢家通吃.



▼ 你必须以一条接一条的“S型曲线(生命周期)” 来带动持续的职业成长

- 世上任何事物的发展(生命,组织,新技术,商业模式)都逃不开“生命周期”规律,都会经历从诞生、成长、成熟、衰退,到最后结束的过程. 即不会一直无限地增长下去。
- 好的环境,往往是自带势能的. 能加速你的成长.

▼ 不同的阶段,有不同的成功范式.

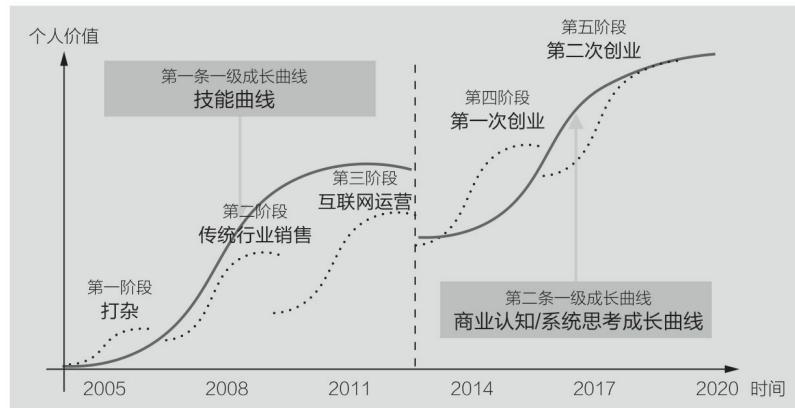


我在日企做销售那时,我的成长同时受到 3种成功范式的影响和制约:

1. 销售这一职业的发展上升轨迹,
2. 我所在那家日企的发展轨迹,
3. 仪器制造行业的发展轨迹.

三者在特定时间(生命周期)内,都有它们所能达到的最高上限。

这几段作品内容,每一段背后意味着一类不同的成功范式,且每一段作品内容背后带来的成长性,是完全不同的。为了追求最终的通关,你要不断让自己从成长性较低的成长赛道,跃迁进入到成长性(ROI)更高的赛道中去。



▼ 你是否意识到自己的部分性格特点,影响到了你的某些思考和行为习惯? 并改变自己的这些局限性条件反射?

- 你往上走得越高,同时也会看清自己的尚缺之处. 你要思考你承担更大的挑战时,必须得到修正和完善的性格中的一些基本缺失是什么?
- 反思,自己当前的格局、视野和心性,能否能够支撑这家公司走得更远? 这就是你身一个企业家需要具备的责任感和气质担当。

- 随着团队和公司的发展，也越发意识到“如果你不能突破自己的瓶颈，就会成为整个团队的天花板”的意义。
- 人人都有自己的功课要做，那些没有做好的和欠下的，终归要“还”。
- 没有哪一件称得上顺利、轻松和成功，但也没有哪一件不是在帮我补足自己身上的短板和缺失。而且，你努力后还能收获很多意料之外的发现，那不是按部就班就能得到的。这才是生命的乐趣。你生命中很多美好的东西，往往不是被给予和创造的，而是被你意外发现的。
- 无论做什么事，哪怕是你不喜欢的，你也可以选择从多种不同的视角去看待它，并在每一种视角下得到全然不同的意义。并从与未知的互动中，获得持续的发现收获。物尽其用。

▼ 你所选择的角色和挑战，将会重新塑造你。

- 很多事都是这样——在参与亲历之前，你从未想过你也可以成为某类别人眼中很厉害的人。但当真的突破心理上的束缚，打破某些边界，把自己放到相应位置或环境中浸淫一段时间后，你会发现：好像有些事，其实也没那么难，给你一些时间，让你经历一些摔打，你也完全可以做到。
是他的自律和无与伦比的好胜心，驱动着他不断前行。
- 我们每一个人身处社会环境中，都在扮演着多种不同的角色，如儿子、丈夫、妻子、母亲、员工、同学……不同的角色，需要你调整自己的思考、工作方法、沟通表达习惯甚至性格特征。同时，你所选择的角色和挑战，将会重新塑造你。
- 职业决定阶层，阶层有固化的趋势。

▼ 方法论

▼ 各种文档模板(模板即你已经验证的有效的“做事流程思维模型”)

▼ 员工的工作状态，会受几方面因素的影响：

- 员工的工作目标及要求是否清晰。
- 如果遇到困难或问题，是否有一个反馈的出口。

0722日报

团马 更新于2020-07-23 15:03:13

一、今日工作

工作内容	用时纪录	结果反馈（是否完成，有无产出）

二、明日计划

工作内容	是否需要支持，需要什么支持？

三、总结反思

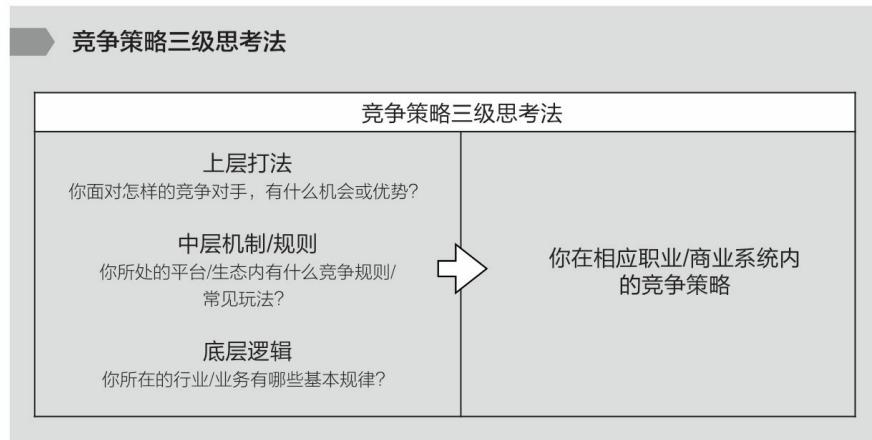
- 1.夸夸自己
- 2.踩过的坑并录入问题日志

▼ 我的公司有非常丰富的各种文档模板——

- 工作日报（如图6-6）
- 不同部门的新手手册
- 跨部门协作流程
- 整个公司的OKR-KPI
- 项目管理、会议记录、每日工作计划、每周工作计划.....
- 注意，下表中列出的关键词：用时纪录，结果反馈，遇到的问题(需要支持的内容)，及反思(踩到的坑，及解决方式)

▼ 竞争策略“三级思考法”

- 1.你所在的行业/业务，有哪些基本规律？
- 2.你所处的平台/生态内，有什么竞争规则/常见玩法？
- 3.你面对怎样的竞争对手，有什么机会或优势（劣势），SWOT？



◆ 竞争策略三级思考法

竞争策略三级思考法	对标型策略
上层打法 你面对怎样的竞争对手，有什么机会或优势？	如果对方是大商家，你是小商家，则在围绕单一产品的竞争执行上，一定有机会通过倾尽全力做得比对方更极致
中层机制/规则 你所处的平台/生态内有什么竞争规则/常见玩法？	拼价格，拼关键词，拼商品转化率，拼其他流量入口，拼店铺排名
底层逻辑 你所在的行业/业务有哪些基本规律？	成熟电商平台的成熟品类，流量总量有限，流量和销量此消彼长，流量分配规则也总是遵循着“头部效应”。如果你能在直接竞争中“打下来”一个竞争对手，则对方的原有流量，可能会分配给你

◆ 竞争策略三级思考法

竞争策略三级思考法	上新型策略
上层打法 你面对怎样的竞争对手，有什么机会或优势？	在上新时间上，最好错开竞争对手集中上新的时间段
中层机制/规则 你所处的平台/生态内有什么竞争规则/常见玩法？	新品上线配合促销，更容易获得淘宝平台的宣发资源，面向用户推广也往往会有更高的购买转化率，短时间销量越高，则更容易获得平台流量的倾斜
底层逻辑 你所在的行业/业务有哪些基本规律？	类似女装、零食等品类，用户面对单一产品容易产生消费疲劳，单一产品的售卖生命周期较短，需要通过周期性新品上线刺激用户和市场

▼ 对事的管理：“目标、路径、资源”三段论

▼ 目标

- 关键目标的诞生，往往来自你对一件事物的重新定义，或更为本质的认知。



napchat从来不认为自己是聊天工具，而是改变新一代美国年轻人的沟通方式。他们认为新一代年轻人的沟通方式，未必依赖于文字，而是围绕摄像头建立内容。于是形成了与 Facebook 显著的差异。

- 目标应该足够简单，足够聚焦。聚焦则意味着一段时间内，目标是唯一的。目标如果无法聚焦，路径和资源也很难聚焦。



“完成一个品类的全面建设”不算是一个足够简单的目标，而“做一堂半年内超过30000人付费报名的爆款课程出来”更像一个比较简单的目标。

▼ 路径

围绕一个目标，路径的拆解要足够细致，要知道大目标由哪几个子目标组成，这些子目标之间有无先后依赖关系，以及每个子目标下的关键动作和手段是什么。



某app, 核心目标回归到“要让清理这个功能变得最好”上面。再往下拆解，分为3个子目标：清理垃圾大小、清理效率和内存占用3个指标都要显著领先其他同类竞品。

▼ 资源

▼ 金字塔顶端的，永远是少数。那些未能成为“顶级专家”或“商业操盘手”的人，怎么办？

思考1：探索另一种不同的竞争策略。	
思考2：是否存在一个不同的维度，能够战胜对手 → 错位竞争，进入全新赛道。	傅盛避开360的国内竞争，进入海外市场。目的：在海外，大家都是初学者，削平了你国内的优势，都要重新摸索起来。

▼ 年龄,时不我待, 把握住时间窗口, 机会窗口

- 无论你做不做, 学不学, 你都会活到那个年龄!

▼ 第一次产生想法时, 就要立即行动!

当你第一次产生了直觉敏感, 意识到时, 就要行动, 因为这时还不晚, 还来得及改变命运。否则, 你就错过了窗口期. 等于上帝左手为你开了一扇门, 右手又随手把它关上。

▼ 不要在对你不重要的人身上浪费时间, 去和他们争论, 或贡献经验

- 不要把你全身心的爱, 灵魂和力量, 作为礼物慷慨给予, 浪费在不需要和受轻视的地方。

▼ 网上的电子数据, 都只是虚拟的“获得”

- 你在网上寻找的“圆梦”行为, 都只是虚拟的“获得”. 因为你都没有实实在在的得到它们. (无论你在电子游戏中获得多少“财富”和“成就”, 游戏或电子数据从硬盘上一删, 就都没了. 而你之前为之浪费的时间, 却是实实在在的损失. 只有真正进到你现实口袋里的, 才是你真正得到的 !

所以, 人的一辈子活动, 无论你做什么, 最大的实实在在的实体物质遗留, 就是生儿育女传承下去! 其他都会化为烟云。

时光会带走无形, 留下的只有实体。回忆, 无形, 只属于我们自己 (随着我们死亡而消散), 而实体(实物财富)才是你唯一能留给后代的东西。

- 能在脑子里想到最终效果的东西(如打游戏, ps图片), 就不要实际再去做它们, 因为你只不过是把脑中已经知道的结果, 再在电脑前浪费时间重复了一遍, 没有必要! 只是在浪费你当天的时间. 你完全可以把这段时间用在其他方面.

▼ 人生有小循环和大循环。循环的东西越小, 停留在其中的时间越长, 负面影响越大.

- 人生中你所处的某一状态, 就是循环. 比如从私企到上岸, 就是从“身处私企”的每天循环中, 进入到“上岸”状态 的每天循环中. (即人生的“转折点”很有限. 转折点之间的状态就是“循环”).



▼ 进入是为了离开.

- 进入是为了离开. 尽早进入是为了尽早离开. 现在做某事, 是为了以后不再做它. 在某一位置获得足够的能力与见识 , 是为了尽早地离开那一位置层次。
如同学习一样, 学习某项技能, 是为了以后不再需要学它, 而不是老是需要重复学它.
- 我为何要来这(目的是什么)? 我想在这得到什么? 之后我要去哪?
- 你要去的那个地方 , 必须要能够为你提供这种机会 -- 你在积累三五年后 , 能实现你追求的那个核心价值.
这是今天你的价值 , 你要考虑三五年后, 你希望拥有什么样的核心价值? 并且现在的价值到未来的价值, 如何去过渡?

▼ 记住: 你不是来这里度假(不可能在这里养老)的 ! 每天都要在心中牢记三个问题:

1. 我为什么到这里(这个公司)来(工作)? 我的目的是什么, 我想在这里得到(学到, 掌握)什么?

2. 我何时离开，继续到新的更高层的地方去？
3. 我在这里的这段时间中，要如何安排阶段性进度？三月规划，半年规划，一年规划，三年规划？

当你清楚了自己想要得到的一切时，倒推到眼前，你每天该做什么，做多少这些，就非常清楚了。

写下你今后半年或两三年之内，希望赢得怎样的职业声誉，或职业形象，及行动与时间段的路线图。

- 一年之内，我希望自己的履历中包括...
- 在这个岗位上干两年之后，我想让人们都知道...
- 三年之内，我想让别人知道我是这样一个人...
- 五年之内，我希望能够实现...
- 当同事们谈论我的时候，我希望他们说...
- 在这家公司工作期间，我不希望被人知道是因为...

如果一年之内，你想锻炼雄才大略，你在考虑问题时就要从全局出发，即便你所从事的不过是简单的日常事务。如果三年之内，你想获得有做生意的能力，你就去请求在销售推介会上承担重要角色。

▼ 我是谁？

- 我想去哪儿？路径是什么？
- 我为什么要来这儿？
- 我想从这儿得到什么？
- 我什么时候离开？
- 后辈离我有多近？
- 我离前辈有多少距离？
- 我现在这阶段做的这事，符合年龄吗？
- 我的养老计划进度如何？
- 我决定什么时候隐退工作？



这位上司一来，就想了很多新项目的方案。同时，这位上司还寻求机会开启新的业务，这样就能成立全新团队，扩大自己的势力范围，和提升自己的领导地位。

他的每一步是有规划的，之前他已经有了国企和大厂的经验，再加上在顶级红人公司的运营经验，就能以此为跳板，跳到另一家大公司。

这位领导的核心诉求并不是要在直播行业干出多大的业绩，而是尽可能地以这个公司为支点，来获得互联网、消费和电商相关的资源。现在不走，只是他想获得的“资源”还没捞够。

- 许多大厂推崇扁平化制度，管理岗位少，级别晋升缓慢，这也意味着，许多员工在年岁增长的同时，并不能在级别晋升中与年轻人们拉开差距。所以跳槽才是最快的改变“层级”的途径。

▼ 早死早超生，把必须要走过的路，压缩在最短的时间内完成。

如果要走完十万八千里后，才能有获得真经思想的质变，那你就要把这段路径压缩在最短的时间内走完！

人的一生中会经历很多事，但是绝大多数都是惯性事件，而只有很少的一部分，才是令你质变的转折点事情（如果你投身于波澜壮阔的环境中，你会更多的接触到这些事件，自己也成长更快）。所以，你要尽快、尽早、尽多的进入“转折事件更多发生”的环境。

▼ 什么年龄，就要干什么年龄的事。

▼ 观念，概念，思维方式

▼ 人的可塑性极强，你现在使用大脑的方式只是一种习惯。

▼ 如果一个人的“真实自我”经常遭受否定和打压，就会造成其对“原生自我”的怀疑。（所以，不断晋升做大的人，自由权力越大，自我信心也越强）

一个高自尊的人，会觉得“我的存在是有意义的”“我是有能力做很多事情的”，哪怕失败了，也并不会动摇他对自身价值的认知，反而让他觉得自己被补充得更完善了。

一个低自尊的人，经常落入自我怀疑之中，哪怕成功了，也很容易归因于身外之物的外因。这种状态的原因本质是什么呢？

很大程度上，它跟我们在成长过程中所受到的“剥离”有关。在成长过程中，我们周围的人，家人、老师、舆论，社会中人，官方……会不断地给我们灌输一个信息：什么样的做事才是“正确”的，什么样的表现才是“好的”；你只有怎样做才是“对”的。于是，你从“自我原动力”上发展出自信心的锻炼机会，被严重剥夺了。如果一个人的“真实自我”经常遭受否定和打压，就会造成“原生自我”怀疑。

▼ 转变思考方式，与对自我身份的暗示

- 我意识到如果我不停地说“我付不起”，就是在加强我成为一个穷人的感性认识；而说“我怎样才能付得起”是在加强我成为一个富人的感性认识。分析这两句话，你会看到“我怎样才能付得起”开启了你实现目标的思维，而“我付不起”则关闭了实现你的愿望的任何可能之路。

- 我建议父母们应开始鼓励孩子寻找一条使他们在30岁时就能退休的路，是否真能在30岁退休并不很重要，但它能使孩子从不同的角度思考问题。
- 你一直在用以前的错误思维或行为模式，来延续应用在未来的事情上，结果就是不良后果的延续。

▼ 你只会发现你训练的大脑想找的东西. 你心里想要找什么，你在生活中就能发现什么。

- 富爸爸: 大多数人离开学校是为了找工作，所以他们就发现了工作。想找工作的人都总能发现工作，我不想找工作，所以也没有工作。我只是训练我的头脑寻找商业机会和投资。
假如你想富，你就需要教会你的头脑寻找能让你致富的东西(商业逻辑, 创业全流程, 树枝而非树叶).

▼ 解决“正确的问题”

埃德温·兰德 (Edwin Land) 听到3岁女儿问“为什么照相要等相片呢”，于是就有了设计宝丽来 (Polaroid) 快速成像的灵感。

我们的失败,往往不是因为我们为"正确的问题"给出了"错误的答案",更多的是因为我们去解决"错误的问题"。(方向错,一切就都错. 战术的成功无法挽救战略的失败.)
——罗素·艾可夫

有时会思路过度发散, 或沉浸在实施细节, 这时要问自己 “我在解决什么问题？” (紧盯初心)

▼ 错觉

▼ 政治斗争中, 常用的手段就是用各种言行上的“暗示”, 来给他们制造“错觉”, 他们会进一步自己“脑补”完成你希望他们有的错觉想法.

- 被人辱骂而产生不良心情，这种心情只是一种幻觉而已。因为如果你第二天就收到一个坏消息，你前面日子的好心情就只是幻觉，这个好心情只不过是你在还没有收到坏消息前，所处于的“未知状态”罢了。但坏消息已经存在在那儿了。换言之，无论你知道不知道了坏消息，它都存在那儿，所以你的心情应该都是一样的才对。无论知道了喜（好消息）还是怒（坏消息），该消息早已经存在着了，所以的确也没什么好高兴，或好生气的。

▼ 洞悉错觉 (Transparency illusion) -- 事实上, “被误解”才是世间常态，“你懂我”的几率则像中彩。

在人际互动中，我们常常会产生“被洞悉错觉 (Transparency illusion)”，误以为自己的表情、肢体、语言、眼神已经传达了自己真实的意思（并没有），甚至误以为即使一言不发别人也该“了解自己的想法”（怎可能）。但事实上，“被误解”才是世间常态，“你懂我”的几率则像中彩。

误解的原因：

1.你的面部表达能力 并没有你想象的那么好，银屏上的演员经过多年严苛训练，方能一颦一笑让我们感同身受。作为不能自如控制脸部表情肌的普通人，你的“冷酷脸”可能看起来更像“生气”，“关心脸”可能更像“烦躁”，“友善脸”可能更像“软弱”……

2.你那些不假思索脱口而出的话，也可能未必能精确表达出你心底真正想表达的想法。(词不达意)

你真的指望别人通过你那蒙娜丽莎般的脸、含混不清的话、手舞足蹈的动作，看透你的内心深处的喜好和善意吗？

▼ 人性, 心理需求

▼ 人是不可能被说服的 (人只会被自己陷入的困境所打服). 屁股决定脑袋, 站位决定态度

- 有不虞之誉，有求全之毁。

虞：预料。有意料不到的赞誉，也有过分苛求的诋毁。所以毁誉不必太在意。

- 善操理者-不能有全功，善处身者-不能无过失。

善于处理事理, 尚且不能完全成功. 善于修身的人, 尚且不能没有过失。

- 百善孝为先，论心不论迹，论迹贫家无孝子；

万恶淫为首，论迹不论心，论心终古少完人。

真正孝顺与否, 这个主要看心, 不是看表面行为, 不是说锦衣玉食给父母就是孝顺，假如这样的话，那么清贫的人家就没有孝子了。

真正好色与否, 这个主要看行为, 不是看心, 假如按心念论, 世人都免不了面对美色动心，这样的话，世上就没有一个完美无缺的人了。

▼ 人的价值，在遭受诱惑的一瞬间被显现

- 权，然后知轻重；度，然后知长短。物皆然，心为甚。

→ 权：本指秤锤，这里用作动词，指称物。

→ 称一称才知道轻重，量一量才知道长短，什麽东西都是如此，人心更是这样。

- 相形不如论心，论心不如择术。

观察人的相貌, 不如考察他的思想; 考察他的思想, 不如鉴别他立身处世的方法。

- 其实我并没有傻到每次约会都带女儿，我只是想试一下，他对我女儿的态度。

▼ 别人对你价值的判断, 是步步试探, 从你的态度反馈上得出来的.

- 不要对自己提出提高薪水的要求感到愧疚：人做的最愚蠢的事情之一，就是有的人总是白干活。不要把自己白白捐献出去，否则，你不仅会失掉你应得的钱，还会贬低自己在别人眼中的价值。

- 头部主播奉行的这种全网最低价，对品牌来说是慢性毒药。当消费者长此以往习惯低价，品牌溢价就没了，以后价格很难上去。(形成了不该有的条件反射, 固化印象)
- 你最低所需要的, 不等于你的价值。在研究生时，我一年12,000美元也活得很不错。可是，我会因为生存只需要12,000美元, 就只要求拿这么多的薪水吗？如果你只想着你需要的程度（维持最低生活的），你永远也不会得到你所值的（与你价值相符的）。

▼ 情感是流动的

- 关系就如逆水行舟，如果没有得到改善、维持和发展，就会随着时间而衰退。人与人的关系不是变热就是变冷，没有保持不变的中间的关系。
- 任何一个运动系统如果要持续稳定地运行，必须要有持续稳定的能量源源不断地注入；否则，系统就会紊乱(熵增)，甚至崩溃。婚姻也是运动的系统，它若要持续稳定的运行，也需要持续稳定的能量源源不断地注入。
- 感情是流动的，因而必须要有不流动的合同来规范我们的行为(做生意上)。

▼ 性骚扰 ≠ 调情

▼ 1.调情和性骚扰的本质区别，在于是否“违背他人意愿”。

其中一个关键的判断标准是，对方喊停的时候你能否停下。

▼ 2. 权力等级带来的压力下，“不拒绝”不等于“同意”

当双方之间存在权力等级或者有利益需求时，这个时候的自愿并不是一种真正的自愿，而是基于权力不平等导致受害者作出的违心处理，“无法说不”“不能说不”。

美国对于职场性骚扰进一步提出了新的判断标准：——受害者表示“自愿”的事实，不能作为对性骚扰行为的辩护，关键要看其是否“受欢迎”。

▼ 3.如何判断是否违背意愿？以受害者的感受为主

加害方擅长将对方的笑容和暧昧态度，全部理解为对自己的好感. 这时候怎么判定呢？要以受害者的感受为准。即无论加害方是怎样的企图，只要受害者认为是不受欢迎的，它就是不受欢迎的。

不排除有些受害者语言化的拒绝信号，是极端迟钝的。但受害者即使没有用语言表达出来，也是用身体发出了拒绝信号的。

其实女性主义的发展史，就一直在用新的理论和语言, 重新定义女性的经验。比如将“表达好感”“闹着玩儿”“调情”命名为“性骚扰”，将“两口子吵架”命名为“家庭暴力”，将“纠缠不休的人”定义为“跟踪者”，将“控制狂”定义为“精神虐待”，女性们才终于理解这些行为的恶劣。

如果有人将性骚扰轻描淡述地说成是“调情而已”，或继续将亲密关系里的暴力、虐待行为解读为“情感纠纷”，那就还是在行使对男性有利的“对场景下定义”的权力，而如何下定义，由谁来下定义，正是权力之所在。

人们经常忽略语言的力量，但社会文化中，语言常常是困住思想的牢笼，改变语言的表达，本身就会带来一种新的思考方式。

不敢调情了？那就对了。因为它的重点教育对象，本身就应该是男性和掌权者。

▼ 一人难称百人心

- 人上一百，形形色色shai。人上一万，无边无沿。
- 一路玩意 惊动一路主顾，一路宴席 款待一路宾朋。

▼ 观人

- “可预测性”是对“稳定性”的判断，“可展望性”，是对“成长性”的评估。
 - 如果你十次有八次把事情做到80分，两次做到60分，上司对你的预期就是80分；
 - 如果你十次有六次把事情做到100分，四次不及格，那上司对你没有稳定的预期。

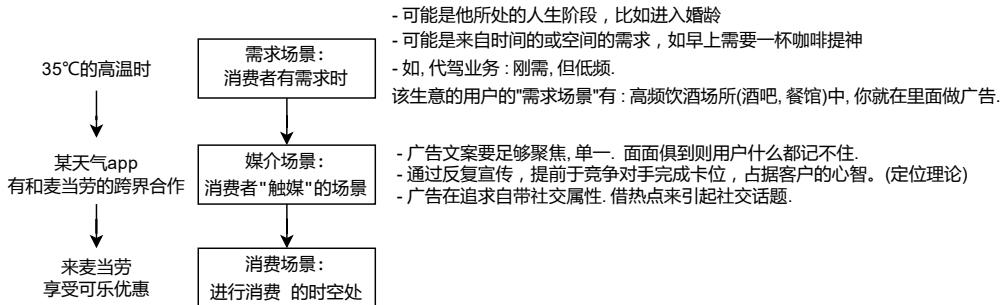
▼ 人际交往

▼ 对方也在乎你对他们的看法.

- 台上表演者，也希望台下观众能与自己互动越热情越好. 而不是收到冷场.
- 把社交看做吃饭、睡觉一样自然。不需要什么心理负担.
 - 社交就像吃饭、睡觉一样重要，同样，也应该像吃饭、睡觉一样自然。不要对它抱着过高的期待和目标，把它放低一点，让它成为你生命中一件自然而然的事情，把它跟你的形象、评价、标准松绑。
 - 你很难喜欢上嘉宾，可以这样操作：别把他想象成一个真人，你们可能这辈子都不会再见面了，你就当采访一个NPC（非玩家角色），就隔离那个情感。

▼ (人气)传播的背后是情绪。能激发人情绪的东西，会被参与，并传播.

- 根据“消费者体验的心理动线”，要对这六个关键时刻(场景): 感知→接触→触动→行动→消费→分享，来进行布局(进行说服性动作) . 这其实就是广告人总结出的一个模型而已.



- 金钱不能使你快乐，不要认为你有钱后就一定会快乐。如果你在致富的过程中没有感到快乐的话，就不要希望你富有之后会快乐起来。记住，不论你是穷人还是富人，首先要让自己快乐。

▼ ROI

▼ 坑与坑是不一样的. 不是所有的失败都是成功之母.

