

硅谷创投课

互联网时代淘金指南

[美] 加里·维纳查克 (Gary Vaynerchuk) 著 林怡 译


#ASKGARYVEE



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

硅谷创投课

互联网时代淘金指南

[美] 加里·维纳查克 (Gary Vaynerchuk) 著 林怡 译



图书在版编目 (CIP) 数据

硅谷创投课: 互联网时代淘金指南 / (美) 加里·维纳查克 (Gary Vaynerchuk) 著; 林怡译. — 北京: 北京联合出版公司, 2017.5

ISBN 978-7-5596-0381-4

I. ①硅… II. ①加… ②林… III. ①互联网络-应用-创业投资-指南 IV. ①F830.59-39
中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第093253号

著作权合同登记号 图字: 01-2017-1752

#ASKGARYVEE, Copyright© 2016 by Gary Vaynerchuk.
Published by arrangement with HarperCollins Publishers
The original text has been abridged for this Chinese edition

硅谷创投课: 互联网时代淘金指南

作 者: (美) 加里·维纳查克 (Gary Vaynerchuk)

林 怡 译

总 发 行: 北京时代华语国际传媒股份有限公司

责任编辑: 杨 青 徐秀琴

责任校对: 赵 蕾

封面设计: 红杉林文化

版式设计: 姜 楠

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京中科印刷有限公司 新华书店经销

字数180千字 690毫米×980毫米 1/16 15印张

2017年6月第1版 2017年6月第1次印刷

ISBN: 978-7-5596-0381-4

定价: 52.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-83670231

致 谢

如果没有家人的支持，我不可能有今天的成就。我的心属于我的妻子丽琦和两个孩子——米沙和桑德。我也要一如既往地与其他亲人表示深深的感谢：我的父母——塔玛拉和萨沙；我的姐姐丽兹和她的好丈夫詹斯汀，以及他们的孩子——汉娜和马克斯；我的弟弟AJ和弟妹阿莉；我的祖父埃斯特，我了不起的大舅子亚历山大，还有他太太桑迪，他们的孩子扎克和迪兰；以及我的岳父母——安妮·克莱恩和彼得·克莱恩。

同样深深地感谢我的团队，它的名字叫“兴奋剂之家”，其中包括：史蒂夫·安文、扎克·莫伊、戴维·洛克、英蒂亚·奇尔斯、埃里克森·德·西蒙、安迪·克莱纳、安德鲁·克里夫、斯坦普·劳伦斯、布里泰·霍夫曼、西达斯·阿斯特和丽贝卡·怀特。

我还要感谢哈普出版社的合作伙伴们，尤其是霍里斯·海姆博奇，他说这是我写过的最棒的一本书。感谢你们的长期支持，让我能够做到我应该做的事。

最后，再次感谢这本书的记录者：斯蒂芬妮·兰德，她是除了我的父兄之外，我最亲密的生意伙伴。我简直不相信这是我的第四本书了呢！

介绍

2006年2月21日，世界上第一个葡萄酒视频播客在YouTube频道开通的时候，既没有粉丝，也没有宣传造势。视频开始的时候，一个穿着蓝色上衣的家伙——这上衣也可能是黑色的，灯光不好，叫人分不清，坐在一面空荡荡的米色墙壁前。他面前有一张桌子，上面放着三瓶葡萄酒和一个深色的小桶，看起来像是养盆栽用的。在昏暗的荧光灯下，他的皮肤是蜡黄色的，几乎看不清面容。但是他满面灿烂的笑容。他直视着口袋摄像机的镜头，对着并不存在的观众开口了，声音低沉而严肃，但颇为友善：“大家好，欢迎收看‘葡萄酒图书馆电视’的第一集，我是加里·维纳查克。”那回声是如此明显，仿佛他是在一个洞穴里拍摄视频似的。

随着时间推移，这个节目变得活泼而有趣。主持人开始让自己的强烈个性绽放光彩。他穿着纽约喷射机队的上衣，把葡萄酒和幸运符搭配起来，还用精彩而通俗的语言描述酒香的特征。他说有些酒香像葡萄味的傻瓜糖，有些像死鹿和樱桃混合的气味。

