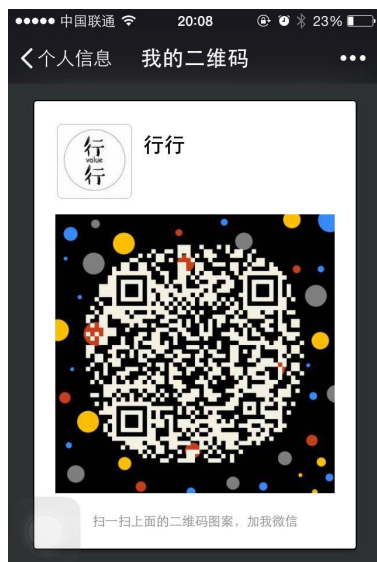


1、小编希望和所有热爱生活，追求卓越的人成为朋友，小编：QQ 和微信 491256034 备注书友！小编有 300 多万册电子书。您也可以在微信上呼唤我 放心，绝对不是微商，看我以前发的朋友圈，你就能看得出来的。

2、扫面下方二维码，关注我的公众号，回复电子书，既可以看到我这里的书单，回复对应的数字，我就能发给你，小编每天都往里更新 10 本左右，如果没有你想要的书籍，你给我留言，我在单独的发给你。



扫此二维码加我微信好友



扫此二维码，添加我的微信公众号，
查看我的书单

趁年轻，折腾吧

袁岳写给在青春的十字路口徘徊的你

袁岳/著

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：491256034 或者关注小编各人微信公众号 id：d716-716

图书在版编目（CIP）数据

趁年轻，折腾吧/袁岳著.—上海：上海财经大学出版社，2012.12

ISBN 978-7-5642-1530-9/F.1530

I. ①趁… II. ①袁… III. ①人生哲学—通俗读物 IV. ①B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 281819 号

□ 责任编辑 李宇彤 □ 特约监制 杨 硕 周 炫

□ 特约编辑 李 菴 □ 封面设计 红杉林文化

趁年轻，折腾吧

袁岳 著

上海财经大学出版社出版发行

（上海市武东路 321 号乙 邮编 200434）

网 址：<http://www.sufep.com>

电子邮箱：webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

北京慧美印刷有限公司印刷

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

700mm×980mm 1/16 15 印张 186 千字

定价：32.80 元

目 录

1 初涉江湖：懂点儿人情世故

职场需要什么样的人？

有“气”：想要什么就去追

有“根”：把握看问题的基本角度

有“用”：到社会中去学习

有“道”：讲规矩，懂规则

高水平社会资本四个基本点

重“关系”，讲“面子”

买衣服的技巧也能用来谈判？

社交之“双层交往法”

找个社会意义上的良师益友

别窝在自己的小地盘里

接近圈子，加入圈子，组织圈子

校园里是喂养模式，校园外是竞争模式

家里是白头到老规则，江湖上是竞争规则

校园里是历史知识，社会上未来知识

2 择业浅析：开启职业规划之门

着眼未来，设定一个高目标

怎样找到职业发展的路径

学什么专业其实不重要

喜欢还是不喜欢，才是根本

国企还是私企，大公司还是小公司？

用深度访问来选择职业

用“递进式”方法开启深度访问

追问时要掌握四个方法

用社会访问透视职业未来

职场的不确定性在哪里？

把不确定的变成确定的

3 创业迷思：不挣钱也要干到底

最理想的创业不是机会，是热爱

创业是一种文化，是一种氛围

创业不代表一定要做老大

搞清楚自己到底喜欢什么

知道自己到底能做什么

创业者必备的三个基本素质

如何提高大学生创业企业的存活率？

从现在开始应该干些什么？

4 阅读世界：活到老，学到老

开阔眼界，去认识世界

读路：通过旅行，切身感受不同文化

读书：改变看问题的单一角度

读人：认识一个人，阅读他的世界

微博时代的双向开放沟通

从深互动向浅互动转变

把关注你的人变成高互动的人

善用微博，做个营销高手

5 自我修炼：做一个有特色的人

每个人都有天分

探索属于自己的道路

到社会上去找感觉

发挥出自己的长处

没有压力使人平庸

先行投入真的很重要

用与众不同的方法来做事

1 初涉江湖：懂点儿人情世故

◆ 人哪，只要你勤奋，你的目标都能达到；第二句就是，眼睛里要有活儿，你自己要主动找到能做的事情。

◆ 一个人的人生效率怎么样才能是最高的，同时对人生的满意度也是最高的呢？那就是你今天喜欢的东西正好就是你的职业，而这个职业就是你学的那个专业；你爱的人正好就是你嫁的人，你嫁了很多年之后发现你嫁得还真的很对——这就是理想的人生。

◆ 人的一辈子，在这个年龄如果还不去追求，还不去寻找自己想要的东西，而去接受自己

不想要的东西的话，你这一辈子活得有什么劲儿！人们看到的你都是暗淡的，脸色都是灰的。

职场需要什么样的人？

俗话说：“自助者，天助之。”我出生在一个平凡的农民家庭，没有任何的家庭背景，也没有任何的家世，祖上也没有任何人做官。小时候，母亲告诉我两句话：第一句就是，人哪，只要你勤奋，你的目标都能达到；第二句就是，眼睛里要有活儿，你自己要主动找到能做的事情。

我认为，人自助，而后天助，是一个特别朴素的道理。因为阳光天天照着地球，照人也照万物，照好人也照坏人，照着这个人也照着那个人。一样的阳光下，有的人看上去神采奕奕，有的人看上去颓废不堪。而且，同样神采奕奕的人，有的人是神采奕奕地去干好事，有的人却是神采奕奕地去干坏事。可见，我们所在的条件是差不多的，只是在差不多的情况下，我们每个人走的路可以差很多。

一个人的人生效率怎样才能是最高的，同时对人生的满意度也是最高的呢？那就是你今天喜欢的东西正好就是你的职业，而这个职业就是你学的那个专业；你爱的人正好就是你嫁的人，你嫁了很多年之后发现你嫁得还真的很对——这就是理想的人生。

我们知道，理想的人生同现实的人生总是有差距的。但是请记住，你们现在的年龄不是妥协的年龄，而是理想的年龄。为什么？因为年轻人就是初生牛犊不怕虎，年轻的时候就是想要什么就追什么的时候。

人的一辈子，在这个年龄如果还不去追求，还不去寻找自己想要的东西，而去接受自己不想要的东西的话，你这一辈子活得有什么劲儿！人们看到的你始终是暗淡的，脸色都是灰的。

在我们每一天的时间里，大约 8 个小时用于睡觉，3 个小时用于吃饭，剩下的时间能有效地用于跟人交际的为 13~14 个小时，而其中职业时间平均会占去 9 个小时。也就是说，在我们有效的时间里，差不多 80% 是职业时间。这样一算，你就知道了为什么我们必须追求理想的职业。因为你大部分的时间都处在这个状态下，如果它不是理想的，那么连你的家庭生活和其他生活都会受到影响。为什么旧社会很多男人老打老婆？因为这是个传递链条：在单位里不是处于理想的工作环境下，男人被老板骂，回家开始骂老婆，老婆被骂完以后打孩子，孩子被打后就打小狗……所以大学时代的选择就开始影响我们生活的质量。

如果我问大学生“你喜欢什么”，能说出来的人并不是很多。而且很多同学心里喜欢的职业，却不是今天自己所学的专业。所以我们看到一个现象就是，我们喜欢的事物与我们所喜欢的职业、我们所喜欢的专业之间存在着某种分裂。

很多同学谈到自己目前在职业发展中遇到的问题时，都可能会说公司有问题，教育体制有问题，什么都有问题；如果在社会上遇到公司老总，他们就会说，现在的大学生有问题，现在这个大学校园有问题；如果遇到某些大学的领导，他们就会说，现在的家长有问题，现在的社会有问题。总而言之，他们自己总是没有问题的。作为一个活生生的人，将来我们肯定会遇到一个很现实的问题，这个问题不可避免会摆在我们面前，那就是我们的职业发展。

那么，职场对我们同学的要求是什么呢？它到底需要什么样的人？怎么判断你自己就是职场想要的人呢？

职场需要的大学生，不管是学哪个专业的，都有四个基本特点。这可以用四个字来概括，叫做“气”“根”“用”“道”。

有“气”：想要什么就去追

“气”是什么？“气”就是理直气壮，想要什么就去追。比如一个人喜欢武侠，那么就理直气壮地说出来：“我就是喜欢武侠！”虽然现在这个人不知道喜欢武侠在将来有什么用，但是至少知道自己喜欢什么。将来你工作的时候就会知道，喜欢与不喜欢决定了你拥有的特长水平的高和低。

这就像是谈恋爱，比如你开始追一个女孩，就会对她特别关注。你发现这个女孩子有空没空就吃花生米，你会赶紧给她送去一袋花生米。但这女孩子说：“不要，我有很多花生米了，给我送花生米的男生太多了，我不在乎花生米。”

这时，你就开始琢磨：“那她到底在乎什么呢？”后来发现，这个女生喜欢戴耳坠——噢，她可能喜欢耳坠。于是你赶紧去买一副送给她。女生又说：“这不是我喜欢的风格。”“那你到底喜欢什么样的呢？”“我也不是很清楚，随便吧。”其实随便是最麻烦的，因为它最不随便。一般随便的人给你的空间都很大，最后你发现你要真的随便的话，你就完蛋了。

这可以说明什么呢？那就是当你在敏感的情况下，你对那个对象一举一动的变化都会处于高度的紧张状态下。谈恋爱的人是很容易识别的，如果你发现一个男生最近智商下降得很严重，那么在正常情况下他就是恋爱了，女生也有这种情况。但是你要知道，恰恰是因为你喜欢这个对象，你对这个女生下的工夫超过了其他人，你才有可能把她“拿下”。

在众多的知识领域中，如果一个人有一个偏好，“我就喜欢这类东西”，然后他看书时就喜欢看这类书，有锻炼机会的话他就愿意去这类单位锻炼，有相关讲座的时候他就愿意听这类讲座……久而久之，他在这个领域的累积就超过了其他人。仅仅从累积的角度来说，他就形成了特长，即特别的长处。因为他在这方面累积的东西超过了其他人，所以他就有特别的长处。

这就是有“气”。

所谓有“气”，就是他对这个东西感兴趣，人们能够感受到他对这件事情的专注度，让人感觉仿佛有种“气”迎面而来。我们将来找工作面试的时候一定会遇到这样的问题，比如：“你到底喜欢干什么？”如果你回答：“随便。”这工作就算 over 了。为什么？因为没有人愿意要随便的人。

我们有一个专门的一日助理项目，有一位助理是天津工商大学符号学的硕士生。我说：“咦，你这个专业非常有用啊！”她说：“我们老师说这没啥用。”这是我碰到的第二个符号学研究生。第一个已经在我们公司做定性研究的总监了。刚认识他时，他也说：“我们老师说了这没什么用，只有一个用处就是将来可以继续教其他学生。”但我告诉他这个专业很有用。因为在法国，符号学是时尚的理论基础，符号学中的组码、解码、转码就是时尚的基本原理，是非常有用的。他说：“因为老师说没用，我要证明给老师看这是有用的。”所以这个同学才上研二就已经做过 18 个项目。像这样的学生太少了，如果老师说没用，有的学生就转行了，有的学生会继续跟着老师混日子，很少有学生想要证明老师说没用的东西是有用的，而且还跑去做项目来证明。

为什么我不仅可以看出这个学科有用，而且这位学生更加有用呢？就是因为他累积了专长。而且最重要的是，一旦说到他做过的那些项目或他发表过的论文，你都能感受到他的“气”，神采飞扬！这是他得意的地方。

有些同学很安静，安静当然很好，做一名淑女的基本条件就是安静。但是你要知道，职场不是找淑女的地方，职场需要的是一位精湛的职业人士。你有擅长的东西吗？你有练过或者能够拿得出来的资本吗？你不仅有自我认同而且同行也认可的技能吗？

其实，你也有自己的“气”，但是你的那个“气”被一个气门芯塞住了。可能是父母塞的，可能是老师塞的，也可能是今天这个学校塞的，因为学校不管塑造“气”这个东西，只管满堂灌地给你讲东西。有些老师在课堂上就是念念稿、念念书，不是很热情。有些老师也不是因为热爱这个专业才教书，他也是随便来讲的。所以对于我们这些同学来说，找出你那口“气”，就是你大学四年中最重要的事情。怎么才能找出“气”？怎么才知道自己有“气”呢？

找“气”，最简单的方法是见识法，就是你通过见识来确定你的“气”在什么地方。小时候我住的那个地方曾经勘探石油。在勘探石油的时候，先做地质分析——大概什么地方有油层，然后每隔十几里地打一个眼，看有没有。找“气”的方法也一样，一定要勘探自己。

怎么勘探呢？读书。读教科书是不可能帮你增长见识的，要读课外书，要把图书馆利用起来，看自己爱读什么书。你不妨做一个尝试——到图书馆去借 100 本书，在借书的时候就选那些“这个书我还愿意看一看”的。按照这个标准选书，然后统计一下，你会发现你愿意读的书里有一个类别是相对较多的，那就是你比较喜欢的知识类型。

你还可以去旁听课程。不管是哪个学院哪个系，你都可以去旁听课程，也不论你一门课听两节还是听一节。在哈佛大学有个词叫“shopping days”，什么意思？就跟在超市里买东西一样，你可以去听某位老师一节课，然后决定选不选这门课。每一个老师在开学的时候都要出

来讲课，讲完以后，如果没有足够的人选这位老师的课——对不起，你这门课就不能开设。有七个以上的同学选，这门课就可以开，如果连续两个学期没人选，那么这个老师就要被解聘。除终身教授之外，所有的老师都要接受这个考验。

旁听就是一种见识，另外还包括实习。在大学时，你可以到三四个单位实习，周末时还可以做一些见习。在这个基础上，你会发现：“嗯……我好像对这个单位比较有感觉。”你要知道找工作不是用专业找的，而是反过来——你喜欢哪一种职业，回头你再细想：“哦，那我在大学里应该看哪一类书”。

别以为上了大学就很了不起，上了大学没“气”的人就是一具僵尸！所以有“气”非常重要，有“气”的人和没“气”的人非常不一样。有“气”的人多干一点儿吧，他不觉得累，为什么？因为他爱干。有“气”的人你让他加班，他不会整天说：“噢，又要人加班，得加工资。”所以说老板很喜欢这样的人。

如果你真正有这样一种投入的精神，那相应的产出一定会很高。有魅力的领导力的关键就是热爱。你喜欢干这个活，而且因为喜欢，你比其他人投入的精力更多，比其他人干得更加精益求精，更能掌握它的诀窍。而且一旦完成之后，人家都说：“哇，挺牛的！”总之，一个有魅力的人，就是有热情，这个热情来自什么？就是你对这件事的喜欢，你喜欢比别人投入更多。正因为你对这件事情是如此热爱，以至于人们能够被你感染。

所以我认为，每一个人都必须有自我爱好，每一个人！我希望同学们，尤其是大一大二的同学，不要在乎你现在的专业，而要把大学当做一个搜寻自己爱好的地方。

有“根”：把握看问题的基本角度

站在一辈子的角度来说，本科学习也没什么了不得的。知识在不断地更新，每年大约有 25% 的知识过时，也就是说第五年的时候你学的东西基本全都过时了。所以你需要知道的是，就算你从某个专业毕业，未来也不见得就从事这个专业。

学水利专业的人，其实干管理就挺好的。为什么？水利专业都是系统的课程，而我们目前管理专业学的课程都是非系统的，都是从庞杂的其他课程借鉴来的，不同的老师借鉴不同的课程。所以，学水利专业的人反而非常适合干管理。

著名的管理大师彼得·德鲁克本科就是从生物系毕业的，研究生时学的是法律。开始工作的时候是法律老师，后来从事新闻实践，差一点当了《新闻周刊》国际版的主编，他在 40 岁时才开始研究管理。著名的投资家吉姆·罗杰斯，开始学的是理科。学理科非常重要，为什

么？现代金融中的关键技术是数学。如果今天你是一名很好的理科生，将来做金融是很靠谱的。耶鲁大学有一位著名的经济学家陈志武，刚开始就是学数学的。如果你在本科学的是数学、物理、化学、生物、社会学、心理学这些东西，它们都是非常有用的。

这就是我要说的“根”。不管你今天学的是什么样的应用型学科，你都要基于一个基本的角度来理解你所学的内容，以及某种独立的能力来应用这些内容，但是这些内容不是由你现在学的所谓的应用型学科决定的。什么叫应用呀？有了一个东西，要把它用起来，才叫应用。比如你原来学的是数学，后来再学应用数学，因为你懂了数学，所以应用数学；再比如心理学，有心理学理论，还有应用心理学。所以说要先有东西，然后才能去应用它。法律的系统研究，也是使用高等数学来做的。我现在所从事的咨询行业和诸葛亮所从事的咨询行业有什么不一样呢？最大的不一样就是数学的应用程度，当然也包括其他综合学科的应用程度。

在我们今天这些学科中，如果你是学化学、地质、地理、物理等专业的，那么你做咨询行业时就非常有优势，因为这个行业的第一个要求就是要做细致的分析，而这些专业本身就属于分析学科。我们公司招聘过一位非常优秀的职员，他是北京大学地质系的研究生。我招他的时候说：“你干我们这行特别靠谱。”他自己都不太明白，他其实是实在找不着工作了才到我们这儿来的，但是我觉得他的“根”很好。因为地质研究的一个基本方法就是敲敲打打，采出一些石头的样本来，然后分析这些样本里存在哪些成分及各成分的含量，最后判定它是什么矿。我们做的研究是在人群中抽样出一个人来，对他做一些调查，然后分析他有没有某种商业潜力，或者对某个政策是支持的还是反对的，基本原理跟矿石的分析是一样的。而地质专业的学生由于从事多年的分析，有非常好的分析软件使用能力、分析模型和处理对象的技能，他只要把这个技能转移过来就行了。

所以，如果你是学管理的、学法律的，或综合学习某个应用型学科的，你最需要加强的是什么呢？就是找到至少一门基本学科，把它学得很好。所以，我建议大家要学好四门基本学科——数学、社会学、心理学、历史。如果你有四年时间的话，我认为，这四门课程值得你花一年半的时间去学。如果你们系没开这些课，可以到其他系去旁听。实在没办法，至少在每个专业领域读四五本书，你也会比从来没读过的人厉害很多。

有“用”：到社会中去学习

社会学也好、新闻学也好、法律学也好，告诉我们的都是人们曾经经历过的事，以及曾经形成的规则，但不能解释为什么是这样的。英国法律曾经有一条规定，就是烧国旗应该被判罪。如果你是一个学过法律的法官，那么你会这样判：他烧国旗了，所以有罪。根据刑法第几条第几款的规定，构成了侮辱国旗罪，判处他有期徒刑两年半，完事。但是你想，如果是这么简单的事，还用得着你来学吗？没有学过法律的人都会干。

在英国伊顿公学，有一个学生要在历史课做一个实践，就是采访一个著名历史事件中的人物，

要有照片、录音。这个学生的目标就是成功采访宋美龄，跟她合个影，还要能跟她说上话并且有录音。你想想英国伊顿公学的孩子，怎么能够找到住在美国长岛、寓所戒备森严、通常不露面、已经一百多岁的老人家呢？

这学生就在那儿研究、研究、研究……他研究了很多宋美龄的资料，以及宋美龄平时生活出行的规律，发现宋美龄每年都会出席台北市第一女子高级中学美国校友会的活动。虽然他以前曾经同宋美龄的秘书打过电话，人家已经拒绝了他，但是他又研究了在纽约地区总共有哪些北一女中的校友，结果他联系上了四位。平时他就和这四位套近乎，认了这些阿姨、奶奶、姐姐，人家都跟他不见外了，所以就告诉他几月几日的什么时候北一女中会搞活动。

到了活动那天，这位学生就到了现场。那天宋美龄当然是一个符号式的人物，大家都在拍照。他第一个拍了照片之后，就跟宋美龄说：“我是来自伊顿公学的一名学生，我花了很多时间来寻找你。”因为以前秘书挡住了这位学生，宋美龄也不知道这回事，她很惊奇。“哦？”接着她用英语说，“你能找到我就说明你不简单啊，年轻人，你对我有什么要求吗？”他说：“我没有什么要求，就是最近正在研究‘西安事变’，当然我已经研究了很多史料，但还想知道‘西安事变’的其他一些史事。”宋美龄说：“‘西安事变’当然有很多不尽如人意的地方，但是毕竟最终和平解决，各方都还能够接受。你难道不觉得这是一个很完美的结果吗？”说完以后就走了。就这样，这位学生有了录音、有了照片，成功结课了。

这个孩子为了实现目标，绞尽脑汁地研究了一年，最后达成了目标。这是一个行动。我们可以想象到这门历史课大部分的课程内容他在三个月内都会忘掉，就跟普通的历史课一样，但可以肯定的一点就是，他对“西安事变”记得很牢，而且他对“西安事变”的认识超过了其他任何人。

这位同学的历史老师的方法就很好，他让学生自己选一段愿意研究的内容，用“气”的方法去学。这位同学能够找到宋美龄，以后再找到其他人还不容易吗？再说，宋美龄都能找到，相当于连活文物他都找到了，其他那些六十多岁的名人就都能找到了。世界上的事没那么困难，有什么不能做到的呢？你从来都没试过，怎么知道做不到呢？在你们这个年龄，如果给自己设定了一大堆限制，你还能干什么？年轻就是用来折腾的，到了六七十岁老了的时候，再想折腾就心有余而力不足了。你在十八九岁、二十一二岁还不折腾，不就是浪费人生吗？所以，年轻的时候有两样东西很重要：第一是折腾，第二是脸皮厚。

你说你什么东西都没有，我说你还有脸皮嘛！我们最丰富的资源就是脸皮。有的同学说：“哎呀不行，万一人家拒绝我怎么办？”人家拒绝你又能怎么样？人家又不认识你，又没人盯着你，拒绝了跟没拒绝一样，还要再去找机会。哪怕这个人拒绝过你，你还可以再去找他。虽然他曾经拒绝了你一次，但他还没拒绝你第二次呢。我跟你讲，一般人都不好意思三次拒绝同一个人。为什么呢？因为这个时候比的就是谁脸皮厚。我是做社会调查出身的，访问员访问别人时经常要敲门，说实话敲到第四次还拒绝访问的，100个人里面只有2个而已。人们都会觉得实在不好意思了，再拒绝你就有点儿太不人道了。

比如你坐火车与旁边的人聊天，人家问你：“你干什么的？”你说：“我是学生。”“学生？学生多着呢，你是什么学生？”“大学生。”“大学生不就等于废物吗？”“其他人是，我不是。”“你干过什么能证明你不是？”“上海的世博会，别人都是开世博会时去当志愿者，我是世博会开完以后去当志愿者的。”“哎，当世博会的志愿者是时髦哦。可是世博会都结束了，你

还做什么志愿者呀？”“我最近参加了一项公益活动，专门让蚯蚓处理菜叶。”“嗯？让蚯蚓处理菜叶？这是怎么回事啊？”“你家不是有菜叶、有机食物之类的东西？只要养一斤蚯蚓，蚯蚓自己就可以把菜叶消灭掉。”“那会不会有很大味儿？”“我们有种气味剂是专门去那种气味的，现在都是很成熟的技术了。”

不说别的，一路上你至少有一个话题可以和别人说，这个人从此认识了一个养蚯蚓的大学生，他知道这个学生是“有用”的，因为这个学生知道养蚯蚓。现在大多数学生连自己都养不活，但这个学生能养活蚯蚓，那他肯定不是一般的大学生了。

我们要重视让自己“有用”这一点。假定现在你“没用”，那该怎么办呢？如果你是学会计的，到企业做完账后才知道，80%的会计知识学校里的老师都没讲过，你要用的这80%的东西都是在单位里跟老会计学的。学完之后，老师再讲这节课时，你跟老师提两个应用型问题，老师会说：“这个问题我真的不知道！”为什么？因为这位老师从来没做过会计，就来讲会计学。所以，要弥补专业技能课不足的方法就是到社会中去实习。所以，大家要重视“用”。

有“道”：讲规矩，懂规则

最后一个规则，或者一个字，叫作“道”。“气，根，用，道”，这个“道”就是规矩，或者是规则。

同学们将来要学到的知识其实分为三类：第一类是知道这个东西好不好；第二类是知道自己能不能；第三类是知道自己懂不懂。

我们经常会说：“你看，这个孩子一点儿都不懂事。”什么叫不懂事？人跟人相处的时候，每个人的角色都是不一样的。你跟一个老同事，跟一个直接主管，跟一个大领导……你们之间就有一些微妙的关系。比如大领导很欣赏你，可是中间有一个直接主管，你现在能不通过这个中间主管就越级反映情况吗？不能！但你必须要反映这个情况，而且这家伙在中间做的事确实对公司非常不利，跟中间主管说肯定没有用，那到底要不要跟单位的大领导反映呢？你当然会很郁闷、很纠结，因为这就是“道”的问题。

在一个单位里你会遇到不同的人，比如你所在的部门里面有五个人，你最喜欢和其中一个人在一起，你觉得你们两个人气味相投，能谈到一起。其他几个同事看到你们就说：“你们两个人关系怎么总是那么近？”但是在投票的时候，比如要选出一个先进员工的时候，你们两个人就互相投一票，剩下的三张票都不是投给你的，即使你干再多的活也当不了先进。你就开始纳闷了：“哎，这怎么回事呢？这单位怎么这么不合理呢？”

这就是说，在一个社会关系中是有很多规则的，这些规则虽然看不见，但却是起作用的。这就是我现在说的“道”，这个“道”不是《道德经》里说的“道生一，一生二，二生三……”

我现在说的是任何时候都制约着你的那个“道”，那条规则。

这些规则里有一些是阴暗的，比如现在社会中说的“潜规则”。名演员想上戏要就和导演来往，这个很普遍。但是，还有很多的规则是正面的，或者说是中性的。我们大学生却不知道这个正面的或者中性的规则，为什么？因为大学生从小到现在基本上没在社会上磨砺过。

20 世纪 70 年代的大学生，先在社会上混得很不错，然后才得到机会考试上大学，所以都是社会上历练充足才上大学的人。而我这一代 20 世纪 60 年代的大学生，是在社会上混得倦了，觉得挺辛苦的，考上大学以后日子会过得好一点儿。这两代大学生从小就经历过那些社会规则，都被人家教训过了。比如，“跟大人说话不要这样说哦！”跟年纪大的怎么说，到一个地方怎么安排座次，碰到领导的时候应该怎么跟领导说话……如果你从小就在社会上做过事情，接触多了，自然就会了。

我们现在说的“打酱油”是“旁观”“路过”的意思，以前我们说“孩子多大了？都打酱油了吧”。那个时候，孩子从小就打酱油。“打酱油”是一个指代词，是说孩子从小就在社会上干过活，接触过或者说混过社会。

现在的大学生可就金贵多了。小时候跟社会打交道少；到中小学天天考试，跟社会打交道更少了；到了大学以后被关在大学里面，也不跟社会打交道。我们那个时候读大学是什么样子？我们经常搞一些社会调查。虽然我们在学校里算是有过社会阅历的，但是读书时还是要跟社会打交道。这些“道”都是在打交道的过程中得到的。

如果你什么都不懂，虽然能干活，但天天不是得罪这个，就是得罪那个，最后老板说：“你得罪人造成的损失还不够给我挣的那点儿钱，你走吧。”如果你第一次去实习的时候，发现自己根本不在道上，第二次实习的时候就好点儿，第三次实习的时候就基本上道了。等到你正式工作的时候，老板就会说：“哎，这孩子怎么这么懂事呢？”这就是被修理出来的。

所以人在什么地方，就受什么地方的规则的修理。在大学里待着，就受考试规则的修理；如果在社会上待着，就受绩效规则的修理。只要用市场规则和职业规则不断要求你，你慢慢就知道：“哦，原来事情是这样来办的。”很多同学到最后找工作的时候才跟职场打交道，遇到那些之前就跟社会打过交道的竞争对手时，肯定比不过人家。对于一个职场的 HR 来说，跟你说话，看你的背景，大概就知道你懂不懂基本规则。而面对一个从来没有跟社会打过交道的人，那 HR 心里就会想：“这可费劲了。”

当然，我说的这些规则过去从来没有成文的规定，我专门为此写了两篇文章供同学们参考，第一篇是《有用的 18 个人情世故》，另外一篇是《另外有用的 18 个人情世故》。同学们在百度上输入“人情世故，袁岳”就能搜索出这两篇文章，做个参考。两篇文章总共提炼了 36 条“道”。对读过的人来说，最低目标是知道这 36 条，能够实现 25 条。如果你能够实现 25 条，人家就会认为你很懂事了。全国职场人士的平均水平大约是实现 14 条，你能够做到 14~25 条就已经不错了，过了 25 条就很优秀了。所以这个“道”，是在道上练出来的，不是看了或者背了之后就能练出来的。

假如你是一名助理，就必须知道到一个地方自己是走在前面还是后面。要知道，在一个正式场合，助理是不可以走在左边和前边的，最多站在旁边。如果重要的客户来了，你要陪总经

理去见客户，那么是你先握手，还是总经理先握手？正确做法是让总经理先握手。这就是规矩，它不是什么了不起的知识，但是你走的每条道路上都会用到这些知识。

一个职业行动轨迹中的每一个场合都有情景性的规则，你不进入那个场合，是没有人会告诉你这个情景性规则的，人家也想不起来具体需要告诉你哪一段。只有在那个场景里面，他才会告诉你，这个地方要注意什么，见了这种客户要注意什么，在谈判的时候用的规则是什么，等等。每个场合有每个场合的规则，这只有在实际的情境中才会遇到。

高水平社会资本的四个基本点

作为人，我们需要借助媒体才可以获取信息。以前我们是怎么获取学问的呢？大多是口口相传。早期的时候，都是以人作为一个媒介。一个人不仅仅是信息的媒介，同时也是很多其他资源的媒介。比如一个外地的普通女孩子考上了北京的大学，在家里爸爸妈妈告诉她说：“到了北京别跟陌生人说话，现在坏人可多了。”那么她就会知道其他人不可靠。但是，假如她爸爸的一个战友在北京，她爸爸把她托付给这个战友。对她来说尽管她爸爸的战友是陌生人，但她还是很信任他，因为中间有一个媒介在这里。经过一个人从中介绍一下，我们对那个陌生人的戒惧心理就会大幅下降。所以，人不仅仅是信息的媒介，更是信用和其他更多资源的媒介。这个战友就是她爸爸的社会资本。

那么，到底什么是社会资本呢？举例来说，假如我今天口袋里一共有 12000 元。我有这 12000 元和没有这 12000 元是不一样的。我可以拿这 12000 元去买股票、去投资；没有这笔钱就不能投资，这笔钱叫货币资本。

但是同样都有 12000 元，放在懂股市和不懂股市的两个人手里面，它的赢利就不一样了。这跟什么有关？跟这个人的知识和技能有关，这叫人力资本。但是同样两个人都很懂股市，一个人有内线，另一个人没有，有内线的人常常赢利，因为这个人不仅有人力资本，他还有社会资本。社会资本的大小，很大程度上决定了这个人在社会上影响力的大小。

那么我们怎样才能使自己有较高的社会资本水平呢？什么样的社会资本才能让一个人在这个世界里如鱼得水呢？

高水平的社会资本有四个基本要素。第一，多样性。我们认识的人和社会关系要广。在职场上，大部分事情都不是仅仅靠一种人就能解决的。无论是机会还是风险，在一件事情里都是不确定的，不确定性导致了这可能是风险，也可能是机会。不确定性需要你拥有多方面的资源可供使用，这就要求你掌握不同类型的人脉资源。

现在我们回过头去，把我们收集到的名片进行分类。能分成三类就很不错了，能分成五类就比较好了，能分成八类就非常好了。如果每一类都有一定厚度，说明你社会交往的多样化程

度比较高。其实真正要干事情，光凭自己所在领域中的人是不够的，这就需要我们认识其他领域的人。

很多人说与各种各样的人打交道势必很危险，其实和任何人交往有没有危险都在于你是否有获得的欲望——包括和陌生人交往。陌生人本身不可怕，可怕的是你想从别人那里得到什么。

这是我们交往中通常会遇到的问题。不同的人在不同的方面都有不同的价值。

除了不同的类型之外，我们还要从不同的渠道认识不同的人。很多同学只是在体制内认识人，比如一个班级就是一个体制，慢慢地你就会熟悉其中的成员。但是很少有人能在体制外去认识人。这就是说，我们从班级同学的角度来看，每个人拥有的社会资本在理论上是等量的，因为我们都是同学。但是到了社会上，如果能够突破这个渠道，也就是在体制之外还能认识人，这样，你的社会资本就会大大增加。这是我们要借助多种渠道获得认识别人的机会的原因，也就是所谓的多样性。

第二个要素是实际性，而第三个要素是平衡性。有很多人中学里有好朋友，上了大学以后就没有再和好朋友联系。你心里会这样想，那时候我们是哥们儿、是姐妹，大家应该不会相忘的。其实人们一定会相忘的，一个很重要的原因就是你们不再具有可共享的生活经历。两个老同学，很久没有见面，再见面时只能说原来怎么样。人在没有后续交往的时候，关系就会慢慢变淡。

所以我们的社会关系要靠一定频率和密度的交往来维持，但是过密也不好，比如，天天和同学打牌、喝酒就不好，其实一个月超过三次以上的那些酒都是白喝的。交往过密时产生的不是黏合作用，而是分离作用。有句话叫“小别胜新婚”，说的就是这个道理。社会关系也是这样，一个普通朋友三天两头就见面，你会发现美感都没有了，新鲜度也降低了，因此我们要保持一定的频率，而不能太密。一般同学一年的交往次数是 3~5 次，这里我讲的是普通的成人关系。

还有一种是主动去找人家，一般来说，你主动找人家，说明你的社会地位较低。在实践中形成定式之后，无论你是被动地找，还是主动地找，你所属的社会地位都是不利的。为什么古人讲礼尚往来，就是我们平时进行的交往，不管是主动的还是被动的，都是按照朴素的社会地位在交往，很少进行自觉的交往。所以，不论你是采取被动还是主动，你都要设计你的交往模式。

给大家介绍一下我在大学里面设计的一个交往模式。我在大学里面是学生会干部，有点儿小才华，能写一点儿小文章，组织一些小活动，又比较会跳舞，到跳舞的时候请三四个女同学跳舞是没有问题的。但是我发现要跟漂亮一些的女同学跳舞必须得我主动去邀请，美女是被动的。有很多人去邀请她，那么她选择跟我跳舞就是对我的青睐，同时我会很有面子。

我观察了一下学校的舞场，发现每次跳舞的时候至少有 20~30 位女同学，她们尽管精心打扮，但是无人邀舞。人家是相貌稍有逊色，但内在还是美的，这些女同学一晚上都没人找她跳舞，心里受到的伤害肯定比较大。而那些长得好看的女同学，有很多人找她们跳舞，就算

我找她们跳舞，对她们心里也不会有很大的触动。

经过观察之后，我每天晚上就找 7~8 位那种无人邀舞的女同学跳舞。我在男同学里面还是有一定风头的，我邀请这些女同学跳舞，想来她们会高兴很久，起码三个晚上不会睡得很好。然后，她们就会形成社会债务心理，觉得欠我点儿情谊。她们能够报答我的最好方法就是制造袁岳同学的神话，这就是有口皆碑。

如果有上百个朴素的女同学说我的好话，那么我的事迹就会被到处传扬，这会导致一个现象：美女同学主动来找我跳舞了。好话流传的时候，没有人会追究这个好话是谁说的。这就会出现我采取被动的姿态，但还有美女邀请我跳舞的现象。这就是第三个要素，叫做主被动交往平衡。

第四个要素叫做交叉性。每个人的精力都是有限的，现在做生意的人每天晚上要吃四五桌宴席，赶场子。你会发现并不是所有的交往都能照这样来进行，每个交往的成本都很高，这时你只能选择性地交往。我们从社会资本的角度来说，和有社会关系的人交往会增加你的社会资源，这个就叫做交叉性，这也是为什么很多人愿意和领导相处的原因。

这就是高水平的社会资本所具有的四个基本要素：第一，多样性；第二，实在性；第三，平衡性；第四，交叉性。如果你想让自己的社会资本水平变得更高，就要具备这四个基本特点。

重“关系”，讲“面子”

在中国有两个非常核心的社会关系范畴的概念：一个是关系，另一个是面子，其中关系占了十分重要的地位。

人际关系就是一种交易关系。人们在跟你建立关系的时候，一定会期待一种有形或者无形、短期或者长期的利益。只有通过这样的交易，社会关系才能得以建立和维护；如果没有交易，关系通常是不可能建立的。所以很难说人们在社会关系中，不指望用平衡回报的模式来实现这种社会关系。

因此，建立和维护社会关系有三大要素：第一大要素是信用基础。说到信用，很多人会把它当成一个伦理和道德的词语，而我们现在指的是一种交往技术。

什么叫信用基础呢？如果你到菜市场买黄瓜，你问卖菜大妈：“黄瓜多少钱一斤？”“三毛。”咱买两根，记在账上，大妈肯定不干，大妈说要不我直接把这个黄瓜送给你，要不你拿了钱再来买。在短期小额交易中，信用交易的方法是不成立的，只有在大规模和长线交易中才有信用交易。

达成信用交易基础有四项基本的技术。第一项是暂时长线，就是显示一个人是可以做长期交易的人；第二项是先行投入，我在大学里开了一门课叫“公共谈判技术”。选这门课的学生有150~160人，一共有16次课，每次下课我请10来位同学吃饭，一直请到16次课结束，正好请完150~160位学生。

大家知道，大学里通常都是学生请教授吃饭，只有我的这个课是教授请学生吃饭。正因为如此，学生就产生了一个念头：袁老师讲课讲得挺好的，还请我们吃饭，真是挺不好意思的。这个不好意思就让他们产生了社会债务心理，我对他们就有了社会债权心理。到学期末学生为老师评分的时候我就“赚了”——我的分数是非常高的，10分制的情况下我能得9.9分。这个9.9分靠的是什么呢？不见得我的课就讲得多么好，我的那几顿饭起了很大的作用——都吃了我的饭，怎么着也得给我点儿回报吧，填表的时候顺便就给高分了。除此之外，有的同学心里想着袁老师对我们不错，我们总得找个机会报答老师。

达成信用交易基础的第三项技术叫转移支付。就是说你请同学吃饭，不要老想着用纵向AA制的方式让那个同学把那顿饭请回来。不能老惦记着150~160位同学，我挨个请你们吃了饭，你们也得挨个请我吃，那我就可以吃150多顿甚至160顿了。这个方法不是不可以，至少比不吃回来要好。但问题的关键在于，如果你想要在交易中赢利，就需要别人在跟你交易的时候对他手头掌握的资源作廉价处理。

如果每个人都有一些长远思想，每个人都愿意先行投入，不用让任何人干一些为难的事，而是让每个人把能拿出来的资源用来交易，那么这个集体里的气氛就非常融洽。一起吃饭时，大家都愿意抢着埋单，那当然非常好，如果最后那个单子真的落到你手上，也没关系，下次还是会有别人抢的。

达成信用交易基础的第四项技术叫社会联系技术。它有三个基本要素，第一个是改变交往取向。社会学里面有一个理论，就是每个人都生活在一个结构里面，人们平常是以这个结构里面的信息、知识来衡量自己的。但是，一个人很难在自己的结构里面得到他人的认可，《圣经》里就说先知在自己的故乡是不受尊敬的。那怎样才能受到尊敬呢？从一个结构跳到另一个结构。也就是说，你拿一点点专业知识到另外一个领域里面，你就能获得尊敬。

所以，我们要在结构之间打洞，钻到另外一个结构里面去，在那里待过以后你就不一样了。比如我原来是学法律的，我学的那点儿法律知识在法学界混不出头来，所以我又学了社会学。我的社会学知识一般不跟专攻社会学的人讲，主要跟法学界的人讲，如果遇到社会学的人就讲管理，碰到公共管理的人跟他讲社会学……所以说，你要多了解一点儿，到时候“忽悠”人就方便了。

我在公司里面有两张名片，一张叫董事长，一张叫高级研究员。碰到大公司的人士，我不发自己董事长头衔的名片，而是发高级研究员的；要是碰到教授，不发那个高级研究员的名片，给他发董事长的。研究员本来就是高级的，你还高级研究员？教授别看学术研究厉害，但是他钱没董事长挣得多，所以你要用不同结构里面的东西对付不同的人，这就叫交往取向。

建立和维护社会关系的第二大要素是交往半径。总的来说，我们离我们交往的对象越远越好，这不仅是指地理上的，也是指知识上的。一般人读书或者交往总是找跟自己相关的，或是相似的。其实如果站在对我们的知识形成冲击这个角度，远距离的对象比近距离的更值得我

们去交往。我发现，虽然看似距离很远，最终它们的原理是一样的，而这种认识在我做咨询以及思考解决问题的时候可提供较多的借助路径。实际上，作为一个协调者，发现某个方面知识很有用，也不必对那个方面很精通，可以找那个方面的专门人才。我们只要知道哪一方面有用就行了，然后可以利用不同的人。这就是要扩展交往半径。

另外，扩展交往半径还有利于我们在交往中改善自己的品质，使我们在交往中成为一个很受青睐的人。人靠思想政治工作提升品质的可能性很小，每个人都有他的好和坏，只是发挥和表现出来的形式不一样，一般人在自己长期熟悉、有控制力的环境里面就会表现得越坏、越赖皮。如果在一个你掌控力较弱的环境里面，你会对其他人的需求比较敏感，就会有自我节制，表现得好一些。例如，你在中国横穿马路觉得很自然，在美国这么做就会觉得不自然，因为其他人都不横穿马路，如果你横穿了，就会觉得给国家丢脸了。

在一个比较熟悉的环境中，一个人对于自己该怎样做、该怎样自我节制也是比较麻痹的。当我们和原来的文化形成距离的时候，才会对周围的文化敏感。所以在我们交往的人中，他们距离我们远的时候，无论是专业分工的因素还是地理因素，都有利于改善我们，使我们比原来更有魅力。

建立和维护社会关系的第三大要素是数量。我们的社会交往，尤其跟陌生人的交往，是要有足够的量才能形成的。这就要经常锻炼。偶尔交往一下，熟悉几个陌生人，这不足以改变你，因为你行为的动力定型不够。什么叫动力定型？就是形成一种行为习惯。我们刚刚学车的时候，要同时进行踩离合器、挂挡、踩油门这几个动作。我们原来没有这个行为习惯，所以刚刚学车的时候总是分不清先后。教练把我们教会了，以后开车时就不会再想我要控制哪个动作，因为它是自然形成的反射式行为，好像已经不用经过大脑思考了一样。

世界上生意做得大的成功商人，没有几个是只做熟人生意的；也没有几个媒体采访的对象只是你认识的人。我们今天所从事的社会事业，都是陌生人的事业，所以我们要培养这种社会联系技术，而且要有规模地交往陌生人，这是对我们交往能力的起码要求。

这里面有一个技术，叫做组织生活技术。我说的组织生活不是党员、团员那种正式的组织生活，而是非正式的组织生活。我们要去发动活动，用更大范围、非正式的形式来认识更多的人。

基辛格在哈佛大学读本科的时候就很有名了。他能在本科毕业的时候差不多当了六个国家的总统顾问，就是因为他很擅长组织活动。基辛格一到学校就发现，世界上对哈佛大学感兴趣的人很多，而哈佛大学最简便的资源就是信签纸。所以基辛格到学校不久就开始着手办一个“世界和平与发展大会”，将邀请函印在哈佛大学的信签纸上寄给外国的元首，信函中说哈佛大学要搞这个活动，邀请阁下来参加。哈佛大学的信笺纸是很管用的，很多小国家的元首都说要去。基辛格一看有这么多总理、元首回信说要参加这个活动，就去找哈佛大学的校长，说你看我做了这么一个活动，有这么多的总理、元首要来，是不是要再正式地发一次邀请函。校长就发出正式的邀请，上面署名哈佛大学校长某某某，下面是世界和平与发展委员会主席——基辛格。那时候他才读大一。基辛格在大学四年里办了十几个这样的会，一些国家元首一看，这小伙子不简单，才二十几岁就能搞那么大的活动，就请他当国家顾问。可以说，高效能地组织活动是非常重要的。

买衣服的技巧也能用来谈判？

今天，如果世界就像我们的校园一样关着门，大家一直在校园里面这样学下去；从教育部到教育厅到学校，已经为大家的每一个专业都准备好了课程，由各个老师负责讲；你听完讲、做完作业、考了试、得了高分或是低分，这样就算了事。但问题是，就算你的专业课考得最好，学校学的东西和职业发展需要的东西还是有很大差别的。

我觉得一个专业如果能够满足某一个职业 10%的发展需要，它就是一个很好的专业。但是如果将来用人单位选你的时候，觉得你这个人只有 10%可用，那么在某种程度上来说，单位就还是不太满意的；如果你有 20%或 30%可用，那就好一点儿。

在什么情况下可以把那个百分比提高呢？比如有一个同学，辅修另外一个专业，那么他除了原来那个专业之外又增加了 15%的能力；他参加了海外交流，英语又好了一点儿，又满足了 2%~3%；他还参加了一个挑战杯，或者在学校里考了很多证，这些证也加分，但是分值很低，每个证大概是 0.1%、0.2%。我们国家的很多“证”主要是以赚钱为主，基本上不代表能力。除了少数的证书，比如微软的计算机应用证书代表一定的能力，大部分的证书不用看，没有什么用，如英语六级就不代表什么。

我们最近有一个大学生实习项目，叫“总裁一日助理”，被我们抓阄抽中的同学，有机会当 50 个总裁中的一位的一日助理。当一日助理的时候，你能看到、学到什么东西呢？

你会发现原来谈生意是这样谈的。比如我最近要跟电视台合作，其实我是希望电视台多给我一些广告时间。我直接跟他谈他不乐意，但是他很希望我去做主持人，所以我谈判的时候要这么说：“请我做主持人可以啊，我很愿意和你们合作，但是我做主持人的费用比较高，拍一集的话我要多少多少钱。”他说：“预算没有那么多，我们这次准备了 8000 元钱。”我说：“8000 元钱的话可能差得比较多，当然你们可以考虑给我广告时间。”本来给我 3 分钟的广告时间，他说：“可不可以多给你 2 分钟的广告时间，然后把你的主持费用降到 1 万元钱？”我一算如果他多给我 2 分钟的广告时间，我可以多挣 400 万元。但我还是说：“那太低了，这样吧，5 万元钱的主持费，再给我 5 分钟的广告时间。”他说：“给你 2 万元钱，5 分钟广告时间。”我说：“咱们都别啰唆了，就 2 万元钱，给我 8 分钟的广告时间……”你看，这基本上跟我们买衣服时的讨价还价方式差不多。

假如说你是一个女同学，也许会说：“这个很简单，我们买衣服很多时候就是这么干的。”但是很少有女同学把买衣服的技巧真正应用到正式的商业谈判中，甚至是国际谈判中，因为她没有转移思考。

生活中本来我们有很多能力是可以转移到其他方面的，但是自己却没有意识到，甚至不能很好地利用这个能力。为什么呢？没有见识。

如果下次我问你：“这位同学，你觉得自己应聘我们公司营销部门的职位有什么优势？”你肯定不会说你比较有谈判能力，因为你没有换一个角度思考过，就不觉得那是一种能力，其实那就是你的能力。在你给老总当了一天助理以后，你会发现原来这真的是一种能力。

社交之“双层交往法”

我们到一个场合，比如到一个地方开会，前面坐的那排人一般地位都会高一点儿。我通常也会坐在这一排，换名片、聊天是我们第一排的交情。作为我的助理，如果你自己从后面一下子蹿过来，说：“请问李书记，能不能跟你换一下名片？”李书记也会跟你换名片，但是你跟李书记换名片不如跟李书记的秘书换名片。我跟你讲的这个原理，在社会交往中叫“双层交往法”。

老板和老板交往，秘书和秘书交往，助理和助理交往。等到老板坐到主席台的时候，助理基本上就闲着没事了。人家的助理看着你屁颠屁颠地跟他老板攀谈，就会想：“还拍我老板的马屁，我老板不一定理你。”如果这个时候你很热情地跟他换名片，效果就完全不一样了。另外，可以坦率地说，最了解老板的就是助理。

我对助理的要求是，我有多少个老板朋友，我的助理就必须有多少个助理朋友。老板和老板不一定有时间聊天，我的助理就要有空没空跟他的助理聊聊天，QQ、MSN，什么方式都要用。平时助理要随时跟他保持联系，下回我们再有活动的话，比如要请著名的老总来参加活动，这个都不需要我出面，我的助理出面就可以，助理搞定助理就相当于搞定了半个老板。这就是平行交往法。

对于同学们来说，因为没有那么深的资历，如果你要跟李开复换名片，也许你能换到，但是他一天拿到 1200 张名片，哪有工夫看你的名片！但李开复的助理就拿不到那么多，她最多能拿到 20 张名片，这个时候你跟她换名片，她还能记住你。如果你跟她说两句话，讲个笑话或故事，当你再次跟她交往、走动的时候，就会方便很多。

