

---

# 深度思考指南

L先生说 精选文集

作者：Lachel

公众号：L先生说 ( Lxianshengmiao )

---

# 这几个小技巧，将工作和学习的时间节省50%

2016-06-19 L先生 L先生说

追求原创与有用 欢迎分享和关注

熟悉我的人会知道，我先后做过公关、广告、互联网。这几个行业，全都是以「忙」著称的。忙到什么程度呢？打开三四十个标签页，在五六个Office之间切换，吃午饭时也要对着电脑，一天下来才发现自己一杯水都没喝，都是家常便饭。

在这种环境下，像我这么懒的人，当然会想各种办法来节省时间。

今天要分享的，就是从实战中总结出来的，能确切可行节省工作和学习时间的一些小窍门。

## 一、建立专属信息库

我敢保证，你每天的日常工作和学习当中，一定有许多时间，浪费在来回搜寻信息上面。

什么信息呢？比如QQ里和同事的某段对话、微信里面领导的一段要求、邮件里面的一段文字、藏在多层路径下面的某个文件……它们总是在你最紧急、最需要的时候藏起来，让你花一番力气去找。不但浪费时间，也常常影响心情。

如果你经常有这样的困扰，那可以试试这个方法：**建立一个专属的信息库**。

无论是聊天记录、邮件内容，还是工作安排、项目反馈，抑或是突然产生的灵感，或者从网上看到的有价值的案例、知识，都可以往里面一丢，需要的时候，打开它，直接查找即可。

---

---

你可以用任何笔记软件来建立这个信息库。我的建议是利用Onenote或者印象笔记。当然，为知笔记、有道云笔记之类，也是可以的。

在笔记软件里，按照你负责的项目，新建一个笔记本。然后，所有跟这个项目相关的一切信息，都可以放进这个笔记本，再起一个易于辨认的名字即可。

- 比如：你和同事讨论一个原型，他提了很多有意思的看法。聊完之后，为了避免忘记，你就可以直接把聊天记录复制出来，在笔记本里新建一页笔记，命名为「06.19与XXX关于XX原型第二版的讨论」即可。
- 或者，你是一名文案，那么，可以直接新建一页笔记，把平时在网上搜集到的案例放进去，再写上来来源和自己的想法。当你没有灵感的时候，打开看看，立刻可以为你提供大量的创意参考。
- 更重要的，可以把所有的工作流程、规范，甚至是生活的备忘录都放进去。比如「5号电池在门口第二个柜子里」「充电器在卧室书架下面的箱子里」「身份证在衣柜下面的抽屉第二层」……平时或许感觉不到，但在急需的时候，绝对可以为你节省大量的时间和精力。

使用这个方法，最重要的，是一定要坚持平时的积累和记录。最好是设置为开机启动，配合相应的插件和快速启动方式（比如印象笔记的「剪藏」、Onenote的「新建快速笔记」），务求第一时间将信息记录入笔记中。

为什么要汇总一个唯一的入口呢？因为，这样不但可以减少记忆的难度，节省我们的认知和记忆资源，而且可以使工作和学习变得简洁高效：当你再也不用把精力花在记忆上，你知道只要打开这本笔记本，就可以找到一切需要的内容时，你就可以更专注在手头的事务上面。

## 二、减少对工作的打断

很多人为了节省时间，都会让自己进行「多任务工作」。比如像前文所说，同时开着一

---

---

大堆网页，这里看一会，那里看一会，做一下PPT，做一下EXCEL，以此来降低「我还有  
一项任务没有开工」的焦虑感，让自己沉浸在「所有任务都在同步进行」的美好感觉之  
中。

但是，这恰恰是最浪费时间、最没有效率的表现。

记住一个最基本的原则：人类的大脑是没法进行「多线程处理」的。人同一时间只能聚  
焦在一件事情上面。**所谓的「多任务工作」并不是真的「同时进行」，而是大脑不断地  
在这些不同的事务之间打断和切换而已。**

也就是说，当你以为「同时处理两项任务」时，实际上，你的大脑是这样运作的：进入A  
的工作状态-退出A的工作状态-进入B的工作状态-退出B的工作状态.....循环往复。只是  
切换的时间太短，我们很难觉察到而已。

比如说，你写一篇文章，先在脑子里构思出几个要点，这时，一个新闻弹窗吸引了你，  
你点击打开，看完一篇新闻，再回过头思考刚才的文章，你还能立刻回忆起刚才构思的  
结果么？恐怕不是那么简单了，因为它已经被我们从「工作记忆」中清除了出去，腾出  
空间来接受和处理新的信息。你需要一段时间才能重新把它找回来。

而当我们反复打断的时候，这些时间累积起来，其总量是相当可观的。

所以，工作时，请**专注在你手头上正在处理的事情，至少保证半个小时以内不要打断，  
不要同时处理任何其他的事情。**

如果有任何突发性的事务，比如要交一个报表、要回复一个邮件、回应一个同事.....先用  
便签纸记下来，也不要超过10秒钟，更不要打断工作。直到原来的任务告一段落，或者  
你感到疲倦了，再休息，按照便签纸上面的内容去逐项处理。

如果一定非打断不可——比如突然有个会议要开，那就拿上便签纸，先把刚才的工作进  
度和正在思考的内容，用关键词的形式迅速记下来，自己能看懂即可。当回到原先工作  
的时候，这可以大大减少你进入状态的时间。

---

---

### 三、化整为零

生活中的碎片时间，比如乘车、等电梯、吃饭、步行，等等，这些时间，大家是怎么利用的？我想，很多人都会选择读书、看公众号，或者听讲座、公开课。这很对，当然也比发呆，什么也不干要好得多。

但是，这仍然不是最好的利用方式。

为什么呢？因为绝大多数有价值的知识，并不是你在碎片时间里可以掌握的。它们往往很复杂，有着严格的推理过程和思考逻辑，你要完全代入作者的语境里面，跟着他的思路，分析他的论证过程，记住他的结论。这个过程，很多时候都没法在碎片时间里完成，它往往需要一整段的大块时间。

实际上，在碎片时间里，你能学习到的，只是一些简单的结论而已。它们除了增加一些谈资之外，并没有太大的价值。甚至还未必是全面、严谨、正确的。

那么，对于碎片时间，最好的利用方式是什么呢？**不是学习和吸收，而是思考。**

一个行之有效的方法，是**把工作、学习中遇到的问题，分解成一个个更小的问题，然后把它们列成清单，随身携带，利用碎片时间，进行思考和推导。**在这个过程中，取得的任何进展和反馈，都记下来，便于下一次继续进行思考。

比如，做一个PPT，你就可能会列出这些问题：

- 整个PPT的逻辑要怎么呈现？
  - 每一部分分别用多少P来讲？
  - 背景分析需要考虑哪些因素？
  - PEST每一点分别要怎么写？
  - 市场分析要怎么写？
  - 目标消费者具有怎样的特点？
  - .....
-

---

等等。

把这些问题做成清单，只要有空，就拿出来思考，再及时把思考结果记下来。而不是等坐到办公桌前才去思考。这就是把工作化整为零、逐步攻克的最好方式，也是最节省时间的方式。

生活中，很多看起来很聪明的人，其实并不是真的比我们聪明多少，而是因为，他们在生活中的每一秒，在别人发呆、放空、浑浑噩噩的时候，都时刻在脑中对各种情形进行思考、推演、分析，对各种路径和结果早已烂熟于心。所以，当需要的时候，就能够非常快速地对各种情况进行判断，作出最佳的决策。

---

---

# 长期接受碎片化信息，会有什么后果？

原创 2016-07-31 Lachel ( L先生 ) [L先生说](#)

你所接受的一切信息，构成了你的思维方式。

所以，长期接受碎片信息的后果，就是**让你的思维变得狭隘，难以进行复杂的思考。**

碎片信息通常具备这样的特征：

- 它们往往是一些事实的集合而非逻辑
- 它们往往大量简化了推演过程
- 它们往往将多路径简化为单一路径
- 它们往往不够严谨、全面

简而言之，碎片信息为了达到易于习得的目的，通常会显著降低认知成本，最明显的方式就是：将复杂的事物简单化。

它们往往只告诉你表面上的东西，却不会告诉你背后的原理，以及它与其他事物之间的联系。

我们所说的「知识」，由两部分组成：**一是「事实」（或曰「观念」），二是「联系」。**

事实就是一个个点，联系则是把点连接起来的线，它们所构成的网络，就是我们的知识结构。**「事实」决定了你的知识广度，「联系」决定了你的知识深度。**

如果你了解事物之间的联系，即使你只知道ABC，你也可以根据这三者的内在逻辑，得出DE，甚至F，这个过程就叫做思考。但如果你不了解它们的内在逻辑，即使你知道ABCDE，你也是没办法得出F的——你不知道需要把它们放在一起，更不知道放在一起之后它们能够呈现出怎样的内在逻辑关系。

这就是碎片化信息的弊端。**当我们接受碎片信息时，我们实际上是在扩充「事实」，但并没有增加「联系」。**

---

---

长此以往，会使我们的知识结构变成一张浮点图：孤零零的知识点漂浮在各个位置，却缺乏一个将它们有序串联起来的网络。

这样的结果是：碎片化知识通过连续的新鲜内容，不断刺激你的大脑，让你始终处于「啊！又知道了新的东西」的喜悦中，从而难以自拔——这也就是我们难以抑制刷微博、刷朋友圈的缘故，因为我们只需要付出很少，就可以沉浸在「获得了新东西」的刺激里面。

但是，这些获得的信息，因为它们缺少跟其他信息的「联系」，因此难以被我们「提取」，而「提取」得越少的内容，会被提取得多的内容挤压在记忆的底部——因此，这些碎片化的信息极容易被我们遗忘。你以为你得到了很多，但其实你什么都没有得到。

前文已经说过，我们的知识网络，决定了我们如何思考。那么，长期接受碎片信息，对你的思考能力并没有提升——你的「网络」并没有扩大；甚至是有损的——你已经习惯了用孤立的知识点去看待问题，习惯了一层、两层的思维，难以对事物进行五层、六层乃至更深入的剖析。

长此以往，你将弱化对于复杂事物的思考能力。

这里要注意一点：碎片化信息，跟来源没有太大关系。如果你习惯了接受「A是B」、「C是坏的」、「因为A所以B」的简单观念，那么，无论你是在刷微博，还是在读书、看公开课，其实接受的都是碎片化知识。

我之前在一个「聪明人的思考方式是什么」的问题中，提到过：聪明人的思考方式，其实很简单，就是三个字：元认知。

同样一个问题，较为聪明的人，会去思考这个问题产生的背景、原因、合理性、必要性、可能性，等等。他们会拔高一层去看待这个问题，从而更容易找到一根线条，将它和远处的某个固有的「观念」联系在一起，从而拓展自己的思维网络。

所以，如果你有这样的意识，那么其实无论刷微博还是读书，都可以避免碎片化认知。

---



---

具体的方式是：

1. **先花一点时间，建立自己的知识体系。把你已经知道的东西梳理一遍。**

如何梳理呢？以你能够说出某个知识点的影响因素，以及它对其他事物的影响为准。顺着这样的知识点捋一遍，这个网络就是你已经构建完成的知识网络。

2. **找到知识网络的触点。**

亦即自己感兴趣的、但尚未进行探索 and 了解的知识点。阅读、学习的时候，有意识地去接触这些触点的知识，延展自己的知识网络。

3. **当接触到一个新的知识点时，先考虑如何将其纳入知识体系。**

亦即在脑子里回想你的知识网络，思考它可以如何跟你已经知道的东西联系起来。

4. **如果找到了对应的点，弄通路径。**

也就是说，将这个新的知识点，跟已经知道的某个点之间的路径，查清楚、弄清楚，将它们连接起来，使这个知识点成为你新的「触点」，拓展你的思维网络。

5. **检验并输出。**

将这两个点之间的联系讲清楚。最简单的办法，就是通过口述、写文章，去教会别人这个知识。或者，在心里把它讲一遍，看是否能够讲得清晰易懂，没有障碍。只有能够输出的东西，才是真正属于你的东西。

6. **不符合以上方式的内容，果断舍弃。**

如果一个东西无法纳入你的认知体系，那说明你现在还不能掌握它，那就果断放弃，因为它对你来说是没有价值的，或者说（记忆的）成本是远高于收益的。

再多谈几点：

- **读书不用追求「读完一本书」，而应该追求「从这本书中获得了什么东西」。**

一本书的内容不可能100%对你有用，其中肯定有你所不感兴趣的东西，也有你所无法接受的东西，没关系，接受你所能接受的即可。不用务求全部读完。甚至，读一半，放回去，再跳着读别的书，也是很好的方式。读书应该为自己所用，而不是让自己去迁就

---

---

它。

- 如何处理微博上、知乎上那些有趣的碎片化知识？

个人建议，最好的方式，是**将它们作为起点**。如果你觉得一个知识很有趣，就以它为出发点，去探索它背后的原理、背景、应用，去查资料、GOOGLE，顺藤摸瓜。**这个知识点本身是没有太大价值的，有价值的是你去探索的过程**。你经过探索了解到的东西，才能纳入你的知识体系，成为你思维的一部分。

以上种种都需要不菲的时间，但学习本就是一件艰难的事情，所以优秀的人永远是凤毛麟角，所谓聪明的人，无非他们把走路、等车、休息等更多的时间花在这上面罢了。再说，学习本身，岂非也是一件很有趣的事情？：)

THE END

---

- 晚安 -

---

---

# 什么时候我们才能学会「好好说话」？

（原创） 2016-08-21 Lachel（L先生） [L先生说](#)

日常生活中，我们99%的争论，其实毫无意义。

因为我们谁都没有在「好好说话」。

为什么这么说呢？

好好说话的第一步，是要**厘清双方所用到的每一个词汇和概念**。

但是，我敢断定，绝大多数的人都没能做到这一点。

在日常讨论中，更多的情况是，你说你的，我说我的，双方一次又一次地重复和强调自己的观点，直到最后不欢而散（或者毫无结果），谁都没有离正确更近一步。

举一个非常常见的例子好了。

**电车难题：如果一条废弃的铁路上有1个小孩在玩耍，另一条正常的铁路上有5个小孩，这时一列列车即将驶来，假如你是扳道工，你应不应该把铁路扳向已经废弃的那一边？（假设列车会停下，车上的人不会受到伤害，但小孩一定难以幸免）**

这个问题我见过太多次，经常被人拿来当作「道德争辩」的例子。但实际上，这个问题是没什么争议空间的。

我们可以这样分析：许多人在争辩「哪种做法更加道德」的时候，无论处于哪一方，他的观点是什么呢？

其实归根结底，无非都是这两种：

1. 赞成扳道：5个孩子的生命比1个孩子更重要，扳道可以让悲剧减少到最小。
-

---

2. 不赞成扳道：废弃铁路上的孩子没有错，错的是那5个孩子，所以牺牲那个孩子是错误的，不能为了多数人的利益去做错误的事情。

发现了吗？争论的根本并不在于「哪种做法更道德」，而是「究竟什么才是道德？」

如果一个人对道德的理解是「让幸福最大化，让不幸最小化」，那么，他就应该赞成扳道。因为让一个家庭悲痛，总好过让五个家庭悲痛。也就是说，为了多数人的幸福，牺牲少数人的利益虽然令人难受，但属于一种「必要的牺牲」。这种思路，属于从结果去考虑问题。

同样，如果一个人对道德的理解是「对就是对，错就是错，无论结果如何，我不可以做错误的事」。那么，他就应该反对扳道。因为在他看来，5个孩子的做法是错误的，做了错事就要为自己的行为负责。而惩罚一个没有犯错的孩子，在他看来是不可接受的。这种思路，属于从过程去考虑问题。

这里可能有人会说：那5个孩子既然会漠视规则，那长大之后很可能会因为疏于管教而危害社会，所以让他们牺牲也可以接受。但是，这种思路仍然属于前者。因为只是用「5个孩子长大后危害社会」这个「结果」，替换了「孩子死亡」的结果而已，本质上还是从结果来考虑问题。

无论提出怎样的理由，本质上都可以归结为这两种思想。而为什么我说这个问题不存在争辩的空间呢？因为这两种思想，恰恰就是规范伦理学的两个流派：**目的论和义务论**。

前者认为，一个行为是否道德，由它引发的结果来决定。后者认为，一个行为是否道德，由它是否可普遍化（就是让每个人都去遵守）来决定。

本质上，这两种思想是不存在「哪一种更优」和「哪一种更正确」的，因为这个问题争辩了几百年也没有定论。

目前来说，学界的普遍意见是：看情况。哪种更容易接受就用哪种。

（对，这话说了跟没说一样）

---

---

所以，这个问题的本质跟「哪种做法更道德」一点关系都没有，而只是看你持的是哪一方的立场。你是目的论者，那你就不太可能说服一个义务论者；反之亦然。针对这个问题的争辩，无论用了多少层的逻辑和表象，最终只不过是，你一遍遍地重复「目的论」，而对方一遍遍地重复「义务论」而已。

当然，更多的人可能是，两种立场都不持，而是看哪种更符合直觉。比如，把5个孩子改成500万个孩子，站在义务论一方的人肯定会大幅减少；把「扳道」换成「把一个孩子推向铁轨」，站在目的论一方的人肯定也会改换立场。

这种情况下的讨论就更没有意义了，因为完全只是看题目表述而已。

在这个问题中，「道德」这个词，就是一个**「前提」**。因为双方对「道德」的理解不一样，就会导致讲了再多的话，也只是在自说自话。**你讲的是你认为的「道德」，而我讲的是我理解的「道德」。**

仔细想想，日常生活中，你是不是也犯过这样的错误？

再举一个例子，《奇葩说》。

奇葩说很多期其实都存在一个问题：利用「话术」，来掩盖逻辑的苍白。

举个栗子，有一期讲超级英雄。双方争辩了半天，抽丝剥茧分析一下，他们讲的其实就是这几点：

1. 超级英雄就是超人，蝙蝠侠；
2. 超级英雄是拥有超级力量的存在；
3. 超级英雄也可以是平凡人；
4. 超级英雄可以是一种象征、一种符号。

这四个观点，随便拿出一个都能成为一个定义。当你说「这个世界需要超级英雄」的时候，你说的究竟是哪一种超级英雄？是超人，是蜘蛛侠，是中国奥运国家队选手，还是一种象征符号？

---

---

这样的辩论其实是很无聊的，因为双方只是在重复自己的观点，并没有真正形成什么交锋。当然这是一个电视节目，就算存在很多问题，它仍然可以开阔我们的视野。但是在日常生活中，这种情况是要避免的。

简而言之，无论进行怎样的讨论，都必须先明确「前提」，否则就是无效的。

在逻辑学上，有一个专门的术语，称呼这种情况，叫做「Common Knowledge」。它指的是，对于一个陈述A，我们都知道它的意思，并且我们都知道对方知道它的意思，并且我们都  
知道我们知道对方知道它的意思.....那么，这个时候，A对于我们来说，就是一个 Common Knowledge。

也就是说，对于第一个例子的「道德」一词，我是一个目的论者，我知道你也是一个目的论者，我知道你知道我是一个目的论者，并且我知道你知道我知道你也是一个目的论者.....当然，你也一样。这个时候，「道德」这个前提就是一个 Common Knowledge，接下去的讨论才能成立。

一旦我们接受了这种设定，那么，会发生一些有趣的事情。

一个简单的论证是：**如果双方都是理性且真诚的，并且对信息的理解都是 Common Knowledge，那么双方一定能达成一致的结果。**

举个简单的例子。

我和你在看同一本推理小说，一起猜凶手是谁。我根据前文给出的线索，告诉你：

我认真读完了线索，凶手是A。

你说，不，凶手是B。

我说，不，凶手是A。

你说，不，凶手就是B。

我说，好吧，凶手是B。

看起来很傻，但实际上，我的思维是这样的：

---

---

由于我已经把所有线索都得到了，又因为我们是理性且完全 Common Knowledge 的，所以对于线索得出的推论必然是一致的。而现在我们的推论不同，表示你肯定获得了「线索之外」的其他信息，比如书评。我从你的态度可以看出，你获得的信息一定很强。

这时，如果我继续坚持「凶手是A」，那么你就会了解：我肯定获得了比你获得的信息更强的信息，比如作者自己的剧透，才会这么笃定。而这个时候你仍然坚持凶手是B，那么对我来说，我只好承认，连这么强的信息都说服不了你，你肯定获得了比这更强的信息——比如直接看了答案。那我就赞同你好了。

也就是说，如果双方对信息的理解都是 Common Knowledge，那么争论的结果，只取决于双方谁获得的信息更多。因为对信息的解读都会是一致的。

这实际上是经济学家 Robert Aumann 在1976年发表的一篇论文。后来的学者又证实了，这样的对话一定会终结，不会无休止地继续，并且，会在不太多的几步内终结（因为人类获得信息的上限是有限的）。

（详情可参阅这篇文章：<http://www.geeconomics10000.com/458/comment-page-1>）

可惜的是，日常生活中，这样的情况几乎不会出现。且不说理性而真诚的人有多少，光是达到完全的 Common Knowledge，就非常困难的。

这段时间，许多公共议题被反复地提起，爱国、道德、女权、自由……「这不爱国」「这不道德」「这不女权」「这不自由」，诸如此类的说法甚嚣尘上。问题是，当你在谈论这些词语的时候，你的意思是什么？当你反对它们的时候，你反对的又是什么？

在没有厘清「前提」的情况下，讨论「爱国主义是流氓的庇护所」或者「爱国是一个人最基本的素质」都没什么意义。因为，我永远都可以找到一个「爱国」的含义，符合「流氓的庇护所」；也可以找到另一个「爱国」，符合「基本素质」。

你当然可以说「这不是真正的爱国。」那么，什么才是「真正的爱国」？

「女权」也是一样的。呼吁女权的人，要的究竟是什么样的「女权」？是平等工作的权利，

---

---

不物化女性的权利，争取同等社会待遇的权利，还是获得更多优待和自由的权利？而那些说「伪女权」「女权癌」「中华田园女权」的人，反对的又是什么样的「女权」，你们所定义的「女权」又是什么样的？

不需要告诉我，只需要在你的心里，有一个明确而稳定的观念，并且当你跟别人进行争辩的时候，可以把这个观念抛出来，明确它的内涵和外延，就足够了。

只有这样的时候，我们的一切讨论和争辩，才是切切实实，对整个社会的进步有利的。

THE END

---

- 晚安 -

---



---

# 我们真的需要这么多观点吗？

原创 2016-08-25 Lachel ( L先生 ) L先生说

奥运会终于结束了。

这届奥运会，似乎比往年每一届都更加令人印象深刻。每天打开朋友圈，你总能看到各种各样新鲜出炉、或褒或贬、夹叙夹议的评论和观点。

从对里约的吐槽，到孙杨事件，到血检事件，到黑哨事件，到林丹、李宗伟，再到女排夺冠.....

整一场奥运下来，不但是体育迷们的狂欢，也是媒体人的狂欢。

更别说中间还夹了一个王宝强离婚事件，一天引爆了全网。

据新榜统计：8月14-15日阅读量最高的10个公众号，新增粉丝总计超过50万。提及「王宝强」的公众号文章共有2.6万篇，共产生出10万+爆文432篇，总阅读量达2.26亿。新浪微博上，王宝强事件在24小时内带来 20348% 的热议度，也带动微博股价突破100亿美元。

当一个热点产生，无数KOL、自媒体、新媒体、大众媒体便蜂拥而上，试图从中分得一杯羹。在这个时代，追逐热点的时间被精确到分钟计。所以有人戏言，王宝强事件惊醒了几十万睡着的新媒体小编。而每一场比赛落幕，常常是颁奖仪式还没结束，各种自媒体文章便已经出炉了。随后就是新的一波翻腾、传播、发酵.....

## 我们这个时代，真的需要这么多观点吗？

曾经我们都非常担心，大众媒体掌握的话语权和信息不对称，会带来强大的议程设置，对受众或明或暗地大量输出「观点」，而忽略了去揭示真正的事实。

彼时，很多人提出的观点，是将希望放在自媒体上。他们认为，去中心化的自媒体，将打破传统媒体对话语权的垄断，重新建构全新的舆论格局。

---

---

一晃好几年过去了。

自媒体确实崛起了。公众号蓬勃发展，知乎用户增长了上千万，微博重新获得生机，短视频和直播盛行，内容付费开始成为趋势，一切似乎都揭示着，一个属于自媒体的时代已经到来。

然而，舆论格局真的有转变吗？

当超过99.99%的内容，被少于0.01%的生产者把控，说什么都是没有意义的。在传播网络上，占据关键节点位置的，永远是极少数的KOL。去中心化仍然是一条看不到尽头的路。只不过这个中心，由传统媒体、大众媒体，转移到了社交媒体、顶级自媒体。

而网络的传播形态，加剧了信息的碎片化和浅薄化。为了能够最快速地得到传播，信息被切割、分裂、提炼，精选出最能撩拨读者、调动读者情绪的观点，用最浅白的语言，最简单的逻辑，呈现KOL们希望读者所关注的事实。

一个非常有趣的事实是，面对热点，媒体比大众还要兴奋上千倍。于是，任何一个热点，都变成了媒体的狂欢。抨击，反抨击，助攻，反助攻，呼吁，攻击呼吁，总结，反转.....媒体总是能迅速找到一个「合适的」立场。要么迎合大众，刺激大众情绪发泄的神经；要么站在反面，把大众批判一番。

当我们的「舆论场」成为各种观点碰撞、拼杀的战场，当我们每天都被问到「你怎么看待xxx」，当朋友圈和群里天天被「同一事件，不同观点」的文章刷屏，还有多少人会冷静地观望，试图挖掘或者等待挖掘观点背后的事实呢？

在这场混战中，各路KOL们斩获大量粉丝，心满意足。但所有的读者却被裹胁其中，不知所以然。今天见到一个信誓旦旦的消息，明天很可能就被推翻；今天看到一个观点，明天很可能就被批判得体无完肤；今天以为会按这样的剧情走，明天很可能就反转。

如同之前讲过的，关于兴奋剂的混战：[先是媒体一边倒地骂「霍顿无礼」](#)；[然后又曝出孙杨兴奋剂事件的诸多疑点](#)；[紧接着又曝出澳大利亚12年禁药事件](#)；[随之又辟谣说澳大利亚服用](#)

---

---

的不是兴奋剂，而是镇静剂；接下来又抛出广岛事件来批判一番；然后枪口一转，美国、俄罗斯各路传奇运动员纷纷落马；然后就是马家军事件，中国田径史上的耻辱.....

这个过程中，一篇又一篇文章横空出世，各种解读和曲解数据的做法层出不穷。有混淆不同范围的，有模糊化细节的，有移花接木的，有断章取义的，有压根没弄明白含义的.....不一而足，赚足眼球。

唯一缺乏的是什么？是真的想把整个事情抽丝剥茧讲清楚的。

这些事实的碎片，被创作者训练有素地组织起来，构造成一篇篇文章，带着如同弹头般尖锐的观点，装进贴着立场标签的枪支里，对读者扫射。

我们的日常生活，就这样被这些观点填满。当我们在上下班的间隙，在工作的业余时间，打开知乎、微博、公众后，这些文章就会挤过来、跳出来，展现着它们的存在感。

可悲的是，这其中有许多文章，生命力可能都不超过12个小时。

在自媒体如此发达的今天，每天都有成千上万篇文章被生产出来，而它们当中的90%，很可能还没被几个人阅读到，就永远消失在信息的海洋中——因为它们的时效性太强了，很可能，一个新的事实被发现，就可以推翻其全部观点；更可能的是，与它写作方式形似、观点相似的文章太多，在PK之中败下阵来，销声匿迹。

这其实很令人心疼。

当文字和信息过度泛滥，成为另一种垃圾，文字的价值就被消解了。

好的文字，应该是理性的，温和的，冷静的。它有温度，有人性，可持存，不灌输观点，不冲动，不引战，也不试图去挑动受众的情绪——情绪被撩拨得太多了，会特别累。

然而，现在的文章，似乎越来越多地走向了反面。

尽管，这是一种「媒体化写作」，无关文学，它并不奢望对生存的困境提出深刻的洞见，也

---

---

并不关注人类、历史与未来，它只聚焦于当下，专注将我们所观察到的生活进行剖析。它的生命只存在于诞生的那一刻，而后就是死亡的过程。

然而，看到大量的事实碎片，大量鲜活的、急躁的、凌乱的、尖锐的、充满表达欲的观点，并喷爆发，随后批量归于死寂。日复一日，这样的事情都在上演，还是会觉得有那么一点悲哀。

如果可以，将日常生活还给普罗大众吧。

当热点与观点接触，水乳交融，产生的必然是对事实的背离。因为事实需要深度挖掘和跟踪，需要剥离一切的审慎眼光，需要有意识地保持与自身的对立，需要时间。

而追逐热点的创作者们，他们并不需要这些，他们只需要观点。好的，尖锐的，强力的，刺痛神经的观点。

但日常生活中，我们所应该关注的，难道不是更加平凡而庸常的琐事吗？读书，升学，工作，休闲，生活，休戚与共，日升月落。

这些才是更值得关注，更值得去聊一聊的事物。

也与每一位阅读者共勉。

当我们被观点包围的时候，当我们被大量的看法、批判、反批判簇拥的时候，也许，可以用一句话来解决：**日光之下，并无新事。**

简而言之：这关我什么事？这又关你什么事？

毕竟，在层出不穷、蜂拥而来的热点和观点背后，那平淡又真实的现实生活，才是我们的人生。

---

---

# 你真的懂得如何读书吗？

原创 2016-09-01 Lachel ( L先生 ) [L先生说](#)

很多朋友经常会让我推荐书单，但其实，掌握正确的读书方法，比不断地去读书更加重要。

你会不会有这样的感觉？读了很多书，却什么也记不住。或者，一直想读书，却不知道什么书适合自己？

如果你也有这样的困惑，那么，或许这套读书方法，可以帮到你。

## —— 一、如何破解「读过就忘」的现象？ ——

单单通过阅读进行学习，效率是极低的。

原因是，我们阅读的过程，是「视觉识别文字-进入工作记忆（WM）-对文字进行理解-识别下一段」往返循环。

这个循环的时间是非常短的，大脑来不及将读到的内容内化，使其进入长期记忆（LTM）。

所以，一口气读完一本书，你记得的往往只有一小部分，随着时间推移，会更少。

大脑的本质跟肌肉是一致的。重复了多次的动作，才会留下记忆。大脑对一个东西调用的次数越多，它就会被大脑放在越浅层的地方（优先级越高），越容易被大脑调用。

所以，想将阅读的内容内化，靠的是**重复**，而且是**消耗认知资源的重复**。换句话说，就是对其进行**深度加工**。其目的是**有选择性、有目的地，使大脑更容易调用那些我们需要的内容**。

---

---

详细来说，有三种方式：

## 1. 带着问题阅读

一般的阅读，看到就过了，难以形成持续性的思考。而带着问题阅读，可以帮助我们思考读到的内容。

当带着问题时，你会更容易注意到跟问题相关的内容，这被称为Perceptual Vigilance。这些内容会更容易进入你的意识水平。

同时，你会自觉或不自觉地对它们进行分析、对比和思考，运用它们去解答问题。这个过程，其实就是对其进行深度加工的过程。

## 2. 建立联系

建立联系是指，把你当下读到感兴趣的内容，跟你记忆中已有的认知联系起来。

人的记忆可看作由一个个「节点」组成的网络（Schema），每一个节点都延伸出不同的「路径」与其他节点相连。路径越多，节点也就越活跃，越容易被大脑提取。所以，建立联系的本质，就是扩充节点、增加路径的过程。

这个过程的作用，是将你通过阅读学到的东西纳入知识体系里，方便检索和提取。同时，通过扩充「路径」，提高其优先级。

## 3. 应用

应用有两种方式：说出来，写出来。

学到的东西，用自己的话把它解释出来，是十分行而有效的方法。写出来同理。

原因是，阐述和写作，是「Learning by doing」的方式。在这个过程中，你需要对知识进行更深入的加工。阅读往往似是而非，但**输出，要求你对其结构、层次、逻辑有着透**

---

---

**彻的了解，不然你无法将其有序地组织起来**，并为你的观点服务。这个过程，也是将其体系化、架构化的过程。

另一方面，斯滕伯格认为，处理新情境/新任务，既是衡量智力的标准，也是促进智力和记忆力的方式。读到的东西，是在作者的语境、框架之下，而你自己去阐述，就是面对一个新情境。

如何将你学到的东西应用到新情境之下？如何运用你的知识体系去阐述它们？这个过程需要耗费你更多的认知资源，同时也是迫使你深入分析、了解和记忆它们的过程。

具体做法，可以参考这些建议。

### 1. **读书不要抱着「我要把它读完」的心态，而是针对自己的问题有的放矢**

比如，一口气读完《东晋门阀政治》肯定吃不消，但如果你读了一些文章，对琅琊王氏产生兴趣，那么你可以挑其中相关的内容读，一边读，一边做笔记，其他内容略过。下一次同理。

这样分多次读，一本书就可以比较轻松地读完，并且在反复的阅读中，也能强化对疏漏内容的回顾和再认。

### 2. **读书需要体系化**

碎片化的阅读，没有任何意义。读一本书之前，请确保：

- 1) 你理解作者所使用的绝大多数术语；
- 2) 你知道这个领域最基本的常识和脉络。

如果不符合，先去读一本打基础的书，比如各种原理、概论、通论、通识，等等。它们将是你阅读的最大助力。

### 3. **读书时，多做笔记，但不要抄书**

---

笔记的作用是什么？是强迫我们思考。你做笔记时，需要将其归纳、简化、画出脉络，其实就是进行深度加工的过程。

同时，做笔记时，**时时注意将它与相关内容联系起来，可以有效地刺激大脑，提高这些内容的活跃程度。**

比如，你读一部推理小说，读完，可以做一个归纳：这部小说用了什么诡计？属于什么类别？相似的小说有哪些？它们之间的高下优劣如何？

或者，你的笔记里，有一页「推理小说诡计大全」，那就更好了。把它写进去，简化、归纳、总结，时时翻看，一目了然。

至于摘录书上的内容，纯属浪费时间，拍照即可。或者记录关键字，需要时GOOGLE一下即可。

#### 4. **读书时，在心里用自己的话把它解释出来**

这是检验你是否真的读懂了的方式。原因前面已经说过。用自己的话去阐述，需要你对其结构和逻辑有清晰的把握，才能把它讲清楚。

**读书时，每读完一个感兴趣的点，可以停下来，在心里假装把它讲给别人听，默念即可，直到明白通达、毫无障碍了，再继续往下看。**

#### 5. **给自己留下整块时间读书**

读书要有所得，需要深加工，而深加工需要时间。除非是读读小说、看看资讯，否则不建议在地铁、电梯、等人的时候读书，因为根本来不及将读到的内容消化。

最好的方式，是留出半小时到一小时不被打扰的时间读书，然后在十几分钟的碎片时间思考，复习读到的内容。

#### 6. **把学到的内容写出来，跟别人分享**

---



---

能够写出来的东西，才是真正属于你的。写作是对学习的深度加工，也是整理回顾自己知识体系的最好方法。同时，从分享中得到的乐趣，也比一个人读书享受到的乐趣多很多。

## 7. 读书的根本原则：喜欢就好

虽然我上面讲了许多阅读方法，但最重要的一点是：不要让它们成为负担。

一切方法都是帮助你更好地享受读书的愉悦。它们的前提，是你有兴趣。

如果你觉得这样做很累，那么，忘掉这些，抛开这些，按你的方式去读。当你觉得觉得不满足了，想换一种方式了，觉得这样做更有成就感了，再回来。

读书是一件愉快的事情，不要让我说的这些成为你的负担。没有任何人比你更了解你应该如何读书。遵从你的内心即可。

## —— 二、如何挑选适合自己的书？ ——

### 1. 首先还是一个原则：喜欢就好。

读书是一件愉快的事情，是为了自己，不是为了别人。所以，选书以符合自己口味为要。如果你不感兴趣，哪怕它是名著，哪怕别人说得再好，也不必读。

随着阅读的积累，你的品味和层次也会慢慢提升。那些曾经读不进去的书，某一天，你会发现它们其实也很有意思，到那时再读也不迟。

我初中的时候，爱看三国，也翻过红楼梦，但真是一页都看不下去。中考之后的暑假，再拿起红楼梦，突然就被吸引住了——然后就再也放不下来。人就是这么奇怪而善变的存在。

---

---

## 2. 其次，在有兴趣的前提下，按一定的层次阅读。

求知式的阅读，要选择稍稍高于自己水准的，才有意义。

具体来说，你到书店去，拿起一本书，随便翻开几页，觉得上面的内容基本都懂，那这本书就先不用读了；觉得上面有一半的内容不知所云，放弃吧；有10%-30%的内容是之前不明白的，需要思考，并且有继续阅读上下文的冲动，OK，买吧。

内容和领域要怎么选择呢？具体来说，有几个原则：

### 1. 由浅入深

先读该领域的科普书和基础知识，如果你连科普书都读不进去，那么先放弃，以后再说。

这一步不能略去，否则你读了也读不懂，更严重的是，可能造成曲解也不自知。不但无益反而有害。

### 2. 顺藤摸瓜

读一本书时，如果作者提到你感兴趣的内容，记下来，找来读。比如经济史之于奥地利学派、芝加哥学派；比如十字军东征之于骑士文化、耶路撒冷、天主教神学等。上豆瓣搜书名，看下面的相关书籍和右边的豆列，是个很有用的办法。

文学亦然。有一个好方法，是看喜欢的作者推崇的书。比如王小波之于卡尔维诺、奥威尔；村上春树之于菲茨杰拉德、钱德勒；马尔克斯之于科塔萨尔，等等。大抵都不会错。

### 3. 横向拓展

阅读是靠什么打基础的？量。

---

---

一本书永远是没有办法阐述清楚一个主题的。针对你感兴趣的内容，多读几本书，从不同的角度，去解读、印证、对比、总结，无论什么东西，读多了，自然而然就懂了。

所以，**针对同一个主题，多读，广泛地读，选取内容有交叉但又不完全一致的书去读。**这是永远不会错并且极其有效的方法。

比如，直接读波德莱尔，你肯定读不懂，但你又想了解，怎么办呢？挑跟他相关的书去读，读对波德莱尔的解读、19世纪法国史、西方现代诗歌基础、象征主义思潮，等等。

人的思想和眼光从来不是无中生有的。**你思考和看待问题的方式，都来源于你每一天所吸收的一切，包括阅读。**

有哪本书曾令你眼前一亮、激赏无比吗？

不妨与大家分享一下。：)

THE END

---

- 晚安 -

---

---

# 一点简单有效的心得，帮助你对付拖延症

原创 2016-09-11 Lachel ( L先生 ) [L先生说](#)

今天想聊聊拖延症。

如果说有什么问题是每个人的通病，深恶痛绝，却又一直没办法根治，那大概非拖延症莫属了。

想一想，你有多少次，明明为任务留下了大量的时间，却总是拖到最后一刻才动手？又有多少次，明明斩钉截铁地告诉自己「我一定要如何如何」，却一次又一次地拖延，直到放弃？

不妨试一试：把一张纸左右对折，在左边，把最近半年想做的事情、制定的计划，一项项罗列出来；在右边，写上确实按计划完整践行下来的那部分。然后对比一下，看右边的内容占了左边的百分之几。

70%？50%？30%？

如果能达到50%，其实已经很不错了。

更多的人是这样的：要健身，买了跑鞋，坚持跑了几周，下雨歇了几天，然后就再也没有出去跑过；要学英语，下了一堆资料，看了几天，就因为工作忙、要看电影、要陪家人等等原因放下了；要读书，买了一堆书，然后就再也没有打开过，放在一边积灰……

看一看我们身边，有多少「战拖协会」「拖延症互助群」，就可以知道，这种情况有多么令人烦恼。

那么，有没有什么方法，可以有效地战胜拖延症呢？

——当然是除了 deadline 之外。

得益于多年与拖延症对抗的经验（是的，L先生自己也感同身受），有一些心得也许可以跟大家分享。

---

---

下面详述。

拖延症是怎么来的呢？其实无非只有三种：

- 因为担心自己做不好，所以一直不敢行动，或者暗示自己「要准备好才可以行动」。（比如开一场演讲）
- 事情本身难度过大，或者需要耗费大量时间精力，导致难以入手。（比如某个盘根错节、事务繁琐的项目）
- 事情本身的吸引力不够，导致我们缺乏动力去做。（比如养成健身、读书的习惯）

任何一件事情，从「着手去做」这个角度来看，都存在着两种力量，**动力和阻力**。

阻力是我们去做一件事情需要克服的成本、付出的资源——包括时间、精力、思考、行动，以及失败的风险，机会成本，等等。动力就是推动我们克服阻力，投入行动的内在驱动力。

很显然，当动力高于阻力时，我们就会采取行动；当阻力高于动力时，我们就会裹足不前。战胜拖延症，其实就是两个思路：提高动力，降低阻力，或者，双管齐下。

什么事情会提高我们的动力呢？通常是跟我们的期望密切相关的。

举个例子，如果明天有一场考试，你今天是不是会更刻苦？如果你十分想出国留学，日思夜想，那么读英语对你来说，是不是也会变得更加容易一些？

如果你想做成一件什么事情，有一个确保有效的方法就是，有一种东西逼迫着你去做。

它可能是deadline，可能是你心心念念的目标，可能是一种惩罚，可能是一种奖励.....只要你重视它，它就会持续不断地提高你的动力。

因为你知道，你如果不去做，可能会失去某种东西（比如出国留学的机会），或者受到某种惩罚（考试挂科）。只要这种失去或惩罚带来的「负效用」，大于你去采取行动的阻力，你就会两害相权衡其轻。这是显而易见的。

---

---

这就是我之前讲过的「**预期反馈**」。它跟反馈的机制一样。当我们朝目标迈进一步时，就会激活大脑里的「奖赏系统」，从而对当下的行为产生即时的激励，从而让我们能够长时间持续、专注地完成它。

所以，不妨试一试，对自己的目标**搜集尽可能多的信息，丰富细节，建立框架，构造出一个完整的理想模型**。告诉自己，如果我实现了，会怎么样；如果没能实现，又会怎么样。

举个例子，如果你想攒钱去旅行，那么，不妨挑选一个你心仪的目的地，尽可能多地去搜集相关信息：照片，游记，攻略，视频，访谈，纪念品.....然后，把它们放在显眼的地方，每天都可以看到；或者打印出来，贴在房间里、笔记本里。以此来作为目标，督促自己努力攒钱、做功课、学语言。

但是，有些事情，未必能有这样的吸引力，甚至可能没有什么「预期的利益」——这样的事情可能会更多——那又该怎么办呢？

有一个简单的方法，能够有效地降低阻力，提高动力，那就是：**立刻开始，让自己尽快地进入状态**。

这看起来有些废话，但却是个十分有效的窍门。

还是举个例子吧：我在知乎开过两场讲座，都是这样：当我想到一个合适的主题时，就立刻打开手机，把能想到的相关内容写下来，立刻画出一个大致的框架图，写上关键词、知识点和重点。

这样一来，我的注意力就从「我要不要开讲座」「我要开什么主题的讲座」，转移到「我如何把手头的这个讲座内容组织好」。也就顺理成章地开始安排时间，组织材料，准备PPT，写讲稿，准备案例.....

这样一来，我的效率就大大加快了：上午想到主题，中午就画好了框架图，下午完成大纲骨架，开始正式往里面填内容。

如果我一定要思前想后，把一切都在心里准备妥当才开工，或许现在连一场都搞不定。

---

---

我接约稿时，也是这样。每接到一个约稿，我就会利用碎片时间，在脑海里构思选题，同时打开手机，把脑海里思考的过程和内容写下来，让自己正式进入「构思」的状态。无论任何时候，只要想到合适的选题，就立刻新建一页笔记，写下主题，推敲题目，写出大致的论点。

这样一来，就可以保证高效地完成任务。

这里面的原理是什么呢？其实是这样：**人对于未完成的东西，会有一种非常强烈的执念**。这在心理学上叫做契可尼效应。

简单来说，如果给你布置一系列的任务，并且在一个任务还没有结束时，就让你放下它，着手做下一个，用不了几次，你就会感到非常难受——那些开始了却「未完成」的任务，就像一根刺，梗在你的心里，一定要把它拔掉才会感觉舒畅。

为什么会有这种现象呢？这是因为，通常来说，一件事情只有做完了，才会获得结果。如果做了一半却没有完成，这部分投入进去的精力就相当于白白浪费了。这对我们的大脑来说，是不可接受的。所以，我们会期待任何事情都有始有终，因为**这才是我们的大脑所认为事物的「合理的样子」**。

这个方法，其实就是利用这种原理：当我们进入状态，着手去做时，就相当于开启了一个任务，将「要不要做」变成「如何才能更好地做完」。

「完全没有开始」跟「开始了但没有做完」，两者是全然不同的。前者让我们心安理得地耽于筹划，思考，权衡，做准备——尽管实质上，我们只是把执行的时间在往后拖延；后者则会逼迫我们用尽方法，去把这件事情完成，结束这种悬而未决的状态，这样才能让我们安心。

简而言之，「填充目标」跟「从零开始」，两者在我们心理上的理解，是全然不同的。最终的执行效果，也是完全不一样的。

要达到这种效果，有一个很好用的技巧：**简化一切步骤，让你可以以最少的时间、最短的路**

---

---

**径去启动它。**

人会有这么一种现象：当我们去做一件事情时，需要的操作步骤越多——尽管可能每一步都很简单，我们完成它的动力也会越低。

比如，喜欢看书的人，家里的书多半不会整整齐齐地码在书架上，而是床头柜、书桌、茶几，三三两两散落在各处，因为这样才能随时随地随手抓起一本书来读。

热爱写作的人，也肯定不会需要坐在书房里，正襟危坐，铺开笔记本才能开始写字，他们会抓住一切时间，利用手机、便签、纸条等一切工具进行写作。

所以，非常重要的一点就是，**让自己时时刻刻保持一种状态：随时可以开始执行，进入「开始」状态。**

这个原理，其实就是利用「阻力/动力」的方法：通过简化行动所需的步骤，来尽量减少「阻力」；同时，通过人为营造契可尼效应，来强化「动力」。从而，达到让动力高于阻力，推动我们去行动的目的。

举个例子，如果你想坚持健身，一个方法就是，把跑鞋、运动服、腰包挂在进门的衣架上。这样，当你想跑步时，你走到门边，发现一切已经准备就绪——穿好鞋，换好衣服，拿起腰包，立刻可以出发，而不是还要从衣柜里把这身行头找出来，你去跑步的意愿就会大大提升。

同样，想提升英语阅读，就把找好的阅读材料放到电脑桌面显眼的位置，一开机就能看到。

回到之前的例子。我平常的时候，在手机上装了笔记软件，放在桌面的dock栏。这样，需要打字的时候，按home键指纹解锁，按压笔记图标呼出3D Touch菜单，新建笔记，写字，一气呵成。

要知道，我们决定「去做」和「不去做」，往往就是一闪念之间。在我们无限拖延时，很多时候我们并不是完全不想去做，而是有过许多次这种「行动吧」的念头，却总是因为步骤太多、太麻烦而搁浅。

---



---

其实，做一件事情，最好的状态是什么呢？不是强迫自己去行动，而是**因势利导**。在自己产生行动意愿的一瞬间，引导这种意愿，让它经由最简单的路径成为现实，再顺势利用我们的心理效应去推动它。

如同投下一颗种子，给它足够的生长环境，让它自己生长萌发，破土而出。

这里面最难的点是什么呢？是需要你建立起这种习惯：无论你在哪儿，什么状态，只要产生了意愿，只要有可能，就立刻去做。

只要有灵感，就随时把它们记下来，哪怕你刚洗完澡出来；想做饭，就多走几步路去超市，哪怕你还没想好做什么，先去逛蔬菜区，再慢慢考虑。不要让自己的思维阻碍了行动，该做的时候，就不要想太多。

如此一来，不但可以高效完成许多任务，也可以大大减少我们在生活中，因为种种积压和负担而产生的烦恼、焦虑、担忧，让我们的心灵重归轻盈。

THE END

---

- 晚安 -

---

---

# 如何让学习体系化，迅速入门一个领域？

原创 2016-09-22 Lachel ( L先生 ) [L先生说](#)

在碎片化日益成为一个热词的今天，很多人提到碎片化学习，就大摇其头，仿佛碎片化学习永远难登大雅之堂，只有系统学习才是正道。

其实，只要掌握了一些方法，碎片化学习，同样可以让知识体系化。

虽然我写过「长期接受碎片化信息，会有什么后果」，但我并不反对碎片化学习，我反对的是不成体系的碎片化学习——这两者有着本质的区别。

那么，怎么将碎片化学习体系化，让我们真的能够从中获取价值呢？

以下这套方法，或许可以帮到你。

## 一、了解工具

无论你想学习什么领域，第一步，是先要了解这个领域的研究工具。

工具是什么？比如术语，比如研究方法，比如这个领域的基本常识，比如基本的派别，等等。

很多人常犯的错误，就是混淆「特定术语」和「日常语言」。如果你连一个领域所使用的语言系统都弄不明白，读再多的书、再多的文章，也是毫无意义的。

**所以，首要的第一点，是选择一本公认的、权威的教材，将里面出现的术语全部弄明白。**

这一步不用奢求读懂多少，能理解那些术语就可以了。

---

---

比如，学哲学，就可以读所罗门的《大问题》；学经济学，就可以读萨缪尔森的《经济学》。看到一个不懂的术语，查维基、查资料、问别人，把它弄懂。不用强求记住什么和理解什么，先把里面用到的基本概念弄清楚。

这一步，选择一本恰当的启蒙书籍尤为重要。

其实，无论你读了多少妙趣横生的普及读物，到头来，基础教材这一关始终是绕不过去的。畅销读物好看，轻松，但学习本来就是一个艰难的过程。

因为，学习就是打破大脑里固有的藩篱和连结，建立新的节点和网络，这个过程跟改变习惯一样，必然是充满艰辛的。

相比之下，畅销读物只是给你一点谈资，让你自以为学到了东西，而并不能帮你重建对这个领域的认知。

另一方面，畅销读物为了保证可读性，对概念的诠释上必然会更加模糊和简单，如果没有通过基础教材打好底子，很容易产生理解上的偏差。

## 二、建立脉络

了解了基础的工具之后，就是纵览，建立这个领域的脉络。

这一步，要多读几本描述不同时期的书，同样不求深入理解，先把这个领域的发展弄清楚，在大脑里建立一个时间轴，弄清它有什么不同的时期、每个时期大致有什么特点、有哪些著名的「节点」，等等。

我建议选用一本电子笔记（因为长度可以无限延伸），印象笔记和 Onenote 都可以。每读一本书，就总结出书里对应的脉络，补充进去。一系列书读完，这张长长的图表也就完成了。

完成之后，确保它已经牢牢记在你的大脑里，然后就可以扔掉了……

---

---

不建议使用现成的脉络，因为，这个过程中，重点不是把这个东西做出来，而是，把这个领域的历史烙印进你的大脑里。你需要一步一步去写、去完善，才能起到强化记忆的作用。并且，每个人读的书、抽取脉络的方式、总结内容的侧重点都未必相同，适合自己的才是最好的。

### 三、找出兴趣点

一个领域的东西，你不可能全部掌握。所以，在整理出脉络后，下一步，就是根据这个过程的理解，找到自己感兴趣的地方。

比如，你可能会对康德感兴趣，那你就可以看看他的评价——为什么说康德是近代哲学的里程碑？你总得了解一下康德之前的本体论、认识论和伦理学吧。康德自己的著作太艰涩，可以先看看别人的解读，在摸索之中，慢慢向他靠拢。

又比如，你读完了心理学的概述，可能会对社会心理学感兴趣。那么，可以上网找找这一块的书单，一本一本读过去。有了第一步的积累，读起来会轻松很多。或者，你对社会群体的思维模式产生兴趣，那就可以看看《乌合之众》、《集体行为的逻辑》等等。

又或者，读这些书的时候，你产生了一些问题，比如，传媒对社会群体的影响是什么？为什么会有这样的影响？这时，你就可以涉猎一下传播学的著作，比如《传播学史》、《娱乐至死》、《童年的消逝》等等。

学习的本质就是「联系」。旧概念和新概念的联系，单一概念和拓展概念的联系，不同领域之间的联系……只有不断拓展「联系」，才是学习的目标。

有一个很有效的方法：

每学完一个点，可以在心里假装把它讲给别人听，然后站在别人的角度提出问题，再试着回答。

这个方法的效果非常好，一来可以增强你对它的记忆，二来可以发现那些你还没弄懂的东西。

---

---

西，已经得到大量的验证。

## 四、建立联系

如上文所说，学习的奥义就是「联系」。

何为联系？当你接触到一个新概念的时候，你大脑中这个概念的位置被激活、被更新，随之，所有与之相关联的东西，都建立了全新的因果逻辑，这就是联系。

比如，当你了解「弹性」是个什么东西之后，你以往读到的，比如「刚性」，比如商品价格变化的趋势，比如某种经济现象——抢购、囤积，等等，都会得到一种全新的、合理的解释，你对它们的认识也会刷新，以往的种种疑惑、困难也随之消失，这就是联系的力量。

当你学会一个概念时，与之相关的其他概念被激活，这也是联系，而且是更重要的联系。

比如，学社会心理学时，你可能会想去了解传媒方面的知识。学历史时，你可能对某个朝代的经济政策——比如唐朝的租庸调制吧——感兴趣，就可能会去了解宏观经济学里面的经济政策和财政政策，或者读一读经济史，看看赋税如何影响一个国家；或者其他国家、其他时期是采用什么方法解决这个问题的；不同的举措之间有何利弊。等等。

这一步，读的时候要注意两点：

### 1) 带着问题去读。

每读到一个地方，都问自己一个为什么，然后试着去解决它。可以查书，查资料，查维基，解决了再继续读。不用担心影响读书效率。记住，你是为了学习、为了弄懂一个领域而读书，不是为了把这本书读完而读书。

### 2) 做好笔记。

这个过程中，你读文章，读杂志，**所有的一切零碎知识，都可以把它们纳入你的笔记里，成为你知识体系的一部分**。也唯有这样，这些零碎知识才有价值。

在这一步的学习中，你写的这些笔记，就是你最重要的学习成果。因为它们展现了你的思考

---

---

过程和结果。

更进一步说，也可以通过学习锻炼这种**发问 - 思考 - 拓展**的思维方式，非常有用。练得多了，你会发现看待问题的时候，速度快了许多，角度和深度也会有提升。

## 五、拓展和应用

重复以上步骤，针对同一领域不同兴趣点，或不同领域，深入，挖掘，建立联系，将所有这些东西在思维层面整合起来，就是你的「**知识体系**」。

然后，就是让你的知识体系发光发热，去应用它们。写博客，写文章，教授给别人.....在这个过程中，你会加深对它们的理解，同时发现那些被忽略的障碍点，再攻克之。

这其实是最重要的一步。

许多人推崇「做中学」，因为任何知识只有真正被内化了，才是属于自己的。而内化的方法是什么？把知识进行输出，就是最好的内化。

到这一步，你就已经算入门了。接下去，就是用自己的方式去努力了。

加油。

THE END

---

- 晚安 -

---

---

# 火在燃烧起来之前，总是黑暗的

原创 2016-10-06 Lachel ( L先生 ) [L先生说](#)

前两天，陪朋友在外面玩，用滴滴叫了辆出租车。在车上，跟司机聊了起来。

司机说：滴滴收购优步之后，现在生意难做了，补贴也没了。前两年刚出来的时候，收入还是挺高的。

我问：大概有多少，一万以上？

司机说：差不多吧。刚开始的时候，很多司机都不愿意做的，所以就出了补贴嘛。那时候，接到一单就有补贴，乘客和司机都有，距离远有补贴，接单多还有奖励，再加上偶尔刷刷单，一个月几万很正常。后来，加入的司机多了，补贴就没了。可惜我加入比较晚，没赶上，现在抽成也高了。XX。他骂了句粗口。

快到目的地了，司机减了速，提前在APP上点了「已完成」。他解释道，你这里人多，我先看看单，别介意啊。

我摇摇头，说，不介意。

了解互联网的都知道，有一个词，叫做「红利期」。

它指的就是，做一件事情，你不需要投入太多的成本，就能有优裕的回报，这部分回报就是红利。因为这件事情做的人还不够多，这是对你敢于尝鲜的奖赏。

任何一个未经充分开发的市场，都可以有红利期。

打车软件刚刚兴起的时候，加入的司机，率先使用的用户，都是红利的享受者。

而一旦这个市场被充分挖掘，大量的用户和竞争者涌进来，红利就被消耗殆尽了。后来者会

---

---

发现，从这个市场中获益，似乎并不如自己想象的那么容易。

这是社会的一个必然规则：

**无论任何时候，任何形态，任何活动，获益的，永远都只是群体中的一小部分人。**

在这个市场尚未明晰，还处于黑暗之中时，他们率先走进去了，成功了。后面更多进来的人，只能成为填满这个市场的牺牲者，在早已被掠夺一空的战场上，期望能有一点收获。

他们付出的努力要多得多，得到的却要少得多。

遗憾的是，**很多时候，我们总以为我们是前者，其实，我们只是后者。**

人永远会有一种守旧的心态。任何「新」的东西，在我们的天性看来，都是对固有秩序和习惯的一种打破。我们不喜欢这样，我们喜欢稳定，稳定意味着熟悉和安全，而「打破」则表示：我们正要进入一个不熟悉的领域。

我们不喜欢这样。

所以，我们会对新生的事物保持警惕心理，会更愿意跟随大众。我们更倾向于了解「别人都在做些什么」，并且跟随、模仿、依从，因为这样的行为在我们看来，才是更安全的。

而这正是最吊诡的地方。

任何一件事情，做的人越多，平均每个人能得到的就越少，我们获益的机会就更渺茫。但是，我们却总是愿意等待，等到别人都一窝蜂去做了，才跟着去做。

这意味着什么呢？

这注定了，我们永远只能落后于先行者的脚步，守着最后的一点残羹冷炙。

而那些先行者的路，尽管坎坷，却是获得成功的唯一方式。

---



---

我熟识的一个创业团队，是怎么掘到第一桶金的呢？

他们的创始人，11年开始组建团队，做音频产品。当时，国内这个行业还非常新，做的人不多，甚至连听过的人也不多。有朋友劝他换行业，说，这个领域太新了，很难做起来，为什么不做一些更大众的呢？

他说：就是因为市场新，才要去做，不然大家都做一样的事情，我们的优势在哪里？

13年产品出来之后，这个团队囿于资金和渠道匮乏，找不到合适的推广路径。这个时候，恰逢微信公众号异军突起，还是个新奇的玩意。他们就立刻注册了公众号，开发了点播功能，将产品和公众号绑定。短短几个月内，就吸引到了100万粉丝。

这成了他们最初的种子用户，藉此，也顺利地铺平了道路。

做别人不曾做过的事情，是一件非常困难的事。但只有这样你才能脱颖而出。因为，**如果大家都在做同样的事情，无论你多优秀、多聪明，你的竞争优势都会被无限地放小——因为你的竞争者实在是太多了。**

怎么才能获胜？**你必须跑到别人的前面去，看得比他们更远，想得比他们更深入。在他们还没有注意到的时候，自己找出一条生路。**

另一位朋友就没这么幸运了。有一次，和他吃饭的时候，他说，他其实一直都很后悔，没有抓住前几年微博创业的热潮。

没有做过新媒体的朋友，可能不会知道，微博上面的大V，90%是都是三家公司在背后运营的。公司运营一个账号，用手里的资源互推，捧红了，就接广告，再分成给他们。

而这其中最大的一家公司（市场份额超过50%），两位联合创始人，加上这位朋友，曾在一家公关公司短暂共事过。他们三个的关系都不错。

「A走的时候，找过我，我没去；B走的时候，也找过我，我也没去。现在看来，是我错了。」

---

---

说这话的时候，他是一家知名外企的市场经理，算是很成功了。然而，在他的话语间，还是能够看出一丝遗憾——没有能够亲手做出一些大事的遗憾。

如今，这个行业的格局已经完全敲定了——你想在微博上成为一个新晋大V，就势必跟这三家公司签约，否则，不会有任何大号转发你的微博，你也就火不起来。同样，想再成立一家公司来运营这些「散V」，也非常困难，因为其中稍微有影响力的，都已经被瓜分殆尽了。

而这家公司的创始人，前段时间又重新创立了一家公司，探索新的发展模式——这不得不说又是一种走在前面的思维。

其实，对于我们来说，就算不去创业，这样的思维也是极其重要的。

- 这个专业现在特别火爆，选它一定有前途；
- 这个行业正被疯狂追捧，正是进入的大好时机；
- 听说这一行收入特别高，是不是该上个培训班？
- .....

这样的说法，真的正确吗？

一个东西，如果真的被大量的人追捧，被炒得无比热门、无比吸引眼球，那也许你可以思忖一下：是谁希望它成为热门？他们的目的是什么？

任何情况下的「热门」，都不可能是自发产生的，背后必定是有人主导或者推波助澜的。那么，如果你现在投身进去，不妨想一想：你是真的能够从中获益，还是成为别人赚钱的工具？

非常简单的道理：**当一个市场被炒得人尽皆知的时候，它就失去了准入的门槛**，会引来无数的人涌入。你凭什么认为你可以在这其中获益？

更大的可能是，**你会跟疯狂涌入的人一起，成为粉丝，成为流量，成为消费者，成为潜在消费者。**

---

---

比如今年上半年，风光无限的「短视频创业」和「VR」，到了下半年，几乎已经没人再提起了。因为热度已经过去了，该获益的人也已经赚足了钱。

再比如直播。直播火起来的时候，大量的平台、主播纷至沓来，获益的是谁呢？是掌控了上游的资本所有者和公会的投资者们。

这跟股票市场是一模一样的。

在股票市场上，你每一手买入或者卖出，如果能成交，就表示同时有另一个人，和你作出了完全相反的判断——那么你们的判断谁才是正确的呢？

如果你想获利，你就需要在许多次这样的交锋里面，都赢得过你的对手。

我们总会以为自己会是最聪明的人，能幸存下来的人，但实际上，我们所获知的信息，是资本放出来的；我们的心态，是资本可预知的；我们的行为，是资本操控着的。**我们都以为自己比别人聪明，但正是每一个这样想的人，使着整个市场往资本设定好的路径倾倒。**

所以，你需要有「前瞻性」。

- 大家都认为热门的东西，就一定是好的吗？
- 大家都忽略的东西，就一定没有价值吗？
- 不要受到大众和舆论的影响，因为这正是有心人所希望的。

火在燃烧起来之前，总是黑暗的。

如果你想脱离「平庸」，那这就是我对你的忠告。

THE END

---

- 晚安 -

---

---

# 永远不要等到「一切准备就绪」才去行动

原创 2016-10-13 Lachel ( L先生 ) [L先生说](#)

「我还没有准备好呢。」

这大概是很多人喜欢说的话。

面对一个完全陌生、或是超出了我们预料的情境，很多人的第一直觉，总是退一步，仔细审视，并试图找出各种理由，来避免让自己进入这种情境之中。

因为陌生意味着全新的刺激，意味着不稳定，这对我们的大脑来说，是非常危险的。

于是，「还没准备好」成了我们的救命稻草。

想一想，你有多少次用这个理由，拒绝了一个又一个的机会？

无论是一次Presentation，一次演讲，一个全新的项目，一次合作，一个邀约，只要它超出了我们熟悉的领域，我们总会先吃惊，然后习惯性地后退一步，试图说服自己：

「这个太难了，我得准备好才能去行动。」

但是，什么才算「准备好」？

你要明白，我们生活中遇到的绝大多数事情，都不会事先告诉你：

你好，某月某日我会来找你，在此之前你有多少天的时间，请务必做好如下准备：一、二、三、四.....

这怎么可能嘛。

绝大多数情况下，它们都是未知的。你不知道什么时候会遇到问题，你不知道会遇到什么问题，你不知道遇到的问题你能不能解决——甚至，你不知道你所面对的，是一个问题，还是

---

---

一个机遇。

真正有效的准备是什么？是**立刻去采取行动**。

互联网公司做APP，有一个众所周知的规则：

如果不确定一个产品是否可行——比如定位、功能、主打的利益点，是否符合用户的需求，该怎么办呢？

这个时候，不是去开会，去集思广益，去反复论证和分析——这些做法除了浪费时间，一点用也没有——而是立刻开发出一个**MVP**（最小可行产品），先投入到一小部分目标人群，跑一下看看数据。符合期望，就继续做；不符合期望，就找出哪里不妥，修改，继续投入市场。

什么是MVP？就是这么一个东西：它具备这个产品最基本的雏形，具备最核心的功能，除此之外没有任何多余的东西。我在《**火在燃烧起来之前，总是黑暗的**》中提到过一个音频团队，他们做的公众号点播功能，就是一个MVP——是的，甚至连APP都没有。

通过让目标用户使用这个MVP，才能真正了解，这个功能是否真的有价值，是否戳中了用户的需求。

同样，如果不知道一个调整是否合理，怎么办？不是去搜集数据、开会讨论、综合分析，这样太慢了。通用的做法，是做一个A/B测试。就是在一部分人中使用新的改进，另一部分人保持不变，然后，观察前者的数据是否会有提升，来验证这个改进是否切实有效。

**只有市场，才能真正检验一个想法是否有价值**，除此之外都是空谈。

在校园中，我们已经习惯了考试的模式：提前规定好范围、大纲、重点，让你有条不紊做好准备，一次攻克——但现实并不是这样的。

现实中，绝大多数问题，你在开始前是无法发现的。只有当你真正上手去做了，它们才会呈现出来。

---

- 
- 比如，你对自己的能力估计过高，上手了才发现很吃力；
  - 比如，你对任务的复杂度估计过低，上手了才发现需要的时间、精力太多；
  - 比如，你事先考虑了种种风险，上手了才发现各种意外，之前完全没考虑到。
  - .....

这都是非常正常的事情。

现实中，我们对于遇到的项目和挑战，大多数信息不足。我们缺乏实战经验，没有真正体验过，也不知道整个流程和难点、关键点。在这个情况下，我们很容易萌生退意，迟迟不敢行动，希望先做好万全准备，尽量减少发生意外的不确定性。

然而，在没有足够信息的条件下，你怎么知道会发生什么问题，需要做什么准备？

解决这个问题的唯一方法，就是迅速采取行动：先迈进去，试探一下，收集信息，发现难点、重点、关键点，再仔仔细细进行筹划。

在项目管理里面，有一个术语，描述这种做法，叫做「**哈德逊湾式启动**」。

这个术语源自17世纪的哈德逊湾公司。那时，他们经常会在冬季运送皮毛，为了确保商船不会忘记东西，他们会先在距离港口几英里的地方停留一段时间，以此检验：是否有任何工具和给养忘了携带？如果有，就返回港口进行装备，然后再出海，避免在海上陷入困境。

在现代的项目管理中，这是极为常见的方法。

如果项目经理对一个项目没有把握，或者对一项任务的难度不确定，通常会先做出一个短期的规划——比如3天、5天、一周，然后让团队按照规划动工，试验这样的规划是否合理。

等试验期结束后，再根据试验的结果，对规划进行修正。然后扩大范围，再进行一次循环，以此类推。直到将所有的时间和进度确定下来。

如果你对一个事情没有把握，沉溺于观察、想象、思考，只会浪费时间。

---

---

最好的方式，是尝试一下：**在不会造成严重后果的基础上，了解它对于能力、经验、资源的要求，再权衡一下：我能不能做到？这值不值得去做？**

如果确定要做，再根据之前收集到的信息，进一步作出规划。

这不仅仅是做项目管理适用，其实我们面对各种事情，制定各种计划的时候，都是适用的。

经常有人来问我：我做了很完善的排程表/计划/规范/SOP.....但是发现都派不上用场。不是意外频出，导致排好的日程根本没用，就是团队伙伴都不按规范操作，该怎么办呢？

这是一个很常见的错误：做好计划，并不意味着高枕无忧，它仅仅是一个微不足道的开始。

计划，是要将长期和短期互相结合的。

先定一个短期的计划，做完，根据完成的实际情况，对下一个短期计划进行调整，让它变得更合理，然后再按照调整后的短期计划执行，循环往复，直到填满整个长期计划。这才是真正有效和有可行性的计划。

换言之，指望一次思考就能解决问题，这是不可能的。只有不断地在行动中获得信息，获得反馈，再进行修正和调整，才能让计划真正得到落实和贯彻。

一言以蔽之，就是：

**分步思考，短期规划，快速行动。**

并且在行动中，收集反馈，进行试错。

这就是「高效」的秘诀。

也是让我们不错过任何一次机会的最好方式。

---

---

# 你的朋友圈里，还充斥着「朋友体」吗？

原创 2016-10-20 Lachel ( L先生 ) [L先生说](#)

「我有一个朋友」这个句式，想必大家不会陌生。

在知乎、公众号、朋友圈，我们每天都能看见许多作者，用「我有一个朋友」开头，讲一个故事，试图解决你的困境。

- 当你不知道该选什么专业时，他们会说：  
我有一个朋友，他选择了某某专业，后来怎样怎样.....
- 当你不知道该考研还是工作时，他们会说：  
我有一个朋友，他考研了/工作了，后来怎样怎样.....
- 当你不知道该不该跳槽时，他们会说：  
我有一个朋友，他也面临过同样的困扰，后来他跳槽了/留下了.....
- 当你不知道如何处理一段感情时，「我有一个朋友」又跳了出来，言之凿凿地告诉你，  
他也曾经如何如何.....

