

如何 上清华

那些未被言说的学习升学求职逻辑

清华鲁蛇

内 容 简 介

这不是一本「励志书」，也不是一本「成功学」。

如果你想找的是「轻松逆袭」、「三步上清华」、「不内卷也能赢」——

那这本书，会让你非常不舒服。

但如果你想要的是：

在去掉所有鸡汤、包装与幻想之后，一个真正跑过清华这条路的人，告诉你现实到底怎么运作——

那你应该读完它。

如何 上清华

那些未被言说的学习升学求职逻辑

清华鲁蛇

致我的妻子小乔和儿子石头。

目录

contents

自序 1	I
自序 2	III
给清华新生的生活建议	VI

第一部分 为何选清华

第一篇 不看大学出什么知名校友	2
第二篇 清华还是剑桥	5
第三篇 清华毕业找工作难?	11
第四篇 排名高是安慰毕业低工资	14

第五篇	香港大学的现实生态位	17
第六篇	硕士与被偷走的时间	22
第七篇	清华的本质：不只是一所学校	27
第八篇	精英如何选校	32
第九篇	为什么选清华	35
第十篇	清华就业率低？	40
第十一篇	拍马屁、有钱与上清华	43
第十二篇	从选女婿的角度选大学	46
第十三篇	在最古老的大学分享选校技巧	51
第十四篇	我为什么不鼓励创新教育	55

第二部分 如何上清华

第十五篇	命运与资格	64
第十六篇	我没见过天才	68
第十七篇	被迫还是自驱	72
第十八篇	怎么做虎妈（一）	76

第十九篇 怎么做虎妈（二）	80
第二十篇 应试教育与刷题	84
第二十一章 不要迷信学习方法	89
第二十二篇 不要相信多元兴趣发展	93
第二十三篇 证书没有用	97
第二十四篇 快乐教育与反内卷	101
第二十五章 找到自己的节奏	105
第二十六篇 应对高考	109

第三部分 如何读清华

第二十七章 企业招聘要求研究生起步	114
第二十八章 忘记证书、比赛和考研	118
第二十九章 不要听大学辅导员的建议	122
第三十章 教授受人尊敬是因为“穷”	125
第三十一章 不要浪费时间拿奖学金	130
第三十二章 逃课不是不学习	134

第三十三章	大一就要去实习·····	138
第三十四章	大一实习技巧分享·····	142
第三十五章	先兴趣还是先工作·····	146
第三十六章	专业与求职·····	150
第三十七章	如何提升面试能力·····	155
第三十八章	第一份工作尽量去大公司·····	162
第三十九章	赚钱比想清楚更重要·····	166
第四十章	学好英文的原因·····	170
第四十一章	AI专业·····	175
第四十二章	律师、会计师·····	180
第四十三章	德国工作·····	187
第四十四章	印度给研究生上课·····	192
第四十五章	古巴留学·····	195
第四十六章	天大职协演讲稿分享·····	198
第四十七章	给一位高三侄女的信·····	211

自序 1

大家好，我是鲁蛇。首先，本书中所说的“清华”仅指本科阶段。清华的研究生我并未就读，对相关情况也不了解，所以不作评论，详情可以了解我的文章，《只有找不到工作的才读研究生》。

之前网络上有一个梗：如果让你在“一个亿”和“清华”之间选择，答案几乎是一边倒地选择一个亿。

清华毕业未必可以赚到一个亿，但可以肯定的是：即便给你一个亿，你也无法通过花钱进入清华本科。

我经常和人分享一个问题：如果你有足够多的钱，比如十亿美元，并且愿意全部花掉，你觉得把客户的孩子送进哈佛容易，还是送进清华更容易？

当然，前提都是指本科阶段。

30年前，可能是相对有钱的学生会选择出国。30年河西，现在出国留学反而变成了廉价和便宜的代名词，不拿本科，拿简单一些的深圳为例子，如果你花一千万的成本，让孩子去读深国交容易，还是把孩子弄到深圳中学容易？答案也是一样的，1000万去深圳中学，只能说，不可能。

除非，从小学开始，补课补足。而事实是，高考的补课费用，是远远贵于海外考试的补课费用，而且这还只是限于普通老师，海外考试好的老师，应该说没有能好到哪里去，而高考的补课老师，可以好的程度几乎是上不封顶，当然，价格也是。

这是我这本书的基调，作为曾经清华的学生，我希望可以用我看到的现象，与大家分享几个问题，为什么要上清华，怎么上清华，以及上了清华，应该如何规划自己的大学四年，不管你是否立志上清华，道理都是通的，希望可以给你更通透的学习动力。

自序 2

我写这本书，并不是因为我有什麼了不起的成功经历，也不是想告诉你“照着我走，你也能复制”。恰恰相反，我写它，是因为我看到太多本科生——尤其是大一、大二的学生——在一个本不该焦虑的年纪，被提前拖进了恐慌里。

这些学生恐慌的，不是能力不够，而是信息太少；不是不努力，而是起步太晚；不是环境突然变差，而是被一整套错误叙事牵着走。

这些年，我反复被问同样的问题：

“普通本科还有没有机会？”

“大一要不要找实习？”

“现在就业这么难，是不是只能考研？”

“要不要干脆去创业？”

很多人希望我给一个标准答案，最好是三步走、五条建议，十分钟解决焦虑。但我越来越确定一件事：真正害人的，从来不是问题本身，而是你什么时候开始认真面对它。

所以你在本书里看到的，不是“规划模板”，而是一些真实、甚至有点刺耳的故事。

我讲我大一就去找工作的经历，讲我在汇丰银行实习时看到的真实招聘逻辑，讲一所普通本科为什么反而更容易留下来；我也讲我高三没钱，在麦当劳打工的那段时间；讲我穿着西装、打着领带，在宿舍里等一个电话的细节。这些都不是为了证明我多自律、多努力，而是想说明一件事：现实世界，对“行动”这件事的反馈，远比你想象得直接。

我不太相信“环境太差所以没办法”这种说法。不是环境差，而是它从来就没好过。每一代人，都有每一代人的压力，只是你选择在什么时候走出去。

我尤其想把这本书写给那些“普通本科”的学生。我非常清楚，在当前的舆论环境里，“普通”这两个字被描述成一种原罪。但在真实的

职场里，它往往是一种被低估的优势。踏实、能吃苦、愿意留下来，这些特质，在很多公司眼里，比光环重要得多。

同样，我也想把话说得直一点：不是所有人都适合创业，创业也不是逃避就业的解药。很多所谓的“创业神话”，本质上只是有钱人允许孩子“输得慢”的一种方式。如果你没有认清这一点，就贸然把创业当成唯一出路，那你承担的风险，往往不是失败，而是被长期消耗。

这本书里的观点，可能会得罪人。比如我对考研的看法、对某些行业的现实描述、对“学历崇拜”的直接否定。但我并不打算把它写成一本文明、圆润、谁看了都舒服的书。真正对你有用的东西，往往不会让人立刻舒服。

如果你在读这本书的时候，感到不安、被戳中、甚至有点不爽，那说明你可能正站在一个该行动的节点上。

我不保证你照着书里的路走，一定能成功。

但我可以保证一件事：越早走出去的人，越不容易被焦虑吞掉。

如果这本书，能让你把“再等等”换成“先试试”，那它就已经完成了它的使命。

给清华新生的生活建议

1. 你的学业已经是人生的峰值，尽情享受清华的特权，不用再增加学历。清华本科是最高的学历，任何再增加都是减分，包括哈佛的研究生和博士。除非你立志转学去哈佛、斯坦福、MIT 重新读本科，我相信也没有人会这么做去浪费最青春宝贵的一年。

2. 尽情享受青春，去谈恋爱，相信我，这是你父母最在意的事情，没有之一，他们只怕你晚婚，不是怕，是最怕。还有享尽清本的优势

a) 年轻，18-20 岁，所有的同学都是未婚，都有机会，记住，研究生肯定已经老得不行了，博士你会发现优质的同学都名花有主了。

b) 对方的家长都会满意你的学历，而且还需要结合第一点，学历加上 18 岁是无敌，高学历加高年龄，也是严重降分，同理求职也是。

c) 如果在清华找不到女朋友（工科学校找不到男朋友的概率较小，不叙），可以外校发展，反过来想就可以了，外校男生想追清华女生，你想想难度多大。

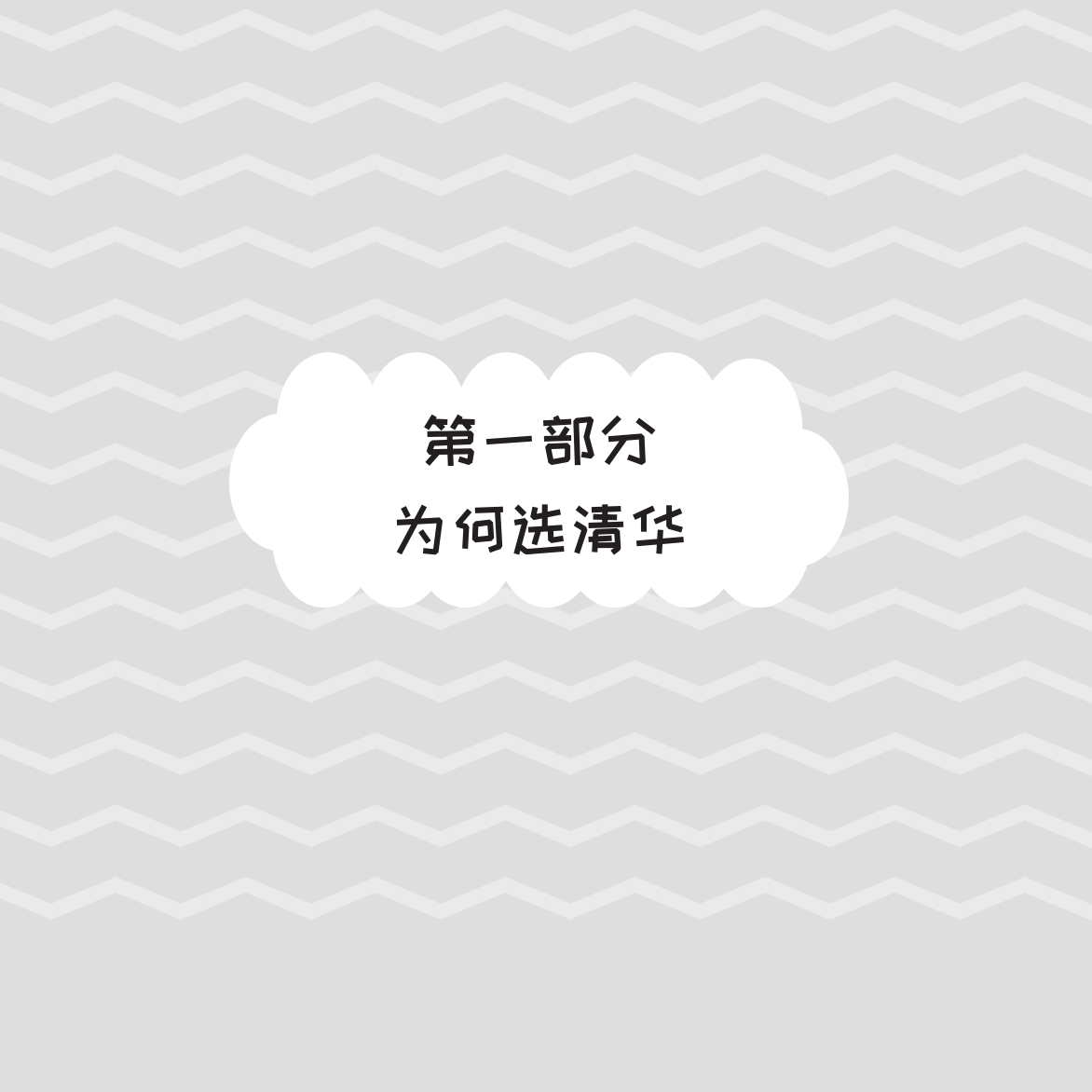
3. 尽情试错找工作，其他学校的学生都忙于考研提升学历，你可以尽情去提高工资，给自己设高一些目标，比如毕业第一年，年薪 200 万，以这个为目标，去努力，去认识志同道合的同学。

4. 清华绝对拥有最高的同学质量，尤其是从政的、从商的，多去认识，这是你未来最好的人脉资源。到了清华你会发现部长级别高官的学霸孩子，富豪的学霸同学，数不胜数，机会无处不在。

5. 多走出校园，其他学校可能校内最美，但清华，荷塘虽美，但外面的世界更美，而且在外面，清华两字更好用，举个例子，以清华本科生身份，来深圳总部拜访某大企业老总，一般不被拒绝，如果万一拒绝了，多找几个同学，3 个清华的学生一起再去试试，如果万一再不行，找 10 个同学，我相信企业老总会很有面子，再不行，出绝招，邀请这个老总去清华你的学院做分享，我相信这个老总会用几天时间去做他的演讲准备。

6. 大学的四年是大多数人都觉得最美的 4 年，而且是可以无限试错的四年，也是仅有可以持续通宵的四年，尽情去玩去疯去狂，去体验青春该有的样子，这也是你的特权，你是在清华上本科，就算你多么不务正业，就算你做的事情多么的荒唐，你还是清华的，而且是本科。

这是我在 40 岁能想到的建议，此建议，也同样给深中的学生，作为努力上清华的理由和动力。



第一部分
为何选清华

第一篇

不看大学出什么知名校友

我现在坐在东京大学的校园里，看着这些古色古香的建筑，突然想聊聊关于“选大学”的一些事。

很多人在选大学的时候，特别喜欢数这所学校出过多少名人、多少富豪。有网友给我留言说：“鲁蛇，香港大学也很有名啊，出了那么多名人、高官，甚至还有何鸿燊那样的富豪子弟。”

没错，港大确实名声在外。我看一所大学好不好，我从来不看它过去出过多少名人。我只看一点：**这些名人的第二代，甚至第三代，还会不会选择回到这所母校读书？**

这是一个非常残酷但真实的观察维度。香港大学出了那么多名人、

富豪、高官，但我敢肯定（除了医学院这种特殊专业外），绝大多数社会名流的下一代，他们根本不在香港本地读大学。

这代表了什么？你们能听懂背后的逻辑吗？

如果一个学校的招牌仅仅是靠“包装”和“过往的荣光”，而它最核心的校友群体都在想方设法把孩子送往国外，那这种名声对你来说，除了能让你在没文化的亲戚面前吹吹牛，没有任何实际意义。

再看东京大学，或者国内的清华。这些学校出过无数的首相、高官，只要这些精英的孩子能考上，他们一定会想方设法留在这个体系里。他们深知，这里不仅是知识的殿堂，更是一个**持续性的人脉圈子和资源位**。

你要选的大学，必须是一个能让你“入圈”的地方。

很多人批评清华，说清华在国际上排名不够高，或者说招收外国留学生门槛太低。但我告诉你，如果你是一个外国人，你随便进清华读个书，其实意义并不大。为什么？你进不了那个深层的圈子，你无法在这个土地上从政、从商，你得不到那层最核心的校友关系网。

真正的“卷”，必须在本地的圈子里卷才有意义。

所以，我想用我的经验告诉大家：选大学，别去吹什么“孙中山在

这里读过书”或者“某某首富是校友”。我们要看它的持续性。

不要总想着去捡漏、去占便宜。在这个世界上，顶级资源的分配逻辑是非常严密的。你选大学，选的是一个你将来能够深耕、能够借力的资源场。如果你已经打算跳出这个圈子，那就去另一个圈子好好卷；如果想在本地发展，就看准那个精英后代都在坚守的阵地。

这就是我选择清华的底层逻辑，也是我希望分享给你们的第一个真相。选大学，只看你将来的同学的质量。



| 鲁蛇笔记：

- 名气是给外人看的，资源是给圈内人用的。
- 看一个地方好不好，看那些“懂行”的人把孩子往哪儿送就知道了。
- 别想去占顶尖学府的便宜，所有的捷径最后可能都是弯路。

第二篇

清华还是剑桥

有网友问我：“鲁蛇，清华和剑桥都是理工科大牛，如果是你，选哪一个？”

作为一个在社会上摸爬滚打多年的“老油条”，我想给你们分享点实在的干货。当你真的有实力在这两所学校之间做选择时，你已经是那前 1% 的顶尖学生了。这时候，你千万别去听那些留学中介和销售的销售话语。

他们会跟你谈什么？谈科研、谈排名、谈 QS 位次。我告诉你，**这些全是垃圾，没有任何实际意义。**

你真正要考虑的只有一点：**你的同学质量。**

怎么看同学质量？我教你一个简单的假设法：假如有一个正部级以上的高官，或者是首富级别的富豪，他有 20 个孩子。这 20 个孩子里，肯定有能接班的，也有混日子的“富二代”。

那些混日子的，每个月领几万块生活费，刷爸爸的信用卡，他们去哪儿读都行，反正不继承家业。这种人最适合出国，因为轻松。

但你觉得，那个**真正有继承权、最优秀、未来要接班的孩子**，他的父母会让他选清华还是剑桥？哪一个选择会让他的父母在圈子里更有面子？面子的意思是，哪一个更难进去？哪一个花钱可以进去哪一个花多少钱都去不了？

在牛津剑桥，你可能会认识中东的王子。但作为一个中国人，认识王子有啥用？你融入不了人家的圈子，你连去中东娶四个老婆的机会都没有。

但在中国，在清华，如果你能融入那些未来有继承权的人的圈子，哪怕是给人家打打杂，你的人生可能就已经不一样。

还有人跟我杠，说出国是为了“历练”。这话我这种 40 岁的老男人听了想笑。只有我们这种空虚的老男人，才会花钱去无人区探险叫历

练。对于一个 18 到 22 岁的年轻人，从幼儿园卷到高中毕业，还没历练够吗？

所谓的历练，最后得落实到钱上。 你大二、大三的时候能不能赚到钱？能不能找到年薪百万的工作？这才是实实在在的历练。我见过太多留学生，在国外孤独生活几年，回国后连工作都找不到，最后只能躲进学校继续读研。我再强调一遍：**那种“因为找不到工作而读研”的行为，不叫深造，叫逃避。**

回应那些中介强调的师资水平的，说亚洲这么多大学，除了日本，人家很多学校都出过诺贝尔奖得主，你清华一个诺奖都没有。他们觉得这就是差距。

我们就讲一个最简单的逻辑。假设你现在就在清华经管学院读本科，今天有两堂课让你选，你只能选一个老师。

第一个老师，是诺贝尔经济学奖的获得者。第二个老师，是当年的朱院长。

你选谁？

选诺贝尔奖得主的人，毕业了可以到处吹牛：“我的老师是诺奖得

主！”但吹这种牛的人，往往最后都没什么大成就。

选朱院长的人，绝对不会在外面瞎吹。他会想尽一切办法跟在老师后面“混”。甚至在找不到工作的时候，直接跑过去问：“老师，能不能帮我安排一下？我去您办公室打杂也行啊。”这个办公室还有另外一个名字，叫国务院。

你们明白这背后的差别吗？在金钱面前，问题会变得简单；在权力面前，问题会更加简化。**我们要的是那种能解决实际生存问题、能直接对接顶级资源的连接点，而不是一个挂在墙上的荣誉头衔。**

还有人跟我抱怨，说：“鲁蛇，我觉得大学同学没什么用啊。毕业之后大家各奔东西，联系少得可怜。”

这话没错，但原因只有一句话：**你不需要他。**

回想一下我当年的经历。大一的时候我就想找工作，我的目标很简单——年薪一百万。我该怎么做？去图书馆翻书吗？去听教授讲理论吗？

不。最实在、最快的办法，就是看我身边哪个师兄拿到了百万年薪，甚至去拜访那个大二就拿到两百万 offer 的牛人。

我们住同一个宿舍楼，甚至是隔壁宿舍。我是大一，他是大二，我去请教他，他一般都不会拒绝。这种“同门师兄”带来的实战经验和资源引荐，才是好大学真正的价值。

所以，不是大学同学没用，而是你没找到那个让你有动力去联系的人。如果你身边的同学有几个是金城武那样帅的帅哥，我相信你会想天天主动联系。

一所好的大学，就是能让你找到那种“让你有动力去主动联系”的人。

别再去纠结什么诺贝尔奖了。现实一点，看谁能帮你敲开那扇年薪百万的大门，这才是硬道理。

别去看什么 QS 排名了。明眼人一看就知道那是走捷径进去的。这个世界上没有捷径，硬实力才是通行证。选那个能让你遇到最强同龄人、最硬核资源的地方。



| 鲁蛇笔记：

· 销售的话一句都别信，他们只关心佣金，不会关心你的前途。

清华永远不会给佣金（学费只有 5000 人民币，没有佣金），剑桥我不确定。

- 大学四年，你身边坐着谁，比你讲台上站着谁更重要。
- 只有找不到工作的才去读研。
- 毕业之后不联系，因为对方没有价值，或者不够漂亮 / 帅。

第三篇

清华毕业找工作难？

很多学生，甚至是名校的学生，都在跟我抱怨找工作难。网上到处是这种声音：“我投了一千份简历，甚至一万份，结果石沉大海。”

我告诉你我的逻辑：**如果你投了一万份简历还没人要，那你是活该。**

为什么这么说？能投出一万份简历，只能说明一件事——你找工作完全没用心。你那不叫求职，你那叫“垃圾邮件群发”。你对每家公司平均花了多少时间做准备？你了解过人家的历史吗？知道人家有几个部门、喜欢招什么样的人吗？

如果你连宣讲会都没去听过，只是点点鼠标发个附件，就指望人家给你面试机会？别做梦了。

很多人说现在“卷”，其实根本不卷。为什么？因为 99% 的人都觉得难，干脆不去求职了，跑去读研究生了。我得感谢这些商业机构和中介，天天恐吓你们说求职难，赶紧交钱去留学。他们帮我把今年大半的竞争对手都赶走了，剩下的那一小撮人里，还有一半在偷懒群发简历。

真正留下来跟我竞争的人，其实没几个。

我上学那会儿，申请的公司绝对不超过十家。但我每申请一家，都会研究透。

我分享一个自己的案例：当年我应聘一家印度公司，是电话面试。对方根本看不到我。我虽然在宿舍，我穿上了整套西装，非常正式地坐在电话旁等着。

你可能会说：“你傻啊？穿西装人家又看不见。”不，对方一定能听得出来你有没有穿西装。你的状态、你的语气、你做足准备后的那份底气，是隔着电话线都能传过去的。

还有，别被那些“快钱”诱惑。有的大学生跟我讲，在香港去工地干活，一天两千块；去写字楼实习，一天才一千。是不是该去工地？绝对错误。我认识很多做地盘的，月入五万十万的很平常。但结果呢？一万个建筑

工人里，可能没一个买得起房，他们往往会染上各种恶习。相反，那些在写字楼里脚踏实地、工资起步不高的应届生，几年后有车有房的都是他们。

不要浪费你作为大学生的身份。你不仅有投简历这一条路。你可以利用学生的身份去采访你心仪公司的 CEO，请他来学校做分享。你以请教者的身份出现，人家会觉得开心；你以发垃圾邮件者的身份出现，人家只会觉得你浪费时间。

所以，别再跟我说找工作难了。如果你真的想要，方法有一万种。



鲁蛇笔记：

- 投简历的数量不代表努力的程度，只代表你有多想撞大运。
- 感谢那些去读研的人，他们让就业市场的竞争变得不再激烈。
- 即便对方看不见你，也要穿上你的西装，因为状态骗不了人。

第四篇

排名高是安慰毕业低工资

刚刚爬完山睡醒，有点憔悴。在飞机上刷了下留言，发现大家还在纠结大学排名。有人反驳我说：“鲁蛇，你不能抹黑港大啊，人家世界排名可是第 11 位！”

今天我就再讲几个关于排名和工资的小故事，听完你就知道这些排名到底有多虚伪。

咱们先看一个数据：香港哪所学校的毕业生一毕业工资最高？你以为是世界排名第 11 的港大？错了。如果你去调查，你会发现一毕业就能拿 3 万多块钱的，是**香港护士学院**。

它不叫大学，就是个学院，甚至只是个专科。它在世界排名里可能

连号都排不上，但它的学生一毕业，起薪就是 3 万 6、3 万 7。相比之下，港大毕业生的平均工资也就 2 万 3 左右。

还有一个更扎心的案例：**香港教育学院**（现在的教育大学）。以前它还没升格为大学、还没追求排名的时候，那是政府保就业的。你一毕业就能当老师，起薪 3 万 6 起跳。这工资远高于港大的平均水平。

可后来呢？它摇身一变成了“大学”，世界排名无限提到了，光环无限大了。结果 2019 年的数据，它的就业率几乎掉到了地板上。为什么？因为你是“名校大学”了，你要 3 万 6 的工资，雇主为什么不请港大的？港大只要 2 万 3。

这就是排名的荒诞逻辑：越没有排名的专业，待遇往往越实在；越是追求排名的学校，往往越是在用“名气”来掩饰低工资。

说难听点，排名就是给你们这些拿着 2 万 2 工资（甚至比洗碗工还低）的毕业生发的一颗“安慰剂”。当你发现自己堂堂名校毕业，赚得还不如一个普通老师多的时候，学校只能给你个高排名，让你在嘴炮上赢一回。

我特别想点名两所学校：香港大学和新加坡国立大学。这两所学校

最让我觉得不舒服。排名吹得天响，自称“亚洲第一”，但你看看它们的学生待遇，看看那低得可怜的起薪。真正顶级的、优秀的孩子，谁会仅仅为了一个排名去这种地方？

如果你真的是为了找工作，为了生存，你不如去读护士学院。特别是男生，如果你去当男护士，起薪高得惊人，未来做到护士长，月入 20 万都有可能。而且在医院里，你接触到的都是极其优秀的资源。

所以，看问题要看深一点。**好的大学根本不在乎排名，只有那些需要靠排名招揽生意、掩盖颓势的学校，才天天把排名挂在嘴上做广告。**

选大学，你是选那个能让你生存得体面的“里子”，还是选那个只能用来吹牛的“面子”？

这就是我想分享的真相：**不要在排名的幻觉里自我陶醉，看看你的银行账户，那才是真实的大学价值。**



| 鲁蛇笔记：

- 排名是学校的，工资才是你的。
- 当一所大学开始疯狂吹嘘和看重排名时，说明它的毕业生已经没什么好吹的了。

第五篇

香港大学的现实生态位

为了说清楚这章的主题，为什么选清华，我那经常和他对比的香港大学来作为一个参考。很多内地学生和家，对香港大学的想象，其实已经严重滞后了。提到港大，脑子里还是中环、金融精英、国际化平台、英文履历，好像只要一脚踏进去，人生就自动切换到了另一条上升通道。但我必须很直接地告诉你，如果你不读港大的医学院，那么港大今天给你的，并不是阶级跃迁，而是一条“低薪（甚至零薪）打工人”的跑道。这不是我情绪化的判断，而是我在香港生活、工作、长期观察之后，一点一点得出来的结论。

