

梁宁

# 增长思维三十讲

2019 年 10 月 22 日星期二

Barry 整理

## 梁宁 增长思维

你好，欢迎来到《增长思维 30 讲》，我是梁宁。

我开门见山地说吧，“增长”是个热门词，更是一个长效词，是一个持续几十年，你会一直需要的一个能力。

增长还是衰退，这是每个人，每个组织永远的问题。

你可能在做什么公司，或者在公司里做事情，或者至少你要和公司打交道。

公司为什么增长，为什么不增长？公司的下一步是增长还是衰退？

这些对你一定会有影响。

**为什么要学《增长思维》这门课？**

为了年轻时，人生能够拥有主动。为了年老时，人生能够拥有智慧。

因为增长就是作判断的能力。判断正确，就增长，判断错误，就损失。这是需要持续一生的练习。这个能力，会呈现在你的财富里，也会呈现在你的眼神里。

两张脸，一张是我们某村 89 岁的赵大爷，一张是住在奥马哈村的 89 岁的巴菲特。

一个 89 岁时，他作判断的能力和 30 岁的时候没变化，最得意的判断还是什么节气种什么庄稼，什么年龄该结婚生子。而一个则是历经几十年世事，不断迭代在更复杂的处境中，如何面对变化，作出判断。

当你年老时，你想拥有一张什么样神情的脸？

这个需要我们用一生来修习：如何面对变化，作出判断。

说说我这个课吧。

过去 2 年，为了研究如何面对变化，作出判断，为什么增长，为什么不增长，我访谈了 100 多家企业，其中当然有今天最成功的企业，比如华为、腾讯、阿里，有爆发式增长的企业比如字节跳动、快手、瑞幸……有经历爆发了之后，长期处于瓶颈期的企业，也有快速爆发快速衰退的企业，还有长期处于某个规模没办法突破的企业。

我发现企业无论大小，无论阶段，创始人其实都有三个痛苦：战略的痛、产品的痛、组织的痛。这三个位置，没有人无伤，没有人不痛。

天天痛，就得天天摸着伤口琢磨。然后某个痛突然打通了，企业就突然快一下，就是一波新增长。这个就是做企业的痛并快乐着。

第一次增长，可能是运气好，碰上了机会的窗口。

之后，还能再一次增长，大多是因为天天痛，天天琢磨，才会在起风时，恰巧出现在风口。

而那些能够持续几十年一直在增长的企业，是因为这些企业真的有增长的方法。

我访谈了 100 多个企业，听了很多人一路痛与快的故事。这是公司的增长之路，也是一个个的个人，自我蜕变的过程。深入对照，你又能发现，所有这些痛与快的不同面相背后，企业增长与个人成长其实是同一套框架。

就是不断作出正确的决定，打破界限，即是增长。

我拿这套框架与很多朋友反复碰撞和交流之后，做出了这套课程。

这基本上是过去 2 年，我交流的主要内容，是我们一大群人关于增长的集体思考。

**增长能力，就是持续作出正确决定的能力**

其实核心的话就一句——

增长能力，就是持续作出正确决定的能力。

好像我们天天都在作决定，其实不然。大多数时候，我们只是在做惯性的动作。就像那句有名的话，用战术的努力，回避做战略上真正的思考。

惯性动作太多，而如何从这些惯性中抽离出来，观望全局，主动选择出最有效的动作，这样的战略思考太少了。

这不是一门只给企业家的课。无论你在哪个层级，哪个阶段，都可以通过作出正确的决定，改善自己、甚至是组织的生存处境。

你老板最感谢的，其实不是最勤奋的员工，而是为他的关键决定做出完美铺垫的同事。

你能理解这句话吗？

如果不能理解领导的决定，其实你就无法与领导对话，也不可能成为领导。

人生的分野，企业的分野，就是在一个一个作决定的路口。

作决定，不是直觉，不是玄学，它其实首先是技术，然后才会上升为艺术。

把过去靠拍脑袋碰运气的部分，分解为思考框架、决策模型，就是我这门课的核心交付。

我会反复带你回到不同商业案例的真实处境里，一起来看，在困境里，在机会前，这些后来成功了的人，他们当时感受到了什么，怎么看，怎么选。

## 增长思维，到底讲什么？

这门课就是反复探讨，如何持续作出正确的决定。

30 讲的内容，我会分为六个模块。具体内容你可以看文末的课表。

打个比方来说，这门课会给你三个东西：

- 第一， 一张全景作战地图。

它也是商业世界的全景图，草莽玩家、腰部玩家、头部玩家、顶级玩家，你能清楚看到各种玩家的位置、打法和能力限制，以及它们如何相互进攻。

有了这张图，你就能看到，很多人输了，其实不是打不过眼前的对手，而是当他们杀入战场的时候，根本不知道这一仗有多大，不知道上下左右，还有多少的敌人会涌出来。他需要募集到什么样的资源，拿到什么样的配置，踩在哪个制高点上，才可能拿得下这一仗。

- 第二，四个增长关卡。

增长有四个重要的关卡：机会拿捏、模式取巧、组织扩容、战略借势。所有的企业，都在不同程度，被卡在某一个关卡里。

打破界限，突破关卡，即是增长。

我会用四个模块，分别谈这四个关卡的通关要点。

- 第三，几十个真实案例。

每个人看别人都是岁月静好，看自己都觉得悲催倒霉。

其实每个企业时时刻刻都在生死进退中挣扎，每个人的疼痛永不止息。

这几十个案例，不但希望你能够看到通关增长的方法论，而且希望能够在你疼痛时，给你心理能量，给你一些碎片化的参照。

增长还是衰落，这是所有个人和组织永远的问题。

我们生活在一个增长时代，增长是每个人的事。增长能力，是我们需要一生来修习和实践的东西。

还是那句老话，发展才是硬道理。

现在就让我们开始吧

## 《梁宁·增长思维30讲》课表

发刊词	增长能力，就是持续作出正确决定的能力
模块一 地 图	01 在生死进退中增长 02 从草莽到腰部玩家：运营生态位 03 头部玩家：终结一场战争 04 顶级玩家：跨越周期 05 你的认知地图，你的战场
模块二 机 会	06 发现机会：发散与收敛 07 抓住机会：从0到1的破局点 08 大机会：知识结构与精神结构 09 爆品机会：爆品公式与品牌护城河 10 跨越周期：你的基因，你的机会
模块三 模 式	11 选择模式：目标不同，要素不同 12 设计模式：设计增强回路和调节回路 13 设计以用户增长为核心的模式 14 从连接器模式到整合模式 15 流量模式和产业中台模式
模块四	16 组织：承接机会的能力 17 建立组织：人际容纳度



## 留言精选

•

段铁 0 赞

关键词，增长，就是持续做出正确决定的能力。如何才能做出正确的决定？对趋势的判断，对自己的了解，对行业对对手的清楚认识，这些涉及到竞争战略。如何还能持续做出？所以，我觉得这个课程就是聪另一个视角来看问题，也仅此而已吧，基本功还是得自己扎扎实实去打，多一个角度看问题也蛮好。

14:49

•

Roman0 赞

老板最感谢的，其实不是最勤奋的员工，而是为他关键决定做出完美铺垫的同事。如果你不能理解领导的决定，其实你就无法和领导对话，也不可能成为领导。思考 1，在最有把握的地方设置大本营。2，发展才是硬道理。3，好想做老板。

14:31

•

傅昕涛 0 赞

正如我昨天留言所承诺的，今天在第一时间就订阅了这门课程，虽然自己目前没有考虑创业，但作为公司的职

员，了解增长思维不仅有利于理解公司战略意图有利于自己的职业生涯，更重要的是能够提升自己的认知能力和决策水平，即使换一家公司或者是后续自己创业，都是收益终身的，也强烈推荐这门课程给得到的其他同学们。

13:55

•

刘璟嵩 Ben0 赞

增长就是持续的进行正确的选择。这句话让我联想起易到创始人周航的分享：在易到与滴滴进行激励的市场竞争时候，（扩大融资规模并进行疯狂补贴）他错误的估计了对方的决心以及未来公司可达成的体量以及规模，所以做出了错误的判断与选择。企业也好个人也好，如果不能不停的通过学习，迭代自己，迭代组织，从而对事物的发展产生了片面的认识，机会越大，可预见损失越大。

12:03

•

王牌远征军 0 赞

听了《梁宁产品思维 30 讲》很多思维方法让我茅塞顿开，扩展了我的思维视野和人生做事的理念。在我认为是得到 App 里顶级的课程之一，让我收获满满，受益

良多。新开的《增长思维 30 讲》看了一下课表，我想应该是给我以前学的产品思维插上一双有力的翅膀，去面对世界的机遇与挑战吧。

11:46

•

广州杨浩然 0 赞

梁老师好，从个人学习的角度来看，个人的学习也需要增长的思维。有的人的，学习就像滚雪球越滚越大，增长迅速。有的人的学习就像刷朋友圈，今天刷完很开心，明天全忘了，固步自封。

11:31

•

鸿涛 0 赞

增长是一系列思考、分析、决策、行动后的结果，而增长能力就是摒弃了意外、运气等偶发事件后自身所具备的素质：全景视角、机会拿捏、模式取巧、组织扩容、战略借势。有机会能学到梁宁及一大群牛人关于增长的集体思考，非常幸运和幸福。

11:08

•

Cosmo 磊 0 赞

对于普通人来说，也是需要增长的，增长即使成长，岁月静好的背后是在增长的博弈，你不增长就是静好，而增长是通过岁月这个时间范畴和正确的决定给你带来的内在的变化，表面上看你依旧静好，但是内在却不断迭代。

10:59

•

摇摆少年梦 0 赞

为了优雅地老去，必须努力地年轻。身体的衰老是自然的，但是你思维或者说你这个操作系统的增长是没有边界的。我们终其一生，就是要让这个操作系统不断的增长你的财富边界，也就是你这个操作系统的边界。

10:59

•

大成子 0 赞

1、谈两个 89 岁老人的所思所想背后框架的区别，主要突出的是有的人在长大但思维模式停滞了，但有些人不断迭代不断应时应事否定自己打破自己升级自己，像极了梁宁之前所说的操作系统的区别。我们的心力好比 **cpu**，能承载多大的痛苦和快乐，这把我们每个人拉扯出来的波幅呈现出来了。大白话来讲你之所以还不是下一个层次的你，只因为你目前只能吃得了现在这个层次的

苦。操作系统就好比 **cpu** 之下的思维模式，有的操作系统是封闭的，而有的是开放的。但最重要的是操作系统随着外部环境会不断发布新版本迭代 **bug**，升级功能。而我们彼此身上的技能都是操作系统之下装载的 **app** 了。

2、战略一张图，最大感受是“跳出画面看画面”。我们下象棋的时候坐在帅的位置，第一视角看到的正前方是兵，左边是士，右边也是士，左边 **45** 度角和右边 **45** 度角还是兵，一共就五个人；可下象棋的你就不是这样的了，你可是上帝视角啊！这还得了？

3、把增长理解为持续作出正确决定，我再想想这个本质。

10:52

•

矢志不移 0 赞

增长就是不断作出正确的决定，打破界限。增长的通道是上升通道，并没有所谓的平衡通道。时时检查自己是不是处在一个上升通道里。一个时代有一个时代的规则。如果一个行业、一家公司处于下行通道中，那么，考虑到机会成本，你越能干，损失就越惨重。检查上升通道最简单的方式，是看这个环境是不是聚合了越来越多高于平均水平的牛人。不存在“平衡通道”，不上行，就是下行。

10:44

•

陈阳浩 0 赞

痛、痛、痛，痛则不通，通则不痛。在成长的路上，如果跌倒了，请站起来，带上“增长药膏”边走边擦伤口吧！无论是多么痛的领悟，你曾是我的全部。还要记得，成功只是一个个的“里程碑”，成长才是关键。马云说：“核心团队都是剩下来的。”老喻也说过：“投资最大的秘诀就是活下来。不是胜者为王，而是剩者为王。”把时间当朋友，做正确的事，正确的做事，增长能力，就是持续作出正确决定的能力。发展才是硬道理。

10:44

•

慢吞吞 0 赞

“增长”是个人或企业都天天喊在嘴上的词。但其实绝大部分人都不知道什么才是增长，只是想要增长的结果。可见越是简单的道理越被人忽略。立马跟上梁老师深刻剖析这一简单却最为重要的概念。

10:43

•

梦中彩笔 0 赞

下一个决定往往就非常难，下一个正确的决定就更难了，而要坚持做出正确的决定，那必然需要正确的方法论可，第一时间购买梁宁老师的新课，期待自己的又一次增长。

10:19

•

杨蓓蓓 生涯咨询师 0 赞

增长的能力，会呈现在你的财富里，也会呈现在你的眼神里。梁宁是我最欣赏的女性，没有之一，因为她兼具感性的思考和理性的判断。

10:15

•

隋雪君 0 赞

用第一季的逻辑判断:等了几个月被满足——愉悦等了近两年被满足——爽！

10:01

•

小小聖 0 赞

草莽玩家、腰部玩家、头部玩家、顶级玩家，你能清楚看到各种玩家的位置、打法和能力限制，以及它们如何相互进攻。短短这一段话就让我震惊无比，我玩的游戏铁定比梁宁老师多，可我却没法把游戏术语类比成商业世界，这就是我跟梁宁老师的差距啊。

9:51

•

少侠 0 赞

最大的触动就是你以为拍脑袋做决定是门艺术，得靠感性，得靠直觉，得靠个人天赋。以为这就是普通人跟企业家的区别。然而这些企业家们都是在阵痛中经历了一次又一次的痛苦，才增长成今天这个样子。基于理性的思考框架和时机把握。难的是在痛苦路上和痛苦同生同荣，反而有时候没痛苦才痛苦，起码有痛苦你还难受，想去解决。没痛苦的时候会自我适应，画地为牢。

9:47

•

结硬寨、打呆仗 0 赞

近三十万人等待，终于盼到您归来，清晨起来第一件事就是打开得到，订阅增长思维课。为什么要学习这门课呢？就是为了年轻时，人生能够拥有主动。为了年老时，人生能够拥有智慧。我的选择是：成为不了巴菲特那样的人，但要缩短和他的距离；也不想成为赵大爷那样的人，要和他拉大差距；所以订阅增长思维课。做一个能持续做出正确决定的人。

9:46

•



雪叶乐 0 赞

成功，就是最大的正确。再持续的增长，也是在很有限的时间段内的表现。扩张和体量很像军国征战，开启此模式就撤退不下来，要咬牙坚持，然后至崩溃。颠覆与继承，新旧交替和淘汰旧时代是大趋势下的增长动力。

9:43

•

北极光 0 赞

持续做出正确的决策，就会给自己带来人生的复利。我也是个产品人，梁老师说增长就是持续做出正确决定的能力，这一年我感同身受。以前很难用一句话去总结产品人的核心能力，其实这就是产品人的核心能力。

9:35

•

北京 4 期 3 班安旭 0 赞

刚开始听前面时就有个疑问□在这个快速发展的充满不确定性的时代，谁能说当下这个决定就是正确的呢，有些决定也许 10 年后再回头看，才能体会当中的优劣吧。不过后来我再继续听，我想这个课不但是教你持续做出正确决定的能力，其实更是在我们靠拍脑袋时做决定时，通过合理的思考框架、决策模型，去做大概率“赢”（持续增长）的事情。至于是否能真的做到几十年看都是

“正确”的，那也要看几分的运气了。但至少我们像德州扑克高手一样，不是全屏运气和拍脑袋，而是在关键时刻做出最大概率赢下去持续增长的正确决定。

9:17

•

路克 0 赞

增长能力实际上就是生存能力。不增长就要倒下，有多少企业多少人都是倒在这一点。增长还带来了变化，变化产生了不确定性，在不确定性中找到可以确定性的增长是何其难。有时找对了，你也不一定能发展好。和梁宁老师一起看蚂蚁和大象的增长经历，看人，企业，行业的起起伏伏！

9:15

•

Kim 赵凯 0 赞

我们每天都在做决定，很多是建立在惯性基础上的为了生存而做出的决定，比如说饿了就吃饭，遇到危险就自动躲避。这是本能，是直觉思维，让我们得以生存。而工作中事业上的所有失败，归根结底是做出了错误的决定，或者说做出了没有资源支撑的决定。增长就是基于资源基础，持续作出正确的决定。增长也是打破现有边界找到空白，进入无人之地，博命狂奔。

9:06

•  
郭相谅 0 赞

增长能力，就是持续做出正确决定的能力。我们貌似天天在做决定，实际上只是在做惯性的动作。想要摆脱惯性，想要持续能做出正确的决定，停留在舒适区是不可能的，必须不断输入，不断思考，不断学习，不断进步。每天工作生活貌似相似，实际都在做大大小小的决定，有些决定看似不起眼，但很有可能会影响你的一生。我目前生活状态的两大习惯——跑步和学习——追根溯源都来自于看是不起眼的决定，但却都实实在在的影响我的每一天每一步。这是两个短期不会有太大效果，但长期坚持才会有巨大收获的习惯。这两个习惯反过头来，又在每一天影响着对事情的看法，影响我所做出的决定。

9:06

•  
叶科技 0 赞

增长首先是个方向，它的反面的衰退。每个细分市场都有自己的生命周期，因此只要身在其中，必然会经历增长和衰退，所以在市场的什么阶段进入非常重要，选择比努力重要。其次增长是相对的，和自己比主要是增长率，增长率高就做得不错，就有希望。但要成功，还得

看增长量，能不能通过高增长率赢得市场份额的快速增长进入三甲。所以增长思维是一种竞争思维，是无论你自己做得多好，最终你要看你在整个细分市场做到多好。

9:05

•

魏睦 0 赞

增长是企业持续追求的结果，对任何规模的企业皆如此。而获得增长所使用的体系化的思维方法，就被称为增长思维。如同人为了成长而需要走出舒适区，企业为了增长也要突破框架。但片面的追求短期增长，而且缺长线思考，会让企业貌似努力地原地打转。增长思维应该是着眼长远的，全局性的，指导核心决策的。

8:56

•

包包 0 赞

第一季的产品人的思维，从多纬度的理解了工作的其他更多可能性，这次新课上线，正好是个契机，评估一下自己再次创业的可行性，感谢老师，期待更美好！物业的传统行业，未来的形态也很期待。

8:52

•

任文青 0 赞

梁宁老师的产品思维课，我学习了三遍，写了三万多字的学习笔记，可以说这门课是我在得到上最深入学习的一门课。里面的很多思维和分析框架，被我用在日常工作和生活之中，获益良多。产品能力是每一个人的底层能力，它是将我们的价值打包交付，给这个世界提供确定的一种能力。你要为这个世界交付确定，可是你自己面对的世界就是不确定的，包括外部世界的不确定和你内心世界的不确定。在各种不确定之中找到一种确定，你要持续做出各种判断，这就涉及到另外一种能力，增长能力。学习完了产品思维课，还得配上增长思维课。果断拿下这门课程，帮助自己做出正确判断，在各种不确定之中为世界提供确定，交付自己的价值。

8:49

•

付婧 0 赞

唯一喜欢的女老师，没有之一，一个真正让我感受到什么是巾帼英雄的女子！产品思维已经不知道听过多少次，因为学了产品思维，种了一片草原，精心的养了几十只羊□□，却一直没有找到羊毛在哪里？不是羊的问题，也不是市场的问题，而是我的格局和认知，让我跳不出自己狭隘的世界，但我一直没放弃，一直在努力，增长思维来了，我期待突破自己。梁宁老师的课，干脆、有

力，这是一个最坏的世界，也是一个最好的世界，愿你向这个世界交付你价值，并获得回报！

8:44

• 以上留言由 作者 筛选显示

## 01 在生死进退中增长

我们这门课谈增长，“增长”是个热门词，百度搜“增长”，会有一亿条内容。

在课程的第一模块我给你画了一张增长的作战地图，我会具体谈在地图不同的位置的企业，它们的主要特征、作战套路和认知模式。

在进入作战地图前，第一讲，我想先跟你达成一些共识，我们来聊聊企业的进退生死。

## 你是维持，还是增长？

进退生死是企业生命的一部分，是创业者每天都要面对的问题。

先说生，就是企业活着，只是有人是在维持，而有人呢，是真正在增长。

怎么判断呢？有一个明确的指标，如果你的年营业额、利润的增长，和国家 GDP 增长水平基本相当，甚至低于 GDP 的增长水平，这种状态就是维持。因为增长了 2%、3%，但是你低于整个国家的增长率，这就是跑输大盘嘛。

如果你的年营业额、利润增长，大概能达到 GDP 增长率的 2 倍左右，你可以说，我跑赢大盘了，我在增长。但也别得意，在成熟市场，这样的增长，是可以依靠管理实现的。只要产业周期没有下行，运营盘没出问题，获得这样数字的增长是比较大概率的，我们一般管这种水平的增长叫惯性增长。

而我们统计了过去 30 年中国的明星企业，这些明星企业的增长率，都能够保持在国家同期 GDP 增长率的 4 倍以上。

在成熟市场，这样的增长是需要有红利才能实现，比如龙头红利、品牌效应、规模效应、网络效应等等。

而这些年那些放卫星，出爆品，成独角兽的超级明星企业，它们的增长率就远不止如此了。这种爆发式增长，是我的这门课想跟你重点讨论的话题。

爆发从哪里来？一定来自空白。

空白又从哪里来呢？

空白是曾经束缚市场的限制性条件改变了，压制市场的天花板被打开了，新一层的空间出现，空荡荡一个人都没有。

## **打破界限，即是增长**

在这门课里，我会再三谈到的一句话是：打破界限，即是增长。

我们每个人、每个企业、每个市场今天的样子，都是在各种客观条件、既往路径、个人观念、环境挤压的重重束缚下，成为现在的样子的。就像粽子本来是一摊米，但是粽叶包裹把它束缚出了形状。

技术革命在不断推进，束缚我们生产力和想象力的天花板也在不断打开。



当一层天花板打开了，一层新空间出现。你看到的会是什么呢？你会怎么使用它、怎么驾驭它呢？

我们来看一个人，就是今天的世界首富，亚马逊创始人贝索斯，他从 1997 年开始每年都会写一封致股东的信，今年我把这些信从 1997 年到 2018 年的，一口气读了一遍，还是非常震撼的。

贝索斯非常骄傲地写道：

亚马逊在 1997 年通过了许多里程碑：到年底，我们为超过 150 万客户提供服务，收入增长了 838%，达到了 1.4 亿美元。

我来翻译一下，20 年前贝索斯的亚马逊，年用户 150 万，一个微信小程序可能都比它的用户数多。年营业额 10 亿人民币，搁在今天，就是一个淘宝大店的水平。那个时候的贝索斯要是和今天的大网红，什么散打哥、李佳琦比营业额，那是没法比了。

但是那一年，贝索斯写道：“It’s all about long term”。可以翻译为，一切都将围绕长期价值展开。起点也许大家都一样，但是人和人的战略愿景不一样，战略耐心不一样。

亚马逊上市的第 4 年，贝索斯在信里写，这一年，我们在 150 个国家开展了业务。

Oh My God, 那个时代, 它只是一个营业额是人民币 40 亿的公司, 在咱们中国, 这种规模的公司一大堆。

而我们的这些企业, 热门的是做下沉市场, 在自己的国家里, 3 线城市做点销售业务, 就觉得是了不起的新战略, 到处发新闻稿。而贝索斯, 在这么小的规模时, 云淡风轻, 抬手就是全球化, 视野和自信不一样。

你去读一下贝索斯这 20 年的信, 一页一页翻过去, 一年一年翻过来, 你都可以在心里默默立个规模对照, 或者企业形态对照。你会想起很多当时著名的企业, 在那一年它们有同等规模, 有同等机会。

只是大部分的企业, 都被束缚在自己的天花板里, 继续做自己有限经验的囚徒, 拿着 GDP2 倍到 4 倍的增长, 非常满意, 向董事会交差。

而亚马逊不断地打开一层天花板, 进入一个无人区, 再打开一层天花板, 再进入另一个无人区, 坚决地走出去, 世界在它眼前不断展开。新空间给了它爆发式的增长, 亚马逊成了世界上最重要的企业之一, 贝索斯成为了世界首富。

**企业的死：失去战斗意志**

抓住爆发式增长的机会，实现人生的跃迁，是每一个创业者开始创业时，都会怀抱着的想法。但是谈怎么增长之前，我有必要先跟你谈谈企业生死进退中的死和退。

企业什么情况下会死？

《总体战》这本书对战争有一句定义：“战争以一方失去战斗意志为结束。”我觉得这个定义，非常准确。

企业的死，其实是以主导者失去战斗意志为结束。

我们都知道，诺基亚在智能手机时代到来时轰然倒下，但还有一家企业也面临了同样的危机——三星。三星跟诺基亚一样，都是功能机时代的霸主，是当时全球市场份额第二的手机，但是它完成了跨越，并且在智能手机时代，拿到了全球市场份额第一的位置。你没听错，崇拜乔布斯的人很多，赞美苹果的人也很多，但是全球市场份额第一的手机是三星。

遇到巨大困难不是问题，跨越周期很难也不是最关键的问题，最关键的问题是主导者的作战意志。

诺基亚是一家由投资人和经理人主导的公司，危机面前他们有大量的退路。而三星是家族企业。就这一点，战斗意志就根本不同。

企业的死亡，来自企业主导者战斗意志的破产。

主导者只要战斗意志不息，其实他总能再募到资源，再找机会，再干一把。当年史玉柱的珠海巨人破产，他找遍所有认识的人，拿到 50 万元的投资，做出了脑白金，然后东山再起。这就是一个企业主导者，战斗意志和作战技巧的典范。

## 企业的退：善败者不亡

说完死，我们再说退。

诸葛亮兵法中有一句话：“善败者不亡。”

什么叫善败？就是懂得如何处理失败。

普通人怕失败，觉得失败是灾难，是羞耻。“失败”这词，和“善”这个字眼是万万扯不上关系的。大部分人不想搞懂它，甚至不想正面去打量它。大家喜欢在安全、熟悉、稳定的地方。这样做离失败远，但也没有大输赢。

但是成熟稳定的地方，没有我们的机会。我们只能和古代的兵家一样，习惯胜败乃兵家之常事。输赢不是一次博弈，创业是连续作出判断，在一次次成功与失败里，对预判不断做确认与修正，然后继续博弈。

今年，巴菲特年会，我的一个朋友问芒格，对他来说最重要的是什么？

芒格回答：最重要的是失败。他总是拼命地要搞清楚失败在哪里，然后努力躲开它。

为什么我们要先谈生死进退。

因为开始创业，你期待的是增长，其实天天面对的都是生死进退。

你需要客观、冷静地看自己的真实处境。

如果你是在维持线上，真的非常要提醒你，要关注抗风险的系统设计。

我见过太多勤俭持家、微利经营的朋友，很努力地去追求增长，可是一次风险就击穿了他的生意。在全力以赴求增长之前，看看有没有为自己设计风险兜底的方案。

还有的朋友，在当下的这一仗里其实已经没有赢面了，但是或者是心怀侥幸，或者是不愿意面对“失败”这个字眼，不去着手设计撤退的方案，只是在一个打不赢也没机会的战场里继续撑着，消耗所有人的时间和机会。其实这真的不是勇敢，这是另外一种的不负责任。

善败者不亡。这句话很重要，因为探索一定会遇到失败。

瑞士的军事理论家菲米尼说：“一个好的撤退应该和伟大的胜利同样受到赞赏。”

有经验的兵家，会保护最重要的资产，主动下撤。所有的仗都不是白打的，你亲身战斗过，就强过所有只看过兵书的人。

无论胜负，战斗都会让你变强。认掉损失，保住最有价值的东西。比如品牌，比如信用，比如你自己的心理能量，比如你的核心团队。阿里就说过一句话：核心团队是剩下来的，不是招募来的。

### 本讲小结

企业的发展就是这样的起起伏伏。苦苦维持，惯性增长，冒险进入无人区，主动撤退，被打死，交枪投降，再次增长……就是这样，在生死进退里求增长。

所以，创业者每天的心情，都会像过山车一样，第一天自信爆棚，觉得自己做出了业界最棒的东西，第二天又自我怀疑，觉得自己一定会被嘲笑被抛弃。

没关系，只要还活着，只要你的战斗意志还在，我们就还可以继续打下去，还有增长的机会。

### 思考题

你对“善败者不亡”这句话怎么理解？

欢迎你把这一讲分享给你的朋友，问问他是怎么看的。

下一讲开始，我会用四讲的篇幅，给你讲创业的作战地图。

我是梁宁，我们下一讲见。

### 划重点

1. 企业增长率低于 GDP 增长率就是维持；有 GDP 增长率的 2 倍属于惯性增长；而爆发式增长能超过 GDP 增长率的 4 倍。
2. 打破界限，即是增长。
3. 企业的死，以主导者失去战斗意志为结束。但如果注定失败，与其苦苦死撑，不如保存核心资产主动撤退。

### 留言精选

•

#### 江湖无声 1 赞

增长就是突破边界，突破边界必然面临失败，所以增长就是如何用失败来突破边界。边界的本质是冲突。边界像弹簧，你强它就弱，你弱它就强。边界分为：时空边界、人员边界和规则边界。时空边界是东西不够、生命有限，人员边界是相互依赖，规则边界是需要协调。梁宁老师讲：愉悦指引方向，痛苦提供能量，恐惧决定边

界。那么，我们就可以用恐惧看清边界，用愉悦找到改变边界的方向，用痛苦提供拓展边界的能量。失败的本质是没有选择。失败就像围棋中的气，没有气就没有选择，没有选择就不能成为真眼，就只能被吃掉。万维钢：“成功跟失败就不是反义词，而是同义词的关系：他们共同的反义词是什么都不做。”用失败突破边界，需要主导者保持战斗意志，玩无限游戏，让自己一直有选择。

9月25日 23:47

•

陈春雨 0 赞

善败者不亡。正确面对失败，复盘失败。“善”，表面了对待失败的态度与技巧。“败”，其中一部分是个人需要经历的失败；一部分是参考别人的失败。所谓，“前人的失败，我们的阶梯。”“不亡”，体现的是企业经营者的战斗意志不灭。只有“不亡”，只有“活着”，才有“希望”。

14:40

•

零練 0 赞

关于我对“善败者不亡”的理解：正确的犯错误，去试错；失败不可怕，可怕的是败了就败了，不去复盘，没有把有价值的东西留下；能把失败带来的损失最小化，把失



败带来的价值留存下来;回想起 18 年“投资”上犯的错，当时是属于败了就败了的。后面才慢慢的回血，重新复盘，找寻其中的价值，知道了自己的知识漏洞，再次学习后重新调整心态上路，此时的我已不在是当年的毛头小子，虽然还是初出茅庐，但很多东西不一样了。

14:34

•

结硬寨、打呆仗 0 赞

企业的死亡，来自企业主导者战斗意识的破产。无论胜负，战斗都会让你变强。认掉损失，保住最有价值的东西。比如品牌，比如信用，比如你自己的心理能量，比如你的核心团队。“善败者不亡”其实就没有败，因为战斗意识一直存在，胜于不胜在对方，败于不败在自己；只要你不败，谁也打不败你；所以“善败”更是一种大智慧。

14:31

•

子生 0 赞

在金融市场里，资金有限风险无限，生存是第一准则，只要还有能做下一笔交易的能力，就永远有机会胜利。今天知道了战斗意志，很好，我对失败又有了新的定义，所有失败都只是暂时的，只要你还有战斗意志，战斗意

志没了，那就真的败了。生命不止，战斗不息，做一只打不死的小强。

14:27

•

用户 862400540 赞

“善败者不亡”——想起华杉老师对《孙子兵法》的解读：“我们习惯的思维方式是以成功为假设前提，因为我做一件事，是为了把它干成。而《孙子兵法》的出发点则处处以失败为假设前提，其思考、分析、判断、谋划、决策，都是围绕避免失败，减少代价，立于不败之地，然后用计、等待，等待一战而定。”改变以成功为假设的惯性思维，假设不同，则心态和预期不同，使用的思维模型也不同，以失败为假设来思考，视失败为常态，成功为偶然，则心理预期低，万一真的失败了，也不会被感性和情绪羁绊太久，能够迅速调整状态，分析失败原因，卷土重来，等待时机，一举拿下。

14:15

•

johnson0 赞

润总说，人生没有白走的路，每一步都算数。善败不亡，会及时止损，跳出具体的事务，从上帝的视角看问题，

并及时做出决定，才能真正不亡。否则，浅尝辄止，一事无成，终将加速衰亡。

14:12

•

林木 0 赞

《精益创业》有这么一句话：新创企业要做的每件事，包括每种产品、每项能力、每次营销活动都被视为一次实验，用来获取“经证实的认知”。很多常识性认知，在不加限制的条件下都是有偏差的，甚至常识发挥的效用都是有边界的。因此如果把增长看成是“获取经证实的认知”必要途径，善败者就是长期主义的胜者。

14:09

•

黄进 0 赞

1、【剩者为王】我的理解简化为四个字，剩者为王。  
2、【集中度之战】有需求，就有供给，供需平衡，生态位稳定。但技术在演进，创新在继续，找到了新的创新点，让需求更好，更快，更高的满足，就会引发新一轮的洗牌；生态之战的决战，发生在市场集中度走向聚集的瓶颈点，资本的介入，将 99 度的水提升到 100 度，烧死了不少腰部企业，头部企业乘机打扫战场。市场重归平衡，但效率更高，护城河更深。 3、【跨界打击】

波特的五力模型始终如同利剑，现在企业的头上，今天或许行业内相安无事，但是一旦外来物种跨界打击，对整体生态也是灭顶之灾。所以，要有预警系统，警惕来自外界的不明冲击。例如，美团，阿里，腾讯等企业对新物种的研究预警，就是为了防范这类突如其来的风险。

4、【标杆意识】：对什么是增长有了量化的定义，跑赢了行业吗？跑赢了 gdp 大盘吗？

14:08

•

许丹-三米工作室 0 赞

记得梁宁老是在之前的 30 讲里面说过这么一句话“胜与不胜在于彼，败与不败在于己”只要你能从失败中汲取经验，不断成长，那对于你对于企业就是往好的方面发展，最终随着时间和经验的积累一定能在某一个领域有所建树。善于失败但不会被失败达到，也就不会灭亡！

14:02

•

楚庭 0 赞

在我的理解里，“善败者不亡”就是对应了中国的另一句古话“留得青山在，不怕没柴烧。”看清楚大环境的方向，看清楚自己所在环境的格局，走出舒适区去打破界限，求得增长。但在踌躇满志地奋斗之前，也要考虑保留自

己的核心能力，为自己的失败“兜底”。这不是给自己留了一条退路，而是给自己继续往这个方向前进的资本。处理好失败，才能有机会看到成功。想起马云说的那句话：“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但大多数人都死在明天晚上，而看不到后天的太阳。”给自己一点东山再起的资本，慢点走进市场风口也好过激进地送了人头。

13:51

•

明若晓溪 0 赞

每次的失败都是在为将来的成功积聚资源，人在经历多次创业、工作和生活失败后，仍不失初心和对生活的热情，所有的失败便只是事的失败，人并未败。人生百年，随着失败经验的积累，总会有拨云见日的时候，就算最终未达到心中的成功，随着阅历的丰富，心中也能遇见众人未曾见过的风景。

13:45

•

宏义 0 赞

善败者不亡的核心是：不下牌桌，保存东山再起的资源和实力；败不能败心智，即使败也要看清“对手”认清形势，待形势转变或新机遇到来时再战。失败的本质是底

牌没有了，以至于没有了优势选择，换句话说没有了选择。

13:38

•

用户 121624660 赞

“善败者不亡”。我看到的是勇气。虽然很多人说失败不可怕，要越战越勇，但是又有多少人能接受这样的失败呢。我觉得背后是人都有自尊心，爱面子，会以为一次的失败就是人生的失败，就觉得别人会贬低自己，别人会给自己打上失败者的标签。如果能回归到自己本心，去关心自己，忽略外界的杂音，从我出发，回归到我自己本身，这也许就是一个强大内心的锻造之路。

13:33

•

李昊 Muse@精益通 0 赞

我记得我出来奋斗之前，我父亲送给我两句话。其中一句就是学会放弃。其实，这四个字很容易理解表面意思，却很难结合亲身经历做到。“善败者不亡”我理解成有自知之明的理性的客观的果敢的放弃。拍脑袋承认失败是没用的。充分分析会不会失败，失败的后果能不能接受，在什么时间节点出现什么状况该如何面对。也就是说，当我们选择失败的时候就已经知道为什么会失败了，那

么其实下一套行动方案已经成型了。这才是失败带来的财富。

13:26

•

段段 0 赞

“善败者不亡”这里所说的善待者不是真正的失败者，而是有计划有预谋的暂时退出战场的，未来的成功者。遇到过一个企业家，分享过他一段创业经历，当时公司的业务，由于带有资源的竞争对手强势入侵，主营业务呈极速下滑的趋势，在没有办法继续进行这个业务的时候，他果断的把公司卖给了竞争对手，自己只保留了对一个小部门的控制权。后来他带着这个小部门成员，做出了有助于整个行业的提升效率的技术。从表面来看无疑是一次失败的创业经历，但趁着公司还有价值的时候，果断的抛弃外壳，保留核心技术人员，为下一个阶段的增长做足了准备。善败者不亡，摒弃了外在的东西，精神内核没有改变，虽然虎落平阳被犬欺，但从根本上来说还是一只虎。

13:23

•

悟知 0 赞

慢于大盘的增长不是增长，增长是爆发，爆发来自空白，挣脱局限打破天花板，空白才会显现出来。空白不会在成熟稳定的地方显现，空白在有风险的地方，有风险的地方就有成败，我们需意志坚定，我们需直面失败。善败者不亡，善败，不亡。不亡，败而不亡是底线，不能亡心气，不能亡意志，不亡就能翻盘，所以史玉柱能翻盘。善败，善败者认定失败是不可避免的，既然失败不可避免，就要败得有价值，用失败换取经验，用失败换取关键性胜利。诸葛亮七次北伐，司马懿几乎每次选择消极避战，司马懿知道自己在战术上无法和诸葛亮相抗衡，这使诸葛亮每次都能在局部地区小胜，但是诸葛亮始终没有办法赢得主导战局的军事成果，最终病死在五丈原，蜀国也耗尽国力。善败者不亡的运用，司马懿似乎诸葛亮用得更极致些，善败，局部可以败，女装可以穿；不亡，主力军不能忘，不和诸葛亮决战，不给诸葛亮粮食。有失，有得。

13:07

•

戴征东 0 赞

失败并不可怕，可怕的是重复的失败，更可怕的是创始人失去战斗的意志。创业是 99 死 1 生的小概率成功事件，如果看不到这一点，就不要出来创业。而失败是大



概率事件，因此，接纳失败、认识失败、总结失败、“善待失败”，才能远离失败走向成功。承认失败不是怂，而是看到不足，看到希望，想想爱迪生，想想 KFC,“风雨中这点痛，算什么”“不经历风雨，怎么见彩虹，没有人能随随便便成功”。

12:56

•

Lake\_man0 赞

失败普遍存在，多数人惧怕它，甚至是掩耳盗铃视而不见以维系那一丝丝微弱的自信。成功是诸多因素共同作用的结果，失败往往是一次次蝴蝶效应。对于关联性极强的现代创业，发现并捕获一只又一只的蝴蝶才能将风险控制可在接受的范围。面对失败，分析失败，找出那些诱发风暴的□，在下一个征途，我们的战斗意志又是满满的了！

12:38

•

南唐 0 赞

王兴说过：创始人的认知边界就是一个企业的认知边界。失败是成功路上的伴侣，没有磕磕碰碰的失败就不会有轰轰烈烈的成功路径。创始人的认知边界决定了他对失败的定义，他的作战意志，也是他能够面对失败的时候

跨越非连续性。所以“善败者不亡”，关键在于那个“善”，即是对失败的认知边界。

12:23

•

狸花是只猫 0 赞

我们常说：人生就是起起落落。你在高潮的时候如何行动固然也很重要，但是你在低谷的时候如何应对，更能体现出你对于生活的把控能力。对于已发生的事，有能力，我就去改变，没能力或是条件不允许，我就承受，承受自己选择带来的后果。“善败者不亡”也就是一个不断反省，不断修正，不断成长的过程。有时一件事情判断错了，受到惩罚，当它开始惩罚你的时候，其实错误已经进展到了一定程度。但是如果你接受惩罚后依然不做出任何改变，不反省不自知，只是在那里哀叹自己时运不济，社会不公平，那么，下次你将受到更严厉的惩罚，最终陷入一个恶性循环。唯有学习可以改变这个局面。学习，从来都是创造惊喜、创造好运的最优路径。我们每天学一点点，改变实践一点点，等它们多到一定程度，就会有机会产生连接。这些连接通常都会带来很多“意外的惊喜”。知道自己错在哪里，对在哪里，在成长的道路上一路跌撞撞，摸爬滚打，人生没有白走的路，每一步都算。

12:09

•

笨笨 0 赞

胜与不胜在于彼，败与不败在于己。胜可知而不可为，多算者胜，少算者不胜，关键在于知己，胜利可以通过拆解计算而知道，需要在实战中检验，若大概率是输，硬着头皮上那是不服，及时收手是一种战略选择，把核心资源集中在下一个战场，而不是在大概率输的战场上过度消耗。战斗意志不亡，杀不死你的会让你更强大，因为主动撤退后的复盘归因的正确性，往往是好于胜利或者彻底失败的归因，更能让人看清短板，能力边界，然后不断优化弥补，能力圈不断扩充，同时把行动半径明确在之前\*善败\*的范围内，下一次成功的概率会提高。固善败者不亡。

12:01

•

淼笔生花 0 赞

善败者不亡，失去战斗意志是为败，无法重燃战斗意志才是亡。人生很长，企业生命更长，所谓不亡，便是拥有不断渴望增长的勇气和实现增长的能力。善败，非常败也。善败，首先要有正视失败的心态，失败是走向成功的渠道，是实现增长的蓄力而已，特别是要寻找空白，

打开天花板的时候，突破边界的失败只是暂时的，不因败而弃方可再进。其次，善于总结失败经验教训，归纳出避免失败的方法论。成功的企业，应遵循“我一直没有成功，只是掌握了千万条避免失败的方法”的理念。再次，再出发时需全力以赴，忘掉失败的痛。重燃战斗意志难，是因为失败的痛难隐忍，畏手畏脚，需全力前行。

12:01

#### • 抱朴守拙 0 赞

人生不如意事十之八九，上学□就是不断的学习新知识，通过纠错来提高学习成绩；体育比赛，失败更是家常便饭；打仗，哪有什么常胜将军；谈恋爱，哪个没有三五次失恋，婚姻失败，也是大概率事件；工作，不断的犯错、生意争取客户失败，更是平常事.....人生就是由无数失败组成的，成功，来自于不断的总结经验教训，尤其是教训，持续失败，又取得成功，失败和成功如影随形，艰难困苦玉汝于成，不知不觉，就成长了，成长，就是增长，增长，就是成长。关键是要有理论的道和方法论的术，产品思维系统思维过程思维工程思维，就是道与术的结合。学习梁宁老师的课程，学到的不仅是方

法，那只是冰山一角，更应该学的是梁宁老师的深刻的三观，那是核动力之源啊！

11:59

•  
林曦 0 赞

梁宁老师好。对于“善败者不亡”，个人的理解是：1.培养韧性。失败，是每个人、每个企业都会遇到的，是一种生活中的常态。正所谓：从哪里跌倒，就从哪里重新爬起来，选择正视它、拥抱它，而不是选择逃避和放弃，是活下去的重要前提。2.保持理性。“善败者不亡”中的“善”与“善后”一词中的“善”，意思较为接近，可以理解为妥善处理失败，或者事件发生后的一系列问题。而处理的过程，则包含了丰富的元素：可以是纠偏，可以是恢复；有时候需要摒弃情绪，有时候需要利用情绪.....而能客观、冷静地分析它们，是一门高超的技艺。3.活下去。有时候，失败并不仅仅意味着结束，更是意味着新的开始。正如中国人能够辩证地看待“危机”、“生死”这样的矛盾，成功也好，失败也罢，在你意识到的那一刻，它就已经在离你远去。面向未来，才有无限可能。

11:52

•  
晓琦 0 赞

今年是我 36 岁的一年，在非常稳定的工作单位里，如果想混日子是很容易的一件事情，但想保持增长却很难，需要强大的心智力量和理性的思索和选择。感谢得到上的各种课程给我提供了各种思维工具，帮助我成长。

梁老师是我最喜欢的老师之一，从您的公众号开始追起，到产品思维课，再到现在的课程。今天的课程里通过贝索斯的信件得以把亚马逊的历史切成一年一年的片段来看，发现这个伟大的公司有其成就伟大的必然来处。

这给我的启发是，要关注自己做任何事情的起心发愿，起心是一颗种子，花的种子和树木的种子在最初的差别很小，在漫长的岁月中，最终展现出天壤之别。要在漫长的时间里坚持好的发心，坚持做正确的事情，非常不容易，这来不得半点伪装和自我欺骗。

11:44

•

阿宇 0 赞

看到善败者不亡这个词，我的第一反应就是华杉老师说的百战百胜是低效率的胜。从这个意义上去理解，这里的失败也许可以视做为合理的止损，保护住最有价值的资产，此时的失败就可能为未来的增长奠定基石

11:42

•

Ken0 赞

嘿嘿，善败者不亡。第一次听到这个词语，对于失败最深刻的记忆是第一次高考。在意识到高考能改变自己的命运之后，开始了拼命学习，那时候已经读高三了，留给我一年的时间。这一年，几乎天天第一个出宿舍楼，第一个开教室门，最后一个离开教室，最后一个回宿舍。回顾这一年的时光，未曾觉得自己没有拼尽全力，但是结果却很残酷，平时和我水平差不多的同学都考上本科了，而我离本科线还差很远。不过对于过程不曾后悔，对于结果也没有什么值得惋惜。静下心来复读了一年，顺利地考上了一本，再后来保研。对于即使拼尽全力依然失败的事情，坦然面对，幸运就在不远处。

11:39

•

矢志不移 0 赞

上过战场的人，即使没有机会开枪，对于战争的体感也远远超过沙盘推演。任何事情只有经历了才能真正体会其中滋味，再次面对时就会不怯场，至少来说我们之前做过，我会，我也能做好。人们对于未知事物的恐惧天生都存在，不管你有多么自信。就是在一次次接收外部环境的刺激和外界因素的反馈中不断得到刷新和洗礼，才有了今天健全的人格。任何事物的发展都是如此，都

是曲折前进，螺旋上升。只要你有顽强的生命力，有百折不挠的意志，你就有可能成功，机会也应该属于这样的人。

11:26

•

王凌 0 赞

善败者不亡，懂得如何处理失败。知道自己的能力圈在哪，在能力圈内活下来，并且能在突破边界的时候提供供给以及承受住突破失败的结果。

11:20

• 以上留言由 作者 筛选显示

## 02 从草莽到腰部玩家：运营生态位

这一讲开始的后面四讲，我想给你描述一张创业作战地图。创业是战场，你需要知道你在哪里，对手在哪里。在地图上的位置与作战的方式，注定了企业的进退生死。

我们把企业分成四种：草莽企业、腰部企业、头部企业和顶级企业。

商业是江湖，江湖多草莽。没有背景，起于民间，靠抓住一个机会，崭露头角。其实大部分人的创业都是这么开始的。



但是有的创业者能够一路绝尘，成为行业龙头，我们管它们叫头部企业。而更多的企业，是在自己的生存环境里找到模式活下来，它们不像头部企业那么众所周知，但它们其实是中国商业最广泛的存在。我们管它们叫腰部企业。

成不了头部，也成不了腰部呢？那就是速生速死的草创企业啊。

## 草莽企业与腰部企业

美团做的《中国餐饮行业报告》，有一个数据，2017 年结束的时候，北京有 20.4 万家餐馆，2017 年关门 11.4 万家，新开张 8.5 万家。广州成都等 20 个城市的数据也大致如此。也就是说，中国一个城市的餐馆，一年将近一半关门，再开新的，然后再关，再开。

这就是中国餐饮行业真实的样子，一岁一枯荣，野火烧不尽，春风吹又生。这也是中国草莽创业的真实写照。

不想速生速死，就把根扎下去，要有更长线的、稳定的资源。这就需要你在一个生态系统里，能有一个自己的生态位，至少能成为一个腰部企业。

生态位(niche)是传统生态学的概念，主要指在生态系统里，每一个物种都拥有自己的角色和地位，占据一定的空间，发

挥一定的功能。鹰击长空，鱼翔浅底，没有两种物种的生态位是完全相同的。

比如你楼下的一堆餐厅都是今天开，明天关，隔一段换一批，那是不是也有那么 1、2 家餐厅，能长期地扎在这里？其实就说明它在这个社区，拥有了自己的一个生态位。

再比如，你观察每个公司，能长期呆下去的人，是不是都有他自己的一个生态位，系统需要他，所以会保护他。

腰部企业、腰部员工、腰部网红……它们不像头部那样抢到最多的眼球，但它们是体系里的中坚力量。做到头部的概率太低，但是做到腰部，其实你我努力一下，都是可以做到的。

我们都是附着于生态系统生活的，你对于自己在附着什么样的生态系统，其实要打量一下的。因为它会决定你的高度，甚至生死。

## 云海肴的生态位

2009 年，北京的后海有两个云南菜馆，一个装修得很高大上，叫茶马古道，我很喜欢。另外一个在大学刚毕业的朱海琴和朋友开的云海肴。这个时候，他们都算是草莽创业。

10 年之后，当年体验好很多的茶马古道已经消失了。而云海肴开了 300 家分店，已经是一家腰部以上的企业了。

为什么有这么大差别？至少有一个关键选择不同，我附着在哪个生态环境去生存。茶马古道以北京的后海为自己寄生的生态环境；而云海肴呢，只在 Shopping Mall（城市综合商业体）里开店。

过去 10 年，中国消费升级，零售业态改造，其中一个变化是中国开了 8000 多家 Shopping Mall。每开一个都要组建餐饮类目。所以云海肴有一个核心能力，就是对 Mall 的对接能力，让这些 Shopping Mall 感觉引入云海肴的整个流程无比顺滑。

你比较一下，茶马古道是在风光美丽的北京后海，你去的时候感觉很好，但其实这个环境只有半年有人。而 Shopping Mall 不仅不受季节影响，还是整个城市中新崛起的大流量。

2009 年的茶马古道和云海肴，大家都是一家店开始，但是一个关键选择的不同让两家企业的发展彻底分岔。

我问云海肴的创始人朱海琴，你为什么没有停留在后海而要走出来？朱海琴说，她们创业第一天，就不只是想做一家让自己感觉好的店，而是要做一个有规模的店。

我沟通了很多的创业者，不能实现增长的原因，其实他们都是被自己的“自我感觉”和“自我规则”束缚了。和这样的创业

者聊天的时候，他们会不停地说：我我我我我，我喜欢什么样，我希望什么样，我觉得什么样。

他们其实是被困在自己的 ego 里，不肯向外打量外部的增长机会在哪里。

## 格瓦拉和电影票大战

接着再讲一个格瓦拉电影票的故事。

今天可能已经很多朋友不知道格瓦拉电影票了。它曾经是中国最早一批，做互联网电影票在线选座的公司，专业度和用户体验都做得很好。

2010 年以前，咱们看电影都是到了电影院再排队买票，由售票员给你选座。

售票员用的选座系统，是由专门的软件公司做的。不同院线用的系统不一样，也不互联互通。 其中有一家公司叫火凤凰，在 2010 年干了一件事，把上海所有影院的订票系统都打通了，并且向互联网企业开放。这时候，格瓦拉与其他几个网站，都拿到火凤凰的系统接口，可以对上海用户提供网上订电影票选座的服务了。

这时候，格瓦拉作了一个正确的决策，让它在这一仗脱颖而出。它不但和其他网站一样提供了一个页面，让大家可以在

线选座，而且它制造了自助取票机这个硬件，并铺设在电影院门口。这样用户不用再排队取票，完成了自助买票选座，然后取票的体验闭环。

现在这个服务模式，已经成了电影院的标配了，但这其实是格瓦拉的发明。这个举措让格瓦拉第一年就拿下了上海市电影票 15% 的市场份额。

我问过格瓦拉的创始人刘勇，是什么时候想到的，要做实体取票机然后铺出去。因为这件事投入还挺大。刘勇说，在他们决定在线卖电影票的第一天，就这样决定了。因为这只是一个接口，大家都拿到了这个接口，都可以做，但只有格瓦拉做了不一样的投入，建立了它的价值，完成了体验的闭环。所以，它在这个生态里，找到了自己的位置。

它看到了缝隙，它主动投入，构建了自己的产业增值，然后才能够有自己的位置。

接着格瓦拉就拿到了投资，第二年开始扩张，进入北京等 5 个城市。

然后就遇到了天花板。为什么呢？因为火凤凰没有像整合上海那样整合其他城市。比如在北京，当时火凤凰只有 20% 的市场占有率。

这意味着什么呢？意味着格瓦拉无法通过自己的营销来拉动增长。一个用户打开一看，有 80% 的电影院在这里都不支持在线订座。

所以，格瓦拉没有能力突破行业限制，完成自己的主动增长，只能慢慢陪跑，等着这个行业成熟。

到了 2014 年，这一年发生了很多事。电影票行业也有一件大事，全中国电影票所有订票系统互联互通了，一个接口可以订到全国电影院的座位了。曾经压了格瓦拉 3 年的天花板，消失了。

对格瓦拉来说，这是天大的好事吗？是不是它就能突破天花板一飞冲天了呢？

如果格瓦拉当时就看到了这张作战的全图，也许它会采用不同的作战策略，也许会有不同的结果。

但是发生的事情是，产业一成熟，BAT、美团这些巨头都一起下场了，因为这个产业是肉，大家都蹲在一边，等着产业成熟的这一刻。

巨头入场的姿态是这样的：

比如腾讯，曾经把 F 团卖给腾讯的林宁，重新做了交易，拿到了微信的电影票入口，凭借微信巨大的流量，成立了微影。

而阿里的入场姿势是出手把火凤凰买了，就好像你们在围着一桌牌争得热火朝天，结果有人直接把桌子掀了，接着阿里推出了淘票票。

格瓦拉原来的生存方式是它站在中间，左手发展用户，右手拓展商家，现在腾讯入手拿了全量用户，阿里入手拿了全量商家，你说格瓦拉怎么打。

后来我问格瓦拉的刘勇，在 2014 年他有什么感受，刘勇说，当时他们的团队还在努力地优化产品，优化用户体验。

可是当巨头直接拥有全量用户、全量商家，还砸天量补贴，9.9 一张电影票的时候，格瓦拉的这些精耕细作，其实是直接被覆盖掉了，在这场战争里，它根本无力对抗。

后来的故事我们就都知道了，刘勇选择了撤退，2015 年把公司卖给微影，然后行业按照规律继续向前整合，微影又和猫眼合并。之后猫眼在 2019 年 2 月 IPO，从此和淘票票二分天下。这就是网络电影票一路走来故事。

格瓦拉的很多粉丝很惋惜它没有走到最后。其实我们换个角度想，2010 年，刘勇开始创业的时候，是一个小伙子拉了几个人的小公司。他在产业没有成熟时的缝隙里，找到了一个自己的生态位，相对从容地发育，在巨头没有入场之前，成

为腰部体量。创业 5 年，以几十亿的价格成交，全身而退，其实这是一次非常成功的创业。

### 本讲小结

所有人都起于草莽，大家都在某个生态系统里生存，生态系统是丰盛还是贫瘠，是正在发展还是正在消失，其实从根本上决定了企业的进退生死。

而腰部企业的要点，就是看到生态系统的变化，作出自己的选择。

而要成为行业龙头的头部公司，打法和这个还不一样。头部的打法，我们下一讲聊。

### 思考题

你现在在做什么，你在哪个生态系统里做事情？

咱们留言区接着聊。你也可以把这一讲分享给你有需要的朋友。

我是梁宁，我们下一讲见。

### 划重点



1. 草莽企业，看到一个机会就往里冲，速生速死。
2. 腰部企业，在一个系统中投入资源，牢牢地运营了一个生态位。
3. 生态系统是丰饶还是贫瘠，直接决定了腰部企业的发展。

## 留言精选

•

甜甜甜甜圈 844976270 赞

我是政策性银行职员，随着粮食市场化的推进，原本依托于粮食临储包打天下，贷款额度蓬勃发展的粮食信贷业务，开始畏缩，规模腰斩。说起来我们也算是头部企业，外部环境变化后，我们也是没有及时转变，有点像受困于有限经验的囚徒。但市场始终是正确的，适者生存，为了在粮食生态领域更好的生长，企业交易方式从政策市的一年一买一卖转变到快购快销。生态内粮食企业也从原来中储粮一家独大，转变到现在群雄逐鹿；融资方式从传统金融融资，转变为大企业集团内部资金调度统筹，小企业小步快跑，商业银行也是纷纷对大中型企业伸来橄榄枝。我们的规模，节节败退，真是跑不赢大盘。但我觉得我们还是有优势的，市场上是有空白的，这个空白就是建立粮食企业的信用生态，谁掌握了这个生态谁才能真正的掌握粮食金融市场的未来。在体制内做事既要创新又要合规，上级也总是杵着天花板向下看，

天花板开了有光进来，但还是看不起看不上看不懂的心里，看不到任何改变，不创新就是等死，但创新就是早死，心里挺急，也很无力。想请问梁老师，作为一个员工在这样的企业，我能做些什么...

15:20

•  
结硬寨、打呆仗 0 赞

现在一家房地产开发企业，总体上来看这个生态系统，属于不好不坏，只是个人看法；结合自己岗位，比较有危机感，在腰部以下，属于草莽地位，要通过不断地学习，勉强到了腰部边缘，如果按照现在的学习进度，到年底就能到腰部位置，这是对自己两年来在得到学习的总结。下一步要实现的目标，就是死磕自己，向得到创始团队学习，结果就是要突破自己能力边界。

15:12

•  
戴征东 0 赞

我在创业，在生产制造这个大生态系统里，去年我还是个草莽企业，今年开始向腰部企业升级。我不能只做个点，我要坐一条线，这条线就是要给企业提供定制化的、最具性价比的连接方案。路漫漫其修远兮，吾将上下而

求索！我知道很难，但幸好我们有战斗的意志，不满于现状，要革自己的命，要向上一级的食物链进发。

14:05

•

杭州扫地僧 0 赞

当前在做微信生态的小程序服务商，竞争越来越激烈，因为门槛较低，壁垒不高，价格战，已经感到没有多少的机会。选择在哪块土壤上生长，选择什么养分来滋养，将决定增长的速度

13:55

•

任岩岩 0 赞

我一方面做一份一周五天早八晚五每天打卡四次的没有发展机会的算是“体制内”的工作。在这样一个草莽的生态系统内，我比较认真、细致且有做事的意识，是写作爱好者，除了杂事之外还做些文字工作，所以暂时不会被替代，但也没有任何上升的途径。在这个行业顶级企业顶级生态系统与我们最大的区别，我觉得是他们应该是有强大自驱力、能够主动参与、及时反馈的一群人。当然，我不仅仅局限于此，更主要的“事业”是在周末做线下辅导学生。虽然同样是在一个草莽的生态系统内，但我愿意长期去做，所以自己也在不断学习、提升。

13:41

•

雾欣雨鲜（杨健）0 赞

通过上帝之眼，从社会的层面来看行业，从行业的视角来看企业，从企业的角度来看部分，从部门的高度来看岗位。如果每一项都是最核心的，那自己的职业非常有前景，自己找到了自己的生态位，反之自己没有找到生态位，没有任何竞争力。对比自己，在传统的食品行业，更细分的粮油产业，食品研发单位，做着研发的工作，自己的生态位是占据单位核心的研发岗位，做出有价值的工作，获得行业内人士的认可。

13:30

•

热爱访谈录 0 赞

点线面体，线压制点，面压制线，体压制面，你得知道自己在哪里，以及如何尽可能上升空间，构建可能的有效防御，获得空间。

13:23

•

山峰 0 赞

纵观秦末汉初这段历史，当时中国的整个生态系统处于封建制向帝国制过度的阶段。秦始皇一死，帝国制暂落

下风，分封制占据上风。陈胜、吴广领导的大泽乡起义，抓住机会，乘势而起。陈胜吴广集团就是典型的草莽企业，一度建国立制，但忽视了人心对于前朝王室的怀念，最终一招落败，身死国灭。陈胜吴广集团虽然失败了，但他们的举动给后来者指明了方向。随后才有项羽集团和刘邦集团这两个腰部企业的出现，他们依托前朝(楚国)王室的名义，在这场乱世中，占据了彼此的生态位(一个西楚霸王，一个汉王)。不过帝国制只是暂落下风，很快又在与分封制的较量中，占据上风。最后刘邦集团适应了生态系统的变化，采取一国两制(西部帝国制，东部分封制)的政治制度，取得了楚汉争霸的胜利。而项羽适应不了生态系统的变化，最终乌江自刎。

13:18

•

### 终身思考 0 赞

再一次，“选择大于努力”。选择待在既适合自己又有发展前景的生态位，非常关键，也非常考验自己的智慧和定力。俞敏洪不会羡慕马云钱多，因为教育行业本来就不会是最赚钱的行业，但同样可以孕育出新东方这艘航空母舰。只要你的行业是“刚需”，你的生态位在这里，那就全身心的投入，该来的一定会来，日本不也是有做了一辈子的“寿司之神”吗？不也是有三代人都做，也只

做筛子的家族吗？瑞士不也是做了 4 个多世纪的国家吗？

13:11

•

九把叉 0 赞

每个玩家入场，都会根据自己的资源、能力选择相应的打法。具体的打法还应该与行业发展所处的阶段有关。不过，即使是同时进入，一开始采用同样打法的不同玩家，最终也会呈现出不同的走向，这就与背后的愿景有关了。你是为了捞钱就走，还是为了改变世界，不同的愿景决定了长期的行为走向。

13:05

•

张寿忠 0 赞

找准自己的生态位，就是找到自己与他人的错位优势，让自己成为这一生态位的强势者。现在商业拼杀、个人竞争，可以说非常激烈，那么我们如何才能生存下来呢？就是找准自己的生态位，让自己成为整个生态系统的一环，成为整个系统的关键节点，让上位需要你，下位依赖你。自己不能成为森林之王，但可以成为森林之王的朋友，为其提供服务、支持，就像苹果产业链、华为产

业链中的企业一样。在自己的生态位中一定要有自己的长板，并且坚持发展长板，让它者无可及。

12:32

•

音乐 0 赞

回答一下今天的思考题，我家的企业是做肉牛养殖的，企业规模，大概每年出栏一万多头肉牛，销往香港和澳门一部分，在当地销售一部分，从供应港澳这个细分门类来看，可以算作腰部以上的企业。但这个门类规模太小，说明不了什么，如果从整个肉牛行业来看，我家的企业应该算腰部以下。跟几家著名的行业巨头相比，还有很大的距离。正常情况下，肉牛行业应该在相当长的一段时间会稳定发展，因为随着生活水平的提高，人们对牛肉的需求会稳步上升。如果能抓住发展的机会，应该能取得较快的增长。不过，这个产业的发展需要大量的资源投入，说白了，就是缺资金，不但我们这样的企业缺资金，几家头部企业也是如此，所以，谁能解决融资的问题，谁就能跨越关卡。

12:24

•

王莹 0 赞

我的职位是妇产科医生，在既往会认为医生的职业是铁饭碗，在这个生态位上，不会没有，随着人工智能时代，手术也可以机器人来完成，在这个生态位上有什么改变，发生什么变化，我看不清，只是在看不清楚的时候，让自己多发展一些能力，比如讲师，孕期管理 比如做母乳指导的上门服务，都可以拓展自己的各个方面，也在持续的探索中，认清自己的生态位 这一课更加的清晰

12:00

- 金戈铁马 0 赞

我是从去年开始，带领一只团队，成立了一家新公司，主要从事环保装备的研发、制造，应该说目前还是处于初创阶段。我们的优势在于技术，通过和以色列一家科技公司的合作，引进全球独家的专利、技术，应该说相对于国内同类型产品，技术确实是有代差的优势。不过，我们的劣势在于缺少市场资源，目前迫切需要找到适合的行业突破口，也就是找到适合企业生长的生态位。我们目前瞄准的主要是电力行业，这是因为近年来国家对于电力行业陆续出台了一系列严格的环保政策，电力行业对于环保产品的需求很大；同时，由于电力行业自身的特点，对于稳定性、可靠性的要求很高，而对于产品价格的敏感度，则相对较低，这正是我们的产品可以发



挥优势的地方。经过一年来的努力，目前我们也取得了一定的成果，算是有了一个不错的开头。正如梁宁老师所述，要想成为顶级企业、头部企业，可能对于大多数企业而言，都不是那么容易，甚至需要一点运气。但是企业要想生存下去、进而获得更好发展的目标却是一致的，那么我们就必须找到属于自己的生态位，努力将自己做成腰部企业；也只有度过了生死，才能够去期盼诗和远方。

11:43

•

Tom 教练 0 赞

吴伯凡老师在《认知方法论》中，也分享了生态位的概念，不同动物都有自己的生态位才能生存下来，比如蝙蝠有在夜间捕食的能力，这样就不和其他鸟类竞争。而猫、狗、猪、鸡、牛等动物应该算头部玩家，尽管他们本身的能力和老虎、狼、狮子等没法比，但因为依附在人类的需求上，所以都成为了头部玩家，得到了大规模发展。而那些濒临灭绝的动物应该就是没找到合适的生态位。从这个角度来说，人类，和其他动物比，就算顶级玩家了吧，因为可以制定游戏规则。期待老师后面的分享！

11:36

•  
浩诺斯健身刘浩 0 赞

我在疼痛康复行业（不是偏瘫，中风那个康复）创业，现在整个行业的头部其实并不缺乏疼痛处理技术，因为大量的国外先进康复技术被引进到国内，学习的门槛被降低了。现在行业里遇到的问题是，学了那么多但依然治不好人。根据这个痛点我们做了一个程序来辅助诊断，现在遇到的问题是无法穷尽人类所有的骨关节疼痛问题产生的原因，症状和处理办法，但我们在不断的优化。也许将来会出现老师说的那个情况，当疼痛康复行业成熟以后，巨头进入，我们所有的优势都会被覆盖。所以可能我们现在就要做好准备，调整自己的生态位，以应对行业变化带来的影响。

11:13

•  
超人醉了 0 赞

草莽玩家，人家做什么赚钱，我也做什么，大多数人 Copy 的只是表面，租个门面把货往里一摆，以为就可以赚钱了。腰部玩家，在生态圈中找到一个生态位，我能给的是你需要的并且别人给不了。生态圈，提高脱单的概率，除了提高个情商魅力等等外，更重要的是选择待在与自身匹配异性最多的地方。

10:33

•

Super 黄 0 赞

每个人要在系统里寻找到自己的价值（生态位），并不断加强！比如我业余时间坚持写作，我要思考我的相对优势是什么？当前对应的内容市场是什么？哦，我发现我对产品有一定的理解，对宏观战略层面又有点滴思考，那在基础产品经理的产品分析文章、顶级记者的行业分析文章之间，或许有我的机会，这个就可能是我要找的生态位。更进一步，如何充分增强自己生态位的实力？比如故事化写作，增强文章传播度，影响到更多读者比如链接到更多高管，获取一手信息，增加内容的增量价值比如和更多媒体合作，站在高平台上放大自己的势能比如参与部分初创项目，进一步增强自己对商业和产品的理解。。。

10:31

•

叶旭辉 0 赞

我们重新回顾一下《产品思维三十讲》里面的“点线面体”：当你想做一个产品的时候，入手只能是一个点。但你要想清楚，它附着在哪个面上？这个面在和谁竞争，它能如何展开？这个面，是在哪个经济体上？这个经济

体，是在快速崛起，还是沉沦？悲催的人生，就是在一个常态的面上，做一个勤奋的点。更悲催的人生，就是在一个看上去常态的面上，做一个勤奋的点，你每天都在想着未来，但其实这个面正在下沉。最悲催的人生，就是在一个看上去常态的面上，做一个勤奋的点，其实这个面附着的经济体正在下沉。如果一个人一生只能收到点状努力的计时收益，从来没有享受过一次，线性周期的成果回报，这就叫穷人勤奋的一生。

10:26

•

JennY.Xiao0 赞

说到生态系统，想起了梁宁老师在《产品思维 30 讲》里的点线面体和三级火箭。仗要打得好的确是需要可以看到大局的能力，不仅仅是创业，我觉得在平时工作上也是一样的。能跳出现有的小空间，去看整体的大局势，是了不起的才能。

10:15

•

路克 0 赞

一个企业解决了一个商业问题，然后是这个问题的解决深度和广度。对这个问题的看法和态度决定我们如何行事。我现在刚刚开始，准备先解决这个行业的一个普遍

的难题开始。我的最终想法是做套装和个性化结合的模式，做到腰部和一个细分领域的头部。

10:03

•  
刘溜溜 0 赞

学习完这节课的最大感受是：很多时候决定我们能不能活得好，或者能不能存活的关键不在于自己，而在于我们所处的生态以及我们的生态位。我自己目前也是在一家算是过了创业期的企业中工作，其实做的事情和行业中的很多大大小小的企业没有本质区别。不过我们目前所处的生态位其实是处于“捡漏者”的位置，就是客户找大公司合作太贵，于是可以找我们，而我们又比同行一些的企业更能体现出额外的价值。不过这种生态位待久了也会有尴尬，需要向上突破或者横向拓展，否则就会被后来居上，或者被跨界击败。

10:02

•  
宋亨 0 赞

我现在在参与创业，给国内中小律师团队提供咨询服务，这里的咨询主要包括战略、运营、管理三个方面。学完这一讲的感受是，我们应该也算是在腰部的位置。一个行业的现状是国内的律师每年在以 15%的速度增长，

法律市场的竞争变得越来越激烈，律师圈子里的二八定律尤为明显。这就导致了原来就处于金字塔中部的中小律师团队进退两难。传统的作业方式和制度都到了需要升级的时候，这种求变的市场，是我们极其看重的。而且，法律行业的生态系统也的确到了需要改变的时候，它的改变一定不是从头部大所开始，而是从中小律师团队开始。

10:01

•

老王 0 赞

一个小企业首先是生存下去，再进一步是产生增长，在增长过程中找到自己的生态位，占据自己的生态位。企业在成立之初就应该思考好发展模式和路径，这样不至于迷失方向，也就是思考自己的生态位在哪个地方，自己怎么去努力实现；现在的社会发展太快，打败方便面的不是白象、康师傅，而是你意想不到的外卖蓬勃发展，所以还要更多地关注时代朝向，顺流而下，及时做出改变，否则大潮过去，你再也看不到你原来生态位的影子。

9:49

•

山顶雪 0 赞

当年的红军就是腰部企业，而众多的军阀就是草莽企业，当然，蒋介石是头部企业的董事长。当时的中国经济发展极不平衡，给红军在看似极度贫困的农村有了立足之地，广大农民有改变生活状态的刚需，红军争取到“民心”这最丰饶的资源，结果是星星之火，燃遍神州大地。

9:41

•

牛东 0 赞

公司是内容提供商，专注生产知识付费内容，我是属于商务和运营角色，商务这个生态位，目前来看我没有很高价值，运营也是差强人意，总体看自己的生态位不是很稳固，仍然需要挖掘自己对公司的价值。公司在整个知识付费行业属于 **PGC** 的角色，同样受流量平台的牵制，一旦流量平台不需要我们，我们收入就会大大减少，目前来看，正在找寻第二个增长点，增强自身在行业的竞争力。

9:39

•

青岛罗刚 0 赞

我们在国际铁路集装箱运输的生态系统里，位于胸部。为什么这么说呢？因为我们不是头部，在我看来这个系统里也没有明显的头部，有一些脖子企业，也有一些胸

部企业，象我们。我定义的胸部企业有以下特征：1、经营超过10年；2、有相对稳定忠诚的客户；3、增长率是GDP增长率的2~4倍；4、如果系统不被颠覆，3、5年内大概率不会消失；5、成为头部企业的机率不大；6、有点小傲娇，但对未来也有深深的焦虑。

9:34

•

小易 0 赞

我现在所处的公司可以算做腰部企业，在区域占据了自己一定的位置。不过现在我们团队准备进入新的领域，其实是要做草莽了。抛开战略决策对错不谈，草莽有草莽的优点：早期投入低，入场容易，见效快。但是在做项目布局的时候还是需要以腰部企业的眼光来考虑，这样才有机会争取公司资源，占据有利位置。

9:30

•

蒲公英 0 赞

我处于医药与教育两个领域的交叉位置，虽然不能像处在一线的企业一样直面医药行业的变革，但非常有必要了解这些变革以明确自己今后发展与定位，同时将行业发展的一手资料交付给学生，让他们在专业能力培养的同时，体会到行业的发展动向，从而为毕业后的就业赛



道的选择打好基础。 而作为一名普通的教育工作者，我始终认为教书育人是老师的基本盘，因此在医药与教育领域长期深耕，致力于学生的身心健康成长就是我的生态位。

9:24

•

林木 0 赞

想到我们最初创业做鲜花新零售，一心只想着标准化和规模化，却没有完整考虑到整体的作战地图，那时候拥有更强资源和资本的大玩家已经开始隐形补贴，我们尝试了很多，但完全在市场上找不到拓展和生存的空间。现在想起来，那时候的快生快死还是一个很好的决定。

9:12

• 以上留言由 作者 筛选显示

### 03 头部玩家：终结一场战争

这是第一模块的第三讲，上一讲我们谈了草莽创业和腰部企业，这一讲我们来谈头部企业。

我们说了，草莽创业的特点是看到机会先冲再说，也许能把南墙撞破呢。

腰部企业的特点是，在一个系统生态，找到自己的生态位，主动投入，构建价值增量，从而扎下根来。

那能成为产业龙头的头部企业有什么不一样？我的定义是：终结一场战争。

## 千团大战里的三类企业

回头再看从 2009 年持续到 2014 年的团购网站千团大战，还真挺有意思的。因为千团大战里，草莽、腰部、头部这三类企业同场竞技，你能从中看到三种企业的差别。

千团大战，1000 个团购公司的竞争。当我们聊到这件事，关注的焦点其实只有最后的 10 家头部公司，它们打到了最后，参与最后的收官之战。美团、点评、糯米、拉手、窝窝团、聚美……就这些。

剩下的还有 990 家是什么企业？我研究过，估计你也能想到，900 多家其实都是草莽创业。几个、十几个、几十个兄弟，下载了一个公开系统，把一个团购网站搭起来，然后就找商家。谈了几单生意，挣了几单差价，有的赚了点小钱，有的赔了点小钱。

草莽创业的生就是这么容易，有个机会，就冒出来一片。死线呢，也很容易触及，突然规模比自己大得多的对手来了，资源被锁死了，这件事就做不下去了。就好像是秋草遭遇寒风，一夜间枯死一片。接着一转身，再去其他门槛不高的地方找机会，比如开餐馆儿、O2O.....