人永远是孤独的，所以我们喜欢听故事。尤其是当故事跟我们的困境高度相似时，感受到别人也有着和自己一样的困扰，会给我们带来一种安心感和认同感。

同时，美好的结局（基本都是）通常会带给我们一种信心：只要我们像故事的主角那样去做，我们也能得到一样的结果。

这些故事本身或许写得很好，很动人，但很遗憾，**它们是没有任何意义的。**

生活中遇到的任何问题，最不缺的就是各种个例。

---



---

面对同一个困境，同时有A和B两种选择，我们永远可以找出一大堆案例，支持选择A；也可以找出一大堆案例，支持选择B。

把其中一个案例扩展一下，加上渲染和细节，就是一个故事。

它本身无法说明任何问题：既不能说明这个路径可以复制，也无法说明它的操作可以成功。

我们之所以会觉得它说得有道理，只是因为它恰好是一个成功的案例，然后恰好被我们看到了而已。

举个例子，比如说「该选择大公司还是小公司」，一个从大公司出来的人，可能会告诉你：大公司有多么完善的体制，规范的流程，他学到了非常多的东西，碰到了非常nice的上级，才有了今天的成就；

一个在小公司拼搏的人，也有可能告诉你，小公司多么依赖个人的努力，有许多机会让你一展拳脚，毫不吝啬对人的奖赏，是奋斗的最佳路径……诸如此类。

这些对不对呢？都对。但是没什么用。

就是让他们两个人重新走一遍流程，在同样的公司，完全照搬之前的做法，结果都很可能大相径庭——因为这个过程有着太多不确定、不可控的因素。他们所认为的结果，很多时候并不完全是由他们所认为的原因造成的。

你看到的故事，只是恰好他们成功了，恰好被他们的朋友写成了案例，又恰好被你看到——这样的事情，每天都在成千上万地发生。

这在心理学上，叫做「**选择性观察效应**」：我们挑选样本进行观察的过程中，本身就对样本进行了筛选，而这个筛选对结果会有影响。

对于一个总体，如果我们能够掌握里面每个个体的信息，我们就能百分之百确定这个总体的情况。但是在实际生活中，这往往是不可能的，所以我们需要从中挑选出一部分样本，通过对样本的观察，来估计总体的情况。

---

---

在所有的选择手段之中，选择身边的例子进行个例观察，大概是最差的一种了。

一方面，每个人能接触的人都是有限的，对于总体（按上面的例子，就是所有选择了「大公司」和「小公司」的人）来说，这个样本量毫无意义——因为实在是太少了。

另一方面，每个人的圈子都不可能是随机的，他们之间必定会有某种共性——正是这种共性形成了圈子——但在选择的过程中，它同时也会造成偏差。

「我身边有一个朋友，他选择了大公司，一路顺风，没几年就做到了高管」——并不能说明其他人选择大公司也会如此。很可能，99%的人选择了大公司，晋升都非常慢，而那位朋友恰好是那幸运的1%。

**个例没有意义，统计数据才有意义。**

然而，吊诡的是，一直以来，**自媒体和媒体们，都热衷于用各种个例来描述某种问题，调动读者的情绪。**

例如，近几年来，各种年轻人创业的案例充斥报端。模式大概都是这样的：一位90/92/95年的CEO，想到一个点子，跟几个朋友组了个团队，见了个投资人，吃了顿饭，顺利拿到第一笔融资……

当然，为了增加可信度，这中间会夹杂一些失败、挫折、困惑、被轻视，但最后一一定是产品落地，梦想照进现实。

实际上呢，被媒体选中的，一定是所有创业者中最突出的例子，要么业已成功，要么正在成功的路上，总而言之，是最有话题性的。

而那些胎死腹中的、无疾而终的、惨淡经营的大量案例，以及更多不见天日的点子和半路夭折的产品，他们会被媒体选中吗？不会，因为没有任何传播点——尽管后者比起前者，可能多了50倍、100倍。

这不是危言耸听。创业是一件非常艰难的事情，即使是近几年互联网风头最热、投资人竞相

---

---

追逐项目的年头，国内互联网创业的成功率（能撑得住2-3轮融资）也只有5%不到。

媒体所呈现给我们看到的，只是这最顶尖的5%，还有其它暗无天日的95%呢？我们根本看不到。

这就是一种「选择性观察效应」。如果你只看个例报道，你会觉得仿佛进入了全民创业时代，几乎每天都有新项目上线、拿到融资。但真实的情况呢？只有统计数据能告诉你。

但是，统计数据是否一定更加确切呢？

考虑下面这个例子：

如果我想考察「名校毕业生是否更容易进名企」，我随机挑选10所名企，统计其核心部门名校毕业生和非名校毕业生的比例，得出结论：名校毕业生的比例更高。那么，这个结论能证实「名校毕业生更容易进名企」吗？

显然是不能的。

为什么呢？因为能够考进名校的学生，总体来说，要么比其他学生聪明一点，要么比其他学生更勤奋，亦即，他们本身「更优秀」的概率比较高。

也就是说，即使企业招聘时完全不看背景出身，他们进入名企的机会，本身就会稍微高一些。

这同样是受到「选择性观察效应」的影响。

我们的本意是想考察：在不考虑能力差异的情况下，名校毕业生就业是否会有优势。然而我们的筛选方式，本身就隐含了能力的不平等——使他们进入名企的，未必是名校这个标志，更大的可能是他们本身的能力，而我们的筛选方式是没有办法作出区分的。

同样，如果一项研究告诉我们，每天喝4杯咖啡的人，比一杯咖啡都不喝的人，患上心脑血管疾病的几率小25%，能说明「多喝咖啡对身体有益」吗？

---

---

如果没有给出任何材料，比如这项研究在哪里做、考察了什么样的人群、前后的人群是否一致，等等，光看这个结果，什么也说明不了。

因为，每天都喝4杯咖啡的人，至少是生活水准比较高的人，很可能比不喝咖啡的人更高。所以，他们的生活环境可能会更佳，对自己的健康状况会更在意，获得优质医疗资源的机会也更高，因此普遍的健康状况当然会比后者更好。

这个效应，在中文网络上有个传播更广的名字，叫做「幸存者效应」。

这个名字是这样来的：

据说，二战的时候，有专家对执行任务后幸存的飞机做了统计，发现它们大多数是在尾翼和机翼中弹，所以主张道：我们应该在飞机的尾翼和机翼加装装甲。

这样做对不对呢？不对。

因为这两个部分中弹的幸存飞机越多，越说明它们不是关键部位，所以飞机才没有坠毁。那些真正重要部位中弹的（比如油箱和驾驶室），飞机当场就坠毁了，没有数据可供研究。

因此，若仅仅研究「幸存者」，就会忽略掉真正重要的因素。

这个故事的真假无从考证，但名字却非常直观易懂，因此一直传播了下来。

许多讨论「幸存者效应」的文章，都会提到一个案例，那就是1936年的美国总统选举。

当时有两家公司在做大选预测，其中之一是美国的老牌杂志《The Literary Digest》。他们事先发放了1000万份问卷，并回收了230万份（当时全美选民大约是1亿人，230万已经是非常庞大的样本了）。

根据问卷结果，他们预测：共和党候选人阿尔夫·兰登，将在大选中获得69.67%的选举人票，击败民主党候选人富兰克林·罗斯福，赢得总统大选。

---

---

然而，结果是，罗斯福获得了98.49%的选举人票（得票率则是60.8%），以压倒性优势击败了兰登，令共和党一蹶不振。预测完全错误的《The Literary Digest》也因此声望大降，于结果揭晓几个月后停止发行。

《The Literary Digest》预测错误的原因，主要在于两点。

一是他们邮寄调查问卷的对象：他们是从电话簿和汽车登记簿中收集地址信息的。在那个年代，家里有电话和汽车的人，绝对是相当有钱的人，而这部分往往会比较支持共和党。

二是他们选择的方式：他们是依靠被调查者自愿提交问卷来进行回收的。而非常明显，由于当时罗斯福的政策正在施行，反对罗斯福的人，比起支持罗斯福的人，有更强烈的意愿和动机提交问卷。

这两个因素的共同作用，使得《The Literary Digest》筛选出了一大批「支持共和党的」。显然，这个结果并不能代表全美国的选民。

可见，统计数据同样并非绝对可靠。**不同的统计方式，有可能导致样本筛选不均，产生偏向性的结果。**

最简单的例子：比起保持现状，更激进、希望改变的人会更愿意发声。但他们是否能代表所有人呢？

如果我们看到一种声音非常强烈，也许应该先问一问，这部分人是否能代表大多数？他们表达的诉求是否是大多数人所希望的？还是因为他们只是声音特别大而已？

当我们看到一份研究数据时，也许可以先问一问：样本的筛选是否做到了随机？是否考虑到不同个体之间的差异？是否让每种声音都有机会被听到？是否很好地控制了其他可能影响结果的变量？

不但个例会欺骗我们，数据同样会欺骗我们。只要有必要，信息的传播者完全可以通过筛选样本的方式，炮制出他们所需要的数据。

---

---

下一次，当你再读到「我有一个朋友」时，不妨，可以多留一个问号。

“

L先生的话：

当然，「我有一个朋友」也不能一概而论。

很多文章，会用实例来论证观点，亦即：先讲一个道理，然后用一个实例来解释它。

在这种情况下，当然是没有问题的。

但是，如果一篇文章，用一个故事切入，撩拨你的情绪，并试图通过这个故事导出某个道理——这时就要当心了。

很有可能，你就被消费了。

THE END

---

---

- 晚安 -

---

# 全民焦虑的时代，我们可以如何克服「焦虑」？

原创 2016-10-23 Lachel ( L先生 ) L先生说

这似乎是一个全民焦虑的时代。

经常会有读者来信问我，说：日常生活中，总是很容易感到焦虑，怎么办？有没有什么办法可以缓解？

也经常从身边的人——包括同事、朋友、读者、同行，等等——听到他们诉苦：「我很焦虑」。

甚至包括一些看起来很成功的人，也表示：我很焦虑，有时会焦虑到整晚都睡不着。

焦虑的原因，倒是都非常统一：生活压力太大。

- 做自媒体的朋友，看到每天的朋友圈里又被别人的热文刷屏，自己又要绞尽脑汁跟热点、快速出稿，粉丝增长又迟缓和了，会焦虑；
- 创业的朋友，看到今天又是哪个竞品拿到了融资，哪个大佬准备进军这个行业，市场的风向变了，会焦虑；
- 当经理人的朋友，看到物价和房价一直上涨，只有收入不涨，行业不景气，想转换行业却没有头绪，会焦虑；
- .....

诸如此类。

这个时代，一切的节奏都变得太快。

所有人都在说：早点买房，越晚买就越亏；所有的媒体都在渲染90后、95后的成功创业者，仿佛如果你出生得早，就已经输在了起跑线上；所有的社交网络都在传播「月入十万是什么体验」「如何才能实现财务自由」，让你觉得，自己每天还要上班工作，就是一种失败。

---

---

其实，这正是焦虑的根源。

每个人都有一个最基本的需求，就是**追求「稳定」**。

小到我们自己的内心，我们的认知和信念，大到我们接触到的信息，我们可控的事物，我们周边环境的世界.....**我们都会希望它们是稳定的，一致的，可控的。这样我们才会感到安定。**

如果这种稳定被打破了，会发生什么呢？我们会先感到无所适从，然后是恐慌，会怀疑自己的生活偏离了正规。

而在这个基础上，**当我们发现，我们对这种「不稳定」无计可施，没有办法去进行把控时，我们就感到了焦虑。**

焦虑的本质，是一种冲突。我们都希望生活中许多事情是确定的——比如，我好好工作，就会很快升职加薪；我好好耕耘，就会在这个市场打下一片沃土；我好好做产品，就会有大量的用户增长——但是，实际上，这些事情都是不确定的。并且，我们没有办法去降低这种不确定性，将它们从不确定变成确定。这就产生了冲突。

于是，焦虑就随之产生了。

面临的选择太多，能作出的选择太少，会焦虑；  
想做的事情太多，能做的事情太少，会焦虑；  
接触到的信息太多，能把控的信息太少，会焦虑。

但这种冲突，究竟是源自内心，还是外界强加的呢？

更多的时候，其实是后者。

我们习惯了在媒体和社交网络上看到这样的人：他们非常年轻，成就斐然，一路上似乎没受过什么挫折，就算有，也只是成功路上的点缀。他们已经开始享受生活，每一天都过得光鲜无比，甚至有的已经开始影响世界、改变世界——而我们却还在为生计操心。

---



---

在这些媒体和社交网络上，我们会感到，仿佛985是随随便便能考的，常青藤是轻轻松松就能进的，刚毕业就年薪30万是非常正常的，刚创业就拿到几百万融资是轻而易举的。

但事实真的是这样吗？

很多时候，这只是传播者为我们编织的一个幻觉而已。

在传播的链条上，所有的成功都会被放大，所有的幸运都会被放到聚光灯下研究。越是超乎常理的，越容易被分享、转发、传播，它们的声音也就越大，随之而来的泡沫也就越大。久而久之，正常的、大众的、不那么光鲜的，就会慢慢沉寂下来。

我们就会越来越觉得，这个世界仿佛飘了起来，一切都在向上盘旋、上升。

所有的这一切，当它们距离我们的日常生活越远，当它们被无限放大、雕饰，与我们的落差也就越大。

于是，我们感知到的世界就被拉扯成一个不真实的幻觉，从而产生了冲突和焦虑。

那么，如何克服焦虑呢？

## 1. 不要过多受到外界信息的影响，而是关注内心。

问清楚自己，我想要的东西，想做的事情，想达到的状态，究竟是自己真的想要的，还是在外界的影响下，「认为」自己必须想要的？

在这个信息爆炸的时代，保持一个清醒的头脑，去筛选信息，鉴别信息，比起一味扩大信息量更加重要。

要明白这一点：过多的信息、选择、可能性，除了让我们陷入焦虑之外，别无他用。更重要的，依然是这些：我想成为一个什么样的人？我想要什么？我的定位是什么？

---

---

从自己出发，将目光聚焦到更专注、更垂直的方向，是有效减少焦虑感的方法。

## 2. 将思考和执行分离，保持对当下状态的专注。

我在之前的文章和讲座都提过，高效的秘诀，就是这么几个字：

**快速收集，快速思考，快速规划，快速行动。**

其实，避免焦虑的干扰，也是一样的。

简而言之，做好短期的规划，然后立刻投入行动，再根据执行结果进行反馈、调整，才是最高效的做法。也就是这么一个循环：思考 - 行动 - 反馈 - 再思考 - 再行动 - 再反馈.....

在每一个阶段中，都保持专注，不要给焦虑以可趁之机。

思考的时候，就专注于思考，不要拖延。可以给自己规定一段时间，在时间内给出可行的方案，避免自己无休止地寻求「最好的方式」。要知道，所有的选择都会有得有失，并不存在一个「最好的方式」；如果有，那也是在每一段执行的过程中，尽力做到最好的总和。

执行的时候，就专注于执行，不要犹豫。最坏的情况，就是在执行时，不断地想着其他的选择和可能性，不断地问自己「这个选择是不是最好的」「我是不是作了错误的决策」——这些事情应该放在思考的时候去进行。就算发现了问题，也留到下一段思考的时候再做。这样可以避免一切不确定性的干扰，减少冲突发生的机会。

更具体的方式，可以参考本文：[永远不要等到「一切准备就绪」才去行动](#)

另外，也可以参考「正念」。不过，关于这一点，我也正在学习，所以，就不在这里妄言了。

---

---

做好这两点并不容易，所以，这需要长时间的锻炼。需要你在日常的每一天里，都有意识地去磨练自己的意志力，去内化这种思维方式。

毕竟，所有的焦虑，都是因为我们想得太多，而做得太少。

THE END

---

- 晚安 -

---

---

# 年轻人，警惕这个时代给你的一切优待

（原创） 2016-10-30 Lachel（L先生） L先生说

我的朋友曲凯，在《为什么我不做 VC 了？》一文中，写过这么一段话：

经常有很多行业资深从业者，因为要创业，坐到我对面像被我审问一般地刨根问底。但只要换任何一个场景，他们就应该是我的面试官才对。所以，很多时候，我总有一种「我何德何能啊」的感觉。

关于这一点，我深有感触。

我面过不少人，包括一些资历和工作经验都比我老的人。每次，坐在他们面前，望着他们略带点热切、谨慎，又有一点惊讶的目光，经常会这样问自己：

我何德何能，可以坐在这个位置，跟他们这样说话？

我知道，他们会用如此客气的态度和我说话，并不是因为我这个人，而是因为我的位置，我在的这家企业，我背后的这些光环。对他们来说，我是谁无关紧要，重要的是，我是这家企业的代表。

易地而处，也许，面对质询和追问的，就是我。



不得不说，这个时代，给了年轻人太多的机会。

---

---

换一个时代，你很难看到这样的景象：年薪20万的应届产品经理、应届投资经理，30岁的首席内容官，22岁的CEO，4年工作经验的市場总监，平均年龄26岁的创业团队.....诸如此类。

几年前，当余佳文出尽风头的时候，很多人侧目而视；而现在，22岁的创业者已经算不上新奇——21岁拿到千万融资，20岁做成自媒体大号，17岁成为创业新星，类似这样的，也就只能掀起一阵子的热议，很快就被人遗忘。

这真的是一件好事吗？

对很多年轻人来说，确实是。

毕竟，多年前，我们还对就业形势忧心忡忡；一转眼，发现身边都是月薪上万的应届毕业生。新媒体，产品经理，投资，咨询，金融.....大量的产品经理岗位，甚至不需要任何工作经验；大量的开发岗位，甚至只需要一年培训就能入职；大量的新媒体人，都是从大学就开始运营，然后靠广告赚得盆满钵满。

这都是拜飞速发展的行业所赐。

飞速扩张的行业，抹平了大量准入壁垒，消除了信息不对称，创造出了大量的岗位空缺，让所有年轻人看到了机会。当行业的扩张速度远远高于一个优秀人才的培养——传统来说，需要好几年、甚至十几年的时间——行业的整体门槛必然会降低，大量有潜力的年轻人成为企业捕猎和吸收的对象。

另一方面，85后、90后越来越成为社会消费的主力。消费者形态的年轻化，也迫使企业开始大量吸纳更年轻的员工。

但是，当你处在风暴的重心，被行业的势头托着急流往上的时候，不妨可以问一问自己：

**我配得上这个位置吗？我能把控手上的这些资源吗？剥离了这个平台、身份，我的竞争优势是什么？**

---



之前带过一位男生，大学在读，很聪明，也很有能力。有一次，他跟我说，毕业之后，想离开这里，到北京去发展。

我问他，为什么突然这样想。

他说：觉得在这边能获得的资源、人脉有限，北京的资源会多很多，将来想创业、或者做一些事情，都会比较容易。

我对他说：你的想法很好。但是你想一下，你所谓的资源和人脉，是你现阶段能把控的吗？如果去掉公司背景，你能不能获得这些人脉？你能为他们提供什么价值？他们为什么要帮你？你觉得他们看重的，是你这个人本身，还是你的位置，你能为他们争取到的利益？这些问题你可以好好考虑一下，不用急。

这就是很多年轻人容易产生的幻觉。

你要明白：你手里的一切资源——你可以调动的预算，你能够影响的用户，你通讯录里存着的几百位名流，甚至包括别人对你的礼貌和讨好，这些是源于你个人的能力吗？

不是。这些都是公司「借」给你的。

换了一个环境，或者一个岗位，你就会立刻失去对这些资源的所有操控。而所有曾经对你攀交情的人，他们不会在乎你现在做什么，他们只会在乎，这个位置现在是谁，他们需要依赖和攀附的是谁。

这个时候，你还剩下什么呢？你能够拿出去跟别人讲的，除了「曾经在这家公司任职过」，

---

还有什么？

这才是你时时刻刻需要思考的事情。



所以，我经常会有这样的紧迫感：

- 我在这个位置，都做成了些什么事情？
- 有没有能拿得出手的案例？
- 有没有什么成绩，是有所突破和出彩之处的？
- 如果我现在离职，我的竞争优势在哪里？

行业发展越快，境况越好，越要有危机感。

为什么呢？很简单。当你只是一个最基层的执行者时，证明你的能力很简单——也许只要会做PPT就可以了。但当你是一个产品经理，是一个投资经理，是一个部门主管时，你需要做出来的成绩，会难上很多、很多倍。

如果红利期破灭了，重新求职，你要如何展示，你有着与这个职位相匹配的能力？靠做PPT吗？不是。是靠你的资源协调能力。

你在这个位置起到了多大作用，你的稀缺性在哪里，你做出了什么突破？  
你是一个把握住机会、大展拳脚的实干家，还是只是一个吃红利的投机者？

永远要有这样一种思维方式：

**我该如何利用这些资源和位置，实现效益的最大化，真正为公司做出一些有用、自己也拿得出手的东西？**

---

---

与这一点相比，高薪、头衔、资源、机会——这些重要吗？

很多时候，并没有那么重要。

**决定你价值的，不是你拥有什么，而是你产出了什么。**



很多人热衷于各种资源和机会，热衷于打着公司的招牌，给自己添加各种光环——我是很反感这种行为的。因为这样只能说明一点：你自己也对自己的价值缺乏信心，只能用公司的光环为自己添加门面。

不妨考虑这种情境：在一个社交场合，你要向别人介绍你自己，但不许提到公司，你可以说些什么——除了「某某公司的市场经理」「某某公司的部门主管」，你还有什么经历，是能够作为自己的亮点的？

每个人都向往大公司，每个人都喜欢光芒万丈的头衔和资源，但是，在你还没有足够的积累和沉淀的时候，不妨稍微抑制一下对这些的痴迷，把注意力集中在更重要的事情上：我可以怎样提升自己的价值？

资源和机会永远不会缺，只是看你自己，有没有足够的能力去用好它们。

行业的红利，就像一张高额度的信用卡，在你享受它的时候，不妨想一想，你有没有足够的资产，来偿还现在的挥霍？

---



---

“

L先生说：  
这篇文章，其实也是写给自己的。  
与各位朋友共勉。：)

THE END

---

- 晚安 -

---

---

# 你的生活，在自己的掌控之中吗？

原创 2016-11-06 Lachel ( L先生 ) [L先生说](#)

我想，这样的情境，你一定不陌生：

- ◆ 下周一要交一个方案，拖到周日晚上才急急忙忙开始赶；
- ◆ 手头有两份报告要写，好烦，先刷一会淘宝吧；
- ◆ 明天有个活儿要交，不知道从何下手，先玩一会游戏吧.....

尽管我们吃过无数次这样的苦头——熬夜啦、赶工啦、质量不合格啦、被上级一次次训斥啦.....但仍然改不了这个习惯。

为什么会这样呢？

表面上的原因很简单，无非是因为，去完成这些事情，成本太高、投入太高，因此阻力也很大。而相比之下，上一会网，刷一会淘宝，玩一会游戏，则是几乎没有付出，而能收获「即时的快乐」的东西。

我们一次次地告诉自己说：一会，就一会。但这种伴随惬意和满足而来的「一会」，不知不觉中就让我们一直荒废下去。

这是非常直接的原因，但我觉得，并不是最深层的原因。

我们真正恐惧的，不是解决一个问题所要付出的时间精力，而是**解决了一个问题之后，那种伴随而来的空虚感。**

简而言之，就是，找不到意义。

---



很多人对正在做的事情，其实没有太大的认同和接受。

很多时候，这些事情是上级的需要，伴侣的需要，家人的需要，甚至是环境的需要，社会的需要……但**恰恰不是「自己的需要」**。

而「自己的需要」究竟是什么呢？他们也说不出来。

想挣许许多多的钱，想要安稳、安定的生活，想拥有大量的社会资源；想要出人头地，获得世俗社会的成功；想成为中产阶级，突破阶层的壁垒——然后呢？

没有然后了。

这样的生活，不能说喜欢，也不能说不喜欢；没有很幸福，也没有不幸福；并没有抗拒，也没有太大激情。

但问题在于，你问他到底想要怎样的生活，他自己也不知道。

日复一日，久了，就会渐渐淡化这种感觉，将其视为人生的一种常态。

---

在这种情况下，我们就会慢慢趋向这种状态：觉得任何事情都无所谓，没有太大的紧迫感。做完这些事情固然挺好，但是又怎么样呢？没有做完固然不好，但是又怎么样呢？

这是我们这个时代，最大的一种病症。

我把它叫做「空虚」。

「空虚」，其实是一种很可怕的状态。

对有明确目标的人来说，时间极为宝贵，浪费一两小时都会觉得是一种奢侈；但对于「空虚」来说，时间的价值被消解了。甚至，空虚的人需要想办法来刻意地「消磨」时间——尽管这些消磨，仅仅是片刻的愉悦感。

并不是时间没有价值，而是不知道如何用时间来创造价值。

我们过着自己不怎么喜欢的生活，却懒得改变，或者，根本不知道该怎么改变，更可怕的是，改变之后的结果，看起来似乎也一样无趣。

就像被空投进一个迷宫之中，然后又被告知，这个迷宫没有出路。

那既然如此，还不如坐下歇一歇呢。既然没有亟待解决的问题，又没有特别严峻的生活压力，为什么要做那些吃力不讨好的事情？打会游戏，上会网，至少可以让大脑产生即时的满足感。就算毫无意义，也比在忙碌了一天之后，还要投入看不到效果的事情来得轻松。

这种现象，叫做空虚，或者无聊、迷惘，都可以。本质上，是因为**缺乏对生活的掌控能力**。

我们不知道自己想要什么样的生活，更严重的是，就算知道，也缺乏去努力的动力。

不妨问问自己，你有多久没有真正努力过了？你的努力，是发自内心，还只是因为你的家人，伴侣，朋友，舆论，社会告诉你：你不努力就会失败，就会被被人踩在脚下，就会永远困在现在的阶层？

---



如果说当下的年轻人缺少什么，我想，是缺少了对生活的体验，以及对自我的省察。

我收到过很多求助的私信，其中很多都表达了这样的困惑：  
我不知道自己想做什么，应该怎么办？

这是无解的。

没有人能告诉你该做什么，可以做什么，这个问题只能由你自己回答。

能给的建议，就是多去试错，多去拓展自己的视野，多去接触其他圈子的人，多去了解各行各业，多去体验不同的生活。只有当你找到自己想做的是什么，你的行动才会有价值。

很少有人是真的无所用心的，很多时候，你只是还没找到那个可以让你全心投入的事物而已。

只有当你找到了这个问题的答案，你才有可能真正去掌控自己的生活。

拿我自己举个例子吧。

---

我很喜欢一个词，叫做「终身学习者」（Life-time learner）。

凯文·凯利是终身学习者，我的几位前辈是终身学习者，我希望自己也能成为一个终身学习者。

探索未知的世界，建立自己的知识体系，不断完善、扩充、优化整个知识体系，并输出有价值的东西，帮助更多的人——这就是我会为之感到快乐的事情。

提高效率有什么用？为了更快更好地完成工作。更快更好完成工作有什么用？为了节省出属于自己的时间。节省出自己的时间有什么用？为了更好地学习。学习有什么用？

没有什么用，但愿意去做。

如果你也被「空虚」所困扰，不妨这样追问一下自己，找一找，哪样东西是没有用，但你仍然愿意投入去做的？

如果有，那就是掌控自己生活的开始。

THE END

- 晚安 -

---

# 如何构建健康有效的「人脉关系」？

原创 2016-11-10 Lachel ( L先生 ) L先生说



L先生说：  
马上双十一了  
预祝有需要的朋友购物愉快  
注意节制哦：)

关于「人脉关系」，历来有两种针锋相对的观点。

一种观点认为：人际关系都是虚的，都是旁门左道，提高业务能力才是正路；  
另一种则认为：只会埋头苦干是没有前途的，人际圈子越强，前路才会越好走。

这两种观点对不对呢？

明显都不对。

先说第一点。

当你工作了3年、5年，开始独立带项目和团队，需要操心 and 关注的事情会倍数级增长。你会发现，个人的业务能力已经不怎么重要了——因为你根本不可能凡事都亲力亲为，你只能将工作分配给团队的伙伴，并且做好协调、安排、监督，尽可能让团队发挥出更高的效率。

进一步，你会发现，项目涉及到的很多方面，如果有外部的资源，会比团队自己去做性价比高得多。甚至，很多项目的关键节点，是团队没办法实现的（比如邀请某位大明星）。但如果有合适的资源，也许片刻就可以搞定。

这考验的是什么？就是建立和维护人脉关系的能力。**如果你不主动去拓展人际圈子，这些资源你是接触不到的，这些能力也是得不到锻炼的。**

但是，人脉关系并不是一切。

许多刚进入职场的朋友，总会有一种心态：我结交到的一切朋友，认识到的所有人，都是我的「人脉」。以后我有任何需要，都可以向他们求助；有任何信息，都可以从他们身上获得。

---

这是不现实的。

别人的时间宝贵，凭什么要帮你？你可以为别人提供什么价值？他可以从你这里得到什么？

这就是一个陷阱：「人脉关系」从来就不是单向的，而是双向的。你把对方视作人脉的时候，对方也把你视为人脉。那么，你不妨想一下，你在对方的「人脉网络」里面处于什么位置？对方会给予你多少的关注度？

更好的做法是什么呢？是熄掉「获取人脉」的心思，不要把这种功利心写在脸上，而是把对方当作朋友，真正去花心思建立和维护一段关系。同时，提升自己的价值，提高产出，让自己拥有更多的资本、更高的话语权和影响力。



我把「人脉关系」分成三类：**伪关系，弱关系和强关系。**

伪关系，是指：你和对方彼此都有联系方式，但由于地位差距过大，或者业务完全无关，双方之间没有任何交集，也没有合作的可能性。

这样的「关系」，其实是没有任何意义的。

举个例子，你参加了一位行业大牛的交流会，主办方拉了个群，大家聊得很开心，宾主尽

---



---

欢，会后都加了大牛的微信——这种关系有没有用呢？近乎没有。你不太可能有什么事情需要找到他，他也不太可能有什么事情需要你帮忙，日常的寒暄、问候、打招呼，人家多半也没时间回复。

很多人因为工作的缘故，通讯录里加了一大堆这样的人，但是一定要清醒：这些并不是你的「人脉关系」，因为你动用不了。

强关系，则是指我们身边的人，以及和我们有利益牵扯、感情联结的人。比如朋友，同事，恋人，等等。

这个圈子，决定了你的社交地位和价值——因为他们是你真正能够影响到的人，也是真正能够对你施加影响的人。

你的朋友是什么样的人，你就是什么样的人。

弱关系，是指这样的人：你和对方有过合作基础，彼此建立了纽带，没有强关系来得紧密，但存在进一步合作和升华的可能性。

为什么放在最后说呢？因为这是我们最容易获得的关系，也是对我们来说最有用的关系。

可能是一次推广合作，一次项目合作，一次外包合作，诸如此类——通过这次合作，双方对彼此都有了一个简单的了解，觉得对方是可以信任的，存在下一次合作的可能性，并且说不定能够成为朋友。

**这就是对我们来说最有用的「资源」，也是最应该用心去经营和维护的。**

---



这样的合作，一开始往往都是基于职位。比如说，你是某个大平台的商务专员，对方是一个自媒体大咖，你邀请他入驻，双方就建立了弱关系；你是乙方，谈了一个客户，作为他的代理，双方就建立了弱关系。

但是，**这种基于职位的关系，并不具备可持续性**：一旦你离开了这个平台，或者只是换一个岗位，这种关系就会断掉。

所以，我在之前的文章中也提到过，一定不要因为自己位置特殊，就自以为是——你所接触到的大咖、行业牛人，很多时候，是因为你现在的位置才和你「折节下交」的。换了一个位置，你很可能根本都和他们搭不上话。

对他们来说，你是什么样的人，其实并不重要。重要的是这个位置上，坐着的人是谁。

记住：**真正有用的关系，一定不是因为你的位置，而是因为你这个人。**

对方愿意跟你成为朋友，愿意与你多次合作，愿意向你伸出援手，一定是因为你本身有一些闪光点，令人觉得可以信赖——比如，你很靠谱，你言出必行，你认真尽责，你本事很大，等等。这才是一种关系能够长期存续的基础。

我们能做的，是**利用这些合作的机会，将他们的注意力，从「位置」上，转移到人身上。**

---

利用一切机会（或者创造机会），展示你的过人之处——亲和力、头脑、思维、可靠、负责.....诸如此类，一方面将这个合作办妥，双方共赢；另一方面也给对方留下深刻印象。

这是一个良性循环，也是一个螺旋式上升的过程——越专业、干练、得体，越能给对方留下印象，如果还有下一次合作的可能性，也会朝你倾斜，那么就又是一次加深关系的机会。

另一方面，维护好你的「弱关系」，也有助于口碑的提升。你（以及平台）的形象会随着这些弱关系的枝叶，扩散到更多的节点。这无论对于你所在的平台，还是你本身，都是有利的。

**借由这样的机会，将「弱关系」加深、维系、牢固，甚至慢慢将其升华为「强关系」——**无论是成为朋友也好，成为利益共同体也好，在这个过程中，你自身的价值和「人脉关系」，也是一个螺旋式的上升。

这样的机会，在生活和工作中其实很多。未必一定是合作，各种行业交流、知识社区、线下活动.....都存在着无限的可能性，只是看你怎么从中去挖掘出机会，展示自己。

不要相信「只要提高自己的价值，就自然会拥有人脉」这样的鸡汤，无论是维护弱关系本身的技能，还是建立弱关系的机会，都不会从天上掉下来：你必须主动去挖掘，练习，强化。

通过这种方式建立的关系网络，才是你真正的资源和财富。

THE END

- 晚安 -

---

# 为什么你的生活总是一团糟？

原创 2016-11-21 Lachel ( L先生 ) [L先生说](#)

这样的情景，我相信你多多少少都经历过：

- 囤了许多书，想好好学习，却一本都没翻过
- 买了许多衣服，想好好搭配，却连一次都没穿过
- 制定了健身、阅读、学英语的计划，坚持了几天，就故态复萌
- 想着周末好好学习，结果起床之后什么都不想干，又荒废了两天.....

这些，并不能仅仅用懒来解释。

很多时候，我们不是没有意愿和动力去行动，而是感到疲于奔命——想做的事情太多，感觉永远都做不完。即使做完一件事情，产生短暂的成就感，也很容易被接下来依然望不到头的其他事情淹没。

这种情况，就称为「**过载**」。



在这个信息爆炸的时代，信息的触及成本和门槛被无限放低。我们的日常生活中，每一

---

天，每一处，每一个APP，都充满着无数的信息。想买什么，想下载什么，想获取什么，几乎没有触及不到的。

但是，**信息的海量，并不意味着「可用信息的海量」**。我们的需求和处理能力始终是有限的。不能被我们所用的信息，其实是没有太大意义的。

在这种情况下，我们会倾向于大量获取信息和资源，将它们储备起来，以备「以后也许可以用到」。

然而，当获取信息的速度远远高于利用信息的效率，就会产生这么一个结果：

**我们每天获取的「新鲜信息」，比我们每天利用和消化的量还多。**

长此以往，我们的「信息库存」越来越多，并且这个速度永远不会降低，直到远远超过我们的承载范围。

这就是「过载」——**我们储存的信息、资源，我们想做的事情，我们制定的计划，远远超出了我们能负担的范围。**

为什么我们会热衷于获取信息呢？因为，获取信息的过程，会产生一种快感：「我得到了这些东西」。「得到」本身，对我们的大脑来说，就是一种奖赏。它会激活我们的奖赏系统，驱使我们继续不停地去获取信息。

而相比之下，对信息进行利用、内化，同样能激活奖赏系统，但成本和难度太大——一篇文章，是把它找到、存起来容易，还是把它背下来容易？

这就是一种替代机制——我们被大脑驱使，**用「收集」这个行为，代替「思考」和「使用」。**

它会造成什么后果呢？会让我们心力交瘁，疲于奔命；让大脑难以清晰地作出判断，指挥行动；让我们变得容易分心。

简而言之，你不是缺少计划，也不是缺少执行力，而是**缺少专注的能力。**

---



我们对信息和资源的追求，是「欲望」的结果：如果你迫切想拥有一样东西，它就是一种欲望。在这种欲望的驱使下，我们会去获取一切「需要的东西」，来填补我们的缺乏和需求。

要说的是，欲望本身是没有任何问题的——有欲望才有一切行动的动力。  
有问题的是什么呢？是「**多余的欲望**」。

当你的欲望不仅仅是「认为它有用」，而是「认为它可能有用」的时候，就要警惕了：这些欲望，很可能是多余的、不必要的。顺从这样的欲望，未必会使你的生活变好，但一定会增加你的信息和资源负载。

而当你囤积了大量的这种「可能有用」「将来也许有用」的东西，那么，你的生活正在变得混乱，正在失去掌控——你会发现，你会开始去想：我要怎么利用我囤积的这些东西？我要怎么创造机会让它们发挥价值？

这就很可怕了。

「我」才是自己生活的主人。无论做什么事情，使用什么东西，都应该从「我」的需求和

---

目的着手——因为想提高生活质量，完成某种需求，我需要去获得某种东西，去使用它来满足我的需求。这才合理。

但现在却变成了「因为我拥有了这些东西，所以我要让它们发挥价值，让它们有机会被用起来」——这就是一种彻彻底底的「异化」。

也就是说，**你被你所拥有的东西所奴役，为了「用」它们，而牺牲了自己的感受、需求、时间、精力。**

以前有个段子，说有些比较穷的家庭，囤了很多药，然后发现快过期了，为了不浪费，就故意让自己生点小病，把它们用掉。

这种段子当然很啼笑皆非，但是在我们的日常生活中，我们又何尝不是这样？

- 读一本书，你是真的想读，觉得有必要去读，还是因为有一个声音对你说：都已经打开了，就得把它读完，不然会难受。
- 买一件衣服，你是真的觉得适合自己，适合日常的场合需要，还是因为家里有几件闲置的衣服，想搭配一下？
- 使用某个APP，是因为它真的很方便，能满足自己的需求，还是因为新奇、漂亮、有趣，想试用一下？

诸如此类。

---



这几年，很多人倡导「极简主义生活」，倡导「断舍离」，号召回归自己的本心。

但我发现，很多人对「极简主义生活」，其实有着一些误解。

所谓的极简主义，应该是**以需求和功能为导向的，摒除一切无关的、多余的、会造成「过载」的元素**。并不是如很多人想的那样，节俭，简朴，清心寡欲。

那是苦行，不是极简。

比如这张图片，很多倡导「极简主义生活」的文章都会拿来做例子：





「看，乔布斯，家里除了音响之外什么都没有。只有这种简朴的生活，才能让人的心灵得到自由。」

但「极简」真正的本质并不在于简朴，而是一种对欲望的节制和自我的高度省察：**知道自己是什么真正想要的，不吝于在这上面投入，而摒弃其他一切无关紧要的东西。**

这张照片，摄于1982年，彼时乔布斯27岁。照片上，落地灯是Tiffany的；唱盘是 MK1 GyroDec，现在的价格约 2500 美元；音箱是 Acoustat；放大器是 Threshold 公司的 FET-One，二手售价约 1200 美元；以及同为 Threshold 出品的功率放大器 STASIS-1，2000美元。

这些算不上昂贵，但显然离「简朴」也有一段距离。

更别谈乔布斯后来升级的设备——比如价值六位数的 Wilson 音响，造价上亿美元的游艇 Venus，私人座驾无牌银色奔驰SL 55 AMG、劳斯莱斯古思特（价值超过400万元）、悍马四驱越野车 H3 Alpha（价值约100万元），诸如此类。

这是奢侈吗？也不是。

更多来说，是一种狂热的专注。

极简的核心是什么呢？是**以我为主，保持自己对生活的主导和掌控，知道自己是什么真正需要的，真正想要的，不被品牌、媒体和舆论所左右。**

---

简而言之，就是一种**高度的自我认知和专注**。



不妨试试下面的做法：

1. **明确自己的目标，以及真正重要的行动。**

问自己：我想达到什么样的状态？我现在距离这个状态有什么差距？为了弥补这些差距，我需要做些什么？

然后，列出详细的清单。

将绝大部分的注意力集中在这个清单上面。其余之外的东西，可以放弃的就放弃，可以延后的就延后。减少对这个核心过程的打扰。

2. **明确自己的工作、生活过程，将一切细节和操作流程化。**

设定好一个最方便、省力、高效的流程，以及一个应对外界环境和变化的基本框架。

---

---

什么时间点做什么事情，如何做，才能让自己感到最舒适，又有充实感和成就感？需要出门时穿什么、带什么，平时的娱乐做些什么，降温下雨了怎么办，等等。

如果一切新的信息和工具，对这个流程和框架起到优化，就进行调整；否则就放弃它们。

### 3. 保持对外物的审视和节制，只选择真正用得到的、对自己有价值的东西。

1) 所有购买的东西，都在当下问一下自己：它对我来说有什么用？我在什么时候可以用到它？

如果没有一个确定的时间，而只是「将来有用」「也许有用」，那么，放弃它。

2) 买回来的所有东西，都给它规定一个期限：如果在期限内你还用不到，就处理掉。包括衣服、各种家居用品、APP，等等。减少这些无关的物品对自己注意力的分散。

只有保持专注，将一切主导权抓到自己手里，才能真正成为自己生活的主人。

THE END

- 晚安 -

---

# 你们说得都对，但实习生究竟应该怎么做？

（原创） 2016-11-23 Lachel（L先生） L先生说

今天朋友圈被两篇文章刷屏了。

一篇是咪蒙的《职场不相信眼泪，要哭回家哭》。

一篇是我朋友雷斯林的《钱都给你咪蒙赚了，公司好不好关她一个实习生什么事》。

前者的大意是：不要太娇气，职场不是你家，要想老板之所想，多做事少埋怨。

后者的大意是：你又没给我股份，没给我高薪，凭什么要我什么都做？

这两篇文章的传播，用看到的一句话来说，就是老板都在转前者，员工都在转后者。

（我这种既不是老板，又不是普通员工的，很难做啊）

观点犀利固然是好事，但看完了文章，爽了，回过头呢？该怎么做？

好像还是不知道。

说实话，如果你思考任何问题，都从立场出发——因为我是老板，所以我如何如何；因为我是员工，所以我怎样怎样——那就叫做「屁股决定脑袋」了。

还有人说，作为普通员工，转了第一篇文章，就是「精神资本家」——老板还没发话，你就忙不迭地替他着想。我觉得，这样的思维方式，也略嫌浅薄。

那么，作为一个实习生，或者一个职场新人，究竟应该看重什么？应该怎么做？

这次的文章，想好好探讨这个问题。

## 01

不知道从什么时候起，老板和员工的矛盾，被越发放大了起来。

很多写给老板的文章，都一个调调：教你怎么「驭人」，怎么让员工听话；教员工怎么逆来顺受，多做事少说话。仿佛只有这样才能得到老板的欢心。

很多写给员工的文章，则是这样：告诉你资本家有多邪恶，你的价值有多重要，你应该努力争取自己的利益。老板不给钱，你就别干活，多做一点分外事都是浪费。

---

---

这是很奇怪的事情。

一个团队里面，**如果老板绞尽脑汁算计着员工，员工每天想着怎么争取更多利益，这个团队还能运转吗？工作还能做吗？**

我写过一篇文章，讲面试谈薪酬的，评论下面，有人跟我争论。

他认为，员工永远处在弱势的一方，所以应该想办法争取最大利益，对HR永远要有谈判和博弈的心理，不要过早暴露自己的底牌。公司给多少钱，就干多少活，不要被公司「压榨」。

我没跟他多说，只是在心里叹息了一声。

如果你将来的公司，知道你还没有入职，就一心想着怎么对付公司，怎么跟公司博弈拿到最大的利益，会是什么感觉？

这么看重利益的人，公司真的放心把大项目交给你吗？如果别的公司给你更多的钱，你会不会就直接撂担子走人？

任何一个公司，想要良好运转，上级跟下属之间必须是「**合作**」的关系。  
而合作的基础是什么？是**信任**。

无论这种信任，是基于契约，还是基于情感。

在这种信任的驱动下，**你多付出一点，多做一点事情，不要过于计较自己的投入产出比，是合理的**。因为你可以期望有更高的回报。

但如果确实没有回报呢？如果你付出了很多，老板还是那么吝啬，不愿意给你提薪呢？

下一点会讲。

---



## 02

我第一家实习公司，是一家知名PR Agency.

入职第一天，Leader把我领到电脑前，给我一个链接，说，把这个微博看一遍，熟悉一下，明天开始，你来接手这个微博所有的内容制作。

我有点懵，跟她说：就我一个人吗？行吗？

她说：为什么不行？你放心，我会帮你把关的。不过我很忙，只能大致看一下，所以你要多花点心思去做，做好一点。

做了几天，她又跟我说：互动要做起来；推广这一块你也想想有什么创意，我去申请预算；还有数据也要看，对比一下，看看可以怎么优化，提一些方案，我跟客户讲，让你试试看.....

我说：呃，可是这些我都不懂啊.....

她说：不懂就搜索嘛，看看别人都是怎么做的，还有不懂的地方你就问我。

---

又过了几天，另一个Leader对我说，有个客户（某个很大的珠宝牌子）要拍一个微电影，你去跟进一下吧。

我说：啊？我只是一个实习生啊，没问题吗？

他说：你担心什么，好好干，有什么事处理不来，及时跟我联系就是了。

后来我才发现，这样的情况其实不少，尤其是在很多精干的小团队里面。实习生当正职用，新人当老人用，很正常。我见过蛮多名片印着Manager、Executive却难掩青涩和紧张的人，一问，还没毕业.....

我那个时候的补贴是多少呢？1000块一个月。

你会觉得收入太低吗？要我说，这是实习生的幸运。我至今仍然非常感谢这家公司，给了我这么多机会。

第二家公司是毕业之后正式入职，是另一家外资PR。

刚进去的时候是做文案，做了两三个月，开始独立负责客户，又过了一阵子，开始带团队做项目。

当时，我才毕业半年左右，团队里的人全部都比我老。要自己面对客户，自己把控多任务、多线程（所以开始钻研时间管理），保证内容质量，还要带好团队。工作量翻了几番。

那个时候我的工资是多少呢？税后2700。在广州。

尽管已经是很久前的事了，但现在想起来，我同样很感谢那家公司。如果没有这段成长，我大概现在还是个码字的文案。

## 03

钱重要吗？

当然重要，很重要，想要多争取一点收入，这是人之常情，非常合理。

但是，如果你的标准只有钱，每天都一门心思地想着：老板给我这点钱，我干多少活比较合适，干多了是不是亏了，要怎么做才能争取到加薪.....诸如此类。

---

---

那你的格局，也未免太小了点。

比起钱，更重要的，是**做事情的机会**。

对于一个职场新人来说，最重要的是什么？是**产出**。

**你做了什么事情，你落地了什么项目，这其中有什么亮点，有什么突破，哪些是你可以拿出来跟别人讲的？**

你跟别人自我介绍的时候，是说：我在某某4A公司，做了三年文案；还是说，我策划了某某活动，是某某项目的主创？

后者才是真正让你加分、凸显你价值的地方。

所以，对于实习生来讲，最重要的事情是什么？是跟对人。

跟对一个上级，愿意教你东西，愿意给你机会让你操刀，让你真正做一些能够出街的东西——这个时候，你还会在乎工资吗？

而如果你是一个斤斤计较，做任何事情都想着「一分钱一分货」，不肯出力也不肯吃亏的人——会有人愿意给你这样的机会吗？

就算你得到了这样的机会，你是不是还会考虑：这些事情超过了我的职权范围，又不给我加薪，凭什么让我做？

**不要有太多「你是老板，我是员工」的心态，而要有「我们都是一个团队」的心态。**项目是大家的，一起做好，做好了有回报。尽管没有给你股份，尽管这个回报比起公司的收益，可能很少。

即使没有回报，最起码，你也得到了成长和锻炼。

如同前面提到的两家公司，按理说，他们对我是「剥削」，是资本家对工人的压榨。但时过境迁，我更感谢他们给了我机会。

相比之下，每个月多500、1000块钱，真的很重要吗？

那么，作为一个实习生，你究竟应该怎么做？

---



---

我想给你几个建议：



### 1) 不要说「我只是实习生」，请把自己当成老板；

许多带过实习生的同事，都跟我提过，他们最不乐意听到的，就是「我只是个实习生啊」。

为什么呢？因为这句话意味着，你给自己设了限。

「因为我只是个实习生，所以我做好实习生应该做的事情就行了。把上级分配的任务做完，剩下的时间就是自己的。别人的工作与我无关，最好也别让我加班，反正一个月才给那么点工资。」

这样的思维，不能说有错，但是，如果你希望在职业上有所发展，我希望你能转变一下心态。

原因很简单：我们为什么能够升职加薪呢？是因为我们拿着2k的月薪，做着2k的活，突然间就从天上掉下一个新的职位，砸到我们身上吗？

不是的。**我们能够升职加薪，是因为我们在这个职位上，做出了超越这个职位的业绩和表**

---

---

现。

「做好本职工作」是远远不够的，它只不过说明你配得上到手的薪水而已。如果你希望有所突破，你一定要在完成本职工作的基础上，去接触团队里面其他人的工作，去了解你工作范围之外的东西，去从更高的高度审视整个项目和环节。

多问问题，多了解老板在想什么，多帮他的忙，多刷存在感。

很多人说，替老板着想是「精神资本家」的表现。但是，**如果你想真的有所突破，我希望你能成为「精神资本家」。**

**你要站在团队、上级、甚至老板的角度，想一想，我们面临了什么问题？可以怎么解决？哪些优先级比较高？应该怎么行动？需要我们每个人怎么配合？**

而不是从自己的角度去想：我要做什么，哪些活是分配给我的，我怎样才能尽快搞定？

很多人会觉得，职场有分工啊，我在这个岗位，就是负责做这些事情啊。

但是，记住一点：**职场分工，不是员工给自己减负的理由，而是老板减轻管理成本和固化员工阶层的方法。**

你真的觉得分工是一样好东西吗？

实际上，**分工是一根绳索，把你永远捆绑在现在这个职位。**

如果你想有所突破，你要做的事情就是，在做好本职工作的基础上，**突破分工。**

这比其他的什么都更重要。

---



## 2) 不要说「告诉我该怎么做」，请争取主导地位；

判断一个新人有没有领导力，有没有做管理的潜力，关键就是看，**遇到棘手问题的时候，是急于去问别人「该怎么做」，还是自己主导局面，协调资源去尝试解决。**

当然，这听起来并不容易，尤其是对一个实习生来讲。

但是，即使你需要向上级请示，也不要两手空空地过去。你可以把你对问题的分析、理解，收集到的信息，自己提出的可行方案，列出来，给他参考。

简而言之，不要给上级做论述题（嗨，问题摆在这里了，怎么解决你自己想），而是要给他做判断题（要不要采用这套方案），或者选择题（采用方案1、2还是3？）。

如果是在团队里，大家彼此的层次差不多，那么，任何一个障碍、疑难，都是你的机遇——请争取成为Leader的机会。

这不仅是为自己的加分的最好方式，也是为自己争取「实操」，真正去做成一点事情机会的最好方式。

## 3) 不要说「可我已经很努力了」，请多复盘思考；

我们的教育过多地强调「努力」「勤奋」「笨鸟先飞」.....但其实到了社会，你会发现，

---

努力很多时候并不怎么重要。这个社会看重的，是你做成了什么，而不是你在这个过程中有多努力。

### 如果努力有用的话，我们还要KPI干嘛？

一定要尽早抛弃那些陈旧的思维。诸如「虽然没有成功，可是他已经很努力了」「没有功劳也有苦劳」「虽然能力一般，但是他很愿意吃苦」.....这样的想法，不但无用，甚至是有害的。

因为它们会成为你发展路上的障碍。你会觉得，虽然事情没有做好，但好歹努力了嘛，从而心安理得。

职场上，没有借口。

成功了就是成功，没成功就是没成功。老老实实认错，复盘，找出原因，进行改善和优化，调整方法，争取下次做得更好——而不是用「我已经努力了」来安慰自己。

说得残酷一点，没有人会关心你努不努力、累不累、辛苦不辛苦，只关心你创造了什么，提供了什么价值。

这不仅是职场的规则，也是社会上的规则。

### 3) 不要说「我有一个很棒的点子」，请把它做出来；

这是很多新人喜欢说的话。

他们这样说的时候，通常带着一丝炫耀、自豪、沾沾自得，以及对未来的美好憧憬。

但是很可惜，大多数时候，这一点用处都没有。

创业圈里面有一个共识：点子没有价值，有价值的是把它实现的过程。  
这推广到任何一个领域都适用。

「提出点子」只是一个开始，它不能说明任何东西，也不能影响任何东西。如果你能继续做出评估、完成调研、进行分析、选择路径、优化步骤、统筹时间、协调资源.....直到把它做出来——如果你能参与其中任何一个环节，并发挥你的能力，那你的工作才是有价值的。

举个最简单的例子，假如你要做一个落地页（就是所谓的H5），你想到一个非常赞的点子，很好，但这只是第一步。你得去做用户研究和分析，收集案例，研究可行性；你得做

---

---

出策划，说服负责人，为什么要把资源放在这个项目上；你得去说服设计、开发、文案，传达你的想法，下达清晰的需求；你得时时刻刻把握进度、结果；你甚至可能面对各种质疑和意见，等等。

很有可能，经过各种因素的累积，等它做出来的时候，跟你一开始的想法已经大相径庭了。

因此，在职场上，重要的，从来都不是想法，而是，**当你产生一个想法之后，你有没有能力把它坚持做下去，直到做出一些成效？**

同样，很多职场新人喜欢对现状提出批判，说得也很精准，但是当你问他们有什么解决的方法，他们又说不上来，这也是毫无意义的。

什么叫「建设性意见」？就是你不但要指出「这样不对」，还要讲清楚「为什么不对」，以及「我们可以怎么做」「怎么做才会更好一些」。

简而言之，培养「结果导向」和「解决问题」的思维，你才能真正从学生转变为一个职场人。

---

---

# 你知道你的时间多值钱吗？

原创 2016-12-04 Lachel ( L先生 ) L先生说

你的时间有多值钱？

对于这个问题，一般是这样回答的：

将你现在的收入按照实际工作时间，折算成时薪，就是你每小时的价值。

按照这个方法，我们可以得到这样的结论：企业家、高管的时间是最值钱的，因为他们每一分钟都在创造成千上万元的利润。相比之下，普通职场人士的时间就不怎么值钱——假设年薪12万，每小时也就值56块钱而已。而大学生的时间更不值钱，因为他们完全没有收入。

这很符合我们的直觉，但真的是这样吗？

我想跟你分享几个故事。

之前有个团队伙伴打算离职，寻找更好的机会。我和他聊，问及他以后的打算，他说，准备转型去做产品。

我问：你现在的经验都是运营和市场，转产品的话，经验恐怕是个问题。

他说：是啊，没办法，我打算从产品助理做起，先积累一些经验，再看看有没有机会转吧。

说实话，我有点为他可惜。他在我的团队里做市场，经验非常纯熟，也做出了不少成绩，但在产品那一块，完全是零。拿着这样的简历去应聘产品经理，几乎是不可能的。导致他现在只能跟应届生一起，竞争产品助理的职位。

如果——他在日常工作的时候，能挤出一点时间，争取一些机会，参与产品的开发讨论，学一下软件，画一下原型图，做出几个雏形，或者写几篇文章，也许，简历上就会丰富许多。不像现在，他还需要用一到两年的时间，将这部分补上来，再等到合适的机会出现。

不提这一两年收入的锐减，光是在这人生的高速发展阶段缓上这么一缓，就很令人难受。

再讲一个。

---

---

经常有读者来信问我，说，我是今年的应届生，怎么才能进顶尖广告公司？他们是不是都不要应届生？

遇到这种问题，我只能告诉他：是的。零经验的应届生基本不可能进广告公司。他们要么从实习生培养起来转正，要么直接招有数年经验的人才。如果你已经错过了实习的机会，那只能曲线救国，先去其他地方积累一定的工作经验，积累一些能出街的作品，再跳过来。

很多时候，我们看似有很多选择，但是你会发现，**绝大部分选择，都需要点满「前置条件」才会出现。你真正能选的，其实非常少。**

这个时候，你或许会后悔，会质问自己：为什么没有事先做好规划，白白浪费了大学和工作头几年的时间？

这其实是很多人容易忽略的问题。

当我们收入不高时，我们很容易产生这样的想法：「反正我的时间也不值钱，挥霍一下也没什么大不了吧？」

但实际上，时间的价值不应该以「现时」来衡量——因为现时永远只能衡量「过去」——而**应该以「未来的期望」来衡量。**

也就是说，**如果这部分时间用在投资上面，能点亮什么样的「前置条件」，解锁什么样的路径？这个路径能为你带来什么样的价值和回报？你所付出的这部分时间，占其中的百分之几？**

举个抽象的例子：如果满足3个条件，能得到一份年薪15万的工作（反之是10万），而其中某个条件需要三个月的业余时间（比如学会一个新软件）。那么，你这三个月业余时间的价值，就应该是  $(15-10) / (3*3) = 0.56$  万元。

这只是个最粗浅的例子。如果考虑到发展和成长空间，或者按2年、3年计算，这个结果还会更高。

简单来说，**对于我们的时间，重要的不是「当下的回报」，而是它的成长性和可能性。**

如果你有一个明确的规划，你知道你想从事什么行业，做到什么样的高度，实现什么样的成绩，那么，只要你往前倒推，你是永远不会觉得「时间很多」的——你只会觉得时间不够用。

---

---

因为你会清楚地知道，你当下需要做些什么，达到什么样的效果，才能点亮下一步的前置条件。

我见过直到大学毕业还没有实习过，面对心仪的公司却走投无路的；也见过从大一就开始规划实习，到了大四简历的丰富程度令我汗颜的。当然，后者毕业之后的收入，比前者高得多。

更不用说，后者也许已经早早设立了目标，每一步都走在规划之中的道路上，离自己的梦想和目标越来越近；而前者，或许连自己真的想做什么都没有想明白，只能得过且过，花费不菲的时间去进入这一行，觉得做不下去了，又花大量时间去进入下一行，直至年化渐老，平平凡凡。

这些，就是时间的价值。

有句话叫：所有命运赠送的礼物，早已在暗中标好了价格。

其实，所有付出的艰辛和坚持，也是一样的。

THE END

- 晚 安 -

---



---

# 你看到的世界，只是万分之一

原创 2016-12-08 Lachel ( L先生 ) L先生说

今天读老金的公众号，看到一句话：

「自从取关了所有广告传播类公众号，屏蔽了传播从业人员的朋友圈后的一个多月。我再也看不到所谓的刷爆朋友圈的广告案例了。」

这句话很有意思。

很多业内所谓「刷爆朋友圈」「现象级案例」，斩获了什么什么奖项，做到多少PV的作品，真的有那么多人看吗？

我回想了一下，每次看到类似这样的东西，其实，源头都是互联网、广告、传播类的朋友。真正「刷爆」朋友圈的，整个2016年，大概也超不过10个。

这就是圈子的力量。

**它让我们紧密聚集在一起的时候，却也让我们对外界产生误判。**



我们总会认为，我们看到的世界是什么样的，它就是什么样的，但实际上果真如此吗？

大概是两个月前，一篇来自GQ中国的文章《追踪三个月，看MC天佑如何统治直播江湖》刷爆网络，将火遍YY生态的「喊麦」文化揭露在大众面前。

很多人这才知道，原来还有这么一群MC，这么一群听众，以这样的内容，这样的方式，统治着直播市场。

我将几首经典的「喊麦」作品——比如大家耳熟能详的《一人饮酒醉》——发给几位互联网和文化行业的朋友，让他们听听看。很快得到了他们的回应，总而言之，大概是下面两种：

1. 谦虚地表示自己欣赏不来；
2. 「这种东西都能火？」

然而，不管怎么说，不管有多少人觉得这些东西俗、难等大雅之堂，它们就是火了。

火的背后是什么？其实是一种圈子的断层。

---



我们总是喜欢用自己的眼光去揣度外界的事物，但实际上，**我们能看到的世界，只是万分之一。**

211、985毕业，出入高档写字楼，住着小区房，用着苹果三件套，周末的消遣是逛街、购物、看演唱会——这样的人，非常难以想象，世界上还有这么一群人：

他们或许只有初中或小学文化，年龄在16到30岁之间，身份是服务员、街头小贩、车间工人，听不懂我们挂在嘴边的「消费升级」「互联网+」，看不懂政经、科技新闻，唯一的兴趣爱好，就是在休息的时候听听喊麦，给自己一点想象和期盼。

这些娱乐作品，或许很俗，文字水准很差，但对于这些人来说，却是他们能够接受、能够理解、能够真正认同的。

关键是什么呢？这些人，他们的生活方式，他们的娱乐方式，永远不会进入我们的视野里面。

**但他们才是真正意义上的「大多数人」，他们构成了市场的主力。**



---

国内公关界的名人、罗辑思维背后推手申音，在一篇文章里面，提到过两位创业者，W和L。嗯，这里的L不是我。

W从小就是天才少年，首都名牌大学毕业，在美国拿了硕士学位，回国创业之后，成了国内前沿科技的方向标。

相比之下，L做的事情，要「Low」得多。他从华南某所普通高校毕业，公司是做手机网游的，聚焦的是农民工群体和珠三角的打工一族。他的用户是这样的人：拿着300元的山寨机，挣着2000的月薪，许多人连电脑都没有。

但是，申音说：我所认识的投资人都对W的评价很高，但一旦要投钱，他们的首选都是L。

为什么？因为精英市场，太小太小了。草根阶层才是真正的市场。我们原以为中国的互联网市场会是一个金字塔，但实际上，它更接近一颗图钉。精英们站在钉子上，下面全都是草根阶层。

我参加过一场活动，L也在，那时直播还没火起来，GQ的文章也还没有出来。他说：「你们最看好的直播平台是什么？我认为是快手。在座可能没有人听过这款软件，但是在三四线城市、农村、打工人群之中，快手是最流行的APP。你们可能觉得上面的主播很low、很土，但他们每人都拥有几十万几百万的粉丝。」



真正会火起来的，不是高雅的生活方式，而是最接地气、最贴近人性本质需求的东西。

在知乎上，很多人问：为什么网上有那么多粗制滥造的页游广告？有的还能请来明星代言，但无论画面、特效、游戏性，都劣质得难以入目。真的有人会玩这种游戏吗？

不但有，而且很多，而且很多人一掷千金。

我在一家页游公司的朋友告诉我，他带的项目，每月的流水是八位数。一个项目上线几个月就能回本，赚一阵子钱，等到土豪用户不玩了，再换个外壳，重新上线，又是一个项目。

玩这些游戏的是什么人呢？

是各种在80、90年代，因为行业红利和个人头脑富起来的老板。他们没有精力去玩复杂的游戏，更不愿意投入过多的时间。他们想要的，就是即时的反馈，威压一方的成就感，在游戏中发现现实生活的压力和烦闷。

---

---

很多面向「精英」的游戏，活得苟延残喘。反而是这些简单粗暴、以人性最核心需求（比如成就感、优越感）为吸引力的页游和手游，赚得盆满钵满。

这才是我们所生存的世界。



现在的你，大学学历，月薪不错，坐在（或者躺在）舒适的家里，用着不错的手机，读着这篇文章——也许你自己意识不到，但实际上，你已经是中国互联网最顶端的5-10%人群了。

真正的「多数人」——他们的生活、喜好、习惯，我们或许根本都接触不到。

把我们跟他们隔绝开来的东西，就叫做圈子。

你是什么样的人，你的朋友就是什么样的人，你接触的、认识的就是什么样的人，你的圈子就是什么样的人——**你接收到的一切信息，分析事物的视角、方法，认知世界的方式，全都是构建在这些基础之上的。**

当你所在的「圈子」，将信息变成一个内生循环——也就是说，你发出的信息，只有这个

---

---

圈子里的人能看到；你接收到的信息，也来自同一个圈子里的人。这个时候，会怎么样？

举个例子吧。

我在一篇旧文「贫穷的原因是什么？」中提过：

贫穷，很多时候是这么一个过程：它诞生于家庭，受环境的滋养成长，又反作用于意识，进一步把这种贫穷遗传下去。

简单来说，如果你出生在贫穷的环境中，周围都是相似的环境，那么，你就很难挣脱出来——因为你根本就不会有这个意识。你只会受到这种生活影响，成家，生子，抚养后代，继续贫穷。

我见过很多这样的父母：跟他们说「孩子要上学」时，他们反问：为什么要上学？上学花那么多钱，现在出来打工，不是也挺好？

为什么他们会这样想呢？因为他们身边的人，他们看到的人，他们知道的人，都是这样。

你跟他们说互联网，说机遇，说大城市，说全球日新月异的变化，他们是没有这个意识的。



这就是圈子的力量。

如果不是从固有的环境中挣脱出来，接触到其他不同的人、不同的圈子，是不可能改变的。

用李普曼的话来说，这就是一个「**拟态世界**」。

这个概念，最早是李普曼用来描述媒介对现实世界的扭曲的，同样很适合这个语境。

我们总会有一种倾向：在日常生活中，**我们接收到某个对象的信息越多，对它越了解，就会更倾向于把它放在重要的位置。**

也就是说，在我们的认知中，世界是这样的：最核心是我们自己；最内层是我们的朋友、亲人，身边的人；更外层，是与我们处于同一阶层的人；再往外，是我们向往的上一个阶层。

至于那些不被我们了解的、不被我们的「圈子」所接纳的群体，他们要么不存在这个世界里，要么离我们极其遥远。

---

---

尽管在日常生活中，他们就在我们的周围，与我们发生着密不可分的联系。

这就是「拟态世界」与现实世界的脱节。

这会导致什么后果呢？——大家都很熟悉了，今年震惊全球的两大政治事件：英国脱欧，特朗普当选。

为什么绝大多数媒体和精英都猜错了？他们愚蠢吗？并不。他们只是在自己的世界里活得太久了，忘了外面的世界是什么样子。



说了这么多，我们应该怎么做？

如果可以，我希望你能跳出来，跳出现在的圈子，跳出自己的舒适区，尽可能去接触更广阔、更现实的世界。

或许，你可以试试，跟穿梭在我们城市中的「隐形人」聊聊天，了解他们的生活、他们的喜怒哀乐。研究他们的信息渠道，理解他们的思维和想法，真正去了解他们的诉求。

也就是说，想办法，**将自己的「拟态世界」，调适到与现实世界尽可能地接近。**

我想，你的思维，一定会有翻天覆地的变化。

---

---

# 不知道想做什么事情，怎么办？

原创 2017-02-12 Lachel ( L先生 ) L先生说

去年年底，有同事跟我说：有个部门新招的男生，刚进来的时候很积极，做的东西也不错。但最近几个月，感觉越来越没劲头了，每天无精打采的，下班了总是第一个走，工作也明显没以前用心了。

我于是单独找他聊天，问他，怎么了？

他也蛮诚实，告诉我：一开始进来的时候很有激情，但是公司转型之后，不太喜欢现在的路线，感觉做的事情都没什么价值，不是自己想要做的，所以提不起精神。

我问：那你想做的事情是什么？不妨说说看，我可以协调转岗。

他摇摇头：我也不知道自己想做什么，还在想。

我又问：那你有没有采取什么行动去改变这种现状？

他有点茫然：没有，我还在想。



其实，这是很多人非常容易陷入的一个误区。

我在公众号和知乎上面，收到最多的私信，就是这个问题：

**我不知道自己想做什么，不知道想从事什么行业，没有目标，没有方向，怎么办？**

我很理解这种急切、焦虑和无助，因为我自己也曾经经历过。

大四求职的时候，我不知道该找什么工作，跟着室友跑各种宣讲会、招聘会，哪个公司投简历的人多，我就跟着投。也跑了不少面试，最终拿到了不少offer。

这其中有三个很不错。一个是地产公司的策划，包吃包住，月薪很高；一个是深圳某科技公司的营销岗，很多人羡慕；一个是烟草公司，不用说了。

但最终我一个都没有去，全部推掉了。

---

---

也亏得有这段经历，我开始思考，自己究竟想要什么？



我们的教育与社会太过脱节。读书时，绝大多数大学都不鼓励进行社会实践和实习，以至于到了大三、大四，许多人根本都没有做好求职的准备；工作后，更是被繁忙的生活压得团团转，仅有的时间，也用来消遣和放松，无暇去思考这些问题。

很多人就这样做着一份根本不喜欢的工作，做了三年、五年、十年。

去年年底母校校庆，校友群里又热闹了起来，聊着聊着，大家吐槽起了自己的工作，纷纷抱怨：工作累，加班多，不知道自己做的事情有什么价值，迷茫，浑浑噩噩，诸如此类。

每个人聊起别人的工作都是羡慕不已，但被羡慕的人自己却也一肚子苦水。

这样的问题，在每个人身上，多多少少都曾经发生过，或者正在发生。

很多人会有这么两个误区：

### **1. 既然不知道自己想干什么，索性就不去考虑。**

目前的工作虽然辛苦，但薪水还不错，前景似乎也可以，就这样做下去吧。

他们会这样说服自己：人生本来就不存在什么规划，谁能知道三年后社会会变成什么样呢？走一步算一步吧。

### **2. 反正不喜欢现在做的事情，那就敷衍了事。**

像前面例子的那位男生一样，无论做什么都不上心。如果做不好，就用「这不是我喜欢的事情，我没有必要花心思去做」来安慰自己，让自己心安理得。

但你如果问他们「什么才是你想做的？」他们又说不出来。

这两种心态，长远来看，都是非常不利的。在这种情形下，工作变成了一种维生的方式，而不是有价值的事业。久而久之，你会慢慢失去对工作的热情，开始感到懈怠、疲倦，进入平台期。每天上班了总盼着下班，下班之后则是休息、消遣、娱乐，再也不想管工作的事。

这就构成了一个恶性循环。

---



---

现在我们说「四分之一人生危机」，其实很多都源于这种情况。



那么，如果找不到自己想做的事情，应该怎么办呢？

很多人总会觉得，这世界上一定存在着某件事情，是最适合自己的，我只有找到它，才能把工作做好。我现在做得不好，只是因为没有找到最适合的那件事而已。

其实并不是这样。

如同恋爱一样，世界上真的存在完美契合的、如同柏拉图所说的「灵魂的另一半」吗？——很遗憾，并没有这回事。

**绝大多数时候，我们都是找到一个令自己动心的人，然后在相处的过程中，发现种种不足、抵牾和摩擦，再慢慢为了对方而改变、调整、适应，磨去彼此相对的棱角，最终达到「契合」。**

**这是一个螺旋上升的过程，从来不存在任何一步到位的情况。**

工作也是一样的。

并没有一项工作天生就摆在那里，等着你去占领。你需要在不断的尝试之中，经历一步步的成长，慢慢提升你的能力和层次，调适自己的期望和价值观，**最终将价值观、能力和职业三者统一起来，达到自我实现。**

每个人在适应社会的过程，都要经历两次转变。第一次转变，是你发现想象和现实的差别如此之大，令你无所适从，陷入失落、彷徨和探索之中；第二次，是你终于摸清楚社会的规则，想明白如何融入社会，利用社会的运转规则去达到自己的目标和理想。

可惜的是，许多人都停滞在第一次转变之后，裹足不前。

要知道，「没有想做的事情」是非常正常的，每个人都一样。但如果你光是空想，不去行动，永远也不会有一件「想做的事情」从天上掉下来。

你需要的，是行动。

具体来说，可以参考这三步：

---



## 1. 尝试去做自己最擅长的事情

不妨想一想，你从小到大，有没有哪件事，是做得特别棒，经常受到别人的肯定和赞赏的？

我们总是说：喜欢一件事情，才能把它做好；但实际上恰恰相反：很多时候，正是因为我们对一件事情做得好，学得快，我们才会喜欢上它。

道理非常简单。在一件事情上，你很容易取得进步和成就，就会激活大脑的「奖赏回路」，产生成就感和愉悦感。反过来，这份成就感和愉悦感又会与这件事情绑定，让你更愿意去做。这就构成了一个良性循环。

心理学上有个有趣的现象，叫做「吊桥效应」：如果你和恋人一起走过一座吊桥，由于恐惧，你会产生紧张、心跳加速、手心出汗的表现，这些表现又会诱使大脑将其和此时此刻的场景——亦即是「你和恋人」进行绑定，从而产生错误的归因，让你们的关系更加紧密。

所以，无论任何事情，无论你有没有多喜欢，**「做」的本身是不会让你产生快乐的，让你产生快乐的，是做完这件事情之后的成就感。**

我喜欢写作，但我自己清楚地知道，赶稿子的时候、写不出东西的时候，有多么焦虑和痛苦——真正从写作中得到快乐的是什么呢？是写下一个满意句子的时候，是冥思苦想终于解决一个棘手问题的时候，是一气呵成写完一篇文章的时候。

同样，工作本身是不会让你产生快乐的，无论多么有趣、多么轻松的工作都不行，能够让你产生快乐的，是「这件工作做得很好」这件事。

所以，改变「我不想努力，因为我没有想做的事情」的最好方法，就是去做自己最擅长的事情，从中建立起信心、成就感和正向循环的动力。

## 2. 扩展自己的社交圈子

一个人的圈子、视野，能够接触到的平台，都是有限的。

如果困在这个圈子里，你很快就会触达天花板。你会慢慢发现，随着你的能力提高，你接触到的事情都开始变得简单，你接触到的人，层次都有点跟不上自己的脚步了。

---

你仍然做着擅长的事情，但却慢慢感到，你不满足于目前的现状。

即使你依旧不知道自己想要什么，但这个时候，你会很清楚地知道，自己不要什么。

所以，你要做的，就是扩展自己的社交圈子，接触更多的人。

一方面，你可以了解到，这个世界是如何运转的，每个环节是如何跟其他环节衔接，在这些环节之中，你的能力可以用在哪里，可以如何发挥你自己的价值。

你可以了解各个行业的状况，找到比现在更契合自身价值的位置。

另一方面，这可以打响你的个人品牌，让你接触到更多的机会。

要知道，在这个社会中，许多机会和资源，都是只向熟人和朋友开放的。你的社会路径延伸得越远，接触到的触点越多，通过这些触点，去撬动和利用资源的机会也就越多。

### 3. 不断试错

在前面两步的基础上，你会慢慢发现，自己的世界正在被一点一点打开，许多以前全然不曾了解过的社会规则和形态，逐渐展现在你的面前。

这个时候，你要做的，就是不断地去尝试，**找到那个让自己觉得「最合适」的状态。**

在这个过程中，你会不断地更新对自己的认识：你会更清楚地了解，你喜欢什么，不喜欢什么，讨厌什么，向往什么。

这些，都是为你最终找到最合适的**团队和使命**，所打下的坚实铺垫。

这件事情要趁早去做。大学就开始，那最好；毕业三五年，也完全没问题。30岁以上，也许，你去试错的成本就会慢慢提升，就要三思而行了。

一个合格的老板，不会拒绝一个有过多段工作经验的人——只要他能够说清楚，为什么离开，理由是什么，在这个过程中自己提升了什么，来这里的原因是什么。

但要注意的是，每走一步，你对自己的认识，以及对于「自己想做什么」的认知，都必须有一个阶段性的提高。

这也是对自己负责任的表现。

---

---

愿每个人在新的一年里，都能有突破性的飞跃。

THE END

- 晚 安 -

---

---

# 这几个简单的工作习惯，使你变得更优秀和高效

原创 2017-02-19 Lachel ( L先生 ) [L先生说](#)

很多人会把工作中的成长和发展，归结于能力。

其实，对于很多人来说，能力都是差不多的，并没有本质的差别。真正决定两个人之间差距的，很多时候，是工作习惯。

为什么别人总是做得比我快？为什么别人一年就能升职？为什么优秀员工的称号总是落不到自己身上？

很多时候，你跟他们的差异，也许并不在于能力，而在于细节。

下面是一些简单但是切实有效的细节，希望对你有用。

## 1. 做工作日志

每次招新人进来，我都会要求他，每天下班后写一份工作日志，第二天发给我。

做这样的要求，不是为了检查他们的工作，而是为了培养起这个习惯。这份工作日志也不是给我看的，而是给他们自己看的。

为什么要这样做呢？

无论多忙，每一天下班之后，都要抽出时间问问自己：我这一天获得了什么？如果每天都在重复前一天的事情，没有任何变化，那你这一天就是浪费掉了，因为没有获得任何成长。

长此以往，半年，一年，三年，你的能力不会有任何提升，只会一直停留在初级职位上，做着最基础的工作。

一个优秀的人，必然是追求不断成长的。前一天的工作中犯了什么错误，如何改正？有哪些不够完善的操作，如何优化？学到了什么技能，如何用在新的工作里面？只有不断地逼迫自己去思考这些问题，一步步完善和优化，才能获得长久而坚实的进步。

什么是工作经验？这就是工作经验。**工作经验不是指你做一件事情做了多久，而是指，你**

---

---

**用了多久的时间，去思考、优化、改善它。**

工作日志，就是将这个过程书面化下来的最好方法。

记在工作日志上的东西，可大可小。大到一门新技能的习得，小到一个Excel函数、一个表格配色、打电话的常用话术，都可以。

只有将这些细节记录下来，不断翻阅、消化，逼使自己在工作中去应用这些方法和技巧，它们才会真正成为你的技能。

## 2. 即时记录

很多人都会研究时间管理，也知道做好 Todo List 的重要性，但仍然难以养成的一个习惯，就是「**即时**」。

要知道，Todo List 也好，工作笔记也罢，最关键的一点，就是要即时。人的短时记忆是非常短暂的，储存信息的时间最多只有几分钟。如果一件事情你没有立刻将它记下来，只会有两种结果：一是忘掉；二是它一直留在你的脑海里，干扰你的工作和思维，使你不胜其烦。

解决这个问题的方法，就是建立这么一种本能反应：

**无论任何时候，听到任何重要信息、被分配到任何事务，第一直觉不是去执行，也不是去思考，而是记录下来。**

记下来之后，你再去考虑，什么时候去做这件事，怎么做。

如果你没有完全数码化的工作习惯，我建议你随身带着纸笔。用A6的口袋本，听到任何需要去做的事情，第一时间快速记下要点。等不忙的时候，再拿出来，好整以暇地补充、完善、思考。

甚至，你可以发展出自己的一套速记法，用记号表达特定含义。比如，用叹号表示优先级，用DL表示截止时间，用箭头表示对接人，等等。

这一块就不展开了，你可以根据自己的习惯去设计。

## 3. 管理时间开销

我们往往容易高估一点，就是对自己的自律能力。

---

---

很多时候，你是不是会感到诧异：明明一整天都在干活，为什么仍然没什么进展？明明没干什么，为什么总觉得很快就天黑了？

其实，如果你严格记录自己的时间开销，你会惊讶地发现，你浪费时间的情况，远远比自己想象的严重得多。

很有可能，你以为自己辛辛苦苦写了三个小时的稿子，但实际上，你是发了20分钟的呆，上网找资料时逛了半小时，构思文章时思维发散又走神了半小时.....诸如此类。

真正用在正事上的时间，也许连一半都不到。

**怎么发现这一点呢？也很简单。当你从工作状态切换出去的时候，瞥一眼系统时间；当你重新进入工作的时候，再瞥一眼时间。将这两个时间点记下来。**

一天结束后，你会记下非常多的时间点。将它们两个两个连接起来，加起来的总和，就是你浪费的时间。

通过这个方法，每一天重复、检查、对比，你可以知道，自己的控制能力有多薄弱。从而更加有意识地、主动地管理自己的注意力。

下一次，当你在网上闲逛的时候，也许你会恍然大悟，告诉自己：**我正在浪费时间，赶紧回来干正事。**

你会会有意识地控制自己休闲和放松的时间。比如，对自己说：**只能刷5分钟的朋友圈，时间到了就要把手机放下。**

进一步，你会发现，自己做某些工作的时间远远超出预计，为什么？**是能力不足，经验不足，还是被哪些不好的习惯影响了？如何在质量不变的情况下缩短时间？**

这个时候，你才有可能实现真正的高效。

#### **4. 整理文档**

我们在日常工作中，不可避免地会产生大量文档：报告，方案，报表，资料.....这些文档，如果是杂乱无章地堆放在一起，要查点什么东西时，就会非常麻烦。

很多时候，明明记得下载了的资料，却忘了放在哪里；发给好几个人的文件，几经修改，不知道谁的才是最终版；想查点自己以前做过的东西，却哪里都找不到.....