我经常被人问一句话：港大到底值不值？我一般不会马上回答值不

值，而是先反问一句：你想靠它解决什么问题？如果你指望靠港大解决的是“阶层跃迁”，那我必须先把我在香港亲眼看到的现实摆在你面前。在香港，港大普通专业的毕业生，如果进银行、进普通公司、进一些看起来还不错的大机构，起薪基本长期就在**两万到三万港币**这个区间。这个数字不是个别年份，也不是个别公司，而是一个已经维持了很多年的稳定水平。

与此同时，你只要走到同一条街上看看现实。旺角、铜锣湾这些地方，洗碗工的月薪已经稳定在三万港币左右，一万六、两万这种价格，根本请不到人；再往地盘上看，扎铁工、模板工一天两千五到三千港币是常态，一个月干满二十多天，**六万到十万港币并不稀奇**，而且现在是到处抢人。这不是新闻，是香港已经运行了十几年的日常状态。

我说这些，从来不是为了制造对立，也不是职业歧视。洗碗工、地盘工人，拿的是血汗钱，付出的是身体和健康，这钱他们赚得合理、也应该。真正让我觉得问题严重的地方在于，一个读了四年港大的大学生，最后并没有进入任何高溢价系统。他并没有站到一条“越往后走，红利越大”的跑道上，而是被放进了一个天花板和地板都已经写死的结构里。

也正因为这样，我才会反复提到一个很多人不愿意听、但在香港极其常见的现象：**大量港大毕业生，最后都流向了保险行业。**我之前公开说过这件事，被一群卖保险的追着骂，但我还是要说一句实话——这不是情绪判断，这是我在香港反复看到的现实出口。我是真的在中环、湾仔那些写字楼里，一次次看到同样的场景：名片上印着“高级理财顾问”“财富管理经理”，办公室装修得体体面面，租金一个月**四万、五万，甚至十万港币**，而实际在做的事情，是不断给内地的亲戚、朋友、同学打电话，卖保险、卖理财产品。

我甚至在视频里讲过一个让我印象非常深的例子。有一个港大的女生，外形条件很好，履历也不差，毕业后在香港兜兜转转，发现无论走哪条白领路径，工资都支撑不起房价和生活成本，最后干脆去了地盘干活。很多人听到这里会觉得荒谬，甚至觉得是段子，但你只要在香港待得足够久就会明白，这其实是一个非常理性的选择。因为在香港当前的现实结构下，**地盘，是少数还能快速积累现金流的路径之一。**

所以我一直强调，港大毕业生去卖保险，不是他们不聪明、不努力，也不是他们能力不行，而是在香港这套成本结构下，只有保险这种**零底**

薪、高提成、把所有风险完全转嫁给个人的模式，才能在高房租、高运营成本的环境里吸纳大量高学历年轻人。这不是个人失败，而是学校能够提供的出口，本身就非常有限。

说到这里，就必须把港大的真实功能讲清楚。很多人不爱听，但事实是，港大本质上是一所高度市场化的职业培训机构。它非常擅长做几件事：给你一个流畅的英文环境，把你训练成一个规则清楚、可以立刻上岗的打工人，让你适应跨国公司、金融机构的标准岗位，给你一份看起来很体面的履历。但它并不擅长、也无法提供的，是与权力和资源核心的深度绑定，是那种可以不断放大你个人努力的长期系统红利。说得再直白一点，港大教你的是如何工作，却很难改变你工作的天花板。

很多人还在纠结一个表面问题：为什么港大毕业生工资这么低？但在我看来，这其实是一个次要问题。真正的问题是，港大的毕业生，被投放进了一个**学历溢价迅速消失、职业路径高度固化**的社会结构里。你越往后走，越容易发现不是你不努力，而是你再努力，也很难突破那条看不见的线。最后真正压垮人的，从来不只是工资，而是希望本身在一点点贬值。

如果你来自普通家庭，却指望靠一个港大的文凭、一段英文履历、一次所谓的国际化镀金，就能在香港完成阶层跃迁，那我必须非常坦诚地说一句，这种成功概率，真的不比买彩票中头奖高。今天的港大，更像是普通家庭子弟向上流动的最后一道窄门，而这道门，正在一年一年地收紧。

所以，在你开始讨论清华、东京大学、排名、名校光环之前，我希望你先把这一点想清楚：港大不是失败者的学校，但它也绝不是阶级跃迁的理想跳板。如果你连这一层现实都不愿意面对，那后面所有关于国际化、名校、排名的讨论，说到底，都只是对自己的安慰。

第六篇

硕士与被偷走的时间

我写这一章，是我发现一个非常普遍、也非常危险的误区：**很多人把“继续读书”，当成了一种不需要承担后果的安全选择。**好像只要是名校，只要是硕士，只要挂着哈佛、MIT、G5 这些名字，哪怕多花几年时间、多花几百万钱，都是稳赚不赔的事。但我必须非常直白地说一句，在真实世界里，学历并不是越往上叠越值钱，有时候，它反而是一个精心包装过的陷阱。

前段时间有个家长给我留言，说孩子现在在中央财经大学读本科，问我到底是去港大读个研究生好，还是去英国 G5 镀个金好。我给他的回答非常直接，甚至有点冷酷：**都没必要去，甚至我敢说，这两个选择**

都不如你在这个中财本科值钱。我不是中介，我不靠你出国赚钱，我甚至可以说，我是一个失业过的人，所以我给你的，是没有任何利益冲突的判断。

我当年上学的时候，学校离中财很近，骑自行车也就十分钟。我认识很多中财的学生，实话实说，他们要进高盛、摩根大通这种顶级投行确实有难度，但去“四大”——普华永道、德勤、安永、毕马威，几乎是“无限荒野”，路宽得很；进麦肯锡、BCG、贝恩这些顶级咨询公司的，也大有人在。你要知道，在行业内部，中财本科这个标签，在很多用人单位眼里，认可度是远远高于港大和 G5 的研究生。但这些话，中介是不会跟你说的，说了他们就赚钱了。

很多人真正没想明白的一点是：企业不是按“学历高度”给你定价的，而是按“你在哪条时间线上”给你定价的。你本科毕业二十二岁进入职场，和你硕士毕业二十五、二十六岁再进职场，在公司眼里，是完全不同的两种人。前者是可塑的潜力股，后者已经开始被计入“性价比”。在我的眼里，中财的本科毕业生，价值远远高于港大毕业的研究生，最基本的，研究生太老了。

说到这里，我必须讲一个我身边发生过、而且代价极其昂贵的真实案例。我有一个同学，履历非常漂亮：北大本科、交大研究生，毕业后进了全球最顶级的咨询公司之一，就是麦肯锡那一类的。工作到第三年，正好是职业生涯的关键上升期，公司找他谈话，说了一句听起来像天上掉馅饼的话：“你想不想去哈佛或者 MIT 读书？学费我们全包，200 万我们出，你去读两年。”

你站在那个位置上，很难不心动。哈佛、MIT，全额资助，200 万，听起来简直像是对你能力的最高肯定。于是他真去了 MIT，老老实实读了两年研究生。结果呢？两年之后他回到公司，发现整个世界都变了。他的工资，比当年同一批进去、留在公司的同事低了一半；他的职位，**直接低了四级**。而那两年留下来的人，已经连升几轮，牢牢占住了核心位置。

更残酷的是，那 200 万并不是你想象中的“白送”。那是一笔有条件的债务，你最终还是要还的。表面上看，你拿到了一个顶级名校的光环，实际上，你被用一种非常体面的方式，从核心业务里“请”了出去。这在大公司内部，是一种非常成熟、也非常高明的政治操作：给你一个

古老的“荣誉奖励”，把你送去读书，本质上，**是把你这个潜在竞争对手，从关键时间线里移走。**

很多年轻人根本意识不到这一点。他们只看到“名校”“全额资助”“荣誉”，却看不到时间本身，正在悄无声息地被偷走。而在职场里，**时间是唯一不可逆、也最值钱的资产。**你可以补技能，可以跳槽，但你永远补不回那两年、三年被拿走的关键窗口期。

这也是为什么我后来慢慢形成了一个非常“老油条”的判断：当我在职场上听到一个人说，“我又去读了一个硕士”，我的第一反应，从来不是羡慕，而是警惕。在很多行业内部，尤其是咨询、投行、顶级甲方公司里，**读硕士往往意味着你在原有的竞争中掉队了。**这话很难听，但它是事实。

所以我才会反复强调，如果你本科已经是中财、清华、北大这种层级，它本身就已经非常值钱了。你再花两三年时间、几十万甚至上百万的钱，去换一个“注水硕士”，换来的往往不是上升，而是延迟、降速，甚至直接改写你原本的轨迹。

说到底，学历迷信的真正代价，从来不只是钱，而是时间，是你被

包装成“继续深造”的那几年里，世界已经悄悄把位置坐满了。等你拿着光鲜的文凭回来，才发现牌桌还在，但你的位置，已经没了。

第七篇

清华的本质：不只是一所学校

写完前两章，其实有一件事我必须说清楚，否则很多人会误会我是在“踩港大、捧清华”。但事实恰恰相反，我真正想讲的，从来不是哪所学校更努力、教学更好，而是**不同学校背后，站着的是完全不同层级的系统。**

很多人一提清华，第一反应还是成绩、智商、内卷、学霸。但说实话，这些东西，反而是最不重要的。真正重要的一点是：**清华从来不只是一个教育机构，它是一个深度嵌入国家结构的人才动员系统。**如果你理解不了这一点，你就永远只能在“排名”“学术”“国际化”这些表层指标上打转。

我先说一个很多人根本没概念、但又极其关键的细节：**清华大学的校长，是部级**。很多人看到这里会觉得我在讲八卦，或者觉得这跟学生没什么关系。但我要告诉你，这个“级别”不是虚衔，它意味着资源调配权、政策参与度，以及你这所学校在国家体系中的真实位置。相比之下，港大的校长是什么？说得直白一点，就是一个高级雇员，因为穷，一天到晚忙着拉捐款，仅此而已。

这就是为什么我一直说，清华对港大形成的是一种“降维打击”。你在清华接触到的讲座、项目、课题，很多本身就来自国家层面；你身边坐着的同学，可能不是未来的投行 MD，而是未来的国家领导干部、央企负责人、政策制定者。你在五道口骑个自行车，旁边擦肩而过的，很可能就是以后某个行业真正的规则制定者。这不是夸张，是我在清华待过之后，非常真实的体感。

很多人问我，清华最值钱的资源是什么？老师吗？科研吗？项目吗？我会非常明确地告诉你：**都不是，最值钱的是你身边的同学**。在清华，能拿百万年薪的学生，其实只能算“还不错”，远远谈不上顶尖。真正聪明、真正有野心、真正不看工资的人，往往在更高的维度博弈。

他们的目标，从一开始就不是“去哪家公司”，而是“未来在这个系统里，占什么位置”。

我在前面讲过一个细节，在清华，不管你是普通家庭的孩子，还是正部级、甚至副国级干部的学霸子女，**大家交的是同样的 5000 块学费。**住同样的宿舍，吃同样的食堂，一起熬夜、一块儿跑 3000 米。这种建立在极低金钱门槛之上的同学关系，才是清华最可怕、也最不可复制的地方。你在这里建立的人脉，不是酒桌上的，而是一起被考试、项目、体制筛选过的。

这也解释了为什么清华、北大最顶尖的那一批学生，后来大量进入了体制内。很多人觉得这是“浪费”，但恰恰相反，这才是这个系统真正的用法。你要知道，在清华这个层级，**从政本身就是最顶级的职业选择之一。**它意味着你直接进入了国家运行的核心，而不是在外围卖力气。

很多人会拿港大来反驳，说港大更国际化、更自由。但问题在于，自由本身并不等于红利。港大更像是一个精致的职业培训中心，它把你打磨成一个合格的全球化劳动力，送进跨国公司、中环写字楼、金融机构的标准岗位。而清华培养的，从一开始就不是“岗位适配者”，而是

系统参与者。这两种路径，本来就不在一个维度上。

我再讲一个很多人忽略，但非常关键的点：**真正的权贵家庭，是不会让孩子留在港大读本科的。**在香港，稍微有能力、有资源的家庭，孩子要么去英国牛津、剑桥，要么去美国藤校；如果最后回到港大，往往是在外面“混不下去”，或者家里有特殊安排。结果就是，港大的生源结构里，有相当比例来自公屋家庭。这不是歧视，而是现实结构的反映。港大，已经越来越像香港普通家庭向上流动的最后一道门槛，而不是顶级资源的聚集地。

而清华完全不是这样。如果一个清华校友的孩子，高考考得上清华，几乎不可能再被送去国外所谓的名校。他们要继承的，不是海外履历，而是国内的政治势能和家族资源。这也是为什么我一直强调，看一所学校好不好，不要看它出过什么名人，那都是历史；你要看的是，这些名人的第二代、第三代，还会不会回到这所学校读书。

说到这里，你可能就能理解，为什么我在前面几章反复强调“选大学，本质上是在选生态位”。清华这个生态位，从一开始就和国家命运深度绑定；而港大这个生态位，更接近一个高度市场化、天花板清晰的职业

体系。你不能说哪一个“道德上更高尚”，但你必须清楚，它们给你的，是完全不同的人生上限。

所以，当很多人还在纠结 QS 排名、国际声誉、英文环境的时候，我更关心的是一件事：**你毕业之后，是站在系统里面，还是站在系统外面打工。**这两种状态，看起来差不多，但时间一拉长，差距会大到你无法想象。

这一章我想讲清楚的，其实只有一句话：清华之所以是清华，从来不是因为它教得有多好，是你的同学有多优秀。

第八篇

精英如何选校

讲到这里，其实已经没必要再争论哪所学校更强了。清华、港大、东京大学，谁好谁坏，已经不是最重要的问题。真正重要的是：**那些真正站在资源核心的人，到底是怎么判断一条路值不值得走的？**

你会发现一个非常反直觉的现象：**他们的判断标准，几乎从来不写在招生简章里，也不体现在任何排名指标中。**

我后来慢慢总结出一个非常残酷、但几乎不会失灵的判断方法，我把它称为——“**下一代验证法**”。

什么意思？很简单。

你不要去看这所学校过去出过什么名人，那都是历史；你要看的是，

当这些人已经功成名就之后，他们的孩子，会不会把这条路再走一遍。

这一步非常关键，它直接过滤掉了所有“对外宣传型优势”。如果一条路径真的长期有效，那么最了解规则的人，一定会优先让自己的下一代继续使用它；反过来，如果他们自己都不让孩子走，那你再听多少宣传，都应该保持警惕。

东京大学给我的最大启发就在这里。东大在日本，几乎不参与任何国际排名，也不太在意“全球声誉”。但日本真正的政治核心人物、官僚系统里的精英，只要孩子考得上，绝大多数都会优先选择东京大学。不是他们没能力送孩子出国，而是他们非常清楚：这个系统的核心入口在哪里。

同样的逻辑，你放回国内，也几乎完全成立。一个清华校友，如果孩子高考考得上清华，基本不可能再送去国外“镀金”。不是嫌国外不好，而是那条路，对他们来说，已经不是最优解了。

这时候你再回头看排名，就会意识到一件事：排名这套东西，本质上是给“不了解系统的人”准备的导航仪。它解决的是信息不对称问题，而不是路径选择问题。真正理解系统的人，是不需要导航仪的。

所以我后来判断一所学校，几乎只看三件事。

第一，这所学校的毕业生，是更容易进入规则制定层，还是规则执行层？如果大部分人最终都流向标准岗位、标准公司，那它本质上是一个职业训练体系；如果大量毕业生进入政策、资源、组织核心，那它更像一个系统入口。

第二，这所学校的“最聪明的人”，毕业后都去哪了？不是平均值，而是上限。一个系统真正的价值，体现在它对顶层人才的吸附力，而不是对中位数的包装能力。

第三，也是最重要的一点：这条路径，对下一代是否仍然成立。如果一条路只能解决一代人的问题，那它更像红利；如果它能被连续使用，那才叫系统。

用这套方法再看港大、清华、东京大学，你会发现差异一下子变得非常清晰，而且根本不需要争论。

所以这一章我不想再告诉你“谁更好”，而是想给你一个更底层的能力：你能不能自己判断，一条路是不是已经被验证过的长期解法。当你掌握了这个能力，排名自然会从你眼里退场。

第九篇

为什么选清华

很多人一提到选大学，第一反应就是去看排名。QS 第几、世界第几、亚洲第几，好像只要数字够高，这所学校就一定值得去。但说实话，如果你真的把人生的四年，甚至之后二三十年的发展，都寄托在一个商业机构做出来的榜单上，本身就已经是一个非常危险的决定了。

我一直觉得，选大学这件事，其实逻辑特别简单，只是大多数人不太愿意把话说得这么直白。你去上一所大学，真正得到的东西，绝大部分并不是课本里的知识，也不是某位大师给你上的那几节课，而是你在那四年里，天天见到的那一批人，最后会走到什么位置，以及你和他们之间能不能形成长期有效的关系。

所以我看大学，从来不看排名，而是先问一个非常现实的问题：这所学校有没有钱，而且是不是“真不缺钱”。

很多人听到这句话会不太舒服，好像谈钱就俗了。但你冷静想一下，一所学校如果长期处在缺钱状态，校长最重要的工作就是到处去要资源、拉赞助、求拨款，那这所学校的全部运行逻辑，必然是紧张的、被动的。你甚至可以从一些细节看出来，比如宿舍够不够、学生是不是被迫在城市里四散而居、很多本该学校兜底的事情是不是要学生自己解决。

就拿香港大学来说，账面上看，科研经费好像也不少，但你把这个数字放在香港那样的经济环境里，再横向对比一下内地的 985 高校，很快就会发现一个问题：它并不富裕，而且是那种结构性不富裕。最典型的一个体现，就是宿舍长期不够。学生上大学，连“能不能和自己同系、同班的同学住在一起”都无法保证，这件事本身就已经在无形中削弱同学关系的质量了。

反过来看清华。清华当然也不完美，但有一个非常关键的底层优势：它从来不是一所需要为生存发愁的学校。校长不需要为了钱低头，学校的主要精力可以放在“怎么组织人”“怎么筛选人”“怎么把人放在一起”。

这件事听起来很抽象，但它对学生的影响是极其具体的。

你想想，如果你四年时间里，吃饭、上课、熬夜、讨论问题、情绪崩溃、重新站起来，身边永远是那一批水平接近、背景接近、野心也接近的人，这本身就已经是一种筛选和加速。很多东西不是老师教给你的，而是你在这种环境里，被迫对齐的。

所以我一直强调一个被严重低估的点：**大学最重要的资源，是同学，而不是老师。**

有人会反驳，说国外名校也很厉害，有大师、有诺奖、有顶级科研。问题是，这些东西对一个普通家庭的学生来说，究竟有多大用？说得再直白一点，一个诺奖教授，对你毕业后找工作、进入社会、建立关系网，几乎没有任何直接帮助。他不会为你打电话，也不会替你站台。

但你的同学会。你未来的同学，如果本身就站在更高的起点，他的家庭、资源、认知水平，都会在无形中把你往上拉。这不是鸡汤，而是现实。

我印象很深的一个案例，是香港一所非常有名的国际学校里的老师分享的。那位老师是真名校，不是假名校，就是那种靠学生去藤校包装自己的假冒名牌中学，对学校排名本身并没有利益诉求。她的一个学生，

同时拿到了美国藤校（宾夕法尼亚大学）和加拿大 UBC 的 offer。表面上看，这几乎是一个不需要犹豫的选择，藤校光环摆在那里。

但这个学生的家庭背景是，父母在国内做实业，开厂，未来的发展是继承家业大概率还是在国内发展。老师给他的建议非常简单，也非常冷静：放弃藤校，去 UBC。理由只有一个——在 UBC，你更容易遇到和你家庭背景、未来路径接近的同学，那些人将来能真正成为你的人脉和合伙人。

你仔细体会这个判断，它和排名、光环、虚荣心完全无关，只和“你未来会和谁站在同一条线上”有关。

说到这里，其实逻辑已经非常清楚了。我们绝大多数人读大学，不是为了改变人类文明进程，而是为了在现实社会中，找到一个更好的位置。而大学所能给你的，最重要的不是知识本身，而是一个决定你“平均值”的环境。

清华的意义，从来不在于它是不是世界第几，而在于：如果你什么都不做错，它会把你放在一个相对更高的平均线上。你身边的人，大概率不会太差；你接触到的信息，不会太滞后；你未来能进入的圈层，下

限也不会太低。

排名是给中介和宣传用的，但大学，是你自己要用一辈子的东西。

第十篇

清华就业率低？

如果说清华研究生或者博士毕业后求职难，我不知道，因为我没读过。

如果清华本科求职难，那大概率是因为你没有请过清华本科毕业的学生，或者你留不住清华本科毕业的学生。

我之前分享过，我在教育公司做总经理的时候，就算有 5 万月薪的预算，也没有任何把握可以请到清华本科毕业的学生，要求只是工作满三年。

再从另外一个角度考虑，现在市面上，有很多我分享里一直提到的补课老师。你会看到很多人是这么自我介绍的：某某某导师，单科高考

成绩满分，或者 149 分。

知道什么意思吗？**单科满分的意思就是：这个补课老师上不了清华。**不信，你可以问问他本科是哪个学校的。

我说的这些高考补课老师，收费是 1000-2000 一小时，尚且请不到清华的。可以想想清华的学生，最保底的补课费是多少。

再说我的同学，兼职或者毕业之后全职补课的，好的，一对一 6000 一个小时，如果是一对多的话当然更高，为什么？两个原因：一个是清华本科，另外一个数学奥赛金牌。

不要神话数学奥赛金牌，在我班里，随便抽签都会抽到这种学生。但是离开了清华，补课费就是 6000 一小时，还要排队。如果你不信，可以去市场上问问价钱，看你不能给孩子请得到。

我分享的只是一个很小的故事。所以不用听那些短视频说清华找工作难。再给你们深入一点的分析，在统计学上，以下两种学生，都是失业的，都是没有就业：

第一种，拿到年薪百万以上的。这些学生连毕业典礼都没有时间参加，哪有时间填写就业去向？直接填“失业”就是了。

第二种，刚才说的 6000 一个小时的补课老师，也是一样的，在统计里当然也是“失业”，难道要炫富吗？有什么好处？

大部分人相信清华学生是失业的，对于清华的学生来说，是很好的事情。谁会在乎呢？

第十一篇

拍马屁、有钱与上清华

今天我想回答一个网友的问题：我靠我自己的本事考试好，成绩好就不用拍马屁了，这句话到底有没有问题？或者还有一种说法是，我家有钱就行了，上了清华我也不需要找工作。

其实市面上有很多这种鸡汤话，说起来都很对，但说实话，一点用都没有。我记得我上中学的时候，有个老师就教过我们一句话：这个世界上有很多话是对的，但是完全没用，这句话就是其中之一。你说“我有能力，我干嘛要拍马屁”，你不能说这句话是错的，但我只能说，你这样想，很有可能会让你变成一个 loser。

为什么这么说？这就是为什么要选清华的原因了。这个世界上确实

存在这样一群人，他们非常努力，能力也很强，家里很有钱，成绩也很好，同时还特别擅长拍马屁。那你想一想，当你遇到这种人的时候，你是不是就已经输了？如果你本身工作能力很强，同时你又很会拍马屁，那你是可以秒杀那些“能力很强但不会拍马屁”的人的。所以你一定要看清楚，你真正的竞争对手是谁，这种人永远都会存在。

我再举一个例子，很多人说富二代成绩都不好，这本身也是错的。我认识很多成绩很好的，恰恰都是富二代，而成绩更好的，甚至可能是官二代。有这样的家庭条件，加上家庭系统性的培养，他们成为学霸的概率，远远高于普通家庭出身的人。所以不要把很多事情简单地非黑即白地看待，不要觉得我只要努力了，就不用拍马屁了。你仔细看看，往往越努力的人，卷得就越厉害。这个社会就是这样子的，卷是永远有回报的，记住“永远”这两个字，不要随随便便就认输，更不要轻易躺平。很多人嘴上说的躺平，跟我之前跟你们分享过的一样，大多都是躺给别人看的，真正彻底躺平的人，其实非常少。

最后我再分享一个我在亚马逊丛林里得到的感悟。这个社会的竞争是非常激烈的，之后我也会专门讲树和树之间是怎么竞争的，树与树之

间，是真的会互相杀死对方的。不管是在动物界，还是在植物界，竞争都是无处不在的。但人类的竞争有一个巨大的优势，那就是只有人类，在年轻的时候拼命竞争，到了老了，是可以退休的，是可以不用再工作，还能够继续生活的。所以趁你还年轻，一定要想办法尽量多存钱，多储存自己的知识和能量。在所有动物当中，只要人老了、没有工作能力了，还可以享受生活，其他的动物要么活活饿死，要么病死，要么被别的动物吃掉。

第十二篇

从选女婿的角度选大学

之前讲保险的时候，下面有些留言说我格局太小。其实这句话我一直觉得挺有意思的，被人骂格局小，往往是因为你没有买他的东西。我反而觉得这是一种荣幸。所以我一直跟大家说，不用太在意别人怎么看你。我本来就是一个格局很小的人，说白了就是不太想把钱给别人赚。不花钱就是格局小，这个我认，没有任何心理负担。

接下来我想重点回答一个我觉得非常重要的问题，是关于家长给孩子做高考选择的。有一个家长跟我说，他孩子拿到了两个录取，一个是香港浸会大学相对不错的专业，另一个是国内 985，但专业比较一般。我就问他，所谓的一般是一般在哪里？他说是化学，觉得没什么前途。

我又问了一句，是男孩还是女孩， he说是女孩。

了解我的人都知道，我这个人说话非常现实，甚至有点庸俗，我聊任何问题几乎都离不开钱。这次我就跟大家说点实在的。我认识不少年薪几千万、上亿的医生，这些真正赚到大钱的人，你会发现一个很有意思的现象——他们在求学和面试阶段，从来不会把“钱”挂在嘴边，**嘴上讲的永远是救助更多的人、改变社会、理想和责任**。这些话是场面话，我说的是现实层面的，你们不认同没关系，心里知道就好。

