

# 认知破局

张琦\_著

——  
怎样突破  
能力、视野和人脉

全民商业导师张琦，给大家的人生破局指南  
**破局，从认知升级开始**

 北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

**认知破局**  
**怎样突破能力、视野和人脉**  
**by张琦**

# 目录

推荐序：大家眼中的张琦 5

序 9

**认知篇 只有升维思考，才能降维打击 13**

- 01天道酬勤是世界上最大的“谎言” 13
- 02解题思路比答案本身重要一万倍 17
- 03拉高一个维次，用未来的眼光看现在 21
- 04别小瞧“非主流”，任何事物崛起都是从边缘开始的 24
- 05商业的本质是什么？ 29
- 06一切商业的成功，皆源于对消费者需求的洞察 34
- 07这才是消费升级的真相 38
- 08掌握全局系统的思维，才能看到本质、看清趋势 41

**战略篇 可以不会方法，但不能没有方向 47**

- 01方法错了可以复盘，方向错了就是灾难 47
- 02没有以终为始的顶层设计，一切只是周而复始的生存 51
- 03关注变的，更要关注不变的 55
- 04与其更好，不如不同，找到自己独一无二的价值 58
- 05谁离用户越近，谁的价值越大 62
- 06优秀的CEO都是顶级的营销高手 65
- 07未来企业的竞争，是商业模式之间的竞争 69
- 08企业想要基业长青，一定要不断“生儿子” 72

**方法篇 通往高手之路 80**

- 01高手都是做减法的 80
- 02聚焦一个群体，切准一个场景，解决一个问题 83
- 03品牌不是你谁，而是你让用户成为谁 87
- 04你以为的痛点不是痛点，真正的痛点是难以启齿的 90
- 05终极的商业链接，是与用户的情感联结 94
- 06什么是孤独？孤独是最高级的生活方式 98
- 07.高级的营销就是和用户谈一场恋爱 101
- 08高级的文案，都自带氛围感 105

**心法篇 事业是修炼的道场 111**

- 01了解自己的过去，才能迈向未来的成功 111
- 02有格局的人是什么样的？ 115
- 03比学历更重要的，是学习力 118
- 04真正的高手，都是坚定的长期主义者 121
- 05悲观者或许正确，但乐观者才能创造未来 125
- 06没人想看你的崩溃，创业需要“迷之自信” 129
- 07能跳出自己的圈层做事，才是真正的狠人 133
- 08每个人的人生事业都需要寻找第二曲线 137

**趋势篇 机遇，永远藏在趋势里 145**

- 01财富机会 = 时代算法 + 时代趋势 + 你的优势 145
- 02未来商业的终局是什么？ 148
- 03会讲故事的人，未来一定能赚钱 152
- 04了解年轻人，才能了解时代趋势 155
- 05真正的高手，都在用未来的眼光看现在 160
- 06旧商业时代变现关系，新商业时代变现数据 164

07	成为一个细分赛道的头部，你才能赚更多钱	167
08	女性的进步必将带动女性经济高度崛起	171
<b>番外篇 八个人生真相，越早看懂，越少踩坑 177</b>		
01	人生最重要的两件事：和谁一起生活，跟谁一起做事	177
02	穷人才谈人缘，富人只看价值	179
03	爱是父母给孩子最好的教育	181
04	你的自我价值从何而来	184
05	“自嗨”式创业，只能感动自己	186
06	不赚钱的时候，千万不要瞎折腾	187
07	心里能装多少人，就能成多大的事	189
08	人生除了生死，其他都是擦伤	191
<b>结语：把自己活成确定性，做赢到最后的人</b>		<b>195</b>

## 推荐序：大家眼中的张琦

读这本书，你会看到最真实的张琦。在人前，她如雨后春笋般一夜冒出，爆红全网！在人后，她17年沉稳地扎根生长！如果你对如何做短视频还有疑问，那么所有有关流量和爆款的秘诀，基本能在此找到答案！听别人的拆解，不如书中窥人，找你要的真相！

陈艳

获客文化CEO

张琦是这个时代职业女性的一位新代表，她在企业教育行业18年努力耕耘，厚积薄发，赢得了大家的尊重和喜爱。相信张琦老师会在未来的日子里不忘初心，为推动企业的高质量发展继续做出努力与贡献。

董明珠

格力集团董事长

张琦，一个率真、勤奋、热情的女生，几乎一夜之间俘获男女老少的心，也成为无数创业者的伙伴。推荐张琦新书，帮助你解码商业奇迹，突破认知局限，提升战略思维能力，迎接时代带给我们每一个人的机遇。

丁丰

博鼎国际 (WeBranding) 品牌顾问集团创始人及CEO，原三星电子大中华区副总裁。  
20余年大型跨国公司全球品牌管理经验，行业中的意见领袖。

口若悬河，这是对张琦的最初印象。后来，隔着屏幕接触多了，感觉到她的思如潮涌。再后来发觉，你可以不喜欢她的直率，但会欣赏她的真实；可以不接受她的干练，但会折服于她的哲思；可以不同意她的观点，但会尝试她的心法；甚至不喜欢她这个人，但会深读她的书。张琦是谁并不重要，重要的是她能让你成为什么样的人。从这本书开始吧。

韩小红

慈铭健康体检创始人，留德医学博士

张琦是我非常欣赏和钦佩的年轻商业导师，她真诚、直率，有思想，有格局，有对商业模式的深刻洞见，也有超越自己年龄的人生智慧，既能清晰、深刻地看穿事情的真相，又能生动、幽默、接地气地表达，实属难得。相信她的书会帮助你穿越迷雾，看见自己，看到方向。

海蓝博士

《不完美，才美》作者

当天的场景在我脑海中挥之不去。我认为，张琦在塑造一种功德，把商业的思维和企业家的精神，用自己的经验与思考、创造性语言、满满的激情，影响、传导到大众，不仅为企业赋能，还做到了为社会增智。短视频的世界，需要涌现更多这样的知识博主，那么现实世界一定会更美好。

-吴婷

嘉宾商学创办人、全球CSR基金会可持续发展专委会主席

和大家一样，2022年五一疫情时刷到张琦老师的视频，一口气看了四个多小时，此后持续关注，通过张琦的视频了解更多商业认知及现象背后的逻辑。看她的视频非常让人开心，内容完整、逻辑清晰，还不失幽默风趣，能够在不知不觉中吸收，改变认知。

作为创业者，与时俱进的学习是企业发展的根本，这本书创业者必读。

-岳子琪

鼎极摄影创始人

初见张琦，竟是在酒店大堂的不期而遇。接下来共进午餐时小女生般噱里咔嚓的合影段落，无论如何你想不起这就是全网短视频播放量破百亿次、大名鼎鼎的张琦老师。张琦身上有股难能可贵的真实、真诚和爽朗，她光彩不仅仅来自18年厚积薄发予人的能量，最重要的是她有

一颗

希望给人带来启发和光明的初心。这颗心闪着光，让她在一众“星星”中格外耀眼。读完这本书，你也许就能找到普通女生张琦成就自我的不普通“密码”。

-杨晖

资深媒体人，博士，唯众传媒&星野拾光创始人兼CEO，现任上海市政协委员、市妇联兼职副主席。参加过CCTV《开讲啦》等上百档精品台网节目和大型活动与晚会，揽获星光奖、白玉兰奖等百余项国家级重大奖项

过去一年，有幸和张琦老师一起工作，屏幕前的张琦张力十足、妙语连珠，屏幕后却是爆红后保持理性、勤奋好学的张琦，是对外部保持高度敏感度的张琦，总有独到的视角去解读任何一个商业事件。如果说把张琦老师的内容比喻成一道道色香味俱全的菜，那么这本书就是张琦老师的食谱，是内容创作背后独特的思维方式，非常值得期待！

-曾任伟

博商管理科学研究院院长

# 序

亲爱的读者：

见字如面！2022年是我人生经历中非常奇妙的一年，五一期间很多人刷到了我的短视频，短短一周时间就在全网获得了10亿的播放量，就这样我被大家认识了，有些不可思议，也有些难以置信。视频发布一周后，我的全网粉丝就过1000万了。那天我正好在深圳，一个人去了海边，戴着耳机听着音乐，想着这些年的过往我已泪如雨下，或许是积压了太多的情绪，或许是沉淀了17年的努力终于被大家看到，很感动也很感恩。

我出生在云南的一个小城市，父母都在国有企业工作，小时候父母工作忙，我是跟着爷爷奶奶长大的。爷爷是参加过解放战争的军人，从小我就在部队大院里生活，直到上小学才回到父母身边。在这里我想对已经在天堂的爷爷奶奶说：我很想念你们，你们的孙女很争气，没有让你们失望，她努力地想成为你们的骄傲。我的父母是非常普通的人，他们爱岗敬业，孝顺父母，关爱兄弟姐妹，一生也许没有大的成就，但他们却是我一生的榜样。从小我的父母并没有对我有过高的期望-你应该考什么大学、读什么专业、毕业后赚多少钱，他们和天下很多父母一样只希望我平平安安，平平凡凡，做一个对社会有价值的人。或许这种没有压力的教育让我获得了更多自由成长的空间。

后来我去了成都上大学，很庆幸大学的生活我没有荒废，当选了我们学校经济学院分团委副书记，专业成绩也是名列前茅，屡获奖学金和优秀学生干部荣誉，我还参加了“挑战杯”全国创业投资大赛，获得全国铜奖、全省银奖。大学毕业后我有很多选择：回到家乡去父母所在的国有企业顶职；学院领导和我谈过有交换生的机会，可以到澳门科技大学继续深造；或者参加学校的选调。而我却出乎所有人的意料留在了成都，选择了一份与企业教育有关的管理咨询培训工作。在这个行业我一



干就是18年。在这期间，我从一线业务员，到经理、事业部负责人、分公司总经理，再到后来我老板的突然离开让我被迫创业。大多数人创业是从零开始的，而我不得已从负数开始。

18年如一日，我坚持为中小企业服务。2022年借助新媒体让大家认识了我，这一年时间很幸运地获得了几千万用户的关注与喜爱。这一路上有太多的辛酸，也有太多的感动。感谢那些默默陪伴我的人，感谢那个在最困难的时期没有放弃的自己。

我很幸运，我为各行各业服务的18年，也是中国经济飞速发展的18年，我们经历了浩浩荡荡的中国城市化进程，也见证了中国互联网经济的高速发展，而今我们国家的新能源、高科技（如人工智能）产业正在迅速崛起。我经常和粉丝们分享，我们生在一个最伟大的时代，我们这一代人将完整地见证伟大民族的复兴。每每想到这些我都会心潮澎湃，热血沸腾。当今世界国与国的竞争，是以科技和经济实力为核心的综合国力的竞争，而一个国家的企业的发展 and 进步往往是推动经济增长和社会进步的重要力量，而我们非常荣幸能够为那么多的中国企业和创业者服务。我经常感叹：生在盛世，吾辈当自强！

2022年对我来说是丰收的一年，短短几个月，作品在全网已经有了100多亿播放量，线上课程服务超过30万学员，线下赋能超过3万学员。这一年我还非常荣幸获得了“中国十大品牌女性”的荣誉，我深感流量的背后是责任，希望未来通过我们的努力，能够让更多女性的声音被听到，更多女性的成长被看到。也希望我们能够持续地为用户带来优质内容，继续帮助更多创业者获得事业和人生的成长。

在获得巨大关注后，很多人解读我，很多人支持我，也有人质疑我，我要感谢那些给予我支持与喜爱的人，也感谢那些质疑让我变得更加坚定与自信。也有人问我，害不害怕自己流量下滑，被大家遗忘。我几乎脱口而出地说，不怕，因为一定会有那一天，没有人会永远红，没有人会一直拥有流量。这段人生的经历已经足够奇妙，我很感恩，也很知足，红的时候就去享受，享受工作的充实带来的价值与成就，不红了

就去认真享受生活。我一直认为人生最重要的不是追求所谓的完美和成功，而是真正勇敢地当下而活。认真去爱，去付出，去体验，去经历，努力在这个过程中去遇见、创造更好的自己。这样的人生我认为大多数人通过努力都是可以拥有的。

这本书记录我的成长，记录了我很多爆款短视频的内容，也记录了我对外在世界的一些理解，很多内容虽不完美，却很真诚。希望你们能够喜欢。

# 认知篇 只有升维思考，才能降维打击

## 01 天道酬勤是世界上最大的“谎言”

我曾经看过一个段子，说三个人去拜见一个大师，他们坐着电梯到了大师家门口。然后大师就问第一个人，你是怎么上来的？第一个人说天道酬勤，因为他非常努力，刚刚做了1000个俯卧撑上来。

勤奋努力是很重要，但谁不努力呢？努力是必要条件，不是充分条件。

大师没理他，就问第二个人，你怎么上来的？第二个人说，因为他爱学习，看了1000本书，才能来到这里。

这也说不通。如果知识越多，学历越高，创造力就越强，那中国最会赚钱的一批人应该在高校里。但事实显然不是这样的。

然后又问第三个人。第三个人说他八字比较好，今天出门之前看了皇历说他可以上来，他就上来了。这就让人无法反驳，因为玄学这两年

在商业领域非常火。我有个学员为了追回3000万元欠款，甚至花了一大笔钱改了手机号码，把办公室重新布置了一下。

结果我不知道，但方法真的让人哭笑不得。

这三个人说完以后，大师说，你们三个人讲的都是废话。说那么多，你们三个人不都是坐电梯上来的吗？这个电梯就叫作-时代的机会。

如果你生在1840年或者1940年，你根本不会读我这本书，也不会想着提升你自己的商业表现、职场表现。所以，当一个人什么都没有的时候，要的是迷之自信，放大自己；当你取得阶段性成功的时候，反而要缩小自己，放大一些外在的因素，比如时代、地缘、环境、工具、团队等其他因素。只有这样，你才能够持续获得成功。

就像1999年，马云和下面的伙伴们说，他们的公司会成为中国十大互联网公司之一，让伙伴们要相信他，他是一个潜力股老板。但是他第一个月工资可能发不出来，就问伙伴们能不能把钱借给他，他再把工资发给他们。

这样看，你觉不觉得他像一个疯子，甚至像一个十足的骗子？所以，一个老板想要做出正确的决策，一定要站在2024年，2025年，甚至2029年的维度看今天。

经常有人评价我说，觉得我运气好，加上我个人的努力，才能在一个假期的时间火遍全国。而我自己深知，这其实是时代的力量。是平台、算法、团队的力量，我自己只占10%。而我这17年的积累，天天服务企业、

走访企业，让我和中小企业老板的共鸣越来越多。当时代的机会来的时候，我才能接得住。

有很多人把自己的成功解读为努力，把别人的成功解读为幸运。这其实都是一种误读，这样的逻辑没有价值。当我们看到别人的成功，不要觉得别人就是运气好。这样的解读是没有任何意义的。

勤奋就一定能成功吗？不一定。

首先，搞错方向，努力白费。

如果勤奋能够创造亿万财富，那这个事情就简单了，天桥底下擦鞋的小哥哥也很勤奋，他能够创造亿万财富吗？

这个世界更扎心的真相是比我优秀的人、比我资源好的人、比我聪明的人，比我还努力。我们普通人努力是必然的，是必须的，但是努力要建立在正确的趋势上，正确的方向上。搞错了努力的方向，一切努力都是白费；搞对了方向，你的努力才事半功倍。

其次，认知水平低，再努力也没用。

这个世界上的大多数人都在长期从事着一件事，但是优秀甚至杰出的人为什么少之又少？

因为他们平时做的都是低水平的重复。有90%以上的人都在长年累

月、周而复始地做着大量低水平的重复。这就是一万小时定律的误读，你开一万小时的车就能成为F1的赛车手吗？你做一万小时菜就能够成为高级厨师吗？同样，你做一万小时生意就能够成为企业家吗？答案是不一定，因为大多数人都在做低水平的重复。

但是高手是在重复的训练中不断突破自己、不断升级难度、不断地更新和迭代自己的认知的，这才是带给自己指数级增长的方式。只是简单地堆砌动作是没有效果的，你不能只低头拉车，还要抬头看路。拉高一个维次，用未来的眼光看现在；提升一个高度，你才能做出正确的决策。

最后我想说，投资自己的认知是这世上最稳赚不赔的生意。

每个人都有自己的能力圈。当你还是一个业务员的时候，当你还在做销售的时候，你就用一个销售经理的眼光去看自己的工作，那你一定是销售员当中业绩最好的；如果你成了销售经理，你能用一个销售总监的思维去思考你的工作，那你一定是晋升最快的。

当你是一个部门总监的时候，你能学着用CEO（首席执行官）的思维去思考你的工作，你肯定是公司得到提拔最快的；当你已经成为一个CEO，如果你拥有了投资人的眼光，学会用资本的眼光去审视公司的业务，那么你一定比别的创始人和CEO更容易拿到融资。

所以，创业者要用产业的眼光看行业，用行业的眼光看企业，用资本的眼光看产品，用未来的眼光看现在。拉高一个维次看世界。

这就是认知的作用。随着认知的提升，人能不断拓展自己能力的边界。

人生最大的投资不是什么房啊，车啊，这些都不重要，重要的是投资自己的认知。所以人跟人的竞争归根到底是脖子以上的竞争，你的认知、你的思维，决定了你和别人的不同，也决定了你能走多久、走多远。

王兴把“top”这个词，分解成三个词-talent、opportunity、patience。一个人需要有天分、有才能、有合适的机会，同时还要有长期

的耐心才能成长起来。

大部分人成功的时候都会自我膨胀，特别自信，不如意的时候就会特别自卑。我建议你一定要反其道而行之。

当你不如意时，你一定要放大自己，保持自信，这样才能帮自己渡过难关。但当你成功时，你反倒要缩小自己。一定要透过现象看本质，去放大时代的力量，看到更大、更宏观的东西，只有这样你才有可能踩到下一个时代红利。

## 02 解题思路比答案本身重要一万倍

坊间曾流行这样一句话：学华为者生，像华为者死。

很多人想效仿华为的一些做法，折腾了一段时间，发现不仅没给自己的公司带来收益，反而越来越差。

问题出在哪儿？

学我者生，像我者死。只靠模仿，无异于“东施效颦”，你永远无法真的成为那个人。当趋势发生变化时，只有理解底层逻辑，才能知道如何解局。

有个学员曾问我：减肥这个领域还值不值得做？

这个问题就有一定的代表性，怎么确定值不值得做？我们的思考逻辑应该是先定性，再定量。

首先我们要思考，女性的就业率有没有提高？女性的创业率有没有提高？女性的收入是不是在增长？这些都是肯定的，所以从定性的角度来说，这个事情可行。

接着去定量。我们去做数据分析，去看各大电商平台上，关于减肥健身的所有产品服务，它的体量是不是在增加。

减肥这个市场一直都存在，只不过形式和产品层出不穷。前两年用按摩、针灸，现在用代餐加健身，各种各样的手段不停地在换。这个市场为什么会一直存在？正是因为很多人是在不断减肥的，尤其很多女性经过无数次失败，然后又从头再来，这说明减肥的复购率还挺高。

所以，从定量的角度来说，减肥赛道也十分可行。甚至，我也可以说，整个美业的赛道，大家也不用怀疑。为什么？

我们的思考逻辑还是先定性，再定量。

女性经济独立，往往就会思想独立。女人一旦有了钱，思想独立之后，就想让自己变得更好，而对大部分人来说最直接的想法就是让自己变得更美。

如果一个女人到了40岁、50岁，她的身材还是很好，没有小肚子，面部的状态也很好，这至少可以证明她是一个自律的人，这个人设就拉满了。

所以，这就是为什么现在有很多人喜欢在朋友圈晒健身和运动的照片。这代表“我”是一个可以管理自己的人，“我”是可以管理自己时间的人，是一个自律的人。

Keep最初是把一些健身的视频放到网上，但它的用户增长很缓慢。直到这个 App推出了一个功能，叫作“记录你的运动轨迹和运动数据”。用户都非常喜欢这个功能，你锻炼结束后，就可以截图发个朋友圈。

这样一来，在朋友圈当中就形成了一种生活方式，用户就开始裂变。而用户之所以能够裂变，本质上是因为你让用户用了你的产品，用了你的服务，产生了一种高级感。

由此，就又形成了正向循环：用户愿意自动帮你传播，又给你带来新的用户，你接下来又可以卖周边产品和其他衍生的服务。

所以不要卖产品，要卖解决方案；不要卖产品，要卖生活方式。

而以上我分析的这些，也是为什么这个行业能够持续发展的底层逻辑。普通人和高手最大的区别，在于高手能够掌握底层思维。你只有掌握了底层逻辑，才能动态地、持续地看清事物的本质，掌握事物发展与变化的规律。