---

---

这些问题的症结，都在于没有遵循良好的文档撰写和整理规范。

这一点，很多大公司都有明确规定，但很多小团队往往意识不到其重要性。

然而，小团队固然小，文档和资料的量却未必少。处理不当，同样会造成大量的时间浪费。

具体来说，有这么几个原则：

### 1) 文档的首页，要有版本记录。

任何正式文档，封面和正文之间，需要留出一页，记录该文档的版本历史。无论谁对其作出任何修改，都要在这里登记：修改人，修改时间，版本号。

如：Alan，2016-10-12，v21.0

### 2) 文档的命名，要确立明确的格式。

这一点可以由团队自己确立，但需要保证所有人都按这个规范执行。

可以参考这样的方式：**修改时间-项目名-文档名/编号-修改人-版本号**

这种情况下，当文档的量极其庞大时，就不必打开来一个个查看了。

### 3) 文档的存放，要建立良好的习惯。

很多人喜欢把文档全部放在桌面，等实在多到放不下了才去整理。这种习惯好不好呢？其实没关系。但关键是要统一。

如果你存放文档的位置不统一，有时在文件夹里面，有时在桌面，那就非常混乱，查找的时候往往要花大量时间。一旦统一起来，即使全部放在桌面，也没事，因为只需要在桌面找就可以了——就是比较难看。

我采取的方式是这样：

- 在坚果云下，按照不同项目建立文件夹；
  - 每一个项目文件夹里面，又分为管理文件和执行文件；
  - 执行文件再进一步按照阶段1、阶段2、阶段3划分；
  - 每一个阶段点进去，又按照会议记录、周报、资料等类型划分；
  - 任何时候，都不会把文档丢到桌面上，而是多点几下鼠标，为其找到准确的位置。
-



---

多花这几秒钟，很多时候，也许就能节省几小时的时间耗费。

## 5. 做 Checklist

在工作中，犯错并不可怕，可怕的是一直犯同样的错误，反复多次仍然会在同一个地方出错。

这个问题最好的解决方式，就是做好 Checklist。

在笔记软件里面，为每一项任务写好 Checklist，执行时，把它调出来，一项一项对照，看自己有没有任何一项疏漏了。

这个 Checklist 可以常常优化。自己犯过的错误，上级的指示，或者从各种渠道获得的信息，都可以写上去。

比如，跟供应商对接时，物料的尺寸、要求、细节，需要满足几道工序，验收的规格和方式是什么，现场需要具备什么条件，需要哪些人的签名，诸如此类。

这就是一个 Checklist。

这些都需要按照 Checklist 一条条予以确认。尤其是没有明文规定但是会对结果产生影响的因素，都要写在 Checklist 里面，跟对方确认。

理论上来说，只要 Checklist 做得足够严密，执行时严格确认每一条，任务的完成就不会出问题。

如果能将这些 Checklist 内化，无需对照也能逐条执行，乃至能用来指导新人、或是发现工作中不合理的地方，那可以说，你在这些领域，就已经具备了专业水平。

THE END

- 晚安 -

---

# 二十多岁不肯学习，到了三十，想学习了，却已经没时间了

原创 2017-02-23 Lachel ( L先生 ) L先生说

知乎最近有个问题特别热门：

如何看待「二十岁看上的衣服，不肯花几个月工资买下来，到了三十，不嫌贵了，却已经不适合了。」？

朋友把这个问题发给我，问我怎么看。  
我说：不看。

不知道从什么时候开始，自媒体的风向悄然变了。

以前还是「有哪些性价比高的包包」「有哪些平价又优质的牌子」，现在已经变成了「不肯花几个月的工资买下来，剩下的只是悔恨和悲伤」……

这么说来，感觉自己过的人生都挺失败的嘛。

反正我二十来岁的时候，肯定是不舍得花几个月的工资买东西的。

这就是消费主义的特点。它企图传达给你这么一种思想：**你与你所向往的阶层之间，差的只是标签。只要你给自己打上「标签」，就能挤进你所憧憬的圈子。**

怎么打标签呢？相比起任何方式，消费是最简单的方式。它不需要你付出努力，不需要你花费大量时间，不需要你不断地突破自己，只需要信用卡一刷就行了。

它所给予你的，**是一种「我终于过上想要的生活了」的错觉。**

但事实当然不是这样的。

月薪5000的时候，花1万5买一件衣服，穿出去，别人同样不会觉得你有多么优秀，他们只会问：你这件衣服好高仿啊，哪里买的？

有句话说得很好：「同一双鞋子，月薪一万的人随手就买下了，而月薪两千的人挣扎了很久也买下了。但就算是穿着同样的鞋子，他们之间的差距依然没有任何变化。」

---

很简单的道理：如果一个圈子，需要你挤破头才能够得到，那它一定不适合你。

适合你的是什么呢？是你无需刻意去做些什么，只要正常地展示自己，它就会自动来吸纳你。

简而言之，一个圈子的门票，永远不会是任何外在的东西——手机，衣服，汽车，豪宅，名流，高档场所，这些都是果，不是因——而是内在的东西，也就是你的价值。

只要你能够为这个圈子提供价值，当他们需要你，你就会获得圈子的接纳。

如何能够不断地提升自己的价值？

这就是我在之前的文章中一直强调的，进行自我增值。

20多岁的年轻人，可能没钱，没人脉，没渠道，但最不缺和最有效的资源，就是时间。**你所能做到的最好的投资，就是提升自己时间的价值。**

年轻时候的自己，为了省一点钱，会花费很多时间去做一些事。比如，为了省下饭钱自己做饭；为了节省日用品的钱，跑到很远的地方购物；为了省几十块，会在淘宝上到处比价。诸如此类。

现在才发现，当初省下的那一点钱，是多么微不足道。而花费的时间，又是多么奢侈。

投资也是一样。很多年轻的朋友节衣缩食，用来买各种理财产品，我从来不鼓励这样做。很简单，算一笔账就行了：月薪几千的你，能省下多少钱？这些钱积攒起来，能产生多少收益？为了获得这些收益，你需要花费多少心思和精力？这些成本如果用在别的地方，会有怎样的回报？

那么，年轻的时候，应该如何进行自我增值呢？

## 1. 买书

不得不说，在如今的国内，书籍，真是最良心、性价比最高的产品了。不信你看，从2000年到现在，物价涨了多少，书价又涨了多少？

大学的时候，每月捉襟见肘，不舍得买书，于是绞尽脑汁在网上找电子书。很多时候，找一本书要花几天时间，下下来之后往往质量也不甚好，看得特别辛苦。

---

---

现在，每个月花在买书上面的，起码有上千块。我的手机里，装着多看阅读、豆瓣阅读、微信读书，每天都会在上面淘，看到合适的就立刻买下来。为什么装这么多？因为总有一些书只在某个平台有，所以索性都留着。

我一直觉得，在买书上面，无论花多少钱都不算奢侈。很多时候，你无须深入了解，只需有一些触动，便能够在你的知识体系中产生连锁反应，从而触类旁通。这就非常值得了。

当然，买了书，重要的是要看。我读书不会追求「读了多少本」，也不会追求一定要读完某一本书，而是寻求「有价值的信息」。哪些能够触动我，能够被纳入我的知识体系的，就是有用的。哪怕只有几页，买下来也无妨。

如果说年轻时有哪些事情做了是一定不会错的，那就是读书。实在不知道做什么，就读书吧。哪怕只是开拓视野，也是正向的输入。

## 2. 付费内容和专家咨询

这是被很多人诟病的形式，但我一直觉得，它的价值是无可替代的。

很多人说，互联网上，充斥着大量免费的（或者说廉价的）知识，任何人都可以轻易获得。为什么要付费听别人忽悠？

但是，他们没有说的是，筛选信息也是需要成本的。如何在大量的信息海洋之中迅速找到自己需要的内容？成本其实是相当高昂的。

进一步说，每个人对技能和知识的需求也不一样。有些东西需要深入钻研，有些东西能用即可，有些东西了解一下大概就行。在这种情况下，全部依靠「看书」去进行学习，是没有必要的。

我想知道出席活动穿什么，有必要阅读时尚史吗？我家里需要装修，有必要阅读建筑史、室内设计教材和色彩学吗？没有必要。这个时候，我需要的是「定制」和「效率」。

假如说，针对一个领域，我读20本书，花600块钱，除去重复和案例、论证的部分，获得的有价值的内容是这么多，现在，有一位我信任的意见领袖，只需要60块，可以帮我总结这20本书里面有针对性和价值的内容，我为什么不买？

这方面的内容，最好是结合自己的实践和疑惑，寻求能够切实解决实际问题的内容。不要想着「可能有用」「也许有用」——它们往往就意味着永远不会用。

**筛选信息这件事，就让专业的人去做吧。**花一点钱拓展自己的信息渠道，只要能「快速

---

---

地」了解到一个领域的框架，解答实践中的疑惑，就是有价值的。

### 3. 生产力设备和应用

刚毕业的时候，我是用手机看电子书。后来因为屏幕小，为了方便，买了Kindle。再后来，需要看大量PDF影印版和文献，又买了iPad。

很多人可能会觉得，买一堆设备只用来看书，很浪费。但对我来说，只要能够为阅读提供便利，这些开支简直是不值一提。

工作上也是一样的。

很多人日常开支并不节俭，却不舍得在大件商品上花钱，比如电脑——但其实，这完全是舍本逐末了。最应该投入大量资金的，就是提高工作和产出效率的东西：电脑，办公桌，椅子，APP，甚至包括书房，良好的工作环境，等等。

其他的消费都是消费，但这些消费属于投资：它们是会为你的时间增值的。

一个能够最大化减少打扰，杜绝一切外来干扰，让你最大化工作效率，能够真正「沉浸」在工作状态之中的环境，是最值得花钱去投资的。

这里的「工作」，并不单单指公司的事务。学习，创作，一切与自我提升和产出相关的东西，都可以算。

### 4. 活动和社群

我在《[不知道想做什么事情，怎么办？](#)》一文中就说过：实现自我提升，非常重要的一点，是拓展自己的社交圈子。

一个人的圈子、视野，能够接触到的平台，都是有限的。如果困在这个圈子里，你会慢慢发现，随着你的能力提高，你接触到的事情都开始变得简单，你接触到的人，层次都有点跟不上自己的脚步了。

你要做的，就是扩展自己的社交圈子，接触更多的人。

这意味着更广阔的世界，更多的机会，更多的人际交往练习，更多的可能性，更多的信息渠道，以及，由内而外的开放而积极的心态。

---

---

你需要加入的，是那些比现状稍高、但又能够得着的圈子，去从中找到标杆，向他模仿、学习，并寻求能够建立联系、展示价值的机会。

很多时候，这就是你跳出现在圈子的一个契机。

THE END

- 晚 安 -

---

---

# 震惊！90%的简历，竟然都犯过这个错误.....

原创 2017-03-20 Lachel ( L先生 ) L先生说

L先生说：

标题是我家的猫打出来的

她最近看了太多震惊体

诸位看官不要介意

正值金三银四求职季，几乎每天都能收到各位小朋友发来的简历。

他们的问题往往也很一致：

「为什么我投了那么多家公司，从来都是石沉大海？」

在我第101次告诉他们，简历都犯了同一个错误之后，终于觉得，有必要写篇文章普及一下。

什么样的错误呢？

拿一份昨天刚看到的简历为例。

这位朋友想投的是产品运营职位，简历里面写了自己的工作经历，是这样的：

某某公司内容运营职位

- 1、负责微课程推广，开拓新市场
  - 2、撰写课程软文，提供平台优势好处，吸引读者关注并持续转发，增加曝光度、流量
  - 3、运营维护好已有粉丝，创立学习社群，为课程的再次传播打基础
  - 4、和其他媒体进行资源互换，推广课程和服务，打响知名度，增加影响和传播力
-

---

我看到的简历中，谈到「工作经历」，许多都是这种模式：  
负责什么内容，做了什么事情，为什么做这些事情，等等。

但是，这样写，没有任何实际意义。

为什么呢？因为，**你写的不是「工作经历」，而是「工作职责」。**

类似这样的内容，到招聘网站上，随便打开一则招聘启事，都是完全一样的。它只是描述了「这份工作是要做什么的」，但并没有给出任何关于「你怎么做这份工作」的信息。

也就是说，换一个人，只要在同一家公司，做同样的职位，用这段文字去描述，都是完全没有问题的。

它只是说明你有过相关的经验，但无法告诉招聘方：

你有什么样的能力，你做出过什么业绩，你在工作中的定位和特长是什么。

其实，在做简历的时候，最重要的，**不是「你做过什么」，而是「你做出了什么成果」。**

「做过什么」没有任何意义——一个100人的产品团队，你在其中提了一点意见、开过几次会，也可以说「参与产品开发」；但是，你是参与了用户调研，参与了需求分析，参与了原型设计，参与了市场推广，或是参与了整个项目的协调和管理，这些都是完全不一样的。

事实上，对于招聘方来说，它所关注的只有一点：你是谁，能为团队提供什么价值？

在这种情况下，单纯描述自己的工作职责，是没有意义的，因为企业能获得的信息太少：只要在相关的职位工作过，做的事情都是差不多的。你如何证明你比别人优秀，比别人更合适？

所以，如果在做简历的时候，能够针对企业的需求，以及自己的定位，突出自己的成果和优势，通过简历关的可能性会高得多。

---



---

以上面的例子来说，可以这样优化：

- 如果你想突出你的写稿能力，可以写：半年内撰写了20篇软文，投放在10个公众号，阅读量均超10万，带来20万流量，转化率达10%；
- 如果你想突出你的运营能力，可以写：同时管理10个微信群，每个群500人，持续保持热度，活跃用户超过10%；
- 如果你想突出你的商务能力，可以写：一个月内谈妥20家媒体，进行资源互换，吸引流量达100万，有效流量10万；

诸如此类。

简而言之，写简历的原则，务必遵循这几点：

### 1. 我是什么样的人？

你的定位是什么？你想在简历里面给企业传达什么样的信息？你想展示你的什么能力，文案，运营，推广，协作，还是管理？

### 2. 我做出过什么成果？

你在这个职位上，做出过什么作品？有哪些落地和出街的东西？

### 3. 如何量化这些成果？

这些「成果」如何跟你的定位和能力联系起来？你如何用数字去表达它们？它们跟同行业比较处于什么水平？你如何通过它们证明自己的能力？

这其实就是「**讲故事**」。如何用这几个原则，给企业讲一个故事，并通过这个故事，让企业对你留下印象，产生兴趣？

这就是做简历最关键的要点。

有一个最常用的模式，叫做**STAR法则**。虽然已经广为人知，但还是在这里提一下：

---

---

我在什么样的情境下（Situation），接受了什么任务（Task），做了什么事情（Action），得到了什么成果（Result）？

举一个正面例子：

带领4人团队（S），接手某平台头条内容运营（T），通过2次用户调研分析，调整运营方针，策划了12期专题（A），将平台日活从5%逐步提升到6%（R）。

这就是一个非常好的工作经历描述。一眼就能看出，这位朋友对工作的目标和思路都非常清晰，并且有具体而详细的经验。

如果我是招聘方，我会很想知道：他如何调整运营方针的，又是用什么思路去做专题策划的。

所以，在你做简历的时候，不妨多问问自己：我的亮点是什么？我如何展示这些亮点？别人看到我这份简历，第一时间的印象是什么？是觉得「中规中矩，跟其他人没有差别」，还是「很有意思，我有兴趣跟他聊聊看」？

**如果一份简历，连自己都觉得没有意思，如何能指望企业感兴趣？**

最后说几句，为什么许多简历会有「将职责当成经历」的情况发生？

很多时候，这跟我们的教育和环境有关。我们习惯了谦虚，低调，从众。我们说得最多的，永远是「我们」「大家」「其他人」。我们羞于表达「我」，怯于在陌生人面前展现自己。

因此，许多人选择更稳定的方式：把自己藏起来，用更加大众、更加中庸的形式去代替。

**他们不是不能描述自己，而是不敢描述自己。**

他们想的是：我做的事情都很平常啊，这些也不是什么特别了不起的啊，写出来别人会

---

---

不会觉得我在吹嘘，会不会觉得不够专业.....

但你想，和你竞争的，可能是几十个人、几百个人；HR也好，用人经理也好，看你简历的时间，可能不超过5秒——在这样的环境下，你要如何给他们一个选择你的理由？

即使你觉得你做的事情平淡无奇，你也要努力**找到亮点**，并明确地、大声地告诉企业：我做出过这些成果，我为之感到骄傲。

你不是一个机器，不是一颗螺丝钉，你是一个活生生的人。再无聊、再琐碎的工作，你也肯定有做得跟别人不一样的地方——请把它们讲出来，告诉我。

我之前面过一位女生，Top 10高校毕业，在某全球Top 3公关公司任职过，简历写得中规中矩，写稿，跟客户，对接媒体，做线下，等等。说实话，有点无聊。

鉴于她的前公司跟我关系匪浅，就约来面试。一开始，聊的内容也很常规，有点令人打不起精神。为了进一步挖掘亮点，我只好继续往细节问，问她都接过什么客户，分别做过什么案子，等等。

终于在聊到某个客户时，她来精神了。绘声绘色地讲，这个客户是拍纪录片的，她多么喜欢纪录片，跟客户的时候谈得多么顺利，一路跟得多么开心，参加了剧本的撰写，提了很多意见，协助第三方团队做了多少事情，甚至后面还对接了央视，把片子在央视播出.....

神采飞扬的样子，跟前面半个多小时的状态判若两人。

我忍不住告诉她：你说的这些都非常好，很棒，所以你为什么不写到简历里呢？为什么不早点说呢？

其实，很多时候，求职，就是在**「表演」**——你如何用你的形象，给别人留下印象？

企业希望看到的，未必是「你有过什么经验」，而是：你是一个什么样的人？你擅长什么？你喜欢什么？你是用什么样的方法和态度去工作的？

---

---

很多时候，这比「你做过什么」，重要得多。

THE END

- 晚 安 -

---

---

# 这个套路，终结95%的面试

原创 2017-03-23 Lachel ( L先生 ) [L先生说](#)

我面过许多人。

这其中，大多数人面试时，总是抓不住重点。

要么，就是过分涣散，讲了半天，自己都不知道在讲什么；要么就是过分拘谨，问什么回答什么，别的一句话也说不出来。

其实，很多时候，面试官问你一个问题，并不是真的想知道（字面上的）答案。

面试官真正想了解的，往往就是三点：

**你的特长，你的动机，你和团队的匹配度。**

这就是PrimeGenesis创始人和董事总经理乔治·布拉特，在《100天带好团队》中，提出来的「面试三分法」：

1. **你能做这份工作吗？**
2. **你热爱这份工作吗？**
3. **我能忍受与你共事吗？**

这三点分别考查的，就是候选人的特长、动机和匹配度。无论面试官问你什么问题，他真正想了解的，都是这三者其中之一，不会有例外。

那么，我们回应的方式也非常简单：

**先弄清他问的，是这三个问题当中的哪一个，然后按照相应的回答，组织好语言去应对。**

所以，你花费大量时间描述细节也好，讲自己的心路历程也好，表达「虽然我不懂，但是

---

---

我愿意学习」，或者讲自己的故事也好——大多数时候，它们很可能是无效的。

你需要回答的，只有三点：我很擅长这份工作；我很热爱这份工作；我跟你们团队非常搭。



具体怎么做呢？

如果面试官问你「请讲述你做过的一个项目」，那么，考核的显然是第一个问题。这个时候，你就应该把问题拉到你擅长的领域：

你申请的是什么职位？这个职位需要什么能力？这个项目中哪里体现了这些能力？你是怎么处理的？

（别告诉我你申请的是一个完全不擅长的职位。）

举个例子。如果，你申请的是一个项目经理，那么，你就应该强调，你在项目中体现出来的沟通、协调和统筹能力：你是如何处理冲突的？你是如何配置资源的？你是如何用少量的人手按时完成指标的？诸如此类。

但是，实际中，我发现，许多人都会犯一个错误：过多地描述了「项目是什么」和「我们做了什么」，却一直忽略了「我做了什么」——面试官想了解的并不是项目本身，而是你。

同样，如果面试官问你：你对这个职位有什么期望？你希望在我们公司做些什么？这个时候，考核的就是第二点。千万不要回答「什么都行」「听安排」之类，而是要注意两点：一是符合自己的真实兴趣，二是往工作的职责和内容靠。

如果面试官问你「你喜欢读什么书」「你平时有什么爱好」「你业余喜欢什么消遣」时，不要觉得他不专业，他其实考核的是第三个问题：你能不能融入团队？这个时候，你需要事先对组织文化有一定的了解，知道这个企业的调性，这样才能答到点子上。

---



这种策略的关键是什么呢？你应该事先对企业和职位有一定的了解，并准备好这三个问题的答案，无论面试官问什么，你都可以转移到这三个问题上来。

这样一来，就把领域拉到了你有过充分准备、完全不怵的范畴里。你说的每一句话，都是在对面试官进行自我推销。

这种情况下，你说的话，都是「对」的——亦即是合乎面试官期待的。

甚至，你在回答每一个问题的时候，如果觉得内容太单薄，还可以穿插上其他两个问题的回答。

比如，面试官问你：为什么对我们感兴趣？

你除了可以说「我喜欢这个行业」之外，也可以提一下：因为有这方面的特长，之前在相关领域工作都比较顺利，因此想在这个行业长期发展（暗示能力）。

同样，你也可以说：因为我对贵公司的团队气氛有一定了解，比如你们公众号提到的xxxx，我很喜欢这种氛围，它会让我感觉充满活力和想法，等等（暗示匹配度）。

甚至，你可以刻意提一下做过的某个项目：从以前的某个项目中，我克服了许多问题，觉得很有成就感，因此我认为我比较适合这个行业.....从而，诱导面试官把注意力移到这个项目上，让他提问：你遇到了什么问题？是用什么方法克服的？等等。

然后就是你的表演时间了。

这就是这个方法的核心：**以我为主，引导面试，让面试官跟着你的节奏走**。如果面试官问了你不熟悉的东西，就想办法拉回来。



---

现在让我们测试一下吧。

——请做一个简单的自我介绍。

你应该怎么做？把简历再读一遍吗？

当然不是。你应该从特长、动机、匹配度三者入手，讲一下「为什么我要坐在这里面试」。

你可以讲讲你做过的项目，聊聊你的兴趣，谈一谈你离职的原因，等等。记住：**如果面试官没问，你就主动说**。你说出来的东西，会引导面试官去提问。

——请给我一个选择你的理由。

你应该怎么回答？一，你有能力，你的某某经历可以证明；第二，你有兴趣，希望在这个行业长期发展；第三，你能够适应团队的氛围，比如加班、出差、快节奏，等等。

我面过不少人，他们往往都没有意识到第三点——而这是十分重要的。有些人回答问题时，要先沉吟10秒钟，语速特别慢，讲的内容更是冗长拖沓，这种情况下，很容易就会做出「不适合我们公司」的判断——因为节奏太慢了。

——你对我们有什么了解？

这个问题的套路，应该是：这是一家什么样的公司，最近有什么动作，这些动作意味着什么趋势，然后——我的能力可以在这个趋势中帮上什么忙（拉回自己的能力）。

前面都是铺垫（当然，你要讲对，错了会比较尴尬），最后面才是重点。

最后总结一下，面试时，如何抓住重点，脱颖而出？

## 1. **对团队和职位事先做好了解；**

---



- 
2. 用「三分法」，将你的竞争优势组织起来；
  3. 无论对方问什么，都拉到这三个问题上面，用你的丰富准备打败他。

祝你好运。

THE END

- 晚 安 -

---

---

# 你所追求的「高效」，真的有效吗？

原创 2017-04-04 Lachel L先生说

高效，在这个时代，是一个被无数人追捧的词语。包括我自己，也用过许多次。

但是，你所追求的高效，真的「有效」吗？

或者说，如何才能实现真正的高效？



前些日子跟朋友吃饭，他刚升任总监，手下带着一大帮人。席上，他向我倒苦水：他其实并不太认同CEO定的某些政策，但没有办法，只能安排下去，内心也有些迷惘。

我说：为什么不想出更好的方案，去向他提议呢？

他说：哪有时间啊，太忙了，每天要处理的事情太多了，根本没有多余的精力去想。

太忙了。

这是今年以来，不知道第几次从熟悉的人嘴里，说出的话了。





我在两个行业做过，分别是数字营销和互联网。做的事情差别很大，却都有一个共性：快。

在这两个行业里面，时间是要用分钟来度量的。我还记得实习的时候，出去见个客户，打车回到办公室，向上级汇报时，他不满地说：不是说5点就能回来吗？怎么晚了10分钟？

后来，经历过种种项目、跳槽、转行，从曾经凌晨两点被电话叫醒，到后来自己凌晨两点发邮件给下属，位置变了，但工作的状态依然如故。

我招过许多人，这里面，有不少人很优秀，但干不满试用期就走了。离开的时候，他们总会说：

L哥，我很喜欢这家公司，但是实在受不了这么快的节奏。我感觉自己就像一个机器，转个不停，一点休息的时间都没有。

非但他们有这种感觉，我自己也是。跟同事聊天的时候，总会恍然觉得，自己好像已经来这里好久了，但回过头来一看，才几个月嘛。

做完一个项目，会全组欢腾，跑出去吃饭、唱K、玩桌游。然后会有同事感慨：终于结束了，总觉得我们都忙了好几年了。

实际上做了多久呢？只不过2个月而已。



这其实就是许多人所处的一种状态：**你永远没有机会专注在一件事情上。**

你必须同时hold住一大堆任务，每个任务都需要你去跟进、汇报、检查。你可能同时要跟四五个人对接，甚至，你必须把他们的信息记在笔记里，否则很容易就忘了谁是谁，说过

---

什么话，需要跟进什么。

**你的大脑永远没有一刻是放空的。**即使晚上睡在床上，也会不由自主地想起工作。

之前跟朋友聊天，他让我推荐一款任务管理软件，我推荐了滴答清单（不是广告，熟悉我的人都知道，我用滴答很多年了）。

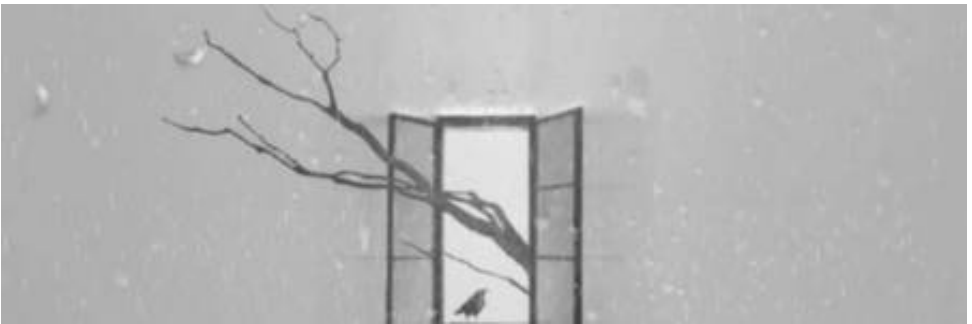
他说，我就在用滴答清单，但是感觉不太够用。

说着，他发给了我任务清单的截图，我一看：光是「今天」一栏，就有超过20项任务，至少有五六个小项目。

我问：这么多任务，处理得过来吗？光是整理和记录都要花不少时间吧。

他说，是啊，但是有什么办法，今天不搞定，明天只会更多。到时就永远都搞不定了。

这是这个时代里，一种无可奈何却又不自觉的姿态。



这种多任务带来的后果是什么呢？是对深度思考能力的摧毁。

当我们忙于多任务工作的时候，其实，在不知不觉之间，我们已经沦为了工作（或者说任

---

---

务)的奴隶。

简而言之：多任务工作，会分散我们对每项任务的精力分配。

对于每个任务，**我们会倾向于「做到」，而不是「做好」**——因为没有时间。

这样的后果，就是慢慢变得平庸。

辞职之后，在几个闲暇的黑夜里，重新思考了过去的很多做法，发现，很多时候，我们其实是凭着惯性在工作。

这是什么意思呢？

随着工作经验的提升，对于很多问题，你会下意识地产生反射：  
过去都是这么做的，这次也这么做吧。

然后你就这么做了。

但实际上，这真的是最好的方式吗？这一次的情况跟以往的相同吗？还有没有更好的方法，或者说，这个问题是不是真的需要去解决？它是不是一个伪命题？

没有人会去思考。大家想的都是，赶紧做完这件事，然后开始下一件事吧。时间这么紧，不要在这上面浪费太多时间。

至于方向对不对，策略合不合适，这是不是我们所真正需要的——往往就被我们忽略了。

但实际上，缺乏深度的思考，是正确决策的大忌。一个人、一个团队，可以做对一件事，两件事，但是不可能保证，可以永远做对每一件事。

而当我们凭着惯性去做事的时候，这些环境因素和条件，就很容易被忽略。

事实上，把所有的事情都做到70分，远远不如把一件事情做到80分，其他事情做到60分。

---

---

甚至，把一件事情做到100分，其他事情做到40分、50分，也可能比70分要好——在商业上，70分和100分的差距，也许不是7：10，而是7:100，7:1000。

有非常多优秀的团队，它们的人员素质都很高，产品方向都很对，但为什么失败了？就是因为，**它们做对了每一件事，但全部都做得很平庸。**

「不出错」是大公司的做法，但当你是个人，或者小团队的时候，你要脱颖而出，要站在聚光灯下，唯一的办法，就是在某个方向做到极致，做到最好——而不是把所有的事情都做完。

很多时候，产生这样的情况，原因就是，我们留给自己去专注思考的时间，实在太少。

我们过于追求「高效」，但高效很多时候，并不意味着真的「有效」。



想通这一点之后，我采取了这么一个方法：

每天留出一段黄金时间，不受任何打扰，什么都不干——就算还有许多事情没做完，也不要急着开工，而是静下心来，安静地冥想。

在冥想的时候，我会按照这几个步骤思考：

---

---

## 1. 复盘

- 我今天做了些什么？
- 近段时间里，各个项目的进展如何？是否按照预想的方向前进？
- 在项目执行中，遇到了什么问题，分别是由什么原因造成的？可以如何去规避？

## 2. 策略

- 我接下去要做什么？
- 通过这些事情，我要达到什么样的目标？
- 这个方向是最好的吗？有没有别的方向？

## 3. 规划

- 我要如何达到第二步的目标？
- 如何把这个任务分解成小任务，分别应该在什么时间完成？
- 有哪些信息需要了解，我需要在什么时候确定下这些信息？

通常，这些问题很难一下子全部都得到答案。我会打开Onenote，将想到的各个点记下来，画成层次图，不断修正、调整，整理自己的思维。

也许，思考的结果，会推翻昨天得到的某个结论。这个时候，就会重新打开昨天的笔记，进行审视和对比，然后将修改结果重新写下来。

最后，我会留下某几个问题，放到一则叫做「聚焦」的笔记里面——它们就是我经过分析之后，需要去思考和处理的最重要的问题。

这也就是我第二天工作和思考的重心。

简而言之，让自己慢下来，静下来，不要一直执着于「执行」，而是专心想一想前进的方向。

尝试了一段时间，开始感觉到，虽然依然被许多工作压着，甚至比辞职前还忙，但是，内心平静了许多。

---

---

很多之前看不清楚的事情，也一下子变得明朗起来了。

你会发现，你清楚地知道，自己需要获取什么信息，才能化繁为简，让这些信息和资讯真的「为我所用」。



其实，无论外在的世界多么繁复，信息多么纷纭复杂，许多时候，解开困扰和疑难的钥匙，就在我们的内心之中。

唯有摒弃一切干扰，直面内心地去思考，才能够找到它。

THE END

- 晚 安 -

---



---

# 别让自己变成自媒体的流量

原创 2017-04-09 Lachel L先生说

知乎最近又有一个话题火了。

事情是这样的。先是有人提问：

为什么一瓶水加氮气制成、成本不超过10块钱的某品牌喷雾，能卖到180元（300毫升）？

果不其然，这个问题底下，立刻被各种互相攻讦的回答刷屏。

男生们纷纷嘲讽妹子是在交「智商税」，还不如买矿泉水加个瓶子自己DIY；女生则以「理工男」「直男癌」回击。

甚至又有人提了一个问题：

如何评价男生因为让妹子「用矿泉水加喷壶」替代某某喷雾，而遭许多妹子反驳的事？

截至我写这篇文章的时候，前一个问题有500个回答，后者则有1000个回答。

我翻了一下这些回答。大多是类似这样的：

- 「化妆品是重税区，谁交税不是交，她们交了我们还能省一点。」
- 「花点钱让自己开心的方式不多了，又人畜无害，揭穿这层窗户纸干嘛？」
- 「比起买那些几万块的包，一瓶180块的水已经很好了。」

而女生们的回答则多半围绕这几点：

- 「我愿意买，吃你家大米了吗？」
-

- 
- 「你们这些什么都懂的理工男，找到女朋友了吗？」
  - 「你做一个效果更好的出来，做不出来不要BB。」

真正想从工艺、质量和消费心理学把这件事情讲清楚的回答，有多少呢？

有，但是没看到几个。



其实，这正是一个典型的、利用对立、标签和群体认同煽动情绪的例子。

在自媒体行业里，永远不乏这样的例子。

四平八稳、严谨中立的文章往往没有市场，能够造成轰动效应的，能够变成另一个「10万+」记录的，永远是争议和对立。

先树立一个靶子，再挑动对立双方的情绪，让他们去骂，骂得越狠越好。

炮制出这些内容的人，需要的从来都不是「把事情讲清楚」，而是「把水搅浑」。

只要吸引到更多的关注，争吵越热烈，它们的流量就越庞大。

但是，这样一波争论下来，有哪一方能说服另一方吗？事情的真相能得到更进一步的解释吗？

很多时候是做不到的。

许多人看到一篇文章，被文章里描述的「靶子」刺激到，情绪亢奋，肾上腺素急剧飙升，或者参与到口诛笔伐之中，或者转发以示认同感，也许还会加上几句「说得好」「说到心

---

---

里去了」，以获得一种宣泄的快感和优越感。

然后呢？

情绪回落之后，这一切就会被抛诸脑后，于你的生活没有任何改变。你不会更进一步去思考文章背后的任何东西，也不会得到任何有意义的启发。

而挑起事端的自媒体，则看着蹭蹭上涨的阅读量、粉丝数，弹冠相庆。

我针对的不是这个问题，我说的，是许多自媒体同行，每天都在干的事情。



自媒体们是如何通过各种技巧，撩拨我们情绪的呢？

通常是下面这几点。



## 一、制造对立

如果说人有什么本质的劣根性，那么「党同伐异」，一定是其中之一。

我们总会下意识地觉得：跟自己一致的人就是对的，不一致的人一定是不对的。

我们习惯了用动机去揣测他人。如果对方说的不是自己认同的，那么，要么是居心不良，要么是智商欠费。

但我们却很少真的会去思考：事实究竟是怎么样的？为什么对方会这样想？是不是我真的错了？

---

---

——不会。我们只会去指责那些「我们认为错了」的人。

这就是对立。

常见的对立，莫过于这几种：老板与员工，富人与穷人，政府和民众，中国和外国，男性与女性，大城市和小城市，高学历和低学历。

这其中的重灾区，就是男性和女性。

男女之间，由于思维、习惯和性格的不同，会产生种种差异。但是，很多人却难以直视这种差异，不会想试图去理解对方，反而把这种差异，强加到「性别矛盾」的刻板印象上面去。

想一想，「男人就是这样」和「女生就是这样」，类似这样的论调，你听到过多少次了？

前段时间有个事情很火，是说女生让男朋友猜自己的化妆品值多少钱。剧情大多是这样：女生拿出一大堆瓶瓶罐罐，男生开始猜，然后进入茫然模式：

这是什么？这又是什么？这玩意儿为啥这么贵？什么，这东西要上千块？？疯了吗？？

说实话，我有点诧异。

单身的就算了，都在一起了，难道不应该尝试着去理解对方，了解对方平时的生活习惯吗？

你连女朋友喜欢买什么都不知道，怎么一起生活啊？

回到喷雾问题。在这个问题中，对立是什么呢？至少有两对。

---

---

其一，是：女生没脑子，乱买又贵又没有性价比的东西；

其二，是：理工男自以为是，低情商，又不会说话，活该单身一辈子。

但这种对立，是真的存在呢，还是我们日常由「刻板印象」积累而成的偏见？

我们这些刻板印象和偏见，又是来自哪里呢？

这就是「碎片化信息」的弊端。为了简单，为了容易传播，为了撩拨你的情绪，自媒体们不会试图去消除这种刻板印象，而是会不断地利用它们，强调它们，来获取你的认同。

而每一次强调，又在无形之中，强化了我们对其的认知。

「女生都感性爱发脾气乱买东西爱交智商税」和「男生都死板低情商下半身思考喜欢出轨」，类似这样的刻板印象，还要固化到什么时候？

女生里面明明有许多理性又可愛的，男生里面也有许多聪明又忠诚的。

我的读者里面都是啊。



## 二、贴标签

「标签」是我们认知事物的基础。理论上，贴标签可以帮助我们节省认知资源，迅速掌握对方的总体特征，对我们的生活是有利的。

但是，实际生活中，大多数时候，标签的出现，都会把文章或谈话的水平，拉到极低。

- 你居然买这么贵又没用的东西？这是交智商税！
-

- 
- 你居然为政府的行为洗地？你一定是五毛！
  - 你居然让女人当家庭主妇？你这是直男癌！

在这些时候，标签起到的作用是什么呢？它可以调动起我们记忆中的「图式」，提取标签所象征的一类人的整体特征，并投射到对方身上。

当我们对另一个人贴标签的时候，实际上，**我们攻击的，是标签代表的这一类形象——而眼前的这个人，只不过是穿着这个形象外衣的一个稻草人罢了。**

这一类标签，在自媒体的语境里，实在是太多了，随口就能说出一大堆：

小粉红，美分，精日，公知，女权癌，中华田园女权，绿茶婊，文艺青年，装逼党，直男癌，理工男，小资女，文科生，理科生.....

这些标签，大多朗朗上口，易读好记，又带着浓重的感情色彩，特别容易让人入戏。

当它们出现在文章中的时候，目的往往是**获得你的共鸣和认同，唤起你对这一类人的厌恶，从而撩拨你的情绪，达到转发和点赞的效果。**

但是，轻率给某一个具体的人，贴上一个大而无当的标签，也是危险的——因为这意味着，我们不再去思考他背后的逻辑和缘由，而是把一切都归因于「标签」本身。

- 喜欢买贵的东西，就一定没有脑子，是在交智商税吗？
- 批判女权的言论，就一定是大男子主义和直男癌吗？
- 理科生就一定木讷呆板，文科生就一定低智商吗？
- 女汉子就一定率真、直爽、没有心计、值得信任吗？

最无用的行为，莫过于**企图用一个简单的描述和逻辑，去套在任何一个复杂的人身上。**

下一次，如果你在文章中读到这些标签，也许，你可以试着过滤一下：不再把着眼点放在

---

---

这一类人身上——因为这一类人或许压根就不存在——而是思考每一个具体的人本身，思考他的处境、想法和逻辑。

也许，你会发现，世界并没有这些自媒体所描述的那么简单。



### 三、群体认同

「人是一切社会关系的总和。」

只要人与他人发生联系，就必然处于各种「圈子」和「群体」之间。

这些圈子，可以是收入，地缘，血缘，性别，学历，单位.....诸如此类。

每一个人都有一种倾向，就是在群体里寻求共性，在群体外寻求差异。

举个简单的例子。

假设你是广东人。当有人说「广东人如何如何」（说的是坏话）时，即使你明知说的不是你，你不具备他说的那些特征，也会忍不住生气，也许还会跟他吵起来。

同样，当有老外说「很多中国人不讲礼貌，随地吐痰」时，即使你从来没有随地吐痰，你也会感到不高兴。

这就是一种「圈子效应」。

**对于我们所在的圈子，我们会有一种「一荣俱荣，一损俱损」的认同感；而对于圈子外的对象，我们则会夸大这种差异性，把它们对立起来。**

---

---

以文章开头的例子来说明。

当你看到别人说「爱交智商税的女生」的时候，如果你确认自己没有交过智商税，那你不应该生气——但很多女生做不到，她们关注的点在于「女生」这个群体。她们会觉得这个群体受到了攻击。

同样，如果你是理工科男生，当你看到「低情商的理工男」的时候，如果你情商不低，那就应该无视——但很多男生会觉得，「理工男」这个群体受到了鄙视。

这个时候，他们往往就会被激起斗志，群起而攻之。

流量就诞生了。



最后说几句。

曾经我在知乎写过《为什么我不用新浪微博》，里面有这么几句话：

在微博看来，用户不是用户，而是一个个的流量。

他们每天思考的，不是怎么服务好用户，而是怎么从用户和KOL身上，赚更多的钱。

其实，又何止新浪微博？有人的地方，都有江湖。

下一次，当你看到另一个令你产生共鸣、认同和情绪高潮的观点时，也许可以思考一下：

作者是真的把你当成读者呢，还是当成流量？

---



---

# 为什么一瓶300毫升的水，能卖出180元？

原创 2017-04-13 Lachel L先生说

周日的文章《[别让自己变成自媒体的流量](#)》中，谈到前些日子，在知乎火起来的「喷雾」事件。

为避免有些朋友不清楚始末，在这里提一下：

有人在知乎提了这么一个问题：

为什么一瓶水加氮气制成、成本不超过10块钱的某喷雾，能卖到180元（300毫升）？

这个问题立刻火了起来，女生纷纷为该喷雾辩护，男生则冷嘲热讽，讽刺妹子们交智商税。

好了，道理我们都懂，但是究竟为什么一瓶300毫升的水可以卖到180块？这背后有什么样的经济学和消费心理学解释？

这就是今天要讨论的问题。



我注意到，在那个问题下面，试图辩护的妹子，基本都是从这几个点去讲：

「这个品牌的原料来自法国进口，纯天然珍贵水源，含有多钟有益人体的微量元素」；

「买这个喷雾主要是为了瓶子，既保温，又密封，喷出来的水雾又细腻」；

「研发成本、物流成本、仓储成本、人力成本，这些不是成本？」

这几个点，都很对。但是，这跟它卖180块之间，并没有太大的因果关系。

---

---

为什么这样说呢？

这几个点，都是从成本角度去谈的。这非常符合我们的认知——如果有一样东西，别人质疑它的价格，我们往往会用这样的逻辑去反驳：因为它的成本非常高，所以它卖这样的价格是合理的。

但真的是这样吗？

实际上，**一件商品以怎样的价格卖出去，跟它的成本之间，没有任何关系。**

这可能是一个比较颠覆三观的结论。不要急，我们往下看。



传统的主流经济学里，价格是由什么决定的？

学过经济学的朋友应该都了解：**价格是由供给和需求共同决定的。**

（这里不讨论马克思的劳动价值论，因为并未得到主流经济学的认同）

也就是说，只要市场上有人以某个价格出售商品，有人愿意购买，这个价格就是成立的。

这里面有成本什么事吗？没有。

实际上，只有在一种情况下，价格跟成本绑定，那就是完全竞争市场——市场生产完全同质化的商品，且存在无数生产该商品的商家。这个时候，如果任何一家的价格高于成本，消费者就会流失，到别家进行购买。

所以，长期来看，每一家的价格都会趋于一致，就是等于成本——因为如果低于成本，商

---

---

家就是在做亏本买卖。

显然，这是一种理想情况，现实中不会发生。

实际生活中，绝大多数商品都处于这种局面：某几个大商家占据绝大多数市场，其它多个小商家争夺剩余市场。

这种情况下，定价的逻辑就变了。

简单来说，该喷雾之所以卖180元，是因为**这是能够保证盈利最大化的最优选择**。

如果价格再降低，会吸引更多的人来购买，但同时也会引发这样的情况：

- 竞争对手同样降价；
- 高销量对供应链产生了压力；
- 一部分原本的顾客退出，因为觉得「价格的降低使整个档次变低了」。

这时候，收益很可能还不如原价。

同样，如果价格提高的话，顾客会流失。所以，180元是长期来看，能够获利的最优的价格。

至于怎么找到这个平衡点，为什么是180而不是别的数字——这就要考虑到很多因素，比如市场分析，消费者分析，竞品分析，供应链管理.....这就是市场部的工作了。



现在我们面临另一个问题。

如果说这个行业有这么高的利润，那为什么只有这几个商家在做？

---

---

就按喷雾来说，三大喷雾牌子，理肤泉、雅漾、依云，为什么别的厂家不来做这个生意？

在那个知乎问题中，就有很多「理工男」建议道：还不如买农夫山泉的矿泉水，自己再买个喷瓶DIY一下，成本不超过10元。这样一瓶的利润就是100多块。

甚至有很多人信誓旦旦地说：原来护肤品这么好赚，我回家就去做，挂淘宝去。

为什么这样的事情没有发生？是什么东西阻碍了它们进入这个市场？

这个因素，就叫做品牌。

是什么使得这三个牌子价格不同、定位不同，但都卖得很好？

是什么使得市场上只剩下这三家，别的商家挤不进来？

是什么使得消费者愿意掏100多块去买它们的产品，而不是理工男们DIY出来的农夫喷雾？

品牌。

如果你觉得你有本事DIY出一个喷雾，成本10元以内，效果毫不逊色，你也可以去卖——但问题在于：

你通过什么途径，让别人知道你？

用什么办法去说服她们，让她们信任你？

不要小看「信任」两个字，**企业砸那么多钱去塑造品牌，无非也是为了「信任」两个字而已。**

这就是品牌的作用。它相当于一个壁垒，把潜在的竞争对手拒之门外。



---

那么，品牌的本质是什么呢？

品牌的本质，是一种社会认同。

具体来说，是两个层次：

1. 我们之所以会愿意买大品牌的产品，是因为我们相信，这可以节省我们挑选的时间，同时又有质量保证；
2. 品牌是一种「**社交货币**」。一个人在社交上，使用什么样的品牌，往往就意味着他/她处于什么样的阶层，拥有什么样的圈子。

这就叫做「社会认同」。大家都知道爱马仕的皮包要卖几万、几十万，所以爱马仕的东西一定不会太差，所以用爱马仕的人至少都是支付得起这个价位的人——这就是品牌背后的逻辑。

我怎么表现「我注重生活品质，有能力用几十万的包」呢？很简单，我买一个爱马仕就行了。

同样，我怎么表现「我是一个喜欢简洁、优雅、科技的白领，同时经济条件不错」呢？很简单，出门带着星巴克的会员卡和苹果三件套就行了。

（尽管我觉得星巴克极其难喝。大家有推荐的口味吗？或者别的适合写作的咖啡馆？）

所以，为什么会有人愿意省吃俭用几个月，用攒下来的工资买奢侈品包包、衣服？

就是因为她们认为，或者说误认为：拥有了这些「符号」，就能进入这个阶层了。

这是一种非常愚蠢的幻想。

任何一个阶层和圈子，都是用资源作为支撑的，外在的「符号」只不过是一张门票而已。

---

---

就算你拥有这张门票，进了这个圈子，没有相配套的资源，你能做些什么呢？

你可能连谈话都插不上嘴。



这就是「品牌」带给我们的幻觉。

在消费主义社会，品牌的使命，就是让我们觉得：通过购买某样东西，我们就能成为某种人。

比如说，如果我现在做一个时装品牌，叫做「L先生的猫」，以我家猫的大头照作为基本元素，卖500块一件T恤，限量供应，不定期涨价——你一定会觉得我疯了，对吧？

但如果我拉上陈冠希、周杰伦、古天乐、金城武、吴彦祖、刘德华、梁家辉、梁朝伟、郭富城、山本耀司、川久保玲、三宅一生、高田贤三、村上隆、卷福、德普、贝克汉姆.....让他们全部来为我的「L先生的猫」站台，盛赞我的品牌。

我想，大概第二天就全部卖光了吧。

这中间发生什么了呢？同样一件衣服，它有任何地方改变了吗？

没有。

发生这种变化的原因，是因为，大家买的不是我的衣服，而是——

陈冠希、周杰伦、古天乐、金城武、吴彦祖、刘德华、梁家辉、梁朝伟、郭富城、山本耀司、川久保玲、三宅一生、高田贤三、村上隆、卷福、德普、贝克汉姆.....愿意为之站台的衣服。

买了这件衣服，你就会成为「这些人所面向的阶级」的一份子。

---

---

这就很厉害了。

明白了这一点，你就能理解，为什么某品牌喷雾能卖到180元。它们做的事情，本质上是一样的。



那么，这是一种「非理性消费」吗？

其实不是。

为什么呢？很简单，品牌是极其聪明的，他们所面向的受众，是有充分的购买力的。

简单来说，假如你月薪1万，你会觉得，买一份30块钱的午饭，比起自己买菜做饭（成本大概10来块），是「非理性消费」吗？

不会，因为这点钱对你来说是微不足道的，而省下来的时间精力，比这点钱要多得多。

护肤品其实也是一样的逻辑。

多数花180块买一瓶喷雾的人，属于有这个需求，又完全支付得起180块钱的——对她们来说，自己DIY一瓶喷雾才是不可想象的：有这个时间干什么不好，为什么不肯花一点钱去解决？

就像装修设计，预算宽裕的人请设计师，预算紧缩的人自己动手，这都很合理。花几万块请设计师的人，是因为设计师的时间价值几万块吗？不是的。是因为他们愿意花这笔钱，去换取时间和专业水平。

---

---

**一样东西值多少钱，可以卖出多少钱，永远取决于消费者，取决于他的「消费者认知价值」，而不是销售者。**

这是近二三十年经济学领域逐渐发生的转变。开始真正从「消费者感知」的角度去研究价格，而不是从成本和竞争者的角度。

什么是理性，什么是非理性？

**在自己能够承担的范围内，知道自己在做什么，选择价值最高的行为，就是理性的——**而不是说，一定要去选择性价比最高的东西。

这里的价值，包括实用功能，也包括心理感知，情感，理念，认同感，等等。

简而言之，如果你付出了一笔钱，让你觉得开心、愉悦、充实，你觉得那是值得的，那就是值得的——尽管它实质上的性价比并不高。

这就是「消费者认知价值」告诉我们的结论。



那么，我所不支持的是什么呢？

如同前文「L先生的猫」的例子，**品牌会持续不断地，为我们编造幻觉，为我们「创造需求」。**

你想购买一个品牌，真的是发自内心想要吗？还是因为，媒体、舆论、身边的人，重复不断地向你灌输「你应该拥有」？

品牌所带给你的，是切实的愉悦感，还是「我成为了某种一直向往的人」的幻觉？

---



---

如果是后者，也许，你需要谨慎一些。

因为，**品牌赖以生存的基础，就是「创造需求」**——有了需求，才有定价的基础，才卖得出去。

你的需求是来源于自己的内心，还是来源于公众号的「好女孩自带烧钱属性」，知乎的「有哪些注重生活品质的品牌」，广告上Kristen Stewart的微笑，以及朋友圈里不经意的照片？

所以，我希望在你消费的时候，记住「L先生的猫」的故事。

时刻问问自己：

我买的是衣服，还是那一串名字？

THE END

- 晚 安 -

我是Lachel，可以叫我L先生

互联网经理人、高效管理达人

知乎8万关注、23万赞作者

LinkedIn/36氪/插坐学院特约作者

很高兴认识你 :)

---

---

# 高效管理时间的秘诀，就在于这三个清单

原创 2017-04-16 Lachel L先生说

前段时间，在我的社群里，有小伙伴私信问我：

L先生，您平时要做的事情那么多，就我们所知，就有写公众号，回答知乎，管理社群，还有工作和家庭，您是怎么完成这么多事情的？

我告诉他：其实远远不止这些，我还同时在写着两本书，谈着一个节目，写着五六个平台的约稿，开知乎Live，开讲座，每天要应付各种合作需求，规划「智识学院」，还有阅读和学习……等等。

恰好，最近稍稍有些闲暇，把自己的时间管理系统重新整理了一遍，于是，打算正式回答一下这个问题。

希望能帮到每一位，觉得时间总是不够用的朋友。



我的时间管理系统，由两部分组成。

一是「工作管理」部分。这部分在我的讲座「极简高效的工作管理法」里面，讲得很清楚了。

二是「生活管理」部分。也就是如何高效利用时间，在最短的时间内，做完尽可能多的事情。

我采用的工具，也非常简单，就是普通的待办清单（Todo List）工具。只是在清单的划分上，与其他人有些稍微的不同。

---

---

我把它叫做「AFD」方法——也就是三个清单：Action，Focused，Dessert。

网上有许多 Todo List 工具。比如最有名的三剑客：Todoist、滴答清单、奇迹清单。无论你用的是哪一款，都适用这套方法。

甚至，即使你用Onenote或者印象笔记，乃至Excel，都可以。

下面详述。



### 第一个清单：执行清单（Action）

很多人做Todo List，就是简单地罗列出自己每天要执行的事情。比如下面这样：

- 到超市买苹果
- 交报告给老板
- 完成方案第二版
- 完成文章「为什么一瓶水可以卖到180元」
- .....

不知道你有没有发现，这些任务中，其实存在一个问题：

**它们的「颗粒度」是不一样的。**

具体来说，「到超市买苹果」，就是一个非常明确、简单的行动——你不需要思考「买什么」「去哪儿买」「怎么买」，它所占用的「认知资源」是非常少的。

同理，「交报告给老板」也是一个非常简单的行动：发邮件，上传附件，发送，搞定。

---

---

但是「完成方案第二版」和「完成文章」，就没有这么简单了。

完成方案，可能包括理清逻辑、搜集数据、填充内容、制作图表、排版优化.....完成文章，可能包括搜集论据、搜集资料、撰写大纲、准备案例、完成全文、修改.....诸如此类。

它们并不是可以一步完成的工作。

如果我们按照这种方式划分Todo List的话，就很容易产生一种情况：当我们看到这些任务的时候，会瞬间产生一种迷惑：

- 我做到哪里了？
- 我的思路是什么？
- 我还需要做些什么？

这会给我们带来「**认知负担**」。

不要小看「认知负担」——实际上，为什么我们经常会拖延？正是因为，这些认知负担，使我们产生了这么一个潜意识：

「这是一个复杂的任务，我没法立刻开工，我需要先理清思路。」

这就导致了，我们去完成它的「动力」被削弱，而「阻力」却提升了。

实际上，我们大脑的逻辑是非常简单粗暴的：我们倾向于去做简单的、不需要太多思考的事情；而排斥复杂的、需要大量投入的事情。

所以，我不会在Todo List里面写诸如「完成文章」这样的内容，而是会这样分解：

- 在Google学术上以xx为关键词搜索论文；
  - 读完10篇论文，印证和完善核心观点；
  - 列出文章大纲；
  - 准备案例（可考虑xx、xx、xx和xx，不少于3个）；
-

---

● .....

每一条细分任务，不但会分拆到最小的操作步骤，明确「我要做什么」，而且会写得非常具体：数量，目的，关键词，等等，都不会落下。

这样的好处是什么呢？当我看到这条任务的时候，我就可以立刻去执行，不需要一丝一毫的延误，也就完全排除了大脑产生「这个任务很复杂，先做简单的吧」这种念头的机会。

在我的Todo List上，我会专门开一个清单，将所有安排在今天的任务细化、分解，列出可以直接去执行的事项，让自己专注在行动上。

如何控制自己的念头，不要拖延？很简单，就是专注在执行上，不给它分心的机会。



## 第二个清单：聚焦清单 ( Focused )

很多人对「休息」有一个误会：休息，就是好好睡一觉，让精神得到恢复，减少身体的负担。

其实这是不对的。

对于体力劳动，睡觉是最好的休息方式，因为可以让肌肉得到放松。但对于脑力活动，睡觉能起到的作用是有限的。

更好的方式，是调整你的聚焦点，切换到不同的工作上，激活大脑的另一块区域。

为什么呢？

你要知道，经历一段高强度的工作之后，使我们感到疲劳的，并不是因为我们的能量损耗

---

---

——实际上，有研究表明，大脑在高速运行时，其耗能并没有比休息时高出很多，甚至可以说没有太大变化。

使我们感到疲惫的，是对于这项工作的新鲜感减弱，导致我们去处理它的意愿降低。

人是一种极端需要「新鲜感」的事物。长时间思考同样的内容，会抑制大脑的活动，让人感到厌烦、疲倦、昏昏欲睡，乃至无法集中注意力。

很多人在这个时候，会以为自己困了，睡一觉就好。但其实，睡觉起到的作用，不是恢复精力，而是将这部分工作暂时从大脑中清除出去。等到睡醒重新工作时，它对我们来说，又是一项「新鲜的」工作了。

所以，**更好的方法，是在你感到疲劳时，及时切换出去，去思考别的工作，做别的事情**——哪怕这件事情同样也是高强度的。

这个方法，叫做分段工作法（莫法特工作法）。

我会建立一个清单，专门用来存放两个东西：

- 一是那些重要的、亟待解决的问题；
- 二是正在研读和学习的论文、书籍等。

每当我工作累了，我就打开这个清单。一方面站起来走走、喝点东西，散步，一方面在脑子里思考这些问题。比如：

- 可以在社群里搞些什么活动？
- 下一期节目里面，要放哪几个信息点？
- 下次可以给读者们什么福利？
- 今晚吃什么？

或者，打开之前没读完的书和论文，继续读下去，做笔记，整理逻辑和知识结构。

---

---

这非常有效。通常，过一段时间，等大脑又感到疲倦了，再重新回去完成前面的工作，思维会格外清醒。

甚至，能够重新从别的角度去审视，发现一些之前没有注意到的毛病。



### 第三个清单：成就感清单 (Dessert)

我相信，你一定经历过这样的时刻：觉得厌烦、无聊，提不起精神，不想动脑子，无论是「Action」还是「Focused」里面的事情，一点都不想干。

这是很正常的。每个人的精神状态，总有低谷的时候，我自己也是。

但如果任凭这种状态持续下去，显然会严重影响效率，怎么办？

我的方法就是：事先做好一个「Dessert」清单，在里面放一些非常简单、无需动脑、没有时间限制的小事，比如：

- 整理书桌；
- 整理电脑文件夹；
- 搜集图片；
- 下载资源；
- .....

诸如此类。

当精力处于低谷、不想思考时，就打开这个清单，逐一去完成。

一方面，这可以最大限度地利用时间，将这些不重要的小事分别做好。

---

---

另一方面，当你一项一项完成掉它们的时候，会慢慢积累「成就感」。

**这种成就感，正是帮助你摆脱这种状态，让精神状态回到正常水平的最好武器。**

通常，在做完2-3项「Dessert」之后，状态就可以回到一个不错的水平，开始去着手完成更重要的任务了。

与此同时，在做「Dessert」的时候，由于它们是完全机械、无需动脑的，思维会处于一个自由的状态。在这个状态下，可以放任它自由联想，也许会产生一些有意思的点子，也说不定。

等到状态回升，再把这些点子记下来，又是一种积累。

如果你觉得这套方法有用，不要拖延，马上行动，调整你的待办清单吧。

希望能带给你切实有效的效率提升。：)

THE END

- 晚 安 -

我是Lachel，可以叫我L先生

互联网经理人、高效管理达人

知乎8万关注、23万赞作者

LinkedIn/36氪/插坐学院特约作者

很高兴认识你 :)

---



---

# 别让多任务工作，谋杀你的效率

原创 2017-04-27 Lachel L先生说

高德拉特在《关键链》中，提到过一个观点。

他认为：[在传统的生产企业里面，造成工人工作效率低下的原因，是「不良多工」。](#)

什么叫「不良多工」？举个例子。你是一名职员，手头上有擦桌子、买外卖、写报告三项工作。擦桌子要耗费3个小时，买外卖要耗费4个小时，写报告要耗费4个小时。这是背景。

本来，如果你先擦桌子，再买外卖，再写报告的话，3个小时就可以擦完桌子，7个小时就可以搞定外卖，11个小时就可以交报告。

但是，实际工作中，分配给你工作的上级，以及和你对接的同事，不会安静地等着你做完。他们会时不时催你：

- 桌子擦得怎么样了？
- 外卖买好了吗？
- 报告写到哪里了？什么，还没动笔？

于是，为了让他们满意，让他们每一次催你的时候，你都有新的进展可以反馈，你不得不先擦一会桌子，再找一下外卖，再写几行报告……循环往复，如此交替。

这样一来，你的工作状态，就从「桌子（3）-外卖（4）-报告（4）」变成「桌子（1）-外卖（1）-报告（1）-桌子（1）-外卖（1）-报告（1）……」

这样一来，本来4个小时可以擦完桌子，就会被拖延到7个小时；7个小时可以搞定外卖，

---

---

就会被拖延到10个小时。

你看，依然是11个小时，依然是这三项工作，本来可以早早搞定桌子和外卖，把后续的工作转交给对接的人，让项目继续运转起来，但因为「不良多工」，因为你需要给其他人反馈，就导致整个项目拖延了至少3个小时。

如果在一条生产线上，每个工人都这样的话，整条线的工作效率，就会被拖垮。

针对这个问题，高德拉特提出了一系列的系统管理方法——不过这不是今天的重点。

今天，我们来聊聊这个「不良多工」。



高德拉特所说的「不良多工」，在今天有一个更加通用的叫法，叫做「多任务工作」。

我相信，很多人都有这样的工作习惯：写一会报告，刷一下网页，查一下资料，收一下邮件，回去做一下数据，点开微信回应一下，再回去贴图表.....诸如此类。

这是很正常的事情。今天这个时代，专注在一件事情上，已经近乎不可能了。每个人手上都有一大堆任务，Todo List里都有满满的事项，同时开着Word、Excel、PPT，微信和QQ总是同时闪动好几个头像.....似乎，不能同时处理这些事情，就是能力不够。

甚至，很多公司里面，会要求员工能够进行「多任务工作」——我看到过好几个招聘要求，就明确写着：

能够承受工作压力，能够协调多任务工作，能够同时处理大量事务。

我在第一家公司里面，亲眼见过这样的景象：AE的桌面永远开着好几个聊天框，对面是来自欧洲、澳洲、香港的不同客户，任务栏里堆满Excel窗口。她们飞快地在Outlook、Excel

---

---

和QQ之间切换，鼠标飞梭，熟练地按着Ctrl+C、Ctrl+V。

但正是这看似高效的「多任务工作」，正在慢慢地谋杀我们的工作效率。

为什么这么说呢？



## 1. 多任务工作，会占用我们的认知资源

明尼苏达大学商学院教授Sophie Leroy，在一篇09年的论文中，提出了一个概念，叫做「**注意力残留**」（**Attention residue**）。

他指出，当你从一项未完成的任务A，切换到任务B时，由于A还没有做完，你的大脑中会有一部分资源，仍然在对A进行处理和运算，你会抑制不住地回想到任务A，从而抑制你对于任务B的投入。

这部分仍然在处理任务A的资源，就叫做「注意力残留」。

一方面，「注意力残留」会占用我们大脑的认知资源，降低对任务B（以及其他任务）的投入程度。

另一方面，「注意力残留」会在我们的认知中造成「多目标焦虑」，从而使我们产生「**认知负担**」（**Cognitive Load**），降低我们在任务B上面的表现。

什么是「认知负担」？简单举个例子。当你来上班的时候，我告诉你：你今天要写完一篇1万字的报告，写不完不许下班——你是不是会觉得晴天霹雳？

一整天，这个任务都会沉甸甸地压在你的心上，让你心神不宁。你会不由自主地担忧：要

---

---

是我完不成怎么办？怎样做才能尽快写完？

我相信，你这一天的工作，一定表现得非常糟糕。

这就是认知负担。当一个大脑中同时存在着越多的目标和任务，他就会越焦虑，用于处理任务的资源会减少，状态也会下降。

所以，我们常常看到，如果一个人脑子里装了太多的事情，他会表现得魂不守舍，对别人的话经常听不进去，刚交待的事情也很容易忘记——这就是因为，沉重的认知负担，使他难以腾出更多的资源来处理额外的信息。

这两个效应加在一起，共同降低了我们的工作效率。

本质上，人对于未完成的事物，会有一种强烈的冲动，想去把它完成，否则就会一直想到它——这称为「契可尼效应」。

所以，在工作A和工作B之间来回转换，不但不会提高效率，反而会不断地加重这种焦虑感。从而使你无论在处理哪项任务时，都会因为受到干扰而降低表现。

## 2. 多任务工作，会干扰我们的工作记忆

你也许有一点体会：当你从别的任务切换回去之后，你会忘记之前在想什么。

人的「工作记忆」（WT）空间，是非常狭小的——它只能同时存放4个单位。即使你通过组块、分类等方式，把大量信息聚拢起来，但也很难超过4个单位的限制。

而当你切换出去，哪怕只有几秒钟，对新信息的处理，也会占据你的工作记忆。由此带来的后果就是，你刚刚建立起来的记忆，瞬间就被清除出去。

---

---

你只能从长时记忆（LTM）中，通过仅存的痕迹，尝试着把那些信息再次聚集、组合起来。

先不提这个过程耗费的时间，更严重的后果是，也许一个刚刚诞生的点子，就这样消失了，再也回想不起来。

### 3. 多任务工作，摧毁了我们进入「心流」的可能性

为什么？我讲过，进入「心流」的条件之一，就是**全心投入的专注**——当你所有的念头都集中在「如何更好地操作来克服困难」时，你就更容易从微小的反馈中获得激励，心流也就应运而生。

而多任务工作，恰恰摧毁了我们对任何一个任务的投入和专注。

所以，看起来高效的「多任务工作」，实际上恰恰是效率的杀手。



实际上，「多任务工作」的危害，可能比你想的更严重。

2014年的一项研究指出，仅仅是几秒钟的走神（比如检查一下微信、看一下邮件），也会造成错误率的显著上升，甚至可以高达两倍。

密歇根大学的一个研究团队表示，在企业中，多任务工作几乎无处不在——每个人在工作的时候，都难免要接一下电话，跟同事讨论工作，或是回应老板的询问。而这些「多任务」带来的后果是什么呢？

---

---

它会降低一个团队20%-40%的工作效率。

这是一个很可怕的数字。

我在《[高效管理时间的秘诀，就在于这三个清单](#)》也提到过，这几年的团队管理做下来，有一个感觉就是：当我们在「多任务工作」的时候，实际上被异化了，变成了效率的奴隶：

**我们都在想，如何尽快把手头的事情做完（以便做下一个任务），而不是努力把它做好。**

那么，如何避免「多任务工作」对我们造成的负面影响呢？



## 1. 冥想

如果你即将开始一项工作，而大脑中还残存着许多杂念时，不妨先闭上眼睛，深呼吸，尝试着与它们和解，告诉自己不要焦虑。

很多时候，给自己一些正面的心理暗示，以及通过一些操作——比如用悠长、缓慢的深呼吸，刺激分泌内啡肽，传达出「平静、舒缓」的信号，可以让身体镇静下来，降低自己的焦虑水平。

深呼吸的时候，不妨回想自己以前的优秀表现，想象那些正面的、令人兴奋的场景，提高整个人的信心，提高大脑的活跃程度。

这会有助于把注意力，集中在手头即将开始的工作上。

## 2. 向自己提一个问题，尝试去解决它

---

---

问题，是最能够吸引注意力的东西。

在开始一项工作之前，提一个问题，并在工作中寻求答案，会为你的工作增加乐趣，提高对其的注意力。

举个例子，在做一份PPT之前，可以问自己：

我这份PPT的亮点是什么？我可以如何呈现这个亮点？

或者，在读一个章节之前，问自己：

作者是如何解释他的论点的？跟同类相比，好在哪里，有哪些缺漏？

这样一来，就可以把枯燥的工作，变成一个寻求答案、解决问题的过程。这可以显著提高自己集中精力的意愿。

### 3. 利用白噪音

我写作的时候，往往会去星巴克。如果在家里，也会插上耳机，播放白噪音。

什么是白噪音？咖啡馆背景的嘈杂声，树林里的风声，流水声，火炉噼啪的声音，路人杂乱的交谈声，等等。

这些声音，一来，不含有任何信息量——因此它们对大脑来说是低优先级的，不会给大脑造成任何负担；二来，它们可以掩盖各种突兀的、细小的噪音，从而帮助你跟环境隔绝起来。

也可以听轻音乐，但是注意，不要听有歌词的音乐，也不要听摇滚、金属等律动感太强的音乐，因为它们会吸引你的大脑。

---

---

## 4. 将琐事集中在同一个时间段处理

不要急着应答微信、QQ、邮件，专心致志做你的工作，等告一段落或者感到疲倦，再休息一下，将这些琐事一一搞定。

可以参考《[高效管理时间的秘诀，就在于这三个清单](#)》，分别把不同的事项写入三个清单，再分门别类打开，处理，划掉即可。

如果你并不是一个作息非常非常规律的人，**不要使用番茄钟**。你应该按照自己的状态和精力安排工作，而不是听从闹钟的安排。

## 5. 隔绝干扰

如果可以，在做每天最重要的工作时，挑一个单独的、确保不会受到任何干扰的地方工作。

当然，很多时候，这一点主要看公司，而不是看自己。

令人振奋的是，越来越多的公司，开始意识到这一点的重要性。比如，在办公室里设置「沉思空间」，设置「单人办公隔间」、员工可以自行寻找空房间使用，允许员工到咖啡馆办公，允许员工远程办公，等等。

这是一个进步。

我期望着看到，这种现象，能够真正在国内盛行起来。

——当然了，如果一家公司，天天让你擦桌子和买外卖，那还是辞了吧。

---



---

# 如何提高亲和力，让别人喜欢你？

原创 2017-05-07 Lachel L先生说

上个月，受某个平台邀请，去拍了一套形象照。

拍照前，提前联系了摄影师，对他说：我没有正儿八经地拍过形象照，是个纯新手，可能需要您费心指导一下。摄影师说好，不用担心，你过来就行了。

拍照当天，非常愉快，一气呵成，体验极好。

摄影师是怎么做的呢？

首先，他会站到摄影灯下，给你做一个示范，告诉你应该怎么摆动作。

然后，当你模仿着摆出动作之后，他会对一些细节进行微调：

「胳膊往上一一点，一点点就好。」

「肩膀往下压一点。」

「身体再往右边侧一点，转一下。」

诸如此类。

接着，等你按照他的指示完成动作之后，他会露出笑容，非常耐心地，以一种非常肯定的语气，告诉你：

「对，棒极了，就是这样，非常好！」

---

---

这样的鼓励，持续了整个拍摄过程。他会在你完成一个微调或动作之后，及时地给你一个称赞：

「特别好，状态非常对，就这样！」

「太帅了，保持一下，就这个动作！」

「对，非常棒，很到位！」

即使是完全没有摄影经验的新人，在这样的肯定和鼓励之下，也会很容易变得自信起来。

而一旦自信起来，最终的效果，再怎么样，也不会太差。

之前有人问过我：自己不会说话，拙于言辞，在日常生活中，如何才能成为一个好相处的人，让别人喜欢自己？

其实，不需要八面玲珑，也不需要你有极高的情商，很多时候，做好「**有效的称赞**」就好了。

什么是「有效的称赞」？

就是能够让人感到，你的称赞不是客套，也不是敷衍，而是发自内心的一种赞美和肯定。

并不是危言耸听——日常生活中，许多人其实是做不到这一点的。讲出来的话，要么总会大而无当，显得太假，没有诚意；要么总是击不中正确的点，让人觉得情商下线。

那么，怎么样才能让自己的称赞更加有效呢？

一个简单的方式，就是：**在对方的行动之后，给予一个正面的反馈。**

---

---

就像这个摄影师所做的。

如果一开始，他就夸奖你：哇！你今天看上去很有精神！特别帅！棒呆了！拍出来的照片一定美美哒！

你多半会觉得：这人是不是在奉承我，他就是为了赶紧开工赶紧搞定吧？

但是，在拍摄过程中，通过给你一些细节的指示，让你根据指示作出行动，再及时给你行动的反馈，表示肯定，就会很容易让你觉得：「看来我真的做得不错嘛。」

尽管本质可能都是「为了让客户满意，赶紧搞定」而已。



人有一个本质的需求，就是获取行动的反馈。

简而言之，我们做出的一切行动，都需要一个回应，来告诉我们：做得好，还是不好。如果缺少了这个回应，我们就会感到不适。

道理非常简单：为了最大限度的保存体力，我们的大脑进化出了「奖赏回路」——一件事情如果能得到正面的回馈，就会激活奖赏回路，给我们一种愉悦的感觉，刺激我们继续去做这件事情。

所以，「**行动-反馈-调整**」，是我们整个大脑系统最基本的构成，也是人工智能「自我学习」的本质模式。

科学家们是如何让人工智能模仿人类去解决问题的？简单来说，针对一个问题，让它们通过某种算法进行反复尝试，如果得到了我们期望的结果，就激活「奖赏回路」，让它「记

---

---

住」这一次成功；如果得不到，就重新调整。

经过反复多次大量的调教，就能让人工智能「记住」大量的「解决方法」，从而构造出自己解决问题的体系。

这实际上就是在模仿大脑的思考和学习过程。

日常生活中，也是一样的。我们做完一个行动之后，都会期待着一个反馈。这个反馈可以是来自外界（「做得好！」），也可以是来自内部（「我觉得这样很舒服」）。

而如果缺少反馈，大脑就会感到焦虑——因为它在等待着这个回路完成。

所以，适时地、恰到好处地，为对方的行动给予一个正反馈，可以帮助对方建立信心，增加愉悦感，从而在潜移默化之中，让对方建立起对你的好感和信任。

这是改善人际关系，最简单又最有效的方法。



学过教育心理学的朋友，应该都知道一个基本原理：

**不要称赞小孩子「聪明」，而是要称赞他「努力」。**

为什么呢？

非常简单，前面讲过，称赞的本质，是对某种行为的奖赏，它会导致个体倾向于去操作和保持这种行为。

所以，如果我们称赞一个小孩子「聪明」的话，会怎么样呢？

---

---

他会下意识地认为：我的聪明是内在的、天生的，是我的行为，让大人发现了这一点。所以，我要保持大人对我的印象，避免出错。因为一旦出错，大人就会觉得我不聪明了。

他会慢慢变得保守，避免出错，不敢冒险——这实质上，就是我前面多次提到过的「固定心态」。

固定心态是怎么来的？很大程度上，就是因为在发展过程中，外界对他的「状态」，给予了大量的肯定和鼓励，让他倾向于保持这种状态。

而一种状态怎么才能更好地保持？当然就是不去打破它。做得越多，就越容易出错，但不做就一定不会错。

相反，如果在孩子完成一个艰难的任务后，称赞他「你很努力，我非常赞赏」「你做得很好，这是给你的奖励」的话，就会给强化孩子对于「行动」的奖赏回路：

我是因为做这件事情（努力、完成任务）才获得奖赏的，我要继续保持这样的行动。

这样的孩子，就更容易变成「成长心态」——因为他们获得肯定和鼓励的，是「努力」这个行动本身，而不是「聪明」这个状态。

日常生活中，这样的例子也比比皆是。

比如，我们都知道，称赞一个女生「你很好看」，不如称赞「你穿这件衣服很好看」；称赞她「你很漂亮」，不如说「你新换的这个发型很漂亮」。

为什么呢？因为，「好看」「漂亮」是一种状态，而称赞她「穿的衣服」「新换的发型」，里面隐含了一种意思，就是对她的行动的赞赏——因为穿什么衣服是她决定的，换什么发型也是她挑选的。

---

---

所以，这样更容易让人感到愉悦，同时也让人对你产生信任。

同样，称赞下属「方案做得很好，辛苦了」，就不如说：

「方案做得很好，逻辑非常清晰，执行的细节也很严密」。

或者：

「方案做得很好，比上次清晰多了，数据也严谨很多，客户一定会满意的」。

都是一样的道理。

同样，我也见过许多这样的主管。

「这个不行啊，这里也不行，这里也不行，这里简直一塌糊涂嘛……算了我叫谁谁谁帮忙做吧」。

这样的结果，只能使下属更加战战兢兢、无所适从——因为他在你这里得到的，是一个否定的、负面的反馈。这样是在打压他的积极性。

好的主管，永远懂得在指导下属的过程中，找到一些点，可以适时地给予肯定、鼓励，给他正反馈，让他保持对这个任务的热情，并期望通过纠正那些做得不好的地方，获得进一步的鼓励。

最后来复习一下：

如何通过「有效的称赞」，建立别人对自己的好感，提高自己的亲和力？

**你一定要找到一个点——这个点必须是他行动之后的一种结果——把称赞细化、落实到这**

---

---

个点上面去，给他一个正面的反馈。

希望对你有帮助。：)

---

如果这篇文章对你有帮助  
希望能[分享到朋友圈](#)  
让更多的人看到  
谢谢。：)

---

THE END

- 晚 安 -

---

---

# 你需要的不是仪式感，而是对生活的掌控感

原创 2017-05-21 Lachel L先生说

不知道从什么时候起，「仪式感」，成了一个自媒体文章热词。

一个人吃饭，要给它起个名字，叫「一人食」。还要配上素色的桌布，木筷子，淘来的和风小碗，用90度拍下照片。

读书的时候，要关掉手机，断网，倒上一杯茶或者咖啡，一定要是纸质书，打开台灯，翻开一页，慢慢品味。

买来许多「无用」的小物件，摆在窗明几净的角落，每天拂拭，打扫，让阳光照进来，晒在它们身上。

还有爱情里的「仪式感」：恋爱纪念日，约会纪念日，520，七夕，圣诞节，鲜花，高档西餐厅和明亮得纤尘不染的灯光.....

