

发刊词 | 半秒洞察本质的人，注定拥有开挂的人生

看透复杂世界，破解决策难题。

我是一名商业咨询顾问，给企业的现状把脉，然后绘制未来的战略地图是我的工作。现在，我想把自己的看家手艺，传授给你，让你和一名真正的商业顾问一样拥有直击本质的洞察力。

洞察力是一种什么能力？

什么是洞察力，这种能力到底有什么用？我给你举几个例子，你就明白了。

消费者希望房间便宜，酒店却想卖得更贵，交易总是达不成。于是，一边是消费者没地方住，一边是酒店空着房间卖不出去。

怎么办？用“逆向拍卖”改变交易模型：

1) 消费者出价；

2) 酒店用临近午夜即将浪费的房间竞标。这样，消费者享受了低价，酒店消化了库存。用这个模型创立的 *Priceline* 公司，今天市值超过 800 亿美元。

员工想轻轻松松工作，老板却希望你加班卖命。于是，老板做经理的事，经理做员工的事，员工在谈天下大事。

怎么办？用“运营合伙人”改变管理模型：

1) 基本利润归公司；

2) 超额利润 60% 归员工。

用这个模型，永辉超市的员工收入上涨 14%，公司收入上涨 15%。

孩子一写作文就头疼，家长恩威并施都没用。

怎么办？

我为 10 岁的儿子设计了这样一条写作的“增强回路”：

1) 帮他开通公众号；

2) 帮他开启高阅读量、高留言数，和打赏的正反馈。正反馈让他有兴趣更好地写作，更好的写作得到更多的正反馈。现在小家伙开始主动和我切磋写作技巧。

你一定看出来了，所谓洞察力，就是透过现象，看清事物本质的能力。

经典电影《教父》中，有这样一句台词：**花半秒钟看透本质的人，和花一辈子都看不清的人，注定拥有截然不同的命运。**

看到本质还不够，洞察力还可以帮你找出复杂问题的简单解。解决问题的办法有 1000 种，但最有效的那一个，一定是用洞察力改变模型。

普通的人改变结果，优秀的人改变原因，顶级优秀的人改变模型。

所以，我希望你拥有的洞察力，是看透本质，改变模型的能力。

洞察力能后天学习吗？

那么，洞察力，是一种天赋吗？

并不是。

洞察力，并不是上帝悄悄给某些人的礼物，而是每个人都可以通过科学的方法，后天习得的能力。

这种“科学的方法”，就叫做“系统动力学”。

哇，还“系统”，还“动力”，还“学”。

听上去立刻高大上了。你就说人话，这个什么“学”到底什么意思？

大部分人之所以无法“洞察本质”，是因为所谓的“本质”，被封闭在了一个又一个的“黑盒子”里。你能看到有东西进入盒子，有东西出来，你不知道这些充满神秘感的黑盒子里装了什么。

那这个黑盒子里，到底有什么？

第一，系统，比如手表里，无数紧紧咬合的精密齿轮；

第二，动力，比如发条、电池、太阳能、温差，或者人体动能。

系统，找到动力，你就能够洞察万物，然后根据动力的方向，预测未来。

1956年，“系统动力学”（System Dynamic）诞生。1972年，系统动力学最有影响力的开山之作，《增长的极限》诞生，成为20世纪，改变世界最大的几本书之一。

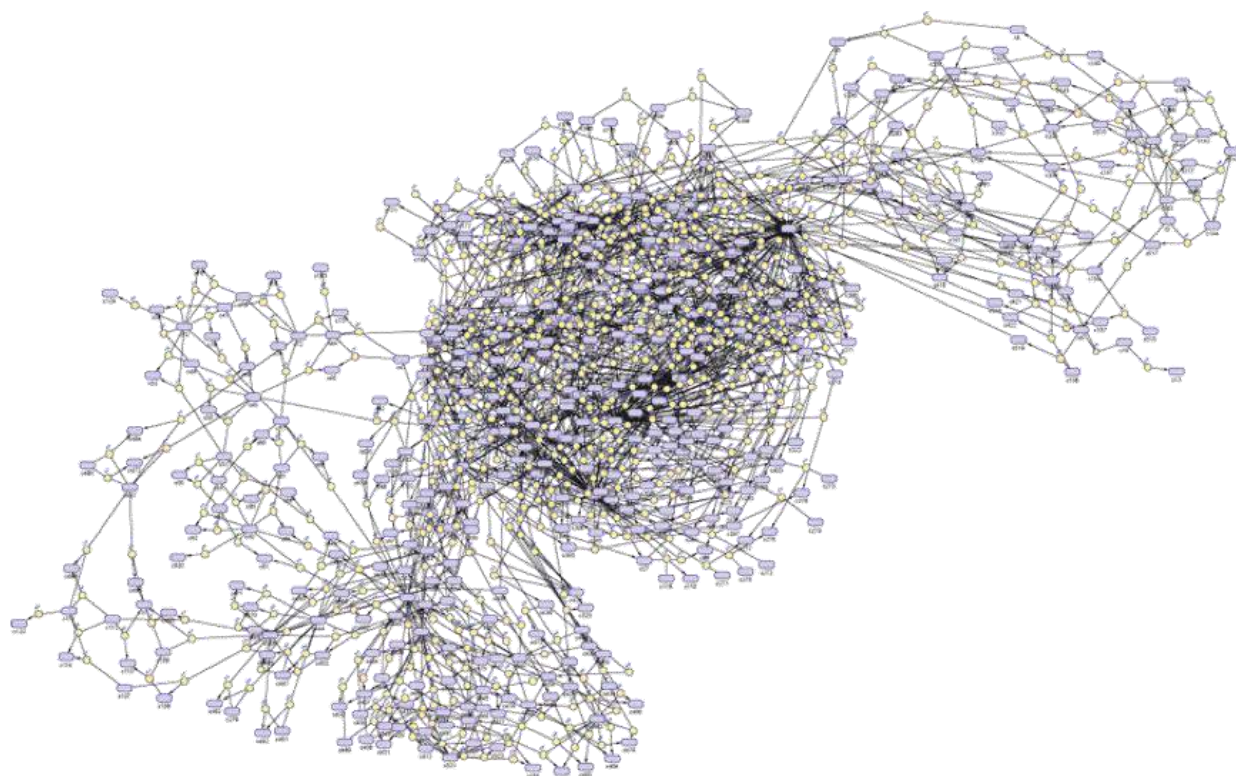
1990年，彼得·圣吉（Peter Senge）用系统动力学分析商业和管理，出版了享誉世界的《第五项修炼》，把这门被誉为“上帝之眼”的学科，带进了管理学界。

如今，系统动力学，已经从工业界，到社会学界，又到商业界，成为每行每业洞察本质的“上帝之眼”。

为什么我能教给你洞察力？

你可能会问，这么有用的学问，我以前怎么就没学过呢？

这不怪你。这要怪系统动力学这门课，虽然非常有用，但是太难学。我在大学时学习的系统动力学，大概是长这样的：



这种像几千个麻花拧在一起，要依靠图论、计算机软件才能掌握的系统动力学，吓退了很多。

但我要声明的是，这门学问的根本逻辑其实并不复杂，反而是直击本质的简单。这也是它能越来越广泛地被应用到商业领域的原因。

我是一名商业顾问。我每天的工作，就是帮助企业家、创业者和管理者，看透他们正身处其中的“系统”，看清“动力”推演的走向，并作出改变。我是海尔、中远、恒基、百度等等机构的战略顾问。在他们各自的领域，他们都是比我厉害 **100** 倍的专家，那我凭什么给他们做顾问？

就是因为我从“系统动力学”中习得的洞察力。这是一名优秀的商业顾问，最最核心的竞争力，甚至是商业机密。

系统动力学，是金字塔尖的学问。今天，我把这颗明珠摘下来，送到你手边。

洞察力，是优秀商业顾问的秘密。今天，我要用最容易理解的语言，与你分享这个秘密。

课程设计：

我的这门课程由五大模块组成。

我会在第一个模块为你“搭建模型”，让你明白，一个事物再复杂，也不过是那几个固定要素组成的。在这个模块，你会掌握系统动力学的整个基础理论概念，学会透视和抽象这个复杂的商业世界。

除了“复杂”这个刻板印象之外，系统动力学总是被人们当做屠龙之术的另一个原因是，不够实用。所以这一次，我会通过实际商业案例来还原世界，并且给到你具体的操作方法。

学完第一模块的理论之后，接下来的四个模块，我们从系统动力学出发，戴上洞察力的眼镜，去四个训练场实操练习。

第一个训练场是“解决难题”。我会把自己多年来，作为商业顾问最常遇到的5大问题，一一拆解分析，为你展示我解决这些难题时的思考路径，让你和商业顾问一样深入思考。

第二个训练场是“看透人心”。个体、群体、集体的管理千差万别，但是把它们视作一个个不同级别、体量的系统，问题就能迎刃而解，我会在这个模块带你重新理解管理难题。

第三个训练场是“预测未来”。商业咨询顾问的一大任务就是为企业制定发展战略，我会再给你解释一下系统动力学中，用来绘制“未来曲线”的四大模型组，让你像商业顾问一样看得更远。

第四个训练场是“终身练习”。洞察力不是一朝一夕就能练成的，我会破除你顽固的三大思想误区，给你终身修炼的秘笈，然后目送你下山。

这四个训练场，“解决难题”、“看透人心”、“预测未来”、“终身练习”其实对应解决的，分别是你的：商业经营难题、管理难题、时间难题和思维难题。

我把破解这些难题的思路，都封装进了这四个训练场中。

祝你看透这个复杂的世界，做自己公司的商业顾问，做自己人生的战略顾问。

不抽象，就无法深入思考；不还原，就看不到本来面目。

《刘润·商业洞察力 30 讲》欢迎你的加入！

01 | 系统：我们说洞察力时，到底在说什么？

这一模块，我们学习洞察力的基本功：搭建模型。

这一讲，我们从一个支撑起整门课程的基石概念开始：系统（System）。

什么叫“系统”？

我们内心深处，相信“人”的无穷力量。遇到困难时，我们期待力挽狂澜的卓越领导；遇到灾难时，我们渴望无所不能的超级英雄。我们相信：“人”对了，就什么都对了。某互联网公司创始人甚至说过：一切不行，都是“人”的不行。但是，真的是这样吗？

给你讲个故事。

1971 年，美国心理学家菲利普·津巴多，做了一个著名的实验，一个今天已经不被允许，也不可重复的实验：斯坦福监狱实验（Stanford Prison Experiment）。

津巴多找了 24 名生理、心理都很健康的志愿者，把他们随机分为两组，一组扮演囚犯，一组扮演狱卒，在斯坦福大学心理学系的地下室，体验“监狱生活”。

一开始，“囚犯们”感觉挺好，觉得是种少有的体验；狱卒们也感觉挺好，觉得自己一定是知情达理的狱卒。他们都觉得，自己是不一样的“人”。

但第二天，事情就开始失控了。

囚犯有些受不了监狱的环境，发起了一场小小的“暴动”，撕掉囚服上的编号，拒绝服从命令，取笑狱卒。狱卒觉得是可忍孰不可忍，为了控制局面，“镇压”了这场暴动，强迫囚犯做俯卧撑，脱光他们的衣服，拿走他们的东西，并让他们空手洗马桶。

第三天，第四天，第五天，场面几乎完全失控，狱卒拼命虐待囚犯，有些囚犯失声痛哭，并出现了心理疾病的症状。第六天，实验被叫停。

这个实验震惊了整个心理学界。

明明是随机的两组人，但只要把其中一组“人”放在狱卒的位置上，不管他们具体是谁、受过什么教育、有什么信仰，他们就会去虐待囚犯。这些“人”是谁似乎不重要，因为有一股你看不见的、远大于这些“人”的力量，牢牢握住了他们的双手，左右他们的行为。

这种远大于“人”的力量，就是：系统。

什么是系统？

系统，就是“一组相互连接的要素”。

这个定义中，有两个关键词：**1）要素；2）连接关系。**

比如，在斯坦福监狱实验中，这 24 名志愿者，就是“要素”；而“狱卒和囚犯”就是他们之间的“连接关系”。

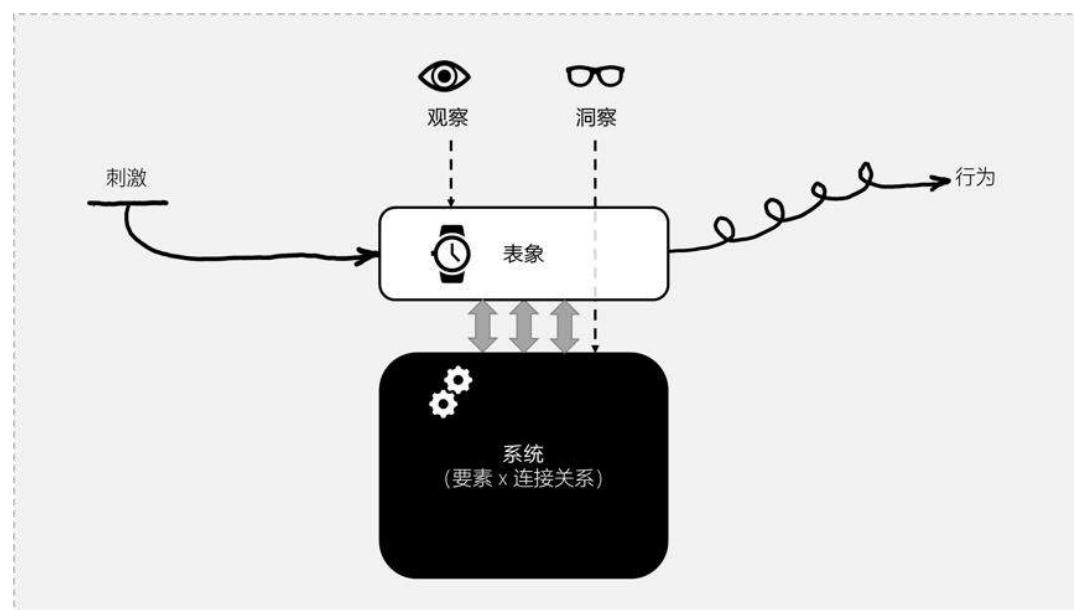
斯坦福监狱实验告诉我们，要素其实无法完全决定自己的行为。

但是，把要素和连接关系放在一起，也就构成了整个“系统”，是“系统”决定了个体要素的行为。

获得“麦克阿瑟天才奖”的系统动力学家德内拉·梅多斯，在她的成名作《增长的极限》里说：

“真正深刻且不同寻常的洞察力，来自观察‘系统’如何决定自己的行为。”

到底什么是洞察力？所谓洞察力，就是透过表象，看清“系统”这个黑盒子里，要素以及它们之间连接关系的能力。而我要做的就是帮你戴上这副“洞察力眼镜”，一眼就能看到事物的本质。



你可能还会问，我拥有了透视“要素”和“连接关系”的洞察力眼镜，有什么用？

我要告诉你，所有你无法解决的问题，都是因为你看不清。

因为要“真正解决问题”，通常不是改变要素，而是改变它们之间的连接关系。

洞察力就是帮你找出连接关系，然后改变它。

我举个例子。

你在某海边旅游城市的一家海鲜餐馆吃饭，看见鱼缸里有一条从没见过的鱼，于是问老板：老板，这是什么鱼啊？没见过哎。

你猜，这时老板会做什么？

老板会一把捞出这条鱼摔死，说：这是什么什么鱼，300块一斤，一共20多斤，6000块。

这种“花式宰客”的“表象”，在旅游城市屡禁不止。为什么？因为餐馆老板这个“要素”的良心被狗吃了吗？

并不是。是因为店主和你之间的“连接关系”不对。

对大部分人来说，这辈子可能只会去这个城市旅游1~2次。只去1~2次，到同一家海鲜餐馆吃饭的概率，几乎为零。也就是说，对这家海鲜餐馆来说，几乎每个进店的客人，这辈子只会来一次。如果你是这家海鲜餐馆的老板，你的最佳策略是什么？

宰死他为止啊，反正不会来第二次！你如果是他，你也未必比他好到哪里去。

“花式宰客”的行为，不是由餐馆老板这个“要素”决定的，而是你们之间单次博弈的“连接关系”决定的。

那怎样真正解决这个问题？

不要期望改变“要素”，比如教育餐馆老板“你要善良”，而要改变“连接关系”。

比如，我们现在都会用“大众点评”先判断一家店是不是靠谱，因为线上累积的评价，形成了口碑，实现了餐馆与顾客的重复博弈。我再举一个国外的例子。

麦当劳的顾客反映，他们在高速公路上的加盟店，食品和服务都很差。为什么？

这是因为“要素”，也就是店长们的能力比较差吗？

并不是。这是因为高速公路上的顾客，都是过路客，他们和麦当劳的关系，也是“单次博弈”。服务得不好，会伤害麦当劳的品牌，对加盟店的收入却几乎没影响。

怎么办？

麦当劳决定改变“连接关系”，把高速公路加盟店收回为“直营”。这时，麦当劳和店长们的关系，就变为了长期雇佣的“重复博弈”关系。高速公路店的服务水平，大幅度提升。

我再举个例子。

我们都听说过和尚分粥的故事。两个和尚分粥，负责分粥的和尚，当然想给自己多分一些。而另一个人当然不答应。

如何真正解决这个问题？

改变“要素”吗？教育他们：出家人，要以少吃一点为怀？可是出家人也不想饿死啊。

那怎么办？

改变“连接关系”。让一个和尚分粥；另一个和尚选粥。选粥的和尚，当然会挑多的那碗。这样，为了不吃亏，分粥的和尚的唯一办法，就是把两碗粥分得尽量一样多。

通过改变“连接关系”，而不是“要素”，两个和尚获得了他们都认可的公平。

回到最开始的问题。“一切不行，都是人的不行”，这句话对吗？人当然很重要，但是人从来无法单独决定行不行。人这个“要素”，和它周围比人更强大的“连接关系”，共同决定着“行与不行”。

真正有洞察力的人从来不说：一切不行，都是人的不行；**真正有洞察力的人喜欢说：结构不对，什么都不对。**

要点总结：

这一讲，是《刘润·商业洞察力 30 讲》的第一讲，我们学习了“系统”这个基石概念。

什么是系统？

系统，就是“一组相互连接的要素”。

这个定义里有两个关键词：**1）要素；2）连接关系**。我们很容易看到眼前的“要素”，但常常忽略它们之间的“连接关系”。

那什么是洞察力？

洞察力，就是透过表象，看清“系统”这个黑盒子里，要素以及它们之间连接关系的能力。

普通的人观察一只手表，优秀的人洞察几百个零件之间的“连接关系”；

普通的人观察一次合作，优秀的人洞察协议背后利益分配、风险转嫁的“连接关系”；

普通的人观察一个团队，优秀的人洞察团队里责权利错综复杂的“连接关系”。

普通的人会观察，优秀的人能洞察。

下一讲开始，我要带你仔细拆解要素，和它们之间的连接关系。

思考题：为什么大文豪托尔斯泰，在他的巨著《战争与和平》里说：历史学家总是不能解释历史。你觉得他为什么这么说？你同意他的说法吗？欢迎你在留言区和我互动。



02 | 结构模块：是什么，导致了大不列颠的强盛？

上一讲，你知道了要素再重要，也没有系统重要，系统就是“一组相互连接的要素”。

洞察力，就是透视其中“要素”和“连接关系”的能力。

那么，到底什么是“要素”？

把要素连接在一起的“关系”又有哪些？

这一讲，我就为你揭秘系统，告诉你如何成为一个能拆解所有系统的“庖丁”。

“现实”世界中的系统变化万千，错综复杂，商业系统、组织系统、软件系统、生态系统等等。

但是，如果砍掉一切细枝末节，去掉所有干扰选项，“抽象”来看，任何复杂的系统，都构建于其固有的简单性。

这句话怎么理解呢？

其实很简单，所有的系统，抽象来看，除了“要素”，就是“要素”之间的四种“连接关系”：因果链、增强回路、调节回路，和滞后效应；

而“要素”在这 4 种连接关系的作用下，也会持续变化，这时就被赋予了一个新名字叫：变量。

1 变量（要素）

2 因果链（连接关系）

3 增强回路（连接关系）

4 调节回路（连接关系）

5 滞后效应（连接关系）

是的。就是这 5 个简单的，像乐高积木一样的“结构模块”，搭建了一切你见到的复杂系统。

不抽象，就无法深入思考。

我会用下面的 8 讲内容，帮你戴上“洞察力眼镜”，透彻理解这 5 个抽象的“结构模块”，获得深入思考的能力。

这一讲，我们先从一个故事开始。

一个系统动力学家，丹尼斯·舍伍德在畅销书《系统思考》里讲的故事。

18 世纪中叶，一个欧洲小国，土地肥沃，城市热闹，国富民强。现在，国王想做件大事，让经济空前繁荣，立一世功名。

做什么大事？大臣们，给了她四个提议：

- A) 向邻国发动战争；
- B) 请亚当·斯密来尝试他的经济理论；
- C) 引领一种喝早茶、下午茶的风俗；
- D) 给多生孩子的家庭，提供补贴。

怎么选？

战争可以抢夺短期财富，但让青壮年大量减少，经济可能一蹶不振；

亚当·斯密是很有名，但另一位“经济专家”约翰·劳，刚刚“成功”摧毁了法国经济；

茶文化太不靠谱，奢靡亡国，提这个建议的大臣，该杀。

最后，这位睿智的国王，选择了 D：补贴生育。

财富，是由人创造的。生育越积极，经济越繁荣。

然后，你猜结果怎么样？

这位国王耐心地等待了 20 年，也没有等来期待中的经济繁荣。她很苦恼。

与此同时，一个和印度群岛有贸易的小海港，经济却高速增长。他来到这个海港视察，市长给她端上来一杯茶.....

合乎逻辑的“补贴生育”，没有效果；毫无道理的“茶文化”，却带来了经济繁荣。

这还有天理吗？

到底为什么？现在，我们戴上“洞察力眼镜”，透视“茶文化带来经济繁荣”这个表象下，“系统”这个黑盒子里，有哪些“结构模块”。



1) 变量

“经济繁荣”程度，和“城市人口”数量，是国王最关心的两个要素，也就是变量。但是，还有哪些变量与之相关呢？

“城市移民”，与“经济繁荣”相关；“城市人口”，还与“出生人数”、“死亡人数”相关；出生死亡，又与“出生率”、“死亡率”相关；城市人口，还与之伴生“过度拥挤”、“疾病蔓延”。

这些，都是国王应该关心的“变量”。

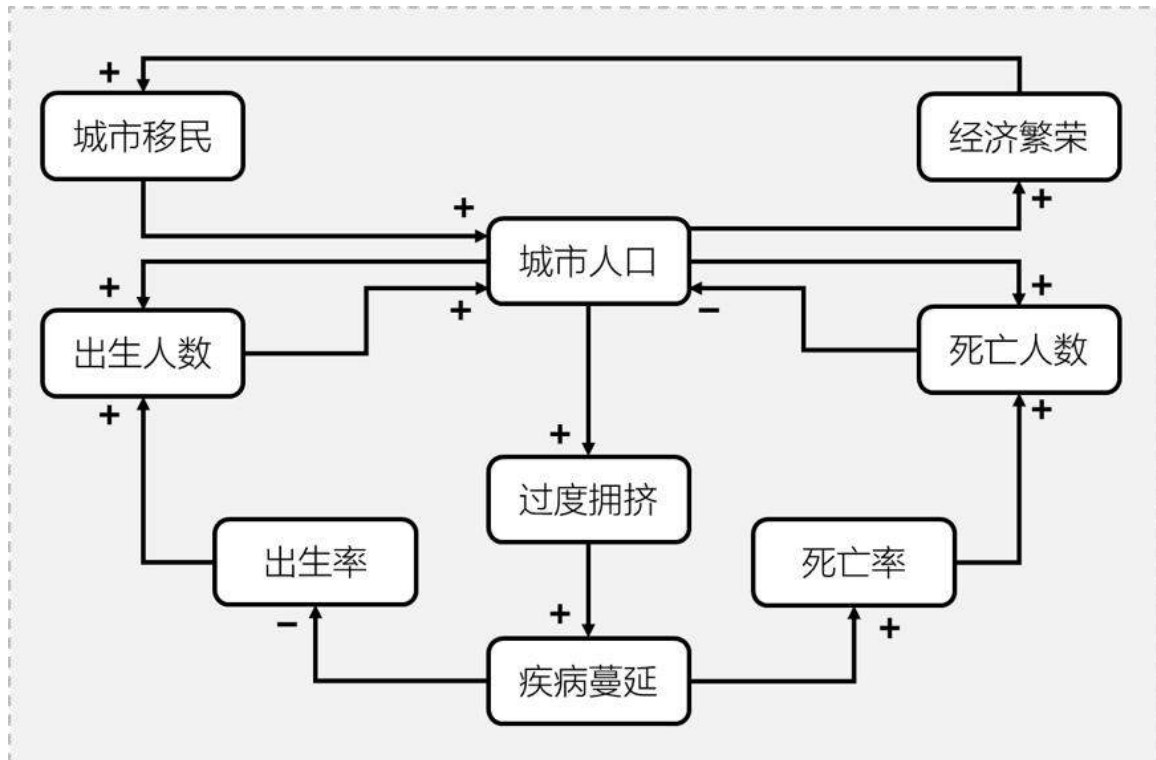


2) 因果链

这么多“变量”，一团乱麻。别急，用“因果链”，把它们连接起来。

出生人数，带来城市人口增加，连起来；死亡人数，带来城市人口减少，连起来。这些是显而易见的。

经济繁荣，带来城市移民增加，连起来；城市人口，带来生活空间减少，接着又导致了疾病蔓延，连起来。这些关系就不那么明显了，但洞察力可以帮助你把它找出来，理清楚。



3) 增强回路

我们要开始问：什么是经济繁荣的关键？

如果你想不清楚，那么在因果链的图示上找关键节点，一定没错！

观察因果链，你就会得出结论是：城市人口。

城市人口增加，更多人创造财富，促进经济繁荣；经济繁荣，带来城市移民；城市移民，又增加城市人口，然后再创造财富。这种“因增强果，果增强因”的循环，就是“增强回路”。

也就是因为看到这条“增强回路”中“城市人口”的关键作用，国王选择“补贴生育”。

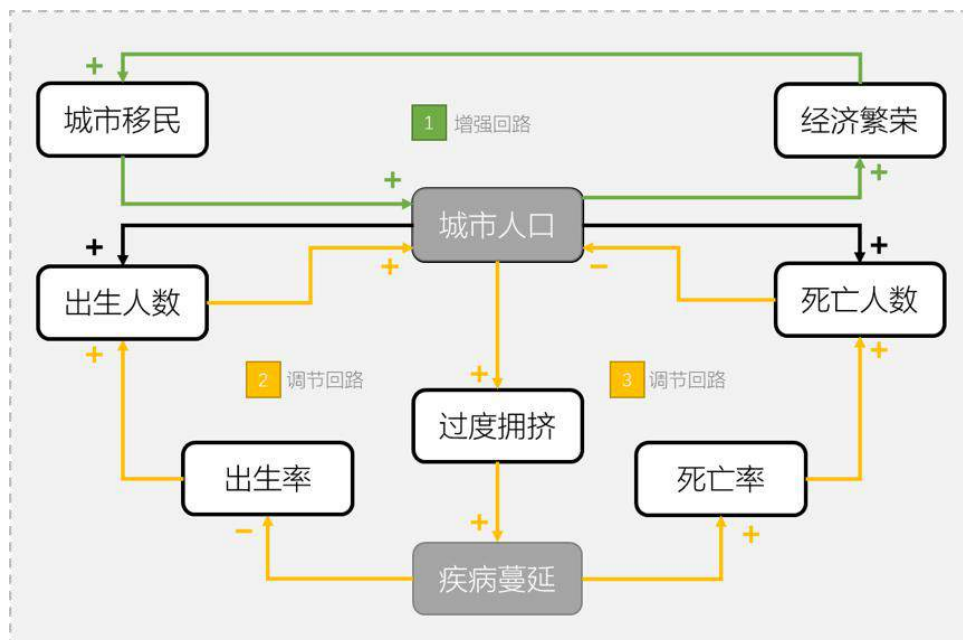


4) 调节回路

那么，有什么变量，抑制着城市人口，或者经济繁荣的关键吗？

观察因果链，你就会得出结论：疾病蔓延。

城市人口，导致过度拥挤；过度拥挤，导致疾病蔓延；疾病蔓延，降低了出生率，增加了死亡率，又反过来减少了城市人口。这种“因增强果，果抑制因”的循环，就是“调节回路”。



我们似乎找到了问题的关键。

“补贴生育”刺激人口增长；“疾病蔓延”抑制人口增长。国王因为忽视了“疾病蔓延”带来的 2 条调节回路，白白浪费了 20 年的努力。

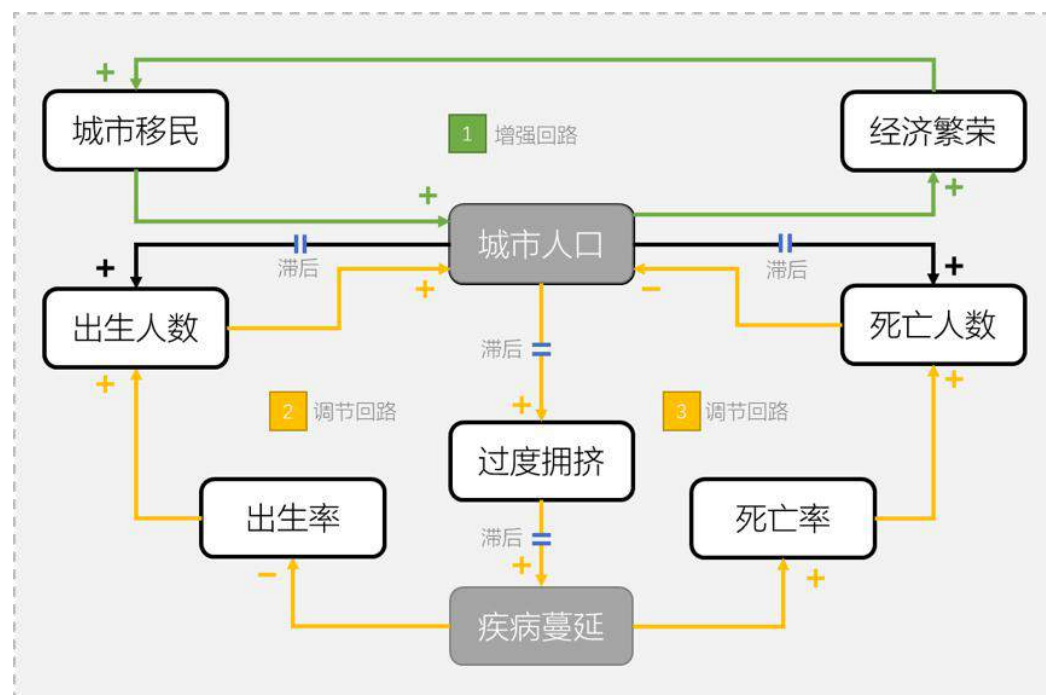
20 年，这么漫长的时间，国王就没一点感觉吗？

这就要谈到第 5 个结构模块：滞后效应。看看因果之间到底隔着什么？

5) 滞后效应

孩子出生，20 年后才能再生孩子，这叫滞后；新增人口，几十年后才会死亡，也是滞后；拥挤的加重，疾病的蔓延，都有滞后。

因果之间，相差几十年，导致无数漫长的因果链交织在一起，让迷失在现象中的国王，难以作出准确判断。只好从因等到果。但等到果时，已经晚了。

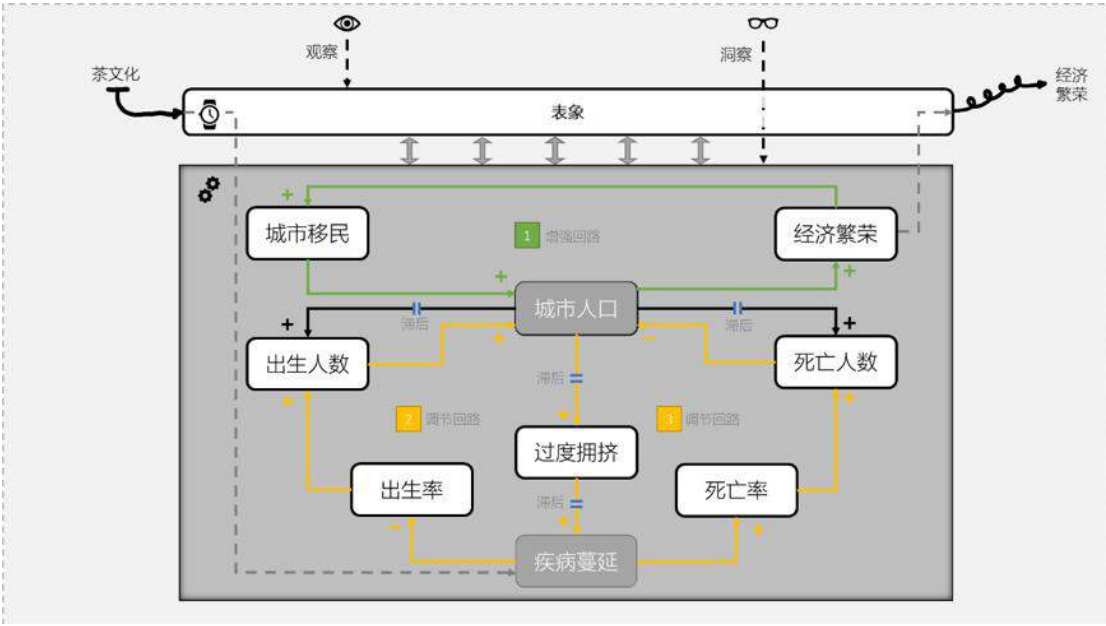


明白了。可是，为什么“茶文化”这个听上去不靠谱的选项，能带来小海港的经济繁荣呢？

因为在 18 世纪的欧洲，还没有“公共卫生”的概念，排污系统也很落后，市民喝的生水其实都很不卫生。而喝茶，首先要把水烧开，这个步骤就杀死了许多传播病菌的微生物。同时，茶里的单宁酸，有杀菌作用。单宁酸，虽然

不算药品，但却扮演了抑制“疾病蔓延”的作用，让出生率高于死亡率，导致繁荣。

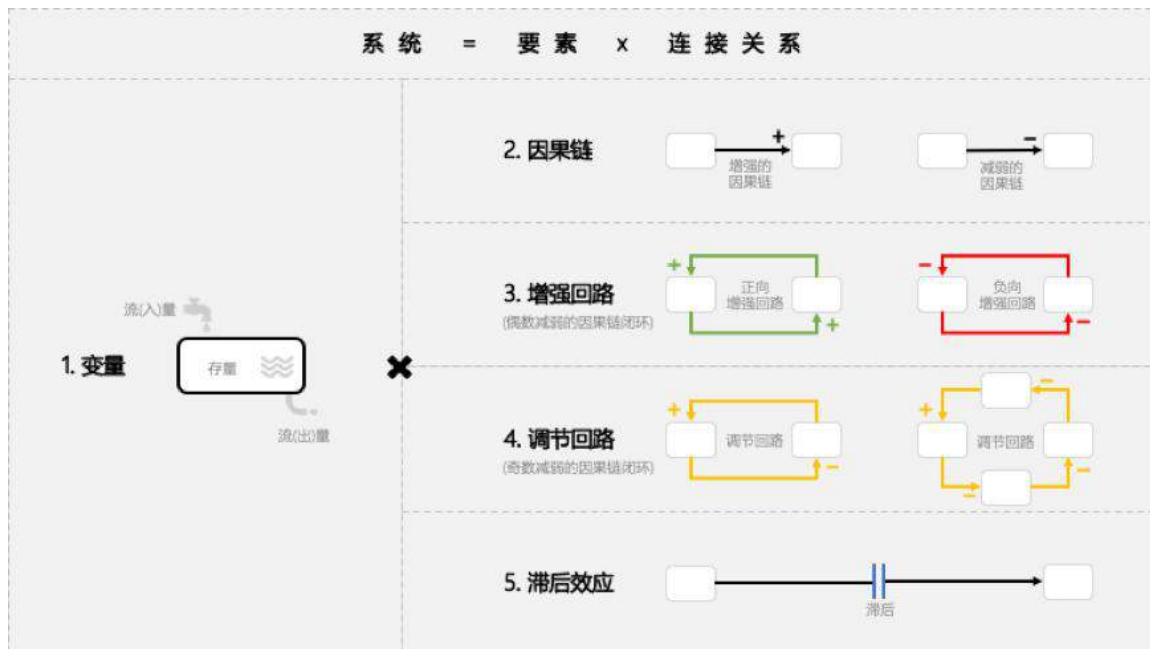
“茶文化”，并没有直接带来“经济繁荣”。它只是“无意中”改变了“系统”的一个变量，然后，系统带来了轰轰烈烈的繁荣。



这是个真实的故事。后来这个小国大力推广“茶文化”，成就一番伟业。这个“小国”，就是 18 世纪的大不列颠，也就是后来的“日不落帝国”，英国。

要点总结：

这一讲，我们用一个治理国家的真实故事，第一次打开“系统”这个黑盒子，认识了里面 5 个最基本的“结构模块”：变量、因果链、增强回路、调节回路，和滞后效应。



戴上洞察力眼镜，透视表象，用 5 个简单的结构模块，搭建出复杂系统，然后找到关键，作出改变。治理国家可以如此，治理企业更可以如此。

从下一讲开始，我将带你透彻理解每一个结构模块，认识它们各自的用法、威力，然后还原到商业世界，练就属于你自己的商业洞察力。

思考题：

在这个“大不列颠人口-经济系统”中，还有我没有提到的增强回路、调节回路吗？它们是什么？有什么作用？

世间万物都是复杂系统，但是“抽象”来看，任何复杂的系统，都构建于其固有的简单性。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题



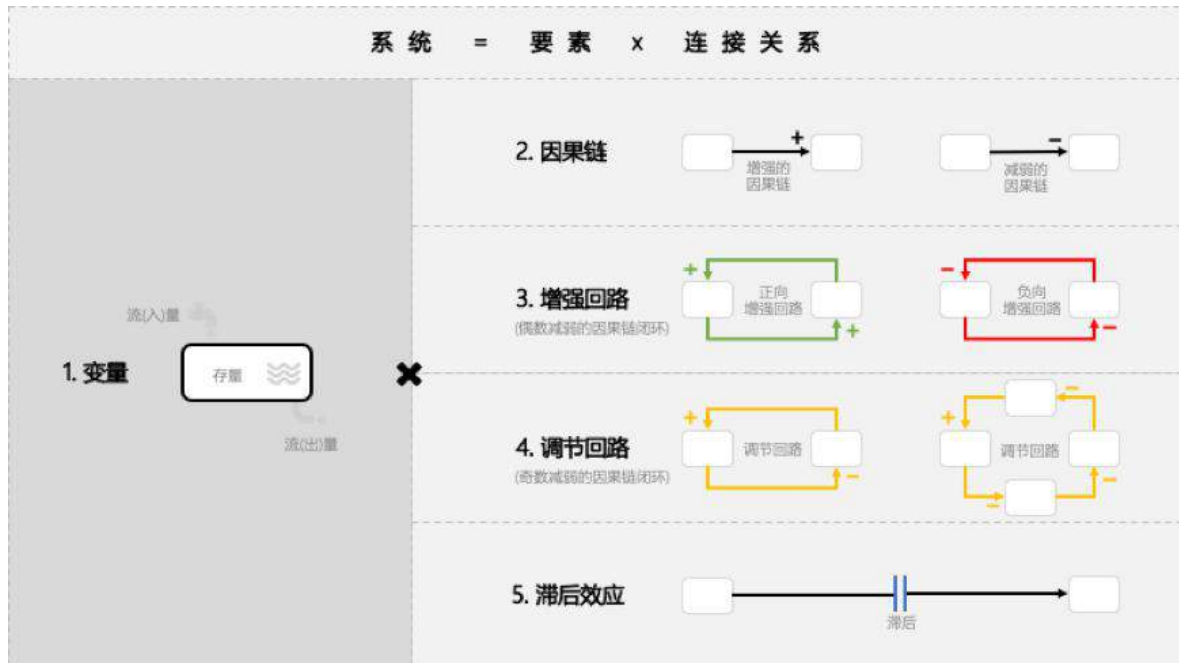
03 | 变量：流量改变存量，存量改变世界

看透复杂世界，破解决策难题。

搭建任何复杂系统，只需要 5 个最简单的结构模块：变量、因果链、增强回路、调节回路、滞后效应。

透彻理解这 5 个结构模块，我们才可能洞察本质。

这一讲，我们学习第一个：变量（*Variable*）。这其中会涉及到两个你经常听到的概念：存量和流量，但是我相信，你听完我的解释，你会有新的思考。



有一位 80 后企业家，打算二次创业，踏踏实实地开一家日用百货连锁店，卖眉笔、耳机、充电线、收纳盒等等。他考察了很多选址，逐个排除，最终在两个地方举棋不定：

1) 地铁站，2) 购物中心。

选哪一个？

这还用选？必须是地铁站啊！地铁站熙熙攘攘都是人，租金也比购物中心便宜。“顾客”在哪里，我们就应该去哪里。当然选地铁站。

真是这样吗？这位企业家决定，让真实的经营数据来作选择。于是，他在地铁站和购物中心，各开了一家店。

结果怎样？结果人来人往的地铁站，亏损严重；而顾客明显少的购物中心，非常赚钱。

啊？为什么会这样？这不符合“常识”啊！

常识，常常只是对表象的认识。要理解这个问题，我们必须透彻理解“顾客”这个“变量”。

什么叫变量？

所谓变量，就是系统中变化的数量。比如你的体重，忽高忽低地变化；比如公司财务，忽好忽坏地变化；比如门店顾客，忽多忽少地变化。

所有的“变”化，都是以时间为轴的。“随时而变”，带来了系统的复杂度、未来的不确定性，和洞察本质的难度，让你觉得什么都抓不住。

那怎么办呢？

用系统动力学中经典的“浴缸模型”，来理解变量，与时间之间的关系。



在一个浴缸中，“水”这个“变量”，有两种不同的状态：

- 1 存量（*Stock*），就是在一个“静止的时间点”，浴缸中积蓄了多少水；
- 2 流量（*Flow*），就是在一个“动态的时间段”，有多少水流入浴缸（流入量），有多少水流出浴缸（流出量）。

现在请问：让你能泡澡的，是浴缸里存量的水，还是水管里流量的水？

当然是浴缸里存量的水。水管里流量的水再大，只要不能积蓄为足够的存量，你都无水可泡。

互联网世界的“流量教信徒”，很难理解这件事。他们认为，流量当然是最重要的。但其实，流量确实是“必要”的，但只有能转化为存量的流量，才是“重要”的。

“浴缸模型”如此简单，但足以帮你理解最开始的案例。

为什么地铁站“流量”巨大，但亏损严重？因为每天上下班坐地铁的人，来去匆匆，甚至没时间抬头看一眼你的店面，更别说停留。在地铁站开店，相当于用啤酒瓶接雨。雨再大，啤酒瓶也很难接满；而落在啤酒瓶之外的雨，毫无价值。

而在购物中心，顾客有的是时间。他们的目的是停留，而不是暴走，这些“停留”，不是这家店的存量，就是那家店的存量。也许不多，但“颗粒归仓”，丝毫不浪费。

最后，这家日用百货连锁店，选择了购物中心的选址逻辑。今天，它已经在全球开了 3000 家门店，年收入超过 100 亿。

它就是名创优品。

厉害。我不是做百货连锁的，懂得把变量，拆解为“静态的存量”和“动态的流量”，对我有什么用呢？

可以帮你花式拆解复杂问题，直接关注底层本质。现在，作为商业顾问的重要心法，我必须把我是如何解决，那些来咨询“存量”、“流量”难题的三个经验分享给你。

第一，关注“核心存量”

有些存量，它的增长能明显提升实力，它的减少会迅速带来危机。这些存量，是你的“核心存量”。

一家互联网公司的“核心存量”是什么？用户。一家投资机构的“核心存量”是什么？案例。一个医院的核心存量是什么？社会信任。讲师呢？学员口碑。餐厅呢？回头客.....

