

是谁出的题

年轻时，我们向上狂奔。然而总有一天，我们会撞到一堵墙，写着“我到底想要什么”



这么难，

到处都是

麦肯锡资深咨询师 | 沃顿商学院 MBA
公众号“奴隶社会”爆文作者 | 首部作品



正确答案

在人人想赢的
世界里
做好幸福人生的
选择题
邱天 著

是谁出的题
这么难，
到处都是
正确答案

邱天 著

图书在版编目 (CIP) 数据

是谁出的题这么难, 到处都是正确答案 / 邱天著

— 北京: 中信出版社, 2019.4

ISBN 978-7-5217-0092-3

I. ① ①是… II. ①邱… III. ①人生哲学—通俗读物

IV. ① B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 028395 号

是谁出的题这么难, 到处都是正确答案

著 者: 邱天

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 8.5 字 数: 130 千字

版 次: 2019 年 4 月第 1 版 印 次: 2019 年 4 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5217-0092-3

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

邱天让我知道，
文字不只是一撇一捺，
是后面的知道和做到，
是后面的真情和无情，
是看世界、看人心的那双眼睛，
是用智慧，在繁复中，看到的清明。
最终，
是那个灵魂，在泥泞和黑暗里，
向光生长的旅程。
我何其有幸，
在光的起点，和她一起，
看到那些无处安放的爱，和无所适从的自我，
看到那些面对不幸的泪水，和改变世界的征程。
最终，
看到一个敏感的小女孩的外表下，那些无畏和勇气。
希望你和我一样，
透过文字，
看到 Autumn 的这些一撇一捺，
搭起的那个“人”字。

——盖茨基金会中国首席代表 李一诺

接受生活的不完美，
接受自己的不确定，
接受当初的不聪明。
并因此，
我们能够修正未来的选择。

沉默寡言的 I，并非没有想法。
直言不讳的 T，并非冷酷无情。
热泪盈眶的 F，并非是想“作”。
重度拖延的 P，并非习性懒散。

在不影响工作的情况下，给予个性的空间。
我未必总能做到，但是如果试试去了解、去谅解，
会发现接受别人，会让对方舒服很多。

自序

我在业余时间写作公众号“清醒贪心记”，最有满足感的，并不是出过几篇10万+，而是不少读者称我的文章是“化解焦虑的神器”。

这正是我写作的初衷，尽我所能地将认知与方法讲得清晰易懂可操作。我也希望这本书能起到这个作用——在这个焦虑的世界中，让你离自在感、高效率、掌控力更接近一些。

两种经验

追求成效

我的简历中有些好看的标签，譬如名校，复旦大学（本科）、北京大学（硕士）、宾夕法尼亚大学沃顿商学院（MBA）；譬如名企，从麦肯锡到亚马逊，从创立4年就在纽约上市的创业公司首席营销官，到软银中国领投天使和A轮的公司创始合伙人……

我说这些标签，你读这些标签，似乎很功利，却只是因为这世界信息冗杂，需要一些简洁的方法帮助我们快速筛选。

那么，在世俗意义上，我见识过许多优秀的伙伴，我所领略与领悟的方法论，或许值得一听。

关于人生成效的管理，方法是存在的、可学的。在麦肯锡7年的训练中，在职场与生活的历练中，我意识到在幽深的丛林里，有一条

条隐约的路径。

让我讲给你听，因为我见过，我试过，我成功过。

面对焦虑

30岁那年，我离婚了。有两三年，我满脑子都是负面情绪，诸如：

- 自我怀疑：我的婚姻为什么会出问题？我怎么能做出这等蠢事？（即使我觉得是对方的过错，也是我自己选错了）。
- 患得患失：我选择离婚是对是错？我以后会不会后悔？我后悔了该怎么办？
- 在意别人的目光：天哪，我父母怎么受得了，他们会怎么想，别人会怎么想他们，别人会怎么想我？

多年以后，我意识到，这场“失败”对当时的我而言，是发生过的最好的事。

如果30岁前有人问我，幸福是什么、如何获得幸福，答案大概会是“努力努力努力，争取一直成功”。

可是，如果有人失败、失业、离婚、失去过，就一辈子告别幸福的可能了吗？

我渐渐明白，掌握幸福不是依靠永不失败地一直向前，而是依靠接受打击、接受失望、接受自己、接受不完美、接受不确定，接受这一切一切，而后依然一直向前。如此我们才将幸福感掌控在自己手里，而非指望天资、命运甚至努力带来的永恒顺境。