这些.....怎么说呢，其实也不坏。

我不是要抨击仪式感。我自己在生活中，也是会去寻求某种「仪式感」的人。

比如，写作的时候，我不会一直坐在电脑前码字，而是会站起来，在客厅里来来回回、一圈一圈地踱步，抑或扫地，整理卫生，一边做事，一边让脑海里的概念和想法自由浮现、自由组合，直到构造出一个精巧的模型时，再把它写下来。

前公司是一家非常精干的创业公司，也深谙仪式感的道理。

每周五的下午，惯例都要开个周会，放下所有的事情，所有人聚在一起，看看数据，听听

---



---

CEO讲话。

平时来了新人，总会由 HR 带着巡一遍楼，巡到的部门要起立鼓掌。

离职的时候，离开的人会在大群里发个红包，写一句「在这里的日子很开心，谢谢大家」，然后大家纷纷送上一句「前程顺利！」—— 尽管可能压根没几个人认识他。

尽管这样的行为没太大实际意义，但的确会让每一个人感到：你是活在一个集体里面，你在跟大家一起，做着一些正当、重要、有某种象征意义的事情。

我想，大多数在日常生活中，追寻「仪式感」的人，其实也是一样的：

**通过这些没有实际意义的「仪式」，让日常生活呈现出某种与众不同的重要性。**

这也是我们用来对抗「日常」的最好武器。



人为什么需要仪式感呢？

或者说，仪式感背后的原理，究竟是什么？

学术上，可以为「仪式」找到源头。法国人类学家 Arnold van Gennep 的代表作《通过仪式》，提出了仪式的三重结构和「阈限」理论。苏格兰人类学家 Victor Turner，则在他的基础上，将仪式的研究发扬光大，形成了「特纳学派」。他的主要观点是.....

（这个太学术了，肯定没人看，咱们还是聊点通俗的吧）

总而言之，仪式的本质是什么？

是**社会性和自然性的暂时剥离**。

---

---

人在「仪式」之中，一切所从属的身份被暂时剥离了。不再有等级，尊卑，上下，分类和结构，一切的参与者都遵循仪式本身的规则，而这套规则的导向，是将人往自然本性的深处进行引导：我是谁？

你会感觉到，一切熟悉的东西都变得陌生起来。你会重新去观察和思考它们的意义，它们与自己的联系。你会体会到一种极端独处、独一无二，极端自由的感觉。

**这就是自然性和个人性的释放。**

其实，这也正是日常生活中，追求「仪式感」的背后源头。

我们所追求的，不是仪式，而是借由对仪式的重复，将自己从等级森严的日常中解放出来，重新审视自己。

本质上，这是一种「**掌控感**」。



社会结构有一个很有趣的特点：只要你在社会之中，无论你处于哪个位置，你都是社会结构的一部分，都必须遵循社会规则。

前阵子，很多人热炒「财务自由」这个词。

他们总觉得，努力挣钱，做投资，当老板，开公司，只要自己能累积到足够的财富，并且这些财富能带来稳定的「被动收入」，自己就自由了，想干什么干什么，再也不必为五斗米折腰。

真的是这样吗？

---

---

我认识一些创业公司的老板，以及一些大公司的高管。按一般人的认知，他们应该已经实现了「财务自由」。但我看到的现象是，他们天天飞遍全国各地谈业务，做方案，天天在公司加班到凌晨、住酒店，可能几周都回不了一趟家。

在他们光鲜亮丽的生活背后，潜藏的永远都是三个词：累，忙，没时间。

这就是社会结构的残酷。社会有它自己的节奏，无论你是谁，是企业家还是白领，都不得不跟着它的节奏跑。

对他们来说，仪式感是什么？也许就是自己开车回家，到楼下，不下车，在车里静静坐着的这一阵子。

因为只有这一阵子，他们才是自由的。

只有这一阵子，他们才能褪去自己肩上一整个公司、一整个部门的重负，重新找回对自己、对生活的「掌控感」。



我们每一个人，其实也是一样的。

我们都习惯了被生活推着走。早晨急匆匆去上班，一边赶地铁一边吃早饭；午餐在楼下买个便当；晚上加班到九点、十点，回去洗个澡，累得只想埋头就睡。难得有一个周末，也会睡掉一大半，再匆忙把这周的剧补上。然后准备下周一要交的报告。

这是你想要的生活吗？

不是。

---

---

在生活的重负之下，我们的「自然性」和「个人性」，都让位于社会性。

与其说是我们在生活，不如说是生活本身，在我们的生命里，不留情面地径直走过。一不小心，我们就老了。

所以，我们借由仪式，对日常生活中的种种小事赋予意义，目的是什么呢？

无非是，**通过这些仪式，重新找回自己对生活的掌控，重新让自己感到：我才是生活的主人。**

这就是「掌控感」。

掌控感带给我们安全感，因为每个人只有确认自己的存在，确认自己能够对身边的事物、周围的环境产生影响，确认自己的自主意识，才能确认自己的价值。

而这是一切存在的精神基础。

我存在，是因为我觉得，我有价值。

我有价值，是因为我觉得，我能掌控自己的一切。

我能掌控自己的一切，靠什么体现？——靠生活中每个重要的事件，每个仪式性的瞬间，每个「我能够不管不顾时间」、去做一些「毫无实际意义」事情的时刻。

只有在这样的時候，「我」，才能体会到：**是我在操控自己的生活，而不是生活在操控我。**

这就是一种「悲剧的神圣」。

---

---

回到「仪式」。

特纳认为，人性在仪式、宗教和艺术中得以发展。他认为，西方上世纪中叶的嬉皮士文化，正是扩展了「阈限」，抹除了社会结构，强调人性至上。在这样的背景下，人性迸发出创造力和能量，再造了社会文化，使陈腐的、死板的社会，再次获得生机。

我们在日常生活中，所发展出来的种种「仪式感」，也正是一种内省和沉思。

- ▼ 在我读书的时候，我不是任何人，我只是一个读者。
- 在我做饭的时候，我不是任何人，我只是一个工匠。
- 在我创作的时候，我不是任何人，我只是一个艺术家。

诸如此类。

正是这种对生活的「掌控感」，以及它所带来的安全感，让我们得以在日常生活的庸常、无聊和空虚中，重新获得对生命的激情。

这种现象把两个人联结在一起，推而广之，就是什么呢？爱情，婚姻，乃至婚礼。

爱情之中的种种仪式，都是在强调一件事情 —— **爱情本身，就是一种「仪式」。**

爱情多伟大啊。

爱情是两个人联手起来对抗全世界。

---

最后，回到正题。

---

---

除了给生活创造一个又一个的「仪式」之外，还有什么方法，可以帮助我们提高「掌控感」呢？

## 1. 掌控身体

有氧运动，以及锻炼协调性。

它的意义绝不仅仅在于提高体能，从更大的意义上说，是提高我们对整个身体的掌控能力。

身体是大脑的基础。通过掌控身体，我们可以更了解自己的节律，获得更充沛的精力，更稳定的情绪和思维控制能力。

这些，都是保证我们的大脑，工作在「最好状态」的基本条件。

## 2. 掌控时间

掌控时间，本质上，就是提高我们对时间的知觉和管理能力。

前者，可以采取柳比歇夫方法，坚持一段时间，记录自己每一天的时间开销，从而建立起一套自己的时间模型。

后者，可以通过对时间的合理安排，将不同优先级、难度、类型的任务，分配给不同的时间段，来提高对时间的利用效率。杜绝「被时间赶着跑」的被动。

可以参阅：[高效管理时间的秘诀，就在于这三个清单](#)

## 3. 掌控情绪

---

---

一个人成熟与否，最主要的表现，是看「情商」——也就是察觉他人情绪，和控制自己情绪的能力。

无论任何时候，情绪都是理性思考的大敌。学习「正念」，练习冥想，了解一些心理学中对情绪的管控方法，可以有效地摆脱情绪对大脑的影响。

#### 4. 掌控目标

以上这些，都是使我们在日常生活中，保持最佳状态的方式。

而保持最佳状态的目的是什么呢？是用来实现我们的目标。

你一定要确立一个目标，一个你愿意为之奋斗、不断超越自己的目标，并把它细化、分解、落地，践行到每一天的活动之中，让自己看到每一天的进步，**让每一天都成为「非同寻常的一天」。**

这才是最本质的「掌控感」的来源。

L先生说：

所以，你为自己的生活  
都设定过哪些「仪式」呢？:)

---

如果这篇文章对你有帮助  
希望能**分享到朋友圈**  
让更多的人看到

---

---

# 优秀的人是如何成长的：从自我迭代到认知升级

原创 2017-05-25 Lachel L先生说

前几天，连续发了两篇讲「解决问题」的文章。

有不少读者在后台询问：这两篇文章，讲的都属于「招式」，是对具体问题的见招拆招。

那有没有什么方法，能够从「心法」层面上，提高自己看待事物、看待问题的层次？

当然是有的。

这个方法，我把它叫做「**认知升级**」。

大家对这个词应该不会陌生。前阵子，傅盛有一篇文章，讲的就是认知升级。他说，人要经历三次认知升级过程，从「不知道自己不知道」，最终到「不知道自己知道」。

但我要讲的「认知升级」，不是这个范畴。我指的，是心智和认知的全面升级 —— **亦即推翻旧的认知，全面建立新的认知和心智。**

这个说起来有点抽象，举个例子。

中学的时候，大家都上过政治课。课上会讲：哲学分成唯心和唯物，唯物主义又分为自然唯物主义、机械唯物主义和辩证唯物主义。马列主义是辩证唯物主义，是最符合真理的哲学。

有一段时间，我一直以为，哲学真的就是这样。以至于经常寻思：为什么从古希腊起，西方两三千年的思想，看起来就这么简陋粗糙？直到马列主义的出现，才拯救了西方哲学？

---



---

直到后来读了《苏菲的世界》。

这本书被许多哲学学者批判，说它太过于「民哲」，内容颇多不严谨之处——但对于当时的我来讲，无异于打开了一个全新的世界。

在《苏菲的世界》之后，又继续啃了所罗门的《大问题》、牛津通识读本（哲学部分），再到梯利的《西方哲学史》——这本书相当艰涩难懂，因为里面大量引用了哲学家的原文。我从初中读到高中，花了三四年才勉强强把它翻了几遍。

从此，才知道，西方哲学并不像政治书里说的那样。随便翻开一位哲学家，他的思想都是一座流光溢彩的宝库。

这段经历对我的帮助是巨大的。不但重建了对整个哲学史的知识框架，而且从哲学家的思想中，更是学到了许多思考、看待问题的方式。

对我来说，这就是一次全面的「**认知升级**」。

再举一个例子。

我以前读书时，总是追求速度和数量。读了很多书，做了许多笔记，但总觉得真正吃透的东西很有限。直到大二的某一天，突然醍醐灌顶：

**我为什么要去追求「别人的东西」，为什么不着眼于「自己的框架」？**

从此，我读书的方式产生了质变——以往一个暑假能读完几十本，而自从明白了这个道理，我「读完」的书大大减少了，但涉猎的书变广了。大二、大三两年，几乎翻完了学校图书馆一整个人文社科书库。

---

---

我再也不去追求「记住了什么」「读完了多少」，而是让自己的知识体系生长，延伸，层叠交叉，构建出属于自己的知识图谱。

所以这两年，当「知识管理」和「知识体系」成为热词的时候，我有点哑然失笑——这不就是我大学在做的事情嘛。

（现在比较后悔的，就是大学没有好好利用时间多读点书。工作后实在是太忙了）

至今为止，我所有的文章，几乎都得益于阅读方式的升级。它对我的助益，无法估量。



举这两个例子，是想说明什么？

人这一生中，要实现成长，最重要的，就是要进行「认知升级」。

身处一个层次之中，你的思维、视角和看待问题的方式，就会局限在这个层次里。无论提得多高，也不可能超越这个层次的束缚。

而「认知升级」，就是**让你的思维，超出目前这个层次，接触到更高的层级。**

一旦完成这样的飞跃，你就会发现，以前那些熟悉的事物，在你眼中，呈现出了全然不一样的角度。你的思想将如同打开一个闸门，涌动出无限新鲜而充满活力的念头。

有一个理论，说，人体所有的细胞，平均每七年会全部更迭一次，以此来清除旧细胞，产生新细胞。这虽然是伪科学，但在思维层面，的确如此。

如果一个人的思维和认知，经历五年、十年，没有实现升级和飞跃的话，他的思维，其实就已经进入了「老年」。他的每一天，都是在重复自己过去的生活罢了。

---

---

为什么呢？我在以前的文章讲过，人的思想，其实是自己所接触过的一切信息的聚合。你潜移默化接受到的一切信息，会构建起你的「思维框架」。你的一切思考、分析和观点，都是建立在这个「思维框架」里面。

简而言之，你学习到的一切，构成了你的大脑。

所以，如果想要让已经成型的「思维框架」，更加贴近真实，更加高瞻远瞩，就需要每隔一段时间，对它进行又一次的推翻、打破、修复、重建。

这就是「认知升级」。

而两次认知升级之间的过程，亦即是让自己的思维，接受磨砺、否定和推翻的过程，我称之为「自我迭代」。

**通过「自我迭代」实现「认知升级」，就是一个人成长的本质。**



知乎上有过一个问题，问：什么是「穷人思维」？穷人和富人，在思维上有什么根本的差距？

我的回答是：穷人和富人，最大的差距在于「视野」。出身的家庭，成长的环境，会牢牢地束缚住穷人的视野，让他看不到远景，变得短视，耽于眼前的满足。

最简单的例子：学习。

许多家长看不到让孩子上学的必要性，他们更倾向于让孩子在家务农、打工——即使他们并非没有这个能力。而即便是那些能够从农村中脱颖而出、到大城市完成学业的孩子，大

---

---

多数也会受到幼时信息缺失的影响，并且将相伴终生。

这段话得到许多知友的共鸣。很多人留言道：[我就是从这样的环境中逃出来的，可悲的是，我是百里挑一的幸运儿，在我生长的环境里，不知道还有多少这样的人，默默地被家庭和环境捆绑住，永远也走不出乡村。](#)

同样，许多位于「社会底层」的务工人员，都具备一个共同点：缺少强烈的「改变现状」的意愿。他们觉得眼下的生活虽然不够好，但也凑合。他们难以想象「更好的生活」是怎么样的，更难以想象自己能跟这样的生活联系起来。如果他们攒下了一笔钱，要么用在享受性消费（比如吃一顿好的，买个 iPhone）上，要么回到家乡，盖房子，给下一代结婚，仅此而已。

这就是贫穷的恶性循环。贫穷导致信息的缺失，信息的缺失导致走出困境的无能为力，继而导致下一代的贫穷。反反复复，生生不灭。

如何才能跳出这个困局？只有通过推翻和重建认知，进行「自我迭代」，将这个闭环冲出一个缺口。

其实，每个人或多或少，都是一样的。

往大里讲：

从出卖体力到出卖智力，是一次自我迭代；

从压榨自己的劳动力，到撬动资源，是一次自我迭代；

从「工作就是出卖时间换钱」，到「工作就是跟团队一起创造价值」，是一次自我迭代；

从「奋斗是为了让自己过得更好」，到「奋斗是为了让行业变得更好，自己顺便挣钱」，也是一次自我迭代。

往小里讲：

从「我要做好每一件事」到「我要做好最重要的事」，是一次自我迭代；

---

---

从「我要完成这个任务」，到「我要完成这个项目」，是一次自我迭代；

从「我需要做什么」，到「我想要做什么」，也是一次自我迭代。

一个生长在传统环境里的人，耳濡目染，就会很容易变得守旧，闭塞，固执，处女情结，大男子主义。这能说是他的错吗？其实也不是，他也只是这种「思维场」的又一个牺牲品。

要想跳出来，融入更高层次的圈子，就必须进行「自我迭代」，打破旧思想的桎梏，建立对这个世界的全新认知。

但是，这种「全新的认知」，一定是正确的吗？它有没有可能只是历史发展的周期产物而已呢？历史会不会开倒车？为什么？

我们的审美，从装饰艺术，到功能主义，到极简主义，但有没有可能再过一段时间，又回到了装饰艺术？

我们已经知道，时尚只是一个不断循环、不断重复的周期圈子。但这个圈子背后的推动力是什么？

诸如此类。

这些，其实，也是一种「自我迭代」。

自我迭代无关对错，也无涉价值观，它的本质，是**心智的解放**——从「不接受」到「接受」，从「没有可能」到「有可能」，从「无法想象」到「能够想象」。

每一次的自我迭代，都是一个艰苦的过程。它需要挫折，需要冲击，需要运气，需要经历迷茫、对自己的否定，往往还需要经历许多次碰壁。

---

---

但每一次自我迭代之后，你会发现，自己获得了脱胎换骨般的成长。

那么，如何才能通过「自我迭代」，实现「认知升级」？

### 1. 建立习惯：反思，怀疑和推翻。

前文讲过：每个人都有固有的「思维框架」，这个思维框架，构成了一个人认知事物的方式、思维和信念。

如果一个人的思维框架受到质疑和挑战，第一反应是什么呢？是习惯性的自我防卫。

这种自我防卫，恰恰是「自我迭代」的大敌。每一次遇到这种情景，也许都是一枚「认知升级」的种子，但可惜都被你的防卫机制，扼杀于摇篮之中。

所以，如果你在思考问题的过程中，碰壁了，或是觉得钻进了牛角尖，不妨跳出来，从更高的角度看待自己：

- ▲ 有哪些观念是我认为「不言自明」「绝对正确」的？
- ▲ 如果不考虑这些观念，会怎么样？
- ▲ 如果站在这些观念的反面去考虑，会怎么样？

建立这样的习惯，可以帮助我们，摆脱「错误观念」的影响，将新的信息吸纳进来，完成对思维框架的再造和重建。

记住：**一颗能够容纳两种全然不同观点的内心，才是真正强大的内心。**

你必须时刻让你的内心，受到两种矛盾观念的冲击、磨砺和抵牾，并在这个过程中，不断

---

---

地反思和检讨自己。

这样，才能真正实现心智的成长。

## 2. 广泛涉猎：接触多学科，了解它们的底层原理

查理·芒格说过：他的智慧，来源于他的「思想格栅」。

什么是「思想格栅」？格栅，就是栅栏。栅栏是这样的形状：许多条竖的木板和横木板相互交叉，划出一块块的格子。在这里面，每一块竖的木板，就可以看作是一个知识领域；而每一条横木板，就是知识领域之间的联系，它串联起了两个不同的领域。

建立这样的思维，对我们有什么用呢？你会发现，这世界上不同的领域之间，其实都有着一些共性，这些共性就是最基本的「底层原理」。

很多时候，你无需去了解一个领域的细节，只需要掌握这些基本原理，你就能掌握它的脉络，从而从更高的层面去看待这些领域。

不同领域之间的相互作用，可以让我们的思维变得更加立体，同时，也可以拓展我们思考问题的通道。

对于一个问题，我们将不再局限于一两条固定路径，而是得以用多元化、多路径的方式去进行思考，从而找到更好的、更高层次的解决方法。

## 3. 建立联系：世界的本质是简洁的

什么样的时刻，你会感受到「认知升级」？

---

我的体验是：某个时刻，突然有一种茅塞顿开的感觉，记忆里，大量零碎的片段、想法、知识点，突然间福至心灵，被一根根无形的线索联系在一起，组成了一张全新的、庞大的网络。这个网络是自洽的，完善的，你会感到，以前所有的疑难和困惑，随着这张网络的建立，全部烟消云散。

这就是「认知升级」。

世界的本质是简洁的。万事万物之间，必然存在着某种联系和共通之处。我们要做的，就是找到这个联系。

如果你思考和学习事物，是以「点」的形式，那只能说明，你还没有找到最本质的那条线，能够将它们联系起来。

就像《倚天》里面，张三丰教张无忌太极剑法，得意而忘形，所有的招式，所有孤立的「点」，都是形式，真正的本质，永远是「点」之间的「联系」。

L先生说：

那么，你有过哪些「认知升级」的时刻呢？

---

如果这篇文章对你有帮助  
希望能[分享到朋友圈](#)  
让更多的人看到  
谢谢。：)

---



---

# 有效提高执行力，你需要这几个技巧

原创 2017-06-08 Lachel L先生说

下面这些情况，你应该遇到过。

- 设置好了deadline，却总是等到前一天才开始动手；
- 整理了一堆待办事项，却每天都看着它们在「过期」里面发呆；
- 明明告诉自己，今天有一堆事情要做，到了晚上，却发现这一天什么都没干；
- 终于开始干活了，却管不住自己的手，过一会就打开了知乎、微博、朋友圈.....

没关系，这并不是你的错。

实际上，这样的问题，许多人都会遇到。

经常会有人感慨：要是我的执行力能有规划能力的一半，早就成功了。

想一想，你每天真正用在执行上面的时间有多少？70%？50%？

对很多人来说，这个数字也许还要更低。

许多成就斐然的人，未必比你我聪明，也未必比你我勤奋，更多时候，只是因为他们自我控制的能力更强，能够把更多的时间和精力用在执行上罢了。

如何才能像他们一样，提高自己的执行力呢？



## 1. 分解，再分解——你真的明白你要做什么吗？

---

---

很多时候，我们的执行力低，其实是一开始就出了问题——我们在制定计划的时候，并不真的明白自己想做到什么。

举个简单的例子：

- ▼ 每天背单词；
- ▼ 每天用30分钟背单词；
- ▼ 每天用30分钟，通过某单词 APP 背50个单词；

这三种计划，哪一种更好些？答案是显而易见的。

同样，「每天健身1小时」就比不上「每天用1小时，无氧运动4组，每组5分钟，再慢跑半小时」。更具体一点，你还可以列出每一组无氧运动的类型（俯卧撑、深蹲……），每一组应该做到多少下，等等。

简而言之，**计划要分解到基本步骤，达到「看到计划，不用动脑就能立刻执行」**，才能起到真正的效果。

如果我想提高英语阅读能力，写「每天阅读英语30分钟」，可以吗？不够好。因为我们的选择太多了。

- ▲ 选择《华尔街日报》《纽约时报》还是《经济学人》？
- ▲ 阅读国际版、中国版还是经济频道？
- ▲ 阅读长文章还是短文章？
- ▲ 是深入阅读、摘出所有不懂的单词并搞懂，还是泛泛读一遍？

诸如此类。

当你开始执行的时候，如果还要费劲去思考这些问题，执行效率怎么可能高？

---

---

许多时候，**正是这些无谓的操作步骤和思考过程，大大地降低了我们执行计划的动力。**

「思考」和「行动」，对大脑来说是两套截然不同的工作。当我们准备行动时，我们的大脑会为行动做好准备，这时，如果让「思考」横插一脚，就相当于被迫脱离「行动」状态，重新回到「思考」状态，然后再调整回来。

显然，这会大大影响我们的专注。

好的计划应该是这样的：在规划阶段，做好详尽而细致的安排，执行时，无论处于什么情况，都可以立刻着手操作，无需再进行任何思考。这样才能确保每次执行的高效。

另一方面，将计划分解到基本步骤，减少执行过程大脑的加工参与，让它成为一个下意识的行动，也可以起到另一个作用：

**减少我们对不确定预期的焦虑感。**

我们总是很容易感到焦虑。其实，焦虑是怎么来的？正是由于对预期不确定，而自己又没有方法可以减少这种不确定，这才导致了焦虑。

你有没有过这样的体验：在执行计划的时候，总是容易走神，担心自己做不好、无缘无故出错、走弯路、拖延太多时间.....诸如此类。这些，都是焦虑的体现。如果放任这些念头不管，它们就会对整个执行过程造成干扰。

怎么解决这个问题呢？最好的办法，就是在规划的时候，把一切都准备好，这样，等到执行时，就可以直接行动，不需要再进行思考、分析、安排，也就大大减少了让自己产生焦虑和杂念的机会，变得更加专注。

所以，下一次在制定计划的时候，可以这样检测一下：

■ 你的计划够不够明确？

---

- 
- 具体到每一个详细步骤了吗？
  - 每一次执行是否可以重复，还是要重新设置？
  - 如果遇到问题可以怎么办？

把这些都考虑好，作出详细的描述，写下来。这才是一个真正有可行性的计划。

## 2. 触手可及——离你的目标再近一些

对于一些重复性的任务，如果很难坚持下去，该怎么办呢？

传统的想法，是利用意志力，强迫自己坚持执行。但这样做，很容易产生厌烦和抵触情绪，最终的结果，就是将你对这件事情的兴趣消磨殆尽。

更好的方式，是顺应自己的情绪和状态，同时营造一个良好的条件环境：当你产生意愿时，可以毫无阻力，立刻着手去行动。

为什么这样说呢？

做任何一件事情，都可以看作「动力」和「阻力」的角力——当一件事情的动力超过了阻力，我们就会去做；反之，我们就倾向于不去做。

「动力」包括哪些呢？物质奖励，精神上的满足感，成就感，对他人施加影响的权力感，对不良状态（比如挂科）的规避，对预期的乐观信念和强烈需求，诸如此类。

「阻力」包括什么？自己的体力投入，时间投入，精力投入，其他事情的即时反馈、感官愉悦，等等。

---

---

当阻力超过动力，我们就很容易裹足不前。这时，即使用意志力强迫自己去行动，也多半会事倍功半。

所以，一个有效的方法，是尽最大可能减少阻力，以期当我们的状态位于高点时，可以用最短的路径去进入状态。

简单来说，当你做好计划之后，想一想：

- ▲ 按照这个计划操作时，需要经过什么样的步骤，需要用到什么材料？
- ▲ 这其中，有哪些步骤可以提前准备好，哪些材料可以放在最顺手的地方？

尽量把这部分工作在规划的时候搞定。这样一来，当你准备行动的时候，你随手就可以拿到需要的东西，立刻开工，杜绝一切不必要的拖延和低效。

举个例子：如果你突然之间产生兴趣想去跑步，二跑鞋、运动服、腰包放在衣柜里，你需要打开衣柜，从旧衣服里把它们翻出来，是不是就感觉没那么有动力了？

而如果它们就挂在门口的衣架上，挑逗着你的视线，结果是不是会完全不一样？

如果你喜欢读书，你就应该把书放在你触手可及的地方，随时可以抓起来看。节省去书架上翻找的时间。

如果你想锻炼写作，就找一个运行最流畅的软件，放在桌面最显眼的位置。节省找到软件、打开的时间。

不要小看这几秒钟，很多时候，正是这不起眼的几秒钟，导致了这样一个简单的念头：「下次吧。」

而反复多次的「下次」，积累起来，就是质的区别。

简化一切操作的步骤，让自己可以第一时间、下意识地进行行动，是培养良好习惯最核心

---

---

的方法。

### 3. 问自己一个问题，再试着解决它

「问题导向」是我在工作中，经常向团队伙伴普及的一个思维方式。

如果你的计划是学习一个新领域，但却不知道从何入手，那么，给自己设立一个问题，再试着想办法搞懂它，是一个行之有效的方法。

举个例子，比如你计划在三个月内初步弄懂西方艺术史，但是你对此一无所知，怎么入手呢？如果从最基本的通史和概论翻起，也许很容易就会失去兴趣，难以坚持下去。这个时候，你可以根据自己的兴趣，设定几个问题：

- ▲ 如何正确地鉴赏一幅画？
- ▲ 印象派的历史、风格、特点和地位是什么？
- 什么是现代艺术和后现代艺术？
- .....

以兴趣为原则，提出问题之后，再自己去请教别人、搜索资料、进行对比阅读、提炼观点，最后归纳整理，试着给出一个自己的回答。

在这个过程中，你势必会碰到许多不理解的名词和术语，尽力去把它们弄懂。由于有一个问题作为引导，而这个问题又是自己感兴趣的，那么，你的兴趣会被一直调动着，也会有更多的动力去攻克这些疑难。

当你解决这个问题之后，你会发现，你通过弄懂这个问题，实际上揭开了整个「西方艺术史」的一部分——尽管可能只是很小的一部分，但也足够使你打下根基了。下一步，就是

---

---

继续提出你感兴趣的问题，继续攻克下一个问题。

无论学习什么领域，这个方法都是适用的。

同样，在执行计划时，你也可以不断地向自己发问：

- 这样的流程规范吗？
- ▲ 这样的操作高效吗？
- ▲ 这样的解决方案合理吗，有没有更好的可能性？
- 这样的结论全面吗？有没有反例？有没有特殊例子？
- .....

诸如此类。

本质上，这是利用好奇心和内在驱动力，推动自己向目标前进。这样一来，执行效率和续航能力，都会得到极大的提升。

这个过程中，最忌讳的就是心气太高。不用着急，慢慢来，循序渐进。一旦制订好了计划，就不要轻易地去变动它。

采用问题导向的思路，根据问题来组织目标，制订规划，你会发现，原本觉得难以入手的计划，突然就变得简单了许多。

---

## 4. 先设立一个小目标，然后完成它

我在以前的文章里写过：使我们对工作产生兴趣，并且乐在其中的，是什么呢？是工资吗？

---

---

不是，工资只是一个「保健因素」：它可以使我们不讨厌工作，但没法使我们热爱工作。

真正使我们对工作产生热情的，是成就感。

成就感会让你强化自己的存在感，体会到自身的价值和意义。对我们的大脑来说，成就感，是最有效率的一种激励方式。

在计划的执行中，我们也可以依此照办。

如果你的目标过大，计划过于长远，那么，很容易令人产生畏惧和抗拒，因为会有一种「再怎么做也望不到头」的不确定感，从而产生焦虑。这个时候，你可以试着把计划分解成一个个小目标。目标之间环环相扣、彼此递进，完成一个小目标后，就激活下一个小目标，继续攻克它。

这样一来，每一次完成一个小目标，都是对自己的一个正反馈。它会激活大脑的「奖赏机制」，从而使我们充满动力和热情。

学过编程的朋友都知道，任何一个编程的教程，都不会机械地向你灌输代码知识，而是通过一个个实际案例：这周完成一个简单的小程序，下周加上一个功能，下下周实现更复杂的功能，下下下周再把UI完善.....

直至程序全部实现，这些知识也已经牢牢地烙印在了你的记忆里。

这就是利用「成就感」和「s目标」的机制，不断地催发我们对执行计划的兴趣和热情。

每一个新功能的实现，既是一个小目标的完成，又让我们获得了充盈的成就感，从而产生强烈的想进一步探索的渴望。

---



---

这些小目标应该满足什么条件呢？

1. 目标的频次，设定在 1 - 2 周。既不会太频繁，又能有效看到成果。
2. 目标的难度，应该是稍稍高于你的正常能力，这样一来，才能激发你付出更多的努力。
3. 目标之间，应该是有关联的，最好是依次递进。

合理运用目标的分解进行激励，你会更容易进入「心流」，让计划的执行变得再无障碍。



## 5. 内在驱动力：这真的是我想做的事情吗？

其实，说了这么多，最重要的，还是你自己的心态：

这真的是你发自内心想去做的事情吗？

无论你采用什么样的方式，最有效的内在驱动力，是你自己的渴望。只有你真正觉得有意义的事情，你才会有更强的动力去完成。

所以，找到自己的兴趣点，以此为基础设定目标和计划，并且在其中找到长远的意义，这才是提高执行力最好的方法。

不要太在意外界的影响，重要的，是直问自己的内心：我想成为一个什么样的人？对我来说，什么才是最重要的？

共勉。

---

---

# 别让「认知盲区」，束缚你的视野

原创 2017-06-15 Lachel L先生说

最近在知乎上有一个讨论，关于刚结束的高考。

先看看今年全国卷一的作文题目：

根据一项对在华留学生调查，他们较关注的中国关键词有：

一带一路、大熊猫、广场舞、中华美食、长城、共享单车、京剧、空气污染、美丽乡村、食品安全、高铁、移动支付等。

请从中选择两三个关键词来呈现你所认识的中国，写一篇文章帮助外国青年读懂中国。

这个题目出来后，不少人表示了质疑：这个题目对贫困乡村的考生不公平，这 12 个关键词，他们很可能一个都不认识。怎么写？

有人反驳：就算没有亲身体验过，电视里总讲过吧？实在不行，订一份人民日报，也总能知道些大概吧？

这其实是很容易犯的一个错误。

**我们总是会用我们的眼光，去揣摩别人的认知和思维。**

一个生活在这样家庭里的孩子：家里没有电视，没有多余的娱乐，唯一的消遣就是读书做题打球，课余还要经常去打工、帮忙种地来补贴家用——会具备「订一份人民日报，来了解国家大事」的意识吗？

答案恐怕是否定的。

---

---

之所以讲这个，是因为想到一些陈年往事。

我的高中，就读于老家最好的重点中学，附近许多乡镇的家长，都希望孩子能考进来。学校是住宿制。我的宿舍里面，一共 8 个人，有 5 个是来自附近同一个乡的。

第一节微机课的时候，我们坐在一起。他们 5 个人嘻嘻哈哈折腾了半天，然后其中一个凑过来问我：

怎么开机？

你能够想象吗？高二的孩子，没有见过电脑，不知道怎么开机，甚至都没用过手机（手机是他们上高中才买的）。

解释一下，我老家虽然不是北上广深，但电脑的普及率也并不低。我好些初中的朋友，都参加过全国信息学奥赛（程序设计大赛），还拿到过名次。我算是水平比较弱的，那时候也在用 Foxpro 写程序了。

而这几位室友，他们所在的乡镇，离我家不过十来公里而已。

如果把今年的考题，挪到当年，让他们去做，他们能够发挥自己100%的实力吗？

很难说。

欣慰的是，他们几位后来的去向都不错。相比之下，我是宿舍里高考成绩垫底的（捂脸）。

但是，他们是走出来的那一拨，而跟他们类似的这些孩子中，那些输在起跑线上的呢？

---

---

这是个不忍心去想的问题。

这就是今天要聊的主题：

**我们的认知和思维，很大程度上，是由所处的环境和圈子决定的。**

**在同一个环境和圈子里面久了，你的认知就会被固化。**

这是一个很可怕的事情。

哈佛教授穆来纳森在《稀缺》一书中，提出了一个概念：长期处于某种资源的稀缺中，会培养出一种「**稀缺头脑模式**」。这种模式会让人将注意力「过分地」集中在追逐这些资源上，而忽视了更长远和更有价值的事物。

简而言之，对于穷人来说，长期缺少金钱的状况，已经使他们形成了对金钱的「稀缺头脑模式」：将大量的时间和精力，耗费在「如何挣到更多的钱」上面，而忽视所有需要额外投入、没有短期收益的事情——例如学习和自我投资。

穆来纳森用「**带宽**」来描述这种现象——为了满足生活，让自己每天不为温饱所困，已经耗尽了穷人所有的「带宽」，他们没有多余的精力去思考别的事情。而这又形成了一个恶性循环。

这其实就是我在之前的文章中，多次提到的观点：

穷人最根本的枷锁，不是缺乏资金，而是**缺乏认知**。他们看不到远景，不知道如何获取长期的利益，甚至不知道获取长期利益有什么用。

---

---

无独有偶，麻省理工的两位教授，在他们的书《贫穷的本质》中，也提出了类似的观点：穷人之所以穷，很大程度上是由于得不到有效的信息和认知。他们缺乏利用资源的能力。

所以，哪有什么「穷人思维」和「富人思维」？所谓的穷人思维，无非是他们的信息和认知世界有所残缺罢了。

贫穷问题一向是美国的主要议题。共和党认为，穷人之所以穷是因为他们不努力；民主党认为，穷人之所以穷，是因为社会分配不均。但事实上是什么呢？

一方面，穷人并非不努力，而是他们不知道如何努力。很多生活在底层的人，每周的工作时间也许比我还多，但他们的努力，停留在「用劳动力换取收入」的层次。这是没有办法实现积累和增值的。

另一方面，穷人缺乏对金钱的利用意识。即使攒到了钱，或者直接给他们一笔钱，许多人也不知道该怎么用。他们往往会用于消费，娱乐，或是积攒着给下一代，完全无法发挥出金钱的价值。

这种现象的本质是什么呢？在于穷人**看不到其他的可能性**——他们不知道世界上还有怎样的生活。

这就是一个「**认知盲区**」。

也是最需要我们避免的地方。

---

刷知乎的时候，有时会看到这样的问题：

我是90年的，工作四五年了，现在感觉很迷茫，拿着最低的薪水，不知道自己可以做什

---

---

么，怎么办？求大神指点。

每当看到这样的问题，心里总会觉得不是滋味——我前公司的运营总监，天天跟我并肩作战的战友，也是 90 年的。

前公司的平均年龄，是 25 岁。有好几个 93、94 的孩子，刚毕业没多久，都当着主管，带着项目。每天身先士卒地加班。

为什么会有这样的差距呢？

很大程度上，是因为，在一个环境里面待久了，你的认知会被环境同化。你会慢慢意识不到，这个世界上，还可以有其他怎样的可能性。

在很多公司里面，工作三四年只是个基层员工，薪水三年一涨，每天 8 小时，下班之后无事可做——如果你日复一日重复着这样的生活，你很容易建立起这样的潜意识：这一切都是合理的，正常情况就应该是这样。

但事实呢？真的不是。

我有位朋友，最近刚从银行跳到互联网，一个很精干的创业公司。她对我感慨道：感觉打开了一个完全不同的新世界，我真后悔没有早点辞职！

其实，这个世界上，束缚我们的，限制我们的，真的有那么多吗？安稳的工作，清闲的任务，衣食无忧的生活，不用加班不用熬夜的日子……当你处于其中的时候，你会很难割舍下这些代价。

但是，并没有任何外界的限制，加诸我们身上；并没有一把枪指着我们，让我们坐在那里，不许动。

---

---

我们所难以逃离的，只不过是给自己画下的圈子罢了。



「认知盲区」的实例，在生活中，其实非常常见。

许多人总觉得自己时间不够用，事情太多，怎么做都做不完 —— 但是，为什么一定要把所有的事情都做完？

那些高效利用时间的人，其实并不是做事有多快，而是他们懂得去思考：哪些是真正重要的，哪些是真正有价值的，怎么做才能最大化收益？

我在之前的文章中，提到过：辞职之后，重新反思了之前的工作模式，发现一个问题：很多时候，我们都在被目标和时间驱使，不断地完成手头一项项任务。我们以为这是高效的表现，但实际上，我们是在「赶工」。我们沉浸在「又勾掉一个任务」的快感中，沉浸在路径依赖的模式里，忽略了抬起头来，真正去思考一下整体的方向。

这其实，也是一种「稀缺头脑模式」，稀缺的，是时间。

大多数时候，其实困扰我们的，都是「放不下」。别人的请托，短期的项目，手头的利益.....太多的事情，驱赶着我们，让我们沉浸在即时正反馈的激励之中。但真正重要的，真正有长远价值的，反而一拖再拖。

另一种稀缺模式，是信息。

我们这个时代，总是感觉处在一种「信息焦虑」之中。因此，身边总会有这样的人。买了一堆又一堆的书，囤了一文件夹又一文件夹的材料，但是从来都不去看，因为没有时间看。

---

---

这样的后果是什么呢？就是造成焦虑感 —— 每天都会想着「我还有这么多东西没看」。

为了摆脱这种焦虑感，只能继续去搜寻、下载、购买，把「获取」当成「消化」，把「持有」当成「拥有」，借此来缓解焦虑。

但其实，我们稀缺的，是信息吗？不是的。是「有效的信息」。

换一种思路：你买的书，下载的材料，乃至这个世界上发生的事情，种种资讯 —— 只要跟我们无关的，它就是无效的。无论再多，都没有关系。

你真正要关注的，是：我需要的信息是什么？我有哪些资源，能帮我获取这些信息？

所以，把「信息」变成「资源」，是一种需要刻意培养的思维习惯。不要想着把买的书都看完，这样没有价值，把它们当成资源，只在需要的时候，去看需要的内容就好。笔记也是一样。看完一本书，没必要全部记下来，追求没有缺漏 —— 你只需要记下「对我有用的信息」就可以了。

所以，我强调过许多次，一定要建立「以我为主，为我所用」的思维，这是一切的核心。只有弄明白自己需要什么，你才能真正成为生活的主人。

最后，说回「认知盲区」。

如何摆脱自己的「认知盲区」，培养更全面的认知呢？

## 1. 接触更新的行业

我讲过，选择「有前景的行业」，是几乎不可能的。但有没有一个比较可靠的标准呢？也是有的。那就是，选择更新、更年轻的行业。

---



---

一个行业，只有处于不断迭代、不断更新之中，才能成为活水，推动着你不断去否定自己，更新自己的认知。

这也是让自己的思维，跳出「路径依赖」和「认知固化」最根本的方法。

## 2. 进入不同的圈子

前文讲过，同一个圈子，会形成一套固定的模式、文化、意识形态。如何摆脱它的影响呢？最好的方法，就是不断去更新自己的圈子。

这也是我做社群的初衷之一。通过不断分享一些前沿的、新奇的、有趣的东西，更新大家的认知——也就是我所说的「享受每一个 Mind Blow 的时刻」。

不要让自己的交际圈，仅限于身边的朋友、同事，跳脱出来，多接触不同的人，找到标杆和典范，向其模仿和学习，进入更高的圈子。

这样才能不断活化我们的思维和认知。

## 3. 保持学习的热情

我在社群中，认识了一位朋友。她非常出色。毕业才一年，花在学习上的资金已经上万。而且不仅仅是为了工作，只要感兴趣的领域，都会去涉及。

这是一个非常好的习惯。

学习是一项终身的事业。不要只把眼光聚焦在工作和收入上。很多时候，获取新的认知，新的思维角度，未必会为我们带来切实的效益。

---

---

# 不会说话？记住这三个模板，搞定90%的职场沟通

原创 2017-06-19 Lachel L先生说

这些场景，你一定会陌生。

- 准备了好久的提案，讲了半天，老板不置可否，只让你回去再想想；
- 跟同事交接工作，明明讲了好多遍，做的时候又出了差错；
- 跟客户沟通的事情，过了几天，客户又打电话来追，这才发现双方理解有误.....

我之前讲过，一个团队能否发挥出高效的战斗力，很大一部分因素，在于「协作成本」。

协作成本里面，最关键的是什么呢？就是**沟通**。

可以说，一个项目的执行过程，就是不断进行沟通的过程。团队内，团队外，对上级，对老板，对伙伴，对客户.....如果这中间有哪个环节失灵，后果可能会十分严重。

往小里说，一项工作对接有误，可能就要重新做，几天的努力付诸流水。

往大里说，跟客户沟通出错，就可能导致整个合作取消，使公司蒙受巨大损失。

那么，如何提高职场沟通能力，让沟通更加有效呢？

分享三个非常基本、但是常常被人忽略的小技巧。

---

## 1. 要点法

---

日常生活中，我们可以随意组织语言，可以旁敲侧击，可以用大量的话语去表述一个意思，但是在职场中，这些情况都要避免。

职场沟通，最核心的一点，就是**需要建立「信息点」的意识**。

在你跟别人沟通之前，可以想一想：我需要向他传达哪些信息点？如何才能最简练、最有效地把这些信息点传达出来，尽可能降低对方的接收成本？

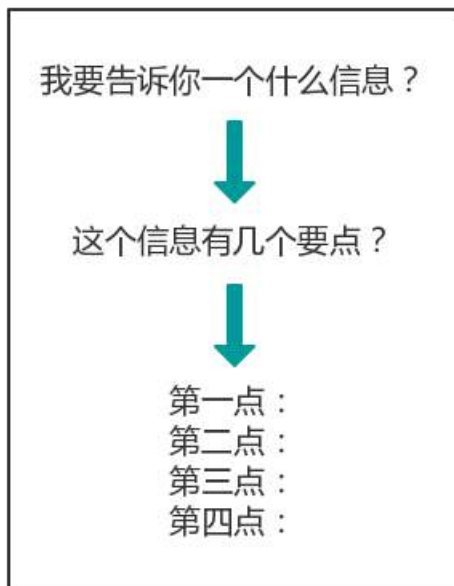
在这个基础上，再尽量减少冗余信息，提高信息浓度，用最精准的语言，把信息点表述出来。

简而言之，最需要考虑的，是**「精简」**——亦即用最简洁的语言，表达最全面的信息量。

不要考虑过多的修饰、铺垫，这些只会增加对方的理解成本。你要做的是，让对方能够立刻意识到：你要传达一个什么信息，这个信息的内容是什么。

这里面，最常用的一个技巧，就是要点法。

---



这个技巧非常简单，但在职场中，十分有效。

从心理学的角度讲，人对于复杂信息的理解，最根本的模式是「分类」。也就是说，当你面对一段复杂的内容时，你下意识的第一个反应，就是对其进行分类：

这段话讲了什么？可以分成哪几块？每一块分别讲了什么内容？

紧接着，你就可以把这段复杂的内容，进行归约，转化为有效的「信息点」，从而有序地储存进大脑里。

所以，开宗明义「我要传达什么信息」和「这个信息有几个要点」，可以让对方对接下来的内容有一个心理预期。让对方知道：你要讲的是什么事情，范围是什么，我需要调动起大脑中哪些相关的信息，来更好地理解你要说的内容。

然后，直接表述「信息点」，则可以帮助对方节省「转化」的过程，尽量避免信息的失

真。

举个简单的例子：

经理，昨天跟某主播沟通过了，他提出了一些要求，我总结成下面三点：

第一，签约费50万，先付50%，一年期满再付尾款。

第二，打赏所得，平台跟他按55分成。

第三，每周至少直播5次，至少2次首页推广。

（数据是杜撰的）

这个信息的传达，就非常简洁、直接、有效。经理不用去思考主播的诉求是什么，只需要考虑：我能不能满足这三个要求？就可以了。

最后提三个需要注意的点。

- 1) 阐述要点的时候，不要超过4点。因为人的短时记忆只能记住4个单位的内容，超过4点的话，会令对方感到「超负荷」。
- 2) 各个要点之间，在逻辑上必须彼此独立，互不交叉，否则会给人十分混乱的感觉。
- 3) 每个点只讲述一个事情。如果过于复杂，就把多件事情合并成一件，分层次讲。

## 2. 倒推法

职场沟通中，最容易发生的一个问题，就是**站在自己的角度说话，而没有考虑，对方想听到的内容是什么。**

---

这是许多职场新人最容易犯的错误。

例如：当老板问你「某个事情搞定了没有」的时候，很多人第一反应，也许是脱口而出：

「我做了很多努力。我跑了十几个地方，花了多少多少时间，见了多少多少人……」

大家都会有一种心态：我做了这么多，没有功劳也有苦劳，虽然任务没有完成，但老板应该也不会责罚我吧？

这就是一种非常低级的错误：为自己辩解。

老板最想知道的，并不是你做了哪些努力，也不是你有多么辛苦，而是：

任务有没有完成？为什么没有？什么时候能完成？

你为之所做的努力，应该放在后面再说。一个合格的老板，是绝不会不了解详情，就随意责骂下属的。

再举个例子。

当老板问你「昨天客户都说了什么」的时候，很多人会怎么做呢？会按照时间顺序，把客户说的话简要概括下来。

「一开始怎么样怎么样，后来怎么样怎么样，再后来……」

这同样是十分低效的。如果老板想听原文，直接录下来就行了。

老板想知道的，是昨天的会谈得到了一个什么样的结果，这才是最重要的。

所以，当我们进行汇报时，可以遵循这个简单的方法：倒推法。

---



这其实也是一个「What - Why - How」的模型（社群里的朋友和Live的听众应该知道）。

这样组织信息，可以有效传递最重要的内容，并通过逐步的引导，给老板一个完整的方案。

这才是真正站在接收者立场，从别人角度出发的沟通方法。

这种模式，会极大地提升你的专业性和可靠性。

---

### 3. 两面法

你应该听过「电梯30秒」理论：假如你和老板（或者客户），在电梯里相遇了。你应该如何利用这短短的30秒，把你的方案（或者产品）推销给他？

这是一个非常常见的场景。当然，未必是电梯，办公室也有可能。重点是，绝大多数时候，老板和客户都非常忙。如果你不能用最短的时间抓住他的注意力，将你想表达的内容传达给他，也许你就会失去机会。

那么，如何在尽量短的时间内，将你的方案讲清楚呢？

可以尝试这个「两面法」。



你应该已经发现了，这也是一个「What - Why - How」模型。这是最符合认知的结构。

这个方法，需要注意的地方是什么呢？主要有两点。



---

第一，是 Why 1 和 Why 2 的区别。

前者主要阐述，这个方案的优点是什么？能够产生什么效果？后者则阐述，这个方案能解决什么问题？为什么我们要采取这个方案？

两者结合起来，可以为你的方案，提供强有力的论证。

另一方面，人都是有「损失厌恶」的。用「能够解决什么问题」来作为佐证，会比单纯用「它有什么好处」，更容易吸引注意力。

第二，是可行性。

可行性是什么呢？就是，执行这个方案的难度是什么，需要付出什么条件和资源。

在阐明必要性（Why）之后，用可行性来作结，会有一种「呼吁行动」的效果——在听完必要性之后，对方往往会习惯性地考虑「那这个事情要怎么做？」这时，如果你直接给他一个答案，告诉他：这个事情可以做，而且很简单。就会成为一个强大的推动力。

举个简单的例子。

经理，我认为我们应该做一次事件营销。一方面可以带来更高的曝光和传播效果，另一方面，我们现在的效果推广已经有点疲软了，成本太高，也可以开拓一个新的推广渠道。我认识一个团队，就是上次那个xxxx事件的策划，效果很赞，可以去问问看。

当然，最主要的，还是事先的周密准备和规划。好的内容，永远才是一切的核心。

今天先分享这几个技巧，下次再聊聊比较高阶的一些方法。

---

---

# 为什么你总会成为「话题终结者」？

原创 2017-06-22 Lachel L先生说

周一发了一篇讲职场沟通的文章。底下，有男生留言道：

特别好！先生能再写一篇怎么和女生聊天的文章吗？

过了没几分钟，又有一位女生留言：

看到前排的回复，我想说，先生下次写篇怎么和男士聊天，好不好？

截至我写这篇文章的时候，第一条留言点赞27次，第二条留言点赞44次。

这起码说明了两件事情。

第一，我的读者里面，女生比男生多（这个好像大家都知道……）。

第二，两性之间，互相理解，互相沟通，一直是一个巨大的难题。无论对于哪一方，都一样。

所以，今天来讲一讲，日常沟通中，有哪些有用的小技巧。

说实话，这个话题，并非我擅长的领域。

不过想了想，还是有些东西，可以跟大家分享。



先看看下面三个对话。

---

---

A：你平时都干嘛呢？

B：平时就看看电影什么的。

A：看来你是一个感性的人。

A：你平时都干嘛呢？

B：平时就看看电影什么的。

A：噢，那你喜欢看什么类型的片子呢？

A：你平时都干嘛呢？

B：平时就看看电影什么的。

A：除了电影之外，还有别的吗？比如小说？

是不是觉得很熟悉？

这三个场景中，A的应对，其实就是我们日常沟通时的三种模式。

无论A如何应对，都逃不开这三种模式。（「我去洗澡了，再见」不算.....）

### **第一种，叫做「上堆」。**

「上堆」是什么意思？简而言之，就是把对方所讲述的话题，进行总结、归纳，往更高一级的层次去提升。

如同上文的例子。B说「我喜欢看电影」，A说「你是一个感性的人」，这里，「看电影」到「感性的人」，就是一个「上堆」——这中间隐含了一个逻辑：喜欢看电影的，往往是感性的人。所以，「感性」是「看电影」的一个原因。

再比如：B说「我今晚10点前得回家」，A说「你家教真严」——这也是一个「上堆」。因为，晚上10点前必须回家，是家教严的一种表现。或者说，前者是后者的一个子集。

---

---

可以看到，上堆模式，一定是一个总结。它要么是归结到话题的原因，要么是从一个较小的集合，转移到它的父集里。

总之，它所关注的，是把话题从现实、具体的对象上抽离出来，转而去关注它背后的共性和规律。

它的方向是「普适的」。

## 第二种，叫做「下切」。

跟「上堆」相对，下切，就是把话题细分。从一个集合，转移到到一个更小、更具体的子集（或者元素）。

我们看第二个例子。从「我喜欢看电影」到「你喜欢看什么类型的电影？」，就是一个下切，因为「类型」是「电影」的一个属性，是「电影」这个概念往下细分的结果。

同样，如果把「类型」继续下切——比如说文艺片——能得到什么结果呢？A就可以继续问：

「你喜欢看欧美的文艺片，还是日本的文艺片？」

或者「我蛮喜欢岩井俊二的片子，你呢？」

诸如此类。

这就是下切。它的基本模式，就是把话题细化，聚焦于某个具体事物、场景上面，探讨对其的感受、认知和理解。

它的方向是「个体的」。

---

---

第三种，叫做平移。

这种是最简单的，顾名思义，就是转移话题，把话题移向与之相关的新话题上面，企图打破僵局，开始新的交流。

还是看前文的例子。如果A对电影所知无多，谈不下去，就可以利用「平移」的模式，将话题移到自己更熟悉的「小说」领域去。

它的作用，是开辟一个新的话题，探寻其他的可能性。

这三种模式，就是NLP（神经语言程序学）领域中，最基本的三种人际沟通模式。

也是今天要讲的背景知识。



那么，了解这几种基本模式，对我们的日常聊天，有什么帮助呢？

有一个很有意思的现象：

在沟通中，**女生会倾向于使用「下切」，而男生会倾向于使用「上堆」。**

说实话，95%的两性沟通障碍，其实都源自于此。

举个例子：针对同样一个问题，男生会去想：这个问题怎么定性？它的普遍原因是什么？它有什么解决方法？接下来可以做些什么？

而女生会去想：这个问题是怎么发生的？我有什么样的感受？它对我造成了什么影响？我有什么想法？诸如此类。

---

---

简而言之，男生更喜欢把问题抽象化，从宏观的角度看待问题；而女生更加细腻，更喜欢关注问题的细节和个人感受。

显而易见，这样的两个人撞到一起，能聊得下去吗？

自然就会话不投机。

譬如说，「多喝热水」，为什么会成为一个经久不息的梗？就是因为，对于男生来说，「肚子痛」→「多喝热水」是一个十分自然的「上堆」，因为这的确就是一种普适的解决方法嘛。

这就是男生的思维：一个问题，问出来，就一定是要被解决的。不能给出解决问题，那要讨论它干嘛？

但很多女生还真的不这样想。

很多时候，女生问出一个问题，并不是期待它「被解决」——很多问题本来就没法让别人代劳——而是希望能从他人处获取共鸣，得到认同，满足社交的需求。

这个时候，你应该使用「下切」的沟通方式：把注意力从问题本身转移开，转而去关注：你有什么样的感受？它给你造成了什么影响？你是怎么想的？并适时地表示认同和理解。

同样，跟女生聊某个话题时，最忌讳的，就是用「上堆」的方式，将话题终结。

为什么？因为「上堆」的作用，本来就是总结归纳——你都总结了，还能聊些什么？明摆着就是告诉对方「不要聊了，到此为止」嘛。

所以，男生们，如果有女生愿意和你聊电影或者书籍，记住，多关注对方的感受、想法和

---

---

经历，把注意力放在对方身上——你喜欢这本书呀，哪一部分呢？噢，这部分我也觉得很赞，你是有过类似的故事吗？难怪，那我想你一定能体会作者的心情——诸如此类。

或者，聊聊电影里的某个镜头，为什么喜欢这个场景，BGM怎么样，演员的表演怎么样，衣服怎么样，等等。

而不是去关注「这本书其实写得不好」，或者「这部电影拍得挺一般的」——谁要跟你聊这个。

反过来呢，也是一样的。

男生喜欢聊什么？通常，他们不太喜欢谈及具体的个人感受和事物细节，因为他们会觉得这太琐碎，大脑记不住，也不屑于记住。他们更喜欢谈的，是宏观的、「格局更大」的东西。

所以，让一个男孩子开心，莫过于在他熟悉的领域，听他向你倾诉，他的学识、积累和见闻。

如果跟男生聊一本书，你要习惯，对方可能从情节聊到结构，再到作者生平，再到他的其他作品，甚至到流派、风格、历史地位，最后再给你列出一个长长的书单出来。

嗯，习惯就好了。

当然，注意保持「安全距离」，不要变成查户口，这样会让所有人讨厌。



除了两性差异，关于这三种模式，我们还能得到什么启示呢？

---

---

记住一个规律：一次良好的沟通，必然是这**三种模式交替进行**的。

**多下切，少上堆，话到尽头就平移。**

这对于所有日常沟通都适用。

为什么呢？前文讲过，上堆的本质是总结归纳，实际上，它起到的是一个「封闭」的作用，让对方无从回应。

而下切则相反，它是从一个信息块之中打开口，开启一个话题，起到开放的作用。

所以，**下切可以适时地引导话题，让双方有话可说；上堆则可以作为缓冲，让交流过程不至于步步紧逼，同时跟下切和平移结合，开启另一个话题。**

简单来说，就是这么三点：

- 1. 2-3个下切，接1个上堆**
- 2. 上堆之后，紧接1个下切，开启话题**
- 3. 一个话题聊完了就平移。**

大致按这种模式沟通，在日常生活中会很有用。

以企业咨询来说。一个好的咨询师，必然是深谙这几种模式的应用技巧的。

他/既要通过「下切」，帮助客户打开思路，引导客户把注意力聚焦到某个具体问题上面，表述细节；又要适时地「上堆」，从高维度概括客户的问题，用自己的话讲出来，获取客户的认同，让客户感到「对方理解了我的意思」，建立起双方的信任关系。

---



---

最后，当问题进入僵局的时候，他/她需要用「平移」，引导客户思考其他的可能性，旁敲侧击，让思维发散，以找到可能相关联的因素。

所以，咨询师很多时候，其实是一个「促进者」。他/她并不直接告诉你答案，而是通过引导，帮助你理清思路，自己找到答案。

最后，用一个例子作结吧：

A：HI，在忙什么呢？

B：没啥，刚在改一个PPT。

A：什么PPT呀？（下切）

B：一个项目，比较急，所以加班赶一下

A：做得怎么样了，还顺利吗？（继续下切）

B：还行，大致差不多了，明天改改就好。

A：那就好。我之前也是，遇到项目，就要熬夜赶方案（上堆）。是什么项目呢，新品发布会？（下切）

B：是啊，就是下周六那个发布会，你看到消息啦？

A：对啊，这次还是某总发言？（下切）

B：对，今天已经跟他排练过好几次了.....

A：辛苦辛苦。这次是在广州吧？（下切）

B：对，已经定了酒店，就会场旁边。

A：下周日着急回去不？不着急的话我找你吃顿饭（平移）.....

---

---

# 资深拖延症患者告诉你：如何高效地拖延？

原创 2017-07-09 Lachel L先生说

很多人觉得，我在时间管理上有这么多心得，又写过大量的文章，那么，我跟拖延症应该是绝缘的吧？

其实不是。我还蛮拖延的。

比如之前跟编辑谈妥的第一本书，至今还没写完。这个过程中，不知道拒了多少位热心的编辑和策划人，也不知道多少次，面对读者的追问：

L先生，你的书什么时候出版呀？

只能心虚地回答「还没写完，再等等吧.....」

直到今天看到这个故事：

著名的《拖延心理学》的两位作者，简·博克和莱诺拉·袁，本身就是拖延症重度患者。由于她们的拖延，这本书的出版时间，比跟出版社约定的整整晚了两年。

这还没完。

就在这本书终于完稿之后，两位作者如释重负，决定开车到市里去浪一浪。

结果发现她们的车被拖走了，因为一直拖着没有交停车费。

突然就觉得心安理得多了（喝茶）。

（编辑大人别看我这篇文章）

---

---

好了，言归正传。

今天想探讨的是：作为资深拖延症患者，我们可以如何高效地拖延？



一直以来，我们对拖延的理解，基本都是负面的。尤其是将事情拖延到 deadline 前最后一刻，才开始行动。尽管同样能搞定任务，但我们总会认为：

这种「临阵抱佛脚」是不对的，靠的主要是运气，如果一开始就着手去做的话，会好整以暇，做出来的效果也会更好.....

我们会觉得，很多优秀的人，之所以能够成功，就是因为他们比我们更有自控力，能更快地将事情付诸行动。

但真的是这样吗？

组织心理学家 Adam Grant 在他的 TED 演讲「The surprising habits of original thinkers」中，提出一个观点：

**那些优秀的「原创者」（比如画家，作者，电影人等），其实，大多数都是拖延症患者。**

他把拖延症患者分成三类：零拖延者（总是立刻行动），中度拖延者（总是先把任务拖一阵子，再去行动），以及重度拖延者（拖到不得不做）。经过实验和观察，他的结论是：在许多领域，那些拔尖的佼佼者，往往不是零拖延者，而是中度拖延者。

为什么呢？

他认为，立刻行动的人，总是处于一种匆忙的状态中，他们的行动往往是欠缺思考的；重度拖延者则处于压力和焦虑之中，这会严重影响他们的表现。只有中度拖延者，有足够的

---

---

时间和闲暇去检验他们的想法，找到更好的方向，从而做出更好的作品。

正如时间管理专家阿兰·拉金所说：你以为我在拖延，其实我是在思考。

这个观点，是有理论支撑的。

2005 年，哥伦比亚大学教授 Angela Hsin Chun Chu 和麦吉尔大学教授 Jin Nam Choi，在一篇论文中指出：传统对于拖延的认知，其实是片面的。拖延其实有两种，一种叫做「积极拖延」，另一种叫做「消极拖延」。只有「消极拖延」会对效率造成损害，**「积极拖延」不但不会降低工作效率，反而是有利的。**

他们认为：积极拖延者并不是真的在「拖延」，他们只是特别喜欢在压力之下工作。换言之，**他们享受那种肾上腺素狂飙的感觉。**当手头上的工作紧张、迫切、时效性强的时候，他们的表现会更加出色、专注，产生的正反馈和快感也会特别强烈。

因此，当手头上的任务不够紧迫时，他们去完成的动力就会非常低。他们会倾向于先去做别的事情，比如发呆啦，玩游戏啦，闲逛啦，哪怕这些事情都不重要，也要把任务拉到 deadline —— 只是因为他们喜欢那种「在 deadline 前赶工」的感觉。

我身边很多拖延症患者，其实都是这样。

无论手头上有多少事情，总要等到 deadline 前才开工。不是因为不愿意做，而是因为，一来，高度的压力会迫使他们更专注、更投入，他们得以摒弃平时容易分心和走神的状态，做出来的效果更好；二来，在相同的效果之下，这样耗费的时间更短，节省下的时间，就是赚到了。

对他们来说，拖到 deadline 再开工，有种长跑时跑过极点的感觉：虽然非常疲劳，但精神上却有着极大的满足感和成就感。

---

---

我自己就深有体会。

拖延，本质上是大脑的一种天生缺陷：大脑本来就是喜欢安逸的，不喜欢消耗资源。那么，既然拖延无法避免，为何不与拖延和解？

只要自己能够将工作掌控在手中，能够保证不出篓子，适当的「积极拖延」，其实是有利的。这可以使我们发挥出比平时更好的能力，将结果推上更高的层级。



实际上，许多效能专家和企业高管，都论述过「积极拖延」对工作的正面影响。

总结起来，主要有下面三点。

### 1. 积极拖延，能帮你用「发散思维」，找到更好的想法

「发散思维」是《学习之道》（芭芭拉那本，不是乔希那本）中提到的一种思维模式，与之相对应的是「专注思维」。如果你全神贯注在眼前的事务中，按部就班地进行思考和执行，你用的就是「专注思维」。反之，如果你让大脑放空，让碎片化的思绪和念头在脑海里漂浮，经过，让它们自行组合，构造出一个个联系和模块，你用的就是「发散思维」。

很多时候，把一件事情做好，用专注思维是不够的，我们还需要发散思维。

这是因为，专注思维，可以帮你理清事物的逻辑，帮你对事物进行剖析，关注细节，按照流程去执行。但是，它也同样会带来负面效果：将你局限在「现有」的思维框架和模式中，束缚你的视野。

只有当你**将思维放空，尝试着从不同的角度去看待每个节点，找到它们之间新的联系，你**

---

---

才能发现之前所看不到的可能性。

如同 Adam 所举的例子：有位电影编剧看着她手上的剧本——超过半个世纪以来，它都是一个老套的模式：故事的主角是个邪恶的女王，最后被正义打败了。但这位编剧不满足于这个模式，她开始思考：能否有一些不同的东西？经过思考，她重写了故事大纲，把女王写成一个悲剧英雄。

于是，《冰雪奇缘》诞生了，一举拿下了12亿的票房。

我在日常工作中，也经常这样做。每次写作的时候，我会先写下梗概，列出信息点。然后，我不会马上开工，而是先把它放一放，利用碎片时间，不断地在脑海里思考：我还可以写点什么？如何论证我的观点？如何使文章结构更严密？如何让读者获得更多的信息？

将所有相关的信息点，在脑海里过一遍，寻找它们之间的联系，发掘新的链接。

等到时机成熟，再一气呵成，把文章写出来，效果往往会更好。

写书的时候，也是这样。好几次，不知道如何安排信息点之间的脉络、结构，迟迟未能动笔，一拖就是许久。某天，突然翻到某本书，瞬间得到启发，打通了所有障碍，于是兴冲冲地将它记下来，重新梳理。这样的经历有过许多次，每一次，都觉得自己的书稿又完善了不少。

当我们脑海中带着一个念头时，会在潜意识中将它跟我们接收到的信息联系起来。有时，通过这种方式，我们就得以打破陈规，找到一种全新的可能性。你会感到紧闭的大门打开了，所有想不通的东西全部被贯穿，带着一种电击般的颤栗。

所以，如果你在工作中遇到障碍，不妨先放一放，将它暂存在大脑里，让它慢慢酝酿，翻滚，发散。也许，一条更好的路径，将就此开启。

---

---

## 2. 积极拖延，能有效提高你的投入产出比

一个事实是：有些事情，无论我们投入多少时间和精力，它的结果都不会有很明显的波动。

举个例子。有研究表明，对于数十个企业家的采访得出，大多数战略和市场决策，其实都是短时间内快速作出的——结果表明，它们都是正确的。

原因是，这些企业家的脑海中，通过长年累月的积累，已经形成了一种高度详细的数据库。对于外界的关键信息，他们能够在数据库之中进行对比、计算，迅速找出可能性最大的情况，并作出应对——这种现象，我们就称为「商业嗅觉」。

对他们来说，进行严密的分析和推演，以及凭借嗅觉进行应对，选对的可能性，其实是差不多的。但如果是后者，他们就可以把更多的时间和精力，投入到其他的事情上面，实现更高的效益。

当然，这是指在他们熟悉的领域而言。不熟悉的领域，这种嗅觉很容易失灵。

对我们而言，也一样。花费一星期写一份报告，跟花一天时间写一份报告，质量的差距往往不会太大。原因就是，写报告跟商业决策一样，更多的是依赖内在的积累、逻辑和分析。对于论据和数据，我们往往已经了然于心，只是需要将它们整合组织成文而已。

这种情况下，与其提前开工，让自己一直处于工作的压力和忙碌之中，不如留到 deadline 之前，保证充足的时间，用最专注的状态，一气呵成将它解决。

这不但能有效节省你的时间，让生活更加高效、从容，**也可以把自己的精力，集中在现阶段最紧迫和重要的事情上，帮助我们优化事项的优先级。**

---

---

### 3. 积极拖延，能提高任务的效果

前面已经讲过，积极拖延者，往往是什么样的人呢？大多数，是压力偏好者。面对适当的压力，他们不但不会崩溃，反而会更容易激发起兴奋，提高唤醒水平。

在这种情况下，他们更容易进入「心流状态」，做出来的成果，很可能比时间宽限的情况下，质量还要好。

心理学家 Sophie Leroy 对此也有过研究：在时间压力较强的情况下，人们对自己工作的评价，往往会更佳。他们对自己的决策和选择会更自信，更不容易感到后悔，同时，对手上即将进行的下一项工作，也会有更好的状态。

他做过一项对比：在较强的时间压力下，人们会更加专注，「认知残余」和「多任务负载」的情形会更少，受到的干扰也会相应减少，或者说对干扰的抑制能力会大大增强。这些，都有利于提高任务的效果。



不知道你有没有发现，上面讲的这些，亦即「积极拖延」和「消极拖延」最主要的区别，在哪里呢？

在于：积极拖延，只是把「完成任务」的期限往后延，并不是完全放任不管。它需要做到两点：

第一，对任务有确切的把握和掌控，确保自己能够完成；

第二，它需要对任务进行前期的规划和思考，以期在最终执行时，能够摒除一切干扰，直接上手。

也许你会疑问：许多讲拖延的文章（包括我自己的文章），都会提到，对抗拖延，最佳

---



---

的方法就是立刻行动。这跟「积极拖延」是不是矛盾了呢？

其实并不矛盾。这里，「对任务进行前期的规划和思考」，其实就是一种行动。它并不直接执行任务，但要求**你将任务纳入考虑，为「发散思维」提供原材料，也让自己得以全面掌握任务的概况**。这样，等到 deadline 临近时，才能够毫不犹豫，立刻动手。

（如何将任务纳入考虑，利用碎片时间去处理？可以后台回复 AFD，获取我提出的「AFD 时间管理法」）

如果你完全不去思考，只是等到最后一刻，才着手开工，连任务要怎么做都不清楚——这可不是「积极拖延」，而是「消极拖延」了。

这里面最关键的是什么呢？其实就是我强调过很多次的「**掌控感**」。你一定要了解任务的不可控性，想办法去降低和减少这种不可控性，确保你是可以掌控它的。

这就是「积极拖延」最重要的前提。



到了这里，也许你已经松了一口气。你发现，自己一直以来的拖延，其实并不一定是坏事。相反，它也许在无意之中，为你节省了大量时间和精力。

但是，让我们再深入思考：「积极拖延」是不是万能的？是不是所有的任务，都能用「积极拖延」去对付？

显然不是。

积极拖延无法应对的，就是没有明确时间截止的任务。

---

---

举个例子：背单词，读书，写作，健身.....有多少次，你写下这些计划，言之凿凿，也践行了两三次，但最后依然坚持不下去？

究其原因，就是因为，这些计划，没有时间压力。

你会在心里想着：就算不做好像也没关系嘛，明天再做好像也没事，反正又不会死人.....