回到这个问题本身，孩子，尤其是女孩子，选大学的时候，所有家长真正最关心的事情，其实大家都心里有数，只是不好意思说出来而已。说到底，就是你的女儿在大学这几年，有没有机会遇到一个合适的男朋友。大学四年，如果完全没有任何情感经历，其实是一个风险挺高的事情。我一直觉得，大一大二如果能把感情这件事顺一顺，是非常理想的。等到二十七八岁以后再处理，变量和压力都会大很多。在相对单纯的年龄，把人生中非常重要的一件事解决掉，不管是对孩子本人，还是对父母，其实都是最重要的。

所以我给大家的一个思路就是，选学校的时候，不要回避自己内心

真实的想法。怎么看未来的同学质量，其实非常现实。说得再直白一点，你未来可能遇到的人，跟你大学同学的整体水平，有非常直接的关系。尤其是 985 里那些听起来好像不太热门的专业，其实往往藏龙卧虎，反而是未来非常稳定、可靠的群体。

举个例子，我提到过像中国矿业大学这样的学校，这类 985 院校的男生，毕业之后进入大型国企系统的概率是很高的，而且待遇稳定、发展路径清晰。从现实角度看，这是不是一个非常稳妥的选择？国内 985 院校，尤其是那些所谓“专业一般”的，其实学生整体质量非常高，就业前景往往好到超出很多家长的想象。

我再举个我自己的例子。我在清华认识不少院长级别的人物，比如做核电工程、核相关研究的。这类专业在外人看来冷门，但恰恰是这种冷门，生源质量极高，而且未来的发展路径非常明确。从现实标准来看，反而更符合很多家庭对稳定和责任感的期待。

还有一点我想特别说一下，就是为什么我个人并不太建议女生选择做老师。我跟不少家长聊过这个问题。很多年前，在戴安娜王妃那个年代，幼儿园老师是一个非常受尊敬、社会地位很高的职业。但到了今天，

这个职业的社会结构已经发生了很大变化。以我个人的观察，很多从事这个行业的女性，由于收入结构、生活节奏、社交圈层的原因，我认识的女老师，90%都是单身或离异的，小红书里有女老师反对过我，不认同，后来我们聊熟了之后，我问她一个问题，你或者你们其他的女同事，是不是都看不上自己学校的男老师，她说真话了，是的。

所以我一直强调，孩子选学校的时候，第一优先不只是学校名气，而是同学的整体质量。大学是人生中非常难得的一段时间，大一、大二、大三这几年，是学习、成长、建立长期关系的关键窗口。大四大家基本都在为工作奔波，很难再有完整的精力投入这些事情。

你可以在大学里尽情学习、体验生活、认识不同的人。很多事情，在那个阶段的试错成本是最低的。不管是学习，还是情感，失败本身都是一种经验，而且风险远比你想象中小。

最后我还想补充一个例子。我有朋友在美国的卫斯理女子学院，这所女子学生之所以有名，其中一个故事是，这个学校是对男生开发的，哈佛和 MIT 的学生是可以去这个学校的女生宿舍的，问题是，仅限这两个学校的本科生。你懂的。哈佛男生讨论女生，也一样，BU 的适合 to

bed, 哈佛的女生适合 to chat, 卫斯理的是适合 to wed。无论中美, 顶尖高校都有一个共同点, 就是圈层非常分明。有些学校整体气质、文化和生源结构, 本身就会对一个人的未来产生深远影响。所以我想跟大家说的是, 大学四年不仅仅是读书, 它对你未来的生活方式、社交半径、价值判断, 都会产生长期影响。

希望今天这个分享, 能给正在为孩子做选择的家长, 多提供一个思考角度。好好珍惜大学这几年, 它真的很美好。

第十三篇

在最古老的大学分享选校技巧

我现在在一个学校里面，这个学校叫博洛尼亚大学（University of Bologna），应该你们也没听过，我以前也没听过。这是全世界最古老的一个大学，1088 年建的，

也出过名人如哥白尼。什么意思呢？就是说反过来听，看一个学校不用看它的历史，1088 年没有用，出过什么名人也是没有用的。所以你在看一个大学介绍的时候，你反过来想就行了。这个大学世界排名应该是不入流的，换一个角度可以说是野鸡大学。所以看大学完全不用看这些，看什么呢？就看它的科研经费，这是绝对最准的，也不用看排名了，排名是没有用的。

这个是最古老的大学，也是曾经很有名的大学。为什么没落呢？就是因为意大利没落。意大利没落了就代表着没有钱了，没有钱这个学校肯定就没有任何名气了。所以选学校跟选股票一样，你要看这个国家的实力，然后看它的经费是涨的还是跌的。如果经费越来越少，就剩下包装自己，就剩下历史了，还有剩下那些几百年前的名人，就是靠老本吃饭了，所以基本上是没有用的。

补充说一下那个专业问题，就是说人工智能、AI、机器人现在特别火。比如说机器人，机器人它发展的这么快，其实我们需要机器人干嘛？有人可能会觉得 ChatGPT 很厉害，写文书很厉害，其实是反过来想的，不是 ChatGPT 很厉害，只是我们人类写文章的能力太简单了，所以 ChatGPT 看起来很好用。那人类最难的是什么？其实我们要买一个机器人，它唯一的作用不就是洗衣服、洗碗吗？做家务吗？这是我买机器人唯一需要它做的，而这个才是人类最难的。

还有同时做两个事情，目前为止对机器来说是几乎不可能的任务，不可能。我的意思就是未来 30 年，应该都实现不了。比如说我现在很讨厌什么扫地机器人，你想想扫地机器人让它做一些很傻的事情，扫地

是没问题的，但是恶心的是扫完地它不洗手了，扫完地之后要洗手，这个叫做多线程运作，这个对于机器人来说已经是不可能实现的了。折衣服也是，折完衣服之后洗手，这两个事情加在一起是不可能的，要全部重新去培养的。就算是人类去折衣服也是需要去学习的，但是这个不是一般的困难，未来 30 年应该也看不到希望。

基于这一点，选大学不用考虑专业，就选一所你觉得它的科研经费会继续往上升的，你去选，基本上是没问题的。那种事情现在火了，过两天可能就完全没有消息了。不过听消息也是好的，什么意思呢？就是要那些成功、成绩好的，去选那些所谓此时此刻当下的一些热门专业，让他们去选。自己选大学，看科研经费为主，然后选最好进的专业去学。

所有的大公司除了真的需要考证的，比如说律师、医生，基本上是全部不限专业的。我相信需要编程的，没有多少是需要一定请计算机系的。会编程的，大一就会了；大一不会，基本上也就不会了。你靠自学，基本上已经完全满足了。如果你要走编程这条路，或者走计算机这条路，没有必要去抢那一些专业。

最后也补充一点，如果你真的对编程有兴趣，比如说在清华，你对

编程有兴趣，你想认识那些大牛，你去他们宿舍就好了，打听一下，去参加一个协会，这个协会里面肯定会有计算机系的。然后就去跟他们沟通，跟他们认识，去他们宿舍拜访一下，你就可以很好地认识人。如果你真的想认识人，不用刻意通过高考选这个最难的专业进去。在同一个大学里，想认识人很简单。

刚才讲到了高科技，再举一个例子就是自动驾驶。其实我在五年前的时候，我经常跟朋友分享，我是不相信自动驾驶的。其实很简单，对我的理解，最简单的自动驾驶应该是飞机。飞机有没有自动驾驶？我假设是有的，但是如果没有人，自动驾驶的飞机你敢不敢坐？我是打死不坐。飞机占用了这么宽的空域，只给一架飞机直直地往上飞，看起来多简单，但连一架飞机都没有办法做到。把那些飞行员炒掉，然后做到全程自动驾驶，不存在，就算存在我也不敢坐。所以这个已经讲了多少年了，我都忘了，无数年了，讲了这么久的自动驾驶，其实完全都不存在。所以所有这些新闻，基本上你是可以忽略不计的。

第十四篇

我为什么不鼓励创新教育

今天我想讲一节关于“创新教育”的内容，而且我讲的可能跟很多人不一样，我是**反对创新教育的**。我反对的理由其实很简单，就是**太贵了**。你们可以去看看，现在很多学校招生也好，课外培训班也好，为什么一定要强调“创新教育”？说白了，就是为了把学费抬高一点。我说句实话，创新教育真的非常贵，贵到一般人根本承受不了。

创新教育需要一个什么样的环境？它需要一个非常西方式的环境。什么意思？首先，幼儿园老师的工资，可能是教授人工的两到三倍，保证这些老师足够优秀的前提下，同时还愿意放纵你的小孩去玩。注意，我说的“玩”，不是简单地玩，而是在没有目标、没有压力、没有要求

的情况下去玩。

创新这件事情，前提就是在**没有压力、不计成本**的情况下让你去创造。什么叫没有压力？就是不给你目标，不给你要求，你失败也没关系。你要不断给你发工资、给你钱，不计成本、不求回报地投入，让你去创新。只有在这种大前提下，才有可能产生真正的创新成果。说实话，这一点是很悲哀的。我作为一个黄皮肤的人，不管是在北京也好，在香港也好，我是非常清楚、也非常认清这个现实的，我没有见过有一个中国老板会提供这样的就业机会。

我举个例子。某米有钱吗？某米汽车有钱吗？它拿到了不少融资。但是你看看某米这家汽车公司，有一个设计团队，不知道你们有没有看过他们的照片，拍得很漂亮，修图修得也很好。但是你仔细看，整个设计团队清一色全是中国人。这是什么意思？意思就是，某米这种拿了这么多融资的公司，老板已经算是有钱的人，本质上还是舍不得在设计上花钱。

结果是什么？结果就是，做出来的东西，说白了就是抄保时捷，没有任何创新可言。这是一个追求利润的公司，也是一家在设计和科研上

根本不舍得花钱的公司。

我拿某米只是随便举一个例子。到目前为止，我真的没有发现过哪一家中国公司，是舍得花大钱去做设计、去做科研的。至少我自己没有看到。如果你们觉得有，欢迎你们留言告诉我。

那没有的意思是什么？意思就是，你花了那么多钱去上培训班，去学习所谓的创新教育，将来你很可能是找不到工作的，投入回报比是完全不存在的。所以不要动不动就抱怨什么教育体系不好，说什么八股文磨杀了创新精神。不要随便去批评。我知道我这种声音很小，但我还是要说，**应试教育是目前国内最好的教育，也是最公平的教育。**

创新这件事情，贵到你难以想象。它是不计成本地去去做实验，而不计成本的意思，就是你根本不知道结果会是什么。很可能你花了钱，什么成果都没有。这不是一般的贵，是非常非常贵的。我们普通老百姓读书、上学、找工作，追求的是什么？追求的是性价比。包括那些大公司也是一样，它们的目的很简单，就是希望你抄，尽快抄出来，尽快拿出东西，然后帮公司赚钱。

不要幻想会有一家华资设计的公司，把钱扔给你，让你随便玩，哪

怕你一辈子都没有成果也无所谓。这种事情本质上就是成本问题。到目前为止，我没看过哪一家这样的公司。一般只有外国公司在某些阶段可以做到，这是一个很悲哀的现实，但我们只能接受。所以我对教育的态度很简单：**不要花时间去追求创新，那在很大程度上是自欺欺人。**脚踏实地，老老实实做一个“农民工”，反而是回报率最高的。

接下来，应网友的要求，我说一下关于 DEEPSEEK，也就是 AI 的事情。我分几点来说。第一点，美股还在涨，至少我刚刚去看了，美股整体还在涨，并没有大家说的那么惨。第二点，我之前也说过，我个人是不太相信 AI 的。至少到目前为止，我自己查资料是不会用 AI 的。我不想花额外的时间去判断它说的东西到底不可信。

刚开始的时候，我也觉得 AI 挺有意思的，大概可以模拟出人类百分之二三十的写作能力，玩一玩还行。但说实话，多玩两个小时你就会发现，其实挺无聊的，就像玩一个机器人一样。

也有人说，只要给 AI 下指令，它就能帮你完成很多事情。我可以这么说，如果你是拿来骗老师、骗教授交作业，可能是可以的。但你试试拿 AI 生成的东西去骗你的老板，我可以保证，你骗不了。老板是谁？

老板就是给你发工资的那个人。他一眼就看得出来。

我再举个很简单的例子。我平时刷抖音、小红书，重点其实是看评论区。我不相信有人能用 AI 写出那种真正高质量的评论区文案。我说的是评论区，不是主播稿。

第三点，我想说的是，AI 并没有超越原有的东西。它更像是仿制药和原研药的关系。可能只用了人家 1% 的成本，达到了 60% 的功能。1% 本身是很厉害的，它成本极低，用的硬件也不高，所以才显得很震撼。

第四点，这种震撼，对两类人影响最大。一类是老板，老板当然震撼，原来这么便宜就能做，那就可以裁员了。另一类是员工，员工更震撼，发现自己拿那么高的工资，居然比不过一个低成本的工具。

第五点我想顺便说，高工资对大部分员工来说，其实并不是一个有效的长期激励。10 万到 1000 万年薪是有明显区别的，但 1000 万到 1 个亿，其实已经没什么区别了。所以对老板来说，没有必要花那么多钱去请所谓的顶级创新员工。

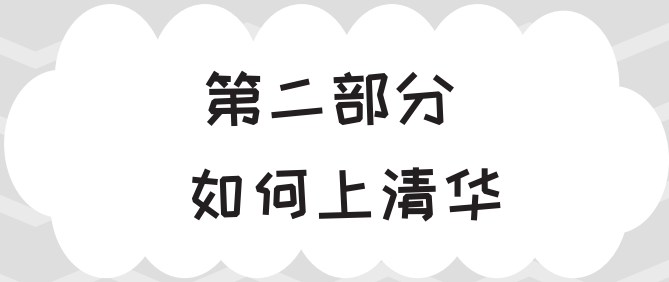
我之前在法国也跟你们分享过，我不鼓励创新教育，我是支持国内应试教育的。从成本效益的角度来说，高人工绝对打不赢人海战术。人

海战术是最经济、最简单、效率也最高的方式。1% 的成本实现 60% 的功能，本身就是效率。

最后我做一个总结，也回答学生经常问我的一个问题：读书有没有用？我的答案很简单，读书非常有用，而且是应试教育的读书最有用。不要再去相信什么创新教育。第一，它真的很贵；第二，愿意为此买单的老板少之又少。老板表面的震撼，很多时候只是装出来的，因为他马上就可以裁人了。而员工的震撼是真的，那些年薪五百万左右的高管，我相信他们很快也会被淘汰。

最实在的做法，就是大量雇佣应试教育体系出来的、脚踏实地的人，用人海战术。不需要创新。一个年薪五百万的人，换成一百个年薪五万的人，整体产出反而更高。我相信接下来，应试教育背景的学生会迎来一波不错的就业机会。不需要创新，也不需要出国，用应试教育的方法，低成本、高效率，把岗位抢回来。就业岗位不会消失，尤其是那些 985 体系里硬扛出来的学生，机会非常多。这就像以前的印度 IIT 一样，美国藤校的 IT 学生又贵又不好用，而便宜、好用、数量多的工程师，才是市场真正需要的。

这就是我对 DEEPSEEK、AI、创新教育的整体看法。欢迎大家留言。
我还是那句话，AI 是绝对写不出像我在油管、抖音和小红书上网友的精彩留言。



第二部分
如何上清华

第十五篇

命运与资格

很多人问过我一个问题：我相不相信命运。这个问题表面上听起来有点玄，其实大多数人真正想问的并不是命运，而是更现实的一件事——考上清华，到底是靠努力、靠天赋，还是靠运气。

我的答案很直接：我相信命运，而且我认为，在考上清华这件事情上，命运所占的比重非常大。但我这里说的命运，不是玄学，不是星座，也不是出生那天黄历上写了什么。相反，我说的命运非常具体，也非常现实，甚至一点都不浪漫。用一句话概括就是：**你有没有一个虎妈。**

在清华待过，在教育这个圈子里走得久了，你会见过各种各样的“成功案例”。你会见到天才，也会见到那些看起来完全不用人管、自己就

能一路走上的学生。这样的人有没有？当然有。但真正的问题从来不是“有没有”，而是“多不多”，以及“值不值得普通人去赌”。

如果你站在一个普通家庭、普通孩子的角度，你真正该问的不是“我会不会刚好是那个例外”，而是“在所有已知条件里，哪一种路径的成功概率最高”。从我看到的所有真实案例来看，结论其实非常一致：考上清华，成功概率最高的因素，从来不是天才，也不是某种学习方法，而是家庭层面长期、稳定、持续的介入。而这种介入，在绝大多数情况下，具体体现为一个角色——虎妈。

很多人一听到“虎妈”这个词就会下意识地反感，觉得这是骂人，是极端，是不人道。但我在这里讲的虎妈，并不是一个情绪化的标签，更不是指天天对孩子吼叫、发泄焦虑的人。我讲的是一种极其现实、也极其残酷的判断：绝大多数孩子，是不会主动逼自己的。

所谓的自驱型孩子，确实存在，但那是一种天赋，是少数，是不可复制、也不能被指望的。如果你把整个教育方案，建立在“希望我的孩子刚好是那一小撮人”这个前提下，本身就是一场高风险赌博。那剩下的绝大多数孩子怎么办？答案其实很简单，也很不体面——需要有人替

他扛压力。

在我见过的绝大多数成功案例里，这个“替他扛压力的人”，既不是学校，也不是老师，而是家长；再具体一点，往往是妈妈。所以，当我说我相信命运的时候，我真正想表达的并不是宿命论，而是一个再现实不过的事实：你出生在什么样的家庭，有没有一个愿意长期为你投入时间、精力和判断力的人，有没有人在你还不懂事的时候，不允许你轻易给自己退路，这些因素，远比你后天听了多少励志故事重要得多。

你可以不喜欢“虎妈”这个词，也可以给它换一个听起来更温和的名字，但你无法否认一个现实——这是我所看到的，通往清华成功概率最高的那条路。这并不是道德判断，也不是价值判断，而是一个纯粹的概率判断。

我必须说清楚一点：我不是在说虎妈一定是对的，也不是在说这种成长路径一定幸福。确实存在不靠虎妈也能考上清华的人，但如果你继续追问一句——这种路径适不适合普通家庭去复制——我的答案只有一个：不适合。概率太低。

也正因为如此，我才坚持要把“命运”这个话题放在这一部分的第

一章。如果你不愿意接受这样一个前提——上清华这件事，从一开始就不是一场公平竞赛——那后面关于努力、刷题、方法、心态的所有讨论，都会失去现实基础。我接下来要讲的所有“怎么上清华”，都是在这个前提之下展开的。

我写这一章，并不是为了歌颂虎妈，也不是为了批判快乐教育，而只是想在一开始把话说清楚：考上清华，最大的成分是命运。而在我理解里，这种命运最核心、也最常见的表现形式，就是在你还不懂事的时候，有没有一个人，替你把最难、最累、最不讨好的事情，提前做完了。

如果你接受这一点，我们才有继续往下谈的必要。

第十六篇

我没见过天才

在我讲“命运”的时候，很多人心里其实会松一口气，甚至会暗暗期待一个转折：也许我接下来要说，命运只是起点，真正决定一切的，还是天赋，还是个人努力，还是某种隐藏的方法。于是问题就自然变成了另一个——那我是不是天才？

我先把结论放在最前面：从小到大，我没有见过天才，直到今天都没有。我自己不是，我身边认识考上清华的人，也不是。天才可能存在，但它既稀有到，我没有见过，就算有，也不可复制，更不应该成为普通人做决策时的参考前提。

我在清华读书的时候，确实见过少数非常夸张的例子。有的人理解

能力极强，学习效率极高，看起来几乎不怎么花时间，就能把事情做到顶尖水平。你要说这种人有没有？有。但如果你认真算一笔账，就会发现一个很残酷的事实：这种人，占比极低，低到你几乎不应该把“我会不会是这样的人”当成一个值得认真讨论的问题。

真正危险的不是承认自己不是天才，而是心里始终保留一个模糊的幻想——也许我还没被真正激发，也许我只是没遇到对的方法，也许等到某个节点，我的天赋就会突然显现出来。很多孩子，很多家长，就是被这种“也许我不一样”的想法，拖慢了最关键的几年。

如果你是天才，你通常很早就知道。不是靠自我感觉，而是靠现实反馈。你会在很早的阶段，就在一个相对公平的环境里，持续地、稳定地，跑在大多数人前面。你不需要反复证明，也不需要靠想象支撑信心。真正的天才，很少需要被鼓励“相信自己是天才”。

反过来说，如果你需要不断问这个问题，本身就已经说明了一件事：你肯定不是。

但这并不是什么坏消息。相反，这是一个对普通人极其重要的判断节点。一旦你承认自己不是天才，很多错误的期待就可以被及时放下，

很多错误的策略也就没有必要再继续坚持。

我见过太多家庭，把时间浪费在“等孩子开窍”这件事上。小学等初中，初中等高中，高中又想着也许大学会不一样。结果是，最适合被系统性训练、被稳定推进的阶段，被一再错过。等到现实开始用分数说话的时候，已经来不及了。

承认自己不是天才，真正的意义在于：你就不能指望天赋来兜底。你必须开始关心概率，关心结构，关心什么样的条件组合，能够让一个普通孩子走得足够远。也正是在这一点上，天才叙事和普通人路径，开始彻底分叉。

如果你不是天才，那“自发、自觉、自律、长期高强度坚持”这件事，本身就不应该被当作默认前提。它不是努力程度的问题，而是人性的问题。绝大多数人在没有外部压力的情况下，是很难长期对自己保持高标准的。这不是道德缺陷，而是常态。

所以，这一章真正想说的，并不是“你不够好”，而是恰恰相反：如果你清楚地知道自己不是天才，你反而更应该尽早放弃对“例外路径”的幻想，转而寻找一条更稳、更现实、更有成功率的路。

当你不再指望天赋解决问题，接下来一个更重要的问题就会自然浮现出来：既然不是天才，那到底是谁，能把一个普通孩子，一步一步推到清华门口？

这个问题，会直接把我们带到下一章。

第十七篇

被迫还是自驱

我先把话说得难听一点：上清华这件事，绝大多数人问“方法”，其实是在问“捷径”。但我想讲的结论很简单，也很残酷——做学霸没有第三条路。要么你有一个虎妈、怪兽级的妈妈，长期把你逼着走；要么这个孩子自己听话、自己愿意卷，靠自驱力一路刷题、一路往前走。除了这两种，基本没有第三种稳定成功的路径。

你可以不喜欢“虎妈”这个词，也可以觉得我三观不正确，但我讲的是我看过的现实。我在清华读书那几年，我身边很多所谓的“学霸故事”，最后往回一追，最常见的答案不是“天才”，而是“家庭系统”。我大学第一天在宿舍里就见过一个非常典型的案例：我一个室友，十四

岁，深圳中学那种体系出来的，他跟我聊他家的教育方式，我听完就一句话——怪兽母亲。什么叫怪兽？语文背书默写 99 分要被打，而且是当众打。你没听错，99 分也不行。

很多人一听到这里就开始自动进入“反虎妈模式”：压力太大、会抑郁、会影响兴趣、会出事。我不是不知道这些说法，也不是没听过那种极端悲剧。但我在现实里看到的比例是什么？更多的情况不是悲剧，而是成功。我的那个室友十四岁上清华；他还跟我说，深圳中学里还有更怪兽级的家长，要求每门课必须 100 分，没有就补到 100 为止，最后结果不是“毁了”，人家去哈佛本科。你可以骂这种方式不人道，但你不能否认它在“筛选体系”里确实有效。

所以我才敢把这句话写进书里：能上清华的孩子，最常见的不是天才，而是“被逼出来的”。逼不逼这个问题，在我看来不是道德问题，是概率问题。最简单、最轻松、成功率最高的办法，就是妈妈足够虎，或者孩子足够听话，愿意去卷。你想要又不逼、又不卷、还想稳定上清华，我目前没看到这种大规模可复制的路径。

讲到这里，很多人会接着问：那我是不是只能当虎妈？我先把另一

个现实讲透：全世界都一样，香港也好，内地也好，所谓“不卷”“快乐教育”这类话，九成九都是话术。你仔细观察一下，劝你不要卷的家长，是不是背地里在疯狂给自己孩子补课？劝你不要卷的老师，是不是要求自己孩子各科满分，没满分就疯狂补？我说一句更难听的：很多人劝别人不卷，本质是自私——你别卷，我卷就好了；你少一个对手，我孩子多一分胜算。如果你真的信了，只能说你太天真。

我在清华也见过另一种“坏”：学霸最擅长演戏。表面装作不用读书，装作轻轻松松，甚至还会很“好心”地告诉你“别那么累”“别卷”“开心点”。你以为他真不读书？我告诉你，99.99% 没天赋的人，背地里都是下苦功的。包括我自己。我不否认我自恋，我承认我是学霸，但我这种靠自驱力一路刷题上来的，是非常个例的；更普遍、更可复制的，还是虎妈体系。

所以我把“能上清华的人”归成两类：第一类是被逼的，第二类是自驱的。自驱型孩子极少，而且你不能靠许愿生出来；那对大多数家庭来说，你真正能做的是把“外部驱动系统”搭起来。这个系统最核心的执行者，就是虎妈。虎妈不是偶尔发病，也不是喊两句口号，更不是刷

几条教育鸡汤；虎妈是长期投入，从小学一年级一路管到高中三年级，没法偷懒，也别幻想请一个老师就能把孩子补出来。你要真想把孩子教育好，你得有心理准备：要么你投入大量时间，要么你投入大量试错成本。

我为什么说“只有两条路”？我看过太多中间态：家长嘴上说重视，行动上又舍不得逼；嘴上说要成绩，心里又给孩子留退路；一边说不卷，一边又怕落后。最后的结果往往不是“找到平衡”，而是两边都得不到：孩子没有形成自驱力，家长也没有形成执行力，到关键节点只能被分数结算。你别怪教育制度，制度就是这样，它本来就不是用来安慰人的。

这一章我只想将一件事钉死：如果你要谈“怎么上清华”，先别谈方法，先问你自己属于哪一类——你家有没有虎妈？孩子是不是自驱型？如果两样都没有，那你现在谈“清华”就是在谈愿望，不是在谈路径。后面我会把虎妈这套系统怎么搭、怎么打信息战、怎么换老师、怎么持续运转讲清楚；也会把“快乐教育”和“反内卷”的那些鬼话拆掉，它们最容易让你在最后关头松手。你要么早一点接受现实，要么迟一点被现实教育，就这么简单。