除了这种一岁一枯荣的草莽团队，这场大战里，还有将近 100 个企业，在当时的团购市场达到了腰部企业的规模。

腰部企业的状态呢？它们也认为自己占到了一个生态位，比如说我是西安这个城市的第一名；再比如我同时在青岛和济宁开站，有的公司也达到了 100 人以上的规模，有的还拿到了一些融资。大家也都有计划，明年增长 30%，后年再增长 20%。

但是当头部这几家企业，发起了千团大战的终结战时，这些腰部企业所做的发展设想，甚至生存努力就都没有用了。

这样的战役，过去 5 年，我们看到了无数，打车、O2O、直播等等。

非常短的时间，头部企业冲出风口，成为独角兽。而大量的腰部和草莽，则默默地消失。

腰部企业和头部企业的差别是什么？

腰部企业其实只是想找个生态位，精耕细作地活下来。

头部企业考虑的是，我如何抢到制高点，终结这场战争。

大家的动机不一样，作战地图不一样，因此对资源的配置也准备得不一样，入局的打法更不一样。

以腰部企业习惯的精耕细作来看，头部企业为了终结战争的打法属于资源浪费，是它们无论如何不能认同也不会效仿的做法。而曾经打过大决战的头部企业却明白，也许这样做确实浪费了资源，但是为了拿下整个战场，非如此不可。

### 手机行业里的三类企业

我们再举一个手机行业的例子。这当然是整个中国最受关注的商业战场，你也可以看到不同企业的地图位置和作战选择。

中国手机现在很强了，不少国产品牌都是以腰部企业的姿势入场的。苹果、三星的价格不会降下来，那我控制成本，拿比较低的价格来进入，就能够有一个市场空间。

同时在这个市场空间里，不断优化企业的效率，把产品毛利做得很低，因为我的企业效率高，就能在这样的毛利空间里生存。效率没有自己高的那些企业，价格降到这个点，就只能死了。因此企业获得了护城河，有了生存的生态位。

但华为没有这样做。

华为早些年没打算进入手机市场，但 2014 年选择进入，我认为原因有两个：

第一，小米的崛起，为华为点了灯。就好像格瓦拉给微票、淘票票点了灯一样。小米为国产手机提供了整个商业范式、用户体验样本，和市场接受度的验证。大家都知道这么干有市场。

第二，因为战略。华为这家企业几十年远征，从模拟通讯、数字通讯到互联网到移动终端，再到云。华为的战略是，一直选择在最重要的信息枢纽上重仓屯兵。未来是智能时代，数据是智能时代的血液，是智能时代的黄金。而手机，是数据采集前端。华为重仓云，也必然重仓手机。

在这样的战略背景之下，华为用什么姿势做手机。我说一个数字，你感受一下。

2016 年，小米手机的开发人员大概是 200 人，不包括米聊等其他项目，就是直接围绕手机开发的人。

你猜一下，华为当时有多少人围绕手机做开发？

我告诉你，1.2 万人。2016 年，华为投了 1.2 万人围绕手机做开发，将近 100 倍的差距，直接砸下来。

这就是姿势的差别。

华为不是找生态位，它入场做这件事的时候，就是奔着最后参加大决战去的。

你想想，任正非从 1987 年走到今天，横跨通讯与互联网的几个时代，交手的对手从阿尔卡特、朗讯、北电到 CISCO、诺基亚，他一路和世界顶级企业过招，见过无数产业周期，他知道周期运作的规律是什么。一个产业的周期开始启动，草莽涌现万物并作，接着进入产业成熟，最后顶层整合。在世界范围内，最后的产业整合阶段，产业收官、头部对决，这种大会战，他参加过好几次了。

那谁会在手机这一仗最后的会战里呢？有 4 家肯定在：ARM、安卓、苹果、三星。这四家，每家都至少抢了一个制高点。

任正非从做手机这个决定开始就知道，他就要拥有对这 4 家推牌的实力。

所以，华为入场就放 1.2 万人，上来就奔着最后的大决战。

我在 2016 年，知道了华为的这个部署，当时内心被深深地震撼了。同时，我也一直保密，没有在外部提起过。

三年后的今天，因为中美贸易战，华为的海思、鸿蒙浮出海面。

那今天华为手机上放了多少人？确切数字我不知道，但我知道余承东的部门现在有 6 万人。

假设如果不是美国政府出面，以一国之力去打击一家公司，我真的难以想象，哪一家公司能按住华为。

当我们回顾 2014 年，小米的成功为整个产业点了灯，那年小米如日中天，华为重仓入场。还有一批草莽企业也在集结，觉得有机会，应该冲一波。

草莽企业的入场姿势是什么样的呢？

我说一个真事儿，一家上市公司的老大，2014 年忽悠我的一个高手朋友去他那，也做手机。

当时他的原话是：“雷军有 200 人，我给你 100 人，精兵强将，咱们干翻小米。”

什么叫草莽？这就是草莽。

这也是我为什么想画这张作战地图的原因。不同的位置的企业，有不同的生死线。想谋不同的位置，要有对应的资源配置和作战姿势。

今天，我们不少头部企业，是互联网蛮荒时代的草莽英雄。我说过一句话，规模来自空白。那个时候，蛮荒时代互联网

真的处处是空白。冲的速度足够快，就有很大的机会成为头部企业。

但是今天，产业成熟了。如果还是想靠着一个冲字，组一支轻快的小队伍，一举得旗，站到山顶成为头部。这个概率太小了，今天的打法其实不一样了。

## 分散市场怎么做头部

当然，你会说，互联网因为有强大的网络效应，基本上属于集中市场，头部通吃，制高点一旦占住，别人轻易抢不了，行业容易整合。但是，大量的传统企业，比如餐厅、服装等等，天然分散市场，很难集中，产业的集中度也很低。

这样的分散市场，有头部和腰部之分吗？

有，再分散的行业，也会分出头部企业。比如，头部能上市，腰部不行。

怎么衡量谁是头部，什么是通用的制高点呢？至少用户心智一定是通用的制高点，能占据用户心智的那家，能成为品类代言人的那家，一定是这个行业的头部商家。

比如，一说到速溶咖啡就会想到雀巢，说到烤鸭就会想到全聚德。曾经东来顺是火锅品类代言人，现在换成了海底捞。



这时，又会有一个新的作战方法，就是开创新品类，并且成为这个品类的头部。比如，喜茶。这两年新开的奶茶店，产品品相和环境体验、价位，是喜茶开创的。喜茶开创了一个新品类，并成为了这个新品类的头部，享受头部红利，这也是这两年的新机会。

### 本讲小结

我们来回顾一下，我们讲了三类企业，三种动作：

草莽企业，核心动作就是一个字：冲。判断机会向前冲。

腰部企业呢？是扎根。我要在一个系统长期生存，我要充分运用有限的资源，和周边环境盘根错节，形成千丝万缕的关系，固化水土，把根扎下来。

头部企业呢？如果用一个字来说，就是“收”。就是你要知道你在的战场全图有多大，要拿什么样的资源和配置去征服制高点。在这个制高点上，你的高度，就是行业的高度，大家想到这个行业，就能想到你。

### 思考题

你在哪个行业，制高点是什么？你觉得谁能成为这个行业的头部？

咱们在留言区交流。

下一讲，我说说顶级企业又有什么不一样。

我是梁宁，我们下一讲见。

### 划重点

1. 头部企业考虑的是，我如何抢到制高点，终结这场战争，核心动作是“收”。 2. 不同的动机，就需要匹配不同的资源来入场，入局的打法也不一样。 3. 分散市场，成为头部的机会是开创一个新品类。

### 留言精选

•

鸿涛 0 赞

过去全国只有人民银行一家银行，1983 年后依大类粗略分为工商银行、农业银行、中国银行、建设银行，基本是按照腰部企业来配置的。后来随着经济不断繁荣，银行系统不断补充扩容，区域性银行、股份制银行开始涌现。但由于业务基本雷同，经营单一，我国的银行业都还是一群精耕细作的腰部。我国银行业的制高点应该是基于信用的服务和中介。从长远来看，这些传统的银行成为头部的概率不大，其战略眼界和战术打法仍是腰部的。未来新兴的互联网金融，特别是基于 BAT 背景

的互联网金融机构，有大数据分析和智能决策的能力，更具有决战思维和头部经验，配置和打法都是为了一统江湖的，大概率是未来金融业的头部玩家。

18:44

•

天澄 0 赞

可不可以换个视角，让草莽思维落脚在一线员工个体团队，让腰部思维落脚在公司的业务模块，让头部思维落脚在公司整体战略呢？

17:33

•

笨笨 0 赞

又回到了开篇的时候，每个人、每个企业现在的样子，都是在客观约束条件、既往路径、个人观念、环境挤压等重重束缚下，成为现在的样子。过往的经历不同，精神结构不同，面对新的机会，表现出的视野和魄力完全不同，草莽企业只顾当下，存活最重要，腰部企业追求长期生存，围绕核心资源打造护城河，头部企业要占领制高点，压倒性投入收割，把自己变成市场的代名词。

我在彩票行业的头部企业 500 彩票内部孵化的一家公司，500 成立于 2001 年，13 年纽交所上市，是除了体彩中心外唯一一个有互联网彩票销售牌照的企业。15

年史上最强的行业整顿开始，直到现在也没有开售，彩票业很多新玩儿法都是 500 开创的，一直占据行业的制高点，属于分散市场的新品类。如果正常开售，个人判断不会出现合并现象，市场处于持续上升期（15 年停售时已达 4000 亿），且盈利模式相当固定（抽水，稳赚不赔），500 专业化程度高于其它网站，深耕多年早已占据用户心智，终局是几个大流量巨头和 500 瓜分市场。很想听一下梁宁老师对彩票行业的见解。

17:10

作者回复

和电子烟一样，终结这场战争的主动权不在你。

17:46

•

戴征东 0 赞

我在生产制造行业，具体来说公司的定位是给京津冀企业(学校)提供定制化的设备连接方案。具体的客户群体(部门)是高校实验室/企业研发部门。目前处于从草莽向腰部的转型期。这个小的市场，小企业无法提供很好的服务，大企业因为市场小也看不上，所以在这个分散的市场上，我要扎根，成为这个小行业的代言人。

15:25

•

王通通 0 赞

1-我所在的公司是做社交电商，是一家做底薪制社交电商，梁宁老师，您怎么看待 19 年的社交电商行业，19 年社交电商，纷纷布局，除了 399 还是 399，说句夸张的话，一天能出来 1000 家社交电商平台，都是 399.....

2-草莽企业，核心动作就是一个字：冲。判断机会向前冲。3-腰部企业呢？是扎根。我要在一个系统长期生存，我要充分运用有限的资源，和周边环境盘根错节，形成千丝万缕的关系，固化水土，把根扎下来。4-头部企业呢？如果用一个字来说，就是“收”。就是你要知道你在的战场全图有多大，要拿什么样的资源和配置去征服制高点。在这个制高点上，你的高度，就是行业的高度，大家想到这个行业，就能想到你。

15:24

•

James T0 赞

我现在所处的行业是母婴零售服务业，头部电商如：京东、淘宝都包含母婴品类，垂直电商有贝贝网、蜜芽...，实体店就更多了，有全国性连锁，地区性连锁，也有一些单店，目前感觉线上电商在向线下整合，实体店也积极提供更多的线上服务，但似乎仍依托在原有的价值体系中，疑惑的是：不知道是因为母婴行业只是零售业中

的一个小分类？还是可能存在有还没有被做出来的新商业模式？

15:13

•

王莹 0 赞

医疗领域的 制高点？在公立医院好几年，不认为公立医院是医疗领域制高点，但是老百姓还是比较认公立医院，对于私立医院，还有张强医生集团 或者和睦家医疗 网络医疗 春雨医生 杏仁 等，也看不清楚制高点是在哪里？医疗行业达成什么样子是制高点，目前医生的政策又放开，多点职业等等，在三四线小城市的医生，也看不清楚，个人对医生集团很感兴趣

14:34

•

姜磊 0 赞

我所在医疗器械行业，负责一个小品类-指尖血糖监测。品类虽小，但进入的厂家很多，国产进口不下 20 家，在这个领域内患者心中普遍相信进口品牌，但没有一个明显的头部（3 家大的进口品），在国家大的政策环境下，价格逐渐走低，不知未来路在何方，这样的产品是否有前途

14:08

•

晓丹媛心 0 赞

草莽企业打游击战，争资源，狭路相逢勇者胜；腰部企业打阵地战，争位置，知己知彼百战不殆；头部企业打歼灭战，争生死，谈笑间檣櫓灰飞烟灭。

14:06

•

超人醉了 0 赞

海底捞之所以可以成为头部玩家，激发员工的善意，员工待遇超出行业水平，敢向下放权，员工有免单权，更重要的是它把这一切给系统化了。店长可获得收入分红，带出来的徒弟成为店长后，掌管店的收入中也可以分红。每个人都毫无保留的贡献，也是为自己奋斗。这是一条正向的增强回路。当然一定还有很多我们没看到的。前面有数据显示，餐饮业倒闭率近 50%。我想绝大部分都是那些以为自己比别人做的好的。即便 Copy 海底捞，大概率也是把钱往海里扔吧。第一没有规模优势，第二领域心智被占领。所以说，海底捞的模式你学不会。

14:05

•

金戈铁马 0 赞

我所从事的是环保行业，虽然这个行业也有很多细分领域，但我觉得每个领域的制高点其实是一致的，就是胜人一筹的先进技术。以垃圾处理为例，实际上从 2000 年开始，我国就将北京、上海等 8 个城市列为垃圾分类收集试点城市，2014 年创建生活垃圾分类示范城市，但效果不明显，因为垃圾的终端处理，还是混合以后焚烧。这实际上就是对垃圾焚烧所产生的气（比如二噁英）、水（比如垃圾渗滤液）和固体废弃物的处理技术，提出了非常高的要求。其他环保细分领域的情况也是如此。可以说，环保公司的技术能力不过硬，是无法在激烈的市场竞争中生存的；而一旦在某个细分领域占据了技术的制高点，也就掌握了抢占市场的主动权。在如今的中国，环保行业的头部企业大多是上市公司，比如说碧水源、北控水务、光大国际等等，这些实力雄厚的大公司各自在某一细分领域占据了龙头地位，但是没有那家企业可以称得上是真正的顶级企业。可以说，目前中国的环保行业，还是处于群雄割据的时代。而对于像我这样的初创企业而言，立足当下，扎扎实实的做好眼前的工作，努力先成为腰部企业，才是当务之急。

14:01

•

王林 0 赞



头部企业，不光是大，它们占据了市场的高度，更是占据了用户心智的高度。看着这一篇里对华为的描述，真的很震撼，这才是中国一代龙头企业具有的战略能力，在关键节点上，有能力投入这么大的资源。对于这样的企业来说，目标就是重新洗牌，赢得战争。其实这样的事，小米也干过，早期的小米，拿到了过剩的锂电池，做出了小米充电宝这样的产品，直接把充电宝这个品类从 200 多元，拉到了 69 元。整个市场就变成了小米和其它。小米其实不是来做充电宝这个产品的，它是来清场的。

13:36

•

龙腾夏天 0 赞

对于个人的职场发展来说也需要通过这个框架来判断自己处于哪一个环境和阶段，需要全力拼杀，还是要精耕细作或者是出手结束战争占领头部。这节课给我带来的增量认知是：不一定每个企业都是从草莽奋斗而来，也不是每一个企业都需要从草莽一步步走来，也不是从草莽成长起来的腰部企业一定能够成长为头部企业。成长没有固定的路径，对于势的把握非常关键。明确自己的位置，动态调整自己对于结果的预期：成功的退出也是一种胜利。

13:35

•

乐音乐调 0 赞

终结一场战争，意味着找到一个行业的句号，也是一种头部生态位的头盔。这里想到两种生物，章鱼，水生生物，一个核心的脑子，拖着长长的身子，没有大小的限制，触角可以直达这个环境容纳的极限。鲸鱼，哺乳动物，海洋当之无愧的霸主级人物，不受环境限制，水压限制，上下潜浮。如果说腰部企业，个人觉得像章鱼，浮上水面就歇菜了，而头部企业就像鲸鱼，吃这一片就跑到另一片，余威不断，神话长存□□□□□□□

13:26

•

蚂蚁 0 赞

我在科技媒体工作。对应下企业在行业中的地位，公司其实是属于草莽英雄这一阶段，寻找机会做突破。在媒体行业中，大部分的头部企业还是属于传统媒体，传统报社。他们有资源有人可以做转型，就如澎湃新闻，背后是东方报业集团，在新媒体出现的时候就出一个团队去探索打造护城河，到现在成为行业标杆

13:25

•

任文青 0 赞

人生这个战场，我们要借鉴三类企业的做法。行动上，要像草莽企业一样，快速干起来；目标上，要像腰部企业，在一个系统里牢牢占据自己的生态位；战略上，要像头部企业去思考，终局是什么。

12:57

•

大成子 0 赞

看完华为的案例，被震撼到随着血压上升，整个人直接从座位上不安分的站了起来。不对，是窜了起来。这简直是格局见识的碾压，打过大仗经历炮火连天的碾压，以终为始、站在月球看地球的碾压。我就是个小沙壁，您坐。修身、齐家、治国、平天下。从治国到平天下，十场战斗不如一场战役，最后都是为了终结战争。最后，对于当前业务的思考很有启发：十则围之，五则攻之，倍则战之，敌则能分之，少则能守之，不若则能避之。想明白了，具体战术就开阔起来了。

12:29

•

暴走蜗牛 0 赞

我在一家城商行，符合腰部企业的定义，深深扎根当地。我觉得未来要继续做好，一是要有头部企业的思维，知

道要有哪些资源配置去做好，虽然我们面临工农中建的竞争，但他们的资源是全国分散的，我们可以集中全部力量来战斗。二是要有草莽企业的冲劲，但不是毫无目的的乱冲，金融业虽然是一个成熟的行业，但仍然面临科技金融区块链人工智能等机会挑战，未来依然有很大不确定因素，需要保持一股闯劲。三是要认清自己的定位，自己是一家地方性银行，要把根扎下来。

12:03

•

刘川 0 赞

既要能想的清楚，也要能按资源办事；不正确的姿势累人累己，还错过了时间窗口；不同时代环境下，狼和肉的比例不同，策略也不一样，拥有多少资源就要善用这些资源避免一将功未成万骨也枯了

11:20

•

剑客 0 赞

王兴讲过他对儒家“修身，齐家，治国，平天下的理解”；和老师所说的结束战争的定义是一样的。他说创业的最终目的是为了“平天下”。所以心怀天下的美团，和割据一方的猫眼，必然有着不同的结局。华为之前的采访中，任正非说到，我们和美国迟早会在山顶会和，所以要有

提早的战略准备。也再次验证了头部企业家的终局思维。我想这就是头部和腰部最深层的基因区别吧。一统天下和割据一方是两个量级的竞争。

11:19

•

刘珊 0 赞

我在零售商超行业，在本地我们属于头部企业。永辉和市里最大的连锁超市那里都进驻了唯独还没有来到我们这个小县城。我们把视野放宽一点目前永辉属于头部企业，我们本地开通了高铁，我认为永辉进来是迟早的事情。打法不一样注定了以后的竞争会无比惨烈，怎么打，结果如何只能拭目以待了。

11:02

•

Super 黄 0 赞

那对于细分品类来讲，用户心智=流量抓手，资本、跨行业、用户讨论到该领域时，你就是绕不开的那个品牌，那你就是结构洞，能吃到最大的红利。

11:02

•

老王 0 赞

我所在的早教行业头部企业是美吉姆和金宝贝，在全国范围内都比较火，收费高、客户多、当然收益也会高。

但随着市场更加细分，国家对早教中托育大力支持，家长更加理性的教育理念，早教市场会进行重新洗牌，新的头部企业会出现，更多的服务好、理念新、适合中国婴幼儿发展的早教、托育品牌会占领市场，占领人们的认知。

10:31

•

李世义 0 赞

智能家居也是小米为各公司点亮了灯。小米电视，小米充电宝，小米净化器等每一款产品都是爆款，销量冲到行业第一。让其它公司看到了增长可能性和机会点。这背后是小米产品价格厚道人心占据了消费者的心智。通过新产品再不断强化。

10:26

•

孤星冷月 0 赞

我在保险经纪行业，在传统的保险公司从几家独大到后来雨后春笋般崛起的过程中，保险经纪公司也瞬间爆发。由于保险的独特性，保险公司的知名度也就成了客户评价其大小的重要标准，那么作为保险经纪也会经历一个

争头部的过程。期待大童能以科技和服务为立命之本，成为保险经纪公司的头部。

10:21

•

KIDO 赞

我所在的手游行业头部玩家仍然是腾讯，靠着 QQ 和游戏起家的腾讯在国内 PC 游戏占据着第一把交椅，把 QQ 累积起来的几亿用户向自家游戏转化，曾经的《穿越火线》打着 3 亿鼠标的枪战梦想成为国内枪战网游的头部。到了移动互联网时代，腾讯仍然靠着，由几个团队内部竞赛出来的微信积聚着大量移动用户。《王者荣耀》和最近的《和平精英》都是一出场就向着所在类目的头部产品而去。制高点就是用户流量，也是腾讯最不缺的资源，其他公司的游戏要在腾讯平台发行分成是 91 开，腾讯拿 9 成。最近由于其他游戏平台的崛起，如 tapta p、steam 的入华也成为越来越多独立游戏和小团队制作的精品游戏选择的平台，受到威胁的腾讯因此也率先提议平台和游戏方分成改为 73 开。

10:11

•

浩然 0 赞

我在健身行业，知道大名的企业有乐刻、超级猩猩、keep、以及国外的一些企业（F45、星球健身等），也许我的企业能成为头部呢□

10:01

作者回复

后面会有健身的案例～

10:10

•

刘闯 0 赞

我在园林行业内的一个小分枝--庭院花园行业。目前我们行业几乎都是草莽，偶而有几个精耕细作的腰部企业，都属于凤毛麟角。原因有可能是行业过度的依赖于人的能力与责任心，比如设计师和项目经理。我想问问像我们这种行业，是否就跟增长无缘了？我们其实很像理发店，把新人培养起来，他们就会出去创业，因为门槛太低。

9:56

•

王生 0 赞

看到有人说金融行业的头部企业是工农交建，从生意的本质来看，它们提供的 C 端吸储 B 端贷款的资金重新配置的业务，从员工数量来看大量的网点人员，让企



业看起来像是一个服务公司，如果拿开政策因素，阿里巴巴让中小企业没有难做的生意，本质上已经颠覆银行业，当银保券商对外开放的同时，理论上也会对阿里腾讯开放，所以我看好未来的 20 年，AT 中，特别是阿里能成为金融行业的头部，至少也是整个金融行业背后的核心赋能者。

9:52

•

青岛罗刚 0 赞

我们在物流行业的一个细分市场内，叫国际铁路联运。这个行业的制高点，就是运输权和定价权，掌握在铁路自己手中。目前，由于铁路系统自身市场程度和能力的限制，我们这样的代理企业还有一些成长空间，但如果铁老大真的想做这件事情，并且集中投入力量的话，那这个头部，只能是它自己的子公司。垄断，也是市场真实的一部分。

9:49

• 以上留言由 作者 筛选显示

## 04 顶级玩家：跨越周期

这是第一模块的第四讲，我们继续谈创业作战的地图。

之前的两讲，我们谈了三类企业：草莽企业的核心是看到机会，冲过去。腰部企业的核心是找到生态位，扎下根来。而头部企业的核心是拿下制高点，终结一场战争。

从观察一个行业的角度来说，这三种企业就足以解释行业里所有的玩家了。

### 京东和阿里的分野

那什么是顶级企业呢？

顶级企业面临的不是只在行业里竞争的问题，它还有一个大敌是周期。

技术周期、市场周期、产业周期、用户生命周期.....比如，曾经的手机巨头诺基亚，在智能手机的产业周期前倒下了。跨越周期，才能成为顶级企业。

面对周期这个大敌，顶级企业的核心动作是什么？持续作出正确的决定。

这话是不是好正确，简直像废话一样？

但是作决定是不是真的好难。连续作出正确的决定，这不是运气，而是能力，是长期的自我训练。

而人生的分野，企业的分野，其实都在于此。

我们来看两大电商巨头京东和阿里，这两家都是 2014 年上市。

今天我们站在 2019 年回看 2014 年，你会发现 2019 年的京东和 2014 年的京东，其实变化不大。

京东金融在京东上市之前就分拆了，京东商城的部分，这五年我们感受到的变化是品类有了扩充，仓储能覆盖的地方更多了，运营效率可能发生了变化。但这些变化都只是在它原来模式上做了持续增强。

我们回顾一下，京东最核心的两个决定，一个是 2007 年自建仓储，一个是 2008 年扩品类，之后 10 年所有的决定，都是在这两个核心决定之上，优化运营级别的决定。

所以你可以说，这家公司 10 年没变化，它还是原来的京东。

但 2019 年的阿里和 2014 年的阿里，变化巨大。2014 年阿里已经有万亿的体量。一个规模和体量已经如此巨大的企业，在之后的 5 年，还能持续进化，不断演化。

今天的阿里，对自己的核心竞争力的阐述都变了，说数据与数据技术是我们的核心竞争力，现在我们是一家科技公司。这真的是脱胎换骨的变化。

我们其实可以反思一下，2019 年的你和 2014 年的你，发生了哪些变化？这期间你作了哪些核心的决定呢？你是怎么做的？

我在第一讲说我们要主动增长。主动增长的核心能力也就是面对变化，作出决定的能力。

## 信息环境

过去 2 年，我花了很多时间与人讨论，你是怎么作决定的。我发现，作决定的能力，来自于两个关键因素，信息环境和决策模型。这一讲，我们就主要看看阿里作决策时，是怎么运用这两个关键因素的。

我们先说信息环境，从这一个点，你看一下马云作决策和你作决策有什么不同。

马云的故事大家都知道，我们今天再看马云第一次创业的选择，其实没有什么高明可言。1992 年，28 岁的马云开了翻译社，同时为了养活翻译社，他开了一家礼品店，从义乌进

货到杭州卖，还做英语培训班。今天来看，在这个年龄，做这样的创业选择，并没有什么高明的地方。

他的人生变化，是 1995 年他去美国，看到了互联网。这个是什么呢？就是他找到了自己获得“信息优先”的方式。

“信息优先”是个很重要的概念，值得你记住以及深刻地体会它。如果你在客观现实里，没有什么资源优先，像马云一样，出身普通、学校普通、相貌普通。那么也许你可以学习他，充分使用信息优先，来改变命运。

信息有多重要，信息就是权力。我在第四模块会有一讲谈权力。信息是权力的重要组成。如果你要评估一下你自己在组织中的地位，你就画一下企业的信息流，看看什么信息流经过你，什么信息流不经过你，你就大致能感受到你在组织中的地位和资源了。

1995 年的马云，没什么资源优势。但是，1995 年他在西雅图看到互联网的时候，他获得了信息优势，通过互联网这个工具，他能看到别人看不到的，这成为了他的第一个杠杆。他用这个杠杆撬动了以前他难以触达的资源。

所以，信息优先对马云一直非常重要。我比别人知道得更早，我才有机会先作决定。

现在的他，一年有 1000 多个小时在飞机上，满世界飞。你要相信，作为一个 50 多岁的人，这样的日程绝不舒适。两天去一次机场，不断跨时区，来回倒时差。大部分年轻人都吃不消。

马云这样做，是为了和全世界最顶尖的、对当下世界有最深刻理解的实践者、观察者、思考者直接交流。所以马云会和政治家、经济学家、企业家和科学家、艺术家都去建立交流……

在信息优先这件事上，马云拥有的信息宽度，在中国企业家中是绝对顶级的。

## 决策模型

说完了信息环境，我们再非常简单和外部地看一下阿里的决策模型。

在很长的一段时间里，阿里有 4 个投票 IC，也就是投票权，分别属于马云、曾鸣、彭蕾和张勇。

我们刚说了，在这个决策结构里，马云有信息的广度。

那另外三个人呢？很多人不懂啊，觉得马云已经很虚了，为什么还要找一个比他更虚的曾鸣一起来作决策？这么说的，人，真的既看不懂马云的强大，也看不懂曾鸣的强大。

我是认真想过这个问题的，我自己曾经跟随曾鸣教授学习了两年，曾鸣教授对我的提高是巨大的。但其实 2016 年，我跟着曾鸣学习的第一年，我也听不懂他在说什么。

为什么呢？因为我也是一介草莽啊。草莽只关心当下的问题怎么解决，关注技巧和方法论。而曾鸣关注的是趋势、范式和周期。

为什么会有人觉得曾鸣虚呢？

是因为小成靠机会和技巧；大成靠趋势和周期。

曾鸣对在当下已经成熟的周期里，哪个企业技巧更高，在大家都知道的这块地里谁能多收三五斗没兴趣。他关注的是，在下一个大趋势里，谁能借势而起，谁能填海造山，成为千亿美金级超大公司，而谁会被周期消灭。

马云真的非常善于用人，他了解一个人的长处和价值，并且不挑战这个人的短板。

首先他善于使用自己，他知道自己就喜欢追求这种信息的广度，他也知道自己不擅长在一个纵深领域去做垂直和深入的研究。

而曾鸣这个参谋长就是在智能商业的这个垂直领域去做纵深研究。曾鸣教授在2017年做过一个“看10年”的主题演讲，但其实，他和我的私下交流里，他是看30年。

他对阿里，有一个巨大价值，就是让阿里看到，什么在未来重要，什么在未来不重要。这就是对跨越周期的思考，是一个顶级企业所必备的思考维度。

要知道一个万亿体量的公司，知道什么在未来不重要这件事儿有多重要。

再来看彭蕾，她是HR出身，她对如何去编织一个组织，而且有温度地来编织，是极其有洞察和体感的。

所有决策到了彭蕾这里，她可以提供组织方面的评估：

第一，这个决定咱们的组织能不能承接得住，我们现有的人才梯队能不能搞定？第二，这个决定是否有向上的牵引力，能驱动组织的发展吗？

接着就是张勇，是阿里巴巴现在的CEO，也是阿里新的董事长、掌舵人。我们都知道他是财务出身，如果你听过他讲话，你会注意到他是一个极其现实的人。他对一个决定相关的业务可能性、财务表现、资本市场的反应是极其精通的。



这时，我们会发现马云、曾鸣、彭蕾、张勇，他们四个人其实搭建了一个非常好的决策框架。马云做最大的信息发散，负责信息的广度；曾鸣基于未来做战略收敛；彭蕾关注组织发展，基于组织能力和价值做收敛；张勇基于业务和财务等方面作判断，并把决策落地。

什么叫决策，就是发散与收敛，决而能行。

过去 5 年，万亿规模的阿里，还能有如此大的进化与蜕变，我觉得与这样一个张得极开、极远，又落得极实的决策结构分不开关系。

### 本讲小结

网上有一句点赞量很高的话：“你的水平，就是你最常接触的 5 个人的平均值。”其实我们可以说一下，因为你最常接触的人，就是你的信息环境。

我们所有人都出身草莽，大家都从无名之辈开始，寻找一个机会让自己破土而出冒出头来，被世界看到。

人生是连续的，世界在不断向前，各种限制性条件会随着时代的变化而改变，并且永远会有新机会、新缝隙和新空间。

所以，人生不是一次考试，周期无始无终，你永远会遇到新的周期，不断作决策的能力，决定了人生的分野。

## 思考题

你是怎么作决定的？你会有意识地管理自己的信息环境吗？

欢迎你在留言区跟我交流。你可以把这一讲，分享给你的朋友，让他也可以重新审视自己的信息环境和决策模型。

下一讲，就是第一模块的最后一讲，我们讲了四种位置的企业不同的动作，接着我们要站在全局视角把这张地图再一起看一遍。

我是梁宁，我们下一讲见。

## 划重点

1. 你的信息环境和决策模型，决定了你作决定的能力。 2. 顶级企业关注的是，在下一个周期里，谁能借势而起，成为千亿美金级超大公司，而谁会被周期消灭。

## 留言精选

•

吴姮愷 Heng-Hui Wu0 赞

「科技始終來自於人性」，我到現在還牢牢記著 **Nokia** 這句經典廣告標語。當年唸書時，商學院都是把它當成模範企業。**Nokia** 是頂級企業、百年企業，產品幾乎

無可挑剔，電池容量待機時間長、耐摔、耐用...品牌形象、定位都好，顧客滿意度高，市佔率第一...可惜就是跨不過週期。**Nokia** 做錯了什麼？提醒著我們應該避免去犯類似的錯誤。信息環境、或決策模型出錯了嗎？怎麼倒得這麼地快？我有時候會覺得，不是頂級企業做對了什麼，而跨越周期。而是因為它少犯了幾個嚴重錯誤，而跨越了周期。敬請梁老師指教。

20:03

•

于金博 0 赞

提问:普通人提升自己的信息环境有有哪些比较好的方式？我目前的答案:1.看好书，尽可能和各个行业的牛人去请教，交流。但是好书出来的时候，这个信息已经不具备领先性了。2.普通人提升信息能力的关键还是提升自己，让自己变成牛人，从而链接到其他牛人从而改变自己的信息环境。可以先变成一个细分领域的牛人，改变信息环境，然后再向另一个领域发起冲击。

19:54

•

笃悠悠先生 0 赞

□就谈阿里的决策模型，我认为是非常符合一个 **2\*2** 的决策维度：长期、短期；内部、外部。□曾鸣看趋势，

更长期，大家都知道，长期的东西，短期一般很难兑现。

□马云看短线，更富有激情，也更能实现即时反馈，给用户的体验是最好的。□财务看外部，对公司的利润表现，股东关系、市场应对，理性客观的事物。□HR 看内部，组织的搭建变革、能力建设、实现有效激励，留住关键人才。□这样的决策体系，我想比起定于一尊的决策体系，应对变化的能力更强。

19:43

•

山峰 0 赞

你是怎么作决定的？你会有意识地管理自己的信息环境吗？高考选专业，我选择了计算机专业。我作决定的依据是网瘾，希望选择一个离电脑近的专业。结果大学混了三年日子，一天到晚混网吧。大学毕业，通过关系，我可以在农商行员工与外地法警之间作选择，我选择了法警。我作决定的依据是不想子承母业，想体验新的职业。结果是关系不牢靠，鸡飞蛋打。在加油站，干了三年半，经历了谈恋爱被人职业歧视，加上越来越繁重的非油品任务，我意识到加油员这个岗位不是我的归宿。通过父母的关系网，我认识了一个老会计，去他办公场所参观，并听他谈论会计的职业发展、薪金报酬，我选择了会计为职业发展方向。这个决定，让我现在以事业

编制的身份，坐在县民政局四楼的办公室里面，不用面临风吹日晒、朝不保夕的生活。现在，经过得到 APP 的学习，各种优质公众号的熏陶，各行业达人微信群的交流，我作出了新的选择，成为高级会计师或注册会计师，走出舒适的小县城，去外面闯荡。

15:03

•

笨笨 0 赞

阿里的决策模型是顶级的，每个环节充分发挥个人的优势，整体效应远远大于个体之和。个人也可以学习阿里的决策模型：**a.**拓展个人带宽，保持持续的学习，提高与高手的互信息，收集信息时充分发散，增加信息广度；**b.**基于未来收敛信息范围，短期 **1-3** 年、中期 **3-5** 年、长期 **5-10** 年，什么在变重要，什么不变更重要；**c.**明确个人能力半径，哪些知识、专业水平在均值以上，哪些需要补足，但要注意补足知识和会用是两个概念，后者需要实践检验；**d.**个人时间、精力等资源有限，把前三个步骤拆解到最小可行动单元，坚决执行。 **14** 年毕业进入 **500**，移动端 **12** 年开始逐渐普及，整个互联网呈上升趋势，彩票行业增长迅速。谁知 **15** 年遇到行业最大风险-监管，停售至今，目前在黑暗中前行。个人是 **14** 年末接触到罗辑思维视频，然后一路跟了下来，

得到、知乎、人人都是产品经理、简书等是主要信息摄入。成长是不断切换个人关系网的过程，占据结构洞的位置，向中心度高的节点靠近。

14:59

•  
赵华 0 赞

决策能力强与不强决定了企业能否从草莽到腰部，从腰部到头部，决定着头部能否跨域周期，跨域领域成为顶级企业。决策能力或许就是能力模型的外显，梁宁老师这次输出了能力模型里的主要结构：1、信息广度，机会认知，是鲜活的，澎湃的真实；2、信息纵深，技术、需求历史沿革与发展趋势，这是时空边界方面的一次收敛；3、团队承接力，这是收敛，也是发散，当前可以，还是未来某个时段可以，毕竟没有一尘不变的团队；4、资源禀赋梳理，从内部的、客户的、合作方的，从他们的位置、收益、风险、代价，发挥资源聚集的作用，静态预判与动态的评估调整。我猜想这4种能力单独看反应是线性的，而综合看一定是网状结构的，立体的，类似傅立叶变换。我深信只有企业具备了好的能力模型，才有真正优质的资源模型，今天更清楚知道自己的缺陷了，非常感谢梁宁老师的指点。**PS：**我是一家创业十年的企业合伙人，三个合伙人都是技术型专业人员，一

直奋斗在草莽和腰部之间。所幸我们的战斗意志从未瓦解，始终都在寻求增长的正确道路。

14:41

•

王翔雨 0 赞

梁宁老师，你好，头部企业论布局、论视角、论资源，都占了绝对优势。那腰部企业和草莽企业如何突围而出？创业者或团队起初都像“格瓦拉”一样，甚至都不如格瓦拉。那当小公司在面对巨头的时候，没有丝毫还击之力。如何打造小企业的发展战略？和面对巨头时的战前部署？

14:19

作者回复

第二模块机会判断，我们会讨论这个问题。

15:52

•

暴走蜗牛 0 赞

决策就是基于信息环境和决策模型得来的，人生莫过如此，98 年高考，作为农村孩子，信息环境狭窄，对专业的了解极其贫乏，在报考专业时甚至不知道学习哪些内容，第一次人生重要的决策就草率的决定了。移动互联网的兴起，大家所能接触的信息越来越多，所处的信

息环境差异度逐渐变小，是不是意味着未来的竞争主要是决策模型上的竞争呢？

13:30

作者回复

互联网确实拉平了很多信息，但是这里面大量信息还是浅薄的。背后更多其实还是藏着人脑子里，需要亲身接触才能感受。所以，信息环境依然非常重要，特别是你最常接触的人。

15:56

•

佛祖门徒 0 赞

最近重读曾鸣教授的《智能商业》一书，对教授看 10 年乃至 30 年的眼界有了进一步的体会。做决定，首先依据“点、线、面、体”的思考框架，对自己的位置、条件和资源进行分析；然后我会分别找一些“高人”来对自己的分析和思考进行评估，对他们给出的建议进行加权比较，得出一个结论。总之，对于不确定性保持积极的态度，让自己的头脑和心态始终处于开放的状态，乐于尝试和挑战。管理信息环境的个人体会就是像苹果商店一样，设立一定的筛选和准入门槛，随着认知升级动态调整。

13:27



•

贝勒爷的脑洞 0 赞

作为从事营销策划岗位的人员来说，经常会面临在产品  
和品牌定位决策的问题。现代营销上有个 **STP** 营销理  
论，即 1.细分市场分析 2.目标市场确定 3.营销定位！  
在《定位》这本书上也讲到如何定位决策的问题：1.竞  
争分析 2.确定定位 3.找到信任状 4.传播其实本质上  
两种方法是一致的，就是通过数据的细致分析作为判断，  
将发散的思维变成聚向的思维，聚向思维中找到关键突  
破点，然后围绕关键点做决策。

13:22

•

蒲公英 0 赞

听到老师说比较 2019 年的你和 2014 年的你，发生了  
哪些变化？这期间你作了哪些核心的决定呢？你是怎  
么做的？被惊到了。我所做的核心决定有两个，一，对  
于自己很严重的慢性腹泻病，在坚持二年治疗，好几位  
医生朋友让我做好终生带病的思想准备时，我坚持中药  
治疗及身体锻练经过四年的时间病已治愈。二，暂时放  
下手头的科研工作，最终找到了得到 app 先后修了三十  
多门课程补充完善自己的通识教育同时参加了今年夏  
季得到大学，完整梳理了自己的行业与职业，找到一群

志同道合爱学习与分享的有趣灵魂，一起践行终身学习的理念。我发现自己五年来虽然没有脱胎换骨，但你已经走的很远，有了很大的成长与收获。感谢生命中遇到的挫折，让我在抗争中不断成长与蜕变。

12:16

•  
朱晗 0 赞

我们学习、工作、生活的本质，都是对信息的接收、解码、编码为决策。所以，作为源头，信息的接收渠道、接收效率都是值得竞争的赛场。决策的基础是如何解码，其实解码的过程可以分为两部分，一部分是信息的解读，另一部分是结合自身实际的二次解读。因此，我认为拥有一个好的决策模型，就包含了如何解读信息本身和如何使信息与自身实际结合。我是爱读书、接收新信息的，但是我这样的人在周围环境里占比太少了，因而总会受到质疑。其实就像同性恋一样，这样的人只是静静地过自己的生活，没有影响到其他人的生活，可是，其他人就是喜欢点评、否定、甚至干预。还好自己够倔强，从不打算因为那些声音改变，拒绝融入不认可这样生活方式的人。梁宁老师这一篇文章，足以慰平生，更重要的是，让我看到自己精进的方向：争取更大的信息优先，塑造更好的决策模型。感恩遇到这样的文章。

9:07

•  
雪域 0 赞

我做重大的决定之前，有个必走的流程——一想，二谈，三感。一想：将做事的利弊在纸上列出来，然后把不重要的逐一划去，对比剩下的利弊，先权衡一遍。二谈：听自己最亲近的家人和朋友对同样的问题怎么想怎么说，以发现自己思维中的盲区，剔除自己已有信息中的不对称因素。然后把自己没想到的利弊，再加入到利弊列表里。这是一个发散的过程。三感：花相当长的时间让自己静下来，好好体会自己内心的感受，删除掉不重要的选项，重新权衡剩余的利弊，然后再作出选择。这是一个收敛的过程。

9:05

•  
刘川 0 赞

学习看透本质，我是跟学领域牛人的课程和分享，逐步建立自己的思考框架；应用能力，在工作和复盘其他案例中锻炼自己；开拓视野，发现其他领域有趣的内容来读；获取信息，主要是和各行各业靠谱朋友的私下交流获得；无论哪里来的信息，都需要辨别真假，合理响应；回看 2014-2019 的关键决策，好坏参半，即受制于自

己的视野和能力，也有不得已而为之的坚持；所有过往，皆为序曲，相信自己的当时的选择，已是那个时刻能做到的最好了。此时，站在 10 年回望今天，该如何决策：)

9:03

•

周稳 0 赞

做决定时我会先将问题定性，然后再找对应的人，比如业内的技术问题，我找几位技术大拿就好了；比如业内商务问题，我找做商务的朋友咨询就好了；但如果是涉及到不同行业的问题时，我更倾向于收集至少五个不同行业朋友的意见，然后结合自己的实际情况综合考量。

8:55

•

金戈铁马 0 赞

我现在所在的团队，属于初创阶段，人数并不是太多，所以通常做决策的机构，也就仅限于我、技术总监和财务总监三人，这样也有利于提高决策效率。关于三个人之间的分工，我主要负责来搜集市场信息、提出具体的发展思路 and 经营目标；技术总监专业能力很强，也有丰富的行业从业经验，负责从技术的角度进行可行性、可靠性分析；而财务总监更多的是从财务安全、资金使用效率的角度，给予专业性的建议。综合我们三人的意见

之后，由我本人做出最终的决策。应该说，在决策的过程中，我本人还是认识到信息环境对于公司发展的重要性的，我自己也会有意识的去搜集各种行业内部信息，包括参加论坛、拜访其他公司、实地走访调研，等等。但是，我对于信息环境的把握，还是停留在当下的层面，更多的是基于公司的现实，而缺乏对于整个行业的大趋势、大周期的研究和探索。这当然是我本人的个人能力、思维方式还有不足，也是基于公司处于初创阶段的现实情况。无论对于公司、还是个人，既要立足当下、扎根现实，也要具备全局性、战略性的思考能力，用大趋势、大周期的思维方式，运用对于未来的预期，来指导我们当下的行动。这也是未来我本人在信息环境管理方向需要持续改进的方向。

8:51

•

音乐 0 赞

这一讲的内容，提醒我重视做决策的两个重要因素，信息环境和决策框架。我们到现在为止，我们这家企业还是传统的家长负责制。企业是我父亲创立的，虽然他现在已经年近七旬，但还是生龙活虎，很有干劲。几次重要的决策，都是他老人家独立进行的，顶多就是在一切定下来的时候跟我们通报一声。这样的好处是，决策速

度快，坏处也是显而易见，万一方向错了，损失也是必须承受的代价。虽然今天才从老师的课里面看到信息环境这个概念，但回想我以前处理信息的方式，感觉自己还是会有意识的注意信息的选择的，尤其是对诸如阴谋论和简单归因等类型的信息会主动屏蔽。听了老师的课，在这方面会更注意的。另外，随着科技的发展和网络的普及，像我这样生活在小镇的人，也获得了获取高质量信息，优化自己的信息环境的机会，比如在得到上学习高质量的课程，比如通过留言和微信群等方式，和有思想的人多多交流。顺便说一下我的情况，我是一个盲人，现在是通过电脑和手机里面的语音软件进行学习和与人交流的。是科技帮助了我，让我没有成为时代的弃儿。如果没有科技的助力，我的信息环境估计就是单田芳先生的评书了。

8:50

•  
老王 0 赞

**2014** 年的我决定从一个自由职业者变成一个上班族，由于信息蔽塞和个人能力有限，为了求稳还是选择自己的行业上班了；**2019** 年的我终于按捺不住和几个想创业的人一起下海了，这次跨越了行业，做早教机构；现在的我决定自己单干，请业内运营比较成熟的高手给我

做经理，这一切的决定都是基于现状和对现状的思考已经周边的家人、朋友的意见做出的决定。现在的我决定一件事、一个策略，大多是先根据自己的认知做出预判，然后根据自己学习、掌握的信息进行验证或修正，再根据有经验的人给出的建议，最后根据眼下的情况，综合各方面的信息，做出决定；虽然没有马云那样的闭环搭档，也是眼下能做到的最好的方式。

8:46

•

会玩标品的猫哥 0 赞

不要高估一年的时间，也决不低估 7 的时间，头部企业，核心是，跨越周期，跨越非连续，取势，明道，优术，势就是头部企业的核心，因为道和术早就非常成熟！

8:43

•

你先走 0 赞

我的信息环境，主渠道是“工作□得到□几个公众号”，辅以一席、知乎、豆瓣。马云和曾鸣的组合，正是每个人都梦寐以求的“十字”知识架构，“一横”代表知识面足够广，“一竖”指的是在某一两个领域成为专家。张勇和彭蕾的组合，也就是大家常说的天下之事，无非“人和物”。他们一个管人保证人尽其才，一个管钱管物（钱也是物，

物即是钱）保证物尽其用。这四个人，每个都是当今中国自己领域最为出类拔萃的，两两组合，组合再组合，这种决策团队，试问天下谁能敌？很好奇，马云逐步淡出，他的“广度”这一环，谁来填。

8:41

•

金德 0 赞

从《产品思维》的“跨越非连续”到《增长思维》的“跨越周期”，从产品，到公司，由小而大，循环渐进，梁宁老师这次的架构更加的庞大，从个人上来说不专注于不变的一点，从公司上来说，不拘于眼前所看到的现实，期待整个思维模型的展现！

8:38

•

蔡黎 0 赞

你的信息环境和决策模型，决定了你作决策的能力。这一点，我深表赞同。信息环境：我生在一个工薪家庭，父母都是下岗的工人。处于社会的中下阶级。父母从小的灌输就是读书读书，学历越高，越不会向他们一样下岗。决策模型：决策的维度非常单一，就是社会公认的标准，读书的时候，也就是这个想法考高分，去好学校，拿高学历，入职大公司。我的选择和努力，就一直沿着



这条路在走。我没有抱怨我父母的意思啊，只是以我的例子验证，你的信息环境和决策模型，决定了你作决定的能力。其实，我的决定能力可以说非常中庸。现在，我在向一个中层管理者去转型，越是高层的管理者，越要靠决策能力。所以我的决策能力必须升级。信息环境：改变你之前工程师的只了解技术的情况，时间分配中有意识的减小技术占比。走出去，去接触产品，了解业务，甚至商务，不同维度去解构自己的目标。决策模型：搭建自己的决策班子，提高决策考虑的维度和质量。决策班子，发散与收敛，决而能行发散：A 同学，B 同学收敛：C 同学执行：A 同学，E 同学信息环境+决策模型形成决策洞察决策后的反馈和衡量 改进信息环境+决策模型先这样执行下去。

8:24

•

Kim 赵凯 0 赞

一直觉得“信息”不是一般人，原来信息是权力。信息量决定了你的认知能力和认知高度，就像华为的 1.2 万名研发人员。信息越多，就会看的更真实。

8:21

•

李盈 0 赞

我们最常接触的人，就是我们的信息环境。不得不说，对于一个草莽来讲，这个信息环境并不好。如果你胸怀大志，这样的环境对你来说，更多的只能起到负面的作用。我们能做的可能主要是两个方面：首先，实现单点突破。在自己综合实力还不够强的情况下，在某一个点上做出特色，达到顶尖，拥有和高手进行价值交换的资本，这是第 1 位的。其次，近朱者赤。虽然在你的生活环境中，没有彭蕾、张勇这样的人，但是在信息社会中，了解高手们的洞察并不困难，得到这类的知识服务公司做的就是这件事。

8:12

•

miss.S0 赞

信息的来源太多了，现在是信息量爆棚，而时间匮乏。所以我的来源更多来自一些权威杂志期刊以及得到，这样我可以接触到日常生活里接触不到的视野。一直以来都觉得自己得更多的花时间提升自己才能接触到更好更高的朋友圈。做决策的首要就是信息尽可能全面，但做不到绝对全面，然后得用统筹视角，而不是局部视角去推演，用数据做主要支持来源，最后就是要看得远。有全局观念非常重要，时间效率是重中之重，一个决定解决一个小问题无关痛痒但一个决定解决一系列问题

才是智者。关键在于道理懂了，该怎么做呢？一切光说没有用，还是得要实际操作。

1:36

•

小麦 0 赞

我这样回答问题 1. 怎么做决定，得看自己是什么个性的人，梳理自己背景，了解过往对自己个性的塑造，清晰看到自己决定结构，优劣显现，下文才可继续...

（得到+北森测评，可显化自己决策思维水平）2. 怎么管理自己的信息环境？我觉得，首先定位自己的层，然后找到适合的...

1:33

•

邓景亮 0 赞

关于周期还可以结合上一季的产品思维来补充一个周期，用自己的话概括就是“社会人群”周期。我觉得这也是个很重要的维度，随着社会、科技的进步和大众意识的发展，每个不同的人群到底想要的是什么。拿抖音、快手、拼多多作为例子来讲述可能比较好理解。抖音快手的背后其实是身边无丰富的资讯来源，而又不愿意主动进行系统性学习的人群。在抖音快手没问世时，他们可能也关注于此类低质量信息流平台中。当短视频 app

出现了，通过视频承载更多的信息量，使浏览门槛再大大降低，所以这类人群流到了抖音快手平台上。同样的，在拼多多上买东西的人群，也曾经是在淘宝上精选便宜货的人群。只有真正发现某类人群的内心真实需求，才能紧跟人群的周期变化。

1:32

•

王江少 0 赞

人生不是一次考试，周期无始无终，你永远会遇到新的周期，不断作决策的能力，决定了人生的分野。人生无限游戏，不断升级打怪，在公司的短周期里也总能看到。

1:30

•

狼行万里 - 天边的你漂泊白云外 0 赞

决策过程，就像下围棋。你只能一颗棋子，一步步去走，所有的棋子，都是这一步的效能的连续和累计。资源有限，落子无悔。正确的决策就是在复盘的时候，每颗棋子，都应该在当下和整盘的结构中，处在效能最大的位置。兼顾战术和战略平衡，同时必须兼顾：实地，势，盘，局（对弈心理策略）。这个最佳决策的“落子”坐标，  
1. 数学上讲：是拓扑结构中最高权重的枢纽位置。2. 博弈上讲：是一个让既有资源效能不断累计放大的杠杆

体系。3. 工程学上讲：是最短，最经济，的正反向可逆的细节分解。4. 政治上讲：组织层面，能够最大限度强加意志，去控制影响最多人的意识形态表述。5. 军事上讲：是政治诉求的最高，最后表现形式。6. 传播上讲：是让任何人，一听就懂的口号。7. 财务上说：是可控边际收益最大的期权锁定点。决策本质，是同时产权，控制权，收益，期权。

1:21

•

Wind0 赞

阿里从衣食住行娱等个人维度、企业金融信用等公司维度构建了数据体系，从软硬件构建了技术体系，未来智能商业的跑道阿里是最为清晰和果断的。个人个人浅薄之见。建立高势能的信息圈，做一个结构洞；逐个时段主动找主题仔细扎实调研读书学习形成理论体系。这是我这两年的心得方法。

1:04

• 以上留言由 作者 筛选显示

## 05 你的认知地图，你的战场

这是第一模块的最后一讲，之前我们谈了草莽企业、腰部企业、头部企业、顶级企业，这一讲我们把整张创业作战地图串讲一遍。

### 草莽企业

从底到顶来说，首先是草莽企业。

草莽企业生于对机会的判断，以及冲出去的勇敢。

草莽初创非常重要的一件事是破局。

种子需要破土，才能获得自身以前没有的外部资源，向规模发展。一个创业企业如果长期憋在一个很小的规模，说明这个创始人只会自己辛苦劳作，不擅长判断机会。

我们会在第二个模块，用整个模块来探讨如何判断机会。

草莽初创最重要的第二件事是坚决。

草莽企业的很大问题是，出发的时候，就是想着冲一下看看，等等再看的心态太强，拿资源，锁定资源不坚决。

所以，找到破局点，坚决锁资源。草莽初创要做到这个才能向前走。

## 腰部企业

腰部企业，生于找准生态位，深深扎根。所以要有系统观，因为你的资源来自系统。

首先，你要大致理解你依附的系统，它为什么能存在。

其次，做系统重要的事。

为什么我不说做有价值的事？因为每个人会为了捍卫自己而强行解释，说自己有价值。其实我们可以说什么事都有价值。但是站在系统角度，谁重要，谁不那么重要，还是有分别的。有系统观，才能判断，对给你提供资源的系统而言，什么重要什么不重要。

你觉得你做的事有价值，别人觉得这不重要。很多人的委屈就在于此。

当然，这也是一个价值观对齐的问题，如果你觉得非常重要的事，你老板觉得不重要，大家的价值观无法对齐，其实你也很难在这里扎根。

## 头部企业

再来说，头部企业。我们说，做头部企业就要抢占制高点，终结一场战争。

那怎么找到制高点呢？这真是世界版图的差异了。孔子登东山而小鲁，登泰山而小天下。孔子的世界里，没有青藏高原，所以他的世界版图里，世界的第一高峰就是泰山。

我们说回商业，说说百度和头条的版图。

百度当然是互联网的头部企业。在 PC 时代，搜索引擎是互联网内容的制高点。百度收割所有的网站内容，终结了 PC 互联网的内容之争和流量之争，百度成为了 PC 互联网的流量之王。

但是历史向前，世界在变化，版图还在不断展开。在移动互联网的时代，百度的世界版图没有更新。

今天在数字内容的世界，网页内容已经不是全部。微信、头条都在建设自己体系内的内容生态。百度不再有能力整合这个割裂的世界，没有能力终结数字内容这场战争，它是 PC 互联网的流量之王，但没能再次登顶为数字内容的王者。

而作为信息战场的后来者，张一鸣的世界版图就挺有意思的。

张一鸣觉得世界由人流、物流、资金流、信息流组成。而他要成为这个世界信息流的集大成者。



因为张一鸣有这样的版图，所以有了字节跳动公司的业务战略，就是一横一纵。

横轴是信息流的各种品类：比如图片是一种信息流，文本是信息流的另外一种，长视频、短视频、3 分钟视频、15 秒视频都是信息流的一个品类。

纵轴是人群：年龄、性别，各种标签属性划分的人群。

这样，横轴和纵轴就划分出了无穷多的格子。这就是字节跳动的世界版图，所有格子的空白处，字节跳动都在练兵，都在等待机会的信号，随时推出新品。

我还要提张一鸣说过的一句极其牛的话：“我们和百度的交集，只会在非常短暂的时间，因为搜索引擎不在信息流的上游。”

你可以这样讲，其实是张一鸣的世界版图赢了百度。在他的世界版图里，搜索引擎是河流上的一道堤坝，而他要的是信息流的江河与大海。

我们也就知道，字节跳动公司一定会跟腾讯有一战。因为信息流的上游是人，一切信息都是由人产生的，它往信息流的上游走，就与腾讯必有一战。

**顶级企业**

我们再往前走，顶级企业。考验顶级企业家的是历史观。

什么叫历史观呢？我讲一个基辛格的故事。

有一次，基辛格去 TCW 开会，有人问：“基辛格先生，您可以解释一下昨天波斯尼亚所发生的事件吗？”基辛格先生回答：“哦，是这样的。这要从 1722 年谈起。”

为什么基辛格要扯那么久远的事？

因为历史是一串连锁反应的事件，要想理解后来发生的事情，必须理解由一连串历史事件所形成的背景。

对比一下，**草莽活在当下的机会里，而顶级企业活在历史周期里。顶级企业一直在观察周期，一直在琢磨着如何利用周期，一直在为跨越周期作准备。**

大成靠周期，大毁也是因为周期。

技术周期、产业周期、市场周期、用户生命周期、政治周期、历史周期、企业家个人的人生周期。周期无始无终，永远波动震荡。

比如暴风、迅雷、猎豹都是一个产业周期的赢家，创始人彪悍无比，能把一个机会吃干净。但是当这个产业周期开始衰

落，从表象来看，是企业的股价跌了 90%，背后的原因是企业未能为下一个周期作准备。

阿里可以说已经成功地跨越了三次周期，从 PC 互联网到移动互联网，再到智能商业。

华为 30 年四次跨越周期，从模拟通讯到架设互联网，到移动互联网，再到数字时代的云计算。

一次抓住机会，也许是天赋加运气。一次跨越周期，也许还可以说人家是天赋加运气。但是有的企业，能够持续 3 次、4 次跨越周期成为百年企业，那就是战略能力强。

很多公司现在都有战略部，但我调研发现，大量企业的战略部，大多是机会部。

真正的大战略不是研究机会，大战略是研究周期——为搬山造海毁灭天灭地的周期作准备。

## **你的地图，你的战场**

我画的这张创业的作战地图，草莽、腰部、头部、顶级，分别对应机会点、系统观、世界版图和历史观。

我为什么要画这张地图？因为我和太多的创业者朋友交流，他们每个人身上都有令我钦佩的优秀品质，也对创业付出巨

大。但是很多人输了，而且输得很可惜，因为他们不是打不过当下面前的这个对手，不是自己不勇敢不敢投入，而是当他们杀入战场的时候，不知道这一仗有多大。他们也不知道应该用什么样的姿势，什么样的配置，什么样的资源来拿下这一场战役。

我和一个朋友分享了这个框架，他就挺感慨的，说自己曾有一个机会窗口，可以到达某个垂直领域的知识付费的头部位。但当时自己是草莽心态，就是想着冲一下，看看效果，然后再说。因此融资不坚决，锁定资源不坚决，本来他可以在主场作战成为核心玩家，结果一点点被推到地图的边缘。

我们还可以用这张地图，来看一些正在进行中的战役，谁在冲，谁在扎根，谁能终结这场战争。比如正在热火朝天的智能音箱，数不清的企业都在推出智能音箱。

但是咱们想想，智能音箱在哪类用户的生活场景中非常重要呢？找完以后你会发现，其实是厂商觉得重要，而用户没感到重要。所以这个产品，并没有在用户的生活场景中扎根，因此没有哪个智能音箱拿到了安全的生态位。

接着我们再问一层，智能音箱这一仗有制高点吗？谁家能站在制高点，终结这场战争呢？好像现在也没有。

这类事，看上去热闹非凡，其实没有人获得安全，享受战胜的果实。

1997 年，亚马逊创始人贝索斯写下了第一封致股东的信。这个后来成为了世界首富的人，在 1997 年的信里，说了一句定海神针级别的话：“It’s all about long term”。一切都将围绕长期价值展开。

写下这句话的时候，亚马逊就是一个淘宝大店的规模，后来成为亚马逊三大支柱的 Kindle、会员和亚马逊云，当时连影子都没有。

这样的组织，为什么能够酝酿变化，容纳变化，持续进化，成为今天最重要的商业的存在？

我非常推荐贝佐斯的信，如果你也一口气连读 20 年，你就能感受到，世界首富的作战地图是如何展开的，也许你可以感受到他的世界版图与历史观。

### 思考题

咱们的第一模块到此就结束了。

这一讲我们留一个大一点的思考题：你在哪个行业？你能不能画一张你所在行业的作战地图？这个行业里的玩家谁在冲？谁在扎根？而谁有能力终结这场战争收割所有人？

下一讲，我们进入到第二模块，应该如何判断机会，使用机会。

我是梁宁，我们下一讲见。

### 划重点

1. 草莽企业有机会观，核心动作是冲； 2. 腰部企业有系统观，核心动作是投入资源，运营生态位； 3. 头部企业有世界版图，核心动作是收，站在制高点，终结一场战争； 4. 顶级企业有历史观，核心能力是跨越周期。

### 留言精选

•

陈陈 2 赞

为了大家的方便，我整理了贝佐斯 21 年的信，谁有需要留言邮箱，我发给你。

0:35

•

王佳伟 0 赞

梁宁老师的课是为做大事者准备的教科书，很赞。我是健康养老行业创业企业的领头人，周期的重要和价值我有同感，健康养老是事业与产业相融合领域，我们所研究与考量的周期包括政治周期，主要指政府的关切与政

