
【1】底层逻辑 1：如何建立强者心态！

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们来讲一本新书，叫做底层逻辑，作者是刘润老师，他是非常出色的商业顾问，之前跟罗振宇合作，做了5分钟商学院，也颇受好评。他的一个主要核心就在于，对于底层逻辑的分析，只有底层逻辑才有生命力，也提出了底层逻辑+环境变量=方法论的公式。用来解决世界复杂的问题。也就是说，底层逻辑的分析，将让我们看透这个世界的底牌和本质，能够自己掌握一套，解决所有问题的方式方法。这本书他将从，是非对错，思考问题，个体进化，理解他人，社会协助等多个角度，去理解底层逻辑。这其实对我们求职，就业，创业，甚至投资，都是很有帮助的事情。

我们先来看是非对错，作者先举了个例子，绑匪绑架了首富的儿子，而首富却支付了数亿元赎金，最后二者对话，首富却说，是自己错了，自己疏于防范，才让绑匪有了可乘之机。首富的这种心态，一般人很难理解，明明触犯法律的是绑匪，为何要自己认错，甘愿被罚？站在首富的角度来说，其实他只需要加强戒备，就可以避免，但他没有这么做，确实是自己的疏忽。作者说，这叫做课题分离，绑匪是否触犯法律，如何索要赎金，这是绑匪的问题，而首富的问题，就是他要如何面对绑架带来的损失。

又好比，地铁上被人踩了一脚，你会跟对方争吵吗？争吵可能会带来谩骂，浪费很多的时间，我的时间要比对方值钱，所以怎么办？最经济的方法就是承认自己错了，尽量避免争吵，因为被踩一脚已经是既定事实，无可挽回。所以最佳方法就是降低后续的损失。

一个人心中应该有三种对错观。法学家的对错观，经济学家的对错观，和商人的对错观，法学家讲究的是，谁的证据确凿，谁就有理。而经济学家讲的是，谁的成本更低，商人讲的确实谁损失更大。比如一个简单的例子，坏人 A，诱骗好人 B，进入 C 没有锁门的工地，造成好人 B 摔死，那么在法学家眼中，肯定 A 是错误的，应该将 A 绳之以法，大快人心。但是在经济学家眼中，问题最大的是 C，他明明可以把门锁好，这么一个简单的动作发生，就可以避免惨剧发生。但商人的思维，却更加另类，看起来也更冷血，B 反正也死人不能复生，只能怪自己愚蠢。大家肯定觉得，商人的想法挺混蛋的，那我们看另一个例子，大卡车飞驰过来，如果你站在马路中间的人行横道上，你会怎么做呢？你会觉得他不敢撞我，撞我他就犯法了吗？此时，最正确的就是商人的思维，不管谁会犯错，我先得保住性命，闪开再说。因为最后不管怎么判，我的损失都是最大的。所以遇到这种情况下，你紧急闪躲的时候，其实就是在采用商人的对错观。同理上面那个例子，如果你是好人 B，应该有这个概念，遇到坏人躲着点走，时刻提高防范意识，而不要总强调他不敢害我。害死我，他也得坐牢。

作者说这么多是什么意思，就是要给大家灌输一个强者心态，自己产生损失，就要怪自己，也只有自己才能改变事情的结果。所以不要总觉得老有朕想害刁民，坏人是不少，但根源肯定还在自己身上。你不能总是指望法律，更不能总是指望坏人良心发现，你能够依赖的只能是自己。法律只是人性的低保，是所有人类行为的底线，他不会保证这个人是好人，只能限制一个人的行为，不让他坏到哪去。

人性都是追求自己个体的生存和繁衍，所以会充满了掠夺，自私自利，一些弱小的个体会因为无法对抗外敌而死掉。后来人类为了整体利益

最大化，约定俗成了一些规矩，这种东西就叫做道德，道德的边界比法律大的多，但作用都是来约束人性的。道德在绝大多数情况下，都是反人性的。

如何要拥有一个美好的人生，必须要学习，学习的目的就是要让自己拥有智慧，在这个时代，要想活的很好，需要更多地知识，这些知识升华之后才能形成智慧。举个例子，我们知道该如何去定位周期，如何去做资产配置这叫做知识，但了解长期回报十分确定，没必要来回折腾，坚定长期持有。这就叫做智慧。大部分人获得知识容易，但是想拥有智慧却十分困难，作者说人生有三层智慧，第一层是选择，你知道选择什么放弃什么，这是一种智慧，第二层就是定力，知道什么是对的，并且长期坚持。短期会有 各种各样的诱惑，而这些诱惑，其实会让你逐渐偏离航线。唯有能够坚持长期主义的人，才能始终走在正确的道路上。

第三层智慧是博弈，这也是最难的一点，怎么博弈，主要靠心态，要建立共赢和感恩之心，尽量避免你死我活。共赢才能成就大事，而你死我活，最后会陷入到严重的内耗当中。因为你对别人充满敌意，别人自然也就对你充满敌意。所以我们说冤冤相报何时了，反复的报复，其实对自己的伤害巨大。

作者说，在学术领域里，学数学的很少吵架，因为数学是武行，你有新观点，那你就证明给我看，大家用的逻辑和公理都是一样的。所以没有吵架的空间，而总是吵架的都是人文学科，因为大家的逻辑完全不同。比如经济学家，他们研究经济的方法就完全不同，所以天天吵架。而且还互相看不上。光经济学的派别，就够让你晕头转向了，比如有供给经济学，奥地利学派，凯恩斯主义，还有货币主义，古典主

义，新古典主义。

比如新古典主义和凯恩斯吵架，凯恩斯会说，市场短期失灵，导致经济危机，但新古典主义就会说，短期的波动就是为了市场出清，保证长期有效，凯恩斯又会说，长期我们早就都死了。哈耶克也不同意凯恩斯的理论，他们认为啥都不干，才是最正确的。但却被其他经济学派嘲笑为，最无法登堂入室的草根经济学家。

为什么经济学家这么热衷于吵架，说白了就是他们的立场不同，自己的理论假设也就完全不同。比如凯恩斯主义，这是政府最喜欢的一派经济学，他的理论就是市场会失灵，政府要干预，所以可想而知，这个肯定更加迎合管理者的心态，而相反哈耶克的观点，就认为，政府啥都不应该管。这就是他完全站在民间的立场上，限制管理权力。奥地利学派，说白了就是在给这种理由，找出来的各种理论支持。那么到底谁是对的，谁是错的？这个没有什么标准答案，关键看你处在哪个阶层，正在经历什么样的情境条件。要想学好经济学，一定要记住，兼听则明，对每一种经济学理论，要先清楚他的前提立场，以及假设条件。看他到底在为谁的利益说话。

下面我们看，思考问题的底层逻辑，一个人的表示大概会有四个部分，事实，观点，立场和信仰。事实就是独立判断，观点就是自己的看法，信仰就是自己的逻辑体系，立场就是被位置和利益影响的观点。我们总说屁股决定脑袋，你站在什么立场上，通常就会看到什么事实，说什么样的话，所以我们要经常反思自己，我说的话，到底是，事实，观点，立场还是信仰。大部分人以为自己在陈述事实，但其实加入了很多自己的观点。主要是因为立场和信仰并不客观。比如你重仓买入一只股票之后，你的立场就变了，开始感觉都是好消息，而没有坏消

息。

作者在做企业咨询的时候，经常会被问道，我们的产品是业内最好的，为什么卖不动，为什么好好做生意的，没有坑蒙拐骗赚的多。如果是你你会怎么回答？为什么怎么怎么样，其实是最难回答的问题，因为为什么，三个字后面跟随的通常都是观点。很容易把对方拉入到自己的陷阱当中。比如为什么胖子都比较懒，你怎么回答，胖子真的都很懒吗？显然不一定。刚才那个问题也是一样，我们的产品业内最好，为什么卖不动，你的产品是最好吗？也许只是你一厢情愿而已。

有些人会专门用这个句式来引诱别人，比如传闲话的人，会拉着你说，为什么最近领导总是针对你。然后你就会心头一颤，啊！我们没觉得，自己开始浮想联翩。顺着对方的思路去思考，这就掉入了逻辑陷阱当中。所以作者说，这是一个注射器句式，当你想把观点注入其他人脑海的时候，就可以这么说。比如骗子给你洗脑，一定会说，为什么你如此努力，却一事无成。接着就会推销他的产品。但是你可能压根就没怎么努力。当然还有一些愚蠢的人，也会用这个句式来自欺欺人，那么这又是什么意思呢？咱们明天接着讲。

【2】底层逻辑 2：现象和本质的区别

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续讲这本书，底层逻辑，昨天我们说到了，为什么+观点这个句式，有人用来给别人构筑思维陷阱，也有人用它来自欺欺人，比如为什么好人总是没有好报，这其实就是在自我暗示，我是好人，别人不认可我，一定是外部出了问题。都是他们眼瞎。还有为什么只有坑蒙拐骗能赚钱，我们好好做生意却不行，在这样的句式之下，其实他的意思就是，我也要去坑蒙拐骗了。作者说，我们还是应该去客观看待这些问题的底层逻辑的，有的时候，你觉得自己没有问题，其实并不代表真的没有问题，你觉得自己作对了事情，但那也只是局部而已，你没有取得好的结果，只是你做错的东西可能更多。比如读书这个事，有些人会问，我读了那么多书，为什么还是穷困潦倒，读书多是肯定没错的，但问题是，读书多并不是成功的全部要素，首先你要问问自己，读了这些书之后，你产生了哪些思考，改变了自己多少？这些要比你单纯地去讲读书速度和数量，有效和重要的多。

有人特别喜欢看辩论的节目，认为能像辩手们那样言辞犀利特别的爽，作者说他曾经也参加过辩论赛，并且获得过全校最佳辩手，赢得一场辩论，其实就是三个点，what how 和 why，分别对应，核心竞争力，怎样辩论纠正对方，和说服观众，其实大家理解的辩论，都是不正确的，总觉得辩论是说服对方的游戏，但其实辩论的目的不是为了说服对方，而是为了说服观众，从辩论规则上来说，对方就是不可被说服的。他可以输，但是不可以被说服。

