

我懂你的知识焦虑

作者：未知

【更多付费资源免费分享微信：boksharer，如号满，可电邮 booksharers@163.com】

第一章 知识焦虑的时代

01 只有改变才能看见未来

张泉灵

楔子：我的朋友张泉灵

大名鼎鼎的央视前主持人张泉灵是我认识了很多年的朋友。我这辈子不嫉妒别人什么，我不嫉妒别人有钱有势、长得比我好看，但是我嫉妒别人成长得比我快。

张泉灵是上海人，毕业于北京大学德语系，然后去中央电视台当了一个普通的采访记者，很快就成为中央电视台当红的女主播。但是，正当她烈火烹油、达到事业高峰的时候，她突然宣布辞职，进入了投资界。从一个播音主持人到投资界，这是一个多么大的跨度啊。

她决定做投资的时候，还跑来问我：“老罗，互联网我不懂，你得给我讲讲到底是怎么回事。”

那个时候还是我给她讲，但是半年之后我就发现，最新锐的那些互联网现象、企业和事件，我必须请教张泉灵，而且她每次都能给我讲得出道道。这太让我嫉妒了，一个人怎么能成长得这么快呢？我们每个人的生命时长其实是差不多的，但是谁利用得好，谁成长得快，就是把一辈子当几辈子活呀。

当然了，从表面上看，我们只是嫉妒她有速度，但是她是怎样度过这半年快速成长期的？一定充满了各种煎熬和纠结。所以，我请她来分享一下成为投资人的这段生涯是怎么成长的。

直播平台为什么这么火？

（免费书籍分享微信 jnztxy）

成为投资人以后，我最大的变化在于，我看一件事情的角度、态度和方式发生了转变。比如，最近很多人都会问一个问题：为什么直播平台这么火呢？我上去看了看，也没什么好看的。一堆漂亮姑娘说着一些不痛不痒的话，唱的歌也不好听，跳的舞也没那么好看，为什么有这么多人持续地看呢？大家第一天看能理解，第二天看也能理解，大家能持续地看，我就不理解了。而且，这么多平台同时火，这到底是为什么呢？是不是现在的人就喜欢这么无聊的东西？就喜欢看人吃饭、睡觉，是不是年轻人都很无聊呢？

以前，我看到这样一个内容平台的时候，我会用下眼角去盯着它。虽然李学凌（YY 联合创

始人兼 CEO) 是我们紫牛基金非常重要的 LP (有限合伙人), 但是我在半年前真的不好意思跟别人承认, 我登录过 YY 直播平台。我觉得那个东西好 low, 一听到它就会皱起眉头。

而现在, 但凡我看到一个平台非常火, 但是内容似乎还没有达到它应该达到的标准的时候, 我会特别兴奋, 因为我会觉得这是一个巨大的机会。我会静下心来认真考虑: 这个内容真的 low, 还是我没有理解这个内容?

举个例子, 国外有一个非常有意思的直播平台, 叫作 Livecoding.tv。这是一个程序员的直播平台, 点进去会看到每一个程序员的直播窗口。它的大页面上都是那个程序员的电脑, 全是一行行的代码, 外行根本就看不懂。它的页面右下角会出现那个程序员的头像, 有时候整场直播一个小时, 一句话都没有说, 既不唱歌, 也不跟观众互动, 就在那里静静地编程, 偶尔放点音乐。从内容的角度看, 我们可能很难理解, 这种直播有什么好看的。一堆程序员在那里写一些我们看不懂的天书, 不跟我们说话, 也不讲笑话, 更不唱歌, 为什么我们要上去看呢?