第十八篇

怎么做虎妈（一）

虎妈的第一份工作：信息战，不是陪读

很多人一讲到“虎妈”，第一反应就是盯作业、陪读、骂孩子、补课。但在我看来，这些都不是最重要的。真正决定成败的，往往发生在孩子做题之外。

虎妈的第一份工作，从来不是陪孩子写作业，而是收集情报。

我说得再直接一点：在教育这件事上，**所有家长都是竞争对手**。你可以嘴上不承认，但现实不会因为你承认就变温柔。中考、高考只有名额，没有情怀。你孩子多考一分，别人就少一分。

所以我一直提醒家长一句话：**不要轻易相信你孩子同班家长说的任**

何话。尤其是那种跟你说“我家不补课”“我们是快乐教育”“顺其自然就好”的。你认真想一想，如果他真是这么做，而且结果还不错，他为什么要告诉你？你是他的竞争对手，不是他的队友。

我说一句更难听的：劝你不要卷，本身就是卷的一种。你不卷，他卷；你信了，他少一个对手。如果你真把这些话当真，那只能说明你还没搞清楚这场游戏怎么玩。

很多家长以为自己是在“信息交流”，其实只是被情绪安慰。真正有价值的信息，几乎从来不在同一个赛道上。同赛道的人，不可能跟你讲实话。

那信息在哪里？我反复讲过一个非常简单、但非常有效的原则：去找已经赢过的人。不要找正在焦虑的家长，不要找正在卖课的人，更不要找天天在群里发言的“教育积极分子”。你要找的是——孩子已经毕业、已经考上好学校的家长。这些人已经不在这条赛道上了，你不再是他们的竞争对手，他们反而更愿意跟你讲实话。

如果同班找不到，就去找隔壁班；隔壁班不行，就找隔壁学校；再不行，就去找已经毕业的学霸家长。只要你真想找，总有办法。但前提是，

你得有心理准备：**真正有用的信息，从来都不体面，也不轻松。**

还有一点，我在视频里讲过很多次：**商业机构的信息，基本都是骗钱的。**他们不会直接骗你，但会一步一步引导你走向“下一步付费”。什么“换赛道”“不用卷”“更轻松的路”，听起来都很美的建议，其实就是劝你，放弃吧。

真正厉害的家长，很少听这些东西。她们更关心的是：这个老师真实水平怎么样？这个方法在过去几年里有没有跑出来过？失败率是多少？值不值得赌？

也正因为这样，我才会说一句很多人听不进去的话：**找补课老师，跟买理财产品是一样的，一定要换。**

你不换，永远不知道谁好；你不换，一定会被收割。只有当你换得足够多，你才会慢慢形成判断力。等你真的换过一百个老师之后，你再跟别人说“我孩子现在不补课了”，那句话才有分量。

所以在我看来，虎妈不是天天坐在孩子身边的人，而是**站在战场外面，看全局的人。**她要知道现在大家在卷什么，哪些是坑，哪些是噱头，哪些是真正会影响结果的关键点。她的工作是做判断，而不是发情绪。

这一章我想讲的只有一件事：**在教育这条路上，信息差，本身就是最大的差距。**

如果情报错了，孩子再努力，也只是努力在错误方向上；如果情报对了，后面的刷题、执行，反而会变得简单。

下一章，我会接着讲另一件被严重误解的事：**换老师，不是失败，而是基本操作。**

第十九篇

怎么做虎妈（二）

很多家长一听到“换老师”，第一反应都是抗拒。要么觉得麻烦，要么觉得不尊重老师，要么觉得频繁更换会影响孩子心态。还有一种更常见的想法是：再等等吧，说不定这个老师后面就对了。

在我看来，这些想法，本身就是教育里最昂贵的成本之一。

我一直用一个很多人不爱听、但非常贴切的比喻来形容这件事：**找补课老师，跟买理财产品是一样的。**你不换，一定会被收割。

为什么我敢这么说？因为我看过太多真实案例了。一个老师刚开始的时候，态度很好、认真负责、讲得也卖力；时间一长，熟了，态度自然就变了。不是这个老师人不好，而是人性如此。更关键的是，孩子本

身的水平是在不断变化的，原来合适的节奏，很快就会不合适。

所以在我看来，换老师不是否定老师，而是承认一个事实：**你的孩子在变，老师也会失效。**

我经常跟家长讲一句非常现实的话：你去找工作，至少要改一百到一千次简历；那你想把孩子教育好，至少也要换一百到一千个补课老师。你不换，永远不知道谁是真的合适；你不换，就永远没有判断力。

很多家长会说，这样太折腾孩子了。可我看到的现实恰恰相反：真正折腾孩子的，是**长期跟着一个已经不合适的老师耗时间**。孩子每天都在学，但效率越来越低，信心慢慢被磨掉，家长却还在安慰自己：再坚持一下。

坚持什么？坚持一个已经跑偏的系统。

真正的虎妈，对“换”这件事的心理成本是很低的。她不会跟老师谈感情，也不会因为面子问题拖延决策。她看的只有一件事：**有没有效果**。有，就继续；没有，就换。没有中间态。

我还反复讲过一个很多人忽略的点：**老师熟了之后，对孩子的要求，往往会越来越低**。不是心软，而是习惯。老师知道你大概就这个水平了，

讲课会无意识地向下兼容；孩子也会形成依赖，慢慢失去紧张感。这种状态，看起来稳定，其实是在慢性消耗。

所以换老师，本质上不是“找更好的老师”，而是**不断打破舒适区**。不光是孩子的，也是老师的。新的老师，态度一定更认真；新的节奏，会逼孩子重新集中注意力；新的要求，会把之前被忽略的问题重新暴露出来。

也正因为这样，我才会说一句很得罪人的话：**只有当你换得足够多，你才有资格说“我孩子现在不补课了”“我们是快乐教育”**。

在你没踩过足够多坑之前，你说的这些话，都是姿态，不是判断。

我见过太多家长，连换三个老师都觉得“已经很努力了”，然后开始抱怨体系、抱怨孩子、抱怨时代。可在真正跑出来的家庭里，换老师这件事，从来不是一次性的决定，而是长期默认的动作。

你换得越多，对老师的判断就越准；你换得越早，纠错成本就越低；你越不怕换，系统就越不容易崩。

所以这一章我想讲的不是“怎么换老师”，而是把一个观念钉死：**在教育这条路上，不换老师，才是最大的风险。**

下一章，我会把视角从“家长操作”重新拉回到“孩子每天在干什么”这件事上，讲一个你已经听我讲过很多次、但仍然被严重低估的东西——刷题。

第二十篇

应试教育与刷题

很多人一听到“刷题”“应试教育”，第一反应就是反感，觉得这是落后的、扼杀兴趣的、反人性的东西。但我想说一句非常不政治正确的话：如果你真的看清楚这个世界是怎么运行的，你反而会发现，应试教育是目前所有制度里，最诚实、也最公平的一种。

我先从一个很多人不愿意承认的事实开始讲——教育的本质，从来不是为了所有人快乐成长，而是为了把人分成三六九等。这句话不好听，但是真的。

你想一想，如果教育的目的真的是“人人都好”“人人都行”，那就不需要考试，不需要排名，不需要分数，更不需要清华、北大这种学

校。现实恰恰相反，所有教育体系的最终结果，都是筛选。区别只在于：**用什么方式筛选。**

在我看来，应试教育最大的优点就在这里：**它把筛选规则写在了明面上。**你考多少分，就站在什么位置；一分就是一分，不跟你谈感觉，不跟你谈背景，也不跟你谈包装。你可以骂它残酷，但你很难说它虚伪。

这也是为什么我一直说，高考是全世界最公平的考试之一。不是它温柔，而是它简单粗暴。**你做过多少题，你在哪些题型上摔过跤，最后都会老老实实反映在分数上。**

而刷题，就是这套系统里最核心、也最不可绕开的部分。

刷题的意义，不是训练技巧，而是完成筛选。你刷得越多，就越清楚自己在哪里；你刷得越少，就越容易活在幻想里。刷题不会安慰你，也不会给你错觉，它只会不断把现实丢到你面前。

很多人骂应试教育，是他们拿它去和一个并不存在的“理想教育”对比。但如果你真的把视角放宽一点，看看所谓的“国外教育”，你会发现事情根本不是那么回事。

我说一句可能会得罪很多人的话：**国外的教育，不是不卷，而是卷得更早、更隐蔽、更拼资源。**

国内至少是刷题、考试、分数；国外呢？拼什么？拼体育、拼马术、拼音乐、拼社区活动、拼领导力、拼你爸妈能不能给你搭一个完整的履历。你以为那是多元发展，实际上那是**资源型内卷**。你没有那个家庭条件，连参与的资格都没有。

你让一个普通家庭的孩子，去跟别人拼马术、拼击剑、拼夏校、拼志愿者项目，这才叫真正的“没得卷”。你不是输在努力，而是输在跑道以外。

反过来看，应试教育至少给了普通人一条清晰的路：**刷题、考试、拿分**。你不用讨好谁，不用展示性格，也不用证明“我很特别”。你只要把题做对，就能往前走。

所以我才会说一句很多人不爱听的话：**应试教育，其实是最轻松的一种内卷**。轻松不是指不累，而是指规则清楚、路径明确。你知道往哪里使劲，你也知道使劲有没有用。

刷题在这个体系里，起到的作用非常简单——**把幻想磨掉**。你刷得

多了，就不会再去纠结什么“有没有更好的方法”；你刷得够久，就会明白什么叫稳定输出。你不再指望临场发挥，也不再期待奇迹，而是知道自己大概能考到什么水平。

我自己就是靠刷题一路走过来的。我不是什么天才，也不是那种听一遍就懂的人。我唯一比别人多做的，就是承认现实，然后老老实实刷题。题不会骗人，你不会就是不会，你会了就是会了。

我在清华见过太多“看起来不刷题”的人。表面上不读书、天天玩，考试却照样高分。很多人一看到这种情况，就开始怀疑刷题的意义。但你只要把时间线拉长，就会发现一个事实：**他们不是天赋高，是早就刷完了你还没刷的那部分。**他们只是没有刷给你看而已。

刷题还有一个被严重低估的价值：**它能让人慢下来。**

你刷到一定程度，就会明白，急是没有用的。题目就在那里，你不会就是不会。你只能一步一步来，把不会的变成会，把不稳的变成稳。这种节奏，跟我后来爬雪山、徒步时学到的东西是一样的——慢没关系，但不要停。

所以这一章我想讲清楚的不是“你该刷什么题”，而是一个更底层

的事实: 在一个以筛选为目的的世界里, 应试教育至少是明牌的; 而刷题, 是这套明牌体系里, 唯一不会骗你的东西。

第二十一章

不要迷信学习方法

在前一章把应试教育和刷题讲清楚之后，很多人还是会不死心，继续问同一个问题：那有没有更好的学习方法？有没有更高效的路径？有没有少走弯路的技巧？

我理解这种心态，我自己也经历过这个阶段。但我后来越来越清楚地意识到一件事：**所谓的学习方法，绝大多数都是结果出来之后，才被总结出来的。**

你仔细观察一下市面上所有“学习方法分享”，你会发现一个高度一致的特征——讲方法的人，几乎一定已经是学霸、状元、成功者。没有人会在还没考好之前，系统性地总结自己的方法。方法之所以被重视，

是成绩已经站在那里了。

这就带来一个非常容易被忽略的问题：**你看到的是因果倒置。**

不是因为他用了这个方法才成功，而是因为他成功了，这个方法才被拿出来反复讲。

我在清华见过太多这样的例子。有人考得好，于是回头总结一套“学习心得”；有人成绩突出，于是被邀请去分享“独家方法”。听的人会下意识以为：只要我照着做，也能达到同样的结果。但现实往往是，你照着做了，结果却完全不一样。

为什么？因为你们之间真正的差距，根本不在方法上。

很多人不愿意承认的一点是：**学习方法，本身对结果的影响，远远低于基础、强度和持续时间。**你基础不够，方法再精巧也只是表面效率；你投入不够，任何方法都只是自我安慰；你坚持不下来，方法甚至会变成拖延的借口。

我见过不少学生，把大量时间花在“找方法”上：研究笔记怎么做才高级，错题本怎么整理才科学，时间表怎么排才合理。看起来很努力，实际上是在回避真正困难的事情——刷题、订正、反复犯错。

方法最大的危害，不是没用，而是它给了人一种“我已经在努力”的错觉。你忙着优化流程，却没有增加真正的投入；你沉浸在工具和技巧里，却没有直面自己的短板。最后分数出来的时候，你会觉得很委屈：我明明已经用了这么多方法，为什么还是不行？

原因很简单，考试不看方法，它只看结果。

还有一种更常见的情况：学霸分享的方法，被普通人误用。学霸之所以能用一些“看起来很轻松”的方法，是他们早就刷过大量基础题，很多东西已经内化了。他们的“方法”，建立在极高的熟练度之上。而普通人如果直接模仿，往往会跳过最关键、也最痛苦的阶段。

这就像你看一个登山高手，轻松地用某种步伐走上雪山，于是你以为这是诀窍。但你忽略了一个事实：他在你看不到的地方，已经走过无数次失败的路线。

所以我才一直强调一件事：方法不是通关钥匙，方法只是对已经走通的人来说的“复盘工具”。它的作用是解释成功，而不是复制成功。

这也是为什么我对“学习博主”“方法博主”一直保持高度警惕。不是说他们一定在骗人，而是他们讲的东西，很容易被听成承诺。你会

不自觉地以为：只要我掌握了这个方法，就可以少吃苦、少走路、少刷题。但这恰恰是应试体系里最危险的幻想。

真正决定结果的，从来不是你用的是哪一种方法，而是**你有没有在足够长的时间里，把最基本、最枯燥的事情重复到位**。刷题、订正、再刷题，这个过程看起来没有任何技巧，但它几乎不会出错。

我后来越来越清楚一件事：**越是成绩稳定的人，越少谈方法；越是成绩不稳定的人，越沉迷方法**。前者已经接受现实，后者还在寻找逃避现实的出口。

这一章我并不是要否定所有方法，而是想把位置放对。方法可以有，但它只能排在很后面。你如果连基础题都没刷透，就急着找方法，本质上是在跳过自己最该走的那一段路。

所以，如果你问我一句最实在的建议，那就是：**当你开始觉得方法很重要的时候，往往说明你刷的题还不够多**。

下一章，我会继续把这个逻辑往前推一步，讲一件比方法更容易被误解、但对结果影响更大的事情——**成绩**。不是证书，不是兴趣，而是**分数本身**。

第二十二篇

不要相信多元兴趣发展

很多人不喜欢谈成绩，尤其是当孩子已经很努力、但成绩并不理想的时候。家长会说，别只看分数；老师会说，多关注过程；专家会说，成绩不能定义一个人。这些话，单独拿出来看，都没有错。但问题在于，它们出现得太早了。

在我看来，成绩这件事，本质上不是价值判断，而是**权限判断**。你有没有资格选择，你有没有空间谈理想，你有没有余地说“不走这条路”，前提都只有一个——你的分数，够不够。

我一直说一句很直白的话：**在中学阶段，成绩就是硬通货**。不是它高尚，而是它好用。中考、高考，从来不跟你讨论性格、潜力、兴趣和

未来规划，它只认一个东西——分数。

很多人讨厌这种简单粗暴，但你换个角度想：正是它简单粗暴，普通人才有机会。你不需要证明自己“很特别”，也不需要解释你“为什么暂时没发挥好”，你只需要把题做对。你多对一题，就比别人多一分；你多一分，就比别人多一个选择。

我见过太多家长，在孩子成绩还没站稳的时候，就急着谈兴趣、谈多元、谈减压。表面上看是为孩子好，实际上是在**提前放弃分数这条最现实的通道**。你可以谈这些，但前提是，你已经用成绩把位置站住了。

我说一句很多人不爱听的话：**兴趣是奢侈品**。

它从来不是起点，而是结果。你成绩稳了，兴趣才有意义；你分数不稳，兴趣很容易变成逃避。

在清华，我见过太多“多才多艺”的人。你以为他们是先玩出来，再考上来的？不是。绝大多数情况是，他们先用成绩把门票拿到手，之后才有资格玩别的。顺序一旦颠倒，结果往往完全不同。

所以我一直强调一个非常现实的判断：**成绩不是目标，但它是门槛**。你跨不过这个门槛，后面所有讨论都会变成空谈。

也正因为这样，我对“证书”“比赛”“各种附加项”一直非常警惕。不是它们完全没用，而是它们很容易被当成成绩的替代品。你会不自觉地觉得：我虽然分数没那么高，但我有这个证书、那个特长、这些经历。

问题是，在应试筛选的关键节点上，这些东西几乎不参与结算。中考不看你会不会弹钢琴，高考不管你是不是社团干部。它只问一件事：你比别人多拿了几分。

我为什么反复强调“一分”的价值？在这个体系里，一分真的能决定命运。不是夸张，也不是鸡汤。一分，可能就是重点高中和普通高中的差距；一分，可能就是清华和清华门口那一群人的差距。

你站在结果那头回看，会发现一件很残酷、但也很真实的事情：没有人会在意你当年差的那一分，是不是因为压力大、是不是因为心态不好、是不是因为你很努力。世界只会记住你站在哪一层。

所以这一章我想讲清楚的，不是“成绩很重要”这种废话，而是一个顺序问题：在你还没有用成绩换到选择权之前，不要急着否定成绩本身。

你可以不喜欢它，但你需要它。你可以不认同它，但你绕不开它。

下一章，我会顺着这个逻辑继续往下讲一件事：为什么那么多人拼命去搞证书、搞包装、搞各种“加分项”，最后反而走偏了。

第二十三篇

证书没有用

讲到成绩这一步，很多人会下意识地开始找替代方案。尤其是在分数不占优势的时候，家长和学生很容易把希望寄托到另一个方向上：证书、比赛、奖项、履历、包装。好像只要把这些东西堆起来，就能绕过分数这道门槛。

我先把结论说在前面：**在中学阶段，所有证书都没有用。**不是“用处不大”，而是**没有用**。

我经常用一句话来形容这件事：**中考和高考，一分，胜过一万张证书。**你拿着一堆证书，跟别人比，中考少一分，高考少一分，你就是进不去。

很多家长立刻反驳：不是有奥赛吗？不是有竞赛保送吗？听起来很对，但你只要认真看清楚规则，就会发现一个事实：**真正有用的竞赛，不需要证书。**你进了国家队，不需要证书，直接就保送清华了。一样是不需要证书的。能不能进国家队，靠的是实力，不是证书；你能不能被选中，靠的是排名，不是你拿了几张纸。换句话说，如果那几张纸，还需要等你拿出来展示，已经说明你的证书纸和废纸没有区别。

除了极少数顶级竞赛之外，**市面上 99.99% 的证书，本质都是商业机构的产品。**它们存在的唯一目的，就是下一步收你钱。先给你一个“含金量很高”的说法，再告诉你“还不够，需要再上一阶”，然后一步一步把你带进一个不断付费的循环。

我为什么对这件事这么警惕？我见过太多家庭，**在分数最关键的阶段，把时间和精力浪费在“做履历”上。**孩子白天上课，晚上不是刷题，而是在准备比赛、准备材料、准备展示。看起来很忙，也很“全面”，但真正影响命运的那几分，却被悄悄放弃了。

中考不看你会不会弹钢琴，高考不管你是不是学生会主席。考试只问一件事：你比别人多对了几道题。你少一分，所有证书加起来，都帮

不了你。

我在清华也见过不少人，进来之后拿过各种奖、各种证书。但你要记住一件事：**他们是在进了清华之后，才有资格搞这些东西。**顺序一旦反过来，就完全不一样了。

很多家长搞错了一个非常关键的逻辑：他们以为证书是“加分项”，实际上它只是**在你已经站在门内之后，才有意义的装饰品。**你还没进门，就开始装修，结果往往是门都没进。

我再说一句更难听的：**越是沉迷证书的人，往往越是在逃避分数。**分数是最直接、也最残酷的反馈，它不会给你任何心理安慰。证书不一样，证书能让你感觉“我也很努力”“我也很优秀”“只是赛道不同”。这种感觉，很舒服，但很危险。

我不是说孩子不能参加任何活动，也不是说一切兴趣都该被压死。我只是在反复强调一个顺序问题：**在应试体系里，分数永远排在第一位。**你先用分数把位置站住，后面你想玩什么、拿什么证书，空间都会比现在大得多。

所以这一章，我想做的不是讨论证书“有没有意义”，而是把边界

划清楚：不要指望证书帮你绕过分数。这条路，走不通。

下一章，我会继续顺着这个逻辑，把话说得更彻底一点，讲一件你已经听我讲过很多次、但仍然会被反复误解的事——快乐教育和反内卷，为什么几乎都发生在结果出来之后。

第二十四篇

快乐教育与反内卷

我先说一句非常难听、但我看到无数次的现实：真正能站到顶层结果的人，几乎没有一个是靠“不卷”“快乐教育”走上来的。这些话，基本都是结果出来之后，才被拿出来讲的。

我在清华待过四年，我很清楚一件事：清华里面所有看起来“完全不用读书”“很轻松”“天天玩”的人，99.99%都是骗子。不是说他们真的在骗人，而是他们只给你看结果，不给你看过程。

你看到的是他们现在不读书，你没看到的是他们在你看不见的地方，早就把该卷的全卷完了。这件事不只发生在清华，在我后来接触教育、看各地学校的时候，模式几乎一模一样。

海淀也好，深圳中学也好，香港也好，真正厉害的家长，嘴上永远在说“我们家不卷”“快乐教育”，但你只要顺着时间线往前追，一定是卷出来的。

我说一句你可能已经听我讲过很多次的话：

当一个家长有资格说“我孩子不补课、快乐教育”的时候，往往已经换过一百个补课老师了。

在你没踩完坑之前，你说的快乐教育，基本都是姿态。

所以我一直对“反内卷”这种说法非常警惕。不是我觉得卷是好事，而是我太清楚劝你不要卷的人，往往是最卷的那一批。他劝你不要卷，你信了，他少一个对手；你孩子信了，他孩子多一分胜算。

这不是阴谋论，是人性。很多家长反对内卷的时候，都会举一个理由：压力太大，对孩子不好。我不否认极端情况下会出问题，但我看到的比例恰恰相反：真正被淘汰掉的孩子，大多数不是被卷坏的，而是没人卷的。

孩子的抗压能力，其实比家长想象中强得多。真正扛不住的，往往是家长自己。

孩子一哭，家长就开始怀疑；别人一说“快乐教育”，家长就开始动摇；一看到网上说“人生不止一条路”，系统就开始松。但问题在于，这个世界从来不会因为你选择了不卷，就给你一条同样宽的路。

我反复讲过一句话：**应试教育，反而是所有内卷里最轻松的一种。**轻松不是指不累，而是指——规则清楚、路径明确。

你刷题、考试、比分数，明牌写在桌面上。你不需要讨好谁，不需要证明自己“很全面”，你只需要把题做对。

而你以为的“国外不卷”“多元发展”，恰恰是更残酷的内卷。拼体育、拼马术、拼音乐、拼夏校、拼义工、拼家庭资源。你没有那个家庭条件，连上场的资格都没有。

你至少在国内，还有一条靠刷题往上爬的路。你不喜欢，但你能走。所以在我看来，**真正危险的不是内卷，而是你被反复劝说不要卷，却还以为自己站在同一条赛道上。**你不卷，不代表筛选暂停；你退出，不代表别人停下。

世界只负责结算，不负责安慰。

我不是反对快乐，我反对的是**把快乐当成策略。**快乐应该是结果，

不是前提。

你先把位置站住，后面你想轻松、想平衡、想快乐，空间都会比现在大得多；但如果你在还没站住位置之前，就开始给自己退路，那往往不是在选择另一种幸福，而是在提前退出竞争。

所以这一章，我不想劝任何人卷，也不想骂任何人不卷。

我只想的现实摊开：**你可以选择不卷，这是任何人的自由，但你没有资格要求别人的孩子陪你不卷。**

第二十五章

找到自己的节奏

很多人一谈到“卷”，脑子里浮现的画面都是拼命、加速、透支，好像谁跑得越快，谁就一定能赢。但我后来越来越清楚地意识到一件事：**真正决定结果的，从来不是你一段时间跑得有多快，而是你能不能一直跑下去。**

这个道理，不是我在书桌前想出来的，是我在爬山的时候，被逼着想明白的。

我第一次爬雪山的时候，领队教我的第一件事，不是怎么发力，也不是怎么超人，而是一句听起来很反直觉的话：**慢一点，按照自己的节奏走，不要停。**他说，高原上最危险的，不是走得慢，而是走两步停一次。

停下来，心跳乱，节奏乱，人反而更容易崩。我后来发现，学习、高考、甚至整条教育路径，逻辑几乎一模一样。

很多孩子的问题，从来不是不努力，而是**节奏崩得太早**。今天发狠，明天透支，后天开始怀疑人生。短时间看起来很拼，长期看却很难维持。真正危险的，不是慢，而是停。

我在刷题的时候，也有过这种阶段。一开始很容易焦虑，总觉得别人进度比我快，题做得比我多，于是开始硬追。追一段时间，身体和情绪先扛不住，效率反而更低。后来我慢慢意识到，**稳定，远比速度重要**。

你一天刷十套题，然后崩三天，和你每天刷一套题、连续刷三年，结果几乎一定是后者赢。不是后者更聪明，而是他没下车。我后来爬山、徒步、自驾，在不同的极端环境里反复验证过同一个道理：**按照自己心跳走，是最快的走法**。你不看别人，不跟别人比速度，只盯着一件事——我现在这个节奏，能不能走到终点。

学习也是一样。你不需要每天都处在“极限状态”，你只需要确保一件事：**你没有给自己任何“停下来”的理由**。

慢一点没关系，进度落后一点没关系，只要你还在往前走，很多人

自然会在半路掉队。

我见过太多孩子，不是输在能力，而是输在节奏管理上。考得好几次，就开始飘；考差一次，就开始怀疑方向。情绪跟着分数走，系统跟着情绪走，最后整个轨道完全失控。

真正走得远的人，反而对短期波动非常迟钝。他们不太在意一两次考试排名，也不太关心别人现在跑到哪里。他们关心的，是自己这套节奏还能不能维持下去。

所以我一直强调一件事：**慢，不是放松，更不是躺平，而是一种高级的自控。**你能控制自己不乱加速，也能控制自己不随便停下来，这本身就是一种能力。

很多家长在孩子学习这件事上，最容易犯的错误，就是把“慢”误解成“不逼”，把“稳”误解成“算了”。但在我看来，真正的慢，是在方向明确的前提下，把强度摊平，把时间拉长。

你该刷的题，一题都不会少；你该吃的苦，一样都不会免；只是你不会一次性把自己榨干。

这也是为什么，我后来越来越反对那种“短期爆发式努力”的叙事。

那种故事听起来很爽，但对大多数普通人来说，风险极高。你一旦爆发失败，很容易就再也不想上场。

反过来，只要你没停，哪怕很慢，你就已经赢过一大批人了。

掌握自己的节奏，相信自己的节奏，重点有两个，第一，不要停，一直走。二，不要看别人，包括你的同学、老师，不用管他们的任何看法。就这两个，希望你，Keep Going.