找到你的核心存量后，不遗余力地往里注入流量。

如果“社会信任”是你的核心存量，你应该做什么？

上次吃饭时，说好 AA 的，后来你微信转账了吗？有个朋友帮了你，你认真地感谢他了吗？出国旅行，记得给他带一样小礼物，作为心意了吗？你的品牌被客户投诉，确实是你的责任，你双倍赔偿了吗？客户在微博上贴出产品缺陷的照片，你狡辩了吗？3·15 晚会，央视曝光你的质量问题，你“撒硬谎、道软歉”了吗？

流量改变存量，存量改变世界。你的核心存量是什么？

第二，关注“流量增速”

普通的人关注流量大小，但优秀的人关注流量增速。

国民财富，是存量；GDP，是国民财富今年新增的流量；6.5%的 GDP 增幅，就是“流量增速”。

流量很重要，流量增速更重要。因为流量增速是存量的“放大器”。

我有 10 万，邻居有 100 万。我们都投资了一个年收益 5% 的项目。年底，我们会变得一样有钱吗？不会。不但不会，我们之间的“贫富差距”，会从 90 万，扩大为 94.5 万。

当流量增速一样时，我们和领先者的差距，只会越来越大。落后者必须找到更大的流量增速，才有机会“赶超”。

如果你是一个打工者，不要太关注 35 岁之前的收入，不要为了 800 元、1000 元，跳槽到一家学不到东西的公司。把心思，放在“能力”这个流量增速的引擎上。35 岁之后，你觉得今天这些钱，少得可笑。

实力靠存量，潜力靠流量，赶超靠流量增速。

第三，关注“周转时间”

用存量除以流量得到的数值，就是周转时间。这是一个常常被人忽视，但有杠杆一样威力的要素。

你有 1000 件衣服的库存，是存量。每月能卖出 500 件，是流量。用 1000 的存量，除以 500 的流量，你 2 个月能把库存卖完。2 个月，是你的周转时间。

周转时间，为什么重要？它是效率的刻度，而效率往往就是企业的生命线。

2019 年 1 月，我带企业家团队去美国游学，参访了好市多超市（Costco）。

好市多的高管 Jay 接待了我们。我问他，Costco 是怎么做到，商品价格那么低，居然还赚那么多钱的？

Jay 告诉我：因为我们的库存周转时间，只有 1 个月。

1 个月意味着什么？意味着，同样的 1 块钱，Costco 可以掰成 12 块来花。

Costco 的销售毛利率，大约是 6%，用 1 块钱进货，赚 6 分。而它的周转时间是 1 个月，这样一年就可以周转 12 次。6 分钱乘以 12 次，一年能赚 7 毛 2 分钱。

而效率低的公司呢？用 1 块钱进货，不受欢迎，一年才卖出去 1 次。就算销售毛利率是 50%，一年也就才赚 5 毛钱。

这个世界上，从来没有什么一分价钱一分货。Costco 卖得比你便宜，还比你赚钱，秘诀就是：更短的周转时间。

要点总结：

透过表象，洞察系统本质，就必须首先透彻理解“变量”这个最基础的结构模块。

关于变量，我们需要知道：

1. 变量就像浴缸里的水一样，有两种状态：存量，和流量。
2. 存量，就是时间点上变量的数值（比如浴缸里的水）；流量，就是时间段上数值的变化（比如水管里的水）。
3. 流量改变存量，存量改变世界。

一个有洞察力的人，要懂得看透变量的三个经验：

1. 关注核心存量；
2. 关注流量增速；
3. 关注周转时间。

下一讲，我们学习系统的 5 个基础结构模块中的第 2 个，把变量连接起来的：因果链。

思考题：

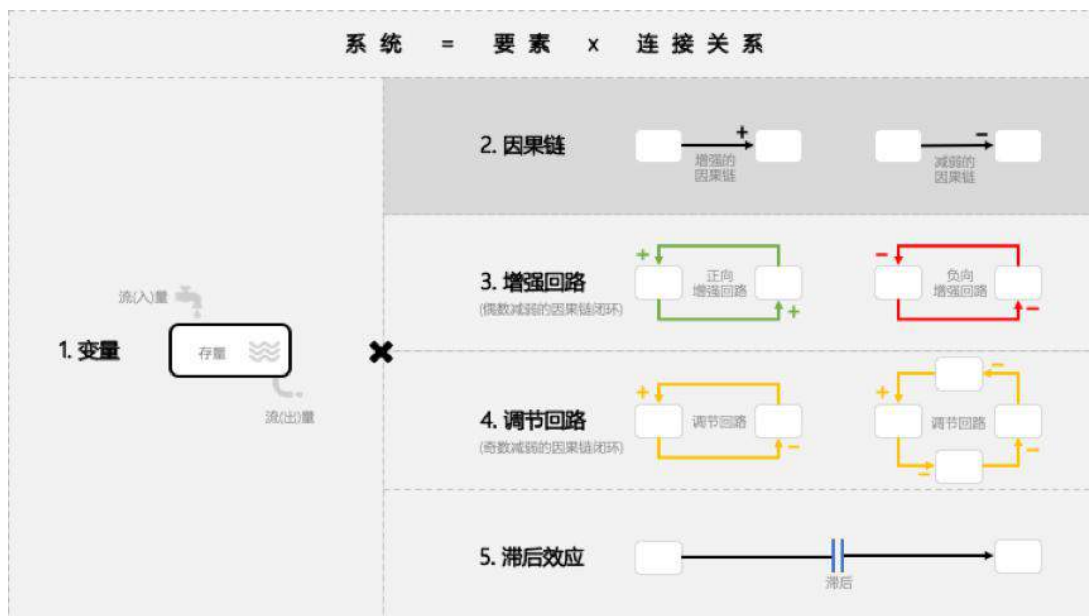
小明说他的女朋友因为一件小事，要和他分手，很苦恼。你觉得，小明这个认知错在哪儿了？为什么？欢迎你在留言区和我互动。



04 | 因果链：为什么“只看结果”，是最 low 的管理方法？

在上一讲，我们学习了“变量”，这个系统中唯一可“观察”的结构模块。

我希望，从现在开始，你眼中的商业世界，不再是商品、员工、客户、股东这些“要素”，而是“用数值表示的”商品年周转次数、员工平均在职时间、客户三月内重复购买次数、股东投资收益率，这些抽象出来的，跳动的“变量”。



然后，洞察本质的关键一步来了。我们要用带箭头的线段，把这些孤立的变量连接起来，搭建系统的雏形。这些带箭头的线段，就是系统的第二个结构模块：因果链(Causal Chain)。

为什么要知道“因果链”呢？因为我们大多数人，眼里只有当下的“果”，看不到潜藏的“因”，头疼医头，脚疼医脚；但是名医不一样，根据病症找到病源，药到病除；神医就更厉害了，能还原还能推演，防病于未然。

那什么是因果链？因果链，就是变量之间增强或者减弱的连接关系。

我先通过一个日常的例子，手把手教你吃透因果链。

老王发现，小李最近的“工作效率”很低，于是找他谈话，说：你要提高工作效率啊。要提高啊。要提高。小李答应了。

可几周后，小李依然效率很低，甚至常出错。老王很恼火，我该做的都做了，你怎么就是不改呢？

老王真的“该做的都做了”吗？其实没有。一位管理者真正“该做的”，是帮助员工沿着“因果链”顺藤摸瓜，从结果，反向找到带来变化的层层原因。

是什么，带来了小李“工作效率”的变化？老王认真观察，发现小李最近特别累，上班打瞌睡。疲劳程度越高，工作效率越低。老王从“疲劳程度”，画了一根带减号箭头的线段，通往“工作效率”。

这根“带减号（-）箭头的线段”就是“减弱的因果链”。



那又是什么，带来了小李“疲劳程度”的改变？最近新产品上线，小李总在加班。工作时间越长，疲劳程度越高。老王又从“工作时间”，画了一根带加号箭头的线段，通往“疲劳程度”。

这根“带加号（+）箭头的线段”就是“增强的因果链”。

做完因果链分析，老王知道：“工作时间增强（+）了疲劳程度，疲劳程度减弱了（-）工作效率。”

所以，他应该做的，不是重复“你要提高，你要提高，你要提高”，而是制订一个轮休计划，保证每一个员工都处于最好的战斗状态。

很多管理者喜欢说“我只看结果”。业绩不好，就严厉批评；开会沉闷，就强制发言；团队矛盾，就各打五十；有人贫穷，就走过去罚款，警告他以后不许再贫穷。

但是，“只看结果”，其实是最 *low* 的管理方法。而真正有洞察力的人，会用“因果链”顺藤摸瓜，找到与之相连的“原因变量”，解决问题。

这就是：菩萨畏因，众生畏果。

就这么简单？

是的，就这么简单。“因果链”，只有增强（+），和减弱（-），没有第三种。

但看似“简单”的因果链，一段一段地连接了万千变量，才有了一切“复杂”的系统。“用因果链连接变量”，是搭建模型的基本功。你必须认真练习。

怎么练习？因果链看似“简单”，但其实并不“容易”，因为我们常常会对因果关系判断出错，**我们总是在结果附近找原因**。为了修炼这项基本功，以下三个误区，你必须警惕：

误区一：遗漏中间项

我们说：喝咖啡可以让人精力充沛。但是，喝咖啡，和精力充沛之间，真有一条“增强的因果链”吗？

其实并没有。喝咖啡，不会直接让人精力充沛。喝咖啡，只会增强你体内的咖啡因含量；咖啡因含量，会增强新陈代谢这只“马达”的转速；而新陈代谢，才会把储存的能量转化为精力。

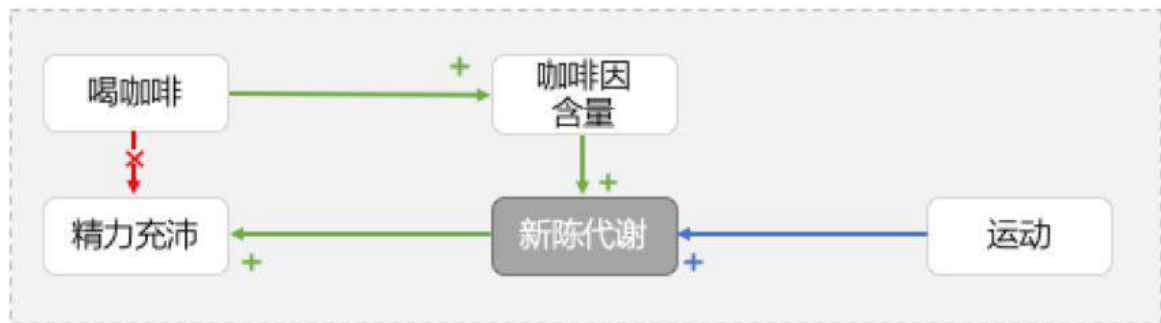
所以，我们遗漏了“咖啡因含量”，和“新陈代谢”这两个中间项。



这不是一个意思吗？精力充沛这个“果”，用“因果链”追溯到最后，不还是“喝咖啡”这个“因”吗？

不是一个意思。当你知道“新陈代谢”这个遗漏的“中间项”，才是直接原因时，也许就会找到更好的办法，比如“运动”，来提高新陈代谢水平。也就是说，

通过分析“因果链条”上的中间项，你可以发现那些藏得很深但至关重要的因素，找出它们，通常是你转变思考方法的开始。普通人“找因果”，而你找的是“因果链上的中间项”。



误区二：迷信相关性

在大数据领域，有个著名的“尿片和啤酒”的故事。沃尔玛通过大数据统计发现，每周五晚上，超市里尿片和啤酒的销量同步上升。于是，沃尔玛就把尿片和啤酒放在一起。结果销量大涨 30%。

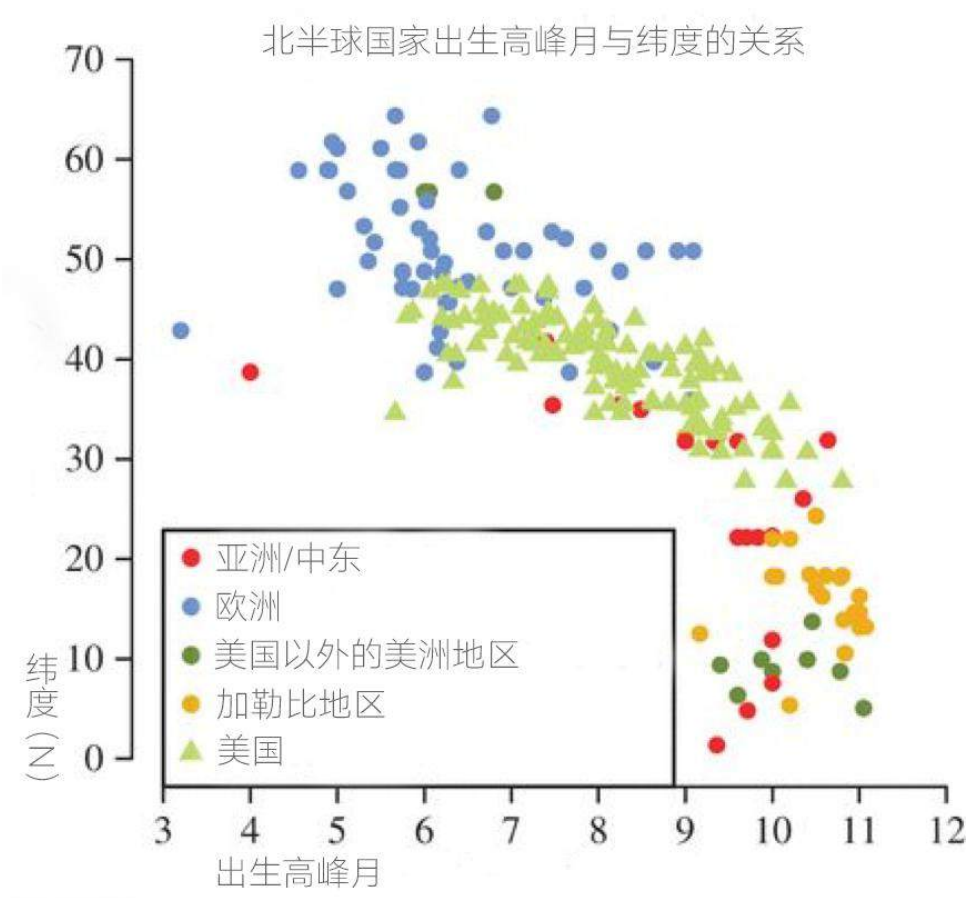
得到的用户，听这个故事估计听了 100 遍了，甚至已经审美疲劳了。但，这就证明相关性，优于因果链吗？我们来看一个反例。

有一次，深圳警方接受采访时说：天秤座、处女座、天蝎座的人更喜欢违章。还有这种事？迷信吧？

警方还公布了数据支持：从某年 8 月 3 日至 8 月 9 日的行人、非机动车违章人的星座比率来看，这三个相连的星座（出生日期：8 月 23 日至 11 月 22 日），违章人数分别是：10.5%、9.63%和 9.0%，确实占据前三。

我就是天秤座的。所以，我们大天秤，和交通违章之间，真有“增强的因果链”吗？

当然没有。实际上，这是因为在北半球低纬度南部地区（比如深圳），9—11月是生育高峰。所以，在深圳，这三个星座的人口比率，就要高一些。



相关，是未知的因果。真正的洞察力，要可以始于相关性，但终于因果链。

误区三：颠倒因果链

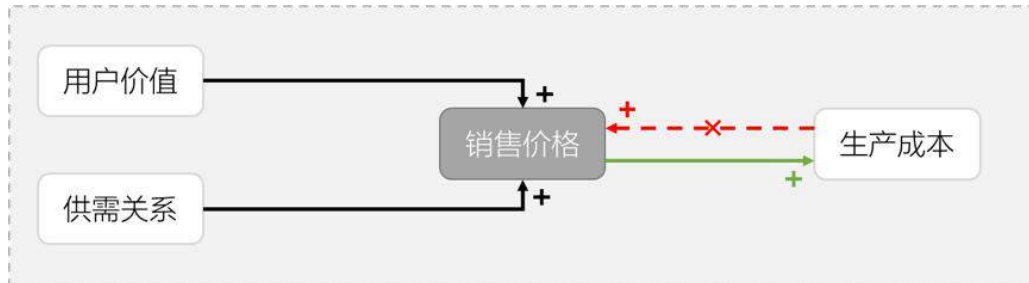
颠倒因果链，是我们常常犯的第三个错误。我举个例子。

在商业世界里，到底是销售价格决定了生产成本，还是生产成本，决定了销售价格？

你是不是认为：当然是生产成本，决定销售价格了！

错了。正好相反，是销售价格，决定了生产成本。

你花了更多的钱生产，并不会导致用户愿意花更高的价格买。价格，是由用户感受到的价值，和供需关系决定的。只有先确定了销售价格，才能决定生产成本。



要点总结：

因果链，是系统的 5 个结构模块里，第一个无法用眼睛观察、只能用头脑推理的模块。

再复杂的系统，变量之间，也只有两种连接关系：增强，和减弱。“带加号（+）箭头的线段”就是“增强的因果链”；“带减号（-）箭头的线段”就是“减弱的因果链”。

是的。就这么简单。爱因斯坦说：白痴都可以让事情变得更复杂，只有智者才能让事情变得简单。任何复杂的系统，都构建于固有的简单性。

但是，简单，并不代表容易。“用因果链连接变量”时，要走出三个误区：

1. 不要遗漏中间项；
2. 不要迷信相关性；
3. 不要颠倒因果链。

希望你成为透视“因果”的神医，正确地还原“因”，药到病除；早早地推演“果”，防微杜渐。

下一讲，我们终于要讲，系统的 5 个结构模块中，最有威力的一块了，那就是：增强回路。

今天，我要留给你三道思考题：

1) 每次经济危机时，读书学习的人就会增加。你觉得，经济危机和读书学习之间，有直接的因果链吗？还是其中有“遗漏的中间项”？如果有，会是什么？

2) 有人说，喝红酒的人身体更健康。你觉得喝红酒和健康之间，有因果链，还是只有相关性？如果是相关性，那什么是它们隐藏的共同原因？

3) 你觉得，是经济增长导致了教育水平提升，还是教育水平提升导致了经济增长？谁是因，谁是果？

欢迎你在留言区和我互动。



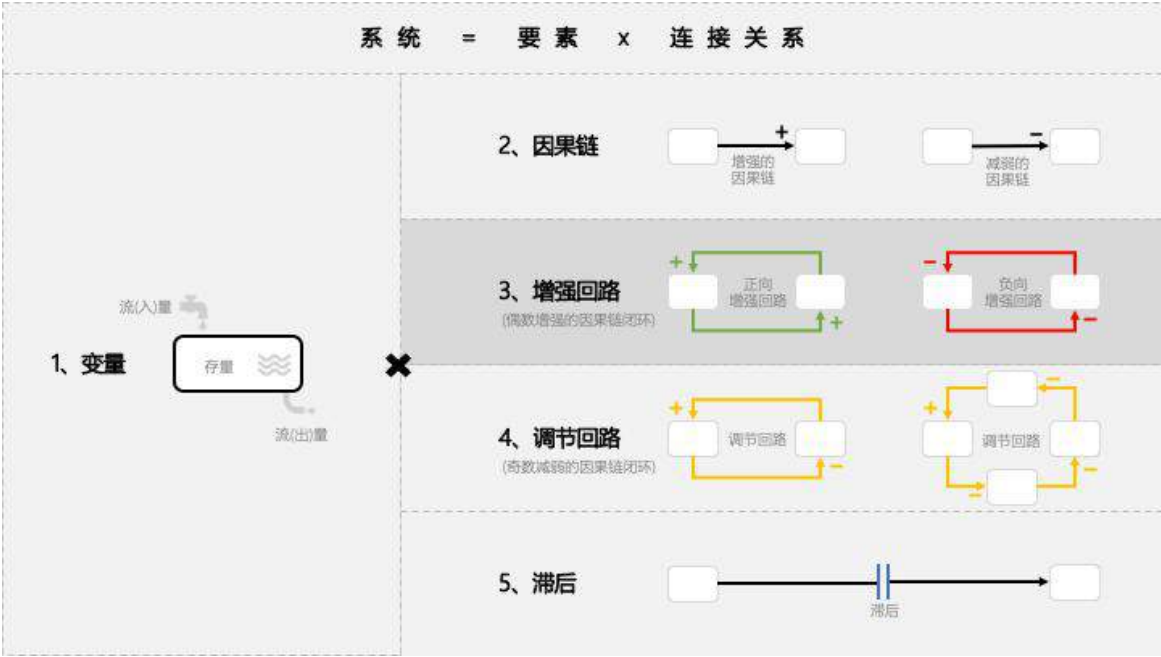
05 | 增强回路：每家伟大的企业，都有一个高速旋转的飞轮

欢迎收听《刘润·商业洞察力 30 讲》。

变量，是节点；因果链，是线段。但是线段有头就有尾，能量从头传到尾，就结束了。那么如果，我们把结尾和开头也用一条因果链连接起来，形成闭环呢？

这就构成了一个“回路”（*Loop*）。回路相对于线段，有着完全不同的特性，它会一圈圈不断自我增强，一圈圈不断自我调节。

这一讲，我们就来学习增强回路（*Reinforcing Loop*），这个系统中最强大的结构模块。这也是系统动力学理论中最核心的部分，所以你不妨对照文稿，多听几遍。



一位朋友问我：润总，你的写作能力是怎么训练出来的？《5分钟商学院》写了2季600多节课，出版了18本书，怎么做到的？

我说：其实，这都是因为“幸运”。

读小学时，我和绝大多数同学一样，很不喜欢写作文。数学多好玩啊。作文，呵呵。

有一次，我在小学生报上碰巧读到一篇作文，叫《我的十岁生日》，于是心血来潮也写了一篇。写都写了，别浪费，我把这篇文章，交给了语文老师。然后，我的语文老师做了一件让我至今难忘的事：在课上朗读了这篇文章，并表扬了我。

天啊！你知道我当时的感受吗？像吃了 **5** 个鸡腿、**10** 个冰淇淋。我居然找到了一点写作的乐趣。

因为有了乐趣，我开始经常写，所以写作能力逐渐提高。一条“写作兴趣 $-(+)\rightarrow$ 写作能力”的因果链，出现了。

写作能力提高，导致我的文章被更多认可，反过来又增强了写作乐趣。从“写作能力 $-(+)\rightarrow$ 写作乐趣”的因果链，反过来也接上了，一个闭环正式形成。这就是“增强回路”。



什么是增强回路？**因增强果，果反过来又增强因，形成回路，一圈一圈循环增强，就是“增强回路”。**

想象一下，你用麦克风对着扬声器说话的场景。麦克风、扬声器之间，形成了一条一圈圈增强的“回路”。你温柔的声音，被循环放大，几秒之内就成为尖锐的“啸叫”，让所有人捂上耳朵。这就是“增强回路”的威力。

写作乐趣，和写作能力，一旦闭合构成“增强回路”，就一发不可收拾了。

初中，我开始写诗，送给美丽的实习老师；高中，给报社投稿，拿了人生中第一笔稿费；大学，写散文集，开始印制成册；工作后，开设博客，写出传遍网络的爆文；再然后，开始写书，一本、两本、三本、四本；再再然后，连载专栏，《刘润·5 分钟商学院》.....

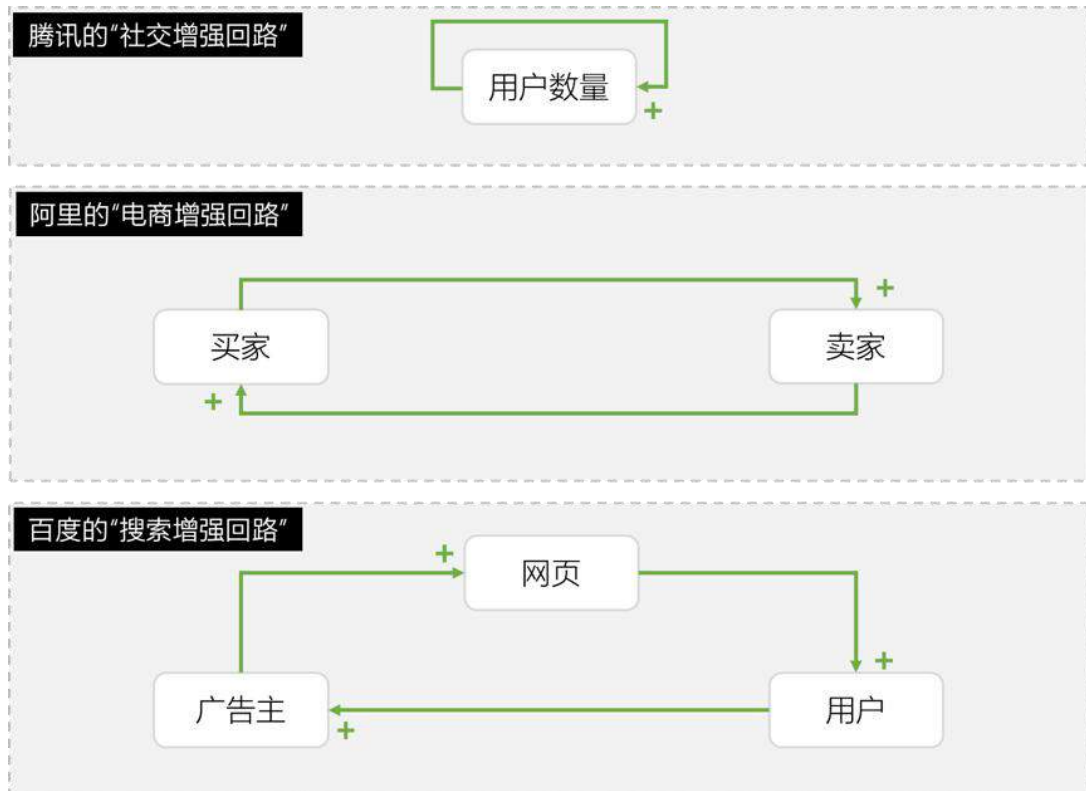
停。倒带。把这一切不断倒带、倒带，都会回到一个场景：一个阳光明媚的下午，一位笑意盈盈的语文老师，给全班朗读作文。她一次不经意的朗读，激活了一个孩子体内的“增强回路”。

商业世界，也是一样。创业公司 *CEO* 最重要的任务，就是找到自己的增强回路，然后使出吃奶的劲，推动回路，让公司一圈一圈循环增强。

比如，腾讯的社交。用户数量越多，对其他用户就越有价值；越有价值，用户数量就越多。一圈一圈循环增强。这就是“社交增强回路”。

比如，阿里的电商。买家越多，卖家就愿意来卖东西；卖家越多，买家就越愿意来买东西。一圈一圈循环增强。这就是“电商增强回路”。

比如，百度的搜索。收录的网页越多，来搜索的用户就越多；来的用户越多，广告商就越多；广告商越多，就有钱收录更多的网页。一圈一圈循环增强。这就是“搜索增强回路”。



“增强回路”这个结构模块，原来这么厉害。你可能已经迫不及待想要建立自己的增强回路了，那么，在识别和建立增强回路前，有什么需要注意的地方吗？下面这三点，你想清楚了吗？

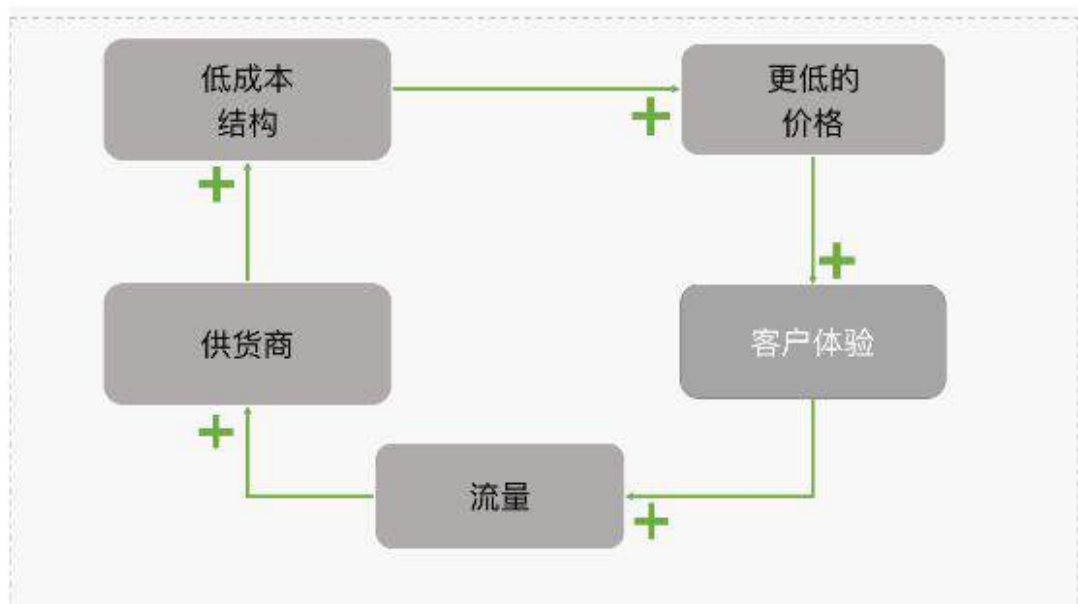
第一，找到自己的飞轮

1994 年，一位深度思考者，决定开始创业。他在纸上，写下了创业必须面对的一些变量：

1. 客户体验；
2. 流量；
3. 供应商；
4. 低成本结构；
5. 更低的价格。

那么，什么带来了客户体验？更低的价格。谁都想用更低的价格，买到更多更好的商品。什么带来了更低的价格？低成本结构。成本低，价格才可能低。什么带来了低成本结构？规模效应。向供应商进更多货。怎样才能向供应商进更多货？巨大的流量，足够的用户。什么带来了巨大的流量？更好的客户体验。

有趣的事情发生了。从客户体验出发，经过因果链不断增强，最后回到客户体验自己，一个闭环的“增强回路”，出现在纸上：



这位深度思考者如获至宝，真的开始推动这个“增强回路”的旋转，越来越快、越来越快，最后变成一只高速飞轮。这位深度思考者，就是亚马逊的创始人：杰夫·贝佐斯。

亚马逊今天大获成功。甚至有 *Facebook* 的高管出来做基金，都是大举买入亚马逊而非 *Facebook*。为什么？他说：因为亚马逊的成功是模式驱动的，而 *Facebook* 是用户行为驱动的。亚马逊模式成功后会更成功，而用户行为一直在变，*Facebook* 永远不安全。

小成功靠聪明才智，大成就靠增强回路。找到自己的飞轮。

第二，确定第一推动力

今天推动增强回路中任何一个变量，都是在加速飞轮。但是回到最开始呢？

到底是先有鸡，还是先有蛋？第一推动力是什么？

一定是消费者获益。

2003 年，淘宝成立。淘宝的“电商增强回路”，就是买家越多，卖家越多；

卖家越多，买家越多。但是，最开始，是先推动买家，还是卖家呢？

淘宝决定，先推动买家。

于是他们推出了支付宝。1）买家把钱打给支付宝；2）卖家发货；3）买家确认收货；4）支付宝把钱打给卖家。

这个流程，把无上的权力交给了买家。只要不确认收货，钱就是自己的。因为解除了担心，买家飞速增长。

但是，这个制度完美吗？当然不完美。买家也不全是“好人”啊，会不会有买家，明明收到货，就说没收到，骗取卖家商品呢？

肯定会有。但是，让买家放心，比卖家放心更重要。后面的问题，后面解决。

从买家出发，然后是卖家，然后是买家，然后是卖家，如此循环，不断增强。

淘宝很快成长为最大的电商平台。淘宝选对了“第一推动力”。

第三，坚持不懈地推动

亚马逊的“飞轮效应”这几年非常有名，很多人在学，但为什么至今没有第二个亚马逊？

因为“飞轮”推一天是没用的。推一周、一个月、一年也是远远不够的。亚马逊自己推了 25 年。

这 25 年里，亚马逊曾和书商翻脸，自己签约作者，就是为了给消费者“更低的价格”；它冒巨大风险推出“Prime 会员”，也是为了“更低的价格”；亚马逊公司自己非常抠门，还是为了“更低的价格”。

坚持不懈推动 25 年，亚马逊的飞轮的转速，才快到你只能惊叹。

要点总结：

什么是“增强回路”？因增强果，果反过来又增强因，形成回路，一圈一圈循环增强，这就是“增强回路”。但是，你要特别注意一点，所谓“增强回路”，说的仅仅是一个逻辑上相互强化的闭环，我举的例子都是正向强化回路，大白话就是越来越好；你可能还很熟悉一个词“恶性循环”，那就是负向强化回路，也就是越来越差，总之，“增强回路”的判断特征就是“越来越……”。

建立增强回路时，你要想清楚三点：

1. 找到自己的飞轮；
2. 确定第一推动力；
3. 坚持不懈地推动。

几千年来，人们给“增强回路”导致的大起大落现象，起了无数的名字，宗教学家叫它“马太效应”，经济学家叫它“赢家通吃”，金融专家叫它“复利效应”，互联网公司叫它“指数型增长”。但是这些如烟花一样绚烂的现象背后，都是同一个基础结构模块：增强回路。

好的，这一讲就讲到这里。下一讲，我们要学习“增强回路”的孪生兄弟：调节回路。它的性格和它哥哥，截然不同。

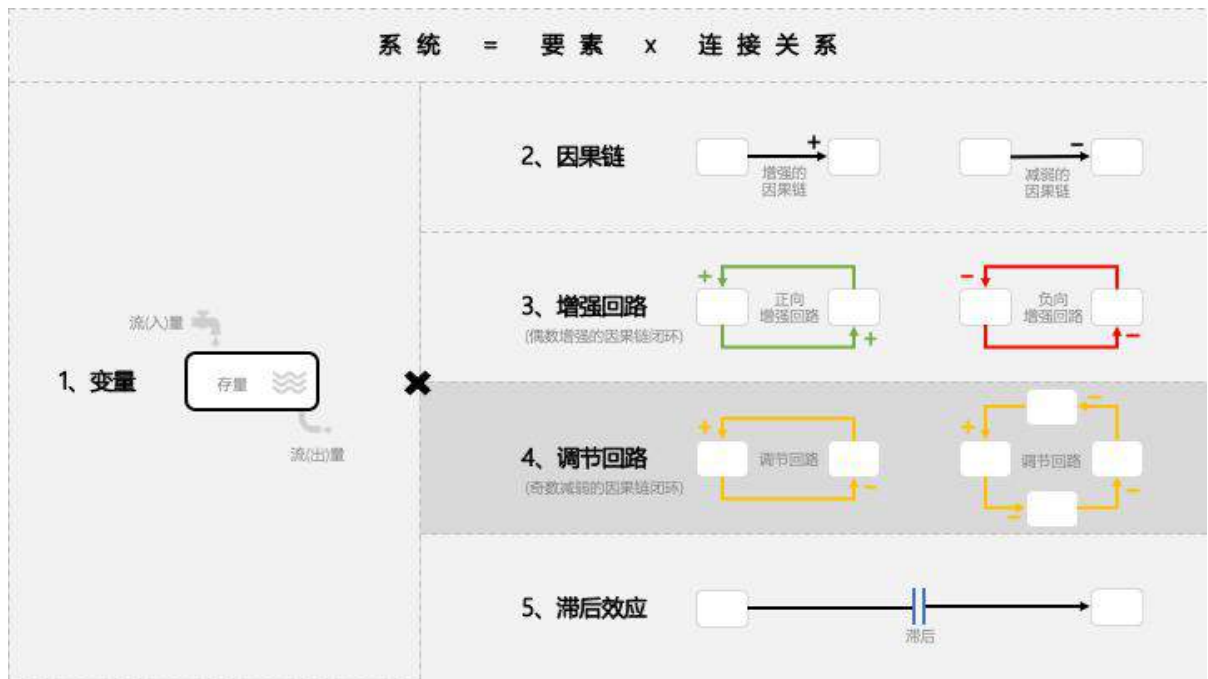
今天，我留给你的思考题是：有人说，自己今天的成就，是来自某位贵人不经意间的一句鼓励。你觉得可能吗？为什么？欢迎你在留言区和我互动。



06 | 调节回路：你的计划是腾飞，世界的计划是回归

看透复杂世界，破解决策难题。欢迎收听《刘润·商业洞察力 30 讲》。

上一讲，我们认识了系统中最强大的结构模块“增强回路”，树的根越深入泥土，就越能吸收更多的养分，树就能长出更多更深入的根，但是你没见过哪棵树始终不停地生长，它终究会定格在一定的高度上，国家、企业、个人的发展都是如此，为什么？这一讲，我给你介绍“增强回路”的孪生弟弟：调节回路（Balancing Loop）。



我先问你一个问题：你有拖延症吗？

老板让你交一份报告。你想，不急不急，还有好几天呢，我先酝酿酝酿……然后，你就去刷朋友圈了。再然后一抬头，截止日期就到了。你一个字都没写。你把自己绑在椅子上，头发悬在梁上。终于，凌晨 3 点，眼皮夹断了好几根牙签之后，你从哈欠里挤出了一份连自己都不知所云的报告。

这就是拖延症。

拖延症的真正可怕之处，就是你明明早就站在了起点上，但却总要等到终点才开始奔跑。

那么，到底是什么在阻止你及早开始？是懒惰吗？是不会做吗？

都不是。阻止你的，是一条小时候就已经埋下的，“用拖延抑制压力”的“调节回路”。

小时候，你有没有过这样的经历？放学做完所有作业，本想玩一会儿。妈妈说：“这么快就把作业做完了，那把数学卷子也做了吧。”你做完数学卷子。妈妈说：“这么快！那多背一些小托福的单词吧。”

原来在父母心中，作业，是永远也做不完的。早点写完作业，不但不能早点休息，还会带来更多作业。怎么办？

那就“抵抗变化”。慢慢写呗，“拖”谁还不会啊！原来，拖延症不是病，而是对抗压力的药啊。

一旦开始拖延，浑身都很舒坦。拖延，就像“速效降压药”一样，把父母强行施加的、突然增加的压力，降回到正常范围内。

这种病态的“舒适”，久而久之，让孩子对“速效降压药”成瘾，无法享受效率带来的乐趣，毁掉一生。而亲手毁掉孩子一生的，常常是他们那些不理解“调节回路”自动抵抗变化的亲生父母。我为什么要讲这个例子？你有没有发现，在“压力”和“拖延”构成的回路里，因果之间没有相互增强。



现在，我正式给你介绍“增强回路”的弟弟：“调节回路”。

当一个变化快速发生时，系统中总会出现一些变量，抵抗这些变化。

比如，当昆虫数量快速增加时，小鸟因为食物丰盛，也会越来越多。小鸟数量，就是抵抗“昆虫突然增多”这个变化的变量。小鸟越来越多，导致昆虫越来越少，最终回到正常水平；昆虫回到正常水平，小鸟因为食物减少，也回到正常水平。

大自然就像有“目的”一样，用小鸟数量，“调节”昆虫数量，抵抗变化，保持系统平衡。



什么是调节回路？调节回路，就是因增强果，果反过来减弱因，从而抵抗系统变化的因果回路。

如果说，增强回路是追求极端；调节回路就是追求平衡。你可以想象一条皮筋，增强回路就是使劲儿往长了扯，但扯得越长，往回拽的力量也就越大，往回拽的平衡力量就是调节回路。如果不拽着，肯定就扯断了。那么企业发展也像皮筋一样无法一路狂奔吗？没错，我要告诉你的是，这种平衡是注定的，也是必要的。那么，它何时出现？到底是好是坏呢？戴上洞察力眼镜，你需要依次看清下面这 3 点：

第一，打破“看不见的天花板”

调节回路，在商业世界中，常常表现为天花板。但是，天花板往往是你碰得头破血流了，才意识到的。所以我要提醒你，一定要提前看到它，并且打破它。

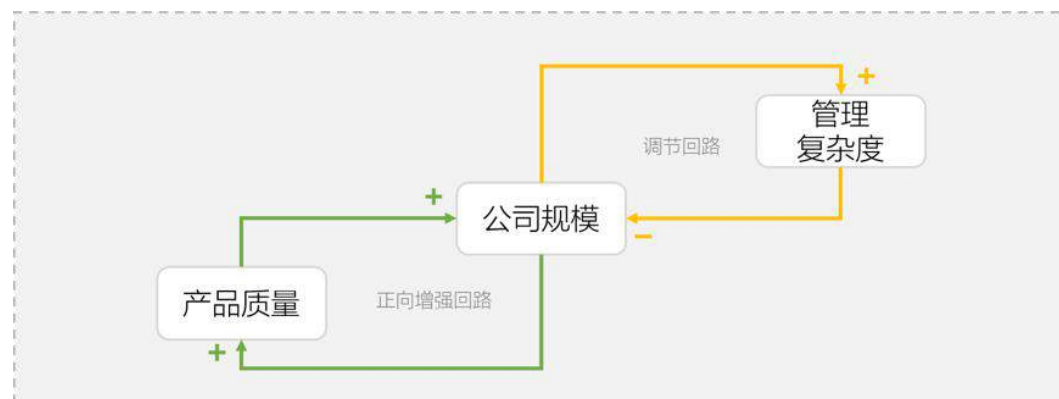
很多人在创业时特别喜欢说：我要是创业了，绝对不能像我老东家那么管公司，层级太多、流程太复杂、制度太死板。没有管理的管理，才是最好的管理。

就十几个人，遇到什么问题，站起来一吼，都解决了。如果真解决不了，吃火锅呗。哪有什么问题，是一顿火锅解决不了的？如果有，那就两顿。

产品质量带来公司规模，公司规模推升产品质量。你明显感觉到，自己正在一个“增强回路”中“指数级增长”。

但是很快，公司的发展就到了几百人，甚至有些员工，你从来都没见过。“站起来吼一声”，“走，去吃火锅”，这些“没有管理就是最好的管理”，再也起不了作用了。各种问题层出不穷，产品 *bug* 越来越多，客户不断抱怨。

公司规模带来管理复杂度，管理复杂度限制了公司规模。“产品为王”这个“增强回路”，遭遇了“管理复杂度”这个“调节回路”，业绩遭遇看不见的天花板，再难突破。



“管理复杂度”这个调节回路的“目的”，就是“抑制”你的公司规模，让你回归平庸。

怎么办？开始用层级，用流程，用 *KPI*，用部门，提高管理效率。切断“管理复杂度”这个“调节回路”，释放进一步增长的潜力。

这时候，你才会意识到，为什么大公司的前辈们经常说：向管理要效益。以前你能做到“没有管理的管理，就是最好的管理”，仅仅是因为你还太小，离管理复杂度这个“调节回路”还比较远。

第二，建立“自我修复机制”

拖延症、管理复杂度.....你可能觉得调节回路真坏。并不是。调节回路的目的只是回归平衡。这种平衡，通常表现为“自我修复”，这种修复能力，往往能在关键时刻力挽狂澜。

人的体温为什么能一直保持在 37°C ？因为调节回路的自我修复。温度低了，增加代谢，提供热量；温度高了，开始排汗，带走热量。如此平衡。

对企业也是一样。你应该为重大风险，设计自我修复的调节回路。

2005 年，盛大突然收购新浪 19.5% 的股份。一旦突破 20%，新浪就要面临丢失控制权的重大风险。这个风险，激活了新浪早已设计好的调节回路：股权摊薄反收购措施，也就是著名的“毒丸计划”。这个计划让剩余的 80% 的股东，可以用 15 美元，购买价格 35 美元的新浪增发股票，从而把盛大的股权稀释到 20% 以下。最后盛大知难而退。

项目管理中的“监控环节”，员工管理中的“1:1 沟通”，公司管理中的“例会制度”，都是 CEO 手中最有效的“调节回路”，用来帮助公司自我修复。

没有调节回路的公司，炸弹会随时爆炸。

第三，让“阻碍变革者”，成为变革受益者

追求平衡的调节回路，会让身体排斥药物，精神不想走出舒适区，企业变革时困难重重。

作为 CEO，你要发起一场生死攸关的变革。谁是变革最大的风险？不是外部环境，而是内部的既得利益者。变革增强了他们的抵抗，他们的抵抗削弱了变革。既得利益者，是组织变革最大的“调节回路”。



那怎么办？把他们都拉出去枪毙？当然不行。你只有精准地找到他们，调整激励机制，让他们成为变革的受益者，才会不被自己人杀死。

要点总结

什么是“调节回路”？因增强果，果反过来减弱因，就像绑在目标上的橡皮筋一样，抵抗“越拽越长”这种变化的回路，就是调节回路。

调节回路必定潜伏在你发展的路上，亦友亦敌。在商业世界中，我们要懂得与狼共舞，做到三件事：

1. 打破“看不见的天花板”；
2. 建立“自我修复机制”；
3. 让“阻碍变革者”，成为变革受益者。

你的计划是腾飞，世界的计划是回归。这个世界上，凡有增强回路的地方，七步之内，必有调节回路。如果你说没遇到，那只是你增强得还不够快。

好的，这一讲就讲到这里。

下一讲，我们要学习系统的最后一个基础结构模块：滞后效应。你知道为什么教育这件事，几千年了，都没人敢说找到了“完美配方”吗？下一讲，我为你解答。

我留给你的思考题是：你的公司发展，正在被哪几条“调节回路”抑制着？

又被哪几条“调节回路”保护着？欢迎你在留言区和我互动。

你的计划是腾飞，世界的计划是回归。凡有增强回路的地方，七步之内，必有调节回路。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题

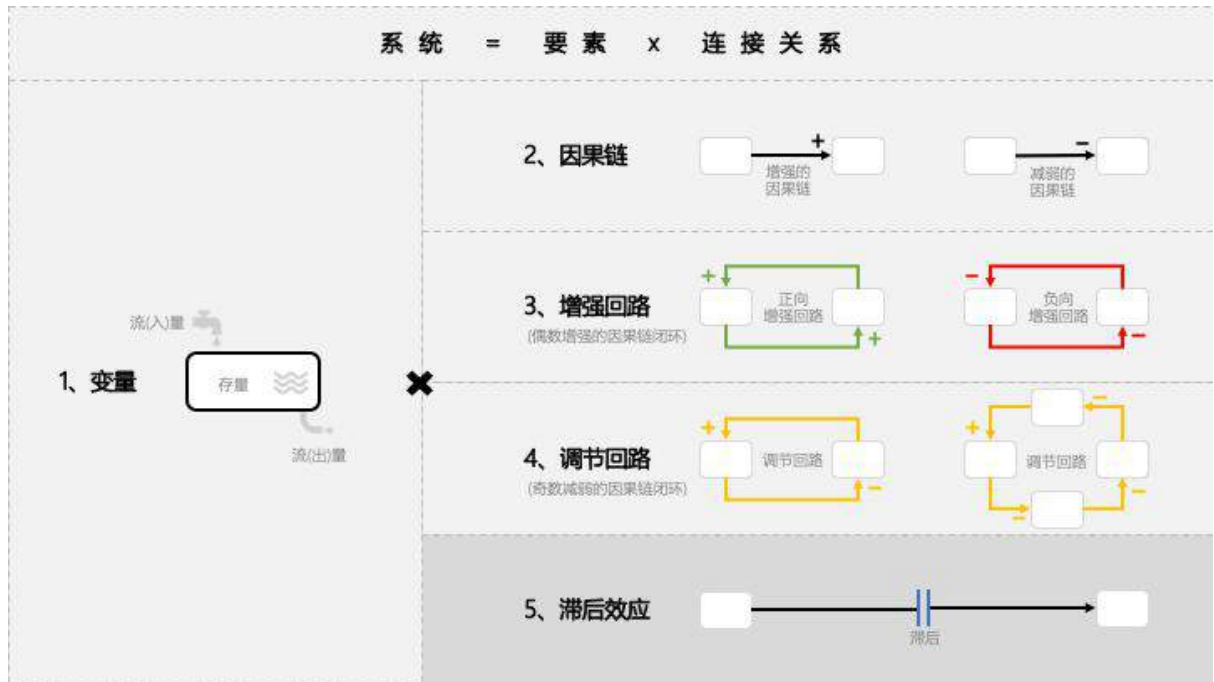


07 | 滞后效应：教育孩子，为什么至今没有完美“配方”？

看透复杂世界，破解决策难题。欢迎收听《刘润·商业洞察力 30 讲》。

上一讲结束的时候，我问了一个问题：教育孩子，为什么至今没有完美“配方”？

要回答这个问题，你就必须理解系统的第 5 个结构模块：滞后效应（*Delay*）。



什么叫“滞后效应”？

你有没有遇到过“淋浴的尴尬”？往左拧龙头，水越来越烫；往右拧龙头，水越来越冷。你只好往左、往右、往左、往右，折腾 **10** 分钟？

你有没有经历过“目标的震荡”？目标设高了，完不成士气大落；目标设低了，太容易松懈骄纵。你只好高点、低点、高点、低点，尝试几个月？

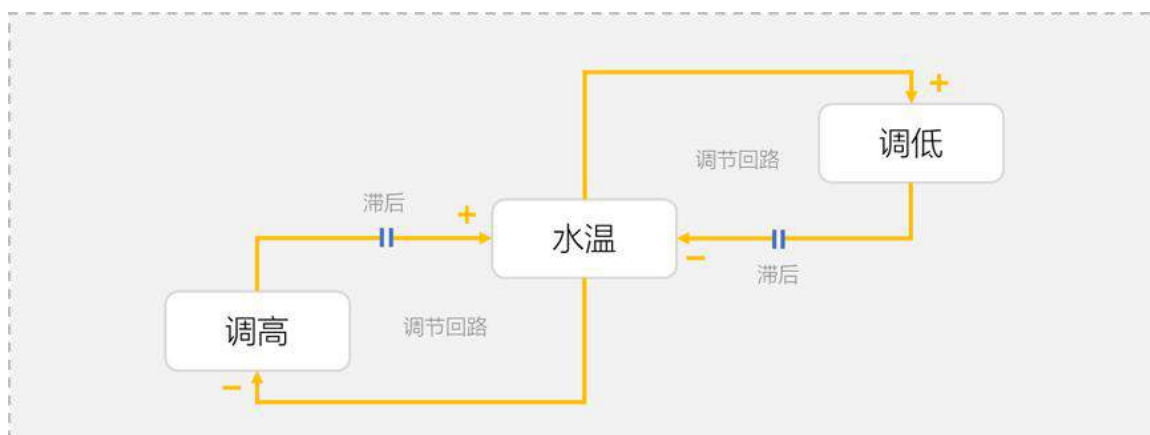
你有没有见过“政策的舞蹈”？政策一收紧，经济就遇冷；政策一放开，经济就过热。你只好小幅收紧、放松、收紧、放松，调整好几年？

为什么会这样？

因为开龙头到水变热需要几秒，定目标到出结果需要几周，改政策到有变化需要几个月。因果之间，有个时间差。这个时间差，就是“滞后效应”。

滞后效应，让在空间维度上就已经很复杂的系统，又增加了时间维度上的复杂性，让我们的决策很难“一步到位”。

“滞后效应”用图形表示，是因果链上的两条竖线。

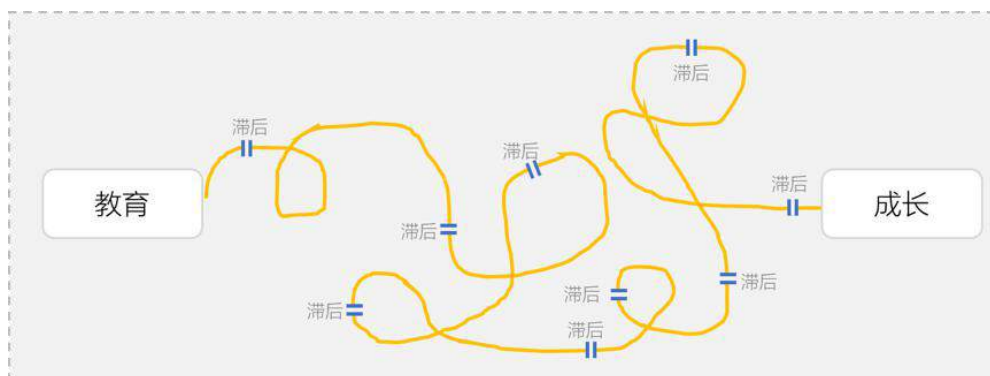


而因为存量的缓冲，以及流量的缓慢，“滞后效应”带来的时间维度上的复杂性，无处不在。

从感染病毒到出现症状，有一定的“潜伏期”，让我们难以从症状追溯病因；
从播种到收获，有长时间的“耕耘”，长到让我们怀疑努力是不是一定有收获；
从投资到回报，会有漫长的等待，让我们无法快速验证自己的判断。

回答一开始的问题。教育孩子，为什么至今没有完美“配方”？

因为从教育到见效，有几年，甚至几十年的滞后效应。你几乎无法从今天的结果，画一根长达几十年的因果链，跨越数不清的人，数不清的事，指向原因。谁能说孩子今天如此优秀，就是因为 **20** 年前你给他报的那个奥数班呢？



滞后效应，让这个世界扑朔迷离。

那我们“洞察”了“滞后效应”这个调皮鬼的存在，又能怎样呢？

能帮助我们作出正确的商业决策。怎么识别和处理好“滞后效应”，以下三条，是我从大量咨询案例中总结出的心法，请你收下。

第一，原因不一定在结果附近

我们应该如何学习谷歌？很多人参观谷歌后恍然大悟，回去后也建了一个六星级食堂。这就是因为缺乏对“滞后效应”的洞察。

因为存在“滞后效应”，所以原因不一定在结果附近，可能在几天前，几个月前，甚至几年前。学习今天谷歌为何成功，你要看 **15** 年前它做了什么，而不是今天有什么。