那么，如何用「积极思维」的原理，应对这些没有明确期限的任务，避免自己无限期地将它们拖延下去？

## 1. 创造一个足够有诱惑力的前景

积极拖延的本质是什么呢？

对于被分配到的任务，人会有两种动力：外在驱动力和内在驱动力。Angela 和 Jin 认为，「积极拖延者」的特征是：具备很高的外在驱动力，但内在驱动力很低。

这导致他们不断地把事情搁置。随着时间推移，两者慢慢上升，直到超过警戒线时，他们才会去做。

相比之下，「消极拖延者」，则是外在驱动力和内在驱动力都很低。因此，他们拖延的目的是「不去做」。

即使最终不得不做，在缺乏足够驱动力的前提下，效果往往会不如「积极拖延者」。

所以，我们能够介入的，就是通过创造一个美好的前景，来强化内在驱动力，从而将「愿意去做」的信念提前。

---

---

为什么在项目立项的时候，都要开一个动员大会，并在会上向大家描绘未来图景？其实很大一部分原因，就是通过描述未来的期望，提高士气，强化整个团队的内在驱动力，让每个人将目标调适到跟团队一致，从而能够齐心协力地为项目奋斗。

举个例子：如果你想攒钱去旅行，可以把对于目的地的一切美好想象视觉化，把海报、照片、街景等打印出来，贴在房间里、手账上，时时翻阅，让这种美好期望，成为你去攒钱和开源的支撑。这就是一种通过强化内在驱动力，来迫使我们采取行动的方法。

## 2. 找到令你兴奋的东西，将它们跟任务联结起来

我最常用的方法，是问题导向。亦即问自己一个问题，然后尝试去解决它。

遇到缺乏动力的事情时，我会将它转化成问题，向自己提问。这样一来，我的行动就从「完成任务」，变成「去解决这个问题」。

而「解决问题」，是人天生的兴奋点。意识到问题存在时的不稳定感，解决一个问题、将不确定变成确定的满足感，都会成为强有力的驱动力。

同样，如果工作涉及一些我不熟悉的领域，我就会对自己说，这是一个学习新领域、获取新知识的好机会。无论是搜集信息，还是请教别人，抑或是通过项目执行去做尝试和摸索，都能使我去了解和深入接触这个新领域。

这样一来，就能将不熟悉的工作、亦即「舒适区」之外的工作，转化成「学习」，从心态上降低阻力，提高内在驱动力。

## 3. 跟随感性决策

---

---

我提到过无数次理性的重要性。但是，如果实在不想做，可以参考英国作家 Mark Forster 提出的一套方法 —— 他称其为 **AF System** ( AutoFocus, 自动聚焦 ) 时间管理法：

这套方法怎么用呢？非常简单。

- 1) 将你所有需要做的事情列出来，列成清单。不要做任何考虑，巨细靡遗地列出来，尽量细一点。
- 2) 从第一项开始，问自己：完成这项工作的意愿有多高？从1到10打分。
- 3) 重复 ( 2 )，直到最后一项。
- 4) 找出分数最高的一项，动手去做。在结束之前，不要考虑别的事情，也不要转移注意力。
- 5) 完成之后，把这个事项划掉。
- 6) 重复 ( 2 ) 到 ( 5 )

这样可以保证，你每一天都在完成一些事情，始终都在保持行动 —— 并且完成的，是当下意愿最强烈的事情，至少是可以保证效率的。

其实，无论积极拖延还是消极拖延，最需要避免的事情是什么呢？就是为了拖延，而让自己无所事事，这是最可怕的。

如果在拖延的同时，能够去做一些别的事情，哪怕并不是特别重要，但能稳定推进项目，保证一定的产出，也是可以接受的。

最后提一点，如何跟拖延和解？

在对付拖延的过程中，最重要的，就是要保持良好心态。千万不要把拖延看得太重，不要对自己产生负面想法 —— 诸如自控力差啦、一事无成啦.....

---

---

记住，拖延并不可怕，它是每个人都会有有的状态，甚至是对效率有利的。

最简单的调整心态方法，就是让自己看到拖延的正面效果。

张佳玮提到过这种方法。他说：我那么多短文是怎么写出来的呢？其实都是拖延拖出来的。当我面对一个约稿，突然犯懒，不想写的时候，为了给自己一个借口，我就会去写点别的，让自己处于「一直都有事情做」的状态中.....这样拖着拖着，约稿没出来，短文倒写出了好几篇。

这是一个非常行而有效的方法。

当我不想写稿的时候，为了减轻这种罪恶感，我就会去读书、查资料.....常常半天过去，稿子没动笔，记了一大堆笔记。这些笔记，后面经过梳理、加工、内化，都会成为新的创作源泉。这些，就是可视化的「拖延的正面效果」。

如果你时常拖延，不妨问问自己：拖延的时候，都在做些什么？有没有一些能够让自己安心的成果？

如果没有，就调整一下状态和行动，让拖延成为你的另一种动力。

THE END

- 晚 安 -

---

---

# 不要相信成功人士的故事

原创 2017-07-16 Lachel [L先生说](#)

讲今天的主题之前，我想先跟大家分享，我最近的一个研究成果。

在我的职业生涯里，我见过许多优秀的职场人。有些年纪轻轻就已经是公司高管，有些一手缔造了好几个爆款案例，有些是连续创业者、一个个项目顺利落地、功成身退，有些财务自由后又去做天使投资，眼光奇准，扶持了好几个产品.....

见多了之后，不由得会问自己：这些优秀的职场人，取得这些成就的原因是什么？他们身上是否有一些共性，使得他们跟常人迥然不同？

于是，我接触了二十多家公司，拜访了四十余位优秀的管理层、创业者，跟他们深入聊天，聊他们的故事、经历、决策、心路历程。

断断续续，整理完近百份材料，慢慢的终于梳理出一些头绪。

我发现，这些优秀的职场人，大抵都符合下面这 8 条规则。

我把它称为「**优秀八律**」。

具体是哪 8 条规则呢？

1. 严于律己
  2. 掌控时间
  3. 理性思考
  4. 绝不拖延
  5. 极致热爱
-

---

6. 以人为本

7. 当机立断

8. 追求高效

这 8 条规则，不但是职场人的秘密心法，甚至，也是一家企业能够成功的秘诀。

但我不建议大家真的这样做。

为什么？

因为这 8 条规则，是我在写文章之前，花了半分钟现编的。



当然，这只是一个玩笑，不要介意。

但实际上，还真有人这样干了。

1982 年，麦肯锡雇员汤姆·彼得斯写了一本书，叫做《追求卓越》。书中通过对 43 家优秀企业案例的分析，提出了 8 条「企业管理的基本原理」。

得益于当时美国经济的颓势，这本书一出版就声名大噪，风靡全球，畅销数百万册。

我们不妨来看看，作者提出了哪 8 条基本原理：

1. 崇尚行动

2. 贴近顾客

3. 自主创新

4. 以人助产

---

- 
- 5. 价值驱动
  - 6. 不离本行
  - 7. 精兵简政
  - 8. 宽严并济

这就是他提出来的，成功企业的制胜心法。凭借这本书，汤姆·彼得斯本人从一个麦肯锡员工，扶摇直上，被誉为「管理大师」「商业教父」，获得了无数的赞誉。

那么，这 8 条制胜心法，是如何提出来的呢？

20 年后，汤姆·彼得斯在一场采访中，阐述了这 8 条原则诞生的过程：

.....我们被要求给麦肯锡和百事的高层做一场汇报，于是我们把收集到的资料做成了 700 页 PPT。但我们都知道，不能把这种东西给客户看。随着汇报的时间越来越近，在一个 6 点钟的清晨，我坐在书桌前，从美国银行大楼 48 层的窗口望出去，俯瞰旧金山湾，然后闭上眼睛，俯身，在拍纸簿上奋笔疾书，刷刷写下 8 条原则。从那一刻起，这 8 条原则就没改变过。

( 出自 2001 年 *Fast Company* 的采访，原文：  
<https://www.fastcompany.com/44077/tom-peterss-true-confessions> )

那你很棒喔。

我也好想在写书的时候，可以这样随手刷刷写下 8 条原则，然后交差。

仔细看这 8 条原则，你会发现它们很正确，无法辩驳——当然了，因为它们本来就是正确的。

但这 43 家公司具备这 8 条特征，是否说明它们成功的原因就是这 8 条特征？如果换另一

---



---

家公司，从零开始，严格按这 8 条特征做，是不是也能成功？

没人能够保证。连汤姆·彼得斯本人，也只能说：「我永远不会说，遵循这 8 条原则，你肯定会赢；但是，我敢说，忽视这 8 条原则，你肯定会失败。」

这不是废话嘛。

我也能刷刷写下三条黄金铁律：长期营收，占领市场，目标一致。按这 3 条铁律去做，你不一定赢；但完全不按它们做，你肯定输。

这就是所谓「正确的废话」。

（当然，这本书还是值得一读的，当成案例集也很不错，毕竟内容总体上翔实有效）



这就是今天要聊的主题：不要相信所有「成功的故事」，因为成功的人，都特别会讲故事。

但他们讲的故事，跟他们的成功之间，有没有任何关系？很可能没有。

拿企业来说，有的企业喜欢集权，有的企业喜欢放权，有的企业强调创新，有的企业强调运营，有的企业总是迅速转型，有的企业一直扎根行业……但它们也许都一样成功。你能说，哪种模式更好，哪种模式更差吗？

不能。因为成功是一个太大的范围，是成千上百种因素的整合——很大程度上，也包括机遇。**任何企图将成功进行简单归因的行为，都是值得怀疑的。**

很多管理人士说，企业管理要充分授权，要民主——乔布斯表示：我不授权同样过得好

---

---

好的。

又有人说，企业管理要避免多头掌权，一定要有一个最高的决策者——Google 表示：三驾马车开得最稳。

（Google 的黄金时期有一位 CEO 和两位创始人。CEO 斯密特负责运营和销售，谢尔盖·布林负责工程和事业管理，拉里·佩奇负责产品。出现分歧时，三人辩论作出决策）。

还有人说，企业要尽可能体恤员工，关怀员工——亚马逊表示，IT 血汗工厂可不是浪得虚名。

（亚马逊的方针是：最大限度保障顾客利益，为此可以牺牲员工利益）

站在结果的角度，给予一个足够大的样本，永远能够找到一些看起来很有道理的原则，也总是能找到一些样本，是符合这些原则的。

至于不符合的怎么办？不讲，就没人知道嘛。

这就叫做「**以果推因**」。

当一个人知道「结果」的时候，永远可以通过主动的筛选，挑出想要的事实，构造一条逻辑链条，来证明自己的观点。

一家企业的成功，是无数个决策一环扣一环、落实到执行、以及良好的制度和企业文化、管理方式所共同带来的。我完全可以挑出几个细节，证明它「贴近顾客」；也完全可以挑几个案例，表明它「崇尚行动」。随便一个法则，都总是能找到对应的案例。

但这有什么意义吗？没有。

---

---

管理学者罗森维就在他的著作 *The Halo Effect*（《光环效应》）中，批评了汤姆·彼得斯的研究方法——他称之为「Delusion of Connecting the Winning Dots」。他指出，通过业已成功公司的案例，来推出使公司成功的方法，是不可靠的，这无异于先打靶再画靶子。

所以，不要相信任何简单的「归因」。更不要去相信通过包装自己的「成功」，来煽动你的情绪，推动你去进行冲动购买的行为。

遇见这种情况，不妨问一问：他所归因的事实是否可靠、确切？连接事实与观点的逻辑是否严密？他所讲的，是否是「正确的废话」？是否对多数人都适用？是否有反例？是否能够复制？是否具备可操作性？是否为玄学？

比如，一个人声称，成功的人，往往都具备这些标准：极强的专注力，高度的执行力，对环境的适应性，对未来的预见性.....

你就可以考虑：有没有反例？这样的人是多数还是少数？这些标准对每个人都适用吗？这些东西是可习得、可复制的吗？他是真的想教会你一些东西，还是只是想向你兜售他的经验？

这些都是值得思考的，也是他们所不希望你去思考的。

---

为什么成功的人，总是热衷于讲故事呢？

因为，受众最喜欢听的就是故事。**任何东西能够被广泛传播起来，它必然是「简单的」**。这个简单包括两方面：一是内容的简单，它往往会精简掉大量的细节和枝叶，只留下主体和断言；二是理解上的简单，它必然是基于大众认知水平，能够被迅速接受和理解，没有门槛、障碍的。

---

---

这就是故事的本质：将一个对象，**用大众能够接受、理解的话语**，将大众的注意力**引导到一两个关键点上**，再通过**人为制造矛盾、对立和悬念**，唤起大脑的兴奋，推动受众去传播故事。

故事越简单，就越容易理解，也就更容易传播。

还是拿苹果来讲。

乔布斯曾经说过：苹果从来不做市场调研，我们不问用户要什么，我们告诉用户他们需要什么。这个故事很好听，很有趣，很有颠覆性——但苹果真的不做市场调研吗？

2012 年，在与三星的诉讼中，苹果被曝光了一份文件。文件标题是《2011 年 5 月苹果市场调研》，主要调查不同国家的消费者购买 iPhone 的原因。文件中调研了安卓市场的增长，以及在 7 个国家的消费者中询问「考虑安卓之后，为什么最终还是选择了苹果」等问题。

很多我们津津乐道的故事，它也许真的就是个故事而已。它被精心包装、设计，抑或在传播过程中被添油加醋，距离真实越来越远。没有人愿意去揭穿它，大家都心照不宣。

日常生活中，我们最常见到的，无非就是各种「逆袭」的故事了。

- ▲ 我曾经只是个公务员，自从 balabala，赚到了人生的第一桶金。
- ▲ 我从一个小小的文案，通过 balabala，实现了财务自由。
- 曾经，我只是一个底层小职员，通过 balabala，我拥有了自己的公司，旗下有几十人的团队.....

他们的核心是：我是如何成功 / 升职加薪 / 月入十万 / 财务自由的，只要你购买我的课程，学习我的秘诀，你也可以像我一样成功 / 升职加薪 / 月入十万 / 财务自由.....

---

---

这些有用吗？当然有。

但他们不会告诉你的是：在这个过程中，有多少比例是运气的作用，有多少比例是时机和市场的作用，还有多少比例干脆就是随机和偶然性。我做错了什么，走了哪些弯路，吃了什么亏，错过了哪些机会，付出了什么样的机会成本。

一万个人按照这套经验去学习，能脱颖而出的有多少个？也许一个都没有。

我还见到过这样的讲座：如何通过阅读，从月薪 2 千到月薪 2 万。

很厉害嘛。

说实话，我是觉得挺可惜的。要是早几年看到，岂不是可以提前实现月薪 2 万？说不定早就财务自由了。

后来想想，人家也没说错，兴许人家是教你去读《算法导论》，转行做研发工程师呢——那实现月薪 2 万还是不难的。



说了这么多，那么，对于成功人士，我们应该关注和学习的是什么呢？

是可复制的经验。

简而言之，可以用这三个标准，去筛一下：

1. 这套方法，是为了解决一个什么问题？
  2. 跟传统方法 / 其他人相比，这套方法能将效果提升多少？
  3. 我能够复制这套方法吗？
-

---

举个例子。

亚马逊有一套危机公关的应对策略。其中有这么一点，引起了我的注意：

亚马逊有一个「作战室」。每当出现危机时，他们会组织一个「核心救援小组」。为了尽快达成共识，每个部门由一位代表参与；且高层领导不得参与其中，以免造成一言堂，和致使大家分心。处理危机的总原则是：不抱怨，只解决问题。一旦决策，只要是对顾客好的，不管自己是否喜欢，贯彻执行。

这就很有意思。

我们可以思考：考虑到不同行业、不同地位、不同企业环境、不同文化氛围.....这个已经被验证过的方法，能否复制到我们公司里面？如果不能照搬，是否可以作出一些调整和改进？

这就是另一个问题了。

但如论如何，它的价值，总比「贴近顾客」「崇尚行动」要大得多。

我们总说，要学习优秀企业的「最佳实践」，其实这就是最佳实践——为了达成某个目的，在一定的制约条件下，提出一个方法，并不断完善、修改，最终成为一个流程。

而一切的立足之本都应该是：这对我有什么启示，我能从中学到什么？

否则，听再多故事，拥有再多谈资，读了再多观点，成功也不会自己来敲门。

---

---

# 工作又快又轻松的人，是如何节省时间的？

原创 2017-07-20 Lachel L先生说

我想，这些场景，你一定经历过。

- 在一堆文件夹中来回回、进进出出，花了半小时就为了找一个文档；
- 每天接收到大量文件，久而久之，硬盘迅速被占满，想清理却不知道从何入手；
- 记下一段有用的信息，过两天要用的时候却忘了放在哪里，导致丢三落四，不得不多次返工.....

这些现象，最主要的原因，是因为缺乏工作的条理性。

日本作家泉正人在《超级整理术》一书中，提到过：[据研究，一个现代商务人士，一天中会接触到大约 190 条信息；一年中花在找东西上的时间，大约是 150 小时。](#)

什么是信息呢？跟工作相关的一切资料，都是信息。小到一段与同事的对话，一个无意间提到的需求，一篇文章，一个吉光片羽的灵感，大到一份文档，一个表格，一份方案，都是一条信息。

每一次工作的执行，就是对信息的处理。要么是把信息作为执行对象（写方案、填表格），要么是作为辅助资料（链接、文章等），要么是对工作有用，需要在某个环节补充进来，纳入思考的（某个灵感、需求、BUG、注意点等）。

但实际工作中，许多人对信息的管理，是相当薄弱的。

我见过很多这样的情况：跟新人交待一件事情，内容比较多，他频频点头称是，却没有任何动作。不得不示意他：记下来吧，要点太多了，会记不住的。

---

---

好一些的情况，会主动拿便签、记事本记下来。但这种也有个问题，交待的事情如果不是当天要办，过了两天，经常就找不到信息记录在哪里了，只得反复跑过来询问。更有甚者，直接忘了这回事，被指出之后才一脸恍然大悟：对喔，我忘了。

这就会导致，日常工作中，大量的时间和精力，都耗费在这些无意义的事情上面 —— 来回找信息，沟通，返工。

许多人的工作效率，就这样被一点点蚕食掉。

如何解决这个问题呢？

这就需要在工作中，建立一套信息处理体系。

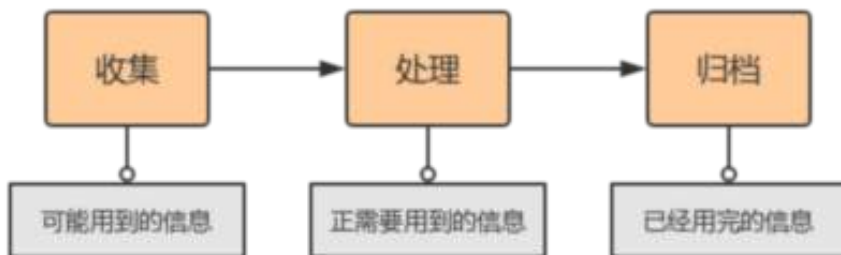
我将其称为「工作信息流」体系。



一个典型的「工作信息流」是什么样的？

大抵上，如下图所示：





举几个简单的场景：

产品经理开发一个产品之前，可能会把一些想法发到几个种子用户群里，让种子用户帮忙做评判、出主意；有时候，还要做一个简单的问卷，让他们帮忙填写。这个过程可能会持续几周，那么，这几周里面的群聊天记录、填写的问卷，就是「可能用到的信息」。

下一步，产品经理需要做一个需求列表，把大家希望具备的功能列出来，再让开发去实现。这个时候，前面这些聊天记录和问卷反馈，就变成了「正需要用到信息」—— 因为列表的完成，必须参考这些记录。当然，做好的列表，也归在这其中。

等产品上线了，进行下一个版本的更新，这时前面这些文件，就成了「已经用完的信息」。

这就是一段工作信息流的完整流程。

可以看到，如果没有做好信息流管理的话，就可能导致很多问题产生。

比如，没有把聊天记录保存起来，在列功能需求时，就很容易忘记参考大家提的意见，漏了几项重要功能没写。导致上线版本的效果，远远低于预期。

---

再比如，做一个活动方案，可能需要引用大量内容。如果没有管理好信息，就要打开几十个标签页，一堆 Excel 文档，一堆 Word 文件，翻微信记录、邮件.....且不说在这里搜寻和整理资料的时间，光是翻来覆去查找这些文件，就浪费了不知道多少时间。

那么，如何建立自己的「工作信息流」呢？

下面，从收集、处理和归档三方面，详细讲述。



## 一、概述

整套「工作信息流」体系，最好是 **以「项目」为核心**。

什么是项目？一个时间段内，通过一系列任务，最终完成一个独立的产出，就是一个项目。简而言之，写一篇约稿，是一个小项目；策划一个线上活动，是一个大一点的项目；开发一款APP，是一个更大的项目。

每一个项目，都有着自己的「工作信息流」。这样，当你着手去执行项目的时候，才能最快地知道：我有哪些信息可以用？有哪些资料需要参考？有哪些任务需要完成。

我们不妨以「策划一个线上活动」为一个项目，来详细讲解这套「工作信息流」体系。



## 二、收集

---

---

工作信息流，最核心的，就是把所有信息收集起来，在自己需要的时候，能够第一时间拿到手，进行处理。

那么，针对我们的项目，可能获取信息的方式，有这么几个：

## 1. 用电脑的场景

假设我要为某品牌策划一场线上活动，那么，当我浏览网页的时候，可能会得到哪些方面的信息呢？

- 某平台发布的行业报告 —— 也许可以用在策划方案里，说服客户；
- 某友商做过的活动案例和 H5 页面 —— 也许可以用来参考；
- 某个专业网站对前者的评论和分析 —— 先存着，做方案时可以拿来对比；
- 或者，自己突发奇想的某个灵感 —— 赶紧记下来，后面再去好好思考、研究；
- .....

这些信息，我会用**印象笔记**，将它们全部聚合在同一个位置，便于在使用时迅速聚焦。

如何收集呢？

- 1) 事先在印象笔记中新建一个笔记本，叫做 **Inbox**，用来作为收集箱；
- 2) 遇到任何有价值的信息，用印象笔记的全局热键，新建一条笔记；
- 3) 粘贴如下内容：需要收集的信息，来源网址，自己的想法和批注；
- 4) 在「标签」处打上项目名，如「XX品牌活动」，便于检索。

于是，这条信息，就已经被完整地收纳进来了。

其他场景，诸如收到新邮件、用微信 PC 端聊天，也是一样的。复制，新建笔记，粘贴，加标签，完成。将所有信息，全部聚合在同一个地方，后面再慢慢去筛选和整理。

---

---

## 2. 用手机场景

用手机场景，大多数，不超出这三种情况：微信聊天，面对面对话，拍照。

分情况讲：

1) 微信聊天：用**微信**作为同步和中转的平台。先长按所有需要保存的信息，多选，再合并转发给自己。后面用电脑时，登录微信PC端，等内容同步过来，再转移到印象笔记里即可。

2) 面对面对话：这种情况，直接在印象笔记中新建一页，选择录音，将对话的内容录下来即可。后面如果需要快速识别，可以用登录PC端，将音频「另存为」导出，再用**讯飞听见**转换即可（付费服务）。

3) 拍照：这种就很简单，拍完，进入印象笔记，新建笔记，将图片嵌进去即可。

## 3. 文件传输

这种是最常见的情况。

碎片化的信息，用印象笔记收纳很方便。整块的文件、文档，怎么处理呢？

我的建议是：**建立一套规范体系，将文件存放在硬盘里，再连接到笔记中。**

团队内部的文件，可以用**亿方云或坚果云**进行协作，省去文件传输的步骤。

举个例子：我做完方案初稿，需要给 CEO 看一下，直接在本地文件夹打开，修改，关闭，

---

---

等待后台自动同步完成。然后微信戳一下 CEO，告诉他「方案搞定了，你有空看一下」。等他有空的时候，直接打开他电脑上的文件，阅读，把批注写在里面，关闭。后台同步。我这边就能看到他的意见了。

微信收到文件，也是一样的：点击下载，下载完后，点右上角分享，分享给亿方云或坚果云 APP，选择保存的位置即可。

这里要提一下，文件保存和命名的规范。

很多人的习惯是把文件丢在桌面，等到桌面满了，再去慢慢清理。这样一来不好看，二来无论查找、整理，都非常费时费力。如果没有命名的习惯，那更是灾难 —— 不要觉得自己能记住，过两天很多人就记不住了。

规范的做法是什么？是确定一套文件管理体系，每一次收到文件，都放到固定的位置上，做好命名。这样一来就非常清晰，需要什么文件，到相应的位置去找就好。

一套文件管理体系，需要包含哪些内容呢？

### 1) 储存：

通用的做法，是按项目来划分文件夹。比如，在D盘中新建一个「XX品牌活动项目」的文件夹，在其下再建立「会议纪要」「方案」「报告」等子文件夹，把所有相关文件分门别类集中起来。

### 2) 命名：

推荐的命名方式，是「日期\_文件名\_版本号」，比如：

170720\_活动社媒推广方案\_4.1

这样，不用打开，也能大致了解文件内容。

### 3) 版本管理：

---

---

养成一个好习惯：任何文档，打开第一页，先新建一个表格，将每一次的修改记录，清清楚楚地记下来。包括：

最新版本，修改日期，修改人，修改提要，修改原因。

如：4.1，170720，Alan，P1/12/13/15 加批注。

这样的好处，是让对于文档的每一次修改，都有据可查。出了什么问题，有任何混淆，都能立刻找到相应的负责人，并澄清原因。

以上所有方式，如果你喜欢轻便、跨平台，建议用印象笔记；如果你只在电脑上处理事情，用 **Onenote** 也可以。

养成上述习惯，坚持践行，就能高效、清晰地收纳好每一条信息，避免时间的重复和浪费。

---

### 三、处理

当我们真正开始处理项目的时候 —— 比如说，开始着手做一份详尽的执行方案 —— 除了眼前的 PPT，还会有许多需要参考和思考的信息。比如各种搜集到的数据、各种萦绕在脑海里的的问题、各种报表、参考案例.....

它们可能来自于多条笔记，也可能来自于不同文件夹下的多个文件，那么，怎么保证把它们集中到一起，避免遗漏呢？

你需要建立一个「**工作台**」。

工作台，顾名思义，就是把所有「需要用到的信息」全部摆在面前，等待自己去处理。

---

---

具体做法是：

- 1) 在印象笔记 / Onenote 中建立一个笔记本，命名为「**工作台**」；
- 2) 执行某个项目时，在「工作台」中新建一页笔记，用项目名命名；
- 3) 将所有项目相关的内容，全部记入工作台。

具体需要记录哪些内容呢？主要有下面几部分：

- **有哪些问题需要思考？**
- **目前的进度和障碍是什么？**
- **所有可能用到的资源是什么？**

着重讲讲第三部分。

这一块，主要是笔记和文件。前者很简单，用标签筛选、笔记内链均可；

后者，如果是Onenote 的话，可以插入文件链接，用链接的方式打开文件，比较方便；印象笔记的话，可以直接用文字描述，以免遗漏。

这样一来，无论任何时候，只要打开这页「工作台」，就能对整个项目的状况 —— 做到哪里，该做什么，还需要做什么 —— 一目了然。

下一步，当你梳理好工作台上面的问题，找到了解决的方式，就要将「**问题**」转化为「**行动**」。

这一步，建议用**滴答清单**来完成。

用滴答清单列出所有的「行动」，执行后，再回到工作台，将结果记下来，方便后面查找。

---

---

这个「工作台」，就是你对于这个项目的「外部大脑」。所有关于项目的资料、信息，所有需要处理的原材料，全部放在这里。将你的大脑腾空，让它有更多的资源和空间去思考。

## 四、归档

最后一步，就是将已经执行完毕的项目，进行归档处理。

每一个项目，势必都会产生大量的文件。如果放任它们存放在硬盘里的话，很快就会占满空间。如果删掉，又担心后面要用到。该怎么办呢？

最好的办法，是储存在云端。

这一步，推荐用 **Google 的云端硬盘**来完成。

操作也很简单。打开 Google 云端硬盘，登录，点击新建-上传文件夹，选择你希望上传的文件夹，静待上传完成。（可以在「设置」中勾选：将上传的文件转换成 Google 编辑器格式。后面打开时会比较快）

完成后，将本地文件删掉，轻松搞定。

如果不方便用 Google，也可以试试国内的服务，比如**腾讯微云**。

这里再科普一下「网盘」和「同步盘」的区别：

前者是将内容上传到云端，你在本地的操作，不会影响云端，比如 Google 云端硬盘、百度网盘；

---





---

# 你的深度思考能力，是如何一步步被毁掉的？

原创 2017-08-13 Lachel [L先生说](#)

前阵子，喜茶风靡全国的时候，有一次，经过一家商场，看到一家新开的喜茶，门口毫不意外地排着几十米的长队。

排队的人中，男女老少均有，居然还有不少穿着正装、提着公文包的白领。有些明显赶时间，频频看表，左右张望，在原地不耐烦地跺脚。

好奇心起，我观察了一遍整个队伍，想知道他们怎么消磨时间。

你猜我看到了什么？

90%的人，在玩王者荣耀。

是的，这两个当下最热的词汇，就这样结合在一起，毫不违和。

尽管「Don't judge」是我的信条，但当时还是不可抑制地产生了这样的疑问：

这些人为什么这么闲？

为什么他们愿意把大把的时间，耗费在这些事情上面？

从心理学的角度，我可以毫不费力地列举出十几条「为什么会有人愿意排队买喜茶」的机制。但设身处地，真的让我排几个小时队，去买一杯奶茶，我还是会觉得，这实在是太匪夷所思了。

同样，作为一个体验过纯文字MUD的老玩家（暴露年龄），我也完全理解游戏背后

---

---

的一切机制。但是，每天把几个小时的时间耗费在游戏上——这仍然会让我觉得：太奢侈了。

有这么多时间，看看书，不是更好吗？



1995年9月27日至10月1日，美国旧金山举行过一次会议，集合了全球500多位政治、经济精英，包括撒切尔、老布什、各大顶尖企业的董事长，等等。

会议的主题是什么呢？如何应对全球化。

会上，与会者一致认为，全球化会加剧贫富差距，会使财富集中在全球20%的人手上，而另外80%的人被「边缘化」。

那么，如何化解这80%的人和20%精英之间的冲突？如何消解这80%人口的多余精力和不满情绪，转移他们的注意力？

当时的美国高级智囊布热津斯基认为，唯一的方法，是给这80%的人口，塞上一个「奶嘴」。**让他们安于为他们量身订造的娱乐信息中，慢慢丧失热情、抗争欲望和思考的能力。**

他说：「公众们将会在不久的将来，失去自主思考和判断的能力。最终他们会期望媒体为他们进行思考，并作出判断。」

这就是闻名遐迩的「**Tittytainment**」战略，由Titty（奶嘴）与Entertainment（娱乐）合成，中文译为「奶头乐」（有点三俗的译法）。

---

---

「奶头乐」战略，具体是什么呢？

一，是发展**发泄性的产业**。具体而言，包括色情业、赌博业，发展暴力型影视剧、游戏，集中报道无休止的口水战、纠纷冲突，等等，让大众将多余的精力发泄出来。

二，是发展**满足性的产业**。包括报道连篇累牍的无聊琐事——娱乐圈新闻、明星花边、家长里短，发展廉价品牌，各种小恩小惠的活动，以及偶像剧、综艺等大众化娱乐产业，让大众沉溺于享乐和安逸中，从而丧失上进心和深度思考能力。

一言以蔽之，那些被边缘化的人，只需要给他们一口饭吃，一份工作，让他们有东西可看，便会沉浸在「快乐」之中，无心挑战现有的统治阶级。

这个战略成功了吗？

目前来看，挺成功的。

---

是的，我说的就是一切偶像剧、明星、娱乐圈、微博热搜、暴力冲突、情绪煽动、阶级对立、低幼化游戏。

我们日常的视野中，充斥着这些信息。但这其中，99%的东西，与我们一点关系都没有，对我们也没有哪怕一丁点价值。

微博热搜，可以买，可以冲，给够营销团队的钱，想上什么就上什么。

百度新闻，绝大多数是标题党，不是哪个明星出了新戏，就是谁谁又闹了绯闻。

---

---

更别说今日头条之类的资讯平台、和朋友圈里疯传的各种推送了。

奇葩说第一季刚出来的时候，眼前一亮，毕竟算是一档有价值和内涵的综艺，非常难得。

但看了几期之后，你会慢慢发现，思辨开始让位于煽情，逻辑永远辩不过故事。

看实时投票，感受最鲜明的是：观众并不在乎逻辑，并不关心谁说得有理，他们只关心谁说得更声情并茂。通常背景音乐一转，开始变成钢琴独奏，情绪酝酿起来了，票数就开始变化了。

那群选手里面，我比较欣赏的，是陈铭。

无论是思考的角度，还是逻辑论证，单单论表现来说，都高出其他人不止一个档次——当然，并不意味着其他人水平不高，很可能只是选择的路线和策略不同而已。

但节目组苦心孤诣，一定要给陈铭安上「鸡汤王」的标签；每次他起立发言，马薇薇总会扯一句「又开始在世界中心呼唤爱了」——如果我是陈铭，我想，我一定不会喜欢这种感受，因为这是一种曲解和侮辱。

但为什么会这样呢？因为**观众只能理解这些**。

最近，知乎在讨论一个话题：如何看待越来越多的大V，靠爆照、编故事、抄袭段子起家，拿到几千、几万的关注？

有人说得很好：同一个人，爆照回答1000赞，写情感故事1000赞，科普专业知识、还得到编辑推荐和一帮大V点赞的回答，才不到100赞——如果是你，你会怎么选？

---

---

麦克卢汉说过一句话：我们创造了工具，工具反过来塑造我们。

在这里，也是一样的：**我们选择了怎样的媒体，媒体就用怎样的方式塑造我们。**

无独有偶，大前研一在《低智商社会》中提到，日本的新一代，正在逐渐步入「低智商社会」。他们读的书越来越幼稚，对各种谣言丝毫不会思考，很容易遭到媒体的操纵，得过且过、毫无斗志……

他甚至提到一个事情：

通过「安保斗争」，日本政府认识到，如果对过激的学生运动放任不管的话，就会导致政府下台，所以政府就从此开始实行「愚民政策」。这其中的代表性举措，就是推行「偏差值教育制度」。

大前研一这样解释道：

由于偏差值制度的实行，人的能力被数字化了，所以日本的学生经常会被问到「你的偏差值是多少」这样的问题。

所以他们在这个时代是不会有危机意识的。因为在他们的意识里，这个社会将来不管发生了什么事，都将由那些「高偏差值」的人来解决。自己用不着去浪费脑细胞，只要按照别人说的去做就可以了。

他们习惯于在同一班级或者是同一年级组中作比较，然后认为那些高偏差值的人，理所当然地就应该去政府部门工作。同样，能进入媒体工作的人也被认为是高偏差

---

---

值的人。

所以，他们认为政府所做的一切决策都是对的，媒体所说的话也全都是可信的。

日本社会的现状就是这样。人人都把政府和媒体当做自己生活的指南。他们根本就不会去思考和反思。

这岂非也是另一种层面的「奶头乐」？

通过阻断你的希望，让你活在别人为你设定好的框架里，停止思考，失去独立的能力，越来越依赖于环境。



私下里，我跟一帮朋友聊天的时候（嗯，就是大家熟悉的高太爷、曾少贤、孙圈圈……），大家都会说：我们选择了 Hard 模式。

因为，愿意深入思考，愿意看我们文章的人，本来就是小众。

大众喜闻乐见的是什么呢？情绪，观点，立场，站队 —— 看文章就是为了放松的，最好别让我再去用脑子。

毕竟，在我们生活中，有着太多太多被人为创造出来，来吸引我们注意力的东西 —— 偶像剧，大片，综艺，娱乐圈花边，网络游戏，热点消息，诸如此类。

我们每天光是保持专注，其实，就已经是一件很困难的事情。

拿热点资讯来说。一条 APP 推送，背后都是一个运营团队，群策群力，经过初稿、

---

---

初审、复审等一堆环节，有着专业的消费者行为学作支撑，用尽各种文案技法，目的是什么呢？就是吸引你的注意力，点进去。

同样，一款网络游戏，背后可能是几百人的团队，用最前沿的科技，最详尽的数据，通过声、光、交互、反馈等全方位途径，在各种心理学、行为经济学、认知神经科学等理论指导下，精心打造——目的是什么？为了创造一个虚拟空间，来消磨你的时间。

一个综艺节目，背后可能是精确到秒的台本，现场五六个机位，多次的彩排、训练，从场景到灯光到音乐，再到人物的服装、语气、动作，全部精心调制，目的就是让你沉浸进去，在观看的时候，忘掉时间的流逝。

而反过来，无论是学习、阅读、思考、写作，这些事情，哪一件有着这么强大的阵势？将「触及成本」降到这么低？

不存在的。

这就是消费娱乐文化为我们创造的牢笼。

而我们正心满意足地，一步步走进去。



当然，我并不反对适当的娱乐，否则活得也太累了些。

但是，更常见的现象是什么呢？下班了，一身疲惫，想着「今晚要学习」，忍不住还是把手伸向了手机，刷起微博，玩起王者荣耀。放下手机已是深夜，一边告诉自己「明天再努力吧」，一边洗澡、洗漱，然后睡觉。

---



---

第二天，重复着跟前一天一模一样的生活。

这是很正常的。前文讲过，一切娱乐产品——影视剧、综艺、游戏，它们背后有着庞大的团队，这些团队的唯一目的，就是用尽各种手段，去降低你触及它们的「阻力」。

它们会在你视野中不断出现，用各种资讯、消息提醒你，诱导你去点击。一旦点击了，就再也不会给你机会离开。

想一想，你已经有多久，没有真正为自己的目标做过一些事情了？

这里面最严重的是什么呢？

**一旦你习惯了这种「低成本、高回报」的刺激，你就很难去做那些「高投入」的事情了。**

人的阈值，是会不断升高的。

所以，这个时代，我们似乎很难再产生情绪的波动，很难去投入到一样东西上面，很难专注去做一件事情。

因为，**我们的大脑已经被周围的环境，塑造成了一个「高刺激阈值」的对象。**

**习惯了轻而易举能获得大量愉悦感，你就会慢慢对这种愉悦感脱敏。**

久而久之，这种强度的愉悦感已经满足不了你了，你需要更高强度、更持续、更深入的刺激。

---

---

相对而言，愉悦感更少、付出更高的行为 —— 比如学习，阅读，思考 —— 自然也就没有人愿意去做。

这样下去会有什么后果？

「公众们将会在不久的将来，失去自主思考和判断的能力。最终他们会期望媒体为他们进行思考，并作出判断。」

这是一个很可怕的事情。



最后，我想给你几个建议：

## 1. 拒绝低幼化的语言刺激

什么是低幼化的语言刺激？绝大多数的网络流行语都是。诸如「我也是醉了」「666」「扎心」「你看这个面，它又长又宽」.....

为什么这样说？因为，语言塑造了我们的思维。

我并不是说「牛逼」就一定不如「厉害」「优秀」「出色」—— 但如果有一天，我们要表达「厉害」，只会说「牛逼」，这岂不是很可怕？

日常生活中，尽量拨出一定的时间，看深度的、优秀的书籍和文章，保持自己对语言的理解和运用能力。

---

---

「谁掌握了语言，谁就掌握了思想。」

## 2. 拒绝抢夺注意力的低劣产品

如果可以，拒绝从众，拒绝那些肤浅的综艺、影视剧、热点新闻、娱乐圈资讯，只看最优秀的作品。

什么是最优秀的作品？至少，是有突破性的，不反智的，引发思考的，有诚意的，需要动脑子的 —— 《黑镜》就很不错，《权力的游戏》也还可以。

不要让自己成为「愉悦感」的奴隶。

不动脑子，能带来短期的愉悦和轻松，但长期来看，它只能导向空虚和无聊。

## 3. 为自己设定有意义的目标

找到一件有长期收益的事情，并从中获得幸福感 —— 这是一件你需要在30岁前做到的事。

很多人问我：你不看剧，不看电影，不看综艺，不聚会，不玩游戏，你平时究竟都干些什么？

我说：学习啊。

他们问：不会觉得无聊吗？

每每获得一个新知识，每每将新知识纳入自己的思维体系，所带来的快感是无与伦比的，怎么会感到无聊呢？

---

---

所以，请找到一件能够带给你长期收益和幸福感的事情，把它安排进每天的日程中。

不需要追求物质收益，也不需要苛求成为领域专家，它的意义，是帮助你对抗庸常、平凡、索然无味的日常生活。让你保持头脑的清醒。

这就足够了。

THE END

- 晚 安 -

---

---

# 你是在独立思考，还是在被洗脑？

原创 2017-08-20 Lachel L先生说

你有过这样的经历吗？

老板走过来，急匆匆丢给你一句：帮我整理一下那个客户的资料，下午给我。你抬头，应道「好好好」。老板扬长而去。你转念一想：

等等，哪个客户？什么资料？整理什么东西？我不知道啊.....

你望向老板，想问，却发现早已不见踪影。

怎么办？只能凭自己的理解做。

在我这几年带项目和做咨询的经历中，这种情况极其常见。

许多项目，就是因为沟通不充分，信息传递失效，导致做了许多无用功，在这些细节上，白白虚耗了大量时间、精力、人力。

不过，说实话，这还真不能完全怪老板。

为什么呢？

因为这是大脑天生的一个弱点。



---

---

心理学上，有一个有趣的概念，来描述这种现象，叫做「知识的诅咒」。

它指的是：当我们熟知一个信息之后，就很难跳出这个信息的框架去思考问题了。

如同前面的例子，当老板一心想着某个客户的时候，他就会下意识地认为：大家的想法，跟他是一致的；他只要说「那个客户」，大家都知道指的是谁。

简而言之，在老板的心中，「那个客户」，跟客户的名字（假设是 L 先生），建立了一个「联结」。

当他说「那个客户」的时候，他心里想的，实际是「L 先生」。

很多从 4A 公司出来的人，说话总会带着中英混杂的「4A 腔」。这是因为他们故意的吗？其实不是。是因为真的说太多了，已经形成了固定的「联结」。

这就是我们大脑记忆事物的方式。

一个神经元，代表一个概念。当两个概念成对出现时，它们之间就会产生一个联结。出现的次数越多，越频繁，联结就越紧密。

久而久之，**这个联结就会被内化，我们就会将它们视为同一个事物。**

如何削弱这种联结呢？答案是，在它们之间，插入一个第三者。

当其中某一个概念，跟第三者建立起联结，原本的联结，就会慢慢被削弱，乃至消除。

这很现实，也很残酷。

---

---

上周日的文章里面，我提到：不要沉溺于娱乐，它会摧毁你的深度思考能力，让你再也坐不住，无法专注地去读书、学习、思考。

有朋友表示不理解，其实很简单。

当我们玩游戏、看综艺、看肥皂剧时，我们处于低投入、高回报的状态，我们习惯了它们对大脑的刺激，沉浸在它们为我们制造的愉悦感里面。

久而久之，**我们就会把这些娱乐，跟愉悦感建立起联结。**

为什么我们总是管不住自己的手，无意识地打开游戏、综艺、剧集？就是因为，我们的大脑需要愉悦感，渴望新鲜的刺激。

那么，它就会按照已有的「联结」，驱使我们去行动。

所以，如何让自己能够静下心来学习？不是靠意志力，那是没用的 —— 你必须在学习中寻找到愉悦感。

一方面，减少愉悦感与娱乐的联结，另一方面，增强愉悦感与学习的联结。

以我自己为例，每当通过读书，学到新的知识点，弄懂一个概念时，那种成就感是无与伦比的，远胜过任何娱乐。

那么，我需要强迫自己去读书吗？不需要，因为读书已经成了一种生活方式。

心理学中有一个非常经典的「**吊桥效应**」，也是同样的道理。

---

---

当两个人约会时，如果经历一些惊心动魄的事情——比如一起走过一座吊桥，这时，身体会分泌肾上腺素，来调整整个人的状态，以应对可能存在的危险。你会感到心跳加速，整个人被完全唤醒。

但是，你的大脑，就会把这种状态，归因于「你和 TA 在一起」。并把这种感觉，跟身边的这个人建立「联结」。

这告诉我们什么呢？

很多时候，这种「联结」，只是大脑的一种理解，它不一定是真的。

它可以减轻我们的认知成本，帮我们更好地思考，但很多时候，它也可能被人利用，成为我们思维的牢笼。



稍微了解商业的朋友，都会知道，品牌的目的是**占领用户心智**。

如何占领用户心智？

很简单，把品牌跟某些场景、感受捆绑起来，不断地向你重复，强化，直到让你产生固化的「联结」。

去屑用什么？海飞丝。美白牙齿？黑人。过节送爸妈？脑白金。等等。

一旦你建立了这种联结，你就会在场景触发的时候，下意识地联想到对应的品牌。

---



---

你甚至不会怀疑这种联结的真实性，你会把它当做一个既定事实。

但它们到底是不是事实呢？不知道。

最经典的例子：钻戒。

为什么钻戒能够跟爱情捆绑？同样几万块，一起去欧洲玩一圈，跟买一颗钻戒相比，前者就不能证明爱情吗？

这些联结，是怎么来的？无非就是砸钱，请明星，买媒体，打广告，重复slogan，反反复复向你灌输。

也就是说，一个品牌，只要肯花钱，买渠道，做宣传，不断地向你灌输一个联结，只要时间足够长、强度足够大，这个联结就会被「楔」进你的脑海中，成为潜移默化的事实。

但在这个过程中，这个联结是不是合理？是不是事实？其实是无足轻重的。

重点在于什么呢？在于受众触及，并建立了这个联结。

**一旦你默认这个联结，其实就被洗脑了。**

所以，为什么商业社会，要不断地去推出和炒作一些概念？

答案很简单：通过推出一些全新的概念，强行跟一些正面的观念建立联结，并通过大范围的宣传，不断地将它「打入」受众的脑海中。

---

---

这样，就能达成自己想要的目的。

比如「共享经济」。从Uber开始，到滴滴，再到摩拜、Ofo，都在宣称自己是「共享经济」。到后来，还出了各种共享充电宝、共享雨伞、共享睡眠.....诸如此类。

但事实上，真正意义上的共享经济，只有 Uber 和 Airbnb。它们开启了这套模式：让用户把自己的闲置资源借出来，通过平台，连接其他需要的人，实现资源的有效配置。它的本质是C2C。

而滴滴，摩拜，Ofo，充电宝，全部是B2C —— 这跟「租赁」有什么区别？

公共租赁单车，政府十年前就做了。摩拜和它们的区别，无非两个：第一是车子好了一些，第二是可以随处停放而已，本质上是一样的。

为什么它们都要用「共享经济」包装自己？因为共享经济是一个热词。它跟什么东西绑定呢？全球化，前沿，科技，趋势，流行，资源流动.....

它会自然而然地，让我们联想到这些东西。

而如果换成「租赁」，是不是格局一下子就小了很多？

比起改变「租赁」在人们心中的联结，更简单的做法，显然是推出一个新的概念，建立联结，不断去包装和强化它。

另一个典型例子是「IP」。

这个概念，是三四年炒起来的。很多人也许说不出它的全称，但一定知道它的意思。

---

---

但这个概念是一个新事物吗？

所谓的「IP衍生开发」，日本早在上个世纪就这样做了。一个漫画火了，出动画版，出剧场版，出同人，出玩具模型，出线下活动.....一整条产业链，每个环节都赚得盆满钵满。它无非就是「内容资产」或者「品牌资产」。

为什么大家要炒这个概念？因为，商业需要适时地推出一些概念，去引领潮流，去刺激受众，去重新包装，去提高含金量，去获取资本的青睐，去吸引普罗大众的注意力。

这些不断被推出来的概念，刺激着我们的大脑，让我们在潜移默化之中，接受他们的设定。

**你以为你在独立思考，其实，你只是在重复着别人的语言。**



那么，如何才能避免落入思维牢笼呢？

唯一的方法，是拒绝下意识、直觉性的反应。

退一步，对自己的思维进行审视，再做决策。

不动脑子、相信既定「联结」，是最省力的做法，是大脑最喜欢的做法，也是整个商业社会和娱乐形态，最希望的做法。

不要让他们如愿。

有时候，不妨舍近求远，选择困难一点的路径。

---

---

丰田有一个经典的「5 Why」分析法，其实，就是对问题进行反复多次的发问，来打破固有的预设，找到背后真正的根源。

很多人不喜欢这样做。他们往往只问一次、两次，然后就止步不前了。对他们来说，这些东西是不言自明的，是「常识」，无需操心的。

但是，我会建议你，多走两步。

为什么是这样的？这个前提正确吗？如果假设不正确，会怎么样？

重点不在于找到答案，而在于发问和怀疑的过程。

在这个过程中，你会对自己的「联结」重新进行审视，你会发现深藏在自己心底的偏见，你会发现，许多表面看似简单的事情背后，其实都有着复杂的原因。

你会慢慢发现，你走得比别人更远，看到的事物也更深入。

这就是深度思考。

真理永远不在某一个地点，真理是在路上。

---

---

# 不要让别人的大脑替你思考

原创 2017-08-28 Lachel L先生说

两周前，发过一篇文章，叫做《你的深度思考能力，是如何被一步步毁掉的》。

文章发出来后，收到很多朋友留言：我也想跟你一起学习，但是，究竟应该如何学习？能不能分享一些具体的方法？

所以，今天，我想和你聊聊「如何学习」。

在开始这个话题之前，我想做一个小实验。

请你回想这篇文章（深度思考能力），别回去看，先默想几秒钟，然后告诉我：文章里面，讲了哪些信息点？

很多人可能会想起：[不要受制于娱乐，要读书，要思考。](#)

更深入一点是什么呢？[奶嘴理论](#)；[对外界刺激的阈值](#)；[大脑习惯了「低投入，高回报」，就再也回不去了。](#)等等。

我想，很多人最多只能回想起2-3个信息点。如果我不在一开始把标题写出来，也许你连标题都想不起来。

没事，这非常非常正常。

别说两周前了，就算是昨晚读过的文章，让我回想，我都未必能记得。

为什么会这样呢？

---

---

因为我们每天接收的信息，实在是太多了。

通勤路上读几篇公众号，到了公司立刻开始任务，同事时不时抛过来一些需求，午休和朋友聊聊天，下午开个会，会后又接到上级的指示，晚上回到家看看剧，读几页书，再看几个公众号……大多数人的这一天，大致是这样的。

这些信息，全部集中在我们的大脑里面，争夺着我们极其宝贵的认知资源。

在这种情况下，一篇文章，要如何才能得到传播呢？

最简单的方法，就是让它变得足够简单，足够有煽动性。

一方面，让你能非常快速地接受和理解；另一方面，能够调动你的情绪，让你产生强烈的印象，保持对它的记忆。

这就是大多数碎片化信息的做法。



很多人经常留言说：你的文章太长，太复杂，能不能写得短一点、简单一点？

其实，不是我的文章太长太复杂，而是这样说的人，思维已经被碎片化信息固化了。他们习惯了接受简单的信息，再难真正深入去思考一个观点，去做详细而严谨的论证。

非常简单的道理：要把一个事情说清楚，就一定要有足够的论据、充分的逻辑，这样一来，篇幅就势必变长，结构就会变得复杂。

---

---

但这是与碎片化生活形态格格不入的。

碎片化信息的本质特征，就是**短、轻、快**。它们追求的**不是真的教会你什么，而是获得传播**。

为了传播，碎片化信息会把知识简化，压缩，删去大量的细节和逻辑，只呈现给你一个足够强烈的结论。

**你以为你在思考，其实，你只是在接受别人思考之后，灌输给你的结论。**

**你以为你在学习，其实，你只是在用对大脑的刺激，来代替真正的学习。**

这些碎片化信息，就像水流一样，流过你的大脑，让你产生「我在学东西」的幻觉。

但过一段时间，再进行回想：它们留下任何有价值的内容了吗？没有。

我陆陆续续写了好几篇关于认知思维的文章，其实，就是想讲清楚一个道理：大脑是一个非常脆弱的东西，非常容易受到影响。

同时，这种特点，又极其容易被人利用。

许多人理解的学习，就是刷知乎、各大网站、公众号，打开一篇又一篇文章，读完，关掉。告诉自己：我读的都是干货，我在认真学习。

但是，**你是真的在学习，还是在感受「学习的幻觉」？**

这就是学习最大的误区。

---

---

当然，我并不是要把锅甩给公众号、网站、新媒体，各大平台。

让我们认真想一想：碎片化学习，完全是信息本身的问题吗？

其实不是。

碎片化信息固然有许多问题，但最关键的，其实是你的思维。

**你一直在被动接受，而没有去主动吸收。**

单一的信息，是碎片的，零散的，当它们杂乱无序地进入你的大脑，就会形成「信息噪音」，让你的思维变得破碎混乱。

解决的方法是什么呢？是**有序地去吸收碎片化信息，把它们进行重构，重新组合，纳入你的知识体系。**

这个过程，就叫做「**体系化**」。

举个例子。

假设你读到一篇文章，说：品牌的本质就是「不同」（语出自李倩老师）。然后列举了几个例子，告诉你，它们是如何「做到不同」的，怎么做。

如果你不具备任何品牌相关的知识，你读到这篇文章，也许能记住这句话，能记住这几个例子，能记住做法——但你能应用到实际中吗？

也许很难。更大的可能，是过了两天，你就抛诸脑后了。

---



---

相反，如果你已经具备了一些相关知识，比如：

- 品牌的目的就是占领心智；
- 品牌是一个持续而稳定的认知；
- 品牌是所有消费者的感受之和；
- 品牌是产品的附加价值；
- 品牌包括一切能被消费者触及的渠道；
- .....

现在，你再去看「品牌的本质就是不同」—— 会不会觉得，你对于品牌的认知，变得更立体、更透彻了？

你就会知道，品牌就是通过制造「不同」，在消费者每一次触及之中留下印象，借此制造一个稳定而持续的认知，让消费者发现你、了解你、喜欢你，最终达到占领心智的目的。

这里面，每一个理解，都是站在不同的角度去看待，都有着各自的重点。它们结合起来，才是一个完整的视角。

这就是一个「体系」。

你所做的事情，就是把这条碎片化信息，纳入你已有的体系之中。

唯有如此，才能真正对信息进行内化。



那么，体系的本质是什么？

---

---

我在《你是在独立思考，还是在被洗脑》中，提到过：**当两个概念成对出现，它们就会形成一个联结。每出现一次，这个联结就会被强化一次。**

这就是我们大脑记忆和理解事物的本质方式。

那么，如果一连串概念之间，通过这种方式，接二连三地被激活，被唤醒，形成一条强有力的「链条」呢？

这就构成了一个体系。

每当你获得新的信息，这个体系就会被激活。

唯有在这种情况下，你的学习，才是真正有效的。

因为你不但能记住，而且能知道，这个信息应该放在哪里，你可以如何使用它，在使用的时候应该注意哪些问题。

**没有被体系化的内容，只是信息；只有纳入了体系，它才能转化为知识。**

那么，如何才能构建自己的知识体系呢？

## **1. 打好地基**

学习任何一个领域之前，必不可少的一步，就是弄懂这个领域的基本原理，术语叫做「**范式**」。

简而言之，它包括三方面：

- ▼ 这个领域是做什么的？
-

- 
- ▼ 这个领域使用哪些方法？
  - ▼ 这个领域的基本术语是什么？

这些，是你进行一系列学习的基本工具。只有掌握了这些内容，你才有可能看懂相关的文章。

拿心理学来说，「感知」和「认知」，就是两个完全不同的概念，完全是两码事。但如果你对心理学的认识为零，你就很可能把它们混淆。那你得出的理解，必然跟作者的原意全然不同。

哲学就更不用说了。有多少人真的理解「我思故我在」，又有多少人认为「存在即合理」的意思就是「存在的就是合理的」？

如何打好地基呢？方法是，读这个领域最经典的著作。

市场营销，就读《营销管理》和《定位》；经济学，就读萨缪尔森的教科书；心理学，就读《心理学与生活》《社会心理学》《社会性动物》；哲学，就读《大问题》和《牛津通识读本》……诸如此类。

不要去读畅销书。所有的畅销书，为了能多卖几本，一定会用尽可能浅显的语言去解释——这就百分之百会对原意造成破坏。

也不要读任何号称「一篇文章看懂XXXX」的内容——这就算是诺奖得主都做不到。

只有教科书和经典著作的定义，才是最严谨的。

这个阶段，不需要读懂多少内容，甚至不需要完全理解，大致翻一下，知道这个领域在做什么，用到哪些语言，如何理解这些语言，就可以了。

---

---

## 2. 横向阅读

在了解了基本工具之后，应该怎么做呢？

很简单，**当你遇到任何一个感兴趣的概念时，立刻，马上，快速弄懂它。**

如何弄懂？**以它为关键词，搜索相关的信息，用大量的横向阅读材料，集中力量，去攻破这个概念。**

甚至，可以找相关的课程，纸质书，向别人请教……都可以。关键在于，你需要以这个概念为核心，最大限度地获取信息，聚合到一起，提炼出属于你自己的观点。

原理很简单：既然单条碎片化信息，内容是残缺不全的 —— 那我们就用数量来解决这个问题嘛。

有没有很简单粗暴？但它确实有效。

讲一个从小马宋那里听来的故事。

有位手机厂商的高管，做技术出身，被CEO委任去负责销售。他接到的第一个任务，就是去库存。

对于一个从来没接触过销售的人来说，这是个难题。

他是怎么做的呢？既然自己不懂，就向行业专家请教嘛。于是，他找了7位行内专家，向他们咨询。

结果，7位专家给出了7种不同的意见。

---

---

7个人都一样知名，也都一样专业，该选择哪一种呢？

他哪一种都没有选择，而是把7个人的意见贴在白板上，将其中相同的部分画出来 —— 好了，既然7个人在这个策略上都意见一致，那就这样做嘛，准没错！

看似很笨，但这却是最聪明的做法。

因为，偏信任何一个人、任何一个观点，都可能造成短视和偏见。但广泛地去阅读，对比、参考多方面的信息，再融合到一起，得出自己的结论 —— 正确的可能性，会非常高。

这一步，需要快速去完成。一旦拖延，不但会积少成多，也会对后面的学习造成干扰。

### 3. 输出落地

如何判断自己是否真正理解了一个概念？唯一的方法，就是看**能不能用自己的话，把它讲出来。**

所以，在第二步之后，你要做的，就是把它进行输出。写文章，讲话，在工作中应用，都可以。

只有真正去做了，而不是放在脑子里，你才会发现，自己对它的理解，是否完整、严密；有没有哪些障碍没有被发现。

这一步的本质是什么呢？就是将这个新信息，跟脑子里已有的概念，「联结」起来，试图在它们之间建立联系，塑造成一个链条网络。

---

---

一旦这个概念能够输出，或者能够落地，这个链条就宣告建立。你才算真正地学会了这个知识。

所以，这一步，就是把知识，转化为行动。

如果你学了一个软件技巧，试着打开软件，马上进行操作。

如果你学了一个新理论，试着用它来解释生活中的问题和现象。

如果你学了一个写文章的方法，别等了，现在就用它写一小段话。

**立刻行动，快速试错，获取反馈，迭代完善** —— 本质上，就是这么一个过程。

学习的终极目的，是用来指导行动，提高我们解决问题的能力。

这才是有效的学习。

THE END

- 晚安 -

---

---

# 工作中，如何有效地偷懒？

原创 2017-09-03 Lachel L先生说

L先生说：

连续写了好几篇认知思维

估计大家也看腻了

这次，换个主题

分享一下自己偷懒的心得：)

前阵子，社群里在讨论「战略上的勤奋」和「战术上的勤奋」。

有人问我，怎么看待这个问题。

说起来比较复杂。我讲个故事吧。

在我还在数字营销公司的时候，有个朋友，跟我一样做创意。很努力，天天最后一个下班。

有一次，我接了个项目，某汽车品牌，蛮大的客户。他私戳我：

你手头不是挺忙的吗？这个项目事情多不多，要不要我帮忙？

我很诧异——还是第一次看见有人往自己身上揽活。我问他：为什么这么拼？你是工作狂吗？

他倒也直率：我喜欢创意啊，想在这一行发展，所以想趁现在多积累些项目经验。你这个客户够大，我想多学点东西，积累一些资本。将来跳槽升职都更有底气。

说得好。

---

---

没什么好说的，我把他拉了进来。

当时的我是什么状态呢？跟他恰恰相反。我很早就意识到，乙方这一行，会有天花板，始终没法触及太核心的东西，这跟我的成就动机不符合。所以，我不可能在这一行长久干下去，以后一定会转行。

对我来说，多做一个项目，少做一个项目，完全无关紧要——这对我未来的发展并不会决定性的作用。

所以，我每天都怎么做呢？早早把手头的事情做完，第一个下班，回到家里读书，写作，学新的东西。

说实话，我大学是品牌和传播出身，对心理学完全没有研究。我现在积累的心理学知识，都是那几年，利用下班后的时间，读了几百万字的著作和论文，练出来的。

包括在知乎写东西，也只是在践行我「输入 - 内化 - 输出」的学习观念而已。

后来，我辞了职，跳到互联网公司，与此同时，在自媒体上也有了点名气，开始接一些企业的咨询和培训。

那位哥们呢，升到主创后跳槽，现在听说在某家4A公司做创意总监，过得也蛮不错。

我和他的发展路径迥异，但有一点非常相似——**我们都非常清楚，自己想要什么。并且在这个基础上，去付出大量的努力来接近目标。**

这就是「战略」。

**确定自己想要什么，确定努力的方向，比努力本身更重要。**

---



---

同样是前阵子，社群里有朋友问我：

L先生，我换了新工作，每天都有做不完的事情，九点以后才能下班。感觉自己的生活完全被工作占据了，没有任何时间去自我提升，怎么办？

我告诉她：不要去想着「生活被工作占领」，不要去把工作和生活割裂开来考虑。你应该这样想：

**我每天花费的时间，做的这些事情，对我的长远发展来说，有没有正面收益？**

如果有，那么，无论你是在工作，还是在学习，其实，都是在进行自我投资和提升。

举个例子：如果你想培养自己的演讲能力，刚好你的上级，要求你去给销售团队做培训——你会觉得「这是一种负担」吗？

不会的。这简直就是千金难买的实践机会。

所以，不要问「如何看待加班」「薪水太低，怎么办」——如果你已经认准了这一行，想在这一行积累经验、快速成长，那适当的加班，较普通的薪水，就是原始积累的代价。

简而言之，对于工作来说，什么是最重要的？

不是薪水，不是工作量，跟自己的长远发展一致，才是最重要的。

但是，万一不一致呢？

---

---

很多朋友的生活可能是这样的：做着自己不喜欢的工作，对长远发展也没太大帮助，但每天事情又多，又累人，心力交瘁，下了班什么事都不想干，更别说学习了。

这该怎么办呢？怎样才能从这个怪圈里跳出来呢？

答案也非常简单：**拖。**



是的。

如果你觉得现在的工作没有价值，那就不要太上心。

**每天只做最重要的、不得不做的事情，其他事情能拖就拖，拖到它变成「最重要、不得不做」的事情时，再去做。**

省下来的时间做什么呢？当然是自我提升，尽可能去获得成长，争取早点跳出来。

我在前公司的时候，有两位应届生，做着繁琐的运营工作，每天兢兢业业地做推荐，审内容，管后台，填数据，做报表。

有一天实在忍不住了，我找来他们，说：

这份工作就是一个动手的机械活，本来就是给实习生们准备的，让实习生能了解这个行业。你们已经毕业了，这项工作做再久，也体现不出自己的价值，因为根本不需要任何思考。为什么还要一直做下去呢？不考虑换个岗位吗？

当工作跟个人发展不一致时，哪一个比较重要？

---

---

当然是……后者啊。

（ 作为一个老板，含着泪说出了这段话 ）

那么，在工作中，如何正确、高效、合理地偷懒，为我们节省宝贵的时间呢？

可以参考下面三个技巧。



## 1. 为制约因素松绑

如果让你快速给手头上所有的工作，按优先级排序，你会怎么排？

四象限原则告诉我们：可以把所有工作，按照「重要性」和「紧急度」打分，选出「重要且紧急」的事情，这些就是最需要解决的。

问题在于，紧急性很容易知道，重要性怎么看？

我自己的做法，是把每一项工作，按照「**复杂度**」和「**困难度**」来进行划分。

这样讲比较抽象，举个例子：

想象一个城市公路网络，四通八达，现在是高峰期，一辆车要从城市一头到另一头，它最有可能堵在哪些地方？

第一个，必然是交通枢纽，就是多条公路交汇的点。

来自四面八方的车，全部挤在这里，这是最容易造成拥堵的地方。

---

---

第二个呢？肯定是商业区、学校，这种高人口密集度的场所。

这些地方未必是枢纽，但城市里大多数的人都集中在这里，一到下班或者放学，必然人满为患。

这其实就是「复杂度」和「困难度」。

复杂度，指的是有多少条项目路径，交汇在这个任务。简单来说，就是：如果你不完成，会有多少人需要等你。

这种任务必然是要优先完成的。高复杂度的任务，往往是项目中的关键路径。如果你不完成，影响的不只是你一个人，很可能整个项目都会受波及。

在 TOC 理论中，这样的任务，就称为整个项目的「**制约因素**」。我们要做的，就是为它们松绑。

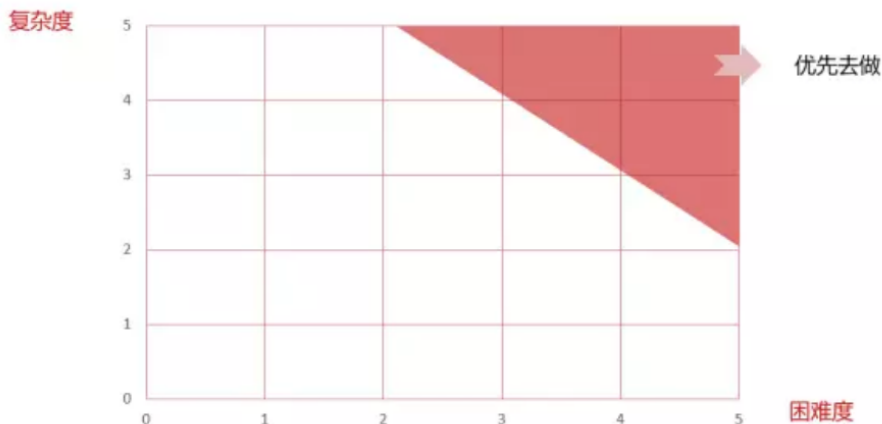
困难度，指的则是，完成这个任务，本身所需要耗费的时间和精力。

为什么要优先完成高困难度的任务呢？非常简单，因为**在一个项目中，能够拉开差距的，能够跟竞争对手有所区隔的，不是那些毫无难度的小事，而是这些高困难度的节点。**

这几个节点，做到60分，80分，100分，所体现出来的差距，可能是天差地别。

复杂度和困难度，是对「重要性」的进一步拆分。如下图的部分，往往就是我们工作中，最重要的那部分任务。

---



优先把它们做好。



## 2. 让任务交付人「安心」

很多朋友可能会说：我也想拖啊，但老板天天催，我有什么办法，只能尽快赶给他……

很多时候，当老板（或者客户）向我们催要工作进度时，他们要的是什么？真的是要我们加班加点尽快做出来吗？

其实未必。

你会发现，即使你加班加点赶出来了，交给他，他多半也不会立刻看 —— 因为还有一堆会议和琐事要处理。很可能，你周一提交的汇报，到了周四他才有进一步的指示给你。

你可能会犯嘀咕：既然如此，那周三交不也行吗？干嘛要一直催？

---

其实，很多时候，**老板催进度，他想要的，只是一种「安心」的感觉。**

他需要确认：**整个项目是有进度的，是在进行中的，没有停滞不前，你没有在怠工。**

明白了吧。真正非常赶的任务，是极少数的——如果真的很赶，老板一定会再三跟你确认截止时间，而且这个截止时间通常是当天。

因为，老板也会拖啊。

其他大多数工作，你只需要让他安心就可以了。

如何才能让老板安心呢？

最简单的原则，就是保证，每次汇报时，每次老板问你进度时，**你都能讲出新的东西**——而不是「还没做完」或者「很快就好」。

这个新的东西，可能是一些小的进展，可能是一些尝试，可能是新的进度，等等。

总而言之，你需要让老板知道的是：项目正在顺利进行，请您放心。

掌握了这一点，你就可以不用再急着赶工了。



### 3. 利用 Deadline，清空大脑

很多人的「忙」，其实不是忙于工作，而是忙于烦恼。

---

---

烦恼什么呢？今天还有这么多事情没做，明天还有一大堆东西，后天，下周，下下周.....感觉自己的未来一片灰暗。

当我们大脑中存放了太多负担，这些负担，就会造成认知盈余 —— 它们会压缩我们的大脑空间，从而影响我们投入工作的精力。

简而言之，这些对未来的担忧，就是我们大脑中的垃圾文件。它们会拖慢大脑的运行速度。

如何处理这个问题呢？

我采用的办法，是采用减法思维，倒推 deadline，并将已经安排的事务清出大脑，以此来掌控自己的思维。

用一个例子来说明。

**首先，我会计算出自己每天「能够用于工作」的实际时间。**

这里的时间，是去除了吃饭、通勤、休息、放松，以及偶尔的开小差之后，一切能用于产出的时间。

如何计算呢？建议用记事本或便签，当自己切换状态时，迅速记一下当前时间 —— 比如，打开浏览器看起了网页，记一下；重新回到PPT做方案，再记一下。等等。

通过这样的操作，你就会发现，自己每天实际的工作时间，其实很可能只有3-4个小时。

这就是你「一天」里，真正的有效时间。

---

---

**然后，当我接到一个任务时，把它放在最晚的开始时间。**

假设我平均每天的有效时间，是 4 小时。现在我接到一个约稿，估测需要 6 小时，而约定的截稿日期是下周三中午 12 点。

下周三中午 12 点，减去 6 小时，刚好是下周二早晨。

那么，我就会把这个约稿，安排到下周二早晨，把它写进 Todo List。

**接着，直到这个时间点为止，在此之前，不去想它。**

当到了下周二，起床，我看一下当天的 Todo List，就会知道，有一个优先级非常高的约稿，需要马上着手去做。否则，就会拖延过 deadline。

这就可以保证让自己用最集中的状态，去全力以赴把这个任务做好。

**与此同时，这段预定用于解决任务的时间，就被「锁定」了。**

如果我再接到另一个约稿，同样是周三截稿，我就得考虑放到下周一去做 —— 因为下周二已经没有空位了。

就是这么简单。

但这个方法，可以极大地提高你的效率。尤其可以防止你，把大量的时间耗费在忧虑、思索、准备、瞻前顾后上面。

实际上，观察一下自己，你会发现，大量的时间，都浪费在这些边边角角和无谓的情绪波动上 —— 而它们对完成任务来说，是无关紧要的。

---



---

你要做的，是等到时机成熟，坐下，全力以赴，开工，完成，一气呵成。

最后补充一点。

如果这项任务有一定难度 —— 比如接到的约稿，主题不太熟悉，没法一气呵成写出来，怎么办？

我会先通读一遍约稿要求，列出几个问题，写成清单，记入手机，在碎片时间里，或者需要转换思维、放松大脑时，用来思考。

（这部分内容，可以回复 AFD，参考我提出的「AFD时间管理法」）

然后，等到原定的开始时间（比如下周二早晨），无论得出了什么结论，都停下来，立刻切换到「执行」状态，集中注意力开工。

不要花时间去忧虑、烦恼，也不要一直拖着不做，你要做的是：**该思考的时候思考，该执行的时候执行**。严格按照自己的规划来。

能控制自己思维的人，效率都不会太差。

---

---

# 不想失业？你得学会为自己工作

原创 2017-09-07 Lachel L先生说

正在读这篇文章的你，从事着什么工作呢？

也许，你是一名白领，坐在冷气强劲的5A级写字楼，拿着一万出头的工资，每天朝九晚八，带着一身疲惫回家。虽然积蓄不多，却也在一直慢慢增长。

又或许，你是一名应届生，刚刚进入心仪的大公司，虽然奔波在最劳累的第一线岗位，但一想到未来的晋升路径和可能性，就踌躇满志。

也许，你们都在这座城市扎根不久，但都梦想着，通过自己的努力打拼，一步步在公司里站稳脚跟，向上晋升，当上高管，买房，成家，立业。

你有没有想过，这一切，或许会在未来的几年、十几年内，完全改变？

十几年前，我们会去追求「稳定的职位」。而现在，稳定性正在不断遭到质疑——薪酬倒挂越来越明显，职业经理人空降越来越频繁，企业倾向于招聘新人、年轻人，员工不再谈「忠诚」「安定」，一两年跳槽比比皆是。