这种实实在在地在社会中运行的模式，却是你平时不知道的。我们学生平时看到的模式是什么呢？看到的是老师怎么给你讲课，老师讲课的目的本来应该是讲清楚社会是怎么运行的，但是讲到最后变成了满足开课、讲课以及对考试、做作业的要求，最后你记得的是老师是怎么要求我们的，而忘掉了老师讲的这个东西其实是在讲社会上的那件事。

在什么情况下你的收获会超过老师呢？老师是用嘴巴讲的，而你在社会上走动的时候，看到的情景真的就像演戏一样：两个老板之间怎么讨价还价；两个老板一个念稿子，另一个没念

稿子；有个老板讲 PPT，还有个老板连 PPT 都没有，就口头陈述。你觉得哪个老板讲得好，哪个老板讲得不好？

还有，晚上在一个谈合同的场合中，你会注意到要不要跟客户喝酒？什么时候喝酒？是签合同之前喝，还是签完之后喝？为什么老板本来挺能喝的，但是今天就坚持不喝呢？后来快签合同的时候，却突然喝了呢？喝到最后快醉了的时候合同就签了呢？你还发现到另外一个场合的时候就不是这样——是签了之后才喝的。为什么这个地方要先醉再签，那个地方要先签再醉呢？

如果每个同学都有两组老师，一组专门教你营销理论知识，另一组是职业营销人员、企业管理者，那你的水平就不同凡响了。

找个社会意义上的良师益友

年轻人要学会交 48 岁的朋友，也要会交 8 岁的朋友。

平常大家很少有机会跟一个公司的老板接触，如果你做过“一日助理”，哪怕只是一天，你也能知道，职场的老板是怎么做的。等你跟了三个老板之后，你会发现，其实不同的行业还不一样。尽管这种体会不是全面的，但那是真实的，它会给你一种刺激和感知。人是从行为上作出改变的，但改变需要诱因，需要受刺激。

翻看那些做过“一日助理”的同学们写的感受，会看出他们有很多反思：“我以前以为是这样的，结果发现是另外一个样子”；“原来我以为这个是可行的，结果发现这样做是不可以的”；“以前我以为这样是可以的，结果最后发现这样的话会得罪人”。

所以，你要想开始收获见识，就要有社会上的良师益友。

实际上，不管你今天学的是哪一个专业，任何一个你以为对口的专业能力，在工作中的关联最多不超过 10%，不管它表面上看起来是多么相关。学习的第一个方法是要有社会上的良师益友。因为知识和资源的一个很重要的传播方法是依靠人际关系来传播，当你有了社会上的人际关系的时候，你就拥有了社会知识。

我认为同学们在选择良师益友时的最大误区是爱以名人和大忙人作为对象，其实这类人都没空教导你。想想看，有这么多人想找他们交朋友、说事，就算他很愿意跟你指点一下，那也就只有两分钟吧。像那些公司的大老板，他们所考虑的事情或考虑问题的层次可能不会让同学们直接得到帮助，因为他们所从事的事务跟你们是不同的。事实上，你们偶尔听他们说一点儿东西就够了。

其实，在社会中存在着这样一些人，比如单位的业务骨干、老会计，或者资深员工。他们往往是按照职业层面的要求，掌握了某些专属于职业的行动型知识，他们不一定有多高的社会地位，但却是在社会上实实在在做事的人。

对于年轻人来说，更应该创造机会去接触这些具备行动型知识的人。他可能是一个非常成功的保险推销员，可能是一个公司的中层经理，也可能是一个很会搞活动的组织者。

如果在你的生活里有若干个这样的人，你会发现他们对你生活的改变有着非常重要的作用。最重要的是，他们可以告诉你职场中的经验。我觉得，那样的人才才是同学们真正要交往的人，才是比较现实的帮助者。在现实世界中你要学习的规则是现实的操作性规则，所以这些业务骨干告诉你的东西才能助你成功，帮助你从一张白纸，一步步成长到高水平。至于那些名人，拍一张照片，寒暄一下就可以了。

那么，我们要怎么认识人呢？就算认识了以后也很麻烦，还得维系。怎么维系一段关系呢？你不能跟人家说，我们上次认识了，现在维持维持吧。告诉大家两个非常积极的方法。第一个方法，准备一张名片，就是印好名片。不管是男生或是女生，碰到别人以后如果直接跟人说：“给我留一个电话吧！”听起来总不太好。特别是对女生，如果你说：“给我留一个电话号码吧！”女生可能会说：“干吗的？干吗的？”但是如果你拿一个名片出来，询问她：“可不可以认识一下，我们可以换一张名片。”这样就好很多。这个叫做生存技能。说实话，就是我们必须要练的。

你给自己准备一些名片，一个学期至少发出 100 张。如果你是大一的学生，一个学期发出去 100 张，两个学期发出去 200 张，四年发出去 800 张，稍微超出一些的话就是 1000 张。每发出去 100 张，你就有 100 个机会。

当然你也不能随时随地都发名片。名片是在什么地方发的？名片应该是在某一个人们专门聚集的场所来发，特别适合论坛、讲座、交易会等集中的场合。比如亚运会期间，有去做志愿者的，就可以在这种场合当中发；或者有些志愿者活动，你可以尝试一下在那个时候发。

发名片的时候有一个基本的规则，你在公众场合每发 100 张名片，至少要收回来 40 张。在收回来别人的名片之后，24 小时内要跟人家发邮件。比如我给你们讲课的时候，一位同学收到了我的名片，24 小时之内给我发邮件，说：“袁老师这节课讲得挺好的，尤其是那点让我特兴奋、特激动，到底是老师，讲得就是有水平……”起码对人家表扬一下。

一般受到表扬的人，正常情况下，40 个人里有 15 个人会给你回信。回信后的 24 小时内，你要给人家再回一封，找另外一个理由。比如，“袁老师你的微博挺有意思的”，“袁老师你讲得特别好”，“我想天天见您”……总而言之就是找一堆新的话题来写。坚持写 400 天，你们就可以成朋友了。

正常情况下，有 5 个人可以坚持到最后与你成为朋友，这就意味着如果你每年发出 100 张名片，你就可以多出 5 个社会上的朋友。如果你勤快一点儿，多参加几次论坛，一个活动发 100 张名片都是正常的，因为一般参加活动的人都在 150~200 人之间。一个学期假如可以

发出 500 张名片的话，你就有 25 个朋友。这个回馈是很大的，因为你一年就有 50 个朋友。

有一天你读研究生了，跟这位老师认识后，想写某方面的论文，你就问他：“你认识这方面的朋友吗？”人家说：“我有啊，我让那个朋友和你联系一下。”可能这个问题就顺理成章地解决了，很简单。这些就是让同学们知道，诉求相似的人，要成为我们的朋友并没有多大的困难，重点是要采取行动。

假如你现在有 5 个朋友，你怎么维持呢？你不能找人家说我们维持吧，这样说不合适。第二个重要的方法是让你们的每一次认识都来自于价值创造。也许你会说：“我是一个学生，我能创造什么价值呢？”我觉得你可以做一件事，比如在图书馆里看书，或者你经常上网，就会有一些事情、一些信息可以分享。

我有一位大学生朋友，他老向我推荐图书：“这个星期我在图书馆看了一本书，很有意思。袁老师，不知道你看过没有？”有的书我真的没看过，他后来说送我一本书。这个学生自己没有书，还送我一本，我觉得挺不好意思的，就送给他五本书。这个同学真的很有心。他会做什么呢？他老把他在网上看到的小道消息给我发过来：“袁老师，这个你知道吗？这个很有意思。”因为年轻同学跟我的关注点不太一样，我知道了这些消息以后，再跟一些年轻同事接触、交流，他们有时会说：“袁总，这个你都知道！”他们认为这个事情只有年轻人才知道，而我也知道，他们就会认为我还很年轻，或者认为我知道很多东西。很明显，这个学生就创造价值了。

再比如有的同学经常在学校里搞所谓的名人讲座，有一次请来了李开复，马上给我发短信：“袁老师你想跟李开复交谈吗？”我说：“我们本来就认识。”然后他说：“我们下个月要请谁谁谁。”我说：“没听说过。”他说：“这个人是做重型机械的，据说是重型机械这块做得最大的，你想认识他吗？我介绍给你认识。”我一想，多认识一个人也好，就同意了。

其实这种情况下，大家都是给个面子，保持好关系，和谐相处。这样的话，我们之间就有一个交叉关系，我们把它称为中间人。这个也叫维持，这个维持其实就是陪两个老板见面，每次我们见面，他都在旁，但是我们知道他很有分量，所以我们双方在维持关系的同时跟他也在维持关系。如果你跟一个人的关系建立了第三者的关系，这是一件很好的事。

其实对于普通的年轻人来讲，你们拥有很多东西。像有些同学老给我推荐最新的歌，都是从网络下载、试听，然后给我发歌名，说这个歌挺好的，它有什么特点，这也是一种维持。

有一天我碰到一个老板，说现在的孩子不好管，也不懂事，要我给他推荐一个人才，我推荐的那些就是经常与我维持关系的人。所以我希望今天在学校的小伙伴们，一定要将发展人脉作为你获得知识、获得资源的重要途径。

其实知识也是通过人脉传递的，有一句话叫“听君一席话，胜读十年书”，意思是说书是很死的东西，如果一个人给你讲很多社会上的经验、很多行业的要素，可能他两个小时内讲的东西比你读一堆书都有用。如果我们能把系统的书本学习，跟社会上动态的人脉相结合，你就超越了只有人脉没有读书的人，又超越了只读书没有人脉的人。

别窝在自己的小地盘里

一个人如果总是待在自己所处的小地盘里面，就会慢慢自我腐化。好比你整天跟自己的父母待在一起，当然你们之间的情感我能理解，但问题是你拓展的能力和意志，不知不觉就被腐蚀掉了，甚至你到了 28 岁依然像 8 岁那样依偎在妈妈的怀抱，你就会慢慢变成这样的人。而真正社交上的人可能分布在很远的其他地方。

获得良师益友的途径跟我们的活动半径有关。你的活动半径越大，获得社会关系的类型越多，意味着你应付社会风险的能力就越强。

在 2007 年的时候，我鼓励 50 个华中科技大学的学生在暑期去上海找实习的单位，我说你们找不到的话我负责安排。结果除了一个同学之外，其他人都找到了。实际上，只有在那样的场景下，在有适度压力的情况下，在一个陌生的环境中，才能锻炼自己的拓展能力。你一次实习，建立了同事关系，而且是在上海；假定下一个暑假，你在广东实习，不管找了一份什么样的工作，你在广东又有了一小撮社会关系；再下一个暑假，在北京找到了一份工作，你又在北京有了一小撮社会关系……

当你的社会关系半径得到拓展时，你的机会获得模式就会被改变，包括人际知识结构也会被改变，因为每个地方的人都有这个地方的知识。比如广州人非常务实，虽然中山大学的 MBA 专业默默无闻，但是这里的学生是全国 MBA 毕业生工资最高的，比北京大学的高多了。因为中山大学商学院的老师比较像生意人，他们自己也做生意，所以给学生讲的课、一起做的项目，包括请来一起讲课的老师、老总、管理人员，更加接近生意世界的实质。这些人做的事情更加靠谱，接近实质，关联更强。所以我建议同学们放假的时候，最大限度地减少回家和亲人团聚的时间，最大限度地增加到其他地方进行社会实习的时间。

如果你实在想回家，也可以做一些事情，比如做特殊的社会访问。如果你想做公务员，你就可以访问几个做公务员的叔叔、阿姨、大哥、大姐。看看他们到底是怎么做的，问问他们都干什么活、有什么追求。不要想考公务员，结果连公务员是干什么的都不知道。你想考的东西你却根本不知道它是怎么回事，那为什么还要去做？就因为别人说安稳？你必须知道这到底是怎么回事。

如果你平时在学校里面可干的事情很多，你可能是一个学生会干部，这也很好。你除了能发出个体的社会行动外，还能够组织群体的社会行动，找一些志趣相近的同学，组织一个学生社团，在你们周围的社区做一些公益活动和其他的社会工作。很多人都想将来去创业，如果连一点儿组织、领导活动的的能力都没有，直接创业的风险是很大的，所以你要在这些方面进行相关的准备。

我相信对于这些同学而言，找工作不是问题，重要的是进入有社会地位的组织，当然也很可能是找到一些商业的发展机会。如果你本来就很爱做公益，也可以长期将公益做下去。但这是一个非常实际的社会行动，你要在这个社会行动中来认识其他人。

接近圈子，加入圈子，组织圈子

我们要尽量去发现我们感兴趣的社会知识，接近这个圈子，在这个圈子当中接近这样的人。所以我希望同学们如果听说你所在的地方有论坛、有会议，都尽量去参加，去当志愿者也好，或者当免费的听众也好。总而言之，你要加入这个圈子。

除了接近圈子、加入圈子，你还可以试着去组织一些圈子。有些同学可能非常乐于组织同乡会，但是不要只组织校园里的同乡会，最好是组织跨校园和社会的同乡会。华东师范大学有一个学生在大学二年级的时候，在某个活动上不折不挠地跟我说：“袁老师我一定要认识你。”并与我合影了好几次，每次见面都要拍照，我就记住了他的长相。

这位同学专门建立了一个上海温州青联，就是把在上海上学和工作的温州青年都聚集在一个组织里，每年都有活动。上学的时候他就学校里搞活动，社会企业家、中年人、事业有成者都很愿意参加青年人的活动，另外温州人的企业用人也很愿意用温州老乡。他做的最重要的事，是为社会上的温州人和学校里的温州人建立了这样一个联系。

这个同学建立了这样的组织，跟社会上的生意人认识了，他能够为他们拉单子、做生意，所以他在上本科的时候，年均收入已经为30万元人民币。现在他的生意做大了，大到什么程度？上海温州青联已经经过温州市团市委核准，是一个合法组织了。同时，他在温州和上海两地专门组织各种活动，为温州人在上海组织活动，为上海人在温州举办活动。因为实现了这个跨出校园围墙的资源整合，他找到了赢利的空间。

我们有一个叫“黑苹果”的非营利项目，分为白领黑苹果和大学生黑苹果。白领黑苹果面向白领群体，通过一系列线上线下活动，动员社会各界关注白领文化，为白领青年提供更广泛的社会参与和更深度的社会公益活动机会。大学生黑苹果面向大学生群体，通过凝聚社会资源，在全国各大高校全面推广包含公益创业、校外实习、概念设计、社会访问、高管一日助理在内的各类多元化社会实践活动。

在我接触的这些“黑苹果”中间，混得牛气的人挺多的。平均来说，普通的青苹果，可能十五年之后能够成为副科长、科长。而典型的黑苹果，五年以后就是一个中层干部、中层领导；同样十五年，基本上他就是你的领导和上级。因为他通过社会学习的方法，大大缩短了他和社会之间的差距，增强了社会资源对他的好感度，也大大加强了他在认识社会中感受到的问题，以及利用校园资源的敏感性和能力。

很多同学老是问我说：“袁老师，我到底应该工作还是考研呢？”我只能老实回答：“我不知道。”因为你不能说明为什么要工作，也不能说明为什么要考研，你更不能说明为什么不，那我就更知道了。你要给自己一个理由：为什么要去考研？有的人会说：“因为我不知道现在为什么学这个专业，我也不知道找什么工作，所以只好读研究生。”那你确定自己读完研究生以后就能知道了？我敢肯定的是，如果你本科不知道，读完研究生你也还是不知道。根据我对博士生的观察，读了博士你就更不知道了。你如果泡在一个不喜欢的专业里，时间长了你根本不清楚自己知道不知道，因为你已经麻木了。

时间会改变这个问题的性质，最后你的敏感度会大大降低。所以读本科的时候是你敏感度最高的时候，这个时候我们要弄清楚自己如何扩展知识面，如何扩展自己的圈子，如何获得更多多元化的资源。

其实社会上有许多工作，都要求从业者的知识面广。这就意味着我们只交往一两个圈子是不够的，要交往很多圈子。我们在一个地方学的知识，离这个要求还差得太多。所以我们要做一个5~6年的计划。

第一步先弄明白我们现有的一两个圈子，然后等读研究生的时候，就要去大城市，比如上海，因为上海的论坛活动很多。正常情况下，上海所有的五星级宾馆平均每天有15个大型项目，而且这些活动80%是开放的、免费的。我读研究生是因为我需要更加多元化的资源，这样我就明白了自己到底要不要去考研。

校园里是喂养模式，校园外是竞争模式

我个人觉得，现在的大学生们能否在野外真正地生存，尤其能否生存得舒服，还是有很大挑战性的。大学生们就像生活在一个高级的动物园里，一个学校就像一个独立的王国一样，让学生们逐渐形成一种校园生态和校园生活方式，而且还能够自给自足。时间长了，学生一直在这个小环境中，就会形成一套相对稳定的生活方式、思维方式和行动模式。这种行动模式已经适应了校园环境的需要，但它往往不适应社会的需要。因为野外的生存和校园里的生存是非常不一样的。

在校园里大家得到的是喂养模式，而在校园外得到的是竞争模式。

喂养模式的典型是什么呢？就是在你小的时候，你的妈妈会在你想吃奶的时候就给你喂点儿，而你哇哇一哭她就会给你东西吃。一个大学会具体安排你们要学什么样的课，要求学生上课、做作业、考试，并且要考得好，这样你就可以免试攻读硕士研究生；硕士研究生读得好的话，还可以免试攻读博士生，读博士生之后如果你没有厌烦的话，还可以读博士后……

有的同学在学校里一下就读了 12 年，这么多年后在社会上基本不能生存下去了。因为在这个过程中，你的成长方式都是被喂养的，你的导师、老师们会告诉你要吃这个、要吃那个，他们会给你“喂”很多东西。

时间长了，你只能形成一个模式：只要张口提出要，就可以得到东西。这就像你在家里面，任何时候回到家，你说：“妈，我要吃巧克力。”一会儿巧克力就冒出来了。你说：“妈，我要吃哈根达斯的冰激凌。”一会儿冰激凌就冒出来了。你说：“妈，晚上我要吃红烧肉。”晚上红烧肉就端出来了。你老妈就跟 ATM 机一样。

而真正的社会生存方式是竞争式的。所谓竞争就是你看中的东西很多人都看中了，你看不中的东西很多人都看不上。比如，学校里有专业课。有的专业很热，很多人都想往里面挤；有的专业很冷，学生是被调剂进去的，这是学校的方式。在社会上就是你现在看中一个东西，你必须自己挤进去，那怎样才能得到它呢？就要靠真正的实力。

就像以前考大学，那个时候 100 个人考大学，只有 10% 的录取率，比现在的竞争压力大得多，这种压力导致那些真正被选中的人都是非同寻常的，社会就是用这种残酷的净化模式来优胜劣汰的。它的特点是大部分不适应的都死亡了，少部分生存下来的才是优秀的。100 个企业只有两三个活下来的，它们本身就会成为较为优秀的，这是市场中一种很典型的生存模式。

那么，一个人的优秀是从什么地方来的？我觉得就在于人要有巨大的压力。大家知道，普通人的脑细胞有 1000 亿个，等到人们死亡的时候只用了 4000 万~6000 万个脑细胞，这就意味着一个人活了一辈子，脑细胞只用了 0.04%~0.06%。就脑容量来说，人类是灵长类动物，是高级动物，但是从用脑度来说，却是一个低级动物。一个人一辈子才使用了不到千分之一的脑细胞，你说你要是用个千分之二，那你能做多少事儿？

所以我觉得恰恰是这种喂养的模式使得我们没有压力，进而使得我们在原来的，就是已经达到的那个水平上没法继续延伸。如果一个人能在这种压力下去寻找自我突破，那这个人的潜力是非常大的。

大家也许不知道的，过去女人生孩子是非常困难的。在清朝的时候，普通妇女有二分之一左右的概率会因为生育孩子而死亡。小时候，我母亲经常说：“找媳妇儿呢，有两个标准，第一会干活；第二屁股大。”为什么要屁股大的呢？小时候我一直没弄明白，到后来，有一个大夫跟我说：“其实屁股大只是一个象征，最重要的是骨盆大。屁股小的问题是骨盆小。”在传统的、没有新办法接生的情况下，骨盆小就意味着难产的概率非常大。在过去遇到难产的情况下，接生婆会问一句话：“是保大的还是保小的？”保大的，把孩子给舍弃了；保小的，把大人给撇下了。所以，人类也是用非常残酷的方式来实现进化的。

有一个跟联合利华形成竞争的很大的国际公司，在我们圈子里被叫做“8%回扣先生”，意思是你要想在这个跨国公司拿到订单，就必须给 8% 的回扣。那应该怎么做呢？怎么才能活下去呢？原则上我们是不能给回扣的，可人家那个公司要回扣。补充一点行业背景，正常情况下超过 90% 的企业、90% 以上的订单都是要回扣的，当然，大部分公司也会选择那些给自己回扣的合作对象。

实际上，在我的同行中间，为了做成生意，100 家公司有 99 家会给回扣。在 20 年前创业的

时候，只有我们是坚持不给回扣的。这意味着什么？意味着别人拿的订单都比我们的多、数额比我们的大。但是 20 年过去了，当时拿大单子的公司大部分都不见了。为什么？你想啊，拿大单子给了人家回扣，常在河边走，哪能不湿脚？总会有一个人出点儿什么事，因为商业贿赂犯事了。曾经给回扣的人发现，在定罪时那个人是受贿的，自己就是行贿的，就会受牵连。所以时间过去了，我们的竞争对手就离开了竞赛场。

其实一个很重要的东西，就是在这里面你要发展出一种新的模式，这种模式可以对抗你的竞争对手，并且不接受原来的模式，所以新模式的创造都是在压力中发生的。最典型的环境是有机会，并且要有压力。将来我们创业的时候，或者在一个公司里面担任管理职位的时候，都意味着要依靠模式的创新来获得亮丽的业绩。而模式的创新通常又来源于什么？就是在一个有空间的地方创造一种新的模式来获得资源。

家里是白头到老规则，江湖上是竞争规则

无论是在学校里还是在家庭里，非野外的环境中我们适应的是白头到老的规则，而江湖上则是竞争规则。

什么是白头到老的规则呢？你老妈生了你，不会说现在是你老妈，以后她就不是了。她一直是你老妈，等你生了孩子，老妈还要帮你带孩子。等到有一天老妈实在动不了的时候，她也没有办法为你付出了，但她还是你的妈妈。我们之所以反对啃老，一个很重要的原因是，老妈不能照顾你的一生一世。可能你啃到一半就啃不了了，那时候老妈已经不在在了。

我们家里兄弟姐妹很多，我是第 12 个孩子。我的哥哥、姐姐到了一定年龄结婚以后就不能在家里吃饭，我老妈会说：你到我家里吃饭并不是理所当然的，而是要跟我打招呼的，我到你家里吃饭是可以的。她的目的是培养我们独立的习惯。但即使是这样，当看到我哥哥或姐姐有困难的时候，她依然会义无反顾地把家里的东西往外面拿。这是没有问题的，因为父母跟你的关系是一辈子的，除非发生某些特别的变故，不然父母对你的爱是长期的，是会白头到老的。

但是我要告诉大家，社会上对你的认可方式却不是这样的。假如你歌唱得很好，一定知道很多歌星。但是，你还记得张明敏吗？还记得毛阿敏吗？还记得毛宁吗？可能有些人你还隐隐约约记得，但是你好像几乎把他们忘掉了。这是因为社会上的认可是有周期的，过了这个周期，明星就过气了。

这跟产品是一个道理的，我们有一款产品在社会上卖得非常出彩、非常棒，但是市场上大部分产品的周期就是 5~6 年。比如苹果公司所生产的 iPhone、iMac、iPad，刚面市时确实挺棒的，但是随着时间的推移，有些人就会开始觉得它们也没那么棒。

当然，苹果获得市场是因为它超越了前面的产品。苹果之前的产品都是用缩短时尚周期的模式推出一个个新的壳，用新的设计来获得市场的。苹果其实只推出了一个相对简洁的东西，人们在不断换手机的过程中感到疲劳和厌倦，这时候人们内心渴望得到一种新的时尚，这种时尚可以延续得稍微长一点儿，它不那么繁华，不那么花哨，甚至应该会比较朴素的，而苹果的团队洞察到了表面短周期的市场下，其实存在一个相对长期的时尚。这就是苹果在洞察心理需求的层面超越了其他对手的地方。如果今天回头看苹果的产品，无论是 iPad 还是 iPhone 的设计，其实都是简洁型设计。我想，苹果如果只是延续着 iPhone4S 或者 iPad3 现在达到的水平的話，它将会被总体超越，当然，苹果也可以自己超越自己，推出让我们为之惊喜的设计。所以，当你的产品还在鼎盛时期，一个敏锐的市场营销专家就能感到此时离这个产品的末日不远了，这个周期真的只有那么短。

这个周期表现在我们生活的很多方面。例如，我们对颜色的喜欢、对电影的喜欢、对于商业模式的喜欢，都是有周期的，原因在于一个受人喜欢的产品、设计、服务、商业模式很快会因其他对它的追随和喜爱而普及，市面上很快就有很多达到同一层面的设计。野外生存的残酷性就在于大多数事物只有一个周期的旺盛期。

当然，大部分人这一辈子都没有一件得意的作品，也就是说，连一个鼎盛周期都没有过。事实上，大多数企业都只有一个周期。经营一个百年企业的难度是什么吗？这个企业一辈子有 20 个周期，甚至 20 个以上周期的时间，每个周期都要处于领先的位置。经营百年企业的难度不在于好死不如赖活着地熬上 100 年，而是这 100 年间一直保持着锋芒。

从这个角度看，今年也许你 25 岁或者 30 岁，在你未来的一生中，如果当中有一段时间相当牛的话，其实这并不算什么，因为你要变成“老牛”才行。

校园里是历史知识，社会上未来知识

我们在校园里面告诉大家的都是历史知识；而社会上盛行的知识是未来知识。

什么叫历史知识？不管同学们今天学的是何专业，学土木建筑、学医学、学管理、学法律、学会计，其实所学的东西都是历史知识，都是人们从过去的行为中总结出来的经验和做法，然后告诉学习者说，我们的规则大概是这样的。但是，真正在社会中所盛行的、所需要的是未来知识。

无论是科学还是技术，或是商业模式，如果你做了某个技术或某个产品，你就有可能获得未来。未来代表着什么？就是不确定性比较大。我国大学里的知识过于注重知识，而缺少技能；过于注重意识，而忽视未来；过于注重确定性，而不注重不确定性。

这就会产生一个问题，就是我知道了谁说过什么，但是我不知道未来会发生什么；我知道谁

曾经做过什么，但我不知道我可以做什么；我知道历史上曾经发生过什么，但我不知道我身上将来可以发生什么。

未来学意味着什么？意味着我们走向社会的时候，能对以后的发展有一个设想和规划。比如，人家跟你聊天说：“你想干什么呢？”很多同学会说：“不知道。”“那你到底喜欢干什么呀？”同学们还是说“不知道”。再比如，你将来要是面对风投，人家问你说：“你的准备怎么搞这个公司呢？”如果你只能回答你做了什么，却说不清楚以后到底怎么做，那人家肯定不会给你投资。

现在有些同学参加创业大赛，就是制造一个商业计划书，不管是真的还是假的，你都要给大家编一个故事出来。要知道这个故事就是未来 3~5 年间，你的公司会变成什么样；投入产出比是多少；你会到什么地方去；公司会发展成什么样的规模。而且你要证明，为什么如果你把握了这个机会，这个计划是可能实现的。

其实跟大部分人在一起的时候，人们向你提出的真正重要的问题几乎都是关于未来的。比如，你准备到什么地方去工作？你准备做什么工作？你说要去留学，你到底是怎么想的？你将来想要个什么样的孩子？你想找个什么样的老婆？你将来是在上海这边还是在北京工作？其实人们关心的问题都是具备未来性的。

而那种历史知识问题，比如，你们这教科书是教什么的？你学了以后还记得什么？你觉得你学的东西有没有用？我在此告诉大家，在面试的时候，这些问题几乎都不会出现，面试官一看你的简历就已经知道这些东西了，别人关心的是你的脑子好不好使，而这是关于未来的。

比如你跟一个人说：“我们开一个餐厅吧。”“开一个餐厅？那你会做什么东西呀？”你说：“我爱吃。”“爱吃不能证明你适合办餐厅呀，你还有什么？”有钱吗？没有；会做菜吗？不会；有厨师资源吗？没有；有地方吗？没有；有商业模式吗？没有，什么都没有。

事实上，我经常遇到这种情况。有的同学跟我请教：“老师，我想创业，请问做什么创业比较好？”也有人问：“老师，我想出国留学，准备到欧洲留学，我去欧洲学什么好呢？”也有人问：“老师，你说爱好非常重要，请问我的爱好是什么呢？”“老师，以后我们要到社会上找工作，要选择一个适合我的工作，请问什么工作适合我呢？”每年这种问题我都要被问二十次以上。这些同学问的这些问题本来就有毛病，也就是说当你自己不能回答未来的问题的时候，别人就更不知道你该往哪儿去。人们在选择的时候，特别是选同路人的时候，都会选择那些知道自己去向的、而且方向相同的人。

我在选择员工的时候，特别是 80 后、90 后员工，第一重要的标准是有方向感、有使命、有喜欢做的事情，如果选到这样的人，这个团队大概就靠谱了。在职业发展中，回答“不知道”的人太多了，而且关键在于即使清晰地知道自己不知道，还愿意待在原地的人太多了。这样一来，一个人明明知道自己不喜欢这个方面，但还待在这里，那么时间越长他越不知道自己喜欢什么。所以能回答出自己喜欢做什么事情是非常重要的，因为社会是用这个来衡量一个人的。

真正杰出的、社会上的成就来源于你清晰地知道自己喜欢什么。如果你不知道自己喜欢什么，尤其到了二十五六岁还不知道，还对知道与否不是那么渴望，不用努力打破现在僵持局面的

方式去探求你喜欢什么，基本上你就是一个庸人了。社会本来就是由大部分庸人构成的，而那些有清晰认识的人便可能脱颖而出。

为什么？你想啊，如果有一只豹要吃一头野猪，这只豹怎么着都要追上这头野猪，而且要对自己的口味很了解。如果一只豹刚从圈里放出来，碰到一只野外生存的豹说：“我吃了一头野猪，你那边怎么样？”这只豹肯定会说：“野猪有什么好吃的，一身毛。以前我在上海西郊动物园吃的那个猪肉都没毛。”像后一种豹的人还挺多的，相当于有人在喂养着。但是总有一天校园生活会结束，到那个时候如果没有人“喂”你了，你就会饿死。而这个市场、这个社会，是属于懂得去追猎，懂得去选择最佳肉源、最佳口味的那只豹的。

大家都知道，老鹰训练小鹰的时候，做的第一件事就是用爪子把刚孵出来的小鹰从窝里踢出去。老鹰的窝都是在悬崖上的，所以悬崖下面有很多小鹰的尸体，只有那些能扑腾起来的小鹰才能活下来。为什么？在所有的小鹰里面，只有那个飞得最棒、飞得最快的小鹰才能拥有未来，因为它还要跟其他鹰去竞争，所以老鹰一定要选出最棒的那只小鹰来培养。衡量一只鹰非常重要的标准是，它要飞得特别高，因为飞得高才能看得远。

今天这个社会，特别是中国社会，为什么大学会培养那么多人？因为中国人太多了，很多家庭都是独生子女，都希望自己的孩子能有出息，所以有那么多孩子都要到大学读书。

你怎样才能够脱颖而出呢？这需要你有见识，同时跟其他人相比你要看得更深、更远。处在压力之下、处在热爱之中，你对很多问题的认识都会超过其他人。站得更高、看得更远，只有这样你才有可能脱颖而出。

2 择业浅析：开启职业规划之门

◆ 其实，学什么专业不重要，我们在专业里得到了什么训练才是最重要的，但是我们在不同的专业得到的训练会有所不同。

◆ 我们很多人都在追求成功，而成功最重要、最关键的要素是资源整合，最重要的特点是联系能力强。你会发现越是做简单工作的人，他的联系越丰富，他越是像领导人。

◆ 最重要的就是去实际体验。实际体验分为直接的实际体验和间接的实际体验。什么叫直接的实际体验？就是去实习。真正去实习了以后，按理来说，你喜不喜欢、能不能干，很容易就知道了。

着眼未来，设定一个高目标

人们真正追求的，往往是那些今天看来有眉目，却不见得自己能够实现的东西。一件事情如果有三成把握，或者四成把握，就值得一个年轻人去追求。你追求了一段时间，最后会发现其实我们大部分追求的东西是不能够实现的。但是因为你去追求了，所以你的人生的也许能得到 3 分；如果你一开始就将 3 分作为自己的目标，最后你发现，你的人生的只得到了 1.2 分。所以我们要着眼于未来，实现理想的关键在于，当自己站在起点的时候，要给自己设定一个相对较高的目标。

我们现在的目标是要使自己成为对三件事情非常清楚的人：

第一，我真实地喜欢社会上的哪个职业；第二，社会上的这个职业在工作的时候有一些什么讲究，这个讲究里有多少是学校里有的，有多少是学校里没有的，有多少是另外什么地方有的；第三，我要获得更多这样的知识，还应该有些什么样的社会上的良师益友。

南京工业大学有一个创业协会，协会的一位同学勇敢地去请社会上的老师，每次等到这位老师讲完以后，他都会说：“老师我知道你的人脉关系很广，跟我们不一样，我们人脉关系很少。可不可以帮我们再推荐一位您比较熟悉的老师来给我们讲讲课？”所以这个模式是可持续的，因为前面老师推荐一两个，后面就会不断地增加。而且对于下一位老师来说，由于是上一位老师强烈推荐自己来的，就加上了上一位老师的面子，他来的可能性就更高了。

对于我们今天的同学来说，要在很短的时间内了解社会的方方面面是不容易做到的，但重要的是我们要有方法论、有工具。社会上的东西都有一个特点，基本上都是职业化的，每种职业都有自己的工具。电工有电工的工具，软件设计师有软件设计师的工具，咨询家有咨询家的工具，不同的人有一套不同的方法论和工具。我们进入到社会中，就要把这些方法和工具用到社会中。

在社会上经过一段时间的磨炼之后，你会发现人与人之间是不一样的，即使两个人学的是同一个专业，但你喜欢的是这个，另一个人喜欢的是那个。就像我们公司负责公益项目的老总，这位 29 岁的女孩子，五年前毕业于浙江大学文学院。刚毕业的时候，她只是觉得我们做的调查挺有意思的，老百姓说这个，老百姓说那个，她对这个东西感兴趣了。来了以后，她发现自己最感兴趣的是预防艾滋病、环保。因为自己对这些公益的事情很感兴趣，所以她参与了很多公益活动。因为她感兴趣，所以跟其他人相比，一方面是她特别有热情，另一方面是即使稍微开会开得晚一点儿，专家稍微耽误一点儿休息时间，她也从来不计较，而且她很快发现了自己在公益研究和公益咨询方面的特长。

五年之后，就是 2011 年，我们公司协助她争取到美国一个特别的奖学金，现在她用一年的

时间在美国进修这方面的课程，进修期间她跟美国的专业和机构的专家们有了交往。2013年回来的时候，她将专门负责公司青年公益发展的业务。

总结一下她的特点：第一，找到自己喜欢的东西和自己的目标。第二，找到自己喜欢的东西之后，认真钻研。一方面，在这么多的专家提议里面，她找到了怎么在这个事情中融入自己的特色和自己的贡献；另一方面，因为她积极地和其他人交往，当有这类机会的时候，她表现得非常主动，所以她得到了更多的机会。我预期她将成为在中国公益界最年轻、最具社会影响力的公益领袖。

当你找到了自己的目标、自己的爱好、自己的门道、自己的途径之后，你就进入了一个上升的快车道，这个快车道是你自己努力的结果，当然也是其他资源整合的结果。你说这跟学习有关系吗？当然有关系。我发现，同样去听演讲，一听到是文学式的演讲，她就更加富有激情，更加浪漫，更加情感化一些。从她写的东西也看得出来，她的研究报告更加具有文学色彩。我们都可以带有自己受训练的印记，就像我受过法律的训练，写的东西比较严谨、理性，这就是我的印记，每个人有每个人所受训练的印记。我们今天在学校里所学习的东西，有的是你喜欢的，有的是你不太喜欢的，要是放在人生这个专业发展长河中来看的话，有很多那些今天学的但你不喜欢的东西将来也会有用。

有一个同学，三年以前我认识他的时候，他是学财会的。他跟我说：“我一点儿都不喜欢财会，我特别喜欢做人力资源。”我说：“很好，那你就去做人力资源吧。”现在他已经是上海一家非常大的服装公司的人力资源主管了。我告诉他，你要做你喜欢的事情，另外你的人力资源管理一定要做得和其他主管不一样，那么你要发挥什么优势呢？就是你懂财务的优势，你是一个懂财务的人力资源主管。所以你在采取任何人力资源措施和做法之前，要多做一点财务成本评估，如果你能做到这点，老板就离不了你了。

因为老板最敏感的还不是人力资源，而是花了多少钱。他推行的任何措施，老板都可以支持，但是老板要知道，它增加的成本是多少；你又采取了什么措施，控制了什么，能降低多少……老板从来没听过这种汇报，这样他就成为了专业人才。只要这位员工成为专业人才，老板给他涨工资的机会就多了。

但是，我们不要直接跟老板说涨工资，而是要说：“最近我个人有些职业发展的新想法。”你说完之后，老板就很紧张，什么想法呢？“其实也没什么，我正在考虑是不是向其他方向发展。其实我也没有完全想好。”这里面的语言方法就是用潜规则说话，中国老板不喜欢人明确要钱，就算今天给了你，他心里也一定不爽，所以一定要说得客气些。

另外，老板如果跟你说：“是不是应该给你涨工资了。”你不要说：“对对对，早该给我涨工资了。”那样，老板心里就不爽了。你应该这样说：“我不在乎工资是否涨，我最在乎的是自己的能力是否提高了。我就希望像现在的什么对外交流、培训呀，多派我去。什么交流、展会参观、国外行业考察，我更在乎这些。老板会说：“好啊！好啊！你应该去。”等你参加过两次之后，老板会对你很敏感了。为什么？

因为当你参加完两次国外考察，老板会计算给你花了多少钱，如果你在考察完以后走的话，他的损失就更大了。这时候你就可以跟老板说：“最近职业发展方面我有些新的想法……”

这些东西都是很微妙的，学校里面没有哪个老师会跟你讲这些知识，但放在平常职场中却非常管用。

怎样找到职业发展的路径

三年前，我去上海的一个中学给高一同学讲中学生的职业途径。事实上我做的是一件什么事情呢？就是给中学同学讲社会上都有些什么样的职业，这些职业大概是干什么的，这些职业要求什么样的专业知识；回头再问同学们，你们想干的是什麼。

大家想一想，上小学的时候就有人问你说：“宝宝，你长大以后要做什么啊？”你发现那个时候能回答这个问题的同学，不管回答得靠谱不靠谱，大概有 70%~80%；等到你小学毕业要上初中的时候，同样的问题，这个时候还能清楚地回答的同学会急剧减少到 20%左右；等到你高中毕业，包括你选择大学的时候，有人问你：“毕业以后想干什么啊？”能回答好这个问题，知道自己将来喜欢干什么工作的人只有不到 5%或 6%；如果你继续在学校里待着，等到你研究生毕业的时候，能清楚地知道这个问题的答案的人只剩下 1%~2%；等到博士毕业的时候，很悲剧地告诉你，几乎没有人能回答这个问题了。

这个现象不是很有意思吗？在你没有什么知识的时候，你知道自己能干什么、想干什么。而在你有很多知识以后，反而不知道自己能干什么了。知识本来应该是让我们搞清楚方向的，但是知识越多，人们却变得什么都不知道。

大家想想看，我们的学校是为社会培养人才的，可我们上的学越多，居然越不知道该去做什么工作了。因为工作是社会上的，而社会上没有专业，这就是为什么我们今天要回头去探寻这个东西的原因。看起来我们成长了，其实不然。按理说，一个人事情知道得多了，知识多了以后，就更加清楚，这个叫成长。但是为什么会相反呢？就是因为我们缺少了一样东西，这个东西把我们的校园和社会隔离开了，我们在那边天天读啊、读啊，读到最后却把自己读得什么都不明白了。

这就有一个问题，将来面试的时候，面试官会问你一个问题：“你到底想做什么工作？”你说：“对不起，我不知道。”“那你到底是干什么的？”“我是××大学的学生。”“你学什么的？”“我学会计的。”“你学会计到底想干什么？”“不知道。”“你学会计你不知道？”“对，我就是不知道。”“那你喜不喜欢学会计？”“其实我不喜欢。”“那你为什么学会计？”“调配的。”还有的同学说：“是我老妈让我读的。”总而言之，问的这些事情好像跟你没什么关系。

所以你会看到这里有两种情况：一种情况是显性的，就是这件事情不是由我决定的；还有一种情况就是我喜欢这个，所以我选了这个，结果发现其实不是这样的。包括很多老师教我们的东西，我们以为自己学了的东西自然就会掌握，结果发现社会上并不是这样的。比如有的理工科专业的学生还在那里做实验，其实这个设备本身就是 20 世纪 90 年代的了。明白吧，

社会上已经老早不用这个东西了，做了半天以后你觉得自己还行，结果到了社会上一看：哎，设备在哪儿呢？

那么，理想的状况是什么呢？当然，我说理想的状况在很多同学身上还没有发生，但我还是要说一说。理想状况是在你高中的时候，你就已经知道社会上有哪些职业。有一本书叫《中国职业大典》，大家可以到图书馆里查一查，这本书是由劳动人事部编的，这本职业大典告诉我们中国的社会有多少种职业。看了这本书以后你会很吃惊，因为你发现职业也太多了。

我们过去有一种说法，叫做“三百六十行，行行出状元”，这本书告诉我们，不止 360 行，360 行那是在农业社会的时候，就是清朝、民国之前的那些时候。但是现代社会就不一样了，因为经过了工业化、信息化，社会急剧地细分。现在有 7300 行，也就是说有 7300 种职业。

我们真正能够脱口而出的职业很少，正常情况下能够说出 58 种。警察、军人、老板、领导、局长……这些小朋友都能说，但是说不出更细化的。很少有小朋友说，将来我要当卡车司机；也不会有小朋友说，将来我要当咨询顾问；更不会有小朋友说，将来我要做风投。风投之间也不一样，还有细分，比如，有做天使投资的，有做风险投资（VC）的，有做对冲基金的，有专门做私募股权投资（PE）的，它们都不是一种东西，这些东西所要求的职业技能也是不一样的。

也就是说，细化的话有很多职业，而且这些职业要求的东西都是不一样的。比如很多同学选择金融学，你老妈也说：“学金融吧，将来可以直接数钱。”所以很多人就会去学金融，这是因为很多家长希望孩子有一个确定的前景。我们经常听到一些家长说：“你们女孩子，将来好好读书，读研究生，研究生读完了再读博士，可以留校当老师。女孩子当老师挺好的，很稳定，还有假期。”家长是这么认为的，他们也讲逻辑，跟你说为什么让你干这个。

其实社会上不是这个样子，你以为一个女博士，随便就能留在学校当女教授吗？凭什么留你呀？你长得又很普通，学位又没有那么高。社会上有另外一套逻辑，或者简单地说，并不是有一个学位就能做这份工作，不是那么简单的一件事情。

我们在社会上遇到一份工作，第一要知道它到底是干什么的，这样才能知道你的专业适不适合做这份工作。比如你想要从事金融行业，就要知道金融的本质是什么。金融是数学游戏，金融产品实际上是一个数学概率游戏。比如我们去投 100 个项目，做得最好的情况是能成功 30~32 个，做得最差的是一个也没成。我们国家有 70% 的所谓风险投资（VC）一个也没成功。你以为做 VC 就很挣钱，其实一个都没成，全是亏钱的。当然最好的是做成功 30%，比较一般的能成功 2%~3%，也就是投 100 个项目成功 2~3 个。它就是一个数学游戏，但这个还不算高级的数学游戏，高级的数学游戏是什么呢？就是金融衍生品。

什么叫金融衍生品呢？就是设计一个金融游戏规则，这个游戏规则其实跟东西本身没什么太大的关系，就看你玩不玩，只要你玩的话，懂的人挣钱，不懂的人亏钱。

举个例子，中国过去的银行都有很多烂账。什么叫烂账？就是投出去的钱再也收不回来了！大约在十年前这些银行果断地采取了一个措施，把烂账卖给了国际投资银行。比如某大银行有 7000 亿元烂账，它以 500 亿元的价格卖给投行，比如卖给摩根士丹利。什么意思呢？就是本来银行有 7000 亿元的债务，意味着要去收债已经收不回来，烂掉了，就用 500 亿元的

价格把它卖给投行。如果我是投行，我用 500 亿元买下 7000 亿元债权，听起来是很赚钱的，问题是这个债权是收不回来的，那买回来以后怎么才能挣钱呢？

这就产生了衍生产品。怎么做呢？先把这个东西做成一个金融产品，名字叫做美国存托股票（ADS）。债权装在这个东西里面以后就到股市上告诉各位投资者，我们股市上有个新产品叫存托股票。这个存托股票你们不需要很懂，只需要看它的收益率就好了。

好吧，现在一个投行开始推存托股票，因为这个发行者还有一帮投行“兄弟”，就是我推的时候你们赶紧来买。比如，本来是 500 亿元的成本，我推的时候就是 700 亿元，然后一个兄弟银行赶紧来买，你买的时候就变成 720 亿元，然后另一个兄弟银行赶紧再买，变成 850 亿元，就这样大家买来买去……大家一看，哇！收益率好高啊！于是这个叫存托股票的产品不断被买上去，最后卖到多少钱呢？卖到 4500 亿元了！意味着在一开始投资的人都赚钱了，这时候大家都知道有个叫存托股票的产品能赚钱！大家都在那边投资。

但是它什么时候亏钱呢？就是有一天一个人爆料来说，这家公司信誉不好，是骗我们的，然后大家都不买了，最后拿在手上的人就倒霉了！因为没有下家了。他掰开一看，里面是什么呢？原来是某银行的烂账！这就要看这家公司的本事了，有本事就向人家收钱去，于是它变成讨债公司，但钱是不可能讨回来的，就是因为最后这个倒霉鬼讨不回来别人当初才出手的嘛！

这就叫衍生产品，它就是一个金融游戏。在这个时机上你就挣钱了，不在这个时机上你就亏了，它和非法集资有点类似，就看你在什么时间点、用什么样的条件进入，而且在什么时候转手。这要求转手特别快。上海有家国际货币经纪公司，有时在 15 秒之内转手就挣了 2 亿元，15 秒钟再转一手结果亏了 4 亿元，一天到晚买进卖出。我们知道短线，但这叫超短线，这玩意儿神经不好的人都干不了。我用这个例子来说明金融是一种数字游戏。所以说华尔街雇人的时候，会雇什么人呢？雇数学博士。

真的想干金融的，不该读金融系，而应该读数学系，这是唯一靠谱的专业。除了这个条件以外，真正要考虑的就是这个人是不是擅长折腾。你想想看，这个东西有可能进来就是 4 亿元，也可能亏出去 2 亿元，然后又亏 8 亿元，接着又赚了 4 亿元……这代表你承受风险的能力要很强。这种人必须是不求安稳的人，他一定是一个热爱风险、听说有风险老赶着去上的人，这种人才有可能对风险极其敏感。

说穿了，我们有多少人去读管理、读金融、读投资，是因为你对风险感兴趣呢？恰恰是你想着安稳，想着天天数钱。没那事儿。

学什么专业其实不重要

学校为同学们设置了各种不同的专业，很多同学的专业是被调剂去的，全国被调剂的学生总量占 47%。这个 47%是什么概念？就是说这个专业不是你选的，是因为学校这个专业招生不够，就安排了：“你读这个吧！”

其实呢，是不是调剂的都差不多，因为很少有人知道自己喜欢什么。据统计，一般来说，大学所学的专业是因为喜欢而自主选择的学生的比率非常少。大部分名校，特别是综合性大学正常的水平是在 20%左右。就大家选专业而言，我们去掉 40%左右是调剂的，再去掉 20%左右是自己喜欢的，中间还有 30%左右的人就既不是调剂的，也不是喜欢的，但是不知道怎么的就选了这个专业。

既然已经这样了，也没有关系。如果你还是本科生，那就比较好办。为什么？本科生就是学一点儿基本学科知识的学生，所以专业没有那么重要。本科毕业的学生们，千万不要自夸：“哎呀，我是材料专家！”这不是瞎扯嘛！你以为本科生是什么材料专家，其实你是稀里糊涂进了材料专业，当初进来的时候都没搞明白是怎么回事，所以千万不要把自己当专家。

其实，学什么专业不重要，我们在专业里得到了什么训练才是最重要的，但是我们在不同的专业得到的训练会有所不同。比如，我原来是学法律的，学法律的人必须要记住法律条文。当初我们使劲背，正常情况下考试完了以后三周就还掉了。没用的，根本记不住的！

那什么才是对一个学法律的人的训练呢？就是法律观念。第一种观念是你要不断地算计，怎么样制定一个规则不会让人漏网，这叫立法。你得制定规范，这就是规范化，而规范化正是一种技能。