在第一集后，这个节目又播放了999集。在2011年3月14日，他宣布节目结束。

不过，还不算真正结束呢。就在同一天，他开始了“葡萄日报”，那可谓是移动时代的“葡萄酒图书馆电视”2.0版本。这个节目播放了89集以后，他觉得在这方面真的功德圆满了。他热爱葡萄酒，不过他首先是个企业家，有许多事等着他去做呢。

毫无疑问，这个故事中的人物就是我。那时候，我真的认为每日视频播客永远结束了。我还可以偶尔接受采访，或者制作短期视频（看过我的《周一早晨的动力》吗？），但大型节目就不必了。只有一个问题我没有考虑到：你们，维纳团的成员们。我想念你们！我想念每天和你们聊天的日子。我是说，如果我愿意，我当然可以随时在推特、Instagram或脸书上和你们聊，但

是视频能激发不一样的能量，产生其他平台无法复制的愿望和活力。我曾经有这样的感觉，在每一次四十五分钟的谈话视频中，我最喜欢的部分就是最后十五分钟的问答环节。那时，我就应该想到，我的世界里缺少了一些东西。说实话，有一次我还认真地考虑过，以后就把整个视频都做成问答模式。

同时，我收到的邮件源源不绝。虽然我出版了三本书，发布了几百个视频，人们对于“如何成功应用社交媒体”还是有话要问，关于新的平台、过时的类似机构，问怎样创立自己的品牌，问怎样用本地的方式进行营销，甚至问我怎么工作的。我有许多内容要分享，好帮助他们，但是我在维纳媒体公司和其他方面事务缠身，于是便爱莫能助了。

后来 DRock 给我写了邮件。DRock 就是戴维·洛克，他想拍一部关于我的短片。关于他怎样打动我的过程，稍后在这本书中会提到。这个过程很精彩，这是一个让自己的专业水平提高一个层次的经典案例。他跟了我一天，拍了一部了不起的短片，其中浓缩了我所有的商业理念和企业精神。它的名字叫“云和尘”。我很喜欢和戴维·洛克合作，于是我雇用了他，全职为我制作视频。

那时我看了看身边的情况，发现把他招揽进来之后，恰好形成了一个完美的制作团队——戴维负责视频，史蒂夫·安文负责原稿（这个工作后来由英蒂亚·奇尔斯分担了），扎克·莫伊负责设计。有一次我心血来潮，我把他们拉到一边，宣布我要制作一个视频，叫他们帮忙。

于是，在2014年7月31日，在一个拥有三万用户的YouTube频道，一个商务问答视频播客开通了，这是世界上最早的同类播客之一。视频开始的时候，一个穿着蓝条纹高尔夫上衣的人对着镜头微笑：“大家好，欢迎收看《听听加里怎么说》。”第1集播出的时候，几乎和当年的葡萄酒视频一样低调。但是到了第2集，灯光和音响效果达到了专业级别，主持人带来了满满的能量和直击眼球的内容。开始的时候，他面前有一张光亮的浅色木桌，他一边把一些乱七八糟的丑物件、纽约喷射机队的装备和20世纪80年代的玩具收藏品摆在上面，一边回答观众的问题。这些问题涉及媒体、营销、创立品牌等等。一直有观众问问题，他也一直回答问题，于是该频道的订阅量猛增，最后导致这个附属的播客订阅量也直线上升。

起初，我觉得这个播客隔三岔五发布一个视频就好。但是，这就像骑自行车——我拍完第1集之后，就想接着往下拍。我们也真的就这样做了。（戴

维、史蒂夫和扎克不知道他们摊上了怎样一件事。)当然,这是一个挑战。与2006年我创办“葡萄酒图书馆电视”的时候相比,世界更加机动、更加智能化了。即使和2011年“葡萄日报”收官的时候相比,吸引眼球的竞争也更激烈了。这意味着我必须做得更好。我觉得我确实做得更好,因为我利用了这五年的经验。我又多花了五年来观察技术的进步和倒退、体验各个平台、为客户提建议,以及和人们谈论他们的梦想和目标。

“听听加里怎么说”节目最吸引我的一个方面是:在这个平台,我谈论的不是自己关注的东西,而是你们关注的东西。你们,观众、企业家、经理,有梦想的人,是这个节目的灵感来源,正如葡萄酒是“葡萄酒图书馆电视”和“葡萄日报”的灵感来源一样。而且,就像我一直有新葡萄酒可以品尝一样,我每天都有关于商业的新内容可以讨论。这个话题是不断发展进步的。