但在不久的将来，也许连「职位」本身，都会成为过去。

未来的社会形态可能是什么样的呢？

- 企业只保留核心团队，将绝大多数工作以合作的形式分配出去；
  - 绝大多数的个人，将以自由职业者或小型工作室的身份，借由不同的「平台」，跟客户取得联系，并独立为客户提供服务。
  - 大多数的「职位」将彻底消失。
-

---

当然，到那时，很可能已经没有「职位」的概念了，取而代之的是「任务」。

如果你不想失业，要么想办法进入企业决策层，要么，就得学会为自己工作。

这并不是想象。

这样的趋势，正在以锐不可挡的速度，不断地改变着我们的生活。



彼得·德鲁克老爷子，早在《巨变时代的管理》一书中，就写道：

越来越多的公司跟承包商和临时人员合作，合资企业的数目增加，外包业务成长。为一家公司工作的人，很可能不是该公司的员工。我听过这样一个预测：在未来的几年内，为组织工作的人中，不隶属于组织的员工数量会远远超过隶属于组织的员工人数。

在2004年《财富》杂志的访谈中，他更是语出惊人：

对于那些没有可能进入管理高层的人的工作，你都应当把它们外包出去。

自从1989年，柯达将大部分信息技术业务外包以来，越来越多的企业开始采用这种方式，对工作进行更加精细的管理，从而提高效率。

根据美国市调机构Statista的报告，2013年，全球IT外包市场总额为2880亿美元，相当于1.8万亿人民币。预期每年以5.84%的幅度成长，在2019年将达到4000亿美元。

这是什么概念呢？相当于一整个阿里集团的市值（全球第六）。

---

---

德鲁克这样说道：

当你把工作外包给一名全面质量控制专家，他就是在一年 48 个星期为你和其他客户而忙，他把这些工作视为挑战。而如果公司雇佣了一名全面质量控制人员，那么他一年只忙六个星期，其余时间则在写备忘录和找事做。

这就是许多企业的弊病。

在我这几年接触到的企业之中，许多创业团队都受困于一个问题：人力成本越来越高，且根本无法人尽其用，这造成了大量的资金开支。

非常简单的道理：大多数企业，尤其是中小型企业，由于市场、行业、资源等因素，不可能始终保证工作饱和。在项目与项目的间隙，一定有大量资源是被闲置的。

那么，他们采取的方式是什么呢？**雇佣一半的人手，给他们1.5倍的工资，让他们做2倍的工作。**

这是许多中小型企业采用的做法，也是一种极不健康的方式。

相比之下，外包、众包和合作，是对资源的优化配置。一方面，企业得以降低成本，提高运作效率；另一方面，也避免了对员工的剥削。

因此，根据美国劳工局的报告，从1990年到2014年，工会的会员下降了一半，而自由职业者的比例翻了一番。

面对越来越高企的人力成本，这是一个必然的趋势。



---

很多人对外包的质疑，在于专业能力。他们认为，能够被外包出去的工作，多数是机械的、低层次的、无需脑力的。

真的是如此吗？

2012年，高露洁与Tongal公司进行了一次合作。后者为高露洁的止汗露产品 Speed Stick 制作了一支广告，并由高露洁斥资400万美元，投放在超级碗（美国橄榄球总决赛，广告盛宴）时段播放。

这支广告在凯洛格管理学院当年的广告评选中，名列第12位，排在CK、大众、丰田、可口可乐和百事之前。

这支广告是怎么来的呢？

Tongal公司是一家众包式代理公司。它举办了一场为期2个月的竞赛，向社会大众征集广告作品，奖金到达1.7万美元，并最终征集到了这支广告。

同样的案例还有很多。2012年秋天，默克制药公司（Merck）与Kaggle（一家预测分析众包网站）携手简化药物发现过程。当时的标准过程是利用生命科学技术，对成千上万种化合物——测试，检测它们对所有潜在疾病机制的有效性，效益很低。

为此，默克公司设立了一场为期8周的比赛，悬赏4万美元，将这一任务发布给参赛者。该竞赛吸引了238支队伍参赛，收到2500多份提案。

最终胜出者是一组计算机科学家，他们采用机器学习法，大大简化了这个过程。这个方案也得到了默克制药的认可和推广。

除了众包，许多针对自由职业者的交易市场，也正在兴起。

---

---

加州有一家公司，叫做 Upwork（原名 oDesk），目前是全球最大的自由职业者市场。它拥有 1200 万名注册的自由职业者会员，以及 500 万家客户企业。平均每年发布 300 万个需求，总额约 10 亿美元。

类似这样的平台，还有非常多。为了进一步确保高质量的匹配，它们会深入测量成员的技能，收集成员表现和客户的反馈，整合成大量数据。这些数据被翻译成算法分析，用于支持未来工作的精确匹配。

比起传统招聘网站，它们所能提供的人才，无论数量还是质量上，都要高出不少。

国内也有类似的平台，称为「威客」，例如知名的猪八戒威客网。但由于种种原因，尚未能得到规范化和标准化，发展有限。

不过，近几年来，高质量的创意和专业人才，正在受到国内企业的青睐。

许多投资机构，开始引入「外脑」。它们会选择几个意向行业，外聘该行业的专家，组成智囊团，为投资决策提供信息。甚至让专家参加投票表决，参与企业决策。

许多新兴的创业团队，也开始把运营、市场拓展、推广和流程优化等工作，移交给专业的独立顾问，只保留核心的研发团队。

大量国际4A广告公司的创意人才，为企业操刀文案、设计、营销方案，已经非常常见。许多创意总监，同时也是多家企业特聘的营销咨询顾问。

甚至，在互联网创业领域，从 BP 撰写，路演 PPT 制作，网站设计，市场营销策划，到落地执行，早就有了完整的一整个顾问链条。

我自己就为几家企业，做过品牌建设和市场推广的方案。同样，我身边也有许多朋友，从事着品牌、活动、培训等各方面的独立咨询工作。

---

---

这样的好处是什么呢？

企业能够将工作进行更加精细的划分，**将专业的事情交给专业的人去做**。自己则集中资源，精简团队，做最有价值的事情，避免被臃肿的组织结构拖垮。

这真正实现了最精细的分工合作。



这些因素，带来了一种全新的趋势：**平台化**。

什么是平台化呢？

传统的企业，是自己把控整个生产链条，将产品打包好，销售给客户。因此，传统企业最重要的资本，是劳动力，或者说是设备。

但这个模式，在三种阻力的作用下，越来越趋于衰退。

第一种阻力，是**高昂的人力成本**。

企业渐渐发现，买断人力和生产资本，并不是一个好主意。一方面，这会造成现金流的干涸；另一方面，大量劳动力所带来的外部性，是臃肿的结构和管理模式，也就是俗称的大公司病。这会造成规模不经济。

第二种阻力，是**飞速扩大的市场**。

基于一个地区市场，很容易把企业做大。但如果把市场扩大到全国，全球，过大的规

---

---

模，就会造成反效果：企业规模越大，每走一步的难度也就越高。

原因很简单。一个大企业，每进行任何一个动作，都必须经过层层的管理和流程，协调内部的角力、矛盾冲突、利益分配，等等。这就很容易使企业在市场面前止步不前。

坚持直营模式的顺丰，近几年在二三线城乡的扩张，就遇到了这个问题。

因此，顺丰采取的策略是什么呢？是变相加盟。顺丰鼓励业务员回乡创业，承包乡镇物流点，并与顺丰建立同盟关系。

唯有这样，才能赶上四通一达的步伐。

第三种阻力，是**快速变化的业界**。

这是一个追求「**精益创业**」的时代。为什么要精益？因为这个时代的不确定性，太高了。

没有人知道，一个成熟的模式，能维持多久。五年，三年，还是一年？也没有人知道，该在什么时候做出转型，以适应市场的变化。

所以，最好的做法，就是尽可能让自己变得轻盈，保持能够随时随地、随机而动的能力。

那么，「平台化」的企业是什么样的呢？

**企业不再是生产者，而成为一个连接点。借由企业，各种需求关系人连接到一起，实现价值的交换，并从中获取报酬。**

企业的核心资产，不再是设备和人员，而是**信息和知识**。

---



---

正如我们所知道的：Uber并没有自己的出租车，Airbnb没有一间房，新东方签了一堆老师来讲课，网易严选把工厂和顾客连接到一起，美团和饿了么也没有买下任何一家餐厅。

这些企业所拥有的，是架构，流程，管理体系，以及有效连接的信息。

简而言之，就是「将不同的人对接到一起的能力」。

最典型的例子是苹果。

苹果是全球化生产的典范：来自美国的核心设计，来自英国的ARM处理器，来自日本的闪存，来自韩国的CPU和显示屏，来自台湾的摄像头，来自中国的流水线，被有机整合在一起，再邮寄到阿拉斯加，分发到全球接近500家零售店，与嗷嗷待哺的消费者见面。

但这里面，使苹果成为全球第一生态系统的，是什么呢？

并不仅仅是这些硬件，而是APP Store里面超过300万个 APP，以及它们背后的开发团队。

这些开发团队，借由 APP Store 这个平台，与上亿消费者实现了连接。

你能想象由苹果自己研发 APP 吗？这是不可能的。

再举一个例子，链家。

链家和顺丰很像。全面实现数字化，都有一套非常完善的管理系统，极其高效的底层执行力，上下统一的文化和品牌。都在传统的劳动密集型产业中，作出了颠覆。

---

---

链家近两年的战略是什么呢？平台化。

不做中介公司，而是做平台，将客户和经纪人连接起来。通过信用制度和激励体系，将雇佣关系改变为服务关系，实现独立经纪人。

对许多企业来说，这是一条最可行的路：

不是自己去创造产品，而是做一个平台，一个生态系统，将合适的人连接起来，让他们自己产生价值交换。



让我们回到个人的维度。

在这个时代，如果一家国外的企业需要找设计师，他们会怎么做呢？

他们不会发布招聘，而是会去 Dribbble 或 Behance 上面，网罗合适的人选，把任务外包给他。

同样，如果企业想招聘一位开发工程师，要如何验证他的简历和能力？

很多公司是这样做的：上一下 Github，搜索他的账号，看他做过的项目。

这个时代，个人不需要再依附于某个集体。**你做过的项目、作品、经验，完全可以打包带走，成为你自己的品牌资产。**

在十年前，一名自由职业者，如果想接触到企业，必须通过专业的第三方代理公司。这就是信息不对称。

---

---

但这个时代，互联网可以快速连接到世界上任意一个人，信息不对称的鸿沟被大大抹平了。

基于兴趣、技能和专业领域的社区，为个人品牌的建立和传播，提供了无限的可能性。

你在任何一个领域有专长，就可以借由各种平台和社区，去向普罗大众提供价值，换取知名度和影响力。

我一直强调，在这个时代，学历、出身、就职经历，都无法真正证明一个人的能力。能证明能力的是什么呢？是你的产出。

假设你在一家公司长久工作，你所有的成就、经验和知名度，都仅限于这家公司。如果不巧，你一直专注在某个产品、某个模块，没有牵头带过任何一个大项目 —— 你拿什么来证明自己的能力呢？

很难。你所有的经验，都局限在这个很小的范围里。如果离开了这家公司，你的经验还能不能派上用场？

所以，去年华为裁撤部分35岁工程师的事情传出来，我的态度是同情 —— 这些工程师，他们非常出色，也积累了许多积蓄，但后面的职业生涯，也许并没有那么容易了。

唯一不属于公司的、能带走的是什么呢？**是你自己的品牌和声誉。**

所以，这个时代，越来越多的人，专注于个人品牌的建立。参加各种群，与行业和圈子建立联系，参加线下活动、演讲，出书，向公众输出自己的内容.....

他们并非以「螺丝钉」的身份为公司工作，而是以「**知识专家**」的身份，为客户提供服务。

---

---

他们的形式，可能是个体，也可能是合伙制的团队、工作室。

他们的客户，可能是公司，也可能是个人。

他们的服务模式，可能是长期合约，也可能是短期服务。

这样的身份，会越来越多：

独立的保险经纪人，理财规划师，品牌咨询顾问，形象顾问，营养师，健身教练，设计师，医生，律师.....

也许，**我们很快将会迎来一个「个人品牌」的时代。**



那么，如何迎接这个时代呢？

这四种能力，是这个时代，一个优秀的「知识专家」必不可少的。

## **1. 品牌塑造能力**

品牌的本质是什么？是提供差异化的价值。

**「我能为别人提供什么价值？」**

这个问题，许多人可能从来没有想过。但是，我会建议你，去想一下。

你最擅长的领域是什么？

你跟其他人相比，最具竞争力的特点是什么？

---

---

有没有一种需求，能跟你的领域建立连接？

这就是你能够提供的价值。

如果你能回答这三个问题，那么，你完全可以脱离企业，以独立的身份，为客户提供服务。

你要做的，就是持续地发声，让别人听到你。

多做一些作品，多参加一些活动，多争取露脸的机会，多管理和控制自己的形象，多发表自己的见解，多帮助一些人 —— 这些，都是你打造品牌的方法。

**是时候开始，有意识地建立自己的品牌了。**

你要不断去放大你的名字，让有需求的人知道你，联系你，完成连接。

## **2. 认知思维能力**

传统企业中，大家的模式是：老板安排目标，主管分解任务，下属负责执行。

我们习惯了让别人告诉我们「做什么」，然后我们自己去思考「怎么做」。

但是，在个人品牌时代，作为一名知识专家，你必须比你的客户更专业。

所以，**你不能被动地等着他来告诉你「做什么」，你要主动去告诉他。**

这就是第二项能力：发现问题，定义问题，分析问题的能力 —— 亦即认知思维能力。

---

---

你必须能够尽可能全面、理性、深度地去看世界，逐渐形成你自己的观念和思维模型。

这些，是你理解客户、理解问题的工具，也是你最大的武器。

解决一个问题的方法，可能有千千万万种 —— 但它们最根本的前提，是问题本身是正确的。

学会做正确的事，比正确地做事，重要百倍。

### 3. 自我管理能力

当你开始经营个人品牌时，你会发现，传统的工作模式，已经失效了。

你必须一个人管理整个项目，从立项，到规划，到执行、收尾。

你必须自己去接触客户，协调沟通，争取他们的满意；

你必须自己去处理资源，整合资源，运用资源；

你必须学会如何高效地利用时间，提高单位时间产出，维持足够的现金流。

简而言之，你必须学会一件事：**把你自己，当成一个公司来经营。**

这并不是一件简单的事情，好在，这也是一项可习得的技能。

很多知识专家的问题，就是他们太擅长跟「事」打交道，却不擅长跟「人」打交道。

但本质上，一切的事情，最后的解释权和利益归属是什么？无非都是人。

---

---

所以，我一直说：管理的本质，就是管理人。

如何让自己更有效地应对外界的变化，协调和管理好各利益干系人，这是许多人欠缺的技能，也是亟待提升的技能。

#### 4. 深度学习能力

在这个时代，在一个领域成为专家，并不难。难的是，持续地保持在这个领域的深度。

这是一个信息高度爆炸的时代，也是一个个人价值和能力被放到最大的时代。

你所掌握的东西，在明天，是否奏效？

你的核心竞争力，是否会被其他人掌握？

你所拥有的知识，是否正在成为常识？

这个时代，知识与人之间，再无不可逾越的壁垒。差的，只是时间而已。

**能否时刻更新你的资讯，完善和补充你的知识体系，成为信息的中枢节点，持续用知识创造价值 —— 这些，决定了你的社会地位。**

这就是终身学习的原因。

很多人问我：为什么一定要学习？为什么一定要深度思考？为什么不能得过且过，让自己随波逐流？

—— 因为，当潮水退去，所有没能回到大海的鱼，都会死。

---

---

# 你是如何被商家，玩弄于股掌之中的？

原创 2017-09-14 Lachel L先生说

iPhone X 出来了。

这两天，我看到的讨论，除了特性之外，最多的，是关于 8399 起跳的价格。

这个价格是否合理？不同的人会有不同的回答。

今天，我们就来聊聊这个话题：**商家是如何玩转「价格游戏」的。**



很多人对价格有一个根深蒂固的误解：价格必须由成本决定。

这固然有政治教育的原因，但更主要的因素是：这符合我们的线性思维 —— 一件东西通过劳动被创造出来，它应该卖多少钱，当然应该由创造它的成本所决定。

但实际上，并不是这样。

举一个简单的例子。

A 开发了一套关于写作的实战课程，有一位企业高管 B 想学，开价1万。A 觉得价格合适，就教给他。交易就成立了。

这里面，有成本什么事吗？完全没有。

---



---

换成另一位顾客 C，他忙着经营公司，不需要学写作，那么对他来说，可能就只愿意拿出4千块，来买这门课。

同样一门课程，没有任何变化，为什么会存在两个截然不同的价格呢？

这里面的差距，就在于，这门课程对两个人的「效用」不同。

前者认为，他学会这门课，能够创造出超过1万块的收益；而后者没有这个需求。

我想说的是什么呢？

企业总是逐利的。理论上，企业最好的定价策略是什么？**是按照消费者愿意支付的最高价格，把产品卖给他们。**

也就是说，定价的本质，是消费者导向 —— 消费者认为产品值多少钱，愿意掏多少钱，企业就会卖多少钱。

这就叫做「**消费者认知价值**」。这才是决定价格的根本因素。

接下来，让我们用一个虚构的例子，来解读定价的基本逻辑。



假设有一家公司 —— 不妨称为猫咪公司，生产了一款超萌机器猫，有 100 个家庭愿意购买。那么，不考虑任何现实因素，最理想的情况是什么呢？

当然是按照每个家庭愿意出的最高价格，把机器猫分别卖给他们。

---

---

这就叫做「一级价格歧视」，也是所有企业梦寐以求的终极梦想。

当然，现实中，没有这种好事。

为什么呢？因为在 B2C 市场上（B2B 市场确实存在这种情况），消费者数量极其庞大，企业不可能逐一去接触消费者。所以，企业只能使用一个统一的公开价格，来降低交易成本，促使交易的达成。

这就会产生一个问题：消费者五花八门，愿意支付的最高价格差异也非常大，那么，把线划在哪里，才能获得最大的利润呢？

划得高了，单价上升，但愿意支付的消费者减少。

划得低了，消费者增加，但单价下降。

一切定价理论和技巧，本质上，都是在尝试解决这个问题。

举个例子：所有关于定价的书，都会告诉你，最基本的定价方法，叫做成本定价法。也就是算出总成本，再加上一定的利润（通常很低），来作为定价。

为什么企业要这样做呢？因为，这是在「不了解消费者意愿价格」的情况下，最为稳健和保守的一种做法。

—— 既然不知道消费者愿意出多少，那我们就慢慢来，先从最低的价格开始，扩大市场，后面再说。

这就是一种划线的方法，也是最常见、最传统的做法。

别小看这条线的位置。知名制药公司辉瑞，有一年把定价交给某咨询公司去做，损失惨

---

---

重。后来复盘，就是因为划高了5%。

这里面，是复杂到一般人难以想象的调研和数据分析。

好了，现在，假设猫咪公司的市场部，经过一般人难以想象的复杂分析，算出，这条线应该划在 100 块，才能获得最大利润。

这时，猫咪公司的高管不满意了：这样我们赚不到多少钱啊，能不能给力点，把所有消费者的支付意愿全部提高？

于是，市场部的人抹了把汗，加班开会，讨论策略。

最简单的策略是什么呢？**堆成本。**

这个阶段，属于品牌的导入期，品牌还没有被消费者充分认知和接受。大家最常干的，就是打广告，声称自己用了多么高端的技术，在研发上投入了多少钱，达到了国际级的顶尖水准，诸如此类。

这些做法，目的就在于，**堆高消费者对产品的「成本认知」。**

为什么定价跟成本无关，但仍然需要堆成本呢？—— 因为大众消费者不这样想啊。

大家的常识依然是：这东西成本这么高，那一定很厉害，我就多掏点钱吧.....

成本里面，除了超萌机器猫的硬件之外，还包括哪些呢？研发，人力，专利，管理，仓储，运输，广告，等等。

这些成本能不能量化？其实也是可以的，但肯定没有公司愿意去量化。量化了，利润构成不就一目了然了嘛。

---

---

好了，现在，猫咪公司通过一轮广告攻势，成功把价格从 100 块拉高到 110 块，管理层很满意，消费者也很满意。

我们接着往下看。



超萌机器猫卖了一段时间，猫咪公司发现销量下降了。经过研究，发现：隔壁的萌犬公司看上了这个市场，也研制出了一模一样的超萌机器猫，但价格只要 100 块，消费者都被抢过去了。

这个时候，应该怎么应对呢？

猫咪公司紧急开会，获得一个共识：降价是不行的，这样会进入价格战。不过我们的研发不是很闲嘛，干脆找点事情给他们做吧。

于是，猫咪公司对超萌机器猫的外观进行微调，推出了「短尾超萌机器猫」。并且铺天盖地打广告：现在短尾才是时尚界的标志喔！

价格不但没有降，反而提高了，变成 115 块 —— 尽管从长尾变成短尾，再加上广告费用，平摊下来的成本，可能只有 1 块钱不到。

这就叫做「**差异化**」。

差异化的目的，也是一样的：**混淆消费者对价格的真实感知。**

一模一样的产品，消费者肯定选择便宜的。但稍微做一下改变，再给消费者一个充分的

---

---

理由，就能鼓动消费者去购买。尽管这个改变可能非常细微，甚至未必能提高消费者的效用，但这也足够了 —— 因为媒体会告诉消费者：这个改变多么多么厉害，能把性能提高30%-40%。

但是你想一想，在生活中，真的把性能用到封顶，需要进一步提高的人，多吗？

两家公司相安无事了一段时间，出了个岔子：有一家大象公司进入市场了。

如果大象公司按照常规，定价 100 - 115 之间，倒也没关系。但这家大象公司比较讨厌，居然定到了 50 块，仅仅比成本价高一点。

一下子，猫咪公司和萌犬公司的潜在消费者，全部被大象公司吸引过去了。

这就叫做「**市场渗透定价法**」。

简而言之，先用一个低价打入市场，抢占大量消费者之后，再慢慢谋求发展。

这种策略属于破坏性的打法。很有效，但是影响也很大 —— 它会拉低整个行业的利润水平。

而且，当消费者习惯你的低价之后，再想推出高价的产品，就不那么容易了。因为你的品牌调性已经定下来了。

猫咪公司和萌犬公司一合计，这不好办啊，得了得了，反正也卖了大半年了，咱们降价吧。

于是，两家公司都把自己的产品，降到了 50 元。企图拉拢那些支付意愿在50元左右的消费者。

---

---

——这就叫做「撇脂定价法」。

什么是撇脂定价法？就是，先定高价，再降价，来吸引尽可能多的消费者。

还记得前面讲过的「支付意愿」吗？在产品进入市场的时候，先定一个高价，吸引那些「高支付意愿」的消费者——亦即愿意支付的价格在 110 元以上的消费者。随着时间推移，再逐步降价，吸引那些「低支付意愿」的消费者。以获得尽可能多的收益。

这就是撇脂定价法，也是绝大多数企业在用的方法。



撇脂之后，猫咪公司觉得，不行，光靠细微的差异化，没法把价格拉高，还是得推出新产品。

（别管萌宠公司了，就假设它因为某个意外倒闭了吧）

于是，猫咪公司经过潜心研发，终于推出了划时代的产品：仿生猫。

仿生猫，跟超萌机器猫相比，有了突破性的飞跃，多了几十项新功能，可以说是完全不同的新产品。

于是，同样的困扰又来了：该怎么给仿生猫定价？

在市场部的会议上，大家进行了热烈的讨论和友好的争吵，大多数人的意见，集中在 150 - 180 块之间，莫衷一是。

最终，市场部的老大 L 先生果断拍板：别吵了，听我的。

---

---

最终定价是多少呢？不是 150，也不是 180，而是 500。

面对下属不解的目光，L先生微微一笑，拿出教鞭：

人们是如何判断价格高低的？答案是**对比**。

单独拎出一个产品，是不存在「价格」的，因为没有意义。价格一定是在一个现实的市场里才有效。

也就是说，我们必须先知道，这个市场里有哪些产品，这些产品卖多少钱，然后，再把这个产品，跟其他产品进行对比，才能推断出这款产品的价格高低。

也就是说，「高价」和「低价」并不是一个绝对的概念，而是相对的。

一个市场里，如果大家都卖 100，有一个产商卖 50，即使真实成本只有 10 块，大家也会觉得，这个厂商真良心。

反之，如果大家都卖 100，有一个产商卖 150 —— 即使它采用了非常厉害的技术，成本比其它产商高出好几倍，消费者也会觉得「太贵了」。因为他们感知不到这个差距。

这就是对比的重要性。

在这个语境下，被当做标杆，来建立对比关系的事物，就是「**锚**」。

锚可以是一个产品，也可以是跟产品具有相似性的其他事物。

比如，当第一个平板电脑推出的时候，我们不知道它值多少钱，但是我们可以想象：它应该在普通手机之上、笔记本电脑之下。

---

---

这里，手机和笔记本电脑，就是「锚」。

当某个市场还处于一片真空的时候，出现的第一款产品，就拥有了一个至高无上的权力：**锚定权**。

它就成为了这一整个市场的「锚」。

定价 500 块，作用是什么呢？主要有三点：

首先，告诉大家：仿生猫值 500 块。

这样做的意义是什么呢？**它直接定义了这个市场**。

即使这款仿生猫本身卖不出去，但时间一长，消费者就会接受这个印象（仿生猫就应该值 500 块）。这时，如果再推出大众版仿生猫，卖300块，会不会有人买？

肯定的。

大家把它跟初版比较，就会觉得「大众版好便宜啊，不买是傻瓜」。

其次，拉高整个市场的利润空间。

这是一个「利己利他」的行为。

即使有竞争对手进来，只要大家都在这套规则下面玩，心照不宣，那大家都能赚得盆满钵满。

最重要的，这可以给消费者留下这样的印象：

猫咪公司，是一个能生产「500 块仿生猫」的厉害公司。

---



---

这会有什么样的结果呢？

购买了仿生猫的消费者，会对自己说：猫咪公司真厉害，仿生猫真棒，我感到好荣幸，我好喜欢猫咪公司啊。

而没有购买仿生猫的消费者，久而久之，也会对猫咪公司产生敬畏：这不是我们买得起的产品。

于是，品牌就这样树立起来了。

甚至，时间一长，围绕着猫咪公司，会形成一种独特的「猫咪文化」。

媒体和自媒体会开始向你灌输这样的思想：

品质生活，从拥有一只仿生猫开始；

有钱有闲的人都在玩仿生猫，你呢？

生日礼物不送仿生猫的男生，值得嫁吗？

.....

大家开始拍照发朋友圈：今天做了三菜一汤。然后，假装不经意地露出家里的仿生猫，收获朋友们的惊叹。

会有围绕仿生猫而建立的论坛、群组、社区，大家会开始争论：究竟是用风电驱动仿生猫好，还是水电好？

.....

到了这个时候，一个「猫咪宗教」，也就应运而生了。

---

---

当然啦，现实社会不会如此简单，这只是一个故事。

故事讲完了，我想表达的，是什么呢？

无非就是这一点：

这个社会为我们构建的最大陷阱，  
就是让人觉得，通过消费，我们就能得到一切。

请保持对自己的清醒认识。

L先生说：

我写过一篇类似的文章，也可以看看：

[为什么一瓶300毫升的水，能卖出180元？](#)

另外，想了解定价的技巧，可以看《无价》

书里跟我所述可能略有不同

请批判性地去阅读：)

---

---

# 如何用逆向思维，提升每一天的幸福感？

原创 2017-09-17 Lachel L先生说

今天是9月17日。2017年已经过去了四分之三，即将迎来最后一个季度。

现在，请看着这篇文章，闭上眼睛，好好回想一下：

你年初设定的目标，完成了多少？

是不是只完成了一半不到？甚至更少？

如果是的话，恭喜你，你跟大多数人一样——当然也包括我。

（现在可以睁开眼睛了）

为什么会这样呢？

为什么我们总是热衷于设定各种各样的目标，到头来却总是完不成，拖到下一个周期，继续重复着同样的怪圈？

今天，我想分享一个思维方式，来帮你解决这个问题。



大多数人设定目标的方式，是这样的：

先想好今年要做到什么事情，再把它们量化，然后设定一个指标，拆分下去，再一步步地攀登、接近。

---

---

比如：

- 今年要看完50本书；
- 今年要写20万字的文章；
- 今年要拿到CPA证书；
- .....

并且，绝大多数的目标管理文章，都会告诉你：目标一定要设得稍微高一点，最好是「稍稍踮起脚尖才能够到」，这样，才能给你不断去尝试和进步的动力。

这个说法对不对呢？很对。

这是有心理学的佐证的。设定100分的目标，我们也许能达到80分；但是设定80分的目标，我们很可能只能拿到60分。

但是，这种做法，也有点高估了大多数人的心态调整能力。

想一想，设定一个有一定难度的年度目标，意味着什么呢？

它意味着：一年365天里，**绝大多数时候，你都是达不到目标的**；最多也只是勉强达到，很难超过目标。

试想：清晨醒来，神清气爽，正准备上班，这时，突然想到今天的目标：下班后读100页书，学1个小时的CPA，写1000字的文章.....

在感到踌躇满志的同时，你会不会有那么一点，觉得心累？

我相信，绝大多数人，应该都有过这样的感觉。

---

---

这就是我们不断拖延目标的原因 —— 我们之所以迟迟不愿动手，不是因为能力和习惯，而是因为心态。

因为，在我们的认知之中，目标过于艰难，我们的大脑下意识地排斥它，阻止我们的行动。

这就很容易导致一个后果：我们不断地用各种理由、各种方法，说服自己去「坚持」计划，来达到目标。

可是，这本末倒置了啊。提升自己，超越自己，本来应该是一件令人兴奋的事情，为什么在这个过程中，我们反而要给自己打气加油鼓劲呢？

**目标和计划，本来就不应该是需要「坚持」的**，而是一件令人产生愉悦感，愿意自主去做的事情。

那么，如何才能实现这一点呢？

我想先讲一个小案例。



你有没有「坚持」过记账？

我试过。很多年以来，陆陆续续试过记账，记录每天大大小小的支出，连买瓶水、买一盒抽纸，都要记下来。

但从来没有一次，能坚持超过一个月。

---

---

因为实在是.....太麻烦了。

后来，我重新思考了一下。

记账的意义是什么呢？是算清楚每月的支出吗？不是的。我可以看支付宝账单、信用卡账单、银行卡流水，一个月花多少基本心里有数。我需要通过记账去实现的，是优化开支的结构，尽量减少不必要的支出。

想清楚这一点后，我改变了方法。

不再去逐项记录每天的支出，而是**记录「我节省了多少钱」**。

例如，在网上闲逛，看到一款手工制作、质地精细的皮具，一千来块，想买，但转念一想：自己又用不上，买回来也是积灰，没必要。于是，就会在账本上记下这笔节省的数额。

出差谈合作，想订好一点的酒店，但仔细一想：我白天基本都在外面跑，只是晚上回去睡一觉，没必要住太好的地方，三星的不也一样。于是，就会记下来。

同样，衣服我一年只买两三次，基本都是无印良品，因为便宜又省心。这样，当想到「需不需要买衣服」的时候，就会告诉自己，不但省了一笔买的支出，还省了一笔养护的麻烦。

这样，一个月下来，账本上面，可能就是零零散散的几笔，总额可能也就几百几千。但是，我会告诉自己：每一笔，都是战胜一次欲望的记录，都是一次小小的成功。

这跟传统的模式，差别在哪里呢？使用传统的方法，我需要不断鞭策自己去记账，每天都要反思「有没有哪一笔账忘记了？」但用这种方法，我会极其乐意去记账 —— **因为每一次记账，给我带来的都是正反馈。**

---

---

而如果一个月下来，一笔账都没有记，那更是好事。这说明，这个月过得很充实，没有浪费钱，也没有受到物欲的诱惑和干扰。

借由这样，**不断地产生细微的幸福感，并进行累积**——日积月累，心态会舒服很多。

这就是我想说的：

与其把每一次努力，都看作往高山攀登的一小步，不如把期望降低，享受「又走出了一步」的微小的快乐。

这就是「**逆向思维**」。



传统的目标管理，是把所有的愉悦感，放在目标的后面，只有实现了目标，你才能够获得。

在实现目标之前，你需要咬牙，需要坚持，需要克服困难，需要一步步撑下来，以期抵达前方的终点，获得成就感。

而用「逆向思维」进行管理，会变成什么呢？它相当于把愉悦感拿出来，分解，平摊到每一天、每一步里面。你不再需要追寻一个高高在上、遥不可及的终点，而是会把目光拉回来，落在自己的每一步上。

这样或许平凡了很多，也没那么壮怀激烈，但或许是一个更接近多数人的方案。

再举一个例子。

---

---

关注了我的朋友，可能知道，我手头上有两本书约。

第一本，已经拖了很久，不是我不想写，是一直觉得不够好。很多人劝我说：把你的公众号文章结集一下，直接出版，已经超过很多人的书了。但我肯定不会接受这个方案，这不是在骗读者嘛。

结果就导致了，第一本书，写写改改，一直没有完稿。

前阵子，去北京见了编辑，登门谢罪。编辑对我说：其实你可以把心态调整一下。先把内容写出来，不用管质量如何，也不用在意是不是新作，先搭起一个大概的框架，再慢慢改。

因为，从零，到把东西做出来，是非常困难的。但是，先做出一个草稿，哪怕非常简陋，你的压力也会小很多。

在这个基础上，再一页页、一篇篇文章地改，效率会更高。

这其实就是一种「逆向思维」。先快速把东西做出来，再回过头，一步步修改。比起从零开始，一步步往前挪动，会更加有效。

生活中，如果你觉得压力太大，目标太过遥远，其实，也可以用这种方法，来降低自己的焦虑感，找回对生活的掌控。

下面提几个利用「逆向思维」的技巧，希望能帮到你。





---

## 1. 做好最坏的准备

当面临选择和决策时，我们常常容易感到焦虑。

焦虑的缘由，是因为我们对未来存在「不确定性」。我们不知道每个决策会将我们带向何方，不知道每个决策的期望收益，更不知道它们确切的概率。因此，我们才会焦虑。

简而言之：**我们觉察到了危险，想避开危险，却不知道从何下手。**

这就是焦虑的根源。

那么，如何应对好外部压力，缓解自己的焦虑呢？

「现代空调之父」威利斯·开利，分享过一个方法：

- 1) 想清楚最坏的可能性是什么；
- 2) 接受最坏的情况；
- 3) 设法改善最坏的情况。

这就是一个典型的「逆向思维」。

传统的方法，是收集信息，努力降低不确定性。但在这个过程中，我们同样会受到焦虑的困扰。

所以，当你面临选择的时候，不妨问问自己：如果我选错了，最坏的情况是什么？我不能接受它？

一旦说服自己接受这一点，并且做好心理准备（以及其他必要准备），你会发现，你的焦虑将消散一空——因为已经不存在「不确定性」了。

---

---

你明确地知道：事情最坏，也就到此为止而已，哪怕代价巨大，起码也有了心理准备。

在这个基础上，每走一步，譬如收集信息、请教专家、跟朋友讨论，都是在「降低最坏情况的可能性」。

简而言之，当你处于最低谷的时候，每一步都是在往上走。

尽管你的路径可能是曲折的，但你的处境一直都在好转。

你会发现，尽管你的做法一模一样，但换了一种心态，换了一个视角，你整个人的状态，包括最后的结果，可能会差别巨大。

这就是人的非理性 —— 用不同的视角去看待同一个问题，可能会得到完全不同的答案。



## 2. 每天只做一件事

我在往期的文章中，多次提到过「减法思维」—— 其实，这就是一种逆向思维。

什么是减法思维呢？

我们每天的上班時間，看似有8小時、10小時，但实际上，除去我们走神、开小差、休息、发呆等时间，剩下来，真正全力以赴在工作的，很可能只有两三个小时。

最近刚好看到一篇文章，验证了这个观点。

---

---

文章调查了 2000 名美国的全职员工，得出一个结论：在一个工作日里面，我们能够集中精力、高效工作的时间，平均只有 **2 小时 53 分钟**，不到 3 小时。

这意味着什么呢？我们日常的每一天，都在要求自己，用 3 小时的时间，干 8 小时的活。

为什么大多数人每天下班都特别累？因为本来每天的活，就是远远超出负载能力的啊。

不妨改变一下思维，问自己：

**如果每天只能有 3 小时，你会做什么？**

**什么事情是「非做不可」的？**

然后，集中精力，把这件事完成。

那么，剩下的时间，就是你所「赚到」的。

这种思维方式的好处是什么呢？下班后，你不但不会觉得累，反而会神清气爽。

你会觉得，今天最重要的任务已经完成，剩下的时间，都是自由支配的，想干什么就干什么。

举个例子，对我来说，周日最重要的事情，就是完成晚上的推送。写完推送，剩下的几个小时，就是完全自由支配的。我可以读几页书，可以写点随笔，可以吃点东西，随心所欲。

明天最重要的任务，就是训练营的进度。只要完成训练营的任务，其他的时间，就都是「闲暇时间」。我可以利用这些时间，来继续提升自己，以输出更有价值的文章。

---

---

当然，这一点，也看你的老板。如果你每天的所有事情都很重要，连一天都拖不了，你的老板非常严格，要求每天一定要干足 8 小时的量——那我会建议你，尽早准备跳槽，因为这样的话，你一直是处于透支状态的。

记住：每天用 3 小时时间，完成一件最重要的事，这才是正常的工作状态。



### 3. 避开日常的陷阱

如何才能让目标更具意义，让每天的工作和学习更高效呢？

有一个「逆向思维」的方法：不要去想「如何才能更高效」，而是反过来，去想「怎样是低效的表现」，然后，避开它们。

举个例子。

低效的一天，可能是这样的：

- 耗时超过一个小时的会议；
- 不断地修改和规划自己的安排；
- ▼ 处理各种不必要的琐事；
- ▼ 看剧，看综艺节目；
- ▼ 在网上瞎逛；
- .....

诸如此类。

---

---

那么，反过来，「保持高效」的做法也很简单：

当自己开始做一件事情的时候，问一问自己：

**这件事情，在不在我的「低效清单」上？**

如果答案是肯定的，尽量避开，或者减少在上面耗费的时间。

这可以让我们的思维更专注，也更切实可行。

这个方案，来自我非常推崇的查理·芒格。他说过一句话：

**我需要知道的，是哪条路是死路，然后我不去走就行了。**

通往成功的路径也许有很多条，你也许不知道哪条才是最好的，但是，只要你弄清楚所有错误的路径，并且避开它们，那么，你走的路径，就一定不会太差。

一个人最重要的能力，不是持续把事情做对，而是能及时停止犯错。

无论投资，创业，工作，管理，概莫如此。

共勉。

---

---

# 摧毁一个人可以有多简单？

原创 2017-09-24 Lachel L先生说

最近，在知乎看到一个问题：如何才能摧毁一个人？

有一个回答，很有意思。它说：

**无条件给他许多东西，然后再全部收回。**

这个回答很妙。

因为，它涉及到人性深层的一个机制。



讲一个故事。

前阵子，有个朋友来咨询我。

他拿到两个 offer，A 公司是他心仪已久的公司，但只能给 16k；B 公司相对不太喜欢，但可以开到 20k。

他倒不怎么考虑去 B 公司，主要苦恼的是：应不应该跟 A 公司提提，把薪酬再往上加一点。

我问他：你是想在 A 公司长期做下去，还是做一阵子就走？

---

---

他说：当然是长期做下去。

我问：如果没有 B 公司的 Offer，你会不会接受 A 公司 16k 的条件？

他说：其实也可以，但现在这样，总觉得心里有点疙瘩。其实我之前跟用人部门的老大稍微提过，他说，这个是规定死的，比较困难，但如果你真的很想要，我可以尽力帮你向总部申请。

其实，有了这些条件，答案已经很明显了。

我告诉他：你最好的策略，是接受 16k 的条件，去 A 公司上班。但与此同时，跟老大约定好：如果业绩出色，在公司规定的范围内，你希望能优先得到调薪的机会。

为什么呢？

非常简单：如果他坚持要 20k 的薪水，那就需要部门老大走一个「非常规」的流程，相当于欠了一个人情。

这会导致什么结果呢？**部门老大对他的期望，会调得非常高。**

老大会觉得：你是我辛辛苦苦招进来的，我甚至还为了你跟上面沟通了半天，你不做得出色一点，对得起我吗？

在这种情况下，做得好，是理所应当；做得不好，会被放大。他的工作压力将非常大。

反之，如果他接受 16k 的条件，老大多多少少对他会有点亏欠感。

也就是说，假设他的成绩是 100 分，在前后两种情景中，前者的要求是 120 分，后者的要求，是 80 分——孰优孰劣，一目了然。

---

---

长期来看，部门老大对他的满意程度，以及他上升的空间和潜力，绝对大于每个月 4k 的收益。

简而言之：**你能否满足别人的期望，比你实际上做了多少事情，重要得多得多。**

工作，学习，人际交往，概莫能外。



这就是我想说的：

人，永远都是非理性的。

我们用来判断满足感的，不是客观现实，而是客观现实与期望的差距。

哪怕你工作非常努力了，只要你没有达到别人的期望，或者跟期望不在同一个方向，你做得再多也没有意义。

这一点，对于我们自己，也是一样的。

无论实际境况如何，只要它低于我们的期望，我们都会感到不满足。

所以，**当你的期望，被自己或外界，调到高水平时，你就要注意了。**

因为高水平的期望，往往伴随而来的，都是强烈的挫败感和失落。

2010年，时代周刊刊出过一篇文章，报道了经济学家 Roland Fryer 的一项实验结果。

---



---

Fryer 教授在基金会的支持下，花费 630 万美元，针对 18000 多名来自低收入家庭的学生，制定了一个「奖励计划」。

他规定：参与计划的学生，如果每次测验成绩优秀，可以得到 20 - 50 不等的美元奖励。

按照这个计划，最顶尖的学生，一年累积下来，可以得到 2000 美元的奖金。

结果是什么呢？几乎所有参加实验的学生，学习热情和态度都有了明显改善，其中部分学生的成绩更是进步明显。结果似乎非常光明。

但是，当实验结束之后，后续的跟踪发现，这些学生的学习热情急剧降低，甚至跌破了实验前的水平，出现了缺勤、厌学、成绩下滑等现象。一项旨在提高学生能力的计划，竟然造成了反效果。

为什么会这样呢？

答案非常简单。

在这个实验中，长期以来的金钱激励，已经把这些学生的期望拉得非常高。他们建立起了一个回路：考试成绩好，就能得到奖金。

而当这个回路被打破，他们所面临的，就是跌入深渊的失望。

这种失望所带来的负面情绪，要远高于激励所带来的正面情绪。

这就是「期望」的力量。

---

---

很多人会说：这有什么大不了的？取消奖金激励，无非就是回到之前的情况罢了。你实际上相当于挣了好几百美金。

但当你身处其中的时候，你是很难控制自己的情绪和思维的。

为什么呢？

因为，我们的大脑，具有一定程度的「**可塑性**」。也就是说，长期激活「奖赏回路」，会改变我们大脑的部分结构，使它被调整到「高水平期望」的状态，从而产生「戒断症状」。

是的，你一定看出来了，这本质上，就是成瘾的机制。

我们的大脑有两个部位，一个叫做「前额叶皮质」，负责决策；另一个叫做「腹侧纹状体」，负责激励。

当我们作出有益选择的时候，腹侧纹状体释放多巴胺，提高我们对情绪的感受能力，使我们感受到兴奋，从而推动「前额叶皮质」继续作出相同决策，对行为产生正反馈。

这就是一个「**奖赏回路**」的过程。

Kuss 和 Griffiths 在2012 年的一篇论文中指出：成瘾性药物，会阻塞多巴胺受体，使它接收不到多巴胺，从而刺激大脑大量分泌多巴胺。这些多余的多巴胺聚集在神经突触间，会导致神经细胞处于高度兴奋的状态。

---



左图是摄入食物的多巴胺，右图是可卡因

图片来自 Coursera The addicted Brain

长期重复这个过程，神经细胞就会适应这种状态。一旦停止摄入药物，神经细胞适应不了低水平状态，就会产生强烈的戒断反应。

也就是说，**通过剧烈的刺激和奖赏，我们的大脑，会被我们一步步推到「高水平」的期望状态。**

一旦我们满足不了它，就会带来强烈的失落感和痛苦。

这种痛苦是难以忍受、难以控制的。因为这个时候，是我们的大脑失去了控制。

不仅仅是成瘾性药物，包括游戏，信息，乃至一些行为，都可能具备成瘾性，将大脑的期望水平拉高。

2011 年 和 2014 年的两个实验，分别都证实了：与不玩游戏的人相比，经常玩游戏的人，腹侧纹状体灰质更多、对血氧的需求也更旺盛。简而言之，跟药物成瘾的人大脑结构是相似的。

信息是一样的。

---

在刷微博、朋友圈和新闻的过程中，我们的大脑不断受到新异刺激，一次次获得满足感，久而久之，就会导致「行为成瘾」。

当我们离开手机，同样会引起「戒断反应」的作用。

所以，我们习惯了什么呢？买大量的书，却一本都不去读；刷大量的信息，却完全不去思考；我们越来越读不进深度内容，看不下去长文章。

原因就在于，**大脑已经习惯了高频、强烈的刺激，期望水平被我们人为地调得太高。**

我们再也坐不住了。



更进一步思考，为什么我们会习惯于通过游戏、综艺、信息，来不断获取刺激，强化自己的奖赏回路呢？

最主要的原因，是来自现实世界的压力。

媒体和自媒体们，不断渲染着金钱、财富、阶层、世俗的成功，不断地制造出一个个逆袭和阶层跃迁的例子，不遗余力地为我们描绘一个理想世界：

有房有车，有流动资金，每年2次出国游，孩子必须留学，最好藤校，财务自由，这才是成功人士的标准。

——按照最新的说法，这好像已经降低到「中产阶级」的标准了。

但实际上呢？

---

国内有一个调查，叫做中国综合社会调查（CGSS），给出了一个非常有趣的结果。

如下图：横轴表示「受访者实际所处的社会阶层」（按收入划分），纵轴表示「受访者认为自己所处的阶层」。蓝色表示低估，红色表示高估，黄色表示估计正确。

	实际在最底层	2	3	4	5	6	7	8	9 实际在最顶层
自己感觉在最底层	0.8	1.48	0.91	1.04	0.62	0.72	0.61	0.15	0.22
2	1.08	1.5	0.89	1	0.75	0.74	0.92	0.2	0.31
3	1.84	2.43	1.84	1.89	1.46	1.82	2.21	0.56	0.99
4	2.13	2.08	1.68	1.85	1.56	2.29	3.07	0.8	1.81
5	3.8	2.68	2.64	3.48	2.16	3.88	5.78	1.51	3.69
6	1.01	0.67	0.56	0.94	0.73	1.13	2.19	0.6	2.03
7	0.42	0.13	0.3	0.26	0.23	0.38	0.56	0.24	0.8
8	0.2	0.12	0.1	0.15	0.2	0.11	0.23	0.12	0.3
9	0.03	0	0.03	0.02	0.04	0.03	0.06	0.03	0.02
自己感觉在最顶层	0.09	0.07	0.07	0.03	0.04	0.1	0.13	0.03	0.03

直接报结论吧：**估计正确的人只有10%，高估的人是30%，低估的人达到了60%。**

也就是说，在全国范围内，有60%的人认为自己生活在水深火热之中，实际上他们的境况，比自己想象的要好得多。

所以，很多人说，我们如今都活在一个「**中产阶级焦虑**」的社会中——低于中产阶级的人，焦虑着想要挤进中产阶级；位于中产阶级的人，又担心自己阶级跌落。

这种焦虑，是谁给予的呢？其实，都来自于我们外界。

**外界的压力，把我们的期望无限制拉高。**对比着媒体为我们塑造的「生活标准」，再看回自己的现状，焦虑便无法抑制地产生。

努力却看不到终点，投入却始终没有回报，而目标还遥遥无期——在这种情况下，选择用各种刺激去给予大脑兴奋感，就成了一个自然而然的选择。

但这样的做法，只会一步步，把路走得更窄。

---

而这一切本都是可以避免的。



那么，如何才能缓解焦虑，管理好自己的期望水平呢？

下面几个方法，可以参考。

### 1. 避开外界为你营造的「懒人收益」。

这个时代，媒体和商家们，喜欢做一个事情：千方百计地帮你节省时间和认知成本。

他们希望你躺下去，舒舒服服，不动脑，用各种学习和进步的幻觉，来为你营造满足感——同时，拿走你的一点钱。

对有些人来说，这是一个好事，但我会有意识地保持审慎。

因为，我知道，有些状态，你一旦陷进去了，也许就再也出不来。

与其喝醉，不如滴酒不沾。

保持清醒的头脑，保持高效的行动力，保持对事物的探寻和思考，你才能真正掌控自己的思维。

### 2. 将奖赏和行为绑定，而非结果

---

---

我做任何一个项目，其实首要考虑的，不是结果。而是在这个项目的过程中，我需要做些什么，可能获得些什么。

简而言之，就是经验导向。

如果我觉得一个项目，对我的能力和经验有帮助，哪怕它的结果不乐观，我也会去尝试。

这样一来，我就将注意力，从结果，转移到了过程。

在这个过程中，我会关注自己的行为，获取反馈，并从中学习，通过这种方式来获取奖励。

这样，就可以把对于结果的期望，压制在一个比较平衡的水平。

就算得不到理想的结果，也不至于沮丧。

### 3. 摒弃「有付出必有回报」的因果思维

记不清有多少人，跟我诉苦过：我很努力，也很勤奋，但总是得不到应有的回报，怎么办？

实际上，回报跟付出，根本就不存在线性关系。

并不是努力一定会有所得——它会受到很多因素的影响。

如果保持着这种思维，你就会有在每一次的「付出」时，不断地累积期望。

---

---

期望累积得越高，所带来的负面结果，也就越强烈。

更好的方式是什么呢？把你的行为，当做一颗种子。你种下它，给它提供阳光、土壤和水分，等待外界条件合适的时候，自然地萌生出来。

能长出来，自然很好；长不出来，也不要紧，你已经尽你所能。

这样，对于结果的期望、焦虑和烦恼，也就将不复存在。

THE END

- 晚安 -

---



---

# 害怕跟别人进行社交，怎么办？

原创 2017-10-05 Lachel L先生说

前几天，跟一位朋友，小聚了一下。

这位朋友，在一家大型 IT 公司里当技术主管。收入不低，烟酒不沾，常常健身，外型不错，为人也踏实可靠。除了有一点技术宅的刻板之外，可以说是非常理想的类型了。

但这么优秀的人，却一直单身着。

我问：为什么一直单着，难道你是单身主义者？

他说：也不是。其实这几年，也跟一些女生交往过，但因为有轻微的社交恐惧，基本都无疾而终。

他说，从几年前开始，就发现自己有这个毛病。跟不太熟的人说话时，会非常紧张、局促，尤其是当直视别人的眼睛时，会感到很刺眼，不由自主地想躲闪。严重的时候，大脑一片空白，什么话都说不出来。

虽然面对熟悉的人会好很多，但这样的状态，自己会从内心里排斥，对方也不会高兴。大多等不及「从不熟悉变得熟悉」，双方就失去了继续联系的动力。

好在自己也不急，只能寄希望于早日能解决这个问题。

---

我注意到，他跟我讲述的时候，用了一个词，「焦虑」。

---

---

对他来说，每一次跟陌生人见面，都是一次煎熬。他想要努力表现得更好一些，但往往适得其反，伴随而来的就是强烈的焦虑。

这种情况，其实很常见。

在我的社群里和后台，经常看到这样的问题：

我特别害怕登台演讲，每次需要做提案，走上讲台，哪怕已经做足了准备，也觉得抑制不住地紧张，出汗，怎么办？

我很害怕在别人面前发言，有时领导在会上让我发言，自己都能感到说出来的话在颤抖，只想赶紧坐下来，怎么办？

我刚拿到一个商务拓展的职位，但跟别人沟通时，总会担心自己会不会说错话、害公司出丑，导致压力特别大，我该不该放弃这份工作？

.....

这些问题，其实，都是有迹可循的。

我在前面的文章中，提到过一个「**ABC理论**」。这个理论，把我们对事物的态度，分成三种因素。

其中，A 代表 Activating event，也就是外界事件。C 代表 Consequence，亦即我们所产生的情绪和心理反应。

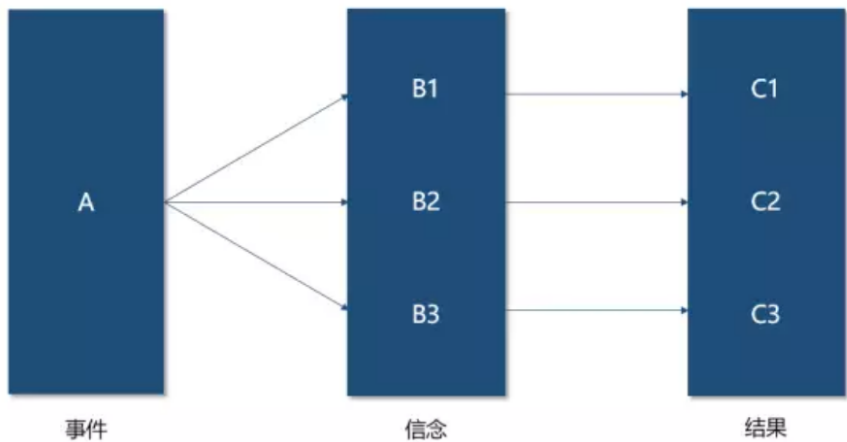
把它们连接起来的是什么呢？就是 **B ( Belief )，信念**。

---

我们所产生的不良情绪和反应，并不是由外界事件直接引起的，而是由我们的信念 —— 亦即对外界事件的解读 —— 所引发的。

举个例子：工作犯了错，有些人会想「这下搞砸了，年终奖一定没我的份了」，从而变得懊恼和沮丧；而有些人则会想「多亏这次犯错，让我以后可以少走些弯路」，从而对工作更加积极。

面对同一个事件，会产生完全相反的结果，关键就在于，**他们用来解读事件的「信念」不同。**



这个理论相当重要，可以说，它是整个认知行为主义（心理咨询三大流派之一）的基石。

那么，社交恐惧、演说恐惧、沟通恐惧.....到底，源于什么样的「信念」呢？

---

我想先聊聊自己的经历。

我讲过不少课，评价基本都是：干货很多，信息量大，诚意满满，就是语速太快。

其实你知道吗？几年前，我语速更快。

以前跟别人讲话，经常要把一句话重复两三遍，别人才能听懂。

现在的情况，已经是刻意练习、降低语速之后的结果。

为什么会这样呢？我对自己做了一番分析。

我发现，最核心的原因，是因为：当我听别人说话的时候，我经常会觉得，别人在单位时间里，传达给我的信息量太少。

有时，我会稍稍感到有些不耐烦。

折射到自己身上，就会迫使我在潜意识里，产生一个认知：

**我要提高单位时间里的信息量，否则别人就会感到不耐烦。**

这会导致什么后果呢？就是无意识地加快语速，从而提高信息量。

在这里，「语速太慢 - 信息量太低 - 会让人不耐烦」，就是一个不恰当的「信念」。

但它是不是最根本的信念呢？其实也不是。

---

---

为什么认为别人可能不耐烦，就要下意识地去改变它？

这里面，其实潜藏了一个逻辑：

**我必须不犯差错，这样，才能得到别人的欢迎。**

这才是问题背后，最根本的「信念」。



回到最开始的例子。

我那位朋友，之所以产生社交恐惧，最大的原因是什么呢？是因为他觉得自己「不善于交际」。

于是，他会非常在意自己的言辞、神情、状态和肢体动作。他会希望，自己能够通过良好的表现，给对方留下一个好印象。

这些潜意识里的念头，会给他施加压力。他会慢慢觉得，交际对他来说，变成了一个苦差事。

这里面，最根本的信念，是他认为：

**一个优秀的人，必须谈笑自若、善于交际，这样才能得到别人的欢迎。**

其实，大多数跟社交、交际相关的问题，最根本的原因，都源于此。

为什么你害怕演讲？表面的原因，是因为你不够自信，担心自己表现不好；而深层的原因，是因为你认为：你一定要表现得非常淡定从容，这样才能得到别人的欢迎。

真的是这样吗？当然不是。

---

---

就算在演讲过程中，犯了一些错误，说话啰嗦了一点，甚至忘词，又有什么关系？大多数时候，别人关注的是你的内容。只要内容是优质的，并且讲得不要太差，大多数人并不会太在意，更不会记住。

这是因为，神情，语气，状态，都属于「**细节记忆**」，而我们的大脑，为了节省空间，采取的是「**模式记忆**」。

也就是说，对发生过的事情，我们会记得它的印象，有一个概括性的认知，但并不会记住一切细节——否则我们的大脑也太累了。

但是，当你抱持着「我不应该出任何差错，这样才能得到欢迎」时，就会给自己一个巨大的压力。

简而言之，**你人为地将自己的期望，调得过高了。**

在这种情况下，你所有的表现，只要稍稍不符合期望，就都是「负面」的。你对它们的记忆会跟负面情绪捆绑。

长此以往，你会对演说、交际、聊天，产生一种强烈的排斥心理。

这就形成了「社交恐惧」。



这种现象，会有什么样的后果呢？

当你产生负面情绪时，你的情绪，会反向影响你的发挥。从而让你陷入恶性循环之中。

---

---

你会一直处于这样的状态里：担心表现不好 - 产生负面情绪 - 影响表现 - 加重担心 - 加重负面情绪.....

原因在于：我们的大脑中，有两个部位。一个叫做**杏仁核**，负责对外来刺激作出反应，并引起即时的情绪反应；另一个叫做**前额叶皮质**，负责参与高级的认知活动，比如推理、计算、决策、判断，等等。

这两个部位有一种很奇妙的关系：**它们是相互抑制的。**

也就是说，当你的杏仁核被激活，亦即产生负面情绪时，它会抑制前额叶皮质的活动，从而降低我们的认知能力。

这就是为什么，当我们感到紧张、焦虑时，会经常感到「脑子一片空白」的原因。

长期重复这种状态，会很容易导致一种后果：**习得性无助。**

你会觉得，自己尽了很大努力，却依然得不到好的结果。从而慢慢失去信心。

**你的每一次行为，不但没有改变自己的错误信念，反而还在不断地强化这种信念。**

到了那个时候，你的「信念」就真的被固化了，要再去进行改变，会更加困难。



那么，这些「我不应该出任何差错，这样才能得到欢迎」的信念，究竟来自哪里呢？

很大程度上，来源于我们的成长环境。

---

---

我们是一个喜欢塑造「优秀」的社会。从小开始，家庭、舆论、环境，就一直在潜移默化地，向我们灌输这样的观念：

一个优秀的人必须是完美的，不应该出错，出错是可耻的。

我们太喜欢塑造「高大」「正确」「崇高」的形象，不喜欢质疑和批判。

我们没有信仰，但喜欢造神。

我们除了要求自己的孩子做到「优秀」，还要求他们在各方面都做到「优秀」。

无论你是听着「别人家的孩子」长大，抑或你自己就是「别人家的孩子」，你在成长过程中，多多少少都会受到环境的压力。

别人会告诉你：你要加油，要做到最好，要变得优秀。

在这样的环境中，我们对自身的期望，会慢慢地被外界或自己，调适到极高水平。

我们不能容忍自己表现不好，对自己的错误难以释怀，因为我们会在内心之中，觉得「我犯了错，就不再优秀了，就会变得平庸，会被人看不起」。

**我们难以接受多元化、多样性，难以容忍平庸，过分追求杰出和完美，坚信「一定要出人头地」。**

这又何尝不是这个时代，最深层的一个「信念」？

---



---

最后，我们来聊一聊：

当你面对压力、感到焦虑时，有没有什么方法，能够帮你作出调整呢？

## 1. 反思自己的情绪

一个非常简单的做法，是当你感到负面情绪时，停下来，反问自己：

- ▼ 我产生了什么样的情绪？
- ▼ 为什么我会产生这样的情绪？
- ▼ 是什么信念，使我产生这样的情绪？

这个做法的机制是什么呢？

前面讲过，杏仁核和前额叶皮质是互相抑制的，情绪会激活杏仁核，抑制我们的认知能力。

那么反过来呢？也是一样的。

当我们迫使自己去思考时，实际上就是在进行认知活动。

这时，前额叶皮质会被激活，反过来抑制杏仁核的活动，从而降低我们的情绪水平。

也就是说，只要简单地对情绪进行反思，很大程度上，就可以让自己镇静下来，恢复正常的思考能力。

## 2. 找到自己的根本信念

---

---

克服负面情绪，最关键的一点，是找到自己最深层的「信念」。

这里介绍一个认知行为疗法（CBT）的工具，叫做「**箭头向下技术**」，来帮你找出信念。

它怎么操作呢？非常简单，你只要针对自己的担忧，不断地反问：

**如果它实现了，会怎么样？**

以社交恐惧的案例为例：

为什么我会害怕交际？

—— 因为我觉得自己不善于表达。

如果我的确不善于表达，会怎么样？

—— 我会表现得很差。

如果我表现得很差，会怎么样？

—— 我会让对方不开心。

如果我让对方不开心了，会怎么样？

—— 我就会得不到对方的喜欢。

这里，我们就能得到深层信念：

**我必须表现得很好，否则就会得不到对方的喜欢。**

这就是症结所在，也是我们所要着手去解决的问题。

### **3. 拓展「可能域」。**

「可能域」，也是 CBT 里面的一个术语。它的含义很简单：

---

---

**很多事物并不是非此即彼的，在它们中间，存在着非常多的可能性。**

只是这些可能性，经常被我们选择性地忽视。

以前面的例子来讲：

「我」必须不犯差错，才能得到对方的喜欢；反之对方就会讨厌「我」吗？

当然不是。

对方可能被你的什么地方吸引呢？外貌，气质，才识，经历，性格，内涵，诸如此类。

有没有可能，你的言谈和表达，甚至稍微的局促、紧张，在对方眼里，反而是一个很可爱的加分项呢？

这些可能性本身，都是存在的。关键在于，不要给自己设限。

你所认知的，和对方认知的，很可能并不一致。这中间，存在一个巨大的鸿沟。

不要被这道鸿沟吓退。

一个优秀的人，并不是不犯错误，而是能够驾驭好自己的思想和情绪。

共勉。

---

---

# 这个世界，正在把我们变得越来越懒

原创 2017-10-08 Lachel L先生说

前阵子，看到一段很有趣的话：

健身房靠什么盈利呢？是靠那些办了卡，却从不去健身的人。如果所有办了卡的人都坚持去健身，那健身房早就不堪重负了。

同样。出版社靠什么盈利呢？是靠那些买了书、却从来不读的人。如果所有人在买书前，都细细思考，确定一定会去读才购买，那出版社早就关门了。

有点啼笑皆非，却也有理。

不妨想一想，你下了多少电影，却一部都没看过？订阅了多少课程、专栏，却一个都没听过？买了多少书，却一本都没翻过？

如果数量不少的话，也没关系。

你起码也养活了一个产业嘛。



开个玩笑。

但这种现象，的确再常见不过了。

我有几个认识十来年的朋友，大学期间，经常一起聊天，交流「今天又看了什么书」

---

---

「明天打算看什么书」。

其中有一个朋友，特别厉害，他看书是这样的：邂逅一位喜欢的作家，就把他的作品列出一张清单，然后一本本找来看，看完一本就打一个勾。有些特别好的书，没有中文版，他还会去看英文原著。

工作后也没有断掉联系，但慢慢的，大家看书都少了。更多的变成了喟叹：某某书啊，一直想看，不过还没看，还在家里放着。

这里固然有一部分原因，是因为工作太忙了。但更主要的原因还是，**我们获取信息，变得太容易了。**

心理学上，有一个**「替代效应」**：如果两条路径，能够得到相似的结果，那长期来看，我们一定会倾向于走更加轻松省力的那条路。

亦即是说，我们会用更加轻松省力的行为，代替掉复杂又麻烦的行为。

原因非常简单：为了保存资源，以应对自然界中的种种情况，我们的大脑在一代代进化中，一直遵循着**「最小阻力原则」**。哪条路径阻力更小，就走哪条路径。

读书太麻烦？没关系。有的是各种服务，把书拆散了，重新整合，用最省力的方式告诉你，你甚至连脑子都不怎么需要动。

嫌书上的内容太过时？有无数的资讯平台，争着给你送上最新的资讯和消息。每天只需几分钟，就能了解「这个世界」。

觉得信息太多，太复杂，接收不过来？没事，有的是各路专家、大咖，为你做权威筛选、分析和解读，为你呈上精心制作的「信息甜点」。

---

---

不喜欢看字？没关系，还有音频嘛.....