我有一个学员，他家是做牛排的老牌餐厅，在全国开了三十多家门店，现在遇到了增长瓶颈，想吸引一些年轻的客户群，不知道如何突

破。

现如今，年轻人的生活品质越来越高了，虽然他们日常工作很忙，但是愿意为有品质的生活方式买单。谁说回到家就只能泡个方便面，就只能吃速冻饺子？小年轻谈恋爱，配点红酒，吃点牛排，这个调调也很常见。

有人说盒马里面已经在卖成型的牛排了，但是今天我们有没有听说过一款到家的牛排？谁是这里面的头部品牌？

没有头部就有机会。但你一定不能直接卖牛排，依然要卖解决方案。

牛排可以到店吃，也可以到家吃，甚至还可以配一些会员礼品，连桌布和餐具都给用户配好，让用户感受到满满的调性与仪式感，让他吃完之后想发朋友圈。你在家泡碗面，还会发朋友圈吗？

但今天你请男朋友来到家里边吃饭，在家里做一份牛排，可能你一年就做一次，你很有可能会发视频证明你是个贤惠的女朋友。你不是煎给他吃的，也不是煎给自己吃的，你是煎给朋友圈的朋友吃的。

这样就有高光时刻了，这也是用户想要的解决方案。

今天我们处在一个商业的“乌卡时代”（乌卡时代（VUCA），是指我们正处于一个易变的（volatile）、不确定的（uncertain）、复杂的（complex）、模糊的（ambiguous）的世界里），“黑天鹅”“灰犀牛”（“黑天鹅”是指那些出乎意料发生的小概率高风险事件，不可预测；“灰犀牛”是指会大概率发生且影响巨大的潜在危机，可预测。）事件层出不穷，给世界经济造成了巨大冲击，商业环境变化得非常快，企业的问题是层出不穷的。几乎每个人，都想成为“一秒就能看透问题本质的人”。

但王兴也曾说过一句扎心的话：“多数人为了逃避真正的思考愿意做任何事情。”所以不要只关注答案，而是要关注解题思路，解题的思路比答案本身重要一万倍。

你的认知有多宽，你的边界就有多宽。我们做老板的，只有不断升



级认知，才能不断破局。

### 03拉高一个维次，用未来的眼光看现在

有一次我上课碰到一个女孩，当时是夏天，她却穿了一件羽绒服。我觉得很奇怪，问她：“你为什么穿羽绒服？多热啊。”

结果她说，其实她住在南半球的澳洲，专门赶来上课的，现在那边正是冬天。

我们接着就聊了起来。她说国外的互联网渗透率远没有国内这么高，完全没有社交电商、内容电商、兴趣电商、社区团购等，这些模式统统都没有。

她认为现在国外在互联网的创新上，是远远落后于国内的。后来，她把国内的商业模式复制到澳洲去，结果一举成为澳洲那个圈子的第一。这就是非常成熟的投资。

读万卷书之后，我们一定要行万里路。为什么我们看到很多商人满中国地跑，满世界地跑，这就是有全球化视野、格局的表现。

软银的孙正义有一套“时光机理论”，意思是充分利用不同国家、不同行业发展中间的不平衡，将先进的技术和思想带到落后的地区。

比如美国某方面的技术比日本先进，他就先在美国投资该技术，等时机成熟后再带着美国的经验杀回日本，仿佛坐上时光机，回到几年前的美国。

这其实跟我们现在所说的“消费升级”“降维打击”很像。

未来一直都在，只不过历史分布不均，发达经济体经历过的，是发展中经济体正在经历的。

而我们需要做的是：用时间去换空间，用空间看到更大的时间。用未来的眼光看现在，做出正确的决策。

现在有很多企业，正是践行着这套“时光机理论”，从而在国外市场如鱼得水。

在TikTok之前，海外的主要网络平台有Facebook、Instagram、

YouTube、Twitter这传统的四大平台，此外还有Snapchat这类以图片为主的新兴社交平台。

那时国外并没有以短视频为主的社交平台，对TikTok来说，整个国外市场都是蓝海市场。

不出所料，TikTok在国外一经推出，就以非常快的速度攻城拔寨。2020年，TikTok的全球下载量就已经超过Instagram和Facebook，成为下载量第一的内容社交App；2022年10月，TikTok的日活用户更是超过了10亿。

这款产品，就是国外版抖音，它同样是由字节跳动公司做出来的。

很多人叫嚣着抖音不好做，获取流量太难了。喊着难做的人中，有一批真的放弃了挣扎，但还有一批人，将重心转向了TikTok。因为TikTok并未向国内用户开放，对这些人来说，与其跟大家一起内卷做抖音，不如将一些做抖音的模式复制到TikTok上去。

这就是有的企业出海做产品，有的用户出海做内容。

有一个手机厂商叫传音，很多人压根儿没听说过，但是它却称霸非洲，巅峰时期占据整个非洲大陆50%以上的市场份额，成为“非洲手机之王”。

小米干不掉，华为干不过，苹果卖不过。

传音的团队，其实是从波导手机里出走的一帮人。他们放弃竞争激烈的国内市场，将目光瞄准非洲大陆，将领先的中国制造带到欠发达的地区。

他们不需要做多少技术的变革，不需要做多少产品的改良，只需要把在中国经历且验证过的模式和方法，在非洲再复制一遍，就取得了很好的结果。

所以，做商业、做产品，一定要放在时间和空间的维度上去思考，这一点尤为重要。

为什么？

他们是这样回答的：本地化创新要求你在当地有一定积累后，从细

分市场里发掘用户需求，然后从用户的确切需求着手设计产品。也就是说，在出海早期，你可以复制原有的经验，但想要活得更久、活得更好，你还得因地制宜，去做本地人需要、喜欢的产品。

可以说，学会复制粘贴，能让你活下来；而真正会编辑，才能让你活得更久。

你要用产业的眼光看行业，用行业的眼光看企业，用资本的眼光看产品，用未来的眼光看现在。要看得更远，看得比你做的拉高一个维度，这就是老板的思维。永远都要多看一步。

今天我们要做出的决策，是要面对明天的问题的。

一个人要去面对明天，首先要去解释自己的昨天。一个人如果不能很好地去回顾和总结过去，他就很难立足现在和面对未来。

## 04别小瞧“非主流”，任何事物崛起都是从边缘开始的

无论是淘宝，还是抖音的崛起，都有一个基本规律：从边缘开始。

淘宝一开始是让非主流商家卖非主流产品给非主流用户群体，后来才逐渐发展、演变成主流商家卖主流产品给主流人群。

抖音也是如此，一开始全是非主流的内容。一些特效视频、对口型的跳舞视频，很多人都看不上，不屑于用抖音，结果现在它也慢慢变成了主流平台，大主播、明星不断入驻。

无论什么行业，创新都不是从大企业开始的，行业的颠覆，往往都是从边缘地带开始的。

所以，当你获得了某个领域的成功时，一定要戒骄戒躁。千万不要小瞧那些看上去非主流的边缘企业，也许有一天它们就会崛起，让你刮目相看。

拿我自己举例。我们这个行业以前的销售方式是电销加会销，但后来发现电话的效率越来越低，打100个电话，90个都被挂了，那我把话术训练得再好，企业老板不接我电话、不给我上课的机会有什么用？

想要改变局面，就要看用户在哪里，去哪里可以遇到用户。

所以，2019年时我就开始做抖音，虽然那时抖音的生态还不完善，我不知道怎么变现，也觉得很累，心想还不如去线下讲课，做服务变现，那可赚得比做抖音多。但我并没有放弃，而是继续用心运营，因为我知道，这一定是未来的大趋势。

当时我就发现，抖音的用户越来越多，用户停留在抖音上的时间也越来越多，这是一个非常明确的趋势。因此，你做不出来，不是平台的问题，而是你做的的方法不对。

为什么我能察觉出，短视频一定会给行业带来巨大冲击？

原来我们都看图片和文字，而处理图片和文字对人的理解水平要求比较高，一般高于处理短视频的水平。看视频你只要戴个耳机就行，节奏很快，有时都不需要读上面的文字；另外，很多视频内容的生产速度也比文字作品快。

这样便利的背后，是市场趋势。

很多人觉得短视频和直播很复杂，其实不然，你要把它看成一个生意。

我刚做抖音时，我的合伙人都不看好，知道我想在上面讲怎么创业、怎么做企业管理后，还问我是不是疯了。抖音上哪里有老板？哪个老板会看视频学习？

这就是认知问题。从边缘走向中心，这是商业模式创新的必然历程。

当时抖音给人的感觉确实很非主流，内容和用户人群都比较非主流，但我知道它一定会变得主流。等以后变成主流再下场，就已经晚了，所以要在之前就布局好。

一个平台有无数次机会，就看你是否能看得准，抓得住。

果然，现在的抖音经历了几轮迭代，从开始的非主流视频，到现在的主流内容、明星下场，再到东方甄选直播间带起的企业直播风，当初的“非主流”早已脱胎换骨，而那些看准机遇并抓住的人，也早就吃到

了红利。

不过，平台找到了，还要找对方法。2022年五一期间，我们多年的沉淀有了反馈，一下获得了巨大的流量，出了很多爆款视频，因此很多人都来询问我出圈的秘诀。

其实很简单，两点。

首先，要有好内容。

我有几条爆火的视频，比如：《K12会被团灭吗？》，这条视频有3000多万播放量；《未来房产还值得投资吗？》，这条视频有近1亿播放量；《二胎背后的本质原因是什么？》单条视频更是获得了近2亿播放量。

我能有这么好的数据表现，押对了平台、对热点话题的捕捉和对当下人群痛点的洞察是关键，而这背后是17年以来专业的积累。

其实，不论是图片、文字还是短视频形式，内容才是王道，你再多变、再花哨，没有拿得出手的硬内容，都是白扯。

其次，是形式。

很多粉丝说，你怎么老穿同一件衣服？难道是故意的？

这真的误会了，其实我没想那么多。真实的原因是，我一天讲课时间是5~6小时，然后把内容一段一段地剪辑出来，分发到全网平台，低成本、可复制，最终获得了10多亿播放量。所以好多视频都是出自同一个课程，自然就是同一件衣服。

当我们看到一个地方存在红利，接下来要做的就是掌握如何放量，而放量的核心是找到低成本、高效率输出内容的形式。

有人让我坐着用口播录制的形式讲，后来小伙伴说，张老师你在线下讲课的时候节奏很好，风趣幽默，信息密度很高。所以不用专门录制，就用自己自然的状态讲课，然后我们会在录制后再切片剪辑。其实我也发现我站着讲课时最自然，用户也都很喜欢，所以就都站着讲了。

总之，我也是通过不断试错、不断坚持，才发现最适合自己的方式。

这里要强调的是，形式不是目的，只是手段。要永远都把自己放在一个为用户服务的位置上，把自己当成一个提供价值的通道，能给别人提供功能价值，也能提供情绪价值。

前提是，千万不要小看那些你现在看不上的非主流平台和产品，或许你的机会就在那里。

任何事物的崛起，基本规律都是从边缘开始的。看清趋势，抓住时机，爆发就指日可待。

## 05商业的本质是什么？

商业是什么？商业是研究交易的学问，没有交易就没有商业。

比如你家的大米种得非常好，一直种来自己吃，这不叫商业，这叫自给自足的小农经济。

如果你认识了一位很厉害的教授，他用一项叫杂交水稻的技术，帮你从亩产100斤变成200斤，这叫商业吗？这叫技术创新拉动生产力的释放。

如果你的大米吃不完，你把它生产成了米线、米粉、米糊，搞了一堆产品出来，它叫商业吗？它还是不叫商业，它叫产品创新。

什么时候叫商业？

就是你家的米吃不完，你跟隔壁的小明讲：“小明你家的鸡蛋吃不完，我家的大米吃不完，我可不可以用我家的米去换你的鸡蛋？”

当你们开始交换，商业才真正开始。

但这种形式的交易效率极低，后来人们为了提高交易效率，约定一个时间点，去市场上集中交易。市场的诞生就是为了降低交易成本，提高交易效率。而随着时间的推移，人们发现这种物物交换的形式，效率还是不够高，后来又出现了能提高交易效率的一般等价物和货币。

商业的产生，本质上是为了不断追求更高的交易效率。

现如今，更是出现了互联网电商的交易形式，人们可以使用支付宝、微信等进行支付。我们现在想买东西，就会条件反射似的拿起手机

打开各种电商App，好像我们一直以来都是这样购物的一样。

但大家不要忘了，电商崛起和发展，也才十几年的光景，从前我们可都是在线下的商店买东西的。

那线上为什么可以这么“彻底地干掉”线下？

好多人都说因为互联网出现了，手机也普及了，他们也就形成了线上消费的习惯。

这都只是日常行为堆积的一种表象。线上之所以能“干掉”线下，是因为它狠狠踩中了一件事，即交易效率，而这正是商业在根本上要追求的。

比如今天你要去买一件衣服，你到商场很可能需要货比三家，比价格、比设计、比质地。可是，你一天可以逛多少家门店？

再到后面，大家也很少逛线下店了，而是直接打开手机里的淘宝、京东一类的购物App，按照价格、评分、送货的速度筛选一下，不管你要找什么衣服、什么品牌。毫不夸张地讲，你可以一分钟货比300家。

可以说电商的出现，大大降低了用户的搜寻成本。

但后面又出现了新的消费形式。

2019年流行短视频“种草”，你想要买什么东西，在软件里搜索关键词，看博主是怎么给你测评的，看完之后，很快就能决定下来买什么了。

2020年又流行直播带货，你对什么东西感兴趣，停下来听主播讲一小会儿，也就知道这个东西适不适合你了。你不需要去筛选，主播已经给你筛选好了；你也不用砍价，主播已经跟商家谈好了低价。只花几分钟，你就能完成从了解到交易的所有流程。

2021年开始流行品牌自播，像过去很多我们熟悉或是不熟悉的品牌，都将重心从线下店转到了线上。你想买衣服、想买鞋子、想买零食，直接搜索相应的品牌直播间，打开购物车，听听主播是怎么给你讲解的，之后在家里等着收快递就可以了。

直播带货可以让一个新品牌瞬间触达数以千万计的用户，同时完成

品宣和交易。过去消费者是在线下逛门店，现在是在手机上逛直播间，搜寻的成本更是得到了压缩。

除了搜寻成本，还有信任成本和交易成本。

在线上购买商品，买卖双方中间隔着无垠的互联网，你看不见我，我看不见你，谁也不认识谁。买家希望货到付款，卖家希望款到发货，卖家不相信买家，买家也不相信卖家，谁也没法相信谁，无法达成交易。

整个交易过程的信任成本很高。

所以马云搞了个东西叫支付宝。买家不用相信卖家，卖家也不用相信买家，把钱都打到支付宝里来，15天结算。支付宝账上的钱最多的时候甚至比四大国有银行还多，它不仅仅是电商，还是互联网金融。

移动支付被网友戏称为当代中国四大发明之一，出门可以不带钱、不带包，但是不能不带手机。

是什么带动了移动支付呢？是4G网络。

而在移动支付的推动下，外卖和餐饮行业也得到了飞速发展。

所以互联网本身是不直接创造价值，也不生产价值的，它只降低交易成本，提高交易效率。它完成的是链接革命、算法革命和匹配革命。

从前我们租房、买房，想去找房源、看房子，根本无从找起，只能去看墙上的小广告。后来有了一些房产中介公司，但有几年频频爆出黑中介，尤其是好多有关“北漂”的电视剧里，经常有主角被黑中介坑了钱的桥段。

直到这两年，如果我们想租房、买房，线下我们会想到链家，线上我们会想到贝壳。

链家借助资本力量，两年时间开了2000家门店，速度非常快了。但是贝壳比链家还快，贝壳利用产业互联网思维，运用同行整合模式，两年时间整合了40万名经纪人、4万家门店。

我们知道链家是房产中介，它的客户里有买房的人和卖房的人，价值是真房源、真信息、安全交易。而贝壳的客户不是买房的人，也不是



卖房的人，它的客户是房产经纪人，它打造了一个经纪人合作网络。

房源部分分为五个环节：找房源、拍照、上传、实勘、维护。

客源部分也有五个环节：带看、沟通、交钥匙、过户、成交。

房子成交后，员工参与了几个环节，就拿几个环节的钱。这样一来，买房和卖房的效率都大大地提高了。

同时，新员工的留存也解决了。一般来说，房产经纪公司的新员工是留不住的，经常是三年不开张，开张吃三年。新员工没有资源、不会带看、不会沟通，也没有经验，但他们可以去拍照，去找房源，去维护房源。所以，你找了一套房源后，即使这个房子不是你卖出去的，同行卖出去后你也能分钱。这样一来，新员工的留存率就提高了。

归根结底，贝壳解决的是整个行业的效率问题。

过去，我们沟通需要打电话，需要发短信，这都是要收费的，而现在我们用微信，就可以搞定沟通的所有环节；过去，我们吃东西需要跑到店里，现在可以打开美团在线下单，坐在家等着外卖送到我们跟前。

电商让消费的效率变高，贝壳让房产交易的效率变高，微信让沟通的成本变低，外卖平台让饮食的便捷性提高，随之让阿里、贝壳、腾讯、美团都成为行业巨头和独角兽。

所以，判断一个商业模式能不能成功，也有一个逻辑，就是看能不能极大地提高用户体验，能不能极大地提高行业交易效率。

而未来的趋势就是，谁能让效率更高、成本更低，谁就有可能成为下一个独角兽，或者说新物种，也就是传统眼光里的异类。

正如雷军所说：“一个人要做成一件事情，其实本质上不是在于你多强，而是你要顺势而为，于万人之上推千钧之石。”

顺势而为，就是最大的势。做企业，顺势，才能乘势而上，聚势而强。

## 06一切商业的成功，皆源于对消费者需求的洞察

消费者的需求来自哪儿？理想与现实的差距。

差距产生痛苦，痛苦源自比较。所以，需求是可以创造出来的，而消费者是可以被“教育”出来的。

举个很简单的例子。普通人其实并不需要一个LV包，也不需要爱马仕包。但你今天要去参加高中同学聚会，发现高中的那些女同学现在人手一个LV包，你拎塑料袋过去，心里什么感觉？

好面子的人可能想挖个洞钻进去，对不对？

我们曾和一些婚恋网站合作，给一个旅行服务公司做活动，这个公司的人基本都是男程序员，日常生活除了工作就是打游戏，不怎么出来相亲，觉得单身挺好的；女员工也是，觉得和闺蜜聊聊天、逛逛街就挺好的，为什么要谈恋爱呢？

只有抓住用户的痛点，才能搞定用户。经过分析挖掘，我们的文案打出的点是：

**明明你更好，为什么还单着？**

文案一下子成功了，很多人看到的一瞬间就被勾起了内心的冲动，感觉自己好像真的应该去谈一场恋爱，然后就有很多人参加了相亲活动。

其实仔细想想，这个文案是没有逻辑的，你好不好和单身没有关系。但用户很少会去分析有没有逻辑，可能只是坐地铁时看了一眼这个广告，就勾起了他们内在的比较欲。

还记得你上铺的兄弟吗？明明你更好，为什么你还单着？

你都做了闺蜜几次伴娘了，什么时候你做主角啊？

很多人只关心你飞得高不高，你也想有个他关心你飞得累不累。

痛苦源自比较，有了痛苦就有了需求。

无论是生活还是工作中，没有人甘于人后，当痛苦被激发出来，自然也就产生了需求。

本来你觉得单身没什么，自己一个人自由自在很好，但被这几句文案一刺激，你脑海中浮现出比较的画面，内心产生落差后，可能就感觉

自己似乎应该去找个伴侣了。

用户被刺激到了，才愿意走出来，才愿意去交流。所以，文案的作用就在于，勾起用户内心的比较欲。“剩男”“剩女”也是商家制造出来的焦虑，本来你觉得自己挺好的，结果商家非要告诉你单身的人要么心理有问题，要么就是其他方面有问题才会被剩下，你可能为了证明自己没问题，就想去谈个恋爱。