但是, 这个平台不仅获得了美国特别著名的孵化器 YC 的认可, 成为他们加速器训练营中的一员, 而且还拿到了投资。它的用户上涨速度非常快。它的分类不是媒体, 而是教育。有大量的程序员会慕名而去, 也许刚好会看到别人编程中正在攻克的问题正是自己的难点, 所以他们形成了一种相互学习的氛围。

在相互学习的底层逻辑之下, 还有一个更大的需求: 程序员常常会觉得非常孤独, 如果有一个直播平台, 即便他们在上面不说话, 也觉得自己是有同伴在一起的; 有困难可以一起解决, 有问题可以一起探讨, 甚至还有人在上面发挥了自己的才能, 找到了很好的工作。像这样的聚合, 对这些程序来说, 是有非常大的价值的。

所以, 当我们看不懂一个内容, 也觉得没意思的时候, 我们应该先听一听, 它是不是对某个特定的人群来说有意思? 这个特定的人群究竟是把它当一个媒体看, 还是把它当一个交友的平台来看? 这就是非常大的不同。

Facebook (脸谱网) 创始人扎克伯格说过, 直播是未来, 所以 Facebook 也开了直播平台。

小扎一开始还担心 UGC (用户原创内容) 保不住, 所以先对明星和一些媒体机构开放, 希望能够保证这个直播平台内容的水准。一开始, 明星在上面也有互动, 但是没有火爆起来。

Facebook 直播平台上第一个火爆的内容是什么?

是两个穿白大褂的男生, 把一个西瓜摆在桌子中间, 然后一根一根往上箍皮筋, 让大家判断这个西瓜什么时候会爆。这个直播总共直播了 45 分钟, 不干别的, 就一根一根地往上箍皮筋, 直到西瓜爆炸。这个直播在 Facebook 上获得了 80 万的同时在线数, 而且它事后编成了

一个视频，也获得了 320 万的点击。

以美国移动互联网的数量来计算，80 万的同时在线数，就相当于中国直播平台上有一三百万人同时在线了，所以是一个非常大的体量。为什么这么多人能看 45 分钟？为什么大家要看西瓜爆炸呢？西瓜爆炸有什么信息量？我们能学到什么呢？

我们以前对内容的要求是“寓教于乐”，哪怕是逗个闷子，也总要有点意义。那么，这件事情的意义是什么？我们反过来想，起哄难道不是人性中非常重要的一个意义所在吗？

传播方式已经发生转变

另外，原来的传媒平台和现在的直播平台有一个巨大的不同点——它们的传播方式是不一样的。原来的传媒平台只能通过好内容来吸引人，因为它的传播是滞后的。也就是说，你看完了这集电视剧或者这部电影，才会大规模地去告诉你的同伴们好看或者不好看。但直播不是，一旦你觉得某个直播稍有意思，就会直接通过在线社交平台去告诉你周围的人，因此它的热点的形成要比通常的传媒平台快得多。

一件事情哪怕再无聊，只要它形成了一个热点，那么围观热点本身会成为第二层内容。也就是说，表面看来，45 分钟里，两个男生只做了一件事情，就是往西瓜上一根一根箍皮筋，但他们其实是通过这 45 分钟又创造了一个新的热点，而对热点的围观形成了第二层社交和传播的意义。所以，直播平台上的内容，我们真的不能简单地把它描述为“给西瓜箍皮筋”，而要把它认定为一个此时此刻的热点事件。大家对热点事件的态度就构成了新的价值。

而且，这样的内容并不是在互联网上、在直播平台上被创造出来的，这样的内容早就在电视上出现过。2009 年，挪威有一家电视台做了一次很长的直播，后来被电视界定义为慢直播。它干了什么呢？它在一列奔驰的火车上装了四个摄像头，在 300 多英里（1 英里≈1.609 千米）这样的路程中，火车开了整整 7 个小时，而这个电视节目也直播了 7 个小时。

四个摄像头：两个在车内专门拍摄所有乘客，大家该睡觉的睡觉，该看风景的看风景，该看书的看书；两个摄像头在车厢外面拍摄沿途的风景。没有解说，也很少有音乐，偶尔会穿插一些对乘客、列车员和历史学家的采访，但是这部分采访在 7 个小时里只占了极小的比例。大多数的时候，我们看到的就是一辆火车在“哐哐哐哐”地往前开。

这个节目总共吸引了多少观众？120 万。挪威的总人口也不过 600 万。也就是说，它触及了总人口的 20%，这是多高的收视率啊！要知道，即便是现在，中国直播界最大的 IP——《春节联欢晚会》的收视率也就是 30%左右。