你的公司业绩大涨，真是因为销售们浴血奋战吗？当然是。但更重要的原因，可能并不在结果附近，而是在三年前，你投入大量资金进行研发的决定。

你持续培训员工，没有看到结果，说明培训没用吗？当然不。原因不一定在结果附近，结果可能在几个月后的一场大战役那里等着你。

第二，减少滞后，增加确定性

朋友请我试用一款智能音箱。我打开包装，按下开关.....没有反应。我再按一下，还是没反应。我问他，他说按下去后你等几秒钟。果然，**6** 秒之后音箱亮了。

这就是滞后。用户“按下开关”这个因，到“打开音箱”这个果，有 **6** 秒的时间差。因为这 **6** 秒的滞后，用户不断重复操作，最终迷失。

怎么办？减少滞后，增加确定性。按下开关后，先亮起一盏小灯，或者震动一下。这个小改动，就可以减少滞后，增加确定性，让用户不再像个傻瓜。

管理也是一样。看到员工的优秀表现，怎么办？不要等到年会上统一表彰。

这会让员工混乱，很难把奖励的果，联系到行为的因。

怎么办？减少滞后，增加确定性。立刻表扬。这样员工才能建立因果链，知道什么行为是被奖励的。

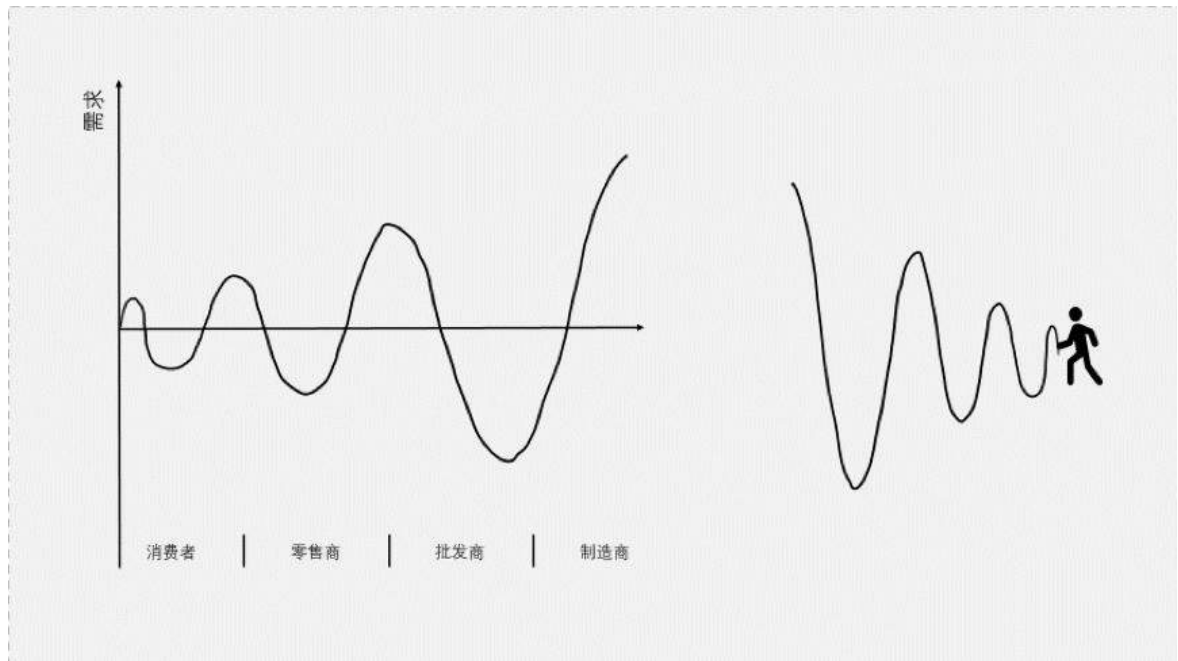
只有当你见识过“滞后”带来的混乱，才会明白“即时”的可贵。

第三，警惕由“滞后效应”引起的“剧烈震荡”

一家欧洲日用杂货公司公布过一个数字，他们生产一件产品需要 45 分钟，把产品卖到消费者手上需要 150 天。也就是说，制造商的生产计划，经过“制造商、批发商、零售商、消费者”这条长链，要滞后 150 天，才能得到市场反馈。

市场作出积极或者消极的反馈后，制造商就算立刻增产或者减产，也要 150 天后，长链才能触达消费者。150 天后的需求早已变化。所以，整个供应链一会儿积压库存，一会儿供不应求，剧烈震荡。

人们把这种商业世界中的长链波动，称为“长鞭效应”，你一定体会过拿着跳绳的一头上下甩动，弓起的波会慢慢传到绳子尾端。



长鞭效应，最早是由宝洁公司提出。*MIT* 斯隆商学院的约翰·斯特曼教授，用一个“啤酒游戏”模拟了滞后供应链，并在大量学生中做了实验，发现不管是谁操盘，只要“消费者、零售商、批发商、制造商”导致的“滞后”结构不变，“慢半拍”，就必然导致库存的“剧烈震荡”。

是“滞后效应”这个系统结构，而不是结构里的人，决定了结果。结构大于人。

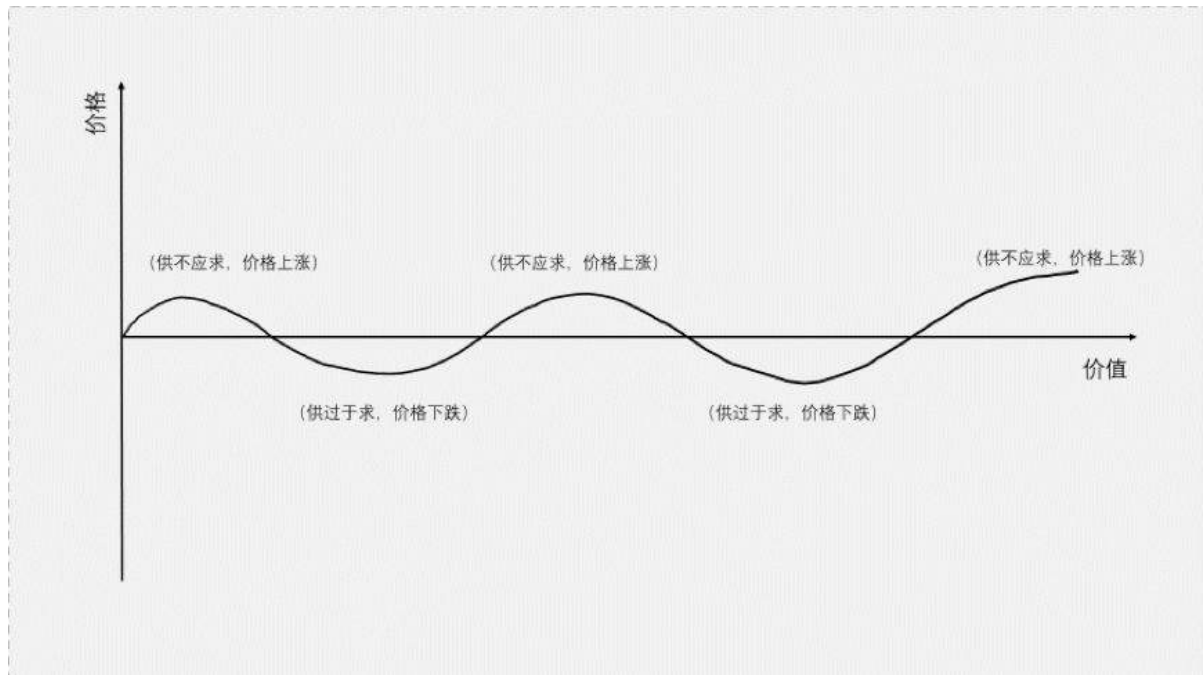
那怎么办呢？两个办法，缩短，和平滑。

缩短，指的是用“短路经济”砍掉供应链环节，甚至用戴尔式直销、小米式预售的方式，缩短长鞭。

平滑，指的是不要因为某天卖得多，就投机性生产，而要根据一周、一月或者若干年的历史数据安排生产，平滑长鞭的抖动。

你一定听说过“有效市场假说”。价格高，更多人参与竞争，价格降低；价格低，不少人退出市场，价格上升。价格总是能反映价值。

但学习了“滞后效应”这个调皮的结构模块，你就会明白：价格几乎永远不会等于价值。看不见的手调节时总有“滞后”。这个滞后，让价格围绕着价值震荡。而这个震荡带来的空间，就是创业者永不消失的机会。



要点总结

什么是“滞后效应”？

因果链、调节回路，和增强回路虽然都很厉害，但是如果加上时间的维度，就会发现因果不是瞬间连接，回路不是瞬间闭合。它们都在时间轴上，体现为一个时间跨度。

这个跨度，就是滞后。

滞后效应，并不是微不足道的“慢半拍”。滞后效应一旦缠上了“调节回路”，系统就会出现剧烈的震荡；而一旦缠上了“因果链”，原因和结果，就会在时空上远离，误导你的判断力。

关于滞后效应，我教给了你三个看清并利用的好办法，其实不只是商业决策，你平时的日常决策也会用到：

1. 原因不一定在结果附近；
2. 在产品设计、公司管理上，都要懂得减少滞后，增加确定性；
3. 用缩短和平滑策略，提防“滞后”引起的“剧烈震荡”。

了解了滞后效应的原理，你在分析问题时，就会加入时间的维度。从此，“时间”不再是随便左右你决策的因素，你的洞察力上到了一个新台阶。

好的，这一讲就讲到这里。

下一讲，我们将学习如何用这 5 个结构模块，搭建一个完整的商业系统。

我留给你的思考题是：如果考虑到滞后效应，你觉得，你今天的成就，是哪些过去的行为导致的？而为 10 年后的自己，你打算做些什么？欢迎你在留言区和我互动。

因为存在“滞后效应”，
所以原因不一定在结果附近。
学习今天谷歌为何成功，
你要看15年前它做了什么，
而不是今天有什么。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题

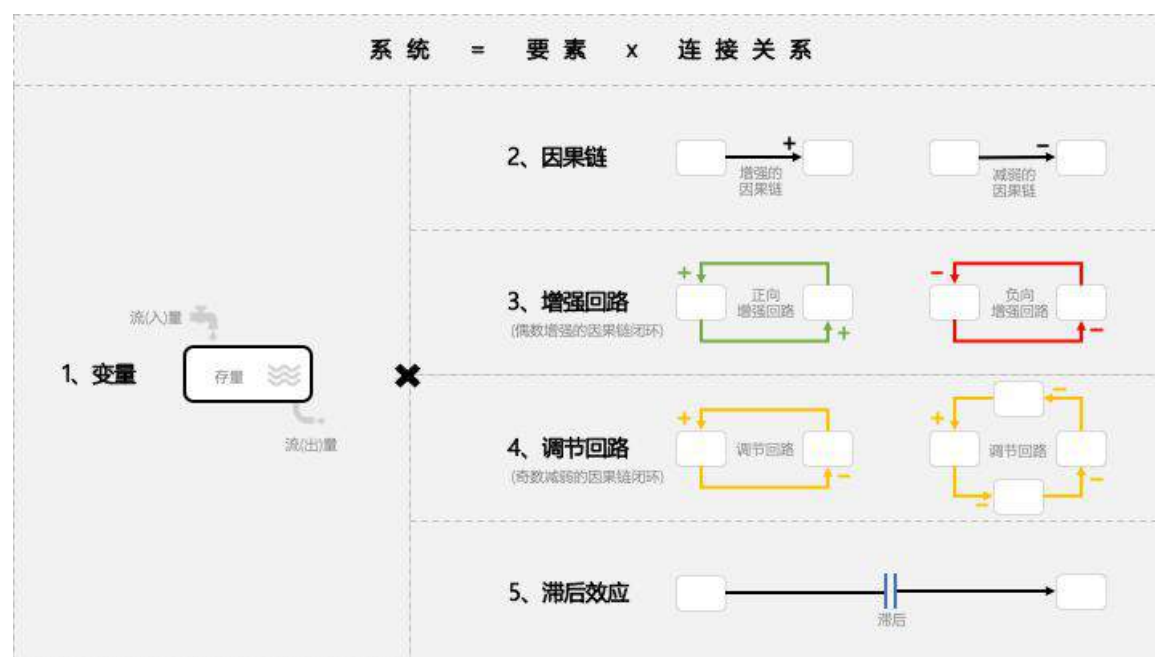


08 | 搭建模型：白手起家，创业者如何找到自己的战略势能？

看透复杂世界，破解决策难题。欢迎收听《刘润·商业洞察力 30 讲》。

这一讲的主题是搭建模型，我会告诉你，我是如何白手起家成为一个商业顾问的。

一切的复杂，都源于其固有的简单：变量、因果链、增强回路、调节回路、滞后效应。



逐一学习了这 5 个结构模块的特性后，这一讲，我将以我创立“润米咨询”的故事为例，示范如何用这些结构模块，搭建一个商业模型。

为什么要举这个案例？

我告诉你一个有点暗黑的秘密：想要考察一家咨询公司或者商学老师说的是不是真的有用，就看他们用不用自己的理论和方法来经营自己。

2013 年，我离开工作近 14 年的微软，创立“润米咨询”。我的第一个客户是自己。用咨询的术语说，是要帮这个“客户”搭建有效的商业模式，用大白话说就是，要让一名白手起家的创业者，能把事儿真正干成。

怎么搭建？我决定，带上商业洞察力眼镜，看看咨询这个行业。

第一，核心存量

咨询行业有哪些核心存量，是关键？我找到麦肯锡的朋友，波士顿咨询的朋友，《商业评论》的出品人曹阳，晨兴资本的合伙人刘芹，向他们请教。

麦肯锡的朋友说：成功案例。成功案例，会带来更多成功案例；波士顿咨询的朋友说：深刻的洞察。能治病，才是关键；曹阳掰着指头数：咨询、培训、演讲、文章、写书。这 5 个核心变量相辅相成；刘芹说：声誉。那一切都是为了积累声誉。

都有道理。这也是人们在面临重大选择时经常碰到的问题：好多要素都会影响你的成败，哪个好像都重要，但是，到底哪个，或者哪几个才是真正的核心？

所以，你光知道要素本身是不够的，必须要先找到它们之间的“关键因果链”。

第二，关键因果链

对创业时的我而言，最关键的因果链，就是通向收入的因果链。是哪些关键的“因”，导致了收入这个必然的“果”？

一圈访谈后，我从众多要素中提纯出了一个关键的“因”，那就是：声誉。

你可能会说，这有什么稀奇的，所有的公司声誉都很重要啊。没错，但对其他类型的公司来说，声誉未必是第一因。

一说到开咨询公司，很多人总会说：这个业务好啊，没什么成本，不就是人么？好像有道理啊，咨询公司不需要先行购置厂房、添置设备，也没有库存周转的压力，甚至也不需要高额的启动资金。

但是，这些人忽略了一个常识，那就是咨询公司需要承担一笔巨大的成本：交易成本。

成功的咨询公司各有各的成功，失败的咨询公司只有一条：客户不相信你的能力。

因为不相信，所以交易成本就很高：说说看，你能做什么？你比 X 好在哪里？比 Y 强在哪里？还能再便宜一点吗？你能来竞个标吗？我们只能先付 30% 的钱，等看到效果我再付尾款吧。这些高昂的交易成本，都会导致一家咨询公司的成交速度极慢、客户战略决心不够，所以效果不好，咨询公司自己因此也收不到钱。

所以，声誉就是让客户相信的力量。只有用极好的声誉降低交易成本，润米咨询才可能建立战略势能，我才算把创业这事儿干成了。

找到“声誉 $-(+)>$ 收入”的关键因果链后，我给自己定了一条铁律：

绝不去客户现场做售前。

不管你是多大的企业家，只要你不愿到我的小办公室来聊，就说明我的“声誉”还没有强大到让你挪步。只要不是用“声誉”这个第一因赢来的客户，再有钱，也不是我真正的客户。不够强大是我的错。我的内心独白是：请原谅我无法服务你，因为我要用这个时间，继续拼命提升自己。

这就是关键因果链，给你的战略定力。找到了关键要素“声誉”以及“声誉-(+)>收入”的关键因果链之后，怎么启动这个系统呢？

第三，增强回路：推动增长的飞轮

CEO 的核心职责，是“求之于势，不责于人”。我的职责是不断增强“声誉”这个“势”。怎么做？建立“增强回路”。

首先，是什么在推动“声誉”这个核心存量的提升？

作品。我必须要有好的作品，企业家发自内心认同的作品，比如醍醐灌顶的文章，透彻恢宏的书籍，才能提升声誉。

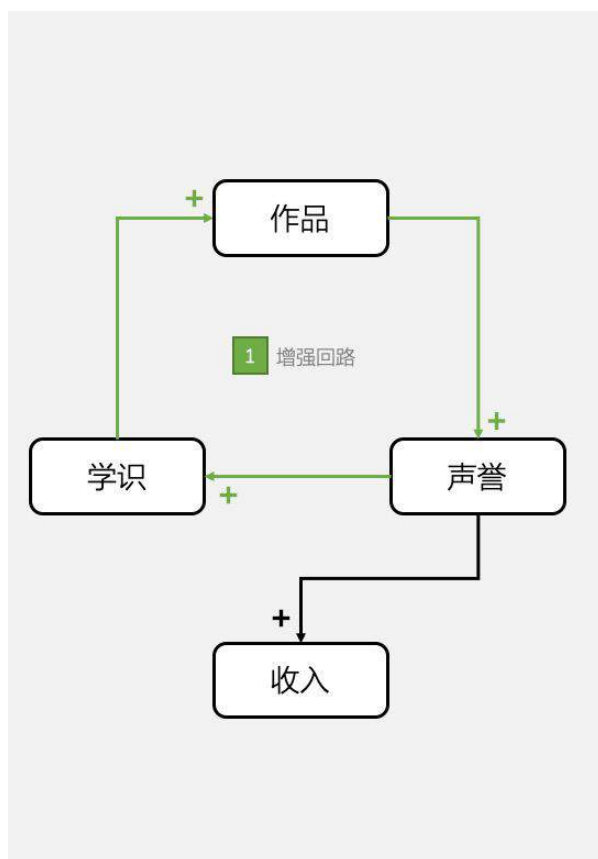
然后，是什么在推动“作品”的出现？

学识。纸上谈兵只会被人耻笑。我必须参与真实商业、解决具体问题、身处商业前沿，才能有真才实学、真知灼见。

那么，是什么在推动“学识”的积累？

声誉。你只有具备极好的声誉，才会有很多企业，允许你陪伴，让你获得大量真实体感。

“声誉-(+)>学识-(+)>作品-(+)>声誉”，一条增强回路，浮出水面。



确定自己的“增强回路”后，我决定，只要不是推动“声誉、学识、作品”飞轮的事情，一律不做。

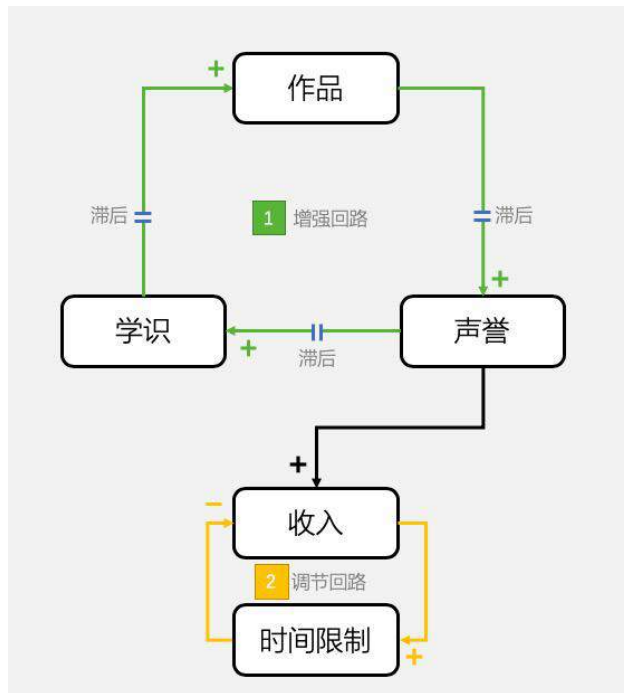
有一次，一位老领导给我打电话介绍客户。我特别感动，但是婉拒了。为什么？因为这位客户遇到的问题，是一个很常见的管理问题。大多数咨询公司都能做得很好，所以解决了也无助于提升我的声誉。这件事不在我的“增强回路”上。

有钱不赚，是艰难的决定。华为说：“不在非战略机会点上消耗战略性资源。”这句话很容易说，但是，诸多机会之中什么是战略机会点？你的资源里面哪些是战略性资源？这不是靠意愿和感受就能作出判断的事。只有带上洞察力眼镜，确定自己的“增强回路”，你才会知道真实答案。所有你以为的“突然出现式”的成功，背后都有其环环相扣的“增强回路”。

第四，调节回路：打破增长的天花板

推动增强回路加速转动时，你也必须问自己：未来抑制增长的，最低的那块天花板是什么？

我知道，是我有限的时间。单价再贵，我的时间也终有卖完的一天。



看到低垂的天花板，我反而很安心。因为我知道，什么终将到来。于是，我把团队、产品、资本都先放在一边。

然后，低下头，继续推动我的飞轮。

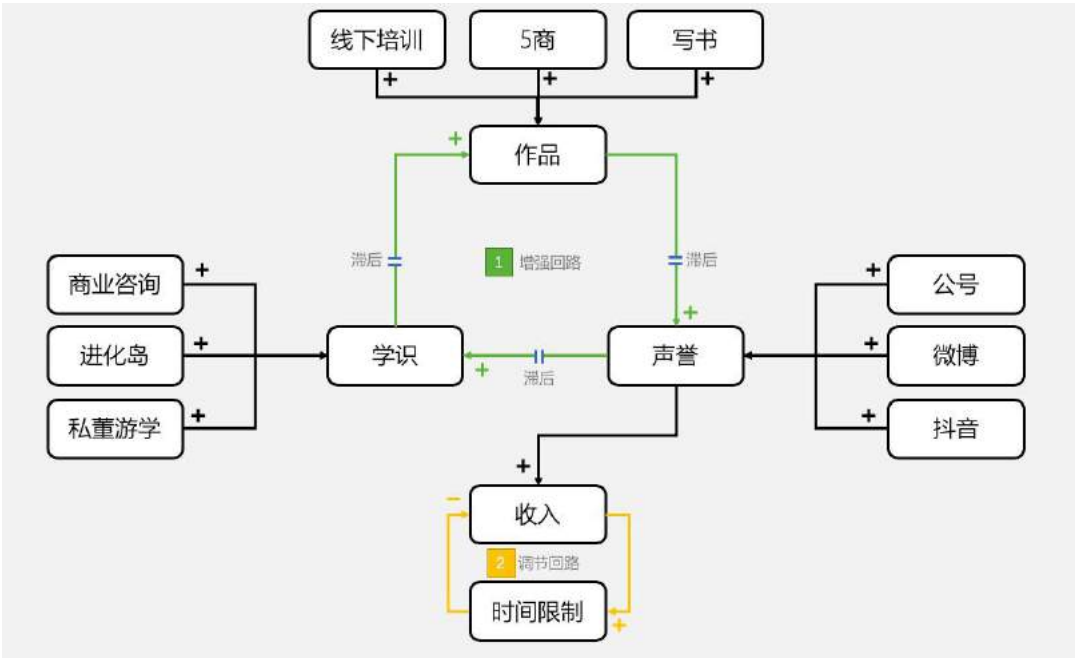
第五，滞后：饱和式创业

昨天的努力，通常今天看不到回报。为什么？因为滞后效应：原因常常不在结果附近。仔细研究我发现，从声誉，到学识，到作品，再到声誉，整个增强回路中，每一段因果链上，都严重滞后。

那怎么办？我选择饱和式创业。什么叫饱和式创业？它不是没日没夜地埋头干活儿，斤斤计较于性价比、回报率。而是把战略资源前置投入，让结果提前地、确定地出现。对我来说，就是为每一个果，设计三个因。然后，等待时间。

我决定，用公众号、微博，以及后来的抖音这三个因，共同推动声誉这个飞轮；用商业咨询、企业家社群、企业家私董会这三个因，共同推动学识这个飞轮；用线下大课、5 分钟商学院线上课程、图书出版这三个因，共同推动作品这个飞轮。

到此为止，我给我自己搭建的商业模型，就基本完成了。



然后，我开始推动飞轮。

- 2013 年 11 月，我写下了一本叫做《传统企业，互联网在踢门》的书，轻轻推动“声誉飞轮”；
- 海尔集团战略部因此来找我，签署咨询合同，推动“学识飞轮”；
- 然后我把咨询洞察，写成书《互联网+：战略版》，推动“作品飞轮”；

- 然后吴晓波老师来找我在转型大课上演讲，再次推动“声誉飞轮”；
- 然后，领教工坊来找我做私董会领教，再次推动“学识飞轮”；
- 再然后罗振宇老师来找我做《5 分钟商学院》，再次推动“作品飞轮”.....

如此往复，越推越快。

你看，这个增长回路里面，没有一个叫做销售的飞轮，也没有一个叫做收入或者利润的飞轮。因为，那些都是果，而不是因。

5 年之后，润米咨询，担任过海尔、恒基、中远、百度等企业的顾问，主理拥有 34 万学员的《5 分钟商学院》，带领企业家私董会 3 年，带领企业家群体全球游学 7 个目的地，出版了 18 本书。

这一切，都开始于 5 年前搭建的那个商业模型。

要点总结

在这一讲，我用润米咨询的案例，示范如何用 5 个系统的结构模块（变量、因果链、增强回路、调节回路、滞后效应），搭建成一个完整的商业模型。

5 年创业，看似纷繁芜杂，但其实我只做了 5 件事：

1. 找到核心存量：声誉；
2. 找到关键因果链：声誉 $-(+)>$ 收入；
3. 找到增强回路（声誉、学识、作品），推动增长的飞轮；
4. 找到调节回路（时间限制），打破增长的天花板；
5. 承认滞后效应，进行饱和式创业。

一切的复杂，都源于其固有的简单。你学会如何用简单，搭建复杂了吗？

好的，这一讲就讲到这里。

下一讲，我要和你一起，给你搭建的系统做做体检。

我留给你的思考题是，用 5 个结构模块，画出自己的商业模型。然后回答：你的核心存量是什么？你的关键因果链是什么？你的增强回路、调节回路是什么？你的哪些努力，结果不在原因附近？你在推动自己的飞轮吗？欢迎你在留言区和我互动。

不抽象，就无法深入思考；不还原，就看不到本来面目。这里是《刘润·商业洞察力 30 讲》。我们下一讲，再见。



09 | 系统体检：复杂，是成熟的代价

看透复杂世界，破解决策难题。欢迎收听《刘润·商业洞察力 30 讲》。这一讲的主题是：系统体检。

“**变量、因果链、增强回路、调节回路、滞后效应**”。这几个概念你都清楚了，上一讲，我们还学习了如何用这 5 个结构模块，洞察商业本质，搭建系统模型。

但是，我们搭建的模型脆弱吗？用力碰一碰，它会轰然倒塌吗？环境变化时，这个模型会自我适应吗？它僵化吗？它灵活吗？它内部沟通顺利吗？它，健康吗？

这一讲，我就教给你检查系统模型是否健康的三个指标：

1. 适应力，就是突然遇到外部冲击，系统自我修复的能力；
2. 自组织性，就是为了适应变化，系统自我突变的能力；
3. 层次性，是通过把整体切分为局部，来控制系统信息风暴的能力。

这三个指标纵向串联起了我在前面讲到的 5 个结构模块，你可以试着套用一下，看看自己是不是完全掌握了。

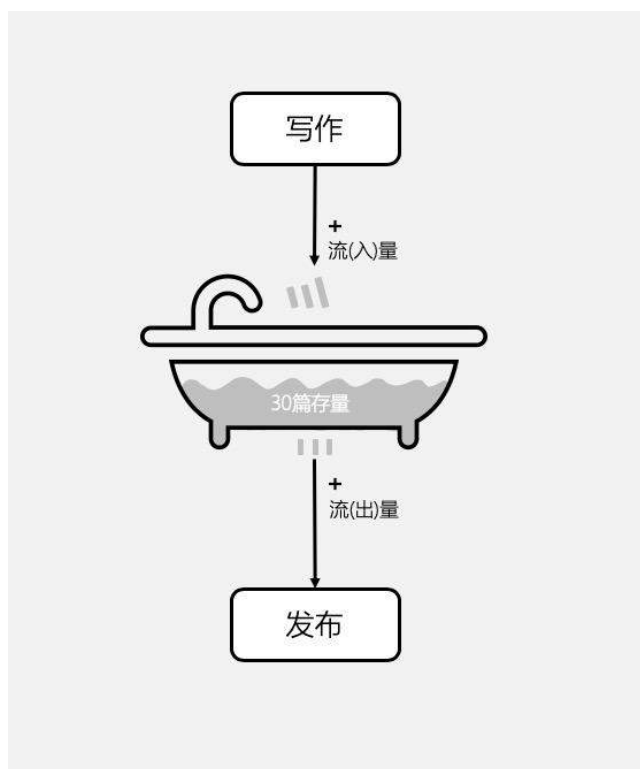
第一，适应力（*resilience*）

之前的两季《刘润·5 分钟商学院》是年度日更的课程。日更，那我白天新鲜写，晚上趁热发，可以吗？

不可以。这种“写一篇、发一篇”的模型，缺乏“适应力”，所以不“健康”。一旦遭遇出差、游学、生病，或者就是突然想发呆，这些外部的冲击，课程就会断更，系统就会崩溃。

怎么办？用“存量”这个结构模块，增强系统“适应力”，应对意外。存量，就是在一个“静止的时间点”上，变量的数值。在这里，存量表现为库存。

得到团队要求所有老师，必须始终保持 10 节课的库存。而我对自己的要求是 30 节。写作是流(入)量，发布是流(出)量，30 节课库存就是存量。这个存量，就像是水库，雨季储水，旱季排水，保持河流的水量稳定。



你呢？是不是也在意外附近，安放了存量？

除了存量，“调节回路”，也可以提高系统的适应力。调节回路，就是因增强果，果反过来减弱因，像橡皮筋一样抵抗变化的因果回路。

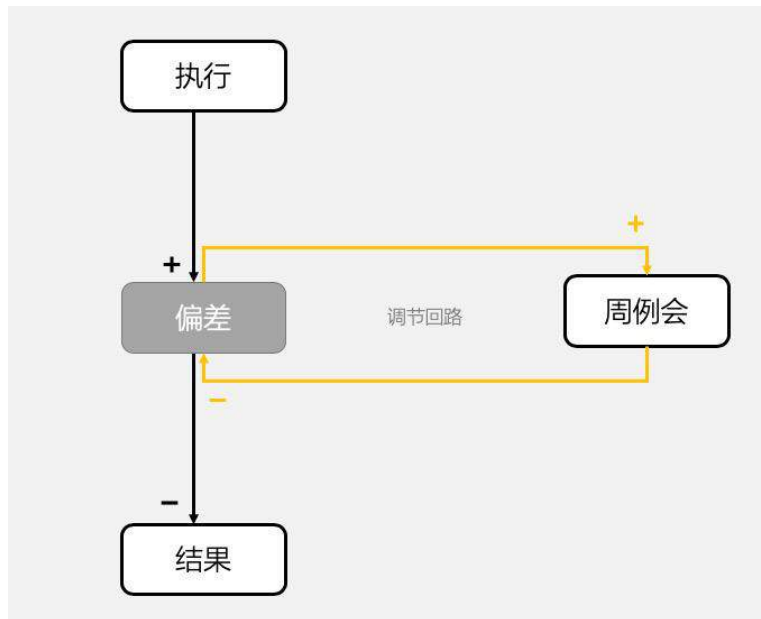
做得再好的计划，只要开始执行，就会产生偏差。偏差偏移越大，结果就会越差。怎么办？

开周例会，不断纠偏。

有创业者说，开会是最浪费时间的事情。这是误解。创业公司必须开周例会。

为什么？因为周例会是最重要的“调节回路”。

上周走偏了一点？调整方向；效率不高？是方法哪里不对；啊？你和我做的事情重复了？沟通一下，不要浪费资源。



一个管理者，90%的时间应该用于沟通；沟通中，90%应该讨论风险；然后，迅速调节。

你呢？也设计了各种调节回路，应对风险吗？

建立存量和调节回路是有成本的。但是，没有存量和调节回路的企业，就是拿健身的时间去加班，最终会用健康还债。

用存量和调节回路应对意外，让系统保持健康的适应力。

第二，“自组织性” (self-organization)

那什么又是“自组织性”呢？2019年1月，我带领我的私董会企业家组员，参访阿里。听了很多，看了很多。但我对一句话印象最为深刻：乱七八糟的生机勃勃，好过井井有条的死气沉沉。

2013年5月，陆兆禧接任CEO，两年后，就换成了张勇；马云说只做平台、不卖商品，很快就投了个盒马鲜生；来往挑战微信之战一败涂地，那就立刻再做一个钉钉。

乱七八糟的生机勃勃，就是不执念于任何一种模型，不断从有序回到混乱，再从混乱走向有序的“自组织”能力。

什么叫从混乱中走向有序？

每只大雁都是独立个体，可它们聚在一起，就能“一会儿飞成人字形，一会儿飞成一字形”，很整齐。这些大雁商量过吗，排练过吗？没有。后雁只知道一件事：死死跟住前雁。

“前雁的位置，影响后雁”这个简单的因果链，不断作用，层层叠加，传递到整体这个层面时，就体现出一些令人叹为观止的特征，如大雁整齐的列队，如鱼群绚丽的舞蹈，如龙卷风死神般的旋转。

一个纪律严明、赏罚分明、不准越雷池半步的组织，是特别有执行力的。但是，这也是一个从此不再“生长”的组织，是一个“死于 25 岁，葬于 75 岁”的组织。

那怎么办？

你至少可以成立一个“特区”，比如海尔的小微企业、腾讯的赛马机制、华为的红军蓝军，允许新的因果链、新的增强回路、新的调节回路、新的滞后效应，在混乱的特区里尝试，这样才会看到惊喜自然发生。没有自组织能力的系统，是老化的系统，越来越不“健康”的系统。

你的公司，允许员工“自组织”吗？还是凡事必须“井井有条”？

第三，“层次性”（*hierarchy*）

2019 年刚开年，小米就宣布组织调整。放弃创业之初“CEO→部门负责人→员工”的“超级扁平化”管理架构，设立 10 个员工等级，和层层的关系。

有人说：小米堕落了。

其实并不是，是你天真了。超级扁平并不代表先进。有合理层级的系统，才健康。

我们想想人体这个系统。

人体系统，有呼吸子系统、消化子系统、循环子系统。消化子系统里，还有食道、肠、胃等器官。而每个器官，最终都是由细胞构成。

既然最终都是细胞在工作，那为什么上帝不把人造成一堆随需而用的，“超级扁平”的细胞群呢？为什么不在需要吃饭时全去消化，需要氧气时全去呼吸呢？

那是因为，大脑无法直接管理人体内 40 万亿~60 万亿个细胞。和每个细胞说一句话，几辈子就过去了。这就是信息风暴。信息风暴，让没有层次的复杂系统，变得不可管理。

那怎么办？

上帝帮助大脑这个 *CEO*，设置了几个事业部：呼吸事业部、消化事业部、循环事业部；然后又在消化事业部下，设立了食道部、胃部和肠道部。肠道部，又下设小肠组、大肠组和直肠组。

这样，大量只需要胃部内部沟通的信息，就可以高效地在这个“局域网”内完成，不会造成“信息风暴”。追求极端的“增强回路”，和喜爱平和的“调节回路”，也都有了自己的作用边界，局部器官出问题，不会危及整个生命。

企业也是一样。复杂，是成熟的代价。没有层级，只能说明你还小。所有对“超级扁平”的怀念，都是成年后对童年的缅怀。

要点总结

如何判断一个商业模型是否健康？

三个步骤：检验适应力、自组织性，和层次性。

- 适应力，就是突然遇到外部冲击，系统自我修复的能力；
- 自组织性，就是为了适应变化，系统自我突变的能力；
- 层次性，是通过把整体切分为局部，来控制系统信息风暴的能力。

一个能够应对意外，自我成长，并层次有序的系统，才是健康的系统。

好的，这一讲就讲到这里。系统动力学中最基本、最重要的概念和背后的原理你已经清楚了。

下一讲，我们将从“搭建模型”模块，进入“解决难题”模块，把洞察力这种能力，用在真实的商业世界里。我们将学习，一个商业顾问是如何快速判断商业、管理个人的“系统性难题”，并给出解决方案的。这些都是商业顾问真正的核心竞争力。

我留给你的思考题是：在自然界，我们为什么要保护生态？为什么要建立野生动物保护区，保护濒临灭绝的动物？在商业界，我们为什么要强调公司员工背景的多样性（*persity*）？为什么要建立允许犯错的文化？欢迎你在留言区和我互动。

一个能够应对意外，
自我成长，并层次有
序的系统，才是健康
的系统。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题



10 | 还原大前提：过去有效，现在失效，怎么办？

看透复杂世界，破解决策难题。欢迎收听《刘润·商业洞察力 30 讲》。这讲开始，我们进入新模块的学习。

上个模块，我们在课桌前，学习用“变量、因果链、增强回路、调节回路、滞后效应”这 5 个结构模块，“搭建模型”。这个模块，我们开始练习用搭建好的模型“解决难题”。

所有的难题，最终都是模型导致的难题；真正的解决，最后都是改变模型的解决。你一定注意到了我在不断地强调“模型”这个关键词。

那么如何用模型解决难题？今天我们从一个叫“还原大前提”的方法开始。这也是我作为商业顾问最常用到的一个方法。

你遇到过这些场景吗？尖子生考进热门专业，毕业时找不到工作；补贴成本越来越高，但用户热情越来越低；你一直学宝洁的多品牌管理，突然宝洁自己砍掉一半的品牌；以前给女朋友送花她挺高兴，结婚了就开始骂你浪费……这些问题，看上去八竿子打不着边。但戴上洞察力眼镜，它们都是一类问题：

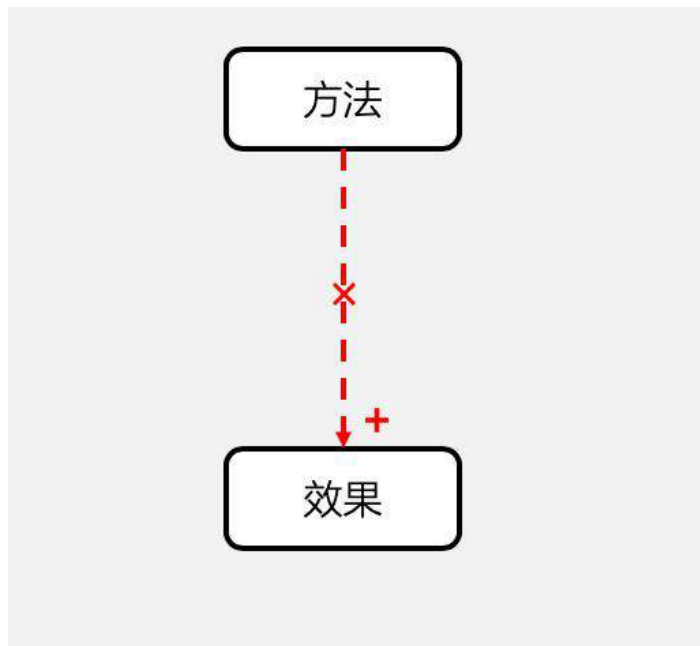
大前提消失。这类问题有个共同特征：过去有效，现在失效。

有家线下超市，过去生意很好。可最近一两年，消费者依然来逛，但看完不买，拿出手机在网上下单，然后空手走出超市。

超市管理者很痛苦，问我：润总，我们尝试了很多办法，买三送一、免费班车、给孩子送冰淇淋，但这些过去一直有效的方法，最近不那么有效了。怎么办？

过去有效，现在失效。我说：这是因为一条“方法→效果”的因果链断裂了。

“过去的办法”这个“因”，得不出“现在的有效”这个“果”。



可是，因果链为什么会断裂呢？

因为你“**看不见的东西不见了**”。

什么意思？你在画因果链时，心中一定隐藏着一些自己都没意识到的大前提。

比如“点火，导致燃烧”这个因果链，有个隐藏的大前提：氧气充足；比如“苹果掉下来，就会砸着头”，有个隐藏的大前提：存在重力。

这些大前提如此理所当然，以至于你可能完全忽视，甚至根本“看不见”，直到突然怎么点火也不燃烧了，苹果居然往天上飞了。这时候，你要告诉自己，很可能是因为：你看不见的东西不见了。

这个你看不见的东西，就是“隐藏的大前提”。

没有啊！我没有隐藏任何大前提啊！知道你不会承认。那我们就一起找找看。

这就是商业顾问的工作。

比如在超市的例子中，首先，我们要理解，什么是超市？

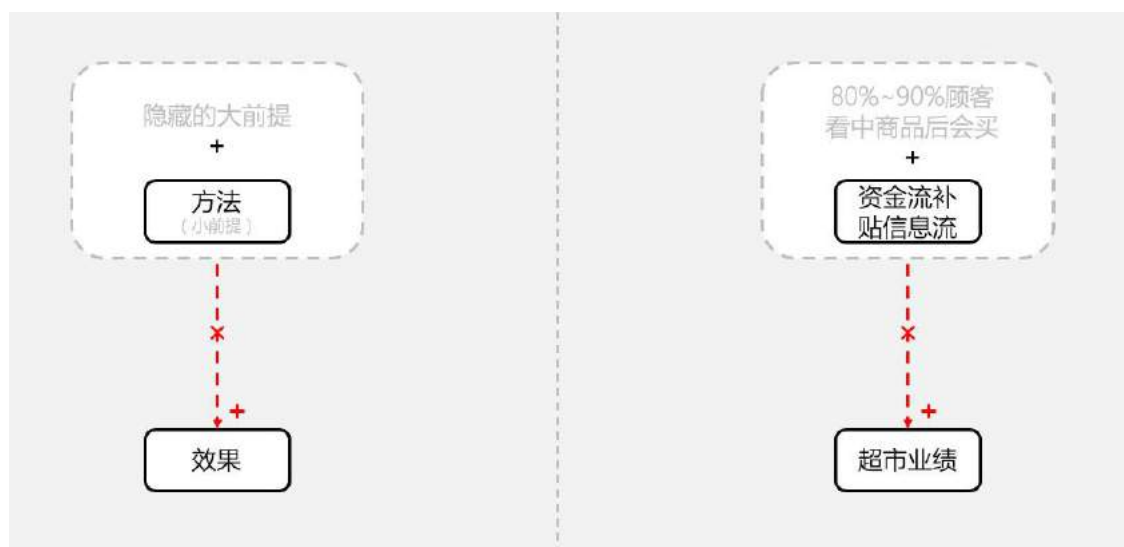
超市，在本质上就是信息流、资金流和物流的万千组合。

- 你去超市看到琳琅满目的商品，看看保质期，摸摸手感，这是信息流。
- 挑好东西去收银台付款，这是资金流。
- 走出超市，把东西拎回家，这是物流。

但是超市为了给你展示信息流，花费了巨大的成本，租店面、付水电、雇人力、进库存，但却没向你收费。为什么？因为它决定“通过资金流差价，收回信息流成本”，这就是超市的商业模式。

这个模式的成立，有“隐藏的大前提”吗？有的。那就是超市相信，80%~90%的顾客看中商品后，都会购买。因为以前，你没有别的选择。

但是，今天有了互联网，信息流、资金流和物流，被切割了。人们可以在超市获得信息流，但在网上完成资金流，最后通过快递来完成物流。这意味着“80%~90%的顾客看中商品后会买”，这个理所当然到被忽视的，“隐藏的大前提”，消失了。



这就是“隐藏的大前提”啊？这还用说吗？这是必须的啊？不买我花那么多钱展示商品，有病啊？

“隐藏的大前提”的可怕之处，就是你认为它们不辩自明，绝不会错，所以提都不用提，想都不用想。但是，所有东西，都会变化，只是可能性大小而已。一旦大前提真的丢了，整个模型就都错了。

还原了大前提，解决问题的方法，就显而易见了。

你可以增加难以在网上买到的商品比重，比如餐饮、娱乐、洗衣、儿童乐园；你可以改变商业模式，不赚差价，转而向品牌商收取“信息流展示费”；你可以收取会员费，帮助用户有偿反向全球采购最好、最便宜的商品。

回到最开始的一组案例。

- 尖子生考进热门专业，毕业时找不到工作，也许是因为“热门专业永远如日中天”这个大前提消失；
- 补贴成本越来越高，但用户热情越来越低，也许是因为“竞争对手补贴不大”这个大前提消失；
- 你一直学宝洁的多品牌管理，突然宝洁自己砍掉一半的品牌，也许是因为“消费者获得信息的渠道少”这个大前提消失；
- 以前给女朋友送花她挺高兴，结婚了就开始骂你浪费，也许是因为“你的钱还不是她的钱”这个大前提消失。

大前提消失，就是你以为梳辫子的生意可以一直做下去，可是第二天醒来.....大清亡了。

那应该如何防止“大前提消失”带来的“过去有效，现在失效”的问题呢？在搭建模型、分析模型时，还原大前提。

怎么还原？从三个地方，找到大前提可能的藏身之处。

第一，时间前提

小赵做了个公众号，叫“你是第一个知道的”，写办公室八卦，每天中午 12:30 发。没想到，阅读量惊人地不错。他对自己的写作能力很得意。于是，又做了一个公众号，叫“上班的第一件事”，每天早上 9:01 发，没想到，这次就数据很差。

为什么？因为用户的阅读，是有周期性的。每天上班路上、中午休息、晚上回家、睡觉前，是最主要的阅读时间。小赵第一个公众号成功，有个他自己可能都不知道隐藏的大前提：发送时间。

很多商业逻辑，都有时间前提。比如，公司采购有季节性，一年刚开始，和快结束，是最愿意花预算的时候；创业成功的人，不少都是正好踩对了时间。太早的话会被冻死，太晚的话赛道上已经很拥挤。

第二，空间前提

小钱开了家健身房，很成功。他认为自己找到了一套成功的健身房运营规范。可是他用这套办法开第二家、第三家健身房时，都不成功。为什么？

因为他的成功，有自己没意识到的，隐藏的“空间前提”：正好开在一家整天加班的互联网公司旁边。而第二家、第三家，就没有这个优势。

很多商业逻辑，都有空间前提。和田玉在美国这个“空间”比较难成功，因为玉在他们眼里，就是一种矿石；再好吃的甜豆腐脑，也不要拿到北方卖，他们只吃咸的。

第三，技术前提

过去借钱，几乎必须要有抵押，没有抵押至少也得有担保，或者更大的机构授信。可是今天，你居然可以没有任何抵押、担保，就能从蚂蚁金服借出 20 万了。为什么呢？因为“很难建立起低成本的个人信用体系”这个大前提消失了。

今天，支付宝可以通过一个人的消费数据、交易数据、打车数据、购物数据、人际关系等等数据，来构建个人信用。这就打破了过去的大前提。“贷款必须要有抵押”这个模式，就不再是必须了。

要点总结

任何商业模式，或者说系统能够成立，都有“隐藏的大前提”。大前提消失，看不见的东西不见了，因果链就会断裂，系统就会失效。

所以，过去有效，现在失效，这时你要条件反射地想到，一定是它所依赖的某个隐藏的大前提消失了。那怎么办？还原大前提。

怎么还原大前提？从三个地方，找到大前提可能的藏身之处，它们是：时间前提、空间前提，和技术前提。

我们无法在画因果链的最开始，就把所有大前提都列在纸上，这样可能 100 张纸都不够。但是我们要知道，一定有些我们看不见的东西是被默认存在的。

一旦遇到“过去有效、现在失效”的问题，就要开始寻找“隐藏的大前提”。

好的，这一讲就讲到这里。下一讲，我们进行用模型解决难题的第二项训练：突围边界墙。

今天我留给你一个思考题。你的公司赚钱吗？你能还原三个，你公司能赚钱的“隐藏的大前提”吗？欢迎你在留言区和我互动。

过去有效，现在失效，这时你要条件反射地想到，一定是它所依赖的某个隐藏的大前提消失了。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题



11 | 突围边界墙：为什么雀巢的收入超过 BAT 总和？

这一讲，我们进行用模型解决难题的第二项练习：突围边界墙。

2019 年春节，椰树椰汁火了。一贯 Word 排版风格的饮料包装上，居然学会插入图片了。大胸美女旁边配字：从小喝到大。让人不知道该不该联想。网友评价说：做个正经的饮料不行吗？感觉这几年，椰树牌在暴力美学的路子上越走越放肆，越走越自我。



一个明明可以高大上的品牌，却选择这样 low 的宣传，到底是为什么？

因为椰树的增长，撞上了系统的“边界”。

1988 年，椰树推出椰汁后，公司业绩一直迅猛增长。4 年后，椰树就从亏损企业变为中国 500 强，2014 年产值甚至高达 44 亿元。但从此之后，就在 43 亿、40 亿、42 亿之间来回波动，止步不前，无法跨越。