策导向；社会周期，主要指社会文化和生活观念的传承与演化；经济周期，主要指社会财富的趋势及由此制约的社会事业的发展水平；市场周期，主要指主流服务产品形态的发展曲线，以及资本的关注与诉求。其中市场周期是核心，是企业家必须准确洞察的关键，涉及资源和资金投入的姿态与力度，关乎企业生死存亡；社会周期是市场周期的基础，观念变化必然引发生活方式与消费方式的变化，需要敏锐洞察；但市场受制于经济周期和政治周期，资本市场和政策导向会与市场有一定偏差，存在过快或滞后以及偏离的问题，需要理性面对，特别是政治周期，即不能无视，也不能过度迎合，一样会打乱企业战略步伐。以养老为例，市场周期正处于机构养老抛物线上升期，而政治上则处于社区居家的政策红利，社会正处于观念演化初期，经济制约这保障体系的升级，这一切都注定养老产业化是有良好市场前景，当前应把握机构的周期，并注意借势与社区居家的政策红利，并为资本进入准备好素材，长远看还要注意适当时机把机构能力向社区居家迁移，迎接下一周期到来。

12:41

•

路克 0 赞

草莽企业、腰部企业、头部企业、顶级企业一个完美的漏斗结构。不同阶段思考的问题不同，在眼下和长远之间的平衡是关键。草莽企业想的太多，他就寸步难行了。他能在开始阶段做好单点突破就已经算成功了。在这个过程中他为企业发展做了那些铺垫，和储备，方向是否找到很关键。因为单点只是一个爆发户。腰部企业生存没有问题，担心的是否会被上下游吃掉，做好内功，内部管理很重要。头部企业，很多都是被自身以外的企业打垮的，这就是周期的力量。顶级玩家就是剩下的头部。我现在就是草莽，把手里的资源全力用在单点突破上。但我看到的是一个行业的要不，中间力量！单个环节做到头部。目前看还可以利用周期来增长。

12:32

•

筱竹子 0 赞

我们的人生成长经历也是一副作战地图。草莽企业：学生时代和刚开始工作时，我们不谙世事，不知天高地厚，觉得整个世界都是机会，都属于自己，冲劲十足，但缺乏锁定资源和目标的眼光和能力。腰部企业：历经了一些曲折之后，慢慢的我们了解和感知到，现实生活不是书本上写的，不是电视剧拍的，没有现成的脚本。于是，逐步建树自己的个人形象，建立人脉，获得社会认可，



赢得一定的社会地位。头部企业：综合自己的性格、为人、做事等等综合方面，继续不断迭代、提升自己，个人品牌形象达到人生历程中的高点。顶级企业：跨越几十年，胸有大格局，眼闪大智慧。

12:22

•

斜阳 0 赞

最近在研究垂直行业教育这个领域，借此分析一下。垂直行业教育，也就是行业专业性特别强的成人教育，以石化，通信和交通为例，行业之间的差异性很大，但又有某些共性。目前看，这一块国内的教育市场发展整体处于早期阶段，和欧美的市场成熟度不能比，客户主要都是大规模的央企，以及对应的三产公司，课程体系可以分两块，通识课与专业课。先说专业课，以石化为例，除了内部经验的专业人员，市场上基本找不到人来讲，或者高价从国外找人，但由于语言和文化差异，效果一般，草莽创业者基本也是处于国际代理人的位置，腰部企业因为和几桶油的长期合作，从系统上拿到了一些合同，可以获得国外的认证课程，正在纵深探索中，头部企业目前还没有，谁可以深入到企业的具体业务中去，开发出更有针对性的课程，谁就有可能一统江湖，其实这块业务的利润极高，当然开发难度巨大。再看通识课，

这就是可以跨行业的部分，石化，交通，通信，有很多相通的地方，除了更基础的人员基础能力和领导力培训，像工程项目管理，规划设计，造价师认证这些，都是可以在底层整合的，目前市场情况很复杂，草莽创业者就是那些皮包公司，共享社会的教师资源池，互相抄袭拷贝，搞定客户内部负责人，这种野路子横行；腰部企业是一些和教育部或者职业认证机构合作的代理服务公司，运作相对规范化，扎根于某些大公司，不断扩大战场；头部企业我觉得是一些尝试着做线上和线下融合的企业，并不断向职业在线教育演化，从中小企业切入，最终占据大公司和大市场的心智。

12:14

•

芸豪 0 赞

作为一个创业者，很难有能力把整张地图看清，也很难看清有多少对手会突然杀入，我觉得最重要的是，他要想办法看清自己目前所处的生态位以及整个生态位的演变方向，甚至行业周期的波动！

11:54

•

Stanley0 赞

在跨境物流领域，草莽企业就是众多中小型的物流公司，掌握了部分资源和客户，看到了一些机会，就迅速冲击。对市场的短期需求比较敏感。腰部企业，是在跨境物流的领域找到了自己的生态位，比如专门专注于做某航线的跨境物流，或专注于多式联运合同物流等等，找到自己的生态位后，深深扎根。头部企业，考虑的是收割战场，而在跨境物流领域，很多大型公司在收购全世界各地的物流公司，这是他们迅速扩张地盘，解决当地战斗并实现全球化的最有效率方法。而顶级企业，考虑的是跨越周期。那些在科技上投入几十亿美金，积极地融合未来行业趋势，着眼于未来的大型企业，必将成为顶级玩家。

11:42

•

金戈铁马 0 赞

我所在的环保行业，如今的行业作战地图，可以说是无数草莽企业为争夺市场机会打得头破血流，每天都在经历生存与死亡的残酷斗争；作为行业中坚的部分腰部企业牢牢扎根细分领域，蓄势待发、寻求突破机会；少数的头部企业分割了大部分的市场机会，但是由于缺乏对行业周期的研判，而无法向上突破、成为顶级企业。应该说，中国的环保行业，受国家政策导向的影响非常强；

往往是国家出台一项新的环保政策，就会诞生一大批新的环保企业，和原有的头部企业、腰部企业展开竞争。但头部企业往往可以凭借自身资本、人才、市场等方面的强大优势，迅速打败无数的草莽企业，占据大部分的市场；而腰部企业则往往凭借自身的局部优势，比如在某个细分领域的技术专长，找到合适自己的生态位、扎根下来，蓄势待发，等待下一次机会的来临。不过，总体而言，大多数环保企业还是跟着政策走，虽然头部企业也有从事战略研究的机构、人员，但大多也只是关注短期的市场机会，而缺乏对于能够颠覆整个行业的、具有前瞻性的技术研究和趋势研判。所以，至今为止，中国的环保行业，尚未诞生出具有全球影响力的顶级企业；短期内，也没有能哪家企业有能力终结这种群雄割据的局面。这对于后来者而言，其实也是一种机遇，谁能够把握住对行业大周期的研判，或许就能抓住后来居上的机会。

11:02

•

笃悠悠先生 0 赞

我在公募基金行业，但也在金融行业几个子领域有工作经验，来谈谈对这个很多人感兴趣的资本高度密集行业的作战地图：1□□先从大门类来看，在国内除了作为监

管部门（裁判）的央行、银保监会、证监会、交易所等，但是这个行业没有顶级企业，可以穿越历史周期的，只有 **Rule Maker**。□可以算上头部的，以四大行、平安为首，但他们也不存在终结某一场战争，统治某一个领域的可能。□其余在各个子领域：银行、保险、证券、信托、基金等的头部公司，在整个金融系统中，充其量只能算腰部企业，在服务项目、监管要求方面，差异巨大。□客观地讲，金融行业中，草莽企业仍然占大多数，无论股东背景是国有的、外资的、或民营的。2□□放到各个子领域中，以公募基金为例，也没有管理资金规模、市场占比超过 10%甚至超过 5%的机构，对于各家公司来讲，占领用户心智才是最为重要的，甚至是某一类产品，能够占领用户心智，或者开辟并引领一个新领域，就算是很成功了。□以我们自己为例，在去通道去杠杆，严控非标、净值化管理等一系列监管措施下，人们对于固定收益类产品的市场需求明显上升。在这个时机上，我们一直在大力推“固收+”的产品类别，本质上我认为就是在一个新领域中希望快速占领用户心智，当提到这一类产品、业务，就能产生联想。□腰部企业同样需要有跨越小周期的能力。

10:57

姚颖 0 赞

刚刚辞职，因为我对我所在的行业，市场调查行业，有些不同的理解。对，就是价值观不匹配。20 年以前，企业要了解市场，信息源头就是市场调查，消费者的身份、行为、态度问题，统统需要调查的方法来回答，市场调查公司为企业提供的是数据服务，并没有什么替代手段，这是他的生态位。但是现在，我们都看到了，大数据对市场调查行业的打击是碾压式的，大量、全量、精准、实时，虽然在中国，不同数据源暂时面临无法整合的问题，但这显然不是一个无法克服的本质问题。那么，市场调查公司如果依然固守在原来的生态位上，当然是没有机会的。但是离开“行为数据采集和提供”这个生态位，市场调查公司依然是可以找到新的存在价值的。因为小数据，或者说深度研究，是有他的价值的。大数据给出的是行为和结果层内容，虽然通过分析也可以得出很多背后的逻辑，但依然有很多原因，是没法靠结果倒推出来的。而深度研究，就是给出理解。深度研究，正是市场调查公司可以提供价值的地方。现在市场调查公司也做这个工作，但是比较流于表面，这不是拿个深访提纲问几个为什么就可以做到的事情，需要匹配新的能力和方法。我当初去学习心理学，有很大一部分也是出于这个应用考虑。现在很多调查公司，依然在按照惯

性迷恋定量，满足于数字层结果的提供。这就是没有看清自己的生态位和存在使命。最后总结一下：内容和优势方面：大数据全量、精准、及时，提供行为和结果；深度研究则对研究个体理解完整，全链路，提供态度和原因；应用方面：大数据让人看到世界版图，服务于战略和战术等各种\*决策\*；深度研究在一个点上看到更深，服务于创新灵感和深度沟通；所以，我想接下来努力的方向，是对作为完整个体的消费者，有更真、更深的挖掘，为产品和营销设计，提供启发。一句话描述我对这件事的理解，大数据把人变成数据，深度研究则把数据变回人。

10:53

•

chaos0 赞

我在石化行业工作，相对固化的行业，进入门槛比较高。今天我分析下投资的幼儿园吧幼儿园的位置跟口碑决定了招生，而孩子的成长、安全是形成口碑的关键大部分向前冲的幼儿园，都是开在小区密集的场所，形成人流上的优势，但这也把思维方式固化在对人流量上的吸引上。比如：扩大招生区域腰部幼儿园，能够整合资源，利用自身优势开多家幼儿园，附着在优质小学周围，这类幼儿园大多是，本地深耕更多年，政府、教育资源深厚。

头部企业，连锁幼儿园多家，并有自己的教学体系，通过自身教材对其他幼儿园输出价值，这类幼儿园全国不多，比如：红黄蓝、红樱等

10:44

•

吳姮懷 Heng-Hui Wu 贊

創業是作戰，令人害怕的是，根本不知道戰場有多大。對一個「草莽英雄」來說，重點是勇敢，有點資源、敢衝、敢努力去贏佔一部分的市場。但是，草莽英雄的資源有限，需要成長，需要擴充，就要讓資源「系統化」，才能更快、更有效率，才有機會獨霸一方；格局有多大，事業有多大。獨霸一方的王，看到了世界之大，往往被逼著擴延，也許往縱軸走，或橫向擴展，才有機會逐漸收服各路好漢，平定中原。原本，這樣當皇帝也就夠了。可是，人永遠不滿足。他自己或身旁的人，會拿他跟歷代的皇帝去比。這時，他要自己能名垂青史、萬世留芳，就會去追求歷史定位。例如：台灣現在的李登輝、馬英九，甚至是想選總統的郭台銘。其實，也適用於解釋這二年崛起的韓國瑜。梁老師這張「創業作戰地圖」，適用企業，也適合個人。謝謝您給我的啟發，受益良多。今天是台灣的教師節，祝梁老師，教師節快樂！

10:40



•  
戴征东 0 赞

在大范围内，我们属于生产制造行业，这个行业太大了，没有谁能做到头部。就像餐饮行业，海底捞和 KFC 不存在直接的竞争关系。因此，作为我们来讲，就要给自己重新定位，另立山头，占山为王。今年，我们重新把自己定位成:京津冀高校/企业研发部门设备连接方案定制服务商，这是我们现在的作战地图。为此，我们资源重组，从草莽开始向腰部进阶打怪升级，目前来看小有成效。未来，我们给自己的地图是:成为中国技术领先的设备连接方案定制服务商。理想远大，任重而道远。革命刚刚开始，我们一刻也不能停息！加油加油！

10:32

•  
小雨 0 赞

我所在的行业是金融行业中的证券公司，从我目前呆的经纪业务来说很难区分。那么就平常的看客户的交易面说一说吧草莽就是那些在二级市场上操作短平快的散户们他们可能开始会赚钱但是最终也会亏回去缺乏交易系统没有持续赚钱的能力腰部就是那些做中期趋势投资的人，看好大概率的逻辑先埋进去，赚一波趋势出来在到下一波头部就是那些找到好公司并坚定持有的

人，比如茅台，格力，中国平安。每一年拿到分红同时行情好也拿股价上涨的空间顶级暂时没找到因为国家政策变化很快

10:30

•

小小聖 0 赞

我所在行业是便利商店在台湾在这个行业已经没有草莽企业现在剩下 4 间存活，ok、莱尔富、全家、7-11。而里面腰部企业是 ok 和莱尔富，他们靠着商业调查和深入社区成功避开和前两家对打的战区开在军眷或是郊区存活下来，但是制高点已经被打下，这两间也只能苦苦争扎。而目前老一和老二是 7-11 和全家，这两间拿下 80% 市场份额，而且基本上这两间是 55 波，虽然 7-11 家数比较多，但是全家靠着提早数位化提早开拓到 7-11 没有办法进入的空间冲高营收来对战 7-11 家数比较多的优势，当然这两间顶级玩家谁能结束战争不好说，但是我知道产业周期已经快结束了，台湾已经过度饱和，谁能跳出来找到新的周期谁就是赢家了。

10:29

•

胡聪 0 赞

我在 3c 数码配件行业，是做原创产品的。针对人群标签精细化运作，我们的作战地图是多线做战。1、先按圈定年轻女性，再圈定喜欢可爱风，针对这类人群推出可爱风手机壳、挂绳等，核心竞争力是原创图片，所以我们出产品前期会在抖音等社交领域先测图片受欢迎程度来上产品。这一标签领域顶级企业是 ins，头部企业是韩国的 kakaofriends，腰部企业是淘宝同品类大卖家。我们是草莽企业。2、针对宅男这一人群，出相应产品，先到该标签的头部、顶级企业；喜欢中国风这一标签人群又推相应产品...

10:25

•

盘锦马岩 0 赞

我是做办公设备服务行业的。属于草莽企业阶段，我的上游设备代理商和耗材厂商和代理商应该属于腰部企业，他们扎根于区域市场，做着整个产业链的重要分销工作。我觉的我们的行业目前还没有一个绝对头部企业可以终结战争的。至于我自己的企业，我认为应该找到在整个产业链中的重要位置扎根，成为整个链条中的重要一环，尽快晋升至腰部企业，再去思考整个行业上游市场的关键点。

10:20

•  
郑涛 362344950 赞

我目前宠物行业创业，根据您的地图定位就是头部企业，怪不好意思的，起步就这莫高□。宠物行业中粮、用品是草莽，准入门槛低，走渠道就有可能挣点钱；目前各类平台是腰部，在宠主和商家之间去宣传特色当渠道；而我们是定位于宠主教育，宠主与我们的宠物驯养观点一致后可以无门槛获取宠物，至于宠粮、用品哪些企业竞争只能沦为供货方了。

10:08

•  
武晓珺□北京四班 0 赞

创业的作战地图，草莽、腰部、头部、顶级，分别对应机会点、系统观、世界版图和历史观。延伸一下 1.刚入职我们都是草莽，浑身上下除了冲劲还是冲劲，初生牛犊不怕虎 2.随着职场经验的丰富，我们可以做到部门经理，也就是腰部了，腰部承上启下很重要，所以要找到那个连接点，稳扎稳打，系统的审视上下关系 3.头部也就是我们说的总经理之类的，这时候因为你站的高，所以考虑的是全局利益 4.顶点是董事长或者集团负责人，他们定的是战略，知古今晓事理，他们要知晓的是上下五千年

9:56

•

山峰 0 赞

我所在的行业是国家机关单位，由于机关单位太过稳定，没必要画什么作战地图。不过我对个人知识、能力的提升很感兴趣。我就说说知识付费领域的草莽企业、腰部企业、头部企业、顶级企业。知识付费领域 1、草莽企业:遍地都是，成立不足一年的小企业。借助朋友圈、微信公众号、微博，到处寻找流量。2、腰部企业:千聊，圈外，静雅.....。这些腰部企业借助微信、知识星球等平台，凭借细分领域的知识课程，发展付费用户。3、头部企业:得到(优质知识服务)，喜马拉雅(量广、参差不齐、有盗版)。这些头部企业自身就是平台，同时自身也会提供全面的知识服务，具有庞大的用户规模(几千万用户)4、顶级企业:当前还没有，不过得到的优势还是蛮大的，我希望顶级企业有得到的名字。毕竟知识付费市场是自 012 年从自媒体开始形成，预计这几年会经历周期，出现顶级企业。

9:53

•

蓝叶 0 赞

我所在的行业是法律服务行业，这个行业里的草莽就是大量的单打独斗的个体提成律师，有案子就接，没有规划、没有 8□□ 专注，永远在思考下一顿饭在哪里。腰部企业是一部分中型律所，合伙人凭借个人资源，力争扎根当地在一定的领域形成业务优势，头部企业是那些有品牌意识，形成一定的组织规模和人员结构优势，构建服务网络，在一些品类占领用户心智的大型律所。真正顶级的律所我在国内还没有发现，说不定互联网公司来跨界完成这个行业的重构。

9:48

•

李盈 0 赞

我所在的差旅管理行业中，不同的企业也有不同的生态位。草莽企业主要是沉淀下来的传统航空销售代理和旅行社，他们主要依靠原来的客户资源存活，生存空间日益狭窄。除此而外，还有一些做费控系统的企业，在原有的系统中增加了差旅模块，争取在这个市场分一杯羹。腰部企业是目前成一定规模的差旅管理公司，他们为企业提供线上+线下的标准服务模式，他们往往有自己独立的网站和手机客户端，也能为企业提供一定的增值服务，他们正在将已经探索出的模式发扬光大。头部企业分为三种：第 1 种是最早进入这个市场的国外差

旅管理公司，他们有全球运营的能力，他们为跨国公司提供全球的服务资源；第 2 种是涉足差旅行业的大型 OTC，他们利用服务 c 端客户积累的口碑，在中小商务市场上占据绝对的优势；第 3 个是由传统航空销售代理成长起来的国内差旅管理公司，他们同时有技术和服务的加持，他们都有自己的独门绝技。 差旅管理行业没有顶级企业，目前行业的 CR8 只有 21.8%，市场集中度还很低，虽然有的服务商在销售额上遥遥领先，但是较整个市场容量来说还太少，而且还未形成让竞争对手完全无法企及的竞争优势。有哪些头部企业以后会成长为顶级企业，我们还得拭目以待。

9:46

•

沈祖芸 0 赞

非常赞同。我曾经对 100 所“家门口的普通学校”做过调研发现的现象与梁宁老师框架一致：1.大部分薄弱改变面貌走向优质的学校就如同草莽，他们不缺乏勇气，且已经到了不能再差的程度，索性破釜沉舟，齐心协力，通过 5 年左右努力改变薄弱面貌，开始赢得口碑。但他们的的问题是缺失“持续优质的能力”，在优质峰值上游移不定徘徊不前。2.第二类腰部学校，长期处于巡航期，首要原因是“校长已经成为学校发展的最大瓶颈”，很多

领导者常常会说“我要有所为有所不为”，但要突破腰部恰恰应该翻转过来“明确有所不为有所为”，先要确立不会去做的，应该做的重要的事才会浮出水面。**3.**第三类头部学校，的确如梁宁老师所说，他们的目标是终结一场战争，他们赢得了当下的制高点，却没有感受到更大的风险已经来临，于是不断地吃“阶段改革成功的红利”，加上教育效益是极其滞后的，所以吃着红利，站着高地，却没有发现插着的红旗已经漂移。当今中国大部分所谓最好的学校都处于这个阶段，赢得了今日之好排名，但漠然于马上到来的危机点。**4.**顶端学校的特征是不用跟谁比，不用在意排名，跨越组织的生命周期，持续创造二次成长曲线，走向一个又一个峰值点，并将这种文化化为每一个人的基因，而不是维系在某几位领导者身上，此乃大智慧。这就是当前全球教育的生态位□

9:38

•  
sisi0 赞

我所处的行业是新闻媒体。我在一家地方电视台工作。近来，电视台的发展备受诟病，很多人指责节目政治色彩浓，表现形式土，艺术性差，我们也知道有很多问题，比如节目质量不尽如意、收视率低、广告投放率差，权威性在不断受挑战。 在我们这个行业，头部玩家是我



们行业的老大哥-中央电视台，腰部玩家是以湖南卫视为代表的市场导向的电视台，草莽玩家是没名没气、资金和资源匮乏的很多地方电视台。很多地方电视台的日子可以用水深火热来形容，相信不少人都听过某某电视台员工集体上街游行讨工资、维权等新闻，的确，因种种问题，很多电视台的发展停滞不进，还在用老一套方法制作节目。不过，另一方面，不少电视台制作出了《舌尖上的中国》、《爸爸去哪儿》等经久不衰的优秀节目，为观众献上了视觉上的盛宴，提供了茶余饭后的谈资，可见，喜闻乐见、追求精神娱乐是人的普遍需求，所以优质的节目不会亡，跟上时代的步伐，紧随国情变化的电视台更不会亡。在某种意义上，我认为电视台所依附的生态是人类的情感世界，所以边界比较大，周期比较长。我相信只要在遵循国家政策，履行好党的喉舌的职能的前提下，多在情感方面花功夫，用共情的方式教育观众、感动观众、感染观众，丰富观众的精神世界，就有出路，就有成为腰部甚至是头部的可能性。

9:35

•

牛东 0 赞

目前在知识付费这个行业，草莽很多，有做流量的，有做内容的，头部玩家像得到，十点，凯叔，几乎占据行

业 80%江山，但还没有顶级玩家，得到也达不到顶级玩家。未来也许长尾的草莽会渐渐成熟，从而形成一股很强的力量，每一家都不大，但加起来也许比得到都要牛。或者会有顶级玩家介入，现在顶级玩家还看不上这点肉，等这块肉熟了就不一定了。

9:34

•

剑客 0 赞

大玩家的基本共识是以后是人工智能，物联网的世界。物联网世界大家抢占的战略制高点就是数据端口。所以智能音箱和电动车是两个率先领跑的物联网接口。思考题：我从事的女装行业，这个行业和餐饮业的共性就是比较个性化。所以没有赢家通吃的局面，能做到垂直领域的头部就是一件非常厉害的事情，海底捞这么厉害也无法收割火锅行业。这个行业是最多草莽创业的，套用郭德纲对相声的比喻：这个行业入业门槛低，台阶在门后。每个人都对服装有自己的理解和认识，注册个淘宝，租个店面就能开始创业；但是你想做好，想扎入腰部，冲向头部是一件非常难的事情。腰部企业：草莽创业时凭借自身优势，突破壁垒，做的不错；但也正是因为这个优势形成了天花板，无法突破。比如：一些小的网红店，店主不敢结婚怀孕，因为一旦停下来可能就会死掉。

头部玩家：稳定迅速的扩张，积累品牌资产，强化客户认知，但还没有经历过大的周期性问题。比如：江南布衣，淘宝头部卖家。李宁是经历过产业周期和企业周期的，跨周期的复苏能否进一步走入顶级企业也非常期待。顶级企业应该是那些有多年历史的奢侈品，和定义了细分领域的大众品牌。奢侈品不多说了，运动品牌：nike 阿迪～基本款：优衣库。快时尚：zara hm

9:13

我也你好 0 赞

梁老师好，分享一下我对智能音箱，现在的看法，实际上等 5G 普及完之后，物联网真正的兴起，智能家居的普及，还有生态链的形成，我现在觉得小米在智能音箱已经算是占领头部位置，当然华为，百度，阿里等也在发力，但目前来看小米做硬件也做软件，现在在生态链上已经几乎形成一套完整的体系，对于未来的市场其实也有很多变数，也期待厂商们的发展可以给我们带来生活上更好的体验，以上是我的思考，谢谢梁老师的作战地图，受益匪浅。

9:11

• 杭州扫地僧 0 赞

小程序开发服务行业，头部有赞，微店，已经上市，服务形态基本是 **saas** 形式。腰部企业都是一些中型外包或服务公司，基于模版化和定制化。草莽企业，基础定制，边际成本高，收益低。做了那么久，尽然还没有对所在行业有一个清晰的分析和认识。只顾于埋头拉车，不抬头看路了

9:04

•

音乐 0 赞

前面几讲的留言中，我已经介绍了自己是从事肉牛养殖的。这个行业的集中度很低，全国每年出栏活牛几百万头，据我们了解，现在最大的肉牛养殖企业，每年也只能达到两三万头的出栏规模。这可能连整个产业的百分之一都没达到。现在，好像还没有一家以肉牛养殖为主页的上市公司，其实，连腰部以上的企业也没几家。这可能是由于产业本身的利润率不高，再加上想要扩大规模必须重资产投入，追求短期回报的资本是不会感兴趣的。不过，一年以来在中国肆虐的非洲猪瘟也许会对肉牛养殖行业有一定的促进。猪肉供应不足，并且情况短期很难缓解，那就找替代的肉类吧，牛肉充当这个角色比较合适。说不定此时此刻，某个巨头正准备动手呢。对于我们这样的企业，如果能抓住这样的机会窗口，练

内功、扩产能，说不定能在未来竞争中取得一席之地。当然了，能以比较合适的价格被巨头收购，也是很不错的结果了。

8:59

•

冰之释 0 赞

读到梁老师说的字节跳动与腾讯必有一战，突然莫名的鸡冻。商业社会，永远都有机会。今日头条的留言板块已经隐隐有当年聊天室的感觉了，并形成了有自己特色的文化和话语体系，有时候看头条就是冲着留言去的。自己目前手机最常打开的就是微信，头条和得到，当然得到的总体用户流量还是太小，跟前两个没法比。靠内容吸引用户，靠用户加持内容，网络效应的正回路已经形成，等到机会成熟，流量足够大，头条推出聊天工具，还真能和腾讯拼一下。

8:53

• 以上留言由 作者 筛选显示

## 06 发现机会：发散与收敛

这一讲开始，我们进入第二模块，咱们谈机会。

拿破仑说，机会对于普通人来讲，是像天书一样的东西。

为什么呢？这里有两个难度。第一个难度是你看到它，第二个难度是你与你的伙伴就此达成共识，共同确认，这是咱们的机会。

第二模块探讨的是，如何找到破局点，如何从破局点展开把根扎下去。

我先用两讲的时间，给你讲一个工作坊案例。

这个工作坊我们用了两天一夜的时间，任务就是研究机会以及形成共识。中间会有一些方法和工具，或许会对你有帮助。

这个工作坊的背景是京东金融，现在改名叫京东数字科技集团了，他们希望在大学校园找机会做一个产品。

我们没有选择在公司的会议室里讨论，而是找了一个大学，到校园里去住几天，和在校的大学生一起共创，研究机会。

为什么要专门去大学住在那里讨论？因为信息环境不一样。我们一群白领，如果坐在京东高大上的办公区，都是现代化的设施，我们感受到的信息环境，和你住在校园里，吃学校

食堂，满眼都是大学生走来走去，感受到的信息环境不一样。虽然这种短时间的浸泡非常浅薄，但还是比在办公室好。

## 用穷举发散

这个工作坊，京东去了 20 个人，分成四组，另外邀请了 4 个在校大学生各参加一个组。这样一张桌子 6 个人，我们来分组讨论。

分组讨论什么呢？

我们做的第一件事是：穷举。以穷举的方式，把学生在大学里做过的所有事，写在一张一张的便利贴上，写下来，贴上去。

我们说过，**做决定的过程就是发散与收敛，一个决定做得好不好，其实就是发散和收敛这两步做的质量高不高。**

第一步，发散，就是说你有没有容纳更多的情景和信息在里面。

第二步，收敛，我要看从这些信息收敛出这样的结论，我们是用什么样的逻辑，收敛出这样的结论。

我们先穷举，尽所能，把想到的在大学干过的事情全部列出来。这个过程也是暖场放松，让感官打开，把讨论的感觉建立起来。

我们其实需要想一想，当你想到大学生活的时候，你想到的是哪些？当你概括为上课、吃饭、上自习、打工、社团、考试，这个没有错，但是这只是高度概念化的校园生活，凭着这种高度概念化的认知，是有可能看到机会的。

我们要先定义，我们要做穷举的这个大学生活是什么，以及我们应该用什么样的颗粒度来描述，一张便利贴上，应该写什么程度的东西。

大学生活是一个中间的过渡带，从父母主导的生活秩序里走出来，到最后进入成人社会，自己建立自己的生活秩序，这样的一个中间的过渡带。

因此，我们要用这样的颗粒度来描述大学生活。

上大学的第一件事是收到入学通知书，马上就得准备学费。

不同的人有不一样筹集学费的方式：有人管爸妈要钱，有人借钱，有人贷款，有人去打工。

大学最后一件事呢？毕业。毕业也不一样，有人就业，有人考研，有人出国，有人可能就漂着，有人啃老……



一进一出大概颗粒度是这样，中间我们再放几个节点。比如大一、大二、大三、大四，寒假春节、暑假迎新等等，这些点都是学生们有记忆的关键节点。

我们框定了观察视角和颗粒度，再来梳理在大学会发生的事。一晚上，我们找出来多少事呢？460 件。我们所有人没有想到，大学要做这么多事情。

其实你可以说，这就是大学生活的地图，也是我们要做的这个产品的世界地图的雏形。

## 按线索收敛

好，地图画出来，那么下一步我们开始收敛，在地图上找线索。

我们先把 460 件独立的事，分成了若干条线索。

比如学习、考试肯定是一条重要的线索；宿舍是重要的场景，有几十件事都发生在宿舍里；再比如社交也是很重要的线索。

我们有四个小组，我就请每个小组自己认领一条最感兴趣的线索，把自己线索相关的事情都摘下来，贴到自己组的白板上。

我们先列出一张全景地图，每个组按照自己最有趣的路径，在自己的路线上去探索。

我们开始第二件事，洞察机会。

怎么洞察机会呢？

这里我给你一个工具，叫“机会 Paper”。

其实特别简单，就是一页白纸，画个表格，有三栏：

第一栏，问题点：把你这条线索上所有的事，带入你个人的感受，全都过一遍，你觉得哪个点特别不爽，是有问题的，把它写出来。

你听过我的《产品思维 30 讲》应该还记得，“痛点、爽点和痒点，都是产品入手的机会点”。

填写机会 Paper 的第一点，就是找到你的线路上，这几十件事，哪些事情让你特别不爽，哪些让你痛，哪些你想痒痒不起来，把这些列出来。

第二栏，你要把遇到的问题抽象一下。

因为就具体问题而解决问题，头疼医头，脚疼医脚，很有可能没抓住本质的病因。所以我们先要去做抽象，看这件事的本质是怎么回事。基于本质，看怎么能够处理这个矛盾。如

果对问题的本质搞错了，那可能痛点看到了，病因却搞错了，那下一步还会接着错。

第三栏，就是根据本质提出解决方案。

我们四个组，把所有的线索扫了一遍之后，做了 20 个“机会 Paper”。也就是我们共发现了 20 个机会点。你是不是觉得好乐观，这么多机会？

第三件事，又是关键的一步，我们应该怎么评估这 20 个机会？做哪个，放弃哪个？我们应该怎么选择呢？

我们先做一个动作，不讨论，不争论，直接推开门请 100 个大学生走进来，一个一个看我们的机会 Paper。

面对面，向这些大学生访谈三个问题：

- 第一， 我觉得这一点你不爽，有问题，你觉得我的感受是对的吗？我觉得你不爽，你是不是真的不爽啊？
- 第二， 我是这样理解你为什么不爽的，你觉得我对这个问题的抽象，我的理解是对的吗？
- 第三， 我给了这样的解决方案，你觉得能解决你的问题吗？

我们找的 20 个机会点，面对面被学生直接拍死了 12 个。是我们错了，人家不需要。他们觉得我们提的完全没价值。这个方案好麻烦啊。

这个评判过程叫“客观校验”。

什么是幻想，什么是希望？这真的是个问题。

如果是你自己一个人的事，你抱着一个幻想去生活，不面对现实，也没有影响别人，那我不应该评判你。

但如果你是带着一个团队，这些都是相信你的人，大家一起用自己的时间、机会、资源来做一件事。如果出发点就是一个幻想，那还是早点幻灭比较好。

让幻想早点破灭，是负责任的行为。

所以要在尽量早的环节，引入“客观校验”。推开门，让你的用户直接告诉你，你一腔热情要做的这件事，它到底是幻想还是希望。

## 本讲小结

好，我们复盘一下几个核心动作。

第一个动作，我们分了四组，为什么分组？

2018 年，我和罗振宇提出了创新是“非共识”这个观念。如果是共识的事情，那还有什么创新可言呢？

但是在一个组织里，创新的一个很大的阻碍就是，和领导不一致的想法怎么能够表达出来，怎么能够让它发育。

如果大家坐在同一张桌子上，所有人都会不由自主地看领导的脸色。这很真实。

越是执行力高的企业，越容易围绕领导的感知来达成共识。

但是，如果分坐在四张桌子，老板只在一张桌子上控场，剩下 75% 的人是看不到领导的表情的，他们也不知道领导怎么想，领导想要怎么样。他们只能按照自己的感知，去提出想法，进行讨论，发育这个想法。在这个时候，和大家不一致的想法，也就是非共识的想法，才有机会涌现和被相对充分地讨论。

分组的价值，就是不要让权威太快控场，给出非共识涌现和发育的空间。

第二个核心动作，是画出世界地图，找到线索，在线索上找到机会点。

因为我们每个动作是有步骤的，当时大家就说，如果我们在办公室里，围绕一张桌子讨论，很有可能我们能想到的就是大学里二三十件事。然后就会围绕这二三十件事找机会，就去做了。但是，当你穷举出 460 件事，分成几大类，再沿着线索去找的时候，你会发现你的洞察和创造有了不一样的可能。

第三个核心动作，“客观校验”，让幻想早点幻灭。

你想想我们那次，是浸泡在校园环境中，还在 4 个在校生全程参与的情况下，找到的所谓机会点。就这样还有一半以上，在 100 个大学生看来，其实是我们的幻想。

那可能有人要问，那是不是参加讨论的 4 个学生水平不行？人是会被情境裹挟的，人是会集体心流的，人是会逻辑自洽越想越对的。我们大量事后来看荒谬的决策，在当时那个作决策的场景中，在场所有的人，都会无比真诚和无比确信地认为，我们作出的决策是对的。

所以，不要高估自己的主观判断，反而要警惕自己的直觉。用《原则》的作者，桥水基金创始人达里奥的话来说：“做一个无比现实的人。”

### 思考题

你是怎么找到你的机会点的？你可以用今天学到的发散和收敛的方法，再评估一下你现在的机会。

欢迎你在留言区跟我交流，如果有问题，也可以随时向我提问。

欢迎你把这一讲分享给不知道怎么找新机会的朋友。下一讲，我们继续这个工作坊，我们如何从最后的八个机会点中，真正找到产品的破局点呢？

我是梁宁，我们下一讲见。

## 划重点

如何用发散和收敛找机会？ 1. 发散：穷举，要定义讨论的范畴和颗粒度，尽可能多地列举； 2. 收敛：按线索把颗粒串起来； 3. 收敛：机会 Paper，回答三个问题：痛点、本质和解决方案； 4. 收敛：客观校验，让真实的用户直接反馈。

## 留言精选

•

中武妖 0 赞

梁宁老师，很多时候人总是被自我的认知所束缚，认为自己看到的才是真实的机会，但是和现实相比我们很多时候认为的事情，根本就不是事实，而是人妄想的产物。说一个很简单的事情，大学毕业的时候认为 PC 时代电脑已经普及了，维修电脑有非常大的市场，可是毕业几年之后移动互联网到来了，维修手机取代了维修 PC，过去的电脑城生意只能苦苦维持，在以前的时候卖电脑真是很多年轻人的梦想，因为电脑在那个时代是最新的

科技。这就是为什么人要实地去看真实的世界，在办公室里想永远也无法想象什么是机会，机会是什么样子。可是在此之前一定要有理论准备，准备很重要，就好比在学校找痛点，看看非法的人干什么就知道了。因为很多人为了短暂的快了毁掉了自己的一生，在十几年前学生为了买一个 iPhone 手机，很多孩子去卖肾，最终导致了年纪轻轻就失去了健康，最后失去的是生命。随着移动互联网的到来，很多小额贷款来到了校园，这些套路贷让很多年轻的女孩陷入到了金钱的迷茫中，最终毁掉了自己的一生。所以想要明白什么是刚需，要看看那些暗世界里面的事情，暗世界会展示人最真实的一面，也就是人类最本能的刚需。技术也围绕人类暗世界的刚需而产生，这是办公室的人根本无法想象，也无法接触到的世界。

16:45

•  
雪域 0 赞

比方说，我准备自己开始创业，究竟要做什么，我还不知道，可以用到今天学到的方法：1.发散：用穷举法把自己擅长的事情都列出来。比如，国学，艺术，微博，微信公众号，主持，表演等等。2.收敛：用几个主要的线索把擅长的事情串起来。比如，教育可以串起国学，



艺术等；写作可以串起微博，微信公众号等；演讲可以串起主持，表演等。3.收敛：用机会 paper，教育的痛点是家长不懂，而学生又想学，可能会花了钱后来发现找的老师不好，需要有个懂行的帮家长和学生出主意，避免走弯路；本质是信息不对称；解决办法是提供有偿咨询服务。4.验证：找 50 个家长和学生来对机会 paper 上的痛点，本质和解决办法进行确认，删掉他们不认可的。

16:18

•

音乐 0 赞

尝试回答一下今天的思考题寻找机会点。我们这家企业，是典型的家族企业。回想以前的几个关键决策，基本上都是家里的掌舵人，也就是我的老父亲，自己拍板决定的，这就相当于罗胖当年说过的一句话：“脚踩西瓜皮，滑到哪里算哪里。”比如当年，我们就是误打误撞的进入了肉牛养殖行业。起初，父亲买了一家废弃的工厂，原打算生产蓖麻油，因为我们那个地区是全国主要的蓖麻产区。结果，机器买回来了，发现这是个坑，机器是二手的，启动生产要在投资一大笔，要生产就得储备原料，生产的产品不一定能马上卖出去，仓储也需要很大的投入，按照我们当时的实力，根本做不了蓖麻油的生

产。事已至此，地方买了，总不能闲着吧。这时候，我父亲了了解到我们当地有些人在做肉牛养殖，效益也还不错，于是乎，就误打误撞的进入了肉牛养殖行业。我想，我国改革开放之初草创的很多企业，可能也都是这么干的吧，当时如果有两老师的课，我们得少走多少弯路啊！用今天学到的发散和收敛的方法评估一下我们现在的机会。发散，1、随着生活水平的提高，国人对优质肉类蛋白的需求不断增加，；2、我们这个地区是我国重要的玉米产区，属于世界三大黄金玉米带，这能为肉牛的集中饲养提供充足的原料；3、肉牛养殖属于大农业的分支，国家对农业在政策上一直是有扶持的。收敛，下面用收敛的方式，分别用“放大镜”来审视一下我说的这几个优势。1、人们对优质肉类的需求提高，难道这些需求就都能落实在牛肉上吗？其他的优质肉也不错啊，比如鱼类、肌肉等。答复，虽然很多肉类都不错，但相对而言，牛肉更容易大规模生产，中国的人口基数太大了，一般的规模是没办法满足如此大的需求的；2、玉米产量会受到天气影响，这方面怎么解决？答复，可以通过企业独立购买或承包大片土地，用滴灌、喷灌等水利设施建设，用精耕细作的生产方式来保障玉米的稳定出产；3、政策会不会发生大的改变呢？答复，玉

米是当地的核心作物，农业是当地的重中之重，政策的延续性可期。

11:24

•

#### T 家的小公举 O 赞

看了好多同学的留言，再从头仔细看几遍这讲，才有些开悟。用这讲解读下自己执着于从组货开店做起的意义。正是见证了实体卖场中运营只是根据每天的天气等场景调整陈列就能大幅增长销售，而有些从不去卖场的设计师天马行空，对自己出品的款式满腔热血却始终 **get** 不到增长的点，甚至最终都归结为运气。正是自己组货开店以后，每日在店里一对一接待客人，倾听她们对架上新款的反馈，才明白了任何课堂都教不了的事，比如，春天顾客会偏好短款的风衣，因为天气正在转暖，而秋天就会越来越偏好长款；适合娇小女生的短裙，尺码上要往小码的加定，而 **OL** 系的衣服如果面对宝妈群体腰围一定要准备宽松舒适的……所以为什么都说库存是服装业的癌，因为很多设计师都把握不到这些点。实体店就是一个极好的客观校验的地方，分分钟就能感受到顾客是喜欢还是无感。不要对挑剔的客人嗤之以鼻，弄懂她们真正的需求才是正道。想当一个优秀的服装设计师，就得要承受得起一腔热血美好幻想的破灭，然后扎

扎扎实实把验证刻进心里重新打上鸡血拿出高于顾客期待的产品。梁宁老师的这一讲让我得到的是，我需要收敛，在总结过的线索里找到真正的机会，找到单点打爆的机会，正如老师所说，高度分散的行业要占领品类的制高点才能走向头部。这是我以前没有察觉到的。谢谢梁宁老师。

11:01

•  
山峰 0 赞

我对自身选择高级会计师或注册会计师为未来发展机会的思索。1、发散:通过穷举法，我未来发展机会:公务员、高级会计师或注册会计师、创业、老师、白领、蓝领、金领。2、收敛:了解机会的细节，各行业达人微信群的交流，咨询亲戚朋友，我对以上发展机会有些初步细节的了解。3、收敛:机会比较，对于公务员，自身讨厌一眼看得到头的日子，达不到痛点；高级会计师或注册会计师，有一定的知识基础，具有一定的熟悉度，根据喜欢=85%熟悉+15%意外，在不断地摸索中，也许我有喜欢这门职业的可能；创业是九死一生的选择，不具有雄厚的资本与能力，我搞不定。想当老师，我需要重新学习，并考教师资格证，要么去考编制，或者去私人教育机构；好的白领对于文凭、学校都有要求，对于我

这种专科生，肯定当不了，低级的白领生存都成问题；蓝领要有专业的技术，但太苦太累，不予考虑；金领要有经验、管理能力，这些我都不达标。4、收敛:未来充满不确定性，但计划可以制定。经过第三步骤的对比，我选择了高级会计师或注册会计师为未来的发展机会。

10:58

•

剑客 0 赞

找最多的路径，做最坏的打算。这个是我自己在平时找机会的原则。没有形成体系的方法论，不过底层的逻辑还是相似的。我这样思考的原因其实是现实倒逼的，因为资源有限，如果出发点就是错的，经不起几次折腾。所以确定了选择后，我会做一个验证计划；分出一批预算，设置关键节点和数据，来验证框架是否可行？如果可行，再全面执行和落实。

9:15

•

渔樵闲话 0 赞

先发散，后收敛。人生的展开也是这么一个过程。开始要有一个发散的过程，多去和这个世界以及各种人去接触、碰撞、经历，把眼界、格局和世界观打开。然后慢

慢收敛，遴选出合适、擅长和兴趣的某一个领域，沉进去，把时间和精力砸进去，努力打造自己的护城河。

9:07

•

陈狄 0 赞

看完这篇文章的内容，我想到的是，大部分的点子和想法之所以不靠谱，大概是因为从自己或者周围朋友有限几个人的聊天中突然冒出来一个想法，大家一拍即合就打算试试。结果大致上有两种，一种是市场上没有这个东西，可以做。但是更可能是早有人做过死掉了，验证了这件事不可行了。这就是市场的有效性。就像在人来人往的大街上你远远看到有钱掉在地上，那么根本不用费劲过去捡，因为如果是真的早有人捡走了，轮不到你。另外一种是你聚焦在这一点上，突然发现有成千上万的公司在做这件事，你就是一个后来者，沧海中的一粟。这就是所谓的孕妇效应，一个孕妇走在大街上，会发现到处都是怀孕的人。但是其他人走在大街上估计很难发现这个。这就回到了课里老师给我的启发，就是要穷举，要发散，这个过程其实就是之前说的拓宽信息的宽度，然后在收敛，接着去验证。就要比拍脑袋想出来的靠谱的多。

9:00

•  
林曦 0 赞

梁宁老师好。关于从\*发散和收敛\*中寻找机会，个人体会是：1.相传，“设计冲刺”是谷歌有名的设计流程。整个过程需要经历“理解→草图→决定→原型→验证”，共5个步骤。结合当时刘润老师的解读，我能深刻地感受到，从停留在头脑中的想法，到最终以物理形态呈现在世人面前，实现特定的功能和需求，在运用“设计冲刺”进行产品的设计和制造时，“发散和收敛”的方法论，始终贯穿其中。2.我相信，除了实际问题，“发散和收敛”对于人生，也有启迪。解读《范围》一书，时，万维钢老师曾说：你的梦想来得越晚，它就越值得坚持；你的梦想来得越早，你就越应该考虑换个梦想。无数智者用亲身经历告诉我们，也许人生的长度不能以自身的意志为转移，但宽度却可以。而要实现这点，不免要经过尝试（试错），少不了通过“发散和收敛”开展行动、总结经验。

8:58

•  
笃悠悠先生 0 赞

我觉得在我自己体验过的商业世界里，发散和串联在大多数企业内都做的不错，毕竟需要出点子，需要研究可

行性。但回答问题和客观校验往往一个比一个做的差。

□回答问题：这里常犯的错误是不能准确抓住产品与痛点、痒点之间的关联逻辑，不能深刻洞察两件事物的中间变量。

□客观校验则大多数时候做得更差：产品交付方常常在产品即将推出的时候才进行这项工作，并且，一方面主管得选择符合自己预期的校验对象，造成校验结果偏离市场实际；另一方面，对于出现的偏离和误差，倾向于先做解释，!□调教客户而不是调教产品。

□也就是，在进入这两个步骤的时候，产品方已经爱上自己的产品、爱上自己的沉默成本，而不是爱上客户。无论在对外交付还是对内服务的过程中，都算是十分常见。

8:57

•

一瓢饮 0 赞

用发散和收敛寻找机会点的方法，有点像人工智能的训练方法。首先是收集与场景相关的大量数据，然后输入模型进行训练，通过大量的数据训练，收敛为模型中的参数，然后再用这些参数带入模型，用模型去做出决策，在实践中去检验模型的正确性并修正模型，完成一个人工智能的训练闭环。

8:53

•



刘川 0 赞

发现机会并达成共识，需要洞察力和团队共识，但共同确认这是“咱们”的机会就需要系统的方法；工作坊的方法很赞，用一种系统的方式在寻找答案的过程中产生了共同意识，形成了团队的思想钢印；一个人活在自己幻想里无伤大雅，但带头大哥不能这样忽悠兄弟们，时光蹉跎误不起呀睁开眼睛看到世界的变化，诚实面对自己，一世修行，博一个透彻：)

8:53

•

犬哥 0 赞

已经有同学应用到了个人职业发展，我也来抛砖引玉：  
1.发散：生涯初期（不限定年龄，因人而异），选定几个自己最感兴趣的领域去尝试  
2.客观检验：根据自己在不同领域的兴奋点和同行评价，找出自己最喜欢最擅长的领域。  
3.聚焦：在选定的领域持续深耕，并将自己的能力产品化，打造自己独特的优势。

8:53

•

日积月累 0 赞

机会来源于真需求。我的创业经历就是源于一次用餐的不良体验(痛点)，然后就联合几个合伙人调研了市场，

做出了决策。具体过程如下：首先，根据自身体验，几个人进行了一番头脑风暴，列举了几个问题点：公司所在的 **CBD** 商业区有近万人上班，却没有统一的食堂提供午餐，而周边外卖的品质参差不齐。其次，跟据估算，大概会有 **8%**人有高性价比的团餐需求（公司高管人数的 **2/3**）。然后按照这些人群分布，划出地图，进行标注。再次，根据抽象结论，制定了我们的解决方案——按标准化的流程生产高档团餐。最后，从问题存不存在、抽象点准不准、方案对不对？等三个方面找真实客户进行客观校验。得到了肯定的答案。

8:52

•

宋晓刚 0 赞

学完了这节课，才知道抓机会是有方法的，不是等来的。但也疑虑，第一步，穷举所有可能，本身需要很广的见识，也很难包含所有机会点。第二步，收敛过程，会不会把真正机会点排除掉，也是未知。但是有方法论，总比摸着石头过河的草莽要好，机会要到。

8:51

•

小小聖 0 赞

这节课抵万金吧，怎么做选择的方法和流程通通公开了，其实去检验现在自己人生场景也是能找到很多机会的。

8:49

•

所罗门铃 0 赞

第一次听说集体智慧的时候，我是震撼的。一堆人分别猜测一罐硬币的数量，在没有权威的情况下是非常准确的，如果有权威控场，那么就会偏差很大。寻找机会也是一样，先不做讨论很重要，否则就会出现权威。

8:44

•

欧阳 707776630 赞

从很多同学留言中感觉大家对判断是不是机会与寻找问题的解决方案混淆了。机会寻找与判断是自己通过发散与收敛找自认为的机会和解决方案，然后让用户筛选那些是伪需求。我目前的难点是在用户筛选环节，真实商业环境中这个不好操作

8:41

•

磊子 0 赞

想到了 **mece** 原则中的穷尽列举和 **mvp** (最小可执行性产品)

8:38

•

任文青 0 赞

我们大部分时候的决策都是靠直觉，或者有了自己的判断之后去找所谓的证据，这种决策的质量非常差，屏蔽了很多现实的可能性，而且不是基于经证实的认知而做的决策。先穷举各种可能性，头脑风暴不局限自我，然后再进行客观校验。这种发散和收敛的决策方法，可以帮助我们有效解决决策质量不高的问题。

8:36

•

张寿忠 0 赞

“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”但身在此中的人，至少看到了事物真实的一面，如果要看到全貌，那就多换几个地方，多换几个角度，站在事物的点线面体上分层观察，这就是发散思维，尽可能全面的看清问题、发现问题，关键在于一定要身在其中，而不是自己想象出来的问题。让身在其中发现的问题，向用户反馈，与用户结合，来验证是否是用户场景中真正的痛点、痒点、爽点，并结合自身的能力、目标来做最终的收敛，剩下的就是我们的机会。发散与收敛不难做到，难的是如何

打破漫无边际的幻想，以及向权威的靠拢。这就要求我们要有实地调研的作风，与隔离权威的勇气。

8:33

•

Stone0 赞

其实单个人发现机会的过程也是“发散+收敛”这个模式一般人发现机会是靠“直觉”，但是仔细分析直觉这个过程也是快速的进行了发散和收敛，符合发散+收敛的这个方法论比如自己多年的工作经验就是在发散，从员工一步一步在各个岗位尝试着做上来，能把工作里各个岗位的关键细节都体验到，脑袋里穷举了足够多的点，发散的等级等于经验的丰富度思考并做决策的时候，就是收敛：痛点，本质，解决方案几乎都是现成的，思考的过程就是串颗粒，最后再找个地方小范围测试一下，摸着石头过河，这就是客观校验工作经验越多，体验越丰富代表着发散的越开发散的质量越好，善于总结和分析代表收敛的质量高所以，发现机会强的人，丰富的工作经验+分析总结能力强，其实是他的发散+收敛的质量高

8:31

•

新疆老廖 Ellen0 赞

面对选择，面对自己，面对未来，最重要的是面对现实。要敢于让“幻想”被现实尽早击碎，才能过得更现实，更踏实。尊重现实和现实的力量，不要先入为主，急于同情感动自己，不必。有的时候觉得自己很幸运，总是有机会不断来找我，但是如果没有能力承担机会的力量，不会做决策，机会也会被荒废。

8:29

•

周树涛 0 赞

要到你想要的地方去发散，这样才能不遗漏有效信息。定义好线索和颗粒度，这样才能理清发散收敛的逻辑。最终还要在有效信息场内进行乐观校验，从真实用户那才能获得真实反馈。有田野调查的感觉。

8:28

•

不要真名！ 0 赞

我感觉广义的看，这个过程指出了想法的产生与落地的过程。对我们学员来说，老师的课程本身就是一个发散，每个人都需要自己来总结本质，收敛到自己的日常思维和行为上，就算是落地了吧。

8:27

•

蕉哥 0 赞

談機會的第一步是要判斷機會，「發散」和「收斂」是判斷過程中重要的過程。「發散」是創意和想像力把問想透徹，這個階段要具備海綿思維，盡可能吸納信息，不論深度與寬度，信息是作出決策的基礎，這階段不要局限自己的思考。「收斂」是批判性思維，將收集的資訊進行篩選和整合，用客觀的方式驗證信息，講求判斷的質量，這階段要聚焦和做減法。

8:24

•

李盈 0 赞

发散常用头脑风暴法，一间会议室，几块白板，领导只听只看，不指示不表态，大家就可以畅所欲言。没有对错点评和价值批判，只有脑洞大开和异想天开。具体的地点既可以是场景沉浸式，类似梁宁老师团队入驻学校，也可以是环境隔离式，找一个僻静的会议场所，讨论中谁也不能接打手机或中途退场。发散的结果就像做饭的原料，原料质量不高或品种不全，再好的厨师也做不出饕餮盛宴。发散的结果也在于平时的积累，平时多观察，关键时刻就能激发想象。

8:20

•

佛祖门徒 0 赞

对老师所讲授的内容非常有共鸣，讲一个亲身经历的例子。我们计划在一个行业寻找大数据项目的机会，于是派出三个调研小组，分别去该行业的省、市、县三级机构开展调研，分别进行用户访谈、客户沟通和亲身体验，独立梳理出多层次的体验地图和其中存在的痛点，然后方案模拟来剔除假想的和不具有代表性的问题，并对突出的问题着力设计最小可用产品进行验证，最后形成了一个市场普遍认可的产品。

8:18

•

金戈铁马 0 赞

任何初创公司，都会面临破局点的问题，可以说，这是关乎初创公司生死存亡的核心问题。我所在的团队，在成立之初的半年内，也曾面临同样的问题。当时，我们所有人都像没头苍蝇一样四处乱撞，到处寻找市场机会，但是大多徒劳无功。面对这种情况，我们组织团队内部的集体讨论，鼓励大家发散思维，共同探讨潜在的市场机遇。通过集思广议，我们找到了十个机会点，应该说这个结果是令人振奋的。同时，我们也意识到，仅仅是坐在办公室里闭门造车，和现实是肯定存在一定的脱节的。于是，针对这十个机会点，我们分别走访了各领域



内有代表性的用户，进行实地调研；结果，有六家用户直接就“枪毙”了我们的 idea。我们所想的，根本不是人家的痛点、关注点，这也意味着有六个机会点是需要被 pass 掉的。不过，这对于我们这样的初创团队，其实是一件好事；这意味着我们可以集中有限资源，集中突破少数机会点。也就可以集中优势兵力打歼灭战，减少资源浪费。最后，又经过了半年多的努力，我们终于在剩下的两个机会点中更进一步，取得了一定的突破。可以说，正是运用了先分散、再收敛的方法，帮助我们最终找到了破局点。

8:17

•

芸豪 0 赞

基本上也是这个思路，但没有梁老师做的这么科学和细致。方式上也有些差异，发散时，我们是几个朋友讨论，收敛时，去找一些专业人士和最终客户验证需求，会用到调查问卷和深度访谈。然后来修正我们的想法。个人感觉时，机会很多，难找到合适的解决方案！

8:17

• 以上留言由 作者 筛选显示

## 07 抓住机会：从 0 到 1 的破局点

这一讲和上一讲，我们合起来讲一个案例，对大学校园生活的需求调研。

上一讲，我们讲了怎么用发散和收敛的方法找机会，这一讲，我重点跟你谈怎么看到机会方向，找到自己真正能下手抓的破局点。

上一讲，讲到我们找出了 20 个机会点，请学生判断，当场被同学们拍死 12 个。

### 找到完整的服务图景

那还有 8 个对不对？我们就把剩下的 8 个机会点做一个统计，看看访问的这 100 个学生对哪个问题，要求解决的人是最多的。你也可以理解为，哪个需求的用户规模最大。

这个收敛逻辑就是，根据现场用户投票的数量来作选择。

这未必是最好的选择逻辑。我们只是需要记下，每一步，我们是怎么发散的，怎么收敛的，然后在未来我们复盘所做事情的时候其实很重要的一点，就是复盘每一次关键选择是怎么作出的。因为决定发展空间的，就是这些分岔的道路。作完选择之后，就剩下咬牙苦撑，坚持到底了。

我们统计了一下学生的投票，有一个很高的需求，是类似校园版 58 同城的产品，就是以学校为单位的分类发帖论坛。

学生有很多碎片的需求，比如修电脑，转让课本。

这些功能 58 都有啊。但 58 现有的颗粒度，是以城区为单位的，比如中关村有多少人有这样的需求。但学生希望的颗粒是，我的问题能在本校解决，连旁边学校都不想去。

现在大学生的这种信息匹配，其实还是靠朋友圈，或者微信群以及食堂门口的布告栏。直到今天，食堂门口的布告栏依然是校园非常重要的信息流中心。

看上去，一个以学校为颗粒，学生发信息找信息的平台，是有机会的。

到这一步，我们算找到破局点了吗？其实我们只能说找到了一个方向性的概念，就是这个方向有机会。

接下来我们就要把这个方向概念具体化，场景化。

下一步，我们请现场跟我们共创的这 4 个大学生来排序。怎么排呢？假设现在咱们这个平台已经有了。这边呢，有大学生活里的 460 件事。请你们看看，有哪些事情是需要这个信息平台的。

这四个学生很能干，一下子就从这 460 个事情里，挑了 100 多件，并且分了 6 类，每个类别有十几种信息需求。

你看上去，这不就是一个现实版的 BBS 吗？

现场大家就觉得这很好啊！如果我们有这么丰富的本校信息在上面，大家肯定会用啊。

到这里，我们是不是找到破局点了呢？

## 找到破局点

我们都知道从 0 到 1 的概念。

我们目前看到的，是很丰满的，有 6 大类，每个类别大约有十几种信息的大家会很喜欢的平台。这是什么？这是你看到了 1。我们会觉得这个 1 是有价值的，如果我們有了这个 1，就知道该怎么运营下去，然后我们就能广受欢迎，VC 追捧，成功上市，走上人生巅峰……

但问题是，我们现在起始的状态是 0，除了现场这 20 个人，一行代码、一个页面都没有。

所以，我们现在需要做的是，看到了 1，怎么从 0 走过去，走到这个理想的场景？

要产品能达到这么完整和饱满的信息，是需要很长时间的运营，各方条件都配合，才会出现的一个情况。

如果这个产品上线，一上来就搭这么大的架构，这么多品类，这么多版块，结果就一定像拿着六个空碗在讨饭。拿一个空碗讨饭想吃饱都不容易，六个空碗放一块，只会让自己更尴尬。

所以，我们要找一个点，我们现场这 20 个人就能开始去做，并且保证用户满意的点，让这个产品开始生长，一直长到 1。

于是，我们就请现场的 4 个同学再干一件事，现场我们有 100 多件事都需要这个信息平台来撮合。那我们先把每件事的频率标出来，也就是你多长时间干一次。比如拿快递，可能一个星期拿一次，那就是一周一次。把所有的事，从高频到低频的顺序排下来。

所有事情的频率打完标记以后，我们才发现，我们之前聊得特别 high 的很多事情，其实都极其低频。

比如找人修电脑，4 年不见得有一次。找同学帮我去火车站接一下人，4 年不见得有一次。大学追女孩谈恋爱，一提大家都特别 high，但其实一半以上的学生，大学期间没有谈过恋爱。

这些事其实都极其低频，正是因为它低频，偶尔解决一次印象特别深刻，大家聊起来特别 high，因为你觉得 high，你就会觉得重要。这就是直觉给你的错误引导。

而靠一个很低频的业务实现冷启动，是非常有挑战的。

那排在第一位、最高频的一个信息需求是什么？

是课程表，天天看，一天看两次。

现在一般学生的解决方式是拍一张照片，存在相册里每天看一眼，或者是和同学之间相互问。

大学的生活，可以说是围绕课程表展开的。上课的时间基本上要上课，没课的时候，再看看有什么事可以做。

层层过滤到这里，我们才看到了一个，也许可以做破局点的、很具体的点。

它足够广谱，人人都需要；足够高频，一天看两次；足够清晰，我们知道铺什么资源能把这个点搞定，让用户满意。以及沿着这个破局点，该如何展开，让服务发育到我们共同看到的服务图景。

这就是我们做的用户需求研究的案例。

我们把人分组，从权威主导讨论，变成大家共同发现、开放讨论的形式。我们一起画一张尽量完整的地图，然后在地图上找线索，看机会，让幻想破灭，共识服务图景，再过滤出从 0 到 1 的破局点。

## 机会方向不等于破局点

你还记得我在《产品思维 30 讲》中说，“痛点、爽点和痒点，都是产品入手的机会点”。但其实，通过这两讲你会知道，从你认为看到机会，到能做对产品，其实中间差了好远。

这就是为什么我要用两讲来说这个过程的原因。大量的创业者，对概念、场景、机会、服务图景、破局点，这几个概念不清晰。有一个大框架，就跳进去，花很多时间，让自己遭受挫折。

比如，一个特别有爱心的女孩跟我说，我要做一个 App，解决老年人孤独的问题。

我说，你的发心很好，但是现在你所定义的产品需求太宽泛了，宽泛到根本就不足以去做产品。

比如，在你的感受里，孤独和饥饿是不是差不多？而且解决饥饿的刚性是不是还大于孤独？

那你能做一个 App，解决饥饿问题吗？

你会发现有 20 万亿的产业链、上千万个商家，都在围绕饥饿解决问题。饼干、方便面、大餐馆、小餐馆、外卖、便利店、超市、菜市场、零食，大家都在解决这个问题。

你说你要解决孤独问题，就和要解决饥饿问题一样，它只是一个概念。你需要把它放在一个非常具体的场景和人群处境中，否则你根本不知道该解决什么问题。你没办法抓住用户要什么，也不知道你的对手是谁。

比如，我是个女生，我饿了，但是我要减肥。这个场景是不是很清晰？处境也很明确？大量的产品和服务都在解决它。

我解决我饿了的感觉，一定是吃吗？那也许是我应该打开减肥社区去看励志贴，咬着牙就是不吃。当然也有代餐、减脂快餐、减肥食谱……都是在服务这个场景和处境的方案。

那你怎么选？你怎么做？你用什么逻辑去进行选择呢？

你可以选我认为规模最大的，或者是和我的个人资源最匹配的，或者是我认为它有杠杆，可以撬动一个板块的。

这样你才能找到你的服务图景，也就是你要去的第一个里程碑，你的 1 具体是什么样子。



接着从你的 1 开始收敛，从哪个点开始，才能突破你现在的 0，找到你的破局点。从这个点开始，你的业务，你的整个组织，你的整个服务能力，向着 1 生长，从 0 到 1。

## 本讲小结

破局点需要有这么几个特性：

第一，相对广谱。

你在破局点提供的服务，应该是尽量多的人都需要。因为人群的扩展比频率的扩展还要难。

第二，高频。

我一直强调一个概念，高频打低频。如果你能做一个高频的业务，就可以带动相对低频的业务。

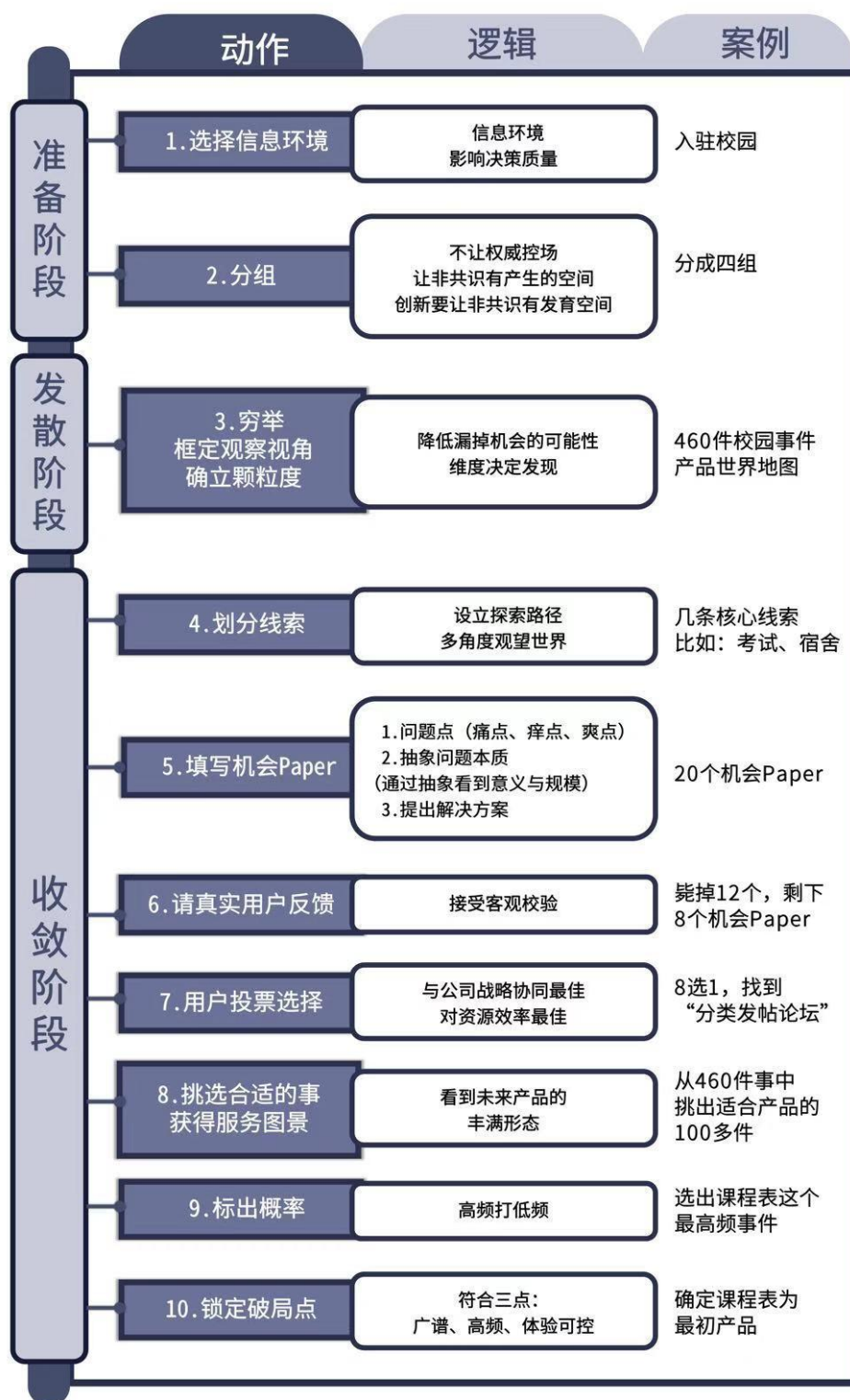
美团酒店能够超越携程，很大程度上依赖美团外卖这个高频业务，大家经常打开美团这个应用，就会知道这个地方还可以订酒店。偶尔我需要的时候，我就在熟悉的地方订了。而携程最高频的业务是机票。你可以感受一下，你一年订外卖多，还是订机票多。

第三，体验可控。

我们初创团队的资源一定有限，也许只有你一个人，也许会有十来个人。那么你初始资源能够做到的，就可以保证用户的满意度，这一点很重要。而不是说，我们现在人少先凑合，等发展了，等我资源多了，我再提升用户体验。如果你的业务很高频，体验还不可控的话，就会是口碑灾难。或者你就给资源多的企业点了灯，它们进入，你就没未来了。

总结图片

# 机会流程图



梁宁·增长思维30讲

发展才是硬道理



击可以保存或者分享

## 思考题

当你认为你看到了一个机会的时候，你需要再问自己几个问题：

- 我看到的是一个希望还是一个幻想？
- 我看到的是一个服务概念，还是一个真切的服务图景，是作为 1 的完整样子？
- 我找到从 0 到 1 的破局点了吗？

你可以回答一下我刚才提的问题，咱们在留言区继续讨论。

也欢迎你把这一讲分享给你的正在需要一个破局点的朋友。  
下一讲，我们聊怎么看到大机会。

我是梁宁，我们下一讲见。

## 划重点

破局点有三个特点： 1. 广谱，尽可能多的人需要； 2. 高频，高频业务能带动低频业务； 3. 体验可控，初始团队就能把控用户体验。

## 留言精选

•

小黑•熹 0 赞

机会是可能性，也只是可能性。上一讲是在说：选哪个方向才存在可能性？打个比方，就是找出有可能培育植物的土壤。而从 0 到 1 是，是挑选一粒种子，我们要挑出最有可能发芽的种子。因为即使你发现了一片真正肥沃的土壤，你说“我想种植物”是非常空洞的。你只有说“我想种草莓”或者“我想种石榴”时，才真正有意义。上一课教我们选土壤，这一课就是教我们怎么挑种子的，哪颗种子最饱满、最容易发芽.....