这就是现实和理想的差距。

痛苦来自用户内心被勾起的比较欲，继而激发出他们深层次的需求。这就是痛点。

除了痛点，需求还和什么有关？欲望。

名为欲望的需求有三种。第一是一般需求，第二是核心需求，第三是隐性需求。满足一般需求，你只能生存；满足核心需求，你能发展；满足隐性需求，你能爆炸性增长。

什么是一般需求？举个最简单的例子，比如一家企业找广告公司做广告，一般需求就是广而告之。广告公司帮其宣传产品，做各种活动，提高产品的曝光度，就是广而告之。

什么是核心需求？企业的真正目的，是找到目标客户进行精准投放，提高其广告的收看率，让更多想买产品的人看到。

在这一点上，有一家叫分众传媒的广告公司很厉害。它是国内第一家全是广告、没有内容的媒体公司，在公交车、写字楼的电梯里你几乎都能看见它的广告。它的逻辑是什么？就是你在等电梯、坐电梯看哪儿都不合适时，就看这个电梯广告。

分众传媒在宣传时就告诉企业，你们不要投电视，电视一播广告观众就换台，但你们投放到我这里，收看率非常高，因为那时没有手机，人们在等电梯时很无聊，互相看也很尴尬，所以都会看广告，而且酒店、写字楼这些地方的用户购买力还很强。

传统公司的那套老体系与这一比，明显落了下风。

百度和字节这种互联网公司就更厉害了。它们是按效果收费的。你

在它们那儿买广告，它们给你做投放，曝光率、点击率、转化率都可以给你按不同的费用设计，有了效果后费用越到后面越贵。它们就可以保证一点，企业投放的广告不仅有人看了，而且还能有转化。有看得到的效果，也就是满足了对方的隐性需求，企业当然很满意，并愿意付费。

能比他人更懂用户，也就能比他人赢得更多市场。

所以，广告就成了互联网公司流量变现的主要方式，甚至是最大的收益来源之一。现在很多耳熟能详的品牌，或者你在各大平台搜索时弹出来的前几名推荐，多数是平台推出来的。用户搜索是不付费的，但用户看到的東西是企业付费的结果。

总结一下，广而告之就是企业的一般需求，强制收看是企业的核心需求，按效果付费就是企业的隐性需求。

你能满足的一般需求，你的竞争对手也能满足，这只能让你生存；满足了核心需求，能得到发展的机会；而如果你连隐性需求都能满足，连客户没有表达出来的难言之隐都能察觉到，并且做到，你就能实现爆发性增长。

那怎么挖掘隐性需求？你需要了解需求升级。

比如你面向B端：面向企业端销售的产品，卖产品就是最基础的一般需求，价格实惠是重点；核心需求是帮B端客户实现招商和转化，能帮助其卖货；隐性需求就是提供给客户一个可持续发展的系统，持续帮客户轻松持久地赚钱。

如果你能逐步满足用户的这三种需求，你的企业离爆发性增长就不远了。

从来不缺付费的用户，只缺能精准击中他们痛点的商家。

你是吗？

## 07这才是消费升级的真相

人人都想赚到更多的钱，为此使出浑身解数，但结果却不一定理想。其实赚钱的逻辑很简单，赚别人看不见的钱。

什么意思？我们可以看拼多多是如何崛起的。

拼多多于2015年成立，用了不到3年时间就获得了3亿用户，拥有百万级商家，做到月流水400亿元；猎豹电商发布的数据显示，拼多多于2017年就已经超越天猫、苏宁易购、唯品会、京东四大家，成为周活跃、渗透率仅次于手机淘宝的电商App。

成为市值过百亿的公司，阿里用了8年，腾讯用了7年，拼多多只用了3年就做到市值1800亿元。所以，现在中国第一电商平台不是淘宝，不是京东，是曾经很多人都看不起的拼多多。

这让大家都很疑惑，是因为那两年经济不景气消费降级了吗？不，我认为没有消费降级，只是消费分层了。

什么是消费分层？

大部分人都在谈消费升级和消费降级，但我认为这些定义不够准确，应该叫消费分层。

黄峥说：“消费升级不是让上海人去过巴黎人的生活，而是让安徽安庆的人有厨房纸用，有好水果吃！”他们不在乎品牌，不在乎Logo，就是要买到便宜、实用又划算的产品。

人们对美好生活的追求是永远存在的，小镇青年难道就不可以消费升级吗？可能今天小镇青年能够喝上一杯星巴克或是Manner的咖啡，他就觉得消费升级了。

不管是一线城市的都市白领还是小城镇的大众居民，大家对美好生活的追求永远不会变。而拼多多正是抓住了中国巨大的下沉市场，为城镇居民的生活带来了改变。所以我建议专家们不要谈消费降级，这样不利于企业对市场的信心及创新。

根据2022年教育部发布的数据，中国接受高等教育的人口还不足2.5亿。另外，没坐过飞机的人口超过10亿，这说明中国有巨大的下沉市场。而黄峥就是看到了这片市场蓝海，看到了别人看不到的钱，赚到了别人赚不到的钱。

他说，拼多多并不想做第二个阿里，拼多多和淘宝是错位竞争，争

夺的是同一批用户的不同场景，有错位才会成长更快。你打你的，我打我的，与其更好，不如不同。

我们常说，一个人的眼界，决定了他的人生高度。

真正决定拼多多成功的，不仅是黄峥的才华和能力，还有他对拼多多清晰的企业定位和决策逻辑。

想要成功，一定要比别人看得更高、更远、更准，精准发现数据、分析数据，看到更大的事件和群体，这样才能发现更大的市场和机会，做出真正理智和客观的决策。

为什么说读万卷书后，一定要行万里路？为什么我们看到很多商人在全国、全世界跑？这其实就是有全球化视野、格局的表现。

对于全球化视野，我前面提到过，软银的孙正义有一套“时光机理论”，即发达国家走过的路，发展中国家会走；而发展中国家走过的路，落后国家会走。

比如，美国互联网比日本先进，他就先在美国投资，等时机成熟后再带着美国的经验杀回日本，仿佛坐上时间机器，回到几年前的美国。

比如，三大互联网公司BAT也都是对标而来的，百度对标的是谷歌，阿里对标的是亚马逊，腾讯对标的是Facebook。这些成功的商业模式，只不过是把国外的模式复制到了中国。

所以我说，未来一直都在，只不过历史分布不均。发达经济体经历过的事情，都是发展中经济体正在经历的。

还有一个挺有意思的案例：现在有一个正逐渐形成规模化的产业-旧衣服回收。就是小商贩从社区、学校等各个地方回收旧衣服，批发给二手中转站，然后再由回收公司处理后出口，销往非洲、东南亚的欠发达地区。虽然听起来不起眼，但这背后是规模上千亿的大生意。

我真心希望企业家的眼光都放长远一些，不要只在国内“卷”，把已经验证过的、成熟的商业模式复制到其他发展中或落后地区去，你就领先当地人3~5年。

所以，在商业里，时间、空间的维度特别重要。用时间去换空间，

用空间看到更大的时间。用未来的眼光看现在，做出正确的决策。

今天我们要做出正确的决策，是为了面对明天的问题。看得更远，看得比你做的拉高一个维度，这就是老板的思维。

永远多看一步，便是成功的一大步。

## 08掌握全局系统的思维，才能看到本质、看清趋势

所有事物的本质往里推，推到原点都是一个东西。

在春秋战国时，东方智慧的思想高度可以说已经达到了顶峰，后续我们所了解的、享受的、创造的物质文明，基本上都是工具和技术的迭代。

为什么？

我们可以看看从农业文明到工业文明，目前一共经历的三次工业革命。

第一次是产业革命，让机器代替人力，实现了从传统农业社会转向现代工业社会的重要变革；第二次是科技革命，让电的应用更为广泛，信息通信业蓬勃发展，改变了人们的生活方式；第三次是数字化革命，以互联网为代表的信息技术不断成熟，经济性、便利性和性价比越来越高，让我们的生活越来越便利。

但这三次革命的本质，其实都是科学和技术的不断迭代。而我们对世界、人生、未来的思考，在诸子百家时期就已经被拉到了一个非常高的层次。

这也就是为什么现在我们会发现很多西方人都开始看《孙子兵法》了。因为可以洞察事物发展的规律和轨迹的智慧，早就存在了。而本质的智慧，是可以横跨时间和空间形成世界级影响力的。

掌握事物的本质，才能让我们对所有事物明察秋毫，成为掌控全局的高手。

当我们去追寻世界变化趋势和风口的时候，更要知道未来的3~5年里什么是最本质的，尤其是你所在的领域，什么是恒定的。我们做企

业、带团队也是如此，也要时常抛开那些华丽炫目的口号、肤浅无益的形式，去思考本质和第一要义是什么。

很多企业家越学越不知道怎么管理团队，就是因为太在乎表面形式，缺乏系统性学习，这纯属丢了西瓜捡了芝麻的表现。所以老板出去一趟啥也没学透，回来就搞点新花样，结果治标不治本，这样的场景越来越常见，也让很多员工越来越害怕老板出去学习。

而有的老板从来都没去外面学过，但企业一样管理得很好，这是为什么？

道理很简单。

第一，方法和工具只是手段，目标和结果才是最重要的。

比如你昨天学了九阴白骨爪，今天学了九阳神功，现在有个蚊子落到桌子上，你会思考把它打死是用九阴白骨爪、九阳神功，还是要去学葵花宝典？不，你完全不会想那么多，一个巴掌就可以了，简单有效，产生结果。

因为我们需要的是解决蚊子的结果，所以方法和工具并不重要。

特斯拉的马斯克讲第一性原理，字节跳动的张一鸣推崇思维模型，亚马逊的贝索斯践行长期主义，其实不管用什么方法论，都是为了做出正确的决策。一堂好课、一套好的方法论、一套行之有效的底层逻辑，甚至一位好老师，都是一种工具，而这种工具的作用就是让你不断学习进步，变得更厉害。

所以在学习上，要避免本末倒置，对方法和工具过于追求或挑剔。你要做的是通过它们学到最底层的智慧和逻辑，直抵事物最本质的核心，做到以不变应万变。

第二，所有的学习需要具有系统性，必须由接收、内化、运用三个步骤组成，而不是一味地模仿复制，不然就是无用功，甚至适得其反。

内化就是要把在平台、在老师那儿学到的东西变成自己的逻辑，进化出适用于你自己的工具，否则所有的学习，最后可能也不会产生好结果，因为它不是你的。



我们经常看到很多老板今天跟华为学，明天跟字节学，各种各样的招数全盘套用，最后业务没增长多少，员工反被折腾得苦不堪言。

就是因为他们根本不知道问题出在哪里，需要怎么针对性学习和解决。

《系统思考》的作者丹尼斯·舍伍德说过：系统思考帮助我们打破原有的思维定式，纵观全局，看清事物背后的结构和逻辑，才能解决现实中的复杂问题。

作为管理者，更要避免碎片化学习，要建构起自己的学习体系，能在杂乱无序中透过现象看本质。因为一招一式的技巧，只能单点解决某个具体问题，而缺乏全局意识思维，往往还会带出新的问题。

学习，答案不是最重要的，重要的是解题的思路。

摒弃别人学什么自己就去学什么的低水平思维，学会系统化学习，才能不断优化自我认知，培养出全局系统的高水平思维，才能看到本质，真正地摸清趋势。

“花半秒钟就看透事物本质的人，和花一辈子都看不清事物本质的人，注定有截然不同的命运。”

希望正在读这本书的你，做真正的高手，看清现象，过本质人生。

用产业的眼光看行业，  
用行业的眼光看企业，  
用资本的眼光看产品，  
用未来的眼光看现在。

# 战略篇 可以不会方法，但不能没有方向

## 01方法错了可以复盘，方向错了就是灾难

我有个学员是做高端羊毛衫和羊绒大衣的，有一次他问我，现在短视频是这个时代的趋势，他们也想通过做直播，让他们的产品被更多的人看到。开始播了几次，效果很好，单场直播的成交额可以达到一百多万，但是不知道还要不要继续做了。

我当时听了很疑惑，做得好好的，怎么就要停掉呢？

他说：“我们做直播，相当于厂家直播直销，这样一来，自己的几十家加盟商不高兴了。我们一年产值一个多亿，这些加盟商占我们40%的份额，所以现在很犹豫到底还要不要继续自己做直播卖货。”

我很理解这个学员纠结的点，他的问题，归根结底还是战略方向的选择。不知道还有多少人记得曾经有个叫“雅虎”的门户网站。它的年营收曾经高达70亿美元，市值最高达到1250亿美元，长期稳居全球互联网龙头位置。但为什么最终销声匿迹了呢？

雅虎之前做的业务是将网上能搜集到的各大网站链接到索引项里，但是后来互联网时代到来时，人们已经不再满足于索引。

当时有个做自动抓取信息技术的小公司，想把这项技术卖给雅虎。雅虎如果有了这个技术，就可以让搜索引擎更加完善，但雅虎却不以为然地拒绝了。而后，利用这项技术出现了一个新的互联网巨头-谷歌。

后来雅虎想提升国内市场的竞争力，打算收购百度，但因为价格的缘故，雅虎放弃了百度。再后来，雅虎在与Facebook谈判过程中，后者已经接受了雅虎的报价，雅虎却在交易前夕打压价格，最终又让雅虎与Facebook失之交臂。

雅虎在战略方向上一错再错，最终导致高开低走的下场。而被雅虎错过的企业，如今也都已发展成为互联网头部企业。

有句话说，永远不要用战术的勤奋掩盖战略的懒惰。方向错了，越努力只会越吃力。老板一旦跑错了方向，所有具象的努力都没有任何意义。

我们回到这个学员的问题。中国羊绒衫和羊绒大衣的市场有多大？市场价值至少有百亿。为了几个经销商去放弃一整个巨大的市场，你去评估一下这个买卖到底划不划算。

当然是不划算。那为什么老板想做直播，底下的加盟商会反对？

其实，加盟商反对的不是做直播，而是反对你的动作触及了他们的利益。如果你能给他们带来更大的利益，他们就不会在乎当下的利益。

董明珠当时做直播，也受到了经销商的反对，但她在直播里做了一件事，叫作“一码加一券”。经销商让所有有价值的客户通过扫渠道码到直播间来，然后董明珠在直播间给大家榨果汁，介绍空调和各种产品，卖掉产品之后，“一码加一券”是可以追溯的，能够追溯出客户是从哪个经销商那里来的，然后再给经销商分钱，也相当于给经销商做了导流。

所以这种模式叫经销商做价值引流，董明珠做价值变现。

如果这个学员也能够通过打造直播间给加盟商带来更多的客流量，帮他们提高GMV（Gross Merchandise Volume，即商品交易总额，意思是成交总额（一定时间段内），多用于电商行业。），让加盟商在过去的基础上赚更多的钱，那他们还会反对吗？所以这才是说服加盟商的关键。

市场的蛋糕可以越做越大，我们不是跟经销商分蛋糕，我们要跟经销商一起把这个蛋糕做大。我们要做蛋糕，不是分蛋糕。

另外，我们还要想明白一个词，什么叫趋势？

不以人的意志为转移的，就叫趋势。

中国财富曾经历五轮趋势：第一轮是消费品的机会；第二轮是耐用品，比如白色家电的机会；第三轮是城镇化进程带来的房地产的机会；

第四轮是互联网、移动互联网平台经济；第五轮大家都知道，就是现在特别火的硬核制造、黑科技、新能源、碳中和、虚拟世界和人工智能等。

每一轮趋势下，都有人有意识或无意识地踩中历史的节点，踩中时代的红利，从而乘势而上。我这个学员现在的模式叫传统模式，传统模式层层加价，经销商的反对其实从某种意义上来说也是没有意义的。为什么？因为互联网的商业逻辑核心在解决的一件事就是提高成交效率，电商的崛起干掉了多少中间商，厂家直接面向消费者，这是大势所趋。如果短视频“兴趣电商”、内容电商直播的流量还在增长，我自己不去顺势增长，而是让我的竞争对手去增长，这不是一个方法上的错误，而是一次战略上的重大过失。

有句话是“自杀叫重生，他杀叫淘汰”。我们天天研究有什么样的模式会干掉我们，与其让别人干掉，我们不如自己干掉自己。

所以我们要看懂什么东西代表趋势、代表未来，不要被当下的一些既得利益困住。而很多大企业，比如柯达、诺基亚，之所以都走了下坡路，就是因为它们有着很强的路径依赖性，没有看清未来的趋势，没有及时调整企业发展的战略方向。

你不会拍短视频、不会搞直播，那叫方法上的错误，没关系，学习改正、刻意练习就可以调整。但是地图画错了，这是方向上的错误，你打的每场战役，都会将你送入死局。

老板绝对不能犯方向上的错误，方向错了，前进就是后退。所以，方法错了可以复盘，方向错了就是灾难。

## 02没有以终为始的顶层设计，一切只是周而复始的生存

有句话是这样说的：“有顶层设计，不见得企业一定能做得很好，做得很好的企业，一定会有顶层设计。”

比如说小米。小米创立之初，雷军就给自己定了目标：做全球最好的手机，只卖一半的价钱，让每个人都能买得起。

那如何实现这个看上去并不靠谱的目标呢？首先是找人。

雷军在进行长时间的思考，对小米的发展模式构思了基本轮廓之后，在小米连产品都没有的情况下，就用了80%的时间找人，确切地说是找合伙人。他有目标地找到了7位跟他互补性很强的合伙人。而这7位精兵强将，有几位至今仍在小米任职。

雷军后来也说，小米的团队就是小米成功的核心原因。通过找人这件事，不难看出，小米在成立之初，顶层设计就非常清晰。

这也是他一贯的主张。他认为，做任何一个领域，都要先想透所处领域的局面，把未来想清楚，具体路径可以不必清晰，但方向必须清楚。

今天你手下的业绩、利润增长，其实全部都是可以设计出来的。我认为顶层设计的核心，就是以客户为中心，以行业、产业为外部环境，以竞争对手作为参考标准，从而设计一个具有竞争力的解决方案，以及可以持续盈利的商业模式。

而中小企业要做好顶层设计，需要围绕三个市场：商品市场、创业市场、资本市场。只要掌握这三个市场的架构，你就能打造出一栋完美的摩天大楼。

这三个市场的关系也是互相促进、互相影响的。你要学会在商品市场做品牌，在创业市场做渠道，最后学会在资本市场做好增长模型。

首先，在商品市场，很重要的一点，就是要会讲品牌故事，讲得让人信服。

美国一家著名的调查机构做过调查，美国的中产阶级和中国的中产阶级，每一周到家乐福和沃尔玛采购80个SKU（Stock Keeping Unit，一种库存进出计量单位，比如件、盒，定义为保存库存控制的最小可用单位。），才可以过得很体面。但是家乐福和沃尔玛有80万个SKU。所以，不管你喜不喜欢，你愿不愿意，我们今天都进入了一个买方市场，我们成了被客户挑选的对象，关键还是万里挑一。

你既不是客户的第一，也不是客户的唯一。那怎么能让客户选择你

成为必然？

首先，你需要做好品牌。因为品牌的价值就是让客户选择你、搜索你。它自带议价资本、自带流量，又能让客户主动分享。

其次，在创业市场，你要想清楚赚钱的渠道。一个公司的估值跟你卖什么没有关系，跟你的渠道网络终端的数量有关。

百果园是2001年成立的，到2012年，还只有四五家门店。但从2012年到2019年，7年时间就发展了4000家门店。

为什么它的门店突然能开得这么快、这么多？

因为百果园想明白了一件事，叫：开店这事跟我没关系。它不再卖水果了，而是做卖开水果店这门生意。

从前，钱是制约门店扩张的根本原因，只有赚来了钱，才能不断地开店。后来百果园将开店的成本分摊给了员工，让员工成为自己的合伙人，做教员工开店的生意。总部只拿收入的30%，其他的70%都归员工合伙人。

那员工为什么不自己开店？

因为自己当个体户没有品牌支持，很容易倒闭，而和公司合作的成功率往往是最大的。所以，与其自己开店，不如做门店合伙人、员工合伙人，采用直营托管模式、同行整合模式。这样一套下来，门店赚卖货的钱，总部赚品牌的钱、供应链的钱、股权增值的钱。打通了这个逻辑，就玩转了创业市场，一下子就实现了企业的跃升。

再说资本市场。它其实跟菜市场没有多大区别。农贸市场卖的是琳琅满目的农产品；家乐福、沃尔玛卖的是琳琅满目的日用品；国美、苏宁卖的是琳琅满目的电器；资本市场卖的是琳琅满目的商业模式和企业。

平时卖产品的企业，设计、生产出产品后，先卖给省代（省级代理），省代再卖给批发商，批发商再卖给门店，门店最后才卖给用户。于是，产品的价格就涨了10倍，本来20元的东西最后可以卖到220元。

而资本市场的逻辑和这一模一样。

创始人把自己的点子卖给联合创始人，联合创始人再卖给天使投资人，投资人再将这个点子卖给A轮、B轮、C轮、D轮甚至更多，再卖给券商，IPO（Initial Public Offerings，首次公开发行股票）上市，最后卖给大众。

