

# 增长思维 30 讲

梁 宁

## 目录

发刊词   增长能力，就是持续作出正确决定的能力 .....	2
01 在生死进退中增长.....	10
02 从草莽到腰部玩家：运营生态位.....	23
03 头部玩家：终结一场战争.....	36
04 顶级玩家：跨越周期.....	49
05 你的认知地图，你的战场.....	63
06 发现机会：发散与收敛.....	79
07 抓住机会：从 0 到 1 的破局点.....	93
08 大机会：知识结构与精神结构.....	110
09 爆品机会：爆品公式与品牌护城河.....	124
10 跨越周期：你的基因，你的机会.....	134
11 选择模式：目标不同，要素不同.....	151
12 设计模式：设计增强回路和调节回路.....	171
13 设计以用户增长为核心的模式.....	187
14 从连接器模式到整合模式.....	204
15 流量模式和产业中台模式.....	216
16 组织：承接机会的能力.....	226
17 建立组织：人际容纳度.....	235
18 权力设计：企业信息流.....	245
19 创新机制：字节跳动的创新飞轮.....	250
20 组织成长的五个阶段.....	264
21 战略支点与战略杠杆.....	276
22 共生：让渡自我，共享资源.....	292
23 结盟：利益相关人地图.....	305
24 踩中风口：闪电式扩张.....	320
25 跨越周期：进化、进化、进化！ .....	325
26 增长台阶：从 0 到 10000.....	335
27 用户深度：从流量到共同体.....	344
28 市场广度：从中国到全世界.....	359
29 我们在三浪并发的时代.....	366
30 你的增长底牌，你的人生底色.....	378

## 发刊词 | 增长能力，就是持续作出正确决定的能力

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，听了很多一路痛与快的故事。这是公司的增长之路，也是一个个人的，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！

### 留言精选

**段铁：**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换一个视角来看问题，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。

**Roman：**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。

**傅昕涛：**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。

**刘璟嵩 Ben：**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。

**王牌远征军：**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。

**广州杨浩然：**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。

**鸿涛：**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。

**Cosmo 磊：**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。

**摇摆少年梦：**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。

**大成子：**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。

**矢志不移：**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。

**陈阳浩：**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。

**慢吞吞：**“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。

**梦中彩笔：**下一个决定往往就非常难，下一个正确的决定就更难了，而要继续做出正确的决定，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。

**杨蓓蓓 生涯咨询师：**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。

**隋雪君**：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！

**小小聖**：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。

**少侠**：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。

**结硬寨、打呆仗**：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。

**雪叶乐**：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。

**北极光**：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。

**北京4期3班安旭**：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。

**路克：**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！

**Kim 赵凯：**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。

**郭相谅：**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。

**叶科技：**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。

**魏睦**：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。

**包包**：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。

**任文青**：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。

## 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，都会怀抱着的美好想法。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，可是一旦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：“一个良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。

### 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：**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。

**陈春雨：**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”。

**零練：**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。

**结硬寨、打呆仗：**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；只要你不愿败，谁也打不败你；所以“善败”更是一种大智慧。

**子生：**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。

用户 86240054：“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。

johnson：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。

林木：《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。

黄进：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？

许丹-三米工作室：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！

楚庭：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。

明若晓溪：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、工作和生活上失败后，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。

宏义：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。

用户 12162466：“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。

李昊 Muse@精益通：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。

段段：“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。

悟知：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。

**戴征东**：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”。

**Lake\_man**：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在可接受的范围。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！

**南唐**：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。

**狸花是只猫**：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。

**笨笨：**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。

**淼笔生花：**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。

**抱朴守拙：**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！

**林曦：**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。

**晓琦：**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。

**阿宇：**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

**Ken:** 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。

**矢志不移:** 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。

**王凌:** 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。

## 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，让它在这一仗中脱颖而出。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的故事。

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。

### 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

**bzhang**: 我是一名景观设计师，笼统来说我依赖的是整个城市化进程，细分的话主要是房地产行业 and 市政建设行业，这个生态系统算不上潜力无限，但比较分散，不存在几家巨头分天下的情况，后入场者还是有饭吃。城市化进程在不同地区进度不同，总是越来越趋近饱和，整体上肯定市场越来越小。不过，我的职业技能也可以抽象为对人居环境的设计，而人永远对自己的生活环境有新想法，未来肯定会有与现在不同的工作方式，只是我还没看到。

**甜甜圈 84497627**: 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…

**结硬寨、打呆仗：**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。

**戴征东：**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。

**杭州扫地僧：**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

**任岩岩：**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。

**雾欣雨鲜（杨健）：**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。

**热爱访谈录：**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。

**山峰：**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。

**终身思考：**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？

**九把叉：**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。

**张寿忠：**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，可以说非常残烈，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，让它者不可及。

**音乐：**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。

**王莹：**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

**金戈铁马：**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。

**Tom 教练：**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！

**浩诺斯健身刘浩：**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。

**超人醉了:** 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。

**Super 黄:** 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。。。

**叶旭辉:** 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。

**JennY.Xiao**：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，确实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。

**路克**：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。

**刘溜溜**：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。

**宋亨**：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。学完这一讲的感觉是，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。

**老王**：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。

**山顶雪：**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。

**牛东：**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。

**青岛罗刚：**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。

**小易：**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。

**蒲公英：**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。

## 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？

下一讲，我说说顶级企业又有什么不一样。



## 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

**沈祖芸**：在教育行业里，我不得不说北京十一学校就是无可争议的头部，更有意思的是，这个头部的后面没有第二集团第三集团，只有其他学校。此话一点都不夸张，原因在于学校领导者与梁宁老师一样洞穿了规律。1. 十一学校的文化基因就是“寻找制高点”，每四年迭代一次关键成功因素；2. 永远在发展峰值即将到来的时候做出二次成长的战略部署，比如在获得全中国唯一一个国务院颁发的教学成果特等奖之际，学校却没有庆祝、没有喜报，而是 100 位老师封闭起来向下一个制高点前行，校长说“顶峰永远不是休息的地方”。更有意思的是今年第二届教学成果奖申报，学校却主动选择了“收”，不再参加评审，埋头继续创造自己的新峰值。12 年间学校已经做出了三次二次成长战略进阶。3. 从政策风向中捕捉新机遇，让学校始终处于大胆变革的安全地带，换句话说，仿佛所有国家层面的教育变革十一学校都早有准备，这就是头部的姿势。不跟别人比，坚定自己的价值观，哪怕教育很难看到直接效益，但一次次“把未来拉近现实”，平衡“非常理想与特别现实”之间的杠杆，让所有的资源都为我所用。4. 告别个人英雄时代，从校长到每一个管理岗位都培养出至少两个年龄代际的接班人，学校规定哪个管理者可以被提拔？只有他有了自己的合格的梯度接班人的时候。因此从校长开始以身作则，李希贵校长在离 60 岁还有 2 个月的时候主动卸任。同时可以说在十一学校至少有 30 位领导者可以胜任校长之责，为更持续的增长——办十一盟校做好了丰富的人才储备。这就是我心目中教育领域头部位置的持续增长，可惜太少太少了。

**双人有余**：在 1 个相对较分散的专业服务行业，占领制高点的

要素是：专业水准、人员规模、品牌信誉，头部属于拥有这 3 个要素的企业，服务的客户层次高（世界 500 强之类）、收费高（远高于行业普遍水平）、人才高（博士、硕士多）。

更好的自己：我所在的养猪行业，我觉得制高点是环保和成本。

毛凯：梁宁老师提到的三类企业实在帮我梳理清楚了很多思路。头部企业的打法真不是一般人或企业能玩的。其实回头看中国的很多国企、央企，基本就被锁死在了腰部企业，所谓的头部不头部，是来源于牌照和资质。越是开放的市场才越有杀出来的头部之说。

瘦子已变壮：华为的双品牌战略也是成功的关键，荣耀品牌主攻中低端，守住护城河，华为品牌对标苹果，把整体价格提上去，提高利润率，腾出价格空间，为中低端机型创造更多空间，小米和红米品牌的独立应该也是这个策略，不过动作有些慢了。

无畏将来：听了梁老师分享的华为入手手机市场，一开始就准备了 1.2 万个人力投入研发中。确实非常震撼和难以想象华为的那种志在必得的决心。我从事房地产的文旅项目，曾经在万达的项目待过。曾经王健林也是像华为一样迅速全国布局，一出手就是 21 个文旅项目，直接叫板迪士尼。万达曾经也是像华为入手手机市场一样，想以一场终结决战来站到市场的制高点，后来者居上赢得市场的主动权。可以说万达改变了中国的文旅行业，它到处高薪挖文旅人才，提高了整个文旅人才市场的工资水平，但是万达终究是一个地产企业，地产与文旅不一样，地产需要庞大现金流来支持，高周转才能带来现金流，可是文旅行业就是一个慢工出细活的产业，只有慢慢地磨合市场培养口碑才能做起来。万达是一个执行力很强的企业，但是就是执行力太强导致各地万达乐园的开业太快，还没来得及梳理其中得失，新的乐园就又开了…最终引起了各种各样的问题。最后只能出售给融创！

笃悠悠先生：□成为头部公司，与腰部公司、草莽公司最大的区别，正如盖高楼与盖六楼的区别一样。□表面上看，只是楼层更多更高，多垒几块砖上去就行了。可事实上的区别远比想象的要多得多：□地基的宽度和深度就完全不同，还需要考虑防震、防大侧风、防火、防水，甚至摩天高楼还要把地球自转因素都考虑进去。□是的，看似

只有海拔上的区别，其实在建造之初的定位、采用的手段，每一步的路径，都是完全不同的。在成立之初所计划要投入的资源就不是一个量级的。

**牧海惊韬：**头部企业一般都是具有市场上定价权，前瞻性以及风向的引领作用。比如很多区域性商业银行，都是地方上的头部企业，但是同时又是全国范围内的腰部企业。所以，头部企业与腰部企业，还有范围的界定。

**祖：**我刚刚从电子烟行业离开。这个行业最大的不确定性或者说确定性就是政策管控，烟草税高于五大行税收总和，是国家最重要的财政收入，所以不会让行业野蛮生长。在这个事情上，我的思考是：首先相关部门可以不用明令禁止，以免打击市场创业热情。通过提升行业准入标准，比如将尼古丁含量降到极低，那么初次使用过电子烟的用户就不会有吸烟的爽感，重复购买的概率极低，让市场自己萎缩；其次用舆论影响公众对电子烟的认知，比如安全性，降低用户购买的意愿；如果不能发挥作用再后还可以一纸文书全面禁止，全面肃清市场。目前产品在安全方面还有很多不确定性，由于多数电子烟产品都是通过雾化而成，就需要用到一些特别化学材料，目前这些化学物质对人体的危害还没有明确定论，但美国已经发生了因抽电子烟导致的几起死亡事故，这也是现在很多国家都对电子烟进行了严格的管控或是直接全面禁止。但我们不能因此就全面否定，毕竟全世界抽普通香烟致死的数字都多好几个数量级了。悦刻现在是行业绝对的头部，与他们的先发优势有关。但电子烟主要是战场是渠道终端，很难形成网络效应。线下终端渠道最大的问题就是成本，所以百花齐放不太可能，一家独大也难，但可能会形成几家局部占优。

作者回复：关键终结电子烟这场战争的主动权不在任何一个企业

**许晓萌：**得到也在做头部。现在得到聚拢了一大批国内顶级的专家学者、企业家，这些大牛有的已经非常成功，有的则正在快速成长。我在之前就意识到聚拢如此多人才的得到在未来会难以被超越和打趴，但是今天才明白，得到是以做头部的姿态入的场，这就使得后

来者失去了更好的机会。

**鸿涛：**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。

**天澄：**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？

**笨笨：**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。

作者回复：和电子烟一样，终结这场战争的主动权不在你。

**戴征东**：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。

**王通通**：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。

**James T**：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？

**王莹**：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

**姜磊**：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

**晓丹媛心：**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。

**超人醉了：**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。

**金戈铁马：**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。

**王林：**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。

**龙腾夏天：**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。

**乐音乐调：**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

**蚂蚁：**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

**任文青：**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。

**大成子**：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。

**暴走蜗牛**：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。

**刘川**：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

**剑客**：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。



## 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。

### 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

**北极光：**本课讲到的阿里四驾马车，暗合了前段时间老喻讲的认知决策四个阶段的模型，即：感知-认知-决策-执行。马云的优势

是对广阔信息的感知力，以及较高的认知水平。曾鸣教授是认知高手，善于抽象模型，梳理信息，梁老师说的战略收敛是个好词。彭蕾和张勇从组织、财务的角度，提供决策的依据，并带领团队完成工作。这其中的关键，就是马云善于发挥每个人所长，并不挑战每个人的短处。其实很多领导人愿意尊重人才，但对自己的短板不自信，容易被挑战激怒，与下属产生竞争意识，就变得无法容人了。罗胖之前说：竞争意识损害竞争力，深以为然也。

**Cosmo 磊：**讲个自己的故事，我在一个三线城市呼和浩特生活，2015 年去北京，闲暇的时间与老同学聚会，当时我在呼市已经有稳定工作，也有自己的工作室，基本每天也在忙碌着，自认为自己挺高级的。但是当我们一起聊天时，发现同学们聊金融，聊股市，聊很多前端的知识，我完全跟不上节奏，那时候的我突然意识我已经在舒适区太久了，已经完全跟不上他们的节奏了。同样也意识到一线城市获得的前端信息的量是要比三线城市快许多倍的。于是自己非常强烈想要与他们一同进步和成长，回到家乡，我开始学习金融，股市，财经等相关概念，2016 年开始加入得到，转眼 5 年过去，回顾自己与五年前相比，有了很大成长，接受信息的广度与真伪有了质的飞跃，明白了互联网的强大，懂的成长型思维的重要性，同时学会了理财，股票等新的能力。所以信息优势对于未来我们这年将步入壮年的年轻人来说，是非常重要的，必不可缺的一项能力，同时有了信息环境你才能作出更多正确的决定，才能去左右我们自己的人生。

**托塔李天王：**身为阿里员工，我的切实感受是：马云和曾鸣负责构建顶层设计，前者负责信息的触达和灌输，后者负责信息的过滤和趋势分析及判断。彭蕾和张勇负责落地执行，前者通过组织架构解决“人”的问题，后者通过务实的风格调配集团内各方资源一起落地。

**星空的想象：**你最常接触的人，就是你的信息环境。对于我来说通过在得到 APP 的学习，我认识了很多优秀的人。我觉得在终身学习者的队伍中，我的信息环境得到了进化，不在是一个人默默的花费时间摸索。可以和这个世界上最优秀的人学习是我的荣幸。

**结硬寨、打呆仗：**用吴军老师的话“科技永远向前，历史不断

重演”，只能用看待历史的眼光，去看待商业周期，在时代发展的大环境下寻找机会，给着梁宁老师，好好学习洞察商业的发展规律，提前站在风口，打开口袋……。

**更好的自己：**我们在职场中不断的打怪升级，其实改变的就是我们的信息环境，不断的去提升自己的能力，不断的去改变自己的信息环境。除了职场中，我们还会去学习一些其他的文学，一些没有无用的东西，都是在不断的提升自己的一个境界与格局。得到都正在打造一个终身学习者的一个环境，让更多牛逼的人能够在这个平台上不断改善自己的信息环境。

**苏格拉磊：**华为近几年能够出现在人们视野里，最重要的还是因为手机，在 2013 年当时还是中华酷联，即中兴、华为、酷派、联想，华为并未显得突出，但是头部企业的压倒性投入，逐渐产生了质变。2016 年华为从事手机研发的人员就有上万人，而其结果，就是华为手机的市场份额逐渐升高，并超过苹果的份额，还让苹果在新品上市时，不得不将华为作为友商来对比，这背后，就是跨越周期的实力。

**skylar：**管理自己的信息环境：如果把面对面接触的信息环境称为硬环境的话，那么我的硬环境我建造的没硬度，因为我没走出舒适圈，仅仅是有意识地将一些自己的心得体会传递给身边人，家人。有硬环境对应就有软环境，通过文字，声音或视频课程的信息环境；我是对软环境认真梳理过的，朋友圈的“不看她”设置，习惯性泡在微信阅读和得到里，还有手边的书。这些是我信息的来源，大多数是滞后，但“舒适”，想到一句老话：人挪活树挪死，以后多出圈走走。

· □ · 我的决策模型：向前，向前，快速行动。冲上去，不行，下来调整，再冲上去直到找到自己的位置，然后眼睛盯着前方看自己下一个位置在哪里。草莽 ( `o´ )

**Bruce：**一般人都是很重视钱的，很少有人重视信息能超过钱的。互联网泡沫的时候有人入职谷歌就说这就像在金融危机收购银行一样，因为钱在那里。同样的道理，能看到，能做到，能坚持的少之又少，所以精英永远是少数，大多数人都只是平庸的。一个人的收入

是由经常接触的 6 个人决定。一个人的水平，是经常接触的 5 个人的平均值。这也导致了很多人喜欢混圈子，但殊不知更重要的是提升自身的价值。你没有价值，接触太多了，人家也不带你玩，都是点赞之交，你只是陪跑罢了。人最终还是要靠自己的。

李志杰：顶级企业的跨越周期，联想到刘润老师在《商业洞察力 30 讲》中提到的突破边界墙。企业增长过程中会遇到——市场规模，技术限制，资源限制和政策法规限制等的边界。如何突围，实现跨越周期的持续持续增长？梁老师给了一个思考纬度——信息环境和决策模型。

罗泽刚：我们几个合伙成立了一家策划公司，虽专长不同，隔一段时间几个核心合伙人就要分别出去考察和学习，不然处理一些项目时大家的思路会趋同。

吳姮懌 Heng-Hui Wu：「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。

于金博：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。

笃悠悠先生：□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。

**包子哥：**梁宁老师在课程里说“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。”这句话我深以为然，因为我也和那时候的马云一样，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。同时，我的年龄还比当时的马云大不少，还身处信息洼地的西北边陲……今天就借着这节课的机会，回顾一下这两年，我是怎么从中国移动的一名默默无闻的员工，走进本地区内咨询培训行业的头部企业负责云大学业务，在信息环境的管理方面我到底都做对了什么呢？（其实当时不懂，纯属不谋而合）首先，梳理信息源。经过梳理，发现日常身边的主要信息源主要有以下几类，第一，与同事、客户之间的交流，第二，与家人之间的交流，第三，手机，第四，电视（没错，当时我还偶尔看电视），第五，书籍。其次，根据目标筛选优化信息源。我的目标是什么？作为一个终身学习者，我希望能够学到更多的东西，影响更多的人。所以，我就发现，在我的信息获取的渠道中，与家人的交流是生活的基础，不能减少，但是因为时间的原因也几乎无法增加，只能保持；与同事和客户之间的交流，必须建立在深度交流的基础上，因为需要减少数量增加质量；通过书籍获得的信息是较为系统的知识，需要加强；通过电视获取的信息碎片，时效性强，与我的目标没有太强的关联性，且完全可以被手机取代，因此可以完全屏蔽；至于手机这个渠道，因为各种 APP 的不同，信息的类型也不同，根据我的目标，我选择了得到，混沌大学，知乎和学习强国这四个 APP 作为我主要的信息来源，微信朋友圈和群聊作为辅助的信息来源。第三，建立理性的决策模型。关于这一点，我现在的决策是否足够理性，是否是现有选择中最优的，我还不不敢确定，但是，基本上我现在遇到问题的时候，可以随时拿出

环境，趋势，自身的资源，意愿等因素来综合进行分析。而且结果也在朝着我所希望的方向发展。总结一下，其实出身普通、学校普通、相貌普通的人是绝大多数，我们所面临的竞争者也是这批人，我们怎么挤进二八法则的 20% 里面，结合自己的目标优化信息获取渠道，用模型而不是用情绪来做决策，可以说是实现进阶的必要条件了。

**陈狄：**最近经常看行业的研究报告，然后发现一些和感觉完全相反的东西，就比如酷狗音乐，印象中周围人都在用 QQ 音乐和网易云音乐，酷狗销声匿迹好久了，感觉曾经大热的酷狗音乐估计怕是活不下去了。但是真实情况是酷狗音乐不仅活着，而且活的很好。不仅活的很好，而且是行业头部玩家。我们常用的 QQ 音乐，月活用户 1 个亿。“广受好评”的网易云音乐，月活用户接近 9 千万。酷狗音乐，月活 1.2 个亿，是行业老大的位置。你如果不相信，打开 app 商店，从这几款 app 下载量也可以侧面印证这个事实。像酷狗一样还有好多其他的和直觉相悖的数据，这促使我反思，别看我们如今获得信息非常方便，其实是生活在一个“信息牢笼”里，我们知道的比自己以为的少得多，我们处在一个看似信息发达的，自我屏蔽的小世界里。这个时候，就需要我们像马云学习，要走出去，接触不同的人，和不同的人聊，突破自己职业本身所带来的信息局限。对个人来讲，要拥有“信息优先”的优势，首先要具备信息的广度。

**张洋：**梁老师您好，我认为做决定可以分三步，一是“来”，它代表收集初始状态的数据，二是“往”，对数据进行处理并转变为有用信息，三是“去”，利用已有信息结合现在，并站在未来的基础进行比较分析，从而做出最终的决定。对于信息环境的控制，要做到点线面的结合，也就是将重点的信息源，信息之间的联系交叉线，以及广布的信息的网进行立体组合。

**Frrest：**一个人该怎么跨越周期？我 37 岁了，做了 10 多年的销售，在电子行业，越来越成熟，经验很容易被复制，现在我的职场优势可能和干了 3 年的业务员差不多。我要如何穿过这该死的职场周期？

**大龙：**我所在的公司算不上顶级公司，我个人也达不到这个级

别，不过可以思考一下□□。2014 年在工作上的决定，完全是靠领导和自我能力。2019 年在工作上的决定，已经可以和领导，合作伙伴和同事综合讨论后，阐明自己的意见。关于管理信息环境，我更多的方式是参加行业论坛和与部分工程分包商进行交流获得，但通过这堂课，我意识到应该整理这些信息，应该经常进行管理和更新，获得自己在广度和深度方面的信息。

**雪域：**说到有意识管理自己的信息环境，我有个教训。当年我买了房子准备装修的时候，向周边朋友咨询装修的时候，有个朋友建议我直接改成地暖。另一个朋友就建议我不要装地暖，他主要讲的理由是，楼上楼下其他家都是传统暖气，你犯不上多花钱去装地暖，更何况还要冒着地暖漏水的风险。那是 16 年前的事，不像现在地暖几乎是新小区的标配，地暖在我们这里还是新鲜事物，我都没听说过后来装修的时候我就没有装。后来才发现第一个朋友说的是对的，因为他周边的朋友不少都是用地暖，他虽然当时还没装，但是他有体验和发言权，他的话权重应该高一些。第二个朋友则正好相反，他虽然知道地暖，但地暖的好处他没有感性认识，他的话权重应该低一些。第二个朋友的的本意也是为了我好，但主要的问题是我自己没有把这些事想明白，主动做好信息源的管理。

**晓琦：**我的信息环境里最优的部分就是得到上的各种课程，但是在将理论转化为实际的能力之间存在差距。如何把各种课程和理论内化为自己的内在知识，我想第一步要从学完课程，跟着老师留下来的问题去思索，每一篇都要留言开始。当我需要做决策时，大脑中会有百分之八十的感性和百分之二十的理性，情绪化的部分还是更多的影响到自己的选择，现在正在努力学习心理学的知识，先调整情绪，给大脑中的理性留出足够多的空间，希望以后再做选择时能做出最有利的选择，不会出现当年的一些错误。比如当时决定考研，但又中途放弃，再比如 2006 年在广州工作，又回到三线城市考公务员，错过房价上涨机会等等。今天的课程里，我从这些大企业的盛衰之中感受到无限的激情澎湃，所谓商场如战场，这才切实体会到，商场甚至比战场还要精彩，这里没有人的牺牲和浪费，今天跌倒了，明天可以

换一种玩法又重新站起来，真正长期坚持的不愧为顶级玩家。

**山峰：**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，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。

**笨笨：**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。

**赵华：**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。

**王翔雨**：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？

作者回复：第二模块机会判断，我们会讨论这个问题。

**暴走蜗牛**：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？

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。

**佛祖门徒**：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。

**贝勒爷的脑洞：**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。

**蒲公英：**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？被惊呆了。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。

**朱晗：**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。

## 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置。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。

### 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

**托塔李天王：**我所从事的互联网广告行业，首先这是一种广告形态高度分散，但每种形态中广告预算都高度集中在某个媒体的行业。整体的地图大致分布如下：草莽：一些流量低，用户黏性弱的网站或app，由于广告的低门槛，他们可以迅速的进入，实现流量变现，但是它们往往没有创新能力，只是跟随当前行业技术发展，做一个跟随者，随波逐流。腰部：明确自己和头部媒体比没有核心竞争优势，因此将自己的流量交由给一些第三方中介，有他们来统一做流量的分发和售卖。头部：每种广告形态（视频，图文，搜索，信息流）市场份额占据 top5 的媒体，他们已经吸纳了广告主在这个广告形态下的大部分预算，并且短期内处于绝对的垄断地位。顶级：以阿里，百度，腾讯，头条这四家为代表，他们不仅在每种广告形态中都有布局，同时还在推动整个数字广告行业的趋势变化，由过去的流量运营变为用户运营，这是对数字广告一种新的解读，也是在定义行业的一种新的玩法和规则。

**王佳伟：**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。

**路克：**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。

**筱竹子：**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。

**斜阳：**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。

**芸豪：**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！

**Stanley：**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。

**金戈铁马：**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。

**笃悠悠先生：**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。

姚颖：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。

**Chaos:** 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場所，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

**吳姮懷 Heng-Hui Wu:** 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！

**戴征东:** 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！

**小雨：**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

**小小聖：**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。

**胡聪：**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…

**盘锦马岩：**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的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。

**郑涛 36234495：**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。

**武晓珺□北京四班：**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

**山峰：**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。

**蓝叶：**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。

**李盈：**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。

**沈祖芸：**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□

Sisi：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。

牛东：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。

剑客：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

我也你好：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。

**杭州扫地僧：**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

**音乐：**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。这可能是因为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。

## 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，我们是用了什么样的逻辑，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，是不可能看到机会的。



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。我们所有人都没有想到，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兴趣的路径，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，那我们不应该评判你。

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？

### 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

**音乐：**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。

**T家的小公举：**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。

**山峰：**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。

**剑客：**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。

**渔樵闲话：**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。

**陈狄：**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。

**林曦：**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。

笃悠悠先生：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。

一瓢饮：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。

刘川：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：)

**犬哥**：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。

**日积月累**：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。

**宋晓刚**：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。

**小小聖**：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。

**所罗门铃**：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。

**欧阳 70777663**：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

磊子：想到了 mece 原则中的穷尽列举和 mvp（最小可执行性产品）

任文青：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。

张寿忠：“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。

Stone：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，发散的度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就好，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

新疆老廖 Ellen：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，但是如果没有办法承担机会的力量，不会做决策，机会也会被荒废。

**周树涛：**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。

**不要真名！：**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。

**蕉哥：**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。

**李盈：**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。

**佛祖门徒：**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。

**金戈铁马：**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。

**芸豪：**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！

**迷惑人：**看机会穷举发散，这个环节需要能放飞思想的人参与，因为公司经常开会让大家发散思考，结果总是没几个响应，真是悲催，没有思考的人不能参加脑力风暴会议，这个底线要守住。然后，可以用 the brain 和思维导图列出所有可能，进行提炼归纳，这个安排写总结能力强的人做比较合适。最后客观校验这个环节，还是要针对问题，也许本身行业客观验证难，可以借他山之石。

**Nately：**我们的公司在做社交产品，同时做了陌生人交友和同一星球需要输入验证码的那种交友，但每次都是激情满满的做，结果却都惨淡，对于我来说我觉得是整个产品没有找到用户的痒点，他们

下载了之后其实和微信的功能，陌陌的功能大同小异，现在想做的就是破局，怎么才能找到用户长期需要它这个点呢？

## 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的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 service 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 service 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

插图：机会流程图.jpg

### 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

**chaos**：如果你的业务很高频，体验还不可控的话，就会是口碑灾难。感同身受的一句话刚过年的时候，在做一个生鲜超市。当时发现一个小城市生活的人，对服务的要求越来越高，比如理发、吃饭等不想排队，家政服务越来越多，生活节奏越来越快，对当地生活服务平台的需求越来越大，而美团、58 更多的是围绕一两个场景展开。而互联网之争归根结底还是流量之争，由高频推低频这个原则开始，当时就定下了人们天天需要的，就是果蔬这两样，因此第一步进入生鲜果蔬超市，以微信小程序开始推线上服务，并在线下实体店同步开业；第二步计划在用户量上来以后，再推餐饮服务，毕竟外卖、下馆子并不是每天必须的，逐步推出其他生活服务，最后沉淀成一个本地的生活性服务平台；最后靠商家的服务费来获利。这就是当时的三级火箭模式。真正开始之后，却没有坚持多久就关门大吉了，满腔的热血得不到释放，如今依然深深地遗憾。在第一步果蔬这个环节，其实还是有很大的不确定性，比如今天的质量很好，明天再来的货可能就变了；有些产品可能明天就没货了，而这些不确定性是小商户解决不了的。这样就不能始终如一的带给客户确定性。用户体验、口碑也随着时间的推移，变得越来越差。再后来由于以一级火箭的方式来获客，利润率是非常低的，当时高估了合伙人的持续投资能力。而我还有其他事情在做，更多的管理工作都是他在做，在撑不下去的时候，一直在帮他打鸡血、投资金，后来在他做出以实体为主，就想简简单单赚

点钱的时候，我选择了离开，正如梁宁老师所说，真正的失败就是创始人战斗意识的丧失。

**音乐：**我以我们企业切入鲜肉火锅门类作为例子，来尝试回答一下今天的思考题。我们企业是做肉牛养殖的，经过十几年的发展，小有规模。并且，我们是全国为数不多的，同时具有出口香港和澳门的肉牛养殖企业。港澳那边对于食品进口的要求很高，有些标准甚至比欧盟还严格。出口港澳十几年，两地对我们的质量是很认可的。这些年来，一直有人建议我们向下游延伸，吧优质的牛肉直接送上消费者的餐桌，我们也考虑过大家的建议，按照今天老师的说法，把牛肉直接送到餐桌，这只能算作一个方向概念，缺乏服务图景的细化。而且，要进行肉牛的屠宰加工，需要大量的资金投入和基础建设，我们手里的资源也不匹配。。直到 2015 年，情况才有了转机，我们发现，一个餐饮门类好像比较适合我们的情况，那就是潮汕的牛肉火锅。首先，潮汕火锅要求使用新鲜牛肉，食材都是从屠宰场直接运到餐厅，师傅切好以后就送到顾客的餐桌上，这就省去了仓储和生产线加工的环节；其次，潮汕火锅靠的是清水或者清汤涮牛肉，这对牛肉本身的肉质有很高的要求，养牛我们是内行，知道什么样的牛适合吃火锅；再有，潮汕火锅的饮食方式，牛的每一个部位都能用得上，这就不用在考虑剩余肉类的处理了。那么，事情到这里就可以了嘛？不行，没找到破局点。我们的企业在内蒙古，当地没有做潮汕火锅的切肉师傅，其他的工作岗位，我们可以在当地招募，但切肉师傅，当地找不到，怎么办呢，只能派人出去学习。我们派了两个人去外地学习了切肉的技术，以此作为破局点，经过几个月的准备，火锅店开张，直接面对消费者的服务图景终于变成了现实。倘若几年前就听过两老师的课，说不定这次尝试会变得更具有操作性，更有速度吧。

**Tony to ni：**说到选择创业项目，我们常说的三个条件是高频、刚需、大市场。按照这个标准来选，我们发现选的都是衣食住行的行业，比如做餐饮。问题这对创业者来说真的是一个好项目，按照今天的课程，它的颗粒度还是太粗了。听到要做校园 BBS 的时候，我心里咯噔一下，心想 BBS 存在这么多年，现在拿出来重新做？最后落实到

课表，我才松了一口气。对于创业者来说，从 0 到 1，一定是找到了具体场景中可落地的一个产品或者服务，来满足用户需求。为什么？对于普通创业者，创业首先是要能对接用户需求和自己既有的资源。其次，落地的产品能满足用户的一个具体痛点。再次，用这个具体产品切入后，有可能撬动一个大的市场。比如课表，做为最小可用品，在聚集了流量以后，未来能够满足在校学生更多的需求。

**sisi:** 从零到一的破局点同样适用于日常的工作。拿记者为例，首先要选一个领域，比如财经、教育、民生等，再选者那个领域里细分的一个市场，比如民生里的美食，教育里的幼教，然后再投入很长的时间深耕，这就是梁老师说的“20 选 8，8 选 6 个分租，6 个分组选 1”。梁老师强调广度和高频，以及体验的可控度。记者这个行业比较特殊，可以说几乎每个细分领域都有读者群和高频读者，因为人对信息的追求是永无止境的，每篇报道的关键在于信息价值，所以对记者来说，控制体验的方式是用“工”字理论攻克知识这座大厦，为读者提供最有深度价值的文章，也就是说广泛涉猎各行各业的前沿知识，提高自身的知识广度，在这基础上专研自己所在的那个细分领域的知识，再用泛读的方式检验并提高知识储备，培养洞察力和叙述能力。

**朱仁贤:** 上份工作是一家通过 UVC-LED 灯做出一系列 3 分钟快速消毒产品的创业型公司，通过复盘这个真实案例，来回答今天梁宁老师的课后思考（以下均个人观点）1、看到的是一个希望还是一个幻想？快速消毒，个人认为是一个希望而非幻想。一方面，我们生活中存在很多需要消毒需求但目前没有办法解决方案，如婴幼儿的奶瓶、厨房的砧板、卫生间的马桶盖、酒店的杯子、小孩的玩具、甚至我们分分钟离不开的手机，都有潜在、快速消毒的需求；另一方面，随着人们生活水平逐步提高，对健康要求、安全意识也在明显上升。剥离开表面的需求，消毒的本质需求是恐惧，在梁宁老师产品课中特别强调：恐惧即是痛点。2、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？就拿婴幼儿奶瓶奶嘴快毒这个服务图景来分析。一方面目大多数父母在给宝宝的奶瓶奶嘴消毒的方式都采

用放锅里水煮个十几二十分钟，所带来问题是奶瓶易变形、安全和麻烦问题，另一方面带宝宝外出后消毒也是个麻烦事。那么这个产品有款消毒柜（类似电饭煲大小）满足以下需求：①消毒时间快 3 分钟搞定；②、没破坏性；③、安全无辐射；④、外出可携带；⑤、还有一键烘干+无菌保存功能。需求永远藏在麻烦背后，产品另一个本质是解决用户麻烦，服务图景真实存在且成立。3、找到从 0 到 1 的破局点了吗？先来说答案：目前它还真通过一款产品破了局，就是给女性朋友的内衣消毒袋（其它产品表现一般）。这款全新推出的产品不到三个月，KOL 薇娅每场直播带货约 1 万件，李佳琦每场带货约 5000 千件。因为做这个产品在此之前，BOSS 有几次创业失败和成功经历，经验和资源充足，一开始就是奔着头部玩家去的（我也是听完梁宁老师课才突然领悟到他的这个战略），所以在开始研发时，就做了多款产品。然后，不管是线上还是线下，都是重金去全面推广，最后通过这款内衣消毒袋，硬生生在短短半年在这么一个低频需求、从 0 到 1 砸出一个市场。最后，我特别感叹的是梁宁老师总能把创新、增长方法论总结、提炼的如此之精辟，也感叹在身边这群“没头没脑”但极具天赋异禀的创业者即便没有系统性学习过，凭一腔热血、经验和坚韧，不断通过创新，亦能为这个世界呈现美好的产品和服务。祝福！

**KID:** 自己有时候也会和朋友聊起一些自认为还未被解决的痛点，然后聊着聊着就 high 起来了，感觉自己找到了一个其他人没有发现的商业机会，一个大金矿在等着我们。但是一般到了第二天再讨论起这个问题的时候，感觉会变得理性冷静，会发现昨天一些想当然的情景细细推敲会有一堆问题，根本就不是自己想象中的那样。积极情绪也不是在任何场景下都是有利的，它会让我们把想象中的东西过分理想化，也容易高估自己的能力，当发现自己处于这种亢奋状态的时候，最好还是花点时间让自己冷静下来，回归理性。

**李泽雄:** 老师您好，这一课让我想到一个思维模型：PMFPMF (Product Market Fit)，它是产品/市场达到最佳匹配点，当 PMF 发生，不需要做营销推广，用户也会争先恐后购买你的产品。PMF 有三种类型：1. 更好产品，满足已有市场；2. 全新产品，满足细分市场；

3. 全新产品，满足新市场。结合课程的内容，我有三点收获：

1. Product-找到完整的服务图景。老师在产品思维 30 讲里面说过，场景是产品中的一部分：“场”是时间和空间，用户可以在这个空间里停留和消费。“景”是情景和互动。当用户停留在这个空间的时间里，要有情景和互动让用户的情绪触发，并且裹挟用户的意见。

2. Market-找到破局点。PMF 的验证方法与标准：快、来、前快：用户的增长是不是很快；来：用户是不是主动做了分享和主动来钱：用户愿不愿意为此付钱。老师在产品思维 30 讲里提到：互联网的竞争是三个核心的关键词：流量（快）、产品（来）、转化率（钱）；但在万物互联的时代，有很多流量的入口，而流量入口也只是一个场，而“景”是情景和互动，就是频率，它分高频和低频之分。

3. Fit-机会方向不等于破局点。机会方向是一种创新红利，是红利杠杆，十倍好；破局点是一种核心能力，它撬动红利杠杆。而产品是战略的支点，有创新红利杠杆，核心能力撬动杠杆，再有一个撬动杠杆的支点，就可以撬动一个板块。

**鱿鱼瘦肉泡粉**：想法，能否落地才是最真切的。如梁宁老师所说，这是一个希望，还是幻想？是可直接或间接低成本验证。很多产品之所以“落地成盒”，是没有弄明白这些状况，仅凭一腔热血。文中提及的帮助“孤独老人”的想法。想去“拯救”别人是一件特别好的事；企业生存，前提得有利润，不能把“慈善”当作商业去做。大多数人，都往往陷入了一种“我想去拯救别人，拯救世界”的伪情怀之中。究竟如何破局，老师这两节的课程已经为我们提供了一个很好的框架。我觉得 0-1 还有一个很关键的问题是，如何将产品“低成本”落地，蛮多人并没有真的好好地思考这个问题。第一次留言，这是个人的一些想法及感受。

**黄耀鸿**：从 0 到 1 的方法：围绕人群，穷举出人群做的事，分类分线索，找到机会点，确认服务图景，再从中找到破局点。场景：时间+空间+具体需求，比如早上上班解决早餐的问题，有的是骑车/开车上班，有的做公交地铁，但早上都要吃点东西，这是具体的需求；小机会：痛点、痒点、爽点都是机会点；使用机会 Pager 来找机会：

痛点+本质+解决方案；破局点：现在资源可以做的最核心的事，有点像最小 MVP；服务图景：围绕破局点生长，未来产品可以做的事情；破局点是当前资源能做的事，服务图景是不断迭代到 1 时，能提供的服务；

芸豪：我们也做过校园 APP 项目，比悟空早了很多，我们定位为区域性校园服务，犯了很多错，最严重的错误就是找错了破局点，我们用超市作为破局点，虽然购物是高频，但淘宝和天猫的线上购物已经非常成熟，在我们还没运营成熟时，他们也推出了京东超市和天猫超市，而且采用补贴打法，我们被打的毫无招架之力。我们也采用过其他高频带低频的打法，希望找新的破局点，结果搞了很多功能上去，学生们完全不买账，而且我们的运营完全没有章法。最后以失败告终！

包子哥：从 0 到 1 一直都是最难的一步但是究竟难在哪里没有创过业的人很有可能不清楚创过业的人很多也没有真正的搞清楚从 0 到 1 不是难在没人，没钱也不是难在没思路，没决心我们有灵感能发现“需求”，能找到“痛点”往往是心一横就跳进水里开始往自以为有新大陆的方向游去但是，那些需求和痛点是真的吗足够高频，足够刚需吗？我们不知道，很多时候我们根本不想知道毕竟王兴说人们为了逃避思考，可以做任何事包括失败……梁宁老师用两节课给我们所有创业者和所有准备创业的人打了个样在真正的开始一件事之前我们需要的不仅仅是灵感和点子上的发散更需要系统和流程的进行收敛通过流程限制自己的思维向那些更高概率能够成功的事情去收敛比起那些灵光乍现的发散要重要的多。

周小雨：网红店打卡是低频行为，一年可能就去一两次拍照。但网红（好看的女生）基数足够大一日三餐是高频行为，所以我选择做沙拉店，让这些好看的女生持续变好看。客单价低于大家印象中的高端沙拉，增加消费频次，也是一点。

小松：从 0 到 1 的过程中，个人认为还有一个从 0 到 0.1 的过程，这个过程就是生成创新想法的过程，在梁宁老师的课中，机会点可以理解为这个 0.1，0.1 是否成立感觉有一个关键的评判标准就是

用户的成本是否降低了（经济成本和时间成本），很多成功的案例应该都是改变了交易结构，提升了效率降低了交易双方的成本。从 0.1 到 1 的过程应该是创新想法产品化的过程，刘润老师的《五分钟商学院》中讲到，产品化的“4 感”：对象感、场景感、价值感、结构感。梁宁老师的服务图景我的理解就是找“4 感”的过程。

**鸿涛：**多年前朋友有机会租用到银行不用的库房，就萌发了做保险箱业务的念头。他看到了做金融服务类产品的希望，还是一个真切的服务图景，因为银行保险箱业务已供不应求，是一个完整的 1。但从 1 收敛找破局点时，发现广谱不足，大众租用保险箱业务的比率并不高，而且还是低频业务，年均也就一两次。最关键的是模拟体验时发现了致命硬伤——信任问题，客户宁肯花高价去存银行也不敢把贵重物品让私人保管。而且安保也是大问题，成本很高，而银行的保险箱业务的安保成本覆盖在银行原有安保之下，几乎没有边际成本。朋友看到的这个机会没有破局点，不是他的菜。

**国境以南 39034362：**谈到广谱，有一个问题一直没想明白。就是创业开端应该先从产品功能去最大范围定位人群，还是先精准定位一个垂直细分人群，再为他们做产品？就类似于小黄车最早最定位于做校园服务，所以不论怎样规模还是有限的。但资本来了后，发现其实对共享单车有需求的并不只是学生，所以推及到了整个城市，规模和体量就完全不一样了。我现在也有这样的困惑。我是做亲子生活平台的，定位于为 0-12 岁亲子家庭提供吃玩游学的遛娃服务。但我发现其实我们很多产品，例如非常便宜的高尔夫体验、马术体验、优质的特惠民宿等，其实并不止是亲子家庭需要，很多年轻人、没有孩子的人、老年人也想去体验。但感觉我们是亲子平台，所以总是会问，没有孩子能不能购买？如果我只定位于做亲子人群，那么我可能找到了一个垂直的创业缝隙，但想保持增长的话，会不会规模会受限制？这个广谱与我们讲创业要精准细分定位人群的界限在哪里？

**金戈铁马：**每一名创业者都知道从 0 到 1 的重要性，也都希望能够把脑海中那些天马行空的想法、落到实际行动之中。但是，现实世界中，真正能够找准破局点、走出创业成功第一步的人却是非常稀



少。我觉得，这主要是因为大多数的创业者，往往是只有一个简单的概念，就直接采取行动，缺乏对自身实际情况的正确认识，更缺乏对于具体的市场、客户需求的精准调研和判断。比如，近年来，我身边有不少朋友都纷纷投身于这一轮 AI 的创业热潮，他们大都身怀雄心壮志，立志要在这个圈子做出一番事业。但是，现实情况是，全世界已经有无数的大小公司，都在围绕 AI 产业进行投资、创业、解决现实问题。比如，谷歌专注于无人驾驶领域，并且在技术上领先世界；Facebook 在增强现实（AR）领域投入大量的资源，等等。每家公司都在针对具体的应用领域，结合自身的技术、人才、资源优势，重点突破某一类现实问题。而我的这些朋友，大多是既没有找到别人还没关注到的、尚未解决的问题领域，或者是简单的模仿、重复别人已经在做的事情，最终的结果只能是一事无成，还无谓的浪费了投资人的钱。所以，对于创业者而言，我们不需要过于空泛的概念、想象，而是需要更加接地气的服务图景，能够直接特定用户的痛点、关注点；然后，再结合自身的特点、优势，开发出让用户满意的产品。只有这样，才能避免在“0”上原地打转，找到通往“1”的道路，扎扎实实的迈出通往创业成功道路的第一步。