0:15

• 以上留言由 作者 筛选显示

## 08 大机会：知识结构与精神结构

这一讲是机会模块的第三讲，前面两讲，我们聊了用肉眼和同理心，通过发散和收敛的方式来寻找机会。这一讲，我们谈另外一种看机会的方式，用天眼看大机会。

什么是天眼？就是你的知识结构。是不是有点玄？

### 安立欣的第一桶金

我讲三个我非常喜欢的故事。

第一个故事的主人公，是格上财富的创始人安立欣。

2002 年的安立欣，是个研究生毕业没几年的年轻人。他的专业是宏观经济，他说我多年的所学让我知道，经济体的发展，都有几个大阶段：第一个阶段是生活消费，第二个阶段是房地产，第三个阶段是证券化。

他判断，2002 年，中国应该到了房地产的阶段。历史上，所有的房地产周期都创造了财富神话，所以他要去做房地产领域找机会，才算没辜负自己的所学。

但是对于一个刚毕业没几年，也没什么特殊背景的北漂，他有什么能够进入房地产的机会呢？他的选择依然是依靠自己的学习和研究能力。

他先找一份不那么忙的工作，为的是让自己有时间做调研。他用了一年找资料看数据，终于找到了一个机会。

起因是他看到了一组数据，2002 年上海二手房交易近 100 万套，而北京同一年二手房交易 18 万套。直觉告诉他数据不应该这样，因为两个城市的城市规模、商业水平、消费能力都非常接近，二手房交易数量不应该有这么大的区别。于是他就进一步去研究。

他发现，2002 年在上海二手房从成交到拿到房产证，流程时长不到 1 个月，而北京的流程则超过 3 个月，因为需要房产证作抵押才能贷款。所以上海贷款买二手房很方便，而北京很难。就因为这一点，出现了两个城市成交量的巨大差别。

于是 2003 年，安立欣创办了一个融资担保公司，就是为北京买二手房的人提供过桥担保。

安立欣说，一开始他觉得这件事可以赚 4 年钱，没想到一直到 2014 年北京二手房的过户流程才发生变化。这件事他干了 10 年，他为近 1 万名用户提供了担保，每笔收 2 个点的佣金，总计大概 14 亿的佣金。他说：这就是我的第一桶金。

我为什么喜欢这个故事？

这个机会够大，大到大部分人看不到，所以才会一直空在那里。小机会往往容易被发现，大家容易辨认，也懂得如何去争夺。人人都可以用我们上两讲谈的，沙里淘金的方法，层层过滤。

反而大机会浑然就在那里，你没有办法像找小机会那样，用过滤的方式来识别。

靠什么能看到大机会？你的知识结构，你的认知维度。怎么用你的知识呢？其实不难，就是对照。

通过以前其他国家的经济体趋势，安立欣知道了中国房地产的崛起，通过上海和北京的对照，安立欣发现了机会。但难就难在，你的知识框架对不对，你的认知维度够不够高。

## 谭智的一杆进洞

我来讲我喜欢的第二个故事，也是一个年代久远的故事。

我们都知道做电梯广告的分众传媒，很少人知道曾经还有一家做电梯海报广告的公司，叫框架传媒，后来卖给了分众。我要讲的是把框架传媒卖给分众，具体操作这件事的 CEO 谭智先生的故事。

做框架传媒前，谭智先生走的是非常标准的精英之路。不到 40 岁，已经是一家外企在中国的首席代表。

40 岁那年，他工作的外企被收购了，他就去当时如日中天的 UT 斯达康呆了不到两年。

后来收到当时微软中国区总裁吴士宏女士的邀请，加入微软担任副总裁。结果不久，吴士宏自己辞职了。

1999 年，恰逢中国第一次互联网创业高潮，谭智出任了当时最热门的电商网站 8848 的 CEO。那会儿淘宝京东都还没影呢。



可惜紧接着，就是著名的互联网泡沫，摧毁了无数在美国、中国的企业，包括 8848。

离开 8848 之后，谭智加入了香港的 TOM 集团，就是李嘉诚的儿子李泽楷的公司，担任高级顾问。在之后 3 年的时间里，谭智参与了几十个项目的资本运作。

这时候他 50 岁了。

我为什么要这么详细地来说他这一连串的简历？

他曾说过一句话，我内心很震撼，一直都不能忘记。他说：“我从 40 岁到 50 岁这 10 年，一路看上去很风光：外企中国首席代表、UT 斯达康副总裁、微软中国副总裁、8848CEO、TOM 高级顾问。但其实对我来说，这 10 年全是挫折。”

我相信他所表达的。一个男人从 40 岁到 50 岁的 10 年，2 年换一个工作，一事无成，这是不是巨大的心理折磨。

你猜对了，反转开始了。

谭智在 50 岁的那一年，做了一波极其漂亮的操作，整合框架传媒，卖给分众。

这一单他是怎么做的呢？

先是框架传媒的人找谭智，请谭智帮忙咨询一下业务，谭智听完了之后，对框架的人说：你们的生意有价值，但是你们的做法不对。

和框架的人沟通后，他做了一个决定，自己亲自下场操盘做这件事，并且获得了汉能投资和 IDG 投资的支持。

2004 年 11 月，谭智进入框架媒介。

第一个动作，砍掉了根本无法和分众传媒竞争的液晶广告业务，只保留了平面广告。

第二个动作，在此后的 11 个月内，他收购了全国不同城市的 9 家同行业公司，其中 2005 年 7 月 1 日的一天，他完成了对 7 家公司的收购。

第三个动作，2005 年 10 月，谭智把他打包好的框架传媒以 1.83 亿美元的价格卖给分众传媒。他用了 11 个月，给汉能和 IDG 两家投资公司带来了 25 倍的投资回报。这是当时 IDG 进入中国以来，赚的最多的一单。

我喜欢这个故事，一个精英，从 40 岁到 50 岁，10 年挫折。但最终他抓住了一个机会，集十年之勇一杆进洞，很棒！

在这一讲里，我讲这个故事，是因为面对同一件事，谭智和他所整合的这群广告公司的人，大家看到的机会不一样。

首先，谭智是做外企首代、微软中国区出身，他看的从来都是整个中国市场。他知道全中国市场范围内的市场运作，应该怎么做。

而被他整合的每一家小广告公司，它们生活的当地比如北京、成都，就是它们的全部世界。它们从来没有想过要成为一家覆盖全国的公司。更不用说，我要和分众分庭抗礼，以战求和。

第二，谭智 10 年挫折，其实他一直在进步，他的眼界，他的认知一直在打开，只是还没有遇到命运的标的，让他通过一次变现对外界显现自己。

我们回头看谭智这 10 年的知识结构和能力结构变化。

1995 年，他是外企首代，熟悉了销售管理。进入 8848，他有机会认识了中国的所有顶级 VC，也因此才有了之后在 TOM 做高级顾问，参与几十个项目的资本运作的机会。

这 10 年，他完成了自我的蜕变，从一个外企销售高管，转变成为了熟悉资本运作的投资人。所以，当框架传媒的这个机会出现，他能看得到它，知道这个机会应该怎么做，而且能拎得动，做得了。

完成这个交易之后，谭智有一次说了句话，他说：我现在相信年龄是财富，挫折也是财富。

当他去劝说 9 家不同省市、不同状况、不同股东背景的公司，请它们把公司卖给自己时，他是真的懂资本的逻辑和所有这些人性的挣扎。他是把自己的人生分量与精神结构摆在那里，才能气压全场，一天内让 7 家公司一起签字，同意合并。

安立欣能看到别人看不到的大机会，是因为学术素养，谭智看得到当事人看不到的机会，是因为视野高度。我们为什么要学习？因为长见识，才能给我们开天眼。

## 张晓彬和中国股市

我再讲第三个故事，一个很了不起的故事。

1987 年，中国新技术创业投资公司的总经理张晓彬，去美国学习访问，走访了美国的 30 多个城市。回国后，他的朋友，当时中农信的总经理来找他吃饭聊天。

朋友问张晓彬，这趟去美国，你觉得什么最好？

张晓彬说：我觉得美国的股市特别好。

瞧，这就叫知识结构、见识不一样。

当时，张晓彬也就 30 多岁，他那位朋友也不到 40 岁。如果是今天，你要问我去趟美国，觉得什么好？我可能就会说新款车好，或者谁家的大 House 好。

这就是差别。

后来张晓彬和我回忆当时那顿饭的场景说：“我们俩一边吃猪肚汤一边侃，我在聊美国的金融界情况和股票市场的见闻。我们都认为在当时改革的大形势下，中国搞股票市场是有可能的。聊得深了，就感觉我们应该能够推动这件事，把中国的股市给建起来。”

从这顿饭开始，他们几个年轻人开始行动。后来，就有了证券交易所研究设计联合办公室，简称联办，张晓彬任第一秘书长。你如果熟悉这段历史，你就知道联办极大推动了中国股市的诞生。

大机会要靠天眼，你的知识结构就是你的天眼。所以咱们要终身学习。

### 思考题

你或你的朋友有没有因为知识结构和见识不同，所以看到的机会也和别人不一样？

欢迎你在留言区跟我分享你的启发。也欢迎你把这一讲，分享给你那些志存高远的朋友。

下一讲，我给你讲一个非常有用的爆品公式。

我是梁宁，我们下一讲见。

### 划重点

1. 年龄是财富，挫折也是财富。 2. 靠什么能看到大机会？用对照的方式，靠你的知识结构，你的认知维度去发现。难就难在，你的知识框架对不对，你的认知维度够不够高。

### 留言精选

•

金融王子 0 赞

老师今天讲的都是有顶级智慧的成功人士的成功案例，我讲一个我同学最近的真实案例结构方法套路级别完全不同。去年开始运作一家私人的小天然气公司被国企收购的事件。运作时间大概一年，收购金额一个亿。天然气公司是同学以前生意上的朋友，国企公司副总又是同学的高中同学，如果没有这种关系根本不可能成功收购的。这一年就走标准流程，法务，净值调查，安全调查，评估报告全是请的第三方（国企的合作单位必须听指挥懂音乐）。办公司从零到一真不容易，缺人缺钱，

找人找钱，请客吃饭哪位老板 50 岁糖尿病背磅，一只眼睛做了手术已经看不见了，风风雨雨，打架是常态，负债一千多万，不卖不行了，我去了几次帮干忙就再也不想去了（打了无数次电话最后动车票我都帮他买了几次），朋友之间点到为止虽然我现在是负数也从来没想到要谁的好处，中间程序走完就发钱了，同学拿了几百万现金站了国企一部分股份，每年有一百来万的分红。拿了钱又入股了 200 万，另一位高中同学的管道设计公司，他可以从国企每年挤出来 2000 万左右的设计业务（国企每年的设计总费用是两亿多）。现在又跑去广西收购一家天然气公司，想如法炮制以前的做法，又来忽悠我去顶雷管理，说公司起步阶段困难，工资先润一下有个意思 3000-5000，等五年后收购成功了一定不会亏待你的。（必须五万户家庭用气国企才收购）我判断这个收购案例要砸锅，公司要倒闭。第一，自己根本没有从零到一的所有能力，而且还是跨省作战，人地生疏，乡下环境恶劣，民风民俗迥然不同，沟通十分困难，收购以前这家公司已经经营亏本了，安装进度与营销都困难了。第二，舍不得给钱，哪点钱能找什么人，能干多久，就算忽悠过去能坚持多久？当地人根本做不了这事情。第三，就算五年以后完成了现在约定的五万户条件又怎样，那边是另一家国企不是你同学说了算，到时间

想怎么修理你就怎么弄，要谈价钱是不是，先把气给你停了再来谈价钱，根本不可能再有以前的好事情了，五年世界五百强都要消失三分之二了，七常委都换届了，下面的领导都要调整，又有多少国企人员下岗啊！同学还能在位吗？人还在不在都难说，，，（肥缺职位那是要刺刀见红的）知己知彼，百战不殆，缺一不可高度统一。一时的运气带不来一身的好运，切记切记切记，，，  
1:37

•

罗晨燕 0 赞

以前看福尔摩斯的时候，就感觉到了别人眼中的世界怎么这么不同：看烟灰就知道是哪个牌子，看现场的一些残留线索就能推演剧情前期和后期演进。本质上是知识结构和逻辑推演能力的差别。要提升见识，需要不断迭代知识结构。而知识结构来自于有字书和生活更大的无字书，到前沿去。

1:37

•

用心剥洋葱 0 赞

突然想到一句话：先知先觉经营者，后知后觉跟随者，不知不觉消费者，先知先觉=深刻的洞察=知识的纵深+多元的思维模型



1:22

白子画 0 赞

听了梁宁老师这堂课，我忍不住把我自己多年之前的一个想法说了出来，因为这个想法也和一些朋友沟通过，（先说下我自己当时背景是做旅游景区的营销总监）当时大概是 2016 年滴滴吞并 Uber 之后，我想滴滴如果进入旅游行业，那将是一个非常大的一个竞争对手，连旅游霸主携程都会感到害怕，我当时初步设想滴滴做旅游是这样的做法：1.先切入景区的门票，用门票+车费的套票，2.接着做住宿，那就住宿+门票+车费的套票，3.做自由行的私人定制这样三步走战略，但滴滴迟迟没有动静，当时我还想，如果滴滴旅游让我操盘，我肯定去，那实现我的一个梦想该是多好啊！下面我来说说为什么觉得这个方式比较好：1.滴滴打车的 app 安装量很大，用户基础大，同时作为一个 app 和服务类型，是一个高频的 app 和高频的业务，只有高频的业务才容易有客户粘性和用户的使用习惯，又可以对低频业务进行饱和度的推荐和打击低频竞争对手，还有当时的 app 的安装费用推广是一个非常大的开支，这个滴滴已经省了，2.我自己是做旅游景区的，做了 10 多年，我非常清楚，为什么有很多景区对于 OTA 要进行提前一天预订门票，

当天不可以用，主要原因是因为传统的 OTA 没有办法做到对用户的位置筛选，让景区相信当天临时来的用户不是景区周边的用户，你们可以理解为，门口拉散客行为吧，滴滴可以规避，可以明确让景区知道用户的出发地，门票+车费的套票顺理成章，当然还有一些景区是为了便于统计人数和安排当天的接待，但这个因素影响很小，3.这个和第一条类似，就是她滴滴的做法告诉了携程，美团等，他们也很难在全国和滴滴进行这个旅游业务竞争，最多少数几个城市做一些准备，因为滴滴拥有海量的车辆资源，这个其他人很难做到。这个想法为什么不说，主要是自己做不了，也就没有必要多说，不然等于给人点灯啊！

1:15

•

吴姮隹 Heng-Hui Wu0 赞

足够知识背景能力、人生经历、强大受挫力、朋友一起聊天长见识，都是识别创业机会的基础与好方法。

1:13

•

夏雨雪 0 赞

【境界不同，世界不同】这让我想到了参禅的三重境界：参禅之初，看山是山，看水是水；禅有悟时，看山不是

山，看水不是水；禅中彻悟，看山仍然山，看水仍然是水。境界不同的人，看到的世界是不一样的。好比我们是生活在不同的平行宇宙的人。也有一种说法是，我们是生活在不同圈层的人。不同圈层的人和人之间，是很难有交互的。【提升境界，击破圈层】好在境界是可以通过修炼来提升的。我们要认识到，不能故步自封，不做井底之蛙。多多学习，困难面前不折不挠，建立自己的社会价值，最终提升境界，击破圈层。

1:07

•

欧阳潇楠 Merlin0 赞

股神巴菲特说：“我 10 岁时就把奥马哈公立图书馆里能找到的投资方面的书都读完了，很多书我都读了两遍。你要把各种思想都装进自己的脑子里，随着时间的推移，分辨出哪些是合理的。”他的“幕后智囊”查理·芒格用自己的一生实践多元思维模型，号称“行走的百科全书”，每天花大量时间用于学习和阅读。将自己从不同学科中总结的框架、思维、经验同时跨界应用到投资上，与巴菲特联手在过去的 46 年里，创造了有史以来最优秀的投资记录，公司每股股价从 19 美元升到 84487 美元。想要看懂大机会，就要有判断大势的能力。想判断对大势，就要求哲学、社科、经管、人性都要懂。世事洞明

皆学问，得到 app 给我们点亮了一盏灯，让我们乘着知识之船在学海遨游。搭建知识结构需要稳扎稳打、步步为营，机会来时，才能看得见、看得懂，才能乘势而上。

0:58

•

snow0 赞

历史观，看到周期。大局观，看到趋势。系统观，看到生态。市场观，看到机会。从变化的世界，发现不变规律，就是高级的知识结构。

0:52

•

妖精哪里跑 0 赞

大机会往往需要大智慧。如同 90 年前前辈们的那场革命，最初设想是：通过暴动，夺取县城、省城，推翻当地反动政府，建立工农革命政权。但当时，我们的工人阶级还很弱小，而农民数量众多。所以秋收起义后，毛泽东率领起义部队向农村进军，建立革命根据地，提出“农村包围城市”。最终使得革命的星星之火，可以燎原，建立了伟大的共和国。祝祖国 70 周年生日快乐！

0:50

•

人若水镜 0 赞

中国现在的股王——茅台，那酒价的上扬绝不是 45 度以下的增长曲线！咋看起来，销售不用愁，利润更别说。我认识的一位经销商朋友，10 年前是卖海鲜的，据说，他当时的坐骑是门都关不上的小面包；这是第一个故事。第二个故事，刚过去的那轮茅台周期中，最厉害的跳水把价格从 1900 元/瓶，直接压到了 800 元/瓶。想想吧，哀鸿遍野的景象。河北某地有位老人家，对我的朋友说，说把我的专卖店给你吧，平时总在帮我，我自己也搞不懂。然后，就成交了，6 个月后，价格回复到了最高点。第三，如果给你 30 吨茅台，你怎么卖？卖哪儿去？想一想，这是个很难的事。这背后就是知识结构和见识的不同。

0:41

•

读书吴用 0 赞

这一节看得我很震撼！！！一个机会在我眼前的时候，我的认知，我的眼界，我的格局，我的知识结构，我的成长经历，我对行业的洞察……一切的一切都在决定着我做还是不做，怎么做如何做，半仓还是满仓，也决定了我往后的成就。行业地图我画了，草莽我认了，认知地图也定位了，似乎对这个世界的认知更清楚了。

0:40

•

易恒新 0 赞

一个朋友 14 年从西安来深圳，16 年经另一个朋友而相识，当时他是一家动漫-玩具公司的一个部门负责人，18 年的再次见面的时候他已经自己创业，在做 AI 玩具，前老板投资了他，制作是外包给工厂，内容自己公司做一部分，一部分和高校的学生会合作，销售渠道是早教和培训机构，没有开店，还申请了深圳各种新兴产业的补贴。19 年的时候西安政府已经给他批了一块地建楼建厂。采用资源整合杠杆式的撬动事业，上次一起吃饭时他说了一句话，我来深圳五年已经迭代了好几次朋友圈。还有一个是每天不管多忙，他都会抽一个小时学习，他办公室里有个小套间，说加班太晚就睡在办公室。他今年才 32 岁，结合梁宁老师的课和这几年的困顿，觉得走不出困境或者老是原地踏步的真正原因是自己没有缕清楚方向和作战地图。

0:37

•

余小生 0 赞

大机会往往是较为宏观开阔视野下的结构性失衡。个人限于经验，『只缘身在此山中』往往很难直接拔高视野去观察，这时候，间接的虚拟的知识结构便是我们的阶

梯。看到结构性失衡的大机会，这只是开始，如何去达成平衡就是实操问题。调动资源、知识和使命感，这些需要精神结构去做支撑，否则就是『精卫填海』，杯水车薪。大机会，需要耐心经营打磨知识结构和精神结构，经营打磨过程中，其实就已经可能收获了不少小机会。

0:36

•

小黑•熹 0 赞

这一课给我的启发：发现机会的路径既可以像前面两课，采用“逐步演绎”的方法，通过先发散再收敛的方式推导找到；也可以像这一课一样，用“天眼”的方法，用看透“终局”的能力，直接来到终点处，等待美好发生。天眼能力，由于其“海拔”属性，决定了其对需要的知识结构及跨度要求更高；同时，对从司空见惯的事物中发现不同的洞察力要求也更高，就好像梁老师「产品思维 30 讲」中的“海中之盐”一样。最后，我举一个数学上的例子，是在我陪儿子上数学课时受到的启发，我用这个例子来说明能“看透”终局后在终点等待的模式，与逐步演绎推导模式思考方式的不同，供大家参考。一次足球冠军赛，参赛队共 32 支，直接采用淘汰赛的方式进行比赛，32 强 ➡ 16 强 ➡ 8 强 ➡ 4 强 ➡ 2 强 ➡ 冠军，请问，一共要举办多少场比赛？如果按照推导演绎的思考模

式，就应该  $16+8+4+2+1=?$  这样来计算。如果按照“终局”的思考模式，会这样思考：既然最终决出 1 支冠军，而每场比赛会淘汰 1 支球队，因此一定会淘汰 31 支球队，所以无需复杂计算，直接得到答案：31 场。这个例子虽然不是商业上的例子，但是非常生动地诠释了看透终结的巨大威力，希望对大家有启发。最后，祝所有同学国庆节快乐，我相信中国的未来，一定会因为有一批终身学习并愿意将知识转化成行动的华夏儿女而继续辉煌！

0:34

•

巴吉纳 0 赞

我故事的主人公，是部队我的战友。在他工作的十年里，他一直从事传统媒体，或者说文件材料的写作。2013 年，他注意到这么一件事，某自媒体炒作政府信息并上了热搜，当地反应缓慢且被动，最后基本靠消息淡出视线才算了事。我的战友做了个简单的研究，他发现类似事件挺多，基本有个共同特点是，由于政府没有成熟公众号、微博等自媒体，用户基数也不大，因此辟谣效率很低。战友深知宣传的力量并非来自上级权威，而是有多少读者认可，政府部门和解放军肯定要建立并大力发展自媒体的。所以体制内既能完成公文写作，又能进行



自媒体写作的人才缺口是非常大，于是他开始花大力气研究自媒体写作，今年夏天成功成为某部自媒体节目负责人。

0:29

•

江湖无声 0 赞

知识结构和见识不同，看到的東西就不同，有时候甚至完全相反，比如：全面投入一件事情，有的人看到的是使命，有的人看到的是苦役；同样一个房子，有的人看到的是城堡，有的人看到的是监狱；一心一意为一个事，有的人看到的是自由，有的人看到的是束缚；遭受重大挫折，有的人看到的是危，有的人看到的是机。知识结构和见识不同，做事的意义就不一样，有时候甚至完全相反，比如：大家都听说过泥瓦匠的故事。有三个泥瓦匠，当他们分别被问到“你在做什么”的时候，第一个泥瓦匠说“我在砌砖”；第二个泥瓦匠说“我在盖一座教堂”；第三个泥瓦匠说“我在建造上帝之屋”。这就是三种坚持的层次。

0:22

•

Now And Future0 赞

难就难在知识框架对不对，听过很多解读过房价增速，但是都是云里雾里的逻辑框架，而徐远老师在分析房价增速时，引用了一个公式：房价增速=经济增速+城市化速度+通货膨胀率，一个公式简单直接的点出房价增长背后的逻辑。知识框架不对，分析出的结论，离真实就会越远。

0:17

•

江湖无声 0 赞

安立新的成功靠洞察，谭智的成功靠格局，张晓彬的成功靠见识，洞察看的透，格局看的远，见识看的高，而想看的高远透，都需要看见要素间的连接，连接改变世界。

0:13

•

Eric0 赞

我们的思考自由度往往会受到两个方面的影响，一个人知识结构和见识，一个是思考工具和方式。看到机会，解决问题好比是要做好一道菜，而知识储备就是食材，思考工具就是厨具，只有两者兼备才能做好一道菜，思考自由度也会更大。

0:05

## 09 爆品机会：爆品公式与品牌护城河

这是我们机会这个模块的第四讲，我们来谈谈爆品公式和品牌护城河。

### 爆品公式

这些年可以说是国潮喷发，不停地有爆品诞生，每天都能看到类似的新闻：比如这个口红卖爆了，那个零食卖爆了。

很多创业者也会对我说，我要做个爆品。

我问打算怎么做，很多人会说一堆套路，比如：做高产品的颜值，起个特殊名字，再搞个极致性价比。

我说这几条都是做产品的分内之事，和爆品其实没啥关系。

那怎么才能做爆品呢？我们总结了一个爆品公式：

爆品机会 = 技术 / 供应链创新 × 爆发品类 × 新流量

爆品机会的第三个要素，新流量。你肯定都懂，2015 年的新媒体，2016 年的微商，2017 年的 O2O，2018 年的拼多多，2019 年的渠道下沉和直播带货，这些都是新流量。

爆品机会的第二个要素，爆发品类，我解释一下。

我们会发现一个真正的爆品，背后其实是一个新品类的爆发。智能手机、口红、面膜、奶茶，这些爆发品类的背后，或者是技术进步，让原来不相关的产品可以融合；或者是消费升级，中国女性开始宠爱自己；或者是人口换代，年轻人要选择代表自己主张的东西……总之是某一处天花板又一次被打破，新的空间展开，诞生了新品类。

所以，爆发品类 × 新流量这两个要素就可以出爆品。这几年大量的微商、网红爆品都是这样，抓住一波新流量，抢一个爆发品类，做一波极致营销，然后出个爆款产品。

那只要两个要素就可以出爆款，技术 / 供应链创新有什么价值呢？

技术 / 供应链创新是产业的基础，是爆品机会的第一个要素。因为爆品的背后，一定是供应链的能力成熟。技术领先、性价比、规模供货的前提，都是供应链成熟，对企业来说供应链能力，决定了成本结构、交付能力，是结构性的竞争优势。

## 卫生巾行业 20 年

讲完了爆品公式，我给你讲个爆品卫生巾的故事，这个故事是倍舒特的创始人刘崇九讲给我的。

1994 年，刘崇九和他的朋友开始调研卫生巾市场。在 1994 年的时候，卫生巾是奢侈品。当时宝洁的卫生巾一片一块钱，而当时中国人的平均月薪也就 100 元。所以刘崇九他们就想买一条生产线，自己生产卫生巾。而当时日本的一条护翼卫生巾生产线，合人民币要 1000 万。这对他们来说是不可能的。

于是几个工科生自己动手设计组装生产线。他们用了 2 年时间，在 1997 年做出了中国第一条卫生巾生产线，然后他们一边自己生产卫生巾，一边把生产线卖给其他企业，很快就在 2000 年销售额过亿。

这就是一个供应链创新、爆发品类、新流量，三者一起爆发的经典案例。但接着，品类爆炸，一定会引入过度竞争。

到 2000 年，中国福建晋江一个地方，你猜有多少条卫生巾生产线？2000 条。这离刘崇九他们做出第一条卫生巾生产线，不过 3 年时间，平均一天一条生产线，这应该也是中国人厉害的一面吧。

于是中国卫生巾这个市场就真正爆了，一瞬间中国有了超过 2000 个卫生巾的品牌。

然后，供应链饱和了。品类从新品类迅速变成过度竞争的品类。供应链和品类这两点已经没有发挥空间了。

所以刘崇九的选择是抓技术、抓流量。他们把自己的学习榜样调整为娃哈哈。娃哈哈的创始人宗庆后卖水成为中国首富，就是因为他对中国市场大纵深的深入了解，你认为已经没有缝隙的地方，他还能建立新的渠道管控，开出新的流量。

所以刘崇九就一面去抓卫生巾的技术拉高品牌，一手学娃哈哈抓流量，在千垫大战中活了下来。撑了 10 年，到了 2010 年，中国卫生巾市场只剩下 20 个品牌的企业了。

这就是卫生巾行业的故事。我觉得这个故事可以代表无数消费品行业。

你想在 20 年前，信息、物流、交易都远没有今天快捷，中国的卫生巾市场从一个爆品出世宣告市场启动，然后非常短的时间，就供应链产能过剩，品类过度竞争，开始产业淘汰。最后，始于爆品，终于品牌。

所以今天红红火火的面膜、口红这一类，其实会走入跟卫生巾类似的周期曲线。

这也是我这一讲，为什么要把爆品公式和品牌护城河放在一起讲的原因。

因为品类不成熟的时候，大家买货，品类成熟的时候，有品牌才是赢家。

## 品牌护城河

接下来我们聊品牌。为什么管品牌叫护城河？这是巴菲特的说法，股神巴菲特会用四大护城河来评估企业。你做了一个爆品，冲了一波，肯定会有一些收获。但是你能不能扎根，能不能建立一座城池，让对手难以进攻你，要看你有没有护城河。

品牌是一条重要的护城河。我们再讲一个案例，茅台。

在中国要说谁有品牌，茅台首屈一指。这是用户感知的层面，请客吃饭，上茅台，对方就觉得你重视他。从品牌溢价层面呢？茅台是上市公司，我们根据它的财报可以倒推出它的具体成本。一瓶茅台能够卖到 2000 多块，但是酒的本身，成本只有 85 块。

1 瓶成本 85 块的酒，卖到 2000 块，而很少有人骂它黑心利润高，更多的是发愁抢不到。这就是品牌的力量啊。

那茅台品牌为什么这么强大？当年，它在巴拿马万国博览会上获奖，是一个原因，但是还有一个更重要的原因。

茅台酒产于茅台镇，茅台镇在哪里？是贵州省遵义，位于赤水河畔，1935 年红军长征就是在这里四渡赤水。

四渡赤水、遵义会议，是中国历史的转折点。在命运的转折口，喝过的酒，应该是一生最难忘的味道，所以茅台是延安的最爱，是胜利之水。之后随着解放战争、南下干部，把对茅台的推崇带到了全国。再之后，毛主席把茅台送给斯大林，周总理用它招待尼克松，茅台的传奇一直流传。

你可以说，茅台是一个生态位的胜利。只是这个生态位太牛了！

所以啊，顶级的品牌，来自传奇！

你想想，你爱苹果、爱香奈儿、爱王菲，它们都是传奇。

所以当我们消费品牌的时候，其实我们还消费了来自传奇的某种心理精神享受。

而中国大量的商家，投放广告的唯一目的就是做转化率，求出货，并且信奉不以出货为目的的品牌动作，都是耍流氓。其实这是不懂品牌，也不懂人性。

我们对一个东西的感受，其实 30%是功能、性能和观感感知，而 70%是心理体验。

所以为什么一个人的消费能力上来了，开始买品牌了，就很难回去。因为他除了功能需求，他还有心理需求。当他体验过那种内心的小小优越感之后，其实就再也不愿意放弃了。



就好像一个人学习成绩上来之后，他就会自主努力学习了，因为他没有体验过优越感的时候不知道那是什么。但是当他体验了，就不想失去了。人性就是这样。

而如果你只是强调你的观念和主张，却否定用户真实的心理感受，是不是也是一种傲慢呢？

所以，看上去大家都在花钱打广告，推自己的品牌，但其实只有少数人在往品牌里储蓄精神能量，大多数人都在做一个商标卖货。

怎么衡量谁是商标，谁是品牌？我觉得有三条可以衡量。

- 第一， 用户接受它的品牌溢价，接受它卖得贵。
- 第二， 有更强的对商场的博弈能力，商场愿意为了引入它给折扣。
- 第三， 很多人愿意举着它自拍。

从这三条来衡量，茅台是品牌，江小白还不是。星巴克是品牌，喜茶已经成了品牌，瑞幸还不是。

插一句，我们前面谈的倍舒特卫生巾，它从 2010 年开始涨价，连续 5 年，涨到 2015 年的时候，它比宝洁还要贵 30%。

刘崇九和我说，以前觉得外企是神。后来在一个场子里竞争了十几年，慢慢就会发现其实我们可以做出比它们好的产品，

我们的产品好，价格定得比它们高，用户也会接受。中国人的自信起来了。

### 本讲小结

这个就是我们的时代。中国是供应链强国，消费人口大国，我们有大量品类空缺，所以这是酝酿着无数爆品机会的土壤。

所以我们能一直出爆品，然后有人会继续向前，继续在供应链、流量和品类做创新，但也有大量的创业者，做了一次爆品，就在之前的成功经验里刻舟求剑而不自知。

都 2019 年了，还有好多人在继续使用 2015 年的供应链模式、2015 年的品类、2015 年的流量模式。5 年过去了，您的供应链、品类、流量都没有创新，您却还希望自己能够再出一款时代的爆品，您想什么呢？

向前看，前方还有无穷机会，不过流程一定是：起于爆品，终于品牌。

### 思考题

你看到过什么爆品吗？用爆品公式来分析一下，你觉得它们在供应链、流量、品类侧做了哪些创新？

欢迎你在留言区跟我交流。如果有问题，也欢迎你向我提问。

下一讲，是这个模块的最后一讲，我们来聊跨越周期的机会。

我是梁宁，我们下一讲见。

### 划重点

1.爆品公式：爆品机会=技术 / 供应链创新 × 爆发品类 × 新流量。 2.什么才是真正的品牌？ 第一，用户接受它卖得贵。 第二，卖场愿意为了引入它给折扣。 第三，很多人愿意举着它自拍。

### 留言精选

•

上海 Dorset0 赞

爆品机会=技术 / 供应链创新 × 爆发品类 × 新流量  
对我们奢侈品行业，我们更多的将精力置于品类和新流量。制作工艺和供应链方面的创新较难。1.利用品牌区域代言人的流量影响力来带动新流量。比如 **karry wang** 穿了某款小白鞋，鞋子的价位在 5000-10000，不算太贵，粉丝为了偶像愿意出。也可以通过签约不同年龄段的艺人的，从而对不同客群施加影响，带动整体销售。2.针对不同的品类来设置爆款。前两年是小白鞋，去年是某牌的老爷鞋，今年又是某牌的水晶包。通过 **ins** 和

微博的那些大 v 一起来带动话题。造成某款产品的供不应求。现在玩得最溜的还是 **nike** 和阿达了。

13:26

•

用心剥洋葱 0 赞

关于供应链创新的经典案例我推荐大家去听一下《蒂姆库克传》这本书，苹果的伟大 库克在后端做的供应链创新和管理居功至伟，包括供应商集约化、外包战略、上下游信息共享等等，今天看上去并不新鲜，但是在当年却是引领潮流的高级打法，

11:46

•

李泽雄 0 赞

老师好，今天的爆品公式：爆品机会=技术/供应链创新\*爆发品类\*新流量，让我联想到三个思维模型：新流量—边缘创新技术/供应链创新—颠覆创新爆发品类—错位竞争 1.新流量—边缘创新。边缘创新，它从供给端和需求端出发，再划分为主流和边缘，这样子就有四个象限：主流需求+主流供给=主流市场；主流需求+边缘供给=供给不足；边缘需求+主流供给=性能过剩；边缘需求+边缘供给=边缘市场；比如卫生巾行业 20 年的案例：在 1994 年的时候，卫生巾是奢侈品，宝洁的卫生巾一

片一块钱，也就是主流市场；当时刘崇九想买一条生产线，自己生产卫生巾，而当时日本的一条护翼卫生巾生产线，合人民币要 1000 万，对他们来说是不可能对。也就是说，他们想从供给不足的位置切入，但是没有资本。于是他们自己动手设计组装生产线。也就是说，他们的技术不是主流供给的技术，而是一种边缘的供给。而边缘供给有两个象限：供给不足、边缘市场。而他们一边自己生产卫生巾，一边把生产线卖给其它企业。也就是说它们选择 2C 和 2B 的业务，也就是这 2C 是边缘市场，2B 是供给不足。于是，到了 2000 年，中国卫生巾这个市场就真正爆发了，一瞬间中国有了超过 2000 个卫生巾的品牌。也就是这个时期，随着市场的爆发，边缘需求成为主流需求。然后，供应链饱和了，品类从新品类迅速变成过度竞争的品类。也就是说供给不足不存在了，新流量没有了。而卫生巾市场的爆发，主流需求有两个象限：性能过剩、主流市场。

## 2. 技术/供应链创新——颠覆创新

颠覆创新，它的底层逻辑来自于克里斯坦森的颠覆式创新理论：技术的进步快于市场的需求；这里借用混沌大学的一个思维模型：新进企业颠覆式创新四部曲

- a. 识别性能过剩区域（利用对手的惯性）。这一部分的内容，就是刘崇九想从供给不足的位置切入，但是没有资本。
- b. 确认低端市场需求（移动正确的位置）。

这一部分的内容，就是刘崇九从边缘供给切入，有边缘市场 **2C**，供给不足 **2B**。c.性能错位进入低端市场（确立坚实的支点）基于颠覆式创新理论：技术的进步快于市场的需求。这个时候，刘崇九选择抓技术、抓流量：所谓的技术，就是基于技术的进步，成为主流供给。所谓的流量，就是边缘需求的新流量，也就是性能过剩的市场。所以，刘崇九一面去抓卫生巾的技术拉高品牌，一手学哇哈哈抓流量。d.技术进步颠覆巨头（发挥技术的力量）这是时候，就是基于技术的进步，持续满足边缘需求，占据一个生态位，成为主流价值网之一。也就是，基于技术的进步，通过一个个产品，成为品类，然后品类成熟之后成为品牌，也就是错位竞争。

**3.爆发品类—错位竞争**不过，技术的进步，一定不是与巨头正面竞争，而是占据一个生态位：因为任何公司向巨头已经占据的领先地位，正面直接发起挑战，都无望获得成功。——《定位》因此，找到一个能够扬长避短的领域，放大你的优势，同时让你的劣势变得不那么重要。——《好战略坏战略》至于如何打造爆发品类？这里也借用一下混沌大学的一个思维模型：错位竞争六步法，通过错位竞争六步法，打造爆发品类：

**a.**谁是我们的竞争对手？——选赛道；**b.**竞争对手的价值主张是什么？——找边界；**c.**为此他们做了什么行为？——找软肋；**d.**给用户带来什么

新的麻烦？未能满足用户什么需求？—找边界；e.我们能消除这些麻烦吗？我们能满足这些需求吗？—做产品；f.检测，最小 MVP—做测试。所以，品类不成熟的时候，大家买货，品类成熟的时候，有品牌才是赢家，这个品牌，就是一个生态位，也是企业的护城河。

11:44

•

魏文浩 933822380 赞

看到今天的题目第一时间想起了小熊。小熊电器近期刚上市，作为小家电创新品牌，在起步的时候就瞄准了细分的新品类，酸奶机，品类新，投入成本小，避开美的格力等家电大品牌。线下没有品牌优势，起步就通过网销获取流量，一步步成长为销售过 30 亿的家电企业。现在创新小家电多了，小熊开始打造自己的品牌，提出萌家电的品牌主张，逐步形成自己宽广的护城河。

11:39

•

skylar0 赞

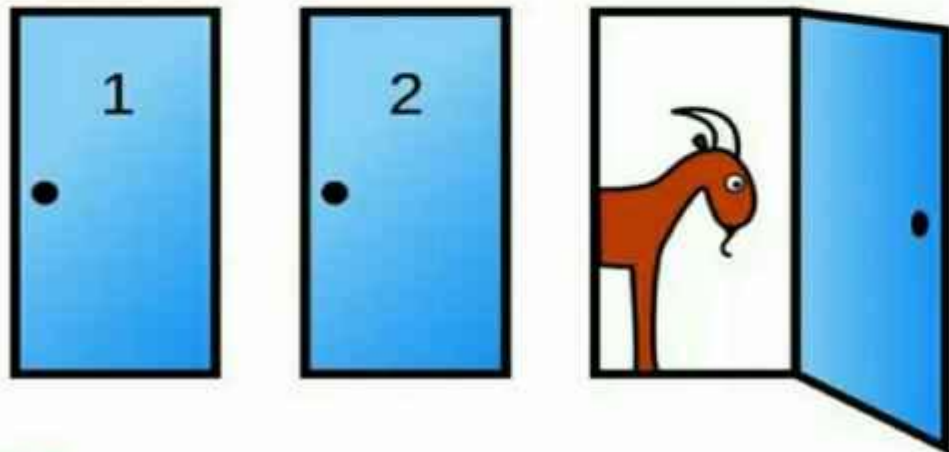
爆品机会 = 技术/供应链创新 x 爆发品类 x 新流量。  
人脸识别技术日渐成熟，x 烂大街的品类（例如算命，换成明星脸），x 新流量微信小程序，微信让很多人成为“移动互联网新人群”，例如中老年人，小程序功能单

一例如扫脸算命，结合他们的特征：有钱，有闲，孤独，就如星星之火一下被引爆了。而目前来看大都是草莽。

11:26

假如你正在参加一个节目。主持人给了你三扇门，其中一扇门里面是一款崭新的汽车，另外两扇门里面都是一只羊。你选择了其中一扇，然后，主持人打开你未选的另外两扇门里是羊的那一扇，然后——

业内幕



翻译@沉春玉

### 一、三门问题

业内幕

主持人问你：

你是否要换一扇门？

还是就要你刚才选的那一扇？

你会怎么做？

Charlie3197170 赞

综合此前刘润老师，华杉老师和梁宁老师的这节课我总结了对我对品牌的理解。品牌是存储企业和用户关系的容器，是企业永久的流量来源。它满足用户三方面的需



求 1.情感（品牌价值观与用户共鸣，用户购买该品牌的产品彰显自己的品味和内心的声音。如用户购买耐克，苹果等非奢侈品）2.信任（品牌被社会监督，有品牌的商品服务相对可靠安全，选择品牌可降低用户的风险）3.优越感（奢侈品彰显自己的地位，体现自身的优越）

10:49

行思信 0 赞

我们公司创业到今天 8 年，当时也十几家同行。目前我们在和业内可以排到前三。我们老板是搞技术出身的，一上来就利用技术把设备成本降下来五分之一。技术上当时没有多大优势，但是价格便宜获取一点客户，紧接着竞争对手也分分降价，这点优势也没有了。第二次当时市场上有一款产品工艺非常复杂，材料利用率不到 70%。我们公司和一家客户合作发了一年的设备和工艺，把材料利用率提到 90%。研发成功以后，合作的这家客户由于材料利用率非常高接到了大批的订单。而他们的竞争对手材料利用率太低，价格一直降不下来而接不到订单。后面很多客户打听到这家客户用的是什么设备和工艺做的。后来打听到是我们公司给开发的设备，大批的客户找到我们，当时设备是供不应求，这是第二次飞跃，从此奠定了我们公司在行业中的口碑，一

直到现在。目前我们公司还没有什么爆品带来第三次增长。公司一直在寻找，我也相信可以找到第三次飞跃的机会。

10:44

•

子衿 0 赞

老师讲了卫生巾 20 年的历史，我来讲讲生活用纸 20 年的变迁！耳熟能详的清风、维洁雅产于 APP 亚洲纸浆即——世界纸业十强之一金红叶纸业集团。1998 年 8 月开始投产，那时国内购买这种抽纸还属于奢侈消费。同品类市面上也只有维达。那时它就用优质、大品牌的形象，占据了尚是空白之地的生活用纸市场。且做了精准定位，维洁雅为高端产品，清风为中高端。虽当时整个环境消费能力原因，暂销量不高。那时与之合作的地方纸浆企业，都认为这样高价的产品没销路，只能作为奢侈品摆那里好看。可随着人们收入的增加，它变成必需品。从看到商机、到建立形象成为爆品、再用品牌的力量建立护城河。它已确立不可撼动的地位。

10:40

•

地狱の烟火 0 赞

梁老师，您好！我有个疑问就是近两年热炒的鞋比如 A J，椰子这些鞋它们算爆品还是算品牌呢？如果说它们算爆品可是它们寄生在耐克和 addids 这样的品牌上，如果说算品牌但是我看到他们的热度又算爆品上！所以我困惑它们究竟算品牌还是算爆品呢？

10:37

•

kjb0 赞

怎么衡量谁是商标，谁是品牌？我觉得有三条可以衡量。第一， 用户接受它的品牌溢价，接受它卖得贵。第二， 有更强的对商场的博弈能力，商场愿意为了引入它给折扣。第三， 很多人愿意举着它自拍。

10:36

•

QInLike0 赞

爆品是否可以理解为是一种营销模式的创新，利用互联网技术作为媒介，将细分品类进行纵深的宣传，背后是对当前红利机会的判断，需要创始人具备从 0 到 1 的机会突破能力

10:35

•

段铁 0 赞

新技术的出现，社会潮流的出现，就会孕育着许多机会，这就是给了品类生长的空间。再加上新流量，新技术和供应链，爆品就呼之欲出了。始于爆品，终于品牌。不得想起了金错刀的爆品战略，和华杉的品牌营销。这都是硬功夫。

10:32

•

黄进 0 赞

一、为何 20 年前是卫生巾是爆品？为什么是宝洁，为何是日本？ 1、个人认为跟上一讲梁宁老师讲的视野格局有关，人家已经完成了产品的创新，中国是新市场，这是宝洁的新增长空间。日本也类似，已经完成了第二波的产品辐射承接，且消费需求类似。 2、刘崇九看到了机会，深度思考解决问题的办法，要么买，要么自己建。理工科的背景帮助他们用流程化的思维拆解生产线，走完了从模仿生产到输出生产的路程。 3、为何超越，因为在市场和技术侧 20 年的积累，让他们有底气做的更好。市场侧的积累在于在中国这个庞大消费市场，获得了足够的生存空间。技术侧的积累在于多个厂家低集中度的反复博弈，锻炼出了供应链的效率。 4、从案例只言片语中，读得出他认可的哇哈哈宗庆后，坚定不移的走市场者，类似的企业家还有格兰仕的创始人梁贤德。

哇哈哈的联销体模式，后来被包括格力，美的甚至华为借鉴，其实就是捆绑渠道，形成利益共同体，加粗了渠道，实现了流量入口的稳定和持续性。

## 二、品牌是如何塑造的？（茅台） 30%的产品+70%的故事

故事反复提炼，变成经典，通过广告或者软文模式润物细无声的植入客户大脑，茅台是经典，今天读出了其背后的软文力量，国家领导人和整体庞大的管理层体系内的共同首指品牌，源自遵义会议本身重大的历史转折。如果深挖一层，为何没有诞生邓酒？但茅台集团已经储备了习酒。这个问题值得探讨。

10 多年前，看日本的 ntt 年报，提及他们设置了客户研究院，专门研究各个客户群体的消费需求，中国移动就是借鉴当时 ntt 的模式，做了两个大事情，一个是全球通，动感地带，神州行，第二个是采取了 15%85%的分成模式，促进了供应链的扩张，走向了品台化。在前两个基础上，通过开放 sim card 槽，让深圳的山寨机搭车，造就了今天中国在移动互联网和智能手机在全球的集体领先，移动互联网的领先中，腾讯网易 sohu 等若干企业的第一桶金，实际上是 sp 短信。

## 三、对于公式的商榷，能否回归经典的 stp&4p 模型？

- 1、【营销战略 stp】基于大数据的客户画像，快速找到细分客户群；找到客户需求没有被满足的细分空间；清晰定位；
- 2、【创新产品】用高级的供

应链，技术，渠道等更高效的传递到客户。为保持更强的竞争力，通过品牌宣传，渠道协同，客户群互动等强化客户对产品的美誉度。3、【渠道-流量入口】找到需求没有满足的客户群体，广告上说的那个产品，我正好想要 4、【定价】根据客户的购买能力定价，根据价格敏感性进行弹性定价。5、【促销】双十一造节日等

10:31

作者回复

说的真好！赞

10:40

•

陈狄 0 赞

为什么 2019 年还在用 2015 年的供应链、品类和流量？我观察是很多人根本就没有想过如何通过技术或者供应链创新去做一个爆发的品类，也没有想过如何去寻找流量洼地。最常见的想法是自己想做点生意，而看到市场上某一个品类看上去卖的不错，在做一些周围人和环境的考察，觉得这个可以做。于是从这一点出发去倒推别人用什么技术，用什么供应链，然后去模仿别人。这也可能是大部分的创业都失败的原因吧。

10:23

•

小松 0 赞

我所在的家电零售业就有这样的例子，生产电视的几大品牌在 5 年前竞争激烈，有创维，海信，长虹，TCL，期中创维通过优秀的供应链管理和渠道管理在几个品牌中脱颖而出，当时价格比其他几个品牌高 200 到 300 元，形成了自己的品牌溢价，经过几年的发展，电视行业产业链的完善，当小米进场做小米电视的时候，你就会发现，原来的国产 4 大品牌溢价荡然无存，这也印证了梁宁老师这一讲的内容。

10:21

•

李盈 0 赞

爆品产生的阵地里，有一个很重要的类型，就是传统 IP 的再开发。这里大概有三种类型：首先，是原品的再现。这里比较典型的主要在食品行业，比如天津的山海关，北京的北冰洋，这都是 70 后、80 后儿时的记忆，曾经一度销声匿迹，但是现在又成了大家在撸串时的黄金搭档。其次，是原品的重新包装。像前一段时间非常火爆的《哪吒之魔童降世》，这个情节就源于以前的《哪吒闹海》。当然，这次不是简单的翻拍，而是加入了很多新的时代元素和性格，更贴近现在的社会现实。最后，是原品的跨界再造。玩游戏的人可能知道

很多植根于经典 IP 的手游，比如原来是动漫的《圣斗士星矢》和《变形金刚》。传统 IP 产生的爆品有一个好处，就是它自带流量，而且它本身就有品牌的护城河，无法模仿和复制。需要企业去做的，就是寻找合适的表现品类，并且保证有稳定的供应链提供输出。相比那些凭空产生的新品牌，算是含着金钥匙出生的。

10:18

雾欣雨鲜（杨健）0 赞

始于爆品，终于品牌。爆品公式：爆品机会=技术 / 供应链创新 × 爆发品类 × 新流量调味品行业，千禾酱油可以算得上是爆品。技术/供应链创新千禾 2001 年开始做酱油，坚持做酿造酱油，大力投入研发设施，建立研发团队，学习日本的先进酿造技术，这些都是技术创新。爆发品类千禾踩住新中产崛起的时机，在与其他调味品竞争的同时，主动开创高端酱油的品类。2010 年开始打造高端酱油，让零添加深入人心，通过千禾头道原香 3 系列产品站稳中高端市场，有机酱油开创行业先河。新流量千禾酱油销售渠道主要是大中小型商超，2012 年开始建设上线销售渠道，抓住移动互联网带来的红利，线上线下同步发展。千禾已经成为中国高端调味品真正的品牌，消费者愿意接受它的酱油、窖醋比市场同类产



品贵。现在产品技术先进、质量好已是标配，爆品更多需要开创新品类与获取新流量。

2:51

•

戚志光 0 赞

品牌是很深的护城河，但这条护城河还得不断的挖才行。刘润老师讲过，做品牌就是不断的往这个账户里存“信任”，当企业遇到危机时，企业就可以用品牌这个账户中的“信任”来渡过难关。但是如果存的信任太少，资不抵债而信用破产，那品牌就没有价值了。润总有一个比喻我印象特别深，“品牌是商家交给消费者的一把刀，同时对消费者说，要是我骗你，你就捅死我”。

2:37

•

硬汉奶爸 0 赞

我媳妇儿开便利店的，辣条中卖的最好的就是“卫龙辣条”。它是我们这代 80.90 后在小的时候，印象中最深刻的辣条，当年风靡所有中小学的小卖铺，5 毛钱一袋，现在换了新包装，卖 2.5 或者 3 块。随着我们这批粉丝长大了，开始主打成年人市场。不过，你还是能在小卖铺看到 5 毛，1 块的卫龙辣条。现在各种网红辣条，竞争品类也很多，可是，我们都记不住它们名字。但是，

你一定会记住卫龙，不仅因为好吃，而且还封存了小时候的回忆。

0:57

•

董雨洲 0 赞

我认为 **5G** 时代的华为，将是一个护城河极宽的公司。

1.华为公司积累了大量 **5G** 关键技术的专利 2.华为正在打造集 **5G** 基站建设芯片，操作系统，**5G** 手机一体的供应链。3.特朗普举一国之力打击华为，却让世界都认识了华为。而使用华为手机也成了国人爱国的一种方式。

（这让华为手机不仅仅是一款手机，而是带有了“爱国”这一抽象意义。这种意义感成了华为品牌最大的背书）其实打造爆品，不仅要让消费者感觉物超所值，还要满足其精神上对于伟大意义的追求。为你的品牌赋予伟大的意义，是一个打造爆品的好方法。

0:52

•

南非红酒 0 赞

现在使用的得到 **app** 应该也是一款爆品吧，这么多优秀的老师（供应链）把自己打造的优质内容（爆发品类）放到上面，通过罗振宇老师（新流量）这个大网红迅速传播，成就了现在的得到。 梁老师，现在可以说是爆

品迅速增长的时代，那些方向更适合普通创业者去挖掘机会？

0:51

作者回复

这个爆品逻辑支持得到有了今天的规模与线性增长。得到要再一次爆发，就需要再一个新品类×新流量

1:00

•

欧阳潇楠 Merlin0 赞

股神巴菲特老爷子提到的护城河有四类，分别是：1）无形资产（专利、品牌、法定许可）；2）转换成本（比如大家都用微信，你想用米聊，别人要付出的转换成本就非常大）；3）成本优势（造同样的东西我就比你便宜）；4）网络效应（东西好，一传十，十传百）。科技大神埃隆马斯克说，他不需要护城河，他需要的是不断的创新。其实，创新就是他的护城河。打造护城河也要分清楚自己所处的阶段和行业，我们是技术优先，还是靠数量取胜，还是靠不断创新？找准自己的位置是制定战略战术的前提条件。

0:33

作者回复

3000 种卫生巾的时候，品牌加持竞争。。埃隆马斯克一直创新，在创新的空间里，是其他竞争，没有品牌和他竞争

0:40

•

snow0 赞

嗯嗯~一直跟着老师的课程学习，在第一模块的时候就在思考这些品牌。当时觉得应该是草莽企业。后来看到老师的商业版图，再加上今天的内容，就更加确定，还都处于草莽阶段。我是这么想的，最近几年快消领域，冒出好多创新品牌，一个核心都是新流量在发挥作用，新流量的核心就是新人群，是新一代年轻人。于是出现很多爆品，比如钟薛高、三顿半咖啡、茶颜悦色，走的都是网红爆款逻辑。但是当第一波新鲜感过去以后，才是真正的考验。到底创新品牌是一个真正的品牌，还是只有昙花一现？在产品差异化之外，就是品牌差异化，背后就是供应链能力。看到一些新品牌，在获得了社交高关注度后，都在尝试自建工厂，管理供应链，还有下沉渠道等重的事情。这些现象，正好切合了老师给的爆品公式。另外，还想到一点，现在很多人都在倡导品效合一，打广告做传播一定要在销量的前提下，做出品牌。但是这样急功近利的想法，是不是受到新流量的影响，

比如之前的内容电商，现在的直播带货，所以失去了耐心呢？之前有过这样的疑问，看了今天这课内容，老师提到品牌的重要性，感觉有了一些新思路。谢谢梁宁老师~

0:33

作者回复

这个思考很棒

0:41

•

李岳洋 0 赞

爆品机会=技术 / 供应链创新 × 爆发品类 × 新流量  
通过梁宁老师的爆品公式仔细一想，爆品无不是这样起飞的，例如：●奶茶：喜茶、丧茶，贡茶，奈雪的茶，鹿角巷，瑞幸等等，抓到了爆发的奶茶品类，同时抓到了消费升级的新流量，年轻人的标签感和猎奇心理。●智能手机：HTC，小米，格力，康加，苹果等等也都是建立在新技术，从而整合供应链，在 2012 年雷军的专注、极致、口碑、快下普及了智能手机，智能手机换代，消费升级的时代下打造了新流量。●千团大战：拉手，窝窝团，美团等等也是技术创新，从而打造 O2O 商业模式的颠覆，这是一个互联网产品的新品类爆发，又从智能手机的普及涌入了移动互联网新流量。●彩虹单车：

4G 技术的普及，智能手机，打造出免费的商业模式获取流量数据，通过单车这个新品类解决了 1 公里的出行问题。当然也在吃了一波移动互联网的流量红利。●便利店：天猫小店，小米小店，京东小店，便利蜂等等，都是整合缩短了供应链带来短路经济，通过大数据、云计算技术获得数据赋能，当然也在吃了一波移动互联网的流量红利。●学习 APP：得到，喜马拉雅，混沌，三节课等等，也是因为得到开创了一个「知识服务」的新品类，同时抓住了那 28 定律中前 20% 的认知焦虑，通过移动互联网的创新，智能手机升级，加快人与人之间的沟通效率，获得了新流量。同时折射了商业史上的层累结构：所有商业模式大体可以分为这两类 1. 所谓点的商业模式：进货，加工，溢价，卖出。挣得利润，坐地分赃。2. 所谓线的商业模式：造桥，修路，设卡，收税 3. 在一代商业模式下，都会有一些孤立的点，因为新技术的产生而链接成线，组成新一代的基础设施面，在这一代新的基础设施上会形成新的价值点，然后循环 □ 同时更体现了「企业家」的贡献，因为经济的本性就是循环往复，能循环就可以，是不会自发地向上发展的。只有出现了企业家的创新，才能往上发展。

0:27

陈陈 0 赞

前段时间我做过一个爆品 1.解决了工人们鞋子笨重不舒服的一个痛点 2.然后整合了供应链做到了极低的价格，低于现在普通产品的价格 3.然后通过新媒体内容引流和技术手段获取更低的搜索流量 4.最终做到了用户满意，公司业绩爆发的双赢目的爆品起爆只是点的开始，一定要再做更多的点，练成线，最终建立自己公司在生态位中的品牌护城河！说得护城河还有几个办法：1.科技专利 2.用户量级 3.品牌溢价 4.产品供应链希望还有其他答案的回复我一起学习，谢谢

0:24

•

仅一心 0 赞

完美日记。他们家的口红，看起来值两三百，却只卖 60¥，成本价大约 30¥。要知道，传统化妆品的加价率大约在十倍，也就是说，他家真的是把传统该卖 300¥的口红，用两倍的定倍价在卖。还动不动就来个“第二支半价”。这种超低加价率，在新媒体和新渠道方面，也许是网红属性，也许是渠道新颖。但的确又潮又便宜，东西品质也不错。这种超火品牌的背后，无不例外是三个核心点：新媒体（流量），新渠道（供应链），新产品。用新的方式，来满足消费者的需求。

0:19

•

夏彼得 0 赞

技术 / 供应链创新，这里的“/”是“或者”是意思吗？一开始看爆品公式，因为“/”是“除号”，所以开始没有看明白。

0:15

作者回复

哎呀。是或者的意思。不应该用/，应该用.