一个是卖产品，一个是卖股权。产品背后是企业对自身未来的规划，股权背后是投资人对市场未来的期望。

所以，一个成功的企业架构，就应该能在商品市场赚钱，在创业市场收钱，在资本市场让自己值钱。只有把赚钱、收钱、值钱的逻辑打通，企业才不会出大问题。

但现实是，很多创业者还没想清楚自己要做什么，就一门心思往前冲了。

我们做生意和盖楼这件事一样。如果只是做一个小作坊，那可以凭借你之前的经验直接做。但如果要把现在的企业做大，那肯定不能一拍脑袋直接修，需要先画图，再去设计。

可很多创业者都是不画图就开始盖摩天大楼了。盖着盖着，就发现一开始位置选错了。又过了一阵子，发现地基挖得不够深，得重新推了再挖。有的人盖到一半就想：我不应该建个酒店，我应该建个写字楼，或者建个公寓？又推倒重新再来了。

所以，有一个以终为始的顶层设计至关重要，没有顶层设计就没有未来。如果没有以终为始的顶层设计，你所有的努力都只是重复。

### 03关注变的，更要关注不变的

我的合伙人曾跟我说过一个概念，叫“时间养老”。

这个词怎么理解？

现在的护工岁数都比较大，一般都是50岁的护工照顾70岁的老人，这个行业里年轻人是非常稀有的。

所以，有人提出“时间养老”，意思就是让三四十岁的青年，每周做一次义工，照顾老人，跟老人聊聊天，提供情绪陪伴的服务。之后，



这次陪护就进入你的时间账户，等你老了以后，可以将这个时间换成给下一代的礼金，像你年轻时陪伴老人那样陪伴你。

这个想法非常有意思，生产的東西是人和人的连接，这个商业模式就出来了。

现在你也许觉得布局养老有点早了，但十年以后，也许风口真的就来了。如果你的战略没有确定性，看不到什么东西是不变的，那你可能在十年以后错过风口。

大部分人做生意分两种。一种叫追风口，小步快跑追风口。很多人都能看到风口和趋势，如果追不到第一轮，那就追第二轮、第三轮。还有一种叫等风口，等风口的意思就是通过对趋势的洞察和对未来的判断，有战略定力地去做难而正确的事，同时等待风口的到来。

但真正的高手除了关注这些变化、这些风口，他们最重要的是关注那些不变的东西。关注在三五年甚至十年以内，这个领域什么东西是不变的，以及值得他们去投资时间、精力在上面的事物。

所以，我们既要关注什么是变的，也要关注什么是不变的。

“股神”巴菲特就是一个典型，他并不否认积极拥抱变化也许可以赚到很多钱，但他依然关注什么是不变的。他说：“我在投资中都是找‘万变中不变’的东西，这样能把风险降低。”就互联网的情况而言，改变是社会的的朋友。但一般来说，不改变才是投资者的朋友。

贝索斯也是一样。他曾说：“人们经常问，未来10年什么会被改变？但从来没有人问：未来10年，什么不会变？在零售业，我们知道客户想要更低的价格，这一点未来10年不会变，客户还想要更好、更快的物流配送，更多的商品选择，这些都不会变。”

他认为，不管未来零售行业怎么变，用户需求是不变的，他们都希望花最少的钱买到最好的商品。这件事情过100年都不会变。

贝索斯讲的“不变”就是消费者的需求以及人性。围绕客户不变的需求，贝索斯和亚马逊始终坚持长期的视角，“把资源all in（全部投入）在不变的事物上”。

所以在这个需求下，你能看到零售行业的趋势是什么样的。沃尔玛把美国零售业20%的毛利率变成了11%，亚马逊把它变成了7%，毛利率一直在降。这样的结果就是，你在亚马逊上买东西，发现几乎总是比零售店便宜，价格特别优惠，所以亚马逊就获得了大量用户。

有了大量用户，就可以整合很多供应商，然后要求供应商把产品的品质做好，再把性价比提到极致。因为产品的品质好、性价比高，又会吸引更多的客户。这就是一个增长飞轮。

贝索斯的底层逻辑是发现用户不变的需求，这就是商业的本质。所以关注变化只是工具手段，关注不变才是持久的关键所在。

什么东西是不变的，还涉及一个概念，叫战略的确定性。

什么意思？

回到我们开篇说的养老话题。很多人说，养老市场就是下一个风口。因为，随着老龄化、少子化越来越严重，养老一定是个问题。中国将会在不久的将来，出现大量的老年人，而这些老年人将会催生出各种养老需求。

需求，就是一种确定性的东西。那接下来要怎么做？

很多人一说养老产业就只知道养老院，但是真正能赚到钱的养老院并不多。你可以把思路打开，比如以后做一个养老院界的大众点评，进行横向对比，像价格、服务、品质、是否有虐待老人的情况，都让这个第三方机构来监督。这就是一个新的产品。

未来会是什么样，我们并不知道，为了应对不确定性，我们就得寻找确定性来作为行动的指向标。你要知道什么是不变的，然后用未来的眼光去看现在。

真正的高手，都会用战略的确定性，战胜市场的不确定性。

## 04与其更好，不如不同，找到自己独一无二的价值

贝索斯曾把零售商分为两种：一是想方设法多赚钱的，二是想方设法让顾客赚钱的。

很多人做企业，其实就是奔着第一种情况去的。但真相很残酷：越想赚钱，反而越赚不到钱。

因为，商业的本质，是价值和价值的交换。想要收获价值，首先要创造价值。

做企业你只要考虑两件事：

第一，如何与竞争对手区隔开，创造与众不同的价值；

第二，如何无损耗地把价值传递出去。

先说第一件事。

有些人做事就喜欢先模仿后创新，觉得前人已经验证过了，走前人走过的路大概率不会出什么错。

这是一种做事逻辑，不过这样做，你大概率做不长久。

德鲁克说，小企业的成功绝对不是去和大企业硬分一杯羹，而是它能够找到一个属于它自己的生态位，哪怕这个生态位暂时很小，但是它能在这个生态位里边取得某种领先地位。

试想，如果拼多多当初做跟京东、淘宝定位类似的产品，它还能活下来吗？

京东是自营生态位，打的是质量高、物流快、售后好；而淘宝是非自营，打的是品类多、价格低。它们的生态位不同，所以彼此都能活得很好。

那拼多多靠的是什么呢？它起初是从社交、低价、拼团的属性来开展业务的，它的消费者也大多分布在三、四线城市，不追求品牌，只追求性价比。

拼多多跟京东、淘宝之间就是典型的错位竞争，彼此都有自己独属的生态位。所以，在同样的条件下，做得比竞争对手好，这个很难，但和竞争对手做得价值不一样，这件事容易多了。

这也就是：与其更好，不如不同。

当你完成了定位后，接下来就要考虑传播，让更多人知道你。业绩等于营销乘以销售，营销让更多人知道你，销售让更多人购买你的产

品，这就是价值传递。

作为创始人，我希望你能给公司提供无损耗的价值。

为什么说无损耗？因为产品价值从你的市场部通过广告媒体到你的店员、店长、导购，最后再传递给用户，流程复杂，环节又多，所以价值传递损耗也很大。

如果产品价值在你这个老板这里是120分，到市场总监那里可能就是100分，到店长那里变成80分，店员只能接收到60分，用户接收的就变成了40分。整个价值在传递过程中是有损耗的。

谁都希望精准地、无损耗地把价值传递出去。那问题又来了，如何无损耗地把价值传递出去？

在旧商业时代，营销和销售是分开的，传播和销售渠道是分开的，传播和购买是分开的。

我们以前看到一个电视广告，无论是关于海飞丝洗发水的还是潘婷护发素的，这都是传播。用户当时看见了但是不一定能买得到，通常都是三天或者一周，甚至一个月之后在家乐福、沃尔玛买到这些产品。

这就是传统的传播，营销和销售是分开的，传播和销售渠道是分开的，传播和购买也是分开的。但今天在直播间，刷得到、看得到，马上就可以买得到。营销和销售合二为一，传播和销售渠道合二为一，传播和购买合二为一。所以商业的传播效率是在迭代的。

在今天的新零售时代，无论是直播电商、内容社区还是电商社区团购，产品都是和以前的产品，用户也还是同一批用户，但交易结构发生了变化，链接方式发生了变化，流量入口也改变了。

不仅线上的传递方式变了，线下的传递方式也在改进。

旧商业模式下，刚才提到的家乐福的货架都是到天花板的，特别高，很多人都够不到最上层。而现在的新商业模式下，盒马鲜生的货架只有以前的一半高，其中一个原因就是希望人和人之间可以沟通和交流。而且它一定要开辟出一个地方做餐饮，你在店里买了虾、蟹，可以加些钱让工作人员给你加工好，还可以在盒马里堂食。盒马不仅是为了

挣钱，还是为了给用户提供有温度的体验。

现在做得好的线下店的核心都是提供有温度的体验，会让你觉得待在那里的时间非常有价值。

通过价值传递赚到了钱，接下来就要去分配价值。

你赚到了钱，自然要去进行分配。假设你赚到了1000万，这笔钱该怎么分配？分配在市场上，还是研发、设计上？如果分配给市场一部分，这笔钱用在线下还是线上？做传统电商还是兴趣电商？给员工做激励机制，还是给股东分红？这也是价值分配问题。

所有的企业问题都会聚焦在价值创造、价值传递和价值分配这三个阶段。

了解这个闭环以后，下一步你就要学会如何定价值。伴随定价值而来的，还有定传播渠道、定文化、定品牌故事。

下面我们就拓展地讲一下如何锁定人群、切准场景、解决痛点、讲好故事、创造价值、做好传播。新商业时代的打法就是这个套路和框架。

## 05谁离用户越近，谁的价值越大

有些人逛高档商场的时候，可能会有个疑问：为什么有的奢侈品店，店员甚至比顾客还多，还没有倒闭呢？

在常人看来，门店处在黄金位置，就意味着高租金、高成本。

但实际上，很多高奢品牌入驻一个顶级商圈，议价权不在商圈，而在品牌。

有的商圈，为了让LV、香奈儿、爱马仕之类的奢侈品入驻，甚至愿意免三年房租，并承担装修费。而且，这些品牌还不会在商圈建成之后就入驻，而是等商圈的其他品牌都入驻好了，它们才姗姗来迟。

那为什么面对这种“强盗逻辑”，商圈还是宁愿承担暂时的亏损，也要让它们入驻呢？

因为这些品牌够值钱，因为它们是商圈的招牌。它们在的地段就是

黄金地段，它们代表着商圈的level（层次）；它们只要开着门，就能给商圈带流量，而不是商圈给它们带流量。

同样地，海底捞入驻一个城市、一个商场也是有条件的。有人会因为想吃海底捞，而顺便去逛一家商场；因为想逛一家商场，顺便去吃海底捞的人就比较少。因此，在很多品牌绞尽脑汁希望获得一些知名商场的入场券时，海底捞是被主动邀请入驻的那一个。

对于商场而言，海底捞入驻是很好的引流手段；而对于海底捞自身而言，它开在偏僻的位置也没关系，因为有些消费者会主动搜索“海底捞”并且找到门店。海底捞的优势不仅仅是品牌的知名度高，还有品牌的强吸引力。

一个企业从小做到大的标准，就是你在产业链、价值链当中，有话语权。你的商业模式是否成功，很重要的评判标准就是你在价值链中有没有话语权，有没有定价权。

谁更稀缺，谁就更有价值，就能掌握更多话语权。

现在我们进入了用户稀缺的时代。产品过剩，但是用户却没有那么多了，用户的选择也越来越多。在用户稀缺时代，谁离用户越近，谁的价值就越大。

2012年一部手机，把苹果送入了天堂，把富士康送入地狱。苹果的市值超过了谷歌，成为全球最值钱的公司，而同年富士康员工多人跳楼。

即使全球80%~90%的苹果手机，都是由富士康代加工生产的，但是用户买手机的时候，不会关心这个手机到底是怎么来的，用户只知道他们买的是苹果手机。

做终端、渠道、研发、设计、品牌，你就离用户近；做生产、制造、原材料加工，你就离用户远。

所以未来我们的中国制造就要变成中国创造，中国产品要变成中国品牌。而我们现在要做的就是离用户更近，未来掌握更多话语权。

统一和康师傅的方便面也是强在渠道，强在离用户更近。无论你做

出一款怎样的方便面，标榜非油炸、零污染、不含重金属等，70%的终端货柜都在统一和康师傅手里，你“火了”别人也不容易买到。比如白象，火了之后线下依然很难买到。这就是没获得商业话语权的表现。

知名女鞋品牌百丽曾经走的也是这个路数。百丽在港股上市的时候，市值比国美还高，毛利率达到38%以上。

百丽不仅研发鞋、生产鞋，它还控制了中国女鞋线下的终端货柜。线下的终端货柜70%都在百丽手上。百丽做的是品牌集群加控制渠道。只要它觉得你的品牌好，就把你的品牌买了，主动帮你运营。如果不卖给它，你几乎没地方去卖。

然后它再去和王府井百货、太平洋百货谈，问：“我到你们这儿卖鞋好不好？”它不是只有一个品牌在卖，而是可能要求一次入驻10个品牌。这10个品牌同时进驻。同时它提出各种装修、补贴的条件，如果商场不同意，那这10个品牌都不入驻。

得渠道者得天下。商业模式的本质就是争夺话语权。尤其是传统行业，渠道网络和终端的数量就是决定你地位的关键。这背后是什么？是用户。

谁离用户越近，就越有价值，就拥有更多话语权。

所以我们就能发现，商业模式的本质，就是争夺话语权。两个人做决定，最后你的决定就是听我的决定，你没有决定的话语权。

## 06优秀的CEO都是顶级的营销高手

在互联网的下半场，靠广告、电视等传统媒介进行大众传播，已经很难带来用户信任，企业必须要找到新的与用户沟通的方式。

凯文·凯利有一个“1000名铁杆粉丝”原理，讲的是一个艺人只要有1000名铁杆粉丝，就可以衣食无忧。当年樊登创办“樊登读书”（现更名“帆书”），最大的信心就是来自“1000名铁杆粉丝”原理。

细数中国最优秀的CEO，你会发现，他们都有鲜明的个人IP，而且他们的IP，都具有强大的商业力量。

提到罗永浩，很多人脑海里立马浮现出一个幽默诙谐、有情怀的“理想主义者”。他不管是做手机还是直播带货，都有人为他这个人买单，而不单单是为产品买单。

提到俞敏洪，我们就能想到一个真打实干、踏实、睿智的企业家形象。

不管他是做新东方教育，还是东方甄选带货直播，总有人一直支持他。

提到雷军，很多人就想到了他那句“Are you OK? ”，他在大众心中的形象是实诚、随和、亲民的。每年他的年度演讲既是产品发布会，又是他营销自己的秀场。他也有一群忠实的“米粉”。

他们都凭借个人魅力，吸引了无数人跟随，甚至能一呼百应。

最好的营销方式是人与人的沟通，而如今，中国最优秀的CEO几乎都是顶级的营销高手。

为什么他们都这么重视营销？因为不管你的企业做得多大，都要面临一个最基础的问题：怎么把产品更好、更快地卖给更多用户。

而营销的本质，不是产品之争，而是认知之争。

即使是像可口可乐这样家喻户晓的大品牌，每年还要不停地做营销，来稳固品牌的声量。尤其是在产能过剩、竞争加剧的今天，营销是每个企业躲不开的话题。你甚至可以不考虑销售的方法，但一定要了解营销的思路，要思考营销的问题。

作为企业的创始人，你在建立公司之初，第一职责就是挖掘、寻找和创造空白。下一个空白市场在哪儿？下一个空白需求是什么？下一个空白渠道怎么找？

当年牛根生在内蒙古创立蒙牛的时候，伊利已经是当地的乳品行业老大。想从老大那里分蛋糕，就得别出心裁地做营销。

牛根生就特别会做营销，他在广告板上写“蒙牛甘做内蒙古第二品牌，蒙牛向老大哥伊利学习”。这看似是俯首称小弟，实则是巧借伊利的名气谋上位。后来，蒙牛还在包装盒上印上“向伊利学习，为民族工



业争气”的口号。这些举动，都非常具有杀伤力，也让蒙牛在乳品行业快速取得了话语权。

而近两年的高考季，蒙牛又借势营销，推出一款“押题奶”，将题目印在包装盒上，广告语也非常接地气：蒙什么都牛，做什么都对。营销有新意的同时，也让产品变成了社交媒介，引发了全民讨论的热潮。

真正的营销不是直接卖东西，它是润物细无声的，然而它能胜过大张旗鼓的销售。

另外，作为创业者，你还需要思考一下你公司的“入口”是什么，和其他的公司有什么不一样。

我们发现，现在阿里的入口是电商，腾讯的入口是社交，字节跳动的入口是信息分发，抖音的入口是短视频，美团的入口是外卖。即使是像阿里和腾讯这样的大企业，入口完全不同，一个是电商，一个是社交，两个公司仍然打得死去活来。

阿里用了7年时间构建了由上亿银行卡用户组成的“护城河”，用了7年时间把这些用户的钱包绑在自己的支付宝上。可腾讯，只用了7天就瓦解了它7年的“护城河”。

腾讯是怎么做到的？因为微信。通过春节抢红包这个动作，直接用7天时间就让上亿的用户把自己的银行卡绑在了微信上。

那一年阿里的办公室挂着这么一句话，叫“把企鹅打回南极去”。在微信支付之前，中国最大的第三方支付平台是支付宝。它们都在做互联网金融，都在做支付，通过电商、社交等入口，都完成了互联网在金融领域的介入。这就是一套“组合拳”。

所以，你要靠产品组合赢得天下。

其实没有新用户这一说，你的新用户都是别人的老客户。

以这个思路你就知道了，当今社会中你做任何事情都要获取用户入口，设计用户为王的产品，打造入口平台和生态，用产品组合来丰富收入。这样长此以往，你就在无形之中获得了用户裂变。

瑞幸当年能够快速占领市场，凭的就是“邀请好友喝一杯”，而拼

多多也是从邀请好友“砍一刀”快速崛起的。

用户裂变就是当今时代成本最低、效果最好的营销。

当下，中国缺的不仅仅是卓越的产品，更加稀缺的是像雷军、罗永浩、俞敏洪等这样追求卓越又精通营销的顶级企业家。

一句话，没有一个优秀企业家是不懂营销的。

不懂营销的老板，不是好老板。

## 07未来企业的竞争，是商业模式之间的竞争

星巴克靠什么赚钱？很多人可能想当然地觉得一定是咖啡。

但这只看到了产品本身，没有看到这家公司的商业模式的不同。星巴克卖的不仅是咖啡，卖的更是第三空间。

别的咖啡馆房租成本大概是25%，而星巴克只有5%~10%。星巴克2/3的利润来自房东的返租。因为它通过做咖啡打造了一个品牌。星巴克在哪里，哪里就有流量，所以你开咖啡厅是不赚钱的，但是星巴克开咖啡馆是赚钱的。

为什么会这样？

因为星巴克有强大的租金议价能力。星巴克来了之后，就会把别的商家也带过来。有星巴克的地方就有人流量，有人流量，商业地产的价值就会提升。因此，商圈可以不赚星巴克的钱，商圈可以赚星巴克旁边铺子的钱，让旁边的铺子增值租给别人。

所以你以为星巴克赚的是咖啡的钱，但其实星巴克赚的主要是房租的钱。

那蜜雪冰城靠什么赚钱呢？

可能你会回答，靠卖奶茶，靠薄利多销。表面上看，蜜雪冰城赚的确实是消费者的钱；实际上，它赚的是加盟商的钱。蜜雪冰城现如今是中国门店数量最多的茶饮品牌，它走的是加盟模式。你想开蜜雪冰城的店，需要从总部采购食材、设备、耗材等。根据招股书，光食材这一项，就占了蜜雪冰城主营收入的70%左右，三项叠加营收占比近94%。

因此，即使蜜雪冰城的产品价格很低，这样的模式也让它没有盈利的困扰。

这都是商业模式的创新带来的收益。

如果一个企业的商业逻辑是一座冰山，我们能够直接看到的是冰山以上的东西，这些只是产品和服务。那些水面以下我们看不到的部分，是商业的交易结构，复杂点说，就是企业的商业模式或者交易系统。