总之，你能够想到的所有理由，都会有人事先帮你想好，然后，开发出相应的产品来满足你。

你什么都不用做，只需要躺下，放松，轻点手指，打开「我们的」产品，这些信息就会源源不断地进入你的大脑。

下一步，大概就是脑后插管了吧？

**我们就是在这样的宠溺中，变得越来越懒。**



这会导致什么后果呢？

**我们开始停止思考，期望别人代替我们思考，然后告诉我们结论。**

我在豆瓣和亚马逊上挑书的时候，经常看到这样的评论：

直接看了建议和操作，以为会有什么新方法，结果还是那些东西，没有什么新意。不用买了。

—— 这样读书，是永远都学不到什么东西的。

一本书也好，一篇文章也好，它的价值，绝不在于提出具体的解决方案 —— 因为解决方案说白了，也就那些，很难真的有什么新东西。

---

---

读书的价值是什么呢？是在阅读的过程中，激发自己的思考。

通过把自己的思维跟作者同步，对比自己面临的问题和境况，看看作者是如何思考、分析、解读的，从中找到对自己有用的地方，激发自己去思考，弄清背后的机制和深层原因——这才是我们需要从阅读中，不断去寻找的东西。

一本书，如果能激发你的思考，给你一点启示，帮助你找到一点位于「盲区」之外的东西，就已经算是有价值了。

读书，学习，听课，获取信息，本质上，都是一样的。

这就是为什么说，有时候，「为什么」比「怎么做」更重要的原因。

因为，只有理解了原因，你才能真正地明白，自己的问题所在，从而找到最核心的因素，去剪裁和适配。而不是机械地套用别人的做法。

这就是思考的必要性。

可惜的是，对很多人来说，这种能力和习惯，正在慢慢丧失。

回到前面的话题。

很多资讯平台，已经不满足于「让你更容易获取信息」，他们在做的，是用尽各种方法，把信息主动推给你，让你陷入他们为你准备的信息黑洞中，被吸引注意力，成为忠实用户。

---

---

这样的目的是什么呢？**让你成为他们的流量。**

这是互联网产品的一个特征：过分地去人格化，将一切行为，全部量化成一个个指标，抽象成「流量」。

你被标题吸引，打开了一篇文章，好的，你就是一个「点击」；

你觉得内容有趣，停留了10分钟，你就是一个「DAU」（日活跃用户）；

你每个月起码打开一次，你就是一个MAU（月活跃用户）；

你不但阅读，还进行了更深度的使用——比如购买、刷金币，很好，你为平台的「转化率」，贡献了极其重要的一个行为。

这些，都是衡量一个平台是否成功的指标，都是「流量」。

流量高了，代表什么？代表着平台的量级变大，估值提升，盈利空间更广，更容易拿融资。

这里要说一句，量化有没有问题？当然没有问题。有问题的是什么呢？是**唯数据论**。

举个例子：

某平台做了款产品，大量用户基于对平台的信任，购买了。买了之后，发现质量不好，找到客服。平台方给客服指示：不用管。

为什么呢？因为这批用户的不满，不会成为「有效数据」。他们会影响日活、月活、转化率吗？微乎其微。

不能说大多数企业都这样，但有相当一部分的态度，就是仅对数据负责。

为什么这些年，智能算法分发大行其道？就是因为它能够切实提高数据。

---



---

智能推荐的本质逻辑是什么呢？

系统通过收集你的浏览数据和行为（比如点击、停留、收藏），为你打上各种标签，建立一个描述模型。并通过协同算法，找到跟你标签相似、兴趣相仿的人，把他们喜欢的内容推荐给你。有时还会采用各种策略去优化，提高推荐的准确性。

这样一来，你所看到的信息，不但都是你感兴趣的信息，甚至，可能都是你「认同」的信息。

我们对于自己认同的信息，天然会更加信任和支持。你会更容易点进去，阅读，点赞，分享，第二天继续使用。

这样一来，数据就提上去了。

但这样的后果是什么呢？**我们的偏见，认知边界，预设前提，会通过一次次的强化，从而固定下来。**

我们会成为活在自己王国之中的懒人。

我们每天都在批阅着，经过重重筛选，确保符合我们口味的奏折。



另一个问题是什么呢？

这些产品，都在想方设法，**帮助你进行「消费」，而不是产出。**

---

---

观察互联网产品的演变，你会发现：它们共同的一个特征，是触及和使用的门槛，在一步步降低；与此同时，全方位的体验，在一步步提升。

大家的重心都放在哪里呢？这个环节的跳出率特别高，为什么会这样？喔，可能是响应太慢了。这段代码重写，务必把响应时间降低0.5秒，让用户感到更流畅。

所有的行为，都是一个目的：让你沉浸入产品之中，觉察不到时间的流逝，不断地消费时间和注意力。

感到厌倦了？没事，会有全方位的「猜你喜欢」「换换口味」「大家也在看」……及时送上新鲜资讯，刺激着你的大脑，把你一次次地拉回来。

你如同住在一个宫殿之中。里面的每一张椅子、桌子，都经过了精心的设计，为你量身订造，确保能让你保持在「最舒服」的状态。

这是好事吗？或许是。

但它造成的结果就是：你很难控制自己，走出这座宫殿了。

这就是**外部环境为你营造的「拟态世界」**。

长此以往，你会成为新鲜感和刺激的奴隶：你不断地在投入时间、精力，不断地获得新鲜刺激，但你真正获得了什么呢？

什么也没有。

**你只是在这个过程中，不断地满足大脑对信息的焦虑和渴望。**

你还需要思考和产出吗？不需要了。

---

---

那么，如何对抗这种趋势，克服自己的懒惰呢？

## 1. 建立自己的信息渠道

不要太依赖别人拼凑给你的信息，很大程度上，这些都属于「别人的框架」。

你只是在将别人的框架，复制进自己的大脑而已。

如何建立自己的信息渠道？介绍一个方法：

当你读各种文章、网页、书籍，刷知乎和公众号，提到任何引用的时候，试着去往上溯源，找寻信息的原始出处。

很多时候，你就会挖掘到一个不错的信息源。

然后，体验一段时间，如果觉得有价值，将其加入你的信息库，安排时间去阅读。

这会拓展你的视野，使你看到更多别人所看不到的东西。

也会使你脱离别人有意识的「信息钳制」。

## 2. 培养日常思考的习惯

我是一个喜欢折腾各类产品的人。每当看到一个感兴趣的新产品（手机APP或Web服

---

---

务、软件），我都会去试用一段时间。

怎么试用呢？我会去思考开发者的逻辑，研究产品的细节，把它跟我常用的进行对比，找出它们之间的优劣势，试着去理解背后的思路，诸如此类。

甚至，一款产品如果出了新版，加入了新功能，即使用不到，我也会去体验一下。目的就是，保持自己的嗅觉和敏感度。

再举一个例子。

前阵子和朋友聊天，讲到写作。朋友问我：为什么你写得这么好？平时是怎么练习的？

我对他说：哪怕此时此刻跟你聊天，我脑子里都在同步想着，有哪些东西，能启发我的思考，可以用在文章里面——你说呢？

养成这种习惯，对日常生活的细节，对工作，对获取到的信息，都进行本能性的思考——相信我，这会给你带来巨大的收益。

### 3. 注重产出而非「持有」

我一直秉承一个观点：一个知识点，只有当你能够在实践中应用，你才能说是真正理解了。

所以，当你在接受各种信息、资讯服务的时候，你应该时刻问自己：

这些东西，对我有什么用？

我能够做些什么，来提高自己的价值？

---

---

只有自己真真切切做出来的东西，只有自己的行动，能够证明你学到了东西。

饱食终日而无所用心，是最危险的事情。

这里的「饱食终日」，又何止是指口腹之欲呢？

THE END

- 晚 安 -

---

---

# 为什么读了很多书，却学不到什么东西？

原创 2017-10-22 Lachel L先生说



几个月前，有个不太熟的朋友找我，说：

最近想读点书。你是不是读了很多书？能不能介绍几本给我？

我说，行啊。随手列了个简单的书单给他。

昨天晚上有事找他，未了记起这个事，问了句：上次介绍的书怎么样？

他说：喔，我大致翻了下，感觉很多东西都是我知道的，就没细看。

听了这句话，我很想告诉他：

你这样读书，是很难学到东西的。

---

---

不知道你有没有过这样的经历：

读了很多书，看了很多深度文章，感觉很多东西都似曾相识，甚至看到一个概念，你就知道它是什么意思、在哪本书里出现过。

但到真正用起来时，却又不知从何入手。

是因为书读得太少吗？其实不是。

很多时候，是因为你读书的方法不对。

讲一个对我触动很大的故事。

新儒家学派的代表人物徐复观，是民国著名学者熊十力的弟子。

1943年，徐复观初次拜见熊十力时，请教熊十力应该读什么书。熊十力告诉他：读王夫之的《读通鉴论》。

徐复观颇为自得地说，那书早年已经读过了。熊十力不高兴了，说：「你并没有读懂，应该再读。」

过了些时候，徐复观再去看熊十力，说《读通鉴论》已经读完了。

熊十力问：「有点什么心得？」徐便接二连三地说出许多他不同意的地方。

熊十力未听完便怒声斥骂：

「你这个东西，怎么会读得进书！任何书的内容，都是有好的地方，也有坏的地方。你

---

---

为什么不先看出好的地方，却专门去挑坏的？这样读书就是读了百部干部，你会受到书的什么益处？读书是要先看出他的好处，再批评他的坏处，这才像吃东西一样，经过消化而摄取了营养。比如《读通鉴论》，某一段该是多么有意义；又如某一段，理解是如何深刻；你记得吗？你懂得吗？你这样读书，真太没有出息！」

徐复观后来回忆说：这对他是起死回生的一骂。

恐怕对于一切聪明自负，但并没有走进学问之门的人，都是起死回生的一骂。

（出处：周为筠《在台湾》一书）

我想表达的是什么呢？

**正确的读书方式，不是去找「知道」，而应该去找「不知道」。**



读书的本质，是**获取新知**。而聚焦于「知道」——你能得到什么新知呢？

你所读到的，都是已知的东西。

这是一个非常简单的逻辑，但很多人却不具备这个意识。

这两天在知乎看到一个问题，叫做：日本煮饭爷爷村嶋孟被誉为「米饭仙人」，标榜匠人精神，是否过誉了？

看到这个标题，我的第一直觉是：是不是真的有这回事？是的话，这位老爷子在煮饭上有什么过人之处？

---



---

但点开问题，靠前的回答都是什么呢？

各种揶揄：

- ▲ 这不就是营销吗，就是想卖大米嘛；
- ▲ 坐等什么时候出「白开水之神」；
- ▲ 为什么没人叫我嗑瓜子仙人；
- ▲ .....

更有甚者，表示：

煮个饭都能煮出花来，你们这些小资，能不能别这么崇洋媚外、自欺欺人？

这些态度，其实都可以归为一类——我把它称为「**封闭性心态**」。

什么是封闭性心态？简而言之，就是用自己熟悉的观念，去解释新事物。

**他们喜欢从「不同」的事物中寻求「相同」**，把共性提取出来，自认为抓住了事物的本质。并把一个新鲜的世界，改造成自己熟悉、稳定的世界。

与之相对的态度，我称为「**开放性心态**」。

秉承开放性心态的人，会有更强的好奇心。他们的态度，是**从「相同」的事物中寻找「不同」**，并且去探求「不同」的背后，有着什么样的逻辑和原因。

他们乐于接受一个新世界，并且把认知和解释新世界，看作一种冒险。

封闭性心态是不是一定不好？当然不是。很多时候，它可以节省我们的认知资源，降低注意力的消耗，帮助我们集中精力集中到更重要的事情上。

---

---

但当我们在学习新鲜事物的时候，我们更需要的，是开放性心态。

拿前面的「米饭仙人」来说：这是不是营销重要吗？我关心的是，这位老爷子是不是真有过人之处？有没有什么技巧，是平时能用起来的？

哪怕定性为一场营销，去思考、分析一下背后的营销技巧，也比「营销而已，有什么好谈的」好得多。

这才是学习。

无论是读书，还是学习技能；是从信息中学习，还是从经验中学习，最重要的，是始终保持这样的态度：

**这个知识点，有哪些地方是我不知道的？能够如何为我所用？**

而不是看到任何一个知识点，都往自己熟悉的概念上面靠，告诉自己：

「这不就是xxxx吗？」

抱着这种态度，是永远无法得到任何新知的。

**你只是在不断强化自己已经知道的东西。**



为什么说「开放性心态」优于「封闭性心态」呢？

我在之前的文章说过，神经科学认为：我们所掌握的知识，是以「概念」和「联系」的

---

---

方式，储存在我们大脑当中的。每一个概念就是一个点，点与点之间的连线，就是概念之间的联系。这些点和线组合起来，构成的网络，就是我们的知识网络。

封闭性心态，是每遇到一个新的概念，都将它拆解，用自己知识网络中已有的概念来解释、替代。它会不断地强化固有的知识联结，但并不会新增任何节点。

而开放性心态则相反。每遇到一个新的概念，哪怕暂时无法解释，也先将它纳入大脑，作为一个新的节点，再不断尝试将它跟固有的节点建立联系。

**它会不断地增加新节点，扩大整张网络的范围。**

而皮亚杰的建构主义告诉我们：我们对知识的理解，很大程度上，是「自上而下」的。

也就是说：**我们大脑中的知识网络越广，越丰富，我们对事物的理解就越全面，越有效。**

举个例子。

我大学的时候，读过彼得·德鲁克的书。那时，囫圇读完全套，只觉得「这些不都是套话吗？是个人都知道」。并没有感觉到任何新意。

但当工作了几年，了解了许多管理知识和行业积累，拓展了视野之后，重新拿起德鲁克，才发现：原来自己以前根本没有读懂。

许多看似普通的内容，都蕴含着巨大的信息量。几乎每读一遍，都有新的收获。

为什么会这样呢？是因为我的理解能力变强、智商提高了吗？

当然不是。是因为我的知识网络，被极大地拓宽了。每看到一个概念，我能够「联系」

---

---

起来的知识大量增加，自然，获得的收获也就更大。

所以，为什么有些人，浸淫于某个行业、岗位太久，就很难接收新鲜事物了？原因就是：他们的知识网络已经被固化，很难再用「开放性心态」去理解新事物。

他们更需求的，是心智的稳定性。

他们希望这个世界是熟悉的，能够被理解。

这是一个很可怕的事情。

真正善于学习的人，是什么样的心态呢？他们不会拘泥于「知道」，也不会去寻求「相同」，他们乐于接受新观点，对「不同」极其敏感。

对他们来说，新鲜感，比起稳定感，是更值得追求的东西。

他们不会担心「自己的认知被颠覆」，因为他们无时无刻都在修补和怀疑自己的认知。



说回主题。

当你读一本书，或者一篇文章时，你脑子里想的是「很多观点跟我一样嘛」「这些东西我早就知道了」「没什么特别有新意的」——你就要注意了。

因为，你很可能在舍本逐末。

用这样的心态读书，只是在浪费时间。

---

---

你除了强化对自己的认同之外，又学到了什么东西呢？

大卫·库伯提出过一个「库伯学习圈」。他认为，学习一个新的技能和概念，需要经过这么一个循环：

**具体经验 → 反思 → 抽象性概括 → 应用于实践**

只有走完一遍流程，你才能说真正学会了这个知识点。

这就叫做「内化」。

可以看到，抱持着「我知道」这种心态的人，只达到了第一步「具体经验」。

他们只是看到了一个概念，并把它「辨认」（figure out）了出来。并没有真正去思考和理解。

但从「辨认」，到真正「理解并运用」，中间还有巨大的路程要走。

那么，我们应该如何读书，才能保证学到东西呢？



## 1. 反思

辨认知识点，是谁都会的事情。

但辨认之后呢？

不要停留在「我知道」，而是要进一步去思考：这个知识点，跟我所理解的，有什么不

---

---

同？

不妨这样问自己：

- 它们的表述是否一样？
- 它们的推导是否一样？
- 它们背后的逻辑是否一样？
- 它们应用的情景是否一样？

举一个简单的例子。同样都是「贴标签」，「日常生活中，不要给人贴标签」，和「在办公室里，如果你很内向的话，不妨找到一项技能、一个垂直领域，把它作为你的定位，让别人给你贴上标签」—— 这里的两个「贴标签」，是同一个意思吗？它们矛盾吗？

如果你按照上面的问题思考一下，就会发现，这两者明显是不同的。

前者强调的是「不要轻率地对别人下定论」；后者强调的是「让别人快速记住你，提高存在感」。

重视概念之间的差别，多进行反思，这样才能真正掌握一个知识点。

## 2. 抽象概括

进行「反思」之后，下一步是什么呢？就是去思考：

这两者之间为什么会有不同？

如何概括它们？

能不能用一个更高的模型统一起来？

---

---

举个例子：关于 Todo List 和 GTD 的工具，我试用过起码 20 款，每一款都用了至少一个月。

为什么要试用这么多软件呢？是每一款都不能满足我的需求吗？不是的。

原因很简单。只用一款软件，我就会被这款软件的框架限制。所以，我会不断去发掘新软件，寻找它们背后的逻辑，思考开发团队的构思，并结合自己掌握的时间管理知识，去归纳、总结，抽象出一套属于自己的时间管理体系。

一旦有了自己的一套体系，其实用什么软件、怎么用，都已经不重要了。飞花摘叶皆可为剑，甚至用最简单的备忘录，也能满足我的需求。

这才是真正属于自己的东西。

### 3. 应用实践

通过前面两步，得出一个抽象模型之后，下一步，就是把这个模型，应用到实践中。用它来理解你读到的信息，解决你遇到的问题。

只有放到实践中去检验，你才能发现：你抽象出来的模型是否严谨、全面，是否有足够的解释力。

紧接着，再在实践中，去积累经验，进行反思，重新开始下一个循环。

只有这样，你才能不断更新、完善自己的知识网络，让它向着更高层次伸展、蔓延。

这才是真正的「**以我为主，为我所用**」。

---

---

# 几个简单的习惯，帮你建立批判性思维

原创 2017-10-26 Lachel L先生说



不知道你有没有这种感觉：

以前，朋友圈常常被某则新闻、某篇文章刷屏；但是近期，这种情况越来越少了。

现在，见得更多的是什么呢？各种「反转」，「再反转」，和「又反转」。

不得不说，大家都学聪明了。一条新闻出来，先不急着转，等几天再说。否则要是被反转，大家都很尴尬。

而且，往往一次反转还不够，说不定还会有两次、三次反转……

像上次的腾讯公益活动，给自闭症儿童捐款，大家纷纷慷慨解囊。过了两天，一篇文章

---



---

出来：

「别给自闭症儿童捐款了，他们都是无良商家用来敛财的幌子。你们的捐款，一分钱都到不了他们手上。」

好在主办方立刻出来辟谣。不管事情真相如何，总算没往恶化的那一面走。不像之前的另一桩捐款事件，闹得沸沸扬扬，当事人更是被骂了半年。

那么，如果面对这样的情况，有没有什么办法，可以让我们快速辨别是否谣言呢？

答案是：没有。

这是一个很可悲的回答，但事实就是这样。

大多数谣言和不实新闻，并不需要大幅度造假，**它们只需要隐藏一部分真相，并添油加醋，进行适当的夸张和引导，就完全足以让读者产生「合理的」联想了。**

对于不具备专业知识的普通人，是难以发现这其中的问题的。

举个例子：科学家发现某种药物能诱发产生HIV抗体，在媒体笔下，就完全可以变成「某药物能预防HIV」—— 尽管这两者之间差别巨大，但普通人谁能明白呢？

再如前面的例子。自闭症儿童节究竟有没有绘画能力？背后究竟是什么样的商业运作？这个恐怕除了相关的从业者之外，没人知道。

还好，虽然我们没办法辨别所有的谣言，但还是有一些简单的方法，可以帮助我们建立良好的「批判性思维」意识。

至少，这可以使我们在生活中，尽量少犯一些错误。

---

---

## 1. 查证事实

快速分辨一篇文章的准确性，最有效的方法，就是找到文章里的「关键论据」，再进行查证。

具体来说，有三种方式。

### 1) 看出处

上次有一条假新闻，说软银的孙正义斥资数亿投资贾跃亭，一时间闹得沸沸扬扬，连一些投资圈的朋友也转发了。

要分辨这条消息难吗？一点也不难。只要看一下标了「原创」的原始出处，你就会发现：这条新闻，出自一个跟创投、IT毫无关系的营销公众号，内容的格调也不高，文笔更是拙劣，毫无新闻媒体人的风格。

那么，一条如此爆炸的消息，有可能绕开国内所有的主流媒体，被这么一个公众号发现并抢先报道吗？基本不可能。

所以，如果你对一篇文章心存疑虑，最简单的方法，就是找到文章里标明的来源和出处，往上溯源，看这个出处是否靠谱。

这里介绍一条最基本的原则：

**一个事实，越背离常识，作者的举证义务就越重。**如果没有举证，就默认为假。

---

---

举个例子：我如果写一篇文章，告诉你大脑多么神奇，靠意识和冥想就可以治疗疾病——这足够背离常识吧？

那么，我就必须举证：这个论断出自哪里，有什么实验证实，有哪些期刊和论文佐证，有哪些权威的专家背书，诸如此类。

如果我没有任何举证，你的态度就应该是：不相信。  
哪怕是我写的，也不要信。

务必养成习惯：当你看到任何一个感兴趣的论断时，都问自己一句：作者是否列举了出处？是否给了我足够的理由去相信它？

这是一个基本的学术思维，也是一个负责任的作者，所应该做到的事情。

## 2) 搜索

如果遇到没有标明出处的，或者引用的是某位专家的言论，无法再往上溯源了，怎么办呢？搜索。

崔永元拍过一部关于转基因的纪录片。片子里，他到美国采访了多位「科学家」，纷纷对转基因表达了担忧。

但如果你搜索一下这些「科学家」的身份，你就会发现：他们里面，有些是替代疗法的医师，有些跟有机食品利益相关，有些是物理等其他学科的研究人员，有些则根本查不到信息。几乎没有一个，是公认的基因工程方面的专家。

他们在转基因上的言论是否有权威性和代表性？基本没有。

这里要注意，不要用百度，而应该用谷歌。而且最好的话，是用英文去谷歌进行搜索。

---

---

为什么呢？因为中文网络里面的垃圾信息，实在太多太多了，且大多是直接复制粘贴。用百度搜索中文内容，很难找到有价值的信息。就算有，信噪比也极其低。

但是用**英文+谷歌**搜索，你很容易就能定位到最初的出处。接下来，就是去研究这个出处，是否可靠了。

——最不济，用不了谷歌，也可以用必应哇。

这里有一条经验法则。

如果一个事件，用中文+谷歌搜索，内容很少（1-2页），大多集中在贴吧等社交平台，并且用英文搜索（将关键字翻译为英文）没有结果的话，有很大的可能性，就是一个谣言。

一个比较可靠的信息源，是维基百科 —— 当然，维基百科也不是100%可靠，但比百度百科靠谱多了。而且，维基百科要求有参考来源，如果有疑虑，可以进一步溯源，自己去判别内容的准确性。

另外比较可靠的信息源，是正规媒体，比如 BBC、CNN、FOX，等等。

当然，这些媒体是有立场的。大多数媒体亲民主党，会扬左抑右。这里介绍一个小程序，叫做「西方媒体查一查」，可以帮你判别媒体来源的倾向性和可靠性。

这几个信息源，都是国外的。国内的话，知乎、果壳、微信辟谣助手，以及一些专业领域的公众号，比如科学猫头鹰，知识分子，环球科学，丁香医生，等等，相对来说都可以可靠。

如果碰到吃不准的消息，可以在这几个平台上搜索一下。

---

---

### 3 ) 信源管理

上面这些方法，都比较费时费力。毕竟我们每天会接收到大量信息，不可能对所有内容都一一查证，怎么办呢？

一个简单的办法，是先建立一批专业领域的信源 —— 可以是网站，APP，也可以是公众号，假定它们的信息是可靠的，并且持续进行跟踪。如果发现它们发布了不可靠的内容，就扣掉一点「信誉分」。扣到零，取关，换别的渠道。

通过这种方式，就可以不断优化、提高自己信息渠道的可靠性。

例如，你关注了公众号A，假定它的内容是可靠的。那么，先给它3分原始分。一旦公众号A发布的消息，过了两天被证实是错误的 —— 很好，给它扣1分。3分扣完，取关，换别的公众号关注。就这么简单。

这样，就能不断「活化」自己的信息来源，保持新鲜度和敏感性。



## 2. 自我觉察

几年前，知乎发生过这么一个事件。

有个用户，自称心理咨询师出身，在知乎发帖批驳「心理咨询行业黑幕」。在他的笔下，心理咨询界俨然一个法外之地，充斥着各种行外人无法想象的罪恶。

比如，各种骗财、骗色，导致来访者自杀、家破人亡；

诱导，欺骗来访者，夸大病症，甚至故意恶化症状，以长期获利；

---

---

勾结权力机关，打击报复披露者。

.....

这篇文章一出，在知乎引发了巨大反响，多位心理学领域的答主纷纷反击。但影响已经造成了。直到后来该用户被扒出是天涯写手之后，仍然有许多人对其内容深信不疑。

但其实，即使完全不懂心理咨询的人，只要动动脑子，看到这篇文章，也能判断出是造谣。

为什么呢？

因为整篇文章，都充斥着诸如这样的句子：

「我瘫倒在椅子上，绝望地仰天大笑：哈，哈，哈，我就知道你们不会放过我。」

「我腾地站了起来：让暴风雨来得更猛烈些吧！我就偏要做一个斗士，把这些黑幕撕开给你们看！」

.....

诸如此类。

我当时就发了一篇短文，科普道：**但凡这样充满着情绪煽动的文章，十有八九，都是故意炮制出来吸引关注的。**

原因很简单。

1) 如果一个人真的想写文章揭露一个现象，那么他的思维多半是「我要如何呈现事实，如何组织逻辑链，才能让文章更有说服力，更站得住脚」——这时，他的大脑是**理性驱动**的。

2) 人脑中，负责理性思考的皮层部分，跟负责情绪的杏仁核部分，是**彼此抑制**的。也就

---

---

是说，当你在进行思考和构思时，你的情绪反应就会被抑制。

3) 进一步说，情绪的本质，是内激素大量分泌的结果：它是一个不稳定的状态。所以，情绪从来都是短暂的、剧烈的，它**难以持久**，更不可能充盈在一篇文章里面。

简而言之，如果你读到一篇文章，处处充满着情绪，看似义正言辞，实则不断地想要将你拉进去，代入作者的情绪里面——那有很大的可能，作者是故意这样做的。

也就是说，**文章里面的情绪，是作者「演」出来的。**

为什么作者要这样做呢？为什么要煞费苦心「演出」情绪呢？看回前面的分析——因为只有将你带进去，才能抑制你的理性思考啊。

人总是在情绪冲动的情况下，最容易采取行动——无论是关注，转发，还是购买，这些都是作者想要的。

所以，下次阅读文章时，不妨注意一下自己的心理状态。问自己：我当前的情绪波动，是自然而然产生的，还是作者希望我产生的？

如果是后者，作者的目的是什么？他的内容是否可信？

这样一来，基本上，就能避开大量这种「故意炮制」的文章。

---

### 3. 警惕对立

大多引起广泛传播的文章，都有一个套路：

---

---

它们喜欢把人群划分成对立的双方，然后站在某一方的立场，痛骂另外一方，收获大量拥趸的认同和感同身受。

例如：站在「自强独立女性」的立场上，痛骂渣男；

站在女权主义者的立场上，痛骂直男癌；

站在普通员工的角度上，痛骂「资本家」；

当然，还有站在中国的立场，痛骂美国和日本；

.....

诸如此类。

**在这些作者看来，世间一切的问题，本质都是阶级斗争。**

但这样的归因方式严谨吗？这样有任何实际意义吗？能解决问题吗？

不。没有。不能。

拿「资本家」来说。但凡提到加班、工资、奖金、职场升迁等话题，总会免不了有人跳出来，重提那一套「剥削」「压榨」「剩余价值」论调。

同样，老板转得最勤的，总是那些呼吁「宽容的公司都死掉了」的文章；而员工转得最勤的，总是那些「让996见鬼去吧」「我凭什么要加班」这种内容。

然后呢？

跟着文章骂老板、骂公司，骂完之后怎么办呢？辞职去创业吗？

除了发泄情绪，对老板更加不满之外，没有任何实际意义。

---



---

最近神户制钢出了问题，又有一大堆人站出来，声称：

日本的工匠精神要破产了；

推崇日本制作的小资们，打不打脸？

.....

如果对于一个事件，不是就事论事，去分析背后的原因、逻辑，给出解决方案，而是一上来就站队 —— 这样的言论，永远都要留一个心眼。

因为，他们多半并不在乎真相，只是想借这个机会，输出他们的价值观，收获立场相同者的赞同和关注。

我们更应该追求的是什么？ **不是二元对立，而是对不同人群的包容、理解和认同。**

所以，关于加班，正确的态度是什么？是尽早确定自己的规划，并把工作跟个人目标结合。这样一来，才能实现双赢。老板收获了业绩，员工收获了经验、成就感和个人成长。

同样，涉及感情的文章，要么站在男生角度说女生不可理喻（比较少，大概因为自媒体人女性居多），要么站在女生角度，说男生情商欠奉 —— 这除了激化矛盾之外，能帮他们解决什么问题呢？

把精力放在内耗上面，何不想想如何更加有效地解决问题呢？

记住：当你在为一篇文章「站队很正」而大加赞赏的时候，也许，你就已经落入了别人，精心为你设置好的陷阱。

---

---

## 4. 检查因果

这是一个比较复杂的问题。简单讲一讲。

下面这几个论断，试思考一下，它们有没有问题？

- 1) 你之所以没有成功，是因为不自律；
- 2) 研究表明，喝咖啡越多的地区，心脑血管发病率也越高；
- 3) 研究发现，名牌大学的毕业生，比普通大学毕业的人，在社会上的表现更优秀。所以，大学对一个人的成长，有巨大的作用。

我们逐一来分析一下。

先说第一个。

不成功一定是因为不自律吗？有没有可能，是因为能力不够、出身不好、机遇不行、资源不足……？

「成功」是一个非常复杂的概念，它的原因可能是多方面的。抓住其中一个点无限放大，忽视其他所有因素，是没有意义的。

按这个逻辑，我也可以说：你之所以不成功，是因为你没有关注「L先生说」。

这就叫做「**简单归因**」。

只要作者想要，他总是可以找到一个理由，炮制出一篇文章。

---

---

再说第二个。

这个论断，如果没有阐明研究过程，就是毫无意义的。

因为，在已知该地区心脑血管发病率的情况下，我总是可以找到相似的趋势，来将它们捆绑在一起。

例如：研究表明，年降水量越多的地区，心脑血管发病率越高；

明显非常荒谬，对吧。

这种做法，就叫做「**混淆相关性和因果性**」。两个事件有相同的趋势，只能意味着它们有相关性，并不表示它们具备因果性。

但是，如果你不保持谨慎，就很容易被绕进去。尤其是对于一些经过精心筛选、看似非常有理的逻辑——比如饮食和健康，就很容易下意识地接受。

最后说说第三个。

其实仔细思考一下，你就会发现不对：名牌大学毕业的人，表现更优秀，有没有可能，是因为他们本身就比较优秀，才能进入名牌大学？

这就叫做「**因果倒置**」。

并不是因为他们进了名牌大学，才变得优秀；而是因为他们本来就优秀，才能进名牌大学。

这是一个比较高阶的做法，也是一个比较隐蔽的漏洞。

---

---

那么，如何应对以上这些「因果谬误」呢？

我的建议是：**对所有的因果判断多留一个心眼**。如果作者没有给出充分的理由，不要下意识地接受。

要知道，因果性在社会科学里面，是一个非常复杂的问题。要判断两个现象之间具备因果性，通常要经过非常精心的实验设计和观察才能实现。

所以，只要碰到「因果关系」，永远先去找理由，找逻辑，再决定是否认同。

养成这几个简单的习惯，未必能帮你辨别所有的谣言，但一定能提高你对于事物的鉴别能力。

记住：

唯一能够坚信不疑的，就是永远怀疑一切。

---

# 过于在意别人的看法，怎么办？

原创 2017-10-29 Lachel [L先生说](#)



你是否有过这样的经历：

工作搞砸了，被老板在会上不点名说了两句，就觉得脸上火辣辣的，一整天都不敢抬头，总觉得同事在背后议论自己。

做演讲，哪怕已经做足了准备，也会紧张到不行。总担心自己的仪态是不是不对，发言是不是有瑕疵，表现是不是不够好。

谈客户，打开微信，看着对方的头像，半天不敢说话。总担心自己发挥不好，应对不

---

---

当，给客户留下不好的印象。

如果是的话，不要紧。

因为我曾经也是这样的。

我们每个人，在日常生活中，无论是否意识到，其实都在做着**印象管理**。

没有人不希望给别人留下好印象，区别只在于，有些人比较敏感，有些人比较迟钝。

但过于敏感，过度在意别人的看法，往往就会带来压力。

问题是什么呢？

很多时候，这些压力，其实是内生的，而非外界施加的。

以第一个场景为例，让我们来还原主人公的心路历程：

被老板批评了（1）

→ 大家都知道这项工作是我负责的（2）

→ 这么简单都搞砸了，显得很无能（3）

→ 会不会被他们看不起？（4）

→ 我还是不要见他们了（5）

在这个场景中，（1）是外界的事件，（5）是我们采取的行为，（2）到（4），是我们的内心活动。

你也许意识不到，但当你从被点名批评，到感到羞愧，这短短一两秒钟之内，脑子里就已经迅速地过完了这一连串推理。

---

---

可以看到，（5）要成立，前提条件是，（2）到（4）都成立。

但现实中，它们一定成立吗？其实不一定。

更大的可能是，大家都很忙，听到老板的批评，也就左耳进右耳出，根本没人在意这工作是谁做的，做得好不好，为什么出问题——反正又不关他们的事。

同样，在第三个场景中，客户通常都很忙。你的用词是否专业得体、语气是否适当，客户未必会注意。就算注意到了，难道人家会闲到跟一个初出茅庐的新人过不去吗？

这就是所谓「当局者迷」——当我们处于其中时，我们很难跳出来，冷静地纵观全局。而是会不自觉地陷入各种担忧之中。

我想说什么呢？

大多数的烦恼，其实都是自寻烦恼。

这背后的缘故，用俗话说，就叫做「内心戏太多」。

用专业术语说，就叫做「**自动化思维**」。



什么是「自动化思维」？

喜欢推理小说的朋友，对这类情节应该不陌生：

警察逮捕了嫌疑人，苦于找不到证据，无法定罪。审了嫌疑人一天一夜，毫无头绪。这

---

---

时，侦探走进来，附在刑警耳边说了两句。

刑警抬起头，正色道：「我们已经在凶器上提取到了你的指纹，你还有什么想说的？」

嫌疑人一愣，继而尖叫：「不可能！刀上怎么可能有我的指纹，你们伪造证据！」

「刀上是没有你的指纹。但是.....没有人说过凶器是什么，你怎么知道是刀？」

这就是一种自动化思维。

我在「[你是在独立思考，还是在被洗脑？](#)」中提到过，这个时候，在嫌疑人脑海中，「凶器」和「刀」形成了一个联结。

正常情况下，嫌疑人会很谨慎，能够控制自己，在所有需要提及「凶器」的场合，都避免提到「刀」——这就叫做「**控制思维**」，亦即在主观干预和掌控之下的思维。

但是，当刑警提到「指纹」时，就触及了嫌疑人最敏感、最关心的地方——于是，「控制思维」失效了，他的行为被情绪所接管。

这时，他所产生的行为，就处于「自动化思维」的支配下。

当然这只是一个把戏，未必真的奏效。嫌疑人情急之下，也有可能喊出「凶器」的。

但是，日常生活中，**绝大多数的烦恼，都是因为我们受到了「自动化思维」的支配。**

你在街上遇到领导，喊了声：领导好。领导不理你。有些人可能不当一回事，但有些人可能会想：

[领导为什么不理我？是不是最近表现不好，惹领导不高兴了？他会不会记我的过？过两](#)

---



---

个月要年中考核，会不会出问题？是不是该登门拜访一下？

对他来说，人际关系、领导印象，是他比较敏感的部分，那么，一旦触发这些场景，就很容易引发一系列的「自动化思维」，从而产生疑虑、惶恐、担忧等各种情绪。

如果自制力差一点，很可能一整天下来，就都陷入这种胡思乱想的怪圈之中。

这就是问题的症结所在。



如果你读过「害怕跟别人进行社交，怎么办？」，你应该会发现，自动化思维，跟 ABC 理论中的「信念」，特别像。

事实也的确如此。

认知行为疗法，是由阿伦·贝克和阿尔伯特·艾里斯分别建立的。ABC 理论出自艾里斯，而「自动化思维」，则是阿伦·贝克的主要思想。

那么，这两者有什么关系呢？

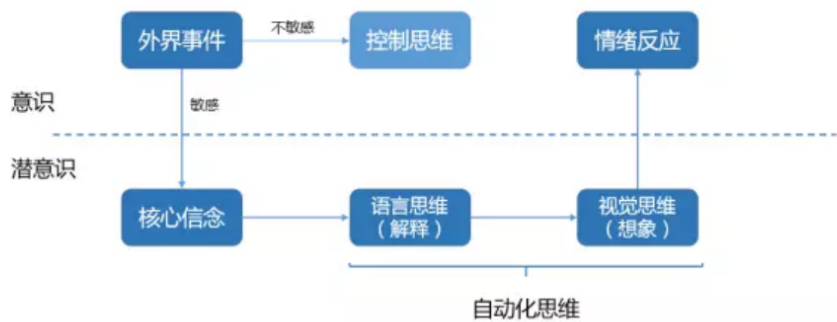
具体来说，自动化思维，是我们产生各种负面情绪背后的原因；而 ABC 理论中的信念，则是自动化思维的核心。

以前面遇见领导的场景为例，在这里，核心的信念就是「我最近工作表现不好」。在这个基础上，一旦触发敏感场景，就会引发一连串的「链式反应」，导向「领导不喜欢我，年终考核会不会出问题？」的担忧。

---

阿伦·贝克认为，自动化思维可以分成两种。像「领导不喜欢我」就叫做「语言思维」，它往往是对事件的解释；而后面的「年终考核会出问题」则是一种「视觉思维」，它是在基于「解释」的基础上，对未来的一种想象。

对于未经训练的人来说，以上这些过程，都是发生在潜意识中的。我们所能感觉到的，实际上是对于「想象」（视觉思维）所引发的情绪反应。



自动化思维的流程图示

为什么我们会过于在意别人的看法？就是因为，别人的看法，是一个「外界刺激」。它经过我们的核心信念和负向的「自动化思维」，被无限放大，导致产生各种不切实际的情绪。

我们所真正担忧的，并不是别人的看法，而是我们心中对「别人」的揣测。

那么，是什么原因，导致我们对外界刺激的理解，选择走「自动化思维」路线，而非「控制思维」路线呢？

---

贝克认为，主要是非理性的认知偏差。

举个例子。

有一位优秀的短跑运动员，很年轻，事业生涯非常顺利。正当他要冲击世界冠军的时候，不幸遭遇车祸，截肢了。这对他来说，不啻于五雷轰顶。他无法接受现实，认为自己的人生彻底完了，出现了抑郁症状。

在这个案例中，这位运动员，从小开始取得的成绩，以及别人对他的赞许和期望，导致他产生这样的**认知偏差**：

我必须不断地跑，不断地刷新成绩，我的生命中只有输赢，没有别的东西。

（还记得之前提过的「极端思维」吗？）

在这种认知偏差的影响下，他会形成这样的**「核心信念」**：

我生命中最重要的事就是短跑。

那么，当触及这个核心信念时，他的**「自动化思维」**就被激活 —— **腿断了，生命中最重要的事失去了，我活着还有什么意思？**

但实际上，腿断了，就意味着他的人生完了吗？他的生命除了短跑，就没有别的可能性了吗？除了输赢，其他的東西就都没有意义吗？

这些，都源于最开始的「认知偏差」。



过于在意别人的看法，本质上，也是一样的。

---

---

在 2005 年的一篇论文中，阿尔伯特·艾里斯提出了三种由认知偏差形成的「核心信念」。

他认为，正是这三种信念，导致了咱们跟别人交互中，绝大多数的烦恼。

这三种信念是什么呢？

1. 「无论任何情况，我一定要完成重要任务，并得到他人的认同，否则我就是一个不值得尊重、不值得被爱的人。」
2. 「无论任何情况，别人一定要公平地对待我，否则他们就是卑鄙无耻的小人。」
3. 「我所处的任何情景，都要依照我要的方式进行，立即满足我的欲望，且不会要求我付出太多东西。否则我就无法容忍。」

不要觉得它们看起来很羞耻 —— 实际上，它们广泛存在于许多人心中。只不过有些能够控制，有些比较难以控制罢了。

比如，你们团队完成了一项工作，你觉得自己居功阙伟，但在总结会上，老板点名表扬了几个人，其中没有你 —— 你会不会感到很憋屈，觉得很不公平？

这时，就是第二种信念起到了作用。

在这种情况下，一个正向的「控制思维」，可能是什么样的呢？

- 1) 这个表扬是跟期望挂钩的。老板没有表扬我，可能是因为他对我的期望本来就很高。
- 2) 这个表扬只是鼓励，跟实际奖励无关。实际奖励（比如奖金）还是跟结果挂钩。

这样一来，你心中产生的一点小小波澜，就能立即平复。你甚至能够发自内心地为这几

---

---

位伙伴鼓掌叫好。

但是，如果你任由「自动化思维」起作用，你可能就会这样嘀咕：

老板是不是故意给我穿小鞋；  
老板是不是看不到我的功劳；  
这会不会影响我后面的奖金；  
.....

烦恼也就这样应运而生了。

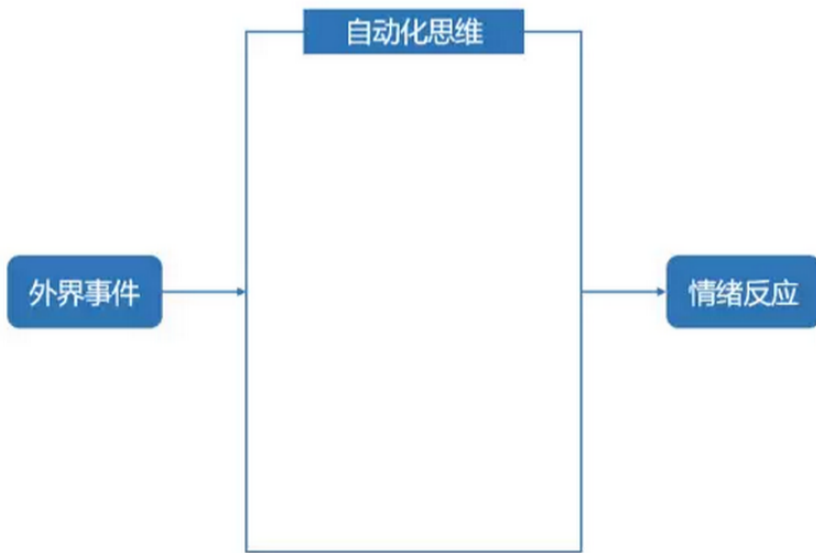


那么，有哪些方法，可以改善这种情况，减少「自动化思维」对自己的影响呢？

### 1. 识别和记录自动化思维

任何时候，当你产生不良和负面的情绪时，问自己：我为什么会产生这样的情绪？并把这个过程记录下来。

如下图：



在中间的格子里，填上那些你没有觉察到的「自动化思维」。

比如，回到第一段「被老板批评」的场景，就可以填上：

- 大家都知道这项工作是我负责的
- 这么简单都搞砸了，显得自己很无能
- 如果跟他们说话，会不会被他们鄙视？

诸如此类。

## 2. 检验真实性

这一步，就是针对前面列出来的每一项「自动化思维」，逐一地去检验它们的真实性，

---

并加以解决。

要知道，绝大多数的自动化思维，都是我们脑补和臆测出来的结果，不一定是真实的。

为什么我们会脑补呢？大抵上，都是因为归因和认知偏差。

举个例子：最常见的认知偏差，就是「自我中心」：我们总以为自己是一切的中心，自己的一言一行，都会被别人注意到。尤其当自己犯了错，总觉得别人看自己的眼光，都带着一丝鄙视和揶揄。

但实际上真的是这样吗？我们可以检验一下。

不妨试一试，刻意地改变自己的外型和言行方式，让自己和平时的样子展现出差别，再去跟别人交流，并记录下别人觉察到这一点的次数。

你也许会发现，很少有人会觉察出「你跟平时不一样」。别人根本就不会特别关注你。

那么，你就可以知道：「自我中心」这个假设，本质上就是错误的。

随之而来的各种自动化思维，比如「我犯错了，会不会被他们鄙视？」「今天的演讲说错了话，是不是很丢脸」「跟客户说话语气不好，他会不会记住」——等等，都可以迎刃而解。

再举一个例子。有些人搞砸了工作，会一直胡思乱想「我搞砸了，辜负了大家的信任」从而陷入沮丧、低落、无地自容之中。

但实际上，如果放下面子，去跟别人沟通，他也许会发现什么呢？

别人根本不在意他搞砸了，因为他们可能会觉得：

---

---

「这么难的工作，你能做到这样，已经非常了不起了。」

「我特别佩服你主动请缨的勇气，换了我一定做不到。」

「这次获得了很多经验，这都是你的功劳。」

诸如此类。

他就会发现，自己一直以来的假设「辜负了大家的信任」，根本就不存在的。

### 3. 用控制思维替代自动化思维

当你明确辨识出自己的「自动化思维」之后，对于其中一些无效的思维——亦即于事无补，反而会影响工作和生活的思维，可以进行主动干预，尝试用正向的「控制思维」去取代。

比如：下班前夕，老板突然交了项任务，要求明早上班前完成。

一般情况下，你会感到沮丧：「没有两三个小时搞不定，这下又要熬夜了」。

但是，你发现了吗：无论你是否沮丧，这项任务总是要完成的。你的沮丧不会带来任何正面作用，相反，只会干扰你的注意力，影响你的状态，让你耗费更多的时间。

所以，当你觉察到这一点，就可以尝试控制自己的思维，告诉自己：

我应该想一想，有什么办法可以早点搞定。或者，我先做一部分，明天交给老板，剩下的明天再弄？

这样一来，无论结果能否实现，你都能够迅速摆脱情绪的影响，将精力投注在工作上。

---



---

## 4. 积极的自我对话

艾里斯提出的三种信念，来源自哪里呢？很大程度上，来自于我们对自己的不自信。

因为不自信，所以我们总觉得自己是无力的，软弱的——因此，我们会要求更大程度的认同感、安全感，目的就是让自己安心，确认自己存在的意义和价值。

所以，不妨通过「自我对话」的形式，将消极思维转变为积极思维，一步步提高自信。

试一试：每天临睡前，记录下自己这一天中做得好的事情，得到的赞扬，以及一点一滴的进步。

然后，时时翻看，让自己建立更充分、更全面的自我认知。

记住，一切的烦恼都源自我们内心。

改变这一切的钥匙，也在我们内心。

---

---

# 如何用好碎片化时间，让思维更有效率？

原创 2017-11-02 Lachel L先生说



你通勤的时候，都是怎样利用时间的？

我刚毕业的时候，没多少余钱，不得已租了一个远离市区的房子。每天，赶50 分钟的地铁上班，晚上再赶 50 分钟的地铁下班。

这段时间当然不能浪费掉，于是就想着利用起来。

一开始，和大多数人一样，下了一堆电子书，每天废寝忘食在地铁上读书 —— 当时还没有逻辑思维，也没那么多听书、拆书的服务。

过了一段时间，我发现，这样做效率很低。

---

---

明明读过的书，只能记得一个大概，记不住内容，连写了什么都忘了。更有甚者，打开一本书，翻了几页，才发现自己几个月前已经看过——但内容显然已经忘光了。

为什么会这样呢？

其实很简单。在很多时候，阅读，是吸收效率最低的一种学习方式。因为人的眼球扫视和认知速度，远远超过理解和记忆速度。

也就是说：我们读完一篇文章、一段章节，以为自己理解了，但实际上，只是「读完」了而已。我们的大脑根本没有做好接受它们的准备。

据研究，单纯进行文字阅读的吸收率，大致只有20% - 25%。

也就是说，你读完一本书，过了一个月，能记住里面四分之一的内容，其实已经算是不错了。

既然如此，为什么我一直呼吁大家读书呢？如何才能提高阅读的吸收率呢？

答案也很简单：**加工**。

单靠阅读，是很难记住知识的；**你必须在阅读的同时，让大脑参与进来，进行深度加工，才能提高对知识的吸收率。**



什么是加工？简单来说，就是对所读到的信息，进行思考。

---

---

举个例子，当我问「你如何利用通勤时间」时，不急着往下看，而是抬起头，回忆自己通勤时的状态，想一想自己通常都在做什么——这就是一种加工。

同样，当你看到「加工」时，先回忆一下，调取你的知识，来猜测这里「加工」的含义，这也是一种加工。

神经科学认为，我们对知识的储存，是以「点」和「线」的形式，储存在记忆之中的。

当我们接受到任何一个外来的新信息时，进行回忆和沉思，从脑海中「提取」出相应的节点，将它们跟新信息联结到一起——这就是「加工」的整个过程。

我们思考得越多，「提取」出来的节点越多，建立的新联结越多，加工的深度也就越深，我们对于一个新知识，也就能记得越牢。

这就是学习最本质的过程。

当我们利用整段时间（1-2个小时）读一本书时，我们会在一个安静、舒适的环境下，摒除外界干扰，沉浸到书的信息里面。

我们会反复阅读晦涩的内容，会将不同章节、不同页码的知识点联系起来。读到有趣的地方，会掩卷沉思；模糊的地方，会回过头来重读；甚至，会猜测下文，联系起自己的经历。诸如此类。

这些，都在不知不觉地，强化我们的「加工」过程。

但是，碎片化时间，往往比较短（15-30分钟），也容易受到打扰，并不利于我们集中精力，进行沉浸阅读。

在这种情况下，我们的阅读效率，其实是较低的。大多数时候，我们只是匆匆一瞥，告

---

---

诉自己「我获得了这些信息」，但并没有真的学会它们。

我们是在满足自己的信息焦虑，而不是真的在学习。

这会造成什么后果呢？

我们对所有的信息，都是惊鸿一瞥。心理上，我们认为已经「读过了」，不再愿意去看它们。但实际上，我们并没有真正获取里面的价值。

所以，我经常听到这样的话：[这本书我读过了，感觉没什么价值，不推荐看。](#)

其实，是真的没有价值吗？

很多时候，是你的阅读方式不对，没能激发出它真正的价值。



明白了这一点之后，我采取的方式是什么呢？

我不再在通勤路上读书，而是相反，我尽量利用在办公室、家里的时间读书，并将「阅读」和「加工」分离，将「加工」，留到碎片化时间去做。

这就是很多人做时间管理所忽略的地方。

许多人会认为，时间管理，就是最大化利用每一段时间。于是，即使只有10分钟，他们也要把它利用起来。不能读书，就读文章；不能读文章，就听音频。总而言之，不能让自己觉得「这段时间被浪费了」。

---

---

所以这几年，这一类「帮你把碎片时间用起来」的知识服务，才如此盛行。

但实际上，最有效的碎片时间利用方式，不是阅读，而是思考。

举个例子。当我读一本书，读到一段关于舒缓压力的方式时，我可能会问自己：

- ▼ 为什么这些方式有效？
- ▼ 这背后的原理是什么？
- ▼ 有没有哪些相关的知识可以联系起来？
- ▼ 我能够如何应用这些方法？
- ▼ 下一步要怎么做？
- ▼ .....

诸如此类。

那么，我会把它们记下来，记在待办事项的 Focused 清单里面（参见：[高效管理时间的秘诀，就在于这三个清单](#)）。

然后，等到碎片时间，没有紧急的事情需要做时，我就打开这个清单，从最上面开始，找到需要思考的问题——比如「为什么这些方式有效？」，一个个去攻克。

我会调动起自己的知识积累，去进行逻辑推理，思考彼此之间的联系、架构，尝试找出问题的答案。

与此同时，打开笔记软件。当我找到任何一个问题的答案时，或者产生任何有意思的灵感和想法，我就把它们记下来。

这种做法，不但可以提高加工深度，增加对知识的吸收率，而且，可以不断地丰富我的选题和素材库。

---

---

我写出来的文章，有相当一部分的素材，都来源于这种方式。



那么，在碎片化思考的时候，有哪些方法，可以使用呢？

这里面非常重要的，是**发散思维**。

人的大脑有两种模式，一种是专注模式，另一种是发散模式。当人处于专注模式时，主要活跃的脑区是前额叶皮质 —— 也就是负责逻辑思考和推理的地方。

这时，我们的注意力聚焦在问题上，试图对它进行理解、分析和推理。我们激活的神经元是集中的。

而当我们处于「发散模式」时，脑成像显示，没有哪一个脑区特别活跃，它「弥散」在我们整个大脑中。所以，它不利于对问题进行复杂的理解，但激活的神经元会更广泛、更多元。

也就是说，在发散模式下，我们能够联系的「节点」会更多。那么，针对新信息，能够进行重构和联结的机会，也会更多。

所以，最好的方式，是在阅读时，先利用「专注思维」，理解文章所表达的含义；接着，再调到「发散思维」，从文中的知识点出发，漫无边际地想象、漫游，让知识点尽可能多地跟脑海中的「节点」建立联系。

这里，前者可以在整段时间、系统阅读时做；后者，则不妨放到碎片时间来进行。

---

---

有一个方法，叫做 **TEC 架构法**，可以帮你训练这种模式。

什么是 TEC 架构法？

假设你现在有 5 分钟的碎片时间，想弄清楚一个问题，你可以这么问自己：

- 1) 我要思考的焦点和任务是什么？( Target & Task )
- 2) 我能想到多少跟它们相关的信息、线索、可能性？( Expand & Explore )
- 3) 这些收获中有哪些是可以进一步利用的？( Contract & Conclude )

简而言之，TEC 的操作步骤就是：先澄清问题、确定自己要解决的核心问题；然后发散思维，让大脑放松，想象出尽可能多的可能性和线索，把它们逐一记下来；最后，再从这些记录之中，筛选出能用的，进行下一步的分析和推理。

一次 TEC 练习的标准时间是 5 分钟，亦即分别分配 1 分钟、3 分钟、1 分钟到三部分上。

当然，你可以根据自己的状态和习惯来调整。不宜太长，否则很容易感到疲倦。



我们知道，人有这么一种特征：当你脑海里想着一种事物时，无论你遇到什么东西，碰到什么事件，你都很容易把它们，跟脑海中的事物联系起来。

有一句俗话形容这种现象，叫做：**当你手上有锤子的时候，看什么都是钉子。**

---



---

既然如此，我们为什么不能利用起来呢？

通过 TEC 架构法，把需要解决的问题放在大脑里，过一遍，不但能理清思路、扩充节点，还能帮你**保持对问题的敏感性**。

这样一来，你就会下意识地，将这个问题，跟见到的事物建立联结。

举个简单的例子。

倘若你是设计师，需要构思一个海报的排版，一时没有头绪。你日思夜想，走路时都在思考。这时，你看到的任何图案，包括店铺的招牌、商场里的海报，都会被你纳入意识中，代入设计需求里。

你会想：咦，这个排版能不能用？这个细节很有意思，能不能拿过来？这个字体不错，回去马上买……

所以，我跟专业人士打交道的时候，注意到，他们都有一个共同点：

无论聊到什么、看到什么，他们都会下意识地联想到自己的业务，思考「这个东西可以怎么用？」

原因很简单，无非是他们对自己的业务十分热忱，无时无刻不在脑子里构思而已。

像上次和几位朋友逛商场，看到一个体验活动，我们的第一反应是：

这个活动的场地布置和宣传不行啊；

没有指引，没有维序，也没有客户服务，乙方太偷工减料了吧；

现场提交的信息如何保证有效性？这不是浪费钱嘛；

……

---

---

在心理学上，这就叫做「**敏感化技术**」。

很多人会有这种体验：被一个问题长久困扰，一直不得门径，突然间某一天灵光一闪，瞬间想通了之前的关隘，所有迷雾一扫而空。

这些时刻，背后往往都是「敏感化技术」在起作用。



那么，如何调动自己的「发散思维」，将碎片时间利用起来呢？

最关键的，是要**保持放松**。

可以试试，**聚焦在自己的呼吸上**，一起一落，减慢速度，使心情平静下来，将脑子里的杂念和思维清出大脑。

如果有条件的话，拿出纸笔，花上30秒，**将脑海中的念头写下来**，不需要成文，也不用管内容。写上三五行，会感觉很舒畅。

另一个有效的方法，是**换个环境**。

去一些新奇的、陌生的环境，走一条没走过的路，都可以刺激我们的大脑，让我们从「专注模式」切换到「发散模式」——因为在这种情况下，我们需要更多地去收集周围环境的信息，建立模型。

这可以帮助我们，将注意力从内部转移到外部。这样一来，在减轻压力的同时，也能有效地刺激和活化思维。

---

---

所以，当你觉得思维堵塞时，不妨出去走走，换个环境，让大脑放松，给思维减负。说不定，问题的答案，就会自然而然浮现出来。

当然，这样做也有一个缺点：从旁人的角度看，会觉得你经常在「发呆」。

不过，很多时候，适当的发呆是有益的：它可以梳理我们的思维 and 知识体系，让我们更好地前进。

而且，在这个信息爆炸的时代里，将注意力从信息上转移开来，能有一段闲暇时间去发呆，难道不是一件十分美好的享受么？

---

---

# 总抱怨没时间，你缺的究竟是什么？

原创 2017-11-12 Lachel L先生说



试考虑下面这些情景：

辛苦了一天，下班回到家，吃完晚饭、洗完澡，看着堆积如山的事务，完全提不起精神，只想瘫在床上刷刷手机；

计划好周末要学习、读书、逛街.....到了周末，一觉睡到中午，又窝在家里看了几集剧，告诉自己：太累了，下周再说吧；

好不容易挤出一点时间，可以干点有意义的事情，却总是对自己说：先歇会吧，状态不好，等状态好一点再说；

你有没有发现，很多时候，制约我们成长和生产力的，并不是时间，而是我们的状态。

想一想，你因为「累」「倦」「不想干」，错过了多少有效的时间？

---

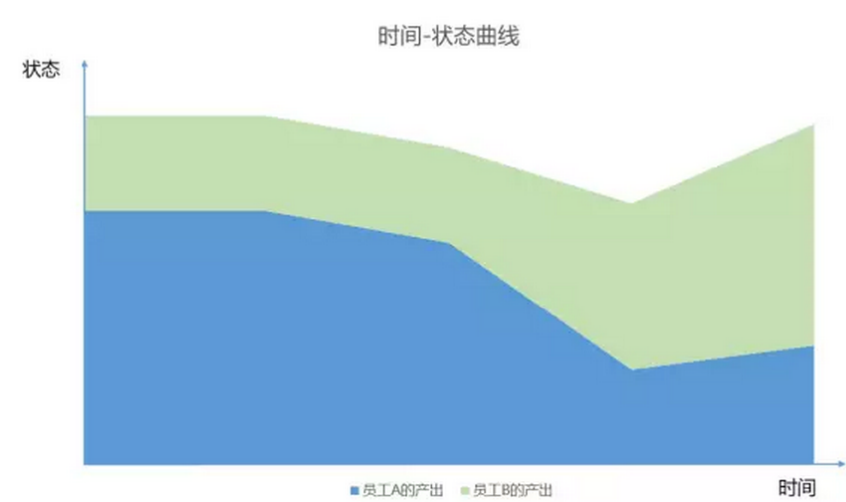
（反正我自己是挺多的.....）

据美国一项针对 2000 名员工的调查显示：一个员工，一个工作日里，能够集中精力高效工作的时间，**平均只有 2 小时 53 分钟**，不到 3 小时。

其他的时间呢？大多都消耗在各种无意义的边边角角，以及状态低落、分心、走神的区间。

这说明什么呢？无论我们如何去规划时间、压榨时间，如果我们无法改善自己的状态，即使能够省下大量时间，也未必能够有效利用。

不妨看看下面这张示意图：



横轴代表我们能够利用的时间，纵轴代表在每一个时间段内，我们的工作状态。这条「时间-状态曲线」跟坐标轴围成的面积，就是我们最终的工作产出。

对于大多数人来说，每天的日程，基本是差不多的；每天能够节省出来的时间，也不会

---

相差太多。

相比之下，状态的提升和维持，带来的效益更大。

所以，我一直说，**做好时间管理，不仅仅是要管理「时间」，更重要的，是管理好「精力」。**

这才是时间管理的本质。



如何才能管理好我们的精力？

很多人在高强度的工作之后，喜欢瘫在床上，一动也不想动，认为自己在休息。

其实这是错的。

除非是从事高强度的体力劳动（比如搬砖），否则，躺在床上，哪怕睡一觉，对消除疲劳也起不到太大作用。

因为，休息只能消除肌肉疲劳，无法消除大脑的疲劳。

导致大脑疲劳的因素，有非常多，比如压力、焦虑、紧张、不良情绪.....但归根结底，它们都跟同一个因素挂钩：**认知资源。**

我们感觉到「累」，是**因为我们的认知资源，被耗尽了。**

那么，什么是认知资源？

---

---

举个例子。

2+2 等于多少？

我相信你不用思考，就能立刻算出答案。这时，我们使用的是自动加工。你甚至意识不到「计算」的过程，因为它早已印刻在我们的记忆里。

但如果我问你  $783+482$  呢？

你就必须计算了。 $3+2=5$ ,  $8+8=6$ 进1,  $7+4+1=12$ ，再排列一下，得到1265。

在这个过程中，你的前额叶皮层被激活，神经元变得兴奋，突触电位改变，神经递质产生并被接收，信息不断在神经元之间传递 —— 在那么几秒钟里，这些部位协同活动，完成了一次三位数的计算。

这些进行计算的能力，就是认知资源。

这就是一次对认知资源的占用。



在日常生活中，只要我们有意识，上述过程就在不间断地进行着。

甚至很多时候，当我们聚焦在某项工作时，大脑还在处理着别的信息。这时，这部分认知资源，就被占用了 —— 尽管我们可能没注意到。

我把前者称为「**显性认知**」，把后者称为「**隐性认知**」。

---

---

我们的「显性认知」，绝大多数时候都不会是100%，而是60%、80%，甚至很可能是50%、30%。

为什么呢？很简单。在日常工作中，我们会不断切换手上的事情。做一会表格，查一会材料，刷一下知乎，走神一下，思考今晚吃什么……诸如此类。

每一次切换时，我们的大脑都会切换一次思考的内容，从上一个工作过渡到下一个工作。在这个过程中，**大脑并不会清除掉所有内容，而是将一部分放在后台，继续进行思考。**

这种机制的本意是好的 —— 它可以使我们在复杂的环境里，提高大脑处理信息的能力，一次同时处理更多的信息。

但是，在这个信息爆炸的时代，它很容易带来一个后果：**我们「隐性认知」的占比，会越来越大，直到挤压了「显性认知」。**

就像用电脑时，退出一个程序，它所占用的内存并不会完全释放，而是继续保留着几个线程，留在后台。

所以，电脑开久了会感到卡，就是因为内存被后台程序耗尽了。

大脑也是一样的。

想一想，当你感到特别疲劳时，是不是有一种感觉：

你觉得大脑里装满了东西，导致思维转得很慢，却又说不出是什么东西。

这就是因为，认知资源被「隐性认知」占用殆尽，不足于进行「显性认知」了。

---



---

那么，怎样才能释放这些被占用的认知资源呢？

有一个非常简单的办法：

**把脑子里想的东西，写下来。**

我们的大脑，之所以会把信息保留在「后台」，是因为：大脑认为这些信息是重要的。

它会想：我一定要记住它们，免得它们被遗忘了。

尤其是对于什么呢？**未解决的问题。**

因为，未解决的问题，意味着不确定性，也意味着不稳定的状态。而我们大脑，本质上是不喜欢「不确定」的，它会倾向于把这个问题弄清楚。

你一定有过这种感觉：当大量问题悬而未决时，哪怕你强迫自己专心下来，也做不到。你会不由自主地想起这些问题，渴望着立刻解决它们，或是得到一个确定的结果。

这种状态，表现在外部，就形成了压力。

这就叫做「**契可尼效应**」。

而将这些信息记下来，就相当于给大脑释放一个信号：

这些信息已经被记住了，它们不可能被遗忘，你就放心吧。

这是引导大脑清空「隐性认知」，释放认知资源最好的方法。

---

---

心理学家 Pennebaker 和 Beall 做过一个实验。研究人员找到一群压力过大、正在接受心理咨询的学生，把他们分成三组。

第一组：让他们每天花15-20分钟，写下「最令你感到焦虑、给你压力最大的事情」，持续4天，要求它们一五一十地把细节写出来；

第二组：同样的写作要求，但是题目换成了别的。比如描述一场聚会、写一个小故事，等等。

第三组：接受正常的心理辅导，不作任何改变。

在随后4个月的跟踪调查中，第一组普遍反映，他们感到压力变小了，状态有所好转。对三组的体检也显示，第一组的身体指标（血压、肝肺功能等）恢复水平，普遍优于其他两组。

Pennebaker 和 Beall 解释道：把压力源写下来，会给大脑一种「这些信息已经记住了」的感觉。这时，替代效应就起作用了。大脑就会自动清空这部分资源，腾出空间，去思考别的问题。

---

这一点，我自己其实深有感触。

了解我的朋友会知道，我是一个笔记爱好者。

念书的时候，由于喜欢读书，又喜欢思考，经常会感到脑子里有大量的想法。它们彼此交叉、互相联系，把整个人弄得很疲惫。

---

---

于是我怎么做呢？用纸和笔写下来。

这就是一开始写作的原因。并不是为了影响他人，也不是为了输出价值，纯粹只是为了理清大脑的想法，将思维重新清零。

（当然，后来一下子坚持了二十年，并渐渐把写作当成了事业，就是另一个话题了）

如果你了解过「手帐爱好者」这个群体，就会知道：喜欢手帐的人，最经常说的一个词是什么？

幸福感。

这种幸福感来自哪里呢？很多方面，包括亲手制作出一本精美手帐的成就感。但最关键的因素，是通过记录手帐，将思维复位、大脑清空的那种「神清气爽」的感觉。

你会发现，她们身上，似乎有用不尽的精力和活力。

哪怕工作再忙、生活再累，也能见缝插针地得到恢复，保持对生活的热爱。

这就是坚持写作和记录所带来的效果。



那么，我们可以采用哪些方法，来释放认知资源呢？

## 1. 压力记录

---

---

如同前文所说，把担忧的问题、造成压力的原因写下来，能非常有效地帮助你缓解压力。

例如：

我非常担心，今天的工作搞砸了，会不会影响整个项目？老板会不会怪罪我？

写作的时候，可以组合应用以前文章提到的多个技法——比如，上面这个例子，就可以用「5 Why」向上推演：

工作真的搞砸了吗？搞砸的程度有多严重？是我自己大惊小怪、杞人忧天，还是真的造成了损害？

或者，审视自己的「自动化思维」：

这份工作在项目里占多大比重？它的结果对项目有多大影响？我对结果的担忧合理吗？别人会不会根本就不在意？

诸如此类。

把这些思考过程，全部写下来。

写完之后，可以撕下来扔掉，也可以藏起来，作为记录。你会发现，一页纸写下来，思路已经变得开阔了许多，大脑仿佛也更加清晰了。

## 2. 灵感记录

另一种需要记录下来的东西，是脑子里盘旋的念头、想法和灵感。

---

---

我想，许多人应该都有过这种经历：阅读、休息、漫步时，突然灵光一闪，产生了某个碎片的、不成型的想法。

这个时候，会发生什么情况呢？要么，你毫不在意，那么它倏忽而过，立刻消失，不留痕迹；要么，你觉得有点意思，想把它记住。那么，它就会一直留在「隐性认知」里，占用着这部分资源。

最好的方法，是立刻把它记下来。既保留下了这个想法，又减轻了大脑的负担。

我是这样做的：平时在碎片时间里，我会让思维进入发散状态，无边无际地蔓延。突然发现有趣的点，就立刻把它记下来，到晚上再整理、归档。日积月累，就成了我的选题库。

写作的时候，再随机在选题库里挑一个。加以思考、推演和完善，就是一篇文章。

### 3. 自由记录

这种方式，有两种适用场景。

一是在起床之后。

在整晚的睡眠中，我们会由深度睡眠，慢慢过渡到快速眼动期（REM）。在后者的阶段中，我们的部分大脑细胞是活跃的，它们会产生大量信息（亦即做梦）。

所以，有时起来之后，会感到大脑还没有彻底清醒，思维转得很慢。这就是因为，这部分信息占用了太多的资源。

---

---

这时，可以铺开纸笔，把脑子里能想到的东西全部写出来，不用受到任何规则、字体、逻辑的约束。

只需写上几行，就能逐渐恢复思维，调适到工作状态。

二是在犯懒的时候。

比如下班回到家和周末，经常会什么事都不想做。这时，随手拿起纸笔，把大脑里的想法写下来，记录今天工作的心情、描述通勤路上看到的事物……诸如此类。

也可以给自己一个既定的主题，比如：刷手机时随便看到的一个话题，把它写下来，以它为中心，进行发散思考，将脑子里的想法串起来。

不需要很长，也不需要逻辑通顺，只需如实记录下想法，写上几百字即可。

这样，就能快速让自己恢复精力，从而重拾起既定的计划。

## 4. 日志记录

我们为什么会失眠？

很大的原因，是因为，在我们准备睡觉时，脑子里还有太多的想法，没有得到安定。当「显性认知」空置时，它们就从后台切换到前台，充斥在意识中，让你久久无法入睡。

一个有效的方法，就是做睡前日记。

把这些想法写出来，把一整天的困惑、心得、经历，以及第二天的计划，全部写下来，将它们外部化。

---

---

你会发现，虽然很多问题仍然没有得到解决，但单单只是把它们写下来，放在一边，告诉自己「明天再说」，也会心安很多。

大脑是用来思考的，请好好对待它。

THE END

- 晚 安 -

---

---

# 读书最大的误区是什么？

原创 2017-12-03 Lachel L先生说



你是否经常有这种感觉：

每天花上一小时，读几十页书，告诉自己「我在学习」。但却一次次发现，读到后面，就忘了前面的内容，常常要反复重读。

一本书，好不容易花上几个星期，吭哧吭哧读完。过上一两个月，回想起来，却发现内容已经忘得差不多了。

更有甚者，和别人聊天，聊起某本书，猛然记起「啊，这本书我读过」，但却发现，除了书名，其他内容完全想不起来.....

