

所有人问罗永浩之第1天



欢迎来到我的干货日记。

再次说明下我们的玩法：

专栏正式的上线时间是5月15号，也是锤子科技的五周年生日。

不过，两天时间，已经有1万多名用户提前订阅了这个一个月之后才开始更新的专栏，多谢各位支持。我也会送出一些特别的福利：

1、优先提问。

你们可以在留言区给我留言，关于最想了解创业问题，你100%都可以问，我99%都可能回答。专栏正式上线后，你的问题可能被收录进“干货日记”的某一章里，你的名字也会被所有的订阅用户看到。

2、优先互动。

这个春季，我会发布一款新的锤子手机。任务不小，但咱们的专栏既然已经开始预售了，那么，每一天，

我都会在留言区挑选出3个问题，并亲自回复。我相信，这是一个可以听到所有用户声音的直接渠道，我也相信，大家的反馈对我自己和我的创业，也是一个启发，教学相长。

这些，都是提前订阅者才有的福利。

来看今天我挑出的3个问题。

距 罗永浩·干货日记 订阅专栏正式上线还有

34天

今日最佳提问

❶ 大概创业者和想创业的人占比不到10%，你这么明确地把专栏定位在这些少数人身上，担不担心专栏的销量？与之相似的是，一个创业公司去选择自己的消费人群的时候，应该秉持怎样的原则？

订阅用户：王冠1099

❷ 老罗你好，作为一个过来人，如果在创业路上只选择一个必须躲过的坑，你觉得会是什么？

订阅用户：李函斌

❸ 我是一名做互联网产品用户体验设计的，极致的用户体验往往会把开发逼疯，但大多数时候用户体验是个带产品感和站在用户角度思考的工作，经常很难说服开发同事。您在打造极致的用户体验过程中，如何感染大家和您一起齐头并进？

订阅用户：小伙



如果你也有好问题，请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

所有人问罗永浩之第2天



来看我今天挑出的3个问题。

距 罗永浩·干货日记 订阅专栏正式上线还有

33

天

今日最佳提问

❶ 您有没有那种“搞砸了怎么办？怎么对得起父老乡亲”的念头？如果有，是怎么应对的？如果没有是怎么做到没有的？

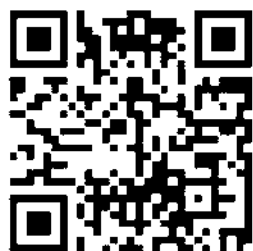
订阅用户：二胡1999

❷ 正在考虑加入一个创业团队。请问求职者在选择创业公司时应该关注哪些方面？创业公司又会看重求职者的哪些方面的特点和能力？

订阅用户：李奕甲

❸ 团队缺一个做软件开发的人，请问用什么方法找比较高效靠谱？作为外行，如何评估技术团队的工作成效？

订阅用户：nodavid



如果你也有好问题，
请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

1、订阅用户二胡1999：

大概创业者和想创业的人占比不到10%，你这么明确地把专栏定位在这些少数人身上，担不担心专栏的销量？与之相似的是，一个创业公司去选择自己的消费人群的时候，应该秉持怎样的原则？

2、订阅用户李函朔：

老罗你好，作为一个过来人，如果在创业路上只选择一个必须躲过的坑，你觉得会是什么？

3、订阅用户小伙：

我是做互联网产品用户体验设计，极致的用户体验往往会把开发逼疯，但大多时候用户体验是个靠产品感和站在用户角度思考的工作，经常很难说服开发同事。您在打造极致的用户体验过程中，如何感染大家和您一起齐头并进？

所有人问罗永浩之第3天



来看今天的3个问题。

距 罗永浩·干货日记 订阅专栏正式上线还有

32天

今日最佳提问

❶ 身为硬件创业家，时间（能不能准时交货）往往是最大的天敌之一，品质和成本的平衡取舍也非常难。请问老罗，时间&成本&品质，您怎么取舍、排序、平衡？为什么？

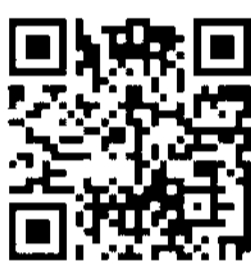
订阅用户：@陈明

❷ 不知道您有没有遇到过“信息荒”的问题？假如我有一个idea,前期需要调研、走访市场、对标其他产品、参考商业模式、通过网络或者咨询公司等途径获得信息，但这些信息可能有偏差，不足以作为决策的关键信息。请问如何快速有效地寻找到所需信息？

订阅用户：@家杰

❸ 老罗，创业前和创业后，你对钱的态度发生了什么变化？

订阅用户：@无山无墨



如果你也有好问题，
请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

1、订阅用户二胡1999：

大概创业者和想创业的人占比不到10%，你这么明确地把专栏定位在这些少数人身上，担不担心专栏的销量？与之相似的是，一个创业公司去选择自己的消费人群的时候，应该秉持怎样的原则？

2、订阅用户李函朔：

老罗你好，作为一个过来人，如果在创业路上只选择一个必须躲过的坑，你觉得会是什么？

3、订阅用户小伙：

我是做互联网产品用户体验设计，极致的用户体验往往会把开发逼疯，但大多时候用户体验是个靠产品感和站在用户角度思考的工作，经常很难说服开发同事。您在打造极致的用户体验过程中，如何感染大家和您一起齐头并进？

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

4、订阅用户：张浩

您有没有那种“搞砸了怎么办？怎么对得起父老乡亲”的念头？如果有，是怎么应对的？如果没有是怎么做到没有的？

5、订阅用户：辛癸甲

正在考虑加入一个创业团队。请问求职者在选择创业公司时应该关注哪些方面？创业公司又会看重求职者的哪些方面的特点和能力？

6、订阅用户：nedevid

团队缺一个做软件开发的人，请问用什么方法找比较高效靠谱？作为外行，如何评估技术团队的工作成效？

问题精选

Aa



所有人问罗永浩之第4天



来看今天的3个问题。

距 罗永浩·干货日记 订阅专栏正式上线还有

31天

今日最佳提问

❶ 罗老师，作为国内最牛的演讲者（我从没考虑过加之一），您的演讲技巧是怎么练出来的？还有，感觉您做啥都能成事，有什么独特的学习方法或技巧吗？

提问用户：产夜人陈永祥

❷ 请问老罗，怎么看待年轻人在公司打破传统，引发老员工不适应的情况，当你遭遇这种情况，第一时间怎么想，然后会怎么做？

订阅用户：极客大帝

❸ 老罗您好！当您碰到一个您认可的牛人，有没有一个一定会问的问题？

订阅用户：张明展



如果你也有好问题，
请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

1、订阅用户二胡1999：

大概创业者和想创业的人占比不到10%，你这么明确地把专栏定位在这些少数人身上，担不担心专栏的销量？与之相似的是，一个创业公司去选择自己的消费人群的时候，应该秉持怎样的原则？

2、订阅用户李函朔：

老罗你好，作为一个过来人，如果在创业路上只选择一个必须躲过的坑，你觉得会是什么？

3、订阅用户小伙：

我是做互联网产品用户体验设计，极致的用户体验往往会把开发逼疯，但大多时候用户体验是个靠产品感和站在用户角度思考的工作，经常很难说服开发同事。您在打造极致的用户体验过程中，如何感染大家和您一起齐头并进？

4、订阅用户：张浩

您有没有那种“搞砸了怎么办？怎么对得起父老乡亲”的念头？如果有，是怎么应对的？如果没有是怎么做到没有的？

5、订阅用户：辛癸甲

正在考虑加入一个创业团队。请问求职者在选择创业公司时应该关注哪些方面？创业公司又会看重求职者的哪些方面的特点和能力？

6、订阅用户：nedavid

团队缺一个做软件开发的人，请问用什么方法找比较高效靠谱？作为外行，如何评估技术团队的工作成效？

7、订阅用户：張峻豪（Leslie）

身为硬件创业家，时间（能不能准时交货）往往是最大的天敌之一，品质和成本的平衡取舍也非常难。请问老罗，时间&成本&品质，您怎么取舍、排序、平衡？为什么？

8、订阅用户：家杰

不知道您有没有遇到过“信息荒”的问题？假如我有一个idea,前期需要调研、走访市场、对标其他产品、参考商业模式、通过网络或者咨询公司等途径获得信息，但这些信息可能有偏差，不足以作为决策的关键信息。请问如何快速有效地寻找到所需信息？

9、订阅用户：无止无畏

老罗，创业前和创业后，你对钱的态度发生了什么变化？

所有人问罗永浩之第5天



来看今天的3个问题。

距「罗永浩·干货日记」订阅专栏正式上线还有

30

天

今日最佳提问

❶ 创业这么长时间，你收获最大的是什么？你觉得未来手机会向什么方向发展？你心目中的未来手机会是什么样子？小米从“发烧而生”到现在的“让每个人享受科技乐趣”，你觉得公司的定位发展会随时间发生改变吗？

订阅用户：Silencewang

❷ 请问，当大多数人不同意你的观点，只有你认为它是正确的，你怎么摆正自己的心态？

订阅用户：件事趣闻

❸ 有什么具体的方法，让你面临困境时，重新拾起勇气继续前行？请列举一些你自我激励的具体方式。

订阅用户：栗渺



如果你也有好问题，请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单

1、订阅用户二胡1999：

大概创业者和想创业的人占比不到10%，你这么明确地把专栏定位在这些少数人身上，担不担心专栏的销量？与之相似的是，一个创业公司去选择自己的消费人群的时候，应该秉持怎样的原则？

2、订阅用户李函朔：

老罗你好，作为一个过来人，如果在创业路上只选择一个必须躲过的坑，你觉得会是什么？

3、订阅用户小伙：

我是做互联网产品用户体验设计，极致的用户体验往往会把开发逼疯，但大多时候用户体验是个靠产品感和站在用户角度思考的工作，经常很难说服开发同事。您在打造极致的用户体验过程中，如何感染大家和您一起齐头并进？

4、订阅用户张浩：

您有没有那种“搞砸了怎么办？怎么对得起父老乡亲”的念头？如果有，是怎么应对的？如果没有是怎么做到没有的？

5、订阅用户辛癸甲：

正在考虑加入一个创业团队。请问求职者在选择创业公司时应该关注哪些方面？创业公司又会看重求职者的哪些方面的特点和能力？

6、订阅用户nedevid：

团队缺一个做软件开发的人，请问用什么方法找比较高效靠谱？作为外行，如何评估技术团队的工作成效？

7、订阅用户張峻豪（Leslie）：

身为硬件创业家，时间（能不能准时交货）往往是最大的天敌之一，品质和成本的平衡取舍也非常难。请问老罗，时间&成本&品质，您怎么取舍、排序、平衡？为什么？

8、订阅用户家杰：

不知道您有没有遇到过“信息荒”的问题？假如我有一个idea,前期需要调研、走访市场、对标其他产品、参考商业模式、通过网络或者咨询公司等途径获得信息，但这些信息可能有偏差，不足以作为决策的关键信息。请问如何快速有效地寻找到所需信息？

9、订阅用户无止无畏：

老罗，创业前和创业后，你对钱的态度发生了什么变化？

10、订阅用户守夜人啥都不懂：

罗老师，作为国内最牛的演讲者(我从没考虑过加之一)，您的演讲技巧是怎么练出来的？还有，感觉您做啥都能成事，有什么独特的学习方法或技巧吗？

11、订阅用户杨大壹：

请问老罗，怎么看待年轻人在公司打破传统，引发老员工不适应的情况，当你遭遇这种情况，第一时间怎么想，然后会怎么做？

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

12、订阅用户陈鸿展：

老罗您好！当您碰到一个您认可的牛人，有没有一个一定会问的问题？

所有人问罗永浩之第7天



来看今天的3个提问。

距「罗永浩·干货日记」订阅专栏正式上线还有

26天

今日最佳提问

❶ 作为技术合作者，如何判断自己拿到多少股份或者薪资才算合理？

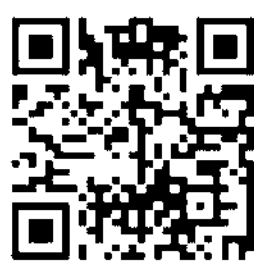
提问用户：@李一舟

❷ 请问有什么技巧能够把一个故事讲得更生动，能让听众准确理解到你这个故事所要表达的本意？

订阅用户：程序

❸ 锤子科技要开实体店了，怎样看待实体店和互联网的结合？怎样给实体店定位？

订阅用户：@分享运



如果你也有好问题，
请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

16、订阅用户：劳仕星/Leo

请问在创业路上，如何尽可能地规避选错合伙人？如何更好地选择与自己志同道合的伙伴？

17、订阅用户：筱白菜

锤子科技在创业前期，如何做客户画像？针对哪个方面的群体？产品发布后，受众与你们预期的是否一致？如果不一致，你们后期是如何调整的？

18、订阅用户：徐尘

如果让你回到10年前，重新做一次选择，你还会选择做锤子手机吗？还是会有其他想法，比如把牛博网做成移动端？为什么？

问题精选

Aa



所有人问罗永浩之第8天



来看今天的3个提问。

距「罗永浩·干货日记」订阅专栏正式上线还有

25

天

今日最佳提问

❶ 老罗，刚开始创业的你和现在的你，核心优势和劣势分别是什么？有无变化？哪些因素造成了这种变化？

订阅用户：王宇明

❷ 如果一个创业点子很有创意也很有可实行性，最后却没有做出来，最大可能的因素是什么？

订阅用户：Onward

❸ 你在创业时是否有过懈怠？如果出现懈怠，做什么都提不起精神，怎么办？

订阅用户：空空净净



如果你也有好问题，
请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

16、订阅用户：劳仕星/Leo

请问在创业路上，如何尽可能地规避选错合伙人？如何更好地选择与自己志同道合的伙伴？

17、订阅用户：筱白菜

锤子科技在创业前期，如何做客户画像？针对哪个方面的群体？产品发布后，受众与你们预期的是否一致？如果不一致，你们后期是如何调整的？

18、订阅用户：徐尘

如果让你回到10年前，重新做一次选择，你还会选择做锤子手机吗？还是会有其他想法，比如把牛博网做成移动端？为什么？

19、订阅用户：王晨|天星宿命|

作为技术合作者，如何判断自己拿到多少股份或者薪资才算合理？

20、订阅用户：程序

请问有什么技巧能把一个故事讲得更生动，能让听众准确理解到你这个故事要表达的本意？

21、订阅用户：一分幸运

锤子科技要开实体店了，怎样看待实体店和互联网的结合？怎样给实体店定位？

所有人问罗永浩之第9天



来看今天的3个提问。

距 罗永浩·干货日记 订阅专栏正式上线还有

24天

今日最佳提问

❶ 强迫症患者和有完美主义倾向的人，总是喜欢谋定而后动，但机会往往稍纵即逝。如何才能从多谋少断的人转变为行动派？怎么才能逼自己一下？怎么面对因为不完美而带来的心理负担？

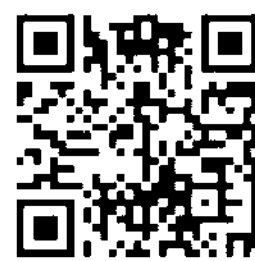
订阅用户：子益

❷ 作为一个社交恐惧者，创业之后，你亲自当面开除过员工吗？离职（开除）面谈时你说了什么？前后的心理状态发生了什么变化？

订阅用户：一止14014246

❸ 创业5年，最初一起打拼的小伙伴渐露疲态，或小富即安，或不再主动承担，能力止步不前……作为创始人，必须保证公司业绩持续增长，该怎么办？

订阅用户：耿亮



如果你也有好问题，
请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

16、订阅用户：劳仕星/Leo

请问在创业路上，如何尽可能地规避选错合伙人？如何更好地选择与自己志同道合的伙伴？

17、订阅用户：筱白菜

锤子科技在创业前期，如何做客户画像？针对哪个方面的群体？产品发布后，受众与你们预期的是否一致？如果不一致，你们后期是如何调整的？

18、订阅用户：徐尘

如果让你回到10年前，重新做一次选择，你还会选择做锤子手机吗？还是会有其他想法，比如把牛博网做成移动端？为什么？

19、订阅用户：王晨|天星宿命|

作为技术合作者，如何判断自己拿到多少股份或者薪资才算合理？

20、订阅用户：程序

请问有什么技巧能把一个故事讲得更生动，能让听众准确理解到你这个故事要表达的本意？

21、订阅用户：一分幸运

锤子科技要开实体店了，怎样看待实体店和互联网的结合？怎样给实体店定位？

22、订阅用户：止于毫微

老罗，刚开始创业的你和现在的你，核心优势和劣势分别是什么？有无变化？哪些因素造成了这种变化？

23、订阅用户：Onward

如果一个创业点子很有创意也很有可实行性，最后却没有做出来，最大可能的因素是什么？

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

24、订阅用户：亭亭净植

你在创业时是否有过懈怠？如果出现懈怠，做什么提不起精神，怎么办？

所有人问罗永浩之第10天



来看今天的3个问题。

距 罗永浩·干货日记 订阅专栏正式上线还有

23天

今日最佳提问

❶ 碰到和自己想法不一致的情况，应该更多相信公司里的专家团队还是自己的直觉？

订阅用户：Michael WX

❷ 在创业这么紧张的时间里，如何做好时间管理？或者说，如何判断一天里事情的重要程度？有什么基本原则吗？

订阅用户：陆路

❸ 创业时有没有想过失败的退路？是否会给自己设定一个止损的指标？这个指标是什么？

订阅用户：田野



如果你也有好问题，请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

16、订阅用户：劳仕星/Leo

请问在创业路上，如何尽可能地规避选错合伙人？如何更好地选择与自己志同道合的伙伴？

17、订阅用户：筱白菜

锤子科技在创业前期，如何做客户画像？针对哪个方面的群体？产品发布后，受众与你们预期的是否一致？如果不一致，你们后期是如何调整的？

18、订阅用户：徐尘

如果让你回到10年前，重新做一次选择，你还会选择做锤子手机吗？还是会有其他想法，比如把牛博网做成移动端？为什么？

19、订阅用户：王晨|天星宿命|

作为技术合作者，如何判断自己拿到多少股份或者薪资才算合理？

20、订阅用户：程序

请问有什么技巧能把一个故事讲得更生动，能让听众准确理解到你这个故事要表达的本意？

21、订阅用户：一分幸运

锤子科技要开实体店了，怎样看待实体店和互联网的结合？怎样给实体店定位？

22、订阅用户：止于毫微

老罗，刚开始创业的你和现在的你，核心优势和劣势分别是什么？有无变化？哪些因素造成了这种变化？

23、订阅用户：Onward

如果一个创业点子很有创意也很有可实行性，最后却没有做出来，最大可能的因素是什么？

24、订阅用户：亭亭净植

你在创业时是否有过懈怠？如果出现懈怠，做什么都提不起精神，怎么办？

25、订阅用户：于田

强迫症患者和有完美主义倾向的人，总是喜欢谋定而后动，但机会往往稍纵即逝。如何才能从多谋少断的人转变为行动派？怎么才能逼自己一下？怎么面对因为不完美而带来的心理负担？

26、订阅用户：一山14014246

作为一个社交恐惧者，创业之后，你亲自当面开除过员工吗？离职（开除）面谈时你说了什么？前后的心理状态发生了什么变化？

27、订阅用户：耿亮

创业5年，最初一起打拼的小伙伴渐露疲态，或小富即安，或不再主动承担，能力止步不前……作为创始人，必须保证公司业绩持续增长，该怎么办？

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

所有人问罗永浩之第11天



第三周了，来看今天我挑出来的3个问题。

距「罗永浩·干货日记」订阅专栏正式上线还有

20天

今日最佳提问

❶ 罗老师，之前认识的你语言比较犀利，自从做了手机后，尤其是最近一两年，说话变得更加有分寸了。你是如何做到的，怎么评价自己的这个变化？

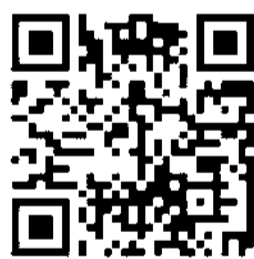
提问用户：@反水军

❷ 如何理解创业中的Plan B？比如创业过程中，合伙人因各种原因退出，资金链断裂等。如何提前准备备战方案？

提问用户：Fwin

❸ 找公司合伙人的时候，哪些方面是你最看重的？哪些原则是不可以商量、不能打破的？

提问用户：Onward



如果你也有好问题，
请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

我每天都会精选3个最有价值的问题发布在专栏里，每周5次，目前已经收录了30个很有价值的问题。

问题精选

Aa



所有人问罗永浩之第12天



来看今天的3个提问。

距「罗永浩·干货日记」订阅专栏正式上线还有

19天

今日最佳提问

❶ 想问你作为一个完美主义的管理者，如何处理好和员工的关系？作为一个完美主义者总能看到很多问题，每个都提出来会造成员工的紧张情绪，甚至会导致员工倾向于在后续工作中尽量掩盖问题，但如果不提出来解决，项目又可能出问题。

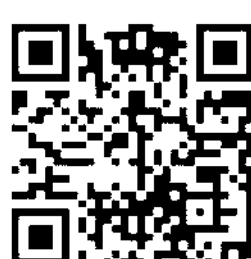
提问用户：moye

❷ 公司年度计划达成率很差，不同部门之间互相影响对方的目标达成率，如何协调不同部门之间实现公司级重要指标的达成？

订阅用户：方乐运

❸ 创业者应该更注重补足自己的短板，培养自己的能力，还是找到其他合伙人，能够补足自己短板的地方就够了？

订阅用户：浩哥...思维与领导力



如果你也有好问题，
请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

31、订阅用户：晴天小猪

罗老师，之前认识的你语言比较犀利，自从做了手机后，尤其是最近一两年，说话变得更加有分寸了。你是如何做到的，怎么评价自己的这个变化？

32、订阅用户：F@n

如何理解创业中的Plan B？比如创业过程中，合伙人因各种原因退出？资金链断裂等。如何提前准备备战方案？

33、订阅用户：Onward

找公司合伙人的时候，哪些方面是你最看重的？哪些原则是不可以商量、不能打破的？

问题精选

Aa



所有人问罗永浩之第13天



来看今天的3个问题。

距 罗永浩·干货日记 订阅专栏正式上线还有

18

天

今日最佳提问

❶ 在创业的碎片化时间里，你如何保持阅读书的习惯？有什么阅读技巧可以分享吗？

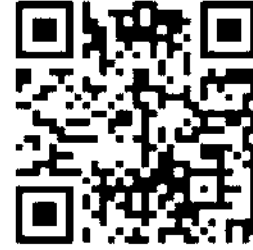
订阅用户：丹燕

❷ 作为创业团队的主要创始人，如何设置自己的收入才合理？在为其他创始人或新加入的核心人员设置股权激励方面，你觉得有什么地方需要特别注意？

订阅用户：张利生

❸ 如何制定企业的长期和短期规划？在短期规划的完成发生偏差时，如何修正？领导应如何向员工解释完不成的情况和偏差？

订阅用户：{wo}^2



如果你也有好问题，请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

31、订阅用户：晴天小猪

罗老师，之前认识的你语言比较犀利，自从做了手机后，尤其是最近一两年，说话变得更加有分寸了。你是如何做到的，怎么评价自己的这个变化？

32、订阅用户：F@n

如何理解创业中的Plan B？比如创业过程中，合伙人因各种原因退出？资金链断裂等。如何提前准备备战方案？

33、订阅用户：Onward

找公司合伙人的时候，哪些方面是你最看重的？哪些原则是不可以商量、不能打破的？

34、订阅用户：moyo

想问你作为一个完美主义的管理者，如何处理好和员工的关系？作为一个完美主义者总能看到很多问题，每个都提出来会造成员工的紧张情绪，甚至会导致员工倾向于在后续工作中尽量掩盖问题，但如果不提出来解决、项目又可能出问题。

35、订阅用户：方乐运

公司年度计划达成率很差，不同部门之间互相影响对方的目标达成率，如何协调不同部门之间实现公司级重要指标的达成？

36、订阅用户：浩萍...思维导图导师

创业者应该更注重补足自己的短板，培养自己的能力，还是找到其他合伙人，能够补足自己短板的地方就够了？

【粟渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

所有人问罗永浩之第14天



来看今天的3个问题。

距 罗永浩·干货日记 订阅专栏正式上线还有

17天

今日最佳提问

❶ 你说过美就是生产力，你对美为什么有这么强烈的追求？你通过哪些渠道来提高审美能力和设计，可以具体说说读了什么书或者受到什么事的启发。

订阅用户：@陈世宏

❷ 一个好的产品发布会，需要向外界传递的最重要的信息是什么？如何筛选这些信息？

订阅用户：@王继伟

❸ 从很多企业家的传记中发现，他们有个共性是“偏执”，即就算全世界都反对，对于自己认可的事情也能坚持到底。这样的性格是企业家所必须的吗？是可以训练的吗？

订阅用户：@无尾刀



如果你也有好问题，请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

31、订阅用户：晴天小猪

罗老师，之前认识的你语言比较犀利，自从做了手机后，尤其是最近一两年，说话变得更加有分寸了。你是如何做到的，怎么评价自己的这个变化？

32、订阅用户：F@n

如何理解创业中的Plan B? 比如创业过程中，合伙人因各种原因退出？资金链断裂等。如何提前准备备战方案？

33、订阅用户：Onward

找公司合伙人的时候，哪些方面是你最看重的？哪些原则是不可以商量、不能打破的？

34、订阅用户：moyo

想问你作为一个完美主义的管理者，如何处理好和员工的关系？作为一个完美主义者总能看到很多问题，每个都提出来会造成员工的紧张情绪，甚至会导致员工倾向于在后续工作中尽量掩盖问题，但如果不提出来解决、项目又可能出问题。

35、订阅用户：方乐运

公司年度计划达成率很差，不同部门之间互相影响对方的目标达成率，如何协调不同部门之间实现公司级重要指标的达成？

36、订阅用户：浩萍...思维导图导师

创业者应该更注重补足自己的短板，培养自己的能力，还是找到其他合伙人，能够补足自己短板的地方就够了？

37、订阅用户：陆路

在创业的碎片化时间里，你如何保持阅读书的习惯？有什么阅读技巧可以分享吗？

38、订阅用户：朱国生

作为创业团队的主要创始人，如何设置自己的收入才合理？在为其他创始人或新加入的核心人员设置股权激励方面，你觉得有什么地方需要特别注意？

39、订阅用户：(wei)^2

如何制定企业的长期和短期规划？在短期规划的完成发生偏差时，如何修正？领导应如何向员工解释完不成的情况和偏差？

问题精选

所有人问罗永浩之第15天



来看今天的3个问题。

距 罗永浩·干货日记 订阅专栏正式上线还有

16天

今日最佳提问

❶ 老罗，我觉得你是个很有执行力的人。做英语培训，做网站，做手机，都是说做就做且成果不错。你有过拖延症的困扰吗？如果有的话，是如何克服的？

订阅用户：@王天祥

❷ 请问罗老师，针对每个项目的方案设计，怎样平衡成本与质量，工期与质量之间的矛盾？

订阅用户：maple

❸ 在重要决策中，如果与大家观点不一致，你让步过吗？什么情况下会让步？坚持决策的话，怎么说服别人？

订阅用户：李维玮



如果你也有好问题，请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

31、订阅用户：晴天小猪

罗老师，之前认识的你语言比较犀利，自从做了手机后，尤其是最近一两年，说话变得更加有分寸了。你是如何做到的，怎么评价自己的这个变化？

32、订阅用户：F@n

如何理解创业中的Plan B? 比如创业过程中，合伙人因各种原因退出？资金链断裂等。如何提前准备备战方案？

33、订阅用户：Onward

找公司合伙人的时候，哪些方面是你最看重的？哪些原则是不可以商量、不能打破的？

34、订阅用户：moyo

想问你作为一个完美主义的管理者，如何处理好和员工的关系？作为一个完美主义者总能看到很多问题，每个都提出来会造成员工的紧张情绪，甚至会导致员工倾向于在后续工作中尽量掩盖问题，但如果不提出来解决、项目又可能出问题。

35、订阅用户：方乐运

公司年度计划达成率很差，不同部门之间互相影响对方的目标达成率，如何协调不同部门之间实现公司级重要指标的达成？

36、订阅用户：浩萍...思维导图导师

创业者应该更注重补足自己的短板，培养自己的能力，还是找到其他合伙人，能够补足自己短板的地方就够了？

37、订阅用户：陆路

在创业的碎片化时间里，你如何保持阅读书的习惯？有什么阅读技巧可以分享吗？

38、订阅用户：朱国生

作为创业团队的主要创始人，如何设置自己的收入才合理？在为其他创始人或新加入的核心人员设置股权激励方面，你觉得有什么地方需要特别注意？

39、订阅用户：(wei)^2

如何制定企业的长期和短期规划？在短期规划的完成发生偏差时，如何修正？领导应如何向员工解释完不成的情况和偏差？

40、订阅用户：守夜人啥都不懂

你说过美就是生产力，你对美为什么有这么强烈的追求？你通过哪些渠道来提高审美能力和设计，可以具体说说读了什么书或者受到什么的启发。

41、订阅用户：孔维玮

一个好的产品发布会，需要向外界传递的最重要的信息是什么？如何筛选这些信息？

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

42、订阅用户：无尽灯

从很多企业家的传记中发现，他们有个共性是“偏执”，即就算全世界都反对，对于自己认可的事情也能坚持到底。这样的性格是企业家所必须的吗？是可以训练的吗？

问题精选

所有人问罗永浩之第16天



进入第4周，来看今天的3个提问。

距「罗永浩·干货日记」订阅专栏正式上线还有

13天

今日最佳提问

❶ 每个创业者在公司运营时，都会遇到资金不宽裕的问题。你认为哪些经费是可以省的？哪些是坚决不能省的？为什么？

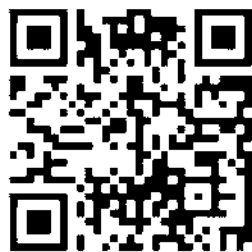
提问用户：王下清一；王天广；李斌

❷ 创业过程中，究竟是该换人还是育人？或者两者之间应该取得怎样的平衡？

提问用户：高美出邦，其命维其

❸ 如何在预算不够的情况下，制定有效的推广方案？

提问用户：方允佳



如果你也有好问题，
请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

我每天都会精选3个最有价值的问题发布在专栏里，每周5次，目前已经收录了45个很有价值的问题。

所有人问罗永浩之第17天



【粟渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

来看今天的3个问题。

距「罗永浩·干货日记」订阅专栏正式上线还有

12天

今日最佳提问

❶ 如何在创业初期更加有效地找钱来解决生存问题？

订阅用户：大田

❷ 创业对你个人最大的改变是什么？如果当初没创业做锤子科技，你觉得自己现在会在做什么？

订阅用户：花落相见

❸ 作为管理者，我脾气一向不太好，导致团队其他成员不愿和我分享各自看法。当然我也在学习压制自己的脾气，可怎么做，才能让我的团队对公司未来发展的路线畅所欲言呢？

订阅用户：尼高-陈应杰



如果你也有好问题，
请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

46、订阅用户：不大不小段

每个创业者在公司运营时，都会遇到资金不宽裕的问题。你认为哪些经费是可以省的？哪些是坚决不能省的？为什么？

47、订阅用户：周虽旧邦，其命维新

创业过程中，究竟是该换人还是育人？或者两者之间应该取得怎样的平衡？

48、订阅用户：方先生

如何在预算不够的情况下，制定有效的推广方案？

49、订阅用户：大田

如何在创业初期更加有效地找钱来解决生存问题？

50、订阅用户：花落相见

创业对你个人最大的改变是什么？如果当初没创业做锤子科技，你觉得自己现在会在做什么？

51、订阅用户：尼高-陈应杰

作为管理者，我脾气一向不太好，导致团队其他成员不愿和我分享各自看法。当然我也在学习压制自己的脾气，可怎么做，才能让我的团队对公司未来发展的路线畅所欲言呢？

所有人问罗永浩之第18天



来看今天的3个问题。

距 罗永浩·干货日记 订阅专栏正式上线还有

11

天

今日最佳提问

❶ 怎么在创业初期建立自己的技术屏障，避免被资源更强势的大厂商抄袭想法以及比自己更早量产？

订阅用户：王明+陈明+王明

❷ 公司规模不大的时候，怎么能够采购到小而质精的配件或者成品呢？比如很多厂商都不愿意接小订单，这个问题怎么解决？

订阅用户：Mystery.A

❸ 产品做出来了，如何建立有力的销售渠道？如何取得渠道商的信任，让他们全力配合？

订阅用户：继续努力



如果你也有好问题，
请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

46、订阅用户：不大不小段

每个创业者在公司运营时，都会遇到资金不宽裕的问题。你认为哪些经费是可以省的？哪些是坚决不能省的？为什么？

47、订阅用户：周虽旧邦，其命维新

创业过程中，究竟是该换人还是育人？或者两者之间应该取得怎样的平衡？

48、订阅用户：方先生

如何在预算不够的情况下，制定有效的推广方案？

49、订阅用户：大田

如何在创业初期更加有效地找钱来解决生存问题？

50、订阅用户：花落相见

创业对你个人最大的改变是什么？如果当初没创业做锤子科技，你觉得自己现在会在做什么？

51、订阅用户：尼高-陈应杰

作为管理者，我脾气一向不太好，导致团队其他成员不愿和我分享各自看法。当然我也在学习压制自己的脾气，可怎么做，才能让我的团队对公司未来发展的路线畅所欲言呢？

52、订阅用户：張峻豪（Leslie）

怎么在创业初期建立自己的技术屏障，避免被资源更强势的大厂商抄袭想法以及比自己更早量产？

53、订阅用户：Mystery.A

公司规模不大的时候，怎么能够采购到量小而质精的配件或者成品呢？比如很多厂商都不愿意接小订单，这个问题怎么解决？

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

54、订阅用户：继续努力

产品做出来了，如何建立有力的销售渠道？如何取得渠道商的信任，让他们全力配合？

问题精选

所有人问罗永浩之第19天



来看今天的3个问题。

距「罗永浩·干货日记」订阅专栏正式上线还有

10天

今日最佳提问

❶ 你对设计的信心来源于哪里？众所周知小米也正在努力研发概念型手机，华为也推出了nova，面对各大厂商在产品设计上所下的功夫，你准备如何应对？

订阅用户：@陈梓洋@王书斌

❷ 在一个公司里，是强调规则流程重要，还是尽可能发挥员工主观能动性？这两者之间如何平衡？

订阅用户：人间游

❸ 从传播角度说，对于初创企业是内容更重要，还是形式更重要？好文案的制造有什么可借鉴的方法吗？

订阅用户：落风99800352



如果你也有好问题，
请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

46、订阅用户：不大不小段

每个创业者在公司运营时，都会遇到资金不宽裕的问题。你认为哪些经费是可以省的？哪些是坚决不能省的？为什么？

47、订阅用户：周虽旧邦，其命维新

创业过程中，究竟是该换人还是育人？或者两者之间应该取得怎样的平衡？

48、订阅用户：方先生

如何在预算不够的情况下，制定有效的推广方案？

49、订阅用户：大田

如何在创业初期更加有效地找钱来解决生存问题？

50、订阅用户：花落相见

创业对你个人最大的改变是什么？如果当初没创业做锤子科技，你觉得自己现在会在做什么？

51、订阅用户：尼高-陈应杰

作为管理者，我脾气一向不太好，导致团队其他成员不愿和我分享各自看法。当然我也在学习压制自己的脾气，可怎么做，才能让我的团队对公司未来发展的路线畅所欲言呢？

52、订阅用户：張峻豪 (Leslie)

怎么在创业初期建立自己的技术屏障，避免被资源更强势的大厂商抄袭想法以及比自己更早量产？

53、订阅用户：Mystery. A

公司规模不大的时候，怎么能够采购到量小而质精的配件或者成品呢？比如很多厂商都不愿意接小订单，这个问题怎么解决？

54、订阅用户：继续努力

产品做出来了，如何建立有力的销售渠道？如何取得渠道商的信任，让他们全力配合？

55、订阅用户：诺坎普的小铁匠

你对设计的信心来源于哪里？众所周知小米也正在努力研发概念型手机，华为也推出了nova，面对各大厂商在产品设计上所下的功夫，你准备如何应对？

56、订阅用户：人间游

在一个公司里，是强调规则流程重要，还是尽可能发挥员工主观能动性？这两者之间如何平衡？

57、订阅用户：落风99800352

从传播角度说，对于初创企业是内容更重要，还是形式更重要？好文案的制造有什么可借鉴的方法吗？

所有人问罗永浩之第20天



来看今天的3个问题。

距 罗永浩·干货日记 订阅专栏正式上线还有

9天

今日最佳提问

❶ 如何从大量信息中，筛选出有价值的部分帮助自己判断和决策？如何培养决策能力？

提问用户：张明

❷ 如何在控制和放权之间寻找平衡？如何判断你对员工的放权是在可控制的范围内，不会造成内部损耗？

提问用户：秋辞

❸ 最艰难的时候，你有没有想过放弃？这些年创业最大的感悟是什么？对现在热衷创业的年轻人有什么建议？

提问用户：八点四十



如果你也有好问题，

请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

46、订阅用户：不大不小段

每个创业者在公司运营时，都会遇到资金不宽裕的问题。你认为哪些经费是可以省的？哪些是坚决不能省的？为什么？

47、订阅用户：周虽旧邦，其命维新

创业过程中，究竟是该换人还是育人？或者两者之间应该取得怎样的平衡？

48、订阅用户：方先生

如何在预算不够的情况下，制定有效的推广方案？

49、订阅用户：大田

如何在创业初期更加有效地找钱来解决生存问题？

50、订阅用户：花落相见

创业对你个人最大的改变是什么？如果当初没创业做锤子科技，你觉得自己现在会在做什么？

51、订阅用户：尼高-陈应杰

作为管理者，我脾气一向不太好，导致团队其他成员不愿和我分享各自看法。当然我也在学习压制自己的脾气，可怎么做，才能让我的团队对公司未来发展的路线畅所欲言呢？

52、订阅用户：張峻豪 (Leslie)

怎么在创业初期建立自己的技术屏障，避免被资源更强势的大厂商抄袭想法以及比自己更早量产？

53、订阅用户：Mystery. A

公司规模不大的时候，怎么能够采购到量小而质精的配件或者成品呢？比如很多厂商都不愿意接小订单，这个问题怎么解决？

54、订阅用户：继续努力

产品做出来了，如何建立有力的销售渠道？如何取得渠道商的信任，让他们全力配合？

55、订阅用户：诺坎普的小铁匠

你对设计的信心来源于哪里？众所周知小米也正在努力研发概念型手机，华为也推出了nova，面对各大厂商在产品设计上所下的功夫，你准备如何应对？

56、订阅用户：人间游

在一个公司里，是强调规则流程重要，还是尽可能发挥员工主观能动性？这两者之间如何平衡？

57、订阅用户：落风99800352

从传播角度说，对于初创企业是内容更重要，还是形式更重要？好文案的制造有什么可借鉴的方法吗？

58、订阅用户：airzd

如何从大量信息中，筛选出有价值的部分帮助自己判断和决策？如何培养决策能力？

59、订阅用户：赵洋

如何在控制和放权之间寻找平衡？如何判断你对员工的放权是在可控制的范围内，不会造成内部损耗？

60、订阅用户：八点四十

最艰难的时候，你有没有想过放弃？这些年创业最大的感悟是什么？对现在热衷创业的年轻人有什么建议？

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

问题精选



所有人问罗永浩之第21天



进入第5周，离专栏的正式上线还有一周时间，继续来看今天的3个提问。

距 罗永浩·干货日记 订阅专栏正式上线还有

7天

今日最佳提问

❶ 在你看来，开新品发布会最核心的控制点在什么地方？如何调节自己？

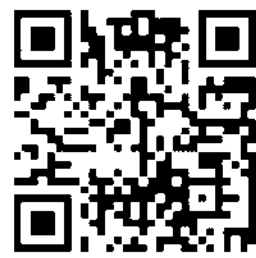
提问用户：@山山

❷ 如果有人问你，我就是个普通人，怎么培养像你一样的自信心，你会怎么回答？你会有不自信的时候吗？

提问用户：@猪猪的小马

❸ 过去这些年，你除了是一个产品的生产者之外，还是一个消费者，请你列出最值得买的五件商品是什么？为什么？

提问用户：@二毛



如果你也有好问题，
请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

我每天都会精选3个最有价值的问题发布在专栏里，每周5次，目前已经收录了60个很有价值的问题。

问题精选

Aa



所有人问罗永浩之第22天



今天是锤子科技2017春季新品发布会，如果你感兴趣，今晚19:30，可以前往锤子科技官方网站t.tt观看发布会直播。

继续来看今天的3个提问。

距「罗永浩·干货日记」订阅专栏正式上线还有

6

天

今日最佳提问

❶ 研究同行的产品一般要关注哪些点？例如人机交互方面、工艺设计方面等，可以把产品买来一一体验？但供应链、战略计划方面如何获取信息并有效研究呢？

订阅用户：孔维玮

❷ 罗老师，选择一个创业项目后，找投资人非常重要，如何让投资者相信你，更相信你的项目？这里起决策性的因素又是什么？

订阅用户：站在叁拾岁的边缘

❸ 什么样的人，你会第一时间开掉他？开人的时候你一定会说的一句话是什么？

订阅用户：早



如果你也有好问题，请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

61、订阅用户：李小平

在你看来，开新品发布会最核心的控制点在什么地方？如何调节自己？

62、订阅用户：骑猪的小恒

如果有人问你，我就是个普通人，怎么培养像你一样的自信心，你会怎么回答？你会有不自信的时候吗？

63、订阅用户：二毛

过去这些年，你除了是一个产品的生产者之外，还是一个消费者。请你列出最值得买的五件商品是什么？为什么？

64、订阅用户：孔维玮

研究同行的产品一般要关注哪些点？例如人机交互方面、工艺设计方面等，可以把产品买来一一体验？但供应链、战略计划方面如何获取信息并有效研究呢？

65、订阅用户：站在叁拾岁的边缘

罗老师，选择一个创业项目后，找投资人非常重要，如何让投资者相信你，更相信你的项目？这里起决策性的因素又是什么？

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

66、订阅用户：早

什么样的人，你会第一时间开掉他？开人的时候你一定会说的一句话是什么？

所有人问罗永浩之第23天



昨晚，我们在深圳春茧举办了锤子科技2017春季新品发布会，发布了坚果Pro新机。接下来，除了售卖新机之外，我会继续全力投入到咱们的专栏筹备中。

再次说明，专栏会从5月15号左右开始更新，每周五次，讲的全是创业的干货，敬请期待。

来看今天的3个提问。

距「罗永浩·干货日记」订阅专栏正式上线还有

5天

今日最佳提问

❶ 在过去一年，你被问到的最好的问题是什么？为什么？

订阅用户：李小平

❷ 有些员工业务能力一般，工作上抱着“差不多”就行了的想法；但他们很会做人，脾气好，合作界面看上去不错，对这样的员工应该怎么用？你会用吗？

订阅用户：过河小马

❸ 线下面对面销售和线上的视频图文宣传主要有哪些不同？面对不同受众，推广上会怎么设计？

订阅用户：孔维玮



如果你也有好问题，请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

61、订阅用户：李小平

在你看来，开新品发布会最核心的控制点在什么地方？如何调节自己？

62、订阅用户：骑猪的小恒

如果有人问你，我就是个普通人，怎么培养像你一样的自信心，你会怎么回答？你会有不自信的时候吗？

63、订阅用户：二毛

过去这些年，你除了是一个产品的生产者之外，还是一个消费者。请你列出最值得买的五件商品是什么？为什么？

64、订阅用户：孔维玮

研究同行的产品一般要关注哪些点？例如人机交互方面、工艺设计方面等，可以把产品买来一一体验？但供应链、战略计划方面如何获取信息并有效研究呢？

65、订阅用户：站在叁拾岁的边缘

罗老师，选择一个创业项目后，找投资人非常重要，如何让投资者相信你，更相信你的项目？这里起决策性的因素又是什么？

66、订阅用户：早

什么样的人，你会第一时间开掉他？开人的时候你一定会说的一句话是什么？

67、订阅用户：荷包蛋

过去一年，你被问到的最好的问题是什么？为什么？

68、订阅用户：过河小马

有些员工业务能力一般，工作上抱着“差不多”就行了的想法；但他们很会做人，脾气好，合作界面看上去不错，对这样的员工应该怎么用？你会用吗？

69、订阅用户：孔维玮

线下面对面销售和线上的视频图文宣传主要有哪些不同？面对不同受众，推广上会怎么设计？

问题精选

所有人问罗永浩之第25天



来看今天的3个提问。下周开始，咱们的专栏就要正式更新了。

距 罗永浩·干货日记 订阅专栏正式上线还有

3

天

今日最佳提问

❶ 如果团队共同制定了项目计划和实施细则，但总出现项目延时完成的情况，对于技术开发类项目，是否有什么好的方式或工具，监控每个完成节点如期达标？

提问用户：@1111111111

❷ 手机发布会已经成了“硬件”发布会的今天，你是如何定位发布会的？如何定制病毒式营销策略？

提问用户：@雷军宋

❸ 用户更换手机是有一定频率的。想问一下，如何平衡用户使用痛点与产品迭代周期的矛盾？

提问用户：@碧波



如果你也有好问题，请到「得到」App专栏《罗永浩·干货日记》提问

正在生长的问题清单：

61、订阅用户：李小平

在你看来，开新品发布会最核心的控制点在什么地方？如何调节自己？

62、订阅用户：骑猪的小恒

如果有人问你，我就是个普通人，怎么培养像你一样的自信心，你会怎么回答？你会有不自信的时候吗？

63、订阅用户：二毛

过去这些年，你除了是一个产品的生产者之外，还是一个消费者。请你列出最值得买的五件商品是什么？为什么？

64、订阅用户：孔维玮

研究同行的产品一般要关注哪些点？例如人机交互方面、工艺设计方面等，可以把产品买来一一体验？但供应链、战略计划方面如何获取信息并有效研究呢？

65、订阅用户：站在叁拾岁的边缘

罗老师，选择一个创业项目后，找投资人非常重要，如何让投资者相信你，更相信你的项目？这里起决策性的因素又是什么？

66、订阅用户：早

什么样的人，你会第一时间开掉他？开人的时候你一定会说的一句话是什么？

67、订阅用户：荷包蛋

过去一年，你被问到的最好的问题是什么？为什么？

68、订阅用户：过河小马

有些员工业务能力一般，工作上抱着“差不多”就行了的想法；但他们很会做人，脾气好，合作界面看上去不错，对这样的员工应该怎么用？你会用吗？

69、订阅用户：孔维玮

线下面对面销售和线上的视频图文宣传主要有哪些不同？面对不同受众，推广上会怎么设计？

70、订阅用户：木木先生

如果很大的企业目标得不到投资人的资金支持，是自己咬牙坚持还是降维去做能快速变现的事情呢？

71、订阅用户：Lee Chen

你觉得公司经常组织一些团队建设活动，有无必要？什么方式能提高团队默契和工作效率？

72、订阅用户：杨淳越Cha-Ching

能否具体说说，如何把一个模糊的概念慢慢细化，让它从一个好想法变成一个惊艳的产品？

73、订阅用户：?林珊?

如果团队共同制定了项目计划和实施细则，但总出现项目延时完成的情况，对于技术开发类项目，是否有什么好的方式或工具，监控每个完成节点如期达标？

74、订阅用户：喆贤宋

手机发布会已经成了“硬件”发布会的今天，你是如何定位发布会的？如何定制病毒式营销策略？

75、订阅用户：碧波

用户更换手机是有一定频率的。想问一下，如何平衡用户使用痛点与产品迭代周期的矛盾？

【粟渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

问题精选



选择、具体方案的操作方法等等感到犹豫，而不是为了要不要创业而感到犹豫，这是有本质区别的。就是如果你对创业这件事并不激动，而是犹豫困惑，那多半是不适合创业的。也许适合跟着人创业，但可能不适合自己独立出来创业。

另外也不要老想着创业，现在全民创业并不是什么健康的事情。对今天中国的创业者们来讲，无疑是赶上了一个很难得的好时代，但是这一波的浪潮，跟所有的浪潮一样，里面肯定有大量的、虚火的、泡沫的东西，除非把自己和要干的这个事都想的非常清楚，否则不要盲目的跟风去创业。不要觉得自己在某某公司，比如说老牌的某个公司，身边一看，能力强一点的四个同事里三个都去创业了，然后你可能是那第四个公认能力比较强的，然后你就有压力了，不要盲目跟风去创业。所谓的全民创业肯定有集体抽风的成分，这个要想清楚。

希望自由、不想打工受委屈的，也不适合创业。

有一些人之所以走上创业这条路，是因为觉得自己性格上不适合给别人打工，觉得自己受不得委屈，不喜欢被老板、上司安排自己的时间，希望能自由一些。如果基于这种理由去创业，是严重不提倡的。

因为这不是一个好的创业理由，甚至很具讽刺意味，你可能会遇到更糟糕的结果。因为创业之后，你多半会发现要承受更多、更大、更严重、更恶心的委屈。以前你承受的委屈来自老板，现在创业之后，谁都能给你委屈，比如说媒体，比如说你的消费者，你的用户等等，都会让你承受多得多的委屈。所以马云老讲，企业家的内心都是被委屈撑大的，你就知道一个人做老板要承受的委屈，要比他打工的时候承受的委屈要多无数倍。这个你一定要有清醒认知。

另外，你做了老板，就会很痛苦地发现，你的时间都被助理给安排完了，而且大多数时候大部分的安排，可能你都改不了。所以一定要记得，觉得自己受不了委屈，不喜欢被别人安排时间而出来创业，这个理由是非常荒谬的。

对和家人相处时长很在意的人，可能也不适合创业。

有些人很重视自己一天、一个星期、一个月能跟家人共处的时间有多少，如果你对跟家人相处这个时间的量很在意的话，千万不要创业。

关于创业的一个最大谎言，就是所谓的平衡好家庭和工作，这件事在理论上绝无可能。一旦启动创业，就全是工作，家庭是很难兼顾的。除非你的创业项目是和老婆开一个六个月内大概率会倒闭的咖啡馆或者是书店之类的。大概就是这样。

今日得到：

1、这两类人适合创业：渴望发大财，不甘于平凡、追求更大事业成就的人。

2、这六种人在创业前要好好考虑下：怕麻烦、没长性、抗压能力差、犹豫不决、不想受委屈、想平衡家庭工作的人。

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】



罗永浩

以上就是今天我要和你分享的话题：你觉得自己适合创业吗？欢迎你在留言区写下自己的想法，和我互动。明天我会继续跟你聊聊该怎么选择创业方向。

我是罗永浩，感谢你和我分享我的干货日记，明天见。



你应该提前收藏的
创业经验

你发现了一片蓝海，发现了一个市场需求的重大机会，这是比较好的创业项目。比如说你发现滴滴已经搞定了中国人坐出租车的城市出行，但是下楼去兰州拉面馆吃碗面的那几百米还没有人管，你发现了这个，别人也发现了这个，而且别人还想到了，做了一个共享单车，于是这个东西就火起来了。这就是一个很好的创业项目。

如果你研究这些创业项目研究多了，你会非常深切地认同一点，选择比努力重要的多。这个可能很多人不爱听，它不符合我们成长时候吸收的那种心灵鸡汤，你只要努力，一定会有一个回报，或者念念不忘必有回响。但是在现实世界里你会发现，选择常常都比努力重要的多。

其实不光是创业，人一生都是这样的。比如说你做商业选对了项目，做一个空气净化器，拉十几个人辛苦一年，可能就能赚到几千万到一个亿。但是你选错了项目，比如说你糊涂，非要做手机，拉着六七百个人辛苦了四五年，可能还在赔钱。再比如说选老婆，你选对了老婆，两口子几十年高高兴兴的什么事都没有，选错了老婆，要各种小心翼翼地经营、维护一个婚姻，你小心翼翼地做了这些事情，最后效果也不怎么样。所以选择要比努力重要的多，尤其到了商业领域里，一定要记得这个。

当然选对了之后，肯定也是要努力执行出来的。很多人都想找到一个牛逼的点子，然后创业，但是单纯的点子是一文钱都不值的。无论你有一个自己觉得多牛逼、多绝妙的点子，如果你接触的聪明人足够多，你就会发现别人也有差不多的想法，而且常常比你想的还要早。所以单纯的点子是不值钱的，一旦想到了一个好的点子，马上就要把它执行出来，效率很重要。

发现一片特别大的蓝海需要聪明、敏锐的观察力，而多数人发现的所谓蓝海，其实是意淫出来的假蓝海、伪需求。那么多人都在创业，怎么可能留有大量被忽视的领域等着你呢？这是一个小概率事件。

举个例子，比如说白色家电，如果智能化这一轮做出点什么，真正能帮助用户解决痛点的东西，还有一点机会，否则白色家电整体上已经尘埃落定、没机会了。但是，有没有可能从里面发现一个新的需求，做出一个新的品类呢？

这是有可能的。比如说牛奶老出事，买回来的成品豆浆质量太差，很难喝。于是有人就花了大力气去弄出一个好用的豆浆机来，这个豆浆机可能不需要你从零开始发明，你把传统上难用的、笨重的、糟糕的、复杂的豆浆机，调整成简单易用的傻瓜式的好产品，然后营销上对消费者连教育带引导，通过这种方式让本来是百分之几的消费牛奶的消费者，现在改去喝家庭自制的豆浆。如果这个运作好了，也能弄出一个几十亿、甚至上百亿市值的公司来，中国就有这种现成的例子。

当然，引导消费者去追随你要做的新品类的时候，也要看看他们可能被引导过去的基础条件是不是具备。比如说在中国，喝豆浆本来就有群众基础，再加上牛奶出事，所以你引导他们去喝豆浆，这个是成立的，但如果你去美国卖豆浆机，教育美国的消费者喝豆浆，这基本上就没有什么可能。就算有可能，可能需要你一辈子的时间。再比如中医说的“上火”这个概念，在中国也是很有群众基础的，相信凉茶能去除上火也是有群众基础的，如果不具备这两个条件，“怕上火，喝王老吉”这样的广告再烧几个亿打广告，也是很难的。

这是第二种情况，也就是说发现一片蓝海。第一种情况是革命颠覆，这对绝大多数人是可遇不可求的。第二种，大的蓝海在创业热潮的时期机会不多，但中不溜的、小一点的蓝海，如果仔细去挖掘，是有可能找到的。如果找到这样一个东西，第一个或者第一批杀进去，尽快弄出几个好产品、好企业、好品牌来，是有望产生一个几十亿市值的公司的。

3. 找到一个供给不足的增长行业

这是绝大多数平庸的人的选择，某个行业在增长，已经有了一些市场供给，但是供给不足，或者是可能供给不足，这种情况是多数人创业时候的常见选择。因为从选择项目的角度来讲，它还是比较务实和难度相对低的，但相应的代价就是你执行起来难度非常高。

实际上，所有人都观察到某个行业还在增长，也观察到很多人才投入到这个行业，还观察到这个领域里已经出现了一两个隐隐的、未来可能形成垄断势头的公司，同时也观察到格局还没有完全尘埃落定，又觉得就算尘埃落定，这个行业也足够大，很可能允许前四家甚至前五家都能活好，然后又觉得自己可能会比走在前面两三年的那些公司做的更好或者是更快，于是就投身进去了，这是绝大多数人选择创业项目的方式。

所以整体上要创业的话，第一革命颠覆，不太现实，第二，大的蓝海没找到，找到一个小的蓝海，那说明你在项目选择上，如果没看走眼的话，还是比较聪明、有优势的。最惨的就是第三种，某个行业还在增长，你也没有发现什么蓝海，只是觉得这个行业的增长势头还没有完，可能跟着能分一杯羹，这个相对是最困难的。

4. 为了实现自己长久的梦想

还有比第三种更糟糕的就是第四种，为了实现自己长久以来的一个梦想，比如说从小想做一个像博朗电器这样的产品型企业，想做索尼这样的企业，想做苹果这样的企业，然后希望自己能够成为像博朗兄弟、盛田昭夫、乔布斯这样的伟大的明星企业家。