对方的表达，不是你的打击对象，而只是你的素材，你要通过利用对

方的这些言论，组织好自己的语言，说服场下的观众。所以你死不承认，或者恶语相向是没有任何意义的。你要想赢得胜利，只有一个办法就是偷换概念，啥意思，就是重新定义对方的意思。比如三体小说里的那个女人，心慈手软，看起来非常善良，但是他的善良最后却断送了全球几十亿人的生命。所以这就是重新定义善良，你可以通过更大的格局，或者更长 的维度去寻找逻辑破绽。所以辩论的终极要义是要让对手陷入你的逻辑当中。让对方无路可走。这个东西是要训练的，不是会说话就行，作者说，罗振宇演讲很强，经常能一说就是几个小时。但是在奇葩说的舞台，他却几乎插不上话。演讲是要让自己的逻辑更通畅，而辩论则是要堵死别人的路，这还是完全不同的方式方法。栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

普通人跟优秀的人，到底差距在哪里？作者说，主要体现在那些，完全没有经过彩排，突如其来的遭遇战，大家到底怎么应对，普通人通常只能看到事物的现象，而优秀的人总能看到本质。

作者举了个例子，说二战的时候，盟军飞机返航，经常发现他们的飞机翅膀处有很多的弹孔，盟军要想做出改变，保护飞行员，那么如果你是指挥官，你会怎么做，有些人想当然的说，应该在飞机的机翼处加厚钢甲，但是这正确吗？有个顾问就提出了自己的看法，机翼中弹，依旧可以返航，恰恰说明这个位置并不致命，而机头和机尾中弹，往往飞机就要坠毁了。所以我们非但不应该在机翼加固，反而应该去加固机头和机尾的装甲。这其实就是一个典型的幸存者偏差的例子，幸存者出现的问题，看似是问题，可能并非真的就是问题，比如最近很多人都在网络上吐槽，说月薪 1 万收入太低，生活压力太大。然后搞得大家都很焦虑因为很多人的月薪还到不了 1 万，但这其实就是幸存

者偏差，1 万月薪的人，之所以抱怨，恰恰是因为他们还有网络的话语权，很多低收入群体甚至连网络话语权都没有，换句话说，能在网上天天吐槽的人，说明也还有功夫吐槽。真正那些为生计奔波的人，则连开口说话的时间都没有。

所以这就是现象和本质的区别。很多企业，也习惯于学习别人的经验，但是这些成功的经验，能够复制吗？其实往往都是坑。比如作者举例，前几年大家学微软，1 个开发配 2 个测试，大家醍醐灌顶，认为这就是微软成功的秘诀，但后来很多企业照着做了，却并没有取得成功，反而大量的造成冗员。最近几年，微软没落了，大家又开始拿 1 个开发和 2 个测试说事，但是立场完全相反，看微软企业太没有效率，浪费资源。

郭德纲有个段子，叫做你以为是并不是你以为的，你看到的可能只是事情的一小部分，甚至还是无关紧要的一部分，更悲催的是，你看到的可能还是他们恰恰做的不好的东西，但是你却如获至宝。

那么应该怎么去做呢？作者给了四个步骤，1 假设，2 验证，3 结论，4 调整，还是用飞机那个例子，假设给机翼装上装甲，然后验证一下，看被击落的飞机，是否在机翼上弹痕更多。然后得到结论，其实被击落的飞机，更多都是头部和尾部中弹，机翼中弹反倒风险不大。最后就是尽快调整，给头部和尾部装上更多地装甲。这套流程下来，会让你逐渐逼近事情的真相。

用这套方法做验证的时候，你需要注意一点，那就是要尽量对事不对人，比如公司产品卖不出去，各部门领导讨论，到底是什么原因，你会经常看到各种扯皮，销售说产品不好，产品说销售不行，市场部吐槽预算不够，财务部说花钱太多。这种扯皮会，往往会无疾而终，达

不成任何的共识。更找不到任何解决办法。老齐见过一个公司开会，只允许说你们自己部门的问题，并且提出解决方案，指责别人的话一概不能说。当每个部门都尽责之后，很多问题反而可以迎刃而解了。所以其实最重要的就是验证和调整，很多时候眼见不一定为实，需要我们大胆假设小心求证，老齐见过很多成功者，他们都有这个心态，什么事情都愿意相信，但是求证的过程却十分谨慎。相反一些社会底层的杠精，通常解决问题的办法就是简单粗暴。他们会反对一切新鲜事物，认为别人提出的东西全都不行。只有自己是正确的。但自己却又明显干啥啥不成，吃嘛嘛都香。

作者是个商业顾问，说白了就是给别人出主意的，所以他必须能够一眼看穿事物的本质。这个其实就叫做洞察力，比如原来在微软，大家普遍反应，午餐不好，晚餐还行。原因是午餐吃的人多，按照一般的做法就是找人去盯着供应商，让他们调整菜谱，好好干，但这些都没啥用。后来他们找到了本质，缺乏竞争意识，所以他们就找来 2 家供应商，分别供应晚餐和午餐，3 个月做一次满意度调查，如果晚餐好，那么就午餐和晚餐供应商调换，如果大家认为午餐好，且连续 6 个月都是这样，那么就更换晚餐供应商。之所以这么做，就是吃准了供应商都愿意接午餐的活，因为人多利润更高。所以他们会更好的做好自己的服务，在晚餐中就争取做好，然后做午餐的时候，更是会如履薄冰。当你只有一家供应商的时候，他是没有危机感的，天天都会跟你玩猫鼠游戏，你再怎么盯着他也没用，而有了两家供应商，双方的竞争就开始了。为了避免末位淘汰，会想尽一切办法去讨好顾客。这样事情就能够做好了。比如现在很多互联网大厂其实也一样，搞了惨无人道的末尾排行，说白了就是要让人员流动起来，只有人员流动起来，

大家才会有危机意识，老齐见过主播 MCN 公司，同时招聘 5 组主播和文案，3 个月之后流量最低的一组被开除，不停的在这里赛马，所以大家都很狼性。

我们每个人都希望拥有洞察力，说白了就是能够透过表象，看到整个系统转动的那个驱动力，把这些要素抓到了，你就有了这个能力。一个系统有的时候会很复杂，但他其实万变不离其宗，一共就分为 5 种积木，首先就是变量，也就是会随着时间变化而变化的因素，比如有些公司的财务状况，就起伏不定。这个变量的变化，会影响存量，积攒一些因素，当他达到一定水平的时候就会爆发。比如你没给女朋友买礼物，他要跟你分手，真的就是这一件小事吗？可能并非如此，这只不过是个导火索，背后一大堆的变量，逐渐累计形成的这个结果。所以作者提出，流量改变存量，存量改变世界的提法，具体什么意思，咱么下期再说。

【3】底层逻辑 3：流量改变存量，存量改变世界的提法

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书底层逻辑，昨天我们说到了作者的一个重要观点，流量改变存量，存量改变世界，说的就是你要看到要素的累加，然后他现在没问题，不代表一直没问题，当流量累加到一定程度存量的时候，就会从根本上改变情况。最简单的道理，你总是透支健康，一天两天没事，等到长此以往，可能有一次熬夜，身体就会彻底垮掉。那么问题就只限于这次熬夜吗？肯定不是，他是常年积累的结果。

下面我们看第二块积木，叫做因果链，没有这个东西，再多的量变也成不了系统，所谓因果链，就是变量之间，增强或者减弱的连接关系。比如工作时间和疲劳程度，工作时间越长，自然就会越疲劳。疲劳程度越高，工作效率就会越低。那么你就可以经常问问自己，一些变量之间，到底是增强关系还是减弱关系。比如你知识越丰富，经历越多，投资就越有把握，你越是有信用，别人就越容易来跟你合作，再比如一些商业模式，比如微信上的用户越多，微信自身也就变得越有价值。这种增强因果链，一般我们就把他叫做正确的道路，如果你发现了这种因果增强关系，说明你找对路了。

而我们要避免的就是减弱因果链，比如公司越大，管理越复杂。人越多，公司的产品也就越不敏感。这时候我们就要去主动调整。不能放任这种减弱因果链的发生，对你来说，是一种巨大的消耗。比如说，越是去干一些无关紧要的工作，你的工作效率就会越差。离升职加薪就越远。这可能正是一些中年人的仓鼠之轮，越辛苦，越没时间提高，越没时间提高，为长远做布局，其实离中年危机就越近。

下面我们看滞后效应，这也是一种连接关系，他不是及时反馈的，而是有一个明显的时间差，比如高考的时候，你报的都是热门专业，但是4年大学毕业，出来后发现，找不到工作了。为什么，这就是滞后了。原来的热门专业，因为报考的人数太多，所以竞争过于激烈，现在反而找不到工作了。这种滞后效应，让本已经十分复杂的空间，变得更加复杂了。所以你在看待事物的时候，不能光看他现在有没有影响，你还得多看看，他以后有没有影响。也就是说，要给这种分析，加上时间维度。

我们来总结一下，要先看到变量，关注存量，发现因果链，抓住增强回路，和调节回路，最后还要考虑滞后效应。这就是洞察力的分析方法。老齐给你简化一下，你就看一个事情的发生，是什么引起的，那些因素在累加。那些因素在削弱，生想可能想不出来，你把这几个因素都写在黑板上，然后想起一个就写上一个。慢慢你就找到事物的本质了。比如你投资效果不好，说明你的知识不够，那么就多读书，慢慢积累知识，找个正确的老师积累经验，同时控制调节回路，少跟散户们交流，避免受到市场情绪的影响。然后抓住滞后效应，有些事你现在觉得无所谓，对你影响不大，但如果你不把投资的问题解决了，等你有很多钱的时候，那么他就是个大问题了，你有1万的时候，乱投资顶多让你赔几千，也就是一个月工资的事，但当你攒了一辈子积蓄，再去乱投资，那么可能你这辈子就没有翻盘的机会了。

作者作为一名商业顾问，经常要给企业建立系统，说白了就是他到底怎么去运转的问题。比如著名的分粥问题，让谁来分粥，怎么能做到这个人公平，你如果给他权力，就还得派人去监督这个权力，那么监督的这个人，是否还需要另外的系统监督，最后就会让整个系统变得

十分复杂，但分粥有那么困难吗？最简单的方法就是，其他人先挑，负责分粥的那个人最后去拿，一下公平的困扰就解决了。所以其实你发现，系统中还是那些事，但是流程变了，结果也就变了。

