

一红16年,干啥啥赚钱?|屠龙博士创业的秘密! – 图文解说

一张关键画面对应一段完整解说，按原视频时间推进。

文章摘要

本期围绕《一红16年,干啥啥赚钱?|屠龙博士创业的秘密!》展开，按时间顺序讨论一红16年：从“被偷数据”到创业方法论的开场、脑科学、DARPA 与 2016 年的一次现场判断、从大公司到“为什么不能是我”的创业起点、为什么先开书店：销售、对冲与“这本书对我有什么用”。以下内容保留完整问答、例子、数字、画面信息和限定条件，适合先读这段摘要建立框架，再结合每个关键帧逐段阅读。

01. 一红16年：从“被偷数据”到创业方法论的开场（00:00–02:12）



场景 1

本节主旨 一红16年：从“被偷数据”到创业方法论的开场

完整内容

杨莹（屠龙）：我先讲几个特别具体的故事。有人从我们公司偷用户信息，我们一开始完全不知道是谁泄露的，甚至怀疑淘宝、微博这些大平台。后来团队里一个小姑娘刷朋友圈，发现公司离职的财务突然换了一辆法拉利。我们顺着这条线查下去，才发现原来是她把信息拿出去卖了。还有一个人，离开金融行业以后突然买了法拉利。很多人会觉得，能赚大钱的人一定很有文化、很会思考，但现实里有一些“土豪”文化不高、想法很简单，却真的能赚钱。这个现象反而说明，创业和赚钱的门槛可能没有想象中高。

小公司一开始不要急着找竞争对手。你如果什么都照着别人抄，最后很可能变成一个四不像。**真正重要的是，你要在理论和实践之间来回切换：已经“杀红眼”、脸上有血有泥了，仍然记得自己读过的兵书，知道自己想守住什么。**我们的美妆业务从四千万、五千万做到六千万，后来有机会超过一亿，但董事会起初并不相信。创业过程中还会遇到很多看起来和产品无关的问题，比如女性如何找到高条件伴侣，这些故事最后都会变成对人性、流量和商业的观察。

孙煜征（课代表立正）：欢迎大家来到这一期。原本我想谈的是商业合作，但屠龙老师的经历实在太精彩了：**脑科学博士、做过 DARPA 相关项目、在好未来工作过，又开书店、做美妆，还经历过网红、供应链和创业现场里非常“江湖”的故事。**这一集我们先听她走过的路，再把这些故事拆成可以理解的创业方法。

画面说明

画面是固定机位的双人访谈开场，女性嘉宾在左侧近景讲述创业中用户信息泄露、法拉利和赚钱门槛等故事，男性主持人在右侧负责引入话题。**画面没有独立图表，关键视觉信息来自两位说话人的轮次和表情。**

02. 脑科学、DARPA 与 2016 年的一次现场判断 (02:12-12:51)



场景 2

本节主旨 脑科学、DARPA 与 2016 年的一次现场判断

完整内容

杨莹 (屠龙): 大家好, 我是杨莹, 网上很多朋友叫我屠龙。我 2002 年到 2006 年在清华学的是生物, 2006 年到 2012 年在匹兹堡大学做脑科学博士, 研究方向和认知康复、MRI、机器学习分类有关。我当时想做脑机接口, 所以会直接敲教授的门, 而不是等着有正式职位再去申请。后来我做了两个博士后, 参与过 DARPA 项目。最初项目是从运动信号解码开始, 后来逐步往语言和更高层概念的解码推进, 做到 2017 年左右。

2016 年特朗普第一次当选时, 我感觉世界可能会脱钩。很多朋友看 FiveThirtyEight 的模型, 但我更相信一手数据。我在宾夕法尼亚观察当地人, 开车走偏僻公路, 和大约 50 个人聊天; 我只遇到一个支持希拉里的, 其他人几乎都支持特朗普。乡下到处是特朗普的标语, 民主党地面组织的真实状态也