- 坑与坑是不一样的. 有的坑(编程)你可以填平; 有的坑(设计)你只会陷死在里头, 并不会因你有多少决心和热情而能跨过.
- 不是所有的失败都是成功之母 , 那些"有价值"的失败, 它们必须具备3个前提条件:

1.必须 <u>具有清晰的评判标准</u> , 而非像艺术那样玄学, "文无第一武无第二".	可量化. "运营"本身不是个具有"标准化"的职业. 那你就很难总结成"课程". 因为个人理论色彩浓厚的课程, 很难普世. (这和"设计"这种工作是一样的)
2. <u>可重复,可复现, 可复盘</u>	投资 (炒股) 行为有一个特点, 赚了钱常常不知道是怎么赚的, 亏钱也不知道是怎么亏的, 或者说 <u>总结的那些原因, 没有可重复性</u> . 无法从成功中总结经验, 也无法从失败中总结教训, 这只能叫"经历", 而非"教训".
3.损失是可控的	能实施"快速失败"策略的前提, 是你对失败的亏损, 能拥有"可控性". 否则, 该策略就会变成一个黑洞: 一开始以为只是一个小小的投入, 最后却变成"葫芦娃救爷爷", 全部搭进去了.

▼ 付出了代价, 就要拿到回报. 花了时间, 就要拿到收益 (ROI),(贼不走空). 反之, 如果不存在回报(或回报是虚拟的, 只会"转瞬即逝"), 就不要去投入.

- 思考「如何使工作对我有意义」 , 比死磕「我的工作有什么意义」更有意义。
- 学习中遇到的问题, 在你解决后, 必须将"解决过程中的思路, 和采坑教训"记录下来, 复盘. 即, 结果不重要, 如何想出"解决思路"的过程, 才是最有价值的! 如果没有复盘, 你 90% 的功夫白费了 —— 你花了不少时间, 读了不少代码, 除了拿到一个结果外, 并无太大的"掌握了解决问题的方式"收获。

- 提高复盘频率: 在做事的当时, 遇到各种问题, 你做出过的各种失误, 就要立刻把"领悟"记录下来, 随遇随记, 用最小迭代法, 最高频率的提升自己。

▼ 做不同的事, 职业, 会带给你不同的投资回报率 ROI

- 两个骰子加起来:
 - 等于5点的概率, 是 1/9.
 - 等于2点和12点的概率最小, 是 1/36.
 - 中间7点的概率最大, 是 1/6.
- 我们发现, 这11种情况并不是等概率的.
- 好的, 成功概率更高的专业和职业, 就是比低的职业更能上岸 !
- 男怕如错行. 越是吃人深坑的入口处, 越是铺满了最迷惑人的鲜花, 来引诱你陷进去

▼ 画面设计这种工作, 是没有内涵的, 你被花花绿绿的画面吸引一天, 看过即忘, 头脑依然空空. 因为画面不像看书一样对你有思想收获 (有精神食粮感)!

- 设计上的画面, 你看参考, 比如花瓣, 每张花花绿绿的画面会吸引你一两秒中, 然后当你看下一张时, 上面那张就被你忘却, 你重新被新的一张所吸引一两秒钟. 然后一直循环这个过程. 所以你看一天时间, 也不会记住任何内容. 因为画面本身是没有内涵的, 徒有漂亮的外观, 会短暂吸引你. 广告画面就像糖精, 只有甜味(只愉悦你的眼球), 没有营养成分(不包含你的精神粮食).
- 画面甚至连短视频都不如, 短视频或许还有可怜的一点点信息含量的, 而广告平面画面上是完全没有任何"有价值的阅读内容"存在的, 只有广告信息! 本质上这张画面就是服务于垃圾信息的.
- 所以很多4a广告会把画面故事化, 就是为了让人看过后能记得点什么。而不像地产画面等都是抽象化, 抽离故事, 就只剩下视觉刺激, 只能走眼睛, 而不会走内心。(留不下任何记忆)。
- 而你去看书, 你看一天时间, 是真的能有收获的, 你能记得它里面讲的故事, 理论, 逻辑, 因果, 原理等。
- 所以你看一天花瓣, 就是浪费一天时间, 看过即忘, 而无所得。而你看365天数学教材, 你都学会了, 考研都考上了! 而你看365天花瓣, 你的脑袋依然空空如也！

▼ 每一个赛场对于你是否'普通'或者'别致'的判断, 都有不同的判定标准

你小时候你手脚麻利勤快。街坊四邻看见你三五岁就开始帮你妈做家务, 都觉得这不是个普通孩子。当时的你像极了内个下蛋勤快的鸡A。



上学以后你出落的蛮漂亮。不但仰慕者众多，历次做汇报演出你都是没有争议的舞台C位。校领导说你不是个普通孩子。当时你像极了内个毛色炫丽的鸡B。

你回忆起人生的各个阶段，你都曾经不普通过，因为每个阶段的大环境，他人都只关注到你与该环境相符的你的特质。

可是你后来走上社会了。你发现老板才不会关注你之前的那些人生阶段里是否有勤劳，是否有绚烂，是否有努力。他只关注肉质鲜美。你没有，你在这就只适合当个螺丝钉。

人的一生，每个生命从生到死，都会经历若干个赛场。每一个赛场对于你是否普通或者别致的判断，都有不同的判定标准。

如果你有本事，可以进入，并在那个“可以证明你不普通”的赛场里浸淫一生，你就是成功的。如果你没做到，则泯然众人是每个人最终的归宿。

我见过一个人的简历，上学时可谓出类拔萃，中考在学校第一名，拿过各种作文比赛一等，二等奖项，可谓人才。但工作后，十几年，做的却是经营公司公众号。我看得很感慨。

▼ 理科能润

- 彭博社说：具体而言，拜登政府希望让半导体、太空技术、网络安全、先进制造、先进计算、核工程、人工智能、导弹推进技术，以及其他专业领域有经验的俄罗斯人才，更容易移居美国。（全都是理工科专业！）
- ▼ 建筑系：致命缺点是会荒废所有数理基础。
 - 先把数理基础丢了，绝大部分转专业换方向的路堵死。明明很好的数理基础，被大学五年“不够有设计感”这种空泛的评价蹂躏掉。
 - 如果想出国深造——发现其他专业都有设奖学金，然后建筑专业极少甚至没有奖金——只能自己家里氪金上学。
 - 想润难上加难，甚至一些国家比如澳洲的可移民专业，不包括建筑。如果把同样的时间用来去学一些真正的硬科学，比如说数学，或者金融工程。其学识的发展必然不可同日而语。
 - 其他专业，好歹是用数学物理为依托，给学生们展现了一种科学思考现实问题的方法论，理解工程运作本质的思想。而建筑学本科培养方案，缺失最基本的数学物理培养，直接断送了这个最大价值。
 - 高中选历史，就会导致自己的专业选择面会大幅缩窄；选物理的话，专业选择面会大幅拓展。大学文理比例本来1比4左右。

▼ 没有门槛, 就没有护城河

- 网上公开能学到的(设计, 程序员), 都没有门槛和护城河. 网上学不到的(医生, 律师), 才有真正门槛.
- 你越逃避学习复杂专业有难度的学科专业, 你也就越把自己推入底层茫茫人海中的, 没有门槛, 社会金钱, 与地位保障的底层临时工中(社会闲杂人员).
- 要想成为高层领导层, 必须去操作“人之事”(而非“技之事”), 而不要嫌它们复杂麻烦。因为你嫌复杂逃避了, 就等于逃避了它能带给你的不可替代性, 就有其他人会来做, 并且位压你头上。(对重大利益回报的“生态位”的抢坑竞争, 是你死我活的. 你不抢, 别人就会得到).
- 学医苦不苦? 苦, 但你越吃下去, 你也就越是在不断超越这世上的许多人, 几百万人几百万地超越. 因为越难, 就意味着门槛越高, 就越能挡住越多的人进入.
- 人工智能的开发工具 TensorFlow、PyTorch 等都会开源. 所以, 当我意识到 AI 不是一个只有少数公司才能掌握的黑科技以后, 这就把大家拉到同一个起跑线上了.
- 执行力比不过对手, 我们就只能不停创新。但你做一个, 他抄一个, 还比你更好。后来我想明白了：光有创新, 而执行力不够, 你是打不过的对方的, 你反而变相成为别人的产品经理(想法, 商业模式, 是可以轻松被复制的)。
就像是“龟兔赛跑”一样, 你有创新, 只能让你比对方早跑一段路, 但你执行力不行, 就相当于你跑步的速度慢, 对方虽然“后出发”, 但执行力强, 相当于跑步速度快, 很快就会超过你. 你的“先跑优势”最终变得没有意义.

▼ 不管是什么投资, 只有在“风险”和“收益”配比的情况下(“高风险”应该给你带来“高收益”), 才会有人去玩。

- 刚成立的新公司值得去吗? 其实这个问题的本质, 跟“刚成立的公司值不值得投资”(即“风险投资”)是一个样的。
去刚成立的新公司, 也是风险投资, 要讲风险和收益配比的原则, 你不能承担着巨大的风险(新创业公司), 但却只能获得明显很小的收益(低薪水).
- 在风险不变的情况下扩大收益, 和在收益不变的情况下减小风险, 是一回事。

▼ 人生就就像飞机, 不在于飞得多高, 而在于平稳降落。安全退休。

人越老, 技能越退化, 所以你必须找一个能托你底的工作或单位, 让制度保障来托你的底, 而不是只靠你的技能。

▼ 二八定律决定了, 你80%的回报, 是由20%的地方带来的。

- 二八定律表明, 最后10%的功能, 往往需要90%的成本耗费, 在投入产出比是不合理的. 只要你舍弃最棘手的那10%的任务, 你肯定能更轻松的解决更有利润价值的90%的问题.

即使不计成本, 事实上也没有人能提供100%解决方案的软件. 你只能满足大多数人的需求中的大多数问题, 而不是全部. (同样, 不可能世界上所有人都喜欢你. 你也不是人民币, 能满足人见人爱.)

- 程序运行的80%的时间, 其实是花在20%的代码上, 剩下80%的代码就算优化到速度无穷快, 也没有意义。
- 很快就飞进垃圾桶的东西, 比如设计, 不需要你去打磨。
- 你的短视频也不是"做电影"要流传后世。
- 把用英文写文档, 说成是为了提高逼格, 显然是很幼稚的看法。人的精力是有限的, 当然要投入到收益最大的事情上面去。
- 穷人常常把钱花在昂贵的治疗上, 而不是廉价的预防上。

▼ 捡芝麻捡得再勤劳, 也捡不出西瓜的重量。

- 不要从垃圾堆(新闻,自媒体)里提炼黄金, 你直接从书里(教科书等)能得到的更多! 你花n天几百个小时想从自媒体文章中提炼出的干货, 还不如你看几个小时的好书能从中得到的多. 所以, 放弃这些成堆的自媒体文章, 去阅读人家整理好的干货书籍, 才是使你"不浪费大量宝贵时间"的最好做法。
- 生活中捡芝麻的行为:
 - 为了省一元出租车钱, 在路上多走 10 分钟。
 - 为了抢几元钱的红包, 每隔三五分钟就看看微信。
 - 为了"双十一"抢货不睡觉。

▼ 二八定律: 资源是稀缺的, 不能满足所有人的需求, 所以需要去抢的. 成为头部, 才能收取最大利益。

- 1%的电影拿下43%的电影票房, 那么也就是说99%的影片去争夺57%的市场空间. (成为头部, 才能收取最大利益.)

▼ ROI是对比出来的。

- 对roi的衡量, 不是从单方因素决定的. AI 对你的替代, 不取决于(求职者)你的能力, 而是取决于(资方)对AI的"使用成本"考量。

▼ 算算账

- 双休和的单休，看起来只多了一天，但实际上是6:1和2.5:1（工作时间比休息时间）的差别: 5天工作/2天休息= 2.5/1

▼ 你努力工作是有限度的，而且你辛苦工作能够得到的钱也是有限度的。我们在一天中所拥的时间是有限的。而有限的时间又固定我们所能挣的钱数。

大多数人他们永远没学会如何让钱为他们努力工作，所以他们只有一生努力工作，而他们的钱则清闲了。孩子们，这是你们的选择。它也许仅仅是个2小时的游戏(现金流游戏)，但它的确有可能是你们今后20年里的生活。

▼ 企业的价值，是由"企业未来的赚钱能力"来决定的

企业是"活"着的东西. 企业价值不仅包括物，还包括企业的人和环境，所以，企业价值每天都在发生变化。

企业的价值，不是由"企业现在的赚钱能力"所决定的，而是由"企业未来的赚钱能力"来决定的(挑选结婚对象也是如此)。你今天用10元钱买了一只股票，是因为你认为它明天能超过10元钱。它明天为什么能超过10元钱？因为这家公司明天赚的钱要比今天多，所以，才有下一个买家会以超过10元钱的价格买你手中的股票。

因此，你这10元的价钱，买的是这家公司明天的赚钱能力. 如果这家公司明天赚钱少于今天，即未来的股价要跌，你此刻还会出10元钱买它的股票吗？当然不会了！这家公司明天的赚钱能力，能令你有接盘侠能以更高的价格收取你手中的股票.

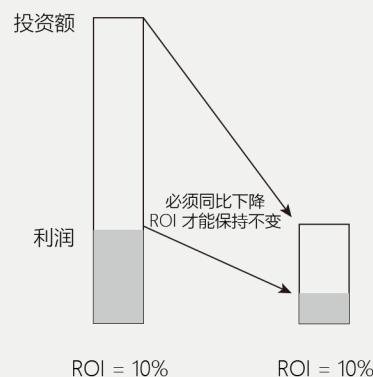
所以，股票市场上每天的交易价格，实际上是代表了企业明天的赚钱能力。股票下跌了，反映企业明天的盈利不如今天；反之亦然。



假设你的企业是一个餐馆，它过去每年赚1万元，可是，明年门前就要修一条封闭的高速公路，客人自然要减少，以后每年可能只赚1千元了。

如果想买你餐馆的人知道了这个情况，他绝不会像上面那样用10万元买你的企业，因为既然盈利下降了，投资进去的本金也要跟随之同步下降，才能保持住相同的投资回报率。所以他可能只愿意付1万元，否则，他的回报率就会变成1%了。（投资回报率才是重点！）

- $1\text{万元}/10\text{万元} = \text{ROI } 10\%$
- $1\text{千元}/10\text{万元} = \text{ROI } 1\%$
- $1\text{千元盈利}/1\text{万元投资} = \text{ROI } 10\% <- \text{盈利下降多少比例, 投资额也要同比下降多少比率, 才能保持住 ROI 不变!}$



有很多朋友问我：“你们公司的股票现在能不能买？”其实，他们实际问的是：你们的股票现在是不是低于你们公司的价值，将来能不能涨？

然而，世事难料，企业明天的事谁能说得准？对企业明天能赚多少钱的预测，充其量也只能估算一个大概，并且，还必须加上一句必不可少的前缀：“在政治、经济、市场和公司没有重大变化的前提下，我们公司有可能在20xx年实现N元利润。”

巴菲特对股东说：“我和我公司的CEO查理，不仅不知道我们企业明年赚多少钱，我们甚至不知道我们公司下一个季度赚多少钱。我们对那些能准确预测自己企业赚多少钱的CEO保持怀疑，如果他们经常能达到他们预测的利润目标，我们就要保持高度警惕，并开始减持他们公司的股票。”他实际是在说：那些人有可能做假账以迎合股民。

- 企业规模，可以跨行业比较。企业竞争力，跨行业是没有可比性的。你可以比较宝钢与沃尔玛的营业收入，但你能说宝钢与沃尔玛谁比谁更有竞争力吗？

正因如此，全世界的投资银行，从来都不会对他们评估的企业价值负责。

▼ 企业的价值，不交易就永远不知道。

如果，一个企业“未来能赚多少钱”不能事先计算出来，那么企业的价值——未来的赚钱能力，当然就更不知道了。既然企业的价值计算不出来，那为什么世界上每天依然发生着企业并购和股票买卖？

其实，这些专业人士同卖菜的农民和买菜的家庭主妇一样，不进菜市场，永远不会知道菜的真实价钱(即，供需的实际情况，才决定最终价格)。

同理，企业的价值也是由市场买卖双方，根据自己口袋里的钱和个人需求，以及对天气（未来经济局势）的判断，讨价还价“砍”出来的。企业的价值不交易就永远不知道。

企业买卖成交了的价钱，和股票当天的交易价，就是买卖双方对“企业未来赚钱能力”的判断。

▼ 市盈率 $S = \frac{\text{每股市价} P}{\text{每股净收益} E}$ ，换言之，这个“市盈率”衡量的是，你的“公司市值”，是你“每股盈利”的多少倍。将你“每股盈利额”乘上“市盈率”，就是你公司的“市值”额。

▼ 市盈率：就是股票的“市价”，与“每股税后收益”（或称“每股税后利润”）的比率。

分母(净收益)越大，分数值(市盈率)越小。所以，市盈率越低，说明投资回本的回收期越短。反之，市盈率越高，说明每股收益越低。

投资股票，在选择股票投资品种时，一般都倾向于投资那种购进成本（即“每股市值”）（购买股票所需的价格）较低，而收益（即“每股净收益”）较高的股票。就是 P （股价）应较低，而 E （每股净收益）则应较高， S （市盈率）是越低越好。

▼ 不对比，就不知道你某个资产回报率的真正高低。所以你要拿股票的“市盈率”，与“银行利率”折算出来的“标准市盈率”，进行对比。

假设当前银行的“一年期定期存款利率”为2.25%，则其市盈率就是 = $\frac{100 \text{元投入}}{2.25 \text{元利息}} = 44.44 \text{倍}$ 。市盈率越低越好(即分母越大越好，或分子越小越好)，因为“市盈率”越低，说明投资回本的“回收期”越短。所以可以把“市盈率”等价于看做你的“本金回收速度，回收时间的长短”。当然是时间越小越好。

当银行存款的“市盈率”，高于股票的“市盈率”时，资金就会流向(去购买)股票。

▼ 市盈率指标计算，以公司上一年的盈利水平为依据，不包括对公司未来盈利状况的预测。所以，市盈率指标，对业绩较稳定的公用事业、商业类公司参考较大；但对业绩不稳定的公司，则易产生判断偏差。

但市盈率高，在一定程度上，也可能反映了投资者对公司增长潜力的认同。

▼ 人们也用同行业的“市盈率”，来框算（反推）非上市公司的价值。

比如，某非上市公司X，税后利润是20元，股市上近似体量的同类公司，市盈率是8倍，于是，X公司的估值就是：

市盈率8倍 = $\frac{\text{市值?}}{\text{利润} 20 \text{元/股}}$ ，即市值? = 8倍 · 20元 = 160元

但千万不要认为，凡是同行业公司，市盈率都是一样的。世界上也没有两个同样的公司，因此，拿“市盈率”框算出来的公司价值，只是一个参考价值，真正的成交价可能会同参考价相差十万八千里！



你的公司 A公司(做餐饮业务), 有净资产5万元 , 每年赚1万元.

如果你能融资5万元扩大一倍规模 , 每年就可以赚2万元。现在, 你打算引进一个新股东 , 一起扩大这个生意。

X公司, 决定收购你的A公司. 谈判开始了 , 焦点落在你的A公司值多少钱上。

- X公司提出 , 要按股票市场目前饮食行业5倍的平均市盈率 , 来计算你的公司的价值。那么你的A公司的价值(市值) , 就是 融资后预期将来每年赚2万元 * 5倍市盈率 = 10万元.
- 但你认为, 你的A公司应该按至少15倍市盈率计算.

理由是: 你的直接竞争对手B公司, 已经上市, 其市盈率是12倍(B公司是目前已上市的饮食公司里的佼佼者 , 因此 , 它的市盈率自然会高过同行业的平均市盈率).

你认为 , 扩大规模后的A公司, 盈利能力应该比B公司还好 , 因此 , 你的A公司的"市盈率"应该比B公司还要高。至于高多少 , 你说出了15倍来。

如果按15倍市盈率计算 , 你的A公司就值30万元 (融资后预期将来每年赚2万元 * 15倍市盈率 = 30万元)。X公司要买50%的股份 , 就应付15万元。

所以企业的价值是讨价还价“砍”出来的。

▼ 谈判僵持了3个月 , 双方最终同意按13倍市盈率来计算你公司的价值 , X公司用13万元买了你A公司50%的股份。 ($2\text{万元} \times 13\text{倍} = 26\text{万}$, 其 $1/2 = 13\text{万元}$)

可是 , 收购消息公布的当天 , X公司的股票没升 , 反而降了。为什么 ? 因为股民们认为X公司收A公司的价钱贵了. 因为A公司相对于B公司来说 , 盈利前景可能不会太好。

→ 请问 , X司在这场收购中 , 是赚钱了 ? 还是亏钱了 ?

- X公司得到了什么? A公司每年利润的50%, 即 1万元的利润收入.
- X公司亏了什么? X公司的股东亏钱了 , 因为他们手中的股票贬值了。

→ 谁赚钱了 ? 你——A公司的原股东 , 因为你被收购的A公司的净资产(或刚被收购那一刻的市值)增加到26万元. 虽然你现在只有50%股份 , 可是 , 你的净资产从原来的5万元增到13万元。

▼ 另一种情况：假如这宗并购交易，最终妥协的是你。你同意X公司提出的5倍市盈率来计算你A公司的价值。

A公司的价值 = 将来每年赚2万元 * 5倍市盈率 = 10万元。

X公司就用5万元，收购了你公司50%的股份。

收购消息公布后，X公司股票上涨了，因为股民认为，X公司公购A公司所支付的价钱，只是同类公司——B公司的40%。

如此一来：

- 导弹公司的股东当然赚钱了(股票涨了么)。
- 但是，A公司的原股东——你，原先独占公司时，拥有净资产(或此刻股份价值)是5万元，现在融资后，你拥有的净资产依然是5万元 (=10万元市值 * 50%)，你辛辛苦苦干了10年，一分钱也没赚到。但更关键是，你现在只拥有公司50%的控制权啊！你把公司白白送给了别人一半。所以，这个市盈率计算下，你亏了。

$$\nabla \text{ 土地溢价率} = \frac{\text{竞拍成交价格} - \text{土地成本价}}{\text{土地成本价}} \times 100\%$$

▼ 做事

▼ 权力与责任必须对等

- 消费者购买某产品，必定要通过“用户之旅”的全过程。所以不能让负责最前端内容推广的公关人，直接承诺最后一个环节的销售成果。

▼ 做事不要怕！正确的做法是什么呢？从“自我沉浸”改为“自我抽离”。不要把自己代入，而是站在第三方角度，来考虑你担心中会遇到的问题：

原因	造成这些问题的原因是什么？包括表面原因，和深层原因。其中有哪些是由于我行动不当所导致的？有哪些是我无法控制、无法决定的？
结果	如果换了别人，他是否会跟我碰到一样的问题，会做得比我更好吗？
带来的影响	这个问题有哪些可能的结果？ <u>它们发生的可能性有多高？</u> <u>对我有多大的实质影响？</u> 其实很多无论为何种结果，对你都没有实质性的影响。

- 我经常劝年轻人，不要害怕，你的上级把任务交给你的时侯，预期就是你会搞砸。你为什么觉得他会把一个绝对不能搞砸的事情，交给你呢？

▼ “有用”比“绝对为真”更重要。

- 科学界一般公认，没有任何一种理论百分之百绝对正确。判断它真正价值的，是它的实用性（比如量子力学理论）。即：对“某知识”的价值评判，不在于其在哲学上是否绝对为真实，而在于它是否能让人得到力量。（即，别本末倒置。“判断为真”只是手段，不要把手段当目的。）

▼ 事情是人做出来的，规则是人定出来的，只要是人制定的、做出来的，就一定是有漏洞的（不完善的）、需要改进的、创新的。（否则，人类社会中的一切就不会再发展。）

- 重要的是，这些路不是用来局限住你的，而只意味着提供你一些选择的途径。没有创新精神的人，永远也只能是一个执行者。
- “理在事中”，能成事就是有理。世事往往是“以迂为直”。如果两点之间的直线阻力却最大，那么这根直线，其实是最远的路径。
- 所有伟大的真理开始都离经叛道。权威的思想将它的某些力量赋予敢于向它挑战的人。没有创新精神的人永远也只能是一个执行者。（就像郭德纲说的：唱戏，到七老八十了还亦步亦趋前人的做法？你不可能永远是一个学徒！）
- 向那些疯狂的家伙们致敬，他们特立独行，他们桀骜不驯，他们惹事生非，他们格格不入，他们用与众不同的目光看待事物，他们不喜欢墨守成规，他们也不愿

安于现状。你可以赞美他们，引用他们，反对他们，质疑他们，颂扬或是诋毁他们，但唯独不能漠视他们。因为他们改变了事物。 —乔布斯

▼ 过程和结果, 手段和目的, 战略和战术, 政治

▼ 路径依赖, 是没有目标的表现

"因为以前这样做，所以现在也这样做..." 这个思考是错的。这样的路径不是根据目标来的，是根据以往习惯来的(即路径依赖)，这是没有目标的表现。(必须倒过来想，以终为始。)

对用户来说，他关心的是速度，比如"扫描速度从20秒提升到10秒". 这个目标实现了，留存率自然就上来了。而不是公司一开始就把目标设计成"留存率"或用户"使用次数"，因为这只是"公司角度"的目标和需要，而不是"用户"的目标和需要. 所以一定要站在用户的角度来考虑问题.在"速度"这个目标下，又能分解出很多个子目标.

▼ 各个"点"必须能够串联起来, 形成累加势能.

- 所谓战略, 就是在你的大方向下, 各个"点"必须能够串联起来, 形成累加势能。如果你在各种方向上布满了各种产品，彼此却不能借力, 以至于每个单点都只能单独去与对手竞争, 你就会非常吃力. (这和人生是一样的, 你在人生中所做的任何事情, 必须对你的最终目标有累加推动效果. 即, 不要去积累你不想积累的, 对你"上岸"没有用的经验!)