所谓流程，制度，系统，其实都是用来解决问题的，普通的人总是试图改变结果，而优秀的人会去选择改变原因，顶级优秀的人，则会改变模型，比如说，美国空军降落伞的合格率是 99.9%，也就是说 1000 个伞兵，就有一个会丧生，军方要求降落伞厂商做到 100%合格，但是厂商却始终没有解决方案，如果是你，你会怎么办，组织更多地人员检测？还是派人去监工，这些做法其实都很笨。而美国军方想到的办法就是，在每次交货之前，随便挑几个降落伞，然后让厂商的主要负责人去跳伞。从此，降落伞的合格率，就是 100%了。这就是改变模型，老齐给你总结一下，我们都叫做事不关己高高挂起，你再怎么逼他，其实都不能改变他懈怠的事实，但是你把结果，跟他切身的利益联系起来，就彻底的改变了这个模型。再比如说，投资中，担心投资经理不尽责怎么办，让他把全部身家也都压在自己的基金里，甚至让他自己的钱作为劣后，也就是说先赔赔他的，等他的钱赔光了，再赔投资人的，这其实就会彻底改变资管行业的模式。也能极大的缓解，管理人和投资人利益不统一的问题。

逻辑思维有这么几个层次，第一层是看到事物的表象，然后找到根本的理解，第三步是去追根溯源，最后就是举一反三。我们经常讲刨根问底，才能够逐渐的洞悉事情的真相，但其实刨根问底有个前提，那就是你得对这个事情产生强烈的兴趣，众所周知老齐原来是做宏观分析研究的，起因就是因为我最早做了记者，每天都报道这些东西的时候，就总想着梳理出一些规律性的东西，所以正式因为这个感兴趣，

于是才去不断地研究，得到了一些宏观分析的基础知识，又根据这些周期的划分，去联系投资的资产配置比例。然后不断地追根溯源，举一反三。在这个领域里面反复强化。但不是所有人都有这个兴趣的，老齐还认识一个朋友，他是个美食家，也是个大厨，他能够为了煮一块肉，能够眼睁睁的看着锅 3-5 个小时，并且实时追踪这块肉的口感变化，然后找到最佳的火候。这东西我就完全不感兴趣了，我对吃这个事，基本仅限于卫生和吃饱，口味完全没啥要求。我那个朋友给我也做过几次大餐，但老实说，我完全吃不出区别。我也试着去理解他，但是最终还是无法沟通，我对这个东西完全不感兴趣，自然也就没有追根溯源刨根问底的能力。

作者提出了四句话，建立我们良好的逻辑素养，第一是证有不证无，第二是以偏不概全，第三是证有靠举例，第四是概全靠推理。啥意思，其实很简单，比如证有不证无的意思就是，事物关系不等于非黑即白，你要证明天鹅有黑的，只需要找到一只黑天鹅，就可以了。这也就是证有靠举例，但是你要说，鸡蛋没有方的，这个就不太好证明了。所以轻易不要下这个结论。

以偏概全我们都知道是什么意思，用个例来当成全部，比如我在东北做生意被人坑了，我就下结论，东北人没一个好东西，这肯定是完全错误的。所有的地域黑基本都是以偏概全的结果。那么要想概括规律，怎么办呢？你要靠自己的推理。就跟我们过去做数学证明题一样，直角三角形，需要有一个角是 90 度，这个三角形没有直角，所以他不是直角三角形。总之就是你得有推理的过程，逻辑需要严谨。又比如我们判断未来市场很好，主要的逻辑就是，现在估值下行被封死，未来企业盈利持续增长，那么即便在估值不增长的情况，我们也会有增

长的收益可以赚到。

下面我们再来看看思维逻辑的几个层次。

第一个层次叫做思维没有闭环，思考没有逻辑，我们经常讲的一句话，你说城门楼子，他说胯骨轴子，两人说的完全不是一个事，就没法聊天了

第二个层次，思维没有闭环，但是思考有逻辑，这时候就会观点左右徘徊，甚至自相矛盾，这两个层次，都是有着明显的短板，属于思维逻辑比较低的层次。

第三个层次，思维有闭环，思考有逻辑，但闭环的层次比较低，具体临床表现就是，对于不同观点，可能喜欢认同，然后快速转折，反驳。经常提出一些不接地气，无法落地的想法，明天我们来看看剩下的几个层次，以及不同思维层次的具体举例，看看你的思维，现在停留在第几个层次上。

【4】底层逻辑 4：思维的 5 个层次

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，底层逻辑，今天我们继续来讲，思维的 5 个层次，来看第四个层次，也是思维有闭环，思考有逻辑，且能够在更高层次，形成逻辑闭环。这种人经常会分享一些经验和知识的结构，让别人很是信服。但是他会对新事物，有些怀疑和排斥。特别是跟自己过去的经验发生矛盾的时候，很难走出来。更新自己。

第五个层次就是思维有闭环，思考有逻辑，且在最高层次形成闭环，而且还能够持续更新，空杯心态。老齐接触的最为成功的一些人，他们通常也都是十分谦卑的人，总是愿意接受新鲜事物。不断迭代自己的知识结构。栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更这 5 种思维，我们总结一下，完全没有思考和逻辑能力，也没有观点的人，有一定观点，但却总是前后矛盾的人，这两种人基本可以认定为没脑子的类型，基本上很少思考。

第三种思维层次，就是陷入自我执念，属于是杠精，有一套自身的歪理邪说，你很难跟他沟通，第四种就是精英思维了，具有很强的逻辑思维能力，但是也会因为自负，而不愿意接受新鲜事物，只有第五种思维层次才是我们追求的最高境界。如果用中国经济来比喻的话，清末的洋务运动就是第一种层次，压根什么都不是，民国的短暂春天就是第二种层次，看似有模有样，但是却跟大军阀大资本家的社会结构矛盾重重，建国后是第三种层次，过于自我，陷入执念。第四层次是 78 年改革开放之后到 90 年之前，我们开始建立市场经济逻辑，但是却也总在刻意回避姓资还是姓社的问题。第五个层次就是 2000 年，

入市之后，开始全面开放，中国经济也全面提速。大规模吸引全球最先进的商业模式，发展驶上快车道。作者最后说了一句话，老齐觉得很有道理，一件事的真相，可能会有很多，可能你只看到了一个事实，然后就盲目的排除一批假象，有些人稍微好一点，看到了 3-5 个事实，就迫不及待的总结出了价值观和方法论，当你离事实越远，那么你离阴谋论也就越近。动不动就提阴谋论的那些人去，其实是思维能力比较低层次的一些人。因为他解释不通事情的时候，就会倾向于认为，总有刁民想害朕。

在理财中，我们经常会提到复利，鸡汤文当中，也会提到复利人生，比如每天进步一点点，1.01 的 365 次方，等于 37.78 倍，而 0.99 的 365 次方，最后还剩下 0.03，所以提醒我们每日精进的重要性。但作者说，复利当中，其实隐含这 3 个变量，分别是本金，收益率和期数。分别对应着一个谬误。比如期数谬误，这个公式里面用了天做单位，那么就会让人对每天精进形成过度高估的误导。实际上你发现，每天精进是很难做到的，即便你每天背单词，也会背了后面忘了前面，所以合理的做法是以年为单位，那么显然 365 的这个期数，就不对了。没人能活 365 年，甚至你努力奋斗的时间，能有 36.5 年就不错了。那么每年精进 1% 的话，36 年下来甚至都无法翻倍。所以差别并不大。复利效果的谬误，我们经常会举例，每年 10%，那就意味着 7 年翻一倍。但作者说，即便是单利，其实你也有 70% 的回报。所以只看 7 年，复利和单利区别并不太大。对于大多数人来说，7 年时间，已经不短了。

收益率谬误，比如我们经常说，巴菲特长期年化回报率在 23% 以上。他坚持了 40 年，那就是近 4000 倍的回报。那如果你的收益是 10%，

坚持 40 年，总回报是多少呢？只有 45 倍。所以你看这两个结果差了 100 倍。如果你只买国债，年化 5%，坚持 40 年，只有 7 倍回报，所以这个事告诉我们，收益率才是复利的核心。你只有坚持一个高的收益率，并且持续几十年的时间，复利才会开始发挥作用。对于普通人来说，第一他很难拿到一个很高的收益率，第二他更难长期坚持。所以普通人这辈子可能都与复利无缘。

作者也给大家提出了一个财务自由公式， $\text{财富自由} = \text{本金} (1 + \text{收益率})^{\text{时间}}$ - 欲望，啥意思，本金 $(1 + \text{收益率})^{\text{时间}}$ ，就是你的资本收益，说的就是躺平收入 - 欲望 = 财富自由，当你没办法获得很高的收益率的时候，那么你能够做的事情，就是降低你的欲望。比如过普通人的日子，一个月有一万月收入也就足够了，那么按照老齐的算法，年最低支出的 25 倍，也就是说你有 300 万，就可以财务自由了。当然如果这 300 万给更专业的人打理，比如老齐来管的话，每年可以有 18 万分红，本金还可以持续成长抵御通胀，也就是说，过每月 1 万 5 的日子，是没啥问题的。而且这笔钱，你能够一直传宗接代下去，其实给子女找个好学校，弄个好工作，买套好房子，都不如给他留个永续现金流。当你投资的时间价值持续提升的时候，你们家的财富也会越来越多，爷爷传给爸爸，爸爸传给儿子。现在通过很多的金融产品，家族信托，其实早已经打破了富不过三代的魔咒。所以不要老觉得几十年的时间太长，你爸爸几十年之前就开始投资的话，你现在肯定不会活的这么累。现在也同样的道理，能不能让你的儿孙，越来越幸福，现金流收入越来越多，就看你现在怎么做了。

下面我们来看概率思维，作者举了个例子，如果有两个按钮，按下红色的你可以直接拿走 100 万，但是按下蓝色按钮，你可以有一半的机

会拿走 1 亿美元，你选哪个？虽然 1 亿美元很有诱惑力，但是还是会有人先选择，拿走 100 万美元再说。但其实如果你懂得预期收益率的概念，那么就自然会测算，100 万美元乘以概率 100%，最后还是 100 万，而 1 亿美元乘以概率 50%，最后得到的结果是 5000 万美元，所以按照预期收益率，我们显然应该选择 1 亿美元的蓝色按钮。

概率思维在投资中是非常重要的思维，需要我们去不断地去计算，未来投资的预期收益率，然后选择预期收益率最高的地方下注。作者说，我们常说的运气，其实只是概率的游戏，我们总是习惯于去做概率大，且有利于我们的事情，那就会越来越走运，而如果你总是做小概率事件，那么肯定越来越倒霉。比如有人说，别人偷东西都没被抓，我一偷东西，就被抓了，简直太倒霉了，但这其实不是倒霉，而是必然。投资中也是如此，有人说我一买就跌，一卖就涨，太倒霉了，那是因为你的心态和行为已经高度从众了，所以才会出现这样的事情，但是对于价值投资者来说，考虑的是未来几年的预期收益率，所以他每次几乎都寻找确定性的机会，每次都赚钱。

