**个人十年工作经历分享**

同学的时候我也无数次的啊，我也无数次的这个提醒。我们内部的同学就是你这个业务里程碑意识太弱了，你得你得重视啊，你要好好的拆一拆过程中的里程碑。而且我自己主要在管一堂的检验团队啊，这个我们自己每一年关于怎么做出来一个高水平的课本，这件事情啊，我们的里程碑都是每年都在不断发现。问题不断建模不断调整，我们每年都采了很多很多的坑啊，然后最后才慢慢的总结出来一节课，实现了里程碑的工作流，然后慢慢的变成一个高效的每周都可以迭代的研发能力啊。所以如果啊我们未来你们公司各个环节，想要去挑战一些高难度的问题啊，这个也许是一个小任务啊，也许是一个比如说一对一的。一个复杂的咨询，也许是一些很大的重要的项目，新业务，甚至是公司五年，十年20年的愿景，甚至是你几十年的人生红点啊，那么背后其实是藏着一个里程碑承受的逻辑的啊。我之前在课上说过一句话，不知道大家记得吗？我说拆解能力是每一个业务负责人的负责人的第一集跟踪技能啊。今天我把这个要送给大家啊，随缘可以帮我划下重点啊，叫拆解里程碑是业务负责人的第一高阶，基本功加两个词啊，就是不是拆解，是你能把它拆成里程碑的水平，不是简单的把它拆开，而是拆成里程碑是右负责的第一高阶啊，这个基本功啊，这个首先我最近突然间意识到一个很有意思的事情，就是很多人都在讲所谓的未来做事。对。吧，大家要长期主义长期注意，长期主义本质上是一种理念啊，是一种追求，然后啊必经之路呢是一种思考原则。然后今天我讲的里程碑才是大家真正可以实现长期主义那个实操落地的工具。我今天先把这个答案先放在这儿，希望今天10个小时结束的时候，你们再面对自己的业务。你如果想用长期主义的心态去阶梯希望里程碑变成你最重要的那个那个落地的工具好。然后我们将讲起小双为大圣啊，什么dream big start small那就我们虽然有宏伟的愿望，对吧？我们的那个鸡汤啊很好喝，但是没什么用啊。真正里程碑刚好就是那个汤勺，你们有了里程碑思维之后，你们就可以拥有长期主义了啊，我们公司可以有一个宏伟的愿景，包括一堂，我们也有宏伟的愿景啊，我们人生有红，长期的追求，我们做一个业务，可以预期很大，但是有了里程碑之后，我们就有机会一步一步过去。你们知道啊，一堂，我们不想只讲流行的心智和风口情报啊，我们还是希望能够帮大家去修炼你们最核心的基本功。而里程碑，思维和操盘能力呢啊，就是刚好就是一个这种十年维度的做事能力啊，尤其是面对下一个十年啊，大家应该已经感受到了，包括AI啊出海呀啊，包括各种各样的内卷批认识啊，就是积小胜为大胜的，这种战略级别的能力就会变成是你和你的团队非常核心的能力怎么样啊？这个铺垫结束啊，这个希望今天在2025年啊，9月13号，我们带着大家来尝试去解这个超级难题，我用10个小时的篇幅用一遍一遍一遍的案例来洗刷大家对于里程碑的认识，建立你们自己的甚至里程碑的这个操作系统啊，这次马拉松啊，我们10个小时啊，我们来帮你们建立一整套完整的操作系统，我必须要提前说明一下啊，这个老同学可能大概知道一糖的含金量了，考虑考虑到有很多。今天在座的也会有很多新同学，包括很多路过的同学，很多是带着朋友过来听的啊，这个今天这个课。  
课啊可能会有点抽象和有点难啊，这个如果你们过去听的线上课都是那种知识付费啊那种小故事和那种非常爽的颅内高潮。这节课你会感受到严肃教育的晦涩和枯燥啊，希望大家多给这节课一些耐心啊在招生的时候，我曾经写过一句话，我说这是一个十年级别的核心课题。如果10年之后啊，有什么能力？依然。是你的核心竞争力啊，今天我学的什么东西，在10年之后，依然可以让我独当一面的去管业务，去创业做生意，那就今天不要错过这个系统学习好吗？如果你身边有一堂的老同学的话，你可以问问他一堂在教什么啊？你们不要指望今天我讲很多碎片的小金句，不是今天我讲的是一条系统的啊，十年级别的底层的操作系统相对于市场上的观点和ip和碎片的经验课一堂，我们追求的叫逻辑链miss啊这个词大家知道哈这个反复给大家讲啊什么意思呢？就是我们追求的不是简单的一个观点，一个侧面，一个反常识，这个太浅了，我们追求的是啊，missy啊，什么叫missy，就是不冲不漏啊，彼此独立，完全情趣，它是个它是个完备的东西，甚至逻辑链miss啊，这个这个啊，老同学可以帮我挑一下什么叫逻辑链missy，就是不只是完备，不冲不漏，它还有顺序，对吧？它是先有e再推出来二再推三再推四加在一起，构成了完整的系统啊，这个是一堂，我们自己这些年做客最高的追求。如果你们有一很多老同学或者说未来励志的想去建模，想去做客，想去给你的行业萃取。出一些里程碑级别的模型的话，这届马拉松你们好好听。等到课程最后的时候，我带你们感受一下，你们可能会瞬间有一种被打通任督二脉一通百通的这种感觉啊，所以今天我给你们讲一讲一堂的这些逻辑链missi的底层的里程碑级别的这些模型背后的那个思考的原理准备好了吗？今天非常费脑子也费嗓子啊。欢迎大家多准备点咖啡和水努力跟上节奏。我们争取把课听完啊，什么是里程碑思维呢？考虑到有些同学可能过去没有踩过很多的坑啊，或者过去可能没有太多的这个工作的经验啊，就没有感受过里程碑好坏的这个巨大的差距啊。为了帮大家形成体感呢，还是老样子？照例啊，在里程碑的第一个热身赛当中先开。源我先给你们讲一讲，我过去十年的工作经历，我的体感是怎么形成的？你们争取站在我的这个鞋子里，用我的眼睛跟我走一遍。我过去人生的履历，你感受一下里程碑重不重要啊，然后问自己一个问题。如果你们也拥有我现在里程碑的这个分解的能力和意识，是不是对于你们来讲是非常非常好的一个事儿，好吧。先充分点燃自己后面你再听后面赛段的时候，就有更强的这个笃定和追求了。好，准备好啊，准备好啊，这个我我快速给你们过一下，我过去十年，你们跟着我的眼睛走一遍，我从啥也不会。我从一个纯小白一点意识没有变成我现在我是怎么变出来的？好，准备好，准备好啊，这个我大概花呃20分钟吧，十几20分钟好，这个第一个阶段啊，我自己刚毕业的时候，我不知道你们过去有经历过这个阶段吗？估计很多人，如果第1次的就开始做新业务或者直接创业，很有可能会遭遇这个状态啊，我自己12~13啊，当时刚刚参加工作，我进入了一个啊，完全从0~1的初创的互联网公司，整个公司基本上都是偏技术啊，投偏工程师啊。大家全是按照。  
自己的理解在做商业啊，基本上都是野路子，然后现在回忆啊，当时我们在做了一个呃，还有挺有意思的，一个对标海外的一个搜索引擎啊，就是布莱克，估计可能大家没听过啊，这个当时在国外有一段时间做的还挺好的啊，他是难得的。在通用搜索领域啊，在google下面又跑出来一个垂直的一个小的产品，那两年做的还。行，然后简单来说啊，它的定位其实就是做标签搜索啊，因为搜索引擎太乱，太呃，这个信心太爆炸了。所以他们当时提出来的理念是通过一个标签啊，通过打标签来做精精准的啊，做做净化级别的搜索，就是标签后面专门订阅一组高质量的网站。我只搜这一种网站，然后甚至这个标签可以变成我的订阅，甚至可以变成这个不断的社交啊，然后呢，刚开始毕业的时候，我们当时就对标美国这个商业模式，我们决定做一个中国的版本，然后是个很大的工程啊，你想搜索引擎的很复杂。然后我们整个团队啊，这个大家基本上都是偏技术背景啊，然后大家就开始干啊。然后我作为一个纯新人啊，纯新人就跟着这个这个老板们就开始干活，然后啊，我们就是按照项目管理的节点，所谓的项目管理的里程碑，一个模块一个模块的做啊，就是做一个模块，再做一个模块，再做一个模块，然后加一起。然后我后面就开始这个这个发布啊测试，然后然后我不知道你们能不能理解这个项目，让我第1次经历了什么叫做反复推翻。你们过去在做项目的时候，你们参与的项目有出现过这种推翻式的反复推翻的情况。有吗？哎呀，我第一年啊，我给你们回忆一下，我印象特别深，当时就出现了很多小的推翻，就我们做了一个模块啊，但是好像判断不太对啊，这个模块的技术路线不太对，或者模块好像不这个这个方向不太对，然后后来呢就没办法就扔掉，然后就开始回到上一步啊。然后做着做着，还有的路不太对，又给他上一步。所以在小模块上不断不断不断推翻。然后更糟糕的是，这个项目在一些宏观的整个商业操盘上出现了大的推翻。哎，就就到什么程度呢啊，你们现在应该觉得很很很奇怪，对吧？因为因为现在有一堂好像一切都很符合常识，但是我不知道你们过去的公司有经历过这种状态吗？就是我们把所有的都研发完了，我们做好了产品页面所有的功能，我们把像素都对齐了，然后临近发布，我们做起来。开会说这个产品给谁用的？呵呵，这个产品给谁用的，就我们把所有东西都做完了，开始问最后一个问题，这个产品谁是他的种子用户，然后我们就发现这波人好像不够疼，这波人也不够疼。这波人好像也不太行。然后呢导致结果就是我们最后在桌子上一开始吵架啊，就是开始讨论啊，最后发现不行，我们还得推回去啊，重新再思考用户需求和这波用户需要的产品。哎呀，这个我们就1次次的在那讨论啊，就是我我我想特别深，我不知道你们过去有没有经历过，就其实就产品做完了，我们一定看上去走到很靠后的位置了，但是一讨论发现还得回到头上重新做。哎，那个时候完全没有认知啊。那个时候我们就出现了大范围的反反复复的回回退啊，就是现在来看就是完全没有里程碑的意识。我们只有项目开发的里程碑。但是整个商业的里程碑，整个公司发展的里程碑全部揉成了一坨啊，眉目胡子一把抓，然后团队很容易就陷入了矛盾，反复推翻。然后呃，可能是我第一年经历了连续的这种推翻重做，再推翻，再再重做。那个时候啊，一方面我自己不懂啊，我是一个完全新人，都是被带着干活。  
然后另外一方面我也没什么话语权，决策权啊，我就好消息是我培养了。对于里程碑基本的这个before啊，就是那种比较差的这种敏感性啊，但是又无能为力，这就是当时的状态。那你们经历过吗？经历过吗？哎呀，所以啊就呃，我第一年让我连续感受到了工作，没有章法，没有节奏，没有节点导致的那种反复的纠结和推翻团。队就持续在试错，持续在试错，我不知道你们理解什么叫试错啊，就是团队除非这个产品做赢了，过程中全是错误，做一步，感觉很丧，做一步就很丧啊。然后先说稍微买个伏笔啊。作为职场的新人，我当年第一年刚工作的时候，苦思冥想就实在想不清楚的问题，竟然在六年之后，我自己提炼了一个行业级别的模型啊，然后大范围的跟我自己和解了，你们应该知道我说的是什么？然后啊，最近又往后过了六年的时间啊，我至少帮助了数以10万计的人通过这个模型减少了对于那种低效的，没有章法的工作的这个这个这个这个改变啊，所以这个先拿一个伏笔啊，这就是我工作的第一年。然后后来第二年啊，我开始去了大厂。嗯，从一三。到一五年从去拿到美团，我开始去大厂去训练产品经理的基本功。然后我开始接受比较正规的产品经理的训练啊，就是你们都是很熟啊，大公司那些东西啊，写文档好好评审，好好分析，好好做评估别乱来啊，公司有一套流程。然后啊，当时到了大厂，我当时在美团额，就是我当时带去哪儿的？前两年，其实呃，我接受那个训练即便到现在，也是我经历大厂相对比较严苛的完备的那个那个产品流程啊，跟大家稍微分享一下当时大概的工作流程就是我们把所有的产品方案分成两个大的阶段。第一个阶段就是先做I'd先做创意，就是大概一页纸三段论啊，背景目标关键路径啊，只讨论这三个东西不需要细节。然后大概分析这件事情。做不做啊，他的ry好不好？就是争取用一页纸，极其简单的就描述一下，先做idea，然后idea评审通过之后再做具体的方案，然后不能乱啊，你不能跳步，就必须得先论证，做不做再考虑怎么做和细节。然后呢啊每一个评审其实都是啊，这个这个这个开始是用一页纸，然后内部一轮一轮的评审，然后比如说先什么，谁先评审谁在参与谁在参与，谁在参与谁在参与啊就很复杂，甚至到最后有的一些重要的项目vp还要再过一下，然后发布流程也是一样的，到了哪个节点？必须谁做到了哪个节点？必须谁做啊？我作为一个创业公司出来的啊，说实话，因为我之前呆嗯，几个人的那种创业公司嘛，然后都很灵活，然后到了大公司觉得好复杂呀，对吧？怎么那么多流程繁文辱节啊，就感觉这公司已经形成一套非常复杂的做业务的流程，做方案的流程，评审流程各种各样的节点，然后感觉哎呀好烦啊，一堆人在前面拦着，我不就是做个方案吗？为什么一堆人在前面拦着我？我当年说实话，刚毕业第一年就这么想的，但是啊我后来又工作了一年，当我经历了创业公司那种反复推翻之后，我感觉真香啊，我不知道你们感受过那种成熟体系的那种稳定的香吗？就是当我们稳定的掌握了一套模型，就是先做这个，然后到了某个评估节点评估完了再做那个，然后到了一个节点评估完了再做那个啊，看上去好像是加了很多所谓的梵文入籍，但。  
事实上，背后是什么？背后是他一个又一个的业务依赖的那个节点啊。比如说我们做项目管理的里程碑，评审的里程碑协发的里程碑，然后当有了这个所谓的章法和节奏之后啊，多增加了一个确认节点。这些确认节点花了一少量的成本，但是大范围的避免了那些无意的推翻啊。所以我后来经历一些比较成熟的公司发现他们推翻的方案是非常少的，就很少会出现那种。做到后面了，发现前面不对啪推翻了啊，坐到中间发现头不对，啪推翻了很少很少啊。所以你看这就是就看上去，好像公司被动的学习了很多那个所谓的工作节点。但是你回到里程碑的角度来说，那些节点本质上是为了优化整个的。从目标到现在整个的那些工作利用这个工作，利用这个里程碑思维本身啊带来的那种效率其实是很显著的。所以我前半段在去哪儿更多接受的是还是项目比较小的那种里程碑。然后后半段在美团基本上接受的是那种创新业务的里程碑啊，就是什么时候启动调研啊，什么时候可以下场做实验了，什么时候可以正式立项了？什么时候可以扩张了都是有一对节点呢，谁在前谁在后谁依赖谁啊？这个每个阶段该怎么评估？大家基本上有一套大概的共识啊，所以这是一套相对科学可控的流程。最后啊就是整个业务能以比能以一种比较高效的方式快速的去做很多新业务出来啊，所以那个时候啊，我自己才第1次模模糊糊的意识到原来表面的流程。不重要背后的那个逻辑，那个所谓的规律，那个时候还不知道叫里程碑或这些东西啊，我我只是模模糊的感受到了，就背后有一套逻辑来支撑那套底层规律，那套逻辑才是非常非常有价值的啊。然后这个这个我不知道你们现在有没有感受到啊，就是相对于我自己。当年我非常非常显著的感受出来，就那些里程碑啊，他一定是烧钱烧出来的啊，这句话大家认可吗？就是公司啊，正常没有人不会啥事不干就老设那些节点的，就是因为公司老踩坑啊，老推翻后来就公司说ok我们统一的约定一个节点到了这个节点啊，我们就我们就沉淀下来。我们到这儿评估一下到这个点，我们检查一下到这个节点，我们交付一个。啊，所以我后来才意识到，其实公司的那些所谓的流程啊，都是我比那些可能直接一毕业就去大公司啊，接受那种所谓的系统训练的。我可能更容易理解背后那个巨大的差距啊。所以我开始深刻的意识到一个专业的业务负责人操盘手啊，基本的修养，基本的修养就是要努力的找到一个复杂的那个任务，复杂的目标，底层的那个做事的节奏感啊，就是找到背后的那些规律，那些依赖关系啊，那些那些那些所谓的底层的那些支撑的东西，然后做到不要轻易的回退，我们争取一步一步一步稳定的高效的过去啊，就像我们说的，马路旁边那个编号一样，就能相对比较稳定的，知道自己在正确的道路上快速的去交付。行，咱就往前走不行，咱就现场。调不行的往后退后退一点点啊，大概就这样啊，大概就这样好，然后啊这个，所以我们这个阶段啊，就就就我相当于是在职场第二年第三年第四年吧，前两三年被动的接受了很多里程碑啊，就被动的学习了很多成熟公司那些流程，但是我能感受到背后是有很多逻辑的。好，这是第二阶段，然后在第三阶段啊，我自己开。始有意识的自己。  