比如我办一家公司，不仅国家有立法，公司也有立法，你怎么制定《员工管理手册》？你要确保员工来了以后，给他看一个手册，只有遵守这个手册上规定的东西才能进公司。我在合同里规定，如果违反《员工管理手册》就要接受惩罚。员工说：“那好吧……”其实他也不会真正看的，但是等到他真正犯了一条的时候，他问：“我犯规了吗？”“对！”为什么？《员工管理手册》第八个文件第五条第六款规定：“在同一个公司里面谈恋爱，罚款 2000 元/月……”我原来规定了嘛！他会说：“但是，我没认真看。”你不是答应了吗？劳动合同里面有条规定，如果违反《员工管理手册》甘愿接受处罚，是你自己答应的，这就叫立法。

立法就是不管你看不看，规则都是规定好了的，如果出现情况的话我就依规定处置。你不能说：“我不知道啊，原来这个路不能往左转！”你不知道就不罚你吗？照罚！这就叫立法。你懂得了立法这回事，下回规定很多东西的时候，你的思路就比别人健全。什么规定都要有书面内容，而且规定要把所有可能的情况说清楚。

两个人在谈判的时候，都要把话说得对自己有利，尽量把决策权和解说权归为自己的。当然，如果对方是一个稍微糊涂点儿的人你就占优势了；对方要是个精明的人，那就得再谈谈，谈清楚到底怎么划定。到最后就算对方有点儿权利的话，反正也是事先说好了的，那样也就清楚了。

第二种法律观念是钻空子。律师是干什么的？当律师的人就是不管我为原告辩护还是为被告

辩护，我都能找到这件事情的可辩之处。我给大家讲一个故事。

丹宁勋爵是一位英国法官，上诉法院院长。他遇到一个案子，有六个苏格兰青年因为焚烧了英国国旗，一审的时候被法院判处有期徒刑六年。为什么？因为在英国焚烧国旗是犯法的。焚烧国旗根据以前的判例规定就是侮辱英国国家的国格，所以是有罪的。这些人上诉到丹宁勋爵这里，丹宁勋爵判处他们无罪释放。

为什么一审法院判烧了国旗有罪，到他这儿就无罪了呢？丹宁勋爵在他这段著名的判词里面讲了一个道理，这个道理讲得很有意思。他说，这是一些年轻人烧了国旗，从行为来看他们好像是违法了，但是法律的规定里面不只是有行为，行为构成客观要件，还有动机，动机构成主观要件。现在我们看看他们的动机，他们真的是想闹独立吗？独立有两种情况：第一是他想独立；第二是他拒绝接受这个国家的体制。既然我跟你闹独立，那你的制度就不能约束我了，因为我跟你是独立的，对不对？表面上来看他们嘴上说要独立，但是他们真的拒绝这个体制了吗？没有！因为当他们被一审法院判决有罪的时候，他们通过这个体制来上诉，这表明他们是接受这个体制的。所以我只能说他们的行为是什么呢？年轻人的头脑发热。我们当中有很多年轻人，我也曾年轻过，年轻的时候也可能因为头脑发热做过很多事情，所以不能因为简单的头脑发热就判决他们有罪。于是这六个青年被无罪释放了。后来这六个青年成为了苏格兰反独立运动的领导人。

这就是你看到的一个正义的，或者说一个讲理的判决，它有着巨大的力量。一个法官在判决的时候，他的思路很重要。而且只有一个怀有热爱的人才会如此敏感，才能看到这个领域中什么是应当做的，什么是不应当做的，以及未来什么东西更是应当做的。

喜欢还是不喜欢，才是根本

我认识一个美国小孩，前年到我在江苏北部的老家以后，吃东西吃得很 high，说你们这儿的東西真好吃，喝白酒也喝得很 high。他对我说，他准备把我家的这个菜装在他要做的那个菜上面。他准备做的菜是什么呢？这个小孩的理想是做一种新型的比萨。他认为意大利比萨不好吃，而且做法太单调了，就是往干酪里面加一点儿其他东西。所以他要做一种比萨，这个比萨下面的饼是他自己用一个特殊配方做出来的，他想把全世界特别好吃的菜都堆在上面，于是就到世界各地去采风，找最好吃的东西是什么，然后选择一些菜单。他觉得我们老家的菜是可以放在他的比萨“托盘”面饼上的。

他到我们家的时候是 17 岁，上高二或者高三的样子。18 岁的时候，他跟他父亲签了一份合同，在合同上约定，他父亲的财富以后跟他无关。他的财富也跟父亲无关，这个 18 岁的孩子决定不上大学，高中毕业就研发和完善他的餐饮计划。现在，他在旧金山开了他的第一个餐厅。

这个孩子的父亲是一个拥有 70 亿美元财富的美国富豪，但是在这个孩子眼里，他父亲再有钱也跟他没关系；请注意，他父亲也不可以侵占他的财产，他的财产跟他父亲也没什么关系。这个孩子的爱好就是要做他那种比萨。

有两种职业选择：第一种选择是你知道世界上有这么一个职业，而这个职业的要求正是你喜欢的东西；第二种选择是社会上没有这种东西，但是我心目中有一种东西，我要把这种东西创造出来。

很多互联网中的事物，在四五年或者七八年以前都是没有的，每年在互联网中都会产生很多新事物。例如，现在有些小朋友会沉迷于电脑游戏。上海有一个对电脑游戏超级沉迷的同学，他在沉迷之后索性没考大学，一直沉迷下去了，并把它发展成了一门职业。

现在他在网上成立了一个网络游戏测试公司，由 50 多个对电脑游戏超级沉迷的年轻朋友共同组成。他们做什么呢？就是网络游戏公司做好一个游戏后专门让他们玩，测试一下这个游戏能不能让人沉迷。他们还能告诉游戏公司，需要怎么改进之后才能让人沉迷，而且他开出的测试费用是很贵的。在他的这个虚拟公司里，如果你被面试录用，起薪是 5000~6000 元人民币，第二年差不多月薪能达到 2 万元，比一般本科、研究生的收入都要高。为什么？因为这是一群有热爱的孩子。你想想看，沉迷就是一种热爱呀！

很多人已经不知道自己喜欢干什么了，但他知道自己喜欢玩游戏。就像刚才说的那个美国小孩，他在中学时就明确了自己喜欢的东西和追求的东西，在大学里是不可能学到的。大学里没这玩意儿，所以人家索性就不去学了；大学里也没有电脑游戏沉迷系，也没有电脑游戏学院，所以人家也不用去大学了。再说，玩电脑游戏的话，有哪个大学教授能玩得过这些学生？只有他们教大学教授的份儿，没有大学教授教他们的份儿。

如果你能在高三之前就搞清楚这些东西，就是存在着我喜欢的某些专业或一个东西，但是它还没有出现在大学中，那么我就决定不考了，或者我就去那些专门搞这个的中专学校，比如厨艺学校、烹调学校，那我读一个中专就完了，干吗非要读大学呢？弄清楚了这些，那你在考虑要不要上大学、上什么大学、选什么专业的时候就不一样了。

有一些男孩或女孩总是说“我妈说学金融好，我就学金融”。一般来说老妈说什么就是什么。这种孩子适合上什么专业呢？其实，这种学生学什么专业都行！家长让你学你就学，学到中间你问家长：“爸，妈，我要不要换专业啊？”家长说：“不换！”好吧，那就不换。家长说：“换！”好吧，那就换，学什么专业都行。但是，他又学什么专业都不行。说他学什么专业都行，意思是说让他去学哪个专业他都会去，因为家长让他去；说他学什么专业都不行，是说他学什么专业都学得不怎么样，原因在于他对这个专业没有爱。喜欢还是不喜欢，才是根本！

国企还是私企，大公司还是小公司？

我们经常问，到底是国有企业好还是私营企业好呢？到底是大企业好还是小企业好呢？

很多人喜欢毕业后去国有企业，为什么呢？因为国有企业是垄断企业，它获得资源很容易，你得到的福利也很好。但是大部分国有企业的管理相当于国家机关，特点是严格的统治、领导的话都是圣旨、上层说的就是对的，它就是一个机关化的体制。你由总经理助理直接升为总经理，只有在私营公司里这种事情才会经常发生。这就要你了解不同的机制，一开始你只要简单地了解好还是不好。

比如，有的人本来就是多面手，如果是这样的话，你就会问，为什么只给我一份钱却让我干三份活呢？因为你个人的命就是多干活的命。人家既然给你这个机会，你就应该珍惜。按通常的规矩是不会给你这些机会的，一个活要让一个专业的人用一种专业方法干。而人家给了你这个机会，那是老板信任你。所以，如果你是那样的人，又得到这样的机会，那真是天赐良机。

再比如，有的人能力单一，我拿这个钱就干这个活，那就行了。这部分人如果自己创业是不可能成功的，原因很简单，你原来的想法已经缩减在一个岗位上了。相反的是，在一个民营企业里，一个老板对你的信任体现在他什么事情都交给你，这是两个完全不同的方向。同样照葫芦画瓢，区别就在于行业规范。

还有人说：“我很愿意到外资企业。”现在至少还有 87% 的同学愿意到外资企业工作。如果不是外资企业，有 56% 的同学愿意去大型国有企业，尤其是垄断型的，最好的是做能源的。“三资”企业当然不错，但这类企业的特点是什么呢？“三资”企业的规模化程度比较高、管理比较严格，听起来很规范，但是“三资”企业会把一个人专门朝着一个岗位的方向加以培养。正常情况下，五年之后你只会干一件小事，其他事都不会干了。

为什么？因为其他事都是别人干的。他们不怕你跳槽，因为你跳出去以后，都不算是一个“槽”，只能算一个小小的“螺丝钉”，所以很多人到了“三资”企业之后，培训的确很充分。其实，他把你充分地培养成了一个螺丝钉，把你加工得很精细。有的同学还没搞清楚自己喜欢不喜欢，不知不觉就被加工成螺丝钉了，一辈子也不知道自己在哪儿。为什么呢？因为你已经被加工成零部件了。

我的意思是什么呢？大家可以看到，在不同的公司里面，它的性质、规模是不一样的。那些规模小一点儿的公司也有小的好处。我觉得，至少从实习开始，你要从小单位里开始训练。

很多同学说，到了一个单位后，整天做表格、复印资料，当“表哥”“表妹”“印帝”“印后”，一点儿技术含量都没有。No! 同样当“表哥”“表妹”，同样去当“印帝”“印后”，还是可以看得出你的技术含量的。

我曾经遇到过一位实习生，我认为他的水平相当高，同样是打印、复印，但他能做一件事。他首先统计出每天打印纸的用纸总量，然后做成一页 PPT。任何一个东西只要数出数再做成

PPT，就叫科学发展观，这是第一步。

其他人在那家公司打印东西那么长时间都不知道，原来一个星期五天里的打印量其实分布是不一样的。星期一用了 462 张纸，星期二用了 543 张，星期三用了 786 张，星期四用了 400 多张，星期五用了 573 张，这里还有一个小波动。然后下一周他又做了一次统计，连做几次以后发现，这个波动基本是一致的，这就是基本模式。

他接着干了这样一件事情，就是统计出每天的打印纸中间有多少张是起草文件，有多少张是正式文件，做出了他的第二页 PPT——一个比例图，就是第一天中有多少比例是起草文件，有多少比例是打印正式文件，这样就可以看到用纸来源的一个构成。好了，完成构成以后他又计算出来，如果把所有的起草文件都用双面打印，平均可以减少多少成本。最后他计算出一个节约成本的总水平。

所以打印、复印这件事情，看起来是件小事，其实它从来都是不清晰的，但这位实习生第一次把这件事情搞清晰搞透明，有信息有数据，同时也有解决方案，而且能够作投入产出评估。好了，一个大公司的老板看到一位实习生能把这件小事管成这个水平，他的第一反应是这个孩子将来能够当办公室主任。

同一个企业由小到大的时候，实际上企业里的变化是很快的。我自己的企业从创业到现在有将近 500 人，开始的时候才 4 个人，你管 4 个人或 7~8 个人的时候是一种方式。那个时候，实际上只有你自己是真正全职干活的。创业初期，企业的其他人都是随时准备跑马的，除非他是你的股东，除非他是你的大爷。

这也是为什么很多人创业要拉着家里人，搞家族企业。因为亲戚不好意思逃跑，就算跑了也带不走你太多的钱。俞敏洪刚创业的时候只雇了两个老师，他也是依靠家族的，老婆管财务，老妈是 CEO。他搞了十几年都一直是这种模式。

后来公司渐渐发展起来，他干的第一件事情是一定要把他的老妈和老婆赶出去。在俞敏洪看来“反正有我没有她”，最后的结果是他胜利了，所以才有了今天的新东方，才有了今天的上市公司。一般上市以后，公司就会变成公共公司，如果他老妈是 CEO，还可以上市吗？省了那个小钱，就绝对挣不着大钱。所以一个公司在不同的成长阶段是很不一样的。

当初俞敏洪要是没有他老妈和他老婆，估计他的创业也悬。除了新东方，北京还有几个类似的公司，规模也差不多，其中一个叫实力英语，它过去在讲师方面跟新东方是差不多的水平。但是实力英语走的是什么路子呢？它在生意不是很大的时候就搞得很职业化，大家都规规矩矩的，也不准备炒股，什么东西都是规范化的。规范化是有成本的，在没有达到适度规模的时候，规范化限制了你的话语权，但是在达到一定规模以后，规范化可以降低成本，同样的经验可以不断地扩大，最后效益就会越来越大。所以规模越大的时候，越规范化越有价值。

有些人是喜欢规范化的，因为规范化带来安全感，每次干的活都差不多，心里觉得踏实，觉得学会这门技术以后就不用老是折腾新花样了，这样的人心里面需要规范化。但是还有一些人就是喜欢折腾，喜欢每次干的事都不一样。这样的人肯定喜欢旅行，喜欢去不一样的地方，也喜欢探险，当然不习惯同样的形式。最好公司里能出现一些新业务、新职位，来一些新资本，让他总是有事可干，总有新的机会，他觉得这样很幸福。

所以从这件事情可以看出来，有些人之所以要去什么“三资”企业，本质是什么呢？就是他对规范化的渴望，或者说他跟规范化之间有联系。那些特别喜欢动和折腾的人，最适合去哪里？中小企业。如果你以前不是折腾出身的人，但你希望这种折腾有利于自己将来创业，或者希望在另外一个公司达成愿望，如果你有一些很有创见性的东西，那你可能需要这样的地方。

我可以告诉你，如果你在一个大型的“三资”企业里面，除非你做到 CEO，正常情况下你连投资公司都去不了。但是如果你去过中小型企业，特别是去过几个中小型企业的有经验的人，你到投资公司工作是非常靠谱的。因为将来在投资公司里面真正有用的是什么人？不是学投资的，而是见识过很多项目的人。

总的来说，干任何行当或者专业的人，很可能是平凡的人。今天在这种规范化的企业里工作的人，以后也适合去投资公司，比如李开复去投资公司了，因为他见识过大型的规范的公司。这样的人在投资公司起什么作用？在投资公司，草莽都能生长，但在投资上要包装得规范，所以这类人就能发挥作用。

用深度访问来选择职业

我首先想告诉大家在社会调查过程中有两个方法：一个方法是 **Focus Group**，即焦点团体座谈会。我主持的节目《头脑风暴》基本上就相当于 **Focus Group**，它专门讲怎么开会。学会了这套方法，你不仅可以做专业的市场研究，还可以做主持人，主持其他会议。你也可以在公司里面组织跟客户沟通的各种活动。焦点团体座谈是一种可以被广泛使用的方法。

另一个方法是深度访问。如果你去看我主持的另一个节目《醇享人生》，你会发现在这个节目中使用的就是深度访问。这个节目跟一般其他的节目是不一样的。一般节目都有提纲，而我做的这个节目没有提纲，我采用的就是深度访问的方法。

在这里，我想要跟大家分享一下，怎样通过深度访问的方法，来搞清楚自己到底应该选择什么样的职业，让同学们掌握一个具体的方法论，然后帮助自己做职业选择。

我在做专业的研究咨询公司，其实，我最真实的身份是这样一个公司的老总。在做这个公司将近 20 年间，对于我的工作我有一个最基本的信心，就是不管客户的问题有多么复杂，不管这个问题多么令人迷茫，也不管这个问题看起来多么困难，只要我用一个方法，我有信心一定会有结果。所以我可以这么说，今天有职业困惑或迷茫的同学，你只要运用好这个方法，就一定能够走出来。

第一种方法就是访谈。我曾经写过一本专门讲访问的书，叫《深度访谈：如何结交陌生人》。

其实，访谈这个小小的行动就可以写厚厚一本书，就讲你怎样用一次访谈，在一个小时之内把一个普通的陌生人的情况摸得很清楚。

有一些人在一起很长时间，甚至一辈子在一起都互相不了解，比如有些人从高中起暗恋一位同学四年了，结果人家都不知道；有些人工作的时候，跟一个人一起工作了十年，却对他一点都不了解；还有些人结婚一辈子了，对自己的另一半还是不了解。所以这种方法不仅对工作有帮助，对你以后在生活的任何场合都会有帮助。

这里分享的很多对话方法，在任何时候都很管用。只是在某些时候，可能会让人觉得，“咦，这个人怎么怪怪的？”因为你说话的方法和别人不一样，这种怪怪的方法，超越了大家一般用的方法。下面我跟大家分享一下这个方法——深度访问。

访谈要根据特定的对象运用特定的方法。比如，你是一个小女孩，碰到一个警察，你怎么和他谈呢？“哇！警察叔叔，你是干什么的？”她很好奇，“你是属于哪一种呢？我知道做警察有时候很危险，那你怎么就不怕呢？”“哦，我们对危险很淡定的。”“为什么，为什么呢？”所以呢，你要表现得很好奇。男人就是这样，对于好奇心就容易生出满足别人的愿望。所以你就需要用很多种方法把别人的意愿给激发出来。

其实，我们谈话的方法有很多种。我们平常谈话都是随谈，就像两个人喝酒的时候聊聊天，喝酒与喝茶的时候聊天都不是真的聊天，是脚踩西瓜皮——聊到哪里算哪里，这就是随谈。随谈没有主题，没有定向，没有目的。它的最大的特点是，谈了半天等于什么都没谈，只是放松一下，轻松一下。

第二种就是采访。如果你是学新闻专业或者是做记者的，那做的事情通常是采访。像我们专业研究公司做的也是采访，我们这个采访是有项目的，是要在规定的时间内达到什么样的目的，不是乱七八糟想一堆问题在那里乱谈。你要问的问题是专项的，你看别人跑题了就要把他揪回来。所以采访是有明确目的地把问题聚集在一个方向上，形成一个问题丛的访问方法。

请记住，我用了一个词叫“问题丛”，就是问的问题，不管从哪个角度提问都是要把所问内容问清楚，它们形成了一个丛。比如，我现在要访问一个警察，需要把他的工作内容搞清楚。所以我不管怎么问，转来转去，都会转到那个地方去，这就叫做内容丛。就像万箭穿心，你放了很多箭，都是往一个地方奔去的，这就是万箭穿心法。采访就是这样的。

第三种就是演讲。演讲通常是单向的。然而，它要传递一些东西。演讲有一个特点，就是它不是跟别人访问出来的，而是单向的传达。演讲一般是有共鸣性的。

这里我重点要说的一种方法是深访——深度访谈，或者叫谈心法。

一些单位经常做思想政治工作，比如，在学校里面的团委老师问话。理论上，他应该是干这个事的。谈心就是既要有深度，又要有定向，而且还要有互动。我们说的深访就类似于谈心法。从方法上来说，这两种方法是比较接近的。那么，在深度访问里的访问者就很有意思。

大家试一下，如果你碰到一个上海老太太，并向她问路说：“哎，到十六铺码头怎么走？”如果你用上海话讲，尤其你是上海本地人，老太太心想：“这小孩子脑子有问题啊，是上海

人，还问十六铺码头怎么走呢？”所以，这时候老太太跟你说：“就往东南角那个地方，就黄浦区那个地方，南浦大桥那儿。”她跟你指一个大致方向就行了。但是如果你跟她讲河南话、陕西话，她一听：“哟，是一个外地来的。”这时候她说话就是这样的：“我告诉你啊，你从这个地方过去要换三趟车，先坐多少路车到哪里哪里，然后再转多少路……”总之，她跟你讲得特别细。为什么？

因为不管你拥有的信息量是多还是少，她都会自己再判断一下。所以，老太太在判断出你信息量较小的情况下，会给你较多信息；而在判断出你信息量较多的情况下，会给你较少信息。

所以，就算你拥有的信息量很多，有的时候你也要表现得信息量比较少。例如前面那个遇到警察的小姑娘，有的时候她会装傻：“哦，警察叔叔，你做警察都干什么呢？遇到坏人怎么办，你不危险吗？”警察就愿意跟她说很多。假定你对警察什么也不知道，他就会跟你多说一点儿。

深度访问有一个关键点就是，只要多说，就有话说。因为深度访问最重要的一点，是从回答中发现问题。也就是说，深度访问的过程不是我事先准备非常深刻的提纲，然后实现深度访问。深度访问的高手全部是只带着一两个问题或者完全没有问题就开始的，他会在与人交谈中发现问题。

有一位著名的脱口秀主持人在自传里面说：“我这么多年来，从来不用提纲。”那他怎么提问呢？他说：“顺着感觉走，甚至随着感觉走，随着被访问对象的感觉和他对我的感觉走。”而最棒的访问就是在访问过程中装傻子，你装得什么都懂，对方感觉你懂了，给你的信息就少了；如果他认为你不懂的话，就会跟你说很多。当然，我们装有知和装无知也是要看条件的，不是在所有的情况下都要装无知。

这位主持人讲了三条访问规则：第一条就是跟着直觉走，而不是跟着提纲走。男人跟的是直觉，不是感觉。因为他阅过很多人，他的直觉比我们的不直觉，甚至比我们的直觉还丰富。第二条是装无知比装有知要好。但我们真正在做访问的过程中，应用到实践中所谓的原则不是刻板的、一成不变的。

当然，他还有第三条规则，就是在互动中间知道问题、得出问题。

所以在访问中，一开始的时候你就要把问题导向你想知道的那个方向，或者那些方面。一个人回答完了后，只要他的答语达到 100 个字以上，不管是什么答案，任何人都能从中找到 2~3 个问题出来；一个人如果回答了 500 个字的时候，你基本上都能找到 8~10 个问题。在这个时候就出现一个问题，我应该问哪个问题呢？

实际上，这 8~10 个问题，看上去很多，但是对于我想知道的那个问题来说，就要从这 8~10 种可能性中间选 1~2 个往这个方向走的问题去靠近。因为我对其他的东西不感兴趣，我不是一个八卦之人，我对其他的八卦不感兴趣，只对其中的一卦比较感兴趣，要搞清楚它的原则。所以目的性是很重要的。导游的作用就是这样，就是要在各种可能性中，在千千万万条路中，认定这条路就是自己要引导的。

另外一个需要我们一起搞清楚的，就是意外探索。比如你突然提出一个问题，他跟你说：“这

个东西吧，一般来说我是不理会的。”如果你认为：“哦，这个是他不理会的。”你就完了。实际上他说：“一般来说是不理会的”，那什么情况是特殊情况呢？

人们真正很愿意回答的东西，都是在意料之外的，但却能揭示一个人寻常的思路。“唉，你觉得生活怎么样？”“还行吧。”“你说的‘还行’是什么意思？”“差不多吧。”“那‘差不多’是什么意思，到底差在什么地方呢？”你看，寻找小小的一个点，就能撕开深入话题的切口，这个点不是那个大而化小的一竿子回答的部分，而在那个意外和特殊的部分。

还有一个规则就是不管怎么样都要让对方感到舒服。当然，置身于一种复杂情况下，比如我们做深度访谈的时候，就需要有一种安全感和体贴感。很多时候都需要通过开始时的安全感来达成一个访问，有的时候可以用一些轻松的话题来化解一下。很多人都会担心信息安全的问题，所以往往我们需要告诉采访对象：“你不需要太担心。”我们在做一个访问之前要琢磨，在跟对方沟通时怎么让对方感到安全和信任。

在我们平时访问的过程中，经常跟人交往，就要懂得如何与人交往，比如跟哪种人交往的时候，说话就要稍微委婉一点儿；跟别人换名片的时候，如果是跟领导换名片，必须是两只手递上去；如果是普通的民众，那可以用一只手。领导看见你用两只手递上去，就会说：“哎呀，你虽然是 80 后，但你是我见过的 80 后里面最会递名片的，你既然这么懂规矩，叔叔就跟你讲两句……”

碰到私营企业主，他们最大的特点是什么呢？就是不会跟你讲形式。人家只看你的能力，比如你脑子笨不笨、反应快不快。人家往桌上一坐，你立马说菜单拿来，开始点菜。他一看，现在的年轻人能懂得点菜，不错。他是对你的能力感兴趣，能力优先，就可以不论位置、不用申请去跟他干活。

再比如碰到一个学者。有的学者其实自己什么都不知道，他们有的研究社会学，有的是市场学，但是你跟他访问完了以后，发现他找不到规律。尽管学者一般都跟你和蔼可亲，可关键是他说不出什么东西来。当然，有些学者很精很专，很可能是他说完一个东西之后你不明白。没关系，我们平时与人交往，或者真的要做一个访问，就要能够做到察言观色，要知道这个人大概是什么路子，那个人是什么路子。

为什么你要会察言观色呢？因为你在与普通人的交往过程中，如果方式不合适，就会被人拍砖头。所以你就会知道：“哦，这个人是这个路子的。”被拍砖头的那个教训和那个疼痛感让你学会交往方式。

我经常接受一些采访或者访问，我发现每碰到 10 个小记者，让我稍微能够忍受的不会超过 2 个，有 8 个小记者都是我不能忍受的。这哪是访问啊，简直是摧残。那 2 个能够忍受，是他们所问的问题还算在路子上，至少觉得他们对自己的工作还是有点儿感觉的。

前段时间，我刚好接受了一个叫《身体》杂志的访问。那个小记者刚刚工作三个月，却是我在上海遇到的最棒的记者。为什么？他对身体最有感觉，他问的问题都特别自然，比如，他问的第一个问题就特别有意思：“袁老师，您对您的身体有信心吗？”“你指哪方面？哪方面都行的话，我得思考一下。”现在很少有人问我问题可以让我还需要思考一下，这就是有水平的问题。一般我们说身体就会想到几点，马上就会有感觉。回头想想吧，还不只是这么几

个方面，我觉得有的时候，像我这种喜欢用脑子的人，老觉得自己在身体方面不是很好，于是从来就没有想过自己身材好不好。虽然洗澡的时候发现肚子线条不是很好看，但也只是在那个时候有感觉。

一个女人看身体的方法，跟男人不一样，女人每次都对着镜子老看，所以她们打扮得比男人好。可惜我知道得太晚了。后来我做了主持人，照镜子的时候就多了，照多了我发现自己比以前强一些了。我在做主持人之前肚子很大，不能收腹，因为没人叫你收腹。但做了主持人之后，有镜头感，老觉得有镜头在照着你，这个时候就得收腹，觉得自己应该注意点儿了。其实肚子还是那么大，但是经常收腹那感觉就不一样了，我觉得我跟一般人不一样的地方就是有镜头感，这一点刚好是一个广告专家告诉我的。其实我很重，有 88 公斤。

所以说，选择一个好的职业对你的身体很重要，因为有些职业对你的身体要求不是很高，有些职业就会让你特别在意你的身体。你看，人家随便问一个问题，就能与很多问题联系在一起，跟我的判断联系在一起，这就是一个好的记者。

很多记者问的问题是很差的。“袁先生，我觉得您这个《头脑风暴》节目做得不错，你身体看起来也还行，是经常锻炼的吧？”“其实我也没有。”“按理来说，你应该有条件进行锻炼，那是什么原因呢？”“没有时间吧。”“因为我看你老写博客。你应该没有很多时间，对吧？”“也是。”他的这些问题有一个特点，就是是非题问得太多。他有一个假定，然后再来问你。这么短的访问时间里，他用了四次。

这种是非题会让别人只能勉强地同意或者勉强地否认，在深访中是不应该出现的。我们一般不会采用是非题这样的方式，这跟我们的判断有关。做一个访问时，先说一个问题，然后去验证，这是最笨的方法。我经常在电视节目里碰到这样的情况，记者问我：“您说的是这个意思吧？”其实我说的不是，但是我不能说是对方错了。我只能说：“是吧，下一个问题。”所以他的问题，第一是按提纲来念，第二是访问中间老是会问一些判断。其实最重要的是要问开放式的问题。问什么呢？问你关注的问题。

所以大家记住，你工作的时候做了自己喜欢的职业，你就不会感到讨厌。一个人喜欢一个东西，就会琢磨得很细。如果你喜欢一个男生，就会琢磨得很细；如果你喜欢一个女生，也会琢磨得很细；如果不喜欢，就不会琢磨得那么细。其实我们在做深度访谈过程中遇到的一些比较好的问题，就是这个问题对方还没有从这方面想过。好问题都有一个共同点，它不是让人脱口而出的，而是要想，必须想清楚才能说出来。

我们认识一个人，了解一个职业，识别一个东西，就要确定它的基本元素，这个研究方法叫定性研究法。什么叫定性，就是要定本质的属性。属性是特殊的性格。那什么叫特殊，什么叫性格？跟别人不一样的地方，跟别人不一样的特点，就叫特殊。那什么叫特点？……我们有些思维是顺不下去的。特点、特性、属性、性质，说的是一件事，循环定义，这样解释根本没有解决问题。石墨和金刚石是同一个东西、同一种原子，都是碳。所以我们确认事物的第一要素是它的基本元素。

对于一份工作来说，它的基本元素是什么呢？就是这种工作实质上是干什么活。机关工作实际干什么活？四处开会。你到了机关就知道，40%的时间在开会，50%的时间还是在开会，剩下 10%的时间在喝茶。好了，这是你想做的事情吗？一个机关一旦不开会，它就崩溃了，

它的价值就是开会，小会套中会，中会套大会，一个套一个，这就是它的元素，会议就相当于它的原子。

但是会跟会之间也有差别，比如有的会就是贯彻思想，有的时候贯彻方法也要开一个会，但本质是一样的。碳原子和碳原子以不同的方式排列，一种产生石墨，一种产生金刚石，关键是元素及其之间的相互关系决定了不同的性质。所以，它有两个要点：一是有哪些元素；二是这些元素有什么样的关系。

所以，我们今天要做的就是在做分析的时候，在所有的事实里面，看到各种各样的东西，要把元素及它们之间的相互关系搞清楚。也就是说，你喜欢不喜欢这份工作，就是喜欢不喜欢这个原子，以及喜欢不喜欢这个分子式的结构。如果说这些都不知道，那就是瞎扯。比如，你的梦想是做一个有钱人，有钱人分黑社会和非黑社会；你要做明星，明星要懂潜规则……上升到这个局面之后，就叫结构。它有一个路径、结构和组成部分，比如做明星，就有名气；有了名气之后，到哪儿买衣服就会打折；因为有名气，有的时候有人会找你代言，你的钱来得也会容易。

你要把这个东西分析一下，它有哪些要素，各种要素发挥了什么样的作用，哪个是你喜欢的，哪个是你不喜欢的……这个时候你回答的喜欢与不喜欢才是有准确价值的。

一个结构，通常都有关键元素，元素之间距离的长短都不一样。我们很多人都在追求成功，而成功最重要、最关键的要素是资源整合，最重要的特点是联系能力强。你会发现越是做简单工作的人，他的联系越丰富，他越是像领导人。一个企业的领导人，再复杂的关系也能够用一个有效的结构把它们组合起来。成功的本质，就是在处理各种各样事物的时候，能够为不相关的东西建立起关系。

用“递进式”方法开启深度访问

我们该怎么开始一段谈话呢？

首先，我们要找到一个对话的切入点，这个切入点从某个层面来说，要比较自然。但有一些东西是我们可以事先设计的，而有些东西需要用一种鼓励的方式来激励被访者多说话，或者用负面的方法也可以。

就像小流氓在街上遇到美女，他会怎么做呢？一个小流氓要泡妞就会这样说：“哎，美女，交个朋友怎么样？”一般聪明的美女就会不说话，默默走开。比较笨的美女就会说：“神经病。”这正中小流氓的下怀，小流氓会接着说：“你怎么知道我神经病啊？我最近怀疑我真的

有，你怎么一眼就看出来了？真的太佩服你了，你就是我的偶像，你看我就是一个专业的神经病。笑了吧，笑了吧？你笑得我心都化了。”小流氓有个基本的原则，不管你说什么话，只要你答话，他就会继续说话。

骗子也是这样，第一反应你说他是骗子，他会说：“哦，现在社会上骗子很多，连我都分不清谁是骗子。”无所谓你说什么，只要你开口讲话，就会被别人看中。就像以前有一个鬼故事讲，鬼要吸你灵魂的时候，只要你说话，不管说什么都会被吸走。别人只要跟你说上话，下面就会有更多的话。

其次，第一印象非常重要。刚见面时我们很快会对一个人外在的东西，形成我们对他的感受。别人是否会接受你的访问，也取决于他对你的第一印象。所以男生在做访问的时候，衣服要穿得好，而且我们选择一个人访问的时候，看起来帅气一些的人成功的概率就会高一些，而上过当的女孩子接受老实的人访问的概率就会比较高。

最后，我们要平行式沟通。如果你想访问一个公司的管理人员，他一般不会接受。他会告诉你：“我们公司接受访问一般都要老总同意，没有老总的允许，不能接受你的访问。”你要访问一个公务员，比如在县里访问一个部长，怎样让他接受你的访问呢？你要先找到认识部长的人，而且是和他在一个层面的人，让他去说：“你看，刘部长，这个人是我的侄子，大学回来需要访问一些公务员，你看看能不能接受一下他的访问？”刘部长马上就接受了。其实他是接受了上层之间的关系，然后才是下面人的关系。即使刘部长说没空，他也会介绍其他人给你。我们很多社会访问采用的都是平行方式。

做到这几点之后，我们就可以开始一个访问了。这之后，该如何去做呢？在这里面有一个最重要的词——递进式，就是爬梯子的方法，它是深度访问中第一个重要的方法。当一个人回答了问题之后，我们要顺着这个问题往下问，让其进行更深入的思考，就这样一般只要深入到第七次对话，你就会得到你从来没有想过的结论。人的底线在 15 次对话之内是一定能找到的，如果你连续追问超过 15 次的话，那这个人就会崩溃，因为他没碰到过这么说话的。

举个例子，我们去研究一个人为什么要用洗发香波，这个东西到底有什么用。你绝对想不到最后会是下面这个样子。“你为什么用这个洗发香波？”“用来洗头发啊！”“你为什么要洗头发？”“我当然要洗头发了！”“你洗头发到底要达到什么目的？”“要洗干净。”“怎么才算干净？”“用过它之后很顺。”“你怎么知道顺啊？”“梳子一下子就梳下去了。”“这又能怎么样呢？”“爽啊！”“什么叫爽啊？”“就是很舒服嘛。”“哪方面舒服了？”“这个……哪方面舒服？就是心理上觉得有一种快感，觉得解脱可以重新开始，所以啊，我觉得每天洗一次头发太重要了。你不洗头发就觉得纠结在过去，洗完头发之后就觉得一切可以从头开始。”

到此为止，你就知道洗头发多么重要了。你平时洗个头发会想到那么多吗？你会认为洗头发这么重要吗？你什么时候会觉得它重要，就是当你有一天没有洗的时候，你就会觉得它那么重要，但是你平时不会想这个问题。推出这一点所使用的方法，就是我们讲的递进式。所以生活中的真理，其实离我们都不远，你一直继续追问下去，就是真理。只是我们很少有人追问第二句的。

我碰到的大部分记者和主持人，都是拿着一个列了 30 多个问题的访问提纲：“好，下一个问题；好，下一个问题；好，下一个问题……”全是废话。“我知道你有好多个角色，又是生

意人，又是主持人，请问这些角色里面，哪个最重要？”这个问题我都回答一百遍了。再往下，第二个问题就问不出来了。现在让我告诉你，怎么往下问第二个问题。

第一个策略叫做探寻策略，这是我们要掌握的第一个技能。就是问问题的时候尽量不要作判断，不要自己判断完了以后跟其他人进行验证，而是问“那到底是什么呢”“那这个问题你怎么看呢”“那您又怎么看呢”这种问题。比如，我知道被采访者两人的观点本来就不对付，只要让他俩说开了，他们两个人的观点就碰撞上了，之后话就多了，于是我就要选择什么话让这个人说，什么话让那个人说，这就是探寻的方法。

还有一点很重要，就是问问题的时候要盯着对方的眼睛。我们很多同学都是俗称的“二板”同学，一种是盯着天花板看，一种是盯着地板看。这两种情况，一般都无法问清楚问题，因为人家都不能正常和你对话。你盯着人家眼睛问问题，从心理上把他震住了，人家就觉得有些问题不得不回答你。大家平时有空的时候可以多练练这一招。

第二个策略是测探。心理学中叫投射技术，就是有的时候你问对方问题时，不能直接问出来，换句话说，有时候很多问题不能直接地问而需要间接地问。测探就是收集很多间接的，甚至看起来好像不相关、不重要的信息，从中来帮助你判断一个事物。事实上，人们越是在关键的问题上回答越不真实，所以你需要从大量的、侧面的信息当中了解真实的信息。

比如你问人家：“你会不会搞婚外恋？”人家会告诉你：“没有啊，不会啊。”这样问是问不出来的，你要问：“你有没有遇到过婚外恋这个现象？”“现在越来越多了。”“那如果你的好朋友搞婚外恋，你会怎么样认为？”“我无所谓啊，我觉得这个是他的事啊。再说，现在人都是很自由的嘛，每个人都不一样啊，我对他好，他对我好，就完了呗。他搞不搞婚外恋，跟我没什么关系啊？但是我觉得社会上好多人搞婚外恋，是一种道德上的问题，现在道德都是相对的，你自己觉得合适就行。”“但是我们假想：有一天，万一你发生了这种情况，你觉得这合适吗？”“这个要看情况，得看碰到谁了。”“你碰到谁就会看情况？”“这个就不好说了，反正现在这种情况很多啊。”实际上，这个问题，你可以拿别人来问一问，让他说一说其他人遇到这种情况时他的看法。从侧面我们得知，即使他现在没有发生这种情况，以后出现这种情况的可能性会很大。

在心理学中有一个研究方式是在测试时把所有的关键指标化作旁人、旁物来问。比如我们问一个人：“你觉得生活在上海安全吗？”“安全！”“假定说有人敲你家的门，你会开门吗？”“不开！”“为什么？”“怕！”你发现抽象的概念和现实的情景之间是不一样的，所以得把问题情景化，这叫焦点转移法。

还有一些东西是超出我们想象的，我们意识层面的东西和我们下意识层面的都不一样。比如分析小孩子的梦境。你问：“你做什么梦了？”小朋友会告诉你他的梦很有意思。据说麦当劳以前做的那种小玩意、小礼品，就是根据小孩子的梦做出来的。

小孩子的梦有这样几个特点：第一，梦的记忆性较高；第二，同现实比较接近；第三，画面是彩色的。这是很多小孩子的梦的特点。此外，还有一些东西挺有意思的，比如人格画法，其中有一个叫作动物刻画，就是让小孩子把自己的妈妈想象成一种动物刻画出来，“觉得妈妈是什么动物？”“像老虎。”“那她有什么特点？用两三个词来形容自己的妈妈。”“很凶恶，每次都龇牙咧嘴。”

你会发现，很多时候我们会把东西原则化、人格化。比如我们说某个品牌的时候，你会说：“你们公司的这个品牌很好，或者说这个公司很好。”现在请把这个公司人格化，你就要联想它是个男的还是个女的、这个人有什么特点、文化程度高低等。

学会了人格化之后，现在我们想象五家公司，这五家公司是你比较想去的，它们会是哪几家？然后你再想象，如果你是这家公司的主管，对情况非常了解，那么请介绍一下，这家公司是个男性化的还是女性化的？最后我们把这五家公司放在一起，如果现在这五家公司都是人的话，第一感觉中你最想跟谁说话？很多人搞不清自己心里到底喜欢什么，那么这种方法可以从下意识里帮助你找出一些东西来。

比如一个人想象“联想”这个公司是一个中年的很有气质的女性形象。这个时候我们就知道，对这个人而言，这家公司需要增加对他的一点儿安全感，不要保持那么远的距离，但是又不要显得太世俗，跟一个大妈似的。

人格化有两种形式，一种是把人往动物的方向去想，另一种是把东西往人的方向去想。你换一个角度就会发现你的分辨能力提高了很多，而以原来的形态，不见得能看出来很多问题。换个角度的话，你的判断力会更加清楚。我们称这些方式为可抗体，心理学中叫“投射体”。

其实我们的语言被污染的程度最高。所以很多语言都不能很清楚地表达我们自己的意思。而大部分的投射法，都是用图形、影像、比喻等诸如此类的形式，用比较单纯的语言逻辑的模式来表现，这就能让我们更准确地了解自己的内心需求。

追问时要掌握四个方法

接下来，我跟大家谈谈怎么样才可以做好一个访问。我希望大家能学到一些基本的技巧，应用到将来心目中想要做的工作当中，比如工程师、设计师、律师、形象设计师。单说这个形象设计师，其实差别就是很大的。我不是从一开始就像现在这么会穿衣服的，以前我的形象设计师会跟我讲：“像你这么胖的人要尽量少穿点儿白色的衣服，身上白色越多会显得越胖。”我做电视节目的时候会戴一个眼镜，为什么？因为光头看起来有点儿像土匪，戴个眼镜就斯文一些，文气和匪气一中和，就有点儿感觉了，这就是教你方法。但是大部分的形象设计师会直接帮你化妆，妆化完了就算完了。还有一些形象设计师专门给你讲课，让你系统地理解为什么这么做、什么对你是最好的，完了才指导你具体做这件事情。这是不一样的。

现在我来告诉大家追问的四个最重要的方法。

第一个是定义法。在我们与人沟通的时候，人家经常会说一些词语，比如我们买东西肯定会很注重质量，或者很多时候碰到一个人会说“我觉得他这个人很不好”，这个时候，就可以

进行追问了。

比如有人说：“我这个人是很注重化妆品质量的。”你就可以问：“请问，你说的化妆品的‘质量’是什么东西？”再比如他跟你说：“这个让人受不了。”你就可以问：“你说的‘受不了’是什么意思？”或者，“哎呀，一看你的样子就不合适在这里工作。你干这工作太费劲，太不合适了。”“你说的这个‘太不合适’是什么意思？”这就是定义法。

定义法是使用得最多的一个深度访问技术。我们说话的时候，语言里充满了概念，而这个概念不同人之间的理解是不一样的，而我们往往简单地接过别人扔给我们的概念，从不追问究竟。我们假定，或者说我们习惯于不追问人们这些概念的意义是什么，人们之前常规的交往都是建立在高度的误解之上的。假定你明白了我这话是什么意思，其实基本上都是不明白的，因为每个人的概念是不同的。

第二个叫举例法。一个人只要有一个判断：“我觉得这个故事挺有意思的。”就可以追问：“干咨询顾问这么长时间了，你觉得是一个什么样的感觉？”“挺刺激的。”“怎么个刺激法？”“睡不着觉。”问到这你才知道，原来这是刺激的。

再比如，有个人跟你说：“听说袁岳请客吃饭，怎么回事？”“你说的这个‘怎么回事’是什么意思？”“因为他这个人很小气。”“为什么这么说？你举个例子，他怎么让你有小气的感觉？”“我一找他借钱，他就不借。”“这我听说了，他的原则就是不借钱啊。”“我跟你讲，其实吧，我们经常在一起喝个酒、吹个牛什么的。但是只要一说到借钱，他就说没有。”“那你要问他借多少钱？”“也不多嘛，就是我买房首付的 120 万。”只有到了这一步，你才会知道他为什么得出那个结论。

在深度访问中，或者说，当我们要了解一个职业时，最重要的不是这个人对这个职业评价的好与不好，因为人与人的理解是很不一样的，所以重要的不在于我们知道一个人的感受，而在于他这么说的原因是什么。所以这里面最重要的是要回归事实的本相。这个本相是什么东西？就是我们研究者琢磨的东西。不管一个人的概念、说法、口号是什么，到底发生了什么，在我们做的所有研究中间，找到原来的事实和事实本身是最重要的。

第三个叫树荫法。我过去在机关里面工作的时候，曾经和其他两个人作为领导人物被选上去。我们三个人中间有一个人特别适合做这个工作；我一直认为自己不适合做这个工作；还有一个人不喜欢这个工作，但觉得还行。我们三个人年龄差不多，处在差不多的职位，三个人的感觉却各不一样。我们每个人都有自己的特点，结合自己的特点，工作性质是不一样的。我们每个人的感觉都很重要的，实际上发生的是什么呢？

要知道这点，就不要听别人的判断，重要的是我们要顺着他的判断找到事实，是什么原因让他得出这个结论？虽然吃的同样是红烧肉，可是这个红烧肉跟其他红烧肉味道真是不一样，他能说出到底有什么不一样吗？这就叫树荫法。

第四个叫联系法。比如有人问：“你是一个法律专业学生，又爱做菜，还当主持人，你说这三者之间有什么关系吗？”“有啊。学法律，最重要的是在立法中间，将一般化的东西提炼出来做成一个规范。我这个人思考完任何事以后都会进行提炼。而学会了立法技能，在公司里面，就会写员工手册、写规范。做菜，就会懂得写菜谱。做其他事情的时候都会做标准，

学法律的都会干这个。”“那这个跟主持人有什么关系？”“我当主持人，我就告诉他们，你们的形态是什么。”“什么叫形态啊，做这么长时间，没见过哪个人跑来问形态是什么。”“形态就是一个模式。”“什么叫模式啊？”“模式就是一些要素及其相互关系。”“什么叫要素啊？”“要素就是这个东西，你不做，其他东西都做不好。”……

除此之外，深度访问的特点是你问完问题之后，人家会哗啦哗啦给你讲很多，通常这个有什么样的特点呢？我们要避免的是不要问一些是非题，而应该问“**what and why and how**”。要问：“你是什么感觉呢？”而不是问：“你感觉肯定不好，是吧？”不是问：“大部分人对你的节目应该有很多赞扬，是吧？”而是问：“你做这节目的时候，面对这么多老总，你是一种什么样的感觉呢？”这样才能有更多可以说出的话。

其实我每次都战战兢兢的，因为的确每次任志强都压制我，或者直接挑战我：“袁岳你别说了，你又不懂的。你明白？”他就会这样。很多时候都是临场应变的反应，而不是事先想好的，因为没法做准备，所以会有那种战战兢兢的感觉。

大部分人都跟我说：“你怎么在现场就这么有主见呢？”如果你换一种问法，问我是什么感觉，问我 **what** 和 **how**，这个时候我就会讲一些我的真实感受是什么，而且有那么多问题，其中有很多种说法，可以问：“你说这个是什么意思？”或者“你刚才说这个，为什么这么说呢？”或者“刚好你刚才回答的时候说了这个，能否举一个例子呢？”你就可以这样来问。

哪些问题通常是不适合问的呢？比如重复询问。同一个问题在不同的地方老是问，老是说“下一个，下一个……”我们不是在论题中找问题，而是从访问者的话中找问题。从访问者的话中找问题，这样访问者才会从心里觉得有责任把这个事情说明白。如果从下一个问题中去找，那访问者会觉得就那么回事儿，就只会用“是”“行”等简单的话来回答你。

另外一个问题是对过程的忽略。我们需要将过程弄完整，就要问：“你说的话是什么意思？”在深度访问时，他说：“我跟你说吧，办公室的生活其实是很无聊的。”“你说的‘无聊’是什么意思？”“基本上每天干的事都差不多吧。”“你说的‘差不多’是什么意思？能不能给我举一个典型的例子，你一天在办公室都是怎么过的？”“你一年到头都干了哪些新鲜事？”“哎呀，去年的新鲜事就是分了一回鱼吧。”但是这一点对你不是很重要，重要的是他说一天到晚没有新鲜事，你就想知道他一天到晚都在干什么。“那你给我举一个例子，比如上个星期你还在上班，说一下你星期一或者大前天都在干什么？”他可能会像报流水账一样把它报出来，但是请注意在他报流水账的过程中，随时都可能流露出很多对你有用的东西，所以你就要通过他的回答去寻找。只要他能叙述出一长段话，就要从他的话中找出一长串问题。我们在前面提到的自我确认，就是把人家的话再重复一遍。一般来说，这种形式不太适合在深度访问中进行。

我们有的时候会碰到很多棘手的问题。比如，你访问的时候别人会对你很冷淡、不配合，有的时候回答得特别简单，或者是你问半天，让他觉得：“有什么意思啊，又没什么用。”还有人跟你说：“只说十分钟。”十分钟之后人家就跟你拜拜……我们会遇到很多这样的情况。原则上来说不管遇到什么样的情况，如果你能够运用刚才我们讲的带有专业性的访问，绝大部分我采访过的人，到最后还是愿意给我时间把访问进行完，或者另外再约一个时间进行访问。有的时候他确实有很重要的事情，但是觉得和你聊天很有意思。

以前《南方周末》有个记者采访过我，我每年会接受全国 300 多名记者的采访，但是真的让我认为是好记者的不会超过 10 个，他是其中一个。他好在什么地方呢？我做完他的访问，对一件事情觉得很惊奇，我居然说出了某些我平常都不会说出来的话，他很会挖掘别人的潜力。