这些情况，其实非常常见。

前些天，和训练营的同学们聊天。不少人都告诉我，自己多多少少有过这些困扰，也常常困惑：难道是因为自己的理解能力、记忆力不行吗？

---



---

其实不是的。

大多数时候，我们的读书方法，其实是有问题的。

这是许多人极其容易踏入的误区。



经常有读者在后台问我：

L先生，您读书一定很多吧？想知道，您一般每天用多长时间读书呢？

要么就是这样的：

您一般多久能读完一本书呢？或者说，您平均一个月、一年，能读多少本书呢？

每每遇到这种问题，我都很难。

看得出来，对方特别上进、勤奋，也非常诚恳，但这问题我是没法回答的。

为什么呢？

因为这种读书方式，从根本上说，跟我的模式就是相悖的。

举个例子：

我的电脑里有两百多本电子书，这些书里面，我读完了多少本呢？

如果把「读完」定义为「从头到尾读完每个章节、每一页」的话，那答案是，不到二十本。

---

---

绝大多数的书，我压根不会一页一页逐字去读，因为这对我没有意义。

我每次读书，必然都会抱着一个预设条件：**我想了解什么信息？解决一个什么问题？**

在这个基础上，再挑选相关的内容，有针对性地去读。

这种情况下，我可能只读一页、两页，甚至如果特别专业的书，也许一句话就能解答我的疑问——那就成了。

当然，如果刚好没什么事，时间也宽裕，那我就是一直延续下去——从一个问题引出其他问题，产生更多的想法，再针对这些新的问题、想法，找到对应的内容，看作者如何去论证、诠释、总结。

简而言之，**从一个点，引出一条线、一张网。**

在这个过程中，我会跳读、泛读、选择性地读。可能我会精读这个章节，一个字一个字去推敲；但下个章节，就直接跳过去。

甚至，一本书，我可能只读一两个章节，就放在一边再也不用；

有些书，可能拿到手会翻一下，放着，有需要的时候再翻出来，读上几页。

也有一些书，可能会反反复复读某个章节、某段内容，都有可能。

所以，在这种情况下，用「多少本」「多少页」去衡量，都是没有意义的——一本学术专著，我可能断断续续读上一年，并且只读其中30%的内容，这要怎么计算？

这样读书的人，**不会用「本数」和「页数」去衡量读书成果**，因为这些并不重要。

他们用来衡量读书成果的是什么呢？

是**「知识点」**。

---

---

这里要宕开一下，说点别的。

在知识管理领域，有一个非常经典的模型，叫做 **DIKW 模型**。

什么意思呢？

它代表了知识管理的四个层级，也是学习的四个层次，分别是：Data（数据），Information（信息），Knowledge（知识），以及 Wisdom（智慧）。

举个例子说明一下：

比如说「认知资源」。你看到这个词，但你不知道它是什么意思，也不知道它能用来干什么，这时，它对你来说，就是一个「Data」。

要注意：Data 并不是知识。因为，你并没有「知道」任何东西，你对这个世界的理解，也没有任何提升。你仅仅是能够「认出」它而已。

它对你来说，除了扩充你的词汇量，没有任何意义。

这时，如果进一步告诉你：认知资源是我们进行思考的基础，它包括显性认知和隐性认知，会影响你的理解、记忆、运算过程。

那么，它就从一个 Data，变成了 Information。

在这个过程中，你对它的理解发生了改变。你看到「认知资源」，不再是这四个汉字，它们在你脑海中，会变成某种类似电脑内存的东西。你会把它跟「工作」联系到一起，知道它们之间会通过某种方式产生交互。

于是，我们说，它成了一个「信息」—— **因为你对整个世界的理解，又增进了这么一点。**

---

---

如果你不但知道「认知资源能影响工作过程」，你还知道，这个概念是怎么来的，跟哪些概念有关联，有哪些重要的研究、理论，甚至，有哪些重要的论文，分别从什么角度去解释、论证 ——

那么这时，你会发现，**它不再是一个孤立的点了，而变成了一张网。**

在你眼中，「认知资源」这个概念，就跟各种各样其他的概念一起，串了起来。

你会发现，你的视角拔高了。

想象这个场景：你在一架飞机上，准备起飞，望向窗外 —— 你会看到，地面上的人、车、房子迅速变小，向你远离。渐渐的，一整个机场，一座座高楼，一整个城市……

你的视野会变得极其宽广，更多的信息进入你的脑海中。你会清楚地看到整个「大的图景」。

这就是 Knowledge，知识。

Data 呈现给你一个概念，Information 告诉你「它是什么」，Knowledge 则告诉你「它的前因后果」。

至于 Wisdom 呢？非常简单。当你在生活中，遇到一些现象时，能想到「它跟认知资源有关」，能准确地抽象出基本的模型，用认知资源来理解、解释这些现象。

这时，你就已经把它，变成了你的 Wisdom。

简而言之，Wisdom 告诉你「如何迁移应用」。

这就是一整个知识的增进和内化过程。

---

---

但是，在日常生活中，绝大多数人的知识，严格来说，其实都处于「Data」和「Information」的阶段。

很多东西，我们以为自己「知道」「懂得」，其实未必真的懂，**我们只是「认识」它们而已。**

举个极其常见的例子：被人无数次误用的「存在即合理」。

这应该是最广为人知的哲学家名言，也是被误用最广的名言。

如果你仅仅从字面上去理解，那你就还停留在          Data          的阶段，甚至都到不了 Information。

你必须知道，在这里，「合理」是指合乎理性，而黑格尔认为，理性是事物的本质。所以，一样事物合乎理性，它就必然是「现实」的。而只有「现实」的事物，才是合乎理性的。

是不是觉得上面这句话颠三倒四，不知所云？这就对了。因为「理性」「现实」「本质」这些概念，在黑格尔的语境里面，跟我们日常所说的，完全不一样。

你必须通过大量的阅读和思考，了解这些基础知识，知道当黑格尔说「理性」时，他实质上指的是什么 —— 这时，你才算真正「懂」了这个概念。

它才会成为你 Knowledge 的一部分。

但别急，懂了这个概念，和能够运用它，把它用到日常生活 —— 比如写作、思考之中，还有一段漫长的路程要走。

为什么说这些呢？

---

---

一本书，总是由许许多多这种概念，通过逻辑关系构建起来的。通过这些东西，作者试图向我们论证一个论点，一种方法论、价值观。

但是，作者不可能把涉及到的所有概念，全部巨细靡遗、一五一十地给你讲清楚，否则书的厚度可能要增加10倍。

这就导致一个问题：

我们在读书的时候，自以为「理解」了，但是，真的理解吗？

很多时候，我们只是将我们自己对于概念的字面理解，代入到了作者的框架里面。

我们读到的，是一大堆 Data 和 Information —— 它们压根就没有转化为 Knowledge。

在这个基础上，你如何能保证自己有所收获？很难。你读到的东西，从根基上看，就是不稳固的。

随便翻开一本书，比如《全球通史》，里面有这么一段话：

.....现在大家已经一致认定，最早的文明中心是苏美尔，即《旧约全书》中所称的“希纳国”（Land of Shinar）。苏美尔南临波斯湾，由若干块荒芜多风的小平原组成，此地及其北面的平原以前统称美索不达米亚平原，其地域范围大致相当于现在的伊拉克。约公元前3500年时，已有一些运用改进过的生产技术来耕种这片干旱荒原的农业公社，成功地完成了从新石器时代的部落文化到古代文明的过渡。

如果你不认识苏美尔，不知道旧约中如何描写，不知道波斯湾在哪里，不具备美索不达米亚的知识，也不知道公元前3500年是什么时期 —— 即使你非常认真、一字一字读完这段话，你能增加任何知识吗？不能。

再比如，我前阵子在读《民主的不满》。第一章的内容，是关于自由主义的变迁和思潮流变，提到了密尔、效用主义、康德、罗尔斯、最低纲领.....等等。如果你对这些概念完

---

---

全不理解，我想恐怕也很难读下去。

再举一个例子：同样都是「贴标签」，「日常生活中，不要给人贴标签」，和「在办公室里，如果你很内向的话，不妨找到一项技能、一个垂直领域，把它作为你的定位，让别人给你贴上标签」——这里的两个「贴标签」，是同一个意思吗？它们矛盾吗？

明显是不同的。

好的作者，可能会考虑到这些情况，把每个概念给你解释清楚，但你没办法指望所有作者都这样。

所以，同样一本书，不同的人去读，收获可能完全不同；甚至，同一个人、不用时期去读，收获也完全不同。

很大程度上就是由于，我们对作者所传达的概念，理解程度不一样。

在这种情况下，片面追求数量、页数，是毫无意义的。你只是在浪费时间。



那么，有效的读书方式是什么呢？

是**关注「知识点」**。

什么是知识点？简而言之，就是你在阅读一本书的时候，所看到的、感兴趣、有价值的 Data 或者 Information。

它可能是一个论点，可能是一个工具，可能是一套模型，也可能是一个断言、一个事实、一个命题。

当我们碰到这些知识点的时候，停下来，把它们弄清楚，彻底弄懂它们的前因后果 ——

---

---

这才是有效的读书方式。

也就是说，将它们从 D I 的阶段，提高、升华到 K。

唯有这样，你才能「跟作者站在同一起跑线上」，用跟作者同等的视角，去审视作者所写的内容——而不是单向、被动地接受。

否则，读再多的书，也没有用，**你只是不断地在被灌输，作者自己的观点、逻辑和思维而已。**

这就是读书最本质的地方，也是大家的误区所在。

读一本书，不要去记住「作者讲了什么」「作者怎么讲」，而是要**将书的内容拆散、提取，找到对自己有价值的部分，化为己用。**

很多朋友喜欢用思维导图去勾勒书的框架，我一向不这样做，因为毫无意义——一本书的框架，是作者自己的想法，未必一定对，更未必一定好，你辛辛苦苦帮他勾勒出来干嘛？

这其实还是一种「应试思维」。

我们考试的时候，总会去给教材画大纲，找重点，以便简化和记忆。我们被无数次地告知：教材内容是标准的，一切以教材为准。

问题是，实际生活中，并不是这样的。没有任何一本教材，能说它的框架是最完美的。哪怕津巴多、萨缪尔森这些大师们的教材也不行。

更好的思维是什么呢？还是那八个字：**以我为主，为我所用。**

（这几个字我自己都写得有点烦了……）

「为我所用」，将什么东西化为我所用呢？知识点。

---



---

简而言之，**不要「读书」，而是要去「拆书」。**

一本书在我眼中，是这样的：它可能包含了50个知识点，其中1个是作者最主要的论点；4个是为了支撑它的分论点；15个散落在各章节，是各章节的主要核心；其余30个，作者可能觉得不重要，简单带过。

那么，我要问自己的就是：**我能从中学习到哪几个知识点？**

作者如何谋篇布局，先写什么，后写什么——跟我们有什么关系呢？没有。

这才是在读书时，时时刻刻要注意的东西。



最后讲一下，如何将 DI 转化为 K 呢？

基本的原则是：**主题阅读。**

比如，当我读到一个概念——比如某某学派，我发现自己对它感兴趣，那么，我就会停下来，先看看作者前后有没有对它的描述，没有的话，再根据这个概念，去搜索相关的书籍、论文，铺开来，一本本一篇篇读过去。

读得越多，我对这个知识点的理解，也就越透彻。

这样，它在我的脑海里面，跟其他「节点」之间的联系，也就越多、越紧密。

那么，一个新的 Knowledge 节点，就这么形成了。

再进一步说，我读书的时候，其实不是逐字阅读，而是扫视——**直接以「知识点」为目标，从文字间「搜寻」。**

---

---

不感兴趣的部分，就跳过；感兴趣的地方，停下来，提炼知识点。

在提炼的过程中，在将 DI 转化为 K 的过程中，如果碰到障碍，再一步步查清楚。可能是从这本书里面，也可能是从别的书里面，这无关紧要。

这就是建立知识体系的过程。

唯有这样，你读到的东西，才能真正成为你的养分，不断地壮大你的精神世界。

THE END

- 晚 安 -

---

---

# 打造外部大脑，让计划高效落地

原创 2018-01-04 Lachel L先生说



**这是2018年第一篇文章**

这两天看到个段子：

又到新的一年，是时候把去年的计划拿出来、改一改时间，继续拿来用了。

虽然这个段子一点都不好笑，但我想，是不是说中了不少朋友的状态？

有多少人是到了年底，看到朋友圈漫天的总结和计划时，才发现，一年前定下的计划，有太多都没有得到落实和践行？乃至于再一次发出感慨：

明年一定要更加努力。

上周日，发了一篇17年的年终总结。不少朋友在后台留言：

我的17年要是也能有这么充实就好了。

---

---

如果你不想在18年底，继续再一次如此感慨，那么，今天这篇文章，也许能帮到你：

如何建立一个专属的「外部大脑」，来激活你的2018年。



熟悉我的朋友会知道，我是一名笔记爱好者，特别喜欢纸品、文具，已经有十来年了。

以前，念书的时候，主要用来做读书笔记、记录生活，后来，则用来做日程、规划、时间管理。

工作以后，随着工作需要，逐渐将纸质工具转移到数码工具上面，构建了全套的数码工作流。也逐步将纸质笔记，变成了数码笔记。

但用法仍旧是一样的：通过笔记，建立一个「外部大脑」。将杂乱的信息、安排、规划，有条不紊地整理好，进行储存，需要的时候再拿出来用。

可以说，这个「外部大脑」，在2017年，帮了我极大的忙。许许多多的工作、项目，都是靠着它才能妥帖完成。

为什么这样说呢？

第一，这样可以节省大脑的认知资源，让我们将注意力集中在工作上。

具体可以参阅：[总抱怨没时间，你缺的究竟是什么？](#)

第二，它可以将所有需要处理的信息记录下来，你不必担心会遗忘任何东西，也不必担心找不到想要的信息：需要用到时，打开它，定位，搜索，即可。

---

---

最简单的例子，就是第一期训练营。

训练营是一个大工程。每一节课，都有大量的案例、习题、知识点、类比、例子.....以及，会有大量的碎片内容。比如：

- ▼ 突然闪现的灵感；
- ▼ 阅读时发现一段很适合的材料；
- ▼ 学员提的建议和意见；
- ▼ 跟同行聊天时，某个特别有用的细节.....

诸如此类。

如果不及时对它们进行收集、处理，就可能会错过非常多有价值的优化。

最好的方式，是将它们收集起来，归入「外部大脑」之中，再定期拨出时间，对它们进行处理、应用，让信息真正流动起来。

另一方面，人的本性总是懒惰的。在没有外力驱动 —— 比如催促和监督 —— 的情况下，我们总是习惯性拖延。因此，才有那么多的打卡群、监督群、押金群.....

但是，如果你性格内向，不喜欢跟别人交际，是不是就没有办法了呢？

当然不是。

你完全可以**把这个「外部大脑」，当成另一个「理想自我」，用它来监督自己。**

通过做笔记、做记录的方式，跟自己对话，让自己看到每一天的进展、提升、充实，也让自己时时刻刻看到：还有哪些事情没有做，哪些任务拖了太久，哪些信息一直没有处

---

---

理。

这是一种不断检视自我、反省自我的方式。

一旦你建立起这个习惯，它就能够源源不断地，为你的行动提供动力和监督。



那么，如何建立自己的「外部大脑」呢？

如果你跟我一样，打算用数码工具完成，那么，你需要一款笔记软件。

我自己以前用的是 Onenote，现在用的是印象笔记。

但是，为了避免广告嫌疑，大家不必拘泥于这两款软件，其他工具，比如有道云笔记、为知笔记、Bear，都可以。

如果你是原教旨主义者，喜欢纸质笔记本，末尾会有一些推荐。

选择了工具，接下来会分享三个技巧，帮助你做好信息的记录。

## 1. 子弹笔记法

「子弹笔记」的得名，是由于「快」。所以，应用子弹笔记法的时候，具体的符号、规则并不是很重要，它的本质是「快速」「即刻」—— 无论任何信息，只要你觉得是值得记录的，立即记下来。

---

---

不要想着「过一会再记」——通常「一会」的意思，就是「永远都不」。

那么，子弹笔记法究竟是什么呢？

它的本质非常简单，只需要牢记这三条规则即可：

- 1) 一条信息一行。需要写下一条信息时，另起一行。
- 2) 通过一套符号系统，来定义每一条信息。
- 3) 任何时刻，只要获取到有价值的信息，立刻记下来。

用一个具体例子来说明：

## 子弹笔记法 示例

架构 ▾

添加标签...

微软雅黑



10



a



B

20180104

t 20:00 开营仪式

e 跟Alan沟通合作事宜

i 赢者诅咒

i 第二价格拍卖

d 项目A加入竞赛、PK因素？

f 内训主题重新构思

这就是我一整天下来的笔记（虚构的），具体说明一下：

t 代表 Todo，「待办事项」。亦即：今晚20点有个开营仪式，需要做。

e 代表 Event，「事件/活动」。亦即记录今天发生了什么重要事件。

i 代表 Information，「信息」。亦即今天看到的、感兴趣的概念，先记下来，再抽时间去整理，将 Information 转化为 Knowledge。

d 代表 Idea，「想法」。亦即，今天突然想到「项目A里面，能不能加入竞赛因素？」这可能是一个有趣的创意，有待进一步完善。



---

f 代表 Focus，「聚焦」。亦即：内训主题是什么？这是一个需要思考的问题。我需要在1月10日之前给出答案。

你可以看到：通过这样非常简单的符号系统，我就把一整天里面有价值的信息、需要处理的事情，都记录了下来。

下一步，就是拨出一定的时间，对每一个事项进行处理和跟进，并把解决了的问题和任务划掉即可。

当然，t、e、i 等这些符号，是我自己定义的规则。**你完全可以用其他规则来代替。**

比如：能不能用三角形表示信息，用方框表示任务，用圆形表示活动？

完全可以。只要你自己能够记住就行。

同样，任务、活动、信息、想法.....这些分类，也可以自定义。主要看你在生活中，需要记录什么样的信息。

实际应用中，建议如下操作：

- 1) 新建一个笔记本，命名「Inbox」或「子弹」，或其他任何你喜欢的名字。
- 2) 在笔记本中，按照时间新建笔记页。比如我，就比较喜欢按月新建笔记，这样方便定位和查找，也能清楚看到，自己一个月以来的积累。
- 3) 在同一页中，通过日期进行分割。

成品可以参考下图：

---



通过这种方式，就可以有效地掌控每天的信息和事宜，不让任何一点信息错过。

## 2. 行动笔记法

行动笔记法，原型是经典的「**康奈尔笔记法**」。

它的目的，是通过对读书、听课、学习得到的内容，进行二次、三次处理，让这些内容真正流动起来，为我所用，而不是一直待在笔记里。

先给大家看一下原型，这就是康奈尔笔记法：

## 康奈尔笔记示例

行动笔记 ▾ 添加标签...

微软雅黑 ▾ 10 ▾ a ▾ B I U 干 擦 ( ) | | | |

日期	书籍名/课程名
笔记要点、线索	主要笔记区域
笔记总结	

- 1) 首先，在表格最上面一栏，写下当前学习的内容。
- 2) 学习时，将所有的笔记，记在右边部分 —— 亦即「主要区域」里。注意，言简意赅，尽可能使用缩写，分行写，保证笔记清晰可读。
- 3) 第一次复习：读「主要区域」的笔记，进行反刍，并将其要点写在左边「要点、线索」一栏里。
- 4) 第二次复习：挡住「主要区域」，只看「要点线索」，看自己能否回忆起整节课的内容。
- 5) 第三次复习：将整节课的内容，提炼、总结，写在最下方的「总结」一栏里。

那么，通过几次复习，我们就将这节课的内容，完整吃透、消化。

在这里，我做了一个简单的优化：将「要点/线索」改为「关键字」，将「总计」更改为「行动」。

这样一来，它不但能够针对课堂学习，还能针对会议、沟通等工作场景，更大程度地做到对信息的充分利用。

修改之后，是这样的：

行动笔记示例

行动笔记 ▾ 添加标签...

微软雅黑 ▾ 10 ▾ a ▾ B I U 下划线 擦除 列表 缩进 对齐 背景色

日期	书籍名/课程名
关键字	笔记 ▾
行动	

举个例子：你读完这篇文章，觉得「哇写得真好」（不要脸），那么，可以先把这篇文章的大概内容，写在「笔记」一栏里面。

---

然后，对其中感兴趣的几个关键词，亦即你觉得「这篇文章最有价值的点」，写在左边的「关键字」。

关键字的作用是什么呢？用于对这篇文章提纲挈领，以及，可以进一步对关键字进行「包围式学习」，来加深自己对这些知识的理解。

最后，再在「行动」一栏中，写下你的行动计划 —— 比如：马上去下一个笔记软件、马上设计一套自己的子弹符号体系……等等。

这就是一次完整的「行动笔记」。

它的作用，是保证对每一次阅读、学习到的内容，都能有所收获和行动，而不是只停留在「阅读」层面。

实际应用中，建议跟子弹笔记法一样：

- 1) 新建一个笔记本，命名「行动笔记」（或其他你喜欢的名字）；
- 2) 每一次需要时，新建一页笔记。比如开会做会议记录，读一本书的某个章节……都可以。
- 3) 对于笔记中的关键字和行动，如果有必要，转移到子弹笔记中，并安排具体时间去执行。

### 3. 时间轴日志法

很多朋友不喜欢写时间轴日志，觉得太机械，也容易觉得「每天不就是那些事情，有什么好记录的」。

---

---

其实，时间轴日志的作用很多。

举个例子：当你每天临睡前，打开笔记，记录自己一整天的时间耗用，你会发现：你的工作效率，远远没有你想象的那么高；你在很多事情上面耗用的时间，可能远多于你的预计。

那么，能不能对它们进行优化，来挤出时间？比如，刷微博、知乎时，设一个闹钟，闹钟响了就严格关掉网页，专心工作？

再比如，一个很简单的任务，却耗去了一整天的4个小时，问题出在哪里？是多做了很多无谓的操作，还是沟通对接上出了问题，抑或是自己的速度太慢？

这些地方能不能优化？下一次再做这个任务，能不能把4小时缩短到3小时、2小时？

这些，都是复盘 —— 也是你可以提高自己、完善自己的地方。

建议的格式如下：

2018年1月

时间轴 ▾ 添加标签...

微软雅黑 ▾ 10 ▾ a ▾ B I U 干 画

2018年1月4日	
08:00	起床
08:30	出门上班
09:00	抵达公司
11:00	项目A
11:30	休息，刷知乎
.....（省略）	
K	
P	
T	

时间上，我常用的是精确到半小时，你也可以按照自己的节奏来。

一开始可能难以回忆起「自己一整天都做了什么」，所以，不要等到晚上再做。而是把一天分成多个阶段，每个阶段记录一次，忠实地记下自己每一项活动的时间耗用。

再在晚上的时候，用 KPT 复盘法，对自己的一整天进行评估、检视，找到能够改进和优化的地方。

---

KPT复盘法可参考：

如何像一支团队一样战斗？

长此以往，你就会发现，自己每一天，都在踏踏实实地前进、成长。

最后，分享几款个人比较喜欢的纸本笔记：

### **Midori MD Notebook**

纸质最好的笔记本，至今无出其右。

### **Leuchtturm 1917**

经典的 moleskine 模式，但比 Moleskine 性价比更高。

### **Filofax**

最有名的活页纸手帐本，偏商务。

### **德格夫/Daycraft**

香港品牌，纸质、便携、性价比等都不错。

我自己比较喜欢的组合，是 Midori MD 笔记本，外套国誉 SYSTEMIC 封套。仅供参考。

愿你我的2018年，都能更加充实。：)

---



---

# 你的知识，也许会成为进步的阻碍

原创 2018-01-07 Lachel [L先生说](#)



我在很多场合，都会谈到一个词，叫做「终身学习者」。

包括我自己，也一直把它挂在个人介绍里。

有朋友问过我：这个介绍一点也不厉害，也不能给你带来任何机会，为什么一直挂着它？

其实，与其说这是一个头衔，不如说是一个鞭策。

因为，要做到「终身学习」，实在太难了。



---

为什么这么说呢？

我们先从学习的本质聊起。

先思考一下： $7 \times 6$  等于多少？

这完全不用思考，每个人都知道，等于 42。

为什么你会下意识地知道答案是 42？因为我们从小就背过九九乘法表，七六四十二，非常简单。

但如果现在告诉你：我们修改定义了， $7 \times 6$  不再等于 42，而是 84 —— 你会是什么感觉？

从「七六四十二」到「七六八十四」，你需要多久才能将思维转变过来？

几天时间？恐怕不行。我保证，至少在几个月之内，你在日常生活中用到时，依然会时不时弄错。

为什么呢？这要涉及到生理结构。

我们在之前的文章中聊过：**学习的本质，是建立神经元之间的联系**。当说到「鸟」时，我们立刻想到「飞」，就是因为，储存「鸟」的神经元，和储存「飞」的神经元，之间被一条通路联系了起来。

这就是学习的模式：**通过不断地在神经元之间建立更多、更复杂的联系，将我们散落的概念和知识点串联起来，构成我们的知识网络**。

这些都很好理解，但你有没有想过：两个神经元一旦建立了足够强的联系，要如何才能

---

---

把它拆开？

答案其实也很简单：引入第三个神经元。

**通过强化前一对神经元与它之间的联系，来弱化前一对神经元之间的联系。**

具体来说，就像前面的例子：

通过告诉你， $7 \times 6$  不等于42，而是84，慢慢的，让你在「 $7 \times 6$ 」与「84」之间建立联系，从而拆开「 $7 \times 6$ 」与「42」之间的联系。

但这里就存在一个问题：

改变一对神经元之间的联系，与从零建立它们之间的联系，前者所需要消耗的资源和时间，比后者多得多。

道理也很简单：后者只需要「强化」这一个操作，而前者需要「强化」和「弱化」两个操作。

并且，如果这对神经元之间的联系，在生活中用得非常多，那么，它就会被不断强化。这时，我们拆开它所需要的难度，又会不断增大。

所以，**学习最大的障碍，不是接受新知识，而是改变固有的认知。**



前几天看到一句话，很有意思：

任何在我15岁以前诞生的科技，都是稀松平常的常识；在我15-35岁之间诞生的科技，

---

---

都是改变人类未来的壮举；

而在我35岁以后诞生的科技，都是骗子。

这句话很有趣，它点出了一个事实：随着我们的年龄增长，我们对于新知识的接受能力，是在下降的。

这个事实众所周知，并不新奇。

但看完上面的分析，你会知道，严格来说，不是年龄增长，而是「我们具备的知识量」的增长。

**正是我们现有的知识，成为了我们继续向上进步的障碍。**

更可怕的是，这是一个生理性的问题，而不是一个心理性的问题。

我在以前的文章中，提到过，有一个明确的规律：一个人掌握的知识越多，他学起相关的知识，也就越快。

这一点是对的，但并不全面。严格来说，知识量与知识接受效率之间的关系，并不是线性向上——它更接近一条抛物线的形状。

也就是说，当我们的知识量达到某个峰值时，我们会下意识地排斥新知识。

因为，这个时候，我们需要「拆开」旧联系的资源耗用过多，甚至超过了建立新联系带来的效用。

这就导致了，**我们会下意识地怀疑、拒绝和排斥新事物，以维护我们心中的「稳态」。**

只不过，这个稳态所形成的时间，对于大多数人来说，大致是30-40岁。

---

---

这个阶段，不仅仅是心智上、性格上的成熟，也包括大脑的成熟 —— 大脑建立新联系的动机和能力减弱，维持现在状态的倾向变强。

这造成的后果是什么呢？

我们越来越不会思考了，**我们只是遵循着大脑的习惯、反射和经验行事。**



为什么这样说呢？我们回到前面的分析。

一对神经元联系的强度，主要跟两个因素挂钩：一是这对联系所形成的时间，二是它们被日常提取和调用的频率。

也就是说，一对概念，一句命题，一个知识点，日常生活中，它出现得越多，你用得越频繁，它的联系也就越强，越接近于一个整体。

当这个「联系」强到一定程度，强到你不会去怀疑和思考，**而是下意识地将其作为问题的「根基」时，它就形成了一个框架。**

这就是我们的思维框架。

我强调过很多次，不要陷入框架。框架是怎么来的？就是这样来的。

比如：

- ▲ 男主外，女主内。
  - ▲ 工作最首要的条件是稳定。
-

---

- 择偶的第一标准是贤惠勤劳能干。

- .....

你会发现，生活环境越封闭，日常接触到的事物中，熟悉的比例越大，越容易形成这种固化的思维框架。

久而久之，我们的整个思考过程，都会建立在这些框架之上 —— **我们会下意识地将它们看作「公理」，用它们来进行思考。**

比如：你怎么可以挑这份工作呢？它一点都不稳定嘛，要是被辞退了怎么办？

—— 在这种情况下，我们就会将「稳定」，作为衡量一项工作「好不好」的标准。我们很难去思考：也许现在择业，已经不太需要考虑「稳定」了呢？

觉得这种现象很少见？其实，在公众号的读者中，以及我身边的职场新人里，我就不止一次地听到这样的话：

工作不就是出卖自己的时间吗，为什么要卖力？

老板又不给加班费，凭什么要加班？

哪有什么理想、事业，都是资本家剥削工人用的。

.....

这样的思维，其实就还停留在「体力劳动」的范畴 —— 出卖自己的劳动力，换取报酬。出卖得越多，得到的越多。价格不合理，我就不干。

如果你停留在这样的思维，将其当成真理，那只会制约自己的发展。

---

---

所以，我常常说，深度思考很重要的因素是什么？是对我们习以为常的模式怀疑。

- 当我思考时，我默认了哪些条件为真？
- 我为什么相信它们？它们一定是真的吗？
- 如果忽略它们，我能得到什么新的结论？

你看，深度思考跟终身学习，其实本质上是相通的。

深度思考，要求我们关注本质，反思自身，排除各种外在和内在框架的影响，尽量让我们的思考更加贴近客观真实。

而这就需要我们不断地去学习，去质疑、完善和更新知识节点的联系。

终身学习为深度思考提供养料，而深度思考为终身学习提供动力。

只有将这两者结合起来，才能不断完善我们自身，提高对这个世界的认知和掌控。

那么，有哪些方法，可以避免我们落入「固化思维」呢？

## 1. 接触新信息

信息是一切思考和学习的原料。前面已经讲过，如果我们日常的生活范围，局限在很小的一片天地里，那我们就会不断加强自己固有的认知。

久而久之，后果就是，**我们面对这个日新月异的世界，会慢慢觉得它「变得陌生」**，陌

---

---

生得不敢认识，不敢打破自己的稳态。

很多人有一种心态，就是觉得研究工具和渠道是一种「折腾」。对他们来说，这些都是手段、方式，「够用就好」，有什么好折腾的？

但对我来说，打磨出最适合自己的工具流，可以大大提高效率；不断更新自己的信息渠道，接触不同的信息，可以让自己每一天都比其他人多知道一点东西。

这些看似微不足道的提升，日积月累，也许就是巨大的优势。

所以，读书，学习，获取信息 —— 不要把它们当成每天要完成的计划，而是要跟吃饭一样，当成一种习惯。

尤其，**不要太重视「热点」，而是要关心「前沿」。**

什么是热点？众所周知的东西，就是热点。而一个信息如果已经众所周知，那它也就没有价值了。

我们真正要去做的是，追逐「前沿」：不断地拓展我们对某个领域的认知边界。这才是有价值的。

如何更新自己的信息渠道？同样，还是这几句话：英语，谷歌，靠谱的信息源。

为大脑注入活水，才能不断保持它的活力。

## 2. 接触相反观点

人总是有一种心态：证明自己是正确的。

---



---

因此，我们会下意识地接受相同立场的论点、证据，忽视立场相悖的材料。简而言之：我们只想看到自己愿意看的东西。

长此以往，我们的神经元回路会被不断强化，乃至固化。慢慢的，我们就真的再也听不进其他观点了。

到那时，我们的一切行为，其实都是基于我们前二三十年的经验和积累。

我们只是活了三十年，然后重复了几万天。

如果你不想陷入这样的状态，一个行而有效的方法，就是不断去接受双面的信息，然后对它们进行整合，来不断调整自己的观点和立场。

也就是说：不要追求思维的「完美平衡」，而是去追求「动态平衡」。

还是引用查理·芒格的名言：我觉得我不配拥有一种观点，除非我能比我的对手，更好地反驳它。

### 3. 保持开放心态

前面说过，当我们把某个知识「内化」成思维框架时，我们的一切思考，都会基于这个框架。无论遇到什么问题，我们都会先默认它为真，再基于这一点进行思考。

这导致什么后果呢？如果新知识与旧知识有抵触，我们的接收就会非常困难 —— 因为它影响到了「思维系统」的稳定性。

比如，许多人经常问我：某某工具和某某工具究竟哪里不一样？能不能合并起来？

---

---

——明明就是两种完全不同的东西，为什么一定要扯到一起呢？

（第一期训练营的学员应该深有体会）

前几天和圈圈聊天，也一起吐槽过这个问题：要告诉别人一个新的知识点，很容易；但要改变他先入为主的认知，非常非常难 —— 因为他总是会用旧的认知，去理解和思考新知识。

这就导致了，他接受到的东西，总是有偏差的。

所以，非常重要的一点，就是时刻保持开放的心态。

面对一个新事物，**多去研究「它是什么」「它为什么会出现」「它可以怎么用」，而不是急着寻找熟悉的方式来解读它。**

甚至，有机会的话，去试着接触一下，用它的思维，体验一下，改变自己的习惯。

这样，才能不断更新我们的大脑，接触到更广阔的世界。

L先生说：

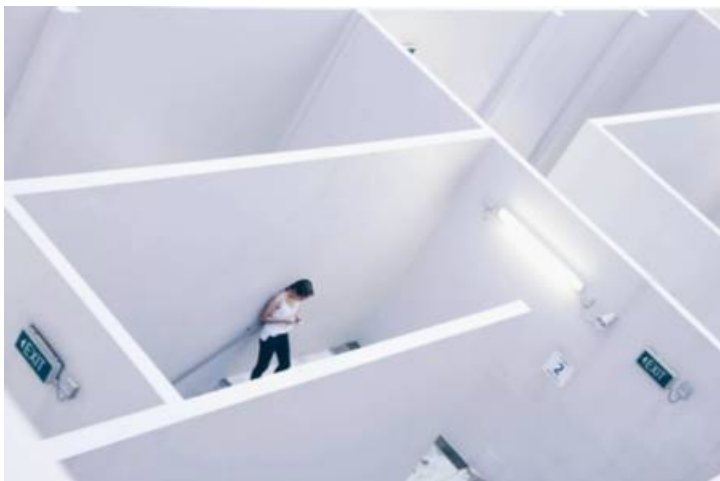
2018年，继续做一个终身学习者

一起继续死磕「深度思考」吧：)

---

# 浅层次阅读，正在让我们停止思考

原创 2018-01-11 Lachel L先生说



不知道从什么时候起，互联网上的文章，开始盛行一种「快餐故事」的风格。

这种风格，通常是「一个故事」加「一个道理」。跟传统纸媒的鸡汤差不多，但在新媒体人手上，被发扬光大了。

我总结了一下，大抵有这么三种套路：

## 第一种，名词解释型。

这种文章一般都不长，就一到两千字，套路一般是：抛一个问题出来，然后告诉你，为什么会这样呢？因为有一个很厉害的规律，叫做balabala.....最后再升华一下：这个规律真厉害啊！

---

---

于是，读者就会感觉：嗯，今天又学到了新东西。

说来惭愧，我小时候还蛮爱读这种东西的，也真学到了诸多似是而非的名词，比如「螃蟹定律」「墨菲法则」「二八定律」.....

当然，到了自媒体时代，这些名词们也升级了，变成了：幸存者效应，防御机制，长尾理论.....诸如此类。

在他们笔下，这些词汇仿佛是万能的。统计数字不靠谱？那是因为幸存者效应。为什么人会产生这样那样的心理？原因是防御机制。为什么这家公司突然爆发了？告诉你，这就是长尾的威力.....

但你如果真的要问：真的吗？防御机制的原理是什么？是怎么发挥作用的？有没有别的可能？我们该怎么做？—— 答案通常欠奉。

因为这些作者，很多只是知道了一个概念，就匆匆忙忙地拿来用，未必是真的「懂得」。

如果世界真的能像他们描述的这样运行，那我也很开心，因为简单多了。

## **第二种，知名案例型。**

这种套路，来自西方的畅销书。看得多的朋友应该知道，这些书往往都是这样的格式：洋洋洒洒写了几十页的案例，最后告诉你一个人尽皆知的道理。没了。

我在以前一篇文章中，吐槽过这种现象：有一位美国的管理大师，走访了几十家厉害的企业，写了一本书，总结出这些企业必胜的八条规则，成了一本经典畅销书。20年后，他在一次采访中，透露了这八条规则的诞生过程：

---

---

在一个 6 点钟的清晨，我坐在书桌前，从美国银行大楼 48 层的窗口望出去，俯瞰旧金山湾，然后闭上眼睛，俯身，在拍纸簿上奋笔疾书，刷刷写下 8 条原则。从那一刻起，这 8 条原则就没改变过。

不知道那些追捧此书的企业家们，如果知道这 8 条规则，是作者刷刷刷在纸上随手写下来时，是什么感觉。

当然，这本书还是很良心的，毕竟作者真刀实枪走访了这些企业，得到的资料也是靠谱的一手资料。但国内很多媒体人、自媒体人，将读到的二手、三手案例，重新写一遍，一个案例就是一篇文章，换一个案例又是一篇文章，那就有点无趣了。

甚至，回过头去看他们的文章，会发现：怎么他的观点好像不稳定啊？时而告诉你要这样，时而告诉你要那样。

还有一些课程，整个课下来，就是案例的罗列 —— 不是说这样不好，但除了学到几个案例之外，我们还学到了啥？

大概增长的，是跟别人聊天时，引用案例的能力吧。

### 第三种，我的朋友型。

这种就更简单了。通常是这么一个模式：

我有一个朋友，叫做小A，她有一次向我倾诉：balabala.....

听完小A的倾诉，我深有感触，不禁想起了另一位朋友小B.....

同样都是人，为什么小B跟小A的人生轨迹不一样呢？因为小B自律！

---

---

所以，人呐，一定要自律.....

这个模式可以套用在所有主题上。写情感，换成「自爱」「独立」；写励志，用「自律」「行动」；写企业，用「视野」「格局」。一篇文章就炮制出来了。

我都不想吐槽了。



这些套路不好吗？不，很好。因为它们读起来很有意思，很吸引人，也确实能让人感到「自己学到了东西」。

但实际上，我们真的学到什么了吗？

观察这些文章，你会发现一个共同点：**这些故事式文章，往往在「论据」上非常浓墨重彩，但是在「论证」上，基本没有。**

大多数都是：用 95% 的篇幅告诉你一个故事，最后用 5% 升华、点出主旨，让你有一种收尾的感觉。但是，它们是如何从论据过渡到论点的？基本欠奉。

这些文章，最爱做的事情，就是把看似复杂的现象，用非常简单的语言，条分缕缕地讲出来，最后慢条斯理告诉你一个知识，让你感受到思维被刷新的愉悦感。

这就叫做「**简单归因**」。

于是，文章的传播力够不够强，就变成了：故事够不够有趣，知识点够不够新颖，文笔够不够吸引人。

---

---

它们所提供给你的，真的是知识吗？

不是，只是谈资而已。

稍有学术基础的朋友，或者读书比较多的朋友，就会知道：一本书，一篇文章，最重要的是什么呢？不是「是什么」，而是「为什么」。

同样一个理论，好的文章会告诉你：这个理论是怎么产生的，有过哪些相关研究，它的机制是什么，为什么会这样，再拎出一个案例，告诉你：在这个案例中，这个理论是如何产生作用，又是如何导致某某结果的。

在这个过程中，你能看到作者的论证思路、逻辑脉络。如果具备相关知识，你甚至能代入进去，跟着作者一起思考，发现作者论述过程中的疏漏和破绽。

但这种故事式文章，会用大量的篇幅，告诉你一个故事，写得栩栩如生、细节完善、十分动人，最后笔锋一转，直接把理论抛出来，给你呈上来，完事。

就像一道精美的菜肴：刀工，火候，调味，摆盘，考究无比。

但是，你所看到的，永远只是作者最终所呈现给你的样子。作者想让你看到什么，你看到的就是什么。

更进一步：一个故事里面，所有的情节、细节、描述、叙事.....都是作者设定好的。**甚至，读者会有什么反应，也是作者预先设定好的。**

**简而言之：作者可以通过对故事的设置，来操纵你的反应、思考和情绪。**

你就像一只小白鼠，在作者的诱饵之下，一步步按照设定好的路线行走。

---

---

你所产生的共鸣，同理心，情绪，乃至恍然大悟 —— 很有可能，都是作者设定的一部分。

长此以往，会导致什么后果呢？

你会慢慢失去怀疑和思考的能力。



所以，我一向不喜欢各种「拆书」「浓缩」「碎片化知识」的学习。

一本书，被拆成几个案例和结论，看似骨架都被抽离出来了，但实际上，蕴含在其中的作者的思考，案例中的细节，研究的过程，论证的思路，乃至结论的适用范围，等等，全都丢失了。

这些模式，并不是真的在帮助你提高，只是在满足你的焦虑感而已。

它们在本质上，和我们刷微博、朋友圈，没有任何不同。只是不断用新鲜刺激，来活跃我们的大脑。

而为了让你不加思考，接受它们的灌输，它们一般会怎么做呢？封闭。

封闭的意思，就是不留余地，不留疑问，让你读完之后，安心地接受它们灌输给你的「知识」，不加怀疑和思索。

但是，「学问」为什么叫「学问」？就是因为，问，才是更重要的。

---



---

如何才是真正地在学习？很大程度上取决于，一篇文章，一段材料，一个课程，**能不能启发你的思考，让你看到更大的空间，更多的可能性。**

而不是满足于它所呈现给你的风景，就此止步不前。

所以，我常说：优秀的人是什么样的？一个共同的特征，是他们都有旺盛的好奇心。

他们永远不会满足于别人给出的答案，而是针对答案，会不断地提出问题。并且针对这些问题，去寻求信息，更新自己的认知，获取更多的「概念」，将更多的概念连接在一起，不断拓展自己的知识网络。

当你的思维拓展得越广，你就会发现，画地为牢，是多么无聊的一件事情。



这就是我想说的：

克服自己的本能，让理性回归本位。

为什么这么说呢？

**人的大脑，相比起说理，总是更加喜欢故事。**这就决定了，我们会天生排斥论述、说理性的内容，更青睐于故事和案例。

对大脑的研究表明：当我们面对一段说理时，我们的大脑，只有布洛卡区和韦尼克区在活跃，它们是大脑中负责语言的部分。

但当我们聆听故事时，我们整个大脑都在活跃，并且是不同节奏、不同位置次第活跃。

---

---

原因非常简单：一个故事，通常是非常丰富的，有情景，有人物，有动作，有情绪，那么，**当它行进到相应内容时，就会在我们的大脑中激活相应的区域。**

比如，当故事中出现「美味的食物」「粗糙的触感」「温柔的声音」时，我们的感觉皮层就会被激活。

当故事中出现行动、操作、动态时，我们的运动皮层就会被激活。

而当故事进行到矛盾冲突时，我们的杏仁核就会被激活 —— 它会通过调节激素分泌，让我们产生种种情绪，比如紧张、兴奋、激动，等等。

这就是我们感到「身临其境」的缘故。在听一个故事时，我们的大脑会将其「重演」一遍，让我们感到，自己仿佛经历了一次这样的情境。

简而言之，相比起说理，**故事，对大脑来说，相当于一次按摩。**

我们之所以喜欢听故事，是因为，**我们会从故事中，让大脑获得全方位的、浅层的激活，从而感受到兴奋，不断刺激我们的奖赏回路。**

这是不是坏事？当然不是。

但如果沉溺于这种感觉，将故事视为学习，将按摩当做运动，那对于我们的提高就是完全无益的。

按摩只能让你感到舒服，永远不会提高你的心肺功能。

要获得提高，就必须克服这种本能，去做一些更加痛苦、更加艰难的事情。

所以，不妨有意识地让自己这样做：

---

---

## 1. 阅读复杂的文章和书籍

现在很多自媒体，为了让人更容易读懂，已经做到把一句话的信息量，拆成五句、十句。有时生怕吸引不了你，还要加个表情包，卖个萌，夹杂几句网络用语，硬生生将三句话的信息，注水到一千字。

每次看到这些东西，我都想对编辑说：你们是觉得你们的读者都是小学学历吗？

少看「低信息量」的文本，有意识地多读一些复杂的文本。这既是更加系统有效的学习，也是对大脑的锻炼。

大脑跟肌肉一样，是需要锻炼的。提高针对复杂问题的思考能力，最好的办法，就是多接受复杂信息的刺激。

多读论述性、说理性的内容，多思考逻辑，多去对内容进行分析、框架化，慢慢的，你会发现：以前那些甘之如饴的文章，读起来都像白开水，完全入不了你的眼。

你会打开一个更壮阔的世界。

## 2. 主动拓展知识网络

如果说我成长过程中最大的感悟，那就是从「被动学习」到「主动学习」。

什么是被动学习？就是只接受一个渠道、一个方向的信息，不加思维地接受。这样做，只会让自己的认知边界停滞不前。

而主动学习，就是在清楚「我想要什么」的前提下，主动去探索每一个知识点。通过包

---

---

围式学习，不断地获取新的概念，新的联系，将它们纳入自己的知识网络之中。

这是一个痛苦的过程，因为它意味着，我们要不断刷新舒适区的边界，不断地迈出去。

它也意味着，我们要不断更新和扬弃那些旧观念，包括我们熟悉的旧工具、旧框架。

但只有这样，才能保证大脑的活跃，不断地接近世界的真实。

### 3. 从学习中获取愉悦感

我在整篇文章中，都强调了这一点：痛苦。

那是不是意味着，凡是在学习上出类拔萃的人，都要克服艰难困苦、走上这条更加辛苦的道路呢？

当然不是。

真正能够走在同龄人前列的人，都能够在学习中找到愉悦感，将困难的过程，转化为不断攻克挑战、不断升级的过程。

如果你目前还做不到，不妨试一试：给自己一个任务，定期（比如每周）将这一周学到的东西，写成文章，或者进行总结归纳，分享给别人。

慢慢的，你就会从这个过程中，得到反馈，获得充实的成就感。

直到你能够完全放弃回报，单纯专注在学习本身，就可以了。

你会发现，求知本身，就是无上的幸福。

---

---

# 如何高效克服情绪的困扰？

原创 2018-01-15 Lachel L先生说



L先生说：

昨晚的文章写得太匆忙

临发布时，仍然不满意

于是，今天重写了一遍，才发出来

希望能对你有用：)

我想，每个人在生活中，或多或少，都曾受过情绪的困扰。

和别人争论时，一时冲动，说了很重的话，事后才后悔不迭；

面试、报告、提案，轮到自己时，紧张得手足无措，表现大失水准；

事情搞砸了，不自觉地担忧后果，一直提心吊胆，导致影响了其他的工作；

.....

很多朋友经常向我诉苦：明明无关能力，但因为情绪的干扰，经常把事情搞砸，要么就

---

---

是浪费了大把时间，究竟，如何才能克服情绪的影响？

其实，只要掌握一些知识和方法，我们是能够对情绪施加干预的。



我在去年一个采访中，提到过一个观点：

感性有两种，一种是高级情感，诸如感动，崇高，审美，爱；一种是低级情绪，诸如愤怒，紧张，恐惧，焦虑.....

前者能够与理性共存，但后者是我们的低等生物本能，我们要做的，就是**用理性来主导我们的大脑，抑制这些低级的情绪反应。**

为什么这么说呢？

神经科学家 Paul MacLean 认为，我们的大脑有三个系统，按照形成时间从早到晚，分别是：**爬虫脑，古哺乳类脑，新哺乳类脑。**

爬虫脑形成于数亿年前，是我们的祖先尚在爬虫类时期时，进化出来的大脑。它分为脑干和小脑，脑干负责控制我们的心跳、呼吸、血压，延缓生命；小脑控制我们的运动和协调，帮助我们移动。

我们是无法控制爬虫脑的，只能被动地接受它对我们的指挥。

想象一只青蛙在我们的大脑里，在脑后靠近颈部的地方，对，这就是爬虫脑。

然后，大约两亿年前，哺乳动物出现了。

---

---

它们发现，原始的爬虫脑已经不足以指挥它们的活动，它们需要面对更加复杂的环境，产生更加多样化的反应。

于是，它们一合计：不如，咱们给大脑加个功能吧。

就这样，古哺乳类脑出现了。

这部分系统，有一个更广为人知的名字：**边缘系统。**

如果说爬虫脑让我们「活下去」，那边缘系统的作用，就是保证「更好地生存」。

边缘系统中，有两个部位，跟我们的情绪密切相关。

一个是我们的熟人：**杏仁核。**

杏仁核是一切情绪和感受的中心。它会对外界刺激产生反应，并直接控制身体产生相应的行动，比如心跳加速、血管舒张、手心出汗.....这一切的结果，我们给它们一个名字，就叫做「情绪」。

而在一切情绪之中，有一对最基本的反应，叫做「战或逃」。读过《思考，快与慢》的朋友，对此应该都不陌生。

「战或逃」反应，通常是由恐惧信号引起的。当杏仁核接收到恐惧信号，它就会告诉下丘脑，让下丘脑启动「战或逃」程序：于是，我们的身体被唤醒，肾上腺素大量分泌，准备应对眼前的危机.....

这就是情绪的本质。**它实质上是由边缘系统掌管的、对于外界的应激反应。**

---

---

最后一个系统，叫做新哺乳类脑，也就是高级哺乳动物（包括人类）特有的部分。

新哺乳类脑，同样有一个更熟悉的名字，叫做**大脑皮层**。它由一层约2毫米厚的结构，通过百转千回的折叠，构建出复杂的表面积。

这部分，就是我们用来认知、思考、计划、执行的系统，负责我们的复杂认知，也是我们的理性所居住的地方。



了解这些，对理解情绪有什么帮助呢？

实质上，**我们产生情绪的过程，就是边缘系统和大脑皮层，互相博弈和压制的过程。**

在我们大脑中，这两个系统其实时时刻刻都在争斗，争夺主导权。

为什么这么说呢？

大脑对情绪的处理，遵循双轨制。

什么是双轨制？假设你在电影院看3D电影，一辆汽车笔直地朝你开过来，这时，杏仁核立即被激活，将其识别为危险信号（可能会被汽车撞倒），并立即发送信号给身体，要求身体采取反应。

你会突然一个激灵，想往两边跃开，这就是一个下意识的情绪反应。

与此同时，信号也会同步通过丘脑，传递到大脑皮层。大脑皮层通过对信号进行分析处理，发现「这只不过是电影里的镜头」。

---



---

于是，它立即向边缘系统发送信号，要求它停止应激反应。

很显然，前者的速度肯定比后者更快，因为后者还需要传递、分析、再回传信号，所以我们一般会感受到：先是产生情绪波动，紧接着又被大脑抑制。

所以，完全不产生情绪反应是不可能的（除非切除杏仁核）。关键在于，我们能否控制好自己的大脑，使大脑能够更快、更有效地向边缘系统发出信号，来抑制我们的情绪起伏。

**边缘系统激发情绪反应，大脑皮层抑制情绪反应。**这两者互动起来，就构成了我们动态平衡的内稳态。

所以，为什么我们会沉溺在情绪之中？很多时候，就是大脑皮层的抑制功能出了问题。

许多影视产品，包括广告，电影，游戏，利用的就是这一点。

一方面，通过高拟真和极强的代入感，让你沉浸进去，降低大脑对信息的判断和分析能力，也就是让你「跳不出去」；

另一方面，通过不断向你发送刺激和信号，挑动杏仁核对于情绪反应的记忆，从而产生情绪反应。

我们在这些产品中，感受到的视觉刺激，以及那种「震撼人心」的冲击力，其实就是情绪反应和激素分泌「涨 - 跌」的过程中，对我们的刺激。

很多自媒体文章也是一样的。通过加强代入感，降低大脑的分析能力，让你沉浸进去，慢慢的被挑动情绪，产生愤怒、同情、同仇敌忾等反应，以达到转发和转播的效果。

---

---

这里面的机制，都在于**延缓「大脑 → 边缘系统」发号施令的过程。**

再比如，边缘系统中有一个部位，叫做扣带回，涉及对于信息的注意和学习。如果这个部位过于敏感，就可能导致对细节的恐惧和持续注意。

临床已经证实，对这个部位进行破坏，能有效治疗强迫症患者的强迫倾向和焦虑倾向。

诸如此类。

所以，我们会看到，**控制情绪，实质上，就是边缘系统和大脑皮层，彼此争夺控制权的过程。**

如果让边缘系统主导了我们的行为，导致的后果，就是情绪失控，

我们要做的，就是尽可能**发挥大脑皮层的作用，用理性来主导我们的思考，避免受到边缘系统操纵。**

这就是我说「让理性回归本位」的原因。



那么，当我们受到情绪干扰时，可以采取哪些做法，来回复大脑皮层的控制力呢？

## **1. 识别自己的情绪**

前面讲过，产生情绪的过程，是边缘系统和大脑皮层相互博弈的结果。

而很有意思的是，这两个系统，是彼此抑制的。

---

---

也就是说，当边缘系统活跃时，我们的大脑暂时会被其接管；而当皮层活跃时，边缘系统就会退居二线。

所以，当你产生任何情绪反应，包括愤怒、紧张、焦虑……这时，只要停下来，问自己：

我现在产生的，是什么样的情绪？

单单「识别情绪」和「给情绪命名」，就能够迅速平复我们的心情。

为什么呢？很简单。当我们启动「识别」和「语言」功能的时候，调动的是大脑皮层。这时，边缘系统就会被抑制。

简而言之，这个步骤，是**帮助大脑皮层活跃起来**，从而摆脱边缘系统的控制。

这可以帮助我们迅速从情绪中挣脱出来，强化大脑皮层，弱化边缘系统，为下面的一切做好准备。

## 2. 把事件的过程写下来

在你快速摆脱了冲动之后，如果有条件，试着把整个事情，包括情绪的诱因、自己的反应、相关的想法和念头等，全部写下来。

这样做的目的是什么呢？

我们对于注意的处理，有三种策略，分别是分心、专注和沉思。

研究证实，在对情绪敏感者的研究中发现，他们往往采取的是「沉思」的策略。

也就是说，我们喜欢在大脑之中进行自我对话，对事情反复地念叨 —— 但这样的行

---

---

为，是无法导致大脑启动「抑制功能」的，它只会反复地，提醒我们这个刺激的重要性。于是，我们就一直沉浸在情绪之中。

更好的做法是什么呢？把它写下来。这时，我们就在心理上，将这个信息「转移」到了外部。

接下来，试着让你自己去考虑别的问题、关注别的地方，你会发现，脑海里的「声音」淡了很多，我们开始能找回自己的注意力。

可参考：

总抱怨没时间，你缺的究竟是什么？

### 3. 反思自动化思维

我们之所以会将一个刺激视为「情绪刺激」，往往是因为，这个刺激会激活我们某些「负面的」自动化思维，产生不良感受，从而让我们的杏仁核「记住」了它们。

所以，不妨在内心里，或者看着你写下来的（2），去审问：

- 我所产生的自动化思维是什么？
- 它们真的是合理的吗？
- 除了这些，是否还存在别的可能性？

比如，我在知乎和公众号写东西，有时会看到一些很不友好的留言，偶尔也会感到不高兴。但每当我觉察到不高兴时，我会问自己一句：

他说的有没有道理？

如果没有，问题是在我这里还是他那里？有没有可能是我写得太复杂、太晦涩，乃至

---

---

让他产生了误会？

那么接下来，我可能会进一步思考：

哪些地方可以再优化，尽可能让信息的传达更有效？

借由这样的控制思维，就能非常轻易地平复自己的心情，将注意力转移到新的问题上。

从而，摆脱无意义的情绪影响，确保自己一直在做「有价值」的事情。

自动化思维可参考：

[过于在意别人的看法，怎么办？](#)

## 4. 转移注意力

如果以上方法不能有效平复情绪，我会打开我的 AFD 清单，定位到 Focused 部分，找到一个问题，沉浸进去。

这采取的，是「分心」和「专注」的策略。通过回忆一个感兴趣的问题，将注意力倾注进去，强迫大脑皮层活动起来，从而，将原先的情绪刺激抛诸脑后，让其被自然遗忘。

情绪反应，永远是来得激烈，去得也激烈的。只要能够在当下克制住自己，慢慢的，就能够对其脱敏。即使再次接触，也能有效降低杏仁核对其的反应。

这种方法，用在面试、报告、发言时特别有效。如果紧张得难以自持，最好的方法不是告诉自己「不要怕」，而是让大脑跑起来，想一想其他问题，哪怕跟现在的状况毫无关系，也可以。

只要让大脑运转起来，短暂摆脱情绪反应，到了自己上场、需要准备时，你会发现，紧

---

---

张的情绪平复了许多，再也没有之前手忙脚乱的感觉了。

AFD 清单可参考：

高效管理时间的秘诀，就在于这三个清单

L先生说：

保持理性主导是困难的

但这也是我们之所以为人的原因

共勉：)

THE END

- 晚 安 -

---

---

# 几个小技巧，让大脑运转更顺畅

原创 2018-01-18 Lachel L先生说



你会不会有这样的感觉：

- 碰到问题，总感觉思维转不过弯来；
- 头脑风暴，别人能想出很多点子，自己却一个都想不到；
- 考虑东西总是不周全，被指出之后才惊觉「我怎么没想到」……

这些，经常能从读者口中听到。

其实，这很正常。

我们都知道，**大脑和肌肉一样，需要不断锻炼，才能活化它的运转效率和机能。**

但是，在现实中，我们每天，其实都是在遵循着习惯和经验生活。

通勤路上，听听节目，看看新闻，刷刷朋友圈和知乎；

到了公司，接着前一天的工作做下去，填填表格，写写PPT，开个会，一天就过去了；

---

---

下班路上，看点小说换换脑子，或者刷几篇公众号.....

想一想，**你有多久，没有主动思考过，而是被动接受信息，被动按照习惯的模式去工作和生活？**

习惯让我们遵循最简单的路径，一方面节省我们的精力，另一方面，却也在让我们的大脑停滞下来。

这就是我强调「深度思考」的原因。

只有践行深度思考，才能最大程度地抵抗我们的惯性，让我们不再平庸下去。

如果你没有太多深度思考的机会，不要紧，一步步来。

先养成主动思考的习惯，慢慢的，让大脑开始运转起来。

今天，分享几个切实有效的小技巧，能帮你在生活中，逐步锻炼自己的大脑。



## 1. 建立边界意识

掌控我们的大脑，第一步，就是要重新找回，对它发号施令的权力。

很多同学经常问我：**在网上浏览信息的过程中，经常一个接一个地打开网页，思维一不小心就飘了出去，到头来感觉什么都没得到，却白白浪费了大把时间，怎么破？**

其实，这个问题，根源就在于，没有建立起「边界意识」。

---



---

什么是边界意识？简单来说就是：

我想要什么？我为什么要？我需要做什么？

也就是说：你对自己的需求和念头，必须拥有非常清晰的认知 —— 你会清楚地知道，哪些东西是你需要的，哪些是你不需要的。

但是，所有的互联网产品，都有一个特点：**它们在拼命地争夺你的时间和注意力。**

标题党，智能推荐，超链接，预加载，瀑布流，沉浸式体验.....它们想要的，就是让你不断地打开一条又一条消息，沉浸在它们为你创造的「信息流」刺激中。

这时候，实际上，你已经失去了对大脑的掌控力：

**你是在任由信息和刺激主宰你的大脑。**

慢慢的，它们会扭曲你的「时间感」，你会感到只过了一会，但抬头一看，却发现已经过了一个小时。

那么，如何克服这个问题呢？

最简单的方法，是**通过掌控时间，来重新唤醒大脑。**

不妨试试这样做：在你进行任何活动 —— 包括工作、查询资料、看新闻、阅读时，都给自己规定一个时间，告诉自己：

我只能花多少分钟，时间到了，我就要去做下一个任务。

比如：你在写一份方案，需要查询一个数据，那么不妨对自己说：我只能在这上面花费15分钟的时间，时间一到，无论是否查到，我都必须去做下一个任务。

---

---

那么，你会发现，你的感觉完全不一样了。

以前，你可能会打开一个网站，抱着「这个标题有意思」的心态，打开几十个标签页，直到把正事抛诸脑后。

但现在，你会将注意力完全聚焦在任务上，忽略掉其他的干扰。

这就相当于，**你在大脑中划定了一条边界，把无关的信息过滤掉。**

一开始，可能会常常忽略时间，那么不妨这样做：

- 1) 在切换任务前，瞥一眼现在的时间；
- 2) 为即将开始的任务（查资料、看新闻、刷朋友圈、刷知乎等）设定一个时间。这个时间不要太紧，应该允许有一定的盈余，但也不能太松，否则会起不到压力的作用。
- 3) 定一个闹钟。

直到你已经习惯了这种方式，那么，就可以把闹钟去掉。用内在对时间的感知（时间感），来指导自己的行动。

这个方法，可以有效地让自己重新掌控大脑，提高专注力和工作效率。

---

## 2. 进行思考练习

你可能会说：我也知道思考的重要性，但是，平时没什么机会需要思考呀.....

工作中，为了高效，也为了早点下班，往往都是按照标准流程和套路操作，很少有需要

---

---

用到思考的地方。

下班了，又觉得：累了一天，就干点不费脑子的事情吧，别折腾了.....

其实，在高强度的工作后，**适当做一些思考练习，不但不会增加疲劳，反而能激活那些被抑制的脑区，让我们的精力得到恢复。**

如何找到这样的练习呢？

我常用的练习模式，是去**追问「为什么」**。

平时，看到一个现象，一个事件，或者文章里的某个场景，我往往不会下意识地去接受，而是先停下，问一句：

- 为什么会发生这种现象？
- 背后有什么原理可以解释？
- 我可以将它跟什么知识联系起来？

注意：做思考练习的时候，**并不需要追求「正确」**，也不需要记下来，仅仅只是为了让大脑运转起来。

通过这个过程，我就可以不断地将这些东西纳入思考，刺激大脑里面储存的知识节点，让它们被激活。

每一次练习，时间在两分钟左右，不用强求结果，什么都想不到也不要紧 —— 这只是一次锻炼而已，慢慢来。

坚持下去，将其作为习惯，你会感到：能够想到的东西，会慢慢的多起来。

---

---

除了追问「为什么」，还有很多其他的练习方式。譬如，我有一位写小说的朋友，他平时爱用的练习方法，是观察路上的行人。

他会锁定某个人，可能是地铁里的乘客，也可能是商场里的行人，观察TA的衣着、仪态、动作，等等，给他编一段小故事，或者在脑子里「描绘」TA的一天。

这是个很有意思的练习，可惜比起观察力，我更擅长对信息的编码和处理，因此我更多的是从「内部」去推演。

另一种方式，是建立对数据的敏感度。

举个例子：我去吃饭的时候，或者在某家店里小坐的时候，喜欢跟店长或店员攀谈，问一问：

- 你们这里铺租多少呀；
- 你们每天能有多少客人呀；
- 你们一个月的工资是多少呀；
- .....

诸如此类。

然后，对数据进行估算，大概计算一下：每月支出多少，收入多少，利润多少，等等。

不用强求数据的真实性 —— 它们往往不那么准确，但是无妨，重点在于，你可以通过这种方式，不断地增长对数据的敏感度和认知。

而且，数据多了，也能大体上形成自己的一套认知体系，做到基本心里有数。未必很准确，但不会有太大偏差。

---

---

这对于认知社会运转，是相当有用的习惯。

### 3. 复述重构信息

什么样的信息，才是真正被我们内化掌握的？很重要的标准，**是看你能否用自己的话，把它讲出来。**

反过来说，复述，属于一种精细加工，是提高我们对一个知识点、一个事件理解和记忆的最好方式。

这也是我很喜欢的一种脑力锻炼法。

读到一个新颖的概念，我会通过「包围式学习」去试图掌握它。在这个过程中，我会不断地针对已经得到的信息，去重组它们的结构，对它进行推演，找出它的逻辑脉络，用自己的话表述出来。

同样，读到一个故事，一个案例，一个事件，看完之后，我也会在心里复述一遍：它讲了什么？为什么会这样？我得到了什么启示？

通过这种方式，一方面，可以增进对知识点的理解，找到自己不够熟练、不够明确的地方；另一方面，也可以不断锻炼自己处理信息的能力。

而且，在复述的时候，我会着重去注意信息的「框架」：怎么分解？什么结构？如何推导？等等。

然后，再把它们抽象归纳，总结起来，如果有价值的，用笔记记下来，以后可以用。

---

---

如果你感到有点难，不妨先试一试，对于事件和新闻，进行「复述」。

举个例子：发生了某起热点事件，朋友圈里铺天盖地的文章，各种观点、批判、理解横飞——这个时候，你不妨浏览一下这些文章，再冷静地作出思考：

- ▼ 这些不同的文章里面，分别提供了什么信息？
- ▼ 这些信息当中，哪些是可靠的，哪些是作者的主观解读？

随后，再把这些「较为可靠的」信息汇总起来，列成表格，问自己：

- 我可以从中推导出什么？
- 有哪些观点，是能够站得住脚的？

通过这样的方式，在脑海中不断「去伪存真」，对信息进行结构化的储存和整理，丰富和完善自己的理解。

练习时，如果不熟练，可以先用纸笔辅助，将其视觉化，写下来。慢慢的，脱离纸笔，在大脑中进行拆分、储存和记忆。

长此以往，你会发现，你看待事物的视角，会比同龄人超出许多。



最后，再分享一个 **TEC 方法**，来帮我们有意识地安排思维练习。

什么是 TEC 方法？

## 1) 聚焦 (Target & Task)

---

---

理清核心问题，将其作为思考的起点。

## 2 ) **执行** ( Expand & Explore )

开始思考，并对想到的内容时刻进行重构和结构化。

## 3 ) **归纳** ( Contract & Conclude )

得出结论，如果有必要，记录下来。

这一个过程下来多久呢？一般5分钟左右。

简而言之，你可以参照这个模式：

给自己设定一个小小的任务，并定下起止时间，在这段时间内，激活大脑，去获取信息、进行思考，并围绕任务组织信息，最终得出结论。

也就是说，不妨把每一次练习，看作一个小小的挑战，而练习的过程，就是克服挑战、获得胜利的过程。

请把这种练习方式，内化，吸收，直到完全成为下意识的本能。

是时候让大脑转起来了。：)

---

# 别让大脑变成你不喜欢的样子

原创 2018-01-21 Lachel L先生说



前几天，有个朋友向我咨询写作。

他没什么经验，但也想做自己的自媒体。于是，他发了一篇稿子，问我：感觉如何？有没有什么建议？

我大体浏览了一遍。说实话，从文章中，能够感受他「努力想把文章写好」的诚意，也看得出很多地方是精雕细琢、改了一遍又一遍的。

但确实存在一个问题：文字不够火候。

比如，信息量太浅。花了几百字，去描述一段一句话就能讲清楚的内容。

比如，逻辑混乱。一段话里面，意思前后杂糅，思路庞杂，要反复读几次，才能明白究竟他想表达什么。

比如，词不达意。明明有更好的表达，却用得佶屈聱牙，看得出来词汇量很不够.....

---



---

我对他说：你现在先不要考虑学什么技法，先把你的习惯改掉，别去看综艺、电视剧，也别看那些肤浅的文章，先静下心来读一些严肃的长文。

有一句俗话叫做「You are what you eat」，其实，用到思维上也是适用的。

不存在不读书、没有积累就能产出的人。

我们的思想，实际上就是由我们所接收的信息构成的。



这半年来，我写过不少关于思考的文章。

诸如：

[你的深度思考能力，是如何一步步被毁掉的？](#)

[你是在独立思考，还是在被洗脑？](#)

[这个世界，正在把我们变得越来越懒](#)

.....

在这些文章中，我一直坚持一个观点：

我们的思考能力至关重要，却也相当脆弱。

娱乐，欲望，消费主义，信息爆炸，都在无时无刻地试图破坏和摧毁它。

也许会有同学提出质疑：这会不会太耸人听闻了？我们的大脑有那么容易被影响吗？

其实，真的有。

「毁掉」，并不是一个象征性的修辞手法，从某种意义上来说，它是一个事实：

---

---

**我们的大脑，是具备「可塑性」的。**

什么意思呢？

我们的大脑并不是固定不变的，它会随着我们的运用和学习，不断地改变自身内部的构造，来更好地适应这个环境。

所以，我们每一次的思考，练习，操作，以及对信息的接受和吸收，其实，**都在潜移默化地重塑着我们的大脑。**

很多时候，人与人之间的后天差距，就是这样拉开的。



我们先从一个有趣的概念讲起：HOMUNCULUS。

在[如何高效克服情绪的困扰？](#)中，我提到过：我们的大脑可以分为三个部分，分别是爬行脑、边缘系统和新皮层。

这其中，专门负责认知、思考和复杂动作的，都集中在新皮层上 —— 这张约2-4毫米薄，两张报纸大小的「纸巾」，决定了「你是谁」和「你能做什么」。

那么大脑皮层由什么组成呢？就是我们非常熟悉的**神经元**。

神经细胞们，以神经元为核心，加上各种胶质细胞、支持细胞，构成了这张「纸巾」。

简而言之：如果我们把一张纸巾放大，仔细看，能看到它由各种密密麻麻的纤维组成。

---

---

而在大脑皮层中，这些纤维就是神经元和突触。

这就是我们的思维栖居的地方。

接下来我们要看一个有趣的东西。

我们知道，不止思维，实际上各种复杂的运动 —— 比如弹奏钢琴、拉弓射箭、运笔写字等，都是由大脑皮层所控制的。

在皮层中，专门有两个部分，负责这些活动：**运动皮层和体感皮层**。

我们对身体的一切掌控，都是由两个部位发号施令，然后调动身体的肌肉来完成的。

那么，我们可以得到一个很明显的推论：

越复杂、越精细的行动和部位，调动它们时，所需要的神经细胞就越多。

举个例子：控制手指，可能需要100万个神经细胞；而控制肘部，可能只需要10万个神经细胞。那么投射到大脑皮层中，就是前者所占的部分比后者大10倍。

（当然，数字是随手写的）

如果把我們大脑皮层中，按照对应躯体各部位的比例，重新画出一个「人」，会得到什么结果呢？

譬如说：我們已经知道，在大脑皮层中，负责手指的部分，比负责手肘的部分大得多，那么我们就把手指画得更大一些、手肘画得小一些 —— 按照这种画法画出的「人」，会长什么样呢？

---

---

这里本来应该放一张图，但是由于实在太丑了，担心大家做噩梦，所以还是不放了。

（此处假装有一张图）

感兴趣的朋友，可以自行搜索「HOMUNCULUS」。

这就是我们画出的「大脑人」的名字。

简单描述一下：这个「大脑人」身上，最大的部分是手掌和手指 —— 它们加在一起比其他部分的总和还要大；其次是嘴唇和舌头；再次是面部。除此之外是其他身体部位，包括下肢、躯干等，它们极其纤细，勉强撑起了巨大的手部和脸部。

为什么会这样呢？原因也很简单：因为手部的动作是最精细的；其次是嘴唇和舌头 —— 用来讲话；然后是面部，用来作出各种细微的表情。

也就是说：我们用得越多，要求越高的部位，在大脑皮层中所对应的的部分，相应的，也就越大。

这是先天还是后天形成的呢？

很大程度上，是后天形成的。

举个例子：在体感皮层中，负责手指的部位是彼此相邻的，食指旁边是中指，中指旁边是无名指，跟我们的手指结构非常相似。

为什么会这样呢？一个有力的解释是：因为我们总是同时使用几个相邻的手指（比如抚摸某样东西，或者握持某件物品），所以，这些神经元会倾向于靠得更近，这样才能更好地建立彼此之间的联系。

所以，我们此时此刻大脑的结构，并不是从一出生就注定的，而是出生之后，随着我们对这个世界的探索，慢慢形成的。

---

---

这就是大脑「可塑性」的一个生理学基础。



可能有人会问：上面提到的，是关于运动的部分，那思维呢？

其实，思维也是一样的。

首先，我们知道，思维的原料是知识。实质上，思维就是对于知识中的质料，进行加工、分析和处理的过程。所以，我们着重看知识。

关于知识的部分非常复杂，并且至今神经学家的探索也很粗浅，但目前一个普遍认同的结论是：**知识的编码和储存，实际上是一个生理过程。**

我讲过：大脑储存知识的模式，是「节点」和「联系」。各种节点通过彼此的逻辑联系组合起来，就构成了我们的知识网络。

而节点和联系对应到大脑的生理结构中，就是神经元和突触。

一个神经元被激活，通过突触这个渠道，激活其它神经元 —— 这就是一次思考的过程。

我们如何学习新知识呢？**本质上，我们是通过把两个节点组合到一起，建立它们之间的突触关联，来产生一个新的知识。**

比如：我学到了一个知识，叫做「三国时东吴盛行部曲制」，那么，在我的大脑中，「东吴」和「部曲」这两个节点，就产生了一个联系。这就是一次学习过程。

---

---

但还没完。

如果这个联系只是短期的，那么，它只是短时间内被激活，并不会形成长期的通路。

要如何形成长期通路呢？我们必须不断地、反复地激活它。这样，两个神经元之间，就会产生一条新的突触通道。

到此，我们就通过「强行改变大脑的生理结构」，来为我们的知识网络，重新增添了一个新的知识。

这就是神经学家 Hebb 提出的学习理论，后来被称为 Hebb Learning。

这套效应，在 Hebb 提出的几十年里，有许多相关的研究，包括 LTP、突触可塑性.....但大家基本都认同：学习，知识，思维，这些东西的本质，都是神经元的重组和改变。

也就是说：我们往往会觉得，天才的大脑一定与常人不同。但实际上可能恰好相反：正是因为他们思考得多、学习得多，他们的大脑才「与众不同」——而这又进一步，强化了他们的学习和思考能力。

进一步思考：

即使是两个非常相似的人，在做同样的事情，他们的大脑产生的变化，很可能也是完全不同的。

举个例子：一对双胞胎，他们坐在一起看一部电影。

双胞胎中的哥哥对手法比较感兴趣，于是他一直在研究镜头、动作、色彩，他的大脑中，开始把电影的每一个镜头拆分，跟这些东西联系起来，不断地重组和调整。

---

---

而他的弟弟呢？他专注于欣赏剧情，他看到的是人物的冲突、矛盾、台词、对白，是剧情的展开和发展，那么他的大脑中，储存的就是这些东西。

当看完这部电影，他们心中对这部电影的编码、储存和理解方式，就完全不一样了。

哥哥回想起这部电影，想到的可能是：这部电影里有哪些镜头，每个镜头是怎么起承转合的；

弟弟回想起来，则可能会是：电影里哪段台词特别经典，哪段演技特别赞……

所以，不同的人，看待事物的视角可能完全不同。很正常。

因为这就是他大脑中的生理构造。



这会给我们什么结论呢？

不论有意还是无意，我们日常生活中的种种行为，对信息的摄入、理解、记忆，其实，都在不断地改变着我们的大脑。

举一个最简单的例子：语言。

Scientific American 有一篇文章，介绍了一个很有趣的现象：

我们所处的文化环境，决定了我们的语言；而我们的语言，又会反过来决定我们的思维模式。

举个例子：

---

---

澳大利亚有一个小镇，叫做波姆普劳，这个镇的官方语言叫做「库塔语」。在这种语言里面，没有「左」「右」这种表示相对方位的词，只有「东西南北」这种表示绝对方位的词。

所以，他们不会说「我的杯子在勺子左边」，而是说「我的杯子在勺子的西边」。

这导致了什么结果呢？这个小镇的居民，每个人都有极强的方位辨别能力。甚至无需依赖日光、星空，直接就能报出面对的方位。

实际上，相关的实验已经有了很多。心理学家们发现，即使生活在相同环境，使用绝对方位语言的人，总是比使用相对方位语言的人，辨别方位的能力更强。

另一个例子：如果一个人只能分辨「深红色」和「浅红色」，当教给他针对红色的不同描述之后，再次进行测试，会发现，他在分辨红色的测验上得分提升了。也就是说：学会不同颜色的名称，能够提高我们对颜色的辨别能力。

你看，语言是一种完全无意识的东西，但正是这种东西，在看不到的地方，悄悄地塑造着我们的大脑。

再举一个例子。

我们把聚集起来的神经元，叫做「灰质」；把神经元的轴突（可以理解为支撑神经元的骨架），称为白质。那么，我们前面所讲的一切内容，都发生在灰质里面。

但白质呢？我们以前觉得，白质无非就是一些支撑的部分，并不重要。但研究发现，白质中有一种成分，叫做髓磷脂。它会附着在神经元的轴突上面，就像电线外面包裹的绝缘皮，将神经元裹起来。

---



---

髓磷脂有什么作用呢？它可以通过一个叫做「跳跃式传导」的作用，在不同神经元之间，建立一条「捷径」，快速传递信息。

这就是「一万小时定律」和「刻意练习」背后的原理。

技能训练的本质，就是改变神经元外层的髓磷脂，建立更加流畅的通道，让高手可以瞬间完成非常复杂、精巧的动作。

所以，我们所有的提升，本质上，都是生理结构的改变。

没有人在阻碍你学习，进步，提升。

只是你自己在阻碍自己而已。



那么，知道了大脑的可塑性，能给我们什么启示呢？

## 1. 远离低幼的刺激

我在「深度思考能力」一文中提过，在这里，我想再提一次。

这就是为什么我不喜欢很多自媒体、电视内容的原因 —— 它们所传递给我们的信息，以及传递信息的方式，过于低幼。

不要觉得这无伤大雅，也不要觉得「只是放松一下」—— 如果沉溺于这种信息，你的大脑结构很可能被悄然改变。

---

---

这导致的后果就是：你能想到的东西，都非常肤浅，因为你的大脑已经被这些信息重新塑造。

你再也没有办法，进行深入、持久、缜密的思考。

## 2. 将思考内化

经常有人问我：为什么你总能一眼看出非常复杂的逻辑关系？能那么快地理解一本书？有什么方法和秘诀吗？

其实哪有什么秘诀，这背后，无非都是内化了的「联系」而已。

当你习惯了反思，每读到一句话，大脑就会自动跟上；

习惯了分析，每次读书，就会下意识地去分解、重构、吸收；

习惯了体系化，每学到一个知识点，就会自然去思考「如何把它放入自己的知识体系」。

所以，如果想让自己的思维活跃起来，想问题能想得更广、想得更深，那么第一步，就是摆脱低幼的刺激，去阅读一些复杂的、严肃的、需要不断殚精竭虑去思考的内容，比如论文，教材，系统性的书籍，知识性的文本，逻辑清晰严密的长文，等等。

试一试，去理解它，重新组织它，吸收它。

并且，在这个过程中，不断去锻炼、强化自己的思考能力。

可以参考：[几个小技巧，让大脑运转更顺畅](#)

---

---

### 3. 不断接触新事物

通过前面的分析，我们知道：让大脑不断更新的动力，就是新的刺激和新的「联系」。

这些东西，不会在我们习以为常的日常生活中产生，它们只会产生于新的场景、新的挑战、新的问题。

所以，如果你开始对身边的一切感到习惯，开始遵循本能和下意识的反应生活，也许就要警惕了：

你的大脑，是不是已经丧失了活力？

不妨试一试，哪怕是走一条不熟悉的路，去一个陌生的地方，读自己没涉猎过的书，用一种全新的方法试着解决问题，都能为大脑带来新的材料。

我们的大脑，就是在这种折磨和成就感交替的过程中，不断实现进化。

不要让它懈怠。

也别让它变成，你所不喜欢的样子。

---