概率思维，其实也是创业者应该关注的一种思维，创业的路上我们依旧要做正确的，大概率的事情，而不能去押注那些小概率的赛道。所以从这个意义来说，不是你越努力就能成功的，前提是你选对方向。其实打牌最能说明问题，一个人的牌技高超，其实就是因为他能记牌，并且能够快速计算未来出牌的概率。有些人看似马上就要赢了，但他等的这张牌，就只剩下了一张，这个概率其实就很小了，有人则可以胡 3 张牌，而每张牌都还有 2-3 张，那么这个概率就是你的好几倍。再比如我们投资中，一买一卖才是一次完整的交易，如果你的胜算低于 70%，那么其实这个波段你的胜率就不到 50%，做的越多，你就会

错的越多。所以没有 9 成的把握，尽量不要去做波段。

作者说，即便是大概率取胜，比如 80%，但你也还是会有 20%输掉，那么怎么办呢？其实概率是可以被对冲的，第一个对冲的因素就叫做时代，其实就是老齐所说的天时，找一些有时代的事情，去对冲失败的概率，比如股票现在买我有 8 成的胜算，但是如果长期拿，股市肯定能持续上涨，那么这就是用长期的持续上涨，对冲了短期的 20%失败的可能。所以做些有时代趋势的事情，其实是避免失败的最好方法。其次就是战略，或者叫做策略，作者说他一个朋友，数学特别好，于是他就给自己建立一套炒股模型，然后这些年赚了很多钱，他总结，炒股靠心态肯定是不靠谱的，必须要建立一个模型，通过无数次的验证，得到一个大的概率，然后反复坚持。克服人性。虽然某一次交易不一定赚钱，但是长期下去肯定会赚钱，其实我们反过来想想，开赌场的人，他们就是利用凯利公式，让胜算偏向自己，偶尔你可能会赢几把，但是长期玩下去，肯定会输钱的，所以开赌场的人，从来不怕你赢钱，就怕你一把跟他赌生死。一般的赌场都是会限制大额赌注的，目的就是让你少量多次，这样他才有策略上的胜算。明天我们再看看，另外两个对冲因素。

【5】底层逻辑 5：概率思维！如何对冲失败？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，底层逻辑，昨天我们说到了概率思维，也说了两个对冲失败概率的方法，一个是天时，一个靠策略，第三是治理，最经常说的就是公司的治理，比如两个合伙人各持股 50%，那么最后两人非打起来不可。这个企业也肯定做不好。还有一种治理是 A 99%，B 持有 1%，这其实就告诉我们，这个公司只有一个 A 是创始人，B 相当于就是打工的。他们的权利义务并不对等。所以这两种公司治理结构都不正确。好的公司治理结构，是从合伙人团队的股份划分开始的。比如 3 个创始人，分别持有 55%，30% 和 15%，这样的比例关系，就相对合理一些。第四个对冲因素是管理，找对人，给出合理的激励机制，奖励制度，也能够降低失败的概率。其实创投基金，很多都是这么做的，看一个公司他们先看人，人对了，事也没有硬伤，就敢投，因为他们知道，早期的商业计划基本上肯定执行不下去，后面全得靠这些人来边打边调整。所以人对了，就会降低很多风险。如果人不对，事再好也不能投。

我们经常会遇到各种不确定的事情，反而十分确定的事情，少的可怜，这其实就要求我们要从不确定当中，寻找确定性，比如一个事，做成了有收益，失败了没啥损失，你有 20% 的胜算，那么你需要反复做多少次，才能让胜率超过 95%，通过数学推算，你可能需要大概做 14 次才可以。这个事情就告诉我们，有些事情你需要不断地做，才会获得成功。得有百折不挠的精神。比如融资和销售，都属于这一类，你得见 14 个投资人，才有一个可能会给你钱，当年马云见了 30 多个投资

人，最后都被拒绝了。所以说明他的成功率其实更低。

理解这一点很重要，那么我们怎么才能离成功更近呢，说白了就是反复做一件事，专注做一件事，当你反复做这个事的时候其实你已经在放大你的成功概率了，如果你做的很分散，什么东西都想弄，最后你就离成功越来越远，如果你的成功概率只有 1%，那么你可能需要重复 298 次才会成功了。

另一种数学思维源于微积分，说白了就是用动态的眼光去看待问题，微积分很多人一听就晕了，但作者说其实没那么复杂，一个物体你推他一把，就会产生一个瞬间加速度，当加速度积累一段时间就会产生速度。速度产生了也不会瞬间发生位移，需要积累一段时间才会发生位移。所以宏观上，我们看到了位移，但微观上，其实整个过程是从加速度开始累计的，变成速度，然后变成位移，这就是积分的概念。反过来说，位移的一阶导数就是速度，速度的一阶导数就是加速度，从宏观回到微观，看他瞬间的速度就是微分。

那么了解微积分有啥意义呢？说白了就是眼光的问题，你要学会从动态中看待问题。比如学习这个事，他就是加速度，你一天晚上的学习，他并不会让你产生位移，需要你长年累月的学习，才能产生思想上的变化，行动上的变化，然后这些变化积累到一定程度之后，才会迎来能力上或者事业上的改变。从努力到能力，再到成绩，这就是一个积分的过程。反过来说，有些人工作懈怠，也不会一天两天看出问题，但是长期这种态度，肯定最后就种下了一颗种子，最后也就逐渐被别人所超越。所以我们经常听到一句话，莫欺少年穷，主要就是因为少年有的是时间，去实现他的位移，只要他肯努力，就会持续上升，但同样的，他不肯努力，就会持续滑坡。所以 60 岁以后退休是可以的，

后面你滑坡的时间不太多了，基本能够保住位置，但是如果你很成功，或者是个富二代，20-30岁就退休，其实你后面能不能一直保持这个状态，其实就很难说了。所以很多人都问老齐，你已经吃喝不愁了，为啥还这么努力，就是这个道理，人生如逆水行舟，不进则退。有些事情，我们也要用发展的眼光去看，比如股市的治理，之前十几年不行，之后他未必就一直不行。机构投资者的数量在逐渐的累计，制度建设也在不断完善，我们未来肯定跟美国股市一样，会走出一波十几年的长期牛市。现在可能这种位移已经开始了。

第三种数学思维叫做，公理思维，就是要求我们建立一种原则，所有的事情都围绕着这些原则进行，好比说，一公司谁创造价值最大，谁的收入就最高，这就是一条原则。把这些原则确定后，大家就知道该怎么去进行努力了，

第四种数学思维，叫做代数思维，简单来说，就是告诉我们要在方向上进行把控，确保所有的力，都用到了相同的方向上，有几个人努力，另外几个人给你拆台，大家的思想不统一，那么必然是事倍功半，陈志武教授就说过，中国人都很勤劳勇敢，但是一部分人努力工作，另一部分人抵消他人工作，最后我们发展就很不顺畅。一个公司其实也是如此，人多了有时候不是什么好事。甚至反而有害。老齐创业这么多年，深有体会。有些人在那闲着，他是会生事的。

第五种数学思维叫做全局最优，源于博弈论，也叫作共赢思维。我们往往不能只看自己的利益，而是要照顾全局，而这个全局甚至要加入时间维度，比如做生意，如果我只在乎这一单的利益最大化，那么就会拼命压低合作伙伴的收益。甚至让对手亏本才好。但是以后就不会有人再跟你做生意了。李嘉诚说，凡是8分利，我只要6分，剩下两

分留给别人。这才是一种共赢的思路，大家都赚钱，以后就还有合作的基础。

孙子兵法讲，不谋全局者，不足以谋一域，不谋万世者，不足以谋一时，所谓一个人的格局大还是小，就是看他会不会站在全局去思考问题，会不会想到很久以后的问题，比如刘邦，冲进咸阳宫，一开始也被奇珍异宝，美女山珍给冲昏了头脑，但是张良一点他，立马就清醒了，马上就封存这些东西，拱手交给项羽，这就是想到了全局，想到了以后自己的千秋帝业。必须要忍耐一时。

我们经常会做事情本末倒置，比如智能手机时代，你还在研究如何把功能机做的更加完美，术的层次，用到极致，也无法去对抗道的缺失。投资也是如此，首先要看天时，再选赛道，最后才是看公司。否则你就算买了泰坦尼克的头等舱，他该沉还是会沉的。

比如原来的写字楼餐厅，离人群的地方越近，生意就会越好，甚至无关口味。但很多老板其实理解不了，总认为老子英明神武，所以生意做的好，还会告诉你很多的营销技术，但是自打外卖平台一出来，全都傻眼了，原来人群不得已到你这里吃饭，现在他们有选择了，可以足不出户就能定外卖，所以那些写字楼餐厅的生意每况愈下，老板们那些所谓的营销绝招，也全都不管用了。这就是表象和本质的问题，有一个基金经理说的特别好，我们总觉得是自己创造了收益上的阿尔法，但其实很可能就是时代给我们的贝塔。那意思就是说，你今天的成功，其实都是时代赋予给你的，可能跟你自己总结出来的那些成功技巧关系并不大。比如很多人投资房产发了财，实现了阶层跃迁，是你的能力吗？其实就是因为你赶上了时代的红利，当时代转向的时候，就会看出谁没有穿裤衩。真正有能力判断趋势的人，会提前下车，并

赶往下一班快速列车，而以为自己有能力的人，则依然在做着美梦，直到车毁人亡。

方向不对，你越努力就会偏航的越远，在错误的道路上一路狂奔，只能让自己毁灭的更快。所以这就要求我们有系统性思维，要通过深度思考，找到本质层面的东西。在投资上我们叫做看他的业绩归因，看到底那些是时代和指数赋予你的，哪些是你自己跑出来的。

下面我们来看看个体进化的底层逻辑，作者给出了一个公式，叫做人生商业模式=能力×效率×杠杆，有些人的人生，就跟开了挂一样，比如达芬奇，除了是画家，还是数学家，建筑师，音乐家，工程师，发明家，那么为什么这些人能够如此成功，干什么好像都能做的很好。明天我们再来仔细的讲一讲，为什么这些人，能够如此成功，这个人生的商业模式公式到底该怎么去用。