去总结一点东西了，我不知道你们过去有总结过这种里程碑啊，节点吗？就就就什么意思啊。因为呃我我在公司里面的项目管理和业务管理那里程碑都是很成熟的，但是他只有在这个领域有很多别的地方是没有的，就很多的。因为因为因为因为很多更大的这个任务难题，很多的节点可能是没有的啊，所以在后面。几年又到一七年，我开始有意识的去观察啊，这个生活里有没有其他的高价值的问题，可以去找到背后的那个节点，然后一步一步试着用推理的方式做事，而不是去憋个大的啊，避免大的回馈和失败。我不知道你们过去有没有经历过一个问题啊，就是你们自己。如果现在想写一篇很长的文章，想做一个很大的稿子。啊，想写一个很很高水平的AI的音乐啊，会不会出现一个问题，就是我想做一个东西，对吧？然后嗯，写写写写反正写完了嘛，所以发布出去不太满意，然后一遍一遍改啊，甚至一遍一遍调整，甚至可能还得推翻啊，这要不然就算了，扔了吧，要不然就很很纠结，不断推翻，对吧？经历过吗？你看就这么一个小的东西，就是我想实。现一个小的作品，它可能就是一篇文章啊，但是因为我的要求比较高啊，所以我就很有可能做到最后发现稿子不行啊，推翻重再写一个，再不行，再搞一个来了，回回来了，回回的，对吧？有没有可能用里程碑的方法，避免这种这种小的事儿推翻呢？所以这就是我后来工作了。大概三四年，我开始意识到了一个问题，我当年练习写文章啊，说实话，我我用的方法就是现在脑子里定一个选题，然后大概酝酿酝酿写写个大纲，然后就直接写啊，基本就这样啊就开始敲敲敲敲，敲完就改改，发现水平就很差。然后一篇篇写一篇篇中啊，我的手跟不上我的眼睛跟不上我的审美保留吧，但是觉得不够好，拿不出手扔了吧，又觉得很可惜啊，写了一大堆，然后后来这种状态困扰我挺久的，那你们可以猜一下那个最后啊就在这么一个非常非常小的事上啊，这个里程碑是怎么发挥价值的？非常非常小的这么一个事儿上。所以后来我当时在啊做这件事情的时候，我在一个非常非常偶然的机会啊，我当时看到了有一篇文章，就是有一个人分享，他是怎么写博客文章。的啊，然后里面讲到了啊，他说我的文章都不是写出来的，是酝酿出来的啊。后来大概说了，说啊，这个一个写文章的过程，就是他先有一个大概的灵感啊，就有一个选题。然后呢他会花非常非常长的时间在一个笔记里一条一条去酝酿，就这里面可能说什么可能说什么，可能说什么，一直写写写往里面扔啊，就往里面持。续扔，然后扔的差不多了，然后架构一个模型出来架构一个蛋糕，然后再去整理，然后最后把它写作美化发布。然后哎，我当时看到这模型车的时候，发现他的工作流跟我完全不一样啊。他把80%的时间不是放在写作，而写作之前的酝酿。然后后面的写作就是两三个小时啊就直接喷出来。因为你讲的成熟了，其实你只要穿一遍就写出来了。后来呢这个我我我自己尝试做一下。没想到我就是调整了一下。我工作的节点就是我不是花大量的时间去磨那个稿子稿子，我不磨我花大量的时间去磨前面那个酝酿和整理，然后我就是加了一个节点之后啪的一下我的我的我的写文章的能力，一夜之间啊就长了一大截啊，甚至我。那个第一篇写的文章，后来还入驻了一些自媒体平台，他们主动找我还要授权啊，就是就是这种酝酿式的写作对我这个影响特别大啊，就就我后。  
就开始啊，这个这个意识到一个非常大的区别。就我之前觉得写文章嘛，就是写嘛，对吧？写文章那动笔嘛就动很咔咔写咔咔改啊，然后写完之后啊，发现就不太行。然后后来我发现酝酿是杰作是什么？就是我把一个复杂的文章，可能那两三千字把它抽离成一个一个的环节。文章里面有内容点，文章里面有大纲，文章有中心思想，文章里有什么什么啊？布置线啊，然后一一然后把它码成是一排，我一个个解，而且是先解他，再解他再解他再解他啊，然后酝酿是节奏，本质上是一种里程碑式的写作。我不知道大家现在能理解吗？就是我花足够的多的时间，按照里程碑的节点，一步一步的往前推着写。然后当你完成了这个整个的推导之后。你会发现整个的效率和质量都往上走了一大截啊，就是你那些节点对于最后的影响是巨大的啊。所以后来呢这个我开始意识到里程碑可能在我工作很多地方都有机会用到后来受这个启发，我慢慢的总结了很多我自己用的立场杯啊，比如说我写文章怎么做里程碑啊，包括这个调研怎么做里程碑啊？当然现在。已经变成一堂的调研的话论了哈，包括做客这么多里程碑啊，我早年做了一些线下的课啊，然后现在已变成一堂做客的一个基本的雏形了，包括人生有没有可能划分里程碑啊，慢慢的里程碑思维在我这儿就不只是所谓项目管理，写一个方案，写一个文档，说跟进公司的一个项目，他在各个地方就他都可以开支。3亿都可以解决问题了啊，这就是早期。而我当早期我的状态，然后后来呢就开始建模啊，这个我自己到一八年底开始创办了一堂。然后我们开始因为前面有一些敏感性的训练，我开始想怎么能够啊？这个尽量的去实现一些最佳级别最佳实践级别的课呢？啊。所以当时我给团队啊，一个要求就是我们不做碎片课，不做所谓的心智课，我们做那种体系的啊，逻辑链missi的课就是尝试着把一个复杂的问题拆成一堆节点，甚至它有里程碑疑啊，就是就是他有团员一样，猫压到鼠标了啊，压到键盘了。然后啊拆成12345拆成一对节点啊。然后这个这个然后当我一躺能够把一个复杂的问题拆成一个里程碑的链条的时候，一堂整个的课程质量就比市场上的其他的可能显著就好了一截。后来呢就在一八年底。一九年初，我一不小心在做某一个课题的时候，提炼了一堂一个最经典的里程碑模型叫做一趟步伐。现在这个大家已经很熟了，你们能理解吗？五步法是一个里程碑级别的方法论，大家能理解哈，就是你们在市场上会学到很多的教大家做商业分析的有的呢可能就是一个一个的点啊，有些人说需求很重要，有些人说规模很重要，增长很重要，反正就都是一个点，有的呢是相对完备的。但是什么画个雷达图，画个五角形一行五步法最大的价值是什么？他是个链条，他是个链条，链条是什么意思？就是起点就是需求啊，不能比需求更早了。重点就是你的规模经济和壁垒不能比重点更重了。然后呢从需求推出来解决方案推出来，刷一波推出来方式，退出。别人有了一个链条之后，你就有了那个依赖关系了，你就可以剥离了啊。所以面对未来呢，你可以从前往后推啊。面对这个这个复杂的业务，你可以倒拆，一步一步倒拆啊，你可以从增长里面把单模型拆出来以后，你可以把单元模型里面的价值的部分拆出来，解决方案和内核。你可以把解决方案里面的需求再拆出来。你看这就是这就是里程碑级别啊。所以有了这个模型之后，你们再不管。  
看自己的业务，看别人的业务是做业务还是分析，业务都都会完全不一样，对吗？对吗？也可以说，当年做顾问行业出来看到259惊为天人，对吧？这就是里程碑级别的意义就是里程碑是要比那些碎的和没有依赖关系的，没有内在规律的那些方法论是要成熟，很多的是要成熟很多的啊，大家能理解哈能理解，所以啊。这个当我们有了里程碑之后，我们在看他业务的时候啊，就可以从左边这个模式。你看左边这种道路是什么？就是我们看到一个商业，它也有很多板块，但是它的板块是这1块，那1块前前后后都叠加在一起，右边的板块有没有感觉，真的是那种逻辑型的和科学型的人就一下顺延特别多。对吧？我就先分析需求。我从。需求长出来一个解决方案。我从解决方案再长出来，一个商业模式再长出来再长出来，每一步都是包含每一步掌握出来。然后这个依赖关系本身。我们用这个东西再去思考和管理我们的业务节点就会很不一样啊。所以我步伐其实这就是一八年底一九年啊，我当时做的工作啊，我们用千人广场的模型，我们试着在大量公司的踩坑里面找到了这个这个规律啊，然后找到了这个模型啊，然后后来呢过去啊，这个又过了几年的时间，我们就找到了各种各样的里程碑模型啊，包括这个怎么去提升学习？我们做了ipo模型，扩展基本功的啊，关键假设的啊，什么调研的工业化生产的歪模型的啊，这是最近新做的，就我们做了很多很多，这种这种这种模型啊，就是我们尝试把一个复杂的问题抽象成一个逻辑链完备的一个依赖关系。然后这个依赖关系本身啊就可以指导我们做很多的工作好，然后是不是很多老同学？其实啊我猜啊，好多同学跟我说，最喜欢一堂的就是那些把复杂的系统变成了一个逻辑链啊就变成了一个完备的，有依赖关系的逻辑链有了这个东西之后，我们再看待事情就特别简单。我分析的时候，我先分析什么啊，从哪开始一步一步的找到内在的关系推导哈，这就是后来我做的这个工作。然后啊，所以在这个阶段，我甚至把人红点都做成里重碑啊，大家上过人生红点的课啊，我甚至在人工点上的这个这个最后一个赛段，我把这个这个路径啊，这个我都拆成里程碑啊，就是你的人红点实现，甚至可以有里程碑，甚至我给一堂这家公司，我们许了一个非常宏伟的愿景。我说我们想建学科，我们想改造这个市场，我们想把这个市场往上推啊，所以我们甚至把整个公司的发展都设置了很多愿景级的里程碑，这是比无法高一个维度的。这整家公司的节点就是这个节点啊，到这个规模，再到这个规模再再到这个节点啊，这些其实一定程度上变成了一堂的一些大的里程碑。好，这样这是第四个阶段啊，就是我们不只是把所谓的啊里程碑思维用在了项目管理上。我们用在各个地方，甚至我们还做了很多行业级的里程碑级别的模型，然后到第五个阶段的时候，大差大不大概是从二年底开始，然后我们啊这个增长还是挺快的。然后陆陆续续的进了十几个啊，业务负责人啊，然后各个业务负责人都在各个种业务线独当一面呢，然后负责一趟各个产品，尤其是我们做了很多新客新产品啊，就是这个时候就会出现公司，我的意识挺强的。但整个公司呢，大家在协同和做事的时候就各种混乱。各种推翻又开始进入到有点像我早期刚毕业的时候，很多业务线的样子啊，然后后来呢我开始带着团队不断的去提里程碑重要里程碑重要里程碑重要，然后让团队就像我一样去意识到说一个复杂的任务背后是有一堆。  
节点的，然后这堆节点的那个规律性和依赖关系。对于你做事质量影响是巨大的。后来呢就陆陆续续的，我们在很多的业务线慢慢就找到了很多里程碑。比如说马拉松啊销售的设计，我们大概差了10个节点式的里程碑啊，包括怎么设计一堂的新地图怎么做客啊，怎么写歌，甚至怎么给大家写马拉松的一封信。其实我们现在把那封信都拆成四个大的里程碑啊，然后就循序渐进一步步做一步步做，不要超步。然后大家就尝试着去找到那些节点。然后当我们遇到一些重大的推翻的时候，我开始带着团队复盘，说是不是里程碑没理解透，没理解透啊，怎么老有人压键盘啊，看一下看一下。好，后来呢这个啊，我们我们我们我们我们后。来就开始去啊，找到了很多很多的里程碑啊，然后跟大家分享两个小例子啊，你感受一下。我们过去两年复盘出了很多很高质量的里程碑节点。举个例子啊，比如说我们在做客的时候最近较严啊，我们我们我们出现了不止1次啊，这个中途推翻的问题，你们知道做客大家每周是有那个那个交付的时间的，然后所以按时交付其实非常非常重要啊，所以我们怎么做呢？我们怎么做啊？所以我们这个经常会出现一个问题啊，你们感受一下，就我们把一个课的方法论已经嗯，这个打磨的很香了啊，把他的解读了啊，把他的这个这个这个他他这个包括图啊都画的很漂亮，然后看上去很精彩。然后呢，但是到后期的时候啊，临近要做客或者临近讲课的时候，突然发现好像这个方法论不完备有硬伤，然后团队就陷入到了非常非常纠结的状态，就是我推翻吧。感觉大家兴高采烈的已经打磨了半天啊，推翻了很伤感情，让人很沮丧，浪费了很多。然后但是我不改吧，好像发现了问题又又于心不忍当大的最终结果啊，我们基本上都会选一，基本上都会重新改，但是团队就很丧，经常是做了一大堆工作。所以我发现有很大的风险啊。所以后来呢我们就啊在整个的做客工作流里面加了一个非常非常重要的节点叫方法论笃定。因为我们有一个基本功叫10层简读，就是啊，通过多个角度去啊，理解一个复杂的任务啊，一个复杂的课题。然后当我们有了分判的笃定之后，我们就把这个所谓的失踪解读分解成了两个重要的阶段。第一个阶段叫辩证式。实际上解读第二个叫讲相识，适当解读啊，这就很有意思。你知道这个洞察对我们特别特别重要。我再说一遍啊，我们都在做10层解读。前面所有的解读都是为了推翻用的。就因为前面这方程我们默认它是错的，默认他是会推翻的，默认是为了交X验证服务的。所以前面的那个所有的工作大家就所有人都不许默认他是对的。我们在这个工作，所有人讨论都是在挑毛病，都是在推翻他。然后到后半段的时候啊，后半段我们是尝试着去这个这个这个啊这个方法论已经初步推步犯了，绝对比较笃定了。这个时候我们后半段所谓的10层解读是为了教学。为了讲香为了理解服务的啊，所以你看当我有了一个节点之后，我们非常明确的非常明确的找到了两个阶段，找到两个阶段，就是前面这个阶段就是所有的包装，所有的奖项都是为了挣雷。他后面这个阶段都是为了让同学学习它啊，所以我们自己做客啊。这个说实话，我们做到第六年是在今年啊，我们才尝试着把这个一个节点找到，然后把一堂的一个基本功拆解成了两个。  
基本功拆解成两个基本功啊，就是然后然后到这个环节绝不跳步啊，严格讨论，严格估实啊这个其实就大范围的降低了我们的推翻啊，就是提升了整个团队的入口。我们过去在这个阶段推翻了好多次很丧，所以你感受到了啊，就是就是我们当找到了一个节点，我们就推到这个节点有信心了，再再往后走啊，这个时候就完全不一样了啊，完全不一样了，好继续啊，继续啊。再比如说我们团队这两年一直有一个困困扰，就是我们在比如说做一个主题曲的时候啊，我们在做一个分享，做一个开放麦的时候，做一个短视频啊，经常出现一个问题，就是我们之前的流程就是确定要做啊，确定要做。然后呢啊这个就开始定一个题目，然后呢，就写整理清单啊，整理所谓的干货点，然后呢去创作，然后去定稿，对吧？这个流程看的也很很常规，很正常啊。然后这个流程其实我们过去执行了几年，然后各个业务线就出现了两个非常显著的问题，就是很容易跑偏啊。就我们我们很多时候把内部的这些啊这个工作都做完了，然后最后在临近最后的磨得很细了，歌都写完了啊，这个，然后最后发现可能整个方向跑偏了啊，这个时候推翻重来。然后后来呢或者还有一些情况就是因为这个流程太复杂了，就经常出现太难，太难，太大太难，太不容易，动手，好多人就有点畏难，就一直拖着好多活就不干啊。所以导致了一个问题。所以今年呢我们做了一个很大的升级，就是我们在中间加了一个节点，加了一个重要的里程碑的节点就是定魂啊。我说下一堂的魂，就是所谓的那个叫中心思想家庭主张，因为他一个字啊比较比较方便，朗朗上口啊，叫定魂啊，什么意思？就是我们在解决这种问题，尤其是话题方向性不定。  