所以，这里面有几个工作是很重要的。第一，事前对采访对象的研究。比如我们要访问一个专业人士，在这之前要对他的行当进行研究，要让他觉得你对他的行当还挺有研究的。第二，除了他本人以外，还要掌握一些他的同事和其他人的情况，这会让他从面子上比较愿意接受你的访问。

不管是普通公司还是政府机关里的人，无聊的时候太多了，很少能碰到一个人说话，他觉得你讲得很有意思，认真想想，还真是那么回事，他就很愿意和你讲，我的感受是绝大多数人都愿意配合你做有意义的访问。以前老盖洛普在从事民调和社会调查时的感受是，人们之所以不愿意表达心声，很重要的原因是他们不相信你，或者觉得表达之后没有意义。反之人们之所以愿意和你积极地沟通，就是被你的专业魅力所吸引，他们觉得跟你说完之后会有用，会收获到一些自己从来都没有感受到的事情。

用社会访问透视职业未来

我下面要给大家说说互动式访问，特别是要达到深度访问的时候，应该怎么样来做。我们要给大家设一个目标，帮助我们了解你心目中想做的职业到底是什么。我们一开始和人家说话的时候，最好是能选择一些比较轻松的话题，不要一开始就很严肃。

我们的目的是为了搞清楚这个工作到底是干什么的，看看自己到底能不能做这个工作。这个时候总经理可能会想：“搞清楚了你也做不了我的工作呀。”所以，在一开始你要很轻松。轻松的方式有很多，比如你今天和金老师一见面，就跟他说：“金老师，你是江苏人吗？我听你的口音跟江苏口音有点儿像。”金老师说：“对不起，我是湖北的。”其实这没关系，我们可以就是江苏的还是湖北的往下套瓷了。“湖北？前几天我刚从武汉回来，武汉最近有一道菜肴特好吃。”假定金先生也爱好吃，我们就从吃这个地方开始寒暄。寒暄是什么呢？就是用一些看起来不是很严肃的话题，先找一点共同语言或者是一点可以聊的东西，让大家先熟起来。

有的时候，甚至可以说：“你平时没事时干什么呀？”人家说：“打羽毛球。”“哎，我也喜欢打羽毛球。”这样你们就可以找到一个共同语言了。中国人最典型的方式就是问是不是老乡，如果是老乡的话，往下话就好说很多。我前两天到扬州就碰见很多老乡，老乡很自然地愿意跟你互动、换名片，机会就会多很多。

所以这个时候呢，我们先要通过一些简单的方式和人聊聊，如果你实在没什么说的，还可以

问：“哎，你有没有自己的微博啊？”然后人家说：“有啊，不过我一般都是转发。”“哦，你都转发什么？”其实你立马上他微博看两条你就知道，一般人转发什么东西就说明这个人的兴趣是什么。

如果你事先要访问这个人的话，最好事先看一下他的微博，大概知道他是什么路数。你可以一上来就说：“袁老师，你昨天不是在扬州大学吗？你讲的那个话题，我自己就挺感兴趣的，而且我感觉你讲得真好。”人就是这样，被人一表扬，就对你有好感。因为它符合人际交往中的魅力原则。

人际交往中有很多展现魅力的方法，就是一开始怎么让人家觉得你有魅力。它有四个基本规律：第一个是有相关性，就是我关心的一个东西你也关心，这叫相关。第二个叫相似性，你说的话跟我说的话听起来差不多；或者我上过的学校跟你上过的学校原来是同一个学校；再或者我认识的一个老师你也认识。有的时候我们到了非洲，本来很讨厌日本人，但在非洲待了一段时间后看见日本人也挺开心的。为什么？因为他们也是黄种人。这就是相似性，在有些场合也可以变成魅力。

第三个叫小距离人格张力，就是我特关心的问题，结果你能告诉我答案。比如你特想知道穿西服的时候领结怎么打：“袁老师，我看你最近经常打领结，我也想打领结，不过领结打得不好的时候像一个咸菜干似的，你能告诉我怎么打吗？”领结怎么打是你关心的问题，我告诉你，打领结这件事并不复杂，然后我会跟你讲个一二三，那你就对我很有兴趣了，因为你所关心的问题我能给你答案。

有的时候，我经常跑到全国各地去，跟一些企业家一起喝酒。企业家都感兴趣的是：“你们北京不是段子多吗，给大家讲个新段子。”以前我还能给他讲个新段子，可现在我发现新段子不多了，为什么呢？因为段子都上微博了，不像以前没有微博的时候，我们从北京出来，跟人家先讲两个段子，人们原本就对你有个期望，而你能满足他的期望，这个时候你就有魅力了。

第四个就是第一印象给人好感。这一点通常女生做得比男生好，穿衣服一般都有讲究，身上没什么味儿。现在我们大部分男生都能做到经常洗澡了。以前像我们上大学的时候，男生经常不洗澡，能不洗就不洗——不过那个时候跟现在不一样，澡堂太挤了——但是这就是第一印象。假如说你跟我说话，结果一闻，身上味儿很大，我就不想跟你说了，明白吗？你的魅力就下去了。

所以，在我们去做一个访问的时候，就是一些简单的、刚开始的东西，决定了我们往下进行访问是不是很顺利、很舒服。比如你是男生，可惜长得很瘦小，那么你跟人家正儿八经交往的时候是有劣势的。为什么呢？他觉得你个头太小，都没长开，跟你说什么正经的事你都不懂。

美国男生就明白这个道理，如果他的个子长得矮，年纪看起来也小，他怎么能在第一印象让人们对他感兴趣呢？就是要穿得非常精干。长得很瘦的男生穿着很整齐、笔挺的西装，看起来就非常精干了，他给人的感觉就不是幼稚了。我们很多男生都不懂这是第一印象；做一个访问的时候，这些东西都有助于你往下说话的时候增加人们对你的好感，那么对方放开的程度就会比较高。

下面的一个方法也值得大家学习，叫逻辑树分析法，就是看自己得到正面和负面的东西分布在什么方面，把那些靠得近的归成一个类别，这个类别通常叫做概念化，再看看能不能把这个小概念“提拔”成大概概念，再看看其中的概念反映了什么更大的概念，所以这样就形成了一个逻辑树。你去做职业访问的时候，很重要的是注意你最后的结论要完成这个逻辑树。

做深度访问的时候，尤其将来做职业规划、职业访问的时候，每一个你想要了解的职业，比如我以后很有可能想去做设计师，那你至少要访问五到六个设计师，每次访问过程中最好做一个小录音，访问完了之后马上做一个深访的小结，每个小结之后做一个小报告。你可能会发现第二个小结跟第一个相比较，基本上差不多，但有三点新的。如果把他们两个人都说过的话描红，把那新的三句话单独放在一边，你就能统计出，这些设计师的共性是什么、个性是什么。

从职业判断的角度来说，你能分辨出它的共同性要素和个性化因素，那么你基本上就可以判断出这个职业的要素。

下面给大家举一个小例子。我在上海的公司有一个助理，在她工作一段时间之后，大概半年吧，我想了解一下她在工作上到底有怎样的进步，就给她做了一次个人深度访问。具体深度访问的内容不是很多，但是我每问一个问题之后她都可以说一大段。

举个例子，她说其实自己感到最困难的是谈判费用的问题。我说：“那你可不可以归纳一下为什么费用是一个难题？”然后她就总结了四点。在这之间，她会顺便提到说：“有的时候吧，我还是有点儿成就感的。”然后我就追问了一个问题：“那你能说说什么样的案例让你有成就感呢？”然后她就说：“在海口参加香港一个会议的时候，我感觉不错。”这里就有一个联系。她说现在的工作是这个特点，以前的工作是另外的特点。我就问：“那你现在的工作和过去的相比较，以前的工作对你有什么帮助呢？能不能举个例子呢？”她就会开始举例子，这是举例法。把你过去遇到过的，同你今天要面对的事物联系起来，这就叫联系法。

再比如，下面的时候我要她介绍一个朋友，她就说她朋友身上有很多东西值得我们去学习，这时我就问：“什么东西值得我们去学习呢？”这是要她运用举例法。她说她朋友效率很高，在很短的时间里就可以把一件事情做好，而且比自己做得好。我就会问她朋友可以做到这点的关键是什么，这就是树荫法。然后问她在朋友的身上学到了什么。她就说她朋友的工作很细致。一般人说到这里就完了，但我会问：“你能举个例子吗？什么是‘很细致’？”她说比如顾客的姓名啊、联系方式啊都记得很细。这里运用了定义法。她给出了一个说法，但她的说法是什么意思呢？究竟包含什么东西？树荫法就是你这么说有什么依据和根据呢？举例法就是你举个例子来说明你要表达的东西。

我一开始的问题就只有一个，就是你对工作有什么感觉？这个是准备好的，所有后面的问题都是现场问题。我问了 21 个问题来了解她对公司的感受，下面就要来分析她对公司到底是怎样的感受。

我们可以看到她在费用问题上谈得最多，聚焦得最多，这和我的预想是一致的。因为当初招

她的时候，就是当经纪人来使用的。但是我没有和她明说过，她日常生活的任务表现得很明显。我通过将她说的话分成若干个类别，可以感受到她的进步。第一个就是她在专业线上活动开了，第二个就是学会了如何对待别人。通过分类我可以很快了解她的进步。到现在为止我已经知道我助理的一个很大的缺点就是缺少主动交往能力，被动介绍的情况下还是做得很好的，但主动的时候能力还不是很强。

她的总体状况在各个方面都表现得很好，比如新人交往、谈高价钱等。现在我用的方法是提炼法，可以用来做总结，这些都是在我访问她的原文中就有的。但是我写的都是提炼出来的，我要用一些概念来表达她的话代表什么。我把客户对她的表扬、老公对她的表扬都分在一类。她老公会征求她的意见，她也会咨询他的老公，我把这种东西叫做认同感。

我还为其中有一个东西创造了一个新词——大家知道我们做分析很多时候都是会创造新词的——叫做谐接感。这是什么意思呢？就是她老公会征求她的意见，这是对她的认同，让她的工作和生活可以和谐相处。这里又用到一个连接感，就是工作的内部和外部、工作的现在和过去可以很好地连接。他们会有新的朋友、新的知识、新的信息和新的成功压力，这让她有向前进步的感觉，这就叫做兴趣感。通过一些成功压力产生的成就叫做掌控感。

下面进行第二次概念的提炼，在社会科学中叫做建基理论。和谐社会，在和谐当中，还要从最基本的感受中提炼出东西。我提炼出一种叫做平衡感的，就是连接和谐的两个东西不会相互冲突，然后把认同感、进取感、掌控感归为成就感，把具有成就感的平衡感归为职业归属感。这个评价很高了，到现在为止我和我的助理合作得还是很不错的。

通过分析，我可以知道她对公司的感受分布在哪些方面，这就相当于一个元素，还相当于元素之间的关系。认同感是她主体的方面，我们说：“她做得不错！”这是一般性的说法，但是我知道这里面有哪些元素，这就是属性了。

对于一个职业访问而言，如果五个人说的话差异特别大，那么这个职位之间的差异就特别大；如果说五个人的观点差不多，那么就说明这个行业的工作性质就是这样的。你把一个行业中得到的东西和另外的行业作比较，你会得到新的感受。

假定只是说给某人当助理，实际上只是一个抽象的概念，我们并不知道这里面的关系。比如我和我助理之间的关系，她看了我的书以后，觉得这个老总和其他的老总不一样，会写书，她觉得我的书对她有很多帮助；而我分析了她原来公司的经验和现在工作之间的关系，就会开始想她会不会跳槽离开我的公司到另外的职位去呢？她是不是会觉得和另一个老总可以做得更好呢？我发现我们现在提供的工作涵盖了她过去的经验，这就意味着我们的工作可以用到她之前的经验，还可以把她原来的能力转移过来。

做过深度访问之后，有一个软件可以帮我们统计出对话里面什么词出现得最多，出现最多的词就是这个人生活或工作的重点。

最后简单说一下各种分析方法在小结中的使用。我们看一份记录然后做出小结后可以进行分析，把个性化的删掉，找共性化的东西。

另外我们在访问的时候要遵循一定的模式，可是我们在分析的时候就不用这样，分析的时候

不在乎顺序。你看我前面的访问单上面有很多圈点，因为光靠访问记录很难了解这个人说话的重心，但是在做访问的时候你可以感受到他说话的重心，所以一定要把当时的感受记下来。从别人说的一大堆话中把主要的意思提炼出来，你才会对这件事情产生带有概括性和元素性的判断。

最后，我们来用这个方法帮助大家做职业上的思想规划。

大家应该注意，做深度访问的时候一定要抛弃家人的说法，因为我们遇到的大部分职业是你爸妈都不知道的，他们所说的东西是按照社会流行的谬误和偏见来看的。那么，在做职业访问的时候应该怎么做呢？

首先你要想想你考虑做的几个工作，忘掉你的专业，而去思考你最喜欢做的、想做的、能做的工作是什么。然后就这几个职业找各个领域里的几个朋友，并进行访问，以“你平时都干什么呢”开始进行追问。通过这个访问，你最后作个总结。如果有好几个职业，你还可以互相比较。完成了访问后，如果你心里还没底的话，就去实习，在你尝试了这样的工作之后，往往对你了解这个职业很有帮助，你在选择这个职业时会更清晰一些。

在这个清晰的基础上，你可以做两个尝试，一是帮助更多其他的朋友也用这种方法来理解和了解他们可能感兴趣的到底是什么；还有一个是就你本人来说，可以尝试做更多的访问，把访问变成一个专业的调查研究方法。

就刚才说的，假如你有四个职业方向，每个方向有 5~6 个朋友，你差不多可以进行二十几场访问。按照我们的说法，一个行动超过 21 次就会变成一种技能，并且将来在你的工作中，无论你是做媒体还是做企业，或者在投资公司里面看公司、看项目，或者你在一个普通公司里招人做面试，或者你做了节目主持人，都是可以应用到的。

对你来说，专业访问这种方法在你将来工作中了解你的工作、了解客户的需要、了解员工的需要，甚至到你创业的时候了解市场本身值不值得做，都会变成一种很好用的、专业的方法。所以你可以经常性地尝试一下这样一种方法，你可以帮老师做一些电话访问，或者做一些专业的社会访问，通过这些活动使你的这项技能更加熟练。

职场的不确定性在哪里？

说到职业规划，从本质上说是我们自己对职业本身的管理。管理这个东西的核心就在于增加你对某种不确定的事物的认知和了解，从而获得对它的知识。在拥有知识的基础上，尝试用不同的方法对这种不确定性加以管理，然后从中找到一些非常有效的方法，最后你就会通过跟其他人相比较，更能把这些不确定性转变成为确定性。

比如在股市上,为什么一个资产只有 1000 万元的公司上市之后却可以达到 10 亿元的市值?原因是它把未来可能的收益计算成了当前的价值,然后把它交易出去。理论上说,这是很有前景的,它把未来的赢利前景转变成为今天的可交易价值,放到股市上进行交易。

这个很有意思,它是把未来的东西给卖出去了。但是假如明天这个公司破产了呢?这就代表你买它的股票可能就完蛋了,因为实际上它关于未来的那份收益的前景不成立了。而同时,也有一些公司可能会比预期有更好的表现,所以每年发表周报和年报的时候,股价、股市都会波动,因为每次那个预期在这个时候都会印证一下。上市之前都说这个公司很好,但是参考了每年公司的年报、周报等经营业绩的报告后,发现这个公司上市以后上升走势非常缓慢。原因是什么呢?就是因为它已经把上市的部分包括进去了。

前段时间,创业板一周两变,有的人问创业板上的股票是好还是不好呢?就我所知,到目前为止,创业板方面只有四分之一的公司还 OK,有四分之一的公司很烂,还有二分之一的公司是一般公司。

但是我们知道,创业板的公司平均市值是上市前的 90 多倍。90 多倍是什么概念,就是这些公司从今天所做的这些事情中拿到的这些钱,按照目前这个资产的投资回报率真的要赚回来的话,大部分公司要花 300 年才行。全世界曾经活到过 300 年的公司只有几家。理论上来说,大多数公司的股价都偏高、虚高。

但是短期来讲,比如当年年底,由于这里面大部分公司经由股市上迁到了过渡期,本来上市要 6 亿元,结果由于它的股价溢价,大家认股的积极性很高,超过预期了,最后募到了 20 亿元。怎么办呢?它用的方法是这一年年底业绩不好,但是它给你配股。什么叫配股呢?就是本来是 1 股,到年底的时候虽然业绩不好,每股收益才 2 毛钱,但是它让你把原来的 1 股变成 2 股了,甚至变成 20 股了,这是什么意思呢?如果我本来是 1 股,现在是 2 股了,虽然每股收益的钱不多,但是我多了很多股票,那么如果明年前景好了,我把股票卖出去就可以了。

从短期来看,这又是一条路。所以我们在这里应该看到两点:第一,公司本身所具备的交易信息;第二,这个公司现在有多少钱,能够有这个能力多给你一些股票,让你在短期进行一些操作。所以从短期来看,它有一个投资和行情上的收益机会和风险。

在买股票的时候选哪个好?通常在一开始的时候人们不会考虑第二桶金,就考虑第一桶金。这里经常出现一个问题,说出来一个新的政策要鼓励绿色环保,所以我们就看谁是新能源;政府鼓励文化创意产业,那就看谁搞文化创意,发现原来是华谊兄弟,那我们就买这个。为什么?因为它受政策的扶持,一开始我们会看到这个结果,等上了股市之后,我们就不看这个了。看什么呢?要看近期有没有其他的收益机会。

对一个股民来说,他挣的钱都不是关于今天这只股票的,或者过去涨多少什么的。他是为了未来的一个选择,但是在选择这个未来的时候,比如两家同样的公司,有一家特别好,有一家特别不好;有的时候,从整个板块看行情非常好,比如金融板块都很好;或者同样的两个板块,有一个好,有一个不好;或者在另外一个板块里所有卖房子的上市公司都好。这代表什么呢?看起来都是行业,但是不同行业里的风险也是不一样的。对一个股民,其实简单来说,就是考虑买不买股票,要不要把它抛出去,抛出去要不要再买、再抛,还是做长线,买

另外一只股票以后就先不管它了。

比如我有一个朋友在成都，大家都知道成都火锅，他就是专门做这行的，一边开餐厅一边炒股。他说：“我没工夫分析股市，股市我也看不懂，看了也没用。”他就炒垃圾股，大家都说这个股不能炒但他就炒。尤其是如果这个股票都 **stop** 了，都要停了，已经要挂在那儿了，他偏就炒。为什么呢？因为这个股价已经差不多到底了，没准哪一天又上去了，他就赚了。所以他专门炒垃圾股，经验很丰富，每年就做一两只，却有非常稳定的收益。

我们可以看到，不同的人管理股票的时候有不同的方法，这里面的关键是什么呢？就是你用什么方法去认识和管理不确定前景的东西。我们面对的所谓的这些管理，有很多的风险，它的前提在于什么呢？这种不确定性无论是主观，还是客观的部分，都具有不同的一面。

而在职业前景规划的时候，首先要分析这个不确定性在什么地方。

我们知道对于职业前景的管理，本质上就是把不确定性转变为确定性，所以我们必须知道不确定性在什么地方。

不确定性分为两个部分，一种是主观不确定性，另一种是客观不确定性。我们在说主观不确定性和客观不确定性的时候，要把大家现在对自己的认识，和我们对职业机会的认识分开来说。首先我们讲讲主观不确定性。

我们先问自己四个问题：第一个问题，你明确地知道自己将来喜欢做什么工作吗？第二个问题，你是否比较自信地知道，有一种什么样的事情你可以搞得定？第三个问题，你心里是否大概知道你想做的这个工作和可以搞定的事情在什么地方能找到？这三个问题就是说，你大概知道什么样的单位可能就是你喜欢的那个工作，还有什么你能搞定的工作，知道这样一个工作通常是在哪类单位里面，比如是大公司还是小公司，是国有企业还是民营企业、乡企？第四个问题是，你自己认识的人，或者说你通过认识的人来认识其他人，或者由于某种原因而拥有的人脉关系里面，是否有跟你在你想要的工作或者能够搞定的工作里可以做搭档关系的？你有没有这种人脉？这些问题就是主观确定性和主观不确定性。

在主观不确定性中，我们最缺的一般有两样东西：人脉和爱好。社会资源都是与人脉分布联系在一起的，在同等条件下拥有人脉的人通常会好活动得多。这是因为在不同的环境下，有人脉的人往往有机会把思想中考虑的可能性转变成为实际操作。大部分同学遇到喜欢的职业，要么就靠强攻，看到这个单位就去报名，就海量地投放你的简历；要么就靠偶然，反正没有工作，这儿有个位置就在这儿先干着吧。如果你连自己喜欢什么都不知道，那这么个位置在哪儿你就更知道了。

客观不确定性就是那些职业或者职位的状态，还有技能。其中，技能中有两个东西，一个叫公认职业技能，还有一个叫专业职业技能。通常理、工、农、医这类专业都是技能型的，在它们的课程里面，技能所占的比重很大。什么叫技能呢？它通常是用除了大脑之外的其他器官来完成的。比如哲学，只需要动脑子。有的人说自己很有思想，但是他从来不写东西，只说。这没用，因为你没有技能。如果思想没有累积、没有表达、没有传达、没有沟通、没有

利用，那么这个思想就是废物。

从职业层面的意义上来讲，这种空洞的思想是没有用的，因为它不是技能。技能一定要用实际的形态把它运用出来，所以有的人讲，职业化就是人做工作的时候，必须用自己的一个器官为其他人服务。这个器官要把某些行动专门化，有专门的要求，并进行不断地、反复地实践，使它练到一个非常熟练的程度，熟能生巧，这就是技能。

像一个医学院的学生，有解剖过猪的，有宰过鸡的，有剖过鱼的，有杀过虾的，如果他们一回都没有做过这种实验，那么心理上是过不了关的。我学过法医，上过解剖课。第一次解剖人体的时候，感觉就像是要解剖自己似的，下不去刀。我一个朋友在医学院是生化学专家，他一周一要给病人开 16 次刀。每周都要做 16 次手术的话，每月基本上要做 40~50 次，一年的话就是 400~600 次，那就相当熟练了，这就叫技能。

技能就是不断地动手，而我们学的课程中需要动手的东西很少。我们有很多课程都不用动手，比如心理学，就是谈一谈理论。但是大部分人到社会上要有专业的应用，比如做销售应用的是销售经验，HR 用的是管理经验，如果把你派到一个班级里做心理咨询，那用的是实践经验。如果你只听过从来都没有练过这些技能，那是不行的。有一个屠夫给你讲杀猪课，然后给你一把刀你就会杀了吗？但即使你没有上过课，给你几头猪实际上手几回就会了，所以这个主要是操练，不是讲学。

这就是为什么我们看哈佛大学商学院的课，上技能课的时候老师讲得很少。他们的老师是这样做的：发一份资料，让学生们回去熟悉一下，第二天上午上课讨论时，老师点名让学生们发言，学生们发完言，很好，下课。这就是在锻炼科技技能，老师不会讲很多，分析一二三，说白了都没用，过三天就忘了。他会让你想，让你说。

你们想想在学校里学的课，等到三个月不用以后能不忘记吗？像有些课，要到田间地头种麦子。你要选种，栽下去，处理杂草，还要喷点儿药，做过之后是不会忘掉的。我从小就跟老妈一起种过麦子，经过这么多年还是没忘。我老妈虽然上年纪了，但是她还下地呢。

我跟她一起干活，虽然我还会种，但我妈不愿看我种的东西。为什么呢？比如种蚕豆就要挖一个洞放进去，然后再把土盖上，但是我挖的时候，我妈就在后面说不整齐。老人家 91 岁，挖这个洞不用瞄就很齐，而我瞄了半天也不齐。为什么呢？这是因为熟练程度。我差不多十年八年回去弄一次，虽然还会，但是不熟练。

再比如学开车，有老师给你讲车怎么开你就会了吗？不是，你得上车练。一般得练 15~20 次，脑子反应快的十几次就能过了，脑子慢一点儿的 25~26 次也能过。完了以后你拿到驾照，但是你没车，五年没开之后你还会开吗？好像会开，但是真的一开，你自己就有点儿没把握了。为什么？因为你没怎么练。所以我们在学校里面读书的时候要想一想，你今天选的这个课，它将来有用没用，用这个“有用没用”来决定上多少这个课程。

再比如有两个人，一个是学生会主席，另一个是学生会副主席，这两个人关系很不好，互相竞争，互相掐架，就是你想做一件事情，我看不惯就反对，我说的事情你也反对，两败俱伤的话，其实从最终结果来看，这样对两个人都不好。那么怎样才能够至少不伤和气呢？虽然你说的我觉得不好，我说的你也认为不好，但是我让你通过，你也让我通过。

现在 80 后、90 后有时候跟父母沟通起来很困难。比如你说的东西父母不同意怎么办？你就说：“妈，这回按我说的做，下回按你说的做。”在理论上，这叫交叉让步。当初伐木的时候，怎样把两根木头弄到山下去呢？先伐一根木头竖过来，再伐一根躺在它的上面滚下去，然后再把下面那根放到刚才在上面的木头上滚下去，等于各帮各一个忙，各自都过关。这个词就是这么来的。

我们两个人是不对付，但是我让你过去，你也让我过去，这就是一个技巧，也是一个技能，你明白了这个技能以后就可以用了。

所以技能在我们今天这个社会里面非常重要，而那些非技能的专业是没有前景的。因为在今天这个社会里面，虽然有那么多大学生，但是其实没有多少理论岗位。社会上都是职业技能岗位，要的是职业技能人才，甚至一大堆职业技能岗位都招不到人，螺丝钉和螺母对不上，所以技能很重要。如果你今天学的课程里面技能不是很多，那你就要多学一些技能，这很管用的。

记得北京大学心理学系主任王教授说：“我们这个心理学院有个特点，就是不管用，因为我们是心理学理论，既不管做心理咨询，也不管做心理诊断，也达不到心理指导的水平。”但是你到北京师范大学就不一样，如果你学的是教育心理学，就要做心理辅导、心理沟通，在教育中去学会怎么样抓住学生的心理设置教育方法，或者分析民工子弟与农民的孩子有什么区别。心理学是你行动工具的一个基础，这一点就非常有用。这就是我们说的专业技能。

希望大家可以通用这些技能。怎么通用这些技能呢？比如演讲就是一个通用技能。你只要会说话，能够当着陌生人会说话，或者当着一堆人会说话，你就可以做促销，可以去吆喝卖东西……但是，在同样的情况下，如果你是一个会演讲的人，那么你站在那里卖东西的结果是不一样的。

一个大学毕业生和一个非大学毕业生、一个农民打工者最大的区别是什么？我前一阵做《头脑风暴》节目的时候，有一个 80 后的农民工说：“我做过很多工作，我的手比大学生的手还嫩。”为什么？“因为我给人家洗脚的时候，那个营养液都滋润到我手上了；我跟大学生一样，也天天上网；但是我还会点儿东西，大学生什么都不会。”他说得有一定道理。

有的同学别看学的是专业知识，写篇文章都是一条一条的，可到一个单位，出去谈判，如果能把领导的谈判弄成一个纪要，才是万里挑一的人才。纪要不是说领导说的每一句话你都给记录下来。人家谈了两个小时，实际上只有四点是人家要的，达成了共识的；三点是不同的意见；这个分歧是什么原因，你能够记录下来就可以了。不管你学什么专业，只要会写备忘录，会做纪要，绝对就是万里挑一的。

我们说写纪要、写备忘录都是“记”，这不是高级的，而是最低层面的。如果你连“记”这个层面都做不好，还上什么大学？连事都说不清楚，自己都不知道、不确定，对于一个老板来说，他也非常不确定要不要用你啊。

如果你是一个学生会干部，或者是社团里面的积极分子，这是很好的，也是很光荣的，这种锻炼就会让你在能力上好一些。为什么呢？你当学生会干部，就会搞一些学生活动，组织一些学生社团，这就存在着协调性。有的人在招社员的时候，只招自己喜欢的；还有一种就是招进来的时候不管不顾，一下招进来一堆，发现没有一个是自己喜欢的。能把自己喜欢的人招进来是需要本事的，但是能把不喜欢的人转变成自己喜欢的人，那是更大的本事。

在一个公司里面老板不需要喜欢每一个员工，但要让大家都干得很好，都很认真地干活，这就要有一套很好的奖励、激励制度。而大家干活的时候都觉得非常愉快，就是最好的。

我们在学校里，在家里，在亲友、同学、朋友、哥们儿、姐们儿那里，大部分人的情感都非常私人化的，这姐们儿跟我不错，出去买东西也一起买，八卦也一起传，这是非常私人的关系。

但是在职业中间，所有人都必须跟客户走在一起，即使你不喜欢人家，人家也不喜欢你。所以我们在自己较为年轻的时候，在自己的薪资还没有那么多的时候，还没有那么光辉的时候，要锻炼自己的开放能力。

给大家介绍一个方法：如果你看到一个人让你不爽的一点，你就要发现他的一个优点，看到第二个不爽的地方，你就要发现他的两个优点……然后你可以跟他说他的哪一点很值得你学习，说完之后回头再想想你是什么感觉。当你做了这件事情之后，所有人一定会给你一个反应，这个反应是平时都没有过的。可能他会说：“我本来就有优点，你现在才知道？”总而言之，在这个反应的基础上，你可以确定下一步跟他继续怎样沟通，这就叫协调。

协调是什么意思呢？两个人之间摇摆不定的变化，就叫协调，它是一种平衡。如果你当学生会主席，要组织一个跨院系的活动，但大家学的专业不一样，想法就不一样。比如你是学法律的，人家有学园艺园林的，每个人的想法不一样，专业不一样，知识不一样，喜好不一样，思考问题的角度就不一样。你不可能让大家的喜好都一样，而且刚开始的时候谁也不认识谁，来的地方都不一样，但是你能够根据过去的经历，大概找出一个相似的经验出来，让大家一起去做一个项目，并把这个项目干好，你至少可以比其他人更快地进入状态。

所以我在招人的时候，第一考虑的就是有没有做过学生会干部和组织过活动，这个标准大约占 70% 的比重，学习成绩只占 20% 多。原因是什么？单位是很现实的，管理者也知道有很多不确定的东西，但他雇你来干活，就要确定你能不能把活干好，他希望有一些因素能证明你对某个领域有一定把握，干得比另外一个人稍微靠谱一点儿。

但学习成绩的好与坏，不能说明你个人的协调能力，也不能说明你能不能跟其他人把话说清楚，所以你考试成绩好不好谁也不在乎。但是一个当过学生会干部的人，就算他拍马屁比你拍得准，这也是他的优势。任何一个领导都需要会拍马屁的人。其他人都没干过，就不知道怎么拍。如果你不知道领导要说什么，那他跟你说话多累呀！所以说话就是技能，是你曾经练过或者真正见过的实实在在的技能。

把不确定的变成确定的

无论是主观的不确定，还是客观的不确定，怎样才能把它们变成确定的呢？

最重要的就是去实际体验。实际体验分为直接的实际体验和间接的实际体验。什么叫直接的实际体验？就是去实习。真正去实习了以后，按理来说，你喜不喜欢、能不能干，很容易就知道了。我觉得大学生真正能干的活有很多，试着干干并不是什么坏事。等到工作安定下来的时候，你就知道怎样能让别人觉得舒服，你该怎么干了。

当你之前学的本事有 30%可以转移到干另外一件事情上面的时候，你就比老师强多了。老师给大家讲的案例，有时他自己都不记得，并不能把握做事的规则，也不知道什么东西能够有强烈的影响力，因此也就不能把握你在什么条件下可以将信息吸收进去。我们的老师不管这些，只是照着自己的教案念出来而已，这跟实习是不一样的。无论是实习，还是其他一些体验，比如做大学生公益创业，或者说到淘宝网上去创业，都需要大家实实在在的行动。

一旦你有了真实的行动，比如组织一个学校社团到校园外做社会公益行动的时候，你就会真正面临社区里的一些人。你想要拉一些企业赞助的时候，就需要跟企业打交道。就算打交道不多，最后也没拿多少钱，但是打过交道跟没打过交道是不一样的。就像一个人要在一群人面前演讲，他上台说过话和没说过话是不一样的。面对这么多人，我的语调怎么控制？我发现有人快睡着了，怎样才能把大家弄醒？一旦你有过演讲的经验，就会知道如果像老师念书一样平和，大家都会睡着；但是如果你说话抑扬顿挫，下面听众的脑电波在不同的时候受到不同的刺激，就会保持清醒。在你实际做的过程当中，你会得到经验。

现在有些活动非常鼓励大家来参与，包括大学生实习联盟，鼓励大家去实习；还有大学生公益创业，就是参与和组织学生到社会上去实践，你可以制订你的计划，可以申请我们的资助，也可以参加联想公益创意大赛，或者参加百度创意大赛……有很多这样的活动。在这种活动中，你就能够跟社会上的很多人打交道。在打交道的过程当中，你就会了解到这个单位是什么样，那个单位是什么样。

还有一类是大学生实际行动。我们最近跟上海大学生科技创业基金合作的创想 2015 活动，组织了一系列鼓励大学生参与的实际工作。今天我们的大学毕业生，在吃苦耐劳方面跟前代大学毕业生有所不同，但是在想象力、收集信息的能力，以及把思路表现为一个图形的水平上面，其实是相当不错的。我们组织了一个设计团队，当然不是只有学设计的同学才能做这样的事情，还有很多本来不是学设计的同学也都参与进来了。有的同学擅长把一些元素提炼出来以表现某一个概念；但是另外一些同学善于把这个表现为具体的方案。

大家听说过蒋友柏吧？蒋友柏是蒋介石的重孙，他学的是金融，开的是投资设计公司。他这个设计公司由他自己去做概念，然后找学设计、学画图的同学按照他的概念设计出来。我们今天这个时代，其实年轻一代，包括 80 后的一些中产阶级，在社会的产品和服务中真正让他们得到满足的东西的供给量是不够的，这就是为什么那么多人要出国到外面看看。像我们平时看到的“山寨货”，就表示对本土的设计理念不满意，然后拷贝境外的设计样式，再以

便宜的价格来让我们接受。

这就是说，我们今天面对的时代，将是改变内心发展趋向和塑造发散性思维的重要推力。所以在这种情况下，我们鼓励同学们积极参与，去做各种各样的事。我自己的公司会推动这些活动。另外像飞亚达公司，大概每两三年都会在大学生中收集创意性设计。有很多这样的机会，也有很多的大学生去积极参与。

大学生创业，虽然成功率不是很高，但如果可以参与一些实际的创业活动，来感受一下如何面对真实的消费者，如何去寻找真实的合作伙伴，需要解决一些什么样的问题，那么即使最终不是很成功，但是在这个过程中同学们会收获一些东西。回味这些东西的时候，你会体悟到一些真实的社会经验，这些东西都是有用的。

除了这些直接的社会行动以外，我们也鼓励大家进行间接的社会行动。有些同学想去考公务员，但不明白公务员是做什么的，因为你没做公务员之前，只算是门外汉。但是至少你可以做一件事情，也是我们鼓励每一个同学都去做的事情。只要你心里想去做一件事情，就提前做一个社会访问。

比如你想考公务员，就先通过各种关系去访问 15 个公务员，了解公务员是干什么的，他们对这份工作有什么感受，在工作过程中有什么感悟。然后结合这些信息想一想，如果你是公务员的话，你觉得这些感受是不是你想要的。

如果你将来想做咨询顾问，你可以访问 15 个咨询顾问，通过跟他们交流去了解咨询顾问都是干什么的，干活的方式是怎么样的，这份工作是不是你喜欢的。你要做一个概率测算。

如果你将来想成为一名“四大”的员工，你就要访问几个“四大”的人，了解他们怎么干的。在北京有一个说法，北京的出租司机知道哪些公司的人几点钟上下班，会过来坐车。夜里 12 点或凌晨时候下班的是咨询公司的；凌晨 2 点钟才下班的是广告公司的；如果是 4 点钟下班的，他们就知道这个人是“四大”的；如果一个白领从来都不下班，他们就知道这个人是投资公司的。

你按这个说法想一想各个工作的工作强度，就大概可以知道自己应该去哪一个公司工作，这个工作是不是你受得了的。所以你也需要通过间接的访问来获取信息。一般来说，社会访问是很有效的方式。

3 创业迷思：不挣钱也要干到底

◆ 创业靠的是什么？靠的是热爱，靠的是琢磨这件事情。当你热爱一件事的时候，你就会用心去琢磨它，就会理解它的规律，当你理解了它的规律的时候，你就能够顺势而下。

◆ 老大要有感召力，同时老二也要有感召力。在一个团队里面，只有大家发挥不同的感召力，这个团队才比较有战斗力。

◆ 在大学的几年里，一定要把握住机会，到社会上参加一些公益活动也好，当志愿者也好，向人家发名片也好。只有这么做，你才会认识社会上的人。

最理想的创业不是机会，是热爱

我的第一个创业模式是希望做一件自己热爱的事情，就是做一个全球的知识服务平台。我们将来要用 5 年时间去收购 5 个国际性的执行机构，这是我们 10 年以来的梦想。目前，我们在世界 45 个国家帮助驻海外的中国公司在当地本地化。这是我在知识服务领域中所做的一个创业。

1992 年的时候我 26 岁，而 2012 年时我已经 46 岁了。虽然我的青春好像在这 20 年中过去了，但是我觉得非常值得，因为这是我生命中应该做、热爱做的事情。家庭、孩子、事业和很多东西，当它们始于热爱的时候，你会觉得有一种责任感油然而生。

第二个创业模式是我们要做一个“黑马组织”。专门用来推动和支持在大中华地区服务业中的创业，我们尤其集中在电子商务、连锁服务、物流服务、教育培训及文化娱乐服务这五个方面的创业服务。我们不要钱，只要很小一部分股份，这叫做“服务置换股份”。

我们从 2011 年 9 月 27 日开始启动这个活动，有 500 家企业申报，已经选出了 24 个叫“黑马之星”和“黑马之驹”的企业。全国黑马联谊动员活动预计将有 5000 家创新服务企业来申请。今年会选出 50 个黑马企业，它们代表了未来拉动中国内需的，同时也是中国市场上最活跃、最有趣、最能服务人民生活的新兴创业机构。这些机构创始人的平均创业年龄在 25~35 岁之间。

第三个创业模式叫做青年创业发展中心，简称“YES”。它的重点在公益领域，推动年轻人增加公益感受，开启公益项目，尝试建立公益组织。我们把它叫做“公益创业”，因为它是服务社会的，不是为了赢利，而是另外一种意义上的创业。我们重点资助大学生、年轻人以各种方式从事在社会上的公益活动；也资助白领创立新的公益项目，未来发展成为公益组织。目前，我们已经资助了超过 100 家公益组织。其中，2012 年一年就资助了 100 家。以后我们计划以每年资助 100 家的规模，在未来十年中创造 1000 个新的公益组织，产生至少 1 万个青年公益新领袖。我希望用这种方式来引领中国社会的进步。这是我目前参与的三个创业模式。

至于我的其他角色，比如作家、主持人、旅行家……我每年会去 12 个以上从来没有去过的国家。我已经去过 104 个国家，还计划在将来的 5 年内，完成第一次全球旅行。我有一个更高的梦想是到月球上去，因为我的名字叫“袁岳”（音同“圆月”）。

很多人说你就像一个做梦的人，但我自己感觉自己是一个年轻人。很多人在 18 岁之前还有一个白日梦，到 28 岁的时候就只知道过日子，已经没有梦了。我不屑于跟同龄的 40 多岁的人交往，觉得他们太老了；我也不屑于与 36 岁的人交往，也是因为他们太老了；有意思的是 26 岁的人也比我老，偶尔我会发现 16 岁的人还比我老。尤其是在梦想这点上，如果你没有为梦想去行动，那么你只有一个年轻人的身体，却没有年轻人的灵魂。我就觉得你浪费了上帝和社会赋予你的一切。

如果说到青春的迷失，那最大的迷失是什么呢？我想就是没有创业。创业最大的迷失是什么？是你没有意识到你是年轻人。年轻人最大的迷失是什么？是没有意识到你可以为梦去折腾，而这是年轻人的梦想。

中国青年联合会为“青年”设的标准是 45 岁以下，所以我的青春刚刚过去。在我看来，关键点是 28 岁，因为到 28 岁大部分人已经结婚了，婚后上有老，下有小，发现自己失去了自由。这个时候很多人就理直气壮地说：“我没有梦想了。”很多人都说“我妈说什么”“我爸说什么”“我姥姥说什么”“我朋友说什么”……却没有意识到，其他人说的东西对个人的约束是非常强的。

在大学的日子是我们一生中不多的最自由的时光。当你跨出校门的时候，甚至你到工作岗位的时候，老板可不管什么你理想中的自由时光，他看见你不好好干活，就跟你发火。即使是在创业的时候，你的自由也是有限的，而且你很容易被你不喜欢的东西绑定。

今天有的人觉得自己学的专业不是自己喜欢的，更可怕的是有的人找的对象也不是自己喜欢的人。假定你跟一个不喜欢的人或事物待上五六年，你就会失去敏感性。当你把一个不喜欢的专业学到研究生以后，就会觉得不能放弃它，都学这么多年了，就像你将来跟一个不喜欢的人结婚五年，孩子也有了，想想就这样吧。你很自然地放弃了生命中的努力。因此，自由的时光要用来寻找生命中真正的自我认同。

所以说，只有热爱才使你不同寻常。大家知道，如果你喜欢上一个小伙子或一个姑娘，你会突然对很多帅哥、美女都视而不见了，眼睛就盯在一个人身上。你会琢磨这个人喜欢什么，有什么特点，喜欢去什么地方玩，爱看什么书，是喜欢在书店里看书，还是喜欢在图书馆看书……如果人家喜欢在书店，你就去书店；人家喜欢在图书馆，你就去图书馆。你就是想靠近他（她），研究他（她），掌握他（她）的规律，然后开始发起攻势，制造种种偶遇的机会。时间长了以后，通过不断的接触，两个人之间就会产生某种火花、共同语言或机缘等。

这时候，一般来说你就成功了；就算不成功，你也会心甘情愿。为什么呢？因为我该试的都试过了，他（她）不是那个人，也没办法，重要的是在你接近他（她）、研究他（她）、琢磨他（她）的时候，你就掌握了他（她）的规律。理论上来说，琢磨的人和不琢磨的人相比较，

前者取胜的概率会高很多。

创业靠的是什么？靠的是热爱，靠的是琢磨这件事情。当你热爱一件事的时候，你就会用心去琢磨它，就会理解它的规律，当你理解了它的规律的时候，你就能够顺势而下。所以从本质上来说，那些有热爱的人往往会比其他人更了解其中的规律，比其他人更容易接近成功。

遇见机会跟在大街上看见美女是一样的：一个美女过来了，看呀；又一个过来了，看呀；问题是后面还有。赌博也是一样，在这一家输了，那算了，就去那家试试运气吧；然后，在那家也输了，又到另外一家去试试。虽然赌博从理论上来说也是一种概率，但为什么有些人总是输呢？因为他用的是看美女的方法。其实赌场中只有一种散户是有可能赚到钱的，就是专门赌博的人。这种人以赌博为生命，以赌博为职业，掌握了很多技巧，甚至还可能为了这个而送命，所以他最后不仅仅能够赢别人的钱，还能赢赌场的钱。

在中国，炒股的人有 99.9% 是会赔钱的，只有 0.01% 的人会赚钱。这些赢家最大的特点就是他们都是专门炒股的，所以才会有聚焦、有焦点、有消息。因为股市和澳门的赌场差不多，在充满那么多不确定性的地方，你只有深刻地聚焦和理解它，才能掌握它的规律。

创业就是要瞄准一个机会。机会正是一种不确定性，它也是一种可能性。就像每一个没有结婚的女孩子都有可能是你未来的对象，每一个没有结婚的男孩子都可能是你未来的丈夫，这是可能性。但你一定会嫁出去吗？不见得，有的女人一辈子都没有嫁出去，就像有的男人一辈子也没有娶过老婆一样。原因在于什么？因为你没有把“可能性”变成一种“确定性”。

琢磨的过程、请对方吃饭之类的手段都是把不确定性变成确定性的过程。有些人虽然长得沉鱼落雁、闭月羞花，但是你们俩人相处了三天你就感觉生不如死；又比如你不想创业了，觉得自己踏实了，想老老实实去就业，并且就业态度很端正。就怕你创业的时候想就业，就业的时候想创业，就像结婚之后总想谈恋爱，谈恋爱的时候总想结婚，老是不在状态。

所以，我鼓励大家在大学相对自由的环境当中多去探索、去发掘、去寻找。我自己从小就知道自己喜欢什么。从 15 岁直到 45 岁，我一直觉得自己的理想和梦想是没有太大区别的。我小时候就喜欢岛，现在就去玩岛，太平洋上的岛我几乎都玩遍了。因为旅游不是我真正要做的事情，它是找乐子的方式，我可以抱有玩票的心态，所以让人感觉很兴奋。

但是创业就不同，创业你就不能玩票，创业需要牺牲和投入，它的很大部分不是乐子，是苦。也就是说，因为你决定去做好这件事情，你可能要去承受这件事给你带来的负担，还有超越你原来想象的痛苦和麻烦，以及各种让人不舒服的地方。

创业是一种文化，是一种氛围

很多时候，创业是一种文化衍生的结果。为什么温州人有那么多人做生意？因为温州人的孩子从睁开眼之后，第一眼看到的人就是他父母，他爸爸就是生意人，他妈妈就是帮他爸爸做生意的，他在这种做生意的氛围中长大，闻到的空气都带有做生意的味儿。所以呢，他就是一个创业娃娃。

我是在盐城长大的，知道我从小梦想是什么吗？我从小梦想是当作家，如果考不上大学就回家一边务农，一边写稿子。我当时就给报纸写信，现在《人民日报》有一个版面就是刊登群众来信的，其中盐城的来信最多。《民主与法治》是关于法律问题的自问自答，也是盐城的来稿最多。我周围的人都是爱看书、爱写些东西的人。在我们那里，不管是大文人还是小文人，就是喜欢做文人，这也是盐城的一种文化吧。

每个大学都有自己的文化特性，但是任何文化里面都有例外。比如说南京大学的本科生，出来做生意做到亿万富翁级别的有多少呢？大约有 30 人，而北京大学只有 10 人左右。所以在单个数据上，南京大学比北京大学强。但是如果比较资产最大的亿万富翁，北京大学就比南京大学强。为什么呢？因为很可能这个亿万富翁只是小学毕业，但是很有做生意的头脑，就去考 MBA。从读 MBA 这个角度来说，愿意去北京大学的就比愿意去南京大学的多很多。所以在综合的高校排行榜上，北京大学比南京大学强很多。换句话说，作为一个大学生，北京大学比南京大学能够给予的机会更多，这是综合的状况。

但是从另一方面说，南京大学还有一个地方比北京大学强。是什么呢？就是在搞投资工作方面，尤其是读了南大的 MBA 后搞投资工作的人，北京大学的与之相比就差很多。差多少呢？北京大学出来做投资的，有点儿名气的大概有 50 人，而南京大学大概有 200 多人。换句话说，南京大学有两种人，一种是做实业的，这类人要比北京大学的差一点儿；一种是做实业投资的，他们要比北京大学的强一点儿。所以说南大真正的优势体现在做实业投资，而不是做实业。也许有的同学毕业后要去创业，其实创业有两个东西，一个是创业的素质，另一个是创业的机会，我们要把这两个东西区分开。

创业是一种氛围，我从初一开始学英语，到我拿到博士学位一共学了 17 年英语，就是不会用，但是后来我只用半年的时间就会用了。为什么？因为我开公司，客户主要是美国人，从发传真、回邮件，到打电话、出报告、写申请、做 PPT，通通都是用英文，半年时间就上手了。

1995 年，我第一次到美国去做演讲的时候用的是英文，那时是写好的稿子。念完之后，也有少数人上来握着我的手说：“Very interesting.”（很有趣。）我觉得还不错嘛，至少讲得有趣，对吧。后来才知道，美国人很谦虚的，他一般说你讲得很差，就说“very interesting”，从来没有人说“it's bad, you know, it's bad”，这是国情不同。“interesting”表示他什么都没听懂，不知道说什么，只有说“真有意思”。

但是，从 1995 年开始到现在为止，我总共做过将近 200 场英文演讲，今天我已经具备了这个能力。在国际会议上，不管再大的会议，把任何所谓在国际会议上演讲的企业家、媒体人士、专家通通算在里面，我看到的能够演讲的中国人不超过 20 人。山不转水转，抬头不见低头见的就那 20 个人。其实你练，你练，你练练练，最后就练出来了。

我的词汇量大概总共也就 5000 个，一个普通的美国农民，如果他是位中学生，他常用的英

语单词量跟我差不多，但人家什么都能说，所以关键是在生活中的运用。很多同学，学到了大二大三，还觉得知识不够多。够多了！就像我的 5000 个英语单词量，你说 5000 个也不多啊，有的人背了 7000 个单词，但从来没用过。我有一个哈佛大学的同学，托福考满分，GRE 考满分，GMAT 考满分，就是不会说，人家当然也上了哈佛大学了。但是他也有强项，虽然不会说，可是会写，写得还不错，所以现在写专栏什么的，这样来利用优势倒还行。