▼ 战术的目标，就是赢。而战略的目的，是我推动当前的均衡向下一个均衡点转化，并使自己在下一个均衡点中，那个优势稍微大一点点。

- 毛泽东有句话：“谁是我们的朋友，谁是我们的敌人，这是革命的首要问题。朋友搞得多多的，把敌人搞得少少的，革命就赢了。”这是一种典型的战术思维。

▼ 梅特涅讲过一句名言，他说，我控制欧洲局势的心法其实就是一条，就是确保所有国家之间的矛盾，要大于他们和奥地利之间的矛盾。

就是敌人和朋友搞清楚有那么重要吗？大家都有矛盾，但是这个矛盾都有化解的可能，只要我确保你们之间的矛盾，大于你们和我之间的矛盾，你们就会永远争取我的支持，所以我奥地利虽然国力不强，但是我就是控制欧洲的局势。这就叫战略思维。



中国人经营南海，主张“搁置争议，共同开发”。原来的均衡是，我要在主权这个矛盾下，和菲律宾这样的国家去谈什么国际法、海洋法，没准儿还把美国招进这个格局来，这个谈法我是吃亏的。

所以我搁置它，我推动这个均衡往下一个均衡去转化，转化矛盾到什么？——我们共同开发。开发远洋海岛这个东西你以为容易啊，这是比拼国力，所以就能导致我的优势扩大。矛盾就转化到对我有利的那个主场上来了。你美国人总不能来共同开发吧，你根本不是南海的周边国家。

▼ 要得到一样东西（比如地铁上抢空位），卡位很重要，近水楼台先得月。

同样，要借助某权势人物的力量，卡位成为他们关系上最近的人，是非常重要的。没人能在第一步就直接看到最后一步该怎么做，但很多人还是能走通，为什么？就在于他们的性格 -- 他们是通过试探，来一步步验证每一步的行动有效与否的，他们天生就有一种探索的乐趣精神，最终能摸着石头走过整条河。而不是要靠别人来告诉他们每一步该怎么走。他们自己天生就是极强的探索，复盘，有效行为迭代，和不在意失败的开拓精神。

▼ 控制人

- 一切问题的核心，都可以归源于一个核心点：如何控制人的人性和权力。-- 官员管理问题，宦官问题，外戚问题，中朝外朝问题，诸侯军阀问题，党争问题，人事斗争问题，抗击与控制少数民族入侵问题。
- 有贤而不知，知贤而不用，用贤而不委，委贤而不信，此四者古今之通患也。
有贤才，却不知道他们的存在，
知道了贤才的存在，却不使用他们，
即使用了，却不委以重任，
即使委以重任，却信任人家，
这是很多人会犯的错误。

▼ 如何限制权力？最好的办法就是分散权力。

▼ “三权分立”分为大中小三种：

大三权分立	党、议、行
中三权分立	立法权、行政权、司法权
小三权分立	把行政权划分为：决策权、执行权、监督权

▼ 政治里面有非常高层次的心理需求

- 对客户是需要引导的，你要启发(如同古代的说客一样。他不一定想到这些利害关系，所以你要启发他们就如同古代的说客一样)。客户的需求是不一样的，不同的人他有不同的需求，"三扣"是低层次的客户的低层次的需求。如果你无法启发客户的高层次的需求，那你就只好把自己混同于其他那些低层次的销售人员。人往低处走一定比人往高处走要容易。做销售，如果你把自己混同于低层次的这种销售，最后你一定是做到了所有的客户全是低层次的客户。
- 政治里面有非常高层次的需求，你如果能够涉及到客户内部的高层次的这种政治利益的种种冲突，能发现很多机会(想想中国历史，三国志里面的政治斗争和说客游说)，而不是去简单的满足他一些基本上的需求而已。
- 一个销售员(说客)脑子里面想的都是钱的时候，你连写字楼都进不去。反之，如果你觉得我这个产品是帮助客户(游说对象)成功，那你的自信心会很强。
- 我虽然反感商业的暧昧、灰色的、不体面的一面，但这恰恰是做成一个事业的必经之路。不是说把自己变脏，而是说把自己弄得容忍度要大一些(黑白通吃)，要不然你就没法运作一个很大的事情。

▼ 人在当时环境下的的情感抉择，决定其人生历史走向。

- 人生转折点除，就好像光线进入三棱镜发生偏折，射向不同角度一样。人物的命运方向发生锐角转折。这个转折点发生的原因，即人物做出这个选择的背后刺激，心理思考，他背负的环境压力，生存压力，他的性格，逼着他没有选择地走上那条路。才是对你真正有启示的地方。这也是正是你看史书时，唯一有价值的关注地方。脱离了人物命运的历史事件，是无用的信息。

▼ 胜兵先胜，而后求战；败兵先战，而后求胜

- 胜兵先胜，而后求战；败兵先战，而后求胜。
即有不输的把握和胜利的把握，才开战。
- 故上兵伐谋（潜移默化改变势力），其次伐交（胡萝卜大棒威慑），其次伐兵，其下攻城。
只有在攻城之前，先让敌人的军事能力（包括指挥能力和作战能力）严重短缺，根本无力抵抗，才算是高明中最高明的。
- 计利以听，乃为之势，以佐其外。
计策被执行之前，要先营造有利的态势，以辅助你的行动。（要有先行铺垫，再实现你的核心目的。造“天时”以助力于行动）

▼ 调动对方，诱敌做你想让他们干的事

- ▼ 善战者，致人而不致于人。/能使敌人自至者，利之也；/能使敌人不得至者，害之也。

善于指挥作战的人，总是能调动敌人而不被敌人所调动。能使敌人自动进入我方预定区域，是以小利引诱的结果；

能使敌人不能到达其预定地域的，是因为给敌人制造困难，设法使它别有顾忌而阻止了它的行动。

▼ 善动敌者，形之，敌必从之；予之，敌必取之。以利动之，以卒待之。故善战者，求之于势。

善于调动敌军的人将帅，故意向敌军展示一种或真或假的军情，敌军必然据此作出相应的错误举动；

给予敌人一点实际利益作为诱饵，敌军必然趋利而来，从而听我调动。

所以，善于用兵作战的人，总是从自己创造的有利作战态势中，去追求胜利。

▼ 故去之者，从之；从之者，乘之。

想要除掉的人，就要放纵他，任其胡为，待其留下把柄时，就乘机一举除掉他。

▼ 难言者，却论也；却论者，钓几也。

责难对方的言辞，是反对对方的论调，持这种论调时，目的往往是要诱出对方心中的机密。(钓鱼执法)

▼ 利而诱之，怒而挠之，卑而骄之，逸而劳之，亲而离之。

敌人贪心就用小利来引诱他上当；

敌人容易冲动发怒，就设法挑逗他，使其失去理智；

对于小心谨慎的敌人，要千方百计骄纵他，使其丧失警惕；

敌人安逸就设法骚扰他，搞得他疲劳不堪；

内部团结的敌人，要设法离间他，让他分裂。

▼ 一鼓作气，再而衰，三而竭

- 其用战也胜，久则钝兵挫锐，攻城则力屈。故兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。故兵贵胜，不贵久。

-- 军队作战就要力争快速胜利，如果长久僵持，兵锋折损、锐气被挫，攻城就力竭。用兵打仗，只听说计谋不足但靠神速取胜的，没有见过有计谋却要长久作战的。战争旷日持久而对国家有利这种事，从来就没有过。

- 学习数学、英语、考公等，也要一鼓作气，十足投入，速战速决。慢慢吞吞，时间一长就很难保持住耐心，最终热水变冷水，反复烧，而完不成。

▼ 利用

▼ 把人当枪使

- 有时候领导特别青睐某个新员工，其实就是把这个新员工当枪使。无论在哪个企业，替领导去得罪人是非常愚蠢的，领导比你有钱，比你有权，人脉比你广，即使这样，他都不去得罪人让你去得罪人。

▼ 去其羽翼，离间

- 引诱叛军高官，离间他们与叛军主谋的关系，许二人立功赎罪，暗中授意他们杀死主谋。
- 由于长期被围，叛军内部意见不合，于是被官军成功离间，相互猜疑。

▼ 学习, 迭代

▼ 人的想法，是需要受刺激，而启发出来的。所以，你必须多看，才能受更多启发，产出更多想法。

- 无论是行业，还是政治(历史)，你需要不断的去思考对手，和他们这样做背后的逻辑，你才能对于这个行业形成越来越清晰的认知格局。
- 如果你能进入世界精英的大脑，他们眼睛所看到的东西你也能看到，他们耳朵所听到的东西你也能听到，他们做过的事、成长与得到经验的历程、生存与斗争交手的细节，他们的情感动摇与意志抉择，他们的判断依据与价值观排序，你都犹如和他们一体一般经历并知晓。遍观人、事、组织的生存历程本质之后，就等于你自己经历了这些一遍一样，你和他们就是拥有完全一样的思想见识与能力影响力。

▼ 认知带给你小步迭代升级，而不存在一步登天的神药。

- 学习类，思维升级的课程，最好把它们看做是能给你启发(每次都比旧的你，多知道一点点)，而不要把它们看做是灵丹妙药，吃一颗就能直接让你跨一大步，改变命运。
- 讲“抗压”的书，里面每一条，你觉得作用都很小。事实上这源于你的错误预期，幻想着有一个神招能一下子解决你的大问题。其实世上不存在神药，有的只是一个个心理小技巧，虽然它们每一个都作用微小，就像一条条蛛丝一样，但几十个小技巧合在一起，共同来起作用，就能像“结成的蛛网”一样，联合起来就有强大的力量了！

▼ 人都非“生而知之”，而是“学而知之”。见多则识广。舜，人也。我，亦人也。(彼可取而代之)

- 数学只分为三种：你没见过的、你没理解的、你已经忘记的。

▼ 专业化之后，要求“标准化”。要不断地分析自己工作的流程，以改善每一个流程。所谓细节，是指动作、步骤、做法的规范，统统规范出来。

- 提高复盘频率：在做事的当时，遇到各种问题，就要立刻把“领悟”记录下来，随遇随记，用最小迭代法，最高频率的提升自己。

- 不断的复盘, 已经变成了我的一种思维模式. 这让我能感觉到我每天都变得跟以前不一样。

▼ 带着你的问题, 去查找(查书), 而非从头看到尾.

- 没有问题, 就是最大的问题. 因为没有问题, 就意味着你不知道你的目标在哪里. 就不知道你的船真正应该往哪个方向去. 所以你从头看到尾, 就是最大的浪费时间. (尤其看低含金量的自媒体文章时)

▼ 学习时要牢记初心, 别因"目的忘却"而陷入"学习意义迷惘".

我在看书学习时, 有时往往会陷入似乎感觉"所看的内容和自己没什么关系, 不知为什么要看它们?". 其实, 这是因为你忘了当初为何会出发的"初心原因"了 -- 即, 当初, 你是想解决你的什么问题? 才去查(学)的它们. 因此, 你学任何东西, 都要不断的去回忆, 回想起你学习他的初心原因。而不要因为路途走得太远了, 而忘了你为什么要出发。

即, 要在"元知识"和"学它们的目的"之间, 反复来回提醒记忆. 才不会觉得自己在学"元知识"时脱离了你自己的日常实用性, 而陷入学习的迷惘状态.

▼ 人生有限, 所以只读(学) 第一流的思想家(包括顶尖教授)的著作, 少看二倒手的(科普), 不看三倒手的(自媒体文章).

→ 第1类: 一流的思想 (政治, 经济, 心理学, 人性认识) 来自于西方著名思想家, 和大学顶尖教授.

→ 第2类: 政治家只不过接受了某个思想的理念, 并实践化, 但思想深度就差些了.

所以, 我看书, 就只看第一类的, 学习后真正就能一览众山小. 再去看历史学书中讲经济政治, 真是满处bug.

学习一流, 模仿二流, 成为三流。如果你一开始就学习二流, 那你是成为不了三流的。

- 读书不在多, 而在精, 一优胜十劣.
- 特定时间段内, 世上没有那么多新发现, 都只是抄袭历史上已知的, 或最前沿的东西 -- 学术期刊而已.
- 方法: 建立作者情报库. 把各行各业的著名作者列成情报清单(如 作者的SCI 影响因子), 作为选书依据。



▼ 一本书中, 对你有价值的, 只有三种成分:

1. 开拓你的眼界的新知.

2. 对于“日常问题”，有实用价值的“解决方法”。

3. 素材价值：哪些素材你可以直接拿来用，能支持你自己价值观观点的。

▼ 理论的思想演变历史，能让我们知道它一路在解决的缺点。

不迷信任何理论，就去查看它一路演过来的思想史。（背后的逻辑演变链条，前因后果，渊源发展路径）。因为每一次更新，都是它试图解决自己原先的缺陷。

▼ Impact Factor

▼ 世界三大科技文献检索系统：

	发布机构
Science Citation Index (SCI) 科学引文索引（最重要）	Institute for Scientific Information (ISI) 美国科学情报研究所
Conference Proceedings Citation Index - Science (原名 ISTP —Index to Scientific & Technical Proceedings) 科技会议录索引	Institute for Scientific Information (ISI) 美国科学情报研究所
Engineering Index (EI) 工程索引	Engineering Information Co. 美国工程情报公司

▼ Science Citation Index (SCI) 科学引文索引

是一个期刊文献检索工具。SCI 收录全世界各学科的核心期刊数千种。

▼ Journal Citation Reports (JCR) 期刊引用报告

每年统计一次上一年度 SCI (Science Citation Index) 的引文数据，给出 SCI 收录的每种期刊的“影响因子”。

JCR 通过收集和统计全世界各个专业的期刊的引用数据，可以告诉人们，哪些是最有影响力的期刊。

JCR 分析出的数据包括：Impact Factor (IF) 影响因子。

▼ 指标：Impact Factor (IF) 影响因子

是 JCR 中的一项数据。

▼ 计算公式

$$IF_{1996} = \frac{Citations_{1995} + Citations_{1994}}{Publications_{1995} + Publications_{1994}}$$

$Citations_{1995} = 1995$ 年出版的文献在1996年被引用24189次
 $Citations_{1994} = 1994$ 年出版的文献在1996年被引用25170次
 $Publications_{1995} = 1995$ 年出版的文献数1037篇
 $Publications_{1994} = 1995$ 年出版的文献数1054篇

即: $IF = \frac{\text{某一年中,该刊前两年发表论文,在统计当年中被引用的总次数} C}{\text{在过去两年内,发表的论文总数为} P}$

▼ 为什么使用两年作为时间窗口 ?

在影响因子设计的时候 , 发现对于期刊一个年份的引用而言 , 大部分的时间分布都在前两年。因此 , 使用这个时间窗口 , 能够较好地捕捉到该期刊的近期影响力。

不过随着时间的推移 , 我们发现不同学科是存在差异性的 , 因此后面也推出了 5 年的影响因子 (这要求期刊要有至少 6 年的数据) 来捕捉期刊更加长期的影响力。

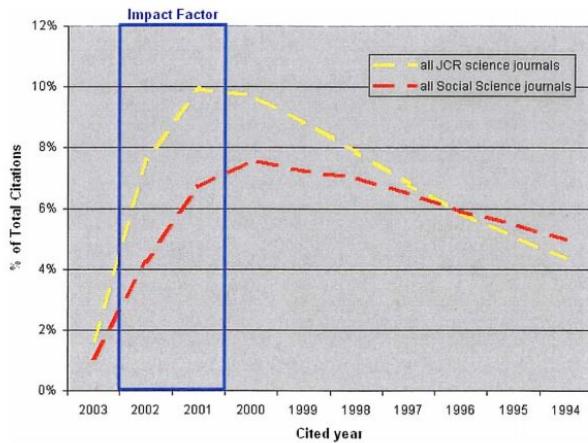


Figure 1 'Citation Curves' for all journals in the 2003 Science and Social Science Editions of the JCR

▼ IF 的设计逻辑

采用一个类比的思路 , 一个期刊录取一篇论文 , 就像一个业务部门录取一个员工 , 每个员工在过五关斩六将被录用之后 , 会在业务部门工作。在影响因子的考核体系下 , 每个员工会工作两年 , 他们的业绩用其获得的引用数量进行衡量。而我们最后对这个业务部门的评价 (期刊的评价) , 就用每个员工的平均业绩进行评价。

▼ 优点:

IF 这个指标 , 在一定的程度上对“好”期刊有多“好”进行了量化。尽管这个指标并非完美 , 但是在很大的程度上具有 Robust (强健的 ; 强壮的).

▼ 不足之处:

- 在这个业务部门中，如果有一个（或者一些）员工特别优秀，获得了大量的业绩指标，那么这个业务部门的总业绩就会飙升，然后让部门中不那么优秀的员工也“沾了光”。同理，个别高引用文章，提高了期刊的总体影响因子，这样是否合理？

在风险投资中，常有投资大量的项目，最后只有一两项盈利，但是足以回本创收的模式。

- 如果我们业务部门A只有2个人，创收200；另一个业务部门B有100人，创收9000。则业务部门A的绩效 $200/2 = 100$ ，业务部门B的绩效 $9000/100 = 90$ 。哪个业务部门表现好？
- 影响因子可以评价学术期刊的“影响力”，但不具有对“学术质量”进行精确定量评价的功能。

▼ 如何查询“外文期刊”的“影响因子”？

可使用 JCR (Journal Citation Reports)

▼ 如何查询“中文期刊”的“影响因子”？

可使用“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”，和“中国科学文献计量评价中心”，联合推出的《中国学术期刊综合引证报告》。

▼ 学习时，要把别人的东西，分解（变形）成你自己容易吸收的形式。

- 学习任何东西，都必须翻译成用你自己的话说出来。
- 不能“说明白”的根本原因，往往是你自己还没有“理解清楚，想清楚”，有模糊之处。
- 我们要找到效率最高的学习方式。

▼ 抽象的东西，需要借用日常比喻，来转为更容易“理解和记忆”的形式。

对于“抽象”又“彼此关系复杂”的一堆东西，只能通过比喻，投射日常的方式，来理解与记忆。

虽然一经“比喻”的转换后，会扭曲该事物的本来情形，在你的认知上可能造成些微误导。但至少一开始这些都不重要，因为如果你连记都记不住，又何谈以后能慢慢理解到它们的真相呢？

所以，只能从“形象”出发，来记住和理解“抽象”；不能从“抽象”出发，来理解“形象”。这也是符合“人这种生物的学习思维过程”的，也符合“科学发现的历史”过程的。

▼ 一图胜千言！把模型图画出来，流程图，就能一看即知“系统动力学”。

要对所有看过的书，提炼出其底层价值逻辑，和方法论的模型，提炼出模型。

对模型的记录简洁化也很重要！因为你对它的描述越简洁，就越能事后看它时，一眼看出骨架形状（思维导图），而不会淹没在大量的描述性细节文字中。

（看历史书上的历史规律也是一样，画出逻辑流程图）。以后，你所有的学习内容，都应该是浓缩成一张张逻辑图。文字解释只不过是附着在这张逻辑图上的补充说明部分。就是“以图带释”。这样，每张图，就是一个个思维模型。你只需关注一张张思维模型图即可。

同样，我们看历史书，历史人物的思维决策逻辑，才是你要关注的重点，历史事件反而是最没意义的，不需要去记忆。

▼ 缺少反馈是妨碍你进步的最大问题之一。

- 要不断跟社会沟通，你才能够了解周围的环境，从而知道你目前的位置在哪里。
缺少反馈是妨碍你进步的最大问题之一。
- 在学校，学生每学期收到一张成绩单。而在现实生活中，大多数成年人都不会收到定期的人生成绩单。

▼ 数学学习

▼ 国际性的数学大奖：1. Fields 菲尔兹奖, 2. Abel 阿贝尔奖

诺贝尔奖，不包括数学，只包括这5类：物理，化学，生物或医学，和平事业，文学。

在这种背景下，世界上先后树起了两个国际性的数学大奖：

▼ 1.菲尔兹奖（Fields Medal. 全名：The International Medals for Outstanding Discoveries in Mathematics）

- 国际数学家联盟（IMU）主持评定的，四年召开一次。
- 得奖者须在该年元旦前未满四十岁。
- 奖金1.5万美元。

▼ 2.阿贝尔奖（Abel Prize）

- 挪威政府设立，一年一度。颁奖典礼将于每年六月在奥斯陆举行。
- 获奖者没有年龄的限制
- 奖金额近80万美元。

- 数学只分为三种：你没见过的、你没理解的、你已经忘记的。

- 对我来说，数学也经常会让我觉得我很蠢、看不懂论文、不会做研究，但这正是最好的部分——数学是给坚强的人的。

▼ 英语学习

▼ 口语

▼ 口语中才是说话表达的基础树枝骨架。树干树枝滚瓜烂熟后，往上添换任何树叶都可以，真正以不变应万变。

学英语，听力和口语，比阅读更重要！所以前者要先学好。因为阅读中的单词量，只是树叶而已。口语中才是说话表达的基础树枝骨架。树干树枝滚瓜烂熟了，往上添换任何树叶都可以，真正以不变应万变。

而如果反过来，你记一大堆树叶，却心里没有什么树枝积累，你仍然一句英语都不会说！这就是纯背英语单词没有用的原因所在！

▼ 以语意逻辑块单元，来记忆

有动词，必要想到有状语相随；见名词，必要相当有定语相随！把它们捆绑起来看成一体。

名词后紧跟分词，就把分词理解成是修饰名词的定语。

▼ 学英语要实用化！把其中一种记熟，反复用，先用起来！先解决实用问题。

- 英语要实用化！有些表达可以用几种方式，就先用一种！把其中一种记熟，反复用，先用起来！先解决实用问题后，其它的以后再来换着用即可。千万别贪多求全。
- 什么叫熟？如果不能第一时间想起来是怎么用法，就是不熟。不熟的话先把它反复练熟再往下走，否则会反复卡在不熟的地方，老是重复学习，浪费大量时间，欲速则不达。
- 学习一个较花时间的知识（比如英语语法主题知识，医药，数学），一定要坚持完成（做完全部笔记）再换下一个，千万不要半途而废，否则行百里者半九十，下次你还是要重来一遍，反而耗费更多时间，于是到处都是半途而废的项目知识。
- 你年老时必然要还你年轻时欠下的学习帐，于是就会大量挤占你年老时的时间，而这些时间本应用于你当前该做好准备的各种大事（在什么年龄做什么事！健康保险，好的工作单位后事，养老，子女前途准备等）。

▼ 发音与文法相同，重在养成习惯，不重在分析学理。就是耳闻口讲，竭力摹仿。

- 口讲的话都是自自然然说出来，少有堆砌奇字，没时间来矫揉造作之弊。文法对不对，全在习惯成自然。学习英语唯一的正轨，不出仿效与熟诵。须知小儿学语神速之秘诀，也不过仿效与重叠练习而已。
- 简化来理解语法现象！如果你能简化到最简单的解释，理解起来不用在心里转圈的程度，一步到位的理解（哪怕不符合正统解释），你就成功了。

- 学者最要的警语，是少用堆砌工夫，学时必整句吞下去，再整句吐出来，其文必顺，其音必正，句法必通，用字必当。若凭字字译成英语，再依文法规则慢慢叠成句读，必一无是处，劳而无补。凡说英语，必说全句，不可仅限于yes,no等字。初时或觉其难，日后必有进步。

例如“快下雨了”it will rain soon.一句只须整句念好，三数次已可成诵，文法关系，暂时都可不管，只把这句法吸入脑中，不但再出口时可保无误。

- 会话不是很难的事，因为我们日常会话所应用的句极有限，日常需要的名词、口头话套总是说了又说，颠来倒去还是那些辞句。通常学生不会讲外国语，就是因为缺少实地练习而已，并无他故。
- 对于常用的句子必须重叠反复的练习，到能顺口说出，习惯养成。

▼ 翻译

翻译的正确方式：即我们先在脑海中，视觉化英文所讲故事的视觉形象，然后回想这个故事，用汉语来重新讲述这个视觉故事。

- 翻译老外的文章时，我们不是强行记住所有英文句子，从英文直接来翻译成中文，而是我们先在脑中视觉化英文句子的视觉形象故事，然后回想这个故事，来重新用汉语讲述这个视觉故事(即，还是那句话：只要是别人的话语，哪怕是中文，你也必须翻译成自己的话语)。所以和英文原文不绝对对应，这个根本不重要。(相声不是背出来的)
(郭德纲说过，说评书不是背原文！而是记住故事的大概，然后用自己的话语，来讲出框架，并填充入自己的细节。)
- 我们在描述事，我们不是在对应中文所用的词。a (英)指向x，b (中文词组的说法)也指向x，我们要记的是x，而不是A也不是b。
- 看英语句子，一定要视觉化它，想到场景！因为英语句子只是外皮而已，场景才是内核！外皮是用来表达内核的。尤其是对于长难句，从场景来想句子，很容易；只看句子不想场景，就较难理解。
- 所以为什么小孩容易学英语？因为他们想象力丰富，能够生动地联想到场景，所以对长句的每个子段的先后顺序如何安排，即英语思维，就能形成思想上的印刻，很自然的就记住了正统的英语思维说法。

▼ 词汇量

先把生词的发音听熟后，在再文章中记它们的意思。(类似婴儿的听力学习法)

- 听力先行！记单词的拼法就事半功倍，所以先把生词的发音听熟后，在再文章中记它们的意思。即，一开始先别管生词的意思，先把所有生词列出来，先知道它们的念法，跟着发音朗读熟了，在文章中读到它们就不会卡壳！
- 即，有效率的方法是，以最快的速度浏览完文章后，立刻投入听力音频上，来交给耳朵重复熟悉全部的陌生单词，和它们的意思！

▼ 要通过听熟句子，来记忆其中的单词

- 要记整句段落，不要单独记其中的单词！句子背下来，记下来，其中的单词自然记住了！要用记忆句子来记单词。
- 不要一心二用一边听读音一边看清单词，听朗读就是听朗读，不要去看清单词！听清朗读最重要！听为先行。耳朵为主，眼睛为辅，看文字边缘空白处，听朗读。
- 看的越多，我就越发现这一点：我们并不是通过记单词来认识句子，恰恰相反，我们是通过记住句子来识别出单词的意思！
- 不要用背单词的方法来记它是vt还是vi，vt和vi只是形式而已，而形式只是意义的反映，你不知道它的意义用法，你光记vt或vi，是没有用处的！你要记的是这个动词单词具体是怎么用的，记住例句说法，自然也就知道了它是vi还是vt。

▼ 记单词，要翻译成自己的中文话！内化成自己的意思理解。而不要用辞典上别人翻译的话！

- 英语单词如何记忆？记它们的“含义的性质”，性质可以粗略分类成：说，思考，判断，得出结论，誓言（vow）… 性质还包括程度变化，如：增长（swell），严重，降低，变好，变坏…（即，记近义词，把一捆当做同一个去记。虽然一开始会理解得粗糙，但精细化辨别工作，放在日后再去做！）
- 不能完全靠英文解释，太长，每次都要重新理解。你必须翻译成自己的中文话，才会记忆深刻！不要用辞典上别人的翻译的！

何为内化，就是必须翻译成做自己的话，用自己的话转述，来理解与记忆单词的英文释义，而不是辞典上人家的中文解释！

▼ 关键点在于：要建立“发音”和该词汇的“视觉形象”的映射关系

- 最最重要的！！我们听力英语时，千万眼睛不要去认识单词的形状，即不要去用眼睛记字母排列上！！，而要把脑袋思想注意力，全部转在去联想该单词发音的单词意思的视觉形象上（即要让耳朵和视觉涵义产生联系）！即，单词形状你不认识，不记得，一点关系都没有，单词发音和其视觉意思的紧密联想，才真正重要！

▼ 阅读

▼ 目光在文章的单词间跳跃，能加快阅读速度

- 英语看文章，没必要每个单词都心里默念过去，而是眼睛扫过，跳过去，只读常见的简单单词，只念那些重点的不熟悉的单词！即，挑出重点，句眼，来读。这样可以加快阅读速度。

▼ 结构化战略思维

▼ '如何分析问题'的方法论

例如，问题：“最近公司业绩一直在下滑，你下一步打算怎么办？”

▼ 第1步，先对‘关键词概念’做定义的明确化，即量化它，来得到“定性”认识。

本例中的关键词就是“业绩下滑”。只说“业绩下滑”是个很模糊的概念。你要先对它给出具体定义：怎么算下滑？目标业绩是多少？现在业绩是多少？下滑的比例是多少？过去几个月具体是什么情况？

是原来做100万，现在变成30万？

还是原来做100万，现在下降到80万？

这两种下降幅度，显然是不同的问题。一个是“断崖式下跌”性质，一个只是“业绩波动”性质。问题性质不同，解决方案当然也就截然不同。

所以，别急于给药方。病重程度都没查清楚呢，就开药。不是所有的疼，都是感冒，或都是癌症。

差距 = 期望的目标值 - 现状值。

▼ 第2步：对“性质严重与否”的判断，达成共识。

相同的数字，在每个人眼里，性质不同。比如，20%的下跌，在他的眼里也许算正常波动，在你看来可能就认为比较严重。所以你们两个对同一个现象的性质判断，没有共识。

▼ 描述现状的时候，应区分“事实”与“观点”。

“今天好冷啊！”是事实，还是观点？-- 这句话是观点。“现在气温=0°C”，这个才是事实。

▼ 对于目标的设立，里遵循SMART原则：

▼ S : Specific，明确的，具体的，而非含混的

▼ M : Measurable，可衡量的，可量化的。

比如，目标是“让客户满意”。怎样才算是满意？必须有数据维度（考核指标）来衡量，比如总分在9.5分以上才算。

▼ A : Achievable，（自力）可达到的

你选择哪个来作为你的目标，它一定得是你能自己控制的事物。如果这个目标的达成，很大程度上不受你的控制，那就不能把它作为目标。

我们做战略、做计划的时候，就是要在众多变量当中，找出相对不变的因素出来，根据这些不变的因素去设计战略。虽然“计划不如变化快”，但跨国公司并没有因为中国市场变化快，就不做中国战略与计划了。

▼ R : Rewarding，完成后有满足感的

太近、太容易的目标，即便完成，你也不会有愉悦感和满足感，那么这就不是一个好目标，会让你在过程中失去对它的渴求，也就没有了动力。

▼ T : Time-bound , 有时间限制的

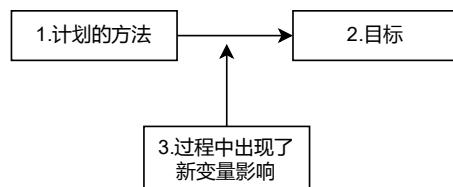
一定得有时间限制，不然任何目标都没有意义。

不同的时间限制，会导致你思考的方式、制定的计划完全不同。

▼ 注意区分“目标”和“手段”. 我们是使用方法A来达成目标B，而不要把A(方法)本身当成目标!