的问题上，我们在中间专门在定了题目之后，我们会约定一个呃，大概1分钟到5分钟的特别特别小的一个碰头会啊，就是我或者是参与放快速的碰头，然后把这个想表达这个东西的价值，主张精华核心的表达，快速的讨论形成共识啊，就是先确保这个方向上的东西是对的，然后后面啊ok你去做吧啊，这个后面你。相当于我们用了这几分钟的时间，大范围的增加了可能5~20个小时的工作质量啊，就是那个定魂是非常非常重要的一个中间的加的一个节点式的里程碑啊，这个这个小的里程碑相当于把那个后面的很多工作。那个那个那个那个最重要那个点，那个表达风格表达方向啊，那个然后剥离出来啊，然后拿着这个东西啊，然后把它讨论清楚啊，然后这个东西就特别特别重要啊。我们后面其实呃，今年你看一堂，我们做了很多很多东西，就是我速度就很快，就是因为我们加了这个啊，就是后面的我都可以不管，但是在讨论所谓的价值，那一下我是要重度参与啊，两三分钟把它讲清楚的啊，所以一堂过去在各个业务线，我们都积累了非常非常多的啊，这种所谓的黄金里程碑模型啊，这些里程碑说实话啊，我们这个团队在去年和前年是没有意识到的啊，都是靠复盘出来的，就是靠团队一遍一遍，做事一遍一遍犯错误啊，然后就说不行。我们加一个节点，只要加了这个节点，因为推翻相当于是因为跳步，所以推翻嘛。我们说那就别跳中间要不要。再加个节点啊，就一路就过来了啊，所以啊送给大家一句话，叫每一个高价值的里程碑节点都是踩坑留下的疤痕。就是啊，很多时候我们这个感受这两年越来越深啊，就是我们业务会踩很多的坑，然后发现很多的错误很多的乱序，很多的推翻。然后我们问问自己啊，有没有可能在中间加一个所谓的里程碑的节点，然后通过啊这个节点啊染了大范围的提升整体的效率啊，所以在相册啊我们找到了大量的里程碑啊，然后争取题不二错啊，这个来形成高效的复盘文化。所以这两年一堂啊里程碑已经变成了我们这家公司非常高频的一个华语体系。然后我们既有非常长期的美好的愿景，甚至非常宏伟，然后又有短期的里程碑的一个又一个比较具体的任务啊，所以我们就把一个一个一个的这种所谓的节点都拆出来啊，甚至一堂还做了很多啊。有意思的这个各种各样的节点。比如说在大航海在一堂，最近在推a战头，我们做了很多这个这个这个这个评估节点啊很重要啊。所以我曾经跟内部的同学讲过一个很有意思的场景。我说啊，如果啊，穿越啊，进入穿越小说，我在最最开始做一堂的时候，我可以穿越回今年的一堂啊gap工作一周，我来看看现在的一堂的工作状态啊，来让当年的我少走一些弯路，我学什么呢？啊，这个我的答案是，我就如果只能学一样东西，我就学现在的做课里程碑。现在我们整个的这个做一些复杂的课的那个节点和那个里程碑。是在5号是是我在六七年前完全想不到的，他就是这么几年的时间不断的做不断地犯错，1次次踩坑浪费，工作量失控，甚至崩溃补救啊，最后就变变成了一个节点。我们现在把整个做客拆成了八个大的环节，十几个小的里程碑，每一个里程碑都要充分的打磨评估啊，然后到了一定。  
质量线再到下一步，这样的话不会出现了。刻度到最后了，突然发现全错的情况啊，所以保持着一个非常高效的推进的节奏感哈，这个充分打磨又不会大范围的错啊。所以一趟过去几年啊，我们从项目管理到课程开发到公司的规划，小到一个小流程，基本上都在陆陆续续的完成了里程备换啊。我们有了一个阶段性。的大的目标。但是有一步一步的不着急啊，我们就一步一步积累能力过去，持续的获得正反馈啊，一步步的积小成为大胜好了，这个有基本的题感了吗？有基本的题感了吗？所以里程碑是什么呢？里程碑，它远远不止是说我在做一个项目的时候说这个项目拆成一个工作计划啊，他其实在各种环节都可以尝试去分析。那个高复杂的长期目标，他那些过程中的节点我通过节点来控制来实现更高。这个路径分析，所以啊初步感受到了初步感受到了好，所以什么是里程碑思维呢？啊，这个里程碑思维的实质是什么呢？好吧，这个啊，我们内部开了n轮的摩托会啊，包括我们也反弹了一些专家啊，包括徐建对这个定义贡献比较大啊，我先。直接说答案啊，一堂，我们尝试给里程碑做一个相对实质的底层的一个一一个定义啊，里程碑如果只能是两个字的本质的话，里程碑就是节点里程碑是节点。注意啊，里节点这两个字有含义里程碑不是任务，他不是我要做什么里程碑并不花时间里程碑是那个那个到了那个点，他是个点啊，好，然后第二个啊，如果九。个字的话，就是通向目标的关键节点就我们讨论里程碑讨论的是什么？讨论的是，如果你有一个目标，这个目标能不能通过节点来完成，而不是1次性过去1次性过去太难了，太容易错了，而且太难动手了啊。所以好，然后第三句话叫从起点到目标，不断探索最优路径的关键节点，这是一句完整的话，我再读一遍啊，叫。从起点到目标，然后不断探索最优路径的关键节点啊，所以感受一下啊，什么意思呢？首先第一个它是个节点啊，它不是任务，它不是工作，它是一个标记节点，本身不占用你的时间啊，它是用来评估用的啊，它是到了那个环节，可以完成一个任务，然后继续往前走用的。然后第二个呢，它是个目标啊，最终还是为了实现目。标越是长期的，越是高难度的挑战，越需要里程碑，思维和里程碑的定义。如果比较简单，你直接做就好了。好。然后第三个呢就是最优路径，什么叫最优路径啊，就是不同的里程碑好和不好，有和没有有巨大的差异。我不知道你们现在能初步感受到吗？就是一会儿会讲好多的例子啊，包括人工智能怎么落地的啊，怎么设里程碑啊，包括我想创业，我想做一个第二曲线啊，我想带一批老师出来，对吧？你的目标都很难啊。那我有里程碑，没里程碑，里程碑测的好不好？直接决定了我这事儿的可行性和可实现性好，然后第三个呃呃，第四个啊，就是不断探索，就是里程碑是一个不断不断动态调整的过程就是不同的业有不同的阶段，不同的认知都会导致里程碑思维完全不一样啊。所以里程碑它不是定完了不变的，他是在走在路上持续看路，持续更新的过程啊，就我们持续心里有个弦叫路上应该是有些关键节点的啊，有的人可以1次性看到终点，有的人可能只能往前看1~2步。但是不管如何，他是存在一些节点的啊，这些节点对于结果的实现啊，特别特别重要好了，这个小到一个短视频脚本中到一个项目到完成一个年度目。  
甚至有的同学做了一个国家级的，10亿级的，百亿级的超大的工程里程碑思维就是探索那个最最优路径的过程啊，这是任何一个渴望成事的人都必须要练的一个高阶的基本功啊，把一个大的目标化大为小，各个击破，找到规律啊，集中优势，兵力各个击破，最终来揭晓，成为大胜好。然后啊，所以啊这个里程碑如果缺少的话，常见的五个表现啊，你们过去还原一下你们过去经历过的团队，这五种情况发生的多不多。嘿嘿来啊。有些同学说，我想做ip啊，我想最近做一个什么业余的账号啊，我想这个啊，实现一个什么业务目标啊，我想做一个什么公司的AI落地，对吧？所以所以最常见的几种情况。第一个最最常见的太大，不敢动手有吗？有吗啊，就是因为我没设里程碑导致的，结果就是我老实现，我就想做个ip啊，我就想做个什么AI，我就想把公司AI化，我就想给公司做一个什么什么东西，对吧？因为目标太大太难，导致就卡住了，就就我就不愿意动手了，太大我咋做呢？迟迟不敢动手啊，这是第一个情况啊，缺少里程碑思维好，第二个啊，就是反复推翻啊。就是做了一些前置工作，发现诶好像还行，但是做后车工作的时候，发现前置工作好像是错的，然后推翻啊，反攻回重来，反攻重来，反攻重来啊，这种特别少啊，特别少，尤其是要避免一种情况叫全盘推翻。我已经做了很靠后了，我发现全是错的。然后啊，第三个就是缺少主要矛盾，就是就是就是所谓的撒胡椒面啊，就每个事儿都在做，但是每个事儿好像都没有做透。每个事儿都没有一个节点啊，就是好像这样，我也做定价，我也考虑一下渠道，我也考虑一下人情。我也考虑一下，每个都在考虑，但是真的呃，人群考虑的足够ok了吗？我真的定价测透了吗？不知道啊，反正就是每个都顾一下啊。第五个呃，第四个就是工作节奏混乱，东一下西一下前一下后一下啊，一会儿看看这个一会儿看看那个好像每件事都有点关系啊，每件事儿都不太重要。好。最后一个最后一个，那就是缺少持续的胜利。这个非常重要，就是你作业务，你管理的业务是一个持续欢呼，持续升力的过程，还是一个持续不成。直到最后有可能大成的一种状态。这个导致区别团队区别非常大。你们观察一下你们自己或者你们自己的下面的业务负责人啊，就是大家有些人带业务，你给他一个事儿，他他的团队总是用那种啊一直赢的感觉，对吧？他就是做一点欢呼一下。然后哎，我你看我又赢了一一个，然后又赢了，又赢了又赢了他。他是积小双排大胜不断赢的过程还是一个。哎呀，其实距离目标还很远啊，挺。丧的还很丧还很丧啊，没那么丧了，最后好像赢了的感觉啊，这个非常重要啊，非常重要，就对没有闯关的惊喜感。对，所以所以你看这就是一种被思维啊，就是就是当我们完全不考虑高转里程碑的时候，这些工作在我们的日常就会持续发生啊。就像我们自己开车，比如从北京想开到西藏，对吧？假设中途不设里程碑，你可以想一想啊，假设回到当年，不是现在没导航，当年没有里程碑，你只是知道一个大概的目标啊，你也手里大概有一个大概的地图。如果没有里程碑，你想一想，你的心态是啥啊？中途开车全靠直觉，没有目标，没有中途评估，没有中途的奖励，也没有进这个这个进展的校对也走偏了，也很难纠正。然后你只有一个状态啊。  
就是到了赢了，除了你到后西藏了一下，整个过程都是都是过程中啊，都是试错，都是都是都是焦虑啊，都是未完成啊。有没有感受到那种状态，是不是听起来感觉好像过于业余过于笨了。但是实话实说，你们灵魂拷问问自己，你们除了在解决一些比较成熟的项目问题，项目之外的问题，你们自己在管理一个生意的时。候你们在管理你们人工点的时候，你们在管理一个，比如说长周期的一个公司愿景的时候，你们在实现一个创创新级的一个小作品的时候，你们是不是？其实就是这种状态啊，就是我只知道赢了，他大概是赢，对吧？过程中啊。我我想出一个人工智能。最近好多同学都说我想学人工智能啊，我只有一个赢的标志啊，过程。中所有的标志都没有啊，我我过程中没有节点啊，然后啊，除了完成全是进行中甚至再糟一点的，除了完成全是错啊，那这个团队就就特别特别难了，特别特别难了。好，所以啊。题干我就讲完了。下面我给大家讲一讲啊，这10个小时我们赛团的设计啊，具体怎么帮大家去练这个里程碑思维呢？啊，这个里程碑我们采用一个定义四条审美，一个策略级的方式带你们来练习啊，这是一个马拉松经典的这个这个玩法哈，就是首先啊一句话的定义。刚才我说过了，所有里程碑的思维，大家今天脑子里就反反复复的复的。记住这句话叫我要不断的去思考，从起点到目标啊，不断探索最优路径的关键节点就这句话足够足够大，代化足够基础。但是这句话它足够底层底层到足以完成上层的所有创新啊，就很多时候，如果你们对于底层的这些本质定义有了足够清晰的理解和认识，你会发现上层的那些什么同行的经验呀？什么sop呀？方法论范式你都可以抛掉一部反应都可以抛掉不重要啊。一趟步伐也只是为了实现底层的这个本质而已好。所以底层本质一定要尝试记在脑子里啊，记在脑子里啊，对这个这这句话的萃取是最难的。这句话萃取极难，极难啊，就是它得有起点，得有目标，他得有节点，他得有追求，最佳路径还得不断迭代啊。这些共要素共同构成了你对于里程碑的思考啊，所以这个一定要理解啊，理一定要理解。  
为什么不是从目标倒推啊？与终为是一会儿，我也说啊，你以中为视也只是一个策略。很多业务里程以中为始，不不一定是唯一策略。那一会我来说一会来说好，然后第二个啊，什么是里程碑的设计呢？换句话说，如何去探索里程碑的自由路径呢？怎么探索啊？第一句话，大家评论区记一记或者抄抄一抄这句话要大概刻。在脑子里啊，这句话是所有今天的主要的魂儿价值著称啊，这句话构架构了整个这个10个小时的课，以及用这句话可以完成上层的所有的创新。好。然后啊，第二个啊什么怎么设计的里程碑是怎么探出来的？然后送给大家这个呃，一个呃，探索的节点，一个中心，三个追求。很多同学说啊，我们回答里程碑，我们得先得思。考里程碑是为什么？什么是好的里程碑啊，就是里程碑既然是可以不断的去思考不断迭代不断优化的那里程碑是不是好的？这个这个这个不够好的啊，所以我们总结了一下一个中心，三个追求，什么叫中心啊？就是呃所有的里程碑最基本的中心思想就是六个字技巧成为大圣积小双为大圣啊，你再怎么着，你再差？你只要是把一个复杂的任务，从小的一步一步完成，我们就叫它是里程碑可以，对吧？好不好？质量高不高，我估计不论至少是比较累啊。我小中大最大完丑啊，大家就这么过去好，所以啊，7小时候没搭上，这是一个一个中心，然后有三个追求，什么叫追求？就是我们在思考里程碑的时候，我们要努力，努力，努力，努力，努力的。去找到高质量的里程碑节点。你这些啊，对于这三个追求符合的条件越多，这几天越大啊。  
第一个他是不是你实现目标的，毕竟是。  
大家能理解必经之路带来的价值好。第二个，他是不是有前后依赖关系啊，就里程碑是是散呢？还是说有前后不要关系好？第三个过程中有没有评估质量啊，就是如果他可不可交付，可不可评估啊？因为他如果可以评估的话，我在这儿我就可以停下来，好好打磨，我就可以去判断，对不对？甚至我可以出啊，所以一个中心。三个追求记在脑子里哈，这就是审美，就是什么是好的里程碑呢？就是我们追求的是首先最最最最最最基本的就把它拆成一个小任务啊。然后同时我们要不断的去追求啊，他能不能找到更多的必经之路，更多的依赖关系和更多的交互评估，然后随众不断的找，不断的找，不断的找，不断的找啊，他就能够不断的区域。解决这个问题，以你们公司的人和资源的那个最优路径还有趣的了哈，有趣的来了。当我们把这1~3个解读，加上核心的价值加在一起。然后你们就会看到一个非常有意思的审美模型。哎呀，这个模型我给你们放大一下啊来啊，我快速过一下啊，首先你们自己渴不渴望你们未来不管是你还是你的公司在解决各种长征系列的难的目标的时候，拥有这个里程碑呢？首先啊，什么叫啊，一个中心啊，一个中心偏基础啊，我写下面了。首先一个中心原则就是技巧成为大圣啊。当你们团队有了技巧，成为大手能力和意识的时候，你们就拥有了三个里程碑的价值。第一个你想不想一边做一边建立认知，不是1次性觉得自己全懂了，而是。我走一步啊，然后发现认知变强了，我可以啊，再下一步，我我不指望1次性大获全胜，我要靠更强的认知迭代出来，更好的技好，这个就可以。然后第二呢士气，你们想不想让团队从那种持续受挫，变成1次次的胜利，持续的给团队动力，持续的给团队做反馈。然后第三个建立团队共识啊，大家清楚的知道咱们这个公司在这个阶段啊，我们的是什么？什么阶段，我们的主要矛盾是什么？避免混乱啊，清楚的知道我们是一个胜利，一个胜利的，不是1次性做大的好。所以当你能够有这个基本的。  