和媒体印象不一样。我的方法不是凭感觉，而是主动去问、去记录、去比较。塔勒布说过，历史不是爬行着变化，而是会跳跃。特朗普是结果，不是唯一原因。

这件事让我看到，中美正在变成相对独立的系统。美国的短期问题可能比中国复杂，但它的长期天花板也更高；中国的问题在短期内更具体、更容易直接参与。**所以我去调查周边高校，问中国教授、系主任和院长，发现真正能走到顶端的位置极少。**对我而言，继续留在学术圈的上升空间已经很清楚，我完全可以先回中国试一试，失败了再回美国。

我后来离开学术圈，不是因为研究做不出来。我前两个博士后的研究一度很差，后来 NIH R21 也拿到了，五次面试都可能拿到教职。**问题在于，学术界同时要求你有 Originality 和 Impact：既要研究从来没人碰过的东西，又要证明它非常重要。**这个要求有点像既要“处男”，又要“高富帅”。完全没有人碰过的东西可能很怪、很小；已经被证明很漂亮的东西又不能直接拿来用。商业里恰恰允许把不同领域已经验证过的轮子重新组合，做出有影响力的产品，这一点在学术圈很难被允许。

孙煜征（课代表立正）：你讲的不只是一次判断，而是一套从现场观察、采集数据，到判断系统变化的过程。这个过程也解释了，为什么你后来面对创业里的混乱时，仍然会保留研究者的视角。

画面说明

画面主要是女性嘉宾的近景和双人镜头，承载清华、匹兹堡、DARPA、宾州乡村观察与学术选择的连续回答。没有可读的 PPT 或图表，因此采用说话人帧，不把人物画面误写成数据证据。

03. 从大公司到“为什么不能是我”的创业起点 (12:57-15:04)



场景 3

本节主旨 从大公司到“为什么不能是我”的创业起点

完整内容

杨莹（屠龙）：我在好未来这样的大公司待了两三年，原本是想借平台认识更多人。大公司里有不少人被组织的思维方式限制住了，做事前先觉得自己不行，或者觉得只能按照原来的流程走。**与此同时，我也看到了很多“暴发户”式的创业者：文化程度不一定高，思路也不复杂，但确实赚到了很多钱。**

我不是单纯看不起这种人，反而觉得这说明一个国家还有社会流动性。英国的老钱往往依靠家庭和阶层，美国的财富故事则更强调勤奋和聪明。一个社会里如果能出现大量新富阶层，就说明钱和机会还在流动，大家还在竞争。**既然他们能通过简单但有效的方式赚到钱，我为什么不能做？**这个念头让我开始认真考虑创业。

2021 年“双减”之前，我已经在 2020 年年底感到政策会变化，所以提前准备。后来回头看，我既像一个预言家，也像一个行动家：不是预测完就等待，而是先把能做的业务和现金流搭起来。

画面说明

画面仍是固定机位双人对谈，女性嘉宾连续讲述大公司、社会流动和政策变化，男性主持人在转折处追问。画面价值在于保留语气和轮次，不存在需要裁剪出来的独立图表。

04. 为什么先开书店：销售、对冲与“这本书对我有什么用” (15:05-23:39)



场景 4

本节主旨 为什么先开书店：销售、对冲与“这本书对我有什么用”

完整内容

杨莹（屠龙）：我当时很简单地想，既然自己在互联网上是大大 V，就先开一个书店，给大家介绍每本书对我的影响。我开书店有三个原因。

第一，在做产品之前要先学会销售。很多创业者能做出一大堆产品，却卖不出去，所以第一步应该先当渠道。第二，培训班和书是一个对冲组合。我当时还有好未来的股票，如果国家把培训班限制得很死，书店生意可能变好；如果培训班放开，股票可能上涨。两个方向对冲，可以让现金流更稳定。第三，国内图书市场缺了一种解释：这本书到底对我有什么用。