长久以来怀有这样的梦想，于是有一天创业，就靠着这个梦想的支撑选择了项目往下走。一般说来，如果你单独是由梦想构成的选择，是刚才讲过的几种创业项目选择里最不可取的。

特别是在一个没有颠覆、没有蓝海，并且已经挤满了各种公司，行业还已经不怎么增长了的情况下，还去做这样的选择，这是最糟糕的。很多不靠谱的文青创业都是这样的。比如说不管市面上有多少家实木家具公司，也不管实木家具是不是好生意，也不管实木家具的实际需求有多大，也不管实木家具的成本有多高，利润和规模有多难做，全部统统不管，老子就是要做心爱的实木家具。为什么呢，因为老子

做心爱的实木家具。为什么呢，因为老子是一个不靠谱的文青。这是最糟糕的选择。再比如说，不管市面上有多少家手机公司，也不管手机行业的入门门槛有多高，更不管手机行业是否还在增长，也不管手机行业的利润有多微薄，不管手机行业的供应链有多复杂和多看重规模，这些统统不管，老子就是要做自己心爱的手机，从整体上、从统计上、从理性上，这种都是最不可取的创业项目选择。

你可能有点听糊涂了，我为什么做手机。

但是我们没有转型，并不是说我们没有意识到刚才说的那些弊端和困难，而是说因为我们有我们的规划，所以即使在那些困难都要面对的情况下，我们还是要继续做手机。只不过我们也启动了同时做一些其他的東西，把一部分团队放在做手机上，或者说主力团队放在做手机上，其他的项目也会陆续启动。

总之，刚才提到的四种创业项目的选择方式里，最糟糕的就是那种不管不顾现状、不考虑整体形势、不考虑成长性、不考虑整个行业的现状，就想实现自己的一个梦想，如果是这样的话，是严重不提倡的。除非你是那个谁的儿子，有花不完的钱，你爹允许你烧，烧他几十个亿都没有问题，否则正常人创业是不应该用这种方式的。

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

| 今日得到

- 1、找到一个小的蓝海，在这个细分市场上做出一个新的品类，是更务实的创业选择。
- 2、如果你选择跟在别人后面进入某个行业，要对创业过程有个长期预期，不要指望快速成事。
- 3、单纯为了实现梦想，不考虑其他因素的创业，很可能赔光身家。

 罗永浩

以上就是今天我要和你分享的话题：选择创业方向的4个心法。明天我还会跟你分享选择创业项目时的一些基本常识和注意事项。

欢迎你在留言区写下自己的想法，和我互动。我是罗永浩，感谢你和我分享我的干货日记，明天见。



你应该提前收藏的
创业经验

档和低档产品的企业，通常规模要比做高档甚至是奢侈品的企业要大得多。这就是为什么，日本丰田汽车公司的市值比我们熟悉的宝马和奔驰加起来还要大的多，而且除了这个市值和总收入之外，丰田的利润也比宝马加奔驰还要多的多，这就是规模效应带来的。

所以如果你选择一个行业，你要看做哪个价位段，这取决于你最终要的是规模还是利润。如果你要的是规模，最终靠规模实现更好的利润，按这个思路的话，肯定要做中档和低档的产品。如果你着急一开始启动，很快就希望有利润，这可能就要牺牲规模，这个你要想清楚。

3. 弄清楚你进入这个行业的时机。

进入一个行业，要先判断它究竟是处于高速增长期，还是一般性的增长期，还是基本不增长了，甚至开始往下坡走了，夕阳产业了，再基于这个来决定加不加入这个行业，或者是选不选这个项目。这个也是一样，它决定了你同样的投入，换来的是十分，还是五分，还是一分回报率。

一般来说，对产品本身自信的团队通常不会在乎时机。但实际的情况是，如果产品足够好，选错了时机，就算死不了，也会累个半死，而如果产品做的还是那样，时机特别好的话，一分投入就有两分回报，甚至十分回报率。所以进入一个行业的时机始终都是非常非常重要的。

4. 要洞察人性、判断需求

还有一个，当我们选项目的时候，要洞察人性的一些特征，要看数据，同时你要有自己的判断力，据此来判断一个产品的需求，存在不存在，强不强，是痛点需求还是痒点需求，还是不存在的需求。

举个例子，比如说你不用看统计数据，也大概能够猜到，健康是一个好生意，但预防性的健康就是个烂生意。什么叫预防性的健康？就是健康手环、健身房这些，希望你提前未雨绸缪，把身体弄好了。再比如低热量的食品，吃了很多，然后热量吸收的并不多，都是健康的，如果这些事先预防性的健康措施管用的话，这个世界就不会有那么多胖子了，我相信我在这一点上还是有发言权的。

那什么是健康领域的好生意呢？事后补救的健康生意就是好生意。比如说我们的健康出了问题之后，看病住院打针吃药，花多少钱都舍的花，因为已经出事了。所以从人性的角度来讲，预防性的、提前让你健康起来的，健身房、健康手环、低热量食品这些，整体上相对于补救性的，事后的，出了事，身体变糟糕了以后的那个生意来讲，全是烂生意。所以如果你做健康生意的话，如果其他的条件差不多，一定要选后健康，不要选前健康，前健康就是提前让你健康的，这些都不是好生意，出了事以后补救的才是好生意。

这就是要讲的洞察人性的特性，据此判断产品的需求。再比如说，玩就是好生意，学习就不是好生意。你看中国的某一个互联网公司，做了那么多年学习类的应用，当年做软件的时候，做了那么多学习类的应用，赚到的全是零花钱，非常辛苦。最后赶上了网游的末班车才得以在香港上市。我有一个朋友在那个公司，他就跟我半开玩笑半认真的说，上市以后我们吃饭，他就说教训惨痛啊，下辈子再也不想碰教育了，只有黄赌毒才是好生意，因为游戏行业里开玩笑，会说游戏是黄赌毒、是会上瘾的这些东西。

所以你要选择项目的时候，除了看数据、看调研，也要自己判断。有一些是新流行起来的品类，可能只有一家在做，你作为第二家冲进去还是很有机会的，但这东西究竟是不是好东西，有可能它在媒体引起了一轮关注或者是热潮，这时候没有数据，你自己要有判断，要不要去做这个东西。判断这些的时候，还是要基于人性的洞察，基于这个有多大需求的判断。

5. 特别提醒：一切以项目为先

不要因为你做了十多年某一个行业，出来创业，就要选那个行业。

比如说你做了十几年手机，现在准备出来创业了，就选择做手机，这个非常不好。除非你选择手机的时候，手机刚好符合上述的那几点，它是一个蓝海市场，它的规模在增长，或者像美图手机，开辟出一个新的手机品类出来。大家都知道在美图手机之前，专门的美颜手机是没有的，美图在手机里开辟了一个新的品类，美颜手机。它做了一个专门的东西，而且做的非常好，导致虽然不能像走大众路线的手机卖的量特别大，但是每一台卖的利润是非常好的。而且对需要它的群体来讲，也根本不觉得贵，因为市面上根本没有供给，只有它一家，没有可选的。它又是一个偏小众的需求，因此也不会有人跟它竞争，所以没有什么意外，它会很多年在这上面挣钱，也许做不了特别大，但是会赚钱。

再强调下，并不是你做了十多年手机，出来创业就要选择做手机。正确的逻辑应该是，除非手机符合刚才说过的几点，比如说它是蓝海，它是在高速增长，或者你能在这个领域里做出新品类等等，否则你就不应该做手机。

有些创业者说，我在手机行业里做了十多年，别的我也不会，这个想法是很不好的。因为如果你所处的那个行业现在不适合创业，没什么机会，那就不做。

现在本身不适合创业，没有什么机会，有可能对你是好事，正好让你没有包袱。你做了十多年手机，想任何事总是带着手机的思维习惯去想，所以如果现在手机行业特别不适合创业，根本没有机会，或者是几乎没有机会，反倒对你是好事，你可以毫无包袱地从其他的项目里去选。

另外，如果你下了决心创业，倒是不用太考虑你懂不懂这个项目的具体技术。如果这个项目本身特别好，商业逻辑、商业模式都很好的话，你可以找合伙人，找这个领域的专家一起做。所以还是那句话，不是说你在一个行业里做了很多年，创业时就一定要选择它。

今日得到：

1、进入一个行业前，要先弄清楚这个行业的总体规模有多大、行业处于一个怎样的发展时期，它会直接影响你后续会有一分，五分，还是十分的收获。

2、生产中档和低档产品的企业，通常规模要比做高档甚至是奢侈品的企业要大得多。要想清楚你是要规模还是要利润。

3、要多琢磨人性。符合人性的产品，通常发展速度会更快，成功的可能性也更大。

4、不要因为你在一个行业呆了很多年，创业时就只能选择它。还是要从行业本身的角度来考虑。

Aa □ 心

的角度来考虑。



罗永浩

以上就是今天我要和你分享的话题：选择创业项目的常识和注意事项。欢迎你在留言区写下自己的想法，和我互动。

我是罗永浩，感谢你和我分享我的干货日记，明天见。

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】



你应该提前收藏的
创业经验

这件事情是一个全民话题。虽然我并不提倡全民创业，但这个事实上是一个多数人都关注的话题。所以我们这个专栏的定位本身不会成为一个很小众的东西。

第二个问题说：一个创业公司怎么去选择自己的消费人群。这个问题其实太大了，简单讲的话就是说：

1、不要选特别小众的这么一个项目，除非你的热情和兴趣全都在这儿。

2、选择消费人群的时候一定不要想着把一个特别庞大的人群当成是自己的初期选择。也就是说你要影响一个足够大的群体的时候，必须在这个足够大的群体里找到你能影响的，或者你的产品适合去影响的这个大群体里的小人群，搞定这个小人群以后，从它扩散至这个大人群。所有的产品和体验和服务，把一个大多数人群作为自己的起始的直接目标人群的时候，几乎是注定失败的。

正在考虑加入一个创业团队，请问求职者在选择创业公司时应该关注哪些方面？创业公司又会看重求职者哪些方面的能力和特点？

首先回答第一个问题。很多求职者参与一个创业公司的时候，其实理性的成分并不多，比如说他常会在意是不是他的几个同事已经来了，或者他以前的老领导是不是在这儿，如果没有这些，他通常就不太信任，就不太敢去这家公司。

我个人觉得为什么我们这个课程不仅对那些起始创业的创始人有用，而且对参与创业的那些人也很有用，很有参考价值，就是在这里。因为，我们去一家创业公司的时候，即使你不是创始人，仅仅是到一家创业公司打工，你可能也要关注一些基本面。比如说这个公司选择的这个方向有没有机会，机会大不大，成长性怎么样，然后它未来可能一旦成功，成功以后的规模有多大，是不是一个足够大的市场，对于你的事业的长远发展是不是有足够的空间，这些都是你要考虑的一个很重要的东西。在考虑这些问题的时候，你跟这个公司的创始人的角度应该是大致相同的。

只不过其他的，比如说什么薪资待遇的时候，你可能跟这个创始人想法之间有矛盾。但是，在考虑这个企业的成长性、机会、市场规模大小等等这些方面，你应该跟这个公司创始人，即便不是完全同一高度的认识，也要有一个相同相似的角度去考虑这个问题。我觉得这对于一个求职者去参与创业公司是很重要的一点。

所以，希望大家要在这些方面关注一下，至少掌握一些常识，免得自己一身本事，然后连着去错了好几个公司。我们身边这种案例非常多，就是在业界公认是非常牛的一个工程师，连续去了三个在懂一点的人看起来都是垃圾项目的那种公司，然后接二连三的这些倒闭。而且离谱的是三个公司基本上都是六个月倒闭的。像这种情况，我们在身边也是比比皆是。还有一些稀里糊涂的只是运气好去对了一个公司，然后几年就实现了很好的一个回报。所以希望大家考虑，就是说你

第二个是创业公司会看重求职者哪些方面的特点和能力。这个就比较简单了，一般说来创业公司和那些已经成功的大公司，去看求职者的时候基本上肯定第一是看业务水平；第二，人品或多或少是要考虑的。有些公司价值观方面要求高一些，有些低一些，但或多或少也会考虑人品方面。

但是，本质上创业公司跟已经成功的大公司之间核心的区别就是说，大的公司希望你的能力没有问题，同时它会给你一些保障，福利、薪资这些。创业公司跟这些大公司唯一的区别就是它对你能力的要求是一样的，甚至是更高的。但是它希望你少拿钱，少拿钱也不是想省钱，是希望你不要短期回报，要有一个长期回报。然后在长期回报上它跟你是站在同一立场上的，大概就是这样。所以它可能会侧重给你一些股权，期权这些东西，但希望你不要斤斤计较眼前的工资，或者是每个月的福利这样的东西。

除了这一点，其实本质上创业公司和成功的大公司之间对人才的要求没有什么大的区别。

如果一个创业点子很有创意，也很有可行性，最后却没有做出来，最大的因素是什么？

这是一个比较复杂的问题，它的原因有很多，但是也可以说的很简单。就是说你可以把这几个原因笼统地归纳成一个原因，就是能力问题。如果你这个点子很有创意，也很有可行性，最后没有做出来，简单地说一定就是能力问题。

如果要掰开揉碎分析的话，这个能力涉及到比如说：

1、可能一到两个主体的个人能力。或者个体和一个群体里的所有个体能力都没有问题，但它需要一个很好的合作性、协同性，需要团队精诚协作，但是由于某种原因导致集体的合作性差，这时候也会出问题。但是这个东西，你归根结底也可以解释为是一个团队的能力问题。

2、效率问题。比如说这个项目如果在6个月或12个月内执行出来就是一个很好的东西。但是你拖到了两年，好的时机错过了。所以起初它是有创意，有可行性的，最后因为晚了半年甚至一年最后变成执行出来也没有用。这个时候，我们也可以把它理解成是没有做出来。这个时候问题出在效率上，但这个效率最终也是一个能力。

3、综合素质。还有一个，这个项目可能需要大家非常拼地做12个月，结果做到6个月的时候很多人扛不下去崩溃了，没有坚持下去，导致了失败。但这个本质上也可以认为是一个综合素质和能力。

总之，从大的逻辑上它很清楚，就是说如果你有创意，有可执行性的点子，但最后没有做出来，基本就是一个能力问题。对一个创业公司的团队来讲，综合素质很重要，基本上也是这个东西。大企业里分工特别的细，每一个专门的方向上可能都有一些人才，然后需要的时候组合好就可以了。但是在

所以归根结底它是一个集体的能力问题。

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

 罗永浩

谢谢这几位同学的提问，如果你在创业中有什么困惑，或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。

我是罗永浩，感谢你分享我的干货日记，明天见。

事这个事业来讲，尤其你是这个公司的掌舵人、领头人的时候，具有这种偏执的个性，整体上应该是一个加分项。

但是，一定要有配套的反省能力，如果没有配套的反省能力，最后它可能成为一个非常大的危害。比如说我个人性格上就比较偏执，打小就有这个特点，这对我尝试去完成一个很多人认为难以完成的目标的时候，肯定是性格上天生地占了很大一块便宜。

但是，从另一个角度来讲，如果我选的这个方向并不是很理智，那它也可能给我和我的团队带来长远的危害。比如说你是一个单打独斗的、独行侠角色的时候，可能没有这个必要去做很多的反省，但是，因为带团队以后责任重了，不管你喜不喜欢，都应该要经常性地自我反省。

总结下，如果你的反省能力和自我认知能力足够清醒，没有什么大的偏差的话，偏执这件事肯定对企业家是有好处的。

创业对你个人最大的改变是什么？如果当初没有创业去做锤子科技，你觉得你自己现在会在做什么？

这也是我经常想的一个问题，创业对我个人最大的改变是在理解、宽容、忍耐、责任感、大局观这些方面。过去的五年，我是一个脱胎换骨的变化。

当我从事一个自由职业的时候，基本上做事情都是单打独斗的。我虽然也在做锤子科技之前，做过一个小的教育培训公司，但那个公司人数最多的时候也只有二十多个人，基本上也是以我为中心的。在工作上不需要什么协同合作，也没有后来从事科技行业，运作这么一个大的工程来得这么复杂和困难，所以那个时期基本上还是一个个人色彩很重的感觉。

但是，

在这个过程中，我被迫去要我原来的性格里、和我过去的人生经验，跟我截然不同的各种人群去打交道。所以这个过程里，严格讲，在我思考问题的方式和逻辑上没有什么大的变化，只不过你经历的事情越多，你的视野越宽广，你的理解能力和你的容忍能力这些方面，都会自然的随之产生进步，除非你是一个完全不能反省自己的人。

所以，我觉得这五年对我最大的变化，就是由于工作上的需要，导致我跟我这辈子过去完全没有交集的、不止一个的群体产生了很多的交集，使得我这些方面取得了一个巨大的进步。

虽然不做企业，这些进步对我到底有没有意义，我其实还是挺持怀疑态度的。但不管怎么样，如果你能感知到它是人生的进步的话，基本上还是应该正面的去看这个东西。虽然这个过程里可能也有一些疲劳的地方。

这里边补充再说一下，就是说关于责任感的问题。我对责任感感受最强烈的，就是说当我们公司从开始创业的几十个人，从中关村搬到摩托罗拉大厦，当时我们在摩托罗拉大厦拿到了A轮融资之后租了一整个楼层，这个楼层能坐差不多两百多人。

但我们只有几十个人，在将近半年左右的时间里，一直有很多的空位。当时财务上算了一下，如果把整个楼层租下来，在未来大概6~7个月内能把这整个楼层填满。但是，如果我们只租半个楼层的话，就需要做隔断装修。做完装修之后，有可能你后面招人的时候，同一楼层的另一半已经被租出去了。所以财务上综合算了一下这个损失之后，发现直接租下来一个楼层是比较合适的，所以我们租了一个楼层。这也带来一个问题是说，在将近半年的时间里，有半个楼层基本是空着的。

那个时期，我们因为一周七天都上班，带来一个问题，很多年轻的男同事，他们的女朋友或老婆不但周六见不到老公、男朋友，连周日都见不到。所以她们有一些人就问，公司能不能让她们周六日的时候来公司待着，这样的话她们可以带个笔记本电脑，在我们楼层里闲着的那些工位上，坐在那儿上上网、聊聊天，等到吃饭的时间就可以跟自己的男朋友或者老公在一起吃个盒饭。

当时我们听到这个要求以后，感觉还是挺难过的，因为一个创业的项目使得大家完全没有跟家人相处的时间，我们从管理层的角度感到很愧疚，所以就痛痛快快的答应了，并且把她们休息的那些地方还弄得挺舒服的。

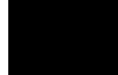
后来经常出现的一个画面就是，到了周日的时候，在这些工位上会出现很多家属，这些家属坐在那儿聊天、打毛衣，有的还带孩子来。由于是隔的比较远的工位，事实上也不会对我们的工作造成任何打扰。

有一天我中午吃了盒饭路过那块区域的时候，突然发现坐着几十个家属，这个给我造成了很大的触动。由于我们整个团队是比较年轻化的，都是一些小伙子，所以，我经常会有一个错觉觉得，这就是一群比较胆大的、心野的这么一群男的凑在一块儿干，黄了就拉倒，下意识的会有这种比较鲁莽的想法。但是，突然看到几十个女性的家属，甚至有的还带着孩子坐在那儿的时候，突然意识到，如果我们企业运行的不好，走不下去，你要面对的不是几十个小伙子到别的公司去打工这样一个表象，而是涉及到几十个家庭的幸福和稳定这样的一个东西。所以，所谓这种企业家的责任感在那样的一个环境里就是油然而生了。

我年轻的时候会觉得，一个企业家出来谈什么企业家的责任感是一个很做作、很装的这么一个状态。但是，等到你自己走到了那一天的时候，就发现这个所谓的责任感是自然而然的就来了。而且，

但是，你如果不做企业，也不需要扛这么大的一个责任的话，可能一辈子没有这样的意识。

所以，我觉得整体上做企业对人的成长来讲，这个收获，除了财富和可能其他的这些回报以外，对一个人的修炼和成长来讲，也是不计其数的这种回报。大概就是这样。



罗永浩

这周的问答时间就到这里了，谢谢同学们的提问，如果你在创业中有什么困惑，或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。

我再重申下咱们专栏的更新时间，每周5次，周一到周五，上午9点准时更新。

我是罗永浩，感谢你分享我的干货日记给你的朋友，谢谢！咱们下周再见。



你应该提前收藏的

创业经验

硬磨

一开始由于不得法，我花了大量的精力，托各种各样的朋友去到处要求跟那些做手机的资深的工程师见面、交朋友，但是能约到、见到几十个人都要花无穷无尽的精力，等到见了面之后，二三十个里才能劝说一个加盟，所以这个整体的效率是非常糟糕的，如果一个创业公司按这样的进度往前走，只有死路一条。

所以当时我意识到这样走不下去之后，一个基本的逻辑就是所谓术业有专攻，你这时候要解决是招人的问题，而且是科技行业的背景，所以比较简单的方式是找一个有这方面的背景足够资深、能力足够强的这么一个主管，然后让他来帮你解决这个问题要好得多。因为那些人可能对你不信任，但是对一个资深的人力资源主管来讲，如果他认识足够多的工程师，那些人可能不会对我信任，但是基于对他的信任会慎重考虑加盟我们的事情，这样的话就有了一个比较好的基础。

然后我们就开始放弃去找工程师这件事，处心积虑地找出去找资深的有科技公司、软件公司这种背景的人力资源的主管，花了很大心思终于找到了一个非常合适的。她除了资历很漂亮、能力背景这些都没有问题之外，还有一个很重要的就是她对我们的价值观和理念非常认同，当然她的价码也非常高。

2、要舍得给钱

创业公司的CEO早期容易犯的一个错误是，经常碰到一个人开出的价码比自己给自己定的工资还要高，他心理就很不平衡，他会觉得我是个CEO才这么点钱，你怎么要得比我还多？这个想法是很不可取的。因为

我们招人的时候，作为草台班子一样的初创公司，要么就开一个比较好的价码，要么就找到一个人、那个人跟你无论是对财务的回报方向还是对你的理念价值观都有深切的认同，这样才能精诚合作地一起走下去。所以我们当时谈的人力资源的主管开的价码也是比较高的，我们也能接受，但她当时刚好又拿了一家BAT中的一家的Offer、也很吸引人，她就很痛苦、很矛盾。

对她来讲，去到BAT的好处是那边的主管非常欣赏她，她去了有机会在一个较大的平台上、跟着一个比她更资深的牛人学习东西，然后操练一些比较大规模的企业运作，这对她来讲是很向往的一件事情。同时她因为对我们要做的事情感到非常有兴趣，跟我们的团队也比较谈得来，然后又觉得参与一个创业公司，如果能成就一番事业，将来要个人进步的时候再去读个MBA或者其他方式也可以取得持续的进步，所以她在这两个之间非常摇摆、感到非常难以抉择。

我们在跟她沟通的时候，几次的接触之后发现她跟我们价值观、理念是很趋同的，并且对我们做的事情本身有兴趣，所以一个比较好的方法是，

我们主动示弱，所以我们讲了我们种种的处境和难处，陪着她一起掰开揉碎地分析两家选择的利弊；同时我们考虑到大家既然是一类人就不用装了，所以把我们的难处主动对她做了一些示弱，让她知道我们都需要她，而对BAT那个公司来讲她去不去其实就那么回事。所以我们用这种方式激发了对方很愿意帮助跟自己志同道合人的这种强烈意愿，这种帮助如果能够起到实实在在的作用，是很容易让这些事业上很强的人产生强烈的成就感的。

我们用这种方式对她进行了很好的说服工作，但最后她很犹豫、很矛盾的时候，我们又发现她的老公对我们这个企业也比较熟悉，在微博上也关注了我和我们这个企业的账户，然后对她来跟我们沟通和见面这件事，是在拿了BAT的Offer之后发生的，但是她老公也非常非常支持。所以我们主动要求跟她老公也见一面，这种事情是较少发生的。但是我们跟他们两口子一起见面长谈了一个晚上之后，取得了非常好的效果，同时她老公也非常支持她过来帮助我们，因为我们示弱，所以他们把这件事理解成是帮助志同道合的人成就事业，这个使得我们接下来的几年的合作产生了非常非常好的结果，成了一个真正的所谓精诚合作、志同道合的这种同志，这对我们早期那几年一路走过来的时候，起到了难以估量的这种巨大贡献。

由于她是这个领域里非常资深又非常专业的人才，所以当她在入职之后，招聘方面的效率和速度基本上是我们吓了一跳，我们之前自己去下笨工夫的时候，常常是一个月只能招到一个人、半个人这个样子，等她入职后一个星期就能招到好几个人。

最主要的原因还是因为她在这个圈子里资深的人脉和关系，使得很多工程师，原来跟她认识的对她有一个基本的信任，所以她说服起来要比我自己出去说服要强得多。

【粟渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

特别是她入职一段时期之后，跟我一起联手劝说了几个这个领域的技术大牛加盟之后，后面的发展就变得越发的容易了。

3、重点突破、有的放矢

一般非技术出身的CEO会认为工程师这个群体比较难搞，你跟他谈钱吧，他就跟你谈概率，说创业公司的失败机率高；如果你跟他谈理想、谈未来的那些种种感性的东西，他通常会比较冷静，对你说的那些东西无感；你跟他谈产品，他可能对产品兴趣又不高，他只对技术兴趣高。所以很多不是技术出身的CEO去谈技术人员的时候，总是感觉刀枪不入。

但其实我们过去的经验是发现这些技术人员也有他们非常感性的一面，比如说他们出道的时候，如果技术方面带他出道的那些主管愿意去某一家公司的话，他们通常是不问回报、不问前途，直接就跟着这个技术主管来了。所以我跟我们的这个人力资源的主管一起搞定了几个技术大牛之后，他们带过来一些他们比较熟的、跟着他们一起工作过的那些人，就变得异常地顺畅。

这样我们渐渐进入良性循环之后，公司招到一百多人的时候，我开始在公司的走廊里见到我不认识的人，邪门的是他也不认识我，但是脖子上挂着工牌，显然是我们公司的人，所以我到人力资源主管那去聊，我说这个人我不认识不奇怪，因为公司毕竟一百多人了，怎么他也不认识我呢？人力资源主管很惊喜地说，你看，我们现在终于变得上轨道了，我们已经是一个正经公司了，不是一个相声明星办的一个粉丝公司了。

今日得到：

下面我们来总结一下今天学习的内容，当创业公司被当成是一个草台班子的时候，

Aa □ 0

创业公司被当成是一个草台班子的时候，出去谈人难免会非常困难，这时候要注意的就是：

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

1、不要低效率地采用花笨工夫、花时间去挨个谈的方式，而是尽快在一个专业的领域找到一个资深的专业人才。

2、一个草台班子搞定一个资深的专业人才，要么就是出很高的价码；要么就是靠相同的价值观和理念去吸引他，让他对于你企业去往的方向有认同感，这时换来的精诚协作效果还要好于单纯给钱。

3、跟可能志同道合的人才去谈的时候，一定要坦诚，把你真实的情况说给他听、必要时跟他示弱、请求他的帮助。一般来说，这种能人如果碰到志同道合的人是很愿意帮忙的，这会带给他们很强的职业成就感。

4、创业公司不可能全都是花钱去搞定人，一定要针对不同的群体做精准分析，然后抓住他们的特点有的放矢。很多工程师对出道时提携过他、带过他的那些技术主管非常地感恩，所以如果你能花一点心思集中精力搞定一两个技术主管、技术大牛，他通常会带着一整票的人马过来投奔你。



罗永浩

好，以上就是今天我要和你分享的内容，在明天的课程当中，我们要分享的话题是，一个有志于创业或者已经走上创业道路的人，如何有意识地、常识地关注和接纳人才。

欢迎你在留言区写下今天听完课程后的想法和我互动，我是罗永浩，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友，明天见。

留言精选

Aa



人才?



第7篇 | 创业公司如何长...

欢迎来到我的干货日记，你好，我是老罗，罗永浩。

今天我和你分享的话题是：有志于创业或已经创业的企业负责人，如何长期、有意识地关注和接纳人才？

1、利用一切机会和场合关注接纳人才

这方面我比较佩服的一个例子是原凤凰周刊的主编，也就是今天大象公会的创始人黄章晋老师，他是我多年的好朋友。当年我和他受邀请去网易参加一些高校的活动，我就发现一个很有意思的现象，当我们在高校的讲台上跟大学生互动的时候，你知道由于这些年轻人整体上因为年龄的关系相对比较幼稚，所以问的问题大多数比较简单、比较幼稚，但是时不时地，你也能在现场发现有一些非常优秀的年轻人站起来跟你对话、跟你提问题，并且回答你问题的时候流露出跟他的年龄不成比例的成熟和优秀的那种气质。一旦有这种情况，我们坐在一起在台上的几位所谓老师，大家感觉这个年轻人真不错，也就仅此而已了。

但是我们注意到黄章晋老师，只要在休息或结束的时候，是一定要下去跟那些给我们造成良好印象的、貌似优秀的年轻人交换电话号码和联系方式。当时我们开玩笑管他叫“黄总统”，所以我们就取笑他说，黄总统为了将来打江山、招纳人才真是不遗余力。但是后来等到我创业的时候，我就意识到我做得有多糟糕，因为黄章晋创业的时候，他的通讯录上至少有一两百个他长期以来关注并且保持一定程度联系的这样一个人才清单，所以他把他们劝过来参与自己的事业，这个要少走很多的弯路，也非常有效。

但是我们等到自己选择去创业的时候却发现，由于早年没有有意识地去做这样的事情，导致我们需要人才的时候，明明过去的经历里接触过很多很多的优秀年轻人，但是等到你选择去创业的时候，发现想跟他们取得联系变得千难万难。所以凡是那些有志于创业的人，一定不要等到走上创业这一步才去考虑这些问题，一定要深谋远虑、老谋深算，就像黄章晋老师一样。

有的人说那我早年没有注意做这样事情，现在才开始创业那怎么办？其实没什么怎么办的，你就从今天开始有了这个意识，

就比没有这个意识的企业家们要好得多。

【栗瀚社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

2、盯紧行业动态，关注走下坡路的企业

除了长期的、有意识的关注和接纳人才之外，另外两个也是企业的负责人招揽人才的必修课。

第一点就是长期的关注行业里的动态。科技行业变化是非常大的，每年都有一大堆公司成立，也有一大堆公司倒闭，所以盯紧行业动态去看的话，会发现跟你从事类似或相同工作的企业，时不时就会有一家走下坡路、时不时就会有一家倒闭，所以如果你盯紧这个信息足够灵的话，有的时候会在非常短的时期有一个非常大的收获。

比如说我们那个资深的人力资源主管入职之后，帮我们搞定了一两个技术大牛，而那一两个技术大牛来的公司刚好当时陷入严重的危机，人心惶惶，人员流失非常严重，当时我们基本上是去到那家公司的附近，定点安排了一个办公位置，专门去谈该公司的人，在非常短的时期搞定了一大票人马，为我们后来的发展起到了一个至关重要的作用。

这些东西虽然听起来很无情、很残酷，但是对于企业生存和发展来讲，都是必须要考虑的问题。商业世界就是这样，它是非常无情的，并不是说没有人性，只是无情，无情和残酷是我们创业过程中必须认清的一些东西。

比如说我们自己的企业，在过去的几年发展过程中也走过很多非常艰难的时刻，特别是当我们走得不顺利的时候，被外面的媒体知道或猜到了，又传了大量的负面信息的时候，那些嗅觉灵敏的公司的人力资源主管马上就会扑过来，对我们公司内部所有那些优秀的骨干的工程师还有产品经理们进行全部扫荡。如果你作为企业的负责人和你的人力资源主管做不到这一点，说明你们是不及格的。

3、关注流失的优秀员工

今天要讨论的第三个长期关注，就是如何长期关注你舍不得的那些流失的优秀员工，这一点也是非常重要的。

随着企业的长期发展，过程中不可避免地有一些非常优秀的人才，由于种种原因从你的企业里流失。他们走的原因很复杂，比如说有的人深切认同你和你做的事情，但是经过几年艰辛的斗争之后，他感觉特别累，刚好又有一个比较不错的机会貌似没有那么累，所以他想换换环境、换换脑子这样走掉了；还有一种情况是，你搞了新一轮的全员调薪，他对调薪的这个结果不满意，你尝试去满足他，又涉及到你今

别累，刚好又有一个比较不错的机会貌似没有那么累，所以他想换换环境、换换脑子这样走掉了；还有一种情况是，你搞了新一轮的全员调薪，他对调薪的这个结果不满意，你尝试去满足他，又涉及到你今年整个人员的预算是超标的，没法执行的情况下刚好有另一家公司开了一个非常有竞争力的这么一个薪资条件，所以他也想换一换环境再试一试，这样就走掉了。总之各种情况都会使得，跟你志同道合的人由于某些其他的原因走掉。

我们过去几年在这方面处理的比较好的是，当我们公司内部的人才流失的时候，**如果他在绩效考评上是A或A+这种最优秀的员工，我和我的人力资源主管，和别的同事三个人通常会一起商讨做出一个名单出来，这个就是对员工不怕麻烦就怕麻烦的名单，这个名单里的人我会长期定位、有意识的跟他保持联系，比如说一个月两个月发一个短信问候一下、关心一下，在我们这个公司走得不顺，他去到那个公司有可能走得更加不顺；另外还有一个问题是，他去的那个公司也许走得很顺，但是他因为企业文化，还有一些理念不合，可能薪资拿得满意了，但呆的并不开心，这种情况都是很频繁发生的。**

但是如果你因为他走的时候想挽留没有留住他，因而产生某些消极、怨恨的情绪，导致跟他失去了联系，很可能他在那呆得不开心，过了几个月又去了别的地方，而不是想起来回你这里。而且他主动找你的可能性比较小，因为他走的时候，既然是优秀人才你一定是挽留他的，但你挽留他的时候没有留住，他不免对你有一些愧疚之情，这时候如果他在新公司干得不开心，你主动联系他，他又有愧疚之情、又有相互了解和信任的基础，回来的概率是非常高的。但是如果你不主动联系他，他不好意思，所以他即便想回来可能也选择去了其他公司。

如果你对这些事情想得比较透、了解得比较彻底的话，会知道当公司流失人才的时候，有各种各样的原因，所以当你尝试努力挽留、拿出最大的诚意都没有成功的时候，**千万不要对他有怨恨或者是有负面消极的情绪，保持跟他的联系。**

如果花点心思的话，以我个人的成绩为例，我们过去5年里走掉的优秀的、绩效考评是A或A+这样的同事，加起来也就是10个、8个左右，但是一般来说，在半年或一年左右的时间里回来的机率是非常高的。我可以很得意地跟你讲，我们A+和A的员工流失，除了那些全家搬到外地的，基本上回来的比例是80%，希望这个东西对你有一个很好的参考作用。也就是说，千万不要怨恨那些中途离开的人，他并没有背叛什么或者是跟你产生什么冲突，只是因为这样那样的各种原因。你要对他离开的原因充分了解，给予最大的理解之后，保持一个友好的关系。

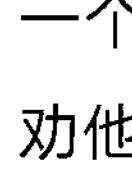
一旦他回来，通常工作动力是非常足的，而且他对你这块的业务非常地熟悉，几乎不需要什么磨合和适应，很快就会重新成为比原来工作状态还要好很多的一个骨干人员，这个是公司长期的财富，一定要在这投入很多的关注和精力。我们公司里甚至有过两出两进的，第二次回来的时候比第一次的动力还要足很多倍，这些都是花钱都买不来的宝贵的财富。

今日得到

1、要利用一切机会、一切场合关注并接纳人才，这个是至关重要的。

2、不要忘记盯紧自己所处行业里的动态，关注那些走下坡路或倒闭或可能出问题的企业，这个是短期内快速实现人才方面突破的一个很重要的方式方法。

3、一定要提醒自己长期关注流失的内部优秀员工，要给予充分的理解，跟他保持一个友好的关系，在将来合适的时机重新劝他们回来。



罗永浩

好，以上就是今天我和你分享的干货日记，在明天的课程中我会继续和你聊一聊我个人比较个性化的3个招聘方面的绝招。

你觉得你所在的企业里，有什么人才储备和招聘上面的好方法，欢迎在留言区和我分享。

我是罗永浩，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友们，我们明天见。



欢迎来到我的干货日记，你好，我是老罗，罗永浩。

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

今天我和你分享的话题是，在招聘当中最难搞定的几种情况，和我个人对应这些情况的三种招数。

第一种比较难搞定的人，是那种对创业打天下、还有改变世界、热血这些东西完全无感的，这帮家伙你谈起来特别吃力，你使尽浑身解数在他眼里看着就像个小丑，特别疲劳。

第二种情况是特别优柔寡断的，这种人也是让人最头疼的一种，就是你今天跟他谈完他非常激动的同意了，明天他的主管跟他谈一谈他又说不来了，后来你再谈他又同意了，大后天他的主管挽留他他又说不来了，这种搞得人特别精疲力尽，而且常常结果都是很糟糕的。

第三种也是比较烦人的，就是他长期不表态，自始至终都没说不同意，你一约他就出来，每次聊都很热乎，接着给他一个时间，要他做一个决断，就没有下文了。这些都是属于最难的几种情况。

相信做过人力资源的，都对这三种情况感到比较头疼，那我们就针对性地讲一讲我们这些年积累下来的一些方法。

1、对创业无感型：设计具体场景

第一种就是那些对创业、打天下完全无感的人，热血燃不起来的人。这些人沟通时候燃不起来，很重要的一个原因就是他的燃点比别人低。低燃点的人，你要设计一个场景，找一个容易让人激动起来的地方，肯定不是一个黑乎乎的、开到很晚的酒吧、夜总会或者咖啡厅，而是那种特别让人能激动起来，或者你去讲什么打天下、创业、改变世界，听起来场景是与之匹配的。

比如说，典型的例子就是那些特别高层的摩天大楼的酒店大堂吧，以北京为例，比较好的场所就是银泰中心，银泰中心那个楼足够高，下边对着的是长安街，无论白天还是晚上下边车流、人流永远川流不息的。

你把这些燃不起来的人拉到这样的地方去，晚上点一些酒（最好适当喝一点），他坐在那，面对着窗户看到的的就是下边汹涌的人流、车流和灯光，你在一个几十层的高楼上再去跟他讲一些创业、打天下的东西，听起来整个气氛就全对了。最无感的人到这样地方，最后眼睛也会亮起来，特别是你再点一些贵的酒，比如一瓶两千多块钱、三千多块钱的，他喝着这样的酒跟你在这样的场景下，你再一通忽悠，燃点再低的人也会产生一些眼前发亮的东西。

这招其实不是我自己想出来的，这是我创业初期跟我的老朋友，也是我们的天使投资人，陌陌科技的老板唐岩，聊到说我出去挖人的时候碰到最难的一种情况是，我像耍猴一样讲了半天很激动、很热血沸腾的东西，结果对方听了无动于衷。后来唐岩就说他自己的实践摸索中，这种人就要找一些场景，去摩天大楼、高档酒店的大堂吧喝点酒，然后再讲的话，气氛就全对了。

2、优柔寡断型：破罐子破摔、刺激他一下

第二种情况也是比较讨厌的，就是特别优柔寡断型的人物，我个人经历里边如果出去谈人的话，这种概率大概是20%，是非常非常难以搞定的一种情况。

你今天跟他谈了讲得他很激动，完全听进去了，跟你产生了严重的共鸣，当天夜里恨不得就答应了，接下来几天跟你短信、微信通得很热乎，然后不到一个礼拜就没动静了。你再去追一下，就发现他的主管得知他有去意之后，跟他也是来了一轮深谈、恳谈，就把他劝得留下来了。

你发现了这个之后，你就卷起袖子跟他又长谈了四个、五个小时，谈得他热血沸腾，再一次答应你说这次绝不动摇，接下来过了几天又没有动静了。然后你一打听，他的主管跟他聊了半天早期一起走过的艰难岁月等等，把他给弄哭的，于是他决定又不来的。然后你尝试从另一个角度又诉诸情感或者诉诸理智，反正各种花招使尽又跟他聊了一次，聊了四五个小时以后他又同意了，结果接下来一段时期过后他因为多次反复甚至不好意思跟你联系了，然后你盯得很紧最后又把他抓住，抓住又聊了一次以后他又同意，但是这时候如果你是我的话，可能也会感到比较绝望，因为你不知道接下来等着的是什么结果，多半是他的主管只要不放弃，他又被谈回去了。

这时候有一笔账是要算的，你是挖人的，你跟他保证不了随时随地的见面，你只能时不时地约他一次；而留他的主管跟他在一起，是有各种各样的便利的，比如说他想留住他，每天抽个两分钟、三分钟、抽根烟的时间都可以叫他聊一会。而你呢，你只能一两个礼拜约他一次，所以如果这个人一直优柔寡断下去，最后时间成本上

根烟的时间都可以叫他聊一会。而你呢，你只能一两个礼拜约他一次，所以如果这个人一直优柔寡断下去，最后时间成本上你也是要输给他的主管的。

综合这种情况，多数人力资源领域的人给你的建议是这种就放弃算了，但是我个人的经验是，还有一种可能是有望在最后争取一下的。当这个优柔寡断的人是一个大企业的人，你是个创业公司的时候，最后反正已经不行了、破罐子破摔，你可以尝试去刺激他一下，说一些难听的话，大概意思就是说像你这么优柔寡断的人成不了什么事，然后就在大企业里混吃等死算了、永远没有机会享受到创业公司打天下，然后将来享受这个革命成果这样的东西。

这样的风险是如果谈不成以后可能就没得谈了，但是一般说来，这些优柔寡断的人，如果你跟他客客气气的反倒效果比较差，如果这样用难听的话刺激一下，反倒有可能燃起他的斗志，局面就会改观。

坦率地讲，我们今天软件业务部门的副总裁，我的合伙人当年就是这么来的。当年他过来聊的时候谈了很多次，每一次聊的时候，他都会问他的其他的几个实力很强的同事有没有被我们搞定。当他得知没有搞定的时候就一再地表示，如果那几个搞定还差不多，否则的话他自己答应完了也是今天同意明天后悔，这样反复了很多次以后，最后一次聊的时候我很崩溃，其实当时我跟他聊的时候并不是一个策略或技巧型的，我只是因为崩溃，做了情绪上不稳定、不应该讲的一些话。我说了很多难听的，大意就是你说你这样下去，也不会有什么出息的之类的。他一再问他的那几个很牛的同事有没有被我们搞定的时候，我就说为什么你永远都是追随者而不是第一拨的？我说等他们都来了你再来有意思吗？我说为什么你不能是第一个？我讲了这话给他造成了很大的刺激，据他后来告诉我，当天夜里就失眠了，过了一两天他就同意加盟我们锤子科技。

这个之后，我有意识的把这招用了几次，发现在那些完全搞不定的优柔寡断的人当中，管用的概率还是不错的。当然，如果这样你得罪了他以后也不管用的话，过了一段时期我建议你还是给他发一个短信、微信道歉，表示当时自己是态度失控，这样的话还留个香火情，将来也许能在其他的某个机会、以其他的方式走到一起。

3、长期不表态型：充分展示优势，造成强大冲击

还有一种情况也是非常讨厌的，就是你跟他像谈恋爱一样谈了好几个月，每次约他都出来，出来完了最终要他表态他就没有下文了，这种非常讨厌。寡断型的是翻来复去的所以讨厌，这种他如果干净利落地把你否决了其实也还好，但是你只要一约他他就出来陪你聊，聊完聊得也挺高兴，然后让他表态，他就不表态了，这有点像我们年轻时候谈恋爱碰到的一些讨厌的古怪的姑娘。

我个人对付这些长期不表态的这种采用方式是，如果我跟他已经谈了差不多半年了，可能我们下一次产品发布会就要来了，通常的方式是，我在上面演讲的时候，把正前方黄金的那个位置，留给那种长期挖却没有搞定的那些核心人才，把他们埋在那些狂热的铁杆支持我们的锤友当中去，他前后左右都是这种非常热烈的气氛，他坐在中间，在现场感受这个气氛以后，会产生一种强烈的感觉，好像全世界都在支持这个企业成功。

我过去的经历是，长期搞不定的，如果经历了一次演讲的这种洗礼的话，当天夜里就给我发短信表示同意的不在少数。如果你发布会结束后的几天密集地跟他们约饭、约茶去谈这个事情的话，大多数都是能搞定的。这个东西是我比较个人化的一个经验和能力，也许对你不适用，但是我希望它对你构成一个启发。你想一想自己身上有什么异于常人的能力，然后会淋漓尽致地展示出来，把你想要展现的长处展示出来，充分展示一下你在该方面的能力，给他造成一个比较大的冲击，有可能使得一个沸点比较低或者一个燃点比较低的人，在最后一刻也就被你攻下来了。

因为我们是做科技行业的，又是一个软件驱动型的企业，在软件工程师当中开源是一个非常崇高的、神圣的，也是一个非常让人感到这个世界的善意和温暖的这么一个举动。我们从事科技行业之后，转为把每一年演讲收入的这些门票的款项捐给开源社区，所以我们在软件工程师当中，因为历次的几次捐款活动造成的非常好的影响，使得在整个软件工程师这个行业里，对这个莫名其妙的相声演员做的科技公司产生了非常深切的认同和好感，这也使得我们后来的招聘工作变得越来越顺利。这一点也是供你参考的、一个企业在招聘人才方面无时无刻做的努力的一部分。

今日得到：

1、对创业打天下、改变世界这样的东西无动于衷、不容易热血沸腾的这种

2、对那些一直跟你保持友好接触，但长

2、针对那些优柔寡断型的人，你最后的努力和尝试可以认为是一种有较低成功概率的破罐子破摔。我个人的经验是，一旦这样刺激一下，反倒起了作用，能把五分之一左右的人才搞定。

3、对那些一直跟你保持友好接触，但长期不表态、不知道他想什么的人，要结合自身优势，尝试把他安排到一个你能充分展示优势的场景中，给他最后一下刺激。



罗永浩

以上就是我今天要和你分享的干货日记，欢迎你在留言区写下你的想法和我互动。

我是罗永浩，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友们，我们明天见。

方，肯定不是一个黑乎乎的、开到很晚的酒吧、夜总会或者咖啡厅，而是那种特别让人能激动起来，或者你去讲什么打天下、创业、改变世界，听起来场景是与之匹配的。

比如说，典型的例子就是那些特别高层的摩天大楼的酒店大堂吧，以北京为例，比较好的场所就是银泰中心，银泰中心那个楼足够高，下边对着的是长安街，无论白天还是晚上下边车流、人流永远川流不息的。

你把这些燃不起来的人拉到这样的地方去，晚上点一些酒（最好适当喝一点），他坐在那，面对着窗户看到的的就是下边汹涌的人流、车流和灯光，你在一个几十层的高楼上再去跟他讲一些创业、打天下的东西，听起来整个气氛就全对了。最无感的人到这样地方，最后眼睛也会亮起来，特别是你再点一些贵的酒，比如一瓶两千多块钱、三千多块钱的，他喝着这样的酒跟你在这样的场景下，你再一通忽悠，燃点再高的人也会产生一些眼前发亮的东西。

这招其实不是我自己想出来的，这是我创业初期跟我的老朋友，也是我们的天使投资人，陌陌科技的老板唐岩，聊到说我出去挖人的时候碰到最难的一种情况是，我像耍猴一样讲了半天很激动、很热血沸腾的东西，结果对方听了无动于衷。后来唐岩就说他自己的实践摸索中，这种人就要找一些场景，去摩天大楼、高档酒店的大堂吧喝点酒，然后再讲的话，气氛就全对了。

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

2、优柔寡断型：破罐子破摔、刺激他一下

第二种情况也是比较讨厌的，就是特别优柔寡断型的人物，我个人经历里边如果出去谈人的话，这种概率大概是20%，是非常非常难以搞定的一种情况。

你今天跟他谈了讲得他很激动，完全听进去了，跟你产生了严重的共鸣，当天夜里恨不得就答应了，接下来几天跟你短信、微信通得很热乎，然后不到一个礼拜就没动静了。你再去追一下，就发现他的主管得知他有去意之后，跟他也是来了一轮深谈、恳谈，就把他劝得留下来了。

你发现了这个之后，你就卷起袖子跟他又长谈了四个、五个小时，谈得他热血沸腾，再一次答应你说这次绝不动摇，接下来过了几天又没有动静了。然后你一打听，他的主管跟他聊了半天早期一起走过的艰难岁月等等，把他给弄哭的，于是他决定又不来的。然后你尝试从另一个角度又诉诸情感或者诉诸理智，反正各种花招使尽又跟他聊了一次，聊了四五个小时以后他又同意了，结果接下来一段时期过后他因为多次反复甚至不好意思跟你联系了，然后你盯得很紧最后又把他抓住，抓住又聊了一次以后他又同意，但是这时候如果你是我的话，可能也会感到比较绝望，因为你不知道接下来等着的是什么结果，多半是他的主管只要不放弃，他又被谈回去了。

这时候有一笔账是要算的，你是挖人的，你跟他保证不了随时随地的见面，你只能时不时地约他一次；而留他的主管跟他在一起，是有各种各样的便利的，比如说他想留住他，每天抽个两分钟、三分钟、抽根烟的时间都可以叫他聊一会。而你呢，你只能一两个礼拜约他一次，所以如果这个人一直优柔寡断下去，最后时间成本上你也是要输给他的主管的。

综合这种情况，多数人力资源领域的人给你的建议是这种就放弃算了，但是我个人的经验是，还有一种可能是有望在最后争取一下的。当这个优柔寡断的人是一个大企业的人，你是个创业公司的时候，最后反正已经不行了、破罐子破摔，你可以尝试去刺激他一下，说一些难听的话，大概意思就是说像你这么优柔寡断的人成不了什么事，然后就在大企业里混吃等死算了、永远没有机会享受到创业公司打天下，然后将来享受这个革命成果这样的东西。

这样的风险是如果谈不成以后可能就没得谈了，但是一般说来，这些优柔寡断的人，如果你跟他客客气气的反倒效果比较差，如果这样用难听的话刺激一下，反倒有可能燃起他的斗志，局面就会改观。

坦率地讲，我们今天软件业务部门的副总裁，我的合伙人当年就是这么来的。当年他过来聊的时候谈了很多次，每一次聊的时候，他都会问他的其他的几个实力很强的同事有没有被我们搞定。当他得知没有搞定的时候就一再地表示，如果那几个搞定还差不多，否则的话他自己答应完了也是今天同意明天后悔，这样反复了很多次以后，最后一次聊的时候我很崩溃，其实当时我跟他聊的时候并不是一个策略或技巧型的，我只是因为崩溃，做了情绪上不稳定、不应该讲的一些话。我说了很多难听的，大意就是说你就这样下去，也不会有什么出息的之类的。他一再问他的那几个很牛的同事有没有被我们搞定的时候，我就说为什么你永远都是追随者而不是第一拨的？我说等他们都来了你再来有意思吗？我说为什么你不能是第一个？我讲了这句话给他造成了很大的刺激，据他后来告诉我，当天夜里就失眠了，过了一两天他就同意加盟我们锤子科技。

这个之后，我有意识的把这招用了几次，发现在那些完全搞不定的优柔寡断的人当中，管用的概率还是不错的。当然，如果这样你得罪了他以后也不管用的话，过了一段时期我建议你还是给他发一个短信、微信道歉，表示当时自己是态度失控，这样的话还留个香火情，将来也许能在其他的某个机会、以其他方式走到一起。

3、长期不表态型：充分展示优势，造成强大冲击

还有一种情况也是非常讨厌的，就是你跟他像谈恋爱一样谈了好几个月，每次约他都出来，出来完了最终要他表态他就没有下文了，这种非常讨厌。寡断型的是翻来复去的所以讨厌，这种他如果干净利落地把你否决了其实也还好，但是你只要一约他他就出来陪你聊，聊完聊得也挺高兴，然后让他表态，他就不表态了，这有点像我们年轻时候谈恋爱碰到的一些讨厌的古怪的姑娘。

我个人对付这些长期不表态的这种采用方式是，如果跟他已经谈了差不多半年了，可能我们下一次产品发布会就要来了，通常的方式是，我在上面演讲的时候，把正前方黄金的那个位置，留给那种长期挖却没有搞定的那些核心人才，把他们埋在那些狂热的铁杆支持我们的锤友当中去，他前后左右都是这种非常热烈的气氛，他坐在中间，在现场感受这个气氛以后，会产生一种强烈的感觉，好像全世界都在支持这个企业成功。

我过去的经历是，长期搞不定的，如果经历了一次演讲的这种洗礼的话，当天夜里就给我发短信表示同意的不在少数。如果你发布会结束后的几天密集地跟他们约饭、约茶、约酒，这个事情的汗，十名数都足

Aa □ 0

你发布会结束后的几天密集地跟他们约饭、约茶去谈这个事情的话，大多数都是能搞定的。这个东西是我比较个人化的一个经验和能力，也许对你不适用，但是我希望它对你构成一个启发。

，有可能使得一个沸点比较低或者一个燃点比较低的人，在最后一刻也就被你攻下来了。

因为我们是做科技行业的，又是一个软件驱动型企业，在软件工程师当中开源是一个非常崇高的、神圣的，也是一个非常让人感到这个世界的善意和温暖的这么一个举动。我们从事科技行业之后，转为把每一年演讲收入的这些门票的款项捐给开源社区，所以我们在软件工程师当中，因为历次的几次捐款活动造成的非常好的影响，使得在整个软件工程师这个行业里，对这个莫名其妙的相声演员做的科技公司产生了非常深切的认同和好感，这也使得我们后来的招聘工作变得越来越顺利。这一点也是供你参考的、一个企业在招聘人才方面无时无刻做的努力的一部分。

丨今日得到：

1、对创业打天下、改变世界这样的东西无动于衷、不容易热血沸腾的这种人，设计一个容易让人激动，容易感受到打天下、改变世界的场景。

2、针对那些优柔寡断型的人，你最后的努力和尝试可以认为是一种有较低成功概率的破罐子破摔。我个人的经验是，一旦这样刺激一下，反倒起了作用，能把五分之一左右的人才搞定。

3、对那些一直跟你保持友好接触，但长期不表态、不知道他想什么的人，要结合自身优势，尝试把他安排到一个你能充分展示优势的场景中，给他最后一下刺激。



罗永浩

以上就是我今天要和你分享的干货日记，欢迎你在留言区写下你的想法和我互动。

我是罗永浩，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友，我们明天见。

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

候起名叫老罗和他的朋友们。当时我们还觉得这个名字起的挺好玩的，因为在国外很多公司都是这样的名字，比如说摩根斯坦利的全称是摩根斯坦利和他的朋友们。在西方，用个人名字或这个创始人和他的合伙人的名字给公司命名，是很常见的。但是今天的中国，如果你看到一个公司是老板的名字，通常会觉得这是一个夫妻店，做不大。这个观念没有什么对错，反正它就是客观存在的一个事实。所以我当时起了一个老罗和他的朋友们的坏处是，那个教育培训公司做到中后期其实是已经盈利了，但是卖都卖不掉，最后就只好关掉了，因为没有人会接一个老罗和他的朋友们，而这个老罗去做手机去了。

创业这么长时间，你收获最大的是什么东西？你觉得未来手机会向什么方向发展？你心目中的未来手机是什么样子？小米从“为发烧而生”到现在“让每个人享受科技乐趣”，你觉得公司定位的发展会随着时间改变吗？

这个用户的问题比较多，我们从第一个开始回答。

首先，我们过去的五年虽然非常的累，但是，我只觉得累，不觉得苦，我们这五年收获了能力、见识、个人成长进步这些，除了这些之外，还有巨大的幸福感。因为，我们每天做的是自己热爱的工作，在能力方面会有一个巨大的进步。同时，还收获了一个东西，就是说

第二个问题是说，你觉得未来手机会向什么方向发展？到了今天，手机行业已经非常成熟了。几个巨头洗牌结束之后，很有一点尘埃落定的意思。那么，这个带来的问题就是，如果没有大的意外，未来相当一段时期会出现成熟的、保守的、稳健的这种模式的巨头，会把整个行业的产品做得比较同质化、比较平庸。可能品质很好，但是没有什么创新，会迎来这么一个时代。

所以我觉得未来手机的发展上，如果还有哪一种类型的公司有机会，那就是能够做出高度差异化的这样一个公司。从这个意义上，我们对自身未来的发展是比较乐观的。

然后下一个问题说，你心目中未来的手机会是什么样子？我现在很难描述这个未来的手机会是什么样子。我们理解，或者说整个行业的理解，就是计算平台的转换和颠覆会在未来的8~10年内发生，这意味着手机可能还有差不多10年的好日子。那么就科技行业来讲，10年是一个非常长的时间周期，可能产生非常大的一个变化。但是，革命性的、颠覆性的东西不会在手机中产生，而是在下一代平台上产生。