有一个完整的规律性的认识。  
同时呢我也能够专注眼。  
节点啊，集中优势，兵力止解决眼下的一个核心难题。然后我就可以出各个击破啊，而不会出现全部散户掉面好。所以当我们有技巧成为大圣之后，我们就有机会做到全局，反之点执行，这是个依赖关系啊，然后最后1次来了啊，就是我们还有三个追求什么意思？就是我们我们要不断的去思考这个里程碑背后啊，这个他他是不是有机会成为必经之路。你知道我在去西藏的路上，我想我想实现人生红点，有些东西，它是必经之路，我绕不开的。无论如何，我实现它我得我得通过这个点，而有的不是，但你能不能找到节点，尽量是必经之路。一旦啊，你们要找到必经之路，你们整个的思考和做事的水平会出现1次很大的进步啊，这个首先第一个更笃定了我清楚的知道这条路是对的，我清楚到这个点是绕不开的啊，你能抓住主要矛盾好。第二个强执行啊，这个我不知道大家认不认可啊。最近我在课上说过一句话，我说很多时候大家经常强调执行执行力，但执行力这句话其实在包括我们还包括我觉得执行力在很多公司其实是伪命题啊，就是执行。力的本质对于很多决策的人来说是没想清楚直列出来这个点是实现了一个目标的，必经之路绕不开。我这个点如果绕开了，我不好意思，我目标就没了，人生就失败了，红点就没了。你再怎么着你执行力都会爆爆棚的啊。所以当你找到了那个必经之路的铁铁沿的时候，你的执行力是非常非常满的，你不会妥协，你不会怂的，你会迎难而上，你的团队会有很高的那种解决了你的心气儿啊，所以这是必经之路带来的啊，必经之路带来的好。然后第三个第三个就是少浪费啊，就是他是必经之路嘛。那你到这个节点他就是有价值，避免出现了，走了一大堆，最后发现好像好像不太对啊，所以少浪费，避免你很多过程中浪费。所以如果你们找的节点啊，如果可以啊是一定程度的平行之路，这个点是实现目标绕不开的那个点，那么他就会带来这三个价值。  
所以它是一步步推理出来的啊。所以当你找到依赖关系的时候，他就有更多的价值出来，他们就可以积小为大了啊，你就可以一步步做了好。然后啊少推翻啊，就是我按照这个顺序做，他就不愿出现全部推翻，对吧。然后我从第一个基础假设啊，甚至我后面会说啊，有个词在一趟很少提啊，叫做基石。假设就是我解决一。个复杂问题，那个底层最基础的那个判断那个假设啊，就是你只要这个假设稳定，他就会出现全部的推翻，然后再后面就是低成本啊。就你一旦有了这个东西之后，就可以剥离出一个很少的假设。然后很少的那个逻辑，我就会一步一步做，我可以以极低的成本去做啊，这个是找到依赖关系带来的价值。好最后一个交付评估什么叫交付评估就到了一个点啊，当然它不是必要条件啊，这三个追求都不是必要条件，很多的里程碑是没有这三个东西的啊，就是我到这儿，我可以评估一下啊，我可以我可以判断一下，我我到底对不对啊？我到底是什么进展呢？我到底这个这个这个行不行啊？所以第一个呢我就可以评估我的问题和进展。第二个我可以调整，如果他也不太对，我可以现场调整，甚至我可以止损，就很多公司都是因为里程碑发现有重大的问题，有这个业务就不做了，可以啊，我就以非常低的成本，我就可以直接止损啊。所以所以这个很重要。好了，这个这就是审美啊，大家跟上了啊。  
啊非常好。所以当你们理解这个之后再往后看就完全不一样了。然后啊讲完了y啊这个下面我们来讲号啊，具体怎么做里程碑呢？啊，这个里程碑的这个这个你会发现里程碑怎么推出来的？有四个四个维度，首先起点很重要。任何一个业务的第一里程碑都特别重要。因为第一里程碑，他直接决定我们能不能先赢1次避免出现大的推翻啊，所以起点的第一个里程位一定要好好思考啊。如果第一个里程妹妹思考的话，他就会出现大的推翻。然后第二个你可以这个倒着拆啊，你如果能够想象到最终要实现的目标，你可以把它拆成一堆要素，按照要素一个个做，你可以你可以倒着啊，倒着拆，你可以正着推啊，我可以一步一步从一个小的节点一步一步推过去啊，这个这个我用推理的累加的方式做，最后我还可以复盘。我在过程中啊，遇到了受挫，遇到节点，遇到复盘不断的调整里程碑好。所以当你们理解完之后啊，你们就可以看到一张很有意思的图啊，这个图就是啊，我们我们有一个起点，对吧？起点刚开始，然后我们有一个目标，目标是想实现。的我这个里程碑这些点是怎么形成的呢？首先第一个啊，我们第一步迈过去的第一里程碑，我卖的叫做原点里程碑就是它是个圆点，它是你最开始的第一步啊，原点里程碑是你要认真的思考，实现那个目标。第一个，那很难被推翻一个底座的那个工作是什么？然后后面啊，你可以正着推，你可以从小往那一步一步退然后你可以倒着拆，你可以把那目标长城往前拆。然后还有一个策略就是过程中啊。你在遇到一些问题的时候，你看看能不能在过程中再复盘出一些节点。然后这就是整个的四个策略跟上了哈跟上了。啊，所以你们可以往前啊推第一个啊，这个正推倒二推四个四个大的策略。当你们有了这四个大的策略之后啊，然后你们就会发现我们就一张超级小抄出现了。然后这个小抄我先快速过一下啊，这个小抄就是今天我要给你们完整讲的整个马拉松的整个的知识体系。然后我们用不断的赛段来帮你们去认识这个小抄啊。首先第一个啊原点里程碑是什么？就是我们要找到一个基础的里程碑啊，这个避免全盘推翻啊，所以我们要去找到一个地基基石，假设就是一个最基本的假设，然后它有五个假设啊，第一个啊，就是建立大的逻辑底数啊，就是我们做一个业务，最怕的是逻辑底座没有。所以我们第一个里程得看看能不能建一个逻辑底速。然后第二个呢，这个这个我们要避免全局推翻我，我说一下。  
规范有好多种，最怕的推翻是那种全部推翻，你不懂在说啥，就是他不是中途，他是他是整个项目都没了啊，所以所以这就很很糟糕。然后第三个呢就是敲定方向选择第一个里程碑很大程度上决定了大的方向。然后第四个啊，就是我可以快速的通过完成一个里程碑啊，来这个这个啊这个功课来实现整体的这个，这。个概率的提升，然后来愿意投入更多的资源。最后一个先让你的团队先赢1次。无论如何先赢1次，你赢1次之后，整个团队的心气儿建立起来，很多就自然而然滚起来了。但是如果你没有赢1次，不好意思，你后面就很难，非常非常难。然后啊这个注意哈，这个我们这次做了一个爆炸式研究，我们把各种各样的这个常见的所谓的原点的里程碑，就是第一里程碑啊。什么里程碑通常在很多业务上是第一里程碑呢，我们总结了八个最常见的通常啊，你们如果业务能够把里程碑建在这八个上，通常都是第一重要的。这些一旦要错了，不好意思，你整个业务可能就得从头来过。首先第一个啊，输入啊，我们先输入再输出，所以很多公司会把调研和输入当成第一个里程碑。然后第二个就是加法，先做加法，再做减法。你先充分的收集信息，先充分的罗列选项啊，然后再后面啊这个问题啊，这个我们要充分的研究问题研究的问题。我再说后面，然后目标啊，我们要充分的对齐目标和边界。然后我们要我们要，我们要啊这个这个先判断，可行性再去做执行，先判断对不对？然后我们要选择路线，那我们先选择路线和方法啊，然后内核我们要先验证最小的价值内分。有了内核，我们再考虑后面然还有最后一个就是先建立审美啊。所以这八个是很多你们在解决问题的时候最常用的啊，最常用的这个这个这个里程碑，然后所以啊这是第一列啊第一列，然后第二列叫倒拆地。准备什么叫倒拆里程碑，就是我们尝试着去理解那个最终实现的目标啊，我们要大胆的设想中局，然后思考目标，甚至去调研最佳时间去思考一下那个中句有哪些条件呢？啊。然后这个时候你们可以用一堂的，有一些方法论来剥离啊，这些都是课上讲过的啊，甚至市场上也有很多很多的方法，我就随便列了一些比较常见的比较主流的就是你可以用一些方法把那个目标给剥离成一堆要素。然后这个要素天然就是有顺序的，天然就是有顺序的啊。所以我们在这个这个拆里程碑的时候，还有一个策略，就是去具象你的目标里面都有什么？比如说你想拆一个呃业务，你可以按无法去结构，你可以按调研，你可以按照奥萨模型去。结构你可以不断结构啊，所以这是一些成熟的拆法。注意啊，最下面这个就很有趣啊。这个下面这里叫正推里程碑，就是我从前往后推倒一步一步往前推啊，一步一步的去把那个最终的结果给推出来啊，准备好啊，这就会出现一个非常有意思的这个里程碑啊，我们叫依赖关系啊，什么叫依赖关系？注意啊，这几个我们内部，我们把它叫做最小单元，或者叫组件，或者叫反正最小的那个最小颗粒度最小的节点啊，这些节点就是有点像什么，我们给你一个呃，这个这个大的玩具，你可能看不懂，我给你弄它一个个小的这个模块。单元，你可以一个模块，单用一个模块的单元，把这些东西再架构出来啊，这个很有意思啊，这个很有意思啊，然。后这个举个例子啊，举个例子啊，我们尝试把这个推导分成了三个大的维度啊，一共给大家18个节点，那18个这个维度，然后这些维度你原则上，如果你们要都理解，并且熟练的变成你的题感，你们自己可以。  
把异常，我无法自己给架构出来，包括市场上这些模型啊，其实市场上这些成熟的模型都是拿这些积木拼出来的来，我给你们快速过一遍啊，这个每一段马拉松都会再给你们过一遍，我给你们过一遍啊。首先第一个先输入再输出啊，如果你没有拿到信息，就别轻易的判断啊，然后先问题再目标，你先去研究客观问题，然后再去定你的目标，先有目标，再考虑路径啊，这个没有目标，就不要谈路径。然后先做加法再做减法啊。这个加法不充分，就别轻易做加减法。所以加法是一个节点，然后先计划再执行。如果你没有做完计划，就别轻易动手。然后先做选择题，先做方向判断题，再去做路径题啊，这些都是节点，这些都是关于认知和决策的。就是你们，你们如果要是拿不准，你就把它剥离出来啊，这个就可以不断的推。我先做一步再做一步，再做一步，再做一步，他就撸撸退出来了啊，退出来了啊。  
这个感受一下，感受一下啊，就就他都是一堆姐弟，都是一堆节点好。再比如说第二个维度资源投入就是我这个跟成本高地相关的，就是我先做一个单体啊，我先不着急，然后呢，我再上规模，我先做一个实验实验，做群了，我再扩张。我先做内核，我先做一个最基本的要素操的，我再做完整的，我先定性，我先定性判断，然后如果行，我再定量，我先做框架框架，做完了，我再做细节啊，我先去做灵活的啊，我先不固化，然后然后当判断清楚，我再做做sop，我再固化。这些都是啊，这就是左边都是成本比较低的，一旦卖到右边就成本就很高了。然后啊这个维度三啊就是就是我我先我先我先我先考虑内部的依赖关系，对吧？先做价值再考虑效率。如果连价值都不成立，很多效率就不聊了啊。我先客观再主观，大家经常听知乎有一个话叫啊讨论。为什么啊的时候先问，时不时啊，就我们先讨论，客观上到底是啥，我们再去讨论主观的观点啊，然后我先评审啊，评审我再启动啊，没有评审就别启动啊。然后这个这个这个这个我先做内容，再做形式，内容决定，形式宏观决定微观业务决定组织。当然这个可能有分歧啊。我说的是早期公司啊，咱们不说第二局限，就是早期公司啊，创业公司基本上都是先业务再组织的，所以我就要尝试着去找到这个节点。这这一个又一个的成对，就是你们做里程碑最小的单位啊，所以拿这个就可以一步步推啊，就是一步步做。然后这最有意思的是，你会发现一堂所有的模型，甚至你们在市场上看到所有那种高质量的方法论，都是这18个所谓的小单元，小小小小组件，小小维度给拼起来的，包括你们在市场上看到的什么一趟五法啦，什么迷藏模型啦，什么什么什么什么oGSM啦，什么什么pdca啦，都是这些组件拼出来的，这个组件应该包含了百分之百说，百分之百百分。之90。  
你们在市场上看到的主流商业领域方法论的最小的单元，这是最小的单元。有了这个单元之后，你们可以试着在自己的领域里拼一拼。我当时就是因为对这些单元比较熟，所以你看我拼那个歪模型落地无法的时候，其实就从那找几个一拼啊，他就出来了就出来了啊，所以体会到了，体会到了啊，你们应该能理解啊。能应该能理解啊，你们看到一些方法论，其实都是这些小小单元小组条给拼起来的。然后再最后一个就是复盘啊，就是你们在可以在计划中复盘遇到一些重大节点或者推翻节点的时候啊，你们在回退的时候，尤其是啊回退是非常好的复盘，就当你们浪费了的时候，然后你们去复盘一下，能不能在家里装备了啊，能不能加一些定义啊，能不能再加一些屏幕的方法，有的时候是不是节点的问题是评估啊，不准确的问题啊，不断评估，不断评估啊，最后就能做出来。好，有同学反复的问图能不能发啊来啊，这个这才是完整的图啊，这张图一会儿发到群里来啊，这张图啊，我今天先带你们初步认识一下，然后一会儿随着各个赛段我们就把完整的这个一遍一遍带您讲，你看着现在这张图还很陌生啊，还很陌生啊。这下面还有一些话术啊推荐话术，你是用那个来形成团队意识的。如果你在大团队用这个来形成团队意识好了，这个啊，我先初步大家认识一轮啊，这个后面每一轮结束之后，我们再一遍一遍，看这个图一遍一遍的来重复理解，争取在10个。小时之后，你们那有个深刻的认识，然后如何带着？  