电商评论通常只说书有没有磕碰、印刷质量怎么样，因为读者觉得书店只是渠道。豆瓣和微信读书会讲书里有什么内容，却很少告诉大众看完能怎么用。它就像一盘眼影：电商评论只说眼影完整送到了，豆瓣评论只说里面有哪几种颜色，但没有人告诉你应该怎么画、画在脸上是什么效果。**我就用卖美妆的方法卖书，讲《论中国》哪一段对应国内什么现象，讲 Bob Iger 的自传哪一段能解释迪士尼为什么这么做。**

书店第二年成为中信的第三大渠道商，前两名是京东和当当。**孙煜征（课代表立正）：但书的利润很薄，书店成功和你作为大 V 有多大关系？**

杨莹：大约有 **70% 的 correlation**，但有两个 caveat。第一，品类必须和用户羡慕你、相信你的地方匹配。我以前卖首饰，一件都卖不出去，因为粉丝不觉得我的首饰眼光比他们好；但他们愿意相信我读书的选择。第二，要看流量来源和毛利。微博当时是关注流，粉丝属于你，不需要持续买推荐流；图书本身只有几毛钱的利润，如果在抖音、小红书上花很多钱买流量，成本一定覆盖不了。

书虽然毛利低，但可以根据进店人群卖玩具，玩具毛利更高，整个书店毛利能到 **20% 左右**。线下书店也是类似结构：书约占 **20% 的毛利**，玩具约 **30%**，咖啡约 **50%**。没有咖啡，线下书店很容易亏损。至于平台把你不喜欢的人推到面前，微博甚至像一种“反推荐算法”：它知道争吵和情绪会带来流量，用户要学会不要被它牵着走。

画面说明

画面是女性嘉宾近景，讲述开书店的三个动机和书店经营结构；这一段的关键不是人物身份，而是“销售、对冲、内容使用价值”三条逻辑，画面说明因此保留固定机位与双人问答关系。

05. 大 V 的指数增长：7 年到 5 万，半年到 80 万（23:40–31:35）



场景 5

本节主旨 大 V 的指数增长：7 年到 5 万，半年到 80 万

完整内容

杨莹（屠龙）：我没有花一分钱给自己买流量，但在开书店之前已经接近两百万粉丝。第一是做得早，我 2010 年就开始写微博，离开实验室以后就一直写。第二是扛过了指数增长期。一个人刚开始积累粉丝时，曲线会长时间趴着，到了某个阈值以后才突然往上走。很多人把平台灌给自己的粉丝当成认可，但平台停止推荐以后，可能什么都没有。真正的粉丝是因为觉得你这个人好，主动关注你。

我从零粉丝到 5 万用了 7 年，从 5 万到 80 万只用了半年。5 万之后，增长的阈值突然被跨过去了；从 80 万到 160 万，也可能只再用半年。那 7 年我在美国做 researcher，没有急着变现，也没有投钱，所以想法没有受到金钱、商业和竞争对手的 bias。每天写、每天积累，反而保住了原创性。

小体量时频繁看竞品通常有害。你很少能发现一个和你同量级的对手差两个数量级，大多数时候你会觉得对方有些想法很厉害，于是误以为所有事情都有唯一正确答案。最后大家互相抄，产品都变成四不像。**其实你这条路可以对，他那条路也可以对，应该各自演进成不同的特色。**

我的博士后导师说，我最大的优点是 bold，缺点是有时不够谨慎；但他提醒我，不要为了平衡而把 bold 改掉。很多成功者不是追求平均，而是追求某个方向的极致。塔勒布说世界由 outlier 塑造，真正改变历史和产品的往往不是平均人。我的写法可能被说犀利、自恋、句子简单，但我不急着接受别人给我的标签，也不把自己归类成某一种博主。网红有周期，没有 Originality 的垂直博主可能红七年就衰减；我从 **2010 年**写到现在，接近 **16 年**，靠的就是不看竞对、不急着分类、坚持自己的 originality。

