

罗振宇 2023“时间的朋友”跨年演讲全文稿 (含全套 PPT)



01

空间、时间与葡萄酒

你好。我是罗振宇。现在，是 2022 年 12 月 31 日晚上八点半。这是“时间的朋友”跨年演讲第 8 场，也是倒数第 13 场。如果你是跨年演讲的老观众，可能看出来了，今年的跨年演讲有点不一样。对，我不像往年，是在一个体育馆里。此时此刻，我正站在一座书店里。这里是位于深圳市龙华区的深圳书城。诺贝尔文学奖得主索尔·贝娄对书有一个定义，书是什么？书是广阔生活的保证人。



距离 2023 年还有 3 个半小时，我想请朋友们坐下来，在这么多“广阔生活的保证人”的陪伴下，咱们聚在一起聊聊天。今天晚上，我给你准备了 22 个故事，咱们开始。



故事 1.《电动车与书店》我要讲的第一个故事，是一个“补窟窿”的故事。它就发生在我此刻所在的深圳市龙华区。这个故事的主人公，我不知道他的姓名，我们就叫他“龙华哥”吧。他 37 岁，原来开工厂，这两年生意失败，工厂关了，还欠了 200 万的债。这大概就是人生谷底的样子吧。怎么办呢？偶然有一天，他发现，深圳的街头，地铁口到处都停着电动车，许多电动车的座椅上都有破洞。你想，一个多雨的亚热带城市，下雨之后，有洞的座椅坐上去，一裤子的水，会给骑车的人带来很多麻烦。于是他想到了一个对别人有用的活儿——去把这些电动车车座的破洞补上。他就带着一些皮革贴，满大街去找电动车，补好破洞之后，再贴上一张收款二维码，上面写着：“坐凳给您补好了，扫码支付，金额您随意。”这话听着耳熟。酒桌上常见的词儿：“我干了，您随意。”等他忙完一天回家，打开手机，发现真的不断有人开始付款，有 3 块、5 块、8 块、20 块，还有人留言感谢。第 1 天操作，总共 31 笔，收了

184 块钱。要知道，他补座椅用的皮革贴，每一张的成本在一毛钱左右，所以贴了 100 张出去，也才 10 块钱的成本。诶，这个事儿能干！第二天，收款 562 块，刨去皮革贴的成本 30 块，地铁日票 25 块，挣了大概有 500 元。一个新的生计就这么找到了。我不知道这个故事给你什么感受？是数字化技术带来了新的生意方式？还是中国人的道德水准在普遍性提高？而我，倒是从这个故事中再一次看到了一个“做事的人”该有的样子。拜托深圳的朋友，如果你的电动车恰好也被他补过洞，如果你给他打过钱，还有他的联系方式的话，帮我问候一声。就跟他说，罗胖，也被他这个故事激励到了。这个故事给我的启发是：**面对困难，有三种结果。最好的，当然是打赢困难，其次是被困难击败，但还有没有更糟糕的结果呢？有。那就是被困难定义。**



什么叫被困难定义？守株待兔的故事，大家都知道吧？那个人在树前赢了一次，就把自己定义成了“可以靠运气活下去的人”。被锁死在一次成败之中，这太糟糕了。

而我们故事当中的这位“龙华哥”，迅速地摆脱了“失败的工厂主”这个定义，开始在别处寻找机会。从制造业的工厂主，到满大街去补车座，这是多大的跨度？这是一种多么强悍的摆脱定义、重启自己的能力？龙华区有一句话：“无奋斗，不龙华。”这就是我们中国人眼里奋斗者的样子，也是我们这代人心目中深圳精神的样子：遇到难处，一边对他人的困境保持同理心，一边不挑不拣，先从身边的小事做起。这样，很多原来看不见的，身边的小机会就会生动地浮现出来。因为这个故事，当龙华区的朋友邀请我们把跨年演讲放到这里，我们马上就接受了邀请。场地就定在龙华文体中心，一座刚刚落成的体育馆。但万万没想到，刚刚被这个“补窟窿”的故事激励到，马上就轮到我们自己补窟窿了。每年，准备跨年演讲，都有一个月的闭关期。2022 年 11 月底，当我们来到深圳的时候，全国还在大面积封控。你可以回想一下：一个月前，那个时候的社会氛围和自己的心境。有一天看场地，我站在体育馆里，突然觉得，坏了。我完全没法想象：今年还能做那种大集会、大舞台、大屏幕式的演讲。即使深圳本地的防疫情况允许，即使我还有勇气像去年那样，一个人面对一万个空座位讲，而如果那个时候的你，还被困在家里，看见这个场景，你会作何感想？我又情何以堪？我们准备了半年的跨年演讲，就在一个月前，突然变得非常尴尬。简直是进退维谷。刚才我讲了一个“补窟窿”的故事。现在，我自己突然就面对这么大一个窟窿要补。怎么办？正当一筹莫展的时候，那天，我们走出原定的龙华文体中心，一扭头，就看见了这座深圳书城，也就是我今天站的这个地方。一打听，这里居然还是全国首家 5G 智慧书城。



灵光一闪，一个新想法就冒出来了：今年能不能干脆不用大舞台？也不搞大集会？我就在这个书城里，边走边讲。观众也不用多，因为这里有书香的加持，更重要的是，我可以走到真实的观众中间。

过去这三年，我们多缺和真实的人近距离、面对面相处的机会啊。你看，这不就是刚刚“龙华哥”给我的启发吗？宁可被困难击败，也不要被困难定义。



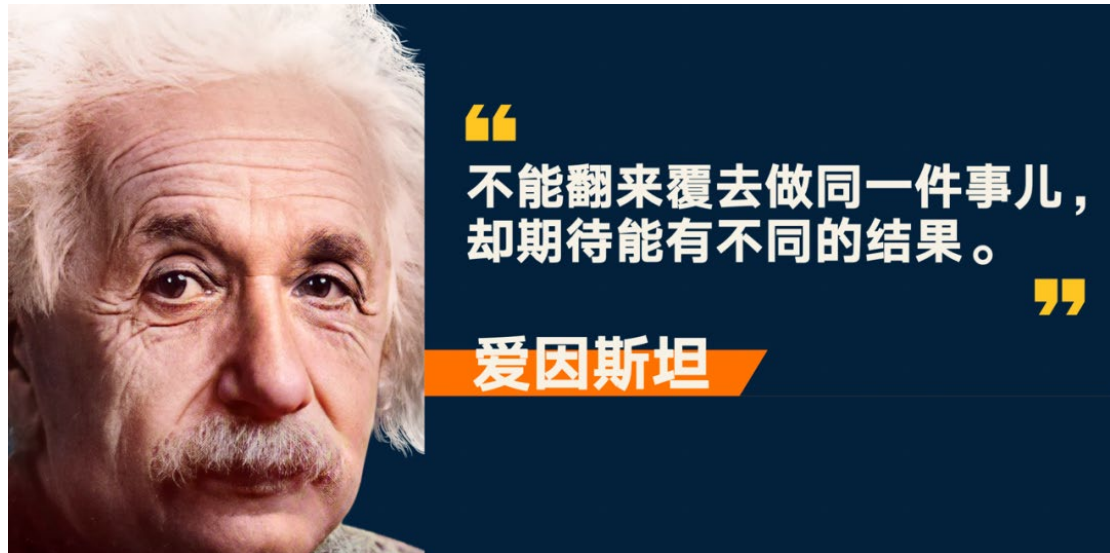
**宁可被困难击败，
也不要被困难定义。**



谁说跨年演讲就一定要在体育场里的大舞台？

再深入一想，空间和场景一变，讲法自然也得跟着变了。既然走到观众的中间，那就不是舞台上的人对舞台下的观众讲话，而是跟老朋友见个面聊个天。那就不能只讲道理、搞论证，咱们就得像几千年前的人过年那样——聚起来，讲故事，然后顺便聊聊自己的启发。要知道，这可是我很久以来的一个愿望：什么时候，跨年演讲不再是那种讲观点、举例子的课堂式宣讲就好了，要是能变成聊天长谈式的口气就好了。但在原来的那种大屏幕、大集会的场地里，我很难摆脱原来的内容模式。那今年，把场地一换，这个换内容风格的机会也就来了。你说

神奇不神奇？你看，刚开始，我只是向“龙华哥”学习，要补上一个自己的窟窿，但没想到，解决了一个问题，还顺带开启了另一种可能性。所以，如果今年你觉得被什么东西困住了，感到此题无解，那也许不必强攻。从这个困难里走出来，别被这个困难定义，到别处看看，带上自己的老问题，找找新的可能性。爱因斯坦不是说吗？咱别像精神病那样，“翻来覆去做同一件事儿，却期待能有不同的结果”。



做一点不同的事，老问题的新解法没准也就冒出来了。

今天接下来咱们可就这么讲了：讲故事，讲启发，哪个对你有用，你就拿走哪个。哪个对你没用，你就先存着。为什么今年我这么强调“启发”？因为我们面对的问题太新了。与其勉强拼凑答案，倒不如让自己修炼成一种“易受启发体质”。



所谓“易受启发体质”，就是能在他人的处境中，看到自己问题的影子；能在他人的答案中，找到自己的解题的线索。我知道，你是这样的人。



故事 2.《螃蟹与红酒》

第二个故事，是一个讲老实话的故事。你说该不该讲老实话？所有人都说，该讲。但遇到具体情境，讲老实话，其实没那么容易。比如，法国有一家著名的酒庄遇到了一个问题：有一年极端天气导致葡萄的品质大打折扣。你看，这对卖酒的人来说，就是个难题。你不说老实话吧，客户能尝出来；说老实话吧，又怕没人买，这事咋办？我在抖音上，看到有个广告文案人，舒宸老师（@叫我舒老师），他给这款葡萄酒写了个广告文案：“气候让葡萄略微酸涩，这一杯共敬这一年的不完美。”



我觉得这个文案写得好。好就好在：在这个文案里，“不完美”变成了一个特色。我就以茶代酒，你此刻也不妨给自己满上，来，咱们隔空，共敬这一年的不完美。几乎是一模一样的情况，今年中国夏天高温，大闸蟹的发育受到影响，个头儿比往年小了不少。那你说，今年大闸蟹的广告文案，该怎么写？还真有商家，去年的词是：“丰满肥嫩，晶红油润。”今年的仍然是：“丰满肥嫩，晶红油润。”



这就叫不老实。我的朋友和菜头，提了这么一个方案，叫“今年螃蟹虽小，亦是一期一会”。你看，大年也好，小年也罢，都是今年。今年过去再也不重来。无论多糟糕的一年，也是自己生命中特别的一年。



哎呀，我觉得这句文案，比葡萄酒那句还要好。它给我的启发就是，既说了老实话，又呈现了对自己一段经历的珍爱，还保持了对未来的期待，这才是高境界的老实话。始终保持希望，坚持说老实话，这也是一种英雄主义啊。



未来一个月，各个单位都是开年会的时候。我知道好多人都发愁，都挠头，要是这一年业绩不好，年会上可怎么讲。我们的本能反应可能是：大过年的，少谈不愉快的事，多展望未来。但是，听完了这个故事，我倒觉得，最有价值的态度，应该是：不躲。我建议你，可以先把这个故事讲给团队里的小伙伴，再把困难和挑战都摊到桌面上，认真分析分析，讨论讨论。只要还对未来抱有信心，承认当前的困难，保持希望，讲老实话，没有什么大不了的。



故事 3. 《甘地与糖》

讲老实话有没有更高的境界？我这儿还有一个故事。第三个故事，来自我刚刚出版的这本书，《启发》。这个故事是说，有一位母亲带着孩子去拜见印度的圣雄甘地。



她对甘地说：“求您一件事，我儿子太爱吃糖，医生说这样不好，但我说服不了他。我儿子非常崇拜您，您能劝劝他吗？”甘地说：“你下个月再来吧。”这位母亲说：“我们走了三天才到这儿，您就开开金口劝劝吧。”甘地还是坚持说：“不行，你们下个月再来。”一个月后，那对母子又来了。甘地就对那个小男孩说：“小朋友，你不要再吃太多糖了。”小男孩点点头。这位母亲就问：“这么简单的一句话，您上个月怎么就不肯说呢？”甘地说：“因为那时候我也有吃太多糖的习惯。”你看，张嘴说话很容易；但是只说自己相信和能做到的事，不容易。所以，今年跨年演讲，我也给自己定了一个规矩：什么宏观经济形势、产业发展格局、中美博弈分析、投资理财预测，咱们一概不聊。今年的环境复杂到这种程度，每一个讲老实话的人，都不应该假装自己手里有答案，宣称自己看得清未来。**唯一真正有效的策略，就是把思考的指针转向自己。**所以，今晚，请原谅，我只讲给了我巨大触动的故事，只讲自己身在其中、正在践行的道理。但这个故事给我的启发，还不止于此，而是“启发”这个词本身。到底什么是启发？我听过对这个词最好的阐释，来自于一位教育心理学家，他叫杰罗姆·布鲁纳。他说：“人类的精神生活中最独特的一件事情，是人们会不断地超越所给的信息。”



什么意思？这其实是说，人类的知识传承，不是这桶水倒给下一桶水，下一桶又传给另一桶水，而是我们每一个有灵性的人，都有本事在原来信息的基础上，再添点自己的东西，不断地超越过去，还给世界更多的东西。添加什么东西？就是自己的身体力行啊。这就叫启发。

你看甘地，他其实不需要身体力行之后，才知道吃糖不好。吃糖对身体不好，这就是个道理。但当甘地加入了自己戒糖的行动之后，听在小男孩耳朵里，这句话才更有说服力。这是说老实话的更高境界：**先以自己为道路，再为后来者开路。**



今年跨年演讲的主题叫：“这个思路有启发！”我跟同事开玩笑说，今年这一场，我对自己的定位，就是一个“卖火柴的小老头”。我一根根地擦亮我自己的火柴，但是期待的，是你能拿到这个火种，也燃烧一部分你自己，它才能变成你的，你也才能传给别人。明年一年，你肯定也会听很多道理，也会讲给别人很多道理。但在讲的时候，我希望你能加半句话，说说你自己曾经是怎么干的。哪怕只在道理后面缀四个字：“俺也一样。”

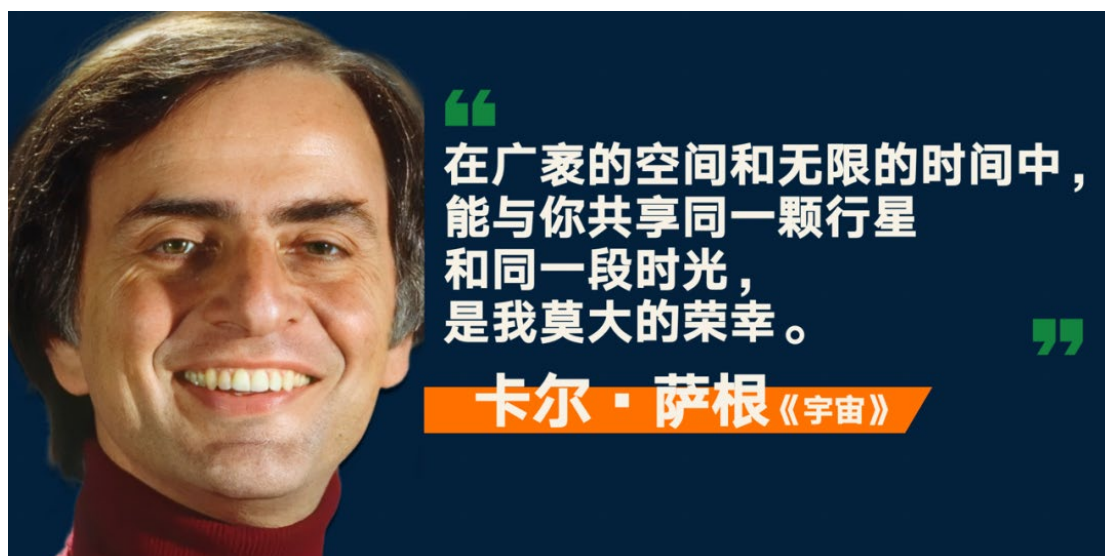
当道理穿过了身体，再传给别人的时候，它就变成了你的一部分。



故事 4.《60 秒与 10 年》

接下来，第四个故事，我讲一个 10 年毕业的故事。10 年前，我开始干一件事。每天早上，在“逻辑思维”微信公众号上发一段 60 秒的语音。我说要坚持做 10 年，最终坚持完成了。60 秒的文稿，合起来有 100 多万字，一共是 3652 条。为什么还有零有整的呢？10 年啊，中间有两个闰年。这么一想，10 年，还真是一段漫长的时间。就在 10 天前，2022 年的 12 月 21 号，我终于毕业了，这每天 60 秒的行为艺术终于结束了。天文学家卡尔·萨根给自己的《宇宙》写过一段题记：“在广袤的空间和无限的时间中，能与你共享同一颗行星和同一段时光，

是我莫大的荣幸。”谢谢你。



“
在广袤的空间和无限的时间中，
能与你共享同一颗行星
和同一段时光，
是我莫大的荣幸。
”