在这 120 万人当中，甚至有 19 万人是从头看到尾的，看了整整 7 个小时。那我们不禁要问：

这样的直播到底有什么信息量？它好看在什么地方？

其实，它击中了观众非常重要的一种心理——“临场感”。就好像即便只有我一个人在家，似乎也有很多人的陪伴，我们可以一起讨论同一件事情。千万不要小看这种临场感所带来的社交参与。

第二层，火车的行进路线，跟每一个路过的地方的居民形成了一种非常强的关系交互。因此，火车每到一个小镇，那个小镇就会沸腾起来。虽然平时火车也会到这个小镇，但是在直播上和不在直播上给人带来的关系感觉是完全不同的。

这个小镇的人会一边欢呼着去看，一边在 Facebook、Twitter（推特）这样的社交平台上进行二次发酵，吸引更多的人来关注这个电视节目。

一旦有了社交平台的二次发酵，整个传播方式和用户对内容的理解会发生特别大的改变。这对我来说，也是非常重要的一种思维模式的转变。也就是说，我今天再看一个内容、一个产品的时候，我不会先判断它是不是 low。我首先会去理解，如果它有这么多的用户，那么用户是在什么样的环境里使用这个产品的，用户的心理是什么。分析用户心理对我来说变成了一件非常有意思的事情。

再举个例子，前不久，在中国一个直播平台上，一个专门做电竞直播的网红姑娘。她在直播了一段时间之后，觉得实在太累了，就宣布要睡一会儿。仰面躺下之前，她告诉助理：“我一会儿要是流口水或者打呼噜，你就叫我。”睡了一会儿，她可能觉得仰睡不太舒服，就改为趴着睡。这下真的睡着了，睡了二十几分钟，起来之后迷迷糊糊地开始下一场直播。就在她睡着的这二十几分钟里，在这个房间围观的人是多了还是少了呢？直线上升，一直飙到了三十几万人。

三十几万人同时围观一个姑娘睡觉，你说这件事情怎么解释？很多人的第一反应就是，他们都没事干吗？有那么无聊吗？让我们回到刚才说的那一点，去分析一下用户的心理是什么。

第一个心理叫“喜欢看反常的东西”。在这样一个直播房间里，如果主播进行的是一场游戏解说，那么这是一件正常的事，用户注意的就是内容。一旦出现了反常，试想一下，在真实的生活中，我们有机会去围观一个年轻女孩睡觉吗？机会不大，更何况是三十几万人一起参与，你心里有没有一点暗喜？而且，可以发评论：主播睡姿好不好，我女朋友打不打呼噜……会有别人回应自己。大家可以聊着天围观一个女孩睡觉，这在平常的生活里是不是不容易出现？起哄，加上能够看到反常的东西，这对于大多数的人来说，是不是有很大的吸引力？

并不能说这届网民不行、现在的年轻人无聊，以前的年轻人也是这样。比如我们的电视节目正常播出的时候，收视率是根据内容吸引人的程度而上升或者下降的，但是只要某个电视节

目的播出发生了问题，比如突然黑场或者突然变成彩条，你猜怎么着？收视率马上就会升高。黑场、彩条能有什么内容？内容再好能比得过正在播出的节目吗？但是它反常，只要一反常，收视率就会飙高，这是人们的一个基础心理。所以，我们真的不要轻易说：这届网民不行，现在的年轻人就喜欢无聊。我们不能这么下结论，这是人的一个底层的心理需求。

了解一个人底层的心理需求，对我们到底有什么样的好处呢？这是投资人的必修课，因为它能够帮我们判断什么值得投资，什么不值得。

前不久，有两个不同的项目来找我。一个是

明星转电商的平台，这个公司是一个明星经纪公司。它说自己可以在社交网络上，比如微博、微信上，让明星来销售他们喜欢的商品。第二个项目是一个网红经纪公司，它可以组织一批网红到社交平台上，也做电商，也卖东西。那么，我更愿意投资哪一个呢？从表面上看起来，似乎明星的经纪公司拥有的粉丝量更高。明星在社交平台上都是有大量拥趸的，把他们的粉丝数相加，是一个极高的数额。而网红即便再红，在这一点上也不能跟明星相比。