孙煜征：我也困扰过“到底要不要做垂类”。我讲哲学，也做 AI，但不觉得自己只是 AI 博主，因为 AI 对我来说是工具，不是终点。**现在每周发视频，可能只涨几十个粉，但如果还没有跨过自己的阈值，也不能因此否定这条路。**

画面说明

画面是女性嘉宾的长段回答，中间切到男性主持人的回应。选取的关键帧以人物为主，因为“**7 年**、5 万、半年、80 万”和原创性原则都来自口头叙述，没有出现可供截图替代的正式增长图表。

06. 指数增长不是魔法：现场经验如何跨过阈值（31:36–35:42）



场景 6

本节主旨 指数增长不是魔法：现场经验如何跨过阈值

完整内容

孙煜征（课代表立正）：为什么增长会突然出现阈值？创业者在结果出来以前，怎么知道自己正在做对的事？

杨莹（屠龙）：这不是一个单一因果的问题。脑子喜欢寻找一个原因，但现实更像把很多材料放在一起：积累、产品、渠道、时机、执行和用户反馈都达到某个组合，才会跨过阈值。历史、战争和创业都不是一个变量决定的。你只有下到现场，才会有身体上的感觉。

我常说“纸上谈兵”和真正打过仗不一样。你看过很多战争视频，和真的在仓库里抓小偷、在供应链里和人协调、在团队冲突中灭火，不是同一种经验。真正的理论加实践，是你已经一脸血一脸泥，仍然记得书里的模型、导师告诉你的原则，不会因为现场混乱就和大家一起变成土匪。

美妆业务也不是某一个瞬间突然成功。第一年大约四千万，第二年五千万，第三年六千万，后来才有机会冲过一亿。增长看起来像一个拐点，实际上是之前大量积累在某个时刻一起显现。**创业者要做的不是幻想一个神奇按钮，而是持续积累能让阈值被跨过的条件。**

画面说明

该场景的候选帧中出现了 Superlinear Academy 页面，和“学习、积累、跨越阈值”的话题相邻；主体仍是访谈中的说话人，截图不把网页当作增长数据证据，而只保留其作为现场视觉状态。

07. 在结果出现前判断方向：把每个指标当成实验（35:42-40:26）



场景 7

本节主旨 在结果出现前判断方向：把每个指标当成实验

完整内容

孙煜征：结果还没有出现时，怎么知道一件事值得继续？

杨莹：我会先看自己能不能从失败和错误里找到乐趣。价值观的边界也很重要：不能割用户韭菜，不能违法。只要没有越过这个边界，长期投入就算不确定，也值得继续。反过来，如果一个目标太容易实现，往往说明目标本身定得太低。过程一定会很乱，不能因为数据暂时不好就把整个方向判死刑。

每一个指标都是实验结果。比如一条视频只带来 70 个关注，不要只看“涨得少”，要继续问：关注从哪里来？用户为什么愿意转发？能不能请一个人做一个小动作，再观察分享意愿是否改变。电商里一个便宜品牌有 26 个购物车，最后只成交 4 单，也不能只说转化率差，要诊断剩下 22 个人：有人在

等促销，有人担心成分，有人并不急着买。

我认为 **80% 的工作是诊断。每天看数据，不是为了盯着竞品，而是要问用户为什么做、为什么不做。不断提出假设、做小实验、看反馈，再把下一次动作改得更准确。创业不是先拥有一个完美答案，而是把错误诊断得越来越快。**