- 你读书的目的是什么? 不是为了读书而读书. 别忘了你是为了解决你遇到的问题的! -- 读书是手段，而不是你的目的本身。读书不是目的, 从书中获得解决方法才是目的!
- 目标不对，什么都不对！ 战略的失败, 无法通过战术的成功来弥补.
- 谈判中, 双方的“讨价还价”到何种程度只是手段, 背后的“目的”是要达到彼此更高利润(双赢)。
- 在你项目的关键节点时, 有一个重要人提出离职. 你现在要解决的真正问题, 不是如何挽留他(这只是手段), 而是如何保障住项目的进度(这才是真正目的).
- 你不能老是停留在“方法论”的学习上, 要下泳池直接游泳! 要去实践它们, 检验它们的对错真理性!

▼ 你的计划, 实现不了你的目标, 原因可能出在解决过程的任何环节中:



1.实现的方法手段, 本身有错误.

重复原有的方法，只能得到同样的结果. 想要有不同的结果，就需要用不同的方法。

2.目标期望值, 设置不当.

3.过程中出现的各种新的变量影响 (计划不如变化快).

▼ 发现了某个问题 → 去找背后的相关的数据 → 寻找“导致数据变化”背后的原因.

“寻找问题”的一个基本思考框架(思考模型): 任何一个“现象”背后一定有“数据”，任何数据的变动，背后一定有“道理原因”。

换言之, 当你发现某个现象后，你要赶紧去找相关的数据，然后用数据来说明问题，这可以让你对事情从“感性认知”变成“理性分析”(用数据说话, 用数据来衡量问题的严重程度, 即得到“定性”(定量分析)). 正如医生用化验数据来衡量你的疾病程度)。

面对一个客观问题，要避免使用“我感觉”这样的表述方式，比如：我感觉最近用户的投诉多了。这样的反馈没有任何意义，这只是你的“观点”，不是“事实”。你要用数据来说明 -- 比如：

- 上个月我们的销量是1000单，共接到2个投诉电话，投诉率为2%；
- 这个月我们卖了3000单，却接到了20次投诉电话，投诉率为6.7%，比上个月足足提高了3倍多，这个问题需要引起我们的重视。

这个数据够不够呢？不够，你要继续挖掘更细的数据，比如：这20个投诉电话，分别投诉了哪些内容？然后你发现，其中有19个投诉了产品质量问题，有1个投诉了物流问题。

你还可以继续不断地追问下去(进行多次回溯，连续追问n个为什么，因果链回溯法)，比如具体是哪些部位的质量问题？占比各是多少？这些产品分别是什么时间生产的？等等。

总之，把现象背后的数据分解的越细，看到的问题就会越精准。有了明确的数据，我们才能寻找“导致数据变化”背后的原因道理是什么。

▼ 新麦肯锡五步法 → 用来解决战略问题

常见的企业战略问题，有：企业发展战略、新产品战略、拓展战略，和市场进入战略等。每一个问题都会被麦肯锡视为一个战略项目。

新麦肯锡五步法，从“项目管理”的角度，串起战略项目解决，从开始到交付的5个关键步骤：定义问题、结构化分析、提出假设、验证假设，和交付。



该五步法，你不会因缺乏相关的专业知识和经验而纠结，而是直接从问题本身（“上”）着手：用“切”的方法，来分解问题，并用严谨的逻辑，全面地提出假设，而后或通过对数据的采集与分析，来证实假设，或证伪，推翻已有假设，并建立新的假设（“下”），如此循环，而深入地验证假设。不断探究深“挖”问题核心，以获取问题的最终解决方案。

▼ 1. 定义问题

要寻找“为什么该问题必须要解决”的本质原因，背后的真实动因。要一层层往前追溯，而不要相信他人给出的表层借口。

▼ 要解决的问题，定义不要太宽泛，必须符合 SMART 原则 (SMART Goals)：

▼ S = Specific 具体而不空泛

Be as clear and specific as possible /with what you want to achieve. The more narrow your goal, the more you'll understand the steps necessary to achieve it.

必须明确问题的边界。因为在解决问题的过程中，稍不留意，问题的范围就会悄然变化，也就是“范围蔓延”(Scope Creep)。问题或项目范围的经常变化，会导致团队缺乏聚焦，也会造成解决问题的周期超长，资源管理失控。



糟糕的例子如：“令华为手机的销量遥遥领先”，什么叫“遥遥领先”？这个就太模糊了。

要按 SMART原则 改成：在未来3年内(Time-bound)，实现以下3个目标：

- 季度销量变量 -> 连续2个季度(Time-bound)，在中国地区，手机销量排名行业第一(Measurable) +
- 年利润变量 -> 最后一年，全年利润，比竞争对手A，同期高20% (Measurable) +
- 客户满意度变量 -> 权威第三方机构调研的客户满意度，在国产品牌中，位居行业第一. (Measurable)

▼ M = Measurable 可以被数据衡量的

What evidence will prove you're making progress toward your goal?

要对什么才算“成功解决问题”的验证标准，有定义。验证的标准，可以是财务上的指标，比如三年内收入增长100%；也可以是非财务的，比如品牌市场影响力一年内达到品类前三。

▼ A = Achievable 能落地，可以被你实现的，而非人力不可控的

Setting goals /you can reasonably accomplish /within a certain timeframe.

现实中并不是所有方案假设都能被接受。因此要弄清楚解决问题时的限制条件。

▼ R = Relevant 与你最终想实现的核心目的，具有直接相关性。

When setting goals for yourself, consider whether or not they are relevant. Each of your goals should align with your values and larger, long-term goals. If a goal doesn't contribute toward your broader objectives, you might rethink it. Ask yourself why the goal is important

to you, how achieving it will help you and how it will contribute toward your long-term goals.

如何衡量是否“定义了正确的问题”？最直接的衡量标准就是，当这个正确的问题被解决后，相关的所有问题也会得到完全解决，而没有后遗症。

▼ T = Time-based 有时限

What is your goal time-frame? An end-date can help provide motivation and help you prioritize.

▼ 在定义问题时, 还需注意:

- 要明确问题解决的相关人员和责任人。利用项目管理的经典“责任矩阵 RASCI” (Responsibility Matrix)

▼ 2. 结构化分析 (MECE原则, 切)

就是在“自上而下”分析问题时，把问题逐层分解成更细节的部分，每次拆分，都遵循MECE原则。最终得到一个树状的逻辑结构。每个上层问题，都会引出下一层更深的细节问题，都需要你去仔细思考。

将问题分解成子问题 (按mese原则)，并按优先顺序排序 (找到主要“驱动因素”)，去除掉不重要的子问题。-> 对剩下的重要子问题，考量出解决方案的“假设”。-> 然后，用调查数据，来证明或推翻该假设。

▼ MECE原则, 即:

- 1.子分类相互独立, 无重叠；
- 2.子分类加起来, 穷尽全部可能。

Mutually Exclusive Collectively Exhaustive :

- > 各部分之间, 相互独立 (Mutually Exclusive)
- > 所有部分, 完全穷尽 (Collectively Exhaustive)

比如, 可按数学公式来切. 数学公式法 (财务管理, 经济学, 金融学, 自然科学中, 有大量的人类发现的“能分解世事”的数学公式)



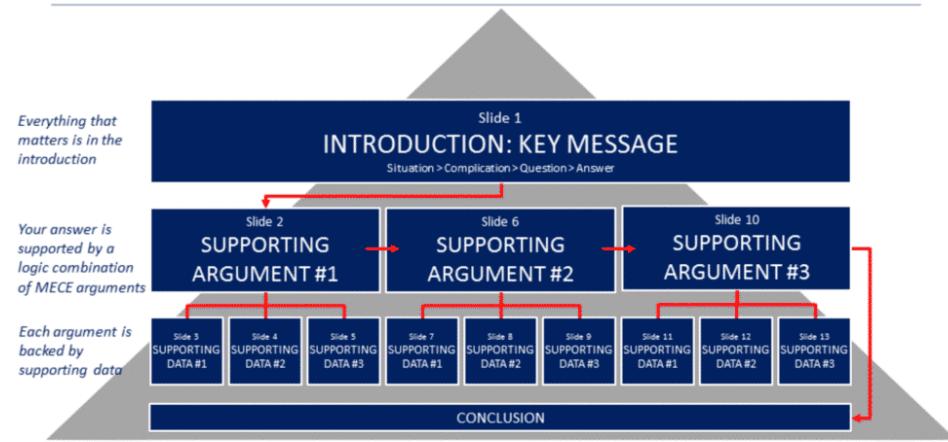
如: 利润=收入-成本.

继续往下分解公式:

收入公式 = ...

成本公式 = ..

How to structure a presentation: the Minto Pyramid Principle



💡 例如：如何提高你公司的ROCE(Return on capital employed = ROI , Return on investment = RONA , Return on net assets)?
用公式来分解, 一层层分解成子变量, 然后对每一个自变量, 进行改善或问题解决：



切后, 挑选出不同数量的变量, 就可以产生不同的模型.

▼ 切出来的每一块, 必须满足“具体可衡量”的客观标准。即: 用数字来说话 fact based

否则, 对切出来的每个子类的价值判断, 比如对什么是“好与坏”, “对与错”, “公正和不公正”, 大家就不会存在共识. 必然会陷入分裂的“价值判断”争论中。

所以, 你必须要“明确量化”, 什么是“好”? 什么是“坏”? 要把具体的评判标准, 清晰地列出来.



如果“公益捐赠”是个好的行为，那么它的评判标准是什么？

- 是金额吗？还是频率吗？那么什么金额或频率才算达标？能“量化”的衡量标准是什么？
- 是否跟个人财富总额成比例？如果是，比例应该是多少？能“量化”的衡量标准是什么？
- 除了捐赠，其他类似的行为也算吗？能“量化”的衡量标准是什么？

- 要注意：数字至关重要。但数据本身并不能表达任何含义，只有数据与逻辑结合在一起时，我们才可能从中获得发现。

▼ 切出来的每一块，彼此权重大小怎样？（28法则）。各个因素彼此的重要性，分别占多少比例？

“切出的维度清单”，和“可量化的评判标准”，齐备之后，第三步是给每个维度赋予一定的“权重值”。



比如“员工考核”问题的结构树，假设最终的核心维度有ABCD四项，每项的最高分都是100分。A项占整体决策权重的50%，B项占30%，C项和D项各占10%，总和应该永远是100%。

▼ 要思考这两个变量间有什么关系存在？是因果关系，还是相关关系，还是完全没有关系？

▼ 用“数据回归”等分析，帮我们寻找相关的维度。

所以你要学习统计学和数据分析。

▼ MECE法是每个人的基本功。

- 在攻读MBA学位的时候，战略主修课教授，会体系化地传授众多经典管理学理论。如波特五力模型等等。但在麦肯锡从事战略咨询工作，个人都要根据实际情况，利用维度切分，和MECE原则，创造出多个用于解决实际问题的全新理论框架，并以此为整个项目的逻辑主线。学习、创造并超越经典模型框架，已经成了麦肯锡人的家常便饭。
- 每个经典的理论模型，都是用来解决非常具体的商业问题的。
- 对谋事者而言，经典管理学理论，同样遵守着维度切分和MECE原则。掌握了结构化战略思维的基石，就可以复盘这些理论的生成过程，并创作出更符合时代要求的新框架。“尽信书不如无书”，对前人的成果，我们都要

持“批判性学习态度”，尊重前人，挑战前人，才能超越前人。（王侯将相宁有种乎？彼可取而代之。）

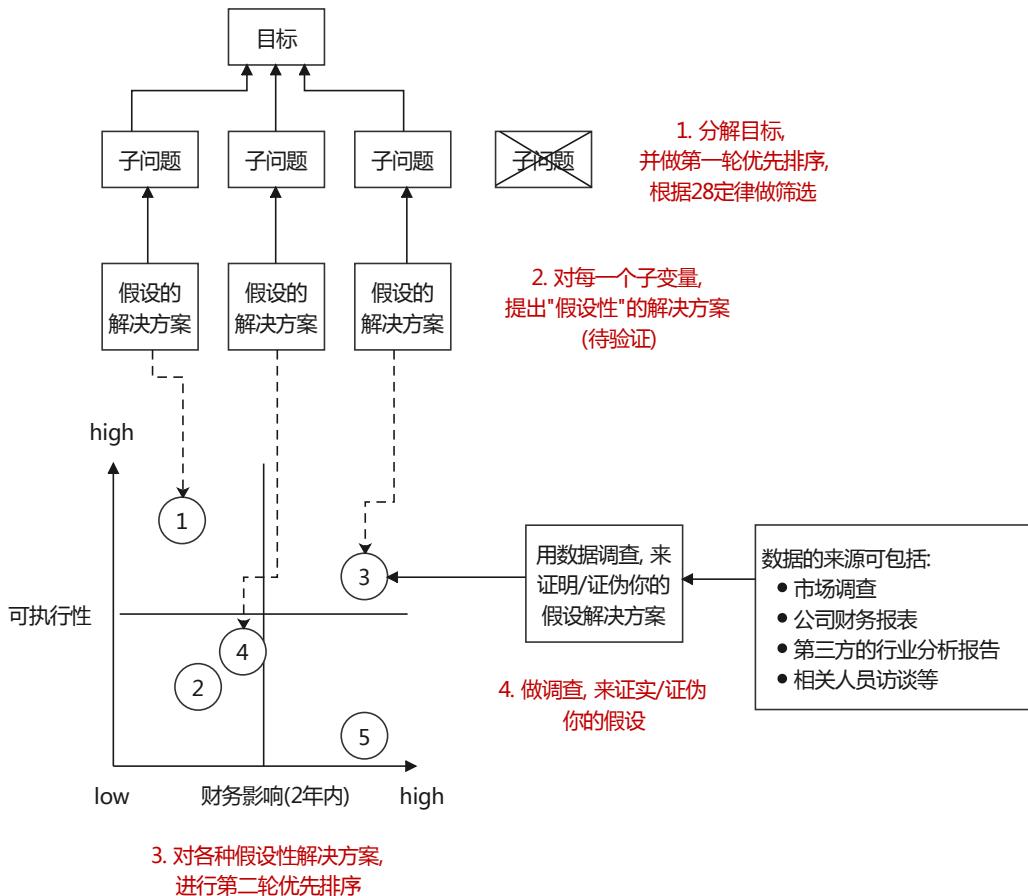
- 只有你自己想出方法论，你就能独立想出“任何世上还不存在的，解决某个问题的方法论”，就好像印度数学家独立证明出“西方数学家证明过的数学原理”一样，你就会对自己的思考分析，建模能力很自信，你就是一个真正的理论思想家，能创建出自己的理论体系，和方法论架构。

▼ 3. 提出假设

其目的是：在项目初期还没有进行实地调研，和缺少必要专业知识输入的大背景下，用“假设”方式，来准备可能的方案选项。

一般，提出的假设，只用于内部讨论，而杜绝向外透露。因为此时假设，是没有经过实地调研证实的“初期想法”而已；为了激发创造性，鼓励头脑风暴，不管多么“反常规”，产生的假设必然会有浓重的“拍脑袋”之嫌。

以假设为前提 hypothesis driven. 假设是有依据的猜测。“以假设为前提”，就是在决策过程中，根据已有的有限数据，先提出问题的动因，或“解法”的假想，→ 然后以该假想为标靶，去收集足够的数据，来证实或证伪（即：大胆假设，仔细求证）；→ 如果收集的数据，并不能完全支持已提出的初步假想，就要及时调整假想，或提出新的假想，然后再次收集足够的数据进行验证，进而形成一个从假设到验证的循环，如此反复直至假想被数据支持成为洞见。

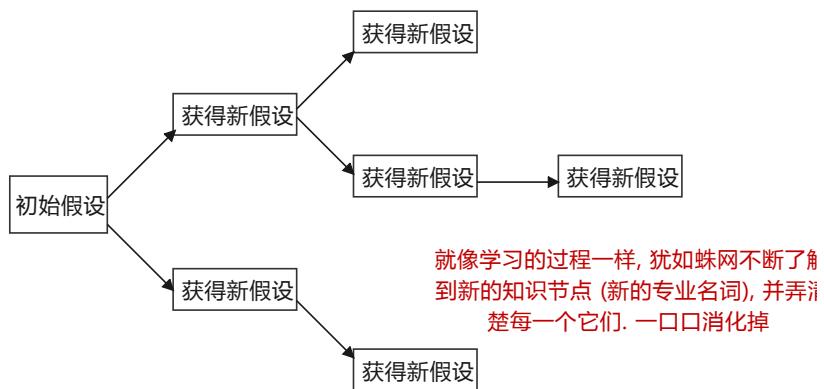


“以假设为前提”，是结构化战略思维方法论的核心原则，在流程上，要形成从“提出假设”到“验证假设”的闭环。

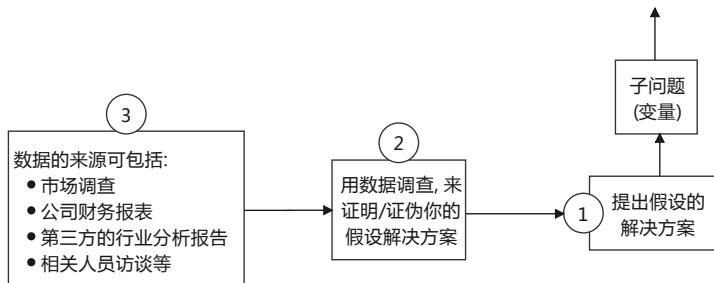
事实上，人类科学的研究和进步，也是遵循这个方法。比如对量子力学的研究。

▼ 4. 验证假设

▼ 你要想出，通过何种方法，来验证这个观点？为什么你的目标客户只能是年轻女性呢？这是由什么造成的？是你产品的“设计现状”决定的么？改一改能吸引到其他用户么？因此，随着问题的逐步分解和分析的深入，越来越多的业务细节会浮出水面。



▼ 搜集数据，来支撑或推翻你的假设（假设的解决方案），或得出新的结论。实地调研，用数字说话，得到洞见。



▼ 对不同来源的数据进行，进行 cross check

原因：

- 监管机构所要求的“会计准则”，或“信息披露要求”不同。
- 不同咨询公司，在统计时，所用的口径不同，如对某一概念的定义不同（如对“高净值人群”的定义不同）。
- 对细分行业，划分标准不同
- 前提假设不同，即初始值参数不同。

▼ 访谈

- 访谈者要围绕核心假设，与被访者交流，努力将其“证真”或“证伪”。访谈中要力争得出确切的结论；没有确切结论的访谈，意味着在浪费时间和资源。

▼ 对于隐私问题，用“转移焦点指向”的方法，来“咨询”出对方价值态度。

▼ 问卷调查中，重要的问题放在前面，开放性问题也要放在前面。

原因是，一开始时，答题人精力最好，能耐心做“开放性问题”。如果你放在最后面，答题人几十道选择题做下来，已经耐心耗尽，是不会认真来回答你的开放性问题的。

▼ 要设置能“交叉验证”的问题

用来判别出“答题人”是否前后逻辑不一致，在乱填。

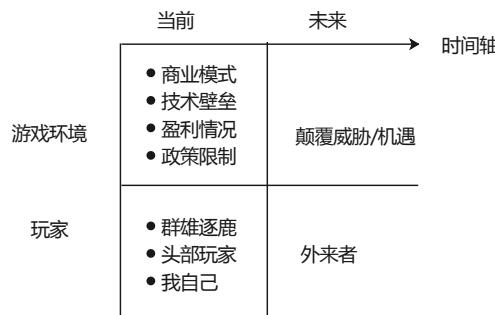
▼ 不要用预设的结果，来引导答题人

如，错误的问法“大多数消费者觉得…更加安全，你是否认同这个观点？”→要改成“你觉得…安全与否？”

▼ 不要用实习生的认知，来取代你的认知。

要对市场和产品的深入了解。你真的要亲自去和市场上吃过猪肉的人多聊天，看看别人在干什么，这很重要。切忌以听报告的方式建立认知。有些领导，派两个实习生做个调查报告，看一眼，得出一个结论。非常要命。这本质上是用实习生的认知取代了团队认知。

▼ 要清楚分析的内容，其实就是这三个：1.游戏环境，2.玩家，3.游戏的未来。可以把它分成两个维度(2轴图)



▼ (1).游戏环境

- 行业中的细分市场情况
- 产业链各环节情况

▼ (2).玩家

- 竞争情况，玩家分层情况，市场份额情况(三国志版图)，头部玩家庖丁解牛，它们的商业模式有哪些？(及各自利弊)，哪个商业模式更成功些？业务布局

情况, 盈利情况, 营销情况, 消费者情况(用户画像), 产品研发情况.

- 你自己企业和竞争同行的对比情况(人才, 财, 货, 技术壁垒... 曹操集团vs袁绍集团的分析)

▼ (3). 游戏的未来

- 行业的市场规模预估, 行业增速怎样? 增长背后的促进性动因是什么? 增长即增速可否持续? 行业的天花板预测
- 行业当前处在它"发展阶段"上的哪个部位? 以先行者, 更成熟的发达国家市场为参照, 中国市场未来可能会走到何处?
- 未来的市场竞争格局, 会怎样变化? 会遭遇怎样的外部颠覆性威胁(或机遇)?

▼ 数据来源

▼ 行业统计数据

权威数据库

- 中国证监会 <http://www.csrc.gov.cn/csrc/tjsj/index.shtml>
- 国家统计局 <http://www.stats.gov.cn/tjsj/>
- 工业和信息化部 <https://www.miit.gov.cn/gxsj/index.html>
- 中国人民银行
<http://www.pbc.gov.cn/diaochatongjisi/116219/index.html>
- 中国银行 保险监督管理委员会
<http://www.cbirc.gov.cn/cn/view/pages/tongjishuju/tongjishuju.html>
- 中国海关 <http://www.customs.gov.cn/eportal/ui?pageId=302275>

▼ 财务数据, 经营数据

公司年报, 财报

- 彭博 <https://www.bloombergmedia.com/>
- wind数据库(金融): <https://www.wind.com.cn/> 中国超过90%的金融机构都将Wind的数据报告作为基础进行分析研究.
- 巨潮 <http://www.cninfo.com.cn/new/index>

▼ 股东情况, 市场竞争, 发展战略

招股说明书, 券商报告

▼ 上市公司重要经营变动

券商报告

▼ 5. 交付结论

- 要清楚你做这个报告的目的是什么, 为什么要汇报这个, 目的是什么? 想得到什么样的资源支持? 是为了展示阶段性的工作成果, 还是为了讨论具体问题?
- 报告必须有"有价值的见解"产生。
- 即使提出100个解决方法, 也不可能全部落实, 而只能筛选出在有限的时间和预算之内, 能够落实的10个。
- 如果只凭本能和天分随意说话, 是很难避免逻辑错误的。有价值的观点背后一定经过大量的、系统的信息因果逻辑处理.

▼ 获得洞见 insight driven

可以通过以下几个简单步骤, 来练习寻找洞见 :

- (1) 寻找数字中的规律和趋势 (Pattern)
- (2) 寻找极端的数字(极端的数据点包括: 最大值、最小值和数字0), 及其背后的涵义, 导致这些极端值的原因是什么?
- (3) 对比参照数据(同比, 环比, 与竞争对手互比), 并分析差异, 为何两者会有差异?
- (4) 寻求其他相关信息. 因为财务报表中的数据有限, 还需要其他市调, 访谈等来收集必需的数据.
- (5) 推演并提炼洞见。→ 新麦肯锡五步法, 就是在解决这个问题.

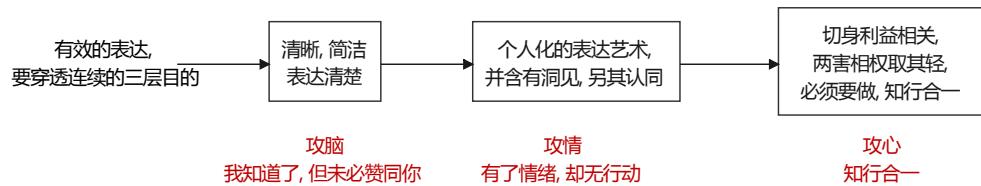
▼ 预测相关利益人的态度, 对可能受到的挑战和阻力, 提前作相应的准备, 并制订应急备用B计划。

你提出的相关解决方案, 通常都会触及公司的既有利益, 所提出的变革会冲击相关方, 有人甚至会为此失去工作。因此, 参会者都是有备而来. 你也是有备而来. (预判别人的预判.) 此时咨询团队面对的情形: 像是被扔进了鲨鱼池里的游泳者, 稍有犹豫、挣扎, 让鲨鱼闻到胆怯或血腥, 后果就不会美妙。 所以, 从来没有所谓的“过度的准备”.