**金戈铁马：**1994 年，吉姆·柯林斯写《基业长青》时，选择了 18 家在 1950 年至 1990 年表现优异的公司，包括福特、摩托罗拉、索尼和惠普等，并对比同行企业分析这些公司与众不同的特质，总结出了企业要想基业长青的一些金科玉律。但是，二十多年过去了，这些当年被称之为基业长青的公司其实发展得并不好。以股市表现来看，有 12 家企业的表现不如下道琼斯工业指数，其他的企业能够延续辉煌仍是一个未知数。像摩托罗拉这样的昔日巨头，更是在被谷歌、苹果、Facebook 等信息时代的新贵远远甩在身后。所以，从结果上来看，基业长青其实是一个小概率事件。当然，基业长青里面总结的那些道理并没有错，但即使学会了这些道理，也并不能保证一家企业能够基业长青。在我们所处时代，互联网和信息科技带给全世界的不确定性比以前大大增加，它让一个企业成长和衰落的周期变得越来越短。传统企业的成长和衰落周期可能是 20~50 年，现在则压缩到 5 年左右。

曾经如日中天的微博，现在已经俨然是明日黄花，取代它位置的则是微信。真实世界中，只有极少数企业能够跨越周期、实现从优秀到卓越的蜕变，比如说华为。正是由于坚持客户至上、公司至上的治理理念，让华为始终坚持在研发上投入大量资源、打造出可持续的科技创新能力，从而能够在激烈的市场竞争中，成功的跨越行业大周期，实现几十年的高速发展。但即便是这些堪称卓越的企业，也必然会不断面对后来者的挑战，想要做到真正的基业长青，也要不断适应环境的变化，调整自身的公司治理理念、发展战略，始终做出前瞻性的判断；一旦环境变化的速度超过了公司转型的速度，那么公司也就不可避免衰落甚至消亡的命运了。所以，公司的发展，正如人的一生，必然经历生老病死的历程，这可以说也是公司发展的必然规律。我们不必把基业长青作为公司的必然目标，而是应该立足当下，始终坚持客户至上、公司至上，让公司成为社会这个大网络中不可或缺的一个节点，那么也就能让公司获得更长久的生存和发展。

**林曦：**梁宁老师好。今天的课程，让我联想到与福尔摩斯有关的一句话：在排除了其他所有的可能性后，剩下的一个哪怕看起来是多么的不可能，它也许就是真相。从这个案例中，谈恋爱、修电脑、收快递……这些可能经常讨论，甚至原以为时常在学生身上发生的事情，频次都不是最高的。经过细致的讨论和排查后发现，\*查课程表\*，这个普通到不怎么注意到的现象，才是那个看起来最不可能的真相，才是真正的机会。从0到1，是破局点，也是一种反直觉的过程，更能成为帮助我们看透事物本质的一扇窗。

**阳光下的微笑：**我所做的领域是健康安全食材，整厨输出！我们有100多种产品，为了快速的推广市场，我们选择了鸡蛋作为打开市场的敲门砖！1 相对广谱：只要家里开火做饭，冰箱里基本都有鸡蛋。而且不受民族，信仰限制。例：回民。2 高频：几乎天天吃，早餐首选。3 体验可控：我们会给客服吃个煮鸡蛋，冲个蛋花汤，让客户体验我们的鸡蛋味道不腥，有奶香味，鸡黄细腻不噎嗓子，蛋清Q弹……目前来看效果不错，人们接受度非常高。

**林木：**我第一次创业是做校园外卖，看到的机会是低价外卖可

以创造更多的增量市场，所以解决方案及商业模式都是围绕着低价和便捷展开，延伸到好几个具象的校园场景，所以 0 破局后一度增长很快；第二次创业是做鲜花新零售，看到的机会是新中产市场崛起会带动鲜花市场扩大，但解决方案探索了很久还是停留在概念层面，具象的场景也没成功渗透进去，属于臀部创业。两段破局差异大的主要原因是问题-解决方案-反馈这个循环的完整度不同。一个本身是痛点受害者和发现者，产品体验到反馈本身自己可以闭环完成；一个从头到尾都不一定能理解到底为啥用户要买花，反馈的收集及改善经常出现偏差。梁宁老师的这个机会流程图的循环自检，是可以避免上述我曾经跌过的坑。

**日积月累：**硅谷人气王里德·霍夫曼（Reid Hoffman）常说：创业就是一个人跌下悬崖，在粉身碎骨之前，组装好一家飞机，然后飞离险境。我认真思考了梁老师关于从宏观到微观、从 0 到 1、从 1 到多的问题，努力给出了自己的答案：一、我看到的是希望。因为我想做的团餐是广泛且有高频的需求。二、我已有了完整的服务图景。总体目标就是要用麦当劳的标准化模式做中餐，而基本盘就是高端团餐。三、我的破局点：从身边 CBD 中心的企业高管开始。理由有三：1、这类群体大概有 2000 人左右；2、公司不提供午餐，他们是自行解决；3、他们对团餐品质要求很高，而目前市场缺少这类的商家。所以，我要试一试。当然前提是，我得保证第一批客户的体验优良。

**陈狄：**在看老师写的“校园 58 同城”这一段的时候，感觉老师要说这里面有坑，我当时的想法是如何盈利？把平台做起来靠广告来盈利吗？总不能做一个中间商赚差价吧，那样学生肯定不愿意来。但是我还是想的乐观了，更大的坑是这些都是低频业务，这个平台很大概率做不起来。高频业务能带动低频业务，反过来就不行，因为低频业务本身就无法覆盖运营成本，所以只能想办法转换为高频业务。

**大田：**梁老师好，现在 80 后 90 后工作压力大，生活成本高。我想做一个能减少人们时间成本和消费成本的零售平台，主打快和省。第一步是本地商家入驻，类似美团外卖，不同的是我们每个行业只和一家店合作，不收加盟费，也不收佣金，要求是入驻商家上传的商品

不能超过进货价的 20%，且至少比市场价低 10%。第二步是向用户每年收入 99 元会员费，成为会员后可以在平台享受低价购物和服务，本地商家在半小时到货区，可以半小时送达到客户手中，其他区域 48 小时送到。第三步是数据分析，根据销售数据向厂家集体采购，进一步降低商品价格，让会员得到更多的实惠。现在平台已经搭建好了，准备开始在县城内招商入驻，请老师和同学们指点一下，我看到的是希望还是幻想？

**剑客：**老师在收敛的过程中面向了两个问题：1，剩下的 8 个点，哪一个点是好的突破点。2，这个突破点是现有团队可以做到很好满足的。这是个找突破配资源的过程，需要单点 all in。孙子兵法：“备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡，无所不备，则无所不寡。”就像老师说的 6 个碗讨饭吃，必然很尴尬。格拉姆说：作为一个初创产品，有 100 个非常非常爱你的用户，要远远好过有 10000 个觉得你还不错的用户。像是一场恋爱，低频接触会让彼此疏远，淡忘。高频约会，会加速感情升温，好感和厌恶都会升温。这也理解了老师所说的，做一个高频自己又控制不了的事情，对自己来说就是一场灾难。所以从 0 到 1 的突破是：找到一个自己可以控制，足够高频的切入点；然后要让 100 个人爱上他。

**佛祖门徒：**做产品曾经历过的坑尽在老师这一课的内容里，刚开始琢磨“做出伟大的产品”这件事的时候，觉得满世界都是机会，心想着“难怪一个亿只是一个小目标”。一次、两次的失败，虽然原因不同，但结果一样。从怀疑人生到深刻反省，直到艰难做出了第一个还算过得去的产品，赢得了市场的初步认可，才懂得了“你以为是的可能只是你以为的，真实的世界是另外一个样子”。彼得·德鲁克说，企业的宗旨只有一个恰当的定义：那就是创造顾客。当创业者以为发现一个别人都没有看到的需求时，不妨反问几个问题：这个需求真实存在吗？为什么没有人去满足这个需求？它的商业模式是否成立？市场够肥吗？

**反脆弱：**行动半径要尽可能地小，才可能更大程度上抓住机会点。你的产品能否上规模，本质上不是能力强的结果，而是一个简单

动作大量重复的结果。要想上规模，做的动作就得少、就得简单。比如，世界上所有上规模的餐饮企业，都是快餐企业。为什么？菜单上的菜品少，复制起来容易。

**行思信：**我说一下我之前开发过一款产品，当时我们是在展会上遇到的。有一个客户拿出一款产品目前是手工加半自动化做的，效率和品质都不是很高。想让我们帮他们研发一款自动化的设备。当时我们也没有什么经验，经过研发部门讨论，是可以实现自动化的，但是成功率只有 60%。后来老板拍板说做。经过一年的研发，产品终于做出来了，运行也非常好，客户也非常认可。紧接着我们根据客户那个行业去寻找新的客户，发现这是一片新大陆，完全没有人开发。而且他们非常需要我们之前做过的自动化设备。就这我们有深入了一个新的领域。这个市场不是很大，但是几乎没有竞争。设备销往美国 and 德国等国家，一年产值也在 1 千多万。有了这次的经验，再结合今天梁老师说这些方法后期开发新的市场有很大的帮助。

**你先走：**机会来临时，关键是要有一个真切的服务图景，找到从 0 到 1 的破局点。这个破局点，我理解是某个垂直细分领域，扎稳扎深，再慢慢扩张。比如，耐克一开始只给专业跑步运动员制作跑鞋；比如，亚马逊一开始只卖纸质书；比如，LV 最初只做给贵族坐火车用的平顶木制旅行箱……创业初期，资源有限，越要集中资源，聚焦聚焦再聚焦，做好产品，制造好口碑和高黏性。

**牛东：**如今创业机会越来越少，去年大火的电子烟，今年也下去了，有时候即使出来一个新产品，大部分都熬不过新鲜期，第一批敢于尝鲜的人试过后，并不能普及到所有人。反而小而美的创新，越来越受欢迎，因为细分品类就足够多，通过互联网传播，即使再没有名气的产品，都有可能有人喜欢。这也是打破传统的 28 定律，利基市场占比越来越高的原因。如果创新，就做细分品类，做小而美，做特定人群喜欢的。

**紫椒科研罗程：**梁老师，您好。我是从您的产品课一直学到到增长的课程，没出现在这课程之前，就一直反复听您的产品课程。课程是对我可谓是醍醐灌顶。我们公司是做工业企业智能制造的公司，

提供企业智能制造解决方案的。这产品本身就是低频消费场景的产品，从产品角度，我们公司应该怎么调整方向呢？

## 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？他的选择依然是依赖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。

## 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

**旭日之丘：**年龄是财富，挫折也是财富，前提是能终身学习，用时间构建起自己的知识结构。不断去解决问题，从经历中锤炼自己的认知，提高洞察力，视野和格局。还要认识自己，明白自己的局限，知道自己想要什么，能做什么，坚韧是个稀缺品质，可以探索，但无法强求，超出自己承受范围的挫折容易把人击垮。我们都希望 89 岁时有巴菲特，芒格的成就和智慧，这很难，但绝对不要变成油腻市侩的 89 岁村头大爷。

**佛祖门徒：**今日得到：第一、世界之大，格局要大。记得罗老师说过，人应该学一点天文学和历史学，因为前者让你在更大尺度的空间去思考，后者让你在更长时间纬度去思考，眼界和胸怀都会变得更加开阔。我以为还应该学点心理学，前面两者是向外求，心理学是向内求，“人心似海”，更好的了解自己、理解他人吧。第二、识得边界，尽展才华。万事万物都有边界，没有不受约束的绝对自由。人能够做的就是认识并清晰自然和个人边界所在，充分挖掘和运用资源，在条条框框内把事做到极致。第三、局部整体，相依相存。一是关联性，任何一个短板都可能制约整体的提升，但要排列出优先级，从最关键的点开始解决问题；二是动态性，优先级并非一成不变，完成一次优化后，原来各部分对整体影响的程度会发生变化，要及时调整优先级才能继续对提升整体性能产生最大收益。

**托尼在厦门：**梁宁老师好！我身边有这样的朋友，以前在一家外企打工，后来看到环保产业的机会，做除尘防爆系统，4/5 年的时间，做成一家年入接近 4000 万的设计、生产型环保公司，目前在进行全国布局。很多时候，不是我们没看到机会，而是没有能力去驾驭，或者说没有勇气去承担风险，正如谭智所说，年龄是财富，挫折也是财富，在岁月的历练和生活工作的挫折中，磨练自己，丰富知识结构，增长见识，尽早打开自己的天眼，获取想要的幸福。

**火凤凰**：感触很深，再次体会把玩知识就是金钱这句话的魅力。知识结构和精神结构，这个就是一个人社会闯荡的骨架，没有它，只能是一摊肉，任人摆布。我们往往说要改变自己，可很少能够自助反思，这个也是各种条件局限。好在有得到这样一个非常棒的工具，给机会让自己开天眼，重新审视这个世界，领略各种精彩和机会。没有家庭背景，没有老一辈积攒的大笔资金，还怎么办？要笃信知识改变命运的信条，把实践贯穿一生。祝自己好运，也住各位得到学友好运，加油！

**戴征东**：10 多年前，身边的几个朋友在攀比买好车的时候，一个哥们把自己的积蓄加上跟我们借的钱，付了三套学区房的首付。8 年后，我们的车子开报废了，这哥们已经开上宝马 X5 了。有一个老大哥，当初外企来东北的时候，没有办事处，就他老哥一个，挣得不多，事特别多。我们当初都劝他早点离开吧，这位大哥说将来一定有机会做大。后来，我们一直在忙活工作的事情，这位大哥悄悄的已经做到了东北老大的位置。这就是格局，这就是视野吧，也是自己选择的能力。最近两年，随着北京非首都功能的外迁，作为生产制造行业，地处天津开发区的我们，我知道机会开了，我们看到了，我们想到了，接下来是：我们要做到。梁宁老师，各位同学大家好：国庆快乐。今天的学习任务已完成。拿好小板凳，准备看国庆庆典。

**李盈**：知识结构就像一部望远镜，你有怎样的知识结构，就会看见怎样的风景。当你从高处俯瞰的时候，你就会看见全局；当你目光聚焦的时候，你就会发现更多的细节。所以，当这个世界上有你看不懂或看不透的东西，你可能需要升级的是你的望远镜。2002 年，国外差旅管理公司进军中国，他们带来了线上差旅管理系统和差旅管理报告，他们强调差旅政策的制定和执行，他们看重对员工差旅不合规行为的管控，他们认为客户经理的主要职责是价值营销而不是关系营销。总之，他们和我们不一样。十几年过去了，曾经那些让我们不理解的东西，变成了差旅管理行业的标准，互联网技术的飞速发展，让中国本土的企业在外企带来的服务理念之上，又增加了很多国人对互联网经济的理解。今天我们可以自信的说，我们站得更高，看得更

远。

**张寿忠**：我们的老院士当初参加一个国际会议，在其间的见闻为我们带来了一个产业的创立、发展，与壮大，使我们成为国内该行业的理事长单位。这就是院士的见识，知识结构，与格局，为我们看到了大机会。这样的天眼在我们老一辈的院士中有许许多多，因为他们有超越常人的见识、知识结构，与宏大格局。前几天网上报到了一个中国籍脸书员工跳楼自杀的新闻，在令人惋惜的同时，也叹其见识与格局之小。此时此刻在电视机前观看中国阅兵节目的我，感受到的是中国的强大与美好未来，做为中国人我无比自豪与骄傲。回到祖国的怀抱，将有无穷的机会。所以说，大机会难找，其实也不难找。在尊重生命面前，我们都要有一双天眼。祝祖国生日快乐！□□

**超人醉了**：洞察力是看透事物本质的能力，格局决定一个人能做多大的事。感觉洞察力和格局都是建立在有见识的基础之上的，那就是，多学习，多磨练，多经历。一位看上去混得不错的朋友，邀请我几次一起干点事，我都婉转的拒绝了。我认为那个事的出发点就不对，不符合我的价值观，并且两个人价值观无法对齐，大概率不欢而散。无论一个人能力有多强，价值观偏差太大，大概率走不远。

**小鱼儿**：看动物世界，有个场景让我印象深刻，非洲大草原上有旱季和雨季之分，每到旱季后期，对食草动物都特别难熬，水塘越来越小，狮子和鬣狗等食肉猛兽还守着某一处，方圆几十公里范围内的动物都要到这里饮水，水塘不久就要干涸了，动物们要做个取舍了，是要继续守着这个暂时还有水的水塘呢，还是去未知的远方，寻找下一个更丰盛的水源地。这个时候的选择是艰难的，因为你不知道下个水源地在何处，有多远？守着水源地暂时可活，离开水源地有可能活，有可能死的更快。而这个时候，如果有个上帝视角，那一切就都不是问题：何时离开，往哪个方向去？人类社会其实何尝不是非洲大草原上的动物世界，而唯有知识，可以让我们的视角超越自身，在更高的高处俯瞰这世界。

**顾周义恒**：想起笑来老师说的话，大意是：如果在迷茫，不知道如何去选择的时候，那就把家里买的书全部读完。结合今天的课程，

我们的挫折、迷茫、选择的对错，依赖自己的知识存量，知识结构，以及自己的见识。最重要的是有没有去思考，认真的思考。有多少事情是拍脑袋做决定的？有多少事情是通过知识结构和见识去分析得来的？

**日积月累：**英雄不问出处！安立欣凭借的是理性的专业分析、谭智依赖的是丰富的经验和人脉、张晓彬看到的是未来的发展趋势。我自己印象最深的前几年发生的事情。一个做骨科医疗器械的朋友，其公司被美国的史赛克公司收购，当时溢价 50%。一下子尽挣了几亿美金，其他人都羡慕死了。而当决定前，我曾建议他再挺两年，估值还能再翻一番。理由包括：一、过去五年，中国的骨科类医疗器械的年增长率都在 20%以上；二、他公司在全国排名第三，而第一的销售额是他们的两倍，估价却比他们多近三倍。三、虽然对方给你溢价是 50%，也不过是一年半的时间节点。四、公司转行需要时间，人才招聘也需要时间。当然，最终他还是没有顶住压力，把公司卖掉了。但其他项目近几年却进展的不是很顺利。

**金融王子：**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，，，

**罗晨燕：**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。

**用心剥洋葱：**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

**白子画：**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！

**吴姮懋 Heng-Hui Wu:** 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。

**夏雨雪:** 【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。

**欧阳潇楠 Merlin:** 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。

**snov:** 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。

**妖精哪里跑:** 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！

**人若水镜:** 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。

**读书吴用：**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。

**易恒新：**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。

**余小生：**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。

**小黑·熹：**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  $\Rightarrow$  16 强  $\Rightarrow$  8 强  $\Rightarrow$  4 强  $\Rightarrow$  2 强  $\Rightarrow$  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！

**巴吉纳：**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。

**江湖无声：**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。

**Now And Future:** 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。

**江湖无声:** 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。

**Eric:** 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。

## 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。

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。

### 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

**雾欣雨鲜（杨健）**：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。

**戚志光**：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”。

**硬汉奶爸：**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。

**董雨洲：**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。

**南非红酒：**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？

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

**欧阳潇楠 Merlin：**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。

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

sn0w：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~

作者回复：这个思考很棒

李岳洋：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。

陈陈：前段时间我做过一个爆品 1. 解决了工人们的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

仅一心：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。

夏彼得：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。

作者回复：哎呀。是或者的意思。不应该用/，应该用.

snow：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。

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？

snow：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代替品，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。

## 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，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，而是他想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。

#### 一本讲小结一

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。

#### 一思考题一

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？

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。

#### 划重点

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。

### 留言精选

吉祥\_微：我是教师，大专，艺校，前几年招生好，学校收益也不错，后来随着政府政策变动，我们福利下降，升本过程并不顺利，招生也遇到瓶颈。我自己也停滞发展。2017年，网络流量开始爆炸的时候，我开始想怎样进入流量。这个时候我才发现我们两个同事，一个做少儿教育，一个摄影，已经爆发了。做少儿的同事是播音专业老师，先是开了系里面的公众号，很多学生都可以动手实践，同时发现专业优秀，适合合作的学生，然后输出到少儿培训的平台，进入正循环。

chaos：感同身受的一句话：“你曾经谁因为你的原则遭受损失，你会觉得你没错，但对方会很不爽”穷举—收敛（有逻辑）—从0到1找到机会方向—确定高频广谱用于需求破局—迭代，保持主业持续满足用户需求跨越周期三要素：一.企业基因①长期价值观，什么样的线索找到什么样的机会，就如贝佐斯的：一切围绕长期价值展开。②风险偏好二.外部限制条件，比如地理位置，物流的兴起就打破了这个限制三.市场需求，比如消费升级，用户有吃饱到吃好的转变。跨越非连续，实现第二曲线的增长，核心在于把业务主体放入新的趋势，实现企业真正的跨越，在新的限制条件里，新的空间里去解决用户需求的问题。而不是像草莽企业家一样，看到一个机会，就冲进去冲一把。作业：由于自身更多的精力，还是在给企业打工上，并没有处在发展顶端，遇到天花板的企业家朋友。试着分析下投资的一家幼儿园吧一.用户需求的变化以前家长送幼儿园，更多的是没时间照顾；而老师也挺简单的，就是看好孩子。可今天，整个教育环境在变化，有考试这单一维度，逐渐变成了，培养孩子情绪、价值观、适应社会的综合素质人才。从幼儿园开始就养成好的习惯，接下来会成为家长关注的重点。二.外部限制条件以前，即使幼儿园有这方面的想法，也苦于不知道怎么做，现有的头部企业，比如红黄蓝、红樱、金色摇篮，更多的是通过课件，输出学习价值。现如今，移动互联网成熟，

许多非常优秀的儿童教育家、心理学家都有了自己输出价值的平台，这就有了与他们合作的可能。三. 企业基因之前投资，并没有看到创始人的长期价值，以前也不懂这些，后续需要跟他好好聊聊，对长期价值达成共识。

**Hardy Rex:** 创新: 第一曲线跨越到第二曲线。就如服装品牌，每服装品牌都有其发展周期，每个品牌都有各自独特的服装设计风格，随着时代变化，消费者的消费观会发生变化，所以当品牌发展到一定阶段后就会出现下降趋势。所以，作为品牌方，应在现品牌发展处于上升阶段时，应创立新品牌或新系列，这时公司应成立独立新品牌部门，分析品牌定位: 分析后期消费主力人群是谁? 他们喜欢什么风格? 他们的消费习惯? 对服务的需求点? 将信息归纳总结研发新品牌，结合老品牌供应链优势、品牌效应助推新品牌，创新品牌时，团队要独立（可以从原品牌人员中选拔，也可以外聘），但管理模式、激励机制要做调整，为防止价值观扭曲，新品牌要由品牌创始人或 ceo 进行管控。新品牌有成长周期，能否成功跨越公司第二曲线，取决于创始人的远见与格局。

**白子画:** 微信就是腾讯的第二曲线啊!

**Jonas:** 汽车从刚开始更快的马，定义为用户的需求是更快的交通工具。随着汽车发展的历程和需求的丰富，人们对汽车的实际需求也在慢慢变化。虽然核心需求更快的交通工具没有变，但是限制条件的变化，催生了用户更多的需求场景。上节梁老师是说一个东西的感受，30%来自功能、性能和感知，70%来自心理体验。对汽车来说，用户除了基本的功能需求外，对情感方面的需求也日益剧增。如，以前可能更关注价格、配置、舒适等，现在在用户感知、自动驾驶、车联网等也提出更高的需求。因此汽车的产品也在不断的进行第二曲线的升级换代，结合社会限制条件和市场需求及车的本质，不断创造新需求和新品类，新能源汽车应运而生，自动驾驶迫在眉睫，车联网的智能化交通网络提高出行的效率。面对这些新的挑战，需要企业打破固步自封，探索新技术和新科技，跨越周期，紧跟时代的脉搏，不断前行。

兰陵郁金香：进入团购的消费品行列，我发现团购福利的趋势不会变，还是以公司关心员工的方式给他们发放相关的物品。现在的趋势有改变的情况是：以前大家经济困难，所以选择的商品都是些刚需的，比如油和米，现在这类礼品作为安全品类，但没什么新意。随着客户需求的增加，福利品现在开发的品类，由刚需品向精品过度。比如说日用品，原来是牙膏，牙刷，毛巾，现在变成高品质牙膏，功能牙刷或电动牙刷，品牌毛巾等；夏季清凉用品有，普通的清凉饮料龟苓膏，现在可以选择进口的一些矿泉水，高端的矿泉水。随着客户要求提高，对现有供应商的要求及品类的甄选，甚至是行内的一些透明天花板也被打开，这也是行业内的新机会。

赵强：跟企业一样，个人也都是被外部需求、自身基因和限制约束条件所决定的。简单分：外部需求分文治和武功；自身基因分智商、情商、体商和逆商；限制约束条件看物质、信息传播方式及能量运用方法等。古今中外有所成就者，无不是能把这三者有效结合应用的人。现代社会，虽然需求多元，但是根本人性不变。每个就要根据自身基因特点，针对特定的社会需求，在可行的限制制约条件下，找准自己的增长道路。

vivi：回想自己做微商（正规产品）的一段经历，持续在解决的就是引流的问题。刚开始的时候，微信附近的人一天开几次，每天都有几十个只上百个人加，解决了引流的问题。后来微信限制微商，附近的人经常被封，引流变得困难了。怎么跨过这个限制性条件，刚好那时候短视频兴起，又转战短视频，开始发作品，积累了几万粉丝，开始尝试直播为微信引流，每天也能加不少人。

1 to 3 石头人：其实最规律的跨越周期的现象普遍存在人类社会中，那就是每一代人都要经历的婴儿期、学前期、小学期、中学期、成人期……如何跨越一个人甚至一代人的成长周期，这是最易被忽略又最常被提及的教育方向。

扶风长天：#奈飞如何三次跨越周期#作为一个八零后，奈飞的经历我们似乎更容易理解，04 年上大学的时候，在线资源开始以软件的形式进入互联网，在经历租碟时代后我第一次可以在网上看到想

看的任何影片，感到十分震撼，但由于拉不动网线，用户习惯确实没变，我们还是以租碟为主，后来土豆，优酷等一堆短视频网页占据了上网的无聊时间，一个馒头引发的血案更拉动了自制剪切内容的诞生，随着产权保护严格，小公司应该玩不起这个业务了，现在像爱奇艺做了很多自制综艺内容，占据了很多流量，大家不知不觉也接受了付费会员的模式，看了奈飞更加知道市场争夺时的残酷，连续飞跃的不易，最早的从业者我甚至都想不起他们的名字，也许善败而走也说不定。如梁老师所说，他们持续解决的核心问题都没变，只是应势而变，壮士断腕！看到最后的问题，惭愧而言，我持续解决的只是自己的生计问题，一山还望那山高，看似在解决问题，其实一直在摇摆不定，在纠结中错失了很多机会，我相信这也是大部分小人物真正面对的困局，不知道自己到底想要什么，没有目标，碰到问题就撤了，还寄希望于更好的平台或者机会，好的问题比道理更重要，期待自己在梁老师课程的引领下真正实现一次蜕变！

**董雨洲：** #奈飞如何三次跨越周期#今天的标题，起的特别棒。你的基因，你的机会。将一个人的认知体系往下挖，一直挖到底，就是他的基因，也可以叫做这个人的第一性原理。一个人的认知大厦都建立在（他认为的）不容置疑的、绝对正确的那几个观念上。一个人的基因，决定了他的未来。巴菲特的第一性原理如下：1. 安全边际模型 2. 护城河模型 3. 非连续性模型 4. 能力圈模型 5. 最大最小化模型他的投资准则可以通过以上几个模型推导而出。而他的公司，伯克希尔哈撒韦跨越了多个周期，市值从几十万达到了几千亿。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。这句话没毛病。很多想要跨越非连续性的个人（换赛道）和公司（进军新领域）并非是通过某一个第一性原理看到了机会，而是旧牌局无利可图，看到别人在新领域获得暴利而红了眼。所以，向比自己厉害的人学习，最好的方法模仿他的动作，而是弄清促使他做出一系列行动的第一性原理。认清自己，并且拥有明确的第一性原理的人很厉害。而在此基础上，能够优化改进自己基因的人更厉害。

**AMY：** 我所处的行业是建筑设计，本质上是运用一系列的知识

对待建的项目进行模拟。这是一个古老的行业，有上千年之久，在近代计算机辅助制图（CAD）出现之前，建筑师通过二维图纸中的三视图（X轴 Y轴 Z轴）投影，通过缩微比例，在二维图纸上来模拟三维建筑。上世纪七八十年代，伴着个人电脑普及，我们行业采用了CAD技术，在电脑中1:1地模拟待建建筑，输出为二维图纸，精确度有了大幅度提升。上世纪90年代到现在，随着电脑的计算能力增强，BIM技术慢慢被运用到建筑设计领域，除了1:1地模拟待建建筑，它还能将零散的建筑材料信息、采购信息、安装信息、节能性能、成本信息设置施工进度时间顺序等信息都储存于一个模型之中。这个技术已经撬动了整个行业，现在正处在这场变革的影响之下。与此同时，电脑技术继续发展，如今增强现实技术、3D打印技术发展很快。BIM技术也有它的短板，因为不管虚拟的模型怎样精准，输出呈现时，还是要微缩打印于二维的纸面、或者微缩的小小3D模型上。而尺度的不同，足以影响空间对人的心理和生理感觉。缺乏专业的训练，外行人的感知就会有偏差。这就是行业的门槛。所以我大胆预测，未来的建筑设计行业，还会有变革。未来，AR、VR、3D打印技术等技术会被越来越多地引入这个行业，用来模拟待建项目，让越来越多的普通人，也能去感知、评判、建议，未来的建筑设计领域，会越来越有想象力，会有更多更好的作品诞生。

**壹木文化一铜纪元：**我们创业团队，刚开始是做纪念章相关的收藏品。由于收藏市场不景气加上圈子有限，我们转而开发汽车挂饰和宠物铭牌。一样的工艺，面对不同的人群，一下就打开了市场。未来我们在提升产品质量的同时，还要继续研究客户的需求，真正把品牌做起来。

**Nicekiss：**意思是在新的环境，新的技术，新的平台，把旧的东西再做一次。再给用户满足一次。

老王：我没有达到那么高的层次，也无法从自身出发谈谈所提出的问题，有些许尴尬□，但是我想从自身的现实出发聊一下我的限制，在解决的问题，就像蝉一样，现在正在孕育着破壳的时机和动作。我们是一个早教品牌的加盟商，没有经验就冲动上阵，获得就是所有



的发展现在和预期都有很大差距，不是我们当初想象的样子！总结下来，我们有这几方面的问题，首先是不具备运营一家早教机构经验，以为自己拥有的认知就可以解决问题，现实是啪啪打脸，正应了罗胖说的不知道自己不知道；其次是我们重新对几位合伙人的定位有了新的认识，并不是我们合伙当初的认知，当初推举的领头人并不具备适应发展的格局和运营能力；再次是以上两个原因直接导致股东对领头人没信心，员工的管理也不尽如人意，业绩自然也不用说了；面对这样的惨淡状况，我也提了很多建议，也没有得到认可，苦恼之余我选择离开，选择自己追求去突破，经过一段时间的学习和对过去的思考，我准备东山再起！在解决这些问题的过程中，外部的限制条件没有太大变化，只是今年5月国务院出台了关于大力推广托育服务的利好消息，更加坚定了我从事这个行业的信心。从前面几讲我也领会到了很多关于看到机会的方法，开天眼看全局，览历史看周期，在别人的过往中看到自己的机遇，在既成的事实中吸取自己的经验，我下一步需要一边实践自己的所思所想，一遍继续学习这个行业国内、外的发展趋向和发展比较快的区域的发展历程，快速迭代，不断学习，不听思索，找到属于自己的出路，走出一条适合自己的路。

**人若水镜：#奈飞如何三次跨越周期#**奈飞的三次跨越周期，从本质上来说，是找到了一个基于人性的需求——用看影视的方式杀时间，并在社会发展、科技发展的过程，不断的变换实践形式，提高效率，降低信息传播成本。说是三次跨越周期，实质是用不同经营形式，满足三次顾客对更高的信息获取效率方式的追求。

**小学生 benny：**2019 年也是我司的至暗时刻！一方面是传统燃煤发电厂业务，因市场需求放缓，业绩直线下降了 80%；另一方面，是公司为了生存发展，而转型投资的新能源户用光伏储能项目，在投资 3 年、巨亏近千万后，第一代产品才刚刚进入市场！但是公司决策层在参加完六月份的欧洲光伏展后，决定加大户用储能系统项目的投入，誓要在光伏储能市场撕开一个口子，走进这个未来具有巨大潜力需求的空白市场！而对于干了 20 年的传统燃煤电厂项目，除了一些核心业务，其他的就基本采取不在投入资源，任其自生自灭！对于中

小型企业，灵活、应变能力强是优势。但我们不能为变而变，更需要有大格局、高眼界，站在高处，看穿周期，找到行业发展的机会，才能破局而出，找到企业发展的第二曲线！

**nonoly:** 你在持续解决一个什么问题？从自身来考虑的话就是——一直在输入接受新事物让自己持续处在发展的状态，保持这个状态是为了解决自己在快速发展的时代背景下持续生存的问题，不让自己被淘汰。外部限制性条件是什么？以前你学知识的话需要去学校，或者找特定的老师等等。现在有了互联网，网络远程教育变得普遍，只要一台电脑一个手机，很多优秀的教育资源都可以通过网络获取。比如得到，他把一大批优秀的老师汇聚在这里给我们提供知识分享服务，这些老师换做以前是不那么容易接触到的，而现在通过得到这个平台，你可以跟老师互动交流跟着老师们学习新知识，放眼世界。这就是传统教育的天花板被打开了。我是从中获益的一个小个体。

**李盈:** 奈飞的三次跨越，不禁让我想起了我们公司和行业的发展。第 1 阶段是行业的兴起。我们公司是 1987 年成立的，是航空销售代理行业的第一家企业，以开门店设柜台，销售纸质机票为主，覆盖面积很有限，服务范围仅限于北京、上海、广州和天津等少数城市。第 2 阶段是电子客票的普及。2004 年起国家大力推行电子客票，旅客不再持纸质客票登机。由于所有信息在系统里，所以本地出票异地登机成为可能。于是通过电话呼叫中心的模式，我们客户在异地依然可以享受我们的服务。第 3 阶段是互联网的发展。随着国外差旅管理公司理念的渗透，以及国内互联网技术的发展，从 2012 年开始，线上预定模式开始推广，现在线上+线下的模式已经成为我们的标准模式。我们还将国外的产品资源接入系统，最后提供全球的优质资源。综上所述，随着技术的发展和社会的进步，我们行业发生了翻天覆地的变化，现在还能存活下来的公司，都经历了至少两次跨越的调整。未来随着智能化的发展，差旅管理行业还会经历一次新的变革，让我们拭目以待。

**日积月累:** 我的核心价值是为客户提供优质的饮食体验，市场需求是享受稳定的餐饮服务，限制性条件包括：环境优化、菜品翻新、

技术变迁。做上这一行，我就一直在路上：一、十几年前，我在农村老家开了一家农家乐，主要是满足周边乡镇企业主的商务招待需求。二、后来周边同行一看有利可图，就纷纷入场，市场份额开始被蚕食。近来又随着查辑酒驾力度的加大，而自己的农庄又地处乡下，代驾费用太高。这些限制性条件发生改变后，生意就一落千丈。三、为了寻找增长的第二曲线，我就跟着一些从工业制造转型到商贸投资为主的朋友，一起进城寻找新商机。四、因为网购的普及和高效，所以，现在我就瞄准了 CBD 的高档团餐生意。

**黄进：**知道 netflix 是连续看《House of cards》开始的，连续追了几季，一个方面，对美式民主是如何运作的，感兴趣，另一方面，编剧惊心动魄，扣人心弦。

一、【持续高增长的秘密】netflix 的三次跨越，其实背后的基因是企业文化。看过奈飞的文化手册 ppt，有几点特别奇葩，例如，鼓励同事去面试，沟通方式直来直去，跟《原则》的 ray dalio 公司如出一辙，看来，优秀的公司，内部沟通的不要面子，是为了让出品在客户端更有面子。为了实现公司的高增长，采取了目标导向，一流人才，创造高度自治的文化；高目标导向，配套高激励，以业绩说话。高起点，只招一流的人；并且还要有成熟的职场心态，目的在于保持岗位胜任力模型的匹配。高度自治，在项目规则范围内，自由支配权很大，只问结果，不管过程。读完这 ppt，发现，他跟华为很像。看来，能多次跨越周期的公司，越不人性化，在战略和原则面前，都是刚性的。

二、【连续跨越死亡裂谷的关键】

1、【草莽阶段】：通过一价定律击穿了按片收费，过期罚款的旧制度，获得在市场上异军突起的机会。

2、【腰部阶段】：通过强化片源合作和渠道扩张、物流体系，为扩张会员打下坚实基础。

3、【头部阶段】：上市融资，有了资本基础，持续进行改善强化护城河。关键决策在于技术变革的大背景下，进行公司拆分，单单从公司或者行业维度看，是错的（被嘲笑），但是从跨界角度看是对的（奈斯达克）互联网行业兴起。

三、【核心资本观】

1、是支付成本还是投资资产？面对要求版权费提高 10 倍，片源占据 50% 的公司捅刀子，从根源上进行分析。我想这个案例看起来只言片语，但背后的决策模

型不会简单。他们应该分析到了公司到底是买还是自己做的利弊，实际上，版权公司也只是收版权租金的，并不是著作权的拥有者，那么，决策就相对简单了，构建自己的版权库，从内容分发走向了内容制作的 ip 源头。毕竟，在决策的起点，已经拥有的 20%以上的北美会员，客户才是真正的持续生存和发展的根基。他相当于将电影院放到了每个家庭，想看啥，你说了算。影片版权的长尾效应，将让公司从支付成本变成了获得可持续，长期收益。

2、【为何拆分，强化线上？】

因为看到了趋势，线上的效率更高效，比物流的成本更低。只是当时的技术覆盖和普及度不高而已，如果普及程度上去了，那么成本就将极大的优化，客户的体验会更好。所以，聪明的管理层，敢于挥刀自宫。更厉害的投资基金经理，会趁机抄底建仓，春江水暖鸭先知啊。不学习，不跨界思考，就要付智商税。

四、【从时间轴的维度看】

97 年创办，12 年上市，这个阶段，其实是互联网的起点，那个时候，中国的张树新刚刚打出了一块广告牌，在此，通向信息高速高路，那个时候的所谓高速，其实只有 56k，跟今天的 100m 相比，就是蜗牛和高铁的速度之差了。当时，中山爱多 vcd，dvd 正在如日中天，段永平所在的中山小霸王学习机公司，风生水起。段永平后来出走东莞创办步步高，起点也是做 dvd，然后才是无绳电话机，然后专项做手机的。中国在互联网和移动互联网的起步基本比美国慢了 3-5 年，因此，反推一算。行业变革的东风，才是真正让奈飞冲天的真正基础。你在适合的赛道上，做对了决策，那么，好风凭借力，送你上青云。

肖芳：把今天梁宁老师讲的内容迁移到我所处的巧克力行业来思考。用户的需求从来没有变化过，吃巧克力就是为了愉悦自己，让自己开心。只不过，过去的 200 年时间里，巧克力工业愉悦客户的核心要素是糖，牛奶巧克力中，可可含量只有 35%；糖占比 40%以上。在整个食品工业面临着减糖这个大的趋势背景下，巧克力行业会有一个大的机会窗口。同样的客户需求没有变：吃巧克力就是为了愉悦自己。但是，产品的核心要素改变了，不再是糖，而是可可本身。现代医学不断的佐证，可可本身含有很多神经兴奋的成分。怎么做好高浓度的黑巧克力，保证减糖之后，吃起来还是好吃，让客户感受到可可

本身带来的愉悦感。是下一波即将起来的巧克力公司的机会。

作者回复：好时最近那套巧克力很惊艳啊。辣椒辣、荔枝甜、苹果酸。。。可以考虑结合上一课，类似喜茶，考虑巧克力新品类。

**斜阳**：三个障碍，三次破局。让用户不爽的原则，被自身现金牛捆绑的障碍，合作伙伴落井下石的障碍，奈飞的三次起飞源于三次危机。今天再次强化了一个道理，创新永远来自于限制，没有约束就没有创新，反过来说，做为创业者，看到了现有市场的障碍，也就等于看到了机会，这是一件让人高兴的事情，面对不变的外在需求，和自己不变的基因，前方的机会就在约束的背面，这就是逆向思考的力量。

**路克**：今天的课再次证明了企业和人是一样的。我们为什么很难改变自己，基因决定了。企业也是一样。所有的一切都是外部条件改变了。根据外部条件的变化，自己的应对方式就是今天的你。所有的一切都是呈现。一个外部的条件变化，就是需求的改变，满足改变的需求，就需要供应也变化。这时就是我们的机会，也是有可能找到第二增长曲线的时候。在需求变化时，有多少企业依然在原来供应者的壳里。坚持着原来的固有的一套，希望着一套产品打天下。我们人也是一样的，在世界变化时，我们自己还是原来的自己，用自己原来的方式和认知和世界交流，就会发现越来越难。这也决定了每个人的命运不同。

**徐建航**：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。看到这句话让我想起了老喻在《人生算法》中提到的“未来贴现”和“延迟满足”。这个社会的一般规律就是选择“未来贴现”的人来成就选择“延迟满足”的人。这种违反大多数人常识的选择，也正是一种“活在未来”的状态。对应这种企业的选择，我觉得正好和个人买保险也有一些相同之处。最近两天我买了一份重疾险，金额大约是 14000 元每年，保额 50 万，交 20 年，能够保到 80 岁。我面对这个选择还是有写犹豫的，因为要用现在的现金来满足未来的不确定，但是最后我还是下定了决心买这

份保险。因为，我从理性的角度分析，我现在的收入情况是足够满足这份保险的，之所以会有这份犹豫，就是舍不得“现金”。

**徐建航：**老师的问题是想想自己在持续解决什么问题，你在解决这个问题的时候，外部限制性条件有什么变化吗？我所在的公司是做电力调度自动化系统的，而我们部门是保证电力调度自动化系统的稳定运行。所以我持续解决的问题就是当自动化系统出问题的时候我能够及时告警，并及时找到运维人员解决问题，并提供一些辅助的解决方案。我觉得这目前解决的这个问题，限制性条件的变化主要有两个：一是：用户的自动化运维意识越来越高，要求我们的产品必须能够准确把所有的异常及时通知出来，而原来的产品只要把影响电网运行的关键告警能够告出来就可以了；二是：用户对智能运维的要求也越来越高，要求我们不仅要能够告警，还要能够分析，这目前是我们做的最薄弱的地方，也是我后面要亟待解决的地方。

**OCEAN：**亚马逊靠网上零售、AWS、Prime 会员构成了自己的增长飞轮，苹果用手机、应用商店、服务搭建了自己的生态，也是轮子，微软的轮廓也逐渐清晰。没有轮子的奈飞，只能靠不停的跳跃来实现增长求生存，即顽强也挺让人可怜的。

**王林：**跨越周期听起来似乎蕴藏着无尽的机会，但是对于很多大企业也是衰落的开始。面对新的第二曲线，初期往往是非常小的市场，对于大企业来说，是不足以满足它们收入的需求的。于是，伴随着对资本的妥协，它们失去了跨越周期的机会。周期背后，各种条件都在变化，比如电商，广大消费者的需求一直都是多快好省。从 PC 网页，到移动互联，到现在的直播，变化的是媒介，用户的需求一直没有变。抓住那些真正本质的东西，不断通过新的机会，新的方式，满足用户不变的需求。

**Super 黄：**从奈飞对手反向看连续跨越这一码事第一次，最大的 dvd 租赁公司不愿意转变模式，现金牛捆绑第二次，市场空白，收入无法支撑成本，坚持投入！亚马逊的较晚进入给了他很长的生存发展时间第三次，市场空白，奈飞重金投入，准备充分的纸牌屋一炮而红，奠定了新方向的基础。这篇文章告诉我们，对限制性条件和市场