“止步不前，无法跨越”，每当听到这样的表述，我知道，这家公司多半撞上了系统的“边界”。

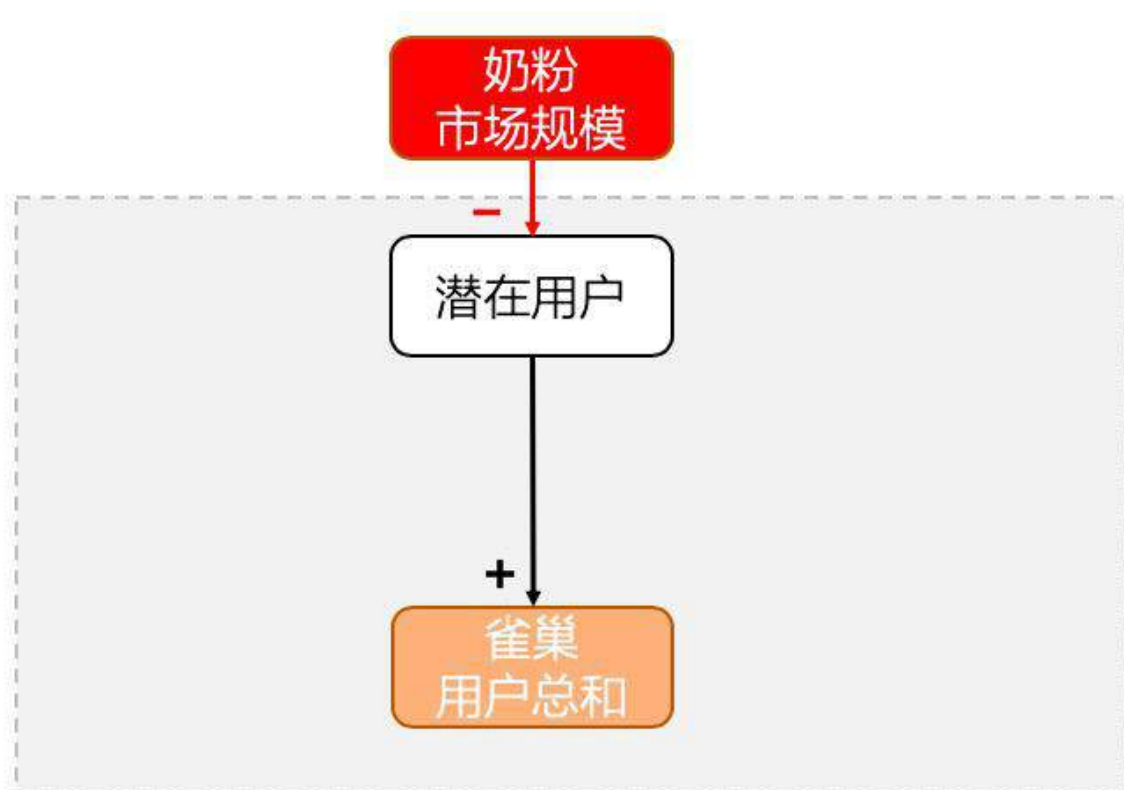
什么？不是只要努力，就能增长的吗？系统还有“边界”？增长还有“极限”？

这都是给自己的无能，找的借口吧？

当然不是。无论发展速度多快、多么势不可当的公司，最终都会撞上自己的“边界墙”。

1867年在瑞士成立的雀巢公司，是卖婴儿营养麦片粥的。当时瑞士1岁以下的婴儿死亡率高达20%，可服用它的麦片粥的婴儿，健康情况却非常好。雀巢的产品一炮而红。然后，雀巢又开发了炼乳和奶粉，也非常成功，势不可当。

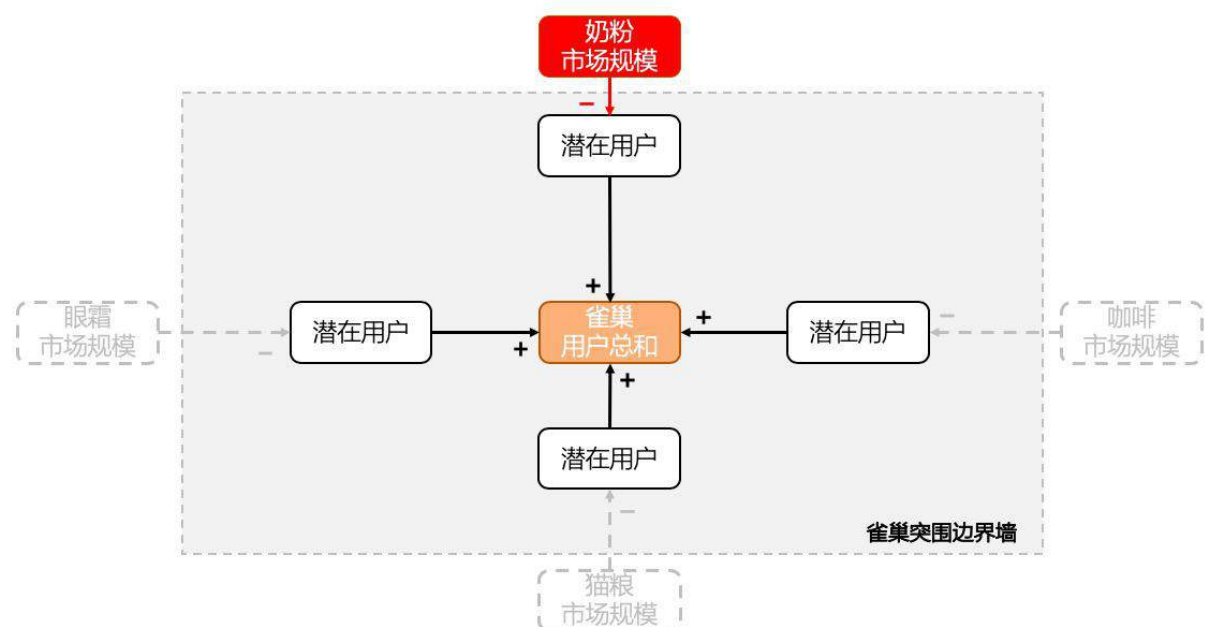
但是，1921年，因为战后军队对罐装奶粉的需求下降，奶粉市场突然饱和。这导致雀巢奶粉价格下跌，库存高起。雀巢遭遇了奶粉市场规模的“刚性约束”。雀巢第一次，也是历史上唯一的一次，发生了亏损。



怎么办？宣传奶粉能抗癌吗，然后咬牙努力卖吗？

不。雀巢没有强攻受“刚性约束”的奶粉市场，而是选择突围。它发明了“速溶咖啡”。是的，雀巢发明了速溶咖啡，绕开奶粉市场的刚性约束，找到一个全新且巨大的“潜在用户”群，突围了“边界墙”。

之后的雀巢，就一发不可收拾。它先后开发或者收购了美极汤料、雀巢冰爽茶、爱尔康眼科、胶囊咖啡、巴黎水、奇巧巧克力、宝路薄荷糖、欧莱雅眼霜、徐福记、妙多乐猫粮、太太乐鸡精等数百家公司。一旦增长到达刚性约束设定的“边界墙”时，雀巢就会卖掉它。



2018 年，看似不再性感的雀巢，因为不断突围边界墙，收入高达 6185.7 亿元人民币，超过 BAT（百度、阿里、腾讯）的总和。

什么叫“边界墙”？边界墙，用系统动力学来看，其实就是一种特殊的调节回路。一般的调节回路，像橡皮筋一样逐渐给增长限速。但是有些调节回路，就是竖在前方的钢铁南墙，一撞上去就头破血流，没有回旋余地。边界墙，就是刚性约束条件，设定的系统增长极限。

戴上洞察力眼镜，我们不仅要看到系统的“增长动力”，还要看到“刚性约束”。增长都有极限，系统都有边界。让一个野心勃勃的 *CEO* 承认，增长是有极限的，这确实太难了。但是，只有承认“有极限”，才能突围“边界墙”。这是 *CEO* 的重要职责。

回到最开始的案例。是什么“刚性约束”设定了椰树“增长的极限”？

椰汁行业的“用户规模”。小环境，椰树在椰汁领域的市场占有率，已超过 *55%*；大环境，整个饮料行业逐年疲软，*2017* 年第一次全面下滑。椰汁行业“用户规模”设定的“边界墙”就在眼前。

那怎么办？学习雀巢，不要强攻，而要突围。椰肉的市场，是不是还有很大的增长空间？那椰子酒呢？椰子面膜？椰奶沐浴乳？在任何一个远离刚性约束的市场上抓取潜在用户，都有机会带来新的增速。

可是，当我“止步不前，无法跨越”障碍时，我怎么知道是因为自己的努力不够，还是真的遇到必须绕行的“边界墙”了呢？

你必须要知道“刚性约束”长什么样子。下面这四种“刚性约束”的样子，你应该贴在办公桌上，时刻关注它们是否就在不远处。

第一，市场规模

椰树和雀巢，遭遇的都是市场规模的刚性约束。

如果你开一家便利店，你的市场规模刚性约束，大约就是方圆一公里的 *3000* 户人家。你拍一部电影，你的市场规模刚性约束，就是全国电影院 *6* 万块屏幕面前能坐得下的观众。这叫“最大可触达市场规模”（*Total Addressable Market*）。

同时你要注意，同样是电影，题材决定市场空间。动作大片的市场就是大于文艺片。你还需要注意，市场上除了你还有其他玩家。竞争对手的强弱，决定你“触达”最大市场规模的难度。

一旦接近你的最大可触达市场规模，不要恋战。转换阵地。

第二，资源限制

靠“我认识谁”出来创业的，是资源型创业者。这是你的优势，也是你的“刚性约束”。因为你能掌握的资源或大或小，都是可以很快触达极限的。

靠个人能力的创业者，比如我所在的咨询业，你的时间，是你的“刚性约束”。能力强的，可以很快触达“边界墙”。提价不解决咨询业的时间“刚性约束”问题，只会延迟。

靠土地资源、稀有矿产资源，以及某个人的独家手艺等等这些不可再生资源创业的，刚性约束的边界墙，也在不远处。

怎么办？试试把自己的商业模式，建立在高速可再生资源上。比如知识、流程、专利技术。

第三，法规政策

有些公司在小的时候不规范，不缴税，不缴纳社保，抄袭别人的专利，做虚假宣传。稍微做大，一转身就撞到“边界墙”了。

所有这些小的时候耍过的小聪明、抖过的小机灵，长大都没用了。及早地合规运营，不然公司永远长不大。

第四，技术限制

我上中学的时候，英特尔的 *CPU* 是 286、386、486；我上大学的时候，是奔腾 1、奔腾 2、奔腾 3。现在，你很少听到英特尔宣传它的 *CPU* 到“几 86”了，因为遭遇了技术的物理极限。

每一项技术的发展，都会遭遇极限。*Windows* 再好，到后来也都足够好了。*iPhone* 再强大，很多人现在也不愿意用“肾”换了。产品一旦到了足够好，就是技术的“刚性约束”到了。

怎么办？是时候从奶粉，转为研究“速溶咖啡”了。

要点总结

每当你遇到“止步不前，无法跨越”的问题时，你很可能遇到了一个系统结构上的“刚性约束”。

这些“刚性约束”，会设定你的增长极限。这就是系统的“边界墙”。因为“路径依赖”，你很自然地就会对“刚性约束”发起总攻。但是，绕行突围这堵“钢铁南墙”，也许才是正确的方法。为什么很多 *CEO* 不承认“钢铁南墙”的存在？因为一路成长中遭遇的都是高速成长的增强回路，和温柔以待的调节回路，没有撞过墙，所以“不撞南墙不回头，不到黄河不死心”。

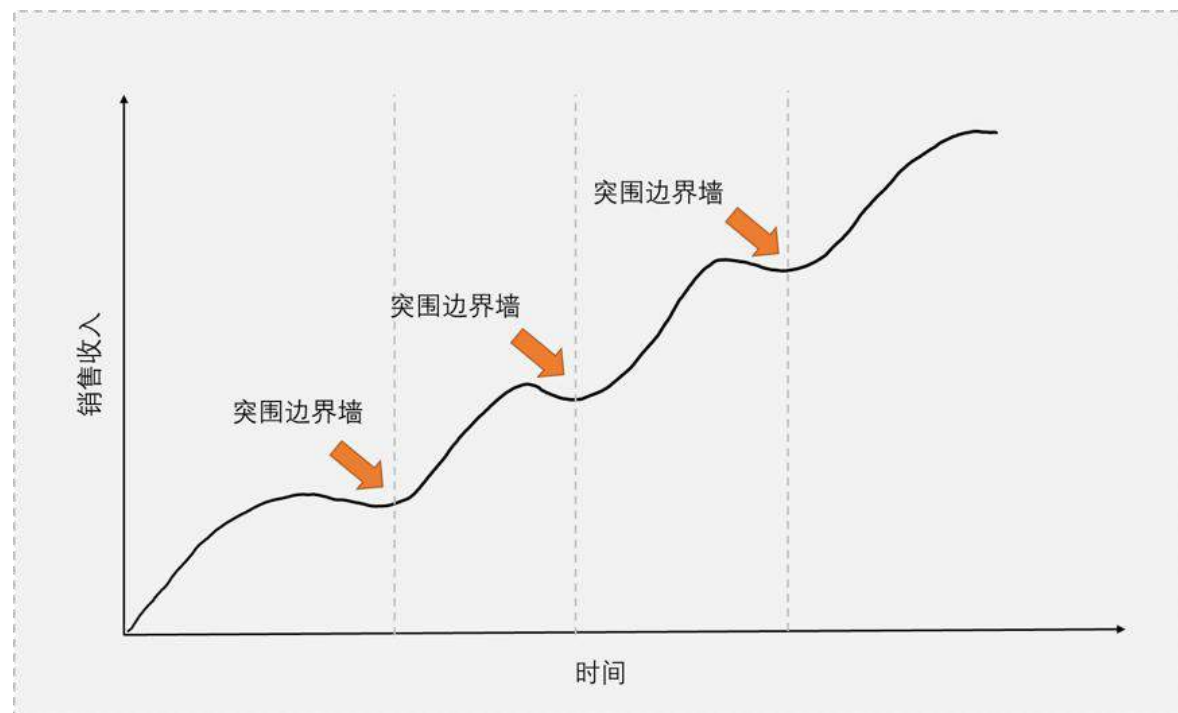
那怎么办？

首先，要识别哪些地方最容易有“边界墙”。这四个地方，需要尤其注意：

1. 市场规模；
2. 资源限制；
3. 法规政策；
4. 技术限制。

然后，寻找新的“非刚性约束”增长点突围。比如雀巢从奶粉，到速溶咖啡。

你会在短暂的减速后，重新加速前行。



这就是为什么我们说：前途是光明的，道路是曲折的。

好的，这一讲就讲到这里。下一讲，我会在练习场等你，一起做第三项训练：安装缓冲器。

今天给你留的思考题是，有人说，资源总量、生态环境真的是全球经济发展的“刚性约束”。你同意吗？如果是，那么人类应该如何突围它们设定的“边界墙”？欢迎你在留言区和我互动。

不抽象，就无法深入思考；不还原，就看不到本来面目。这里是《刘润·商业洞察力 30 讲》。我们下一讲，再见。

边界墙，就是刚性约束条件，设定的系统增长极限。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题



12 | 安装缓冲器：怎样让河流更平静？

你好，欢迎收听《刘润·商业洞察力 30 讲》。

提问。你觉得下面这几件事，有什么共性？

1. 某地市，大雨之前发生旱灾，大雨之后发生水灾；
2. 某手机厂商，因为相机供应商断货，手机上市推迟 2 周；
3. 公司发展一直不错，没想到现金流突然断裂，几百人的公司，一夜之间猝死；
4. 项目开始时人手总是不够，项目结束时人手总是多余。

它们有什么共性？这些事看上去毫无关系，但是戴上洞察力眼镜来看，它们都有个共性：缺乏缓冲器。

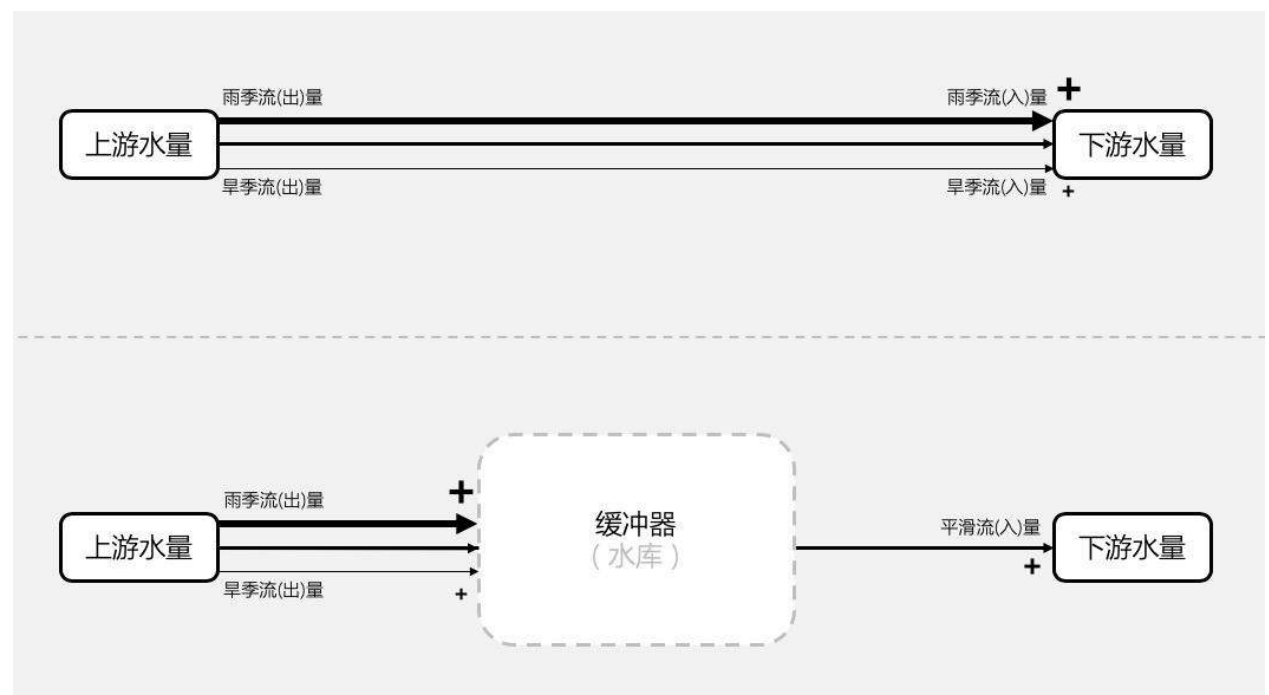
什么叫缓冲器？缓冲器，是专门用来平滑流(入)量波动的存量。

听着很拗口。我们就说说旱灾、水灾的例子。

为什么近代以来，我们能够抵御的洪水级别，能从十年一遇到百年一遇，越来越高？因为河流安装了缓冲器，也就是水库，而过去没有。

在过去，任何一段河床上水的流(入)量，都是上一段河床即刻的流(出)量，没有存量。因此，只要来自上游的水的流(入)量不稳定，下游就会时而旱灾、时而水灾。

而一旦连接了水库就不同了。水库的存量，就是一个缓冲器。雨季水位高，旱季水位低，但是只要不见底、不溢出，下游就会获得平滑稳定的流(入)量。所以不管上游水量多么不稳定，只要在水库下游耕种农田，都可以旱涝保收。



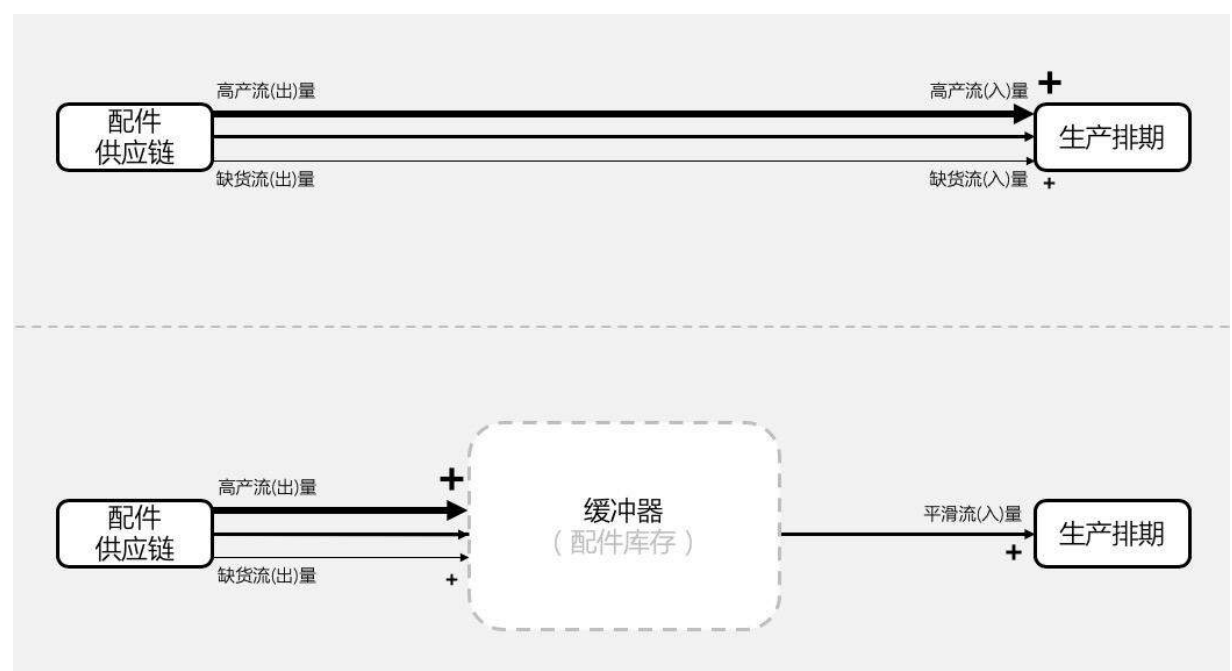
日对月，山对水，朝霞对夕阳，“缓冲对波动”。从系统的角度看，缓冲器的本质，是一个用来“缓缓释放瞬间冲击”的“存量”。它是自然界和商业界的法宝，默默扮演着“稳定”的角色。

每当有人问我：润总，我最近的业绩“起起落落，频繁波动”，我就知道，很可能，他缺了至少一个缓冲器。

回到最开始的案例。

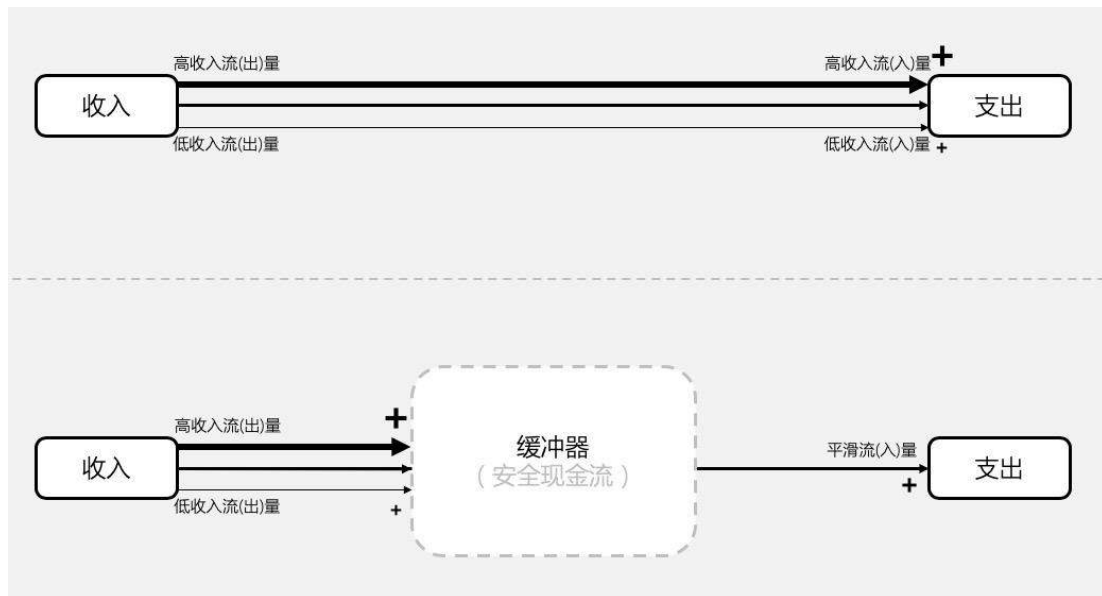
1.某手机厂商，因为相机供应商断货，手机上市推迟 2 周。为什么？

很可能，它缺了一个叫做“配件库存”的缓冲器，用以缓缓释放供应商不靠谱带来的瞬间冲击。



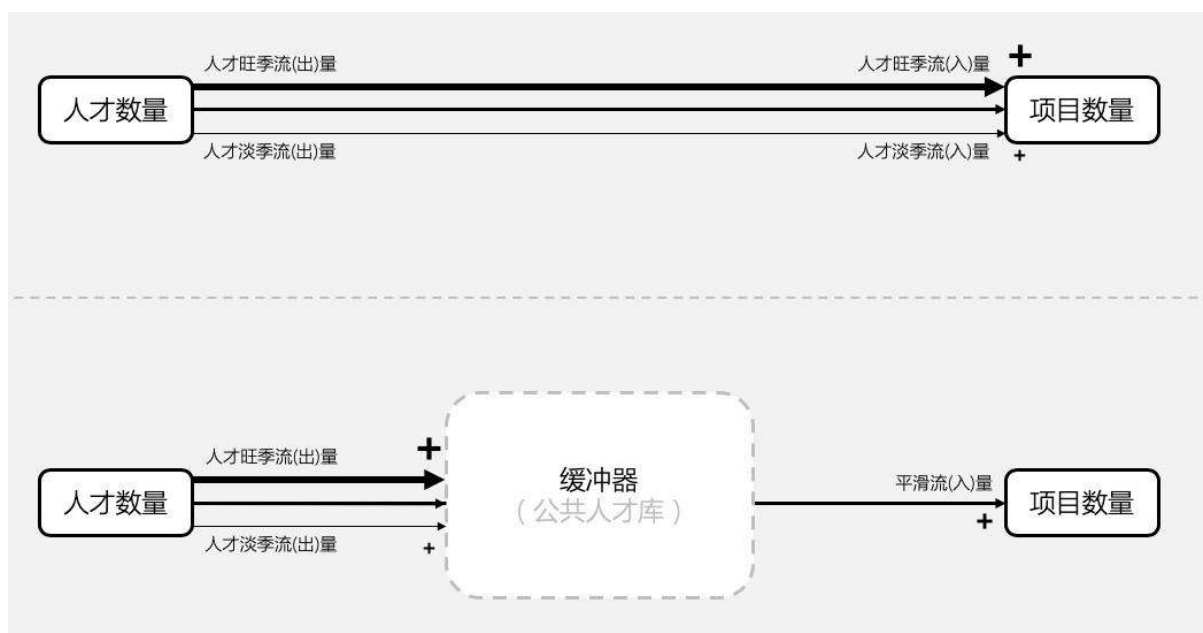
2.公司发展一直不错，没想到现金流突然断裂，几百人的公司，一夜之间猝死。为什么？

很可能，它缺了一个叫做“安全现金流”的缓冲器，用以缓缓释放收入突然不稳定时，无法减少的支出，带来的瞬间冲击。



3.项目开始时人手总是不够，项目结束时人手总是多余。为什么？

很可能，它缺了一个叫做“公共人才库”的缓冲器，用以缓缓释放项目突然集中上马，带来的瞬间冲击。



没有缓冲器，轻则波动，重则猝死。但是，这听上去也太“显而易见”了吧。

这不需要专门向商业顾问来学吧？CEO 不会连这也不知道吧？

还真不一定。而且我发现我身边，越是优秀的 CEO，越容易因为“缺乏缓冲器”而翻车。因为，越优秀的 CEO，越追求“极致的效率”。

曾经在日本有一个著名的管理理论，叫做 *JIT (Just In Time)*。中文叫“即时生产”。这是索尼非常引以为豪的制度。

什么叫“即时生产”？

索尼的流水线想生产某个电子产品。按照流程，今天下午 3 点，要装配某个元件。那 2 点钟，把元件从库房里拿出来吗？不。为了“极致的效率”，索尼不备元件库存。它通知元件供应商，请必须在今天下午 2:30，把这个数量的元件，送到那个地点。

2:30，供应商的元件准时送到。索尼立即卸货，直接进生产线开始生产。

这就是“即时生产”。

这个效率高不高？当然高。但是你觉得，这个制度有没有问题？

有问题。万一呢？万一上游供应商没有及时送货呢？万一运货的车抛锚在路上了呢？索尼的生产线，必须马上停工。一个元件耽误几天，整个生产周期就要耽误几天。它的生产，会随着上游的供货风险，出现强烈的震荡。

效率是商业进步的方向。但是很多对效率的极致追求，其实都是对缓冲器的放弃。

没有库存当然只能提高效率，但是就会有波动的风险；把所有现金都拿去进货，当然提高效率，但是会有猝死的风险；没有“闲人”当然提高效率，但是会有重大项目无人可用的风险。

只会提高效率的 *CEO*，不是好 *CEO*；懂得牺牲一定的效率，用必要的缓冲器对冲波动和猝死风险的，才是成熟的 *CEO*。

那么，一个 *CEO*，应该安装哪些“必要的缓冲器”，对冲“波动和猝死”的风险呢？

第一，安装应对“缺乏型波动”的缓冲器

一旦缺乏，就会给系统带来风险的流(入)量波动，叫做“缺乏型波动”。

进行到关键阶段的项目，突然走了 2 个核心程序员，怎么办？这就是人才的缺乏型波动。可以稍微多招 5%，用必要的“存量”，缓冲突然缺人又来不及招的风险。

银行存款、共享单车用户押金，用户突然集体挤兑，怎么办？这是现金流的缺乏型波动。银行要有强制的存款保证金制度，共享单车公司应把至少一定比率的押金，存在第三方托管账户，缓冲波动的提款需求。

第二，安装应对“过剩型波动”的缓冲器

上游流量的洪水一样倾泻下来，给系统造成无法承受的负担。这就是“过剩型波动”。

怎么应对“过剩型波动”？安装足够大的蓄水池。

专门的山地车，通常都有个像弹簧一样的东西，叫“避震器”。这个避震器，就是一个“能量的蓄水池”，用物理压缩的方式，存蓄震动带来的过剩能量，然后再通过回弹，平滑释放。有了这个“蓄水池”，你就不会感觉一直在“起起落落”。

软件公司闲下来闲死，没活干也要发工资，怎么办？

这是人才的“过剩型波动”。可以建一个“农闲项目”，把所有不在项目上的过剩工程师，都投入这个项目，在“农闲”时，干点别的活。比如，把自己在项目中积累的代码，做成中间件，也就是那些并没有实际功用，只起连接作用

的软件。这样，就可以提高未来项目的效率。新项目来了，随时去做；一退出项目，就继续做中间件。

这个“农闲项目”，就是软件公司过剩时间的蓄水池。

要点总结

流(入)量有时缺乏，有时过剩，导致“忙起来忙死，人手根本不够用，闲下来闲死，没活干也要发工资”这一类问题，带来系统波动，造成混乱。怎么办？你应该给系统安装“缓冲器”。缓冲器，是专门用来平滑流入量波动的存量。水库是河流的缓冲器，存款是消费的缓冲器，库存是销售的缓冲器，现金流是经营的缓冲器，人才库是项目的缓冲器。

安装缓冲器，有两种办法。为了应对缺乏型波动，你可以在波动的上游，安装一个库存型缓冲器，比如银行的存款准备金，保证下游平滑稳定；为了应对过剩型波动，你可以在波动的上游，安装一个蓄水池型缓冲器，比如软件公司的农闲项目，保证过剩被平滑吸收。

缓冲器，是解决波动的重要工具，但是要记住：足够用就好。因为缓冲器有成本，还会降低系统响应变化的速度。

好的，这一讲就讲到这里。下一讲，我会带你学习商业顾问解决难题的第四把刀：跨越临界点。

今天给你留的思考题是，你的公司需要装几个缓冲器，它们分别应该装在哪里？欢迎你在留言区和我互动。

不抽象，就无法深入思考；不还原，就看不到本来面目。这里是《刘润·商业洞察力 30 讲》。我们下一讲，再见。

效率是商业进步的方向。但是很多对效率的极致追求，其实都是对缓冲器的放弃。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题



13 | 跨越临界点：一直挺好，突然变了，如何管理“不连续”？

你好，欢迎收听《刘润·商业洞察力 30 讲》。

今天，我们来训练第四项“解决难题”的能力：跨越临界点。

水一直都是液态，可一旦到达 100 摄氏度，“突然”变成气态；一家互联网公司发展挺好，可一旦 C 轮融资后，“突然”陷入衰败，投资人、媒体全消失了；客户一直挺喜欢你的产品，“突然”有一天投奔竞争对手，头也不回；公司业绩高歌猛进，“突然”某天利润停止增长，收入 50 亿和收入 5 亿时，赚的一样多。

这个世界上，怎么有这么多“突然”的事情。听上去就头疼。那就戴上洞察力眼镜看看吧。这些“一直挺好，突然变了”的现象背后，其实都有一个同样的系统结构：临界点。

什么是临界点？**临界点的本质，是主导结构模块之间的切换。**

什么意思？我们就以互联网公司的“**C 轮死**”为例。我先简单解释一下“**C 轮死**”，就是说，在创投圈子里，绝大多数走到 **B** 轮融资的公司，是拿不到 **C** 轮融资的，因此，创业项目就会陷入困境而死。大家都以为“**C 轮死**”就是创业团队融不到钱了，但你如果用系统动力学来透视一下，可没那么简单：

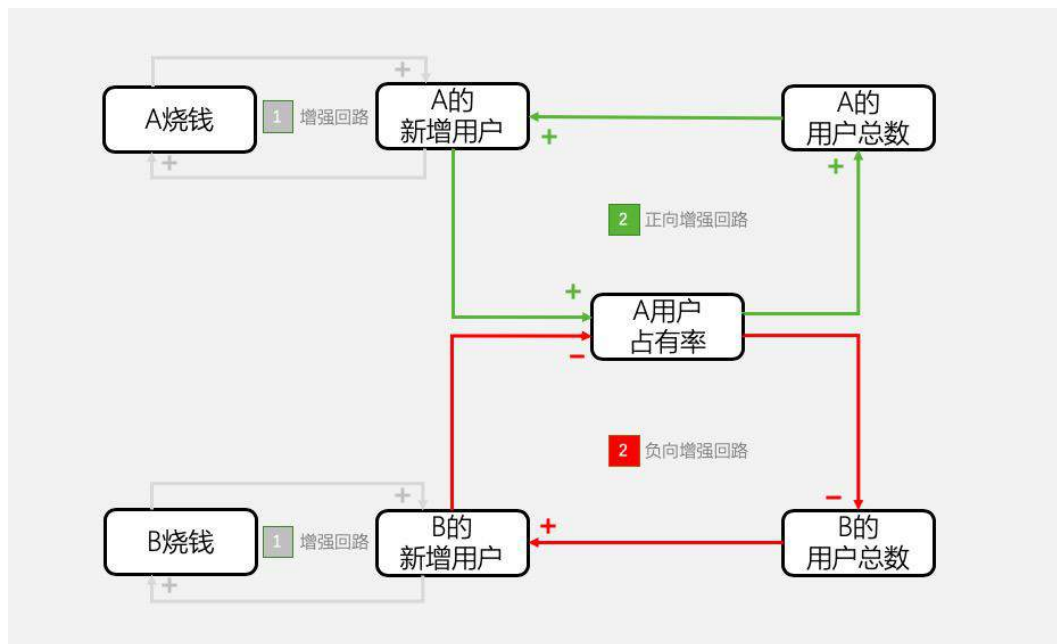
互联网公司发展，最重要的资源是用户。用户越多，公司越值钱。一开始，公司 **A** 和公司 **B** 都拼命烧钱，获得大量用户；大量用户，带来更多投资；更多投资可烧，用户增长更快。**A**、**B** 两家公司，各有一条“烧钱驱动”的“增强回路”，作为“主导结构模块”。



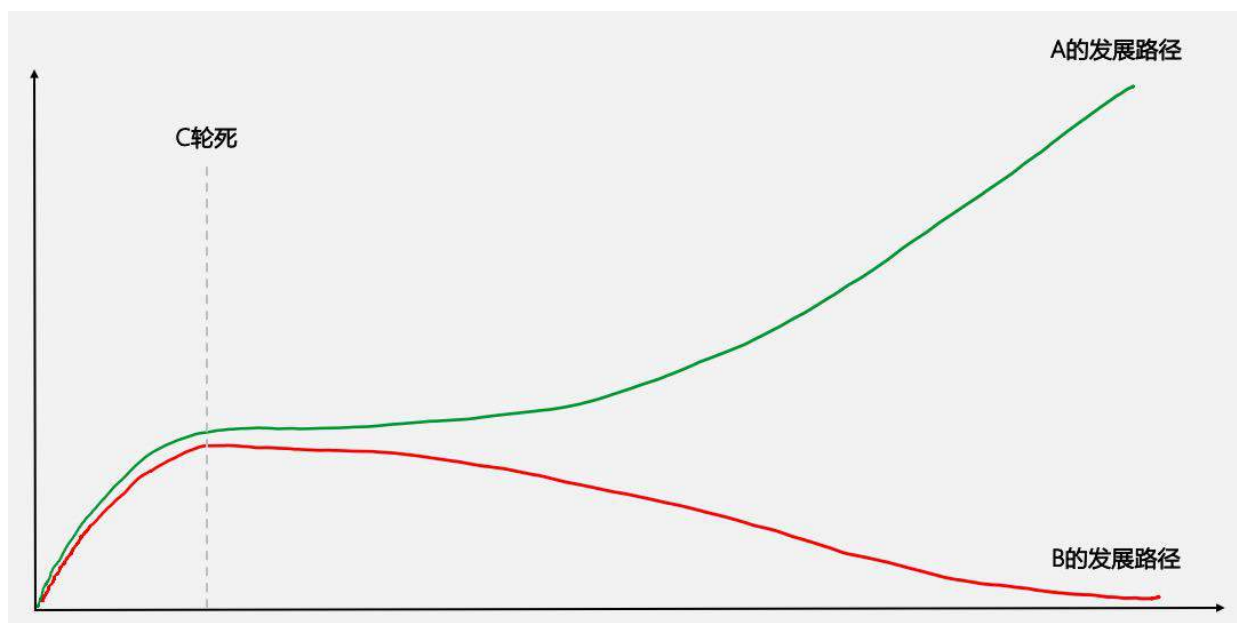
这种“烧钱驱动”的“增强回路”，很快遭遇了“总用户规模”这个“刚性约束”，撞上了“边界墙”。这时，公司 **A** 和公司 **B**，都只能从对方的池子里抢用户。

A 抢到的越多，B 就越少。甚至，当 A 抢到“足够多”的用户时，B 的用户发现留在 B 阵营的价值越来越低，会主动投奔 A。

突然，赢家通吃的“网络效应驱动”的“增强回路”，取代了“烧钱驱动”，成为系统的“主导结构模块”。



公司 A，和公司 B 之间比的，其实不是谁先到终点，而是谁先到达“足够多”这个“临界点”。一旦到临界点，越多者就会越多，指数级增长；越少者就会越少，雪崩式坠落。胜负从此已分，之后的遭遇战，只不过是打扫战场而已。



投资人是不会再下注一个胜负已分的比赛的，他会果断认输离场。这就是为什么“投资人、媒体全消失了”。这个临界点，大概率出现在 *C* 轮融资。这就是互联网业著名的“*C* 轮死”。

天啊，原来如此。但是，这也太可怕了吧？是的。系统中“主导结构模块”的切换，常常突然发生，而且惊天动地。

英语中“*Lead*”（领导）这个词，来自印欧语系的词根 *Leith*，意思就是“跨越临界点”（*Cross a Threshold*）。

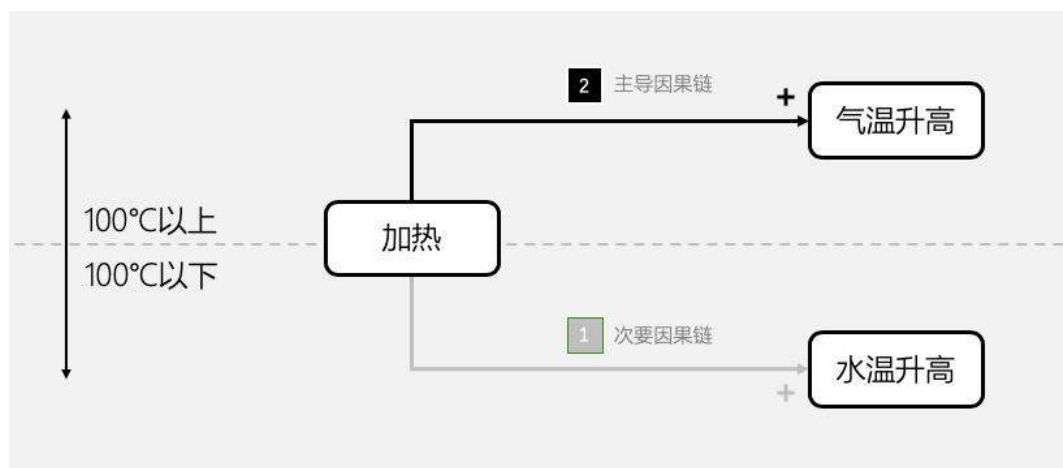
很多人在商业计划书中，会画一张直线型增长的预测图。其实，这个世界哪有什么直线型增长。在你前面埋伏的，是各种各样的“主导结构模块”切换带来的“临界点”，等你跨越。跨过去了，继续前行；没跨过去，换条命再来。

那么，商业世界有哪些“主导结构模块”的切换带来的“临界点”，等待我们跨越呢？戴上洞察力眼镜，你要时刻关注这四种“临界点”，随时跨越。

第一，跨越质变点

我们都听说过“从量变到质变”。可是到底什么叫“质变”？所谓质变，就是“存量”超过一个阈值后，突然导致的“因果链切换”。

水在 100°C 时，会从液体变成气体， 100°C ，就是水的“质变点”。超过 100°C 这个阈值后，系统的主导因果链从“加热→水温升高”，切换为“加热→气温升高”。



温度降低，气体能变回液态。但是在商业世界，不少因果链一旦切换，就不可逆了。

“客户抱怨”这个存量越来越高，会体现为投诉电话越来越多。可是突然有一天，投诉电话没有了。先别高兴。不一定是他们满意了，可能是他们离开了。当“客户抱怨→投诉”这条因果链，切换为“客户抱怨→离开”，爷不陪你玩儿了，就不可逆了。

你见过碎在地上的镜子，拿起来可以复原的吗？

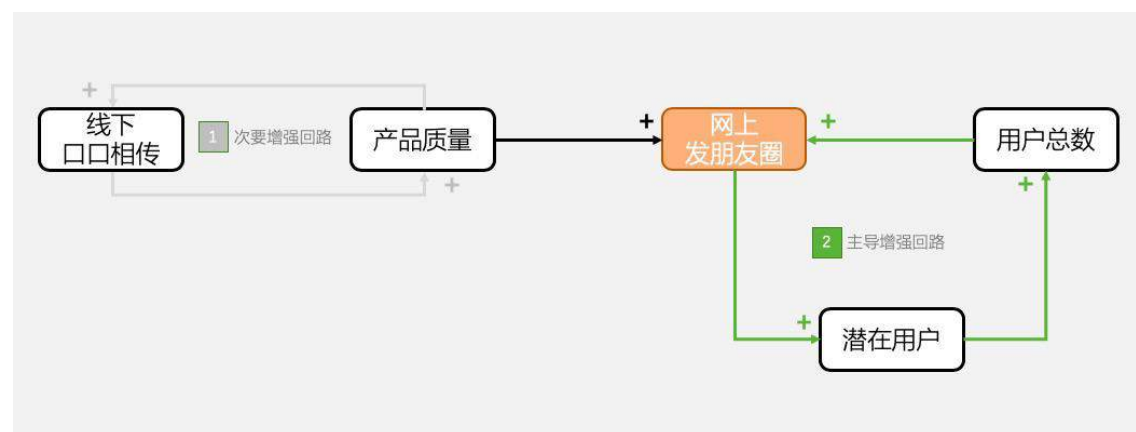
第二，跨越引爆点

最开始的案例中，A 公司成功跨越的，就是引爆点。

所谓引爆点，就是“存量”超过一个阈值后，激活了一个“正向增强回路”。跨越引爆点的关键，是向阈值冲刺。

比如，把产品做到多好，才是“足够好”？要好到“用户忍不住发朋友圈”。

1 个用户忍不住发朋友圈，可能帮你获得了 500 个潜在用户；这些用户中也许有 100 人购买，最终 20 个成为你的忠实用户。20 个忠实用户中，有 4 个人又忍不住发朋友圈。一个正向增强回路走完，1 条朋友圈变 4 条，如此往复，最终引爆圈层。



第三，跨越灭绝点

最开始的案例中，A 公司的引爆点，就是 B 公司的灭绝点。

所谓灭绝点，就是“存量”低于一个阈值后，激活了一个“负向增强回路”，从而走向崩溃。

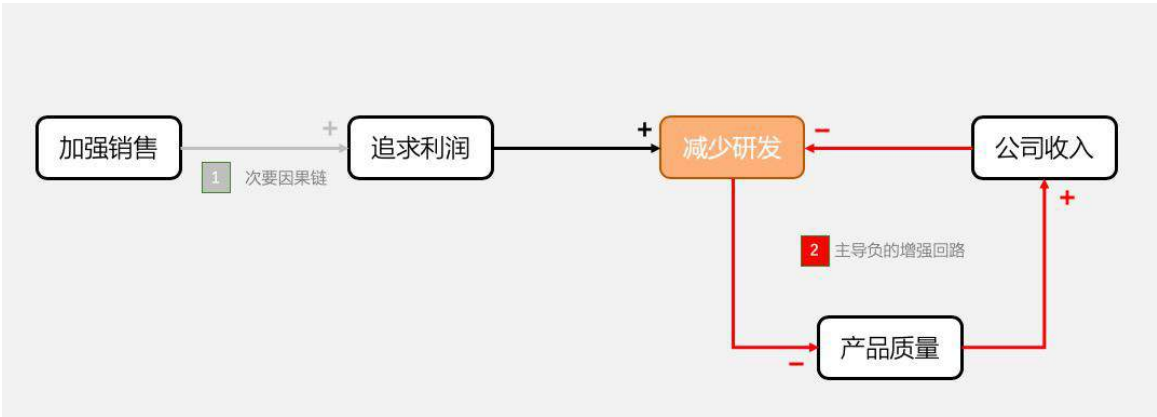
遗传学上有一个“最小可存活种群”(Minimum Viable Population)的概念，意思是：在 100~1000 年内，一个物种为了有 90%~95% 的存活可能，所需要的最小个体数量。

有人经过计算机模拟，得出这个数量是：4169。一旦小于 4169，因为代际叠加的交配难度，物种就会走向灭绝。4169，就是物种的灭绝点。

企业中，其实也有很多这样的“灭绝点”，也许你还不知道。

有的公司在不景气时，为了追求利润，砍掉研发人员。研发人员少于一个“阈值”，产品质量就会下降；产品质量下降，公司收入就会减少；公司收入减少，只能继续砍掉研发人员。

一旦研发人员少于“灭绝点”，公司就会加速衰败。



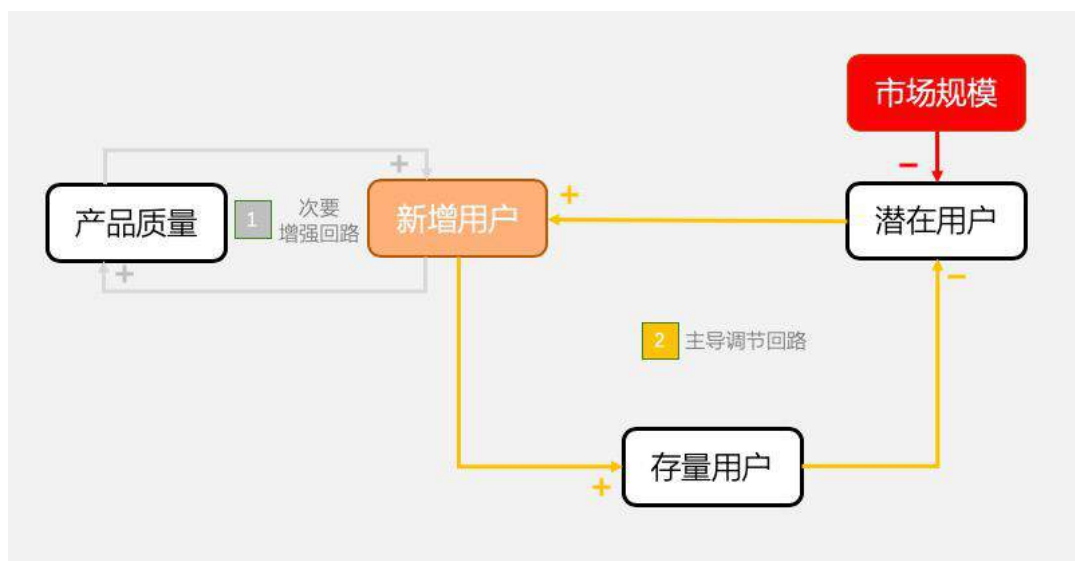
第四，跨越失速点

有一次，和一家高速发展的互联网公司的人吃饭。他们问我有什么建议。我说：你们的公司很快会遭遇“失速点”，建议尽快布局线下。

所谓失速点，就是“存量”增长到一个阈值后，激活了一个刹车式的“调节回路”。

这家公司的产品质量确实很好，所以“新增用户”飞速增长；新增用户增长，“存量用户”扩大；存量用户扩大，降低了可开发的“潜在用户”总数。

这家公司所在的赛道，市场规模非常有限，所以“存量用户”到达一个很高的阈值后，稀缺的潜在用户，开始像刹车一样限制着新用户增长，越来越慢，直到几乎失速。



所有增长都会遇到“刹车式调节回路”，然后失速，只是有的赛道来得比较早。怎么办？通过发展线下，扩大“潜在用户”的规模，“突围边界墙”，才能重新获得速度。

要点总结

临界点的“本质”是什么？临界点的本质，是主导结构模块之间的切换。商业世界，哪有什么“直线型成长”，你需要管理前方因为“存量”触达某个阈值，而必然遭遇的四种“临界点”：