有些大学生经常会问：“我想创业，那我应该做些什么呢？”我的建议是，首先你要看看人家个体户是怎么创业的。你要多听谁的？多听那些小个体户，还有那些刚刚创业的人，那些稍微有点儿眉目、刚刚拿到一点儿钱的人，也就是还没有发展到“装蒜”阶段的那些人。这样的人对我们最有启发，最有帮助。我们一努力，四五年以后也可以达到他们的水平。

创业不代表一定要做老大

创业是不是就一定要当老大呢？其实不见得的。因为创业是一个团队活，我这个创业团队有 25 个人，我是老大，但老大也不是随便当的。你要知道黑社会里想当老大都要身先士卒，人家干的活你都要干，而且你干得要比其他人都好，才有人佩服你。另外，分钱的时候，要给大家先分。

最典型的是流氓团伙，比如出去抢了五个土豆，但是他们有六个人，大哥怎么收拢人心呢？给大家分，一人一个，小弟们就会问：“那大哥怎么办？”大哥说：“不要。”小弟问：“那大哥要什么？”大哥说：“大哥要小弟们能吃饱就好。”小弟们说：“下回即便是刀山火海也在所不辞。”大哥说：“行，有的是刀山。”你明白了吗？因为到后来再分的时候就不是土豆了，那就是金豆了。我用这个东西告诉大家一个深刻的道理，社会中间的规则不是简单得像书上说的“领导力”那样的，领导力里面有一些很玄妙的东西。

组织社会学告诉我们一个现象：一群人在一起，所有的信息传播都会变得很快；不仅变得很快，而且很多数据都是假的。所以，中国很多经济学家都不搞模型了，认为最后估值就差不多了，因为你可能都不知道自己建模的是什么东西。统计学的东西最后还可以用电脑调和，如果觉得不好意思调数据，要老老实实搞数据，那就得加以解释。但不管怎么说都必须有一个模型和系统。创业本质上就是建造一个组织系统。

所以，总的来说，理工科同学在这方面比文科同学强，因为他能建立一个系统。像清华大学经管学院，就是整个机械系转过来的，朱镕基就是机械系教授，第二任院长赵纯均教授也是机械系教授。所以，学理工科对创业很有利。当然了，学文科对创业也有利。

大家可能有个疑问，到底是偏文的适合创业，还是偏理的适合创业？我告诉大家，理工科的同学最棒的素质是系统性，搞科学都是有系统思维的。在统计学里面，都假定这个不变那个不变，可是实际上各种变量变得很快。创业的本质是建造一个组织系统，所以从这点来看理

工科学生比文科学生要好一些。

当然，文科也有优势。说到底，文科学生更懂得人，而理工科学生更懂得系统。一个做生意的公司是什么呢？是由一群人造出东西，然后把东西卖给另外一些人。如果公司里懂人的人强一些，那么就可以事半功倍。

比如，你开一个洗脚店，客户说你手轻了重了，你就要解释哪里疼说明哪里不好，这就显示出沟通的好处。理工科的人通常掌握科学，有自我精英化的趋向，因为越理工的、越掌握系统的人，跟生活在感性中的普通人越是不一样。所以，理工科的人可能会精英化，这就可能造成和别人交流有困难。他们可能在发明创造上很厉害，但不知道怎么去卖产品；他们可能认为这个产品很值钱，或者没法想象自己这么麻烦发明出来的一个产品为什么才值 5 元钱，他可能以为能卖 50 万元。文科的人就说：“我知道。”“那你告诉我。”“我告诉你，你也不懂。”“怎么可能不懂？”“因为你只懂机器！”所以，创业要合作，要有搭配，文理搭配、男女搭配才是比较好的。

这就要求构成一个团队，因为创业真正的含义是由自然人向法人的转换。你本来是一个自然人，有自己的性格。法人是什么？为了把这个团队的价值最大化发挥出来，法人就要求有一个自我节制。有些时候虽然你是老大，但说话也要注意，尤其是现在的员工都是些 80 后、90 后。

比如前几年对 70 后员工可以说：“你这么干对得起你的工资吗？”他会说：“对对对。”我们有一个 70 后博士，我跟他说：“你看我这两天没骂你。”他说：“所以这两天我不舒服，我感觉我们有了距离感。”就是骂惯了以后，你突然不这么说了，他就觉得你们之间的距离远了。

80 后的逻辑不一样，老板要是大声对 80 后说：“我钱白花了。”人家说：“那好吧，谢谢你的钱了。”人就不见了，他们拒绝接受意见。面对这些 80 后、90 后员工，我们一般都是这样说的：“今天我们谈谈，你工作做得不错，很长一段时间来我一直觉得你真的是个人才。今天我听说有这么一件事发生了，这个事情不是很好，我觉得主要是我的责任……”

比如前两天我去重新领了关于专门做涉外事务调查的一个证书。我们一向没有问题，都是模范单位。但我们一个 80 后同学忘了年检这件事，好几个月都没有去做年检，结果过了期限。然后，人家就让重新办一遍，但这事我又不能直说。我只能说：“你一向干得挺好，这事首先我要负责任，我没有提醒你。”然后他不说话了。我又说：“我现在反思，以后要多提醒你。我觉得这事是不是太小了，不太适合你来办，我看你干许多大事都挺明白的。”他说：“是，确实有这种现象。”我说：“那你就去干其他重要的事项吧。”他说：“行。”我说：“那你把其他事情给办好了啊！”他说：“没问题。其实这件小事我也是有责任的，在这件小事上我没考虑那么周全。”

现在这个结果让我挺高兴的。其实我本来就不想再让他继续负责这件事了，但是我不能说：“这事你甭管了啊。”要是对着 70 后员工我就这么说了，但这时我只能打碎牙往肚子里吞。所以，我们做领导的 60 后挺难的，这事挺痛苦。但是，当老大就是要承受痛苦，而且总是承受着。你要越来越像一个谁都得罪不起的人一样活着，这就是当老大的感受。

但是在一个团队里，作为一个法人代表，要学会跟不同的人打交道。水至清则无鱼，人至察

则无徒。一个团队里，你要是把大家都赶跑，那还不就剩你自己干活了。所以，在一个团队中你要委屈自己，而且团队越大越要委屈自己。有的人说：“我不能受委屈。”你不能受委屈，那你就当老二、老三好了。有的人说话没大没小、没上没下，认为反正自己水平很高，考北京大学是第一名，考试成绩很好，做研究也挺好，老是觉得自己是老大。别人不愿意跟这种人干活，但老板又想用他干活。怎么办呢？让他当老二好了。

当老二也有讲究。比如我的分公司经理一般都是老二，他们特别喜欢员工喊他们老大。以前我老在分公司里面设一个办公室，我一坐到办公室里面，其他人都不喊他们老大，都喊我老大，那段时间他们就比较郁闷。后来我就不设办公室了，我到分公司视察的时候都在办公室楼下的星巴克里面，感觉就挺好的。其实对我来说这些都无所谓，只要大家帮我把事情做好。但分公司经理们感觉老大挺给自己面子，要帮他把事情干好。而且，他们也很愿意跟我合作。这样我就把他们的积极性给调动起来了，当然前提在于他承认我是老大。

比如，我在做咨询时，就没必要去充老大。我有三十个左右的社会兼职，但这些社会兼职都是“副会长”。为什么？因为我一开始就只当“副”的，跟别人不一样。别人都是去竞选会长，我专门去竞选副会长。他们说：“副会长就不用竞选了，直接去当吧。”我说：“那不行，还得按程序办事。”我的原则就是只当副会长，因为我发现会长总是轮换，而我这个副会长一直不换。

其实在很多公司里面，当老二、老三也不错。在一个创业团队里面，当老二、老三的股份也有不少。举个例子，凤凰卫视主持人梁冬加盟了百度，占的股份还不到 1%，但是七个月后百度上市了，就是说他再也不用上班了。所以“二”是一个什么状态呢？就是在团队中间，你既是领导的一部分，也是被领导的一部分。

这就是我们创业中间的一种意识，有时候老大都在配合人家，老二、老三当然要更好地配合。我最初跟人家建立“黑马”组织的时候，我是所有成员当中做得最多的，但我对着几个拍档说：“我的股份要稍少一些，我们不要分成四个等分的 25%，这样就没有其他人的机会了，我们要让其他人的个人能力得到发挥。”老大要有感召力，同时老二也要有感召力。在一个团队里面，只有大家发挥不同的感召力，这个团队才比较有战斗力。

现在女同学创业有一些好机会。一方面，因为服务业越发展，服务的质量要求越高，女性将来的机会就越多；另一方面，在传统服务业理论中，女性在创业团队里的地位也更高。现在很多的 80 后、90 后男人都没有耐性去沟通，所以女同志发挥作用的时机就到了。基本上，好的团队都是男女搭配的，如果一把手是女的，那二把手就是男的；如果一把手是男的，那底下就有一帮女的。

在我的公司里面有四个核心成员，我们的二把手就是一位女同志，但凡最感性的事情她一谈就很容易谈成。要是我们男同志，行就行，不行就不行，别叽叽歪歪的。女同志的好处是擅长叽叽歪歪，俩人谈一件事能谈六个小时。我就会说：“有什么好谈的！”可人家却把事情搞定了。所以男女搭配很重要。

搞清楚自己到底喜欢什么

我们听过作家、画家、音乐家，但是有一种人叫旅行家，可能大家没听说过。什么叫“旅行家”呢？就是靠旅行也能养家。以前我不是很明白，我想旅行都是花钱的，怎么能养家呢？最近我明白了，现在每年都有一些人成为某些国家的旅游大使，就是到那些国家免费吃、免费喝，全都是去最好的地方，享用最好吃的食物，还有钱拿。照这样发展下去，如果每年旅游四五个国家的话，不用干其他活，靠旅游就足以养活自己了，这就是旅行家。

那么，为什么靠旅行能够养家？最重要的就是爱旅行，你有事没事，在没人给你钱的时候，自己花钱也去旅行，这很重要。喜欢某个东西的人有一个特点，就是没人给你钱，你自己花钱也会去干。有些人总是说：“我其实特喜欢这个，但没钱哪。”你怎么能证明你喜欢这个？就是你没钱的时候哪怕借钱也要干这个。

以前我开调查公司的时候也没钱，但是我就是喜欢干这个。怎么证明我的热爱呢？我们总共只有那点儿钱，都把它投进去做民意调查了；但做民意调查是不赚钱的，而且还要往里搭钱。你要知道，调查公司就跟皮包公司一样，在开始的时候，因为没什么钱也没什么人，一个电话、一台电脑、一个传真机就开干了，还没办公桌呢。所以那个时候，怎么能证明我们这个公司是可靠的呢？

比如一个项目人家给你十万元钱，人家就会想，你这个公司总共加起来才几万元钱，给你十万元钱你揣到包里跑了怎么办，因为你没有信用啊。什么东西可以证明你的信用呢？就是别人问：“哎，为什么你们公司不是很大但是很有名呢？”我说：“因为我们做了很多民意调查。”“做民意调查是谁给你的钱啊？”“没人给我们钱，我们自己拿钱干的。”人家就会说：“哎，这个靠谱。”为什么呢？这个公司自己的那点儿钱全部投进去干这个，可见给他钱，他轻易不会走的。“这帮家伙就想干这个！”人家感觉得出来。

很多同学都说：“我非常喜欢干这个，可是别人看不出来呀！”为什么？我告诉你，社会要求你先干了才能给你钱，你都没干那就没钱。所以你老不干老没钱，最后完了，老了以后也没钱。所以，我们说，职业的本质是什么呢？就是鸡生蛋、蛋生鸡的问题。一个人说：“我没有干的原因是给我的条件不是很好。”另外一个人说：“你都没干，我怎么给你条件呢？”社会上看问题和学校里看问题的角度是不一样的。

在学校里，考完试以后你考了某个分数，达到了一所大学的分数线，由于某种原因，你分到某个专业里面。然后，学校认为自己有义务让你上这些课。但是这个学校、这个专业真的是你喜欢的吗？

现在学的专业就是自己喜欢的专业的同学，在全国的平均占比是 3%~4%。也就是说，大部分同学学的那个专业不是他们所喜欢的。但是学校的责任是什么？就是在你读了这个专业以后，把这些课开出来，给你们讲完，考试测试过了就完了。学校的责任不是真正对你进行职业开发。学校开始设这个专业的时候，这个专业的老师和校领导自己说服自己，自己相信自己：“其实开的这个专业是很符合社会发展需要的，对吧？肯定是这样的。”时间长了以后，

慢慢就像催眠一样。

在这个过程中还有一个转换，怎么转换呢？就是既然我们把这个专业开设出来了，你就要开得出这些课啊，那我们现在没老师怎么办呢？我们得弄一些老师在里面讲课。然后，对一个老师来说，他不考虑社会发展，而是考虑我得把这个课给讲出来呀，课讲完之后大部分同学考试成绩还要过得去。时间长了以后，他慢慢地就忘掉了：我们这个学校，主要不是发展课程的，而是要发展社会的。

但是具体对每个同学来说，就要明白你到底想发展什么。职业发展是对你的未来不确定性的管制，那么我们面对的是什么呢？是一大堆不确定性。发展就相当于开矿，对一个煤矿主来说，如果他清楚地知道，这个地方有一个煤矿，虽然上面盖着一个单位的办公楼，但我们现在把那个单位迁走了以后开煤矿就能挣钱。这是很清楚的，煤在哪里很清楚，目标也很清楚，这就比较确定了。

对于很多同学来说，可没那么清晰，既不知道矿在哪儿，又不知道什么是我的矿，也不知道我喜欢什么矿。所以这里面，第一不知道那是什么，第二不知道在哪里，就有两个不确定性。职业发展从本质上来说是什么呢？是要把这个不确定性搞得比较确定。如果你比较确定了，那职业发展就比较清晰了。

在你真正搞清楚之后，也许你会发现自己根本不该上这个专业来，因为你根本就不喜欢这玩意儿，或者说自己喜欢的东西，这个专业能提供的非常有限，倒是另外一个学院的那个课好像跟你的爱好有关。

所以，上大学的时候最重要的不是考试成绩，也不是其他东西，而是搞清楚自己到底喜欢什么。当然了，当初喜欢，到后来也不见得有多么喜欢。但有谁刚刚上完大学一次恋爱还没谈过，有人跟你说反正胡乱找个男人嫁了算了，或者胡乱找个女人把她娶了算了。同样的，职业也是这样。也许我们探索一辈子都没有发现你所喜欢的职业，正像有的人也许一生中都没有遇到过真正爱的人。中国有 75% 左右的婚姻是维持型婚姻。什么意思呢？就是没什么爱和不爱，到那个时候，一看要“剩”下来了，找个人嫁了或者娶了算了，这种情况挺多的。有谁是一开始就想这么干的呢？初始的目标追求就是成为剩男或者剩女的人，有吗？没有嘛！“剩”下来是一个客观上的无奈结果。

所以这种人有可能将来在职场中也是一个失败者。比如有的人一辈子想创业，他也去创了。但不知道怎么回事，可能就是八字不对，创了五次业却亏了六次。实际上，在创业中真正成功的是少数，但也不能因为这样你就不干了。为什么呢？有的人，就是死也要死在创业上，这一点很明确，他就是想干创业这个事儿。所以有的时候你看到，创业烈士死在了他喜欢的事情上，就像爱情传说中有人说“我为我所爱的女人而死”一样的，他为自己喜欢的事情而死，他很乐意，也很高兴。

人一旦找到自己喜欢的事情，他的变化是什么？他对自己喜欢的事情的敏感度会大大提高。你看，人在恋爱的时候，就会特别关注对方的一举一动，对吧？看人家鼻子稍微吸两下，他就会说：“哎呀，你感冒了吧？”旁边一堆真感冒的，他怎么没关心呢？因为这些人不是他所爱的人。晚上刚刚吃过饭，说：“怎么样？来点儿甜点？”人家说：“我不想吃甜点。”“那来点儿咸的？”……总而言之他就是非常关心她，在讨好人家。

这就是一个例子。当你爱好一样东西的时候，你对它的关注度、投入度、敏感度都会提高，同时你为这件事情投入的资源，以及细心完善的程度都会大大提高。

假定把这份喜爱落实在研究一个国家或地区、钻研一个领域，攻克一个课题、做一件事情上，一个爱的人和一个不爱的人，干的事是完全不一样的，一种叫奉献，一种叫应付，有很大的区别。为什么一个人做这件事情比其他人做得好？当然你可以说这个人受过训练，但我还是要把这点放在第二位。第一位是什么？是因为这个人喜欢，他有一个内在的动力想把它做好。

我们要时时把这个问题放在自己的心头——我到底喜欢什么？我到底喜欢干什么？你的答案可以跟你所学的专业没有关系。

我们的爱好有两种，一种叫绝对爱好，另一种叫相对爱好。绝对爱好是什么呢？从小时候到现在你都很明确。比如我从六岁开始就要当作家，这就是我的志向，上了大学我还是想当作家，但是后来没敢报中文系，因为老师说我作文不好，所以那个时候觉得既然作文不好就算了吧。但是，这是我的理想，依然很明确。

我的第二个理想是要当政治家，作家当不上，只好当总理了，这也是很明确的。我说自己喜欢做总理，至少是喜欢当一个重要的党和国家领导人。对我来说，要做总理的话，那我应该怎样做呢？我觉得，第一，身体要好，不然日理万机吃不消，所以我要天天锻炼身体；第二，知识面要广，博览群书，所以我要看很多书。我本科是学法律的，但我读的书，一百本书里面关于法律的不超过四五本，大部分都是杂七杂八的书。为什么？治理国家嘛，涉及方方面面，各种知识都要具备，就要读各种各样的书。所以，要先看你想做什么，然后决定你看什么书。

如果你不知道自己喜欢什么，那你得找一个机会，或者间接或者直接地去体验一下，看那个东西到底是什么，在其中你又喜欢哪一点。所以，神马并不是浮云，因为浮云你没法体验，神马你可以骑一骑，骑完之后你可以想想：“哎呀，我是喜欢骑马呢，还是喜欢骑驴呢？”也许你会发现，我和马不对付，但驴比较小，更好掌控，我还是骑驴得了。也就是说，是骡子是马你得拉出来遛遛，才能知道到底是什么。同学们，你们遛得太少了，致使你们连自己是骡子是马都不知道。如果不知道这点，那你就没法确定爱好了。

我因为是农村出身嘛，所以小时候总是给羊和猪挑羊草和猪草，这两种草都叫草，但不一样。羊草一般都是尖尖的、高纤维，正常情况下人吃不下去。现在社会发展了，很多当初猪吃的野菜杂草人也开始吃了，但是没听说人现在吃羊吃的。因为羊有四个胃，可以反刍，而人只有一个胃，反刍不了。从小我就知道，圆叶子的和长叶子、尖叶子的，一种是给猪吃的，一种是给羊吃的。芦苇，羊可以吃，猪不吃。我们上海人经常吃的那个草头，猪也可以吃。羊有时候凑合吃点儿猪吃的东西，但猪基本上不能凑合吃羊的东西。这代表什么？猪和羊有各自的爱好。那同学们，如果你连爱好都没有，说明什么呢？你连一般的动物都不如。这就是绝对的爱好的。

还有一种是相对的爱好。如果你已经 20 多岁了还不知道自己的爱好，基本上绝对爱好的那

个定型期已经过去了，但是你还会有机会发现自己的相对爱好。相对爱好由两个东西来确定：第一个，就是测测你是什么人格。典型的人格是什么呢？比如我就是七型人格加二型人格，再加一点儿四型人格。七型人格是多面手，二型人格是公益人格。我经常去各个学校演讲也不收出场费，正是有这种公益人格的倾向，我干这些事情就有乐趣、有快乐。为什么？因为我就是那种人。所以如果你知道自己是哪个类型的人，你就比较容易发现自己的爱好。第二个，就是通过实际行动来找到相对明确的爱好。比如才上大学，特别是大一大二的同学，尤其要用好暑期和寒假的时间。我建议你们用一个组合的方式，暑期去实习两个月。比如大二的学生，从第二年暑期开始，还有三个暑期，那么你就有三次正式实习的机会，而你可以把寒假变成访问的时机。

比如有的同学想考公务员，哪怕你回老家度假以后，也可以去找一些当公务员的亲友，访问一下他们平时都在干什么，平时干活的时候怎么分配工作，干活的时候有什么感觉。你在想考公务员之前，好歹要稍微知道一下公务员是干什么的，怎么干，干了有什么感觉。然后你就有了一定的资料积累作为选择时的参考，来决定自己比较爱干什么。这个时候你做的决策是有依据的，因为你有信息、有依据，所以你做这个决定是确定的。如果有一个东西你都不知道它是什么，那你对它就很不确定了。

我经常跟别人说，我特别爱看恐怖片。到什么程度呢？我开始的时候也挺怕看恐怖片的，但是后来越来越不怕了。为什么呢？因为我发现恐怖片是有规律的，比如恐怖片里面的鬼，包括僵尸在内，目前一共可以归为七种，我为每一种都编了一个号。再看恐怖片的时候我就会知道，基本上其中前三号是 20 世纪 90 年代以前的恐怖片里面就出现过的，这种老派的形象一点儿也不恐怖了。等到某个片段冒出来比较新的一种鬼，比如第七号鬼，就稍微有那么一点儿恐怖。如果今后冒出一个没见过的鬼，就是第八号了。

实际上什么叫鬼？就是你从来没见过的东西。那它为什么恐怖？因为它的高度不确定性，如果你都把它编号了，它的不确定性就大大降低了。甚至你会说：“哎呀，怎么老是这么几号啊？能来个新的吗？”这个时候才有刺激性。为什么很多人害怕恐怖片？因为你不知道什么时候会冒出来一个鬼，也不知道会冒出来一个什么样的鬼脸，而且由于没见过，所以更可怕。如果你都见过这些形象了，那么它们的可怕度就降低了。所以我用这个东西来理解：当我们掌握一定程度的真实信息的时候，我们的掌控力就会提高。

知道自己到底能做什么

知道了自己喜欢做什么之后，你还要知道自己到底能做什么，有什么能力。所谓能力就是指能够搞定一个事情。搞定的基本特点是什么呢？就是有一种状况存在，你要用某种工具把这种状况变成另一种状况。

比如一个螺丝松了，你的状况是可以用手把它拧得稍微紧一点儿，或者用螺丝刀把它拧紧。

你用非职业的或者职业的两种方法去解决它时，螺丝的松紧度是不一样的。用手简单弄上去的话，过一会它又松了；但是用螺丝刀拧上去的，就不容易松。所以衡量一个人职业能力的一个很重要的标准是他的“工具箱”的大小。

比如做我们这个调查行业时，会用到 SPSS 操作方法之类的工具。SPSS 是一个统计分析软件，以前是一个医疗统计软件，后来用来做社会统计分析。SPSS 使用技能从初级水平到高级水平之间差得很多很多，就算你完全知道使用方法了，但你知道和你会做两者之间同样差得很多。

就像一个司机师傅跟你说：“开车吧，其实很简单。挡一挂，油门一踩，走。”这就是师傅告诉你的。但是你会发现别人随便找辆车，挡一挂，油门一踩，然后走墙上去了。你怎么才能够走得远呢？中间有一个特别的过程，就是上车练。正常情况下，要练多少次呢？15~25 次，平均 21 次，你得上去练。

练开车的时候，跟平时在学校里是不一样的，有的教练非常狠，特别是男师傅。你练车的时候会发现有一个技术很难练好，就是协调挂挡和踩油门这两个动作。我们平时很少同时做这两个动作，所以你发现要么自己的注意力放在手上了，只在挂挡上；要么注意力放在脚上了，手没放下，这两个动作很难协调一致。

教练用的方法是什么呢？打你的腿。虽然打腿看起来很野蛮，但它很科学，为什么？因为平时我们很少会把注意力高度集中到下肢上，在上下肢的协调方面，下肢平时没有获得过这么高的关注力。通过打你的腿，让你紧张起来，把注意力第一次专门聚焦在这两个肢体的协调上。所以你要是碰到仁慈的教练，通常要 25 次才过；要是碰到凶狠的教练，15 次就能过。它代表什么呢？开车跟练习是有直接关系的，它是一个行动，这个行动需要按照一定方式达到一定频度，才能稳定成为你的新习惯和能力。法律学和法医学里面，把它叫做动力定型。

比如电视剧《乡村爱情》里面有一个角色，脸部肌肉总是一抽一抽的，这个动作就是动力定型。我们很多人有许多不同的动力定型，比如有的人老喜欢抖腿；有的人老喜欢跷二郎腿；也有的人老喜欢摸头；还有的人老喜欢抱着肩膀……这就是动力定型。别看这只是一个动作、一个习惯，要改掉这个动作、习惯却很难。

那么什么叫技能呢？技能就是指做一件事情的动力定型。以前我们开全国软科学工作会议的时候，一位国家领导人曾到我们软科学工作会议上来做重要讲话。他是这样讲的：“同志们啊，这个软科学工作很重要，我下面讲讲软科学是什么。”他打了个比方，说：“以前我在上海工作，我当学徒的时候，我的老师傅敲榔头直接敲得很准，每次拿个钉子往那边一摆，然后榔头敲上去就准了，看都不看，敲得很准。我敲榔头就敲不准，一敲，没敲到钉子反而敲到手上了。为什么老师傅一敲就敲在钉子上，我一敲就敲在手上了呢？说明我师傅有软科学。”

其实严格地说，师傅是有技能。我们自己在家偶尔敲个钉子也有这种现象，瞄得准准的，铛——结果敲在手上了。因为平时你擅长的是考试，不是敲钉子嘛！所以，新东方培训大家如何通过英语考试，即使你英语水平不咋地，也可以通过考试，它的方法就是让你聚焦到专门的某些能力上。比如只要听到“apple pie”这个词出现，就找四个选项里提到“apple pie 非常好吃”的，这就对了。只要讲到“student dormitory”就找非常差的，这就对了，它就

是教一些规律。你对这些规律的反应方式要达到什么样呢？达到马戏团里狗的水平就行了。当这个灯亮的时候，它就站起来，然后就有根香肠吃，以后它就会只要灯一亮就站起来，这就是新东方的教学方法。

这个教学法就是一种技能，因为反复操练，到后来你就反应得很快、很自然了。它就形成一个能力了，成了习惯之后再遇到同类问题的时候，就不必再用脑子想了，它就是动力定型了。定型以后就有一个自然的反应性。

又比如一个人抽烟也有反应性。当然抽烟有很多原因啦，比如尼古丁依赖，但它同时也是个动力定型。我以前在机关里面的时候，只要开始给领导写报告，一定会抽烟。拿出稿子，拿出笔，拿出烟，这三个动作是连在一起的，这就是动力定型。

职场上，我们在做工作时也有动力定型。我们到了一个地方，站起来就能说话，即兴就能演讲，这就是动力定型。这不是说这个人真的才华横溢，其实它就是形成了一种反应能力。

我们有些领导，只要讲话一定拿出稿子来念，为什么？它也是一个反应能力。我在主持 2011 年浦江论坛的市长论坛时，有六位市长出席。我想，既然由我来主持了，总该主持得和其他主持人有些不一样吧。所以，几位市长一坐下我就说：“下面我们给每位市长十分钟时间发言，但是有一个要求，请你们不要把小稿子拿出来。我们发言的时候不允许拿稿子。”有五位市长说：“那我们争取吧！”还有一位市长说：“那不行，没稿子，我没法发言。”我说：“那行，等到前面五位市长都发完言了，实在不行你再拿稿子。”

等到五位市长上来发完言以后，那位市长也直接上来讲，他也没拿稿子。我问：“你怎么不用稿子？”他说：“他们不用，我也能行的。”其实呀，他能当市长说明他说话本来就是没有问题的，但是他形成了一个习惯，开会就拿稿子。我估计有些校长也差不多是这样的。当领导的往往觉得自己坐在那儿，手里一定要拿稿子，他形成了一种动力定型。

学校里有很多学生社团，这本身是很好的事。你就要加入进去，去学生社团里锻炼。如果你对学校的社团活动都不主动参与，那么你可能连在学校里都发展不好，还怎么在社会上发展呢？你会变成被发展的。如果你不但在学校里得到发展，还能够发展到社会上去，那你就了不起了。因为你在学校里锻炼技能，本身所处的环境就不是实际情况，而你在社会上锻炼出来的，那才比较接近正常。学校里锻炼的经验可以作为依据，这就是我们所说的技能。

在大学的课程里面，其实很多课带有行动型性质，比如 SPSS 分析、社会调查访问，社会工作可能还要参与社区。这些行动型课程都叫技能课。技能课有一个特点，就是要头脑和四肢一起动。通常这种活叫技能型活，而且它有个特点，就是光听说没干过，等于没听说。你必须得干，而且达到一定的频度才会稳定成为动力定型，才能叫做技能。

除了这个之外，我们还有一些通用的职业技能。从社会发展的角度来说，社会工作的职业就是要求运用一种专业技能。比如你是学法律的，法律学中有很多技能，假如你将来是研究税法这个方向的，你专注在这个方面，就需要做很多研究，你会具备快速检索资料的能力，而且在这个领域中形成自己的积累和规模。在这个方面发展，对你的研究能力要求非常高。而一般意义上的法律专业能力，要求你非常会谈判，擅长从细节里发现问题，你还得具备把具有一定普遍性的东西规范化的能力。

我就是学法律的。很多人说，学法律为什么要去做生意呢？法律对做生意有用吗？我告诉你，太有用了。比如我在管理的时候，会看到很多很多问题。其实，在一个公司里当老板，特别是当一号老板，你和其他人之间的关系就有一些东西很难平衡好：第一，你要不要放权？第二，你要不要管事儿？往往管事太多，底下人就不管事了；管事儿太少，底下人就乱管事。你怎样来加以管理？特别是如果你当一个董事长，你怎样来做？

我觉得学法律对我有很大的帮助。底下的人不管给我反映什么事儿，很多时候，一般性的问题，我都不用管理，只用把它作为一个中间项目来处理。但是，什么时候才放到管理层面来加以处理呢？就是当这个问题的出现次数达到一定频率以后，就说明需要用规范化的方法来加以解决了，这就是立法的一个原则。

在立法中，不能将领导整天说的话都拿去立法，而是这个问题具有一定的普遍性，并且具有用一种一般性方法加以统一解决的可能性，这个时候你才能对它加以立法。所以一个公司制定自己的制度时，包括在做管理的时候，特别是所谓的战略性管理和高层管理，实际上是以立法的原则为基本原则的，这就是立法的管理模式。

而你在跟客户交往的时候所运用的方式，就非常像在司法和律师工作中所用的那些方法。比如你要说服一个客户，特别是做咨询时就要做到一点，就是怎么说都是有理的，律师就具有这个特点：让我给被告辩护，我能讲一堆理出来；让我给原告辩护，我也能讲一堆理出来。当然，两边讲的理是不一样的。

做咨询也同样是这样的，我给你提供了一个方案，你怎么听都很有道理，所以甘心付钱。这个时候律师的这种技能就是很有用的。至于大家在学校里面背的那些法律条文，没有一个能被记住超过三个星期的，也没有一本书里的基本知识能被记住超过三个月的。所以，法学院和法律学院的同学们，如果没有技能，就等于白学这个专业了。你将来在做律师的时候不能说：“我好像记得在《刑法》上似乎有这么一个规定，好像在第一百多条吧。这个大概的意思如下……”这是不行的，你一定要查到原文。所以背不背其实并不重要，重要的是你大概知道有那么回事儿。

我们今天的大部分知识只要大概知道就可以了，但是必须重视技能型的课程。当然知识课也有一定的重要性，就是在运用技能的时候，你要能够把一个技能运用得知其然而且知其所以然，还要能说服其他人来运用，或者进一步推广应用。站在管理者的角度来说，还必须让其他人明白做这件事情的意义。这个时候你发现，教科书里说的那些知识也不够，这些是专业技能知识。

所以在读大学的同学们，一定要重视专业里面那些少数有用的专业技能课，同时要关注其他系的专业技能课。也就是说，要在可能的情况下，旁听和看看人家的那个专业技能课，这比你学一般性的知识要好。其实一般性的知识，逃逃课也无所谓，只要有教科书，考试能过70分，就不错了。这是我在哈佛大学的时候，我的老师跟我说的。他说：“知识课嘛，最好把教材买回来，课都不要去上。但是技能课，只要不上，你肯定是不会的。”

除了这个之外，我们还有非专业技能课，其中三个技能最重要。第一个技能是说话，就是你要懂得沟通，在今天这个公共社会里面，沟通的重要性越来越强。过去我们的社会是静止的，

仅有的资源给谁和谁，分配得很清楚；但是今天大家知道不争取、不沟通、不说服，你就没机会。你不会沟通、不会说服，也当不了领导。如果工作中什么事情都要靠自己来干，你就会成为弱者，所以沟通能力成为了一个基本能力。如果你拉上台来就能够讲，到下面去也能讲，跟其他普通人能讲，还能鼓动人家跟你一起干事，这些就是基本能力。

和人沟通需要逻辑清晰，就是错也要错得好像没错一样。我讲英语就很流利，流利到错了以后就跟没错一样，这是一种能力。在沟通中，讲任何事情都要有三个以上的理由。你可以从今天开始练习，说什么事时都是“我的看法是这样的，有三个理由：一，……二，……三，……”如果没有第三点，就凑出一个，习惯以后，再说什么都能拿出三个以上的理由。技能本来就是一个习惯。你不能每次都说：“我的看法是这样，至于理由吗……我也说不清。”那就不行。

第二个技能是拿起笔来就能写。80后、90后的同学接受的信息很多，平时在网上写微博的也很多，但是有一个特点，能写句不能写段。所以你看韩寒写的小说、编的杂志，基本特点就是有句没段。当然，如果你只是玩玩，问题不大，但是你将将来给领导写一个备忘录，全写成那样，就不行了；你要给领导写一个会议纪要，写成那样也不行；你把申请报告写成那样，也不行。所以我经常觉得80后、90后要脱颖而出很难。为什么？因为你们跟社会太不相关了；但是，要脱颖而出也很容易。为什么？稍微用心一些就行。

不说别的，一个同学在学校里专门钻研一样东西——写会议纪要，就是你在单位，从做实习生开始，无论参加什么会，都写会议纪要。如果今天开了半天会，你居然只用3页纸就写出会议纪要——请注意啊，我说的是会议纪要，不是会议记录，因为开半天会可以写40页会议记录——把这个会议上讨论了什么，达成的共识是什么，什么东西有意义，什么东西有待讨论，写得清清楚楚，你肯定一炮打响。

在任何一个单位，你只要是新一代80后、90后员工，只靠这一条，就出类拔萃了。我很多年没见过有这种能力的学生了。现在的学生能够马马虎虎把会议记录写全就已经不错了，从来写不出纪要来。

当然这也不能怪你们，因为学校里没开这门课。在哈佛大学那么牛的大学里，写纪要是专门一门课，而且哈佛老师还讲不好。麻省理工学院的老师讲这个最好，所以写纪要的课每次都是请他们来讲的，连耶鲁大学也从麻省理工请人来讲。这说明什么？术业有专攻。

麻省理工的人都是按照给总统、总理、部长写备忘录和纪要的要求来写，所以必须写得清清楚楚。第一条，我们讨论的是什么问题；第二条，达成的共识是什么；第三条，意义是什么；第四条，继续关注的是什么。四段，两页纸。就这个活，你会干的话就能出类拔萃。在这方面，法律领域的人占优势。法律讲求两样东西，白纸黑字，言之有物。所以，从政法大学出来的学生，或者学法律的人，与其他人作对比是辨识得出来的。

第三个技能就是协调能力，就是跟前后左右协调的能力。前面建议同学们参加学校社团，实际上管理社团代表了一种协调能力。协调能力是一个通用能力。你到任何一个单位去，立马就会被编在一个组织网络的某个点上：上面有主管，底下可能有新来的同事；这边有同事，那边有同事，你就像一个蜘蛛一样在那个网的中间。如果你没有协调能力，你就会发现，你从来没被协调过，也没协调过，你就是一个生手。生手是什么？生手永远是被边缘化的：实习的时候，最容易被干掉；试用期的时候，最容易被淘汰；转正以后，最慢被提拔。

如果你当过学生会干部，组织过活动，就会好一些。经常有同学看不惯一些学生会干部：“他不就是会拍老师马屁嘛！”其实拍马屁也是一种技能。你到了单位以后，上面有领导，你什么事都还不会干，就牛得不行，这哪儿行？你可以不把老爸当老爸，但你不能不把老板当老板。所以你发现，如果拍马屁你是熟练工，那老板就会说：“你看，这话说得多在理儿啊，对不？”否则，你一开口，本来一句对的话，被你一说，老板就不爽了。不爽以后，老板没其他本事，只能让你滚蛋。所以协调是一种技能，是社会生态存在的基本形态。

前几天，我有一个朋友从苏州千里迢迢送来 20 只大闸蟹，等我收到的时候，只有 5 只是活的。为什么？他是快递寄送来的，但是慢递送到手的。就是快递到我们公司门口的时候还是快速的，但是那天正好是周末，所以前台没有及时通知助理，助理没有通知司机去拿，最后到我这儿活螃蟹变成死螃蟹了。

这个现象在很多单位都存在。前文我说的那个统计用纸量的实习生做的第二个工作，就是提出了一个“内部快递制”。任何一个快递在到达前台与到达信件人手里之间的时间要在五分钟之内，而且到件的时候要以分钟来登记，收件人拿到的时候也以分钟来登记。他能把行政管理中间的每一件事情都管理起来。所以在我看来，世上无小事，只需有心人。

一个管理者是做什么的呢？在一个公司中，什么事情都要进行管理，有了管理，效率才会提升，所以我们要向管理要效率。比如，在工程采购中，每一种原材料的采购；混凝土中的钢筋是什么结构，是需要将钢筋搭在一起，还是需要用个东西把这些钢筋捆住，还是把长一点的一条钢筋倒过来勾住……因为它的长度和用钢量是联系在一起的，实际上很多偷工减料的人不是没用钢，是中间减少了这个量。这些都是小事，真正的管理都是细节，我们基本上不会特别感兴趣的。

所以在学校里光读书的人基本上不会管理。也就是说，你看一个实际事例，要到江湖里去看，社会上真正对职业的要求是什么。如果你都不知道，那就不确定了，而不确定是什么？是风险。你在学校照老师教的学，老师知道风险是什么吗？老师不知道。因为老师没在江湖上混过，老师是因为考试考得好才当老师的。所以，那些实用型课程就走入一个死胡同，大家学的东西与江湖无关。那怎样才能有关呢？你要做的第一件事情就是了解江湖的信息。

我们的“黑苹果”组织鼓励大家做的就是这个。“黑苹果”不限于“零点”推荐大家做的这些工作，我们能够让在学校里的“青苹果”了解到社会上“红苹果”的做事方式。在青里面加上红的颜色，就会变成黑色。

我们说的黑苹果，不是说黑社会的苹果。其实，这是自救，今天我们是透过一个路径切入社会里面，对社会的需要有所认知。

不只是我们倡导的“黑苹果”，还有一个不错的社会组织“赛弗”，也鼓动大家到社会上从事各种工作。社会上还有很多各种类别的组织，比如“前程无忧”也有不少鼓励同学们实习的项目。

创业者必备的三个基本素质

讲到创业素质，有三个基本的东西。

第一个是身体。我本科是在南京大学读的，我最感谢母校的原因在于我在学校里干了两件事：第一件是我每天坚持晨练，因为这是学校的硬性规定，所以本科四年几乎天天早上出早操；第二件是练了南拳。那时年轻嘛，都对武术感兴趣，所以我早上出早操，下午练南拳。当时我是法律系的长跑运动员，全校只有 16 个系，只要获得前 15 名，院里就给我们发奖，所以我当时也获过很多奖。我还天天洗冷水澡，所以身体好。创业这个事，需要负担的工作量和付出的精力、劳动是常人难以想象的。身体要是不好，就一点儿希望都没有了。

我是从 26 岁开始创业的。从创业开始，你会发现你想锻炼身体都没有时间，但是创业必须这样。我当时头发掉得特别多，涂过很多药，一点儿用都没有。后来，一个老中医说：“除非少想点儿事，不然一定会掉。”可是我一个创业者，不想事怎么行呢？所以就变成了现在这个光头的样子。我想，如果能把我想做的东西在这个社会上创造出来，自己贡献点儿头发又有什么关系呢？所以我就选择了一个更想做的事情。

第二个是领导能力。对于大部分同学而言，成为班干部只是成为老师眼中的学生代表或者骨干，而不是被同学们所认可的学生中的领头人物，或者他们在遇到困难时第一时间想到要寻求帮助的人。但是，真正的创业者不仅占据着一个公司中象征第一把手的那个位置，更是所有人心中承认的“老大”。

以学生为例，同学们敬佩的人有这么几种：第一种是为同学考虑、敢于挑战权威的代言者；第二种是把好东西和大家分享的人。所以一个成功的创业者必须做到以下四点：首先，时时为员工着想；其次，与大家共进退，好处不能自己一个人得；再次，比别人了解得更多；最后，经常参与重大事件的决策，对方案作最终决定并承担相应的责任。最后一点是最重要的，因为一项决策给企业带来的结果是不确定的，没有哪个人可以说这样做一定能成功，所以作出决策是很艰难的事，也是一个成功的创业者一直在做的最重要的事。所以，你要是开了公司之后，如果心浮气躁的话，拍板肯定也就拍得不成功。

我所说的创业者的第二个素质，就是老大意识、大哥大姐意识，我们要学会做大哥大、大姐大。即使不是学生会干部，也要用学生会干部的要求来要求自己；让别人多拿点儿好处，自己少拿点儿；大家都说“随便”的事，你多拍点儿板。这些创业素质有一个培养的过程，而不是突然就有的。所以我们做“黑苹果”这种校园的公益创业，就是要在校园里面开始社会化的进程，为自己未来的创业和校园生活建立一种良好的过渡。我们从现在开始就要注意培养自己的创业素质。

成功的创业者要做到的第三点是扩大自己的视野。现在很多东西在网上都看得到，只有一样

东西例外。比如，大家在网上能看到很多袁岳老师今天做了什么的新闻，但是只有当过我的一日助理的人，才能看到大家在网上看不到的东西。换句话说，很多关于如何维系客户、如何做生意的事情是不会放到网上的，只有当助理，才能真真切切地感受到我们每天是怎么跟客户谈的、怎么开会的。网上的很多东西只能增加你的广度，不能增加你的深度。

事实上，哪个创业者是天天泡在网上刷论坛、看视频的？你知道创业者遇到事是怎么解决的吗？2012年我们跟江苏省团省委有合作，在2012年内要给1万名大学生每人一个为企业高管或领导做一日助理的机会，通过这一天的工作，学生可以观察这个创业者是怎么办事的、怎么款待客户的、怎么谈生意的、怎么训员工的……干完一天之后，如果和老板关系很好的话，也给自己积累了一条人脉。这个项目最先以南京作为试点，希望大家能够积极参与这种活动。

有同学会问：“干完一日助理的工作，我们能获得什么，不能获得什么？”你们只是累积了对创业者的感觉和一些感性经验。大家到黑苹果网站上可以看到每位一日助理写的助理日记，他们看到的东西跟平时做学生时看到的有很多不同。一天虽然不能看到全貌，但是可以接触到一个社交的东西。大家现在虽然是学生，但也是成人了，成人的一个重要标志就是有独立的社会关系。以我们较低的社会独立能力来看，连独立的社交关系都没有，又谈什么创业呢？

什么是创业？就是把东西卖给不认识的人。所谓独立的社会关系，就是在一群不认识的人中用自己的努力来得到认可。熟人关系只是社会关系的一部分，如果你仅仅靠自己的熟人关系来做生意的话，那就是一个不光彩的生意（dirty business）。像我就越是熟悉人的生意，我越不做，我希望我的活儿得到别人的认可，而不是靠脆弱的熟人关系。

如果创业是一种生活方式、工作方式的选择，那么你就应该选择一种可持续的方式让它发展下去。

所有这些因素加在一起，就叫做创业的素质。如果单看创业，听起来似乎是一件很大的事，让人无从下手。但是，如果像这样把创业分成一个个要素来做的话，大家都是可以做到的。

中国有一句古话：“千人所指，无病而死。”大家都说这个人是王八蛋，那他真的就会成为王八蛋。同样，当大家都想帮助你，都认为你能成功时，你会发现，即使你没有背景、没有家势，你也可能会成功。

所以说，我们要有扎实的功底，要做一个正常的社会人。大家不要把自己看成是一个学校的学生，而是要把自己看成是一个城市的大学生；你不是龟缩在校园一角的一条小虫，而是属于我们这个社会的一员。今天我们所做的一切，从时间上来看，都是为未来做准备的。所以说，凡事预则立，不预则废。如果我们从要素的角度来看，就会觉得创业也是一件水到渠成的事，并不需要徒然焦虑。

如何提高大学生创业企业的存活率？

现在很多大学生都说想创业，但不知道创什么。有创业冲动的人不少，但知道自己想往哪个方向创业的人就很少，真正有所行动的人更是少之又少。采取行动后，据我们统计，一般的创业企业存活率大概是 5%，而大学生创业的企业大概只有 5% 能存留下来。

那么为什么大学生创业的成功率要低这么多呢？或者说我们怎么样才能把这个成功率提高一点儿呢？我觉得这就涉及怎么去把握机会的问题。其实现在创业的机会很多，像“黑苹果”公益组织做的就是创业方面的支持，“飞马旅”则是针对服务业，对在服务业领域创业一年以上的企业都有一定的支持。

上海有一个大学生创业的组织，叫大学生科技创业基金会，也是我们“黑苹果”的发起者之一。他们投资的 700 多个创业组织在六七年后的今天还活着的有 300 多个，这个成功率是很高的。其中包含基金会早前投资的 60 多个，成功率也很高。这些活下来的企业中最大的一家是“开心农场”，这个游戏公司现在的市值大概是 16 亿港币。总的来说，这种业绩还是不错的。

在他们投资的公司中，87% 是由工科学生创立的，计算机类出身的又占工科学生的二分之一，而与软件有关的又占计算机的三分之二。工科学生创业有一个优势，就是有技术、有产品。其他专业的学生创业没有技术，只能按照固定的模式，所以不太吸引人。在这方面，文科学生就有很大的劣势。但未来中国的服务业肯定会突飞猛进。这样，细心耐心的女同学就能充分发挥出自己的优势，在这一领域实现突破。

理工科的创业者虽然说有东西、有技术，但是他们不能理解人，不能把人转化成生产力，这是一大硬伤。而服务业就是要理解人的意愿和情感，让人们满意，再心甘情愿地掏钱买你的服务。

还有，一般社会地位偏低、生命力强的人比较容易选择创业。现在出身“高贵”的人很多，比如官二代、富二代，等等，一般都会认为自己要比父母高贵。这样一来，社会中的“高等人”越来越多，势必导致服务业的蓬勃发展。而且现在人类职业发展的方向是越来越单功能化，只用掌握一门技术，导致某些服务的供应者偏少，这样就可以产生更多的附加值。

我们有一个大学生就想到创办一个网站，叫通吃网。专门给大学生提供全国各地的小吃，这个服务抓取的点是很简单的一个事，不就是倒卖小吃吗？飞马旅公司就投资了这个项目。

还有一个故事。一个美女在前面走，有两个英俊的男人在后面跟着她，一个男人说她长得特别漂亮，一个男人说她的狗特别好看。美女觉得后一个男人更帅，就跟他交往了。结果交往的两个月里这个男人一直在谈论狗的事，让狗当模特，等等。美女发现他爱的只是她的狗而已，于是怒气冲冲地和他分手了，并与前一个男人交往。结果她更生气了，因为那个爱狗的男人，通过承办狗的一系列服务而赚了很多钱。

创业是什么？创业就是要达到见美人不为美人所动，只为美狗所动的状态。有的同学创业之前整天讲，我这个事业能使我很有钱、很有钱的哦！这种创业一般很难成功，因为他的焦点不在创业本身。

北京有一个“垃圾帮”，包办北京的垃圾清理。他们在小区清理垃圾还要付钱给小区物业公司，但仍然能赚到高额的利润。因为越是高档的小区，扔的东西就越是高级，回收利用的价值也就越大，利润高达 60%。垃圾帮老大开的车都是奥迪 A8。所以说机会在每个地方都很多，重点在于你有没有形成焦点。

比如，有的杀虫公司专门以酒店为服务对象，为它们提供杀虫服务，中国一年仅新开的饭店就有 2000~3000 个，有一些老饭店更需要杀虫，所以其中的利润十分可观。只单单聚焦做一件事，你的生意就会大不一样了。

我曾经在《新京报》上写了一篇文章说，大家要有自我认知和自我追求，要明白自己想要做什么、喜欢什么、擅长什么、能做什么，不然就什么都没有。

这就是创业的机会观。你要对某样东西心有所感，有一定的聚焦，并且通过一两次尝试，对做这件事形成自己独特的思考。

当然，没有聚焦也是可以的，但是你的心里一定要有信念。你做的工作可能跟你预期的完全不同。创业完全是由自己主导的，是你自己要冒险尝试的。像我们公司 500 多人，每天都要有很多人问我各式各样的问题，我都能回答上来。这不是因为我知识有多渊博，而是我善于回答问题。这就跟创业者的素质有关了。