我们理解，可能未来8~10年里，由于更多的新发明，传感器、硬件的这些投入，会使得手机比今天变得更加丰富和有趣。但是，大的颠覆性的、革命性的东西，我觉得不会在手机本身产生。所以，我们去想手机未来的话，并不是说足够兴奋的这么一个东西，这是我个人的理解。

好，下一个问题是说小米从“为发烧而生”到现在“让每个人享受科技乐趣”，你觉得公司的定位发展会随时间发生改变吗？我的想法是这样，以我对小米的理解，它从创业到今天，公司定位发展都没有发生什么本质的变化，也就是说它一直以来是定位自己去做希望一个高品质、低价格、高性价比的这么一个国民产品。从创业初期他们都是这么想的，走到今天也是这个样子的。我觉得他们非常清醒和坚定的走在这一条道路上，这是我喜欢和佩服小米公司的地方。

至于你提到的这个“为发烧而生”和现在说的“让每个人享受科技乐趣”，一个公司即便定位和发展方向从来没有变化，阶段性地去调整一下它的口号、slogan、商业宣传用语等等，是在商业世界里非常常见的一种现象。所以我觉得不能从它宣传的一两句slogan去判断它的定位和发展发生了什么大的变化。

【粟渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

创业时有没有想过失败的退路？是否会给自己设定一个止损的指标？这个指标是什么？

这是一个很好的问题。每一个创业者或参与创业者都必须事先想清楚这个东西，就是说你如果失败的话，最后最坏的情况是什么。

首先，大家知道创业不是闹着玩的，它其实跟古代的时候打江山、打天下本质上是一样的。只不过，打江山、打天下最坏的结果就是满门抄斩嘛，但是，我们在现代文明社会里创业，最坏的结果就是破产，你不用掉脑袋。所以这是它既过瘾又好玩的地方。

创业时候最坏的结果，其实就是倒闭。我们在B轮的时候，出现了一次非常非常艰难的融资的过程，当时差不多有一两周的时间如果钱到不了的话，公司就要倒闭了。在这个时期，我差不多有两周的时间每天都是失眠的，去想它最坏的结果。

那个时候甚至想到了自杀的问题，因为我以前看这些企业家创业失败自杀，想到的都是面子问题，或者说由奢入俭难，想了想就自杀了，我都是这么肤浅的理解的。

等到我面临这么一个局面的时候，发现那个时期对我来讲最困难的是一旦公司倒闭，那个时期的积累是一文不值的，倒闭就是彻底一干二净了。这样带来的问题是，我很难面对早期我用花言巧语“骗”来跟我一起创业的早期的那几十个兄弟。这里边很多孩子甚至是刚毕业的，刚毕业以后拿了我一个offer，拿了BAT一个offer，结果对他来讲，如果去了那些公司可能是前程似锦的，来到我这儿是高风险的，我用各种方式给他们打气，给他们画大饼，给他们鼓励，给他们讲理想和未来，然后把他“骗”进了我的公司。如果这样的人一两个的话，我心理负担可能会相对轻一些，如果面临破产清算的时候，我要对着30个、50个这样的人，告诉他我前面跟你讲的都是扯淡的，现在咱们倒闭了。我一想到这个，心理上压力是特别巨大的。所以，对我来讲，每一轮融资困难或者走的不顺的时候，都会每天拨一定的时间，故意或非故意的必须去想这个问题，去想失败的最坏结果会是什么东西。

经历了这几年之后，到了第3、第4年的时候，我们发现如果到了危险的时候，可能走不下去的时候，就会有一些大的公司过来谈收购的问题，那就意味着我们走过了最糟糕的时期。也就是说在早期你失败的时候就一干二净了，但是，走到了一定规模和阶段之后，如果你再倒闭的话，你这个倒闭的盘子本身也是有一个价值的。这个

倒闭的盘子本身也是有一个价值的。这个价值如果能转换成钱或收益的话，你至少可以对你初期最原始、起步时候的那些元老级同事有一个交代。这时候我心理压力一定程度上得到了缓解。虽然，责任感没有变化，但是心理上最坏、最糟糕的那个压力得到了一定程度的缓解。这也给我们了一个启示，就是

好，田野的第二个问题是是否会给自己设定一个止损的目标，这个当然也是正常和理性的做法。我们每一次公司面临巨大危机的时候，管理层会跟财务在一起去讨论说，我们一定要定一个止损的目标，到了某一个程度要么破产清算，要么卖掉，要么怎么样，每一轮都是有这样的讨论的。

但是，实际上我们过去的操作里有两次出现特别重大的危机的时候，虽然已经过了那个止损的目标，我还是不顾一切地去想办法，个人出去借钱，或者是“卖身”、“卖艺”等等换来了一些收入，然后把原来定的这个止损目标突破的情况下，继续咬牙坚持，使得公司又度过了几次难关。

我们的这种选择和做法未必是值得推荐、推广的这种方式，但是，当你对你做的事业有足够强的这个信念和咬牙坚持下去这个决心的时候，可能多忍一步或多坚持半步的话都可能迎来转机，这是我自己的体会。但它是否具有推荐和推广价值？我其实是没有很大的把握的，你可以自己思考。



罗永浩

谢谢这几位同学的提问，如果你在创业中有什么困惑，或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。

我是罗永浩，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友们，咱们明天见。

留言精选

Aa



人和你自己会更加辛苦，但是创业就是这样的，一定是很辛苦、很痛苦的一个过程。一旦人员招的比较充裕，比较舒服，然后出现资金问题的时候，这是最大的一个，怎么讲？我用负担这个词可能不是特别得体，但它道理就是这个样子。

好，后面这个问题是说哪些是坚决不能省的经费，为什么？以我们自身的经验理解的话，坚决不能省的就是招优秀人才的时候。我们知道，

，整个人类社会都是这样的。所以，我们具体到每一个公司，无论大小规模，基本上都是这样一个情况。那么，如果你要招聘的是那个20%的、决定公司成败的精英人才的时候，这方面基本上是绝对不能省的。

还有一点就是说，虽然人才的价值基本上是按自由市场经济去讲，就是说按市场需求决定这个人值多少钱。但是，实际操作的过程中永远会有例外。比如说，如果关键的时间节点上，这个人来与不来，或者说一个月内还是三个月内来决定公司成败的话，这个时候很多钱是不能省的。

这不可避免地又带来一个公平性的问题，也就是说同样能力的两个人才，一个是在公司万分紧急的时候招的，你可能就因此给他定的工资和薪酬福利高一些，另一个是在不是那么着急的时候正常过来的，你相应支付的也就是基本市场行情。这个导致的不公平会在管理上留下隐患，但是相应的解决方法我们会在后面的篇章里详细的展开讨论，在这里就不啰嗦了。

怎么在创业初期建立自己的技术屏障，避免被资源更强势的大厂商抄袭想法，以及比自己更早量产？

这是一个非常有趣的问题，很多创业的小团队都会有这种严重的不安全感，会觉得自己的想法一旦被大厂商看好，一抄马上就搞出来，自己就没法发展了。这个在绝大多数情况下是没有必要的。

一般说来，对一个创业公司来讲，你的想法和你坚信的目标是你每天为之奋斗、为之努力工作的理由。而对那些资源更强势的大厂来讲，如果它的最高负责人跟你的想法刚好一致，你做到一半人家就把一样的东西给拿出来了，这时候甚至未必是抄你的，它们已经在做这个事情，只是你不掌握这个信息而已。

另外一种情况就是说，你做了这个东西，在资源更强势的大企业里关注到了之后，它们内部也在做。如果是它的中下层的人决定去做这个事情的话，由于企业大了之后有效率上的劣势，所以如果拿不到足够的资源支持的话，大企业里的优秀团队做得未必会比你们更快更好。所以对小公司而言，多数时候不用太考虑这个事情。

当然，我们也会见到一些这样的悲剧。如果碰到的话，那我们要清醒地意识到一点，就是说创业过程中运气始终是很重要的一块。你就只能认倒霉了，没有什么别的好的方法。

另外，你提到的这个技术屏障是这样，如果你们公司创业的初期是几个技术驱动型的优秀人才，由于在学院或者在大企业里积累了自己在技术方面的足够的优势出来创业，是有可能建立某种技术屏障，使得大的企业抄你的话也是需要一些时间或者需要一些难度的。否则，多数情况下小的创业公司的这个所谓技术屏障如果被大企业重视，通常是不堪一击的。

那么，这里边在中国的科技界有一个根深蒂固的一个偏见是说，在硅谷当小公司做出一些东西的时候，大企业倾向于是收购，而不是抄袭。而在中国，如果有小团队做出一个什么好东西的时候，大企业通常是采用抄袭的方式，而不是采用收购的方式。我觉得这是一个非常肤浅的理解。

在硅谷，那些大企业决定去抄袭还是去收购一个小团队，这个背后的商业逻辑跟在中国是没有任何区别的，它其实就是一个成本的估算。这个成本包括法律上的成本，品牌在社会的形象，比如说，如果它采用了抄袭的方式，导致它的公众形象在社会上变差。一般说来，to B的企业就不太在乎这些东西，to C的企业会比较在乎这个东西，所以它也会评估这样的风险和成本。另外，从钱的角度，它也会去算是抄袭合适还是收购合适。一般说来，如果它觉得抄袭的成本更低，风险更小，它是会选择抄袭的，这在欧美国家也是有的，在硅谷也发生过这种事情。

从本质上，大的企业对小企业做的东西选择去抄袭还是去收购，是一个商业利益的问题，并不是说像一般的民意讨论的那样，是一个伦理问题或者是一个道德问题。

以BAT为例，在早期的时候，它们在各自的领域里做到了几乎垄断，但是它们之间交集和冲突是比较少的。这时候以百度为例，如果它在搜索领域里是几乎垄断的，这时候有一个小团队在搜索方面做到了一些好的东西的话，它基本上抄袭就可以了，完全不需要去收购，因为也没有第二个巨头等着去收购。

可是到今天，这些大的巨头在各自领域里发展到已经几乎没有发展空间之后，它们的触角伸到了更多领域，产生了很多交集和冲突的领域。这时候，在这些交集的领域里如果出现一个创业公司做得非常优秀，那么A巨头和B巨头之间算的账是如果收购，那就是又快又稳妥。如果是抄袭，你需要抄6~12个月的时间，如果你的竞争对手直接把这个领域里最优秀的小公司直接给收购了，那你抄完了也来不及了，基本上是这样逻辑。

所以，我们在今天的中国也看到越来越多的巨头选择的是收购的方式，而不是抄袭的方式。这个东西如果不是通过现象看本质的话，很容易得出一个错误结论，就是说我们的这些商业巨头们在道德方面有进步，其实这是一个假象。从这个意义上，今天的创业公司如果在自己的领域里做出一个非常优秀的好东西，较大概率是被安全的收购，而不是被大企业耍流氓抄袭。这是我的看法。

 罗永浩

这周的问答时间就到这里了，谢谢同学们的提问，如果你在创业中有什么困惑，或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。

我再重申下咱们专栏的更新时间，每周5次，周一到周五，上午9点准时更新。

我是罗永浩，感谢你分享我的干货日记给你的朋友。顺便把这些我再忙也会读的书，先分享给你，周末愉快！咱们下周一见。

罗永浩精选
即使再忙也要读的书

5.15.2016

Aa

个板块：

第一个是营销能力，因为很早就有很多营销界的专业人士认为我们的营销团队是一个非常天才的营销团队；

另外我们在工业设计和软件的图形界面和用户体验、人机交互这些方面的能力也是很早就表现出了很强的天分和才华，也被外界的很多专业人士关注到，所以我们在起步的时候对这三块是非常有信心的。

1、你以为的长板其实没那么强

经过几年的实践，首先说到营销问题，在中文里Marketing这件事被叫做营销，营和销两个都有了，在我早期非常业余和非常山寨的认知里，认为一个人能在网上把一个东西传得全网都是、实现病毒式的、低成本甚至无成本式的传播，这个就是大家认可的所谓营销天才。所以在我创立锤子科技之后，我们在市场传播、打广告、销售这些方面认为是手到擒来的一个事情。

但是在英文里这个概念就是比较清晰的，**Marketing 就是 Marketing、sales 是 sales，sales 就是销售**，在销售方面无论是我，还是我早期的那个团队，整体上是一个完全无知的零状态。如果以今天的知识回顾的话，我们的不足也是显而易见的。

首先表现在对一个产品整个周期的、从早期策划到中期运作方面的各种详细的制定和规划，到最后把它毫无偏差或者偏差很小地执行出来，这是一个系统性的工程设计。在这些系统工程方面，我接触了很多成熟的、正规的企业的CMO(首席营销官)之后，发现我们在这方面仍然是处在非常业余的状态。

只是说由于在创意方面、在制造话题和传播性的这些黏性方面，我们有一些天分，占了这方面的便宜，所以很容易走进公众视野，成为一个瞩目的这么一种现象级的东西，但是实际上对成熟企业的Marketing运作来讲，我们的团队直到今天都不是说非常成熟和非常稳健的。

2、你的长板确实强，但它对你的成功所占的比例有限

另外过去我们几年的实践证明，即使是在早期的时候自认为是业界无敌的这些领域，仍然会存在一个严重的误判。

以我们自身最得意的图形界面，就是软件的图形界面以及软件的交互设计、用户体验这些方面的长处，还有工业设计方面的长处，以这两个为例，我们在国内的专业软件交互设计这个群体当中、在专业的产品经理当中已经受到普遍的认可，也得过一些专业性比较强的这种奖项，我们的工业设计从第一代产品就得了汉诺威工业设计论坛IF金奖，后续的几款产品在全世界范围内也拿了几乎所有有影响力的国际性的奖项。

也就是说在我们创业的初期，在这两块，也就是UI、UX和工业设计这两块的自我认知其实没有特别大的偏差，但是后续的实践证明，

举例来说，它对成就一个成功的商业产品可能有20%、30%的重要性，但是我们创业初期误以为自己所具有的这种能力对成就一个产品有70%、80%的重要性，这就使得后续的实践和早期对自己能力以及这个能力可能产生的产品效应方面的判断，出现了严重的反差。

比如说销售柜台上，一个促销员对一个对产品产生兴趣的顾客详细解释我们操作系统所具有的种种易用性和优势的时候，可能对临时在那看上几分钟的顾客来讲没有产生那么大的效果，反倒是这个产品如果做了一些非常不一样的、非常科幻般的、黑科技般的这种感觉，要更加地容易感知和显而易见。

至于工业设计它是一个更加复杂的问题，虽然我们用大量的、权威的、专业性的奖项证明了我们在这方面的优秀和能力，但是作为一个大众消费品的厂商，它需要一个成熟的商业产品团队，平衡好工业设计方面的差异性和普通公众的接受度之间的这种矛盾或偏差。一个企业如果一味迎合大众口味，就会沦为一个成功的巨头的产品的抄袭者，不利于整个行业和自身的发展；如果一个影响力有限的团队尝试去强势引导公众的审美趣味和方向，则容易沦为一个小众的产品。

以苹果公司为例，在它早年还是一个小众公司的时候，它在工业设计方面的优秀性也是被权威的专业领域公认的，但是由于综合能力方面的不足，导致它在产品的商业接受度上非常有限，后来它解决了自身的综合能力，被大众接受之后，它在工业设计方面的优秀的这些东西也引导了大众的审美趣味和方向。

所以，我们在创业初期对自身的工业设计能力的认知虽然没有出现什么大的偏差，但是仅靠这种能力不足以支持一个商业化产品取得成功。

但是你在初期，有可能误以为自己优秀的这部分能力是成就一个事情的最关键因素或者是全部因素，这也会带来实践中的一个重大偏差。

好，以上是今天跟你探讨的内容，创业过程中最容易掉进去的那些坑中的一个，就是过分地高估自己所具有的优势和长板能力。

今日得到：

每一个创业团队之所以敢走出创业这一步，一定是因为有自己的自信的一部分优势和长处和能力，而这个能力展现给投资人和早期创业团队的成员的时候，也是因为得到他们的认可，才转化了这个创业行为本身，这就使得你对自身优势这方面可能有一个过高的估计，这是从人性的角度是很容易犯的一个错误。

但如果认知不足，满足于别人赞扬你天分和才华的那部分，容易就把它可能产生的效应无限地放大，最终导致在实践中埋下苦果。

 罗永浩

以上就是今天我和你分享的干货日记，欢迎你在留言区写下你听完之后的想法和感想，如果你有一些这方面的经历和感悟，也欢迎你给我一起互动，然后我们把这些东西分享给更多需要了解这方面知识的人。

我是罗永浩，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友们，我们一起进步，明天见。

留言精选

Aa

第12篇 | 创业要避免三大坑之二：回避自身短板带来的缺陷



罗永浩

第12篇 | 创业要避免三大坑之二：回避自身短板带来的缺陷

欢迎来到我的干货日记，你好，我是老罗，罗永浩，今天我们要讨论的话题是创业过程中容易掉进去那些坑中的第二段，也就是对自身短板的认知不足或有意无意地回避。

【粟渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

一般来说，一个足够优秀的创业团队，对创业初期自身的自我认知能力和反省能力通常是不会有特别大的问题的，但是实践中由于有些短板在既定的时间内没法得到很好的解决，所以我们从人性的角度会有意无意地使自己忙于那些擅长的事情，回避自身短板可能带来的这种缺陷。

切记：招揽人才是首要任务

以我自身的经历为例，我一直都有轻度的社交恐惧，这个带来的问题是，我们有了人力资源的一个资深的主管之后，虽然普通的基层员工的招聘，她是胜任有余的，但是对于那些高级人才或管理层人才的招聘，原则上任何企业的创始人都是必须亲自去做的，但是在这些方面，我投入的精力严重不足，可能提前几个月甚至半年前我们就发现某一重要岗位缺失，但一直被我有意识地回避，导致到了重大的业务转型的时候，关键岗位的负责人没有到位，所以出现了一系列的严重问题。

实际上今天回顾我们整个创业的历程的话，我会发现当我们的第一款产品—smartisan T1发布的时候，整个手机行业的专业人士看到产品以后感到非常惊讶，从起初认为是一个相声演员跑到科技圈来忽悠，转为意识到我是一个非常用心、非常专注地尝试打造不一样的优秀产品的这么一个人。我后来认识的很多圈内的朋友也承认，当时他们也互相打听说谁认识这个老罗，大家跟这个好玩的人认识一下、交个朋友吧，但是在那样的一个时期，尽管有一些中间人介绍我去认识这个领域里的很多资深的专业人士、负责人和高管，但是由于我在社交恐惧方面的心理问题，在T1发布后非常好的时机里，没有出去尝试跟手机圈的更多人结交朋友，导致后期我们出现一些问题的时候，由于缺乏这方面的人脉，使得很多本来可以轻松解决的事情，都成了我们的重大隐患。

2015年秋天坚果手机发布之后，后续发生了一系列的疲惫不堪的事情，使得我在入冬的时候生了一场重病病倒了。当时的状况是，由于每天的工作放不下，我在会议室里放了一个行军床，每天上班躺在床上盖着被子要开5~6轮的各种部门的会议。连续开了两三天之后，我的一个合伙人忧心忡忡地晚上过来找我，他说这三天每一天你都在会议室里躺在床上跟各部门的主管开会，从早开到晚，在我看来你等于给下面的这些孩子们传递了一个非常不好的信息，这个企业管理上糟糕到了什么程度，以至于CEO生了重病以后一天都不能休息，需要躺在病床上每天跟好几拨的同事交流工作，也就是说，这个公司不健康到了CEO休一天都会出事。如果你传递了这样的信息，我觉得还不如在家里索性好像休息几天，这几天无论你耽误了多少工作，都不会让企业倒闭的。

他进一步补充说，我连看了两三天，越看感觉越奇怪，我就觉得好像下一步你就要躺在病床上，满脸憔悴地从后边拽出来一个孤儿寡母相的两个家属，然后就要托孤了，告诉我们照顾好你的老婆孩子什么的，我产生了这种严重的滑稽的感觉。

坦率地讲，我在病床上忙的这几天，甚至没有意识到我在干这么一个事情，他说完以后，我觉得非常有道理，所以不管当时业务是什么情况，我硬忍着接下来的五六天没有去公司，每天在家躺着，吃了药多睡觉，睡醒了就去整理思路、换换脑子去看到底出了哪些问题。思考的结论就是说，由于前面提到过的社交恐惧方面的问题，我们在有充分的时间去结交圈内的这些人脉和朋友的情况下，我完全没有去做这个事情。所以病好了之后，我在后续的调整里差不多用了将近一年左右的时间，把40%多、50%这样的精力全部用于结交这个圈里的人脉，很快结交了很多朋友，这里面包括一些后来成为我们战略合作伙伴的公司高管，也包括我们整顿自身的一些技术团队和一些关键缺失岗位的这些高管的人，都是在那个时期认识的。

虽然，这件事，在我创业的第一天就很清醒的知道，但是由于这些人性的一些弱点，导致有意无意地去回避这个事情，直到给我造成了重大的灾难性的后果之后，才尝试去调整。我相信在这些方面，不是每个人处理的都像我们这么糟糕，我当时如果动手早半年也会好很多。

今日得到：

如果你将来创业的话，一定要知道越是自己害怕去做或回避去做的事情，越要清醒有意识地提醒自己把它先做。那些真正优秀的人，都不害怕去做自己害怕做的事情，这个是非常重要的积极态度，是面对自己自身弱点和恐惧的事情的时候应有的一个健康态度。



罗永浩

好，以上就是今天我要和你分享的干货日记，欢迎你在留言区写下你听完之后的感想，和我互动。

我是罗永浩，欢迎你把我的干货日记分享给你的朋友，我们一起进步，明天见。

留言精选

Aa



汽车的赞助放在那里。一般来说，这种活动如果有那些体面的大厂商的赞助，整体上不但产生更多的收入和更大的影响，对这个活动本身是一个综合的加分项。我们以前由于缺乏这方面的意识，完全没有去做这样的事情。

2、从来没想到：公关部是不可或缺的部门

我们过去创业过程中，盲区导致了一些非常可笑的事情。比如作为一个创业公司，我们从早期的十几二十个人的草台班子，走到公司有了一两百人规模的时候，人力资源的主管有几次劝我说公司应该有一个专业的公关团队，至少有一两个全职负责公关的人员。

当时由于我对运作企业这种事情还是比较幼稚，了解得也很少，所以我一直自以为是、固执地认为企业里面的公关都是因为企业的负责人出去做了丢人现眼的事情，养一个专职的人员帮他擦屁股。在我的认知里，一个企业只要行得正、没有什么缺德的事情，完全不需要一个专职擦屁股的这么一个团队。等到公司出现了严重的公关危机之后，我才意识到这是一个非常专业的工种，对于一个成熟的商业公司来讲它绝对是一个不可或缺的一个部门。

3、从来没想到：自带流量和全年流量是有重大区别的

我们在早期运作企业的时候一个认知上的重大盲区是，对于所谓的网红人物能够自带流量这个概念的认知。

早期很多我们的合作伙伴，包括我们团队的很多人都说我们跟别的公司有一个重大的差别，就是一般的公司如果要解决电商销售所需要的流量，一定是要花很大的代价花钱去买流量、引流量才能实现，但是我们由于是一个知名的网红创业的公司，它自带流量，这会使得我们去做电商，比其他尝试在电商渠道销售的手机公司具有天然的优势。

但是那个时期我们不知道的是，

而全年流量，我在那个时期是完全没有概念的。

很多人可能不知道，即使是全世界最知名的一些科技公司，比如说谷歌，它每年收入的很大一块都是用于花钱去购买流量的。如果你明白了这样一个基本概念，你就会认识到一个网红所理解的自带流量足以支撑一个电商的运作，是多么荒唐的一个认知。但是在初期由于我们缺乏这方面的常识，可能会出现极其可怕的偏差。

还有，我们刚开始启动在网上销售的时候，由于无知，由于自信自带流量的这种优势，我们没有跟京东、天猫、淘宝或者任何一个主流的电商合作。我们的第一代产品T1发布会前夕，京东的3C业务负责人、京东的副总裁王笑松亲自带队来拜访，要求在京东平台上售卖我们的手机，当时我们非常礼貌地拒绝了；然后天猫的团队也跟我们沟通过，也是被我们礼貌地拒绝了；还有中国最大的国代来找我们谈线下的销售，也被我们礼貌地拒绝了，因为当时我们坚信自带流量，完全不需要跟这些合作伙伴的合作，自身就可以活得很好，就是这样一个荒唐的认识。

4、从来没想到：需要专业的销售团队

当京东3C业务负责人王笑松要求跟我们的销售团队对接的时候，我非常坦率地告诉他我们没有销售团队，他当时感到非常震惊，我们后来成了好朋友之后他告诉我，他当时离开我们公司的时候，跟同去的几个同事说，不知道老罗葫芦里卖的什么药。他们猜想我可能会有什么很厉害的措施和很变态的招数，他们猜了半天觉得以自己的境界完全猜不出来老罗高明的路数究竟是什么。等到后来我们变得非常熟悉了以后他才知道，我们早期一系列看起来非常神奇的一些举措，背后的逻辑是无知甚至是傻。

作为一个连销售团队都没有的手机公司，我们开卖了之后又做成了什么样子呢？幸亏当时市场部有一个年轻的同事，他在读书期间开过几天淘宝店，他就给我讲了一个数字，按行业的平均水准来讲，引来的客流里边转化3%~4%是一个比较正常的数字，有一些运营的比较好的公司，可以做到4%~5%这个样子。我们这里转化率只有百分之一、二，显然是因为整个电商销售的服务团队、销售团队是完全不及格、不称职的。

我当时对电商销售的无知到了他给我讲了这个现象以后，我听都听不太懂，他就给我举例说明说，电商销售的本质跟线下店铺的销售是一样的，来了一百个顾客，如果一个糟糕的服务员接待不对或者说的话不中听，可能一百个顾客都消失了；但是如果接待的这个服务员擅长去做引导、介绍和说明，并且在过程中注意用户的感受，不会给他带来任何不适的东西的话，很可能这个销售的业绩就会有天壤之别。

既然别的厂商都能做到3%~4%这样的数字，我们只能做到百分之一、二，那显然是出了一个非常严重的问题。当时他就自告奋勇说，我们现在连销售团队都没有，在电商网站上负责解答客户问题的都是一些售后服务人员，所以他希望在来不及组建一个销售团队的情况下，要求我给他一个权力：他到客服人员那边，给那些从售后客服临时充当销售的同事们做一些销售方面的常识和业务的培训。他当时拍个胸口说只要做一天就会明显改观，如果做三天就有望达到接近行业里的平均数字，也就是百分之三点几。

在当时那种情况下，我们除了相信他也没有什么别的办法可以做，所以就派他去，我跟当时负责运营的副总裁我们两个跟过去听，在那听了他一整天的培训之后，我们回到公司迎接第一次大的促销活动。结果当天夜里，经过他短暂的一天半培训的这些同事们都发挥出了很好的战斗力。我们当时还做了一些对销售人员的奖励机制，使得我们在非常短的时间内就把销售转化率做到了百分之三点几，后来精耕细作了几个月以后达到了百分之四点几，就是做到了行业里中等偏优秀的这么一个水平。

有了一支专业销售团队的今天，回顾那个时期，我们都震惊于自己在那个时期的无知状态，但是这些听起来像是荒谬的笑话一样的东西，实际上是很多创业公司在过程里都经历过的，只是说在他们后来取得成功以后，可能有意无意地不愿意去谈这些事情，使得一些新的创业者们自己犯了一些低级错误的时候，总会非常惶恐地去想是不是我们是全世界最笨的团队才会犯这么低级的错误，其实并不是这样的。

对我们当时的情况来讲，之所以今天看起来有这么荒唐的这些认知上的偏差，可能的一个因素是，当时我们的团队里其实已

Aa □ ▮

的一个因素是，当时我们的团队里其实已经有了一些资深的手机公司来的高管，但是这些高管全都没有充当过统领全局的这种COO或CEO这样的角色，所以使得你跟他们在一起的时候认知上会有一个很大的偏差，你会觉得你身边有这么多手机公司来的资深高管，你会假定他们会帮助你了解这个全局上的这些认知，但实际的情况是如果他们不是充当过CEO、COO这样的角色，他们在整个全局认知上可能仍然存在盲区。这时候可能出现的一个问题就是，你假定他们知道、他假定你知道，就会出现非常荒唐的结果。

| 今日得到：

1、如果你是跨界创业者，一定要对知识上可能存在重大的盲区这件事时刻怀有警惕之心。在你还没有能力或条件请到一个能统管全局的COO、CEO的情况下，尝试结交这个行业里的更多全面型的管理者，获得对这个行业更全貌的认知，避免重大盲区的存在。

2、或者可以尝试在你进入的全新领域里找一些资深的人力资源主管，向他虚心请教，也能得到一个比较完整的全貌上的认知。一般来说，他对一个企业的整个架构上的认知不会比CEO差，而且具体到细节的话很可能比CEO了解得更为详细和具体。



罗永浩

好，以上就是我今天要和你分享的干货日记。

欢迎你在留言区写下自己的想法，如果你凑巧也了解一些创业团队跨入一个新的领域的时候，因为知识上的盲区导致一些荒唐的结果的这种案例的话，也跟我们分享一下，我也愿意把你跟我分享的东西拿给更多的人分享。

我是罗永浩，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友，我们明天见。

留言精选



认为他仍然是一个超过60分的表现。但实际上并不是这样，这会给后来的工作带来很多很多的问题。

比如另外一个人人品是80分，工作能力表现是100分，企业往下走，比如说出现资金短缺的时候，要考虑人员是不是多了。多了的时候，一个比较清醒的判断就是说，那个人品加分特别多，但是工作表现不及格，应该毫不犹豫地裁掉他，要不然你企业没法往下走。但是你裁掉这种人，你又发现危害也非常大，因为很多人因为他人特别好，跟他结下了很深的感情，裁掉这种人的话，对内部来讲也会造成非常不良的影响。所以，一个企业的人力资源一定要想清楚，就是说一个人人品好，过了及格线就可以了，在判断一个人的综合素质和能力的时候，它不应该成为加分项。

这个还带来另外一个问题，就是说一个社会上人品特别正、道德感特别强的这种人，他下意识地在这几方面是有优越感的。因此，他发现一个企业格外强调价值观和理想主义的时候，他带着自身这个东西来，不可避免地自己也认为这是一个加分项，这个心态也导致了后期他工作表现没有那么好的时候，坦然地认为自己在那方面是加一些分，这方面是减一些分的，那总得来说就问题不大。因此，在一个注重理想主义和价值观的企业里，理所应当受到更多重视。这个是非常不好的一种判断。这是第一点。

2、性格差异不应该成为判断一个人表现好坏的角度

有些人因为性格上的问题，可能跟我们的沟通方式不太一样。比如说我们初期的时候，无论人力资源主管还是我，还是其他的高管，还有普通同事，他们会看一个人跟我们是不是一类人。这个一类人其实我觉得更侧重的应该强调的是，比如说他是不是有事业上的追求、跟我们的理念是否大方向一致、愿意做更多的东西、对自己要求更严等等，基于这样的方向去判断，而不是性格上的差异。

比如说，有些人就是不爱说话，那我们相处沟通的时候有些同事觉得他是个怪人，但这并不意味着他跟我们不是一类人。我们从理念、价值观和大方向追求上可能是一样的，只是性格导致不一样。还有的人有一些想法他不爱说，有些同事就觉得这个人不够真诚，觉得他城府很深、想什么都不知道，在我们创业初期都会容易把这些人理解成跟我们不是一类人，就觉得他可能不好，但实际上工作上他的表现可能比别人好的多，而且人品也没有问题。我们基因上是有个体差异的，但这个不应该成为判断一个人表现好坏，甚至是上升到是不是人品有问题的角度。

所以我们早期，我自身也犯过这样判断上的错误，后来经实践证明，很多进来的时候因为他不太愿意表达自己真实想法，我们有一点犯嘀咕的人，后来工作表现有一些是非常非常好的。并且，我们需要相处一个星期就能敞开心扉，这个人可能需要跟你半年相处才敞开心扉，这件事是没有对错的。所以不要因为有些人跟你性格不一样，或者说他愿意坦诚交流就判断他，可能就是说在人品上或者价值观追求上跟你不是同一类人，这也是比较容易误判的一些事情。但是，你也可以从另一个角度认为是那些人才性格上比较吃亏的地方，他不愿意跟你交流，你可能就会认为他有问题。这是第二点。

3、为赚钱而来是正当理由

第三个想说的是说，有些人来的时候其实还很坦诚的跟我们人力资源说，他来这个企业最主要的目的就是为赚钱，而且他觉得我们可能发大财，是这么来的。早期的时候，我们人力资源的很多同事很不喜欢这种人，觉得我们是这么有理想，有追求，然后打着理想主义旗帜的这么一个企业，你为什么是完全冲着钱来的，就觉得这人特没劲。

我觉得这个也是非常要不得的，其实我是很早想清楚了这一点，跟人力资源有过很多次的沟通，就是我想让他们明白，不管我们多有理想，多有追求，我们本质上还是个商业机构。如果一个人就是为了赚钱来我们这儿，我们非常欢迎，只要他人品没有问题，非常欢迎。如果他有能力、有追求、能够想在这儿赚钱，把事情做好，又想在这儿发大财，同时还跟我们在理想主义和追求上有一些共鸣的东西，从一个企业的角度，这是你额外赚的，不是你应当从每一个来求职者身上索取的。甚至某种程度上，在你特别早期、特别艰难的时候还要感谢，他就是为赚钱，他为什么看上你，没看上别人呢？其实是很好的一件事情。

所以，我觉得一个人人品没有问题的大前提下，来你这儿就是为了赚钱，很好，这是非常成熟的。如果他在理想主义和追求、价值观这些跟你有深度的共鸣，并且愿意牺牲一些自己的时间也好，额外付出也好，跟你去尝试共同实现这个东西，那你从企业创始人的角度这是你额外赚的。这是我想说的第三点。

4、聪明人更倾向选择公平正义

最后一条是我的一些感想，就是说为什么一个企业选择人品这件事情，撇开你的价值观，撇开你的理想主义，撇开三观这些东西，它仍然是一个理性的选择。因为从概率上，很多人品好的人，多数情况下是因为他同时智商高。一个人选择耍阴谋诡计，耍那些小伎俩，来获取自己事业上的进步也好，人生的一些好处也好，是因为他傻。聪明的人不会去做这样的选择。

所以，就这一点，我想跟你分享的是我之前，大概是2014年的时候在微博上写过的一段话，这句话是说：

最后，郭铠建的问题还问到，人品和你价值观的定义是不是一个意思？从我个人的理解来讲，我觉得就是一个意思。

一家公司快倒了的时候，其他公司会过来吸纳优秀员工，可是这种情况下如何知道哪些是比较优秀的员工，看他之前的职务吗？毕竟公司内部的绩效考核其他公司的人没法知道。

其次，很多公司会用内部推荐奖励吸引人才，比如公司员工推荐另一个员工进来，转正之后就会给推荐的人一部分奖金，如果推荐的人才很优秀就会给较多的奖金。这样做是ok的吗？还有其他什么方法吗？

Aa □ 心

么方法吗？

我先回答这第一个问题。我们所说的一个公司快倒了的时候，开始出现人员流失，这时候对于其他缺人才的公司的人力资源来讲是一个很好的机会，这是我们在前面的节目中探讨过。

我们说一个公司快倒了的时候，实际上这个公司快倒了的周期通常是三个月、六个月，甚至一年不等，然后开始陆续出现人才流失。不是说像字面上看起来说今天说快倒了，然后下个月就倒完了，通常不是这个样子的。

当你得知一家公司出现了这种情况的时候，只要快速搞定第一个，同一部门的基本上他是了解的非常清楚的，然后其他的情况可以通过他基本上能了解个八九不离十，比你在外面瞎打听要靠谱的多。如果你找的是该公司人力资源的员工，那基本上你可以百分之百的了解。大概是这样。

第二个问题是说，很多公司会用内部推荐奖励吸引人才，这样做是OK的吗？还有其他什么方法吗？这个方法我们其实在公司内部一直都是用的，一直都是非常行之有效的一种方法。很多人会以为说，在某些领域里我们是不是能想出别人从来没用过的方法，这个是没有必要的。很多传统上被很多公司沿袭使用的方法，之所以被长期沿袭下来，多半是因为它具有合理性和效果良好。

作为创业团队的主要创始人，如何设置自己的收入才合理？在为其他创始人或新加入的核心员工设置股权激励方面，你觉得有什么地方需要特别注意？

我觉得设置股权激励这是一个很大的话题，我们会在后面的对应的栏目里面专门详细展开，掰开揉碎了去给你讲解这方面的问题。

我主要回答一下第一个问题，就是说创业团队的主要创始人应该如何设置自己的收入才合理。这个可能每一个企业的创始人的做法都不太一样，我就说一下我个人的做法吧。对我来讲，企业还亏损的时候，原则上是尽量少拿，要保证有很多核心的人才或合伙人级别拿的比你多。这样的话，无论是从情理上还是从给员工、同事、合伙人，以及投资者交代的时候，都不会有什么问题。而企业盈利的时候，我就知道了，我们企业还没有盈利。但是我们企业盈利的时候，我觉得只要不是太过分，创始人拿多少都是应该的。



罗永浩

谢谢这几位同学的提问，如果你在创业中有什么困惑，或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。

我是罗永浩，感谢你分享我的干货日记，明天见。



你应该提前收藏的
创业经验

此内容归「得到」App独家专享，版权所有，未经许可不得转载，侵权必究。
合作请联系iget@luojilab.com

Aa



我公司外的好朋友或者是家人，比如说跟我老婆等等，长时间去发泄抱怨这个有问题的人。这个阶段经历几个星期的话，通常能发泄掉你大部分的负能量，这是第一步。我起初做这个的时候是无意识地这么做的，后来发现有效，所以后来就采用了有意的方式去做这样的处理，这个其实是很管用的。

但是，过程里一定要注意的就是千万不能跟公司内部同事去发泄这个负能量，有可能给你倾诉的对象造成非常严重的不安感觉，或者说让他觉得你行为很不妥的感觉，这是要特别小心的。

2、借助政治智慧稳妥处理

如果你没有处理过类似复杂情况的话，会简单地把这个所谓的“政治智慧”理解成是耍滑头，或者是老奸巨滑这样的东西。但是，如果你被迫要一个企业内部去处理这种情况的时候，你会发现它真的是一种至关重要的能力。

劝退高管时，你要综合去考虑，比如说利益问题、面子问题，可能后续的不良反响，以及公关问题等等。它的主旨是，你在跟企业和个体之间的关系上要保企业的利益。如果这个里边涉及到你个人利益，你总是要牺牲自己的利益，以保证这件事情能够平滑、平稳的过渡。所以，不管实际具体的情况多复杂，大的原则上就是说如果有对方的利益、有个人的利益、有企业的利益，三个利益要协同考虑的时候，

在这样一个大原则下去处理的话，绝大多数情况是可以得到比较理想的解决的。

所以，我们从创业到今天，实际上我们主动劝退的高管、VP级别的也差不多有近十个人了。但是到现在为止没有一个人出去以后跟我们出现什么撕扯，或者是说到哪要对质或者跟媒体去讲这种东西，到现在都没有发生。跟这些方面处理的比较稳妥是息息相关的。

一个在企业担任高管的人，你要把他劝退的时候，很多时候形成最后那种非常恶劣、丑陋的撕扯局面，常常还不是利益问题。利益问题的，你做让步其实相对比较容易的，更多时候一个企业的高管，由于他过去的资历和经验以及他的年纪，面子是比什么都宝贵的。所以出现这种情况的时候，通常是因为情绪上的对抗，导致出现非常丑陋的后果和局面。想避免这个，要花很多心思研究对方的心理和立场，然后尽可能自己多做一些让步。

如果你花心思去挖掘对方在这件事情上的立场和他自己的考虑时，从人性的角度一定不可能是百分之百是对方的错，比如说有可能你做这个决定的时候，70%是你对、30%是他对。那你要从那30%去深入挖掘，去跟他沟通的时候，会得到一个比较理想的结果。但是，如果你纠缠于你自己正确的70%、80%那部分，很可能结果是非常糟糕的。

另外，还要有一个清醒的认识，很可能你觉得你对了70%，对方对了30%。甚至这个可能比例都是错的。你对的是30%，对方对的70%，这都是有可能的。如果你心里对这个东西存有这种不安的感觉，你会处理的更加稳妥和谨慎。

3、想办法为对方留足面子

还有一个需要注意的是，当我们基于一个理由不得不劝退一个重要的核心高管的时候，在沟通上一定要意识到人性复杂的这一面。也就是说

原因是很可能你跟他谈A的时候，即使你采用了最温和、最理性、最谨慎、最通情达理的方式，仍然会严重冒犯到他的面子、职业上的自信和尊严等，使得一个本来可以通过友好协商和沟通解决的事情，最后变成毫无意义的、非理性的、甚至造成重大危害的这种对抗。所以，我们充分意识到人性的复杂的话，会在沟通的时候会选择性的去谈之所以不得不走到这一步的理由，而不是说一定要坦诚的把真正的理由公开讲给他，这是至关重要的。

我很希望在这里面给你讲几个我们经历过的真实案例，但是这里边有一个问题，就是说很可能这个案例已经过去两年、三年，甚至四年，你在这里跟订阅用户坦诚沟通交流的时候，把它当成一个有参考和借鉴意义的案例讲了之后，如果不小心被几年前离职的这个前同事听到，仍然可能造成一个很大的问题。所以，大家对这点要时刻保持警惕，就是说如果你在处理这件事的当口，由于你的政治智慧，由于你的谨慎，由于你对人性的洞察导致处理的得当，一定不要因此得意，把这个当成一个成功的案例到处去兜售和讲，否则有可能当时处理好的，后来又成了一个非常糟糕的一个结果。

最后一条我的忠告是，在这个过程中里，无论你要劝退的核心员工也罢，高管也罢，无论他给了你多大的委屈，无论他跟你沟通的时候多蛮不讲理，无论在这个过程中你觉得他的做法有多么糟糕，永远不要想着去报复，一定要克制。

很多企业的创始人由于在解雇一个合伙人或高管的过程中，他觉得对方做得特别恶劣，自己受了很大的委屈，或者企业因此承担了很多不应该承担的东西之后，有非常非常强烈的报复意愿。一般说来，企业的负责人、企业的创始人如果想报复这些离职的高管的话，通常采用的方式是把已经承诺出去的股份或期权，在合法的前提下做一些手脚，让那个人得不到相应的利益。他们在这样的过程中获得心理上的满足，觉得虽然我不能把你怎么样，但是至少可以从这个方面使得你对我不够意思，或者对公司做得不妥的那些东西得到一个报复。这个是非常非常不可取的。他可能不知道的是，即便从法律层面上这种操作没有出现任何问题，仍然对公司其他的同事和合伙人，和这些合作伙伴，甚至对公众形象造成了永远不可挽回的恶劣的印象，所以这是时刻要警惕的。

马云老师教导我们，说一个企业家的内心都是委屈撑大的。这句话你要时刻铭记在心。如果你要实现自己的远大理想和目标，整个过程里你要吃无穷无尽的亏，忍受无穷无尽的委屈，这是成就一个不同于普通人的锻炼过程中必须经历的东西，需要时刻铭记在心。

老罗，我每天都想揍我的合伙人怎么办？他是一个没有自制力的人、恃才傲物、朋友圈里不择言经常会给公司带来一些负面影响，沟通多少次也不见改观，希望就创业中与合伙人的关系发表一下建议。

这种情况其实很多企业都会碰到，我的想法是这样，首先，要算成本收益，就是说他这种人的存在可能给你带来很多心理上的负担，可能对公司其他同事、对整个团队带来很多负面的这些东西。那么，你在

队带来很多负面的这些东西。那么，你在这些额外支出的东西和他给公司造成的贡献之间，算一个成本收益，其实它基本上就是一个经济账。如果收益大于这个额外支付的这些东西，作为企业的创始人唯一能做的就是忍，没有什么其他方法。如果你算出来是投入过大，然后收益相对没有那么大，那你就劝退他，或者跟他拆伙，基本上就是这样。

我觉得这里边要注意的一条就是，你要看他这种没有自制力，对团队伤害的这种东西最终委屈了谁。如果委屈了你自己，你一定要忍，如果委屈的是你的其他同事，这件事是一定要严肃对待的。我们不能因为某一个人对公司贡献大，允许他长期不公正的折磨其他的同事，给他们很多委屈，然后你又去劝那些受了委屈的人要忍让，我觉得作为企业的负责人，这是一个大忌。所以如果他委屈了你，再多的委屈你也要忍。如果他委屈的是你的同事，你必须严肃处理这个问题。这是我大致的想法。



罗永浩

这周的问答时间就到这里了，谢谢同学们的提问，如果你在创业中有什么困惑，或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。

我再重申下咱们专栏的更新时间，每周5次，周一到周五，上午9点准时更新。

我是罗永浩，感谢你分享我的干货日记给你的朋友，谢谢，咱们下周一见。

基本上就是看两件事，第一个是看这个人、这个团队是否靠谱，第二是这个团队决定去创业的这个项目是不是足够好，基本上就是基于这两点判断。

必备动作1：对投资计划书务必要了如指掌

我们先说第一点，就是说这个人团队是否靠谱，你作为一个创业者想给投资方造成一个团队靠谱的印象，其实跟你去求职的时候是一样的道理。首先如果你有一个漂亮的履历很可能解决了一大半，但是对于那些年轻的创业者来讲，这个通常是可遇不可求的。你要在资历没有那么漂亮的情况下给投资方造成信心，无非也就是让他感觉到你和你这个团队整体上是一个聪明的、脑子清楚的、对于要做的事情业务是充分熟悉和专业的，对未来是有理想、有追求、有激情的，无非也就是表现这样几条。

很多人认为就是说在这种沟通过程中口才特别重要，他们假定我是因为口才出众，所以在融资上获得了很大的好处，其实这是完全错误的想法。实际上我因为口才过分出众常常给投资人造成做事可能不靠谱的印象，这也是我们固有的一种传统偏见。

极少数古怪的投资者有时候还会做一些古怪的测试，比如说心理测试、优势性格测试，甚至要求看你这个创始人个人的办公室等等，但这种一般来说是比较少见的，多数情况下都是跟面试差不多，就是给对方造成脑子清楚、足够聪明，对业务熟悉很专业，有理想、有追求、有激情。

其实都围绕着你这个计划书去做准备工作就可以了。我们做的任何商业计划书都不可避免地带有大量的数据分析、行业分析、前景分析等等这些数据。一个准备充分的创业者去见投资人之前，要对这些数据了如指掌。

比如说你告诉他过去的七年计划期都是在高速增长，但是我们从曲线图可以看到中间有一个年份有明显的回落，而恰巧那一年又是污染很严重的年份。这时候他很有可能只是随口问一下，为什么在高速增长的七年里中间还有一个污染严重的年份反倒回落了一些。如果你能告诉他，刚好那一年出现的问题是国家出了一个国标方面的政策改动，导致很多不符合新国标的产品，虽然有市场需求但是不能去销售，所以导致那年有一个明显的回落。如果你能把这些东西也能回答的清清楚楚，很容易一揽子就造成一个完整的印象，就是这个人聪明、脑子清楚、业务熟练。

必备动作2：见投资人时一定要表现出你的激情

即使是那些不擅长表达或者不擅长情感外露的创业者也要牢牢记得，就是说当你拿着项目计划书去见投资者的时候，在有限的能够表现的时间内，一定要在谈到你所热爱的这个产品或者是这个项目的时候充分表现出你的激情、表现出你的活力。

很可能因为你性格上不是这种人，当你尝试做这样表达的时候，别人看起来会感到尴尬，甚至起鸡皮疙瘩，即使有这样的副作用你也一定要表现出这个东西。因为对投资者来讲，他很在意创业团队的创始人是否对他所做的项目有激情、有热情。如果你擅长表达、激情外露、并且感染力极强，固然加分，但如果你拙于表达、性格上比较木讷、硬弩着去尝试做这种激情表达，也是严重加分的。你的不擅长表达和弩着去表达激情导致的那种结结巴巴、笨嘴笨舌的东西，更能让他感到质朴的力量。

无论任何时候，面对工作、面对消费者、面对投资者、面对你可能要谈的合作伙伴和你想拉进来的人，创业者一定要记得任何时候都要对自己做的事情表现出激情。

如果你仔细研究过苹果现任CEO蒂姆·库克历次面对公众演讲的视频，你就会发现在乔布斯活着的时候，他作为公司的CEO在任何情况下都是本色出演，他本来性格是偏内敛、偏深沉的人，所以他在面对公众演讲的时候，表现出来的也是非常严肃、内敛的状态。但是乔布斯去世之后，他从COO的位置做到了CEO的位置，在这之后他面对公众演讲，任何时候都以违反他的性格和他本色的这种形式，表现出非常强烈的热情和激情。

由于他的性格在这方面不占据优势，所以他表现出来的那种激情时不时的会让人感到有一点难堪或者是别扭，但即便如此，你仍然能从一个企业的负责人努力表现出的那种热情激情的状态当中，感受到一些让人感动的东西和一些有力量的东西。

必备动作3：秀团队比秀个人更有用

还有一点是想给那些优秀年轻人的一个忠告，就是说当一个年轻人远比自己同龄人优秀的时候，他很容易犯的一个错误是，他坚信以自身异于常人的优秀带着一帮小兄弟就能够把事情做成。可是对一个见惯世面的成年投资者来看，一个年轻人再优秀也远不如一个优秀的团队，所以你最好在创业的初期想清楚这一点，不要过分迷恋一个人独断专行的这种状态，而是找几个跟自己分量差不多的年轻人一起创业，这样的话成功的概率要高很多。

如果在同龄人当中，你是一个90分的优秀年轻人，这时候你再找两个90分的，在投资人的眼中你们就是一个270分的水平。可是如果你是一个90分的优秀年轻人，然后你带着一堆小兄弟，在他看来你这个团队仍然只有90分。所以如果你的团队中已经有了两个足够优秀的合伙人，你去见投资人的时候一定要把他们两个带上，不要因为他们是不负责融资的你就一个人去见了投资人。

今日得到：

第一，要在非常短的、有限的时间内给对方造成脑子清楚、非常聪明、逻辑好、专业这样一个印象，这个是需要精心准备的。

第二，表现出你是一个对创业有热情、有激情、有追求的这么一个人，至关重要。

第三，任何时候秀一个很牛的创始人团队都要好过秀一个超牛的创始人个人。



罗永浩

以上就是今天我和你分享的干货日记，欢迎你在留言区写下你听完之后的想法和感想，如果你有一些这方面的经历和感悟，也欢迎你给我一起互动。

我是罗永浩，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友，我们一起进步，明天见。



你应该提前收藏的创业经验

此内容归「得到」App独家专享，版权



其实百分之八九十的企业家也是不懂产品的，但这也不影响他们成为成功的企业家，因为在这个世界上产品驱动型这种企业毕竟是极少数。如果你是产品驱动型的企业里、产品经理型的老板，在实现一个漂亮的财务数据之前，孤独和不被理解是常态，不要说是外部的人，就是公司内部的人你也不要指望多数人能懂产品。这方面一定要有足够的心理准备，因为产品驱动型的创业者早期最容易犯的错误就是误以为自己做了个好产品，投资者就应该在他取得商业上的成功之前就充分认识到他的潜力，这种机会是可遇不可求的。

我过去谈投资的时候，总是跟投资人花很大的篇幅去谈产品，结果完全是对牛弹琴。今天我们锤子科技的投资者也有几十个人了，当然他们整体上都非常支持我们，不过这里面说到懂我们的产品，也知道我们这家公司这个团队本质上是怎么样的人肯定不会超过10%。所以既然多数的投资者只懂这两个半，我们今天本来就应该说的就是这两个半。

2、跟住一个大趋势和大方向创业，更容易融到钱

早期的天使投资者基本上全是看大的趋势和方向，所以

如果你做的不是热门的方向，又没有特殊的或者是明显异于常人的长处，融资就会变得非常困难。

在一个大趋势方向上，又分为持续多年的大趋势、大方向，比如移动互联网到现在差不多快十年了还没有完全衰落下去；还有一两年、两三年就凉下来的小风口，比如O2O或者是跟下一代的计算平台相关的比如VR，就是虚拟现实的那种眼镜。O2O最火的时候，望京这一代号称是叫宇宙O2O中心，满大街都是扫码的，那些脑子活一点、动作又快的年轻人，去做O2O的都拿到投资了。

当时我们公司也跑出去好几拨人创业，去做类似搞美甲、送外卖这类的投资项目，基本也都拿到了投资。有些人犹犹豫豫了半年，商业计划书又磨磨叽叽地推敲了半年，这波泡沫一眨眼也就过去了，接下来你出去见投资人再提O2O，投资人就直接吓跑了，就算有好的项目也很难拿到钱，这时候时机已经过去了。

VR也是差不多的情况，去年再往前有一年多火得一塌糊涂的时候，身边到处都是拿着VR戴在脸上的人，看起来很滑稽。甚至这还出来了一个专有名词“VR脸”，因为戴的时间长了，会在脸上勒出两道痕，被圈里人称为VR脸。但另一个角度，当时VR的项目要独立融资确实非常非常容易，当时我们锤子内部商量了一下，决定支持我们的VR团队负责人罗子雄出去创业，子雄是那种做事又好、动作又特别迅速的年轻人，甚至我刚跟他商量完，还没来得及做什么，他已经谈成了投资，做了一家叫所思科技的VR公司。所思科技开张之后只过了短短几个月，VR就成了这些投资人们避之唯恐不及的领域，再什么人想出去在VR领域拿到投资，就变得非常非常困难了。

3、确定方向之后，融资安排的速度一定要快

所以你看，2010年~2012年最火的是团购还有社交网络，然后2012年~2014年最火的是智能硬件，2015年~2016年最火的是VR无人机还有O2O，现在最火的是什么呢？一个是疯狂兴起的这种共享经济，还有就是语音识别加人工智能的智能音箱。当然如果没有什么意外，这两个风口可能很快也就过去了。

共享单车半年前可能还好，现在已经没有机会了。这几个月共享充电宝突然又火起来了，3月底到4月中，十天左右的时间有五笔成功融资的做共享充电宝的公司。参与进去的机构有20多家，总融资金额是3个多亿，5月1号到5月8号三家共享充电宝的企业又宣布获得了共计7.5亿的融资。接下来就更奇怪了，就是共享篮球项目成功拿到了投资，这个听起来已经很诡异了，更诡异的是共享雨伞和共享打火机项目也出现了，而且居然也都拿到了融资。

对一个毫无资源人脉，然后只有聪明、勤奋、野心这样的创业团队来说，选择一个热门的大风口方向上的项目，尽早拿到钱是至关重要的，但是拿了钱只是万里长征的第一步。这种泡沫的风口一过，相关领域的大部分创业公司就会迅速地死掉。

举例来说，2015年~2016年，70%的VR硬件创业公司都已经倒闭了，还有2014年国内有200多家做VR头显，就是头戴式VR显示器的这些企业，到2016年底的时候只剩了50多家，再过几年绝大多数都会死掉、或者是被兼并。

所以你拿到了钱之后你可能几乎连庆祝的时间都没有，就要带着整个团队赶在第一个可能死掉的期限来临之前，为了出现转机活下去而没日没夜的奋斗，大概就是这样。

最后我们想说的结论是什么呢？如果你是有啥就做什么，什么赚钱就做什么，还有就是啥能融到钱就做什么的一个团队，理论上融资就要容易很多，你就集中精力研究这个风口，看哪个最热，然后动作要快，越快越好拿到钱。如果你是一个认定自己喜欢或者相信的大方向去做，有一个明确的方向和坚定的信念这么一个团队，那整个创业过程和融资过程就会困难很多，我们团队自身就是这样一种情况。

问题来了，我们到底应该按真正要做的项目去融资，还是先按容易融资的方向去谈，然后拿到了钱之后再逐步慢慢地调整去做自己真正想做的项目呢？我不知道答案，我想每一个创业者可能都会有自己的答案。

今日得到：

1、不要指望投资人懂你的产品、懂你的业务、懂你的团队，要假定他们很可能对你们做的事情一无所知，这个心态一定要提前拿好。

2、为了顺利地完成第一轮的融资，要看大趋势、大方向，在这个大致的方向上要盯紧哪些具体的领域目前处在比较火的状态。

3、认准了这个领域、这个方向之后，做调查、写计划书、见投资人等等，要安排得尽可能快，速度至关重要，机会的风口稍纵即逝。



罗永浩

以上就是今天我和你分享的干货日记，如果你在创业中有什么困惑，或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。