若你和你的竞争对手产品一样、服务一样、交易结构一样，这就叫同质化。你们的产品一样、服务一样，但是你们的交易结构不一样，这叫商业模式创新。

超级猩猩最高峰的时候完成了3.6亿元的融资。这两年因为疫情，健身行业，尤其是健身房受到的冲击非常大，但它却做到了逆风飞翔，一路蹿红。

我们知道，健身房的获客方式很单一，要么打广告，要么就是拿出各种各样的优惠券，让一群健身教练在自家门口做地推。通过各种促销、打折、免费试听课邀请客户去健身房体验，体验以后就推销自家的健身卡。

这一套流程看着没什么问题，但仔细想想就能发现背后的隐患。如果健身卡越发越多，健身房的用户也越来越多，大家都到同一个地方健身，就会出现一个弊病：体验感变差。因为健身房容纳不下那么多人。

所以商家其实一开始就在赌一件事，就是他把健身卡卖给你，但希望你不要经常来。如果每个持卡的用户每天都来，这个健身房可能就开不下去了。

但用户购买了产品，又不能持续来消费，这说明你并没有给用户真正的服务，那他们自然不愿意长久地回购，也无法建立信任。这就是传统健身房的痛点。

而超级猩猩不同。它的创始人也是个健身爱好者，他发现去的每个健身房都会给他疯狂推卡，推到他绝望为止，用户体验很不好。他发现了这个痛点，就想能不能做一个不推卡的健身房。

于是他就创立了超级猩猩，创立了一个不推卡的健身房。

他通过线上打造极速化平台，用小程序、公众号获客，做了很多线上小程序的营销。你只要在小程序上下单，就可以上各种健身课，而且不用办卡。

一节课可能是69.9元或79.9元，打折的时候还有39.9元的课，用户上起来没有负担，不用花几千块去买卡。报完之后下次再来，复购率极高。作为超级猩猩的健身教练，他们的压力也变小了：他们不需要卖卡了，只要把课上好就行。来上课的小伙伴还可以加社群，分享自己的经验，认识新的朋友。

超级猩猩就这样形成了一套非常完整的获客及运营流程。通过线上获客，用户到线下门店上课就完成了交付，再由用户加入社群沟通，实际上这就是让用户自己去做社群运营，然后再让老学员带新学员，最后实现老学员的复购。

超级猩猩的商业模式就是一个在新商业时代，完成天网、地网、人网布局的绝佳模式。这样的商业模式非常新颖，解决了之前传统模式的用户痛点，又结合了新时代的互联网获客、运营渠道。

商业终局思维始终是围绕人的。模式设计的本质是抢夺人的同时，再抢夺人的时间和空间，即完成天网、地网、人网的布局。

所以当产品的竞争走到了极致，我们就要拼交易结构，拼商业模式，而我们经常说的企业的竞争，最后变成了商业模式和商业模式的竞争。

## 08企业想要基业长青，一定要不断“生儿子”

一个企业想要基业长青，核心就是创新。

你要不断地创新技术、创新产品、创新模式，才能保证企业持久的生命力。

这里我要分享一个概念：第二曲线。

第二曲线是指，企业面对未来的新技术、新消费者、新市场所进行

的一场彻底的、不可逆转的变革，由此展开的一次全新的企业生命周期。

第二曲线是企业长青的关键，因为一个产品、一项业务、一项技术等，都是有生命周期的，而再大的公司，都会面临生命周期走到尽头的问题。企业只有不断发现新的竞争力，才能在竞争日趋激烈的市场中生存下去。

我们从巴菲特几次减持可口可乐的股票就能看出来，像可口可乐这么大的公司，现在依然面临很大的挑战。

因为现在人们注重健康管理，对糖都比较抗拒，所以像元气森林这种无糖或低糖的饮料在年轻群体里非常火爆，0糖、0脂、0卡，还卖得不便宜。而可口可乐是世界上最大的糖原材料供应商，因此可口可乐要发展像元气森林这样的无糖饮料很难，它背后的利益集团太强大了。

所以，任何产品都是有生命周期的，不可能卖100年。企业想要基业长青，就要有自己的第二曲线，要做成一个创客型、创新型组织。

现在几家知名的企业就深知这个道理。

2014年时，互联网金融圈有“三匹马”，分别是阿里的马云、腾讯的马化腾和平安集团的马明哲。这三匹马里当时谁的公司市值最高？腾讯的马化腾。

腾讯的估值高，是因为马化腾推出了一个叫微信的产品，从此微博大火的时代结束了，微信时代开始了。三大互联网公司BAT从最早的PC端跨越到移动端，腾讯第一次成为几家互联网公司里市值最高的公司。

当时大家都在吹腾讯，马化腾可能在想：你们不要吹我，我经常晚上醒来一身冷汗。想到如果微信不是我们的，是别人的，那现在QQ在哪里？

因为微信是即时通信产品，第一个干掉的就是 Q。在此之前大家都用QQ，而有了微信以后，除了发一些重要的文件，用QQ的次数越来越少，微信朋友圈代替了QQ空间。

腾讯这样做是自杀，也是重生。因为如果是别人做，就是他杀了，

它面临的的就是淘汰。QQ是腾讯的第一曲线，而微信就是腾讯的第二曲线。

抖音又是怎么来的呢？

抖音现任的CEO张楠很擅长做增长和运营，她发现今日头条上越来越多的用户不看文字，只爱看视频，就去想能不能做一个只有视频，没有多余图片和文字的信息化平台。所以他们一下做了火山、西瓜和抖音三个平台，就看哪个能起来。

然后抖音接替了今日头条，成为字节跳动旗下的王牌。

如果说今日头条是他们的第一曲线，抖音就是第二曲线。任何企业的技术、产品、模式都是有生命周期的，所以必须创新和迭代。

那第一曲线和第二曲线，有没有联系？我们来看看苹果的产品曲线。

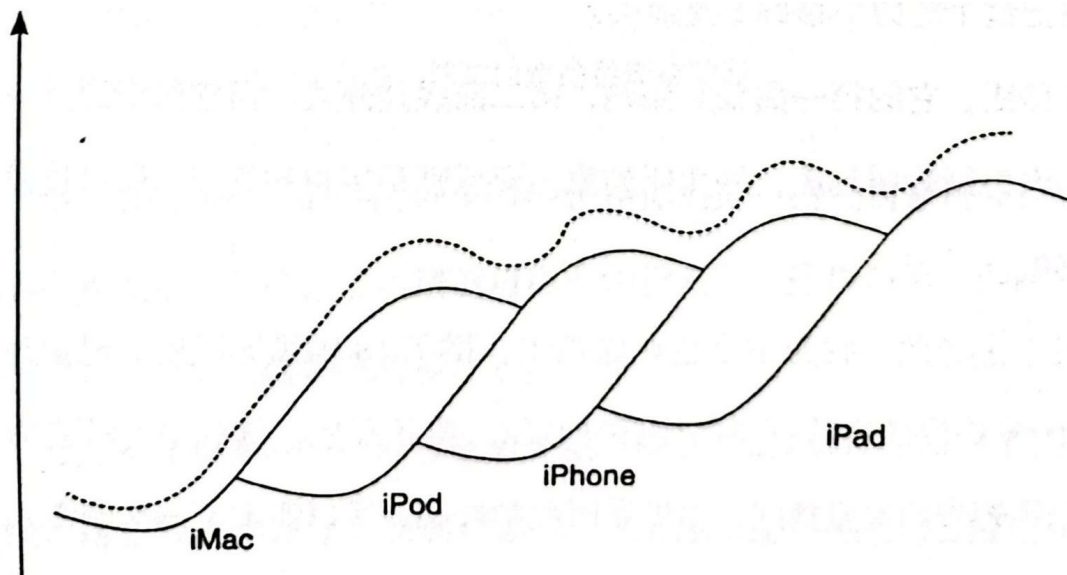


图1 苹果S曲线的自生长性

从一开始的iMac到iPod，再到iPhone，再到iPad，它的增长曲线不是直线的，而是曲线的，不是连续性的，而是非连续性的。

因为任何业务都有一个投入期，成长期以后有成熟期，然后进入衰退期。所以每个企业都要不断地创新，不断地投入，创造自己新的第二曲线。

但做第二曲线时，要明确转型不是转行，核心在于要么做资源的平

移，要么做能力的平移。你曾在在一个领域当中积累了什么资源，如渠道、客户、人才、技术等，这都是再次增长的基础。

如新东方，因受疫情和政策的影响，2021年股票暴跌近90%，2022年股票却出现几个涨停板，靠的是什么呢？是短视频和直播的红利，但更多的是员工过硬的综合能力。新东方本来就要求老师上课时要讲笑话和段子，不只要讲课，还要活跃课堂氛围。老师本来就具备这样的能力，俞敏洪把这个能力平移到了直播间。

如美团，它的第一曲线是团购，第二曲线是外卖。但它的资源是一样的，因为团购叫到店，外卖叫到家，资源都是用户和商家，所以资源是平移的。

我也是如此，我为中小企业做培训，讲了18年线下课程，现在是将这18年讲课的经验积累高度归纳总结，厚积薄发，然后把这种能力平移到了短视频和直播间，借助了时代的红利，所以实现了一次非常大的跨越。

说完第二曲线的重要性，我想讲讲该在什么时候布局第二曲线。

任何业务都有一个破局点，一开始要投入，然后不断调整需求、不断试错，达到破局点之后就能快速增长。增长以后你就再加大投入，直到遇到一个拐点，拐点之后增长就有所减缓，最后会到达一个极限点。

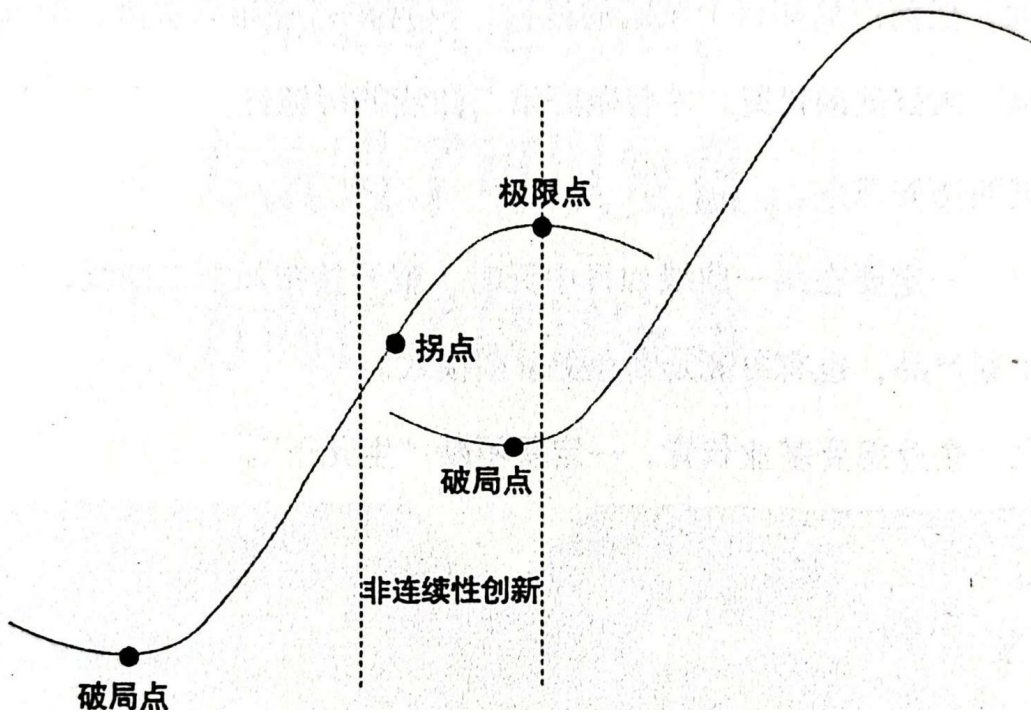


图2 第二曲线的最佳启动期

拐点就是做第二曲线的最佳时机。在你的第一曲线高速增长，还没到达拐点之前，你的第二曲线就可以开始投入了。这样当第一曲线下滑的时候，第二曲线就能顺利接过来。

千万不要等你的第一曲线业务开始下滑、衰退以后，再去布局第二曲线，这已经来不及了。那时团队的士气已经低迷，资金也开始短缺，怎么能做好创新？

腾讯不是在QQ不行了才去做的微信，而是在QQ如日中天的时候。马化腾判断互联网一定会从PC端跨到移动端，判断手机以后主要是“用来上网的”，才开始做的微信。抖音也是在今日头条如日中天时就布局好的。

因为，任何产品都有个试错的过程，只有在有充足的资金、士气高昂的团队、大好的前景时，才有做好第二曲线的可能性。

这就叫居安思危。

所以，一定要在第一曲线如日中天时，就开始布局第二曲线，它可能是个新产品，也有可能是新业务、新模式。

总之，企业想要基业长青，一定要不断“生儿子”。





方向错了，  
前进就是后退。  
方法错了可以复盘，  
方向错了就是灾难。

# 方法篇 通往高手之路

## 01 高手都是做减法的

当你想点外卖时，就会想到美团、饿了么；当你想喝可乐的时候，就会想到可口可乐；当你想喝咖啡时，就会想到星巴克、瑞幸。

为什么会这样？

这都是因为品牌经过长期的宣传，在消费者心中植入了相关认知。消费者只要有相关需求，就会想到这个品牌。

当品牌牢牢占据消费者的心智，甚至成为这一品类的代名词时，品牌就拥有了核心竞争力。而我们想做成一个品牌，本质上就是去占领用户的认知。

杰克·特劳特的《定位》这本书就回答了这个问题：定位的核心就是抢夺用户的心智资源。

因此，当我们去判断一个品类还有没有机会做成品牌时，第一个标准就是看这个品类里的认知有没有空间，是不是被占完了。

像我们熟悉的海飞丝、潘婷、飘柔、沙宣、霸王等等，无论是柔顺、去屑、护发还是防脱发，95%的洗发水功能都是一样的，但它们给消费者带来的认知却是不一样的。

现在做洗发水的品牌特别难，原因就是洗发水品牌的认知几乎被占完了。一跟用户说洗发水，大家头脑中都是上面那些大品牌。

还有什么牌子？

已经很难想到了。所以在这种认知已经几乎被占完的情况下，你再做一个品牌，难度就非常大了。想要做得不一样，也不是一拍脑袋就定下来了。首先要去选择正确的定位，给用户准确的认知。

那如何给用户建立准确的认知？有三点。

第一，在功能上做减法。

以空调举例，有的空调宣传自己出风快，有的是制冷快，有的能除甲醛，有的说自己静音、无噪声，有的说自己省电：每种空调强调的都不一样。这里你一定要明白，切忌“贪嗔痴”。

功能一定要聚焦，不能什么卖点都想要。什么卖点都想要，就什么都卖不好。

之前有个学员跟我说，他们是卖灵芝茶的。他跟我说：“我们的灵芝茶很好，能提神醒脑、助眠安神、抗衰养颜。”

我就觉得很矛盾，一个产品怎么能又提神醒脑，又助眠安神？但这恰恰是很多企业都会犯的毛病。他们巴不得把产品卖给所有人，满足所有人的需求，这就是贪嗔痴。

高手都是做减法的。

高手是看你能不能清晰地告诉别人你是做什么的，你的特长是什么，就只聚焦一个点。

那如何找到产品的功能属性？你需要先想清楚，你的产品到底想解决什么问题。同样是搜索，你分别打开百度、谷歌和其他门户网站，感觉就是不一样的。百度、谷歌只会给你展示最重要的搜索功能，其他的都放在不显眼的位置上。

最简单直接的，也是我们最需要的。

第二，用户的痛点就是创新的原点。

王老吉年销售额从200万涨到200亿，包装没变，配方没变。原来的广告语叫“健康家庭，永远相伴”，这都没给人留下什么印象，太泛泛而谈了。

而后来变成了“怕上火，喝王老吉”，场景一下子就清晰了。它没有告诉你上火了要喝，因为比起已经上火的人，还是怕上火的人更多。

这个人群定位特别清晰，就是经常去火锅店、烧烤店、油炸食品店用餐的客户。而且定位就是中国人，因为外国人是没有“上火”这个概念的。改了广告语以后，它一下子变成了中国驰名商标，年销售额增加到200亿。

所以你的产品卖不好，可能和产品本身无关，而是因为消费者对你的产品认知不清楚，甚至毫无认知。

第三，顺应用户的认知。

树立认知的时候，也不要随便挑战用户的一贯认知。你一定要学会顺应用户的认知。

我记得多年前太阳神有一款牙膏，号称能减肥，没人相信。这就太挑战用户的认知了。

认知是把双刃剑，一旦形成就很难改变。比如霸王防脱洗发水火了以后，它的团队觉得自己的配方既然是中药，那么也可以用在其他方面，于是就做了一款凉茶，结果卖得特别差。为什么呢？消费者说，怎么喝这个凉茶都有一股洗发水的味道。这就是用户对你的品牌认知已经固定了。

还有一家叫“俏江南”的餐厅，乍一听你会觉得它是家主打江南菜的店，但实际上它是做川菜的。那消费者要记住这家店，就增加了很多理解成本。

分众传媒的创始人江南春曾多次强调，成功的品牌就是第一个打入用户心智的品牌。

商战的核心是认知战，谁抢占了用户心智，谁就抢占了市场。

## 02 聚焦一个群体，切准一个场景，解决一个问题

袋泡茶领域有这样一个新锐品牌：茶里（CHALI）。

它是2013年才成立的，但短短几年，它就已经占领消费高地，成为国内袋泡茶领域的头部品牌。

以往在中国人心里，喜欢喝茶的都是上了年纪的人，也会觉得袋泡茶比较低端，是茶的边角料，口感也不好，国人不喝这种茶。现如今，袋泡茶却是除咖啡之外，最便携、最快捷的茶饮选择。

在茶里看来，青年一代不是不爱喝茶，而是喝茶的需求随时代发生了变化，中国市场缺少一个真正懂年轻消费者的茶饮品牌。于是茶里就

抓住了这个市场空白，做了高端袋泡茶，把定位场景切得很清楚：都市白领、城市精英，让他们早晨元气满满，下午提神醒脑，晚上减脂助眠。

因为场景切得够清晰，它也就更容易抓住消费者的心。

聚焦一类人群，切准一个消费场景，这也是做品牌需要思考的重要维度之一。我们要明白自己是在服务哪一个特定的群体，不用担心这个群体是否广，做得广不如做得深。

以最近很火的咖啡举例。咖啡这两年在中國很受資本的青睞，而幾個知名的咖啡品牌幾乎都是從上海出去的。雖然都是咖啡，但它們的使用場景幾乎都是不同的。

比如雀巢咖啡，你覺得很難喝，但人家是想要人們在火車、飛機上開會的時候喝，要的是便捷、快速，沒想要好喝。這就是它的場景。

而星巴克從1971年創立之時就明確告訴你，它賣的不是咖啡，而是辦公室、家以外的第三空間-為都市白領、城市精英打造的一個社交空間，賣的是一種生活方式。這兩年星巴克最大的挑戰是什麼？就是這個“人設”。

曾經我們認為白領拿著蘋果電腦，午後在星巴克約朋友就是都市精英了。但現在你可不見得會這麼想，你可能覺得喝一杯手磨的小眾咖啡才是精緻生活的體現。星巴克的社交場景受到了衝擊。

和星巴克把店都開在王府井、太古里等流量大的地方不同，瑞幸把店都開在商場的犄角旮旯，或者開在寫字樓的二樓，都是不起眼的地方。

2020年，瑞幸因財務造假，股價暴跌近80%，甚至一度有傳言瑞幸要倒閉了。但現在瑞幸不僅沒死，還活得很好。2021年瑞幸的營收幾乎翻倍，門店不僅沒有減少，總數量還超過了星巴克。

瑞幸真的這麼賺錢嗎？實際上，瑞幸每賣出一杯咖啡就虧7塊錢，它並不靠這個掙錢。瑞幸靠朋友圈和小程序引流，通過咖啡作為入口圈引來了一群年輕用戶，再根據這類年輕人賣周邊其他產品、服務，包括

卖烘焙产品、品牌周边产品等。

有句话说，把握了年轻人，就是把握住了未来。而瑞幸就很会把握年轻人。

瑞幸为了吸引年轻人的注意，会持续活跃在年轻人聚焦的平台上，比如小红书和B站，一遍又一遍地在年轻人的心智中刷存在感。

同时，在营销上，瑞幸也处处投年轻人所好。当很受少女喜欢的高冷偶像利路修爆火时，瑞幸请他担任冰咖推荐官。这波合作更是让瑞幸圈粉无数。跟其他品牌跨界合作的咖啡饮品-生椰拿铁，也在2022年夏天爆火。生椰系列单月销量超1000万杯，刷新瑞幸新品销量纪录。