从现在开始应该干什么？

创业就像生产一台汽车，汽车是整体，但是如果把它拆分开来，就是部件。大家知道，比亚迪以前不是生产汽车的，而是研究新能源电池的，它的发明非常好。在新能源汽车研发制造里最关键的就是新能源技术，汽车组装技术反倒不是很难。一辆汽车一般有 2.8 万多个部件，跟其他普通机械（除了一些大型机械）相比较，是较为复杂的机械之一；但是如果跟新能源相比较，能源的技术含量比汽车本身的高很多。所以比亚迪说：等我把新能源干好了，我就去做整合，就可以去做汽车了。

我们现在用汽车理论去把创业这件事解剖开来：创业里面到底是些什么东西？

创业里面有五件东西：第一件是领导力。你要具备把资源整合起来、把一群跟着你干的人整合起来的能力。你有一个焦点，你一说人家就愿意跟你干。怎么练领导力呢？我们公益社团理事长靠人脉关系的积累，然后把这些事情给传播出去，让一些有经验的人来参与，这就是领导力。如果理事长只有一个，你竞争不上该怎么办呢？你可以组织一个小的公益社团。如果公益社团你也搞不了怎么办？你就跟一个哥们儿一起来做。

我在耶鲁大学当访问学者时，我发现那里的学生气质都很高雅，竞选他们的工作显得我年纪有点儿大，于是我就在那边搞了一个活动，叫 **China dealer talk**，1 周 1 次，17 周共 17 次。这个活动就是把这个地方对中国感兴趣的老师、教授、外国学生、中国学生全部集中起来，而且还不用付钱，在组织这个活动中是可以锻炼领导力的。

第二件是组织力。这里有一个很重要的东西要注意。有人说我们有亲戚啊、朋友啊，这也是组织。不，我讲的是你要具备在没有熟人的地方把很多人变成熟人的一种能力。起码的，做生意从本质来说都是把产品和服务卖给陌生人，对吧？

最近有一个研究表明，在自己熟悉的三公里范围以内开餐厅，正常情况下一年半之内都会倒闭。原因是什么呢？你大舅来吃饭你好收他钱吗？你大舅的儿子来吃饭你好收他钱吗？你大舅儿子的好朋友来吃饭你好收他钱吗？你大舅儿子的女朋友来吃饭你好收她钱吗？你大舅儿子的前女朋友来吃饭你好收她钱吗？你会发现这些带熟人关系的顾客都是不好收钱的。

所以我们今天做事，无论你是干公共事业或者干别的事业，它们的本质是什么？陌生人才是你致富的关键，而熟人是吃垮你的关键。熟人在你没钱的时候就吃到你更没钱；你有一点儿钱的时候就吃到你没钱；你有很多钱的时候他就跟你要；你不给钱的时候，他就跟你翻脸。大家不要以为我说得太悲观了，现实中就是这样的。人和人的关系就是有某些东西很奇妙地在中间发挥作用。

我在做生意的时候就不掏红包，我想，我现在创业没钱，钱对我来说很宝贵。万一有一天，我创业成功了，跟我要红包的就更多了。所以，就在刚刚创业的时候，我定了一条规矩，不管我们家的亲戚有什么样的喜事，都不用跟我报喜，我不派红包。只有一种情况可以跟我说，就是你家有生老病死的事情，如果实在没有办法，我可以帮忙。第一，我可以找大夫；第二，我付药费。

直到今年为止，我一直坚持这个原则，大小规矩统一，必须讲清楚。做生意就做没有亲戚关系的，就只做不要回扣的。经过二十年的时间你就会知道，坚持做干净事情才能做得最大。现在，我在我的行业内就是做得最大的。

第三件就是寻找一个参照物。如果你要创业，就要找一样东西来指导你该怎么样做。中国互联网领域在美国上市的公司除了奇虎 360 以外，所有的公司都有一个参照物，无一例外。所以旅行很重要，有见识之后，你看到一些东西时就会有感觉，它就是你创业的蓝本。所以从旅行开始，你可以发现很多这样的切入点。

第四件是丰富的知识。很多时候，我们不管是做管理还是其他事都需要用很多知识来丰富我们自己，这点很重要。我们很多人在大学里读书的时候，研究生通常要专攻一个很窄的专业，本科生一般就只用关注一个稍微宽点儿的专业。但是我们真正面对一个活生生的创业组织管

理的时候，我们所需要的是广泛的知识。创业这个玩意儿，比如一个生物科技公司，它要面对的客户是不尽相同的，面对的员工也是各种各样的，面对的政府部门也有很多。这个时候运用的可不只是生物科技，还需要很多其他方面的东西，好比你跟领导在一起吃饭的时候就要会吹牛。

举个例子来说，美国民主党和共和党很少触及关于同性恋的政策，但为什么选举之后他们会在同性恋和移民这两个政策上做文章呢？因为这两部分人群的得票很接近，同性恋在美国占11%的人口，移民人口总量占比更多。如果从中吸引一点点人出来，不就是在增加自己的选票吗？但是挖出这一点儿人之后，有可能会得罪基本选民，也会有损失。所以这就是为什么在美国不会提较大的同性恋政策，只会提一些类似“同性恋者不影响在军官中的晋升”这样的微观政策，以此来表示自己的友善。这些都是经过精确计算的，全靠数据说话。

从事咨询行业的人就是这样，要么有一套原来的东西可以解释，要么就有自己的一套东西可以自圆其说，总之要让它能自我运行起来。由于我们涉及的是一个组织，面对的是多元的客户、员工和社会关系，因此才需要采用多元的知识，这就是一个创业者和一个学问家之间的区别。

第五件是沟通力。沟通在创业中是十分重要的事情，大部分是口头功夫，也有很多是书面的部分。

我说的这五件东西，在大学里面同样也很重要。无论我们是进行学术研究的探索活动，或者是校外的实践，或者是模拟的创业，比如开个淘宝店之类的，在不同的时期都可以锻炼。在某个合适的条件下把这些能力组装一下，对你的创业会大有裨益。大学里的锻炼条件是最好的，所以需要大家多去尝试。

大家对创业的认识有很多误区。其实创业的大部分人是没有钱的，我们国家有5000万个经营主体，其中处在温饱线下的企业占32%，也就是说，有三分之一创业者的生活水平是低于普通白领的。所以创业不等同于财富，创业也不等同于一定要做老板。

创业从根本上来讲是什么呢？最迷人的创业就是做你心目中想做的一件事，这件事或许没有让你赚很多钱，但是赚钱不赚钱不是你的关注点。袁隆平想过：我要做中国最富有的前100位之一，所以我种水稻；现在很多人说种水稻发财，所以我也去种水稻吧。老头子这么想过吗？其实老头子就是农村出身的人，就是喜欢种水稻。我也是农村出来的，我也喜欢种子。创业真正的根本是热爱。你为什么而创？为热爱而创！

我想跟大家分享一下王永这个人。他是2011年达沃斯全球青年领袖。我和王永认识很久，但交情不深，可是我对王永非常钦佩。作为一个创业者，他喜欢中国的品牌。我们是应该支持中国的品牌，但“支持”这件事真的不是容易做到的。卖洋货的销售员容易赚到钱，卖国货的就没有钱拿。所以你说，支持国货品牌这样的事情能挣多大的钱？今天，影响力是很重要的，有影响力就能在很多层面中间都产生影响，但是这算不算事业？

我自己做的调查研究赚钱吗？我服务的一个客户对我说：“以你这个智慧程度，还不如给我们当一个总裁。”我不去，我就是愿意干自己的这个事。为什么？因为喜欢它。就像将来你嫁一个老公，我们看着都有问题，可你就是喜欢，那就是一个美景，我们有什么好说的，爱

情就是情人眼里出西施。

创业者做的很多生意都是匪夷所思的。我认识一个人专门做宠物用品的人。他发现，现在街上走的美女牵的狗都不一样。有一次他认识了一个女孩，他就和这个美女谈狗，女孩说她花在狗身上的钱比花在她母亲身上的钱还多。所以最大的生意不是做美女的生意，而是做狗的生意，所以他办了一个狗模特大赛，这是第一个由中国人主办的世界狗模特大赛，人家要在这个领域做出个第一。选中了这个生意，怎么能够做出来呢？一个女孩子，就算一个普通月收入 8000 元钱的白领，她花在狗身上的钱就有 2800 元~3200 元，比房奴花的钱还多，这也是因为热爱。人要是热爱的话，体内就会发生化学反应。

我现在说的创业是一个广义的创业，就是折腾和尝试。创业的本质就是勇敢地面对不确定性，跟不确定性沟通。当你熟悉它的时候，你就具备了掌控不确定性的能力。

如果把这种能力运用在财务上就会赢利，这就是企业；如果运用到在社会中有益于他人，就是公益；如果面对一个未知元素、不明昆虫的时候，你就是一个科学家。

创业是一种精神，为什么我们说不创业就不成人？因为我们太多同学所想的都是关于安全感、安稳的问题。因为你老妈这么说，老师也这么说，但是年纪轻轻的不想折腾了怎么行呢？一个 20 岁的年轻人和 80 岁的人的区别就在于能折腾。

一个创业者在创了业以后，有无数的时候要装样子，甚至委屈自己。你想把客户搞定的时候，你得装；你的员工很狠、能力很强，而你又不喜欢他的时候你得装着喜欢他；有一个同事长得很让你喜欢，你得装作不喜欢……有的老板装到最后都不知道自己是谁了，这就是组织人。

我们创业的过程是一个寻找团队的过程，是我们的人格由自然人向组织人蜕变的过程。这一点对今天的独生子女创业者来说是最重要的事情。独生子女太敏感了，有的时候一个员工干活很好但脾气不是很好，你作为老板就得忍着。很多时候一个公司里面脾气很大的人都是有能力的人，你得学会忍让，这就叫宰相肚里能撑船。

现在的 80 后、90 后脾气都大得很，你一骂他，人就不见了，就剩下你自己干了。当你创业的时候，虽然你是老板，是最大的受益者，但同时也是最大的投入者和最大的自我牺牲者。炒掉一个员工的话，老板要负责任；炒掉一个老板，人家员工还可以换一份工作。

因此，创业就要有一个整合能力，要由自然人格向组织人格发展。所以说在一个社团中当干部很重要，因为你在学校里的時候不知道在组织里面是什么感觉、该干什么，这就是组织管理中间的管理技术。

那么，从现在开始，你需要做些什么呢？

首先，天天起床做早操，如果你不想一创业就英年早逝，现在就要开始锻炼身体。

其次，有机会当干部的时候竞选一个干部，如果没有机会做干部了就要成立一个组织，即使

搞不了社团也要建立一个志愿者小组，怎么都要感受到组织的感觉，整天当大哥的角色也算数。有一些同学很爱主动交友，自己家里带的东西自己吃有什么意思，“这是我们那儿的特产，大家都品尝一下！”这个交流才有意思。

再次，要到社会上参加活动。在大学里任何事都不是事儿，这个杯、那个挑战赛的都不算什么，这就是学校里一群人的游戏。如果大一玩过一回，大二大三就不用一直参加下去了。我没有见过哪个同学真正是靠这类创业大赛而走上成功的创业之路的，没有！最后你发现自己就是对比赛上瘾了。

说实话，有时候我们的老师为了招商，组织这类活动也会上瘾。社会上的创业并不用创业大赛，人家就干起来了，所以说在校园外进行实练很重要。大家都说碰到坏人怎么办？这比你70岁才碰到坏人好多了。如果活到80岁不知道谁是骗子，那就白活了。我们不要以前归属在家里，现在归属在学校里，这样成了一只鸵鸟，似乎骗子就在校门口等着你一样。

这些成为“鸵鸟”的同学都是单纯的同学，但他们不知道，人们真心待人的时候，说的话是不圆滑的，而那些讲得很圆滑的话都是假的。他们不知道为什么是这样的，这很正常，因为他们没有在社会上混过。在社会里，学校是最单纯的一个地方，也是最容易找到真爱的地方。外国很多人都是通过公益组织和教会找对象，中国社会没有这种条件。所以很多时候，你在校园里找不到这样的对象以后就很难再找到了，社会上以“骗子”为主。

所以在大学的几年里，一定要把握住机会，到社会上参加一些公益活动也好，当志愿者也好，向人家发名片也好。只有这么做，你才会认识社会上的人。你要到社会上找一个机会遇到真实的社会人，你只是当小二，不要太“二”就行了。

最后一点，我把创业归结为一句话：趁着18~28岁之间的青春年华，有想尝试一下的冲动时去尝试一下。

4 阅读世界：活到老，学到老

◆ 大学是一个人关键的创造期，丧失了大学创造期以后，你的整个社交资源很快就没了。你到了30岁立不起来，一个很重要的原因是毕业以后你资源来往的通道缩减了。所以大家要好好地理解一下社会关系管理这个概念。

◆ 读人，比较灵动；读书，比较系统。所以，最好这两方面内容你都能读到。今天，我特别向大家推荐的一个读人的方式就是社会公益。

◆ 我们不仅要成为微博的体验者，还要在整体传播之间，发挥微博对品牌营造所具有的特殊作用和价值。这样的话，在今天这样一个时代，我们借助微博就能够获得一个新的传播渠道，也能利用微博成为一个营销的高手。

开阔眼界，去认识世界

年轻人待在学校的目的透过书本瞭望世界，就像看世界地图是为了让你有能力和机会走向世界一样。防止千里马夜间走失而围上栏杆，不是你该有的人生模式。只顾考试和作业的话，我们不会对世界作出很大的贡献，所以我们一定要有新的世界观。你看待世界的目光和胸怀以及你的行动能力一定要有非常大的改变。我希望用感性的方法让大家认识到，我们该怎样树立自己的世界观。

前段时间我在学习另外一门课——催眠术。当你被催眠的时候，就像进入另外一个你从没去过的世界。当然每个人的表现是不一样的，我的表现跟在飞机上一样。大家知道飞机进入大气层的时候会有雾，上面是云，穿过云层可能飞到新的天地。当你进入那个感觉的时候，会看到一些新的东西，它们跟你过去学习的东西是迥然不同的，或者有很大的差别。这个时候你的意识会受到新的刺激，你会恍然想起来，很多事物，以及那样的世界，其实对于你来说并不陌生；或许在很多场合中你遇到过它，只是过去你不知道原来它是属于那个世界的，而以为它属于另外一个世界。

在催眠时，催眠师会告诉我们一个指令，比如我给同学们演讲时希望大家不要睡觉，我会说：“请注意，一会儿我讲话的时候大家别睡觉。”一般来说，这个话发出之后，正常的情况下大家不会睡觉的。如果你睡了，我就会记恨你。在这种指令下，我们纯粹在一个人的梦里进行旅游，假如穿越某一个我们熟悉的世界抵达另外一个你不太熟悉的自我的时候，你会看到很多自己的东西。

小时候受到过性侵犯或者受到过虐待的孩子，都有一个共同的特点——试图忘记。而这个想要忘记的东西其实只是被压抑在下面，到他（她）成年后某一个合适的时机，就会冒出来，有的是以精神分裂病征的形式，有的是以做噩梦的方式，还有其他的一些表现。但是，如果你去追溯的话，这些都是有来源的。

我个人还有一个非常重要的感受，很多人说自己能快速地把那件事情忘掉，但几乎没有人能真的把它忘掉。尽管有的人说：“我只要一眨眼就能够忘记。”或者说用一个特定的方法就能忘掉，其实不会的。人脑的记忆精确度比你想象的要强很多。你不会忘记，只是有的时候会记不得，而这种记不得不是记忆有问题，而是回忆有问题。因为回忆有一个很重要的特点，它只有在被运用的时候才会活跃起来，而大部分同学就在学校里待着，回忆能力用得太多，只有考试的时候用，平时都不用。

世界本来就够大，能够让每个人尝试的空间和机会也是足够大的、足够多的，如果你充分运用的话，你就会发现自己读的这门学科有多有用。我们每个大学都有很多的学科，这些学科在设置当初，体谅到每位初学者的底子很薄，就让每个人只学一点点知识，以此来安排课程。但是真正做任何一件事情的时候，从来都不会只用一点点的知识，任何实际存在的职位都需要很多知识，即使你是一位工程师、会计师或者设计师。没有一个设计师会用到自己从设计学院里学的东西的 80%~90%，用得最多的也只有 10%~15%，而平时所用的知识大部分根本就不是设计学院学的内容。

我们在世界上行走，如果仅仅只知道一个专业的话，就差不多等于废物了。而且如果我们不在世界上行走，不再应用的话，我们学的东西也是废物。

这是为什么？我们对这个世界的阅读是有角度的。我们每个人都是一个特殊的进出口公司，在我们阅读的时候吸取，在我们行走的时候，在需要应用的时候，我们释放。吸取和释放使得我们成为一个有价值的知识人，这是动态的过程。

以前我们有句话叫“活学活用毛泽东著作”，这句话本来是挺有道理的。活学还要活用，学和用两个东西相结合才厉害。不过那时候，人们只学毛泽东的观点，如果当时人们的阅读更广博些的话，就可能是完全不一样的一种状况。单一会导致偏差，尤其是在当今社会中。我们没有人能够当上帝，人非圣贤，孰能无过？你阅读任何单一的东西的话都会导致偏差。

很多人说，我觉得世界那么大，够我们看的。让我告诉你，你的世界几乎跟世界一样大。什么意思呢？我们中国现在人口的平均年龄大概是 73 岁，女的稍微高一点儿。女人为什么比男人活得久一点儿？当然有很多原因，其中有一个重要的原因是女人的信息量比男人多一点儿，因为女人都在彼此互通有无，彼此说点儿闲话。我们说做女人的都八卦，而男人通常就一卦。比如我们问上海男人：“你在家管什么事呢？”他说：“我是家长，户口簿上也写着我是户主。我管大事，我媳妇管小事。但是全家基本没大事，所以基本上事都是我媳妇管的。”

男人经常管点儿什么？爱管点儿国家大事，比如中日关系问题。可是男人管中日关系，外交部长不向他汇报，他又不能跟外交部长见面。尽管信息本来就不对称，对掌握的情况大家都不明就里，但是他还是喜欢瞎说。而媳妇认为她的主要任务是清理马桶，其实她负责的这些事基本上都是靠谱的，都是可掌控、可管理、可协调的事。女人为什么八卦，因为她管的事很多，所以变得比较八卦。男人管的事都是他本人控制不了的，所以他只能一卦。但是你要知道，一个人想控制那些控制不了的事时，他会怎么样？焦虑。而对人身体损坏最大的就是焦虑，所以他活的时间短。

面对很多事情时，大家喜欢攀附权贵，这个其实没用，因为你连基本的沟通都实现不了，还不如从草根做起。认识到这一步就很关键，你就能认识到一件事的意义了，这跟我们阅读世界的角度有关系。我们知道沟通的重要性，严格说来，这就是跟世界沟通的角度问题。

前面说其实每个人自己的世界就够沟通半天了——管大事，管小事，管身边别人的事。一般人最终的死因是什么，你知道吗？大部分是由于物理原因。除去生病、意外事故等，基本上人们寿终正寝都是由于物理原因而死的。人死亡的时候，经过检验发现四肢，就是肢体从功

能上来说衰竭了。比如年纪大的人膝盖就不好用了，关节老化到一定程度了，怎么修理都不行；即使钉一个钉，但两边肌肉都是老化的，没法用了；就算骨头没碎，脏器也没法运动了，血进到肝脏以后都没法过滤。

像我父亲就是寿终正寝，当时我们把能想到的好药都用上了，最后有一个问题，他的静脉注射不进东西，再好的药都没有办法。我父亲去世的时候头脑非常清楚，他问我一个问题：“你说中央干部能活多大？”我当时没有意识到这个问题有什么意义，其实他是在探索生命的极限。“万一有中央干部用的药，你帮我想想办法弄一点儿。”其实他是这个意思。我说：“据我所知中央干部也都是大概七八十岁。”那年我父亲 81 岁，我父亲就叹了一口气。

这说明什么？说明了我们大部分人的下场。最后那天死去的时候，各个器官都衰竭了，只有脑子没衰竭。清朝斩头的时候，被斩的人对刽子手说的最后一句话是：“兄弟，够意思的话给我点儿痛快。”什么意思呢？手起刀落，别砍一半再重来，那多难受。

人在死亡的时候，脑细胞平均才使用一亿分之一。什么意思？我们都是“笨”死的，一辈子没把事情想明白，就胡乱搞，搞到最后把自己搞衰竭了。就像车的那个发动机还是好的，但轮胎老了，其他部件没反应了。人到最后，就脑子还是好的。反过来想，如果你早早把脑子用枯竭了，就不需要干活干到衰竭。

就像我们国家现在发展经济一样，能耗太高，物耗太高，同样一个道理，说明我们国家中枢机器也有不足，决策水平不够。所以别看我们国家的 GDP 那么高，实际上相当于我们的衰竭程度也很高。

同样的道理，我们要开阔眼界，去认识世界。当然我们在起步的时候，学一个专业，学一种技能，在一个单位里工作，都要有一个切入点。但是我们在思考问题的时候，经常说要跳出这个专业，原因是什么？就是因为你在这个专业里面很可能会“笨”死，所以要跳出盒子。

读路：通过旅行，切身感受不同文化

旅行，是让我们借由地理的改变，改变我们的心理和认识。你会发现在一个陌生环境中，你看待事物的角度、了解知识的方式跟自己过去的习惯是不一样的，在这当中，我们才会有新的伦理上的认识。

比如，路是一个很重要的意象。过去我们看书本上的知识，不比看电影一样，能看到很具体的场景。而读路时，你会看到不同的人生活在不同的社区里，而不同社区的生活规则是不同的，资源也不同；人们之间确定事物的标准也不同；关键的是，人们的思维模式、合作方式

也有很大的不一样。你就会认识到，原来人际关系不是像我们想象的那样简单，它根本不是仅仅由家人和老师组成的。

穿越这个世界，我们能增加理解人的方式。过去我们总是认为，只有我们自己的方式才是最好的，但是当你换一个角度的时候，你会发现：“哦，原来人家也有认识事物的独特角度。”大家知道，有一个学科叫做人类学。以前欧洲人在非洲、澳洲进行殖民统治时，认为当地土著不是文明人，彼此完全没有共识。对原始部落的巫术等，他们也完全不能理解。

但是后来，随着博物学、地理学的发展以及人类学的萌芽产生，人们逐渐意识到人家也有自己的文明，只是内容和方式不同，你必须站在他们的角度去理解他们的语言体系、信仰方式，把他们当成另外一种文明形态去研究。之后得到的这些认识，慢慢发展成我们今天的人类学。因此，我们要去了解一个原始部落时，不能拿原来的那一套方式去作对比。正如人类学中的参与观察法所讲的，我们必须跟他们生活一段时间，才能真正做到理解。

另外，我们国家对外投资的主要对象是像“金砖五国”这样的发展中国家，但是我们的学生在留学时是不去这些国家的。因此，我们面临的一个很大的问题是，我们的货币资本流向这些国家，但我们的人力资本又不流向这些国家，这样就变成了“裸投”，就是说我们很少有人懂这些国家。最近中央说应该加强国别研究，原因就在于此。我们要寻找自己的爱好和兴趣，也需要一个很宏观的对世界的认识。因此，读路是一件非常重要的事情。

读路其实讲的就是旅行。我是非常热爱旅行的，本人一辈子的目标是完成两次环球旅行。我还希望神舟的技术最好发展得快一点儿，让我在有生之年能去一次月球，这是我个人的人生梦想。我崇拜月亮，也崇拜凤凰。这也是中原文化重要的特点。崇拜凤凰代表什么？代表柔性的文化。它在长江流域是主要的文化，所以长江流域的男人怕老婆。这就是文化构造，仿佛我们是被雕刻的一样，出生以后就被这个文化雕成那样了。

但就在你以为世界都是这样的时候，你到了山西以后，发现山西的女人说：“你是不是大老爷们，怎么跑我们家来做菜，你还是一个爷们吗？”人家从本质上就质疑你。这是为什么？因为在他们的文化里面，男人是不做这些家务事的，于是他们就会质疑你的这种模式是不是有问题。

然而，如果是一个温州人到山西做了煤老板，他看到你做饭之后会说“这个没问题”，因为他见多识广，什么地方的生意都做过。他就会知道，山西人会是这样，我们浙江人会是那样，上海人会是另一个样……当他跨文化的时候，能够发展出一个很重要的特点，就是会驾驭那个文化。

在很强的文化冲突中反而产生了很强的跟其他文化沟通的能力，因此通常跨文化的人都具备驾驭沟通的能力。这就是为什么温州人不一定受过很高的教育，但是他们到什么地方都能吃得开，很重要的原因就是他们的那种柔软性和跟其他文化的融合性，让他们具备了跨文化经营管理的可能性和能力。

很多温州人跑到西班牙去做生意，因为他们的内在已经被文化塑造成那样的基因。为什么其他地方的人不是那样的？因为我们其他地方的单一文化程度太高。像上海这个地方，在浦东开发之前，单一文化程度在一段时间内是相当高的，所以上海周边反而在文化上很弱。但是

今天的上海在世博会之后被世界接受了，一个很重要的原因是它跨文化的程度大大提高了。

所以我们在旅行的过程中要提高我们跨文化的程度。为什么是在旅行中呢？一个人没有自己切身感受的时候，对人的看法通常是原来文化中残留下来的。普通小孩的人格，就是在 7~8 岁之间形成的，这段时期我们主要只接触了父母和亲友形成的环境。

当然，不同的孩子有不同的自主反应能力，即使同一个家庭里的孩子形成的人格也可能会有些不一样。但是很重要的一点是，构成家庭文化这些人的作用方式导致孩子产生了那样的人格。如果父母经常带孩子出去旅游，去见识各种不同的人、不同的文化，他们的人格就不像自己过去在小小的范围内形成的社会人格了。在跨文化中形成的社会人格是不一样的，因为社会人格具有相当的可调整性。

我本人是一个统筹主义者。想象一下，如果让你把女儿嫁到非洲，你觉得怎么样？上海是全国愿意把女儿嫁到非洲的程度最高的地方，只要对方有相应的经济实力。即使是美国华人，愿意自己的子女与黑种人谈对象的也只有 3%。为什么？这是因为在我们心里把别人妖魔化了。我在上学期间甚至在一个黑人同学的宿舍里面住了三个月，我发现他们原来是跟我们中国人最像的一种人。为什么？他们吃的东西和我们比较接近，基本上以咸、辣口味的鸡和鱼为主，再加上一些烧烤，我觉得这挺好的，挺能下饭的。因为中国人吃饭的时候一定要有饭，但西餐又下不了饭。

当你与不同文化的人有一种亲近的机会时，你会发现，原来他们看美国人跟我们中国人看美国人也差不多，他们的家庭观念也跟 we 差不多。你突然发现，除了肤色之外，他们和我们差不多。为什么？当你靠近了之后，你在文化上有了认同，而这个文化就是一些行为、思维和反应模式，你感觉就不一样了。

我到目前为止去了 105 个国家，还计划在未来五年左右完成我的第一次环球旅行。我切身感受到中国人真的是很封闭的。哈佛大学有一个英国教授，长期在中国工作，还曾在 1971 年到中国来当留学生。他刚刚回到哈佛当教授的时候，第一年被美国学生给的评语是他 “too much Chinese”，就是他的风格太像中国老师讲课了。什么意思？他就是讲概念、意义这些东西。

在旅行中发展自己的另外一种感觉时，差异会特别明显，但是我们怎么能够减少这种差异呢，或者增加你认识的机会呢？很重要的就是要渗透和融入，并且让这种融入达到一定的水平。

我去过离奥巴马老家不远的地方，在那里经常可以看到墙底下坐着一排女人，都是一些主妇，领着一大帮孩子。非洲人不太有国家观念，基本上还是部落观念。跟中国以前一样，整个非洲大概有 81% 的年轻人结婚都是奉父母之命，还没有媒妁之言一说，婚前都不知道对方是谁。父母之命对所有其他人都管用。

中国一家专门做抗疟疾药的公司，他们的员工全都是非洲人。这家公司做得很成功，因为他们掌握了一个规律：关键是要搞好跟员工父母的关系。一旦搞好和他们的关系，就能搞好和员工的关系。而搞好和员工的父母的关系其实不难，就是找时间去家访。公司只要带一个东西去就够了，带一盒清凉油。给完清凉油，人家高兴得请你又吃牛肉，又吃羊肉。

我去埃及的时候是 2005 年。在去金字塔之前，我去了埃及红海边上最美丽的地方。这里的海边既没有什么农业，也没有什么工业，水非常干净。埃及人也不吃鱼，所以海里面全是鱼。我们到了海中间的时候，准备下海里游泳。下海之前，当地人为我们一人拴一条保险绳。我说：“我在海里游过泳。”人家问我：“你在什么样的海里游过泳？”我说：“我在什么样的海里都游过泳。”但到了这里我才知道，我真的没在大海里面游过泳。

我以前去过的都只是海滩，海滩和海不是一个概念。我被拴一个绳，扔到海里，海水一涌就飞出去了，我才知道在海里会不会游泳没有任何意义，人的力量一点儿作用都没有。我就想起遇到海啸的时候，大概能体会到那个意味，你认为自己会游泳、跑得快，没用的。

2007 年我去古巴的时候，我就有了这个概念，我说：“我要拴一个保险绳下海里去。”当地人说：“神经病，我们这儿没保险绳。”原因是什么？原来各地的海浪不一样，加勒比海跟红海的海风吹法不一样。古巴这里的海很有意思，广阔的海面看起来很汹涌，但是跳到里面发现没有多大浪。看着很深的海，潜下去就可以抓到龙虾，很容易一抓一个，抓完还能吃，这个感觉不一样。

喜欢看韩剧的同学可能对韩国菜有印象，我去韩国的时候吃到一种正宗的韩国菜，叫百碗集。百碗，就是吃 100 种菜。吃不了那么多。没关系，因为韩国人吃饭的方法和我们不一样，他们会吃一个晚上，比如 6 点钟开始吃，吃到半夜 12 点钟，甚至凌晨一两点钟，而且一直喝酒，这些基本上灌到醉醺醺的样子。如果跟着导游去旅游，基本上是看不到这些的。韩国很多地方都是包装过的，让全世界各地的人看到都会觉得很舒服，以至于没有太多本地特色了。

导游常常会一再告诉你，我们这个地方再走一百里就有小偷，所以你自己就不会自己出来旅行了。但事实上你的旅行基本上达不到目的，旅行如果不能和真正的本地人说话，不能够住在真正的本地人家里，不能吃上真正的本地菜，不能到真正本地人活动的地方去，实际上这种旅行在人文层面上是没有太大意义的。

但如果你跟本地人在一起的时候，我要吃点儿地道的当地菜，那就很容易了，这就是本地人的好处。我自己去了那么多国家，除了七八个国家之外，大部分国家至少都有一个本地的朋友，你会发现有一个本地的朋友给你做向导、导游的时候，即使时间很有限，可能只有四五天或者一个星期，但你对当地地方文化的印象一定会很深。

再说印度，那边迎客的话会给客人一个吉祥的东西。印度很多地方的农村，特别是在南部的农村，夏天热到 50~56℃，非常热。印度农村是以大农业（地主加自耕农）为主的经济，就是说印度的土地大部分是属于地主的，一小部分是属于自耕农，所以在印度的农村有一个好处就是便于机械化耕作。

但是印度农业的机械化水平比我国还要低。其实那次我去印度，主要是研究拖拉机市场的。印度拖拉机的技术水平跟我们的相比，大概落后 10~15 年，但是机械的价钱比我们贵两倍。印度农业机械市场的保护程度也很高，如果真的进入市场的话，必须在印度本地设厂。印度农村很多赤贫的、无地的人，一般不在农村，而是在小镇和大城市里面，这就是为什么占印度总人口 65% 的被当地称为不可接触的种族——达利特人，主要分布在城市里面，尤其在孟买这种大城市里。

孟加拉国在很多方面跟印度很像，但是有些方面又像巴基斯坦，它也是一个伊斯兰国家。这个国家有很多东西表面上被禁止，但实际上却什么都可以。比如男女走在一起，在街上谈恋爱，或者在街上拉着手走，都是不行的。但是他们想到一个什么方法呢？在河上面有好多条小船，像乌篷船那样的。人们不能在岸上拉着手，但是可以到小棚子里去。

还有巴西的烤肉也很有意思，其中跟印度有一个很特殊的关系。巴西烤肉必须用巴西的牛，而巴西的牛是印度产的白色神牛。在印度，出了飞机场之后车几乎没法开动，因为路上什么东西都有：大车、小车、自行车、三轮车、牛。那个牛还不能赶，因为是神牛，所以你经常能看见神牛在印度的街上很悠闲地走动。

但是神牛很好吃，所以巴西人把它进口到本国，然后成批量饲养。只有那种牛烤的肉才超好吃。如果把中国本土的黄牛用巴西的方法烤出来，就不好吃。据说我们国家的巴西烤肉只有四分之一是用的真正巴西进口的牛肉，大部分都绝对没有这个味儿。你只有在那个地方吃烤牛肉才有那个味儿。

老挝也是一个很有意思的地方，因为你很难发现老挝的特点，老挝基本上被四个国家同化掉了：比如越南，越南文化在老挝的渗透性很强；另外泰国对老挝的影响也非常大；还有法国的影响也非常大，因为老挝曾经是法国的殖民地，所以当地高档会所、餐厅都是法国菜，甚至都讲法语，欧洲人非常多；第四个是我们中国人，当地的供电站好多都写着“云南电力”，移动通信也有中国人的基站。基本上，当地新的基础建设方面的工程都是我们中国人在那边做的。

但是我发现老挝有一个问题，就是很难找到老挝的本地食品来吃。对我来说一个地方的食品是非常重要的，你不吃一个地方当地人吃的东西，就不明白这个地方住着什么人。经过我“艰苦卓绝”的努力之后，终于通过万象大学的一位教授找到了一家餐馆，实现了我们桌上的菜都是老挝菜。其实老挝菜没有什么大菜，或许是生活条件不是很好，他们的菜肴以农家菜为主，不过做的东西还挺新巧的。

俄罗斯的海参崴也是一个好地方，那里到处都是海参，但是没人吃。还有扇贝，在海里面直接捞出来就能吃，而且非常好吃。他们产的鲜贝很肥大、很嫩，而且又是在冷水里面养殖，一定好吃。但和中国人不一样，俄罗斯人不怎么爱吃大个儿的东西，个儿大的在他们那儿就像咸菜一样便宜。

最有意思的是在俄罗斯的路上，如果交警拦住你，你不能问：“What’s wrong?” 你要问：“How much?” 因为你说：“What’s wrong?” 他就加钱，你再问一句，他又加。所以你一定要知道问：“How much?” 人家就开价 1 万元，你说没有，只有 1000 元；他说 5000 元，你说 2000 元；他说 4000 元，最后 3000 元成交。

他们这种腐败叫手续性腐败，我去的这个朋友家门口有一条路，他告诉我这条路从来没修好过。为什么？因为这条路最大的利益就在于修路，它有几个坑，来一个公司把它修成几个包，再来一个公司挖包的时候，顺便再挖两个坑，所以那条路总在修，总有人通过这条路挣钱。这个也挺有意思的。

那次去俄罗斯的时候，我还赶上一个地方在规划，楼建完之后，税务局的人来了，帮他们算

一下要补交的税，竟然超过了这个楼的投资总价，双方官司打了三年，交了诉讼费、律师费，到现在结束了，但人家项目不要了，剩下一个巨大的烂尾楼立在那里。有的时候你会发现还是有安全感或者次序感比较好。

在法国的凡尔赛宫里面有明确的法律规定，不能大声喧哗，不能照相，这是文物保护条例。但是我去那里是参加一个著名洋酒公司主持的庆祝中国销售大捷的晚会，这个晚会可以拍照，可以大声喧哗。这个老总还说：“谁说喝酒要像法国人一样，酒只能倒八分之一杯，分八回喝下去才有品位？时代不一样了，我们现在要用中国的习惯，酒要倒满，然后一口喝下去。”你想想多么壮观，差不多有 1000 人，把所有的酒杯都倒满洋酒，然后统一用广东话喊着干杯：“饮胜！”由法国人带头喊广东话，声震九霄。1000 个人同时喊出来，然后喝下去，连喝三杯。

我想，在凡尔赛宫这个地方可不能违法，就问服务员：“以前我来这个地方不能大声喧哗，为什么现在什么都可以？”讲到规矩的改变，有一个法国人跟我讲：“标准的关键在于你是不是主要的进口市场。你们中国人不能变成时尚的领导者，一个重要的原因是你们专门搞出口的，只有进口市场才能代表标准。”

后来我想，我们之所以要拉动内需，把我们国内的产能消化掉，还要大量进口，是因为这时候我们就要用一个世界标准，这时候全球品牌也就出现了。这很重要的，一个喝酒标准可以因为中国人喝酒多变得更加多元，说明这个标准就可能向你挪移。

英国的城区很多古建筑前面的路都是很古老的路，有 200~300 年的历史。还有，意大利最古老的路是 1200 多年前的，这一条路上的每一块石头上都写了编号，说明都是受保护的。当由于某种原因，比如地下管道有问题，必须得挖动一块石头的时候，这块搬开的石头要按照规定回到原位。

这让我觉得在欧洲的城市建设中，保留历史感的意识是非常强的。很多城市发展都有一个方式，就是把新城市 and 旧城市分开，这点在印度是一样的。大家有机会去德里的话，德里的老城和新城完全不一样，孟买的新区和老区也是不一样的。当然，老区也分改造的和不改的，改造也不是那么简单的，有很多都是私人资本，不是公家想改造就能实现的。

还有美国。美国是我去得最多的国家，平均每年要去 3~4 次。我想，它也是对今天的中国人影响最多的一个国家。中国的管理课程，80%以上是直接翻译、拷贝过来的，或者变相地拼接和转移过来的。现在，我们所谓的管理专业，既不像 20 世纪 80 年代的以松下幸之助为核心的日本管理，也不是以欧洲人为核心的管理。今天中国人的管理核心，在企业管理层面中就是美式管理，这是一个基本的核心。我们中国每出 100 本外国图书，就有 85 本是关于美国人或者从美国翻译过来的，只有 10 本左右是欧洲的，只有 2~3 本是日韩的，剩下是其他国家的，所以中国人对其他国家基本不了解。

我记得第一次去印度的时候，我看了十几本书，记下了 100 个关于印度的要点，回来之后我分别用勾和叉表示这个要点对不对，发现有 80 个要点是错的。这在很大程度上反映出今天的中国是一个高度美国化的国家。

我们每年也会和日本人有多次沟通，其中一次叫做中日论坛，是两国之间多层面综合的沟通，

还有一次是中日媒体对话会。每次日本人都会很较真地跟我们说：“为什么我们跟你们中国人不一样？”其实关键是我们的体制不一样。很有意思的是中国对外派遣受训练的干部时，80%是派到美国去训练的。我们用的教材、学的东西，特别在工商管理和公共管理领域，基本上都是美国的玩意儿。

但中国人和美国人不一样，中国人都很有原则性，有旗帜。比如我们有邓小平理论、“三个代表”理论等。美国人也有自己的旗帜，但是共同点是我们两国都是扛旗的。我们都向外国学习很多东西，这个方法是通用的。这跟日本人真不一样。日本人自己都不知道自己是什么，就是这样。

新西兰这个国家也很有意思，它是一个小国家，但是移民程度非常高，而且新西兰的移民在当地的融合程度非常高。令我印象最深的是，新西兰是世界上唯一当初曾作为欧洲殖民地，最后通过本地人和殖民者共治的方法来确定国家管理机构的国家，也是唯一的土著没有被消灭掉的国家。新西兰的土著派出代表来跟殖民地代表共同通过了一个宪章性的文件，按照这种方式治理国家。

的确，到了新西兰任何一个地方之后，都能感受到毛利人的自豪，他们认为自己是这个国家的两大主体之一。但是现在他们也不用“两大主体”这种说法，因为华人也在慢慢增多。毛利人说自己是多民族之一，但他们人口稍微多一点儿，所以是代表。

我还是 2008 年新西兰的旅游大使呢。因为我旅行多了以后，很多国家知道我是爱旅行的商界人士，我就有机会当这些国家的旅行大使。我去了新西兰以后，的确觉得它像一个天堂，自然环境保护得非常好。

如果说你钓到一条 16 公斤的鱼，一定非常高兴，很想把它吃了。但是按照新西兰的法律，能吃的鱼的最小重量大概是 24 公斤，所以这只还没达标，还要再扔下去。好几个国家都有这种意识，加拿大也有法律规定，能吃的螃蟹要有多大。新西兰自然环境给人感觉很好，这也是很多电影都在新西兰选景的原因。

我还进行过一次加勒比之旅，最有趣的事是乘坐游轮，这个游轮是世界上最大的游轮——海洋自由号，排水吨位是 16 万吨，什么概念呢？世界最大的航空母舰排水是 12 万吨，它比航空母舰还大。坐在这个船上是什么感觉呢？你不觉得自己是住在船上，就跟住在金茂大厦一样，它不会有海浪的浮动感，因为所有的海浪对它来说都是小浪，在大海里航行的时候乘客是没有动态感的。这个船里面最典型的设施是像拉斯维加斯大型赌场的酒店，同样设有赌场。有意思的是，里面的住客 70%是老人家，以我的观察，年龄大概在 60~90 岁之间。

有一个老人家八十七八岁了，他说他的生活主要是游轮生活，基本上一年的 40%~50%的时间是在游轮上，北方冷一点儿的时候就到南方，南方冷了就到北方。由此我发现一个很重要的事实，中国的老人家虽然经济条件还不错，但越老越在家里面；而日本人，还有韩国人，他们的老年人出行都非常多。

我自己是学民事诉讼法的，觉得老人家出外旅行非常大的一个好处是可以远离家庭矛盾，同时不让老年人困于给年轻人带小孩，这样对小孩的成长也有帮助。如果一个老人家又被电视所控制，那么他教孩子的方法一定会很有问题。其实老年人旅行对中国的家庭结构非常有帮

助。

我要和大家分享一些旅行中的感受，有三点：第一点，旅行改变了我们的时空观。很多不旅行的人，比如你从北京到上海去一趟，就会觉得这是几年才发生一次重大的事。其实从北京到上海的时间和从浦东到浦西的时间差不多，但因为旅行对你来说不是一个经常的状态，所以你在进入旅游状态的时候会有巨大改变，你跨越着去接触一样东西的愿望会让你心里的一种障碍感大大降低，你的时空观会得到很大的改变。

西方社会很早就有殖民文化，不仅有殖民文化，还有迁移、移民的文化，可以说是殖民带动了移民，然后带动了整个社会的动态性。这个过程中，人们把长途旅行当做一个相对常规的活动，从而改变了一个国家活动所扩展的半径。上帝创造了这个世界，那么它所有的问题都会有很好的方法加以解决，仅仅是分布的地方不一样、出现的时机不一样。当你时空观改变以后，你获得解决方法的可能性也会大大增加。

第二点是什么呢？我觉得很多人旅行的时候不能够进入本地的文化中。我们所说的工业化的旅游区，对我们思想上真正的刺激，或者改变我们的认识，包括产生灵感的作用都非常少，所以我建议大家要进入本地的社会。我去任何一个国家时，通常都会考虑去以下四个地方：第一个是菜市场；第二个是本地老餐厅；第三个是居民家庭；第四个是贫民窟。我觉得当你有了这样的积累之后，你认识世界的方式就能够改变自己，因为当这些东西经过我们脑子的时候，我们对世界的认识和看法会影响到自己。

第三点，旅行是一个高度面对不确定性事物的过程。你之所以凌驾于其他人之上，最重要的原因是你具备把不确定性转变为确定性的能力。

读书：改变看问题的单一角度

说到读书，不是指大家一直都在学校读的专业方面的书，我想说的是读闲书。

读书最好的方法，是可以有从几个角度有选择性地读书。我觉得，大家应该有“青年”和“政治”这两方面的观念，知道哪些是能代表青年人开放式观念的，哪些是在这个时代很有政治意识的书籍。

下面我向大家建议的这七类图书非常值得大家关注。

第一类就是未来学。我们读的大部分书都是属于历史范畴的。比如管理学教材就是历史上很多企业管理经验的总结；文学，一定程度上也是历史书；再如青少年工作方法，那是过去人

们总结的工作方法。而我们今天所做的大部分职业是面向未来的，做生意也一样，也只有拥有新模式的企业才可以上市。

全世界有 100 个著名的未来学家，其中有 81 个分布在美国，5 个分布在日本，其余的分布在英国和其他国家，而中国一个也没有。这就导致了我們总是跟在這些国家后面，而且我們前瞻性的认识是不够的。很多人说，未来怎么研究呢？其实，未来也有它的研究方式，这些都是有前辈成果证明的。

很多人一直想追求财富，但是不太懂财富的逻辑。很多种书都在说我们的财富是怎么获得的，但从推荐阅读的角度来说，我建议大家阅读未来学的著作。很多人都特别爱读成功人士的书，那都是一些过去的逻辑、总结的逻辑。历史哲学告诉我们一个很重要的基本观念，那就是历史以伪造为主，它的特点是由胜利者来决定。

有一次我参加中美商业会议，大概跟 20 个大佬一起在高速路上开了 4 个小时的车，我们都讲了个人的创业故事。我得到一个深刻的感受，就是他们一致认为其他人相信的那些他们讲的东西，都是他们后来愿意讲给大家听的一些报告而已，而真正让他们能够混出来的精髓都不能拿出来给大家讲。所以，以历史逻辑作为我们考虑问题的核心，本身就有巨大的问题。

我觉得我们今天做生意是为了未来。比如你们将来要去工作遇到的问题也都是前瞻性的。我们现在所谓的危机管理，就是针对不知道下一步出现什么样的东西这个问题的。所以我建议大家多阅读未来学。

由于人们对财富的敏感度很高，未来学的著作的销量也跃居财富类第一，全世界人都想得到未来的财富。其中有一些书，比如阿尔文·托夫勒先生写的《财富的革命》这本书、马克·佩恩写的《小趋势》，都很好。还有大概六年前出版的《未来商务生活的样貌》一书也非常好，尤其第三本现在基本上还没有失效，告诉了我们怎样能够观察未来 10~15 年间商业世界发生的变化。

著名的未来学家约翰·奈斯比特也贡献了一本很好的书，就是《定见》。《定见》告诉我们认识事物的一些模式，原来这些模式也是有的，比如他告诉我们所有的未来事物都是今天生活里面已经隐含的一些事物拼凑而成的，这就是我们市场研究的角度。

市场研究从每一个消费者那里都找不到一个完整的未来事物，每个消费者的想法就像一把沙，沙里面有沙，用一般的方法提炼不出来，所以你要通过一个专业的方法在每一个想法中间把它体现出来，最后拼出来：未来那个房子做成那样就好了。当然，你如果对下意识有研究的话，就知道其实很多人对于一些事物的苛求不在他的意识里面，而在他的下意识里面，直到看见这点的时候他才明白：“对，那个就是我要的东西。”但是让他自己说的時候，他却不能即时说出来。

第二类就是关注环境及其本身贡献给我们的机会的图书，这里我特别建议大家读一本书，这本书是《B 模式 2.0》，目前最新出版的有《B 模式 4.0》了，4.0 版本是由著名的世界观察研究所的布朗先生写的，他描述了我们地球面临的挑战以及可以解决这个问题的方法。

布朗先生这本书基本上比较全面地反映了地球。我看了这本书，了解了过去我们从来不知道

的很多事，比如地球上的水本来分三层的，这个大家都知道，大气水、地表水和地下水，但是在我国华北地区的地下水是作为最后战略储备用的，只有当上面的水耗得差不多时才能使用。因为地下水是封闭式的，如果地下水抽完了，人就没办法了。

有些国家已经处在某些能源的高危时期，像水危机。未来在 15~20 年以后，全世界真正最缺的资源还不是石油，而是水。现在我们已经慢慢看出来，在我们周围包括尼泊尔、印度，还有其他国家里，水已经成为了国际性的核心问题。所以这本书特别系统地告诉我们危机所在，特别是关键性的危机所在，以及我们可能有一些解决思路。

还有一本书叫《由绿到金》。这本书 2006 年跟戈尔的《难以忽视的真相》纪录片同时出来，它们也是当年两个改变美国人环境观念的东西。但是我们只知道戈尔总统的纪录片，对这本书却不了解。这本书在美国连续三年位于畅销书榜上面，但是在中国卖得没有那么火。

这本书告诉我们未来 20 年环境技术的财富集中在什么样的地方。本书作者最早提出，过去的 20 年是 IT 的世界，未来 20 年是 ET 的世界，他认为只有两个产业——信息化和环境化在用横向走的方式，其他的行业都是竖着的，我们所有的建筑将来都要环境化，所有工厂都要进行改造，我们每个人都要进入环境保护产业。

我们现在在参加美国很多会议的时候，出来时都会发一个低碳条，列出今天你排了多少碳。今天中国社会讲低碳的时候，基本上以校外为主，学生很少知道低碳，没想过自己也要低碳。我去年的碳排放量用六种公式来计算，最高的是 800 吨，最低 480 吨。当你真切地知道这个事实依据的时候，你才知道你的行动责任是什么，否则你就是跟着瞎忽悠。瞎忽悠的事已经够多了，但这本书很系统地告诉我们，环境化的机会在什么样的地方。