我是罗永浩，感谢你分享我的干货日记，明天见。

表，有助于对方理解。如果你只做了给别人讲的幻灯片，把这个版本发给对方，对方很可能就会看不懂。因为很多内容需要你说他才懂。

如果你只有给别人看的幻灯片，你拿着它给对方讲的时候，投资人就不会跟着你讲的思路和进度走，因为大家都识字，他为什么要听你读？就算他想配合你，也会情不自禁地在你讲这个的时候，去读幻灯片上写满的密密麻麻的文字。很可能，你讲到第二条要点的时候，他在看第四条；你讲第三条的时候，他在看第七条；他看到的和你讲的内容完全合不上拍的话，效果就很不好。

其实很多人不做两个版本的幻灯片，除了懒惰、除了不懂、除了业余，还有一个很重要的原因是，把他做的幻灯片里边密密麻麻的文字信息抽调之后，看着幻灯片上孤零零的几个要点或者两张表格，创业者自己可能也不记得他要讲的那些内容。这就说明这个人对他讲的内容根本就没吃透，根本就不够熟，所以如果你也是这样一种情况，一定要反省，去见投资人之前一定要对你讲的内容要彻底吃透，滚瓜烂熟，只看到一两个提示就能想起来整个是怎么回事，这样是效果最好的。

今天讲的这两种不同版本的幻灯片，我们各做了一个作为样版，附在今天的内容后面供你下载参考。

2. 商业计划书最好不要超过15页

除非有特殊情况，计划书的内容页不要超过15页，只聚焦于最核心、最关键的问题。如果你知道早期的投资人每天要看多少份商业计划书，你很可能就会把我建议的不要超过15页改成不要超过10页。

3. 如无必要，不要炫技

不管你的水平有多高，做商业计划书的幻灯片千万不要做得复杂，不要炫技，不要得瑟，不要动画，除非绝对必要…绝大多数你认为绝对必要的动画，其实都不是必要的。

有个问题就是你做了那些炫的动画之后，如果对方用的软件跟你的软件版本不一样，很可能打开的时候那些动画显示异常，如果因此耽误了事肯定是你倒霉，不是他倒霉。

还有如果你当面给对方讲幻灯片的时候，一不小心往回翻错了页，那页刚好做了三个很炫又很漫长的动画，但问题是对方刚刚看过了这个，你只是不小心往回翻错了页，再往下翻的时候不得不气急败坏地、一下一下地使劲按那个遥控器。如果你心理素质不好，对方那个投资人又显得很不耐烦，接下来你后面的表现就一定会很糟糕，就进入一个恶性循环的状态。所以，做商业计划书的幻灯片无论从哪个角度，都不需要做得复杂炫目、不要得瑟、不要动画。

4. 整体逻辑更重要，不做过多技术细节解释

讲清楚整体逻辑，不要进行过多的技术细节解释，即使这是一个技术导向型的项目，也不要做过多的技术细节解释。除非是投资人请来了专业人士做顾问，那个顾问角色的人跟你详细问技术细节，你才需要详细解释。

5. 关键要点要搭配权威数据

对项目相关的市场进行充分的前期研究，针对每一个关键点，提供准确的事实和权威的数据，给所有引用的权威数据注明来源，或至少脑子里记得来源，一旦现场问起的时候，对答如流，显得准备异常充分。

6. 分析结论要做到自圆其说

基于研究得出的分析结论，对应准备采用的盈利模式，可行性方面的评估，要合乎商业逻辑，虽然有些事情没有亲自做过、难免有些纸上谈兵，但至少道理上要能够做到能够自圆其说、要自洽。

7. 团队阵容不能造假、但可以适度美化

创业团队阵容的描述不能造假，但适度的美化是必要的，这和求职简历的道理是一样的，比如过滤一些负面的信息。

举个例子，比如说你找了一个软件交互的设计师，他是前锤子科技的资深产品经理，这时候写的都是实话，但你不用告诉投资人说这个产品经理其实是一个因长期工作表现欠佳被锤子科技劝退的，这个你不需要告诉他。

8. 提前排练多个时长的方案，最关键的内容放最前面

计划书的整体结构和每个部分的内部结构都应采用倒金字塔型结构，把那些最重要、最关键的内容放在最前面。要准备多个时长的方案，并且分别排练纯熟，因为和投资人的见面随时可能出现突发情况。

投资人对每个话题的耐心和注意力都很有有限，如果当面讲的时候他很不耐烦地拍着桌子说讲重点讲重点，你就要瞬间决定每一个板块里边从第几条开始前面是必须讲的，后边可以跳过去不讲，这个一定要心里有数。

想要更好的话，你可以准备多个时长的方案，比如说你的幻灯片计划书，最好有一个小时的版本、有45分钟的版本、还有半小时的版本。因为投资人原来跟你约定时说见面聊一个小时，很有可能在开场前临时改成了30分钟，这时候如果你没准备就会手忙脚乱，可是如果你本来就准备了一个30分钟的版本，这时候你就会非常从容。

还有开场前你最好跟对方确认一下，我们原来约定的是一小时，今天是不是还是一小时？最好提前问一下，当场确认的时候一般就不会出问题。如果是一周前确认的，他很有可能就有改动。

还有，在家你排练要讲的幻灯片的时候，甚至要假定一个一小时约会随时有可能被改成15分钟，那这时候你连15分钟的版本都准备得特别熟练，到了现场你就会特别有底气。有底气后，你气质就变了。一定要注意为了应付可能的突变情况，整个的结构和每部分的内部结构都采用倒金字塔结构，最重要的放在最前面，以免出现意外。

9. 提前准备好所有投资人可能会问的问题

即使原定的时间没有被减少，讲商业计划书的过程中，仍然随时可能会被粗暴地打断或尖锐地质问，所以要提前准备好投资人可能会问的所有问题（你能想到的和你的朋友们能想到的），并做好相应的回答预案。

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新】

在见到投资人的有限的几十分钟到一小时里，你想让他迅速觉得你的团队又聪明、

4 财务预测

5 融资需求

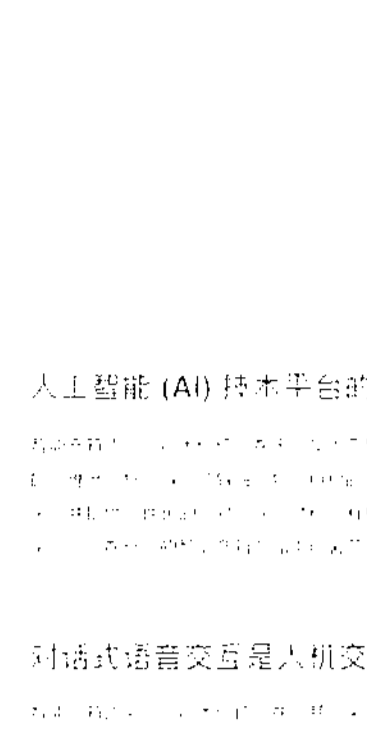
1 行业现状 & 竞品分析

行业背景：智能家居产品

公司定位：提供智能家居解决方案

竞争优势：技术创新、用户体验、生态系统

智能家居：一个重要的入口级产品



Amazon Echo 智能音箱产品销量增长表

智能家居产品销量增长迅速，成为各大科技巨头争夺的焦点。亚马逊 Echo 系列音箱在市场中占据领先地位。

谷歌 Home 和苹果 HomePod 也是主要竞争对手。小米、华为等中国厂商也在积极布局智能家居市场。

智能家居产品不仅提升了生活品质，也为科技公司开辟了新的增长点。未来，随着技术的不断进步，智能家居市场将迎来更大的发展机遇。

人工智能 (AI) 技术平台的实际应用

智能家居平台利用 AI 技术实现语音识别、自然语言处理和个性化推荐。通过 AI 技术，用户可以更方便地控制家居设备。

对话式语音交互是人机交互的新 paradigm

对话式语音交互改变了人机交互的方式，使得交互更加自然和便捷。用户可以通过语音指令完成各种操作。

智能家居市场竞争日趋激烈，巨头纷纷入场

随着智能家居市场的不断扩大，越来越多的科技巨头开始进入这一领域。市场竞争日益激烈，产品同质化现象严重。

智能家居需要具备核心技术，具备可扩展性

智能家居产品需要具备强大的核心技术，包括语音识别、图像识别等。同时，产品还应具备良好的可扩展性，以支持更多设备的接入。

智能家居需要具备核心技术，具备可扩展性

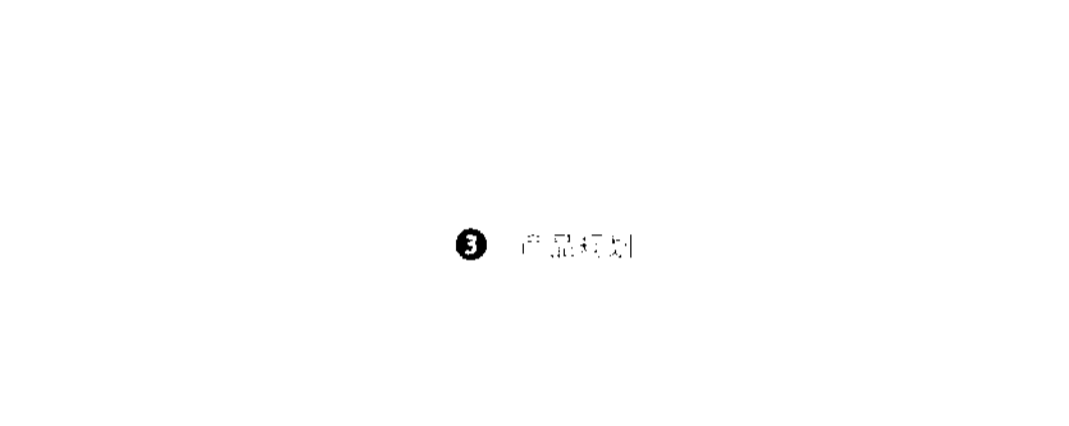
智能家居产品需要具备强大的核心技术，包括语音识别、图像识别等。同时，产品还应具备良好的可扩展性，以支持更多设备的接入。

智能家居需要具备核心技术，具备可扩展性

智能家居产品需要具备强大的核心技术，包括语音识别、图像识别等。同时，产品还应具备良好的可扩展性，以支持更多设备的接入。

2 团队与优势

来自硅谷的专业团队



3 产品规划

2018 年度核心产品规划

产品名称	预计售价	预计上市时间
智能音箱标准版	¥299	Q3 2018
智能音箱旗舰版	¥499	Q4 2018
智能音箱便携版	¥199	Q2 2019

4 财务预测

2018 财年计划实现目标

	售价	销量	税后收入 (元)	利润 (元)
智能音箱标准版	¥299	10,000	2,990,000	1,495,000
智能音箱旗舰版	¥499	5,000	2,495,000	1,247,500
智能音箱便携版	¥199	20,000	3,980,000	1,990,000
总计			9,465,000	4,732,500

5 融资需求

约 1000 万元人民币

用于产品研发、市场推广

Thank You.

联系我们: 010-12345678

红领品牌智能音箱上市计划书

1 行业现状 & 竞品分析

行业背景：智能家居产品

公司定位：提供智能家居解决方案

竞争优势：技术创新、用户体验、生态系统

2 团队与优势

3 产品规划

4 财务预测

5 融资需求

1 行业现状 & 竞品分析

行业背景：智能家居产品

公司定位：提供智能家居解决方案

竞争优势：技术创新、用户体验、生态系统

2 团队与优势

3 产品规划

4 财务预测

5 融资需求

1 行业现状 & 竞品分析

行业背景：智能家居产品

公司定位：提供智能家居解决方案

竞争优势：技术创新、用户体验、生态系统

2 团队与优势

3 产品规划

4 财务预测

5 融资需求

1 行业现状 & 竞品分析

行业背景：智能家居产品

公司定位：提供智能家居解决方案

竞争优势：技术创新、用户体验、生态系统

2 团队与优势

3 产品规划

4 财务预测

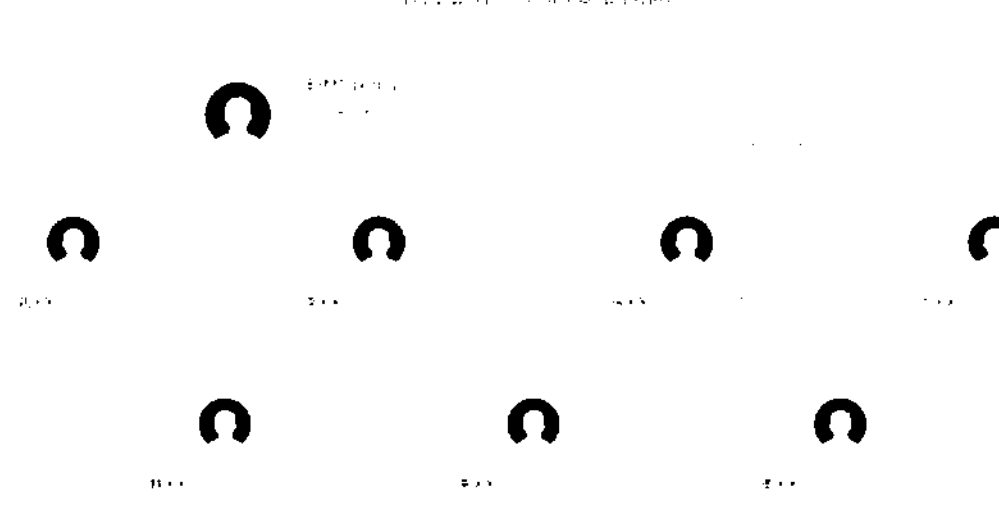
5 融资需求

	3米识别准确率	5米识别准确率	唤醒词长度	合作意愿
方案商 A	95%	90%	10个	高
方案商 B	90%	85%	15个	中
方案商 C	85%	80%	20个	低
方案商 D	80%	75%	25个	无

与行业自身差距的。商业成功还要依赖于品牌力和营销能力。

2 团队与优势

来自硅谷硅谷的专业团队



3 产品规划

2017-2018年产品规划

产品名称	预计售价	预计上市时间
智能音箱标准版	¥229	2017年10月
智能音箱高配版	¥349	2018年1月
智能音箱旗舰版	¥499	2018年3月

4 财务规划

2018 财年计划实现目标

	售价	销量	税后收入(元)	利润(元)
智能音箱标准版	¥229	100,000	22,900,000	10,000,000
智能音箱高配版	¥349	50,000	17,450,000	7,000,000
智能音箱旗舰版	¥499	10,000	4,990,000	2,000,000
总计			45,340,000	19,000,000

5 资金需求

约 1000 万元人民币

2017年10月-2018年3月

Thank You.



罗永浩

你可以长按图片把这两份计划书保存下来，打印出来后仔细体会“给人看”和“给人讲”这两种版本的区别。

祝你下次和投资人见面的时候一切顺利！

欢迎你在留言区写下今天听完课程后的想法，或者分享你在写和讲商业计划书时候的一些问题和解决方法，我们一起沟通。

我是老罗，感谢你《我的干货日记》分享给你的朋友们。我们明天见！

来说，被收购被很多人当成是一个失败或者是屈辱性的结果，这是非常不专业的想法。

一个企业自身发展下去和被收购本身并无优劣之分，取决于这个企业多数投资者、多数同事、多数管理层是怎么看待这些事情的。有一些企业甚至创立初期，它的目标就是三年内被收购。如果是这种情况被收购，就是非常成功的一个结果。另外还有一个情况就是，你本来没有打算被收购，结果别人以一个离谱的价格来跟你谈收购，这个时候你以违反市场行情的高价把这个企业卖掉，商业上也是非常成功的一个结果。

坦率地讲，去年一些巨头来谈收购的时候，有一些条件是让我们动心的，而且一旦被收购以后，他允许我们独立品牌运作，能够实现我们在产品上的理想，并且能够帮助我们解决资金和供应链的问题。如果是这种性质的被收购，对我们来讲并不是一个糟糕的结果。

当然，也有一种情况是说，企业走得特别艰难，到了山穷水尽的时候，没有人接盘，导致一个大企业过来以违反市场的低价收购，这当然是一个失败的结果。

所以，企业被收购本身未必是一个坏事。我们在去年实际并没有挽救锤子科技，是当时有一个还不错的条件在谈，谈到最后没有谈拢。在这样的情况下，我们没有办法，硬着头皮继续往下做。现在回头看的话，走出了一个是柳暗花明的结果。

当然，我们企业走到今天，比当时被收购的结果显然是让我和我的管理层更感到满意的。但是，这里面并不是说每一步的决策都是一个清醒、有意识的、和符合预期的这么一个判断和结果的结合。所以我想说的是，有的时候我们走不下去的时候，咬咬牙再坚持一下，走出来的局面可能比你在中途设想的一个较好的局面还要更好。大概就是这样。

如果这次创业失败，要重起炉灶，什么样的人你会邀请他跟你一起再次创业？

这是一个很好的问题，我相信所有企业的创始人都偷偷想过这个问题。对我来说，如果创业失败要另起炉灶的话，选择的人肯定是这样的：

1、在过去几年的相处和协同工作的过程中，发现这个人可以独当一面，一个人撑起一个部门的，这肯定是优先考虑的第一种。

2、第二种是技术或者是某一项能力方面具有不可替代性，这种人一旦你失去的话，后面人力资源能不能帮你找到，或者你能不能找到替代的人，完全看运气。如果这种人才，一定要不惜一切代价留住。

3、第三种是那些能够补足你性格上的短板的那些人，这一点也是至关重要的。

以我们企业的实际状况为例，我个人在工作上要求很苛刻，虽然基于相同的理念和追求，很多人忍受了我性格上这种令人痛苦的部分，但是坦率地讲，长期跟我这种要求苛刻的人在一起工作，不可避免地要积聚大量的负能量。

早期的这些创始团队的核心成员里面，我们人力资源总监是一个非常有责任心、非常圣母级的人，她对同事的关心是发自内心的、由衷的，完全不是工作上的技巧或者是岗位职责上的一种需要所驱使的。这样带来的好处是，当我们一起经历那些最艰难、最疲劳、最痛苦不堪的历程时，他们对他们在心灵上的这种关心和抚慰，是难以用金钱或任何其他什么东西来衡量的，这是公司最宝贵的财富之一。

所以，如果你要另起炉灶，要确保公司内类似具有这种品质的同事一定要在一起。这样的话，才能使得我们不用刻意经营或者塑造一个所谓大家庭的感觉，也能自然地实现这样一种效果，这个对保持团队的凝聚力是至关重要的一点。

4、如果你的创业已经经历了几年的过程，会有一些早期参与创业的那些元老级的同事，他们对企业带有强烈的主人翁意识，你根本不需要通过洗脑或者笼络人心来换取他对企业的忠诚。这些人是可以绝对信任的人，他在一个成熟的企业里通常比例会非常的小。如果创业失败，另起炉灶的时候，一定要保持团队里有这样的人存在，这个是难以用其他的价值来衡量的一个公司的宝贵财富。

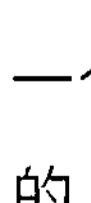
龙哥你好，近两年一线城市房价大涨，现阶段你对年轻人买房怎么看？如果能回到过去，你是选择先多买房子还是先创业？

这是个很有意思的问题。我觉得这个问题对不同的人来讲，应该有不同的答案。

过去15年，中国的房地产投资可能是最稳健、最靠谱的，如果没有意外，在中国一线城市，未来很多年房地产还是会持续增长的，我是相信这样一种判断的。所以如果你的追求就是打造一个幸福的小家庭、追求老婆孩子热炕头，那么买房子显然是最理性的选择。我们在一个创业的大时代，很多人觉得讲这种追求就好像很丢人似的，其实一点也不，我不觉得一个年轻人没有雄心壮志是什么不好的事情。如果你希望做一番事业，那可能在你年轻的时候，本来资金和资源就有限的情况下，应该把钱用来创业，而不是去买房子。这是我个人的想法，供你参考。


另外，我还想说的一点，有一种流行的说法是说，过去15年在中国，绝大多数公司的业绩都不如房地产的增长。这种说法传出来以后，你从大家听到这种说法之后的反应就可以判断，哪一部分人是适合创业的，哪一部分人可能是不适合创业的。

适合创业的人想法是，第一，这个数字只是商业领域里的平均数，而那些优秀的公司要比房地产的增长好得多。以腾讯为例，过去十几年的增长是400多倍。所以，适合创业的人想法是为什么我不能做一个像腾讯这样的公司。可能不适合创业的人的想法是，与其这样，我还不如把钱放到房地产中去了。所以，我觉得这个问题的答案要取决于你本来性格上和追求上是哪一种类型的人，相应的会有不同答案。

 罗永浩

谢谢这几位同学的提问，如果你在创业中有什么困惑，或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。

我是罗永浩，感谢把我的干货日记分享给你的朋友，我们明天见。

 你应该提前收藏的创业经验

Aa   

如果这个东西摔坏了，或者怎么样了，就损失很大，这是一个常识性的问题。

我相信绝大多数人不会比我脾气更糟糕，但即便如此，我们请来高管以后，要在我们确信请错了人，以至于不得不跟他摊牌了结这个关系之前，绝大多数情况下我都是忍得住的。我是一个非常糟糕脾气的人，但我绝大多数情况下都忍得住，这是每一个创业者都要强迫自己修炼的东西。

你曾经说过“大部分人的问题都是智商问题”，那么这些年过去了，有没有那么一次或者几次，让你突然感觉到，情商问题才是人生的关键，以及你如何看待情商和智商的关系？

有时候，我们会因为连续遭遇到了一系列跟某个课题相关的问题，所以在那个时期，会把这个问题看得格外严重。我们发出类似感慨，比如我之前说过大部分人的问题都是智商问题，不可避免有情绪因素掺杂在里面。如果过了那个时期回头去看的话，这件事其实也没有那么严重。

说回这个问题，有没有那么一刻会感觉到情商问题才是人生的关键？我肯定也有过这样的时刻，但整体上我不觉得智商问题和情商问题有那么严重。有一句名言我忘了是谁说的，供你参考：只有对那些智商不够的人，情商才是问题。这句话听起来也是挺让人沮丧的。所以我想就这个观点，跟你说一个好的消息和一个坏的消息。

坏消息是，绝大多数人的智商和情商基本上是先天决定的，后天能够有所改善，但是能改善的幅度非常小。好消息是智商和情商对人生的影响和后果可能没有你想象的那么严重。

我说一个智商方面的典型例子，九十年代的时候，美国全美智商排名第一的人，我忘记这个人名字了，好像叫克里斯托弗·兰根还是什么。他是全美智商最高的人，但是他的命运，我不好说是悲惨还是怎样，反正我相信对于绝大多数人是没有吸引力的人生。他的工作是白天在家里写一本绝大多数人看不懂、即使是学者和知识分子也看不懂的哲学书。晚上，因为他膀大腰圆，并且他好像是用了几个星期的时间学会了格斗，然后在夜总会里做保镖，是这样一个人生的诡异的人生。

然后全美排名第二的智商高的人，他的工作是给智商测试机构写智力测试题，收入也很微薄。他这个人比较奇迹的是，收入很微薄的情况下他一直坚持住在曼哈顿。他跟媒体承认，他智商的大部分是用来解决如何在曼哈顿用那么低廉的收入维持生活。第三，好像也是类似，不说是悲惨吧，肯定对绝大多数人来讲并没有吸引力的人生。所以，希望你明白，就是说我们先天的这部分可能对人生的影响没有那么严重。

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

过去这些年你除了是一个产品的生产者之外，还是一个消费者。请你列出最值得购买的五件商品是什么？以及为什么？

过去的五年虽然我是一个非常忙碌的创业者，但是，消费这件事上，我什么也没耽误，因为我和很多女人一样，压力大的时候就会买东西来化解。所以我在网上买了很多有用和没用的东西。

我过去的五年买的东西其实非常多，如果你这样突然问的话，我就先说一下我能想到的几个吧。

1、苹果的笔记本电脑。我每次用苹果的笔记本电脑的时候都有一个由衷感慨，如果这个世界上没有这家公司，我们无论付出多大的代价、多少钱都只能得到比它差很多很多的笔记本电脑。所以从这个意义上，我每次买苹果的笔记本电脑的时候甚至是怀有感激之情的。

2、90分铝合金箱包。我最近一两年出差变得特别频繁，所以我会很在意箱包。我试过各种各样的名牌箱包，但是我现在用的最多、也最喜欢的，是小米生态链企业90分出的一个箱包。它的铝合金箱包只要1750块钱，但我可以打赌告诉你，以我非常苛刻、非常挑剔的用户标准去看的时候，在绝大多数单项的比较里，我认为90分的箱包都是要好过市面上很多昂贵的奢侈品的箱包，比如rimowa的6000多块钱的箱包。

3、BOSE的降噪耳机。我每次用的时候心里都充满了感激，因为对于一个经常出差、而且要长时间忍受飞行噪音的人来讲，这个产品其实卖得挺贵的，好像是2600多块钱。但是如果你试过它的效果，会觉得卖6200块钱可能都是非常超值的。特别是，所有的名牌耳机现在都推出了降噪耳机，但是你横向比较的话会发现它们跟BOSE的降噪效果比，就是那一点差距永远克服不了。

4、B&W的805音箱。说到耳机以后，我想起的下一个就是音箱。我自己使用了这么多年的音箱器材里，B&W是一个最伟大的音响品牌。我在办公室里使用的B&W的805音箱，差不多是3万块钱左右一对，拿它横向去比较10万多、20万、30万、甚至50万一对的音箱，都没有听出明显的差距。那些大型音箱只是增加和改善了低频，而在中频和高频这些方面，相对于一个3万多的音箱来讲，没有太多改善。所以从这个意义上，你可以认为这个3万多的B&W805可能是全世界最超值的音箱了。

5、日本品牌的功率放大器。说完了音箱之后，再说一下功率放大器。你去买一个跟B&W805能够匹配的任何日本品牌的功率放大器，几乎都不会失望。虽然在音响界有一个偏见，大家总是鄙视日本的音频产品，但是我个人实际使用的体验和给很多朋友做盲测，只要是同价位的、任何一个主流的日本品牌的功放都是全面胜出同价位的欧美的名牌的功放。所以希望大家明白，如果你想给B&W805音箱配一个与之匹配的好的功放，并且价钱合理的话，你选任何价位相匹配的日本品牌的功放，几乎都不会失望。



罗永浩

这周的问答时间就到这里了，谢谢同学们的提问，如果你在创业中有什么困惑、或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。

我再重申下咱们专栏的更新时间，每周5次，周一到周五，上午9点准时更新。

我是罗永浩，感谢你分享我的干货日记给你的朋友，谢谢，咱们下周一见。



你应该提前收藏的
创业经验

此内容归「得到」App独家专享，版权所有，未经许可不得转载，侵权必究。
合作请联系get@luojlab.com



是“拿到钱比什么都重要”。

1.任何时候，有钱拿就一定马上拿

除非给钱的投资机构的条款极度荒唐离谱（一般也不会发生这种事情），否则，谁给钱就拿谁的，一定要记住，只有到账的钱才是钱，其他的都不是钱。口头承诺的钱都不是钱，响当当的投资大佬口头承诺的钱也不是钱，甚至是响当当的投资大佬书面承诺的钱也不是钱，全球知名的行业巨头签署协议承诺给你的钱也不是钱。那什么是钱呢？

回顾中国这些年热火朝天的创业大潮，投资机构签完了投资协议后最后一刻出现意外，没打款，导致创业公司死掉的例子比比皆是。所以任何时候，只有银行到账才表示融资成功，其他的不管过程和细节看起来多栩栩如生，多逼真，都不能当真。

我们在2016年也经历过一次非常非常逼真的融资，对方签署协议后拖了很久，既没说取消，也没说继续。对方的影响力很大，他们不打款也导致跟投的机构都不敢打款，都在观望，拖了足足半年后，我们资金断链快死掉了，一度计划把公司贱卖掉，为了操办卖掉的流程，只好主动提出取消协议。

为什么会有这样的情况呢？其实原因不重要，反正能肯定的是，对方肯定不是故意害你，大家都是做生意的，他这样做一定有他的理由或难处，重要的是你不能没有防备，因此死掉。这期间有另一个行业大佬要投我们，我们更希望拿前面说的那家的钱，所以一开始虽然没有拒绝另一家，但中间确实故意拖了一段时间，结果发现苗头不对的时候，另一家也心思不在这了，也没戏了。所以，记住这个血泪的教训，任何时候，有钱拿就一定马上拿。

2.不要太在意公司的估值

你最好拿的是一个所谓公允合理的估值价格。太便宜了你吃亏，这不说你也知道；贵了呢，你可能觉得占了便宜。

其实估值高肯定不是好事。创业者融资初期最容易犯的错就是总希望估值高一些，再高一些，这样自己开心，团队士气也高，出去跟朋友吹牛逼也提神，但其实估值高了隐患很多。

如果下一轮大家都嫌贵，你就融不到钱，如果你觉得不好融资，主动在下一轮愿意便宜一点，大家又会觉得你经营出了问题或是没了信心。

另外，同一轮的投资者里，

所以你拿了最高估值机构的钱，通常意味着要承受最大的压力，这也不利于创业公司正常发展。

再强调一遍，拿钱的时候，估值不重要，钱拿到手最重要。除非是荒唐离谱的价格和条件，否则，同一轮融资过程里，估值最低的那家如果马上就打钱，那就一定拿他家的钱，不要犹豫。记住这个无数前辈的血泪教训：只有银行通知到账的钱，才是真的钱。

【粟渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

3.不要过分在意稀释股权

只要没严重威胁到将来的控制权，钱拿得越多越好。即使威胁到了将来的控制权，它跟企业因为缺钱而死掉相比，也是微不足道的。

不要动不动就幼稚地讲王石的例子，比起那些不想稀释股权因而死掉的企业家，王石的所有烦恼都是甜蜜得足以让糖尿病发作的烦恼。再强调一遍，拿钱的时候，稀释股权没那么重要，钱拿到手最重要。

知识手记：

4.除了不要太在意估值之外，也不要在意融资额少

形势不好的时候，比如动不动就来到的所谓“资本寒冬”，这时候苍蝇也是肉，千万不要嫌少。早期融资更是无所谓，反正后面还有B轮、C轮、D轮。投资机构牛不牛逼也没关系，反正给了钱，能让公司活着发展下去，就没什么可犹豫的。再强调一遍，拿钱的时候，不要在意融资额多少，钱拿到手最重要。

5.拿行业巨头的战略投资时，不要怕站队

“怕站队”，这是在创业公司当中流传很广的一句傻话。它的意思是，如果你拿了腾讯的钱，可能某些业务就不方便跟阿里合作了，如果你拿了阿里的钱，有些业务跟百度合作，阿里可能就会不高兴了之类的。

其实，

比如你拿了A的钱，如果接下来发展的非常好，有出息，估值翻了好多倍，然后跟B有些合作，A也不会有多不高兴，就算不高兴他也会忍，反正你都给他挣了那么多的钱，他还能拿你怎么样呢？业绩好就不需要被迫站队。如果你接下来发展的不好又会怎么样呢？你很可能因此隔三差五要跟A求助才能活下去，这时候你哪里是被迫站队啊？这明明是感激都来不及的情况嘛。

所以呢，再强调一遍，拿钱的时候，不要在意站不站队，钱拿到手最重要。

创业融资的过程里，还会有各种各样的情况，有些事情想不清楚的时候，牢牢记得参考这个版块的第一条：任何时候，有钱拿就一定拿，其他的都是小事。

|今日得到：

1. 任何时候，有钱拿就一定拿
2. 不要太在意公司的估值
3. 不要过分在意稀释股权
4. 除了不要太在意估值之外，也不要在意融资额少
5. 拿行业巨头的战略投资时，不要怕站队

罗永浩

以上就是今天我和你分享的干货日记，欢迎你在留言区写下你听完之后的想法和感想，如果你有一些这方面的经历、感悟和问题，也欢迎你和我一起互动。

我是老罗，感谢你把我《我的干货日记》分享给你的朋友们。我们明天见！

Aa □ ▢ ▣ ▤ ▥ ▦ ▧ ▨ ▩

欢迎来到我的干货日记，你好，我是老罗，罗永浩。

本周我会用三天时间，和你分享“融资过程中普遍适用的注意事项”。

今天要说的是其中的第二个版块，也就是“创业者为融资投入多少时间和精力都不过分”。

在这个版块里，我们要讲的一共有三个部分：

1.在成功地完成一轮融资后，应该过多久就启动下一轮的融资？

创业初期，经常听到前辈们讨论这个著名的的问题，这个问题配套给出的备选答案分别是：“1.一个月后；2.三个月后；3.六个月后”。其实，正确答案是：第二天。

就是说，

那时候我总觉得这是为了强调一件事情的重要性所做的戏剧性夸张表达，现在，经历了五年多创业过程中的三次死里逃生后，我觉得这个正确答案一点夸张都没有。

大多数的创始人，尤其是在业务本身投入精力较多的创始人，都或多或少都会为了忙业务本身，而导致在找人、找钱的工作上投入严重不足，我自己就是非常典型的例子。

之前我每一次启动融资都是上一轮融资结束半年后才开始，结果每一次都搞得惊险万分。

一般说来，一个完整的融资过程，从开始接触投资机构到签约打钱为止，长达几个月很正常。过程中什么倒霉事情都可能发生，比如本来公司业务发展很好，结果中间有几个月由于某种原因业绩突然下来了，这时候态度本来很明确的投资者们有可能就改成观望态度，开始拖拖拉拉了。

这时候如果你有足够长的时间，还来得及把业绩弄上去；但如果你只剩三个月了，想先把业绩弄上去然后跟投资者们再谈，可能都已经来不及了。

另外，现金只剩两三个月的时候，跟刚接触的投资者谈，他会觉得你财务上缺乏规划，也是非常糟糕的结果。

还有就是，即便投资者认为你的发展前景不错，愿意投你，但如果知道你账上非常紧急，多数情况下他们都会趁火打劫，使劲压价，这不能怪他们，只能怪你自己。

相信所有的创业者都不会希望发生这种情况，所以牢牢记住，

2.永远保证账上有一年以上的现金。

即使你的公司已经是正现金流了，甚至是已经开始盈利了，脑子里的弦也要绷紧，不能放松。

微软天天教育员工说：微软永远离倒闭只有18个月；华为天天教育员工说：下一个倒下的是不是华为？

你可能觉得这些企业是故作姿态，其实是这些企业家经历过残酷无比的生死关头，才会形成这样的危机意识。

其实，创业公司受限于融资能力，受限于观念意识，受限于是否有那么多的时间精力去找钱等等这些因素，永远保证账上有一年以上的钱这一点很难做到，或者说多数创业公司都做不到，但创业后时刻保持警惕，把这句话放在桌面壁纸上，每天吓唬一次自己，效果很好。

根据风险投资数据公司 CB Insights 的调研，29%的创业公司都是因为资金断链倒闭的，这在创业公司倒闭的所有理由中排名第二。

所以时刻绷紧这么一根弦，使自己常年保持适度焦虑是有益于企业健康的。实际上，现代医学研究发现，保持适度焦虑，甚至是有益于身体健康的。

3.创始人要用超过一半的精力去找人、找钱。

你花了一年的时间，亲自带着十几个人全力整顿改造一个表现欠佳的业务部门，结果收效还不错，然后因为机缘巧合，招来了一个靠谱的主管，他只用了两个月的时间，就让这个业务部门成了公司的模范部门。

接下来你该用一年的时间亲自带队搞定下一个你不满意的部门，还是用几个月的时间精力为这个部门招一个靠谱的、胜任的新主管呢？答案很简单，

你咬咬牙，招了一个年薪高达一百多万的、比你的工资还高的企业高管，心里一直嫌贵；结果他上班第一个月，就给公司免费弄来了价值六七百万的资源。

这时候你应该怎么看待他的所谓高工资呢？你可能会觉得他甚至是倒贴的。

公司钱紧了，你亲自带队抓开源节流，带着一队人马，折腾了两个多月，节省了两百多万支出，你为此感到骄傲，感到得意；接下来的两个月，你总算能拨出时间集中精力谈投资了，结果因为这两个月投入时间较多，多接触了两家，最后比原定的计划多融了三千万。

这时候你该如何计算你前面的那两个月用于开源节流投入的时间和精力的价值呢？一边是用你两个月的精力节省了两百万，一边是你用两个月的精力多融了三千万，这个比较让人很崩溃。

事必躬亲型的创始人，经常犯的错误的就是：

这是我的血泪教训，希望你不要犯一样的错误。对于资金需求重的行业，找钱简直是最重要的事情。我当年用区区900万人民币启动做硬件，回顾那时候的恶劣情况，我用80%的精力找钱都是正确的。

| 今日得到：

1. 在成功的完成一轮融资后，应该过多久就启动下一轮的融资？正确答案是第二天。

2. 永远保证账上有一年以上的现金。

3. 创始人要用超过百分之五十的精力去找人找钱。

罗永浩

以上就是今天我和你分享的干货日记，欢迎你写下听完之后的感想留言。

如果你也有这方面的经历、感悟和问题，也欢迎在留言区里一起交流。

我是老罗，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友们。我们明天见。

你应该提前收藏的创业经验

此内容归「得到」App独家专享，版权所有，未经许可不得转载，侵权必究。合作请联系iget@luojiah.com

第23篇 | 融资“三板斧”：和投资人相处的技巧（3/3）



第23篇 | 融资“三板斧” ...

欢迎来到我的干货日记，你好，我是老罗，罗永浩。

本周的前三天，我和你分享的是，“融资过程中普遍适用的注意事项”。

今天要说的是其中的第三个版块，也就是“如何跟投资机构和投资人相处”。

1.第一次启动融资时，你最希望能搞定的那一个或那几个目标投资人，最好不要先去见，先多聊几家其他机构，练练手。多了解投资者们对自己的项目的普遍看法。了解的越多，准备得越好，最后去见目标投资人的时候，你已经不是几个星期前或几个月前那个完全没有经验的你了。

2.如果要同时谈一批投资机构，最好提前对潜在投资机构的决策速度有了解，必要时可以从决策最慢的那几家开始谈，免得到最后要做决定的时候，有些家已经有结论了，有些家还没走完流程。但这么做的前提是你用于融资的时间比较充裕，否则还是像之前说过的那样：谁决策快，就先跟谁谈；谁给钱快，就跟谁签。

3.注意个人信用，一定要向投资人提供真实信息。履历、数据、财务状况这些，可能谁都会做适度的美化，但一定不能造假，别指望尽职调查会查不出来。也许你刚好在这方面没有道德和伦理问题，不介意造假；即便如此，从纯技术层面上讲，造假也是很糟糕很不明智的选择。反正这个圈子就这么大，你造假穿帮的话，很可能大家都知道了。虽然你可能也听说过，国内的互联网创业公司的数据基本上都是造假的。问题是你在外面，永远不知道哪个是创始人跟投资人联手对外造假的；哪个是创始人自己造假把投资人也给骗了的。创始人和投资人联合造假的，投资圈里的人普遍都能理解，创始人骗投资人的，投资圈里的同志们普遍表示很愤怒，这听起来滑稽，但很符合人性。你以为大家都是骗投资人的，自己也高高兴兴地去骗，结果穿帮后，投资人都躲着你，后面就没得玩了。

4.如果创业团队里没有懂融资的合伙人或是主管，可以找金融顾问公司帮忙。虽然融资后要付手续费，但有执行力的金融顾问确实能节省你的时间，让你少走弯路。我们过去几年，在两轮的融资中都找过金融顾问，还是帮我们解决了一部分问题的。但一般说来，如果你的项目到处都难以融到钱，找金融顾问也不会改变本质。

5.轻易不要签对赌协议，除非山穷水尽。当然，确认山穷水尽的时候，把自己卖了也是正常的。美元基金通常没有对赌的毛病，对赌一般是人民币基金的习惯。虽然存在个体差异，但整体上来说，美元基金会习惯看长期回报，人民币基金通常会急功近利一些。签对赌协议，会使得创业团队制定战略和做决策时动作变形，比如有时候明明有更好的、更有利于长期发展的计划，但发现财务上可能因此完不成对赌的任务，就只好放弃对长期发展更有利的选择，全力地去做短期收入，这样的结果是，就算完成了任务，也很可能为将来的发展埋下了隐患。

【粟渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

还有就是，没有背景，没有后台，也没有经验的年轻创业者，如果跟那些名声不好的、老奸巨猾型的投资者签了对赌协议（这类条款里经常充满了法律陷阱），很可能最后完成了业绩任务后，还是会吃大亏。

6.尽可能多接触一些投资人，听听不同的投资者对项目的意见。

就算没拿到钱，通过交流学到东西也是有价值的。无论你从别人那里听过多少靠谱的忠告和建议，都不能替代直接跟投资人打交道。创业者经常犯的一个错误是，拿到钱就赶紧去干活儿，钱快花光了再去接触一轮投资者，这种做法说明他从观念上就有问题。对一个企业家来说，

所以即使不急着融资，也要抽空跟资本市场的人多交朋友。多一些投资人朋友，除了找钱方便，其他方面的好处也很多。比如，每天忙着做事的创业者，就算在科技的前沿领域嗅觉敏锐，多半也不会比每天看项目的投资者掌握更多的相关信息。投资人掌握的科技前沿领域的信息，常常还是没走进媒体或公众视野的，这类的信息，对科技行业的创业者来说，是非常宝贵非常有价值的。多数投资者从自己的生意逻辑上，也喜欢给自己投的公司和自己熟悉的公司之间牵线搭桥，促成合作共赢，所以你的投资人朋友多起来了之后，这类信息会主动来找你。

最后，千万不要总想着有一天能碰到一个特别有钱，又特别懂你的投资大佬，和你成为知己，和你相濡以沫，携手走向辉煌的明天。年轻的创业者在成功企业家的传记里看多了这种感人的传奇故事，总希望自己能碰到这种人。一般说来，这么想问题的人，都碰不到什么奇迹；而自己努力去创造奇迹获得成功的人，最后躲都躲不掉，全都碰上有慧眼的投资大佬了。你听清楚这个意思了吧？那些写成功企业家传记的人把顺序给写反了：**成功的企业家不是因为碰到了知己型的投资大佬所以获得了成功，而是因为成功，所以和投资大佬成了知己。**

| 今日得到

1. 第一次融资时，先多聊几家你没那么看重的机构练练手，然后再去见你看重的机构；
2. 提前了解一下准备谈的投资机构的决策速度，这样可以合理安排接触的时间表；
3. 注意个人信用，不要造假；
4. 必要时可以找金融顾问公司帮忙；
5. 轻易不要签对赌协议；
6. 尽可能多接触一些投资人并和保持交往。



罗永浩

好，以上就是今天我和你分享的干货日记，欢迎你写下听完之后的感想留言。如果你也有这方面的经历、感悟和问题，也欢迎在留言区里一起交流。

我是老罗，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友们。我们明天见。



你应该提前收藏的
创业经验

此内容归「得到」App独家专享，版权

Aa



的大前提下不大可能的。所以，这个问题正确的答案就是：除非去AB股这样的国家上市，否则绝对控制权是肯定没法保障的。

现在，我们知道的那些合法的手段，通常也就是保证上市前你能够最大限度地控制这个公司。上市前，你把利益都让出去了，但仍然能控制公司；上市后，有一些相关的人和你的一些高管会绑定一个时间，比如说四年不能卖。等到它能卖的时候，按照中国的《公司法》，只要进到市场流通的这些股份都是同股同权的。所以，只要你的高管、你的合伙人、你的投资人可以随便买卖，那么，卖的时候你曾经努力用一些合法手段维持过的那个控制权也会陆续地出现问题。

所以，很多上市公司的老板，如果从股份的比例上已经失去了控制权，通常会通过

就像王石早年通过跟华润的长期友好合作；但是，当华润不再支持他的时候，这个东西就变得没有办法保证了。一旦初期失去了控制权，在后续的发展里，它对很多已经成功上市，并且企业运作得良好的企业的老板来讲都是一个，可能是一个终身的课题。

什么样的底层员工可以迅速地得到提升？

原则上说我们会认为那些得到良好发展的员工都是因为他的实力和表现。但是，这个世界常常没有那么公平，就像我以前老讲的，

我们经常看到的人类社会的真实状况（包括在企业里）：很多人真的非常优秀，但是他不善于表达，然后他优秀的那个面就会明显吃亏。因为没有人知道，你能怪谁呢？

内向型的失败者经常有的一个没出息的心理就是：他特别希望他可以在那儿静悄悄地散发香味，别人就闻见了。但问题是：

安静的美男子一定是机会要少很多倍，虽然你是个美男子，你还需要做一个大声喧哗的美男子，这样机会就多得多。

一般来讲，能够问到我这样问题的人通常就是一个内向腼腆，苦于自己其实还不错，却不明白为什么不像其他同事一样能迅速得到提升。所以，我是觉得：

1.要训练自己表达的能力

比如说你要想方设法多做一些当众演讲，跟更多的人进行沟通。你可以参与社交场合或者是参加某个学习班或者课程；总之，而且，如果像我这么容易紧张和腼腆的人也能成为大家公认的中国最好的演讲家之一，那么，其实你不需要把自己变成这么强，你只需要能够在同事、领导面前和其他集体工作的场合准确地表达自己就足够了。如果要练到这个程度，我觉得有意识地去做一个基础训练是肯定能够达到的。

因为，我们后边也会涉及到一些如何做演讲的那部分课程。需要在这儿花点心思多听一听，应该是有帮助的。

2.通过阅读来修炼在不同的场合的准确表达

作为一个基层员工，如何在同事、领导在场的不同场合准确地表达也很重要。有的场合，你跟同事适合开玩笑或者表达；但是，领导在场的时候，那个未必就是得体的。反过来也是一样。

所以，我觉得除了听我讲后面关于演讲的这部分以外，可能也需要再看一些职场相处和沟通方面的书。

反正我是希望那些骨子里内向腼腆的人，能在这个外向型的人统治的世界里想办法通过训练和技术手段克服。你不用在外向和善于与人交流、交际这些方面达到特别强，只要达到及格的程度，在这方面就不太吃亏。这个是完全可以通过训练实现的，和天分无关。

创业者能兼顾事业和家庭吗？

这是绝无可能的。99%说兼顾家庭的创业都是骗人的。

过去中国这一拨互联网创业的大潮中，绝大多数创业者都是累得要命，完全无法兼顾生活和家庭，都是全力地拼，没日没夜地拼。但是，确实有一些例外。

我确实见过奇葩的例子，比如唐岩。陌陌的唐岩是非常轻松地完成了创业、上市、非常漂亮的盈利，完成了一系列的成功。但是，他在全程里几乎没有过特别疲惫，特别拼，特别劳累的时刻。虽然，他自己谦虚地说这是他运气好，赶上了风口和时机。但是，我不觉得是这样。因为，他是我这辈子见过的最聪明的人之一。

不过这个东西我觉得是可遇不可求的。所以，绝大多数正常人一定要把自己的创业定位成是：一旦走出这一步就是一条不归路，一旦走出这一步肯定照顾不好家庭。所以，你跟你的家人要有充分的沟通，还要有充分的心理准备。当然可以比如说，如果你把家搬到公司对面，那你中午至少可以回家吃碗盒饭嘛。

公司在摩托罗拉的时候，我们家就是租在公司的正对面，所以我走回家只要3分钟。这样的话，当我发现对老婆关照不足导致她情绪比较糟糕的时候，就会有意识地一起吃个午饭，改善她的情绪。

但是，本质上说，这个我觉得所有创业者应该有心理准备，要不然可能走到某一天，比如说你婚姻失败了，事业成功了，这个结果是不是你想要的，你要提前想好。如果你不在乎，那是你的选择；如果你觉得婚姻和家庭要比事业更重要的话，可能你一开始就不应该走出这一步。

 罗永浩

谢谢这几位同学的提问，如果你在创业中有什么困惑，或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。

我是罗永浩，感谢把我的干货日记分享给你的朋友，我们明天见。

你应该提前收藏的
创业经验

此内容归「得到」App独家专享，版权所有，未经许可不得转载、侵权必究。
合作请联系 net@duzilian.com

Aa

角度来讲，他要面临更多的风险，从进化的角度不是最优选择。

所以，我们绝大多数人在基因上就被设计成：到了一定年龄后，满足于利用自己过去的经验和所学来谋求利益最大化，而不是尝试通过冒险去学习新东西，尝试新的领域来获取进一步的生存和进化优势。

2.我的学习驱动力来自于“幼态持续”

但是，在少数人身上保持了一种不太正常的现象——幼态持续。幼态持续并不必然带来好的结果，有的人的幼态持续是终身很幼稚，心理年龄很幼稚；还有一种比较幸运的，就是我和老黄这种，虽然已经近五十岁的高龄，但是，在学习新的东西，尝试不同的领域这些事上，旺盛的那个好奇心还跟小时候很像。因为，小孩才会不停地问为什么，后来就有本书叫《十万个为什么》。

幼态持续带来的好处是：我们去学习新的领域、新的知识的时候，很幸运地被好奇心驱使。而且过程中的多巴胺分泌和激励，也就是生物学上的激励机制和回报都是非常可观的。所以不知不觉就学了更多的东西。

3.呵护你的宝贵的好奇心

所以，如果你凑巧跟我们一样是到了一个年纪以后，仍然对学东西兴致勃勃的人，千万不要被边上那些所谓主流的意见所打击，去抑制你的好奇。好奇本身是好事。

4.创业之后时间特别少，我最主要的学习方式是什么？

坦率地说，我在技能方面的学习绝大多数都是从书本上得来的。这个要从两个角度讲吧：

第一，有一些我自己操心 and 主持工作的业务部门，我在我身边不太有机会找到比我在这些业务上更强的人，我主要的方式还是靠读书。创业再忙再累，有一些书还是要读的，就是说定期读书。只不过我比较无趣的地方可能是2012年到今天看的基本都是商业书籍。

第二，请合伙人和同事分享内容知识。

但是，因为公司走到今天五年了，我们也来了一些非常有实力的合伙人和高级主管。在他们擅长的业务领域里，其实我已经能从身边的同事身上学习很多特别牛的知识，这是熬到了一个时间点发生的变化。

所以，如果问这个问题的人是一个年轻人的话，可能你还需要很长时间才能熬到那个点。到了那个点的时候，你原来读书获取知识的这个习惯不要变，同时你身边会多了一些资源，其实从整体的感受上是比以前更轻松能获得更好的营养了。

【粟渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

招聘有一定工作经验的员工时，发现某些有潜力的人才，但对方自恃过高，要价和当前能力不匹配。虽然我认为天分上来说，两年后他一定可以达到他要价相对应的能力要求。但是我们是否该以未来的能力预期来给相应的薪资来留下他呢？

这个问题可能没有一个唯一正确的答案，每个企业的创始人可能会有自己的判断和做法。以我个人为例，如果对方有潜力，但是自恃过高，要价不匹配，这样的话我决定要不要录取这个人的依据是：

如果有可替代性，并且那个人又自恃过高，那么问题就变得非常简单；如果他在特定的岗位上是很难替代的，甚至是不可替代的时候，我会忍受一切的不舒服、打击、折磨、摧残，包括薪资上我可能也会去忍。我相信，绝大多数理性的企业负责人都会采用这个方式。

老罗，对于一些工作能力强，但是比较散漫，对规章制度不屑一顾的人该怎么管理？作为企业管理人或者部门主管面对不同性格的人应该怎样相处或者管理，能不能举几个例子？

工作能力强，比较散漫，对规章制度不屑一顾的人，在我们公司其实是很多的。但你要看

如果他是在创意工作岗位上，这件事其实就没那么严重，因为他是在一个不太依赖协同工作的工作岗位。在这些岗位上，如果散漫，对规章制度不屑一顾，但是，他没有给同事造成非常明确和不公正的对待和伤害，我通常都是会忍。而且，我觉得没有必要去纠正他们，因为每个人能力优秀的一面必然伴随着这个优秀能力的负作用，那个负作用常常就是负面的。所以，我不觉得在这些岗位上是一个问题。

反倒是有一些创业者做了老板以后，由于他有很强的控制欲望，所以他不太忍受自己手底下这种人的存在，所以就毫无必要地对一些不需要锻炼这种能力的岗位的人有这个要求，这是完全不可取的。

从另一个角度，如果他做的事和规章制度是非常强相关的工作的话，那这个就没有什么办法，只能去批评、教育、说服、改造。

所以，我自己处理这些事的时候，可能付出了很多努力，但是没有什么特别不同于别人的技巧和方法。

还有一个，我想补充对工作能力强，但是比较散漫，对规章制度不屑一顾的人的管理方法。

这些人你可以给他很高的薪水，给他很高的认可和尊重，甚至是一些荣誉制度。但是，一定不要让他们做管理角色，这是早期创业者很容易犯的错误的。比如，手底下有几个“大功臣”，他们在早期创业的过程中立下了汗马功劳，以至于单是靠奖金、股份、期权已经不足以给予回报。然后，你会在发展过程中给他一些Title，然后让他去管理别人，这个是非常可怕的。

一定不要把给一个对公司有重大贡献的人一个管理职位这件事理解成是奖励，这是完全不对的。这是一个工作需要，不是奖励。所以千万不能给那些老功臣，不适合做管理的给管理的高位置。

但这个其实很多人都犯，我自己也犯过。而且这个犯完了纠正很困难。

在亚洲文化里，这个职位“能上能下”是极难实现的，极个别的企业可以实现，但绝大多数做不到。所以当你尝试把不适合管理的人放到了管理高位上，等意识到错误，尝试去纠正的时候，你就会发现严重地牵扯到了他的尊严和面子问题，导致这个事无论怎么处理，他可能都会走掉。

所以企业发展到足够大的规模的时候，从体制上可能要有意识地设计一些“虚

体制上可能要有意识地设计一些“虚衔”，但是级别、荣誉、位子都很高，可是不掌握实际的管理权力。这个可能也是从人性的角度出发很必要的这么一个部门设置。



罗永浩

这周的问答时间就到这里了，谢谢同学们的提问，如果你在创业中有什么困惑，或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。

我再重申下咱们专栏的更新时间，每周5次，周一到周五，上午9点准时更新。

我是罗永浩，感谢你分享我的干货日记给你的朋友，咱们下周一见。



这件事变得意味深长，意义深远了。比如一群黑社会凑在关公像面前喝血酒，发誓要同甘共苦，这样的仪式，是用来表示对一个集体的归属和认同。

我们也会用

等等。比如古代的文武百官早朝时给皇帝磕头的仪式，日本人对上级各种规定繁琐的鞠躬仪式等等，都是用来确立规则和权力关系的。

比如小学生入学仪式，表明你已经结束了家里无拘无束的日子，开始进入一个像军人一样受管制受约束的人生阶段了。

比如婚礼这种仪式，就是在一群人面前公开表示告别了单身汉角色，转变为一个对家庭负有责任的已婚者角色了。

企业发布会，也是这样一种仪式，这种仪式本身，也是为了达到上述的那类效果。所以企业通常是在以下这些情况时开发布会：比如公司出现重大事件，比如兼并、重组、达成某种战略合作、重大业务转型，或是推出了新产品或服务，融资成功等等。

这些特定时刻的发布会，作为一种仪式，通常意味着企业

等等。所以，无论是为了宣传推广，还是为了给内部提神打气，还是为了给合作伙伴和投资者信心，操办好一场发布会，都是非常重要的。

2.发布会是企业一系列商业宣传的核心焦点

发布会也是企业在一轮商业宣传和推广周期内，最重要的一个核心焦点。在整个的商业宣传推广期，事先的充分预热，当天的集中爆炸和释放，事后的持续推波助澜和发酵，最好都是围绕着发布会这一焦点来策划和实现。如果没有一场准备充分、执行有力的发布会，一个商业宣传周期内的整体活动，通常较难找到更好、更合理的聚焦和爆发点。

3.发布会是用户的“共振场”和商务拓展的机会平台

无论对 to C 的公司，还是 to B 的公司，发布会都很重要。

如果你做的是 to C 业务的公司，

在苹果还是小众产品的年代，每一场苹果发布会的视频，都让世界各地的那一小撮核心果粉（包括听不懂英语的）产生深深的共鸣。因为这种大型活动的持续存在，他们能感受到自己所处的群体，并没有想象的那么渺小和孤单，因此容易产生喜悦和更强的归属感。这种喜悦和归属感，还导致了核心用户像传道一样热情地积极分享和推荐。这种核心用户带着深切认同的传播，会在一个企业的合作伙伴、投资人和公众当中，造成深远的良好影响。一场成功的发布会，也是潜在用户的挖掘机，它让那些有独立判断，抗拒被硬广告的疲劳轰炸洗脑的群体，发现适合自己的东西。

