

《从0到1：开启商业与未来的秘密》，蒂尔·马斯特斯著

注：读书笔记仅做记录，可读性较差。

彼得是一个企业家、投资人，他看重的是公司价值，本书主要是写给掌握世界上80%财富的那20%的人看的，书中难免会有一些观点不太适合普通员工心声，不过透过这本书，我们可以更好的理解从无到有的创造和从1到n的市场演变，以及企业高管这个职业。

彼得认为，成功不是中彩票，都是有技能支撑的，公司也是如此，如何打造从0到1的创业模式，同样有规律可行。简单总结为七点：

工程问题决定着是否能规模化盈利；

时机问题决定着是吃螃蟹还是成为先烈；

垄断问题决定着能否获得市场利润；

人员问题决定着这个公司最开始的基因和文化；

销售问题决定着产品与市场的关系；

持久问题决定着幂次增长的可用时间；

秘密问题决定着是选择竞争还是垄断。

书中对以上观点都做了比较详细的论述，比如如何抓住风险投资中的幂次规律，如何从小市场开始建立一个垄断企业，如何去相信秘密的存在并展开探索，如何处理员工与企业价值的关系，为了拉近员工之间的关系，还提出了常被人讨论的帮派文化，最后，彼得还就人工智能、创始人悖论展开了大量讨论。

本书曾四年前在时速百余公里的火车上一夜读完，今天，坐上时速350的高铁又读了一遍，这种交通演变本身也就商业的进步，这一中国速度或许也可以用彼得所说的七大问题来解答。

◆ 第1章 未来的挑战

在什么重要问题上与别人看法不一致，这并不简单，首先这问题要是重要的，人们甚至很难列举出自己做出的重要的决定，在者，与别人看法不一致，在重大问题上，人们更愿意选择从众，不管这是否正确，至少别人也这么做，多数人没有特立独行的魄力。能问出这个问题，说明彼得蒂尔的确是一个逆行者。

当我面试应聘者时，都会问这样一个问题：“在什么重要问题上你与其他人有不同看法？”

◆ 从0到1：进步的未来

都说从1到n的边际成本是越来越低的，这没有问题，不过从1到n的创新成本却是越来越高的，复制得越多，创新者的窘境会越来越明显，稀缺的资源只能支撑先行者致富，一直复制无法致富，只会恶性循环。

如果全世界都用同一种旧方法去创造财富，那么创造的就不是财富，而是灾难。在资源稀缺的今天，丢掉科技创新的全球化不会长久。

◆ PayPal狂热

能拍板这个方案绝对需要强大的魄力，不说这个方案行不行，至少风险极大，这不同于现在大公司动则数十上百亿的补贴，这面对的是裂变式的营销，而且需要对自己的产品粘性有足够的信心，同时对风控的要求极高。

每位新用户一注册即可得到10美元，每推荐一个朋友来注册就能再得10美元。这个方法帮我们招来数十万新用户，呈指数级增长。当然，这个揽客战略本身并不持久——你要付钱让用户注册，呈指数级增长的用户就意味着呈指数级增长的成本。

◆ 获得的经验教训

可以说，很多人对企业的认识都是建立在过去成功或错误的反应之上，并非这种认识不合理，毕竟我们存在的本质就是习得性进化，只是除了去匹配过去的成功和错误，还要形成独立的思考，这是属于我们自己的自然选择。

要问自己：你对企业的认识有多少是基于对以往过错的错误反应形成的？最反主流的行动不是抵制潮流，而是在潮流中不丢弃自己的独立思考。

◆ 企业的谎言

我们通常都会陷入自己认为那些细微的特色之中，实则很多特色在激烈的竞争中根本不值一提。我们经常会说自己的朋友圈被什么东西刷屏了，但是和一个不同领域的人一聊，对方可能丝毫不知，这种认识的不平衡让越来越多的人生活在了相对封闭的认知中，局限在自己的特色中难以认识各种信息之间激烈的竞争，而且各种推荐算法加剧了这种不平衡。

开一家南印度菜餐厅很难赚钱。如果你忽略了激烈的竞争而只看到你开的菜馆那些细微的特色——也许你认为你家的印度薄饼很棒，因为你曾祖母给了你超棒的配方——那么，你的生意不可能持续下去。

用并集和交集这一相对的概念阐明这种不平衡，这个角度很犀利。现实比我们认识的更极端，那么这种认识是怎么出现形成的呢。非垄断者将自己市场定义为更多小市场的交集来凸显特色，而垄断者更希望将自己市场定义为更大市场的并集来伪装它们的垄断性。