0:17

•

snow0 赞

还有一些创新品牌，在流浪上的创新，就是以人为节点的社会网络系统。比如乐纯酸奶，艾格吃饱了零食品牌，都是自建社群，服务一个圈层的用户，通过社会关系网络，逐步扩散知名度和影响力。乐纯酸奶选择 1%的核心种子参与产品最初的开发，再挑选 9%的次核心种子用户参与产品的互动与推广，打造有内容有粘性的核心社群。艾格吃饱了则成立了一个没事干研究院，专门网罗吃货，围绕零食展开各种活动，写美食评测、新品试吃，参与市场调研。目前已有 3 万多人。

0:12

作者回复



速度好快！可以再训练自己想一步，就是这些爆品，是草莽，还是腰部？谁有头部气象？

0:14

snow0 赞

在最近看过的案例，找到空白机会的，大概是这样 4 类：

- 1、踩中消费者需求变化的趋势饮料元气森林，就是踩中了年轻消费者群体，追逐健康茶饮的需求。过去，可乐是年轻人的快乐肥宅水，如今，已经被元气森林等新兴无糖茶饮取代。元气森林的另一个特色是，对产品身份的塑造是有甜味但没热量。抢占的就是用户心智，含糖向无糖转变的过渡型饮料。毕竟以往消费者都习惯喝有甜味的饮料，突然改喝没有味道的，在饮用习惯上，会有很多的不适应。这种生活习惯的冲突，就是一个巨大的空白。就像现在的电子烟，大多数人都不是为了戒烟抽它的，而是将电子烟看作是香烟的替代品，有尼古丁的味道，但是没有那么不健康。
- 2、源自创始人的一个初心花点时间是一个鲜花零售品牌，采取的是预购+周期购的订阅模式。用三年时间，获得数亿元融资，估值超过 20 亿元。截止 2018 年 6 月，累计用户超过 800 万，次月留存率达 80%，售出鲜花超过 5 亿支。创始人朱月怡在公开演讲中说，她创办花点时间，初心是想要帮都市女性减轻生活压力，让她们从现实的烦恼中抽

离片刻，感受生活的美好。这个契机是，她曾经因为高强度工作产生巨大压力，后来接触到插花，每周花 1-2 小时抽离出来，然后活力满满的开始下一周工作。插花像是一个开关，让她的生活以周为单位，产生了良性自循环。于是她有了一个轮廓：这个城市里，有那么多跟我一样生活压力那么大的人，他们可能也都需要这样一点点的抽离。

**3、解决用户实际存在的问题**我看到一撕得拉链纸箱的时候，说实话，真的觉得好惊艳。近年来，互联网人都习惯把用户视角挂在嘴边，但实际做到的却没有想象的那么多。而我却在一个极其传统的行业，一个非常不起眼的产品上，感觉到了“以人为本”的用户思维。拉链纸箱并没有特别新奇的技术，但是却解决了一个非常大的难题，这是一个非常具体的场景。用户拿到一个快递，要找剪刀割开胶带，才能够打开包装。但如果是有 10 个、20 个、甚至 100 个快递呢。另外，如果不是收快递，而是发快递呢。同样是打包装箱，拉链纸箱和普通纸箱的效率，我猜测哈，可能是乌龟和兔子的距离，而这一次兔子却不会睡懒觉了。所以，用更便捷、省时间的方法，解决用户实际存在的问题，也可能是一个巨大的空白。

**4、借势社会潮流的东风**国货复兴不是一个新鲜话题，其热度却一直在上升。我们都知道，背后的原因是民族自信的崛起，科技发展和信息传播的便

捷，以及年轻一代的消费需求变化。更早一点，百雀羚凭借长图刷屏，获取大量年轻人的关注，已经不是新鲜事。在饮料市场里，也有一个国货老品牌，借势复古潮流成为新晋网红饮料。这个品牌就是汉口二厂汽水。汉口二厂汽水以武汉城市文化共鸣为主题，通过线下快闪活动吸引年轻消费者，首批 1 万瓶迅速售罄，暴涨的社交网络上热度，也让汉口二厂成为了新晋网红。汉口二厂汽水，也成为年轻人眼中的时尚“老”汽水。不仅快消品，在美妆行业也有一串凭借国货复兴崛起的品牌，我有理由相信，未来还将有更多老国货新品牌，出现在大众眼前。

0:11

• 以上留言由 作者 筛选显示



## 10 跨越周期：你的基因，你的机会

这一讲，是机会这个模块的最后一讲。我们谈，在一次增长的尽头，如何启动第二次增长，也就是第二曲线。

第二曲线是管理学家查尔斯·汉迪提出的理论。汉迪把从拐点开始的增长线，称为第二曲线。他认为持续增长的秘密，就是在第一条曲线消失之前，开始第二条新的 S 曲线。

是不是特别抽象？我们用故事来说明。

第二曲线的一个经典案例是美国的奈飞公司，也就是出品了《纸牌屋》的 Netflix。

### 第二次跨越

奈飞公司由哈斯廷斯在 1997 年创办，业务是通过网络租 DVD。

我们都知道租录像带、租碟片是美国非常传统的一个生意，传统模式就是按天付费。如果你租了一个片子，没有及时还，就要付逾期费用。

哈斯廷斯当时看了一个数据，那个时候美国最大的影片租赁公司，20% 的收入居然是来自于这种用户逾期罚款。

人的天性是厌恶损失的。如果你曾经让谁因为你的原则而遭受损失，你会觉得你没有错，但对方会很不爽，这一点其实一定要记住。影片租赁公司可以说自己没有错，没有及时归还还是用户的错，但这就给了对手机会。

基于这个点，哈斯廷斯创办了 Netflix。它的模式是用户按月付费，19.95 美元一个月。

传统模式是一个片一天多少钱，忘了及时还就会罚款。只有惩罚，没有激励。

而奈飞呢？一个月就这么多钱，一个月内还就可以，而多看几个片你就赚了。损失的可能性变小，还有占便宜的机会，用户心态完全变了。这就是奈飞的破局点。

5 年之后奈飞上市，到 2010 年，奈飞拥有了 2000 万用户，也就是说全美 10% 的人口都是奈飞的用户。

从一成立开始，奈飞为了提高效率，建立了很强的仓储物流能力，背后是精准的大数据。比如，它知道西部人更爱看西部片，西部的仓库里就应该多储备一些西部片。

这样奈飞就建立了它的增强回路，在奈飞上看片的人越多，它对用户的了解就越多，能够提供的片源就越准确。这一点我们还会在第三模块再展开。

但我们也都知道，租 DVD 的人越来越少，这是一个下降的趋势，奈飞的增长一定会遇到瓶颈。所以它需要找到，能持续增长的第二曲线。

2007 年开始，奈飞启动了它的第二曲线，在线视频业务，就好像中国的优酷、爱奇艺会员。

这时候，我们要感慨用户惯性的强大。奈飞是按月付费，用户可以选择邮寄碟片和在线点播。逻辑上，在线点播比碟片寄来寄去方便很多啊，应该在线看片一上线，就瞬间超过传统碟片租赁吧？

其实不是，直到 3 年之后的 2010 年，在线视频用户才超过租碟片的用户。而从财务核算来看，租碟片是现金牛，而在线视频是亏损业务。

两个业务有冲突，一个是现金牛，一个是未来，你怎么选？放手现金牛不容易，柯达、诺基亚都是著名的被现金牛绑着跳悬崖的巨头。

而哈斯廷斯没有被现有现金牛绑架。于是有了著名的 2011 年奈飞分拆。

哈斯廷斯在上市公司的主体保留了在线视频，把有现金的 DVD 业务拆出去成立了一家新公司。

把赚钱的业务分出去，把不赚钱的业务留在了上市公司主体中。直接反应就是奈飞公司的股票大跌，半年跌幅超过 70%。奈飞成了群嘲的对象，哈斯廷斯被《福布斯》杂志评为 2011 年最糟糕的 CEO。

到了 2012 年有几个有意思的数据：

奈飞的在线视频用户达到 2500 万，而实体 DVD 租赁用户为 800 万人。从用户数来看，哈斯廷斯做对了吗？

2012 年，奈飞公司的最终利润只有 1715 万，同比下滑了 92%。从利润来看，哈斯廷斯做错了吗？

好在资本市场已经看到了奈飞所描绘的未来世界，股价开始起飞。资本市场投票，哈斯廷斯做对了。

### 第三次跨越

同一年，奈飞又开启了它的第三次跨越，自制内容。

我们都知道自制内容投入大、风险高，而且奈飞从来没干过，为什么它要放手一搏作这个决定？

因为有一个新障碍摆在了它面前。奈飞向影视公司 Starz，花 3000 万美元，购买了 2500 个影片的授权，授权时间是 4 年。2012 年协议到期，Starz 要求续签费 3 亿美金，涨价了 10 倍。



2500 个影片对奈飞来说意味着什么？直到 2016 年奈飞也一共只有 4300 部影片。2500 个电影，几乎是奈飞的大半家当。

核心资产悬命于他人之手，就是这种感觉。这就是奈飞的至暗时刻，腹背受敌。它刚剥离了 DVD 租赁，就靠着这些片源赚钱，而最大的供应商就选这个时刻捅它刀子。商场就是这样。

哈斯廷斯还是挺了不起的，他的选择就是不给这 3 亿，让这 2500 部电影下线。

而他投了一亿美金，拍了一个奈飞独家的自制剧，就是奈飞的影视开山之作《纸牌屋》。这才真正形成了奈飞的核心资产与竞争力。以前是买奈飞会员看海量内容，现在是买奈飞会员看独家内容。

那我们应该说，哈斯廷斯又选对了，因为很快亚马逊也杀进来了。如果奈飞选择的是海量，而不是独家，它打不过亚马逊。我们想想，亚马逊用户转化、内容采购、智能推荐能力，样样比奈飞强。如果再说服务器这些 IT 能力，奈飞的服务根本就是架在亚马逊云上的。

哈斯廷斯在这时候，选择自制内容其实还有一个市场大背景，那个时候美国电影市场 10 年没增长过了。好莱坞成了电影重工业的天下，全是大 IP，大制作。反映现代生活的，小制

作的这类内容，越来越难拿到投资和院线排期。于是很多优秀的电影人，在这样的市场模式下没有做作品的机会。好莱坞不给机会了，而奈飞给机会，奈飞才有了与一线的制作人才合作的可能性。

所以 2012 年是奈飞的至暗时刻，也是它跨越非连续，再次起飞的起点。如果在 2012 年底买入奈飞股票拿到今天，收益率接近 50 倍。所以，奈飞被华尔街评为过去 10 年最佳股票，超过亚马逊。

## **跨越来自企业基因**

这两年有很多企业家跟我聊第二曲线，他们看到了自己当下所在的增长已经快到顶了，所以说我要找我的第二曲线。我就会把奈飞的案例和他分享。

为什么呢？

因为非常多的企业家，谈到所谓的第二曲线，其实都是看到了市场上的另外一个机会，觉得自己也能做。于是打算再次拿出草莽的冲劲，我再开一个事业部，或者再开一个子公司，我们去冲一波。这种搞法很常见，但这个不是第二曲线。

我们回看奈飞的 20 年发展，两次跨越非连续的故事。你会发现，从破局点开始，奈飞所服务的用户需求没有变化，这个企业的核心也没有变化。

我们为什么说用户需求没变化？1997 年的夏天，哈斯廷斯还是一个小伙子的时候，他去碟店租碟就是为了看几部电影打发周末。用户要的不是录像带，不是奈飞公司，而是他更方便地看到高质量的片子，打发时间。这一点至今没有变过。

奈飞经历了三次增长曲线，它的核心增强回路也从来没有变过，一直是好内容，更多会员，更多收入，更多内容投资，更多的好内容，更多的会员。

这种从初创就形成，一直贯穿企业核心的，其实就是一个企业的基因。

企业的基因来自创始人的好恶，创始人的价值判断和他的风险偏好。创始人的好恶会让他来选择他的战场，选择他的队友，选择他的作战方式。

一个企业从走出破局点开始，大约 18 个月的时间，这个企业的基因就形成了，而且很难改变。因为一次破局胜利，会形成整个团队经验的共识。他的整个团队都会由自身的体感，产生一种：我们就这样做，就是对的感觉。

奈飞 20 年，用户需求没变，企业基因没变，那什么在变？  
外部的限制性条件在变，天花板在变。

物理介质是用户看片的限制性条件，我有了在线视频点一下  
就可以马上看，为什么要等邮寄的 DVD 呢？

创作力、优质的创作团队，是好片子的限制性条件。好莱坞  
的资源被锁定在少数 IP 里，优质的制作人就会被释放出来。  
电影人的无奈，却成了哈斯廷斯的机会。

其实我们看到的企业，都是因为市场需求、自身基因和限制  
性条件，这三个因素一起作用，而成为今天的样子。

所以，每一个限制性条件发生变化时，都会产生新的市场空  
白。对行业来说，这就是风口，对过去的头部企业来说，这  
就是挑战。这就要求企业，用完全不同的策略、产品、业务，  
在新条件下去持续满足用户需求。

### 本讲小结

从第一曲线，到第二曲线的跨越，并不是随便抓一个新机会  
就行。而是把你业务的主体，放入新的大趋势，形成你的企  
业真正的跨越。

在新的跨越里，你还是你，只是在新的限制性条件里，新的空间里，继续去回答那个恒定的用户需求，如何去解决的命题。

### 思考题

我们第二个模块就到这里了。我想问一下你，你在持续解决什么问题呢？你在解决这个问题，外部限制性条件有什么变化吗？

欢迎你在留言区跟我分享或者提问。

如果你有朋友，也在面临增长的顶点，在寻找第二曲线，你也可以把这一讲分享给他。

下一讲，我们开启第三模块，模式。

1. 在增长瓶颈面前，过去的巨头一般都有两个选择，一个是现金牛，一个是未来。放手现金牛不容易，柯达、诺基亚都被现金牛绑着跳了悬崖。但选择未来才有生机。 2. 企业的样子是用户需求、自身基因和限制性条件，这三个因素形成的。 3. 第二曲线的跨越，不是随便抓一个新机会。而是在新的限制性条件里，从自身基因出发，继续回答恒定的用户需求。

## 11 选择模式：目标不同，要素不同

今天我们进入第三模块，这个模块，我们谈模式。

搭建一个模式就是构建一个系统，任何一个系统都包括三个构成要件：目标、要素和连接。

这一讲我们谈目标和要素。

看上去一样的创业项目，你的目标不同，你的核心要素就会不同，采用不同的模式，得到的结果也不同。这样说有点抽象。我们还是谈案例，说说咖啡创业的事。

咖啡创业非常热，我和别人聊天中，问 10 个人，往往有 6 个会说我想开个咖啡馆。如果我是问女性朋友，10 个人里 8、9 个都会这么说。事实上呢，这几年也确实是咖啡这个品类，在中国爆发性成长的时间窗口。

咖啡是世界三大饮料之一，美国平均每人一年喝 260 杯咖啡，日本和韩国的数字是 180 杯，中国平均一人一年喝 5 杯。

从这个数字差里，你可以看到咖啡品类有巨大空间。所以，这几年，中国涌现了一批精品型的单体咖啡馆，还出现了一批规模型的咖啡商业。

星巴克和瑞幸

说到规模的咖啡商业，不能不提的是星巴克和瑞幸。

星巴克是咖啡的第二次革命的引领者。咖啡的第一次革命，来自雀巢。雀巢发明了速溶咖啡，并成为速溶咖啡品类的王者。

而星巴克的咖啡革命同时做了三件事。我们都知道星巴克提出了第三空间这个主张，这在当时是品类创新。不过几十年后，所有咖啡馆都是第三空间了。

此外，星巴克还做了两件不同的事，一是进一步变革咖啡供应链，做到标准化供应。二是鼓励外带，你会看到很多人去星巴克就是买一杯咖啡带走，这样星巴克的坪效，就远远高于其他以空间为卖点，或者以手工为卖点的咖啡馆。

中国去年的超级爆品瑞幸咖啡，没有做供应链变革，它的方式是抓住“现磨咖啡”这个品类的空白，以资本杠杆，抓新流量。瑞幸是新品类×新流量撑起来的超级爆品。

有一个小故事，2017 年，一个咖啡店长去应聘瑞幸的店长，出来就说：“不能去，这肯定是骗子，他们说要开 200 个店。一个店至少要 20 万吧？200 个店就要花 5 个亿。谁会花 5 个亿开咖啡馆？绝对是骗子。”

结果呢，2018 年瑞幸开了 2000 家店。

回想我们第一模块谈的作战地图，你就能理解这个差别。大家的站位不同，要拿下的地盘不同，会采取的动作和使用的资源必然不同。

瑞幸的这个配置，肯定是希望竞争咖啡这个品类的头部地位，那就必然会遇到已经是头部的星巴克。

我们来比较一下这两家公司，因为它们都是上市公司，数字很容易找到。

星巴克在中国一年卖 4 亿杯咖啡，一杯咖啡的平均价格是 33 元。单杯咖啡的材料成本是 4.3 元，折算到单杯咖啡里的店面和人工成本是 16.5 元，加上折旧等其他成本，一杯咖啡的总成本是 22.1 元，算下来平均一杯咖啡赚 10 块钱。

瑞幸去年卖了接近 1 亿杯咖啡，一杯咖啡的平均价格是 10 元。单杯咖啡的材料成本是 5.2 元，这个数字说明瑞幸的规模效应基本上压到头了，它的材料成本已经接近了星巴克。折算到单杯咖啡里的店面和人工成本是 7.2 元，一杯咖啡的总成本是 16.9 元，加上折旧等其他成本，算下来平均一杯咖啡亏 6.9 元。

**目标决定模式**



我们再比较一下这两家公司现阶段的目标，星巴克是利用咖啡业务实现规模盈利。因此，星巴克在核心运营上有几个要素：第三空间、外带、专业度感知、标准化、品牌、网红。第三空间和外带讲过了，我重点说后面的。

比如你进商场如果有个星巴克，离着很远，就能闻到浓烈的咖啡香。这是来自运营者的设计。为此星巴克砍掉了很赚钱的热食业务，就是为了不让任何其他气味干扰咖啡的香气。

看到星巴克就有咖啡香，这是一个强烈的身体感知。你的脑子没有任何防御，已经接收了身体给你的信号，把这个认知印迹打在你的脑子里。

我们知道星巴克的人员成本高于瑞幸，有绿围裙、黑围裙的等级，它的专业度不是廉价的营销包装，而是扎实的在专业人力资源上的投入。

接着，是星巴克的网红产品能力，我们用一个简单的数据来看，Instagram 上端着一杯星巴克南瓜拿铁的照片有 30 多万张。星巴克为什么要憋着劲做网红产品？为了流量。

用专业人员，做专业感知，做网红流量，加在一起是星巴克对自己品牌的运营。无数细节的叠加，成就了你对星巴克品牌的感知。

星巴克如此在意自己的品牌，为什么？为了更好地盈利。因为星巴克的品牌强，所以它的咖啡卖得贵。而且，因为星巴克的品牌有号召力，所以星巴克的房租价格大大低于其他家，商场为了引进星巴克，有时会以正常房租 20% 的价格与星巴克成交。

星巴克的目的是利用咖啡业务持续盈利，所以星巴克非常清醒和着力地运营品牌这个要素，然后它获得了品牌溢价，获得了资源优先，所以就有了利润空间可以进一步投入品牌。这就是星巴克的模式飞轮。

瑞幸呢？我们从瑞幸的选择来看，瑞幸的目标是速度。用资本杠杆撬动用户数，再获得资本杠杆，再进一步撬动用户数。这是瑞幸的模式飞轮。

为什么我们说瑞幸追求的是用户数，而不是品牌，从要素动作来看，瑞幸在人力资源建设、专业度感知传递方面没有细致的动作。一句“大师咖啡”的广告语，没有办法撑起大家的精神认同。

从我们品牌护城河的三要素来衡量，瑞幸也并没有形成品牌。

第一，它并没有形成品牌溢价，如果瑞幸不打折，按照原价，还有多少人会买？第二，有多少商场愿意用房租打折来请瑞幸入驻？第三，有多少人愿意手持瑞幸晒自拍呢？

三个行为一衡量，瑞幸砸了 10 亿广告，买到的是流量而不是品牌。

但如果换另外一个视角，一杯咖啡亏损 6 块钱，换得一个新用户，是不是超级合适？当然，如果瑞幸的目标根本就不是卖咖啡，那就要另当别论了。

## 雕刻时光

我们回到开头说的，人人都想开咖啡馆。

星巴克卖咖啡的目标是做高品牌，赚品牌钱；瑞幸的目标是做高流量，获得资本杠杆。

而大多数普通人想做一个咖啡馆的目标，往往是做咖啡馆的同时赚钱赚生活，有一个自己的小空间，充分放置审美体验，把自己的生活和生意都放置在这里，多么美好的人生。

说到这里，就必须讲鼻祖级别的中国文艺咖啡馆雕刻时光了。

同样是提供一个空间，交付一杯咖啡，是放置自己想要的生活，还是放置资本扩张的欲望，目标不同，模式也必然不同。

在咖啡品类爆发的这几年，星巴克要品牌，模式清晰，推进坚决。瑞幸要流量，模式清晰，推进坚决。而雕刻时光却在这个品类大潮里，持续关店，陷入低潮。

而雕刻时光的悲剧，就是创始人在公司成长的路径上，目标发生了变化，但创始人的内心又抗拒新的模式。

喜欢雕刻时光的人，都知道雕刻时光创业的浪漫故事：电影学院毕业生庄仔与新婚妻子，在一个胡同里改造了一间老房子，做了雕刻时光咖啡，放置自己的生活梦想。

大窗户、小木桌、台版书、小众音乐还有猫，这些今天已经成为网红咖啡的标配，当时几乎是雕刻时光在中国的首创。

当时很多名人喜欢在雕刻时光里泡着，比如说音乐人李健、罗大佑、李安等等。瑞幸花了 10 亿没砸出的品牌精神和粉丝归属，雕刻时光一开始就有。

变化来自 2010 年，雕刻时光拿了投资，开始在资本的驱动下扩张。公司的目标已经发生变化，创始人却不能构建适应新目标的模式。创始人说：“融资完后我们要使劲干活，一年开多少店，完成多少营业额，给别人多少回报，这些都像鞭子逼我们跑得更快。但是雕刻时光创立的时候基因就是慢生活，资本加入后雕刻时光开始丢掉一些原本的特点……”

在这样的纠结里，雕刻时光失去了锐气，进入消耗状态。要知道，今天满街不缺一家有猫有情调的咖啡馆，想喝咖啡的人，更不缺一杯咖啡。失去持续创新的能力，就失去了竞争的生命力。

## 本讲小结

这一讲，我们谈了一杯咖啡，一个空间，三个品牌的不同命运。

我想说的是，我们很容易说我要做一个什么产品，我要做咖啡，我要做面膜，我要做奶茶。那我要问你一句，做这件事你真正的目标是什么？你设计的模式与这个目标匹配吗？

目标坚定，模式清晰，执行坚决，才能够让你继续增长下去。

## 思考题

你所在的公司目标是什么？支撑这个目标最核心的要素是什么？

欢迎你在留言区跟我分享，向我提问。你也可以把这一讲，分享给喜欢讨论模式的朋友。

下一讲，我们聊模式的另一个关键：连接。

我是梁宁，我们下一讲见。

## 划重点

1. 任何一个系统都包括三个构成要件：目标、要素和连接。
2. 你做这件事的目标，决定了你的模式。目标坚定，模式清晰，执行坚决，才能够让你继续增长下去。

## 12 设计模式：设计增强回路和调节回路

这一讲是第三模块的第二讲。上一讲我们谈了利用要素搭建模式，这一讲我们来谈设计模式的另一个关键：连接。

连接有四种：因果链、增强回路、调节回路、滞后反馈。

### 四条连接

我们拿减肥这件事来带你理解这四种连接。

因果链很简单，就是因为、所以。少吃多运动，就能减肥，地球人都知道。

增强回路呢，是系统动力学中的重要概念。系统要稳定运作，就需要持续的动力。有增强回路，就意味着有持续的外部正反馈，不断为系统增加能量，从而增强因果联系。

减肥这件事的增强回路可能是什么呢？因为自律减肥瘦了，所以穿衣服好看，有人夸你，于是就更加自律减肥。从自律开始，转了一个圈，又回到自律，形成了一个回路。

不同的是，最初的自律来源于自己内心的冲动，之后的自律是收到来自外部正反馈，你的心理能量被增强了。这就是一个增强回路。

所有商业转起来，能够快速扩张，都是因为走出了某种增强回路。

比如，Costco 超市的系统目的是帮会员省钱。它提供有绝对价格优势的商品，吸引大量消费者成为会员，拉动更大的商品销售，使 Costco 的供应链能力更强，于是进一步增强 Costco 的价格优势，就进一步有更多的人成为会员。这就是驱动过去 20 年 Costco 持续扩大规模的增强回路。

是不是只要看到因果链和增强回路，你就能像 Costco 那样一路增强取得成功呢？

商业的要素非常复杂，我们还是用减肥这件事，因为它是要素非常简单，人人都能明白的案例。

那减肥这件事，是不是你知道因果链和增强回路，你知道少吃多运动就能瘦，就能减肥成功呢？

我们讲一个数据：英国每年有 1200 万人减肥，只有不到 10% 能减肥成功。放到全世界来说，其他国家的人也不会比英国人自律到哪去。

问题来了，为什么 9 成的人会失败？

因为还有两条永恒的连接在扯后腿，就是调节回路和滞后反馈。

我们会因为合理的因果链和增强回路而兴奋，凡事爱往好里想，越想越对。但容易忽视永远存在的调节回路和滞后反馈。

调节回路是什么？

如果说增强回路是不断获得能量补充，让系统的动能越来越高，那调节回路就是让系统的动能不断地降低，而且调节回路永远存在。

因为“节能是一切生命的本能”。换句话说，懒是生物本能。所有的生命本能都会厌恶，让自己高能耗的事。

所以为什么减肥痛苦？

一方面你要克制生命对能量的天然贪欲，要少吃，另一方面，要运动，要拉高自己的能耗。这不但是反人性，而且是反生物性。

你只能依靠自己的心理能量，去对抗大自然的调节回路。

所以你常常听到一些成功企业家谈“克制”，所有的克制都是在对抗贪欲，对抗让自己变臃肿、变普通的调节回路。

如果 Costco 没有极度克制，不去加品类，做最小的 SKU，做到极致集中，极致优化.....它就不可能如此高效敏捷。它



的很多产品从设计、制造、出货到卖场销售这一系列动作可以在一周内完成。

调节回路之外，还有另一条拖后腿的连接：“滞后反馈”。

我们做了一件事都希望立即看到效果，错也好，对也好，最好能及时反馈，给个痛快。可是，反馈基本是滞后的。

所有减肥的妹子都有过这样的经历，白天运动，晚上不吃饭，一夜饿醒好几次，挨到天亮，满怀希望地去称体重，觉得至少应该轻 1 斤吧。结果，体重连 50 克的变化都没有！

这就叫滞后反馈。

工作中也有滞后反馈，你满怀信心地优化了产品，觉得应该瞬间口碑爆棚，用户激增；你觉得和客户进行了完美的沟通，就应该马上获得承诺得到订单。这种美好的即时反馈其实它是小概率事件。

所以减肥 9 成失败，创业 9 成失败。

都是核心资源没能撑住调节回路和滞后反馈。资源被击穿，于是崩溃了。

## 心理能量

最最核心的资源是什么？是当事人的心理能量。

《总体战》这本书对战争有一句定义：“战争以一方失去战斗意志为结束。”这句话非常好。

《亮剑》的李云龙，不止一次外部资源被击穿，所有兄弟全牺牲了，回到他光杆司令一个人。但是他的战斗意志没有被瓦解，我们这个民族的战斗意志没有被瓦解。李云龙就还能一次又一次，从他一个人开始，重新募到资源，召集团队，再打一仗。

当一个创始人心理能量充足，内心灼热的时候，他可以满场跑，到处去找资源，带动团队的每个人，处理所有烦心的小事。

随着心理能量逐渐下降，很多创业者都有过，看着油瓶倒都不愿意伸手去扶的经历。那种心如死灰的疲惫感，经过的人都知道。一个人往往是先精神破产，才会事业破产的。

减肥也是如此，心理能量充足，可以拒绝所有诱惑。然后，呵呵，减肥大业转头空。

这两条拖后腿的回路永远存在。普通人减肥难以对抗，为什么模特可以对抗？因为大家的生存模式不一样。

模特的生存模式中，有清晰存在的，不断获得心理能量的增强回路。

比如，模特因为瘦获得称赞和获得工作机会，心理能量增强，继续自律。所以，如果一个模特脱离这样的生存模式后，很多人就会失去这样心理能量的动力，身材发胖成为普通人。

一个人是被自己的生存模式塑造的。

减肥也好，做一件新的事情也罢，要想持续一个循环，一时的热情或者意志力，以及刚开局时的资源，都不能保证你支撑下去，获得成功。

唯一可以依靠的，就是设计一个模式，让你的核心资源通过增强回路，持续地获得补充。

说到这里，我们搞清了，为什么 90% 的人减肥不成功，也容易理解为什么今天，中国有 60% 以上的健身房亏损，甚至面临倒闭。

因为传统健身房只提供空间和设施，而昂贵的私教也只是提供知识和训练方案。决定性的要素，心理能量的部分，需要用户自己搞定。

结果呢？就是大部分用户自己搞不定，只能对教练撒谎。会员难以坚持，商家就只能永远依赖拉新，满街都是小哥在发传单，“游泳健身了解一下”。

这就是为什么 90% 的人减肥失败，60% 的健身房亏损。你的客户不成功，你怎么可能成功呢？

同样是让人改变，新东方英语我们都知道很强，出了很多名师。新东方提供什么？英语考试知识吗？背单词的方法吗？这是必须的。除此之外，新东方所有的老师都擅长讲段子。这个是给学生提供坚持下去的心理能量。讲段子也好，讲鸡汤故事也好，这些你以为是花边，其实它是要点。

高手与低手的差别，就是大家抓的要点不一样。

## 好教练的训练模式

我再举一个高手健身教练的例子。看看高手健身教练如何处理拖后腿的回路。

就是咱们得到的张展晖老师，他训练的对象就是我。

我是一个什么样的人呢？没有意志力，超级懒，从来没有养成过运动习惯。

我先说结果，他训练了我 3 个月，我已经可以跑 10 公里了。

我的意志力并没变强，我还是那个人，是展晖教练设计了一个模式，用模式驱动了我的变化。

展晖教练为我设计的每一个点，其实都是针对我的心理能量。

他一上来就说：4 个月之后，北海道马拉松有 12 公里项目，你跟我们跑团一起去跑吧？我保证按照我的训练计划来，一周练 3 次，肯定可以完赛。

这个操作的核心是什么呢？就是展晖一眼就看穿了我，我是一个责任驱动的人。如果我是为了自己变好看去训练，这点我心理能量不足，我肯定坚持不下来。但是如果作为跑团一员，我不完赛就要拖后腿，可我是一个多有集体荣誉的人啊。所以，展晖教练能够一下子判断出，我的哪个点的心理能量充足，他就使用我的这个点。

接着第一周，跑 3 次。每次他只让我跑 20 分钟。每次跑 5 分钟，走 1 分钟，跑 4 次，结束训练，完全不累。

展晖教练解释他的模式时说，传统私教是以小时为单位卖课，所以根本不管学员体能如何，一定得练足 1 小时。而且如果用户不累，会觉得好像没练到，好像这节课就亏了。私教为了让用户觉得值，每节课一定得让用户累趴下，这样用户才有获得感。

但其实我们说过，节能是所有生物的本能，累了，天然就会起排斥和回避之心。

而展晖设计的模式，就是不让用户累，不让你真实地产生排斥的想法。只让你练 20 分钟，身体开始分泌多巴胺，这个

时候叫停。于是，身体会自然寻求再分泌多巴胺，因为多巴胺让人愉快。这个时候身体自己会产生欲望，想再次去运动。这就是人工操作让身体对运动上瘾。

我、徐小平老师等很多过去不爱运动的人，都这样被展晖教练操作，然后人工成瘾，形成了运动习惯。

所以这样你就会明白，为什么展晖教练是中国最贵的健身教练。

### 本讲小结

这一讲，我们谈了驱动一个模式的四条连接，重点谈了两条拖后腿的连接。

我想告诉你，心理能量有尽头，不要把所有的问题归在意志力上。节能是生物的本能，意志力是靠不住的，靠模式才有可能。

### 思考题

什么事你想做又坚持不下去？是不是可以考虑模式设计？

有什么要交流的，咱们留言区继续。你也可以把这一讲分享给需要你减肥的朋友，祝他找到适合自己的模式。

我是梁宁，我们下一讲见。

## 划重点

1. 设计模式不能只看合理的因果链和增强回路，不要忽视永远存在的调节回路和滞后反馈。 2. 最核心的资源是什么？是当事人的心理能量。 3. 要想持续一个循环，唯一可以依靠的，是让自己进入一个稳定的模式，让核心资源通过增强回路，能得到持续补充。

## 13 设计以用户增长为核心的模式

这是我们这个模块的第三讲。这一讲，我想跟你讨论的是以用户增长为核心的模式是如何设计的。我讲一个我们都很熟悉的运动健身 App——Keep。

### Keep 的核心交付

2014 年，王宁还是大四的在校学生，他失恋了，归因为自己太胖。当时面临毕业找工作，他害怕因此被嫌弃，所以立志要瘦下来。他的心理动力是非常强的，他几乎泡了网上所有的减肥社区，看了所有有关减肥的内容。

他注意到两个点：

第一，他需要的不是任何一条内容，他想要的是谁能给他减肥成功的确定性。他渴望谁能告诉他：照着这个做，你就能瘦下来。

第二，当时已经是 2014 年了，网上能找到的健身视频还非常老，居然还是施瓦辛格、郑多燕、马华，没有什么新内容、新 IP。这一点我们后面来讲。

那谁能提供确定性效果呢？在当时其实就是私教，但王宁根本请不起私教，他选择自学成为自己的私教。

作为计算机专业的学生，王宁自认为非常擅长通过互联网收集信息。但是他也足足花了 6、7 个月的时间才东拼西凑，完成了自己的知识结构，梳理了自己的方案。并且他成功瘦身 40 斤，整个人脱胎换骨。

于是他就成了身边的人的请教对象，他就先做了一个 PPT 来传递他的知识。今天来看 Keep，形态还是很像 PPT，每个动作就是一页幻灯片，不同幻灯片的组合，就成为不同的训练方案。

后来他的朋友就说，咱们是学计算机的，要不我们做个 App，比 PPT 用起来更方便。于是他们就做了 Keep 的 0.5 版本。关于这个 0.5 版本，有两件事值得一说：

第一， 他的视频内容是在网上剪辑的，比如这个动作是郑多燕，下一个动作是施瓦辛格。但是，每个动作都有详细解说。虽然粗糙，但是核心交付做到位了。



第二，Keep 的 slogan，自律给我自由，当时就是这一个。王宁就是用这句话激励自己减肥的。后来这句有精神能量的话，也深深引起无数人的共鸣。这也是 Keep 提供给用户的心理能量。

Keep 的 0.5 只有安卓版本，因为申请苹果开发者账号要花几百美金，对王宁来说，还是太贵了。凭借这个 0.5 版本的 App，2014 年的 10 月，王宁大学毕业 3 个月后，拿到了 300 万人民币的天使融资。

于是他请了一男一女两个模特，花了三天的时间，用一个单反相机，录了自己版权的动作视频。整个过程租场地、请模特……一整套下来花了 3 万块钱。这就是 Keep 的 1.0 版本。

Keep 的 1.0 版本一共有多少个动作呢？150 个动作。

到今天，Keep 已经是 6.2 版本，健身之外，增加了跑步、瑜伽这种大品类，服务 2 亿用户。Keep 的动作库里，一共有多少个动作呢？1600 个动作。

## **Keep 的增强回路**

我为什么很喜欢 Keep 这个案例，至少三个原因。

第一，你可以说 Keep 没有创新内容，它只是完成了核心交付。它只是把基本品的品相做好，满足了 0~70 分的用户。

1600 个动作，没有一个动作是 Keep 发明的。这就好像一个餐馆，没有发明新菜，就是将被验证的古老菜品，品相做好，服务需要 0~70 分产品的用户，就能够覆盖一个大比例人群。比如麦当劳就是这样做的。

你看这几年，多少企业都是这样，把一些基本品的品相做好，把效率做好，服务 0~70 分需求的用户，获得巨大成功。三只松鼠、名创优品、完美日记都是这样。

第二，Keep 不单提供了核心交付，还设计了增强回路，让用户越用越不愿意放弃。比如 Keep 上的数据记录就是它的增强回路。

一个网友回答他为什么用 Keep 记录跑步数据，他说：“在 2016 年跑步模块上线之前，我已经在 Keep 进行训练，有了一定的数据积累。历史数据就是我不愿意放弃 Keep 最重要的原因，它就像我记忆的载体一样。”

我看到大量创业的公司，都只提供产品。卖咖啡，核心交付就是咖啡；卖机票，核心交付就是机票。只设计了一次交付，没有设计增强回路。你如果没有设计，凭什么用户回来找你。

比如，我身边越来越多的朋友在航空公司的官网订机票，为什么？因为官网的积分可以换机票，而在 OTA 的几万积分只能换个指甲刀。这就是两家增强回路的设计不一样嘛。

忠诚没有价值，谁还会忠诚。

我们一直习惯花 200 块买一个新用户，但是没习惯一年花 200 块留住一个老用户。在互联网草莽时代，这么干没问题，每年都有上亿新用户，每年收新用户都收不完。

但是 2019 年 6 月，微信月度活跃用户突破 11 亿，这已经宣告中国全员在线。从此互联网告别新用户时代，进入存量竞争，谁能获得用户忠诚，谁赢。谁让用户的忠诚有价值，谁赢。

在这个新时代，用户的增强回路，就应该就是你产品设计的一部分。

没有它，打不赢。

第三，Keep 在做核心交付和增强回路设计之外，还做了网络效应设计。

王宁说：“我们常常看到，一个大学宿舍里有一个人开始用 Keep 练习，就会把各种数据图谱和健身照片分享出来，很快就打动整个屋子里的人都开始用。”

这是一个非常清晰的强场景，而且传播、参与都很简单，这样才能形成有效的用户裂变。

因为拼多多的崛起，社交裂变成了热门话题，创业新标配。

但绝大多数所谓的社交裂变，其实只是诱导分享，而没有在真实场景里去思考用户动机到底是什么，他的推荐行为是什么样子。我们在第一模块讲过，机会是非常具体的东西。你对场景的感受越清晰，你才有可能打到痛点或者痒点上。

我再说一个 Keep 在网络效应上，一个有趣的设计。我们对比几家运动 App，Keep、咕咚、悦跑圈等，Keep 是唯一一个提供瑜伽类目的。

这几个运动 App 里，Keep 成立最晚，2015 年 Keep1.0 上线的时候，咕咚、悦跑圈都已经完成了 A 轮以上的融资，拥有很不错的用户规模了。

如果王宁大学毕业后创业，不是从小众的健身开始，而是上来就与咕咚、悦跑圈竞争跑步用户，应该说没有机会。

但是在健身这个小品类里，Keep 经过了非常顺利的冷启动与自然增长。到达 3000 万用户的时候，它遇到了用户增长的瓶颈。

王宁作的决策是扩品类，同时增加了跑步和瑜伽这两个大类目。

用户的目的不是跑步也不是健身，用户的目的是健康，让身材变好。咕咚、悦跑圈的固守品类，其实也不是用户需求导向。所以，Keep 的扩品类其实是符合用户需求的。

从扩品类开始，Keep 启动了新一轮用户增长，并且超过了之前的老大哥咕咚和悦跑圈。

而 Keep 开瑜伽类目，很多人不理解，但这其实是 Keep 网络效应的重要环节，为什么？女用户的涌入。

徐志斌在《小群效应》里，谈了一个规律，社区人群如果“三近一反”，这个社区就会热起来，也就是地域相近、年龄相近、兴趣相近，性别相反。

就好像王者荣耀在各个细节上降低难度，从而女用户大量涌入，又进一步拉升游戏的网络效应与参与热度。Keep 的瑜伽类目，也产生了类似的化学反应。

场景明确、参与简单、化学反应，形成了 Keep 增长的网络效应。

## 新的基础设施，服务值得重塑

我们回过头再谈，王宁 2014 年在网上找视频的时候，看到的都是古老的视频。

如果我们抽象看 Keep、健身私教、简·方达、郑多燕，大家交付的本质是一样的：就是健身的知识服务。

同一套动作，同一套知识，Keep、健身私教、简·方达、郑多燕以不同的方式交付给你。他们自己的商业模式也不同：

私教的杠杆最低，出售自己的时间，这个模式最古老。

简·方达是电视时代健身的知识服务，她通过把版权卖给电视台来完成商业闭环。

郑多燕是 DVD 时代健身的知识服务，她按照 DVD 销售抽版税。

Keep 是在移动互联网时代，把这些用新的基础设施又干了一遍。

你可以说它的核心交付没有新东西，那些知识、那些动作早就有了。

但是 Keep 基于新的基础设施，做出了以前的服务者做不到的用户增强回路和网络效应，实现了之前的服务者无法企及的用户规模。这是创新模式，也是 Keep 的护城河。

Keep 的网络效应，让 Keep 快速增长，形成与咕咚、悦跑圈竞争的壁垒。但是在互联网生态里，还有抖音、小红书这类

网络效应更强的对手。今天打开抖音、小红书等热门 App，都有一堆带你健身的达人与教程，如果只是知识交付，Keep 会被更高频广谱的 App 抢夺用户。但是用户需要一个持续记录自己健身数据的地方，这条护城河，让 Keep 可以保护自己。

### 本讲小结

好多创业者，只完成了核心交付，就觉得自己的创业开始了，等着用户自然增长，以为天敌不会降临。

以用户为中心的产品设计，这是对的，但是不完整。

我们要做以用户为中心的体验设计，还要做以增长为中心的模式设计。

基于新的基础设施，做出新的增长模式与护城河。所有品类，其实都值得重新再做一遍。

### 思考题

你现在在做什么呢？你的核心交付是什么呀？有没有用到最新的基础设施？

你可以在留言区和我交流，也欢迎你向我提问。下一讲，我们来谈另外两种模式的设计，连接器模式和整合服务模式。

我是梁宁，我们下一讲见。

## 划重点

1. 一个产品不仅要去做以用户为中心的体验设计，交付核心价值，还要设计以增长为中心的模式设计。 2. 基于新的基础设施，可以做出新的增长模式与护城河。所有品类，其实都值得重新再做一遍。

## 14 从连接器模式到整合模式

我们在上一讲谈了 Keep 以用户为中心，设计了它的核心交付和增长模式。这一讲，我们谈的是另外两种模式：连接器模式和整合服务模式，它的核心的洞察对象就不是用户，而是产业的缝隙。

## 去哪儿的演变

我举一个旅游网站去哪儿的例子。

去哪儿创立于 2005 年，它的起家业务是做机票的垂直搜索。

2005 年，互联网订机票携程一家独大，占据 30% 的市场份额。但从另外一面看，还有 70% 的用户没有用携程。他们在用什



么呢？有航空公司的官网，有小一点的 OTA，也就是像携程这样的在线旅游网站，还有各种票务代理做的粗糙的网站。

在这种市场背景下，去哪儿快速崛起，最高峰时拿下了 70% 的在线机票市场份额。

它核心做了三件事。

第一件事，去哪儿利用人“厌恶损失”的天性，聚集流量。

去哪儿提供的核心服务是，让用户比较全网的机票价格。背后的技术是点对点抓所有机票的实时数据，然后进行合并与排序。

我观察过很多人用去哪儿的过程：先输入自己某天要从哪飞到哪，然后出一溜结果。80% 以上的人，是按价格从低到高排序，直接买最顶上最便宜的那一张。

有时候，所谓的最便宜，其实只便宜 5 块钱。但是，用户会为了这 5 块钱，去一家新网站注册，重新提交身份证信息。我问了好几个人为什么，大家基本上的回答是，已经看到了有更便宜的，哪怕自己多花 5 块钱，心里也会难受。这非常真实，也非常普遍。

所以，用了一次去哪儿的用户，回头率非常高。因为用户怕自己买贵了。

第二件事，去哪儿高效地从百度这样的搜索引擎拿流量。

一个做机票搜索引擎的人，对于如何利用搜索引擎，那是太了解了。这也是去哪儿作为后来者，可以快速崛起的原因。搜索引擎有非常精准的优质流量。

我发现，不论是 PC 时代，还是移动互联网时代，创业者都会有一个关键动作，就是坚决彻底地争夺精准流量。这个咱们在第五模块会再讲。

第三个重要动作，是去哪儿整合了资源。我们可以从去哪儿的版本迭代里，看到它一步步整合资源的做法。

去哪儿的 1.0 版本，对于其他机票网站而言，和百度是一样的。用户在去哪儿搜索，找到他要的那张票，一点，就跳转到了提供这张票的网站。然后用户需要自己到那个网站上注册，完成购票。

这个版本，去哪儿和百度一样，提供的是一个连接器的服务。

去哪儿 2.0 版本，做了一个帮用户填单子的小机器人。只要你在去哪儿提交过自己的姓名、身份证号这些订票信息，当你被去哪儿导到其他网站时，不需要再填一次，去哪儿助手帮你完成。

这个变化当然极大方便了用户。对去哪儿的意义是，原来它只是一个分发流量的中间商，这一步的优化，它开始把用户留在自己这里，建立了自己的流量池。

我们所有人都用百度，但是大量人都没有注册过百度。连接器模式就是这么薄。

去哪儿的 3.0 版本，它干了一个重体力活。它帮所有接入去哪儿的机票网站都做了连接页面，视觉设计上完全是去哪儿的元素。这时，用户都不会意识到，他已经从去哪儿跳转到了别的网站。除非是很专业的用户，才会从网址上发现 URL 变了。

做到这一步，从视觉到购买体验，用户都会感觉自己这张票就是在去哪儿买的。只有一个环节还有漏洞，那就是售后服务。

去哪儿的 4.0 版本，这个漏洞都补了。去哪儿建设了自己的客服团队。所有用户的售后问题，由去哪儿的团队直接承接，由去哪儿来协调后面的供应商。用户有问题只需要找去哪儿，不用管这张票是谁出的。

去哪儿为什么要这样做？一方面当然是避免参差不齐的小商家的服务能力成为自己的瓶颈，另外一方面它也是为了完整占据用户心智，不给他人露出的机会。

到这里，去哪儿完成了从一个连接器，到一个整合服务提供商的转变。

过去，一个小机票代理商，需要自己找客户，自己做客服。它可能也想从搜索引擎拿流量，也想做好售后，但是它的规模限制了它的能力。

去哪儿就先用自己的流量能力做战略杠杆，整合了小票代，并且挤压小票代到这里放低价，形成市场口碑和用户忠诚之后，进一步强化对机票供应商的控制。

去哪儿完成整合服务之后，这些小票代就完全被包在去哪儿之中，只剩下一个价值，就是搞定自己的上游资源，拿到折扣票。如果搞定货源这件事，它还做不好，那真的完全没有生存空间了。

这就是去哪儿拿下 70% 在线机票市场的主要过程。人们买机票不是因为去哪儿，但是去哪儿成为了需求连接的集大成者，形成了自己的体量。

## 酒店连接器模式：OYO

是做连接器模式，还是整合服务模式，我再分别举两个酒店的例子。

第一个是，印度酒店 OYO，它也是一个连接器模式。

我们看一下它跟酒店合作的核心条件：

不收一分加盟费，倒贴 2 万块做装修改造，1 年起签，不强制使用 PMS 管理系统，仅从流水抽取 2%~8% 的佣金。

OYO 的洞察是，中国大中城市，最繁华的商业街上有 4~5 家汉庭如家的经济连锁，还有几十家是各种形态的小单体酒店。这一部分资源，没人去整合。这些小酒店和当年互联网上的小票代一样，都是被自己的规模限制，只能做最核心的交付，没有能力做流量运营和用户运营。

而 OYO 的流量运营策略，其实非常轻。它就是把小酒店们都换上自己统一的招牌，就是使用了一条心理学：“看多了，就会下意识地选择。”我把它简单总结为，**密度影响心智**。

这个心理学策略已经被到处使用了，还一直很好使。你注意一下，一个餐厅推它的主打菜，一定在你面前至少出现 3 次，酒店内的装饰画上一次，菜单的头部一次，菜单正文一次。出现 3 次，很大概率，这个菜会被点到。

我们从 OYO 公布的数据来看，它有超过 60% 的用户，是没有预订，直接走进酒店问有没有房间。你想一下这个用户场景，他要找一家酒店，走一条街，看到了 6 次 OYO 的 LOGO，和一堆没名气的小旅馆相比，他更容易选择 OYO。

这就是密度影响心智。

无论在印度还是中国，OYO 都是做了一个连接器，把小酒店统一挂牌 OYO，集中在 OTA 平台上线，优化运营。你在 OTA 上以位置为关键词搜索，也会出一堆 OYO，这也会继续用密度影响心智，对你产生影响。

OYO 做得很轻，所以它扩张很快。但是连接器的模式太薄，OYO 在中国的挑战，真的是因为，这是在中国。

中国面向市场，面向应用级创新创新力和执行力，我认为全世界最强的。Google 离开中国，众说纷纭。但是亚马逊离开中国，是真的在这里输了。

所以，中国会有一堆创业公司和创业模式拦截 OYO，这是必然发生的事情。

## **酒店整合服务模式：亚朵**

与连接器模式不同的整合模式，我想提在《产品思维 30 讲》里讲过的亚朵酒店。

亚朵看到的产业缝隙是，中国公司差旅费预算在 500 块左右，但是这个价位缺品牌。一堆 80、90 年代的招待所，占了不错的位置，但是没有能力面对新人群做年轻化改造和流量运营。

OYO 的连接器模式里，角色只有 OYO 和房主。

而亚朵加了一个众筹的角色。房东出房，亚朵出模式和用户体验管理，然后通过众筹拿到房屋改造和酒店启动的钱。

比如，需要 2000 万启动一个新酒店，就是凑 400 人每人 5 万元。5 万元的投资机会，其实不多。中国人喜欢有自己的地盘，出 5 万块钱，可以对人说我是这个酒店的股东，自己住能打折，还能享受分红。

大量参与亚朵众筹的是亚朵酒店的重度用户。亚朵这样把资源分拆，向不同人索取，降低了房东的难度，还增强了铁粉的忠诚。

从对用户的交付看，亚朵完全掌控了用户从预订到离店的所有体验，用户感受不到房东或者小股东的存在。因此亚朵品牌、亚朵会员、亚朵自身的流量池可以越做越强，亚朵对房东的博弈能力也因此增长。

## 本讲小结

这几年，微信是中国最大的流量池，我遇到了很多创业团队，都是想在微信的流量池里做个小池子，建微信群，做各种业务。这也是一种连接器模式。连接器模式确实是创业比较容易选择的。

连接器模式的好处是很轻，缺点是太薄。因为连接器模式没有把用户需求的价值核心控在自己手里。

比如很多公司的销售人员就会有这种委屈，我把客户打下来了，就是公司的了，就是这样。

连接器很容易被自己所附着平台击穿。如果去哪儿没有把自己做重，变成整合服务的提供者，其实很容易被百度击穿的。

### 思考题

你还观察到过什么连接器模式，或者整合服务模式的案例吗？

欢迎你在留言区跟我讨论。下一讲，是模式的最后一讲，我们来讲流量平台模式和产业中台模式。

我是梁宁，我们下一讲见。

### 划重点

1. 连接器模式的好处是很轻，缺点是容易被击穿，抗风险能力差。大流量平台中的小连接器，很容易被流量平台击穿。
2. 密度影响心智，看得多了就容易去选择。

### 留言精选



•

浮生若梦 0 赞

在我所在的健身行业里，传统场馆教练是也是销售的角色，但是在教练和场馆的博弈中，教练却并没有成为连接器，因为教练完成了用户健身需求的核心价值的交付。这也是为什么教练的离职会带走一部分客户，而且是最优质的一部分客户，这也是传统场馆的一大痛点。因为场馆充当了用户和优质客户之间的连接器。相比于传统场馆，乐刻健身在这一方面做的更好，乐刻自己培训教练提供标准化的服务，自己研发内容让教练去交付，教练其实就充当了这个价值交付的连接器。教练也许能带走用户但是带不走服务和价值交付体系，再加上乐刻的网络效应，其实用户跟乐刻品牌的粘性更强，乐刻实际上是重新整合了用户，场馆和教练之间的连接关系。

12:29

作者回复

这种模式叫“穷庙富和尚”。。哈～

12:30

•

超人醉了 0 赞

关于密度影响心智，我觉得有个地方需要注意，假设你是一个中高端品牌，把一些非常低端的同行收罗进来，

换上你的品牌做招牌，对于品牌形象与价值是有影响的。  
连接器模式是轻装上阵初段，整合服务模式是任重道远高段。

10:58

•

蕾\_芯时体育\_芯片计时 0 赞

整理一下思路。百度的连接器模式:亿万搜索者-百度-百万被搜索企业 之连接。企业付费买流量，搜索者免费，百度收入卖流量费。去哪儿的整合服务模式:百万购票者-去哪儿-上千家票代-航空公司 之连接。购票者付费买机票，航空公司提供运输服务，票代从航空公司获取票价折扣，用票价折扣的一部分付给 去哪儿 购买流量。去哪儿用卖流量收入的一部分建立整合服务系统，包括客服等重资产，形成护城河，获取规模效益。连接的各方都有交易剩余，购票者获得低价机票，去哪儿获得规模效益，票代获得更多精准流量，航空公司获得运输服务费。

10:55

•

杞甲天下@罗灵 0 赞

一些知识付费平台，在线下招募的知识大使、城市运营商，城市合伙人，分站，分会等合作方，其实就是相当

于平台的连接器，他们依托平台的流量池独立运营，看似依托平台资源与流量，有清晰的盈利模式，有着条条大路通罗马的光明前景，其实作为连接器模式下的合作商，还是很容易被击穿的，最后终将是或维持或倒在去往独木桥的路上。

10:39

•

李盈 0 赞

如果说去哪儿网，是从连接器到整合服务的典型，那么和去哪儿网一起发展起来的酷讯网，则是一个反面的案例。酷讯网一直秉持连接器的理念，在开始领先的情况下逐步被超越，最后被整体收购。不把客户的核心价值握在手里，就算获得很好的先发优势，最终也很难持久。互联网的本质是连接，但是仅有连接的优势，就很难建立强大的竞争壁垒，在中国，靠模式创新起家的企业，最终都会陷入红海的惨烈竞争。做服务起家的企业，可以靠资源的整合起家，也可以靠信息的不对称崛起，但是最终可以做大做强，一定要让自己满足客户的价值主张。一定要把最核心的竞争力，建立在最坚实的基础上。

10:24

•

一瓢饮 0 赞

我知道一个中医的 App，大家中医，也是连接器模式。大家中医一方面提供一些中医知识，吸引一些中医爱好者以及对中医有医疗服务的用户；另一方面将国内大量中医搬到网上，为用户提供在线咨询和诊疗服务。同时，大家中医还与中医药房合作，为患者网上问诊后，提供抓药、快递药品服务。大家中医通过连接用户、中医医生、药房，将三者现实中的缝隙进行弥补，做为一个中介平台，实现自己的商业价值和社会价值。

10:11

•

huazhuqing0 赞

#模式设计如何对抗风险#经销商模式有点类似于连接器，如果没有很好的售后服务能力、渠道拓展能力或者稀缺资源，后期比较容易被品牌商的直销所替代，不过即使能力很强也有可能被替代，因为核心资源在品牌这里。58 也是从连接器转向综合服务商的模式，猎聘也是，不断整合上下游服务，汇聚更多围绕目标人群的资源

9:36

•

奔跑的 biker0 赞

广告行业的 dsp 平台属于整合服务模式，平台方利用自己的技术搭建一个后台，然后向其他媒体（流量池）购买流量，最终整合了 N 种媒体资源，也类似一个中介，把广告主和媒体连接起来。优点：媒体资源丰富，可选择性多缺点：上游太多，稳定性差，扛风险能力小

9:25

•

陈狄 0 赞

抢票软件比如智行也是连接器模式，把黄牛业务从线下搬到了线上。连接器模式好处是轻，缺点也是轻。尤其像智行这类公司，由于官方的票务垄断，天然没有办法做重。那么今天出一个美团抢票，明天出一个携程抢票，大家都一样的功能，别人用户量还大，智行就没有办法做留存。尤其在 18 年底要推出官方的候补抢票，我当时很为智行的生存担心，结果对手太渣，候补抢票出了以后不但没有缓解买票难，还增加了抢票难度，人们需要先用抢票软件抢一个候补的资格。从这件事我开始觉得黄牛这种业务肯定会一直存在下去，可能会变换形式，但是只要智行能跟得上脚步，活下来不成问题。然后再想办法把模式做重，抢票毕竟是低频业务，做好是能增加一些高频业务，合力做好用户留存。

8:25

•

九把叉 0 赞

连接器的本质是帮助用户降低搜索和比较成本，这是一个体力活，赚的是辛苦钱。如果能够提供增值服务，降低用户的使用成本，则可以把自己变厚，让客户更为依赖。比如提供连接+专业咨询服务，像健身私教，专业旅游定制，专业理财顾问等等，都是这条路线。再比如提高连接+优化服务，像百果园，不仅是水果的搬运工，还做上游果种的培育和优化，从而让自己有了独特价值。

7:11

•

刘爱东 4478770 赞

1、家电行业县城、乡镇的小门脸的服务商中实力较强的，一夜之间被京东帮或者苏宁易购给整合了 2、原来传统渠道的代理商只是他们与厂家之间的连接者，没有之前的资金、服务的优势，一夜之间被击穿，面临转型及生存危机！

7:11

•

燕建军 0 赞

集小众，成大众。有点儿发动群众，干革命的意味。我发现只要面对客户提供服务、产品比较重的行业，都有

连接器的空间。比如滴滴对于出租车行业的整合。我们身边经常看到的联华超市。比较薄的方式是统一对外的品牌名称。深入一点的，把自己的管理体系（ERP CRM 等），植入到合作伙伴日常运营体系中去。深入整合客户资源。类似于亚朵酒店，海澜之家对于男士服装店的整合也非常相似。投资人只要租下店面、出资金，剩下日常经营、采购供货、营销包装等，都由海澜之家品牌方整合运作。投资人可以看到每天的经营数据以及自己可以拿到的收益分成，做撒手掌柜。

7:07

•

坐井闲话 0 赞

我自己亲身经历的连接器模式微体验：儿童英语 app 招募的推课大使。管理方只允许推课大使推几种课，在朋友圈里转发链接。事实上，许多点开链接的人在下载完 App 后会自行购买课程，因为会有新用户奖励券，价值和从链接上购买相当。除非你和这个人很熟，是直推还要强调从链接购买，否则你的推广是没什么回报的。依附于平台的连接器应该很脆弱，控制权在平台。整合模式雏形：农村老家一户农业种植公司，根据市场需求经验和预测，与农户签订回收合同，由农民种植、经营作物，公司负责与市场对接。解决了农民不知道种什么

和往哪儿卖的问题。这种模式正处在起步阶段，暴露了两个问题：1.回收只回收符合市场要求的作物，比如菠菜，太高、太矮、太粗都不要。一是由于种植农户多，回收时间不及时，二是农户缺少专业的种植指导。农户处于被动方，损失挺大。2.农业公司股东单一，先期投入全靠贷款周转资金，比如新种黄豆，种子都是赊销给农民的。当资金链出现问题，公司无法运转，农户也要承受损失。农村需要作物的种植、经营、销售平台，这个平台需要资本、管理、农业种植技术、销售和物流的共同支撑。

6:55

•

Tony to ni0 赞

连接器实际上是很多创业者选择的一个切入模式。所有的中介和中间商，实际上最开始都是连接器的模式。也就是将别人产品和客户的需求对接起来。但是如果只是做连接器，也就是只传递价值，却并不创造价值的话，那是很容易被大公司或者拥有产品的竞争者所颠覆掉。因为一个连接器最开始最大的优势是信息不对称，但随着互联网将信息不对称所消除，那么中间商赖以生产的最大优势就会丧失掉。所有的中介和代理商都面临一个问题，就是如何从传递价值转变成创造价值。找钢网就



是一个很好的例子：最早的钢材交易模式就是通过大的经销商，然后再到各地的钢材批发市场。找钢网梳理了钢材交易的整个流程环节，然后去掉那些不必要的环节，再优化可以提高效率，降低成本的环节。比如说，散户之前是无法直接从钢厂采购的，那找个网把这些散户的需求聚集在一起，就可以在平台上直接和工厂交易了。而对于钢厂来说都不需要付出额外的运营费用就可以把钢材在平台上卖掉，这对钢厂和散户来说是一个双赢的事情。找钢网还提供简单的切割加工，物流运输，融资等一系列的服务。所以在找钢网最后是一个整合的一站式服务，对于用户来说，你在我这能够完成寻找商家、询价比价、交易、运输加工的整个流程。

6:39

•

兰陵郁金香 0 赞

美团刚开始就是个连接器，把消费者和商家连接起来，中间就是一个快递员把两者串联起来。随着外卖的业务做大做强，客户的粘性越来越高，外卖运营商变成了综合性服务平台，也整合了机票，酒店，美容美甲，休闲娱乐等模块。在美团这个平台上，我发现自己的惰性得到最大程度的发挥，惰性越大，对这个平台的依赖就越强，依赖性越强，我越将自己投在吃什么模块上的时间

越来越少，将时间挤压到其他的方面。不自觉在这形成了增强回路。。。

6:30

- 

杭州扫地僧 0 赞

据观察发现有以下连接器模式 比价网站，聚集各类电商平台上的商品价格。电商代运营公司，做了供应商、电商平台和用户之间的连接 清算系统公司，连接了资产方和运营方的资金流

6:29

- 

山峰 0 赞

整合服务模式的案例 2017 年 7 月，高德地图发布了一站式公共出行服务平台，已接入首汽约车、嘀嗒出行、滴滴出行、阳光出行、AA 出行、曹操出行、神州专车等出行平台服务。2018 年 3 月 27 日，高德地图宣布推出顺风车业务，成都、武汉两地率先上线，同时开启北京、上海、广州、深圳、杭州等城市的车主招募，之后逐步向全国更多城市拓展。带来的直接后果，大量的滴滴用户卸载使用越来越少的滴滴客户端，转移到高德地图客户端。原因如下:1、消费者在高德地图这样的平台上，可以选择多个服务商，可以进行比价，节约费用，

而且潜意识里认为自己掌握了选择主动权，多选几个网约车品牌可能会更快乘车。2、大多数用户的普遍心理：节省一个 APP 下载，手机界面有限，大家都不愿意下载过多客户端，能够节省一个是一个。

6:28

•

徐佳 0 赞

Booking, Airbnb, Ryanair 和穷游，乃至 edX, Coursera 都是整合服务模式吧。

6:27

•

Ken0 赞

嘿嘿，之前遇到过一个人，他运用商业模式创新，建立了一个叫做粮多多的平台。平台主要是负责撮合和链接全国的粮食产业交易。他是从社群做起，现在设计有 app。

6:26

•

axian0 赞

淘宝也是从连接器模式到整合服务模式，刚开始通过支付宝，消除了买家卖家的不信任，将买家卖家连接起来，到后来通过天猫，提高了卖家的门槛，也算是整合了服

务。某种程度上看，人的学习过程也是从连接器模式到整合服务模式，学习一门新知识，首先就是将人跟新知识连接起来，这个时候关系也很脆弱，需要我们不断迭代，整合大脑的服务资源，将新知识在大脑中内化，形成自己的知识。

6:15

•

MiSeRy0 赞

梁宁老师好，Valve 的 Steam 游戏平台可能也算是连接器模式。用户可以在 Steam 平台用统一的 ID 购买不同游戏公司的产品以及上传自己开发的游戏，然后□就哗哗落到 G 胖兜里了。PS:自从听了梁宁老师的上一门课之后，父母出去旅游时，只要当地有亚朵，我都是直接订亚朵。

6:10

•

红军 0 赞

连接器模式，把自己做重，这也是护城河。得到就是如此吧，链接名人大师与终身学习的我们□。然后把资源重新整合。感觉这方面做的和去哪儿有神似的。罗胖曾坦言说得到曾经设计过一个年卡，类似于混沌那个模式，但是很快就被否决了，因为权责利不匹配。然后

又推出了得到大学，罗胖还在拖出得到生活体验馆。现在想想得到还真是厉害，能在最巅峰的时候寻找自己的第二曲线，现在得到把付费知识平台做起来，现在在各种 app 上都能看到各种 99/199 还有各种收费不同的大师课。我居然在今日头条上都看见了...还免费领了几门课程....

5:38

•

子生 0 赞

链接模式轻，但好起步，作为 0.5 或者 1.0 版本非常不错。但创业者需要注意，一定要有一个重企业目标，通过迭代，快速积累用户数量，然后把轻变重。比如，阿里巴巴吸引商家入驻是轻链接，开天猫店就是把轻做重的方式，一举把商家、买家都留在了自己的流量池里。

5:33

•

蔡火火 0 赞

在大流量的平台里做一个小池子，这样得例子很多，比如微信公众号，比如现在最热门的短视频 APP 快手抖音，他们都是在一个大流量的平台做了一个小流量池，可他们一旦离开了这样的平台，他们就会被干掉，好多网红就是这样被淘汰出局的。

5:21

•

李昊 Muse@精益通 0 赞

我想到了电商平台淘宝是最原始的连接器模式，现在也是。但是淘宝整合了店铺建设，销售模式等服务，产品和客服还是入驻的店家。天猫和京东是连接器升级版，有了自己的产品体系，和全套服务整合，比如京东把物流做重。小米有品和网易严选则都是自己的全套供应链，从产品到销售到客服。那么，如此比较，第一个占据了非常大非常全面的供应商，第二个则成了官方旗舰店的聚集地，第三个则是性价比高的象征。

5:21

•

Hugo0 赞

订酒店，是裹挟用户，往酒店输送流量。用户是上游，酒店是下游，在渠道上建立池塘留存上游河水，整合下游资源更好服务上游。房屋出租中介，中介是连接器，租客是上游，房东是下游，所以 Airbnb 跑出来了，滴滴也是这个思路。连通器的变革，就是在上游建抽水机（科技革新），中游建水库（用户粘度），下游精耕耘产品或者服务（标准化，体验，个性，密度）

3:57

•  
小朔 0 赞

2017 年初开始餐饮创业，选择了一个低频但刚需的品类(西餐-法餐)。听产品思维 30 讲里亚朵酒店的案例，发现了自己的模式与亚朵类似，我把自己的餐厅定位在西餐正餐里的中端价格，当初的想法是提高进店转化率及复购率，再通过进店的顾客转化成为零售客户（我们有一手的进口红酒及牛排渠道，具备价格优势），目前来看模式基本成型，马上准备用类似亚朵众筹的方式进行众筹融资扩店。我本人是梁宁老师的铁粉，这两个课程真的是让我收获巨大！感谢老师的奉献！

2:29

•  
五云 0 赞

连接器模式类似于产品的代加工厂，面对 C 端的群体并不会讨好加工厂，反而只会依赖母体的品牌公司。并且容易被同类工厂取代，因为换一个小连接器并不算太费力。但，一个小小连接器也提出了自己的解决问题的方式，不禁就要多问自己一些问题：你是怎么解决问题的，有没有更好的解决问题的方式...连接器在一连串的反应和拓展过程中不断接纳其他连接器，最终实现整合的目的。

2:12

•  
狼行万里 - 天边的你漂泊白云外 0 赞

连接器，就是信息供应链中，对信息传导，整合，形成新的信息枢纽。类似传统产业中的买办，中介，渠道。中间人，两头不靠。巩固地位，通常有三种方式：1. 和资源方站队。2. 和客户方站队。3. 自己干点苦活，脏活，累活。挖护城河。连接器的最大问题是本质上不存在头部玩家的基因，也不可能终结一场战争。只能在百战百胜中，辛苦努力地活下去。

1:59

•  
姚睿 0 赞

早期的淘宝应该属于连接器，存在被击穿的风险，京东看到了连接器的“薄”命，并且已经有淘宝占据了优势的生态位，所以选择做更重的淘宝，也就是整合模式，自建仓储和物流，搞自营品牌。在我看来，其实连接器模式和整合模式更多的存在于同一家公司不同的发展阶段，有由轻做重的，应该也会有由重做轻的，这两种模式之间个人认为没有优劣之分，不同产业，不同发展阶段，适应不同模式。梁老师讲的去哪儿的案例我觉得是从连接器步入了整合模式并且成功了，想请问老师，有



没有从整合模式走向连接器并且也获得了成功的案例呢？

## 15 流量模式和产业中台模式

这是模式这个模块的最后一讲，我们谈谈最大也是最重的两个模式：流量平台和产业中台。

### 流量平台

互联网最成功的几家企业，BAT 都是流量平台，这些公司体量都很大，它们的运作模式是什么呢？我想用一个做餐馆的故事带你理解。

餐馆呢，模式每一家都不一样。如果你花 15 块买一份盒饭，那基本上真的是为了“吃饭”。但如果你花 5 千块请人吃个饭，那目的就绝对不是“吃饭”。

我要讲的餐厅是开在香港铜锣湾的新荣记，这个小餐馆把自己做成了平台。

为什么说它小？因为它只有 500 平米，13 张桌子，放在北京绝对是个小餐馆。这个餐馆人均消费 5 千港币，请客没有 3 万块下不来。2018 年利润是 6000 万。而在 2016 年，这家餐馆还是亏损的。3 年时间，位置没变，厨师也没变，那是发生了什么变化呢？

变化是增加了我的一个朋友叫李克。李克是个神人，这里我只讲他运营新荣记的事。

2017 年他开始做的时候，新荣记月亏损 100 万。李克先做了一件事，就是为每桌宴席写菜单。

一般咱们请客吃饭的次序是，先约，然后到了点菜，吃啥都是上了才知道。讲究的宴席会把菜单提前列出来，放在每个客人的餐位上。

而李克的做法是，把菜单做成一个方便手机转发的图片。在手机上打开这张图片，第一屏是雅致的请柬，写着时间、地点、宴会主题。第二屏开始，列这一餐的菜单，写得都非常诗情画意。最后一屏，是一首为本次宴会写的诗，再配一幅符合宴会预期氛围的精美图片。

这是什么？过去我们就是用一条文字短信通知别人在哪吃饭，现在它变成一枚社交货币。而且李克和主人探讨这顿饭吃什么菜的过程中，李克和主人加强了友谊。

这么精美的宴客请柬，就好像星巴克散布在外的咖啡香气，客人的手机收到这张图片，已经开始感受到这顿饭不同凡响。

主人这样去邀请客人，就已经开始觉得自己有面子。请客的目的，不就是为了让自己觉得有面子，客人觉得自己被重视

嘛。据说，主人发出这样的请柬，请客成功率提升了 30% 以上。

李克的第二个服务，是帮主人讲今天吃的菜有什么讲究。

我前面讲过，用户体验 30% 是生理体验，70% 是心理体验。开一支一万块的红酒，如果闷头喝，凭自己的生理感觉，大多数人感受不到一万块的酒和 500 块的酒有什么不同。

但是如果李克兄来讲讲，别说一万块的红酒，就是一碗馄饨，让客人听完，都恨不得颅内高潮。客人震撼，主人体面，宾主尽欢。

这就产生了一个口碑，在新荣记请客特别有面子。再加上只有 7 个包间，7 张桌子，很不容易订到。于是新荣记就成了香港的新富豪食堂。不少大佬请朋友聚会都愿意选择新荣记，到了再闲闲地问一句，今天还有谁在这里吃饭。

有一次，连着三个包间第一间是马云请客，第二间是向华强请客，第三间是刘銮雄请客，一顿饭三间房的客人彼此乱窜，到处打招呼，每个人都 high 得不行，争相买酒请大家喝。这时，新荣记就变成了一个社交平台。

作为平台就可以分发流量了。你想在这里邂逅谁，你可以请李克帮你安排机会。

所以在新荣记，李克可以像微信、百度或者淘宝一样，让你在目标对象面前，完成一次曝光，甚至一次点击。比如帮你口播，在说什么事情的时候提你一句，或者假装邂逅安排你跟你想认识的人递个名片。只是百度和淘宝比较简单，用钱结算。新荣记的社交平台则复杂得多，但你也可以概括为用“交情”结算。

这就是新荣记从一个餐馆到一个社交平台的演化过程，也是它从亏损到年利润 6000 万的过程。

这个过程也是一个微缩版的，互联网平台的形成过程。什么是平台？

美团副总裁张川有过一次演讲，讲得很好。

第一条就是动态不平衡，才能形成真正的平台。因为你不知道你在这里能遇到谁，才是新荣记的魅力。

平台第二条，用户彼此之间要产生网络效应。

用户原来只跟餐厅发生关系，但现在用户来餐厅，是为了产生更多用户与用户间的多边关系。从来这里吃饭，到跨包间互动，到带朋友来，这就是网络效应。

第三，用户之间永远有彼此的需求无法握手，需要平台从中撮合。于是平台就可以制定规则，收割用户。

这三点，新荣记是这么干的，BAT也都是这么干的。

流量是像 BAT 这样的传统网络平台，最重要的运营要素。它们最重要的运营动作就是打造一个流量的闭环，不断整合进更多的流量，更多的商家，让商家围绕流量展开竞争。商家相争，平台得利。

## 产业中台

流量模式讲完，接下来再讲产业中台模式。

中台是这两年非常热的概念，很多大企业都在建设中台。企业中台是把一些驱动业务的中长期模块，在全公司范围内共享给做业务突击的部门。不仅能更好地支持创新，又避免了资源重复建设。

做中台，说明中国创业者的战略眼光更长远了，不只挣扎于眼下的生死，开始做更长远的规划和建设。

同时还有一批企业成为产业的中台，比如美团。

什么叫产业中台？我们可以对比，上一讲讲过的整合服务。在去哪儿的整合服务里，所有的票代都消失了，它们从此不再拥有姓名，在用户心智里只剩下去哪儿。

而美团正在成为餐饮行业的产业中台，它为餐馆提供配送服务、流量及数据支撑。但是所有的餐馆都保持个体独立的发展，保留了自己的品牌，保持自我。

美团的流量并不封闭，用户购买哪个商家的菜品，可能来自美团的推荐，也可能因为用户本来就是这个商家的粉丝。

商家为什么要选择美团呢？

- 第一，能带来流量的增量；
- 第二，用美团外卖比自己运营外卖效率高；
- 第三，美团数据集中后，它提供了大数据，做数据透视，做决策模拟的能力，要比传统企业强太多了。

于是，美团就可以成为这些餐饮企业，数字智能部分的共享中台。

我们再来看拼多多，它开始的时候是一个连接器模式，做得很轻。它通过提供用户拼团的功能，成为甩货商家和找折扣用户之间的连接器，当更多的用户被沉淀在拼多多的 App 时，拼多多成为一个新的流量平台。

但我觉得也许拼多多更好的路，是成为帮助商家直面最终用户的产业中台。因为基于这些商家自身的能力，它们很难发展出数据驱动、算法驱动的能力。还因为这是与阿里的流量

平台不同的战场。如果拼多多停留在流量平台的战场，那阿里其实还是强得多。

## **S2B2C：这个时代的机会**

我们要考虑，什么是这个时代更大的机会。

今天，中国有 11 亿网民，中国开始了全民在线的存量竞争时代。抖音、快手这样的网络平台虽然依然有机会，但这只是少数人才能玩的游戏。

而我认为，产业中台是值得当下更多人去尝试的机会。因为在广阔而高度分散的线下市场，**利用对互联网的了解，搭建这些分散的商家难以自营的系统能力和数据能力，提升这些分散的商家的效率，成为整合服务的提供者，甚至产业中台，应该是当下一个结构性的机会。**

曾鸣教授给这种模式起了一个名字叫 S2B2C，S 就是一个能提供系统的公司，它赋能很多的小 B，就是小型企业，一起服务最终用户。

曾鸣教授说 S2B2C 将是未来几年最重要的商业模式。

因为数据集中、算力集中、资源集中，标准化程度越高的业务，现在的 B2C 商家越容易做，越会集中在巨头手里。只有

对线下服务依赖重，需要人用手做的，俗话叫脏活累活，才会被剩下，才会是更多的人还有的机会。

现在被剩下了多少呢？

今天在中国在线零售的渗透率是 20%。也就是说，中国还有 80% 的零售，没有通过在网上就搞定，还是要依赖面对面，人对人。这剩下的 80% 就是机会。

马云说，B2B 不是生意对生意，而是生意人对生意人。

而大量的小生意人，依然会遇到我们这两个模块反复说的，因为自身规模和背景的限制，而无法实现的突破。这就是 S2B2C 模式存在的空间。

我们第三讲谈到的 0~70 分用户的机会，其实你可以广阔地看到需求的规模。

今天街上的小破店，小苍蝇馆子，所有苟且着提供服务的那些商业形态，它们能存在，都是因为真有需求。它们是今天这个样子，是因为依靠它们自身的能力，无法实现品相与效率的跃迁。但是它们不应该永远是今天这个样子！

名创优品、拼多多、Keep、三只松鼠、中关村的食宝街，都是提供一个系统，把曾经苟且满足的需求，换了一种品相和效率，产生了商业的奇迹。



曾鸣教授还说过一句话：“赋能这个词还是有点自负，可以换个说法叫‘合能’，因为系统 S 与小企业 B 是合作关系，大家彼此需要，使双方的能力合在一起，为最终用户服务。”

技术依然在进步，合作模式依然在进步。我们还是有方法，让明天比今天好。

### 思考题

你看到了哪些行业依赖现有的能力很难提升品相和效率，而你觉得有做产业中台的机会？

欢迎你在留言区跟我交流，或者向我提问。这是这个模块的最后一讲，下一讲，我们进入组织模块。

我是梁宁，我们下一讲见。

### 划重点

1. 平台有三个特征：动态不平衡；用户要能产生网络效应；用户之间有需要被撮合的需求。 2. S2B2C 将是未来几年最重要的商业模式，系统公司可以整合小商家，提供数据服务，一起服务消费者。

流量平台控入口，玩转流量，一山不容二虎，此路是我开，留下买路财；产业中台管出口，盘活存量，难走的路从不拥挤，众人划桨开大船。

0:14

•

五云 0 赞

马上想到的是教育行业，教育行业的品类很多，细分到各个品类依然有着很强劲的增长空间，但各个品类之间依然有着天然的隔阂，得到是一个很强大的中台，但渗透还远远不够，感觉也很难完全渗透。因为要做到“S”系统平台，跨越横纵是如此之大如此之广。拿自己从事的品类来说：艺术教育的这个行当里，B端和C端有着很深的鸿沟，市场里面也有很多企业在走这个路子，但效果并不明显，走着走着就只能偏向C或者B，但这已经很幸运了。

## 16 组织：承接机会的能力

这个模块开始，我们谈组织，组织的目的是让个体成为整体，去做个体做不了的事。

第一讲，我想讲一个“黄金王国”的故事。这个故事说的是，限制你的也许不是机会，而是组织能力。

## 黄金王国

1834 年，一个瑞士人叫苏特尔，从法国坐船到了纽约，然后去了密苏里州。在密苏里州，苏特尔听说，遥远的西部有个地方叫加利福尼亚，那里的土地遍地都是牛奶与蜂蜜，无比肥沃。

苏特尔在 1837 年变卖所有的财产，组织了一支探险队前往加利福尼亚。历经千辛万苦，终于在 1838 年到达了目的地。而到达的地方是一个贫穷而破旧的小渔村，非常的荒凉。

苏特尔从当地总督的手里，拿到了一片土地的开发权，租期是 10 年。

从 1839 年开始，苏特尔开始开发这片土地，种粮食、种水果，养牛养羊。如果一切不变，苏特尔就会这样随着自然规律，财富逐年增长。

但 1848 年 1 月 24 日发生了一件事，苏特尔的命运被彻底改变了。

那一天，苏特尔的一个木匠拿给他一把泥沙，就是他土地上的沙子，不同的是，沙子里有黄金。

第二天，苏特尔就去了那片发现泥沙的地方，他们截住水渠的水，把地上的泥沙放到筛网里，在水里轻轻摇几下，黑色

的筛网上就出现了一层金光闪闪的黄金颗粒。这片土地，满地都是金子。

原来神话传说里的黄金王国，真的存在，而且就是在苏特尔他自己的土地上。

这些被神撒在地面上的黄金，全都是他的！

他不用挖矿井，不用承担任何风险，甚至不用耗费太多人力，就这一瞬间，苏特尔成为了世界首富。

苏特尔立刻召集所有知情的手下，要他们发誓绝对不能泄露这个秘密。

然后呢？你猜？

一瞬间，这些苏特尔雇佣的人，农民不再种地，铁匠不再打铁，牧羊人舍弃了羊群，士兵丢下了枪支，所有人都拿着筛网和煮锅，涌向这片土地，开始淘金。

“我只要抓到一把金子，就超过一年的辛苦，为什么要给你干活？”

接着，更多的人知道了这件事。水手弃船上岸了，政府公务员也不办公了，所有听说消息的人都来抢金子。没有人执法，法律法规都毫无意义。

苏特尔的一切，大家可以随意取用，如果有人敢阻拦，就会命丧黄泉。很快，不但苏特尔的金子没有人守卫，他的奶牛也被宰割，粮仓被拆除，农田被践踏。仅仅一夜之间，苏特尔的财产被洗劫一空，他的十年建设付诸东流。他从一贫如洗到世界首富，再从世界首富到一无所有，都仅仅只是一瞬间。

这就是美国的淘金潮开始的故事，来自全世界的不同民族、不同肤色，讲不同语言的淘金者一拥而上，来到苏特尔的土地上挖黄金。

苏特尔曾经认为自己可以依靠的一切，比如誓言、契约、友情、规则、法律、秩序，统统靠不住。

而一座新的城市，在这一切的破坏中，出现在人们的视野中。人们在淘金的同时，不忘圈定自己的土地，并相互交易买卖。

就这样，三藩市拔地而起，华人也管它叫旧金山，那个时候，从中国过去了2万人参加淘金。从这里挖出来的金子，真的有一座山那么多。

然后呢？还有后续。

1850年，加利福尼亚并入美国的版图，成为美国的一个州。

这时，苏特尔向美国政府提起诉讼，要求收回自己的财产。

他的土地已经变成了 San Francisco 城，他私人出资修建的道路、水渠、桥梁都已经成了公共设施。

他出示了合约，要求依据美国宪法，收回他的土地，补偿他的损失，并且分给他淘金的分成。

五年后，1855 年 3 月 15 日，判决出来了。加利福尼亚州的最高法官汤普森郑重宣布：苏特尔依法享有三藩市土地的所有权和使用权，他的利益是合法的，任何人都不得侵犯。

苏特尔赢了。他拿着这一纸判决，再一次成为了世界首富。

然后呢？这个判决没有办法执行。

苏特尔的胜利，仅仅只是法庭上的胜利，是写在一张纸上的胜利。

一个人，凭借一张纸，怎么能动得了一座城的人的利益？

这是一个美国故事，我们都知道美国宪法规定，个人的财产神圣不受侵犯。美国是保护个人财产权的。但是苏特尔一直到死，手里拿着判决书，没有收回一毛钱。他没有得到美国宪法许给他的正义。

## 联想的组织能力

这是我在谈组织的重要性的时候，非常喜欢讲的一个故事。

因为“机会”是很多人的万能锅，大家很容易把抱怨甩给它，说因为自己没遇到好机会，所以 balabala.....