画面说明

画面是两位主持人与嘉宾交替近景，视觉上没有复杂图示；“26 个购物车、4 个成交、70 个关注”是对话中的案例数字，放在文字中解释，不虚构成画面里的统计图。

08. 怎么组队：价值观、人才洼地与组织密度（40:26-47:59）



场景 8

本节主旨 怎么组队：价值观、人才洼地与组织密度

完整内容

孙煜征：创业者怎么找到真正能一起做事的人？

杨莹：团队首先依赖准确判断人，其次是共享价值观。工资要给够，但不一定要和大厂比。对我来说，学习预算、书、展览、长期能力这些无形资产，比马上换车、买包、买首饰更重要。如果一个人把外在标志看得最重，就不要强迫他相信无形资产；这不是谁对谁错，而是组织价值观是否匹配。

组织也要有正向竞争。比如两个高级管理者发生关系、甚至有了孩子，问题不在于对他们进行道德审判，而在于管理者没有及时处理组织边界，最后会影响团队竞争和资源分配。管理者要像园丁：该拔掉的杂草要处理，该浇水的地方要持续投入，不能只在出问题时临时救火。

创业可以去找“人才价值洼地”。高毛利行业，比如美妆、奢侈品，往往有一些传统从业者不具备数据、科研或现代组织能力。你可以从人才高地学习，再到人才低地做生意，把数据、科学和组织方法带进去，之后再把赚到的钱反馈给技术。**竞争的本质是组织生产力和人才密度，不一定要全面碾压，只要 70 分的团队比 60 分的团队更有效，就可能赢。**

孙煜征：这听起来很简单，但真正做到很难。**杨莹：正因为它是常识，才更需要长期执行。**

画面说明

画面以女性嘉宾回答和男性主持人追问为主，适合呈现组织、团队和价值观的连续语境。**没有单独的公司组织图，因此不添加虚构的层级关系或人物名单。**

09. 盗版书与“矛盾融合”：理解现实，不放弃判断（48:04–55:05）



场景 9

本节主旨 盗版书与“矛盾融合”：理解现实，不放弃判断

完整内容

杨莹（屠龙）：创业要接受专业上的挨打，也要接受供应链把现实摊开给你看。我以前非常讨厌盗版书，因为纸张、油墨、圆角和标准都可能有问题，尤其有些盗版被放到山区和小城市，监管很难跟上。

但我丈夫来自小地方，是县里最早读出来的人之一。他说，在一些农村和小城市，盗版书可能就是人们唯一能接触到的阅读资源。假货、仿品、甚至食品问题在当地都很复杂，对某些人来说“比没有强”。我后来意识到，这不是一个只问“我讨不讨厌盗版”的问题：我每本书只赚两三毛钱，真正要解决的是读者获得知识、供应链利益和知识产权之间的冲突。

中国女排和郎平的例子也说明，很多胜利是不同系统融合的结果。美国的技术和系统、中国过去的精神和本地文化，只有融合之后，才会形成新的战斗力。团队也一样：要招人、训练人、帮助人建立共同的做事方式。丈夫不参与股权和日常经营，避免变成家族店，但可以在价值观和道德判断上提供建议。

团队建设像种花园：该清理的要清理，该浇水的要浇水，该长大的要给空间。很多指令必须重复讲，像学校组织活动时反复确认穿哪套衣服、从哪个门进、几点集合。**重复不是低效，而是让组织把想法落实到动作。**

画面说明

画面是双人访谈的稳定室内镜头，女性嘉宾承担大段案例叙述。**画面没有盗版书或供应链现场素材，因此视觉说明明确标注为口述经验，而不是现场证据。**

10. 学习要学“动词”：从概念走进一脸血一脸泥的现场 (00:55:05–01:04:04)



场景 10

本节主旨 学习要学“动词”：从概念走进一脸血一脸泥的现场

完整内容

孙煜征（课代表立正）：大家学习时常常关注名词和概念，但真正的学习应该是动词。只停留在概念上，就是纸上谈兵和沙盘推演；真正去做，才会发现有很多体感无法完全用语言表达。