最后，我投了哪个？投了网红经纪公司。原因有两个：

第一，我们从明星的心理来考虑，明星愿不愿意天天吆喝卖东西？肯定不愿意。对于明星来说，他们有更简单的赚钱方式，比如广告代言，为什么要选择从一单一单卖衣服、帽子中，去抽那点儿提成呢？对他们来说这不经济。

第二，明星之所以成为明星，就是一定程度上得跟一般人不一样。正是因为不一样，他才获得了超高的收益。让他们天天卖东西，他们会觉得掉价，所以很难完成预定的销售量。为什么我愿意投资网红平台呢？我们要重新理解大家对网红的看法。

有一个说法叫“15度美女”。就是说，明星是我们要抬起头45度角仰望的那个人，而网红则是我们稍稍抬眼就能看见的那个姑娘，只需要抬起15度就好。她化好妆跟我们有些不同，我们有点羡慕她的生活。她给我们推荐一样东西，我们会想：是不是用了这款唇膏或者穿上这件衣服之后，就跟她一样了？我们稍稍踮起脚尖就能够得着她。而她素颜的时候，跟我们也并没有什么不一样，我们是可以成为她的。

推荐一样东西时，那个15度美女比45度的明星对我们来说更有说服力。所以，无论是从数字还是从心理分析的角度来看，我都更愿意去投那个网红转电商的平台。这就是当了投资人之后，我的思维方式发生巨大改变的一个方面。

有人会问：“你现在做互联网投资，当然特别会为互联网证明、会为它洗涤。互联网上难道没有low的内容吗？”当然有了，因为互联网的本质就是降低了出版的门槛，原来需要有专

业编辑、有书号或刊号、有执照才能够出版，现在门槛降低了，每一个人都有可能发表自己的观点，能成为一家自媒体。

在这样的情况下，很多的内容跟原来的内容相比较，质量自然是不能齐平的。但是反过来看，我们得理解，不仅仅是在中国，不仅仅是在互联网上，在以往所有的合法媒介上，low 的内容都会占据相当大的比例。这背后可能是我们另外一部分的人性，那就是“食色，性也”，有一些东西在没有别人关注的时候，我们就是喜欢的。

举一个例子。2007 年，我在香港待了一个月，做“香港回归 10 周年”的报道。当时，我就注意到一个现象，那就是在香港的地铁上，很少有人会拿着《苹果日报》看，尽管《苹果日报》在香港当时的付费报纸中销量是最高的。这是为什

么？因为《苹果日报》的定位。《苹果日报》上面基本都是八卦新闻，而且其中还有一些少儿不宜的东西。当时，它有两个副刊专门发布色情的内容，还会有一大块内容是谈马经的。虽然很多人愿意看，但是大家都不愿意在地铁上向众人昭示说：我就是看《苹果日报》的那个人。

现在的移动阅读让我们的阅读发生了什么样的变化呢？那就是阅读变成了一件非常私人的事情。即便我们在公共场合阅读，别人也未必知道我们在看什么。在这种时候，人们可能更倾向于阅读自己本能喜欢看的東西。特别是现在移动互联网的内容传播方式又发生了一次变革，出现了一个大数据驱动的推荐方式，比如《今日头条》。在这样的情况下，我们点击过什么，更多相似的内容就会自动推荐给我们。

在这样的情况下，有一部分 low 的内容很容易跑到置顶的位置上来，这是很难改变的现实。现在的编辑在这个前提之下，也会在这个信息流中穿插一些他认为你此时可能会感兴趣、应该感兴趣的内容。

不要轻易说人性堕落，我们要反过来想这个问题。在没有互联网的时候，所有出版内容都是受管控的，所有出版物都需要执照，我们只有在一些很偏僻的地摊上才能买到一些所谓的“厕所杂志”。为什么几十年过去了，我们也没有被教育得只看国家认为好的那一部分内容呢？