所以这些咖啡品牌的受众人群不同，商业模式不同，盈利模式也不同，这都是场景的不同。

而只有明确了场景，你才能做出针对特定群体的解决方案。

未来大众市场是没有机会的，要做就要做分众市场，甚至可能是做小众市场。

云南的薇诺娜就是非常好的例子。它的研发人员是从滇虹药业出来的一个团队。护肤这个赛道太大了，他们说我们不做普通护肤，要做问题肌肤的护理。问题肌肤涵盖面也太大了，他们不做抗皱、不做祛痘，只做一个细分赛道，就是敏感肌护肤，做舒敏的。就这样一个细分的领域，就有千亿市值。

也许你会有疑问，舒敏这个赛道是不是太小了？其实他们是先定性，然后去定量，再查数据得出的结果。

薇诺娜团队调查发现都市白领里皮肤过敏问题非常常见，因为很多白领工作压力大、周边环境污染大，脸上又擦了太多东西，皮肤屏障容易受损。即使是正常肌肤，也有可能经历皮肤敏感的时期。所以研究透了以后，发现这个市场还是很可观的，他们才继续坚持了下去。

总之，要先定性，再定量，然后去看数据。数据思维是一定要有的，否则你的战略决策失败概率非常大。这个方法能在很大程度上帮你缩小你的目标赛道范围。

### 03 品牌不是你是谁，而是你让用户成为谁

80后、90后可能都知道一个叫“达芙妮”的女鞋品牌。曾经，爱美的姑娘们几乎人脚一双，如今却很少有人愿意提起这个品牌。

为什么？

这个品牌本来是卖给都市小姐姐的，但后来宣扬“漂亮不打折”的达芙妮，几乎一年365天都在做打折促销的活动，结果就是菜市场的阿姨买菜时也可能穿着达芙妮。

想象一下，你化着精致的妆容，拎着一个漂亮的包包，穿着一双达芙妮的鞋子。结果你发现菜市场的阿姨跟你穿的鞋子一模一样，你会是什么感觉？所以后来买达芙妮的小姐姐就少了。

卖产品的人总想把产品卖给全天下所有的人，但是品牌只能为特定的人群服务。

因为，品牌是消费者人群的自我身份认知和自我身份认同。为所有人服务，就相当于无法服务任何人。

网上有很多段子，讲品牌的鄙视链。说开奔驰的叫城市精英，开宝马的叫暴发户，开奥迪的是体制内的人，凯迪拉克的车主最爱去夜店。

为什么这样的段子会引发群体共鸣，被广泛传播？

这就说明任何一个品牌背后都有一种身份认同感，都是对一个群体的识别。

DR钻戒的广告词是“男士一生仅能定制一枚”。如果一个男人，给他女朋友买了DR钻戒，就代表这个男人有担当、很专一，已经决定了和那个女孩共度余生。

这同样是品牌给消费者传递出来的身份认同，你买了，就代表你是怎样的人。

做品牌，本质上并不是告诉用户你是谁，而是你能让用户成为谁。

美国有一款矿泉水叫Life Water，它的地位跟中国的农夫山泉一样，销量非常好。跟其他品牌的矿泉水一样，一瓶500ml，但诡异的地方在



于，它只装了半瓶水。

看上去买这样的水性价比不高，但为什么这样的水还卖成了龙头老大？

因为旁边写了一个广告：你只需要半瓶水，另外半瓶水，我替你捐给了非洲的缺水儿童。

这样一来，品牌形象的光辉度瞬间“爆棚”，一下子俘获了消费者的心。如果说喝水解渴叫生理需求，喝了不生病是安全需求，那喝到做慈善，就是满足了自我实现需求。当一个人拿着Life Water从超市出来，品牌让他成了一个关心非洲的缺水儿童的人，一个有善举的人，一个有爱心的人。

让用户有高光感，有自我价值的满足感，买了你的产品走路都带风，这才叫品牌。

所以，我们可以理解为，品牌就是为了看见用户的潜在需求，挖掘用户的内心价值感，从而让用户满意。换句话说，品牌的成功与否，在于品牌能否与用户建立良好的需求满意度。

做品牌，就是让用户成为他想要成为的人。

2021年，因为河南灾情，沉寂已久的鸿星尔克再次爆火。大家纷纷涌入鸿星尔克的直播间，见什么买什么，有什么买什么。夏装卖光了就买羽绒服；鞋子不合适也要买回来；衣服卖光了，布料也要买。

库存不够了，网友不但不退单，还硬核回复：“又不急，大不了明年穿。”“货我就不退了，没衣服直接给我寄个吊牌就行。”直到系统招架不住网友的热情，被买得垮掉了，大家这才停止购买。

鸿星尔克的CEO在直播间呼吁大家理性消费，下面的用户说：“凭什么叫理性消费？你敢野性捐款，我就要野性消费。”当时鸿星尔克已经出现企业亏损，网友调侃，连微博的会员都充不起，这个品牌居然还去给河南捐了5000万。

所以鸿星尔克爆火的背后是什么？

用户在它直播间抢购的时候，抢的根本不是一件衣服，抢的是对品

牌的价值认同。

用户在证明一件事：我要用我的行动去支持这个朴实的企业家、支持这个品牌。它在满足用户的一种情感：我也是一个爱国的青年，我也要支持这样朴实的企业和企业家。虽然这不是鸿星尔克有意做的营销，但实际上，鸿星尔克这个品牌已经和做慈善、爱国情怀绑定在一起了，用户买它的鞋，也就反映了用户是怎样的一个人。

所以做品牌不是告诉用户你是谁，而是你让用户成为谁。

劳斯莱斯让用户成为贵族，劳力士让用户成为成功人士，奔驰让用户成为城市精英，那你的品牌能让用户成为谁呢？

## 04你以为的痛点不是痛点，真正的痛点是难以启齿的

雷军在演讲中曾说他在第一次遭遇重创时，得到的感悟是：哪里有客户痛点，哪里就是你生意的机会。

《定位》作者之一杰克·特劳特也强调：找出用户痛点，决定了一个产品的定位甚至生死。定位解决了，产品一半的问题就解决了。

但很多人都不清楚用户的痛点怎么找。

为什么？因为很多人把营销和推销弄混了，只是一直讲产品怎么好，没有切实挖掘用户真正的需求，还处于销售的阶段。

营销是什么？

先定义客户，搞明白你为谁服务，再定义痛点，然后定义价值，最后定义产品，这个顺序一定不要错。

那到底什么是痛点？用户在购买产品时，他要去实现一个任务。

比如说有个人要买房子，他是要实现居住的任务和目标。在购买的过程中，他会考虑很多问题。首先，这房子物理属性上是不是安全的，地段是否交通便利？其次，金融属性上，这房子能不能做到资产的保值甚至增值？最后，住进来以后，教育、医疗、生活是不是便利？如果是中介提供服务，是否可靠，会不会给资金带来风险？

就这样，客户在购买时有无数次疑惑，无数次犹豫，他的钱就那么

多，他怕选了某个房子之后不满意。这就是痛点，但他不一定会全部讲给你听，这些就是需要你去“洞穿”的。

洞穿用户的真正痛点，掌握用户购买产品背后的逻辑，就能激发用户的成交意愿。

所以，你必须想明白：你以为的痛点就真的是用户的痛点吗？

不一定。

乔布斯说过一句话：不要去问客户需要什么，也不要问痛点在哪儿，第一他讲不清楚，第二他不一定愿意跟你说，第三他讲的话可能是错的。

有个鲜明的例子：有一款给儿童讲故事的 App，它坚持内容为王，为儿童讲好故事，想要寓教于乐，让孩子学到东西，可实际上用户增长极慢，产品经理也不知道是什么原因。

后来就咨询了一些妈妈，为什么不下这个软件呢？结果妈妈说：“故事讲得那么精彩，我儿子都不睡了。”

产品经理恍然大悟，原来妈妈们需要的根本不是一个讲故事的 App，她们需要的是一个哄睡工具。

睡前讲故事这个场景，把孩子哄睡着是第一需求，学习东西反而变成第二位的。孩子睡着了，年轻父母就可以有自己独立的时间了。所以一定要洞察用户最本质的需求。学习只是附加的任务，最核心的目标就是：软件一放，小孩自己睡着了，然后爸妈就可以放心去刷手机了。

当你去问年轻的爸爸妈妈们他们需要一个什么样的讲故事软件时，他们只会告诉你让孩子尽可能学到东西。所以啊，你问客户需要什么，有可能问不出本质的需求。因为没有一个妈妈愿意承认自己是个“懒妈妈”，不想自己讲故事，想要一个软件帮她讲故事哄孩子睡觉。

没有任何一个家长会承认自己是个懒家长，他们不会告诉你每天晚上给孩子讲故事有多“痛苦”。北上广竞争那么激烈，中年人扮演的社会角色又那么多，加班后再回到家已经非常疲惫了，他们都渴望能够给自己保留一点珍贵的独处时间，但他们都想跟别人说自己育儿怎么科

学。因此，这个痛点家长可能永远都不会告诉你，毕竟没人愿意承认自己懒。

如果你仔细观察，就能发现，这个阶段的父母真正想要的其实是自己的时间。他们需要一个工具，来帮他们把孩子赶快哄睡着，然后拥有自己的时间，这才是目标群体最重要的需求，也是最大的痛点。

所以，很多时候你以为的痛点不是痛点，真正的痛点是难以启齿的。

这个案例非常重要，也非常精彩。他们开发了一个讲故事软件，但其实家长需要的是一个哄睡工具，这就是洞穿用户真正痛点的重要性。

有人会说，他去做市场调查，这样得到的都是最直接的答案。

你当然可以做市场调查，但结果并不完全靠谱。

曾经有一个航空公司给客户做调研，问他们在买机票时最看重什么，表格列了十几项，比如餐食、飞机机型、飞机上能不能上网和充电、飞行是否安全、机票购买是否方便、空姐是否漂亮等，结果90%的客户都把安全放在第一要素。

谁能决定飞机安全不安全？谁也决定不了。

这又回到了乔布斯那句话，不要去问用户需要什么。你要做出一款产品，让用户感觉你在洞穿他的生活、洞穿他的需求。

这也就是营销的本质，发现并放大用户的痛点。挖掘用户的潜在需求并化为现实需求。他或许本来没那么焦虑，但现实被放大后会感到痛苦和焦虑，而痛苦和焦虑越大，他下单的决心就越大。因为用户购买产品不是为了产品本身，而是想借助这个产品实现更好的自己。

真正的营销高手，都会为用户发声，为他们解决一个问题，缓解一种焦虑，创造一种价值。

当你洞悉了这点，你的产品自然就不缺用户了。

## 05 终极的商业链接，是与用户的情感联结

北京有一个玫瑰品牌叫ROSE ONLY，所属企业最好的时候估值过

亿美元，老板卖掉10%就能拿几千万美元回来。普通玫瑰花卖200元，它的玫瑰花卖2000元，而且你还不一定能买到，需要预订。

因为它的口号是“一生只送一人”。

男孩子送女孩子玫瑰，可以在结婚纪念日送，可以在恋爱纪念日送，可以吵架了又和好时送，但ROSE ONLY的玫瑰他一生只能给一个女孩送。

所以ROSE ONLY卖的不是玫瑰，卖的是终身的爱情。它完整地传递出了用户对“独特、唯一”的情感诉求，卖的是一个男人一辈子只能爱一个人的理念。

可以想象一下这个场景。当一个男孩手捧玫瑰向一个女孩求婚，说：“亲爱的你嫁给我吧，我会爱你一辈子。”女孩问：“什么牌子？是不是ROSE ONLY？不是？那请你解释一下，为什么不买ROSE ONLY的玫瑰，你原来送给谁了？”

如果他解释不了，求婚大概率要失败。

不是所有的玫瑰都代表忠贞的爱情，但是ROSE ONLY的玫瑰能代表。这个品牌本质上就讲了这么一个故事，结果爆火。

这，就是讲品牌故事的魅力，它是最好的软广告。

我每次去杭州，都会去西湖。西湖有座桥叫断桥，很多人都在那里拍照，是个网红打卡景点。而旁边就有一座石拱桥，长得和断桥一模一样，几乎没人去拍照。

断桥和那座石拱桥有什么不一样的地方？在物理属性上，二者没有任何不同。但断桥的名声大，是因为它代表了许仙和白娘子的故事。这就是故事的力量。

品牌要有故事、有传奇，品牌本身就是传奇。

像茅台就是传奇。赤水河畔，我们的部队喝了茅台以后一路凯歌走向陕北。之后很多人觉得只要喝了茅台，就会有好事发生。

所以从做产品，到做品牌，差别就在这些地方，这是两个不同维度的能力。

人在绝大多数情况下都是非理性的，只会依赖自己的看法和感受行事。通过讲故事做情感营销，用户的大脑就容易受强烈的情感刺激吸引，相应的情绪触发点就很容易被激发出来。

爱国就是非常强烈的民族情感。尤其我们现在的年轻人，90后、95后，甚至00后，实际上可能比70后、80后那一代人更爱国。

70后、80后喜欢穿耐克、阿迪达斯，而90后、95后喜欢穿鸿星尔克、李宁。以前大家热衷于看好莱坞大片，但这些年爆火的影片，很多都在讲中国故事和中国文化。比如前几年大热的国漫《哪吒》，有几十个亿的票房。以前家长让孩子学钢琴，现在的家长让孩子学古筝。这就是经济发展带来的文化自信。

还有，现在我们的90后、95后都追捧“国风”，特别喜欢穿汉服上街，到古色古香的景点拍各种美照，然后发在自己的社交媒体上，很大一部分原因是来自骨子里的文化自信。

中国的经济发展一定会助推文化自信，有了文化自信才会助推本土品牌崛起。

2021年11月，“蜂花”陷入倒闭传闻，年轻人顿时像失控了一样，疯狂地买蜂花，生怕它真的倒闭了。

2022年5月，网传消息称蜂花老板亲自直播，含泪表示：蜂花有37年历史，不是杂牌，一直受外资企业打压，37年无违规，10年来仅仅涨价2元钱。配图也很凄惨：“老板女儿亲自直播，只有两人在线。”

这一下子就激发了广大网友的消费欲，即使证实网传的消息是假的，网友依然抑制不住自己付款的热情。后来，据公开的数据，蜂花一天内销售出了2万单，是平时一个月的销量。

心疼、保护、支持、拯救……一系列复杂情感交织在消费者的国货情结中，一波又一波“野性消费”让一个个老牌国货从被遗忘到“翻红”。

美国著名学者罗勃·康克林在《处世奇术》一书中曾这样说过：“如果你希望某人为你做某些事，你就必须用感情，而不是智慧。”

谈智慧可以刺激他的思想，但是谈感情却能刺激他的行为。”

商业的背后，是人性。

未来对于企业而言，重点就是如何去讲好中国故事。品牌的未来是出海，民族的就是世界的。我们一定要思考这是什么情感，怎么用这份情感去讲故事。

杭州有个美妆品牌叫花西子，以花养颜，东方美学。西子指的是西施，亦指西湖，这就是很美的概念。云南的霸王茶姬做新式茶饮，融资3亿，也是把国潮融入了品牌理念。

在这个新商业时代，中国三五年内诞生一个市值过百亿的企业的机会依旧存在，而且会越来越多、越来越快。

从这个角度，请你仔细思考，未来要给这类新人群，带来怎样的新消费、新流量、新模式和新品牌。

## 06什么是孤独？孤独是最高级的生活方式

近几年总有一些营销号制造焦虑：再不去阿那亚打卡，就要被开除中产籍了。

什么时候，阿那亚跟中产挂上钩，成了地位的象征了？

最早让阿那亚出圈的，其实就是那个“中国最孤独的图书馆”。它面朝大海，又没有其他建筑挨着，看起来是挺孤独的。但是孤独的建筑却不缺乏烟火气，阿那亚现在成了艺术圈、潮流圈的钟爱地。

孟京辉将蜂巢剧场开到了阿那亚，LV、华伦天奴还曾把时装秀的场地选在了阿那亚，李健的首次线上音乐会就是在阿那亚办的，老狼、朴树、崔健等也都是阿那亚的业主。

阿那亚摇身一变，成了很多人的度假胜地，成了文艺青年的精神图腾。而宁静、孤独、诗与远方，是最戳中他们内心的理由。

2013年的阿那亚，还是一个负债累累的烂尾项目，它的老板马寅是贷了10个亿接的盘。谁承想，2020年阿那亚的年收入就达到了30个亿，相比2013年增长了40倍，项目的转介绍率和复购率居然达到了90%。

为什么会有这么大的转变？

做品牌有个“五定模型”：锁定一类人群，切准一个场景，解决一个痛点，讲好一个故事，做好一场传播。

首先，阿那亚的定位就很特殊。马寅最初的想法是，人生的下半场，日子虽然看起来五光十色，但那并不是自己想要的生活，他想建一处房子，过喜欢的生活，把工作和生活统一起来。

所以，马寅最初将阿那亚的目标用户定为50后、60后，但后来他发现，这些“有钱有闲”的阶层很难被打动，而有些70后的审美达不到他的预期，90后又没太多钱，于是他将目光聚集在了80后新中产阶层身上。这些人是现在社会中创造价值的中流砥柱，也是富有情怀和追求的一代人。

很多80后的新中产阶层完全是靠读书改变命运的。他们通过读书，考到了北京，然后留在了一线城市。他们相信读书可以改变命运，但又不想让他们的孩子和他们一样承受应试教育的压力，为分数而挣扎。

如果在二、三线城市，中产阶层的幸福指数是非常高的，但是在北京，中产阶级就是“苦逼”的代名词。他们有很多角色，可能是一个领导、一个老板、一个丈夫、一个爸爸、一个儿子，但唯独不是自己。他们上有老，下有小，当着房奴、车奴，还当着孩奴，唯独不配拥有自己。

而且，在北京有相当一部分人都是外地人，这样的地方很难带来归属感，他们是孤独的。

面对高压下的生活，80后想叛逆，又不敢彻底地叛逆；他们想追求自我，又不敢追求自我；想逃离北上广，天天又想着要逃回北上广。他们过得很拧巴和纠结，也很想脱离对生活和工作挣扎，退休之后过上更有质感的生活。

所以你会发现，阿那亚的业主，绝大多数都来自北京。这也是阿那亚定位的巧妙之处。一到周末，很多北京人会开车到周边找个农家院，吃顿农家饭。他们觉得那样才算享受生活，才能让身心得到放松。



阿那亚的出现，就给80后的这些中产阶层打造了一个心灵归属地，可以让他们暂时逃离大城市的焦虑、紧张。

阿那亚离北京就三四个小时的车程，你可以随时过来住几天再回去。你可以在大城市奋斗，也可以回到心灵的家园。

你看阿那亚对痛点的把握就非常精准，它为这群孤独、焦虑、追求精神生活的“中产”打造了一个最孤独的图书馆。图书馆里面书可以不太多，看了些啥不重要，关键是可以拿来拍照、发朋友圈。

此外，阿那亚还打造了礼堂、剧场、桑拿馆等，这些地方的颜值都非常高，符合年轻人的审美。这些人把照片、视频发到抖音、小红书、微博等平台，每个人又都变成阿那亚免费的KOL（Key Opinion Leader，关键意见领袖），从而吸引更多的人来到阿那亚。

这些来到阿那亚的人大多都是喜欢美、喜欢文艺、喜欢诗和远方的人，大家在繁忙的工作中努力拼搏，苟且地活着，但同样都渴望有个心灵归属。阿那亚用“孤独”来吸引“孤独”的中产，击中他们内心最柔软、感性的部分，满足他们对内心自我疗愈的需求。

这也正是阿那亚这个名字的原意：“找回本我的地方。”

在某种意义上，阿那亚提供的是一个理想与现实交界的特殊空间，可以让人们在繁忙的生活之中有一个喘息的机会。

你可以周末的时候来，可以五一的时候来，可以国庆的时候来，也可以有一天不工作了，退休了就住在这里，每天醒来推开窗子，闻着花香，听着鸟语，看着大海，看着春暖花开，享受诗和远方。