如果你做的是 to B 业务的公司，一般来说，

一场成功的发布会，可以给行业伙伴带去信心，可以增加合作的可能性，可以有效触达企业客户，促进公司业务发展等等。

4.发布会让企业寻求媒体报道变得顺理成章

最后，纯干货、大实话、企业家通常不会告诉你的硬道理部分来了。在现代社会，发布会这样的商业仪式还有一个非常重要的作用：

因为这个仪式的存在，使得那些媒体不管你是请公关公司代为搞定的，还是送红包搞定的，还是用人情关系搞定的，报道你的公司的消息时，都显得非常自然，因此易于操作。不是每一个企业都像网红创办的企业那样自带聚光灯。

如果没有了发布会这个仪式，一家在社会上没有什么名气的企业，和另一家同样没有名气的企业的战略合作，本来没有理由被媒体大规模的密集报道。如果毫无理由地被媒体突然大规模报道他们的合作（这种情况通常也很难运作），甚至会显得很奇怪。举一个不恰当的例子吧，就像有些家庭办婚礼，只是为了收钱，不一定是为了办婚礼这个仪式的其它功能和目的。亲友中的很多人接到请柬去观礼，也是为了应酬和给钱，不是为了去吃一桌肯定不会好吃的宴席。可是办婚礼的人家，又不能不办婚礼，跟大家说，反正参加婚礼也挺受罪的，婚宴的东西通常也不好吃，要不你们别来了，就直接给我们钱得了……这实在太别扭了，就算你真干得出来，对方也很难配合。但办一场你可能仍然觉得多余和别扭的婚礼，事情就容易多了，对绝大多数人都是。

人类的行为模式里，有时候你能选的，只有别扭的，和更别扭的。企业家为了把事情做成，虽然不需要耍流氓，但自己感觉别扭的事，不喜欢的事，不舒服的事，很可能是每天都要做的，这也是企业家必修课和日常工作的一部分。怎么样？听起来有点消极吧？那做一个成功的企业家好像也没什么意思啊。如果你这么想，那我就说说企业家生活的积极的一面吧。一个成功的企业家，虽然每天都可能免不了要忍受很多自己不喜欢做的事，但他/她可以最大限度地让自己的老婆孩子、父母、兄弟姐妹，甚至是一些亲朋好友，都免于忍受这样的人生，这还是非常值得我们为之高高兴兴地奋斗下去的。

| 今日得到：

1. 商业发布会是一个仪式，它的必要性，也就是人类社会的仪式的必要性。
2. 发布会通常是企业在一轮商业宣传和推广周期内，最重要的一个核心聚焦点。
3. 无论对 to C 的公司，还是 to B 的公司，发布会都很重要。
4. 发布会这样的商业仪式还有一个重要的作用，它使得请媒体来报道公司这件事，变得顺理成章和易于操作。

 罗永浩

好，以上就是今天我和你分享的干货日记，欢迎你写下听完之后的感想留言，或者留下你就企业发布会想要问我的问题，我们在留言区里一起交流。

我是老罗，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友。我们明天见。

 你应该提前收藏的

Aa



欢迎来到我的干货日记，你好，我是老罗，罗永浩！

本周的话题是“**发布会是创业者的必修课**”，今天的课程就来介绍“**如何做好发布会的前期准备工作**”。

1.发布会的时间安排

一般说来，事件类型的发布会或者是 to B 类型产品的发布会，对场地要求就没有那么高，人数也不会特别多，比如一百多人到三五百人是较普遍的情况。通常也就是在高档酒店的大型会议室或大堂举办，这种情况下**提前两三周订场地**就可以了。

如果是

，而且通常会对发布会场馆要求更高，人数从五百人以上到两三千人都是很常见的。

在很多大城市，大型专业场馆的数量都是严重不足的，以我们相对比较熟悉的北京、上海、深圳为例，

这对企业来

说，是非常头疼的事情。提前半年就订好发布日期，这么长的时间周期内，各种主观、非主观的变化都有可能发生。为了万无一失，我们通常采用的方式是**提前半年订好相邻两周左右的两个日期**，这种情况下，场馆方通常会同意你在最后两三个月的时候免费取消一个。有时候遇到极端情况，损失订金也是有可能的。

另一种情况是，如果你提前半年订了一个日期，场馆方通常会同意你在日期到来前两三个月免费改一次或两次时间，但要取决于你要改的那个时间点是否仍有档期。由于多数租赁方也都是被迫提前半年就订场馆的，所以他们的计划发生变故取消或改期的情况也比较常见。

所以为了给记者提供方便，以及为了保证事后传播的有效性，**比较合理的时间安排是周二到周四的下午**。道理上是这样的：周一记者很可能临时有事，那就答应过也来不了了；周五来过之后做报道没问题，但周六周日的新闻会严重损失传播量。另外媒体工作者晚睡晚起很常见，所以安排在上午也不太好。所以最合理的时间是周二到周四的下午。

锤子科技的情况比较特殊，我们多年以来都是周二到周四的晚上七点半开。因为我们的发布会动辄上万人，而且卖门票，这时候道理就跟演唱会差不多了：如果下午开，上班的观众会赶不过来，就可能影响上座率。

2.发布会的地点及场馆选择

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】

一般说来，多数公司都会在公司所在地的城市举办发布会。但是

最主要的一个原因是北京的媒体最多。如果企业自己的公关部门，或是在外面请的公关公司靠谱，能最大限度地保证媒体报道的覆盖量。

在北京，大型专业场馆的审批手续是相对严格的。虽然场馆租赁方通常会帮忙协调审批手续，但和商业化程度更高的上海或深圳比，还是非常麻烦的。另外，即便是事先得到了承诺，也有可能因为北京市的某些活动导致企业的发布会被临时叫停。

否则就要面临最后关头取消活动的尴尬局面。但遇到这类情况，损失惨重的改期或改地点是免不了的。

3.发布会现场的技术支持

大型场馆的活动，对舞台搭建，灯光，音响，投影或LED屏幕等技术支持要求非常高。

企业可以

，否则到了活动当天，出现各种大大小小的技术故障或是效果得不到保障的情况，是大概率事件。通常出现这类情况，要么就是专业公司不够专业，要么就是偷工减料。

另一种相对省心的情况是

，比如奥美公关这样的机构整体打包解决，但动辄贵出来好几倍的价格，通常不是创业公司所能负担的。

4.发布会相关的物料准备

发布会必备的物料包括海报，大尺寸喷绘的展板或背景板，X展架，刀旗，门票，邀请函等等。

发布会当天，要在舞台上用到的物料，最主要的就是 Keynote 或 PPT 版本的幻灯片。（

预告：我在后续的课程中，至少会用一周的时间和篇幅，详细讲解

；同时我也会用至少两周的课程篇幅，详细讲解

。）

一般说来，准备充分的企业发布会活动，物料里还包括烘托气氛的开场视频。如果是产品发布会，还会有产品的广告视频，通常是制作精良的3D宣传片。另外，活动结尾处掀起高潮的时候，播放一段描绘企业美好前景的煽情视频也是常见的处理方法。



幅，详细讲解（比如：产品发布会物料清单。）

一般说来，准备充分的企业发布会活动，物料里还包括烘托气氛的开场视频。如果是产品发布会，还会有产品的广告视频，通常是制作精良的3D宣传片。另外，活动结尾处掀起高潮的时候，播放一段描绘企业美好前景的煽情视频也是常见的处理方法。

这些物料的清单，每一家企业做的都差不多，但每家企业做的水平却相差甚远。如果企业内部没有懂行的人，或是管理团队缺乏这方面的敏感性，最好交给可信的专业团队来处理。如果管理团队对相关专业团队的作品集的判断也有困难（其实管理层觉得判断起来有困难是好事，说明至少你知道你不知道，这远好过你不知道你不知道），可以在自己的朋友圈子里找这方面相对懂行的朋友帮忙选择专业制作公司。虽然管理层完全不懂这些的企业，一般说来，没必要在这些物料的制作上假装公司的品位有多么好，但从另一方面，如果因为不懂这些，导致选错了制作公司，很有可能在现场拿出一堆极为丑陋和恶劣的东西，影响企业的形象。

5.发布会的主持人

对于非网红、非相声演员、非脱口秀明星创业的公司来说，发布会的主持人往往是企业最容易出现尴尬的地方。

就像令人难堪的婚礼，令人想笑又不能笑的葬礼一样，企业发布会上几乎一定会出现的各种各样的尴尬：比如领导说蠢话导致的尴尬；比如员工当众拍马屁导致的尴尬；比如嘉宾不得体导致的尴尬；比如各种原因导致长时间冷场时的尴尬；比如媒体提问时管理层答不出来顾左右而言他的尴尬……一个优秀的、专业的主持人，能最大程度地解决，或至少是明显地改善这些尴尬场面。

当然，如果你找错了主持人，他会让这些尴尬的程度通通翻两倍。



罗永浩

好，以上就是今天我和你分享的干货日记，欢迎你写下听完之后的感想留言，我们在留言区里一起交流。

我是老罗，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友。我们明天见。



这场搭建的时候，至少只委派市场部或公关部门的人去现场监督就可以了。再一次提醒，如果自己公司里没有懂行的人，就要在朋友圈里找大致懂行的朋友帮忙监督。这些所谓的专业公司不专业，或不老实，是普遍存在的现象。

搭建结束后，所有需要在发布会上演讲或登台参与仪式的公司管理层和所有相关人员，包括邀请的主持人，都要去现场彩排。

如果时间允许，能走完两三遍当然更好。至于需要在发布会上做主要演讲的人，彩排十遍八遍也不过分。很多事件型的企业发布会，走完过场让媒体能发个稿子就算完成任务了。但如果是消费类产品或服务的发布会，给现场观众和媒体造成良好印象是至关重要的，在这种情况下，充分的彩排是绝对必要的。

3.现场临时工作人员的培训

如果是规模较大的发布会，现场会需要很多引导观众入座或是解答疑问的临时工作人员，虽然场馆方可以代为安排募集和招聘，但我们多年的经验是，企业

现场观众遭遇态度恶劣或是不耐烦或是不够友善的工作人员，一定会对举办发布会的企业产生不良印象。

4.发布会当天的整个流程

开场前嘉宾签到，媒体签到，必要时也可以做一个在背景墙上签字并合影留念的环节。但这个环节，通常是在现场来了很多在社会上有知名度或影响力的人物时才会采用，否则会显得有些古怪。

主持人开场并介绍整个发布会流程。如果事先有制作烘托气氛的开场宣传片，效果会比较好，至少一个尝试烘托气氛的宣传片，会让现场来的人尝试去配合。如果没有这样的宣传片，则需要专业的主持人开场时讲一些活泼幽默的开场内容来烘托气氛。如果发布会邀请到了有分量的嘉宾，企业通常会请主持人开场时点到他们的名字，以示自己有关系，有影响力，有朋友，有实力等等。

需要说明的是：以上的流程都是企业发布会的常规合理流程，如果你的企业有一些明显不同于其他企业的地方，使得上述流程可以变得没有必要，当然完全可以按照自身的特点来相应安排。比如锤子科技的发布会，就从来都没有上述的流程。

接下来是**企业负责人或高管的主题演讲**，通常这是发布会活动最重要的主菜，一定要严肃准备，认真排练。职业的演讲者，会为了一个小时的演讲准备一百个小时，企业负责人没有那么多时间，或者说这件事对该企业没有那么重要，通常情况下也得准备十几二十个小时的时间。除非是天才，否则企业负责人看起来从容淡定的，干净利索的，挥洒自如的，在观众和媒体面前给企业严重加分的演讲，都是他花了大力气认真准备，反复排练的最终结果。

顺便说一下，这些年，整个商业世界都受了乔布斯的影响，一窝蜂地由企业创始人或CEO站出来做产品发布会的主题演讲。包括很多完全不具备正常人的演讲能力，甚至普通话比外语还难听懂的CEO。其实这是完全没有必要的，如果CEO自己能讲当然好，如果CEO格外不能讲，安排自己企业里外形好，口才佳的高管演讲也是没有任何问题的，如果该高管是CMO或市场总监之类，就再合适不过了。

无论是创业公司请来重量级公司的负责人站台撑腰，还是大公司请来重量级战略合作伙伴捧场，让这种商业领域的重要人物上台讲几句话，对发布会活动本身的效果一定是加分的。只是安排这类环节时，

无论如何，

这来自企业负责人的演讲内容本身效果最好，如果做不到，播放一个事先准备好的高品质视频也可以，实在不行，做一个戏剧性的仪式高潮设计也可以。比如，所谓的启动仪式就是常见的一种做法，你可以在百度的图片搜索里输入“发布会”和“启动仪式”两个关键词搜搜看，看完了不要笑，记得我们前面的课程里说过的：人类需要仪式。

最后，不管你是真诚的还是虚伪的（当然，真诚的永远更有力量），技术上，

比如，你这场发布会的主题，是要去赚外国人的钱，升华的结果是：“我们要把民族产业和民族品牌走向国际化”，听起来好很多吧？再比如，你的企业在城镇的业绩已经接近饱和，很久都不增长了，于是决定去赚乡下人的钱，升华的结果是：“我们要服务好被科技行业遗忘的六亿同胞”，大概就是这一类的感觉。

如果是事件型的发布会，活动结束后请媒体发通稿就差不多了，这通常意味着这件事告一段落了。如果是消费类产品的发布会，发布会的结束，意味着市场公关和销售部门长达半年到一年的长征才刚刚开始。

我在文稿的结尾为你准备了你可能需要的一些资料，比如锤子科技历年的倒计时海报、历年的现场物料在现场的大致效果示意图、历年的现场宣传视频以及完整的活动筹备流程图、内容筹备流程图和现场活动流程图，记得有空时看看。

参考资料：(复制链接至浏览器即可查看)

1.锤子科技历年倒计时海报：
<http://huaban.com/boards/37422820/>

2.锤子科技历年现场物料样本和效果图：
<http://huaban.com/boards/37422865/>

3.锤子科技历年现场宣传视频：
<http://www.smartisan.com/pr/#/videos>

发布会参考流程图：
(点击图片即可保存至本地；如图片无法清晰显示，请更新至最新版APP)

发布会的筹备工作，从发布会前 3 个月左右就要开始了。在发布会前 3 个月左右，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的主题和目的。
2. 确定发布会的时间、地点和规模。
3. 确定发布会的嘉宾和媒体。
4. 确定发布会的议程和流程。
5. 确定发布会的预算和费用。
6. 确定发布会的物料和道具。
7. 确定发布会的安保和交通。
8. 确定发布会的餐饮和住宿。
9. 确定发布会的现场布置和装饰。
10. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会前 1 个月左右，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会前 1 周左右，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会前 1 天，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会当天，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

在发布会结束后，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

确定发布会的内容结构

确定了发布会的主题和目的后，你需要确定发布会的内容结构。发布会的内容结构应该包括以下几个部分：

1. 开场白。
2. 产品介绍。
3. 嘉宾演讲。
4. 媒体问答。
5. 结束语。

发布会素材准备

在发布会前 3 个月左右，你需要准备以下素材：

1. 发布会的主题和目的。
2. 发布会的时间、地点和规模。
3. 发布会的嘉宾和媒体。
4. 发布会的议程和流程。
5. 发布会的预算和费用。
6. 发布会的物料和道具。
7. 发布会的安保和交通。
8. 发布会的餐饮和住宿。
9. 发布会的现场布置和装饰。
10. 发布会的现场直播和录播。

汇总、整理、熟悉演讲素材

在发布会前 1 个月左右，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

幻灯片制作，及产品功能演示准备

在发布会前 1 周左右，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

彩排

在发布会前 1 天，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

直播媒体测试

在发布会前 1 天，你需要完成以下工作：

1. 确定发布会的嘉宾和媒体。
2. 确定发布会的议程和流程。
3. 确定发布会的物料和道具。
4. 确定发布会的安保和交通。
5. 确定发布会的餐饮和住宿。
6. 确定发布会的现场布置和装饰。
7. 确定发布会的现场直播和录播。

发布会正式开始

发布会现场活动流程

暖场音乐 & 开场画面

从有观众入场时开始播放暖场音乐，帮助观众舒缓情绪。

屏幕上打出一张有视觉冲击力且与发布会主题相契合的图，吸引注意力。

嘉宾签到，媒体签到

当发布会邀请到许多在社会上有知名度或影响力的嘉宾时，如有必要，可以在签到时设置一个在签到墙上签字并合影留念的环节，以烘托现场发布会的气氛。

主持人开场

最好能以一个轻松的段子作为开场，迅速调动台下气氛。另外，如果台下坐有一些有分量的嘉宾，主持人可以在开场时点到他们的名字，以示各位嘉宾的影响力、有朋友、有实力等等。

介绍发布会的几大议题

将发布会的主要内容拆分成几大板块，把板块的主题告诉大家，让听众对发布会的议程形成概念。

从几个主要方面讲解产品

以锤子科技的发布会为例，常常从工业设计、硬件、软件三部分介绍一款新手机。

播放产品介绍视频

最好能够花点精力制作一支精美的产品介绍视频，塑造和提升产品的调性。

插入数据、演示视频或现场演示

如有必要，加入各种实验数据，进一步提升信任感，并结合生活场景讲解新产品的使用方法。

请相关负责人上台讲解

如在讲解工业设计时，可请工业设计负责人上台；讲解软件时，可请软件产品的负责人上台。

一个事先设计好的高潮

在发布会开始前，必须设计好一个高潮，要让人们可以记住这场发布会。这个高潮来自企业家本人的演讲内容本身效果最好；如果做不到，播放一个事先准备好的高品质视频也可以；实在不行，做一个戏剧性的仪式音乐设计也可以。比如，所谓的“启动仪式”就是常见的一种做法。

公布售价和销售渠道

明确告知价格和销售信息，以便大家可以第一时间购买。

邀请重量级嘉宾站台

如果现场嘉宾中有重量级的商业人物，可以邀请对方上台讲话，作为企业新产品或新业务方面的背书。

讲述公司的理想和愿景

发布会结束时，落脚在动人的价值观或理想，留下一个意味深长、令人充满期待的结尾。



罗永浩

好，以上就是今天我和你分享的干货日记，欢迎你写下听完之后的感想留言，我们在留言区里一起交流。

我是老罗，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友。我们明天见。

推荐阅读：

《如何筹备好一场发布会上？（上）》

你应该提前收藏的

创业经验

Aa

有些企业的发布会请明星来，是为了拉人气，保证现场的上座率。如果是为了这个，那请明星还不如直接给来现场的人送礼物，利诱他们出席。比如某手机公司就直接给来现场的全部所谓“粉丝”每人送一部平价的手机，现场就会彻底爆满。当该公司CEO宣布活动结束，大家可以去排队领手机的时候，全场对着CEO发出雷鸣般的欢呼，这虽然看起来未必有多高大上，但要好过明星上场的时候，全场对着明星发出雷鸣般的欢呼，轮到CEO上台的时候，大家都在低头玩手机。

当然，有些公司一场发布会就请几十个大明星来，常常是为了对竞争对手秀肌肉、给合作方秀实力、对公众制造跟企业实力相关的话题等等，这是另外的商业逻辑，不在这里讨论。

3.细节决定企业形象是否正派体面。

直播流行起来后，有些大众消费品的发布会按照自身产品异常亲民的定位，现场会邀请大批瓜子脸主播来做现场直播，这无可厚非。但就算你们生产的是“狂亲民无比”的产品，只要不是情趣用品或夜店用品这些特殊类型的，就要记得对经纪公司明确要求：要求出席现场的主播们穿着端庄得体，不要过于暴露。

很多企业高管，早年为了创业，书都没有时间读，所以虽然人可能很好，但

现场有时候也会需要用到礼仪小姐，这些可以找专业公司付费帮忙解决。但也要注意，最好提前跟对方沟通好细节，比如礼仪小姐的穿戴打扮风格之类的，最好都给对方一个具体要求，否则多可怕的事情都有可能发生。我一个朋友的互联网金融公司在丽都（北京的一个商业中心）附近的诺金酒店开一个高大上的发布会，他们预算充足，所以发布会打包给了一家公关公司操办，公关公司当天的安排和服务整体上几乎无懈可击，但由于某些未知的原因，现场十几个礼仪小姐全都穿着无比紧身的肉色的一件套式的超短裙，远远地看过去，就像……反正大家都很崩溃。

另外，除非产品定位的特殊需要，发布会上尽量不要使用那种以前在日韩港台地区常见的，让穿着裸露的女模特举着产品走秀的方式。

4.要提前做好突发状况的应急预案。

，或多或少都会出现些问题，只是有些情况处理得好，所以观众甚至不知道后台出了事故而已。

Keynote 或 PPT 做的幻灯片出问题是常有的情况，通常应对的方式是准备至少一台应急的备用电脑，并且连接到专业的切换台上，现场出现问题时，观众甚至还来不及反应，就无缝切换到另一台备用电脑上了。

麦克风异常是另一种常见情况，应对方式是上台的演讲者会在胸口别至少两个无线的胸麦，这样如果中途出现异常时，负责工程的工作人员会关掉第一个胸麦的声音讯道，打开第二个备用胸麦讯道。

为了镇定自若地消除这种可能的危机，给现场工作人员留出抢修时间，演讲者提前准备几个应急的笑话或是小故事，是比较有效的方法。虽然这种临场应变能力跟运作企业的的能力没什么关系，但普通公众下意识里会觉得：一个在这种紧急情况下，轻描淡写地把危机化解掉的人，看起来更像是无论如何都能排忧解难把公司运营好的企业领袖，而那些在这方面缺乏训练，但其他更重要的方面非常优秀的企业管理者，在事故现场的公众眼里，通常会显得笨拙和无能。

另外，由于现场情况很复杂，而且不能提前预测所有可能发生的情况，所以仍然可能需要专业的主持人在旁边用各种方式帮忙救场，这个最好和主持人事先也彩排一下。

5.关于现场嘉宾的座位安排。

说到活动现场嘉宾座位如何安排的问题，可以这样讲，比起文化界、艺术界、科学界的活动来，商业界活动的嘉宾座次安排是最简单直接、最淳朴憨厚、最纯真可爱的。因为

这一点我实在太喜欢了。

你知道文化界的活动排座次有多麻烦吗？你是让德艺双馨但一辈子没写过什么好作品的文联退休老主席坐前排呢？还是让著作等身拿奖拿得手软，但过去的十几年没有一本书卖过五千册的著名作家坐前排呢？还是让小说累计卖出七千万册，作家财富榜上年年排前三，但基本上是一个“文盲”的畅销作家坐前排呢？

6.做企业的人，要想尽一切办法去解决问题。

最后，我对那些性格比较细腻敏感的创业者们想说的是，多数情况下，企业的发布会作为一种仪式，都会显得比较假，比较无趣，甚至比较没劲。但时不时地完成一个仪式性的东西，是一个成年人的责任。对创业的成年人来说，更是一种必要的工作和义务。

那些年轻时对很假、很无趣的、很没劲的婚纱摄影嘲笑不已的男人，最后结婚的时候，几乎都无一例外的，为了让老婆高兴，去拍了一本厚厚的、很假的、很无趣的、很没劲的婚纱摄影集。这是人类的婚姻，最让我感动的部分之一。

前年在上海，国内一家著名的手机公司的销售负责人告诉我，他们的大型活动，每次都安排得无比的细致和专业。因为担心中途观众走掉了现场画面不好看，他们会让场地内所有过道边的座位上，坐的都是自己安排的工作人员，而且开场后全程不许去洗手间。他说：“场地里的座位排得特别挤，这样里面位置的观众准备走的时候，如果过道边的人都没走，他们会觉得不好意思打扰别人，所以忍住多待一会儿；可是如果这些工作人员不小心走开了，回来后会发现那一整排的人都消失了，哈哈。老罗啊，我们的发布会做不到你那种效果，所以工作细节特别重要……”

当时我觉得他们干的活儿很可笑，居然用这样的方式才能勉强留住观众，何必呢？但这两天我写这个课程的文字稿，尝试尽量像一个没有网红CEO的公司那样考虑发布会如何操办时，想起来这件事，突然觉得非常感动。

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你

你



罗永浩

好，以上就是今天我和你分享的干货日记，欢迎你写下听完之后的感想留言，我们在留言区里一起交流。

我是老罗，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友。我们明天见。

推荐阅读：

《如何筹备好一场发布会上？（上）》

《如何筹备好一场发布会上？（下）》



罗永浩

好，这周的问答时间就到这里了，谢谢同学们的提问，如果你在创业中有什么困惑，或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。

我再重申下咱们专栏的更新时间，每周5次，周一到周五，上午9点准时更新。

下周我会分享

，也都是干得不能再干的纯干货。

我是老罗，感谢你分享我的干货日记给你的朋友，咱们下周一见。



你应该提前收藏的

坏消息是：有些人害怕，但没那么害怕，至少没有你那么怕。

但还有一个好消息：那些演讲能力特别强的人，包括人类历史上最擅长演讲的，比如丘吉尔、希特勒、马克吐温、乔布斯、罗永浩等等，这些人原来也都是特别害怕演讲的，即使是后来他们把自己锻炼成了公认的优秀演讲家，他们上台前也只有两种状态：一种是紧张，一种是非常紧张。练成和没练成的唯一区别是：

当众演讲到底有多吓人呢？先说说我吧，我不止一次的想过，也跟家人朋友说过，如果我做锤子科技的同时，不用去做发布会这样的公开演讲，我愿意少活五年。他们有时候觉得我这是夸张的说法，其实我一点也没夸张。

美国喜剧演员 Jerry Seinfeld，也就是情景喜剧《宋飞正传》的男主角，他有一次说，统计表明：人们最害怕的事儿就是当众讲话；第二害怕的才是死亡。所以，参加葬礼的时候，躺在棺材里要比站在那里致悼词舒服得多。

马克吐温也说过：

2. 正是因为这么吓人，演讲这门手艺练成了就非常有价值，因为大多数人都会因为害怕而练不成。

我一提起演讲，很多人就误以为是说那种大型的商业发布会，然后就说什么“有几个人有机会对那么多人演讲啊？你练这个干嘛呀？你用的上吗？”

其实，
，比如说：你是一个创业公司的老板，你们的业务不需要开大型发布会，但你公司内部总要对员工讲话吧？就算你们公司不频繁搞洗脑大会什么的，但一年一次怎么也有了？至少开年会的时候是需要的。还有，就算你不是老板，也不是高管，是一个只带十几二十人团队的小主管，不也得领着他们开会吗？开会的时候，你对他们讲话，需要的也是演讲的能力，你可能这种情况下没那么紧张，但你没练过演讲，对着自己属下的员工，虽然不紧张，但还是讲得很差，这肯定不是你希望的。

有可能你连小主管也不是，只是一名普通基层员工，那需不需要演讲能力呢？当然也需要。比如说你能力很出色，结果公司开会的时候，你跟领导和同事汇报工作时，一发言就紧张结巴，其他部门的同事或公司高层的领导，看你笨嘴笨舌，误以为你人也笨，这肯定不是你希望的结果。有些同事可能能力跟你差不多，甚至还比你差一些，但在一个公司高管出席的会上汇报工作时表现得非常出色，给管理层留下了很深的印象，没多久就升迁了，这种事情在企业里很常见。

有时候，腼腆内向的人会感慨，感慨在这样一个外向型的人统治的残酷世界里，性格内向型的人太冤了。可具有讽刺意味的是，有心理测试表明：即使是那些腼腆内向的人，通常也倾向于更信任那些在任何情况下都显得开朗自信，落落大方的人。

而且你做这些事的时候，通常只有一个几分钟到几十分钟的表现机会，为了表现好一些，一定要提前锻炼演讲能力，否则处处吃亏。所以有些教人演讲的书上说，演讲是一个能改变命运的能力，不是没有道理的。

3. 消除演讲恐惧的唯一方式，就是多讲。

你可能经常听到一些不靠谱的所谓演讲专家说，你当众讲话的时候，如果感到紧张，可以想象观众都是裸体的，于是你就不紧张了。这种扯淡的所谓窍门还有很多，你通通不要信。

想要学会游泳，唯一的方式就是到水里去练。你躺在床上，趴在床上把蛙泳、蝶泳、仰泳、自由泳的动作全练熟了，并且想象床单就是水，真到了水里一样会淹死。

这相当于浅水池里练游泳，你知道最坏结果也就是呛一口水，肯定淹不死，也就没那么吓人。自己练习演讲时，一定要录音录像。

，除非你自己的判断力有严重的问题。

万一真觉得判断不了，可以放给亲友听，要找那些即使当着他们的面丢人，你也不是特别不好意思的亲友，放录像给他们看。因为你跟他们很熟，所以当着他们的面讲，和一个人跟对着空房间讲，以及将来对着外面的人讲，感觉都是不一样的。对空房间讲，是因为刚开始学习的阶段不得已；对着外面的人讲，是将来的真正需求；而对着自己的亲友轻松自如的演讲的能力，是职业演讲家都用不着的能力。所以比较好的方式是给他们放你一个人演讲时的录像，而不是当面给他们讲，免得将来还要适应理顺三种不同的情况。

第二个阶段是，

如果你在一个有一定规模的城市生活，尝试到搜索引擎里搜索你所在的城市名，加上“演讲俱乐部”或“演讲沙龙”这样的关键词，多半能找到免费的活动或收费的培训机构。也许组织者或培训机构的水平有限，但你需要的只是对着一群人陌生人演讲的锻炼机会而已，不用太在意他们的专业水准如何。

如果没有意外，头几次对着陌生人讲，多半是会出丑的，至少不太可能直接就讲得很好。但没关系，要记住，把演讲练成的唯一方法就是，多出几次丑就练成了。

考虑到因为脸皮薄，所以学习演讲半途而废的人特别多，我见过很多这样的人。我一直希望能组织一个大家都戴上面具练习演讲的演讲沙龙，我相信这种形式一定是非常管用的。我会尝试跟得到讨论一下，看看我们能不能合作做一个这样的演讲沙龙。

最后，我想对那些希望把演讲能力练好又心怀恐惧的人说的是，那些所谓成功的人，都是不畏惧去做自己畏惧的事情的人，加油！

罗永浩

好，以上就是今天我和你分享的干货日记，欢迎你写下听完之后的感想留言，我们在留言区里一起交流。

我是老罗，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友。我们明天见。

你应该提前收藏的
创业经验



罗永浩

好，以上就是今天我和你分享的干货日记，欢迎你写下听完之后的感想留言，我们在留言区里一起交流。

我是老罗，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友们。我们明天见。



你应该提前收藏的
创业经验

此内容归「得到」App独家专享，版权所有，未经许可不得转载，侵权必究。
合作请联系 iget@luojilab.com

用户留言

Aa



在昨天的课程里，我一再强调，人类喜欢听笑话，因为“我们的大脑就是被设计成这个样子的”，这是什么意思呢？下面我从三个方面来解释一下：

内啡肽是一种为我们提供舒适、快乐和美好感觉的神经递质，除了产生愉悦感，它甚至还有止痛的作用。这一定程度上也解释了为什么小孩子摔倒疼痛哭哭啼啼时，大人会去逗孩子笑，孩子被逗乐了，笑上一会儿，也就没那么疼了。而且相比较而言，通过笑获取内啡肽的分泌，会更佳高效和经济：你笑上一会儿，要比跑步跑上半天，按摩师捏上个把小时，或是吃四川火锅吃得满嘴起泡容易得多。

现代的进化心理学认为，有趣好笑的事物常常伴随着某些不协调的、新奇的、或是独特视角的东西。一般说来，没有受到启发，自己就能发现这类事物的人，通常需要更高的认知水平，进化会激励这样一种正向的能力。比如，老师在黑板上画了两座山头，要小学生照着画，大部分孩子会老老实实的画。有些早慧的孩子会从山头的曲线里，联想到乌龟壳、甲壳虫、女人胸和屁股等等，于是就笑嘻嘻地画成了这些东西，并且拿给小伙伴们看，一起高兴上半天。具有这种特质的孩子，貌似也没什么稀奇，无非也就是被别人认为“有意思”、“好玩儿”、“调皮”等等。但是从概率上，他们在长大后，比起那些不具有这种特质的孩子，更容易从某种物体的曲线里受到启发，发现流体力学，空气动力学最初的原理之类的，因为这种人通常具有发现的能力和更高的认知水平。当然，这种结果有时候也是不可控的：他们也可能长大后，成为色情漫画的画家。

能够理解笑话，也是脑功能健全的一个重要表现。听到并理解笑话后，大脑的活动会更加活跃。有些奇怪的病症，比如阿斯伯格综合征的患者，常常是无法理解笑话和双关语的。

2.为什么不建议那些原本缺乏幽默感的人去努力练好讲笑话的能力？

所以教你演讲的培训机构，要远多于教你讲笑话或培养幽默感的培训机构。

所以演讲培训班招生的时候不挑学生，即使是培训职业演讲者的培训机构，也不像培训喜剧演员的艺员培训班那样，对入学的学员挑选得那么严格苛刻。而且受过专业训练的演讲者上台演讲，获得一个基本的认可通常是没问题的；一个受过幽默感能力提升训练的人上台讲笑话，下面都感到很冷，是时有发生。对于幽默感的训练，马克·吐温有一个看法，他说：“研究分析幽默，就像解剖一只青蛙，也许你能收获很多东西，但最终得到的只是一具青蛙的尸体，而不是青蛙。”这句话供你参考。

提升生存能力的学习和训练，整体上要合理的权衡自身的优势和劣势。一般说来，一个天生幽默感欠缺的人，我们不建议他/她投入大量的精力去尝试提升讲笑话或表演喜剧的能力。就像对一个长得又胖又丑的男演员，我们通常不会建议他走性感、冷峻的路线。我们的时代，心灵鸡汤和骗子精神导师泛滥的结果是，很多人都喜欢非理性地去拿一米六零的NBA球星某某某来说事儿。对此，我的看法是，如果讲好笑话是你无论如何都要实现的梦想，那就去做，不管别人怎么说，甚至不用管结果。如果没到这种程度，那你去看看NBA历史上，有几个低于一米八的球星。

3.一个天生幽默感欠缺的人如何在演讲中解决这个问题？

讲的难度比创作的难度要低得多。如果一个谁讲了都会引起哄堂大笑的笑话，你讲了就没人笑，那肯定是不行了。如果你跟朋友们讲一个听来的笑话时，大家都能笑起来，但你上台演讲时观众笑不起来，那只能说明你演讲时太紧张了，导致观众本来该笑的感觉，因为共情能力的作用，转移到希望你尽早结束尴尬的方向上去了。这种情况是有办法解决的，你只要反复练习当众演讲，直到你演讲时很放松，一旦放松了，你本来能让朋友们听了笑话笑起，也就能让演讲的观众们笑起来。

那如何为了准备一场演讲，去找高品质的笑话呢？你肯定不能像春晚的相声演员一样，去抄网络上流行的热门段子，这太蠢了。大家可能听过的笑话都不好，这道理谁都知道。那怎么办呢？最常见的两种方法是：

1.找英文世界里非常流行的热门笑话，但还没有传到中国来的，如果你英语没问题。用谷歌搜一下相应的关键词就好了。

2.到谷歌里设置搜索的时间限制，比如指定搜索2000年到2001年之间的中文网页内容，然后输入“年度笑话”之类的关键词，你会找到中文世界将近二十年前流行过的热门笑话，试试把它将给你的同龄人听，你会发现很多都是他们从来没听过的。

其次，你可以试试作家大卫·尼希尔提供的方法，他采访了几十个喜剧演员，问他们对那些幽默感欠缺的人有什么建议。多数喜剧演员的建议是，如果幽默感欠缺，不要讲笑话，

如果你缺乏幽默感，那些幽默元素不会让观众笑起来，那也没什么大不了的，因为观众还是得到了一个含义深刻的好故事，如果他们听故事的时候，因为故事本身的幽默元素，竟然也同时笑了，那你就赚了。我觉得就这个问题，这是我听过的最有智慧的建议了。那如何讲一个这样的故事呢？我会在后面专门讨论讲故事的课程中和你谈讨。

最后，还有一个好消息，

一个设计精巧的幻灯片，你只需要在台上不动声色的一页一页地按遥控器按下去，观众就会自动发笑。那如何制作这样的幻灯片呢？我会在后面专门讨论幻灯片制作的课程中，讲给你听。

 罗永浩

好，以上就是今天我和你分享的干货日记，欢迎你写下听完之后的感想留言，我们在留言区里一起交流。

我是老罗，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友们。我们明天见。

 罗永浩

你该提前收藏的
创业经验

还说你是一个冷面笑星之类的。还有，就算现场竟然出了意外，你讲到“抖包袱”的地方自己先傻笑起来了，你也可以卖个萌，自嘲一番，效果也是不错的。

想问问罗老师讲笑话是否有性别偏好？

个人感觉女生讲笑话的要求更高，更容易搞砸？

你这个问题很有意思。

首先，你认为女生讲笑话的要求更高，也是有道理的。一般说来，虽然多数男女都喜欢异性具有幽默感，但需求不太一样。《进化与人类行为》杂志上的一篇文章分析了这种性别差异。

当然了，男性光有幽默感长得不帅也不行，我就是活生生的例子。

好，我再强调一遍，女性对男性的幽默感的认可，通常表现为她会喜欢能让自己开心发笑的男性，这很好理解。但

男性对女性幽默感的认可，通常表现为，这个男性讲一个笑话，发现有的女性听完了没什么反应，其实这时候完全有可能是这个男性笑话讲得很烂，但他自己不这么觉得，他会觉得这个女性缺乏幽默感。而有的女性听完了他讲的笑话，笑得很开心，这时候他就会觉得：“哇！这位女士是谁？怎么会具有如此良好的幽默感？实在太让人喜欢了。”

那为什么会有这样的差异呢？进化心理学上的一个解释是，女性会通过这种方式，

而男性呢，他们在进化方面的需求是

男追女通常比较费劲，女追男通常比较容易，也是类似的原因。说完了这些，你就明白，女性的幽默感为什么通常表现的没有男性的发达，原因是她们不需要。她们已经高级到完全不需要锻炼这种能力了。

实际上，女性的幽默感如果非常发达，没出息的男性甚至会下意识地要把她们当成竞争对手，下意识地对她们产生敌意和戒备心理。这就是为什么那些特别聪明、特别有趣、特别毒舌的女性，即便长得漂亮，也常常让男性感觉害怕而不是喜欢的原因。只有少数非常优秀的男性，才能坦然地、毫无畏惧地欣赏那些优秀的、聪明的毒舌女性…你懂的。

罗老师，除了在演讲开头，什么时候应该讲笑话？是不是讲一段普通内容，然后就要抖一个包袱？

其实这里面没有什么必须怎么样的规则，在我们做演讲的这种实践中，其实各种可能都有，但一般说来相对比较合理的情况有以下四种：

第一种情况是，开场的时候

所以你上来就讲一个笑话，这样的话有助于他们马上进入听你讲话的这样一种状态，而且还能活跃整个气氛。作为一个演讲者和听众见面以后尽快赢得他们的好感，这有助于他们认真听你这个演讲者说后面要说的话。

第二种情况是，在讲完一大段内容或者道理之后，观众可能会有一些疲劳，这会导致场面可能出现，比如说比较沉闷的情况，这时候

讲一个笑话，效果是会比较好的，相当于就是说工作了一会儿，然后我们再放松一下。

第三种情况是，你在台上自吹自擂，讲了半天吹了半天牛，讲得很精彩，大家也喜欢听，本来是很好，但是你可能程度没掌握好或者是情绪没掌握好，比如说不小心吹牛吹多了或者吹过头了。这时候大家心理上再支持你这个人，听多了可能也难免会厌烦，因为骨子里，没有人会喜欢看到台上的一个演讲者像一只骄傲的大公鸡一样，没完没了地在那“咯咯哒”这样的一种情况，所以这时候，如果你能及时地讲一个笑话，这个

效果会非常好。

第四种情况是，比如说现场出现意外的時候（你知道我前面讲过，演讲现场出现意外几乎是一个大概率事件），你作为演讲者在台上出现了意外，大家都觉得你很尴尬，场面就会非常别扭，

比如说演讲的时候幻灯片的遥控器失效了，话筒出现故障了或者PPT画面出现了问题等等。这时候如果你本来就是一个应变能力很强的人，那你怎么做都很帅，但如果你不是一个应变能力特别强的人，考虑到这种大型活动事先可能会出现的问题，你可以针对这些可能的紧急情况提前做一些准备。这样的话，即使现场出现了意外，你也能处变不惊，假装淡定无比地讲一两个笑话，给现场的工作人员留出宝贵的抢修抢救的时间。

我前面说过所有人都害怕演讲，演讲本身已经这么吓人了，中途再出现故障，再加上是大型活动当然就更吓人了。所以如果你能在现场出现这种问题的时候控得住场面，然后讲一两个笑话，谈笑间就把这个给处理掉，通常会引来观众的敬佩。

顺便说一下，实际上正是因为这种处变不惊，用一两个笑话把大型活动的灾难性的时刻轻松化解掉的能力是如此的可贵和罕见，以至于有一些无聊的演讲者甚至会蓄意地伪造一个事故现场，再用事先准备好的伎俩来轻松化解掉。我是知道国内有些机构是做过这个事情的，那你要不要这么做呢？我觉得撇开诚信和伦理的问题，我的建议也是不要做，因为造假穿帮后的代价，对一个创业者，对一个企业的负责人，或者说对企业的诚信信誉带来的不良后果，一定要大于你这样靠装逼成功带来的那一点点好处。

最后就是在

但是如果你竟然有本事，把这些内容和某些幽默的元素结合在一起，然后讲出来，产生一种类似喜中带泪，让人又想笑又感动得想哭的那种复合效果，那你就不用听我的课了，你就很牛了。

罗永浩

好，谢谢这几位同学的提问，如果你对本周的课程有什么其他的困惑，或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我，我会尽可能多答复。

我是老罗，感谢你把我的干货日记分享给你的朋友们，我们明天见。

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新 提供书籍代找】



你应该提前收藏的
创业经验

容就好了。

比如说有这样一个故事，我的朋友老李和他太太有一阵迷上了健身，两口子天天去健身房锻炼。练了一阵练得很好，他们就在健身教练的指导下开始服用蛋白粉，这样据说是能提高增加肌肉的速度，然后两口子就天天吃蛋白粉。吃完蛋白粉有一个副作用，就是你的屁会又多又臭，结果两口子天天在一块放屁，放着放着就发现一个问题：一般来讲一个社会的观念是这样的，我们会默认女人比男人斯文一些，所以一个女人如果当众放屁，通常来说比一个男人当众放屁更丢人。于是两口子在家里谨慎地商量之后达成这样一个协议：在家以外的地方，如果老李的太太不小心放了个屁，老李作为一个丈夫就要勇敢地站出来这个屁是他放的。这样的话就起到了一个丈夫应该承担的义务。

做了这样一个协议以后，有一天，我、老李和老李太太三个一起去另一个叫老铁的朋友家（他真的叫老铁）一起打麻将。这个麻将打到一半，突然有人放了一圈特别响的屁，老李赶紧就举手说这个屁是他放的。我们当时打着麻将，老铁突然就懵了，他是这个麻将局的主人，他就一脸茫然地说：“怎么会是你放的呢？因为这个屁明明是我放的！”

这就是一个有担当的成熟男人，如何承担家庭责任，如何在各种凶险复杂的社会环境中不分青红皂白地照顾好自己太太的感人故事。在演讲中，当你讲完这么一个故事，等大家笑完了，你就可以开始正式地讲主题了。

第二种是结合演讲内容上下文的情况来讲笑话。这个时候你说的那种不动声色地导入就是必要的，假设你刚刚用了15分钟，讲完在婚姻关系中双方学会设身处地的换位思考的重要性。你正好讲到在家庭中一个已婚男子经常抱怨的是老婆为了家庭卫生方面问题的唠叨。但其实这是可以理解的，因为一般说来女人会比男人干净一些，家务活又常常是女人做的，所以男人把干干净净的屋子弄脏的时候，女人会格外的生气，这件事其实没什么不好理解的，换位思考就可以了，比如说这有点像什么呢，过去很多家庭只有一台Windows电脑的时候，老公也经常跟老婆唠叨，告诉她不要乱动电脑、不要乱装软件、不要乱装插件、不要乱拷贝文件等等。男人也经常跟老婆唠叨，其实是一样的道理。当你讲到这个道理，然后结束了这个环节的讲述后进入下一个环节前，你就可以讲一个笑话来活跃一下气氛了。

这时候你不用笨笨地刻意地说：接下来我给大家讲一个笑话。你可以接着刚才的上下文就说：何况男人从自身的安全角度考虑，也应该在老婆把房间打扫干净之后小心一点。这里有一个美国发生的真实案例，供这些粗心大意的男人参考。有一次一个警察慌慌张张地跑进巡逻车，他用对讲机给警署汇报，说他刚刚发现一个女人枪杀了她的老公，因为她老公在客厅里走路的时候踩到了这个女人刚刚用拖把拖完，但是还没有完全干的地板，所以她就把她老公枪杀了。然后警署就问这个警察说：那你已经冲进去逮捕了这个女人吗？警察说：还没有，因为地板还没干。

那么这就是一个关于已婚的成熟男子，如何在凶险复杂的家庭环境中为了生存不分青红皂白地减少体力活动的伤感的故事。

演讲的好坏与嗓音有关系吗？演讲者和演讲激情是如何体现的？我觉得您的嗓音也不是很洪亮，音调也比较平缓，有很多讲课专家比如余世维声音也不洪亮，你怎么看？

演讲的好坏跟声音肯定是有关系的，比如说我的嗓音从演讲的专业角度来说是很糟糕的，因为听起来比较尖、比较细，有点像老太监的声音。但是一般说来，深层的、浑厚的男性声音会被认为更权威、更有控制力。

所以如果你是一个有志于成为职业演讲家的人，实际上是应该在这些方面下一些功夫的。除了演讲家还有专业演员，尤其是话剧演员，以及靠这个演讲吃饭的西方政治家有很多，这些人都会接受专业的发声训练。

西方的政治家除了接受专业发声训练，还会接受专业的形体训练，这都是他职业所需要的。他们接受专业的发声训练目的通常就是为了获得一个低沉浑厚性感，显得充满权威性的男性的声音。

女性的声音一般是越清澈明亮越吸引人。但是如果你是女性的政治家，可能也需要训练非常权威性的、深层的嗓音。英国的前首相撒切尔夫人就接受过这样的专门训练，还有人专门拍了一个电影反映这个故事。

如果你对这些事情感兴趣的话，推荐你看一下“大象公会”的一篇文章《魅力、财力、权力与声音》（你可以用搜索引擎找到这篇文章）。

我个人来讲，除了嗓音不对，语音和语调（略带东北口音），还有台上的着装和动作，从专业演讲者角度看，我的大部分技巧也都是不对的。但是这件事的道理其实是这样的：如果一场演讲的内容和思想完全没有问题，那些技术技巧就算不对，问题也不大。这个道理就有点像是如果你是一个120分的美女，你随便穿个T恤衫、牛仔裤，也难掩国色天香。还有就是真正的大美女，你知道她不化妆的素颜也是好看的；但是如果你是一个80分的美女，那么你精心打扮和穿戴一下完全可以看上去是100分；如果你这个80分的美女穿着随便便也不倒饬，很可能看起来就是一个70分或60分的效果。

所以这件事要从两个角度看，如果你想把自己练成演讲专家，就靠这个吃饭，那你最好内容、思想、基础技巧这些东西统统都要练好，这才成为一个非常专业的演讲家；如果你不想靠这个吃饭，而是为了做企业或者是其他工作的需要，想把演讲能力练好，我的建议是你在内容和思想方面下功夫，要远比在技术技巧方面下功夫重要得多。

罗永浩

好，这周的问答时间就到这了，谢谢同学们的提问，如果你在创业中有什么困惑，或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。下周我会继续分享演讲的各种训练方法和技巧。

我是老罗，感谢你分享我的干货日记给你的朋友，咱们下周一见。

田田留言

Aa [] [] [] []

好，接下来，关于优秀的演讲“要讲故事”，我们用两个问题来展开分析。

1. 如何讲一个故事？一个故事包含哪些最基本的要素？

按照美国作家杰里·克里弗的分析，形式最纯粹的故事仅仅包括三个要素：

。比如说，有个人遇到了一个难题，这是冲突；他必须努力奋斗，这是行动；最后他成功了，或者是失败了，这是结局。

罗密欧爱上了朱丽叶，可是两个人的家庭是世仇，这是冲突；他们偷偷结了婚，然后准备私奔，这是行动；过程中出了点技术问题，导致他们误以为对方已经死了，所以分别自杀了，这是结局。所有我们可以称之为故事的东西，都是由这三个基本要素构成的。

以“2014年锤子科技第一款手机的发布会所讲述的故事”为例，它是这样的：相声演员罗永浩爱上了数码产品和操作系统，乔布斯去世后他觉得这世上没有持续创新的数码产品和操作系统了，这是冲突；【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新】虽然没有人相信相声演员能做一家生产高科技产品的公司，他还是2012年创立了一家科技公司，组建了团队，研发产品，这是行动；2014年，手机做出来了，发布会召开了，这是结局。

2. 如何讲好一个故事？一个好故事包含哪些元素？

虽然每一个擅长讲故事的人可能都有自己独特的手法，但整体上，讲故事这门古老的手艺，还是明显有套路可以归纳总结的。

为了讲好一个故事，除了前面说过的三个基本要素之外，还要掌握好以下六个元素：

1. 情节和篇幅
2. 细节
3. 悬念
4. 画面或画面感
5. 情感
6. 提炼与升华

我们先展开第一个话题：**情节和篇幅**。

我们都知道

我的偶像，著名的泰国广告导演Thanonchai说，他进入广告行业之前，是学平面设计的，他的平面设计能力使得他在广告行业里发挥的很好，但工作了一段时间之后，他发现一个问题就是，一个优秀的海报，能让观众哈哈大笑，也能让观众伤感，但不管多伤感，都不能让观众哭出来。原因是一张画面，虽然也可以讲故事，这是因为没有篇幅，它没法把观众拉进更深层次的一个情绪里。但是你拍一个90秒的视频，就完全可以让人哭出来。所以他后来转行做了影视导演继续拍广告。

这个例子很好的解释了为什么

另外，我们对他人的遭遇产生感同身受的东西，也需要一个足够的篇幅。比如一个银行劫匪被警察追踪的故事，如果看到的是从警察的角度去叙事，我们需要一定的篇幅才能跟警察的心紧紧的绑在一起，这时候你会希望警察抓到劫匪，如果看到的是从劫匪的角度去叙事，我们也需要一定的篇幅才能跟劫匪的心紧紧的绑在一起，这时候你希望劫匪能成功跑掉。为什么会有这样古怪的反应呢？因为一定的故事篇幅使得我们跟警察或劫匪共处了一段时间，这个过程里跟警察或劫匪产生了共情作用。

如果没有这样的情节和篇幅，直接看到一个没有情节，也谈不上篇幅，用十几秒的时间快速闪切的一个警匪片，观众的反应通常会，由于不知道自己应该跟谁的心紧紧绑在一起，他们会问看过完整片子的人，哎，这警察和劫匪到底谁是好人？

接下来我们说第二个元素，也就是**细节**。

我来讲一个例子，当年我办的那个老罗英语培训学校，为假期住宿班做宣传演讲时，为了说明我们为学员考虑的非常细致和周全，我讲了一个真实的小故事。

我们每次开住宿班之前，都会为学员尽可能做最好的准备，但市场宣传时，如果只是简单的把我们为住宿班学员做的那些安排罗列出来讲给观众听，通常效果是没什么效果的。因为听起来像是清单和陈词滥调，你讲的时候他们也不会在意听。这时候就需要有生动的细节来打动他们。

我们在之前结束的前一期的住宿班上，有男生给我发邮件表示他们二十来岁的年纪，来上课好几个人住在集体宿舍，整个假期要持续20多天，所以他们觉得自己生理上的问题不好解决。夜里睡不着想到卫生间，发现卫生间虽然都有门儿，但门锁都是坏的，所以感觉很不安全。问我能不能给他们安上门锁。

这个住宿班的楼，是我们从别的学校租来的，加一个门锁都得对方同意才能施工，而且他们觉得我们要给他们安门锁很莫名其妙，开始他们的领导不同意。后来我们沟通了几次，当然没说理由，免得对方觉得我们更莫名其妙了，反正最后终于把这件事办成了。

然后准备第二年的宣传演讲时，我格外拿出了这个细节讲给观众，结果感动了无数的年轻人。

你要知道我们其实为了给住宿班的学员创造更好的学习和生活条件做了很多很多周详的准备和考虑，其中绝大多数事情，要付出的心血和努力都比这个多得多。但那些没有细节的工作，在打动观众的效果上，常常远不如一个生动的小细节，这就是细节的魔力。

| 今日得到

1. 讲好故事需要满足3个基本要素：冲突，行动和结局

2. 演讲中讲好故事还需要满足6个要素：情节和篇幅、细节、悬念、画面或画面感、情感、提炼与升华

 罗永浩

好，以上就是今天我和你分享的干货日记，欢迎你写下听完之后的感想留言，我们在留言区里一起交流。

我是老罗，感谢你把我的干货日记分享

Aa

一场十五分钟的演讲，相当于讲一个短篇故事，虽然篇幅有限，你也需要设计一些悬念来保证观众不走神。一场两小时的演讲，相当于一本完整的小说，这时候对悬念设置的要求就更高了。

下面以我过去的演讲中设置悬念的案例，来和你探讨一下你将来可能能在演讲中实际用到的一些手法。

比如在锤子科技的第一代产品T1发布会的开场时，我首先提了一个大的，跟整场演讲有关的问题，这个问题是：“如何令人信服的打造一个4000元的国产精品手机？”

2014年的时候，国产手机不要说卖4000元，卖3000元也会被普遍认为是太贵了。所以我抛出这个问题的时候，虽然下面坐满了我们的支持者，但有些人还是发出了嘘声。同时，跟事先设想的一样，更多的人则是发出了笑声，并和身边的伙伴对视和摇手，显然这部分人是不相信会卖4000元的。

发出嘘声没关系，因为你抛出了这么一个悬念，所以发出嘘声的人在接下来的全程中，会保持这样一种心态，“一个国产手机，你凭什么卖4000块？我倒要看看你怎么卖。”

不相信也没关系，因为抛出了这么一个悬念，所以不相信的人在接下来的全程中，会保持这样一种心态，“不可能，一个国产手机绝无可能卖4000块的价格，不信咱们就瞧瞧。”

你看，不管怎样，这个开场时的悬念设置是有效的。

接下来我用了长达两个多小时的篇幅，让观众信服地接受了这机器就应该卖4000块。接下来我问出了整场演讲的第二个大问题，这个问题就是，“怎样把一个4000元的国产手机卖得特别好？”

答案是卖3000元。

你也许会问，为什么不是4000元？

因为3000元是国产手机的平均价格。

以锤子科技的T1发布会演讲为例，我在过程中还问了下面的这些问题，这些都是

在我们事先准备好的几百个问题中挑选出来的，我们相信这些问题会让现场观众听到之后，会产生好奇，因而会全程跟着演讲者的思路走。

- 多年以来，消费者是如何被厂商和数字媒体引导去购买手机的？

- 当我们购买手机的时候，我们到底在购买什么？

- 为什么1300万、2100万、甚至是4000万像素的手机，综合表现都不如苹果800万像素的手机？

- 手机产品到底应该照顾左手型用户还是右手型用户？

- 一个英语培训学校的前校长，如何领着一群前英语教师做出一个手机？

其实，用问题设置悬念，甚至应该在发布会前的预热阶段就启动，以下的几条，摘自我们历届发布会之前一周的倒计时问题，供你参考：

- 避孕套诞生已经几百年了，为什么每个正规厂商的产品包装盒里还都带有一份详尽的使用说明书？（这是为了在演讲中说明，一个专业的产品经理，要假定每一个用户都是第一次用你的产品，切忌妄自尊大，假定用户应该会用你的产品）

- 过去的3年，手机芯片的速度快了310%，为什么你用手机做事的速度只快了13%？（这是为了在演讲中说明，到了今天，决定手机做事效率的，不是CPU速度，而是软件的设计）