▼ 有效的输出

- 至简原则 -- Less is More. “至简”, 就是在保证传达效果前提下, 将内容的复杂度降到最低.
方法就是要做到:
 1. 换位思考 (如果你是听众, 他更喜欢的接收信息的方式是什么? 他听你这么讲述, 能理解清楚么?),
 2. 提炼 (说要点, 脱水存干),
 3. 清晰阐述 (郭德纲练的基本功)
- 在交流顺序上, 开篇明义先说“洞见”, 而不是铺垫太多, 絮叨很久, 最后才说出结论。

- 融入个性化的情绪和情感, 洞见 -- 沟通永远是个人化的艺术.
- 突破对方的心理壁垒, 另其两害相权取其轻. (对方知道自己不做会有损失, 在行动上就有了促动力)

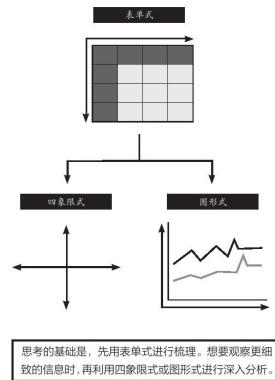


▼ 完整的例子

▼ 二轴矩阵

任何领域(自然科学, 社会科学, 商科)中, 人们创造出的各种"思维模型框架", 都是多变量关系建模. 从这些"多变量"中, 抽取出两个变量, 来进行不同组合, 就能得到各种"二轴模型". 你可以自由创造任意(两个变量)的二轴模型.

但是要判断: 这两个变量, 之间是什么关系? 是因果关系, 相关关系, 还是完全没有关系?



美资人士的口头禅是：“能不能用简图来表达？”

- 图中的说明性文字, 只写单词, 不写整句. 但凡还需要整句说明, 就代表对元素的分解还不够彻底.
- 优秀的展示内容追求的, 并非是“一读(文字说明)就懂”, 而是“一看(模型图)就懂”.

▼ 从不同的角度去切分(选出不同的二轴变量), 去是从不同视角去分析事物

就算是同一组数据, 用不同类型的图形展示出来, 给人的感受也会完全不同。因此, 实践当中, 经常会将同一组数据套入多种图形之中, 分别从不同角度(维度)进行分析。(从不同的维度对同一个事物进行观察)

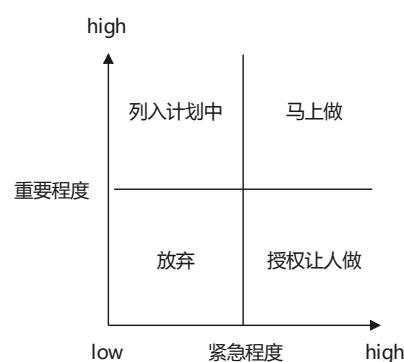
对于一个事物，只有从各种不同的角度进行研究分析，才能尽可能地接近事实真相。

- 视角，是指从什么角度去看待事物；
- 视野，是指所看到事物的范围；
- 立场，则是指看待事物时的价值取向。

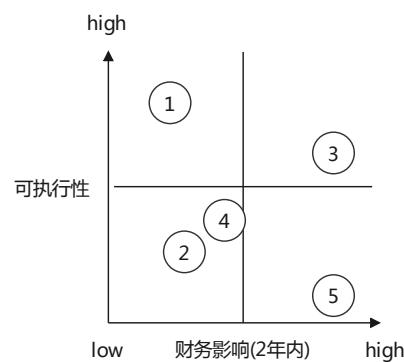
▼ 进行优先排序(28原理)，根据你的目的，抽取出相关变量，来创建你自己的各种“二轴图”

▼ 以 1.重要程度,2.紧急程度，这两个变量维度来划分.

重要性低,但紧急的, 让他人帮你去做.



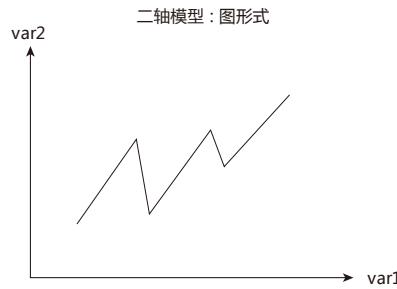
▼ 以 1.财务影响,2.可执行性，这两个变量维度来划分



▼ 二轴模型可分为三种

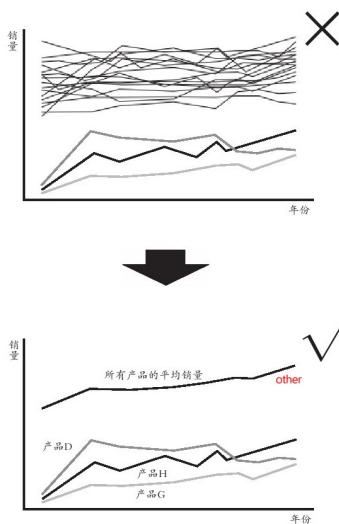
- ▼ (1).表格式 (多变量)
- ▼ (2).笛卡尔xy坐标轴式 (可表时间动态)

原则：横轴表示时间或流程，纵轴表示数额大小

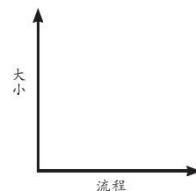


流程（时间、进程）用横轴展示，最多不超过7项。请务必将横向的要素精简至不超过7项。需要细化的时候，也不要增加项目，而是应该将这部分单独拿出来，做另一张图进行分解。

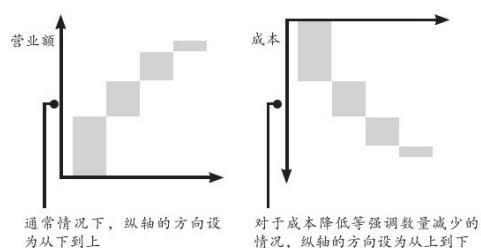
选出来的那些 obj 或 var, 要进行价值度优先排序 (权重, 28法则).

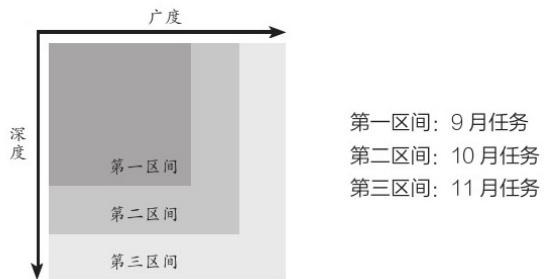


●原则是横轴表示流程，纵轴表示大小

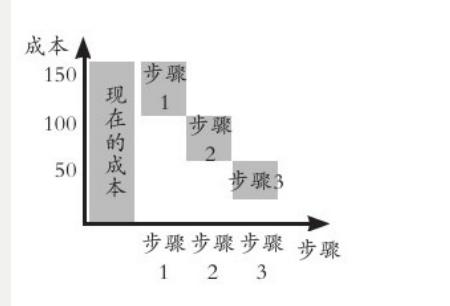


●根据表达的需要变换坐标轴

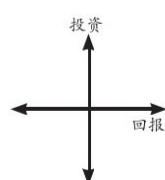
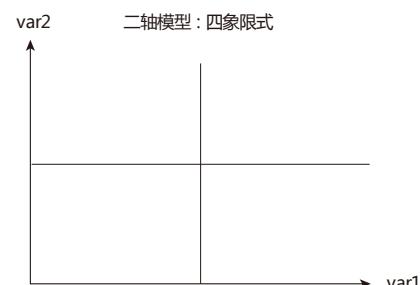




案例: 展示削减成本的效果

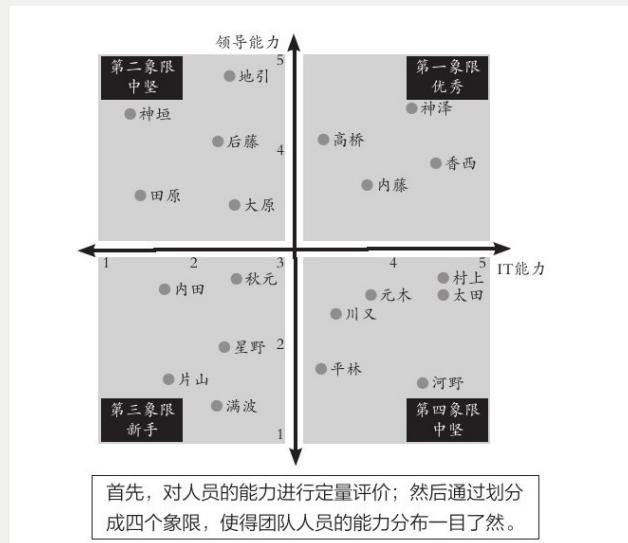


▼ (3).四象限式(两个变量) (可表空间上的分布)



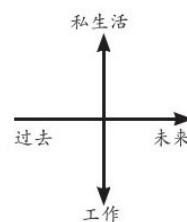


案例: 对人员进行考评时, 如果只根据"总分"这个单一维度来进行排位, 则每位成员的各项能力水平都被平均, 无法看出其长处和短处. 所以要增加维度(如下图).

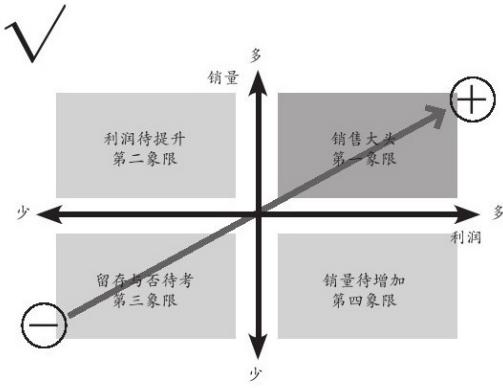


▼ 四象限式的特点:

- 能对凌乱分散的数据, 进行定位, 就能一目了然各个数据是如何分布在各象限上的.
- 纵轴和横轴的交叉点, 是在正中间, 所以它的上与下、左与右所展示的含义是相反的。



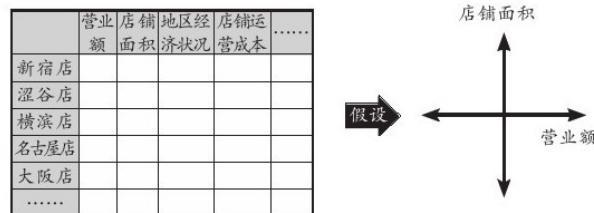
按心理习惯, 右上因设为“优质元素”, 左下设为“劣质元素”. 即, 位于“右上”的是最好的, 位于“左下”的最差的。



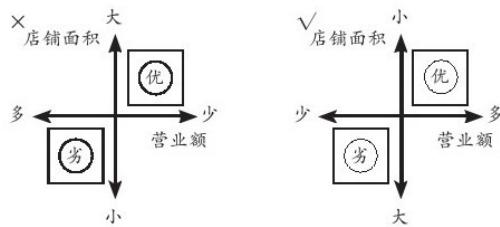
▼ 切分地更细: 就是更多象限

- 在四象限的基础上, 再多画一条横线和一条竖线, 就能得到九个象限。
- 象限越多, 优点是: 对数据的性质, 划分地越精细. 但缺陷是: 理解起来难度会同比增长.

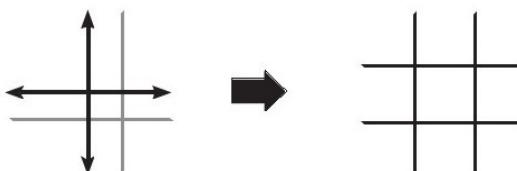
●首先要提出的假设



●右上设为“优质元素”, 左下设为“劣质元素”

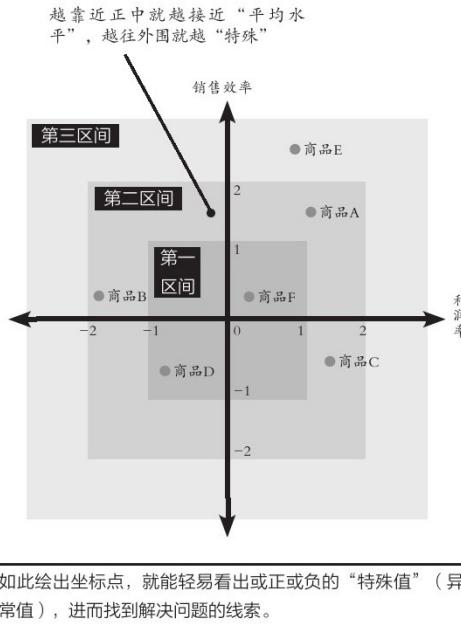


●不要超过四个象限!



▼ 四象限(中心内外布局法)

就是依据坐标点到2轴的交叉点，即“到中心的距离”来划分区间。



▼ 多维图谱, 每个域, 都对应着不同的策略.

可以从不同的维度(视角)来切.



比如, 对于“判断项目优先级”这个问题, 可切的维度有很多 : 项目规模
(收入/投入, ROI)、项目战略重要性

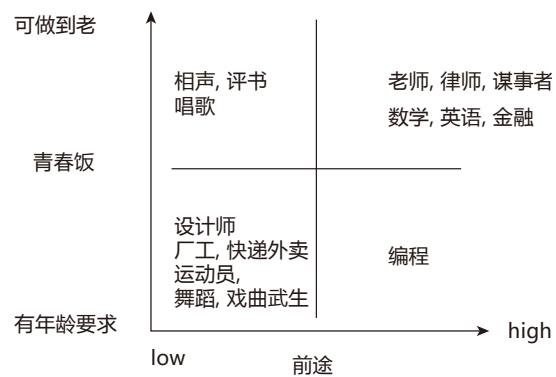
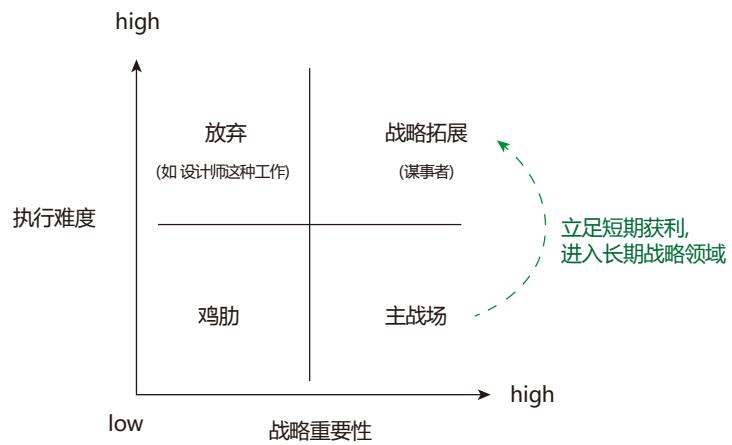
在众多维度中, 要找出两个跟“项目优先级”最相关的维度或属性, 其组合(二轴模型)就可以定义“项目优先级”。



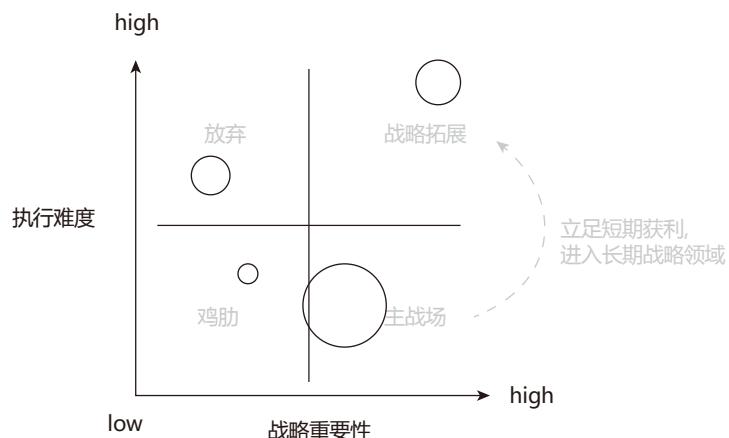
如择偶判断. “切”男性, 维度就有 : 价值观, 事业能力, 情感能力(情商), 财富(财商), 智商, 工作职业, 年龄, 籍贯, 等等. 可以从中跳出2-3个变量, 来做成二轴图. 看潜在对象在四象限图上的分布位置, 就能一目了然好坏.

多维图谱, 有助于生成通俗易懂的分类, 和对待每种分类的应对战略或对策。

▼ 两个维度, 就切分出4象限, 每个象限, 有各自的“可实施策略”. (如BCG波士顿矩阵). 如:



▼ 3个维度: 比如第三个变量是净利润, 可以用圆圈面积来表示它.



▼ 变量, 可分为"时间"的和"非时间"的. "定量"的和"定性"的

▼ "轴"所代表的变量, 可分为两种类型: "时间"的和"非时间"的

- "静态"的变量(参数),
- "动态"的变量(时间, 流程步骤, 工序)

▼ 变量还可以分为两种属性: 定量, 定性

- "定量"的信息(数字),

- "定性"的信息(非数字, 表价值观的, 好坏的)

	优点	缺点
定量信息	数字是最客观的, 能不掺杂主观倾向	收集不易
定性信息	执行上速度快	极易代入主观倾向, 而判断不客观

▼ 用MECE原则, 来审察那些老的经典模型

▼ 五力模型

五力模型并不完美, 用MECE原则来审视它, 会发现, 它遗漏了很多对企业同样会有影响的要素. 通过锲而不舍地“刨根问底”, 你就能对波特五力模型的内容、功用, 和局限性, 都产生更深刻的认识。

▼ SWOT模型

SWOT模型只是用了最简单的单一维度逻辑法切分。只用了一个变量: “内部vs外部”, 然后把它拉伸成带有“有利vs不利”这个价值度量。

从设计上看, SWOT分析是粗线条地初步梳理思路的工具, 而不应该成为呈现思考结果和洞见的方法。企业管理外部和内部, 都应该有更细节、更深入的切分方法, 如波特五力模型, 就在外部分析上, 比SWOT分析中的“机会”和“威胁”更有深度。

从内部分析角度看, SWOT好坏两极的逻辑也过于粗糙, 跟麦肯锡7S模型, 和比较通用的企业战略画布等模型, 在细节层次上有很大差距。

▼ 麦肯锡7S模型 ← 主要用来诠释公司各内部模块是如何相互作用的

虽然它冠以“麦肯锡”的前缀, 但这7个要素却不止一处违反了MECE原则。

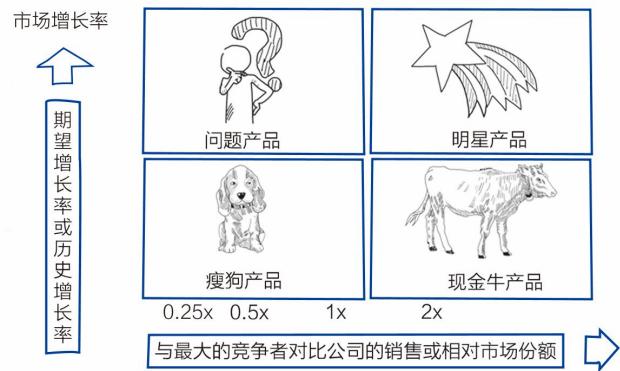
相对于麦肯锡7S模型, 实操中有几个类似的模型框架更实用。比如传统管理理论的“人、系统、流程”, 和阿里系提出新零售的“人、货、场”, 都是相对符合MECE原则的对企业运营的“切”法。

实操中, 会把元素两两配对进行分析, 把图谱转化成“比较矩阵”(即二轴模型)。

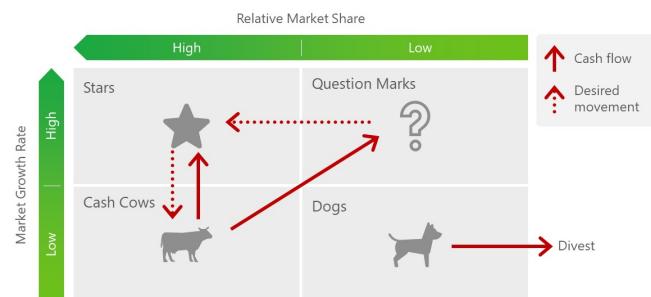
▼ BCG矩阵

即: “市场增长率 – 相对市场份额”矩阵. 是关于“企业产品战略”的评判框架. 诞生于1970年.

▼ BCG矩阵的内容:



BCG PowerPoint Template



BCG矩阵	评判指标	简版	
Y轴 : 市场吸引力	市场"销售总额" 的增长率	细分市场"销售总额"的增长率	
X轴 : 企业实力	"市场占有率", 技术, 设备, 资金利用能力等	单一产品"相对市场份额"	

公司的所有产品, 被划分到四个象限 , 这四个象限也可以称作“产品类型”.

BCG矩阵具有“多维图谱”战略指导的特性：把产品准确放在相应的象限中之后，产品的发展战略大方向, 就很自然地被确定了。

	所处市场	战略方向
现金牛产品	处在“成熟市场”中, “产品市场占有率”高. (如可口可乐)	不需要太多投资了, 因为你已经是头部玩家了, 即使你投资了, 也增长不了多少市场份额了. 你现在的任务, 就是保住这个大头市场份额, 从中赚到的钱, 用来给你公司的未来战略性产品, “明星产品”, 去做它们的投资发展!
明星产品	处在高速发展的增长市场, 但你产品的当前的“市场占有率”低。	你处在一个高增长的赛道, 这就意味着资本和潜在玩家都会涌入。未来很美好, 现实很残酷. 你只有两种结果: 1. 要么把你的“疑问产品”作为战略方向,

	所处市场	战略方向
		来加大投入, 转变成"明星产品". 2.要放弃.
瘦狗产品	处在已经饱和, 或略萎缩的"成熟市场"中, 你产品所占的"市场占有率"低。	由于行业竞争大局已定, 头部玩家都跑出来了, 你处在长尾集团中. 行业的"生命周期"也过了增长阶段. 那么针对"瘦狗产品", 建议采用撤退战略, 减少产能, 逐渐撤退; 对那些"销售增长率"和"市场占有率"均极低的产品, 应适时淘汰。

▼ BCG矩阵的问题:

BCG矩阵诞生较早, 现在来看只是个"产品战略"讨论的起点框架。BCG矩阵的问题在于它存在着模糊性: 维度切分, 要求维度必须满足"具体可衡量"的客观标准。

- 而以X轴为例, 瘦狗产品从哪一个具体数字点开始变成现金牛产品, 一直是争论的焦点。("定量"比"定性"更重要)
- 如何确认产品在细分市场的份额, 也容易引发分歧。
- BCG矩阵近乎"一刀切"的产品战略, 非常武断: 现实中产品战略的复杂度, 远远超越该框架的主要维度。就瘦狗产品这一品类而言, 现实中大多数产品都会被划归到这个象限。然而, 瘦狗产品有很多其他未被提及的维度功用, 不能一概而论。比如在快消品行业里, 瘦狗产品很可能是"多品牌战略"的一部分。在美国的早餐燕麦片市场, 头部企业如通用磨坊(General Mills) 和家乐氏(Kellogg's), 就用大量瘦狗产品来占领货架空间, 让其他中小竞争对手找不到货架而无处立身。

对每一个理论模型框架, 你要多了解对其后续的争议和发展。这和"政治学理论"是一样的, 后人会不断完善前人理论的漏洞和不足, 并提出全新的更完善的理论。同时, 实践是检验某理论是否是"真理"的唯一标准。

▼ 消费者感知图

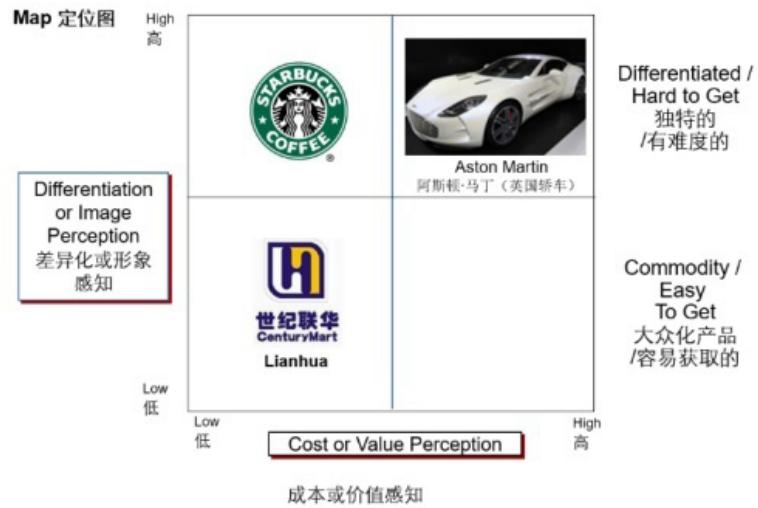
▼ "消费者感知图"的内容 :

"消费者感知图"的主要功能是: 细分消费者或购买者, 并根据每个细分客户群体, 制定公司的产品战略。

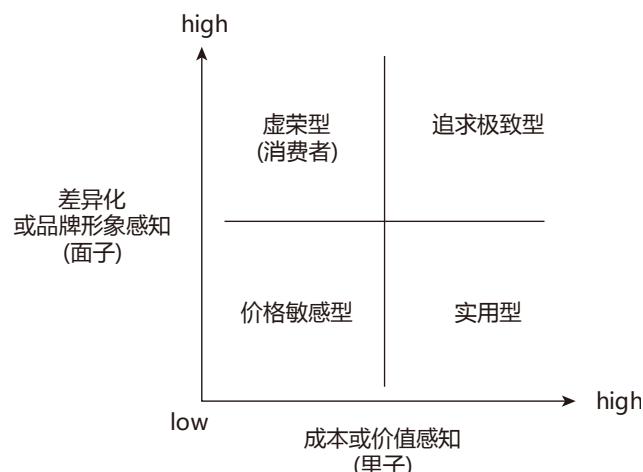
消费者感知图也是由两个维度"切"分而成的 :

X轴 : 是消费者对价值的追求, 也称为"价值感知"。	"价值感知"数值越大, 意味着产品的质量、原材料、技术和包装等因素越优秀。
Y轴 : 是消费者对品牌的追求, 也称为"形象感知"。	"形象感知"的数值越大, 表明产品品牌在消费者的思维空间中占比越大。(营销的"定位"理论中, 占据消费者心智的前三格)

这两个维度（变量，二轴），其实就是“表”和“里”，既要面子（品牌），又要里子（质量）。



可将消费者, 划分到这四个象限中:



消费者的心理	面子 (对品牌的要求)	里子 (对性价比, 质量, 价值的要求)	消费者类型	企业的...
价格敏感型	要求低	要求低	最主要的因素往往是“价格”	企业要...
实用型	要求低	要求高	这是一群懂得，并追求“高性价比”的消费者。他们对于广告等营销方法相对不敏感，只看中物美价廉。	

消费者的心理	面子(对品牌的要求)	里子(对性价比、质量、价值的要求)	消费者类型	企业的策略
追求极致型	要求高	要求高	如, Apple用户	广告投入大, 研发迭代快
虚荣型	要求高	对产品价值要求相对不敏感	如, 星巴克用户	产品的形象非常关键, 需要重资产及营销设计。

消费者感知图与BCG矩阵相似，都可以指导公司产品战略方向。每一个产品，只聚焦服务一个或多个消费群体，而不是全部消费者。把“产品”和“相对的细分市场群体”做匹配后，就可以根据每个细分客户群体不同的需求特色，来指导产品战略。