所以，阿那亚卖的不是房子，卖的是80后晚年的生活，卖的是你在北上广一线城市奋斗的意义，是卖人生的意义，卖你拼命赚钱的意义。

地是不值钱的，地面上产生的内容才值钱。阿那亚做的就是内容地产，这也是它扭亏为盈的根本原因。

品牌的背后是价值观，是理念，是生活方式。

所以，有时候客户并不需要一款产品，他需要解决一个问题，实现一种价值；客户不需要品牌，客户需要通过品牌彰显他的精神主张。而

品牌进阶的逻辑，是从卖产品到卖服务，从卖服务到卖生活方式，从卖生活方式到卖价值观。

## 07. 高级的营销就是和用户谈一场恋爱

著名的谷歌十诫中，第一条说的是“一切以用户为中心，其他一切纷至沓来”。

雷军也曾说，用户是小米最大的底气。

其实，我们也都知道，用户是一个品牌最宝贵的财富，商业的本质，就是得用户者得天下。可是用户并不是你招之即来，挥之即去的。你懂用户，才能赢得用户。

现在做短视频和直播的人越来越多，很多人都想踩住风口，发一笔财。但这世上没有无缘无故的红，也没有不做什么就能获得的热度。就像今年比较出圈的新东方的直播间，爆红好像就在一夜之间。有网友看了直播评论：“人生30年没这么离谱过，我在直播间买了4袋大米！”

任何一个在短视频平台获得成功和关注的人，都不是空有其表的。

卖货的直播间那么多，为什么偏偏新东方的直播间火了起来？

因为它不是在卖货，而是在卖内容。

双语直播、吟诗作赋、段子、鸡汤，张口就来·····有些家长甚至会拉着孩子一起去看新东方的直播。他们没有把它当作卖货直播间，而是去正儿八经地学习的！

有些明星吃喝不愁，平时买什么、用什么都不用经自己的手，但也忍不住买了几袋大米。

为什么？

在商品过剩的时代，我们不再因为需要而购买，而是因为喜欢而购买。

因为喜欢内容，所以我们就下单了。当他们喜欢你的内容，愿意在你的内容上花时间去观看时，购买产品就是水到渠成的事情。

什么是好的爱情？是一次又一次爱上对方，每次都像是第一次。

什么是好的营销？同样是让用户一次又一次地爱上你的产品，每次都有新鲜感。

做营销和谈恋爱本质上是一样的，都是让对方爱上你。我给品牌和营销活动的定义是：和用户谈一场恋爱。你要给用户制造一见钟情的机会。

怎么抓住他的需求，如何制造第一次邂逅，如何设计一个漂亮的外表让他对你一见钟情？这都是需要用心去共情的。

谈恋爱的时候你会倾听对方的需求，会感知对方的痛点，会照顾对方的感受，理解对方的情绪，最后你调整好自己，带给对方美好体验。我们也要像对待恋爱对象一样对待用户。

完美日记的成功方式就很值得学习。

它在2019年“双十一”一跃冲出重围，荣登天猫彩妆销量第一的宝座，其热度超过了欧莱雅，超出了所有人的预期。没有人能想到一个新兴的国产品牌，能在彩妆领域打败欧莱雅这样的欧美大牌。

完美日记的成功就在于它的社群私域营销做得特别好。它也开门店，但不会像欧莱雅一样开在百货商场里，它的门店甚至都开在地段不太好的地方。

为什么？完美日记的老板黄锦峰是这样回答的：“我们开门店的目的不是为了卖货，是为了找到买我们货的人。”

完美日记甚至对门店的店员都不考核销售额的业绩。这对传统销售业来说是颠覆性的。很多人问：“你们门店不考核销售额，岂不是要倒闭？”他们说：“不，我们考核，但是考核的是微信好友的数量。”

一群女生走进店里，只买一支口红或眉笔，甚至不买东西，售货员也说没关系，“你可以加我个微信，我送你一套化妆棉”。

这种地推的套路很常见，但很多人拿到东西以后就把号删了。因为你这个号没有内容，留不住人。

而完美日记不是，它会认真经营微信号的内容，把人加进来之后，

会教你怎么画眉毛，怎么涂腮红，教你不同场合化不同的妆容，让你变美、变自信。它不断地生产好玩有趣的内容去触达用户。即使你不经常看社群，偶尔打开，发现有的内容对你来说是有用、有趣、有价值的，你也不会随便删掉它。

雷军曾说，互联网最重要的用户思维，其本质就是群众路线，到群众中去。

这就是完美日记最聪明的地方。不断地跟用户产生关系，发现用户的需求，再用内容留住用户。就像谈恋爱，先用好的表象的东西，比如赠品，给人好的第一印象，让他们愿意和你接触，再不断用好内容把你的心留住。

做营销和谈恋爱一样，是一场高智商、高情商的游戏：谈好了皆大欢喜，百年好合；谈不好就是劳燕分飞，一对怨偶。

没有用户，就没有品牌。

你只有真正读懂用户，才能真正做好营销。因为每一个爆款的背后，都是对人性的深刻洞察。

## 08高级的文案，都自带氛围感

董宇辉曾在卖“有机野生蓝莓汁”时说：

我想把一些好的东西都给你，  
譬如朝露，  
譬如晚霞，  
譬如大江大河，  
譬如6月21号达到北极圈的太阳，  
北极达到极昼，太阳终日不落，  
如我对你的爱一样坦坦荡荡，  
所以我还做了非常详细的各种农残和药残的检测，  
所以请大家可以去放心地购买。

你看，他大篇幅的内容根本没有提蓝莓汁，但他说完之后，这个产品又卖出去27000单 . . . . .

什么是高级的文案？

高级就是通篇都没写一句我爱你，但处处都透着我爱你。

如果写一见钟情，不要写“我对你一见钟情”，要写“我只是在人群中多看了你一眼，就无法忘掉你的容颜”。

如果写思念一个人，不要直接写“我想你了”，要写“天青色等烟雨，而我在等你”。

如果写跟前任分手，但是忘不掉他，不要写“忘不掉你”，要写“最怕此生已经决心自己过，没有你，却又突然听到你的消息”。

这样的文案就一下子有了氛围感，就成了高级文案。

真正高级的文案，都自带氛围感，它不仅给平淡无奇的文字加上了滤镜，还加上了“美妆磨皮”的效果。

董宇辉在直播间带货时说的文案就很高级。而这样的文案，也能放大内容营销的力量。

我有个学员是开民宿的，获客成本是128元一个人，非常高。他找我咨询那天，我正好喝了点小酒，于是诗兴大发，就写了几首打油诗，送给他做文案：

一把吉他，浪迹天涯，  
背上行囊，现在就出发；  
高山云海、竹林人家，  
大海星辰，我与你吟诗作画；  
半世浮生，我和你看透世界的繁华，  
而你依然是我心中的朱砂。

诗写得好不好不重要，文学造诣有多高也不重要，重要的是，它们是非常好传播的内容。

后来我又写了第二个文案，把他公司的名字也藏进去了：

寻一处小筑，不遇车马喧嚣；  
聚一帮好友，丢下城市烦恼。  
忘情于山水，醉卧于诗画。  
夜晚的篝火，照亮远方，

湖面的月光，透着清凉，  
最美的时光，是你已住进我的心房。

是不是有点像阿那亚那种文艺范儿了？这个文案可以衍生出多种玩法，变成一个话题，可以叫“背上你的吉他，寻找你心中的朱砂”。人生就是一段旅程，目的地不重要，沿途的风景也不重要，重要的是和你牵手看风景的那个人。

后来，这段打动人心的文案变成了各种各样的海报，让客户在社群里分享这些文案。传播得特别好，客户觉得有格调，非常高级，而且还依托这些文案组织了很多场活动。

我们做了一个扫码进去就可以测试你适合去哪里的小游戏，比如，孤独的你适合去沙漠，浪漫的你适合去海边，你是不晒就会死的单身狗。

很多工作时间“996”“007”的年轻人，或是文艺青年，看到这样的文案后，就突然会有一种出走的冲动，想开始一段说走就走的旅行。因为他们在读这段文字时，读的不是广告，而是对美好生活的向往、对自由生活的期盼；看到的不仅仅是图片和文字，还有画面感、氛围感。

就这样，在很短时间内，我们就拉了几万个新用户进来，获客成本从以前的128元直接降到了2~3元。

商业文案是现在这个时代成本最低、最适应社会发展的内容营销方式。

这句话在短视频平台也同样适用。内容就是你的个人IP和用户之间沟通的利器，它同样可以凭低成本，为你带来爆炸性的流量。

我自己也在总结为什么可以获得那么多流量。很多人认识我，大多是通过我的爆款短视频。比如，《淘宝和抖音的区别？》有4000多万播放量，《未来房产还值得投资吗？》有近1亿的播放量，还有《共和国的4个儿子》有8000多万播放量，《二胎背后的本质原因是什么？》有近2亿的播放量-这条都发到国外去了。

在没花一分钱营销的前提下，这些视频能在全网一共获得10多亿的

播放量，全都取决于视频本身的内容和文案。

因为只有好内容，才能跑出好流量。而所有好内容的背后，只有一个逻辑，叫作用户逻辑。

那什么是好内容呢？能够产生用户互动行为的内容才叫好内容，视频的完播、点赞、收藏、评论、转发，这些都是互动行为。

完播的背后是选题；点赞的背后是认为内容有趣、有料，从而产生共鸣和共情；收藏的背后是有用；评论的背后是想参与这个话题；转发的背后是用户想讲的话，你替他讲了。

我能有这么好的数据，就是在内容的各个维度上，都满足了用户的期待，从而促使用户产生了互动行为。

这就是内容营销的力量。这个营销的思路，叫高光时刻，因为大家都愿意分享自己的高光时刻和高级的生活方式。

当你把自带氛围感的文案写好，把这个活动做得能体现出参与者的格调时，用户自然就会分享出去。

用户满足了自我需求，你也就实现了有效传播。

锁定一类人群  
切准一个场景  
解决一个痛点  
讲好一个故事  
做好一场传播



# 心法篇 事业是修炼的道场

## 01 了解自己的过去，才能迈向未来的成功

我发现一个问题：无论企业家的资产规模多大，他们都不会满足现状，一直处于困惑、焦虑的状态，总想拓展更大的市场。他们早期有意或无意间地踩中时代的红利，快速积累起了大量的财富，但随着时代的变化，市场也跟着变化，他们慢慢就会觉得市场不那么好了，钱不好赚了。

如果你问：

你以前是怎么赚到钱的？

你如何挣到第一桶金的？

你的阶段性成功是什么，是如何做到的？

多数大老板都会蒙，因为他们从来没有想过这个问题。

有句话说得好：“你永远赚不到超出你认知范围的钱，除非你靠运气，但是靠运气赚到的钱最后往往又会靠实力亏掉，这是一种必然。”也就是说，我们只能赚到自己认知范围内的一小部分钱。

人的一生，都在为认知买单。

现在很多人抱怨赚钱难，其实不是现在赚不到钱，而是因为过去的钱太好赚了，遍地是商机。所以你不回看过去，就发现不了那其实是时代的机遇，你就只会抱怨现在的时代不好，永远找不出原因。

偶然的成功，能代表必然吗？

不能。靠一个机会成功是很容易的，但持续成功是很难的。如果你不知道是哪些因素促成了你的成功，那你只是个稀里糊涂短暂拥有了财富的人，并不代表你真正成功了。

只有不断了解自己的过去，反思自己的行为，人才能从优秀迈向卓越，才能从一个成功迈向另一个成功。

我认为世界上最有智慧的人，是保安。为什么这么说？

每到一个小区，门口保安都会问你人生三大问题：你是谁？你从哪儿来？你要去哪儿？

人人都在为“接下来该去哪儿”拼命，却忘了更重要的是：我是怎么来的，我过去做了什么，导致了现在怎样的结果。

一个人如何解释过去，就决定了一个人如何面对现在，如何展望未来。如果不知道自己是怎么成功的，也就不知道自己是怎么失败的。

朋友圈每日书籍免费分享微信 [foufoushu](#)

我们看过很多干餐饮的，第一家很成功，生意络绎不绝，便又开起了连锁店，第二家、第三家、第四家……过段时间一看，全黄了，亏得一塌糊涂。成功为什么不可复制了？

因为他们只看见了成功，没有看到成功背后的本质。如果餐厅是中餐厅，中餐菜谱喜欢“适量”，而西餐菜谱精确到“克”，这中间隔的就是可量化的标准、可遵循的规律、可复制的成功。

一味追求表面的一致，忽略成功的关键因素，必然会失败。不可复制的成功，不是真正的成功，只能说是一时侥幸。

一个企业家善于抓机会，可以赚到第一桶金；要持续赚钱，就需要从一个成功走向另一个成功，从偶然成功到持续成功。

雷军1991年大学毕业，1992年年初加入金山，一做就是16年，从程序员做到了CEO。2007年，金山在他的带领下成功上市。38岁时雷军选择退休，42岁时创办小米。2018年，小米也成功上市。小米从创业至今走过了十几年，目前全球市场份额排名第三，在欧洲市场更是位居第二。

雷军说：“一个人要做成一件事情，其实本质上不是在于你多强，而是你要顺势而为，于万仞之上推千钧之石。”

这里的“顺势而为”，不仅仅是趋势，更是正确的成功归因。

人一旦找到了成功的规律，就有了无限的可能。回看我的过去，18年里只做了一件事，就是天天研究企业。不是在辅导企业，就是在辅导企业的路上，专注帮企业家解决三大市场问题：商品市场怎么做品牌，

创业市场怎么建渠道，资本市场怎么设计模式入口、平台和生态。

《商界评论》的“封面人物”专栏采访时问我：“张老师，你是实战派，还是理论派？”

我不认为自己是一个理论派。虽然我是经济学科班出身，阅读了大量关于经济学商科类的理论系的书籍，但比我理论高的人太多了。同时我是一个泡在企业里的人，我曾有3年时间，几乎每年有200多天都在飞，有时候几乎3天要换3个城市，亲身走访了很多企业，看到了企业在经营和管理上面临的诸多挑战。

但我不想只局限在所谓的实战派里。创业者们在研究怎么做事，我们作为商业研究者，所看所想必须高于眼下，要在纷繁的事件之上总结出一套方法论，有了思维模式才能解释事件、指导实践。所以，我现在能够被更多人看见和需要，就是取决于过往18年的理论与实践的融合和提炼。

所有的成功都并非偶然，这背后都是人对底层逻辑的洞察。

每个人都要有自己的底层逻辑，就像我们学习，每个学科都有解释世界的一套逻辑。宗教有解释世界的宗教逻辑，科学有解释世界的科学逻辑，哲学有解释世界的哲学逻辑，生物学有解释世界的生物学逻辑，经济学有解释世界的经济学逻辑。

你的过去就是你的底层逻辑。你如何解释你的过去，就决定了你未来的高度。

你现在遇到的问题，答案都藏在你的过去，在历史中找到答案，才能避免将来重蹈覆辙，取得下一次的 success。

商业如人生，只有知道来时路，方能看清未来的路。

## 02有格局的人是什么样的？

“格局要大”这句话，最近成了年轻人之间的一句流行语。

他们互相提醒对方，凡是遇到想不通的事情，就要套用“格局思维”，去发现格局，只要看到的格局足够大、足够全面、足够立体，把

一切推给格局，想不通的事也就看开了。

听着有点幼稚、有点偏激。事实上，这话更像是年轻就业者之间的玩笑。

依我看，总说这句话的他们，不需要太大的格局，他们还年轻，才刚刚开局，有大把时间积累格局。说说无伤大雅，反而是不常说这话的人，很需要想想这句话。

那些经常把“年轻人就是格局不够大”放在嘴边的人，那些靠格局吃饭的人，那些迫切需要有格局，正在格局中九死一生的人，他们才需要。我说的是企业的管理者。

总说别人格局不够大，那你知道什么样的人叫格局小吗？就是永远用“贱人”的标准去要求自己，永远用圣人的标准去要求别人的人。这种管理者，永远无法把企业做大。

现在很多老板和管理者喜欢拿华为说事，说华为的企业文化是多么“奋斗者为本”：员工都是拖着床垫去上班，写代码写累了就在床垫上睡觉，睡醒了接着起来写。任老爷子七十多岁了，走南闯北连助理都不带，从上到下都贯彻着奋斗者的精神-华为的成功就是这样“奋斗”出来的。

-再看自己的员工，跟华为的员工一比全是懒汉：只愿意完成职责范围内的工作，一加班就叫苦叫累，要求享有节假日，要求增加工资激励，项目多了还要求补充人力· · · · ·

老板一拍大腿得出结论：公司之所以发展不起来，就是员工奋斗得还远远不够。

那员工呢？他们听了这些只会想：我还希望自己老板先把公司搞成华为呢，也没见你做到。

这体现的，就是老板严重断层的格局问题。

老板空想什么“奋斗者”，根本不可能激发员工，因为华为所说的“奋斗者为本”本质上的意思不是要求“奋斗者”默默付出，而是要以“奋斗者”为本，让奋斗者获得更多的物质回报和精神嘉奖。一个公

公司的机制与文化能不能激发更多的普通人愿意成为奋斗者，决定了这个公司的战斗力。华为是要让每个努力奋斗的人，都在华为得到公平的待遇、丰厚的物质回报和上好的精神嘉奖。

发展机制和文化，给员工带来好的奋斗土壤，这都是用来要求自己的，不是去要求员工的。

很多人总是在问，为什么我的公司留不住人才？

员工会有各种各样的借口回应：家里有事，身体不好，想休息……总之理由一大堆。但究其原因只有一个：在你身上看不到希望和未来，对你和公司没有信心。

一个人如果能看到希望和未来，他就不会计较当下。目之所及有高峰，自然不会在意脚底一时的颠簸。

这时这些老板又说了：“这不是还剩下很多人跟着我吗？”那可能是因为他们还没有找到更好的地方，所以在你这里将就。一旦让他们看到光明、看到更有前景的去处，他们不会有一丝犹豫地离开你。

趋利避害、相权取优，这是员工视角的正确格局。

所以不要动不动就跟员工谈忠诚，你是生了他还是养了他？不就是你给他钱，他干活吗？商业交换而已。

有格局的管理者，要永远给员工提供比第三方更大的价值。

我看到一些文章说，东方甄选直播间在全网爆火，核心人物小董老师火了，很多人要挖他，俞敏洪立刻出来正面回应：“我首先要感谢小

董老师和新东方直播间的其他所有员工。他们为新东方做出了卓越的贡献，今天我们应该给他们更好的待遇、更好的空间，让他们在新东方有更好的未来。”

人才是良禽，却没有换木而栖，因为新东方始终愿意成为那棵最好的“木”-这才是最重要的。

如果今天我们不能有更好的文化、更好的机制，让员工在这里安心干，那他们走了，不是他们的错，是我们的错。

观念要改变，格局才开阔。

真正的老板不该搞小恩小惠，真正有格局的老板该成就员工，不断成就员工，因为只有好员工才能成就好企业。公司好了，才是老板想要的、最想看到的好。

商业的世界是交换、是交易，永远为员工提供比第三方更大的价值的，才是好老板，才是大格局的老板，才是能在商场上笑到最后的老板。

### 03比学历更重要的，是学习力

比学历更重要的，是一个人的学习力。

因为学历只能代表你的智商，学习力代表你解决问题的能力，而这才是一个人立足职场的关键。

当下就业难度增加，因此考研、考公人数也在不断增加，“卷”得不行，大家纷纷感叹想“上岸”真是越来越难。有了研究生学历，找工作就会更容易点吗？

从一些公司的招聘门槛上看确实是这样。学历能帮你“干掉”一部分竞争者，但真正到了工作岗位上，拥有持续学习力，甚至终身学习的能力才是最重要的。

在效率迭代越来越快的今天，企业不创新，就会被市场所淘汰，没有关注，就会被用户所抛弃；个人不成长，就会被其他人赶超，被社会所淘汰。

如果你给不了员工这三样东西，久而久之，你的企业也会难以为继。

如果一个公司里面有野心、有想法、有能力的员工批量地走了，请记住，这不是员工的问题，一定是老板的问题。是因为公司没有进化，发展太慢了。公司的发展满足不了员工发展的需求，他就选择离开了。

所以对于一个企业来说，最本质、最核心的一句话-发展才是硬道理。

那么遇到上述那样的情况，该怎么做才能实现发展？

改变公司的机制，员工创客化、部门公司化、公司平台化、平台生态化。小老板成为大老板的唯一一条路，就是孵化成就更多的小老板，你变成大老板。

刚才提到的同学用“血的代价”告诉你了，不要指望员工不出去创业，你与其让他在外面创业，不如让他在你的公司内部实现创业。这也就是公司为什么要做第二曲线的创新，为什么要开辟新市场、新模式，就是要给员工找到新的发展机会。