1. 质变点，突然来临的“因果链”切换；
2. 引爆点，一条“正向增强回路”被激活；
3. 灭绝点，一条“负向增强回路”被激活；
4. 失速点，一条“调节回路”被激活。

“一直挺好，突然变了”这样的“突变问题”背后，很可能有一个临界点。

好的，这一讲就讲到这里。下一讲，我会带你进行“解决难题”的第 5 项训练：找到根本解。

今天给你留的思考题是，你最器重的员工，对你有不满吗？他从对你不满，到辞职而去，质变点在哪里？欢迎你在留言区和我互动。

这个世界哪有什么直线型增长。在你前面埋伏的，是各种各样的“临界点”，等你跨越。跨过去了，继续前行；没跨过去，换条命再来。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题



14 | 找到根本解：普通人改变结果，优秀的人改变原因，顶级高手改变模型

到这一讲，我们已经在模型练习场，一起训练了四项分析模型、解决难题的能力：

1. 还原大前提，用来解决“过去有效，最近失效”的“失效问题”；
2. 突围边界墙，用来解决“止步不前，无法跨越”的“停滞问题”；
3. 安装缓冲器，用来解决“起起落落，频繁波动”的“波动问题”；

4. 跨越临界点，用来解决“一直挺好，突然变了”的“突变问题”。

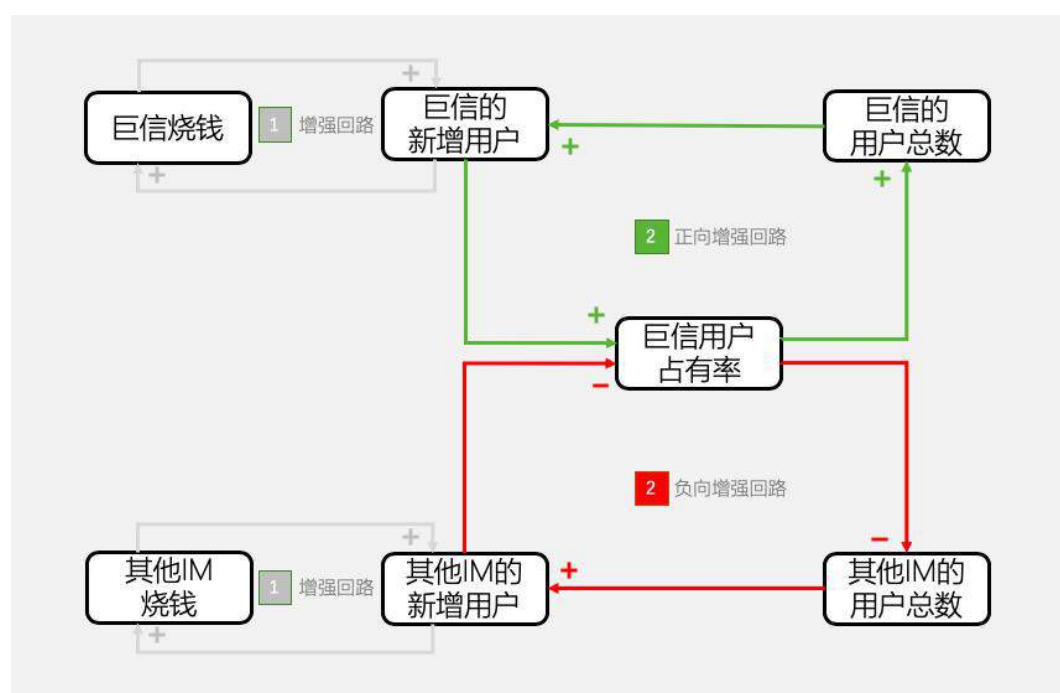
失效，停滞，波动，突变。这一讲，我们更进一步，来训练如何解决“根本问题”。

你喜欢微信吗？喜欢。我也是。微信特别有用，而且重视用户体验。但是假设，我是说假设，今天成功的不是微信，而是另一家不断侵犯用户隐私、每天强推广告，甚至悄悄扣费，而且投诉无门的聊天软件“巨信”，你对它恨之入骨，但因为所有的朋友关系都在上面，还无法放弃不用。你怎么办？

换一个角度，进一步思考。如果你不是用户，而是监管部门。现在，你接到潮水一样的投诉，说巨信店大欺客、欺压用户。你很恼火，责令巨信整改。

但巨信自恃无人能敌，应付了事。你怎么办？

怎么办？首先，戴上洞察力眼镜。我们要看看，到底是什么给了巨信这么大的胆子。



你看到了什么？原来，借给巨信豹子胆的，是“网络效应”带来的赢家通吃。

如果只能用一个聊天软件，你用哪个？当然是大家都用哪个，我就用哪个。

巨信每月活跃用户数（MAU）已经超过 10 亿，为了保持和更多朋友的联系，你当然用巨信。你用巨信，你的朋友就更可能用巨信。巨信的用户越来越多，其他聊天软件（IM）的用户越来越少。

这就是“网络效应”带来的赢家通吃。

投诉我？那你别用啊！我就喜欢看着你不喜欢我，却不得不用我的样子。

怎么办？现在，你有三个治理巨信的选项：

1. 设立专项服务监督小组，每天监听巨信客服电话，倾听用户声音，提出整改意见；
2. 安排优秀公司，向巨信传授服务经验；
3. 要求中国移动开发一款“移动信”，制衡巨信。

你选哪一个？1，还是 2，还是 3？

最好一个都别选。为什么？

监听电话，解决“改什么”（What）的问题；传授经验，解决“怎么改”（How）的问题。但它们都不解决“我不愿改”（Why）的问题。开发“移动信”呢？用竞争倒逼巨信？如果竞争有用，那么多同类应用，早就干掉巨信了，哪会有今天。因为网络效应带来的赢家通吃，导致打败巨信的，一定不是另一个长得像巨信的东西。

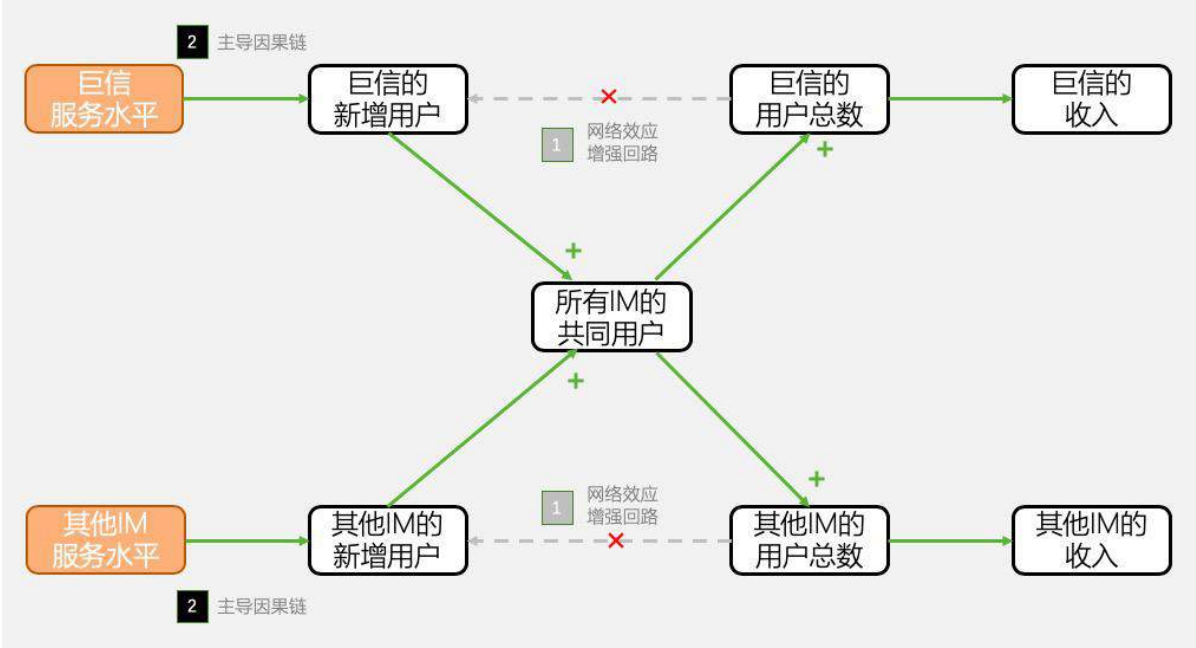
那怎么办？

普通的人改变结果，优秀的人改变原因，顶级高手改变模型。要想从根本上治理巨信，就要改变巨信的商业模型。怎么改？出台一个规定：

巨信和微信、支付宝，必须允许用户跨平台互加好友。

什么意思？就是，巨信用户可以添加微信、支付宝好友，微信、支付宝用户也可以添加巨信好友。巨信、微信、支付宝，甚至米聊、来往、易信、子弹短信的用户，可以在一个群里聊天。

巨信你敢欺负我？那我就用微信、支付宝。反正打开微信、支付宝，也能和巨信用户聊天。微信、支付宝也欺负我？那我就用米聊。反正不管装什么聊天软件，都可以和所有人聊天。我选择聊天软件的标准，再也不是“大家都用哪个，我就用哪个”，而是“哪个把我当上帝一样伺候，我就用哪个”。巨信的“网络效应”，就被一针刺穿了。



从今以后，任何聊天软件敢动一点“侵犯隐私、强推广告、悄悄扣费”的念头，用户就可以毫不犹豫地“携号转网”。监管部门不费一兵一卒，就治理了“赢家通吃”者的嚣张。

改变模型，是一切问题的根本解。

什么叫根本解？

妈妈看见孩子的鞋带散了，怎么办？

普通的妈妈，骂孩子几句“教你这么多次，还是不会”，然后蹲下身子，帮孩子把鞋带系好。这位妈妈眼中看到的是“没系好”这个结果。帮孩子，是“症状解”。

优秀的妈妈，提醒孩子鞋带散了，让他自己系，观察他系鞋带方法的问题，然后手把手地教他。这位妈妈眼中看到的是“不会系”的原因。教孩子，是“原因解”。

顶级的妈妈，发现外公外婆每天帮孩子系鞋带。妈妈改变模型，禁止了代劳。孩子摔了几跤后，鞋带系得比妈妈还好。这位妈妈眼中看到的是“不想学”的模型。让孩子想学，是“根本解”。当然，在我一个“爸爸”眼中，我能提出的“根本解”是给孩子穿没鞋带的鞋子。

改变模型，就是改变系统中的结构模块之间的关系，让结果自己发生。

1999 年我刚加入微软的时候，微软是有食堂的。很快，员工对食堂的口味厌倦了，希望改变。但是，供应商的动力不大。怎么办？

开会？一起分析菜品口味？向隔壁 IBM 学习优秀经验？没用。因为这些最终都将提升供应商的成本。他们不会愿意。

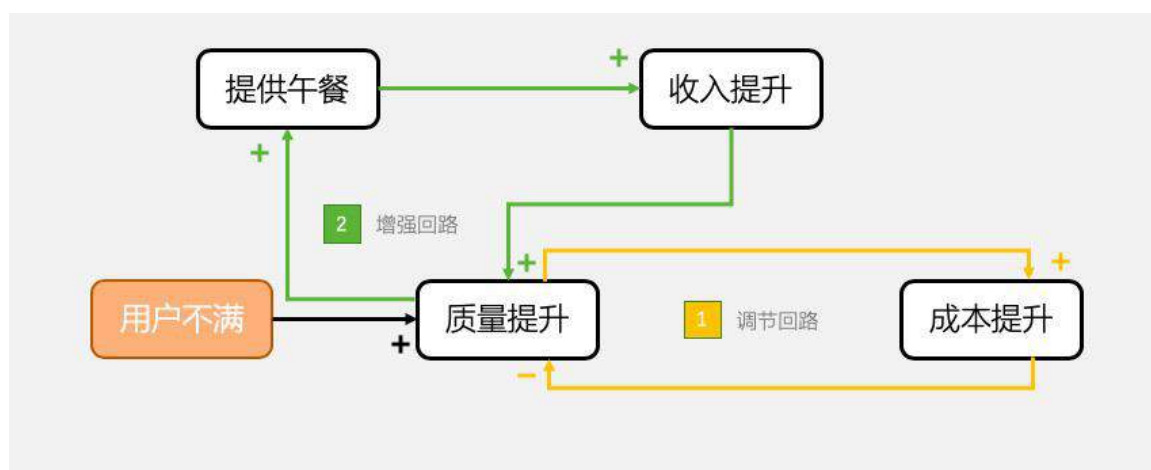


那怎么办？改变模型。微软行政部出台规定：

1. 选 2 家供应商，一家提供午饭，另一家提供晚饭；
2. 每 3 个月做员工调查，是喜欢午饭还是晚饭；

3. 如果喜欢晚饭的多，午饭、晚饭的供应商交换；
4. 如果连续 6 个月，午餐都胜出的话，更换晚餐供应商。

因为午餐的消费量，远远大于晚餐，两家供应商都想做午餐。微软行政部的小姑娘，在“成本提升的调节回路”旁边，增加了一条“收入提升的增强回路”。



然后呢？然后，为了不被淘汰，甚至最好一直做更赚钱的午餐，供应商们变着花样提供好吃的、好喝的，脸上甚至荡漾出发自内心的微笑。

这就是：普通的人改变结果，优秀的人改变原因，顶级高手改变模型。我想请你把这个认知牢牢刻在脑海中：改变模型，是一切问题的根本解。

要点总结

用“症状解”解决问题，解决“是什么”（*What*）的问题；用“原因解”解决问题，解决“怎么办”（*How*）的问题；用“根本解”解决问题，解决“为什么”（*Why*）的问题。

什么是“根本解”？改变模型，是一切问题的根本解。

学完《刘润·商业洞察力 30 讲》2 个模块的内容，在第一个模块，我们用 5 个结构模块搭建模型的理论，第二个模块，我们在练习场解决实战中的问题。

我希望你最终明白一句话：

普通的人改变结果，优秀的人改变原因，顶级高手改变模型。

好的，这一讲就讲到这里。在第一个练习场，我们解决问题。下一讲，我们进入第二个练习场，也是整个课程的第三模块：看透人心。

今天我给你留的思考题是，集体主义精神，是不是解决员工不努力问题的根本解？欢迎你在留言区和我互动。



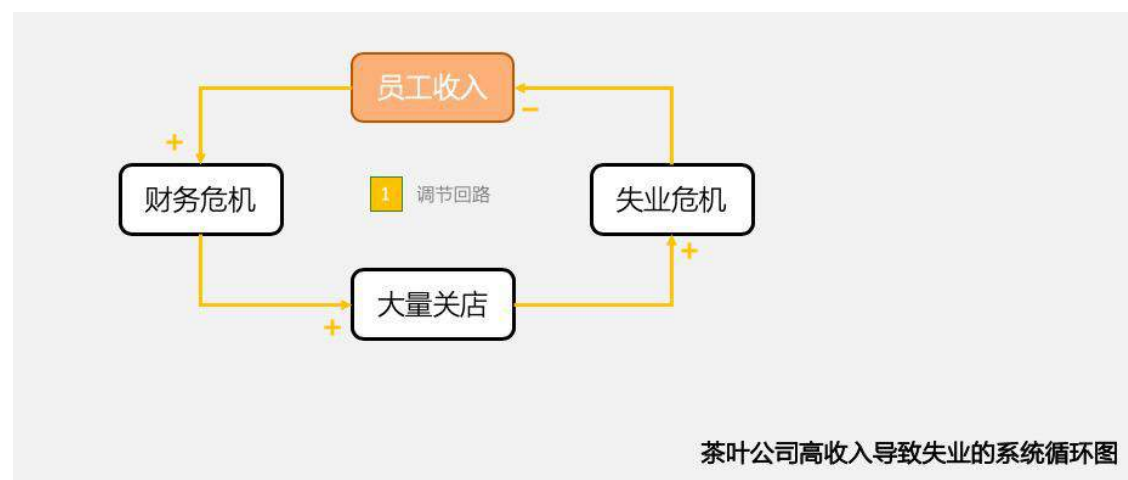
15 | 上下同欲：如何让我的计划，成为员工的计划？

你好，欢迎收听《刘润·商业洞察力 30 讲》。

在前面两个模块，我们一起戴上洞察力眼镜，搭建模型、解决难题。希望你再抬头看世界，从此清澈透亮。

商业离不开人。这一模块，我们将一起训练如何用洞察力“看透人心”，洞察“人”这个商业系统中最大的“变量”。接下来的三讲，我会带你依次看懂“人”这个要素，对于集体、群体以及个体的影响，然后从更底层的维度去解决管理难题。这一讲我们先说“集体之心”。

美国大西洋与太平洋茶叶公司，营收增长一度遇到巨大阻力，但员工的薪酬却始终居高不下，公司因此而陷入财务危机；财务危机，又导致公司不得不大面积关店，接着员工陷入失业危机；照理说，比起降薪，员工一定会觉得保住饭碗、不失业是更要紧的事，但事实没有那么简单。



公司管理者本以为局势很明显：要么降薪，要么裁员，要么大家一起死！肯定不会有人希望大家一起死啊。

但是，公司管理层和工会谈判后发现，工会只同意裁掉一些临时工和便宜的年轻人。但这只是杯水车薪，于事无补，公司状况越来越差。其实大家都知道问题所在，但在集体中，为了自己的利益，每个个体宁愿一起赴死，也不愿共渡难关。

在电影《天下无贼》里，黎叔说：“人心散了，队伍不好带啊。”此时此刻，这家茶叶公司 *CEO* 的心情，大概也是如此。

但是，人心真的散了吗？队伍真的不好带了吗？人心从来没有散过。它从来都有自己的方向，只是有时和你不一致。

商业系统不是钟表，装电池就一定会走；商业系统也不是音乐盒，上发条就一定会转。商业系统，是由“人”构成的。钟表、音乐盒的每个部件，只需要知道该“如何做”(*Know How*)；而人，还需要理解“为什么”(*Understand Why*)。

为什么一定要理解“为什么”？罗素·艾柯夫教授说，这是因为公司是个“社会系统”。

罗素·艾柯夫(*Russell L. Ackoff*)是沃顿商学院的教授，系统动力学的泰斗。

他在 1957 年出版的《运筹学》，把科学界的系统研究方法，带入了企业管理。他认为，这个世界上一共有四种系统。

1.机械系统

比如钟表。钟表作为整体，是没有意识的。它不会对你说，我有个梦想。钟表的零件也是没有意识的。它不会对钟表说，我今天心情不好，想请个假。

手表、汽车、飞机，都是机械系统。

2.生物系统

比如人体。人作为整体，是有意识的。人这个生物体，追求生存和繁衍，追求幸福生活。但人体的器官，是没有意识的。小库为了买新款 *iPhone*，卖掉一个肾，肾不会感到被抛弃的悲痛。

人体、猫体、狗体，都是生物系统。局部没有个人英雄主义者，只有集体主义精神。

3.生态系统

比如自然。自然作为整体，是无意识的。阳光明媚、山崩地裂，都和“情绪”无关，只是局部涌现到整体的现象。但组成自然的生物体，是有意识的，鸟兽鱼虫，猪狗牛羊，为了生存竞争合作。

城市、自然、宇宙，都是生态系统。

4.社会系统

比如公司。公司作为整体，是有意识的。想要规模，想要利润。公司的每个员工，也是有意识的。对公司认可，就好好干；不认可，这就是一份工作。

家族、公司、国家，都是社会系统。社会系统，是唯一一个系统、变量都有意识的系统。

罗素·艾柯夫：四种系统



我们总是感慨“人心散了，队伍不好带了”，而从不抱怨“方向盘生气了，车不好开了”，是因为公司是个双意识的“社会系统”。“不好带了”，是因为人心和队伍的意识，没有统一。

为什么要给你讲四大系统？因为理解了这四大系统，你就能理解“宁愿一起赴死，也不共渡难关”的问题。

说“我是老板，你必须服从”？这是把员工，当成了“机械系统”上的无意识的零部件，一定会遭遇反弹；宣讲“集体主义精神”？这是把员工，当成了“生物系统”里随时可以牺牲的器官，只会激发求生欲。

那怎么办？

茶叶公司联系了华盛顿管理学院。所有问题，都是尚未化解的冲突。华盛顿管理学院建议：由工会员工，买下关闭的门店。

大家对这个办法，将信将疑。试试吧。两周后，600名工会成员主动掏出5000万美元，成立了收购基金。公司大吃一惊。

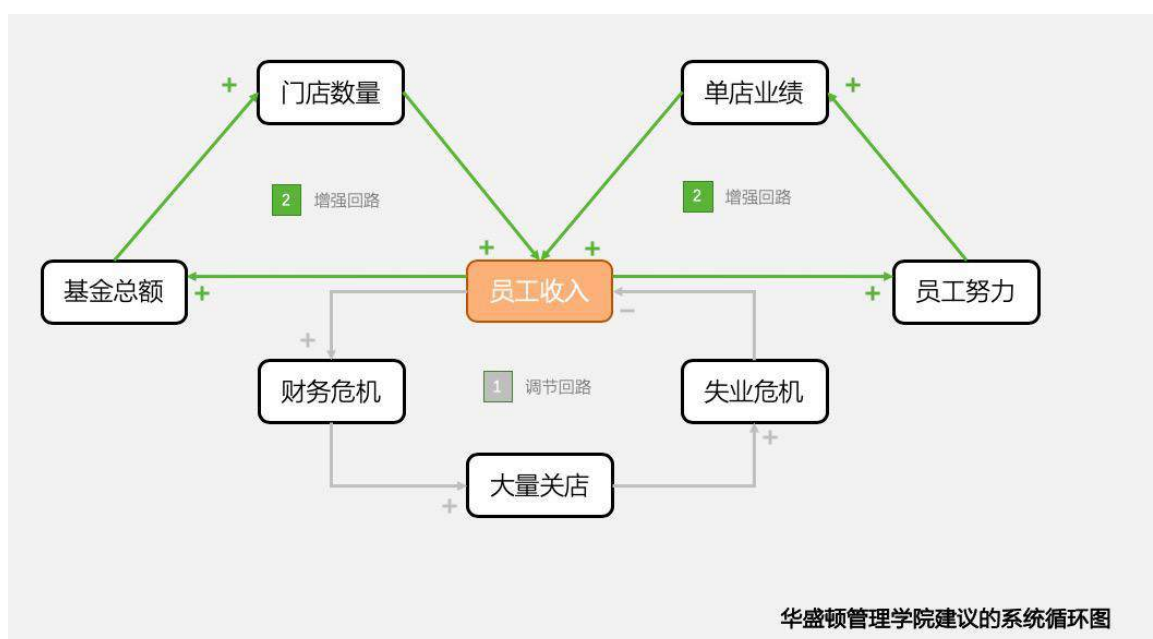
然后，公司和工会达成协议：

1. 重启 20 家门店，工会购买其中 4 家；
2. 工会同意减薪，并缩短假期；
3. 人力成本低于总收入的 10%，员工可以获得 1% 的毛利分红；低于 9%，增加分红。

很快，重开 20 家门店的计划，改为了 29 家；失业率最高的时期，公司雇用了 2015 名员工；第二年，公司迎来了几年来的第一次盈利。

天啊，这么有用，为什么？因为华盛顿管理学院建议的新模型，把员工收入建立在门店利润上，从而激活了两条正向增强回路：

1. 员工收入越多 → 努力程度越大 → 门店业绩越高 → 员工收入越多
2. 员工收入越多 → 收购资金越多 → 门店数量越多 → 员工收入越多



不是说“人心散了，队伍不好带了吗？”。改变模型，实现“上下同欲”，是在社会系统中，管理人心的“根本解”。

艾柯夫教授对管理界最大的贡献，是让大家明白：企业有义务服务于员工，员工是独立的利益相关者，而不是哪里缺就去哪里的螺丝钉。

那么，如何设计“上下同欲”模型，在集体中，管理人心呢？你要记住两个要点：参与约束，激励相容。

第一，参与约束

你如何约束“人”这个变量，参与你的系统，而不是别人的？让他参与系统获得的可能收益，一定要比不参与多。

茶叶公司的裁员减薪计划，就不具备“参与约束”效果。为了公司存亡而被降薪或被裁员，不如死扛下去。所以，你公司的计划，员工肯定不参与。不是人心难测，是计算后不值得。

那我公司不裁员，如何设计“参与约束”呢？

比如，用年薪制，取代月薪制。

年薪制，就是绑定了公司目标的年度总收入。它包括带来安全感的工资，回报达成目标的奖金，和超额业绩激励计划。

这个数字，一定要大于员工的期待，才有让员工坐下来研究公司目标的可能，才有“参与约束”的效果。

第二，激励相容

茶叶公司的工会投资计划，就具备“激励相容”的效果。在两个新的“正向增强回路”中，员工为了“多赚钱”这个私利，唯有“努力工作，加大投资”，而这两个动作，也必然带来公司越来越盈利。

每个公司，都应该有个“超额业绩激励计划”。销售比目标多卖了产品怎么办？开发比计划早完成了怎么办？客户送来锦旗怎么办？他们会因此而获得“私利”吗？没有，那他为什么不选择懒惰？

要点总结

罗素·艾柯夫提出，这个世界上有四套系统：机械系统、生物系统、生态系统，和社会系统。社会系统，是唯一一个系统（比如公司）和变量（比如员工）都有意识的系统。这是你第一次用系统动力学分析“集体”中的“个体”：是人心散了吗？队伍不好带了吗？人心从来没有散过。它从来都有自己的方向，只是有时和你不一致。管理人心的“根本解”，是改变模型，实现“上下同欲”。如何改变，记住两点：

1. 参与约束。有意识的个体，必须获得超预期的收益；
2. 激励相容。获得超预期收益的计划，符合“员工越自私，公司越盈利”的原则。

彼得·德鲁克说：管理的本质，是激发善意。善意来自于哪里？来自于：上下同欲。

今天给你留的思考题是，你的公司里是不是有些很难管理的“人”，和他的目标不一致在哪里？如何改变？欢迎你在留言区和我互动。

不抽象，就无法深入思考；不还原，就看不到本来面目。这里是《刘润·商业洞察力 30 讲》。我们下一讲，再见。

彼得·德鲁克说：管理的本质，是激发善意。善意来自于哪里？来自于：上下同欲。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题



16 | 群体压力：如何让员工说出真实的想法？

你好，欢迎收听《刘润·商业洞察力 30 讲》。

上一讲，我们向罗素·艾柯夫教授借用“社会系统”模型，看透“集体”。这一讲，我们向库尔特·勒温教授借用“群体动力学”模型，看透“群体”。和集体相比，群体是更小的一撮人，没有集体那样有组织性，而且身份构成、出现场合，都具有随机流动性。

我们常说：三个臭皮匠，抵得上一个诸葛亮。真是这样吗？恰恰相反。三个诸葛亮一旦组成“群体”，可能还抵不上一个臭皮匠。

某管理顾问参加过一个公司的内部会议。情况是这样的：这个公司盈利状况越来越差，管理团队束手无策，于是请了这个顾问前来把脉。

这个顾问从旁听他们的会议开始介入。他发现，公司所有管理团队，都对一个重金投入的新项目，表现出激动的信心，和兴奋的期待。

于是，他分别向 *CEO*、分管副总裁、项目负责人了解这个项目。他以为会听到激动人心的计划，但却听到了下面这些反馈：

- *CEO*：这个项目会带来流动资金压力，危及公司生存；
- 副总裁：这个项目有些纸上谈兵，不具备实施可行性；
- 项目负责人：这个项目所需要的技术，目前无法实现。

这位的顾问第一反应是：既然不看好，那为什么不在会上说呢？于是追问下去。

- *CEO*：分管副总裁很看好，我怕打击他的积极性；
- 副总裁：这件事 *CEO* 亲自挂帅，我尊重他的判断；
- 项目负责人：老板们孤注一掷，我只能勇往直前。

没有一个人看好，但也没有人指出。你以为自己会大胆说出皇帝没穿衣裳，但却有股力量把你往回拉，往回拉。

“有股力量把你往回拉”，已经学习了 15 讲《商业洞察力》的你，能不能半秒就洞察本质？有没有四个字，立刻闪现在你脑海里？那是什么？

没错。“调节回路”。

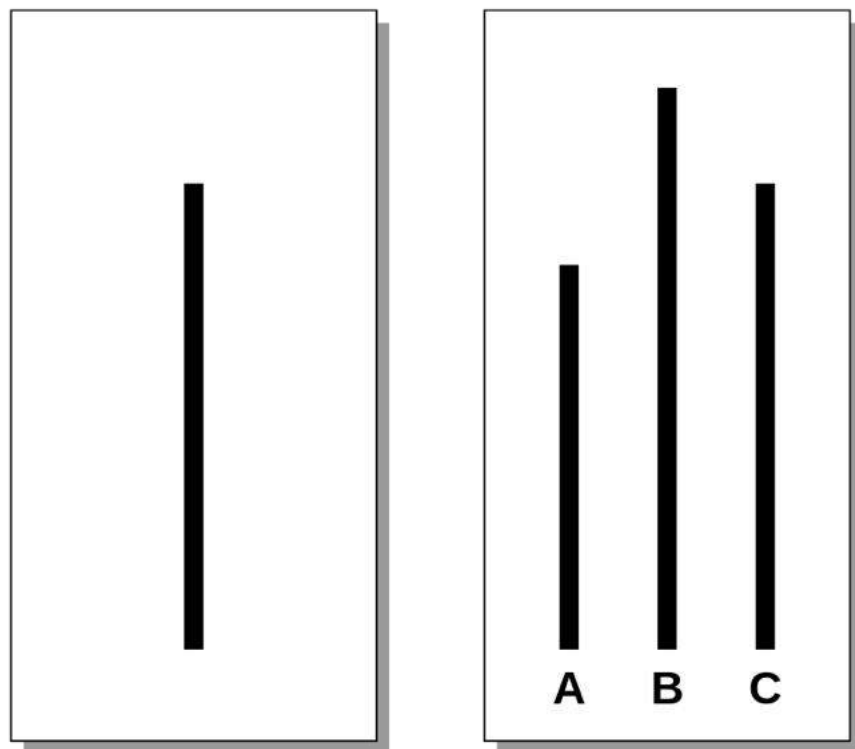
这三位高管“表达不同”的冲动，一定引起了某个“变量”的增强；而这个变量越强，就越减弱“表达不同”的冲动，把大家“调节”回表面的和谐一致。

这个起到调节作用的“变量”是什么？



斯坦福大学的所罗门·阿希（*Solomon Eliot Asch*）教授，用著名的“线段实验”找到了这个变量：群体压力。

阿希教授让 7 位受试者坐在一起，先看一根标准线段 *X*，再看 3 根长短不同的线段 *A*、*B*、*C*，然后请他们依次回答：*A*、*B*、*C* 中哪一根，和 *X* 的长度是一样的。



这还用测吗？当然是 *C* 啊！

别急。精彩的部分在后面。其实，这 7 位受试者中，前 6 位都是阿希的助手。他们会故意给出错误答案，比如都选 B，然后看第 7 位，也就是唯一真正的受试者，能否回答正确。

结果怎样？

结果是，如果受试者单独接受测试，错误率平均低于 1%。因为实在太简单。但如果受试者在阿希的 6 位助手们之后回答，错误率从不到 1%，上升到 37%。

这就是：群体压力。

什么是群体？超过三人，就叫群体。群体，是一种没集体正式、比个体复杂的自发组织。比如公司管理层、羽毛球俱乐部，或者今天会议室里的所有人。那什么是群体压力？当成员发现自己的意见和群体抵触时，会产生巨大的压力，从而主动放弃观点，接受群体意见，这就是群体压力。

除了阿希的线段实验，还有谢里夫的灯光实验、米尔格兰姆的服从实验等等，有兴趣你可以去搜索一下，这些实验不断证实了“群体压力”这个变量的存在和作用，让我们终于合上了“表达不同，增强群体压力；群体压力，反过来压制表达不同”这条调节回路。



戴上洞察力眼镜，看透人心，不仅要看透个体之心，更要看透个体相互作用形成的群体之心。个体时，每个人都正确；群体时，就走向错误。群体压力调节回路，让这家公司的三个诸葛亮，还抵不上一个臭皮匠。

你也别笑他们。我们就一定做得更好吗？

仔细回想一下，你是不是也在上周的例会上说过：“我同意前面每个人的观点”，“嗯，我觉得都挺好啊”，或者“也行”？群体压力，就在你的身边。

那么，*CEO* 如何识别团队正处于群体压力下，并破解其带来的“集思反而不广益”呢？

识别很简单。只要你发现，最近大家达成一致意见的速度特别快，就知道群体压力，已经在你的公司里扎根了。

那怎么破解呢？麻省理工学院教授库尔特·勒温 (*Kurt Lewin*)，对此做了深入研究，并开创了一门新学科：群体动力学。

既然这个问题的本质，是一条“表达不同，增强群体压力；群体压力，压制表达不同”的调节回路。那么，切断这条调节回路，就能解决这个问题。

具体怎么做？群体动力学里有不少工具。今天，我给你介绍最重要的三种：

第一，魔鬼代言人 (*Devil's Advocate*)

下次开会，你可以对 *Jack* 说：“*Jack*，今天的会议，你负责做魔鬼代言人。”

魔鬼代言人，就是故意唱反调的人。被领导安排“故意”而不是自己“有意”唱反调，*Jack* 没有了“群体压力”。

故意唱的反调，有用吗？有用。就算这些反调，不着调。

后来很多人重复了阿希实验。结果发现，实验的 6 位助手中，只要有一位提供了不同答案（即使错误），受试者表达不同意见的勇气都会大增。37% 的犯错率，显著降低。

第二，头脑风暴 (*Brainstorming*)

我们得到的同学，对“头脑风暴”一定再熟悉不过了。我在《5分钟商学院·基础》的工具篇，专门介绍过它的流程。

可是，为什么头脑风暴能够切断群体压力调节回路？

因为头脑风暴的核心技术是：**1）重量而不重质；2）提出而不反驳。**

“大量不准反驳的想法”，这个设计，让每个人都“必须”发表不同观点，而不用担心受到群体压力的打击。

第三，名义群体法（*Nominal Group Technique*）

名义群体法的流程是：

1. 在进行任何讨论之前，每个成员先独立写下自己的观点；
2. 然后把观点交给群体，并逐一向大家说明自己的想法；
3. 然后开始讨论；
4. 最后，每个成员独立把各种想法排序，得分最高者作为群体决策。

“先写观点，而不是先讨论”是关键，因为这样，成员就无法迫于群体压力，在讨论时放弃自己的观点。讨论依然必要，但没有一个观点被放弃。

要点总结

什么是群体？超过三人，就叫群体。群体，是一种没集体正式、比个体复杂的自发组织。比如公司管理层、羽毛球俱乐部，或者今天会议室里的所有人。

那什么是群体压力？当成员发现自己的意见和群体抵触时，会产生巨大的压力，从而主动放弃观点，接受群体意见，这就是群体压力。

群体压力其实是触发了“表达不同，增强群体压力；群体压力，反过来压制表达不同”这条调节回路。导致的后果是，三个诸葛亮，可能还抵不上一个臭皮匠。

那怎么办？

你可以用“群体动力学”技术，比如：

- 魔鬼代言人；
- 头脑风暴；
- 名义群体法。

切断群体压力调节回路，释放每个人的独立想法和创造力。

好的，这一讲就讲到这里。下一讲，我们继续从集体、群体，下沉到个体。

今天给你留的思考题是，你听说过“带节奏”这个词吗？你觉得舆论的节奏，真的会被“带”走吗？为什么？怎么带？欢迎你在留言区和我互动。

个体时，每个人都正确；群体时，就走向错误。群体压力，让公司的三个诸葛亮，还抵不上一个臭皮匠。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题



17 | 结构性张力：如何帮员工建立自驱力？

你好，欢迎收听《刘润·商业洞察力 30 讲》。

这一讲的标题是：如何帮员工建立自驱力，你可能会觉得奇怪，自驱力不是内因吗？作为一个外人能起到什么作用呢？

前两讲，我们用艾柯夫的“社会系统理论”，看透集体之心；用勒温的“群体动力学”，看透群体之心。这一讲，我们训练用弗鲁姆的“期望理论”看透个体之心。看看员工个体的自驱力到底怎么建立。

有一次，我参加一家企业的年度战略研讨会。*CEO* 和高管制定完年度目标和计划后，非常兴奋，似乎胜利就在眼前。这时，*CEO* 顺势提出：我决定，在下周公司年会上，每个部门负责人公布自己的年度目标，让所有人知道彼此的工作，大家面向同一方向作战。

他万万没想到，这个提议遭到了几位高管的反对：最好不要吧。如果每个人都知道了彼此的年度目标，就没有回旋余地了。万一完不成，士气会受打击。我们要向最好处计划，往最坏处打算。

争论不休。用清晰的 *KPI* 激励成功，还是用模糊的 *OKR* 保护士气？他们问我：润总，你觉得呢？

我想了想，说：你们知道，员工努力工作的元动力是什么吗？

是名？是利？是实现个人梦想？是帮助公司完成业绩？还是世界和平？都不是。推倒你眼前所有的现象，我们戴上系统动力学的眼镜，看看本质。其实，员工努力工作的元动力是：结构性张力（*Structural Tension*）。

什么是“结构性张力”？

1960年，美国哈佛大学心理学家罗森塔尔，在加州一所学校做了一个著名的实验。他请校长对两位老师说：你们是本校最优秀的老师，为了奖励你们，我们特地挑选了一些最优秀的学生给你们教。请好好表现。

两位老师非常高兴。一年之后，这两个班学生的成绩，是全校最优秀的。

这时，校长告诉了两位老师真相：其实，这些学生都是随机挑选的，他们的智商并不比别人高。两位老师完全没料到校长还有这一手。这原来是一个考验，看看最优秀的老师，是否能把普通学生教成优秀。校长接着说：其实，你们俩，也是随机挑选出来的。

可是，这两个班级，确实成为全校最优秀的啊？这又是怎么回事呢？

你告诉老师：“你很优秀，你手下的学生很有天赋。”老师就产生了一个期望（或者叫：目标、愿景、梦想）：原来我很优秀啊！我的学生潜力都很大啊！但显然，我们现在并不是成绩最好的班级。期望和现实之间，存在差距。这个差距，让两位老师如鱼鲠在喉、如芒刺在背，忍不住努力改进教学。他们的工作，就是往优秀教师带顶级学生的设想不断努力。最终他们的班级，成为全校最优秀的。当然，这个过程中，师生之间的互动反馈，让取得一点点的成績都能被不断地彼此印证，越滚越大，最终形成一个通畅、强劲的增强回路。

而启动这个回路的，正是这种忍不住缩小期望与现实之间差距，否则就“如鱼鲠在喉、如芒刺在背”的力量，就是“结构性张力”，它是增强回路系统里的“元动力”。

如果你用找“结构性张力”的视角找“元动力”，世界就不一样了。比如，美丽，是女孩子买漂亮衣服的元动力吗？准确地说，不是。和美丽之间的“差距”，才是。成功，是企业家奋斗的元动力吗？不是。和成功之间的“差距”，才是。任何确定的目标，都不是人的元动力；和目标之间的差距所导致的“结构性张力”，才是。



回到最开始的案例。要不要在年会上，公布每个部门的目标？要。因为公布目标，能强化“结构性张力”，激发员工“缩小差距的行为”。

甚至这都不够。管理学界最具影响力的科学家之一，维克托·弗鲁姆（Victor H. Vroom）认为，我们甚至应该帮助员工，把粗放的“缩小差距的行为”，拆分细化为逻辑严谨、环环相扣的 3 个“只要……就……”，强化员工心中的“结构性张力”：

1. 只要努力工作，就能提高绩效；
2. 只要提要绩效，就能获得奖励；
3. 只要获得奖励，就能缩小差距。

这就是著名的“期望理论”。弗鲁姆的“期望理论”用系统循环图表示，其实就是一条由 4 段因果链组成的“调节回路”：



一切的激励的本质，都是先设计“差距”，再利用差距带来的人心中的“结构性张力”，完成目标。

那么，理解了弗鲁姆的期望理论，又怎样呢？有大用处。你可以不断检查期望理论中这 4 段因果链的有效性，增强人心中的“结构性张力”，达成目标。

1) 差距，是否增强个人努力？

差距带来的结构性张力有多大，有没有到员工的极限？你可以用下面这张量表检查，结构性张力的强度。

- 100%：不惜一切代价，不达目的不罢休，不设任何退路；
- 99%：那一丝放弃的念头，在关键时刻会决定是犹豫还是坚持；
- 70%~80%：努力工作，等待运气，努力过就对得起自己；
- 50%：有了最好，没有也罢，最好不付出就能得到；
- 20%~30%：只会空想，光说不做，过几天就忘记；
- 0%：那就是不想要，或者害怕得不到。

那怎样提高“结构性张力”的强度？增强“差距感”。你要知道，亚马逊、小米等品牌的新品发布会，真的只是为了宣传造势吗？其实还有一个原因就是倒逼生产链的进度，向市场公开签下军令状。它们的本质，都是增强差距，制造结构性张力。

或者，设计一个排行榜。销售团队的业绩，开发团队的 *bug* 数，客服团队的满意度。只要有排行榜，就有“差距”，就会强化“结构性张力”，增强个人努力。

2) 个人努力，是否增强个人绩效？

销售人员努力工作，可以提升产品质量吗？行政人员努力工作，可以提升客户满意度吗？客服人员努力工作，可以提升销售业绩吗？其实不能。就算有关，关系不大。

努力工作，能做到 100 万业绩；跳一跳，探一探，能做到 200 万。有的 CEO 喜欢把指标设为 1000 万，心想瞄准月亮，万一打中云彩呢？这就是把员工完成指标的可能性降为零。

把不论员工怎么努力，都无法提升的业绩，放在他的个人指标里，也会让员工失去“结构性张力”。

3) 个人绩效，是否增强公司奖励？

你的公司，是做到什么业绩，就能拿到什么奖励吗？有一个网站、一个 Excel 表格，或者一个简单的心算公式吗？还只是老板说：大家好好干，我不会亏待大家的？

到了年底，每个员工都拿到了他“认为”自己应得的奖励了吗？公平吗？

如果这条因果链断裂，或者模糊，员工的“结构化张力”也会断裂、模糊。

4) 公司奖励，是否能缩小差距？

员工把 2/3 的收入拿去还房贷，每天紧衣缩食，你和他谈人生的追求应该是自我实现？公司奖励和个人目标如果不匹配，就无法带来“结构性张力”，员工一定不会努力工作。

怎么办？我在《5 分钟商学院·基础》篇讲过[马斯洛的 5 层需求理论](#)。你要记住，员工真正想要的，才是公司应该奖励的。

要点总结

员工自驱力到底能不能由外人建立？能！怎么做？找出他的“结构性张力”。

什么是“结构性张力”？忍不住缩小期望与现实之间的差距，否则就“如鱼哽在喉、如芒刺在背”的力量，就是“结构性张力”，是你设计一条良性增强回路必须的元动力。

任何确定的目标，都不是人的元动力；和目标之间的差距所导致的“结构性张力”，才是。一切的激励的本质，都是先设计“差距”，再利用差距带来的人心中的“结构性张力”，完成目标。

那么，怎么通过强化员工的“结构性张力”，完成公司目标？

用弗鲁姆的“期望理论”，加强 4 段逻辑严谨、环环相扣的因果链：

1. 用差距，增强个人努力；
2. 用个人努力，增强个人绩效；
3. 用个人绩效，增强公司奖励；
4. 用公司奖励，缩小差距。

好的，这一讲就讲到这里。下一讲，我们从洞察集体之心、群体之心、个体之心，到洞察伙伴之心。

今天给你留的思考题是，你觉得一家公司，在“期望理论”的 4 条因果链的哪一条上，最容易掉链子？为什么？欢迎你在留言区和我互动。

一切的激励的本质，都是先设计“差距”，再利用差距带来的人心中的“结构性张力”，完成目标。

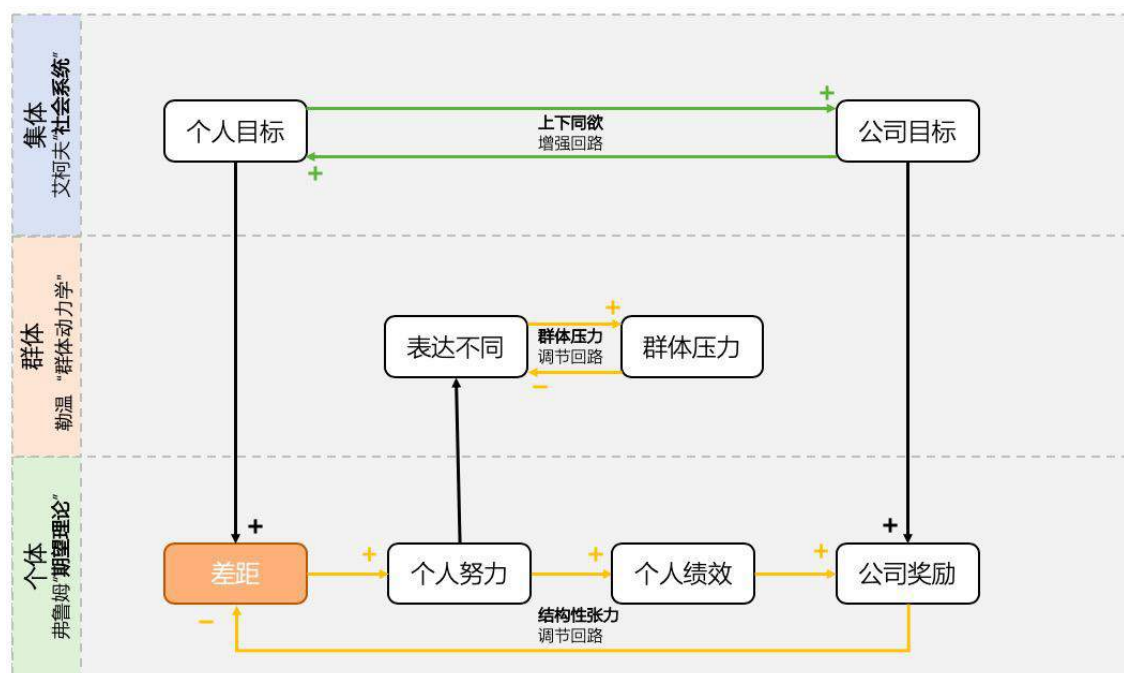
《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题



18 | 创业之心：我不在乎输赢，我就是喜欢比赛

你好，欢迎收听《刘润·商业洞察力 30 讲》。

前面三讲，我们训练了如何用商业洞察力，借助艾柯夫的社会系统，看透集体之心；借助勒温的群体动力学，看透群体之心；借助弗鲁姆的期望理论，看透个体之心。



这一讲，我们要一起训练：如何用商业洞察力，看透创业之心。我会给你三个黑箱，用来测试哪些人，是你可以把后背放心交给他的。

我们都知道，激励很重要。传统的激励有三个基本工具：工资、奖金、股票。工资发给劳动者承担的岗位责任、奖金发给奋斗者创造的超额业绩、股票发给合伙人释放的无穷潜力。

那么是不是反过来说，给了股票，就能找到愿意释放无穷潜力的创业合伙人了呢？

并不能。

我有位企业家朋友，公司越做越大。虽然公司有不少高管，但他总觉得他们没有“合伙人心态”，无人担责、无人分忧，凡事最终都要自己拍板。没有“合伙人心态”，是因为他们不是合伙人。于是，他决定找一个人，分他股份，授他权力，给他责任，让他成为真正的“合伙人”。