空白要敏感捕捉，经典互联网 MVP 理论真的不一定适用。这也需要企业家大心脏，大担当，大判断。

**伪装：**想起了第一季里关于痛点、痒点和爽点的内容，抓住这些点，就可以很好的抓住顾客，但如果这些点在自己身上呢？恐怕就可能是另一番景象了。自己的爽点，大多数都是赚钱赚到飞起的时候，痒点就是心里一直痒着，这样做还是那样做，做这个好还是做那个好，痛点则是被人抓住了小辫子一个劲的揪着。这些点该如何应对？你爽了，要继续爽下去不干别的了吗？你痒了就要试试让你心痒的东西吗？你痛了你是止痛，还是痛定思痛，去掉痛点？奈飞的经验很好的向我们展示了该怎么做，那就是初心不变，根据外部条件和自己天花板的不断变化，改变自己的策略，爽不可久，痒不可喜，痛不可留。

## 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5000多万。谁会花5000多万开咖啡馆？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。

### 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。

### 留言精选

唐有为：电商企业的核心要素？ 1、利润=销售额-成本；销售额=访客数 x 转化率 x 客单价 x 复购率 2、电商卖家核心存量靠会员、快速增长靠流量增速。

小骏：我们公司做挂耳咖啡，刚创业，打算在淘宝开网店，目标是不亏钱地在挂耳咖啡领域占据头部地位，支撑要素是鲜豆现烘、小量定制。梁老师觉得可行吗？

扶风长天：#咖啡行业大战#我有朋友在星巴克工作，谈起星巴克的理念和职业规划都是有自豪感的，对另外两个品牌不太熟悉，就星巴克而言，他们的标准化做的极其成功，去每一家的感受都基本相同，口味也是如此，而且听说也将会和雀巢合作，最近自我反省的还是在目标这一块，销售一直讲究目标，创业更需要一个目标，让大家知道劲往哪个方向使。模式是为了与目标匹配，成为经销商的目标是在一家或几家企业找到自己的生态位，这个位置是建立在技术，服务或者关系之上，目标一定是盈利，该设计一个怎样的模式能脱颖而出呢？应该是老产品保证生存，新产品尝试增长！又是对眼界和格局的考验！

蔡黎：梁宁老师，举了一杯咖啡的例子。不同的目标，同样一个东西，就是不同的要素。生活中的一个例子，就是单车。美团收购摩拜，是为了流量，单车是 o2o 最大的线下流量入口。滴滴收购小蓝，是为了闭环，单车解决了最后 1 公里问题，滴滴打车的愿景：成为全球最大的一站式移动出行平台，滴滴打车的使命：让出行更美好，所有滴滴必须要自己做单车。支付宝投资 6 个单车，对支付宝不仅仅是流量入口，也是推广支付宝推的信用货币，现在打开支付宝你不止能看到免押金骑共享单车的服务，更有免押金借伞，借充电宝，免押金

租车，住酒店等服务。各自的目标，单车这个东西，变成了不同的要素。

作者回复：美团用摩拜，迅速形成了打开美团 APP 扫一扫的用户习惯。。你们说，下面一个动作是什么？

赵灵犀：我讲下家政行业的现状在中国这个行业就处在混战状态，在国外发达国家只有高端家政没有规模家政。在国内入局的都是三流的资源，二流的姿态进入并自认为自己可以是头部的企业。在我看来这个行业目前的核心目标是用户体验打造形成的品牌认知，重点运营是获得高素质的阿姨服务客户，客户 UGC 建立口碑后，通过运营口碑获得品牌认知。重仓应该在这个上面。遗憾的事目前的几家公司都在拼资本，拼千疮百孔的品牌，拼销售能力，还没有人在真的为顾客思考。1. 58 到家，拼的是 58 在劳动者这个层级及客户认知中建立的品牌，依靠这个品牌吸引劳动者，吸引资本，吸引客户，通过强销售把品牌圈进来的资源变现。2. 管家邦，阳光大姐之类的一批大型家政公司，更像是人力资源中介公司，四处招聘阿姨，通过培训一些技能通过强销售尽快变现售卖。优质的阿姨是这个行业的最大瓶颈，规模受制于优质阿姨数量难以实现爆发式增长。所以哪些地方有资源的公司可以短期快速发展，离开自己的本地资源圈就无法复制。因此发展 10 多年也是地头蛇企业而已。他们依靠的就是自己掌握的本地资源，走不出去，你也很难在本地击败它。3. 要做客户体验建立品牌但是没有资本的企业，如好慷。还在逻辑思维跨年晚会做过广告，他们引进日本的服务理念，通过强培训让挑选的阿姨可以更好的服务客户，但是它没有钱建立如 58 到家一样的天然品牌优势，也没有足够的本地资源可以让自己持续深耕，想要做客户口碑但是没有足够的流量来支撑建立认知。这个行业如果有瑞幸打法的企业在未来 95，00 等人口生育高峰时开打，也许可以彻底颠覆这个行业。

chaos：什么样模式构建什么样的系统，而系统有目标、要素、连接三要素组成。目标不同——核心要素组成就不同——对应的系统、模式就不同目标决定系统、模式占位决定拿下的地盘——决定对应的动作、资源星巴克增长飞轮：到店—流量—品牌利用多种渠道流量，

吸引用户到店体验，让用户感受到超值的服务，利用自我品牌的建设，反过来再吸引更多的流量。瑞幸增长飞轮：资本—廉价—流量。利用廉价吸引更多的用户量，再用户量的增多，再吸引更多的资本注入瑞幸的模式，假如是三级火箭模式的话，为了用户量，咖啡作为一级火箭还是非常值得的。作业：例 1. 由于身处传统行业之中，今天分析下得到的目标：让每一个终身学习者获得成长知识付费平台很多，多到你不知道学什么得到的增长飞轮是优选——优惠——体验。得到系老师，涵盖了业内的大牛、清北名师等普通人接触不到的大咖，每一个课程都是精挑细选的良心之作，这就是告诉用户，我替你选好了，教这门课教的最好的人就是他。正所谓优选接下来你还有顾虑？好了，课程免费体验 5 节课，课程硬，就是这么自信。体验好了？要购买，你可以邀请好友、搜索、记笔记等等获得各种优惠券，几乎没门课程都可以用上优惠券，节约金钱。飞轮转起来，不断的吸引用户持续购买，口碑又可以带来新流量。我就是这样在得到不断购买、学习、成长，停不下来了。□例二：前段时间朋友邀请我一块做保险代理公司，我回绝了，他们表述的经营方式，因为学习了梁宁老师的发散收敛，理财规划师完全可以替代。假如我做这个保险代理公司的话，首先应该找到这个行业的痛点，定一个目标。我觉得痛点是：投保人没有足够的专业知识，在一家公司配置所有保障并不是最优选择，而且保险代理人流失率很高，而互联网保险理赔又比较麻烦。目标：配置最优方案，提供贴心服务。增长飞轮：优选——体验——品牌。选择出性价比最高的产品，吸引用户到店体验，不断给品牌注入新价值，最终要通过品牌溢价获得利润。

**妮妮：**星巴克今年改革了会员制以后，作为元老金星级客户，有段时间我准备放弃，因为买三送一、买十送一都没了，很明显为了拉新星巴克把最大的让利给了新用户，我感到作为老用户受到了一万点伤害。接着就看到星巴克的专星送出来了，不用去门店又能将品质咖啡送到办公室，觉得很方便，最重要的是这个时候专星送的配送费是以补贴形式回馈客户的。等到配送费回归到 9 元，我觉得很不值。再接着星巴克 APP 就出了一个“啡快”功能，这功能实在是抓住了我

或者大多数人的痛点——不愿意排队，没有耐心等候。在线点，到店取。于是我通常的模式就是提前五到十分钟点好，到了店里直接拿走，简直是一点都没有耽搁，而且用啡快点的咖啡纸杯上总有不一样的激励话语，比如“勇往直前”、“今天心情嗨到爆”、“霸气侧漏”这种，让你忍不住拿着发朋友圈。我想这就是专业感知，知道我们高节奏的职场人士缺什么（时间）和喜好什么（晒），所以星巴克一直是品牌。

**星：**今天的课程引发的思考：一、商业模式的三个层次，不同的层次企业的目标不同。1、商业模式对企业而言是靠什么来赚钱，对社会来讲是解决了用户什么样的问题。2、从财务视角看企业，商业模式是否能够带来长期稳定的收益。3、从价值视角看企业，品牌、壁垒和社会影响力。二、基于企业不同的目标，为了实现目标资源配置和战术不同。星巴克品牌价值的目标下，供应链管理、房租低价、人员的水平和人员工作流程管理是成本的优化与控制，专业人员、专业感知、做网红流量是运营的管理。在品牌价值的目标下，引流量增收，提升坪效，我们看到稳健的模式飞轮。瑞幸的目标是速度，用资本杠杆撬动用户数，再以用户规模获得资本，这样的速度模式下我们也看到了速度上市的成果，后面流量如何转化成收益要看核心要素。

**莹莹：**今天课程的学习醍醐灌顶，我觉得真应该给公司的老板好好听一下。公司的目标，模式到底是什么？我觉得雕刻时光其实在还没有想好自己的目标和模式的时候，匆忙的拿了投资，其实也断送了品牌最初建立的初衷。星巴克目标就是品牌，为了这个品牌要持续几十年几百年的经营下去，一切都要维护品牌利益。瑞幸则不同，它就是要流量，要速度，要快速的扩张。雕刻时光或者是需要维护自己的老客户，如何保证老客户的体验度上做努力。最怕一个企业什么都想要，品牌也要，扩张也要，老客户也要，资源有限的情况下，怎么办？这其实是企业老板没想好，然后就给组织内每个部门下达不同目标导致的内部损耗。品牌部为了品牌利益，极力保护品牌利益，不主张打折，广告费都花在品牌推广上。销售部则为了销售额，选择不断的促销，打折，只为了达成销售。拓展部为了达成指标，选择一些根本不可能盈利的地方开店。会员部为了会员数量新增，不牺成本换来

对品牌销售没有用的客户数量。最后销售额没有提升，品牌影响力也没达到，吸收了一批僵尸会员，新开的店也都持续亏损。资源耗尽，企业没有增长。企业目标不清晰，最后就变成企业内部组织的资源竞争和 kpi 考核的竞争。所以企业一定要想好目标到底是什么，为了这个目标建立相应的达成模式，再持续执行下去。目标坚定，模式清晰，执行坚决，才能够让你继续增长下去。

**沈祖芸：**对“目标还是形式”的认知与选择，这几乎是我看到的生态位进阶的分水岭，太多时候我们追求了形式忘记了目标，那么即便一时的爆品，也很快一闪而过，最终走向顶端玩家的永远是始终知道目标是什么，离目标有多远，怎么去哪里的，并且让行动、方式与目标不断匹对、校准的组织。在教育领域普遍存在着追求形式，忘记目标的问题，这就是好学校的分水岭。现在几乎每一所学校都在课堂变革，今天 STEM，明天现象教学；今天小组合作，明天项目学习；今天 321 课堂模式，明天 123 教学流程，老师被折腾，学生加负担，最后呢？校长退休或调任，一切归零；再来一个校长，重新一套全新方式。资深教师们见多了，于是不愿意变革了，领导者就苦恼说“老师的职业倦怠期出现太早”。实际上老师们内心在问“这样的形式变来变去究竟是想达到什么目的？”而顶端玩家则不是玩花样和追潮流，因为形式只是冰上上面看得见的部分，决定形式的杠杆在于看不见部分的托举——目标是什么、价值观是什么、什么样的组织结构、怎样的制度设计、怎样的自适应与元认知能力，这些构成了组织系统，系统运转形成了不同的适配模式或机制，最终看见了冰山上面的美丽。其实无论组织系统，还是孩子学习，甚至是人生发展，一旦出问题多半都是目标不清、目标与行动不一致，走着走着偏离了目标所致。

**成都一班 方芳：**这是我写得最长的得到留言啦，刚刚得到大学毕业，被梁老师激发，打个阶段总结，嘿嘿□我是成都的一个咖啡馆主，有四家咖啡店。品牌一致，风格各异。曾经有朋友问我，是用感性还是理性在做咖啡馆。这是个真正的好问题。如果看过星巴克创始人霍华德的《将心注入》《一路向前》，就知道他的感性满满。他喜欢意式咖啡的社区氛围，人与人的日常连接，而创立星巴克。由于看



到父亲失落的一生，感性地想要给所有员工工作的尊严。然而，因为他想要扩展的野心，一开始就坚决地寻求资金，推进连锁。这是一个具备充分的感性动机，但又没有陷入到自己的情绪中的创始人。用理性来统领感性，推进事业。感性和理性的并济，且知道什么时候感性，什么时候理性。不会陷入到自己感性的初心无法自拔，懂得抓住时间窗口螺旋性上升，并能说服团队，坚决行动。以上，无疑是一个咖啡馆主/创业者所需的特质。而从宁老师的文章中看，雕刻时光的团队，似乎是掉入感性和理性的漩涡不能自拔。并且，这几年更年青时尚的独立精品咖啡店的崛起。雕刻时光年迈的品牌形象，缺少创新力实难脱颖而出。星巴克如果没有超预期地开设烘焙工坊店，以此更新品牌，重新占领消费者心智，恐怕也会在此波浪潮中退却不少。我们业内戏称，星巴克的烘焙工坊店，替所有咖啡师实现了梦想。而在此之前，初入行咖啡师，会鄙夷的商业咖啡馆。回头来说，我也是知道做不到。开店头两年，我承认自己是咖啡馆主，但别人说是我是创业者就觉得别扭，似乎变成了目的性太强且别有用心的。大部分咖啡馆主和咖啡师，对“商业化”咖啡馆，心存抵触。大家想要一个乃至多个咖啡空间来安放自己的爱美之心和创造力，想要吸引同类获得友谊乃至爱情，甚至想要城市因为这样温暖的店而更美好。这样的目标，无疑是感性百分百。这也是我们团队的初心和终极目标。想改没改得了。但是，中间的路该怎么走？瑞幸却几乎是理性百分百。咖啡是咖啡因驱动的刚需消费。需求都在那里，就看顾客怎么选择。从业内人的角度，我认为瑞幸的策略是先流量，后品牌。毕竟品牌需要沉淀，最终赚钱也需要品牌溢价。且品牌目标不主要是高级白领，而是更年青和广泛的咖啡潜在群体。想喝咖啡但不能出门，是速溶，还是瑞幸外卖？这是瑞幸的品牌还是有溢价能力的。放弃 1 元的速溶而选择来一杯 15 元的瑞幸。毕竟中国速溶咖啡消费人群占近 80%。这部分用户因瑞幸而消费升级。作为一个精品咖啡馆主，我在得到大学上课时，和国庆在家陪父母打麻将时，也是会点瑞幸外卖，而非带上自家挂耳。不久前去故宫角楼瑞幸咖啡，现场被低调，逼格几乎没有，未加价赞一个；但互联网上的品牌表现和价值体现确是杠杠的。没少花银子做设

计做推广。日常瑞幸的品牌联名也是特别多。关于瑞幸的咖啡口感问题。有个技术关键是，好喝的咖啡都是半手工的。如果要速度，就得像瑞幸用全自动设备，但这样就做不到最佳萃取。味道就几乎无法达到精品咖啡等级。这也是现在众多精品咖啡店获客的基础。我们发现，瑞幸的豆子是真好，至少比星巴克用得好，但却被瑞幸的设备糟蹋啦。如果换成半自动咖啡机，咖啡师的培训无论如何也赶不上开店速度…瑞幸取舍还是嘿坚决。作为得到同学，文末必有硬交付。给广大精品咖啡主两条掏心掏肺建议：1、精品咖啡产品，是我们的差异化南海，绝对要站住。更重要的是，给顾客可感知美好和可体验精品。想想梁老师上节课说的，强调我们自己的观念和主张，而忽视用户真实的心理感受，这是不是一种傲慢？2、品牌的打造，要多花时间不遗余力。星巴克摊到一杯咖啡的成本都要 22.1 元，我们低流量，高房租，就算人工自己顶上节约点，恐怕也是只多不少。所以品牌的溢价能力和谈判能力，是大家持续健康活下去的关键。一句话，就是能卖贵点，租金能便宜点。3、社区/大顾客/忠实顾客/会员。对他们好点，温暖点。如有机会，也希望得到宁老师的指点迷津

**巧克力大叔：**梁宁老师，我有个想法向您咨询一下。心理咨询行业对照前面所学内容，点线面体的来看，这个行业尚未发育成熟，更多赚钱的是高端咨询和培训，这个行业没有顶级企业，大多是地域性的公司，处在前期的混战阶段，行业准入门槛高，但是行业标准并不清晰，我看了很多资料，它的头部企业应该是占领某一认知模块，比如专注青少年心理咨询或者亲密关系。我目前报班心理咨询师培训，但路还很长，坐标西安，目前工作国企，有时间学习。请问您有什么见地？拜谢

作者回复：你的感受很对。比如佛洛伊德、艾瑞克森就是头部。

**李岳洋：**梁宁老师，您知道天九共享控股集团有限公司吗？想听听您对公司的理解。天九可以理解为：YC+50 万企业家资源（全国各地，注册资本 1000W 以上，年现金流水 1000W 以上的企业家会员）目前主要投资 B、C 轮项目，商业模式被市场验证，项目团队优质，无财务法务风险，适合与企业家联营的项目，帮助项目公司和联营企

业家合作，迅速抢占市场，帮助项目公司蚂蚁变大象，孵化独角兽。天九商业模式的独特性：●资源投行，有资源的投资机构●可复制的项目，可以加速赋能●赋能项目，帮助项目快速放大价值，通过天九平台和企业联营。阶梯型——指数级增长。●基于平台资源和服务换股权，投资项目成本极低，一种是按照注册资本增资或者转让，一种是按照净资产增资或者转让。一些优秀的企业缺的不是钱，而是企业发展的速度、市场、资源，这些资源恰恰是天九平台可以提供的，而且是目前独有的。钱，任何一个投资机构都可提供；而资源，在市场上只有天九可以提供，独家供应。所以，企业家拿股权换的是速度、是市场、是资源，是钱买不来的宝贵资源。解决的痛点：1、项目方思考的三个问题：问题 1：想要找什么样的企业家合作伙伴？问题 2：想让他做什么？问题 3：怎么给他分利？2、联营企业家思考的三个问题：问题 1：为什么要和你这个项目合作？问题 2：需要我做什么？问题 3：跟你合作我有什么好处？举个例子：猫屎咖啡：签约 105 家店，市值 2 亿——15 亿元，公司自己 5 年开 100 家店，与天九合作后与全国意向联营企业家签约 105 家店，猫屎咖啡罐装饮料产品，已经覆盖了全国 5 万家超市门店，市值已经达到 15 亿元，已经启动在香港的上市进程，预计 2019 年在香港主板上市。外界更多只是看到我们是一个会销公司，但背后是一套系统能力的。

黄进：一、我所在行业是通信业，目标是综合智能信息化服务提供商，客户价值与企业价值共同提升。二、【减法为加法奠基，加法为减法增彩】 1、【强化空间】第三空间与外带空间，都是空间，一个是占据的心灵空间，一个是坪效空间；两者是在空间变量上坐文章； 2、【效率】供应链属于效率变量； 3、【味觉】为维系第三空间的定位，砍掉了熟食的气味，强化味觉。 4、【视觉】多次换标，始终以绿色为主色调；强化的是视觉； 5、【感觉】粉丝群的经营； 6、【礼品】一城一杯； 星巴克的手段还是厉害，眼耳鼻舌身意，尽量在每个感觉器官上做到极致，看来，表面看是生意，背后是深深不息的创意，创意也是有指标的，尽量占据客户脑袋中的第一位置。如果占不了，就通过点线面体的多感官调动，形成对整体的分值。

想起了梁宁老师前几节课提及的贝索斯的股东信，昨天找到了，读了几分，感受到了他的不忘初心，long term run, you may lose the battle, but always, you wanna get the wat. this is called bold. and its best expression to show your orginal day 1. 三、【什么是品牌】卖的更贵，卖的更好，人家愿意跟你自拍；Focus on your core competence. keep going to make it a better world. 四、【生态位竞争】 1、进步来自创新，雀巢把握了随时随地喝咖啡的需求，套路跟立顿类似，自然可以做到该品类的王者。星巴克的异军突起，走的应该是麦当劳的套路，因此，在战略定位之后，对于员工的尊重和体系化的赋能，激励就是为了保证其核心竞争力和品牌的调性统一。各自在根据资源禀赋，找到了自身的生态位。雀巢已经经历了长期的时间检验，星巴克的生态位稳固性个人认为尚未完全稳固，毕竟在中国市场，copy 其模式，将其生意模式进行类似经济连锁酒店的改造，以及用神州租车的跨界打法快速扩张，明显成为了星巴克中国的挑战者甚至是超越者，既然用方法论和资本的组合，以及供应链的优化，和在中国移动互联网大战浴血奋战所积累的战法混合而成，且卓有成效，那么星巴克的地位就会受到冲击，一如滴滴 vs uber。中国如此，世界范围呢？ 2、想起了柳传志老爷子的一句话，搭班子，定战略，带队伍，踩几脚，确实扎实了，迈开腿拼命狂奔。这个劲头，跟当年的圈地运动没区别。 3、加法为了减法蓄，减法为了加法张本，加减在谋略的庙算之内。 4、中国之战，牌还未用尽，ebay vs 淘宝，沃尔玛 vs 华联，uber 打不过滴滴，强龙打不过地头蛇，尚未到终局，但基本可以预测终局。 5、喉咙份额与出行份额，频次谁更高？喉咙份额中的咖啡品类，王者之战尚未封闭，但基本已经看出端倪。苹果虽然还是第一，但未来不一定。神州资本的背后，尽管在租车领域做不到王者，但是跨界打劫未必不行。春江水暖鸭先知，资本看得懂，所以，luckin 才能这么快 ipo；滴滴不也是如此，一次跟滴滴海外的人了，她刚从巴西回国，有 uber 的地方，自然也有滴滴。看到的，是中国人在海外的攻城略地。虽然跟华为人海外动则见总统见总理，通信部长不同，但看出了他们共同的道路自信。因为背

后，有深藏在血脉中的文化自信。 5、文艺浪漫，但需要哲科思维打底，或者加盟；生意，是数字，是技术；品牌是艺术，雕刻时光，心向往之，须有坚实的管理基础才行。

本杰明～李：老师你好！你说这些经营模式让我也很困惑～～我现在就是这样的非常苦恼，我是做百货的就类似和名创优品呢种的，2016 开始创业做了第一家百货连锁店铺，自己做经营，自己做复制。想要和别家做不一样效果。起初的目标一直是新～奇～特，可是这几年我们这边经济不景气，连锁店铺都收了现在自己就剩下一家店铺了。在商场开的。百货店铺经营的业绩一年可以做到 200 万，随着时间的推移我的经营业绩一直也在下滑。转眼到了 2018 年隔壁家的生意也非常不好经营不下去了，商场重新开始了招租～我没有想到的是招租来的既然是（名创优品），呢你是知道的～从它门的风格装修货品等等我都没有办法竞争，我的营业额一直在下滑。2019 的 1 月到 9 月底我的营业是 120W 名创的在 180W。我也努力找新的增长点，货品做名创没有的，价格也尽量低于名创。调整后也有了明显的效果，我和名创的营业额调整后也不分上下，有时候卖的比它们多。现在让我也很困惑～就和你说不一样痛并快乐着。我每天都在努力调整货品，感觉有做不完的事情，和打仗一样～一不小心就会输得很惨。所以想问问老师我是继续做别人没有货品的还是改变别的方面。希望老师给指引方向，给一个系统的建议。谢谢老师能看见我的留言～

作者回复：能不能把名创是为你做一个引流量口。做用户群相关，而他不做的产品。毕竟名创来了，经过你门口的人也会变多

李磊：我在一家平台型物流公司。公司的目标是：成为中国公路物流的大脑。要完成这样的目标，要有一套支撑公路港物流运行的数字系统，要有能够给系统提供财务支持的金融支付系统，要有在这个大脑支配下的各种·肢体器官·如承接着卡车及货运公司的分布于全国各个地区的物流园区（公路港），能够连接公路港的各个专线企业，能够给商贸类公司提供仓储服务的智能云仓，能够给快递快运提供分拨场地的分拨中心等等。如此庞大又繁琐的系统需要协调发展，还能都有业务的突破，也是一个艰难的事。这样发展的公司没

有几个，能够在某些领域有突破的公司还是有一些。不过公司今年没有新的产品推出，也没有像前几年那样借助互联网的力量大力扩张。缓慢的把精力全部回归到实体业务的运营中来。互联网产品模式的不清晰是放弃这条快速路的原因。回归到公司最初的起点，公路港的经营，也是公司目标坚定的做法。公司能否持续发展还是有很艰难的路。

**sam \_sam:** 所有模式到最后都为了产生护城河，没有护城河，无论规模多大，都赚的是辛苦钱，而没有人不想躺着挣钱。瑞幸到最后要那么多用户干什么？小黄车的尸体还没有凉透，还记得乐视当年说护城河是海量的内容，后来又被证伪了。arpu 是多少？烧出的网络效应起不来，凉凉可以唱了。马斯克说护城河是不断创新，不如说一直利用开拓新品类打造创新者的无形资产。创新都是冒险，不犯错的创新不叫技术创新，叫技术追赶。

**陈狄:** 咖啡店如今带给人们一种休闲和文艺的第三空间的氛围，这是星巴克的功劳。不过这也吸引了许多的文艺青年想要开一家咖啡店，因为觉得有逼格又可以赚钱。但是一家小店，对于上游的原材料没有议价能力，一杯咖啡的成本就比别人高。同一个地段，房租还是星巴克的 5 倍。在加上人力成本，综合来看不算是一个好生意。最终目标可能只实现了逼格，没有实现赚钱。

**沈亮:** 瑞幸 vs 湃客从价格看，瑞幸不停发优惠券每杯 15 元，湃客是全家会员的话，通过优惠券每杯 6 元，这个价格区间，咖啡口感都很一般，对我来说哪里近，就哪里喝。距离一致，哪里便宜喝哪个。另外湃客因为还能买其他吃的，这个也是多去的原因，特别是早饭的时候。从坪效看，我没数据，无法比较，如果我们单独计算湃客在便利店的投入和产出，我主观猜测瑞幸压力很大吧，很多门店位置一般，也没人愿意坐在里面喝，还不如麦当劳的甜品站模式。瑞幸是不是也应该梳理下门店的级别，微店，小店，标准店，从我外行看，成都的瑞幸开店有点乱。最后，从喝咖啡本身来说，我在成都的感受，瑞幸咖啡的口感，没湃客稳定。湃客的产品运营还有点点心思，每次季节口味新品速度也更快。产品制作上，湃客的冰咖啡，用冰杯制作，

标准化比瑞幸好。另外，咖啡一旦外送，口感都下降很多。瑞幸的咖啡外卖逐渐也不会是优势。所以，我个人后期更好看湃客。

**山峰：**我以前在海尔专卖店、中石化加油站待过，现在在民政局上班。以下是我对这些企业或职能部门的目标与目标要素的分析。

- 1、海尔专卖店的目标就是销售业绩，支撑这个目标最核心的要素是海尔家电的品牌影响力、销售优惠政策(国家的家电下乡政策、海尔公司的进货优惠套餐)。
- 2、中石化加油站的目标是确保安全的情况下完成销售业绩(油品销售与便利店销售)，支撑这个目标最核心的要素是安全规章制度、加油站所处的位置、中石化的品牌影响力、中石化的销售优惠政策(促销、打折、加油有礼)。
- 3、民政局的目标是扶危济困，支撑这个目标最核心的要素是国家、部门的规章制度，组织架构——科层制，对困难群体的精准识别。

**尚谷农业集团：**星巴克、麦当劳、肯德基能在中国全国范围内开设连锁店，是有一套成功运营的东西，值得学习。加盟连锁也是一套系统，要打造这个系统，不是听几堂课，学几个概念就可以搞明白的。要从整体的大局来研究具体项目的规划。

**任文青：**按我的理解，这里的目标也就是你的定位，你通过何种方式，用何种产品满足哪些客户的需求，用户的需求和你的产品之间形成一种相互需要的关系。这其实是什么？是生态位。结合前面的课程内容，雕刻时光的问题就是草莽企业向腰部企业发展过程中的问题，它迷失了目标，没有找到自己的生态位。

作者回复：失去目标，就失去创新/自我迭代的方向。。雕刻时光的空间创新，今天已经成标配。然后在咖啡风起的5年，它5年没创新。

**超人醉了：**女生包括一些男生，想开一个什么什么店，其实是在满足虚拟自我，不排除是受电视剧影响。如果不是热爱，或有清晰目标，大概率都会亏点，唯一能赚到的是失败的经验。瑞幸咖啡的案例，想到了打车市场的补贴大战，获得流量，培养消费习惯，用户越多，滴滴司机越多，正向增强回路激活。但是咖啡和打车区别是很大的，即便大家对打车停止补贴，用户打车可能会选择规模更大的，大

规模容易建立品牌效应。喝咖啡不是坐车，打车没有明确的体验差异感知，咖啡口感会因为品牌强势潜意识加分，还有店内氛围，以及使用该品牌产品带来的那种“优越感”，用什么品牌体现一个人的调性。所以我认为，瑞幸的咖啡可能不是盈利品，拭目以待。360 对杀毒市场的降维打击，

**徐建航**：在文章中对星巴克和瑞幸的总结：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，获得了资源优势，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，这就是瑞幸的模式飞轮。我觉得这两个模式飞轮是有很多区别的，最大的区别就是：星巴克的模式飞轮可以持续的转下去，而瑞幸的模式飞轮则转不长久。因为瑞幸的飞轮动力是资本，而持续的靠资本获取用户，如果用户数量不能转化成盈利，资本是不可能源源不断的去推动飞轮的。所以我的结论是：瑞幸早晚要找到自己的第二个飞轮，而找到第二个飞轮的过程，应该就是瑞幸成为真正的头部企业的过程。

**作者回复**：#核心要素 你一直在增强的那个点。你最核心的肌肉#什么是你的核心要素？就是你最强的那块肌肉，那是你天天训练的所得，只有也许你自己知道。前端，大家交付的都是一杯咖啡。但是背后，星巴克、Costa、瑞幸、湃客、711、便利蜂，是不同的模式，大家在训练自己不同的肌肉，在打不同打仗。星巴克是赚咖啡钱加品牌钱，湃客是赚咖啡钱，便利蜂是拿咖啡做引流手段赚热食的钱，瑞幸是以咖啡为杠杆撬动资本与用户。。

**Feifei**：互联网时代，创业，做网红，做爆品，比以往任何时代都速度，但是需要强大的资本做后盾！我目前的公司在全国各大省会城市都有点，也是上市公司，至少还能走 10+年！其实咖啡创业本来走的就是中高端线路，用马斯洛的需求层次理论分析，这个行业处于中高端，只要营销到位，流量不是问题！说说我闺蜜创业的产品吧：纸尿裤，创业的初衷来自于孩子，当时她给儿子用纸尿裤，试遍了所有大品牌，依然过敏！她就萌生了个想法，自己做一款不过敏安全的



纸尿裤，过程我就不说了，但是做出来后，市场是个问题，没有资金去运作，只靠亲朋好友口碑来销量，现在遇到很大的问题！这就是典型的目标不清晰，资源不匹配的结果！

**donwe**：地产企业：1、模式不同，之前有的企业是以产品力极致化来赢得市场，获得高溢价，如绿城、龙湖等。通过单品的超高溢价来获得收益。后来以碧桂园、恒大纷纷以低价抢规模，使得地产界纷纷进入扩规模，快周转时代一直至今。2、在一二线城市政府限价，调控趋紧的情况下。有的企业下沉至三四线，继续以速度和规模取胜，有的企业则重新回归一二线，仍强调速度，但成本严控。在无法追求过高单品利润的前提下，以速度换规模成为当下的主流。3、头部企业与腰部企业纷纷布局其他产业，以多元化来应对地产行业的增速下滑，但长租，养老，商业运营等存量新业务的开发又带来了与地产早期完全不同的发展思路，从赚快钱变成赚慢钱，背后需要地产主业支撑，进一步又促进了地产企业强化高周转的模式，可以说，单品溢价类似于雕刻时光，高周转类似瑞幸咖啡。目前大陆地区的地产企业，已基本无单品溢价模式，因为外部环境发生了巨大变化，即要素发生了变化。3、港资地产企业从纯住宅开发，转为商业物业持有发展，也是花费了十几年的时间，同样伴随着土地资源的稀缺及价格的高涨这些外部因素的变化。目前大陆地区正在刚刚处于这些要素变化的开始，整体趋势正朝着增量与存量并重的道路走。

**佛祖门徒**：“目标坚定，模式清晰，执行坚决，才能够让你持续增长下去。”美国咖啡连锁企业唐恩都乐曾经做过一项有意思的顾客调研，他们向凤凰城、芝加哥和北卡罗来纳州夏洛特市的数十位忠实顾客每周支付 100 美元，请他们去星巴克喝咖啡。与此同时，他们付钱给星巴克的顾客让他们到唐恩都乐尝尝咖啡。仔细询问两组顾客的感受之后，唐恩都乐发现这两组顾客是如此截然不同，以至于公司的研究人员形象地将他们称为两个“部落”，每个部落都极其厌恶那些使另外一个部落忠诚于自己偏爱的咖啡店的所有事情。唐恩都乐的粉丝认为星巴克新潮而自命不凡；星巴克的拥趸者则认为都乐太平淡、毫无创意可言。“我无法接受那样的咖啡店，”一位唐恩都乐的常客在

惠顾星巴克之后告诉调查者，“如果想一个人坐在沙发里，我不如待在家里好了！”这次的顾客调研证实了一个简单的事实：唐恩都乐不是星巴克。事实上，唐恩都乐也并不想成为星巴克。想要取得成功，唐恩都乐必须对自己打算为哪些顾客服务以及怎样为他们提供服务有清晰的认识。唐恩都乐和星巴克瞄准不同的顾客，人们希望从自己钟爱的咖啡店里获得的体验是不一样的。星巴克明确地定位为一个高格调的第三场所——除了家和办公室之外——以设计独特的舒适沙发、不拘一格的音乐、无线网络连接和洋溢艺术气息的墙面设计为特色。唐恩都乐的定位显然更加大众化，对普通人更有吸引力。唐恩都乐一直以实惠的价格向劳动阶层的顾客提供简单的食物。作为每天为原客提供日常甜甜圈和咖啡的清晨休整站，唐恩都乐为自己赢得了较好的名声。

**吉卜力：**“一个店至少要 20 万吧？200 个店就要花 5 个亿。”不是 20 万是 200 万吧？

作者回复：哈，多谢。

**Rufus：**星巴克和瑞幸咖啡最大的不同，从定位上来看，星巴克抢占的用户心智，它通过体感让用户感知品牌。瑞幸抢占的是用户数，通过用户数撬动资本，再投入资本，利用资本杠杆加打对用户市场的撬动。

**李岳洋：**商业模式，就是利益相关者的交易结构。而如何更有效地组织利益相关者，优化交易结构，就是“商业模式创新”。花钱增长□挣钱增长花钱增长的资本模式基本是目前创业公司最初的打法，说好听点就是融一大笔钱，烧钱换流量，在此过程中不断烧钱验证商业模式，一旦正常的经营性收入大于总成本，此商业模式就是被验证可实行的，但是还要用“周期性”的眼光看透企业，用户，技术的发展周期，才能使得商业模式良好运行。瑞幸咖啡在线上的基本打法如下：●下载 APP：免费获得一杯饮品；●送 TA 咖啡：好友通过分享链接下载 APP，各获得一杯赠饮；●每周优惠：关注官微，每周赠送 5 折优惠券；●轻食风暴：5 折享受全部轻食；●咖啡钱包：购买饮品券，充值两张送一张，充值五张送五张；●下单送券：购买任

一产品即可获得 20 张优惠券中的一张，折扣凭手气，其余可分享由好友获得。瑞幸咖啡的消费客户共有 1254 万，杯量达到了 8968 万杯，其中自提比例达到 61%。在配送方面，外送订单平均配送时间 16 分钟 43 秒，配送 30 分钟超时率 0.4%。总体达到 99.6% 客户满意度，3 个月复购率大于 50%。现在瑞幸开始做奶茶了。●如果瑞幸未来大获成功，这可能是它创业以来做的最正确的确定。●如果没有，后人会总结：输就输在忘了初心。

## 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，也就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。

## 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。

## 留言精选

**宋晓刚**：好的模式应该同时增强核心资源和心理能量，就像中医说的“气血”，核心资源是“血”，心理能量是“气”。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。心理能量，也需要通过模式设计，可持续补充。心理能量与核心资源相互促进，交替上升，才能“气血”两旺。梁老师锻炼的模式中，作为跑团一员，不拖后腿的目标增强心理能量，每次20分钟。每次跑5分钟目标增强体能（核心能量）。得到学习，积极参与写留言互动，也是增加老师和学员的心理能量，学到的知识，思想碰撞的火花，又增加核心资源。

**陈狄**：在互联网公司工作，一天到晚坐着不动是常态，体重稳步上升，并且久坐导致腰背也开始疼，于是觉得该运动运动活动下筋骨，减减肥了。就给自己订下计划，每周末两天出去跑步，跑步时间从一开始的半小时逐渐增加到一小时。但是，坚持了一段时间最终放弃了。为什么？因为败给了调节回路，体重不见降低，没有进入反馈



回路，每次跑步之前还会经历一番思想斗争，跑还是不跑就像是 to be or not to be 一样的哲学拷问。后来有一天灵光一闪，想到一个办法，骑自行车上班。这样每天的运动就变成强制性的，没有办法拖延。于是每天早晨 6 点起床，然后骑车 14 公里到公司。坚持了一段时间逐渐上瘾，连下雨天都想骑。因为每天骑车的时候听得到的音频，早晨的阳光特别明媚，感觉很好，体重也开始下降，运动成为了一种享受。于是，到现在已经骑车 4 个多月了，最终的成果是体重减了 20 斤，久坐导致的背痛在也没有了。生物的本能是节能，咬牙坚持很容易就放弃了，因为在和本能做斗争，正确的办法是设置一个机制来让自己进入增强回路，和本能做朋友。

**山峰：**前一阵子，在圈外商学院，我学习了时间管理的课程。学完之后，我羡慕于柳比歇夫的时间管理方法与所取得的成就。然后通过以往经历的复盘，得出结论：过往的悲惨遭遇，源于缺少对自己时间的管理，我可以按照课程中给出的方法，开始训练，最终成为学霸。我按照方法“记录→安排→回顾”，先下载一个 aTimeLogger 的 APP，记录每天的时间流水；然后按照“关键——可行”矩阵进行事件安排；最后晚上复盘，回顾哪些满意，哪些不满意，制定接下来的规划。可惜只坚持了 5 天，就感觉自己精神涣散，难以为继了。对照本讲，进行时间管理的增强回路：自律+→花更多时间在有价值的事件+→能力提升+→升职加薪被人羡慕+→自律。进行时间管理的调节回路：自律+→心理能量损耗-→自律。进行时间管理的滞后反馈：能力提升不是一蹴而就。自身时间管理的失败分析：只看到了增强回路，未考虑调节回路与滞后反馈；贪多求快，渴望一步到位，高估了自律程度，未考虑心理能量；事件安排期间，未合理安排娱乐活动，将大部分娱乐活动暂停，忽视了习惯的力量。针对失败分析，我认为可以考虑模式设计。选择“小步快跑，快速迭代”的模式，每天抽出固定的一段时间，进行时间管理，每天、每周、每月定期回顾，发现问题及早解决，最终养成习惯，并将模式中的时间扩展到全天候。

**慕然：**优秀的商业模式、产品计设，要么是迎合人性，要么是迂回对抗人性。

**剑客：**游戏设计里可以非常清晰的看到对这几个链路的设计和调节。总体贯穿了一条打怪——升级的因果链。通关是要打掉最后的大 boss，但你必须要一点点升级上去，否则你根本打不过。对于最终结果来说，你的打怪升级有着滞后效应。所以游戏会在细节上给予及时反馈的激励，形成打怪+》升级+》打赢小 boss+》打怪+》升级的增强回路。游戏一直在努力避免两条明显的调节回路：太难导致放弃，还有太简单失去兴趣。所以每一关的设计都是跳一跳够得着的小目标。坚持是系统能力，不要考验人性

**一川：**谈到辅导小孩做家庭作业，家庭关系的画面几乎是由母慈子孝立马变成鸡飞狗跳。那有没有办法让小孩子喜欢上做作业这件事情呢由于听老师们讲小学一二年级是培养孩子学习习惯的黄金时期，到了三年级需要正式发力的时候，才能跟得上。所以，经过学习和研究，我设计了以下模式，来培养孩子爱上家庭作业，核心关键词是：鼓励，轻松有趣，激发荣誉感和自豪感□家庭作业为什么困难小孩子不想（不喜欢）做家庭作业的根本原因是不自由，不开心，不好玩，这简直就是家庭作业典型的调节回路嘛。小孩子的天性是玩，喜欢做有趣的事情。而做家庭作业的氛围和环境是规矩的，一本正经的，不容犯错的。两相对比，立马发现这是反（小孩）人性的行为描述一个家庭作业的负反馈回路：辅导做家庭作业的时候，家长越着急，越不允许犯错，越吼叫，小孩子越多的感受到做作业是一件不开心，不好玩，很无趣的事情。下一次做作业更难，甚至一提起做作业就抗拒，拖延，找理由东扯西扯磨蹭时间在这样的心理阴影笼罩下，小孩做作业表现出来的是不专心，畏惧，容易出错，老走神，不在状态。于是再一次挑战并激发了家长的望子成龙，迫切纠错的心理，失去耐心以后，吼叫甚至打骂孩子，进一步增强负反馈……□正向增强回路是：鼓励→有趣→荣誉→自豪→鼓励当小孩子刚开始做家庭作业的时候，只鼓励，不批评（这也是反家长人性的，但是很重要）。比如可以这样鼓励：这个字的这一笔，这一画写的很好，这一个音读的很准，这个算数你也（又）算对啦。实在找不到鼓励的，哪怕是：你很认真，这个想法很好，这个动作做的很好，这样的套话都可以，无论多么违

心也一定要说出口去鼓励，小孩子就吃父母鼓励，夸奖这一套的这个时候作业正确与否不重要，孩子是不是觉得有趣，好玩很重要。一定要记得，做作业的氛围比结果更重要，氛围好了，完成高质量的作业是迟早的事情老师批改后的作业反馈也要遵循多鼓励原则，少批评或不批评，多说老师的表扬，增强小孩荣誉感，荣誉感会带来自豪感，从而让小孩作业完成的更好，这样就有更多的机会鼓励，产生更大的兴趣，形成正向增强回路□总结：辅导家庭作业，让小孩子喜欢上做作业，重要的是营造氛围，设计增强回路：多鼓励→轻松有趣→获得荣誉→感受自豪→鼓励。让小孩喜欢上做作业，就不再是一件难事

乔杰：我就是做健身的，行业内有人说“教练好坏看沟通”，沟通什么呢？就是找到客户没说的心理需求，激发心理能量。因为和教练在一起的时间，每周仅仅 3-6 小时，用最大强度训练耗能，也是杯水车薪。所以更重要的是“找到心底需求，设计长短期愿景，发现进步，进一步挑战，获得成就，习惯养成”，再加上不想再变坏的损失厌恶，就能长期保持了。每一个成功的健身爱好者，都有一个这样的增强回路，帮助自己成功！

Katrina：这讲对我来说太有感触了 健身和工作上我都是如此。一年前我体重 158 斤 一年时间 116 斤 我的目标和模式不是减重不是变瘦，我的动力反而是不断看到自己进步。体能进步了 力量进步了 让我有巨大的成就感。意志力真的是脆弱的 但是在高强度运动中给我的快感却能让我不断想要突破

厚朴花开：我练毛笔字就是这个模式。老师一开始让我选择喜欢哪个字帖，我选择了智永千字文楷书，因为喜欢所以每天像达芬奇画鸡蛋一样去练。第二步，我每练一个字，老师会大加赞赏“写的真好，进步速度真快，是写字的料，这样坚持五年就会追上老师了”，我心里暗喜，觉得自己有了一个更大的追赶目标—老师。第三步，写了一年多，老师说写的已经非常像了，形似，下一步是要神似，领悟力已经提高很多了，每次上课给我们经典书法欣赏作品，眼力提高了，野心越来越大，可以换练圣教序。第四步，换了圣教序，越来越上瘾，每天练字就像钓了一条鱼一样，老师鼓励加指出问题并行，竟坚持了