这个节目让我喜欢的另一个特点是:在结尾部分,我有办法把自己讲话中最满意的部分加以拓展。你可能没见过我在舞台上的表演,我在视频中模仿年轻时候崇拜的喜剧演员,比如艾迪·墨菲、克里斯·洛克和理查德·普莱尔。我的语言是逗趣而煽情的。这些喜剧演员就算是悲伤的时候,也可能把人逗乐。他们也可能促使人们思考。我最喜欢问答环节,是因为那段时间人们会认识到,我不是一个有些鬼点子的、机灵的演讲者,而是一个办法层出不穷的、踏实的行家。有些人对我抱着怀疑态度,我见过他们的表情几乎瞬间从嘲讽变成了仰慕和尊敬,因为他们感觉到我无所不知——是无所不知呢!我不逃避问题,也不炒冷饭,而是尽全力给他们详细的、高明的答案,他们可以马上利用起来。

有了“听听加里怎么说”,我每天都可以这样帮助别人。我爱那些因为这个节目聚集在一起的人们。他们已经成为我生命中不可或缺的一部分,我因此感到欣喜。这个节目把范纳媒体公司的新的特色展现在世界面前,我因此感到高兴。我们的小小团队成就了现代营销的极致,我们的理念是诱导人们,然后让他们满意,我们是这个理念的终极实践者,这也让我感到欣慰。

人们问我的问题,大部分是关于如何创业、创立个人品牌、运用社交媒体和分析社交平台。还有一些问题是问如何管理、如何雇用和解雇员工、公众场合的演讲技巧、以及家庭和生意之间的取舍之道。此外,还有人问及纽约喷射机队、数字时代的育儿经、我对传统教育观念的看法和我犯过的最大错误。我按照自己的理解回答,而我的视野比几年前开阔了,这也让我的答

案更加到位。一直以来，我都知道如何平衡理念和实践，现在我有了运营两家公司的实际经验——其中还有一家是从零开始的，我就更了解什么是不切实际的观点，以及如何更好地创立一种公司文化、提升职业水平，或是如何在一个看起来每天都成倍增长的公司里应对客户。

大家对这些内容很感兴趣，尤其是出生于2000年以后的群体，这让我颇为惊异。我们和年轻观众的接触越来越多。在这个过程中，我进一步感觉到教育系统存在漏洞，其中对企业家精神和创新精神的培养是缺失的，在大学层面尤其严重。年轻人需要的不是理论，而是实践和策略性信息，以及能够马上运用的知识——即现实的建议，他们可以马上采纳，并从中感觉到商业和文化界的变化趋势。

有些人采纳了我在节目中的建议，效果不错，于是给我写信致意。我想这个节目最大的价值莫过于此。从另一方面说，这个节目流行之后，我便有机会认识到这么一些人，他们说自己了解奋斗、投入、商业拓展、诱导术、适时行动和如何分辨事务孰轻孰重，但实际却不是这样。有一次我坐车去费城，路上想看看收看节目最多的用户账号。我看了十五个用户的信息，其中有十四个从收看节目以来，在经商或交流方面没半点改进。那他们几乎每天都看节目，得到了什么？或许，只是一种鼓舞和动力，让他们不断尝试吧。或许，这种情况也意味着有些人没有发表评论或提问题，所以我不知道他们，这些潜水的人一言不发，真够让我懊恼的……或许，其中有人在读这本书吧……这些人看到我的想法、呐喊和建议，或许会帮助他看到通往成功的路径吧。在63集，网友@bluearcherpg问我，如果我在大学或高中开设一门课程，要怎么取名字。其实我现在就在授课呢。您不妨考虑参加“听听加里怎么说”，这是我的市场营销硕士课程。它和学校教学的区别在于，我不会要求你照本全收，我要你马上付诸实践。

那么，我为什么要在节目和播客都还流行的时候，动手写这本书呢？我们每集都涉及很多方面的内容，这些内容与日俱增，于是我便想到，如果把我們讨论的信息和观点都编汇到一个随手可得的集子里，大家便可以获得一幅完整的蓝图，知道我和其他成功企业家是如何把事业做得风生水起了。这件事让我振奋，也向大家提供了一些有价值的东西，所以写书是有意义的。此外，还有一些其他的原因：