杨莹（屠龙）：你只有真的下场，才知道“网红乱象”是什么。比如十几岁的女孩长时间直播，被几个男人控制；品牌商想见她们，甚至被要求一起去蹦迪，里面可能有性贿赂和仙人跳的风险。我有一个美妆公司的销售管培生打电话问我，几个男人要带他去见这些女孩。我让他马上跑，不要等到被套进去才想办法脱身。

创业现场也会遇到仓库有人偷东西、网红偷用户信息、平台却不给你任何线索。我们曾经半夜几个人坐在一起“判案”，最后因为团队小姑娘在朋友圈看到离职财务突然换了辆法拉利，才顺藤摸瓜找到信息泄露的人。代工厂也是一样：你的订单量小，却要往前挤，要和工厂建立信任，让对方相信你以后会持续下单。公司内部争资源，可能半夜接到骂人的电话；甚至有人跑到直播间说要杀我。**只有在这些混乱里灭过火，才会知道战争是一脸血一脸泥，不是简单的沙盘。**

但我做研究的时间很长，仍然记得书里的模型和导师的原则。打得再乱，我也不能和所有人一起变成土匪。出版行业也有盗版、经销商被背刺、出版社先约定最低价后又突然降价的情况。比如一本成本**36 元**、约定卖**38 元**的书，出了两万本后，出版社可能再降价，原来一起做市场的人反而被打掉。

还有巨大的海鲜品牌为了上量，只留很低的毛利，想用规模把小商贩和供应链全部淹死。我反对的不是合理利润，而是把每个人的利润都吃没。消费者个体上用更少的钱买到东西，似乎赚到了；但如果整个循环里渔民、工厂和普通劳动者都挣不到钱，工资、住房、医疗和教育保障都会变差。普通农民多赚**500 元**，可能会把这**500 元**花掉；亿万富豪多赚**500 元**，却未必会增加消费。压榨供应链，最后会让经济失去正常循环。

孙煜征：**这也是本期访谈必须讲清楚的地方：便宜不等于整个系统更好，个体的节省可能建立在供应链和收入分配被压缩的基础上。**

画面说明

该段仍以固定机位人物近景为主，候选帧没有可靠的仓库、网红或供应链现场画面。文字完整保留这些口述案例，并把“36 到**38 元**、两万本、**500 元**”等数字作为对话证据，不把人物截图误当成现场画面。

11. 高价产品怎么成立：成本、预期与消费者剩余（01:04:05–01:15:55）



场景 11

本节主旨 高价产品怎么成立：成本、预期与消费者剩余

完整内容

孙煜征：美妆产品的制造成本可能不高，为什么能够卖出高价，并且留下合理毛利？

杨莹（屠龙）：要同时看三个东西：制造成本、零售价和消费者的心理预期。消费者预期和实际价格之间，是消费者剩余；制造成本和零售价之间，是供应链和企业的毛利。定价不是简单地把成本加一点，而是要把可创造的价值、消费者愿意支付的价格和供应链能持续运转的利润分配好。稻盛和夫讲经营，本质上也是在讲这件事。

如果消费者预期很低，他就会不停打折、比价、砍价，企业没有利润。品牌要让预期和价格之间形成足够的空间。奢侈品牌会用“百搭”、历史传承、明星、风格和身份等方式抬高预期。**美妆产品也可以用下一代合成生物学、和国际品牌的对比、老配方的局限来建立价格锚点。**

比如胶原蛋白分子和浓度，可以让消费者联想到注射类产品；器官保存液可能需要几百万元，这些都是事实锚点。产品可以卖到 **5000 元**，但锚点不能靠撒谎，应该把预算更多投入研发，而不是全部投入营销。真正的核心竞争力不是故意藏住一句话，好像别人听到就能立刻复制；就像博士把研究方法讲清楚，别人仍然需要五年训练才能做出来。