【6】底层逻辑 6：人生的商业模式公式

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，底层逻辑，昨天那我们说到了人生的商业模式公式=能力×效率×杠杆，能力上如果想要快速提升，就需要你去努力学习甚至拼命加班，反正要很勤奋才行，你光努力了没有用，因为别人也在努力，你需要比别人更努力，才能获得相应的能力，而效率就意味着你一小时得用出 3 个小时的效果，而杠杆则是撬动人心的力量，包括了，团队，产品，资本甚至是影响力。

作者说，现在很多公司都是 996 工作制，但其实这种 996 并非强制，比如公司为员工提供免费晚餐，到了 9 点还可以打车报销，所以员工就自愿在公司待到晚上 9 点，而周六一般会给比较高的加班费，所以也有不少人愿意周末上班。作者说，他不会要求员工 996，是否 996，也应该是员工自己的选择，而不应该去强制，这点老齐也是比较认同。作者说当年他在微软的时候，已经不能用勤奋来形容了，经常都是通宵，微软也会在公司安排很多床位，就是让这些干通宵的员工，能够有地方稍微休息一下。甚至后来加班的人太多，已经抢不到床了，最后只能在茶水间，拿一个睡袋，到办公室打地铺，经常第二天早上，被保洁阿姨不小心踢到。

有些人很勤奋，但是确实低效的勤奋，所以尽管有些人也干的很苦逼，但是却始终没什么进展，作者给勤奋前面，加上了一个明确的限定词，就是高效。那么什么是高效而可怕的勤奋呢，他举了一个例子，就是阿尔法 go，先是战胜了李世石，又打败了柯洁，而且这还不算什么，这个败尽天下高手的人工智能，竟然又被自己的升级版阿尔法狗 zero，

给打败了。这事让很多人深度恐惧，因为这个 zero 的升级版，根本就没有研究过棋谱，而是通过一些输赢的反馈，靠自己跟自己的对弈，然后就找到了很多人类从来都没想到过的棋路。最后到达了前所未有的高度。

这种训练其实就是高效的反馈机制，也是高效和可怕的勤奋，之前我们讲过一本书叫做刻意练习，要想获得能力，光有勤奋那肯定是不够的，还要用正确的方法去练习才可以。要确保自己的训练方法是有效的。

而效率问题，其实更复杂，我们常说的一句话叫做事半功倍，花更少的时间，获得更多地效果。这才是效率的基础，举个例子，如果在夜里你被歹徒挟持，那么你怎么呼救，喊救命，估计很少有人会愿意帮助你，正确的做法是喊着火了。这时候大家就都会跑出来。其实很多社会化营销也是这个道理，正面去宣传没人看，你得想点其他的招，才能提高这个传播效力。

下面我们来看杠杆，拥有能力获得效率就够了吗？肯定是不够的，因为每个人的时间都是 24 个小时，你不可能超过别人太多，所以我们需要给自己不断地加杠杆。我们有四种杠杆可以用，分别是团队杠杆，产品杠杆，资本杠杆和影响力杠杆。团队就不用多说了，有人替你干活，省掉我们一部分时间，把一些标准化可复制的工作，交给其他人来干，这样就可以让我们的规模逐渐的扩大。

产品杠杆，说的是用产品为我们赋能，比如原来有一个职业叫做誊写师，专门抄圣经的，所以想想他一年能抄多少本，那么圣经得卖到多贵。后来出了印刷术，现在有了印刷厂，这就让印刷书的成本大幅降低。包括我们的读书圈，说白了也是借助互联网，老齐为大家提供

的读书讲书服务，如果没有互联网，那么我就只能为很小的一群人服务，那么这个服务成本就会极高。甚至这个生意就不成立了。

资本杠杆，这种杠杆多种多样，主要跟钱有关，有人专门做杠杆收购，借来一些钱，然后买下一家濒临破产的公司，等把它包装好了，然后就高价出售，黑石就是典型的杠杆收购资本。还有一种杠杆，也是在投资行业，一旦你的方法能够跑出比较低的回撤，和相对较高的收益率，那么你就可以在这上面加杠杆去进行投资，之前我们讲了一本书，叫做量化投资策略，说的就是这个事，20%以内的回撤，都可以通过杠杆，把收益放大一倍。这样就会让投资回报很有吸引力。可以让有些很平庸的策略，因为加上杠杆，就变成一个极品策略。

最后就是影响力杠杆，这个杠杆的威慑力十分巨大，拥有影响力，你将无往而不利，作者说人脉就是影响力的基石，那么怎么获取人脉呢？其实人脉不在于那些能够帮到你的人，而是那些你能帮助到的人，这句话说的非常好，在强调一下，人脉不是那些能够帮助你的人，而是你能够帮助到的人。当你能够有能力帮助到很多的人的时候，你会发现，到处都是人脉，别人也会上赶着帮助你。而当你没有能力帮助别人的时候，即便你使劲跪舔，也是无济于事。所以我们常说一句话，花香蝶自来，你自己得足够优秀，才是建立人脉的基础。

做事情做的很成功的人，都有一个特点，把工作当成玩，基本都是干着自己很感兴趣的工作。很多外人看起来近乎于疯狂的工作模式，但本人却乐在其中。比如老齐这边，跟谁一说，我一天一万字，大家全都会投来惊讶的表情，怎么可能！但他就是这样，而且我也已经干了好几年了。大家觉得不可思议的事情，我却觉得还好。反而有些人的工作，我觉得无法理解，比如我们有些做股权投资的同行，据说一年

有一半时间都在天上飞着。但他自己反而很享受这种到处看项目的工作。他说每天接触的都是新鲜事，新鲜的商业模式，所以很有意思。这就是人和人的区别，干你最喜欢最擅长的工作，其实反而容易干出成绩。

所谓什么是玩，什么是工作，其实有时候傻傻分不清楚，有兴趣的工作就是玩，没兴趣的玩，比工作还痛苦。比如你让我天天逛街，泡酒吧，那我还不如每天一万字。因为我压根就不好这个。那些成功的人，也没什么特别，只是他们恰巧兴趣点，在工作上而已。而你之所不成功，就是因为兴趣点，没在工作上。那么解决办法无非就两个，要么找个有兴趣的工作，要么尽量培养自己的兴趣点。那些不知疲惫工作，且极度自律的人，基本可以断定，就是找到了工作中的兴趣。作者也说，工作和打游戏是一样的道理，有些人只是玩玩而已，打发时间养家糊口，而有些人则却在打怪升级中找到了快感。目标就是要成为那个最强王者。

我们经常听到一句虐心的话，叫做比你成功的人还比你努力，这其实一点都不奇怪，有不少成功人士的努力程度，是常人无法理解的。作者说，看一个人的时间颗粒度，就可以看出他的职业化程度，什么叫做时间颗粒度，说白了就是他安排时间的时候，使用的单位是什么，普通人习惯于用天为单位，今天很忙，明天有空，大后天还可以干个什么事，如果你用小时来安排时间，那么说明你至少应该是精英阶层了，比如 3 点-5 点接待谁谁谁，5 点到 7 点参加会议，7 点-8 点吃饭。8 点到 9 点还要开会。更有甚者用 15 分钟安排时间，当年比尔盖茨造访中国的行程表是按照 5 分钟为单位安排的。甚至连握手寒暄的时间，都做了严格规定。对于成功人士来说，尊重他的时间，就是

对他最大的尊重，当年有个主持人采访王健林，结果晚来了 3 分钟，王健林上车就走了。一点面子都没给。老齐当年也跟王健林做过访谈，老王定了 20 分钟，多一分钟都不给你留，时间一到，摘了话筒就走。就是这么霸气。很多人说，这是牛逼的不近人情，但是你要知道，这 3 分钟对他意味着什么。

随着我们越来越成功，你的时间颗粒度，会不由自主的变得越来越细，甚至有人教女孩找对象，你就看这个人约你的时间安排，如果他一天都留给你了，说明这个人不是很成功，如果他跟你扣时间，扣到了一刻钟，那么这个人怎么着也是一个社会精英。

作者给了一个分层次管理时间的建议，把时间分为三个维度，年度，一天，和一小时，以年度为单位，给自己做工作和学习的计划，制定职业发展目标，以天为单位，细化这个目标，每个人基本上都会有 8 小时工作和 8 小时睡眠，这 16 个小时差不多，但人和人的差距主要会体现在剩下的 8 个小时里面，而一小时，就是要专注力了。需要我们快速的在一些事情中做切换。把事情分出轻重缓急，依次处理。明天我们继续来讲时间管理，以及如何让自己呈现几何级增长。

【7】底层逻辑 7：时间管理是一种习惯

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，底层逻辑。昨天我们讲到了时间管理，时间管理是一种习惯，但是会压抑人性，作者有朋友就跟他说，如果每个人都按照你这套方法管理时间，那么生活还有什么乐趣，作者的回答是，其实并非如此，有些事情你只是习惯了而已，比如你去夏威夷玩 5 天，你会怎么做，制定一个严格的行程，让自己的旅游时光最大化，还是随走随玩，完全随性而行，你先不用回答，问问身边的五个人，你可能会得到完全不同的答案，这就是告诉你，在你看来根本无法理解的事情，别人却认为本该如此，你觉得时间管理反人性，生活不会再有乐趣，但其实在别人看来，生活就该这样。我们一开始学习驾驶也是如此，刚开始会想，什么时候换挡，什么时候踩刹车，那都是因为不习惯，但当我们开习惯了之后，一切都是下意识的动作。甚至根本就不用去进行思考。

所以时间管理，与乐趣无关，你觉得很别扭，是因为你还不习惯。想法产生行动，行动养成习惯，习惯变成性格，而性格决定命运，所以我们要让自己产生一些对自己有利的行动，逐渐把它培养成为习惯，慢慢的你就会觉得自己开始变得幸运了。

下面我们讲，如何让自己获得指数级别的增长，如果你同时拥有画画和弹钢琴的天赋，那么你未来会往哪个方向发展呢？画画你只能卖画赚钱，而画一幅画，需要花费很长的时间，但是弹钢琴，却可以开音乐会，也可以卖 CD，甚至可以借助互联网直播进行表演。所以画画

的交付时间成本很高，而弹钢琴的边际交付时间就很低。

但反过来说，画画很难垄断市场，大家不可能只买一个人的画，所以会有一些腰部作者的生存空间，大部分画家都属于中等收入。而钢琴又不一样，大家可能只愿意为最好的钢琴家付费。所以这就叫赢家通吃。有机会垄断市场。