1. 在写这本书之前，我们已经在YouTube上播放了157集。每集的时间

是12到25分钟,如果你从未看过这个节目的话,就要花几十个小时赶上进度。我认为你应该是忙碌的,如果你确实也这么忙的话,就会匀不出这些时间。如果你看过全部的视频,来一个简单的回顾也不错,除非你是少数熟知这些技巧的人之中的一个。现在,你手里就是这么一个方便阅读的汇编集,里面是几十个小时的信息量,但你可以在一次飞机航程中把它读完。

2. 这个世界变化快。在技术和媒体领域,有些东西过了半年就可能不管用了。通过写这本书,我可以更新我的答案。在很多情况下,虽然我仍然支持当时的答案,但节目播出之后,我对某些问题又思考得更加深入了。我借着写书的机会拓展对这些问题的想法,或者根据市场变化进行调整。

3. 我之前的几本书较少涉及实用的营销策略和战术,也较少叙述社交媒体的发展进步。而这本书囊括了社交媒体平台和技术的所有最新信息,还讲述了编写有吸引力的营销内容的技巧。但是,它也有更大的深度和广度,不仅阐述了我在家企业和营销者生涯中学习的知识,也揭示了我作为领导者、经理和家庭成员的感悟。我希望这本书能成为动力、灵感、策略和实用信息的完美融合体。

4. 这本书中还有一些最新问题和答案,它们都是从YouTube频道粉丝和内部员工那里获取的。所以你会看到一些熟悉的内容,也有很多新内容。我对有些问题进行了合并和改写,好让它们变得更有条理。另外有些问题比较简短和简单,还有些显得笨笨的,那是因为我也想在节目中找找乐子!不过,所有话题都不会过时。你会发现,即使是最具体的答案,结合到某一行业、服务和产品时,都可以用各种方式不时进行调整。你可能会想,这样不时调整有无问题呢?其实,别人问如何优化电梯行业联合会,问Instagram的未来价值,问迪斯尼投资数十亿美元的魔幻世界,和你能有什么关系呢?

5. 这本书的内容涉及现实生活的方方面面。观众曾经讨论迪斯尼的魔幻世界,因而引发了关于未来衣物技术的讨论,然后话题又转移到亚马逊的“投掷按钮”——只要简单地按下家居用品上的投掷按钮,就可以整理其中的消耗品。想象一下,你只要把洗涤剂一滴不剩地倒进洗衣机储液器,然后靠在洗衣机上,拍拍它的洗涤剂按钮。就这么一下,一个新容器已经准备就绪,可以自行工作了。一个普通人都不难以看出,这个发明会对这个星球上的各行各业产生怎样的影响。我还回答过像“如何为电梯行业注入活力”“音乐家们如何过得更好”“为什么Instagram的价值很快就会变得不可估量”诸如

此类的问题。如果你看过我的答案，你便会知道，这些信息对你而言，同样有着千丝万缕的联系。

我希望你读过这本书之后，会感觉获得了力量，对于当前商业环境，包括来龙去脉、是非黑白和灰色地带、智商和情商、无所不在的细节和大局——就是成功的企业家、管理者、CEO和经理人必备的素质，有一个更深入的理解。我曾在Instagram、脸书、品趣志、Snapchat、猫鼬、潜望镜、领英和一些其他社交平台上花了大把时间，因为人类的这项发明，我们的时代变得无比生动。2006年到2007年的那段时间里，脸书和推特开始吞并友人网和聚友网，从那以后，我就再没有分身不暇的感觉。如今高风险和高机遇并存。在未来三年内，愿意付出时间和努力的人们，会因为自己的奋斗而获得非同寻常的回报。许多人仅仅做到了进驻脸书和推特，却没有意识到世界上已经出现了其他的机会。如果你想，这种优势将会属于你。