现在，内容创业投资也是紫牛基金一个非常重要的投资方向。但是，我有时候会特别着急，因为我发现很多内容创业者的想法跟我半年前一样，一说到互联网就会感叹说：“这届网民不行，你们资本就是一堆助推泡沫的骗子。”而不是像我现在这样，如果我发现一个地方有流量但是内容不行的时候，我会特别兴奋，这正是它创业和拿到更多流量的机会啊。这个时候不切进去，什么时候切进去呢？

融资的本质是什么？

我前两天碰到一个做幼儿园学龄前儿童内容开发的公司老板，他的公司已经做了十来年的时间，非常有实力。全国的幼儿园大概有 20 万家，其中有品牌的、质量比较靠前的，大概是 1 万家，这家公司能够同时给 3000 多家高质量的幼儿园提供全套的解决方案，从幼儿园怎么建一直到教师的培训、课程的设置，包括用什么样的教具用品等。所以，它是一个非常完整的、有很多年积累的内容供应商。

这个老板说到互联网的时候很客气，但他流露出这样一个意思：互联网上有一个很会讲故事的人，他的故事大多数并不是自己写的，都是一些已经出版的绘本，就算每天讲一个故事，讲两年不也才七百多个吗？你看我干了十来年，光自己写的故事就有上千个，我出版的书就有多少多少本，配套的教案有多少多少套。可是，我才值这么多钱，为什么他的估值已经跑到我前面去了呢？

别先看不起别人，我们先讲讲为什么互联网能迅速地扩大这个内容公司的估值。我给他讲了一个道理：其实，所有做内容创业的公司，看起来是在经营内容，本质上却是在经营用户。你作为一个幼儿园的内容提供商，你经营的就是幼儿园。而作为一家 2B 的公司，你干的活无疑都是定制版，因为每一个幼儿园都有自己的独立要求。幼儿园跟中小学的市场是不一样的，中小学的教材基本上是统一的，有国家要求。幼儿园的教材和课程其实是非常市场化的，因此每个幼儿园都有自己的定位、自己的配套要求。所以，当你推销给它一些阅读教材、课程设置的时候，它都希望你能够为它做一些定制。因此，你要单独为某个幼儿园做相关的内容开发，十年来你积累了很多很多。但是，你这一套方案，只能卖给几家幼儿园，而不能同时铺到 3000 家幼儿园。在互联网上是不一样的，比如我讲故事，我讲给我儿子一个人听是讲，讲给我的 200 万用户听也是讲。但是，当一个内容可以低成本复制给 200 万个用户的时候，它的赢利能力已经远远跑到你的前面去了。

后来，我跟他说了一句话，这句话是半年前我的合伙人傅盛跟我说的：“互联网就是这样，单点突破，迅速地造一个很高的高地。形成势能之后，再加上资本的推力，你知道它接下来能干什么吗？这个你看不起的人，接下来可以花钱雇用你，把你的内容买走。”

我说这句话的时候，他愣了一下。我又问他：“为什么你们从来没有考虑过去融资或者做上市的准备呢？”这个做了十多年传统行业的人，有着天然的对自己靠谱的要求，所以他说：“我觉得等到我做到行业里面更有实力、更靠前的位置，做到行业老大的时候，再上市也来得及。”这是传统行业里面的人，特别是那种对自己有高要求的人，很容易说的一句话。我告诉他，融资的本质是为了让你跑得更快。如果你已经是行业老大了，甚至已经把老二落开很远的时

候，你就未必需要融资了，融资的本质就是助推。

这个时候，他的眉头皱了一下。我知道他在想什么，他一定是在想：你们的资本就是这一堆泡沫的推手，推起来的都不是好企业，就是一堆骗子嘛。我又对他说：“经济环境里面有一定的泡沫是一个健康的象征，为什么呢？你想啊，你获得了一定量的用户，大方向是对的。这时候，获得了一笔融资，你就在这一层基础之上架了一层泡沫，这层泡沫可以帮你迅速上到一个新的高度。然后，你要做的是什么呢？是用这笔钱迅速在这一层泡沫上落砖，把它填实。填到一个新的高度之后，你又可以融资了，然后再回来填砖。你只要不是在泡沫上撒泡沫，就不容易发生危机。你只要在形成泡沫之后，迅速把这笔钱换成资源、经营能力、执行能力，把这一层泡沫填实，那么你的发展速度就要远远快于那些完全靠自己的造血能力、赢利能力去造砖再来造高楼的人。”