三年。还有，老师每次讲的内容和要求，都是垫垫脚尖就能够得着，学习的心理模式如果太浅会放弃，如果太深会望而生畏。而垫垫脚尖就能够着，是最容易上瘾的合适模式吧。

**日积月累：**困扰我好久的一个难事就是如何限酒。首先，酒多伤身是个常识。其次，喝酒还影响睡眠质量。半夜喝水、上厕所，搞得第二天都没精神。最后，看看一朋友酒精中毒的症状，想想自己记忆力衰退的现状，我一早就决心限酒。可现实是，我还老喝高。为了破局，我做了几处改动：一、我现在不沾白酒，改喝红酒。二、喝酒前，先用点心填饱肚子。三、喝酒过程中，要点白开水，强迫自己通过喝水来降低喝酒的节奏和总量。四、推掉一些无关紧要的应酬，减少饭局的次数。

**陳悅添：**今天的课程感悟很多，过去听润总也讲过这四个回路，但没今天听后触动大。我从事的职业需天天与人性斗智斗勇，可很多时候用理性去对抗都是徒劳，很多人离开行业确实是战斗意志消失了。今天的课程，让我找到日常用力点，抓住如何持续提高人们的“心里能量”，何时停止（刚产生多巴胺时）让他产生“上瘾”，进而产生正向增强回路。今天课程内容印最深的一点，是新东方的老师强在找到自己抓的要点，如讲段子和鸡汤。启发到自己的工作，要抓的要点是什么。

**戚志光：**团队一起工作时间长了，大家免不了出现懈怠，这就是一条调节回路。当然我们可以设计增强回路，通过发奖金来激励团队成员多劳多得。不过这种办法又会遇到两个调节回路，一是员工们的阈值越来越高，奖金效果越来越小；二是公司利润有限，没有那么多钱可以发。所以我们还需要其他途径来解决，比如说引进新人，增加团队的活力。然后就又出现一条调节回路，业务额的增长率跟不上人数的增长率。说明产品已经过时，需要通过加大开发投入来改进产品。然后，新的调节回路又会出现……企业的经营，就是不断的跟调节回路较劲的过程。

**济南卞金国：**对于在得到学习的我来说，一直想把输入的内容内化，并把它外化在文章里。于是我找了一个平台。先是微信的公众

号，写了一段时间，看的人寥寥无几，没有形成及时反馈，自然增强回路无法形成。后来我又转战今日头条。因为它的推荐算法不仅很强大的，并且它刚开始的版本还能看到自己文章的被推荐量，同时也有文章的阅读量。当然，很重要的是，阅读量达到一万以上，它还有一两元的现金奖励。如此以来，这样我就能很清晰的了解自己文章的受欢迎度。被推荐的多，阅读量高，自然文章就会受欢迎。这正是一个增强回路。所以，我刚开始的热情还是很高的啊。然后我就基本上每天都日更。我的被阅读量呢，也是起伏不定。有几百的，也有几千的，最高的也就接近一万的阅读量。最后，我还是没有坚持下来。因为，感觉自己的付出和回报还是不成正比。写的多，看的少，自然没有动力了。当然，我知道自己写的文章水平有限，无法成为爆文。但如果从系统动力学的角度来考虑，这也是调节回路和滞后效应的完美体现。因为增强回路没有形成闭环，调节回路和滞后效应就及时捣乱，没有强大心理能量和外在压力的情况下，我很难坚持下来。

**T 家的小公举：**我是靠发朋友圈盘活店里的搭配增强回路的。因为在票圈向所有会员公开承诺一周更新一次美搭，所以每周都要组一次货，理货，做搭配九宫图，约模特拍摄，上新营销……如此坚持了一年，发现已经稳定形成一条完整的店铺独有工作链条，每个小伙伴都在这样的反复循环里得到能力的锻炼与提升，生意也随之而来。开实体店最大的好处是能减缓滞后效应，每次上新发布时，顾客互动以及当日的客流量就足以得到反馈。这种感觉是，你看到你酝酿的想法在市场中“嘭”的一声炸开，那种威力，当场就能感觉到。这个威力，也是增强回路的动力。

**姚颖：**怎样最大限度的发挥人的心理能量这个问题，我想从心理咨询、催眠师和教练这三种工作方法，谈谈几个回路的作用。就以减肥为例。一．催眠的方法，有几个关键操作：1. 减肥者买一件特别喜欢的漂亮衣服，但是比现在的自己小一号的，悬挂在家里最显著的地方。2. 催眠过程中，想象自己变瘦变美、穿上那件漂亮衣服的样子。3. 减肥期间，不许称重。可以看到，这个过程，就是一个以美好愿景作为增强回路，并取消调节回路和滞后回路的过程。当然，

真实的催眠减肥还有很多复杂环节，这里不展开。二．教练的方法，操作关键包括 1. “减肥”是一个负面词汇，要把目标从减肥改变成“拥有更美好的体态”或者“健康”之类的正面词汇。2. 在非催眠状态下，描述这件事对自己的意义和价值这个过程，首先就是先让本能卸下防备，把与本能对抗的过程变成共谋的过程。然后从价值观层面，找到这件事对自己的最大价值。并不是每个人都能遇到张展辉老师这么聪明的教练，于是自己帮自己找到驱动模式，是一个好办法。三．心理学的方法心理学的流派很多，如果是行为流派，会给出的建议就是让你把跑步鞋放在显著位置，跑回来给奖励等传统的激励模式。但是我觉得更有说服力的，是从神经学角度给出的另一种方法。我们得到的同学一般都知道，大脑中比较原始的部分，例如大脑边缘系统，主管冲动，而后来发展出的大脑皮层，则负责理性。后者想减肥，构筑美好愿景，是增强回路，而前者只想吃，是调节回路。1. 要让增强回路更好的起作用，就是想方设法让意志力变强。而提高意志力的一种重要方法就是强身健体。原因很简单，因为意志力与大脑前额叶和心率有关，所以一切有利于恢复和增强它们健康的活动都能提高意志力，例如睡眠、冥想、运动和呼吸训练。所以，吃饱了才有力气减肥这句话，似乎也不是全无道理。2. 要消解调节回路的作用，有个必须解决的问题就处理过程中的失败。在面临小失败的时候，如何让自己的心理能量不会一溃千里。例如我偷懒没跑步，或者没管住嘴多吃了一块蛋糕。这个时候如果你对自己加以苛责，会引发大脑边缘系统的恐惧，恐惧的结果是再吃一块蛋糕压压惊，或者再也不要看到那双跑步鞋。这是标准的严格管理带来的事与愿违。正确的态度，是“去道德化”，不给自己贴标签，不评判。人感觉安全了，才有心理能量继续努力。所以，“接纳自己”，并不是鸡汤呐。

**沙画艺术：**原来以为梁老师的照片 p 的不错，但居然是真瘦下来了呀。有研究表明，意志力和肌肉一样可以训练，但是真到实际，确实好的模式和方法能减轻负担，更从容地完成目标。我练习对话式写作第一部分，就是给多年后的孩子写信，一方面有真情实感，一方面留下自己的价值观给后代。这样写作就不乏味了。

作者回复：哈，减肥尚未成功，老师还需努力。。

**呆若木鸡**：学英语这件事也一样，需要把自己置于一个增强回路的状态才能完成。复盘一下我在职学英语的过程，时长十五年，起点是中专毕业，目前可以专业英语论文写作，无障碍对话，无字幕看视频。刚毕业工作 2001 年，报了个班学英语，把杭州当时的英语培训机构都去了个遍，也包括新东方。一般的英语培训机构就教你怎么提升英语水平，新东方告诉你“普通人成为牛人”过程中的心酸故事，这些故事支撑我一直学下去。2008 年，经过单位层层选拔面试，公费去美国见习两个月，回来之后请了个私教，攻克了雅思六分。后来，结婚生子，英语丢弃于一边。2014 年，单位有个在职美国研究生机会，拼尽全力争取，踮起脚尖终于够到。开始的两年苦不堪言，后来逐渐突破，英语能力真正长在了身体中。一开始英语学习的坚持，让自己脱颖而出，然后靠着一个一个机会不断增强反馈回路，最终掌握一项技能。

**一己之修明**：今年四月份，我们家把一间十几平方米的房间改成了健身房，墙面安装了镜子，地面铺了专用健身垫，进了斯密丝架子。由此，我坚持了快六个月的撸铁。我先生是一个有着十几年健身习惯的撸铁能人，他几乎每天都去健身房，信仰健身，而我一直觉得，我们俩在健身方面没有共同爱好是个缺憾。于是，我努力改变自己，从改变环境开始。如果要去健身房健身，我估计到家之后就很难说服自己出去了，所以直接在家建个健身房，零距离达成健身，并且可以和老公一起健身，这些都成为了达成健身的正反馈。或许打造家庭健身房是一个好的商业机会。

**MiSeRy**：梁宁老师好，学英语这件事我是这么做的，平时看英美的电影、电视剧里，哎有句台词觉得不错，就顺道截个屏。然后工作的闲暇，整理的这些图片就每天背 5 句，上班路上复习昨天的，下班路上温习今天的，周一早上追忆上周的，周五下班回炉本周的。现在基本上我平时可以完全不看字幕，当然像 BBC 的纪录片比如《行星》、《数学的故事》这种不行，不认识的词太多……有外国公司来做技术交流时，基本都是我做翻译工作。偶尔老板或者来了政府领导，有个

开场白、总结陈词之类的，电影里的词儿大体上都能应付，而且会出奇地流利~O(∩\_∩)O 虽然现在有不少智能的翻译工具，但我的体会是在工作中英语能力依旧很重要，尤其对做行政工作的女士来说，有老外时能不能上去就说，真的是差别很大。

**落叶归根：**1. 缺乏一个“持之以恒”的学习和持续的输出，从减肥失败的例子中，因果链、增强回路，调节回路，滞后反馈，最主要还是心理能量，核心资源通过增强回路，得到持续补充。2. 我是一个马拉松运动者，我在连续三年中都全部跑完，两次半程，一次全程，全程成绩进 400，就是四个小时，每次跑之前的两至三个月就开始训练，慢慢的体重就下来了，跑的就更轻松，减肥也达到效果，可是过了这段时间，又不坚持了，核心资源没能撑住，调节回路，滞后反馈，资源被击穿，最后减肥失败。

**雾欣雨鲜（杨健）：**一直以来，想学英语，目标是能阅读原版书籍与论文，开头兴致勃勃，结束悄无声息。我也不是没有意志力的人，得到连续学习操过 1000 天，但学习英语就是干不下去。根据本讲的学习，关键是学英语的心理能量不足，模式涉及不合理。没有想清楚为什么学英语，日常工作中也不怎么用英语。开头设置太难，前几天学累了，不知不觉就放弃了，以至于靠意志力根本坚持不下去。因果链尚未建立，没有找到增强回路，遇到的却是滞后效应。学英语也是以自己的心理能量崩溃为结束，需要设计一个模式，让自己的核心资源通过增强回路，持续地获得补充，学习英语像上瘾一样养成习惯。

**华：**1. 期待的增强回路遭遇调节回路会受阻，增长停止。2. 期待的调节回路遭遇增强回路会失控，增长失去控制。3. 期待的增强回路遭遇增强回路产生赢家通吃，一个走向巅峰，另一些走向死亡。4. 期待的调节回路遭遇调节回路产生零和博弈，相互锁死。借此把刘润老师的商业洞察力 30 讲的四大模型复习一遍。梁宁老师减肥例确实简单易懂。

**伪装：**节能是生物的本能，将资源消耗殆尽也是生物的本能，哪个本能才是真的？其实两个都是真的，只不过一个是为了生存形成



的底层策略，另一个却是为了生存造成的表层后果。

**CEO 养成日志：**根据梁宁老师《增长思维 30 讲》提到的增强回路。整理出更完整的业务基础模型示意图。结合了刘润老师《商业思维》中的知识。发布在我的知识城邦里。有需要的同学可以看看。

**郭青峰：**我现在能说自己有个什么系统或模式，就是学习了，在得到学习长见识，增强思维模型；在工作中学习增强技能，软硬兼施，让家人有更好的生活质量，是我永远的增强回路。学习效果的滞后效应阶段马上就要结束，学历低的调节回路也正在客服。就像展辉老师，在教练之外，理解人天然的惰性原因的调节回路与人的心理诉求的增强回路，让人忽略滞后反馈。一个健身教练，不研究健身菜谱，开始研究系统动力学了，谁也挡不住。

**佛祖门徒：**第一、平台战略的增强回路：最近听一位老师关于平台战略分析的分享，对于平台来说，推动飞轮的做法有单边驱动和双边驱动两种方式，如何选择取决于平台的类型。以抖音为例，作为内容消费平台，有内容生产者和消费者两边，如果平台在推出之初没有一定的内容积累，就无法吸引消费者。因此，从抖音的 slogan 可以看出其推动飞轮战略的变化过程，早期是“让崇拜从这里开始”，积极吸引内容生产者进驻平台，推动策略是单边驱动；后来改为“记录美好生活”，开始鼓励更多消费者同时成为内容生产者，推动策略变为双边驱动。而对于婚恋平台来说，推动策略从最初就必须是双边驱动，因为只有男性或女性用户，都无法实现平台成长。第二、企业经营的调节回路：在 1998 年亚马逊致股东信里，贝佐斯说：我们要反抗熵，即 We want to fight entropy。调节回路的存在可能导致熵增，比如公司规模导致管理复杂性增加，从而使得公司发生熵增，内部开始变得无序和混乱。所以保持开放和流动性才能有效反熵。亚马逊强调自由现金流和可选择权，不断创新，并把创新的 AWS 等向外部开放。华为经常调整组织结构，投入巨量资金进行创新，确保一定的能量耗散和交换。这些管理措施都是为了反熵增。

**及时雨：**吴伯凡老师曾说过认知三原色，认知的提升不是来源于理性、恐惧和贪婪中任一种要素的提升，而是要调配好这三种的

配比，且其中对贪婪的比例的调整要注意挤出效应，它是由物质动机、社交对比动机、道德责任动机和情感动机中的某几种共同拉动的教育界的“第十名效应”，以后在社会上能成名成家的人，更多的家庭或学校发掘出其独一无二的优势，且创造机会使其保持自信最终达成目标，这是在于设计能力，而非管理能力

AA 刘玉鹏：听完这个课，脑子里出现了郎平的面孔，这是一个顶级的教练吧。为什么她可以那么成功呢？我想因为她经历过所有过程，并取得了成功。了解训练要素，所以，在关键点上，特别培养。这是大师。我女儿学习钢琴，在但昭义中心学习。有一次，但老师给我女儿指点的时候，我也在场，但老师就明确告诉所有在场的人，说这个曲子如果在肖邦大赛中，是否有优势，谈到什么情况有优势。在他心中完全知道大赛的要求。这个就是无数次经历总结出来的经验。如果孩子在他这里学习感情，在比塞的时候，机会就比其他人大些。这是大师。可遇不可求。还有一种是有理论，无实战。这样的人，在关节点上就要加倍小心，及时应对。但是成功的概率也不高。因为没有经历过成功。创业也是这种。但是让企业上市，经历过很多次找到了经验。企业上市对这些人而言，就是不难的事情了。我创业中，也在找增强回路的方法中、、、

chris fai：在餐飲行業，好吃價格適中的食物一次次的滿足人類永恆飢餓的問題，一次次的增強消費這個迴路。表面看是很清晰且簡單的商業邏輯，但深層次去分析另一條減弱迴路是出品的速度以及是否有外賣，因為人本能快速填飽肚子以及節省能量的基因決定了，快餐和外賣更能加強正反饋迴路的建立，所以排隊到底是商家的敵人還是朋友就成為一個看似矛盾的命題。我們喜歡去排隊的餐廳用餐，但我們並不真的喜歡排隊，我們本應喜歡即時的滿足。但是經過若干年反人性的教育，我們習慣了延時滿足的生活，明白好的東西是需要等待的。所以自然會有需要等待的東西就是好東西的認知偏差。但是小朋友並沒有這個被教育產生的偏差，他們就不會見到多人排隊就去湊熱鬧。所以商業不但要了解人性，更要了解那些根生蒂固的反人性的認知偏差，才能更全面深入的了解你的客戶。

**困兽**: 工作其实也常有滞后反馈, 由于你表现较好, 老板已经把你放进了待晋升名单里, 但是机会有限, 你并没能马上得到晋升, 所以这个时候老板出来表扬你了, 给你增加心理能量, 但是由于长时间都表扬但还没有得到晋升, 调节回路出现了, 使你心灰意冷, 最后我也就这样离开了前一家公司。。。所以我觉得在模式的设计上, 可以有滞后反馈, 但从 1 到 2 的时间不能太长, 如果实在缩短不了这个过程时间, 可以考虑设计出 1.5 这个过渡阶段, 甚至把阶段颗粒调节到 1.1、1.2、1.3。在心理能量方面, 我觉得应该建立在事实基础之上, 这样才能获得增强回路效果。

## 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。

### 划重点

1. 一个产品不仅要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。

### 留言精选

翟海亦 infp: 我当过咕咚一个大跑团的团长，keep 的成功有偶然也有必然。一方面是避开了跑步当时这个“红海”，各种跑步软件杀得不可开交，咕咚走到后面走的智能硬件与软件结合的道路，说时候发展很一般。硬件都是代工厂制造，而且市场上运动智能这块领域杀入了很多大公司，做软件的搞硬件一般都玩不过做硬件的搞软件。而且前几年软件的水平很一般，跑步要用到 gps，经常数据不准确，甚至丢失，客户体验很差。keep 有点鹬蚌相争渔翁得利的味道，当时像样名字又好听的就是 keep，开始只有简单的训练，用不到 gps，而且都是免费提供教学，没有一下子就想获利。后来国内的很多健身圈的人融入进去，形成了“三近一反”，喜欢运动的 keep 几乎每人必下。成为国内独角兽，再杀入别的跑步圈的时候别的 app 没有还手之力了，边跑步边听歌，还能有 3d 的路线图，又有整个运动圈的数据库，稳定的软件和导航。估计创始人也没有想到自己会发展起来，



有时候恰好选对了一个领域，而且 keep 一路走过来几乎没有竞争对手，国内类似 keep 的 app 数得上来的一个也没有。

**毛凯：**很多创业者真的不是死在了对手手上，是死在了自己手上。对整个地图没有认识会死在开端，对世界变化没有认识，会死在中途，对自我没有认识，会死在结尾。资源是诅咒，因为我们想要留在原地，但所有资源，本质上都在贬值，包括我们自己。

**心灵流浪男：**增长模式不是静态的评估你某一时点的某一动作是否为客户提供了有价值的服务，因为这样级别的成功注定只能助你的企业成为草莽，腰部和头部的企业是一个动态的自我演化的系统，他所提供价值的动作构成了一个封闭的回路，每一个循环都能内化为系统飞轮的助推力，使飞轮越转越快，越快越转，不会停歇。

**想要宁静致远的阿波罗：**身边的企业都在搞增强回路。例如前几天女儿要我去帮她买咖啡，肯德基的服务员推荐我办一个 38 元的卡，每杯咖啡只要十元，有效期是三个月，像我这种从来都不喝咖啡的人，为了女儿喝咖啡，竟然办了一张卡，想想女儿每次去喝咖啡有优惠，只需十块钱，心里还是蛮高兴的。今天听到这里，哦，原来我在肯德基的增强回路里。

**何小路：**微信中几个核心能力都不是原创，并且在一些核心能力上并不比 QQ 做得好。早期聊天记录不支持导出备份检索，朋友圈只有一个默认相册，截图编辑比起 QQ 来差的不是一点半点。微信的核心交付没有新东西，为何能做成一个 Next QQ？无他，因为移动互联网来了，基础设施变了。

**小帅：**刚来到一家新公司，听完这一讲，突然觉得可以把自己的工作结果当作一种产品按照梁宁老师提到的方法尝试一下。核心交付——一定的工作经验，综合能力和解决问题方法。为领导提供确定性解决方案。增强回路——每一次问题的解决，都增强了自己的确定性交付，为老板和自己都提升了信心。网络效应——快速适应新的环境，获得同事和外部人员的好评，赢得口碑。品类扩充——不断的学习，解决更多问题的能力，提供更多确定性的能力。护城河——靠谱和方法创新，有准确更有效率的完成工作，让上级和同事形成依赖。最

后，我现在要做的工作，别人都曾经做过，只是不同的人，做出的结果不同，外部的评价也不一样。这样理解可以吗？

**纯洁的憎恶：**我在发电领域，我们的客户基本上只有国家电网和南方电网两家（这几年逐步放开大客户直供了）。发电量是以国家按计划分配结合市场竞价上网，电又是同质化产品，成本基本上是唯一重要的因素。那么核心交付就是价格更低的电。个人认为降低成本主要在发电模式与供应链管理两方面。主要的发电模式包括水、火、风、光、核、燃气等。其中火电是比较成熟的，主要成本来自煤炭燃料，成本受煤价影响巨大，充满不确定性，且火电的环保属性最低，属于逐步淘汰的产能。风电、光伏目前来看既不稳定也不经济，难以作为主力电源。核电与水电的建设成本高，但没有火电那样的燃料开销，运营成本极低，只要能发电基本等同印钞机，可惜建设周期长，且位置有限，况且水电有生态隐患，核电有安全担忧。目前来看，似乎抓住核电、水电，兼顾风光，逐步淘汰火电是大趋势。供应链方面是可以做文章的。但是发电领域的供应链不同于制造业，它没有将原材料加工为成型产品的标准过程。供应链主要围绕检修维护、安全保障、工程建设。由于近几年经济形势不好，相关探索是有，但并没有出现行之有效的成熟方案。当然由于政治因素和国资背景，探索大多隔靴搔痒。在使用新的基础设施方面。如果是移动互联网的话，主要效力是给供应链管理赋能吧，但我们利用的非常有限。非充分竞争领域的大国企，除非直接喂到胃里，否则很难主动、准确、有效的利用新的基础设施。不过 5G，储能技术，可控核聚变技术等一定会给产业带来极大变革。

**南極北極熊：**我做什麼？後 PC 時代的代工生產。你的核心交付是？接單量產。有沒有用到新的基礎建設？1. 用機器手臂替代傳統人人力。2. 用網路數據傳遞替代人力表單填寫。3. 用用戶數據挖掘客戶未來需求。4. 用人工智能替代傳統人力決策。5. 用客製化訂製取代接單量產。用數據接軌未來，用人工智能代替簡易人力決策，讓量產效益提高，讓產品有更長遠的競爭力。護城河：工業數據，人工智能

王榕 同学：我和朋友做的汽车改装，通过淘宝来引流，入行 1 年时间就超过了很多老大哥，淘宝已经不是新的流量了，但是因为从业人员的素质低下，不懂运营管理，遍地草莽，因此现在还能比较好的存活下来。问题在于，新的流量是什么？最新的趋势是什么？最新的基础建设是什么？

姚睿：看一门生意是否有成功的潜质，原来就只需要反问自己三个问题，产品的核心交付是什么？用户的增强回路是什么？如何做到社交裂变？商业的终极三问，大道至简。

作者回复：大哥，课还没到一半呢。。后面还有～

运营人刘小军：以前感觉创业是发动一辆车子，现在感觉是驾驶赛车去赢得比赛

作者回复：当然！别人和我说，他做什么。我都反问：你怎么打？怎么赢？

大哥：今天的课程也是我最近面试新公司遇到的产品问题：1. 新公司做的 ai 营养师产品 2. 核心交付的是基于大数据和 ai 算法推荐的营养餐食计划 3. 但只有计划，没有数据积累，所以没有老用户留存，也就没有护城河 4. 于是我给出了两条建议，一是精确到天的餐食计划，并且配合运动计划作为辅助。二是自动记录每次执行完计划后的数据并持续积累，作为用户持续使用产品的增长模式。

班小友：去年在深圳看到两个很火的品牌，开了很多分店，给我印象很深刻。一个叫钱大妈，在小区周边卖菜的，它门面招牌的广告词是：不卖隔夜菜。店里菜品也算丰富，肉品蔬菜都有，能够满足家庭的需求了。店门口贴着一张红纸，如果没记错的话上面写着：22 点后全场五折，0 点后免费赠送。我想这张红纸的内容和“不卖隔夜菜”，就是钱大妈的增长核心模式吧。另一个叫神掌现捞，做现卤鸭脖熟食小吃，招牌上写的是：不卖隔夜，现卤现卖。门店的规划设计是：前面是售卖区，后面是厨房，明厨。从店门口就能看清楚厨房里面的所有操作。行业传统的比如：绝味、周黑鸭、煌上煌的做法是：中央厨房做好产品成品，然后速冻锁鲜，再配送至各个门店放进冷藏展示柜售卖，配送都是只有运来而没有运回的。神掌现捞的增长核心

模式就是给客户一个明确的认知，我做的产品就是新鲜现做，我有厨房现场煮，远远的就能闻到卤水的诱人的味道。随着生活水平的提高，需求也在升级。像钱大妈和神掌现捞这样的企业，找到了自己的核心增长模式，但是它们的护城河是什么，我不知道，我想这也是他们所面临的难题，说到底这两个只能算是行业的草莽或者腰部企业吧，祝它们好运。

**戴征东：**我们是做定制化的设备连接方案，我们的核心交付是：定制化、一站式、最具性价比的连接方案。为此，我们重新整合了资源，以达到一站式、定制化的服务要求。我们的护城河是：1. 定位在研发阶段，嵌入式的合作开发，这种合作小企业做不了，大企业不愿意，这个缝隙就是我们的生存空间。2. 服务，做好服务，服务就是一切，产品只是服务的载体。3. 完全从客户的角度出发，开发产品，解决客户的痛点。

**巧克力大叔：**梁宁老师，我在整个产品交付中印象最深刻的就是，要激发，补充，提高用户的心理能量，这是重中之重的事情，先欲而后得。在最新上映的电影，银河补习班中，晚上孩子要求爸爸讲知识的时候，邓超给孩子说了一句话：我已经教你一天了。而孩子却很疑惑，明明什么都没有教啊。其实爸爸一整天都在激发他的心理能量，让他对学习有信心。以道驭术。

**T 家的小公举：**梁宁老师真的是一位非常务实的老师。0-70 分的用户不是全部用户，但可以企及最大的用户规模。早想明白这点就不用挣扎了很多年才痛下决心以 0-70 分用户需求为主的策略。从这一讲我也看进一步明白了自己设计的模式：小店的核心交付是适合的搭配提案，增强回路是会员积分制。我们的种子用户的消费场景大多都是姐妹淘，闺蜜约会圣地…因为会员积分每提升一级，折扣相应提升。成为会员之后，更有新款预留，专享产品，一对一搭配服务，终身售后等各种特权。用户是真的愿意把她所有的朋友都介绍给你的，只要她忠诚是有价值的。新的基础设施下所有品类都值得重新做一遍，虽然以前也知道，但今天的案例激发了行动的动力。队友认为华为新出的悬空手势可以用于店内多媒体投放给顾客新鲜的购物体验，不管

是什么，能够为顾客提高效率的法子都可以积极尝试。

**妮妮：**其实我们现在所在的得到 APP 也是如此，最初进入是焦虑感迫使自己想学点什么，后来发现其实可以自主选择自己要成长的体系，比如想选择能力学院、商学院还是视野学院等等。得到 APP 最让我感到害怕和舍弃不了的是“学习成就”模块，它清晰地记录了我的总学习时长，每天学习时长，连续学习天数。勋章体系总有办法向我招手，驱使我为下一个勋章目标努力。有次上润总的线下大课，润总说在得到学分超过他的可以加他微信好友，后来，得到的高学分用户可以免费观看《徒手攀岩》，这时候我看到我得到的同学都在朋友圈晒学分，哪怕没有空去现场观看，从这点来说，得到的“学习成就”模块也是一条护城河。现在我觉得得到 APP 有个新的增长模式特别赞，就是鼓励搜索，我在得到上刚刚拿到了“搜索”4 级勋章。每当需要一些专业的学术内容，我总是会先在得到上搜索我想要的内容，因为比较同类，它更精准，也去除了芜杂的广告。除此之外，新的“讲座”模块也不错，和专精的“课程”不一样，它帮助我成为一个涉猎广泛的通才。

**倪轶群：**基本款谁都可以做，难就难在，怎样设计增强回路。老师说的好对哦，忠诚没有价值，谁会愿意忠诚？京东有京豆，京豆攒多了可以折现。支付宝有积分，积分多了可以抵手续费。可是这都是初级的玩法。高级的做法，不是小恩小惠，而是抓人性中的自恋，投射性认同，即时满足。抓焦虑缓解，虚荣心满足，美好生活的可得性，或者是价值认同。产品体验是基础之一，增长模型也是必修条件。你现在可以不做，但是以后的竞争对手会做。创业不是一招鲜，不是养猪。不是养肥了就卖掉，赚一票就走。不学习，不了解新工具，就没有商业敏感度，就没法满足客户新的需求。

**Crazy：**我目前还不是创业者，但“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。”这句话，我想很多人跟我一样，听的毛骨悚然，后背发凉。

**用心剥洋葱：**初心：基于一颗初心的创业才是最有心理能量的，相对于那些追热点，盲目跟风的最终只会迷失自己。产品：怎么做出

差异化 让自己更有竞争优势，知己知彼百战百胜，知用户 知对手，能否在这场博弈中胜出，就看谁拥有更强的信息优势。用户留存：模块化思维 笼统的问题模块化 找到核心因素模块 建立增长回路，用户流失：为了防止调节回路和滞后效应拖后腿，利用反馈效应 设计产品效果量化机制，把产品效果以最直观的数据及时的反馈给用户，禀赋效应：记录的历史数据越多 我们越不容易放弃，这些数据投射出来的是我们的付出和汗水。用户增长：在这个信息传播成本极低的互联网时代，好东西从来都是裂变式爆发的。

赵强：你做的事情是别人需要的，能保证你能与他人合作，在社会立足。只有你做的事情让别人变得更好，成就他人以后，你才有可能变得伟大。今天学习收获到 keep 的方法要点是：一是知识提炼和提供；二是用户成就数据记录；三是网络建立和效应发挥。作为 keep 的男性用户，对第三点特别有感触，因为加入跑圈开始用 keep，知识内容很丰富，自己的健身记录被一大波点赞的感觉很爽，每天看看 keep 社区的健身美女很养眼养心，这些都给自己坚持健身建立了增强回路，呵呵……最关键一点是：要从消费者角度转为生产者角度。我从小米运动转到 keep，小米是生产硬件起家的，小米手环的性价比不错，感觉小米运动用户体验总体不如 keep。所以，生产者的价值观最重要，不是要生产最好的产品，而是要让你的用户变得更好。最后，对 keep 一个小批评，keep 的硬件如手环经常断货，希望以后改进。

给力：梁宁老师的课对我并不友好在课里企业分成草莽、腰部、头部和顶级这里面根本就没提臀部、大腿、小腿和脚地板企业她讲的起点就是腰部以下的尖子生这是一门腰部以下的尖子生及以上企业如何游戏的课很多很多臀部以下的差生数量巨大但没有任何存在感而很不幸像我这种反复下决心凑了好几万在创业是连脚地板企业都不算的草根这就是现实世界的事实情况但这不是我们自卑的理由这不是抱怨对我们没有提及关注的借口相反这正是这门课的巨大价值所在这门课给出的全景商业地图在提醒我们这些草根不成功只是我们的起点低但我们的前景和奋斗目标是多么的远大不应自卑草根也

就草根更重要的是到什么时候都不要骄傲只要愿意路还长着呢等有机会穿越到上一个位阶上会有不曾见过的无限的风光在等着我们！

作者回复：这么长一个标点符号都没有。。我也认真读了呀。

付婧：[知识点]：数据、护城河、创新组合[思考点+行动点]：这几天的课程，让我重新思考教育培训的价值。以前认为干货传播知识是最核心的，实际上模式、系统如何让客户意识到重要性、行动起来更重要。数据的重要性超过了我以往的认知。就像我用印象笔记、用得到，因为有我的痕迹，有我的数据，所以首先作为客户我就希望他们越来越好而不是倒闭。一定要行动，从 0.0 版本开始迭代，不要追求完美，一开始先把核心竞争力做好，把护城河打造好，剩下的逐渐完善。创新的定义，不仅仅是创造新的东西，加入新元素、新组合都是创新。很多以前认为剽窃的东西，为什么可以很好的活下来，是有很多自己没有看到的创新因素在其中。

龙潭星跃—唐山：忠诚没有价值，谁还会忠诚。这句话真的是很透彻。最近刚接手党建工作，十一还跟人讨论了一下现在的政治工作的情况，发现其实国家的政治工作也是有一个清晰的脉络的。而且也符合“核心交付——增强回路——网络效应”的套路。如果 10 年左右接触贴吧、论坛等社区的人应该会有印象，其实那时候的网络环境特别差，什么“爱国不爱党”一类的言论虽然不能说是主流，但也有了很大市场。这已经代表了百姓对党是否真的能代表人民的根本利益有了怀疑。但 9 年过去，现在的环境却完全改变了。如果用网络环境做一个绩效的曲线的话，坡度可能非常陡峭。其实大多数人都有对民族，国家的热诚，即使“爱国不爱党”，前提也是爱国。这种对民族国家的认同感其实就是核心交付。那政治工作怎么做，就是要从核心交付来。这届领导班子就首先抓了一个点——“反腐”，从贴近人民切身利益的也是特别关注的一个点入手，迅速打开了局面。而后在人民有了基本的信任之后，开始启动了一个又一个大项目——“一带一路”、“亚投行”、“中欧班列”等等。一点一点地满足了人民的期待。这不仅扩充了核心交付，事实上也是一种增强回路。在我眼中增强回路就是一种“我期待你，而你不负期待”的一种正向的交互关系。当

这种过程不断地进行下去，关系也就会越来越密切。而“厉害了我的国”、“大国重器”“我和我的祖国”甚至最近对模范人物的表彰其实都是一种交付，一种不负期待的“交卷”。在不断地扩充核心的前提下，也不断地启动“增强回路”。而以今年国庆如此大规模、高密度地活动，事实上也是唤醒民族自尊和自豪感，提高凝聚力的努力。网络效应说白了也就是在同一个平台上，基于认同感的交流关系。就像“内涵段子”当初“滴，滴滴”的暗号；“糗事百科”里“天王盖地虎，小鸡炖蘑菇”的暗号，还有当初潮州人一声招呼，满街老乡都出来站台的场面，都是网络效应发展到一定阶段的体现。而民族，天生就有成为网络效应的土壤，只要有了认同感，那就是一个牢固的关系。这也是在国外的街头上，为何一首“我爱你中国”响起，瞬间就会有一群人跟唱的原因。真的是明明白白，“初心——不断巩固——凝聚”的套路，原来国家也在用，可见确实有效。

**醍醐子：**这节课的内容有点多，听了两遍音频读了一遍稿才抓到了重点。总结说来，梁宁老师“以用户增长为核心模式”提到了三点：找准切入点完成核心交付、设计增强回路留住用户、利用网络效应裂变增长。用我的理解解读一下： 1. 核心交付：头条系有个视频 App 叫西瓜视频，在还没有独立 app 时，西瓜视频寄生在今日头条下面，基本上没有原创内容，都是头条号作者剪辑的各个电视剧、电影的精彩片段，总结说来大都是“扮猪吃老虎”的内容，看完以后你会觉得特爽还上瘾。之后有了用户基数，西瓜视频才有了一些有版权的内容。这应该就是西瓜视频的一个核心交付，让用户看一下精彩片段爽一下就行，高度碎片化的时间很多人没有大块的时间完整的追一部剧。 2. 增强回路：梁宁老师这节课讲的增强回路更像是迁移成本，总得说来就是这里有你的数据，有你曾经在这里的付出。我也运动，用的是华为手机自带的 app，后来也在朋友圈里看到过许多别的 App，但是懒得换了，因为这里有有一年多来获得的勋章。再拿得到举个例子，得到发布的课程，第二天就能在百度云盘里找到盗版，但是很多用户依然花钱在得到上购买正版，除了用户体验外，很大的原因是得到上留存了学习数据，还能和老师同学们互动交流。 3. 网络效应：



网络效应可以带来两方面的效果，一是用户的裂变增长，二是用户裂变增长带来的边际成本的降低。我在的公司是有赞的代理商，继续有赞的生态做增值服务。我主要负责商家的运营咨询服务。我给商家提供一对一的顾问服务，一个人最多能服务四个商户，这就好比是课程中的私教，效果应该是最好的但是杠杆效果是最低的。后来我们把服务内容形成了课程，每月两次线下课程，服务的半径就扩展了很多。再后来我们把课程录成音频放到了有赞教育的平台上，再通过一些营销裂变插件做一些组合营销活动，服务的用户就更多了。当然后面两种形式的效果肯定不如第一种好，但是对于有些商家这样已经足够了。 请大家斧正。

**万丈：**谁能获得用户忠诚谁赢。无论物质产品、文化产品再优秀，都会出现审美疲劳。仅仅靠美食、奶茶或手机吸引用户一直忠诚是不可能的。总会有更新鲜的吸引人。所以不管是网红还是网红产品很容易过时，周期很短。哪怕是现在看起来很牛逼的网红企业，也很容易瓶颈。增强回路的设计，也就是未来互联网生存标准，必须满足三个点，解决问题。（让用户能解决问题）。深度参与。（让用户深度参与）。触动内心。得到跟健身一样，不能说大部分用户是懒的，学了没能跟自己结合，就认为只是用户的问题。解决了这个问题，内容付费才能一直领跑。

**小学生 benny：**“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。” 真是一言惊醒梦中人啊！最近一直都在复盘、思考一个问题：为何公司户用储能系统产品，五年时间才销售出不到一百套？回过头来分析，公司是在产品功能、性能方面花费了很多时间和精力，力求完美！甚至产品的机箱都是花大价钱专门找专业设计公司设计的！用户交互设计的软件更是不断测试迭代，甚至为了保证产品性能过关，特别送了四套设备到德国合作伙伴公司实地测试，时间是一年！可是为什么“我做了那么多，你依然不为我难过呢”？今天的增长模式设计，让我们看到当时战略制订的缺陷，就是只是围绕用户体验及产品功能做文章，想着怎么用高性价比的产品快速切入市场！而产品后面的渠道怎么建？销售增强回路闭环模式怎么设计？

有了产品的 0~1，但 1~100 的怎么走就没有很好的战略思考！最近的公司董事会，也开始意识到问题根源所在，并着手调整公司发展战略，确定在保证高品质产品的同时，要在市场推广、销售环境发力！为此，今年年初公司用重金聘请了，前美的空调南美区销售总监为公司执行副总裁，专注于市场销售部门。而新来的副总裁，很快就根据公司“病症”开方抓药，提出了线下渠道建设与线上品牌推广的两条腿走路模式。一方面是加强了与德国当地合作伙伴的战略合作紧密性，达成双方共建合作销售公司的目标，实现线下渠道绑定。另一方面，开设网上品牌推广。在 Facebook、领英、阿里巴巴、环球资源等网上商城，进行产品推广宣传。最后是让公司研发团队，在最短时间内研发出，属于我们自己的远程网络数据收集云系统，加强了与渠道合作伙伴、用户端的沟通互动，并为用户推送光伏储能系统的运营数据，形成了一个小鱼塘的流量池。一系列的动作下来，公司的产品销售有了改观，目前的意向订单已经达到 100 套！智能网络时代，讲究以快打慢！但“快”的战略不但要讲究方法，更是要掌握“心法”！效率之争，不仅仅是体现在高科技技术工具应用，更是体现在对市场用户的认知及模式设计的思考高度上！

**涵林：**梁宁老师您好，很幸运又遇见了你的课程。去去年定了产品思维没有好好学，今年同时把你的两门课程结合起来看，这几天收获比较多。我是去年和朋友一起创业，刚好做的是瑜伽。去年客户流量很大，大众美团是主要来源，到了今年突然下滑，而同时我们没有新增项目的设计，老会员流失也很严重。这段时间学习后，我调整的思路是：1. 从三个心理点上分别应用，到店体验是先减少防御机制（接待不要一来就填很多个人隐私的信息□，聊天，问需求，关怀），同时刺激痒点（瑜伽老师自身形象的要求，会员练习的对比图），让痛点自然加强。然后安排对应的课程，找到爽点，不要着急一到店咨询就成交，提高在二次到店体验成交 2. 将产品梳理，设计品类，提高质量大团课：趣味性，易操作性，以及不同卡项的定制，从每个卡项去找到卖点，吸引更大的流量精品小班：主题性，满足大课群体需要更精进的练习需求（定期打磨教学，推出新的且有效的课程）私教：专

业体系(教学团队要有可以量化的数据,要达到什么效果,我的方案是什么,怎么系统化训练,课时,是要有一个清晰的概念,而不是像以前一样模糊不清),服务体系(私教专属匹配的产品:饮食手册,瑜伽练习手册,档案纸质,电子版,图片数据的电子存档,生日当天的花束定制,练习的花絮录制和后期视频制作,蜕变之后选为明星会员写公众号)这样以整理出来,就可以分配到相关人员进行工作,同时可以设立到绩效考核制度里面花艺和烘焙课:生活化,增加粘度嫁接其他的社会资源,沙龙等这个调整的方法我去实践后从反馈信息再调整。今天的课,给了启发,第一是打开 KEEP 做一个研究,第二是再系统化的设立一个成长模块出来,效果和服务写的很多,希望梁老师可以给点建议□□谢谢老师

**山峰:** 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?今天是在民政局机关办公室值班,我的核心交付是收集基层信息,向上级汇报值班信息。在值班过程中,我会用到手机(微信、QQ)、电话、远程视频监控系统。收集基层信息可以分为主动收集与被动收集。利用远程视频监控系统,我可以主动收集敬老院的值班情况与安全状况。基层利用手机或电话,向我汇报突发情况,而我则被动收集基层信息。到下午 16:00,我统一向县政府与市民政局汇报当天值班情况。由于值班都是发生在节日期间,一人一年也轮不到两三次,一般也没有什么突发的重大安全事故,加上值班是我们本身的职责,所以我们没必要做以值班人员或者上级为中心的体验设计,以及增长为中心的模式设计。

**大眼瑜:** 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。启动核心交付过程中的增强回路。梵音瑜伽的核心交付是一套科学完整又安全标准的练习体系,或者加深一层是更多人因为瑜伽受益,这也是梵音的品牌理念。那增强回路应该是多维度共同提升的,1. 比如对老用户的练习历史数据积累让她觉得舍不得离开。2. 比如课程体系按阶段好主题设计,让人在练习前就给自己一个足够的心理暗示:年轻后弯课,肩颈脊椎课,芭蕾塑型课,每一个课程都有一个应对客户

痛点的主题名称。3. 比如练习一段时间组织拍照秀体式，在朋友圈制作动态视频宣传，我们的客人变美了健康了并且得到了回应和称赞，这就是一个有效的闭环。我们的客人成功了我们才能成功那我们才有成功的可能成功。以上一点思考，努力践行去做。增长模式不是守着一个核心能力做好就不动等用户上门，而是在这过程中不断挖掘客户需求设计客户心里的增强回路，做到我们品牌竞争中的护城河。

## 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，面向应用级创新的创新力和执行力，我认为是全世界最强的。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的平台击穿。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：**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。

作者回复：这种模式叫“穷庙富和尚”。。哈～

**超人醉了：**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。

**蕾\_芯时体育\_芯片计时：**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。

杞甲天下@罗灵：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。

李盈：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。

一瓢饮：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。

huazhuqing：#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

奔跑的 biker：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

**陈狄：**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。

**九把叉：**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。

**刘爱东 447877：**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！

**燕建军：**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。

**坐井闲话：**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，先期投入大全靠贷款周转资金，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。

**Tony to ni：**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。

**兰陵郁金香：**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。。。

**杭州扫地僧：**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

**山峰：**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。

徐佳: Booking, Airbnb, Ryanair 和穷游, 乃至 edX, Coursera 都是整合服务模式吧。

Ken: 嘿嘿, 之前遇到过一个人, 他运用商业模式的创新, 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。

axian: 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。

MiSeRy: 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。

红军: 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....