卡尔·萨根《宇宙》

临别之际，送给大家一个小礼物。我们做了一个 60 秒语音的合集，打开得到 App 搜索“60 秒”就能免费下载。音频合起来有 40 多个小时。如果某一天，你在自己的取经路上，需要一点启发，可以像孙悟空呼叫土地公公一样，敲敲金箍棒，我就出来陪你聊一会儿。这 10 年，被问得最多的问题是：一段逻辑完整的话，你是怎么做到正好 60 秒说完的？说起来都是泪。其实没有什么技术含量，就是反复录，一直录，直到正好 60 秒。不许加速、不能剪辑，因为那么做用户听得出来。最多的一次，我录了 50 多遍。还有很多人问：10 年，那么长的时间，有没有没选题，写不出来的时候？有啊。尤其是刚开始的三个月。记得有一天深夜三点，还有三个多小时就要发语音了，我坐在那里就是想不出来要说什么，那种痛苦，至今记忆犹新。但是后来好一些了。痛苦着痛苦着，也就习惯了。更重要的是，我学会了一件事：和这 60 秒“共存”。



据说，作家海明威每天停下工作的时候，写最后一句话，往往只写一半，剩下一半第二天开工的时候再写。为什么这么干？你想啊，每天早上开工的时候，面对的是半句话，那就有一个强烈的冲动把这句话填完。这一天的工作不就顺利开启了吗？有这么一个洞，让自己想把它填上，这很重要。这 10 年的每天 60 秒，对我来说，就是 3652 个洞啊，我要把它填上啊。我每天的生活，无论是开会、读书、见人、听课，甚至是吃饭，我那些洞口都在向全世界敞

开，我无时无刻不在寻找这 60 秒的素材。所以，我在这 60 秒上花的时间，可不是每天 60 秒，而是这 10 年间的每一分、每一秒。如果你自己，或者你身边的人也想坚持干个什么事，那我这 10 年收获的启发，其实就是王阳明说的那句话：“持志如心痛。”



心里有一个做事的志向，就像心里有个痛处，时刻提醒着它的存在。不是摩拳擦掌，不是下定决心。就是我刚才说的那个心里的洞，它始终向世界张开，需要我用全部的精力去填满它，到处搜寻资源去完成它。这才是一件能长期坚持下去的事情的样子。长期坚持干一件事，还有一个好处，就是有些念头可以像种子一样种下，然后等着它慢慢发芽。记得几年前，我在网上听到一位女钢琴家的演奏。

她叫罗维，罗辑思维的“罗”，罗辑思维的“维”。当时我就想，罗辑思维这 10 年 60 秒结束那天，也许我可以请她一起来办个音乐会。不仅因为她的艺术造诣，也因为她的这个名字：罗~维，罗辑思维有头有尾，多好。你看，这个念头一起，今天还就成真了。我身边的这位钢琴家，就是罗维。巧的是，我们今年在深圳办跨年，她就是深圳人。巧的是，一位很繁忙的钢琴家，今天正好有档期。巧的是，她和你一样，也是罗辑思维和得到的用户。你看，机缘这个事，真是奇妙。“念念不忘，必有回响”，居然是真的。

刚才这半个小时，我们讲了 4 个故事。它们其实讲的是，我们在艰难处境下如何自处的四种姿态：不要被困难定义；带着希望说实话；带着实践讲道理；带着痛处来坚持。



留个悬念吧：罗胖 60 秒结束了，那我去做什么？今天演讲临近结束的时候，也就是 2023 年，我第一时间告诉你。

02

改行、露营与“职业折旧率”



故事 5.《建筑师与婚礼》

接着往下聊。今年得到做了许多场直播，有一个体感：只要一提到“35 岁危机”“改行”“裁员”这几个关键词，大家的反应就很强烈。不管是主动还是被动，许多人在今年都想“动一动”，至少换一条赛道试试。看来，大家都想明白了：没有哪条道能一直走到黑了。你要是对这个话题感兴趣，我们来接着讲故事。今晚我想讲的第五个故事，是一个孩子不听劝的故事。



她叫袁媛，是一位科班出身的建筑设计师，在国内首屈一指的房地产企业万科干了 4 年的项目管理。但在 2019 年，袁媛做了一个非常任性的决定，从万科辞职，改行去搞婚礼策划。站在我们外人的角度看，这不是瞎折腾嘛！先不说从建筑师到干婚庆，这职业声望降了很多，光是改行初期的收入损失，也很大啊。改行头一年，袁媛进了北京一家大型婚庆公司，从头

学起，每个月拿到手的工资，只有三千多块。但她说：自己就是喜欢这一行。听到这，你可能以为我要讲的是一个年轻人勇敢追逐梦想的故事。毕竟，听从内心的召唤，不惧世俗的眼光，任性搏一把，这好像是每一个时代，每一代人里都会出现的情况。但这只是袁媛改行这个故事的一个版本。我的一个朋友，在西瓜视频上很有名的一个创作者凉子老师（@凉子访谈录）说过一句话，提醒我们：**任何人生故事都有两个版本。**



我们来看看袁媛的故事的另一个版本。袁媛提到，在她离开万科时，当时的领导劝她，对她说过一番语重心长的话。这位领导讲：“你刚刚做完一个 150 米高的双子塔项目，它们会在城市中心伫立 70 年。而你现在要去做的事，可能只是一天、甚至一个晚上，值得放弃那么多东西去奔赴吗？”

听到这段话，我的第一反应是：这位领导真是个好人啊，为年轻人分析得很透彻。我们这代人经常面对这样的价值排序，比如：“你是愿意卖一辈子糖水，还是跟我一起去改变世界？”盖双子塔，好像是一个经济价值、社会价值和历史价值更大的工作；而搞婚庆，好像只是对个人意义比较大。不过，往深处想的话，这件事里其实还有另一个维度：未来的中国，真的还有那么多双子塔需要建吗？我们知道，当城镇化率到了 70% 的时候，就会出现拐点。而中国的城镇化率，在 2021 年底，已经到了 64.72%。拐点将至，大城市的扩张就会走向尾声，大项目、大工程的数量也会大幅下滑，一个建筑师参与地标性工程的机会也就越来越少了。这可不是远在天边的阴影，而是头顶正在凝结的积雨云。所以，虽然袁媛在接受媒体采访时，大家看到的都是一个文艺女青年追逐“小确幸”的故事，是一个美好而浪漫的故事，但她的转身一跃，未必不是一种理性。面对行业出口越来越窄，竞争越来越激烈的大趋势，换一个行当，未尝不是一种选择。可能你会想，换个行当，那袁媛，读建筑系、干建筑师的那些年，不是全浪费了吗？我们来看看袁媛搭建的婚礼场景。

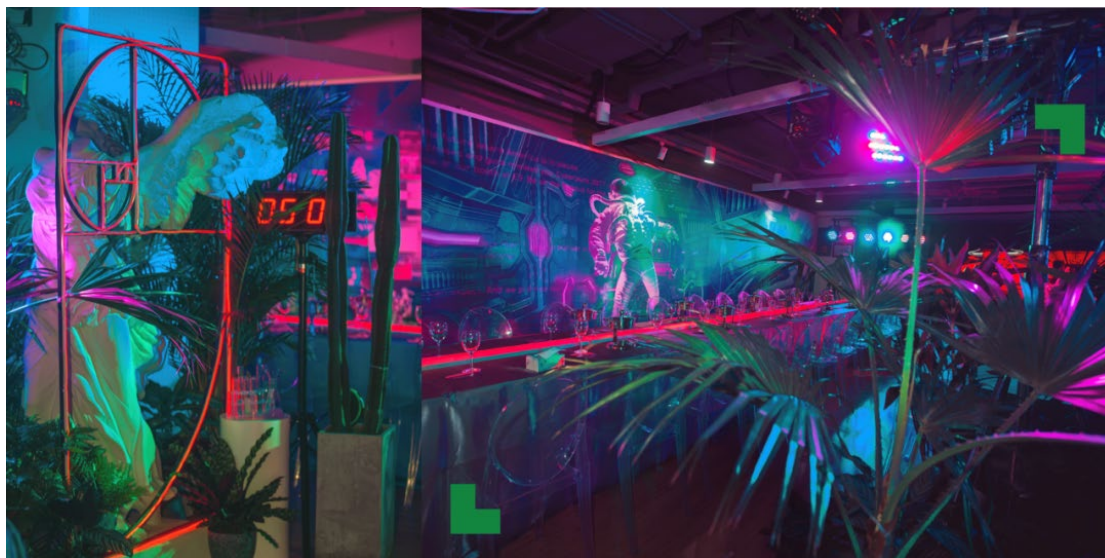
有在雪山上搭出来的婚礼圣坛。



有在厂房里造出来的北非风情。



也有用 10 万米长的绣线搭建出来的“雕刻光线”。你一看就知道，这真是建筑师搞出来的婚礼啊。都说建筑是“凝固的音乐”。建筑师是通过空间表达自己的美学理念。而婚礼，表达的是人生最庄重、最热烈的情感，当然有建筑师发挥的空间。这么一想，你还会觉得袁媛的过去浪费了吗？我还可以透露几个其他的细节：大学时代，袁媛是厦门大学学生会的主席，爱张罗事儿，爱办活动。巧的很，她也是得到高研院北京校区的同学，还是他们班的班委，最近正在筹备班级的下山大会。



这是袁媛在万科做过的活动的照片。这些年会、发布会和大大小小的活动，都是她利用工作以外的时间，一手操办的。讲到这儿，再想想：袁媛是谁？是个建筑师吗，是个婚礼策划师吗？好像都不全面。从袁媛的经历里，我得到的启发是：**就是有这么一类人，他们不被身份标签限制，边走边打包无数技能和个人特质，可以灵活变换工种，同时不会浪费任何一段经历。**



袁媛就是这类人，她没有被“建筑师”这个职业标签绑架。她把自己 30 多年的人生里搜集到的所有养料，统统打包带走，然后找了一个自己觉得还挺有意思的行业，在那里重新开张。“添酒回灯重开宴”，无非就是这么回事。如果你，正在经历主动或者被动的改行，那你不妨像袁媛这样想问题：**哪里是什么改行？不过是带上全副身家，换个地方再开张。**

故事 6.《天文学家与玫瑰》

我要讲的第六个故事，还是关于改行。不光女孩不听劝，男孩一样不听劝。《第一财经》杂志的总编辑赵嘉老师告诉我，有一位南京大学天文系的学者胡波，在学校待了 14 年，从本科读到博士毕业，马上就要评副教授了，结果突然决定改行去搞装修了。

那这个改行，是不是浪费有点大啊？而且大学老师干装修，那得从头开始吧？胡波却讲，我怎么能叫改行呢？我在过去 14 年受到的天文学教育，培养的方法论，拿来搞装修，一点都没浪费啊。这个时候我才意识到：在天文学这个庞大的系统里，胡波老师可能就是一个普

通的基层研究人员。但他的思维方法和个人特长,如果平移到做装修上,那就是降维打击啊。他有靠极其有限的数据去还原宇宙真相的能力。搞装修也是一样,一开始只有一个乱糟糟的毛坯房。但胡波能借助 3D 建模软件,快速想象并呈现出方案。这种视野,家门口的装修队做不到。他有搞研究的能力。两种建筑材料能不能混合,过去的装修师傅是靠经验判断的。但胡波会去刨根问底,弄清楚其中的原理,以后遇到类似的情况,就知道怎么处理。这种触类旁通,一板一眼的老师傅做不到。他有统筹全流程的能力。别人搞装修,设计、采购、施工三个环节是分开的,出了问题经常要扯皮。胡波把三个环节都打通,工艺流程高度精确化,还会和客户实时沟通进度。这种全过程负责,普通的设计师做不到。



所以,现在我们就看到了一个每天在工地上干活,戴着劳保手套,亲手摆弄一砖一瓦的,没准会对装修这一行产生“降维打击”的前天文学家。而且他是真心喜欢这一行,工作幸福感很高。故事讲到这里,我得到了一个巨大的启发。**重要的不是身份,而是内核。**



过去我们是怎样衡量一个人的社会价值的?首先是根据他的社会身份,更准确地说就是一个人的职业。你是建筑师,我是天文学家,他是大厂码农。我们各自在社会评价上处在一个确定的位置。每个职业,又有自己固定的上升通道。讲师上面是副教授,副教授上面是正教授,人人都处在通天之梯上的某一级,外界根据他的位置对他做判断。听完胡波的故事,你会发现很难用外在的身份标签定义他。他是谁?他是一个有想象力,有研究能力,擅长统筹规划,

热爱生活的年轻人，这才是他独特的“内核”。我是谁？我不是那些标签啊。正如科幻作家菲利普·迪克说的，“我不是很多，但我是自己的全部”。



是我的那些突出的特质和偏好，是我的那些独一无二的经历，是我穿越时光走到今天带在身上的所有东西，构成了现在的我啊。也许在世俗的眼光里，它还不够好，但它足够独特啊。这才是我的“内核”。印度有位著名导演叫塔西姆·辛，作品非常有创意，拍广告开价也很高。有一回，客户吐槽他说，你就拍一个 30 秒的广告，要收好几百万美元，说得过去吗？塔西姆·辛是怎么回答的？他讲，你花钱买到的不只是我做导演的这段时间，还有我喝过的每一口酒，品过的每一杯咖啡，吃过的每一餐美食，读过的每一本书，坐过的每一把椅子，谈过的每一次恋爱，去过的每一个地方。你买的是我全部生命的精华转化成的 30 秒，怎么会不贵？

我们身上最有价值的东西，不是证书和技能，而是过去一切经历的总和。

你受过的教育，经历过的职业背景，甚至犯过的错误，它们给你留下的遗产，都可以成为你当下价值的支撑点。所以，当你从事的职业、所处的行业、身在企业在 2022 年遭遇了困难，不妨回过头去，看看自己、问问自己：我的内核是什么？干什么能给我带来成就感？凭借我的内核，我还可以在哪里重新开始？**改行，不是承受损失，而是拓展生命丰富性的机会。**送给你一句博尔赫斯的诗：“一朵玫瑰正马不停蹄地成为另一朵玫瑰。你是云、是海、是忘却，你也是你曾经失去的每一个你。”



2022 年，如果你也在承受变化，也许，你其实是正在成为另一朵玫瑰。



故事 7.《香帅与 AI》

下面我要讲的故事，是一个狼真来了的故事，狼的名字叫：人工智能（AI）。人工智能的作文写得比咱们好了。最近朋友圈里流传着人工智能写的小作文，我估计许多靠写材料为生的人，看得都是胆战心惊。它是真的写得好啊，文从字顺，材料扎实。凭良心说，不知道超过了多少长期干文字工作的人。还有，人工智能画画也比咱们好了。我们以跨年演讲为主题，请人工智能画了一幅画。



本来，我们以为，人工智能最多能威胁到那些做重复劳动的人的生计。但在 2022 年，越来越多的消息告诉我们：**创造性的工作，比如写作，比如画画，也将不再是人类独占的地盘。**大水正在漫过脚面。你感觉到了吗？说到这个话题，我要请出一个人了：香帅老师。作为一名金融学家，香帅老师和她的团队，长期跟踪研究职业和个人能力对个人财富的影响。我替跨年演讲的观众问你一个问题：如果人工智能对人类职业的威胁不可避免，我们应该怎么办？



跨年演讲的观众朋友们好。今年我写了“香帅财富报告”系列的第四本，就是这本《钱从哪里来》，拿到跨年演讲的现场来首发。这本书谈到的话题很多，比如现在全球的金融逻辑到底有什么变化，比如各类资产的未来前景。其中，我最要推荐你看的，是第六章，其中就专门谈到了罗胖刚才问到的那个问题：人工智能正在漫过我们的脚面，我们该怎么办？该怎么办呢？今天时间有限，我给你讲两个有意思的结论：第一，对所有的人来说，**数字技术改变了我们工作技能的折旧率，所以，应对挑战的办法就是去找到那些折旧更慢，更保值的技能。**

我们团队搜集了头部招聘网站的数据，参考经典文献和美国劳工部 O*NET 数据库，从所有职业的工作任务描述中，抽象出来三种“保值”技能：**创意，社交智慧，和手艺**。创意不是天赋吗？怎么会是技能？社交能力也是天赋吧？否则怎么会有人是社牛，有人是社恐？手艺居然不会被人工智能所取代？你没有听错，创意不是天赋。像我们何帆老师的分析洞察能力，罗胖这样的诠释信息能力，董宇辉的表达能力——都属于创意技能，**这种技能，随着阅历渐深，年岁渐长，反而更容易打磨出时间的光华**。同样的，**社牛不一定能实现有效沟通，能胜任领导和引导的工作**，而这些恰恰是“社交智慧技能”最重要的组成部分。至于“手艺”——因为手是人类在进化过程中获得的最珍贵的礼物，人工智能在模仿手部的精细动作上至今没取得太多进展——你说，著名化妆师毛戈平那双手，什么人工智能能取代？所以，这也是保值能力很高的技能。第二，人到中年，怎么能顺利转行？我给你一条转岗转行的原则：**迁移到技能相近但趋势向上的岗位。**