非垄断者通过把他们的市场定义成各种更小市场的交集来夸大自己的独特性：

图3-4 你的市场是交集还是并集

英式食品 \cap 餐厅 \cap 帕洛阿尔托

说唱歌手 \cap 黑客 \cap 鲨鱼

相反，垄断者通过把他们的市场描述成若干大市场的并集来伪装他们的垄断性：

搜索引擎 \cup 手机 \cup 可穿戴装置

电脑 \cup 自动驾驶汽车

◆ 垄断资本主义

法律保护其独占地位是为了激发更多的创新，让更多的人知道创新垄断有利可图，这才是从0到1的过程，这才能推动社会文明的进步，只是这是世界一直都是经济体系与政治体系并存的，而政治体系需要绝对的领导权力，当经济垄断者的力量开始与政治力量匹敌，政治体系就会开始恐慌。

就连政府也知道这些，因此还专门有部门努力创造垄断企业（授予新发明专利权），尽管也有另外的部门在扼杀它们（实行反垄断措施）。有人可能会质疑：仅仅因为第一个想出好点子，比如设计出手机软件，一个人就应该获得法律保护的独占地位吗？但是我们可以很清楚地看到：iPhone手机的设计、生产和营销给苹果公司带来的垄断利润就是对苹果公司的嘉奖，奖励它丰富了世界，而非人为造成稀缺，消费者也乐意花高价

买一部好用的智能手机。

◆ 战争与和平

当两人因为某一事物建立敌对关系以后，他们会就未来的任何机会放大这种敌对，以至于最后双方可能都会忘记最初矛盾产生的原因，只是为了敌对在敌对。同样，似乎不少企业认为的竞争，都是为了竞争而竞争，还记得那句耳熟能详的词吗？对标竞对。

《罗密欧与朱丽叶》开篇就说：“两家人，同样尊贵体面。”这两家人差不多，但是他们互相敌对。随着矛盾升级，他们甚至变得更相似。直到最后，他们自己也忘记了最初矛盾产生的原因。

◆ 第5章 后发优势

十年之后，你的公司还能存在吗。现在的商业环境瞬息万变，别说10年，怎么活到5年之后可能都是一个问题，到那时，它存在的价值是什么，它在市场上的位置是什么，这些通过一般量化是找不到答案的。

如果你把短期增长看成重中之重，就会错过最重要的问题：10年之后，你的公司还能存在吗？仅凭数字不能告诉你答案：你必须认真思考公司的本质特征。

◆ 建立垄断企业的方法

这里让我再一次认识了市场天花板，我们通常说创业或一个产品，一定要选择天花板足够高的市场，否则很容易遇到市场瓶颈，而这也很多企业家画饼是津津乐道的。彼得这里建议从小市场开始扩大规模，做到小市场中的垄断者，利益才是最可观的，这个角度去看很多新兴产品，的确是这样，但是好像很多人并不这样认为。

占领小市场

每个初创公司刚开始时都很小，每个垄断企业都在自己的市场内占主导地位，因此，每个初创公司都应该在非常小的市场内起步。宁可过小也不能大，理由很简单：在一个小市场里占主导地位比在大市场里要容易得多。如果你认为自己起步的市场可能太大，那就一定是太大了。

◆ 第6章 成功不是中彩票

成功并非运气，说是靠运气的，对于成功者而言，可能是交际策略或是谦虚，又或是为了给自己定成功添加一些未知的神秘色彩，或多或少为自己加持一些被上帝眷顾的力量。对于失败者而言，运气不好可能是最好的安慰。成功学没有标准的公式，也不会有任何一本书可以道明成功的精髓，但成功的概率的确应该可以被技能定性化。

商界最有争议的问题是——成功是靠运气还是靠技能？

◆ 当今的世界——对未来不明确却很乐观

人们都不知道钱能拿来做什么，就是觉得钱很重要，因为其具有可选择性，钱吃其他任何能用钱来得到的东西都有价值。这种对金钱不明确的乐观，会让金融系统非常脆弱。

在这样一个金融化的世界中，大概是这样的：

·企业家不知道拿钱做什么，所以存在银行里了。

·银行家不知道拿钱做什么，所以他们把钱交给不同的机构投资人，用于不同方向的投资。

·机构投资人不知道拿钱做什么，于是他们投资到了股票。

·公司试图产生自由现金流来提升股票价格，做法是发放股息，或是回购股份，然后周而复始。

◆ 为什么人们不探索秘密

渐进主义、风险规避、自满和扁平化，让我们不再去探索秘密，甘愿去经历从1到n的工作和生活。

伴随着地理隔阂的淡化，四种社会趋势已经合力瓦解了人们仍然相信秘密存在的信念。

◆ 如何发现秘密

学校传授的是很多人都关注的，不管是因为大家都关注了才传授，还是因为大范围传授了导致更多人关注，这些都注定发现不了什么大的秘密。

探索秘密的最佳处所就是无人关注的地方。大多数人只以学校教授给他们的的方式思考，而学校本身的目标在于传授常规知识。所以你可能会问：还有哪些重要领域没被标准化和制度化？