几经挑选，他从外企高薪挖了一位能力极强的“合伙人”，给了他股份和巨大的期望。这位合伙人表示，一定不辱使命。

故事发展到这里，一直没问题。但是，几天后，问题就来了。

周末，一位大客户遇到一个严重的产品问题，大发雷霆。老板发消息给合伙人：请速来办公室商量。合伙人回复：老板，今天是周末，周一聊可以吗？

老板突然语塞，不知道怎么回答。问题等不到周一啊。他只好自己处理。

一段时间后，合伙人拿了一张清单找老板。里面包括孩子的国际小学费用，每年 2 次的海外滑雪费用，另加 4 周假期。请老板批准。老板傻眼了：这些都是外企的规矩吗？合伙人说：不全是。但我充分休息，也是为了好好工作。老板目瞪口呆，很苦恼，问我怎么办。

我听完之后说，你知道你错在哪里了吗？你错在居然以为，只要给了高管股份，他就会自动变为合伙人。

高管，和合伙人到底有什么区别？区别在于有没有“创业之心”。

打工，是用确定的能力，换取确定的回报；创业，是用不确定的风险，对赌不确定的收益。创业时，你无法收获确定的创业回报。你唯一能确定获得的，就是创业过程本身。

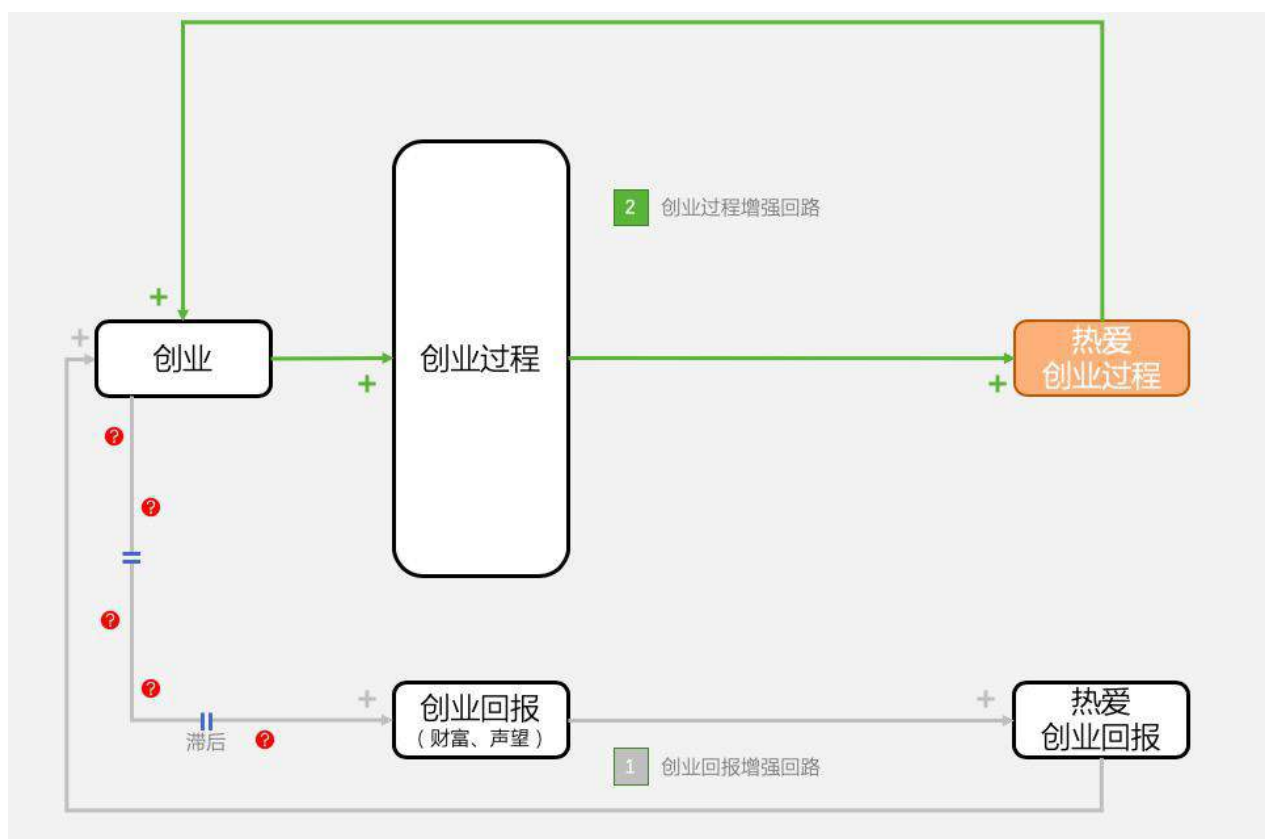
硅谷顶级投资人本·霍洛维茨在他的书《创业维艰》里说：

“在我担任 CEO 的 8 年多时间里，只有 3 天是顺境，剩下的 8 年几乎全是举步维艰。”

8 年里，只有 3 天是顺境。如果你用财富、声望、滑雪、休假这些不知道有或没有的创业回报，作为激励自己的增强回路，很可能坚持不了 8 年。



但是，反过来想，只有 3 天是顺境，霍洛维茨居然坚持了 8 年。他一定从创业里，获得了另一种“有魔力的东西”。这种“有魔力的东西”，不断点燃他快被磨灭的热情。这种“有魔力的东西”，就是对创业过程的热爱。



什么是创业之心？创业之心，就是对不确定的创业过程，而不是确定的创业回报的热爱之心。

普通的高管，遇到困难时，可能会“累觉不爱”，因为他们在乎的是付出和回报的性价比；真正的合伙人，才会“爱觉不累”，因为他们热爱的，是创业过程本身。我不在乎输赢，我就是喜欢比赛。

回到最开始的案例。这位企业家犯的错误，就是把股权，这场“用风险换收益”比赛的入场券，交到了只在乎创业回报的高管手中。然后他把收益留下，风险还给了你。

那么，如何判断一位高管，是否有创业之心，心中有汹涌的“创业过程增强回路”，可以做“合伙人”，还是只有“创业回报增强回路”，只能打工呢？

用三个黑箱测试来筛选。把高管提拔为合伙人，或者从外部寻找合伙人时，可以把他们放在这三个预设变化、挫折和动力模型的黑箱里，测试他们如何应对。

1.变化黑箱

英国科幻作家道格拉斯·亚当斯提出过一个科技三定律：

1. 任何在我出生时已经有的科技都是稀松平常的世界本来秩序的一部分；
2. 任何在我 15~35 岁之间诞生的科技都是将会改变世界的革命性产物；
3. 任何在我 35 岁之后诞生的科技都是违反自然规律要遭天谴的。

你听出来了。这是一个幽默的反讽，讽刺人们年龄越大，越不能接受变化。

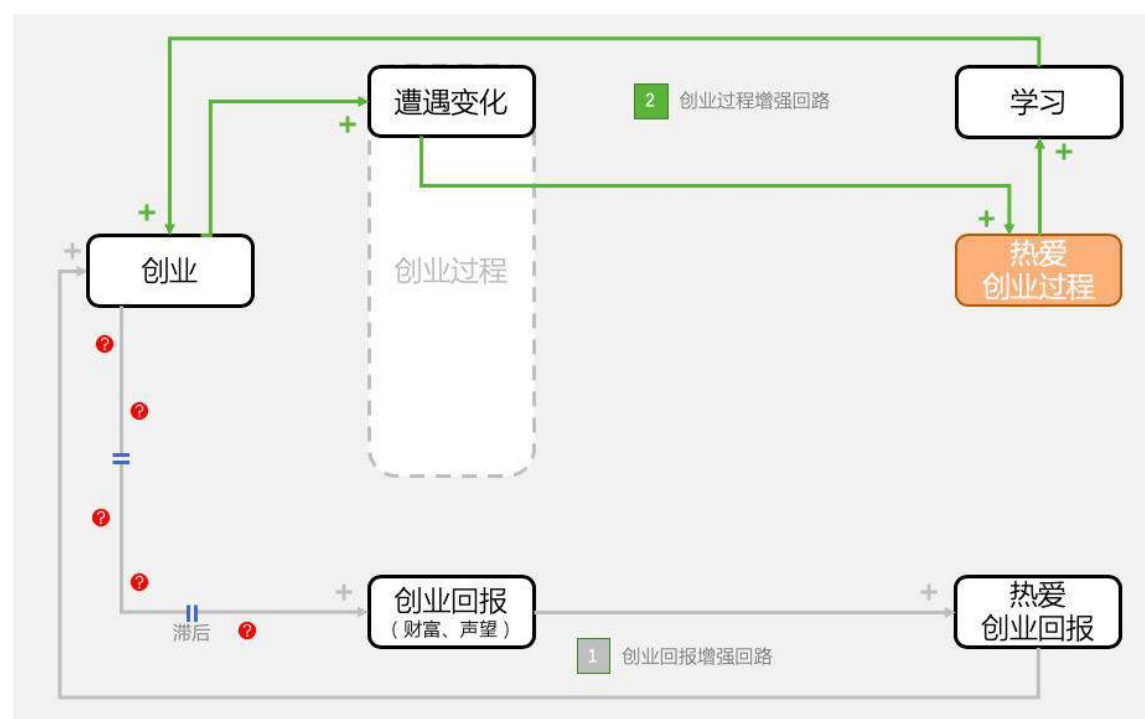
我用道格拉斯的句式，写过一个创业三定律：

1. 任何在我创业前就已经有的产品，都是过时的、浑身是缺点的；
2. 任何在我创业时做出来的产品，都是真正满足用户需求的、伟大的产品；
3. 任何在我创业后别人做出来的竞品，都只是满足夸大其词的伪需求。

这个创业三定律，反讽那些总觉得自己已经做到最好，不思改变的创业者。

他们用“别人是错的”，来调节“变化”给自己带来的不确定性。

那热爱创业过程的人，会怎样呢？遭遇变化黑箱，他们会兴奋。天啊，又可以“学习”新东西了。你看他们“自费”去上了哪些课，每年花多少时间在「得到」上，手机上装了哪些 *App*，订阅了哪些微信公众号。这些，都是热爱创业过程的人，自发的“学习”欲望。



2.挫折黑箱

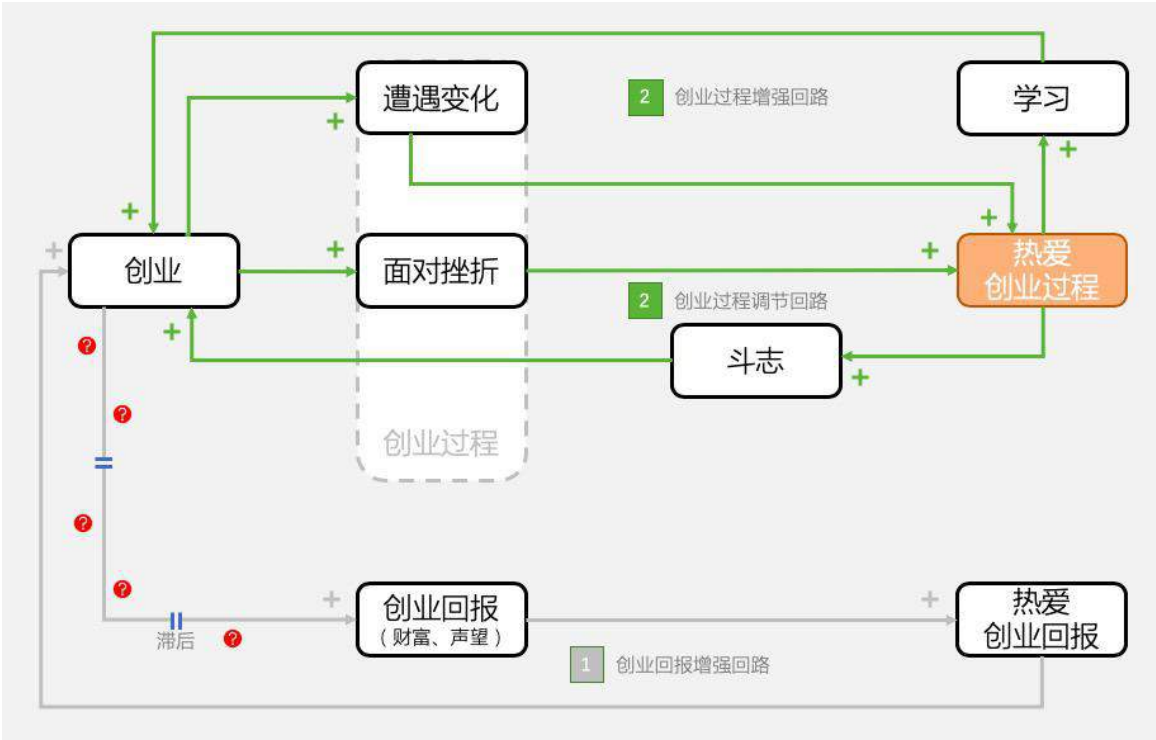
创业一定会面对挫折。怎么办？大部分人会抱怨。

我在一家创业企业开会，遇到一位高管。谈到项目时，他非常愤怒地抱怨起来，供应商有问题，合作伙伴有问题，产品有问题，环境有问题，老板你无视这些问题，所以你也有问题。我几次想打断他都不成功。

抱怨完之后，他舒服了。为什么？因为抱怨，是把目前的挫折合理化的重要方法。你妈妈抱怨你爸爸，你陪她说两句“就是，就是”，她会加倍舒坦。但是合伙人不行。因为抱怨只解决情绪问题，不解决现实问题。

热爱创业过程的人，用什么面对挫折？斗志。

面对挫折黑箱，有创业之心的人会想：“天啊，这事居然没做成？我的错，我的错，一定有我忽视的地方。这事有挑战，有意思。等我准备一下，再来一局。”



3.动力黑箱

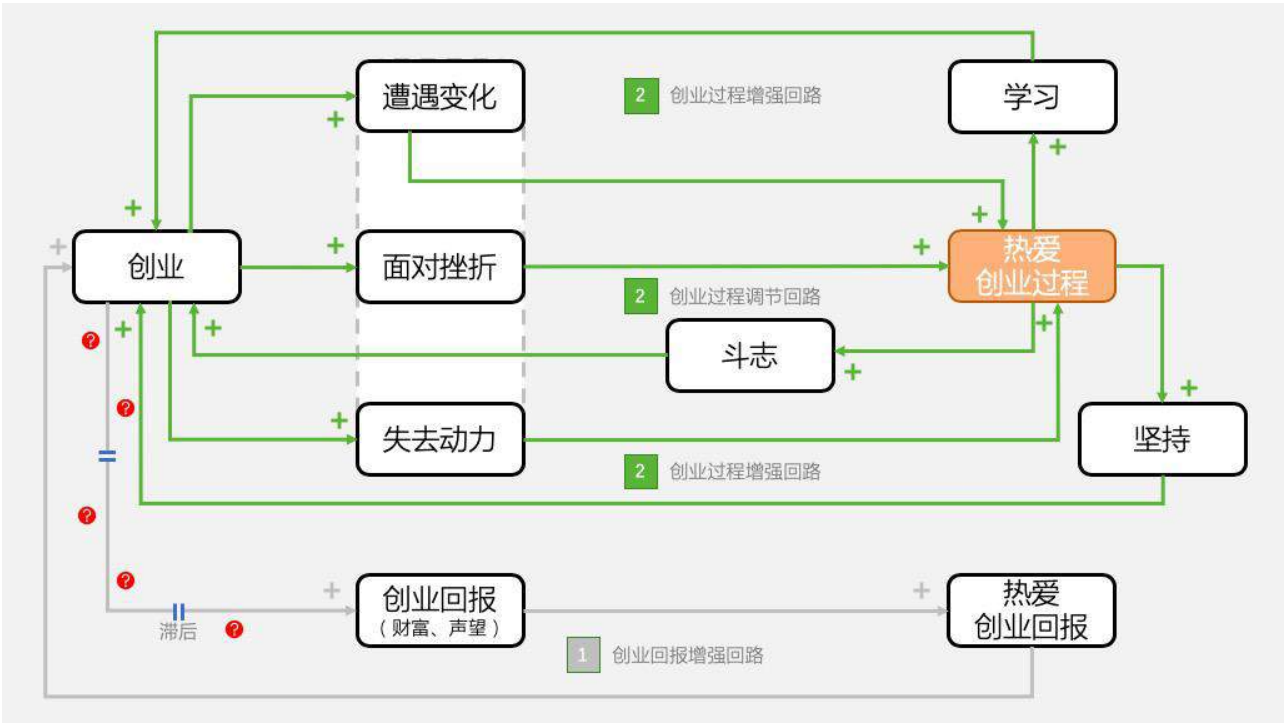
热爱创业过程的人，失去了创业动力怎么办？他们会坚持。

2017 年的某一天，我发了一条朋友圈。说：

今天特别不想去上班。但不知道向谁请假。只好去办公室。

这条朋友圈获得了很多创业者的点赞。如果你是员工，累了就请假。但是如果你是创始人，再累，市场也不会陪你放假。有动力，就冲刺；没动力，就坚持。创业之心，就是一颗不能停的心。

学习、斗志、坚持，是你判断“创业之心”，挑选合伙人的三个重要的黑箱测试。



要点总结

什么是创业之心？创业之心，就是对不确定的创业过程，而不是确定的创业回报的热爱之心。

打工，是用确定的能力，换取确定的回报；创业，是用不确定的风险，对赌不确定的收益。高管不会因为拿到股份，自动变为合伙人，不要因果倒置。

只有用“创业过程增强回路”，而不是“创业回报增强回路”激励自己，拥有创业之心的，才可以是你的合伙人。

什么样的特征，背后是强大的“创业之心”？你可以用三个黑箱去测试一下你的候选人，是不是能满足这三个标准：

1. 用学习，面对遭遇的变化；
2. 用斗志，面对每天的挫折；
3. 用坚持，面对失去的动力。

吴军老师曾说他判断一个项目能不能投，要看给这个人安排一些脏活儿、累活儿，他能不能坦然接受，这也是一种黑箱测试吧。

好的，这一讲就讲到这里。学习了如何看透集体之心、群体之心、个体之心、创业之心，下一讲，我们来谈谈如何“改变人心”。就是从改变模型的高度，去获得立竿见影的方法论，和操作指南。

今天给你留的思考题是，有人说“幸福是一种能力，抱怨是一种病”。你同意吗？用增强回路、调节回路来分析，你觉得他们为什么这么说？欢迎你在留言区和我互动。

打工，是用确定的能力，换取确定的回报；
创业，是用不确定的风险，对赌不确定的收益。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题

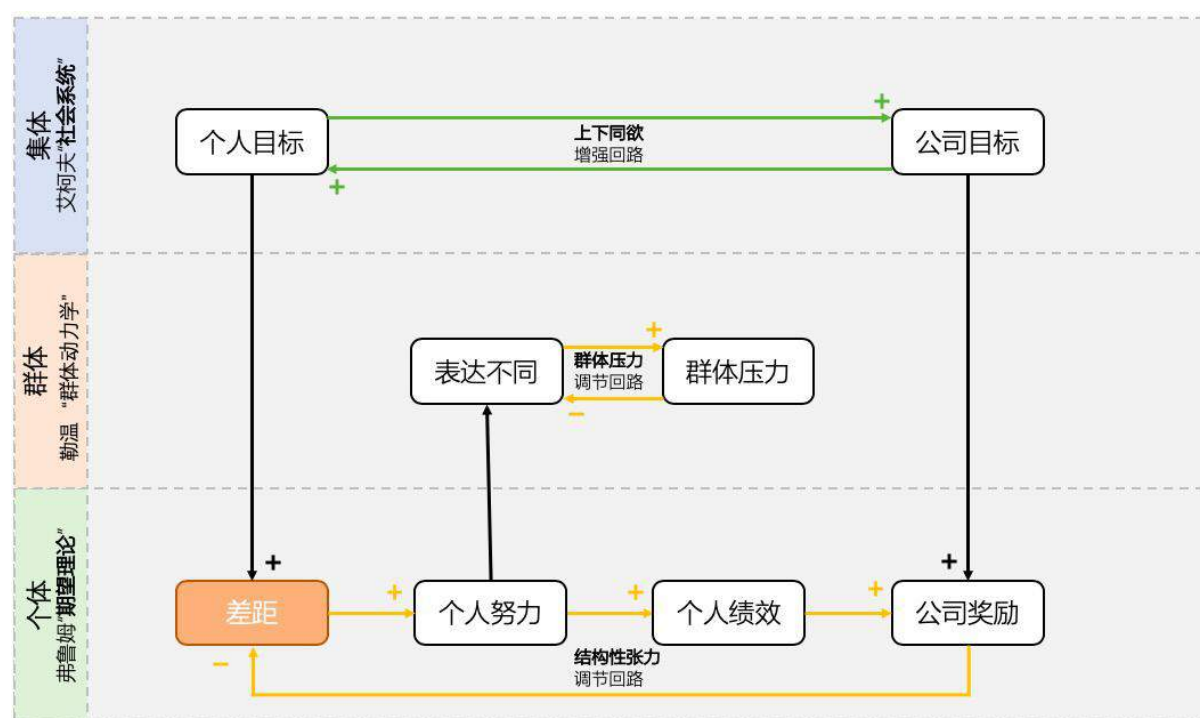


19 | 改变人心：不是将心比心，更不是苦口婆心

你好，欢迎收听《刘润·商业洞察力 30 讲》。

这一讲，我们对“看透人心”模块做个小结，也帮你从方法论上，把理论落实到操作上。

在这一模块，我们学习了用“上下同欲”增强回路，看透“集体之心”；用“群体压力”调节回路，看透“群体之心”；用“结构性张力”调节回路，看透“个体之心”；用把一个人放在创业黑箱中测试，观察激励他创业的增强回路，是热爱创业过程，还是热爱创业结果的方法，判断他是否有“创业之心”。



但是不管是艾柯夫的社会系统、勒温的群体动力学，还是弗鲁姆的期望理论，本质上，都是在通过建立模型，看透人心。那么，改变人心呢？当然是通过改变模型。

我有个朋友，带着几个小伙伴创业。最近公司业绩不好，于是开会讨论怎么办。小伙伴们争论不休，说“这里可以改进，那里可以更好，我早就说公司这样早晚要出问题的”。“指导”完我这位朋友之后，大家“满足地”下班了。留他一个人在办公室，加班到凌晨 1 点。

他很苦恼，问我怎么办。

我说，你是花钱请了一堆老板来，指导你干活。为什么会这样？因为小伙伴们都是坏人吗？当然不是。你才是坏人。“有事我来干，有钱大家分”，是一种特别坏的态度。你用“抢着干活”的行为，硬生生把小伙伴们的心态，从“干活”，逼成了“旁观”。但凡动动嘴就能行的话，谁愿意动手啊。你用错误的模型，成功地把好人变坏后，来找我抱怨。

一句话：自找的。

那怎么办？改变模型。普通的人改变结果，优秀的人改变原因，顶级高手改变模型。改变人心，就是一场心脏手术。它的本质，不是改变心脏，而是改变心脏和周围器官之间的关系。它的本质，也是改变模型。

怎么改？系统模型中，最主要的结构是增强回路，和调节回路。因此，改变人心模型，下面这三种方式是最基本的：激活正向增强回路，切断负向增强回路，和增加安全调节回路。

1. 激活正向增强回路

问你自己一个问题：任何一件事情如果没做好，公司里有没有一个员工，比你这个老板更着急？

你的公司里，有没有出现过这种场景？

你问：小张，那件事怎么样了？

小张：我正打算去做呢。

你说：我三周前就和你说了！

小张：老板，我这三周一直没闲着。

一句话噎回来。算了算了，谁都靠不住。还是我自己来吧。晚上，你加班把这件事情做好。

为什么会这样？因为你是老板，你比他着急。为什么你比他着急？因为这件事失败了，你的损失比他大；成功了，他的收益比你小。所以，“这是你的事，不是我的事”。他没有把这件事做成的“正向增强回路”。

那怎么办？在你的员工心中，植入一条“正向增强回路”。

回到最开始的案例。我建议我这位朋友：

做一张 *Excel* 表格，员工填入自己当天的业绩，就能“唰”地立刻看到当月、本季，和全年的奖金能拿多少，精确到分。

这太刺激了。每天的努力，直接反映在收益上。员工后来的行为，让他大吃一惊：

1. 很多员工把自己全年每天的业绩都预填进去，推算自己能拿多少奖金；
2. 然后反过来计划，我想拿到这么多奖金，每月、每周、每天要做多少业绩；
3. 哪个月清淡，哪个月多做，哪个月冲刺，员工就像打策略游戏一样，不断调整。

大部分公司，都有激励体系。但是，这些激励体系，因为“滞后”，而没有在员工心中，形成以季度、月度，甚至每天为单位的，“做什么，就能得到什么”的“正向增强回路”。

这张简单的 *Excel* 表格，就帮他激活了即时反馈的“正向增强回路”。



员工心中“努力有回报，懈怠就淘汰”的增强回路一旦被激活，他就会比你着急。

第二天早上来，发现预计的业绩没完成，表格里的奖金少了 *200* 多块，急了。

然后赶快找老板商量，找同事学习。他根本就没空“指导”你创业。

你可能已经发现了。我们并没有把员工的心，换成老板的，也不需要换。所谓“改变人心”，就是通过改变人和周围要素之间的关系，也就是改变“模型”，让同样的心，产生不同的行为。

那么，除了“激活正向增强回路”，另外 *2* 种“改变人心”的方法，是什么？它们是：切断负向增强回路，和增加安全调节回路。

2. 切断负向增强回路

员工 *A* 总觉得自己是公司工作最辛苦，收入最低的。其实，员工 *B* 也这么认为。员工 *C* 也是。他们三三俩俩彼此抱怨，都猜疑员工 *D* 是老板亲戚。员工士气越来越差。

员工 *D* 的业绩很差，但很努力。经理想批评，但怕打击老实人的积极性，说不出口。结果员工 *D* 以为自己做得挺好，至少比 *A*、*B*、*C* 好。不行的人误解自己挺好。公司业绩越来越差。

戴上洞察力眼镜。“猜疑、误解”，导致“士气、业绩”越来越差；“士气、业绩”越来越差，导致更多的“猜疑、误解”。这是一条“负向增强回路”。

为什么会这样？因为缺乏沟通，信息不透明。大量中层领导把信息当做权力，老板说了什么，有限传达；下属做了什么，选择汇报。他们就成了信息的“黑洞”。

怎么办？

切断缺乏沟通的“负向增强回路”：

- 把每一个员工的年度目标、考核方法，公布给全公司；
- *CEO* 每月发全员邮件，沟通方向、战略、组织调整；
- 周会一定要开，不断修正方向；
- 打开员工论坛，让正面反馈能传播，负面反馈能辟谣；
- 要求每个经理和员工必须做每月的 1:1 沟通.....

沟通的目的，是信息透明。只有切断了“信息越不透明，员工越猜疑、越误解，然后越不愿意沟通，信息就越不透明”的负向增强回路，员工士气、公司业绩，才能回到正轨。

3.增加安全调节回路

一个员工和你提出离职，说压力大。你和他谈心，说要有远大梦想。然后，第二个员工、第三个员工和你提离职，都说压力大。这时，你要心中默念三

遍：我缺一条“安全调节回路”。我缺一条“安全调节回路”。我缺一条“安全调节回路”。

什么叫安全调节回路？

电流过大，保险丝会熔断；离前车过近，汽车会自动减速；真的撞车了，安全气囊会弹出。这些都是安全调节回路。它们的作用，是保证电流、车距、冲击力的存量，维持在安全边界以内。

压力也是一样。用什么样的调节回路，改变员工充满压力的内心呢？

小公司，可以用吃吃喝喝、自驾游；中等公司可以用旅游、年会、规范的休假制度；大公司甚至可以给员工买 *EAP*（心理咨询服务）。

帮某个员工疏压很重要，建立系统性疏压的调节回路更重要。现在就回去检查一下，你的公司有没有疏解压力，保证员工内心安全的调节回路。



要点总结

普通的人改变结果，优秀的人改变原因，顶级高手改变模型。“改变人心”的本质，不是将心比心，也不是苦口婆心，而是通过改变人和周围要素之间的关系，也就是改变“模型”，让同样的心，产生不同的行为。

怎么改变？记住三点：

1. 激活正向增强回路，比如用即时奖励反馈，来激活努力的动力；

2. 切断负向增强回路，比如不透明、不沟通，带来的猜疑、误解；
3. 增加安全调节回路，比如用吃吃喝喝、年会旅游，来疏解压力。

好的，这一讲就讲到这里。我们用 3 个模块来“搭建模型，解决难题，看透人心”。下一模块，也是我们的第三个训练场，我们将戴着洞察力的眼镜，“预测未来”。

今天给你留的思考题是，老板觉得员工做多少事，我付多少钱；员工觉得你付多少钱，我做多少事。这种“人心”，如何改变？欢迎你在留言区和我互动。

所谓“改变人心”，就是通过改变人和周围要素之间的关系，也就是改变“模型”，让同样的心，产生不同的行为。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题



20 | 预测未来：没有预测，就没有决策

你好，欢迎收听《刘润·商业洞察力 30 讲》。

从这一讲开始，我们进入课程的第四个模块，也是用系统动力学分析问题的第三个训练场：预测未来训练场。

未来真的可以预测吗？不可能吧？只有巫师、算命先生，和骗子才会说自己能预测未来吧？这么说也太自大了吧？

真的是这样吗？

1965 年，摩尔对未来作出了一个著名的预测：

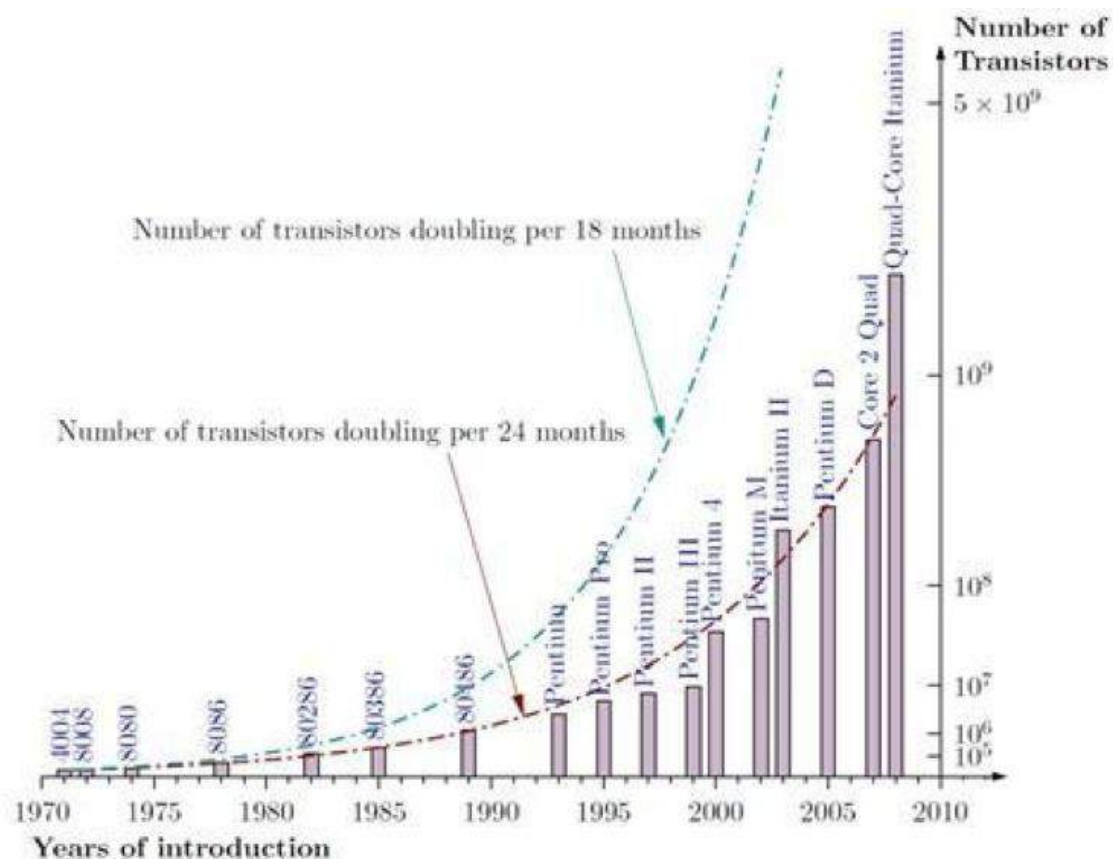
集成电路上可容纳的元器件的数目，约每隔 24 个月便会增加一倍，性能也将提升一倍。

翻译成普通话就是：计算机的性能每两年翻一番。

摩尔预测对了吗？2019 年的你，已经知道结果了。

下面这张图，是从 1970 年到 2010 年这 40 年中，计算机性能的实际提升，和摩尔预测的对比。

你可以看到，两条指数型增长的曲线，几乎完美匹配。



那么，摩尔是蒙对的吗？

如果你说，明天会下雨，真有可能蒙对。你说后天也会下雨，有可能继续蒙对。但是，如果你说未来 **40** 天都下雨，还能“蒙”对，你一定就是雨神本人。

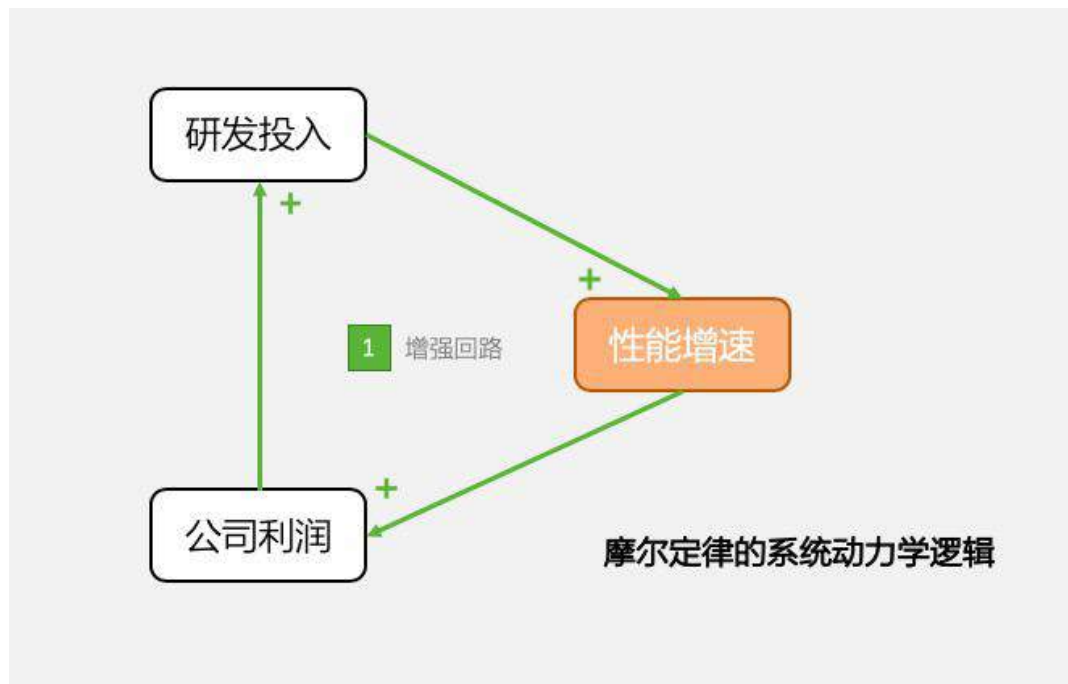
那么，摩尔到底是用什么方法预测对的呢？

系统动力学。一条增强回路，和一条调节回路。

计算机的性能每两年翻一番，听上去还是不明觉厉的样子。把“两年翻一番”再翻译得普通一点，其实就是：年均增速 **42%**。

1960 年代，集成电路刚刚被发明出来，整个市场一片蓝海。只要在制作工艺的研发投入越多，单位面积上集成的电路越多，性能就越高，价格就越低，销售就越好，利润就越高。高额利润，又可以投入研发，进一步加快制作工艺进步。

是的，这是一条“性能+ → 利润+ → 研发+ → 性能+”，滚雪球一样的增强回路。

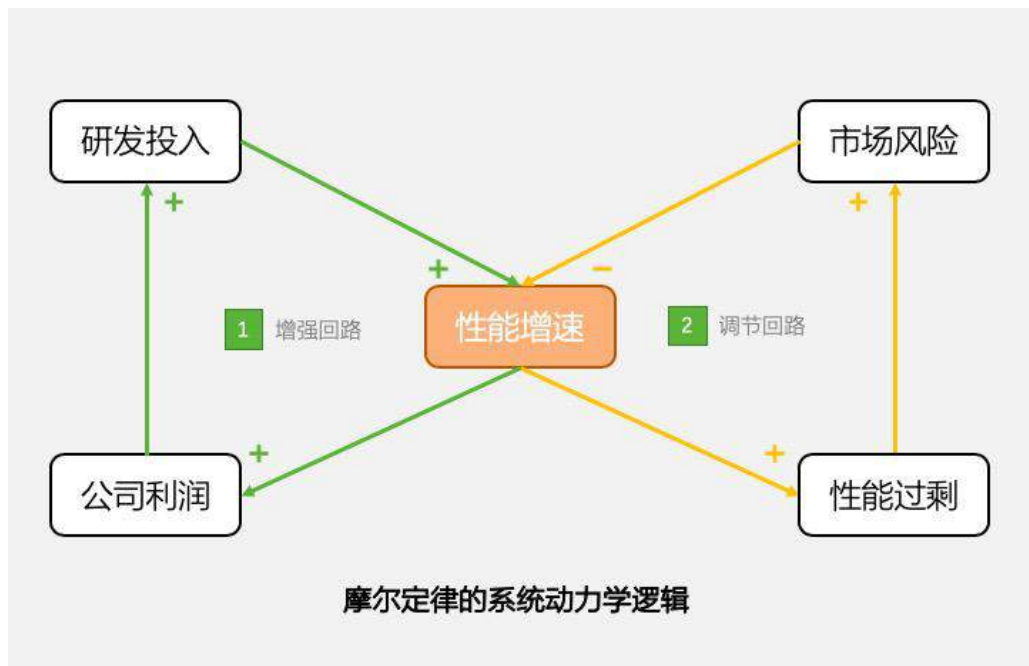


可是，既然是滚雪球一样的指数级增长，为什么“滚的加速度”是 42%？不是 62%、82%，或者是 120%呢？

因为还有一条调节回路。

如果疯狂投入，技术进步的加速度，也许真的可以到年均 62%、82%，甚至 120%。但是，如此快的性能增速，可能导致市场上没有足够多的大型软件，消化掉突增的算力，因此消费动力不足，大量的研发收不回成本。

是的，这是一条“性能+ → 过剩+ → 风险+ → 性能-”，橡皮筋一样的调节回路。



研发投入疯狂踩下性能的油门；市场风险不断踩下性能的刹车。集成电路增长的车速，稳定在了 **42%**，两年翻一番。

从此以后，软件公司为 **2** 年后性能确定翻一番的硬件，设计复杂一倍的软件；硬件公司为 **2** 年后确定复杂一倍的软件，设计性能翻番的硬件。如此循环。

有一次记者问摩尔：什么可以改变摩尔定律？

摩尔回答：当我们想不出新的花样可以玩，人们觉得一个电子产品可以用 **4~5** 年，不再需要每年更换时，摩尔定律将会明显放缓。

原来，这个神奇的“两年翻一番”，并不是灵光一闪的神谕，而是两个回路相互作用后的计算结果。摩尔之所以预测“年均增长 **42%**”，只是因为太快、太慢，都不经济。

所以，你现在觉得，未来可以预测吗？

未来当然可以预测，也必须预测。我们所有的商业决策，都是基于对未来的预测。

经济的走势会怎样？中美贸易战下一步会怎么发展？年轻人的消费习惯有什么变化？竞争对手明年会有什么新动作？

就算明知不可能 100% 准确，甚至只有 80%、50%、20%，我们都必须预测。可以说，没有预测，就没有决策。

那么，如何预测未来？

我们已经学会，如何把现实的商业世界，抽象为系统模型。模型的意义，不仅是解释过去，更是要预测未来，然后根据预测，作出大概率正确的决策。

解释过去，是解决“Why”（为什么）的问题；预测未来，是解决“*What...if...*”（如果.....就.....）的问题。

在这一模块，我要教你 9 个典型的“如果.....就.....”，9 个系统动力学中的基础模型（简称：基模）。它们是：

1. 公地悲剧基模：“如果”双方的收益，都是建立在抢夺有限的公共资源上，“就”会导致彼此收益都最终降为零的悲剧；
2. 成长上限基模：“如果”快速增长触发了一个抑制增长的调节回路，“就”会减缓、停顿，或者下滑；
3. 成长与投资不足基模：“如果”快速增长导致研发、生产、投资等能力被忽视，“就”会更加导致减缓、停顿、下滑，甚至衰败；
4. 舍本逐末基模：“如果”我们采取一个治标方案解决问题，“就”会离治本的方案越来越远；
5. 饮鸩止渴基模：“如果”我们采取一个带有严重副作用的方案解决问题，“就”会出现情况越来越恶化的结果；
6. 意外之敌基模：“如果”我们的行为误伤到盟友，“就”会双方对抗，然后两败俱伤；

7. 富者愈富基模：“如果”双方在一个资源有限的系统中激活了“增强回路”，“就”会导致富者愈富、穷者愈穷；
8. 恶性竞争基模：“如果”双方都以超过对手为目标，“就”会把竞争推到谁都不期望的程度；
9. 目标侵蚀基模：“如果”我们通过降低目标来完成难以实现的目标，“就”会导致目标越来越低，得过且过。

这 9 个基模，9 个“如果……就……”，是变化万千的多米诺骨牌的 9 个基本形状。“如果”你推导了这个形状，“就”会看到那个结果。

这 9 个很难记住？我知道。没关系。伍尔斯滕霍姆（*E.F. Wolstenholme*）把这 9 个模型，凝炼为 4 个模型组。他因此获得 2004 年国际系统动力学的最高奖：福瑞斯特奖。

这 4 个模型组是：

1. 受阻模型组（*Underachievement*）：包含了公地悲剧、成长上限，和成长与投资不足。“如果”期待中的增强回路，遭遇意外的调节回路，“就”会增长受阻；
2. 失控模型组（*Out of Control*）：包含了舍本逐末、饮鸩止渴、意外之敌。“如果”期待中的调节回路，遭遇意外的增强回路，“就”会情况失控；
3. 通吃模型组（*Relative Achievement*）：包含了富者愈富。“如果”期待中的增强回路，遭遇意外的增强回路，“就”会赢家通吃；
4. 锁死模型组（*Relative Control*）：包含了恶性竞争，和目标侵蚀。“如果”期待中的调节回路，遭遇意外的调节回路，“就”会零和博弈。

从下一讲开始，我将用连续 4 讲，帮你建立用“如果……就……”预测未来的能力。

我是商业顾问。我不是神。来找我咨询的都是行业专家，那我凭什么能给他们咨询，甚至建议未来呢？因为我手里有基模。这就相当于求解“未来”这道方程的公式，套进去，看答案。我要给你介绍这 9 个公式，帮你看得更远、更准。

要点总结

未来很难预测，但是我们必须预测，即便准确率只有 80%、60%，甚至 20%，因为所有决策，都是建立在预测基础上。

如何预测？用基础模型，和模型组：

- 9 个基础模型：公地悲剧基模、成长上限基模、成长与投资不足基模、舍本逐末基模、饮鸩止渴基模、意外之敌基模、富者愈富基模、恶性竞争基模和目标侵蚀基模、。
- 4 个模型组：受阻模型组、失控模型组、通吃模型组，和锁死模型组。

我留给你的思考题是，你觉得这个世界上的哪些事情是可以预测的，哪些是不能预测的呢？为什么？欢迎你在留言区和我互动。

不抽象，就无法深入思考；不还原，就看不到本来面目。这里是《刘润·商业洞察力 30 讲》。我们下一讲，再见。

是不来，回到业商是来
翰来育里毛是是卧。来
批套，左公的“来未”
。案答香韵来，去



《来0E代来匠业商·匠心》
匠心来央翰来，界世来夏来香

21 | 受阻模型组：为什么开始前途无量，最后举步维艰？

这一讲，我们学习“受阻模型组”中的三个基模：公地悲剧、成长上限，和成长与投资不足，并试着用它们“预测未来”。

你准备好了吗？

第一，公地悲剧基模（*Tragedy of the Commons*）

2018 年初，区块链和比特币大火，带动“矿机”价格上天。

什么是矿机？就是用来“挖”比特币的计算机。比特币网络，每 10 分钟会发放固定的 12.5 枚比特币(当时价值 125 万人民币)给全球参与记账的矿机。参与的矿机越多，平均收益越少。

2018 年初，买一台 2 万元的矿机，大约 3 个月就能收回成本。照此计算，剩下的 9 个月，可以获得 300%的净收益。

天啊，这么赚钱？！

问题来了，现在请你为 2018 年初的自己作预测并决策：我要投资矿机吗？

答案是：如果你不能在极短时间内完成投资、挖矿、套现、离场，就不要参与。

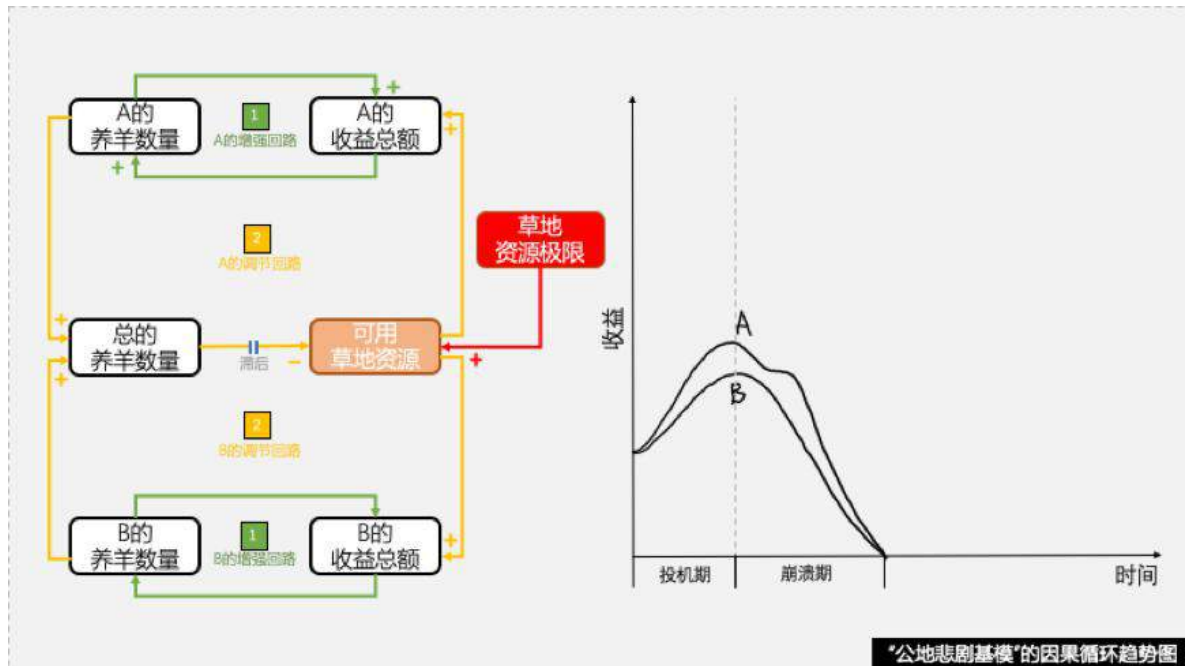
为什么？比特币挖矿的收益分配模型，其核心，就是一个“公地悲剧基模”。

在《5 分钟商学院·基础篇》第 209 课，我讲过“公地悲剧”。一群人在公共草地上放羊，每个人放 10 只羊，草地自我修复，羊群生生不息。可有个牧民贪心，悄悄放了 20 只，发财了。其他牧民眼红，也放 20 只。有牧民甚至开始放 30 只，越来越多。最后草地被破坏，所有的羊都饿死。这就是公地悲剧。

现在，我们戴上洞察力眼镜，把这个现实故事，抽象为系统模型。

公地悲剧的本质，就是：一组多吃多占的增强回路，遭遇一条资源有限的调节回路。

然后呢？然后系统动力学专家，借助计算机的推演，为“公地悲剧”绘制了一张趋势图：个体收益在开始的“投机期”大幅上升，在遭遇公共资源瓶颈后的“崩溃期”蒸发为零。



不抽象，就无法深入思考；不还原，就看不到本来面目。现在，我们“还原”到矿机的案例。

每 10 分钟能挖到固定的 125 万元人民币，是有刚性约束的“公地”。投资更多矿机，确实可以增加个体收益，但因为分钱的矿机猛增，平均收益率迅速降低。当所有矿机每 10 分钟消耗的电费，也激增到 125 万元，等于挖矿收益时，所有人的收益蒸发为零。