转岗原则： 迁移到技能相近 但趋势向上的岗位。

那什么职业和什么职业之间技能相近呢？我们团队帮你做了计算——你能想象吗？教培老师和什么职业技能相关度接近？职业规划师，社区服务人员，心理咨询师，技能相关度都高达 90%以上，为什么呢？因为这些职业都需要“创造性为他人解释信息”的能力。那 2022 年最痛苦的房地产经纪呢？也有光明前景——现在最火的直播营销师，互联网营销师，都是和房地产经纪的工作技能高度相近的职业，相关度高达 96%。想一想，似乎也不奇怪，这些工作每天都在干什么工作？“建立和维护个人关系”和“解决争端和谈判”。所以，只要技能相近，不怕跨行幅度大。那程序员呢？建筑师呢？到哪里去转行？还是卖个关子：等你打开《钱从哪里来 4》的时候，自己揭晓答案吧。当然，“钱从哪里来”，不仅仅是关于“人生钱”的职业选择，还有房产、金融资产这些“钱生钱”的资产选择。每年都有同学来问我，要不要担心人工智能取代我的工作？我转行，应该选什么职业？今年政策文件里的经济方向是什么？又降息了，我是不是该去资本市场上大杀四方？还能买房吗？买房占总资产的比例要控制在多高，买房是养老还是投资？其实这些问题的答案，在我今年的这本新书《钱从哪里来 4》里都有，书里还举了很多例子，比如不同城市、不同财富能力，和不同背景的家庭，到底该在资产配置上做怎样不同的选择？每一个都是来自真实的生活，你会在这些例子里看懂自己的影子。所以，给你一个建议，这本书现在买，到手之后，赶紧读。找一个春节前的晚上读完，你会带着一个全新的视角，走进新的一年。提前祝大家新年愉快。

谢谢香帅老师。这本书《钱从哪里来 4》，在跨年演讲首发，它的单行本已经在当当网上架。我重复一遍香帅老师刚刚的建议：马上买，赶紧读！



如果你来得到 App 购买的话，还会有一个惊喜：我们另外准备了一个礼盒版本，名字叫“时间的朋友”。



里面除了香帅老师的《钱从哪里来4》，还有何帆老师的《变量5》。在这两本书之外，礼盒里仍然会有“时间的朋友”纪念徽章和记事板。礼盒版限量 40000 份，只在“得到”有。



故事 8.《露营与英雄归来》

下面我要讲的第八个故事，是一个“英雄归来”的故事。本来，今年我是下定了决心，绝不在跨年演讲里提什么潮流啊，赛道啊，风口啊这种大词。但是前一阵，我听说了一个数据：从 2020 年到 2022 年，露营行业登记注册的公司，现在有 9 万多家，其中超过 2/3 是 2020 年以来的三年成立的。这是井喷啊。数据很枯燥，再给你看点感性的。这是 2021 年 5 月下旬的北京房山区天开村。画面里的这些帐篷、市集和餐厅，都是临时搭建的。一万多人正在举行三天的露营大会，一起聊天、烘焙、喝咖啡、弹琴和唱歌。



你可能很难想象，这样的盛况，居然是三年疫情期间发生的事情。
 有人的地方就有江湖。这么多成年人过家家，乌泱乌泱的，里边肯定也有顶级玩家。
 露营江湖里的顶级玩家，到底什么样？给你看看这位：露营圈里著名的武巍（5V），20 多年的
 “ 露 营 老 炮 ”。



在露营这个圈子里，武巍玩的是最高阶的 BC 露营，也就是丛林技能。他就在这个游戏的鄙视链上的最顶端。武巍厉害在哪儿呢？这是他的背包——一把生存刀，180 块钱；炉子，350；防潮垫，300；天幕帐篷，450；水杯、勺、筷是自制的，不要钱；斧子和睡袋贵一点，分别要 1000 块钱……他的全套装备加起来，不含背包，总共 3920。值得一提的是，你看到的这张照片，也是武巍自己拍的，不是用什么无人机，就是在野外，他爬上一棵大树，把相机架在上面，然后自己蹲回地面上，独自一人，完成了这张照片。在武巍身上，我发现：**在露营这个游戏里，钱居然没有什么分量。**你想，过去的成年人游戏，玩到深处，哪有不烧钱的？高尔夫，买最贵的球杆！音响，20 万的就是比 2 万块的带劲！摄影，徕卡、蔡司镜头“咔咔”上。几乎每个成年人游戏，都有一句话，叫“啥啥穷三代，啥啥毁一生”。虽然是玩，但还是钱影响了玩家在鄙视链上的地位。但露营就不一样。你要是带着一顶 2 万块的大白熊帝王帐篷去参加露营大会，大家可能会羡慕你，但不会觉得你有多么了不起。在城市里，人们普遍崇拜的，是拥有耀眼头衔的人，掌握更多资源的人，拥有更多财富的人。

抖音号“露营季 Camping Time”的主理人赵径文告诉我一句今年很流行的广告语：**其实，“露营就是成年人的过家家”**。大家放下城市生活、文明社会给自己的负担，回归荒野，回归大自然。



既然是变成了孩子，那在露营这个小世界里，像武巍这样只需要最低限度的工具，完全凭自己的生存技能胜出的人，才是公认的英雄。**搭帐篷和生火更熟练，会烧烤，会攀岩，会打绳结，会弹吉他，在别人需要的时候能施以援手……这才是英雄的样子。**露营虽然还只是个小众游戏，但它也是一个隐喻，让我们去追问：卸下职业和身份的标签，人最有价值的内核是什么？剥去科技的加持，当人工智能的大水漫过脚面，人拿什么来面对世界？失去文明的护佑，回到自然当中，人的本来面目是什么？露营游戏这个观察视角，让我看到：未来的英雄，可能就是古典史诗时代英雄的回归。这就是我从露营游戏中得到的启发：**我们最珍贵的能力，是让自己永远保有从内核出发的能力。你的价值，将只取决于：你的内在到底包含了多少丰富性。**



今天是 2022 年最后一天，我想邀请你做一件小事，也许只需要花一分钟。咱们能不能别忙着立明年的 flag，先对自己来个灵魂拷问：**回归内核，我到底是谁，我到底拥有什么？**今年，我拿这个问题问过自己，确实吓了自己一跳。再过 20 年，我会变成一个 70 岁的老人。公司不需要我了，跨年演讲也不参加了，女儿们也都有了生活。那个时候，我的一切标签，

创业者啊，演讲者啊，都会离开我。甚至那个时候我再减减肥，连“罗胖”这个绰号可能也会离开我。这么一想，心里有点空，还有点慌。如果我的社会身份和标签都消失了，我还要怎么找到自己的存在感？一个偶然的机缘，我开始学钢琴。我是一个毫无音乐基础的人，不要说五线谱，连简谱都不认识。我在抖音上报了一个在线钢琴学习课程，从零起步。在学的过程中，我发现，琴里面已经有我想要的所有东西。**首先是挑战。**对一个人到中年的乐器初学者来说，挑战几乎是无处不在的。每一个音，每一个节奏，每一次左和右、手和脚的配合，都是巨大的折磨。**然后是努力。**练乐器的好处是，练一遍和练十遍就是不一样，自己的投入度是唯一的变量。



最后是成就。一旦弹会了一首曲子，真是好啊。那种成就感，甚至不需要观众和掌声。自己有进步，自己就知道。在学钢琴的过程中，我突然理解了自己，我需要的，不是什么别的东西，就是“挑战—努力—成就”这个铁三角。



只要这个铁三角在，我就在。我也可以是自己的英雄。不知道它对你，是不是也会有点启发？今晚，我就献个丑，给大家弹一首。这是久石让的《天空之城》。祝你也能用自己的禀赋、偏好、机遇，搭建出一座虽然不完美，但是独属于你自己的“天空之城”。

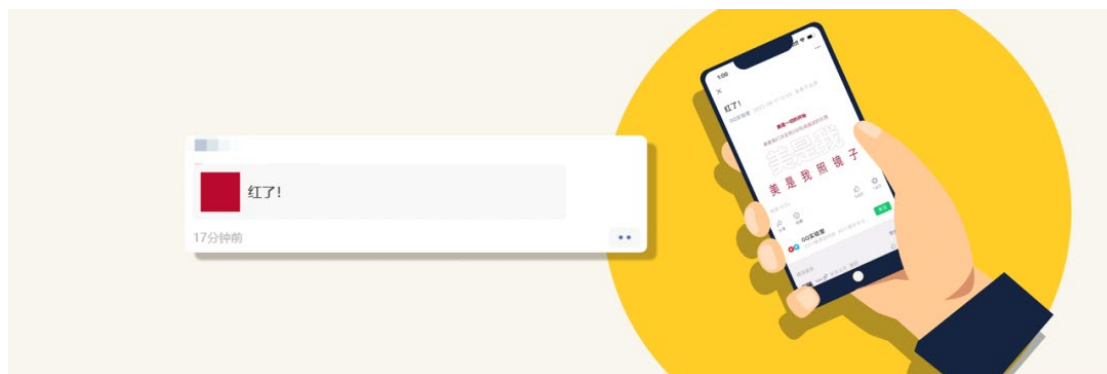
微雕、剧场与听诊器

刚才咱们讲了很多转行的故事。但如果你不打算转行，就在原地扎根，原地不动，资源就有限、惯性就强大、竞争就激烈，但你又觉得需要一些变化，那该怎么办呢？我这也有三个故事。



故事 9. 《“10 万+”与微雕》

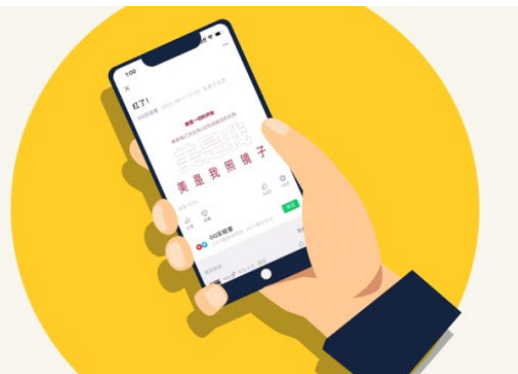
先说一个“吹毛求疵”的故事。给你看一篇文章。这是公众号“GQ 实验室”的一篇文章，名字叫《红了！》。标题很朴实吧。



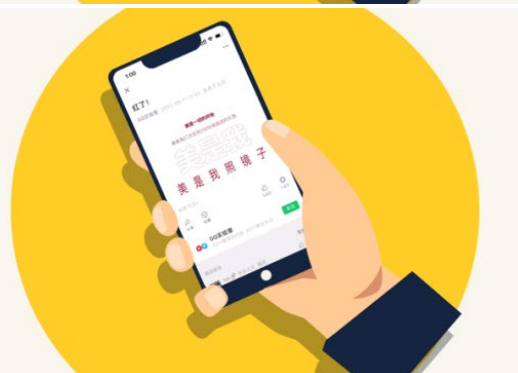
文章内容呢，是一条一条的，就是形容什么是美。每一句也算有意思吧。比如——美是任何一个想要打开相机的时刻。美是电影院漆黑中他轻轻碰到了她的肩膀。美是“这版方案我们OK”。美是说好最后一杯但为了再多坐一会儿又忍不住倒满的酒。美是老板的反义词。……



美是电影院漆黑中
他轻轻碰到了她的肩膀



美是
“这版方案我们OK”



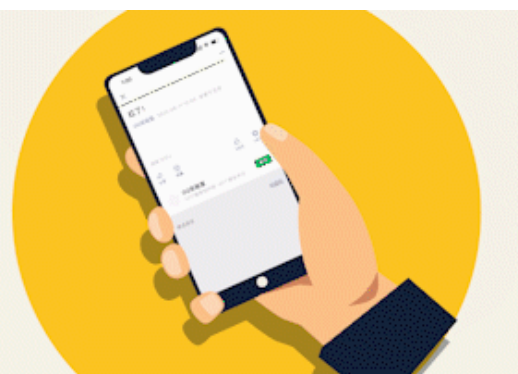
就这样的短句，一共 150 句。要凑这么多，还挺不容易的。我算是多年的老文字工作者了，这样的文章，结构是既定的，文字也不错，搁我手上，我是改不动了。你让我提建议，我顶多说，让设计师在排版上再想想办法。

刘
冲



“ 微雕 ”

但是，《智族 GQ》杂志的编辑总监刘冲（Rocco）跟我讲了一个词，叫作“微雕”。他说，文字写成这样，顶多算有了个坯子，微雕还没开始呢。给你看看这篇文章微雕后的样子。你看这句，“美是通完宵后拉开窗帘所看到的红色朝阳”，模拟了日出的动画效果。再看这句，“美是江水长流无尽时”，设计成了流水的状态。还有这句，“美是随随便便”，每个字都会轻微左右晃动，让你感受到一种轻松随意的感觉。



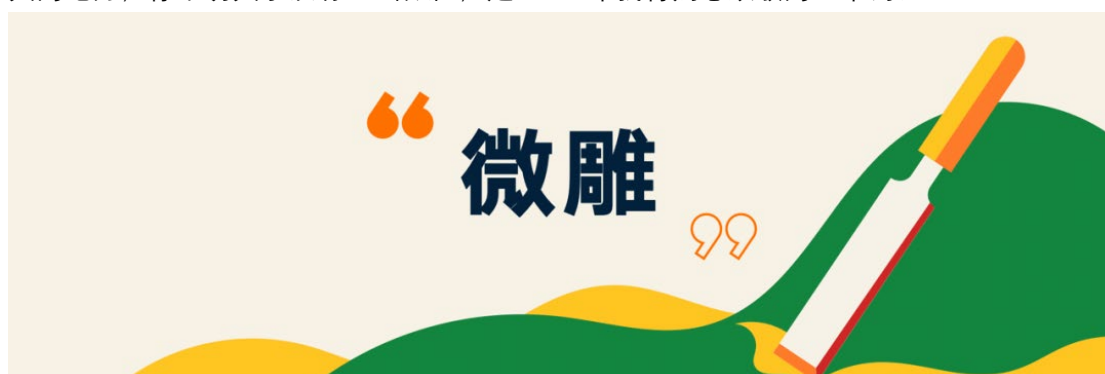
150 句，每一句的呈现方式都不一样。到这儿是不是也就可以了？不，还可以继续微雕。



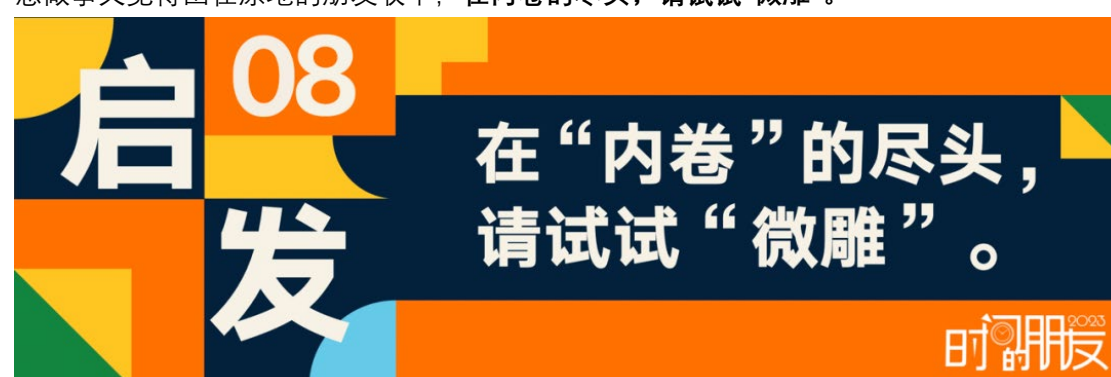
为了让每一段文字的弹出时长都恰到好处，需要责编、设计、策划和主编，几个年龄段不同的人，在主观感受上达成共识。光这一项工作，又花上了好几个小时。这一下，该没什么可做的了吧？不，还有个手机适配问题啊。他们测试了多个版本，无论是用夜间模式看，还是正常模式看，无论手机是什么系统的，是新款还是旧款，也都要是舒服的。稿子发出去，就等着刷屏了吧？不，微雕还在继续。他们说，留言区也是文章的一部分。留言区放哪条留言，不放哪条留言，也要考虑到跟正文综合起来的效果。150 句清新文字组成的这篇文章，在微信公众号里拿到的成绩，你猜是多少？10w+吗？不，是 400w+。但这还不是 GQ 今年唯一一篇爆款文章，他们每年有 350 篇以上的 10w+。仅仅靠这一个公众号，年收入已经上亿。听完这个故事，我不知道你是什么感受。匠人精神？敬业精神？不。我心里当时就冒出来一句话：“以一般人的努力程度之低，根本轮不到拼天赋。”