如何带着大家训练呢？就是怎么能够带大家最好的来感受到这张图的价值，并且形成肌肉记忆呢？所以啊，我们结合着当时大家很熟的这个类似于古关甲abcd，我们尝试着把大家未来遇到里头碑非常大的四个场景分成了四个维度，分别是起步棋还是复制扩张期，然后是偏下面，这是偏业务维度的啊，这个还是偏能？力啊，组织啊，你的维度的，然后我们就分成了四个象限。然后我们分别就是后面的四个赛段。我们在业务和起步期就是我们的第一赛段，我们给你们讲一讲业务是怎么完成最难的？从1~1的那个里程碑思维怎么发挥作用？然后第二赛段能力就是你们公司如果想复制人复制，基本功复制讲师复制一些很核心的。能力，核心能力怎么培养？怎么用基本功思维怎么用那张图来解题。然后第三赛段啊业务乘以啊这个复制器啊，就是工业化生产啊，就是你们最重要的就是你们需要持续生产短视频，你们持续选品啊，持续招人啊，持续持续持续写本子，持续做课。那个工艺化生产怎么用里程碑思维来做？最后啊，这个人工智能，这是最硬的一个也是最近很多同学最期待的一个，大家都想用人工智能落地，人工智能落地。在公司怎么用里程碑，思维积小成为大成，怎么找必经之路，怎么找依赖关系啊，怎么把它落下去啊，准备好了啊，准备好了啊，所以我们就做了四个场景。然后这四个场景是假修真啊，四个场景是假的，最终还是为了修这张真的图啊。我们整个赛段就这么设计的。好了，这个啊，当你们啊这个理解之后，就能感受到我们的心态啊，我们这个真的是纠结了很久，终于完美了啊，四个维度刚好分开啊，你们感受一下不同场景里程碑是如何发挥价值的？也许啊，我给大家个建议，也许你们现在正经经历其中1~2个相信，但是别忘了，我们今天是一个十年。维度的课题站在十年的尺度来看，这四个维度都要有啊，这个大家可以有小的盲区啊，这个呃呃，有小的盲点盲区，但是建议大家不要有盲，为什么意思？就是不要有这种象限维度级的空空白啊。所以如果大家觉得啊，想学里程碑思维，并且用十10个小时去积累十年的做事的能力的话，这四个维度大家都得听啊，未来。十年你们都会遇到的好，这就是完全不同的四个赛段啊，希望啊这个大家跟上节奏在最后一个小时的时候，我们带大家1次性击穿任督二脉。我们做个总结，用这四个维度再回到这张图再感受一下这张图在各种场景下那种巨大的应用啊，来啊，这个我们我们我们我们今天啊会分享非常非常多有意思的案例。我们会讲说新友怎么企谈一个职场的人，如何通过里程碑思维找到自己的第一个生意呢，让自己快速的赚钱，然后一个公司怎么完成这个第二曲线，包括一些公益项目啊，这个怎么完成用里程碑思维完成了这个讲师的培养啊，包括还有很多啊，还有一个非常非常厉害的，很多同学都知道的，一个头部的啊，医疗公司是怎么完成整个公司的用力，成为思维完成AI转型的啊，整个的全都在里面啊，包括一些非常非常厉害的国内的一个喜剧科学喜剧的一个啊，头部的一个非常牛的一个人啊，也先卖个关子，我们脱敏了，一会儿你都会遇到好了，这个终于到这个环节了。翻。  
过一个墙最好的方式，就把自己的鞋子扔过去啊，欢迎大家我们终点见这个弗莱克勇敢一点，勇敢一点啊，里程碑思维这个上限实在太高了。有的时候需要勇气啊，因为里程碑思维。如果你们想解决的问题越大，你们对未来追求越高，里程碑思维越重要，希望大家好学，然后我知道都很忙啊，这个还是那句话，10个小时。完全配得上你们花的时间，他有点难，有点枯燥啊，有点痛苦，但是啊枯燥1次爽很多年啊，就就你们，你们尤其是好多人带着团队来听的，就你能把这10个小时争取跟上，争取听完。然后你们看那张图就会很清晰。然后你们在工作里面在讨论的时候，你们会发现大家的脑子就清楚特别多啊。所以欢迎大家我们重点见啊，我们重点见，然后啊，我们平时刷了太多碎片化的知识的短视频啊，这个很喜欢这种短平快的知识感，但还是希望今天10个小时的课啊，可能比你的去刷1000条是1万条短视频来的都有价值的多的多好。所以啊，欢迎大家这个我们终点见啊，所有啊，扣了我们终点键的同学，我们会系统的标记会努力的督促你在。过程中学习，然后晚跑之后，我们会给你一个纸质版的这个证书，然后以及然后会给你一个奖牌啊，这个是今天的奖牌。然后欢迎大家我们周年庆啊，一堂好客管一年，这次我们做了很多玩法升级啊，这个我就快速说，上次也有啊，我们这次给大家依然分了学界，就像黄埔军校的那个校友一样啊，我们给大家划分了血。迹，然后随着学界22324啊，这个我们我我们把222嗯，二二年前面合并成了启航界，后面是二级二三级，24级，二五级五届同学啊，你们看到自己身上前面有个标签，你们是同一届的啊，你们你们你们每一届都很有很多代表同学啊，包括很多哈。最近涌现的这个优秀朋友越来越多啊。然后前面的学校很资。深啊，骨灰级后面的很活跃，然后啊，欢迎大家可以热个身啊，扣一下加油。我说一下我们这次的规则是啊，我们会每个学界都有对应的这个学分榜单啊，每个学季我们是分开的，有总榜，有学界榜啊，都是有分开的。然后啊，这个我们我们各个学界最后怎么pk获胜学界呢？是每个学界选出来的toP20的同学啊，这20的。同学积分求和啊，作为代表啊，成为这个学界的代表，最后去角逐最后的获胜啊，这是一个伊塔目前最高荣誉啊，他是以年度荣誉啊，就特别像是大家看几星巴西啊，就是啊，如果你们未来学界获胜了，你们的奖牌会带上学期上面会标一个星啊。所以啊这个很像啊，这奖牌很好看。我们的学界会标上你们后面的名字啊。你们会看到这个这个这个这个奖牌啊，然后前几节啊，我们第一回222年二二届的同学获胜了。然后第二节又是二节的同学获胜啊，然后到第三届的时候，二三届二三级的同学以微弱的优势啊，赢了1次，然后再上1次半年前的春晚，然后出乎所有人的意料啊，我们万万没想到又是二二节，二二节。哎呀，真的是啊。将星如云啊，你们看到很多大哥都在二二级啊，然后这一集很难预测啊，因为比较平均，在我们这儿猜都猜不出来。222324，包括二五，这四季比较平均啊，你们加油。  
加油啊，然后啊，这个我们老同学比较学分比较高啊，但是新同学活跃比较高啊，最后谁能赢不知道啊，看看谁可以成为整个笑到最后的那个学姐加油啊，加油啊，欢迎各个学界的加油。我们这次给大家准备了很多的礼包啊，这个我们我们我们除了学姐榜，还有巅峰榜哈这个钱啊，这个这个前1000的同学一起来角逐巅峰，然后同时啊这个巅峰榜排名第一的同学，我们有一套超大的奖励啊。首先不管你今天有没有中奖全套抽奖奖励啊，加这1万块钱全部给你。好吧，你一个人可以收到今天全部的抽奖，加上啊，小米新出的哈，最近很多朋友都想要的这个这个AI眼镜加上啊，非常非常贵的一个椅子啊，加上啊这个我们刘伟大哥赞。助的一个啊，倍轻松的按摩椅，整个的一套全都寄给你。然后第二，第三名的同学，你们会拿到这三个啊，稍微少一点点，没有那个锦鲤锦鲤这个大奖啊，但是有这三个，然后啊，如果拿到前三前1000名的同学，你们会有一个定制奖牌，注意啊，所有跑道总分榜前1000的同学，你们的奖牌上会有定制啊，会有定制啊，会有你的专属的身份啊，所以是不是很香加油啊？加油所有的都是啊在排名，然后当你们能够晚跑，今天不断片的时候，会拿到一个万炮证书啊，然后会拿到一个纸质版的证书，回头寄给大家啊。然后我们啊这个自动打卡，这就是今天整个赛段好这个，然后过程中我们会在每个环节中间会有啊中场休息的时候，我们会有大量。的抽奖和活动好了，这个欢迎大家勇敢的去挑战啊。如果你们要挑战成功，我们会有一个定制奖牌看啊，第21名啊，会把你的名字昵称啊，这个和你的这个编号打上去，这个奖牌是专门给你定制的。好加油啊，加油啊，欢迎大家啊，你们可以猜猜看你们最终是多少名啊？这个大家加油吧，加油吧，期待大家可以跑完全程啊，这个热身不好意思，晚了十几分钟啊，我们后面抢一抢时间啊，好，第一赛段啊，热身赛段就结束了啊，这个希望大家对于整个里程碑思维有一个基本的认识以及啊这两张小抄有个基本的理解。然后后面呢我们就逐步的来讲具体的案例。然后啊，当我们每一个赛段结束的时候，我们再花一点时间回顾一下那个小抄，你们对于里程碑，思维，本质框架和那个小抄就应该有深刻的认识了啊，我们一遍一遍帮大家把这层窗户纸给捅破，准备好啊，准备好啊，加油啊，加油好了，这个啊，我们我们进入第一个赛段啊，从0~1怎么从0~1。  
我不知道你们过去在做新业务的时候啊，你们，你们你们能有一个基本的认识吗？就是从0~1做一个一，我大概成语有多少就一做就成的概率大概有多少啊？就是有什么方法能用确定性的模型里程碑来做吗？在调研过程中发现很多业务的1号位其实没有思考过业务的这个这个底层的规律啊，导致了就是没有重点啊，一大坨啊，就是各种做，然后常见的问题就是不高效，不经意不科学。然后所以这个赛段呢，我们尝试带你们去理解一下啊，就如果你们完全是把新业务当成是一一大块来做啊就概率很低啊，然后也很开放，各种各个各种各样的选项，然后也很容易陷入到困境啊，就很容易，要不然不敢动手，要不然就是打赌啊就是欧印，然后所以啊导致了很多很多的问题啊，我们在调研的过程中发现大量的人啊，所谓出现了什么方法啊，什么不对的问题啊，没资源的问题啊，一大坨啊，缺少信心，整个团队就很丧啊，这个所以这个赛道的目标是我带你们理解一下，从0~1这个最艰难的，不管是你自己一个人做一个生意，还是在公司里。面做个第二曲线，还是做一个比较创新型的业务啊，如何通过里程碑思维来一步一步把你的目标来变成一个可执行的一个节点好。所以作为团队的负责人啊，里程碑意识非常重要啊。下面我们来快速过一下，然后讲之前我想快速1分钟啊，给你们回顾一下一套步伐。如果有新同学不了解的话，我先快速介绍一下。这个模型是一淘目前最重要的模型，就我们买一个完整的商业模式，尤其是早期创业公司最重要的商业判断，商业要素分解成了五个节点，分别是需求解决方案，商业模式增长和壁垒。如果不熟的话，自己划重点啊，这是一个从左往右啊这个逐步啊推导的过程啊，你要先解决所谓的需求。所谓的原点问题啊，就是你现在判断你的这个产品的人群的需求是相对真和大的。然后第二个去实现价值，然后第三个基于价值去想效率，然后后面基于商业模式去思考增长，最后去思考所谓的壁垒或者是规模经济的问题。所以我们给大家讲了一个模型啊，这个复习完成复习结束，复习结束啊，这个这就是整个的节点。然后你们回头看一下就是这个里程碑，其实就是那18个小的那个所谓的思维组件。那那个小单元可以拼出来的啊，你感受一下，其实那几个拼着拼着就拼成这个东西了。啊。你你们如果问我这个模型怎么出来的，就是这么出来的，就没有想清楚问题和需求，就不要轻易动手啊，就是没有没有解决方案，没有考虑价价值问题就不要考虑效率啊，然后你没有跑通，没有验证，就不要去复制啊，然后没有复制到一定阶段就不要不要那什么啊，大概就这样啊，所以所以就一路一路就过来了。所以学会了，他是个历程的默写。好啊。下面呢，我给你们讲三个故事啊，首先呢我们这三个啊，很有意思，是从相对简单一点的相磨到相对很难的一个项目，一步步来讲，首先第一个讲的是啊，职场人的转型啊，我估计很多人现在应该卡在这个阶段啊，大家很多人在工作啊，但是呢小妹来有机会去拥有自己的一个生意啊，副业或者想自己未来出去创业啊，但是问题怎么怎么拥有一个自己的生意呢？啊，就算你在做一个相对没那么大，就算一个这个这个复制型的项目啊，这个说实话。一击即中的成功率最高也不会超过30%啊。我如何通过里程碑思维一步一步的来推进呢？怎么做怎么做好？然后这个第二。  
就是第二曲线，就是如何去在公司里面做一个新品出来啊，这个很有意思啊，这是一堂同学，我特别喜欢的一个案例，就如何在公司啊，在资源不够的情况下去推做一个第二曲线的产品出来如何用里程碑来做好。然后第三个啊，就是如果做一个纯新品，甚至是一个创新的品类，真的是九死一生啊。这个时候我无法就每一步都是应声，每一步都很难啊，怎么办？怎么办？啊？所以这个时候你会发现成功率更低，可能做成的成功率可能不到50%不到1%。在这种情况下啊，这个怎么做啊？所以下面呢，我们来给大家讲一讲啊，这个我们最后啊，每个案例后面会给大家一张表啊，给你们列一下里程碑，你们感受一下啊，这个我们的案例我们的案例非常的这个这个这个这个啊细啊，所以我今天的速度会比较快。同时我可能会跳着讲。如果你们需要看的话，细节回头大家这个这个细节回头再自己看好。第一个例子啊，这个案例很有意思，来自于王红磊同学，这个例子有没有同学在线见过他啊。我们经常说啊，创业难，创业难啊，就是很多时候最难的是什么？就是完成从0~1找到自己的第一个阵地啊，第一桶金先养活自己的那个第一个业务盘子啊，那是大家最难的一个过程。绝大部分人在这个环节都会踩坑啊，要不然就是决心很大哦，印啊赌，要不然就迟迟不敢动手。下面给大家分享一个非常非常有代表性的案例啊，在mvc下场的时候，当时在组里啊发。现他年龄很小，九五年的，然后创业三年了啊，然后啊gmv还有这个一个月已经1000一两千万了，然后当时做完案主呢，当时他就选要上台，然后一堆人帮他拆他过去的决策。然后因为大家一直就比较喜欢讲那个英雄之旅的模型嘛，就反复的问了，踩着什么坑，然后他就发现好像没踩什么大坑，好像每个环节都比较顺。然后后来呢大家都很惊讶啊，这个怎么能想的这么清楚呢？啊，所以这个我们后来这次马拉松就专门做了1次完整的访谈哈，把他整个的这个角色的过程给你们呈现一遍，你们感受一下啊，一个没有经验的同学是怎么一步一步的啊，去这个这个完成的，来下面所有同学啊，下面所有同学啊，这个啊，这个来感受一下。啊，感受一下，如果啊，你们也想做一个啊，这个新的业务在公司里面啊，想独立的啊，这个做一个业务板块或者独立的做一个自己的这个业余的项目，做一个自己的公司啊，你们会怎么拆里程碑啊？如何积小成为大胜啊，这个一个普通的职场人是如何蜕变的？啊？所以下面呢我们来回到三年前啊，我们感受一下啊，他最早的时候还在自己上班啊，然后是一个地道的闽南人啊，然后因为家里面做生意啊，所以很省的。早期的时候就买了一个这个念头啊，就是我要自己创业。未来我肯定要拥有自己的事业啊。所以你们是一行老同学都知道，其实从0~1概率其实很很低，很难做啊。所以而且那个时候他没有太多的资源啊，就是如果他一出手就全失败了，他就可能就没牌了，他就得回去老老实实的打工了啊，所以给你们讲一讲啊，他当时手里的牌是什么？你可以感受一下。首先啊，家里情况那个时候已婚未育啊，这个有房贷车贷的压力啊，首先有固定支出，第二个呢启动资金可能也就十几万啊。这个然后呢资源也不够，直接没创过业，然后可能唯一的优势就是之前在大厂啊。  
做这种这种电商运营有一定经验，然后来这个到自己啊，然后掌握了一些信息优势。然后但是呢他那个时候的问题就是在大厂啊，除了懂一些电商，懂一些电商的运营，还有具体具体怎么做，生意怎么做一个公司啥都不懂好。这个时候啊，你们可以想一想啊，怎么做怎么做啊？就是我们来尝试带你们做一个角色扮演。啊，你们跟着我走一遍，我的意思我比较快，你们一个没有太多经验的同学是如何技巧成为大师快速的去找到自己的第一个业务的盘子的啊，这个怎么做怎么做啊？你们可以想一下，想一下，如果你们是一个职场的新人啊，你们需要想啊，快速的做一个啊，也许没那么大，但是可以稳定赚钱的一个项目的第一个模型。的话，你们如果是老兵的话，你们第一步会做什么？你们会找到怎么去规划最开始的这个计划怎么思考怎么思考？哎。  
怎么思考？好，然后你们应该都知道啊，其实创意的要素可多了，对吧？我得有认知，我都有项目，我还得有产品团队资金啊，甚至品牌一大堆要素啊，然后这些要素先做什么再做什么呢？来啊，如果你们是他的话。  