孙煜征：**所以不是“成本低所以暴利”，而是成本、价格和预期之间存在可解释的价值差。**

杨莹：原材料可能占 **15%**，竞品占 **10%**，这 **5%** 是为了更好的价值和渠道生存。诚实不等于零利润，而是让消费者觉得买到的东西值得，让供应链获得公平、可持续的利润。中国的竞争经常只问厂家赚不赚钱，却不问消费者买这个东西是否真的值得。你只应该买对你有价值的东西。就像我花 **5000 元** 买清华的 NLP 课程，最后只听了一节，但那一节对我有价值，我也愿意支持老师，不代表它必须退款。

如果竞品复制你，就继续创新，至少提前想五步。**没有人愿意复制、攻击你，可能说明你还没有真正形成竞争力；诺基亚和苹果的变化就是例子。**

画面说明

画面是两位人物围绕定价连续问答，未出现可独立读取的成本结构图。**视觉说明保留“固定机位访谈”这一事实，具体的三个锚点和数字由文字呈现。**

12. 不要害怕少数差评：让极端反馈形成传播（01:15:55–01:21:00）



场景 12

本节主旨 不要害怕少数差评：让极端反馈形成传播

完整内容

孙煜征：如果产品面向消费者，怎样判断大多数喜欢和少数讨厌之间的关系？

杨莹（屠龙）：不需要让 99% 的人都满意，中国市场足够大。理想状态可以是 70% 到 80% 的人高度认可，同时有 10% 到 30% 的人强烈讨厌。负面比例如果低于 30%，可能仍然是可控的；但那些强烈不满的人会主动传播，反而让更多人知道你。真正危险的是所有人都觉得“还行”，却没有人愿意讨论。

我举过一个类似 OK Cupid 的数据案例：研究者能看到用户之间的消息和关系，却不一定知道每个账号背后的真实身份。品牌也有类似问题，你看到的是评论和行为数据，但不应轻易把表面反馈等同于完整的人。**极端的 9 到 10 分和 1 到 2 分，往往比大量中间分更能吸引注意力；高收入或高意愿用户也可能被这种鲜明的反馈吸引过来。**

所以不要害怕 haters，要害怕没有 haters。有人说过：“我需要新的仇家，因为旧仇家开始喜欢我了。”当然，争议要放在合适的地方，我会把容易引发争论的话题留在社区，不一定全部放到公开频道。**关键是不要为了消灭所有负面声音，主动把产品磨成没有性格的中间值。**

画面说明

画面是女性嘉宾解释消费者反馈，主持人从价格和产品价值转向“喜欢与讨厌”的问题。没有出现评分看板或数据表，**70% 到 80%、10% 到 30%** 等比例是口述框架，不对应画面中的现成图表。

13. 女性创业者、融资偏见与让错过你的人产生 FOMO (01:21:00–01:24:45)



场景 13

本节主旨 女性创业者、融资偏见与让错过你的人产生 FOMO

完整内容

孙煜征：有些投资人当初没有投你，后来你还会给他们寄节日礼物和公司信息，这是什么考虑？

杨莹（屠龙）：女性创始人面对的融资偏见是系统性的。投资人会担心女性能不能扛压力、能不能长时间工作、能不能处理家庭和事业，但他们不会用同样的标准去审视每一个男性 CEO。现实里可能有一百个男性 CEO 才有一个女性 CEO，但这不代表女性能力天然差。我的公司已经能赚钱，也不一定能获得 VC 投资。

人不一定会被人说服，但会被事件教育。我会持续给没有投我的投资人寄礼物和财务进展，让他们看到企业后来走到了哪里。**这里不是为了报复，而是为了让决策者面对真实结果。**投资人往往比起害怕损失，更害怕错过一个已经成功的机会，也就是 FOMO。第一次错过可以说是判断失误，第二次还错过，就应该重新审视自己的判断方法。

这也是一种客户关系管理：不是每个人都要马上成交，但要保持有事实、有节奏的更新，让对方知道你在持续进步。**礼物、数据和后续结果放在一起，既表达尊重，也把“你曾经错过什么”清楚地摆出来。**

