今天聊商业，2022年的商业真的是没什么讲的。平平无奇都没有，可以说的是毫无波澜。经济大环境下，疫情反反复复，加之供应链的影响，简直就是一坨翔。思来想去，讲点儿什么呢？讲我过去一年关注最多的行业，汽车产业吧。

今年我分享的重头是一家企业，去年的华为，今年的比亚迪，前后会分很多期来讲。在讲比亚迪之前，先讲讲其他的车企吧。过去的一年，除了杀疯了的比亚迪，还有一家新能源造车势力很火，那就是理想。说到造车新势力，我们不得不提一下蔚小理。蔚来汽车过去一年遭到了国外做空机构的打压，挺了过来；小鹏给人的感觉是快要死了，股价直接脚踝斩，最低谷的时候迭去了巅峰市值的95%；理想我一直不看好的，靠着一款ONE，割韭菜，一副迟早完蛋的样子。今年又尽量了大量车主维权事件，怎么看也是挺不过几天的样子。但是今年给我们呈现的成绩单，还是很不错的。新车型的市场反馈也很好，销量也不错。值得我研究研究。

这不研究不知道，一研究还真让我发现了很有趣的东西。也非常贴合今天分享的主题。那就是商业的核心：组织。组织指的是企业内部的事，目的是要让所有员工人心一致，身在企业之中的人最懂。这里我慢慢说。之前在我的认知里，理想汽车就是搞噱头；第二就是理想是KOL 很会搞营销。但这两点都只是表现。其实大家忽视了最重要的点，组织能力。

组织能力。理想汽车的组织能力。先说第一点，组织能力为啥重要。李想曾总结自己的三段创业经历。第一次创业，我只关注竞争，最后没有赢。第二次创业，我更关注用户，然后赢得了市场。到了第三次创业，更关注组织。李想的三次创业分别是泡泡网、汽车之家、车合家，而车合家正是现在理想汽车的曾用名。理想说，他自己在理想汽车更关注的是组织，而不是更关注产品营销。这和大家常说的理想汇总产品和营销不一样。我认为产品和营销只是表象。要先有组织，再有产品，最后在营销。

第二点，一致性。李想强调思想，且又善于表达。和先进的理念如理想最在意的组织和战略。1、理想最在意组织和战略。2、理想用组织的方法去解决问题。组织再重要，最终还是要问题导向。那组织能力到底解决什么问题？正好说到了第二点，组织能力解决啥问题？如果要用一个词来概括组织能力到底解决啥问题，那就是一致性。其实一致性并不仅仅体现在设计方面，还体现在一家车企的产品规划、外观内饰设计、研发制造、营销、用户沟通、品牌调性等。

你认为理想汽车的卖点是什么？理想发布会逻辑更清晰，如果你能想到理想其中的卖点，字面上家庭用户，就说明理想营销的一致性做了评估。一些组织和营销的沟通桥梁又是产品，目的是让大家实际体验。感觉功能一致。请大家特别注意，功能一致并不代表功能多。很多的车企上来先说让人感觉创新功能。花里胡哨其实不知道目标客户是谁？都想给，就等于都没给。所以大家表面上看到团体和营销的混乱，发到边缘，其实是组织的混乱。各个部门心里都有自己的小九九。缺乏一致性，最终结果就是搞出来的。

理想汽车的目标用户群定义非常明确的，就是奶爸车，家庭车。不像很多车企喜欢定义自己的用户群，是年轻时尚人群，定义范围相当于没有定义。

理想汽车非常擅长学习，能使用各种工具。其实最早学习的是去年我的讲过的华为集成系统开发IPD，之后是TBP丰田工作法。还学习了谷歌的OKR和史蒂芬柯维的《高效能人士的 7 个习惯》。这本书满大街都是，我就不多讲了。

理想汽车的学习方式，希望自己员工至少成年人。成年人的定义是主动积极，以终为始。要事第一。这些理念共同组成了理想工作法。看着有点儿像什么，像字节跳动吧，对了，他们用的就是飞书。

讲到这里我就慢慢清楚理想汽车，以及李想为什么能在2022年连续逆风翻盘了。今年的L8 销量破万了，L7和L9也不错，改天我去试驾一番。

今天的分享就到这里，专注长期价值，让我们一起努力。