第三类书是关于如何做好社会化的。当然我们有很多种方式来谈论管理，但是我觉得今天这个管理在标杆上使用得太多。而有些书却在实际上告诉我们人到底是一种什么东西，让我认识到今天我们要回归心理学、社会学，回归到对人的理解上去。

《共好》这本书，我非常推荐。其实很多人在家里面管小孩子就会知道，跟小孩根本对不上话。原因是什么？他们玩的不一样。我知道很多家里面小孩子玩电脑游戏，家长去管他，小孩都看不上你。为什么？家长知道什么叫电脑游戏吗？很多老爸、老妈不让 80 后、90 后玩电脑，但根本管不好。为什么？你根本不知道它是什么东西，儿子从心里鄙视你。

台湾人中有相当一批父母做得很好，他们就是自己先学电脑游戏，再去跟孩子沟通，然后就谈论的这个事有一个共好。爷爷讲的革命故事跟孙子讲的不同。原因在于什么？很简单，故事很多，谷歌上、百度上都搜得到，但是爷爷如果写个革命故事在博客上，那个感觉立马就不一样。这个爷爷跟其他爷爷比是出类拔萃的，成为了孙子的骄傲，也是孙子在学校吹牛时的一个素材。共好是很重要的，值得展开讲的，否则大家说的事情根本不在同一个语言体系内。

共好也是我在大学里讲得比较多的所谓“丛林规则”。我写过一本书叫《我的江湖方式》。其实今天大家在生意场、工作场上，都能意识到丛林和温室是不一样的。

举一个丛林规则的例子，妈妈教小孩游泳是教不会的，原因在于什么呢？她怕小孩淹到。游

泳教练教小孩游泳能很容易教会。为什么？很简单，只要把孩子推下游泳池去游，他自己就会了。因为所有人都怕死，一个小孩子到游泳池的时候也怕死，一般来说正常情况下先喝 3~4 口水，这个时候他马上有本能反应了，他的手就开始拍打，在每秒钟达到 8 下的时候他自动就浮起来了。所以只要蹚三回，孩子就会了。但是妈妈就不会，她会给小孩弄一个游泳圈，这样游了好多天孩子还是不会游。这就是温室规则。

温室规则里面破坏丛林能力的核心就是爱，爱过度就造成对象被软化，所以我们今天遇到很多的问题就是温室规则的后果，结果导致你到丛林里面的时候，没有哪一只老虎吃你之前说：“对不起，你是一个家养的兔子，我不吃你。”没有的！它会说：“太好了，这个东西太傻了。”你一定是第一个被吃掉的。所以，我觉得给大家讲江湖道理是非常重要的。

第四类是关于如何选择微小的角度来扩展知识的书。在学校里，我们学的很多书都是很宏观化的，而这些内容我们常常很难掌控。如果你是研究生要写论文，我建议你选一些比较细微的层面，选若干个小角度，就能构建出一篇创新的论文。我推荐给大家看的书，比如《屎的历史》《垃圾之歌》《当灾难降临》等，这些书大家看得比较少，但是学问都很大。

你经常看到美食的书，很少看见讲大便的书。但是在看完大便书后，回头再看美食的书，你就发现美食实际上等同于大便。我的意思是从学问的角度来说，美食书基本上是广告书，把菜谱看一看，讲的时候都是每个人凭一己之好。只有大便问题是大家共同的问题，而且大家都没有研究。然而很有意思的是，中国人非常注重吃，但对排泄的事情不太注重。事实上，只要排泄的事情不解决，这个民族的档次就上不去。

像很多开发区，我一去就知道这地方吸引不来外商，为什么？因为厕所里都是蹲便器，外商用过一回下次就不来了。这个问题严重到什么程度？很多老外很有爱心，来到我们这里扶贫，结果发现他们半天之后就没耐心了。为什么？因为再有爱心的老外也受不了蹲着大便。

这里面有非常大的学问。因为真正的学问都在人们没有真正关注的地方。一个被关注的地方很快就会商业化，商业化以后就做广告，广告是一个被操纵的学问，而不是学问本身。

《垃圾之歌》这本书也很好，它告诉我们，世界上所有的历史学都是著名人物，比如王侯将相人士，尤其是成功的王侯将相写的，所以历史是有选择性、虚假性、美化性的。而垃圾反映的是老百姓的历史，所以对罗马城有一个研究——罗马垃圾学，就是研究罗马城 1000 多年的垃圾，把垃圾取出来的时候，能对不同时候罗马人的生活方式作出判断。比如，拉萨的布达拉宫在修建的时候，取出了 75 年历史的垃圾，这里面能看出不同时期喇嘛的生活方式，以及当时他们关注的东西。

有一个关于安全套的研究也很有意思。研究者让所有的家庭都住在宾馆里面，锁住他们，比如在很好的五星级宾馆里一起住一个月。然后问他们：“你们两口子住在里面一共做爱几次？”这是一个全球性的研究，结果发现很有意思。从报告上看，次数最多的是意大利人和印度人，最少的是中国人。印度人报告的时候说一个月做爱 19 次，意大利人报告说 17 次，中国人报告说 3 次。然后就去数套套，数出来的结果是怎么样的呢？印度人用了 13 个套套，意大利人是 17 个，中国人是 9 个。你发现了什么？印度人吹牛了，中国人报少了，意大利人报对了。

这个研究是用客观研究法和主观研究法一起做的，垃圾会告诉我们很多人不会用嘴巴说的东西、很多历史书上不会写的东西。因为在有些人看来这些东西太小了，但是如果把所有东西放在一起，把垃圾和历史放在一起的时候，你发现这个历史变得稍微有点儿不太一样了。

还有一本书叫《当灾难降临》，特别适合我们现在来读，尤其是核辐射离我们越来越远的时候。这本书告诉我们人在灾难当中的反应会是什么样。女孩子碰到一个坏人追你，或者突然对你说：“站住！”你第一反应是“啊？”这是第一反应。第二个反应是什么？想跑。第三个反应是什么？跑不动，因为没有经验。事实上，在很多时候，这一点都会反映出来。但是这本书有意思的是什么呢？它发现真正得救的人，就是平时被其他人当做傻瓜的人。

第一个研究案例是“9·11事件”中存活比例最高的人，这些人每一次消防演习的时候都会当真。这类人占总人数的大概多少呢？1.9%~2%。这次居然真的被飞机撞了，这帮家伙马上就反应了。其他人还在犹豫或者发愣，这些人已经到了消防通道里去了；有的人才反应过来，人家已经到底下了；等到大批人下去的时候，消防通道都堵住了。我想，在办公楼里面的白领有经验，偶尔做演习的时候，有人跑出去，你就会说：“神经病，演习还当真啊！”那是你犯傻了。

前几天我们公司也碰到一回，屋顶上面突然喷水了，只有几个人立刻跑到楼下去，剩下的所有人都在那儿看到底怎么回事，找人，找问题。地震的时候几分钟能死亡很多人，正常情况下就一分钟或两分钟左右，所以日本人坚持到最后几分钟都一定要预报，因为预报以后人们马上知道这是真的，第一反应对了，及时采取措施就对了。我们平时大部分人在地震时候有好多种反应，比如你发现有东西摇，就想：“怎么回事，怎么摇了？”等到你真的反应过来之后，也跑不掉了。

第五类书是研究群体心理学的书籍。比如“随份子”这个典型现象就是一个群体心理。大家都去做某件事情，你如果不做，就会感觉很不舒服。法国的勒庞先生（这个领域最棒的一位作家）就研究得出，人们一旦加入了一个群体，就不再理性，他的智商就会降为平时的5%。

希特勒在动员德国人民时就运用了群众心理学的技巧，比如每次他演讲的内容都是很单一简约的。再如奥巴马2008年竞选时的口号是“change”，2012年竞选是“forward”，这样在每次演讲时，他总是围绕这个中心，不断重复和强化这个关键词，这就是技巧。此外，手势也是很重要的一点。以上这些都是很符合人的自然心理的。

群体心理学在社会中是比较被大家忽略的，通常被当做其他理论的一个分支，实际上它是商业心理学中最重要的一种基础心理学，所以希望大家特别要看看《乌合之众》这本书。时尚是一个典型的乌合之众现象，所有人跟着买这个东西，不知道为什么，更说不清楚为什么。

比如参加打砸抢的人都是不明真相的群众。不明白，那他为什么打砸抢呢？他跟别人无冤无仇就打人家干什么呢？对，的确是，但是其他人扔的时候，他觉得不扔有点儿不太对劲。他扔完第一个时心理上就好受多了，又继续扔，再后来就收不住了，他就变成狂热分子了。

勒庞分析了法国大革命中的革命心理，群众其实主要是看热闹的。严格来说，社会组织学告诉我们，普通人中出来挑事的人占1%，但是叫花子有一个人出来挑事，至少有三四个人跟着他，这就构成了革命领导的可能性。只要有三四个人在弄事，就有70个人在那里看着，

这就出事了。

潮流正是由这 70 个人的氛围构成的，其他的大众都是夹在这些人的话语中，有说风凉话的：“又出事了，又出事了，能出什么事呢？”还有反对的：“什么？竟然被他们抢占风头了，我们搞这个活动怎么没人参加，那个活动有什么意思，我们这活动才有意思。”

当然，也有一些中立的群众，比如法国的断头台下面有一些群众，专门在断头台底下看人杀头。大约有 4000 人的群众坐在这里围着看，从开始杀国王到后面杀吉伦特派，到后来杀罗伯斯庇尔，重要的是每天都有人上断头台就好了，否则群众就不太爽：“今天怎么回事？”但是杀谁不重要，重要的是不知道杀谁，这件事情本身就变得很有期待。

这些故事告诉了我们动员的模式。今天我们做公共管理，比如怎样把群众动员起来做一件事情，是简单从上面发一个文件，弄一个口号说一说吗？像我们现在搞张贴标语，其实标语多的地方是最无效的地方。几乎所有大商场都挂标语，但是沃尔玛从来不挂标语；国内五星级宾馆就会挂标语，国际的就不会挂。标语多的地方通常是成效低的地方，而成效真正高的地方不用显性的方式，显性动员是聚众的表现。

这里告诉了大家一个技巧，怎样来展开动员。比如营销，通常在企业中叫营销，在公共管理中叫动员。这两个机制都是群体塑造、群体维护、群体分裂和群体善后，实际上是组织行为的一个相关结果。当然你明白它的心理发生原理以后，你做相关工作的时候就能掌握它的关键了。

第六类书是关于社会资本的。这个内容在我们做青年和进入社会工作时是很重要的，这些工作的实质就是建立、发展、巩固、扩大和应用社会资本的过程。关于什么是社会资本以及在工作中如何认识自我和他人等这些问题，这些书里都有解答，比如《九型人格》等。

社会资本这个概念，大家通过使用社交网站，对它的理解就可以越来越清晰了。中国人过去搞关系，就是社会资本的含义，但过去资本使用的方向存在问题。

今天的独生子女一代，80 后、90 后存在一个很大的问题。由于过去温室规则发生的作用扩大，所以他们存在社交障碍问题的比较多，但是他们可以通过网络这个空间去发展社会关系。我们普通的大学生中 90% 以上都有网友，只有 35% 的人有除亲友、同学和老师以外的、自己认识的独立的社会关系，所以表面上看线下关系薄弱的，线上关系还稍微丰富一些。

但其实真正成功的人士，如果去研究他的成功，坦率地说，在他二十七八岁以后成功的几率就大大降低了。这很大程度上就跟我们在二十几岁独立的时候所有社会关系的总量以及其应用方式有很大关系。

也就是说，我们小时候没有成人的时候被父母管制着，但是这中间有一个制约期，基本上在 18~28 岁之间这十年的时间，而我们真正成为社会上有地位的人正常也是要花 10~15 年。等你到了二十八九岁之后，就进入另外一个社会网络关系中，成了家，上有老，下有小，被重新管制起来，这个时候你的折腾心会大大降低。

我们早期一般追求货币资本，对人力资本的认可和肯定还比较少。但实际上，早期社会资本

在货币资本、人力资本和社会资本这三个资本类型中间，是最可以塑造的。

一个年轻人在大学的时候，跟人家交往的时候通常人家看好你的情况比较多，比如参加一个场合，人家说这个孩子很懂事，你立马就会获得很多东西，因为一般人对你的戒备心比较少，给予你的社会资源、机会通常比较多。但是一旦我们错过了这个时期，你很快就到了单位。而单位有一个特点是什么？单位通常愿意减少你的社会资本，因为你认识太多人之后你会跳槽，所以大部分单位是倾向于减少你的社会资本的，这是为什么我们倡导“黑苹果”运动很重要的一个因素。

大学是一个人关键的创造期，丧失了大学创造期以后，你的整个社交资源很快就没了。你到了 30 岁立不起来，一个很重要的原因是毕业以后你资源来往的通道缩减了。所以大家要好好地理一下社会关系管理这个概念。我推荐大家看《社会资本》这本书，这是华人社会学家的一本学术性著作的中文译本。《黑苹果》是我的书，其实我也是在自我了解的过程中，尤其是在跟社会交往过程中，知道了自己是一个什么样的人、做什么样的工作、怎样与人交往。

第七类书是关于如何用新思维看待事物。这里有两本书我想推荐给大家，一本是《设计中的设计》，这里的设计跟一般设计的概念不太一样，我的意思是“redesign”。作者介绍了日本如何在战后运用“redesign”（重新设计，再设计）推销品牌，启示我们在今天社会发展的各个方面都很需要“redesign”。

今天我们学习的目的不是为了拷贝谁，我们真正的机会是来源于重新设计。中国今天的社会非常像日本 20 世纪 70 年代至 80 年代初的时候，那个时候日本经过三十多年的发展，人民购买力有了很大提高，经济也处在接近于世界第二的位置。那个时候的日本人也跟我们现在一样，大家都到国外去买东西。年轻人很郁闷，觉得老一代人不懂他们，设计的東西不是他们想要的。所以一些日本设计师就发起了一个叫“redesign”的运动，挖掘出日本人的内心需求，还考虑到西方的元素，把所有的东西都 redesign 一遍。

一些最著名的品牌，像为中产阶级设计的无印良品，还有为年轻人设计的 Hello Kitty，都是在那个时候产生的，“三宅一生”差不多也是那个时期前后开始形成的。他们把日本人内心已经具备的需求，表达成一个实体的可加工的产品。

实际上，中国现在也正处在这个时期，很多人说拉动内需是在增加收入。不是这样的，如果要增加收入，就会缴更多的税。No！那样以后，老百姓得到的更少，而不会更多，贫富差距会更大，而不是更小。所以今天真正重要的是我们已经有了相当强的购买力，但是购买力没法去实现。年轻人需要找到价钱合适又喜欢的品牌，而稍微有钱的人就跑到香港、巴黎、伦敦等地去买东西了，如果将这些集成在一起的话，我们内需的总量不少，但是因为它只能在别的地方实现，所以就会相应变小。

redesign 在内需实现当中扮演着一个非常关键的角色，在我们今天的创业中，要基于新产品设计，创造能控制渠道的新品牌。日本在 redesign 时代产生的所有品牌都有一个共同的特点——通过新设计、创造能控制渠道形成品牌，所以它的品牌更像终端品牌，而不是传统的制造业品牌，这是最重要的变化。随着产品总量的增加，设计成本会越来越高，所以人们通过渠道去设计，而不是按照原来产品去设计这个产品，这就是一个非常重要的变化。

另一本书是《24 堂财富课》，作者讲述了他和女儿的 24 次关于认识财富的对话，也非常值得一读。

下面我讲一下如何读书。你知道普通中国人一辈子会读多少书吗？大概七八本。如果一辈子我们算作 74 年，小时候不能读，老了也不能读，中间大概有 50 年是可以读书的，你们算一下 50 年读七八本书，那么六七年才读一本书。

中国人只有 5% 的人经常读书，并且每一个半月读一本书，那么他一辈子中读书的总量是 500 本。如果同学们读的书已经有 500 本，就意味着你现在已经达到很多人一辈子的读书量。读的书能够达到 1000 本的人，在中国人民中占多少呢？千分之一。如果你读书读到 5000 本是什么概念呢？一百五十万分之一。

我现在告诉你，不管你用什么方法读书，这本书的基本印象都能留下来，只是有待适当的使用场合。大家知道我干的乱七八糟的活比较多，咨询的时候都跨好多行业，还有很多杂活。我读完一本书，有的人会要我写书评。通常花一个半小时看完书，我能写 3000 字的书评，一点儿问题都没有。你要我三个月看完，我还能写出来吗？不能了。为什么？因为基本忘掉了。当时看，当时才有感觉。

所以我的建议是什么呢？大家要成为相对出类拔萃的人，你的目标是一辈子读 1000 本书。1000 本书是什么概念呢？大概平均两个星期读一本书。你说难吗？不难。如果你真的做到了，你就有可能靠读书而出类拔萃。

相对于大量的读书，最重要的是什么呢？是改变你看问题单一的角度。刚才我们讲的读书都是读的课外书，课外书是在读专业书的基础上，让你有了更多的角度来看待你的专业，或者说用专业的角度来看待很多其他的事情。要知道，创新点通常是在这种角度上的。

读人：认识一个人，阅读他的世界

知识真正重要的是它的灵活性和动态性，如果说在读书时只做作业和考试就会降低我们情商的话，那么旅行和开放式读书学习则会加强我们的情商。因为在真正的江湖上，没有标准答案。真正的江湖中，应对每一个客户所需要的策略都是不一样的，所以当你读到大便历史的书，你发现光是一堆大便都有四五种不同的研究角度，你的脑子通过思考大便就变得非常灵活。然后，你会知道文化、思维角度的多样性。

这就是我们观察世界的角度。实际上，世界本来就具有多样性，所以我们需要从多角度去观察它，然后才有多面的能力去运用我们的知识，才有多元的能力去解决我们在世界上遇到的问题。

下面，我们来说一说“读人”。什么叫“读人”呢？比如我给大家讲课，大家就“阅读”了我；而你去参加公益活动，结识了很多志愿者，在与他们接触的过程中，你就“阅读”了他们；你去做实习工作，你就“阅读”了一个单位和这个单位的所有同事。读人，就是我们通过一个机会和渠道去认识一个人，了解他（她）是如何认识这个世界的，以及他（她）有怎样的内涵。

大家知道，当我们形容一个特别值得阅读的人的时候，会说：“听君一席话，胜读十年书。”人跟书最不一样的地方就是，书不能说话，不能回答你的问题，而人能。

有很多实业老板，你发现他们并没有受到过多好的教育，但当他们和我们交流的时候，你会觉得他也很有知识。这是为什么呢？其实，当我和他们接触的时候，无一例外地发现，他们都很敏锐、很智慧，讲的话也很平凡易懂，而且很容易与人相处、与人对话。换句话讲，他们是很容易被人读和读人的。

读人，比较灵动；读书，比较系统。所以，最好这两方面内容你都能读到。今天，我特别向大家推荐的一个读人的方式就是社会公益。在这里面，我们有一个“夏花会”，就是通过现场拍卖活动，将募集来的资金用于公益事业，并邀请很多白领和企业家人来参与这些活动。所以，这是一个有着混合多样式社会关系的场合。

另外，还有“黑苹果闪聚”这样的话题讨论活动，也能给大家提供结识青年人的机会，实现社交倍增。再有“多背一公斤”“天津五大道兴趣研究小组”“COSPLAY协会”，等等。这些各式各样的活动都非常有意义。另外，我们也资助全国各大高校的公益社团，他们在各自的地区和领域也有很不错的成绩。

每一个公益项目里都凝聚着一群有特殊兴趣爱好的青年，而每一个年轻人在社会上之所以有独立发展的能力，一个很重要的原因就是我们有自己独立的社会关系。在还没有确定自己未来发展方向的时候，日益积累起来的社会关系，或者说不同圈子的人，会给予我们帮助，我们的视野和空间也不再局限于亲友和同学这样的社交范围。这些都能帮助提高我们未来事业发展的空间和高度。

微博时代的双向开放沟通

我非常乐意和大家一起分享前沿话题。人总是在分享前沿话题、挖掘前沿事物的时候，同时有意识、无意识地去追寻新事物，就会有一种新认识。

我们“零点”前一段时间有一个客户是马自达公司老总，他说他们公司每一个人都有微博，如果哪个员工微博做得好还有奖励。当然这位老总本人也是微博积极分子。马自达平均每个

员工大概会有 1000 多个粉丝，每个员工的微博会被转发 7~8 次，所以关于公司任何服务的产品信息，首先透过员工在靠近他们的人员中先做一个传播。这样在运用其他大众媒体传播之前，就有了自己的传播。

这让我受到一个启发，回到北京以后，我们就说服做卡车和商用车的北京福田老总王总，还有九牧管营销的老总张斌先生也来做全员微博。

我们可以看到，微博和我们以前所谓传统媒体的概念是不一样的。比如我们过去开一个研讨会，搞一个活动，也会请媒体来，但是这些媒体不是由你来控制的。有时候你还要给记者大概 300 元钱才能发一小豆腐块的新闻；给 800 元发一个中豆腐块；1000 元发一个大豆腐块。这种情况下，媒体给我们一个很重要的概念就是，这个平台是由人家控制的，不是由你控制的。而微博则是由你自己控制的，叫“自控媒体”。

那么，微博本身到底带来了什么不一样的东西和变革呢？首先说一说微博和以往的媒体的区别。我们现在所谓的平面媒体和传统媒体最主要的特点是“不互动媒体”，无论是广播、电视，还是报纸、杂志，都是单向的。后来我们在网络上发展了其他技术，比如互动媒体，你就可以专门针对一个人和他对话。

江苏一位卫生局长误用微博那点事儿，后来全国人民都知道了。他的误解在于以为微博只有两个人能看得见，是双向的私密互动空间，结果一聊全被看见了。其实，微博是一个双向多人围观的互动空间，很多人在打酱油，还有很多人掺和的，它是一个既互动又开放的媒体形态，不同于以前点对点、一对一的互动网络模式。

所以说，微博是一种开放式的互动空间。在我们的生活中，今天的事物有一个非常重要的特点，就是在开放空间中我们的品牌、产品都是比较脆弱的，以致它们无法经受检验。我们在微博上看，哪个行业的老总开微博开得多，这个行业就是比较强势的，如果不敢开微博就有点问题。

我们做的民意调查显示，无论是政府官员，还是企业家、老板，如果这个人平时不会说话，很低调，民众会怎么看？老百姓从来不认为低调是好的，他会认为这家伙有猫腻。

这里的意思是说，不管是一个企业、一个品牌，还是一个个人，能够堂堂正正地接受一个开放式媒体的互动检验，证明他的基础非常坚实，他是一个非常强壮的个体。

一般来说，房地产行业的人在微博上冒出来就会挨板砖，但是也有人经常冒。到最后，你会发现这些人恰恰是在经历媒体的检验，在开放式的媒体中接受检验。于是，在一定程度上，他们也会被认可为房地产行业的某种代言人。

举目其他行业，比如家居行业，有所谓的代言人吗？一个行业如果没有代言人，那它的博弈能力就很弱，哪怕政府部门发一个扶持产业的政策，让它不是一个人在战斗，而是具有一种很强的支持去展现群体的力量。但是家居行业没有这个能力，很多其他行业也没有这个能力。

前段时间，双汇企业出了安全事故。双汇老板本身虽然是这个企业的老总，但不是这个行业的代表。所以，从这个角度来说，一个能够接受双向式互动的行业 and 品牌，才算真正敢于在空间和时间中立足的行业 and 品牌。

所谓的伪品牌，就是全都是自己宣传的，从来没有经受过检验的。这种品牌很少能面对公众，能够打擂台，而只有在打擂台的过程中才会增加用户和企业的黏性。而在过去，我们知道的黏性只有一种，就是普通的一手交钱、一手交货。

在竞选中会有这样一种现象：候选者都要接受挑战，中间有很多人会被淘汰掉，最后竞选得胜的人才会被选举成为领导人。今天，商场上的竞争就非常像竞选。在这个过程中，一些企业和一些品牌不仅仅是靠自己默默地卖东西，而是在一开始的时候就有自己明确的主张，即使受到人们的公开挑战，也积极应对。如果人们对你感到不爽，其实通过道歉很快就能获得不同的价值。

前段时间北京查醉驾，高晓松被查到并接受了处罚，但他态度非常诚恳，让大家觉得他好像也有苦处。但有些人却死不承认，舆论就会咬住他不放。

这就告诉我们，微博的双向式开放空间，对博主而言是对人品很重要的检验，对品牌而言是对品牌的“品”的重要检验。没经过检验的品牌是伪品牌，因为它没有经过洗礼，也没经历过淘汰，所以无法知道它到底行不行。只有经过了我们的双向式、开放、互动的检验的品牌，才是好品牌。

从深互动向浅互动转变

我是微博积极分子，在三大门户网站上都开了我的微博。我在搜狐上开的微博重点是推广年轻人的社会化及青年活动的，其他微博重点发布我个人的社会观察，两者有所区别。我经常在微博上受到一些人批评，比如有人说我论事本来挺系统的，但在微博上却都讲些皮皮毛毛的东西。当然，我们在搜狐微博可以多说一点儿，因为它的字数限制比其他的长；但是再长，人家也会觉得你在微博上说的那点事儿太浅，时间长了，你就成了浅薄的人。

今天我们生活在这个时代，是深一点儿好还是浅一点儿好呢？传统的媒体是相对比较深的，如果文章没有伟大的意义，很难博得很大的版块。比如写报道，就要非常严谨、系统，核心价值都要说明。从今天开始，我们进入了一个新时代，信息开始分类，“深”依然会保留，但是“浅”也浮现了出来，几乎在所有的信息类别之间，都同时存在着深和浅两种分类，而且浅甚于深。

张朝阳在谈电影的时候，说到好几部，说当时没有想到做这个东西最后会成为一个媒体、一个娱乐平台。这就像大家看电影。比如你去看《三峡好人》的时候，在城市的搬迁过程中，

看见人们社会关系的调整以及他们在当中感受到的不适应。你在看这个东西的时候，会发现电影真的反映了我们生活中的某种变迁，让人感觉很闷，看完后心里觉得很累。要知道我们大部分做生意的人都很累，虽然有好做一些的，但是哪有那么多好做的事情啊？不要以为做老板都很好做，就像很多白领，外表虽然很“白”，但是心里也许很“黑”。

有一次我在开会的时候开玩笑说：“今天参加这个会的老大很少，老二很‘二’。”如果你从早到晚干活，在微博上还讲一些很沉重的话题，那还活不活了？当你看电影的时候，有时候哈哈大笑，有时候哗哗流泪，看完后却忘了。因为电影就是有很多共鸣的功能、娱乐的功能。现在这个时代反而会让你体会出其中的一些价值，也是信息的一个重要特点。如果你觉得过目就会忘，那么遗忘就成了上帝对你的祝福。看的电影有主题，看了信息受教育，这还活不活了？整个人都崩溃了。

这就是说，在我们这种时代的发展中，我们会为所有的事情分深和浅，而且浅的东西比深的更容易被接受。一个人所有的事情里，只有一件事要认认真真地做到深刻，就是你手中的活，其他的事情都可以浅一点儿。

我们媒体如果去比拼，商业大片一定会比过生活片，因为人们需要一种压力小的环境，不喜欢压力大的，就是希望生活在一种浅的、自然的心态中。从这种意义上说，微博恰恰应验了我们人的这种职业生活的发展，以及我们社会生活里存在的这样那样的问题。我经常开玩笑说，现在人们在情感中的交流很少，我们很少能听到隔壁邻居家吵架，不像过去，夫妻俩吵架，从头听到尾能听两小时，现在还能听到吗？偶尔一两句，其他的都是冷暴力。

可以说，人们正在进入一个简单化的生活状态，微博就契入了这种状态，人们干点什么事都会记录在微博上面，甚至买个菜也会记上。人们愿意把小小的片断放在微博里，有感觉更好，没感觉拉倒。

我经常在网上看到，“某某飘过”，意思是我看你一眼走了，这就是我们今天很重要的一种生活形态。从这个角度来说，“浅”代表了一种过去没有的生活需要。过去文章写得肤浅是不会有别人给你发表的；书写得肤浅，没有人会给你印成铅字。而我们今天随便怎么写都可以发表在网上，其实这个“浅”是非常重要的。

大家想想看，你在生活里，比如正好在门口看到一朵花，说这个花好看，如果你今天没有拍一个照片，没有传到微博上，三天后绝对想不起这件事。

以前这些事在我们生活中是没有位置的，这些让我们感动的东西，到后来都忘了，所以人们的生活了无情趣。幸福是什么？

幸福是人们在“浅”中的积累，我们的自我深刻是来自于浅的积累。长此以往，就会具备在浅中突破的能力。只有深刻的人在人们当中说的话才有分量，普通人的话看起来没有价值。所以浅是属于人民的，深是属于精英的。微博正是大众的代表。

把关注你的人变成高互动的人

很多人开了微博以后，都非常关心粉丝数量的增加。粉丝有两种：一些是把所有的哥们都通知了，说一定要加我为好朋友，这样形成的粉丝；还有一些打酱油飘过的人，觉得你写得不错，就留下来当粉丝了。他们帮你转，转后又有人发现你写得不错，就又成了粉丝。

所以微博具备两种凝聚的点，其中有一种是你过去的朋友，比如有人会找你吃饭，说好久没见聚一下，经常要同你进行高成本的相聚。但是现在你可以把这个朋友圈在微博上，不用吃饭、不用喝酒，有事没事两个人就能待在一起。

其实，我们要认识一个朋友并不难，但是认识后怎么相处是很难的，特别我们在生意上的朋友，浅浅认识的朋友的数量很多，怎么把泛泛之交以一种常规的形式维持下来才是关键。不可能说常常去吃饭。所以微博提供了一种比较简便的方式。

我有一个朋友，江苏一个电器公司的老总，有时候上网说他很郁闷，因为粉丝涨得太慢，有时候就给我发短信让我帮他转发一下。我帮他转了以后粉丝上涨得很快，这样他挺高兴的。我和这个朋友一年见一回，但他写了什么东西觉得不错，就帮他重点推一推。大家知道，粉丝不是光靠自己推就能多起来的，如果搜狐微博的管理员知道后也来帮你推，那这个粉丝量就会增长很大。

除此之外，你还可以靠兄弟们来帮你推，他们可以分一些粉丝给你，你和他的粉丝之间就会产生一些交集，特别是在原创的东西上。在这个过程中，你慢慢会发现这些都是你的“社会资本”，你要用这种方法把社会资本连接起来。

还有一点很重要的，就是通过微博可以使本来陌生的人转为常常联系的人。我有一个朋友是专门研究古代文字的。大家知道最早时期的文字，那时上层阶级把字写在甲骨上，其他普通人则用一些粗陋的东西。后来又有写在竹简和木头上的，历史也非常早。这位朋友就经常研究这些，然后发布在微博上。我关注了他，经常看他的东西，我们就相互了解了很多。

通过这样一种方式，他就把喜欢文化、欣赏文化的人连接起来了，人们也对他产生了尊崇和认可。所以微博是一种很特殊的方式，使得你的社会关系凝聚化、规模化、增长化，甚至在很多时候价值化。

我另外一个朋友何力，以前是《第一财经周刊》的主编，现在创办一个杂志《全球商业经典》。在当主编时，他要招 10 个新员工，听朋友说微博也能用来招人。他原创的财经频道写得不错，就在上面发了要招 10 个人的信息，竟然在一个星期内收到了 900 份简历。这 900 份简历基本上都符合他的条件，如果这件事拿到前程无忧上打广告，估计要花 250 万元才能达到 900 份简历的目的，但微博上发几条信息就招人成功了。

微博可以达到某些目标和某些目的，这就是因为它的“圈层化”。你会发现内层的这些人是特别喜欢你、特别欣赏你的，还有那些打酱油的人也会觉得你的酱油还是有点儿质量的。这

两群人都是内层，他们每一群人都会有自己的粉丝，如果他们每次看了你的微博就转发一下，他的粉丝就会看到他转出的东西。一个人如果有 700 个粉丝，就会有差不多 5600 人能看到你的东西。这就像以前一个人买了一张报纸并传阅的情况，有的报纸传阅率比较高，甚至你买了自己都不看就传阅了。而微博的转发率和传阅率无疑是更高的。

你能让某些群体帮你干某些活。比如我经常收到某位老师的短信说：“帮我转一下吧。”有的时候我就帮他转发一下，这个也很重要。“花花轿子人抬人”，你在人群中交往时，你帮了他，以后你叫他帮你忙时，他也会帮你的。

所以，我现在关注的那些人都会考察他们两个指标，第一，他不关注我我就把他删掉；第二，如果五六天都不上网的话也删掉。也就是说谁愿意积极互动，我就会选谁。这次删 30 个，下次我再删掉 50 个，这样就慢慢地把关注你的人变成高互动的人了。

我们现在做社区动员、产品推广以及品牌，这些人都是非常有帮助的。社会组织学告诉我们，在 100 个人里通常有一个人是爱张罗的，有 20 个人看到其他人的热闹会说风凉话，还有的人人会反对，有的人会支持。

现在假定我们每个人可以关注 2000 个人，如果你把他转成你的积极粉丝，按这一个人能影响 100 个人的比例，那么 2000 个人能影响多少人？这样你的影响就会形成一种很特殊的金字塔式放射性结构，这就是管理社会制。你能进入一种独立的媒体，去操作这种社会动员模式，这就是圈层化给我们带来的特点。

微博上，只有那些有感觉、有心的东西才会被放上去。人们可以把生活中小小的、很有意思的东西，放在你的面前。如果不是因为这朵花非常好看，如果不是对这个景色非常有感觉，人们不会愿意把它搬在微博上，生活中有味道的东西才会放上去。我们在欣赏这个东西，感受到很多愉悦。微博很大，给我们呈现了一些非常有心的、非常细致的、非常微妙的东西。所以我说，微博更像是给我们带来了价值，它和大媒体之间有一个互动。

除此之外，微博上很多内容都是图文并茂的，在动物照片中最多的狗和猫的照片，其中最多的是猫的照片，而且很多猫的图片都是很搞怪、很好玩的。微博上还比较多的就是炫富，出现频率很高，而且玩微博的女孩子，只要敢把自己的照片放上去的一般都很好看。

另外，媒体还有一个微博媒体化和媒体微博化的互动，特点是只要传统上稍微有价值的信息，在微博上都能看到，而且在微博上这类信息是经过加工的。通常传统上本来就很一般的新闻，微博上基本就不会出现。微博有一种过滤功能，使得人们不爱看的东西多半不会在微博上出现，而出现在微博里的都是人们感兴趣的。这一比率很高，高到你甚至都不需要看搜狐门户网站的页面，基本上里面有意思的都会被过滤出来了，你想看的搜狐微博就会有。

微博有时候还会提供独家、独特的视角，在这个方面，它可能超过了很多传统媒体，就像本·拉登被击毙，微博上传出的信息比奥巴马的新闻发布早了一个小时。尤其在社会新闻领域，微博扮演了一个特别重要的角色。从这个意义上来说，它是一种非常重要的群众性新闻活动，反映了群众的过滤性选择，也就是群众的兴趣，这种媒体和我们做事情的方式的接近度是很高的。

善用微博，做个营销高手

微博是一个革新性的媒体，但是微博并不是只有好的方面，它也有一些副作用。在某些问题上，处理得不好的时候，我们会发现这个东西带来了一些负面的效果。下面我会特别和大家讲一下，我们在玩微博时需要考虑的元素。

第一种情况是，微博中有一种很特殊的公众情绪。大家在微博上都能够看到，网上有一种倾向，很多议论时事的人说的话和我们现实生活中真实的感受和事实不完全一样。比如我们看到大部分微博里的人会成为愤青，谈论很多事都是从负面角度来谈的。如果看到一个开宝马的把另外一个人撞了，即使是那个被撞的人违反了交通规则，也是开宝马的人会被骂。微博就是有一种倾向性的特点。

再比如一些老总，通常被我们等同于有钱人，而有钱人通常是有错误的。微博对待一个有钱的博主、一个炫富的博主，就会产生出一种特殊的感受，这是公众情绪。对于公众情绪本身有一种疏散和解决的方法。如果你用固有的思维来处理，你就会发现自己会被拍砖头、有人骂你，这种情况在网络中经常会出现。

这里有一些技巧：如果一个事件刚刚出来，你心里不是太有把握的时候，先转发不评论，先感觉一下；到第二步时，当你发现稍微有一点儿感觉的时候，再评论；评论的时候不要用判断的语气，要用提问的方式。比如郭美美这条新闻，在开始转发的时候我提了一个问题：到底是真的假的？这不代表我有什么观点。之后很多人看到了，或发言或评论，有的人说真的，有的人说假的。

就像我每次接受采访之前，我都很想知道公众的反应是什么，于是我会求助于微博。中央电视台有一个节目是关于“奢侈品”的，邀请我去参加，我很想知道老百姓会是什么意见。于是我就在微博上先发了一条，说我要去央视参加一个节目，问大家对奢侈品有什么意见。没过一会儿，就有人回了，正面的、负面的评论都有。在微博上，普通人可以发表坦诚的观点，但是对涉及品牌形象的事，就要考虑怎么说、用什么措辞、从哪个角度说更合适。

我之前有一个老师叫龚祥瑞。老先生很有意思，他生前写文章的时候几乎不用第一人称，总是用其他人称。他经常写“编译”的文章，我很奇怪，就问他：“我觉得你很有学问，为什么用其他人的话来说。他说：“直接说话和用其他人的嘴来说话，在某些环境下产生的效果是不一样的。比如我用别人的话来说，有的人不同意就会跟我讨论，但如果我自己说，人家就直接批评我了。”你看，他就用一种策略来应对这种方式。其实当一种现象发生时，就会有一种策略。

第二种情况，会出现人肉和反人肉。比如有时候我没有去找在上海的一位失散的朋友。若干年后，他自己竟然通过微博找上门来，这就是人肉和被入肉。找人就是一种人肉模式，你也

会被人肉。但有一种不好的地方是，稍微有能力的员工会被其他猎头猎去。在你暴露的时候，你不光获得了品牌化，获得了成功的机会；从另一方面来说，你也在某种情况下暴露了资源，很可能被其他人获取了。

最近我主张我公司全员微博，我公司的 HR 就提醒我说，这样员工就有可能被猎头看中。我说：“有猎头也没办法，不然员工就没有机会了。”我公司的 HR 说：“可以微博，但不要加 V。”加 V 的话目标就大了，猎头就会来猎，越是 V 的越猎。当然，我们也可以去找平衡的措施。

第三种情况，我们刚才讲了，微博有那么多的好处，所以有时候我会想象，那我们能不能在上面把东西卖出去，其实这不是那么简单的事。

比如有时候你要在电视上放广告，电视台会说，我这个节目收视率特别高，你去放广告效果一定特好。其实不见得。如果你在收视率特别高的节目上放广告，一到放广告的时候人家就去上厕所了，没人看。等到你广告放完了，观众上完厕所也回来了。所以电视节目收视率高，不代表你的广告放上去收视率也会高，而电视台要价的时候肯定会高。

同样的道理，有些关注你微博的人不是去看你微博的，而是看你的粉丝，当你微博的粉丝达到一定程度，就有专门做营销的人和你谈广告，说兄弟你发一条广告我们给你多少钱。差不多每个月都会有人跟我们谈，说做十条多少钱。但是我也注意到，一般很多广告微博的评论率都会很低。所以你在微博上直接说产品，并不一定受欢迎，因为人家欢迎你写的东西，而不是你的广告。如果你整天发广告，你的微博就没人气了。

这也就是说，在出现植入式广告的时候要保持轻度，不要直接地用，要用间接的方式。有一位李建华先生，他的方式就比较间接。他做丝绸生意，但他在微博上整理了 300 多个部首是绞丝旁的汉字，就是和大家分享丝绸文化。

有的人看到我们公司的微博时，发现原来我们是这样对待员工的，或者发现我们的装修很有品位，就会对我们的公司比较感兴趣。所以人们喜欢轻度的、有点儿意思的，也有味道的东西。如果你写最近我们推出了一款什么新产品，这样的效果是相反的，大家反而不会关注你了。当你的微博没有文化的时候，整个微博的关注度就会下降，这就是我所说的副作用。

一般来说，有一个非常让人意外的人群在使用微博。换句话说，使用微博最多的人是 60 后、70 后，而不是用电脑用得最多的 80 后、90 后。这些 80 后、90 后都是辅助性的，实际上不是微博的主力；尽管任志强也写微博，但他是 50 后，也不是主力。微博的主力是 60 后、70 后，这些老一代同志在微博中第一次站到了前列。

很多人喜欢用微博来做营销。但是，不管这个东西怎么样，从客观上来说，比较适合用微博做营销的是家居行业，因为家居产品最核心的购买力量是 60 后、70 后，80 后也有一些。从这个角度来说，使用微博的群体和家居行业锁定的目标群体是比较接近的。

总体来说，家居有一种一体化的倾向。未来我们住房的时候，分成商品房和经济适用房，这两个市场是分开的。商品房里的家居就是家居一体化，从家具到整体家居，体现的价值都是同一个价值，但要用不同的元素来表现它，就是如何让多元化的东西融合在一体化的感受里，

这也是挺复杂的事情。

所以家居要面临两个问题。第一，我们需要经常性地向我们的目标人群去传播，甚至从某种程度来说，是对他们进行技巧性的家居教育。第二，我们有必要用很轻度的方式，经常给我们的对象传递新家居之美，就像分享一朵花的美丽一样。现在的家居世界有许多很有意思的新发展，要用很巧妙的形式、更多的照片，从更多的角度传递给我们的消费者。

在人们追求功能性需要时，人们的欣赏目光美化了，于是同样一个衣橱，光是衣橱已经不够了，人们希望看到更多的艺术和美感。

在这个时候，我们需要能够和消费者建立一种互动的机会。这种机会不只是实实在在地通过去买你的东西创造出来的，而是需要把一些和你相关的美学元素，甚至和你相关的艺术流派、和你相关的人物做一个链接。

比如人家在讲座中说了一个挺有意思的观点，你将这点植入你的微博里，和一小群人，甚至更大一群人产生一种更大的互动效果，并在互动中和消费者建立一种更感性的认识。

家居行业的老板中，“土匪”出身的人比较多。这些人都是强人，他们的洞察力、知觉力很好，但有时很武断；他们通常去琢磨做法、框架，很少有机会去体会在消费者中产生的这种微妙的变化，特别是这种艺术化、情绪化、品位化的新发展。假设我们是一个公司，我们公司就要有这样一种贯彻在全员中的机制，就是给予我们的员工很好的教育，并通过日常的沟通方式，让他们感受到目标消费群的一种新发展。这就是客户和员工的沟通方式。

同时我们知道，新一代的消费者在逐渐成为信息对称的消费者。所谓信息对称的消费者，就是他们在买东西之前，会去网络上搜索信息，然后去店里看、去比较。比如一个买房子的人，可能十年前就开始研究房子的事；很多要装修的人会花很多时间去研究。如果你想对他们产生影响，那你从当下开始，就要在对他们的影响中占有较大的份额，这样才有助于我们获得最终的消费者。

第四种情况，在我们和消费者之间，我们需要不断地把自己一些新的东西传递出去。在传递的时候，有一个很重要的规律叫“第三人效益”。所谓“第三人效益”，就是说我们这个品牌好不好、美观不美观，即使权威机构说了个数据，很多人都不信，认为这些机构跟我们的企业是一伙的，除非有很多人来说，他们才可能相信。

所以我们不光要懂得写微博，还要懂得操控微博这种模式。比如西门子最近做品牌传播的时候，同时指定 100 个人，每人负责在网上发 1 条微博信息。其他粉丝并不知道有这样一种关系，所以感觉到其他人都在说西门子好。这样一来，西门子就模拟了一个“第三人”，为其营造市场环境和口碑环境起到了很好的作用。

我们现在整体环境还不够好，很大程度上依赖于口碑，所以口碑指向会影响人们的选择。如果你自己具有市场声望，就能够形成这种口碑指向。正常的情况下，市场指向花的周期比较长。如果你的消费群体都是爱上网、爱用微博的，你会发现，本来同样的品牌水平，你用微

博所产生的滚动效应就比其他人的更强。因为你的群体借助微博这样一种方式，更互动、更加令人信服地传播了你的品牌信息。

所以我们不仅要成为微博的体验者，还要在整体传播之间，发挥微博对品牌营造所具有的特殊作用和价值。这样的话，在今天这样一个时代，我们借助微博就能够获得一个新的传播渠道，也能利用微博成为一个营销的高手。

5 自我修炼：做一个有特色的人

◆ 我想告诉大家一个道理，世界和社会不可能完全变成纯白的，完全变得没有风险，完全没有那些不好的东西。如果没有不好的东西的话，世界就没有意义了，也不需要你去干什么了。那些东西的存留，才证明了我们生命的价值。

◆ 青春时代头脑清醒，一刻抵万金；青春时代犯糊涂，到了中老年会更糊涂。所以我觉得抢救自己的方向感、抢救自己的远景、抢救自己对自己的感觉，是刻不容缓的。

◆ 最重要的是，以前中学时同学在选专业的时候，整天被困在考试机制里面，而考试本身是迷失自我的。这个行动让我们以为事业是由标准题构成的。但社会行动不一样，它让我们找到自己真实的自我，然后才知道怎么做。

每个人都有天分

我们每个人都有自己的天分，只是需要去发现和挖掘。天分里有的东西，是我们在周围不变的情况下不容易被自己或者他人发现的。我之前读书的时候，数学成绩很差，一直到哈佛大学留学的时候，居然第一次被我们班上的老师称为“数学家”。为什么呢？因为我们班上的同学都是三四十岁的同学，相当于未来企业领袖（EMP）班，其他同学做数学作业的水平与我的差得很远，我都能辅导很多人。老师说：“你太有才了！”以我那么差的数学成绩，居然还能辅导其他人，在他们看来我就是很有才。

我小时候家在农村，大家知道农村有一个活叫烧灶，我哥哥和我爸爸烧厨，我就是烧灶的。

烧灶的时候也看他们做菜，看的时间长了就会做菜了。我十一二岁的时候，已经能做三十个人的宴席；十五岁的时候，七八桌宴席我都能搞定了。那个时候我不能充分理解什么叫才华，后来到我上大学的时候，我才发现，这真的是才华。

为什么呢？我在西南大学读研究生的时候，周末经常有一个非常简单的活，就是到我们老师家帮老师做饭。我发现这一招很好用，因为在这个学校里会做饭而且菜做得很好吃，老师就会特别喜欢你。这样，有什么书都会借给你，有什么话都会告诉你，有什么活动也告诉你。那个时候，我可以参加很多研讨会，可以讨论一些问题。

很多同学都会说你一个学生参加什么研讨会啊？但我那时候就参加了很多研讨会，而且认识了很多朋友。你借着某个东西被其他人欣赏，因此人们给了你更多的信息渠道。在你有了更多的信息渠道后，你在同学中就会显得很有天分：你怎么认识这么多人呢？你怎么这么会社交呢？所以你就开始有了交叉交际的机会。

“天分”这个词很有意思，它在英语中是一个被动的分词。按照马克思·韦伯分析新教的观点，每个人来到世界上，“you are always given something to do something”，就是说当你在这个世界上行走的时候，一定会被给予一种能力，允许你能做一些事情。所以天分或者才华是每个人都有的，但是天分和才华有一个问题，就是你怎么知道你自己有？

比如，你觉得你下棋下得不错，但你要是没有下过你知道吗？有的人杀猪杀得不错，我小时候就看到过杀猪很帅的人，动作是很连贯的。不是所有的人都是天生的屠户，干这个活的人有两种情况，一种人是没办法只好干这个活，一种人是天生就适合干这种活。要知道，任何东西只要熟练掌握后就是一种艺术，以前讲“庖丁解牛”，达到那种程度就是一种艺术。

而对于我们来说，青春是用来干什么的？青春就是用来探索和发现你本来的天分是什么的。你一旦找到自己的天分的话，你跟勉强干活的人就有了最大区别，你干这个活会觉得特别得心应手，因为那是天赐的。我们所说的天才，不过就是在大家同样干一件事情的时候，他干得又快又好，在同样的时间里、同样的条件下就是比别人强很多。

以前少林寺棍僧的功夫传给谁？大师的意思就是：不一定谁第一个来的就传给他。明白吗？就像日本人曾经有一种长子继承制，不一定是出生顺序排第一的大儿子就是长子。长子是在所有的孩子中，那个无论从意志、气质、能力、反应等各个方面表现出来最优秀的，综合社会实践、财富管理和理性管理最好的那个孩子，这个孩子将被选为长子。

所以一个人要自我选择，而这个自我选择是要去亲身经历的。你要不去下棋，你都不知道自己适合下棋；你要不去杀猪，你都不知道自己适合杀猪；你要不去开车，你都不知道自己是不是真的适合开车。比如开车，就是在开始的时候，师傅给你讲一些基本道理，然后让你尝试，第一次上车的时候你可能哪里都找不到，哪里都找得不对，找了几次以后就找到了。正常情况下 15~25 次，平均 21 次你就会开车了，而且一次学会终生都会。