子生: 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。

**蔡火火**：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。

**李昊 Muse@精益通**：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。

**Hugo**：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）

**小朔**：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！

**五云**：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。

**狼行万里 - 天边的你漂泊白云外：**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。

**姚睿：**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，不就是为了让主人觉得有面子，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。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。

### 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。

### 留言精选

**易**：梁老师，流量平台和连接器是不是有重叠的意思，同理产业中台和服务整合模式是不是也有重叠

作者回复：连接器如果是河流，流量平台就是水库。。整合服务是消化所有小 B，产业中台是支持小 B。差别就是这个

**一瓢饮**：关于产业中台，继续举昨天留言中提到的大家中医 App 的例子。大家中医一边连接中医诊所，另一边连接中医爱好者和患者，

同时连接中医药房，是一种连接器模式。大家中医的连接模式，很符合 S2B2C 模式，进一步发展可以发展成为一个中医的产业中台。首先，中医诊所一般比较小，一个大夫就可以开一个诊所，诊所的数据处理能力和数据运营能力很差，很需要一个平台给他赋能；其次对于用户来说，需要的是一个能够整合医生资源和药房资源的平台，方便用户获取。这是做中医产业中台的机会。

**高鹏：**我们现在正在筹划做的一件事情不知道是不是梁老所说的 S2B2C 商业模式，我们正在利用抖音跟快手完成整合。主要分两步：快手达人带货模式，抖音素人带货模式快手达人带人模式：主要通过网红个人 IP 粉丝粘度通过直播的方式对一些服装，鞋帽等工厂进行秒杀库存清理合作方式。抖音素人带货模式：主要合作方是美妆类产品，打造品牌曝光，从而促进产品的转化我们看见的目前带货模式的痛点是：达人无法找到有竞争优势的产品货源不充足，工厂找不到合适达人推广产品，针对这些问题我们进行优化，我们打造了 100 平方的物流库，合作的产品全部入仓之后，我们进行推广发送产品，工厂只需要负责生产产品，达人只负责前端的视频推广工作。

**张楠：**梁老师，我一直觉得工程设计这个行业是可以做产业中台的，理由如下：1、行业里优秀的设计和差的设计是非常大的，但对于所有企业及设计人员都有很大的外部赋能的需求，大的企业靠自己内部的管理赋能，中小企业只能靠敬业精神或者关系为自己加分；2、虽然设计重创意，但其实一个项目的创意部分只占很小的比例，共用性、通用性的做法非常多，但现在基本上信息非常的分散，人力资源的大量耗散是在做以往重复的事情。3、工程的周期比较长，设计对结果的影响非常大，如果没有全面的精确的设计前端把控，工程很难取得良好的结果，或者工程实施的过程中有很大的反复，造成极大的浪费。4、设计业务的获取很多时候是靠关系而非其他，这也是设计、工程行业虽然有极大的产业规模，但到目前为止也没有垄断性质的企业。

**陈陈：**虽然平台可能暂时与我无关，但是人必须掌握一些自己领域之外的知识，因为只有这样人的眼界才可以开阔起来，才能更好

地和别人合作，才能调动更多的资源。毕竟今天早已不是一个人可以关起门来搞定所有事情的时代了。

**新疆老廖 Ellen:** 教育是赋予学生更好的学习能力的过程，然而教师无法直接给予任何学生更好的学习能力，需要“合能”，没有家庭，家长的合作，英语教育，尤其是幼儿，少儿英语教育，甚至中学生英语教育，都会在学习效果上大打折扣，这就是外语教育的真相。找个好学校，好老师，并不能代表一切。

**佛祖门徒:** “脏活累活，才会是更多的人还有的机会”。对这句话深有体会，一直通过“ABC”（AI、大数据和云计算）在践行曾鸣教授的 S2B2C 的商业模式，合作中的互相“赋能”，的确才能形成合力，有几点真切的体会：一是很多行业的效率还非常落后，传统人工耗费大量成本，且原材料浪费巨大；二是沉淀了大量的行业数据没有有效利用，绝大部分行业从业者有数据意识，但缺乏数据思维，也没有贴心的合作者；三是作为中台，“收税”并非唯一盈利模式，对行业大数据的深度分析可以催生出产品、服务甚至新品牌。

**李世义:** 重工业也可以有中台，比如：三一重工和腾讯云共同搭建了一个工业互联网平台。在这个平台上，把全球超过 30 万台重型机械设备，联网连接起来，实时采集超过 1 万个参数。任何地方的设备出了故障，都可以立刻感知到，两小时到现场，20 小时解决问题。甚至，它的商业模式也改变了，从过去制造业转变成了服务业。比如说有个施工单位他可能买不起这么大型的设备，没关系，他可以租赁，这样就带动了租赁服务业，甚至带来了一些供应链的金融。

**PZ:** 餐饮可否做产业中台？把各地小吃集合一个平台，统一一个品牌。在各地建立小吃一条街，如果在商场、在旅游景区，就集合成大食堂。

作者回复：台湾夜市就是这样啊。。夜市是个流量平台～

**吉卜力:** 我家住在辽南，每当樱桃，海参，蓝莓，大枣，海虾等等，这些季节性经济作物开始应季销售的时候，我的朋友圈就乱了套了，各种转发我大舅他二姑家的 XX 开始卖了。是不是可以做一个“季节性经济作物”的销售中台，不仅可以在本地卖，还可以利用中

台的资源面相全国销售。

**【書·懂】：**撮合不平衡，优化体验，提升效率，产生网络效应。

**刘岩峰：**我是做电子产品检测的，一直在想，检测行业是不是可以做一个平台，所有的检测机构在平台提供服务，客户根据需求委托检测，产品检测报告平台可查询，可公示，避免行业乱象

**陈磊 LEO：**赋能是 S 对自身的要求，合能是 S 对 b 的心态。

**运营人刘小军：**听阿里巴巴数据部门的小二说，阿里巴巴数据部门这几年已经从数据平台向数据中台演变了。阿里云，生意参谋，地动仪。三大神器

**李盈：**我所在的差旅管理行业，其实就有做产品中台的能力。目前线上+线下的模式已经成为了这个行业的标配，如果你没有一套自己的在线差旅预订系统，出门是不好意思和别人打招呼的。然而，研发一套自己的在线差旅预订系统，费时费力，界面和功能严重同质化，投入少了产品的体验不好，投入的多，又超过了大部分差旅服务商的承受能力。不干是等死，干了是耗死。而且，差旅管理行业的集中度又很低，最大的 8 家服务商只占总市场份额的 21.8%，所以差旅数据广泛分散在各个差旅服务商的手上，数据没能得到有效的整合分析和利用，所以在这个行业提供产业中台，就是一个很好的市场机会。

**Allelujah 朱磊：**年初和几位得到上认识的师兄们有过一次线下的交流。之前在国内顶级互联网企业、私募基金做数据分析师，去年创业做餐饮的马老师分享说，店里通过美团的外卖平台提升了营收，同时也运用美团的数据系统提升了决策效率与质量，但数据本身是留存在美团的服务器中的，餐饮商家无法调出，只能在平台上操作。另一位做大数据创业的前辈则说，他正在与当地的头部餐饮商谈，做一个本地的数据平台，做到将大家的数据导入的同时、让所有人免费调用，相信有机会成为一个范围性的产业中台。

**离河：**简单总结：流量平台：连接、圈养，控盘是关键。“我是庄家” 产品中台：连接、合作，互惠是关键。“你我平等” 整合模式：连接、整合，同化是关键。“有我没你” 连接器：连接，向上述



模式演化是关键。“我们在一起”

**小黑·熹：**想请教梁老师一个问题：系统 S 与商家 B 之间的关系其实蛮微妙的，因为未来谁拥有数据、谁拥有用户，谁就掌握主导权。因此，在一个领域原有的诸多商家 B 遇到新兴的系统商 S 时，会天然地充满警惕，怕客户最终被 S 黏到自己的平台或网络之中，最后引狼入室，农夫与蛇，最后平台规模上来之后反过来让自己交“互联网税”。尤其是 S 并没有带给整个 B 行业新的增量，而是与 B 共同瓜分既有的饼时，各个商家 B 会非常谨慎、甚至是抵触。现在的中国加油站行业就是这个样子，有互联网公司想帮中小规模的石油公司做运营客户的中台，但是石油公司却非常抵触。请问梁老师，这种中台之局，该从哪个方向怎么去破？

作者回复：我在知识城邦说了，2B 的产品，一定是抓客户老板的恐惧。。。可以要把 B 的恐惧一条条列出来。看他们几害相权，怎么选……几种恐惧一直在心里闷着，不如摊开了，仔细看看。

**王木木：**如果给梁老师的课配背景音，我觉得应该是类似游戏《水果忍者》的声音，唰唰唰，不断打开新的脑洞，颠覆原有认知。

作者回复：哇，我超爱那个声音🎵

**江湖无声：**流量平台和产业中台的核心都是赋能，流量平台是用流量赋能产品服务，产业中台是用产品服务的数据智能赋能流量；赋能的本质是权变空间的转移，控制空间变为支撑空间，帮别人成功。赋能是自上而下设计向自下而上涌现的转变。赋能=权力+能量+游戏。赋能源于权力，有权力才有可以赋能的权变空间，把权力的权变空间能量开放出来，让其他人使用；赋能表现为能量，开放的权变空间，为赋能对象敏捷应对不确定环境提供能量；赋能成为游戏，赋能通过能量转移，让更多的人成为主角，把计划控制变成配合协作，把被动的劳动意义变成主动的游戏意义。赋能的层次：按照权变空间转移的程度，赋能分为三个层次：流量赋能，沉淀赋能，闭环赋能。流量赋能是入口资源赋能，赋要素能量，是一级火箭赋能；沉淀赋能是过程支撑赋能，赋结构能量，是二级火箭赋能；闭环赋能是结果实现赋能，赋系统能量，是三级火箭赋能。一切平台，不管前台、中台，还是后

台，都是为赋能而生。

**Super 黄：**新荣记：1. 提供痒点服务，满足好第一只羊 2. 更多的羊进来后，寻找羊间互动的需求并满足用 1 加 2 形成网络效应，服务好“超级用户”获得自己的高收益所以像得到，而不像 bat，是平台但不是流量平台。因为它盘子很小，单次服务用户量级很小，只能尽可能提高含金量，“流量”对它来讲不是目的

**江湖无声：**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。

**五云：**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，一个人想在哪儿省事，就会在哪儿吃亏。

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。

### 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

**一匹马**：联想到了“科斯定律：谁用的好归谁”，舒特尔要人没人，要钱没钱，要权没权，只是一个理想主义者，他把工人置于这样一种境地 A：和以前一样劳作，工资基本不变 B：背弃口头承诺，一天赚原来一年的钱 大多数工人会为了钱背叛他，少部分人会选择随大流，这样的道德愧疚感就被彻底稀释了，而且有钱不捡，别人也会捡。这种情况，就算在中国现代社会也同样常见，吴军老师就说：“通常人们不会为了一百万而撕破脸，而如果是一个亿，有很多人愿

意选择得到这一个亿，以后就和合伙人老死不往来”。我会选择先自己淘金，然后积蓄实力，再雇佣专业安保人员，同时请警察来监督，同时给淘沙工人大涨工资，发福利。

**伪装：**如果你是苏特尔，你会怎么做？思考学这门课之前，我会选择上报政府，与政府合作嘛，傍上条粗大腿，躺着收钱，减少风险。学了这门课以后，我会把所有最早知道这事的人组织起来，打造一个利益共同体，以平台模式接纳其他的淘金者，管理这些淘金者，以土地主人的身份收取淘金分红，估计难度不大。然后选出与我的理念相合的人，打造一个集消费、服务、生活于一体的商业区，继续增加这个地方的人流量，通过商业把这些人挖到的金子留下来，甚至是让外面的人送钱过来。通过良性的循环，而不是恶性的对峙，以增长思维，最大限度的保护并赚取更大的利益，甚至还可以打造一个自己可以掌控的城市，或许这个野心有点大，不过我可以肯定没学过梁宁老师这门课的苏特尔不是这么想的。

**子生：**如果我是苏特尔我会怎么做？大体思路：我认为发现土地里有黄金之后就做什么基本没用了，所以我的行动会做在发现之前，越早越好。1、和每个人单独谈话，记录他们在组织里欣赏的三个人；2、找到得票最高的十二个人，这十二个人就是我的“十二护卫”；3、把大部分利益和权力分配给他们，让他们自行规划属于自己的天地；4、“十二护卫”按照绩效进行末位淘汰制，每年末尾淘汰，从群体里晋升一位；5、和政府搞好关系，把刀的权力交给他们。

**和光同尘：**如果是我，我首先会担心自己的生命安全问题。然后，我会跟那个木匠以及其他的知情者，坐下来好好商量一下，分给他们足够的利益，然后共同秘密开发，边开发边壮大实力，并依据规模武装一部分人员，确保生命财产安全。苟富贵，勿相忘，苏特尔连这觉悟都没有，如何能成为首富。

**离河：**如果我是苏特尔，考虑两步走：1、交给国家，让出几乎全部利益，把最关键的秩序借来。2、开展淘金配套服务，打造流量平台。金山再值钱，也没有旧金山值钱。

**一叶知秋：**应该让最初的几人占一定比例股份，并且每挖一笔



金子就交少量比例的份子钱，新进来的人也得提交份后，把强壮的人组织起来维护稳定，前期按三十比一的人招组织能力强和武力值高的人组成一个核心利益共同体，然后提高份子钱比例，

宋晓刚：一、给知情人利益分成，才能保密消息，大家一起悄悄淘金。二然后建立围墙，雇佣军队，同时雇佣三支不同种族的军队，使得雇佣军之间有所制衡。三、再与雇佣军首领分成，形成利益共同体。四、继续向政府买更多的土地……。好了睡觉，继续做梦。

看书蜗牛：如果你是苏特尔，你会怎么做？找我信任的 5 个以内的人组个队，大家商议一起干，组织剩下的人淘金，如果有人胆敢背叛，杀！说到做到！一步一步开采，一步一步明确规则是真的，犯错的杀，守规则的留下，奖励一起发展。

巴吉纳：在军校行军时，常常要借宿老百姓家，老百姓往往坚决不收我们一分饭宿钱。而我们的做法很简单，把前往老百姓院子一丢就跑，补的钱都不要了。到了部队，时不时听到见义勇为的事迹，我们军校还有有两位牺牲的师兄，其中一位是“感动中国”的英模。什么是共同信仰呢？什么程度才能说是信仰呢？看看解放军的吧！全心全意为人民服务他们的信仰。有了这个信仰的人，面对利益会忘记利，面对危险会忘记恐惧。

宋亨：看完这一讲有几点感触：1. 规则其实是一种约束，是约束就会有边界。苏特尔雇佣的人看到金子就不再听命于他了，是因为金子的价值已经远远超过了「不透露秘密」所能带来的收益。这也是为什么即使职场里签了竞业禁止协议也依然会被高薪挖走，高薪的价值大于遵守协议；2. 延续上一条，在职场中不存在绝对的忠诚，只有对等的价值感；3. 组织讲的是通过分配调控去赋能一个人，管理讲的是通过规则约束去控制一个人。前者让一个人发挥主观能动性，后者让一个人养成习惯成为一个守规矩的人。其实没有好坏之分，只看当前阶段的公司利益，用哪种更划算；4. 接下来需要重温一遍李育辉老师的组织行为学课程了。

金融王子：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。租期已经过去九年了，就剩下最多一年时间，如果自己挖肯定也是挖不完的，想独吞也是不可能的，很有可能全家性命不保。首先拿着淘出来的金子去见总督密谈，我家发现金子了不能忘记总督大人的栽培，第一时间就给大人汇报情况，请大人定夺金子应该怎么分配，为了保险起见还请大人派兵封锁所有出口，人只能进不能出。我们俩的股份比例又大人说了算，大人是一成之主理应多得，我就负责管理工人每天为大人效力就是了，矿上的苦活儿，累活儿我全包了，大人就招兵买马，买武器练兵，每个关口修筑城墙，以防外敌入侵来抢金子啊！

**鱼本渔：**如果我是苏特尔 1、与下属分享黄金所有权构建利益共同体，稳固自身组织能力。2、找到有能力的组织合作，成立联盟，分享利益，加强联盟组织能力，具备守卫规则的能力。3、找政府合作开发土地做建设，共荣整个地区 4、开放整个区域，开放移民政策，从后续流通交易中继续寻找机会。

**狼行万里 - 天边的你漂泊白云外：**我是地主的话：首先，抵押矿区给银行，获得启动资金。建立武装队伍，顺便把风险提前分担一部分给银行。还可以出售一部分，提前变现。1. 划分地块给淘金者。2. 确认他们的合法开采所有权。3. 签协议，抽税 30%。4. 建立武装，保护领地。建立社会服务设施，提供垄断服务。5. （也可以把地卖给美国政府，要求军队保护。开采分成。）6. 保留 50%矿区为“国营”。

**喂呀：**梁老师，“管理”和“组织”最大的区别是确定性。管理是确定性高的，组织是确定性低的。管理的效率更高，组织的变通性更强。这样理解对么？管理和组织之间有没有先后关系？或者其他关系。

**青岛罗刚：**如果我是苏特尔，我就先建立自己的军队，然后建立自己的采金团队，许诺按功分配，共同维护组织的利益，自己即可获得最大的利益。

**江湖无声：**如果是苏特尔的话，一个比较好的做法可能是宣布免费淘金，然后在旁边开饭店、旅馆、工具店，然后还可以建立黄金加工交易市场等，以淘金为一级火箭获取流量，以生活市场为二级火箭沉淀流量，以交易市场为三级火箭，形成商业闭环。

## 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。因为你看到的所有的问題，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。

### 划重点

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。

### 留言精选

**巴吉纳：**过去，我与父母的感情表面上良好，内心里对他们有怨恨的。后来在我探求下，与父母的关系发生了质的疗愈。我懂的了：

1. 孩子小时不仅需要爱，还需要敬和畏；2. 父辈们受过很多挫折，他们希望你走出家门前，能在父母的“打击”中更加坚强。那一刻，我突然很理解我的父母，那是他们当时权衡后作出的选择。从那时起，我很多难以启齿的话，内心阴暗的、光明的想法，有困难和快乐都能和父母分享，渐渐的也能和爱人及朋友说。为什么我要说这个呢？樊登老师有个观念——和父母关系的好坏，决定了创业成就大小。人绝大多数情况下，会下意识选择自己最熟悉那条路，你小时候的熟悉的路线，源于自己的父母、家庭，如果你熟悉的路线是压力大和痛苦，那么你创业时，下意识就会选择压力大和痛苦的道路。如果你熟悉的是安享、喜悦、快乐和自信，你自然会选择哪条安全、舒适的创业方式。

**伊斯坦堡：**生活中的惊喜，大多来自强关系，就是跟你深度融



合的知己或朋友。商业中的惊喜，则来自弱关系，就是可能在一面之缘的朋友或领导。

**离河：**太阳底下没有新鲜事，一般我遇到的别人也遇到过。靠知乎+谷歌+得到基本解决绝大多数的事。我的理解：如果一定要找到某个人，意味这个事的背后是关系结构，有结构洞要填补。按快速识人课里的讲法，需要找到“大平台”型的朋友（内心疆界广、能量高）

**得到小马云：**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。

**占星师米特：**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。

**晓丹媛心：**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！

**李岳洋：**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

**福州陈巍：**刚开始谈恋爱是理想型，但在一起久了就会产生冲突，如果可以解决进入整合，一起走向协作期。今天特别让我就感触的一句话就是：我觉得你有问题。听到这句心里都不好受，事情都抛过来，你在边上看结果，以结果为导向发表意见。领导人都要学的金句：我觉的和预期有差距。不同的表达方式给人传递的信息就不一样，给人指责和暖暖的感觉。

**看书蜗牛：**我想跟你聊一个话题：你遇到最难的事情会找谁？家人，长期以来我都是这样过来的。也许家人不能给我解决方案，也许他们会指责我，但是最后都会回到平静，然后自己整理好方案去解决，面对。今天的关键词把“问题”替换成“差距”，感觉好美妙！最近正头疼一个问题吧，一个认为可以做点事的人加入我的团队后，表现一直不佳，还耽误了不少事，我总想谈谈他的问题，其实就是和我预期的目标太远了，太大的差距。用差距这个词也许更好沟通。

**叶旭辉：**有些时候，有些人宅只是为了切断敌意“没有任何一个人是完美适配另一个人的成熟产品，你需要看到的是一个人能够持续让自己变化的内在的动力。然后在漫长的不确定的未来里，明确你们两个人是不是能够一起拥抱不确定，拥抱变化，在变化中变得成熟，彼此适配。”

**Allelujah 朱磊：**我自己从去年开始逐渐学会了主动管理、控制自己的情绪，原因是意识到了：是人就会有失误，我也不例外；是人就会有能力的局限，我也不例外。在此之后，我对他人的任何行为都有了极大的包容度，并因此能够迅速觉知自己的情绪、迅速抽离，投入到与团队和合作者建立共同目标，不断获得反馈、整合、精进的正循环中。毕竟——浮躁的人发狠，都是面对别人，轻描淡写，没人不在乎；耐心的人发狠，反而针对自己，知耻后勇，大家有数。

**Franklin：**大学时候，走位老师。给我说，两个人对话，其实有六个人在场：你以为的你，真实的你，你以为的他，他以为的你，

真实的他，他以为的他。从理想的双方，到真实的双方，需要经过理想、冲突、接纳、提升。

**李魁军 律师：**深有同感，遇到困难喜欢一个人搞定，学生时代 法院生涯的成长环境也是一路优秀，他人主动走近自己。但 2016 年从高级法院辞职到北京做律师，发现律师很多时候需要主动，对自己是个非常大的挑战。另外，律师或律所的商业模式基本上还是个案私人定制+一次交付。听了您的《产品思维》和《增长思维》，但还是没有找到适合律师的商业模式，想借次机会向您请教，是否有好的建议？个人认为法律服务市场被升级改造的潜力很大，如需要进一步了解，随时联系我（李魁军 18201586828 微信：wx6933）

**江湖无声：**人际容纳度就是妥协的能力。妥协的本质是共同承诺。妥是稳妥有序，协是协作，妥协就是有序协作的过程。妥协就像 USB 设备，即插即用，自由协作。妥协=灰度+原则+和谐。妥协源于灰度，灰度的缓冲空间让融合协作成为可能；妥协彰显原则，妥协不在于我们退让了什么，而在于坚持了什么；妥协带来和谐，灰度带来融合，原则确定边界，和而不同方为和谐。没有灰度的妥协是杠精，没有原则的妥协是放弃，没有和谐的妥协是迁就。妥协的三个层次：委屈求全，求同存异，内圣外王。委屈求全没有原则，求同存异缺少灰度，内圣外王按本色做人，按角色做事，是真正的妥协。如何妥协？一要有灰度，有各种各样的接口；二要有原则，所有接口都用一个操作系统。同时保有两种相反的观念，还能正常行事，就是妥协的智慧。

**陈敏胜：**建立关系的四个阶段：理想、冲突、整合、协同创作。也许跟每个人的性格有关，我是属于外向比较容易包容人的那一类人。我更希望对方把碰到的问题抛出来一起来探讨，这样的话我会觉得更踏实，同时也感觉到对方真正把我当自己人。当我真正碰到难以解决的问题时会做一下思考。1、大的问题，三、五年后还是问题吗？加入一个未来董事来判断，5 年后我会怎么思考。2、也许跟性格有关，我会有意的结交有一些智囊为我服务。3、我会主动的暴露我的弱点，让合作伙伴来补上，大家取长补短，比较容易将不同的观点融合在一起。

**蕉哥：**只有共同規則和共同利益也可以事成，關係大概只是理想期。到了衝突期，你們有共同信仰，或許可以在信心的支持下安然渡過。整合期和協作期，有共同信仰是不夠的，這時候需要心靈上融為一體。如果你們沒有至情至性的連結，即使願景一致，也沒未必能夠成為對方的精神伙伴，了解對方內心深處，在極之痛苦的創業過程中沒有共鳴，一般是撐不下去的。這也解釋為什麼很多創業者成名，都是一個人成名，因為要找到一個出生入死的戰友，是很罕有的一件事。

**孙凌：**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。

**叶旭辉：**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。

**陈阳浩：**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。

**梦竺 北京 1 期 2 班 3 组：**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。

## 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的意识 and 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。这是什么意思呢？

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。

#### 一本讲小结一

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。

#### 一思考题一

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。

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。

插图：第 19 讲字节跳动的创新动力图. jpg

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—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”，也是为了保障信息不扭曲。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。

## 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。

## 留言精选

**Yoko(丁军)-游戏-3d 美术**：为了巩固学习，更深刻的探讨“增长思维”，建立一个微信群，有兴趣的朋友加微信“13478403906”，要求：愿意，深度探讨，深度探索，深度实践的朋友，通过一对一的对谈后，入群。

**LDW**：透明、OKR 当然好，不单今人明白，古人也明白。不然，齐桓公为什么要立“诽谤”之木？当年诽谤可是好词。但是，“诽谤”也好，透明、OKR 也罢，都是反人性的。顺着人性是什么？是“花花轿子人人抬”，是表扬与自我表扬相结合。逆人性而为，搞 OKR，透明，长期来看，不被当场拍死，肯定会遇到极强的 调节回路。不然给汉武帝搞 OKR 的太史公，为啥后来遭遇“腐刑”。为啥千百年过后，“诽谤”就 生生变成了一个 坏词？所以，当你要实践 OKR 也好，透

明也罢，特别要注意把握一个度。就是梁老师前几节课讲的，凡是人，或者人群，他都有一个精神能量，用于容忍。你可别 OKR 的把大家或者老板的精神能量击穿了。向老人家说的，让你百花齐放 百家争鸣，没让你趁机反党啊。@梁老师 您说以上理解对吗？谢谢

**行思信：**创新会面临很多不确定性，人更喜欢确定性。我们公司创新基本上都是领导层决定的，很多一线员工没有创新意识，更多的是抱着和自己没有关系一样，该上班上班该下班下班。所以我们公司现在做一个奖励制度，如果个人建议带来实质性的改善，提高效益，节约成本的，都按照提升利润和成本的 1%的比例直接奖励，比如一年节约一百万奖励一万。但是感觉没有什么用，创新性还是不足。可能是领导只是说一说也没有落实，时间一长大家也就听一听。发现公司越大“和我没关系”的态度越严重。

**筱竹子：**我虽然创业，可我的性格有点偏向于保守。16 年 11 月底，我在出差的飞机上遇到了一个人，在我们聊天时，他说了一句从此改变了我各方面的话：你怎么知道不可能。当时的我有种世界突然敞亮了的的感觉。此后，在我们的交往中，他经常通过各种形式和方法，无痕的打开我有些被束缚很久的心态和观点。慢慢的，我发现，我的周围几乎是无障碍的在流动，自然，平和、畅快、真实。我完全脱胎换骨了。目前最可以量化的是，事业在明显的上升，挡也挡不住。借此机会，我要特别感谢我那位萍水相逢让我遇到的朋友，谢谢你！很希望朋友能看到我这份留言。谢谢大家！

**陈狄：**关于创造一个良性的信息环境，老师已经分别讲过三次了，足见其重要性。之前看过一个讨论扎克伯格的文章，扎克伯格 2017 年的计划是要走遍美国所有州，与每个州的人交谈，了解他们在想什么，了解他们的生活方式。然而最后的结果是被网友笑称为一个外星人第一次探索人类。但是没有人告诉他这么做很蠢。扎克伯格是被高管们保护起来了，在 facebook 的王国之内，他就是国王。他自己也免疫一切对于他的负面消息。我还在文章里学到一个词就是信息茧房，一个人处在一个信息环境就要蚕茧一样的封闭的房子里，而扎克伯格就是身在其中而不自知，一个人接触到的信息都是他想看的



信息，那么他就处在一个假象的世界里，这个问题还是细思恐极的。

**CHRIS:** 深有感触，我们公司最近也在学习字节跳动全面推行 OKR，我早在 13 年在吴军老师的专栏里学习到了 Google 的 OKR，深感我们公司无法用到好处，今天听完这一讲，更加知道问题所在，每个公司都有自己的信息环境最本质的不变，管理工具是难以发挥的，字节跳动推崇透明，而我们维护权威，这一点下 OKR 基本沦为了升级版的 KPI

**Tom:** “原则”作者雷达里奥也反复强调“极度透明”的重要性，然而在多家国内外企业的经验告诉我，实践起来非常困难。公司一把手或者创始人的塑造“透明”的最关键因素，所以绝大多数任用经理人的外企不会在自己任期内决然推动一定会涉及企业文化变革的这些改变，他们会适可而止或者干脆放弃。而大多数民企老板要不就是自我意识太强，要不就是小君主意过重，缺乏格局和境界，所以基本上也做不到。创始人没有这方面的意识追求，人力资源在招聘中就不会刻意选拔具备创新和开放的心态人加入，而在工作中展现出开放创新的人在 KPI 导向的结果论中不能得到激励认同，也一定会渐渐失去动力或者另谋出路，组织的活力与创新文化就逐渐丧失，企业沦为平庸而老板却因为听不到真实的声音而自我感觉越来越好。这个核心的改变没有其他法门，只有创始人的自我领悟和改变，事实上知易行难，人性的力量是如此之大，真正能做到改变的人，实在太少。与其期待别人改变，不如自己行动起来先做个开放创新实践者吧。

**刘川:** 为创新创造土壤，用可执行的动作降低阻力，提供透明的环境和信息共享机制，这些都助推了创新的萌发；而技术、工具、算法和组织的保障能力，是创新落地生根的能量供给；希望字节越来越好，继续保持 atomic ego 和高效组织能力；希望字节有更多面向教育和效率的产品推出，为数字社会构建新的基础设施

**智光重朗:** 公司能够做到透明，其实这是老板的基因，也同时决定了公司的部分基因，对于有些公司是无法改变的，公司的基因决定了可以在哪个行业用哪种生存方式生存，信息不透明的公司大多传统企业出身，或许这才是某些传统企业在互联网转型过程中所无法跨

越的基因障碍。

**不要真名！**：个人觉得字节跳动这种透明化的管理，真正成功的是成功应对了解除权威权力的风险。就是说弱化权威而保持权力，在这种透明化的、权威弱化的管理之下，人凭什么做事？凭什么组织起大家？别人凭什么听你的？这个权力应该仍然是存在的。如果没有组织的权力，那事情恐怕做不成。追溯原因，个人判断可能是因为字节跳动在出发的时候，已经具备了良好的系统能力(大数据算法)以及正确的切入点(新闻类)，使今日头条在开始就能把事情做成，并能从一个成功走向另一个成功，树立起了内部人员的信心，而这个信心就成为权力的来源。所以很难，难在如果自己不具备条件就高喊“透明”，恐怕死得很快。

**黄雷 53751058**：OKR 也好 KPI 也好，都是术，本质是通过和人比来激发竞争，引导进步(或退步)。为什么和人比反而可能导致退步呢？而且这种情况还挺多。同样都实行 OKR 了，为什么结果还是有天壤之别？是对执行条款制定得不够细？执行力不够强？那就要看一个组织“道”的层面了，一定是“道”的不同内核，造成同样的术的不同效果。只盯着术的表面现象，抓破头皮也困惑不解。“道”不像术那么显相，并且需要较长的周期才能见效和使人理解，不大能让人一眼就看懂。道可道非常道嘛。所以好的组织，一定得了“道”，透明透明透明，是字节跳动的“道”。保护隐私巩固权威以降低自己被挑战的风险继而保护自己的既得利益，这些都是人性，而透明是反人性的，所以做到组织透明，太不容易了。尊重人性，又要合理化的修剪它的弱点，重新搭建更有活力的组织关系，这在中国这个初步脱离农耕文明还不久的社会里太不容易了。希望得到里的朋友们，包括我，在得到老师们的指引下，都能得“道”。

**张寿忠**：作为传统行业，而且身为国企，真的是不能与字节跳动、阿里、华为等公司相比。你说国企缺人才吗？不缺。你说国企缺组织吗？更不缺。那缺的是什么呢？信息环境。作为传统的科层制组织结构，在现代信息为先的时代已经劣势尽显。最为危险的是这里多数是身份认同，信息向身份趋同。……唉呀，不敢再分析了。还是从

我做起，认真做好自己的事情，相信我们会越来越好。

**Cici-wang**：直呼其名，让我想起以前的一家老东家，那个时候，这个公司也宣传要有新的企业文化就是要直呼其名，并且大规模的全方位的宣传，每个办公室都贴满了标语，微信公众号上也连续发文章号召全体员工响应。甚至还拍了很多内部的宣传片。真的可以用轰轰烈烈来形容这场直呼其名的企业新文化活动。但是将近一年之久以后我们依然不知道怎么来称呼我们的领导，最让我痛苦的就是给高层领导发邮件，每次发邮件我都要斟酌怎么样来写领导的称呼，直呼其名是肯定不行的，我的直属上级就会给我打上一个大大的叉号，怎么可以直呼？太不尊重高层领导了！虽然宣传上那么说，但是我們也不能真的么做呀！那我应该怎么称呼我的高层领导呢？我的直属领导就会说，你自己去想呀，要既能体现出尊重，又不能直接像以前一样称呼对方为 Boss、老大或者领导。所以头大呀，头大！我觉得比以前直接称呼 boss 或者直接称呼领导麻烦了一百倍。给公司同事之间的沟通，造成了更多的阻碍。这就是所谓的假的企业文化，当你的企业里并不存在这种平等的思想，你硬要给他套上一个平等的外壳，只会增加更多的阻碍。

**日积月累**：我们创新遇到的最大阻力是信息的堵塞和执行效率。具体包括：首先，公司内部只有上下级的信息流，缺乏横向的跨部门互动。其次，公司高层听不到一线员工真实的声音。他们不愿让看到炮火的人做决策。再次，员工的招聘和晋升与业务需要基本脱钩。一方面补充不到新鲜血液，另一方面留不住优秀人才。最后，协作效率太差。君子和而不同，小人同而不和。大家嘴上讲的是一套，做的又是另一套。

**任光辉-游戏化管理**：我们是创业型公司，坚信自己的工作方法论：事前打样，干前通关，干中检查，事后复盘。公司的管理比较扁平化，没有过多的层级，部门的领导我们称之为“标杆”，是用来打样流程和复制流程的。这样一来，就需要员工严格遵守工作流程，放下自己天马行空的思维，只需要“干干干”。信息的流动，我们坚守：好消息向下传播，坏消息向上传播。坚决杜绝小圈子内吐槽，这

些负面情绪的信息，会影响员工对公司战略的坚信度。梁老师，不知道做为创业公司，我们这样做的对不对？

**山大：**创新遇到的最大障碍：所有人不愿意去分享自己的想法！说了也得不到资源去尝试。字节跳动的“透明”文化值得研究！为什么张一鸣认为透明在字节跳动最有价值？透明文化在头条系成长过程中扮演了什么角色？有了“透明”的方向，老板坚定执行，同时匹配对应的工具（OKR 很棒），做到这里，说明头条系的执行力真的很不错！要知道，中国的传统文化“领导的心思你别猜”！

**青岛罗刚：**听了今天的课有一个决定，那就是努力让“大群”成为信息和情感交流的平台，弱化“小群”，让信息流通少障碍，让更多的人发声。我们团队有一个“大群”，也有几个小群，比如说经理群、部门群什么的。过于为了避免信息太多干扰大家，很多信息是在小群交流的，但这其实也阻碍了信息的共享，许多时候大家不知道彼此在做什么，干扰是减少了，信息和情感的连接也减少了。团队不是一个相敬如宾的地方，是需要互相交后背、彼此心连心的地方。所以我们要让那些“在大群中沉默、在小群中爆发”的声音，让所有人都听得见。

**付婧：【知识点】：**创新=信息环境+系统机制**【思考点+行动点】：**回答问题：我原来所在公司是一家国企，还是世界 500 强，基本上没有创新。创新最大的阻力是没有容错机制，不求有功但求无过是组织打造出来的隐形文化。举一个很简单的例子，我做人力资源的，想搭建专业的培训体系，集团从上面就会丢来一堆的问题和质疑。效果能保证吗？会不会出什么意外？老师从哪里来？小到费用怎么付，都要干涉……一千个否定的问题等着你，直到耗尽你的耐心，事情不了了之，培训又归于形式化，皆大欢喜了。除了系统机制，今天的课程特别强调了人才招聘+信息环境，这一点也感触颇多。现在很多公司并不重视招聘，不管我在我的招聘生涯还是被招聘的经验中，都会发现刚毕业的小姑娘小帅哥被安排做这个很简单，貌似谁都可以做的面试通知。事实上，电话通知已是彼此面试的第一步，短短的通话中，隐藏着大量的信息，候选者判断公司处于何种水平，公司判断候选人

基本情况如何。梁宁老师反复强调信息的重要性，把信息两个字深深的印入脑海中。这一点作为两个宝妈的感受就是，在有了宝宝之后，信息环境很大一部分被孩子侵占，反而对于市场的信息被淹没。可以分析的是，一方面，你从中可以看到育儿市场的机会，另一方面，也提醒自己，再忙也要走出自己的育儿圈子，世界很大，要经常去看看。

**蔡鹏（红岸·执剑人）**：曾经遇到最大的问题是大领导不允许出现不同意见，一旦所提意见与大领导不一致，就会受到猛烈抨击和人身攻击。当然搞不下去，只好走人了。（补充：这只是问题的一面，问题从来都不止一面的。）

**刘溜溜**：我目前所在的组织规模比较小，因此对于一些创新的事情，可以马上调动一些资源去尝试。但也正是因为组织规模小，在创新上所能调动的资源又变得很有限，有种“巧妇难为无米之炊”的感觉，当然，甚至连我们算不算“巧妇”也是个问题。先说说好的地方，我所在的组织对于创新还是比较敢尝试的，也不会一头热地马上冲出去试错，前期也有信息的收集与处理、讨论、立项等动作，让这次尝试有收获。同时，领导也会支持创新的工作，大家都会参与其中，没有人抱着“看热闹”，大家都是参与者。不太好的地方有资源的问题，当然也有人的问题。资源是限制性条件，暂时无法突破，而人的问题就是大家有时候确实显得分身乏术，创新过程会有点辛苦。在这里我必须承认，我们的创新更多是小创新，而不是那些会改变业务甚至是公司底层操作系统的大创新。这会不会在将来形成某种隐患，一方面要交给时间，另一方面我们自己也在不断探索。

**甜甜甜甜圈 84497627**：组织有力才能所向披靡，领导放下身段，员工畅所欲言，部门协同合作，才能朝着一个方向，汇聚集体智慧，持续创新输出，做正确的选择。这样的团队智慧，勇气，胸怀，坦诚，包容。

**Sun**：在组织里遇到的最大的问题有两个，第一创始人不专业但是还要做决策，而且别人还不能指出问题，第二，创始人无法接受别人指出错误，也不会创立信息透明的组织和企业文化。听了梁老师讲今日头条，发现他们的组织和企业文化做得非常好

**艾琳：**透明的文化，和鼓励每一个人生长，她们的底层支撑是无所畏惧的心。这样推进带来的正面效应是显而易见的，比如提升效率更快对齐信息减少损耗等等等等。负面效应当然也有，不担心你知道了真实的情况就跑了，不担心被负反馈轻易就击垮了，不担心你野蛮生长、队伍有了自己的各种想法就不好管理了之类的而无所畏惧的心，是你坚信：让该来的都来，让真实流淌，让人成为有思想的人，让组织真正做强。

**金戈铁马：**我个人的观点，对于大多数中国人和中国的企业，创新的最大障碍，其实来源于我们从小接受的教育。从小学开始，我们被不断的告知，不好好学习就上不了好大学，就找不到好工作，就没有出息，人生将是失败的。结果就是在孩子幼小的心理早早就埋下一颗害怕失败，害怕与他人不同，害怕偏离传统的种子。我们一代一代都是如此在“恐吓”中长大，实际上就是从小束缚了孩子的想象空间。可以说，创新的最大障碍并非广受诟病的中国应试教育，而是从小到大不断被灌输、潜移默化之下形成的求稳的惯性思维。即使一个人名校毕业，但求稳心切，那又如何谈何创新，如何寻求突破呢？所幸的是，随着信息时代的来临、互联网的普及，这一情况正在被逐渐扭转，新一代年轻人，特别是 90 后、00 后，他们的思想变得更加开放、包容、多元。我们应该相信，思想的禁锢一旦被打破，创新的源泉就必然能不断涌现了。

**路克：**创新～从开始的起点，思路的形成，到产品设计实施，都是信息传递碰撞，交流，思想融合的结果。字节跳动的飞书，谷歌的大食堂都是提供信息高效传递的方式。最近在做一个新产品，和不同职业，不同工种，不同年龄的人交流。一次次否定之前的设计。体验到了创新的艰难。几天甚至几周形成的思路，任何一个不足都会将其否定重来。创新就是一直在高速奔跑，对领头者的心力消耗是巨大的。字节跳动创造了平台和文化，信息有渠道，发言有反馈。这就形成了正反馈。总结：自己需要创造沟通的平台，让信息能够流通，定期组织相关人员见面讨论，落实可行性，给予信息反馈并有物质激励。

**姜义成：**创新最大的障碍，根据我多年工作经历的理解，来源

于组织的透明和认知局限。先讲认知局限，也就是老师你公众号上讲的精神资源和结构里的伊丽莎白一世和咱们中国的慈禧太后的例子，不同的认知结构最后带出不同的国家创新结果；其次就是组织的透明，虽然这个词字典里的解释差不多，但放在企业组织里，真是千差万别，透明到什么程度算真正的透明？在老师 17 号的直播里期待老师给我们多讲讲透明，太透明了就乱，透明度低了又过于等级森严，别说创新了，正常的信息流动，效率都成问题，这个词是字典永远不可能穷尽的，期待老师直播中讲讲透明到什么程度是较适合我们腰部企业的。谢谢□

**徐建航：**每个人都喜欢能创新，这是源于人内心的欲望，希望改变，但是最后成功的没有几个，为什么？因为缺乏自信，缺乏方法，缺乏耐心。我现在有一个很大的感受就是，不管做什么事情，你都要有自己的方法，而且最好能够总结出来，形成属于自己的方法，然后不断的去优化自己的方法，形成属于自己的方法库。比如带团队，首要目标当然是完成团队的绩效和目标，第二个重要的我觉得就是要有自己带团队的一套方法，要不然团队的领导就会很难，会被很多事情牵着鼻子走，会非常影响团队的发展和战略。

**徐建航：**入职筛人这个事情对我的触动非常的大，我的团队里有一个非常大的纠结，就是一个人原来做 Java 后端的，就一直想做 Java 后端，给他分配一个别的任务他就不愿意干。我原来的心里是不清楚的，员工们这么想对还是不对。现在我的心里有了终于有了清楚的答案，其实最后说到底这不是什么对或者错的问题，而是一个价值观的问题：如果你想做一个持续改变的人，持续增长的人，那你肯定不会觉得自己就局限于做某一个技术；如果你总是寻找某种安全感，给自己一个安全的舒适区，那你肯定要找一個技术，自己都会了，然后拿着铁饭碗；

**鸿涛：**大多国有企业的创新遇到的最大障碍是得不到外界真实的、快速的需求信息、反馈信息，层级筛选让信息严重扭曲，造成高层与真实市场的脱节，表现出反应慢、过渡长、找不准。其本质还是组织机制、组织文化所带来的：仅是基于规则的架构、难以整合协作

的资源、大量流失的信息环境，让很多创新的动力在组织内消磨殆尽。他们实质是格局小、能力有限的散兵游勇，最需要的就是一个强有力的中台，若有能指导行动的算法和贴近现实情况的数据信息流，再加上更明晰的考核指标指引，国有企业也能焕发出创新的面貌。

**彩新：**透明增加了更多员工的信息流带宽，中台增加了核心节点人的控制力范围，广泛开放的协同降低了创新门槛。不愧是最生猛的互联网公司。

## 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，两家公司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，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。

### 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。

### 留言精选

**何小路**：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。

**师傅不让我说名字**：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。

鲁哈哈：我记得我拉起两个人就开始做所谓的产品，但学了梁老师的产品课才知道，那根本不算创业，东西也不算产品。但拉起这帮人的时候，真的不只是大家能力有多么的强，就是相互之间的人品吸引，就是老师说的喜欢，那么后面失败了（毕竟大家是兼职弄），投了钱也全部没了，但相互之间没有指责，甚至还相处得越来越好，成为了关系很好的亲人，我相信我们以后还是可以一起做事。那么自己曾经也带过几十人，\*百多人的团队，我们不是商业团队，但是如何整合大家的力量共同出击完成上级任务，的确很难，真的不是你个官，你叫别人冲，别人就跟个机器一样，拼死了往前冲，就像老师所说，他们毕竟是人，不是工具，需要人文关怀，需要被当，人来看待热血澎湃之后回到现实，必须要面对自己的情绪和弱点，这些都是需要作为领头人要感知的，甚至要去调解的，不然真到了关键时候，没人会心甘情愿跟你冲，一支队伍永远都是死气沉沉。到了\*百人的团队，体感又不同，但把别人当人看这点没有变，只是组织的形式有变化。老师所言的文化，就好像旁边武志红老师讲的集体无意识（他讲到一只猴子拿香蕉其他同伴被打的事，等到老猴子走了换进新猴子，没人会去拿香蕉，因为都知道拿香蕉会被打，至于为什么新猴子们不知道，这种根本的恐惧就成了狗子们的集体无意识），虽然是个不怎么正面的例子，但是我想形成文化然后还要一代一代传承，大概也是这样的逻辑，只不过不是这种暴力的渗透，而是润物细无声的感染而后渗透。