**以一般人的努力程度之低，
根本轮不到拼天赋。**

这几年，我们听到多少人说，行业太卷了啊，赛道不行了啊，产业夕阳了啊，什么招儿都使了就是没用啊，我脑子里也经常出现这样的念头。就拿刚才这篇文章来说，新媒体行业，眼下已经不算是什么朝阳行业。想让一篇文章爆红，很多人采取的方法也就是蹭热点、标题党、送福利、骗转发这些管用的招法。除此之外，还能有什么可做的呢？但是，现在看了这篇文章，我就想问自己：“少废话！就问，在别人下功夫的地方，你功夫下到了吗？在别人不下功夫的地方，你下功夫了没有？”“微雕”，是 2022 年我特别想致敬的一个词。



如果你在未来一年，有什么时候觉得自己没招了，不妨看看“微雕”这个词。你可能会觉得，这不就是“内卷”吗？当然不是，内卷是低水平的复杂化，是你用这招，我也用这招，大家互相耗着。但微雕，是总能找到下刀的新角度，它们不在同一个作业面上。这个故事，请那些想做事又觉得困在原地的朋友收下，在内卷的尽头，请试试“微雕”。



其实不仅是在事上可以微雕，在人跟人的关系上，微雕这套打法，照样有启发。



故事 10.《听诊器与博尔塔拉》

下面，我就给你说一个“抬杠”的故事。

今年我听北京协和医院的陈昱医生讲过一个小事儿。协和医院有一个不成文的规矩，就是在把听诊器放到病人胸口之前，要把听诊器的前端用手焐热，再放上去。为什么？为了不让病人觉得突然被冰了一下，不舒服。



但有一次，有位年轻医生就跟导师抬杠，说夏天听诊器又不冰，为啥还要拿手焐一下呢？老师说，拿手焐一下的目的不仅仅在于不让病人难受，还在于让病人看到大夫的这个动作，知道大夫非常关心他的感受。我听到这个故事，心里一声感叹：我自己看过那么多次医生，确实不记得有没有医生曾经拿手焐过听诊器，但是我清晰地记得有很多次，冰凉的听诊器摁在我胸口上的感觉。从病人的角度来说，我们没法知道一个医生的医术是不是高明，但这个小动作，无疑是个信号。这个故事给我什么启发呢？听起来这可能是一个医风医德的故事，但我更关心的是，焐一下听诊器这个动作，对医生有什么好处？听诊器是 1816 年发明的，那

时候，它可是内科医生的神器。你可能会想，200 多年过去了，现在的医疗检查手段可丰富太多了，是不是现在的医生就没有那么依赖听诊器了？这么想，可就把听诊器的作用想简单了。你想，当一个病人通过听诊器，通过焐一下这个小动作，就能感知到大夫对自己的关心，能感知到这个大夫面对的不是一个病，而是一个活生生的人，他对大夫就有了一层信任。有了信任，病人就会更倾向于遵从医嘱，依从性就会好，那治疗的效果就会更好。医生就能更好地履行自己的职责。想想现在的医院吧，遍布各种现代化的检查流水线，医生和病人之间会永远隔着各种机器和仪表。所以，当医生勤于用听诊器的时候，他就会经常来到病人身边，来到病床旁边。这个时候，小小的、看起来没有什么技术含量的听诊器，就成了医生和病人之间重要的接触媒介。我的启发在这里：所有做成的事，都建立在良好的关系上。所有的美好关系都建立在人和人之间的信任上。而所有的信任都建立在真实的触点上。



所以，当你觉得手头上做的事没有突破口的时候，不妨从关系的维度、信任的维度想想，有没有什么可以努力的空间？最简单的方法，就是找到你的触点，找到你的“听诊器”。英国社会学家吉登斯讲过一个例子，一个乘客如何能够放心地登上一架飞机，相信它能安全地把自己送到目的地？



除了信赖抽象的科学和系统，我们还有一个简单的接口，就是飞机上的空姐，她镇定自若的笑容，就是一种当面承诺。训练有素的空姐，就像是航空公司的听诊器，在专业化的、天然有知识门槛的社会中，给了你一个最直观的界面，让你愿意向陌生的专业人士敞开。再给你举个我身边的例子。这位是我的好朋友，读库的创始人张立宪，我们都叫他六哥。读库是国内很有影响力的一个出版机构，发行杂志和各种图书。因为“6”是读库的幸运数字，所以每年的6月6日，六哥都是把它当成节日过的。2021年6月6日前夕，六哥突发奇想，今年过节，我能不能找到一个只有6位《读库》订户的城市，去结识、探望他们？他在数据库里找到了这个地方：新疆维吾尔自治区博尔塔拉蒙古自治州。



六哥给这里的 6 位订户挨个打电话，说有没有可能我们见一面，你们也互相认识认识？6 位订户欣然同意。于是，他飞去了新疆这个只有 6 位《读库》订户的城市，去探望了这 6 位读者。



六哥和博尔塔拉读者

几天时间里，他们聚了一次餐，聊了很多次天，拍了一部纪录片。我在北京刷到这部片子的时候，心头一暖。奇怪，六哥是和那 6 个人喝酒聊天啊，没带我啊，怎么看在我眼里，也暖了一下呢？你看，这就是典型的“听诊器”效应。这不就是六哥把自己当作“听诊器”吗？每年 6 月份把自己焐热了送出去。哪怕这一次送出去，只是贴在了 6 个读者的胸口，其他人还是能感受到关系的深化和信任的达成。正如六哥自己说的：“我深化这种关系，是为了推广；而推广，也是为了深化这种关系。”



“
我深化这种关系，
是为了推广；
而推广，
也是为了深化这种关系。
”

张立宪

关系是有魅力的。但你说他能对每个读库的用户都这样吗？能跟每个用户打电话吗？能跟每个用户吃饭吗？当然不能。但你只要制造了这样一个真实接触的触点，其他人看到之后，就会觉得心头一暖。就像我们看见一个人家庭美满，就像我们看见一个人和同事关系融洽，就像我们看见一个人和生意伙伴能处成朋友，我们就会对他多一分信任。

所以，很多做品牌营销和服务业的朋友，经常懊恼资源有限，能做的动作有限，能覆盖的用户有限，那不妨可以试试，咱不多做，就设计一个能推进深度关系的触点，看看会不会有不一样的效果。



11. 话剧与常识

故事 11. 《话剧与常识》

2022 年，我们的天空中，经常若隐若现地飘着三个字，“不许动”。有的时候，是单个人不许动。有的时候，是整个小区、甚至是整个城市不许动。我们的本能反应是，不能动，那可太难受了。但你会发现，勤劳勇敢的中国人，还是会找到各种各样积极的办法。餐馆不让开，那搞点私域团购？没法出门，那在家里开个直播？退而求其次，总还能找到一些办法。但我接下来要讲的故事，不是一个退而求其次的故事，而是一个把“不动”变成创新起点的故事。他叫易立明，曾经是北京人艺的话剧导演。



易立明

2020 年的时候，他拿到了一个空间的经营权。



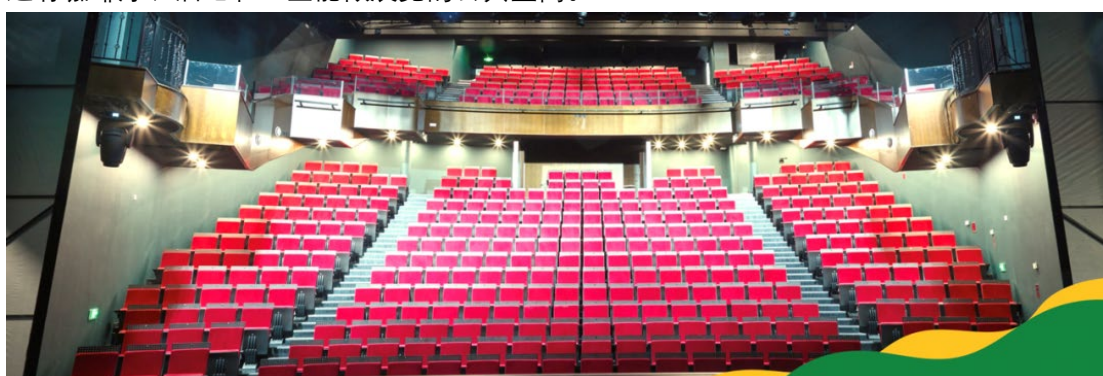
大华电影院

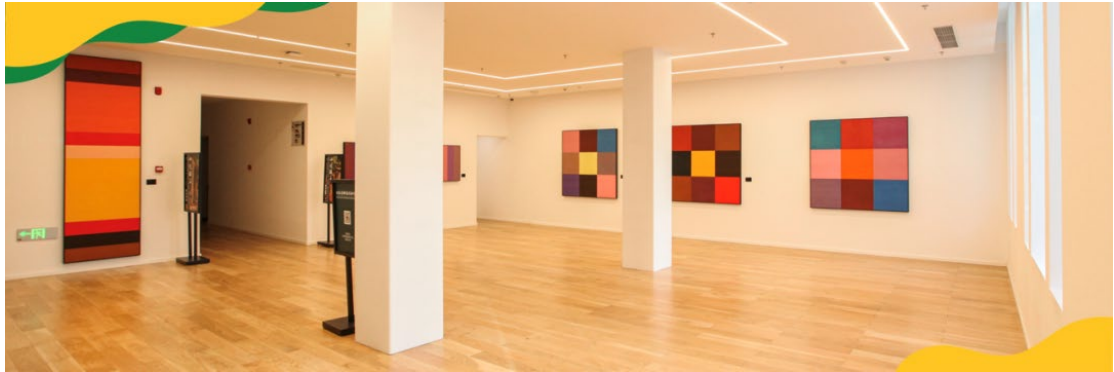
这个地方是北京一个废弃的电影院，大华电影院，一共就 4000 多平方米。你说这个地方能不能改成一个剧院？这事难度可太高了。别说一个废弃的电影院，中国各大城市的地标级大剧场，90%都亏着呢。这个地方的面积只有人家的十分之一，还得投资改造，能赚钱吗？易立明决定，就从空间改造开始。别忘了，易立明还是一位业界著名的舞美设计师。北京人艺 1999 年版《茶馆》的舞美、灯光和服装，就是他设计的。于是，就有了这个空间。



大华城市表演艺术中心

4000 多平方米，这样小的空间，易立明把它分割成了歌剧厅、戏剧场、环形小剧场、室内音乐厅、实验剧场、露天剧场等 6 个大大小小的剧场，里面还嵌入了很多个排练空间，甚至还有咖啡厅、酒吧和一些能做展览的公共空间。

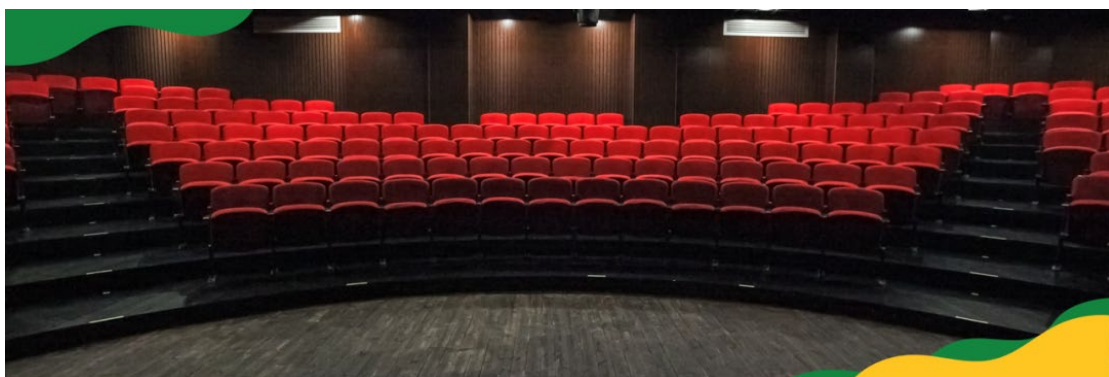




你会发现，整个剧院空间结构设计得非常精妙，穿插错落，没有死角。比如，一个剧场的观众席脚下，正好就是另一个演出场的上方拱顶；一间会议室推开拉门，就和舞台的后台连成了一体，可以迅速变成化妆间。空间改造只是第一步。我们来看看，这张多米诺骨牌推下去，之后会发生什么连锁反应？第一个结果是，空间一小，可选择的剧目类型就多了，几十个人的戏能演，独角戏也能演。你看这场戏，观众和演员就相隔一米，不需要大舞台、大制作，布景不需要多豪华，成本就下来一大截。成本降下来了，票价也就能降下来了。话剧票价通常是电影票价的 5 到 10 倍，但是，在大华，一场话剧的票价可以低到一百多块钱。



这就带来了第二个结果。场地是自己的，而且还有六个剧场，那可以演的剧目就多了。按照易立明导演的设想，未来在这里，一周至少要演 20 场戏，一年至少要有 30 部自己出品的剧目在这里轮演。你看，这就更像电影院了，随时抬脚就能去，去了还有好几部戏可以选择。



这就又带来了一个结果：在大华看戏的体验也优化了。和大华合作的签约演员都要遵守一条独特的规定，每晚演出结束后要留下来与观众聊一聊，听听反馈、聊聊感受。剧院没有固定的关门时间，送走最后一名观众才熄灯。就像易立明期待的那样，“**戏剧不是说你今天到剧场里看一个故事。戏剧是从你在家决定要来看戏，就已经开始了。而一直到看完戏后跟其他人交流观后感，它才结束。**”如果去大华看戏，很多人还会被一个空间的细节打动：在这里，女厕所的面积，要远远大于旁边的男厕所，避免了幕间休息女厕所排长队的问题。空间是自己的，那当然就自己说了算，这个体验优化就有了可能。这是一个艺术家想方设法养活剧团的故事，但我的启发不在这里。当约束条件真的来了的时候，当商业环境正在剧烈波动的时候，当我们只能“原地不动”的时候，我们还能怎么办？这是易立明的故事给我的最大启发：**创新的空间，就在脚下。**



这还是一个“微雕”的故事。不过和前面两个故事不同，它让我们看到，可以微雕的，不仅是一项手艺，不仅是营销推广的方法，微雕的刀锋所向，甚至还可以是整个产业的结构创新。刘润老师曾经讲过商业演化的一个基本规律，把更丰富的东西，以更便宜的价格，用更方便的方式，交到用户手中。



商业演化，最重要的变量就是这三个要素。你看这三个要素，哪个跟高、大、上、广、阔、远都不必然相关，哪个都是可以从手头做起、就地做起的。



我们对照检查一下：**价格能便宜点吗？**易立明导演做到了。过去一张话剧票，少则五六百，多则上千。但在大华，一两百也能看一场不错的戏。**能更方便一点吗？**大华的戏，不用提前两个月抢票，拔腿就能去看。易立明也做到了。**能更丰富一点吗？**无论是剧目，还是观剧体验，易立明也做到了。这三点都做到了，那么传统的话剧产业，在易立明手里就发生了一次很有价值的演化。我知道，这三年，很多人过得不容易。我们会感受到，事好像没有那么容易做了，机会好像也没有那么多了。但反过来想，与此同时，泡沫也挤没了，留下来的都是一些非常朴素的规律和常识。我建议，那些觉得虽然今年活得很难，但又坚决在自己行业扎根的朋友，不妨把我刚刚提到的这三个词：“更丰富的东西、更便宜的价格、更方便的方式”写在显眼的位置，时不时地捋捋看：回到常识，就在此地，回到那些基本的要素上，持续微雕，是不是也能干成一件了不起的事？这一部分，我讲了三个故事，微雕的故事，听诊器的故事，剧场的故事。它们其实都在提醒我们同一件事，**如果我们打算在一个行业深耕下去，我们不仅要在大家看得见的地方下手，还要尝试去大家看不见的地方下手。**坏消息是：看不见的地方，不好找。好消息是：看不见的地方，有的是。

这件事没有尽头，永远有不断优化下去的空间。

04

绿道、操场与“保链护土”

前面，我们的故事，有的讲的是“变和不变”，有的讲的是“动和静”，接下来，我们聊一聊“远和近”。



故事 12.《故乡与魔法》

先从这个新闻入手吧：苹果正积极寻求将供应链从中国转移到亚洲其他国家。



苹果供应商生产基地在中国大陆的比例，从 2019 年以前的 47%，降到了 2020 年的 41%，又降到了 2021 年的 36%。过去看到这样的新闻，悲观的人会为中国未来经济发展忧心忡忡；乐观的人会觉得还好，咱们还有华为、还有小米，走了一个苹果，自有后来人。但不管是悲观还是乐观，大家通常想到的都是“大国博弈”这样的大词儿。好像它对我们具体生活的影响，还远在天边。今年我向产业观察家，也是今日头条的作者，林雪萍老师请教的时候，他提到了另一个词，叫“保链护土”。



“

保链护土

”