你们会怎么拍？历险记？你们会把哪个当成是你们做创业的第一里程碑。我直接先做一个产品测一测啊，我要先把自己的认知提上来，我要先找到一个项目啊，我要先找一个团队或找熟人看我要先筹备资金，哪个我会作为第一个啊，我主要的节点用来快速的让自己先有一个基本的进步和认识的啊，你看这当然没。有标准答案啊，每个人在不同的资源环境下可能选择都不一样啊，我们只能是找背后的逻辑和它的合理性。那个你们猜一下，在他当时的情况里选了哪个？选了哪个啊？在那个时候啥也啥也不懂，也没有资源的情况下啊，这个答案是他选了二选了认知啊，因为直接行动是要花钱的，你别忘了，他只有很少的资源，他任。何啊，如果做了一个产品或者什么建了一个团队，一旦犯了任何错误，他的底牌就没了啊。所以他第一个阶段最简单的是什么？账号在有时间在大厂啊就快速的把提升自身认知当成第一个里程碑，所以他就花了一段时间啊，就规划了他自己的大概的节奏啊，模模糊糊的第一个大的里程碑式，我要先把自己的认知。提上至少我得知道创业是怎么回事，里面必备的人知和流程。我也知道好。第二个就是我要找到第一个我真的能做的项目。第一个，我要好好选第三个，我要去验证，我要完成早期的棋盘，然后呢啊，就就这这几个是有依赖关系的啊，这就是他定的顺序，他能不能先搭团队啊，先做产品，最后再思考基本的商业就不太行。不太行啊，这个这个所以所以所以所以然后一个个来攻克。首先第一个怎么提升认知呢？如果你们想在短期内提升，对于商业系统性的认知，你们会怎么做呢？呵呵怎么做呢？啊？答案就是啊，学一套学一套啊，他当时呢给自己定了一个目标，就是要数学啊，把一堂的关键业务板块的课学完，然后要晚自习，期待打200学。分啊，这个我不知道怎么拍的200学分啊，反正他还给自己定了个200学分。然后这个第二个很聪明。就他说我要学一堂，我用一堂做一堂啊，因为我用一堂做一堂，还原了一整套最佳时间级别的洗白方法。第三个啊要去拆一些一些一些一些一些最佳时间啊，要求对产业有一些了解，然后第四个啊要去找一些这个。这个大哥大客户啊，要去请教啊，然后一堂的课要学哪些呢？他就把那个早期的什么预判无不法调研精义的课全扫了一遍，但是后面什么团队股权组织什么的，他就往后放了。然后啊，他自己刷。他后来开始学没啥感觉，学到后面的时候，他突然感觉自己能跟一些创业者平等对话了。我不知道你们现在能感受到吗？他。说他自己啊，这个对于五步法来讲，以前跟别人聊，业务不都特别虚，也不太敢拆，也不太敢聊。到后期的时候，学到200学分的时候，他发现跟其他人讨论业务已经相对可以平等对话了啊。然后一定程度上啊。当他到了无限进步群之后，啊mv的群之后，他发现他自己开始笃定感了啊，他一定程度上能够看出来商业里面的一些假设了啊，那个时候的就ok啊，我至少过关了，我知道合格了啊。从那个时候他觉得他从一个完全职场的一个新人啊，变成了一个相对对商业有基本认识的人，然后后面呢就开始到第二个大的里程碑，就是要选项目了。来抢答项目怎么选就是你看啊，到第二个，对吧？我有基本认知了啊，我觉得我还行，我还行啊。我有基本的信心了，好，第二步啊，需要选第一个最有可能。  
成的项目，这个时候我怎么做强大？  
大家上过一堂预判课嘛，预判课的核心逻辑啊，就是两个大的策略加法，减法就我们要啊，这个把你所有未来可能能做的死的事情，做一个加法的选项尺，然后再用减法的方式一点点把这些东西出来怎么做加减法呢？啊，这个那个时候啊，这他自己说啊，他如果没有学一堂的课，可能对于这个所谓加法减法的这个这个选项尺就是先充分做加法，再专业做减法，可能没有太多概念啊，可能常规的。  
做法就是身边有人做，我就抄一个，逮着什么机会，就做一个，有个什么灵感，做一个。后来他开始有意识的去做减减法啊。首先做加法啊，第一个自立成为啊，就是他的选方向。第一个大的里程碑时，我要把加法争取做充分一点啊，然后来呢他就收集了10个啊各种各样的项目的机会啊，包括什么短剧，反正各种的二级电。商各种各样的机会，然后各种去去去做了很多的加法。这些好像身边都有人在创业都还行，都是机会好，这是一个自立成为我们看加法要争取做的完整一点。然后呢啊这个最好做完了之后啊，他开始尝试做减法，就是争取把一些完全不行的都砍掉，找到自己真正有机会做的那个所谓的这个这个点，然后呢就一步。一步做减法啊，最后然后用一堂的这个这个预判的五个维度做了很多的减法。然后这些减法，然后就从自己初心资源团队能力啊，这个这个商业模式和这个这个未来的空间，然后评估啊找到了一堆硬伤啊，他深入的还分析了一些方向，然后发现这里面很多方向开始觉得很不错，但是发现自己根本就没有资源或者是这个里面的很多能力，有团队根本就没有啊，或者是这里面很多东西根本就离我很远啊。这个实现不了想要的目标啊怎么办呢？怎么办啊？因为第一阵地不求多大，但是最重要的是要稳和跑出来，后来就看了好多好多发现都不太行。然后就一路删，一路删，一路删一路删啊，最后就找到了一个很小的，但是能够很适合自己的盘就是从某音啊这个引流，然后去拼多多成交一个电商的项目啊，这个项目啊，他自己估啊，不管是从12345啊，这个从红利速度和门槛啊，大家大家可以自己扫读一下啊。他发现ok好像适合我，我这种棋盘资金能力又不太强，这个业务很适合形成我的第一个现金流的盘子，可以让我先先做一个业，务出来啊，做一个业务出来啊，然后后来就就就开始跑啊，开始跑，然后啊，这个你看做完加法做减法，这是第二个大历程被里面的两个小节点，然后他的信心就强了，特别多。他后来说，当我找到这个方向，我又看了一些别人的项目的时候，他信心就强的特别多，之前觉得自己啥也不行，有了我无法打底，然后后来又去啊。这个看了别人的盘之后，说哎，这个事儿感觉好像我也能做来啊抢答啊，这个如果你们是他角色扮演到了这个阶段，你们会做啥啊？这个时候啊，我的信心足以强到啊开干啊，开始下场干或者是组建团队啊，我先团队啊，还是说服家人选哪个啊？你们知道我们我们留题的思路啊，答案是答案是。嗯，他都没选哈，因为他一共就10万块钱啊，一旦你立志开干啊，一旦组建团队啊，可能都是很大的成本，后来怎么？  
他说看上去能成跟实际能成还是2码事，我还要给自己再加个里程碑节点，我不能瞎干。后来呢？他又往里面加了一个节点，就是我要正儿八经的去验证一下这项目的可行性，我有没有可能在不离职，不怎么花钱的情况下预判一下到底这个方向行不行啊，怎么判断？然后他用了一个非常聪明的非常鸡贼的方式啊。他找了一个很好的哥们儿啊，兄弟，然后说这个他当时正好在扩张期啊，也有三四个员工啊，正好在看方向，他就说啊，这个你要不来试试，我有个特别好的啊，这个我有一个方向啊，这个你可以试试啊，看能不能赚点钱，后来呢这个对。  
就用他原有的团队和投了50万啊，就扑进去，就用他的方式就跑了一轮。然后第一轮啊就第一个月完成了3百万的这样位，第二个月跑到5百万啊，这个保底大概这个这个额。  
8~10啊，基本上相当于他之前的判断还行还行啊，这个好像还不错，然后他就很开心啊，你看又新兴增强了，说明有人啊，我这套东西给另外一个人，他就做出来了，这就够了吗？够了吗？啊，你看里程碑啊，先学学完之后做坚强法学啊，学完之后还找人测了啊，这个时候啊，如果是你的话，你会直接下场做了吗？又加了一程。呗啊加了一种呗啊，然后啊这个他说还是不够，他非常谨慎啊，别忘了，他一共就十几万，他不能接受他的失败，我不能推翻。他一旦有大推翻，他的项目就消失了啊，所以怎么办呢？啊，他自己说啊，他说这个我后面还要判断一下，我能不能干，他能干，他比我强，我能不能干，你看非常谨慎，对吧？后来呢他就自己跑，他就花了1万块钱啊，就开始自己跑了一遍整体的流程啊，当然里面也踩了一些坑啊，但是证明说的确也喜欢五啊，用很少的钱也能干，他。我不像5050万，我用很少的钱，我也能大概搭又测了一遍，又测了一遍啊，然后继续啊继续到这个水平，是不是可以离职了？因为离职是一个重大的里程碑啊，你们知道做这种事儿，离职是一个重大里程碑，然后啊，他最有意思的是他在离职之前啊，然后这个为为了让家里人放心，他，他跟自己的家属啊，还专门用ly测算了一下成本和收益，就是如果我离职了，我会冒什么风险？短期的成本收益，长期的成本收益啊，还跟家属又得到了家属的充分的讲道理的认可啊，还挺好的，给家属算了一下ry，然后后来他达成共识之后，后来开始离职啊招办工场地。当然招办公场地，他又说啊，我我一共就这点资金，我不能打到室外啊，咋办呢啊，咋办呢？他他他啊，他非常聪明啊，非常鸡贼，就是因为他在广州吧，我记得好像在广州啊，反正广东的一个城市。然后呢，他说，我的家离市中心有点远啊，这个我这个旁边租个办公室，到底能不能招到员工啊，我都费劲，我也我我也不敢赌，咋办呢，能不能先测一下啊？广州是吧？ok，然后这个后来他做了一个很鸡贼的事儿，就是他他他用朋友的账号啊，boss那个直聘的账号，然后在两个办公点啊，然后分别发了招聘启示，然后发现a地方收到了上百个。这个招呼。然后b地方只有零零星星的十几个发现a的招人比b的招人好太多了，后面他就把办公场地选择了a。你看他自己的原话是我都不知道。万一我把我的钱都用来招人了啊。最后发现最后发现万1万1万1，最后发现招人这关麦过去我再推翻，对吧？我再从b再切换到a，那我我可能后面又没牌了啊，就后来就一步这么验证验证验证验证啊，最后就正式的开始开了。公司啊，然后就就就开始跑啊，这个后来就开始，因为前面有基本的判断，也基本上摸清楚了，然后开始坚决执行，然后后来就很快开始跑自己的模型啊，第一个月啊，1百万，第二个月啊，这个3百万基本上就开始赚钱了啊，这个团队就可以养活自己了。然后你看就这种积小胜为大省，就是每一步都很小，但是每一步好。像就是实现那个目标的必经之路，感受到了啊，选址你总得选，对吧啊，然后你总得会吧，你总有人吧啊，你总有模式吧，每一个都是实现目标的必经之路。然后这些有一个大概的依赖关系，然后依赖关系。  
不怕小一个一个高频的错啊，最后的一路一路就接近了那个目标。然后啊，后来就转到了第一桶金，然后团队第一个跟他赢了1次，相当于团队看一个年轻的老板，大家都对他没信心。后来发现敌主的确很快就能把业务盘起来。团队有信心，后来开始打仗了啊，最难的期盼啊。然后当然后来又遇到一个比较大的难题。就是团队开始这个这个因为这种项目其实很依赖市场红利和周期啊，后来这个很多的这个这个同行越来越多，后来发现这样一开始下滑。后来他们考虑转型啊，就是他们说ok我们要不要再换下一个盘，相当于找到第一个盘啊，可以养活自己，可以至少比在大公司打工赚的多了。然后第二盘就是怎么转型啊，这个转型对吧？我从第一个赛道需要转到隔壁的赛道怎么做呢？然后这个时候他大概的分析是他们有大概的这个这个这个选品能力啊已经比较成熟了啊，但是抖音运营能力不够好啊。所以有没有可能我的能力是用代名的方式来进代运营。这种模式说实话，长度前来讲会比较辛苦，但是是一个非常好的练团队能力。的一种啊，这个进阶态的模式。后来呢他说，ok我我要在短期内快速的转到代运营这个赛道上去啊，然后给别人做这个这个抖音代代运营，然后转型又很大。你说转型又是一个重大的这个这个这个这个难题，然后怎么切理准备呢？他后来就说我拆第一个最重要的一种杯，我要找到第一个标杆案例，我要先在一个品牌还行的品牌上先跑出来，然后他就围绕着第一个啊，就开始各种各样的测啊，这个各种跑各种自降佣金，各种测能不能转型呢？发现就很难啊。这个他们用了各种各样的玩法哈，发现都都很难很难谈。后来呢，他就啊，就就就相当于在这一个小的里程碑上不断磨磨，磨，磨磨就磨到最后啊，发现找了一个新的合伙人，新。的合伙人最后跑通了一个大战资源，然后用了一种低佣金，反正一种特殊的方法，然后完成了这个这个早期的这个这个闭环啊，然后谈下来了啊，后来就开始找到了第一个标杆案例开始跑。然后后来就在比较短期啊，就帮助客户帮助客户跑到了大概5百万的gmv。然后这个里程碑小的里程碑终于达成了，有了这一个小里程碑后面就比较顺了，后面再接后面的呀，后面再扶持扩张，再搭团的都比较顺了啊，后面就开始给自己定了。第二个里程碑1千万啊，这个1千万的营业额一个月，然后后来就一直做，一直做，带着团队开始去减能力啊，就是1千万来调动团队，把就是相对工业化的能力建起来啊。然后这个最后啊就就又做了几个月的时间做到了这个这个这个这个1千万啊，然后团队就进入到一个相对比较稳的状态了。你看一个职场打工人两年不到的时间啊，就硬生生的拉出来一个团队啊，就是就是一点点做啊，就是你看就我我就这么点启动资金，我也不能犯大的错误，我甚至不能出现大的回退，我咋做呢？那我就一步一步推啊，我就先把一个小的做对，基于这个小的再做一个大一点的再做大点，再做大一点点，把他推出来。我别指望赌1次，我赌不起啊，我也我的能力也赌不起。你看先从一行学起，呵呵，先从学一行学起，先从能跟身边的人平等对话做起，然后就一路推，一路推，一路推，然后现在他差不多一个月大概差不多1500万吧，小1000。5百万啊，这个然后在后面他其实心气儿很高啊。我们在聊的时候其实比较欣赏的还是有更大的愿望。他说长期我肯定不满足于只做一个代。  
运营的公司，我长期还是要往上走，对他有一个他希望能未来能做自己的品啊，甚至要自己建平台啊，这是一个非常宏伟的目标啊，相当于用小的资源拿到了中的结果。终于他有资格用中的资源去挑战大的结果了啊，所以后来呢他又开始启动新的里程碑啊，从那开始又开始从学习堂开始啊，就不是简单的商业分析了就什么反应设计啊，需求挖掘啦，什么产品内核啦，品牌啊变得越来越重要啊，看来开始建下一个里程碑的认知啊，就一点点做啊，一点点做啊，对，两行艺术就是干啊。对，所以经过了三年的创业啊，这个九五年的小伙子对于里程碑啊，也有自己的思考。他自己说一堂五步法也好，还是一堂的里程碑，对他最大的价值。在于我不知道你们是这个感觉吗？就是不需要像坐公交车一样随意上下车了啊，这种感觉非常重要啊，就很多人其实都是公交车啊，就是有一个机会，兄弟叫我去干一下，看到一个红利，看一下，看那个新闻做一下啊，很容易被机会和东西带着走。但是有了里程碑之后，我现在就是学一套，我给自己半年，我现在就是做加法我就好好做加法，我现在加法做的比较完备了，我就做加法，我好好做减法，我好好的测我好好的验证，我好好的找第一个客户，他就是一个点，一个点，一个点，一个点一个点，我自己主动的去找那个点。你看啊，我开着车，我不是说见一个路就试试见一个路就试试。而且我知道那有一个点，我开着车奔他去，然后我再走那点我再开车奔另外一个点球就咔咔咔开，我就赢了啊，这感觉感受到里程碑的价值了哈。所以步步为营。大家感受到哈，感受到了啊，所以来截图吧啊，这个这就是他整个的，我们把他整个的里程碑，你们不要直接抄答案，你们回去可以品一下他里程碑的设计。未来你们要做类似的事，可以直接超塔啊，还挺有意思。的啊，我们把它整个里程碑过程中的思考和节点化成一张图来开始截图啊，5秒钟截完图就过了过了啊，所以所以所以所以所以当你们理解了这个里程碑之后，你们再去看他。整个这张图你会发现背后是有很多依赖关系啊，就是是不是必经之路，有没有依赖关系，是不是可交付可评估啊，然后最终来突突突突一路就过去啊，一路就过去好了，刷了啊，刷了大家多多体会吧啊，多多体会好了，这是第一个案例，怎么样啊，怎么样？这个案例相对来说还是那种相相对复制一点的啊，这个相对啊，这个这个这容易起谈一点的业务。第二个案例就很难很多了。来第二个案例啊，这个啊，这个案例的这个同学啊，官明强啊，一堂的老朋友好多。朋友可能对他比较熟啊，这个你们过去看过很多次的产品啊，简单来说啊，他在做现实秘书啊，他的产品是红薯界的劳斯莱斯啊，做云南榴莲秘书，我不知道有同学吃过他的秘书吗？啊，就简单来说啊，他之前做农业的啊，就是他给各种什么商超超市批发啊，供应供应红薯，然后但是啊他的红薯跟市场上你们吃那个红薯很不一样，他是一种非常高端的红薯啊，就是他做了很多实验室的什么选苗和实验，然后通过他皮内核啊，他学了一趟，他们那盒不断打磨打磨，最后做出来一个特别香，浓郁，油润甜，没有丝的那种很好的红薯，它的红薯比普通的红薯贵三倍啊，价格是三倍啊，然后呃，还供不应求的确卖的好啊，就是这是他的背景。然。后，所以一堂你们回头感兴趣可以去选他的课啊，当时是怎么讲他打磨产品内核的啊，所以今天。  