天呐，世界上的机会，谁能好过苏特尔？自家的土地，遍地黄金。

但他没有组织能力，无法搭建一个强悍的组织，来捍卫自己的资源，更不用说去运营它了。

所以商业竞争里，很多时候，组织能力就是把握机会的能力。

这让我想起联想的崛起。上世纪 90 年代，整个中国所有的单位和家庭都没有电脑，大家都准备买第一台电脑。所以机会的规模是确定的，就好像苏特尔的遍地黄金。问题是，当这个市场启动的时候，谁能组织出更大的体量，参与市场的争夺，拿下最大份额。

我在联想工作的时候，联想从来不谈产品，联想谈的是“管理”。你回想一下那个时候，在市场的催生下，中国每个省都有自己品牌的 PC，中关村有上百个 PC 的小牌子，几乎所有人都是做一单生意赚一单钱的买卖人，他们都在做买卖，只有联想在很用心地做组织。

联想当时在竞争中脱颖而出，确实得益于联想是整个中关村最注重管理的公司，柳总的管理三要素“定战略，搭班子，带

队伍”，今天看起来平实，但在当时是极其有效的管理方法，在十几年里，对中关村所有企业影响深远。

联想把人治与法治相结合，打造了一个“斯巴达方阵”般的高执行力组织，组织起了整个中国 PC 领域最大的销售体系和服务体系，成为了中国 PC 的王者，切下了最大的份额。

联想这一仗能赢，因为他们的组织能力远超对手。

## 管理讲规则，组织讲关系

那什么是组织能力？组织能力不等于管理能力。

比如，业界有公认，组织能力阿里强，管理能力外企强。我们能看到，阿里出来的创业者，拉起一个大体量公司的层出不穷，滴滴的程维、蘑菇街的陈琪、唱吧的陈华等等，外企出来的创业者能做一个大体量公司却不多。

马云谈组织的时候，一个说法我非常认同，在《产品思维 30 讲》里，我也谈到过，这里再说一遍，因为重要。就是：

- 三流组织，共同规则。
- 二流组织，共同利益。
- 一流组织，共同信仰。
- 顶级组织，至情至性。



你想想，你的团队，你的家庭，你的亲密关系，这些都是你的组织，你的组织层级在哪一层？

所以啊，一个人想在哪里省事，就会在哪里吃亏。

我们喜欢规则明确，我们都希望别人遵守规则。甚至一个外企的美女和我说，更喜欢工作而不是家庭。因为外企规则非常清晰，在工作中，她知道每一件事的要求，知道该如何与人相处，知道自己的什么行为会被认同和称赞。但是在家和丈夫相处，没有规则，让她非常挫败。

其实这就是管理能力和组织能力的差别。

也是外企精英难以适应创业企业的原因。

也是开场我讲的故事主角苏特尔的悲剧所在。

管理讲的是规则，组织讲的是关系。

如果你迷信规则，以为规则万能，或者其实是想偷懒，希望躲在规则之后，干干净净清清爽爽地要求别人，拿到自己想要的，自己不需要打开官感，敞开内心去感知，去探索，去拥抱真实的活生生的人，去触摸连泥带水的真实世界，去和现实肉搏，其实不可能真正建立关系，也不可能真正拥有组织。

规则的“则”这个字，左边是“贝”，右边是“刀”。同时有钱与刀，才守得住规则边界。

苏特尔当时，只有自己一个人一把刀，谁和你共同规则？

### 本讲小结

这就是我要用一个模块谈组织，而不是谈管理的原因。

管理讲的是规则，组织讲的是人，组织研究的是怎么把人连接成一个整体。

人是活物，每时每刻都在接受信息，都在内心默默处理。所有人的判断，形成组织的智慧，所有人的协同，形成了组织的行动。

人不是机器，人有情感，有恐惧。强者需要通过组织行使意志，弱者需要通过组织获得安全。人是社会动物，不是迫不得已，没有人想成为孤单个体。大家都希望成为某个组织的一员，让自己的能量、安全得以安放。

而且不同难度的任务，会挑战组织的强度。

有的事，共同规则就可以。

有的事，没有共同利益不行。

而有的事，需要有共同信仰，才可能坚持得下来。

还有一些事，只有至情至性的人，才会陪伴你。

### 思考题

如果你是苏特尔，你会怎么做？

咱们在留言区聊聊。你也可以把这一讲分享给对建立组织有兴趣的朋友。

下一讲，我们来讲建立组织的关键，人际容纳度。

我是梁宁，我们下一讲见。

### 划重点

1. 商业竞争里，很多时候，组织能力就是把握机会的能力。有钱有组织，才守得住规则边界。 2. 管理讲的是规则，组织讲的是人，组织研究的是怎么把人连接成一个整体。

### 留言精选

•

一瓢饮 0 赞

组织就是很多很多小的领导力关系放在一起，组成的大领导力关系。在组织管理上，首先是搭班子，确定组织的能力范围，然后才是定战略。因此，如果我是苏特尔，我首先是组建一个稳定的团队，由一个团队去运营这件

事情，而不是自己单打独斗；然后是根据团队的能力大小和范围，确定运营战略，比如，可以去淘金，也可以为淘金的人提供平台支持，也可以为淘金人员提供配套支持等等。总之是，找到适合的人，确定能做的事情，把利益最大化。

14:12

•

邹城 0 赞

管理以制度和流程为主，是防止人犯错，相当于每个人都可以考 80 分，但是也会限制人的创造力，在管理的基础上，组织以人为主，可以充分发挥人的主动性，可以让企业从优先走向卓越。

14:07

•

虾岸鱼 0 赞

1.规则是有限有效的：一个手握规则的人和一群为利益所驱动的人，其结果就是规则破碎，重塑规则。2.我是苏特尔的话：第一次我会大致评估黄金的价值，并预付给士兵和农民一年的工资；对农民立即解除长期雇佣合同，并给士兵和农民一小块地的期权，一个月后收回；立即游说政府，签订税收和共同开发协议。第二次复杂一点，因为土地被占领已经成为既成事实，这时我会用

土地开发增加的税收和政府签订纳税协议，让政府宣布收回这部分资产，如果不行，可以退而求其次，宣布这部分未收归我名下的资产不受法律保护。

13:55

•

王林 0 赞

梁宁老师在组织第一课就让人有种不一样的感受，因为过去很多时候都是在谈管理，似乎有了管理就能解决公司的各种问题。但是组织比管理更重要，管理给我们设定了一套框架，用这个框架来规范人们的行为。这也正是很多公司做大做强后，加强管理而导致僵化。而组织是有关人的，如何构建一个有效的人员结构，从而把组织高效的连接成一个整体。人是活的，只有充分调动人的主观能动性，并把大家有效的组织起来，才能形成强大的合力。这么看来，管理是内敛的，划定了人的最大行为边界。组织是外扩的，以人为中心的组织，边界是无限的。小米去年变阵过后，多了个组织部，想必雷总很精于此道。很喜欢梁宁老师这句话：强者需要通过组织行使意志，弱者需要通过组织获得安全。

12:56

•

Lucy Li0 赞

今天这个课感触很深，因为我就是一个迷信规则的人。总觉得规则可以解决一切问题，但是规则能约束别人，也能约束自己。前段时间特别迷茫，似乎对一切都没什么兴趣。仔细想了想，是自己被约束的太过严重了。生活需要真实的触碰，爱过、恨过、痛过，这都是真实的感受。真实的走过一回，留下痕迹，与人建立真实的联系，尊重规则而不迷信，这才是有趣的人生吧！

12:51

•

强子 0 赞

有组织才有规则，有规则才有良性和可持续竞争，否则就是一盘散沙。

12:42

•

A 君 0 赞

允许手下独立淘金，自己负责收购各家沙金，联系买家，价格谈判，赚中间差价。对外宣布发现金矿，吸引更多人来淘金，重新组织团队，围绕淘金者的衣食住行开展各式业务，如旅馆、餐饮、服装、人才中介、银行保险、家装等业务。利用自己的影响力和黄金储备进入政坛，利用政治手段进一步打压对手确立自己的垄断地位。

12:39

•

小白菜?0 赞

我觉得苏尔泰最好的做法就是，利用自己的先发优势尝试更高效的淘金技术...因为无论你依靠国家力量还是自己建军队建立高墙利益就摆在那里，你阻止不了。所有淘金者的逻辑模式都是尽可能多的攫取,而非合作。各自为政“组织”从何谈起？当个人获取资源效率低于组织人们才会选择合作。你才能组织起更多的人。

12:25

•

Bingo6420 赞

如果我是苏特尔，首先我不去犯众怒，从别人手里夺财，而是让所有淘金的人形成一个共识来保护自己拥有的一些东西，比如土地的所有权。我可以宣布，这里的土地里的金子属于淘金者的劳动所得，但是土地的所有权是自己的合法财产，所有在自己的土地上建设房屋的人交土地使用费。

12:16

•

琅山—刘志杰 0 赞

在规则和组织这两个不同的模型上，各自的侧重点不同导致的后果也是千差万别。不同的组织会行使不同的规

则，有的是捆绑利益、有的是挑动情感，有的是共同信仰，有的是使命感。

12:11

•

用户 912194360 赞

石油大亨洛克菲勒的故事对此应该有启发。分析抓住黄金最大价值点在哪？（国际通用储备货币），寻找合适的合伙人（个人觉得政府比较合适），拥抱淘金者，敢于投入提前布局，从政治权利和经济效益全面实现垄断式经营。

12:07

•

沈磊 0 赞

苏特尔要做的事情是 1.召集所有知情人开会，先承诺把大部分的收益分给大家，并签署契约。2.挑选可信的和能干的人组成领导小组，指出一旦消息走漏可能会带来的严重后果，要求大家绝对保密，一旦有人泄密立即处死。从领导小组里指定负责保密工作的正副领导人，并指定其他人两两一组相互监督。3.找到总督续约，至少要再租 10 年以上。4.购买枪支，挑选可信的人组成保安队，分成几个小队，并从领导小组里挑几个可信能干的人做小队长，由自己亲自领导。5.组成淘金队和冶金



队，在指定的区域淘金冶金，由保密队负责监督。6.成立股份公司，按级别和贡献为每个人分发股份。7.把产出的黄金换成钱，给大家发工资和分红。并继续招募更多能干的人加入，签署保密协议，根据贡献分给股份，不断壮大队伍。8.不断地加强内部的思想建设和组织建设，增强自己和董事会的权威。9.通过权威媒体向外披露发现超大型金矿的消息。10.不断与相关外部资源建立合作共赢关系。

12:06

•

大眼瑜 0 赞

三藩市也就是旧金山原来是这么来的。管理讲规则，组织讲关系。规则的“则”字，贝代表钱，右耳朵是刀，但当这个淘金人只有一个人一把刀的时候，谁听你的规则？组织的力量不单纯只因为规则和制度，更要敬畏每个人本身的力量。有点绕，多度几遍领会会深。小企业可以只讲规则，发展到一定规模一定要注入更多情怀和文化的力量。

12:00

•

花满楼 0 赞

可能最好的办法真的是上报国家，和国家谈淘金分成。然后去稍微远一点的地方开金器加工厂，赚下游的钱。

11:51

•

1 to 3 石头人 0 赞

人们常常感慨的那句话“终于找到组织了”原来是那么的真实和意义重大

11:44

•

阳明-王敏 0 赞

读完梁宁老师这讲，我突然意识到管理其实就是组织的一部分，一个企业好的组织能力，一定有好的规章制度做基础保证，就如马云所说 三流企业 共同规则，可见，规则是必不可少企业发展前提。 良好规则制定后，要进行组织能力的成长，是在注重人与人之间关系中，成长所有员工的判断力，凝聚员工的协作能力，让员工与企业智慧同生同长，拥有有较的执行力 行动力，在利益 信仰甚至至情至性下 员工与企业互相赋能，共进退，共成长。

11:40

•

刘伶俐达实金融 0 赞

#有关组织的学习分享#管理讲的是规则，组织讲的是人，组织研究的是怎么把人连接成一个整体。限制你的也许不是机会，而是组织能力。马云谈组织的时候，有个说法，我很赞同。三流组织，共同规则。二流组织，共同利益。一流组织，共同信仰。顶级组织，至情至性。管理讲的是规则，组织讲的是关系。

11:40

•  
南極北極熊 0 赞

一片金山銀山守不住，那為何守不住？三種守不住：第一是空間守不住。第一是利益守不住。第三是人心守不住。第一空間守不住：礦區開放地理空間，不怕賊來偷，就怕賊惦記，再高的牆，災深的壕溝也擋不了盜採的慾望。第二是利益守不住，願意採礦的人，如何分都會分不平，因利益如就在眼前，誰會老實不偷一把。第三是人心，老實的人看人在盜採黃金，而你老實打工，你的心理真會崩潰的，隨時間的積累，你也會加入盜採的一員中。守不住就不守，專心做「共享」的工作，開個小餐館，做的農家樂，再不行賣挖礦工作服，主打耐磨好用，也許搞不好變成百年品牌牛仔褲，就像 **Levis** 一樣。現今舊金山已無金礦，但人們一樣愛穿你的品牌，這也是一種新的百年礦產。

11:33

•

田觉.酋长 0 赞

关于组织，也可以倒过来看，至情至性的人在一起，他（她）们一定有共同的信仰，共同信仰的人在一起，自然会有共同的利益，或者说能够获得共同的利益，那么也自然会制定共同的规则。至情至性是可遇不可求的，所以能遇到至情至性的人，是个奇迹。回到苏特里的问题。当然首要任务是建立组织，建立组织需要钱和刀。也就是迅速建立利益共同体，先与政府达成共识，让利一部分给政府，要求政府提供武装保护，这就有了刀。然后把手下的人组织起来，尤其是几个心腹和关键人物许以重利，达成一荣俱荣一损俱损的局面，这就从内部稳定了团队，一致对外，这样才有可能对那些听到消息一拥而来的外来淘金者实行管理。就像《闯关东》里的淘金者，挖到了金子不能私存私留，要便宜卖给东家老板，算是上交的管理费。苏特里就可以坐收渔利，那样的话就真的可以成为首富了。

11:24

•

胡晓军 0 赞

苏特尔的故事是个财聚人散的故事。除了有规则没有组织共同利益，没有组织共同信仰，更没有达到至情至性。大家辛辛苦苦干了一年，不如伸手往河里捞一把走人。大家的积极性不属于苏特尔。苏特尔的故事是个财聚人散的故事。除了有规则没有组织共同利益，没有组织共同信仰，更没有达到至情至性。大家辛辛苦苦干了一年，不如伸手往河里捞一把走人。大家的积极性不属于苏特尔。中国最牛的创业团队在 30 年前告诉我们，把土地分给农民只要交一部分的税，其余的都算他自己的。原来养不好人的土地，养了一大群人，粮食多了，可以腾出更多的土地满足工业化和城市化的需求。

11:19

•

林信弘 0 赞

看到评论很多人说如果我是苏特尔我会怎么样？其实不用如果，现在中国是制造中产阶段，各行各业都有机会，中产客户消费需求就在那，如我这一行金融业，单单保险分支就很大前途，然后我们从业者都单兵作战，机构也很愿意单兵作战的单位。

11:09

•

李泽雄 0 赞

老师好，今天课程的内容让我想到一个思维模型：组织心智那什么是组织心智呢？组织心智，它是组织整体默认的思维方式，好处是提高决策效率、降低沟通成本，而坏处是通向变革之路的最大障碍。因为，一个组织，它的创始人的个人心智往往会影响最终的组织的心智。所以，组织心智就算一把双刃剑，组织心智决定组织能否跨越非连续性的一个要素。这把双刃剑，在连续性的时候高效、迅速、大概率的正确，一旦进入非连续性时期，它就会展现出盲目、迟钝、不知所措。比如黄金王国里的苏特尔：在连续性的时候，苏特尔开发土地、种粮食、种水果，养牛养羊，如果一切不变，苏特尔，会随着这样的自然规律，财富逐年增长。但是在遭遇非连续性的时候，也就是苏特尔发现自己的土地撒满黄金，它就会展现出盲目、迟钝、不知所措，因为创始人的心智影响组织的心智，而创始人的个人心智有四个层级：最底层级是“二元对立”，就是把世界分为好人和坏人，而好人最终会战胜坏人（三流组织，共同规则）。比“二元对立”更高级的，是“力求公平”的心智模式，这种心智模式承认好人有缺点，坏人也有优点（二流组织，共同利益）。比“力求公平”更高级的，是“相对主义”的心智模式，这种心智默认根本就没有好人和坏人之分（一流组织，共同信仰）。最后一种心智模式是“个人整合”，

这种心智认为，好和坏是相对而言，你需要选择一个主张，尽可能整合各方的利益（顶级组织，至情至性）。因此，苏特尔的心智停留在“二元对立”的层级，认为好人最终会战胜坏人，遭遇非连续性时，希望用规则，让下属发誓绝对不能泄露这个秘密。而苏铁尔雇佣的人，一瞬间都反了，所有人拿着筛网和煮锅，涌向这片土地，开始淘金。最终，苏特尔向美国政府提起诉讼，也确实胜利了，但仅仅是法庭上的胜利，而一个人，一张纸，也无法撼动一座城的人的利益。

11:08

•

花之泉水培 0 赞

应该出让利益，让政府得到税收利益，自己收少部分（正常的三分之一）租金和分成，通过政府力量进一步确权，让现在占用者明白谁是主人，明确表明态度，通过政府发通告，如果同意以前非法行为既往不咎，以后可以合法开采，没有后顾之忧，否则收回开发权并追究原来非法收入，何去何从自己掂量着办！

11:04

•

用心剥洋葱 0 赞

现实环境洞察：第一：人性是贪婪的， 第二：秩序的形成和制定离不开以人性为基础，以相互博弈为手段，以强权为依靠。 第三： 组织的形成离不开以共同利益为纽带。 第四：马斯洛需求层次理论。在一片强权软弱，资源丰富且获取财富成本低的土地上，如果我是苏特儿，我会开放整个土地，大家凭实力，凭本事去争山头，在相互竞争和博弈的过程中最后一定会有几个胜出者，达到一种势力均衡，这个时候该我出马了，根据马斯洛需求层次理论，人性都有对安全和稳定的需求，当人获得的越多时就越怕失去，然后以此为基础 我会牵头组建一个利益同盟，重新聘用那些竞争失败者组成军事武力，捍卫当下秩序和利益。

10:57

•

李昊东 0 赞

今天苏特尔淘金的故事，让我想到了历史剧《关东金王》了，苏特尔不就是剧中懂得看金脉但无能力保护资产的老把头孙梦起，淘的金一方面要向朝廷进贡，另一方面要向金匪交钱，同时还有同行来抢夺，而且还有日俄的侵略。首先让我介绍一下领导五要素:法、奖、专、参、强(速记口诀:发奖专参强。领导发奖专挑强的)。 法定权力：这种权力源于大家都承认某人有权提出要求，并



且期待他人遵守以及服从他的要求。 奖赏权力：这种权力源自某人能给顺从他的人提供物质奖励的能力。

专家权力：这种权力源自某人卓越的技能以及学识。

参照权力：这种权力源自某人具有吸引他人并令他人对之产生钦佩之感的能力。 强制权力：这种权力

源于某人拥有对不顺从者施以惩戒的能力。 剧情主角

韩边外入场，首先他分析了当时的形势，夹皮沟金场四

拨人。①把头孙梦起年老精通看金脉，但无智谋和武力

保护淘的金，不定时遭到金匪马金龙的洗劫。②金匪马

金龙有人马百十号，专干打家劫舍的事，同时他是地方

清政府的代理人，专向淘金者收贡。地方清 ZF 给他提

供枪弹。③清 ZF 当时是慈禧执政后期，内忧外患，无

暇顾及夹皮沟的统治。④有人有枪，即是猎户又是淘金

者的宋炮头，不惹事，也没人敢惹，只是淘金技术不行。

韩边外在逃难时遇到官府缴杀淘金者，他以一支山参救

了跑不动的金把头孙梦起，然后进了孙的金帮。在金帮

看到马金龙经常洗劫金帮，却无力反抗，进而想到借宋

炮头的刀去抵抗马金龙，宋炮头欣赏韩边外的智勇双全，

进而与他成了结拜兄弟(福祸共担)，紧接着孙和宋结成

联盟(利益共同体)，共同抵制马金龙和朝廷，对于闯关

东的那些淘金者，金帮总会予以开放的态度接纳，并制

定了相应的规则，惩治不法之徒。随着人越来越多，淘

的金积累较多，便开始发展周边设施(衣食住行玩)。  
总结下来就是智勇得兼备，文武要齐抓，主弱臣强很容易受欺负，有实力的让步叫谦让，没实力的退却叫软弱，所以要以德报德，以直报怨。最后，你在故事和本节中找到了哪些领导力要素，以及缺失哪些关键要素。

10:54

•

利牧 0 赞

有金子就必定有大量人去淘，有大量人去淘就必定需要大量工具，既然如此，卖矿机就是一桩好买卖。淘金的人想要淘更多的金子就需要更好的工具，需要更好的工具就需要淘更多的金子来换，最后都成了给卖矿机的人打工的了。

10:47

•

王小二家的猪 0 赞

规则和关系，组织是由人组成的一个虚拟概念，他需要有连结，无论是规则，还是利益，还是信仰，或者志同道合，都可以。只是这四者对应不同组织连结强度，也就意味着这四者能够承受的不同挑战强度。但是在今天的课程里老师也提到，组织能力强的阿里人更大概率能够拉起一个大组织，而外企出来的人拉起一个大组织的

概率小些。但这会不会和地域以及文化有关系呢？在中国，更注重人与人的关系，而在现在的欧美，更注重契约与规则，因此，我们看到的很多著名外企，例如谷歌，亚马逊等，规则清晰，明了，组织庞大。

10:42

•

雪域 0 赞

苏特尔的问题，还在于本来应该讲共同利益的时候，却在讲共同规则，本来可以做平台，却自己跑外卖。如果我是苏特尔，会第一时间找当地政府，用对方愿意接受的分成比例来分享自家土地的淘金收益，前提条件是当地政府要派人保护自己土地，不被外来人随便进入淘金。然后，把自己的土地分块，然后逐块进行开发。开发的方式，可以和实力和能力的人共同开发，也可以承包出去自己从中抽成。因为有当地政府保驾护航，没有了后顾之忧之后，会有大量的资金和专业人员进入，进而提高淘金的速度和收益。另外，允许外来资金在每块地上兴建服务设施，为淘金人员提供住宿餐饮等服务，自己从中抽成。

10:35

•

赵沛萱 0 赞

管理讲的是规则，组织讲的是人，组织研究的是怎么把人连接成一个整体。人是活物，每时每刻都在接受信息，都在内心默默处理。所有人的判断，形成组织的智慧，所有人的协同，形成了组织的行动。人不是机器，人有情感，有恐惧。强者需要通过组织行使意志，弱者需要通过组织获得安全。人是社会动物，不是迫不得已，没有人想成为孤单个体。大家都希望成为某个组织的一员，让自己的能量、安全得以安放。

10:33

•

叶旭辉 0 赞

机会战略解决的是对外的竞争，而组织能力要解决的是对内竞争，初创企业在处理对外竞争的时候利用机会的过程中，很多都死于内部的组织活动当中。核心创业人员的持股比例过低，成功率就会很低，骨干没有股份。靠风投支持下来的公司，大股东是风险投资机构，创业团队持股比例很小，这种企业的成功率也低。创业者骨干股份少，做事的心态和办法都不一样。另外，老板不变，团队常变不可取。遇到困难，应该让团队去持股而不是换一个团队、改个产品，这种做法成功率不高。激励不到位，等于不激励。该花 100 元的只花了 60 元，等于白花。我一贯的主张是，单给团队高薪水、高待遇

是不行的，应该给他股份。约束也非常重要。约束的目的是什么呢？就是让人「有贼心无贼胆」。贼心管不了，但贼胆可以靠制度来管。用一句话形容对内的组织能力：我很善良，但我手里有枪。

10:16

• 以上留言由 作者 筛选显示

## 17 建立组织：人际容纳度

组织这个模块的第二讲，我们来聊关系。

### 人际容纳度

我曾经以为自己人际关系的能力是不错的，因为看上去，我认识的人很多，大家对我都还挺好的。

我第一次发现自己与人建立关系有问题，是我创业的时候。当时融资不顺，我觉得可能干不下去了。

我和雷军讲了这个情况，雷军问我：你遇到这么大的困难，你有没有告诉你的合作伙伴？

我的反应是，这不能说啊。我要是告诉他们我搞不定，我就会失去尊重和信任。没有尊重和信任，我怎么领导团队？

雷军和我说了两句话，我琢磨了好久。

第一句他说：“如果你遇到了这么大的问题，却不能和你的伙伴分担，这说明你们之间不是真正的伙伴关系。”

第二句他说：“创业就是九九八十一难，不可能全靠一个人搞定。其实你现在的困难还不算大，你都不敢让他们分担，或者他们不愿意与你分担。那这样的伙伴或者团队是必然失败的，那是不是应该早散掉早踏实呢？”

我知道他说的很对。但问题是，我为什么不敢把我的困难跟我的伙伴说呢？

再想一步，我遇到困难，我会和我的父母说吗？肯定不会。

为什么？这就要回到咱们上个模块谈的模式。我们说了，一个人是被他的生存处境塑造的。你要理解一个人，你需要看到他的生存处境，看到他的生存模式。

一个人的优点，或者弱点，其实都是在某种生存模式的不断循环中，被强化和固化的。

我创业之前的生存模式其实就是通过让别人看到我优秀，从而拥有一切。

比如说，我认为父母喜欢我，是因为我学习成绩好，领导给我机会，是因为我工作能力强，别人跟我交朋友，是因为我优秀。

相反，如果我告诉父母我做不到，我父母就会很难过，跟我说别人家的孩子可以做到，你一定也可以。我就是这样长大的。有了这样根深蒂固的观念：如果我说我不行，其实也得不到帮助，还让自己更难受，还不如不说。

甚至更糟糕的是，如果这个问题，我后来能解决，但因为我跟别人说了，别人就能当个话柄长期来说我。

所以遇到问题，一定不能告诉父母，一定不能告诉朋友，一定要掩盖困境，自己想办法搞定。如果实在不行，最坏的结果已经出现了，那到时候再说。

这就是我过去的模式。把自己的缺点和遇到的问题努力掩盖掉，只让别人看到我好的强大的一面。这是让我感到安全的模式。

在这样的模式下，我不想让别人看到我的缺点，自己也会刻意回避审视自己的缺点。我没有办法自我接纳，也就没有办法接纳别人的缺点。我会自我指责，就更容易去指责别人。

其实，我和团队的伙伴，更多是因为最初认识时，看到了对方的优点，对方身上有我需要的能力项。我们结成了契约关系，给你多少股份什么待遇，我们一起来做这件事。

用咱们上一讲来说，我之前与他们的关系，其实就是共同规则，最多是共同利益，没有再往前融合成为共同理想、情感与理念的共同体。

这其实会非常痛苦。一个不能停止自我指责和指责别人的人，就会永远都活在控制欲、不信任与焦虑里，无法建构出坚实和稳定的人际关系。

上一讲我们说了，商业就是看到机会，组织出体量。

创始人构建人际关系的能力，也就是组织能力，直接限制了一个公司能做多大的体量，切下多大的机会。

而创始人的组织能力，第一条就是人际容纳度，你能与多少人进入深度关系，你能容纳什么样的人。这就决定你的组织是丰盛的、有弹性的，还是单薄脆弱的。

## 关系的四个阶段

那什么样的关系叫深度关系呢？



我把人与人的关系，分成四个阶段。你可以对着看一下，你和你的事业伙伴或者生活伙伴在哪个阶段。

这四个阶段分别是：理想期、冲突期、整合期和协同创作期。

理想期是什么？

就是让别人看到你好的那一面。因为欣赏优秀的一面，大家开始走近，甚至进入契约。但是即使你们之间拥有了契约，并不代表你们拥有了深度关系。

我们再挖深一步，什么叫好的一面？

体验来自预期。你觉得好，其实是因为与你的预期一致。

举个例子，有天我和一个朋友喝酒，我带了瓶茅台。餐厅只有一种杯子，所以那顿饭体验特别不好。为什么？眼前一模一样的两个杯子，一个装白水，一个装酒。以为喝酒，结果是水，以为是水，结果是酒。总是和预期不一致，乱七八糟。

所以很多关系之初我们会有高光时刻。哇，这是我的理想团队啊。哇，这是我的理想上司啊。这是我的理想男神啊。这是我的理想女神啊。

但这种符合预期，有可能是真的符合，也有可能是你过于强烈的愿望扭曲了事实，还可能对方根本是角色扮演，套路性动作。

所以，理想期，你只看到了理想化的一部分，在这个阶段，你们还没有真正进入关系。

回头来看，我不敢向我的伙伴坦诚我遇到了困难，就是因为我们的关系还在理想期。我想继续在他们面前扮演一个强大正确的 CEO。我害怕自己因为不符合伙伴的理想，而失去关系。

真正进入关系，是从关系的第二个阶段：冲突期开始的。

人和人为什么有冲突？因为不符合预期。

但真实世界里，谁的一切能完美符合另外一个人的预期？

但凡你和人生活在一起，你与人协作，就会永远面临冲突。

冲突有两个核心动作：

一是指责，因为你发现对方的行为没有符合预期。你会觉得很失望，甚至愤怒，你就会指责对方。就像小时候我父母指责我不如别人家的小孩。

二是自责或者内疚。我内疚自己辜负了父母的殷切期望，这很难受。

其实很多的人际控制，就是从让对方内疚开始的。

冲突当然非常痛苦，所以没有关系愿意一直停留在冲突期，这个太消耗能量了。

所以，如果不擅长处理冲突，就会用三种逃避方式来面对。

- 第一种逃避方式是冷漠。

理想期和冲突期都是能耗很高的状态，而冷漠就是降低能耗。

这种场景很多人也都见过，比如，这个人回家就沉默寡言，甚至就在家门口的车里抽烟不想进家门。在公司里，他服从指挥，老板说什么他做什么，指一指动一动，但没有热情了，下班到点儿马上就走。这种状态，其实是他已经没有心理能量再付出热情了。

- 第二种逃避方式是超越。

看上去，也没起冲突，一方会退让。比如家庭里，一个人会说，我不跟你一般见识，好男不跟女斗。这种方式看上去冲突避免了，但其实是我不想投入能量了。我不愿意去花精力看到你的处境，完整地看到你，和理解你。

- 第三种就是分离。

指责和内疚太难受了，算了吧，辞职、散伙、分手，彻底逃了。

补充一句，这里说的冲突是人民内部矛盾。如果是外人来抢夺资源，那就是敌人和战争了。那就不是指责和内疚了。

冲突令人痛苦。所以，有人会选择与所有人保持距离，孤家寡人地生活，用一种隔离的方式与社会协作，就好像村上春树小说里描写的那种生活。这样是可以回避冲突的，但是也做不成大事。

把冲突处理好，就可以进入关系的第三个阶段：整合阶段。

我在 2016 年开始和湖畔大学的人打交道，从而有了观察阿里的组织的机会。

我们都知道阿里的 HR 特别强大。其中一点，就是他擅长带领一个组织，进入整合期，把形形色色的人，整合起来，变成阿里人。

怎么整合？

我先讲一个特别小的技巧：就是像 Word 里查找替换功能一样，把所有“问题”这个词，换成“差距”这个词。因为你看到的的所有的问题，本质上其实都是差距。

如果说：我觉得你有问题。这就已经进入了指责状态。

但是如果你这样说：我觉得和预期有差距。那至少是两边的问题，有对方的问题，也有你预期的问题。

当你说对方有问题的时候，其实是你把球抛给了对方，让自己站在一个评判者的位置。但是如果说差距，就是大家在一起，面对差距，评估差距，哪些是他做的问题，哪些是你预期的问题。这就是一起在关系中成长。

没有谁是谁的完美容器。但是我们是在共同成长的过程中，完成了对彼此的整合——我们会因为彼此而改变形状，你中有我，我中有你。

情感来自共同记忆。我们会在这个过程中，产生强烈的共情和情绪共振。

所以，有的时候你不能扔下某人，不是因为规则，不是因为利益，而是因为强烈的情感共振，这才是战争中你可以把后背交给他的关系纽带。

这样，我们才能进入关系的第四个阶段：协同创作阶段。一起去冒险，一起去拥抱不确定，互相接受对方的短板，一起去创新，一起去创业。

### 本讲小结

这一讲，我们说了建立关系的四个阶段：理想、冲突、整合、协同创作。要一个个阶段走下去，其实不容易。

建立关系，最重要的是你能不能真正容纳对方。建立组织，其实就是考验你的人际容纳度。

### 思考题

我想跟你聊一个话题：你遇到最难的事情会找谁？

欢迎你在留言区跟我交流。也欢迎你把这一讲分享给那些对关系有困惑的朋友。

下一讲，我们来聊组织的另一个重要的话题，权力。

关系的四个阶段： 1. 理想期：看到对方符合预期的一面； 2. 冲突期：指责对方和自责，或者转向逃避； 3. 整合期：一起评估差距，在关系中成长； 4. 协同创作期：互相接受对方的短板，一起去面对不确定。

到小马云 0 赞

对于创业者，最好的朋友不一定是最好的拍档，但最好的拍档一定是最好的朋友。对于工作上遇到难事找拍档，对于生活，找工作以外最好的朋友，如果两者都不是，问信仰。

0:25

•

占星师米特 0 赞

用隔壁武志红老师心理学课理解一下，有些时候或者更多时候，一个人能否接住对方抛过来的死能量，能否转化为生能量，去为关系做出正向积极建设性的动作，不太容易。死能量比如愤怒指责质疑甚至各种攻击。这很考验关系的质量和韧性，也考验关系双方，接不住的人自己容器本身就需要去修炼，能接住能转化，还要看对方是否有足够心智能量去配合你。人性很复杂。也很有趣。所以，不在一个频道上的两个人，关系双方会很累。就像之前讲到的，也需要设计模式，很符合人性底层需求的模式。

0:25

•

晓丹媛心 0 赞

我遇到最难的事情首先会想到我的父亲。刚好昨天庆贺父亲 80 岁生日，他是我这一生中最敬爱的人，也是我人生路上的良师益友！

0:24

•  
李岳洋 0 赞

亲密关系程度=信息量的大小  
亲密良好的关系 = 开放 + 响应  
开放 = 打开 + 流动 + 自信  
响应 = 理解 + 接受 + 关心  
所谓“开放”，就是互相不设防。我告诉你一个我自己比较隐私的事情，向你暴露一个弱点，然后你也向我暴露你的一个弱点，这种不设防的感觉能迅速拉近两个人的亲密程度。你只要主动来一段难过的情感流露，马上就能拉近跟一个陌生人的关系。那么两个熟人之间，怎么长期维系亲密关系呢？关键词是“响应”。  
好关系来自互相之间不断的响应。  
1. 理解。你了解我，而且你还了解我自己是怎么看待我自己的，什么东西对我最重要。  
2. 接受。我想要什么，我是什么样的人，你得对此表示尊重。  
3. 关心。就是在各种场合下，一旦我需要什么帮助，你得帮助我。  
建立关系，就是建立信任，让对方感知自己是善意的。信任怎样建立呢？信任的建立取决于交往的长度、频度、深度。如何实现=  
真赞美+小分享+长陪伴+深体验



0:23

•

孙凌 0 赞

一个企业组织，一个家庭均是如此，从理想期、冲突期，到整合期、协作期，发现问题，并且直面一起成长，方是理想的状态。

0:11

•

叶旭辉 0 赞

通过《产品思维 30 讲》的学习是我领悟到短期关系和长期关系的一些奥妙，创业团队或者组织的建立很多时候更像是从追求到恋爱和婚姻。因为不确定性的诱惑而相互吸引，在恋爱期的初步磨合，到走入婚姻之后的长期确定性深度磨合，走出这些时期才能成就一段美好的姻缘。因为结婚也好，创业找合伙人也罢，都是非常重要的长期关系。改变一个人，那是非常难的事情。在开始长期关系之前，如何有框架地去观察一个人，进行是否适配的判断，是更关键的。

0:11

•

陈阳浩 0 赞

我们的一生中可能会经历以下四个阶段：第一个阶段：我不好，你也不好第二个阶段：我不好，但是你挺好的第三个阶段：我挺好的，但是你不好第四个阶段：我挺好的，你也挺好的绝大多数人总在第二、第三阶段反复穿梭，其根源在于他们见不得别人的好，而进入第四阶段的唯一方法论是：主动应用元认知能力，把注意力放在你的成长上。

0:10

梦竺 北京 1 期 2 班 3 组 0 赞

每个人的行为都受到自己的成长环境和模式影响，这也是我们给自己打造了一个面具。很高兴我几乎看到了合作伙伴真实的样子，我也要加油逐步打开自己。

0:08

• 以上留言由 作者 筛选显示

## 18 权力设计：企业信息流

这是我们这个模块的第三讲，这一讲，我们来谈权力。

什么是权力？

位置代表权力吗？名片、Title、印章这种代表权力的信物是权力吗？

金庸的武侠小说《倚天屠龙记》里这样描述屠龙刀：“武林至尊，宝刀屠龙。号令天下，莫敢不从。”听上去屠龙刀是一种权力的信物，谁拿着屠龙刀，发号施令，大家就得听从。但是呢，小说里也写了，有个人拿着屠龙刀请人帮忙，别人就会说，我凭什么帮你？

其实，你能够坐上某张椅子，拿到某张名片，甚至手握着一把屠龙刀，都不代表你拥有权力。这些只是权力的道具而已。

## 权力的三个指标

怎么可以衡量你有没有权力呢？

表面来看，有三个指标。

- 第一个是信息流。

比如，你想知道你在公司权力的什么位置，你可以简单想想，哪些信息流经过你，哪些信息流不经过你。你就可以初步掂量一下自己在组织里的位置了。

一切权力控制都是从管理秘密，也就是管理信息开始的。所以从高层到执行层，信息一定是层层衰减的。

那是不是公司的老大，就是拥有信息最多的人？

这个真的要看这位公司的领导者，对自己的信息流主动运营意识和措施了。

比如，一位我非常尊敬的企业家，创业 20 多年，选择退休。我当时其实不是很理解，因为他才 55 岁，退休太早了。

但当我观察了他企业内部真实的信息流时，我又理解了他的决定。他为了企业保持活力，在退休前两年，已经让跟随他一起创业 18 年的那批副总裁都退了，换上了年轻人。逻辑上，他应该带着一批年轻生猛的副手再干 20 年。但实际上，他 55 岁的年龄，要与一批比他年轻 20 岁以上的人，通畅、无损、不扭曲地沟通是非常不容易的。

如果你老板比你年长 20 岁，你要和他说点什么，是不是要非常谨慎？你是不是更愿意和同龄的同事商量一下，觉得靠谱才会去和老板说？

老板感受到的，到他面前的信息，已经是一批人的共识了。

所以，失去权力从失去信息开始。

- 权力的第二个指标是利益链。

比如，我是一个在互联网圈汇集了非常多信息的人，但是我并没拥有很多公司的股份，因此没有利益链。所以就可以简单判断，我并不是一个有权力的人。

我们在组织模块第一讲谈的那位倒霉的黄金王国的主人，他的问题是什么？他虽然拥有法律意义的所有权，但是他没有利益链。所以，他想凭着一个法律凭证捍卫自己，就好像那个拿着屠龙刀但没人搭理的人一样，是幼稚和悲哀的。

- 第三个指标是调动资源的能力。

比如你公司的老板娘，在公司并没有职务，其实你也不知道哪些信息流经过她，哪些信息流不经过她。但是如果她找你帮个忙，你可能不敢当场拒绝。她有调动资源的能力，所以她就有一部分权力。

一般来说运作权力，都是从运营自己的信息流开始的，别人和你分享利益的前提，一定是跟你先分享信息。如果连分享信息都做不到，那分享利益更是瞎扯了。

接着是利益链建设。基于你们共享的信息，对信息拥有共同的理解，有共同利益，你才有了某种程度的资源调动的能力，也就是说拥有了某种程度的权力。

**权力的本质是信用**

信息流、利益链、资源调动能力，这是权力的表面。我们再往里看一步，权力的本质其实是信用。

因为相信才会听从，而怀疑就会犹豫，犹豫往往是失控的开始。

这就又回到咱们第一模块谈的，什么是顶级企业，就是连续作出正确的决定。运营权力也是如此。

我要再重点强调一下我提过的概念：信息环境。

信息环境这个词是我发明的。我们很容易判断，自己的经济环境是富足还是匮乏。但我们往往对自己所处的信息环境，缺乏觉察。

事实上，信息环境非常重要，因为它会塑造一个人的观念，从而左右一个人的决策。

有个说法，一个人的收入是与他交往最多的五个人收入的平均数。这是什么呢？

一方面是物以类聚，人以群分。另外一方面，比起书本上的道理，人更容易被自己经常接触的活生生的人影响。你接触最频繁的那几个人，就是你信息环境最重要的构成。

我为什么会琢磨这个词呢？

这两年，联想的领导人几次在公开场合的讲话都引起了公众的反感。用我上一讲来分析，就是因为他说的话不符合公众预期，所以公众体验不佳，情绪反弹。

但是为什么联想这些高层人士会说出与公众预期如此不符合的话呢？

我仔细琢磨了一下联想高层可能的信息环境。

我们之前说过，每个人要知道自己在系统中的位置，先看自己的信息流。CEO 在系统的顶端，逻辑上他是信息流的集大成者，应该拥有全部信息。

一个企业的信息流，从上到下衰减得非常厉害。但同时，从下往上，衰减得也非常厉害。

并且到达 CEO 的信息流，一定是经过抽象和扭曲的。什么叫扭曲？就是为了迎合 CEO 的偏好，大家会一起过滤很多东西。

我相信联想高层在公众面前说的冒犯公众的话，在企业内部肯定也说过。但是在他们的信息环境里，从来没有过反对的声音，所以他们从来没有觉得这样说有什么不妥。

CEO 的情感与社会情感不一致有问题吗？

如果是个规模特别小的公司，有没有问题，我说不好。

但是一个经营大规模的大众消费品的企业家，他不能与社会共情，其实意味着他沟通和调动大众也会有问题。这一点也会在他的生意上显现。

所以，作正确决定的前置条件，是决策者的信息环境。

决策者如果长期处在一个失真，乃至扭曲的信息环境里，很难连续作出正确的决定。

所以，一个优秀的领导者，应该有意识地觉察自己的信息环境，和优化自己的信息环境。

## 麦当劳的智能商业系统

这段话说得有点感性，下面我们讲一个麦当劳 BI 的例子，也就是麦当劳的商业智能中心(BI,Business Intelligenc)，看看麦当劳的信息环境，它怎么管理和决策。

麦当劳在全球 100 多个国家，有 37000 家店。这 37000 家店的数据，每 15 分钟一次，同步到全球总部的 BI 中心。

每一家店都有三类数据。第一类是财务数据，进销存。第二类是经营数据，400 电话投诉、长周期检查、短周期检查、



陌生用户拜访等等。第三类是营销投放数据，我们都知道麦当劳会没完没了地做各种活动。

很重要的一点，麦当劳创建了一个模型叫典型市场，全球有几十种典型市场。

比如，北京一座城市，就会有好几个典型市场，在北京王府井中心的店，和在巴黎市中心、纽约市中心的店就属于同一个典型市场。同样是北京，开在郊区比如大兴的店，就有可能和山西大同或者泰国清迈一样，属于另一个典型市场。

虽然同样是北京，但是因为大家的收入水平、人流密度、商业活跃时长不一样，那么市场是不一样的。

麦当劳会把这些不同的市场特性，概括成一个又一个的典型市场，把每一个店放进符合它的典型市场里，进行横向比较。这样，同一典型市场的店，在同样营销投放的情况下，呈现出不同的经营结果，你就可以判断出管理水平的差异。

所以，麦当劳的信息是，全球 37000 个店，透视到典型市场里的相对表现，以 15 分钟为单位汇总到全球总部，直接给到 COO。

原来我们以为，一个全球公司的 COO，看到的数据是北京所有的数据，汇总成北京的，再汇总成华北区数据，然后汇总

成中国区数据，再然后汇总为亚太数据，最后汇总成全球数据。

其实，如果真是这样汇总，每一层的数据都合并在一起，每一层的人就会有很多腾挪的空间和解释权，数据就会一层层走形，这种数据只能是一种规模感粗糙地把握。对于洞察各级管理水平和增长空间，几乎没有帮助。

而麦当劳是把最末梢的那家店，放到典型市场里。这时候，如果麦当劳要做一个营销动作，在同一个典型市场里，假如一家店的效果远远低于同类市场的其他店，这就是一个值得关注的店。而它的管理者用了多长时间，让这家店的数据回到典型市场的平均值，其实就能看出这一条线上的管理人员的水平。

我们可以说，麦当劳打造了一个 BI 数据中台，让全世界麦当劳同一典型市场的所有店，能够建立彼此参照，从而不断优化运营。

现在各大企业都在研究中台，因为中台不仅能为业务提供动能，还会穿透最末梢的信息，所以中台巩固了老板的权力。

## 本讲小结

什么是权力？

表面看是信息流、利益链和调动资源的能力。

本质上，权力是能够不断地作出正确决定，强化信任，而决策者的信息环境至关重要。

### 思考题

你觉得自己作出过的最得意的决定是什么？作这个决定的时候，你是怎么收集信息的呢？

欢迎你在留言区跟我交流，如果有问题也可以直接向我提问。

下一讲，我们讨论组织的创新机制。

我是梁宁，我们下一讲见。

### 划重点

1. 权力表面上看是信息流、利益链和调动资源的能力。本质上，权力是能够不断地作出正确决定，强化信任，而决策者的信息环境至关重要。 2. 我们要有意识地运营自己的信息环境，因为它会塑造一个人的观念，从而左右一个人的决策。

## 19 创新机制：字节跳动的创新飞轮

这一讲我们来探讨组织的创新机制，我想以张一鸣的字节跳动为核心案例，就是做出了今日头条、抖音的这家公司，来带你看一个能够持续推出爆品的公司，组织机制有什么不同。

### 今日头条的组织机制

2012 年，张一鸣创办了字节跳动公司，之后的几年，持续推出了一系列火爆的 App，内涵段子、今日头条、抖音、火山、西瓜等，被业界称为 App 工厂。

推出爆品的公司有很多，而字节跳动却能够持续出爆品，这跟张一鸣设计的组织机制有关。

张一鸣发过一条微博：“Develop a company as a product.”像做产品一样做一家公司。

在下方我放了一张图，这张图是我和张一鸣沟通之后，画出来的字节跳动的创新动力图。

你可以看到，这张图上有四个核心环节：动力、助力、阻力和工具，处在最中心的，就是张一鸣再三强调的企业文化：透明、透明、透明。



## 字节跳动的创新动力图

我们研究产品，会研究动力和阻力。

创新的动力来自哪里？是人，是人内心的不满现状，希望改变。每个人的内心都有创新的动力，只是缺乏自信、缺乏方法、缺乏指引、缺乏助力，于是这些内心的火苗就泯灭了，大家会继续走在老路上。

而字节跳动有清晰的战略驱动，我在第一模块谈过字节跳动一横一纵的战略版图，给全体员工看到，在这些空格里创新，都是公司会给予支持的。

字节跳动建设了强大的中台，比如说，它著名的数据能力、算法能力、增长能力。帮助公司内部的小成果，从 0 到 1，再从 1 到 10000。大量的初创小团队，都有能力从 0 到 1。但是他们缺乏战略视野，缺乏高端武器，如何从 1 到 10000，他们不会。年轻人多半只会做燃料，不会发火箭。

我举个例子：

2015 年，今日头条大放异彩。当时很多公司都在考虑要不要跟进信息流的时候，字节跳动公司看到了新的机会。

负责增长的张楠，注意到了——一个现象，今日头条上短视频内容的流量很大，并且大量用户在打开今日头条 App 之后，直接去点视频，根本不会去看文字内容。

于是一个创新的点子就产生了：是不是可以做一个独立的 App，只有短视频，没有文本这些其他信息品类。

你想，如果这个创新点子是被你公司的员工想到了，你的公司会怎么做？

在字节跳动，他们看到的是一个品类的时机可能来了。所以，它不是做了一个短视频 App，而是一把推出了一堆短视频 App，其中用户量过亿的就有三个：西瓜视频、火山视频，和超级明星 App 抖音。

为什么看到一个机会，会产生完全不同的组织行动力和结果？这就是创新的组织机制不同，战略版图不同，文化导向不同。

## 入职筛人

下一个问题，为什么字节跳动看到机会就能快速做出这样的行动？它为什么会有这么多人才？

下面我会用比较大的篇幅来讲，字节跳动公司如何用文化和系统工具，这两点降低阻力，让系统中的创新想法可以流动涌现，让创新的人才可以在这样的环境中培育和发现。

主要是三个方面：入职筛人、信息环境和协同网络。

第一条是入职筛人，字节跳动选的人，首先要有拥抱变化的心态。因为如果是追求稳定的心态，就会压制创新。

在面试的时候如果一个人特别关心进了公司具体做什么呀，希望自己能固定在某个岗位，希望公司流程清晰，这人基本上就进不来了。

字节跳动只会告诉要入职的新人，你进来的第一个着陆点在哪里。之后，你就要靠自己在公司的信息环境里学习，在协同网络里去成长，自己找感觉，自己去生长。

入职筛人是一道原则关卡，是一次性的动作。但是营造信息环境和建设协同网络，则是组织建设永无休止的工程。

## 信息环境

我们先说信息环境，它真的非常重要。如果你所处的信息环境里，有严重信息缺失甚至信息扭曲，那能够作出正确决定就是小概率的事件。

但几乎每家我看到的公司都会有信息扭曲。公司内部会约定俗成，什么能说什么不能说，什么声音大家要一起转发和点赞，什么声音大家会一起避讳，然后拒绝承认，认为这是对手在黑我们，一起为老板做皇帝的新衣。

说起来好像很荒谬，但其实很真实。不都是这样做的吗？老板爽大家才能爽。这就是人性啊。

所以这是张一鸣厉害的地方。张一鸣坚持，透明、透明、透明。落实到组织管理上，有三点追求：尽最大可能让信息透明，尽量让多元声音发声，防止公司的信息环境扭曲。

比如，字节跳动有个类似内部论坛的头条圈，员工可以匿名发言。

2017 年，随着字节跳动人员的快速扩张，头条圈出现了很多匿名的吐槽和宣泄帖。公司管理层会议就专门花了 1 小时，



讨论是否有必要把头条圈实名制，最后决定是继续允许匿名。因为实名就会导致发言者反复斟酌，正常情绪表达就会流失，会有大量信息衰减。

现场参与决策的 100 多名管理人员达成共识：“没有障碍地让信息传递，也是一种坦诚。”

我也经历过类似的事，1999 年，我在联想，联想的内部论坛也有不少吐槽公司的帖子。吐槽老板就是同事聚会的永恒主题呀。有一次，柳总无意间看到了公司内部论坛上密密麻麻的员工吐槽，最后公司就把这个内部 BBS 给关了。

这就是价值选择。字节跳动选择让信息传递，联想选择维护权威。

张一鸣为了防止信息环境扭曲，不让权威成为阻力，做了很多努力。他不断提醒自己和团队，要缩小自我，甚至缩小到跟原子那么小，这样你的自我才不会打乱你的视线。

其实每个企业，都是创始人精神追求的外化。我见到的大量创始人在开始构思自己事业时，他们看到的根本不是客观现实，不是用户需求，不是产业缝隙，满眼看到的只有自我。

张一鸣不会只提概念，他会落到组织管理层面来保障。比如他要求大家缩小 ego，他要求公司内部不允许使用

“总”“哥”“老大”这类的称呼，敬语“您”这类也不能使用，要直呼其名。理由很简单，一旦使用尊称，开口的人不自觉地会有“矮三分”的心理，这不利于信息畅通。

公司还有一个内部活动叫“产品吐槽大会”，也是为了保证信息不扭曲。这个活动两周搞一次，主题就是吐槽自己公司的产品。当然吐槽自己的同时，一定会带有对竞争产品的赞美和欣赏。而没有人会觉得在字节跳动赞美对手有何不妥。

这些组织层面的制度，其实都在去权威，去忌讳，让信息流通没有心理障碍，让多元的声音可以发出来。

## 沟通工具

张一鸣追求透明的文化，它不是一个口号，或者贴在墙上的标语，他把它落到了工具来进行承载。

前面说头条圈是一个工具。字节跳动还有两个重要工具：飞书和 OKR。

张一鸣的理念是，交流即创作。所以使用飞书对话，所有人的聊天记录都显示在左边，这样一次沟通之后，可以一键导出为会议纪要。

飞书有个功能，任何新加入一个群聊的人，都可以第一时间自动同步此前的全部聊天内容，获得群里所有讨论话题的上

下文。这种方法把所有的信息、知识沉淀在群里，沉淀在公司里，其实就形成字节跳动公司的云智慧。

字节跳动鼓励群聊，这可以让更多人浸泡在信息里，感受讨论氛围。你看别人是如何思考和判断的，也就知道自己应该如何学习与表达。

在群聊里培养人才和发现人才，一个人在所有群里的表现，基本上能勾勒出一个人的所思所想，他的水平所在。优秀的人不会被埋没。

说完了信息环境，再来说网络协同。

字节跳动选择用 **OKR** 来做目标对齐和管理的工具。整个字节跳动 5 万人，每个普通员工，都能看到张一鸣的 **OKR**，看到老板在做什么，他的重点是什么。

每个团队的 leader，都要考虑三层来制定自己的 **OKR**：首先是自己部门近期最重要的业务；其次是参照张一鸣的 **OKR**，看看如何从自己部门的角度支持张一鸣的 **OKR**；最后是参考其他相关业务线的 **OKR**，看看自己如何支持别的部门。

每一位普通员工也按照类似的逻辑，撰写自己的 **OKR**。只不过上下对齐的参照，变成自己的岗位+自己的 leader+与自己

业务有交集的同事，当然一个普通小兵，也可以站在自己的角度，主动支持张一鸣的 OKR。

这就像一张蜘蛛网，张一鸣站在最中心发出信息，所有节点都能看到他，主动和他对齐，和张一鸣的目标进行协同。

这种上下对齐和透明化，还带来了另一个组织红利，有好胜心的人会被激发。

每个人心里都会有几个参照的对象，有你不愿意输给他的人。你可以看到他在做什么，他在怎么跟老大协同，有谁在跟他协同。信息你都看到了，剩下的你自己看着办吧。这就形成了员工之间的相互学习和相互追赶，也是字节跳动内部人才涌现的原因之一。

### 本讲小结

过去两年，说到字节跳动，最大的标签就是算法，算法其实只是这家公司的创新助力之一。而字节跳动为了降低创新阻力，为了避免信息扭曲，让创新涌现，搭建了一个在今天中国商业界，透明度最高的企业信息环境。这个是非常难，也非常赞的。

### 思考题

你的组织里创新遇到的最大障碍是什么？

欢迎在留言区跟我交流，也欢迎提问。

下一讲，是组织模块的最后一讲，我带你看五种不同规模的组织。

我是梁宁，我们下一讲见。

### 划重点

1. 创新的动力来自人内心的不满现状，希望改变。每个人的内心都有创新的动力，只是缺乏助力、信心，内心的火苗就泯灭了，继续走在老路上。 2. 如果你所处的信息环境里，有严重信息缺失甚至信息扭曲，那能够作出正确决定就是小概率事件。 3. 鼓励创新的组织，应该尽最大可能让信息透明，尽量让多元声音发声，防止公司的信息环境扭曲。

•

Bob0 赞

透明透明透明，这个跟达利欧讲的真诚是一个道理，让自己传达的信息不扭曲，也尽量让自己接收的信息不扭曲，只有这样才能更有效的应对现实。目前我们公司不够透明，CEO 说的太多，而其他人都附和他想要听到的观点。我正在尝试讲自己的真实想法，不去附和。

0:25

•

Franklin0 赞

韩国等级文化森严，1999 年大韩航空因遭遇空难，黑匣子调查事故发生，此次飞行中，副机长发现问题却不敢直接给机长提出，最终酿成事故。最后怎么解决的呢？2000 年，大韩航空邀请德尔塔航公司的戴维.格瑞博来管理运营，他的方法是将飞机工作人员的沟通用语全部改为英文沟通，员工之间不再使用本身韩国文化的大量敬语，身份因此平等，交流平等，透明，信息环境真实。所以，腾讯里面马化腾不叫马总，而是 pony。阿里更是全员花名，风清扬。可见，称呼里面都蕴含了大量的“不平等”，也就会导致大量的信息扭曲。透明透明透明，信息透明，信息环境不扭曲，组织协作也更加高效。

0:24

•

西西弗与卡夫卡 0 赞

图上应该是 OKR 吧

0:20

作者回复

唉。。对不住，又写错别字了

0:29

•

武晓珺 □ 北京四班 0 赞

创新的障碍 1.已有观念体系不愿意打破，墨守成规 2.信息不共享，依靠不共享机制获得利益收割点 3.创新意味着必须有勇气面对失去 4.一个成熟的企业形态很难有开放的心态迎接变化 5.无法搭建真正意义上的协同网络，机制不健全的情况下，人性的弱点，造成绝不可能去为别人做嫁衣另外说一下字节跳动，确实让我看到了一个不一样的字节跳动，尤其是协作创新网络，真的就像一张蜘蛛网，彼此支持又不失自我

0:20

•

占星师米特 0 赞

算法课和增长课，好像是同一个主编 哈哈 我的感觉

0:19

作者回复

答对了。而且是美女。叫罗砚～

0:30

•

江湖无声 0 赞

信息流带来权力，而让信息流自由流淌就是让权力自由流动，这样就会减少争夺权力带来的阻力，这样个体就只能拼算法了；字节跳动的软件算法是建立在组织文化

的算法上，组织文化的算法建立在员工算法上，员工算法建立在信息透明上；软件智能算法是表，个体的智能算法是里。

0:13

•

李岳洋 0 赞

字节跳动组建游戏业务团队，正在大规模招人【Tech星球】抖音从高频要向低频开炮了。今天不要看谁大谁小，只看谁更“高频”，“高频”的产品一定会有更多的机会。基于这一点，“抖腾大战”终将有一战，这不是一个简单的你封闭我我封你的战争，而是一个在争移动互联网上谁是最高频的业务。

## 20 组织成长的五个阶段

这是我们组织模块的最后一讲，我们回到原点，谈一个观念，**组织是人的组织**。

我先讲个段子，这是阿里中供的老大给我讲的真事。

几年前，马云和任正非一起坐飞机。在机场，先碰到了几个华为的人，在读书和讨论工作，见到任正非就和任总打招呼。



再往前走，在登机口遇到一群阿里的人，阿里的人把行李箱平放在地上，围着行李箱坐一圈打牌，见到马云，就和马总打招呼。

马云回来就找 HR 老大说：能不能让这些人在不要在机场打牌？

HR 老大找到当事人，当事人说，工作非常辛苦，大伙就是在机场一起聚聚，然后各自出差，就有一阵见不着了。HR 又把这个话反馈给了马云。

马云说：哎呀，那要是这样，下次让他们见到我，就不要和我打招呼了吧。

后来，我又把这个段子给华为的一个高管讲了。

我问他：如果任正非这样和 HR 的人说了，华为的人敢反驳吗？

华为的高管和我说：华为的人聚在一起，根本就不可能打牌。

这是两个企业根本的不同。华为人和阿里人有不同的特点，两家企业都获得了巨大的成功。

有一个朋友和我说，他读了一本管理学的书，书上说：“企业里没有人，全是角色。”

我说：天呐，我不知道这样的观念在工业时代是否行得通，但在信息时代的今天，以这样的观念，肯定是干不成事的。

那今天该有什么观念呢？

我比较认同阿里的一个提法叫“视人如人”。就是把人当人看，而不是一个工具。看到对方的处境、情绪、感受和诉求，而不是一个你想简单拿来使用，实现你的目标的工具。

这不是废话吗？但其实真实情况是，我们就是很难做到视人如人。

我访谈了几百人，其实大家都希望对方是工具：学生是老师完成教学工作的工具，客户是销售完成任务指标的工具，员工是领导完成工作业绩的工具。

甚至有人倾向于把自己也当成工具，因为你当自己是工具，你才当别人也是工具。

## 组织的五个阶段

但是组织是人的组织。从一个人，到一个部落，到一个村庄，到一个城市，到一个国家，不同规模的组织，始终是人的组织。

我们以人数为刻度来看组织的五个阶段，可以这样来比喻：

- 几个到十几个人，是一个家庭。
- 几十人，是一个部落。
- 几百人，是一个村庄。
- 成千上万人，是一个城市。
- 如果你管理数万人的企业，其实，你可以假设你是在管理一个国家。

阿里的创业故事，我们都知道是马云和他的十八罗汉。

我们也知道，一般小公司的创始团队叫 3F 团队，Family、Friend、Fool，家人、朋友、傻子。因为创业起步阶段是最艰难的时候，如果不是家人，不是朋友，只有傻子才跟你干。

有人问我，十八罗汉是马云的 Friends 吗？我说不是，他们是他的 Family。他们是马云的家人。

当时，马云的家很长一段时间是不锁门的。这十几个人，没事就去他家呆着，打牌、下棋，自己倒水吃东西。上个世纪，年轻人有自己的空间不容易，大多都得和父母生活在一起。而这些人天天往马云家跑，感受是行为的内在指引，他们这样做，是因为他们在马云家比在自己家更自在。

所以，他们追随马云不是因为马云正确，也不是因为这些人有判断，互联网、电子商务是未来。而是因为他们不管干什么，就愿意凑在一起。

这就是后来阿里巴巴成为一家 10 万人，万亿规模公司的开始。

2017 年我们在湖畔大学研究领导力的时候，有一个问卷很有意思：你创业找合伙人的时候，你优先要能力匹配的，你喜欢的人，还是喜欢你的人？

为了研究这个问题，我这两年访谈跟踪了几十个创业企业的伙伴关系，发现如果仅仅是因为能力匹配而搭伙的，基本上散伙最快。

原因很简单，创业总是不断遇到新问题，甚至是不断改方向。你找的人最初能力是匹配，但是事情在不断变化，很快能力就没那么匹配了。如果他开始不符合你的预期了，怎么办？

只靠能力匹配靠不住，要知道，创业刚开始的时候，几个人的小团队相当于是一个家庭。每一个人都很近，都对其他所有人影响巨大。

这时你招募一个人，绝不能仅仅关注能力的匹配和薪水条件。这不是你花钱买进执行力来解决问题，而是你应该看到这个人，问自己：我想要一个这样的家人吗？我愿意和这个人长期相处面对变化吗？

几十个人的部落和家庭的区别，是部落得打仗，要主动出击获得猎物才能生存。

家庭阶段的特点是资源不多，基本靠老板干活养全家，一切服务于老板的战斗力和战斗力，所有事情都可以有弹性。

部落阶段为了打仗，CEO 要组织进攻，需要设计刚性的原则，需要做利益设计，需要利益一致，更多能打的人参与进来。

而这个时候，白天出去打猎讲原则，晚上围炉夜话还是要处关系。有了关系，每一个人都被当人对待，军心才可能齐。这个阶段，老板做到视人如人也不难。

而到了几百人规模的村庄阶段，大部分企业其实都可能停留在这个阶段上，难以再向上生长了。

为什么呢？因为有几个困难。

第一，再勤劳的老村长，也不可能通过自己的努力养活一个村子的人。老村长得传帮带，教会一批年轻人，各自种好自己的田。而且看到年轻人干得不行，不如自己，也不能撸胳膊自己上。

第二，老村长得经常想，怎么才能激励组织。大家既要分工协作，要激励先进，也要共享收成。

第三，还要再找机会，怎么开一块新的田。以前我们种苹果，现在我们能不能种西瓜。

这个时候，组织开始有了分工，分成各种小任务群体和小利益群体。大家彼此协作，也有资源冲突。每个人都不可能认识所有人。

在这个阶段，小团体间还可以做到彼此视人如人，甚至有至情至性。但就整个组织而言，一部分人是靠共同利益，更多的人需要依靠共同规则。

从几个人的家庭，到上百人的村落，以创始人的特性为中心，大家就会形成共同的习惯。在一次次征战的胜负里，新人不断进入，老人不断离开，组织一圈一圈扩大，留下来的人就会养成某种一致性，这就是文化。