我说到这儿的时候，他有一点儿心动，但我知道要改变一个人的思维方式，恐怕没有这么快。我打算再劝劝他，因为他的手里真的有非常好的内容。

其实，做了投资人之后，我思维方式的改变在每一个细节上都能够体现出来。举一个小例子，我刚当投资人的时候很喜欢问别人：“你所在的这个市场有多大？”现在，我很少问这个问题了，我通常会问：“你所打造的这个市场，它的发展速度有多快？”

为什么这么问？如果是一个已经成形的市场，如果是一个完全可预测它的天花板规模的市场，基本上已经杀成“红海”了。而对于早期投资来说，更应该关注那些正在高速增长，哪怕现在还不被人看好的领域。比如，我们投了一个项目叫“编程猫”。编程猫出去融资的时候，有的投资人也会问：“你们这个市场有多大？”教孩子编程，也就相当于教孩子下围棋，这么来估计市场规模的话，它的天花板很容易看得见。

几个月之前，我也会这么看问题，但是现在我不会这么想了。可想而知，一个孩子未来不会编程的话，就失去了和机器世界交互的能力，就失去了创造人工智能的能力。十年之后，不会编程的孩子可能就像现在不会说英语的孩子一样让人焦虑。所以，未来这是一个会快速上升的市场，不能拿学围棋来进行类比，而应拿现在儿童学英语的市场来进行类比，一下子就翻了好多番。

你知道这个世界变化有多快吗？我们刚投编程猫的时候，编程猫的创始人主要烦恼的一件事情是：怎么说服家长，让他们相信孩子学编程并不会染上网瘾。当时，我们想了一个办法。我们跟很多家长进行交流之后，告诉他们：其实，会编程的孩子反而不会沉溺于网络，因为他们有了上帝视角，知道这个游戏是怎么编出来的，所以就不会再被游戏骗去消费了。

比如，我儿子大概学了四个课时的编程之后，编了一个小游戏，让我跟他一块儿玩。我总是

输，所以特别不服气，心想：只是需要简单地按上下键和一个发射键，左右手配合就可以了，怎么可能每次都比他慢呢？后来，我去查了一下他的底层编程，发现他把我的起始分数设成了负 50 分，而把自己的设成了 0 分，我当然一直输了。

这样的孩子未来是会创造规则的，你能想象你的孩子只能享受永远失败的结果，而不能去底层改一个代码吗？特别是在 AlphaGo（阿尔法围棋）胜了李世石之后，突然就到了一个井喷期，导致大量家长主动来找我们投资的编程猫说：“你们现在不收费，不会马上就关门吧？我的孩子不会没地方学编程了吧？能不能马上开始收费课程？”

最近，他们的收费学生人数已经达到了几万人，增长速度非常之快。而这样一个对未来市场的想象空间，也不是完全的臆想，它是得到了证明的。美国的儿童编程相对来说走在了我们前面，如果要问美国最大的在线教育平台是哪个？一般人都会说是慕课。我要告诉你，其实是 Scratch——一个儿童学编程的引擎。所以，我们要相信一个更快成长的市场。

选择“有把握”还是“冒险”？

选择一个更快成长的市场和开发一个新的市场相比，哪个更有吸引力呢？后者是一个新的蓝海，一个有痛点而没有被解决的事情。我们投资的另外一个教育项目就符合这个特点，它是一个儿童情商教育的市场。很多家长都是受过高等教育的，但是我们并不知道怎么培养孩子的抗挫折能力，怎么让孩子不乱发脾气。学英语、学编程我知道去找哪个机构，但是让孩子的情商得以提高，这件事情该怎么办呢？