挖矿，就是一个“公地悲剧”。如果你不能确保自己在投机期套现离场，就千万不要进场。

果然，2018 年下半年，崩溃期如约而至。电费超过收益，60 万~80 万矿机拉闸关机，矿机价格跌去 90%。

还有哪些，是商业世界中典型的公地悲剧呢？

比如，共享单车占用的道路资源。你几乎可以预测，如果共享单车不为占用人行道付费，最后一定所有人都赚不到钱。

那如何破解“公地悲剧”呢？把公共资源私有化，或者竞拍收费，切断无限占用公共资源这个“增强回路”。

第二，成长上限基模 (*Limits to Success*)

这个世界上，没有永恒的增长。你发展很快，只是因为你还小，小到没有“资格”触碰各种大规律的限制。比如市场规模的限制、人才数量的限制、管理能力的限制等等。

2012 年底，王健林和马云打赌。十年后，电商规模如果超过 50%，他输给马云 1 个亿；反之，马云输给王健林一个亿。

现在把你放在 2012 年底，请你预测并用 100 万跟投，你会用 100 万赌谁赢？

马云如日中天，王健林意气风发，我建议你.....谁都不要投。

为什么？

电商的增长回路，早晚会遭遇互联网总用户规模的调节回路，然后止步在平稳的高原。

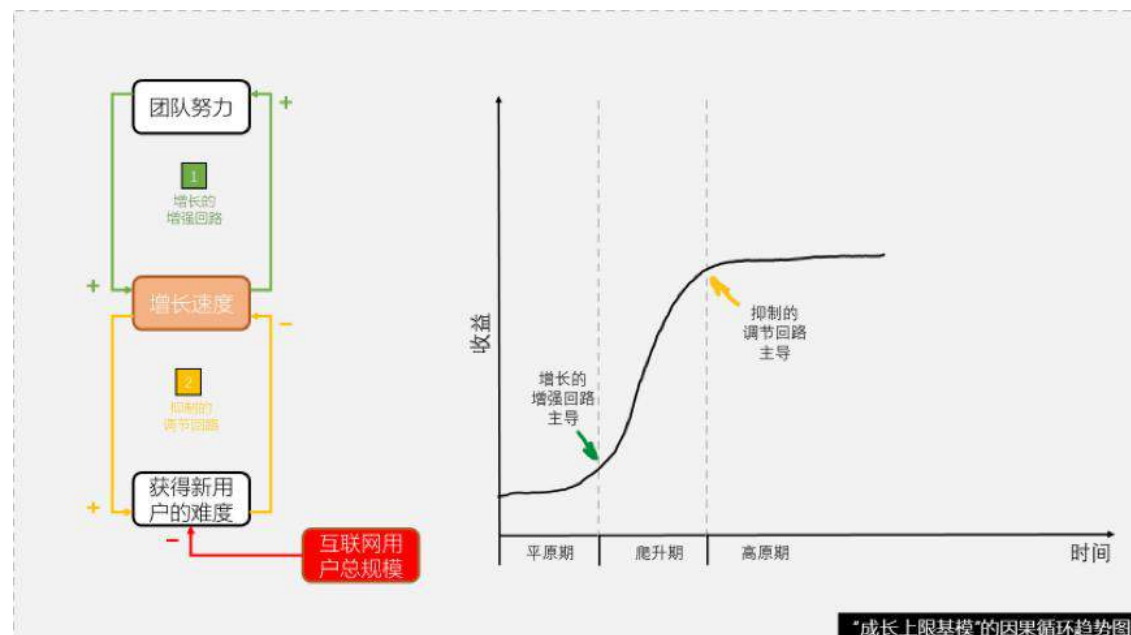
谁最容易上网买东西？容易接受新事物的年轻人，接触互联网更多的是大城市居民、物流系统发达地区的人。这些人的数量很大，但终究是有限的，只是对规模还小的电商，尚未形成约束。

2015 年，整个互联网感受到，用户增长明显放缓。电商的发展，遭遇了“市场规模”所设定的成长上限。

现在，我们戴上洞察力眼镜，把电商的困境，抽象为系统模型。

成长上限的本质，就是：一条高歌猛进的增强回路，遭遇一条高处不胜寒的调节回路。

借助计算机推演的趋势图，可以看到：个体收益在“平原期”无所建树，在“爬升期”高歌猛进，在“高原期”重新停滞。这就是著名的“S 曲线”。



6 年之后，也就是 2018 年，电商占大零售大约 15%~20%。4 年后到达 50% 的可能性，微乎其微。

那么王健林就会赢吗？再过 4 年，线下的高速增长，也会遇到天花板，必须和互联网深度融合。从此，你会再也分不清楚，什么叫线上，什么叫线下。

所以，也许你应该赌：赌局作废。

那应该如何应对成长上限呢？

尽早寻找“第二条 S 曲线”。当现金牛业务的增长，遭遇需求变化、技术瓶颈等抑制的调节回路时，你要告诉自己：没有“一招鲜，吃遍天”的产品。

第三，成长与投资不足基模 (Growth and Underinvestment)

你的名字布尔（*Don Burr*），美国人民航空的创始人。全员持股、扁平化管理，你的能力抵得上 5 个哈佛教授，效率极高，所以机票价格只有同行的 6 折，还能赚钱。创业 5 年，你的公司成为美国第 5 大航空公司。

现在，你有两个选择：

1. 把利润拿去购买飞机，获得更多客户；
2. 把利润拿去培训员工，提升服务质量。

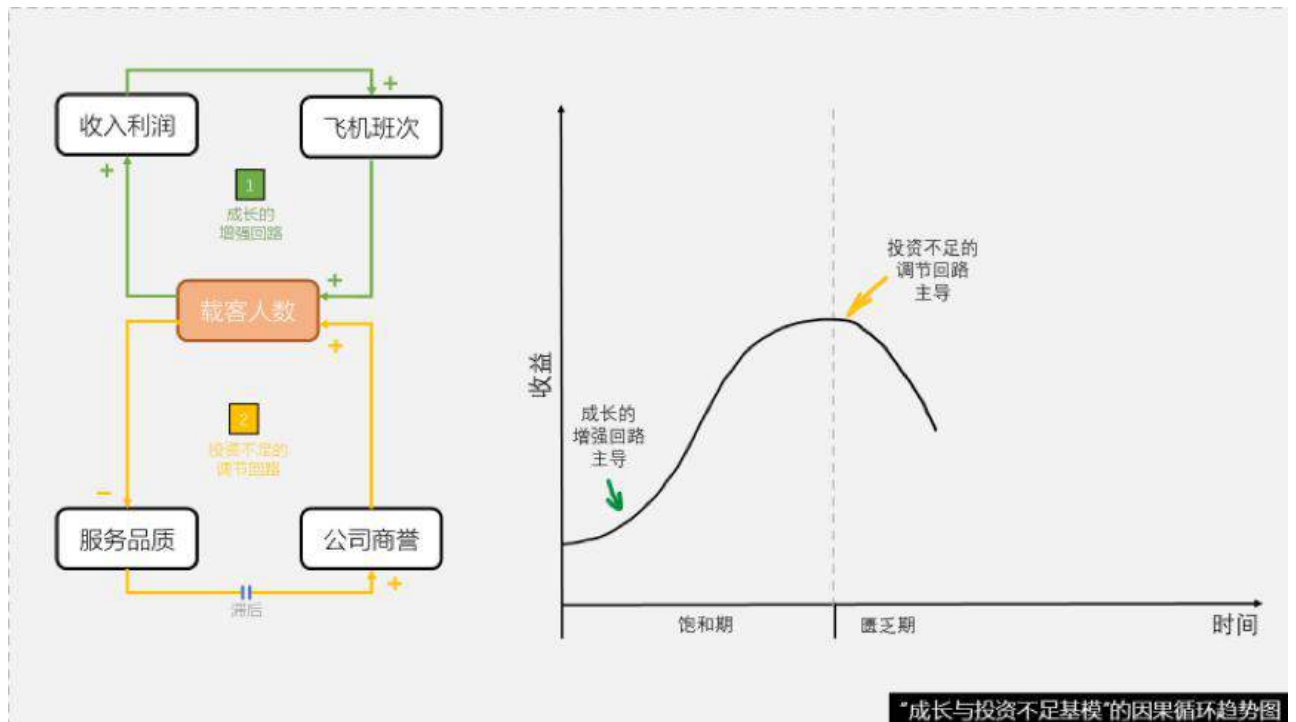
你选哪一个？真的布尔，选择了“1”，购买飞机。

1 年后，人民航空破产了。

旅客不多时，人民航空的服务非常好，每个顾客都很满意。这是服务能力投资的“饱和期”。旅客的增长，带来了收入的增长，但同时要求更高的“服务能力”。过去一个空姐服务 20 位旅客，现在要服务 100 位，进入服务能力投资的“匮乏期”。旅客抱怨激增，转向竞争对手。新购飞机无法饱和运转，产生巨额亏损，最后破产。

这就是“成长与投资不足”基模。

成长与投资不足的本质，就是：一条飞速成长的增强回路，遭遇一条投资不足的调节回路。



这张“趋势图”是否似曾相识？企业发展到一定的阶段，创始人总喜欢说，要“还以前欠下的债”，这个“债”，就是今天看来的投资不足，对研发、对产品、对客户服务的投资不足。

那怎么破？站在饱和期，投资匮乏期。华为公司坚持每年从营收中拿出至少10%做研发。过去10年投入超过4000亿。这样，才有可能对市场上的竞争对手进行“饱和式攻击”。

要点总结

这一讲，我们学习了“如果”一个增强回路，遭遇一个调节回路，“就”会怎样的“受阻模型组”，并练习用它预测未来。

受阻模型组里，可以用来预测未来的基模有三个：

1. 公地悲剧。它的本质是：一组多吃多占的增强回路，遭遇一条资源有限的调节回路。投机期的后面，必然是崩溃期；
2. 成长上限。它的本质是：一条高歌猛进的增强回路，遭遇一条高处不胜寒的调节回路。平原期、爬升期之后，必然是高原期；

3. 成长与投资不足。它的本质是：一条飞速成长的增强回路，遭遇一条投资不足的调节回路。如果忽视对能力的投资，饱和之后，就是匮乏。

你可能要问，受阻模型组怎么用？据我观察，在我的圈子里，用得最好的是投资人，因为他们需要预判项目的天花板。作为创业者，你在找投资人时，也需要用这三个基模，提前预测天花板，并做好预案，不至于写出天马行空的企划书。即使你不创业，你在择业时，也要考虑自己所选行业的未来走向，不要在一个马上触顶的行业浪费大好青春。所以，我希望你学会这个预测模型以后，早做打算，争取少走弯路。

好的，这一讲，我们就讲到这里。

下一讲，我将教你如何“失控模型组”，预测未来。

我留给你的思考题是：你看今天最如日中天的公司中，谁的成长将最快受阻？为什么？欢迎你在留言区和我互动。

22 | 失控模型组：为什么越急于求成，越一事无成？

你好，欢迎收听《刘润·商业洞察力 30 讲》。

为什么越急于求成，越一事无成？这一讲，我们就解决这个问题，通过学习“失控模型组”中的三个基模：舍本逐末、饮鸩止渴，和意外之敌，用它们来“预测未来”。

你准备好了吗？

第一，舍本逐末基模 (*Shifting the Burden*)

有 A 和 B 两家公司，都是做“婚前培训”的，教夫妻如何相处。

两家公司现在都想融资 100 万。A 公司用这 100 万请最好的人打磨产品，让新婚夫妻心甘情愿付费来学；B 公司用这 100 万宣传课程的社会价值，申请政府补贴，让新婚夫妻免费学。

如果你是投资人，你觉得谁会更有未来？你投给谁？

我个人建议，不要輕易地投给 B。因为它的商业模式，符合典型的“舍本逐末”模型。

B 用“政府出钱免费学”这个调节回路，解决“婚前培训”的销售问题，有没有效？当然有效，这比 A 的“打磨产品付费学”调节回路有效得多。既然有人出钱，那我就听听呗。卖不出去的“症状”缓解了。

但是，这个“症状解”治标不治本。“标”是卖不出去，“本”是产品力不够。

B 不服气说：等先赚了钱，我当然会开始治本，提升产品力的。

真的吗？

赚了钱之后，B 可以用利润做两件事情：

1. 把“政府出钱免费学”的模式推广到全国；
2. 拿钱打磨产品，让用户开始付费学。

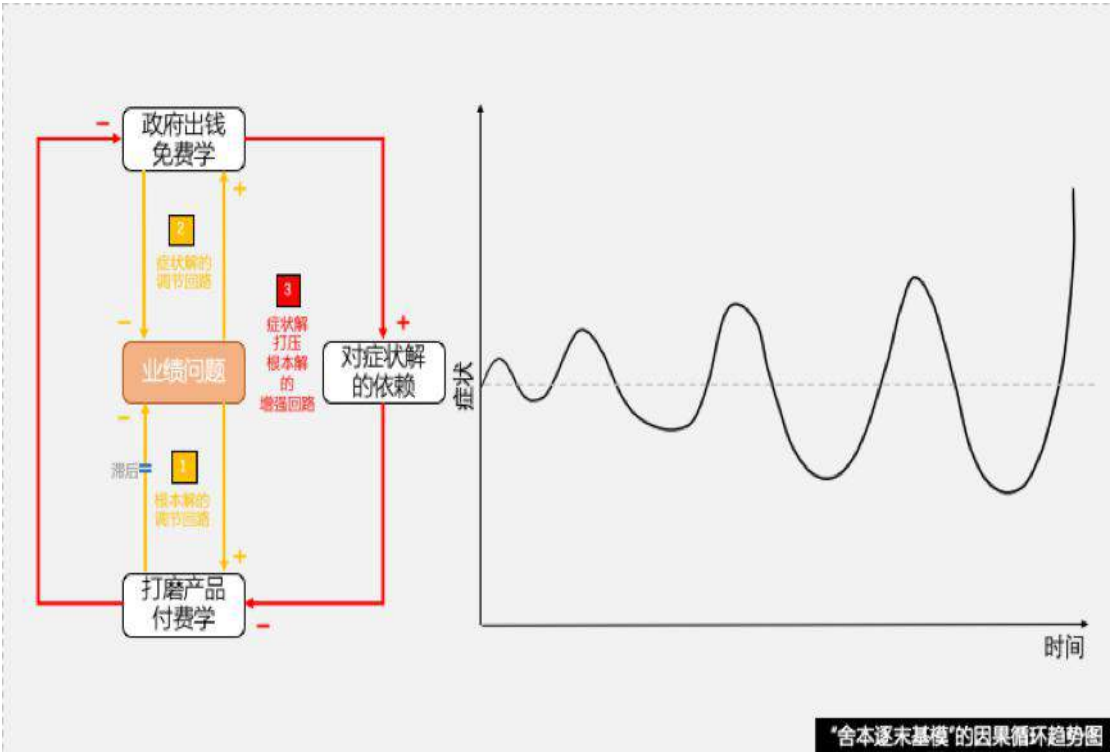
你觉得 *B* 会选择哪一个？

反正免费，消费者对品质没有期待，打磨产品不能看到任何效果；但是一收费，用户瞬间流失。看来，还是把“政府出钱免费学”的模式推广到全国靠谱。收入和利润，立竿见影。

于是，*B* 越来越“舍本逐末”，在“政府出钱免费学”这个症状解的道路上越走越远，直到失去获得“打磨产品付费学”这个根本解的能力。

现在，我们戴上洞察力眼镜，把这个现实故事，抽象为系统模型。

舍本逐末的本质，就是：一条根本解的调节回路，因为见效慢，遭遇一条被症状解打压的增强回路。最终，问题依旧，甚至更严重，直至崩盘。



2018 年，我在《5 分钟商学院》线下大课的私享会上，遇到了 *B* 公司的同学。他告诉我，自从国家调整计划生育国策后，这笔补贴瞬间取消了。他的

生意，从 100 楼摔到了 1 楼。他想改变商业模式，重新向新婚夫妻收费。

却发现，因为他已经完全丧失了产品力，根本无人付费。

B，一切清零，重头再来。这就是“舍本逐末”最有可能的那个未来。

在“根本解”成本高、效果慢时，“症状解”有其合理性，但也是有遮蔽性。感冒药是症状解，缓解头疼、咳嗽、打喷嚏；健身是根本解，提高免疫力。一年吃感冒药的总成本是 500 元，买健身卡是 5000 元。不能因为感冒药更便宜，就不去健身。

第二，饮鸩止渴基模 (*Fixes that Fail*)

饮鸩止渴，是舍本逐末的升级版。它和舍本逐末不同的是，“鸩”这种“症状解”，不是没有营养的“末”，而是杀人于无形的“毒”。

2019 年，马上就要过去一半了。某知识付费平台的销售业绩比预计差不少。销售总监很着急，打算推出“一价全包会员卡”，只需支付 365 元，就能收听全平台所有付费内容。你是老板，销售业绩当然对你很重要，当然你也很着急。你知道这个“一价全包会员卡”计划一定管用，因为太优惠了。请问，你批不批准这个计划？

批准？哎。我希望你三思。

为什么？因为“一价全包会员卡”这个调节回路，确实可以大大提振短期收入，但也会深深伤害长期收入。

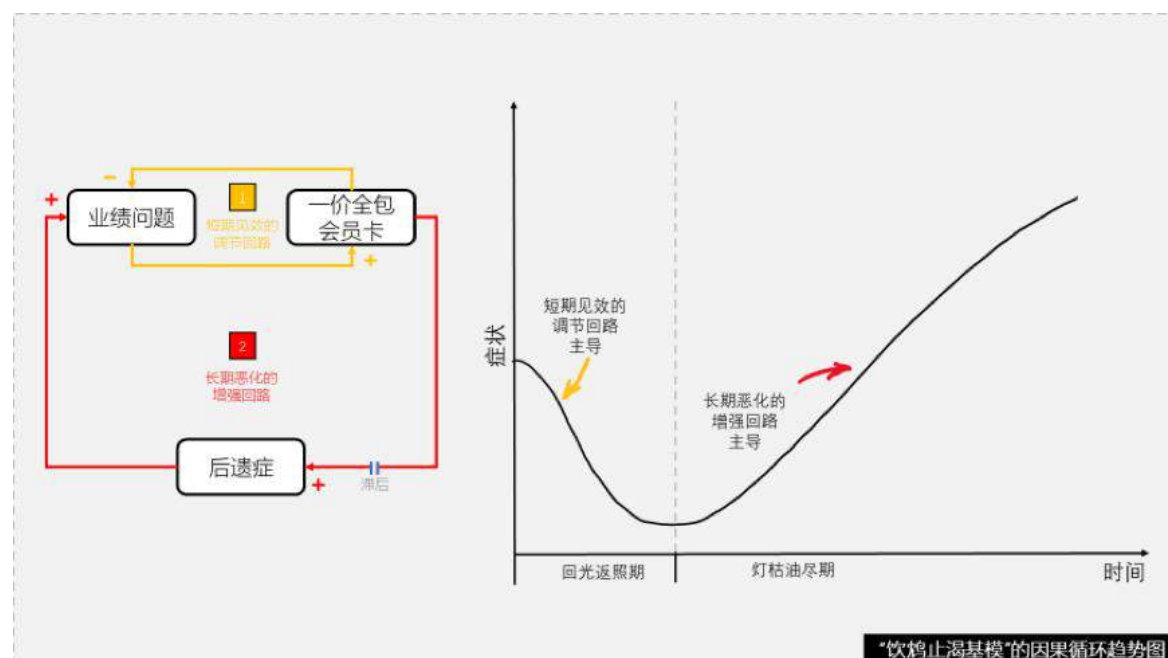
谁会花 365 元买“一价全包会员卡”？当然是本来打算花 500 元、800 元，甚至 1000 元购买单独课程的人。这个计划，相当于把未来的收入，提前打折兑现。下半年的业绩问题，会因为上半年的吸血，而惨不忍睹。

另外，“一价全包”而不是按课程付费，会导致优秀的作者无法脱颖而出，不能获得有足够吸引力的报酬。于是，优秀作者流失。优秀作者流失，又加剧忠实读者流失，只好再降价。一个惊心动魄的负向增强回路被激活。

你这个销售总监，很可能是竞争对手派来的。

现在，我们戴上洞察力眼镜，把这个饮鸩止渴的计划，抽象为系统模型。

饮鸩止渴的本质，就是：一条短期见效的调节回路，激活了一条长期恶化的增强回路。回光返照之后，灯枯油尽，走向失控。



这种“短期有效、长期恶化”的有毒“症状解”，因为容易，所以随手可得。

比如齿轮嘎嘎响，你随手泼点水润滑。齿轮立刻就不响了。但不久，齿轮就生锈了，然后越来越响，走向失控。

比如公司财务危机，你决定裁员 30%。财报立刻就好看了。但不久，因为无人可用，业绩越来越差，走向失控。

这个世界上，放在我们面前的，通常不是正确的选择，和错误的选择。而是正确的选择，和容易的选择。而容易的选择，常常有毒。

第三，意外之敌基模（Accidental Adversaries）

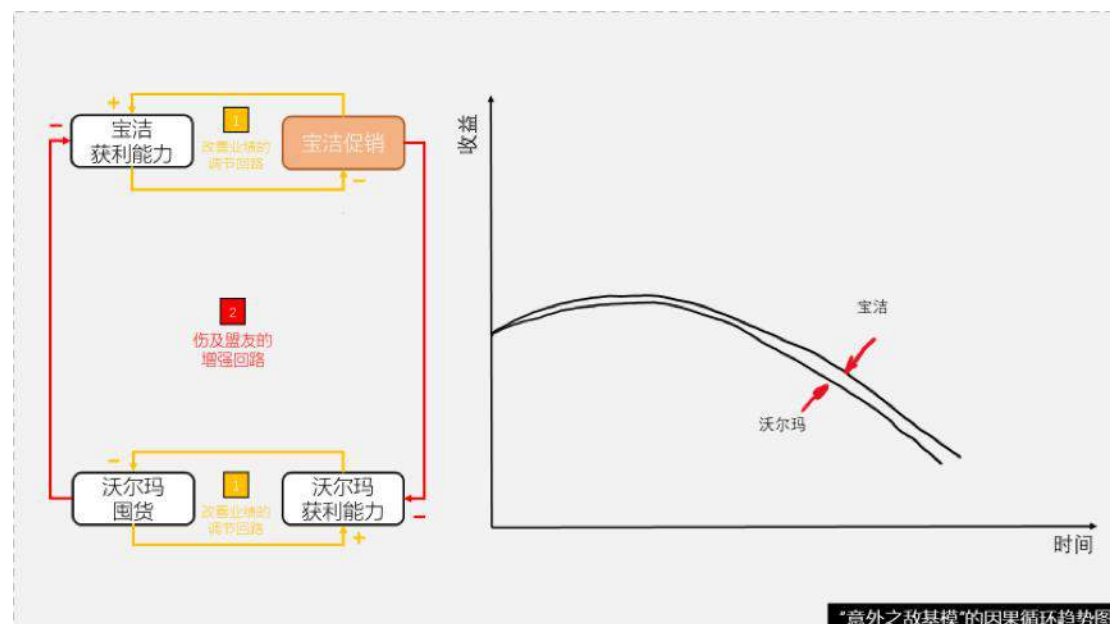
上世纪 70 年代，宝洁为了打击竞争对手，提高市场占有率，突然大规模打折促销。没想到这一降，让盟友沃尔玛措手不及。低价带来的渠道利润骤减，让沃尔玛无以为继。

好兄弟往我两肋插刀，沃尔玛决定“你不仁我不义”。它大规模囤积宝洁的打折商品，等恢复原价再卖。这一招，把宝洁的促销预算，都变成了沃尔玛的利润。

真是商场上无兄弟。精彩。现在我想请你预测一下，这两兄弟，最后谁打败了对方？

两败俱伤。因为兄弟俩上演了“意外之敌”基模。

什么是“意外之敌”？意外之敌的本质，就是：改善自己业绩的调节回路，意外激活了一条伤及盟友的增强回路。昔日盟友，反目成仇，最终两败俱伤。



你觉得是宝洁更需要沃尔玛，还是沃尔玛更需要宝洁？其实谁也离不开谁。

为了自己“赢”，而“消灭你，与你无关”，只会最后“两败俱伤”。

这样的场景，还发生在销售，和工程师之间。销售想无条件答应用户的每一个需求，只为签单；工程师死守自己开发的每一个功能，寸步不让。你可以闭着眼睛预测：最后用户一定不满意；项目一定超预算，走向失控。

那怎么办？

盟友变成“意外之敌”，一定是因为一方使用了只对自己有利的方案。作为管理者，你可以让销售和工程师，各自承担对方 **10%~20%**的业绩指标，你中有我，我中有你，实现利益一致。

要点总结

这一讲，我们学习了“如果”一个调节回路，遭遇一个增强回路，“就”会怎样的“失控模型组”，并练习用它预测未来。

失控模型组里，可以用来预测未来的基模有三个：

1. 舍本逐末。它的本质是：一条根本解的调节回路，因为见效慢，遭遇一条被症状解打压的增强回路。最终，问题依旧，甚至更严重，直至崩盘；
2. 饮鸩止渴。它的本质是：一条短期见效的调节回路，激活了一条长期恶化的增强回路。回光返照之后，灯枯油尽；
3. 意外之敌。它的本质是：改善自己业绩的调节回路，意外激活了一条伤及盟友的增强回路。昔日盟友，反目成仇，最终两败俱伤。

最需要学习失控模型组的，是面临艰难选择的创业者。人的天性是选最容易走的路。但是，正确的路，通常艰难；而难走的路，从不拥挤。

好的，这一讲，我们就讲到这里。下一讲，我们学习惊心动魄的：通吃模型组。

我留给你的思考题是：你有没有曾经做过饮鸩止渴的事情，让你今天都心有余悸？欢迎你在留言区和我互动。

这个世界上，放在我们面前的，通常不是正确的选择和错误的选择。而是正确的选择，和容易的选择。而容易的选择，常常有毒。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题



23 | 通吃模型组：一个比微信好 10 倍的产品，能干掉微信吗？

“如果”增强回路遇到调节回路，“就”会“受阻”；“如果”调节回路遇到增强回路，“就”会“失控”；“如果”增强回路遇到增强回路呢？“就”会“通吃”。这一讲，我们学习“通吃模型组”，和其中唯一的基模“富者愈富”（*Success to the Successful*）。

你有个朋友，非常优秀。有一次，他兴奋地来找你，说他找到微信的 10 大痛点，比如，只能加 5000 个好友，播放语音时没有进度条，群聊没有管理工具，不能阅后即焚，等等。他说，他要开发一个“来信”，干掉“微信”这头年迈迟缓的大象，问你要不要投资他。

你投，还是不投？

这个决策的本质，是对“一个比微信好 10 倍的产品，能不能干掉微信”的预测。

能吗？几乎不可能。

我给你讲个故事。

在 *PC* 时代，一位创业者兴奋地来找我，给我看他“自主研发”的 *PC* 操作系统，说比 *Windows* 好用 10 倍，一定能帮中国软件业干掉微软。

我说：爱国，就做点真正对国家有贡献的事吧。比如互联网，比如人工智能。

就算你的操作系统真比 *Windows* 好 10 倍，也几乎不可能干掉微软了。

为什么？

今天，你拿你的操作系统去找用户。用户一看，真不错啊，而且是国产操作系统，必须支持。然后，他问你：那我常用的办公软件、财务系统、数据库、*CRM/ERP/ABCDEFG*.....都在哪里呢？

你说：哦，这些暂时还没有。但是你先用。等用的人多了，那些软件开发商就会来开发了。

用户一听，一口鲜血吐在屏幕上：你开玩笑吧？这些是我每天的工作啊，没这些软件，操作系统有什么用啊？那还是等软件齐全了，我再用吧。

你只好去找软件开发商：你们在我的操作系统上开发软件吧。

软件开发商一看，真不错啊，我早就盼望有家公司能制衡微软，提升我们的谈判筹码了。开发！然后，他问你：那么，你有多少用户呢？

你说：哦，我们还没有用户。但是你先开发。等应用软件齐全了，用户自然就会来了。

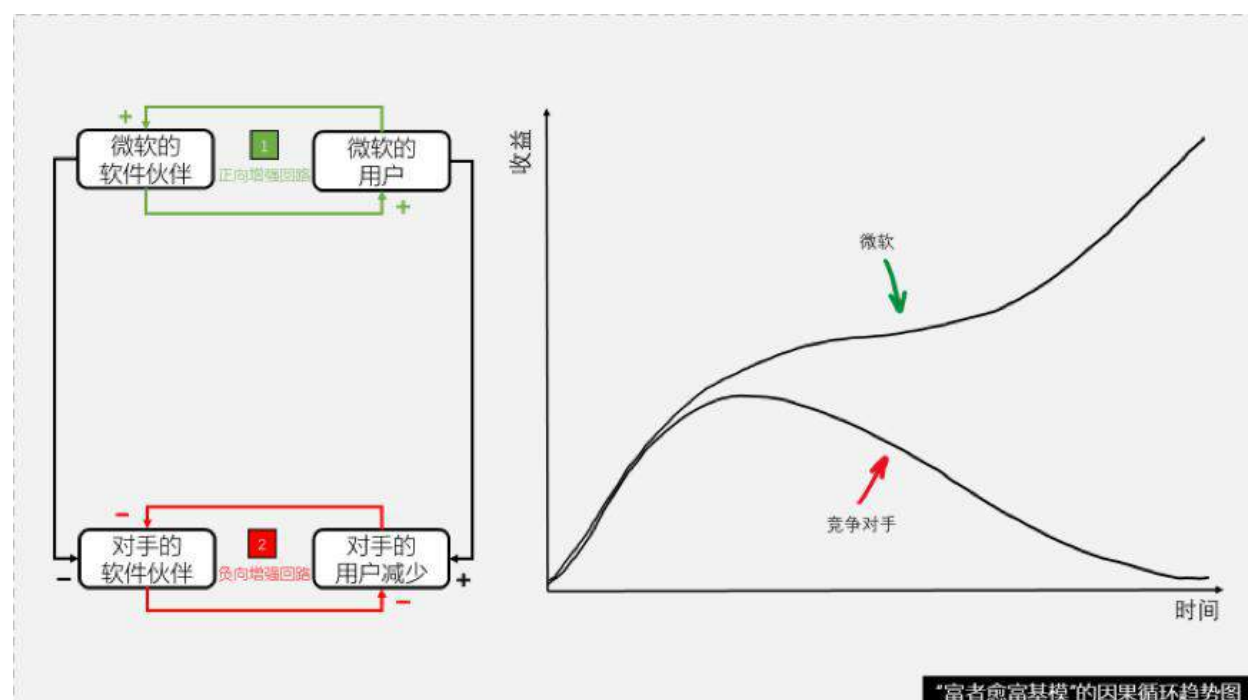
软件开发商一听，一口鲜血吐在屏幕上：你开玩笑吧？为你开发软件，我需要投入 400 个人干 3 年。还是等你用户过亿，再来找我吧。

没有用户，就没有应用软件；没有应用软件，就没有用户。国产操作系统的“对手”，其实从来都不是微软，而是一条“前进一步，后退三尺，越竞争越遥远”的“负向增强回路”。

即便“足够优秀”如苹果，挑战“负向增强回路”20 年，今天苹果电脑的市场份额依然不到 10%，大量的人还是使用 Windows 系统。

这就是“富者愈富”这个模型的力量。

什么是“富者愈富”？“富者愈富”的全名是“富者愈富、穷者愈穷”。我们戴上洞察力眼镜。它的本质是：当资源总量有限时，抢到最多资源的正向增强回路，会激活所有其他竞争者的负向增强回路，导致“赢家通吃”。



那怎么办？

苹果公司决定，不为打翻的牛奶哭泣，转战下一个战场，建立全新的“正向增强回路”，等待微软。这个战场，就是手机。

在 *iPhone* 的世界里，当 *App* 开发商和手机用户之间，你越多我越多、我越多你越多的“正向增强回路”正式浮出水面时，微软大吃一惊，赶紧加入战局。但是苹果的“富者愈富”模型已经成型，强大如微软，也只可能“穷者愈穷”。那怎么办？

微软新任 *CEO* 萨提亚·纳德拉决定，不为打翻的牛奶哭泣，放弃手机业务，转战下一个战场，建立全新的“正向增强回路”，等待苹果。这个战场，就是云计算。

所以，如何解决“富者愈富”模型带来的“穷者愈穷”问题？不要恋战，你拿下一局，我就跑步进入下一局。

90 年代末和 2000 年代初，大量以爱国之名，拿着国家补贴，开发 *PC* 操作系统，挑战“富者愈富”模型的公司，最终无一幸存。如果它们没有恋战，而是跑步进入下一局，发展材料技术、基因科技，甚至是人工智能，也许今天中国已经有 100 个华为。

回到最开始的问题。“一个比微信好 10 倍的产品，能不能干掉微信？”干掉微信的，可能是抖音，可能是穿戴设备，可能是人工智能，但不会是一个比微信好 10 倍的微信。

那么，在商业世界中，有哪些“总量有限的资源战场”，我必须要跑步进入，以免别人成功构建“富者愈富”模型，激活我的“穷者愈穷”呢？你需要关注下面 4 点：

第一，用户

前面说的 *PC* 操作系统、手机应用商店，以及微信，都是在“用户”这个“总量有限的资源战场”里竞争，用自己的“正向增强回路”，激活别人的“负向增强回路”。

这场竞争，旁观者惊心动魄，参与者一路狂奔。

第二，资本

资本金越大，投资收益越大；投资收益越大，资本金越大。这个“正向增强回路”一旦形成，也很难扭转。

科技越来越先进，世界越来越文明。请问，人类的贫富差距，是越来越大，还是越来越小？

很不幸，是越来越大。

2010 年，全世界最有钱的 **388** 人所拥有的财富，超过最贫穷的那一半人口的财富总和。**388** 人，一架波音 **747** 就能装下。**2014** 年，只需要 **85** 人，一节高铁车厢。**2015** 年，**62** 人，一辆大巴。**2017** 年，**8** 人，一辆商务车就够了。

为什么？因为在“资本”这个“总量有限的资源战场”，抢到最多资本的正向增强回路，必然会激活所有贫困者的负向增强回路，导致“富者愈富、穷者愈穷”。

第三，规模

有些行业的竞争，本质是规模之争。比如插线板。

假设开一个插线板的模具，价格是 **100** 万。**A** 用这个模具生产 **1** 万个插线板，每个插线板均摊模具成本 **100** 元；**B** 生产 **100** 万个，均摊成本降到 **1**

元。假如材料成本是 30 元。那么，A 必须卖 130 元以上的插线板，B 可以只卖 31 元。

31 元当然比 130 元卖得好，于是 B 越卖越多，均摊价格越来越低，然后就卖得更多；A 越卖越少，均摊价格越来越高，然后就卖得越少。

规模效应，是“富者愈富”基模的一个别名。

第四，品牌

越有品牌，客户和优秀资源就越向你聚集，你就越光环四射，然后越有品牌。

对个人也是一样。

我曾给一家创业公司投过 50 万，但后来项目失败了。虽然没有“股转债”条款，但创始人说：我承诺过你，如果赔了我承担。我会说到做到。

后来，他真的每个月都给我转 1 万多元钱。过了一段时间，我说不用转了，这些钱就留在你那里。以后不管你创业做什么，把它折成我的股份就好。

要点总结

什么是“富者愈富”？“富者愈富”的全名是“富者愈富、穷者愈穷”。我们戴上洞察力眼镜。它的本质是：当资源总量有限时，抢到最多资源的正向增强回路，会激活所有其他竞争者的负向增强回路。

谁最需要理解通吃模型组？身处资源总量有限战局中的创业者。这些战局是：用户战局、资本战局、规模战局，和品牌战局。它们，就是你的商业和人生，赢家通吃的起跑线。

好的，这一讲，我们就讲到这里。

下一讲，我们将分享第四种，也是最后一种预测模型组：锁死模型组。

思考题：我留给你的思考题是：有人说，只要你愿意开始，什么时候都不晚。真的是这样吗？这句话成立，有什么前提吗？



24 | 锁死模型组：你所谓的务实，可能只是目标侵蚀

这一讲，我们学习“锁死模型组”（*Relative Control*），也就是九大基模中的最后两个基模：恶性竞争，和目标侵蚀，并试着用它们来“预测未来”。

你准备好了吗？

第一，恶性竞争（*Escalation*）

上个世纪 50—60 年代，美国烟草业竞争非常惨烈。为了抢占用户心智，当时还合法的香烟广告，成了品牌间最重要的战场。而这些广告，今天看来简直是诱骗。

- Lucky 香烟宣传：与其吃颗糖，不如抽根 Lucky 烟；

- *Tipalet* 香烟宣传：往女伴脸上吹一口烟，她就什么都听你的；
- 万宝路甚至用孩子的照片，借助他的口吻说：妈妈，你一定很享受你的万宝路香烟。

1971 年，在全球“禁烟运动”的声势下，美国国会通过了禁止在电视和广播里做烟草广告的法律。现在，我想请你用你的商业洞察力预测一下，*Lucky*、*Tipalet*，和万宝路，哪一家烟草公司的利润，下降得最快？

答案出乎不少人的预料。这三家的利润不但没有下降，还都获得了不小的增长。

啊？为什么？

因为政府无意中，帮助烟草业打破了一个叫做“恶性竞争”模型的诅咒。

消费者的心智中，能了解、信任，最后偏好的烟草品牌，只有 2~3 个。每家公司都想成为其中之一，怎么办？用“投放广告，提高业绩；业绩提高，减少投放”这个调节回路，来抢占并保持自己的认知地位。

这就是广告的本质，一个消费者心智的调节回路。

但是，除了提升了自己的地位，猛烈的广告投放，还带来一个副作用：连带加强了别人的调节回路。

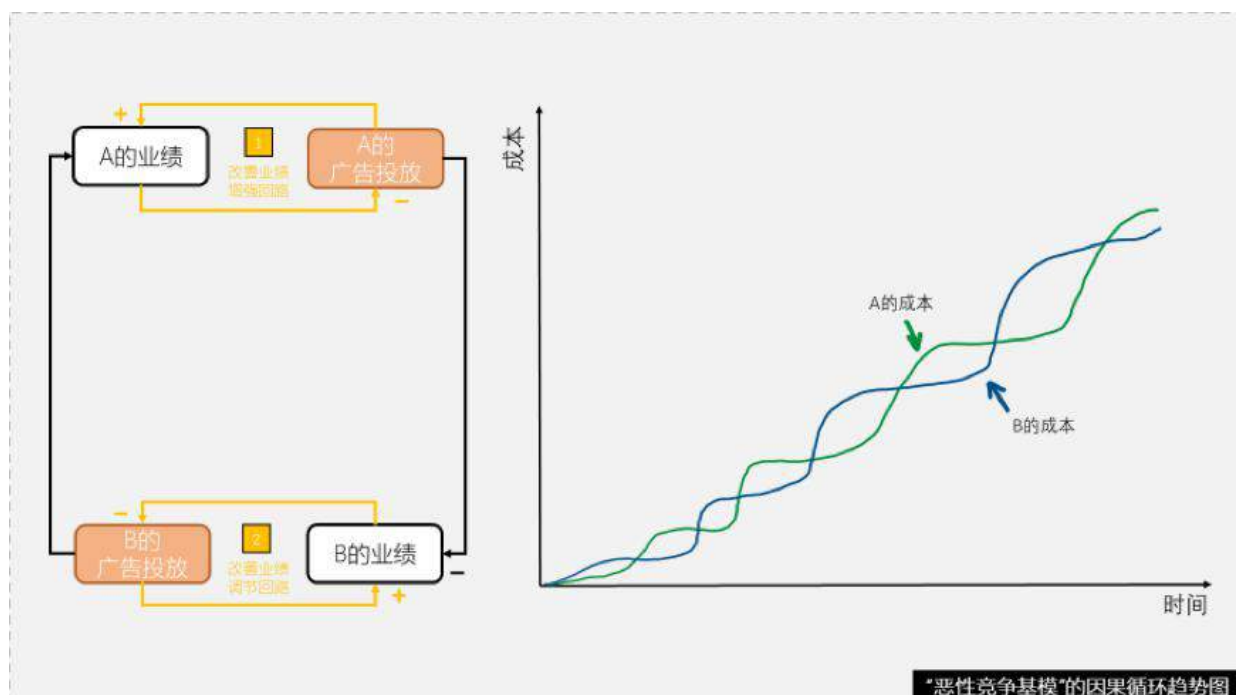
不打广告之前，两人共赚 200 万，你 100 万，我 100 万。花 20 万发起“广告战”后，A 的利润明显增加，B 相应骤减。

这还得了？还有王法吗？为了挽回损失，B 决定花 40 万迎战，A 的利润应声下跌。A 一咬牙，决定花 100 万反击。B 一跺脚，决定花 100 万再战。

A 和 B 的总收入还是 200 万，但却凭空多花了 200 万广告费，利润双双降为零。利润清零，但是广告还不敢停。两人都在大喊“别打了，别打了，我数

1、2、3，我们同时放下枪，1.....2.....3.....”，然后.....两人都加大了广告预算。

这就是“恶性竞争”。我们戴上洞察力眼镜来看。恶性竞争的本质就是：你自我修复的调节回路伤到别人，从而加强了对方的调节回路，又反过来伤害到你。



恶性竞争，还有另外一个名字，就是我在《5分钟商学院·基础》第207课讲的“囚徒困境”，它必将导致A、B的成本螺旋上升，最后两败俱伤。比如价格战、军备竞赛，或者是“吵着吵着就开枪了”。

回到1971年，其实，禁止烟草业在电视、广播做广告的提案，就是烟草业自己提交的。他们谁也不会先放下枪，所以请求政府来数“1、2、3，同时放下”。然后，整个行业的利润大增。

恶性竞争，听上去很“恶”，但在很多机构手中，却是武器。比如谷歌、百度、阿里的“竞价排名”广告，就是利用高效的“恶性竞争”模型，让你“不提价，就出局”，收取最高可能的广告费。

那怎么破解“恶性竞争”呢？让合作收益大于背叛诱惑，构建某种默契的协议，稳定的均衡。

回顾《5 分钟商学院·基础》第 207 课。

第二，目标侵蚀（*Drifting Goals*）

有一次，和某位创业者聊天。聊到他新年的目标，他说：我新年的目标是，在产品上有长足的进步，销售上有巨大的提升。

我叹了口气说：我预测，你的目标一定能实现。

能实现，为什么要叹气呢？他不解。我说，因为你定这个“目标”时，给自己留下了“侵蚀”的机会。

1980 年代，美国有一家突然爆红的高端电脑公司，叫做“神奇科技”（*Wonder Tech*），因为掌握了独特的技术，神奇科技几乎控制了“高端电脑”这一细分市场，每年的业绩都在翻番，订单远远超过他们的生产能力。

然而，这也就导致了交货延迟。

神奇科技的“目标”，当然是让客户最快拿到货。一开始，他们对“最快”的定义，是 8 周。但后来发现做不到了。神奇科技不是扩大产能，而是降低目标，把承诺交货时间调整为 9 周、10 周。顾客投诉收货慢，他们辩解：我们一直以来都保持着 90% 的准时交货率。但这个“90%”，是降低目标，延长承诺交货时间的结果。

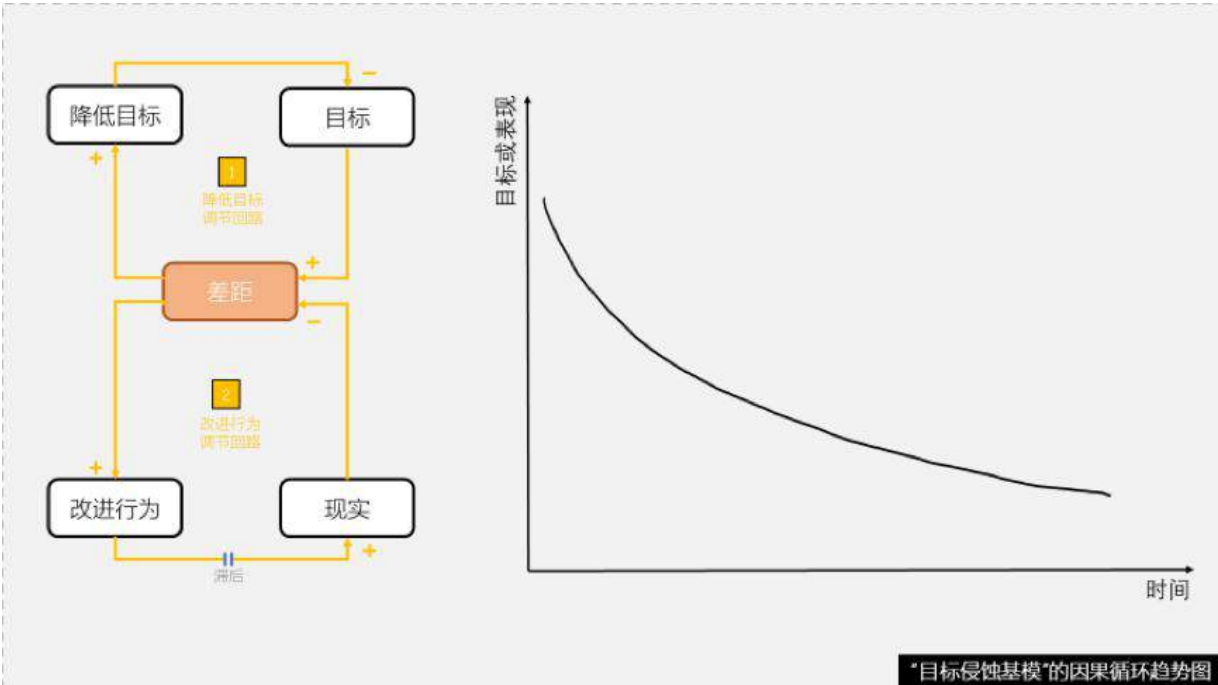
就这样，神奇科技不断“通过降低目标来实现目标”，他们甚至公开说：“我们的电脑如此优秀，顾客愿意等上 14 周。”然后，交货期就到了令人发指的 16 周。

公司业绩因此大跌。怎么办？神奇电脑决定加大营销。业绩短暂提升后，迅速下滑。最后，神奇电脑宣布破产。

现在，让我们戴上洞察力眼镜。

缩小现实与目标之间的差距，有两种方式：改进行为，和降低目标。当用改变行为调节回路缩小差距遇到阻力时，改为用降低目标调节回路来缩小差距的方法，就是“目标侵蚀”。

目标一点点被侵蚀，你越来越舒适，但却离真正的目标越来越远。



这种愚蠢行为，现实中不会存在吧？当然存在，而且随处可见。

我每年至少要坐 100 多次飞机，一直对国内航空公司的“延误率”深恶痛绝。

突然有一次，我注意到，航空公司标注的，从上海到北京的预计飞行时间，

从多年的 2 小时，改为了 2 小时 20 分钟。

你预测后来会发生什么？

后来，各大航空公司的延误率大大降低。航空公司找到了一条降低“延误率”的方法：通过延长预计飞行时间的方法，侵蚀目标。顾客还抱怨怎么办？只需要把预计飞行时间延长为 **24** 小时，就可以消灭晚点。

目标侵蚀，可以让人的自我感觉处于最佳状态。但是，正如英国小说家毛姆所说：**只有平庸的人，才总是处于最佳状态。**

回到最开始的案例。那位互联网的创业者的问题是，目标过于模糊，“在产品上有长足的进步，销售上有巨大的提升”，给“目标侵蚀”留下了巨大的空间。那怎么办呢？目标一定要明确。

2017 年，阿里加大对菜鸟网络的投资，并宣布目标：**5** 年内，要实现国内物流 **24** 小时必达，国际物流 **72** 小时必达。

5 年、**24** 小时、**72** 小时。用非常明确的数字，把自己置于做不到的风险中，而不是说：**线上线下稳步提升，国内国际共同加速。为什么？因为只有不给自己留余地，才能一往无前。**

要点小结

我们学习了最后一个预测未来模型组：锁死模型组。这个模型组，有两个典型的基础模型结构：恶性竞争，和目标侵蚀。

恶性竞争的本质，就是：你自我修复的调节回路伤到别人，从而加强了对方的调节回路，又反过来伤害到你。

目标侵蚀的本质，就是：当用改变行为调节回路缩小差距遇到阻力时，改为用降低目标调节回路来缩小差距的方法。

这两个都是调节回路遇到调节回路的模型，最后导致两条回路相互作用，直至“锁死”。

谁最需要学习锁死模型组？面对强大的竞争和艰难的目标时，深处困境的创业者。再困难，都要记住，不要让这两条调节回路互相锁死。

好的，这一讲，我们就讲到这里。

到这一讲为止，我们终于学完了用系统预测未来的四大模型组，九大基模。

下一讲，我们作个总结。

思考：我留给你的思考题是：有没有一些情况，目标确实高得不合理呢？如何区分降低目标是务实，还是侵蚀？欢迎你在留言区和我互动。

目标一点点被侵蚀，你越来越舒适，但却离真正的目标越来越远。
只有平庸的人，才总是处于最佳状态。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题



25 | 预测练习：没人能看到未来，但有人能看到什么在影响未来

到这一讲为止，我们终于学完了用来分析，甚至预测未来的 4 大模型组、9 大基础模型。这一讲，我会带你做两个练习，回到两个过去的时间节点，戴上洞察力眼镜，试着用我们的理论推演一下，看看能不能清晰地还原时间线，然后看出未来的延伸线，把模型内化为预测能力。

1.微信小程序

2016 年 9 月 22 日，微信把“应用号”更名为“小程序”，邀请内测。在邀请函中，微信写道：

“小程序可以在微信内被便捷地获取和传播，同时具有出色的使用体验。”

关于“小程序”，我给你一些背景。

苹果的 iPhone 获得今天的成功，“应用商店”起到了无可替代的作用。除了为苹果创造了 1300 亿美元以上的收入，应用商店还建立了开发者和用户之间的“跨边网络效应”，付费更增加了用户逃离 iPhone 生态的“转移成本”。

现在，我想请你用 4 大模型组、9 大基础模型“预测”一下，微信推出“可以在微信内被便捷地获取和传播，同时具有出色的使用体验”的小程序，苹果会怎么想？

你可以暂停 1 分钟。认真预测。想想这种情况能对应到四大模型组、九大基模中的哪一条，你现在可以依次回顾一下 9 个“如果.....就.....”。

好了，时间到。你，是对的。苹果会觉得自己遇到了“意外之敌”。

苹果和微信的关系，就像沃尔玛和宝洁的关系。你很难想象，没有飘柔、潘婷、沙宣、海飞丝这些宝洁旗下商品的沃尔玛；你也很难想象没有微信的苹

果手机。谁缺了谁都是灾难。大家是最紧密的兄弟。但是今天，微信掏出了一把青龙偃月刀，说是用来削水果的。你说，苹果会怎么想？

小程序，把苹果和微信，拉入了“失控模型组”中的“意外之敌”基模。不管张小龙是什么性格，库克是不是第二个乔布斯，“意外之敌”基模都开始抓着他们的手，下一盘早已写好的棋谱：

“如果”我们的行为误伤到盟友，“就”会双方对抗，然后两败俱伤。

3个多月后（2017年1月9日），小程序正式上线。1天后，我还发了一条朋友圈：

因为小程序，腾讯和苹果的关系，越来越像中美的关系，大家在不断试探对方的底线。用户系统，支付系统，应用软件分发系统，这三个手机操作系统的底层基础，走到哪一步，微信不会被苹果下架，是个微妙的平衡。

然后呢？

3个月之后（2017年4月19日），苹果宣布向微信公众号打赏收取30%的费用。

果然。虽然腾讯很克制，不允许占苹果应用商店70%收入的游戏在小程序上架，但苹果还是作出了反应。

苹果官方说，收费不是针对微信，我们一视同仁；微信官方说，小程序不是针对苹果，只为用户体验。

5个月后（2017年9月），腾讯高管集体拜访苹果。随后（9月18日），苹果宣布不再对个人打赏收费。马化腾说：腾讯与苹果之争，实际是一场误会。

那么，这场“意外之敌”就结束了吗？

并没有。

3 个月后（2017 年 12 月 28 日），微信推出了自己的著名游戏“跳一跳”，并允许开发者在小程序中上架游戏。库克心中刚放下的石头，又提了起来。

苹果卖出去 10 亿部手机，微信有 10 亿用户。谁都离不开彼此，但又要防着彼此。在“意外之敌”模型下，这一对“欢喜冤家”的棋，还远没有到终局。

而你，心中有“意外之敌”的基模，才能观棋时笑而不语。

2. 共享单车

我们再做一个练习。

把时间调回到 2018 年 4 月。曾经被戏称为“限制行业发展的最大因素，是颜色不够用了”的共享单车行业，发生一件大事：摩拜被美团收购；同年 7 月，曾用芝麻信用分免押金租车的 ofo，改回收取 199 元押金。

从这两则新闻中，你看到了 4 大模型组、9 大基础模型中的哪些基模？你“预测”一下，有什么大事将要发生？

你可以暂停 1 分钟。认真想一想。

好了，时间到。没错。我和你一样，看到了“公地悲剧，富者愈富，舍本逐末，和饮鸩止渴”，这 4 个基模。

1. 公地悲剧。道路资源，是一片无人付费的公共资源。共享单车行业的无节制抢夺，必然导致公地悲剧。什么是公地悲剧？“如果”双方的收益，都是建立在抢夺有限的公共资源上，“就”会导致彼此收益都最终降为零的悲剧；

2. 富者愈富。赢得共享单车业，不需要赢在终点，只需要赢在临界点。什么是富者愈富？“如果”双方在一个资源有限的系统中激活了“增强回路”，“就”会导致富者愈富、穷者愈穷；
3. 舍本逐末。赚钱的根本解，是向用户收费。但是因为竞争，所有人把价格降到 1 元、0.5 元、包月，甚至免费，然后用投资人的钱治标不治本。什么是舍本逐末？“如果”我们采取一个治标方案解决问题，“就”会离治本的方案越来越远；
4. 饮鸩止渴。当投资还不够支撑成本怎么办？挪用押金。ofo 从免押金改回收押金，显然是钱不够用了。而挪用押金，一旦起心动念，就无法回头。什么是饮鸩止渴？“如果”我们采取一个带有严重副作用的方案解决问题，“就”会出现情况越来越恶化的结果。

当你也判断出，是这 4 个基础模型时，其实结局就再清晰不过了，这 4 个基模就像抓着 CEO 们的手，开始下一盘他们身不由己的大棋。

2018 年 4 月，摩拜被收购后，我发了一条朋友圈，说：

一切商业背后必须得有一个可行的商业模式，逻辑不对就走不下去。这就意味着，未来共享单车的收费必须提高，从 1 块提高到 2 块、3 块甚至是 5 块。今天之所以还不敢提高，是因为竞争太惨烈。

那么，竞争会在何时停止呢？我的观点是，摩拜和 ofo 必须有一家出局，或者其中一家明显获胜。还有一种可能性，就是其中一家做得很小，放弃了全国市场，只做一些它擅长的局域市场，两家的差距才会迅速拉开。

最后一定会是强势老大+弱势老二，或者两家合并成一家的情况。也只有这样，共享单车才敢收费 2 块。当然，我说的 2 块是个约数，本质上是共享单车一定要通过收费的方式回收成本。

我相信这个变化会在 2018 年之内发生，最晚不会超过 2019 年。

✕ 刘润

...