那么你会怎么选择呢？绘画属于正态分布的市场，在这里你可以有自己的风格，自己的客群。而如果选择钢琴，就是幂律分布，你很难成功，但是一旦成功就会产生巨大的回报。所以显然弹钢琴的风险更大，难度也更高。这其实就是家长们，都逼着孩子考大学，而不让他们练体育，搞艺术的原因，因为考大学就是正态分布，大部分人都会有饭吃，而搞文体，你要是上不去，可能就会很麻烦。但其实老齐认为，现如今网络直播行业，把媒体资源扩大化了，分散了大家的注意力，其实实在把文体行业也变得正态分布。有些搞文体的人，现在也可以得到一个腰部的关注度，然后取得一个不错的收入。

很多商业，其实也有本质不同，比如餐饮店，就是与正态分布，大家都差不多，而互联网平台的生意就是幂律分布，只能赢家通吃，那么话要说回来，如果你要想指数级的增长，那么必须要做这些幂律分布的生意才行。前期可以重投入，但是后端的边际交付成本要降到0，这样才可以快速的扩展规模。你要想开个餐饮店，获得指数级增长，那么就得考虑中央厨房的建设了，否则没办法标准化复制。

作者说，服务业是个避风港，它属于正态分布，可以容纳很多的中小企业，但是你一定要想清楚，一旦你进入了这个避风港，也就意味着，

你只能做点这种小生意，是不可能做大的。当然如果你想把服务业做大，也不是不可能，那就得满足几个条件，标准化，可复制，加杠杆，比如我们之前讲的沈南鹏，他做如家的时候，就是这样，做出一套标准然后借助资本的力量快速复制，最后把如家变成了一个还算不小的生意。但其实即便这样，他也有天花板，想做到携程那样赢家通吃，是不太可能的。

我们在做事情的时候，经常会遇到很多的对手，甚至用很多下三滥的手段攻击你，但作者说，当你比别人强一点点的时候，引来的肯定是羡慕嫉妒恨，但是当你远远超过对手，别人就会连嫉妒的勇气都没有。剩下的只能是对你仰望。

埃隆马斯克就说，当你进入一个现有的市场，遇到的肯定都是强悍的对手，那么你的产品必须比别人好的多得多才行，不能只创造一点优势，消费者不会因为这一点优势而转向的。所以不要总想着，我比竞争对手好一点点，你应该有超越对手 10 倍的勇气。

生活中我们经常看到一些充满负能量的人，和一些麻烦的事，但作者举了一个黄渤的例子，黄渤在一次采访中说，自己原来做小歌手的时候，到处受骗。总能遇到各种坏人，而且还都充满心机，但现在身边全是好人，对他关心无微不至。那么是什么原因，成名之前全是坏人，成名之后全是好人呢？其实就是你的圈子不同了，所以作者提出了一个很重要的观点，你要离开的其实并不是烂人烂事，而是要离开曾经那个不断遇到烂人烂事的自己，让你自己发生改变之后，你就会发现身边都是好人了。

之前作者说，人脉就是你能够帮助到多少人，你帮助的人越多，自然就遍地都是人脉，很多人说人脉确实需要经营，但是好的人际关系，没必要天天一起吃饭，或者礼尚往来，如果你总想着经营人脉，就是为了让别人有一天去帮助你，那么这个出发点是不对的。你记住别人帮你的目的，一定是双赢，也就是说，他帮了你对他会更有利，那么他一定会全心全意的帮你，如果他帮你，对他没啥利益，那么他也就不会那么上心。所以你要想获得很多的人脉，应该多想想自己身上的可交换价值。人脉其实也不需要很多，够精够硬就行了。之前老齐就跟小伙伴讲过，有些人是属于万事通的，在你的人脉关系当中，一定要有几个人这样的人，当你需要办事的时候，只要找到这样的人，后面他都会给你对接好。

所以，结交人脉，并不是要个微信，合张影，吃顿饭这么简单，他的本质其实就 2 条，1 是你自己有本事，2 是你和其他人的连接的本事，前者是 1，后面是 0，没有第一个一切都白搭，有了第一个，后面就是几何级放大。

冯仑也给人脉做了 3 个数字的定义，10-30-60，什么意思，当你遇到危难的时候，能借钱的对象不超过 10 个人，每天你都可以想一想，到底谁能够借给我钱，再往上一层，熟人，朋友，生意伙伴，经常打交道的人不会超过 30 个人，其中还包括之前那 10 个能借钱的。很多人虽然在你的电话簿里，但是你可能压根就想不起来。最外侧的 60 个人，是你还有印象，大概了解他的背景，不过长时间不怎么见的人。也就这么多。所以，需要花精力去维护的，也就是这 60 个人的关系。

足够你受用一生了。最后，大家应该记住，健康的人脉，是双方共赢，而不是单方的消耗。

一个人的一生，最重要的是学会三件事，分别是知识，技能和态度，学知识靠记忆力，得到已经被发现和证明的规律，而技能则要靠反复不断地刻意练习，很多东西你以为知道，但是却压根不会，就是因为你没有把知识上升为技能，比如读书，写作，说话，办事他其实就是一种技能，你以为是个人都会，但是自己却完全干不好。就是因为你未曾专门练习。第三个就是态度了，这个要靠发心，也就是你选择用来看待这个世界的有色眼镜。这也是最难学的一点，但是最后大家又会告诉你态度决定一切。态度占到 50%，技能占 30%，知识只占 20%，就拿投资来说，其实更为明显，真正让你能够在市场中长期获利的，其实是心态，也就是你的态度，而技能，就是那些策略，这个主要靠你的执行力，真正你要学习的投资知识，其实并不多，大家以为有些人拿着老齐的资料，到外面就能当老师了？忽悠忽悠还是好使的，但是这东西他压根偷不走，因为他根本就没有练习，连技能都获得不了，就更不要说态度了。没有练过内功心法，也没有习得技能的人，使用老齐这套方法去进行投资，那么最后会亏的一塌糊涂，逆向投资不是那么容易的，甚至有的时候还惨无人道，没有心态保驾护航，没有执行力，最后一定会在低点割肉离场。明天我们再来看看，作者如何用一些方法，展示他的姿态。

【8】底层逻辑 8：自污，示弱，看淡！

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，叫做底层逻辑。昨天我们谈到了姿态，作者谈到了三点，自污，示弱，看淡，好像都不是什么好词，有一句话叫做君子自污，说的是我们要习惯于自嘲，别让自己看起来总是那么阳春白雪，自污往往会邀请善意，也就是说，你越是谦虚，越是放低姿态，别人对你就会越没有敌意。

示弱也是同样道理，表面示弱，就是在邀请善意，引来同情，而如果你总是对外表示刚强，那么其实就是在向别人宣布，我拒绝帮助。所以我们要争取做一个内心强大，但外表示弱的人。反过来说，内心强大，才能示弱。比如马云，后来经常拿自己的长相开玩笑，这说明他已经完全不在乎了。老齐现在也经常拿自己的英语水平自嘲，说明这个事已经对我没影响了，当年高考之前，我可不敢这么干，那会天天都得不懂装懂。老齐之前就说过，一个人内心最缺什么，他就越炫耀什么，最不孝顺的人，一定天天晒父慈子孝的那一套，没见过世面的人，才会天天晒一些奢侈品的首饰服装。所以一看就知道这个人的品位。

看淡说的是佛系，用内心的价值来做自我评价，不要活在别人的眼中，比如谁谁谁，买了个奔驰，我要买个宾利，这就是活在别人的世界里，其实车这个东西够用就好，如果你还靠车来给自己拔份，那么只能说你很心虚。

作者说，每个人都是自己的 CEO，都要用一生的时间来经营自己，那

些刚毕业的年轻人，其实就好比一家初创公司，你得多想想，未来的发展，在哪个生意上，让自己有立足之地。即便你去打工，也要有合伙人心态，你领工资，是帮助老板解决问题，而不是因为老板的施舍。金融上加杠杆的时候，一般都要求优先劣后，一般银行的资金都是优先，个人或者企业的资金劣后，也就是说，赔钱的时候先赔你的，出现风险我先跑。而赚钱了 8% 以内是银行的，超出 8% 的部分全都是劣后的。是不是听起来很像霸王条款，天底下所有的好事都让银行占了，其实你去一家企业，给老板打工，你就跟银行一个性质，你优先，老板劣后，赚钱的时候，你只拿工资，效益好，你的工资还能涨，但是也不会太多，如果公司出问题了，肯定是赔老板的钱，你的工资还是能够保证的。所以他在承担风险，而你旱涝保收。是不是顿时就觉得，自己高大上了，能够享受银行一样的待遇了。

通常我们获得利益的方式，都有这么几种形式，1 就是工资，老板买断了你的工作时间，按照你创造的价值，给你支付工资。价值越大，工资也就越高。2 是奖金，你超出了老板的预期，那么就会有额外的奖励，3 是股权，此时你已经被老板重用了。老板希望你可以跟他收益共享，风险共担。当你获得股权的时候，你们其实就是在一起创业了。我们自身的成长，也要按顺序来，先拿工资，创造价值，然后获得奖金，超越老板预期，持续成长，最后获得股权。

说完了我们自己的事，我们看看如何理解他人的底层逻辑，在一次私董会上，有人给作者提出问题，该如何给高管降薪，后来深入了解才知道，这个老板快上市了，但是他发现手下这几个高管，并没有达到

他的预期，价值观跟他也不太一致，所以他觉得不值这个钱，希望给他们降薪，这时候作者帮忙分析，其实降薪并不是一个问题，而是一个答案，他的问题应该是，为什么高管的认知没有达成一致，发展不及预期？那么降薪能够解决这个问题吗？肯定是不能，甚至会激化公司矛盾。带来更大的麻烦。所以这个做法并不合适。没有做到知行合一。

什么叫做知行合一，之前我们讲王阳明的时候讲过，就是你内心知道答案，但是你不一定照着去做，比如你知道看书对自己有好处，但是总是喊累，然后就是不看，你知道多吃蔬菜有利于健康，但是就是不照着做。反正自己总有借口。

之所以无法做到知行合一，往往欠缺了一个足够信服的理由，比如让你少吃糖，一般人很难接受，也很难坚持，但是当你得了糖尿病之后，就会轻松做到了。所以，作者说，做到知行合一，我们需要知道，要干什么，为什么干和怎么干，这三者缺一不可，比如原来在一场战役之前，将军们一定先会给士兵们做思想动员，这就是告诉大家为什么要打这场仗，给大家强大的动力。然后在战斗中，还要给出明确的战术命令。这样整个部队才会有强大的战斗力。所以如果你想做点事情，却又坚持不下来，那么就得多给自己找点动力。比如找个人监督你什么的，这是最简单的方式方法。