在后来的日子里，我变得勇敢，愿意试错，能够面对选择的结果了。

三个关键词

达利欧在《原则》中写道：“没有什么比‘明白现实世界如何运作’并且‘如何应对它’更重要的事。”那么，我这本书所分享的，就是我觉得“这世界是怎么回事”以及“如何应对它”，话题涉及职场成长、情感、孩子教育、人生选择等。

其中有三个反复演绎的主题。

选择

少年时的成长方向，是单线程的、追求向上的。简单而言，高考成功就是衡量指标。时至今日，只不过把目标从国内名校变成了全球名校。以常青藤学校为代表的全球名校更注重孩子的全面发展，所以大家又一起追求这种全面发展。

我们来到人生中场时却发现，人生的幸福与快乐，是多元丰富的，是没有正确答案的。告别统一的人生追求，告别与人比较的心态，发现自己的渴望，找到自己的节奏，学会做出自己的选择，是人生必修课。

试错

错，有代价，不好受。无论我们如何定义幸福与成功，我们都希望减少曲折。然而，我渐渐懂得，指望不遇到重大挫折，未免对世界的复杂与艰难缺乏敬畏。那么，如果我们注定会犯错、注定会遗憾，如何学会与之和解，如何勇敢试错，如何自省成长，是另一门必修课。

练习

我的信念是，人生有方法，人生无捷径。



柔性的能力，诸如“如何有效沟通”“如何简化问题”，可能不像数学公式般精准、清晰，却依然有可操作、可学习的技巧。有个编剧朋友告诉我，好莱坞编剧有个套路，称作“欢乐时光”——在悲剧中渲染一段淋漓尽致的欢乐，黑暗降临时你才能感到疼痛，正如《美丽人生》《泰坦尼克号》前半段的极致浪漫。

看起来无迹可寻的艺术创作如此，人生中诸如沟通、学习、成长这些微妙的话题亦是如此。

然而，任何技巧都不能直接化腐朽为神奇，所有的方法论，我期待你挑选几条去试试，然后内化成适合自己的、驾轻就熟的功力。

时至今日，人到中年、职场妈妈的我，依然身处焦虑易感人群中。而在这本书里，我希望分享关于职场、婚姻、养娃、自我管理的理念和方法。

我希望告诉你，在做出自己的选择时，我们就是在通向正确答案的路上。选择才有后果，有后果才有反馈，有反馈才有领悟，有领悟才有精进。

在这本书里，我写的每一个故事都是真实的，每一个道理我自己都相信。“真实”未见得就是“好”或者“有用”。我强调真实，因为技巧高超的作者可以鼓励人们努力，找到许多个靠汗水与坚毅取得成就的案例，同时又可以世故地说努力没用，找到许多个功夫负了有心人的故事。

那么，让我讲给你听，我所真正见过、练过、相信的故事。

2019年2月于北京

目 录

自 序 _ V

第一章 001

是谁出的题这么难

人生没有标准答案 _ 003

哪怕拿到一手烂牌 _ 011

人到中年何来勇气 _ 019

量力而行，是一生的功课 _ 027

在贪心的世界里保持清醒 _ 035

第二章 043

找到热爱，投入进去

建设自己的优势 _ 045

态度决定能力的故事 _ 053

不做系统里冰冷的表单 _ 061

方法与效率，并非世间唯一的修行 _ 067

靠谱，就是值得彼此托付 _ 073

找工作，豁出去的人怎么做 _ 079

第一份实习，要啥自行车 _ 087

创业圈与“不睡觉” _ 099



是谁出的题这么难，
到处都是正确答案

第三章 109

我在麦肯锡学到的智慧

- 我的前半生，是个做咨询的 _ 111
- 案例面试：工作中的解题思维 _ 119
- 给新人的 4 条职场建议 _ 129
- 怼老板前的 5 个思考 _ 137
- 高效始于想清楚、说清楚、问清楚 _ 145
- 麦肯锡思维：大卸八块，化繁为简 _ 151
- 追问一句 “so what” _ 159
- MBTI 测试如何能帮到我们 _ 169

第四章 175

那个对的人，是个成年人

- 没有房子的男生，嫁不嫁 _ 177
- 婚姻里可以有公主梦吗 _ 183
- 离婚教我的那些事儿 _ 189
- 负能量关系 _ 201
- 婚姻中，为何甜言蜜语如此重要 _ 209