现在，让我们开始这次阅读之旅吧。

▲ 第一课·做生意，什么是最重要的？	001
▲ 第二课·我年轻，但我想创业！	011
▲ 第三课·投资人都在想什么？	033
▲ 第四课·好领导是怎样炼成的？	043
▲ 第五课·“我的公司只有一个HR，那就是我”	059
▲ 第六章·网络营销的天时地利——内容与平台	087
▲ 第七课·营销组合拳——“引诱、引诱、出击！”	113
▲ 第八课·网络社交平台这么多，我应该选哪个？	127
▲ 第九课·找到你的用户，从来没有如此容易过！	151
▲ 第十课·名人营销，怎么做才值回票价？	157
▲ 第十一课·花圈店老板也能做广告！	167
▲ 第十二课·到底要不要读个MBA再创业？	173
▲ 第十三课·“我爷爷要炒我鱿鱼，怎么办？”	183
▲ 第十四课·“富爸爸”一定养出“熊孩子”吗？	191
▲ 第十五课·“我也想奋斗，可拖延症到底有没有得救？”	197
▲ 第十六课·感恩之心给我带来了一切	213
▲ 第十七课·认识你自己！这一章你每年都会想再看一遍！	217

第一课

做生意，什么是最重要的？

既要当一个优秀的建筑师，又要当一个出色的

泥瓦匠。

“云与尘”：优秀的建筑师和出色的泥瓦匠

我把所有的时间花在“云”和“尘”上面。

所谓的“云”，就是关于我自身的，以及我工作的内在哲理和信仰。

从我自身而言，我的观念真的很简单：家庭第一，其他真的都不重要。

从工作角度而言，我的观念也大致相同。我经常向维纳媒体公司的员工讲述这个道理——我们每天在生意上处理的事务，有 99% 都不是那么重要。新来的高管和员工第一次听说这个观点时，通常会以迷惑、好奇，甚至鄙视的眼神看我，因为，他们觉得要对一切小心在意，才能把工作做好。但这种想法是不对的。如果你规律性地遵循几个意义重大的核心商务理念，并把所有时间都花在上面，其他的事务就会自然而然地变得井井有条。我的“云”都是十分简单的，对于那些跟随我有一段时间的人而言，也算是耳熟能详的了。

为客户创造价值。

对于任何一种人际关系，都创造其中 51% 的价值，不管这种关系是与员工、客户还是陌生人的。

把自己的价值观当作终身追求的目标。

巧干永远代替不了苦干，它只是苦干的附属品。

人是最重要的商品。

耐心很重要。

赚钱的时候不要玩浪漫。

每天都试试超脱于生意之外的感觉。

这就是我的信条。

所以你看到了，这些“云”讲的不是大道理，而是大局观，是囊括一切的。它们陈述的不是目标。我们可以达成目标，也可以把它们搁置一旁，或者转移目标。我可以设立这样一个目标：我要买下纽约喷射机队。我会为之努力，但它不代表我工作的核心理念。

所谓的“尘”，就是围绕“云”的理念所进行的实干和操作。这便是辛苦的工作了。从我个人的角度而言，我的“尘”就是和我在意的人进行良好沟通、投身于事务之中，并坚持下去；把事情搞砸的时候道歉，并且确保

不能经常掉链子。说起来，就是要做一个好丈夫、好父亲、好儿子、好兄弟、好朋友。从工作的角度而言，就是了解我的员工，了解业务知识，比如 Instagram 讨论组的上限是十五人、某个信息图在“品趣志”内的索引是超标的，了解脸书广告和 Vine(微软公司开发基于地理位置的 SNS 系统，类似于推特服务)的投资回报率。此外，还要了解行业的变化和趋势，知道如何先人一步，乘势而动。

大部分人的表现中庸，所以他们通常只能在一定水准和平台上取得成功。有时候，他们在某个水准或平台上停滞不前，仅仅着眼于细节和工作关系，因而失去了看到“云”的智慧。有时候，他们又只懂得“云”那样高级的理念，却失去了工作的兴趣，或者忽视了做好工作所需的技能。脱离实践的理念是没有价值的。而脱离理念的实践是没有意义的。我们需要正确地分辨实践和理念孰轻孰重，分辨什么会让你进步，什么又会让你裹足不前。

在我职业生涯的早期，我从事葡萄酒行业，便在其中看到了这个规律的力量。我认识了许多优秀的酒业人士，他们品位独到，却因为分不清事务和理念孰轻孰重，因而发展前途不甚光明。我结识了一些国内顶尖的葡萄酒零售商，却发现他们实际上对葡萄酒所知有限，这让我颇为意外。诚然，要成为一个酒业巨头，首先要做一个成功商人，其次才要做一个葡萄酒行家，但第二点其实是十分重要的。我的家族葡萄酒企业名为“葡萄酒图书馆”，我参与其中之后，生意突飞猛进。我想，其原因就是认真做到了以上这两点。了解自己的生意，也熟知葡萄酒知识，这样的行家精神——热爱葡萄酒，尽可能地多品尝葡萄酒，关注产酒区和酿酒商的情况，为我的客户创造了大量价值，也为我带来了丰厚的回报。