▼ “消费者感知图”的问题

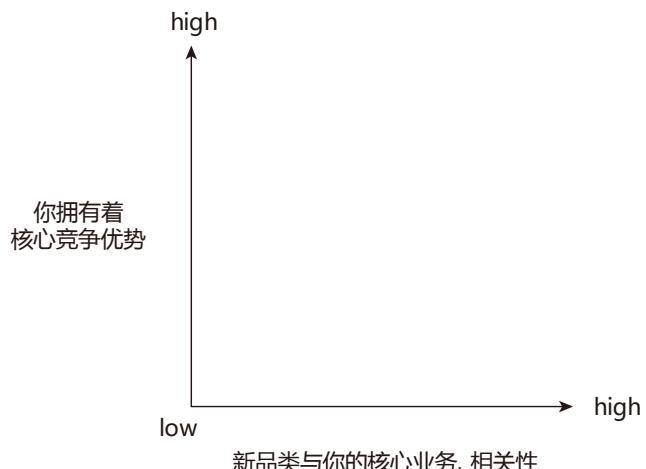
“消费者感知图”的缺陷也比较明显：如“价格”这个维度，没有被充分地量化体现。价格因素被包含在X轴和Y轴的因素中，如质量、原材料、技术、包装和品牌等，但比较难以量化。

要进一步精进这个图谱，可以将“价格因素”嵌入X轴，但会增加模型的复杂性；也可以把“价格”作为Z轴，变成立体模型，但同样会增加展示复杂性。

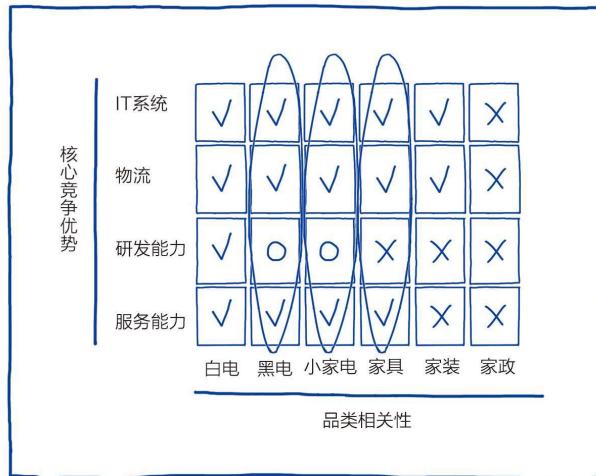
你必须要在维度增多能带来好处(精确性增加)，和坏处(复杂性也同比增长)之间，做出权衡。

▼ 品类拓展可行性分析图谱

我们可以用两个指标(维度)，来画出这张二轴图。选出的两个变量是：1.新品类与你主营业务的相关性，紧密程度如何？2.你在新品类上，拥有的“核心竞争优势”程度如何？



品类拓展分析



X轴品类，要符合MECE原则，并按照与白电核心产品的相关性大小，做降序排列。也就是说，新品类离白电越近，意味着与白电相关性越强，反之相关性就越弱。

这些直线彼此交汇，就构成了一个网状的方格矩阵。这时，每一个方格其实代表了一次判断：判断新品类与企业已有各核心竞争力，能否匹配。这个图谱是个不折不扣的关键图谱，以该框架为基础，可以引导初期的“品类拓展战略”的讨论。

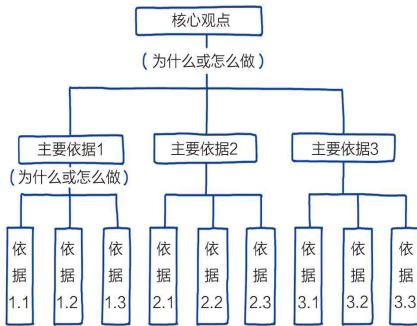
对每一个方格依次进行研讨。在图谱上用“√”，来表示某个具体核心竞争力，支持此新品类，而“X”表示不支持，用“○”表示不确定。任何“√”多的品类，都值得第一轮深入调研。你发现“黑电（电视）”“小家电”和“家具”，与已有的核心竞争力比较匹配，值得第一轮深入调研。

下一步就聚焦于这三个赛道市场有多大、竞争是否激烈、竞争对手是谁等问题，看一下已有市场状况，并关注有无需求变化。（煮酒论英雄，论天下大势，并制定出“制霸天下”战略的“隆中对”分析。）如果决定做新品类，要考虑公司还不具备哪些新的核心能力，需要在短时间内建立等。

这个图谱还可以横向地进行观察，看看哪些能力，可以作为单独的第三方服务输出。IT系统、物流和服务能力都是不错的候选项，可深入探讨新业务拓展的可行性。

▼ 金字塔原则

- 任何事情都可以归纳出一个中心论点，而此中心论点可由3-7个论据支持，这些一级论据本身也可以是个论点，被二级的3-7个论据支持，如此延伸，状如金字塔。



- 专业的沟通,基本都是按照从上到下、即“论点先行”的沟通顺序:先说“要点”,再解释“支持的论点或论据”。

▼ 商业计划书的架构(模型)

▼ 故事线(5W2H分析法)

5W2H包括:为什么(Why)、用什么(What)、何人做(Who)、何时(When)、何地(Where)、如何做(How)、多少钱(How much)。

商业计划书类,都要遵守“故事线原则”。故事线就是5W2H分析法(又叫七问分析法)的简化版。把你提出的策略,分成五个因素(为什么、用什么、怎么解决、为什么是你,投入产出ROI如何)来讲述。



假设我们要做一个线上少儿英语学习平台,需要融资。如何用故事线的5个元素,制定商业计划书,来引投资者呢?

- 为什么(Why):为什么要这样做这样一个线上少儿英语学习产品,有什么样的市场需求没有被满足?
- 用什么(What):用什么样的产品(产品功能),服务内容,来满足这个需求?
- 怎么做(How):如何做这个线上产品,商业模式(盈利模式)是什么?(用mece来切“如何做”部分的思考,即分解做生意的整个流程阶段:前段(营销),中段(运营),后段(售后)等)
- 为什么是你(Who):凭什么由你做的这个产品,会优于其他已存在的竞品或潜在的进入者?你的竞争优势是什么?(创始人能力,技术壁垒,团队人才,等等)
- 多少钱(How much):公司需要多少钱,投资回报率(ROI)是多少?从过往和预测的财务模型中,告诉我们的盈利能力怎样?提供财务模型,并聚焦成本结构及其基本假设。



如果把“故事线”的核心元素，尤其是前4个元素串起来，就会发现它与口头陈述的“30秒电梯陈述方法”的内容，相辅相成。事实上，表达清楚了“为什么”，“用什么”，“怎么做”，和“为什么是你”等问题，也就完成了电梯陈述的核心任务。

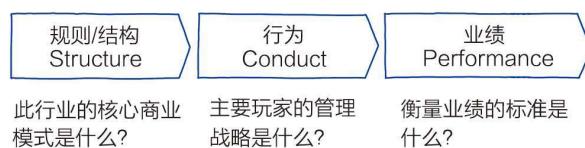
你会经常会拷问你的团队：在“现有假设都成立”的基础上，整个解决方案的逻辑是什么？故事线是这种交流的框架。故事线会随着假设的被证实或证伪，而变化。

其中，何时（When）、何地（Where），都可以包括在如何做（How）中，所以，可以把5W2H，简化成3W2H。

▼ SCP叙述框架

强烈建议故事线总始于“为什么”。第一页的隐标题，永远是“这是个糟糕透顶的世界”。因为如果这不是个“糟糕的世界”，所有需求都被完美地满足了，那么我们的新产品和新服务，就完全没有存在的必要了！

要描述清楚行业现状，使用SCP叙述框架，可以帮助你。SCP是：“规则/结构”（Structure），“行为”（Conduct），和“业绩”（Performance）的组合。（隆中对）



- 规则/结构：聚焦一个特定行业/赛道，简洁地描述这个行业的整体“商业模式”，即规则。你可以利用各种战略模型来辅助你分析，如波特五力模型等。
- 行为：有了主流商业模式后，那么各个头部或特色企业，都用了什么样的管理战略，来赢得或守住自己的市场份额的？如，科技壁垒、IP品牌影响力、运营经验，成本优势、规模化生产，生态战术等。
- 业绩：由于这样的结构和相应的市场行为，那么带来了行业中主要玩家的财务和非财务的业绩如何？非财务业绩包括：流量、用户活跃度、品牌影响力等不能直接用金额匡算的价值。

▼ SCP + I (Impact)

- SCP叙述框架，描述了某个商业赛道的状况。那么，如何在现状基础上，引入“糟糕的世界”中“未被满足的刚需”呢？做法就是在SCP叙述框架中，加入“冲击”（Impact），来讲述“为什么”的问题。

▼ 冲击是指重大的变化，可来自不同的源头，但它们本质上都会影响甚至颠覆了原有的平衡。

冲击如：

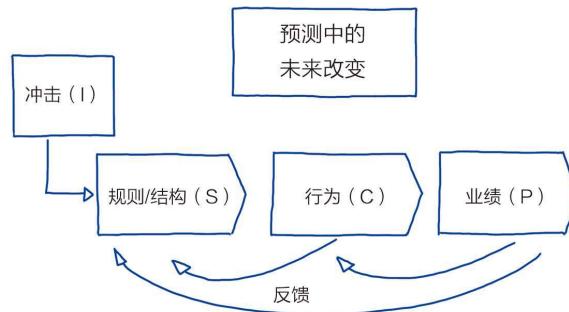
- 新的消费者/需求出现
- 已有消费者的消费习惯和品位, 发生变化
- 消费水平升级
- 政府政策的改变
- 宏观经济环境的变化
- 规模重大的突发事件
- (波特五力, 六力模型等, 可以描述这些变化)

▼ SCP+I的故事叙述顺序如下：

首先，把SCP按结构顺序讲明白，先讲“行业特色”，和“商业模式”. 其次，讲主要的企业玩家是如何各显神通地, 在这个行业打拼. 最后，谈一下各企业的“成绩, 业绩”，和企业表现如何。(即过去和现状)

SCP讲完，“新的冲击”隆重登场。由于这个冲击的存在，相关的供需平衡被打破：已有的产品无法满足冲击下的需求。新产品是为新需求而生的，就是来满足那个未被完美满足的刚需。(即现在的不足, 和未来)

SCP+I叙述框架：





案例: 我们用SCP+I叙述框架, 来分析“音乐节”这个业务的生态. 音乐节这个行业赚钱吗? 有什么新机会呢? 该不该进入投资?

- 商业计划书, 必须先回答故事线的第一个问题, 即“为什么”市场需要新的音乐节。
- 总结句 : 音乐节是个相对艰难的赛道, 大多数现有玩家处于亏损或微利状态。
- 规则/结构 : 音乐节进入门槛相对较低, 但音乐节对自身品牌、专业运营能力, 和成本控制, 要求较高。新品牌盈利需要3~5年以上的培育, 周期较长。
- 行为 : 头部企业如xxx, 生存策略和生存情况是怎样的. 其他同类企业, 生存状况又如何?
- 业绩 : 音乐节赛道, 比其他娱乐形式(如影视)规模小, 整个行业盈利状况一般。
- 冲击 : 当今市场发生了变化。“95后”甚至“00后”逐渐成为主流消费群体。更偏向xx那些类风格的音乐. 而目前, 音乐节主要服务于“70后”“80后”人群, 完全不能满足新消费群体的需求。

经过对SCP+I叙述框架的描述, “糟糕的世界”跃然纸上! 新的音乐节产品, 一定要扣住在“冲击”中提及的消费群体新的独特需求, 应用故事线其他要素展开解释。用什么音乐节产品来迎战这个需求的变化? 产品是如何满足这个需求的? 为什么我们能做而别人不能做? 最后才谈做这些产品需要多少资金, 以及投资回报率ROI之类的内容。

所以, 故事线5个因素, 是完整商业计划书必备的, 进一步, SCP+I叙述框架, 可以帮助我们把第一个因素“为什么”讲得更透彻。

▼ 点线大纲

“点线大纲”是一个和“故事线”相辅相成的实用呈现工具. 点线大纲, 是战略咨询公司内部, 常用的交流形式. 是“故事线”梗概的一种呈现形式, 就是2~3层的金字塔问题分解纲要.

“点线大纲”无须绘制塔状/树状层级结构, 书写起来更便捷些.

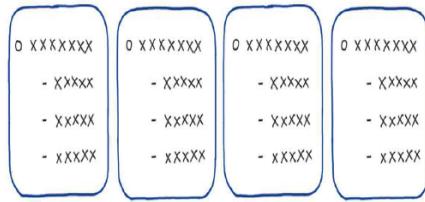


图9-11 点线大纲的呈现形式

- “点”是核心观点，意味着它必须是一个洞见或判断。前面要放置一个“点”符号来提引和间隔。

但注意，核心观点，必须是一句话（价值判断），而不能只是一个名词。名词词组作为“点”的问题在于它缺乏了“点”本应具备的判断，由于缺少判断，读者就需要到下一层“线”的细节中去加以提炼和总结，这大大增加了沟通成本。

（这就是我做笔记的目录标题，都是用一句话来表达的，而不是用名词短语。即，你必须在一目了然的“简短名词”，和解释相详细的“一句话”之间，来做权衡。）

- “线”是“点”再下一层分解的“分论点”或“支持论据”。用短横线来提引和间隔。

分论点，要遵守MECE原则：每个分论点之间相互独立不重叠，且加起来应该涵盖所有相关的观点。

如果“线”后面承接的是论据，就要尽量将关键数字数据，加入到论据中。因为客观数字，要比宽泛的主观判断，更具有说服力。（定量大于定性）

▼ 做战略规划时，必须有标准化的流程和工具

- 投资回报如何？是否值得去做？
- 我们在未来3~5年的目标是什么？
- 实现这些目标的成功要素有哪些，有哪些因素会影响我们达成目标？
- 有哪些关键的制约因素，会影响我们的解决方案？我们如何解决这些问题？
- 我们如何保证战略得以实施？换言之，有哪些问题出现的可能性比较大？应对计划是什么？
- 为了实现最终目标，第一年从哪里入手？要启动哪些项目？哪些是关键计划？我们最关注的业务基础数据是哪几个？如何衡量我们的业绩？

▼ 在设定参照对象时，要注意陷阱 -- 错误的参照物。

为了知道自己是否达成了进步，是否实现了之前计划的目标，你需要设定结果参照对象。即将你的结果，与该参照对象进行对比。

在设定参照对象时，要注意陷阱：错误的参照物。



在美国和西班牙交战期间，美国海军的征兵广告是：美国海军的死亡率是9‰，而同时期纽约居民的死亡率是16‰，因此“来参军吧，参军更安全！”

显然，这是错误的对比。9‰和16‰这两个数据并不存在“可对比性”：当兵人都是年轻小伙，死亡原因一般只是战死。纽约居民却是各个年龄层和身份的人都有，死亡原因也多种多样（疾病、非命、自杀、寿终等）

▼ 所以，寻找正确的参照物进行对比，必须遵守条件：

1. 人群样本的组成一致：

- 针对小学生的调研数据，就不能同针对年轻白领的数据来对比；
- 某品牌19-24岁的用户数据，就不能同竞品的16-22岁用户数据相比。

2. 数据来源一致

微博平台的数据趋势，不能跟百度平台的趋势对比

3. 时间区间一致

某品牌的“年度”曝光量，不能同竞品的“季度”曝光量对比

4. 计算方法一致

- 某品牌500万预算下的活动曝光，不能同竞品3000万预算下的活动曝光对比；
- 某品牌的活动页面的PV（Page View 页面浏览量或点击量，用户每1次对网站中的每个网页访问均被记录1次。用户对同一页面的多次访问，访问量累计），不能同竞品活动页面的UV（Unique visitor 独立访客，即访问您网站的一台电脑客户端为一个访客）对比。

▼ 常用的“参照物选择”类型：

1. 企业历史数据

2. 核心竞品数据

3. 同一推广平台上、同一类型内容的某个数据指标的“均数”。

如，某企业在豆瓣上做同城活动，可以以同行业其他品牌，在豆瓣上做同城活动的相关数据的“均数”，作为参照物。

4. 基于同一个活动的相关品牌数据。

如，在同一个赞助项目中，将其他同级别赞助品牌的相关数据，作为参照物。

▼ 用常识进行“快速推理，计算”能力（Back-of-the-envelope-calculation）

直译“信封背面的计算”，也就是粗略的估计。

这类问题并不在于答案是什么，而是重在训练你的推理逻辑（自洽）。

▼ 世界顶尖咨询公司的排名 <- Vault

世界权威公司评测机构Vault

<https://firsthand.co/best-companies-to-work-for/consulting/vault-consulting-rankings-top-50>



世界顶尖咨询公司的要求：

- **学历背景：**
从学历背景上看，最终拿到 offer 成功入职的人，大多有美国藤校、英国G5、国内顶尖商科学校背景学生。
- **经历：**
一大部分人都至少有一份以上咨询相关实习经历，并参加过类似德勤 digital 挑战赛、贝恩杯咨询起航案例大赛，这样的商赛。
- **注重的能力：**
沟通能力(逻辑能力)、领导能力，抗压能力，合作能力
- **录取率：**
Goldman Sach (高盛集团) 每年的录取率大约在3%。
PwC UK (英国普华永道) 1,500个工作岗位会收到将近40,000份申请，录取率也仅为3.8%。

▼ 概念、臆想、与现实、分析与批判性思维

▼ 概念(马甲)是个框，什么都能往里装

▼ 对任何一个概念，世上没有绝对唯一的定义，定义内容是人赋予的，每个人都有自己的定义。

- 你要对它下一个明确的自己的定义（而不是照搬别人的的定义。因为别人的定义中打包的内核，是别人想以的东西，不一定是符合你所想要的）。别人的人生目标不是你的人生目标。别人的 KPI 也不是你的 KPI，如何找到你自己的正确的 KPI？你要用你自己的指标（而非别人的），你自己的营销目标的数据，来进行解构分析。
- 对同一概念的多种定义，即是一种更好的观察细微差别的方法。（不同的人为什么对同一概念会赋予不同的定义？因为他们各自有想要“突出强调”的方面。）

▼ 语言常常是困住思想的牢笼，改变语言的表达，本身就会带来一种新的思考方式。

▼ 知识付费中诈骗的一种方式，就是把很普通的“概念”包装成一种“新定理”。如，把“多元化经营”包装成“第二曲线”的概念。

▼ 实践是检验真理的唯一标准

▼ 知识学而不用，你就没用实践来检验它的真伪与否。

- 知识如果学而不用，不去用的知识，你没有通过实践来检验它的正确程度，及起作用的条件范围，那么你对这个知识的(1)可置信，和(2)熟练掌握程度，就只会处在肤浅的刚接触阶段。
- 力无所用，与无力同，勇无所施，与不勇同，计不能行，与无计同。 ---- 努力没有用到实处就跟没有努力一样，有勇却没有施展就跟没有勇一样，有计却没有施行就跟没有计一样。

▼ “固然”与“实然”的区分，“猜想”和“实际”的区别

- 你是处于“无根据的认为(Lip Service)”，还是“有根据的知道”？
- 人们习惯于把未验证的“假设”，粉饰成有理有据的“真知”，造成严重后果。
(老毛语录那一套，就是反面典型。实践才是检验某理论是否是“真理”的唯一标准。)
- “人性如何”，和“上帝的存在”一样，是个信仰(价值观)的问题，完全不是个科学真理的问题。

▼ 科学

▼ 现代科学，与先前的知识体系，有三大不同之处：

1. 愿意承认自己的无知。现代科学的基础就是拉丁文前缀“ignoramus-”，意为“我们不知道”。我们承认了自己并非无所不知。更重要的是，我们也愿意在知识进展之后，承认过去相信的可能是错的。于是，再也没有什么概念、想法或理论是神圣不可挑战的。

2. 以观察和数学为中心。现代科学如何获得新知？通过收集各种观察值，再用数学，逻辑，形成理论。

3. 取得新能力。光是创造理论，对现代科学来说还不够。它希望能够运用这些理论来取得新的能力，特别是发展出新的科技。

对于像是伊斯兰教、基督教、佛教、儒教这些前现代知识体系来说，它们假设世上所有重要的事情都已经为人（某些过去的智者）或为神所知。通过经典或口传，将这些智慧传给后人。而对于平民百姓而言，重点就是要钻研这些古籍和传统。在当时，如果说《圣经》、《古兰经》或《吠陀经》居然漏了某些宇宙的

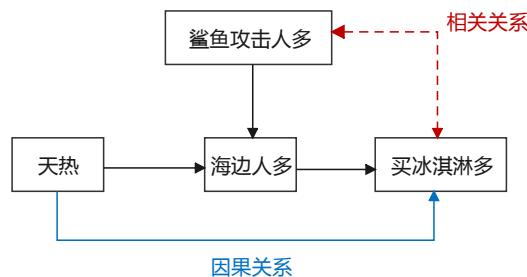
重大秘密，而这个秘密又居然能被一般血肉之躯的人给发现，这简直是不可思议的事。

- 科学研究并不承认权威，而只承认可重复的、能被独立验证的证据。所有所谓的“信仰”(其实就是理论幻想、猜想。世上没有神!)都必须能够接受质疑。所以科学不是另一种宗教。宗教会维护权威；而科学是喜欢自我革命，打倒权威。
- 在著名学术期刊上发表论文，不等于成果就已经获得了承认，是不是真实可靠的，还要看能否被别人重复出来。

▼ 相关关系 ≠ 因果关系

统计学教科书里教的第一件事就是：“相关关系”不是“因果关系”！

相关关系：是指一个变量(var 1)变化的同时，另一个变量(var 2)也会随之发生变化，但不能确定var 1 变化是不是 var 2 变化的原因。



- “大数据分析”可以在完全不考虑“因果关系”的情况下，通过数据点的“相关性”和其他规律，精准地给出对下一个购买行为的预测分析。商家不必纠结“因果”，仅用“相关关系”，就可预测大部分市场营销的需求。（就好像你不需要知道量子物理学的具体原理，只需要知道它是有效的，就能直接使用它。）



美国零售大户Target，曾经利用消费者购买数据，判断女性消费者的怀孕状态，并通过推送婴儿用品广告等方式，进行精准市场营销。— 如果发现女性消费者突然改变自己的消费习惯，并开始新的消费行为，如购买无香的身体乳液，购买一系列如钙、镁和碘等维生素，购买育儿图书或杂志，或者注册了孩子的礼物名单等，商家内部客户管理系统（CRM）就会提升所谓“怀孕预测指数”。一旦指数达到设定标准，公司就会为这类消费者打上标签，并向这类消费者按不同孕期阶段，进行促销，一次推送多达20多种孕期产品的介绍或样品。

- 虽然“相关关系”给我们提供了很多增加收益的方法。但成也萧何败萧何：“相关关系也是相对不稳定的，易变的。

▼ 真正的"因果关系" 该如何验证?

最简单的"因果关系"验证实验, 需要以下4种可能性矩阵来收集数据:

	待证实的"结果", 出现	待证实的"结果", 未出现
待证实的"原因", 出现	a 数量	b 数量
待证实的"原因", 未出现	c 数量	d 数量

即: 只有在严格控制其他因素, 去掉混淆变量, 并在我们得到这四种数据下:

原因出现, 结果出现 (a个案例) ;

原因出现, 结果未出现 (b个案例) ;

原因未出现, 结果出现 (c个案例) ;

原因未出现, 结果未出现 (d个案例) 。

我们才能用以下的数学公式, 来验证"因果关系"是否真的成立:

$$\Delta P = \frac{a}{a+b} - \frac{c}{c+d}$$

即:

→ 如果 ΔP 的值是零, 则完全无相关性;

→ 如果 ΔP 的值是正数, 则值越大(总实验次数为上限), 因果关系越强;

→ 如果 ΔP 的值是负值, 则说明此"原因"有"抑制结果产生"的功效。



假设我们做了200次实验, 其中100次有原因出现, 这时有80次出现了期待的结果, 20次没有出现。另外100次实验没有这种原因出现, 有80次出现了期待的结果, 20次没有出现。

现在套用公式 :

$$\Delta P = \frac{a}{a+b} - \frac{c}{c+d} = \frac{80}{80+20} - \frac{80}{80+20} = 0$$

在200个实验基数上, $\Delta P=0$, 说明这两个变量(待验证的原因, 和待验证的结果)之间, 并无真正的因果关系。

▼ 循环论证 (Petilio Principii 或Begging the Question)

循环论证, 就是用问题的假设前提, 来回答问题本身, 而没有给出真正的原因。

如: 为什么超人能飞起来? 因为他是超人啊! 为什么他是超人呢? 因为他能飞啊. ←
论据只不过是在重复之前所做的假设, 而完全没有提供支持的论点。

▼ 辩论

▼ 推定 (presumption)

推定: 是辩论开始前, 我们在某项争议问题上的既定立场。如果此一立场没有被足够的证据与理由给驳倒, 我们就会维持对此一立场的支持。

注意: 推定某事实对的, 与它是否真的是对的, 并没有必然关系, 我们之所以支持它, 是因为迄今没有证据让我们不支持它。 (即, 我们认为外星人不存在, 与它是否真的不存在, 没有关系。我们现在相信该观点, 是因为至今没有发现反例存在。)

对于未知的事物:

→ 如果我们预先认定它不存在, 要推翻这个认定, 只要等以后发现了它就行了。

→ 但是, 如果我们预先认定它存在, 要推翻这个认定, 却需要彻底查找所有的地方才行, 这往往是不切实际的。

所以, 在实际上(特别是在科学的研究中), 在没有确凿的证据表明某个事物存在以前, 我们都是认定它不存在的。

“推定”的观念, 被纳入了许多制度化的真实辩论中:

- 法庭辩论中有所谓“无罪推定”, 意思是任何人都不是无罪的, 直到有人先证明其有罪;
- 议事及竞选辩论则有所谓“现状推定”, 在新政策或新人选证明其优于现状前, 我们能保持不变。

▼ 举证责任 (burden of proof)

既然“推定”在被成功挑战前, 将继续维持现状, 那么确认了“推定”, 也就等于确认了要由谁来发动挑战。所谓的“举证责任”(burden of proof)指的就是挑战“推定”的一方, 所必须担负的证明责任。

做到什么程度, 算满足推翻了“推定”呢? — 至少反对“推定”的理由, 要胜过原本支持推定的理由。如果举证完毕后仍是五五开, 那么多数人仍会维持推定(因为改变是要付出额外风险的)。 挑战推定的一方要达成六四开, 或至少是51对49, 才能赢得这场“反推定战争”。

▼ 多数辩题都是正反皆言之成理的, 目的就是为了达成训练“批判思考”

为了竞赛的公平性, 多数辩题都是正反皆言之成理的。正因为辩论可以培养这两项基本态度, 因此对达成训练“批判思考”(critical thinking)很有帮助。

- 能培养辩手“换位思考”(decentering)的态度，即：即使不同意对方的立场，也要体验从对方的角度观察问题。
- 能培养辩手“延迟判断”(suspend judgment)的态度，即：深入思考问题，再作出“明智”(informed)判断，不要遽下结论。

▼ 训练辩论，可以得到六项重要能力：①提升民主参与的能力、②孕育社会的领导精英、③培养求知的能力与兴趣、④接触与整合多元知识、⑤提升批判思考的能力，⑥提升口语传播能力等。

▼ 接触与整合多元知识

▼ 与通识课程比较起来，竞赛辩论是学生接触与整合多元知识的更佳途径。

台湾竞赛辩论的常见辩题，范围就广及法学、政治学、教育学、社会学、经济学、心理学与自然科学（例如核能辩论）。更重要的是，对多数辩题而言，单一领域的知识是不够的。辩论选手们必须将相关学科的知识整合起来，才能构筑出强而有力的论点，这等于是一种科技整合的训练。

以“安乐死应合法化”的辩论为例，虽然表面上这是一个“法律”题目，但一位法律系学生将很难只靠自己的本行应战。要想在竞赛辩论中取胜，除了法学以外，他可能还必须接触医学、社会学、心理学、哲学，甚至神学的知识，并且将这些知识整合在一起。试问，有哪种通识课程可以达成这样的效果呢？

- 辩论选手们需要充分的证据与资料为后盾。在密集的准备过程中，许多辩论选手因此学会了搜集、分析与整理资料的技巧。

▼ 提升批判思考的能力

▼ 批判思考能力可以分为两大类：

- 1. 判定“论证的性质”：判定证据的类型、评估论证的品质、判断证据与论点间是否有关联等
- 2. 提出论证：选择有力证据，来为个人立场辩护；为问题拟出最佳解决方案，预期对方的反对论证，提出高品质论证的能力等。
- 中国传统中，不善于批判性思考。古人怎么说，他便怎么信。造成这种习惯的原因主要有：
 - 中国不讲究辩论术。
 - 事事主张退让，和谐，因而真理泯没，是非颠倒。
- 提升口语表达能力，能建立参加者的勇气。

根据辩论学者基利与特龙 (Keele & Matlon, 1984) 对美国全国辩论锦标赛理念选手所进行的调查，发现其中有高达九成的人，后来至少获得硕士学位。

▼ 辩论是一种“权力在他方(而非对方)”的话语体系。辩论,本质目的不是为了说服对方,而是为了拉拢第三方听众的数量,扩大自己的_盟友_. → 即,将“中立者”转化为“支持者”;将“反对者”转化为“中立者”.