我们来讲一讲啊，他后面的部分啊，就是他第一条业务曲线。所谓的第一曲线已经做到一个亿了啊，这个盘做的还不错，然后啊，市场开始变了，开始有竞争了啊，然后啊，云南之前可能2万亩，后来就开始10万亩了，各种同行都进来了。啊。后来呢他觉得可能最核心的能力，最重要的竞争力和壁垒可能还是自己的创新能。力啊，需要找第二条曲线了，他场地的目标是希望以红薯为原料啊来做服务全球消费者的健康食品公司，对吧？愿望很大。这个时候面对两个痛点。第一个痛点是原材料浪费。他之前是因为直接卖红薯嘛，你们知道红薯有一个问题，就是必须那种个大的好，红薯卖的很好，小的红薯可能就就没办法了，就只能干别的去。或者只能扔掉了啊，所以这个就浪费了很多原材料好。第二个就是消费升级啊。很多年轻人说实话不太会自己在家烤红薯啊。如果有一些现成的直接吃豆腐手会好得多，好得多啊。所以这个所以市场上有很多这种红薯的食品啊，各种红薯干啊，烤红薯，红薯片各种各样的红薯啊，但是呢都是那种普通红薯，普通红薯。做的啊，所以他后来就提出了一个重大的这个方向性的假设就是有没有可能我把我在原材料上的这个这个红薯就我把这个高端红薯做成红薯制品，然后也做高端红薯制品啊，在那个新的赛道上摸一个方向出来啊，然后呃能不能做啊能不能做？哎啊，这个这个继续啊，继续啊，然后手里的牌啊，那个时候他是搞农。业的对于食品的加工，整个生产什么都不懂，什么产品研发都不太懂，然后预算很有限，也没办法直接开厂子啊，然后也缺少认知。对于食品行业整个的常识啊，这种都不太懂啊。然后包括时间也很紧，可能窗口期他可能只有1~2年。所以他需要在这么紧急，没有资源的情况下，需要找到第二条区间感受到难度了吗？如果你们做怎么做直接读吗？先贷款借钱借个1千万开个厂子赌一下，赌一下啊，这个里程碑能发挥作用吗？啊。所以在这种情况下啊，如果直接做的话难度特别大啊，所以怎么做呢？有没有可能做出来这个这个真正创新的新品呢？啊，你们你你们会怎么操盘？可以想想看啊，想想看啊，所以这个这个呃短期内啊，他有个。大概设了一些大的里程碑，目标啊。首先短期内我要先跑循环，我要先做食品业务，先跑起来，用各种化低成本先跑一下，然后第二个呢我未来我可以的话，我可以自己做一个直营加工厂。然后第三个未来我要做自己的平台啊，大概打的里程碑，这个里程碑很容易拆啊，大家都能想得到，但是真正倒拆回来啊，真正往回拆，我怎么去找到那个里程碑呢？这个时候你会发现难度就非常大了啊。所以你发现如果你想做一个所谓的这个所谓的红薯食品，你你总得有个什么原材料吧，你总得有研发吧，你总得有生产吧，你总有品牌吧，你总有销售渠道，你总有团队，这些他都没有来啊抢答。如果是你们的话啊，你们在上面这些要素都没有的。时候第一步你们会以什么？作为第一原点里程碑先切进去用这个先让自己先赢1次，这个很难啊，这个很难看看有没有同学能。  
都选四吗？都选四吗？你看一下我都不懂啊，都不懂一个人不懂研发，不懂需求，不懂生产，不懂资质，不懂合格，没有常识。  
很有意思，很有意思啊，这个这个哎。  
里程碑是要基于自己的原点去思考的啊。这个之前是他的话，他可能就直接选择呃，建个厂子堵一下了哈，就反正第二曲线毕竟是路嘛，那就直接堵啊，这个之前吃过亏啊，所以他学聪明了，他开始分析啊，就是啊好的消息是其实现在的传统的红薯食品，其实一直有机会一直卖的很好啊，但是他自己的资源很少，啥也不懂啊，啥也不会，他就是一个种红薯的咋办咋办啊？所以后来呢啊，这个我是自建工厂还是代工厂，他自己估算了一下，如果自己建个厂子，大概需要可能小3千万时间又长啊，这个这个而且各种各样的不确定性全是不懂的。你知道这就叫没有里程碑，1次性建个工厂难度太大了，就算我能把钱搞到能做吗？啊，然后啊，然后所以是这个我是先搞定产品，还是先搞定生产线，这个很有意思啊，很有意思啊，有没有同学尝试感受一下区别？我是先自己去研发，先把产品研发出来，测完品再去找厂子，还是先去找生产线。  
特别特别好啊，特别特别好啊，这个嗯，答案是答案是他先找场子，为什么为什么为什么？  
你知道你知道你知道后来我们这个问题跟他探讨了这个这个认真的探讨了背后的逻辑啊。我说你这个有点反常识，对吧？多数人都说先测评测评测完评之后去找厂子，我再回顾一下啊，什么叫第一里程碑？第一里程碑是第一里程碑，是你要找到一个你能做的，先赢1次，先让自己这事先刨起来啊，然后他自己说啊。他说这个首先真正的产品研发是需要做什么？研发实验室是一个非常复杂的东西，而且整个的新品是一整套体系啊，他现在只会种红薯，他不知道他牙全不懂，最简单的是什么？芥壳下蛋。我先去找厂子厂子本身生产红薯，我直接跟他合作，能不能先把它红薯先升级成我的，我先跑一轮，跑完一轮之后，我大概摸出来，1次胜利之后，剩下的我怎么着都好说听懂了哈。先小胜1次，所以第一个原点里程碑特别重要啊，一会儿会说啊，他这个他选择了建成下一个，他就选择了先测评这两个不一样啊，是因为他没办法，他没办法，他什么都不懂做研发。在这种级别研发是非常复杂的啊，所以他完全没有。所以他先找了一个特别特别小的。胜利就是先找一个工厂能够把。  
我的这个红薯升级成他的红薯，然后先有个循环，有一个循环之后，我再一点点的找我自己的蛋去找我自己的蛋去，不然的话我啥都不懂。我你知道测新品有个问题啊，很有可能我前面测的天花篮坠测的很好，我最后找工厂根本找不着，现在成本，我根本扛不起。  
听懂了哈，听懂了，我在昆明线下厂正在吃关老师的红薯非常好吃啊，所以先找工厂，然后再再定品类再测。你看这个很有意思，他的第一个里程碑特别特别重要，你感受一下。如果他的第一粒成为，如果是测评，很有可能是业务跑不起来了。  
听懂了，听懂了这个非常非常重要啊，非常非常重要好。然后呢他就开始找工厂啊。这个作为第一里程碑第一工厂怎么找呢？他就从成熟品类切入市场那么多工厂开始找嘛，然后。  
这个然后就嗯，做减价法一样的啊，开始大量的找工厂，然后开始，然后试图找着工厂之后看看能不能工厂最好最好不花钱呢免费打打样啊，就是最好不怎么花钱，尽量压低成本。然后来找工厂，他就开始广撒网啊，各种做加法，然后做检验法，然后定了一个大概的这个这个筛选标准啊，从里面找，然后最后有六个这个符合标准啊，后来就啊跟他们去聊，然后这个时候就要有一个很有意思的。因为早期想先小赢1次嘛，不想花重资产，对吧？不想规划生产来啊，有没有可能说服这个代工厂免费的给你打样。怎么说服他们用了伊塔姆来接客啊，用一他们来接客，有机会说服对方用极低的成本啊，先给你先给你做一轮，先先用他们的场。子先给你生产一轮，他开始觉得这简直是天方夜谭啊。在那些销售看来怎么可能对方会免费的给你做呢？后来他们就停下来去分析对方的需求啊，用动力阻力触点这个模型，然后去挖啊说对方有什么痛点啊，虽然我们没什么钱，我也不能给他太多的东西，我能给他啥。后来发现他对方有个特别大的痛点，就是周期。性啊，就是他们的工厂受周青烟影响特别严重啊，产能过剩。  
因为因为冠名强在云南，所以全年不间断的可以供应红薯，这是他最大的优势。后来他就跟工厂合作，说咱们以后合作了，我不会让你有这种产能过剩和产能这个这个停滞的问题啊，所以所以所以所以来跟我合作，我们来试试啊，机会很大，开始给他们划定。对方说。哎，有道理，就用这一个动力去代偿了他的不给钱。这个阻力，然后六个工厂全谈下了，说行，我给你生产，我给你生产啊，后来呢，他就一看现在啥没花钱呢，对吧？他这现在还没花钱呢，在没花钱的情况下啊，然后硬生生的找了六个代工厂，然后把红薯给寄过去开始生产啊，就是来这个各种评估开始生产，然后团队开始有信心了。你看我们不只是卖红薯，我们这家公司也能这个这个生产红薯食品嘛，你看我就是一个小粒虫，被我开始摸这个流程，有了这个小里程碑之后，至少整个团队就建立了基本的信心。我们也基本上熟了生产的流程。这个时候他才正式的开始定品类。我到底做什么品类呢？最开始啊是红路高，但他不能只做红薯干啊，红薯干啊，有没有别的品类呢？后来呢他们就开始做，你会想一想，如果你们的话怎么找到第一，第一组大的品类怎么做怎么做？然后呢？他那边拆先掉盐调研，不花钱，先摸市场，然后再选品类最。  
先吊眼，呵呵，你看每一个小里程碑都是一般都是先输入为主啊。调研为主。然后他们怎么调研呢？就开始啊，派团队各种去市场跑，各种收集各种各样的红薯，甚至还跑一堆线下去收集小红书，各种各样的评价，找到了很多认知。比如说看上去有些很高级，比如说什么锅巴红薯啊，这个看上去很酷，但你会发现很多人现。在啊大家对这种很热量啊，都很敏感。红薯，你本来就很热烈，你那还有个锅巴还鲜榨你，你看上去这个就不怎么健康啊，就慢慢的把这种。  
高高油高糖的排掉了就。  
开始找了很多这种认知，然后呢第二个是选品类啊，然后嘿嘿，然后你看具体怎么测呢？然后因为早期其实有货了，你会发现当你跑下来之后，很多资源慢慢就往外找你了。他说河南一个头部的红薯的这个集团主动找他们还说试试看，然后对方啊，这个这个这个对方偷偷的讲，要说其实我一直想做一个叫做爆浆薯。条的品类啊，然后这个但是一直没做出来啊，你这个红薯咱可以试试看啊，然后他们就一拍即合开始测一测啊，然后来就赶紧开始代工继续做啊，开始各种测试调研，然后最后就慢慢的找到了一些品，各种试吃，最后像什么黑金属块啦，什么这些啊，看上去的创新品就开始慢慢出来了啊，你看看上去这些啊就就就比。较高级了，对吧？就可以直接生产摆出来了啊，摆出来了啊，然后后来就做了很多种选品，然后那有了几个大概的品种。想测试啊，这个正常传统的流程是啥？就是弄一大堆嘛，各种去市场卖的测，对吧？然后嗯，这个他本来想直接测，但是大家都很谨慎啊，如果是你们的话会怎么思考啊？怎么测品类怎么测品类啊？然后本来他们是想做一批非常正式的系统性的去发布的，后来这个。  
这个郭明强想到了一堂的产品，那会儿不可要操快蹦。这个忘了是哪个头发卷卷的老师说的了，后来他就说ok那就操快么啊，怎么操快萌呢？最操的是什么？他直接拍了几张照片啊，都不是他们的红薯拍了几张照片，说我们有了啊，就硬生生的说我们研发出来了，然后发到朋友圈发给乔负责人说，我们有了怎么样感？兴趣吗？没想到就靠几张照片，然后又拿到了一波极低的成本，拿到了啊，这个很多渠道负责人的。他说诶，这个红薯很有意思啊，我们我们没见过啊，这个这个产品怎么样给我们报价吧啊，这个时候又建立了一波信息。你看我到现在为止他他他他寄壳下蛋那个那个那个那个那个全是各种剂啊，就是我先选择工厂用工厂的流程先跑，然后跑完流程之后，基于他们已有东西，我再扩张着基于这个我再去想品类啊，能调研就调研，能测就测。然后后来当谈了之后，我也啥也没有先先做一个，先做一个假的，先发一波朋友圈啊，因为卖的本来也就这些人嘛，然后后来产品。  
终于要即将到投产这个环节了，下一步做什么呢？啊？重要考虑到投产生产了。然后这个时候他开始往前跑了。这个，然后跑到现场。因为他未来目标很高啊，他想尽一些最头部的这种高端超市啊，然后要符合他们的标准，所以他必须要建立高端的这种这种这种这种食品的这个认知，然后要建立常识。后来呢，他们就开始往前继续啊，然后开始积累一些检查的常识啊，开始跑到现场里，然后试着生产，然后开始寄给各种各样的客户啊，开始各种各样的测试，然后啊结果就很好啊，结果他后来经过了一轮又一轮的这个这个小的里程碑之后啊，然后他们不只是啊，极低的研发成本，除了他自己有点出差的钱以外，几乎。  
通过简易包装或者电子版的方式，然后局部找大家去测，发现诶，有信心。后面一开始陆陆续续的测履约的这个循环啊，履约的这个模型，然后慢慢就摸出来了，相当于用了一轮又一轮的小的节点，大范围的降低了风险啊，相当于他现在用了非常非常低的成本，基本上把业务就给摸出来啊，摸出来啊，然后啊这个跟大家汇报一下他现在业务的进展啊，这个第一条曲线就之前种红薯啊，1万亩啊，然后现在马上突破2万吨，差不多一个多亿的业务啊。然后这个第二条曲线啊，在之前他想启动第二条曲线的时候，其实啥也没有，当时对吧？以行业认知基因见长，啥都没有。他那个时候真的是就那个目标太宏大了，越等于重新再做一家。大的公司啊，新的公司出来，然后上个月啊，已经基本上拿到新消息啊，某红薯食品的头部平台现在不只成为他们的渠道合作伙伴啊，甚至达成了一个重要的合作。明年一起在云南专门给你，我们一起合作，建个厂啊，终于可以迈向第二个里程碑了。他可以一定程度上拥有一个自己的工厂了啊，所以他不用选择那个什么什么融资？借钱赌那个工厂啊，就一步一步一步一步过上的一步一步过来。所以今年啊包括这些品类啊，已经在各种商超啊，超市啊开始上架了。如果一淘的同学，你们运气好的话，可能在未来的一年之内，你们会在各种高端超市见到他的东西。记得啊，这是你们的同学啊，后来关明强自己说啊，他说棋盘业，我就想。盖大楼啊，然后得到验证了这个价值啊，这个假设是底层的地基，一个里程碑，一个里程碑就好像盖东西啊，你别着急，你别直接往上改，你就一层一层的改盖着盖着盖着这个楼就有机会了啊。所以失败不是成功之母会提关键假设踏踏实实验证开始了，所以感受到价值了，感受到价值了。这就是我们第二个例子来吧。啊截图啊截图啊，这个如果你们未来也想做类似于这种里程碑的话，可以参考一下啊，就是我觉得这里面最精彩的点，对我极大巨大的两个点。第。  
就是嗯，不是所有的都是从平开始的，就是你要清楚的，知道你手里有什么牌，你的那个原点里程碑别人如果是一个这。  
这个认知足够强或者是大大众市场的啊，或者相对规模可能就测测评就行了。但是像红薯，他已经有资源了啊，他选择一个更好的第一里程碑，就是我先找工厂先先好一对出来啊，所以所以所以所以所以所以所以大概就这样啊，大概就这样啊，然后所以感受到了啊，感受到这个区别了啊，就就非常有趣啊，非常有趣。的这个，然后后面的第二个我觉得比较精彩的点是啊，他整个过程中就是一个一个的小节点，就是他每实现一个目标都问自己能不能先测一两次，就是靠一个一个的小的依赖关系的节点，硬生生把这项目给做出来。哎呀。  