林雪萍

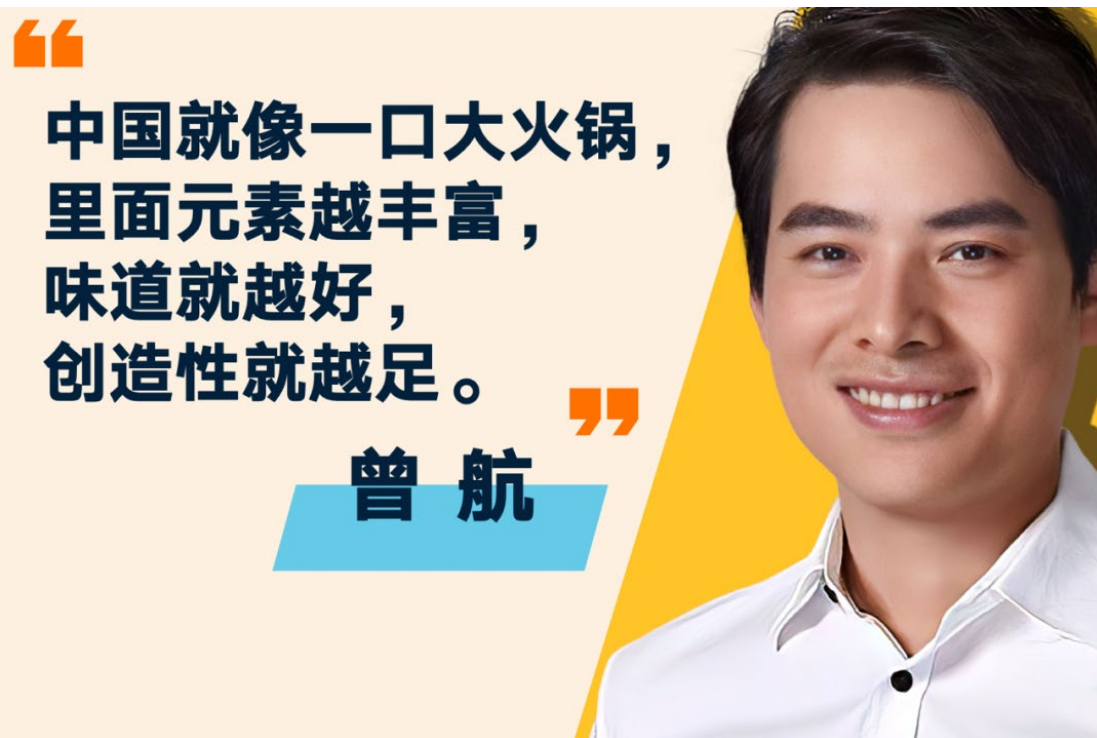
@南山林雪萍

什么是保链护土？保链，好理解，就是保护产业链。保的是 GDP 数字的增长，保的是国家产业结构的完整，保的是大国的竞争优势。而护土的这个“土”，是乡土的“土”，是我们生于斯长于斯的家乡，是我们肉眼可见的身边人。举个例子，此刻，应该有不少朋友正在用苹果手机收看跨年演讲。你手机上的这块玻璃屏幕，很有可能来自蓝思科技。它是全球 50% 手机屏幕的供应商。这家公司和它的创始人周群飞，很多人都知道。但是我测试了一下身边的朋友，很少有人知道，这家公司的主要生产基地在哪里。在湖南省的一个县级市，浏阳。



提到浏阳，我们知道浏阳河，也可能知道浏阳的花炮产业。但是你知道吗？2020 年，就在这个县级市里，蓝思科技创造的成绩是：湖南民营企业就业人数、纳税额第一，连续 10 年

都是湖南进出口额第一名。浏阳常住人口 100 多万，而蓝思科技直接雇用的就有几万人，背后还有拖家带口、相关配套产业的人。至少几十万人，就生活在苹果供应链的这个末端的树枝上。一条供应链搬走了，大量的工厂就没有了，更别提这些工厂的上游还有工厂，工厂的旁边还有大大小小的生意。现在你还觉得，如果苹果将供应链移出中国，仅仅是供应链攻防战的远方炮火，只是 GDP 账面上损失的一些数字吗？不，不止是蓝思科技一家，大量的和苹果相关的企业广布在我们的国土上。每一桩生意的背后是一家家的老百姓的生计，是我们每一处乡土上的人，是身上衣、口中食，是桌上的饭，是孩子的学费。所以，保护供应链，保的不是哪一家企业，不是那些遥不可及的宏观数据跟抽象概念，保的就是我们附近的、具体的、活生生的人。我的朋友、财经作家曾航提醒我说，把苹果产业链留在中国，还有更深一层的意义：**留住的可不是苹果这家外国公司，不是一些 GDP 数字，而是中国制造业的能力本身。**比如，深圳大疆无人机之所以能够横扫全球，是因为它有大量的零部件来自高水准的苹果供应商。中国本土手机厂商之所以能够崛起得那么快，也是因为可以直接利用苹果供应链上工厂的产能和技术。而中国的电动汽车产业之所以很快可以发展到世界领先，和苹果供应链积累下来的一大批工程师和产业工人有密切的关系。**曾航说：你意识到没有？中国就像一口大火锅，里面的元素越丰富，味道就越好，创造性就越足。里面没有任何一样东西是真正多余的。**



火锅这个比方真好。一口好火锅，既不愿损失其中的任何一种味道，也不愿拒绝外来的任何一种食材。既有自成一体的整体性，又有海纳百川的开放性。举一个新能源的例子。今年我请教了能源专家马一峰老师一个问题：日本 2013 年就把发展氢能源提升为国策，现在日本手上，氢能源相关的专利占世界的 30% 左右。发展氢能，日本算是下了重注，但好像光开花，就是不结果。这是为什么？马一峰老师的回答有点让我出乎意料。他说，不是日本没有抢占先机，也不是他们的技术不好，他们没做错什么，最重要的原因只有一条：**日本的产业丰富性差了一截，支撑不起氢能的发展。**

对比一下这几年中国氢能的发展，就能明白了。中国发展氢能晚于日本，但是现在之所以能后来居上，就是因为中国产业的丰富性。比如，发展氢能源，氢从哪里来？日本现在只能万里迢迢从海外进口石油、天然气来制氢，将来可能就直接进口氢气了。但中国不一样，我们

的化工产业非常发达，有大量的工业废氢，每年产量接近 1000 万吨。

这 1000 万吨废氢如果不够呢？咱们还有别的氢气来源。中国西部，这些年建设了大量的风光电站。2021 年全国风光发电总量，是 9785 亿度。什么概念？相当于 10 个三峡水电站。风电、光电不稳定，用不掉，得先存储起来，正好可以用电解水制氢储存，这样就把不稳定的电能变成了化学能。这样又获得了大量的氢。下一环的问题来了。风光电转化的氢，毕竟在大西部，氢气不好储存和运输啊，怎么办？

咱们也有办法。比如，这两年我们中国就有一项突破性的技术，二氧化碳加氢制汽油。汽油是液体，使用起来很方便，存储上不需要超高压和超低温。2022 年 3 月，中国第一个二氧化碳加氢制汽油的装置，就在大连试产成功，具备了量产的条件。它生产出来的汽油，汽车加上直接就能用。那用来制氢的二氧化碳从哪儿来呢？中国那么多工厂在排放二氧化碳，这不也利用上了？刚才我只是拉了一个很粗略的链条。你可以感受一下：发展氢能源，工厂排放的废氢和二氧化碳利用起来了，绿色汽油的问题解决了，风光电的存储难题也顺带解决了。环环相扣。在中国人眼里，氢气不是一种孤立的新能源类型，而是把各种能源形态连接起来的纽带，是把各种难题放在一起，难题反而变成了资源的魔法宝盒。**关于中国新能源的发展，马一峰有一个说法，叫“用魔法打败魔法”。**

什么意思？新能源不是某种特定的资源。就像石油，只要有储藏，抽出来就能用。新能源是一套极其复杂的系统，就像魔法。**每一个成果都会解决掉一些问题，而每一个问题的解决方案又会带来新的问题。**只有中国这样的国家，有强悍的工业体系、丰富的地理环境、多样的用能需求、发达的数字化调配系统，内部的丰富性多到像魔法一样，才能打败新能源的魔法。还是回到这条新闻：苹果正积极寻求将供应链从中国转移到亚洲其他国家。

过去我们总觉得，战略纵深大的国家，家大业大，风浪袭来，牺牲得起一些局部。但刚才这个段落让我们看到：产业链和乡土生计是纵向贯通的，新能源各个链条是横向咬合的，没有哪一个局部，可以轻言牺牲和放弃。我自己从这些宏大话题中得到的启发，就是**约翰·多恩的那句诗：“没有人是一座孤岛，可以自全。”**

诗人还说：**连一颗小石子被冲进了大海，都是整片大陆少了一点点。**今天看来，这不是什么诗人的比喻。善待每一个人，保卫每一个局部，方能护得这众生周全、山河无恙。

故事 13.《快餐店与星辰大海》

刚才我们讲了一个“保护附近”的故事。今年我之所以不断强调“附近”这个词，可能跟我们眼下所处的环境有关系吧。在过去的全球化时代，我们每个人都在拼命地眺望远方，而往往忽略附近的价值。下面我们再讲一个疫情期间“依靠附近”逆势增长的故事。可能有的朋友还记得，2018 年跨年演讲，我讲过一家餐馆的故事，它叫“南城香”。它的老板汪国玉，还在得到开了一门小课。今年餐饮业不好干，我好担心他啊。没想到，一去问，它活得还非常好，疫情三年，只在北京，门店就翻了一倍，现在有 140 多家店；单店平均日流水 3 万，是全国快餐店平均流水的 5 倍。在过去三年的餐饮业中，这简直是个奇迹。其实，南城香打法很简单：**就是做社区餐饮，服务“附近”。汪国玉说：“附近的老百姓需要什么，我就尽可能满足他们什么。”**

这是一个极其朴素的逻辑。开餐馆的，如果依托写字楼，最多有一个火爆的午市和一个惨淡的晚市，依托购物中心，可能有周末两天波峰和平常五天的维持，还都不得不面对高昂的租金。

但南城香做的是细水长流的全时段社区生意，同样一份店铺租金，一天可以卖五顿饭。你任何时候到南城香去，都会发现有吃的：上班族清早匆匆赶路，可以带走茶叶蛋和豆浆；中午懒得开火的退休大爷，可以点一碗好吃又便宜的安格斯肥牛饭；孩子下午放学回家以后，可以买一杯奶茶、一对鸡翅垫垫肚子；晚上下了班不想做饭，一碗虾仁大馄饨暖心暖胃；深夜朋友聚会，可以去吃电炉烤串。

一天五顿，从早餐到宵夜，南城香就服务附近的人，安排得明明白白。我们今天提到南城香的故事，不是为了说餐饮业的打法，而是为了说一个我受到的启发：**附近就是星辰大海**。最近半个世纪，定位理论火遍全球。一招鲜，吃遍天。我是某地风味菜、我擅长某种食材、我有一个当家菜，然后拼命传播这个符号，最好让它植入到全世界用户的心智里面去。这当然有用：集中全力，只攻一点，成本低、效率高嘛。就像很多人拍合影的时候，想要被人注意，就得拼命抢前排，抢 C 位。这也是我们常见的面向星辰大海的打法，想的都是去远方找到更多的关注、更多的用户。我们忽略了，其实反过来，只服务附近，也是一个可以成立的打法。**人类学家项飙提醒我们说，“现代社会有一个趋势，就是附近的消失。”**

为了追求远方的风景，我们越来越不关心和自己的生活息息相关的那个小世界，身边的邻居、菜场、学校是什么样？我们往往很茫然。但是，南城香的故事告诉我，忽略附近，其实是忽略了一种非常重要的资源。附近也有星辰大海。今年如果你的企业面对增长问题，开年咱不妨再开个会，扪心自问，要增长，默认就得是去远方吗？就是要新客户吗？附近的老客户我们已经服务到位了吗？围绕老客户，做深度的服务，从给他们提供一顿饭，到管好他们的一天五顿饭，这个增长的方向咱们已经走到极致了吗？如果不去远方，这也是一组我们可以琢磨一辈子的问题。

故事 14.《绿道与眼前人》

我们再说一个和附近的人“搞关系”的故事。

这是清华大学的操场。跑在最前面的是清华新雅书院的院长梅赐琪。他在 2022 年 4 月份刚刚上任。这可不是他偶然一次跟学生跑步的照片。上任之后，他每周都要跟学生跑一次步。我还找梅赐琪老师要了他的一张日程表，你看看：周一傍晚，带学生跑步；周三上午，办公室开放时间，学生可以随时去找他；周四下午，主持“惊鸿”系列讲座；周五中午，跟两个宿舍的学生午餐；周五下午，跟学生一对一对谈。

左右滑动查看更多

看完这个日程表，你肯定看出来了，梅院长跟我们一般想象的大学院长不一样。他花了大量时间跟学生待在一起，甚至是找各种方式跟学生们“搞关系”。

我跟梅老师聊，发现不仅是他一个人在这么做，清华大学其他几家书院的院长，也都在各出高招，用不同的方式加深师生之间的关系。这是清华大学近年来很重要的一个办学思路。梅赐琪老师原来在清华主持写作与沟通中心，负责本科生的一门必修课：**写作课。40 位老师教大一新生，这门课必须人人过关**。这门课有一个特色，叫“面批”。什么是面批？就是学生写好文章，交到老师那里，老师提前看、批改好，然后跟学生一对一面谈，逐字逐句地反馈文章的问题，怎么改，为什么。注意啊，是师生要见面，就在这样的教室里，一对一对面地交流，不是老师跟学生的邮件往来。

算一笔账，每年清华的本科新生，是 3700 人左右，每人面批 2 次，每年的面批量是至少 7000 次。这是多大的工作量啊。**梅老师跟我说了一个写作课的教学理念：“全过程深度浸润。”**

原来，跟学生跑步也好、吃饭也好、面批也好，都是为了实现这个“全过程深度浸润”。全过程，就是一个也不能少，一刻也不能停；深度，就是不能流于表面、皮毛；**深度浸润，就是要用人和人之间的真实关系，多角度地润物无声、春风拂面**。没想到吧？中国最好的大学，正在往这个方向努力。这也是我们想象中教育原本该有的样子。大学扩招之后，在很多高校里面，一个博士生导师要带几十个，甚至上百个研究生。老师还是会上课，但是老师和学生之间，就很难发展出那种私人之间的交道和交情了，更不用说“全过程深度浸润”了。不光大学，三年疫情，大量的孩子都在上网课。不是有一个段子说吗？“你家孩子在哪儿上学？开始是在钉钉，后来转学去了腾讯会议”。这让学生和家长明白了一件事：上网课，课好像是上了，知识好像也学了，但是，这还不是完整的学校。学校是什么？是由活生生的人、活泼

泼的精神构成的地方啊。正如哲学家雅斯贝尔斯说的，学校是什么？“创建学校的目的，是将历史上人类的精神内涵转化为当下生机勃勃的精神，由此引导学生掌握必要的知识和技能。”

你看，人與人之间的良性关系，以及由此带来的生机勃勃的精神，才是学校的灵魂。学习知识和技能，那只是结果。这确实符合我们的体验：上学的时候，哪门课学得好，是老师课讲得好吗？还是因为我喜欢这位老师？多年之后，我们回忆起一段学校时光，是回忆起那些学到过的知识点，还是和具体的人相处的片段和感受？如果你特别希望回母校看看，是为了看校园，还是为了看某个具体的人？答案当然都是后者。这个故事给我的启发是：**不仅是教育家，所有要经营星辰大海的人，其实入手点不在远方，而是每一个眼前的、具体的人。**

关于附近与星辰大海，今年，我自己也有一个小故事。我家住在北京市朝阳区。我是一个朝阳群众。朝阳区有 84 座公园。虽然就在附近，但这些公园还是跟我没啥关系，因为我是一个勤奋的上班族，平时忙得欢，周末爱加班。距离我家几百米，就是著名的朝阳公园。但我一年也去不了一回。但是 2022 年，有很多时候不得不居家，我忽然发现，就在我家旁边 200 米的地方，出现了一条绿道。我可以骑着自行车，在这条绿道上，一直往前骑。我第一次走上去的时候，走了很远，都没有找到这条绿道的尽头。

后来打听了一下，才知道这原来是朝阳区的一个野心勃勃的规划，415 公里绿道。沿途已经拆掉了 42 座公园的围栏，开放公园的面积 820 公顷。这就是我家旁边的朝阳绿道。我突然脑子里出现了一个场景，等春暖花开的时候，我要买几辆好看的自行车，全家人周末一起，顺着这条绿道，一直往前骑。我带着你想象一下——从朝阳公园东门，上绿道，路过东风迎宾馆公园，就到了亮马河。这里以前是著名的臭水沟，现在号称是“塞纳河北京分河”。从亮马河再往前骑，路过几个公园，就到了太阳宫公园，这里有很多球场和体育设施；再往前，就是望京地区的公园群、北湖林地和黄草湾郊野公园，可以在这里铺上野餐垫，支起露营帐篷，看二月兰花海；再向西就到了仰山公园，然后是奥林匹克森林公园。这里有北京奥运会修建的大片林地，和一条 10 公里长的智能交互跑道。你可以跑步到鸟巢，到第一届跨年演讲的地点水立方。所有这些公园居然都在我的射程之内。这些公园的名字，原来有的我听说过，有的闻所未闻，现在都变成了我的附近。而且，不久的将来，朝阳区所有公园的围墙都会陆续拆掉。想想就美。那么多公园向我发出一个春天的邀请，我怎么能辜负？我刚才说什么来着？我要买几辆自行车，明年一家人一起骑行。虽然，春天还没到，自行车也还没下单，但是，仅仅叉着腰，站在绿道的起点上，我就已经能感受到这种生活的丰沛感与富足感。仅仅因为这条绿道的存在，我自己的行动半径，我自己的生活的领地，已经实实在在地发生了一次扩张。当然，这只是一个隐喻。我想说的是：**你看，只要拆除一点围墙，只要增加一些连接，“星辰大海就在我的附近”。**