即表面上看彼此都盯着对手,其实心里是在想着怎样得到旁观者的认同。对手其实并不重要,他们只是我们向第三方证明自己更优秀的一个工具。辩论其实是辩给第三方(陪审团)听.辩论是针对第三方的,那些游移不定、看哪边都觉得有道理的观众,才是我们真正要争取的对象。这是辩论的基本策略,也是辩论者要“讲究风度”的根本原因。

▼ 辩论总会遇到论点出尽的时候,能讲的都讲了,利弊都摆在这里并且反复质询过了,可形势仍然不明朗。这个时候,观众看的是什么呢?看谁更能打动(共情)自己。

演讲要先和自己的支持者,建立语言和情绪上的默联结。而那些表情漠不关心的人,既有可能是“中立者”,也有可能是“反对者”.你的策略就是:

- 要将“中立者”转化为“支持者”,
- 并将那些不那么坚定的“反对者”转化为“中立者”。
- 那些主动打断我们,提出刁钻问题的人,则是活跃的反对者。我们的策略是良好的应对挑战,来强化“支持者”的关注,并转化部分“中立者”加入“支持者”的行列。

▼ 辩题可分为三大类:事实,价值,政策。

▼ 1.事实辩题 (resolution of fact) :探讨某种现象,是否存在或发生。



如:

- 温饱是/不是谈道德的必要条件?
- 艾滋病是/不是医学问题,不是社会问题?
- 真理越/不会越辩越明?

▼ 2.价值辩题 (resolution of value) :探讨某种主观评价,赞成还是不赞成.或为两种认识,排定优劣或重要顺序。



如:

- 储蓄(事项/主词)是良好习惯(判断/正面评价)
- 后冷战时期,美国以军事介入支持民主国家的做法,是适当的
- 经济(事项/主词)重于(判断/大于)环保(事项/受词)

当评价或比较的对象，是某种行动或政策时，“价值辩题”将与“政策辩题”相当类似。

- ▼ 3.政策辩题 (resolution of policy) (即“行动辩题”resolution of action) : 探讨某个个人或团体，是否应该采取某种行动。

如：

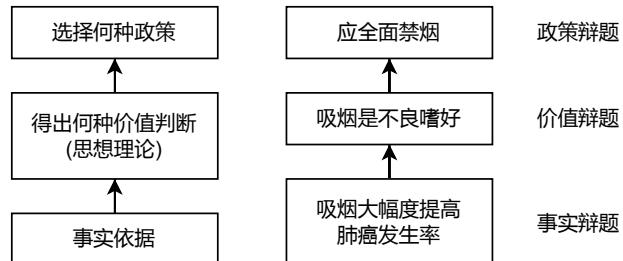
你应该念医学院

我国应继续兴建核能电厂

不过，政策辩题也有两个缺点：

1. 政策辩论涉及许多细节问题，需要大量的资料作证，往往造成参加者的沉重负担。
2. 政策辩题涉及政策主事者（政府）及特定政策法令系统，较不适合跨国性辩论大赛使用。

- ▼ “事实”、“价值”及“政策”辩题间，存在着一种层级关系——1. 做出何种“政策”，需由“价值判断”来做支撑；2. 而该“价值判断”从何产生，就由“事实依据”来证明。



例如，要证明“我国应全面禁烟”（政策），支持者必须先证明“吸烟大幅度提高肺癌发生率”（事实辩题），再据以主张“吸烟是不良嗜好”（价值辩题），才能主张“我国应全面禁烟”（政策辩题）。

- ▼ 民主制度中的辩论，一部分的有三类：①司法辩论（judicial debates）、②议事辩论（parliamentary debates），以及③竞选辩论（campaign debates）。刚好对应于民主制度的三大部门（三权分立）——司法、立法、行政。

		中立的裁决者
议事辩论	→ 立法	保持中立的议员，或会场外的舆论。

		中立的裁决者
司法辩论	→ 司法	通常由一位法官、多位法官，或是陪审团来担任。
竞选辩论	→ 行政	选民手中的一票

这三类辩论的输赢，都不是由辩论双方自己作出的，而是由“第三方”来裁决的。也就是说，无论是哪一种“正式辩论”，正反双方及其辩论的过程所扮演的，只是工具，目的在让“第三方裁决者”做出更好的裁决。

政治中“正式辩论”的一项特色是，参加辩论的各方人马，通常不会以说服对方为目标。因为他们知道，在制度设计上，对方是“不能也不会”被他们说服的（人是不可能被说服的，只能被社会打服），他们要说服的是“中立的第三方”——观看仪式辩论的公众、欣赏竞选辩论的选民，以及聆听法庭辩词的法官或陪审团。

- 而在生活中的“人际辩论”中，辩论者中的一方往往也自认为是辩论胜负的裁决者，“球员兼裁判”的情况很常见。

▼ 在公共舆论上，少数人密集持有的“激情观点”，能够抵消（击败）大量冷漠的人的“温和、无所谓态度的观点”

对某一事物或现象，能够影响政治家的，永远是那些“充满激情的，密集发声的少数群体，而不是“沉默的，或持无所谓态度的”大多数。即少数的“炙热”的观点，在任何时候都能击败大数的“温和”的观点。

在许多问题上，普通大众因为缺乏相关知识，或缺乏明确的意见，这时，少数人的密集关心，就可能会主导民意测验的结果。

所以，所谓的“公共”舆论，永远只是一个小团体的观点，而不代表大众的想法。

- 网络骂战不像实际战争，战争能通过消灭敌人的肉体，来彻底让他们不再能够发声。而网络骂战不行。骂不死敌人，他们是永远能够“卷土重来”的。所以，双方从来不能够一方完全压倒另一方。

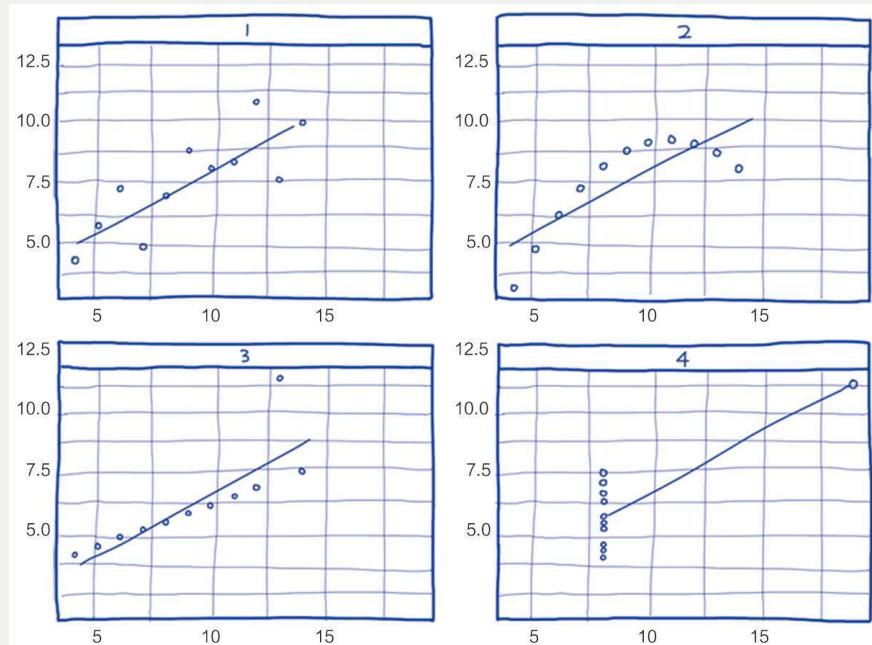
▼ 数字中常见的陷阱

- 没有经过验证的数字都是骗人的。
- 即使数字是客观的，但数字的产生、筛选和解读，都能被人干预，扭曲，污染。

误导手段有：

- 选择性提供数字，只选择对自己有利的数据点，误导人们推出与客观事实相反的结论。

 如，在波动曲线中，如果有意只选择有利的数据点，就可以造出能符合任意“斜率”的上升趋势图。



▼ 偷换概念：

 某路演企业宣称：“本公司营业收入连续三年增长20%以上，是健康且稳步增长的高科技企业。”

这句话前半句是数字，后半句是观点结论。即使数字是真的，但这个数字并不一定能推导出“健康且稳步增长”的结论。因为收入只代表当前的单一个变量，还有其它很多关键性变量要审查。即要全面分析该企业的基本面情况（犹如你是医生，对病人做全面体检）（财务上的，竞争战略上的，未来威胁上的。利用 swot, 波特五力模型，波士顿框架等等）。战术上成功，战略上失败的例子比比皆是。

▼ 小数定律 Law of small numbers 是指：人们倾向于将从大样本中得到的结论，错误地移植到小样本中的倾向。

比如，人们知道掷硬币的概率是两面各50%，于是在连续掷出5个正面之后，就倾向于判断下一次出现反面的几率较大。其实下一次出现反面的概率还是50%。因为每一次试验都是独立的。

当样本较小的时候，试验间的数据波动性强是正常的，10个硬币出现9个正面向上是正常的。这一点已被大量的实验和证券市场上的错误预测所证实。



有两间医院，一间为大医院，一间为小医院，平时新生婴儿占比都为50%。某天医院的新生婴儿中男婴占比为70%，请问更有可能是哪家医院？

回答：小医院. 根据大数定律，样本多的情况下，随机变量对均值的偏离会下降，也就是说，样本越大，男婴占比应该更接近50%. 由于小医院相较于大医院的婴儿出生数会较少，所以小数波动性更大，更有可能是小医院。

▼ 表达, 演讲, 舌战

▼ 说服

▼ 要让人愿意相信你说的，你的真诚是第一位的。要让对方接受你，心理上拉近彼此，敲门砖只能是情绪（情感，攻心为上）。之后，你的说服，（价值观呈现），才能对他发挥的作用。检视自己：有没有一上来就让观众觉得我是自己人？

- 所以，尽量在提出一个看法之前，先讲一个故事，先在情绪上拉近彼此，唤醒你对某些困境的情绪记忆，再说出你的观点。
- 不管你有多么伟大的发现，多么愤怒的批判，多么哲学性的洞察，请不要一开始就说理。更不用说对脱口秀，你是来让大家笑的。就算你要传道，也请先给大家一个听的理由。
- 播音腔，舞台腔，会影响真诚感。
- 我们需要他在舒服的前提下，再把那一点真实说了。

▼ 我的个人总结

- 不需要系统化讲解，删掉所有不重要的观点，只说几个重点（系统化结构写在ppt上就行了，演讲时不重要的点一语带过，说话时间放在重要的点上）
- 面对不同的听众，要用不同的讲解精简方式。不要用教育讲课的方式，不要对一个概念反复重复讲 -- 即，不要用“画素描”的方式，从粗到细地反复勾轮廓；而要用“毛笔白描”的方式，一笔过，精准，不来回勾。
- 重要的观点和举证案例，记下来，讲时别遗漏，否则就失去精彩点了。
- 话语安排别啰嗦。
- 别“词不达意”。
- 无关的话题，故事，不要在会议上说，不要浪费大家时间，可以私下聊。

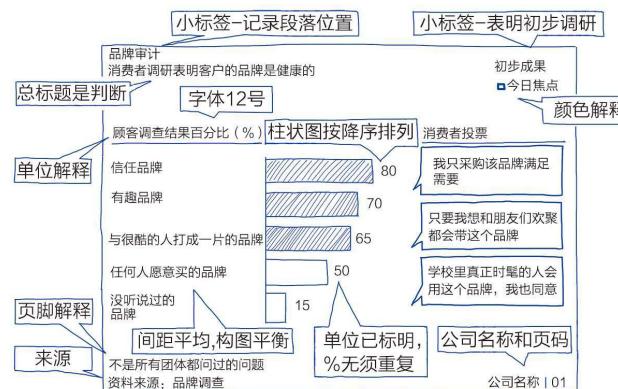
- 不要把所有的你要讲的内容都写在ppt上，这就剧透了，导致听众会用“看”的而不是“听”你讲，他自己就全看完了。所以，ppt上只写关键词就够了，别把逻辑因果解释都写上去。逻辑解释必须听你说！

▼ PPT等书面报告

PPT 强调视觉上的简洁。“少即是多”，专业交流是以“干货”和“洞见”服人，而不是靠酷炫的视觉设计，因此，任何分散观众注意力的浮夸修饰都被禁用。杜绝各种展示层面的雕虫小技，花哨的颜色，以及飞进飞出的动画特效等。

▼ 标题

- 每页PPT必须有标题，而且一定是有判断的句子，而不能是无判断的名词词组。标题给读者提供了本页展示的中心观点。如果标题是一个无判断的缺少观点的名词（如“市场调研结果”），读者就要被迫仔细看整篇内容从中自己提炼观点。这会大大提高沟通成本.



比如, 上图例子里这个标题就是个判断句 , 明确告诉读者“消费者调研表明, 客户的品牌, 是健康的”。

- 每页PPT的标题, 尽量不要超过一行.

▼ 图表

- 图表要直接支持标题的核心论点。用视觉化的图谱, 替代纯文本的数字。
- 不要简单的拷贝粘贴已有的图表，要依据“最简原则”对图表进行修改，任何与主题“品牌健康”不相关的数据点都没有包含在图谱中。
- 有多个图或表时，排列时要把最重要的，“自左向右”或“从上而下”来排列，这样符合人的阅读顺序。
- 引用的资料出处 : 必须标明来源. 以方便后续验证评审. 咨询中十分重视数字的出处，要求任何数字和引用都必须标明来源。

▼ 语气

其他沟通方式也要有专业的风格。商务交流的口头陈述要求有别于日常聊天，语气、情绪甚至用词都有讲究，要符合咨询师的专业身份。

▼ 听众最多能记住7个要点.

实验证明，一次记住3个要点最容易，记住7个要点需要比记住3个要点多15倍的努力，而记住10个要点就需要比记住3个要点多50倍的努力！所以，不能一下子输出太多的内容，小份高频的输入才有利于听众记忆。

麦肯锡对总结提炼的要求，是要简化到几个要点呢？自然就是最容易记住的3点。有个笑话说，麦肯锡内部发言的开场白都一样，都是清一色的“我有3点看法……”如果有第4个要点要说，那就拆分成3a和3b，依然是以“我有3点看法”开场，然后补充“第3点分为两部分”。

所有事情都应尽量简化，但不能损失原味。给别人讲述核心要点，会强迫我们内化信息，并用对方能听懂的语言将其重构。(其实就是翻译成你自己的话语说出来，看出其背后通用的底层逻辑。)

▼ 人能够集中精神“听一件事情(即“干货”)的单元，大概是15分钟。之后的15分钟左右，他可以听些不要紧的闲话、扯谈之类的。之后你再讲下一件干货事情，依次循环。(番茄时间法，一个单元是 25分钟)

- 一场演讲，能让人记住三件事，已经是非常好的演讲了。剩下的时间，你就是逗他们开心，勾起他们的兴趣。
如果在相聚的两小时里面，你有三次让对方开心的笑，那对方应该是绝对不会记得你曾经提过几个无聊的话题的。
- 脱口秀行业有一句话：一个人摔跤的时候是可笑的，但是当一个人摔出血了就不好笑了。

▼ 脱口秀

▼ 你的目的是为了“共鸣”，而不是去“改变”尽可能多的人。

- 很多演员在看完别人的表演后会说，“他没啥毛病，就是没劲儿。”那就是没有投入情绪，或者你俩没有共鸣。

▼ 脱口秀就是制造“改变的幻觉”

- 人天然喜欢看成长，你要用五分钟的时间成长给他看，观众也会感觉自己在“成长”(幻觉)。也许观众过几天就忘了，但脱口秀就是制造“改变的幻觉”。
- 脱口秀故事，类似于电影中的主角。五到十分钟的讲述之后，你需要有一个成长变化。
成长可以是你理解了你的父亲，走出了失恋阴影，也可以是戏弄了你愚蠢的

老板。

或者，你也可以没解决任何问题，但是，你通过这五分钟让观众知道，你意识到了人生的无解——这也是一种成长，智慧的成长。

▼ 你讲的故事，可以拆解成小情境与大情境：

▼ 小情境：就是你的一个又一个段子，你在用这些小情境，反复证明与拓展自己的价值观。

如果你有个段子经常忘，我的经验就是别讲。说明你就是不喜欢它。

▼ 大情境：就是你对整条线的主持。

这是三个小情境，你中间要有一个逻辑线把它串起来。大情境就是我怎么把这些串起来，能体现你人格的完整性，和你的“成长”。

要有“起承转合”，就是你写的不能是趣事堆积，也不能是你几个不相干的好段子联排。你在五到十分钟里要完成层层推进，要有主题有人物有冲突，最终有一个像结局的结局。

▼ 节奏感

一个人的节奏感，就是这个人在一个时间线上，对信息量松弛的一个整体把控能力。

一定要让观众在心理上跟你是一头儿的，首先必须先“同步”，情绪，共鸣，都是为了同步。接着，一定还要“引领”，让观众对你表演的预测落空。还要无限循环，不停找到同步，做出一点点引领，打破，重建，再同步，再引领。这过程光想一想你就知道它是有节奏的。

听段子的过程中，你在等，就是“铺垫”；你等到了，就是“梗”。

没等到，就是垮了。

如果你等的过程中走神了，那就是他没铺好。

有的演员是梗比较密，铺垫接梗，铺垫接梗，铺垫接梗。有的演员是会铺很长，然后出来一个特别大的梗。这就是不同的表演节奏。

所谓的节奏就是嗒嗒/嗒，嗒嗒/嗒，有的人就是喜欢嗒嗒嗒嗒/嗒，也有的人就是喜欢嗒/嗒，嗒/嗒。

好的脱口秀演员，节奏都是变的。如果是五分钟，你可以一直嗒嗒/嗒，嗒嗒/嗒，嗒嗒/嗒，但你要是超过十五分钟用一个节奏，观众会疯的。

▼ 暴露，不是为了把真实隐私说出来，而是“还原”那份心情。

- 表演老师在教表演时，会强调演员在台上要学会保护自己(无论是演反派角色，还是悲惨人物)，要记住舞台上都是假的，你进入的是角色，虽然你要用真情实感来演，但下了台要尽快抽离。

▼ 脱口秀演员怎么抽离，保护自己呢？我的办法是：做到只保证情绪永远是真的。
其他的文本可以是编造的，对人生故事可以做修改。

脱口秀表演中的自我暴露，是有分寸的暴露。暴露，目的不是为了把真实隐私说出来，而是把那种情绪带到舞台上。是“还原”那份心情。 故事的真实性并不重要，怎么改头换面其实都可以，关键是从中的“情绪”是真的。

讲故事，还原那个故事的目的，其实你是在“还原”那个情绪。

▼ 关键是“还原”，不要“表演”。能用演的就不要讲，能代入角色就不要冷眼旁观。

方法就是把你想要说的情境，“还原”在眼前。让听你说话的人仿佛看到了一样。
情境本身的真假不重要，我们的表演任务，就是让它变成真的。

能用演的就不要讲。把那些啰唆的话语都删掉。你的目的是“还原”那个情境，而不是“告诉”大家发生了什么事。

比如我说“昨天我跟我爸说，爸，上海户口办下来了”，“啊，怎么做到的”，而不是说，“我爸就问我，那你是怎么做到的”。这句话没有必要，直接就开始表演就好。

▼ “有意义的失败”，远比“无意义的成功”有价值

你要以这个目的来做：“我要写比以前更好的段子”，“不知道能不能行，但是我试试”。我不会在乎这一场和那一场的观众的不一样。我只会想今天哪里有问题，是不是可以更好。

你必须思考这个问题，我们上台演出的目的是什么？是为了伺候好哪一场，哪一天的观众吗？我们当然要为演出效果负责，但你上台的出发点不该是这个，你的目的始终是一成为更强的脱口秀演员。

即，最终目的是：通过逗笑观众来磨砺自己，而不是逗笑观众。“逗笑”只是你利用的工具而已。不停演出的目的，是为了磨练自己，而不是为了炸场。炸场只是副产品，名利也是副产品。

人是目的，不是手段。这不只是一种道德要求，也是很理性的结论。如果你的表演是为了让观众笑的话，你就成了手段，你变成了工具。拿自己当手段，你顶多掌握二流手段。拿自己当最终目的，你才有机会掌握一流手段。你是你自己的目的。

同样，我也不会关心这家公司的死活。人最终是要成就你自己这个人的。你不能把自己的命运和某个公司绑在一起。做大事的人，一定是要把自己和自己的伟大事业绑在一起去做的。

▼ 采访, 调研

▼ 问事实，别直接问对方的想法。要由你自己去推导出这些事实信息，背后意味着的结论。

→ 错误的问法：“xxx你为什么决定回国？”

这很可能让谈话陷入尴尬，更糟糕的是，这种问题常常还会让受访者产生戒心。

→ 正确问法：你在韩国训练最苦的时候什么样？你回国第一件事是什么？回国第一件工作是什么？



"我想知道你为什么要做脱口秀"，也可以拆成这几个问题：

- 你是哪年开始做脱口秀的？第一次在哪里？第一次赚钱了吗？
- 什么时候开始赚钱的？那笔钱怎么花的？没钱的话坚持了多久？
- 以前一起做脱口秀的朋友还联系吗？他们现在过得怎么样？...

问事实，别问想法。问行为，别问理由。问事，别问人。（也就是让对方只提供客观信息，由你自己去推导出这些信息背后意味着的结论）

你让他直接说why，你可能得到的是一个错误的答案，他要么真的没去想过，要么你会得到一个错误的答案，或者谎言。你必须拆解成一个个的问题，自己去推论。找它们背后的逻辑，把这些串连起来。

▼ 写作方法上

▼ 把你的主题，和人的生活中更有价值的东西(人生观,价值观,世界观,人性矛盾)联系起来。

主线(是用一句话概括故事情节), 主题(一定是和一个"更大价值的加东西"联系在一起的. 即该故事表达出的一种人类可贵的精神,价值观.)



例如：某高考题：“齐桓公、管仲和鲍叔三人你对哪个感触最深？”

该思考可以如下：齐桓公任命管仲，起初遭到了拒绝，齐桓公把他追了回来，这才有了后来的拜相。诸葛亮也是刘备三顾茅庐而来。

管仲的传奇故事，其实就是中国知识分子想要成为的人物，他们也希望能被“明主识才”。那么从这一点上，就可以来谈谈中国的“贤臣”梦。这个平台，就明显比单纯就管仲这个人“就事论事”，立意要高得多。



如：

主线(情节): 服刑了 26 年的江西“杀人犯”张xx, 被xx省高级人民法院宣告无罪.

主题(价值观):

- 关键词: “污名”

第一，因为她的前夫是一名“杀人犯”，一定会遭到当地人的说三道四；
第二，在张服刑期间，她改嫁了，这点在传统农村是很难被人接受的，同样会受到歧视。

- 关键词: “信念”.

因为尽管自己被污名化，26年来，张的前妻依然四处奔走，支撑她的一定有一种信念，而这个信念是可以打动人的。

综上分析，我们就可以确定文章的主线了：一名“杀人犯”的前妻，在流言蜚语之下，凭借着某种信念，在长达 26 年的时间里为前夫伸冤，最终成功。

总结来说，主线就是通过“一句话原则”，先确定价值（找关键词），再高度概括。

怎么从一个现象或者人物，拎出来一个好主题，或者找到一个好的角度呢？-- 你想表达的主题，一定要和某个更大价值的东西联系起来。

这个更大的东西，可以是一种情感，比如爱、孤独。

可以是一种观念，比如自由、平等

可以是一种对做法的反思：比如对公共安全的拷问等。

这些，都是对人活着，具有重要意义的东西（是人都会需要去追求的东西）. -- 如同电影编剧一样，创作的故事，要反映人性和困境，才具有现实性意义，才会在受众中产生共情。

▼ 如何找到这个“更大价值”的东西呢？有两种方法：1.以专业研究中的各种关键词，作为讨论主题。2. 因果链追溯法，一层层往上游追溯，直到找到一个具有“高价值含金量”的问题点。

▼ 1.以专业研究中的各种关键词，作为讨论主题。



比如, 谈“散装卫生巾”这个话题.

- 性别角度: 男性如何看待这个问题.
- 政治层面角度: 可以从“政策”的角度去分析问题点. 地方政府都出台了一些政策, 这些政策, 围绕“经期女性”都提供哪些政策支持? 共同点在哪里, 不同点在哪里? 不足在哪里, 执行难点在哪里?
由此, 我们可以确定一个主题: 地方政策当中经期女工的权利保护。
- 经济层面角度: 经济学上, 重点考察哪些变量因素呢? -- 价格、税收、贫困、经济福利等.
我们先来思考, 为什么会有“散装卫生巾”出现? 对其原因一步步溯源:
是为了降低购买成本吗? -> 为什么太贵? -> 原因之一: 税收高. 在中国, 卫生巾的征用税率是 13%, 这是增值税里最高的一档。 -> 为什么税收高? -> 无法降低的原因是什么?
这些溯源链条上的一个个问题, 其实就构成了一个明确的主题: 女性摆脱“月经贫困”的阻力在哪?
- 文化层面角度: 同样先思考, 文化研究中, 有哪些常见的关注点.
-> 比如“女性主义”. 如果从这个点切入的话, 我们就可以从“父权制社会”的角度, 来讨论男权社会下的女性议题困境。
-> “文化禁忌”角度, 来讨论 “月经禁忌”.
- 考察他人的关注点视角: 一个热点事件, 在翻看他人的评论之前, 先思考一下, 你自己能想到几个角度? 然后再去看评论, 看看人家想到了哪些你没想到的角度。这个方法对“扩充你视角范围”, 帮助非常大.