第二十六篇

应对高考

一直觉得，高考真正危险的地方，不在于题目有多难，而在于越接近高考，周围所有人突然都开始变得很关心你。老师开始反复叮嘱，家长开始紧张，亲戚打电话，朋友发信息祝福，好像这几天突然变成了人生最重要的时刻。很多学生不是输在能力上，而是输在这一整套氛围里。

我讲一个很反直觉、但我自己非常相信的观点：高考不是靠临场发挥赢的，而是靠**别把节奏搞乱**赢的。你真正需要做的事情，不是在高考前几天突然变强，而是保证自己在那几天，别比平时更差。

所以我给很多家长和学生的第一条建议，听起来往往很不近人情：**高考前，最忌讳的就是被祝福**。祝福本身不是坏事，问题在于，它会不

断提醒你——这件事很重要。一旦你被反复提醒“这件事很重要”，身体和情绪就会自然进入应激状态，心跳加快，注意力变窄，判断力反而下降。

高考不是表演，也不需要被围观，它更像一次长期训练成果的验收。你越把它当成仪式，越容易出问题。我一直强调，家长在高考前最重要的工作，不是多说几句鼓励的话，而是**尽量降低自己的存在感**。不要反复问考得怎么样，不要不断提醒“这两天很关键”，更不要制造一种“全家都在为你牺牲”的气氛。这些东西看起来是关心，实际上全部都是压力。

模拟考的时候，紧张是正常的，模拟考本来就是用来模拟紧张的。但真正到了高考那几天，反而要刻意把它处理成一件和平时差不多的事。吃什么，不要突然换；作息，不要突然调；学习节奏，也不要临时加码。你平时几点睡，就几点睡；你平时刷多少题，就刷多少；你平时怎么考试，就怎么考。

高考不是一个用来突破极限的场合，而是一个用来**稳定输出**的场合。你能不能发挥出平时的水平，往往比你不能超常发挥重要得多。你之前刷过的题，不会因为你多紧张一点就变多；你之前没刷过的题，也不

会因为你多焦虑一点就突然会了。

我还反复讲过一个点：**不要给高考赋予“人生意义”**。不是高考不重要，而是一旦你把它上升到“人生转折”“唯一机会”，你的大脑就很难再冷静工作。高考当然重要，但它不是审判，它只是一个节点，一个筛选，一个阶段性的结算。

我见过太多学生，平时成绩稳定，一到高考却发挥失常，不是因为他们不会做题，而是因为到最后那几天，作息乱了、饮食乱了、情绪乱了，连最熟的题型都开始怀疑自己。很多时候，问题不是能力，而是**加戏**。


所以我再把话说得更直接一点：高考当天，**什么都不要多做**。不要讨论题目，不要对答案，不要复盘，更不要是在考完一科之后马上想“下一科要怎么补救”。你考完一科，那一科就已经结束了，它不会因为你多想几分钟而改变一分。你唯一要做的，是把它放下，然后用和平时一样的状态，走进下一场考试。

高考之后，也是一样。不要急着安慰，不要急着总结，不要急着复盘人生。考完了，就是考完了。你现在做的任何情绪加工，都不会改变最后的分数。世界只负责结算，不负责安慰。

我一直觉得，高考之后最好的状态，就是尽快回到普通生活。该吃吃，该睡睡，该走路走路。你越是试图用语言去“消化”这件事，情绪反而越容易发酵。很多人真正的崩溃，不是因为结果，而是在等待结果的这段时间里，被反复拉扯、反复加戏。

所以这一章我想留下的不是技巧，而是一个态度：高考那几天，稳住；考完之后，放下。你已经做完你能做的事情了，剩下的交给命运就好。

如果你能把高考当成一次普通训练的验收，把考完当成一个自然的收尾，而不是一场情绪高潮。



第三部分
如何读清华

第二十七章

企业招聘要求研究生起步

几乎每一个阶段，都会有人问我同一个问题：现在是不是本科已经不值钱了？为什么很多公司的招聘一上来就写着“研究生起步”“硕士优先”“博士优先”？是不是本科生已经没有机会了？这个问题我听得太多了，也正因为听得多，我反而越来越确定一件事：这并不是一个“学历贬值”的问题，而是一个被刻意模糊了因果关系的问题。

企业之所以要求研究生起步，大多数情况下，并不是研究生更聪明、更优秀，而是他们**更便宜，也更稳**。说得直接一点，是性价比更高。这句话听起来不太好听，但它几乎可以解释你看到的绝大多数招聘现象。

我常举一个很现实的例子。深圳中学请老师，要求是清华博士，而

不是清华本科或硕士。原因并不复杂，不是博士一定教得更好，而是博士最容易留下来。本科生和硕士生有太多选择，转行、跳槽、换城市都很容易；博士不一样，博士读完以后，路径已经被锁得很死，转行成本极高。站在用人的角度，博士“更安全”，研究生“也安全”，本科反而最难留。

同样的逻辑放到企业招聘里，一模一样。博士最好请，研究生也很好请，本科反而最难请。不是本科能力不行，而是本科生还有退路。你看到的“研究生起步”，并不是对能力的偏好，而是对稳定性的偏好。

那本科找工作是不是就真的难？我反而一直认为，本科找工作难，根本原因不在市场，而在很多本科生根本没有真正用“本科生”的身份去找过工作。嘴上说找工作难，但你让他去中小企业、去外地城市、去辛苦一点的岗位，他是不愿意的。那你到底是在找工作，还是在等一个配得上自己预期的岗位？

我反过来问一句更现实的问题：现在这么多中小企业、这么多老板，你见过几个是真的“看不上”清华本科的？不是他们不想要，而是他们留不住。本科生真正的问题，从来不是没人要，而是要不起。

对外经贸大学是一个很好的例子。这所学校之所以被很多人认为“没必要读研”，并不是它不重视学术，是大量学生在大三甚至更早就已经找到了全职工作。如果一个本科生已经可以在大三把自己卖到一个不错的价格，你再劝他去读研究生，本质上是在延迟他进入真实世界的时间。

我一直不认同“先读研，当跳板”这种说法。本科毕业22岁进入社会，和25岁研究生毕业再进入社会，面对的根本不是同一场比赛。25岁出来，一旦失败，背后是三年的时间成本、学费成本和心理压力；而大一、大二出去失败，几乎没有任何代价，那只是一种练习。

所以当有人说“现在本科不行了，必须读研”的时候，我的判断始终很清楚：不是本科不行，而是你还没有真正用本科去找过工作。本科生最大的优势只有一个，但这个优势非常致命，那就是年轻。年轻意味着你能试错、能失败、能换方向。你把这几年时间用来考研、刷证、拿奖学金，看起来很努力，但本质上是在不断推迟面对现实世界。而现实世界，从来不会因为你多读了几年书，就对你更温柔。

这一章我只想讲清楚一件事：企业要求研究生起步，不是研究生更

强，而是研究生更便宜；而本科生真正的问题，也从来不是“不行”，而是你有没有早点走出去，早一点知道自己的工资值多少钱。

第二十八章

忘记证书、比赛和考研

在很多学生的认知里，找不到好工作，往往不是第一时间去想“我哪里不行”，而是下意识地给自己加东西：再考几个证、再拿几个奖、再读一个研究生。看起来是在补短板，实际上是在不断给自己制造安全感。我一直觉得，这种做法最大的问题不是没用，而是很容易让人误以为自己在前进，其实只是原地打转，甚至退步的同时，浪费了最宝贵的青春。

我先说一个结论：除了国家强制的职业证件，绝大多数证书，对求职几乎没有任何实质帮助。瑜伽证、营养师证、健身证、各种培训证书，本质上都是一整套成熟的收割产业链。它们卖给你的不是能力，而是一

种“我好像变强了”的感觉。但企业在招聘的时候，并不会因为你多了一张证书，就对你另眼相看。真正决定你值多少钱的，从来不是你考过什么，而是你干过什么，具体一点，你上一份工作，工资多少。

比赛也是同样的逻辑。几千块钱的比赛奖金，听起来很光鲜，但如果你把时间成本算进去，会发现这是性价比极低的一件事。更现实的问题在于，奖项在求职市场里的区分度非常低。几乎每个学校都有一大堆“获奖学生”，但企业并不会因为你多了一行“比赛一等奖”，就愿意为你多付一分钱。相反，如果你把同样的时间用来实习、打工、做项目，哪怕钱不多，但那是一段真实经历，是可以直接拿来定价的。

很多人不服气，会说那我考研总可以了吧？研究生学历至少能“洗底”。但我必须非常明确地说一句：**研究生洗不了底，只能延迟面对现实。**真正能洗底的，从来不是学历，而是你的收入。你上一份工作拿多少钱，才是你在市场里的真实身价。

我见过太多这样的情况：本科毕业没找到好工作，于是去读研；研究生毕业后发现，自己面对的依然是同样的岗位，只是年纪更大了，成本更高了，心理压力也更重了。读研并没有帮你解决问题，只是把问题

往后推了三年。很多人到了这个阶段，已经输不起了，只能被动接受一份并不理想的工作。

我经常说一句比较刺耳的话：**只有找不到工作的才去读研究生。**像对外经贸大学这样的学校的学生，大三就能找到满意薪酬的工作，读研究生干嘛呢？

证书、比赛、考研，之所以这么受欢迎，是因为它们都很“安全”。你只需要按部就班地付出时间，就能得到一个看得见的结果，而且几乎不会失败。但真正残酷的地方在于，这些东西并不会显著提高你在市场里的议价能力。它们更像是一种缓冲垫，让你暂时不用面对真实的竞争。

我并不是反对学习，也不是否定学历本身的价值。我反对的是，用这些东西来逃避现实世界的定价机制。社会定价从来不看你多努力，只看你能创造什么价值。而价值，最终都会体现在一个非常具体、也非常残酷的数字上——你的工资。

所以我一直强调一句话：**洗底最好的办法，只有一个，就是把自己的工资洗上去。**其他所有看起来很“高级”的路径，本质上都是在绕路。如果你愿意早点出去工作，早点被市场定价，哪怕一开始价格不高，你

也至少是在同一张牌桌上。而不是躲在证书、奖项和学历后面，假装自己还没开始比赛。

这一章我想讲清楚的并不是“证书没用”，而是一个更底层的逻辑：**凡是不能直接提高你市场价格的努力，都要非常警惕。**它们很可能只是在帮你拖延，直到你再也拖不起。

作为面试官，你花了两年青春和无数的金钱去读个港大的研究生，如果你不告诉我你上一份工作的工资，我只会问你一个问题：**你的本科是哪里的？**。

第二十九章

不要听大学辅导员的建议

我说一句可能会得罪很多人的话：在求职和升学这种人生级别的决策上，我最不建议你听的，往往就是老师，尤其是辅导员。不是因为他们坏，也不是因为他们不认真，而是因为他们给你建议之前，很少有人会先问一个最关键的问题——这个人，现在的工资是多少。

我一直有一个非常简单、也非常现实的判断标准：**听建议之前，先看看对方一个月拿多少钱**。这不是势利，这是基本的风险判断。如果一个人一个月拿着几千块的工资，却要给你规划未来三年的人生路径，你至少应该对他的建议保持足够的警惕。不是说他说的一定是错的，而是他能接受的人生选项，本身就非常有限。

辅导员就是一个典型例子。辅导员的工资，低到不能再低，这是事实。你让一个拿着这种收入的人，去给你做“读研还是工作”“要不要早点出去闯”的建议，本质上是在让一个已经选择了低风险、低波动人生路径的人，去教你怎么面对高风险选择。这在逻辑上本身就是矛盾的。

我说话一向比较直接。如果一个人接受低工资、愿意长期躺平，又特别喜欢“为人师表”，那他去当老师、当辅导员，是一个非常合理的选择。但问题在于，**你要不要走他那条路，是另一回事**。最怕的不是他过得不好，而是他自己混得一般，却还要把你也拉进同一套系统里，告诉你这才是“稳妥”“正确”的选择。

对外经贸大学的例子，我必须再讲一次，它太典型了。这是一所非常好的学校，而且它真正厉害的地方，不在于研究生有多强，而在于很多本科生在大三、大二就已经能找到全职工作，甚至拿到不错的薪水。也正因为这样，对外经贸长期以来是以“不用读研究生”而出名的。那你站在一个清醒的角度想，如果一个本科生已经能在大三把自己卖出去，而且卖得不便宜，你还劝他去读研究生，这个建议到底是为谁服务的？

我说一句更现实的话：很多人劝你读研，并不是读研真的对你更好，

而是因为他们没本事帮你找到一份工作。辅导员、留学中介、各种规划老师，本质上做的是同一件事——把你继续留在学校体系里。你一旦真的提前出去工作了，这条线上的很多人，其实就没法再“服务”你了。

那如果你真的想知道该怎么办，答案其实很简单，不需要听辅导员。你要听谁？听你们学校真正混得好的师兄师姐。怎么找？方法有一万种。通过室友、通过同学、通过老师都可以。实在不行，你就请老师吃一顿好一点的饭，让他介绍几个他带过、后来混得不错的学生给你。再不行，你就请师兄吃顿饭，哪怕是你掏钱，也值。

还有一个很多人忽略的点：**不要只盯着师兄，师弟有时候资源更好。**幻想一下，如果你是一个大三的学生，反过来去请教一个大一、大二就已经进了好公司实习的学生，你不耻下问，问他是怎么做到的，这种建议的含金量，往往远远高于一个读了博士的辅导员，至少工资是远远高于。

第三十章

教授受人尊敬是因为“穷”

我以前讲过一句话，很多人听了会不舒服，但这句话我从来没有收回过：教授这份工作之所以受人尊敬，一个很重要的原因，是因为它穷。我不是在贬低知识，也不是否定学术，而是想把账摊开来算。只要你肯把数字和日常生活放在桌面上，很多关于“体面”“理想”“学术自由”的幻想，都会自己消失。

很多学生一说起读博士、当教授，脑子里浮现的画面都很美：有时间思考，有时间看书，有时间慢慢做研究，好像每天就是泡一杯咖啡，随便翻几篇论文，灵感来了就写一点。这种想象，我完全理解，如果只是偶尔读一篇文献，确实还挺有意思的。但现实的问题在于，真正的学

术研究，从来不是“偶尔”。

你可以先别急着说自己喜不喜欢研究，先做一件很简单的事：**试着连续几天，每天认真读十篇英文文献**。不是扫标题，不是看摘要，是从头到尾认真读，理解逻辑、方法、假设、结论。你感受一下那种状态，再来告诉我你是不是“热爱研究”。

一天十篇文献是什么概念？那意味着你每天面对的是高度重复、极度抽象、语言极其干燥的内容，而且很多文章之间差异非常小。你读到第三篇、第四篇的时候，脑子已经开始发胀；读到第七篇、第八篇的时候，你会明显感受到一种生理性的厌烦；读到第十篇的时候，你只剩下一个念头：这一天怎么还没结束。而更残酷的地方在于，这不是一两天，而是很多年。

我认识的教授里，几乎没有人是真的“享受”读文献这件事。他们只是已经习惯了而已。看文献、写论文、改论文、投期刊、被拒、再改、再投，这是一个高度重复、几乎没有即时正反馈的过程。你今天多读了十篇，不会有人夸你；你改了一周的稿子，被拒也是常态。长期做下去，对人的消耗是非常大的。

很多人把“有时间做研究”当成一种福利，但他们忽略了一点：当研究变成你的本职工作，它就不再是兴趣，而是任务。你不是想读才读，而是必须读；不是今天状态好才写，而是无论状态好不好都得写。这和你学生时代“有空看看论文”的感觉，完全不是一回事。

把这个现实放在一边，我们再回到钱的问题。我还是用香港来算账，香港一位做到**正教授**的大学教授，一个月的工资，**大概在十六万到十七万港币**左右。这是你在学术体系里熬了二三十年之后，才有可能拿到的结果。那这个数字，在香港意味着什么？意味着什么都不算奢侈，但也绝对谈不上宽裕。

在香港，一个**普通中产家庭**的生活成本，大概是**三十万港币**一个月。这是非常现实的数字，不是豪宅，不是奢侈消费，而是正常生活：房贷或租金、孩子国际学校教育、交通、基本消费、偶尔旅游。也就是说，夫妻两个人加起来，各自差不多要赚十五万，生活才不会太紧张。那你再看，正教授一个月十六七万，意味着你做到五六十岁，站在学术体系的顶端，拿到的，也只是**刚刚够一个普通中产家庭里“一个人”的收入水平**。

有些人会说，那去中东呢？沙特教授工资不是很高吗？这也是一个典型的“只看表面数据”的误区。沙特给外国聘请的教授工资看起来很高，但是，这是普通公司的中高层愿意出差到这个沙漠、枯燥无味、没有娱乐不能喝酒、夏天温度高达六七十度的地区工作都会有的高额补贴。还有，这个工资，放在中东金融中心的迪拜，也谈不上富有。

这里我必须放一个对照，对照比任何说教都有用。2006年，我大三的时候，拿到过一个在沙特的 offer，年薪是 120 万人民币。这是 2006 年，不是现在。你把时间轴放在一起看：我作为一个大三本科生，市场当时给我的定价，已经是这个数字；而一个教授，要走完本科、研究生、博士、博士后，再熬二三十年，做到正教授，才有可能接近这个收入水平，甚至还未必有。

这不是能力高低的问题，而是路径选择的问题。教授这条路，本质上是一条用极长的时间，换取有限确定性，但回报上限被严格锁死的路径。你越往里走，退出成本越高。等你发现不适合的时候，往往已经没有退路了。所以我认识的很多教授，私下里谈起自己的职业，其实是非常纠结的。你如果认真去问他们，愿不愿意让自己的孩子走同一条路，

答案往往非常保守，甚至直接否定。

我不是说没有人适合当教授。如果你是真的热爱研究，而且已经非常清楚：你未来很多年要面对的是每天十篇文献、无数次拒稿、缓慢的反馈，以及一个在大城市里并不算高的收入，那你走这条路，我是尊重的。但问题在于，**绝大多数人并不是在这种清醒状态下做决定的**。他们只是觉得这条路“体面”“稳定”“被尊重”，却没有意识到，这些词本身，往往就是对低回报和高枯燥的一种补偿。

校园是一个非常温柔的地方，它有明确规则、有固定评价、有清晰路径，只要你肯熬，就总能往前走。但一旦进入社会，你要面对的是市场定价，是收入差距，是非常直接、也非常残酷的比较。很多人选择读博、当教授，本质上是在用一条“看起来高尚”的路径，来回避这种比较。

这一章我想留下的结论很简单：不要只因为“看起来很好玩”“听起来很体面”，就把人生押在一条需要几十年才能验证回报的路上。你不是不能走，但你必须是在把账算清楚、把日常想清楚之后，再做这个决定，而不是被光环推着往前走。

第三十一章

不要浪费时间拿奖学金

我在大学里最不崇拜的一类人，就是拿奖学金的人。这句话听起来可能很刺耳，但这是我读完大学、回头再看时，非常坚定的一个判断。不是说拿奖学金的人不努力，也不是说他们不优秀，而是**这件事的性价比，低得惊人。**

我们先把账算清楚。国家奖学金是多少？五千块。哪怕再高一点，一万块，也就这个量级。你为了这五千、一万，需要付出什么？你需要花大量时间在课程成绩上，需要维持老师对你的好印象，需要参加各种展示、评比、答辩，还要在很多时候放弃你本来可以自由支配的时间。从纯经济角度看，这是一个极其不划算的买卖。

但更致命的问题，还不是钱，而是**代价**。拿奖学金，意味着你在学校里“有名有姓”。老师认识你，同学认识你，辅导员认识你。听起来好像是好事，但你仔细想想，这意味着什么？意味着你**逃课的成本会急剧上升**。你一旦成为“好学生”“榜样”，你做的每一件不合常规的事，都会被放大、被盯住、被讨论。对我来说，这是一个非常大的减分项。

我在大学里最佩服的，恰恰是那种四年下来，几乎没人认识他的人。这种人好在哪里？好在自由。他可以安安静静地逃课，可以悄无声息地出去实习、打工、见世面，不会有人盯着他问“你怎么不上课”“你怎么不参加活动”。等到期末，他再刷一刷存在感，让老师知道这个人还在，给个及格，目的就达到了。**60分，是性价比最高的分数。**

很多人会说，奖学金不只是钱，还是荣誉。我只能说，这种荣誉，在求职市场上几乎没有任何溢价。你写在简历上，企业看一眼，心里是有数的：这种东西太泛滥了。相比之下，如果你在大学期间，有一段真实的工作经历，哪怕工资不高，但是真金白银，那一行字的含金量，远远高于“某某奖学金获得者”。

比赛奖金也是同样的逻辑。几千块的比赛奖金，看起来挺风光，但

你把时间成本一算，就知道问题在哪。你为了一次比赛，可能要准备几个月，熬夜、开会、修改方案，最后拿到的钱，平均到小时，可能还不如你去打工。更现实的是，这些比赛对企业来说，并不稀缺。企业真正关心的不是你在校园里赢过谁，而是你在真实环境里解决过什么问题。

我一直觉得，大学阶段最宝贵的资源，不是课程，也不是荣誉，而是**你可以低成本失败的机会**。你如果把时间都押在奖学金和比赛上，其实是在把自己重新锁回学校评价体系里。这个体系的评价标准，和社会的评价标准，差距非常大。你在学校里赢得再漂亮，走到市场里，还是要重新定价。

我前面几章反复讲“逃课”，并不是鼓励大家不学习，而是想说：**学习不等于坐在教室里**。你逃一门课，出去做一段工作，哪怕是很基础的工作，你学到的东西，很可能比一学期的课堂更多。更重要的是，你在真实环境里，会开始感受到市场是怎么给人定价的。这种感觉，是任何奖学金和比赛都给不了你的。

我认识很多学生，大学四年，奖学金拿了一堆，比赛履历写满一页，但毕业的时候，反而特别迷茫。他们不知道自己值多少钱，也不知道自

己适合什么岗位，他们从来没有被市场真正“标过价”。相反，那些在大学期间早早出去实习、打工的人，哪怕成绩一般，反而对自己非常清楚。他们知道什么工作辛苦、什么工作值钱，也知道自己愿不愿意为一份收入付出对应的代价。

所以我一直给学生一个很简单的建议：在大学里，凡是不能显著提高你未来议价能力的事情，都要非常谨慎。奖学金、比赛、各种校内荣誉，听起来都很美，但它们真正带来的回报，远远配不上你付出的时间和自由。

这一章我想讲的，不是“奖学金不好”，而是一个更现实的判断：如果一件事，既占用你大量时间，又不能帮你更早接触真实世界，那它大概率是在消耗你，而不是在投资你。大学四年很短，你能用来试错、折腾、走出去的窗口期，也就这么几年。一旦过去了，再想补，成本会非常高。

第三十二章

逃课不是不学习

我从来没有鼓励过不学习，但我确实鼓励过逃课。很多人一听到这里，马上就开始紧张，好像逃课等于摆烂，等于不负责任。其实真正的问题不在逃不逃课，而在于**你到底在不在学习**。

你要先想清楚一件事：清华学生最不缺的是什么？不是理解能力，也不是自学能力。能考进清华，本身已经说明，你在“听课—理解—考试”这套系统里是完全没问题的。那在这个前提下，你继续花大量时间坐在教室里，去反复证明“我可以听懂”“我可以考高分”，本身就是一件性价比极低的事情。

我在大学里逃过很多课，但我逃课从来不是为了睡觉，也不是为了

玩。我逃课，是为了把时间换出来，去做课堂永远教不了的事情。出去实习、出去工作、出去旅行、出去接触真实世界。这些事情，在课程表上是不存在的，但恰恰是后来真正决定我方向的东西。

很多人会问，那你不怕学不到东西吗？说实话，我是在逃课之后，才第一次真正意识到自己缺什么。在课堂上，你学到的更多是“标准答案”；但一旦走出去，你面对的就是没有标准答案的问题。没人告诉你怎么做，也没人保证你做了就一定对。你只能不断试、不断错、不断被否定。这个过程很痛，但它是真正的学习。

还有一个很多学生从来没认真想过的问题：**你只有走出去，才会第一次感受到被市场定价。**在学校里，你的价值是分数、排名、奖学金；但在真实世界里，你的价值非常直接，就是“你值多少钱”。这种感觉一开始很不舒服，但它极其重要。只有在这个时候，你才会开始认真思考：我擅长什么？我不擅长什么？我适合什么样的工作？

很多人担心逃课会不会影响毕业。我说一句非常现实的话，在国内绝大多数大学，成绩本身是一个正态分布。真正会挂科的人，其实是极少数。你只要不是完全不管，想要及格并不难。**倒数第四名，基本上就**

是安全线。

我在大学里有一个很清楚的策略：期末之前，让老师认识我就行。老师知道这个学生不是完全消失的，态度也还可以，那给个及格，从来不是问题。**60分，是性价比最高的分数。**

说到这里，我必须讲一个我在视频里反复强调、但很多人听完一笑而过的点：我在大学里，最感谢的不是学霸，而是三类人。第一类，是挂科的人，他们帮你垫底；第二类，是拼命拿奖学金的人，他们把精力都放在成绩和评比上，不跟你抢实习和工作；第三类，是读研究生、准备考研的人，他们把时间花在另一条赛道上。这三类人，**共同保证了一件事：你可以非常安全地只拿60分，然后把时间全部拿去干别的。**

很多所谓的“好学生”，四年时间几乎全部投入在课堂、作业、评比、展示里，看起来履历很漂亮，但一毕业反而最慌。他们从来没有离开过学校体系，不知道企业是怎么运转的，也不知道自己在真实环境里值多少钱。这种慌，不是能力问题，而是**从来没有被市场验证过。**