很多人都想要拥有幽默感，作者对这个事也有研究，他说大概幽默会分为三种，第一种是优越感理论，就是你让对方感觉像个成功者，他就会觉得你很幽默，比如对方说你文章写的差，你怼回去，那么双方

非打架不可，此时你顺坡下驴，说我看自己的文章，也吐了好几次，这时候对方就很难再有敌意，这就是之前我们提到的自污的姿态。

第二种是错愕理论，类似于脑筋急转弯，最后跳出了逻辑。比如之前我们都听到过这样的段子，我如何才能成为百万富翁，幽默的回答是，首先你要成为一个千万富翁，然后你只要连续炒股就行了。第三种理论，是释放感理论，先给你制造紧张感，然后再把他释放掉。比如也有一个段子比较经典，拿着病历去找大夫，大夫叹了一口气说，得亏你来的早啊。你再来晚一点，我就下班了。但是老齐认为，其实第二种理论和第三种理论是一回事。幽默最重要的一点就是跳出逻辑，老齐见过一些专门写段子的人，他们琢磨段子的时候，都是先把正常的句式写下来，把逻辑并明确，然后按照正常逻辑的相反方向，去找落点。通常都会有幽默的效果。

但其实这些东西总结起来头头是道，真要是想具备无与伦比的幽默感，这需要反复的练习才行，或者你要有很强的天赋才行。郭德纲说过，他们德云社的演员，在后台就会相互不断地砸挂，其实这就是反复练习的过程。锻炼自己的反映能力，而我们普通人则缺少这样的练习。所以你也很难有这样的反映。

还有一种方式，会让大家对你刮目相看，这就是打比方，睿智的人，总是善于打比方，用我们身边的例子，去反映高深的问题。让大家听过之后，恍然大悟。比如有人把企业比作一棵大树，树根就是系统结构，树干是战略，树冠是市场，果实就是产品，而叶子是你的品牌，能够做出这种比喻的人，就说明真的看到了整个事物的本质。比如把

产品比作果实，因为果实是整个大树，最有价值的部分。叶子是品牌，因为叶子是大家第一眼看到的东西。所以你不es得不佩服这个比喻，很是到位。

那么我们到底该怎么去打好一个比方呢？作者说，有这么几个步骤，第一步，洞察复杂，以及陌生事物的本质，第二步匹配到大家熟悉的事物，第三步就是用熟悉来解释陌生。比如老齐就经常把投资比作种地，春种，夏长，秋收，冬藏，也会把风格比作种西瓜和种白菜的，只有你对这个事情，特别了解，能够抓住本质的时候，才能做出一个有智慧的类比。

下面作者说，我们该如何与人交往，其实最重要的就是三个字边界感，就像两个国家的边界线一样，这是人和人交往的重要认知，你需要征得别人的同意之后，才能够占用别人的所有权，而那些巨婴，则完全没有这个概念，他们总是越界，强行占据别人的所有权。比如一个孩子，回到家，看见妈妈正在喝一罐饮料，有些孩子直接就拿起来，把剩下的给喝掉了。而有些孩子，则会先征求妈妈的意见，得到同意后，才会喝掉。有人说，亲妈亲儿子，要不要这么麻烦，这其实就是家庭教养的问题，很多人其实是没有这个意识的，然后等他长大了，到了社会上，也没有这个意识。比如同事的电脑他拿起来就用，随意占用别人的时间。这就很让人厌烦。比如家里的那些七大姑八大姨们，总是问你赚多少钱，结婚了吗，什么时候买房，这些其实都是涉及个人隐私的问题，所以特别的招人烦。明天我们来仔细讲讲，如何守住，人与人交往的边界问题。

【9】底层逻辑 9：社交的三大法则

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，底层逻辑，昨天那我们说到了人与人交往的边界问题。不要去侵犯别人的领地，再好的关系，也不能越界。有些人经常会说，你太不把我当朋友了，这其实就是典型的缺乏边界感。你觉得没问题，但是别人可能会很介意。

还比如在职场上也一样，大家可以为一个问题争得面红耳赤，各抒己见，这都没问题，但是当老板拍板之后，大家就应该无条件服从，如果老板定下来的事，有人还跳出来反对，那么这其实也是越界了。聪明的人则会表示，我保留自己的看法，但会依然服从指挥。这样的人，更容易获得提升。老齐的理解就是，所谓边界，就是每个人都要认清自己的角色定位，缺乏边界感的人，就会让人理解为巨婴，说的更通俗一点就是，什么都不懂，认为别人都欠他的。这种人最近几年是越来越多，说白了就是小时候被惯坏了。走上社会之后，就认为很多事情理所应当，别人都得让着她。但现实却是，没人再惯着他。他自然也就到处碰壁。过的非常难受。

有个朋友跟作者说，每个创业者背后，都有大量的多巴胺支撑，有这么一个案例，说你去商场买电钻，但其实你的真实需求，就是打一个孔，把照片挂在墙上。而挂照片是为什么呢，是为了记住照片里的美好时光。所以买电钻的目的，就是多巴胺分泌，它是一种感觉。那么所谓满足用户需求，就已经上升到了用户神经学的层面，所谓多巴胺就是人在确定动机之后，支撑着他不断攀登，享受过程，完成目标的

化学物质。比如我们就是希望把公司做上市，这就是我们明确的动机，这种多巴胺也是最多的。只要你头脑中充满这个物质之后，什么创业艰辛，没时间陪家人，透支身体，全都可以抛在脑后。但是真的等你把公司做上市之后，你就会发现，多巴胺消失了，反而感觉非常空虚，一下子生活中缺少目标了。

老齐虽然还没把公司做上市，但是我也有过这样的经历，当你创业初期的时候，你的心里就为了钱，希望赚到好多的钱，但是一旦真赚够了一个小目标。发现钱没啥意义的时候，多巴胺就消失了，此时你就得切换另一个目标，比如为其他人创造价值，给自己创造成就感。获得行业内的认同等等，反正眼前得有个目标，否则很多事情，你就没办法再坚持了。

所以我们的人生目标其实都是阶段性的，一个一个的去打怪升级。从此退休，那么也就相当于完全失去了人生目标，头脑中不再拥有多巴胺，那么干什么事情都会变得索然无味，缺乏兴趣。大家总觉得财务自由很香，但真到了这一天，你会觉得这么活着，其实远没有想象中那么开心。

给我们带来快乐的东西叫做内啡肽，他可以通过一些刺激产生，比如美食，还有跑步，所以有些运动是可以使人快乐的。还有一种物质叫做血清素，那些控制抑郁症的药物，就是刺激血清素释放的。吃糖也能获得血清素，所以很多人都喜欢吃糖，因为吃糖后很快乐。

那么知道这些对我们的创业有什么用呢？其实作用非常大，因为你可以从神经学上，控制你的客户。比如什么东西能够获得多巴胺，就

是要让你目标明确，那么什么东西会让你目标明确呢，就是让你跟别人比较，比如建立一个排行榜，比如现在某宝上买基金，都告诉你，你的收益打败了多少用户。这就是刺激你的好胜之心。然后通过炫耀产生稀缺性，刺激你的内啡肽，获得一定的快乐，也能产生一定的动机。让你可以很有成就感，最后给你安全感，趋利避害，让你获得血清素，越来越快乐。所以正在做产品的朋友大家可以注意了，你的产品如何让顾客感知，其实这是很关键的一些信息，得能够让他拿来和别人比较，让他有炫耀的理由，还要给他解决安全感，也就是说，让他觉得自己能够长久的获得这种感觉，拥有一种先发优势的优越感。那么他就会对你的产品欲罢不能。大家现在想想游戏，其实你就明白了，为啥自己玩起来就停不下来，说白了就是这几点全中。人家把你吃透了。

下面我们再看看，社会协作的底层逻辑。因有人经常会问作者，怎么像一个成年人一样跟世界打交道，为什么他总是遇到杠精和巨婴，自己很难理解这些人。也没办法协作。作者回答，主要就是你的方法不对。社交有三大法则，自然法则，族群法则，普遍法则，自然法则说的就是物竞天择适者生存，或者说是弱肉强食，你如果没办法跟对方讲道理，那么就只能拼实力。比如两个人都快饿死了，这时候只有一份食物摆在你面前，那么大家就只能去抢。所以遇到野蛮人，那么你就只能使用这种自然法则，跟他比狠。

第二是族群法则，一些有关系的人，聚集在一起，要么有血缘，要么有共通的愿景，然后大家让出自己一部分选择权，把他交给集体。这

就叫族群法则。比如一个企业，一个组织，就要遵循这种族群法则，大家一起成长，结伴前行，所以在族群法则里，你得跟大家讲愿景，讲共同的目标和利益。

第三是普遍法则，也就是可以跨越个人和组织，所有人都能理解和认同的东西。作者举了宗教的例子，还有尊重生命，尊重契约，这些都是普世的一些信仰。其实根据老齐的经验，你很难用道理去说服对方，当你跟对方起了争论之后，你应该冷静的想想，看跟对方还有没有共通的利益，如果压根就找不到共通的利益了，那么还是远离为妙。不是每个人都能被说服教育的。人其实是最难被说服教育的。说服教育别人，还不如尽快说服教育自己。

我们总是讲顺势而为，在竞争当中，我们也要跟行军打仗一样，去寻找和借助一些势能，比如以弱胜强的战例其实大部分都是什么火烧战船，火烧连营，水淹七军之类，也就是说，我们可以借助自然的力量，然后对敌人造成打击。这就叫做借势。作者说，战争的本质，也是能量的控制。为什么攻城为下，说白了就是人家借助城池的优势，你攻击会很费力。两军对垒，将军们一定会说抢占制高点，也是要找到地形优势。德军进攻莫斯科失败，扭转了整个二战格局，这其实就是因为苏联占据了天时，天寒地冻，让德军的机械化部队全部瘫痪。这才扭转乾坤。所以我们在商战中，以及人和人的交往当中，也要多想想借势的问题。如何借助天时地利人和，或者借助工具，借助外部力量。比如老齐正在组建基金公司，那么我们作为初创企业，肯定没办法去跟公募基金，几十亿搭建的投研团队 PK，那么怎么与人家竞争呢？