如果你因为什么原因突然闲下来了，不妨给许久不联系的朋友发个微信，给帮过自己的人送个小礼物，为消沉的人带来一点小惊喜，这就是我们可以随手建设的绿道，随手拆除的围墙。刚才，我们花了一点时间，讲了几个有关附近的故事，它们分别提醒我，相信近处的力量、关切近处的冷暖、夯实近处的关系、体验近处的美好。过去，我们总面对一个选择，到底选近处的田野还是诗和远方？不知道你能不能感受到，两者并不矛盾。还记得“保链护土”故事里我们说到的浏阳，还有著名的浏阳河吗？从罗霄山脉发源的这条河，蜿蜒 235 公里，注入湘江，湘江注入长江，长江东去入海，这血脉贯通的一路奔流。

其实，我们每个中国人的家乡，附近都会有一条河。这条河流从你脚下出发，悠悠延伸，一路壮大，最后一定会通往远方，终汇大海。

麻雀、小店与“数字化勤奋”

故事 15.《投资家与小草》

接下来的第 15 个故事，我要讲的是一个大投资家追逐“蝇头小利”的故事。为了准备今年的跨年演讲，过去几个月我请教了许多行业专家和媒体大咖，开了 30 多场策划会。结果，好几位老师不约而同地提到：港交所的前行政总裁李小加做了一个新项目，叫“滴灌通”，值得关注。什么是“滴灌通”呢？简单来说，它是一个专门扶持小店的投资平台。这听起来就很奇怪了。李小加，香港交易所前总裁，以前还当过美林证券和摩根大通的高管，经手的都是巨无霸公司的融资。这样一个人，怎么会想到去关注小店呢？风格不太搭啊。李小加老师告诉我，这是因为他发现了传统金融体系的一个基因缺陷。这个缺陷，可以叫“草盲症”。

小加老师讲，股份制是过去二三百年来最重要的金融发明，它把分散的资金聚合了起来，可以集中力量干大项目。这套模式发展到登峰造极，就是美国的华尔街。但聚合得太厉害之后，出现了新的问题。全世界的上市公司，加起来 15000 多家，其中只有 1/3 每天会产生实际的交易量，却吸引了来自四面八方的巨额资金。为什么呢？你看，大部分投资者的心路历程是这样的：我为什么要买一家公司的股票？是因为我看到前面有很多人在排队，后面还有好多人跟着。那我也得去占个位子，反正买了还可以转给后面的人。我关心的是这个击鼓传花的游戏能不能继续，而不是这家公司是不是真的创造了价值。而你跳出来，往整个市场上看，谁在创造真正的价值呢？除了那些参天大树之外，还有更多的小花小草啊。

过去，我们眺望远方，第一眼看到的都是旷野里醒目的大树。但仔细想想，我们日常填饱肚子的小麦、水稻，其实都是草啊。李小加老师跟我说了几个数字：中国登记在册的个体工商户的数量，超过 1 亿家。现有的商业门店的存量，至少是 7000 万家，每年还有大量的新店在开张。那些像草一样的小餐馆、小便利店、小洗头店，每天都在创造着真金白银的现金流，具有不可替代的社会价值，是一种巨大的确定性。大投资人把目光投向这样的小店，让我想到了儒学大师马一浮先生写过的一句诗，叫：“已识乾坤大，犹怜草木青。”

有人可能会说：小草虽然数量很多，但是方生方死。每年新开出来一大批店，倒闭的也有好几百万家，这也太不稳定了。但是反过来想，任何一种植物，本来就有自己的生命周期。方生方死，不等于说它在自己的存活周期里，没有创造价值。一家小餐馆、小便利店、小洗头店，也许永远没有机会长成长参天大树，永远没有机会上市。但因为做了一门小生意，把孩子供到大学，把父母子女、兄弟姐妹从农村接到了县城，从县城接到了省城，攒下几十万、上百万元的积蓄，买下了自己的第一套房，这样的故事，每天都在我们身边发生着。说白了，他们在实实在在地挣钱。我自己身边，就有这么一个活生生的小草的例子，我的线上钢琴课。前面我弹的那段《天空之城》，是在抖音上跟一个线上教钢琴的老师学的（@冬冬应用钢琴）。跟着老师录好的视频弹，弹完了，再录视频发给老师批改。这首过了，再练下一曲，就这么简单的学法。后来我去了解了一下，发现这里头其实是一个典型的小微企业的组织架构。冬冬老师，他负责录课、直播、找客源，每天工作八九个小时。一波老师和颜老师，他俩是兼职，负责批改作业。还有蓉蓉老师，是我们的班主任，其实就是冬冬老师他太太。这四位老师，两个在广东清远，两个在广州，就通过网络协作，平常也不见面。一个月的收入，能到 10 万块钱。你说这个收入算高吗？和我们知道的那些头部网红相比，那确实没法比。但在广东清远，一个三四线城市，一个月几万的收入，相当不错了。那你说这个小生意能长到很大，甚至变成上市公司吗？不可能。成年人学钢琴，这个市场能有多大呢？但是，它是在创造实在的价值啊，稳定地支撑几家人的生计啊。听到这里，许多人可能又有疑问了：既然小店这么好，为什么现在才有人想到要投资呢？关于这个问题，36 氪的 CEO 冯大刚老师告

诉我：这是因为，数字化正在改变中国商业的底层土壤。

那它到底是怎么改变的呢？我们去看了一家“滴灌通”在深圳投资的小店。这是一家 50 平米的小洗头店，员工只有 4 个人。店长叫周颖群，28 岁。从洗护师、副店长，一路干到了这家门店的小老板。他开这家店，缺的 30 多万就是滴灌通提供的融资。

滴灌通给的这笔钱，既不占小店的股份，也不需要连本带息一直偿还下去。它从门店每天的营业收入，从日流水里，抽取一个很小的比例作为回款。等到投资周期结束，小店的股份还是周颖群自己的。万一经营失败了，没关系，滴灌通认赔。你看，**滴灌通，要的不是什么参天大树的未来，要的就是小草们的今天、明天、后天、每天生长的一部分。只要算得过账来，就能投资。**而这个投资模式得以成立的关键，就在于数字化。过去，小店收的是现金，只有一本手写的账，数据真不真没办法验证，风控也是大问题。但是你再看看今天的中国，谁支付不是用数字化支付，哪个小店还在拿小破本子记账？背后的数字化系统，大幅度地降低了验证小店的营收，预测小店未来的成本。说到这里，启发就来了。滴灌通是一个投资界的故事，但我更关心的，不是投资人的创新，而是那些小草的命运。过去我们经常说一句话，做知识的游牧民族，哪里水草丰美，我们就向哪里迁徙。套用这个句式，在今天，对小企业主和小老板们来说，应该是**“哪里的数字化程度高，就往哪里迁徙”**。

不管你是个人在选择职业，还是企业在考虑赛道，或是创业在考虑选址，滴灌通的故事都提醒我们：这个地方的数字化水平，已经是我们做选择的最重要的依据。原因很简单：**数字化水平越高的地方，就越容易聚合资源。在资源越丰沛的地方，你当然就越能做成自己的事。**

故事 16.《奶茶店与女主播》

讲到这里，有人可能又要问了：既然数字化的普及程度已经这么高了，那为什么开店还是有赚有赔？小店要想挣钱，有什么秘诀吗？下面我要讲的这个故事，就是一家挣到了钱的小店的故事，它来自一种中国土生土长的饮料：奶茶。这家奶茶店，就在深圳市龙华区，离我所在的深圳书城只有 5 公里。店主是夫妻俩，郑江，36 岁，张雪甜，29 岁。之前在老家开了七八年的奶茶店，今年刚刚转战到深圳。

整个店铺大概 80 平米，店内有几张桌子，除了几桌客人以外，还不停地有外卖骑手在进进出出。除了店主夫妻，店内还有 13 个员工。这样一间店，正常情况下，一个月能卖出 35000 杯饮料，流水大概是 70 万，还是很可观的。大家想想，一个一年流水小 1000 万的老板，他平时过的该是什么样的日子？派派活，数数钱，骂骂人，总之应该挺逍遥，是吧？还真不是。这家奶茶店的老板，每天至少要在店里站 12 个小时。人手不够的时候，该切水果切水果，该打包的帮打包。

你可能会说，这是不是个特例呢？熟悉这一行的营销专家小马宋告诉我，奶茶店能挣钱的秘诀，就在于老板和老板娘的全情投入。甚至对于很多大的连锁品牌，在审核加盟资格的时候，这是一个重要的条件：**老板夫妻至少要有一个人得常年在店里盯着。**

为什么呢？因为店员肯定是打工心态，店里的卫生、摆放、服务态度，老板自己不盯着，就会大打折扣。更重要的是，老板在和不在，店里的毛利也大不相同。随便举两个例子：比起普通的珍珠奶茶，水果茶毛利高，但做起来也麻烦。如果老板不是事事亲力亲为，平时都不在店里，让伙计随便干，那伙计更愿意推荐给顾客的，肯定是自己少费劲的珍珠奶茶，无形中就损失了收入。再有，奶茶店门口会有人在排队，但排队的人数也是有讲究的。没人排，路过的人会怀疑这家店的奶茶不好喝；排的人太多，顾客可能就不愿等了。一般来说，3 到 8 个人是最合适的。但这个队伍的长度，其实是可以人为控制的：人多了，你就做得快一点；人少了，就做得慢一点。但这个节奏，恐怕也要老板亲自盯着来调节。**只有老板或者老板娘亲力亲为，才能赚到钱。**今年有一次，我和《财经》杂志的主编何刚老师聊天，我在感慨：2022 年中国的消费，是不是没有什么亮点？何刚老师说，真不是，你那是在大城市的体感。春节期间，我回了一趟四川老家，发现县城中心开了两家瑞幸咖啡的门店，每天顾客排成长

龙，生意好得不得了。

再一查，乖乖，不得了。仅仅正新鸡排、蜜雪冰城、华莱士、绝味鸭脖加上瑞幸咖啡，这五家连锁品牌，在全中国的门店加起来，就接近 10 万家。其中很大一部分是在最近两三年发展起来的。何刚老师管它们叫“国民级商业应用”。这背后，可不是麦当劳、沃尔玛式的那种大企业，而是升斗小民式的加盟者，是千千万万勤奋的老板、老板娘。这是 2022 年观察中国商业时，我们可以看到的一抹亮色。你可别觉得只有小本买卖是这样的，好多大进大出的生意其实也一样。我就问你，一个晚上几千万的流水，是不是大生意了？它的老板，准得是叼着雪茄，晃着红酒杯，在大玻璃窗前运筹帷幄的主儿吧？真不一定。过去，每年的跨年演讲结束后，都会有朋友对我说：罗胖你太厉害了，一口气连讲四个多小时，还是站着的。我自己听了也觉得挺自豪。但到了 2022 年，我发现有人居然每天都是这么过来的，每天都在这么讲——

比如这位：北京电视台原来的节目主持人王芳（@主持人王芳），她从 2020 年开始在抖音直播卖书，第一年 8 个月的销售额就达到了 2 亿多元。2021 年 7 月，王芳一个月带货超过 1 亿元，比一些中小出版社一整年的营收还高。王芳自己讲，以前做主持人的时候，总觉得 45 岁就该退休了。她绝对想不到自己 46 岁的时候，一年要干 200 多场图书带货直播，每场都是 4 个多小时，有时晚上还要加播其他商品。以前电视台的金嗓子，现在经常是哑嗓子。面对王芳这样的成功者，我的感受只有五个字：**“羡慕，不嫉妒。”**

在数字化系统中干活，每一个动作都被记录在案，每一次努力都被系统奖赏，这就像鞭子一样，抽得人根本就停不下来。先别问能不能挣着人家的钱，先问问能不能吃得了人家这苦。就冲人家吃的这份苦，你说嫉妒个啥？咱只能服啊。**我把这种现象，称之为“数字化勤奋”。**你就想想，今年在数字化平台上做事的那些大名人，罗永浩、俞敏洪、张兰，他们哪还是那种传统大老板的样子？谁不是工作时间超长、工作强度超大的“数字化勤奋者”？讲到这里，我又获得了一个启发：**成角儿之后，还得接着“挨打”。**

记得以前看电影《霸王别姬》的时候，有一句台词印象特别深。有个戏班子里的小孩，看着台上的光彩照人的名角，带着哭腔说：“他们怎么成的角儿啊，得挨多少打啊？”先得挨打、受罪，然后成腕儿、成角儿，成角儿之后就不用再挨打了。这是我们过去接受的定律。而今天，这个定律正在悄然改变：成角儿之后，还得接着“挨打”。这真是数字化带来的一抹亮色。我们喜欢的就是这样的“人间公道”：您有再大的田产，您也得下地干活。您得了再好的收成，也都是您的劳动所得，种豆得豆，种瓜得瓜。

故事 17.《何帆与麻雀战略》

今年，我还从经济学家何帆老师那儿听说了一个词，叫“麻雀战略”。《史记》里有一句话，**我们都很熟悉：“燕雀安知鸿鹄之志。”**一直以来，我们都是崇拜鸿鹄，看不起燕雀的。但何帆老师却说，2022 年，我们更需要学习麻雀的战略，应该是“鸿鹄安知燕雀之志”。

刚好，何帆老师最近写完了他的《变量 5》，今天也来到了跨年演讲的现场。我们请他自己来讲讲什么是“麻雀战略”。

跨年演讲的观众朋友们好。“麻雀战略”这个概念，是我在写《变量 5》这本书时总结出来的。它说的是一种接受变化、拥抱变化的战略。麻雀是一种不起眼的小鸟。但它也是极少数能和人类在同一空间共存，甚至可以在人口稠密的城市里定居、繁殖的鸟类。这可不是件容易事。对鸟来说，人是非常可怕的威胁。城市里 24 小时不间断的噪音，夜晚的光污染，汽车尾气，在自然环境里都是不存在的。而鸟类的觅食规律、迁徙路线和繁殖习惯，是在没有被人类入侵的环境里形成的。现在，人来了，而且比飞禽走兽强大得多。有的鸟选择逃离，到更偏远的地方去生存。但那样一来，觅食和活动的空间就会变得非常狭小，最后多半要灭绝。麻雀走的是一条完全不同的路：**它迎难而上，主动进入人的地盘，根据人类生活的变化去调整自己。**过去，在野外，麻雀是在树洞里筑巢的。到了大城市，从空调室外机、烟囱到排水沟，

都可以成为它筑巢的选址。在自然环境里，麻雀吃的是昆虫和植物的种子。现在，城市里的麻雀已经学会了从垃圾堆里翻找人类丢弃的残羹冷炙，更厉害的甚至会飞进酒店、餐厅，直接从人的盘子里取食。另外，麻雀还是一种群居动物，但又不像猴子、蚂蚁那样有严格的等级秩序。麻雀这个群体是高度差异化的，胆大的带头觅食，胆小的就负责观察环境。它们之间是互相配合，互相借鉴，都是为了生存，为了能继续繁衍。鸟是从恐龙进化而来的，但只有鸟类才是能活下来的恐龙。看起来不起眼的麻雀身体里也藏着恐龙的基因。到今天，体形庞大的鸟，比如恐鸟、象鸟和大海雀早就灭绝了，小巧玲珑的麻雀却增加到了 5.4 亿只，是地球上分布最广泛的野生鸟类之一。你要是觉得麻雀很普通，那恰恰说明，它在繁衍后代这件事上做得很成功。爱因斯坦曾说，能够做出改变就代表聪明。他没有想到，这句话是在表扬麻雀。这就给了我一个启发：**经济生态系统已经变了，旧的物种会消失，新的物种会崛起，未来的新物种很可能不是恐龙和鲸鱼这样的庞然大物，而是像麻雀这样能迅速找到新的生态位的聪明物种。**麻雀都能改变，人更能改变。2022 年，我在调研中发现，有一批企业和个人特别像麻雀，都敢于迎难而上、知难而上。环境变了，我就去寻找可以为我所用的新资源、新机会。2022 年是我的 30 年调研系列的第 5 个年头。每一年，我都要通过实地调研，去寻找中国经济的小趋势。一年一本的《变量》，就是我从现场发回的报告。这本《变量 5》写完，我的任务就完成了 1/6。如果，你想知道生产自动化程度很高的工厂是怎么深入到内地小县城的，如果你想知道为什么 IT 工程师们现在应该赶快加入制造业企业，如果你想知道中国的直播电商是怎么挺进东南亚和北美的，如果你想知道工艺大师们聚集在景德镇这绿洲一样的城市都创造了什么，我邀请你来读一读今年的《变量》。今天晚上，罗胖首发了两本书，香帅的一本，我的这一本。我的要求，一样的，现在就买，马上就读，赶在春节前，找到明年你的新策略。