- 智能手机在全球普及的伟大进程中，哪一个用户群体被我们遗忘了？（这是为了在演讲中演示我们做的一个帮助父母用手机的远程协助功能）

- 是更快的快充，还是干脆忘了充电这回事？（这是为了强调我们的手机电池一天用不完，无需另行携带充电插头或外置充电电池）

最后想强调的是，

有些人在演讲中设置悬念，自己玩嗨了，一直嘚瑟到观众不耐烦了为止，到了这种状态，你再抛出一个问题的话，观众的想法就是，去你的吧，爱谁谁，我才不关心呢。这就适得其反了。

接下来，今天我们要讨论的第二个问题是，“画面或画面感”。

这两者之间的区别在于，

前者是“画面感”，后者是“画面”。

前者的操练方式我们会在后面讲PPT的课程中讲解，今天就不展开了。后者是我们今天要详细讨论的内容。

粟渺社群内共享，唯一分享微信foufoushu
其余群内，谨防断更

通过语言在听众脑子里生成一幅画面，其实是古老的讲故事和写故事的手法。很多画面感强烈，生动异常的写作案例到今天已经成为我们日常表达的一部分，比如中小学生都会用的词汇，血盆大口，怒发冲冠之类的词，都是画面感非常强烈的。像银铛入狱，嗷嗷待哺这样的词，除了画面感强烈，甚至带有音效。只是因为大家用得多了，就貌似没有那么生动和鲜活了。

虽然我们有这么丰富的词汇，但每年都会出现一批网络流行语。比如这两年的流行语说这个男孩是那个女孩的“备胎”，即便你是第一次听到这个说法，相信也能迅速心领神会，因为我们都见过真的备胎，知道它的用途。还有比如“裤子都脱了就给我看这个”、“友谊的小船说翻就翻”，都能传达出很强烈的画面感，无需解释，就能让你领会这些话要表达的含义。

而血盆大口，怒发冲冠，银铛入狱，嗷嗷待哺这些，虽然从表达的手法上，是非常高明的，但缺乏新鲜感，导致了生动性和冲击性上丢分。

所以

再一次，如果你自己不擅长创作，但你的英语还不错，你可以尝试从英文的文章里找那些效果很好，但在中文里不常用的表达方式，来帮助演讲时用语言形成良好的画面感。

Aa □ ▮

形成良好的画面感。

我办英语培训机构时，在海淀剧院的一场宣传演讲中，我讲到有一次接受一位记者采访，“采访的前两个小时我吹起牛来还有点拘谨，因为旁边有人，后来边上的人都走了，就剩我和那个女记者，我就终于放下了包袱，甩开了膀子，完全是翱翔……”当我说到“翱翔”的时候，我甚至做出了翱翔的动作，这时现场观众的反应就特别强烈，因为他们好像看到了一个人在用生命吹牛的生动鲜明的画面。

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新】

后来我还说，在我给这个女记者吹了两个小时牛之后，讲了一些三观特别正的做企业的理念，“听得她眼睛里全是一些晶莹的小东西”，最后我自己也感动了。我说到这儿的时候，现场有人擦拭眼角，我相信这些表达所具有的生动性和新鲜程度，制造了很好的画面感，从而带来了很好的感染力。

，比如我们都知道的“七圈半”，你说光速很快，我们没有概念，你说光速每秒绕地球七圈半，我们一辈子都记住了。



罗永浩

好，今天我们讨论的话题是：如何在演讲中制造悬念和制造画面感？

今日思考：说到用语言来制造悬念和画面感，你的记忆里有没有一些格外印象深刻的例子？如果有的话，欢迎你在留言区里跟我们分享。

我们明天见。

地区学生募捐的宣传片，就立即慷慨解囊。而看了一堆罗列事实和数据来说明贫困地区的教育状况急需改善的材料时，就无动于衷。

那具体怎么操作呢？最常见的有这么几种方式：

第一种是唤起人类本能的同情心。

比如为了给贫困地区的助学项目募集资金时，除了用事实和数据说明当地的教育状况急需救助。最好再讲一个真实的、关于当地孩子们的童年是如何艰辛甚至悲惨求学的感性故事，来唤起同情心。这里面要有生动的细节，如果可能，最好有视觉冲击力的画面，比如一群孩子坐在漏雨的教室里坚持上课的画面，比如一群没洗脸的孩子脸上黑乎乎的但是眼睛异常明亮地看着黑板的画面等等。

从技术手段上，最好找那些颜值比较高，看起来比较可爱的孩子坐在最前面，这也是基于对人性的洞察和理解：人类更喜欢那些好看的孩子。顺便说一下，与之类似的例子是动物保护组织的宣传片，你可能注意到了，他们的宣传片总是反复拍摄那些遭遇不幸的漂亮动物。

最后，

第二种是触发对失去美好事物的恐惧。

在人类漫长的进化过程中，生存充满了各种不确定性和凶险。所以人类有多向往那些美好的事物，就有多害怕失去它们。

最典型的例子是环保主义运动的宣传材料：总是精耕细作地描绘一个诗情画意的美好大自然，然后再渲染一个被工业污染所摧毁的末日景象。

极端环保主义者们的很多主张，虽然从科学和理性的角度是完全站不住脚的，但借助这类的感性手段，还是能得到很大程度的民意支持，这是值得反对极端环保的科学家们深思的。如果合理地拍摄一个反对极端环保的宣传片，不应该只是简单地罗列数据和事实，比如说，要在用事实和数据说明在世界各地，通常都是发达的大城市的人均寿命最高，发达的大城市的综合卫生条件最好（除了某些刚完成城市化的地区的空气质量），发达的大城市的食物和水质最安全可靠之外，再用感性的镜头拍摄一些感性的、美好的画面，比如一群精神矍铄的老人在疗养院里愉快地下棋或是打太极，比如一群孩子在城市公园的绿草地上满地打滚，比如一个家庭主妇带着孩子愉快地逛干干净净的食品超市等等。

第三种常见的方式是，用相同的经历引起共鸣。

2015年锤子科技的T2手机发布会上，我们演示了 Smartisan OS 的一个新功能，叫做“远程协助”。这个功能的主要应用场景是，年轻人可以异地远程操作父母长辈的手机，并把操作过程一步步地演示给父母长辈看，如果有些复杂的功能反复教也教不会父母，就索性远程替父母操作和设置。

为了更好地说明这个功能的实际应用场景，我们制作了一条90秒的视频短片（注意：我为你准备了视频资料，你可以把这篇文稿末尾处的视频链接复制粘贴到浏览器上，看看这段视频）。我们在片中只用了短短的十秒演示这个功能的操作，用其余的篇幅，让一群离乡背井在城市谋生的普通人对着镜头动情地讲述生活中的真实经历：

- 一个城市白领形象的女孩子说，“教我爸用智能手机，太难了……”

- 一个艺术家造型的小伙子说，“我爸已经不敢问我了，什么下载啊、流量啊，他听不懂，教不会，教会还会忘”……

- 一个中年人说，“手机用了半年多了，老爷子才跟我说想一打开手机，就看到孙女的照片，这不就两分钟的事儿嘛，他还得等我过年回家，一等就是半年”……

这类生活中的苦恼，细节虽然有些差异，但大家在这件事上，最后的感慨是一致的：“父母老了，我要是在他们身边就好了。”

很多发布会的观众事后表示，他们看这个视频的时候，都感动不已，有些人甚至忍不住流泪，因为这让他们感同身受。对离乡背井，在城市谋生，不经常见到父母，并且熟练使用数码产品的中青年人来说，绝大部分都经历过类似的真实生活场景。

这部演示的功能简单实用，宣传的手法触及心灵的广告片，是在2015年年底的发布会上推出的。直接导致的结果是，很多人回家过年都买了我们的手机送给父母。第一代的坚果手机是2015年八月底发布的，到了2016年春节前，本来销量已经明显放缓，但由于这支宣传片的传播，又多卖了很多。最终的统计显示，坚果一代的总销量里，高达百分之二十左右，是消费者买给他们父母的。

这使得一些讨厌我们的人讽刺说，坚果一代是一个“老人机”。他们以为这能恶心到我们，但实际上，我们很高兴听到这样的说法。因为在过去，只有功能非常简陋的老式功能机才有资格成为所谓的“老人机”，而智能手机是与“老人机”无缘的。

一个功能强大，精密复杂的智能手机，因为简单易用，使得老人也能操作；一个功能强大，精密复杂的智能手机，因为有了远程协助功能，使得老人万一不能操作一些较复杂的功能时，子女也能轻松地远程替老人操作。它因此被称为“老人机”，是当之无愧的，也是异常光荣的，我们为此感到骄傲。

平铺直叙最多让人觉得无聊，但滥情呢，轻一点让观众替你尴尬，盼着你赶紧结束；严重一点，会觉得你惺惺作态，甚至觉得恶心。相信你如果看过这类的电视节目，应该能理解我的意思。

| 今日得到

1. 在讲故事的时候加入情感因素的原因是：用感性的方式接受处理信息，是人类在漫长的进化过程中更习惯和更擅长的方式，而理性的处理信息，是人类相对不擅长的方式。所以即便是讲道理为主的演讲，也最好有情感因素的介入，以保证说服和打动观众的效果。

Aa □ 0

服和打动观众的效果。

2.在演讲和讲故事的时候，唤起观众的感性认同和共鸣的三种常见方式：

第一种是唤起人类本能的同情心；

第二种是触发对失去美好事物的恐惧；

第三种是用相同的经历引起共鸣。

粟渺社唯一分享微信foufoushus 为群友提供书籍免费代找
谨防N手转卖，以免断更。

附录：



罗永浩

今日思考：如果你有关于讲故事的时候如何代入情感因素方面的良好案例，欢迎在留言区写出来跟我们分享

也欢迎把我的创业课分享给你的朋友，我们明天见。



你应该提前收藏的
创业经验

2.课程的内容呈现逻辑更加明晰，专栏将

为你拆解，包括：

- 一个洞察，帮你建立问题的基本认知；
- 一个教程，手把手教你怎么应对问题；
- 一个清单，补充需要注意的事项；
- 一组问答，解决你遇到真实的疑问；
- 一套资料，提供真实的商业参考资料；
- 一个问题，引发你的思考，强化你的学习。

3.我们对课程的目标会更加清楚，希望这也是你的学习目标：老罗

4.内容会有更多的：每一期都会专门为你留下思考的问题；老罗也会在留言区里持续为你解答真实的创业问题；

另外，专栏还会不定期地梳理和所有人的问答对话，聚焦你对创业最真实的疑问。

5.，包括：通过直播进行的案例实操和练习；通过专题的形式进行的阶段性知识点归纳；以“对话”或者“读书”的方式从层面整理知识网络。

6.我们还将开设一个，“野望”顾名思义就是“野心和奢望”，我们每一个人都是在开拓和探索的创业者，也是野望者。这个学习小组将是，小组里一定会有发生各种形式的连接、共享、合作、交流、碰撞、升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

总之，迭代还在持续进行。希望你在专栏里，对创业、对企业、对商业会有更深刻的理解，既有认识和洞察，又能解决具体的问题。人人都是创业者的时代，未来的机会一定属于提前准备好的你。

最后，还想向你发出一个小请求：

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

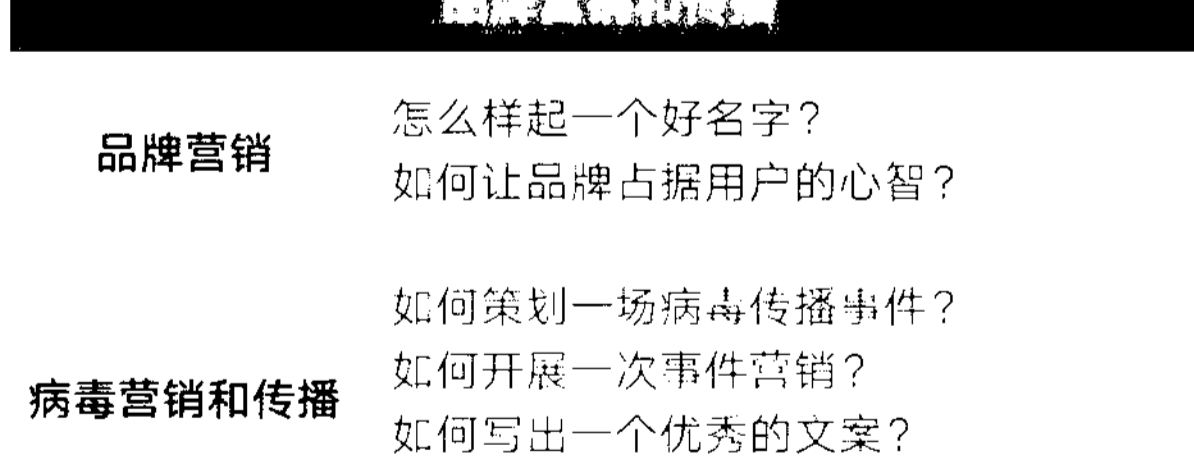
如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

如果你也热爱创业，热爱学习，热爱分享，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级，热爱连接，热爱共享，热爱合作，热爱交流，热爱碰撞，热爱升级……（点击文稿下方的入口即可进入学习小组）

附录：《罗永浩的创业课》全年课表

点击图片即可保存课表至相册，随时随地掌握课程进度。



创业者和创业思维

认知创业
怎么理解创业这件事？
如何理解创业就是脱敏的过程？

创业机会识别
如何洞察未来的趋势和变化？
如何找到好的创业项目？

企业经营决策
如何做出一个正确的决策？
如何筛选和评价信息？
如何培养决策能力？

创业资源整合
创业者需要哪些组织外资源？
如何高效地获取资源？
如何说服别人帮助你？
如何拿到行业数据和对手信息？

创业者角色演变
创业者要扮演什么角色？
创业者的角色会发生什么变化？
该不该脱离产品和营销一线？
创业者还应该盯着什么事务？

核心胜任力
创业者需要修炼的企业家素质和能力
如何分配和管理自己的时间和精力？

创业环境分析
中国创业环境的分析和利用

打造团队

合伙人制度
如何招募到合适的合伙人？
如何对合伙人进行激励和管理？

股权分配机制
股权分配有哪些原则和注意事项？
如何落地和执行员工持股计划？

核心团队管理
如何说服高手加盟？
如何设计激励机制？
如何应对高管离职？
如何优雅地辞退高管？
有什么找天使投资的办法和渠道？

企业裁员管理
企业裁员全流程的操作和实战
如何降低裁员造成的负面影响？

团队协作机制
如何建立“能上能下”的管理机制？
创业公司“带队伍”的方

员工关系管理
如何处理好和员工的关系？
如何在团队中建立上下级的信任？
如何处理空降兵和老员工的关系？

钱和花钱

公司融资
创业者融资有哪些注意事项？
怎么设计公司的融资方式？
如何说服和搞定你的投资人？
如何撰写和展示商业计划书？

财务管理
创业公司不同阶段财务管理有哪些重点？
创业者如何认识和处理企业并购？

成本管理
创业公司的成本结构
创业公司花钱和控制成本的方法

风险管理
公司如何设计“止损点”？

破产清算
公司破产清算的流程和操作
如何降低破产后的负面影响？

现金流管理
如何保证现金流的安全？
如何应对资金短缺的危机？

品牌营销和推广

品牌营销
怎么样起一个好名字？
如何让品牌占据用户的心智？

病毒营销和传播
如何策划一场病毒传播事件？
如何开展一次事件营销？
如何写出一个优秀的文案？
如何制定一份低成本的推广方案？

产品发布会
如何策划筹备一场成功的发布会？
商业演讲的训练和技巧
影院级高水平幻灯片的制作教程

公关关系管理
如何处理和用户的关系？
如何管理粉丝？如何打造社群经济？
如何处理和公众的关系？
如何打造和包装创始人形象？
如何处理和媒体的关系？
如何处理和竞争对手的关系？

企业危机公关
如何应对恶意攻击的“黑稿”？
如何应对和处理舆论危机？

做产品

用户需求分析
创业者为什么得是产品经理？
产品经理有哪些思维方式？
产品经理需要什么关键素质？
如何发现用户需求，找到痛点？

产品定义和研发
什么是最小可行化产品（MVP）？
如何优化产品的用户体验？

工业设计
创业者为什么要懂工业设计？
如何判断什么才是好的工业设计？
工业设计部门如何参与企业协作？

管理企业上下游

供应链管理
创业公司是否应该有供应链部门？
供应链管理有哪些工作？哪些难点？
创业公司如何选择和管理供应商？

销售渠道管理
创业公司应该如何选择销售渠道？
如何搭建产品的销售网络？

公司文化治理

战略管理
如何选择企业的发展方向？
如何制定企业的长期和短期规划？
企业应该专注还是多元化经营？

企业文化管理
如何打造和推行企业文化？
如何建立组织能力形成企业基因？

薪酬管理
创业公司如何设计薪酬体系？
公司如何建立期权分配机制？

绩效管理
创业公司如何设计KPI？
创业公司如何进行目标管理？
创业团队有哪些激励机制？
创业公司如何对员工绩效评价？

组织结构设计
创业公司适合什么样的管理结构？
如何平衡“放权”和“集权”的关系？
如何在制度和员工自主性中找到平衡？
如何促进和协调部门之间的协同和配合？
如何推行扁平化和小团队管理？

创业团队管理
如何保持团队的“狼性”？
如何避免“公司政治”和“大公司病”？
如何提高团队效率和执行力？
如何维持员工的士气和激情？

创业心态
创业者需要具备什么样的心态？
如何应对创业过程中的压力和焦虑？
如何保持创业的热情和动力？

创业资源
创业者需要哪些资源？
如何获取和利用创业资源？

创业法律
创业者需要了解哪些法律知识？
如何防范创业过程中的法律风险？

创业案例
分析成功的创业案例，学习经验教训。

创业者和创业思维

认知创业

创业机会识别

企业经营决策

创业资源整合

创业者角色演变

核心胜任力

创业环境分析

打造团队

合伙人制度

股权分配机制

核心团队管理

企业裁员管理

团队协作机制

员工关系管理

钱和花钱

公司融资

财务管理

成本管理

风险管理

破产清算

现金流管理

品牌营销和推广

品牌营销

病毒营销和传播

产品发布会

公关关系管理

企业危机公关

做产品

用户需求分析

产品定义和研发

工业设计

管理企业上下游

供应链管理

销售渠道管理

公司文化治理

战略管理

企业文化管理

薪酬管理

绩效管理

组织结构设计

创业团队管理

创业心态

创业资源

创业法律

创业案例

单逐一对比，然后改正呢？

倒也不一定要那么教条，但是如果你本来不擅长讲故事的话，尝试这么做也没什么不好。

先试着按自己的感觉写故事，凭感觉写作时，和对照清单这件事不要一起搞。不要边写边对照，写故事的时候不要老想着那些清单。这件事最后应该是一个融会贯通的后果，而不是靠边写边惦记着的方式。没有哪个作家写故事的时候会对着写作技巧手册，这肯定会影响创作的状态。

写完了还是先按感觉看看效果好不好，如果一切都很好，可能就都不需要考虑那个清单了。如果感觉有些地方不对头，那就拿出清单看看，找找有没有跟一些基本原则相矛盾的地方，如果有，再做相应的处理。

然后下次写一个故事，还是重复这个过程。多重复几次后，训练量足够的话，将来你写故事的时候如果有一些方法论上的错误，你第一时间就会感觉到。

有一种广为流传的说法，面对投资人讲方案其实就是讲故事，您怎么看？

当然就是讲故事啊，投资人们在自己的圈子里也是这么说的，他们经常说的就是，某某项目的故事不够大；某某项目的故事讲得好，很有想象空间；某某项目的故事，我觉得不成立等等。

因为早期的投资人面对创业者，既看不到业绩，也看不到数据，跟你这个人又不熟。你要知道，人和人之间，要彻底弄熟了，可能需要几个月甚至几年的相处。投资人天天都要见一堆创业者，不可能有这样的时间成本。所以基本上就是听你讲几次故事，然后决定给不给钱的。你给投资人讲的，除了行业现状和前景分析，产品或服务是否存在市场需求，商业模式是否合乎逻辑等等这些干巴巴的东西之外，其他的就基本都是讲故事了。

那这个故事怎么讲呢？跟我们前面说过的演讲的原则，或讲故事的原则，是差不多的。

比如说，你要跟投资人吹牛，为什么呢？

当然，这并不是说你要瞎吹一气，你吹的东西要经得起推敲；而是说你要在逻辑上可以说得通的大前提下，尽可能往大了说。

再比如说，你讲的故事要有细节，投资人会通过这些细节来判断你是一个什么样的人，你是否适合做这个项目等等。

再比如说，你要跟投资人表现出对创业项目的激情，因为投资人希望看到创业者是热爱自己所从事的事业的。

另外，顺便说一下，我觉得在一些领域，很多人对“讲故事”这个说法比较敏感，是因为中英文的“故事”这个词的语感差异导致的。

在过去的中文里，我们通常不会把“讲故事”这个说法用来形容一个非虚构的事情。而现代的中文，受西化影响比较深，所以会在很多地方出现类似英文的语感，习惯了的人会觉得很正常，不习惯的人会觉得很奇怪。我想大概就是这样吧。

现场演讲前准备一个故事，我怎么预判现场效果？

你先写好一个故事，然后录下来，最好是录像，录音也可以，但最好是录像。你自己通过录像看自己讲的怎么样，这个是最管用的方式，能修正你80%以上的问题，除非你这个人判断力严重的有问题。

然后你不断的反复尝试反复录像，反复看反复修正和调优，到了一个你自己已经感觉很满意的时候，就开始找一些自己信得过的家人朋友一起来看，让他们帮忙把关，挑毛病。不要找一个人，要多找几个人，你要是不好意思，也可以分头去跟他们沟通，吸取他们的意见。

如果你找来的朋友多数都认为你的演讲是可接受的程度，那就差不多了。但是需要提醒的是，他们作为你的朋友，多半会比演讲现场的实际观众更温和友善一些，更有耐心一些，所以你要打一个比较大的折扣来判断这件事。如果他们说：哇，讲得太牛了，你就当成是讲得还不错；如果他们说，不错不错，你就当是讲得及格了；如果他们说，还可以，那你就得再下一番苦功了。

但什么训练都代替不了真实的上战场，明明准备的特别好的东西，到现场讲得一塌糊涂，腿软、浑身是汗，这都是常态，要有心理准备。那怎么消除这种状态，能不动声色地上去做一个出色的发挥呢？前面讲演讲恐惧症的环节里我们说过了，唯一的方法就是

见过一些“推销式”的演讲，那个煽情啊，只能用“恶心”来形容了。今天早上在大巴上听伯里克利《在阵亡将士葬礼上的演讲》，有一段情感融入得特别好，我的眼泪瞬间就下来了。那么老罗，如何才能拿捏好情感的程度呢？

这个说实话很难，它是一个经验活儿，有点像跟很牛的工匠师傅学手艺，师傅把百分之九十多的东西都教会你了，但即便这样，你还是一个很平庸的工匠，能否真正掌握最后那百分之几的东西，决定了你是不是一个很牛的工匠。

要掌握那最后的百分之几，一种是熟能生巧，一个经受过30场演讲实战的演讲者，和一个经受过300场演讲实战的，肯定是天壤之别的。另外一部分，就跟天分有关了。如果你不靠这个吃饭，没必要强求。

另外，人们在情感传递和接收方面的感受，是有主观差异的。有的观众看到演讲者稍稍煽情一点，就已经感觉肉麻很恶心了，另外一些观众，则要演讲者煽得很厉害，才能进入状态。

那演讲者如何平衡这两种观众的不同感受呢？

很多作家反复强调，写文章的时候尽量不要用惊叹号，也是因为类似的原因。缺乏情感当然不好，泛滥的情感一样不好，

乏情感当然不好，泛滥的情感一样不好，最好的效果就是内敛和克制的情感，更有深沉的力量。



罗永浩

好，谢谢这几位同学的提问，如果你在创业中有什么困惑，或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。

我是罗永浩，感谢把我的创业课分享给你的朋友，我们明天见。

制，如果不克制就会有一部分观众被感动，而另一部分观众恶心你。但是《张潇雨·商业经典案例课》里讲过，对于一个产品来讲，有100个非常狂热的粉丝，比有10000个觉得你还可以的人好得多。不知道罗老师如何看待这对矛盾。可能这两件事根本不构成矛盾，我有点分辨不清。

我觉得这两件事之间没有什么必然的联系，更谈不上构成矛盾。一个分寸克制的演讲者完全可能有很多狂热的粉丝，一个情感浓烈的演讲者也完全可能没什么粉丝，或者就算有也不狂热。

另外，我前面说的克制，是指演讲中处理跟情感因素有关的内容时，不要弄得太煽情，免得让人觉得肉麻或恶心。但这并不意味着你不能表达鲜明的态度、坚定的意志、澎湃的激情等等。

还有就是，我前面的建议是比较普适的，适用多数的正常情况，也没有明确区分特定受众。举例来说，你要是对一群琼瑶的粉丝做演讲，并且想打动他们，那很可能你讲的越肉麻越好。

【柴渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新】

《张潇雨·商业经典案例课》（点击查看）

罗老师，演讲者讲故事，动情到把自己讲哭了，是不是个好事儿？

这个问题很有意思。不能一概而论，如果你是事先精心设计的，并且演技很牛，一般说来，效果会很好，但风险是如果观众看出来你是表演的，你就彻底失去信任了。其实这就是造假，欺骗感情，后果很严重，它和人生的其他诚信问题一样，本质上是人品问题，对这个一定要保持自我警惕。

如果你没有造假，只是现场控制不住情绪才哭了，那同样的，效果会很好；但坏处是情绪失控可能会导致演讲的其他环节也失控，从而出现不确定因素。一场成功的演讲，要尽可能做到一切都是可控的。所以一个演讲者不管对自己要讲的东西多么有热情有激情，还是要尽可能控制自己的情绪。

以我个人的经验为例，我多年的演讲生涯中，虽然也有过情绪激动的情况，但没有过像这次的坚果PRO发布会那样，连续两次哽咽着说不出话来的经历。当天晚上，我确实是比较激动和亢奋的状态，这带来的直接坏处是，我们事先准备的演讲多次出现失控的情况，包括严重的拖沓和出错等等。因为情绪不稳定，我还很不得体地在一场有直播的大型活动上讲了很多次脏话，这些都是不能控制情绪的副产品。

如果一个故事自己已经讲了很多遍，再讲可能有些提不起精神，如何在每一次讲起的时候保持饱满的情绪，就像第一次讲的时候那样？

这个问题很好，这就涉及到一个人的敬业精神和职业素养的问题了。你要知道，在传统的相声行业，一个段子要练到登台表演，可能要练习上百遍甚至几百遍才行。理论上，相声演员登台表演的时候，应该对这个讲过上百遍的段子已经快吐了，但他们总是热情洋溢，满面红光走上台去开讲，这就是传说中的敬业精神啊，很了不起。

职业的演讲家也是一样，有时候同样的内容常常要讲上几十遍、上百遍，理论上一定是提不起精神的。但专业素养和敬业精神，可以使一个人每一次上台前都提一口气，把精神状态调动起来，假装热情洋溢的冲上台去。

听起来很不容易是吧？是这样的，你把任何一件事情做好，做得比大多数人更好，确实是很不容易的。但好消息是，你在台上假装热情洋溢地讲一会儿，你的行为就能改变你的感受，你会真的兴奋起来，再接下来就容易了，因为你不用装也能神采奕奕地讲下去了。

那为什么会出现这样的情况呢？我们后面的课程里，讲到关于“要有激情”的部分，会详细讲到一些心理学方面的理论和解释，在这里就不展开了。

老罗，为了准备每年若干次的演讲，你平时会做素材积累方面的工作吗？有什么经验？

当然，如果你的工作当中，做演讲是一件比较重要的事情，你一定要养成平时随手收藏和整理演讲素材的习惯。

我会使用一个 GTD（ Getting Things Done ）类的软件来搜集整理，比如 Things，我很喜欢 Things 的简洁易用。后来自己做了手机不再用 iPhone 之后，因为 Things 没有安卓版，所以改用了 Wunderlist，这个软件有中文名，叫奇妙清单，是一个全平台的软件，可以用到安卓、iPhone、PC 和 Mac 上、网页版也有，很好用。

平时想到什么适合在演讲中用到的想法，我就随手记录下来。看到某个人说了句特别有洞察力和智慧的话，我就随手记录下来；看到什么好文章，适合在演讲中转述或引用；看到一个非常好玩的笑话，我就随手记录下来，当然了，如果那个笑话在我用到之前就大规模的流行开了，我就把它删掉。

按这种方式，过一段时间，奇妙清单的收件箱会混乱不堪，我就打开它，把收件箱里各种各样的记录条目，分门别类地放到各种自己创建的目录里。比如某个目录的名字是“吹牛x”，某个目录的名字是“有境界”，某个目录的名字是“巨深刻”，你可以从这些目录的名字里，大概猜到里面都是些什么样的素材。

养成这种习惯后，像我这种一年只讲两三场演讲的人，每次准备演讲时，总是会发现素材严重过剩，而不是不知道讲什么。所以这个好习惯供你参考。

顺便说一下，要把平时脑子里想到的东西最快最省事儿的记下来，并且事后高效的处理，可能没有任何一个软件能跟锤子科技的“闪念胶囊”相媲美，虽然这个软件是我设计的，我还是忍不住为了大家好，拼命想象我不是我，然后再非常客观地强烈推荐。

 罗永浩

好，谢谢这几位同学的提问，如果你在创业中有什么困惑，或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。

我是罗永浩，感谢把我的创业课分享给你的朋友，我们下周一见。

留言精选

Aa

2. 实践中提炼与升华如何操作？

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新】

其实很简单，比如讲完放羊娃和狼来了的故事，讲故事的人就开始提炼了：小朋友们，从这个故事里我们学会了什么呢？学会的当然就是，人不能撒谎，否则会死得很惨。这就是提炼，也就是从特定的经验故事里提炼出更具普适意义的东西，来指导我们如何面对类似的全新状况。

再比如讲一个刘秀和吴汉的故事，光武帝刘秀有一次吃了败仗，夜里去巡视营房，看那些战败的士兵是什么状态。结果一看，有的垂头丧气，有的哭哭啼啼，有的借酒浇愁，终于走到一个帐篷，看到里面一个年轻的军官，脸上没有表情，既不忧伤，也不沮丧，既不愤怒，也不亢奋，很平静，就跟没事似的，在那里拿着一块破布擦武器，擦盔甲，插得雪亮雪亮的，准备下一次的战斗。刘秀很高兴，说：“假以时日，这小子肯定能成大事。”结果这小子后来真的成了大事，他就是东汉的大将军吴汉。

讲故事的人讲到这里，先提炼一下：这个故事告诉我们是，那些失败后不屈不挠，该干嘛干嘛的人，才能成事。这是提炼，这是

接下来演讲者要升华一下了：当我们面对挫折、打击，沮丧的时候，不要伤心，不要难过，甚至不要控诉，不要愤怒，不要抗议，要只管埋头默默擦亮武器，准备下一次的战斗。这种升华

再讲一个例子，2013年，锤子科技成立近一周年，终于能够发布手机操作系统的测试版了，那是我们在过去的五年里，走得最艰难的一段时期，几乎所有人都不看好我们，能不能拿到下一轮的融资也是未知数。

为了给公司的同事们打气，为了给投资人看信心和状态，也为了给支持我们的人表明一个态度，在那场发布会的结尾处，我讲了绘画爱好者罗伯特·富尔顿半路出家造船的故事。当他制造的蒸汽轮船“克莱蒙特”号在美国哈德逊河首次下水时，围观群众先起哄说，“开不起来”，“开不起来”，结果船开起来了，围观群众又喊，“停不下来”，“停不下来”。但这些都从他开始跨界做蒸汽船时就开始给他泼冷水的笨蛋们最终还没有能干扰到他，这艘船的首航也取得了成功，罗伯特·富尔顿后来还建立了一个蒸汽船商业帝国。

讲完了这个故事，先提炼一下：罗伯特·富尔顿的经历告诉我们，尝试跨界创业，做一番事业的人，难免被围观的庸众泼冷水，说三道四，创业者不应该被这些东西干扰，只管埋头做好该做的事情就是了。

然后再升华一下，那一次我主要就是为了给同事们和支持者们打打气，所以虽然演讲的准备上有升华的部分，但也没有往更高的认识水平上去做文章。我只是跟现场的观众传递了这样一个意思：虽然创业者们继续咬紧牙关做事，只是为了把想做的事情做好，改变一些东西，实现梦想和愿望，不是为了跟这些吃饱了撑的给创业者泼冷水的笨蛋们较劲，但过程中随手就气死这些笨蛋，也是我们的宿命。

3. 我的演讲生涯中，最好的一次“提炼与升华”的案例

这世上绝大多数的普通人，都不会做成所谓“改变世界”的大事业，这本来没什么。但成年后的挫折和失败感，会使很多人因此变得非常虚无主义甚至堕落。为了尝试活的好一点，他们在生存过程中也经常做一些缺德的事情，并劝说自己这没什么，反正自己坚持信念，努力奋斗也改变不了世界，做点缺德的事儿，也改变不了世界，所以无所谓。

有感于这种观念的流行，我在2009年的一次高校演讲中，那时候我还在做老罗英语培训，我在那次演讲中，讲了我们是如何一步一个脚印，如何通过努力和坚持，在一个被普遍认为必须要流氓才能赚到钱的行业里，干干净净的赚到了钱。

讲完了这一系列的故事之后，我在升华的部分，讲了这样一个朴素的道理，就是“每一个生命来到世间，都注定改变世界”。这是我这辈子演讲的所谓升华内容中，被转载转发最多，传播最广的一个，我把它的视频链接和文本附在今天这篇文章的后面，供你学习演讲时参考。

好，以上就是我们探讨的，关于讲故事的六个辅助元素中的最后一个元素：提炼和升华。

我们用了好几天的时间，来探讨讲好一个故事的6个辅助元素。这些方法，只要你多加练习，它一定会起作用。但同时，你也一定要知道，

；而且很重要的一条是，你要真的相信



罗永浩

好，以上就是今天创业课的内容，欢迎你写下听完之后的感想留言，我们在留言区里一起交流。

“讲好故事的6个辅助性元素”系列：（点击即可查看）

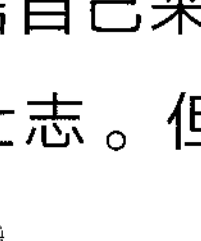
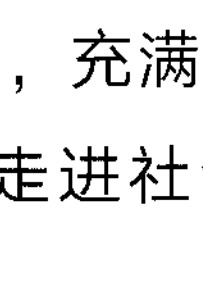
第1篇：情节和篇幅+细节

第2篇：设置悬念+构建画面感

第3篇：要有情感

老罗新语录

虽然创业者们继续咬紧牙关做事，只是为了把想做的事情做好，改变一些东西，实现梦想和愿望；不是为了跟这些吃饱了撑的给创业者泼冷水的笨蛋们较劲。但过程中随手就气死这些笨蛋，也是我们的宿命。



得到 App 专栏
《罗永浩的创业课》

附录：《每一个生命来到世间，都注定改变世界》

每一个年轻人都相信自己是与众不同的，相信自己来到世间要改变世界，充满了雄心壮志。但是到了二十多岁走进社会之

Aa □ ▤

心壮志。但是到了二十多岁走进社会之后，尤其在中国，这个大环境相对不太健康的中国社会里，走进社会以后，很多人痛苦地发现，那些年轻时有才华、有热情，非常正直耿直的这些年轻人，从二十多岁混到三十多岁一事无成。

在中国，这是很常见的现象。你有能力、有才华、有热情，却一事无成，因为你不会圆滑处事，不会见人说人话，见鬼说鬼话，不会在领导面前拍马屁，不会在同事面前耍心眼，什么都不会。这样的结果是，你工作能力很强、很正直，到了30岁一事无成。

这些人痛苦地发现身边那些臭流氓，年纪轻轻十七八岁就活的特别圆滑世故的那帮小兔崽子，在社会上如鱼得水，见人说人话，见鬼说鬼话，见到领导那副德性，简直没法看，见到同事就又是另外一副嘴脸。处事处的很圆滑，到了30来岁都混的非常好，要钱有钱，要车有车，二奶有六个。

所以这些正直的年轻人到了30岁很彷徨，开始产生严重的自我怀疑，心想我到底在干嘛呢？于是他为了获得生存上的好处，决定跟着耍流氓。所以这些人呢，不管是什么借口，最终选择了去做恶心的成年人社会中的一个恶心的人，最可气的是他们之后还产生了幻觉，说这就是“成熟”。于是又过来毒害年轻人，跟他们说，你看，我年轻的时候也像你这样，现在我这叫成熟，你这叫幼稚。

这是成熟吗？我不觉得这是成熟，这是不要脸。我现在看到很多我的同龄人变成这样，很多人都是我小时候的好朋友，也曾经充满了理想，充满了美好的这些东西，然后相信自己可以改变世界，最后却变成了这种恶心的人。

我回家吃饭心情好就敷衍一下，有时候心情不好就忍不住当场戳穿他们。我说：“你看你们这帮兔崽子，年轻时候我们在一块儿聊，都说要改变世界，现在你，你改变个屁了。”然后他们就有点不好意思，说：“哎呀，行了，老罗，咱们那时候不是幼稚吗？谁能改变世界？谁也改变不了世界。”我就跟他们说：“你别客气了，你已经改变这个世界了，因为你变成了一个恶心的人，这个世界多了一个恶心的人，因此它变得恶心了一点点。”

你们听懂了吗？每一个生命来到世间，都注定改变世界，这是你的宿命，你别无选择。你要么把世界变得好一点，要么把世界变得坏一点。有些人不服气，说：“MD，我就不信了，我自杀。”你自杀也不行，你自杀就把这个世界的自杀率改变了一点点。

你如果走进社会，为了生存或是为了什么不要脸的理由，变成了一个恶心的成年人社会中的一员，那你就把这个世界变得恶心了一点点。如果你一生耿直，刚正不阿，没做任何恶心的事情，没有做任何对别人造成伤害的事情，一辈子拼了老命勉强把老婆、孩子、老娘，把身边的这些人照顾好了，没有成名，没有发财，没有成就伟大的事业，一生正直，最后梗着脖子到了七八十岁死掉了，你这一生是不是没有改变世界？你还是改变世界了，你把这个世界变得美好了一点点。因为你，这个世界又多了一个好人，听懂了吧？

每一个生命来到世间，都注定改变世界。所以将来有一天你心里挣扎，不知道要做一个流氓……还是做一个正直的人。你在这个中间彷徨的时候，希望你记得我今天给你讲的这句话：每一个生命都注定改变这个世界。

用户留言

Aa



我们在演讲中提倡的，当然是第一种，也就是合理吹牛者。运用得当的话，吹牛在演讲中是一个完完全全的加分项。

华尔街日报上发表过一篇很好玩的文章，标题是“什么时候吹牛是OK的？”文章中，布朗大学的心理学家关于吹牛的一项研究结果表明，一般说来，如果在有理有据，无法反驳的情况下“吹牛”，人们会认为你虽然自负，但却能力出众；如果你对自己的成绩低调沉默，人们会认为你和善谦逊，但能力有限。

一般说来，一个公开演讲者需要给受众造成的印象，通常是第一种。当然，如果你有自己的合理考量，也可以相应的做出选择。

初学吹牛的演讲者，很容易犯的一个错，是吹牛的分寸感不好。演讲中的吹牛，虽然是加分项，但一不小心吹爆了就不好了，那么如何防止吹牛吹爆呢？

美国作家 Peggy Klaus 写了一本有意思的书，书名叫《避免牛皮吹爆的“吹牛”艺术》在书中，她指出，为了避免牛皮吹爆，有一些注意事项，比如不能误导听众，要选择合适的时机，吹起来不能没完没了，以及切忌为了吹牛不惜撒谎等等。很可惜这本书目前还没有中文版，不排除稍后我们会找长期合作的出版机构引进这本书。如果引进了，也会第一时间在得到上推荐。

那么，到底如何吹牛？我们尝试简单总结一下。

1. 吹牛要分场合

和朋友们交谈的时候不要自夸；多年不见的老同学聚会绝对不要自夸；和别人初次约会或见面的饭局上不要自夸；过年回家时，在亲戚之间的聚会上不要自夸；见女朋友家长时不要自夸……

总结下来就是，如果你在某些场合中，更想被他人喜欢，而不是被他人佩服或是印象深刻，就尽量不要吹牛，这也是前面说过的布朗大学的心理实验的结论的一部分。

如果你的需求是反过来的，也就是说，在某些场合中，你更需要被他人佩服或是印象深刻，而不是更需要被他人喜欢，你就可以选择吹牛，下面就是一些适合自夸的场合：

参加选拔比赛时，善于自夸，是加分项，评委更欣赏自信的选手；应聘时，适当的自夸几乎是必须的，虽然不能撒谎；面见投资人，无论是对自己还是对项目，一定要自夸；售卖自己的东西时，要自卖自夸；政治家如何自夸，简直是竞选活动中的唯一重要的课题；当然了，在公开演讲中，自夸通常也是好事。

2. 吹牛要考虑受众对象的特性

面对一群观念开放的人，合理自夸是好事，面对一群观念保守的人，自夸就有可能不是好事。一定程度上，这解释了为什么那些功成名就的人物，给一群无趣的中年人演讲时，通常较少吹牛，而去到大学里演讲时，就兴致盎然地吹一会儿，这是非常合理的选择和安排：不是因为大学生好糊弄，而是因为大学生观念比中年人开放。

3. 吹牛要考虑文化差异

比如有些国家和地区的人，更容易接受，有些国家和地区的人，很不容易接受。

这种现象是客观存在的，而且谈不上是非对错。但我还是为了避免被说地图炮，不展开说具体的国家和地区了。

4. 演讲者尽量不要严肃地自夸，幽默的、开玩笑的语气吹牛，通常更容易被接受，更不容易引起反感。但即便是开玩笑的语气，也不能信口开河，胡说八道。

5. 吹牛时不能撒谎

所有的吹牛里，最恶劣的就是用撒谎的方式来吹牛。它玷污了吹牛的良好声誉，是我们这些热爱吹牛的人最反感的方式。

6. 吹牛时不要和他人作比较。

和他人做比较，在不同的文化里会有不同的公众反应，但是整体上，即便你的比较是完全经得起推敲的事实，也有较大概率引起公众的反感，属于高风险的做法，所以不提倡在演讲中和别人比较的方式自夸，尤其是在亚洲文化的地区。

7. 吹牛是一门熟能生巧的手艺。

这个不用解释了，跟任何一种技能一样，精彩的吹牛也是需要反复练习和打磨的，天分大致相当的情况下，一个只吹过一百次牛的人，和一个吹过上千次牛的人，演讲时的观赏性完全没法比。

8. 吹牛要引用第三方数据或评论

如果你取得了一些成绩，有了第三方机构的评论认可或数据，不要扭扭捏捏，把他们大大方方地拿出来分享和吹嘘一下，这对创业公司的发布会演讲来说，几乎是一门必修课。

最后再总结一下，在演讲中，合理的吹牛有非常积极作用：

合理吹牛意味着自己对自己进行充分的自我表扬，

在吹牛过程中，演讲者会建立自信心，降低恐惧和焦虑，进入兴奋的状态，所释放的正面情绪能迅速地感染听众，活跃气氛，带着大家一起进入状态。特别是创业过程中有什么值得宣布的好消息时，用这种方式宣布，会对受众产生极强的感染力，也能大大提振你的团队和支持者的士气。

 罗永浩

好，以上就是今天创业课的内容。欢迎你写下听完之后的感想留言，我们在留言区里一起交流。明天见。

栗渺社唯一分享微信foufoushus 为群友提供书籍免费代找 谨防N手转卖，以免断更。

推荐阅读：

《第32篇 构成一场优秀演讲的13个要素》（[点击查看](#)）

老罗新语录

吹牛是一门熟能生巧的手艺。跟任何一种技能一样，精彩的吹牛也是需要反复练习和打磨的，天分大致相当的情况下，一个只吹过一百次牛的人，和一个吹过上千次牛的人，演讲时的观赏性完全没法比。

 得到 App 专栏
《罗永浩的创业课》

Aa

第二，

例如在发布锤子科技 T1 的时候，我们就问过这样一个问题：

当我们买手机的时候，我们到底在买什么？

这个经典的句型，来自美国小说家卡佛的《当我们谈论爱情时，我们在谈论什么》。这种提问方式，非常适合用来拷问自己的内心深处的感知和欲望，这其中当然就包含了消费者的产品感知和消费欲望。

当你买手机时，你最看重的到底是什么？性能、外观、操作系统，还是别人的眼中的所谓档次和格调？你会按照自己的喜好和意愿选择，还是跟风随大流购买？这些问题，人们常常以为自己很清楚，但实际上却从来没有仔细思考过。当你替他们提出这个问题时，就是在帮助他们去发现自己从来没有真正思考过的东西。

第三，

优秀的侦探小说，不是让读者旁观一个虚拟的聪明人如何卖弄智商，而是让他们能根据作者抛出的线索，身临其境地参与到案件的侦破当中，获得一种成就感和愉悦，就好像凶手是他们自己抓住的一样。

同样，一个创业者如果只是简单地陈述自己都干了些什么，这些辛苦成果的魅力将大打折扣。如果以一个个的问题的形式，引导观众一起思考、解决，就会让消费者产生一种参与其中的成就感，并从中获得愉悦的体验。

如何提出一个好问题？设计一个好的问题的方式都有哪些？

1. 引发思考

最常见的提问策略是引发观众的思考，这需要你去发现大家普遍感兴趣并可以参与思考的问题，比如在锤子科技 T1 的发布会上，我们提到了一个问题是：“单手操作的黄金尺寸究竟应该是多少？”这个问题每个人都可能会遇到，不管你是喜欢大屏幕手机的，还是小屏幕手机的，但可能大家没有仔细想过，那么你问出来，就现场引发了思考。

再比如，我们在一场发布会的前期预热时，在微博上提出过这样一个问题：“为什么同样是中国南方工厂生产的皮包，贴上欧洲品牌之后就能多卖几倍甚至几十倍的价钱？”这个现象其实是大家都普遍观察到的，但你问出来，可能大家才会认真去想这个问题，他们也想知道这是为什么，就引发了好奇心，和随之而来的热烈讨论。

2. 传达理念

提问的另一种策略是，以传达某种理念来为目的来提问，你希望借此向观众传达的内容，并不包含在答案中，有时候甚至不需要你给出解答，观众看到你的问题本身，已经接收了你要传递的信息，我们看几个锤子科技发布会上的例子：

“在一个完美主义者的眼中，这是一个怎样的世界？”，这个问题很明显的向观众传递了提问者对于自己的定位，追求完美以及对一个腐朽的旧世界的不满。

“智能手机在全球普及的伟大进程中，哪一个用户群体被我们遗忘了？”这个问题传达的是，我们非常重视广大的用户，同时也关注那些被这个时代忽略的特定用户群体，有些事既然他们不管，那就交给我们吧。驱使我们努力做得更好的，除了公众容易从企业身上观察到的那些，还有宝贵的人文关怀，这是我们做产品时秉持的理念。

当然，这个问题在详细解释清楚之前，观众一看到问题也会迅速引发思考：咦，那个被我们所遗忘的用户群体到底是谁啊？

3. 假装不小心故意透露部分信息

为了发布会预热时，还有一种貌似严肃和忠厚，内藏卖萌和奸诈的提问手段，叫作“假装不小心故意透露部分信息”。也就是说，在预热期你想要透露一部分信息以引发讨论，但又故意不直说，采用提问的方式，把你想要传达的信息假装隐蔽地放在问题里，这样会导致以为你不小心泄露了信息而他又刚好猜出来了的人非常高兴，他们就会到处转发并宣布自己的发现。

比如，“是更快的快充，还是干脆忘了充电这回事？”，这句话没有直说，但听众稍加推理就明白我们要在手机续航时间上做文章了，而且成果貌似还很牛，弄不好已经达到让用户“忘了充电这回事”的程度了。

再比如，“同样是把硬件配置顶到头，卖用户体验的公司和卖配置的公司带给你的有什么不同？”这句话也同样没直说，而且貌似在讨论用户体验，但实际上已经透露了这款产品的硬件配置是顶尖的。

4. 营造悬念

营造悬念这种提问方式，往往是先讲一个观众可能关心的现象，或者先公布一个观众可能关心的结果，观众只知道现象和结果，却不知道会有这样的结果。

比如在坚果 Pro 的发布会上，我们问了这样一个问题：“过去的 3 年，手机芯片的速度快了 310%，为什么你用手机做事的速度只快了 13%？”我们先交代了结果，并附上了一个有零有整，煞有介事的数字，这就是一个悬念。当你提出这样一个问题，观众就会全程紧密关注你揭示答案的过程。

5. 装x

最后一个要讲的提问方法，是以装x的姿态来提问。有些问题甚至一看就是假装提问，完全是给品牌形象摆pose，纯装x。一个非常闷骚或风骚的装x问题，会对观众产生巨大的感染力，甚至直接就能拉升你的品牌调性。我们来看其中几个例子：

严重受限于相同的工业标准，戴着镣铐跳舞的工匠如何用不一样的温暖细节让你在黑暗中感到惊喜？

这个看起来特别像抒情诗一样的问题，虽然隐含了我们产品的一个新特性，但本质上主要还是装x。

下面的这个也是一样，虽然隐含了我们产品的一个新特性，但本质上主要还是装x：

圆滑当道的时代，驱使一个团队保持锋芒与锐利的，究竟是无谓的固执，还是理智的坚持？

至于下面最后这一个，则是百分之百的纯装x，而且装得非常高级，虽然形式上是

大而巨的装x，但因为它之中且直诚

Aa □ 心 ●

装x，而且装得非常高级，虽然形式上是显而易见的装x，但因为骨子里是真诚的，所以还非常感人：

患有不可救药的工匠情结的创业者们，
在浮躁的时代如何取舍和自处？

好，关于装x的更多科学运用，我们会在后续的课程中专门提及。

那么，提问题时有哪些注意事项呢？

要学会有趣的提问，
要学会跟观众换位思考，否则只有冷场和尴尬。

这种情况的尴尬程度，不亚于一个相声演员用费尽心机地铺垫了20分钟，最后抖出来的却是一个全国人民都听过的老包袱。

“你知道我们的手机有几种颜色吗？”“大家说说我们应该卖多少钱啊？”显然就属于这种糟糕的问题。无论观众猜对还是猜错，都毫无意义。这种问题的实质是以戏弄观众的形式来达到廉价的、蹩脚的互动效果。

| 今日得到

1.演讲中提问能够抓住用户的注意力，触发他们去发现问题，启发观众思考，带着他们一起寻找答案，从而使他们产生成就感和愉悦；

2.5种设计一个好的问题的方式：引发思考、传达理念、假装不小心故意透露部分信息、营造悬念、装x；

3.演讲中的提问需要注意3个问题：不要提那些你自己很关心，但受众可能完全不会关心的问题；不要故作神秘或洋洋得意地问一个大家都知道答案的问题；不要用拙劣的提问来戏弄观众。



罗永浩

好，以上就是今天创业课的内容。欢迎你写下听完之后的感想留言，我们在留言区里一起交流。明天见。

老罗新语录

一个创业者如果只是简单地陈述自己都干了些什么，这些辛苦成果的魅力将大打折扣。如果以一个个的问题的形式，引导观众一起思考、解决，就会让消费者产生一种参与其中的成就感，并从中获得愉悦的体验。



但从另一个角度，乔布斯决定做革命性的手机之前，一定会看手机的市场调查数据，看看美国和全球一年能卖出多少手机，看看大家在手机使用上的需求和痛点是什么，手机除了是手机当时的那种形态，它还可以是什么样子等等。开售这种革命性的手机之后，即便它卖得非常好，好得要命，乔布斯也会继续看市场调研数据，看大家最满意 iPhone 的哪些方面，最不满意 iPhone 的哪些方面，然后根据这些相应地做出调整。就像福特造汽车之前，也会看看城市交通工具的需求量是多少，比如纽约一年能卖出去多少辆马车之类的。开卖汽车之后，也会看消费者的满意度和吐槽率之类的调研结果。

所以，所谓的不做市场调查，是指那些没有经过充分市场调研，就贸然投入资源的项目。这方面不需要做调研，做了也得不到有价值的意见和反馈。但除此之外，

2. 为什么不挣钱的项目能融到钱？

有些项目，外行人看来完全不挣钱，比如共享篮球，为什么还能找到大笔的投资呢？

共享篮球我没研究过，不便乱讲。但给公众造成这类感觉的事情其实还是很多的，大家总是说，某某项目显然是如此的不靠谱，为什么还能融到那么多钱？常见的几种原因无非是这样：

1. 有些项目的商业逻辑比较复杂，难于理解，所以只有一小撮投资者能看懂。大家看懂的是这些项目看起来荒唐的表象，没看懂内在的东西，所以就会产生误会。

2. 有些项目因为项目本身以外的某种原因，拿到了某个明星机构的投资，就会有一群无头苍蝇型的投资者跟进，特别是在这些项目的早期，因为跟投的风险很低。

3. 有些项目处在一个大的风口方向上，这时候，没投到该风口上的好项目的投资者，会补偿性地投一些该风口上的二三流项目，甚至是烂项目来欺骗自己没有错过风口。顺便说一下，有些投资人是真傻，不是装傻。年轻创业者的想象里，风险资本家个个都是绝对的精英，都是人中龙凤，都是揣着大把钞票并且教养良好的高学历海归财神爷，其实他们多数都是帮财神爷打工的投资经理。跟绝大多数人类社会的群体或组织一样，也是百分之二十的精英带着百分之八十的平庸者往前走。所以

4. 共享篮球我不清楚，但很多统计数据都表明，中国的创业公司宣布自己融到了多少多少钱的时候，大多数都是有水分的。很少有像锤子科技这样，老实到了让了解真相的人都感到心疼的创业公司。

3. 创业以后还会回公司上班么？

是不是自己创业了，无论结果如何，都很难再回公司上班了？

倒也不至于，创业公司五年内倒闭的几率是百分之九十左右，但从事二次、三次创业的人却没有那么多。那这些人都到哪里去了呢？肯定还是上班去了，就算不甘心。

但同时，很多创业过的人也确实深切的感受到，创业这东西，就像抽烟或是吸毒，要真正戒掉是非常困难的。就算被迫戒掉了，但凡有复吸的机会，还是会蠢蠢欲动，心痒难耐。所以最好就是，创业过程不管多艰难，都咬牙挺住，不要放弃，捱过去就好了，免得将来天天都是天人交战。

4. 该不该倾囊相授培养新人？

倾囊相授地培养了一位新人，可对方学到东西就要走人，该怎么办？难道下次面对新人，还要刻意保留？非常纠结。

不至于吧，21世纪了，大家能有什么独门秘笈，到了要刻意保留，传子不传女的程度呢？我想无非就是以下几种情况和应对思路吧：

1. 如果这种情况偶尔发生，认倒霉就是，不至于因此就不教新人了。如果不教新人，你时间不够用又事事亲力亲为，累死了事业也很难做起来；如果是反复发生，就可能需要检讨自己了，为什么你倾囊相授的人总也留不住？是不是自己待人的方式有问题之类的。

2. 对方狼心狗肺，天性凉薄，人品有严重问题等等，但一般说来，这是小概率事件，不至于因此就不教新人了，因噎废食，因小失大，都不是明智的作法。

3. 对方有某种不得以的难处才被迫走，所以看起来表象是“学到东西就要走人”，但其实有可以理解的原因。亚洲人辞职的时候，很少会对公司说真正的辞职原因，所以也不能强求对方告知真正的原因，只能互相多理解吧。

最后，我以前也讲过类似的内容，我再啰嗦一遍，那就是，留不住人才，一定要留点香火情，千万不要因为留不住而恼羞成怒，撕破脸皮，说伤感情的话之类的。锤子科技创业五年，有些过程中留不住的优秀人才，又重新回来发挥重要甚至关键作用的，有好几个。创业者的心胸和度量，要能撑船，能撑航母，能开无人驾驶汽车，不能跟自己带出来的徒弟怄气。