离开创始人的特性谈企业文化，毫无意义。因为一个企业，会由什么人组成，大家说什么不说什么，做什么不做什么，其实都源于这个创始人的好恶、荣辱观和安全感。

到了城市阶段，企业里有几千人了，也有几百个小团队、小家庭。老村长考虑发展，是用肉眼观察机会，琢磨在哪再开一块新地，安排一个小伙子种点新庄稼。而市长考虑发展则是建设基础设施，建立秩序，用基础设施，为整个城市提速，为千万人赋能。

比如字节跳动的 OKR、美团的智慧大脑、麦当劳的 BI 系统。有了这些基础设施，一家公司才能脱离老村长带头干活的原始阶段，用数据来洞察机会，用系统为人才赋能，用中台来放大战果，进入规模化的增长。

而到上万人以上的企业，我们类比为国家的级别。这个阶段组织的要点是战略，战略！文化，文化！

今天，阿里对人的考核，业绩考核和价值观考核各占 50%。文化不是说说，是硬指标。

这一讲的开头，我讲了阿里和华为的段子，这是两家文化和组织非常不同的公司，但它们有一个共性，就是它们都是三重领袖：业务领袖、管理领袖和精神领袖。

马云和任正非有一点是一样的，就是他们都是自己企业唯一的精神领袖。

他们可以不管业务不管钱，但是他们需要控制自己企业的文化。

### 本讲小结

十年树木、百年树人。一个生命长出自己的形状需要时间，需要沿着自己的基因不断与环境博弈，不断发育和修正，才会成为今天你看到的样子。

组织是人的组织，它也是有生命的，它的建立和发展，也是一个生长的过程。

组织在不同规模时，创始人有不同的管理要点：

- 家庭阶段，你得靠自己，管人那是在管缘分；
- 部落阶段，你是在管理战斗力，不能打就不能活；
- 村庄阶段，你在管理资源、规则、节奏；
- 城市阶段，你需要建立基础设施和秩序，用基础设施为所有人赋能，用秩序保证发展；
- 国家阶段，那就是战略，战略！文化，文化！

但是永远不变的，组织是人的组织。随着规模的变化，创始人的管理要点会发生变化。但是再大的企业，还是由一个个的小团队小家庭构成的。

组织在壮大，需要不断地更新管理工具。但是工具是为了赋能每个人，而不是为了把人变成工具。组织是人的组织，我们要在这个数字时代里，有血有肉地生活。

### 思考题

你所在的组织，现在处于哪个阶段？

我们在留言区交流，也欢迎你向我提问。下一讲，我们进入到第五模块，借势。



我是梁宁，我们下一讲见。

## 划重点

1. 组织是人的组织。视人如人，就是把人当人看，看到对方的处境、情绪、感受和诉求，而不是把人简单地当工具。 2. 家庭阶段，靠创始人，管人是管缘分； 部落阶段，是在管理战斗力； 村庄阶段，是在管理资源、规则、节奏； 城市阶段，是管理基础设施和秩序； 国家阶段，那就是战略和文化。

李照阳 986200460 赞

我现在的组织还是处于家庭阶段，我们现在团队有 6 个人，典型的家庭阶段，我经常困惑自己作为领头人，到底在这个组织中要干什么。有人说我做好引流，有人说，老板做老板的事情，也有人老师说我们作为老板必须自己冲在一线去签单，听梁老师这个话，我明白啦，我什么都得做，因为我的生态位决定了我必须什么都得干，这是家庭组织的核心内容

17:50

•

芸豪 0 赞

还处于部落阶段，还在到处抢资源，求生存！梁老师对于公司所处阶段的比喻太贴切。仔细想想，不但贴切还非常有意思。处于家庭状态的企业是最多的，而发展到

部落后，会有一个巨大的坎，在这个阶段死掉的企业是最多的，死因各种各样，最关键的原因是，找不到盈利模式，养不活部落成员的家庭。部落还是处于求生存的阶段。经过一段时间的拼杀，找到一块地盘，经过一段时间的运营，基本上有了收入的保障，让团队安定下来。沿这个思路，仔细琢磨，各个阶段，企业负责人要求的能力和团队、部落、村庄首领要求的能力都差不多。比如在部落阶段，发展的好的，要么首领的拼杀能力强，要么首领非常聪明，要么品德高尚，愿意分利给大家。而不同的首领发展出来的团队文化也不一样。

17:37

•

刘川 0 赞

组织由人组成，不同阶段和文化背景下，方法不同；领导人要理解人性、聚集人心，才能形成有战斗力的组织；最近在看《在远方》，两个主人公的出生不同，采用了完全不一样的管理方式，很难说好坏，更多的是适配；管理方式要随着组织发展和文化环境的变化而调整，既要洞察人性，激发善意，也要明确规则，凝聚人心；对领导者来看，自身的成长和反省也需要与时俱进；管理组织是门实践的艺术，且行且领悟：)

13:19

•

骆驼 0 赞

从产品的角度看，能不能认为产品不同的发展阶段要求不同的组织关系。那么，不同的组织关系就是解决产品阶段发展的问题。而企业地图中的企业形态可以在内部建立对不同的产品所相应阶段的不同组织关系。

12:55

用心剥洋葱 0 赞

引用隔壁宁向东老师的一句话:人是一切管理工作的中心。我们打磨自己的管理功夫，也必须要从了解人、了解人的行为入手。 时代要求:工具思维——赋能思维的转变。一切不以人为本、以赋能为基础的组织将毫无战斗力 一起不以人为本、以赋能为基础的制度和规则设计将毫无生命力。

12:52

•

南極北極熊 0 赞

你以為你工作的企業在農村階段，但企業卻已發展成文化戰略階段，同一個企業不同人看到不一樣呢？因大企業中你是一顆螺絲釘，你從底層往上看，你的萬人大企業被你感受成大型部落，這差異是你的眼界和權限狹隘

你的視角。而當你從高層往下看，你看到是企業體制，你看到是文化層別，你看到跨部高效協同合作。這不是國王的新衣，而高層知道文化與戰略像陽光普及到企業角落中，是需要時間積累的。上述所言就如網路段子說：「原本在光鮮亮麗的背後，就是襤褸衣衫。國際大都市就像是一個舞台，每個人都把焦點放在鎂光燈照射的地方，觀眾所看到的，就是華美壯麗絢爛澎湃。對於光線照不到的角落，即便裡面有灰塵，甚至有死耗子，誰會注意呢？」

12:30

•

鳳先生 0 赞

又听了两遍今天的课程，回想近 5 年的学习，有 80% 是在得到里学的，学个很多方法，但今天梁老师说的这个层级阶段问题，才是我最应该先学的，以前这听一点文化，那听一点管理，东拼西凑的做公司，总是一头雾水的不知道那出了问题，是方法还是执行。现在知道的是每个阶段做每个阶段的事，在当下那个阶段要明确自己是什么状态，最后在去找方法，找资源...，无比幸运。感谢

12:14

•

主要谈两点，课程理解跟意外收获。1、对组织发展的理解：组织发展的过程，实际是从 0 开始构建系统的过程。在不同阶段管理要点的不同，实际是管理重心的不同，而不是管理内容的不同：进入村庄阶段，并不是说部落阶段的战斗力就不重要了，而是创始人不再对此重点关注了。创始人自始至终站的点，一定是系统运转的核心发力点。组织划分为 5 个阶段，不代表组织就会按部就班、泾渭分明地以此来推进。所以对自身组织所处阶段判断的底层逻辑，是要去研究组织作为系统运转的结构、单元，从凝聚（保证内部的有效链接）和方向（保证劲往一处使）两个切入点去观察。2、其他收获：找谁当合伙人的例子十分触动，填补了一个认知盲区。用“发展的眼光”“成长型思维”看问题是早就熟悉并大量作用的模式，但在判断合伙人问题上我仍然是静态视角比较。分析了下原因，抓住一个洞见：目标是一个变量。我们要实现什么目标，要解决什么问题，一是基于当时的环境、资源条件的限制来下的决策，二是并不关心目标本身，而是关心目标实现后所能起到的作用或具备的意义、价值。所以我们关注的其实是目标价值&意义=f（资源、环境）这个函数，这意味着随着约束条件的改变，有价值的事可能变得没价值，没价值的事可能变得

有价值，那么就要去抓一些不变的东西。由此得出：学东西，做事，考虑的不是对我有什么用，而是先假设如果没用，我还要去做，还要去学，理由是什么？有没有理由？这个东西才是内心长久的、恒久的东西。这个东西的作用，是让人把握好方向，不走偏。通过这种方式，一方面能把抽象的“倾听自己的内心”转化为具象的落地操作，另一方面就能发现有的事只是在消耗你，不是在滋养你。

12:11

•

一抹别绪 0 赞

我现在这家公司，大概有 100 多人左右，老板总是说自己没有什么文化白手起家，可是也没有看到任何调整。74%的股权在他手里，听说最近要有制度上的改变，也不知道什么时候执行。如果公司在改变的时候不考虑人的因素，确实难搞哦，比如社保、公积金.....还是按照能少绝不多的思路，没有相应的标准。哎，我也只能看看.....哈哈哈

11:55

•

一瓢饮 0 赞

在一个公司经历了从部落到村庄的成长过程，随着人数的增长，明显感受到的是不适应。在部落阶段，由于人少，彼此之间都非常熟悉，工作的协调非常顺利，也没有那么多的流程、规矩，在大家能力范围内的事情都会全力协助。到了村庄阶段后，制度、规则逐渐增加，人与人之间更多地开始讲规则和流程，如果与对方缺少交情，明显感觉到合作效率的下降。不论多大的组织都是由小的团队组成的，再大的国也是由一个个小家组成。在建立流程、制度、规则和秩序的同时，一定不能忽视了团队至情至性，这才是团队高效合作的基石。

11:55

•

磊 0 赞

村长及以前：平时多共同流汗，吃酒打屁耳鬓厮磨同进退同经历；战时少一起流血，方能彼此信任前仆后继一鼓作气。头头，那不是个官衔，也不是指五指六的权力，那是种明晃晃的责任，更是种沉甸甸的信任。

11:52

•

雨格 0 赞

我还不是个创业者，但我思考过如果要创业会和谁一起干的问题。结论是：不管有多少其它所谓理论的支持，

内心的深处，一定是最想和酒友们一起创业～比如我现在有一瓶好酒，最想分享到的那几个人，一定是最想一起干事业的人。我眼中，创业就是：成了，喝个酒庆祝一下；累了，喝个酒激励一下；败了，喝个酒重头再来～

11:47

•

艾琳 0 赞

组织是人的学问。组织模块的五讲，全都是在讲人:把人连成一个整体、你的人际容纳度、不断优化信息环境、透明度(让信息真实流淌)、视人如人(在不同的阶段有不同的策略)。能多大化的理解人、容纳人、激发人、协同人、促进人，很大程度上决定着组织的执行力和战斗力到哪一步

11:39

•

鸿涛 0 赞

一个组织负责人的好恶、价值观和格局，决定着组织的形态和发展前景。很多组织机构的领导是从下级组织提拔上来的，他的管理能力和视野有时也还停留在更低级别，表现在小范围内视人如人，外围则视人为工具，造成组织障碍：家庭阶段的组织就会同床异梦，部落阶段的组织就会一盘散沙，村庄阶段的组织就是内耗的混乱



团体，城市阶段的组织就像是禁锢的监狱，国家阶段的组织就是没前途没落的病夫。

11:39

•

东写狮读 0 赞

和一个人在一起舒服的程度决定两个人有没有更深一层的交往与合作。除了修练各种方法论，可能更多的是如何修炼自己的个人特质吧，是洒脱，是理性，是幽默，是个性。现实中或者电影中，往往都是那些富有个人特质的人能快速与身边的人产生连接，打成一片，这种能力，是一种至情至性的能力。

11:32

•

骆侃 0 赞

从家庭到村庄过度真的很难，看到全靠老板拍脑袋决定的混乱，什么事情都要靠一个人全层推进，信息没传达到位，一不留神就要出问题。然后开始有了规则制度，但是很难执行。原来不用签字就能下发的文件，现在要好几个部门审批，业务部还不太习惯。惩罚文件下发了，当事人觉得委屈，关键是看不到行为改善。公司规模小，有些岗位不合适的人碍于情面和担心招不到人，不敢开除。由于公司小，市场竞争激烈，老板为了省钱，管理

岗位一般都一岗多位，每天忙的团团转。究竟有多少时间是用在管理上就不得而知。主要的是管理层大部分还都是刚从优秀员工提拔起来的。以客户为中心的理念，老板一直在坚持，不怎么赚钱的小单，老板也会接，为了维护老客户或者让客户能一站式采购。已经签了合同，后面发现会亏钱，老板也会把这个单做完。老板娘管财务，为了维护公司利益，不少跟老板吵架。老板没签字口头上答应客户的事情都会卡在财务那里，签了字的，会拖在财务那里。行业竞争环境压力下，小企业没有创新，靠的是老板的销售能力一路狂奔，终于顶到了老板销售能力和管理能力的天花板。看到了各种矛盾和纠结。似乎已经自我锁死。经理人看到问题，但和老板没有深度关系，起不到多大影响，就带着负能量做事，充当事后诸葛亮。是应该继续给老板配备资源，赋能老板，让企业继续一路狂奔吗？还是要变革？要变革的话，杠杆解和关键要素是哪几个呢？推动飞轮良性旋转的第一步要做什么？

11:30

•

磊 0 赞

由于近年管理层更迭频繁，企业文化、管理方式和组织架构变化的冲击，虽然企业规模未发生较大变化，但从

内部特征上，企业已从第五阶段退化到第四阶段，并不时触及第三阶段的某些特征。组织是人的组织。在工作中，采用把人当人的管理理念，曾经带领过从家庭、部落、村庄三个规模的团队，对这句话感受特别深。用至情至性打造的团队，由内而外的强大生命力，可以把一个无人愿意接盘的精神病人、暴躁员工、罢工团体、各自为战的问题团队，用很短的时间焕发激情，变成超越所有部门战斗力爆棚的猛虎团。同样的小二百人，没有更换一个，只是采用不同管理理念和方式，结果如此不同。小说里的情节，我亲身经历，更加固化了自己的管理理念。即使现在企业处在第四阶段震荡恢复期，我依然坚信，只要方向找准，三十年积淀的内在文化必将会快速复苏。最后，借用老师的话，告诫那些自以为聪明的管理者：组织在壮大，需要不断地更新管理工具。但是工具是为了赋能每个人，而不是为了把人变成工具。组织是人的组织，我们要在这个数字时代里，有血有肉地生活。

11:25

作者回复

加油。。有机会在知识城邦里分享你的故事啊。。

11:32

•

杜宇奇 舞佳舞 0 赞

我的组织是 江西九江舞佳舞 街舞工作室，2010-2019 快九个年头，从 6 个人的小团队，现在有 30 个人。从信仰共同体做到了利益规则共同体，在退步。一直处在家庭组织的阶段。中间有几次学习别家机构，设愿景 定使命 算成本，都已不赚钱而结束。这一年做了一年纯专业，还是不赚钱。最近准备搞整改，定使命 愿景 薪酬体系，还是有些担心，能不能成。我不是领导人，领导人最想的是专门跳舞搞专业。请问梁老师我们为了业绩改革能成吗？

10:59

•

潘潘 0 赞

视人如人，大道至简，发人深省！对结果和效率的过度重视，往往让我们忽视了过程中人的需求。可是人终究不是工具，世界也不是冷冰冰的数学计算。把人当人看，体察人的处境、情绪、感受和诉求，我们才能真正理解人和组织，以及社会为何如此运转，才能更好地发挥力量、和谐共处、实现幸福。

10:55

•

祖 0 赞

一切非自然创造物都是人作用下的产物，理解了这点，就理解了那些伟大的组织的形成。在共同规则里做事靠的是约束，权在人在；在共同利益里做事靠的是目标，利在人在；在共同信仰里做事靠的是精神，事在人在；在至情至性里做事靠的是关系，情在人在。前两者是外驱力，后两者是内驱力。

10:51

•

北京 4 期 3 班安旭 0 赞

出门右转隔壁《社会网路课》里曾经讲过一个观点:基于【异质性】，找伴侣相似最好，找合作伙伴却是互补更有帮助。因为管理学研究发现，在组织内，背景差异较大的高管团队，更能够从不同的视角看待问题，有着更高的效率和解决问题的能力。但我理解梁宁老师提出，最开始合作伙伴要价值观一致，这时不是靠给工资买执行力，而是要愿意成为家人，那我是否可以理解，异质性的优势是过了家庭阶段以后再去追求的东西呢？在企业成立初期找合伙人还在在情感链接阶段。情感取向的连接，这种连接更容易在同类相吸的原则上建立起来。对于情感取向的连接，同质性连接会更加稳固、质量更高。等到了部落或村庄以后的阶段，也就是到了任务取向的连接，例如商业合作和科学研究，异质性连接更有

优势，更有利于个人的长期发展。多样的、异质性的社会关系有利于我们接触到更广泛的机会，并更新自己看问题的方式。请老师指教。

10:48

•

山大 0 赞

阶段越高，其实越底层！战略和文化，一个是未来，一个是行为背后的秘密；基础设施和秩序，一个是刚需，一个集体行为的约束；资源、规则、节奏，当下做事、前进的保障；战斗力，生存的保证；缘分，随机。所以，越是掌大权者，越要走心，视人如人！把人当工具、仅仅靠规则，充其量就是个村长。

10:44

•

Jet Ma0 赞

组织成长的五个阶段，让我想到企业生命周期理论，企业生命周期对应的是企业不同阶段的组织，组织是人的组织，只有组织才具有承接机会的能力。企业生命周期的四个阶段初创企业，成长企业、成熟企业、衰退企业，需要不同的组织能力来参与市场竞争。初创型企业，资源匮乏，对应的是一个家庭，需要一个当家的老板，需要家庭成员围绕着老板干活养家，这个时候要的成员，

是家庭成员，需要彼此喜爱，彼此认为能够长期相处，能够共同面对问题面对不确定性的家人，这样才能齐心协力度过艰难的创业期，从而破土而出。成长型企业，对应的需要经历过部落阶段和村庄阶段，部落阶段，需要一定的规则和利益，需要让更多的人参与进来，形成强有力的战斗力，一起参与竞争，能打胜仗是核心。随着部落阶段的不断胜利，不断发展,不断增长和名气，吸引更多的部落加入，从而形成村庄，在区域内具有稳定的生态位。成熟型企业，成千上万人，成千上百的团队和小家庭，相当于一座城市，这个时候，需要建立文化，建立秩序，需要传帮带机制，需要激励组织，用工具为组织赋能，就像基础设施为城市赋能，进入过规模性增长。在组织具有一定规模和能力后，需要有战略视角，需要找到新的增长机会，找到新的增长曲线，才能不跌落进衰退期，跨越周期持续经营。

10:39

•

李世义 0 赞

“视人如人”。就是把人当人看，而不是一个工具。就像冬天里的一把火，在同事间传递，温暖着你我。但真的很难做到，因为业务要增长，钱效要提升，项目要攻坚

克难，还有 KPI。可以为讨论一个问题在会议室里争的面红耳赤，互不相让；也可以在机场一起开黑/打牌珍惜短暂的相遇；分别时相互鼓励加油；这个应该就是“视人如人”的体现吧。

10:36

•

海上明月共 0 赞

从另一个角度看也是企业文化文化变革问题。处在家庭阶段毕竟不是有血缘关系的家庭，这时候的企业文化表现为亲情为主。随着人数的增加、业务的拓展，就需要有更多资源，需要制度和流程，需要战略和文化。阿里把“拥抱变化”作为价值观，从底层逻辑上解决了发展中的障碍。

10:35

•

一以贯之 0 赞

这两堂课，引发思考四个问题：一是从社会组织、商业生态角度看，无论你是一个规模多大的企业，或者你组织的是一个企业内部的团队，都会同时处理家庭、战友、合作者、交易者、竞争者等多个角色，需要面对关系、利益、规则、习惯、制度、文化等多种因素的影响，不同的组织规模侧重点有所不同，而这也构成了一个企业



基因。二是管理与组织，是团队带领者的权力与义务。管理旨在聚焦为什么的目标，应该干什么；而组织则要解决怎么干才有用的问题。管理面向企业战略，组织则是要面对人去实践达到战略的所有努力。三是“视人如人”是组织有效的根本。举个例子：一个团队，缺乏工作主动性，安排工作总是完不成，罚多了团队更没战斗力。任务明确、有规章、有奖惩，怎么就工作越干效果越差？是增强回路激励不够？还是调节回路处罚太重？抑或是不能正确面对滞后效应，急于求成？我们做了一个思想调查发现：员工认为没有得到尊重，成长没有得到认可，得不到需要的帮助，简单地说就是没有被“当人对待”；组织者则认为员工都不干活，沟通也没有用，打算把工作打个包，重奖找其他团队成员，拉过来给自己干活，期望“别人家的孩子”。每一个人都都有增强的开关，你找到了么？四是深以为然一个观点：“一个企业，会由什么人组成，大家说什么不说什么，做什么不做什么，其实都源于这个创始人的好恶、荣辱观和安全感”。不只是创始人，一个企业，一任领导者期间，用什么人不用什么人，说什么做什么，也会源于当任者的好恶、荣辱观和安全感。这样来看，我猜站在优秀企业顶端的马大侠、任大侠也一定有所担忧，并努力培养共同价值观接班人吧。

10:31

•

T 家的小公举 0 赞

梁女神就这样用 5 个极为生动形象的比喻描绘出了从 0-1 的组织形态，不仅让人醍醐灌顶又热泪盈眶。最近的课程总让我觉得自己以前在复盘与总结出的失败的原因并不是真正的原因。感谢遇到有着海量信息又不吝啬分享的梁女神！眼界与知识太重要了。我是幸运的，在一开始就遇到了不错的小伙伴，大家至今还是好朋友。其实这么牢固的关系也是得益于曾经合作时我只是出于个人喜好的把大家都当家人相处，她们都知道我家大门的密码.....后来遭遇了很多事情，我开始变得封闭，只做到分享利益与规则为止，很明显新关系的深入变得很漫长，虽然也帮助我识别出了不是同路的人，也把同路的人挡在门外。梁老师总结的这 5 个阶段帮助我描绘出了组织的蓝图以及每一步该怎么走，明白每一个阶段侧重不一样的也很重要。有了清晰的蓝图，失败的经验才变得真正有用。

10:19

•

何小路 0 赞

校招面试华为的时候，初面就是面试官(其他公司一般初面是业务面试)，当时不太理解，站在华为 HR 角度来看就很好理解了。大公司工作待久了，很容易变成一条流水线上的螺丝钉。每个人负责一个局部的模块，没有全局的视角，而被角色化。这种管理模式对大公司效率高，对个人成长并不友好。好在公司非常鼓励内部团队间的相互交流，这时候就需要个人保持主动性，走出自己的一亩三分地，多去了解上下游生态，甚至整个行业的信息。大公司给个人最核心的资源不是稳定的工作和收入，而是一个更宏观的视角，更辽阔的平台任你驰骋。

10:07

•

师傅不让我说名字 0 赞

为什么[视人如人]比当工具难因为工具有更明显的标准、更理直气壮地要求、更少的认知负荷。而视为人以后，除了知道“我需要什么”，还得考虑“满足我需求的人需要什么”，更别提这只羊怎么更舒适地生活在我的青青草原这种更高要求。十二金刚没事就往马云家里跑，不是因为对未来的判断，而是在马云家舒服。这个冲击也蛮大的，创业不是搭乐高积木，有固定装配点提供联

系，更像是平衡垒石，要找到石头舒服的位置才能稳定。

9:54

•

行思信 0 赞

我们公司成立到现在 9 年公司，当初 8 个人开始，做事都是以创始人的心态做事，靠着信仰来维持，有的时候两个月才能发一次工资，没有一个人抱怨当时每个人都理解。现在公司已经快 300 号人了，现在是制度化管。流程管事制度管人。感情也就淡泊了很多，都是做好自己的事，不是自己的事也没有人去管，和创业初期完全不一样。如果工资晚发了两天，员工都会有很大的意见。而当初创业留下的老员工都能理解。现在更多的是利益驱动。现在总结随着公司规模不一样管理制度也要随时改变。

9:45

• 以上留言由 作者 筛选显示

## 21 战略支点与战略杠杆

这一讲开始，我们进入第五模块：借势。之前的几个模块我们讨论了增长地图、判断机会、设计模式、驾驭组织，这个模块我们谈借势。

借势增长，顺势而为，明道取势，这些说法你都知道，这个模块我们探讨如何把这些抽象的概念，落实为可以具体操作的方法。

第一讲，我们谈杠杆与支点。

“用杠杆”是每一个希望改变自己命运的普通人，都应该建立意识，并且不断去体会和练习的能力。

## 普通人的循环

有一本书叫《穷爸爸富爸爸》，作者在开篇讲了自己的故事，挺触动我。他说自己的爸爸学历很好、安分守己，同时一生清贫。而一个同学的爸爸，没有自己父亲学历高，但是白手起家成了富人。他成为了作者财务自由的启蒙老师，所以作者称他为自己的富爸爸。这个故事，就是他的启蒙故事。

作者 9 岁的那年，他去找这位富爸爸，问自己怎么才能变得富有。

富爸爸说，明天早上你来我办公室找我。

于是第二天一早，小男孩就去了。但是富爸爸的办公室一直有人，他一直在处理事情，小男孩就一直在门口等，等到中午。富爸爸见了他 10 分钟，给了他一份清洁灰尘的工作。一周三小时，一小时 10 美分。即使是在 1956 年，这对童工

都是一个非常低的工资。小男孩当时就觉得工资太低了，但是想了想，还是决定先接受下来。

然后只干了一个月，小男孩就受不了了。他觉得这个工作毫无意义，赚的钱很少，学不到东西，还把玩耍的时间都占了，让他想到这件事就充满了委屈。于是他就请求能不能和富爸爸再谈谈，富爸爸说，明早你来找我。

于是第二天，小男孩又一次一大早就去找富爸爸。又一次，他的办公室有人，小男孩就等到中午。富爸爸又见了，对他说：

“你两次在我的门口等着和我见面，第一次希望得到一份工作，第二次希望加一点工资。如果这个循环无限重复，就是绝大多数人的一生。”

富爸爸说，我这样对你，是希望让你从 9 岁的时候就看到，你要从这样一个没有增长的循环中跳出去。

## 战略杠杆

怎么能够跳出去？选支点，用杠杆。

关于战略杠杆的文章和讨论有很多。我的看法是：支点是你的初心，杠杆是你的自由度。

什么意思？

就是在一个你可以自由动作的地方，你可以做和竞争对手不一样的动作。然后你在这个地方，通过你的不同的动作，形成资源的连锁反应。这个就是你的杠杆。

在这里，我必须澄清一个概念，在很多人心目中，借势、使用杠杆都是发大招。但其实现实生活中，杠杆无所不在，你有多少自由度，你就有多少杠杆的选择。只是很少有人会从日常生活，或者竞争的惯性里，跳出来审视一下，自己其实拥有的自由度，以及如何让这个自由度成为自己人生的变量。

比如，一个在成熟市场里竞争的企业，看上去，我们的每一个选择，都只能随行就市。但如果我们用第二模块谈的穷举方法，你穷举一下企业经营的每个环节：目标市场、产品、价格、供应链、渠道及促销，其实每个环节，企业都拥有自由度。

只是有的企业会把这些运营动作，习惯为某个部门的惯性套路。而有的企业则会有意识地把某个环节做成它的经营杠杆。

比如我的一个朋友的明星经纪公司，他能够做这件事，起于他签了一个流量小生。大家都很羡慕他，但是很少有人知道，他能签下这位流量小生，很大程度是因为收费低。

明星和经纪公司总是容易有纠纷，收入分成是核心矛盾。

一方面我们知道，越是当红，事越多，需要的服务人员越多，经纪公司的服务成本越高。另一方面经纪公司确实就是指着当红艺人赚钱。

所以，别的经纪公司当这位流量小生是现金牛，而这位朋友把流量小生当作杠杆，用来对接和撬动相关的合作资源。用一套组合拳，实现了他公司的收益。

所以，为什么晋商的代表人物，山西的乔家大院有个匾额，上面写着三个大字“学吃亏”？

吃亏为什么要学？

因为有的时候，吃亏是杠杆。

所以，我为什么说每个普通人都可以使用杠杆。一个人，什么都没有，至少还可以吃亏吧？

刚才的例子，其实只使用了“价格”或者“吃亏”一个自由度。事实上，企业有几维自由度，决定了企业在市场中的竞争地位，决定了企业可以在一个什么样的空间里，采取战略主动，使用战略杠杆。



而事实上，历史在不断向前，技术在变化，人们的观念在变化，人口的代际在变化，习惯与规则在变化，限制性条件都在不断发生变化。

所以，每一个行业，产品、技术、市场、资源、组织的变化会产生新空间；

供给、需求、连接的变化会产生新空间；

政策、经济、社会、技术的变化也会产生新空间。

自由度不是问题，因为其实满眼都是新空间，每个新空间都有自由度。但是你要在哪里打造你的杠杆？

这就需要战略支点和指北针了。

## **战略支点与指北针**

这里一下出了两个新词，我们解释一下。

首先说战略支点。

比如，我当年创业做旅人网的初心其实非常简单，就是我在 CNET 工作，2004~2007 年参与了几起网站的收购。我看到了一些和我同龄的人，因为做了一个网站，实现了自己眼界的变化和财务的自由。

所以，我就去创业。2011 年，腾讯说要全资收购我的时候，我一点都没有纠结。

因为我的初心其实不是从根本解决旅行者的出行问题，或者旅游行业的效率问题。我的初心只是希望实现自己见识与收入的提高。

我的这个支点是如此薄和短，它只能支撑我走到这里了。虽然我知道前方还有新空间，但是我已经没有愿力去探索了。

战略支点是企业的使命，是基石性假设，是不变的东西。

只有这样的东西，才能够支撑一个企业，消化挫折，消化成败，不断探索。

比如，阿里的“让天下没有难做的生意”，支撑了阿里 20 年持续探索。

但其实我们不用这样为难自己，因为绝大多数的人，都不会有这么宏大和清晰的支点。

尤其是你刚开始创业，还没有脱贫的时候。

所以，你的支点一定是一个真实的，你清晰能够感知到它存在的一个东西。

什么是你的支点？就是你强烈地希望什么发生改变。

为什么很多人无法跳出作为普通人的循环？不是因为没空间，而是因为没支点。不是因为没杠杆，而是因为没支点。他们其实没有那么强烈地希望改变什么，所以也不会坐卧难安地去观察，也不需要冒着风险去拉动杠杆。

所以，那个你每天看到它没有变，都会让你痛苦的点，才是你的支点。

改变它，是你真实的诉求。所以你要承认它，对自己诚实，对伙伴诚实。这样才可能有一个彼此不纠结的组织。

你没有必要为了骗自己、骗员工或者骗媒体，编一句自己都不信的漂亮话，说这个是我的使命，我企业的使命。但是在该拉动杠杆的时候，真支点还是假支点，你要的杠杆，和你团队以为你要的杠杆，打成一团，彼此妨碍。

说到这里，我们再讲另外一个名词，战略指北针。

战略指北针和战略支点相辅相成，就是用来衡量每个动作战略价值的那粒准星，你瞄准的工具。

比如，全世界健身的人千千万，施瓦辛格和普通人健身训练，支点都是拥有健美的身体。但是施瓦辛格说了一句话：你是来锻炼的，他是来参赛的，而我是来拿奖的。拿奖，具体来说，拿到哪个奖，是他的指北针。所以抽象来看，大家都是

在运动和控制饮食，但是因为指北针不同，每个人，落到对自己每个环节的管控是绝对不同的。

再比如，全世界做电商的公司千千万。在 1995 年，在亚马逊成立的时候，贝索斯定下的使命就是“成为全球最以客户为中心的公司，让客户能够寻找并发现他们可能需要在线购买的任何商品，致力于为客户提供尽可能最低的价格”。

听上去这个使命没什么特别，因为几乎所有的电商公司都这么说。

但是贝索斯的战略指北针是：“有利于形成长期领导地位的战略选择。”

不是利润，也不只是现金流，也不只是用户满意度，或者企业交易额。

可以做的事太多，但是能帮助你形成长期领导地位的选项并不多。

舍九取一，把资源用于这里，把杠杆压下去。

## 本讲小结

人和人的差距就是这么拉开的。

有人根本没有支点，有人连“吃亏”这个最简单的杠杆都不愿意使用。

有人杠杆的支点非常短，就像我一样，问题被解决后，就迅速失去了斗志。

而有人则没有准星，所有杠杆的组合使用不能形成合力，也因此无法成为时间的朋友。

### 思考题

你有什么使用杠杆撬动资源连锁反应的例子吗？你的支点、杠杆和准星各是什么？

你也可以把这一讲，分享给希望跳出普通人循环的朋友。

下一讲，我们聊借势的另一个方法：共生。

我是梁宁，我们下一讲见。

### 划重点

1. 撬动杠杆就是你有意识地使用某种自由度，带来资源的连锁反应。 2. 支点是你的初心，是企业真实的使命。它是不变的东西，答案要问你自己。 3. 战略指北针和战略支点相辅相成，是瞄准工具，用来衡量每个动作战略价值的准星。

## 22 共生：让渡自我，共享资源

这一讲是借势模块的第二讲，上一讲我们谈了每一个普通人  
都可以使用杠杆，这一讲我们来说说每个人都会有的经历，  
就是夹缝求生。

远距离看别人，你会觉得每个人都被安放得很好，有人背靠  
大树，有人活在温室，但其实，如果你具体看到每一个人的  
处境，人人都是夹缝求生。因为如果大地没有裂缝，种子该  
安放在哪里呢？

常有朋友和我说：我掉进一个坑里了。我都会安慰说，一个  
萝卜一个坑，得有一个坑，才能安放你啊。如果你是一粒小  
种子，一个小缝隙就可以。但您是棵大树，那得是一个大坑，  
才能放得下你啊。所以，拉你当高管，一定是因为有大坑。

除非赶上风口，进入新空间。否则，每个人都不可避免空间  
受限，资源受限，在曲折的处境里求生。这个是躲不掉的，  
既然躲不掉，那么这一讲我们就来探讨，夹缝求生最重要的  
事情，自我探索与长期关系。

用专业一点的说法，就是咱们的标题：共生。如果用俗一点  
的话说，就是站队、抱大腿、找靠山。所以你不要说谁谁谁  
就是善于抱大腿，人家那叫共生能力强。

## 大自然的共生机制

美国微生物学家玛葛莉丝，认为共生是生物演化的机制，她说：“大自然的本性就厌恶任何生物独占世界，所以地球上绝对不会有单独存在的生物。”

我们可以看到很多大自然里互利共生的小场景，比如：有一些寄居蟹会将海葵背在壳上。寄居蟹可以利用海葵有毒的触手保护自己，免于被章鱼这些天敌吃掉，同时又有伪装作用。而海葵可以借着寄居蟹的活动来改变环境，它就可以旅游了，而且可以得到更多的浮游生物作为食物。

我们也可以看到职场中、社会生活里，人们的共生小场景。比如一对协作 10 年的搭档，或者是 A 是 B 的贵人、靠山，A 也不给 B 钱，但是 B 可以使用 A 的社交关系等等。

大家一般都会羡慕别人有这样的特殊关系，好像凭空就比自己多了安全和武器。但是你要想，寄居蟹和海葵的共生关系，不知道经历了多长时间的探索。彼此不断探索对彼此的特性、价值、自己的负担能力、伤害自己的可能性……最后寄居蟹背起了海葵，背起这个重量的同时改变了自己的处境，并把这个判断写进了族群的基因里，才会有你看到的大自然里的这一幕。

地球上绝对不会有单独存在的生物，其实也没有人愿意成为孤单个体，大家都会以某种方式进入一种共生状态。与一个人，或者与一群人建立长期关系，接着在关系里彼此互动、压迫和交换，养成自己。

我经常说，一个人的生活处境会塑造一个人。共生状态就是人最内圈的处境。

借势的第一讲，我们谈杠杆谈支点，自己内心真实渴望的改变，才能让你发现杠杆，压下杠杆。

借势的第二讲，我们谈共生。我要谈你需要经过自我探索，才能判断与谁建立长期关系，因为共生，意味着要改变自己，部分让渡自己。

所以，你羡慕别人获得了长期关系的保护或者加持的时候，你应该再多琢磨一下这个状态，TA 为这段关系提供了什么，让渡了什么？TA 为什么会作出这样的决定，要这样做？以及另外一方从这段关系中得到了什么，真正享受到了什么？要知道，一切明面上交易，都不是竞争力。

**价值观判断游戏**



寄居蟹和海葵的彼此选择，我们不知道两个物种用了多长时间来彼此打量。但是你是否要和一个人建立长期关系，还是有很多快捷的方法来感知。

比如你可以做一个观察别人价值观的小游戏，这个游戏很简洁，你现在就可以试一下。

先请你写下三个你最钦佩的人的名字。

然后在每个名字后，列出三点最佩服他什么特性。这样就是 $3 \times 3 = 9$ 点你想拥有的品质。

最后请你把这9点进行排序，就大概可以看到你自己的价值观列表。

而把两个人的列表放在一起，就可以初步感知到你们之间的价值观差异。当然如果这个人瞎对付你，其实是人家根本没想着要向你坦露内心。

游戏很简单，可是我想建议你每年做一次。因为随着年龄、经历，自己生命体验的丰满，你对人的感知和认识，你自己真实的渴望，也都会不一样。

年少时，你看一个人，也许只能是一些刻板概念化的词语。

比如一个男孩说他最钦佩马云。我问他最钦佩马云什么。他说：有钱、名人、能说。

有钱、名人、能说，这三点对马云的概括，只能是一个孩子对成人世界里名人的想象，是非常粗糙和表象的，其实这三点也不能很好地代表马云这个人。

如果我说我最佩服马云什么，我会讲：人际容纳度、决策模型和弹性。

这三点我在之前的课程里，我都谈过了。我会认为这些重要，是因为我自己真的疼过。

在这么一个小游戏里，你可以看到一个人的价值观，以及他生活的成熟度。

为什么判断与一个人建立长期关系要先看价值观？

因为价值观即道路。价值观就是每一个微小的动作，累积成你人生的一切。

比如，你觉得读书思考重要，对方觉得打麻将热闹重要；你觉得体验重要，对方觉得节俭重要；你觉得长期关系重要，对方觉得先捞一把然后再说重要。这就是价值观的区别，也是未来道路的分叉。所以，价值观即道路。

判断了价值观然后呢？

具体的一个人对一个人的共生关系，真的需要你自己来探索了。要知道，所有自然界的共生，寄居蟹和海葵，小丑鱼和海葵，蚂蚁跟蚜虫，鳄鱼和燕千鸟.....每种互利和互动模式，都是大自然界以前没有的，是这些物种彼此之间探索出来的。通过用的教条法则，指导的是工业流程关系，不是生命成长中的共生关系。

如果你说，我不想那么沉重。我要活得简单一点，不想那么纠缠，那自然界另外一种广泛存在的共生形态，依然值得你学习。

自然界有这样一种现象：当一株植物单独生长时，会矮小和单调，而与众多同类植物一起生长时，就会根深叶茂。因为一群树在一起长，必须往高长，否则就没阳光。森林里的大树，其实都是被逼的。人们把植物界中这种相互影响、相互促进的现象，称之为“共生效应”。

而事实上，我们人类群体中也存在“共生效应”，你和你的同事，日常的工作和学习时，就受到群体中其他人的智慧、行为及以往的成果的影响，自己也被激发和提高。孟母三迁就是为了共生效应。所以我们说，引入优秀的成员，是公司给员工最大的福利。

## 自我探索

说到这里，好像共生就说完了。其实共生的前置还有一个非常重要的动作，就是“自我探索”。

在中国有漫长的农业社会时期，所以我们的价值观里“稳定”“安稳”是非常正面和重要的，而“漂泊”“换工作”“不稳定”在我们的价值观里，有很强的负面意味。

但事实上，社会学有一个“奥德赛时期”的概念，就是从学校毕业，到进入稳定的工作和个人家庭之间，中间要经过一段长长的反复不确定的探索与漂泊，就好像在海上漂泊 10 年的奥德赛一样。他见过各种人，打了很多仗，短暂地停留又离开，最终找到自己的国，确定这里就是他要一生建设的地方。

一百多年前，社会学才有了“青少年时期”这个概念。眼下，“奥德赛时期”这个概念又开始流行起来了。这是社会共识，人生必然要经历一段不确定不稳定的状态。需要经历这样的自我探索，才能实现内心的确定。

大海里，寄居蟹是看到海葵判断能保护自己，就马上背起了海葵吗？

这个物种是经历了长期的自我探索：它要的安全感，它要让渡的自由，它要背负的重量，在关系里它可能的收获和必然受到的伤害。

没有什么长期关系，是未经自我探索，不经过价值观判断，就可以在大马路上捡到，或者手机充话费赠送得到。

所以，探索更多的环境和更多的关系，这是人生的必经。然后，你必然受伤，而受伤本来就是成长的一部分。

我问你：人身上哪里最敏感？

我告诉你答案：伤口。伤口最敏感。

所以伤口是后天的器官，让你以前无感的地方，因为伤口变得敏感。

你才能感受到更多东西，对人，对世界有更多真切的感知。不是透过书本的教条，而是透过你自己的生命经验，你能理解到他人的痛苦，看到别人生命的完整，看到别人基于这种完整才会拥有的特殊力量。你也会更完整地体验生命的丰富，变得更有力量。

最后说一句，共生关系是生命的互动，不是按照规则走流程。

思考题

过去 7 年的时间里，对你影响最深的一个是谁？

我们在讨论区聊聊这个问题。

你也可以把这一讲，分享给正在自我探索和探索关系的朋友。

下一讲，我们聊共生的另一种状态：结盟。

我是梁宁，我们下一讲见。

划重点

价值观判断小游戏： 1. 写下你最钦佩的三个人； 2. 写出每个人你最欣赏的三点特质； 3. 给所有特质排序。这就是你的价值观列表，建议每年做一次。

## 23 结盟：利益相关人地图

这是我们借势这个模块的第三讲。上一讲我们谈了自我探索与长期关系，这是相对比较内圈、比较紧密的共生环境建设。

这一讲我们谈相对外圈一点的共生关系，利益结盟。

内圈的共生关系，更多是基于共同价值观的互利与陪伴，能进入你内圈的人也没那么多。

而外圈，我们可以说就是你能接触到的整个世界了，你应该如何主动付出，去培养自己的生态环境呢？

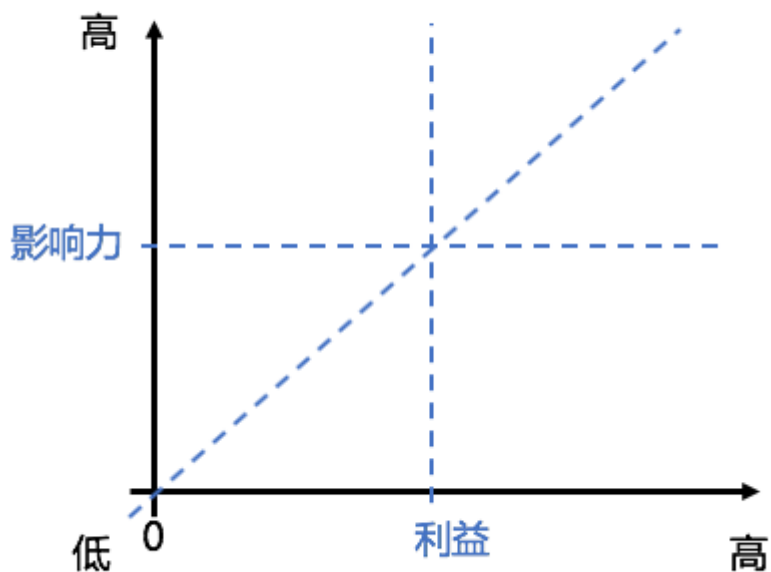
## 利益相关人地图

我们需要画一张利益相关人地图。

利益相关人地图不是什么厚黑学，这是服务设计的一个常用工具。

我们做事情要和很多人协作，内部的人、外部的人、不同的客户、直接的伙伴、间接的伙伴、对手等等。每一件事都有很多角色参与其中，并且交互影响，交互作用。

如果我们把所有的角色，只用两个维度来衡量，就是这个角色在你这件事上的影响力和利益，就可以得到一张利益相关人地图。这是非常简洁的一个象限图。



利益

### 相关人地图

横轴是利益，从左到右是利益小到利益大。纵轴是影响力，从低到高是影响力小还是影响力大。

下一个动作，就是把每一个角色在你这件事里获利的大小，和影响力的大小，一个一个放在象限的不同位置。

然后，你一边画图一边问自己，对你这件事影响力最大的人，在你这件事里有利益吗？如果影响力最大的人，与你利益不一致，这就是风险。

比如，我一个朋友要推进一个公司内部的项目，找我咨询产品。我先请他画内部协同的利益相关人地图。画完以后，我



指着地图上方一个叫“风控”的部门，我说：你看这个部门，你画出它有极大的影响力，但是它在你这件事的利益为 0。

换句话说，一个人对你这件事的影响力达到了捅一指头你就会死，并且他还和你利益不一致。那当前最大的问题就不是产品设计问题。我说，你还是先去搞定内部协同，再找我吧。

那应该怎么做呢？

请客送礼吗？给钱吗？你这个项目是长期的，你请人家吃一次饭，让人家长期给你承担风险，这怎么可能呢？

一个人，一个企业，如何安排利益相关人地图，这个是实力，也是智慧。

## **武当老爹**

我给你讲一个早年淘宝的案例，你可以先看看马云是怎么做的。

这个是淘宝 2013 年写的案例，我是在 2016 年看到的，当时读完之后很受触动，而且对淘宝心生敬仰。

这是一个什么故事呢？它讲了一个“武当老爹”的故事。

在湖北武当山脚下，有一个很穷的村庄，距离最近的镇子都有 50 公里的山路。这个村太穷了，年轻人都离开了，村里只剩下 20 几户人家。

我们的主人公“武当老爹”，就是这个村的村委书记。老爹的梦想就是带着全村的人一起致富，并且把已经离开的青壮年劳动力吸引回村里来。

这位老爹，2011 年在县城租房做山货生意时，接触了淘宝。50 多岁，只有小学 4 年级学历的老爹，毅然开始学习打字、学开淘宝店。

2012 年 3 月，他开始启动了他的电子商务。

一个山村在 2012 年的时候能开淘宝店，依赖了两个客观条件。一个是中国电信的村村通工程，每个村都通了宽带，可以接入互联网；另外一个，是中国快递发展到了以镇为节点，这个村的物产只要送到镇上，就能发往全国各地。

所以，我们的物流条件，是中国电商爆发的基石。我们一单快递的价格，换算成美金就是 1 美金。1 美金快递发全国，这在美国是不可能的。中国电商的爆发增长，我们国家的基础设施功不可没。

但是不是他有货，有网店，有物流设施，就能卖掉货呢？你也想得到，这肯定是不行的。

武当老爹是整个淘宝体系里能力最弱的一个人。为什么这么说呢？

第一，他电脑操作非常不熟，打字只会用一个指头，照片也不会拍，修图更是不会。

第二，他商务能力很差，产品说明都写不好，更别说营销文案、运营活动、搜索优化、网络推广这些高端选项了。这些都是不可能的。

武当老爹和他的村民，因为一根网线，而被突然间纳入现代商业。他们的商业认知和操作能力，依然还是自己熟悉的套路。

比如 2013 年，他们一斤香菇定价 50 元。因为这个价格是按照一位村民一天劳动的工价来定的。而其他所有的东西无论灵芝还是木耳，只要需要投入劳动力采摘，都按照每人每天 50 元工价为基准去进行计价。他们完全不懂得随行就市，促销这种高端操作那更不懂了。

第三点，他的交流能力不行。他连普通话都说不好，打字也非常慢，淘宝客服也是做不好的。

电脑能力不行，商务能力不行，交流能力不行，所以他在淘宝的体系里是最弱势的那一个。

而我们知道 2012 年，是淘宝流量第一次见顶。当时一批淘商家已经有了小成，大家开始注重专业化运作，更专业地购买流量和优化运营。所以像武当老爹这样的菜鸟，夹在一批已经专业化操作的卖家的缝隙里，几乎是没有露出机会的。

转机是这位武当老爹在淘宝的一个论坛里吐槽，说自己努力了好几个月都没有卖出东西。并且为了表示自己发言真实，他就把自己的身份证拍照发了上来。

这位晒身份证的老支书，让值班小二有点好奇，就真的还去核实了一下。结果发现这位老爹确实是一个村委书记，而且真的希望依靠这个淘宝店，带动他们村村民的生活。小二就被老支书的种种努力感动了。

后来，这个案例就被层层上报。上报的理由是：“这样的人，离现代商业远，自己能力差，也没有规模化的可能性，淘宝要不要支持？”

这件事就被一直提到了最高层。

当时我读这个案例非常震撼的是，淘宝决定支持这位武当老爹，他们的理由是：

“为了系统的正义。”

那份文档里，他们阐述了淘宝制度设计要遵循的“正义”：

淘宝制度设计的第一原理：体系的自由与开放。

这份文档内部评价，2012 年的淘宝已经基本做到了体系的自由与开放，否则像武当老爹这样的店就不会出现。

他们进一步需要建设的系统正义是：不是让最强的人在淘宝赚到最多的利润，而是让弱的人也能在这个场域里活下来。

我当时读到这一段真的很震撼。一家商业公司，会讨论体系的制度设计与系统正义，这一点让我肃然起敬。

## 淘宝的选择

后来的故事就是，淘宝开始扶植武当老爹。

如果这种扶植只是做秀，其实有非常容易的方法，比如给钱，或者导点流量。

但淘宝的选择是大动筋骨，比如他们做了两件事：

第一是调整淘宝的搜索引擎机制，避免强者恒强，让弱者有露出的机会。

第二是建设人对人的帮助体系，以武当老爹的能力为范本，就是这种电脑不行、商务不行、沟通不行的人，每一处短板，都需要设置组织来提供系统帮助。

这一系列事情做完，淘宝的能力也发生了变化。淘宝就不只能帮助一个武当老爹，而是能帮助成千上万、上百万个，被城市化抛弃，指望通过互联网改变命运的人。

而武当老爹是一个真实的人，他同时代表了一个结构洞，就是后来的淘宝村，依托在淘宝体系上的村镇经济。

你说淘宝的系统正义，纯粹是出于对弱者的同情吗？

淘宝通过建设自己的能力，帮助了一批只能依靠它的弱者，这其中有慈悲，也有商业智慧。

对于淘宝这个平台而言，它需要考虑的两点：

第一是与强者的关系，如果淘宝不打压强者恒强的模式，就会放任流量被强者吸走。这些少数的强者一定会变成淘宝的癌细胞，快速生长，吞噬所有的资源。

可能淘宝上就会长出几个京东，接着几家一分裂，淘宝就死了。

扶植弱者，制衡强者，保证自己对资源的绝对控制权，淘宝才是安全的。

第二是弱者的杠杆意义。

一个武当老爹，卖山货无法形成规模。如果仅看直接的商业价值，武当老爹对淘宝价值不大。但我们说了，他代表的是一个结构洞。中国是一个农业国，中国有大量村庄只有自然资源和几个劳动力，没有更多可以改善生活的现代工具。

淘宝扶植这些淘宝村，使这家悬在天上的电商公司，与中国深厚的大地真正建立了连接。也就是因为这个点的勾连，淘宝与无数的村、镇、县，与中国广袤的社会，息息相关，血脉相连。

市场的背后是社会。商人看商业价值，政府看社会价值。因为这一系列的事情，淘宝有了社会价值。在阿里的利益相关人地图上，一些有影响力的单位，因此与淘宝有了利益相关。

所以，与其说马云是商业专家，毋宁说他是人性专家，杠杆专家。他非常善于使用杠杆，几乎所有的杠杆品类，他都是信手拈来。所以说，如果没有马云的这种设计，阿里也不会有今天的规模。

本讲小结

我们学利益相关人地图，是为了厘清和你这件事，有利益相关的所有角色，他们的位置，看到风险，看到抓手。

因为在一件长期的事情面前，你得让对你影响力大的人，在其中有利益，而且是长期的利益。

### 思考题

画一下你的一个项目的利益相关人地图。想想，对你影响力最大的那个人，他在你的项目里，有什么利益。

你也可以把这一讲，分享给你觉得需要厘清利益关系的朋友。

下一讲，我们聊借势的另一种状态：在风口，闪电式扩张。

我是梁宁，我们下一讲见。

### 划重点

1. 利益相关人地图，是为了厘清所有角色的利益关系，看到风险，看到抓手。
2. 在一件长期的事情面前，你得让对你影响力大的人，在其中有长期利益。



## 24 踩中风口：闪电式扩张

前面三讲，我们谈了杠杆、共生和结盟，这些都是常规状态下应该掌握的动作。

这一讲我们谈一种踩到狗屎运的情况，当然这很少，只有万分之一的概率，就是你恰好踩在风口上了，应该怎么做。

踩中风口，就要闪电式扩张。

我先向你推荐一本书，Linked in 创始人里德·霍夫曼写的《[闪电式扩张](#)》（[戳此了解](#)）。因为这本书提出的观念和操作，解释了过去几年，让很多人非常困惑和痛苦的一些问题。

过去几年，我们看到了很多闪电式扩张的案例：滴滴、美团外卖、互联网金融、拼多多、快手、抖音、瑞幸……我没有提到的还很多。这些企业几乎都是在短短几年时间，从一家初创公司迅速达到了巨头的规模。并且，它们成长的每一天，每一步都伴随着争议、质疑和唱衰。

过去几年，我和不少实现了闪电式扩张的胜利者交流过，当然也和更多的曾经参与了战争，但败下阵来的创业者交流。

我觉得《闪电式扩张》是一本重要的书，因为这本书不仅概括出了那些踩中了风口的企业，在风口竞争，拉开差距，进而决出胜负的关键做法。它还理清了一个概念，在风口，应

该应用和我们常规状态不同的商业准则，我把它称之为“野蛮人法则”。

## 野蛮人法则

直到今天，还有很多朋友怀念早期的易到用车，觉得体验好。

2010 年 5 月，周航自己掏了 1000 万创办易到。在周航的理想中，易到服务的样子应该是，易到的司机温和有礼，谈吐不凡，易到的用户也应该是中国的高收入阶层。

易到曾设计过一个小功能，叫到车等车时，用户可以定制喜好，例如是否想和司机聊天，对车内音乐的偏好等等，这些都是度假酒店才有的配置。

周航是网约车的先驱。3 个月后，卡兰尼克才在美国成立 Uber。2 年后的 2012 年，程维才用 80 万启动了滴滴的创业。

周航为什么会输掉这一仗？用这本书来解释，在面对野蛮人的疯狂进击时，周航选择了文明人的态度，保持理性，稳步发展，不希望卷入野蛮战争。

《闪电式扩张》这本书讲了什么呢？

我想说说它的一个核心思想和四个作战阶段。

这本书的核心思想是：踩中风口，面对市场的不确定，优先考虑的是速度，而不是效率。

再说一遍，突然你眼前的市场，巨大又不确定时，速度第一，速度第一。

为了速度，只要你还能 hold 住，那就要接受混乱，容忍糟糕的管理，忽略客户的投诉，募集超额的资金——让火焰燃烧！一切速度优先。用最快的速度，拿下最大的地盘。

这个就是野蛮人法则。

里德·霍夫曼的这个提法非常反常识。

周航所代表的理性派精英，看到滴滴们烧钱补贴、混乱管理、产品重复开发、资源浪费等等，是不能认同的。

周航认同的是：商业常识、道德、经济学原理，以及一个受到广泛认同的理念，没有效率的增长，就是慢性自杀。

但是滴滴赢了。

之后几家闪电式扩张的企业几乎重复了同样的速度和同样令人诟病的路径。

而且，每一个新市场启动时，一片新大陆进入了蛮荒之战，几乎都是文明人输了，野蛮人赢了。那文明人错在哪里？

《闪电式扩张》这本书，答复是：阶段。

市场与企业在不同阶段，应该采用不同的作战模式。

《闪电式扩张》这本书谈了四个阶段的不同作战模式：海盗、海军陆战队、统一大陆的军队和警察。

上世界 80 年代，咱们乔布斯帮主有一句著名语录：“当海盗比加入海军好。”而事实上很多初创企业都像海盗一样：依靠冒着风险进攻来活着。

这话有点绕口，因为渔民出海打鱼也是冒风险，但他不用进攻。山贼要进攻，他要主动打劫，但是他生活在山上风险不大。

而海盗是在大海上靠冒着风险进攻才能活下来，并且他一旦暴露，就会引发来自更强大对手的打击。

硅谷的很多创业团队都以海盗自居。因为海盗是依赖灵活性，依赖组织成员对彼此的熟悉和默契，没有什么正式流程，判断机会快速出击，承担成熟公司不能或者不愿意承担的风险。用这种方式，取得创业第一阶段的积累。

**抢滩点**

走出海盗的草莽时代，当你拥有更多资源的时候，就需要更大的组织来管理和运营这些资源，就不可能一直漂泊，而需要建立自己的根据地，把根扎下来。

这就会依次走上海军陆战队、军队、警察的不同阶段。

海军陆战队阶段攻下海滩，军队占领整个大陆，警察维持秩序。

小米创立前几年的闪电式扩张阶段，就属于海军陆战队攻下海滩那个阶段。

雷军在当时说过一个小米著名的管理特色叫：去管理化。

当时的小米只有三层构架：高管、核心主管、员工。办公室的布局准则是：一层产品、一层营销、一层硬件、一层电商，每层一个创始人坐镇，能实现一竿子扎到底的执行。

几个合伙人之间互不干涉。如果没有什么事情的话，连彼此在干嘛都不知道。自己的事情自己说了算，这保证了决策非常非常地快。

这个像不像《拯救大兵瑞恩》里的诺曼底登陆？每个小队带着自己的人，顶着炮火冲上去。与其说全员被 CEO 领导，毋宁说全员面对着一个目标，面对市场的炮火，随时应对，随时反馈，灵活应变。

在诺曼底登陆时，你能计较谁多开了一枪少开了一枪吗？你能像管理警察那样精益管理吗？不可能，在这个阶段的一切的追求，只能是如何速度最快地向前移动，冲过去，拿下这个阵地。

而且即使全速移动也未必能够成功，但如果在抢滩阶段，为了节省子弹而不敢开枪，犹豫不决，那么在凶悍的对手面前，大概率是拿不下阵地的。

过往几年的几场闪电大战，一个一个的阵地，大概得到的人都是这么得的，失掉的人也是这么失的。

滴滴与易到对补贴的态度是两家公司发展的分水岭。快手和抖音对推广的态度，其实也是一个分界。

快手曾经有一种观念：“花钱买推广是产品力不足的表现。”所以，他们喜欢说一句话：“我们没有花过一分钱推广。”

而张一鸣的选择呢？2019 年春节，张一鸣决定利用春节假期，狠狠推一把抖音。

他请抖音做一个激进的推广预算，提交的方案是 8 天 1 个亿人民币。张一鸣问 CFO，最大化能调用多少钱？CFO 说 5 亿美金。张一鸣说，那就 5 亿美金 8 天，全砸下去。春节 8 天所有人都闲，娱乐是核心，抖音和快手就这样拉开了差距。

产品力类似的两个产品，一方推广非常坚决；而另一方因为觉得烧钱不符合价值观，所以不推。那你们之间的用户数拉开差距，导致了公司竞争力拉开差距，这很自然。

过去几年，我看到了好几起类似的案例。

产品体验度类似的教育类产品、招聘类产品，差别只是一家创始人有规模的概念，启动了规模花钱、规模用户和规模收入。

另外一家，创始人有自己的观念洁癖，在启动推广的窗口，不愿动手不敢动手，怕烧钱。而且之后，他们难以依靠自然增长获得规模用户，因此也不可能有规模收入，就守着一个小规模，不甘心放弃，又长不动了，只能耗在那里，慢慢死去。

其实就是在这样的抢滩点，分割了企业不同的走向。在这样一个刚启动的大市场面前，主动或被动卷入闪电式战争的企业，基本上只有两种宿命：疯了一样地冲过去，野蛮增长；或者失去资源，慢慢死去。

而希望躲开野蛮人，保持理性、独立发展，在这样的疯狂局面里，其实挺难的。

所以我为什么觉得《闪电式扩张》这本书重要，因为它的观念，让一批创业者脱罪了。

让那些活下来的创业者知道，在那个阶段，我作出的是正确的选择。我确实有浪费资源，我有管理欠账，我埋下了一堆需要日后收拾的隐患。但是，这就是这个阶段的作战特点，这个大是大非的选择，我做对了。

## 军队和警察

接着，海军陆战队冲上滩头之后，不可能永远这样打下去。

《闪电式扩张》也有尽头，就是市场净空不足的时候。市场净空，就是看多少有条件的用户还没有使用。

比如手机，智能手机份额是 10% 的时候，市场净空是 90%。但人人都用智能手机的时候，市场净空只能依靠换机。这时市场净空不足，闪电式扩张当然要停止。

我们就看到小米开始抓管理，组织架构调整，引入职级，从 3 层变成 10 个层级，小米在管理制度上，就越来越接近一个更久远的组织形态——军队。

那什么样的组织类似警察呢？成熟的组织，比如银行、外企。它们相当比例的员工，主要工作都是确保客户与业务是按照自己的秩序来运作的。



## 本讲小结

在军队和警察阶段，就是文明人的法则，是秩序井然的。

所以为什么很多外企人员不能适应创业，因为用当警察的习惯来当海盗，那得多难受啊。

遇到风口，就应该拉起速度，野蛮生长。随着战果扩大，市场净空结束，作战的方式就会从海盗到海军陆战队、军队和警察，野蛮终究还要回归文明。

## 思考题

你的组织在海盗、海军陆战队、军队和警察的哪个阶段？

分享一下你经历过或者见过的最满意的一仗吧。我们在讨论区见。

你也可以把这一讲，分享给探讨过烧钱模式的朋友。

下一讲，是借势这个模块的最后一讲：跨越周期。

我是梁宁，我们下一讲见。

## 划重点

1. 海盗阶段用野蛮人法则：踩中风口，面对不确定的市场，优先考虑的是速度，而不是效率。 2. 海军陆战队阶段，不惜一切代价抢滩，速度第一。 3. 军队阶段，闪电式扩张停止，讲求效率。 4. 警察阶段，维护秩序，保证效率。

## 留言精选

•

陈敏胜 0 赞

我现在小小团队也是海盗阶段，圈地盘对我们来说是非常重要的。

0:28



占星师米特 0 赞

在该做海盗的时候，特别文明，心里又想做海盗。纠结好久，这节课点醒了我

0:25



Franklin0 赞

润总讲：复杂是成熟的代价，冗余是健壮的成本。事物发展都有其客观规律，认清每个阶段的重点，有的放矢，而不是为了坚守某种理念而固步自封。今天看了徐弃郁老师的《美军战斗力解析》，美国在现代战争中战斗力极强，两次海湾战争中完胜对手，但是在 03 年攻占伊拉克之后陷入了长期的消耗，损失惨重，原因是美军一直以自己的单一作战思维主导战后局部冲突，导致冲突升级，单一的思维过于强大过于系统化，反而抑制了其他更适应处理战争后期的思维方式及相关行动。《了不起的盖茨比》作者菲茨杰拉德讲：“同时保有全然相反的两种观念，还能正常行事，是第一流智慧的标志。”

海盗→海军陆战队→军队→警察，从野蛮走向规则。这一单元主题是《借势》，这里的“势”就是环境，就是规律，“借”就是学习，就是运用，认识客观规律，顺势而为，就是借势。

0:25



看书蜗牛 0 赞

你的组织在海盗、海军陆战队、军队和警察的哪个阶段？我记得 58 同城房地产业务的发展过程就是野蛮人到警察军队的过程。最早期他们尝试个人租房的时候体验还挺好，真实个人房源信息，慢慢得到用户认可后，58 觉得有机会进军租房，二手房，新房领域发展了，开始打广告，一下真假房源，房源提供者大量由中介公司进入，用户体验一下子糟糕到不行。同时他们收购了赶集网，安居客，线下同时落地，一时间感觉要做搜房网一样的大平台的感觉。后来确实在市场上占有了挺大份额，然

后过了两年左右吧，网站虚假信息也开始管理了，客服服务也跟上了。

0:23



黄瑞嘉 0 赞

观念洁癖，这个词像闪电一样击中了我。薛兆丰老师说，凡歧视必得付代价。在不同的市场阶段就得选择与之适

应的策略。如果创始人有偏见，有观念洁癖，对某些策略心存歧视，就得付出惨痛的代价。

0:20



李岳洋 0 赞

有时候不是你做对了什么，只是你踩到风口了有时候不是你做错了什么，只是你跟不上老了花钱闪电式扩张，迅速抢占临界点，创业公司数百上千家，而最终能占大市场份额的，必然是少数。这一轮战争，是最惨烈的战争。百舸争流，只过几艘。于是，这时候就出现了著名的“C 轮死”，也就是大批的创业公司，会死在这一轮。有新赛道出现，如果是风口那就要抓紧，因为在中国风口很快会在 **vc** 的涌入下变成红海。

0:18



硬汉奶爸 0 赞

1.我们正处在一种全球化的网络时代。全球的运输、商业、支付方式和信息流等，都在构成一个巨大网络。一家公司必须要更快速地成长，才有可能挤到前面。2.霍夫曼在《闪电扩张》一书中写到，闪电扩张需要有三个衡量标准：第一，看是否能为扩张筹集到足够资金。第二，看你的组织能否吸引到顶级人才。第三，创始人自我检测是否具备不断学习的能力。3.否则，全球任何地方的竞争者都可能会冒出来击败你。

0:17





得到小马云 0 赞

周航老师的《重新理解创业》非常深刻剖析自己的创业之路，这是一个非常好的经典案例。另外，不得不提及的就是锤子科技的罗永浩，同样是一个非常好的案例。创业就是撬动全部的资源力量成就非常疯狂的想法，在商业史留下浓重的一笔。最后想说的就是，得到作为中国最好的知识服务商，也是必不可少的。

0:10



江湖无声 0 赞

踩中风口，换个词就是运气降临，要想把运气的杠杆发挥到最大，就需要做野蛮人，打闪电战。运气的本质是时机。运气就是万事俱备，只欠东风，没有万事俱备，东风来了也没意义。运气=时间+机会+杠杆。运气源于时间，运气是概率，在时空随机飘落，时间让运气雨露均沾；运气表现为机会，当运气落到你的头上时，机会窗口就出现了，机会让运气独宠你；运气成为杠杆，面对运气降临的机会，你就拥有一个超能力杠杆，你的资源是杠杆支点，你的能力是驾驭杠杆的作用力，支点越坚实，作用力越大，杠杆放大作用越强。杠杆让运气由你摆布。运气的层次：按照对运气杠杆的放大能力，运气分为三个层次：霉运、幸运、鸿运。霉运是机会到了你接不住，潜龙勿用，幸运是机会到了你没放大，见龙在田，鸿运是机会来了你乘势而上，飞龙在天。如何掌控运气？时刻做好被运气宠幸的准备。一是做机会的猎人，找对牌桌。用千百十个来围猎机会，千位时代找到外部趋势，百位战略找准内部定位，十位治理找对结构系统，个位管理找对人和要素。二是做时间的朋友，持续下注。找对牌桌，上对车，然后等待被砸中。这时，不要輕易地“all-in”，因为你要保证自己不会被迫离场。活下去，才有运气。三是做杠杆的主人，放大胜果。持

续积累资源、团队、资金、工具杠杆，把机会红利放到最大。

0:09

• 以上留言由 作者 筛选显示

## 25 跨越周期：进化、进化、进化！

这是借势模块的最后一讲，我们来谈一件很难的事，跨越周期。

我说过好几次：“大成因周期，大毁也是因周期。”

之前的内容，我们谈的都是如何在周期启动的前部，抓住机会。这一讲，我们谈在周期下行的时候，可以用什么样的姿势组合，让自己跨越周期。

### 柯达悲剧：不动作

跨不过周期的故事实在太多了。最经典的两个悲剧是柯达悲剧与惠普悲剧。

今天我们都用手机拍照，00 后可能已经不认识数码相机了，可能很多人都没碰过之前的胶片相机。其实这只是十几年前的事，已经是两个产业周期和市场周期过去了。

在胶片相机的时代，柯达占了 2/3 的市场规模和 90% 的利润。而且柯达在 1975 年，就做出了世界第一台数码相机。但是柯达不但没有引领市场，反而雪藏了这项发明。