Alex.H：大多数人一辈子都在部落以下，考虑这些头部命题的意义是什么？

作者回复：你一辈子都在自己的城市生活，为什么要去别的地方旅行？

寒星：看到华为和阿里的不同情况，想起来史记里的一段：程不识故与李广俱以边太守将军屯。及出击胡，而广行无部伍行阵，就善水草屯，舍止，人人自便，不击刀斗以自卫，莫府省约文书籍事，然亦远斥侯，未尝遇害。程不识正部曲行伍营陈，击刁斗，士吏治军簿至明，军不得休息，然亦未尝遇害。程不识曰：“李广军极简易，然

虏卒犯之，无以禁也；而其士卒亦佚乐，咸乐为之死。我军虽烦扰，然虏亦不得犯我。”

**陈狄：**如今强调组织是人的组织，也反应了时代的变化导致供需的变化。工业时代就没有视人如人这种说法，泰勒发明了秒表制，人要按照秒表来工作。福特发明了流水线，人只是流水线中的某一个环节，操作是机械化的，人也像一台机器。所以，当时福特竟然说出他明明雇的是一双手，但是却来了一个人这种话。工业化时代人更需要公司提供的工作。进入到互联网时代，这种供需彻底发生了转变，公司大量的工作需要人的创意和主动性才能做好，人才成为了公司发展的关键。于是变成了公司更需要人，那么就要更多的视人为人，时代的变化导致了今天公司的人性化，而非企业主的良心。

**大印：**不同规模组织的特点，也对职业经理人提出了不同的技能要求。一个人的管理维度，也决定了他的职业高度。讲一个身边的故事，我的领导出身销售队伍，和一群兄弟至情至性，带领团队做出了成绩。随着战功的取得，自己开始被提拔，从普通业务员做到了区长，再到分公司一把手，带领分公司做到了全国业务第一。由于成绩出众，老板赏识，一度兼任全国五家分公司一把手，现任总公司副总裁，总领全国业务。但是也是从调任副总裁开始，他出现了不适。以往的和手下推心置腹，定节奏，配资源的管理方式，很难传导到全国的组织末梢。他挂在口上还是一些过往的成果管理经验：“统一节奏、协调共振”、“资源就是指挥棒”、“追踪大于激励”等。他也在努力提升自己的管理维度，在总公司层推行制度资源优化，产品服务升级，但是仅仅停留在PPT上。他也提文化，但是收效甚微，组织文化归根结底还是取决于老板的性格。私下聊天时，他经常怀念以前当一把手的日子，在现在的位置上，对他也是一种煎熬。

**周稳：**很多公司明明应当以村庄阶段、城市阶段的格局来要求自己，却往往陷入部落阶段难以自拔。最近跟朋友聊天，他前东家曾经在开会时明确提出“公司不缺人，随时能找到顶替的，员工能干就好好干，不能干早点提出来”，这就是很明显把员工当做工具在用，这样的企业很难聚集起员工的凝聚力，更别谈公司规则、企业文化。

**青岛罗刚：**我们的队伍开张十几年，几十个人七八条枪，处在部落阶段。别看队伍小，还挺复杂的，我感觉因为队伍中的人员来源不同、诉求不同、对未来的期待不同，管理的重点除了战斗力，也还要兼顾到缘分、规则和资源，甚至战略和文化。一、我们是大企业内部的小队伍，有一定的自主性，类似“内部创业”，既要考虑到如何提高战斗力，又不能脱离体制的现实性，主要任务，就是搞战斗力，多打胜仗。二、队伍中有一起创业的“元老”，也有被安排下来的“关系”，从职业共同体、利益共同体，到事业共同体、命运共同体都有，有“缘分”，也有“人脉”，也有“上下级”。三、不同的情况，同一个团队，怎么办？区别对待。你想要安稳，可以，你就是某某公司的员工，主要按公司的规则办。你想要上进，想要发展，可以，按团队的规则办，给你机会，给你资源。说起来挺不可思议的，但我们这样搞了几年了，业绩稳步提升，队伍越来越大，结果还不错。四、所以我想，每一个队伍都是独一无二的，怎么管理？一定也是独一无二的一套方法，只属于你自己。

**佛祖门徒：**创始人的特性几乎决定了一家企业的企业文化。讲两个亲身经历的故事：两家公司的创始人采用了不同的控制逻辑，算是“失控”和“僵化”的不同代表，虽然两家公司的控制逻辑不同，但目前的状况都类似，都陷入了生存危机。强力控制：甲公司是老板一个人独自打拼建立起来，过去凭借老板的个人能力，一度风生水起，生意越做越大。于是老板按照自己希望成功的套路在公司订立了各种工作制度和操作规范，事无巨细都必须按照规定来，一旦违反，后果严重。现有员工都特别听话，不敢越雷池一步。随着竞争加剧，慢慢的，生意越来越难做，单越来越难接，老板却坚持既定规矩不能变，始终坚信自己是正确的，困难来自外部而且是暂时的。失控混乱：乙公司是几个人合伙办起来的，起初凭借各自的人脉资源，效益一直不错，公司决策也就是几个开个会一合计就定了。生意做大了，公司仍然没有形成规范化的制度，做决策就靠合伙人之间的关系亲疏和个人好恶，结果各种内斗花样层出不穷，公司的业务陷入了无序的状态。

**包子哥：**梁宁老师从人数上把企业分成五个阶段，深感认同，



但是必须说一下，这里还有梁宁老师并未提到的两个小 tips：1. 每个阶段之间并不是泾渭分明的，甚至在一些特殊的行业和地区，人数和企业需要重点管理的组织内容方面，也不必然是梁宁老师课程中所说的这样。2. 绝不是到哪个阶段，企业创始人或者高管团队才需要着手去做那些属于这个阶段需要重点管理的内容，这个发展路径和所需要管理的内容，有些是需要积累的，比如文化，有些是需要基础的，比如资源，规划和节奏。认识到这一点，提前理解，准备和积累是创始人和高管团队必须做的事情。3. 如果在其中的某个阶段发现之前没有做好准备怎么办？请外脑（咨询），上工具（各种资源管理系统），变组织（重组或者建立独立小机构）。将错就错把头埋进沙子里解决不了任何问题。

**李盈：** #村长为什么当不成市长？#大多数企业没有能够从村落发展为城市，最核心的原因，就是村长不具备当市长的能力，而村长最容易触碰到的能力天花板，就是大团队的管理。原来可以靠人情拉拢人心，以后就得考制度设计，让更多的人与企业结成利益共同体；原来村长可以单打独斗，以后得让更多的人具备原来村长的能力。其实，无论是设计制度还是培养人，核心要素就在于，能否总结出以前成功的路径，能否在组织内做到经验的总结、复制和迭代，能做到这些，村长就可以以晋升为市长了。

作者回复：村长再勤奋，蛇口也不会变成深圳，渔村也不会成为香港。这个变化是战略机遇和战略资源。我们第六模块会讲。

**伪装：**我现在在一个民办大学里做餐饮服务，就我自己的公司来说，还处于家庭阶段，就所在的学校来说，虽然学生规模在两万人左右，教职工千人，但仍旧处于村庄阶段，管理为主，还没有达到城市阶段为人赋能的程度。以前我一直觉得这个学校有些问题，说出来的都是些诸如家族企业管理混乱，人浮于事之类的现象。这节课通过抽象公司发展的五个阶段，一下子让我看明白了问题所在，问题不在于表面的表现，而在于没有进化到下一个阶段，就是会有这样那样的问题。很可惜作为一个附着于学校的服务商，我还没有足够的能力帮助这个学校进化到下一个阶段，甚至十分担心他们出现倒退甚至崩盘，

请问梁宁老师，我是不是该另起炉灶，打造逃生舱了。

作者回复：你是生态位策略。想想云海肴的选择

**悦健**：作为前中供铁军，表示最开头的段子十分形象，也很符合铁军形象。听前辈们讲，十年前开拓市场太难了，很多销售挤在出租屋，一起苦哈哈过日子，就像家人一样，而且打牌文化还挺浓！就是这样的艰苦岁月，打下了 b2b 市场的江山。以前的铁军就是“很傻很天真，又猛又持久”，但现在也在变，毕竟拥抱变化是六脉神剑的其中之一。而华为给我的感觉是精英文化，刻苦上进，跟阿里完全不同。做企业就要视人为人，这里还要补充下，多年前，很多老员工都分到了蚂蚁金融的股票，据说事实上可给可不给，有情有义的马老师选择给，也是对早期一起打江山的人一个交待。身为前阿里人，聚是一团火，散是满天星，我们一定要做出成绩，成为一名优秀的阿里校友。

**刘溜溜**：组织的成长有不同的阶段，就好像我们人生成长的阶段，不同的阶段要做不同的事情，即便是做同一件事，重点也会不同，我们也会获得不同的感悟。我目前所在的组织还处于部落阶段，这几年也算存活下来了，过了最初的草莽时期。现在工作伙伴之间有了坚实的信任基础以及默契的配合，正是需要努力拼一下争取到“腰部”的这个阶段。组织虽小，我们也会强调战略、文化还有各种秩序等等，只是在很多时候这些都被弱化了。不是说不重视，而是需要打仗的时候既将这些作为个人行为的指引，也给予个人行动上的灵活性。

**Franklin**：邓巴定律讲：人的社交网络再广，社交人数也不会超过 150。对于“城市”甚至“国家”这种数以千万计的组织，人的“硬件设施”决定了他只能和小部分人有交集，所以人们更会以“角色”归纳身边所有人。这种情况下，视人为人真的很难。所以，文化这时候就非常重要。大家有共同信仰，听共同的精神领袖号召，对单个人而言，即便无法突破邓巴数字，即便仍然只能和少部分人相知相识，即便不能“视所有人”，至少，从组织角度讲，整个组织毅然还是高效协同的。

**Zoe 均**：之前提了梁老师您的产品课，今年一开始发现您的增

长课就开始跟进了。巧的是之前听产品课的时候我在做课程，今年听增长的时候我正好在创业。每一课都受益匪浅。今天这一课更是实在忍不住要留言了，“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？”，感觉我很幸运，我最初选我的合作伙伴，就是因为我非常喜欢欣赏信任对方；后来发现我们很互补，而且顺利经过了冲突期，最近都会把您的课也分享给她和其他朋友。不管未来创业如何，对您很感恩。同为女性，很佩服您的信息广博，希望未来有机会听到您更多的课程。

**金戈铁马：**我目前的公司，成立时间刚满一年，公司所有员工加起来只有十几个，可以说正是处在第一阶段，也就是家庭阶段。可以说，目前的组织还没有成型，管理边界也比较模糊；公司的运作也不是靠规范化的制度和程序，更多的是靠个人的意愿和彼此间的信任。对于处在这个阶段的公司，我的体会是，个人能力并不是第一位的，但是意愿往往比能力更重要。我和我和合作伙伴在招聘员工的时候，更看重的是能否招到志同道合的创业者；这样，所有员工都能够以一种创业者而不是打工者的心态在做事，混乱中却有无限的生机，就能让公司快速的发展起来。事实上，我们现在团队中的所有成员，确实也都具备了这样的特点，彼此在工作中也能够充分表达观点、形成合作，这对于处于初创阶段的公司无疑是非常有利的。不过，随着业务的发展，未来1~2年内，公司很有可能会逐步扩张，人员也预计会增加2倍左右，也就是意味着公司将进入第二个阶段，就是部落阶段。这对于我们这些管理者而言，无疑是一个新的挑战。组织规模扩大了，也就需要重新调整组织架构，划分部门、明确相应的制度和流程；同时，这也意味着我们要兼顾更多人的利益，才有可能将整个组织拧成一股绳，共同去战斗。总之，组织的不同发展阶段，对于管理者而言，都是走到了机遇和风险并存的十字路口；我们必须直面挑战、迎难而上，才有可能让组织获得加速发展的机会。

## 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。

### 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。

### 留言精选

**Bruce:** 对确定性的妄念面对不确定性，有些人选择寻求规则、纪律和权威等，增加控制感。有些人喊着拥抱不确定性，但现实但凡与预期不同情绪一下就不对了。要知道人生不如意者十之八九，看事情不如预期的反应，往往更能清楚一个人到底是哪种。吃亏是福的妄念习惯了吃亏，却不知道为何要这么做，多半是没有电视剧的好人有好报，更多是人善被人欺，好人短命。有些人看起来吃亏，但却用了一时的小蛋糕换来未来更大的蛋糕。燕雀安知鸿鹄之志目标是星辰大海的人和小富即安的人，行动是不同的。有些人不光是要出名，还要举足轻重，对于普通人的生活他们想都不会想，他们要么就不搞，要搞就搞个大的。

**萌鲜森:** 很想知道梁老师这期的课程会说更多传统资源型行业譬如房地产行业发展的走势分析吗？ 毕竟房地产一度是龙头产业，同样也是政策导向极重、资源及其集中的行业，与现在的互联网、大数据、人工智能发展的途径和发展要素都不相同。作为曾经的龙头经济，在经过一个又一个社会发展的大周期后，剩下的企业中，过去可能想往顶级企业发展，但现在变成了头部，过去的头部，也逐渐变成了腰部。资产和发展动力都在迅速下滑。当然这部分大企业也都前瞻性的在做自己换赛道的布局，比如文旅、康养、商场、新能源汽车、酒店等等。但与过去通过买地、贷款、卖房子、再买地，而形成迅速变现的高速发展模式完全不同，所有换的赛道都无法像几年前房地产

一样挣到成几何倍数增长的快钱。所以对于这样一个与时代变革同呼吸共命运的行业，梁老师会怎么看待呢？？最后，非常感谢梁老师的课程，受益匪浅!!!

**星辰：**个人发展的支点和杠杆是什么？我个人认为应该是认知+内在驱动，你的认知是你看待这个世界的方式，它可以抽象为一个个的模型，也就成了你的杠杆，于是你看问题看这个世界的运行规矩比别人更快，能够得到更大的更快的收益和回报；而内在驱动因素是那个支点，他让你的杠杆能够找到坚实的基石，找到发力点，并且一致用力。在得到学习就是在不断的提升自己的认知，创建一个个简单的思维模型，然后带着这些杠杆提升自己，如果有算法帮你找到那个支点，相信很快就能实现不断增长

**杨晟：**很多人跳不出循环，最根本的是初心，并不是因为没有杠杆。大多是人内心想改变，其实只是心理荡起得的一点点小涟漪——我“想”改变，而不是寝食难安——不改变我会“死”。杠杠只是工具和方法，你能变动的一切便是你的自由度，例如人脉、知识、资源、时间、趋势都是你可以自由挖掘的杠杆，当有了初心，决定了你怎么变化着这些东西去换取你的初心，你可以吃亏换来更多资源、人脉，你可以牺牲更多的时间去换取知识。对于企业而言，支点是使命，是要长期追求的东西，它也决定了企业发展的高度，战略指北针是使命落地的目标航道。分享一下华为初心：使命是聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。战略是四个方面：1、为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力。2、质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和盈利能力。3、持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。4、与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。

**永无止境：**我从 2003 年开始就出来混世界了，由于受到熟人的照顾，所以所受的磨难要比平常人少一点。然而，这种照顾持续的时间不是很长，以后还是要靠自己的指点和杠杆共同作用来取得成绩。

在失业的那段日子里，经常乘坐公交汽车，突然间自己感觉到公交车司机也是一个很好的职业。至少它稳定，总之给我的感觉就是一种确定的感觉。而现在的自己，连一份工作都没有。甚至普通员工都要面临考试竞争的压力。很失败，也很幸运自己有机会成了一名普通员工，在这里我体验到一名普通员工的辛苦，在反观我的表哥差距真的是太大了。由于表哥是搞技术，无形中在我心目中形成了自己也要掌握一门技术来改变自己的命运。掌握一门技术就成为了我的一个支点，杠杆就是我的时间多，可以学习更多的东西。自己就凭借这样的信念，活出一个真实的自我，活出一个像样的自我，来改变自己。

**夏：**我就是觉得努力学习，在自己所在的工作深挖一点，自己的工作肯定会不一样，自己的生活的自由度也会更高一点。我不是牛人，我是一个普通人，但我想过自己理想的生活，我想可以自主支配自己的时间，我想让自己可以变成有用的人。目前的工作让我可以养家糊口，但我更想让自己有能力去过不一样的生活。

**扶风长天：**指北针真的很重要，我开始跑马拉松后，有几个朋友跟着跑，很快就实现了跑马拉松这件事，不是说我多厉害或他们多厉害，而是我从零起步做到了，他们觉得自己就一定可以做到，但如果身边没有这样的人，或者没有马拉松这种活动，很可能 10 公里都要很久去突破，最夸张的是有两个朋友陪我跑马，本来他们报的半马，最后半马全马时间不一样，最后就陪我跑全马，本想着跑多少算多少，结果都在关门完成了，有一个开始跑步还不到三个月，虽然最后两个人都跑伤了，但是这不就是支点和指北针活生生的例子嘛！但创业脱贫难的根本原因的确是没找到诚实的支点和准确的指北针，目标谁都会定，但如文中所说：“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。”这种诚实的支点，诚实的目标才是自己目前最需要的，之前觉得讲得太大太难借鉴，其实是自己面对脱贫却想的太大。

**戴征东：**因为给沈阳的一位大哥做了 5 个防水插头，帮他解决了困扰已久的问题，请我们吃饭，还要给我们钱。这 5 个插头对我们

来说举手之劳不值钱。我说这样吧，方便的时候给我们多介绍点业务就行了。这大哥比较讲究，给我们介绍了清华的业务，清华得老师又给我们介绍了美团的业务……不得不说，我们很幸运得到客户的关爱，口口相传帮我们介绍业务。其背后的原因是我们企业的优势：一站式/定制化生产、快速反应、优质服务。通过我们的努力，运用我们的资源，解决客户的痛点，给客户爽的感觉。同时，客户也给了我们爽点，我们与客户共同成长。这两年最感动我的一句话：一个人能做成多大的事情，不在于他所拥有的资源，而在于他能调动的资源。一个杠杆，可以撬动地球，利用杠杆，全世界都是你的资源。

**芸豪：**这节课讲的好有压力，绝大多数人创业，都只是看到时代机会，想抓住机会实现财务自由，而不是他们编制的愿景。但我觉得，在创业的过程中，愿景会变，愿力也会增强。有时候是，反复讲多了，自己信了，慢慢的让员工也开始信了。有时候，在一些场景中熏陶，慢慢会强化我们的愿力。

**蔡火火：**我觉得我使用杠杆撬动资源的例子是我现在的工作，其实我这个工作很平常，我身边的朋友都在做，可有一点，他们没有我做得久，直到现在我还在做，他们已经改行，自己做，开店，跟别人合作，我都做过，其实我做的事情很简单，也很平常，我只是一直在做，别人以为我在这方面的资源很丰富，别人以为我动不动换车，每天开着豪车，收入也高，其实我跟那个经纪公司的老板一样，我在当下真的没有怎么赚钱，我还负债累累，去年到今年，好多人找我合作，每个月都有人，我就在想，他们为什么不去找他们身边的人合作，他们身边人也做过，为什么一直找我，连他们身边的朋友问也不问，后来我想到，就是因为我一直在做。

**YaO 娘：**我的理解：支点是最初的痛点；杠杆是痛点所涉及过程中的你能自由选择行动的所有项目；指北针是你对痛点是否被解决的具体衡量标准。比如说我生活中有个痛点是家人间互动太少。可能的杠杆项目：时间纬度 提高单位时间内的信息沟通量，做家庭时间规划，重设家庭分工，尽量安排共同活动；空间纬度 通过活动区域调整，增加在同一空间内的时长。衡量标准则是每天至少一起活动

2 小时。是这么个思路吧

**笨笨：**人生有三种状态：第一种，简单的重复，没有增长的无限循环。没有正视自己内心的恐惧，或被恐惧吓到束缚住了双脚，最后随时间流平稳前进；第二种，不安于现状，有意识使用增长思维打破安逸的循环，但是选择多，支点总是变化，投入的资源分散没有形成合力，最后在时间流中起伏，波动都是自己人为制造；第三种，深谙内心恐惧，有意识使用增长思维突破，战略支点和战略指北针清晰，灵活调动环境中有限资源压下杠杆，最后成为时间的朋友。 支点，是你的初心，现在找不到那是你所处的环境诱惑太多，剔除它们，剩下的就是你长期的目标，或者倒着来想，当你去世后，你最希望自己的墓碑上留下的墓志铭是什么；杠杆，是对资源的有效分配，分配权即自由度，集中核心资源压下支点才能压的动；战略指北针和战略支点，是把长期目标拆解为当下可行动目标后的纠偏，让现在始终服务于未来，才能撬动时间杠杆。

**善戏者游：**杠杆是最简易、最基础的力学工具，杠杆机制的应用几乎无处不在。老师提到的飞轮就是杠杆套杠杆也很好地揭示了一个经典的杠杆叠加和整合效应，杠杆组合套装及其变形所能发挥的威力简直就是无限的。作为在农业和工业上被用得出神入化的机械装置，其作用原理也在商业上发挥着无比巨大的效力。商业社会中的人，是不愿意接受自己被当成撬一下就动一下的机械杠杆，因此不能让商业链条中具有主观能动性和自由意志的人持续感受到或体现出其自主自发性的商业机制是不能正常运转的。只有每个商业组织都能在自身内部形成完整的良性闭环的同时，以运动飞轮的形式参与到大的商业机器的运转中才能存活和发展。

**智光重朗：**杠杆的本质是和能，是  $1+1>2$  的资源聚合；在明确目标的前提下，选择好支点和适合的资源聚合发力，高效率的实现目标。这个过程中，资源的定义可以是参与其中的每个人，每个人都需要真实的面对自己，我有什么核心能力，为了让大家快速了解，可以通过吃亏的方式主动的投入参与；支点无处不在，小到个人，大到公司，一样的道理，真实的面对自己，清晰的目标导向，做好当下每

件事。

**落叶归根：**支点是你的初心，杠杆是你的自由度。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。吃亏也是一种资源。杠杆撬动资源，我认为支点就是财富自由，

**奇问小顽童：**看到富爸爸那样的说法突然想到现在很多人都是这样的，包括我已经工作的朋友整体就是想的如何跟老板谈钱想涨工资，买房和买车压力太大了，他也告诉我赶快早点出来工作到时候好缺钱的时候找我帮忙。我自己并没有这么想，我自己其实有很大的私心就想着靠自己的努力想办法给社会创造一些价值顺便从中赚点钱，可惜不知道那叫什么。现在想想可能就是支点，只是这个支点现在还有点模糊，而且自己撬动杠杆的棍子还不是太结实。讲到指北针想到的就是吴军老师讲过的未来的特点是指南针比地图更有效，这也就是人生算法老喻老师说的，模糊的精准比精准的模糊要好。

**panda：**“学吃亏”三个字，今天让我琢磨了很久。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？以上为第 21 讲原文，想请教梁宁老师，运用“吃亏”这个杠杆的一些更具体的建议和准则，毕竟有时候吃亏不仅不是杠杆，还会伤害自己。我对吃亏是杠杆的理解是：1、从时间和空间来平衡：短期吃亏，长期收益；局部吃亏，全局收益……2、从看得见和看不见来平衡：在看得见的地方吃亏（如金钱、时间、精力……），在看不见的地方受益（经验、阅历、资源、影响力……）3、有些亏坚决不能吃，会让自己的状况持续恶化（如职场性骚扰）

**徐建航：**而对于我自己也何尝不是呢？现在自己的工作已经干了差不多 8 年了，从整体上来看确实是稳定了，而且收入也基本满意，但是这个循环最终的结局是可以一眼看到头的，所以我必须要找到一个属于自己的支点，让自己能够打破这个循环。那这个支点是什么呢？文中的原话是这样说的：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。所以，我觉得我最需要的一个杠杆就是——考研。因为到了我这个年纪，可能一些本科生就会觉得工作稳定了，可以在一个大公司中慢慢打拼，从而进入稳定赋予的生活。但是，生活充满意外，只有不断提高自己，才能让自己找到更多的机会。所以研究生能够上全职就不上在职，能够在北京上就不去别的地方。因为这样自己的含金量就会更高，不仅可以深化自己的知识和资历，而且可以丰富自己的思维模式。

**雪域：**我当年在一个国企里面工作了很多年，一直收入很低，出去学习的机会也很少，感觉就像井底之蛙。对当时的我而言，开眼界，有提升就是支点。后来有一个去日本学习的机会，但是原来的公司不同意，我只能辞职去北京学日语。辞职学习，就是我的自由度，也是我的杠杆。在学习的过程中，原来的单位不断给我施压，又要收房子，又要罚款。但是因为我有坚定的信念，那就是一定要学好日语，争取到去日本学习的机会，所以不为所动。这就是我的准星。后来我因为成绩优异，如愿以偿去日本学习。回国后应聘到一家外企当高管，然后慢慢地都开始好起来。

**aviation：**大多数人不愿意“吃亏”都是源于人性底层上万年演化的生存算法，注重眼前利益，偏好确定的收入，厌恶损失。但在这个世界上我们与他人/社会都是一种价值交换的关系，在价值交换过程中，看似吃亏的付出也是有回报的，只不过不在当下而在未来，同时不要心存贪念和妄念，总希望别人额外施舍什么东西，当心存贪念和妄念的时候，就已放弃撬动人生轨迹的机会。每个人定义自己生命的意义是不一样的，其中差异就是支点的差异，而决定差异的原因是能力和见识。想到一句话：“你为什么要爬山？因为山在那里”。关于指北针，想到物理学关于力的三要素，大小、方向、作用点决定了力的施加效果，当有了支点和杠杆之后，投入资源也要注意投入的大小、方向和作用点。

**佛祖门徒：**创业之初，我们就达成共识：要有笃定的使命，三个关键要素就是“被需要、我坚信、我擅长”。经过几年的实践，对

于一家公司的快速发展来说有五点很重要：树立使命、形成优势、精准指标、把握趋势、确保闭环。对课里三个概念的理解如下：战略支点是建立起与竞争对手具有根本性差异的竞争维度；战略指北针是配合战略意图的指标设定；战略杠杆是舍九取一，打造在差异化竞争中能够最大撬动市场红利的核心竞争力。

**不要真名！**：年轻的时候不知道自己需要什么，总是觉得不满意。经历若干变动，从国家单位出来，到另一个城市私人公司，自己创业、失败。今天听了梁老师的课程，才知道，原来自己的支点是“自由”，财务自由和工作的自由。原来的单位工作了8年，我不愿意日复一日重复同样的工作到老，后来的公司十几年，每次经相同的道路去上班，都能意识到自己真正要的是能够选择不用再走这条路。我想，这就是我创业的支点吧。

**南極北極熊**：槓桿撬起來的是機會，是資本窗口，它可以幫你撬動起新的商機，但也可以幫對手看到機會，甚至撬動整個平台，讓自己的座標系被暴露出來，引來一群飢餓的競爭者，讓自己起個大早，最後連晚市都趕不到。如你看到好槓桿，也找到好支點，但需隨時準備好戰略指南針與戰略備用支點，撬動資源中隨時盤整自己的方向，方向錯了，立刻轉移新支點。撬動中就怕自身量級不夠，撬動也把自己搭上，變成他人撬動的資源了，成為大鱷口中的餌食，引來資本門口的野蠻人，讓自己的基業一夕歸零。

**青岛罗刚**：我感觉我们做的国际物流行业，人脉关系是最重要的杠杆。但人脉这个杠杆特别有意思，在你不把交朋友当作杠杆、当作工具的时候，这些人脉资源往往能发挥更好的杠杆作用。而如果为了找杠杆、找工具而结交朋友，寻找人脉关系的时候，往往得不到想要的结果。回看我做生意的战略支点，也就是我的初心，我就是想让自己和一帮兄弟姐妹能过得好一点，多一些人生的选择，现在看好象挺短的，但我还不知道如何调整。

**甜甜甜甜圈 84497627**：先蹲下去，再跳起来。善于找到最重要的工作，并且优先完成它们，优化它们，改善它们，而不是循规蹈矩、画地为牢，支点自然就来了。最难得还是舍九取一，把资源集中于支



点,调动全部资源把杠杆压下去。租是旱涝保收的收入,这是相对的,如果新时代来了,觉得自己到瓶颈了,就该给自己再立个 flag, 阿里巴巴新六脉神剑里有一条“今天最好的表现是明天最低的要求”,不断的挑战自己,超越自己。不断挑战自己的人要付出的代价不仅仅是辛苦,而且可能在短期内还有经济上的损失,因为毕竟从短期讲,重复自己驾轻就熟的工作绩效显得好,奖金多,租更高,但长久看还是要顺势而为,时刻寻找新风口。好风凭借力,送我上青云。

**东写狮读:** 支点: 使命,你想改变什么,做好每一件事情杠杆: 你选择放弃什么,比如利润,比如一定要双赢局面,比如你多赚我少赚。战略指北针: 目标,坚定的信念,我要到达的地方。准星: 路径,达成目标是走水路,空路,陆路。以我自己的行业为例: 支点: 做一家为企业提供 XX 的公司杠杆: 用户获益,员工赚钱,剩下一点给公司。战略指北针: 每个阶段都有一个不同的指背针,一家店,二家店,三家店。准星: 用直营+激励相容,合伙人制度,运营合伙人,人人都不只拿死工资,为更大的目标而战。

**田觉.酋长:** 我的愿力也是找到一个点,然后把它做起来,然后把它卖掉,实现财务自由,增长见识。虽说这样的愿力有点薄有点短,但找到那个点,本身就是能力,就值钱。而且,幸运的是,这个点我已经找到了。

**中武妖:** 梁宁老师,从小受到的教育就是做一颗永不生锈的螺丝钉,我是一块砖哪里需要哪里搬,现在的年轻人不知道听没听过这样的话。虽然很多人没有听到这样的话,但是很多人却习惯于做螺丝钉这样的事情。为什么很多的组织发展会遇到瓶颈,就是因为这些人永远都想成为一颗螺丝钉,认为只要自己永不生锈就可以了。可是这个社会是发展的,需要从工业时代过渡到信息时代,需要让产业不断的升级来适应社会的发展。如果不能踏上新时代的浪潮,那就会被社会所抛弃。就是因为很多人认为需要权威,地图,安全,服从,推力,能力。这些其实已经变成了基础,需要人不断的涌现,指南针,违抗,拉力,多样性。只有这样才能真正的让组织在充满荆棘的道路上开辟出一条路,才能不断的修正自己的方向抵达彼岸。我就用二战的 V2

火箭和登月的火箭对比就会发现问题，在二战的时候德国通过计算得出的结果，来计算 V2 火箭的弹道。但是发射了很多的 V2 火箭，一发也没有击中目标。因为在远距离飞行的过程中，有太多的因素导致了火箭出现偏差。如果登月的过程也使用这样的方式，那火箭飞出去的时候会到达那里就可想而知了。为了解决这样的问题，就需要在飞向月球的过程中，不断的修正火箭的方向，最终达到了月球指定的位置。从这两个案例就会发现，很多组织在开始的时候就是按照 V2 火箭的方式组织的，等到执行的时候才发现，设计的目标根本就无法到达，所有的行为都是浪费。想要成功就需要不断的修正自己的方向，最终通过不断的调整来达到目的地。所以领导人在建立组织的时候，到底是想做 V2 火箭还是登月火箭就需要像明白，如果是 V2 火箭的思维，失败就很可能成为必然，因为设计出的结果在发展的过程中会出现太多的因素导致偏差，需要不断的调整，不断的迭代，很可能会出现更好的目标，需要在飞行的过程中添加发动机，更新系统，人就成为了关键，而不是一些只会听命令的零件。

**浮生若梦：**我讲一个健身圈里很有能量的一个例子：onefit 健身学院创始人陈蕴 陈蕴先生不止一次在公众场合讲他第一次经朋友介绍到一个健身俱乐部去做教练，当时俱乐部的负责人见了他之后说：“你这么又矮又丑的，怎么做教练。”当然原话可能有出入。我想这就是他的初心的来源，他要重新定义什么是好教练。他的杠杆就是专业性，所以他不断的学习，参加培训，获得别人的认可，同时聚集一批同样专业的教练。他的指北针就是把全世界最顶尖的训练带到国内。如今 onefit 已经是国内最专业的培训机构，没有之一。

**李泽雄：**老师好，今天通过老师的课程，对于战略杠杆的观点和定义：观点：支点是你的初心；杠杆是你的自由度；定义：在一个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。这个观点，让我想到另外一个思维模型：分形创新分形创新，指的是从第一曲线的微小分形中迭代“生长”出第二曲线的方法论。它的核心是：遗传+变异+选择+隔离=第二曲线我们可以把遗传看成是

企业的支点，变异是和竞争对手不一样的动作，隔离是自由动作的地方，选择是指北针，遗传和变异的方向。【备注：分形创新的关键概念点：遗传：企业要有基本不变的要素，例如使命愿景价值观，或者企业核心的组织能力或技术能力；变异：自下而上的各种创新，要素组合；遗传和变异：在大体稳定的情况下进行各种创新尝试；选择：从备选创新业务中选择至少一个（包含主动选择和市场选择），重度投入自由，使其成长为第二曲线的全部；隔离：创新业务要在一定隔离的环境中培养（包含对内隔离和外隔离）】

**小方视界：**很多时候，不是我们没有选择，而是碰到选择的时候，我们都是循着之前的惯性动作，而没有认真思考是不是有更好的选择。普通人看到眼前的一步，两步，而高手却看到了未来的五六步甚至十几步。战略支点不同，选择自然不同，差距就这么拉大了。

**李岳洋：**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。正所谓，有时候，一个人是否“聪明”，其实只不过是因为他和“不聪明的人”在一个地方不一样。

**强子：**特征向量中心度，自己是否是网络核心节点，如何成为这个节点是自己该思考的，课程中的死循环还没有跳出，但看到了点曙光。

**Jet Ma：**今天战略支点和杠杆课程非常有感触，杠杆与支点怎么说它的重要性都不过分，人与人之间的不同和差距，其实就是这么拉开的。有的人终其一生都没有意识到，自己的人生根本没有支点和杠杆，首先是支点，支点我的感受是二点，第一，支点是指南针，是想要改变什么的强烈愿望，比如说你的理想是什么？你想成为什么样的人？你希望改变一个什么事情？第二，支点是专业能力和经验阅历，无论是专业型人才和通用性人才，都脱离不开先在一个专业领域内深耕细作，积累势能，这是一个人的内核。其次是杠杆，其实在分工协作极度精细化的现代社会，只要你有支点并用心观察，其实杠杆无处不在。杠杆其实就是能够自由发挥、自由做动作的地方，你唯一需要

考虑的就是，选择什么样的杠杆，在哪里打造你的杠杆。另外支点和杠杆，核心还有二个潜在的思维，一个是匹配思维，支点和杠杆要能够匹配，形成合力，以谋求最大价值的放大；一个是长期主义思维，支点上如果不能够长期坚持，力就找不到准心，力不在一个点上就不能形成势能；杠杆上如果不能够长期坚持，就没有足够长的长板，不能撬动资源，产生连锁反应。友情提示，本节课最后一句有错字，应该是准心吧。

**琦琦：**自己当下的认知水平和视野，决定了能否有效撬动杠杆；自己的格局和初心，决定了你能走多远，你愿意付出多少努力，去走向定的那个高点

**何顺国：**我用过的杠杆撬动资源连锁反应的一个例子：1. 支点是朋友介绍的客户，杠杆是吃亏，产生了接下来一系列的新客户来源。我做的是房地产中介行业，也代理一下新楼盘项目。有一次，朋友介绍的客户通过我这边成交了，本着朋友的关系，自己没有要求分成，把全部的提成直接给他了，相当于他两个月的工资。他很高兴，接下来又不断给我介绍新的客户，之后一次大额度的客户成交，他开始主动给我提分成的事了，问我想分多少，我直接说了一个低于他心里预期的分成方式，然后他很高兴接受了，后续的成交我们都挣到了钱。我也开拓了一个新客户来源渠道，获得双赢。关于吃亏：对于处于弱势地位和经济低层的人来说，吃亏不仅仅是笨、是损失，而是一种获取更多资源的一种方式。吴军老师说过，如果总结所有的人生经验只能留给女儿一句话，那就是“上帝喜欢笨人”。世界上总是“聪明人太多，而傻子不够用。”所以，做个傻子，吃亏是福。

## 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。

### 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。

### 留言精选

**青岛罗刚**：三点学习体会：一、人不能独活，建立良好的关系需要互相妥协。二、权利不是天赋的，是人类在长期互动中磨合出来的。三、伤口，是光照进来的地方，我们因为受伤而成长，因为受伤而坚强。

**陈狄**：过去7年对我影响最大的是罗胖罗老师，当时经常坐火车去另一个城市找女朋友，路上就听逻辑思维的音频节目，一路上心情非常愉悦，两三个节目听完我也到站了，罗老师可以说伴我走过青葱岁月，于今已过去五年有余。我喜欢听罗老师的节目就像我妈喜欢听单田芳的评书一样，罗老师讲的波澜起伏，我听的津津有味。在一个

刚毕业的年轻人心目中罗老师就是上知天文，下知地理，学富五车的人。讲了很多我以前闻所未闻的东西，开启了我对知识海洋探索的旅程。罗老师经常说他是吴伯凡老师的私淑弟子，就是吴老师不认他这个学生，但是他认吴伯凡这个老师。罗老师于我来说亦是如此。

**任光辉-游戏化管理：**七年，一个人，让我思考很久。过去的七年，对二次创业的我来说，经历了太多，有很多人都对我有影响和帮助，并且每个人帮助的点还不同，选出一个人，有点难。突然，我意识到，不是帮助我的人太多而难选，而是自己还是没有发现最终自己想要什么，想要成为什么样的人。因为没有找到核心价值点，才觉得难选。那么，我的核心价值点是什么呢？成就，贡献，灵性，可以排在前三位。第一位是成就，是想证明给自己，证明给家人，证明给朋友，我靠自己也是非常优秀的。虽然，很多时候，获得的成绩还是依赖于关系，但是，这比较是自己主导而获得的成就吧。

**蒲公英：**七年来对我影响最大的是女儿，因为她的到来让我意识到首先自己需要不断地成长与修炼才能做一个合格的父母，才能带着她获得更好的成长，而在得到、少年得到及一些优质的微信公众号的学习中补充自己的通识教育，学习心理学，社会、政治、法律、经济、诗歌，文学与艺术鉴赏等四十多门相关课程让我不仅重新认识了自己，也打开了全新的视野，而这些是之前的人生中从未想过的结果。

**王木木：**不敢相信，这个人是李笑来老师。过去七年对我影响最大的事物是得到，每天在这里虔诚地匍匐在地，聆听大师的教导，学习了很多知识、方法论。但是，若论底层认知，亦即是笑来老师所说的元认知，对我影响最大的是人是李笑来，比如：让学习和努力变成本能，怎样看待时间，怎样看待金钱，怎样看待自己…等等，很多。确实我觉得自己变成了另一个人。

**迷惑人：**7年影响我最深的是我妻子，每一次职业的重大决策都要和她协商，达成共识后，继续往前走。

**蒲公英：**我在博士阶段研究的课题就是植物与内生真菌互作共生关系的一个分支，一开始接触互作共生这个词还是非常震撼的，植物需要让渡一部分养分供内生真菌生长繁殖，而内生真菌需要不断调整

自己以适应植物防御系统以及自己的侵蚀力以达到让植物既不讨厌自己又能打入植物内部系统的最佳状态，同时它还会代谢产生一些物质帮助植物抵抗外界的侵蚀，让植物来接纳自己，植物与内生真菌就是这样经过漫长的相互探索达成了共生的共识，从而达到互惠互利协同进化的目的。

**盛兴江**：过去七年对我影响最大的人，也就是我个人奥德赛时期最开始的时候在工地上遇到的那个技术总工。一个学校刚毕业不久的学生，心中各种想法和不稳，也刚从传销窝点跑出来不久，内心充满了各种不安。来到一个完全陌生的项目上，是那个技术总工教会了我如何从底层开展工作，系统的工作。后来大家换了项目，来到一个环境极差的工地，住的是北方锅炉房存煤的煤棚，用彩钢瓦在里面围起来都没顶的宿舍，落差太大，想不干了回家，就给他打电话，他说我们溧阳人答应别人干一年就是干一年，再苦再难也要忍着。之所以我们溧阳能被称为安装之乡（全国锅炉电梯90%以上都是溧阳人安装），安装技术深受全国信赖甚至走向全球，不是没原因，不光是技术过硬，还能给予对方极大的确定性。一个工程工期长，中间找人很难，干活的人能让老板放心，老板才能安心的完成一个个工程。

**包子哥**：从我开始进入学习的这个坑到现在，整好七年。这七年来，一直在我身边，跟我一起学习成长的，除了我的老婆孩子以外，就只有一个人，那个我曾经在梁宁老师专栏里留言说过的那个警察。（详细内容参见我在《大机会：知识结构与知识结构》课后的留言）在很长的一段时间里，他是我的甲方。我们之间因长期的配合其实形成了有点类似于共生的关系，虽然没有寄居蟹和海葵那么紧密，但是也让我们在甲乙双方关系之外形成了更加紧密的联系。后来，我们一起做读书会，一起搞线下学习组织，一起把乌鲁木齐这座城带到了全国的学习环境里，并形成了我们自己独有的风格。俱往矣，回到梁宁老师本节课的主题——共生。其实必须得再次检讨一下自己，前面在人际容纳度那节课程中我就曾经发现，我是一个人际容纳度很低的人，在今天这节课中，又发现我的另一个问题——现在的我是孤独的，并没有与谁形成共生的关系。这也许与我的人际容纳度比较低有关系，

但是这绝对不是一种有利于我发展的状态。在没有强大到可以独自撑起一片天之前，这就是我必须得去努力改变的一点……

**熊静雯：**今天这讲，是赶早班中飞机听完了。清晨的首都机场，已经熙熙攘攘。共生的人群，各奔下一城。纪念这改变价值观的一讲！我的顿悟，只是老师的基本功：1、拥抱共生，快乐共生！单独的自我无法自行茁壮生长，回望过去，夹缝求生的时候逼我疯狂突破。快乐的在夹缝生存发展，接纳常态，平常心。2、平常心的前提是想明白。然后积极建立共生关系。操作方法是，在明确自我定位、方向的前提下，调用选人决策模型+人际容纳度\*执行弹性。顶级高手用模型在系统思考下行动。3、夹缝和大坑，可能是机会，需要做判断。不轻易乐观 or 悲观，步步验证！

**一匹马：**薛兆丰老师，他讲的边际效用递减，科斯定律，让我更加坚定，谁学得好归谁，而最好的学习方式是自学。人的好奇心，就如同有消化能力的胃，会促使人们慢慢学会很多东西。和菜头老师，他用生动的比喻让人们清晰地认识到了人性的弱点，而且平静地，毫无防备地接受了这个现实。另一部分人很清醒地知道衰败已经开始，却早已经失去了青年时的求变勇气。就像是作战时间太久的士兵，已经完全失去了战斗的能力，倚靠在战壕上眼睁睁地看着敌方的炮火朝着自己推进，却完全没有起身躲避的欲望。你很难从外表区分这种中年人来，我是说，你无法从表象分辨-----是否已经从内心里面开始逐步死掉，因为他们有时候甚至表现得非常积极投入。-----《你不重要，你喜欢的很重要》

**付婧：**伤口是阳光照进你身体的地方——米鲁。这七年里对我影响最大的人，就是我老公。从相识、相爱、步入婚姻、两个宝宝的到来。在这个过程中，无数次的争吵、受伤、疗愈、融合，最终达到了彼此共生。选择一个爱自己的还是自己爱的？选择互补的还是相似的？今天的课程给出了答案，要彼此磨合的、探索的，要价值观一致的，能力性格互补的。没有人可以单独的存活于自然界，必与他人发生千丝万缕的连接，所以我们要做好平衡，让渡自己，同时保持独立，这就是生命。

**戚志光**：过去7年里，对我影响最深的人，是我的女儿。当我成为父亲的那一刻，有发自内心的喜悦，也感受到了巨大的压力。因为有了孩子，生活变得完全不同，我遇到的了很多之前没想过，也不知道如何去解决的问题。这样的困惑让我想要重新开始学习，而这时我遇到了罗胖，罗老师提供给了我一个方便的途径，让我接触到了那么多优秀的老师，从他们那里，我学到了知识，也获得了智慧。而这一切改变的源头，都来自于我第一次怀抱女儿的那个时刻。我真的要感谢女儿，是她拨动了我生命的道岔。