所以我一直强调一句话：**逃课不是目的，走出去才是目的。**如果你逃课只是为了偷懒，那当然是在浪费时间；但如果你逃课，是为了把时

间换成更高密度、更真实的学习，那这是一个非常划算的选择。学习的价值，从来不在形式，而在于你有没有因此更了解世界，也更了解自己。

这一章我真正想说的其实很简单：**不要用我要上课作为借口不去实习，找到和你志同道合的人，一起逃课。**你问问那些拿到高盛实习 offer 的大二学生，看看谁会说，“我要上课，对不起了我来不了了”？

第三十三章

大一就要去实习

我一直反复跟学生讲一句话：**大一，是你一生中找工作性价比最高的时候。**这句话很多人听完第一反应都是不信，甚至觉得我在故意制造焦虑。什么都不会，什么都没学，连专业都还没搞清楚，怎么可能大一就去找工作？但恰恰是因为你什么都不会，大一这个时间点，才特别值钱。

我先把话说得再直接一点：**大一找工作，几乎是零成本失败。**你失败了，没有任何后果。你去投简历、去面试，被拒绝了，没有人会笑你；你表现得很菜，没有人会觉得你能力差；你什么都不懂，反而是被允许的。你甚至可以非常理直气壮地说一句：“我才大一，我就是出来见见世面、

学习的。”这句话在大一是加分项，但你到研究生阶段再说，就会变成减分项。

我自己就是在大一的时候，第一次真正走出去找工作的。当年我去汇丰实习，在那个年代，外资银行是非常吃香的，清华的研究生，能进汇丰的也只是前 10% 左右。但我大一就去了。不是我有多厉害，而是我出来得足够早。**你越早出来，市场对你的要求就越低；你越晚出来，市场对你的要求就越残酷。**

很多学生一直没想明白一件事：市场从来不是按“你会多少”来要人的，而是按“你现在这个阶段，合理应该会多少”来要人。大一的时候，你什么都不会，是合理的；大四的时候，你什么都不会，就不合理了；研究生的时候，你什么都不会，那基本就没有人会再给你耐心。

这也是为什么我后来会说一句听起来很扎心的话：大二，其实已经老了。不是说大二不能找工作，而是你一旦过了大一这个阶段，很多“试错红利”已经开始消失了。到了大二，别人会问你：“那你大一在干嘛？”到了大三、大四，这个问题就会变成压力，变成质问。

还有一个非常重要，但很多人从来不愿意正视的现实：**大一找工作，**

从来不是为了马上赚多少钱，而是为了尽早知道自己不适合什么。你越早知道“不适合”，后面走的弯路就越少。很多人真正浪费的不是一两次失败，而是拖到大四才发现，自己根本不适合某条路。

我见过太多学生，大一、大二什么都没试过，大三开始焦虑，大四一边投简历一边骂环境，最后实在没办法，只能选择读研“缓一缓”。但这个“缓一缓”，其实是在把问题往后拖。等到研究生出来，你面对的压力只会更大，你已经没有大一那种“输得起”的空间了。

我经常跟学生说，不要把“大一找工作”理解成“我要去找一份很厉害的工作”。不是这个意思。你大一出去，哪怕只是实习，哪怕钱不多，哪怕做的事情很基础，但你得到的东西，是**认知上的巨大差距**。你会开始知道企业是怎么想人的，岗位是怎么分的，什么能力是真的有用，什么只是学生时代的自我安慰。

还有一个对比，非常残酷，但你必须早点面对：**大一失败一次，和研究生失败一次，完全不是同一回事**。大一失败了，你回学校，还是一个学生；研究生失败了，你回学校，只会更焦虑。输得起，本身就是优势，而大一，是你输得起程度最高的时候。

我后来给学生的建议变得越来越简单：如果你现在是大一，不要问“我准备好了吗”，你永远准备不好；你只需要问一句：“我现在出去，最差的结果是什么？”大多数情况下，答案都是：什么都不会发生。那你为什么不去？

这一章我真正想讲的，其实不是一句口号，而是一个时间判断：**越早把自己交给市场定价，你就越早掌握主动权**。大一，是你这一生里，最适合做这件事的时间点。一旦错过了，后面不是不能补，但每往后一年，成本都会明显上升。

和之前的补课思维一样，当别人说：“大一什么都会，应该好好学习”，你的回答可以是，是的，你应该好好学习。

第三十四章

大一实习技巧分享

学生听完我说“大一就要找工作”，心里其实还是有个疑问：道理我听懂了，但我什么都不会，简历也没有，凭什么别人要我？这个问题问得非常实在，也正好是这一章要讲清楚的。

我先说一句结论：**大一找工作，靠的从来不是能力，而是身份。**你越早明白这一点，动作就会越自然。

大一学生最大的优势，不是你会什么，而是你是“大一”。这听起来像废话，但在现实世界里非常好用。你是刚进大学的学生，你来请教、来学习、来见世面，是合理的，是被允许的。你不会被要求立刻创造价值，也不会被要求马上交付成果。很多学生之所以觉得“自己不配”，其实

是把研究生阶段的标准，提前套在了大一身上。

我一直跟学生说一句话：大一找工作，本质上不是“应聘”，而是“请教”。这两个心态差别非常大。你不是去证明“我能干”，而是去表达“我想学”。这个姿态，在大一是加分项，在后面反而会变成减分项。

那具体怎么做？第一件事，就是**大量去听宣讲会**。不管你学校是不是清华北大，只要你在一线城市，周围一定有好学校。不是 985、211 也没关系，直接去清华、北大、人大、外经贸蹭宣讲会。宣讲会本身不是重点，重点是：你能看到企业在公开场合是怎么介绍自己的，HR 是什么状态，什么样的学生敢上去提问，什么样的问题会被认真回答。这些信息，在宿舍刷再多帖子都刷不出来。

很多学生不敢去宣讲会，是怕“自己学校不够好”“怕被看不起”。说实话，这种心理本身就是学生思维。站在企业角度，你一个大一学生，愿意从外校跑过来听宣讲，本身就是一个加分项。**行动力本身，就是最稀缺的能力。**

第二件事，是**直接接触人，而不是只投简历**。大一阶段，网申几乎一定石沉大海，这很正常，系统筛选根本不是为你设计的。所以你不要

把精力浪费在“投了多少份简历”上，而是要想办法让真实的人记住你。宣讲会结束后，直接去找 HR，递简历，说一句很简单的话：“我是大一的学生，知道自己什么都不会，但我想早点了解这个行业，有没有实习或者旁听的机会？”这句话，九成学生说不出口，但它恰恰是大一最该说的话。

第三件事，是用好校友和师兄师姐。我前面已经讲过，不要迷信辅导员，但一定要重视混得好的师兄师姐。大一的身份在这里尤其好用，你没有功利性。你只是来请教的，不是来要内推的。很多人愿意帮你，不是因为你多优秀，而是因为你来得够早、够真诚。

还有一个很多人忽略的点：**不要只找师兄，师弟的信息有时候更新、更好用**。如果你发现一个大一、大二就已经在好公司实习的人，不要觉得不好意思去问。你现在问他，成本是最低的；等你大三再去问，对方反而会觉得你怎么现在才开始。

第四件事，是**对失败完全脱敏**。大一找工作，最大的技巧，其实不是“提高成功率”，而是**提高失败次数**。你越早被拒绝，越早知道自己哪里不行；你越早在面试里出丑，越早知道企业到底在看什么。很多学

生到大四才开始经历这些，对心理打击非常大；但你如果在大一就经历过，后面只会越来越稳。

我见过太多学生，大一的时候因为“怕失败”“怕丢脸”，什么都不敢做；结果到了大三、大四，发现身边的人已经跑出去很远了，自己才刚开始学怎么投简历。这种落差，才是真正让人焦虑的东西。

所以我一直强调一句话：**大一找工作的技巧，不是把自己包装得多厉害，而是把自己尽早暴露给真实世界。**你现在越真实，后面越轻松；你现在越躲，后面成本越高。

这一章我想讲清楚的，是一个非常朴素的逻辑：**大一不是“能力不足”，而是“身份红利最大”。**只要你愿意走出去，用学生的身份去请教、去观察、去失败，很多门槛都会自动降低。你不需要等准备好，现实世界本来就是在你没准备好的时候，把你推上场的。

第三十五章

先兴趣还是先工作

我经常被学生问一个问题：到底是先找自己喜欢的事情，还是先找一份工作？很多人把这个问题想得非常严重，好像这是一个决定一生方向的选择题。但在我看来，这个问题本身就是个伪命题，它默认了一个前提——你**现在已经知道自己喜欢什么**。而这个前提，对绝大多数二十出头的学生来说，根本不存在。

我说一句非常现实的话：**这个世界上，很少有人真的喜欢自己的工作**。如果你把“喜欢”理解成每天都充满热情、迫不及待想去做，那我可以很负责任地告诉你，几乎没有这种职业。你去问律师、会计师、医生、程序员，甚至包括那些听起来很光鲜的职业，答案大多只有一个：不想

自己的下一代干这一行。

工作本身就是枯燥的，这是常态，而不是例外。真正的区别在于，有些工作枯燥，但钱多；有些工作同样枯燥，但钱少。你如果非要在“枯燥”这件事上纠结，那你基本上选不到任何工作。现实一点的做法，是先问一个更重要的问题：**这份枯燥，值不值这个钱。**

很多学生之所以在“兴趣”和“工作”之间反复纠结，是因为他们从来没有真正工作过。他们对工作的理解，全部来自想象。你没真正上过班，就很容易把“喜欢”投射到某个行业、某个身份上，以为那是一种长期状态。但只要你真正进入职场一段时间，你就会发现，哪怕是你当初觉得很有兴趣的事情，一旦变成每天必须完成的任务，它的趣味性都会迅速下降。

所以我一直坚持一个非常简单的顺序：**先工作，再谈兴趣。**不是兴趣不重要，而是兴趣这件事，必须在你对现实有足够了解之后，才有讨论价值。你得先知道，一份工作每天到底在干什么，强度有多大，压力来自哪里，回报是什么样的，然后你才有资格判断：我愿不愿意长期承受这个代价。

我视频里讲过一个例子，有学生跟我说：“如果我去找一份普通固定按时上下班的工作，一个月可能就一万多；但如果我去香港做地盘工，一天两千；去四大审计，一天也就几百多。那我是不是应该去做地盘？”这个问题听起来很理性，但其实是一个非常典型的短期视角。判断一份工作值不值得，不能只看一天、一个月，而要看几年之后，这条路能把你带到哪里。

但即便如此，我也依然强调一件事：**在你二十出头的时候，先把钱赚到手，是一件非常重要的事情。**不是为了炫耀，而是为了给自己换选择权。你没有钱的时候，谈兴趣，很多时候只是给自己找一个不行动的理由；你有钱之后，谈兴趣，才是真正的自由选择。

我还说过一句很多人不爱听的话：**用钱弥补痛苦，是一件非常现实、也非常有效的东西。**工作枯燥不可怕，可怕的是枯燥、累、压力大，还赚不到钱。你年轻的时候，能熬夜、能吃苦、能承受高强度，那就应该把这些东西，尽量换成现金，而不是急着追求“舒服”。

很多学生幻想一种状态：找到一份“既有兴趣、又轻松、又体面、还赚得多”的工作。我只能说，这种工作不是不存在，而是极少，而且

几乎不向刚毕业的人开放。你如果把目标定在这种工作上，结果往往是一直等、一直拖，最后哪条路都没走好。

我一直觉得，判断一份工作好不好，有一个非常粗暴但好用的标准：**你愿不愿意为这份工作付出当前这个阶段最宝贵的东西。**对二十出头的人来说，最宝贵的不是时间，而是体力和试错权。如果你愿意用这两样东西，换来一份不错的收入和清晰的路径，那这份工作就值得先做。

等你真的工作过几年，有了积累，有了判断力，再回头谈兴趣，事情会变得非常简单。你会发现，有些你以为自己“很喜欢”的东西，其实只是想象；也会发现，有些你原来完全没考虑过的方向，反而越做越顺。**兴趣不是起点，而是筛选之后剩下的结果。**

这一章我想讲清楚的，不是“兴趣不重要”，而是一个顺序问题：**不要在不了解现实之前，就把兴趣当成人生指南。**先进入真实世界，被定价、被打磨、被验证，然后再谈喜欢与否，你做出的选择，才会对自己负责。

第三十六章

专业与求职

有网友问我这个问题：文科生到底怎么选专业、怎么求职？刚好最近有个新闻，说哈佛在重新评估、甚至关停了一些文学院和文科专业。这个话题一出来，很多人就开始焦虑，开始讨论文科是不是不行了。先说清楚，我从来没有看不起文科。文科是所有学科里**两极分化最严重的**。

你去看这个世界上最顶级的那一小撮人，从政的、站在权力顶端的，几乎清一色是文科背景。美国总统、英国首相，包括很多国家的皇室成员，都是文科出身。再看收入，真正工资最高的那一小部分人，很多也是文科。但问题恰恰在这里——**那只是极少数人**。剩下的大多数文科生，处境并不好。

反过来再看理科。理科生整体来说，对像我这种普通家庭、穷人家的孩子，更友好一点，至少在“找工作”这件事上，相对容易。这只是一个总体趋势，不是绝对判断，但现实就是这样。

我再说个轻松一点的例子。我喜欢看战争片，日本当年有个“神风敢死队”，当然这是开玩笑的说法，但你去看，他们很多人都是偏文科背景。这并不是说文科不好，而是想说明：**专业这件事，本身没有你想象中那么重要。**

所以我一直以来的态度都很明确：不要听任何人给你规划专业。我从来没有、也不会给任何人规划具体专业。原因很简单。

第一，不要把这件事想得太理想化。这个世界上，几乎不存在一种情况：你既喜欢这份工作，又能长期做这份工作。不存在。绝大多数人都是一开始不讨厌，做着做着就开始厌烦。你今天喜欢学什么，和你将来靠什么吃饭，**几乎没有必然关系。**

第二，你现在读什么赚钱，和将来这个行业还赚不赚钱，历史已经无数次证明了——**完全不确定**。以前土木工程最赚钱，后来金融最赚钱，再后来是 IT。未来呢？没人知道。这种不确定性，比你去买股票还要大。

既然如此，你为什么要把人生这么重要的决定，压在这么不重要、这么不可预测的事情上？

那大学到底什么最重要？我永远只认老师说过的那句话：**上大学最重要的事情，是认识优秀的同学。**我再说一遍，是认识优秀的同学。

很多人会说，大学同学毕业以后也不见得多优秀。问题不在同学，而在你有没有找到那些让你心动、让你愿意向他们学习的人。大学里最值钱的地方，就是你能不能遇到这样的人，看他们是怎么学习的、怎么规划的、怎么找工作的。你只要认真观察，就会发现一个事实：**所有好公司的好岗位，绝大多数都是不限专业的。**

我这里说的是本科。当然，医生、教授这类有明确职业门槛的，不在讨论范围内。但即便如此，我认识的很多医生，最大的动力也不是“理想”，而是赚钱。我几乎没见过几个医生是真的因为“热爱看病”才坚持下来的。

你可以设身处地想一想：每天面对大量病人，不管是重病还是轻症，长期承受心理压力。护士是不是一定要靠“大爱”才能坚持？我接触到的真实情况，往往是逐渐变得冷静，甚至冷漠。我不是在取笑他们，而

是在说现实。当你每天面对两百多个癌症三期患者，第一天你有同情心，第二天你也有，但到了第一千天，人一定会麻木。这是人性。

所以，不要太执着于“我将来要做什么”“我是不是一定要我做感兴趣的专业”。这些问题本身就不存在标准答案。你不如换一个角度去想：**哪一所大学更好，哪一所大学更容易聚集优秀的同学。**

你去看那些真正顶级的学生。省状元、全省前三、市长、局长、企业家子女，这些人会去哪？他们会去能彼此遇见、在同一水平线上学习、竞争、受挫、成长的学校。这，才是大学最大的意义。

最后，再回到找工作这件事。你去看那些真正给高工资的大公司。不是那种动不动就拿“百万年薪”出来敲锣打鼓宣传的，我个人是看不起这种操作的。真正高工资的企业，往往很低调，但实实在在给钱。你去认真看他们的招聘要求，会发现一个非常清晰的事实：**他们几乎不区分文科理科，也不限制专业。**

如果你是有时间、有精力的学生或家长，我建议你自己去看一遍招聘信息，再做决定。如果你没有时间，我甚至可以直接给你一个建议：**闭着眼睛选学校。成绩能去到哪一所更好的学校，就去哪一所。专业不**

用太纠结，专业是会变的。

你可以想一个极端情况。如果你的孩子一直是状元，后来去了美国或香港，做到了年收入四百、甚至一千（单位不重要，重要的是层级）。但如果你家里本来就很有钱，你会不会希望他改行？那个时候再改，代价有多大？所以，不要太早用一个专业，把自己的一生框死。

我自己就是最好的例子。我学的是计算机，但我从来没有在计算机公司工作过。绝大多数人其实都是这样。这不是个例，而是常态。

第三十七章

如何提升面试能力

很多学生会问我同一个问题：专业不好，能力不行，怎么办？是不是就没机会了？我每次听到这个问题，其实都挺想笑的，不是嘲笑，而是觉得你们把问题想复杂了。在我看来，找工作这件事，跟你大学学什么专业，关系真的没有你想象中那么大。

我在清华学的是软件工程，跟健康一点关系都没有，但并不妨碍我出来讲健康、讲求职。恰恰相反，这件事本身就说明了一个问题：**找工作，核心从来不是专业对不对口，而是你会不会把自己放到一个对的位置上。**

有很多学生问我，说自己能力不够、没竞争力。我就顺便分享一个我自己的“丑事”。我一直觉得，这个方法，可能是全网讲提升面试能力里，

最直接、也最有效的一个，而且我几乎没听别人讲过，这是我自己当年误打误撞走出来的。

事情要从我大一说起。那时候我机缘巧合认识了汇丰银行的一位行长，这位行长同时也是香港商会的会长，后来又介绍我认识了香港商会的秘书长。我是学软件工程的，看了他们的网站，就随口问了一句：你们这个网站做得一般，要不要我免费帮你们做一个？对方当然很开心，免费啊。

于是，香港商会这边就同意让我免费帮他们做网站。那我回到学校一想，这不就是一个实习机会吗？我就回宿舍跟同学说，有一个去香港商会实习的机会，但是要免费给人家做网站，对方可以给实习证明。结果我们班里一下就有六七个人报名，而且全都是编程高手。

这时候我又意识到一个问题：人太多了。那怎么办？我们那个年代还没有小红书、没有抖音，只有 BBS。我干脆就在网上发了一条信息，说香港商会招聘实习生做网站。你们可以想象一下，结果是什么？成百上千人报名。

人多了，就必须筛选。筛选怎么做？只能面试。学校最大的好处是

什么？教室是免费的。于是我就直接借了教室，开始组织面试。注意，这个时候，我只是一个**大一升大二的学生**。

那是我人生第一次坐在面试官的位置上。来面试的人，什么层级都有：大三、大四的，本校的、外校的，研一、研二、研三，博一、博二、博三，全都有。从那一次开始，我对“学历”这件事，彻底祛魅了。

为什么？因为你只要坐在面试官的位置上，就会发现一件事：**面试官是站在不败之地的**。你怎么问，都是对的。

我教你一个最简单的面试方法。拿个笔记本出来，你跟他说一句：“你用一分钟，做一个自我介绍。”就这一分钟，你已经可以淘汰掉一大半人。有的人从小学讲到大学，完全没重点；有的人话很多，但一句都没讲到点上；有的人一紧张，整个人就垮掉了。

接下来，我会问一些更“刁钻”的问题，比如：“你的缺点是什么？”“你最大的挫败是什么？”这些问题根本没有标准答案，但它们有一个共同点：**不管你多牛，只要被问到，气势一定会被打断**。多牛的人，回答这些问题，都会开始泄气。

我后来还玩得更狠一点。我会把人分成两组，五个人一组，给他们

一个辩论题，让他们自由讨论，然后我们这些“假装很专业”的面试官，就皮笑肉不笑地坐在那里，装模作样地打分。你会发现一个很有意思的现象：学历高的人，反而表现得很差；很多本科生，甚至是大一、大二的学生，反而更自然。

从那一次之后，我得出了一个结论，而且我一直讲到今天：**博士的面试表现，往往是最差的**。研究生次之，本科反而更好，甚至大二的学生，反而是最好的。

那次经历，对我来说，是一个巨大的认知反转。当你坐在面试官的位置上，你根本不会在乎对方读了什么学历，你只在乎三件事：这个人会不会沟通，听不听得懂问题，能不能把事情往前推进。学历，在这个时候，几乎是最不重要的东西。

后来，我干脆把这件事做大了，从本校扩展到外校，又干脆搞了一个实习生协会。说白了，就是不断创造“信息差”。我手里拿着实习名额，本质上只是免费帮人做事，后来商会甚至还给了五十块钱一天的补贴。

我后来反复跟学生说一句话：**提升面试能力，最好的办法，就是去当面试官**。你不要不相信，大二的学生，完全可以做到。你只要站在那

一侧看人，你的视角会立刻发生变化。

后来我去汇丰实习，又见到了行长。我就直接问他，能不能来清华做演讲。对方当然很开心。这时候我手里又多了一张“令箭”。我回学校随便找个社团，说我能拉到一个名人的演讲，你们要不要做主办方？但我有个条件，我要当副会长。你觉得会长会不会答应？他当然答应，因为他有活干了。

就这样，我在清华担任过九到十个社团的副会长。这还不算什么，关键是我在北大也用同样的方式，挂过十几个副会长。不是我多厉害，而是我从来不去硬拼规则，我只做资源交换。

我分享这些，不是鼓励你们去“乱搞”，而是想告诉你一件事：**只要你肯走出去，机会真的很多。**外来的和尚会念经，你可以想办法，把自己的弱势，变成优势。

我也要补一句，免得误导人。虽然我搞这些面试，有点像恶作剧，但就算你知道这是在“乱搞”，我还是鼓励你去参加。为什么？真正厉害的人，从来不会挑面试。

我给你们举一个我当年的例子。我是 02 级的，我们有一个 01 级

的师兄,后来拿到了高盛香港的 offer,起步就是一百多万。但你知道吗?他一样去申请四大、申请快消,什么面试都去。他把每一次面试,都当成一次训练。就算明知道对方是耍他的,他也照样去。

那次我搞的“面试活动”,让我认识了很多高手。这些人简历漂亮得不得了,但他们一样会来申请,一样在面试中认识新朋友,然后回去对比:别人哪里比我强,我哪里还不行。找厕所的公务员也会有人去应聘,面试这种东西,先拿过来再说。

最后选择权永远在你手里。你可以不去,但你一定要**先拿到 offer**。当年那位师兄,四大、快消全部拿到 offer,最后剩下两个最厉害的,一个给他北京六十多,一个给他七十多。他就拿着七十多的 offer 去跟六十多的谈,对方马上加价;再拿新的 offer 去找另一家,最后一路谈到了香港。

所以我最后想说一句非常现实的话:**所有的面试机会,都要拿过来;所有的 offer,都先放在手里**。你可以不要,但你不能没有。尽量去大公司,大公司有系统、有规则,请假都是合法合情合理的;小公司说“我们不要大学生”,很多时候不是嫌你不行,而是他们请不起。

学会听话背后的话。不要被表面拒绝吓到。真正优秀的公司，是会跟你抢人的。

第三十八章

第一份工作尽量去大公司

我一直劝学生一句话，可能很多人听了不太舒服：**第一份工作，能去大公司，尽量不要去小公司。**我不是说小公司一定不好，也不是说大公司一定幸福，而是你要搞清楚一件事——**对一个刚毕业、没资源、没背景的人来说，大公司是更安全的选择。**

很多学生一听这句话，马上就会反驳，说小公司机会多、成长快、老板能看到你。我只能说，这种话听听就好。你要先问自己一句：你不是那个一进去就能被老板看中、能扛事、能顶雷、还能不被榨干的人？说实话，大多数人不是。

我为什么一直强调大公司？最简单的原因只有一个：**大公司有制度，**

小公司靠人。制度是什么？制度就是写清楚的东西。几点上班、几点下班，加班怎么算，请假怎么请，工资怎么发，流程怎么走，这些在大公司里都是明文的。你可能觉得麻烦，但对新人来说，这种麻烦就是保护。

小公司就完全不一样了。小公司很多时候，什么都靠老板一句话。老板今天心情好，你就好过；老板今天心情不好，你干什么都是错的。加班是默认的，请假是要看脸色的，涨工资是要靠画饼的。最关键的是，**你连吵架的依据都没有**，因为根本没有制度。

我见过太多学生，刚毕业去了小公司，一开始觉得老板人很好，团队像家人，没多久就开始发现不对劲。加班没有边界，周末随时上线，请个假要解释半天，最后一句话就是：“公司现在这么忙，你好意思走吗？”这种话你在大公司是很少听到的，因为在大公司，请假是合法合情合理的，是走流程的。

我之前在新疆滑雪的时候，遇到一个年轻人，很多人会觉得奇怪，说他怎么能出来滑雪？原因很简单，**他在大公司上班，请假是按制度来的。**你在小公司试试看？老板第一反应可能就是：你不想干了是吧？

还有一点，很多学生一开始意识不到，但等你吃过亏就懂了：**大公**

司容错率高，小公司容错率极低。你刚毕业，犯错是一定会犯的。在大公司，你犯错，最多是被流程卡一下，被领导骂一顿，被拉去复盘；在小公司，你犯错，很可能就是直接背锅，甚至直接出局。不是你更差，而是小公司根本扛不起错误的成本。

再说一个特别现实的点：**履历**。你在大公司待过，哪怕只是一段时间，外面的人一看就懂，不需要你解释太多。你在小公司干得再累、再辛苦，出来还要从头解释你到底干了什么，别人也未必信。不是你没做事，是对方没时间听你解释。

我还经常听到一句话，“我们公司不要大学生”。很多学生一听这句话，就开始怀疑自己，觉得是不是自己不行。我每次听到这句话，都会提醒一句：**学会听话背后的话**。很多时候，不是你不行，是他请不起。他说你“好吃懒做”“书呆子”“没用”，本质是在为低薪、压榨找理由。

所以我一直劝你，第一份工作，尽量去大公司。不是大公司多完美，而是它**相对公平、相对透明、相对不看人下菜碟**。你在年轻的时候，最重要的不是“赌一把”，而是活下来、学清楚、看明白。

等你在大公司待过几年，对行业、对自己、对市场都有判断力了，

你再去小公司、创业公司，甚至自己出来做事，那是你主动选择的结果。但如果你一上来就把自己扔进一个没有制度、没有边界、全靠运气的小公司，那你交的学费，往往比你想象中大得多。