▼ 2.因果链追溯法, 一层层往上游追溯, 直到找到一个具有“高价值含金量”的问题点.



比如, 某高速出口, 老是发生车祸事故.

我们来分析这个问题的原因: 除了常见原因外. 有一个奇怪的现象: 既然司机知道车辆失控了, 为什么很少有车辆主动开进避险车道, 避免事故的发生呢? 不断去追溯因果链.

▼ “独到的见解”, 本身即价值.

在如今这个人人都能成为自媒体的时代, 写作的主题越来越同质化, 如果没有一个独到的主题, 你写的东西就很难脱颖而出。

所谓独到，就是指作者看到了一些读者没有注意到的东西(性质). 读者的视线需要经过作者引导, 才能看见。即, 读者只能借着你(作者)的智慧和思考，犹如戴上神奇眼睛一样, 他们才能看到新的方面.

▼ 建立起你自己的"价值观和方法论架构树" — 树(经典的大学专业教材), 树干(专业期刊, 行业分析), 树叶(新闻资讯)

▼ 树根: 专业理论.

经典作品, 就好比树根, 它已经帮你筛选好了最佳的养分。你从它身上得到的投资回报率ROI, 是最高的. 它可以帮助你迅速建立起前人研究总结出的理论模型. 了解这个领域最基本的观点和概念是什么, 你就能利用这些方法论, 去解读各种社会现象。

▼ 树干(即理论动态, 数据, 画像) -> 专业期刊、行业分析报告、政府机构发布的统计数据, 政策信息等.

要读与"你所写内容", 主题相关的内容 -- 专业期刊、行业新闻、分析报告、政府机构发布的信息等.

比如, 你想写一篇有关洪水治理的文章, 那么你就得块速了解中国治理洪水的历史、手段, 利弊, 以及治理过程中的争议。

▼ 枝叶(即零散的故事) -> 主要由资讯, 新闻组成。

我主要关注时局、法治领域的题材, 除了把涉及政治、法律的经典作品几乎全读了之外, 还花了很多时间在对"枝干"和"枝叶"的了解上.

- 树根, 要"深度学习"; 树干和树枝, 只需"快速浏览" (5W1H 法)
- 先读基本原理, 再读通史.

▼ 三段式结构 -- 触发, 冲突, 解决

▼ 触发 (导火索/引子)

例如: "2020 年 6 月 17 日, 经过长达 16 个小时的庭上激辩, 58 岁的原新城控股董事长王振华涉嫌猥亵 9 岁儿童一案, 最终宣判, 王振华一审获刑 5 年。随着王振华案的宣判, 备受关注的性侵猥亵未成年话题, 再次回归大众视野。"

这个引子, 包含了 3 个基本问题 :

- 1.事件的人物和背景(起源)是什么? xx猥亵未成年;
- 2.事件的最新动态是什么? 法院宣判了;
- 3.这个最新动态, 带来的"未来悬念"和"是否公正"的判断是什么? 五年判刑合理吗?

一般来说, 这 3 个基本问题, 就是一个骨架里"触发"部分应包含的内容。

▼ 冲突(即矛盾)

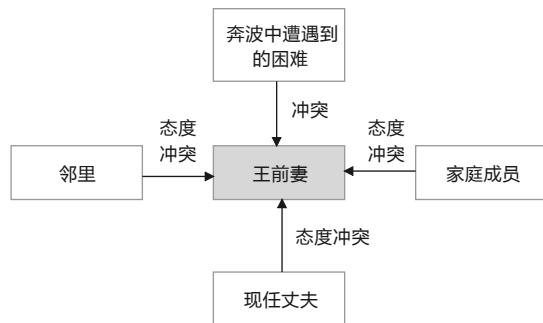
人活着，处处有矛盾。

人的内心与现实，永远处于矛盾冲突中。

人与人之间有矛盾。

矛盾冲突，是故事的核心。

以张前妻为夫伸冤故事为例，这里的冲突就有：



▼ 解决

从一个不稳定的状态结项，推向另一个不稳定的状态阶段。

▼ 能掌控人心理的手段(表达技巧)，要掌握

对于能激起你的某种感受的写作技巧，把这些感触，和作者实现它的手段，都记录下来。

▼ 遣词造句

▼ 先确保用词准确(而非词不达意)，再去考虑词藻问题

反例如：“寓言凝聚人类的智慧，闪烁着道义的光华，有聚瑰宝撒珠玑之美，能给人以顿悟般的针砭与启迪。”

这句话的主语，如果我换一个，比如勇敢：“勇敢凝聚人类的智慧，闪烁着道义的光华……”

发现了吗？完全可以套用。原因就在于这段文字避实就虚，似是而非，空而无物，华而不实。所以切忌内容空洞、用词浮夸。

▼ 滥用形容词和连词

- 不仅指使用的adj.不准确，还指堆砌adj.的现象。adj.用得不准确，就会让你觉得矫揉造作。

- 连词用得过多，会影响句子的节奏和美感。

如：“清风徐来，水波不兴”，就已经暗含了因果关系。所以没必要写成“因为清风徐来，所以水波不兴”。

▼ 要多用"主谓"句, 少用 adj.+n.形式

如: "被困在家的日子里, 我想起了去年樱花盛开、游客满园的(a.)那天。" ← 改成"我想起去年那天樱花盛开(v.)、游客满园(v.)" 更好。

▼ 要多用强动词, 少用"弱动词"

弱动词 (万能动词) , 是指如"造成"、"进行"这样的动词。

如: 陈景润对数学问题进行了详细的研究. <- 不如直接写: 陈景润对数学问题详加研究.

▼ 创作 (电影)

▼ 电影一定要表达出导演个人化的价值观, 和审美品味. 你作为导演, 就要为影片注入个人风格 (xx作品). 既然由你来导演这部影片, 那一定就是反映的你的想法和价值观, 而不是别人的. 否则还要你来拍干嘛? 随便找个人去拍就行. 很多自编自导型导演, 他们的作品无疑都能反映导演本人的思想、品位、观点以及执念。

- 平庸的作品, 就是给人感觉: 它不是诞生于个人的独特想法, 而是诞生在好莱坞流水线模式下. 他们的电影毫无"个人特色", 或者"作者表达"可言。
- 差的导演:
 - 只在特写镜头、中景镜头和主镜头之间来回切换. 他们要么在随便剪辑, 而不是在引导观众。
 - 要么通过过度剪辑的特写镜头, 对观众进行过多的引导, 让我们没有选择的余地。
- 好的导演: 会通过各种手段, 不断影响观众的感知与预期 — 引导我们的眼睛和情绪, 心情.

▼ 好的电影, 能够提出重要的问题 → 人生的问题, 社会的问题

- "值得拍"的电影, 会反映我们人生的问题, 这个世界的问题. 传递强烈的情感 -- 让观众陷入难以抉择的难题中, 反省自己根深蒂固的某些观念。
- 坏的电影都在讲剧情; 好电影都在讲人(人性), 哪怕这些角色并不是人类。

▼ 差的电影主题:

▼ 廉价心灵鸡汤

即: 只表现最浅薄的"真善美".

▼ 灌输说教

即：主题过于直白、恨不得打在广告牌上直接告诉你。这样的影片会让观众感觉在被灌输思想，而不是受到自动的启发或获得娱乐。（中国春晚的小品）

一个好的剧本，要让观众自己去思考，挖掘其中的深意。（展现而不讲述）

▼ 这部电影只是一个剧情PPT，还是一个引人入胜的故事？我讨厌剧情（只是干瘪的骨架），但我喜欢故事（有血有肉，深谙人类心理学）。

▼ 要展现，要不要去阐释 exposition

阐释（exposition）是编剧的一大禁忌。“阐释”就是通过对白，来解释角色的背景，或展现内心的情感。

▼ 为什么exposition是糟糕的？因为它会带来这些负面作用：

- 阐释会对影片的“可信度”造成负面影响。
- 阐释会破坏影片的节奏。特别是当角色突然停止行动，开始讨论他们早就心知肚明的事情，只为让观众了解情况时。这种停顿，就会破坏故事的节奏。

可以用其他更好的方法来实现exposition，如：边走边聊

▼ 让观众有代入感，如何抓住观众的心？

▼ 如何持久地把握住观众的好奇心？一个好剧本，要做到能掐住观众的咽喉，一刻都不松手。要逐渐将信息释放给观众（即要一直吊着观众的胃口）。

每隔一段时间，这个剧本就应该释放足够的信息 → 让观众对接下来的故事发展保持好奇（吊胃口），永远不觉得出戏、无聊或者毫无头绪。

▼ 方法：故事发生的环境要让人有“真实感”

▼ 这个世界好不好看不重要，重要的是它是否真实？要真实到能够让观众相信，并彻底沉浸其中。

<天国王朝>中，那些环境场景，真的让人如同回到了中世纪的欧洲

▼ 画面的背景中，发生了什么？告诉了我们什么？画面的背景，是在帮助叙事，还是分散了观众的注意力？

这些环境能反映生活在其中的角色的个人特点，就好像我们的房子能反映我们的性格一样。

这就是普通的背景，和优秀的艺术设计，的区别 -- 前者是演员在静态背景下演戏，后者是在看得见、摸得着的世界中生活。

那些让人看完就忘的电影，里面所有的房子都带着千篇一律的白木桩围栏，所有的角色都穿着毫无特色的Dockers或者J.Jill。这些片子的艺术指导，没有

为丰富"角色内涵"再做点儿什么，他们只是去商场买了点儿东西回来敷衍了事，除了搭建一个好看的背景供演员表演，他们什么也没做。

▼ 艺术设计, 唤起了你的哪些感觉？它们反映出了怎样的情绪？

▼ 好的艺术设计, 要能帮助叙事, 而不是分散观众的注意力.

术设计的最终目的, 不是为了表面上的搭建物理场景, 而是为了传递重要的"心理和情感信息"。最好的艺术设计, 是难以察觉、不着痕迹的, 观众可能根本意识不到它的存在。但艺术设计绝对不能完全消失, 因为它有着"传递信息"和"表达情感"的作用。会对观众的"心理情绪"产生影响.

后者才是本质目的，如同你建立自己的"设计方法论"时, 对"设计元素"的分解分析一样，看它们会带给人, 怎样不同的情绪体验, 这就是"各种元素"和"风格"所能起到的作用, 它们的价值所在. 如果这些东西不能给人带来你想要的情绪体验, 它们就没有存在价值. 正如<大逃杀>中的核心观点 -- 要成为有生存价值的成年人(元素).

电影一定要尽量多给观众一点儿信息，用画面和信息淹没他们。如此一来，一部电影便可以重复欣赏，影迷每次重看都会有新的发现。

▼ 不同颜色或色调, 会带来何种的象征意义和情感? 会触发观众相应的反应。

这些色彩是在帮助叙事，还是衬托、暗示当下已经很明显的情绪和信息？

▼ 设计部门和美术部门最累

对细节的打磨，导致设计部门和美术部门通常都是最早开工. -- "我们会尽力为后来者设立一个高标杆，这样一来，任何人都没有理由偷懒"，"这也是为什么我们把那么多的时间都花在素材积累上".

▼ 方法: 攻心 : 让观众对主角的命运产生关心

只有当你(观众)对这些人(角色)产生了关心, 你才会进一步关心和主角相关的一切.
所以在电影的开场处, 就要让主角有足够的吸引力或角色深度, 让观众愿意跟随主角到天涯海角 (如同你对情人一样) (或者至少跟到影片结束)。

即使是塑造令人讨厌的角色，好的编剧也要赋予他值得同情的点。因为如果没有这些特点，编剧对这些角色，就不会有兴趣去塑造。(即使是反派，也要有魅力。有魅力的反派更能衬托主角的魅力，人是互相抬高的。优秀的敌人能衬托出你更优秀。)



Angelina Jolie 在 <Salt 特工绍特> 中，她扮演了一个俄国间谍。这样的角色一般并不需要太多观众的共情，但没有共情, 演员就很难与观众形成情感联系. Angelina Jolie 想要搭建这种联系，所以其实这个角色身上很多极端的地方，都是她自己塑造的。

▼ 方法: 人的魅力来源于"看不透", 和"难以预测", 这些心理学
角色让人真实可信, 又觉得难以预测 (难以预测才会带来性格魅力).
神秘感起到了重要的作用 : 伟大的演员能不断勾起我们的好奇心.
既要"透明"到能让观众瞬间了解角色 , 又要"内敛"到让观众好奇角色下一步会怎
么做。



▼ 方法: 用"局内人"视角, 让观众更有代入感
要清楚电影的视角 : 是谁在银幕世界中引领观众 ? 我们是透过谁的眼睛和情感,
来看待故事中的矛盾冲突、悲欢离合、失败与成功的 ? 要确保"从剧本到片场"
(再到银幕) 全程视角一致。

▼ 视角有两种:

- 某个角色的主观视角 (局内人视角)
- 如上帝般, 冷眼旁观的视角 (局外人视角)

通常来说 , 优秀的导演手法, 应该介于这两种极端之间 —— 私密但持重 ; 客观但
不冷淡 ; 处在一定距离外冷静观察 , 但仍保持尊重与同情。

▼ 镜头目标, 声音, 都能表达出"以谁为视角?"

摄影机摆在哪里 , 镜头反映的是谁的视点 , 观众是通过谁的耳朵听声音 , 电
影配乐是在传达谁的内心情感 , 都取决于角色和角色视角。

▼ 好的艺术设计, 还能进入主角的视角。

<Black Swan> 中, 通过对镜子、窗子等带反射面的母题运用 , 来展现一位芭
蕾舞女演员的心灵走向崩溃的过程。

▼ 观众的自我的想法, 也在帮助塑造角色 (一千个读者心中有一千个阿姆雷特)

- 你可以通过看得见的东西讲故事 , 也可以通过看不见的东西讲故事 , 如果你
把什么都展现给观众 那就没有什么东西是重要的了 (没有了观众能参与的想
象力了).
- 从这一刻起 , 观众也加入进来 , 赋予这个之前只存在于纸页上的角色, 更多
的含义 , 和演员一起塑造角色。
你(观众)看完电影后 , 也会往角色身上加上自己的想法(你自己对角色的人物
分析)。你也同时在为演员充实这个角色。

▼ 如何让故事的推进更自然?

▼ 故事必须有"起承转合". 每个场景, 必有它要达成的目的.

如果一部电影的展开，只是从A点走到B点，再到C点再到D点，就犯了“章节化”（episodic）的问题。就是场景只是机械地串在一起，起承转合过于生硬，缺乏连贯性，而不是自成一体、一气呵成。

每一场戏一定都是有它的目的的：1.为了推进故事，2.揭露和角色有关的信息，3.为后来的剧情发展做铺垫。

不能“推进剧情”或体现“角色发展”的场景，都要删掉。

▼ 角色对故事阶段的推进，背后必有动机支持

演员要弄清楚这些角色从何而来(想要获得的欲望需求是什么?)，要去向何方(行为动机指向哪里?)，以及在具体的某一刻，他们处在什么位置(每个阶段，不同阶段的困境)。(即角色意志的过去，现在，和未来)

差的故事，没有任何情节驱动力。编剧只是为了给主角找事做，而给他强加不合情理的难题。缺乏“为什么要必须去做它”的动机，观众就不会理解角色行为，也就没有了共情。

▼ 用环境，来展现“潜台词”

如果离开冗长的对话场景，编剧就不能清晰地展现角色和角色动机，那就是一个坏剧本。

▼ 角色塑造

▼ 表演

▼ 真实，才会令人相信，进而引发情感

衡量一个演员表演的好坏，是看观众是否获得情感共鸣：演员的表演，是帮助了我们进入银幕中的世界，还是让我们觉得出戏？

一部电影一定要让观众觉得可信，细到每一个词、每一个眼神、每一个领带夹、每一个茶杯，都要“真实可信”。只有这样，才能激发出他们的情感，而不会因为“太假”而引不出真情。

- 很多灾难特效大片，打动不了观众，就是因为它们都只是呈现灾难和奇观的载具。这些电影只有剧情，没有故事；只有角色，没有人；只有刺激，没有感情。总而言之，没有可信度。
- 最忌讳被观众发现表演痕迹的类型片，可能是喜剧片。很多演员都会告诉你，演喜剧的时候，千万不能一心想着逗人发笑。如果观众感受到演员是在故意演给他们看，他们就会出戏。

▼ 研究人物

好的演员，要做的第一件事就是分析角色，拆解每个角色的对白和行为，理解角色说的每一句话、做的每一件事（或者不做的事情）背后的含义。（正

如郭德纲所说：说三国，发生了什么事情不重要，重要的是分析人物背后的心理和动机，这些底层原因，才是导致各种表层事件发生的源泉。）

▼ 要表演，不要模仿

演员要演出角色的心理状态。你不是在演一个混蛋，而是要把你内心的那个混蛋展示出来。因为“模仿”并不属于“角色刻画”，不会揣摩角色的心理活动，也不会为他们塑造一个完整的内心世界。这样就无法打造一个活生生的人、一个能透过屏幕与观众达成情感连接的人。



一个演员要在电影中模仿尼克松，轻而易举，但如果只做到这一点，那他在艺术性上绝不会比《The Tonight Show 今夜秀》中 Rich Little 的“尼克松模仿秀”高明到哪里去。

浮夸的说话风格和装模作样的动作，让他看上去更像是个搞笑演员在模仿，而不是在呈现一个真实角色。

尽力保持克制，不到万不得已时千万不要哭，不要喊，更不要浮夸。否则，演员呈现的只有情感主义（emotionalism），而没有情感。电影并不需要演员像演话剧那样，抑扬顿挫地讲话，或者动作举止夸张激烈。要让情绪自然流露。

要想演活一个角色，意味着你的走路、说话、思考、生活方式，都要和角色一致。你可以留心演员在不说话时，脸上是否会失去一些神采；或者当另一位演员在说话时，他能否像注意自己的台词一样，注意对方的台词。（即对“角色身份”的投入性，是否能一直在保持延续中？）

▼ 细节：能突出人物性格

细到“这个角色是会把衬衫的纽扣全都扣上，还是会解开四个纽扣或六个纽扣？因为所有这些特征，会告诉剧中的其他角色，这是一个怎样的人？”。

▼ 眼睛是不会撒谎的

电影是一个“看脸”的世界，它是一个被特写主宰的媒介。很多时候，成就一段精彩表演的，只是演员最简单的、最直接的一个眼神。



<《The Silence of the Lambs 沉默的羔羊》中的由 Anthony Hopkins 演的 Hannibal Lecter> 他把这个角色想象成一只介于猫和蜥蜴之间的生物：“他是一个不会眨眼的人，他可以好几个小时一动不动，就好像一只狩猎的螳螂，观察着，然后再展开行动。”

▼ 演员本人的魅力气质，是否与角色相符

▼ 电影明星，历来和他们参演的电影，有一种矛盾关系：明星的名气能拉来投资，但明星也要放下架子服务于角色本身，而导演在这个过程又不能破坏明星的魅力，否则就失去了邀请大明星参演的意义。

▼ 镜头：摄影机的机位选择，对观众有心理暗示作用。

基本上，电影语法就是建立在三种镜头之上：远景（long shot）、中景（medium shot）和特写（close-up）。

▼ 远景也叫“全景”（wide shot）：

全景镜头视野非常广阔。如果全景镜头中有人，那么人物通常是处于次要位置，镜头中的自然环境或者人造环境，才是主角。

因为远景镜头能够传达很多关于时间与地点的信息，所以它们通常都是用来作定场镜头。

▼ 中景镜头：

展现的是角色如何移动，如何和其他人接触、交流。

用中景镜头拍摄时，你可以看到角色腰部以上的画面（不要将“中景镜头”和“中特写镜头”混淆，中特写镜头拍的是人物胸部以上的画面）。

中景镜头能让观众对角色产生同情或者疏离的情绪。

▼ 特写：

就是将镜头放在距离人物面部。

特写成了一种极富心理暗示的电影语言，通常用来直白地，甚至令人不适地展现角色的脆弱与瑕疵。

▼ 摄影机放在哪里？它为什么在那里？如果摄影机在移动，它移动的原因是什么？

- 摄影机的位置如何移动，能增强某个场景的情感冲击力？
- 镜头运动，是如何营造活力感、宏伟感、历史感和紧张感的？

对于每一个行为或问题，你都要去思考其背后的原因及答案，这才能使你成为“谋事者”。

▼ 服装：能帮助展现角色的性格

▼ 演员穿着衣服，还是衣服“穿着”演员？

服装不仅能体现一个角色的阶层地位、家庭背景，甚至宗教和性取向，还能传达角色隐秘的欲望和追求的形象。服装应该“能表现角色的灵魂”。

▼ 服装还能提供“潜台词”含义。

<The Seven Year Itch> 中的玛丽莲·梦露虽然穿着一条白色系颈裙，可是她的角色真的像这条裙子一样纯洁吗？

▼ 灯光：能富有“情绪”和“自我表达性”。

▼ 最基本的要求是：演员身上的打光要增强、凸显演员身上的特质。

灯光刺眼还是柔和？是为演员增色，还是暴露出他身上的每一条皱纹和伤疤？

犯罪惊悚片，也探索了类似的舞台剧式打光，来表现角色恐慌不安的内心世界。

低光摄影应该遵循这样的标准：隐藏起来的视觉信息，要能进一步将观众吸引到叙事当中，而不是迫使他们吃力挖掘。

▼ 演员表演的好坏，如何判断？

▼ 评价演员和表演好坏，是一件很“个人审美，喜好”的事情（一千个读者心中有一千个阿姆雷特，文无第一武无第二。）

▼ 判断时，要把这个演员可控的地方，和不可控的地方区分开来。

在评价一个你不喜欢的演员的表演时，必须把这个演员可控的地方，和不可控的地方区分开来。观众应该问自己的问题，不是演员本人是否有吸引力，而是演员扮演的这个角色，是否具有“真实度”？

任何人都应该降低对其不喜欢的演员抱有恶意。毕竟这些演员把自己的内在和外在生活都赤裸裸地展示出来，任凭我们欣赏或是嘲笑，这样的勇气值得我们钦佩。（对搞文艺的，设计师也是一样。当然，郭德纲也说过，你赚钱的里面有一半是用于挨骂的，即别人为了骂你而付你钱）

▼ 电影一定要尽量多给观众一点儿信息，用画面和信息淹没他们。如此一来，一部电影便可以重复欣赏，影迷每次重看都会有新的发现。

除了演员，艺术设计的所有重要细节，都要让肉眼轻松捕捉，让观众能够获取他们需要的信息和情报，其中包括自然背景、人造环境、道具、服装，以及能够传达故事背景及潜台词的各种细节。

虽然有时候，细节并不一定要被观众注意到，但是如果好不容易精心挑选出了一屋子的装饰品，最后都隐藏在阴沉昏暗的灯光之中，那又何必费这个心呢？

▼ 古人云

▼ 人生即斗争

▼ 必死则生，幸生则死。

幸：侥幸。

《吴子·治兵》：“凡兵战之场，立尸之地，必死则生，幸生则死。”

▼ 现实

- 多情自古空余恨，好梦由来最易醒。
- 世人都晓神仙好，只有儿孙忘不了；痴心父母古来多，孝顺儿孙谁见了。

▼ 光阴, 年龄

- 自古美人如名将,不许人间见白头.

▼ 实践是检验真理的唯一标准

- 不知而为之, 为无知; 知之而为之, 为天真。天真者无邪, 但未必无知; 无知者无畏, 却未必有勇。 -- 无知是没经历过, 天真则是经历过后选择放弃。

▼ 大匠不为拙工/改废绳墨，羿不为拙zhuō射/变其彀gòu率。

彀率：拉开弓的标准。

高明的工匠不因为拙劣的工人, 而改变或者废弃规矩; 绝不因为拙劣的射手, 而改变拉弓的标准。

- 书生轻议冢中人，冢中笑尔书生气！
- 呵冻提篙手未苏，满船凉月雪模糊。画家不识渔家苦，好作寒江钓雪图。

▼ 人的内心表达

▼ 书出语多虚，虚中带有无。却向书前会，放却意中珠。

书前:指字外或言外。

看书之人, 不可执着于书中字面意思, 而应会得其“言外之意”。

▼ 说诗者，不以文害辞，不以辞害志。以意逆志，是为得之。

逆：揣测。

解说诗的人，不要拘于文字而误解词句，也不要拘于词句而误解诗人的本意。要通过自己读作品的感受去推测诗人的本意，这样才能真正读懂诗。

▼ 情感诗

- 彩袖（指代歌女）殷勤捧玉钟（酒杯），当年拚pīn却（不惜）醉颜红。
舞低杨柳楼心月，歌尽桃花扇底风。
从别后，忆相逢，几回魂梦与君同。
今宵剩把银缸（灯）gāng照，犹恐相逢是梦中。

▼ 反诗

▼ 飒飒sà西风满院栽, 蕊寒香冷蝶难来。
他年我若为青帝, 报与桃花一处开。

-- 黄巢

在秋天飒飒的西风中院内开满了菊花。蝴蝶早已随夏日远去，蕊寒香冷的菊花只能在秋风里孤芳自赏。如果有一天我当了分管春天的天神青帝，那么一定要让这美丽多姿的菊花同桃花一样开在春天里。

▼ 待到秋来九月八, 我花开后百花杀。
冲天香阵透长安, 满城尽带黄金甲。

-- 黄巢

杀：草木枯萎。
菊花：指代反叛者
用金菊傲霜盛开，与百花遇霜而凋，造成强烈对比。

▼ 百花发时我不发, 我若发时都吓杀。
要与西风战一场, 遍身穿就黄金甲。

-- 朱元璋

本来，菊花秋艳，并没有杀掉百花的意思，要论杀气，本是秋风的事。黄巢、朱元璋赋予菊花杀百花的意义。

▼ 一片一片又一片, 飞入泥潭皆不见；
前消后继不断飞, 终叫河山颜色变！

▼ 心在山东身在吴, 飘蓬江海谩嗟吁。
他时若遂suī凌云志, 敢笑黄巢不丈夫。

-- 宋江

飘蓬：蓬随风而飞，比喻漂泊不定。
嗟吁 jiē yù：叹息。

▼ 人的性格

- 《晋书·慕容垂载记》评价后燕开国君主慕容垂：垂犹鹰也，饥则附人，饱便高飏
yáng(同“扬”)。遇风尘之会，必有凌霄之志。
- 宴会开始没多久，丰臣秀吉忽然走入内厅，换了一身便服，抱着他一岁的儿子丰臣鹤松出来，然后在接见朝鲜使者的大厅中悠闲散步，旁若无人。在座的日本人一动都不敢动，只是低着头。

- 小西行派人长转达对沈惟敬的钦佩之情：“昨日，大人在白刃丛中，颜色不变。虽曰本人，无以加也！”。
- 倏官非不高，亦可安卧私室，而所以往来不惮烦者，只为贵国也。