**斜阳**：七年就是一辈子，过去七年改变我一生的人一定是李笑来，我从一本盗版书接触到笑来，在北京到深圳的飞机上一口气看完，就是那本做时间的朋友，被雷到，因为他，我开始“得到”之旅，一下子进入了一个新世界，更多的导师扑面而来，应接不暇，但我深知，最打动我的还是笑来，他让我知道还有“清洗大脑”这回事儿，什么是元认知，什么是思考的操作系统，我开始从被动漫游状态进入人生的主动探索状态，很多人都说他就是割韭菜的，我觉得，可以用梁老师的一句话来概括，“一切明面上交易，都不是竞争力”，在我看来，人生处处是误解，别人都看得懂，那才没有机会，大机会、大智慧往往在与大众相反的地方存在着。

**余小生**：共生始于交易，你想得到什么，就得付出对方想要得到的东西交换。在众多交易中，关系远近逐渐形成，其中一部分除了交易价值外，价值观匹配舒适、默契程度程度价值也形成了，打造出共有的新增利益。从显性利益到隐性利益，共生成于潜在的无意识的匹配。当然，共生不是绑定，环境变了，人变了，共生都会终止。好聚好散也是环境，共生也有新陈代谢，不能指望一种共生达成终局，那不是共生，可能是共同衰落。

**程玉雷**：过去7年对我影响最深的人：商业上给了我一次沉痛打击的竞争对手事情过去许久，反复在心里复盘，终有一天醒悟，复盘不完整，缺了故事的反面主角，就直接去找他，是输了但来次完整的复盘吧共生效应啊！森林里的一片树，得往高处伸展人身上哪里最敏感？伤口。就算早已愈合，稍一碰触，记忆中那种嘶哑咧嘴的痛马上

回来。

**得到小马云：**过去七年，对我影响最深的是一个香港的企业家，从一个无名的小辈，由一个年薪八十万的钟表批发商到如今一个跨国贸易的大咖，从原来四年的零业绩到如今单月超过 15 个亿的企业家，用了十八年的时间成就了义气又一批的平凡人。凭着对市场的灵敏嗅觉到脚踏实地的业绩，再到飞黄腾达的今天，变成了行业一个神级的大咖，地位无人可以撼动。强大的学习迭代能力和矢志不渝的坚韧不拔，还有无人能及的执行力，令人叹服。

**支支笑：**过去七年里，对我影响最深的是，我先生。从用他的温暖行动打动我，到我怀着恐婚心理带着“破罐子破摔”的勇气和他进入婚姻，一共五年多的时间里，他给了我一个温暖包容的滋养环境，让我能在这段关系里不断获取力量开展自我探索 and 共同成长。我逐渐地学会了在真实的深度关系里接纳自己，学会了理解、体谅、宽容、接纳，或者说，我从体验上真正知道了前面这些词在说什么。大概，我和他，是从“共生效应”状态走到了真正的“共生”阶段吧。今年，我们升级做了父母。另，作为一个曾经 ego 相当大的人，对“让渡”这个词，深有感触～

**伪装：**过去 7 年的时间里，对你影响最深的一个是谁？这个几乎不用问，是我的妻子，朝夕相处的人，同床共枕的人，这还不是最大的原因，最大的原因是有一天我发现，她照出的才是最真实的我自己，而我竟然是那么的不堪，堕落懒散，没有未来，生活在虚幻里。我一边不肯承认那是我自己，一边也在寻找着向上的出路，想要从现在的泥坑里爬出来。经过在得到学习洗礼的一年多，我感觉自己的精神已经从缝隙中生长出了茂盛的枝芽，只差在现实中变得更好，而不知不觉发现妻子似乎还在原地踏步，我希望能够带她一起走，两个人在一起生儿育女是一辈子的缘分，走得快的，需要带上对方。

**Franklin：**即便没有共生的伙伴，“共生效应”同样重要。共生是找到一个把后背交给彼此，共同向前的伙伴，“共生效应”是找到一个让自己不断获取“心理能量”的环境。“共生”就是和朋友约好共同学习得到，相互激励，学后交流探讨；“共生效应”就是每天刷

知识城邦，看到无数得到的优秀学员在努力学习。两者殊途同归，都是给你建立一个增强回路，不断积蓄“心理能量”。不同的是，“共生”模型的建立费力耗时，但粘性极强，能量无限；“共生效应”模型的建立省时省力，但粘性较弱，能量有限。

**硬汉奶爸：**过去的七年里我接触了很多很多人，有的已经想不起来了，有的也很有印象，但说到对我影响最深的人，还是我女儿。在2年前，还没有她的时候，我就像个小孩，无拘无束，想去哪就去哪，想干什么就干什么。有了女儿以后，我学了很多育儿经，夫妻相处之道，之后又学习心理学，慢慢地了解自我，了解生命。这个过程想起了很多关于自己的童年发生的事，看到了以前对一件事情的不同看法，察觉到当下自己情绪的变化，潜意识的我究竟怎样影响着我？我要成为一个什么样的自己？哪些是被迷惑的？哪些是我想要的？哪些是我拥有的？哪些是我可以放弃的？

**天堂鸟：**过去几年对我影响最深的就是梁宁老师您。作为一个被武侠小说深度影响早期价值观的人，我一直在寻找感觉一见误终生的那种缘分，迷恋那种说不清楚的独一无二的感觉……认识您以后，才知道应该关注关系，尤其深度关系。什么是幸福的一生？一个人幸福的根本来源于对自我的接纳，找到自己的原点，找准自己的位置，与自己心爱的至情至性结成共同体的人，互相依赖，顺势而为，享受片刻的荣耀和欢乐，共同度过至暗时刻，在波峰波谷中不崩溃，分担痛苦，交换灵魂。感谢您的产品课和增长课，人生不奔溃已是万幸，若还能增长，还能进入牢固的深度关系，感受同频共振，难得又珍贵。愿你我都能找到风雨共担的人，拥有如意的关系～

**Gavin 和他的朋友们：**雷军 布局生态马云 为社会创造了很多真正有价值的新物种李开复 人生导师，为年轻人提供创造的平台和引领

**方乐运：**讲真的，真要问“过去7年的时间里，对你影响最深的一个是谁？”，还真的一时想不出来这个人。自己的亲人吗，不是。自己学生时代都是一路单打独斗过来的，轻微的社交恐惧症，底层里都是对自己信任强于信任别人。也是这样的模式塑造了这样的自己，

当然也是这样的自己才让 2015 年面对父母、姐姐都在武汉传销组织时，即使给自己洗脑听课一周，依然坚持自己的想法，拒绝参与，事后来看来是自己做对了。可是呢，这件事情进一步加深了自己对身边人的不信任，即使是和自己有着血缘关系的父母、姐姐，反正就是不信任。在 2015 年寒假的那段时间里，觉得世界都是昏暗的，自己好孤独，唯一相信的就是自己，一直延续到今天。身边的朋友、同事吗，也不是，好像大家很多时候是基于共同规则和利益做事情，没有那种至情至性。7 年时间真的太长，毕竟极少数的人才能坚持长期，坚信和一个人一直共存。

**强 Sean:** 过去 7 年，对我影响最深的一个人是罗老师。做每天 60 秒微信语音，一做就是 10 年，光是这点就让我发自内心地无比钦佩，但凡做事的人，都知道这种坚持有多不容易！每每想到他的这份坚持，就给我莫大的力量，一直激励我坚持在得到学习。

**怀念夏天:** 过去七年这个时段，恰巧是我经历奥德赛时刻的开端，而对我影响最深刻的只有我自己，几乎没有稳定的共生关系，想要借势还是要先懂得道理，然后开始经营和探索。就像老师说的，伤口最敏感，或许期间对我影响最大的是一段失败的感情。一直觉得受伤是因为自己不成熟不强大，这一年在得到的学习让我觉得认知能力和见识都不一样了。唯一的问题是每天学习和思考到两三点，严重影响作息时间。

**艾琳:** 过去 7 年的时间里，对我影响最深的就是我老公了。我们结婚 15 年，一起创业 5 年。他是一个非常理性和冷静的人，有多理性和冷静呢？我举他说过的一句话你感受下：“如果有一天我觉得你对公司不重要，让你离开，我可以做这个决定。”是的，我当然可以怨天尤人悔不当初，但我的做法是：从不停止的思考和努力，不断的被激发和提高。我真的深刻明白所谓的安全感，内心的平静和无所畏惧只有向内求和自己给予，最终你要成为自己想要的那个人，而不是自己想倚靠的那个人。

**巴吉纳:** 7 年来，对我影响最深的，是台湾师范大学教授曾仕强，他帮我找到了内心的“核”，即用一句话——人最终只有自己，才能



为自己负责。我的价值观中，至始至终排第一是勇气。《哈利·波特》的作者罗琳，在价值观上大概和我一样，她对格兰芬多学院青眼有加，这个学院的精神就是勇敢；我特别喜欢读党史，因为我喜欢从中读出很多先辈的勇气。可问题是，我总觉得自己是缺乏勇气的人，直到看央视《百家讲坛·易经的奥秘》。节目中，曾仕强教授侃侃而谈，从阴阳、乾坤开始讲，直到讲到了《论语》中我们非常耳熟能详的一句话：“吾十有五至于学，三十而立，四十不惑，五十知天命……”在这里曾教授讲，“知天命”实际上是人到了这个时候，应该知道只有自己，才能为自己的命运负责。那一刻，我突然意识到缺乏勇气的原因。过去，我总埋怨父母、领导为我做了太多决定，自己控制现状、没法对自己负责。但事实上，人虽然无法决定环境，但能自由决定面对环境的态度，因此自己是能为自己的行为负责的。这也成为我改变的原因。

## 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

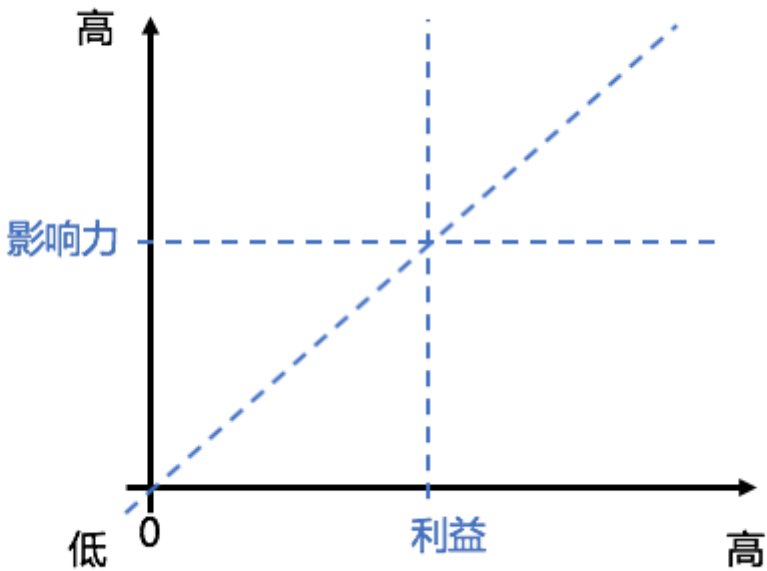
我们需要画一张利益相关人地图。

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，这其中既有慈悲，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。

### 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，其中有长期利益。

### 留言精选

**刘川**：寻找相关人，确定利益关系个人经验的分享，抛砖引玉，也请教老师和到友们有没有更系统性的方法：）在考虑相关人和利益关系的时候，要从合作真实需求出发，看看这个合作是私利驱动、业务驱动还是政绩驱动，会影响到不同类型相关人的决策动机：我对相关人一般从三个主要维度来寻找：1. 参与程度 - 主动参与，被动参与，不参与：考察相关人是否对合作的参与动机 2. 决策影响 - 决策者，影响者和执行者：衡量相关人对此事决策的影响程度 3. 损益影响 - 受益者，受损者，不确定和无影响：衡量此事发生会涉及到收益变化的相关人服务过大中小三类企业：在利益分析时主要看：1. 个人损益 - 事情成败对合作者在公司内的损益（现金、职级、影响力等等）2. 企业损益 - 事情成败对企业市场上的损益（对收入、利润和竞争态势等）3. 私人损益 - 考虑关键人员的个性化损益：）以上，抛砖引玉供参考：）

**一瓢饮**：把对自己有影响的人拉入自己的价值网络，使其成为利益相关者的一个方法就是让他参与其中，使其对价值网有贡献、有利益。上世纪 50 年代，某家食品公司发现，他们的蛋糕粉一直卖不好。研发人员对配方不停改进，用户就是不买帐。这问题难倒了食品公司。最终，美国心理学家欧内斯特发现，蛋糕粉的滞销，真正原因是，这种预制蛋糕粉的配方配得太齐了，家庭主妇们损失了“亲手做的”那种感觉。于是欧内斯特提出：把蛋糕粉里的蛋黄去掉？这个想法被称作“鸡蛋理论”。鸡蛋理论，是源于人们的一种行为特征：我们对于一个物品付出的劳动或者情感越多，就越容易高估该物品的价值。因此，与影响力的人结盟的方法，一是让其获得利益；二是想方设法让其参与其中。

**任文青**：润总说：所有商业的起点都是消费者获益。对于企业来说，影响最大的人只有一个，就是用户。拿得到来说，得到的用户就是对得到发展影响最大的一个群体，得到必须想尽办法让用户获取长

期利益。反过来想，对许多人的成长来说，得到已经成为影响最大的一个平台。那么，如何让得到从你的成长中获取利益？我觉得，想清楚这个问题并能做到，对个人的成长意义重大。

**行思信：**很多工作中同事不配合部门不配合，最终是没有和利益挂钩。同理，如果一件事和自己没有任何利益关系自己也没有能动性。听了这一课醍醐灌顶，怎么让和事情相关的人产生长期利益是非常重要的事。重要的人利益应该更高，不重要的利益可以偏低一点，最重要的是利益！

**Michael 欧阳：**结合武当老爹的案例，这张地图最有深意的地方就在于，把弱者老爹们往地图的右边移，强者寡头们往左移，增加弱者的利益分成，抑制强者的溢价能力。从而达到全图的平衡分布，于是平台获益最大。这让我想起了《独裁者手册》中提及的致胜联盟组合，在顶端的集权者控制二层核心支持者最有效的方法就是让他们知道，如果你不听话我随时可以在第三层的大众联盟里找到你的替代者。大道相通。

**Shirley\_王浙：**这个案例很温馨，也很震撼！其中淘宝和吐槽的武当老爹之间，不仅是诉说者和倾听者的关系，他们最终形成了交易的闭环，淘宝籍此撬动了农村淘宝的商业领地、以及由此带来的巨大社会价值。在我以前工作的单位，经常和上海市政府主管部门之间有互动，主要是由我们单位组织日本企业的高管，向政府反映外商投资遇到的问题，帮助政府改进投资环境。上海有1万多家日本企业，他们有自己的圈子的意见领袖，对持续投资或者新投资者拥有绝对影响力，而这个圈子的特点，就是既封闭抱团，又因为语言文化特性比较边缘。上海经济的特点，就是国企和外商占比大，所以很多时候，这样的意见交流会，是上海政府方面主动提出召开的，尤其在中美关系产生摩擦以后！开会的这些日企（也包括其他外商），就有点像武当老爹，别看不少是500强企业，但因为商业习惯的不同，他们有很多不适应，其实就是吐槽大会。上海主管部门的干部的素质非常好，从来都是乐呵呵地一边听一边记笔记，能及时回复也会回复，很像店小二。不过呢，虽然在意见交流会这个时点上，形成了一个暂时的闭环，和真正



的闭环还是有差别，因为要全部给予反馈是不可能的，外商对此也心中有数。那么这些吐槽大会，增强的往往还是意见领袖的影响力，政府的善意，需要这些意见领袖的渠道加以扩散。所以说，商业是最大的慈善！因为籍由一个吐槽不仅可以做出新的商业闭环，而且还能撬动整个系统的升级，去无差别地覆盖到更多的社会供需关系，最初的善意如水一般渗透出去，并助长新商业的生长。

陈豪□：S2B2C 模式中，其中平台和商家之间是一种“共生关系”，特别需要“利益结盟”。平台给商家赋能，商家给平台带流量，平台想要收获更多流量就要服务好跟多商家。如果平台不能给商家带来“支撑”，他们凭什么依附在平台之上。基于这一点特点，平台有必要做一些脏活累活，甚至系统重构、组织结构的调整。

Sam (FONDA)：我是外贸服装公司的业务员，在每天的订单项目中，不停和有以下角色处理利益关系国外买手，国外设计师，公司采购，合作的服装工厂下单前，决定下单权的买手影响力最大，利益也是最大，给哪家做，什么价格都是他说了算。下单后，整个订单能不能按时完成，要算设计师了，有人说订单按时完成要靠工厂配合，这没错，这是一环，前置条件要设计师意见及时给意见，而后就要工厂才变成影响力最大的因素。要提供确定性的产品或服务，就要解决每个环节中可能不确定性的因素，考虑到当下那个场景会出现的问题和应该有的对策，来保证整个项目的正常交付！

Angela：前段时间在国内看了一集名为“扶贫攻坚”的纪录片，颇觉震撼。查了一下原来是央视近期推出的很火的大型纪录片《我们走在大路上》上其中的一集。今天再听到梁宁的这一讲，自然而然就让我把武当老爹与中国广大的贫困阶层联想到了一起，阿里巴巴所做的其实跟中央政府所做的是一样的，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，这是商业智慧，更是存亡之道。反观 HK 当前乱象其中的一个原因就是没有处理好与强者的关系，任由强者恒强的模式主导，放任流量被强者吸走。让这些少数的强者变异成了癌细胞，快速生长，吞噬所有的资源。埋一下深层矛盾的种子，一有机会便迎风飞长，结出今日恶果。

**迷惑人：**影响与利益这张图很有直观感，像我们大央企就是要做好外部发展市场的同时，必须要先搞定院里的管理部门（影响很大，利益为零），而很多人看不到这一点，经常抱怨院里管理部门官僚作风太重，影响业务发展，但从没有思考管理部门承担的影响压力很大，如何内部协调更重要。想起蒋介石说的攘外必先安内□。

**小贝：**联想到项目管理中的重要环节：项目干系人管理，是指对项目干系人需要、希望和期望的识别，并通过沟通上的管理来满足其需要、解决其问题的过程。项目干系人管理会赢得更多人的支持，从而确保项目取得成功。主要包括以下几个方面：1、项目干系人分析识别出项目的干系人，并对干系人的利益、影响力等进行分析，理解关键项目干系人的需要、希望和期望。2、沟通管理根据项目干系人分析的结果，制定相应的沟通计划，并执行。3、问题管理对沟通过程发现的问题，记录，并采取行动进行解决。

**李育辉：**对你有影响力的人却与自己利益不一致，这是一件很可怕的人际关系，如何解决？一是回避，在回避有影响力的人时也意味着远离了某种资源，当然你可以寻觅更多其他资源；二是想办法让彼此利益一致，有个概念叫 leader-member exchange，基于社会交换理论，构建自己的社会网络，拥有逐渐增长的权力和影响力。（有时间再详细讲一下这个概念与具体操作方法）。

**红军：**集众人之私，成一人之功。做事就是要让更多的人参与利益共同体，neng 帮助更多的人。之前罗胖讲的你要想成功就的所有人都盼望你成功，然后你才能成功。不管做哪行都是吧，作为得到用户我们都希望得到越来越好，这样得到就能出更多的精品，我们能更好的享受知识服务。得到在帮助我们用户成长，在得到老师与得到和用户可以说三赢。其实在现在的教育餐饮等基础行业都需要具有得到公司精神的人去把市场细分领域再做一遍。

**周稳：**我们做项目常常会需要借势，在这个过程中得量力而行，不见得要找关系人中最强的，因为他可能越俎代庖反而增加了自身风险，因此会寻找最合适的关系人，与他组成利益相关方，不仅仅要有短期利益，还有建立长期合作机制，将他纳入事业共同体中，彼此互

助螺旋式成长。

**刘溜溜**：利益相关人在增长的过程中可谓起到了决定“生死”的作用，看似夸张，实际上他们确实有这样的影响力。如果一个利益相关人的影响力有限，那几个甚至几十个利益相关人在一起，这种力量就会变得巨大。我自己曾在工作中就碰到过这样的情况从而导致失败，当时为一家公司提供方案时，更多只是关注在我的方案是否能为客户解决问题上。其实，方案没什么大问题，但是在我信心满满的时候却被告知这个项目“流产”了。后来我才知道，由于我在做前期调研的时候忽略了两个利益相关人，因为方案一旦实施，他们的奶酪会被动。虽然他们个体的影响力有限，但他们却影响了其他人的判断和决定，使得最终大家都开始排斥方案的实施。这是几年前的事情了，也是从那时候起我知道，原来要做成一件事并不仅仅要针对这件事开展工作，和事情相关的人更要留意。先搞定人，再做好事情。

**陈敏胜**：想走得快一个人走，想走的远一群人走。我非常佩服马爸爸的战略布局，以家庭的文化凝聚了 18 罗汉，通过合伙人的机制以较小的股份牢牢的控制了阿里巴巴，让天下没有难做的生意，让数以万计的商家从中获益。今天我是第 1 次听到利益相关的地图这句话。在欧美地区推崇的是股东利益至上，在日本推崇的是利益相关者至上。利益相关者地图能清晰地勾画出各方的利益，给我的经营管理，找到了指北针。

**奇问小顽童**：说到利益相关，首先想到的就是最近的电视剧《在远方》，其中云天商城使用第三方快递也就是远方快递，这是外部利益；而它也想建自己的快递，也就是现在的京东模式这是内部利益；内部利益会比外部利益可能会给自己公司带来更好的发展，因为利益都是自己的完全可以拿来继续发展，但是对应的风险也是很大的。作为学生，能想到的就是自己的论文，其中利益相关的包括自己的导师、外校盲审论文的导师、答辩时候的老师以及学校。其中外部利益相关最大的属于自己的导师，一方面他有国家给的补贴，另外自己的论文如果写的很好是优秀的水平那么能给他贴金以后的学弟学妹都喜欢报他的研究生，而如果写的不好他也会被影响信誉，几年时间不能

找研究生，而且没人愿意继续报他的研究生。内部利益也就是自己影响最大的就是毕业后抽检没过的话就会被吊销学位证和毕业证，影响自己的下半程。所以还是要多多平衡利益的，也要把最大的利益相关的人关系搞好。

**Tony to ni:** 利益相关人地图，就是找出一个系统中的要素，以及要素的位置，从而确定系统的结构。如果我们忽略了某个利益相关人，或者有新的利益相关人进入，那么就会出现没有真实的反映系统，或者原有系统结构将会发生变化。比如有两个人要打一场桌球比赛。赌的金额是1000元。这显然是一个零和博弈，谁输了就会掏1000元，谁赢了会赢得1000元。如果我们打破这个系统边界，引入新的利益相关方：赞助商，那么这1000元的奖金由赞助商来提供，这个时候，这两个人由对手的关系，变成了合作的表演者，而赞助商是观众。可如果从甲乙双方和赞助商这个系统来看，这个系统又变成了零和博弈。怎么办？如果我们引入电视台，赞助商将比赛的转播权卖给电视台。这个时候赞助商的角色变成了经纪人，三方又变成了正和博弈。打开系统的边界，引入新的增量，就可以将零和博弈转化成正和博弈。对电视台来说，它可以帮将这场电视转播的广告席位，卖给广告商。广告商又可以引入观众，观众作为一个消费者，她的收入来源是就职的公司，由此又可以将雇主引入这个系统……如此反复，系统的边界将不断扩大。打破系统边界，不断引入新的利益相关方，系统本身将会发生变化。如果按照魏朱商业模式的定义：商业模式是利益相关者的交易结构，引入新的变量，商业模式也会改变，所以，利益相关方不是一成不变的，商业模式也是在不断进化当中。

**徐建航:** 画利益相关人地图的最主要的是避免两个问题：一是：影响力大的人，但是利益很小，那就很有可能这个人不会支持你的产品；二是：利益很大的人，但是影响力很小，这就何有可能让其他的对这个产品付出很多的人，觉得不公平，也会导致产品做不好。所以说，这就涉及到一个词：责权利心法（详细内容可以参考刘润老师的《5分钟商学院》）。也就是说，任何时候，管理的重点都是要让，责任、权利还有利益，在一个客观主体上，只有这样，管理的事情才能

高效，才能产生正面效果。

**徐建航**：我觉得“武当老爹”这个案例，有以下几点让我非常的佩服淘宝：一是：有清晰的价值观和设计原则，即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活下来；二是：对这个原则，有非常强的执行力，能够说到做到；三是：能够着眼大局和长远，一个是看到产品的社会价值也是非常重要的一环，一个是如果不能扶持弱者，很有可能导致强者恒强造成生态失衡。所以说，淘宝能够发展起来固然有趋势的力量，但是自身的强大和眼光长远，也是他们成功的关键因素。

**Nonoly**：这个课很及时。我所在的公司因为地域原因人才招聘不进来，有一个核心技术人员是老板当初花重金请来的，可以说当时还是没有他很多产品都实现不了了。技术薪资挺高，所以每个月都分开发，由于公司经营问题他的大头部分从二月份开始就没有发过了。前几日老板走了个曲线救国的路子，让该技术人员买股份，股价不知道。技术人员有点儿心凉凉的感觉，毕竟拖欠已经让他不爽了，考虑到公司情况他才不计较。现在直接就想着不给了，让他的内心起了很大波澜。这是一个典型的例子吧。技术人员离开公司他不会怎么样，但是公司没有了他，现阶段就是致命的风险。有时间我接收到的信息是一手未过滤的，也不想汇报。时间会给我答案的吧。

**醍醐子**：今天又学到了一个认知模型：利益相关者地图。其实这地图也是脱胎于二维四象限模型的。在这个模型下已经有了许多经典的应用，比如：波士顿矩阵、时间管理、SWOT 分析等等，今天又增加了一个。

**盛兴江**：顶级的企业改变模型（改变系统），优秀的企业改变原因（导入流量），普通的企业改变结果（给钱），七年前的阿里已经在用行动告诉我们这一道理了，润总教我的知识早已是阿里的基本功。

**戚志光**：商业是最大的慈善。我之前没有想到，中国基础建设和物流的发展，对于经济的影响是如此的深刻。如果站在城市的视角，满街跑的快递小哥，不过就是在把货物送来送去，好像没有多大的创新，也带不来多少经济效益。但是把视角拉远，看到梁老师说的那些

村镇，快递就像是毛细血管，把中国各个地方的资源都连接到了现代分工协作体系当中。互联网解决了信息流，移动支付解决了资金流，发达的快递网络解决了物流，中国商业的蓬勃发展确实让人赞叹。

**王林：**梁宁老师用很大篇幅讲了淘宝武当老爹的故事，确实很震撼。同时梁宁老师还教给我们一个实用工具，就是利益相关人地图。我们现在是一个高度协作的时代，不可能光想着自己闷头做事就能成功。在通往成功的路上有无数帮助你或者阻碍你的，考虑到每一个人的利益诉求，以及他们在地图中的位置，平衡好每个人的利益。要考虑到这一层面已经是非常高层次的领导了，基层的人琢磨事，高层的人琢磨人，想要成为更高层级的人，就得学会用他们的角度看人，看事，看问题。永远不要忽略地图上哪怕最微不足道的利益相关人，看清他们背后隐藏的价值，善用杠杆的力量，在别人都看不清看不透的地方发力，往往能取得意想不到的成功。

**李盈：**在利益相关者地图中，对于影响力和利益双高或双低的人群，这个不用多讲，双高是要好好维护的，这是你的明星或现金牛，而双低客户群可能需要果断放弃，避免把战略性资源投放在非战略节点上。真正考验企业的，是面对另外两种企业的态度。第一，对于那些影响力大，但是利益小的群体，你要给他们赋能。你要了解他们的关切和困难，助他们一臂之力。帮助他们，就是帮助未来的自己。第二，对于那些利益较大，但是影响力小的群体，你要把他们打造成自己的精品客户。对于他们，服务可以适当个性化和定制化，让他们体会到些许不同，感到某种优越感，维护好和他们的客户关系。

**朱晗：**应该不是所有的利益相关人都能获得利益和影响力的平衡。作为律师，我们在服务客户的过程中经常会被邀请评判一个项目的法律风险，尤其是国有企业，在决策之前一定会履行法律风险评估的程序。只要律师对该项目亮红灯，一般项目就会流产。出于保护自身的考虑，只要我们认为项目有明确的法律风险，也一定会如实提示风险，毕竟法律意见书上可是署上我们自己的名字的，出事了搞不好会吊销律师证。这往往就会与企业上下产生直接的冲突。但是，企业往往没有给我们足够的动力让我们降低自己的影响力，更多时候法律的强制

性规定也让我们无法变通，再大的利益也不敢铤而走险。所以很多时候风控部门、律师招人嫌……

**山峰：**我身为核对中心工作人员，长期负责民政对象(低保、特困、临时)的家庭经济状况核对。在家庭经济状况核对这个长期项目上，它的利益相关人地图包括：基层民政所、民政局社会救助股、民政局领导、用友公司。基层民政所负责为长期项目提供数据资料，民政局社会救助股直接分管核对中心，民政局领导全面统筹各项工作，用友公司是长期项目的技术提供方。曾经我以为社会救助股对我的影响力最大，毕竟县官不如现管，但前一阵子，用友公司为了提升核对平台的运行效率，进行平台和网络迁移切换工作，致使家庭经济状况核对工作停滞两个星期，至此我才明白对我影响力最大的那个人是用友公司。那么在家庭经济状况核对这个项目中用友公司的利益何在？我认为用友公司的目的在于社会价值和商业价值这两者之间获取利益最大化。家庭经济状况核对这个项目，涉及国家民生领域，具有较高的社会价值。用友公司参与其中，既可以获取该项目的社会价值，与民政部门有了利益相关，又可以在提供服务的过程中，收取服务费用，收获商业价值，真是一举两得。

**佛祖门徒：**老师谈到的淘宝案例中有一个可能不太起眼的“小”角色——那个淘宝的值班小二，他在其中发挥了重要的“枢纽”作用，成功的连接了“武当老爹”和淘宝决策层。首先，他重视一个“无足轻重”的卖家吐槽；然后，认真核实了身份和对方讲述的情况；自己被打动，始终积极推动给出积极的解决方案。由此想到，之前课里谈到的阿里的企业文化和组织能力之强大。“武当老爹”和值班小二在乍看之下都属于淘宝利益相关人地图中的边缘人，但是淘宝高层没有轻易忽视这些所谓的边缘人，而是能够从更大的格局中看到这些人对企业长远发展的影响，予以足够的重视，并从中敏锐的捕捉到未来趋势和发现路径。

**小学生 benny：**利益相关人地图工具与管理学里的关键人雷达图工具相类似！对于我们做工程项目的营销型公司，能够高效拿下项目的关键是：找对人，做对事！不同的企业，管理流程不同，部门分工

也不同，内部组织结构与千差万别！有些人虽然职位不高，但影响力很大，“江湖地位”非常高！找到影响力最大的人，才能顺利让项目顺利推进，让客户接受你的产品技术方案！最近的一个项目就是因为犯了没有找对人，而延误了“战机”，以至于项目丢掉！我们每天都要接触不同的外部资源，但如果没有借助工具，对资源整合与分析，达到为我所用的目的，那么很有可能我们是拿着“金”饭碗要饭，错过借助资源和杠杆的借势良机！

## 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垢病的路径。

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。

### 一本讲小结一

在军队和警察阶段，就是文明人的法则是秩序并然的。

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。

### 一思考题一

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。

### 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。

## 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，可能很多人从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。

CE02 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。

CE03 主张聚焦企业业务，先把 CE02 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，CE04 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。

### 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：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。”

**夜夜西：**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。

**Franklin：**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。

**伪装：**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。

**狼行万里 - 天边的你漂泊白云外：**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。

**青岛罗刚：**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。

**Simon：**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

**用心剥洋葱：**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。

**乔杰：**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

**BlueKnight：**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。

**福州陈巍：**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。

**江湖无声：**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。

**占星师米特：**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。

**陈沛华：**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

**Nicholas 徐尧：**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。

**李岳洋：**“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。

**Allelujah 朱磊：**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》

**若蒙：**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

**江湖无声：**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？既然如此，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。

**熊猫拿铁：**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。

**李岳洋：** 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、期望高峰值、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。

## 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》。

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。

### 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。

### 留言精选

**李岳洋**：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，就会把各种因素坍塌成一个纬度，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。

**江湖无声**：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？

**Bruce**：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。

**陈敏胜**：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。

**GuoJing**：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□

**江湖无声**：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。

**Franklin**：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。

**青岛罗刚：**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。

**Vincent：**两倍速完全听不出来区别啊！

**Nicholas 徐尧：**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。这么大费周章只为了一件事——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。

**江湖无声：**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。

**占星师米特**：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。

**晓丹媛心**：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。

**特立独行的**：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。

**李岳洋**：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。

**梁宁**：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～

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～

## 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。

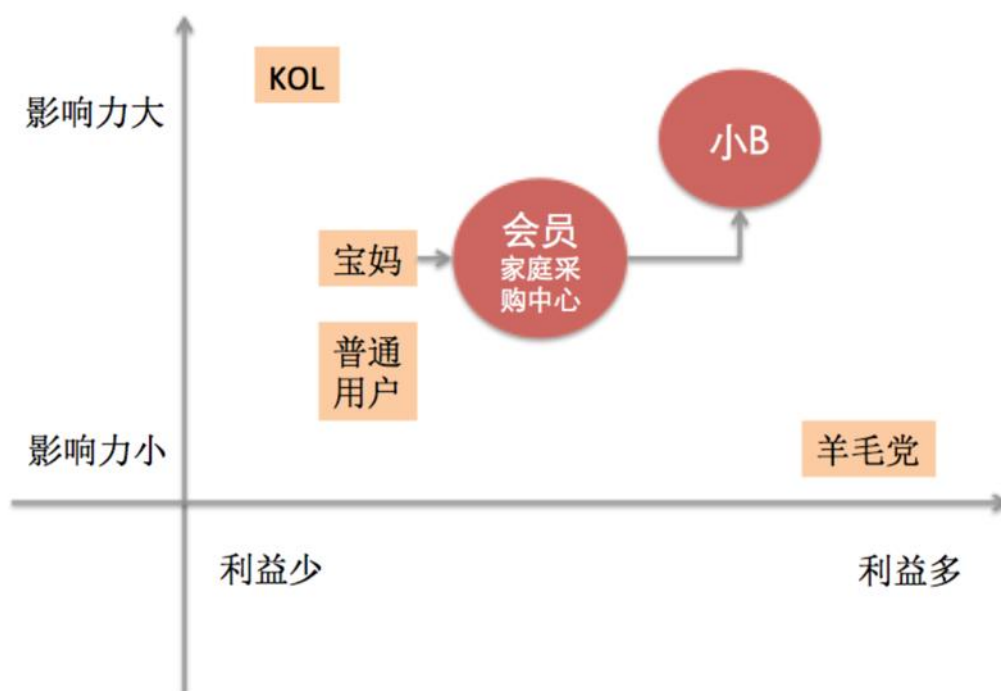
●一开始云集看到微商的红利，它就选择不卖货，运营人，服务微商，做平台。

●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。

### 留言精选

**强 Sean：** 客户价值第一，不仅要给你的客户实实在在的产品和服务，更要给你的客户存在感、归属感、荣誉感、成就感……客户可能不记得你说/做/给过什么，但会记得你留给 Ta 的感觉。

**毛凯：** 一般而言，能够做完一单生意，双方由陌生变成朋友、战友，才算是一次有效的积累，如果能变成兄弟和家人，那就是不得了的水平。假如变成“信徒”，可能反而有点问题。商业文明是相互协作的文明，人类基因中对于协作方的要求从来没有改变：有能力，可信任，最好是独家。服务业的规律仍然如此，不断提升自己的信用度和解决问题的水平，是硬实力；仔细聆听、观察、发现用户深层次要求，用“顺滑”的沟通方式让事情没有摩擦，超预期地被解决，是软实力。事实上，如今国内的市场还是太“仁慈”了，大家在很多诉求上仍是捏着鼻子喝苦药。

**中武妖：** 梁宁老师，很多时候流量是偶然的，忠诚却的必然的。

说一个关于我自己的事情，作为一个 80 后是玩着游戏长大的一代，从游戏机，街机，PC，掌机，卡式，软盘，光盘等等。很多游戏都是突然爆发成为了流量，但是只要流量用完基本上就会现出原形，这就是现在游戏的真实现象。我作为一个游戏玩家也玩过很多的游戏，但对于 RTS 游戏情有独钟，从《魔兽争霸 3 冰封王座》到《星际争霸 2 虚空之遗》其他的游戏基本上就很少玩了。随着年龄的增长对于人生这个游戏也越发的感兴趣，因为很多时候玩游戏其实都是为了能获得满足感，可是这些满足感都是空虚的。只有人生这个游戏才能获得真实的满足感，在过去看了很多，学了很多零散的知识，这些知识虽然有用，但是无法让知识为自己赋能，无法形成价值。这个时候《得到》出现了，用知识服务让知识产生了价值，从下载《得到》开始，从买第一个老师的课程开始，忠诚自然而然就产生了，因为老师告诉我怎样使用知识，怎样用智慧让知识产生价值，明白人生这个游戏的方向和方法。所以想要流量很多时候都是偶然，而忠诚的产生往往都是必然。万维钢老师给我印象最深的话就是：成功的反义词不是失败，而是平庸。失败和成功的近义词。这才是知识真正的价值，就是通过知识看懂这个世界，明白这个世界运行的规律，只有这样才能产生价值，只要有了这个价值忠诚就成为了必然。

**杨晟：**移动支付微信、支付宝，我对于支付宝有深的忠诚度。对比方便程度，微信与支付宝差不多，甚至微信在某些地区、年龄层使用的人更多，但是我依然”忠于“用支付宝。我自己也是由流量变为共同体。起先是最早从淘宝购物开始，使用支付宝自己变成流量；随着淘宝的深度使用而变成了用户；来后支付宝推出了会员，有普通、黄金、铂金、白金，一点点优越感一年中为了保级都会不自觉地多使用支付宝；最厉害的是支付宝推出了蚂蚁森林、蚂蚁庄园、捐步数，我可以通过使用支付宝做公益，因为支付行为变成了种树、捐赠公益基金，这个支付行为反而转化成了我与支付宝之间的联系，形成了共同责任，成为了共同体。写到这里明白老师这句话：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。

**更好的自己：**自从用了华为 p7 手机以后，自己一直都在用华为

的产品，包括手环和电脑，我个人觉得自己对于产品并没有特别的忠诚感，这些年一直都用华为的产品的原因是符合自己的审美标准，符合自己的身份定位，产品这几年被大家认可的比较多，自己周围的同事用华为的产品也比较多。加上最近美国抵制华为的事件，是增加了自己的民族荣誉感的，所以也愿意去支持，但是如果有一天出现了一个审美，使用舒适度，科技感更足的产品，自己并没有十分的信心说不会更换。

**用户 29416090：**我曾经在多次聊到豆瓣 FM，这是一款 09 年就在豆瓣 PC 网页上出现的根据个人爱好，智能推荐音乐的播放器。对于一般人来说，它采用什么算法，可能不是我们关心的重点。但它解决了我们的一个痛点：你不再需要为找歌而烦恼，打开豆瓣 FM 后，它根据你点爱心代表你喜欢，点垃圾箱代表你不喜欢，不断主动播放更适合你的音乐。当初我曾是豆瓣 FM 的忠诚用户。从梁老师今天的课上，可以说豆瓣 FM 这个产品了解我的感受，我因为自己的音乐喜好数据都在它上面，所以忠诚地留在它这边。自己在不同的私企多年，很难看到有一个企业可以让员工和它成为共同体。应该说，员工在这类企业除了做完本职工作，每月拿固定薪资外，其他表现（责任心，主人翁精神，内驱力），主要靠个人的职场素养或一个人的责任心。自己曾经在一家台企工作过，离开多年后，依然常谈起它。因为这个企业虽然薪资水平没有高于其他同行，但是企业的价值观（以为客户创新价值为先，内部鼓励互相分享）依然一直影响着自己。当时我们在做项目时，常常日夜加班加点，大家想的都是更好地完成项目，可以说企业和员工达到这里说的共同体。员工在做项目过程，除了部分的项目奖金外，自己的能力也获得很大提升。企业因为做过的成功案例，也获得了更多客户。

**空了吹：**我是小米手机的忠实用户。同样的配置性价比相当的高。

**青岛罗刚：**你把客户当流量，客户就只需要你的资源，用完就跑；你能够重视用户的感受，客户就会复购；你能够让用户产生归属感，用户就会成为你的会员；你能够和用户构建共同体，用户就会成为你的合伙人。



**鸿涛：**我对得到有强烈的忠诚感，首先看中的是他高质量的资源，其次是享受服务带来的优越感和学习的成就感，然后是加 V、送券、勋章、知识城邦带来的归属感，若是加入得到大学建立的社交学习圈，就会产生共同维护得到的责任感。如此从用户深度的角度分析得到，难怪他拥有几千万忠诚的用户，获客流量、客单价、复购率的运营都十分优秀。

**唐僧：**我对苹果系统有忠诚度，而只有苹果的硬件才能运行苹果的系统，所以我不得不买苹果硬件，但是我不会每年都换，苹果 3 直接升级到苹果 6，然后再到双卡的 x，而笔记本还是 11 年的 air，苹果系统简洁干净稳定，喜欢。得到大学这个组织让我愿意成为他的共同体。

**润华：**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。”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。”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，都是用感觉好的体验。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。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。

**虾岸鱼：**建立深层次的用户关系才是市场净空不足时的生存之道，

又回到老师前面提到的那句话了：“把人当人看”。小米的产品省心，买东西我都会先在有品上看，没有了再去其他平台。还有得到 app，挺周到的知识服务，小惊喜也挺多的，用得多了、学得多、惊喜越多，自己曾推荐给身边人使用，可好像头条和购物对他们的诱惑更大，得到 app 的使用还是有那么一点心理门槛的，这也算是人性弱点强势的地方吧，毕竟学习的第一联想是痛苦。如果有机会，希望能加入得到这样的组织。

**Grace:** 分享我研究用户的核心框架：健康+社会关系健康=饮食+锻炼社会关系=主要+次要+外围用户画像：衣食住行+健康+社会关系  
“一个人的收入构成最主要来源决定他的身份”需求：马斯洛需求层次理论电+网->生理需求->安全需求->社交需求->尊重需求->自我实现人性：七宗罪由重到轻依次：傲慢->嫉妒->暴怒->懒惰->贪婪->暴食->色欲

**杨志达:** 当年 iphone 如日中天时，很多用户连夜排队在苹果体验店门前等待购买，甚至有用户不惜溢价从黄牛手中购机。当时能够第一时间拿到 iphone 新机，就给了用户很强的优越感。有些女孩子工资不高，但是每个月省吃俭用，就是为了攒钱买一个名牌包包。背上这个名牌包包那一刻，成就感与优越感油然而生，瞬间就感觉以前的付出值得了。每天打开得到，学习梁宁老师的课程，一方面当然有怕自己的认知落后于这个时代的恐惧，另一方面也有通过学习使得自己的认知比身边人高的优越感。观察用户的行为，体察行为背后的心理，从而发现用户隐藏的真实需求，找到属于自己的机会。

**小学生 benny:** 作为传统、老派的销售老手，深知与客户建立信任，是成交的基础！而做销售是要靠渠道和口碑，熟人介绍就是其中一种最有效的销售模式，当然生意做成，一定要给“感谢费”！对用户关系的理解是：1、流量：买卖关系的一次性博弈！2、用户：感受与体验的粘性服务；3、会员：认同、归属感、优越感！4、共同体：从买卖关系，到彼此认同，成为利益共同体！由你我到我们的转化！用户就是最好的品牌代言人！