这个加油啊，加油啊，这个具体的研发问题怎么解决的？具体的？如果你们感兴趣回头，我们请关老师给大家专门讲一节课是吧？啊，等他这个再往前推一推啊，他整个的过程我专门让他再给你们讲一节课，就是他具体的过程中怎么测和怎么调整？因为今天是有一些，我只能给你们讲里程碑的一个视角。好加油啊，加油。好，这是这是第第二个故事，感受到里程碑的价值了吗？就是我想实现一个大的目标，不要试着读过去，也不要试着怎么我要找到那个节点啊，积小成为大胜最好它是必经之路。最好他是依赖关系啊。最好他还是这个这个这个可以交付，可以评估啊。然后呢就嘟嘟嘟一路就过去，然后每一步都是一个小的胜利。但是每一步都可以欢呼，每一步都可以加强信心。每一步都在赢的路上，我是一路赢过去的啊。如果我要赌的话，就很难很难了啊，你们体会一下，体会一下好。  
加油啊，加油啊，然后啊这次是不是也有赞助啊，我不知道啊，可能你们也许也能看到他的红薯吧，非常好吃。我们当时大厅啊，考他的红薯我们整个大厅都是香的啊，这个啊红薯届的劳斯莱斯，而且产品礼盒测的也挺精彩的，你们自己去选他的产品那盒的壳吧。他在第一条曲线最重要的是测出来那个产品的产那个那个红薯他是哪里一套产品，哪盒的课去种红薯的啊，加。  
啊，加油啊，赞助，有的ok好啊，你们后面抽奖吧，看谁能抽到他的红薯了，好继续啊，继续啊，我们来第三个故事啊，这个故事就很有趣啊。这是一堂。最近几年，我觉得我特别特别特别喜欢的一个案例和同学李宇轩啊，他在之前分享过他一段故事啊，但是我觉得他故事最精彩的是我觉得在国内现在做做创新品类的消费。品能够一路扎扎实实的验证，并且拿到结果真的还挺好的啊。这个这个我稍微给你讲一下，讲一下啊，它比前面两个更难啊，就是这个他做的是创新品类，什么叫创新品类？这个品类在国内是没有过去没有成的这个品类本身是新的。在这种情况下，你想把一个品做出来，还让未来做成品牌。这个极难。在这种情况下，我怎么记小双为大圣他的成功率这种啊，以我的解释成功率通常不超过1%，就一七级117，其中的成功率通常不超过1%啊，你想做成是非常非常难的。怎么办？怎么办？  
所以所以我给你们稍微讲一下，就很多人。你们过去很多公司习惯性的就是国外有的话，直接超国外对吧？国外哪个产品好了，直接抄过来模式，学过来，换个牌子，在国内直接想直接卖大批量生产。然后还有一些呢，就是比较稳妥啊，做一套标准流程啊，什么找一些外包团队，很多头部的消费品公司是这么做的啊，找食。堂调研团队找用户需求，洞察团队找测评团队啊，各种各样的拼啊，这种的话很费钱很费钱啊，这个头部公司如果有几千万几个亿的话，可以这么玩，创业公司不可能玩得起啊，只能一点点做一一点点技巧，成为大胜，怎么做怎么做？  
啊，这个我稍微介绍一下，介绍一下，你们现在啊，有一个品啊，这个品呢有一定创新性，而且说实话，我我自己为什么喜欢这个项目，有个原因是我对于这种社会价值的项目都很都很喜欢，因为它一定程度上可以解决一部分交通安全感的问题啊，这个需求也挺明确的。然后我们来稍微给你讲一讲，它是怎么思考的，怎。么思考的，然后它做的是呃，固体的咖啡含片啊，这个是不是感觉好像没啥，对吧？不就是含在嘴里的咖啡含片吗？啊，我稍微给你讲一讲讲一讲啊，这个他们现在的结果啊，现在结果是已经完成三轮融资了，然后全国已经在7000多个销售点已经开始铺了啊，甚至在很多加油站，你们应该都能看得到啊。然后这个现在啊。从现在啊往后预测销售预测啊，你现在正在订货啊，可能明年大概差不多就能一个亿了啊，这个而且是完全从零点钱让他做起来的。我们每次线下都会见到之后说一定怎么样？我会一直在一直在调给你讲一讲他大概的过程啊过程啊。首先首先啊，他这是不是一个完全你们在网上买到那种好吃的糖啊，他的定位。不是好吃，而是功能。  
功能类啊，什么意思呢？啊，这个这个这个这个这个什么意思？比如说啊，我我稍微解释一下，最早的出发点来自于他自己一个非常痛苦的经历啊，我不知道你们过去有吗？就是他有1次长途开车拜访客户，为了提审，他就喝了好多红酒。因为疲劳驾驶室出现了一个问题啊，大家都很焦虑，都很累啊。一直在路上喝了喝多我就开始上厕所，你经历过吗？非常痛苦啊，我也经历过几次啊，非常痛苦啊，这个。然后甚至他发现很多车企都在研究用算法和技术来解决所谓的疲劳驾驶问题花了很多很多钱，就是不好解决啊。这个这个这个反正各种各样的难受，对吧？因为疲劳驾驶累，所以大家开始喝喝这种功能饮料。  
因为喝了功能饮料，所以就去上厕所，反而更不安全。你们懂我在说啥就开着车找厕所那种感觉巨难受，巨难受啊。我当时疫情早期的时候找厕所有好多什么都关了，加油站反巨痛苦啊，难忘的人生经历啊，所以所以所以所以所以就就你看，因为疲劳驾驶，所以需要喝找厕所和提神。这两个结合，他有没有可能有新品？的机会呢啊，你看啊，红牛对吧？虽然有用，但是90%多都是水呀，真正提成的，提提神的成分就那么一丁丁点啊，他想说有没有可能来解决这个问题呢？啊，他就提了一个很大的假设说我只给大家一个1%，行不行？对吧？我就把99%的水都去掉，直接含在嘴里不行啊，是不是听着还挺有道理的，挺有道理的对吧？这样比如就能又能提神，又不用去厕所了啊，好像这个想法就横空出世了。然后我们帮大家排一下手里的牌啊，那个时候啊，这个疫情这个反正各种各样的问题啊，这个这个他需要尽快的找到这个这个品的机会值不值得下一阶段创业。然后之前他是老兵啊，这个其实想法跟真+1个公司中间有着十。万8000里的距离啊，什么都没有。那个时候资金呀，团队研发能力都是紧巴巴的。然后他对于这个赛道也都是小白啊，怎么办呢？怎么办？啊？怎么拆里程碑啊？因为他之前有大公司头部品牌的工作机会啊，他大概对消费品是有概念的，然后就设了一个很宏大的愿景，因为心事比较高啊，说未来想做一个足够大规模的，甚至啊，这个这个啊全球功能性的食品品牌定了一个很高的目标。然后但你发现其实真正在做一个公司的时候，你会发现无穷多的事儿，对吧？我有需求问题，产品问题，市场问题，供应链啊，各种各样的全是工作，对吧？来你们如果选第一题成碑，你们会选哪个啊？我是做产品研发，还是做需求研，还是做市场验证，还是做供？应链还是做渠道，还是做铺设，对吧？你总得有个顺序吧啊，那那我先做哪个后做哪一个呢？啊，你看哪一个还是选二了是二吗？是二吗？啊，对你看这就很很有意思，除了二可能还是什么？所以你会发现这里面就很复杂，很复杂，就是就是上了之后先找需求吗？啊，就就就就我我该怎么理解呢？就我有没有可能找到第一个里？程碑来以小成为大圣，我先找到第一个节点，注意啊，避免全盘推翻，避免出现这种情况就是哪个东西没验证，整个商业全是错的啊，那整个商业全是错的啊，学过武法的同学都知道啊，就是技术研究很重要啊，感到当时这个这个他自己没有接触过一堂啊，他自己啊，就就他没有验证，就是就是他没有那个那个学过一堂，但是他在自己之前的工作里都是从学洞察开始的啊，所以啊这个第一个啊，注意哈，注意啊，第一个工作第一个工作就是我要踏踏实实地去看一看市场上到底有没有机会，不只是需求洞察是市场机会和需求洞察啊，就市场机会何序作战以后，我解释是什么叫为什么啊？第二个是去做产品，第三个去去所谓的在。大康市场啊，老同学知道啊，这就是无法前进步。来第一个问题，你这需求调查最重要。  
工作是什么？稀缺洞察？最重要的是只是去了解用户需求吗？只是去了解用户需求吗？第一个还了解用户需求之前还有有没有可能再设一个里程碑，有没有可能就再说一遍啊，研究需求是从啊这个所谓的需求啊，这个一定是从了解用户开始嘛。好，就我先快速过一下，快速过一下，就是这个非常重要啊，就这个第一个。里程碑能不能我先做一个工作，这个是作为即时假设可以撑得住整个项目。如果这个假设不崩，至少我还有机会。如果这个假设，万一要是走到中途错了，不好意思，我整个项目可能都都得大改，都得大概。  
所以第一你什么变化怎么做呢？啊？然后首先啊这个啊，我们课上讲过啊，这些其实都要看啊，都要什么需求啊，细分人群这些都要关注，对吧？然后但是哪个工作是最最基础的。你看我有这么多工作做，我可以调研用户需求，市场分析各种各样的啊，怎么去找？  
那怎么去找到第一个最重要的节点来形成我对于这事儿基本的判断呢啊，然后我先给你们分享一下这个这个这个基本的这个逻辑啊，我觉得这个分析还挺有意思的。他做这种创新品。第一个，他说我最重要的是我要先看看市场上到底有没有成熟的品。你知道这种产品最怕的是什么？就第一种情况最糟的情况。就是自己吭哧吭哧吭哧做了一大堆，最后发现市场有个竞争对手已经做得很好了，只不过还没推到我这我不知道啊，这个这个对方已经做了很大，我已经没法竞争了啊，这个这个或者是比如说有一个品已经死的透透的，还有一些东西有一些经验我也不知道。所以第一个他说我必须先判断市场上关于这个大的。方向上有没有品已经做成了，或者已经嗯，把我做失败的，这已经采完了。所以第一阶段我要先判断一下市场到底行不行啊？然后第二个呢，他第二个分析是，他说，我这个项目肯定需要融资，但融资环境这几年一直不好啊，光靠一个故事，光靠一个初心还能讲得透的。所以啊，他大概也跟朋友聊了聊，就如果想融资的话，依赖什么？什么是能决定融资的，他说必须得先把这个什么市场分析啊，人群痛点包括这个这个需求研究得做的比较透，这个时候才有机会去撩头的人。如果我光靠一张嘴的话，聊投资人其实很难，然后所以所以然后定品类啊也是一样的。我如果想想先定我的品类，我得先了解人群和痛点啊，不然就白白浪费资源。所以你看这依赖关系就出来了，听懂了哈，就是我研究需求之前我要就我作品之前我要先这个这个这个研究需求啊。然后我研究需求之前我先看看市场上有没有成熟的东西，先让我去对标一下是同行啊。所以他慢慢的就拆除了这个里程碑顺序啊，这个里程碑，我觉得对于他那个时间段，这个质量真的还挺高的。第一个，我先全面的摸查一下市场，市场至少先保证不要出现那种市场上已经有错成人做成和系统性失败了。我不知道好。第二个，我们要深入的了解需求好。第三个，我要去定位啊和初步选品。第四个要完成早期的测试。当这些全部收集完了之后，我觉得我就可以启动融资了，理解这个顺序了哈，理解这个顺序了啊。所以所以所以所以整个就过来了啊，整个就过来了。然后呢啊他们去市场摩擦，因为他们这个这个你们可以想一想，如果你们想去摸他所谓的最早他的出发点，其实就是在交通啊通勤啊，就是开车这个路上如何做那种代偿啊，这个这个这个这个红酒啊，不是红牛啊，这个这个开车的这个问题，然后怎么做呢？啊？然后把市场都摸了一遍，然后发现啊，还请教了一些专家。然后啊发现市场有非常非常多，能够号称能提神的产品。什么红牛咖啡什么鼻烟啊，是吗？啊鼻息的哈，我不知道什么东西啊，风油精啊，槟榔这个香烟啊，各种各样的然摸了一圈啊，又访谈了很多的这个这个司机和网吧的用户啊，想要搞清楚到底怎么提审的，提审的。优点缺点。然后后来呢他们就开始分析了很多市场上的这些各种各样提审的产品，他们的特点以及甚至优缺点。哎呀，真的还挺认真的，不愧是大公司出来的啊，就摸市场对标这件事情摸得还挺清楚的。然后呢啊，他们紧接着去看了很多市场的报告，发现这个提审类的市场在市场上的空间还是挺大的啊，这个这是。一个挺大的市。  
让你回去看看啊，这个空间的发展也足够啊，足够。后来呢，他最大的问题就是我们要找到最早的种子市场，应该。  
司机尤其是职业司机，长途司机啊，然后国国外已经有啊类似的产品了，卖的很好，但是国内基本上还是蓝海，没什么好的产品，然后他也看了看国内有些竞品试着在做啊，但是大家普遍的反馈就是不好吃啊，这个东西过于像药了啊，这个反而他就心疼起来了哈，说哎，这个这个好像很有机会啊。市场上国内都很早期。而且没有跑出来，大家反馈都很差啊，好像有我的机会了啊，所以开始这个这个这个啊开始去正儿八经的去想这个事儿啊。之前对于他这个项目完全没有信心啊，大概摸到现在觉得ok初步有点信心了啊，然后他在这个自己这个，因为担心我自己大的视觉盲区啊，他就联系到反+1个头部的啊，一个高管，然后就问了问大家一些尝试，然后啊，后来他又说，其实其他国家尝试过，但是啊这个这个大公司啊这个头部公司啊，全球口香糖巨头啊，你们不要猜了，反正某一家你们都知道的，都吃过的巨头啊，然后说定位的问题啊，因为觉得是新鲜食品啊，功能，食品，休闲食品和功能是两种啊，就定位不一样，导致很难测得出来。所以大厂啊。一时半会儿没打算做啊，这个会稀释。对于品牌的信任。后来他就说ok，那我们考虑一下，然后后来就开始补了很多的这个认知和常识。然后觉得ok看市场国外有国内无大厂。呃，考虑过，但觉得不是他的主要的阵地。后来你看空间就有一个所谓的环境生态位就让出来了。好像这儿有个机会啊，可以考虑试试看啊，然后就存在了第一轮的信心，然后你看现在也展现出来，市场相对比较大，然后痛点也比较强。同事又让出来一个创业的机会啊，这个时候要不要做呢？要不要做呢？怎么做怎么做？哎呀，然后这个时候啊，他们就做了非常接地气的调研，你看真正他的需求的场景调研是在第二个里程碑才去做的啊。这个时候他去啊，就就就。调研说怎么能够尽快的去了解司机开车的需求呢？如果是你们的话，你们会怎么做？怎么调研？你们如果想去解决长途职业司机的啊，所谓的啊提审问题啊，开车的什么什么什么什么什么和什么解决困难问题，你们会怎么调研，怎么调研？  
其实最简单的方式就是跑跑到司机最扎堆的地方去观察，去看，跑到右一线。然后他自己用了一个非常有意思的方法。他去跑到高速加油站服务区。然后因为就是就是因为因为这些都是司机扎堆的点，因为他们都在这休息，这是密度极高。你想象一下一个之前在大公司做过高管的，现在就特别接地气的跑到了现场啊，甚至后来自己访谈的时候，他说你知道这段时间我做的最多的工作是啥？翻垃圾桶，垃圾桶全是跟他相关的东西啊，这个对。所以所以他说你看我翻垃圾桶翻出了啥啊，发现红牛的瓶子特别多说明啊，大量的司机都在提审，他遇到困和提审这个问题都在用红酒啊。然后他跟工作人员确认一下，发现这个红牛甚至在很多司机圈子里是硬根本少不了功能啊。因为开车安全嘛，对吧？职业司机红酒是个硬通货，所以需求是非常高的。然后呢嗯，这个更觉得他的后面这个各种翻翻，还发现了一些啊另外的东西啊，就是你看嗯，好多男司机竟然把超大口的瓶子当成什么什么在用，你们自己看两个字，你们懂我在说啥，就是那个需求。你看又喝红牛又没地儿如厕，这两个需求在垃圾桶上就看着了。所以上厕所难。这个问题啊就就很明确。就之前是他觉得我有需求。我假设司机有需求