2000 年，在胶片市场出现萎缩的时候，柯达继续不变，眼睁睁看着市场拐点被推到眼前，然后一个倒栽葱摔下去。柯达市值从 310 亿美元跌到 1.75 亿美元，在 2012 年破产重组。

为什么柯达明明提前 20 年看到了未来，却宁可留在历史错误的一方，最终绑在旧市场的船上沉下去？

因为企业领导者无法突破现有利益链的绑架。

柯达是从模拟影像时代走向成功，它的高管、专家很多都是化学家。如果柯达从模拟走向数码，公司从上到下的能力，都要从化学改为电子。这不只是业务转型，而且是人力与资源配置的转型，更是利益格局的调整。

所以，柯达悲剧的典型性是：核心利益层为了自己当下的利益，主观忽视、抗拒面对周期级变化，而这条船的领导者没有应变的决心，没有能力去搞定这一船的人。

## **惠普悲剧：乱动作**

另外一个典型悲剧，是伟大的惠普。

惠普 1939 年在车库创业，很长时间它都是硅谷精神的代表，是硅谷创新企业的楷模，当然也是我们 IT 企业的管理启蒙者和长期学习的对象。

曾经影响了中国无数企业家的惠普之道：第一，重视技术创新，坚持在研发上大幅投入。第二，倡导激发员工的主动性。第三，为员工提供利润分享。多好啊！

它遇到了什么问题呢？

在 2000 年以前，IT 的中心是计算机。2000 年以后，IT 的中心变成了互联网，当然现在 IT 的中心又在向云迁移。

所以从 2000 年开始，惠普连续换了 4 任 CEO，进入战略摇摆期。

CEO1 宣布，惠普要成为 PC 业的霸主，并且在 2001 年斥资 250 亿美元收购了另一个 PC 大品牌康柏。但是并没有达到预期中的扩大收入和提高利润的目的。

CEO2 认为，惠普要做企业业务。所以 2008 年花了 140 亿美元收购 EDS，但整合不成功。它又想做手机，收购了 Palm。

因为这两任 CEO 并购花了太多钱，惠普需要降低成本。重要的举措就是降低研发投入。之前惠普每年的研发投入占收

入的 8%，调整为 3%。惠普从此开始逐渐失去了技术的先进性。

CEO3 主张聚焦企业业务，先把 CEO2 刚收购的 Palm 卖掉了，从此放弃了惠普的手机方向。同时宣布还要把 PC 也卖掉。后来没有成交，但这沉重打击了惠普的内部士气和外部合作伙伴的忠诚度。接着又要花 110 亿再买一家公司。

于是，又换到了第四个 CEO，CEO4 努力维稳。这时我们再看惠普的支点，它的惠普之道：一，重视技术创新。这一条因为削减研发投入已经不再是了。二，倡导激发员工的主动性。这十几年，一会儿 2B，一会儿 2C，一会儿买，一会儿卖，企业凝聚力大大挫伤。第三，长期的利益分享，这个也早就废除了。这时我们看到，惠普的支点已经变了，这样的状况，一个职业经理人是很难扭转的。后来惠普拆分，变成了 2B 和 2C 两家公司。

我们在开篇的第一讲里，谈到为什么三星可以跨越周期，而诺基亚不行。当时我说，因为诺基亚是一家投资者和经理人主导的公司。而最优秀的科技公司——惠普的这一段悲剧，可以让你看到，没有战略框架和战略定力，就会出现经理人为了短期业绩临时找机会，胡乱下注，左右摇摆，最后伤害企业。

柯达悲剧是被利益链捆绑，无力求变。而惠普悲剧是勇猛突围，胡乱下注。这都是企业在吃完一波周期红利，面对市场拐点临近时，最容易的两种姿势，也是两种经典悲剧。

## 华为四次跨越周期

我们再看一个成功跨越了四次周期的中国企业，它有什么动作我们可以参考。

是的，我要说的是华为。

说到华为，第一条就是它的危机意识。

2019 年因为美国封杀华为，华为亮出了备胎计划，让所有中国人为之震撼与振奋。接着又有更多信息显示，华为一直在为这一仗备战。任正非被民间直接封神，各种关于任总危机意识、高瞻远瞩的故事在坊间流传。

但是，华为是一家 19 万员工，在 180 个国家开展业务的公司。调动这样一个组织，不可能靠 1 个人的胸襟和眼光，更需要系统设置和工具保障。

比如，华为的战略管理部门下，有两个组织，一个叫“蓝军部”，一个叫“红军部”。

“红军”代表着现行的战略发展，“蓝军”代表主要竞争对手或创新型模式，来专门研究如何干掉“红军”，也就是干掉今天的自己。

华为的“蓝军部”成立于 2006 年，它的主要职责包括：

从不同的视角观察公司的战略与技术发展，进行逆向思维，审视、论证“红军”战略/产品/解决方案的漏洞或问题；模拟对手的策略，指出“红军”的漏洞或问题。

简单说，“蓝军”的主要任务就是站在“红军”对面唱反调。

等到“红军”和“蓝军”打得差不多的时候，任正非最后出来作决定。

“蓝军”的著名一役，是阻止华为出售终端业务。

2008 年，华为准备卖掉终端业务。此时，“蓝军”拿出了一份报告，结论只有一条：未来的电信行业将是“端-管-云”三位一体，端就是手机，终端决定需求，放弃终端就是放弃华为的未来。

“红军”要卖，“蓝军”说你错了。“蓝军”赢了，之后才有华为手机的辉煌。



今天我们看到华为手机大杀四方，势不可挡，但它在华为内部，也不能居功自傲，无人敢惹。因为华为内部，有“蓝军”，专门打击自己人，越是常胜将军越要敲打。

所以，华为内部的生存压力，可能比市场给的都大。在这样无止尽的内部对抗里，像柯达那样，有武器不用，停留在过去不动，其实不容易。

像惠普那样随便下注，也不容易。

这样就解决了求变的决心和组织调动问题，下一个就是业务选择和资源配置。

这其实是一个组织的中短期和中长期战略衔接的问题。

我们都知道华为会用很多军事思想来管理企业，它把它的组织分成了类似军队的军区和兵种。军区主建，管中长期的资源建设；兵种主战，管中短期的项目战役。

中长期建设什么呢？重要资源、人才培养、干部梯队建设、核心技术储备。比如 2019 年著名的备胎计划。比如，IP 专利的储备，这些都是中长期的范畴。

中短期作战管什么呢？就是具体的项目机会，比如说做手机。余承东领命做手机，他要从军区 Call 战略资源，组成作战梯队。手机这个项目华为现在大成了，所以所有的军区都在不

断追加资源，扩大战果。也会有项目失败，部分资源就会重新释放回军区，再用于其他战役。

我问过一个华为的高管，华为内部怎么协同？他说我们内部不谈合作，只有交易或者竞争。华为的战狼风格，对外对内是一致的。

华为所有的资源都有成本，所有业务申请资源，都要进行交易结算。

所以，华为每个带兵打仗的带头人都要评估两方面，一个是打仗要打赢，二是打仗的成本，是不是过度使用了资源。

另一方面，考核中长期战略建设的人，就是你储备的这些资源，最终有用没有。当然，这些考核又分为业务价值和战略价值。比如，华为的备胎都属于中长期建设，华为希望它永远都用不上。

为什么要准备一个你希望它永远用不上的东西呢？要成为世界的顶尖，就不能战略天真。就像中国要有原子弹，三体要有威慑一样。

华为就是这样用有梯度的组织，让中短期的业务突破和中长期的资源建设，来支撑它的整体战略框架。彼此既分离又协同。让负责市场机会，带兵打仗的业务团队，始终具备草莽

的冲劲，冲向市场的最前沿。而中长期的资源建设，使这个企业有了更大的容纳性和抗风险的能力，不断向产业的最深处深入扎根，让这个组织树大根深。

说到这里，我们跳开一句，谈谈中国的科技创新。

其实，咱们国家不缺中短期的市场机会型人才，现在我们的应用创新和模式创新，引领世界。

咱们其实也不缺中长期的基础科研人才，中国每年毕业的大学生、研究生、博士生人数是全球最多的。国家现在对科研单位的科研投入也越来越多。

我们缺的是把中长期的科研储备，与中短期市场机会协同起来的战略人才与产业机制。

我相信只要这个链条转动，中国迸发的创新力量，一定会照亮整个世界。

### 本讲小结

在跨越周期的大问题面前，怕不做动作，也怕乱做动作。周期不是此刻解决问题，而是需要长期、持续为跨越周期作准备。

## 思考题

说说你对华为设置“蓝军”的理解。

你也可以把这一讲，分享给思考战略的朋友。

下一讲，我们开启最后一个模块：征途。

我是梁宁，我们下一讲见。

## 划重点

1. 在跨越周期的大问题面前，怕不做动作，也怕乱做动作。周期不是此刻解决的问题，而是需要长期、持续为跨越周期作准备。2. 华为的准备，第一就是它的危机意识，比如用“蓝军”解决了求变决心和组织问题。第二，华为业务选择和资源配置，是军区主建，管中长期的资源建设；兵种主战，管中短期的项目战役。内部靠结算协作，避免资源浪费。

## 留言精选

•

Allelujah 朱磊 0 赞

从王煜全老师那里，我逐渐意识到：「商人」与「企业家」是有差异的。商人的核心目标是赚取收益。一切可以套取利润的方法，在商人眼中都有可取之处。可以说，商人在整个商业结构中，是更注重战术的一类人。而企

业家的核心目标是，怎样通过企业这一实体，在产业中站稳，从而满足市场中长期存在的需求。对于企业家而言，能够让企业存续的战略要更为重要。中短期作战的思路，就类似于商人的行动策略；而中长期建设的判断，则更偏向企业家的思维方式。在此之上，我认为最优秀的企业家，就是能整合两者，使企业能通过中短期作战生存扩张，并输血给中长期建设；再通过中长期建设反哺未来的中短期作战，从而跨越周期，不断进化。正因如此，王煜全老师才会认为“那些掌握了先进科技的企业家，才是中国最先进的生产力。”

0:34

•

夜夜西 0 赞

蓝军站在红军的对立面，对抗红军的一方，红军是当下自己，蓝军是未来更强大的自己。彼此对抗过程中的冲突，是对未来趋势的不同理解。蓝军的作用，在于平衡力量，平衡人性中的自满，不断认清当下的自己，与未来趋势，保证自己不会被周期轻易淘汰。对于未来，没有谁能准确预测，但在红蓝双方对抗中，能更准确把握当下自己行动和未来市场竞争的趋势。避免自负心理影响当局者对未来的判断。

0:33

•

Franklin0 赞

天晴的时候修房顶。面对未知到来的时候，不作为和乱作为一样可恶。建立一个不以个人意志变化的系统，系统中引入竞争，项目 **PK** 都能获得很好，这其实也是“鲶鱼效应”；再者，系统内竞争压力也得大于外界真实世界压力。大自然早就设计了这样的系统，生态学里面讲选择压，狮子得跑的比羚羊快才能吃到羚羊，羚羊要跑的比狮子快才能躲避猎杀，两者对抗竞争，奔跑速度都不断加快，所以狮子和羚羊能在大自然的优胜劣汰中历经地质变迁、沧海桑田，跨越无数周期。

0:32

•

伪装0 赞

蓝军策略有些像是刘澜老师的领导力课程里的唱反调者，但是专门成体系成建制的设置一个唱反调的部门，这不仅仅是一种绝大的勇气，因为很可能要平白无故的浪费很多资源和资金，更是一种管理上的绝大智慧，因为外部竞争带来的制衡再强大，也不如内部竞争的制衡带来的活力，鲶鱼效应只能形容这个策略的一小部分好处。但是对于一般的企业来说，能够找到一个不夹杂个人感情色彩，专门一心在工作上“找茬”的唱反调者，基

本就已经足够了，但是前提是老板能够受得了这样一个人的存在。而当企业膨胀到一定的规模以上之后，蓝军策略是比唱反调者更加有效的策略，面对系统，只有另一个系统才有一战之力，个人的力量在系统面前还是太渺小了。

0:30

•

狼行万里 - 天边的你漂泊白云外 0 赞

蓝军的必要性，按照克劳塞维茨《战争论》中的观点，可以推演成如下：一个企业，再精妙的计划设计，都是面临着实际战斗中的不确定。单纯的设计，由于思维的成本极低，会走向极端，脱离现实。必须有现实的条件限制，限制是，硬边界。在硬边界里面，其实更加安全。如果没有蓝军，大公司的决策容易极端，因为决策的人和一线是有距离的。最终导致低成本，看起来精妙的计划，由于忽视硬边界，而在执行中直接撞向“冰山”，“搁浅”，“沉没”。蓝军，让信息，更加对称，真实。

0:29

•

青岛罗刚 0 赞

三点学习体会：限制我们思考的，不是我们的未知，而是我们的已知。捆住我们手脚的，不是我们一无所有，

而是我们拥有太多。伤害我们根基的，不是我们走的太慢，而是我们走错了方向。

0:29

•

simon0 赞

最早了解到红蓝两军，是关于刺激原有团队活力的运用，所以一直想着红蓝就是鲶鱼效应，而这篇文章从另一个纵深讲了红蓝更多是战略考虑，结合来看，会想到不同文章的作者在论述观点时，是否会不自觉落入一个陷阱，寻找证据论证观点，或者提供建议来佐证有效操作方法，这于人是否也是需要保持清晰，自我否定与肯定，就像企业矛盾又协同，才能在一个个人生周期顺利跨越

0:25

•

用心剥洋葱 0 赞

蓝军的存在基于以下两点 1.鲶鱼效应：激发红军的生存意识和竞争求胜之心，同时增强企业的生存能力和适应能力。2.纠错机制：俗话说理越辩越明，蓝军的存在起了很好的纠错机制和刹车机制。

0:24

•

乔杰 0 赞



华为的“蓝军”就像身体的白细胞、国家的纪检委持续关注自身情况，随着人体成长国家发展，实时监测衰老，变异和腐败信号，一旦发现立马清除。这样才能保证身体健康成长，国家长治久安

0:24

•

BlueKnight0 赞

设置蓝军就像是 Deep Learning 中的 GANs 网络。互相对抗，互相迭代，只要目标不收敛，进化就不会结束。

0:24

•

福州陈巍 0 赞

公司需要不同的声音，说未来说趋势，但是有谁真的可以押对趋势，只是基于出现趋势的高低做的决策。过去有效，不代表永远有效，华为的蓝军不停的模拟分析判断，发出自己的声音，就像给企业安装一个缓冲器，让真正事情面临的时候，有预案给自己赢得多一些的机会。成功永远是反人性的，你要不断杀死过去的自己。

0:23

•

江湖无声 0 赞

军区主建，管中长期的资源建设，兵种主战，管中短期的项目战役，主建是辅助支撑的中台，主战是突击进攻的前台；蓝军就是这个主建和主战系统间的缓冲器，平衡长期和中短期，平衡战略和战术，平衡分配资源和使用资源，平衡中台和前台。

0:23

•

占星师米特 0 赞

对抗，而且还不是演习，是实战。在企业内部构建了一个真实战争环境。逼着自己时刻处于清醒状态。对很多企业，这都挺讽刺，有时候连反对的声音都容不下，看不到自己的盲区。设置这样的市场竞争机制，主动的消灭自己...毛骨悚然。这种自我进化的危机意识本身就值得践行。个人进化就是这样的战争，得设置个蓝军，让自己「人格分裂」的进化了。

0:22

•

□陈沛华 0 赞

在跨越周期的大问题面前，怕不做动作，也怕乱做动作。周期不是此刻解决问题，而是需要长期、持续为跨越周期作准备。华为的蓝军跟王烁老师的跨界学习提到的关于要给自己设定逆向思维，要时刻警惕自己当下最骄傲

的业务会成为未来的最大障碍，学会给自己总相反的反向去给自己做备胎。同时一个企业如果同时能接受正反两方面的拉扯，这样才能变得更具弹性

0:21

•

Nicholas 徐尧 0 赞

华杉老师解读孙子兵法，总结说孙子兵法的核心思想就是两个“不”字，一是“不战”，二是“不败”。“不战”是指尽量不打，比如打不赢不战，打得赢但是打不起也不战，打得赢也打得起，但看看能否不战就解决问题。而“不败”呢，就是想尽办法让自己不退步，比如失败的可能要少于对手，而怎样才能比对手少犯错呢？就是自己给自己找错误，然后先于对手解决。所以“未虑胜先虑败”，真的是高明之极。用已知的力量提前解决未知的问题，不仅在持续往前走，还找人告诉自己怎样容易倒退，想不进步都难。

0:17

•

李岳洋 0 赞

“红军”代表着现行的战略发展，“蓝军”代表主要竞争对手或创新型模式，来专门研究如何干掉“红军”，也就是干掉今天的自己。红蓝军文化，对应的就是权衡，防止

看不到周期，而被周期抛弃。对我们自己来说：如果说十件事能做到 90 分，那就宁可将其其中一件做到 95 或 100 分，其它的都不做。这样做的好处就是，能将其中一件最重要的事做到极致，反而成功率会比较高，时间长了做成的事也会逐渐的增多。这就是成功的把自己人生的小周期与社会的大周期区配。人贵有自知之明，如果自己不能捕捉周期拐点的话，不妨做个“笨人”，用笨法来打赢周期的不确定性。

0:17

•

Allelujah 朱磊 0 赞

对于华为设置蓝军这件事，其实十分好理解：“人恒过，然后能改，困于心衡于虑而后作，征于色发于声而后喻。入则无法家拂士，出则无敌国外患者，国恒亡，然后知生于忧患而死于安乐也。”——先秦·《孟子》

0:17

•

若蒙 0 赞

根据华为当前蓝军部长潘少的说法，整个蓝军部只有三个人。作为一名华为人，不知真假。潘少发在内网的好多分析帖子，被一堆匿名同事喷，觉得他不接地气，只

会进行宏观概念讲述，其实不能解决具体问题。也许蓝军本来就不是解决具体问题的吧

0:15

•

江湖无声 0 赞

设置“蓝军”是为了解决“成也萧何，败也萧何”的问题，成的时候是增强回路发挥作用，败的时候是调节回路发挥作用；跨越周期跨的是生死，是涅槃重生，格鲁夫面对英特尔危机问了两个问题：如果我失败了，新来代替我的那个家伙，他会怎么办？既然这样，为什么我们不这样去做呢？一般人没法做到格鲁夫这样，但“蓝军”可以把你做到。

0:14

•

熊猫拿铁 0 赞

想起一句，成也萧何，败也萧何；而华为，成于红军，败于蓝军；或成于蓝军，败于红军。但两家军队都是华为，已无谓成败。未来可期。

0:13

•

李岳洋 0 赞

1、企业生命周期企业分为创业期、成长期、成熟期、转型期。2、技术采用生命周期：技术启动、期望峰值、幻灭低谷期、领悟爬坡期、效率饱和期 3、产品生命周期企业产品战略分为爆品战略、多品类战略、收缩战略。4、用户生命周期创新者、早期采用者、早起大众、后期大众、落后者你看到了几个周期，你的企业交织在哪个交汇点？顶级企业理解历史，利用周期，如果想企业长盛不衰，需要回溯行业经济体乃至世界历史发展的脉络，利用趋势成就自己。

0:03

• 以上留言由 作者 筛选显示

## 26 增长台阶：从 0 到 10000

这一讲，我们进入最后一个模块：征途。

之前的几个模块我们讨论了增长地图，判断机会，设计模式，驾驭组织，借助势能，这个模块我们综合使用这些，谈谈征途。

第一讲，我们谈谈公司增长的几个台阶。

公司的阶段或者台阶有很多种，比如 A 轮、B 轮、C 轮，但是这种描述比较抽象。我还是引用组织模块里谈的：家庭、

部落、村庄、城市、国家这套概念。这一讲我会用四个关键词，我们一起过一下这几个增长台阶。

这四个关键词是：决策者、工具箱、利益链、文化场。

## 五个阶段对决策者的要求

我们先谈第一个关键词：决策者。

决策者最重要的工作是作决策，可以把决策分为三类：业务决策、管理决策和战略决策。

在家庭和部落这两个阶段，创业者核心要作的就是业务决策。

比如，锁定什么用户，具体做哪个产品，产品的细节做到哪个程度，怎么让你的产品或者服务变得很特别。

我遇到过很多有情怀和愿景的创业者，他们可以想象到未来，但是眼前就是找不到切入点。如果你为这类决策感到困难，可以听我的《[产品思维 30 讲](#)》（[戳此学习](#)）。

到了村庄阶段，公司基本上拥有了明确的业务。这时再勤奋的老村长，也不可能靠自己一个人干活，去养活全村子的人了。也就是说，**创业者不能沉溺在业务一线，只做业务决策。他一方面还是得自己把握业务的核心节奏，另一方面要开始练习管理决策。**

什么是管理决策？就是用什么人，培养什么人，如何协同资源。

一个决策者凭借勤奋、彪悍，加一点智慧和运气，基本上都可以把企业带到百人以上的规模。只要继续做自己最擅长的业务决定，再补一些管理决策能力，基本上就可以让一个村庄维持，并且获得惯性增长。

我认识的创业者大多都会卡在百人规模的台阶上。因为村庄想要发展为城市，需要决策者巨大的能力升级。

全体村民再勤奋苦干，罗湖村也不会成为深圳，海边的围村也不会成为香港。这种规模的变化，来自战略机遇的把握与战略资源的引入。这个时候就需要战略决策的能力。

而一旦战略资源涌入，把公司抬到千人以上的规模，顶部的决策者要非常慎重地对待业务决策和管理决策。因为在这个阶段的业务决策和管理决策应该谁来操作，这个问题是值得认真分辨的。

要知道体量就是杠杆，规模意味着一定带来信息流的扭曲。这句话我们用人话说就是，企业越大，老板的权威越大，老板离真实用户就越远，老板说一句话，赞美“老板英明”的人就越来越多，而执行放大也会越来越大。



这就会形成一个危险的增强回路，老板越发会觉得，全公司只能靠他自己一个人，只有不断亲自决策所有的业务细节，他才能获得安全感。

坦言说，这种特点的创业者非常多，因为业务决策是他起家的本事。但是如果一个创始人，始终只相信自己的能力最强，沉迷于亲自作业务决策，其实他是没有能力把公司带到一个城市或者国家水平的。中国最有名的智者诸葛亮，就是这样把自己累死的。

华为有一句话叫：“让能听到炮火的士兵呼唤炮火。”

这句话背后的组织意义是，把业务决策和管理决策分开，一定级别之上的干部，不允许作业务决策。

比如，华为终端的 CEO 余承东是不允许作任何一个业务决策的。业务决策要由离市场，离用户近的一线人员来作。余承东只能通过战略决策，比如方向选择、资源选择和管理决策，比如人员部署、资源部署来影响最终的业务。

为什么要上规模，就必须完成业务决策和管理决策的分开？杰弗里 韦斯特编写的《规模》这本书有一个洞察：**规模来自分形**。

什么是分形呢？简单来说，分形就是一个物体的局部，在所有比例缩小或者放大倍数下，看起来都极为相似的物体。

比如把西蓝花切分成几个小块，每一个小块看上去都像按比例缩小的原版西蓝花。这就是几何学中著名的分形特性。

我们看到腾讯孵化了无数小马化腾，阿里孵化了无数小马云，或者小阿甘。这些企业创始人在管理和人才培养上真的亲力亲为下了重功夫。他们也享受着分形带来的规模成果。

而创始人要是沉迷于亲自作业务决策，企业就会因为中心过强，对中心决策的依赖过重，而难以分形。这不但抑制了创新，也抑制了规模的可能性。

刚刚我们谈了决策者在不同台阶的挑战，其实当下我们整个中国的创业者，都在面对新商业文明的挑战。今天中国的创业者，整体类似美国的上世纪五、六十年代。

我们知道二战推动了美国的工业化和城市化。我们也知道，组织是人的组织，美国人也是人。所以我们今天遇到的所有管理与秩序的问题，美国的现代化进程中，其实一个折扣都没打，该摔的跟斗，他们全都摔过。

《财富》杂志这样描述 20 世纪 50 年代的美国大部分公司：充斥着野心勃勃的冒险分子、投机分子；推崇个人英雄和野

蛮成长；依赖个人的毅力和决心，而不是依赖制度和各种专业人才；典型的人治，不是仰赖制度、流程和工具。

怎么样，有没有和我们现在很像？

我们对现在的状况，容易归因到道德拷问或者是文化不自信，其实这一切都源自我们所处的阶段。因为没有经历过，没有建设过，到了这一步，就是共识的集体真空，只能集体混乱。但是，随着集体的多次博弈中，我们必然会建立起符合商业长期发展诉求的道德与秩序。

美国商业的理性建设，始于 20 世纪 50 年代，出了著名的蓝血十杰。

某种程度上，蓝血十杰是美国现代管理的代名词。这 10 个空军退伍的军人加入福特汽车，推动和形成了美国的管理新宗教——秩序比随性所欲重要，数字比领导权重要，工具比拍脑袋重要，理性决策比冲动决策重要，智慧和埋头工作比较诈与四处钻营重要。

因为这样的集体共识，加上工具的支撑，形成了美国企业可以在全球分形扩张的理性内核。

这是美国商业理性建设的过程，而我们也正走在集体理性建设的路上。

我反复说过，任何一个企业理念，如果只是一个想法，那就一定只是一句空话。

所以，它一定要被落实到企业的组织保障上，更要进一步落实为管理工具。

## 工具箱

这就到了我们今天的第二个关键词：工具箱。

我们介绍过字节跳动的一些工具，OKR、头条圈、飞书。如果没有这些工具，字节跳动无法管理 5 万人，更不用说，对创新人才的培养和筛选。

今天，我再简单说说华为的工具。

因为字节跳动横空出世，它是一个年轻正在生长的组织。而华为是在创业 10 年后，1997 年，才开始管理变革。它引入 IBM 的 IPD 工具，来重塑华为的管理流程。

IBM 在 1997 年对华为的管理状况描述如下：

缺乏客户研究，反复做无用功，浪费资源；没有跨部门的结构化流程，各部门有自己的流程，但是部门之间靠人工衔接，运作过程割裂；组织上存在本位注意，部门各自为政；专业

技能不足，作业不规范，依赖英雄；项目计划无效，项目实施混乱，版本泛滥……

这个是华为，那时的它，是不是和今天的你挺像的？

这样的状况在中国运营都可能随时崩溃，跟不要说去全球分型扩张了。

然后，华为进行了长达 17 年的持续管理变革。华为高管对我说：“华为是最‘西方管理，中国哲学’的公司。我们内部流程实施了以客户需求为导向，17 个主流程，涵盖了华为的一切业务，最后确保端到端交付。”

任正非说：“如果哪天你一把火把华为烧了，只要制度和流程还在，我就可以再造华为。”

任正非对华为有个很有趣的抽象描述：华为是一个由货币资本和劳动资本共同构成的价值创造和价值的分配体系。劳动资本，包含了知识付出、IP、企业家贡献等等。华为的一切流程，都是为了服务价值创造与价值分配。

想清楚，把它工具化，然后用 17 年的时间，坚决地，有策略地推行。

从而有了一个可以在全球 180 个国家和地区同时开展业务的，全球化的华为。

## 利益链和文化场

为什么需要 17 年，坚决有策略地推行？这是我们的第三个关键词，利益链。

组织是人的组织。个体的贪婪和集体无意识的腐败，这是人性。这是常态永远存在的一环，这是大自然永远会存在的调节回路。你要像我们在第三模块谈的健身教练那样，明白它永远存在，并有策略有艺术地对待它。

文化是制度之母，文化是一个集体的心理能量。

华为文化有一个特别之处，是任正非先生的苦难哲学。

华为的一个高管跟我说，一般公司会用夸奖、奖励来激励人，任正非永远不会，任正非永远谈危机，永远谈苦难。他是一个苦难的哲学家，他赋苦难以荣耀。任正非深刻理解苦难的价值，他永远不会用那些美好的东西来吸引你。如果你抗拒苦难，你就不可能走近任正非。

### 本讲小结

到这里，我们回头来看增长的五个台阶：

家庭阶段，从 0 到 1 要靠破局点。

部落阶段，从 1 到 10 要靠杠杆。

村庄阶段，从 10 到 100 需要靠资源的放量。

城市阶段，从 100 到 1000 要能够分形。

国家阶段，从 1000 到 10000，你要能够扛得起巨大的苦难。

### 思考题

你对哪个阶段最有感觉？

我们在留言区交流。下一讲，我们讲流量和共同体。

我是梁宁，我们下一讲见。

### 彩蛋

刚刚你听到的这一讲音频，是搜狗用 AI 语音变声技术合成的。这个小彩蛋，你听出来了吗？

### 划重点

增长的五个台阶对决策者的要求： 家庭阶段，从 0 到 1 要靠破局点。 部落阶段，从 1 到 10 要靠杠杆。 村庄阶段，从 10 到 100 需要靠资源的放量。 城市阶段，从 100 到 1000 要能够分形。 国家阶段，从 1000 到 10000，要能够扛得起巨大的苦难。

李岳洋 0 赞

其实感觉自己还是对家庭阶段最有感觉，因为会找到活在当下的细腻。找到这个系统利益链条上各个杂乱的要素下，哪个更重要？他们的要素是如何连接的？如何更加优化这个问题的解决，从而有效的破局而出。宁老师说过破局，本质上就是调整资源的性质，变换资源间和自己的关系，最好能将负的变正的。怎么破局呢？1.寻找那些先前没有进入你视野的资源，被称作无关资源。进行对正负资源和无关资源的整合，给自己找条路。2.对资源重新定义，找到新思路。3.重新定义自我，敢于把自己碎掉。怎么拥有格局呢？所谓的大格局就是把事情看透，不会为一些细节所困扰，通俗“想开了”，你就有了大气量。格局影响观念，观念决定方法，方法决定结果。为什么线性思维有时候会出错，因为一旦用线性思维，就会把各种因素坍缩成一个纬度，自然会造成盲维，看不清这个局，增加了不确定性风险的发生，导致了决策失败的概率。怎么做呢？●如果你善于传递价值，那就到只有过去的地方。●如果你善于创造价值，那就去拥有未来的地方。●但是千万别两边串来串去。

0:46

•

江湖无声 0 赞



在增长的五个阶段中，从村庄阶段到城市阶段是一个分水岭，村庄阶段之前是资源杠杆驱动，城市阶段之后是分形系统驱动；分形就是一个物体的局部，在所有比例缩小或者放大倍数下，看起来都极为相似的物体；分形有一个隐性前提，就是有一个可复制的内核，可以让分形结构相似；那么，在村庄阶段和城市阶段之间是不是有一个从 100 到 1，找到内核的回归阶段呢？

0:44

•

Bruce0 赞

家庭、部落、村庄、城市到国家，这正体现了《规模》的思想。从白手起家到执掌一个社交帝国的扎克伯格就是一个很好的典范，用自身的超强学习能力，一步步升高了企业发展的天花板。任总的那句话很像可口可乐，要是没有了一半的工厂，它还可以成为现在的样子。上一次听 AI 还是模拟罗胖的声音，讲述马伯庸的《显微镜下的大明》，今天就听到了 AI 模拟梁宁老师讲课，不过在二倍速下，我更关心讲的内容。

0:43

•

陈敏胜 0 赞

完全听不出是 AI 的语音。我现在处于过了从 0 到 1，刚进入 1 到 2 的阶段。从 0~1 阶段，重点是要找到破局点，专注在一个点上突破，对于创业初期我给出的关键字是活下来，活下来的的关键是开源及节流。从 1 到 10 是属于企业成长阶段，面临的由自己干到带着一带人干的过程，自己要由运动员转向教练员的阶段，敢于放手，乱七八糟的生机勃勃，好过井井有条的死气沉沉。10 到 100 需要完善体系，由情感驱动，转向愿景系统驱动，连接更多的资源 100 到 1000，由于我的企业还是中小企业，目前没到这高度。

0:39

•

GuoJing0 赞

感觉老师声音和平常不太一样，以为老师感冒了或者录音设备出了问题。但是到结尾才知道：这竟然是 AI□

0:33

•

江湖无声 0 赞

要跨越增长的五个台阶，需要寻找核心存量，启动增长飞轮，跨越调节边界墙；利益链是核心存量，心理能量(文化场)是边界墙，决策者和工具推动增长飞轮；决策

者用业务决策、管理决策和战略决策加上相应的工具，能跨越不同等级的增长台阶，扩展利益链，实现增长。

0:32

•

Franklin0 赞

不同阶段需要不同方法：决策者是大脑，思考从业务到管理再到战略的能力；工具箱是双手，用机动代替人工，用高效取代低效；利益链是底线，设计模式抵抗人性的弱点；文化场是信仰，将战略植入全体成员潜意识。

0:31

•

青岛罗刚 0 赞

今天最大的学习体会就是要把“业务决策”和“管理决策”分开这一句话，这个我不能再赞同了，但之前自己说不清楚，就知道说“具体的业务你们负责，不要问我”。说不清这样做的理由是什么，有时候还被人家误会官当大了不愿意干活了。其实这就是分工，一条船向前走，需要划桨的人，更需要掌舵的人。企业发展到一定阶段，原来边掌舵边与大家一起划桨的人，就要专心致致地去研究掌舵的事情了，因为阶段不一样了，对领导者的要求不一样了，责任也不一样了。

0:28

- 

Vinchent0 赞

两倍速完全听不出来区别啊！

0:26

- 

Nicholas 徐尧 0 赞

我也喜欢城市阶段，一来所有的草莽状态，一般企业家或者就是普通想赚钱的创业者，只要踏踏实实做事，大方向没错，商业模式合理，都能很快做到上百人，但是大部分企业，往往都是百人以上，这个时候靠个人水平就会出现“老板干着急，下属不操心”的严重错位状态。是下属不负责吗？下属没有老板心态吗？不，是创始人自己，不能通过良好的制度来管理团队，那只能说明管理者本身能力太差。我在自己创业的时候也会遇到下属做事能力很差，还不如自己上手做得快的情况，但是很多次我最终还是咬咬牙，先问他有何解决方法，做得不对告知他如何改，最后做对了夸奖下。这么大费周章只为一件事——让他发挥他这个岗位的价值，我也去做好自己该做的事情。所以，所有的管理问题都是管理者问题，没毛病。

0:19

-

江湖无声 0 赞

增长五个台阶的区别在于心理能量的不同，心理能量是增长的发动机，同时心理能量的阈值也是增长的调节回路；家庭阶段，从 0 到 1 要靠破局点，靠业务决策，心理能量是个体要素能量；部落阶段，从 1 到 10 要靠杠杆，业务决策向管理决策过度，心理能量是个体结构能量；村庄阶段，从 10 到 100 需要靠资源的放量，靠管理决策，心理能量是个体系统能量；城市阶段，从 100 到 1000 要能够分形，管理决策向战略决策过度，心理能量是集体结构能量；国家阶段，从 1000 到 10000，看战略决策，心理能量是集体的文化能量。

0:19

•

占星师米特 0 赞

这个彩蛋啊，听出来了。科技很好，感觉不到梁老师的性格和温度力度了还以为感冒，或者换了音频主编后期对录音做了加工。习惯了一个人在身边，机器人讲的什么内容都没记住，真的。

0:18

•

晓丹媛心 0 赞

我所处在的公司刚刚成立五年。快速成长的企业，总想着再上一个台阶。但这时往往组织和人才建设的压力凸显。企业本质上是“人”的组织，人才管理成败攸关。招揽人，培养人，要求人，队伍建设，激励人等等。公司的发展，取决于一把手的站。对于一把手而言，遇到一个重要的转变：从关注具体的业务决策，转变为营造良好的氛围和环境：激发所有员工的积极性和创造力。这其中的核心，是要放下亲自射门的快感和成就感，稍微往后退一步，在“人”的议题上投入足够的时间和精力。

0:18

•

特立独行的 0 赞

很荣幸，而且说实话，我没听出来。刚听的时候觉得有点不一样，但是这个念头闪过，并没有让我真的意识到不是梁宁老师，只以为是录音的区别。

0:17

•

李岳洋 0 赞

哈哈，梁宁老师好可爱。能听出来有一小不一样，首先声音大小和清晰度就不同（我以为是耳机有问题了）然后是梁宁老师那种自带的「感性」最后才发现说是人工智能，不过已经很强大，可以以假乱真了。之前听润

总在抖音录过一段类似的人工智能转述的，还是稍微有点差别。

0:16

•

梁宁 0 赞

今天的彩蛋，你听出来了没有？哈。。。没想到吧，就这样，你成为了人类历史，第一波听 AI 讲课的人。。未来就是这样来了。。。。。我会在正课结束之后，加餐一节课，介绍 AI 技术，和这一课的幕后花絮～

0:11

作者回复

嗯嗯，看到反馈啦。谢谢\*^\_^\*。做这件事是因为，既然咱们是讨论创新的课程，我希望更多地与大家一起尝试创新。。。未来就是这样来的。。咱们在知识城邦可以继续讨论呀。。以及，期待我的加餐吧～

0:14

• 以上留言由 作者 筛选显示

## 27 用户深度：从流量到共同体

上一讲我给你讲了增长的五个台阶，接下来的两讲我们谈谈用户和市场的纵深。这一讲我们先谈用户深度，也就是你跟用户的关系是深还是浅。

几年前，我有过一个演讲，《人性的弱点与互联网的崛起》。当时我说：“人性的贪嗔痴，成就了中国的互联网流量的大江大海。”

好多年过去了，我看到了更完整的商业范式 and 企业的浮沉，我自己也更成熟了一些。过去看公司与用户的关系，只是流量关系，这没有错，但是极其浅薄。往深去看，我看到了商业文明，能实现更深度的人与人，人与公司之间的连接。

所以，我要修正自己的话，也是这一讲的中心：“人性的弱点推动了互联网的流量，但人性的光明构筑了商业的文明。”



《人性的弱点与互联网的崛起》PPT

上方的这张图是我当年演讲的 PPT，你可以看到互联网最火爆的几个业务，分别服务了人性的弱点。



比如性相关内容是全球网络第一流量。中国大流量的顶级就是微博宕机，能让微博宕机的全部是当红偶像的绯闻。

热门的电商和外卖，是因为人懒。最好的产品，苹果手机、头条抖音，是因为操作简单，还是因为人懒。

会员等级制度和大 V 等级的标记，都是为了服务用户的虚荣。

补贴、免费、下载资源、打折促销，是服务用户的贪婪。

互联网产品受欢迎，就是因为用户能够在这里找到现实生活中难以获得的东西。在现实生活中，大家需要压抑、要绷着和要撑着的东西，在互联网所提供的这些服务中，可以得到安放。

今天来看，我这页 PPT 上说的依然是事实，但是不完整，非常粗浅。

因为这页 PPT 的打法是互联网草莽时代的做法，那个时候只要做到上面的任何一点，就可以得到千万级的用户，有机会拿到 C 轮以上投资，在创业名单里刷一波存在感。

但仅凭这些，不可能从竞争中最终胜出，成为一家持续运营的企业。

**理解用户的三种重要感受**

怎么样才能让你成为一个持续运营的企业呢？你需要有更深度的用户关系。

我们要从人性谈起。

感受是行为的内在指引。

你要理解用户的行为，你想要改变用户的行为，需要理解用户的感受。

在这里，我谈几个关键词：自卑感、优越感、成就感。

用这几个关键词做尺子，你可以更好地去观察和理解你的用户。

首先，自卑是一个非常重要的词。让用户感到自卑的用户体验，就是最坏的用户体验。

自卑感是人人都想摆脱的感觉。奢侈品店的销售，有时就会利用这个心理，用非常傲慢的态度来对待用户，而用户往往会因为店员的傲慢态度，而被激发去购买。

我研究过自卑的反面是什么，发现自卑的反面不是自信。因为自信并不能消解自卑。

比如，我认识的一个企业家，从小学习成绩非常好，他对自己的学习很自信的，但是这不能抵消他因为自己家穷而产生

的自卑。相反，村长家的儿子，学习成绩很一般，但是有很真实的优越感。他为什么会有优越感？因为在这个生存场域，他有资源优先，资源就意味着生存。所以，优越感是加强的安全感。

知道了吧？自卑的反面不是自信，是优越感。

所以，让人产生优越感的用户体验，都是用户感觉好的体验。

比如，应该如何处理客户投诉？应该先给他一份优越感，让他稳下来。如果让用户感到被忽视，就会触发自卑，用户就会更愤怒。越是有自卑的伤口的人，越是需要优越感。

如果生活中找不到优越感，如何安放自己的自卑感？需要成就感。

所以，不要批评你老妈去抢购打折商品，那个不是贪小便宜，那个是你老妈的成就感。

当你看到这一点，你对用户的理解，除了用贪婪吸引流量，你是不是更能理解一个用户动机背后的动力，你才能更多维度地去与这个用户连接。

而用户关系的深度，就是这么递进的。

你当他是流量的时候，他当你是资源。流量和资源之间，只有交换，关系非常浅。

当你理解他，他在这里得到的除了资源，还有感受时，他就可能会成为你的用户，关系深度就会深一点。因为资源其实到处都可以替代，而感受是一种微妙的东西，匹配不容易。

一个人只会与自己有感觉的人或者组织建立关系。所以你可以问下自己，你给用户稳定提供的是优越感还是成就感？你跟用户的关系又是如何呢？

前面我们说了流量和用户的不同，这是两种不同的关系。那用户关系有哪些不同的深度呢？

从浅到深有流量、用户、会员、共同体，它们相对应的是流量要资源，用户要感受，会员要归属，共同体需要责任。

## 云集的崛起

说到这里，有些抽象了，我们谈一个案例，云集。

为什么谈云集？2014年微商崛起，面膜、佛珠、膏药这些商品攻占了朋友圈，有的微商单品轻轻松松达到数十万乃至上百万的月流水。微商有利润之余，手里还沉淀了三种能力：

1. 对某类用户的感知与认知；

2. 某类产品的供应链关系；
3. 优于传统企业的电商能力，甚至有的微商自己搭建了 IT 系统、商城系统。

有现金，有能力，因此微商当时可能有三种演化方向：

1. 把自己提升为专业品牌。
2. 做产品中台，为缺乏产品和供应链能力的流量口供货。
3. 把自己升级为平台。

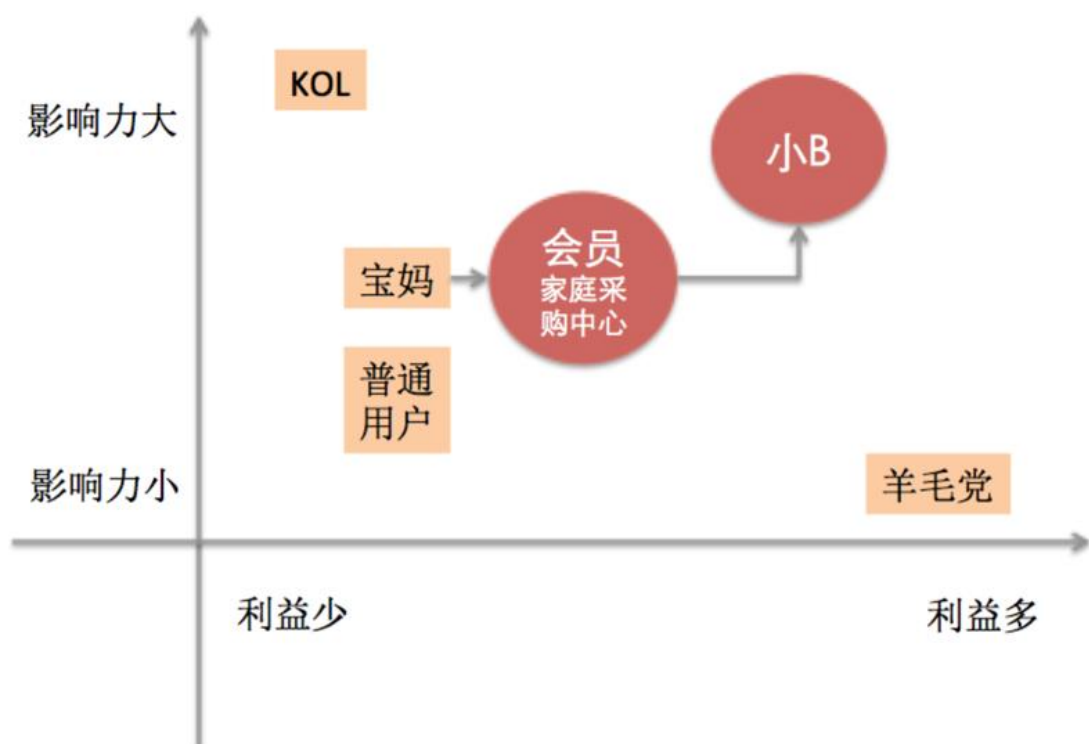
这就是窗口期的关键决策，我认识的大部分做微商的朋友在那个时间点，都没有作出任何选择，还沉浸在抢流量卖货里，直到有一天发现微信流量红利结束了。其他微商匆忙去找新的地方，找流量的时候，云集上市了。

云集的路径非常清晰，是这三种方向倒过来的三二一。

- 一开始云集看到微商的红利，它就选择不卖货，运营人，服务微商，做平台。
- 第二步，它发展中台能力，为它的会员，也就是小 B（微商）提供产品和供应链服务。
- 第三步，推出自有品牌，比如素野。然后用独家产品巩固会员关系，调整公司利润。

云集开始做这件事，入手点非常清晰。微商千万种，它抓了一个人群，“妈妈”。这个群体，是所有的母婴电商都在争夺的群体。而同时妈妈、家庭主妇，一般来说是一个家庭的采购中心。但是很少有人把主妇作为一个家庭需求的路由器来看，从主妇一个人的视角和诉求入手，服务一个家庭的整体消费。

我给你画了一张云集的利益相关人地图，你可以看看，帮助理解。



云集的利益相关人地图（简化版）

云集把它的目标用户形象进一步清晰化，用户画像是：小镇贵妇、宝妈、80 后及 90 后；用户关注商品便宜，关注信任，而且关注温度；并且这群小镇贵妇、宝妈是重度社交人群。现在云集 95% 的会员都是女性，其中 86% 是妈妈群体。

再看小镇贵妇这个用户画像，你会发现 2000 年的玫琳凯、2010 年的唯品会，都在锁定这个群体。

玫琳凯是上世纪 60 年代，由美国的玫琳凯女士创办的化妆品品牌。它的模式用今天的时髦说法就是线下私域流量。

玫琳凯把缺乏资源，又渴望成就感的女性发展为美容顾问，把化妆品直接卖给一个个美容顾问。这些美容顾问就可以选择做全职销售、兼职销售或者只是买了化妆品自己用。销售的模式就是不断用各种方式拉新人，通过讲解美容化妆知识来圈流量做销售。

玫琳凯的美容顾问在街上拦住你，向你介绍玫琳凯的化妆知识，这个时候，你是一个流量。

如果你购买了它的商品，你就成了它的用户。

如果你成为它的会员，那么不但享受折扣，而且消费有返点。是不是 Costco 也是这么做的？

如果你成为玫琳凯的顾问，你就成为了玫琳凯共同体的外围成员，要为此共同体的名誉和利益而努力。

如果你销售业绩好，成为玫琳凯的督导，那么你就成为了玫琳凯共同体的支柱成员，你有责任用自己的名誉和故事，为此共同体背书。

玫琳凯在全球拥有 180 余万名美容顾问，曾经是世界最大的销售组织之一。

在互联网时代，玫琳凯在全球范围内行之有效的这一套做法，云集用了互联网这个工具又做了一遍。

云集没有改变的是用户深度的四层递进的关系：流量—用户—会员—共同体。

云集升级的是基于互联网的全面能力优化。比如云集提供“六朵云”，包括内容、IT 系统、培训、客服、物流、供应链，非常方便地让每个云集宝妈可以成为云集的代言人，她只需要用心地运营自己的私域流量，选品、海报、订单、仓储、售后都有专业的部门帮她去做处理。

玫琳凯用了 50 年，做到销售额 40 亿美金，云集用了不到 4 年，做到了年营业额 130 亿人民币。



只是这样的一个人群，就能这么快地起规模，说明什么呢？说明这个群体的诉求，她们渴望的优越感和成就感，一直没有被安放。

云集能够快速地获得用户，是安放了她们渴望的优越感和成就感。同时这些小镇贵妇的社交圈其实是非常固化和封闭的，几乎全是熟人，这意味着她们不能丢失客户；意味着，她们对她们的用户，云集对她们，不可能是流量式的一次交易，而只能用共同体的方式——互相把彼此要负的责任背起来。

### 本讲小结

回到我开头讲的那句：人性的弱点推动互联网的流量，但人性的光明构筑商业的文明。

今天利用人性的弱点，贪嗔痴依然可以引发巨大的流量，但是浅薄的关系来得快，去得也快。

而在今天，数据化、标签化、信用化程度越来越深，依靠信用和责任的力量，才有可能打造深度关系的共同体，在激烈的竞争里，彼此守护，守住你的地盘。

### 思考题

你对哪些产品有忠诚感？而什么组织你又会愿意成为它的共同体呢？

我们在留言区里交流。你可以把这一讲分享给研究用户的朋友。下一讲我们要聊市场的广度。

我是梁宁，我们下一讲见。

### 划重点

用户关系从浅到深的四个深度： 流量要资源； 用户要感受； 会员要归属； 共同体需要责任。

## 28 市场广度：从中国到全世界

上一讲，我们聊了用户关系的深度。这一讲，我们来谈谈市场的广度，如何在全球范围内，寻找新的增长空间。我非常简单地聊一下中国企业的国际化与全球化。

《三体》里有一句话：生命从海洋登上陆地，是地球生物进化的一个里程碑，但那些上岸的鱼再也不是鱼了。

我们是农耕民族，故土难离是我们千年以降的情感本能。

但是不知不觉，身边有越来越多的朋友，开始向海外市场出发。原来他们和我们是一样的鱼，在中国市场的纵深中游泳。而现在他们离开故土，适应多样化的新环境，率先进化，成为了上岸的鱼。

从 2014 年开始，出海成了创业的热词。在海外开展业务，其实有三个阶段，分为：

国际化、跨国企业和全球化企业。

## **国际化：猎豹**

国际化，更多是指销售以及作为销售配套的生产或者客服国际化。

国际化我要举的例子是猎豹。原因有两个：

第一是猎豹出海的成功，为中国的创业者点了灯。猎豹 2014 年 5 月 IPO，这一年也成为了中国出海创业的元年。

第二是，猎豹筛选机会，闪电式扩张的过程，本身也很精彩。

2012 年 7 月，傅盛第一次去美国。当时猎豹的状况是在国内市场对手过强，没有发展空间。傅盛和猎豹之前的故事，可以看我的《产品思维 30 讲》。

猎豹的国际化和联想、华为的“国际化”，背后的动力是一样的，都是国内市场的市场净空已经不足，而对手过强，逼迫大家只能走出去寻求发展。

而不同的地方在于，联想、华为的国际化，是原有业务能力的延伸与强化，而傅盛是需要海外寻找崭新的机会。

2012 年，傅盛看到的机会，依然是今天中国互联网企业出海的重要基石条件，主要有三点：

第一，工具类的品类空间。

工具类产品没有文化差异，而美国公司觉得做工具是苦活累活，不愿意做。

第二，是流量推广渠道。

Google Play、Facebook 和 App Store 是全球共用渠道，也是海外推广的主渠道。并且亚马逊、eBay 和 Google、Facebook，一边是电商的巨头，一边是流量的巨头，两者没有形成联盟，没有任何的投资关系。电商平台和流量平台的相对独立，其实给了创业公司非常好的生长空间。

第三，中国有市场竞争培养出来的工程师和产品经理，我们可以给全世界带来最好的工具软件。

傅盛在美国怎么找机会？就是我们第二模块学的：发散和收敛。

首先他先做了穷举：傅盛跑了 Google Play 上所有的关键词。

然后看到线索：清理、杀毒、电池、系统，这四个词出现得最多，代表了最普遍的需求。尤其 cleaner（清理）是最大的搜索词，是“电池”的四倍，是“反病毒”的十倍。

这就是傅盛筛选机会的过程，他选了用户呼声最高的需求，做清理。

接着，做最小闭环：只用三个人做，连美工都没用，一个“Clean Master”的清理应用几周后就上线了，下面简称 CM。这个“丑陋无比”的应用，没有推广，上线的第一天有 1.5 万下载量，第二天 1.2 万。

这个数据一出来，傅盛立刻加大投入，先把做 CM 的团队加到了二十人，然后再来分析为什么 CM 增长这么快。

通过研究对手发现，Google Play 工具类应用里，前一百名就没什么大公司，但下载量很大。再看，发现一个排在前三的工具，居然是一个中国人独自开发的。

这是什么？市场大，净空足，对手不成气候。这就是风口！

2013 年，傅盛用二十人的投入，把 CM 一路做到了月活跃用户 1000 万。

踩中风口怎么做？闪电式扩张。猎豹的扩张动作依然是范本级的。

第一，重视口碑，重视反馈，客服即用户调研。

CM 通过几百万个用户评论发现了大量问题和优化空间。

为重现一个 **BUG**，不惜把用户那台手机买回来。为了理解国际用户，请了四十几个老外，用各自的母语一一去回复各国用户。比如，一条阿拉伯语的投诉，就用阿拉伯语回复。行业里时兴请志愿者做翻译，但是 CM 只找具备本土语言和软件经验的人。因为客服就是用户调研。

第二，快速迭代。

CM 一年当中发布了一百多个新版本，基本上每周上线两个，根据反馈快速迭代，在不断试错中寻找生命力。

第三，把所有的子弹打出去，全力推广。

傅盛把赚到的钱都投入到了 CM 的推广。不要利润，把所有的子弹都打出去。算大账，不算小账。不光投效果广告，还要渠道合作。

即使在上市后，行业里也有人指出猎豹在 2013 年的火箭攀升，部分原因是花了太多的钱做推广，似乎是胜之不武。但我们回头想第五模块我们谈的闪电式突击，野蛮人抢滩的时候就是这样。

2014 年 5 月 8 日，猎豹移动公司在纽交所上市，距离傅盛决心国际化，开始找机会，不到 2 年。

今天大量软件公司、游戏公司出海的做法，以及一些创业团队，换一个国家找机会的做法，依然沿用的是傅盛的这套经典打法。

## **跨国企业：YY**

海外业务的第二阶段是成为跨国企业。

国际化只是在海外进行销售和配套客服，而跨国企业则会给予当地比较多的分权，本地化程度高，市场反应快，但关键决策还是由总部的外派干部来决定。

这个阶段，我想举 YY 的例子。

YY，李学凌的欢聚时代，今天已经成为了一家跨国企业，在全球的 150 个国家开展业务，并且在 20 个国家设立了办公室，负责管理大区业务。比如中东大区的办公室在埃及。

整个 YY 建设大数据中台，而各国的办公室是做前端业务，主要是做四件事：当地合规、内容审核、公关传播、客服。

在有合适人力资源的地方，YY 会扩大办公室的业务和规模，比如在印尼，YY 的员工就超过 1000 人。

李学凌说了一句话，我觉得非常有分量，和你分享一下。

他说，我在 150 个国家开展业务，我发现全世界能够快速召集 1000 个工程师干活的，只有两个国家，一个美国，一个中国。印度只有几个城市有工程师，但找到 1000 个人也不容易。日本更是不要想。

这就是中国的新人口红利，中国的工程师红利。

作为第二个阶段的案例，YY 服务了更多地区，但它的核心产品和核心技术与管理，依然是基于中国的。

## **全球化企业：华为**

海外业务的第三阶段是成为全球化企业。

国际化是把销售推出去，跨国是在全球分布办公室赋予更多权限，那全球化企业什么样？

我简单说一下华为的全球化过程，华为已经在全球的 180 个国家和地区开展业务。

华为的全球化经过了三个阶段：销售全球化、运营全球化，现在是研发体系全球化。

销售全球化我们都懂，但华为还是经过了两个过程。



第一个过程是简单业务的全球化，就是标准化高，迭代慢的业务，这种业务管理用指令和 KPI 就好了。

第二个过程是复杂业务的全球化，就是非标准产品的销售，这个需要和当地人进行彼此理念沟通才可以。搭载着销售全球化，华为实现了生产全球化，供应链管理全球化。

第二阶段是运营全球化。今天，华为的物流中心在墨西哥和罗马尼亚，财务中心在毛里求斯，金融结算中心在荷兰，风控中心在英国。

第三阶段是研发全球化。华为在全球建了 50 多个研究所，沿着当地的科研院所、人力资源去做建设，比如，材料研究所在日本，微波研究所在米兰，等等。

任正非对全球人力资源有自己的认识，比如他认为印度人最擅长谈判，所以他会聘请很多印度人去谈判，而俄罗斯人数学好，那么大量的算法任务就在俄罗斯完成。

然后，所有的研发成果全球共享。

在这里我想说一下，华为的全球征战，为整个中国的企业出海培养了人才。几乎每一个出海的企业都会找的一个人力资源路径，就是去找华为的老员工。因为他们经历了海外拓荒

的一切，不需要公司为他们做心理建设，同时他们自己具备一些应对海外市场的能力与解决问题的资源。

我和 Google 管海外业务的副总裁聊天，他问我：大家都抱怨中国的教育，为什么中国能出这么多工程师与创业者？

我告诉他：**创业公司是中国最好的学校。**

几家优秀的企业就是中国产业的祖树和根脉。因为深圳有腾讯，杭州有阿里，深圳和杭州的创业氛围超过了广州和上海。而海外有华为。

这些优秀公司的探索和经验，成为了无数后继者的源泉与传承。

### 本讲小结

我们就是这样，从一穷二白，没有经验，没有自信，在黑暗中摸索开始，一个企业接一个企业，一群人接一群人，把自己的经验口传身授传递出去，成为了整个中国创业的新认知和新常识，不断地堆积垒高中国整体创业的新高度。

我去以色列，以色列国家创新局的官员说：今天全世界只有三个创业创新的国家，是美国、以色列和中国。

今天的中国企业和中国企业家，确实不一样了。

《三体》的最后，人类的一支成为了太空民族，拥有和地球人类不一样的视野、资源、道德和秩序。他们跨越了对古老故土的情结，跨越了基于地球社会，因为资源限制而形成的观念限制和情感限制，成为一支向着未知，向着太空深处无限探索的人类文明。

探索没有止境。中国纵深、国际化、跨国企业、全球化企业。

愿世界如同画卷，在你的面前逐层展开。

你可以一直看到新空间、新机会，没有止境。愿你斗志不息，探索不止。

### 思考题

关于中国企业出海，你有什么好故事吗？

我们可以在留言区分享。你可以把这一讲分享给对出海话题有兴趣的朋友。

下一讲我们会聊聊三浪并发的时代。

出海寻找新机会的三个阶段： 1. 国际化企业，销售和营销配套业务的全球化； 2. 跨国公司，有海外分部，本地化程度高，反应快； 3. 全球化企业，销售、运营、研发体系的全球化。

江湖无声 0 赞

看到那三个创新国度，我想起一个迈克·利《两千年》书中的笑话：四个男人站在街角。一个美国人，一个俄罗斯人，一个中国人，还有一个以色列人。一名记者走到他们面前说：“打扰一下，请问你们对肉类短缺有什么看法？”美国人问：“什么是短缺？”俄罗斯人问：“什么是肉类？”中国人问：“什么是看法？”以色列人问：“什么是‘打扰一下’？”

0:11

• 以上留言由 作者 筛选显示

## 29 我们在三浪并发的时代

上一讲我们聊了市场的广度，这一讲我们来谈谈，当下这个三浪并发的时代。

要增长，特别是爆发式增长，一定要把握住时代的趋势。

那当下我们时代的特点是什么呢？

是三浪并发的时代。

这个概念是曾鸣教授提出的。他说：“中国市场的独特之处，在于同时有三个阶段的模式同时出现，相互竞争，分别是现

有的旧模式（1.0）、新兴的创新模式（2.0）、未知的未来模式（3.0）。”

我在这里解读为：传统模式的消费升级是 1.0，互联网思维的打法是 2.0，智能商业的打法是 3.0。

很多行业，目前都是三浪并发的局面。比如教育，各种教育培训班是 1.0；好未来重课件，轻名师，运营网站，口碑传播是 2.0 的打法；而英语流利说，用 AI 代替老师，矫正英语发音属于 3.0。

## 茑屋书店的智能运营

比如书店，现在各地开始文化补贴，书店重新开张，装修得比以前文艺，但整体依然是图书零售的 1.0。

网络卖书是全世界最早的电商，特点是海量选择，低价折扣，相关推荐，这是 2.0 的模式。

那 3.0 是什么？

日本大火特火的茑屋书店是 3.0，它有几个特点：

首先，茑屋书店与其说它在经营书，毋宁说它在经营人。

日本的茑屋书店创建于 80 年代，在日本其他书店关门的时期，它却能逆势发展，在日本拥有 1400 家门店，有 50% 的日本人都是它的会员。

茑屋书店跟传统书店有什么不一样？它的创始人增田宗昭说：“传统书店的问题就在于它们卖书。”而茑屋重构了书店空间，成为一个生活方式的提案场所。很多人去茑屋书店并不会带着目的，而是享受一个发现的过程。

茑屋书店最出名的网红店就是东京代官山店，它的初衷是做一个附近老年人的活动中心。经调研发现，附近老人最想要的品类是书和咖啡。

咖啡是社交饮料。老年人孤独，去书店看书，顺便和人说话，一杯咖啡是 30~60 分钟的时间，是轻量与得体的社交。所以“书+咖啡”就成了茑屋代官山店的主营项目。

人为什么要读书？

书是信息。需要信息，说明有问题要解决，所以茑屋就把相关解决方案也放在旁边。

比如你走进料理区，这里不光摆了推荐你学习料理的书籍，书里面提到的厨房用品也会摆在旁边，甚至做饭的时候推荐的音乐也摆在旁边。

走进旅游区，推荐你去北京旅行的书籍旁边，也可能在卖北京特色的文创品。

这样，茑屋通过数据驱动，每个店运营的人群不一样，所以千店千面。

而茑屋书店真正的核心业务，其实既不是卖书，也不是运营人，而是通过数据赋能别人开店。

如果你想开一家这样的店，为什么不自己干，而要加盟茑屋呢？

很简单，因为这个平台可以帮你做以用户为中心的策划，茑屋比你了解你的用户。

如果你自己开店你怎么选择？该策划什么主题呢？是料理还是旅行？如果你决定在这个区域卖料理书，那到底是什么书？以及应该搭配什么样的音乐和厨房用品呢？

你没有数据只能拍脑袋。拍完脑袋之后，还要整合这些产品的供应链，这个又是新的能力范畴。

而茑屋书店的母公司——CCC（Culture Convenience Club，文化便利俱乐部，简称CCC）却可以帮你做到这些。它通过数据积累了解用户习惯，可以告诉你，在这个街区、这个时

节的旅行主题应该是什么，顺便销售其他的文创用品，并且通过一套强大的订货系统直接帮你完成订货。

所以，茑屋书的本质是一家数据驱动的咨询公司。

作为咨询公司，就是要保证自己聪明，自己的提案有效，不断积累数据，把这些聪明，把这些方案的效果验证，积累到系统里。

茑屋书的母公司就极其简单和聚焦，它只聚焦于非常少数的真正困难，并且有核心价值、有增强回路的事情上，主动放弃去做那些无关核心价值的事情。

比如它不做选址，不做装修（装修部分只是给你做培训），不做送货，甚至连收货款都不做——每个加盟书店直接把货款给供应商。茑屋书店不经手货款，它只以抽成等方式赚给加盟商的咨询费。

它聚焦，积累数据，处理数据，验证方案，优化算法，把自己变得更聪明，然后挣自己方案的钱，不赚与此无关的钱。

茑屋书的创始人增田宗昭说：“我们是企划公司，需要不断挑战，让加盟商愿意付钱买我们的企划。”

所以你明白了吧？



1.0 的书店卖书，赚书本身的钱。核心竞争力，就是货好或者房租便宜。

2.0 的互联网书店卖书，是因为网络效应比别人快。核心竞争力，是效率。

3.0 的茑屋书店，因为数据智能，它有方案你没有。它的核心竞争力，是数据的智能与算法。

这就是智能时代 3.0 的打法。

## 瓜子二手车

我们再举一个 3.0 公司的例子，中国的瓜子二手车。

二手车其实在整个汽车产业链里，是相对难做的，为什么？因为不标准。

所有的新车该定什么价是标准的，消费者预期稳定，因此也好卖，做金融的贷款工具也会比较容易。

二手车因为都不标准，所以比较复杂。二手车行业过去的核心能力就是收车和定价。所以重度依赖老师傅来做它的核心业务：

一是收车、验车，二是通过对车的检查和行情的评估，来出一个价格。然后车行就根据这个价格来促成交易，获得交易的提成。

这就是二手车的 1.0， 2.0 就是把销售信息搬到网上，收车和定价还是要线下来做，我们就不展开了。我们来看二手车的 3.0。

瓜子二手车有什么不一样呢？

首先，瓜子建立了车的模型，用 300 个数据点来完成对一辆车的描述。

第二，在收车和验车环节，完成对 300 个数据点的采集，同时就完成了对这辆车的数字化。

过去收车验车可能需要有 10 年经验的老师傅，而现在只需要培训两个月的小伙子，只要他会开车，有基本知识，对着表格 300 个数据点一项项核实打钩，就能够完成一辆车的数字化。这个就很大程度上消除了对老师傅的依赖。

第三件事，交易环节，瓜子在用算法代替人，就是用机器去计算这辆车多长时间内，在什么价位上可以成交，这就会涉及到机器学习。

关于一辆车，可能会有多种交易策略。不成熟的人遇到问题，解决的时候往往只有一个策略，他就用这个策略去撞运气。但成熟的人会有多个策略，然后综合使用，评估哪个策略更奏效一点。比如有的客户希望成交时间短，有的人希望成交价格高等等，那么，对于一辆车是有很多种偏好和交易策略的。

二手车的人类定价师在此之前，最多能够熟练掌握一种或者几种交易策略。而算法能同时计算很多种交易策略，这就超过了人类的能力。

AlphaGo 为什么能够打败所有的超一流棋手，并且能够走出人类从来没有走出的棋步？因为我们只需要告诉它规则，给它喂足够多的棋谱，它就能沿着这个自我学习。我们人类一天学多长时间？而机器是不休不眠地持续学习。

机器学习需要数据来喂养，需要大量的真实交易，才能不断地去验证和调优算法。所以，我们就能理解为什么瓜子二手车一年花 10 亿的广告费。当时真的很多人都觉得瓜子疯了。它花这么多钱，是为了在供给和需求的两端都拉升流量，形成更多交易握手的机会，用真实的交易数据，成交还是不成交，去喂养它的中央算法引擎。

大概只用了 7 个月的时间，机器的几项策略能力，就已经超过了市面上几乎所有的人类定价师了。你以为瓜子砸广告是为了抢市场，抢市场这肯定是真的，但更是为了获得数据和验证模型，优化它的算法，这就是智能时代 3.0 的打法。

### 本讲小结

今天你去茑屋书店，你能看到的是一个书店，有人类的服务员为你服务。

你去瓜子二手车的网点，你看到的也是一个车行，依然是人类的业务员来帮你收车、登记、端茶倒水、交流服务。

但茑屋书店和瓜子二手车的核心竞争力，既不是货，也不是服务人员，而是背后的数据与算法。

这个就是今天我们所在的三浪并发的时代。

一切高频应用于业务场景的，过去存在于人脑中的模糊的经验和知识，会逐步被梳理出来，模型化、数据化、算法化，成为商业智能的一部分，并且越来越集中在几个超级引擎里。这个就是刚刚掀起的第三浪。

- 第一浪，消费升级，抢货，有货你就赢了。
- 第二浪，互联网革命，抢流量，流量可以整合货，有流量你就赢了。

- 第三浪，智能革命，抢数据。流量越用越少，数据越用越多，有数据可以整合流量。

在 2、3 年内，三浪肯定都在涨。但如果放到 3、5 年之后，甚至 5 年以上的中长期，一定是后浪高过前浪，后浪更比前浪强。

### 思考题

三浪并发的时代，现在的你在哪一浪上，你的行业目前最强的企业它在哪一浪上？

咱们在留言区继续讨论。

你可以把这一讲分享给你觉得会在三浪并发的时代与你同行的朋友。

下一讲，是本次课程的最后一讲，我想跟你聊聊，增长的底牌。

我是梁宁，我们下一讲见。

### 划重点

三浪并发： 1.0，消费升级，抢货，有货你就赢了。 2.0，互联网革命，抢流量，流量可以整合货，有流量你就赢了。

3.0，智能革命，抢数据，有数据可以整合流量，有数据才是赢家。