延伸阅读：

《第7篇：创业公司如何长期有意识地关注和接纳人才？》（[点击查看](#)）

| 今日得到

1. 划时代需求的产品通常都不是市场调研得出的意见和反馈，但是正常的企业经营和运作，很大程度上，还是需靠谱的市场调查报告和数据来指导工作的。

2. 有的项目因为商业逻辑复杂只有投资人能看懂；有的则是因为投资人跟投的成本低或者水平有限，所以会出现看起来不挣钱的项目却能找到投资。

3. 创业者要有心胸和度量对待自己倾囊相授培养的徒弟的离职。

 罗永浩

好，谢谢这几位同学的提问，如果你在创业中有什么困惑，或者有什么想和我

分享的，都欢迎在留言区留言给我。我是罗永浩，感谢把我的创业课分享给你的朋友，我们明天见。

时做友商对比以凸显自己产品的优势，应该如何拿捏？

首先从法律上，如果是在广告中，指名道姓地拿竞争对手的产品做比较，这样的广告在中国是违法的，所以一定不能做；在发布会这样的场合，拿着自己的产品跟竞争对手的产品做比较，理论上是可以的，但是在很多亚洲文化的地区，包括中国，如果你跟竞争对手做这样的比较，即便你采用的是一些比较有趣，比较幽默、卖萌的手法，仍然可能会引起反感。

在西方国家，不但广告法允许这么做，并且一般公众对于这种比较广告也是通常是能接受的。特别是如果厂商采用的不是恶意攻击对手的手段，而是一种幽默的方式去调侃竞争对手的话，甚至是很受欢迎的。

比如当年乔布斯做了很多 Mac 和 PC 比较的广告，在这些段子一样的广告里，他把 PC 描绘成是一个笨拙的、落伍的、漏洞百出的糟糕产品，而 Mac 永远是特别聪明、特别酷、特别有活力的这种气质。这套广告在很多国家的电视上打了很多年，一直都很受欢迎。但是拿到亚洲国家播放，尤其是在日本，就引起了公众很大的反感。所以苹果公司最后在日本不得不另外拍了一套不同的广告播放。

其次，考虑到亚洲的这种文化特征，结合我们锤子科技过去几年的经验教训，我个人的建议是，在中国，要尽可能避免做跟竞争对手做比较的这种演讲，即便你对竞争对手没有什么恶意，即便你列举的事实全都经得起推敲，即便你的广告创意很优秀很幽默很可爱，依然不建议你这么做。如果某些时候必须做一个横向比较才能显示出你的产品的差异性，可以含糊的，不点名的跟整个行业的通行做法相比较，但分寸感上仍然要非常小心。

2. 如何看待创业团队的成长背景？

创业团队的成员都来自同一个地方，成长背景大致相同，对于公司来说，这是好事吗？如何看待？

整个创业团队如果全部来自同一个地方，并且成长经历大致相同，通常来讲不一定是特别好的状况。因为每一个个体的成长经历和认知领域都有局限性，来自不同经历和背景的团队，能很大程度上改善这种局限性。但如果团队里的大部分人都来自同一个地方，成长背景也类似，那么这个团队，作为整体的视野和认识水平，可能仍然有较大的局限性。

基于类似的道理，核心创业团队的成员里，性别上最好也不要过分单一。比如一个创业团队，如果全是男性（这比较常见），就很可能只会从男性视角看问题，在某些情况下，这很容易出问题。反过来也是一样，如果全是女性，也会在很多情况下考虑问题不全面。再比如，创业团队如果全是理科生，很可能会有这样那样的问题，因为缺乏文科生的智慧和认识，当然，如果全是文科生，道理也差不多。

大家看问题的方式不一样，虽然可能讨论问题时更容易产生矛盾和争执，但正是解决这种矛盾的过程，才让我们学会更宽容，更开放，更全面地考虑问题。而且争执过程中碰撞出的火花，对创新思维来讲，也是利好因素。

3. 如何寻找和面对“技术大牛”？

一个不懂技术的初创者，在有限的时间内怎么去发现寻找那个懂技术的大牛？

怎么去判断他是真的懂技术，而且在这个行业具有一定的影响力？假如在后段某个工作的时刻初创者和他观点不对，

性格不投时，会不会担心他跳槽，并带走下面的一批技术骨干。有这样的事发生时你是怎么面对的？假如在有限的时间内真的找不到合适的，会不会考虑去其他公司用重金去挖人？谢谢！

没有什么特别好的办法，这就是为什么创业是九死一生，跨界创业更是凶险到九死一生的原因。

除非有奇迹，这是不可能的。你要调整心态和认识，先找到一两个小牛就很好。

首先，作为一个外行，要找到这种小牛，判断他是否真的懂技术等等，基本上是要依靠朋友或朋友的朋友来介绍的。如果你能接触到的人际关系网络里，完全解决不了对这种人才的发现和调查了解（这对跨界创业者来说很常见），那通常也就是通过猎头公司来帮忙了。到各种行业的技术分享会上结交朋友，或是到那些技术论坛和社区去碰运气也是常见的方法，但时间上的投入产出比都非常差。

如果你自己和已有的团队这方面比较外行，那通过猎头找到刚好合适的人才的概率也很低，因为对方推荐了几个履历上看似都还不错的人，你自己也没有判断能力区分谁才是最合适的。

另外，接触过程中，如果你自己没有特别与众不同的地方，你找到的备选人才里，最愿意和你一起干的，较大概率也是综合能力相对比较差的人才，因为一个懂技术的真正大牛，不太可能跟一个什么都不懂的跨界创业者走到一起，真正的大牛，一定有更好的大把选择。


只有你成了最厉害的老板，或看起来快要成了最厉害的老板，最厉害的人才才会帮你做事。如果你竟然提前找到了一个跟你的企业完全不匹配的大牛，多半也留不住他，比如发展过程中有什么波折的时候，竞争对手马上就扑上来把你的大牛挖走了。花重金挖人也是一样，如果花一笔重金，能挖来一个大牛，或两三个小牛，建议你选择后者。

罗永浩

好，谢谢这几位同学的提问，如果你在创业中有什么困惑，或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。我是罗永浩，感谢把我的创业课分享给你的朋友，我们下周见。

老罗新语录

在创业的每个阶段，都要明白，你要找到的是最合适、最匹配你的企业的人才，而不是直接找到最厉害的人才。只有你成了最厉害的老板，或看起来快要成了最厉害的老板，最厉害的人才才会帮你做事。



得到 App 专栏
《罗永浩的创业课》

我们演讲时，当然要让听众进入你希望引入的某种情感状态中。但是，

2. 一个好的演讲，不能光强调要演讲者有感情

感情不恰当，甚至会让人产生强烈的生理不适。

为什么有些感情表达方式，不用听完内容，你光听声音首先就会有生理反应？我们知道，人是社会化程度最高的动物，无论是逃避危险还是分工协作，都需要发达的情绪感染能力和识别能力，所以人类能从声音、表情的细节里感受情绪的真伪。

所以，一个人表达感情的方式让你觉得很虚假，你甚至还没留意它的内容，光听声音就会让你产生不适的生理反应。

3. 区分恰当真实的感情和不恰当虚伪的感情表达

中国娱乐综艺节目，有段时间非常流行主持人讲港台腔。到了今天，我估计听我专栏的很多人，特别是年轻一些的，都不会觉得这有什么让人反感的，除非是某个东北主持人突然往外冒东北味儿特别浓重的港台口音。

但是我们的很多长辈，很多退休老同志，听到港台腔，即使是非常纯正的港台腔，即便是听到港台的主持人说港台腔，也会觉得特别矫揉做作，特别反胃。但这些反感港台腔的老同志们，却又非常喜欢中国大陆特有的那种抒情范儿，中央人民广播电台，或是中央电视台里，某些节目的主持人的那种抒情风格，今天的年轻人听了，恨不得原地爆炸，但很多退休老同志们听了却觉得这种腔调特别真诚。

这两个例子说明，

所以，一个人

假如你做一个助听器或老花镜的发布会，那也许你应该考虑学习倪萍、朱军这些主持人的感情表达方式，不但声音要显得饱满深情，手也得像蔡国庆唱歌时一样，每隔一分钟就得向上摊开一次，从胸前向外缓缓地伸展，最后划出一个四分之一圆。

4. 光有感情还不够，要用激情把感情传递出去

一个经验丰富的职业演讲者，即使是在同样的内容重复几十次、上百次的演讲时，也能保持激情澎湃的表现，这会让大多数只讲了几次同样的内容就感到演讲时提不起精神的人非常绝望，不知道这些职业演讲者是吃了什么药才能做到这样。

大多数正常的人，显然都不具备能随时调动激情的天赋。如果你也是这样的人，不用担心，因为演讲时激情饱满并不需要一定有这样的天赋或是吃药，它是可以通过技术方法实现的。

大家应该注意过这样一个现象。餐馆、保险公司、房地产公司这类高度依赖服务人员热情的行业，往往都会在开始营业前有个集体的情绪调动仪式，要么就是一起大声唱什么《真心英雄》、《感恩的心》这种可怕的歌，要么就是一起大声朗诵顾客就是上帝之类的口号或其他短篇幅的鸡汤。

我们在旁观时，往往会觉得这是一种很傻的洗脑教育。但实际上，类似的行为，对于服务人员开工前的情绪调动、尽快进入状态，从而提高服务水准，几乎是不可缺少的一环。只是因为企业文化、服务对象的阶层，以及从业人员素质的差异，表现出来的方式有很大的不同而已。

5. 用外在行为能调动起感情和激情

心理学家威廉·詹姆斯的理论对此有很好的解释。威廉·詹姆斯很早就发现人的意识、行为和感觉之间的关系：

我们的意识可以控制我们的行为，比如你的意识想控制你抬起你自己的一只手时，你可以轻松做到，这是意识控制行为。但我们的意识却不能这样直接控制我们的感觉，比如你感觉情绪很低落，你的意识想直接控制你的感觉，让你心情好起来，是做不到的。但行为却可以改变我们的感觉，比如有时候你明明心情很差，但被那些心情很好的朋友们拉着一起做一些欢快的、大呼小叫的、蹦蹦跳跳的行为，你的心情就会莫名其妙的好起来。也就是说，

最终，我们可以实现

服务员上岗前的集体打鸡血仪式，就是不自觉地运用了这个原理，用意识控制自己做出唱歌或喊口号的外在行为，让这种外在行为影响到自己的感觉，上岗前就进入一个非常热情的待服务状态。

那些职业的演讲者，即使是做同一个内容的第一百次重复演讲，即使上台前想到重复了一百次的内容，内心是呕吐和崩溃的，真正走上台时，也总是让自己的外在行为表现为，脚步轻快，满面的笑容与自信，有些甚至会一边一路小跑，一边对着台下的观众热烈挥手，做出一副“我等这场演讲已经等了整整两千年了”的样子。

台下的观众也很快就会被这样的热情举动所感染，整个场面就会嗨起来。和服务员的上岗前仪式的作用高度类似，演讲者的这种做法，就是一种

的方式。

无论是重复一百次同样内容的演讲者，重复一千次同样一首歌的歌手，还是重复一万次同样机械劳动的餐厅服务员，每次上场前和开场后，都要用这种方法让自己燃起来。很多在台上看上去特别燃的演讲者或歌手，对他们站在台上后的工作，热情未必会比服务员对他们的工作热情更高，他们的激情澎湃，不是来自天赋，而是掌握了专业的方式方法后的合理结果。

最后，我想对那些有志于成为优秀演讲者

最后，我想对那些有志于成为优秀演讲者的人想说的是，

很多人会认为，演讲中那些精彩动人、触及心灵的瞬间都是精心设计提前排练出来的，我可以负责地告诉你，不都是这样的。

有些情不自禁的感慨，是不会在你坐在办公桌前写演讲稿时自己跑到你的脑子里来的，只有当你真正站在台上，在强烈的聚光灯下，看到或感觉到前面有无数期待的眼神时，皮肤能感觉到场馆内的炽热温度时，你才会被一种东西突然击中，说出这样的话：

“如果有一天，我们的产品卖出了几百万上千万台，连那些黑我们的傻x都在使用时，你要知道，这是给你们做的”。

| 今日得到

1.你要让听众被感染，首先你自己得要进入特定的感情状态，你的语音、语速、语调都必须能准确传达你想要的感染效果。

2.一个人演讲时什么样的感情表达方式才是正确的，其实取决于他想打动的听众是什么样的人。

3.演讲光有感情，光有正确的感情还不够，还得有激情，否则，你根本没有能力把感情传递出去。

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新】

4.演讲者可以用外在的行为改变自己的感觉，调动自己的情绪，让自己演讲时充满激情。



罗永浩

好，以上就是今天的内容，欢迎你写下听完之后的感想留言，我们在留言区里一起交流。

老罗新语录

什么是恰当的、不虚假的感情，是没有客观标准的，它取决于听众最习惯的感情表达方式，离他们习惯的表达方式近的、熟悉的，他们就可能觉得亲切自然，离他们表达方式远的，陌生的，他们就可能觉得虚假。



得到 App 专栏
《罗永浩的创业课》

布会需要用到演讲能力，包括开全体员工都会、开管理层的会、开部门的会、开股东大会、开供应商大会、出去推销自己的产品和服务、找投资人融资等等场合，不管你前面坐的是5个人，还是500个人，统统需要你有演讲能力。

有的时候即使是一对一的沟通，某种程度上也需要一定的演讲能力，所以你千万不要把这个能力理解成是一年开一次发布会时才能用到的一种低频度的应用技能。

但是考虑到一些学员觉得演讲课听多了不消化，我们本周也简单调整一下：原定于本周四、周五的问答部分，我会调整到周二和周三，穿插其他创业话题的内容。

好，下面就是本周的问答部分：

如何识别团队中的管理人才？

你好罗老师，想请问如果基层的员工做得不错的情况下，哪一种人适合做管理，哪一种人不适合做管理，希望得到您的回答，这个现在特别困扰我。

一般说来，在基层员工当中选拔管理人才是很常见的做法，特别在创业公司里。那么这个东西需要人力资源和基层员工的直接上司或直接主管，提前有一个长期的规划；要和他们定期地沟通，了解他们是否有做管理工作的意愿，因为他们自身想不想做很重要，主观意愿上想做管理工作的优先考虑，不想做的不要勉强。

管理工作只是运营企业的一部分，不一定就是最重要的一部分，有一些能力超强的技术人才转去管理岗位之后，很可能是对公司的一个巨大损失。当然了，这种个人意愿也会随着时间经常发生变化，不是固定的。比如说有些人一门心思做技术，你劝他去做管理他也不想做，但是过了一两年，由于某些原因有一些观念和想法的转变，他又想做管理工作了，这也是很常见的。除了个人意愿意外，

我们一般会从以下几个方面来考虑：

1. 在日常工作中表现出更明显的责任感和大局观的人，我们要优先考虑。

有些人忙完自己分内的工作，他就认为工作结束，当然他完成的也非常好，所以他理直气壮地就结束了；而有一些人会把自己分内的工作完成之后，跟其他同事、其他部门同事、其他业务版块和自己完成的版块，结合起来看总的结果，确认总的结果让人满意后，他才认为是结束。你不需要去教育他，他本身就有这种观念的人，显然相对来说是非常适合做管理工作的。因为他有大局观，有全局的意识，不用你教他就有这种全局的意识。

这种全局意识的表现形式还很多：比如说有些人在整体上做得一般，但是细节盯的特别好，或者说部分细节盯的特别好，这种人很适合做专才，但不一定适合做管理工作；而另外一部分人，可能每一个细节做得都不是特别出色，但是他整体把握得非常好，这种人一般说来是更具有大局观的人，这种人更适合做管理工作。

2. 什么都会一些的人性格上适合管理工作，这是辅助性的判断标准。

第二种听起来会比较滑稽，在企业里大家都会开玩笑说：某某人什么活都不灵，什么活都不精，但是什么又都懂一点，很适合做管理工作。说完这种话之后大家就哈哈大笑。其实，这是一个挺严肃的课题，一个人什么都会，但什么都不精通的，性格上往往是适合做管理工作的。当然你光从这一条来判断是不够的，但是这一条可以成为一个辅助性的判断标准。

3. 能换位思考能体谅和理解别人处境的人

性格上具有这种优势和特征的人，你要优先考虑。有些人只盯着自己部门的利益诉求，有些人会考虑对方部门的立场，后者是明显更适合管理工作的。

4. 认识大部分公司同事，而且跨部门同事相处得好。

有些人的性格特征是这样的：他也没有花很多时间去跟同事去交际，因为大家都忙得要死；他也没有跟很多同事出去吃饭、交朋友，没有做这些事，但是他几乎公司各部门的大部分同事都认识；并且跨部门的很多同事之间虽然相处时间有限，但也相处得非常好。而另外一些人连自己部门的同事都认不全，那么这种没有花很多时间出去交际、吃饭、打台球、看电影，但是也认识大部分的公司同事，并且跟跨部门的同事都相处得很好的人，一般说来是更适合做管理工作的人。

5. 会关心他人，乐于助人。

6. 日常跟同事的相处中，能够表现出人格力量的，要优先考虑。

这个是很重要的，什么叫表现出人格力量呢？比如说我们在一起工作朝夕相处，难免发生摩擦发生摩擦的时候，还有就是有时候出了问题，上面追究起来就会发现，无论起初定得多么科学，总有一些工作的职责的边界是说不清楚的。出现这种摩擦，出现这种说不清楚的职责边界的时候，一个人是主动往自己身上揽责任还是推卸责任？这个很大程度上在同事都看在眼里，大家不是看完就完了，他一定是在这种观察中看出谁是更有人格力量了，谁是相对而言就是普通的，甚至有一些主动推卸责任的，那可能就是更糟糕的。所以如果能够在类似这样的事情里表现出那种令人尊敬的某些品质和人格力量的话，一定要优先考虑，他们是天然的领导者。

7. 同事日常相处中喜欢抢着买单的人是天然的领导者。

虽然这个听着可能不太严肃，像玩笑，但是实际是一个很严肃的，一个至少在亚洲文化或者说北方的亚洲文化环境里，你要当回事去考虑的一件事。在同事间的这种相处里出去玩、出去吃顿饭这样的相处里，抢着买单的那些人，你要优先考虑这些人从性格上是天然的领导者。

8. 借助测试系统识别团队成员的性格和能力优势。

如果以上的这些基本功基本的做法还不够，其实也有一些专业性的工作和做法，只是很少有人会在创业初期去考虑。如果你在这方面真的很困惑的话，可以考虑去花钱做一个测试，叫“盖洛普优势识别测试”。这种测试你要花钱买他们的测试题，然后给你想提拔来做管理岗位的这些人，给他们做一下优势测试，从这个优势测试的这个结果里，看他是不是适合管理工作以及适合什么样性质的管理工作。

 罗永浩

好，谢谢同学的提问，如果你在创业中有什么困惑，或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。

我是罗永浩，感谢把我的创业课分享给你的朋友，我们明天见。

自古以来，讲道理的高手就善于使用类比。大家可以回忆一下我们当年课本里春秋战国时候，那些游说国王的人，动不动就是：“大王啊，山里有只鸟，三年不飞也不叫，您看这是怎么回事？”这一听就是要玩类比嘛。然后大王就很呆萌的乖乖听这个人的话了。中国古代讲道理的文章，很大一部分都是使用用这种类比的方式。

耶稣传教也特别善于用类比：

比如让他的门徒去做“世上的盐”，去影响他人。再比如，富人想进天堂比骆驼穿过针眼还难，这一句话就胜过了长篇大论讲人为啥不该贪婪爱财。

很多大政治家都是运用类比的高手。

比如，什么是改革，可能没有一个人能马上想出来一个定义，但邓小平那句“改革是摸着石头过河”，每个人都能听懂。

邓小平还有一个类比特别著名，就是“不管黑猫白猫，捉到老鼠就是好猫”。这句话甚至输出到国外去了，马来西亚总理马哈蒂尔2001年，在APEC峰会演讲时，就用这句话做了开场白。

但是，“白猫黑猫”这个类比，其实邓小平的原话不是这么说的，他这段话是1962年说的，当时的原话是：刘伯承同志经常讲一句四川话：“黄猫、黑猫，只要捉住老鼠就是好猫。”

那么，黄猫、黑猫是什么时候变成黑猫白猫的呢？是1976年毛泽东亲自改的，当时经手人毛远新回忆说，他汇报上去的材料里有这句话，毛泽东只改了一个字，把黄猫改成了白猫。

黄猫、黑猫这个类比，原本是没有褒贬色彩的，但是改成白猫、黑猫，一下就有了好猫、坏猫的意思。

我们前面讲的类比的三个作用，也就是：

1. 降低理解成本，提高沟通效率。
2. 降低理解成本，提高沟通效率。
3. 降低理解成本，提高沟通效率。

这黄猫变白猫的一个字改动，使得这三个作用全都有了。

再比如二战美国一开始还没有和德国日本开打，美国要不要物质援助英国的问题上，美国主流民意觉得这不关我们的事，而且英国人都打得没钱了，没钱购买美国物资，罗斯福就在接受记者采访时用了一个类比，把援助类比成水管，说你看人家家里都着火了，你给拿个水管还要考虑收钱么？这个类比激发了美国公众的同情心，效果上，比一堆大道理加分析管用多了。

最后，说回我们科技界的例子：中国的公司去美国上市时，要美国的投资者弄明白这些公司是怎么回事，直接解释起来是比较疲劳的，但是类比一下就简单多了。

比如优酷去美国上市时，就告诉美国投资者，这是中国的 Youtube 加 Hulu 加 Netflix，他们一下就听懂了。微博去美国上市的时候，也是跟美国人一说是中国的 Twitter，他们就全懂了。

这就是类比的效率和力量。

2. 要有逻辑

首先要特别说明的是，如果仅仅是想要在演讲中达到说服普通大众的目的，讲逻辑未必是好的选择。因为人们很难用听觉处理逻辑观念，反倒是很容易记住故事和鲜明的例子。

一般来讲，当演说者试图说服普通大众，给他们洗脑时，最有用手段是断言和重复，再讲几个故事和类比就全活儿了。历史上很多擅长洗脑的大人物，手法上都是这么简单粗暴直接有效的。

但我们在普遍受到良好教育的现代社会，

我们2016年发布M系列手机时，因为考虑到圆形的 Home 键除了我们，只有苹果在用，所以很可能被骂抄袭苹果。为此我们用了简单的逻辑分析方式引导消费者去看这个问题：

我们的 Home 键为什么是圆的？——不是圆的还能是什么样的？——既然三角形、五角形之类的按钮做 Home 键会让指纹识别的性能变差，而且看起来也丑，甚至滑稽，方形又很难看，椭圆形和腰圆的又跟三星、LG、华为、小米、OPPO、VIVO几乎全世界的手机全都一样，为什么不做的圆的？我们做跟别人不一样的东西的初衷究竟是为了什么？是为了不一样而不一样？还是为了更好？如果做不到不一样并且更好时，你要保住不一样，还是要保住更好？

通过这一连串的分析，最后使得媒体很少批评我们的 Home 键和苹果一样这件事。

3. 要有数据

今天，在受过基本的教育和思维训练的人当中，数据的重要性怎么说都不为过。要是今天有人像耶稣那会儿对你说：“富人上天堂比骆驼穿针眼还难，试图以此证明富人更坏、更贪婪”，肯定会被骂，或者至少是会被质疑。比如，你怎么证明富人就比穷人坏，你有统计数据吗？富人到底是被数据证明犯罪率更高，还是不守公德的比例更高？

所以，在演讲中，数据应当用在你最想强调的地方，而那些不那么重要的地方，最好学会节制。无论是用口头说，还是用幻灯片展现，都是一样的道理。

如何让人记住你想强调的数字呢？这也是一门技巧。如果你看过里芬施塔尔拍的《意志的胜利》，一定会对希特勒演讲中关于数字的那一幕留下深刻印象，希特勒在讲他上任之前德国失业人数之高时，挥舞着拳头音量渐高地念出一连串失业数字：一百万、二百万、三百万、四百万、五百万、六百万。如果他直接说有六百万人失业，演讲的感染力量自然会大幅削弱。

今天，因为有大屏幕和幻灯片的辅助，要让人对你想强调的数字产生强烈印象，技术手段比希特勒时代丰富得多。

这方面做得最出色的无疑是乔布斯。他的演讲在用到数字时，很少会在幻灯片的一页上出现很多数字，更常见的情形是，一页只强调一个数字，不但把数字放得特别大，在大屏幕上比他的身高还要大得多，而且在屏幕上停留足够长的时间，能让人不受干扰地记住它，必要时，为了强调一个数字本身所含有的震撼力，他还会加上

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

个数字本身所含有的震撼力，他还会加上该数字沉重的坠落，并激起一片尘土的动画特效。

很多人做演讲幻灯片演示数据的时候，除了经常在同一屏幕上堆满数字之外，还喜欢在同一个页面内堆满饼图、柱状图、曲线图等多种反应数据的图，这也是非常糟糕的方法，试图让数据给观众造成深刻印象，正确的方式是，



罗永浩

好，以上就是今天的内容，欢迎你写下听完之后的感想留言，我们在留言区里一起交流。

老罗新语录

演讲和表达中做类比的作用主要有三个：让不易理解的事情变得易于理解；让抽象的概念变得形象和生动；引发情感共鸣。



实的肌肉，让竞争者知难而退，要比把一身结实的肌肉裹在衣服里，然后辛辛苦苦地拳打脚踢放倒五个竞争者来得经济。

发出“我牛X”这样的装X信号的方式貌似花里胡哨，花样百出，但究其本质，其实只有这三种：

1. 展示自己的优势
2. 假装不经意的展示自己的优势
3. 假装有优势

举个例子，晒照片秀你有一辆法拉利，是展示财富优势；晒照片秀你和一帮朋友在吃饭，饭桌上，你的手边，不起眼的放着一个法拉利的钥匙，是假装不经意的展示自己的财富优势；晒照片秀你和一辆别人的法拉利的合影，或是晒照片秀一个淘宝买来的法拉利假钥匙不起眼的放在你手边，是假装有财富优势。

再比如，晒照片秀你手捧着一本追忆似水年华，是展示你有文化的优势；晒照片秀你坐在沙发上，茶几上随便放着一本法文原版的追忆似水年华，是假装不经意的展示你有文化的优势；晒照片秀你站在书架前，书架上成套的装饰用的假书，都是世界名著，是假装有文化优势。

从人性的角度，假装有优势很好理解，假装优势穿帮了之后被人鄙视也好理解。

但人类为什么还会假装不经意的展示自己有的优势呢？这种需求是从哪里来的呢？这是很多人对装X这件事感到最困惑的地方。

当人类为了生存竞争而展示优势，比如展示一身健壮的肌肉时，带来很多生存竞争方面的好处的同时，也会产生一些不利于生存竞争的缺点，比如这种展示会让没有这种优势的人产生讨厌，嫉妒甚至是仇视的心理，这显然会增加生存竞争的危险。

如果一个人有能力有意识有方法假装不经意的展示健壮肌肉的优势，说明他智商情商都高，这些是健壮的肌肉之外的优势，是加分项。而这种假装不经意的装X手法被多数人看穿时，说明这个人活儿太糙，智商不够高，所以被多数人看穿后，假装不经意的展示优势就反倒成了一个丢分项。

那在商业演讲中应该如何装X呢？

首先，

如果面对的是所谓的“大众阶层”，装X就要强调一些性价比之类的务实方向。很多人误以为针对“屌丝阶层”的产品宣讲不需要调性，不需要装X；也有很多人认为“大众产品”是没法讲出调性和档次的，这是完全错误的看法。在短期促销的时候也许不需要，但对长期的品牌建设来讲，“大众产品”是一样需要档次和调性，并且一定能提炼出档次和调性的。

在商业发布会上宣讲时，你固然可以大喊“我们永远比竞争对手便宜两块钱！”也可以把同样的意思讲得非常具有调性和档次。比如，“每一个清晨，每一个深夜，每一个分不清是深夜还是清晨的时刻，这个行业里的精英们在办公室里处心积虑的思考如何再提高一点利润率的时候，我们的同仁在车间里殚精竭虑地琢磨怎样再降低一点成本，让利给我们的消费者。”

如果你的目标人群是一线城市的中产阶级，装X就要强调一些感性的，有态度的，有文化的，有追求的东西，而不是性价比这类的东西。

比如会在发布会上抛出类似这样的问题：

“在一个完美主义者的眼中，这是一个怎样的世界？”（这就实现了假装不经意的标榜自己是完美主义者，还显示出作为一个商业公司，思考产品问题的程度很深刻，不是每天只都想着赚钱）

“圆滑当道的时代，驱使一个团队保持锋芒与锐利的，究竟是无谓的固执，还是理智的坚持？”（这个问题对应的是我们这一次发布的坚果Pro手机的工业设计特性，它是一种线条简洁克制，边缘锐利清晰的设计语言，但这句装X的问题使得它同时还假装不经意的传递出了一个有调性，有文化，有追求的商业公司的态度）

再举一个例子，今年春天的发布会上，我们要开售一个漂亮的黑色手机，上面的切角上有红铜色的细线条装饰，于是我们就在发布会上讲了一个“细细的红线”的故事。

克里米亚战争中一场发生于英国人和俄罗斯人的实力悬殊的战斗中，处于明显弱势的英国军人，身穿红色的衣服，站成一条细细的防卫线，奇迹般的击败了强大的俄罗斯军队的入侵。在军事史上，留下了“细细的红线”这样一个词汇。用来表示不屈服于强大的势力，顽强奋斗，直至迎来奇迹般的胜利的一种精神。

在演讲活动前的预热海报上，我们整理了一下历史上类似的以少胜多的著名战役，写了这么一个装X的问题：

“穿过马拉松、萨拉米斯、库斯科沃、特拉法尔加、巴拉克拉瓦、瓜达尔卡纳尔的那根细细的红线，代表的是怎样的勇气和力量？”

（这个问题对应的是我们这一次发布的坚果Pro手机的一个特别版本的设计特性，它是一个黑色加红铜细线的外观设计，但这句装X的问题使得它同时还假装不经意的传递出了一个有文化，有品位，有追求，还有着不屈的奋斗精神的创业公司的形象）

演示了产品之后，接下来我讲述了锤子科技，作为中国手机行业大洗牌后为数不多的存活手机小厂商之一，同时也是硕果仅存的产品上有个性和创新意识手机厂商，如何在强大得不可思议的巨头面前坚持奋斗、努力谋求发展，并为消费者带来高度差异化的优秀产品的艰辛历程，和这个过程中的一些思索和总结。

最终这个“细细的红线”的故事讲得异常成功，感动了无数的人，也带来了非常可观的手机销售业绩，特别是细红线版本。无论是为了品牌建设，市场宣传，还是为了打动跟我们有着相同兴趣和志向的消费者，整体的效果都非常好。这个装的，完全可以打满分。

最后，一定要记住，演讲装X时，要敢于装X。在互联网来到之前，在小范围内操作欺骗性装X还有过一个相当大的生存空间。但在互联网和移动互联网成为了我们的生活方式的今天，公开的欺骗性装X风险很大，几乎一定会穿帮并成为笑柄。

 罗永浩

好，以上就是今天创业课的内容，欢迎你写下听完之后的感想留言，我们在留言区里一起交流。

用户留言

Aa

罗永浩的创业课，与你12点见！



《罗永浩的创业课》到今天，开通2个多月。过程中我们经历过一次改版，还有好多次小的迭代，总之一直在改进，希望可以为你提供更好的知识服务。

从今天开始，我们的更新时间从原来的9:00将调整为12:00。

正午时刻，是一天时间的分水岭，创业者其实就一直站在这样的节点上——

创业是场大逃亡，我们站在“生和死”的分界点上；创业是试错的过程，每个选择都在“成功和失败”的分界点上；创业的机会，既可能是风口也可能是陷阱，但是创业者却站在二者之间……

创业从来就没有中场休息，所以12点的钟声敲响的那一刻，我们马上要进入一天的下半场……

我们12点见！

用户留言



“我憋坏了”——关于重大改版和顺延播出两周的通知



《罗永浩的创业课》已经播出50期了。

刚刚过去的这个周末，我们在锤子科技总部一个神秘的房间，又一次见到了罗永浩老师。

他硕大的身形，背对着我们，面朝着窗外。居然有一声轻叹。

他说：

我憋坏了。

震惊。

众所周知，天生骄傲，谁敢憋他？

他说：

就是你们“得到APP”

然后，转身，语气开始激动——

第一，有的话题，明明展开之后更精彩。而你们，每天只许我讲十分钟。怎么可以？

第二，不能只围绕创业。把我当成商学院老师，我学不来；

第三，面对一个录音机，而不是真实的听众和观众，我的状态还发挥得出来吗？

第四，你们得到APP的用户，学习起来是非常认真的，难道不应该给他们一些

升级的服务吗？

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新】

嗯，罗老师批评得对，那你说咋办？

就让我撒开欢做吧，我会让用户们比现在满意得多的多的多。

那，您能透露一下，怎么撒欢吗？

老罗又转过身去看窗外，巨大的身体被勾出了一道金边。

第一，在形式上要做重大升级。必须要启动线下活动，必须要让我置身于一个现场，必须要让我面对真实的用户。

第二，在内容上也要做重大升级。把话题打开。搞奔放一点，不要老是像在上课。

我已经知道要怎么做了。不过，我需要一点时间来做准备。

大概多长时间？

老罗沉思，默算，片刻，抬眼说——

给我两周时间，我来搞个大动作

嗯，后面两周时间，老罗请假，憋大招去了。

他特意交待，因为请假两周，所以本专栏全年时间也顺延两周，请用户放心。

和你一起等。等老罗和他的大招，一起归来。

用户留言

改版预告 | 老罗的“大招”会包括哪些内容？



老罗最近正在继续“憋大招”，线下录制的活动正在张罗和筹备中，我们会在专栏持续预告这次改版的进展，同时在合适的时间邀请部分用户参与到活动现场。

内容方面，我们会陆续放出内容预告，今天是第一批：

1. 如何给产品和品牌起名字？

为什么说“准确”是起名字的首要原则？

为什么互联网公司起名字像动物园？

你了解品牌营销中的“定位理论”吗？

老罗为什么要用“锤子”作为品牌名称？

2. 怎么样让品牌占据用户心智？

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新】

老罗是怎么理解和解读“定位”理论的？

锤子希望在用户心智中占据什么样的位置？是公众认为的“天生骄傲”、“工匠精神”、“情怀”还是别的？

老罗在占领用户心智上，有没有什么独门的秘诀和方法？

3. 创业者怎么洞察未来的趋势和变化？

什么样的大企业，你有机会挑战他？

什么样的对手，是可怕的对对手？

什么时候应该看数据？

什么时候靠洞见？

什么时候应该听用户的呼声？

4. 中国的创业环境有哪些优点？有哪些不足？创业者应该如何理解，如何利用？

5. 随着公司越来越大，创始人在公司里的作用会发生什么样的变化？

创始人在不同阶段应该怎么调整自己的角色？

如何做好“事必躬亲”和“放权”的平衡？

6. 为什么投资人通常会倾向于给哪些屡战屡败但愈挫愈勇的连环创业者投资，难道有破产记录的创业者不会丢分吗？

为什么说二次创业比首次更容易？

连续创业者有哪些优势？

7. 为什么牛X的企业家能做到“处变不惊”、“临大事有静气”？

他们究竟是“先天性牛X”，还是“获得性牛X？”

.....

除了上述问题，你还有对哪些老罗没讲什么内容？以及什么关心的热点、你感兴趣的话题，创业路上的问题等等。

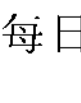
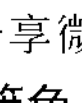
欢迎在留言区告诉我们，8月8日见。

《罗永浩的创业课》编辑团队

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新】

为群友提供书籍免费代找
用户留言

Aa



比如说，西里尔（Cyril）和约翰（John），在英文里，人们一听就觉得西里尔是个鬼鬼祟祟的家伙，而约翰是个可以信赖的人。

如果中国人对英文的名字没感觉，那就看看中文的吧，“刁得胜”和“郭正年”，你觉得谁像好人呢？

翻译过来的英文姓名也是一样，比如玛丽莲·梦露，实际上梦露这个姓“Monroe”，就是一个常见的姓，我们通常翻译成“门罗”。美国以前有个总统，就叫“门罗”。你看看，如果写成“马力连·门罗”，就完全不性感了。

中文的姓氏里，一个人如果姓“刁”、姓“赖”、姓“皮”，姓“苟”，姓“牛”，姓“羊”，可能比较难取出好听的名字，尤其是女孩。但要是姓“柳”、“云”、“苏”、“乔”，“燕”之类的呢，随便起个名字，哪怕只是个数字，都显得挺优雅的。

姓“苟”的人，古代的时候很多都姓“敬”，大多是因为一些历史的悲剧才被迫改姓“苟”的。很多姓苟的人在成长过程中，都额外承受过很多不必要的痛苦——2008年，河南某个村子的很多姓苟的村民，为了不再遭受那些无端的侮辱和嘲笑，也为了让孩子们不必再面对这些，集体改回了敬这个姓，可见名字对一个人有多重要。

普通人都这样，演艺界的明星的名字就更重要了，刘德华本来叫刘福荣，不改名字想红不是不可以，但确实会比较费劲；张国荣的本名叫张荣发，听起来比刘福荣也好不到那里去；冯德伦的原名就更夸张了，叫冯进财。

吴红巾和张爱军两位艺术家，当年前后脚来到北京后，不约而同的把名字改了，分别改成了“左小祖咒”和“张玮玮”，这才一个成了地下音乐教父，一个成了著名民谣歌手。如果他们还叫吴红巾和张爱军会怎么样呢？我不知道，但我相信他们俩都不应该冒这样的险。

说了这么多，你一定要弄明白，创立一个手机的品牌叫“锤子”，基本上是一个愚蠢的、自杀式的行为。

我可以非常沉痛的告诉你，你以后创业的时候，

那怎样起一个好名字呢？我根据创业经验和读书学习的总结，简单归纳了这样四个点：

1. 准确
2. 好听好记，有辨识度
3. 便于传播，有个性
4. 要兼顾价值观和政治正确

今天我们要谈的，就是其中的第一个，也就是最重要的，就是准确。

特别是功能相对单一和简单的产品的品牌，起一个准确的名字相对比较容易，所以一定要想办法保证这个准确性。

一个品牌的名字，只要准确了，就有80分，甚至90分了。如果还能酷一些，或有意思一些，那当然是额外赚的，但千万不要为了酷一些，有意思一些，牺牲了准确。

你是卖洗衣粉的，就叫立白；你是分发新闻的，就叫今日头条；你是烤面包的，就叫味多美；你是做汽车的，就叫奔驰；你是卖家具的，就叫宜家。这看上去好像毫无特点，既不酷，也不文艺，但这样的名字是最直接、最准确的。

很多人有一个误区，尤其是自以为有文化、有品位的文艺青年，喜欢起一个自以为很酷、很有文化的名字，或者迷信什么好的寓意，结果起的名字完全不准确。那么这个名字就是失败的。

你会发现，老牌企业，比如中国的百年老店，它们的品牌名，完全不需要讲究准确。比如全聚德、瑞蚨祥、内联升、盛锡福、隆庆祥……如果你从没听说过这些品牌，光看名字，你不可能分得清谁是卖鞋的，谁是做帽子的，谁是烤鸭子的，谁是做衣服的。这有可能来自于当时的商业模式和传播方式，也有可能是商业经验不足造成的。

在今天这样的时代，做那些功能简单的产品，你起这种面目模糊的名字，如果你不是一家已经由于种种原因成了名的老字号的话，一定是相对吃亏的。

另外，除了这种不知所云、面目模糊的名字，还有一种“不准确”，是你的名字让人误会。

比如美国有一家很大的航空公司，叫东方航空，曾经是美国第四大的航空公司，后来倒闭了。它实际上飞遍全美，而且有很多国际航班。但很多消费者都以为它是一个地区性航空公司。

类似东方航空公司的，还有美国西北航空公司，全盛时期是全美第五大航空公司，但是听起来也像一个地区性航空公司。后来也是逐渐走下坡路，2008年申请破产保护，2010年并入达美航空。

在中国，如果一家航空公司叫东方航空，就不会有这样的问题。因为“东方”在中国有特殊的意义，它显得很宏大。但如果是南方航空呢，人们也许就会认为它只飞南方的航线。很久以前我就是这么认为的，但其实我在东北老家也能看到南航的飞机，那时候我每次看到“南方航空”的飞机，都忍不住觉得，你们这些在南方混的飞机，怎么又跑这里来啦？

最后，在这里小小地预告一下，我们年底前后即将发布的一个新产品，采用的是一个独立品牌，它就有个极其准确的名字……它是如此地准确，以至于你会认为……具体是什么，我先不剧透了。

 罗永浩

好，以上就是今天创业课的内容，欢迎你写下听完之后的感想留言，我们在留言区里一起交流。

老罗新语录

那怎样起一个好名字呢？我根据创业经验和读书学习的总结，简单归纳了这样四个点：

1. 准确
2. 好听好记，有辨识度
3. 便于传播，有个性
4. 要兼顾价值观和政治正确

得到 App 专栏
《罗永浩的创业课》

Aa

我们常常忽略听觉的重要性。有学者做过研究，发现

“听上去不错”这句话，必须在起名字的时候引起充分的重视，它会很大程度上影响品牌的传播效果。

“可口可乐”通常被认为是最经典的翻译名称商标，除了中文字面上的意思看起来舒服贴切之外，听起来悦耳、朗朗上口，也是很重要的一个优点。可口可乐在20世纪20年代传入中国的时候，据说被某些不靠谱的经销商翻译成了“蝌蚪啃蜡”，蝌蚪的蝌，啃骨头的啃，蜡烛的蜡。这名字既难听又难看，而且字面上的意思非常糟糕，甚至让人恶心，可以说是不可多得的烂名字，很难想象有人会在餐厅点一杯“蝌蚪啃蜡”。

前一段时间，Airbnb（一家互联网短租平台）公布中国译名，叫爱彼迎，喜爱的爱，彼此的彼，迎接的迎。这个译名引起了很多争议。围观群众的主要意见就是，不好听，听起来很奇怪，甚至会引来古怪或不健康的联想。相反，搜索引擎Bing翻译成必应，就是一个很好的名字，字面上的含义跟功能对应得很完美，同时听起来也很舒服。

好记，是起名字的另一个要点。要让名字容易被人记住，文字上有一些小技巧，比如押韵就是最常见的手法。英文品牌里，有的押头韵，比如做手机的 Black Berry，有的押尾韵，比如卖饮料的 Dr. Pepper。

中文押韵，一般是两句话之间押尾韵。品牌名字通常很短，所以起一个中文押韵的名字比较困难。可口可乐，或是可伶可俐，可以算是押头韵的例子了，但这类的例子，在中文品牌名中，不算很常见。但好在我们还有一招，就是叠字。

像陌陌、钉钉、探探、QQ，都是社交工具，用叠字显得亲切可爱，给人友好的感觉，而且年轻化。滴滴打车也是一样，另外“滴滴”还是汽车喇叭的拟声词，所以只要听过一次这个名字，人们瞬间就记住了。

汉语同音字、近音字非常多，使用谐音也是常见的手法。

比如有个女性用来记录生理周期的APP，叫“大姨妈”。在今天较为开放的文化里，“大姨妈”已经不是一个多么禁忌的话题了。而且这个软件就是解决这方面的问题的，并不是故意要跟女性开不得体的玩笑，所以也不会让人产生反感。同时由于这个名字很直接，所以也能做到让用户一下子记住。

有一个科学上网的VPN软件（虚拟专用网络，即网络上常说的“翻墙软件”），叫红杏。在众多同类软件里，这可能是最好的一个名字了，它也是具有超高辨识度的一个名字。它准确地切中了这个产品的功能特点，并且具有古怪的、生动的画面感，它甚至做到了让使用这类软件的行为显得有文化，有调性。在新老用户间的传播过程中，还能让大家忍不住发出会心的微笑，是一个不可多得的好名字。

说到糟糕的辨识度，中国的品牌名称里最容易混淆的恐怕就是快递的品牌了，中通、申通、圆通，你用了好几年也不知道谁是谁，听觉和视觉上都很难区分；另外，典型的例子还有汽车品牌和型号，你必须得成为一个非常专业的车迷，才能分清途观、途锐、途胜、途安、途昂的区别。为了准备这堂课的内容，我专门查了一下，才发现这里面竟然有一款是北京现代的，还有一款是日产的。而之前，我还以为这些全都是大众旗下的车型。我随便问了几个同事，发现他们跟我一模一样：首先以为这些都是大众旗下的车型，另外，不知道它们之间有什么区别……其中甚至包括一个途观的车主。

从辨识度的层面来讲，如果你姓罗，并且是一个胖子，又想在中国的互联网上兴风作浪做网红的話，最好的策略是，不要再以“老罗”或者“罗胖”的名头行走江湖了。但是我们也看到，在已经有了一个如此个性鲜明、久红不衰的中年老罗，罗永浩的情况下，竟然还有一位老人罗振宇，成功地以另一个“老罗/罗胖”的名号杀出来了，并且成为了更耀眼的新一代网红。不得不说，这实在是很难得的。我们，今天能舒舒服服地坐在这里，开开心心地聊这个话题，也是因为这个老罗，让我们向他致敬。

这件事也说明，如果你的实力足够强，起错了名字也是能取得成功的。但对一个科学理性的创业者来说，在不影响企业目标的情况下，到底应该选择一条事半功倍的道路，还是事倍功半的道路，答案是不言而喻的。

第二，好的品牌名最好要有些个性，这有利于传播。

前面说过，给品牌起名字，本质上是一件严肃的事情，但

这一点对于以崇尚个性的年轻人为主的新品牌，是相对比较重要的。

这种类型的品牌名字里，我最喜欢的一个，是一家漫画网站，叫“有妖气”。这是个可爱得一塌糊涂的名字，用来做一个漫画网站的名字，实在是再合适不过了。想到这个名字的人，肯定是一个天才。

再比如，曾经风靡一时的“饭否”（早期类似微博的平台），也是一个不错的名字。中国人见面喜欢问，“吃了没？”“饭否”就是“有文化版本”的“吃了没”。这个名字既表达了功能——给大家提供一个吃饱了之后闲扯淡的空间，同时又表现了某种调性。

“知乎”也是差不多的道理，早期的知乎比现在精英化，这名字看起来就有精英感。而且，“饭否”和“知乎”都是一个问句，一种提问和提醒，它指向了你的某个需求。更粗暴更直接的“饿了么”也是这样。你没饿的时候，看到“饿了么”，可能也会忍不住下意识地问自己，我是不是饿了？同样道理的还有“去哪儿”。作为一个旅游网站，它的名字在时时刻刻追问你的目的地。你本来没想出门的，但是看到这个名字之后可能也忍不住会想，工作这么累，我是不是该去哪儿玩玩了？

| 今日得到

到这里我们简单回顾一下，创业者如何给品牌起一个好名字呢？记住这3个核心要点：

1. 要准确
2. 要好听好记，有辨识度
3. 要有个性，利于传播



罗永浩

好，以上就是今天创业课的内容，欢迎你写下听完之后的感想留言，我们在留言区里一起交流。

用户留言

Aa □ ▮

其实互联网和科技品牌不只是动物，还有植物，比如苹果、小米、坚果、豆瓣、豌豆荚、土豆、番茄、烂番茄等等，都是同样的道理。动植物作为名词，本身是中性的，但是又被赋予了某种意义，听起来可爱、生动，容易记住。那用植物起的名字为什么整体上会比动物少一些呢？因为一般说来，我们能记住的植物名字比动物名字少。

瓜子二手车和优信二手车，第一次听见这两个名字，哪个印象深刻？一定是瓜子。因为它是一个名词，它的形象确定，你一听见，就能想到瓜子的形状，闻到瓜子的气味，听到嗑瓜子的声音。优信，你能想到什么？优和信，两个飘忽的词组合在一起。你甚至可能记成优胜二手车、悠信二手车。整体上，这可以被理解成是名词对于形容词的胜利，在多数领域里都是这样的。

罗老师，我们在中国做企业的，很多人爱找算命的、算笔画的风水先生起名，请问你如何看待这种现象？

有一些中国特色品牌命名学，比如找算命先生，看看风水、笔画、谐音、偏旁部首之类的。这种土鳖方法经常被人嘲笑，但作为运营公司的人，即便自己不迷信，有时候也要考虑这些问题，免得惹来不必要的麻烦。当然，就算考虑这些问题，也可以自己解决，不需要找什么风水先生。

比如说谐音，吉利不吉利的问题，对群众的感受来说，肯定是很重要的。比如深圳的宝安国际机场，以前叫黄田机场，这个名字用了10年，但是“黄田”在闽南语和潮州方言里谐音“黄泉”，台湾、福建、广东的旅客很多，对这个东西有忌讳，所以后来才改成宝安机场了。一个机场都这样，如果是一个创业公司，要起一个大众消费品的品牌名字，这方面还是要非常慎重的。

除了谐音有无不吉利的东西，名字是否让人觉得不适或古怪或可笑等等，也是要重点考虑的。以前有个很老的电池品牌，叫白象电池，很早就出口国外，但是在国外接受度不好。部分原因是白象 white elephant 这个单词，在英文里有“大而无用、华而不实的累赘”的意思。

现在的小黄车，名字叫 ofo，听起来像 awful，这通常表示“可怕的，糟糕的，极差的”，如果只在国内市场，可能不是问题，但在英文世界里，听起来就很奇怪。

顺便讲一下坚果，我们的手机品牌，英文叫 Nuts，这在英文里，也不是什么好名字。

龙哥，讲了这么多给品牌起名字的注意事项，给人起名又有什么要注意的吗？

订阅这个专栏的同学，也许并不是所有人都会面临给自己的企业和品牌起名字的问题，但是给孩子起名字，却是大多数人一生中都会遇到的事情，我就简单说几句。

中国的家长给孩子起名字，容易犯两种错误，可以称之为显摆型和得瑟型。

第一，显摆型。为了显示自己有文化，故意取一些特别生僻、读音特别古怪、字形特别复杂的名字。我们从小到大，身边总能遇到这样的小朋友，恨不得翻出康熙字典也查不到他的名字，比如这些名字：

董旻、傅焜、韩暹、韩矍、李催、秦宓、桥蕤、全怿、王昶、辛毗、荀顛、张嶷、张纭、刘瓚、朱儁、管辂、傅巽

这对孩子来说，没有任何好处。

第二种，是得瑟型。无论是给品牌，还是给孩子，起名字都是一件非常严肃的事情。但是有的人偏偏觉得很好玩，取一些诡异的名字，比如姓吴的给孩子起名吴所谓，姓艾的起名叫艾谁谁，比如姓罗的给孩子起名叫罗锤子。

王朔有一句名言：父母给子女起名字时一时的不谨慎，给孩子造成的是终身的心灵痛苦。据我所知，这些倒霉的孩子往往只有两条路可以走，要么忍辱负重，在其他小伙伴的嘲笑声中默默使用这个名字，承受巨大的心灵创伤直到离开他们；要么痛下决心改名。所以，父母给孩子起名的时候，一定要谨慎。

罗老师，为什么现在中国品牌用人名的很少？

与其说是用人名的越来越少，不如说是给品牌起名字的选择更多了。相对于其它我们已经讨论过的起名方法，用人名的好处不像过去那么明显了。

很多人一谈到这个问题，首先会想到比如个人主义传统方面的东西方文化差异，也就是说重视个人价值的地方，用人名就很自然；或者去分析语言差异，谈汉语的音节、姓氏多寡等等。但这不能解释一个很直观的事实：近一两百年来，自打品牌这件事重要起来以后，在中国用人名也是很普遍的现象，这些品牌的寿命长到我们今天都耳熟能详的也不少，比如王麻子、王老吉、张小泉、王致和等等。

这就要说到另一个常见的观点：品牌用自己名字这种做法不再流行，与新中国成立后，社会主义制度下长期推行的全面国有化有关。既然全是国家和集体的了，当然不能叫你个人的名字。它是一个历史事实，但并不足以说明当年的国有化在起名字方面的影响遗留到了今天。事实上，台湾并没有经历过大陆这样的全面国有化，但是你看今天它本土的20大品牌里面，也没有一家是用创始人名字的。

创始人把自己的名字加到品牌名里，在现代商业体系建立之前，除了对内纪念、传承、历史积淀的文化价值之外，对外的作用也显而易见：它是一个信用的标志，把服务、产品质量直接跟创始人或者经营者的形象和人格挂钩，在市场经济发展成熟之前，也就是说市场信息传递还不通畅，还不存在产品之间可以靠充分竞争分出胜负的法治社会之前，它不失为一个相当有效的商家信用承诺。

如今，时代变了，过去到市场上跟人打交道，要把人格押上去才会有人敢信你，而现在只要商业环境还不错的地方，显然已经不需要这么拼了。剥离了这一项重要的功能后，在如今品牌爆炸的时代，大家起名的选择更多一些，用人名的也就没那么多了。

罗永浩

好，谢谢这几位同学的提问，如果你在创业中有什么困惑、或者有什么想和我分享的，都欢迎在留言区留言给我。

Aa □ 心

第三种，直接起个洋名字，不说是外国的。这种也不好就说是骗子，但心机也是肯定的。被抓到了可以说，我也没说我是外国的呀。服装品牌里，这种情况尤为常见。比如中国人熟悉的波司登、美特斯邦威等等，都是这种情况。

第四种，去国外注册一个空壳子公司和一个洋名字回来，自称是外国品牌，必要时再到香港注册一个进出口代理公司，自称该品牌的大中华区总代理。比如当年杰士邦避孕套就是这么发展起来的。这种当然也不能直接说是骗子，但肯定是心机很深的了。被抓到了可以说，奇怪，我骗你们什么啦？我确实是外国公司、外国品牌啊。这种套路精耕细作到了今天，还多了一些细节，比如必要时找一个真正的外国人做联合创始人和CEO，自己做董事长；比如必要时用赚来的钱取得外国品牌的使用授权；比如必要时用赚来的钱索性收购一个国外公司或国外品牌。细节做到这个份儿上，你已经完全说不清楚它是不是假洋鬼子了。

第五种，这种是实在说不清楚的，它肯定不是骗子，你甚至很难说它心机。比如，如果一个中国人开个牛排店叫约翰牛排，这是不是骗子？肯定不是吧？这是不是误导呢？也说不清楚。如果这也算误导，那一个姓牛的甘肃天水市来京务工人员创业开了个小饭馆叫兰州老马拉面算不算误导？开个烤肉店叫成吉思汗烤肉店算不算误导？开了个日本料理店叫浅草料理算不算误导？这日本料理店总不能叫王师傅日本料理吧？那还能有人去吃吗？

有人说，因为今天的世界，信息透明，资讯发达，所以这些套路已经不管用了，真是这样吗？

英国金融时报中文网做的一份调查显示，在三、四线城市，有接近60%的消费者认为中国手机品牌OPPO和VIVO是国外品牌，其中30%认为是韩国品牌，虽然OPPO的包装材料上印着“广东欧珀移动通信有限公司”，结果还是这样。

因为我们的工业文明和现代化是从西方学来的，也因为我们国家的商业曾经长期落后于西方，很多消费者天然地觉得国外的品牌更好，因而更容易认可洋名字。这是每一个创业者都应该知道的常识。

所以，只要你做的是现代化的产品，而不是中式茶叶、传统糕点、竹子家具这一类的东西，那起一个洋名字几乎总是管用的。起洋名字管用到什么程度呢？即使消费者明知道这个产品跟洋人无关，是百分之百的中国货，起洋名字依然管用。最典型的例子就是房地产行业，在中国，几乎每个城市都有一个楼盘叫泰晤士小镇，叫夏威夷风情，威尼斯水乡，叫地中海阳光，叫罗马广场或罗马花园。据说有调查统计和学术研究证明，全行业整体来看，给楼盘起洋名字的，的确能比中式名字的楼盘卖出更高的价钱。

即使是在富裕发达的国家和地区，比如日本、台湾、香港、韩国，很多本土品牌也是只用英文和法文来显示自己“洋气”的。

那么下一个问题就来了，这个世界上的洋人，比如说美国人，会不会也做同样的事情呢？答案是肯定的，他们也会这么做。可是他们已经是洋人了，还能做什么来让自己更“洋气”呢？其实能做的事情还是很多的。比如，由于美国的历史太短，经常被认为没文化积淀，所以美国人做文化产品，就喜欢用拉丁语的词汇起品牌名字来装逼；再比如由于美国的主流文化里，平等观念和平民色彩比较浓厚，所以美国人做体现阶级感的奢侈品的时候，也会经常用一个欧洲气息浓郁的品牌名，来使自己的产品显得更“洋气”。