谢谢何帆老师。何帆老师的这本书《变量 5》，已经在当当网上架。现在下单，率先拿下。老规矩，在得到，有独家供应的时间的朋友纪念礼盒，里面有香帅老师的《钱从哪里来》和何帆老师的《变量》两本书，还有一个“时间的朋友”纪念徽章和记事板。刚才何帆老师讲到了麻雀。其实，何帆老师何尝不是一只勤奋的麻雀呢？五年前，何帆老师给自己立了一个 flag，每年要走遍中国的大江南北，做实地调研，写一本关于中国经济和社会变化的书，并且要连干 30 年。到今年，他的工作已经完成了 1/6。你看，哪怕他是一位名声在外的经济学家，哪怕他写了好几本畅销书，每年不还是得一字一句地打磨他的新书书稿，年复一年地为新选题烧脑嘛。

其实，我们这些做事的人，不管你做的事是大是小，暂时是成是败，谁还不是一只麻雀呢？

06

移形、换景与“作品意识”

故事 18.《小白菜与植物店》

前面两部分，在远和近之间，我强调了近的价值，在大和小之间，我强调了小的价值。不知道你会不会觉得，有点出溜，有点没志气？如果你说，我偏不出溜、就是要有野心、就是要创新，不仅要创新，而且还要低成本创新，我该怎么办？我也有故事。先给你讲一个按摩的故事。别想多了，我说的是心理按摩。这是今年上海复工后，大润发超市的一系列海报照片。今年四五月份的上海，大家的心情可想而知。但当复工后，走进超市，你看到的是这样一些文案。

小白菜旁边写着：“这两个月，我们爱过。”别忘了，这个超市在上海。上海的朋友看了这句，

会会心一笑的。华东地区的小白菜，也叫上海青，在那两个月期间，这算是奢侈品。西红柿旁边的牌子上写着：“可炒可煮，可盐可甜，生活把每个人都练成了多面手。”上海的朋友看了还是会会心一笑。那两个月，很多从来没有摸过锅的人，都学会了做饭。胡萝卜的旁边写着：“可能我不是你们的最爱，请允许我体面离开。”有其他网友不能理解，这么好吃的胡萝卜为什么要离开。上海市民表示，不是不爱，是连着吃了两个月，爱过了。包菜旁边写的是：“宿命给了我千层铠甲，我分一层护这山河无恙。”看完这句，很多人都发微博说，一句话给整破防了。你看，过去那两个月的艰难，被大润发这么一说，仿佛一下子都被治愈了。你可能会猜，从几张海报我们能得到什么启发？文案创作的技巧？怎么提供情绪价值？都有，但我的启发还要再深一丢丢。看到这一组海报，我审问自己，为什么我们会觉得好？为什么站到这堆小白菜前，我们就觉得它跟其他小白菜不一样？这不一样的感觉是怎么来的？这个问题，400年前明代的文震亨给了我一个答案。他在《长物志》里讲：“石令人古，水令人远。”

什么意思？这其实是在说，古人造园林造盆景，只要在园子里搁几块石头，意境马上变得幽古，引入一池水流，马上就会感受到宁静致远。为什么？因为所有的石头一定来自古远，所有的流水必将奔向远方。而我们人，天生就有一种能力，看着眼前这个物象，就能想象到更久远、更广阔的东西。同样的，当我们看着大润发那一组文案，就会想起那段时间的酸甜苦辣，就会一瞬间回到那两个月的日子。你看这像什么？传送门啊。我们希望物理学完成的突破，所谓的在不同时空之间任意穿梭，是我们人类本来就有的能力啊。你只要在你的产品上，加一点可以让我们联想到更广阔空间的东西，哪怕是一块石头、几句话，它就会像一个传送门一样，把我们送到那个时空中去。也就是说，任何一个东西，我们都可以换一种卖法。再给你看个例子。这位是我的前同事，大橙子。



从我们公司离职之后，他开了一家植物店，不大，只有十几平方米，三个人同时进去，就有点转不开身。刚出去创业那会儿，他信誓旦旦地说，绝不卖发财树。觉得俗。可以理解，他那家店啊，目标客户都是文艺青年。但是最近问他，什么植物卖得好啊？竟然就是发财树。这是怎么做到的呢？很简单，大橙子卖的是“月下发财树”，他在树下放了一个黄色的小圆片，花盆上还写着“月亮与六便士”。你看，这么卖发财树，文学爱好者就能对暗号了呀。英国作

家毛姆有本小说《月亮与六便士》。月亮代表梦想，六便士代表现实。毛姆借着书名提出了一个问题，人是应该选择月亮，还是六便士？是应该追逐梦想，还是屈从现实？你看看这创意，在发财树旁边搁一个小圆片，发财树就是“六便士”，小圆片就是“月亮”，这就把梦想和现实合二为一了。简单的一句文案，就把人传送到一个可以同时拥有月亮和六便士的美好世界中去了。你说，这事儿新鲜吗？一点也不新鲜，但就是有效。在大品牌、大超市那里管用，在小店铺里也管用，总会有人为美好的文案心念一动，这是不是成本最小、见效最快的创新？**对这个世界进行重新编码，就是很好的创新资源。**



所以，做产品的朋友们，明年开年不要停，如果又想创新，又觉得资源有限，不妨往这个方向想想。在产品上加一点点小创作，就能完成一次小创新，你说这事是不是挺值得干的？



故事 19.《山与召集人》

接下来,我来讲一个“一刀两断”的故事。2019 年,吉林长春出现了一家特别火的商业综合体。开业即盈利,疫情三年,虽然也关关停停,居然每年都盈利了。和隔壁的商场相比,这里的店铺租金要贵 40%。关键是,没有装修补贴,没有租金减免,但依然满铺开业。这里的人流量,一年 800 万人次。什么地方这么火?就是这里,长春市的“这有山”。

这有山,在一个室内空间里,真的造了一座山。整座山高达 30 米,沿着山坡向上,你会发现,有小吃街、话剧院、博物馆、书店、影院、展览、酒店……还真的是很独特的体验。我看到这个地方的时候,第一反应也是:“我要是去长春,我肯定也会去看看。”但这不就是一个普通的商业成功案例吗?我为什么要在这里讲它?因为,我采访了“这有山”项目的总负责人吕兴彦,他告诉了我,之所以能做成这样的背后的的心法。这套心法有启发。

吕兴彦给自己定了三个规矩:第一,团队里坚决不招有 Shopping Mall 经验的人。第二,他自己是一个老招商人,但是他却放弃了对招商工作的参与,全部交给年轻人。第三,购物中心型的品牌能不招就不招,连锁的尽可能不要。不要行业里的人才,也不要行业长期摸索出来的方法,甚至连成熟的连锁品牌也不要,那你还怎么做一家 Shopping Mall 呢?答案是:吕兴彦从一开始,就不想做一家 Shopping Mall。掀开他的底牌一看,同样是长春市市中心的一个商业综合体,别人拿到手只能把它做成 Shopping Mall,而吕兴彦要做的是“人造景区”,更准确地说,是“3-24 小时都市短期度假目的地”。

这么说,就通了啊。吕兴彦那些看似奇怪的做法也就可以理解了。度假,就是短暂地穿越到另外一个平行世界里。人们图的是啥?是在那里看到的、吃到的、体验的,跟自己日常经历的不一样。明白了“度假目的地”这个定位,你也就明白了,为什么其他购物中心都有的品牌,“这有山”不太欢迎。明白了“度假目的地”这个定位,你也能判断做事的重点了:招商不是最核心的问题,如何吸引人流量才是。有了人流,商业那是结果。这也就是为什么吕兴彦作为一个老招商人,要把自己的经验雪藏起来,放手让年轻人去干。因为年轻人才知道什么能吸引来年轻人。这给我带来了一个重要的启发:我们做的事,也许无法选择;但是我们对接的传统,可以选择。

千万不要小看“选择传统”这件事,它真的可以导致我们手头的事,失之毫厘差之千里。日本

设计师原研哉就曾经分析，为什么欧系车老要强调发动机，日系车老要强调乘坐体验？因为欧系车替代的是马车，日系车替代的是轿子。你看，**看起来做的是同样的事，但对接的传统完全不一样。对应的结果也不一样。**说个我自己的例子吧。十年前，我开始做罗辑思维，做“罗胖 60 秒”，那你说我对接的是什么传统？外界很多人，给我打的标签是，网红。也挺好，但我自己内心知道，往回看，网红没有传统，方生方死。一旦接受自己是一个网红，那结局在第一天就已经注定：昙花一现，转瞬即逝。那接着找传统，我是在做媒体人吗？也挺好，做媒体，有 100 多年的传统。唯一的困扰是，我得每天创新“作妖”，才能保住流量不下滑。这对我一个自知天赋不高的人来说，太难了。接着再找。“得到”有很多人来学习，很多人喊我罗老师，那做一名老师？这个传统就长了，在咱们中国，至少有 2500 年的历史，只要勤勤恳恳，咱还是有点机会的。但后来一想，也不对啊，我也没有什么专业，我能教人什么呢？哎，直到最后，我突然扭头发现，在学校这个大传统里，还有一个小传统，就是当“召集人”。他可以没有自己的专业课，就负责划拉老师，划拉资源，定义课程，管理学生体验。这不就是我在“得到”最应该扮演的角色吗？往回找，历史上也有很多这样的人，比如蔡元培。蔡元培当然也是大学问家，但和他的学术造诣相比，他更重要的业绩，是为北大请教授，请了各种各样的教授。

这些老师，都是蔡元培请来的。

那兄弟我干得似乎也还行啊。这些老师，是我请来的。

哈哈，差得还远，我继续努力。再告诉你一个小秘密，我们公司搬了几次家，但公司最大的那间会议室，一定叫蔡元培厅。为啥？其中一个原因，是因为鄙人的生日，和蔡元培的生日是同一天，都是 1 月 11 号。熟悉我的人都知道啊，我这个人从来不迷信，但自从发现这么一个小巧合，从那天起，我觉得我的整个人生都不一样了。这是一条隐秘的通道，让我对接到了一个悠久的传统之中。在这里，我也强烈建议你，**不管你做的事多新，回头看看，带着自己的问题，找到最适合你的传统。**比如你是一个网络主播，你会有很多传统可以对接，可以是天桥杂耍的艺人，可以是电视节目主持人，也可以是三尺讲台上的老师，还可以是一名柜台前的推销员。**每一个传统的认领、选择，都意味着你做事的方法、做事的重点和做事的边界，不一样。而创新就在其中。**

丘吉尔不是说了吗？看得见多远的过去，就能看到多远的未来。

故事 20.《村庄与作品》

一个有野心的人，还能怎么干活？

接下来，我给你讲一个“烦人”的同学的故事，这个人是我们得到高研院同学。他叫黄加伦，是广东汕尾市东尾村的驻村第一书记。

此时此刻，跨年演讲有一个分会场就在他们村。他的同学，也在村子里跟他一起看直播。“广东省汕尾市东尾村分会场的朋友们，你们好啊。”刚上高研院的时候，黄加伦可真有点烦人。几乎“骚扰”过班上所有的同学。一个扶贫干部，想着给村里拉拉资源，这咱们都能理解，但这种事，不是该主攻那些办企业、手里有资源的同学吗？怎么谁在他眼里都是菜呢？要说黄加伦这个驻村第一书记，确实有点特殊。这样的扶贫干部，任期一般是三年，任期结束后就可以离开乡村，回到原来的工作单位。但是到今天，黄加伦在东尾村已经待了七年，就算已经被深圳录取为公务员，他也舍不得走。这是为什么呢？还真不是因为东尾村现在富得流油了，而是东尾村在黄加伦手里，变得魅力十足了。他说过一句让我很触动的话。他说，东尾村是他的“作品”。哎，奇怪，铁打的村子，流水的官，这村子怎么就成了作品了呢？我们来看看黄加伦在这里都做了什么。

比如，他听说了日本一个休闲农场的做法，就把村里的沙琪玛工厂开放出来，变成了一个体验区，游客们可以在这里学做沙琪玛、做面包蛋糕，把工厂变成了一个旅游景点。

他请广州美院的学生，帮东尾村创作了特色墙绘，让乡村增添了更多艺术气息。

他请导演大春，在东尾村策划了一系列农民丰收节、老人文化节和书画节，在这个村庄，形成了文化氛围，也吸引了更多游客前来。

他请高研院的王劭禹同学，策划了两天一夜的东尾村参访之旅，精心设计了每一个峰值体验。他还邀请了高研院的何杰同学，根据东尾村真实发生过的故事，设计了实景剧本杀，让游客有了在村里待更长时间的理由。

但还没完，黄加伦还邀请了做跨境电商的同学教村民们怎么做电商带货，又邀请做精益管理的同学帮沙琪玛工厂梳理流程、降本增效。在这个过程中，他们还研发出了一款新口味，海胆沙琪玛，一下变成了爆款，工厂的效益从每天卖 500 斤，变成了每天 2000 斤。

在黄加伦这样的创作下，东尾村从一个贫困村摇身一变，成了一个国家 3A 级旅游景区，全年游客量达到了 500 万人。顺便提一句：得到同学啊，尤其是高研院的同学啊，千万不要浪费你的同学。你看黄加伦这学上的，是不是太值了？故事讲完了，这似乎是一个聪明的扶贫干部的故事。但他给我的启发，是黄家伦说的这两个字：“作品”。

什么是作品？是要像燕子衔泥、小鸟做窝一样，一根树枝、一根草，聚集我所有的资源、我的意志、我的创造力、我的独特表达，一点点搭出来的一个独一无二的东西。**这是我对这个世界的编码，这个创作过程，就是做作品。**因为要做作品，就不再是铁打的村庄流水的官儿，黄加伦遇见任何人，听说任何事，都会在心里追问一句：这个资源对我的村庄、我的作品有用吗？我可以怎么用？人可以站在原地，但我把世界的资源，都拿来完善自己的作品。让整个世界，都为我所用。还记得前些年那个争论吗？有人说这个世界是平的，天下一家。有人说这个世界不是平的，到处都是隔阂。但在做作品的人那里，这个问题压根不存在。在他的眼里，整个世界都是我的，都可以拿来完善我的作品。

《李诞脱口秀工作手册》里有一句话，他说，“**像疯狗一样去占有，把世界据为己有的办法只有一种，就是把它变成自己的创作。**”

把世界据为己有，怎么从一件小事开始？我的同事李倩给了我一个启发。她今年上了一个书法培训班。

在学习之初，老师就提了要求，从第一天交作业开始，甭管写得有多差，写完之后，都一定要落款、盖章。为什么？老师说，这是为了激发你的作品意识，当你写下落款的那一刻，你心里就会意识到，“这是我的作品。”你就会更慎重地对待它。**没错，当你带着创作的心，再来看这个世界，你会发现，整个世界都不一样了。**不管是村庄也好，工厂也好，产权可能有一个明确的归属人，但任何一个人，任何一个地方，我们都可以把它看作一张摊开的白纸，我们都可以上面肆意挥毫，然后，在心里重重地给它落款、盖章，这就是我们的作品了。我们每个人都可以成为这样的创作者。从一个卖小白菜的，到一个卖植物的，到一个商场经理，再到一个村支书，每个人，请注意，是每个人，都可以成为这样的创作者，都可以“像疯狗一样，去把世界据为己有”。

07

舞蹈、emo 与“内在节奏”

我知道，此刻很多人关心的是明年会怎么样？宏观经济怎么样？全球通胀的压力有多大？俄乌战争还打吗？美国人还要和我们脱钩吗？中国的哪个领域会被卡脖子？坦率地说，这些问题，我和你一样，没有答案。我也不相信，这个世界上的某个角落里，有关于这些问题的特别确切的答案。