在如今的商界，有一种类似的现象。我工作至今，曾经数百次和自称媒体专家的人坐下谈话，却发现他们对于媒体的知识乏善可陈，也几乎没有对未来发展的构想。因此，我对潜在客户说，他们将要合作的对象是国内一流社交机构的一流社交媒体行家。我这样说问心无愧。因为在维纳媒体公司，我们重视“云”，也重视“尘”，其他便不值一提了。

许多人的工作能力不过尔尔，却对于差强人意的业绩感到迷惑。每个人对于“云”和“尘”都有自己的定义，但如果要我提一条建议、从而改变你的职业轨迹的话，那就是在两方面都要有所努力。提升工作理念的高度，发掘工作技能的深度。既要当一个优秀的建筑师，又要当一个出色的泥瓦匠。

你要能够在高层面进行思考，同时又能够让双手沾满泥巴。

而表现中庸，就意味淹没在人群中。有一种开场白会让我感到别扭：“我们就照着手机图片软件中的资料来做吧。”你的意思是，仿照过去五年中大家通用的做法吗？这种方式就是完成任务，既没有影响力，也没有特色，安全的做法而已。

随便哪一天，我都要这样别扭四次以上。要结束这样别扭的状态，我一般会去看看人们真正在做事的地方。他们像在壕沟里一样，左右开弓地工作。他们不仅进行全面的思考，开展高级的品牌创意。同时，他们也处于一个基础的层面，就是从事具体事务。他们如痴如狂地投入工作，在行业平台上进行各种实验，尝试一些会让他们在生意中被嘲笑的做法。这样拼命的实践者真的不多，能够展望未来的人同样不多。我所谓的未来，指的是 2025 年和 2030 年。大家都在“中庸”的位置不上不下，用着新开发的手机软件，希望在短时间内取得最大成绩，却不想创造一些有长远价值的东西。

让我这么来解释吧：如果你记了一页又一页的笔记，却没有自己的见解，你就一无所获。如果你不能告诉我自己作品的创作思路，你就一无所获。另外，如果你只对未来三年进行思考，你同样是处于严重的弱势之中。中庸的人群就是这样做的。他们循规蹈矩地做所有的事。而“云”和“尘”改变了世界。

最好的手机应用软件、企业和产品都打破我们的生活常规，让我们用新的方式交流，也改变了我们的日常生活。人类因为这些优秀的产品而进步。

在你人生 99.9% 的光阴中，你就是被这些中庸的人包围着的。大部分事情都是平平常常的。我希望你能深入地思索“云”和“尘”的问题，指出如何改变原来的游戏规则。

马虎含混会腐蚀人，缺乏动力会腐蚀人，那些半好不坏的东西也会腐蚀人。中庸状态同样令人意气消沉。

分配给“云”和“尘”的时间各是多少？应该根据自己的个性来分配吗？或者根据精力来分配？这两者之间需要有一良好的平衡。过分倾向于其中哪一方面，都会引起问题。如果你对这两者三七开，无论两者孰轻孰重，我都不赞成了。这种比例应该是最后的底线。

此外，你也应该依据自己的个性来分配。如果你善于思考理念，你要确保把 30% 的时间花在培养工作技能上。如果你经常为了具体事务奔波忙碌，为此花掉了 70% 的时间，那也够酷的，但是至少要省出 30% 的时间，把你

自己放到壕沟里，好让你的思路在真实世界里得到实现。这会是一个此消彼长的过程。有时候，你需要从三七开变成七三开。这是因为，有时以前的方法虽然正确，后来却需要保证工作的方方面面，从策略到运营，都跟得上形势，而且向着正确的方向发展。实际上，刚才提出这个问题的时候，我正在考虑把分配给理念和实践的时间比例调整为 90/10，因为在过去九个月中，我把大部分时间都花在具体事务上，而在那段时间里，我又发现了一些机会，可以对公司进行重新规划。

关于如何分配“云”与“尘”的时间，并没有一个完美的方案，但是两者都必须是同时并存。你应该致力于策略和实践这两个方面，并进行全盘考虑。有许多人颇为傲慢，用一种商务精英的姿态考虑这个问题，却并未投身到实践中去。