但即使是学会开车以后，一个开车的人跟另一个开车的人也是不一样的，比如我开车的时候，油门永远踩不匀，要么大要么小，开了十几年车还是这样，显然我没有开车的天分。我聘过两个是赛车手的司机，而赛车手开车的时候跟正常司机也是不一样的，他怎么开得那么快呢？看着快撞人家车屁股了，他一拐就过去了，还回头跟我说：“出一身汗吧！”为什么？他

跟我的天分是不一样的。

我记得 1997 年第一次到台北去的时候，街上有很多车，那时候很堵。但是台北人车开得特别快，比我们开得都快，即使堵的时候也特别快，只要红灯灭了，一下子就冲出去了。我说：“你们都不怕撞到吗？”可人家司机对我说了一句话：“你说河里面鱼那么多，你看哪条鱼撞到了！”意思是什么？就是说训练有素，人家就是行家里手，你说的那个都是外行才会讲的话。

那些会做生意的人，就是发现了自己的天分。你生意里面的很多天分都是需要发现的，比如很多女孩子适合做生意的，因为她们知道买一件衣服最合适的价格是怎么得来的？是发现的。怎么发现的？是用生意的方法发现的。

比如你要去买一件衣服，你看这件衣服多少钱？人家说：“500 元。”你说：“50 元。”人家说：“你有诚意的话给 300 元吧。”但你要是有诚意的话，就是 55 元。“200 元要不要？”“60 元吧。”“100 元。”“67 元。”“最后一个价，90 元买吗？”“我也很有诚意，70 元好了。”“我们谁也别吵了，80 元。”好吧，80 元买了一件衣服。所以这个价格是被发现的，是通过双方的努力发现的。生意有一个很重要的谈判过程，生意天分也是在交易行为中被发现的。

股票的价格是怎么发现的？有时候高了，有时候低了，有时候短期用投机的方法，一下子股价被炒得非常高。真的值那样的价钱吗？不是的，而是因为在这个领域中，有很多人想购买股票，但股市中首批上市股太少（到现在为止大概有 107 只股票，太少了）。而在其他发达国家的股票市场，比如在纳斯达克，差不多有 3000~4000 只股票在上面，有好多早就成垃圾股了。

从长时间来看，有的股一开始人家不了解它的时候，卖得很高；到后来总量增大的时候，有了比较的时候，有基本面、有年报的时候，慢慢价格就又回落变稳固了。但如果只从一小段时期来看的话，某些股就维持在某个价格水平上，某些股就维持在另外一个价格水平上。所以说，股价也是在动态中被发现的。

资本主义是怎么发展的？你怎么知道价值在什么地方？比如之前在欧洲，有一样东西特别值钱，甚至超过了黄金，那就是香料。那个时候，中国在西方人的眼里不是第一等的国家，也不是最神秘的国家，最神秘的国家是印度。

为什么呢？中国那时候最重要的出口是丝绸和茶叶，后来被人们带去欧洲以后，欧洲人觉得不错，丝绸贸易才慢慢发展起来。但是丝绸这个东西的吸引力不如香料大。原因在于什么呢？欧洲人都有狐臭，而且非常严重，尤其在 17 世纪之前，欧洲的贵族是不洗澡的，不洗澡再加上狐臭，体味很重。为什么印度有这个东西呢？因为印度人的狐臭比欧洲人还厉害！很多印度人也不洗澡，这两个地方有这种共性。

所以那时丝绸之路上最贵的东西就是香料。丝绸之路在中国境内这段路途上主要流通茶叶、丝绸这类东西。出了我国国境，拐个弯以后，到印度那边最主要的是香料贸易。那个时候，欧洲水手找到了加勒比海，找到了东印度群岛，就以为找到了印度，直到后来才真正找到了印度。

这些欧洲水手都有一个共同的特点，他们在航行之前都会祷告。他们的天分中，第一项是有一种信念。比如他们作为一个水手，要去寻找印度，他们相信有上帝在保佑、在祝福他们找到这样的地方，而且他们心中相信这是一件纯粹的事情、一件有价值的事情，他们觉得这件事情可以干成。

除了这点以外，第二项非常重要的东西，就是跟我们中国人不一样的天分观。中国的天才有一个特点，就是先怀才不遇，然后居才自傲。在我们看到的大部分人才身上，这两个问题是很难避免的。我们要显示自己的才华，要表现自己的才华，但真正有机会展露才华的时候，就把自己想得不可一世，居才自傲。

那么，“you are always given something to do something”中的“given”这个词，告诉我们什么呢？你的才华不是你自己的，这是新教伦理超越天主教伦理的一个非常重要的观念。那些做生意发了财的人，把天分看成是上帝给自己的。你今天生意做得非常成功，不要骄傲，因为这只是上帝托付给你管理的，所以你要管理好。

《圣经》上说这是神托付给你的，如果没有管好的话，神会把你手上的东西全部夺去的。因为“it is given”，上帝可以给你，上帝也可以拿走。过去天主教很多人把钱藏在家里面，我们中国人，比如很多徽商也是把钱藏在家里面，造一个很大的院子，把它看做是家族和自己的成功，而在新教对圣经的阐释里面，这些就是神托付给你管理的。

《圣经》里面讲了一个故事。有两个人，上帝给他们各自 3000 元钱，其中一个人把 3000 元钱埋在地下：“我主人给我钱，我要埋好，他回来的时候我得把钱还给他。”另外一个人把 3000 元钱拿去经营，经营以后挣了很多的钱。最后耶稣表扬那个挣了很多钱的人，说：“很好，你是一个忠心的、勤奋的人，所以我把另外一个人的 3000 元钱也委托给你管理好了。”

从这个意义上来说，一个信仰新教的资本家，钱财虽然是在他手上赚的，但他认为这些财富还是在这个世界上，上帝给他的责任就是为上帝不断地挣钱，而这个钱挣多少都不是我们家族的，而是上帝的。所以新教资本家有一个重要的特点，跟我们中国资本家不一样，新教第一代资本家很艰苦、很朴素，到第二代、第三代资本家还是很艰苦朴素。

比如洛克菲勒，他是第一代发财的，他要求他的孩子每个月生活费为 200 美元，然后到孙子辈的时候涨了一点儿，400 美元，不像我们现在给子孙买两辆凯迪拉克、买四辆宾利。为什么？这不是你的财富，你没有权力把这些资产统统用掉。所以新教资本家一直都有那种勤俭、勤奋的精神在。这是天分，所以才能持续下来。

探索属于自己的道路

中国人里信奉上帝的基督徒大概只占 4%。所以，我们现在跳出基督徒和《圣经》的逻辑，

也跳出马克思·韦伯的逻辑来说，如果现在让你想一个挣钱的工作，你立马想干什么？

我们讲的是一个远景，远景就不是当下的，而是有一定生命长度的。我们要做成一件事，只要是伟大的事情就都不是在眼下能完成的。就像当初刘邦打天下的时候，给其他人许诺，当我们打了江山，然后坐江山，大家共同做主，这就是一个远景。你们的心目中会有一个什么样的远景呢？

这个远景，抛开信仰本身，其实跟三个要素密切相关：勇气、才华和偏好。

勇气是什么？就是敢于尝试，尤其是你未知的东西。我们大部分同学都是一路考试过来的，从小学、初中、高中到大学一路考试，知道得最多的就是课本，最基本的能力就是考试，最不知道的就是社会，最没有感觉的就是职业，最不能把握的就是将来到底干什么。

勇气意味着你要去看外面发生了什么，这个世界上到底都有些什么东西。之前，我们在“创想 2015”的活动中，鼓励大学生们根据未来的发展趋势来寻找或者想象什么样的生意、什么样的服务将会发生在五年、十年以后。这些东西其他人可能还没有想到，但让你先思考一下，查一下关于技术、文化、社会的发展趋势，然后从这个趋势中聚焦一个点，研究其中很可能发生一件什么样的事情。

比如有一组同学，他们设想了一个东西叫做“社区自动诊疗仪”。这个是什么呢？就是能够进行快速的全身透视的仪器。无论是社区中的老人还是小孩，到了诊疗仪里面，面对它坐着，很快就可以完成所有基本检查，然后得知，自己血压偏高，可能需要用药，那么可以考虑这三种药，你点“确定”键以后页面就立马转到电子商务网站，药一会儿就会给你送来。然后诊疗仪会告诉你，平时生活饮食要注意什么；如果吃保健品的话，可以吃哪种保健品；如果你是脂肪肝，就告诉你不需要用药，需要住院治疗……

这个作品获得了一等奖。实际上，这个作品正是通用电气和另外几家大公司正在研发的一个新产品。也就是说，这个产品如果过了 5~10 年真的问世的话，将是一个非常有前途的产品。

当时的评委，上海著名设计家绍隆图先生在评价这些同学的设想的时候说，这些同学最重要的是看见了我们一般人没有看见的东西。什么叫看见了一般人没有看见的东西？其实就是一些需要我们都知道，但是并不是我们都知道的事。

苹果在每个人面前都会落下，只有牛顿想到了万有引力。智慧都藏在墙角瓦缝里吗？其实到处都有智慧，但不是所有人都可以看到。一个农民种地、播种、收获了以后再卖出去，挣了一些钱，存一些给家里人买东西，这是我们都能看见的。但是只有费孝通先生把农民这些家长里短的东西写成了一本书——《乡村经济》，这是中国经济学的开山之作。

在我们周围，任何东西都有可能成就我们。但是大家的眼睛睁着，却看不见。《中国达人秀》的冠军刘伟，你看他的脚用得多么灵巧，能够刷牙、能够写东西、能够弹钢琴，我们有很多人，两只手生生地长在这里，却不知道钢琴是什么样的呢！甭说弹钢琴了，还不如说是钢琴弹你。我们都拥有这些恩典，但是你会发现我们都不用！

那些残疾人，失去了两只手，可他的脚用得更好；我们两手两脚却什么都不懂，什么也不会，成了废物。所以大家都有恩典，真的都是有福气的，只是我们很多人身在恩典当中，却看不见，不会用。

这就告诉我们第一重要的就是要在行动中发现自己。尽管你不熟悉这个东西，因为你从小到大没怎么在社会上走过，但是你知道你是有命运的、有恩典的，所以你要走出去、要去尝试，这坏不到哪里去。你成了废物了都不怕，你还怕到社会上挣扎两下而变成有用的人吗？我以前碰到一个女士，去向另外一个将要成为基督徒的人传福音，她就跟人家说：“下地狱都不怕，还怕上天堂吗？”

大家都是比刘伟身体条件更好的，都是比那些困苦中出来的人好的，但是却成了废物。你们的勇气是什么呢？把你们的优势条件运用在行动中，你的能力将比人家强很多的。所以理论上来说，那些一无所有的人都能干的事，我们更能干，但是我们唯独缺的东西是什么？就是对这个东西的认知。所以勇气是从心理上来说的，是敢于打破、敢于尝试。

举一个极端的例子，我有一位朋友是一位女企业家，也是一个大学生。16岁的时候，遇到一件极其悲哀、悲惨的事情，她被一个黑社会老大给强暴了。那个时候她是一位很传统的女大学生，所以她就跟黑社会老大说：“你干了这个事，我就必须得嫁给你。”那个黑社会老大说：“那我就娶你吧。”但是黑社会毕竟是高危险的，注定活不长，过了两年这个黑社会老大就被枪毙了。所以这位大姐就继承了黑社会老大的资产。在她接手之后，她就不干黑社会了，她开始开矿，光煤矿就有12处。她现在是某省最大的企业家之一。

当从校园里出去的时候，我们都怕碰到坏人，她就是碰到坏人了，可人家即使碰到坏人，最后也奋斗出来了。我的意思是，我们不能确保社会上真空的，好像统统都像在医院里一样，消过毒，什么事都没有，然后说大家现在可以出去了。没这个事儿。社会上那些不好的东西，就是来考验我们各位的。

以前有一个小段子讲，有一个强盗对他的儿子说：“儿子，你知道吗？老爸干的生意是无本生意，钱挣得很多，只有一个缺点，就是将来很有可能……”他指着断头台给他的儿子说，“很有可能会被这个干掉，你准备怎么办呢？”儿子说：“爸，我知道，我把世界上所有的断头台统统烧掉，然后你就没事啦。”他爸说：“不对，你要是把断头台统统烧掉的话，全世界人民就全都做强盗了，我们就没生意啦。”

我想告诉大家一个道理，世界和社会不可能完全变成纯白的，完全变得没有风险，完全没有那些不好的东西。如果没有不好的东西的话，世界就没有意义了，也不需要你去干什么了。那些东西的存留，才证明了我们生命的价值。从某种程度上来说，我们就是生活在一个很现实的社会里，它本身就有着不同的颜色，就是由黑白两色或者七彩的颜色构成的。

所谓勇气，就是勇于通过你的探索，找到属于你的方式和道路。鱼有鱼道，虾有虾道，每个人都有自己的道路。但是你不探索，一辈子都没道。你不能靠父母过一辈子，也不能靠老师过一辈子，也不能靠学校过一辈子，所以你必须得有“**your own way**”（自己的路）。

第二个就是才华。才华也是需要通过锤炼才会发现的。所以说在一个大学里面通过实习也好，通过其他途径也好，总之你得练练。我也不是学做生意的，我上大学的时候学法律，研究生学民事诉讼法，后来学社会学，再后来学管理……我在开始的时候，也不知道我要干什么。我怎么知道做今天这个事最合适呢？我是在做的过程中发现的。

我发现自己最合适做的就是给人家出点子、出对策、做顾问，我的性格和特点不适合做一个No.1 的老大，因为我不够狠。比如做一个房地产公司的老大，我首先觉得房地产这玩意太复杂，水太浑，我干不了那个；同时单一做房地产的话太枯燥了，我也不愿意干。通过看了很多东西之后，我发现干咨询最适合我，就这样，我在行动中发现了我的事业。同时，我发现我干咨询的时候很有天分。

我接触这么多的人，看了这么多的书，给任何一个企业家、一个老总出主意的时候，他一定会觉得：“这个事靠谱。”这就是人们感到的“it is given”（是上帝给的）。大家想想看，诸葛亮出茅庐之前领兵打过仗吗？他没打过仗，但他一打仗就比打过仗的人还厉害，这就是天分。诸葛亮为什么不当皇帝？因为他是一个天才的顾问，就想帮人家领兵打仗，不想当老大，所以他找到了自己最佳的位置。

第三个是偏好。你看一个男孩子挺有钱的，但是人品太差，你会喜欢吗？也许你经常会遇到这种矛盾，关键是你的选择点是什么？你自己的偏好是第一位的，而不是你老妈的偏好，也不是他老妈的偏好，更不是你老师的偏好，甚至也不是你自己对一个事物表面的偏好。在你内心里总有某种喜好，比如你在喜欢钱和喜欢那个人之间选择，在喜欢钱和喜欢那个工作之间选择，这个时候两个选项的排位是有先后顺序的。

通常情况下，只要出现这个矛盾，钱都不是最重要的因素。钱是你从众的因素，是由社会流行、社会风气导致的，令你去跟随。你可以选择跟随，但最可能的是迷失自己。

其实每个人看起来就是一个“自己”，如果按照马克思·韦伯的说法来看，我们的“自己”都不是真正的自己，我们相当于上天所做的网络空间的一个节点，我们是连接其他人的、这个网络中间的组成部分。

站在这样的角度放眼一看的话，我们都是在一个网络里面，每个人各有不同的条件，各有不同的天分，各有不同的偏好。所以在这个世界上，我们的生活本来就应该应该是丰富多彩的，有的人将来可能去做一个创业者，有的人可能去做一个医院的管理者，有的人可能去做主持人，有的人将来可能是一个娱乐明星……

每个人最重要的是发现你原来的那个自我，因为在这个原来的自我中，包含了你被上天所赋予的特性。

最后，把我们的生命拉开一个长度，是骡子是马拉出来遛遛。在行动中、在社会中，你会意识到做什么样的事情自己感觉比较喜欢一点儿；做什么样的事情感觉会舒服一点儿；有些事情虽然有挑战，但是做这样的事情你会幸福一点儿，你更愿意做这样的事情；而且更重要的

是，做了一段时间以后，你会获得一种成就感，发现原来你是可以把这个东西搞定的。

在这个过程中，如果你从事的这件事情和你构想的那件事情，同时有这三个元素的话，做事的时候就会很兴奋。即使碰到了一些难题，你也会想尽办法去解决，而做成了以后你会很有成就感。因为具有这三个元素的话，那个东西跟你的关联就很近了。而且就像刚才说的那样，拉开一定的长度，把它作为未来的一个目标，再把这个目标跟现在之间建立一条线。因为我们每个人的资源都是有限的，所以要把自己的资源集中在这条线上。这样一来，大部分人都会有所突破，而且在突破的过程中，即使未见得会做成那件事情，但是你这个中间会有新的发现。

17岁时，我的理想是当国家总理。因为想当国家总理，所以我觉得自己应该博览群书。大学的时候我读了很多书，从事了很多社会调查，因为只有这样我才能了解民情。毛主席早先就做过湖南农村运动考察报告，做了很多社会调查。一直到后来我确定做顾问的时候，回头再看，我曾经努力过的所有事情都是有价值的。

虽然我没有当上国家总理，但是今天零点公司所关注的方面，跟国家关注的方面差不多；也正是因为读了这么多书，所以我对客户提到的所有问题都有所了解；也因为跟政府打了很多交道，所以我们今天在做政策咨询时，尤其是解决政治和商业关系、解决政府和老百姓关系的时候，就比那些没跟政府打过交道的人、没考虑过政府的人、没跟政府做过事的人，有更多的经验和资源来处理这件事情。

所以你要有一种投入感，认认真真把一件事当回事干。只要是认认真真当回事干的事情，都会在我们的生命中留下印记，而这种印记都是有益的。虽然它不会完全向你预想的方面发挥作用，但是它会用很多意想不到的方式，发挥出很多超出你想象的作用。

这种作用在其他人眼里很神奇——这个人怎么做这么多事情？但是在你看来，这是很自然的，因为你自己就是有这个水平和这个认识。当然，如果你心目中有神存在的话，你会觉得这也没有什么，这不是说自己能做到的，而是上天赐给我的祝福。

到社会上去找感觉

大家知道，安徽和四川是劳动力输出最多的两个省份，这代表什么呢？代表这两个省是人才走出去最多的省份。我希望大学的同学也能更多地走向社会。一个打工者走出去能找到东西，大学生出去就一定找到更多的东西；一个打工者如果待在家里，就什么也没有，大家待在校园里也会什么都没有。我不是鼓励大家不去大学里面学习，而是告诉大家，你只有在社会上才能找到感觉，因为大学是一个典型的让所有人都失去感觉的地方。

为什么？因为教课的大部分老师都是没有感觉的老师。没有感觉的学生，加上没有感觉的老

师，你会更加没有感觉。所以只有在参加更多的社会行动、社会实践、社会参与、社会公益、社会实习……所有的这些东西，以及尝试一些创意等东西的时候，你才会找到一些感觉，回头再来看学校里面的东西，就会用得更好。

一个在公司里面做过会计的同学，回头再来会计系读书，他的读法就不一样了。学习营销的同学，如果坚持在外面兼着营销的工作，他的学习成绩肯定很高。如果你在学校里是学习领导学的，都没有在外面跟这些领导打过交道，甚至也没有跟领导接触过，不认识什么领导，而整天在学校里面听老师讲领导学，那是一点用处都没有的。老师也从来没做过领导，也不认识领导，也不知道该怎么领导，他就是拿一本书过来给你讲讲领导，这整个过程中根本就没有真正的领导。

我希望更多的同学在行动中发现自己，然后回来就能更好地运用自己的想象，在行动中设立自己的目标，找到自己的偏好。这时候，校园就成为你实现自己目标的一个很好的、有帮助的基地。

校园从本质上来说，只是提供一些营养、肥料和氛围。学校一般都有大型的图书馆，有那么多知道各方面知识的老师，还有那么多专家，所以这些都可以对你有一定的帮助，但是前提在于你是一个灵敏的人。

所以我们要怀着希望的勇气，到社会中去尝试，找到自己的偏好，确定自己的目标。这样就能够让我们在最宝贵的青春时间里的每一个时刻都过得更有价值、更有意义！青春时代头脑清醒，一刻抵万金；青春时代犯糊涂，到了中老年会更糊涂。所以我觉得抢救自己的方向感、抢救自己的远景、抢救自己对自己的感觉，是刻不容缓的。

前面我们提到做概念设计工作的蒋友柏。今天大部分中国设计学院的学生的设计拿到公司里是没法用的。为什么？因为老师只告诉你怎样艺术地表现你头脑中的某一个创意。但我们的同学都不去社会上经历，你的创意从哪儿来？你怎么能够对准消费者呢？对不准的，你连起码的社会经验都没有，对准谁去啊！

那么，我们怎么才能知道自己喜欢什么东西呢？只有在实际工作中，比如做营销的去接触不同概念的工作任务，真正去做了你才能感觉什么理念的工作是你喜欢的。因为我参加了设计工作，我发现自己很喜欢概念工作。所以，当一个人遇到了真实的对象的时候，才能产生感觉。

也就是说，你到底有什么样的潜力，到底有什么样的能力，到底喜欢什么样的职业，只有你到了真实的场景中的时候，才会发现对这个东西特别有感觉。

我们的“黑苹果”项目中有一个同事，在公司里工作了两年多一点儿，在这之前他已经工作了三年。他是学计算机的，毕业以后就到了 IT 公司工作。但在那里工作的时候他觉得挺没意思的，人活着也挺没劲的，后来有一天跑到我们的节目现场参加了一期节目，觉得我们这个节目很有意思，就加入了我们节目的粉丝团。

偶然的的机会，他参加了我们公司组建的大学动员活动，觉得太有意思了。在动员现场，我们看到他非常兴奋，看得出来他很有感觉，所以就把他请到了我们“黑苹果”。他在我们“黑苹果”项目中跟同学们沟通的时候很有感觉。

而且我们发现，他在台上的表现是在台下很少看到的，在生活中感觉他逻辑不是很清晰，说话也不是很完整，但是在台上他却表现得非常完整、非常流利、非常敏锐、非常有才气。这叫什么？他找到他的地方了，那就是他的地盘，所以他发挥得很好。

他在做 IT 的时候去看大夫，大夫说请你注意一点儿，我们在你的肝里面发现了一个东西，很有可能是肝癌，那个时候他觉得他的人生非常悲哀，关键是他觉得自己会死在一个自己不喜欢的工作里。加入“黑苹果”之后，有一次他在华东政法大学做演讲的时候说：“如果我今天死了，跟两年前最大的不一样是，今天我死在了一个自己喜欢的工作上。”人总有一死，不过是迟早的问题，但是你是想在世界上留下自己乐于从事的事情的轨迹，还是活在别别扭扭里面？

认识清楚我们自己和认识清楚我们想做的事情，就绝大多数同学来说是不可能在校内达成的，因为过去的家教方式和校园教育方式是死板的。比如大多数父母会勉强让你做什么事情，很少有家长会重视孩子比较想做什么事情，也不从小培养孩子喜欢做的事情。学校的老师大概大部分时候会对你进行调配，在调配之前也没有充分征询你的意见，甚至有时征询你的意见也是白征询。为什么？因为你也搞不清楚，你不知道这个专业是干什么的。

所以我们要由一个糊涂的大学生变成一个清醒的大学生，这高度取决于我们的社会行动，在这个社会行动之后，才能更加凸显校园学习的价值。

发挥出自己的长处

我先跟大家分享一个小故事。我是非常爱吃鱼的，我还有一个特点——对鱼的了解程度非常深，深到什么程度呢？吃到一条鱼，我都能告诉厨师，这条鱼死了多长时间。有一次我到一家餐厅里吃饭，老板娘一向知道我很能吃鱼，她说：“今天这条鱼你能猜出来是什么状况，一桌子的菜我就免费送给你！”我说：“你那条鱼杀之前应该还在喘气，但是肚子向上了。”老板娘说：“是的。”所以那一桌子的菜就免单了。

我是怎么知道的呢？因为我一向喜欢吃鱼。喜欢也有不同的喜欢，有的人是一般的喜欢，比如到春天的时候我们喜欢花，这也叫做“喜欢”。但是当你真的喜欢一个人的时候，你会只是抽象地、一般性地、就像是喜欢春天的花一样喜欢吗？不会的，你会琢磨。

就像我以前上大学的时候喜欢一个女孩，可是那个女孩不太喜欢我，我就整天琢磨，她喜欢吃什么东西。我发现她挺爱吃冰激凌，我就到处找冰激凌买给她、讨好她。我又琢磨她喜欢

用哪一种香水，就到处去淘香水。喜欢她，就会去琢磨她、讨好她。

因为喜欢吃鱼，所以我会琢磨这个鱼，琢磨时间长了，就有一系列的发现。为什么我能发现一条鱼刚刚仰肚子，还在喘气？因为鱼的死亡是从尾巴开始的。鱼在活着的时候，它的肌肉是呈弓形的，这就是为什么我们吃的活鱼会很嫩的原因。当鱼死的时候，它的肌肉是呈扁平形的；等到死了一段时间以后就凹下去了。所以，你只要在尾巴上和脖子底下吃一块肉，辨别这两块肉有什么不一样，就可以判断鱼要被烹煮时的状态了。

当然，这也需要你能辨别出来鱼肉味道的不同，这不是用显微镜而是用舌头。你用舌头去感受肌肉弓起来、扁平起来和凹下去的区别，再加上一点点味觉就可以了。鱼活的时候、刚死的时候和放了一段时间后的做出来的味道是不一样的，我们辨别的时候把所有其他的干扰都排开，只集中在触觉和味觉上的时候，对鱼的认识就会达到空前的水平。目前为止，关于吃鱼，我还没有发现有其他人能达到我这个水平，只有一个人例外。

这个人是很著名的美食家，一条鱼端上来的时候，他看一眼就能告诉我，这条鱼是江西鄱阳湖的鱼；又上了一条鱼， he 说是江苏南通的鱼。他根本就没有尝，用眼睛一看就知道是什么地方的。接着上了一盘红烧肉，他用鼻子一闻，就告诉我这是浙江金华的猪；过了一会儿又上了一盘炒肉丝，他告诉我这是江苏南通的猪。他不用眼睛，闻也能闻出来这个猪肉是从什么地方来的。在法国有很多酒庄，里面的品酒师 90% 能够用舌头品出来当天的酒是用什么地方的葡萄生产的、什么颜色的、酿了多长时间、用什么桶酿的。

我给大家讲这个故事是为了什么呢？今天社会上所有人哪怕只拥有一种感觉能力，如果能把这个感觉能力发挥到比较高水平的时候，就会有一般人所没有的辨别能力，就会成为让这个社会惊异的拥有特异能力的人。

可惜大部分没有障碍的人，几乎浪费了所有的能力。我们经常说的普通人，既是平常人，也是平庸人，他们的鼻子分辨不出好香水和坏香水的味道，眼睛看不出这条鱼和那条鱼的区别，耳朵也听不出音乐是由很高水平的小提琴手弹的，还是由刚刚学会的人弹的。也就是说，他的五官都非常整齐，什么都有，看起来没有障碍，但是统统都有障碍。他所谓的障碍就是他的感官都没有应用到应该具有的水平。

我有一个朋友也是我的同学，她的视觉和我们相比有很大的不足，比如她看不到老师的板书和春游时的景色。不过最有意思的是她能够拍照，而且拍得很好，有的时候和我们的视线角度稍微不太一样，但我觉得也很棒，重要的是我不会用她那样的角度去拍照。所以她在我们的中是一个很特殊的同学，我们能够感觉到她是很用功的同学。我们班上的同学中最用功的就是她和我，我们俩一般都是晚上两三点才睡觉。

我其实也是有障碍的。认识我的人应该都知道，我没有头发，这应该也算是一种障碍吧。一开始是掉头发，后来我索性就斩草除根，把剩下的统统剃掉，就光头得了。很有意思的是，听说很多著名的企业家都剃光头了，据说其中比较有名气的有超过三十位。前一阵史玉柱说服联想的老总也剃了光头。

所以我们要真正地去面对这个问题，光头又怎么样呢？有一个人头发很有型，但是一天到晚好吃懒做，什么贡献也没有，整天靠父母养着，又怎么样呢？我不就是掉一点儿头发吗？但

是我能作贡献，而且比那个人积极，我就算是一个秃子又怎么样呢？一个为人民服务的秃子和一个整天啃老的帅哥相比，我觉得还是秃子有用一点儿。

一个人不可能是完美的，最重要的是把长处发挥出来，这个时候你就会拥有独特的东西了。即使我们在某个方面有障碍，但是还有足够多的能力可以发挥。在我们的五官中，你只要发挥一种感官能力，就可以成为这个领域里很棒的人。

没有压力使人平庸

我们以前做过联合国的一个项目叫做“残疾儿童社区康复”，发现有的父母觉得家里有一个残疾儿童很没面子。比如，社区里的很多家长不愿意其他人知道自己的孩子耳朵听不见，害怕承担压力。直到有一天带孩子出去，邻居喊半天，发现这个孩子没有反应，才终于得知实情了。这个时候家长才不得不承认孩子的缺陷。

其实压力谁都有，但是形式不一样。比如我小时候生活在农村，家里比较穷，我记得那时候父母经常和我说：“出门的时候要穿一件出门衣服。”就是说家里虽然不富裕，但是出门的时候，不要让别人看出家里太穷，这样才体面。这就是在特殊环境里成长的时候所生成的压力。

我们的感官和能力是怎样被挖掘出来的？可以说，压力是非常重要的原因。很多人说教育是让我们发挥能力的途径，其实不是的。今天中国的大学生比以前多，但是傻孩子比任何时候都多。为什么呢？因为他们只有教育，没有压力。

什么是压力呢？一个气球放在桌子上，你怎么才能知道这个气球有很大的承受能力？你测量不同气球承受压力的能力的时候，要往上面加不同的重量，你会发现，有的承压力好，有的承压力差。

条件非常好的时候，如果优秀的人会变成平庸的人，很重要的原因就是没有太多的压力。等到压力大的时候，他慢慢就会脱颖而出。

小时候我家比较穷，我七岁的时候要把家里种的韭菜拿出去卖。但是我想，我卖韭菜恐怕不行，首先我没有卖过，再说我们家也不是卖韭菜出身的，所以在卖韭菜的时候我觉得很没面子。小学同学的父母都是来买韭菜的，那地位是不一样的。而关键就在于我卖韭菜时，只是悄悄地把韭菜放在那里，就很不好卖。

卖东西很重要的一点是要吆喝，可我又不好意思吆喝，本来没人注意，我一吆喝，人家就会发现：小学同学怎么在这里卖韭菜呢？这就很没面子。所以我尽量在人家看不到的地方待着。最后发现，因为太靠边了，韭菜没卖出去。而且卖韭菜有一个讲究，太阳出来之前和出来之后是两个价钱，太阳一出来，韭菜就会不新鲜；太阳没有出来之前，韭菜特别好看，价钱也

就高一些。

那个时候，我就总结出来一个道理：人要面子，韭菜就没有“面子”；韭菜要有“面子”，人就得不不要面子。所以，我发现第一是要叫卖，第二要叫卖得声情并茂，第三要趁早。比如五点半、六点半的时候，天挺静挺冷的时候，我去叫卖的话，很多老太太看到了就说：“这孩子是谁家的，罪过啊，这么小的孩子就出来卖韭菜。得了，大妈全买了。”三个大妈一来就包了，而且大妈买小孩子卖的韭菜还有一个特点，大妈不太计较钱，价钱也就卖得很高。

后来我才明白这就是“商业能力”，时间长了以后，就会知道生意可以这么做。所以我从小就懂得什么是广告——吆喝就是广告。为什么小孩子喊的声音凄惨一点儿价钱就高？这就是情感诉求。同样好的韭菜价钱是一样的，但是加上情感诉求就有了附加值，所以韭菜就卖得好了。

这些虽然是我之后总结出来的，但是我以前就会这么做。怎么会的？因为有生活上的压力，后来就觉得卖点儿东西算什么，什么东西都可以卖出业绩来。

我们公司现在专门帮很多公司做咨询，也让我越发觉得只要是一个东西就一定能够卖出去。

经常听说很多人大学毕业还找不到工作，其实找工作就像把人力“卖”出去一样，别说正常人了，就是半个人也能够“卖”出去。我发现在某个特殊情况下，压力会让我们某一个方面的能力突出地迸发出来。

那些有视力障碍的同学，听觉就特别敏锐，比我们普通人耳朵的水平要高得多。武侠小说里的那些大侠，用耳朵一辨风声就知道什么兵器来了，是以什么速度来的，等到兵器快靠近的时候手一抓就抓到了。这个能力正常人是练不出来的，但是视障的同学就可以练出来。如果我们把遇到的某个障碍看做压力源，恰恰会使得我们的某些能力达到超越常人的水平。

我还学习了一门课——“催眠术”，因为我以前就觉得催眠术很神奇，而我的特点是对一个东西一旦产生好奇就想学。我学习了催眠术之后，现在也会催眠了，但水平不是很高，基本上还可以吧。我在学催眠术的过程中最重要的发现是，过去我们知道的关于人的东西太少了。我们所有知道的东西只是在人的意识里面的样子。

比如，让男同学说出自己想找一个什么样的女朋友，其实这里有一个问题，你会发现他并不能完全说出来，而且他说出来的人和碰到的人感觉是不同的。举个例子，不同的女同学身上的味道是不一样的，如果问他想找什么味道的女同学，这个事情太抽象了，他会说不明白。但是刚好这个女同学经过他身边的时候，他会说“就是这个”。

当然，大部分普通人的方法是用眼睛看，其实就算用眼睛看，如果问他喜欢什么样的美女，他最多比喻一下，“长得像张曼玉那样的”，真的给他一个张曼玉他能受得了吗？他大概就这么一说，但是等到真正出现一个女孩子的时候，我们会发现这个男同学喜欢她，因为他的眼睛突然不转了，我们就知道他找到喜欢的人了，关键是这个女孩子是一个他事先没有想到的人。

为什么我们会在感觉到某种东西的时候特别有感觉，而这个东西事先说不出来呢？就是因为过去我们只用意识。除了意识之外，我们其实还有非常好的下意识。下意识中有些东西是只能感觉到，或者有的时候不完全能感觉到，但在某个时候你会觉得真的有。比如做梦，有时等到别人说出来的时候，你会觉得对；但是别人不说的话，你一下子很难感觉到。

所以催眠术并不是真正的催眠，而是用一种方法让我们感受和探索下意识的过程，感受一下下意识里面的你是一个什么样子。

我们帮麦当劳做过咨询，有一个咨询很有意思，是专门研究小孩子做什么梦的。小孩子的梦和我们成人的梦是不一样的，现在我们能够记住的小时候的梦不多了。六七岁以前和六七岁以后最大的不同是，六七岁以前我们的意识和下意识是基本相通的，就是说梦里和生活里的你是一致的。但大人经过长期在社会上的熏陶以后，慢慢就把这两个部分分开了。

所以很多人不太理解梦是什么，梦到底意味着什么？我做梦更神奇。只要我梦到的人三天之内必会联系我。更神奇的是都不用做梦，比如在美国好多年没有联系的老朋友，我突然想起这个人来，三天之内他必会联系我。以前我只有 60%~70% 的准确率，现在可能已经超过了 90%，就像人家说的“心灵感应”，这个东西很有意思。

其实下意识给了我们很多关于世界是什么样的东西的解释和解读。人是有很多潜力的，这些潜力能量的大小超越了你的想象。如果你只保留一种感知能力，很有可能你的水平会比其他人高很多，因为你把所有获得的资源、压力都倾注于这一个方向。

比如我们在一个橡皮球里装上水做一个实验，如果在球表面扎 5 个洞，你会发现形成的水柱不够高；如果表面扎 50 个洞，水基本上是流淌出来的；如果球上只扎一个洞的话，你会发现水柱是最高的。

所以仅仅从人的感官能力的发展来说，我们都是平庸能力的人。我比其他人稍微强一点儿，也是因为我的头发障碍。在我刚刚上大学的时候，看过一则报道，对我的心理压力特别大。它说一个男人一旦掉了头发，魅力就下降了 50%。我想我本来魅力就不是很大，再掉 50%，将来不就成了剩男了吗？所以那个时候我就经常琢磨怎样能够脱颖而出。这种心理压力很强。如果一个同学什么方面都不错，尤其是长得挺好看，就会很骄傲。

其实，全世界自然资源丰富的地方都是穷的地方，比如非洲自然资源丰富，但非常贫穷；日本什么东西都没有，反而经济很发达。中国自然资源比较丰富的地方都在西部地区，比较穷；上海那个地方什么资源都没有，所以就发达……没有资源的地方的人压力感会更强，他们不是靠资源本身解决问题的，而是因为压力，所以在某个方面更加发愤。

从我自己的体会来说，我不是衣食无忧的人家出来的孩子，我有一些成长的动力，所以我对某一个问题就会有那么深的认识。小时候，我为什么吃那么多鱼，是因为饭吃不饱，所以抓鱼是改善自己生活质量的重要途径。因为抓鱼我就学会了游泳，因为抓鱼所以学会了品鱼，因为抓鱼所以学会了养鱼，所以我现在出版了个人的菜谱。我一共发明了 288 道菜，在我发明的菜里面最拿手的就是做鱼。我看任何人做鱼，只要他做完，我马上就能用这个方法做出另一种鱼来。这就是小时候的经验变成的财富。

可能有人觉得奇怪，为什么我没事整天做菜呢？因为小时候我们家里兄弟姐妹 12 个，我是第 12 个。孩子越少，父母越爱，但孩子太多，父母是爱不过来的。我们家吃肉都是规定一人吃两块，在切肉的时候都是按块切的，你要多吃就要挨打，因为别人会吃不到。我小时候就琢磨怎样才能多吃一块肉。

我想，直接在桌子上是不可能多吃肉的，因为那是公共场合，吃多了大家会有意见的，所以多吃肉的可能性是在灶台上，于是我就要求去烧灶。因为我们家里人多，每次做菜的时候一般都要做很多的饭菜，灶台上经常“兵荒马乱”，那个时候下手最为方便。所以说，生活的压力会促使你动脑筋思考问题。因为长期烧灶，一方面我变得勤劳，另一方面我经常看菜怎么做，“没有杀过猪，但看见过猪跑”，所以我十几岁的时候就会做三十个人的宴席。生活的压力可以培养出一个厨师。同样，人的潜力是可以开发的，但是首先心态要很乐观。

先行投入真的很重要

我做什么事情都喜欢书面化，然后把它写出规条来、写出规矩来、写出要求来，这就是我学法律的后遗症。什么东西都要留下字据，这叫证据。如果留下的东西，能够反映出每个人的普遍要求，就将它制定成一个规定，这叫立法。

学法律不是说背几个条文，那个没有用，因为你记不得的。律师职业对你的要求是什么都能以白纸黑字留下来，任何时候有人不认账，你都能拿出来，就这一条是很管用的。所以遇到有人跟我不认账，我就拿出证据来，你看当初你说的，这是当时你给我签的。这很有用的，学法律就是要有这个证据意识。

除了这个之外，学法律的人都知道签合同永远都是自己给对方的合同稿。为什么？平时没有法律意识、没有学过法律的人，总是说：“行啊，今天我们谈完了以后你给我们写份合同稿，然后我们再合作。”这对我们来说是不利的。在谈判中，永远要坚持合同稿由我们自己来拟，这样在同等条件下，语言表述和立场表述总能对自己多少有利一些。

这些东西在讲课的时候没有老师会给你讲，因为它不在规范的法学教育范畴内。但是如果你在一个律师事务所、在一个谈判场合，就会有很多行家里手告诉你这个事情应该怎样来办。

而且这些东西很多时候甚至没有书面的规定，但在我们生活里有很多看不见的社会潜规则、社会潜知识。当然，有一点你应该知道，那就是潜规则不完全是贬义的，甚至它的主流意义并不是贬义的，只是说社会里面形成的一些约定俗成的规矩，但并没有专门的条文规定。比如见到老人说话要客气，没有哪个地方专门定了这么一条规定，但是你就得这么做。吃饭的时候，尊贵的客人应该上座，这是约定俗成的，没有人立一条规定写在那里。

这种问题对于 40 岁以上的人来说不是一个问题，原因在于他们从小没有那么宝贝，从小就在社会上混事，从小就会打酱油，到稍微大一些就干活，再大一些就做点儿买卖，给家里面帮点儿忙……所有的这些事情都是在社会交往过程中被社会自动赋予的。

比如你去做一件事情，哪怕只是去买肉，碰到一位老大爷负责切肉，这时候你跟他说：“嘿，给我来一刀。” 很多人都知道老大爷刀一偏能给你一刀肥肉，再一偏也能给你一刀瘦肉，就看这刀怎么偏了，这跟你的态度很有关系。你是那刀肥的，还是那刀瘦的，其中最切实的教育就是你对人要有礼貌。没礼貌就是肥肉，有礼貌就是瘦肉，这是很现实的。

现在谁还自己去给家里打酱油，谁还给家里买肉呢？父母都把这些事情给包办了，所以大大减少了我们和社会接触的机会与获得社会经验的渠道。

结果等到你去工作的时候，社会还是会这么要求你，而这种知识在学校里是不会教的。到了一个单位，同事和同事之间怎么相处；同事不在，同事的电话响了，你在旁边要不要帮他接；带了好吃的东西，要不要当着同事的面吃；吃的时候要不要出声……这些都是很有关系的。

在职场上有一条非常重要的规则：当你真的带了好吃的东西，最有可能把这些东西变成你的人缘或者变成将来同事们对你的表扬的方法，就是分给大家。慢慢你会发现，这是很重要的。

比如你干的活差一点儿，其他人会说：“其实吧，我们小王还是干得不错的。” 为什么会这么说？因为你给他吃过好吃的，但他是不会说出来的。

最可恶的就是你带了好吃的东西，然后还捂在那里，不给别人吃，自己拿着吃，吃完之后还说真好吃，这个行为是相当恶劣的。你会发现，其实你和原来表现得差不多，结果本月评价的时候，别人就会说：“小王这个人工作上倒没什么，就是觉得做人方面有需要提高的地方。”

这是社会知识，就是你要知道先行投入的规则。什么叫先行投入？就是现在你有好吃的东西给大家吃一吃，将来你就有机会吃其他人的好吃的，也很有可能得到其他人的好评，这就叫先行投入。因为你先给其他人施予了一些东西之后，其他人总觉得心里欠你一点儿什么，这就是一种社会债务心理。

一个人的品德和威望，不完全是由你本质的人品决定的。实际上，相当一部分是由你的先行投入决定的。

比如在一次活动中，很多人在一起的时候，有人说：“咱们一人买一个冰激凌吧。” 有位同学自己出来主动说：“今天这个冰激凌我请客。” 当然，这个同学可能是做了一些勤工俭学的活动有点儿钱，但他请客完了以后大家会觉得这个人不错，下回再选什么他就比较容易得票。

在美国选举中，奥巴马说：“上次在入侵伊拉克的时候，只有我投了反对票。我知道你们都反对战争，我站在你们的立场投了反对票，所以你们应该支持我当总统。” 那个时候我站在你们的立场，所以今天你们要回报我，这就叫潜规则。你虽然看不见，但它发挥着作用。

现在可能有很多人办事都要请客吃饭。只要有人请你吃饭，通常都不是为了让你回请他吃饭的。来了以后说：“你看我今天有一件事情，想请你帮帮忙，就是我那个表弟吧，最近被公安局抓了，我听说你以前是学法律的，公安局长是你的同学，对吧？所以能不能帮忙通融一下。”人家请你吃饭，你今天吃了这个饭，就是“吃人家的嘴软，拿人家的手短”这个道理。因为人家请你了，你就不好意思说这个事真的不能帮忙。

如果大家都有这个意识，在彼此相处的时候，不管什么事情都愿意先干，能帮忙的都愿意先帮忙，投入的时候都愿意先投入，那多好啊。遇到吃饭的时候大家都抢着埋单，这个文化就上去了，你的感觉就不一样了。

用与众不同的方法来做事

对大学生来说，什么样的课要认真学习呢？就是你特别喜欢的、有感觉的课。其他不喜欢的课马马虎虎能过就行了，不要花那么多精力。为什么？人的精力总是有限的，要把你的精力花在你特别愿意干的事情上。

你平时只是分出了喜欢的和不喜欢的课，这种目标性还不是很明确。如果你有较多的社会行动之后，回头再看你要学的课，你的明确性会大大提高。我以前是学法律的，后来是学社会学的，越到后来学的课就越清晰了。等我学社会学的时候，虽然还是那些老师在讲，但是我觉得有用度已经大大提高了。因为老师讲课的时候，我会想这个知识可以运用在什么项目里。

我在哈佛大学读书的时候，一共做了 5 个作业，其中直接把 3 个作业变成了计划书，向基金会申请投资，一共拿到了将近 30 万美元。做 5 个作业拿 30 万美元，交的学费还不到 5 万美元，我净赚了 25 万美元。这是因为：第一，我选了课，我知道这个课管什么用；第二，管用之后还管钱，管完用、管完钱之后，我还可以回头再跟我们其他的同事说，“你看，读书不只是读书，读书也是赚钱。”

所以一门课程，对普通的本科同学来说，光读这个书是没有用的，必须得有社会行动。但是同样上这个课，我也告诉他们是有用的。为什么呢？差在什么地方？因为多了一个行动变量。就是同样配盘菜放在你前面，你要知道为什么配这个菜、它管什么用。

行动最重要的一点是让我们发现自我。我们在社会行动中发现真实的自我，回头再来梳理校园的资源，那么我们现在就跟以往有所不同了。

最重要的是，以前中学时同学在选专业的时候，整天被困在考试机制里面，而考试本身是迷失自我的。这个行动让我们以为事业是由标准题构成的。但社会行动不一样，它让我们找到

自己真实的自我，然后才知道怎么来做。

很多同学说：“袁老师，不见得，我也到社会上打过工，还到餐厅实习过，当过服务员，端过盘子；还到单位去实习，人家让我去复印，复印了一个月，当了一个月‘印帝’。”这时，我用一位同学的例子来说明，即使端盘子也可以很有水平。

有一位武汉大学的同学跟我说：“老师，你看我也没什么本事，最多到餐馆里面做一个端盘子的活。”我说很好，你每天在端盘子的时候，找那些感觉特别满意或者特别不满意的顾客，每天访问4个顾客，就问一个问题：“今天在我们的服务过程中，你有什么感觉特别不满意或者特别满意的地方吗？”每天访问4个，一个星期28个，访问28个人以后，做5页PPT：第一，我们这个餐馆的主要优点是什么？第二，我们的餐馆存在的主要问题是什么？第三，如果这些问题中要优先解决一个的话，首先解决哪一个？第四，为什么？第五，用什么方法去解决？

一个星期之后，做出这么一个东西给你们老板看，老板会问：“这是什么东西？”你说：“这个叫PPT。”那老板从来没有想到，他开个小餐馆能用上PPT，这个档次也太高了。等你把这个播放完之后，老板说：“你说得很有道理啊，你说的这个我也感觉到了，怎么从来没有想到把它整理出来呢，到底是大学生，和我们小学生不一样啊！”他能感到你跟他的不一样。“你说下星期我们改这个东西的话，改得了吗？”“没关系，我负责帮你改。”所以一下子你就由餐馆服务员变成总经理级别了。

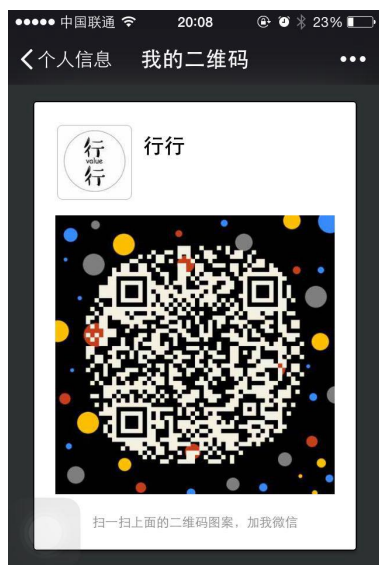
其实，这些问题中先解决哪个是有技术的，通常选那个相对好解决的，这样比较容易有政绩。下个星期果然有所改进了，老板说：“太厉害了！”下个星期同时你又给他看了三个PPT，因为你在这三周里继续在做那个访问，你又解决了一个问题。连续解决了三个星期的问题之后，老板说：“太强了，咱们考虑合伙吧。”所以你看，端盘子也可以端得有管理含量。

我们不要轻看了手头的活，其实我们今天做的每一件小事，都是可以用与众不同的方法来做的，我们能够借此证明自己的能力。

你说有谁能够把一个公司给你来玩？你刚大学毕业，我就请你来当总经理，让你负全部的责任？那我负不起这个责任！被你玩完了，我还不知道怎么玩回来呢！所以你要想得到机会，就要在实践中，在你干这个活的时候，显示出一种能力。当然，你同时也可以发现自己干这个活是不是很有趣、是不是适合。

1、小编希望和所有热爱生活，追求卓越的人成为朋友，小编：QQ和微信 491256034 备注书友！小编有300多万册电子书。您也可以在微信上呼唤我 放心，绝对不是微商，看我以前发的朋友圈，你就能看得出来的。

2、扫面下方二维码，关注我的公众号，回复电子书，既可以看到我这里的书单，回复对应的数字，我就能发给你，小编每天都往里更新10本左右，如果没有你想要的书籍，你给我留言，我在单独的发给你。



扫此二维码加我微信好友



扫此二维码，添加我的微信公众号，
查看我的书单