第五章
215

职场妈妈的怕和爱

善良是一种选择 _ 217

我被职场妈妈养大，我也是个职场妈妈 _ 225

女性如何兼顾职场和家庭，我已经放弃

寻找答案了 _ 233

悲观中保持乐观，也是一种达观 _ 245

如果生命还有 30 天，我给女儿的遗言 _ 253

人生没有标准答案

18岁那年，我懵懵懂懂地选择了经济学专业，一学七载，直到北大硕士毕业。我曾经以为“经济学”是研究金钱的学科，后来才发现它其实是一门关于“规则与人性”的科学。金钱，只是游戏的一种分数，比起“美貌”“快乐”“成功”之类，货币更容易被度量而已。

在经济学中，人所追求的被定义为“效用”，可能指金钱，也可能指快乐、梦想、成就感等。而经济学科，就是研究在资源相对稀缺的情况下，个人、企业、国家等各类主体如何追求效用最大化的过程。

随后十多年里，当我开始面对更多重大选择、思考人生意义时，也许因为早年的经济学训练，我很快地意识到，人生是一道资源配置的选择题——当拥有禀赋（资源、天分、财富、时间、品格、意志等）时，我们如何追求自己的效用最大化。

这一道道选择题就构成了我们的人生。

01 _

经济学中有一个非常经典的场景，用来解释经济学研究什么问题：假设鲁滨孙漂流到孤岛，他手上有粮食，他的问题是，粮食并不是无穷无尽的，他只有那么多。他该怎么办？就像我们只有那么多时间，生命只有这样的长度，我们该怎么度过这些光阴。

资源是稀缺的，更复杂的是，资源并不是只有一个用途。如果这些粮食只有一个用途，就是被吃掉，那么要解决的只是一个技术问题，即如何让同样的粮食生产出更多粮食。如果我们的时间只有一个用途，例如扫地，那么人生就会成为一个效率问题，即如何尽快清扫干净更大面积的地。然而鲁滨孙可以选择把一部分粮食吃掉，一部分种植下去，换成明年更多的粮食；他也可以选择一部分用来喂鸡，这样有鸡蛋和鸡肉吃；等等。就像我们的人生，时光可以用来读书、工作、照顾家庭、娱乐休闲；我们可以选择不同的专业、不同的工种，与不同的人恋爱；我们可以在不同活动上选择分配不同比例的时间与精力，也可以选择在生命的某个时间点做或者不做些什么。

因为变量复杂，因为不确定性，因为我们的感受会改变，因为信息不对称，这些决策沿途还会一直改变。所以你看，人生是一道道选择题。在我们有限的“所有”中，在大量的不确定性中，去追求效用最大化的自我。

02_

36岁时，我从麦肯锡咨询师转行做起了互联网行业的营销和运营。这个角色主要任务可以概括为：“让产品长大”，让更多人喜欢、使用，并为之付出。

我开始学习这个领域究竟要怎样达成目标，我很快发现，它包括一系列工具与方式。作为互联网用户，我们对这些做法并不陌生：可能是投放一个广告，让我们看到、喜欢、点击；可能是发送一个红包，让我们觉得心动，并愿意为之尝试新品；可能是一个等级，像航空与酒店的金卡，让我们愿意忠诚地使用，积攒更多里程，换取免费的行程和贵宾特权；也可能是一场大促打折，像“双十一”般轰轰烈烈，吸引我们围观并参与一场盛世狂欢，然后“剁手”。

每种手段与方法都可以精益求精、持续优化。例如，广告怎么更有效、会员等级设计如何更科学合理，其中都有无数的技术与经验需要学习与摸索。但是，一个首席营销官最具挑战性的任务，并不是怎么把每一个具体的手段做到极致，而是“我在何时应该投入多少资源来做何事”。当我就这么多预算、时间、人力时，我应该发红包还是打折？应该拼命烧钱做增长，还是稳扎稳打做赢利？应该注重新用户获取，还是提升老用户留存？

在营销层面，我们将这种资源分配称为策略；在公司发展层面，我们称为战略。而站在人生的舞台上，我们每个人都是自己生活战略的制定者与执行者，都是这幕演出的主角、导演与制片人，都是这个生命、事业与家庭的CEO（首席执行官），我们面对的正是这样一道道选择题。