第三十九章

赚钱比想清楚更重要

我一直跟学生讲一句话，听起来可能不太高级，但非常实在：二十出头的时候，不要老想着“我是谁”“我要什么”“我适合什么”，你先把钱赚到手再说。不是钱万能，而是你没钱的时候，很多所谓的“想清楚”，本质上都是空想。

很多学生特别爱纠结方向，今天觉得自己适合 A，明天觉得自己可能更适合 B，后天又开始怀疑是不是应该读研、考公、出国。你问他为什么这么纠结，他会告诉你一句听起来很有道理的话：“我还没想清楚。”但我想告诉你一个非常残酷的现实：**你没赚过钱之前，是想不清楚的。**

我见过太多学生，二十岁出头，什么社会都没进过，就开始讨论“人

生意义”“长期规划”“我真正热爱的事业”。说实话，这些话听起来很高级，但跟现实没什么关系。你连自己在市场里值多少钱都不知道，你讨论的所有选择，都是没有标尺的。

我前面讲过很多次，真正让一个人发生变化的，不是某一次顿悟，而是**第一次被市场定价**。你拿到第一份工资的那一刻，你对世界的理解会立刻不一样。你会开始算账，会开始比较，会开始思考时间值不值钱。这个时候，你再去谈喜欢、不喜欢、适不适合，才是有意义的。

所以我一直劝你，年轻的时候，**先用体力、用时间、用强度，去换现金**。不是要你一辈子都这样，而是你必须先有这一段。你没有这一段，你后面谈选择权，谈自由，都是假的。

我之前讲过一个很现实的对比。我大三的时候，在沙特拿到过一个 offer，2006 年，年薪一百二十万。你把这个时间点记住，2006 年，不是现在。这个数字对我来说，不只是钱，而是一个非常清晰的信号：**市场在这个阶段，愿意为我出这个价**。这件事本身，比任何“想清楚”都重要。

我后来也见过很多人，读了很久的书，想了很多年的人生，最后出

来拿到的工资，反而远远低于那些早早出去工作的人。这不是谁聪明谁不聪明的问题，而是你什么时候开始被市场验证的问题。

我一直强调一个逻辑：**钱 = 选择权**。你没钱的时候，所有选择都是被动的。你会因为房租、因为生活费、因为家庭压力，被迫接受你并不喜欢的工作；你有钱的时候，你才有资格说“不合适”“不想干”“我再看看”。所以我从来不相信什么“先想清楚，再赚钱”，在现实里，顺序基本都是反的。

很多学生会说，那我是不是就该什么都不管，先去赚钱？我不是这个意思。我说的是，你在年轻的时候，**不要用“想清楚”作为拖延进入社会的理由**。你可以一边赚钱，一边调整；但你如果一直不赚钱，只想调整，那你永远都在原地。

我前面讲过，为什么我一直劝你去大公司、去高强度的地方。不是那里舒服，而是**那里给你钱，也给你反馈**。你做得好，市场会立刻告诉你；你做得不好，你也会很快知道。这个反馈速度，本身就是一种学习。

我还见过很多学生，一边说不在乎钱，一边又被钱折磨得最厉害。真正不在乎钱的人，往往是已经有钱或者随时能赚到钱的人；**最在乎钱**

的，反而是那些从来没赚到过钱的人。你只有早点赚过钱，才有资格真的说“钱不是最重要的”。

所以我一直把话说得很直：**早点赚钱，不是让你变俗，而是让你变清醒。**等你真的赚过钱，真的知道一小时值多少钱，一年能换来什么，你再去谈理想、兴趣、人生节奏，才不会被自己骗。

这一章我想讲清楚的不是“钱最大”，而是一个顺序问题。在你**二十出头、没有背景、没有资源的时候，先去赚钱，是对自己最负责的选择。**等你有了积累，有了底气，你再慢慢想、慢慢选，都来得及。最怕的不是走得快，而是站在原地，假装自己在思考人生。

第四十章

学好英文的原因

我昨天晚上住西西里的一个小酒店，我自己挺喜欢的，后面还有一个很大的花园。今天继续讲升学规划，讲找工作。我想先跟高中的学生、也跟很多大学生讲一件事：**为什么我一直强调要学好英语**。在所有科目里，数学和英语是我最看重的两门课，我也是这样跟我儿子讲的。

我讲英语，从来不是从什么情怀、文化、国际视野开始讲，我喜欢从最基本、最现实的地方讲。对一个普通老百姓，一个贫困家庭出生的人来说，如果你有机会读大学，我说的是本科，不是研究生，本科毕业之后，**真的有机会拿到很高的工资的**。但到目前为止，我看到的现实是：**只有外资企业，愿意、而且舍得给一个刚毕业的本科生高工资**。

你说五十万、一百万年薪，我讲的是实实在在给到你手里的钱，不是画饼，不是补贴，不是年终奖凑出来的。目前为止，我没有看到哪一家华人企业、中资企业，愿意而且公平地给一个普通本科毕业生这个价钱。给到也不叫公平，很多时候只是作秀。

当然，有人会说关系户、走后门，这些不用 care。公司请人，最终还是要人干活的。真正舍得给钱的公司，只有外资企业。四十年前是这样，我相信四十年后也还是这样，这个结构没有那么快改变。所以我一直建议，大学毕业之后，有机会的话，**尽量去大公司，尽量去外资企业，不要优先考虑华资企业。**

我讲得再直一点。目前我接触到的香港老板、台湾老板、中国老板，没有几个是大方的，说难听一点，都很抠，至少舍不得给钱。而外资企业就不一样。比如你读法律，真正能给你七万块一个月，年薪八十、一百万的，只有国际律所。商业领域也是一样，真正给到这个价格的，只有国际公司。你大三的时候，基本上只有这些地方愿意出这个价。

很多人会误解，说是不是一定要出国留学，英文才好。我在这里纠正一点：**你去耶鲁读书，不代表你的英文一定比在国内读书的人好。现**

在已经是非常国际化的环境，在国内大学，英文一样可以练得非常好。外资企业在招聘的时候，最基本考虑的不是你有没有留学，而是你能不能用英文工作。

你看那些国际律所、外资公司，他们在香港，就招香港本地人；在北京，就招北京本地人；但给到你的工资，是一样的。不要忘了这个差距。你拿的是美国、欧洲的工资标准，但你花的是中国的生活成本。

我之前也分享过，我大三的时候，是拿着一家德国公司的工资，在清华过校园生活的。那种感觉是非常爽的。你要能去这些公司，其实很简单，从高中开始你就可以看一件事：**他们的招聘网页，根本没有中文版，只有英文版。**所以学好英文的目的非常清晰，就是为了赚更多的钱，走更多的路。

当然我知道一定有人反驳，说外资企业很现实，有中年危机，四十岁可能被炒。我不是这么看的。中年危机，本身就是人生胜利之后才会出现的烦恼。你去问那些被炒掉的人，看看他们有没有房、有没有存款、有没有赚够钱。如果你在大三刚毕业的时候，就已经拿到一百万年薪，四十岁被炒，有什么问题呢？

反过来想，大公司不断炒人，对刚毕业的学生来说，反而是一件好事。被炒的人走了，谁来干活？新人来。更年轻、更有精力的人来。这本来就是一个很正常的社会现象。你不要只看“被炒”这件事，要看被炒的时候，那个人有没有财富自由。

对富二代、家庭背景好的人来说，这条路也很重要。你想想，是找不到工作回家继承家产，还是跟你爸说，我在外面已经年薪两百万了，现在回来帮你？这完全是两种概念。一个是施舍，一个是选择。

所以不管怎么样，**学好英文，离开自己原本的生活圈子，去看看工资最高的人在干什么。**人生和电影不一样，你不走出去，是看不到的。

我也看到过很多博主分享，说自己辞掉一百万的工作不做。我只想提醒一句：**辞掉一百万的工作，和从来没拿过一百万的工作，然后说我不在乎钱，是两回事。至少你得体验过。**

我也承认，这些外资企业在某些岗位上，确实是“剥削”。比如国际律所，一天可能要工作二十多个小时。但年轻的时候，你是可以这样熬的。二十一到二十三岁，你一天工作二十五个小时，连续几天，是扛得住的。人生没有几年可以这样拼。

就算你的时薪不高，但你累积下来的收入是真的高。你下一份工作，就算降到六十万年薪，也已经是一个非常好的起点了。至少你已经向下一个雇主证明了一件事：你能熬夜，你能抗压。

大部分公司，看的是你上一份工资。如果你上一份是两万，下一份给你两万五，他会觉得自己很大方；如果你上一份是十万，下一份给你五万，你偷懒都没人会说你。

所以我一直讲，**学好英文，去大公司，尽早进入高价市场。**不要被那些新闻、那些宣传迷惑。真正年薪五十万、一百万的人，是没有时间出来宣传的，他们在埋头干活，赚真钱。

最后再说一句，看一个学生，不是看他毕业典礼上的激情演讲，也不是看他拿了多少优秀学生奖。真正优秀的学生，往往在大三的时候已经在工作了，连毕业典礼都懒得参加。哪有时间上新闻？

努力，做一个被外人定义的失业者，年薪百万的人，是没有理由浪费时间去填写就业报表的。

第四十一章

求职随记（一）AI 专业

这两天我在忙家里 HiFi 的事情。我自己是个 hifi 迷，顺便也跟大家分享一下，我最近多加了一台机器，那是一台比我年纪还大的唱盘，五十多年的老古董。唱臂还没弄好，唱头、线材也还在调整。这台唱盘大概有六十年历史，是我玩黑胶用的。所以我一直觉得自己是个很老派的人，说实话，我并不太相信高科技，也不太相信 AI 这一套。当然，它们有一些很神奇、很好玩的地方，但如果真的要谈“进步”，反而让我想到一个对我影响很深的想法：人生其实是可以不用一直看新闻的。

就像这台黑胶唱盘，六十年前的东西，声音却比现在绝大多数 CD 机都好，而 CD 机本身也是好多年前的产品，又远远胜过电脑播放出来

的音乐。我有朋友，用一台六十多万的电脑系统播音乐，结果声音完全输给一台三万块的 CD，而六十万的 CD 机又输给一台三万块的黑胶唱盘。黑胶这种东西，差不多是六十年前，甚至更早的产物。所以你会发现，社会的进步，其实没有我们想象中那么快。

我今天真正想分享的，反而是跟求职有关的事情。最近我跟一些公司的老板聊天，尤其是做 IT 公司的老板。他们跟我分享了一些看法，我在抖音上也看到很多博主在推广香港大学，或者其他大学开的 AI、人工智能研究生课程。我先把话讲在前面：**千万不要去读**。这句话一讲出来，学校得罪了，人也得罪了。

有一位老板的原话是这样跟我说的。他说，他请的是编程人员，只要看到研究生毕业、学编程的，百分之百连看都不用看，绝对不请。他说，你们可以想象吗？一个香港大学 AI 人工智能研究生专业毕业的人，研究生毕业，结果是完全不会编程的。听起来很夸张，但这是他真实见过的情况。

我回想起自己大一的时候。我一直很喜欢旅游，有一年我跑到隔壁一所学校，叫旅游学院，去旁听他们的课。结果发现，其实跟旅游一点

关系都没有。从头到尾都在讲理论，什么叫旅游？旅游就是从 A 点，通过各种方式到达 B 点。AI 研究生也是一样，你去读这些课程，会花一年到一年半的时间，不断学习这些理论，从头到尾都是理论。旅游学院读了四年的学生，可能连旅游都不会，但他还是可以毕业，根本没有实战要求。

但公司请人很简单。真的要请一个 IT 人员，什么都不用说，只看你有多少编程经验，做过多少项目，你能为公司创造多少价值。有经验就上，没有经验就不要。所以我也想再把这位老板的原话，分享给正在考虑读研究生的学生：只要是研究生的 IT 相关背景，基本上都是不行的，除非你能证明你真的会编程。但一般来说，大多数人是做不到的。

为什么？编程这件事，其实在大二的时候就已经是一个分水岭。你会就是会，不会就是不会，不可能等到大三，或者研究生三年级再来补。没有用的。大部分公司根本不需要那么多理论知识。如果你读研究生是为了这个方向，那基本上是走错路了。

另外一个跟求职、升学有关的分享，很多东西，只有第一个吃螃蟹的人才有用。六十年前，你不会英文，去上英文夜校，那时候会英文和

不会英文，薪资差距可能是一百倍、一千倍，所以大家才有动力去学。

四十年前、五十年前，你去读 MBA 是有用的。因为那是新东西，能去读的人通常家境不错，也能认识到人。但问题是，现在已经完全扁平化了。五十年后的今天，你再去读 MBA 或研究生，想靠认识同学来改变命运，几乎已经没有太大意义了。真正优秀的学生，基本上在大二的时候就已经拉开差距了。

还是那句话，大二的时候你能认识的人就认识，认识不到，其实意义也不大了。因为到大三，大家都开始忙着找工作、走自己的路了。

接下来我想分享的，是我最近看到的一本书。《智慧型手机养大的孩子》。我不会剧透，只讲其中一个让我很有感触的章节。书里采访了一位幼儿园校长，谈到一个和求职有关的现实问题。在一些富裕国家，尤其像美国这种地方，优秀幼儿园老师的工资，甚至是大学教授的两到三倍。我觉得这是非常合理的，因为幼儿园的重要性，肯定远远高于大学，把幼儿教好，难度也远远高于把大学生教好。

但问题来了。这位校长说，现在第一批被手机和游戏喂养长大的孩子，已经毕业、开始找工作了。作为幼儿园，他最难请到的，不是博士，

而是一个没有被手机、游戏喂养长大的老师。请一个博士很简单，但请一个会陪小朋友玩、能给他们一个快乐童年的老师，却非常困难。因为现在很多老师，自己都在不停看手机。

这件事给我很大的冲击，也引发了我一个很重要的思考。我想分享的是，其实并不是你读到研究生、博士，你的工资就一定会越高。很多时候，反而是你“少了什么”，才让你变得特别。就像养生一样，你不吃糖，身体状态就已经很好了。

如果你能少玩一点手机，尤其是小朋友从小少玩手机，对你未来的求职，反而可能成为一个万中无一的优势。校长说，如果能请到一个老师，这个老师愿意陪小朋友玩泥沙，你想想这个老师得多贵？如果再加上一个条件：这个老师不玩手机，那一定是校长的首选。但现实是，这样的人非常难找。

第四十二章

求职随记（二） 律师、会计师

很多人在高三、准备升大学、要开始选专业的时候，都会被一个问题反复困扰：我到底要选什么专业？我到底喜欢做什么？我听过太多同学在这个阶段纠结、焦虑、甚至恐慌。但说一句很现实的话，大多数人在那个年纪，其实根本不知道自己在问什么。

如果你的家庭背景，并不能让你从小就接触到各行各业，那么在高三之前，你的人生基本只有一件事，就是应付考试。忙于高考、忙于刷题、忙于排名，很少有人真的有时间、有机会去了解社会是怎么运作的，更不要说去理解自己。可偏偏就在这个阶段，所有人又急着要你给自己下定义，好像你必须马上知道自己是内向还是外向，适合这个还是不适

合那个。于是各种测试、各种性格分析、各种职业测评就出现了，看起来很专业，但我一向不太相信这些东西。不是说完全没用，而是它们解决不了核心问题。

测试或许能测出一些倾向，但有两样东西，是测不出来的，是可以靠时间慢慢累积的。第一，你真正擅长什么；第二，你真正受得了什么。

所以当你不确定自己喜欢什么专业的时候，其实不用急着去想专业本身。我反而会建议你，先别管专业，先考虑大学。一个好的大学，真正重要的不是课程，而是同学质量。你身边是什么样的人，决定了你未来能接触到什么样的世界，这一点往往被低估，但它几乎决定了一切。

至于“喜欢做什么”，那是后面的事情。如果你把下面这些本事慢慢累积起来，到那个时候，你才有资格说你喜欢什么。就像谈恋爱一样，就算你没谈过恋爱，你也很难知道自己真正喜欢什么样的男朋友、女朋友。最好的办法永远只有一个，多谈几个。只有你真的去接触、去尝试了，你才有资格说不，把那些不合适的、不喜欢的一个一个排除掉，最后剩下的，才勉强算是你喜欢的。

但说句更残酷的实话，很多人最后会发现一个答案：你根本没有喜

欢。这个世界上最痛苦的事情之一，本来就是上班。所以不要太执着于“我想做什么”这种说法。如果你真的想不到，那就干脆理性一点，直接承认，我工作是为了钱。我是为了钱而出卖自己的时间和体力。只要你认清这一点，接下来你做什么工作，其实就没那么重要了。

你要做的不是找理想，而是做实验。去试试看哪些工作你是真的很讨厌、很排斥、完全受不了，那种给再多钱你都不想干的工作。遇到这种，就记住它，然后以后不要再做。有很多行业看起来有光环，但未必适合你。

比如律师。很多人以为律师赚钱，是因为打官司、演讲精彩、在法庭上唇枪舌剑，但真正赚钱的律师，靠的从来不是这些。真正赚钱的地方，在于看文件，看得够不够仔细。每天对着厚厚一摞文件，一页一页地看，每一个字都不放过，检查有没有漏洞、有没有出错。律师本质上是一个极度精准的人，负责检查文件、签字、承担责任。也正因为如此，这种工作不是随便什么技术就能取代的。

再比如医生。医生可能很赚钱，但你赚钱的同时，每天面对的是病人的痛苦、焦虑甚至死亡，你能不能承受得了，这是另外一回事。护士也是一样。每一个行业都有它极其枯燥、甚至残酷的一面。如果钱给够了，

我相信大部分人其实都无所谓；但钱给不够，还要你承受这些，那就是非常痛苦的事情了。这也是大学存在的意义之一，它给你时间和空间去试错。

上了大学之后，我一直鼓励大家不断去尝试各种行业。不要找熟人介绍工作，自己去申请。自己去申请一家公司的最大好处是，你不喜欢，拍拍屁股就可以走；如果是熟人介绍的，你是很难辞职的，因为你欠着人情，这种东西最麻烦。

通过自己的努力，不断去应聘，其实整个过程本身就是最好的学习。如果是在 985 的学校，那就更好了，各大公司都会进校园宣讲。我记得自己大一、大二、大三的时候，几乎一直在参加各种宣讲会。你会学到很多东西，公司的老板、高级经理都会出来讲他们的公司、他们的行业、他们的未来。对大学生来说，这些信息非常值钱。

如果不是 985，也没关系，办法反而更简单。去 985 的学校蹭课、蹭宣讲，不用学生证。听完之后，如果你真的被打动了，直接上去递简历，甚至直接拦住总裁，问一句能不能给你一个机会。在公众场合，他不可能当众扇你一巴掌，只能微笑着说一句“我收到了，会让 HR 联系你”。

别小看这句话，只要他真的把简历丢给 HR，HR 就必须处理，就真的有可能联系你。如果你自己绕开他去找 HR，反而很可能被直接无视。

作为职业方面的一个分享，我最后还是想鼓励高中生、大一大二的学生，尽量多尝试。尝试完之后，你再告诉自己，这个不喜欢，那个不喜欢，给多少钱都不喜欢，那就是真的不喜欢，那就换一个行业。但在你还不了解、还没资格说不之前，不要太早否定自己，也不要否定自己的能力。

很多人会说，高中生我什么都不能做，大一学生我经验不够。这种话没有用。研究生一年级也什么都不会，博士一年级一样什么都不会。你的优势只有一个，就是你可以无限次接受失败，而且失败成本很低。

最后我想再分享一个故事。据说陈冠希在初恋失败的时候，也曾经痛苦到想死，但这并没有影响他后面的人生。不管是在事业上还是感情上，都要大胆去试。失败当然痛苦，但早一点痛苦，不会毁掉你后面的人生，反而可能让你后面的人生更加精彩。

接下来我再讲两个具体的职业例子。第一个还是律师。我见过真正赚钱的律师，基本只有一条路，就是进国际律所。起薪可以到七万到八万一个月，香港的国际律所，也会请 985 学校的优秀学生，前提是你

优秀到让他们觉得你值得。

很多人被电视剧误导，以为 TVB 里那种在法庭上辩论的大律师很赚钱，其实不是。那种大律师是独立执业的，二十多岁、三十岁刚毕业几年，几乎不可能累积到客户。你自己当老板，还要付租金、成本，而你的师傅，那些老的大律师，永远不退休。他不退休，就意味着他的客户永远不会流到你这里。

真正赚钱的，是在国际律师事务所里，处理国际大公司的业务。这种律师有一个现实，就是你不要幻想律师离职后客户会跟着你走。不存在这种事情。客户都是几十亿规模的公司，他们只认公司，不认个人。

所以做律师，最踏实、也最赚钱的方式，就是在公司里脚踏实地地看文件，累积经验。你的经验有多少，你就值多少钱。国际律所是按小时收费的，七万多的月薪，背后意味着一周五天、每天二十多个小时的工作量。你工作得越多，钱就越多。

第二个行业是会计师。这个行业不一定要你大学学的就是会计，你可以自己去考会计师牌。我认识在香港或者北京比较勤奋的会计师，第一年可能一万三，国内可能七八千，但一定要去大公司。第一年

一万三，第二年翻倍到两万六，第三年三万九，第四年还会继续翻倍涨。前提只有一个：你真的拼命工作。

年轻的时候拼命工作，绝对不是坏事。最怕的是没有工作可以拼。在香港中环的律所上班，楼下就是万豪酒店。老板帮你开房，不是让你想歪，而是让你下去洗个澡，继续回来上班。一天工作二十到二十四个小时，洗个澡，一个小时后继续回公司。这样踩下去，如果身体够好、能量够大，很快就能到百万年薪。就算你之后选择离职，有了这个经验，你的薪水也不会差。

这就是我想分享的两个职业路径。

第四十三章

求职随记（三）德国工作

此刻我人在新疆，在禾木附近晒太阳。老实说，在新疆晒太阳真的非常棒，我站在山坡上，看着另一座山坡的景色，心情会不自觉地放松下来。也正是在这样的环境里，我继续把这些年关于求职、关于选择、关于出去闯一闯的经历讲出来。

我一直觉得，求职这件事，越早想明白越好，所以这些话，我主要是讲给年轻人听的。

我大一大二的时候，就已经开始自己往外跑了。那时候我一个人坐着绿皮火车去了亚布力。说出来你可能不信，我这辈子最喜欢的交通工具，其实就是绿皮火车。我也是在那里学会抽烟的，在绿皮火车的餐车里，

一边抽烟一边吃饭，那种感觉我到现在都觉得很开心。后来有了高铁，高铁是禁烟的，那种感觉也就没有了。

现在我所在的地方是禾木，你能看到这里正在大兴土木，不断地建新的房子。我之前也分享过，在阿勒泰跑滴滴，一个月赚两三万是很轻松的。这次我再来看，应该还是一样轻松。而在和木跑滴滴就更轻松了，我记得应该是十公里以内不限公里，也就是说，你打一个一到两公里的车，大概就要一百块钱。一天接十单，就是一千块，重点是没有人抽你佣金。一天一千，一个月就是三万。想赚钱的人，其实是可以考虑来这里的，而且风景真的很好。当然，缺点也很明显，就是冷，是真的冷。

我本科的时候，曾经接触到一个观点，对我影响很大：**年轻人最好不要待在那些已经发展成熟的城市或者国家。**举个例子，比如瑞士。瑞士已经六百年没有打过仗了，发展极其成熟，但也正因为成熟，基本没有什么上升空间。你在瑞士，一个月三千欧、折合三万人民币，在当地其实算是贫困水平。打工最多也就四千五到五千欧，扣完税之后，剩不了多少钱，发不了财，也很难积累。反过来看，你在禾木一个月赚三四万，然后在这里生活、在国内消费，其实会舒服很多。

我大三那年，拿到了一份德国的工作，去德国实习了两个月。我的工资是六百欧一个月，而且不包机票、不包酒店，所以严格来说，我是赔本去的。但做了两个月之后，我去跟老板谈，我问他能不能让我做他的中国区首席代表。他在中国区基本没有业务，我跟他说，我要求不高，你给我德国最低工资三千五就可以了，但我要在北京工作。结果这件事成了。于是大三那一年，我在清华过得非常爽，拿着欧洲的“最低工资”，在清华校内消费。懂的都懂。

后来我慢慢发现，如果你进了一家大公司，比如像华为这种企业，你会看到很多中国人被派去非洲、印度。我以前也经常去非洲和印度旅游，能明显看到那边很多都是华为外派员工。他们的福利待遇真的非常高。一般来说，现在在中国，如果外派到欧洲，工资反而不会给你太高，去的人多，竞争激烈；但如果外派到非洲、印度这种所谓“鸟不拉屎”的地方，工资往往会翻好几倍，还有各种补贴，整体福利非常好。

所以我一直建议，年轻人要尽量多出去闯一闯。不要扎堆往那些已经发展到瓶颈的大城市里去卷，除非这个城市还在持续发展，比如深圳。但像香港、巴黎、伦敦、苏黎世、日内瓦、罗马这些地方，城市老化严重，

发展空间有限，你很难看到新的机会。反而是那些还在快速变化、不断生长的地方，更值得年轻人去。

现在很多地方其实非常缺人。在深圳的一些企业，尤其是做新能源、电能、太阳能相关的公司，他们非常缺年轻人，缺那种愿意被外派到南美洲、非洲的人。你完全可以主动去应聘。他们缺的不是能力，而是敢出去的人。

你想想看，如果你有幸加入深圳某一家新能源公司，被派到肯尼亚做十二个代表中的一个，你的成长空间会有多大？说不定下一次轮调，你就被派去南非；再往上，你可能就是区域负责人；再走一步，你可能就是总经理。一切都有可能。

只要你跑出去卷，以我们中国人的卷的能力，两三年做到首席代表真的不是什么难事。记住，我在大二的时候，就在印度被教授邀请去给他们的 MBA 学生上课；我在大三的时候，已经可以做一家德国模具公司——名字叫 JOKE（也有人叫 joke）——的中国区首席代表。他们在中国根本没人，随便给我一个头衔而已，但机会就在那里。

所以我想说，只要你年轻，只要你还是大一、大二、大三，真的要

赶紧出去拼一拼。机会是无限的。不要太早考虑读研究生，研究生真的就老了。

一起共勉，加油。

第四十四章

求职随记（四）印度给研究生上课

很多人一讲求职经验，就喜欢讲方法论、讲模型、讲技巧，但我今天想讲点更真实的东西——发现自己的优势。真正能帮你走远的，往往不是你学了多少套路，而是你有没有把自己放对位置。