画面说明

画面是男性主持人提问、女性嘉宾回答的稳定双人访谈，没有投资人或礼物的现场素材。**文字通过问答完整交代融资偏见、FOMO 和后续沟通策略，避免把推断写成某位具体投资人的事实。**

14. 直接但不轻蔑：把“高情商”建立在理解现实之上（01:24:46–01:30:56）



场景 14

本节主旨 直接但不轻蔑：把“高情商”建立在理解现实之上

完整内容

孙煜征：你说话很直接，甚至会指出投资人错过了什么，但为什么没有变成冒犯？

杨莹（屠龙）：很多人把绕圈子叫作情商，但有时绕圈子其实是在轻视对方的理解能力。我可以直接说话，但必须尊重每个人。包括卖盗版书的人、专业做勒索的人，他们未必受过良好教育，也未必符合我的价值观，但不代表他们是笨蛋。有一个人把材料测量到 0.1 毫米，最后拿走了 1000 元；我能看见他的能力，即使我不认同他的做法。

大多数看起来粗糙、没文化的人并不愚蠢，他们能识别真诚和尊重。**你不需要把自己改造成一个胆小、圆滑或冲动的人，但需要提升自己的修养、更新自己的观念。**比如我给错过投资的投资人寄礼物、同步经营数据，可以直接表达遗憾，但不能只为了刺痛对方。

如果发现自己错了，要检查的是原来的思考，而不是只把行为改成沉默。盗版书的问题里，我要理解读者在山区和小城市的处境；网红故事里，我也要理解那些女孩可能每天直播 16 个小时，受男友、家人和 MCN 控制。**嘴上说“亲亲”却完全不理解对方的困难，不是真正的连接。**

所以发生冲突前，我会先问：对方的想法有没有现实原因？他承受了什么？理解背景以后再直接说话，对方才更可能听进去。**直率和尊重不是对立面，真正的直接，是把复杂现实想明白以后，不再用虚假的客套遮住结论。**

画面说明

画面以女性嘉宾的连续近景回答为主，男性主持人在节点处追问。**人物镜头承担的是语气、停顿和对话关系，盗版、网红和投资人案例均来自口述，未额外添加不存在的现场图。**

15. 走出回音室：从不喜欢的人身上获得边界外的认知 (01:30:58–01:35:14)



场景 15

本节主旨 走出回音室：从不喜欢的人身上获得边界外的认知

完整内容

孙煜征（课代表立正）：你真正好奇的不只是事实，还包括和自己不同的人。很多行动最后积累成了对人的体感、对现实的理解和自己的修养。

杨莹（屠龙）：如果一个人不喜欢我，却能让我听到一句有用的真话，我可能比听一千本和自己观点一致的书收获更多。比如做产品包装，两个设计师各自都能卖到三百万元，其中一个设计我个人不喜欢，但它跨过了我的审美圈层，反而说明它有更大的商业价值。我自己也可能是 **80% 的人喜欢、20% 的人讨厌** 的类型，不需要因为少数讨厌就把自己磨平。

真正的破圈不是去找更多支持你的人，而是主动接触农村和工业一线的人、直播的年轻女孩、供应链里的工人，以及与你不同的人。如果一个你不喜欢的人说出一句能扩大边界的话，那句话可能比熟悉圈子里一千句正确但重复的话更有用。**产品、团队和人生都需要这种边界外的信息。**

孙煜征：**这也解释了为什么社区容易吸引观点相近的人，而我还需要继续主动寻找“认知上的出圈”。**
谢谢你接受这次访谈。

片尾回到课程和社区的介绍，主持人完成收束。

画面说明

画面回到主持人与嘉宾的双人镜头，最后出现 Superlinear Academy 的片尾页面。片尾视觉用于标记内容结束和节目归属，不把品牌页面扩展解释成新的论点。