我手下许多员工都知道，我想买下纽约喷射机队。我小时候这样想，是因为我是个孩子。三十年过去了，我仍然抱着这个梦想，并未感到厌倦，由此可以看出我多么长情。如果我拥有了纽约喷射机队，那就是我专注于“云”和“尘”的结果。我把自己的每一个决定——从成立维纳媒体公司，到写书、发表演讲、写播客、参加访谈秀，都看作一步棋，除非能让我更接近“买下纽约喷射机队”这个目标，否则我便不会走这一步。

蓝图虽然很伟大，但如果忽略了每一个阶段中的小事，有可能真正达到目标吗？我的答案是肯定的，因为你一旦拥有了一份蓝图，一颗北极星，一种真正高瞻远瞩的眼光，一些有趣的事情就会发生了：你不再重视那些日复一日发生的、沉闷而琐碎的事儿，因为你在玩一个大游戏了。所以，每个阶段遭遇的问题，只是成长的副产品，你会渐渐学会处理它们的。当你不再看重小事的时候，便可以拥有完整的、更多的精力，全力以赴地去争取。如果你心无旁骛地投身于长远目标，你在各个阶段中就会更有成效，能够更快达成目标。

许多人问我未来五年的规划。

我不知道。我不是一个做规划的人，也没有什么五年规划。

五年前，Instagram 和 Snapchat 都还没出现，GoPro 也没有，Netflix 也没有今天的规模。世界变化如此之快，不可能专业地预测未来。就个人而言，我的健康会改善，我会花更多时间陪伴家人。我会去玩乐乐棒球、跳芭蕾舞、看演出，让我的生活张弛有度。就工作而言，我会一如既往地做好自己的

事——聆听市场声音，适时调整方向，做好生意，用未来的视角进行营销，仿佛是在 2021 年、2022 年、2027 年，或者任何一个你可能读这本书的年头。

我是个“在中场休息时段调整策略的主教练”。如果在前半场结束时，对手和我的比分是 23 比 21，我会利用中场休息的十五分钟想出办法，为我方队伍扭转劣势。我会运用我的知识，估摸比赛态势，然后做出调整。用米西·艾略特的话说，我会戛然而止，迅速思考，并且扭转局势。这就是我能够最终以 35 比 24 的优势胜出的原因。这是我作为一个企业家的风格。我即兴发挥，脚踏实地地适应新的形势，同时又能时刻关注着我的“云”。

➡ 你今年学到的最有用的一课是什么？

在 2014 年，也有人问了我这个问题。那时我聘请了一位私人教练帮助我恢复健康，按照一份新食谱安排膳食，并且在他的指导下保养身体，当这个过程刚刚持续了二十六天，我就已经认识到，在健康方面，我对自己不够负责。因此，如果我想要改变的话，我需要找一个人督促我。这个办法奏效了。那时候，我连续去了二十六次健身房，吃了七十八顿健康膳食，一点折扣都没打。从那以后，我坚持这个习惯，也觉得挺有成就。我心存感激，因为在足够年轻的时候找到了这个办法，让我在未来几十年内都能够受益。

因此，那一年我学到的最有用的道理就是：把自己的健康放在首位是很明智的。我曾经嗜糖，精力因而下降。但是锻炼几个礼拜以后，我便焕然一新了。重视健康的态度改变了我的生活。我说过，我做的每一件事都像一步棋，让我不停地接近“买下纽约喷射机队”这个目标，还记得这句话吧？这个改变，不仅对我的健康有好处，对我的家庭有好处，还让我能够做创业、投资、更长久地做我喜欢的事。这就是“云”的思维，让我始终做到鱼与熊掌能够兼得。

我相信自己的目标。我听说，有些人因为一个项目没有按照他们预期的方向发展便丧失斗志，这让我挺无语的。我有清晰的专业视角，知道自己的目标，所以我愿意在过程中沉住气。而且我有信念，记得自己做这件事的初衷。除此以外，我只想做个好人，做正当生意，并为之奋斗。对于这些，我都成竹在胸。如果我没有达到目标，那就是因为我的决策有误。但是这种情况也不会让我丧气，因为我明白自己的目标。曾经有那么一两次，我投资失误，