我大一的时候去了汇丰。那次在汇丰银行，有一个项目，参与的人一共三个：我，还有另外两个“竞争对手”。我是清华的，另外一个港大的，还有一个是剑桥的。说实话，除了我，他们两个都挺优秀的，尤其是英文，是真的强，他们都是香港本土英文学校毕业的。

这个项目的背景是这样的：汇丰银行当时准备在 2003 年开一个新的分行，需要做一些社会调查，让我们学习如何调研、如何写报告。于是，

我们三个人被分成了一组。问题很快就来了——谁来当组长？

你猜是谁？肯定是我。

为什么是我？原因一点都不高大上，甚至有点“无奈”。因为在这三个人里面，我的普通话最好。

这件事情放在今天看，其实挺讽刺的。我一直觉得自己普通话口音很重，录视频的时候我都偷懒，用字幕来顶着，从来没有认真检查过字幕。后来我从抖音、小红书自动生成的字幕里，已经非常清楚地感受到：我的普通话差到什么程度。

但就是这样一个我自己都嫌弃的普通话，在那个环境里，变成了我最大的优势。为什么？当你站在一个几乎所有人都用英文沟通的环境里，你只要能把普通话讲清楚，你就天然具备了一个“不可替代性”。

所以我后来越来越清楚一件事：只要你换一个环境，你原本的很多缺点，可能都会变成优点；你以为自己很普通、甚至不值一提的东西，在另一个场景里，可能就是最大的优势。

后来我又有过一次非常类似、但更极端的体验。我去印度实习，实习的公司名字叫 Infosys，印度第二大的 IT 公司，福利待遇很好，我发

现他们现在也在全球招募实习生，我老板同时在一所非常有名的学校做客席教授，他邀请我给他们的 MBA 学生讲课，你没有听错，那一年我大二，被要求去给他们的 MBA 学生上课。你要问我，我的优势是什么？我可以很负责任地说，我是全印度最专业的毛泽东思想研究者，之一。

这话听起来很夸张，但事实并不复杂。我实际上只上过半个学期的相关课程，仅此而已。但只要你把我放在印度，我立刻就成为了专家，没毛病吧。

这背后的逻辑，其实是一样的。

你再换个角度想：如果深圳有一家公司，准备开发非洲市场，这时候来了一位肯尼亚大学的学生，给你分享肯尼亚的文化、政治背景和传统社会结构，你觉得这家公司里的副总裁、总裁，会不会愿意听？我相信是会的。在那个具体的目标下，这个人的“出身”和“背景”，本身就是稀缺价值。

所以我想说的是：想办法让自己走出去。不要总是盯着自己哪里不行，而是想清楚，你在哪个地方，能成为那个“会念经的和尚”。等你真的站到那个位置上，你会感谢现在这个愿意折腾、愿意换环境的自己。

第四十五章

求职随记（五）古巴留学

昨天聊到求职相关的事情，我看到一位网友的留言，说他曾经去非洲读中学，不管是中学还是大学，我都觉得特别厉害，也特别羡慕。我当时心里就冒出一个很强烈的直觉：这样的人，就业一定不会差。这条留言也让我想起了一位我非常要好的女性朋友，她的经历，我一直觉得很值得跟大家分享。

她中学毕业之后，成绩相当不错，后来拿到了一份国家奖学金。其实也不需要成绩好到多夸张，总之就是刚刚好。然后她去了一个我至今都非常非常羡慕的地方——古巴，在那里读大学。古巴的大学学费是全免的，而且还有国家奖学金。古巴的物价极低，是我个人非常喜欢的一

个国家。每天都是阳光、沙滩，当然，还有很多很多大帅哥。我特别喜欢西班牙裔，相比英国殖民体系下的那种气质，我一直觉得西班牙殖民留下来的文化更开心、更热情、更奔放，整个人的状态都不一样。

她在哈瓦那读了四年大学，基本上就是天天阳光沙滩，生活非常轻松。大学一毕业，她就直接去做了公务员，而且是不用考试的那种，直接进入中国驻哈瓦那大使馆上班。大家平时最想要的那种“公务员路径”，在她这里就是这么自然地发生了。后来她又被外派到了委内瑞拉。

我之所以后来又去找她，是因为有一次我自己跑去委内瑞拉旅行。我特别喜欢看瀑布，那边有全世界最长的瀑布，名字叫 Angel Fall。问题是我这个人旅游从来不做攻略，通常都是上了飞机才开始跟当地人聊天。就在飞机上，有当地人跟我说：“小朋友你知道吗？全世界有两个地方是最危险的，一个是约翰内斯堡。”我说，哦，那个地方我去过，没什么问题。他接着说：“约翰内斯堡的人抢劫，是因为他们穷；但我们这里抢劫，是因为肚子饿。这是两个完全不同的概念。”我一听，心里直接一沉，完了，怎么办。

那天晚上我立刻打电话给她，她马上让她的男朋友开车来接我。我

在首都待了一晚，具体城市名字我现在已经忘了，在她家住了一个晚上。第二天晚上我又转机飞去了 Angel Fall 所在的那个城市，名字同样已经记不清了，毕竟是很多年前的事了。那次我们聊了很多，尤其是她在古巴读大学时的生活。

在古巴，几乎什么都是免费的：医疗是免费的，上学是免费的，吃的东西也都是纯天然、最健康的食物，没有美国那些所谓的垃圾食品公司。顺便提一句，将来再详细说。你们知道吗，美国那一堆食品公司的老板，其实很多原本都是烟草公司出身的，这件事我将来再展开讲。

我这次想总结分享的是，想考公务员，事业稳定而且可以天天享受沙滩阳光的公务员，也是一样的，跳出去，简简单单，你的事业就到手了。好的同学，好的学校，好的结果自然就来。不需要读浪费时间读研究生，读了，还是没用。

第四十六章

天津大学职业发展协会演讲稿分享

各位同学，大家好。

今天很高兴来到天津大学，和职业发展协会的同学们聊一件事——本科生求职。

我先说一句实话，求职这件事对我来说一直是主场。这么多年，我被问得最多的一个问题，几乎每年都一样，尤其是大一的同学最爱问：

“我现在开始找实习，会不会太早？”

我每次听到这个问题，其实心里都会有一个判断：你能问出这个问题，本身就已经比大多数人走得早了。真正的问题从来不是早不早，而是你愿不愿意开始。

我先给大家一个结论：**大一找工作，是你一生中机会成本最低的阶段。**你失败了，没有人会记住你；你成功了，所有优势都会被不断放大。可惜的是，大多数人都是等到大三、大四，才突然发现自己什么都没有。

我总结过，大一学生如果真的想为求职做准备，最现实的，其实就四条路。

第一条，加入你们学校的职业发展协会。基本每个学校都有，但不是每个学生都会认真对待。你们可以回头看看，职业发展协会里聚集的，往往是学校里最清醒、最优秀的一批人。他们很聪明，也很现实，不会把所有希望压在考研上。哪怕有研究生在里面，他们的目标也高度一致，就是为了找工作。你跟这些人多聊、多听，想办法融入，甚至在一定程度上“讨好”他们，获取他们掌握的信息，这一步非常重要。求职这件事，本来就不是靠闷头学出来的。

第二条路，是校友。你们学校一定有已经找到不错工作的校友，不管他现在是在什么公司、什么系统、做到什么位置。只要你是大一，你就有一个天然优势。你主动去拜访他说一句：“师兄师姐你好，我是大一的学生，能不能请教你几个问题？”一般来说，没有人会拒绝你。大

一是最好的时间窗口，到了研一，人家反而会觉得你太老了，不愿意花时间理你。

如果你觉得这两条路还不够，那就第三条：去别的学校。我经常举北京第二外国语学院这个例子，它足够普通。你完全可以从北二外坐两个小时公交，跑到清华、北大去听宣讲会。这件事本身，就已经在筛选人了。你站在招聘的 HR 的角度，我可以很明确地告诉你，他最先看的，从来不是你是哪所学校的，而是你有没有冲劲，有没有渴望，有没有行动力。前提只有一个，你要做功课，在宣讲会上表达出你对这家公司是真爱，不是假爱。宣讲结束，直接找 HR 递简历，直接约时间，脸皮一定要厚。

第四点，我讲我自己的经历。我大二学的是计算机软件，通过一位师兄，知道了一家印度公司（Infosys）。这家公司在印度排名第二，第一是塔塔，是一个非常有名的国际项目 (Instep)。我的竞争对手来自全世界，包括哈佛、牛津。公司提供的福利非常好，往返机票、住宿、司机、五星级酒店全包。我人生第一次坐飞机，就是因为这个项目。

我面试的时候，面试之前我会讨好我的面试官，到真的面试那一天

是在宿舍里面，我请全班同学都出去吃饭，让他们留给我一个空间。我一个人在宿舍里，我是我就说一点，我是穿着西装，打好领带，穿好皮鞋，很认真的在等着那个电话。我知道他看不到我在穿西装。但我绝对相信他是听得到我在穿西装的。所以你的准备有多少很重要。

后来，有学生跟我说，他读的是一所普通本科，找工作完全没有自信。我就给他讲了三个故事。

第一个故事，我在清华读大一的时候，就找到了第一份实习，在汇丰银行。那是2004年，外资银行非常吃香，就算是清华的研究生，录取率也不会超过10%。但我大一就去了。我想告诉大家的是，大一去找工作比任何时候找都要好，而且没有机会成本输得起。

然后第二个故事，其实是跟第一个故事完全连贯在一起的，也是在汇丰银行里发生的。你们知道，在汇丰银行，他们招全职职员的时候，哪一个学校的学生是最多的吗？你们可以先猜一下。一般人第一反应，都会觉得是清华北大，或者人大、对外经贸、中财、北外这些在金融圈、外企圈听起来都非常对口、非常“合理”的学校。对外经贸就更不用说了，专业背景、学校定位，怎么看都应该是非常占优势的，对吧？但实

际情况是，这些学校一个都不是最多的。汇丰银行当年招聘全职员工数量最多的，并不是这些听起来就很“强”的学校，而是一所在北京并不是很有名的学校，叫北京第二外国语学院，是一所非常普通的本科院校。这个结果，很多人一听都会觉得反直觉，甚至不太相信，但这就是事实。

那为什么会这样？原因其实非常现实。你让汇丰招了我一个清华的学生，我自己心里也很清楚，我不可能长期留在汇丰。我一定会把汇丰当成一个跳板，用它来换取下一步更好的机会。清华、北大，还有很多非常好的学校出来的学生，大多数都是这样的逻辑。他们本身能力很强，选择也很多，这类学生，从公司的角度看，是**天然留不住的**。

反过来，北京第二外国语学院这样一所普通本科院校出来的学生，他们往往更务实，对平台的依赖度更高，也更愿意在一个体系里长期发展。他们会认真把这份工作当成职业起点，而不是临时过渡。这一点，对于公司来说，其实是非常重要的、而且非常核心的判断标准。也正因为如此，这些学生反而更容易进入这家公司，也更容易得到管理层的认可和持续培养。

所以我一直强调一件事：**不要把“普通”当成劣势**。在很多时候，

它反而是一个优势。关键不在于你学校听起来有多响亮，而在于你能不能被长期使用、被长期信任、被长期留下来。

第三个故事，就是我上高三的时候。高三那个阶段，我家里没有钱，我去麦当劳打工。这不是举例，也不是比喻，我是真的在麦当劳工作过。我去麦当劳应聘的时候，他们一定会问你一个问题，就是你是什么背景的，你是为什么要来这里上班。我当时给出的回答也非常直接，我肯定不会说什么漂亮的话，我就说读书不好，家里没有钱，所以需要出来赚钱，所以来这里上班。

你们可以想一下，如果在那个场景下，我跟他说的是另外一套说法，比如我告诉他我是在清华读书的，你觉得那个经理还会招聘我吗？他第一反应一定不是欣赏你，而是怀疑你。他会觉得你是不是来这里耍无赖的，是不是只是临时来混一下，是不是根本不可能长期留下来。从用人的角度看，他会觉得你和这个岗位是严重不匹配的。所以在那个场景下，说“我去了清华”，不是加分，而是直接把自己淘汰掉。

所以很多时候，找什么样的工作，关键并不是先对标自己是哪一所学校，而是要先对标这个岗位真正需要什么样的人，再回头看看自己是

哪一个学校，然后把自己能匹配上的优势发挥出来，而不是一上来就被学校这两个字框死。很多学生恰恰是反过来的，一直盯着“我是哪个学校的”，却从来不去想，这个岗位到底在筛什么人。

也正因为这个原因，我其实也建议过好几个港大的研究生，在应聘的时候认真考虑一件事，就是把“港大研究生”这几个字先删掉，用一个本科的身份去找工作。你们可能会觉得很奇怪，觉得研究生不是更高级吗？但现实是，在某些岗位上，你一旦被贴上“研究生”的标签，用人单位反而会默认你要求更高、不稳定性更强、待不住的概率更大，结果你的工资不但不会更高，反而可能更低。用本科身份去投，反而更容易被当成一个可以长期培养、性价比更高的人选，你拿到的工资，很有可能比你挂着研究生身份还要高。

所以就算你是普通学校的学生，你依然有你自己的优势。这个优势叫什么？普通学校的学生，往往更能吃苦，更踏实，也更愿意留下来。就算是普通的学校，你也完全可以把它的“普通”，转化成你自己的优点，这一点无可厚非，而且在很多真实场景下，是可以直接 KO 掉名校的一些优势的。

更重要的是，你要尽早去找工作，而不是一直等。你要在找工作的过程中，把你的优势一点一点地展示出来，把你能吃苦耐劳的那一面，把你愿意长期留下来的态度，把你做事踏实、不怕重复、不怕辛苦的那一面，实实在在地展示给经理看。只要你能把这些东西摆出来，我可以很负责任地说，没有公司会轻易拒绝你。

名校也好，专业也好，很多时候在招聘信息上看起来很重要，但你要明白，那往往只是因为招聘信息不知道还能写什么了，所以只能把这些条件放在前面。真正到了用人决策的时候，用人单位最看重的，还是这些最朴素、最现实的东西：你愿不愿意脚踏实地，愿不愿意勤奋刻苦地工作，愿不愿意在一个岗位上真正留下来。

我听过不少家长对自己孩子的打击，说大一大二肯定找不到工作，找得到的都是非常优秀的。这句话我是完全不认同的。为什么呢？你只要真的在大一大二就去应聘，去申请那些来学校做招聘、做招生的公司，你就会非常清楚地发现一件事：**大一大二的学生，本身就是很有优势的。**

第一，绝大部分大一大二的学生，其实都还不知道要开始找工作。当你在大一大二就已经开始想着去找工作的时候，你本身就已经脱颖而

出了，你去得早，就已经默认你是相对清醒、相对优秀的那一批人了。
第二，那一些后来找不到工作的，我可以**说 99.999999% 都是大四才开始去找的**，不可能是一大的时候就已经知道要找，然后一路找不到，最后再抱怨说没有工作，转头就去读研究生。

如果你是一大就开始去找工作的，你面对的竞争对手其实只有极少数大一的人，真的少到**99 点后面六个九都算少的了**。就算是在清华，大一就认真出来找工作的学生，也是不多的。你只要把他们 KO 掉就可以了，没有你想象中那么难。而且你大一去跟大三大四的学生竞争一个岗位，你输了也无所谓，没有人会看不起你，反而都会给你竖起大拇指。

所以很多时候，不是找不到工作，而是找工作找得太晚了，或者干脆一直躲在学校里面。

小时候我们被生活保护得太多了。你大一的时候走出去看一看，或者高三的时候走出去看一看，其实都无所谓。那个时候是最好的地理位置，不用怕失败，就算你失败了，别人也还是会对你竖起大拇指的。

所以找工作一定要尽早，不要把找不到工作归结于什么社会环境不好。任何时候社会环境都不好的，只是你开始得太晚了，然后又拿考研

究生来自我麻醉，这其实是对自己机会的一种浪费。

关于就业和创业这件事情。

回答一个提问，他跟我说，网上的数据说到 2025 年，有 1222 万毕业生，就业压力太大了，那要不要考虑去创业？当然，现在还有很多制造压力和焦虑的新闻，比如说清华北大毕业的去送外卖等等之类的，还有本科生的情况。我今天跟你们分享两个故事，一个是求职的，一个是创业的。

第一个故事，其实跟求职有关。我是做教育行业的，我对身边所有的教育公司都非常了解。我可以很自信地说，在所有的教育公司里面，没有一家公司请得起清华本科毕业生，至少到目前为止，我还没有遇到过。除了我以前那家公司的总经理，也就是我本人，是清华本科毕业的。但我收费不便宜，不是几百万一年可以请得起的。

再说那些说“上大学没有用，根本就找不到工作”的人，这样说话的人，一般都是中小企业主。你可以去问一下他们，你们公司多少人？你们公司有没有大学生？一般说这种话的人，他们连大学生都请不起，是请不起。我再说一遍，他们是请不起大学本科生的，所有才说大学生

没有用。

这么说吧，我作为一个教育公司的总经理，当年也是 985 的学生，我手上是没有五六万块钱月薪的预算的话，我想都不敢想，我可以请得起一个 985 的学生，至少目前为止没有，更不用说请得起清华北大的本科生。五六万我绝对请不起。就算我请的那一刻，他答应了、签了合同，我也可以保证，三个月之后他就跑了。**你们听懂我这句话的意思了吗？**

不信你们可以去问一下所有的留学机构、升学服务机构，基本上是没有 985 本科生的，研究生不算。我再说一遍，我看不起研究生，这句话得罪了很多人，但我就是这么说的。研究生是请得起的，港大的研究生随随便便太多、太好招聘了，然后哈佛的研究生也很多。你去看那些教育服务类的公司，只要是港大的、哈佛的、哥伦比亚的，或者你看抖音上那些介绍自己是哈佛的，后面都会加两个字（硕士），或者三个字（研究生）。说完这一段，我只想告诉你们一句话：**不要妄自菲薄，本科是很值钱的，不要信那些屁话。**

创业这件事情，我跟你们分享一个故事，是关于创业的。你们知道，我认识很多很有钱的人，我也经常跟他们交流，怎么去教育他们的第二

代。你们想一想，那些真正有钱的人，比如说身家在 10 亿以上的，他们最希望自己的儿子创业是做什么，你们猜一下？想一想，我给你们 10 秒钟，你们想一想。有了 **10 亿身价** 的人，最不希望的是自己的孩子创业，大部分的都是希望他们可以做专业人士，轻松稳定的工作然后培养好下一代。如果万一他们的孩子说想创业，父母是不会去得罪自己儿子的。那你想创业就创呗，他们会引导他去创，那创什么业呢？

我告诉你，答案是什么？是**开餐饮店**。知道为什么吗？第一点，任何创业，**100% 是 100% 输定了的**。第二点，那为什么要开餐饮呢？因为餐饮这个东西，输的时间可以久一点。比如说你拿 300 万出来，自己开一个餐饮店，一般来说你会非常辛苦地工作。你又要身兼厨师，又要做管理，又要做设计，又要做收银，这本身就是一个很好的锻炼过程。而且那 300 万，你正常情况下，是可以玩个三四五年的，至少不会一下子就倒闭。你还能再熬一熬，熬个几年，至少熬五年，就当作是 **300 万买一个“晚五年”倒闭**。

性价比高的，你们可以留意一下，不管是香港也好，深圳也好，北京也好。我很多朋友是第二代，他们想创业的时候，基本都是这么给他

们安排的。或者有一种情况，老婆没事干了，一个漂亮的女人，又不想她整天在家里烦着你，那怎么办？开餐馆、开咖啡店、开面包店。为什么我说输定了？不是为了赢，只求可以**输久一点**。这就是我对创业的一个分享，希望可以对你带来一点思考。

第四十七章

给一位高三侄女的信

好久不见了，莹莹。前段时间同表姐聊起你高三生活，得知你有了自己的思考与规划，我很高兴，这封信，希望可以与你分享我的想法，我这封信不是鸡汤，我是希望你可以从多一个角度，去思考你的学业规划。听说你的职业规划是，先本科考上武汉大学，之后再通过四年的努力，去考清华读硕士。你有这样的想法很好，说明你已经经过了思考，并且有了自己初步的学业 / 职业规划。这是很重要的第一步。我给你的这封信，正是因为你有了第一步的规划，我想和你从第二个角度去思考。再次补充一点，这不是鸡汤，有点现实，如果没有面对现实的心理准备，可以直接忽略不用往下看。

1. 只有找不到工作的，才会读研究生。最好的公司（毕业首年年薪五十万以上）是只招大一大二的学生（高盛、摩根斯坦利等）；次一级的公司（毕业首年年薪 20 万以上）只会招大二、大三的学生（麦肯锡、波士顿咨询等）；如果你有机会与硕士聊天，你可以试试问他们，你大三的时候，有找过工作吗？不找工作的人，往往都会一个很漂亮的借口，我喜欢读书，所以考研…

2. 本科找工作太难了，公司不接受。大学四年的时间都学不会的，难道研究生再读三年就够？在找工作之前，是否改过简历，如果自己的简历修改还不到 100 次，真的不要说自己写过简历，连简历都不准备，找不到工作也是必然的，就算读研究生，也一样没有准备好。

3. 我就喜欢科研，那又怎么了？我遇到过一个学生，很肯定的和我说，她就喜欢做科研，为科学做贡献。我问了几个问题，你也有时间也可以问问自己 a. 你是否有用过自己学校的学术论文数据库？ b. 你有读过多少篇论文，是否真的喜欢读论文？读过多少篇论文？ c. 助教、助理教授、教授的工资是多少？ d. 助教晋升到助理教授需要多长时间，什么条件，需要多久？比例是多少？ 4. 老师说学历很

重要，现在中学老师都要求博士毕业你应该反过来想，博士毕业只能去做中学老师。

5. 读研无用，赚钱才是王道？一份好的工作，对员工的最基本的尊重，应该是工资。工资以外的荣誉、表扬，尤其是加上“伟大”、“奉献”之类的形容词，最后的目的一般都是为了降低工资。诺奖得主卡皮察说过，人生最重要的东西，是在幼儿园学到的！有些学校会说：幼儿园的老师是辛勤的伟大的园丁。有些学校会做：幼儿园老师工资是大学教授的两倍。（这是北欧教育先进的地方）赚钱不是王道，但是我希望可以通过工资来体验自己的价值。

6. 上大学为了结识优秀的有钱人。优秀的同学定义很广，我们没有办法用短的篇幅或者数字去量化，所以我这里简称为有钱人。大学四年是人生最美丽、最开心的时间，学习知识以外，最有意义的是认识更优秀的人。或者让更优秀的人赏识。很多青年创业，又或者富二代，虽然富有，但是认识的人脉不多，所以在挑选班底时，多半会选择自己的同学，这些同学的性格和能力，是自己所熟悉的。据说李泽楷创业初期的班底，多半是来自他读书的史丹福大学，BillGates&PaulAllen, 杨志远

和 DavidFilo 等等，这也是人所共知的事情了。另外，我每年接触几千个学生，我的客观统计，越是有钱的学生，往往越是勤奋刻苦，也更能面对谩骂和挫折，我那些高盛工作的朋友，和下属说话不管男女，都是满嘴脏话，以下是真实对话内容。上司：“你没读过书吗？哪个学校毕业的？”员工：“哈佛”“XXXXXXXXX(省略 20 字脏话)，我是问你读哪个小学，智商低到这 X 样”“3 点前”，面带笑容。是面带笑容。公司给过百万的年薪招募最优秀的本科生，要的就是可以用粗言秽语（没有比这个更高效率表达不满）让你做得更快更好，而不是花更多的时间指导同时还要花时间顾及他脆弱的心灵。

7. 我知道进入社会不容易，所以想继续读书。白雪公主是一个很美的童话故事，但是对于中学生来说，应该很清楚，她是为了钱而爱上了一个恋尸癖，同时放弃了 7 个对她很好的男人。但是如果了解到她的缺点，还是爱她，这不才是真爱吗？至少比逃避现实而爱她，真实可贵吧。当我们在上大学去期间，可以通过实习或者交流，可以理解社会的各个方面，再去决定自己是否选择那条职业道路，会不会比一直活在自己的幻想职业里要好？当你了解助教可能苦苦工作八年还是因为教授发表不

了论文而一直无法升职，当你了解原来最蛊惑的行业可能是律师和会计师，最冷漠的可能是医生，了解各个行业的薪酬及晋升途径、优点和缺点，再去决定自己的职业规划，会不会更安全？

8. 给你职业或者考研建议的人，你第一句应该问什么？你的工资。

举例：举例：“现在就业很难，中学老师都需要博士毕业”我的逻辑顺序：

1. 先问，说这句话的人，他现在的工资多少，工资代表了他的见识、能力，他的建议，是否值得你去聆听；2. 中学老师的工资是多少？（一般来说，工资低的工作特别不介意招收博士）3. 优秀的本科生，是否可以找到比老师工资高的工作？

9. 名校的有效使用期是多久？答案是有且只有三年。不要相信名校的光环会跟你一辈子的说法，那是骗人的。如果一个毕业了三年的人，自我介绍还说自己是在北大毕业的，只能说他那三年过着白痴般的生活，最高的成就还是停留在大学里面，还要靠几年前的老本，明眼人一看就懂。今天和你分享的，是我这些年经常被学生问到的问题，我说的不一定对，正如去澳门赌钱，不一定输钱。希望我的建议可以给你提供另外一个思考角度去考虑你的学业规划。

最后，高三是最让人难忘和回忆的一年，生活很现实，但往往因为现实而无比精彩。我很羡慕你在这个年纪，可以奋斗一搏。

你的笔记

A large dashed rectangular box intended for writing notes.

作者简介

清华鲁蛇

清华大学本科毕业，长期生活、工作于内地与香港之间。

作者并非教育学者，也不提供标准化的“成功模板”。其写作建立在真实的个人经历与长期观察之上：从普通家庭出身，通过考试进入清华，在校期间即开始接触职场与社会体系，毕业后在金融、商业与教育相关领域持续工作，对升学选择、学历回报、职业路径、家庭教育与社会筛选机制有着一线、非包装化的理解。

作者以极为直接、甚至尖锐的方式，讨论了清华的真实价值、名校的筛选逻辑、虎妈现象、应试教育、刷题机制、大学与职场的断层，以及普通家庭在现实规则下成功概率最高的选择。

与主流叙事不同，作者拒绝粉饰“多元发展”“快乐教育”“学历神话”等流行话语，更关注时间成本、成功概率、系统红利与下一代验证。其观点常引发争议，因贴近现实，可以视为“不舒服但有用”的参考。

PERSONAL QUESTIONS &
ANSWERS
PQA.COM



鲁蛇问答