◆ 第9章 基础决定命运

这和吴军的企业基因论观点有点相似，这里的企业创生基础就像基因，它决定了公司的商业模式、市场定位以及社会价值。虽然这在后面可能会发生变化，但多数时候只能修改细节，于是就开始了各种补丁，使得臃肿的大象转身越发困难。

开头很特殊，它在本质上有别于之后的阶段。138亿年前宇宙的形成正是如此：诞生的最初那几微秒里，宇宙增大到原来的1030倍。在天体演化的新纪元到来的那一瞬间，物理法则与今天我们知道的大相径庭。

◆ 股票报酬才能让员工全力以赴

股票算是近似的为理想买单，这对于企业来说是划算的，但对员工来说并不一定划算，不把自己的工作和资金都放在同一个篮子里似乎更明智，毕竟大多数员工都无法成为那拥有80%收益的20%的人。

恰恰是因为这些限制，股票才成为有力的工具。如果有人愿意拥有你公司的部分所有权，而不是现金工资，表明他愿意长期致力于增加公司的价值。股票虽然不是激励员工的最佳方法，却是创始人使公司保持团结一致的最好方法。

◆ “PayPal黑帮”

和工作上的人建立持久合作到社会关系，彼得作为投资人和企业创始人高管，这样到观点很自然，但是对于绝大多数的员工而言，这非常困难。一个很大的原因是金字塔顶端的圈层非常小，即使大家的绝对差异很大，但相对差异并不大，这让他们有了保持持久社会关系的动力，并且成本并不高，可是对于绝大多数员工来说，这每一个在社会生活中都是致命的。

时间是最宝贵的资产，将时间浪费在不能长久合作的人身上得不偿失。如果你不能在工作上建立持久的关系，那么你就浪费了时间——即使纯粹从财务的角度来看，也是如此。

◆ 销售是隐形的

价值是从交易产生的，而很大一部分交易都来自有“预谋”的销售，我们通常称这为推销。好产品可以改变这个世界，不过推销才是推动了这个世界的进步。

即使是企业人士也低估了推销的重要性，根本原因在于，各个领域各个层面合力掩盖了这一点，让我们察觉不到世界正是由推销驱动的。

◆ 如何销售产品

工商管理中有个很重要的观点，定位目标客户。读了一些商业相关书以后发现，有的产品不是销售给目标客户的，就像很多人买不起豪车，但是豪车车企还是会在很多地方打广告，他们的广告就是打给买不起的人看的。

把公司推销给媒体是推销给其他人的必要前提。出于本能，技术精英不相信媒体，常常犯忽视媒体的错误。但就像你不会期待仅仅靠产品的外在优点而没有使用任何推广策略人们就会购买优质产品，你也不会认为没有使用公关策略人们就会欣赏你的公司。即使因为你有病毒式营销策略，而不需要媒体曝光来赢得顾客，媒体也会帮助你吸引投资者和员工。任何值得雇用的潜在员工都会先了解公司，他上网找到了公司的哪些信息，对你公司的成功至关重要。

◆ 聪明的计算机：是敌，还是友

要么得到理想国，要么被取代，这难免有点悲观。经过近几年的发展，计算机并没有彼得所说的那么笨，也没有那么吓人。以后计算机肯定会更聪明，就像今天的GPT-3，甚至未来它们可以自己进化。或许最让人担心的不是是敌是友，而是我们再也离不开它们，当这种关系愈加复杂，也会变得愈加脆弱。

强大的人工智能就像宇宙彩票：我们赢了，得到理想国；我们输了，被天网（Skynet）取代。

◆ 第13章 绿色能源与特斯拉

任何一家公司都需要考虑这七个问题。工程问题决定着是否能规模化盈利；

时机问题决定着是吃螃蟹还是成为先烈；

垄断问题决定着能否获得市场利润；

人员问题决定着这个公司最开始的基因和文化；

销售问题决定着产品与市场的关系；

持久问题决定着幂次增长的可用时间；

秘密问题决定着是选择竞争还是垄断。

多数能源公司折戟是因为至少忽略了以下7个问题之一，而这些问题是每个公司必须回答的：

1.工程问题：

你的技术具有突破性，而不仅仅是稍有改进吗？

2.时机问题：

现在开创事业，时机合适吗？

3.垄断问题：

开创之初，是在一个小市场抢占大份额吗？

4.人员问题：

你有合适的团队吗？

5.销售问题：

除了创造产品，你有没有办法销售产品？

6.持久问题：

未来10年或20年，你能保住自己的市场地位吗？

7.秘密问题：

你有没有找到一个其他人没有发现的独特机会？

◆ 第14章 创始人的悖论

我们只是更愿意看到那些不同的地方，这让每个人都具有独自的特点。这不正是竞争市场中为了体现自己特色而做的交集吗？这样我们更能记住它们。

所有的创始人都特立独行吗？或者我们只记住或夸大了创始人身上那些最独特的地方？更重要的是，创始人身上哪些个人特质是帮助他们成功的？

完 ~