一切商业背后必须得有一个可行的商业模式，逻辑不对就走不下去。这就意味着，未来共享单车的收费必须提高，从1块提高到2块、3块甚至是5块。

今天之所以还不敢提高，是因为竞争太惨烈。

那么，竞争会在何时停止呢？

我的观点是，摩拜和ofo必须有一家出局，或者其中一家明显获胜。

还有一种可能性，就是其中一家做得很小，放弃了全国市场，只做一些它擅长的区域市场，两家的差距才会迅速拉开。

最后一定会是强势老大+弱势老二，或者两家合并成一家的情况。

也只有这样，共享单车才敢收费2块。当然，我说的2块是个约数，本质上是共享单车一定要通过收费的方式回收成本。

我相信这个变化会在2018年之内发生，最晚不会超过2019年。

因为公地悲剧，共享单车领域竞争越来越激烈。8 个月后（2018 年 12 月），ofo 爆发全国性的“千万人排队退押金”，开始品尝饮鸩止渴带来的恶果。虽

然咬牙坚持，但这个昔日巨头，几乎瞬间退出了一线视野，行业进入了“强势老大+弱势老二”的“富者愈富”局面。

3 个月后（2019 年 3 月），小蓝车和摩拜双双涨价，每小时骑行费用都涨到了 2.5 元。舍本逐末的商业模式宣布结束，在富者愈富形成后，回归向用户收费。

预测结果你都知道了。我不是想炫耀自己的预测多么准确，我只是想告诉你，作为一个商业顾问，利用好手中的 9 大基模，就可以在时间这个维度上，多一些准备，少一些意外。而你，学会了这些，也可以在自己的规划中，把未知变成确定。

要点总结

每个行业都说我们很特殊。但是，我们常常高估自己的特殊性，低估共性。在商业本质面前，行业与行业的差异，其实很小；在基础模型面前，历史总是一再重演。

没有人是神，可以准确地看到未来。但是我们可以通过模型，看到影响未来的力量。你，是否也从模型的力量中，看到了未来呢？

好的，这一讲，我们就讲到这里。下一讲，我们将进入课程的第五模块，也是第四个训练场：“终身练习”训练场，学习洞察力终身练习的方法。

思考：我留给你的思考题是：你觉得微信小程序、共享单车，再往后发展，会是什么格局？欢迎你在留言区和我互动。

我们常常高估自己行业的特殊性，而低估共性。在商业本质面前，行业与行业的差异，其实很小；在基础模型面前，历史总是一再重演。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题



26 | 公式思维：从上帝手中“偷”地图

洞察力（*Insight Skill*），是一种“越练习越强大”的“技能”（*Skill*），而不是“看一眼就获得”的“知识”（*Knowledge*）。三步上篮的规则，是知识；但是像乔丹飞人一样的三步上篮，是他终身练习才获得的技能。洞察力，需要终身练习。

前四个模块，我们学习：建立模型，解决难题，洞察人心，预测未来。这个模块，我们学习终身练习的方法。我会依次帮你建立“公式思维”、“层次思维”和“演化思维”，再给你三个剑法，让洞察力伴随你终身。

这一讲，先从练习破除“散点思维”，建立“公式思维”开始。

什么是散点思维？散点思维有个典型的表达句式，就是：

唉，对了，你看这样行不行？

商场业绩不好，老板问怎么办。你苦思冥想，突然灵光一闪，说：唉，对了，你看这样行不行？我们装个从一楼到负一层的滑梯，然后在下面卖玩具，这样孩子们就都会被吸引过来了。

这是不是个好主意？也许确实不错。

但是，这种“灵光乍现”，是怎么出现的呢？他自己都不知道。下次遇到另一个问题，你又作“苦思冥想”状，等待“灵光乍现”。万一灵光不乍现呢？万一乍现的不是灵光，而是馊主意呢？

在拆解炸弹时，你说“唉，对了，你试试剪红线看行不行”，是要死人的。

这种靠灵光乍现获得点子的思维习惯，就是：散点思维。散点思维是偶得的，质量不可靠的，挂一漏万的。生活中给朋友支个不负责任的招可以，但用来拆解真正复杂的商业问题，是绝对不行的。

那应该怎么办呢？练习破除“散点思维”，建立“公式思维”。

什么叫公式思维？

我举个例子。

新闻上说，明星开的一家火锅店倒闭了。网上各种众说纷纭。

有人说，明星开的餐厅十有八九会倒闭，因为他们不善经营，他们应该请个好的经理人；

有人说，现在火锅竞争太激烈了，应该换个赛道；也有人说，他们肯定是被坑了，投资需谨慎，等等。

各种各样出于善意的建议，也许各有道理，但都是“散点思维”，会让身处困境者无所适从。

那如果用“公式思维”来思考，应该如何拆解这个问题呢？

首先，我们要找到能准确描述餐厅经营逻辑的“公式”。

公式从哪里来？高手可以从系统模型中提炼公式。但是对大多数人来说，学习高手提炼的、被验证过的公式，非常重要。

这时，在《5分钟商学院》里，我希望你深深刻在脑海中的“销售漏斗公式”：

销售=流量*转化率*客单价*复购率

就可以派上大用场了。用这个公式来分析餐厅经营逻辑：

- 流量，就是知道这家餐厅的总人数；
- 转化率，就是知道这家餐厅的总人数中，有多少人真的会来吃饭；
- 客单价，就是每桌来吃饭的顾客消费多少金额；
- 复购率，就是吃过这家餐厅的顾客中，有多少会再来。

理解了这个公式之后，你来想一想，明星的影响力，会在这四个变量上的哪一个起作用？

没错。流量。

明星的影响力，确实可以在短时间内给餐厅带来巨大流量。但是，每家餐厅都受制于固定物理位置，终究只能做确定范围的生意。一家餐厅要经营三年以上，最终是要靠老顾客反复来吃，才能维持以及发展的。

当你用“销售=流量*转化率*客单价*复购率”这个公式来思考，很容易得出一个结论：餐厅的短期的生意靠流量，长期的生意靠复购率。

如果你正好有个明星朋友要开餐厅，问你的意见，我建议你千万不要说“唉，对了，你看这样行不行”。这样，很可能在他失去餐厅的时候，你也会失去这个朋友。你可以说我有三个建议：

1. 你自己负责用影响力给餐厅带去流量；
2. 但一定要找到有丰富经验的经理人，帮助提高转化率和客单价；
3. 千万不要忘记持续监控菜品的质量，保证复购率。

当你能破除散点思维，建立公式思维时，整个世界在你眼中，不再是一个个“要素”，而是它们之间的“连接关系”。

这些公式，就是高手们用洞察力，从上帝手中“偷来”的地图。

我再举个例子。

很多人认为，过量的碳排放是全球变暖的罪魁祸首。但是，如何解决碳排放的问题？专家们给出了成千上万的建议。有人说要少开车，有人说不准烧煤，有人说你们都在瞎扯，这也限制那也限制，那为什么呼吸不限制？吵得不可开交。

微软创始人比尔·盖茨，在一次 *TED* 的演讲中，给出了一个解决碳排放问题的“分解公式”：

$$CO_2 = P \times S \times E \times C$$

在这个公式中：

- P ，就是 *People*，人口；
- S ，就是 *Service Per Person*，每个人使用多少项服务，比如开车、壁炉、烧烤等等；
- E ，就是 *Energy Per Service*，每项服务使用多少能源；
- C ，就是 *CO₂ Per Unit Energy*，每单位能源，排放多少二氧化碳。

于是问题一下子清晰起来。解决碳排放问题，就是分别解决人口爆炸问题(P)，提倡环保的生活方式问题(S)，设备节约使用能源的问题(E)，和产生单

位能源的碳排放效率问题（C）。你们别吵了，每个人、每个领域各司其职，共同努力。

我们用来破除散点思维，常用的超级公式还有哪些？

比如复利公式： $\text{收益} = (\text{本金} + \text{复合利息})^{\text{时间}}$ 。有了这个公式，你会同时关注本金、复合利息和时间，这三个要素，以及它们之间的连接关系。

比如定倍率公式： $\text{价格} = \text{成本} * \text{定倍率}$ 。有了这个公式，你就会明白，这个世界上从来没有什么“一分价钱一分货”，价格和成本之间相对稳定的关系，是因为定倍率暂时没变。

比如用户忠诚度公式： $\text{用户忠诚度} = (\text{我提供的价值} - \text{他提供的价值}) + \text{转移成本}$ 。有了这个公式，你会突然明白，所谓的客户忠诚，有可能不是因为你足够好，而是因为搬走这事他嫌烦。

听到这里，你是不是突然明白一件事，为什么很多大型机构在招募真正优秀的人才的时候，会考你“上海有多少辆自行车”这样变态的、没有正确答案的问题。

因为回答这种问题，你几乎必须建立公式，然后合理预估公式中的每个变量。这道题的目的，就是检验你是否有用“公式思维”，从上帝手中偷地图的能力。

要点总结

什么是散点思维？散点思维，就是依靠苦思冥想，等待灵光乍现。散点思维喜欢说“唉，对了，你看这样行不行”。这种思维习惯，是偶得的，质量不可靠的，挂一漏万的。

要获得非凡的洞察力，必须练习破除散点思维，建立公式思维。

什么是公式思维？就是用数学公式，来表达“要素”之间的“连接关系”。高手从系统模型中提炼公式，普通人站在高手的肩膀上学习公式。公式，就是高手们用洞察力，从上帝手中“偷来”的地图。

但是，为了不会因为学了“公式思维”，就成了到处指点江山的键盘侠，你也需要记住：**掌握最接近“要素”间“连接关系”的公式是关键。用错误的、不准确的、颗粒度大的公式解决问题，不但不能解决，还会死人。切忌买本《本草纲目》就去行医。切忌。**

思考题：请你用“公式思维”分析，你的产品的潜在客户有多少？请别告诉我，每个中国人，都是我的潜在客户。欢迎你在留言区和我互动。

建立公式思维，然后合理
预估公式中的每个变量，
表达“要素”之间的“连
接关系”。从上帝手中偷
地图。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题



27 | 层次思维：如何像顶级高手一样俯视问题？

这一讲我们要学习第二个终身练习洞察力的方法：破除“局部思维”，建立“层次思维”。

什么叫局部思维？局部思维也有个典型的表达句式，就是：

其他我不管，这才是最重要的！

你是一名军官，你的部队埋伏山头，等待上级指示。而你好兄弟的部队，正在隔壁山头 and 敌人浴血作战，眼看就要扛不住了。按命令你只能按兵不动，但真不救，他们必然全军覆没。你心急如焚。怎么办？救，还是不救？

也许，你不应该救。

为什么啊？这可是几百条人命啊！少和我谈别的，人命才是最重要的！

几百条人命当然重要，但是这种重要，是“局部”的重要。一旦营救，暴露了主力部队的位置，将可能破坏作战计划，输掉整场战争，造成更大的牺牲。

只关注“一草一木、一兵一马、一城一池”的得失，看不到更高“层次”的目的，最终可能用救几百人的方法，帮助敌人杀害自己几万人。

这就是局部思维。

系统模型中，“要素”之间的“连接关系”，是有层次的。局部思维，指的是只关注低层次关系，而看不见高层次目的的思维习惯。

局部思维的可怕之处，是让我们用快意恩仇的方式赢得一场战役，却用悲天悯人的方式输掉整场战争。

那怎么办呢？

想要拥有非凡的洞察力，必须破除局部思维，练习建立层次思维。

什么是层次思维？

人体内有各种功能的细胞，构成了心脏这种器官。心脏，是比细胞更高的层次。然后，心脏、脾胃、肾等等器官，又构成了人体这个生命。人体，是比器官更高的层次。

细胞、器官、人体，就是三个从低到高的层次。

当人体生病时，我想大部分人都不会说：

每个细胞都是我的家人，我要保护每一个无辜的细胞，其他我不管，这是最重要的！

这时候，大部分人都明白，细胞服从器官，器官服从人体。如果为了人体健康的需要，杀死一些细胞，甚至切除一些器官，都是可接受的代价。虽然人体最终是由细胞构成的，但是人体显然大于所有细胞之和。

什么是层次思维？层次思维，就是用“整体大于局部之和”的思维方式，洞察层层叠加的系统模型。

拥有层次思维的人，总是能站在更高的位置思考问题，看到更大的“格局”；而顶级高手，总是能从最大的“格局”，俯视难题。

比如，到底是什么决定了企业的兴衰存亡？

拥有“局部思维”的人会说是产品，产品不好一切都是空谈；有人说是管理，不能网聚人的力量，无事能成；有人说是合作伙伴，没有优秀的社会协作网络，寸步难行。这些“局部思维”，如盲人摸象。

而拥有“层次思维”的人，可能会告诉你：是四个层次的要素，决定了企业的兴衰存亡。

- 第一层：时代。时代抛弃你的时候，连一声再见都不会说。
- 第二层：战略。不要用战术的勤奋，掩盖战略的懒惰。
- 第三层：治理。结构不对，什么都不对。
- 第四层：管理。管理的本质，是激发善意。

在这四个层次中，时代高于战略，战略高于治理，治理高于管理。

理解了这四个层次。现在我们来分析一些商业问题。

比如，柯达的失败，到底是什么原因？有人总结，这是因为 *CEO* 管理水平不够。其实，柯达不管换管理水平多高的人做 *CEO*，都不容易转型成功。因为柯达的对手，是整个时代。数码相机的新时代，必然取代胶卷相机的旧时代。而整个柯达的利益，都来自胶卷。“时代”挑战这个第一层次的问题，是无法用“管理”水平这个第四层次的能力解决的。

这也是为什么很多人说：你有一个永远打败不了对手，那就是时代。

那怎样才能建立“层次思维”呢？不断追问自己：自己眼前看到的整体，会不会是一个更高层次的局部？

2018 年有一部电影很火，叫《我不是药神》。这部电影讲述了，慢粒白血病患者吃不起 4 万一盒的天价原研药，就通过主人公购买便宜的盗版药来维持生命的故事。可是这样，药厂利益受损。于是他们严打盗版药，导致很多病人吃不起正版药，吃不到盗版药，最终失去生命。

很多人看完这个电影特别伤心，觉得药厂罪大恶极。一个个具体的生命，在商业利益面前被无情牺牲。

这种观点，对吗？

我们不作“对、错、好、坏”这种价值观判断。我们试着用“层次思维”来思考这个问题。

首先，站在“患者”的层次来看这件事，每个人都有活下去的权利，所有的不幸都应该被照顾。这毫无疑问。这也是很多反对药厂严打盗版的观众的善心所在。

接着，我们追问自己：自己眼前看到的“患者”，会不会是一个更高层次的局部？

之所以白血病患者有药可吃，是因为有人发明了药；有人发明药，是因为卖药收入，能覆盖前期投入；要在小病种上收回几十亿美元的投入，药价只能很贵；如果盗版药泛滥，药厂倒闭，将会有百倍，甚至千倍的患者，死于白血病。

比“患者”更高的一个层次，是患者、药厂组成的“共同体”。“共同体”这个层次必须健康，才会有“患者”这个层次的希望。

接着，我们再追问自己：自己眼前看到的“共同体”，会不会又是一个更高层次的局部？

“共同体”的健康，必须以看着穷人去死为代价吗？

当然不。我们再往上走一层，站在国家“治理”行业的高度俯视问题，很小的患病率，一旦患病就要花天价吃药，这是保险最擅长解决的问题。把这种“天价药”纳入保险范围，让小概率大影响的风险在海量人群中均摊掉，也许是解决这个问题最好的办法。

现在，我们有了看待这个问题的三个层次：患者、共同体、治理。我们不说对错好坏，只说如何解决问题。站在“治理”的层次，重构患者、药厂、保险三个“要素”之间的“连接关系”，才能找到问题的根本解。

要点小结

什么是局部思维？局部思维，指的是只关注低层次关系，而看不见高层次目的的思维习惯。局部思维典型的表达句式是：其他我不管，这才是最重要的！局部思维的可怕之处，是让我们用快意恩仇的方式赢得一场战役，却用悲天悯人的方式输掉整场战争。

什么是层次思维？层次思维，就是用“整体大于局部之和”的思维方式，洞察层层叠加的系统结构。比如细胞、器官和人体。

如何建立层次思维？不断追问自己：自己眼前看到的整体，会不会是一个更高层次的局部？

今天给你留的思考题是，有人说知识就应该是免费的，你怎么看？请至少用三个层次来思考这个问题。欢迎你在留言区和我互动。

局部思维的可怕之处，是让我们用快意恩仇的方式赢得一场战役，却用悲天悯人的方式输掉整场战争。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题



28 | 演化思维：你要学哪个版本的谷歌？

这一讲，我要和你一起，破除一个更顽固的认知障碍“静止思维”，并练习建立“演化思维”。

提问：如果你是创业者，谷歌现在给你发内部邀请，对你开放，让你做观察员，任何办公室、会议、人员，随便看随便问。但是只有一个月，你会去哪个部门、做什么？

- 有人说：我要去技术部，看看他们是怎么开发出这么牛的产品；
- 有人说：我要去人力资源部，看看他们到底是怎么招聘、管理员工的；
- 有人说：我要去 *Google X* 未来实验室，看看谷歌有多么注重对未来的投资。

这些都值得看。特别值得看。我也很感兴趣。

但如果是我，如果只有 1 个月，我会飞奔到谷歌的档案室，如饥似渴地翻看谷歌的历史文件。我对谷歌今天在做什么很感兴趣，但我更感兴趣的是，谷歌是怎么走到今天的。

啊？难道谷歌正在做的事情，不是谷歌走到今天的原因吗？做正确的事情，是跨越时间的，永恒的真理吧？

这，就是典型的“静止思维”。静止思维的人，用不变的眼光，看待变化的事物。他们不知道的是，另一个阶段的蜜糖，可能是这一个阶段的砒霜。他们喜欢说：

这是跨越时间的，永恒的真理！

2017年，有一本书很流行，叫《How Google Works》（中文名：《谷歌经营之道》）。书中说，谷歌之所以能获得今天这样的成功，最主要的原因之一，是谷歌坚持雇用最优秀的人才。

这太有道理了！今天能在谷歌工作的，都是全世界最优秀的人才。没有优秀的人才，就不会有伟大的公司。读者心服口服：

“坚持雇用最优秀的人才”，这是跨越时间的，永恒的真理！

真是这样吗？

现在我们把“静止思维”丢在一边，换上“演化思维”。演化思维，就是给所有事情，加上一根时间轴，然后观察事情在时间轴上的变化。

把时间轴往回拉。过去的谷歌，尤其是刚刚创业、规模很小、办公室很破、完全没找到商业模式的谷歌，真能雇用“最优秀的人才”吗？

很难。

马云曾开玩笑说，阿里在早期创业时，街上只要会走路的人，不是太残疾，我们都招回来了。为什么？因为创业早期的时候，待遇不高、前途不明、风险很大，不被看好，所以很难招到优秀的人才。

谷歌也一样。早期的谷歌，就和早期的阿里、今天你我的创业公司一样，很难招到优秀的人才。是后来的成功，吸引了“优秀的人才”，而不是所谓“优秀的人才”，造就了后来的成功。

那谷歌是靠什么走到今天的呢？

和阿里一样，恰恰就是谷歌早期这些也许并非“最优秀”的人，依靠他们自己的创业精神、产品势能、战略思考和不懈努力，把自己变成“更优秀”，然后才带领谷歌获得了爆发性的成功。

所以，你要学哪个版本的谷歌？静止的，还是演化的？

对一些连房租可能都快付不出的创业公司，不要抱怨招不到优秀的人。你自己必须变得优秀。“坚持雇用最优秀的人才”这个谷歌成功后的蜜糖，可能是把你毒死在创业期的砒霜。

海尔最全盛的时期，每年光参观接待的收入就六千多万。去了那么多人学习，全国也只有一个海尔。为啥？因为大部分人都是用静止思维学它的今天，却没有顺着海尔的时间轴，去学习它最重要的演化过程。

那怎样才能终身练习自己的演化思维呢？给万物装上时间轴，看过去，看现在，看未来。

第一，看过去

学习先进最基本的方法，就是“看过去”。学习谷歌，要学习 **2000** 年的谷歌；学习苹果，要学习 **1997** 年的苹果；学习微软，要学习 **1985** 年的微软。

2019 年 **1** 月，我带领 **20** 多位企业家飞赴西雅图参访微软总部。微软华人最高管沈向洋先生接待了我们，并讲解了微软转型的努力。同时，我特意邀请了一位在微软工作了 **29** 年的员工，与大家分享，微软如何“一路走来”。

这就是“看过去”。在谷歌一个月，我建议把加入谷歌 **20** 年、**10** 年、**5** 年、**2** 年，和最近加入的人，都请来谈一谈，听听他们昨天那些艰难的决定。

第二，看今天

为什么外企的明星职业经理人，去民企担任 **CEO** 成功的很少？

这些明星经理人在外企管理着上万人的公司，非常成功。到民企后一看，天啊，这公司怎么可以这么乱？！报销流程没有，预算制度没有，员工的考核制度没有，薪酬计划也没有，什么都没有，全都靠老板拍脑袋，公司活到今天真是奇迹！

于是他大展拳脚，报销制度、审批制度、出差流程、员工手册.....各种各样的规则制定出来了，然后发现，公司的业绩反而下降了。

怎么会这样？

给企业的发展装上一根时间轴的话，它大概有三个时间刻度：创业期、成熟期、转型期。明星经理人在外企担任管理者时，通常是在企业的“成熟期”，所以他积累的，都是企业在成熟阶段的经验、流程、制度、*KPI* 考评等等。

大公司的光环，让他们把这些管理手段，当成了“跨越时间的永恒真理”！

那今天的民营企业呢？很多都处于创业期。明星经理人，把“成熟期”企业的蜜糖，带入“创业期”的民企时，就变成了砒霜。

对自己有不偏不倚的自我认知，是“看今天”的关键。

第三， 看未来

请问是创新好，还是模仿好？

大部分人都会说：当然是创新好。这是跨越时间的，永恒的真理！

不一定。著名经济学家熊彼特，给“创新”这件事，装上了一根时间轴，并在上面画了三个时间刻度：

- 第一个时间刻度：创新。企业家开发出全新的产品，或者大幅度提高现有效率；
- 第二个时间刻度：熊彼特租金。创新者享受一段时间受保护的超额收益；

- 第三个时间刻度：模仿。大量后进者不断追赶，终于可以做出一样水平的产品，竞争导致创新者丧失优势，收益摊薄，消费者受益。

创新、熊彼特租金和模仿，是首尾相连的三个时间刻度。在第一阶段，你一定要在创新的道路上一路狂奔；在第三阶段，只有模仿，才能缩小你和对手的巨大差距。

今天的中国，大量的模仿，带来过度竞争。成本低，一直是我们最大的竞争优势。但是如果看未来，下一个创新的周期，就在门前。做原子弹不如卖茶叶蛋的时代，即将过去。坚信创新的价值，才能赢得未来。

要点总结

什么是静止思维？静止思维就是，用不变的眼光，看待变化的事物。静止思维的人不知道的是，另一个阶段的蜜糖，可能是这一个阶段的砒霜。静止思维典型的表达句式是：这是跨越时间的，永恒的真理！

什么是演化思维？演化思维，就是给所有事情，加上一根时间轴，然后观察事情在时间轴上的变化。上一秒钟正确的事情，下一秒可能就是天大的谬误。

今天给你留的思考题是，用演化思维给当下正在做的事情加上时间轴，然后分析，哪些事情现在时不我待，哪些事情最好的选择是等待？欢迎你在留言区和我互动。

演化思维，就是给所有事情，加上一根时间轴，然后观察事情在时间轴上的变化。上一秒钟正确的事情，下一秒可能就是天大的谬误。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题



29 | 三个剑法：储备模型、不断追问、多打比方

你好，欢迎收听《刘润·商业洞察力 30 讲》。

- 破除散点思维，建立公式思维，帮你升级到二维认知世界，“关联地”看问题；
- 破除局部思维，建立层次思维，帮你升级到三维认识世界，“整体地”看问题；
- 破除静止思维，建立演化思维，帮你升级到四维认知世界，“动态地”看问题。

公式思维、层次思维、演化思维，是终身练习洞察力的心法。但光有心法是不够的，这一讲，我们学习三个终身练习的剑法。

第一，储备模型

拥有洞察力的人，通常这么说话：

你遇到的这个问题，主要出在产品、营销和渠道中的渠道环节。高效的渠道，是流量、转化率、客单价和复购率的乘法。广告给你带来了初期流量，但是品质没有给你带来复购率。你的产品的品质不错，缺的是让满意的用户向朋友推荐的工具。试试“社交裂变”吧。

这段话中有几个模型：

1. 产品能量模型：产品提供势能、营销和渠道，把势能转化为动能；
2. 渠道漏斗模型：销售=流量*转化率*客单价*复购率；
3. 广告流量因果链：广告，增强了流量；
4. 品质复购因果链：品质，增强了复购；
5. 裂变传播因果链：裂变，增强了传播。

你能快速得出“试试社交裂变”这样的结论，这 5 个模型和因果链，需要早就植入在你的脑中，不需要现场发明和重画。

把“半年洞察本质”，提升为“半天洞察本质”，甚至“半秒洞察本质”，主要依靠你储备优秀的模型库。

两季《5 分钟商学院》，讲解了 600 多个久经考虑、不断被验证的、高质量的商业模型，比如企业生命周期模型、产品能量模型、销售漏斗模型、新零售模型、高效能人士的 7 个习惯模型、马斯洛需求理论模型、系统创新思维模型等等。吴伯凡老师的《吴伯凡·认知方法论》，也分享了大量优秀的认知模型。我建议你认真学习，并把它们一次性地“下载”到你的“模型库”里。

而《刘润·商业洞察力 30 讲》，不是给你更多模型，是给你建立自己模型的能力。

第二，不断追问

但是，“储备模型”，不应该替代你自己建立模型的能力。如果有一天，你能优化，甚至挑战这些“储备模型”，你才真正学好了《商业洞察力》这门课程。如何做到？不断追问。

哈佛大学的营销学教授西奥多·莱维特曾经说过一句著名的话：

顾客不是想买一个 $1/4$ 英寸的钻孔机，而是想要一个 $1/4$ 英寸的钻孔！

说得太有道理了。莱维特用他卓越的洞察力，在“众生畏果”的时候，建立了一条因果链：“需要一个孔”增强了“买钻孔机”的欲望。这是一条隐藏的“增强的因果链”。

莱维特教授，点醒众人。

但是，我们继续追问：顾客真的是想要一个 $1/4$ 英寸的钻孔吗？

其实不是。顾客真正想要的是，把照片挂在墙上。

这条因果链，继续往上延伸：“需要挂照片”的因，增强了“需要一个孔”的果。如果你能找到这条藏得更深的因果链，就可能会突发奇想：挂照片为什么要打孔呢？用不伤害墙面的强力胶，不是更好吗？用磁性墙呢？你可能会因此，找到巨大的商业机会。

继续追问：顾客真的是想把照片挂在墙上吗？其实也不是。顾客真正想要的，是留住最美好的瞬间，时时回味。这条因果链，继续往上延伸：“留住美好的瞬间”的因，增强了“需要挂照片”的果。

留住美好瞬间的方法很多啊，比如视频，比如能对人脸、地点、场景识别的人工智能存储。你只需要对着电视说“我想看看儿子小时候在海边的照片”，然后马上配好音乐自动播放。

这又可能是一个巨大的商业机会。

从买钻孔机，到需要一个孔，到需要挂照片，到需要留住美好的瞬间。逆着这条长长的因果链，不断向上追溯，你会不断提升磨练自己的洞察力，直到一针见血。

第三，多打比方

打好一个比方，通常有三个步骤：

1. 找到你要描述的这个陌生事物的本质；
2. 然后在你的模型库里，匹配有相同本质的，大家熟悉的事物；
3. 然后用这个熟悉的事物，解释那个陌生的事物。

你看，打好比方，同时需要你建立新模型，和储备旧模型的能力。它特别能训练一个人的洞察力。

有一次，我带领我的企业家私人董事会，去小米参访。小米的联合创始人刘德热情地接待了我们。

我问刘德，在小米的生态链中，有很多既不“高科技”，也不“智能”的产品，没有传感器，没有软件，有的干脆就是日用品，比如毛巾、床垫等等。小米不是要做“科技界的无印良品”吗？怎么真的做起无印良品的产品来了呢？说好的科技呢？

刘德说，这类生意对小米来说，是“烤红薯生意”。

什么意思？

小米发展到今天，已经有 3 亿用户了，其中 2.5 亿是活跃用户。他们除了需要小米手机、充电宝、手环等等科技产品之外，也需要毛巾、床垫等高品质的日用品。

所以与其让这些流量白白耗散掉，不如利用这些流量来转化一些营业额。就像一个火热的炉子，它的热气散就散了，不如借助余热顺便来烤一些红薯。

你看，小米做这些产品的原因，是大量的流量背后的用户需求被白白浪费了。刘德明明可以发明一个词，比如叫“流量溢出”，然后再花半小时解释，什么叫流量溢出。

但是，“流量溢出”这个概念，对大多数传统企业家是很难理解的。于是他搜索自己的“模型库”，发现“烤红薯”有着同样的本质。于是，他用“烤红薯生意”来解释小米生态链的逻辑。

短短 5 个字，就把这个事情概括清楚了，通俗易懂而又透彻传神。

打比方这个能力特别“高级”，一个人同时理解两件事的本质，才能比方得让人拍案叫绝。打比方其实就是知识迁移的能力，最高的洞察力其实是流动的、迁移的。为什么我在介绍基模时为你介绍应用场景，就是希望你能学会不断回归事物本质，学会迁移内在规律的能力。

要点总结

公式思维、层次思维、演化思维，是终身练习洞察力的心法；储备模型，不断追问，和多打比方，是终身练习洞察力的剑法。

前人的思考，都凝结在优秀的模型中。储备模型，可以避免让我们重新顿悟别人的基本功；但是，储备模型，不能取代建立模型的能力。不断追问，建

立模型，才是属于自己的洞察力；多打比方是种高级能力，只有你同时理解两件事情的本质关联，才能打出精妙的比方。

好的，这一讲就讲到这里。在讲了 29 讲洞察力能干什么之后，我要告诉你，洞察力很厉害，但它不是万能的。我要破除你对模型的迷信，才能放你下山。在下一讲，我想和你聊聊，模型不能干什么。

我留给你的思考题是：你觉得，怎样打比方，才能向别人讲清楚产品、营销和渠道的关系呢？欢迎你在留言区和我互动。

打比方的能力特别“高级”，需要一个人同时理解两件事的本质。打比方其实就是知识迁移的能力，最高的洞察力其实是流动的、迁移的。

《刘润·商业洞察力30讲》
看透复杂世界，破解决策难题



30 | 敬畏万物：我们永远不可能成为上帝

这是《刘润·商业洞察力》的最后一讲。在前面的 29 讲，我们知道了很多，但我们依然有更多的不知道。学习了系统动力学，提升了洞察力，但我们依然要懂得敬畏万物，知道人类洞察力所能触达的边界。

在这最后一讲，我们就来聊聊限制人类洞察力的三个边界：复杂度灾难、概率性因果，和认知力极限。

1. 复杂度灾难

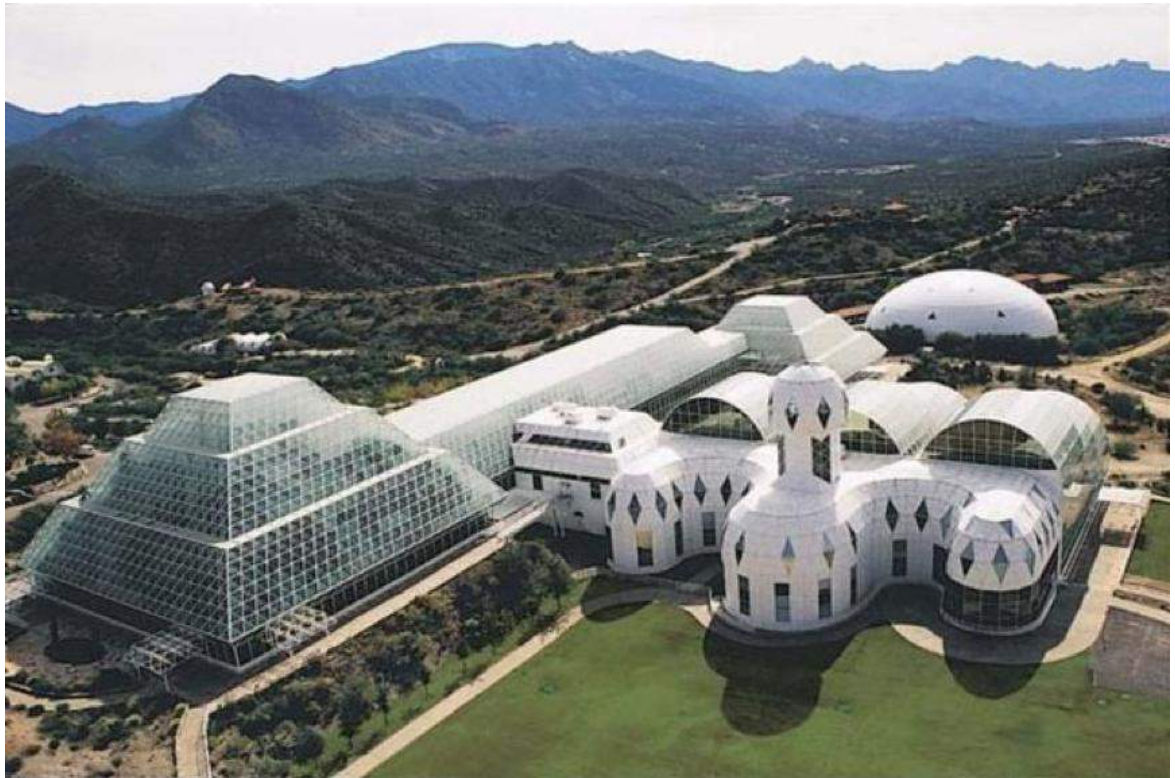
1987 年，一位年轻的美国亿万富翁艾德·巴斯，资助了系统生态学家约翰·艾伦 2 亿美元，用于研究如何人工复制“地球”的生态“系统”，以便未来星际移民。

哇，这是个伟大的工程啊！

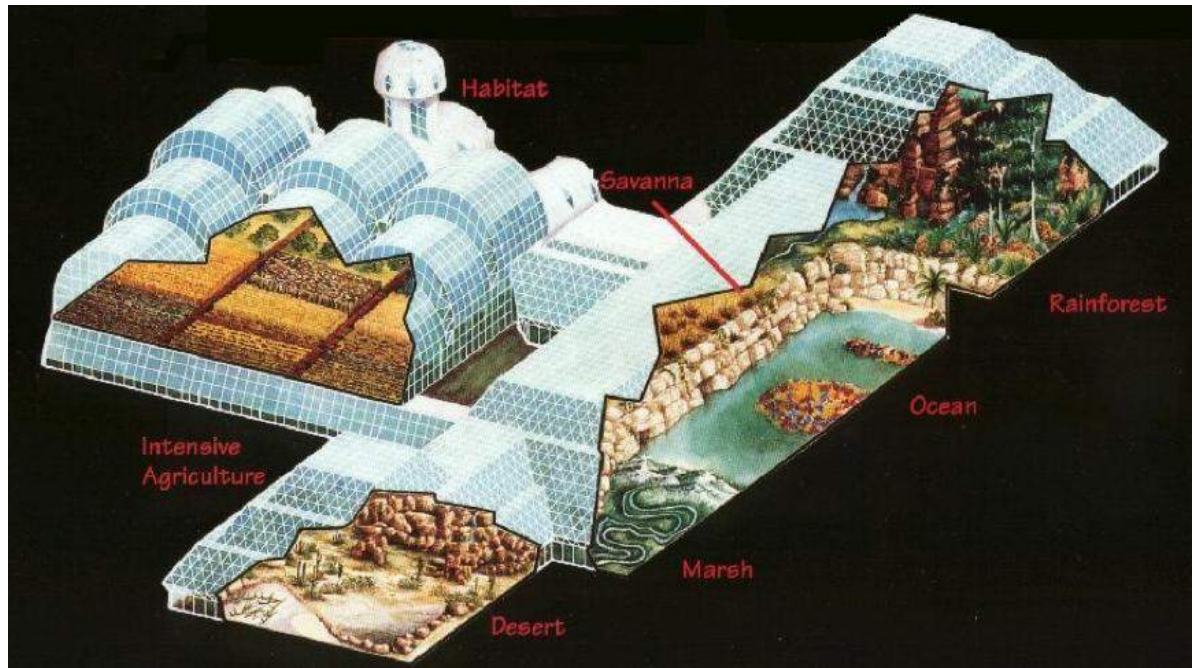
但拥有洞察力的你立刻就明白，“复制地球”的核心，是画出地球系统中，各种“变量”（动植物、水、空气、人类等等）之间无法估量的“因果链”（动物消耗氧气，温差导致风，植物固化太阳能等等），以及明显的，或者隐藏的各种“增强回路”（昆虫越多就会越多，直到成灾），“调节回路”（昆虫一旦减少，植物就会无法授粉），和你必须忍受和等待的“滞后效应”（鸡蛋每天下生一个，作物秋天才能收）。

人类能做到吗？

艾伦教授决定试一试。他在亚利桑那州的沙漠里，建立了一个占地 **12** 万平方米，容积超过 **20** 万立方米的，与世隔绝的玻璃房子。他把地球叫“生态圈 I 号”，把这个玻璃房子，叫做“生态圈 II 号”。



然后，他在“生态圈 II 号”里，生生地建出了 **5** 个野生生物群落，**2** 个人工生物群落，并经过精确计算，选择了 **3000** 种动植物、**1000** 种微生物，共 **4000** 个物种入住。





然后，1991年，8名科学家正式进入“生态圈II号”。

你猜结果怎样？

很快，“生态圈II号”中的氧气的含量，也从最初的20.9%（和地球大气浓度一致），降为了14.5%。这8位科学家没挪地方，却从上海搬家到了拉萨。为什么会这样？原来水泥大量吸收二氧化碳，植物的光合作用受到影响。一个“因果链”没算清楚，就导致了巨大的灾难。

1994年，科学家们对“生态圈II号”做了大量的改进，重启实验。但很快再次失败。

科学家们重新计算，发现人们如果真想“洞察”复杂性难以想象的地球，需要至少花费300京美元（北京的京），也就是300亿亿美元。创造这笔财富，全人类需要不吃不喝，奋斗3.7万年。

地球系统，用其给洞察力带来的“复杂度灾难”，教育人类不能狂妄自大。

2. 概率性因果

“掷硬币→得到正面”，这条因果链成立吗？50%的时候成立；“掷骰子→得到6”，这条因果链成立吗？1/6的时候成立；“掷三个骰子→得到三个6”，这条因果链成立吗？1/216的时候成立。

一个“因”，有50%、1/6，甚至只有1/216的可能性，会带来“果”，必然性因果，就变成了“概率性因果”。

概率性因果，导致模型的输出，充满不确定性。

我有一位在贵州的企业家朋友，非常成功，也非常睿智。在美团还没有成立的时候，他就做了今天被称为“O2O”的生活服务网站。因为当时没有O2O的概念，他把自己建立的商业模型，叫做“服务类的淘宝”。

有一天，他来找我，给我看他的商业模型。我把他介绍给了中国最知名的一位投资人。聊了很久后，最终这位投资人没有投他。这位企业家说：总有一天，他们会看懂我做的事情。然后，用自己的财富，倾家荡产来做这个项目。果然过了几年，O2O大火。我立刻想起他的这个项目，由衷佩服他的眼光，和洞察商业本质的能力。然后赶快去看他的网站，却发现，已经关闭了。

最早搭建正确的商业模型，却没有走到最后。在睿智、财富和努力程度上，他都不输给别人。他输给了“概率性因果”。

“找投资人→拿到投资”这个因果链中，他不够幸运，输给了概率；“正确模型→成功结果”这个因果链中，他起得太早，输给了概率；“拼命奔跑→脱颖而出”这条因果链中，他没跑出来，输给了概率。

我这位朋友，把全部身家压在了三个六上。没赌中，黯然离场。背后，是赌中者的欢呼。

洞察了系统本质，搭建了正确的模型，不代表你一定能成功。下面你要战胜的，还有概率。

3. 认知力极限

200 多年前，亚当·斯密提出了著名的“看不见的手”这个模型。他说：每个人追求自己的私利，公众将得到最大的福利。

这个模型，可以说奠定了整个经济学的基础。

后来，纳什提出了著名的“非合作博弈”。他发现，当两个囚徒在特殊条件下博弈时，追求自己的私利，不但没有得到最大的共同福利，反而个体损失加大。亚当·斯密的基本假设，被推翻。但是，经济学往前迈了一大步。

我们站在了巨人的肩膀上，牛顿、爱因斯坦，但巨人相对于宇宙来说，依然很渺小。敢于承认亚当·斯密有“认知力极限”，经济学才会有进步。

每个模型被绘制出来，就开始等待被打破。我们选择用一个模型解释过去、预测未来，不是因为它“永恒正确”，而是因为它“当下有用”。

所以，我的朋友，我建议你，也提醒我自己，以后在和别人讨论问题的时候，不要说“你是错的”，而要说“你的模型和我不太一样”；不要说“我是对的”，而要说，“我的观察角度是这样的”。

这样，在解锁商业地图的道路上，我们才是一个谦卑的洞察者。

毕业寄语

这一讲，我希望和你谈的是，人类洞察力的三个边界：复杂度灾难、概率性因果，和认知力极限。

- 复杂度灾难是指，因为我们的知识、智慧所限，我们能试图破解的系统是有复杂度上限的。我们可以努力洞察万物，但不要认为我们能够立刻透视宇宙。

- 概率性因果是指，当一个“因”，只有 50%、1/6，甚至只有 1/216 的可能性，会带来“果”，必然性因果，就变成“概率性因果”，导致模型的输出，充满不确定性。
- 认知力极限是指，每个人对系统的理解，画出来的模型，可能都不一样。他未必是错的，你未必是对的。我们都受我们的认知能力所限。你们都是对真相逼近，但也许都不代表真相。

我们今天无法洞察万物，但是我们走在洞察万物的路上。

好的，《刘润·商业洞察力 30 讲》的最后一讲，就讲到这里。我祝愿每一位同学，都能戴上洞察力的眼镜，看透你所面临的问题的本质，披荆斩棘，获得完全不一样的人生。

我留给你的思考题，是一篇毕业论文。用《刘润·商业洞察力 30 讲》所学到的工具，请分析一个你正在面临的难题，以《XXX 的本质是 YYY》为题，写一篇文章（你可以写在留言区，也可以发到我的邮箱 liurun@luojilab.com）。我将选出 10 份优秀的毕业论文，每人发放 200 得到贝的奖学金，并把最优秀的论文选登在课程，和我的公众号上，向更多的读者，展示你的洞察力。