这就要借助科技的力量，有时候我并不一定要跟他们竞争，也可以把他们变成合作伙伴，让这些投研团队为我所用。甚至可以让多个投研团队来为我服务，他们之间还会有深度 PK，这样反而增加了我的胜算。所以做企业就跟带兵打仗一样，要懂得借力打力，远交近攻，高筑墙，广积粮，缓称王，不要学袁术，早早称帝，最后跟天下为敌。作者说，你陪客户的时候喝的酒，都是做产品时没有流的汗，一个方面偷懒，另一个方面你就要付出几倍的代价去弥补。在最为核心的东西上，我们还是要多想想的。

经常会有客户问作者，产品很好，但是买家总嫌贵怎么办，那么产品到底怎么定价？这里面有三个决定因素，功能价值，体验价值和个性化价值，稀缺性会越来越高。也就是说，你只能满足用户的功能用途的时候，那么你就不能定高价，甚至只能维持低毛利。但拥有体验价值了，说明产品已经开始差异化了，这时候你就具备了用户思维，价格可以拔高一点。到了能够个性化定制的层面，消费者完全感同身受，你就可以把价格再度拔高。比如同样是西服，你的西服只是样子货，那么就只能卖几百块，大家买回去就是当工作服穿的，好一点的西服是有品牌效应了，有差异化了，可以卖到几千块，但是最好西服是老师傅手工定做的。根据你的体型完美贴合。那么一套定制西装，基本都在上万元。明天我们再来看看，企业该如何产生利润，普通人，又该如何成为企业的事业合伙人。

【10】底层逻辑 10：学会做个成年人！别总当巨婴

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，底层逻辑，今天我们来看看企业该如何产生利润，为什么有些公司做着做着利润越来越低。其实利润大家都懂，就是收入减掉成本，但是这个成本会有很多种，有制造成本，还有营销成本，甚至运营成本等等，作者举例 30 块钱的东西，如果成本只有 3 块，你净赚 27 块钱，这是个好生意吗？乍一看肯定是好生意，利润率太高了，但其实可能未必，因为你能看到是好生意，别人也能看到，马上你就会遭遇到激烈的竞争，有人冲进来 27 块就卖了，也有人 20 块不到就卖了。总之，对手越来越多，最后你发现这个生意竟然赔钱了。王石当年倒腾录像机的时候就遇到过这个事，一开始能赚一倍钱，但是折腾来折腾去，最后把利润全都赔回去了，所以最后他才说，超过 25% 的利润率，一概不做。并不是他多高风亮节，而是看到了高利润率下的风险。一开始有些人是能够拿到趋势红利的，但是这个生意一旦你做起来，就停不了手，除非您能够源源不断的创新，让别人永远追着你跑，但这个其实是很困难的。而且创新也会引发利润缩减。

作者说，只有别人拿不走的，才是你的真正利润，所以我们要想保证高利润，那么就必须要做那些，我能做但是别人不能做的事情。这在投资中叫做护城河保护，而在创业中，叫做独特的核心竞争力，当你没有竞争，你才能享受利润。很多人一开始赚到的钱，其实并不是自己的利润，而是市场的红利，竞争几年之后，利润就基本没有了。最后只剩下一点辛苦费。所以大家要好好想一想，自己的竞争优势到底

在哪。这个竞争优势你能保住，那么你的利润才能保住。

奈飞有句口号，叫做，我们只招成年人，小孩子才发脾气，而成年做的不是抱怨，而是自己动手解决问题，奈非的管理也是很颠覆性的，他们没有绩效考核，而且付给员工最高的工资，他们认为，为员工设置 kpi 是不靠谱的，没有人可以定出一个合理的 kpi 来，绩效考核带来的最大的问题，就是下级会取悦上级，因为考核他的就是他的上级，所以一旦这个动机变了，那么整个绩效考核的动作也就变形了。优秀的成年人应该靠自我驱动，而不是靠奖金驱动。

甚至奈飞还取消了考勤和休假制度，员工在认为需要休假的时候，只需要跟上级领导沟通好，甚至没有具体的天数上限。如果真有员工不胜任自己的工作，那么奈飞就会给他一个慷慨的离职包，通常也要高于市场价，是 4-9 个月的工资。奈飞认为，不胜任就应该尽快离开，避免让这些员工在公司里混日子，这样对于团队的伤害更大。排除掉不胜任的员工，那么奈飞留下的，就都是更加优秀的人才。

作者说，体力工作，才需要 kpi 去考核，而创造性的工作，是没办法给 kpi 的，所以工厂可以压绩效，让大家拼命的出卖体力，但是创新型企业，压绩效是没有道理的，你给别人多少钱，他也写不出一部哈利波特，能写出这种书的人，肯定是出于热爱。所以这就回到了创新性的本源，只有热爱才有创新，必须来自于他的自驱力。那么怎么能够热爱呢，给他足够骄傲的收入，让他爱上这份工作。当他特别自豪的时候，热爱感也就油然而生。他在别的地方能拿 3 万，在这里能拿 5 万，他自然就会工作的很开心，相反，在别的地方拿 5 万，你只给

他 3 万，那么他不会给你卖命的。

员工怎么对企业产生忠诚，作者的回答是，必须要先成为利益共同体，你们的利益绑定在一起之后，员工才会对企业忠诚，但现实当中，却经常出现错配问题。

比如企业拥有伟大的愿景，希望改变世界，但是某些招来的员工却并没有这么大的志向，更不愿意承担风险，于是就开始产生了痛苦，一般都发生在初创企业里，创始人，从大公司挖来了精英，但是最后遇到了困难，这些精英，觉得利益没办法保证，所以最后产生了矛盾。反过来也是一样的，一些员工很有抱负，希望大展拳脚，但是有些企业却因循守旧，不愿意再开疆拓土，最后双方也只能不欢而散。所以没有适配，自然也就无法产生忠诚。

作者当时和 SNH48 这个美少女天团的创始人王子杰聊天，问他的成功之道，王子杰说，他就是为这些女孩子提供了一个更大的平台，让他们经常有演出，有曝光，谁能演电影，拍通告，出唱片，全都是粉丝说了算，越努力的女孩子，就会得到更多地喜爱和曝光，所以最后 SNH48 就变成了一个事业合伙人。大家有着共同的利益，就会非常努力做好任何一场表演。这其实跟很多选秀节目的逻辑是一样的，为什么选秀节目好看，因为大家都拿出了最认真的态度。

其实你可以试试，你和你的员工是不是事业合伙人，比如你是老板，可以跟员工说，给你降薪 50%，去负责一个项目，如果干成了会获得现在 500% 的回报，干不干？如果员工愿意干，那么你们就是合伙人。

如果不愿意干，那其实就没什么忠诚度。你两的愿景不太一致。所以

有的时候，公司不能太顺风顺水，要遇到点困境，才能看的出来，谁是真心。有些人其实是很坏的，两面三刀，表面上对你忠心耿耿，背地里就捅刀子，而且刀刀致命。这种人大家要格外留神。

我们从小接受的教育都是勤劳致富，那么勤劳等于财富吗，不一定，财富跟劳动有很大的相关性，但他不能划等号，还有一个很重要的因素是生产率， $\text{劳动} \times \text{生产率}$ 才等于财富，你拿镰刀割麦子，和人家开着收割机割麦子，肯定劳动强度是不一样的，效率自然也不一样，创造的财富，天壤之别。

当然其实还有一个因子，就是效用，也是十分重要的，啥是效用，就是喜好和偏爱，中国人爱吃大米，而美国人不爱吃大米，所以在中国卖大米能赚的更多一些，所以完整的公式就是， $\text{财富} = \text{劳动} \times \text{生产率} \times \text{效用}$ ，所以现在你也就能理解，我们之前快速的发展，得益于我们的劳动和效用，而美国的发展，则得益于生产率和效用，那么未来我们很有可能在生产率上追上美国，但他们却不太可能回到劳动的模式上。所以从财富端来说，我们超过美国是必然的。

财富和劳动的关系，还有一个严重的问题，就是随着劳动时间的增加，财富的创造会遇到天花板，2个人能做出3个人的事，10个人去做，还是干10个人事，真到了100个人去做，也就只能干50个人的事了，所以他并不是人越多越好。会有明显的边际效用递减规律。所以习惯于劳动创造财富的人，可能要转变一下思路了。包括老齐也在反思，我这么干，其实也就遇到瓶颈了。于是才在今年扩充了团队。目的就是要在生产率和效用上下功夫。

另外，劳动之后，你也不一定拥有财富分配权，一般脑力劳动者，所拥有的分配权会更大，而体力劳动者，因为稀缺性低，可替代性强，所以拿到的收益通常最低。这也就是为什么，我们如果总在生产制造的末端，是没有高利润率的。所以这也告诉我们，无论是求职还是创业，一定要做掌握稀缺性的生意，这个事只有你能做，那么你就拥有最大的财富分配权。

如今已经是一个信用社会，信用比黄金还要重要，有些事你拥有了足够多的信用之后，才能够干，而你一旦没有了信用，可能寸步难行。你积累信用可能需要很多年的时间，但是毁掉信用，可能只需要一分钟。比如薇娅，经过几年的奋战，终于做到了头部主播，但却因为偷逃税，瞬间被打回了原形。所以爱惜羽毛太重要了。有些不该赚的钱，如果你去碰触的话，可能会让你信誉扫地，一败涂地。

这几年国内一直在风风火火的反垄断，作者说，这其实说到底就是一个效率与公平的问题，什么事公平，什么又是效率，公平就是相对平等，能力强的能赚上百万，能力差的也有几十万。效率则是最小投入获得最大产出，那么追求效率的前提下，就是赢家通吃，资源会落在效率最高的企业手里，这就是我们前几年，互联网野蛮爆发，资本无序扩张的结果。但从今年开始，突然一脚急刹车，开始追求公平了，也就是说，他弱你也得给他留口饭吃。所以希望是共同富裕，但弄不好就是劫富济贫。他不一定对经济有利，但一定是政治正确。共同富裕其实就是利益的再分配。会得到更多人的支持。但最怕的是让社会整体失去效率。那样的话，最后还得调过来，去追求效率优先。我们

之前也在这二者之间不断地摇摆。反正大家记着，最差的结果一定是共同贫穷。

这就是这本书的全部内容，有作者的观点，也有老齐的想法，作者善于从逻辑当中找出本质规律，这其实是一种非常好的习惯，明天我们开始新的学习。

内容仅供参考