我能做的，就是准备几个故事，看看这几个故事能不能启发到你：**当未来没那么容易看清楚的时候，当下的我，可以怎么办？**

故事 21.《舞蹈与典礼》

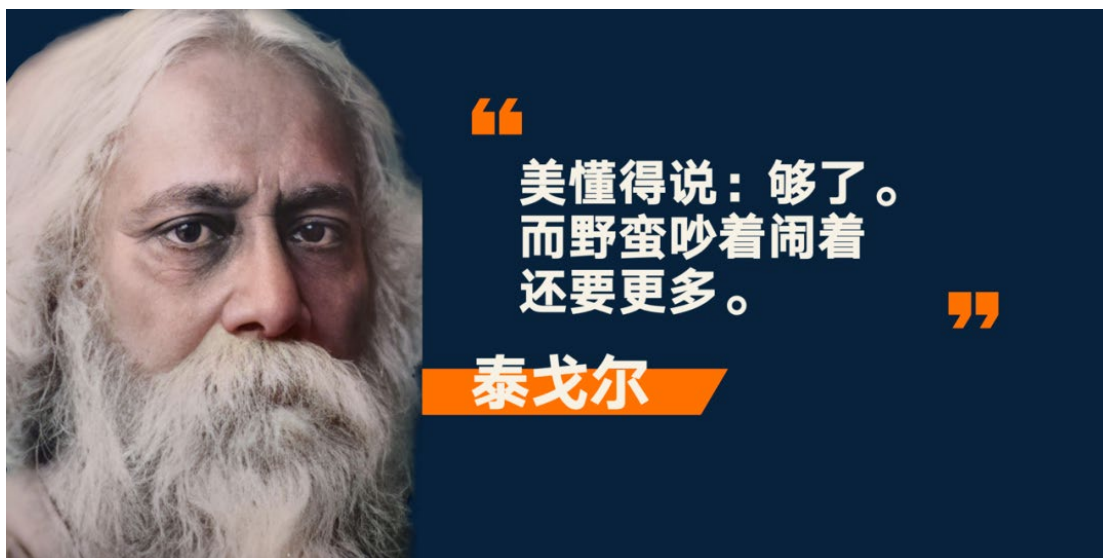
先说一个任性的故事。

有一家互联网公司，创业两年，买卖还没做多大，先立了三条规矩：**第一条，不卖广告。**互联网公司最容易获得收入的来源先断掉。**第二条，不卖永久会员。**你要用会员功能，只能一年一年续费。**更任性的是第三条，不融资。**有投资人喜欢他们的产品，上赶着给钱，都不要。这家公司，叫浮墨笔记（flomo）。他们的产品是一款笔记软件，我也是他们的用户，产品还真挺有新意的。但是，我作为一个好歹有过几年创业经验的人，刚听到这三条规矩的时候，内心里还是跑过两个字的弹幕：呵呵。何必把话说得这么死呢？后来，我认识了他们的创始人少楠，就一条条问背后的原因。

少楠是这么解释的：为什么不卖广告？因为广告的本质，是把用户的注意力打包卖给广告主。而笔记软件呢，是帮用户管理注意力的工具，这两件事是相悖的。所以，我不能干。那为什么不卖永久会员呢？少楠说，用户每年一次决定要不要续费，这个压力对我们来说还挺重要的。有人续费，有人不满意就不续费，这个约束，才能让我们只做为用户创造价值的事儿。那又为什么不融资呢？少楠说，人们只看到了融资的好处，却忽略了它的代价。钱不是白拿的。拿了钱，投资人就得找你要回报。十倍回报不行，得百倍千倍的回报。这会扭曲我们的行动。但是我听到的最震撼的解释，是少楠说了他的一个选择，他说：“**我们选择了舞蹈，而不是奔跑。**”



听完这句话，我有一种开了脑洞的感觉。在“奔跑”之外，原来我们还有“舞蹈”这个动作可以选。奔跑，追求速度和胜利，但是它不会是新的东西，不过是更快地走。越想跑得快，就越要遵循标准的跑步动作。而**舞蹈**，虽然看起来慢，但它有另一种内在追求，追求过程好看，追求结果创新。在这个视角下，“快还是慢”“大还是小”“激进还是保守”，这些我们脑子里常见的标尺就不太适用了。衡量一个创业公司，原来还可以有一个标准：**你是不是能够按捺住盲动的冲动，按照自己认定的主题，做精彩的原创动作？**这下我们就能理解浮墨笔记，为什么这也不要，那也不要了。一个舞蹈者，在意的是自己的轨迹和节奏，而不是把一切有效动作全来一遍。正如泰戈尔说的：“美懂得说：‘够了’。而野蛮吵着闹着还要更多。”



接下来的问题是：如果我不追求奔跑，转而去舞蹈，那怎么才能跳得好看呢？有一个例子，给了我进一步的启发。教育家李希贵做过一个研发：在北京十一学校盟校里面，怎么搞学校的开学典礼？所谓的研发，就是他们摸索出来，一场开学典礼，必须符合以下六个要素。它们分别是：仪式感、参与感、教育主题突出、激动人心、出人意料和 30 分钟。



你乍一听，可能觉得都是些大词儿，很虚。一点也不虚，因为每一个词背后都有非常具体的、严格的执行标准。就拿这“30 分钟”来说，为什么开学典礼必须在“30 分钟”内结束？因为不能让冗长的流程影响学生对这个美好时刻的记忆。这件事非常严肃，严肃到什么程度？有一年，十一学校请到了一位领导参加开学典礼。这当然是好事，但是主办的学生就很发愁，领导要是讲尽兴了，超时了，怎么办？负责主办的学生就想尽办法去沟通，咱时间有限，您能不能就讲 5 分钟？没想到，领导特别高兴。这场开学典礼果然 30 分钟准时结束。李希贵校长管这些词，不叫“规定”，而叫“要素”。什么意思？就是，你只要满足了这些，其他都可以随便创新。比如，“仪式感”这个要素，就是开学典礼上必须有一个特定的仪式点，在学生的生命中留下一个标志性的刻度。但是具体怎么做到有仪式感，那就各村有各村的地道，一年有一年的高招了。这家盟校是让学生走红毯，另一家盟校可能就是用青铜编钟敲响开学钟声。更重要的是，这些要素还得能同时满足。就拿这个“出人意料”的要素来说，让孩子惊喜的招儿多了，但是能不能同时满足仪式感、参与感和教育主题突出呢？

给你看其中一家盟校的做法：让每个一年级新入学的孩子选择了一个音符，写上自己的名字，随机组成了一个谱子，然后请高年级的学生组成的学校乐团，现场演奏出了一曲独一无二的“开学进行曲”。你看，每个孩子都有参与感了吧？我们每个人都是独一无二的音符，但是合起来又可以谱出美好的乐章，教育主题是不是也有了？乐曲奏响的那个瞬间，是不是仪式感和出人意料的惊喜感也就有了？请注意，李希贵校长已经退休几年了，但是这套关于开学典礼的要素，仍然被继任者坚持得很好，而且年年还有创新。什么是舞蹈？这不就是舞蹈吗？这是我今年特别受启发的一个点。所谓“舞蹈”，就是这么八个字。前四个字，叫“法度谨严”，得有规矩有约束有边界，但是还有后四个字：“变化出奇”，请放开来创新吧。

如果在未来的一年，你特别想做一个野心勃勃的创新者，也可以试试这套方法：**给你自己的创新先设计一套要素**。这套要素最重要的来源，是自己已经验证过的成功经验，而不是这山望着那山高，羡慕别人的成功经验。有了这套要素，你再也不会只有标准，没有变化，也不会像扔骰子一样，创新的结果只能是听天由命。你的创新就会有根基和方向。

2023 年马上就到了，盯着“舞蹈”这个词，当你暂时看不清未来，暂时搞不清目标的时候，不妨让我们记住那句话：“**不只有奔跑，还可以舞蹈。**”

故事 22.《导演与群像》

好，刚才这个故事，听着像一个富二代的故事，不受什么苦、不遭什么罪就把事给干了。咱们最后再说一个苦命人的故事。2022 年，有人把心情不好，叫做 emo。我说的这个人，真的就叫 emo——张艺谋。

坦率地说，2022 年，我们满脑子被各种各样令人沮丧的新闻填满了，以至于我们差点忘了，年初，在立春的那个晚上，张艺谋给了我们那么璀璨美好的冬奥会开幕式。还记得那天晚上，有一句刷屏的赞美，叫“你永远可以相信张艺谋”。对，高手的标志，不是石破天惊，而是表现稳定，每次出手都能交付一个水准之上的作品。那天晚上我还突然意识到一件事，张艺谋多大了？72 岁。这是一个特别令人震惊的事实。72 岁都可以算是我的父辈了，我可以管他叫一声叔。我谋叔奋斗在一线，挺让人心疼的。张艺谋在冬奥会筹备期间，一天只睡三小时，一天只吃一顿饭。每天睁开眼睛就投入工作，没有任何娱乐活动。开会也是车轮战，所有的项目组都熬他一个人。你说，是不是一个劳碌命？

你听起来，我好像在讲一个老当益壮的励志故事。其实不是，关于张艺谋，也许你还应该了解以下事实：上世纪 70 年代，张艺谋还是咸阳国棉八厂车间工人的时候，就在苦练摄影了。攒了三年的钱，买了人生中第一台相机，那时候他都不知道什么是北京电影学院，但他知道咱们中国人一个最朴素的道理，叫“技多不压身”。一个本领，能干什么，不知道，先练着再说。这一级铺好了，下一级台阶自然浮现。

从 1984 年出道以来，他几乎是以一年一部的速度在拍电影，这个节奏一直持续到了今年。《张艺谋的作业》的作者方希，私下问过张艺谋一个问题：你为什么不断一憋，别以这么高的频率出作品？人家卡梅隆拍《阿凡达》，就是 12 年磨一剑，出来就震惊全世界。张艺谋的回答是，**他需要珍惜时间，他不可能让自己闲着**。他抓住头发丝儿似的机会才能到今天，不可能说，给自己放个假，或者说，默默地去用功，用十年去准备一部作品。方希老师对张艺谋有一个评价。她说，世上的人，有的人老实、有的人机灵、有的人有天赋、有的人平庸。在这四个象限里，张艺谋占了两项，老实，但有天赋。这一点，我们确实比不了。但是，**我们可以学习张艺谋的做法，放在自己身上，变成我们自己的一种策略**。张艺谋，著名导演，一直在干活。这就意味着，他时刻准备着自己的状态。客观上说，他就始终处于重大项目候选人的名单上。张艺谋未必本意如此，但是像冬奥会开幕式这种全球瞩目的项目，不找他又找谁呢？你想，当一个人每一分钟都在琢磨着怎么做好手头的事，常年如此，那他脚底下

的桩就垫得比别人都高，一有事儿你就看得见他，而且，只看得见他。我从张艺谋身上得到的最大启发是这么一句话——**经营好自己的现在，等待未来向我飞奔而来。**



过去我总觉得，未来是未来，现在是现在。未来之所以有价值，是因为我们可以通过努力，让它变得和现在不一样。所以，未来是想象和规划出来的。但是，现在，我有个新的感受，说白了就是，未来是什么样子，跟规划的关系不大，它更多是通过做好手头的事来实现的。一位导演，拍好手头这一部电影，有了票房，有了业界的口碑，下一部的片约和机会也就来了。你在单位做好一件小事，哪怕只是接待一位客人，流程严谨，礼貌周到，也会被看成工作能力强的表现，下一个机会也就随之来了。所以，未来是什么？**未来只是我们现在做的事情中某个因素的展开。从这个意义上说，现在就是未来。**



此刻，我正站在深圳书城。前不久，我们和在这里工作的人聊了一次天，也认识了几位朋友。给你介绍一下 ——



周嘉，26 岁，图书导购员。他还是一位智能家居的极客。自学编程，把家里十几种电器都集成到了一个系统里，可以智能调控。王海霞，37 岁，书城的团购专员。她在独自抚养一个六岁的孩子，为了帮助自己和帮助朋友，自学了很多心理学的书和课程。今年，拿下了心理疏导师证。张浩龙，27 岁，书城商业运营中心的主管。他的副业是室内设计，业余帮朋友设计了十几套房子。此外，他还在玩钢笔画、油画、毛笔字和篆刻。练文娟，38 岁，快餐店的店员。她喜欢跳钢管舞和爵士舞，舞龄 5 年，曾经在家族的聚会上给上千人表演。陈家政，28 岁，物业管理员。他今年考上了中国人民大学金融专业的在职研究生。他说，我也没想好，读这个有什么用，反正把时间花在学习上总是没错的。这几位，只是我们来这个书城工作的时候，偶遇的朋友。如果我问他们：在本职工作之外，你们为什么还要做这些事？估计，我得不到一个确切的答案。他们都只是在和张艺谋一样，经营一个丰沛的、元气淋漓的当下，而后等待未来的遴选。正如作家余世存老师说的：“**我们的职责是平整土地，而非焦虑时光。你做三四月的事，在八九月自有答案。**”

这一部分，我们讲了两个故事，其实也就是两个词：“不跑”和“不停”。每一个脚下有根，眼里有光的人都如此。**做好手头的事，等到新年自有答案。**

08

做事的人

2023 年到了。新年好。先送大家一句话，从中我受到了很大的启发，这是哲学家赵汀阳讲的：“**要拒绝名词的诱惑，不要试图去成为一个名词，无论多好听的名词，而要去成为一个动词。**”

活成一个名词，无论是“权威”“泰斗”“总监”“领导”，我们都把自己封闭在一个标签里。但活成一个动词，你就可以成为一组行动，你在讲课、在直播、在写作、在调研、在沟通、在选择。刚才三个半小时的演讲，我们在做什么？我们聊了 22 个故事。我们讲的不是道理，而是在做选择。简单回顾一下：第一部分，空间、时间与葡萄酒。**在环境不完美的时候，学会一边保持希望，一边说老实话。**



第二部分， 改行、露营与“职业折旧率”。在做选择的时候，更加关注自己的内核，而不是拥有的标签。



第三部分， 微雕、剧场与听诊器。在做事的时候，更关注自己能持续努力、无穷深化的要素。



第四部分，绿道、操场与“保链护土”。在远方和附近之间，更关注眼前人、身边事。



第五部分，麻雀、小店与“数字化勤奋”。在大和小之间，尊敬大树和鸿鹄，关切小草和燕雀。



第六部分，移形、换景与“作品意识”。把一切都看成画布、琴谱和舞台，有胆气把世界据为己有。



第七部分，舞蹈、emo 与“内在节奏”。在跑步和舞蹈之间，偏向舒展一点，优美一点。



上面这些说的不是鸡汤和道理，它来自过去这一年，我自己真切的生命体验，也因此成为我接下来人生选择的指针。我打算把自己放进去，把自己活成一个“动词”。

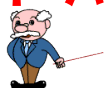


好多人问我，“罗胖 60 秒”结束了，接下来还会去做什么？还是沿着我自己的使命往前走，为你做一个知识服务者，老师的召集人。过去，得到 App 请到了很多好老师。但是这两年，我越来越意识到世界上不仅有庙堂当中的知识，还有很多正在发生的知识，它们藏在无数实干家的脑子里。对，未来 10 年，我会走向那些正在做事的人。我会走到他们的身边，去问——一家奶茶店，是怎么做到这个城市的第一名的？一款新型的游戏，是怎么从设想变成产品的？一个进口替代的科技创业项目，是怎么克服难题，变成现实的？一座村庄的卖货直播突然爆火，是怎么做到的？一个金牌销售团队，是怎么拿下一个大客户的？**我下一个 10 年的任务，就是去找到你，邀请你，把你变成作品。**可能是直播，可能是一组文章和书，也可能是我的老本行，给你拍一部纪录片。但是无论如何，我一定会把它变成一个作品，如果要给这个作品起个名字的话，我想就是这么简单的两个字：**《做事》**。



再过 10 天，我就 50 了，该开始经营自己人生的下半场了。所以，我会在所有做的事情当中，再多加一个维度，就是看看能怎么帮到你。所有做了一件让自己骄傲的事的人，觉得他人在自己的分享中能学到东西的人，请来联系我。活成一个动词，大胆地去做事吧，勇敢地把这个世界据为己有，至于它的结果，曼德拉早已说过：“**我没有失败过。要么赢得胜利，要么学到东西。**”

全国Mini-MBA职业经理双证班 (27年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生

你可能准备跳槽或者求职,却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧,但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大,因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

27年成熟项目：企业管理难题 1对1 咨询辅导+MBA 核心赠课=个性化全新管理辅导模式 (+ 教授互动微信: 122285053)

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®, 全国招生, 毕业颁发双证书, 近期开课. 咨询电话:13684609885

【招生专业】

认证项目	颁发双证	企管辅导
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国：工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、物流经理、工厂管理、5S管理师、营销总监、精益管理师、心理咨询师、健康管理师、养老机构管理、现场管理师**等管理岗位MBA课程。**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

知识产权专利课程！采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学网盘自修+专家1对1企管辅导在线答疑）[知识产权专利：TSA-01-20211111908015912](#)



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导费1280元。超多赠课、证书等不再收费）函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。**一次管理咨询，终身MBA核心课程赠送学习辅导。**



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

哈尔滨美华企业管理有限公司（前身：美华管理人才学校成立于1995年：是国内最早举办MBA实战教育的专业化办学单位之一。美华人侧重于把复杂的知识简单化，深奥的理论通俗化，迄今为止，已为社会培养“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可）

【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知确认，以便于收费当日为你办理票据邮寄等手续。



【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）



（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【学费缴纳方式】（支持网转、柜台办理和自动取款机办理）（如柜台办理请携带本人身份证到银行办理）

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 （学校唯一指定官方微信号/经理圈）
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳费用（建议首选工商银行账户）。收费当日展开管理辅导、特快专递票据等！

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1999

知识产权专利：

参加管理咨询 送MBA课程学习

知识产权专利：TSA-01-20211111908016799

针对个人职场能力提升开发的管理咨询管理辅导业务=结合管理咨询、职业测评、管理辅导、赠送MBA管理课程、职业生涯规划等

你该充电了！

中国第一代管理教育机构-美华企管 火热招生 请速参加！