最后，听到这里，作为一个创业者，你是否仍然觉得弄一个假洋鬼子名字很不体面呢？我想每个人都有自己的答案和选择。

创业五年后，我虽然还是不能接受那些没有道德底线的企业家，但越来越意识到，企业家是不能有道德洁癖的。

当然，任何时候都选择体面的企业，永远更值得我们尊敬。

2.HTC、LG、IBM这样的纯英文字母缩写，是好的品牌名字吗？

先回答缩写的问题。我的看法是，即使是在英文世界里，用英文字母缩写作为品牌名字也不是一个好主意。在中国，当然就更糟糕了。

以字母缩写作品牌名的知名企业确实有的，你脑海里一定能蹦出一大堆，比如中国消费者熟悉的HTC、LG、IBM、AT&T、P&G等等。但整体上，它们还是少数。如果你去查世界500强名录，你会发现，数量更多的仍然是使用全名的公司。

为什么这些公司要使用缩写呢？

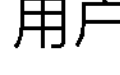
第一，它本来的名字单词太多，音节太长。与“一台International Business Machines Corporation的电脑”相比，消费者显然更乐意说“我买了一台IBM”。而那些本来就名字不长的品牌就不必如此。

第二，这个企业可能主营业务变了，原来的名字全称不足以概括新的业务。比如ITT，是国际电话电报公司的缩写。这个企业一开始真的是经营电话电报的，后来这个不挣钱了，就转型成了多元化财团，去经营电子产品甚至保险、酒店了。如果消费者看到一家名叫中国移动或中国联通的公司在卖保险、开酒店，是不是怪怪的？但是你用缩写就没事，反正大多数人也不怎么追究缩写的全称是什么。

为什么我说使用缩写不是一个好主意呢？因为很多人把因果关系和时间顺序都搞颠倒了。IBM、GE这些企业之所以成功、著名，并不是因为它们用了缩写名，相反，在它们的缩写名闻名世界以前，它们就已经是很成功的企业了。而正是因为它们很成功，消费者为了说起来方便，才会用缩写来简称它们时，别人也能听得懂。

也就是说，公司只有在广为人知以后才能使用缩写。如果你一开始就奔着出名去，起一个字母缩写的名字，以为这样就能成为著名企业，那就本末倒置了。

如果你是个中国品牌，就更不该这么做了。一个最简单的道理：英文只有26个字母，而常用汉字有3000多个，26个字母的排列组合显然远远少于汉字的组合，在辨识度上一定是汉字更好——你一定分得清香港无线电视台和北京电视台，但TVB和BTV，看上去就像一对双胞胎。



罗永浩

好，以上就是今天的内容，欢迎在留言区分享你的感想和心得，谢谢。

用户留言

，如果你把名字取错了，但是把事业做成了，只能意味着你在其他地方做得足够优秀，以至于名字起的很糟糕，事业还是一样做成了。但是，你很可能因为在起名字这件事花了很多冤枉钱，使了很多冤枉劲儿，走了很多冤枉路。以之前提到的航空公司为例，比如你是一个主营国际线路的航空公司，却起了个名字叫东北航空。你当然可以在全国各地打各种广告，来让整个国家的人都知道你是一个主营国际线路的航空公司，但在投入产出比上，这种做法显然不如从一开始，就给你的航空公司起一个更国际化的名字。

创业的过程中，要学习的事情非常多。

千万不要因为那些成功的企业做错了一些事情后还是获得了成功，就忽视那些错误的危害。如果那些企业的某个或某些长处是你不具备的，那起错了名字这一件事，很可能就足以让你的事业彻底失败。

有时候一个名字在一个地方很好，换个地方就不好了，这种情况怎么办？

这是一个很好的问题，所以给品牌起名字的时候一定要非常谨慎。如果是非常小的地域性问题，那就影响不大，另外你要不分巨细地把所有地域都完全照顾到，理论上也不可能。但如果是在很大的一个区域内存在的问题，就一定要想办法避免。以我们用的“锤子”这个名字为例，在中国的西南、西北的很多地区，它都是脏话或类似脏话的一种语气词。何况“锤子”这个名字的问题是，即便没有这种地域性的古怪效果，它也不是一个适合用于手机这样的产品的名字。

当时我们经验不足，没有充分重视这件事。这也是我们这几年经常感到后悔的一件事，将来改掉这个名字的过程，也注定是一个伤筋动骨、费心费力费钱的一个痛苦过程，希望后来的创业者们引以为戒。再强调一遍，给品牌起名字，跟给孩子起名字一样，是一个非常严肃的事情，不能瞎瑟，不能卖弄，不能胡来，不能随随便便。

Smartisan这个名字对于大多数中国人来说都很难记，你当初是怎么考虑的，现在想改吗？你自己也谈到锤子这个名字不太好，如果能重来，你会选择改一个什么名字呢？

Smartisan 这个英文名本来是为了考虑可能的国际化起的名字。如果单纯用这个英文名在中国国内做，它确实太长太复杂了，远不如 OPPO/VIVO 这种简短的名字。但对英语国家的人来说，一个智能设备品牌，叫 Smartisan 还是不错的。

如果一个品牌有一个在中国人看起来复杂的英文名字，但是在国内使用一个很好的中文名字，是没有问题的，但我们的问题不是英文名字复杂，而是中文名字糟糕。将来我们一定会改掉中文名字，但英文名字应该不会改。

发现自己的品牌名不够好，但改名又怕失去了原来好不容易建立起来的知名度优势，应该如何是好？

大部分市场营销类的经典书籍中都会提醒创业者，坏名字一定是一个负资产。所以，当你确定自己的品牌名是一个坏名字的时候，一定要把名字改掉。一个坏名字所能带来的麻烦，增加的成本，远远比你改一个名字所需要花的成本更大。

一般说来，做企业的过程中，名字起错了会出现这么几种情况：

第一种情况，也就是企业名字和品牌名字都不好的，先改品牌名字，保留企业名字，宣传时两个都要提到，这样的话，既能让老用户知道你你是你，又能宣传新的品牌名字，等到新的品牌名字的知名度足够了，再从宣传中淡化公司名字，直到合适的时候悄悄改掉公司名字。

第二种情况，也就是企业名字好，但品牌名字不好，但品牌名字已经用了一段时期了，这时候就用企业名字当成品牌名字来大力做宣传和强调，品牌名字也会出现在宣传材料上，但是不强调，等到企业名字知名度高于品牌名字后，再悄悄把品牌名字改成跟企业名字一样。

第三种情况，也就是企业名字不好，但品牌名字好的情况，这种有的时候甚至可以不处理，你知道优酷的企业名字叫什么吗？你知道黑莓手机本来的企业名字叫什么吗？在很长的一段时期，中国人只知道 QQ，不知道腾讯，但这并不影响腾讯的发展。如果你觉得这是问题，一定要处理，那就把企业名字改得跟品牌名字一样就行了，黑莓就是这么做的。当然，后来黑莓倒闭了，但这跟改名字这件事没有关系。

另外，顺便说一下，今天做企业经常面临的问题是，你能想到的好名字基本上都已经被注册了。当年，我们用了锤子这个品牌名，就是因为我们开了无数次会，想到的无数个名字都已经被商标注册了。所以大家精疲力尽之后，一崩溃就用了锤子这个名字。

如果重新回到创业初期，我们会怎么办呢？

第一，当然是不崩溃，创业者是没有崩溃的权利的，

第二，我们会花一笔钱买一个别人手里的注册商标，后来我们用的坚果就是这样得来的，花了大概几十万块。如果你的企业能做起来，花几十万块买一个品牌名实在太超值了，而且要比带着团队绞尽脑汁开几百个小时的会想名字最后还发现注册不了……要比这个节省的多。所以该买就买，不要老想着免费起一个好名字。每天都有成千上万个企业诞生，哪里还有什么好名字还在等着你去发现？没了，死心吧。如果你买的是一个好名字，企业没做成倒闭了，那也不用心疼买那个名字的钱白花了，反正将来会有人找你买那个名字的。因为他们能想到的好名字也都被注册光了。

罗永浩

好，以上就是今天的内容，欢迎在留言区分享你的感想和心得，谢谢。

用户留言

Aa

《罗永浩的创业课》延迟更新说明



小师弟，你好！

罗永浩老师因为航班延误的问题，没能及时下飞机准备录制的内容，所以原定今天更新的内容将延迟。今天没能准时上线的内容，我们稍后会及时补上。

最近，有关锤子科技的新闻不少，罗老师正在创业的重要阶段，需要经常地去外地出差。因为差旅途中的不确定因素影响专栏更新，我们向您表示歉意，希望得到您的谅解。

《罗永浩的创业课》编辑团队

用户留言

Aa



简单的说，由于现代社会信息过载，产品过剩，宣传过剩，所以

听起来有点绕是吧？

我们来举几个例子说明：

比如一提到Volvo，人们就想到安全，这就是Volvo这个品牌的定位，过去的几十年里，他们多数时候都在宣传这个。

比如一提到奔驰，人们就想到正统老派的豪华车的尊贵和权威性，这就是奔驰的定位，这里面有长期宣传的作用，也有历史积淀的作用。

比如一提到跟奔驰价格差不多的宝马，人们通常想到的不是尊贵，而是一流的操控性，这就是宝马的定位，过去的几十年里，他们多数时候都在宣传这个。

市场营销方面的研究表明，当某一年甚至连续几年，Volvo试图宣传安全之外的其他特性，比如质量可靠、豪华、驾驶舒适等等时，销量就可能会出问题；当奔驰试图从某一年开始，宣传自己也挺新潮，也很跟得上时代的时候，销量就可能会下降；当宝马试图开始宣传自己也像奔驰一样尊贵和高大上时，销量就可能变差。

为什么会这样呢？

如果你真的又安全，又正统尊贵，又时尚新潮、又操控性一流，你也不能这样宣传，因为你希望让消费者觉得你什么都是的时候，你就什么都不是。

2.什么是“消费者的心智”？

简单地说，就是

这解释了为什么即便最高端的奔驰车真的把操控性做到了一流也不应该宣传操控性，因为在消费者的心智认知里，最高端的奔驰就是由司机给企业家或政治家之类的群体开的一种正统尊贵的车，操控性差不是问题，老板自己开才是问题。很多年轻的企业家自己开高端的奔驰车都在加油站被人问过这样的问题，“你们老板是干什么的？”在公众心智中是这样形象的车，宣传操控性是很奇怪的，因为操控性与尊贵无关，买单的毕竟不是司机，至于老板，老板不在乎操控性，至少比起尊贵来，没那么在乎。

你不要说什么，“谁说的？我就是个老板，我很在乎操控性啊。”这不重要，个体差异永远是存在的，从概率上，在意操控性的多数老板会甚至不考虑奔驰直接就去买宝马了，或者去买以操控性著称的其他汽车了，他们甚至不会理会新的奔驰操控性做得好不好。就像格外在意安全的人会直接去买沃尔沃，而不是看所谓的“十五种豪华车安全性横向评测”之类的文章后再去选车。这通常意味着其他豪华车虽然也要做好安全性，但最好拿自己的其他优势来做宣传的主要卖点，如果拿安全做主要卖点，不出特别意外的情况的话，永远也干不过沃尔沃。

那如果奔驰在尊贵车里赚够了钱，还想在操控性好的汽车市场上再赚一些钱的时候该怎么做呢？这时候就需要用一个全新的品牌去做一款操控性好的车，然后拼命宣传这个新品牌的操控性。即便启用另一个新品牌会让前期的宣传费用投入加大，并且需要更多的时间才能让消费者熟悉这个品牌也要这么做，千万不要拿一个已经成功的、被认为非常正统和尊贵的老品牌，去宣传它的操控性也很好。

这道理就像虽然某个知名的性感女艳星可能凑巧很会做饭，但经纪公司不会花精力去把她包装成贤妻良母，因为这会破坏性感艳星的原有定位。相应地，做厨房用品的厂商也不会请这个特别会做饭的艳星来做代言，他们会找一个贤妻良母型的女明星来代言厨具，即便这位贤妻良母型的女明星完全不会做饭。关于新定位应该启用新品牌这部分的道理，会在后面的“品牌延伸的陷阱”部分里详细讲到。

3.如何应用定位理论？


多年以来，对定位的这些原则贯彻的最完美的样板企业也许就是P&G了，在中国，我们熟悉它的中国公司名字：广州宝洁。

宝洁旗下的日用品品牌，绝大多数都是一个品牌搞定一件事，比如海飞丝负责去头屑，飘柔负责柔顺，舒肤佳负责杀菌，玉兰油负责美白，汰渍负责去污渍等等。

以至于不管习惯用什么洗发水的人，只要发现自己近期头屑多起来了，一定会条件反射般的去买一瓶海飞丝，就连宝洁的对手联合利华的员工有了头皮屑时，也经常忘了自己家还有个去头屑的洗发水叫清扬。至于海飞丝和清扬哪一个去头屑效果好一些，对绝大多数消费者来说，根本不重要。这两个由日用品巨头生产的去头屑洗发水的销量对比也很好的说明了这一点。当然，这部分内容又涉及到了品牌抢先成为第一的重要性，以及没有成为第一的品牌该怎么办的问题，这部分的详情也会在后面的课程里探讨。

刚才提到过的娱乐明星的定位和利益最大化也是一样的道理（我这里说的是一般意义上的娱乐明星，不是指那些少数在表演上有追求的演员）。一个男娱乐明星，在公众眼里不可能既是放荡不羁的性感酷哥，又是居家好男人；一个女娱乐明星，在公众眼里不可能既是性感妩媚的艳星，又是贤妻良母。有人说，不对啊，有时候我们会看到一个演技非常好的演员，在不同的影片中令人信服地诠释了这两种截然不同的角色，这怎么解释？

没什么好解释的，如果一个女明星经常扮演各种风格的角色，当一个品牌需要找一个性感妖艳气质的女明星来代言某种与之匹配的产品时，总是会先想到在影视剧常年扮演狐狸精的女明星，而不是戏路风格特别多变的女明星。

 罗永浩

好，以上就是今天的内容，关于“定位理论”、关于“消费者的心智认知”的一些基本概念的初步了解，如果有什么与之相关的感想和思考，欢迎留言一起探讨。

留言精选

Aa

就是说，日本车的安全性不是哪一家优秀，而是整体性的优秀，但没有多少人知道。不要说是相信德国品质、德国神话的中国人，即使是日本人，想买一辆安全的汽车时，脑子里第一个蹦出来的，也是沃尔沃。

还记得上一次课上我们说过的吗？

其实不光是商品和品牌，我们对这整个世界的认识也差不多。人们都会记得世界第一高峰是珠穆朗玛峰，但绝大多数人不会记得世界第二高峰是乔戈里峰，除了你小学时候的地理老师。你知道你小学时候的地理老师现在在干什么吗？他正在学校里让我们的下一代记住世界第二高峰是乔戈里峰，而不是“乔峰”，但是会发生什么呢？我们的下一代，将来也一定会忘掉世界第二高峰叫乔戈里峰。我们会记得第一个登月的人叫阿姆斯特朗，但第二个登月的人叫奥尔德林是会有多少人记得的。

那我为什么会记得乔戈里峰和奥尔德林呢？当然是为了讲课，为了装X，现去查了一下搜索引擎。

无论排名第二第三的品牌多么努力，只要不是革命性的改进，即使第二、第三名的产品和服务比第一名好上百分之十、二十、三十、甚至百分之五十，也很难撼动第一名的地位。这和我们的常识是相违背的，过去我们总觉得这个世界，一分耕耘，一分收获，其实呢，在错误的地方耕耘，常常是十分耕耘，一分收获。

如果有朋友告诉你某某去头屑洗发水比海飞丝去头屑的效果明显更好，还说权威评测机构的试验也证明了这一点，你刚好最近又有头屑，你也许会试一下。但如果你当时听到后点点头没有去买，半年后你突然有了头皮屑，你还是会条件反射般的去买一瓶海飞丝。如果你在货架上拿起一瓶海飞丝的时候竟然想起了朋友推荐过的另一种去头屑洗发水，那你也一定不记得那个品牌的名字了。你掏出电话给朋友拨了一个，他多半会告诉你他也忘了，想想这个品牌的悲惨命运吧。

有些领域里的第二名貌似幸福一些，比如在可乐这个品类里，刚才提到过的，第二名的百事可乐也是一家人人都知道的大公司、大品牌。但第二名悲惨的本质是一样的，只是程度上的差异，因为百事可乐即便比可口可乐做得更好也没用：在几乎每一次撕掉商标后的消费者盲测品尝的试验中，百事可乐的口味都会胜过可口可乐，也就是说，多数参加盲测的消费者都更喜欢百事可乐的味道，但只要把商标贴回去，消费者们还是会说，他们更喜欢可口可乐的味道。

再强调一次，

当然，高科技领域的情况不太一样。高科技领域里，很多特别牛的领导型企业各领风骚几十年甚至没几年，也是很常见的。

因为这个领域里，相对而言，比较容易出现颠覆性的、革命性的产品。一定程度上，这也是为什么“定位”的作者里斯和特劳特相对较少谈及高科技领域的一个原因：越是难以做出本质上的产品差异的领域，越是依赖市场营销的领域，定位理论就越管用。比如，铁路公司和铁路公司竞争的时候，定位理论的得当运用，常常是决定成败的关键，但铁路公司和铁路公司竞争得热火朝天的时候，你发明了飞机，并开了航空公司，这是显而易见的革命，这时候定位不定位的，也就没那么重要了。

但你一家垄断航空业，高兴了没多少年，也就冒出了一堆航空公司跟你竞争了，这时候，定位理论又开始变得很重要了。

“定位”这本书中列举了1923年在25个商品品类中排名第一的25个品牌，77年之后，这25个品牌里，只有三个出现了问题，其他的22个仍然在自己的领域里是第一名。里斯和特劳特说，“历史表明，第一个进入人们心智的品牌所占据的长期市场份额通常是第二个品牌的2倍、第三个品牌的4倍。而且，这个比例不会轻易改变。”

所以，我们

否则，企业会几十年一直悲催下去，再辛苦再勤奋也没用，做得比竞争对手好百分之二十、三十、甚至百分之五十也没用，除非能做出颠覆性的、革命性的差异。

如果你不是第一名，那么你该怎么办？

听起来很绝望是吧？那我们还创什么业呢？

那就说一些让人高兴的消息吧：“佳得乐”是美国著名的运动饮料品牌，它没有去跟可口可乐去拼可乐这种品类的饮料，而是在全新的运动饮料品类里抢先成为了第一。运动饮料被佳得乐带得兴起浪潮之后，全球最大的饮料制造商可口可乐看着运动饮料市场眼红，也去做了一个叫“动乐”的运动饮料，但直到今天，动乐的销量也只是佳得乐的一个零头。可口可乐再牛也没用，因为佳得乐已经抢先成为运动饮料品类里的第一名了。再后来，佳得乐被百事可乐收购了。如果没有意外，百事可乐会永远都打不过可口可乐，同样，如果没有意外，可口可乐旗下的动乐也会永远都打不过百事可乐旗下的佳得乐。

一个品类的领域你来晚了，没法做第一名了，有时候甚至可能连生存都是问题，怎么办呢？当然是

比如说，你想做香水领域的第一名，结果发现已经来晚了，怎么办呢？抢先成为男士香水领域里的第一名。你想成为香烟领域里的第一名，结果发现已经来晚了，怎么办呢？抢先成为女士香烟领域里的第一名。当然，今天这些都已经有人做过了，不过这个思路和逻辑始终都是可以参考借鉴的。

再举一个例子，你想做感冒药这个品类里的老大，结果发现已经来晚了，这时候怎么办呢？把一天分两次吃的感冒药里的一半弄成不会嗜睡的，另外一半照旧，然后抢先成为一种白天晚上分开吃的感冒药里的老大，白加黑感冒药当年就是这么做起来的。

 罗永浩

好，以上就是今天的内容，也就是关于抢先在消费者心智中成为第一品牌的重要性，以及如果一个品类的领域你来晚了，该如何更聪明地获得生存和发展的问题。

用白罗言

1. 市场上没有空位的时候，尝试重新定位对手；
2. 品牌延伸的误区。

首先我们谈谈如何重新定位对手。

上一次的课程中，我们谈到如果你的品牌没有成为某个品类里的第一，即使做到了第二，也会长期地处在艰难的竞争困境中，并且做什么都是事倍功半。但

比如一个靠着卖可乐永远也打不过可口可乐的公司，在运动饮料这个新品类当中以一个新品牌迅速成为了第一，以至于以可口可乐公司的实力杀入这个运动饮料品类后，也永远打不过这个公司了。

这些听起来很不错，但很不幸，你的创业，可能要面对的是一个难于找到这样的空位的状况，如果没有这样的空位，该怎么办呢？还有一种方法就是，如果

什么是重新定位竞争对手呢？

比如，你是一个做汉堡的，排在你前面的竞争对手都是油煎或油炸的肉饼，而你的肉饼是火烤的。这时候，

强调非油炸的火烤肉饼更少油，更健康，本质上就是在重新定位你的竞争对手。如果你的营销宣传很成功并一直持续，就会让你的竞争对手被定位成是更油腻、更不健康的汉堡。

实际上一直排名第二的汉堡王，多年以来，都是对排名第一的麦当劳这么做的，效果非常好。

再比如，你是一个做感冒药的，你的竞争对手的感冒药吃完了之后通常都会嗜睡。这时候，你在宣传中反复强调自己跟竞争对手的不同，强调你的品牌是不嗜睡、不耽误事的感冒药，本质上就是在重新定位你的竞争对手。如果你的营销宣传很成功并且一直持续，就会让你的竞争对手被定位成是那种吃了嗜睡、还会耽误事的感冒药。

再比如，国产的立白洗衣粉，大家最熟悉的的就是它“不伤手”的宣传。1997年立白开始推广自有品牌的洗衣粉。当时，中国日用化学品市场上已经前有宝洁、联合利华这些外资巨头，也有一大批国内新秀。立白的创始人想了很多办法，最后选择“不伤手”来做概念，请了陈佩斯在电视广告中天天强调“洗衣服干净，不伤手。”这给消费者传递了一个感觉，那就是“原来其他洗衣粉是伤手的”，通过这样重新定位竞争对手，也获得了巨大的成功。

但是

一般说来，亚洲文化地区的人，对存有竞争关系的企业间指名道姓的在广告中做比较，和做针对竞争对手的重新定位等等，普遍持反感态度，即便你在比较和重新定位时说的全都是事实，即便你没有对竞争对手有任何歪曲和污蔑的成分，只要分寸感稍有问题，都可能引来非常负面的回馈。

接下来说说品牌延伸的误区。

品牌延伸是符合人的直觉的：如果你开一家公司，用松下这个品牌卖火了收音机，接下来大家都知道你是一个知名品牌了，那你就会用松下这个品牌再去做录音机、录像机、电视机、洗衣机、冰箱、空调、汽车等等。为什么不呢？反正大家都知道你这个牌子了，用这个知名品牌做新品类的时候，省了多少前期的广告费啊，这是非常符合直觉的思维。

在过去，亚洲的绝大多数企业都是这样考虑问题并制定策略的。但是定位理论告诉我们，

。当你是松下，你的竞争对手，比如日立、东芝、索尼、夏普也和你一样搞品牌延伸，用同一个品牌做无数品类的产品时，也许看不出你这样做错在哪里。但如果你的竞争对手采用的是定位的战术，长远的看，那你的公司迟早就会出现持续的颓势。

著名的打印机生产商施乐在它的全盛时期，垄断了打印机行业，施乐几乎成了打印机的同义词，这是非常了不起的成功。施乐在打印机领域里是如此的成功，以至于当施乐用这个品牌尝试去做个人电脑时，消费者很难理解商店里摆着的那个印着施乐Logo的机器竟然不是打印机而是别的某种机器。无论施乐如何做宣传推广，多数消费者都觉得施乐的电脑不是电脑，而是一台打印机。最后，气急败坏的施乐给自己的电脑产品打了个海报广告说，“这是一台不能打印的施乐机器”。但对消费者来说，一台不能打印的施乐机器，就是一台坏了的施乐打印机，仍然不是电脑。

施乐烧掉了无数的钱去跟IBM竞争电脑市场，最后终于承认失败。但同样的实力和预算，如果用一个新的品牌去跟IBM竞争个人电脑市场，有没有机会呢？当然有，也许永远也打不过IBM，但成为计算机行业的第二第三品牌还是很有机会的。

如果施乐一意孤行，用施乐这个牌子拼命做各种各样打印机之外的东西，会怎么样呢？迟早有一天，本来知道施乐就是打印机的消费者会感到困惑，会觉得施乐什么都是，又什么都不是。这时候，新的施乐产品没做起来，连老的优势也被稀释甚至可能要丧失了。

拜耳药业因为成功研发生产了人类历史上最伟大的药物之一，阿司匹林，所以拜耳这个名字几乎成了阿司匹林的同义词。泰诺跟拜耳竞争，攻击阿司匹林的副作用。作为应对，拜耳生产了一种新的止痛药，在包装上写着“不含阿司匹林的止痛药”。可是对这个世界来说，拜耳就是阿司匹林，阿司匹林就是拜耳。所以不含阿司匹林的拜耳药物，就什么都不是。

里斯和特劳特对于品牌是否做到了在某一个品类里成为领导者，有一个很经典的测试方法，叫做。就是让你把一些品牌写到纸上，比如海飞丝、李施德林、绿箭、佳洁士等等，不需要告诉它然后让你的家人去超市时帮你买回来。大多数丈夫或妻子都能正确的买回东西。

但如果是另外一些乱七八糟、什么都做的品牌延伸产品，就必须告诉他/她品牌加具体产品名才行。长远的看，当你的品牌要让人想一会儿才反应过来是什么的时候，已经彻底输给了那些看到Logo就能让人想到是什么，而且只能是什么的品牌。

罗永浩

好，以上就是今天创业课的内容，欢迎你写下听完之后的感想留言，我们在留言区里一起交流。

什么是视觉的锤子？

比如你看到那个钩子，就知道是耐克；看到那个三叉星，就知道是奔驰，看到那个巨大的M字母，就知道是麦当劳；甚至有时候只是远远的看到一个蓝色的大型建筑上有黄色的色块，就知道那是宜家。

讲到这，可能有人会觉得，玩什么花哨概念啊，所谓“视觉锤”不就是商标吗？商标是怎么回事还要你来说？当然没有那么简单。

首先，不是所有的商标都能称得上视觉锤，只有那些能进入用户心智的才算。比如前面提到的钩子、三叉星和大M。像这样的知名商标还有很多。但你要知道的是，世界上有那么多品牌，你能记住的只是最著名的那一小部分而已，绝大部分品牌的商标都没有完成视觉锤的任务。

另外，视觉锤也未必就是商标。它是你的品牌在消费者心智中留下的最深刻的视觉印记。可以是商标，也可以是产品的造型、包装，可以是一张海报，一组电视广告，甚至可以是一个事件、一个代言人或创始人的形象。总之，

比如，烟草商万宝路的视觉锤就不是它的商标，而是那些牛仔，那些蓝天白云草地上，骑着马的牛仔。再比如，珠宝商 Tiffany 的视觉锤，是它的店面和包装盒上的蓝色，不是它的商标。

最典型的非商标视觉锤的例子，就是可口可乐的那个著名的玻璃瓶，全人类都知道的那个瓶子。

你即使是遮住商标，甚至去掉瓶子的所有细节，只看瓶子的轮廓，也能认得出那个收腰的可口可乐玻璃瓶。这个瓶子有多神奇呢？有了宝特瓶和易拉罐之后的今天，玻璃瓶的可口可乐销量其实并不高。但即使是易拉罐、塑料瓶的可口可乐包装上，也都印上了那个收腰的玻璃瓶的形象。如此强大的视觉锤，将可口可乐这个正宗货的印象，牢牢的钉在了消费者的心智空间。这里面当然有每年好几亿美金广告费的作用，但是，可口可乐瓶子本身的视觉设计——无论形状还是颜色——也是很重要的。其他的饮料商，如果没有同样优秀的视觉形象，即使花费同样甚至更多的广告费，也难以达到这样的效果。

我们为什么需要用视觉来实现或辅助实现定位呢？因为表达同样一件事，图像形式比语言或者文字给人留下的印象深得多，也常常比文字更容易引起情感共鸣。

1973年，心理学家莱昂内尔·斯坦丁做了一项调查研究，他请研究对象在5天之内看了10000张图片，每张图片展示5秒钟。之后，再向研究对象展示成组的图片，一张是他们见过的，一张是此前没有见过的，这时，他们能记住之前看到过的70%的图片。这个实验结果非常让人惊讶，想想看，如果给你5天内展示10000条广告口号，每条5秒钟，之后你还能记住几条呢？

那具体如何打造视觉锤呢？视觉锤可以有很多种，只要你肯花心思，想给消费者留下印象的话，方法是多种多样的，形状、色彩、造型、包装等等，都可能成为有效的手段。

今天我主要讲一下形状和颜色这两个核心要点。

1. 形状

如果我问“伤员救济国际委员会”是什么，估计很少有人能反应过来。我要是说红十字会，那就所有人都知道了。伤员救济国际委员会就是红十字会最初的5年所使用的名字。红十字会只是个很普通的非政府组织，没有什么特权，不过影响力特别巨大。可以想象，如果一直顶着伤员救济国际委员会这个名字，那么它的影响力会比今天要差得多。可以说，红十字会这个组织在传播上的成功，很大程度上要归功于这个视觉效果异常醒目的“红十字”，以至于今天在很多国家已经成了医疗系统的通用符号。

其实真正的医学的通用符号，应该是阿斯克勒庇俄斯的蛇杖，跟欧阳锋的那个蛇杖差不多。如果你留心看过救护车，你可能见过，救护车上印的都是这个标志，世界卫生组织的标识也是这个蛇徽。但是因为蛇徽太复杂，不直观，就连很多医生都不知道有这么个东西。

要成为视觉锤，光有简洁是不够的。比如说，缩写也是一种简洁，但你看 TCL 和 HP 之类的商标，没有任何独特之处，都不能算是好的视觉锤。IBM 就好很多，因为三个字母都被横着一条一条切开了，识别性就非常好。字母处理得最好的是麦当劳，它只用了一个首字母M，但是它把这个M做成了黄色的大门形状，在简洁，易于识别的同时，还给人一种很卡通，很欢乐的一种感觉，这就是设计的力量。

2. 色彩

色彩是连续分布的，理论上，颜色可以无穷多，但人体能快速醒目分辨出来的，就这么三五种。我们通常会说，赤橙黄绿青蓝紫，但青和蓝分不清的人很多。

当你进入一个品类以后，如果能率先占据一个有识别度的颜色，能迅速帮助品牌占领用户的心智

伟哥的蓝色菱形小药丸，就是一个成功的例子。不管世界上有多少种颜色的药丸，也不管有多少种蓝色的药丸，只要一提“蓝色小药丸”，很多人就都知道是伟哥，即使是用不着伟哥的年轻人和女人也知道。这就是在一个品类里首先占领一个颜色并做到一定规模后产生的巨大威力。这也是为什么加多宝和王老吉拼了命争夺那个红罐的使用权的原因。现在共享单车都在争夺颜色，也是一样的道理。

IBM著名的Thinkpad系列，纯黑色就给人沉稳耐用的感觉，有效传达了品牌“商务笔记本”的定位，这个视觉锤如此成功，以至于消费者甚至给它取了外号“小黑”。与之相对的是，苹果笔记本在绝大多数时候，都使用白色的塑料，或银白色的金属。

如果你创业太晚了，颜色早都被用没了怎么办呢？使用两种或三种颜色做撞色Logo也是常用的办法，老远看到一个紫色加橙色的Logo，看不清字你也觉得那是联邦快递，说明联邦快递的颜色视觉锤做成功了。

 罗永浩

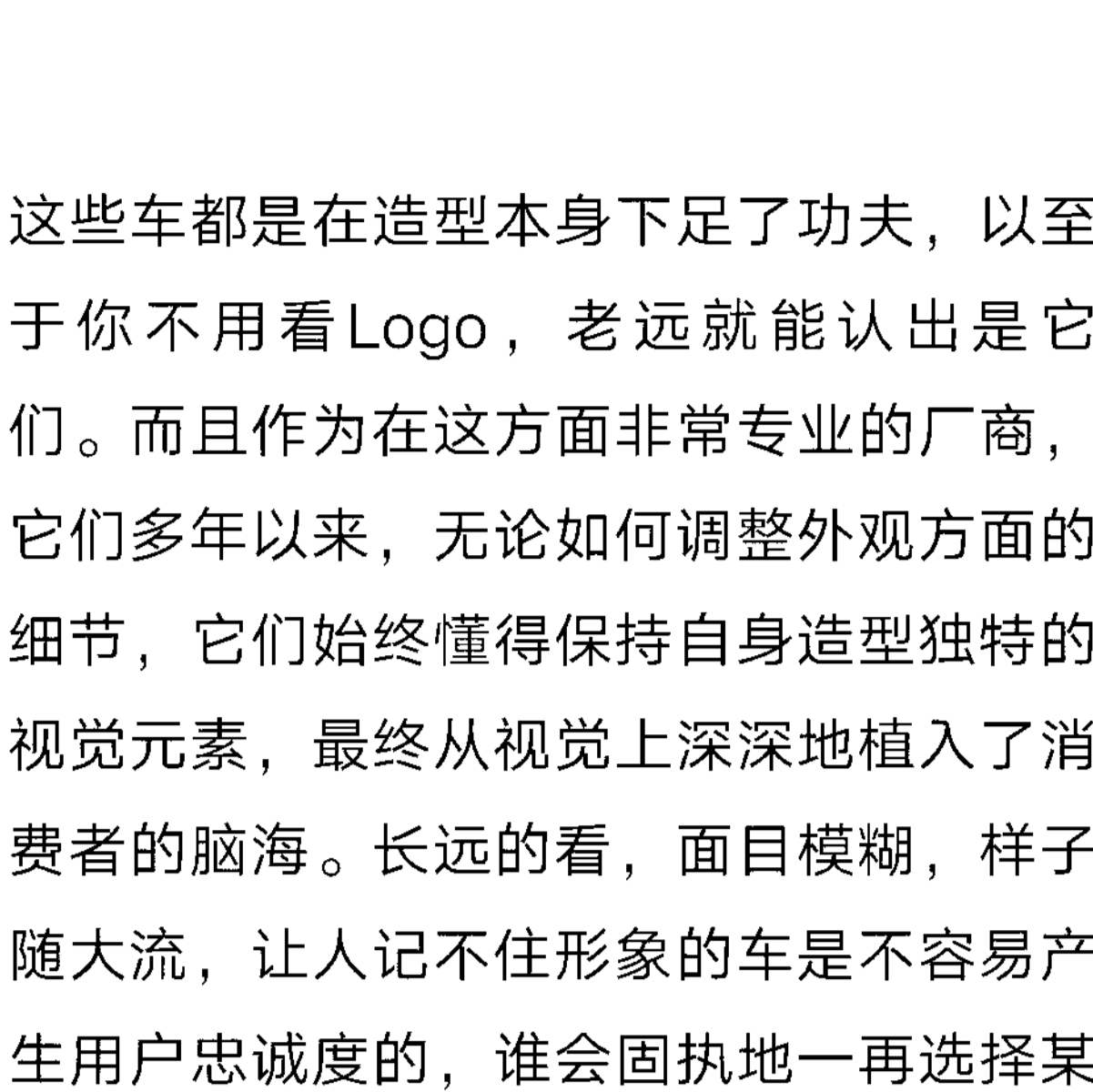
好，以上就是今天创业课的内容，欢迎你写下听完之后的感想留言，我们在留言区里一起交流。

Aa

晶晶的铭，充满土豪气的劳斯莱斯：



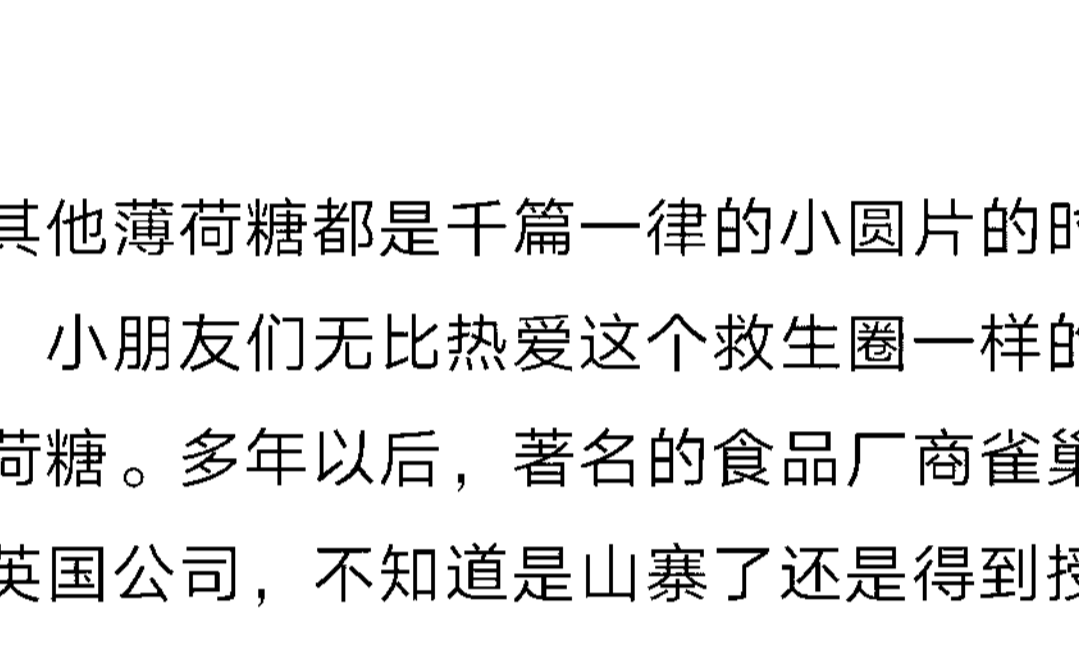
比如线条特殊的甲壳虫和 MINI Cooper：



这些车都是在造型本身下足了功夫，以至于你不用看Logo，老远就能认出是它们。而且作为在这方面非常专业的厂商，它们多年以来，无论如何调整外观方面的细节，它们始终懂得保持自身造型独特的视觉元素，最终从视觉上深深地植入了消费者的脑海。长远的看，面目模糊，样子随大流，让人记不住形象的车是不容易产生用户忠诚度的，谁会固执地一再选择某一种自己都想不到长什么样子的车呢？

虽然在整体造型上很多厂商并没有有意识地继承和发展一些自身固有的设计语言，但在汽车前脸上，多数厂商还是很注意继承和发展的。只是单靠一个前脸，很难做到像前面提到过的那些车一样，从任何角度都能一眼认出。

20世纪10年代，一家糖果厂商本来要将薄荷糖压制成规则的圆形，但是发现如果压制过程中，在中间留个孔，生产工艺上就会顺利很多。于是它们干脆就留了一个孔，做成一个漂亮的圆圈状，并且把这个薄荷糖命名为 Life Savers，也就是美语里的“救生圈”的意思，然后在广告和包装上都大力宣传这是一种“中间带个孔的薄荷糖”。上市之后，大人孩子都喜欢，立刻风靡了美国，虽然它的味道跟别的薄荷糖几乎没什么差别。



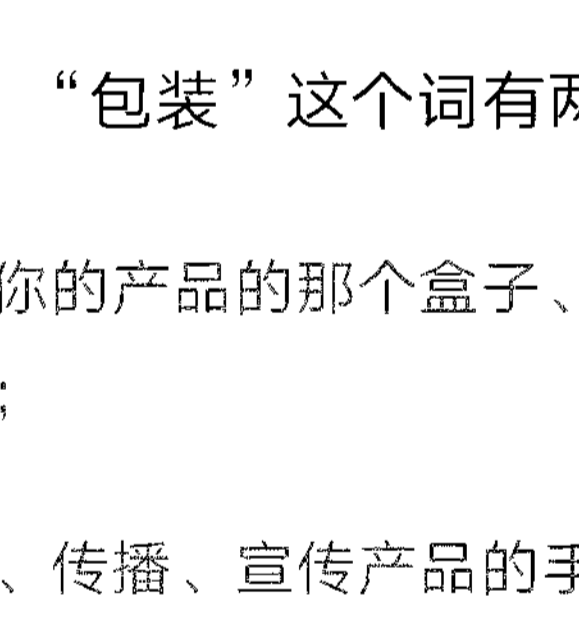
当其他薄荷糖都是千篇一律的小圆片的时候，小朋友们无比热爱这个救生圈一样的薄荷糖。多年以后，著名的食品厂商雀巢的英国公司，不知道是山寨了还是得到授权了救生圈薄荷糖的这个创意和造型，生产了一种叫“宝路”的圆圈型薄荷糖，宣传语也是中间有一个孔的薄荷糖。由于种种原因，救生圈薄荷糖好像一直没有进入中国，整整几代的中国孩子，都是吃着宝路薄荷糖长大的。

二、用包装打造视觉锤

昨天我们提到了可口可乐经典玻璃瓶包装的巨大影响，那在中国有没有这样高辨识度的饮料包装呢？

屈臣氏独特的瓶子肯定要算一个，农夫山泉的小红帽也算一个。电视台的节目经常会把给嘉宾喝的矿泉水的包装纸拿掉，但你看到一个透明的瓶子上有一个小红帽，就知道那是农夫山泉。这些虽然都没有可口可乐的瓶子形状那么讨人喜欢和经典，但也都是非常成功的例子。

信远斋的酸梅汤包装，选择装在一个圆鼓鼓的小坛子一样的玻璃瓶里，容量比普通的塑料瓶小很多，但依然很受欢迎，被消费者亲切地称为“小地雷”，也是很成功的视觉锤设计，不过很多人记不住它的品牌“信远斋”，这并不是好事。



在中文里，“包装”这个词有两层意思：

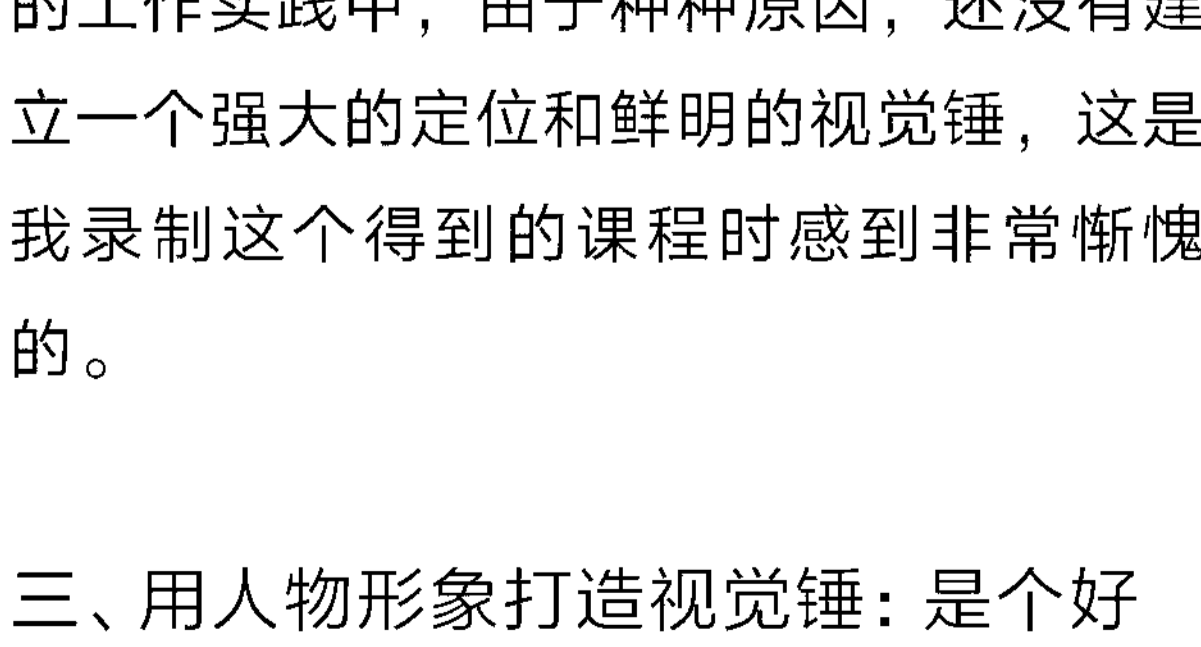
1. 指装着你的产品的那个盒子、瓶子、袋子等等；
2. 指推广、传播、宣传产品的手段和打造品牌形象的方法。

很多创业者在给产品做包装时，只是把产品简单地装进一个袋子或盒子里而已，忽略了第二层意思，这是很可惜的。

。

比如2000年前后风靡美国的一款饮料——维他命水，包装设计就很独特。作为一款饮料，它的瓶身以及上面的印刷风格都被设计得像药瓶一样。这是为什么呢？因为美国人民饱受高糖分碳酸饮料的困扰，生活在“肥胖大国”的集体焦虑之中。而维他命水横空出世，强调自己“维他命+水”的健康饮料定位，是生逢其时的一个合理产物。它的包装完美地契合了这个定位——它从来没有说过自己是药，也没资格这么说。但这种药瓶一样的设计，却巧妙地对消费者产生了心理暗示——它对我的健康有好处，它能解决问题。

GLACÉAU
vitaminwater



实际上，用心设计包装，始终都是一个有效建立视觉锤的方法。锤子科技虽然不止一次得到过包装方面的国际奖，我也很早就接触过定位和视觉锤的理论，但在后来的工作实践中，由于种种原因，还没有建立一个强大的定位和鲜明的视觉锤，这是我录制这个得到的课程时感到非常惭愧的。

三、用人物形象打造视觉锤：是个好主意吗？

今天要谈的最后一个问题：用真实的人物形象来充当视觉锤，是不是个好主意？

这个问题要分两种情况来看：

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；
2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用明星代言，甚至用明星来做视觉锤；

2. 是用创始人的形象来做视觉锤。

1. 用名人来做视觉锤

1. 用名人来做视觉锤

【栗渺社首发 分享微信ghw1361 每日更新】

是一把双刃剑，名人效应大家有目共睹，在每个时代，各大品牌都在争夺最红的明星来代言。但这样做有三个风险：

。如果是当红的明星，很可能会代言很多种产品，所以你在视觉上，对这个人的形象不具有独占性，很难形成一个让人印象深刻的视觉锤。现在你打开电视，广告里基本上来来回回就那几个偶像明星，每个人都有十几个产品的代言，消费者真的分不清、记不住，即使是这些明星的铁杆粉丝。

。典型的例子是让一个特别有钱的明星去代言一个廉价产品，消费者不会信服。美国消费者就曾经很不信服：“老虎”伍兹平均每年赚6000多万美元，他怎么会开他代言的别克汽车呢？

。 “老虎”伍兹，他后来发生的事，让他代言的品牌都只想尽快跟他解绑。中国也有这样的例子，我就不展开谈了。

所以整体上，请明星代言问题不大，但用某一个明星做长期的视觉锤，是值得慎重考虑的。

2. 用企业创始人的形象做视觉锤

在今天，我们看到越来越多的创始人来到台前，去出境、去演讲、去发布产品。锤子科技也一直被认为是使用这样一个策略的。那么，这是不是个好主意呢？

创始人本人的形象成为这个品牌最经典的视觉印记，有一些成功的例子，美国有肯德基老大爷，中国有陶华碧老干妈。你还能想起来几个？全世界那么多品牌，能随随便便就想起来的一共也没几个，这通常说明用创始人形象做视觉锤，并不是一个很好的选择。

肯德基的桑德斯上校，看起来就是一个在肯塔基州勤勤恳恳做饭的老爷爷，穿一件干干净净的白色上衣，笑容慈祥无公害，西方人看到他，就像看到了自己的爷爷。

老干妈罐子上的陶华碧女士头像，你一看到她，就像看到了一个典型的“中国母亲”。李安当年拍“父亲三部曲”，三部全部找台湾演员郎雄来演父亲的角色，李安说，郎雄这张脸，完全就是一张中国父亲的脸。

陶华碧女士在辣酱瓶子上的形象也差不多，还戴了一个围裙。中国千千万万个家庭里，每天为儿女做饭的母亲，就是这个样子。大家可能注意到了，她并没有像肯德基爷爷那样露出亲切的微笑。实际上，那一辈的中国父母，不管是不是干的，多数面对镜头，都是这样略带紧张和腼腆的样子。所以说，老干妈的这张照片，完全可以击中每一个中国人的心。这几年陶华碧女士经常坐着超级的豪车，一身貂皮大衣出席两会，媒体发了一些她的图片，让网民很吃惊。如果把她今天的样子，做成瓶子上的Logo，就完全没有效果了。

我讲肯德基和老干妈的这两个例子，是想说明：用创始人的面孔做视觉锤，操作起来难度很大。

。相信多数的创始人做不到这一点，何况要几十年如一日的做到，就更难了。

一般说来，从风险控制的角度，用去世后的创始人形象做商标和视觉锤会安全一些，但科技行业就很不合适。

。相信多数的创始人做不到这一点，何况要几十年如一日的做到，就更难了。

一般说来，从风险控制的角度，用去世后的创始人形象做商标和视觉锤会安全一些，但科技行业就很不合适。

好，以上就是今天内容。我们明天再见。

用户留言

Aa



第61篇 | 为什么有的产品靠模仿和复制也能成功?



第61篇 | 为什么有的产品...

欢迎来到我的创业课，今天又是本周的问答时间。

老罗，你在文章里反复提到要明确定位、开创新品类，与同类产品差异化。但我们做很多行业都能感觉到，常常是那些靠模仿、复制，然后价格上占优的品牌，更能快速成事儿。你怎么看？

你的这种观察非常好，但你说的这种现象跟定位理论并不矛盾。别的汽车公司做SUV最便宜也要十几二十万的时候，你有本事做到腰斩的价格，比如六七万块，一定能成事儿，而且是迅速成事儿。注意，这时候你可不是没有定位，这时候你的定位就是“全行业最具性价比的城市SUV”，当年长城塞弗就是这样迅速成事儿的。塞弗是如此的成功，以至于几乎整个中国在售的SUV都被迫跟着降了价。几年后由于种种考虑，长城停掉了塞弗，改做哈弗。今天，哈弗的产品线整体上仍然是中国最具性价比的SUV，而且几乎年年都是销量冠军。

在合理合法的范围内，后进企业模仿先进企业并不丢人，只要不是毫无底线的赤裸裸抄袭，都没什么。先进的老牌企业当年多数也都是这么过来的，只是他们的子孙忘了而已。今天先进的老牌企业里，嘲笑后进企业的，大部分都是没出息的富五代、富六代，甚至是给富五代、富六代打工的。当年他们爷爷的爷爷，基本上都承认自己也是通过学习模仿别人才做起来事业的。

另外，做便宜的产品也不丢人，真正了不起的企业，常常是服务最多人的企业，这就是为什么奔驰、宝马牛逼了半天，都干不过丰田和大众的原因。有些企业做便宜的东西，同时把品牌形象做得非常low，这是品牌建设出了问题，不是做便宜的产品本身有什么错。

靠模仿和性价比成功的定位例子，你在里斯和特劳特的书上较少看到，但在身边经常看到，很大程度上是因为你正在见证中国从贫穷走向富裕的过程，这样的过程里类似的例子特别多，因为这样的国家对价格敏感的阶层，人数还是相对的多；而富裕了好几代的美国，在定位理论诞生时的六、七十年代，已经非常发达了，所以对价格敏感的消费群体相对而言没那么多。但即便如此，我们也能轻松找出一些靠性价比快速成功的美国企业，在电脑行业已经被认为没什么机会了的情况下，以渠道模式的创新实现了惊人的性价比的戴尔电脑公司，就是一个非常明显的例子。

在富裕的中产阶级占据了国民人口大多数的国家里，靠性价比成功的新企业，要比穷人还很多的国家里少得多。即使是在同一个国家，比如在中国，你稍加留意也会发现，很多在一线城市早就倒闭了的，那些严重依赖性价比的所谓“国产假洋鬼子”快餐厅，在二、三线以下的很多城市里，也活得非常好。最终，随着整个国家变得富裕，这种情况会相对变少。但任何时代，任何国家，靠优秀的性价比获得成功的企业永远都会存在，并且永远是定位的一种典型案例。

老罗，你讲了不可能取悦所有人。那精准定位就是小众化吗？如果定位的群体够小众，特征够明确了，结果发现他们同时消费能力又差怎么办？

精准定位是指把一部分人当作前期目标人群，这样的结果有可能一直小众，也有可能扩散至大众领域，取决于你怎么判断和选择。比如你做一个饼干品牌，定位上是只做糖尿病患者吃的饼干，这有可能利润丰厚，很赚钱，但永远做不大，这是很正常的，因为你的选择就是小众人群，除非糖尿病患者突然暴增几十倍几百倍，或是你做的饼干口味非常独特并且由于某种原因突然在非糖尿病患者当中流行开了，否则，它会一直很小众。另一种情况是，你做了一个给普通人吃的饼干品牌，但发现竞争太激烈，于是转型定位成一个专注做健康的粗粮饼干的牌子，虽然貌似也是很小众的选择，但过程中完全有可能赶上健康观念的爆发和流行，突然成为人人追捧的大众消费品牌。

最后，说到消费能力，既然你定位的人群“够小众，特征够明确”，那提前调研一下这个群体的消费能力应该不是很困难的事情吧。

罗老师，我感觉现在的年轻消费者，真不在乎你是不是第一、是不是最好。他们更在乎的是不是真的更好用。网络这么发达，“买一个东西看十五个横评”也不是很难吧。您怎么看？

Aa



消费者直接去买，和“看十五个横评”再去买，本质上是一个时间成本问题。相对而言，年轻人的时间要比中年人的时间富余一些，但这并不意味着年轻人的时间可以充裕到买一瓶矿泉水喝之前都要看“十五种瓶装饮用水横向评测”，何况写评测的人是真正的“独立客观第三方”，还是拿了钱写评测的，你也很难知道。

定位理论的前提是，现代社会的物质富足和供给过剩，以及随之而来的宣传轰炸，使得消费者在绝大多数产品品类里最多只能熟悉一两个品牌。如果要消费者做到所有品类里的所有品牌都有所了解再选择购买，是绝无可能的。京东这样的电商网站，全站的商品SKU高达几千万种，这意味着即使是从业人员，也只能弄清楚一小部分品类里的一小部分产品，更不要说是普通消费者了。

今天在大型的电商网站上，可供选择的饮用水不是十五种，而是一百五十种都不止。多数正常理性的人，都不会为了选择一瓶矿泉水浪费两个小时去看一百五十种矿泉水的评测报告，或是用这两个小时去看电商网站上的消费者评论，因为同样的两个小时，用来看一场电影，并且随便选一瓶矿泉水，要合理得多。

有人可能会想，我为什么要看一百五十种呢？我只看销量最大或口碑最好的前五种不就行了吗？嗯，听起来好像有道理，但那五种为什么成了销量最大的，或是口碑最好的呢？是因为其他人都牺牲了看电影的时间，帮你去试了一百五十种，并且都写了评论吗？还是他们也只关注了前几种呢？一般说来，大家普遍关注的前几种又是怎么产生的呢？为什么卖的最多的那几种，通常也是广告打得最多的那几种呢？为什么广告打得最多的那几种里，虽然市场投放差不多，但有些更容易被消费者记住，而有些更不容易被消费者记住呢？为什么消费者更容易记住的，通常销量也最大呢？商家除了在广告语上殚精竭虑，为什么包装上也要挖空心思，去折腾出那么多稀奇古怪形状的瓶子呢？为什么说一种矿泉水来自千岛湖，消费者就觉得比来自“千岛水库”高级呢？你知道千岛湖其实就是一个人工水库吗？如果消费者知道千岛湖是个人工水库，还有兴趣去那里旅游吗？为什么阿尔卑斯山的矿泉水会比奶头山的矿泉水卖得更贵呢？真是水质更好口感更佳吗？为什么卖了一百多年也只是地方小众饮料的广东凉茶，用一句“怕上火，喝王老吉”就卖得竟然超过了可口可乐呢？这些问题的答案，都跟产品本身没有太大关系，而是跟市场营销，跟品牌传播，跟定位理论有关。

作为一个消费者，除了我们凑巧非常了解的个别领域，多数时候，我们买的就是我们以为好的东西，不一定是真正好的东西。这就是定位理论反复强调的，一个品牌是什么常常不重要，真正重要的是它在消费者的心智认知里是什么。

 罗永浩

好，以上就是今天问答的内容，欢迎在留言区写下听完之后的感想。