在大家都有痛点但不知道找谁解决的时候，我找到了二十多年的老朋友、著名的心理学家张怡筠博士。我使劲鼓励她：“一定要把你这么多年在儿童情商方面的研究、积累，去做互联网化的发展，能够惠及更多的家庭。”

这半年多对我自己来说，最痛苦的事情是什么？是“有把握”和“冒险”这两件事情。我的前半辈子有一个非常重要的自我要求，叫作“做一个靠谱的人”。就是我答应你一件事情，我就会努力做成。怎样能够保证做成呢？只做我有把握的事情。如果是一件我还会不会的事情，那我就先学会再做，这样就有把握了，就靠谱了。我觉得靠谱是对一个人非常高的评价。但是现在，对一个风险投资基金来说，如果有把握才出手，基本上会死。可能对所有处在这个快速变化的世界里的创业者来说，完全有把握才出手，都会因为速度而慢死。

因为我本身是做内容的，所以刚入行，我就误打误撞地早早进入了内容投资领域。去年 9 月，我看好了内容投资的三个方向，我想做一次实验。我想知道不同领域的内容变现是怎样的：我投了“年糕妈妈”，这是一个内容转电商的公司；我投了张怡筠的“儿童情商教育”，这

是一个内容本身就可以变成收费服务的；我还投了“混子曰”，这是一个内容可能形成更高价值的 IP 的。

我在去年 9 月投进去之后，就在等着它们蜕变。到 10 月、11 月的时候，这个方向已经非常清晰了。但是，我还在等，因为有的公司在没有足够的成长性和速度的时候，其实也是不能成功的，所以我在等着它的成长性出结果。

这三个项目到 2016 年年中的时候，已经有了非常明确的结果，我到这个时候才是“真的是有把握”。此时再要投出相似的内容，我突然发现价钱不对了。价钱不对对于早期投资来说，就意味着错过了非常好的机会。

有一天，我的合伙人傅盛找我谈话，他说：“泉灵，我觉得你还是不够快。”我知道他说的是对的，但是我要改变这种认知真的极其痛苦。就像我站在一个高空秋千的边上，我好不容易鼓起勇气，一把抓住了第一个秋千开始荡，然后总想知道，我是不是能够在最接近第二个秋千的时候，纵身一跃抓住它跳上去。我在等这个机会，但是越等，第一个秋千的摆幅就越小，我只好咬着牙往第二个秋千上跳，那种不安全感、那种要突破自己的感觉真的非常痛苦。

我现在仍不敢说，我已经把这个思维方式改掉了。它可能已经渗透到我积累了四十多年的行为方式里，但是我知道还得改，痛苦也要改。

以前，我有很多引以为豪的特点，现在反而会变成拖后腿的事情。比如，我以前经常跟人吹嘘说：“你知道吗？我都没有助理。”

是的，像我这样干了十几年的主持人，居然连一个助理都没有，在业界还是不多见的。我为什么要吹嘘？因为这会显得我特别有亲和力，有事情就交给我，您尽管放心，我肯定会亲力亲为。不会的事情，我宁愿去学习，也不会假手于人，那样还要去照顾他们，很麻烦。但是，当我变成一个团队的管理者的时候，这就是一个极坏的习惯。

一开始，我特别不愿意用公司的福利，比如不愿意打车，因为我自己有车，为什么还要花公司的钱呢？我更不愿意用司机，我自己就能开车，为什么还要雇一个司机呢？

但公司不是这么思考问题的，如果我用了司机或者选择打车，那么我每天可以多出两个小时来工作，这样更有价值。更大的问题是，如果我每件事都希望自己学会了再去做的话，我就会有短板、就会有限制，成长就会来得更慢。

作为一个团队的管理者，要懂得通过组建一个团队，用别人的长板来补我的短板。整个团队的力量就好像是一只木桶，我自己把每一块木板拔高是需要时间的，有些我可能一辈子都拔不高。而组建一个团队，用体系化的力量，很快就能盛到更多的水。

这些事情改变起来都不容易，但是我慢慢在变，不拒绝任何改变。前一阵子，有人问我：“你

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《我懂你的知识焦虑》未知 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/988.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