**笨笨:** 流量要资源，用资源安放贪嗔痴，满足人性弱点是最初的

单一行动维度的连接，如果服务没有额外情感属性，根据科斯定律，谁提供的资源服务更好，流量会导向他的。用户要感受，感受是驱使行为的内在动力，会因情感属性（优越感、成就感）和你进行重复交互，满足情感的确定性。会员要归属，情感的确定性带来熟悉感、安全感、忠诚度，最后形成归属感。共同体需要责任，归属感的强烈情感带来认知、行为的转变，形成责任感、使命感，甚至会用一生建设、维护、为共同体背书。个人有忠诚感的产品是 AC 米兰，02 年（小学）世界杯时间点好，开始看球儿，03 年卡卡（陌上人如玉，公子世无双）去了米兰吸引了我这个流量。米兰的强大让我在小伙伴中形成优越感（吹牛逼），她取得的成就仿佛自己拿到的，带来成就感，成为忠实用户。米兰、卡卡陪伴了我的青春，他们是我青春的归属，所以一直维护她的声誉。一句话总结：当你年轻气盛，只爱强者的时候，米兰就是那个强者，而现在，当她不在强大时，你只爱她。

**Sonying 笑春风~宁宁：**云集用互联网的工具把线下之前做的很好的模式又重新做了一遍，仅仅用了 4 年时间就成功上市，年销售额 130 亿元。它的成功源于它用了一套完整成熟的系统，锁定宝妈这个精准用户群体，持续为她们创造价值。这套系统的六大核心：内容，IT 系统，培训，客服，物流，供应链。宝妈只需要经营好自己的私域流量，云集还有专门的部门帮助宝妈去做选品，海报，订单，仓储，物流，售后等服务。

**小方视界：**利用人性的弱点来完成销售，只是利用关系。而理解用户，提升用户的优越感和成就感，就是成就用户。从一次性的利用关系到不断彼此成就，连接的深度和宽度都增加了，也能推动企业的持续发展。

**磊：**玫琳凯我可能是中国接触最早的那波人，上辈的亲戚阿姨有顾问，还有首席。包括 2000 年以后安利等直销团队，也深入了解过。曾经一度想把他们的奖金制度和企业文化嫁接在团队中，受制于公司大环境和团队人员意识，只引用了小部分。当时按照直销制度策划过“导师带徒”的阶梯式奖金制度，以解决“带会徒弟，饿死师傅”的一线装配人员传帮带问题。现在海底捞的店长提取培养出来的分店长

绩效比例的分配制度，看着就眼熟的不得了。在团队建设上，直线行业与保险行业有很多值得传统企业借鉴的地方。至今，这么多年过去了，我对玫琳凯的粉红色汽车还觉得很有感觉，洗衣液还是喜欢安利的味道。而现在，我是得到的忠诚用户，与得到在一起的时间，覆盖了天上地下，家里家外，甚至酒醉病痛，悲伤失落…

**超人醉了：**用什么产品是一种自我展示，调性，态度。有些人喜欢用奢侈品品牌，如果你认为产品真的就是好，那么你就是相信一分钱一分货。其实奢侈品更多是消费 logo。有些人追求性价比，我有个朋友，买东西会花大量时间在比价上，买到了更便宜的，他会很高兴的跟大家巴拉巴拉一遍，这是成就感的一种满足，可忽略了时间成本。而我买东西，更多的是选择品牌，品牌降低我的选择成本，当然不排除有些品牌给我带了一丝优越感的满足。流量要资源，用户要感受，会员要归属，共同体需要责任。好的会员设计，可以让用户产生优越感，我假设过一个模式，成为我们的会员，可享受，娱乐，餐饮，等高消费场景的折扣优惠，折扣高到用户在其他人的面前嘚瑟。共同体，想到了亚朵酒店，你成为他的股东，你就成品牌口碑传递者。还是他的会员，共享营业额。归属感，优越感集一身。打造共同体，相信未来会被更多企业选择。

**李照阳 98620046：**我对小米优品有忠诚度，每天基本上去转一圈，因为它比较科技，真正的能在具体的生活中给我带来方便，性价比又非常高，让我逐渐的成为他的重度用户，但是还没有达到那种共同体，希望他继续加油

**董董：**“小镇贵妇”这四个字太有喜感了。我们看下，梁宁老师讲的玫琳凯案例，把玫琳凯这三个字抠掉换成某国外知名红酒都可以在国内很好的玩一圈。从 S2b2c 到 C2b2s 它不是流量式的一次交易，而是用共同体的方式——互相把彼此要负的责任背起来。

**星辰：**运营的本质是如何把事情做好，如何实现战略落地。用户的运营靠的是深度理解用户的心里，用户的感受，用户的内心。基于人性的商业逻辑构筑了一切增长的源泉，我所在的组织是满足用户的一次装修服务，还是一片空白，一个跑马圈地的时代，对于服务行业，

有一点可以借鉴丽思卡尔顿酒店以及海底捞，那就是让用户体会到“优越感”，提前了解用户的需求，然后做记录，下一次的消费过程中提前给到用户，并让他有成就感，这是一个好的服务的内在逻辑

**戴征东**：如同马斯洛的需要层次论，互联网除了满足客户的基本需求，还要满足更高层次的需求，这就是尊重、优越和自我实现。一切商业的出发点就是让消费者获益。人性的弱点是商业的爽点，人性的痒点就是商业的机会点。现如今，不是没有机会，浅层的机会没有了，我们要从商业的底层逻辑出发，从客户的心理出发，来满足客户的需求。机会有很多，少的是发现商业机会并利用好商业机会的大牛。我✓沃尔沃品牌情有独钟，因为他们说：开沃尔沃的都是有文化、有素质、同时走很低调的人。我想成为那样的人，并愿意为它代言。

**赵强**：要激发人性的光明，而不是利用人性的弱点。这不仅能用于企业用户的发展，也能用于组织成员的治理。我认为好的组织能满足员工以下重要感受：一是归属感。对员工在生活、健康、情绪等方面有一定程度关怀，用心组织一些文体活动，让员工感受自己是组织的一份子，有了依靠。二是充实感。在当前飞速变化的时代，用心培训、培养、培植员工的各方面技能，消除员工跟不上时代的恐慌感，让员工有技能在手的充实感。（西贝的员工听课为什么不看手机，因为西贝给员工提供的是 5000 元/天的课程，别的企业是 500 元/天）三是成就感。在收益大于成本，风险可控的情况下，允许员工大胆试错，估计员工创新方法手段并提高整个组织的效能，让员工感到想干事、干成事、干大事的成就感。四是责任感。通过职级、荣誉、宣传等方法，让员工了解组织和员工自己的工作对社会、国家和人民的意义，激发员工内在的责任感，自觉担当，做出产生更大价值。解放军就是这样组织的典范，能在短时间内发展壮大，并跟当时世界上最强大的两个对手交过手还没有被打败。

**邓华**：产品的忠诚感：我认为忠诚感是笃定的信任和价值观的极度认同。也可以说是对其过去的肯定和对其未来目标的认同。也就是占领了用户的心智。在这个充满竞争和不确定性的世界里，大脑向往更多的确定性以节省大脑的算力，也就是我们的大脑需要适当的结束

一些任务，在有优先任务和超负荷被迫暂停搁置的任务太多时，就是我们通常的说精神压力大，而我们的一些任务逻辑在得到大脑底层认知确认而结束时，就会得到生理奖赏，也就是产生成就感，而在底层认知判断我们取得竞争优势时就会产生优越感。所以在满足用户的基本需求以外，再时不时的满足一下用户的精神需求，就会提高用户的忠诚度，一些对于精神需求更加在乎的个体他们愿意付出更高成本，而在特定的情景时刻，也有人愿意花费极其高昂的成本去获得难得的体验。不可复制的稀缺体验让人难以忘记，可以复制的体验，边际收益递减，而虚拟世界的体验被现实证伪时，大多会是失去感，而虚拟体验如果在现实世界也能获得收货的体验，才是增强回路。我愿意加入的共同体是：有远大的组织目标，足够长的赛道，组织内有一些独特能力的优秀人才，而且我也能为组织持续提供独特价值，也就是可以互相高效协作，共同快速成长的组织才是我向往的共同体。

**孙凌**：让人产生优越感的用户体验，都是用户感觉好的体验，加V、会员、B站的测试等等，均让人觉得自己高人一等，更加增强对于平台的粘性。微商的转型窗口期，确实是在主流人群不屑一顾中成长起来的，对用户的感知、供应链的熟知、以及初步IT化的能力，让一部分微商有了自己的品牌、成为中台为流量口供货、或自身成为了平台。关注用户需求和客观数据，而不要被固有思维所遮蔽。

**黄进**：云集的做法，感觉是amazon的翻版，在面对周期的时候，将自身的能力转为行业的能力，为行业赋能。这条路，亚马逊走通了，aws平台化，阿里走通了，而且写成了让天下没有难做的生意。云集也走通了。有赞也走通了。从企业想行业升级，需要你的平台能够为更多的行业商家赋能。微软的云服务，源自对大型数据库销售的升级，显得依然高冷，相当于卖单反相机，为专业人士服务。云集的做法，相当于卖傻瓜相机，为更大的长尾商家服务，所以，规模大了不止一个数量级。而微信的做法更厉害，连傻瓜机的生产我也不做，我做连接器，只是投资其中的头部，所谓半条命交给合作伙伴和生态。所以，他的森林规模比行业更大，是各个行业。

**斜阳**：我对小众产品一直有极强的忠诚感，因为小众能给我带来

优越感和成就感。大概在 2000 年左右吧，我就特别不喜欢 windows 操作系统，津津乐道自己定制的 linux 系统，也不会担心什么病毒和信息安全问题，在我心里知道，即使没有密码，别人可以随便开机，他们也不会用，这种优越感竟然成了我当时钻研电脑技术的主要动力。后来我特别喜欢买日本和欧洲的小众服装品牌，因为你几乎永远不用担心撞衫的尴尬问题，这既是审美的优越感，也会有彰显自己海量服饰知识的成就感。

**梵蒂冈：**优越感其实大多数人都知道这点，往往花了很多资源在这上面，但是用户感知不到。成本是让渡给顾客的价值，如果说顾客感知不到价值，这个成本就是浪费了。

## 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 and 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，而傅盛是需要在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 年的火箭窜升，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派外干部来决定。

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。

### 划重点

出海寻找新机会的三个阶段：

1. 国际化企业，销售和销售配套业务的全球化；
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。

### 留言精选

**生活黑客个人观点：**我这两天重新听了老师的产品课和增长课。有一种很想以老师讲的内容模板写本玄幻小说的冲动，产品课可以理解为学艺和出来闯荡社会的篇幅，增长课就是浩大的战场。战场里有各种选手。有句诗可以很好的描述人生百态，爱恨情仇，和喜怒哀乐。我想了半天，还搜了一下百度，发现没找到合适的。□□书到用时方

恨少。是非成败转头空这句也不太够，算了不纠结这个，我也没有这类才能。我听人讲，每一个女人都是一本书，好像在电视里看到的。  
□□现在看来这个说法有点意思。

**伪装：**我有一个故事，怎么说呢，应该是国际化失败的故事。青岛有一家做轻型手推车辆的集体企业，上个世纪九十年代是全球霸主级别的手推车辆企业，手推车畅销海外，许多国家的客户都前来洽谈，业务根本做不完。后来，经历了许多集体企业的分裂重组和衰败，形成了一个产品集群，依旧掌控着全球大部分的手推车供应，但是却没有一个企业能够国际化。究其原因，无非就是改革阵痛后的无序竞争，但是很多人把与外国人打交道就当成了国际化，也是很大的一个原因，而即便是到了现在，大部分的企业依旧是干着出口的买卖，却在喊立足国内，面向国际，真不知道他们怎么想的，你干着国际化的买卖，立足国内有什么用，只为了活下来吗？

**看书蜗牛：**中建 这个企业在国内做的非常好，走出国门后虽然遇到过一些问题，但现在发展的很不错。除了业务能力强以外，他们非常注重“合规”，无论到哪里的项目，首先合规，所以发展的过程中。很少会有违规导致的。

**用心剥洋葱：**老祖宗的智慧 红顶商人胡雪岩曾经说过，“你有一城的眼光，就可以做一城的生意；你有一国的眼光，就可以做一国的生意”。你有全球化的格局和视野，就可以整合全球的资源做生意，感谢这些拓荒前辈为后来者铺平全球征程的道路。案例：素有“非洲之王”之称的手机厂商深圳传音控股股份有限公司

**强 Sean：**重新理解了阿里、腾讯和华为这样的大企业对社会的贡献：它们不仅用实实在在的产品和服务创造了社会价值，更是为社会培养了前赴后继的精英人才、积累了可传播、可生长的智识资源。忍不住想起硅谷的仙童半导体公司，有一个问题概括得非常经典，它问的是：20世纪60年代的仙童半导体公司衰落后，变成了哪92家公司？

**狼行万里 - 天边的你漂泊白云外：**中国企业出海，早就开始了。

1. 1993-1994，2年，经贸部从各个工科院校，招工科毕业生，按

照专业，进入产品对口的外贸企业。目的是培养一批，懂技术，懂国际贸易的人员。2. 1995-1996，为了对抗当时的出口经济下行，各个央企，开始在世界各地开分公司，机构，主要是打通中国产品的出口渠道。在消费国，直接进行全供应链覆盖下的销售配送，和本地销售服务。23 年前，中国企业出海，就开始了。我清楚，因为是亲历者。难，故事很多。异乡他国，功百倍，未必有一分收获。江湖路远。。。。

**江湖无声**：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’？”

## 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）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。

茑屋书店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。

茑屋书店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 的莒屋书店，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

今天你去葛屋书店，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。

但葛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。

### 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。

### 留言精选

**清晨：**三浪并发的年代，现在的传统教育仍然停留在1.0；对于互联网运营与数据获取还很原始，或者缺乏认知。现在的得到，在知识服务的同时，收集并获取了大量真实用户数据，包括心理的、行为的、且独有，这应该是在网易公开课与慕课等互联网教育中的优势闭环，将来成为独角兽也未可知。最终产品的本质是服务于人、数据与流量也不例外。

**日积月累：**我目前还停留在线下1.0版的比货模式，属于传统的第一浪。而行业老大麦当劳明显已通过大数据分析，更新了它的经营模型——分时段、分区域、点对点精准服务！所以，我是草莽、在家

中、找破局，人家是顶级、越国界、跨周期。我必须努力了！

**张寿忠**：处于消费升级模式中互联网流量为王的思维中，都以为自己是最大的赢家，殊不知大家都是在为智能革命打工，在不知不觉中卖了自己的数据，还在窃喜帮人家数钱。智能革命，需要我们一起打工，但最终获益的一定是我们。

**陈狄**：三浪并发的时代，我所在的是互联网企业，是在第二波浪潮的尾部。这波浪潮即将过去，迎来数据智能的第三波浪潮。我们都期盼自己能够躬逢一个大时代，但是真当身处其中之时，又是否有能力完整了解时代的面目与意义？浪潮之后还有新的浪潮，然而我们是否能够找准自己的定位，随浪而起，还是被巨浪击沉？

**许丹萍**：分析消费心理，大数据整合，迎合人的消费习惯，人是进步了还是退化了，选择是简单了还是难了，如果不保持一个好奇心，是不是大数据也会屏蔽一些你的选择。

**Bob**：我们公司属于鞋履行业，中国改革开放后到 90 年代整体行业处于 1.0 阶段，所有代工厂，小作坊，群雄并起，所有企业都处于草莽阶段，只要有货就不愁卖。90 年代到 2008 年奥运会属于 2.0 时代，所做腰部以上企业都是靠粗放的区域代理，加盟门店快速扩张，通过线下门店收集流量。但是奥运会后，所有企业都出现大量库存积压，企业没有数据/管理机制来掌控终端门店数据的问题集体爆发。行业进去调整期。紧接着快速复苏的安踏属于 3.0 时代，通过精细化门店管理，把终端门店数据化，同时多品牌运行，找国际明星代言，针对不同人群精细化运作小众品牌。而国际打牌阿迪耐克在进去中国市场的时候就是 3.0 时代。在初期可能并不明显，但是 2008 年后阿迪耐克没有像本土企业一样出现那么严重的库存问题。因为他们首先对门店的管理是基于数据化的，对市场人群的定位也是数据化的。

**李鑫-兰州-企业培训**：梁老师好！老师今天讲的三浪并发在传统快消行业中，结合 4P 来理解：第一浪(1.0)：产品□价格第二浪(2.0)：渠道第三浪(3.0)：营销第一浪把产品生产出来用合适的价格推向市场，有产品，买的起，物流□资金流；第二浪规划适配的渠道，打出去，沉下去，让产品无处不在，买的到，买的起，资金流□物流□人

流；第三浪用各种营销势能拉动消费者，让消费者买的到，买的起，乐得买，物超所值，物流□资金流□人流□信息流在时间的长轴上，销售是一浪一浪走过来，但是随着时间和技术的碾压，早已三浪并发，未来肯定是后浪拍前浪；以前是前浪决定后浪：产品➡□价格➡□渠道➡□营销➡□，循序渐进；未来可能是：需求➡□营销➡□渠道➡□价格➡□产品，而且顺序不一定循规蹈矩！

**KID:** 最近双十一活动已经拉开帷幕了，淘宝也推出了双十一会场，其中有个《全民开喵铺》的活动，通过送喵币吸引、引导用户浏览双十一的各个主题会场。不仅让用户看到货架上的商品，还能收集到每个用户分别对哪些商品感兴趣，进而加强这类商品的曝光率，提高购买率。一些参加双十一活动的商品也通过先下定金的方式，让商家预估到商品在这期间的购买量，合理备货，减少库存，甚至预先快递商品到离用户最近的仓库，这些操作都是通过大量数据指导的智能商业模式，最终目的也是让消费者用最快速度买到喜欢的商品。

**红军:** 现在美团数据已经强大到任何一个地区，哪个品类好卖，这个区域人的喜好，想想就挺吓人的，我们个体必须要借助大数据这个平台才有可能在上面有所建树。梁宁老师您说得到罗胖要推的那个得到生活体验馆是不是要做鸟屋书店那个模式啊。老师之前也分析过咖啡馆的处境，感觉最大的难点就是挖掘顾客最真实的需求，咖啡只能是一个媒介。要抓住一个具体情调的细分群体。

**震:** 货物→效率→数据→算法这四个内容就是生产力驱动的方式货物带来连接提高了效率效率提高了带动了更多的货物从而有了数据数据多了就能够进行算法优化一浪强过一浪是因为后面的浪有前面的做基础本质上都是卖货，但是关键是看谁卖得货更多，更快。数据与算法是成为了驱动的一个点

**sam\_sam:** 数据与算法崇拜的时代，人被物化，算法化在医疗中早就被充分讨论。人性化的说，是不好的，但又似乎指向效率，智能商业是计算机逻辑，里面没有碰到很多的调节回路，其中最强的调节回来就是人的惯性，对计算机的不适应性。现在算法还在隐含，后一波，人就会和机器争夺决定权。在我老公医疗中常见，患者不一定遵

循你医生的算法，而且不一定人具有稳定性，在某些场景就是希望不稳定性，也确实具有时间不稳定性。现在的商业都对物体进行量化，书可以，二手车可以，人似乎可以，因为大脑硬件固定，但有生物学的反适应性，就是追求新鲜感。这个足够搞死很多算法。

**看书蜗牛：**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。我觉得我们目前在这个层，目前我们在大量记录数据，也在通过机器学习清洗数据，分析数据，希望可以进一步生产出来更好的产品，满足更多的客户的需求，降低行业成本，提高整体的效率，结束基本的争夺战，将流量并入我们建造的水渠。

**雨人：**随着我国加入世界贸易组织，知识产权成为我国的重要支柱领域，其中专利行业也存在三浪叠加。1.0 主要是专利代理做基本的专利文献的撰写专利的申请，2.0 做的则是在专利信息的基础上进行数据分析，进行竞争对手的研判，3.0 是进行专利技术的展示交易，对于专利趋势的分析研究，进行高价值专利的产出。由于我国地区经济发展的不平衡，知识产权相关服务产业发展过程中存在不同阶段并行发展的现象。相对来说，东北地区主要在 1.0 阶段，还只是在进行专利文献的撰写，少量的代理机构开始从事相关的 2.0 和 3.0 的业务。而在北上广深等发达地区，3.0 业务已经相当成熟。这一领域中出现了像猪八戒这样的巨头公司，互联网的优势可以抹平地区差异，对于 1.0 地区形成降维打击。

**何轩：**曾鸣教授讲的三浪并发 1.0 消费升级，2.0 互联网革命，3.0 智能商业。雕爷前一段也写过他认为的三浪叠加新媒体：微信、小红书、快手、抖音新渠道：天猫京东唯品会（都已经被划为古典电商），拼多多、小红书、毒、抖音带货、快手带货等等，平台电商之外有一个更碎片化的电商平台新产品：完美日记、WIS 面膜，打破原有行业定价规则，从十倍定价、五倍定价到两倍定价在得到开讲座的黄海波老师讲他理解的新媒体的两个红利期，第一个阶段是涨粉的红利，第二个阶段是投放的红利。很多增长，是在我们认为已经结束的时候刚刚开始。

**朱仁贤：**拿母婴行业来举栗子。传统线下母婴实体店 1.0，放眼

一大片地域性母婴单体、连锁店；互联网母婴垂直电商 2.0，如贝贝、蜜芽、宝宝树、年糕妈妈智能母婴 3.0，我个人看好孩子王。原因 1：它目前体量 80 亿（2018 年数据），牢牢占据市场第一位置，而且还在往三、四线城市继续直营下沉、扩张；2、线上成交、线下体验结合得最好，几乎无它；3、早在 2017 年孩子王就重仓数字运营团队，涉及机密就不多说；4、孩子王对于四、六线市场采用并购、加盟当地连锁方式合作，输出系统运营能力和供应链。从目前市场表现来看，孩子王俨然在智能数据运营方面，一骑绝尘。有位在孩子王做高管的朋友曾经“轻描淡写”跟我解释它们的未来战略：未来中国母婴模式分两种，一种是孩子王，另一种是非孩子王。

Allelujah 朱磊：从这一讲的分析中，我得出的理解是：1.0 是线性流量，单纯通过货物的交换达成每一单交易，积累线性的收益；2.0 是聚合流量，通过某一个具体的差异策略在市场中占据优势，从而不断抢占市场份额，聚集更大的影响力；3.0 是势能流量，以数据这一可积累的资源形成决策壁垒，并依托于此不断滚动雪球，最后使得雪球能够自己滚动，形成独一无二且巨大的势能（独立、自主决策的算法）。1.0 是争取一城一池的得失，2.0 是从通盘去考虑胜负手，而 3.0 则是：即使在局部失去优势，但每下一步，都在为未来的胜利积累经验。

欧阳潇楠 Merlin：所有人都意识到了数据的重要性，拿到数据就是占领制高点，从而展开对其他人的降维打击。阿里巴巴利用淘宝、支付宝收集大家的消费数据，根据消费数据分析消费习惯，再根据不同习惯推出自己的借贷金融服务。所以阿里说自己是一家数据公司。亚马逊服务全球二十多亿用户，根据用户的消费数据延伸它的生意版图，搭建它的数字云服务。Facebook 服务全球 27 亿用户，这就产生了 27 亿人的社交数据。于是脸书联合其他二十多家各行业巨头企业推出 Libra 数字货币，想象空间无限大，震惊了全世界各国央行，甚至法国、日本对此还成立了研究组专门研究 Libra。数据会说话，数据就是武器，数据就是通往成功之路的钥匙。愿我们都能拥有增长思维，站在浪潮之巅，做新时代的弄潮儿。

**刘一玮：**人，实际上是对外界刺激做出快速反应的生物。算法足够好的情况下，绝大多数的人的反应是可以被精准预测的。我们可以大胆地推演一下，经济活动将从人与人之间转变为人与机器之间的行为，比如，二手车的销售不再需要有经验的和有能力的人员，商家通过算法直接锁定买家。最终，绝大多数人也许彻底沦为消费者。而这样的消费者，是没有能力消费的。

**江湖无声：**回顾本模块内容：增长的五个台阶：家庭阶段，部落阶段，村庄阶段，城市阶段，国家阶段；用户关系深度：流量资源，用户感受，会员归属，共同体责任；市场广度：中国纵深、国际化、跨国企业、全球化企业；市场深度：产品消费，流量整合，智能赋能；这共同构成了一副增长作战地图，增长的五个台阶是组织增长路线，用户关系是的增长路线，市场广度是市场增长路线，市场深度是市场升级路线，是一副人货场的协同增长地图。

**得到小马云：**心存疑虑之一：三浪并发是不是可以针对所有的行业来划分，或者可以理解的是这也是基因决定的。心存疑虑之二：处于 1.0 或者 2.0 的行业要过度到 3.0，是证明 1.0 和 2.0 还有很多的增长空间，还是赶不上 3.0 的这班快车。万变不离其宗，同样是卖货和提供服务，却因为技术浪潮的迭代，商业结构重新洗牌，才不断释放和创造更大的市场空间。从最初的货，到互联网，再到大数据，似乎还等我们醒悟过来，已经进入下一个技术浪潮。

**用心剥洋葱：**工业时代：铁路、电话是一切商业行为的底层操作系统  
互联网时代：互联网是一切商业行为的底层操作系统  
人工智能时代：大数据和人工智能是一切商业行为的底层操作系统。人工智能时代已经悄然兴起，而行业的领导者经历看不见、看不起、看不懂、学不会、挡不住的阶段，终被新兴者淘汰。

**新东方 杨老师好！：**前几天老师刚在直播里面讲到培训是内容□教学模式，结合今天的内容真是恍然大悟，现在的培训感觉还是顶多算 2.0，还需要去提升，比如内容的数据化，然后通过测试去匹配学生，建立学生的知识体系模型，结合模型去寻找知识的解决方案，教学模式也要结合学生性格模型分析进行教师匹配，通过数据赋能老师，



模型优化教学过程，算法迭代师生配合度，线上线下相辅相成。

**余小生**：三浪并发，实际上也是三种资源组织方式满足了三种用户需求。演化并不是取代，而是叠加，资源在叠加中利用率更高，需求在叠加中被更深层次满足。人工智能的第三浪也要吸收前两浪的经验，并以前两浪为基础，进而去挖掘满足人们更深更新的需求。

**Franklin**：在梁宁一闲花照水录中看过曾鸣老师的一些观点，流量越用越少，数据越用越多，所以阿里投资的投资逻辑是通过控股来掌握数据。所以盒马鲜生推出即可盈利，淘宝频率远高于京东，至于饿了么与美团一战，拭目以待。

**福州陈巍**：字节就是利用智能算法，把你喜欢的新闻视频推送到你的面前，长期以往你看到东西就是片面画的，但是反过来你不也是利用这点来驯化算法，看到个笑话是妈妈用儿子的手机刷了一晚上抖音，第二天儿子打开发现抖音都是推送跟学习相关的内容，工具因人而异。大数据时代，数据就是未来网络世界的石油，需要深挖，开采，加工。腾讯跟阿里投了那么多公司，不都可以看到收集人们各种生活数据的影子，在未来算法比你更了解你自己不是不可能。经济学来讲谁用的好数据就归谁，但是在运用过程中个人的隐私保护也是未来可以关注的一个点。

**蛋壳先生**：作为数据分析师，我觉得三浪，本质上是数据获取的方式、维度以及数据处理的差异：第一浪：数据主要是基于产品的销售，对于消费者数据，更多的储存在销售的脑子里，处理效率更多依托于销售的业务能力；第二浪：数据获取多了广义的互联网流量数据，其实就是粗糙的人的属性 and 行为数据，这些数据已经可以通过统计学进行处理了，但是数据的量还不够多，维度还不够精准；第三浪：开始将人的基于各个场景的维度融合，比如阿里巴巴，将淘宝、微博、支付宝... 线上和线下的数据打通，全方位的刻画消费者，再利用机器学习，人工智能实现千人千面的服务。

**我也你好**：今天梁老师讲了三浪并发，我感受最深的最为消费者使用的场景发生变换，小时候还记得买车的时候全部都是线下交易，有一个大规模的汽车交易市场，到后来汽车之家出现，在论坛上，

或者二手车分区可以进行信息的发布，再到最近瓜子二手车，弹个车等二手车网上交易平台，让我惊讶的是，好像是瓜子二手车，会在全国找到最低价质量有保障的二手车，最后给你把车送过来，我觉得这太厉害了；的确也是享梁老师说的后浪要比前浪强，我们要学会抓住技术的机遇，让自己的数据模型变动真实，好用，为自己赋能。

尤斌：有没有一种可能？就是阿里、百度、腾讯等大企业，不仅仅是完成自己的用户数据多样化（多维度），而是通过一种机制，既不造成用户隐私数据的安全问题，也不损失企业的核心利益，又能实现大数据，帮助提高人工智能的水平，更好的为用户服务。如能实现，善莫大焉。

晓丹媛心：三浪叠加在中国很多产业里是非常常见的现象，企业到底是选 1.0、2.0 还是 3.0，每个人、每一个行业具体情况当然都不一样，在任何一个时间点当你看到 3.0 模式出现之后，1.0 模式的企业就要非常小心了，因为发展空间看起来还在，但是很可能会突然进入断崖式的困难期。对于 1.0 的企业来说，在看到 3.0 的模式之后，一定要尽早做准备，能趁大部分人没有反应过来的时候套现退出，其实已经是很好的结局了。2.0 的企业其实没什么选择，因为正是企业风头最劲的时候，虽然出现了一些未来挑战者的苗头，但绝大部分企业不会放弃看起来非常好的增长，而去做所谓的战略升级。我们公司正是处于这个阶段。

Nicholas 徐尧：模型化、数据化、算法化，其实就是属于自己的可沉淀的「最佳机制」，数据获取机制，模型描述机制，算法优化机制，在这样相辅相成的飞轮驱动下，才会真正超越存量的实物和用户数，带来腾飞。

## 30 你的增长底牌，你的人生底色

这是我们整个课程的最后一讲。前面的 29 讲，我们一直在谈变化。最后一讲我想谈的是“不变”。

世界一直在变，你我一直在变，那有没有什么是你一直拥有，

一直依靠的？

这就是这一讲的话题，增长的底牌。

每个人一生都在面对命运博弈，其实每个人手里都有自己的底牌。你的那张是什么呢？

## 人生角色游戏

有一个游戏，挺有意思的。这是我参加青腾汇组织的游学时的一个活动，我说一下有意思在哪里。

最初，这个游戏的设计是三步：

●第一步，给你 10 张卡片，写下你自己的 10 个角色，比如：丈夫、员工、同学……都可以。

●第二步，如果让你舍弃其中的 5 个角色，你会放弃哪些？

●第三步，如果只保留一个角色，你会唯一保留哪个角色？

现在，你可以和我一起开始，拿出 10 张卡片，写一下你都有哪些角色。

解释一下，什么是角色？角色其实代表关系。

你出生的第一个角色，肯定是你父母的孩子，这个角色，代表了你拥有与原生家庭的关系。接着呢，你会上学。那你就至少有了三个角色，一个是老师的学生，一个是同班的伙伴，还可能是某人的朋友。

看到了吗？这一张一张角色的增加，就像一棵树的生长。你在不断地向前走，进入一个新的空间，拥有新的关系，在新关系中扮演新的角色。在这个过程中，很多角色，很多关系，你也会主动或者被动地放下。

写这 10 张牌的过程，就是你总结自己一路走来的角色变化的过程，你可以复盘自己这一路，进入了哪些新空间、新领域，拥有了哪些新关系。

当时我们玩这个游戏，有一些有趣的事情。

有一个美女创业者，只写出了 4 个角色：女儿、公司 CEO、朋友、公民。

这时我的问题就来了。这位美女创业者，其实还有一个工作是亲自出境，在视频里教人做菜。

她和食物的关系，当然应该是她非常重要的关系。那个做菜的小姐姐，应该是她非常重要的角色。这个角色，有她和食物的关系，也有她和她所服务的用户的关系。但是，第一时间她想到的，只有创业公司的 CEO，而没有教人做菜的小姐姐。

我问她为什么选这个项目来创业，她说因为当时觉得视频传媒有机会，而吃饭是大众需求，而且她的形象适合。她想要成为的是一个创业的 CEO，教人做菜的小姐姐，只是她作为 CEO 要求自己去做的一件事。

我们设想一下，如果这件事是从另外一端萌生和发育的，会是什么状态。一个人因为对食物，对味觉好奇去做探索，而成了美食达人。那么做菜的小姐姐这个角色，就可能是她的增长底牌。

因为她与美食的关系是笃定的关系，是不会被剥夺的关系。她可能会这样增长，也可能会那样增长，她的企业可能赚钱，也可能不太赚钱。但是她可以从食物中获得快乐和给他人带来快乐，这一点，是不会改变的。而她现在列出的几个角色，其实都不具备作为增长底牌的特质，因为这些都是可以被剥夺的，那就全是焦虑啊。

到这里，你可以再看一下，你自己的 10 张牌。

你的角色集合，其实就是你的生存处境。我讲了好几遍，一个人，是被自己的生存处境塑造的。你拥有关系，关系反过来塑造你。不断增长就是不断创建新关系，不断成为新角色。这其中，有哪张牌哪个关系，你可以笃定地去拥有，它是你持久的源泉？

好，再回到游戏。另外一个有意思的案例，是一个上市公司的 CEO，他两分钟就写完了。他说，我就两个角色，用不着 10 张牌。

我走过去一看，看到他只写了两张卡片：公司责任人、家人。

我说你只有这两种关系吗？总还有其他吧？

他说其他都不重要。

这个游戏本来是希望你复盘自己一路走来过程，穷举自己的关系，看到自己的处境。在一堆牌里判断，所有的关系中，你最看重的是什么。

结果这位仁兄，游戏还没让他砍，他早就自己把自己砍干净了。

而且你注意一下，他的列法高度抽象：公司责任人、家人。

我专门问了他一句，家人也可以再分分啊。你看人家吴总，专门写了：吴门长子、丈夫、父亲三个角色。他摇摇手，不重要，都是家人。

罗胖 2019 跨年演讲的时候，专门说：等号的真正意思不是相等，而是“有些东西不重要”。

这位 CEO 这么高度抽象的提法，要么，他不需要那么细微地区分与父母、兄弟、妻子、孩子、岳父母关系的诉求；要么，他觉得分别对待这些关系不重要，他只要事业成功，承担财务责任，就能对得起所有人；要么，他是觉得我们不重要，他没有必要在我们面前袒露自己。

抽象，有助于发现规律，抓住要点，同时，也会忽略现实的复杂性。这个很要命。

所以为什么很多理论很强的学者，却难以创业成功？因为在他们的抽象思考中，很多东西被概括了。他一眼就看到了全局的大逻辑，但是从起点到终点的过程中，那些有血有肉的细小现实，就是一个一个难以逾越的现实困扰和现实难题，让这些人难以走过去。

### 人生角色的可能性

为什么我要在增长课的最后一讲，谈这个话题，说这个游戏？

学习是为了改变。这个增长课程，我希望能够带给你的改变，不单是认知的变化，让你多知道了几个名词，几个思考框架。

我还奢望着，也许能让你实践的能力，有真切的改变。

而实践能力的改变，就要回到具体现实中，回到自己非常真实的生存处境中去。

当时面对这位 CEO 这样冰冷、安全的理性，我们临时改变游戏，不是删角色，而是请大家集体发散，一起添加角色，就好像我第二模块讲的穷举一样。

当时，我们在场的 20 人，一起在中国大地上出生、求学、创业，是改革开放的受益者。看上去，我们是一个个完全不同的个体，但拉远历史视角，我们是同一代人，我们有共同的命运，我们合在一起，

构筑了这个时代。

其实也可以说，我们每个人，其实是时代孕育的同一个人的不同面相。那为什么我们不穷举一下，生于同一时空，我们可能的角色、关系和自我探索之路呢？

因为所有的人的所有的探索合在一起，就是我们的这个时代。

原本是个体收敛的计划，变成了集体发散。这时一些有意思的角色就出来了。

比如，“自我的陪伴者”，我们每个角色，都在看我们与其他人、其他事的关系，那我们和自己的关系呢？

比如，“生活美学的探索者”，它不是和人的关系，而是自己与领域的关系。

这个过程中，大家再彼此参照，彼此激发，看到了更多的可能性。

这是什么呢？这是一个小工具。你可以用来和你的伙伴，一起来厘清组织的使命。

使命，不是请广告公司包装出来贴到墙上的，而是扎扎实实地，一个人打算怎么使用他的一生，一个企业，打算怎么使用所有人所委托的时间。

“使命”这两个字，就是怎么使这条命啊。

## 增长底牌

人生就是一场相遇。

人生就是一个又一个关系，一个又一个连接。

历史上的伟人们，为我们开启了新的连接，为大众开了新的地图，让大家获得新的整体增长，因此我们感念他们，铭记他们。

你用你的一生，你的企业用你的企业的资源，所创建的连接有哪些？

你最重要的连接，用你最多的思考，去创建，去维系的是什么呢？因为这个连接，你的生活、他人的生活从此不同。这个也许就是你的使命，你的企业的使命。

最后还有一张牌，也许它是只属于你自己的一张牌。这张牌的特点，你会和它在一起，命运无法从你手里剥夺。

比如大神乔布斯。他有多少角色？10 个肯定不止：

苹果的创始人、苹果 CEO、皮克斯创办人、产品经理、智能手机之父、迪士尼股东、儿子、养子、丈夫、情人、父亲、领袖……

他创办了苹果，又被逐出了自己的企业，在他离开苹果的 11 年时间里，其实他根本不知道自己还会有一天回到苹果，也不知道自己会做出 iPhone，以及后面的连锁反应。

我们看乔布斯的一生，他在增加角色，也在减少角色。他被赋予角色，也被剥夺角色，每个人其实都是如此。

但是，“创造者”这个角色，在电子与美学的交界处不断探索，不断打开新的连接，推出以前没有的东西。只要乔布斯活着，他就会一直在这里求索。这个不是乔布斯的理想，这就是乔布斯的人生底色。

就好像做饭的小姐姐，或者写文字的我。生命持续一天，我就愿意继续这样过。

这就是所有角色中，我会与它同在的那张牌，这是我增长的底牌。

这张增长的底牌，其实就是我们人生的底色。

好，游戏介绍完了，也到了我们这门课程完结的时候。

#### 本讲小结

整个 30 讲内容，我们谈增长。

我们谈了怎么开地图。可能是外部限制性条件的变化，释放了新的空间，也可能是内部，我们的观念洁癖和认知能力发生变化，可以有新的延展，地图一直在扩大。

中间，我们谈了价值观，因为价值观就是你的道路。

在这一讲，我们谈了使命和底牌。你能构建的最重要连接，也许就是你的使命。而那张你一直与它同在，命运无法剥夺的牌，就是你的增长底牌。

地图、道路和底牌，这就是整个这 30 讲内容，我想交付给你的思考框架。

当你启程，前往自己的使命，愿你道路漫长，充满奇迹，充满发现。

人生就是一场相遇，很高兴，因为这门课，遇到你。

我们后会有期。

## 划重点

1. 增长就是建立新的连接。
2. 增长底牌，是一个会一直给你源泉的关系，一个不会被命运剥夺的角色。
3. 增长思维的核心框架：地图、道路、底牌。

## 留言精选

**小黑·熏：**依依不舍地回顾一路走来的三十节课，梁老师娓娓道来的增长过程，仿佛就是一株植物，从生长到茂盛的过程。①地图模块。梁老师把自然界里的各种植物梳理了一遍，高的、矮的、乔木、灌木、鲜花、野草……每种植物吸取营养的方式不一样，生长的节奏不一样，最后的终局成材状态也不一样……②机会模块。梁老师把在不同环境中，分别适合哪一类的植物生长教给了大家，同时还提供了判断选择的方法：就比如沙质土适合生长大豆、花生；黏土适合种高粱、小麦……如何培育种子最容易发芽？在植物生长的不同阶段分别最需要注意什么？这一模块中也给出了具体建议……③模式模块。这一模块教大家两件事：一、每种不同植物成材后可以如何带给市场价值？或是果实、或是枝叶、或是花朵……二、如何进行耕作的运营，不同类型的植物与土壤该用怎样不同的获取肥料的方法？什么样的模式能够获得恰当反馈，确保田地不缺肥、又不过肥？④组织模块。这一模块聚焦在人。一大片植物，单打独斗一个人没法搞定，因此需要一个团队。这个模块在几个小节分别介绍了在管理和塑造团队的过程中，如何去有章法地激发大家的包容、沟通、创新，同时也呈现了团队生长过程中会经历的不同阶段。⑤借势模块。这一模块谈到的借势既包括主观上的借势，也包括了客观上的借势。主观的借势在于耕作者的初心、能力、魄力；客观的借势则体现在找到匹配的生态合作者、输出丰沛资源、抓住最佳日照季节、如何跨越周期性季节交替……⑥征途模块。这一模块中，梁老师为我们描绘了星辰大海，不仅仅是愿景，更有想遨游星辰大海该有的态度。例如：对待客户，该有什么态度怎么看待？对待不同的文化与价值观，该怎么看待？对待自身的



模式阶段，又该如何看待？对待自我，对待人生，又该持有怎样的态度？最后一课，梁老师又一次提醒我们反思，世界再美，你就是你，你的人生底牌是什么？不是说人不会变、不能变，而是如果你的选择既符合时代的需求又与自己的天分匹配，那不是更加从容、更加惬意吗？何况有那么多角色可供自己解锁……这门课的内容，将深深植入脑海，影响我们的思维方式，更重要的是，我们要刻意练习，有意识地用这些梁老师提炼出来的方法论分析问题、探索未知，最终内化成习惯，持续改善、精进我们的行为……答案出现，学习才刚刚开始。后会有期！

武晓珺□北京四班：1. 不忘初心，不论外界怎么变化，不变的是使命和初心，这就是我们的底色，最本元闪耀的东西 2. 价值观构建了我们通往成功的通道，它能给我们的持续增长赋能 3. 外面的世界很大，把自己作为一个点，去链接宇宙，这中间根据自身的能量不断取舍，人生的成长就是不断舍，不断得的过程给自己加油！

陈敏胜：不知不觉增长思维三十讲一道的尾声，感谢梁宁老师带给我满获！先复盘一下段时间的收获。第一，给了我一张商业世界的全景图，让我清晰的了解草莽企业，腰部企业，头部企业以及顶级企业，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。让我清晰的认识到自己所处的生态位位置，深度的思考如何从草莽变成腰部企业。第二，四个增长关卡。机会拿捏：学会了如何从发散到收敛发现机会，从0~1，找到机会的破局点，让打造爆品，形成自己的护城河，以及如何跨越产品的生命周期。模式取巧；学会如何设置目标，找出关键要素，找出因果链，及各种要素中的链接关系，设置好增强回路，不断的PDCA 优化迭代，如何从连接到整合，从流量模式转中台模式。组织扩容：再好的模式也要靠人来做，从公司治理到公司管理，如何通文化和系统调动每一个人的积极性，让每一个员工都得到了充分的发挥。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！战略借势：借势增长，顺势而为，明道取势，找到支点利用杠杆；找准自己的生态位，绘制利益相关者地图，实现多方共赢；踩中了风口，必须闪电扩张；跨越产品及企业的生命周期。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，即能实现增长！最后一讲让我再全面的审视一下自己，找到自己的使命和底牌，结合自身的禀赋及资源，让我找到了自己的内核。再次感谢女神梁宁老师，我会学完课程后组织学习小组再复习一遍，结合自身的经历每一讲再写一份总结。

**五云：**洋洋洒洒 31 讲，时间很快，文字很短…最后这一讲让我重新思考，看待自己，找到最初的自己，不畏艰辛，初心前行。于自己，初心就是自己最重的那张底牌…

**刘大勇：**使命的解释震撼到我了怎么使这条命？就是我们愿意把我们的时间、心思使用到什么事上。抽象，让我们看到了事件的本来面目。还原，让我们面对有血有肉的一个个人，有因有果的一件件事。

**晓丹媛心：**今天听罗胖讲，一年能不能捐十场活动的时间，就放在得到上，各地的线下空间，不管你是图书馆，还是文化馆，不管你是二线城市、一线城市，还是乡镇，还是一个中学、大学或者普通的民间读书会。只要你符合一定的品质，我们就可以把你需要的老师、资源，得到能够运营和调动的，就给你发过去，我们全当这是公益活动。真实在推动这个社会知识服务的整个产业生态，与此同时，获得了真实的和用户之间的关系。这样只有摆脱互联网企业的这个连接器的身份，还原到任何一个时代，任何一个企业的天职。就是运营这个社会的资源，形成杠杆，然后嵌入到这个社会结构中，得到的底盘才会稳。

**晨：**每个人在社会生活中都扮演着不同的角色，承担着不同的责任。每天进步一点点，就是最好的增长。谢谢您梁宁老师，在自己创业的平台期，能有这样的好的启发，帮助很大！

如果有错别字，请发：[ctx62@qq.com](mailto:ctx62@qq.com) 告知