让员工得到发展，就是让公司得到发展。

你的公司在不断壮大，员工跟不上公司的发展，是你淘汰他；可是你的员工发展得很快，公司不发展，就是员工淘汰公司。这就是认知这件事情的基本逻辑。

那一切发展的前提是什么？

是你这个老板的学习能力，是否能够带动企业的增长与发展。你的

视野、你的能力，决定了公司的天花板在哪儿。

华为的任正非在这点上就有非常深刻的认知，他曾公开反思说最后悔的，就是华为一直在坚持对员工进行末位淘汰，后来他发现真正应该开刀的是干部团队。

一个公司的天花板和发展极限，是由这个公司管理层的整体认知水平决定的。

有些管理者学历很高，但守着老一套的管理方法做事，缺乏学习主动性，再好的团队也会被逼走；但也有很多管理者，不见得是学历很高的人，但他们拥有超强的学习力，逆商和情商也很高。

他们具备解决问题的核心能力，能做到终身学习，不断提升自己的学习力，是与时俱进的人，是愿意承担责任的人，是愿意培养和成就下属的人，事业自然也就越做越大。

一个公司能多成功，取决于管理者自身的能力和格局有多大。

所以记住那句话，你能成就多少人，你才能做多大的事；你的进化能力有多强，决定了未来企业能够走多久的生命力。

学历代表过去，只有学习力代表将来。指面对挫折、摆脱困境和超越困难的能力。

一个人只有不断学习，才不会落伍，才能取得更大的成就。

## 04真正的高手，都是坚定的长期主义者

创业者学习的目的到底是什么？

在我看来，学习的目的只有一个-做出决策。

一眼就洞察事物本质的人，注定要比其他人抢占先机。对一件事情的理解和对行业的洞察，才是最本质的较量。

如何把你现在的认知拉高一个层面？还是那句老话：

用产业的眼光看行业，用行业的眼光看企业，用资本的眼光看产品，用未来的眼光看现在。

为了做出正确的决策，你所有的认知都要比你现在所接触的东西高一个维度才行。但很多人在提高认知的过程中，却走了弯路。

学习之路，可以分为两种：宽门和窄门。宽门代表简单模式，窄门则是硬核模式。大多数人会选择前者，因为宽门很容易进去，殊不知，宽门是越走越逼仄，而窄门越走越敞亮。

这跟很多普通管理者的学习过程是一样的，不够努力却想一夜功成，殊不知这样的想法让自己走了很多弯路。创业者的学习不应该是见招拆招，而应该建立学习的四大思维-系统性、全局性、本质性、趋势性。他们就是想选最容易的路，最终却会发现自己已经无路可走了。

有句话说：“以大多数人努力程度之低，根本轮不到拼天赋。”先不论努力程度，就以大多数人的满足感延迟程度之低，也根本轮不到拼天赋。

学习是没有捷径的，就像学习武术，你要做的是见招拆招。而比起招数来说，更重要的是掌握应对的底层逻辑。比逻辑更重要的是看待问



题的思维。是否拥有看透本质的能力，决定了人和人的差异。

纵观现在全球知名的企业家，如马斯克、任正非和张一鸣，都有自己的方法论，都能透过现象看本质，注重本质的思考。而很多人之所以无法改变现状，就是缺乏看到本质的能力，因而容易迷失在表象里，无法坚守长期主义。

什么是长期主义？就是在时间的累积中获得复利，做正确的事情。

有人问过任正非一个问题：“华为成功的秘诀是什么？”

任正非是这样回答的：“华为就是一只大乌龟，二十多年来，只知爬呀爬，全然没看见路两旁的鲜花。”不被各种所谓的风口所左右，只傻傻地走自己的路。

很多人都想一夜暴富，但追求速成的结果往往是：越想得到，就越得不到。为什么？

巴菲特给出了答案：因为没有人愿意慢慢变富。

虽然挣快钱是件顺应人性的事，但普通人不要老想着怎么挣快钱，因为当你的能力撑不起你的欲望时，对你来说，挣快钱可能是一种灾难。人生是一场马拉松，选择慢下来，傻傻坚持的人，往往才是赢到最后的那个人。

所以真正的高手，都是长期主义者。

现在很多人说我们要关注趋势、关注变化。这句话没有错，但是大家都能看到的风口，你未必追得上，所以除了看变化、看趋势、看风口，我们还要关注什么是不变的，你的精力、时间、资金提前布局在哪里，取决于你能在哪里看到一个更恒定的价值。所以看似人人都能看到风口，但事实上，能追上风口永远没有看到的这么简单。

当别人都在探索机会、寻找风口、追逐趋势时，真正的高手在观察，他们能洞穿这些变化。他们能清晰地知道未来几年内什么是不变的，人们的精力、时间、金钱花在哪里是值得的。

不变的事情，恒定不变的可能比变化还要重要。

早期房屋中介靠的是吃差价赚钱。同一套房子，你卖的时候，中介

跟你说，房子太烂了，最多能卖90万。换个人去买房，中介又会说这个房子多好多好，最低110万。很多中介根本不追求客户复购，他们用假房源骗取客户看房，能搞一个是一个。

但是链家的左晖却傻傻地坚持赚该赚的钱。左晖认为，房源是共享的，客源也是共享的，所有房地产经纪公司都可以拿到房源。链家不吃差价，还率先提出真房源、真信息，它卖的不是房子，而是经纪人的服务。

但链家的这种商业模式最开始差点把自己干掉，因为链家原来的优势就是门店多、房源多、信息全，共享资源后，就等于“自己抹杀自己”。

不过，链家经历了短暂的客户萎缩后，又很快重整旗鼓了。因为那些客户被大量黑中介、假房源欺骗后，都纷纷转头选择了链家。链家就是靠着“做难而正确的事，慢就是快”的经营理念，让自己稳坐市场的头把交椅。

这就是长期主义的价值。简单的事、走捷径的事大家都抢着做，最后只会内卷到无路可走，而只有做难而正确的事，才能建立起护城河。

当然，观察变化与趋势和坚持长期主义也并不矛盾。一方面，你既要了解目前的市场趋势，不断让自己学习、成长；另一方面，你也要观察哪些东西是恒定的、稳定的，自己更要有一颗恒心去坚持。

这两者在学习中最重要也最难平衡的。但只要做到了，你的认知就能比别人高出一个层次。

这个世界上总有一些人会高估自己当下的能力，总想着一夜成名、一夜暴富、一夜成功，而低估了时间的力量，时间复利的力量。事实证明，笑到最后的人往往都运用好了时间的复利，从而实现人生的逆袭。

你做出什么样的选择，就会有怎样的人生。

## 05悲观者或许正确，但乐观者才能创造未来

真正决定一个人人生质量的，是什么？

新东方创始人俞敏洪认为，真正决定你人生质量的，是你的选择。人生是由一个个选择构成的，选择质量的高低决定了你人生的质量。你选择什么样的学校、什么样的公司、什么样的伴侣，你就会成为什么样的人。

而选择背后，就是认知的差距。

十年前选择加入腾讯大厂，和现在加入，结果是截然不同的；十年前自己做一个公众号，和现在开始做，结果也是显而易见。因为蓝海已经变成了红海。

现在认为的很明智的选择，源于我们是从当下去看的，如果放在当时，没有多少人认为那是一个好选择、好机会。新机遇出现时，总是伴随很多挑战和风险，有的人看到的是困难，有的人看到的是机会。

你看到的是什么，你就收获什么。

我的影响力大了一些之后，质疑的声音就层出不穷。有人说，你成功了，怎么就能保证别人能复制你的成功？普通人能这样做吗？也有人说，努力就能成功，那还学什么成功学，喝什么鸡汤？这种课不听也罢。

没错，现在市场大环境不如从前，经济的活力也起伏不定。

但我们一定要苦中作乐，要在绝望中寻找希望。悲观主义者也许是理智的、聪明的、清醒的，但只有乐观主义者才能看到未来，才能活到未来。

悲观的认知往往倾向于理智保守，不轻易相信某件事，不会去行动，也许不会出错，但也容易错失成功的机会；而乐观的认知却是倾向于积极冒进的，因为相信所以行动，或许会出错，但也有50%成功的概率，至少也得到了前进的机会。

看到别人看不到的事，去做别人不敢做的事，你才能成别人成不了的事。

所以，我知道短视频赛道竞争激烈，也比许多人更熟悉直播界的残酷，但我依旧相信事在人为，一点点去打造自己的内容账号、直播间，

勤勤恳恳输出好内容，最后获得了很好的成绩。我用自己的亲身经历证明，任何人都是能做得来的。只要你乐观自信，一步一个脚印，你也可以获得持续的进步。

我们会看到有的人为了做出成绩，豁得出去，站得起来，说做就做；有的人瞻前顾后，焦虑重重，事情还没开始做，困难已经想了几重山，焦虑就已经吞噬了他。

仔细想想，有什么好焦虑的呢？

因为又不是只有你一个人在焦虑，在一个经济高速发展的国家或地区，在一个人人都很努力、都很拼命的时代，没有人可以独善其身，我们要学的不是不去焦虑，而是要学如何与焦虑共处。

一个人对自己的颜值焦虑，会注重保养；

一个人对自己的身材焦虑，会注重运动；

一个人对自己的智商焦虑，会注重学习。

如果把焦虑处理好了，它有可能会成为让你变成更好自己的动力。

所以，你不用焦虑，想做就做，尝试又不会让你损失什么，如果尝试成功，还可以收获很多东西。

人与人的差距，就是这么拉开的。乐观的人会想尽办法达成目标，而悲观的人是想尽办法给自己制造困难，给自己设限，最终画地为牢。

《富爸爸穷爸爸》里，穷人和富人的区别到底在哪里？

观念。

所以，我一直强调，人和人的区别，是脖子以上的区别。你的认知、你的格局、你的思维，决定了你和别人的不同。

乐观积极，敢想敢干，勇于打破思维限制，才是成功的基础。

我经常听到很多老板担心地问，自己性格内向，是不是不适合创业？因为自己总是想得很多，不善于表达，在事情还没开始之前先预设最坏的结果。

我的答案是，不。内向不代表一定会悲观，他们不一定比外向的人差，甚至可能获得更好的人生。

内向的人善于思考，外向的人善于行动；思考是成事的基础，行动是成事的关键。当然最好的情况还是你兼具这两种性格，既能对收到的信息进行内化的处理，又能具有超强的行动力。一个人如果同时拥有乐观和悲观两种不同的思维，并能平衡好它们，那此人一定有大智慧。

张一鸣就是个很内向的人，起初因为他是个“技术宅”，看起来过于谦和，内向斯文，很多投资大佬都不看好他。当时的投资人觉得互联网大佬都应该能侃侃而谈，张一鸣看起来显然不符合投资人的期待，但他依旧成功了，没有被性格所限制。

所以，千万不要低估一个内向的人，也不要低估一个乐观的人对于未来的想象。人对于自己、对于未来要有想象，因为人类的发展，都是基于人类想象力的增长。

蒸汽机、电灯、电脑、火箭· · · · · 这些都是我们对未来的畅想和期待，我们也是在一次又一次的勇敢尝试后，不断颠覆过往的认知和突破已有的限制，才达到现有高度。如果我们止步不前，受制于思维和现实条件，不做任何的创想和尝试，我们可能还在那个茹毛饮血的时代。

没有人能一帆风顺，向前看才能迎风起航。你对未来有无限的想象力，你就有无限的可能。

所以，你选择做一个悲观者，还是乐观者呢？

## 06没人想看你的崩溃，创业需要“迷之自信”

有一位创业者曾说：“有一个阶段你会坚信自己什么都可以干成，然后另外一个阶段你会发现自己一无是处。”

《创业维艰》的作者本杰明·霍洛维茨，从白手起家到IPO，再以16亿美元的高价成功出售公司，后来又成了一名成功的投资人。

在常人眼中，功成名就的创业者应该比一般人更快乐，但霍洛维茨却说：“在担任CEO的8年多时间里，只有3天是顺境，剩下的8年几乎全是举步维艰。”

老板是什么？是给员工、投资人、客户、经销商带来信心的人，给他们带来希望和未来的人。所以，如果今天的你是一个创业者、一个老板，那即使你受了天大的委屈，也请咬紧牙关，打掉牙往肚子里咽。

有很多创业者很有意思，受了委屈就到处跟人说，尤其是跟自己的员工说，以为员工会同情他们的处境。

实际上他们手下的员工会怎么想呢？员工会觉得：“我要不先走吧，他那么惨，我跟着他怎么可能会有好日子过。”员工是不会给老板擦眼泪的，他们只会想：在他没跑路之前，我得赶紧给自己找后路。

老板也不能怪员工，打工人的心理就是这样的，他们本来就是拿一份钱干一份活，从根本上就无法和老板共情。作为领导，作为老板，你千万不要向员工抱怨你的痛苦，毕竟你赚钱的时候也没有多给他一分，你还是给他们死工资。反之，你亏钱的时候，也没有理由让员工理解和共情于你。

所以，你只要选择了创业，就要做好心理准备，去承受各种磨难。没人想看你崩溃，你的员工不想看，家人不想看，客户更不想看，连你自己都不想看到自己的崩溃。

当你选择创业这条路时，最重要的第一点就是要拥有“迷之自信”。

迷之自信比普通的自信更高一层，普通的自信是你只自己相信自己，“迷之自信”指的是即使别人都不相信你，全世界看上去都跟你对着干，但你还是要相信自己。你要坚定相信自己选择了一条正确的路。

俞敏洪曾写过一本书《我曾走在崩溃的边缘》，这是他2019年出的一本书，如果推迟到2021年出版，他一定又有更深的感受。

我们都知道，2021年因为“双减”政策，K12教育几乎团灭。新东方股价暴跌90%，营业收入减少80%，员工辞退6万人，退还学员的学费和员工的遣散费将近200亿元。俞敏洪几十年心血一夜归零。

他后来在访谈中说，当时他遭受的打击，“就像一个人吃着火锅唱着歌，正高兴时，突然锅被人掀翻了，火被人灭了”。连俞敏洪北大的

校友，都觉得大势已去，劝他认栽。

确实，俞敏洪是1962年出生的，按照正常工龄来说，他也该退休了。

但后来的事情，我们都知道。俞敏洪带着团队摸着石头过河，切入电商赛道，创立了东方甄选平台。

起初直播间播几个小时，下单的只有主播的亲人朋友。最惨的时候，一下午只能卖几十块钱，团队人员都自嘲是“脚部直播间”。

但悲观者正确，乐观者前行。新东方一直在坚持，而坚持的结果我们也知道了：

一夜之间，东方甄选突然崛起，此后连续创造佳绩：三天涨粉500万、7天销售额超过7800万元·····新东方的股价也一路走高，上涨超过300%。

创业很多时候就是这样，一秒天堂，一秒地狱，下一秒是什么又是未知。

这种不稳定情况大概就是，你今天有一万个想法，信心百倍，感觉自己就是下一个世界五百强上市公司的CEO、下一个中国首富，结果过两天你又回到了谷底，甚至担心自己的公司是不是还能坚持到月底，这个行业还有没有前途，有没有未来。

想创业当老板，就得经受在自信与焦虑之间的反复横跳。

一个创业者最宝贵的资源是什么？不是技术、库房里的产品，甚至不是银行里的存款，而是心理能量。

有个军事专家讲，什么时候一场战役算真正的结束？就是战斗双方其中一方彻底放弃了战斗意志，这场战役就彻底结束了。只要其中一方还没有彻底放弃战斗意志，这场战役就还有翻盘的机会。

所以，我觉得自信这件事情对企业家来说是非常重要的。自信不一定成功，但是如果不自信，你大概率不会成功。

那一个人的自信是怎么获得的？

第一，我们要有目标，我们要有梦想，但不要好高骛远；我们要仰

望星空，还要脚踏实地；我们既要看到未来，也要活在当下。

真正聪明的人、有智慧的人，一定会有一套哲学去指导自己。

第二，要通过不断的刻意练习，去打磨自己的能力。

比如说，今天你是一个销售人员，你可能不会短时间里就成为一个销售高手，一个top sales（顶级销售），那你可不可以今天定一个小小的目标：我不一定要成为业绩冠军，但是我今天要勇敢地独自拜访，勇敢地成交客户。这也是一种阶段性的胜利。

一次次小胜利推动一次次小确幸，自信当然不是空穴来风，你做了很多漂亮的事，这些事情你自己觉得精彩，别人觉得有价值，自信就慢慢累积起来了。

每一个瞩目成就的背后，都是无数次微小试炼的不断叠加，每一次的小胜利就会累积起一点自信。而这一次又一次自信的积累，就会让你变成一个真正自信的人。

自信的人在面对挫折的时候，是去反省而不是去抱怨。

老板就是给投资人、给客户、给员工带来信心、希望和未来的人。

那他首先应该是一个自信的人。他有足够大的能量，能够用自己的能量影响身边的人，然后可以凝聚他们去做一件事。一个足够自信的人是不断往上走的，他要去结交比他更厉害的人，因为自信的人更容易有向前和向上的动力。

在商业不确定的乌卡时代，在这个“黑天鹅”和“灰犀牛”频发的时代，一个创业者最重要的就是心理能量。一个没有心理能量的企业家，根本撑不到这场战役结束。只要他的心理能量还在，那么今天的谷底明天有可能就是高峰的一个起点。

## 07能跳出自己的圈层做事，才是真正的狠人

人与人的差别，很多时候远远不只努力和天赋，还在于认知圈层。

因为，一个人所在的圈层，基本决定了他的人生发展方向。人终其一生，都是活在自己的认知半径里，极少有人能轻易跨越过去。



拼多多创始人黄峥，就是难得一见的突破已有圈层和认知的人，而拼多多的崛起是最好的证明。

当时国内电商已经很丰富了，淘宝、京东日趋成熟，占据了整个市场，但为什么名不见经传，不被看好的拼多多还能异军突起，甚至还打败了腾讯、百度等大厂做的电商？

这不得不提，有的时候，你的机会来自对手的错误决定。

拼多多的崛起，和阿里做的战略决策有很大关系。

2014年，阿里巴巴上市，马云成为首富，结果骂声铺天盖地袭来，很多人说中国首富是建立在卖假货基础上的。这些报道给阿里的压力很大，于是它就调整了战略：旗下的线上商城的重心开始转向天猫，开始大力扶持大品牌的旗舰店，卖正品货。

不仅如此，淘宝还强调打假，然后一打假就打走了24万有团队、有资源、懂运营的低端商家。

那他们都去哪儿了？拼多多。

拼多多说，淘宝不要的，来它那儿吧，所以它的供给端就迅速建立起来了。

供给端建立了以后，需求端在哪里？

需求端其实比你想象的还大。

当大家在嘲笑拼多多是服务住在五环以外的用户时，却忽略了一个不争的事实，中国接受高等教育的人口还不足2.5亿，没坐过飞机的人口超过10亿，6亿人口的每月人均收入仅有一千多元，中国存在一个巨大的下沉市场。

看过农村题材的电影，了解农村的都知道，中国有数亿地地道道的农民，他们不需要品牌，不需要Logo，但是需要便宜实用的东西。还有我们父母那一辈人，节俭一辈子，不需要什么名牌，也不舍得花太多的钱，只想买物美价廉、性价比高的产品。拼多多就是挖掘的这个用户群体。

黄峥看到了被电商行业两大巨头所忽略或抛弃的空白市场，看到了

大量的滞销库存产品和巨大的下沉市场。

拼多多也因黄峥对于市场、人群的精准认知和判断，一跃成为中国第一电商平台。后来，越南有一家企业复制了拼多多，用一模一样的商业模式，做得也很成功。

我最佩服的人，就是能突破很多限制的人，突破时代、性别、地域、阶层的限制。

黄峥就是这种人。他本来是个中产阶级精英，留学美国，他从小生活的环境让他离下沉用户的生活环境很远，但这并不影响他看到了，并拿下了这片蓝海市场。

他从不用自己的品位做生意，而是去看数据，去挖掘新的市场。

他不在乎能不能让上海人过上巴黎的生活，只在乎能不能让某个镇、某个村的老百姓买到便宜好用的卫生纸。

安安稳稳在熟悉的场景里做事，在已有的市场里获取流量，是最安全、最简单的，也是大多数人的选择。但圈层边界，既是护城河，也是限制，这样的选择虽然避免了失败，但也失去了更大的成功。

三线以下城市及乡镇人群一直存在，他们的消费需求也是一直存在的，只是很多大老板不在意，不认为存在市场机会。黄峥反其道而行之，他打入他过往不了解的圈层，走进不曾了解的群体，突破认知边界，突破圈层边界，敢于做决策，因此也抢占了先机。

如果说淘宝是搜索电商，抖音是兴趣电商、内容电商，拼多多就是社交电商。它靠朋友圈砍价、拼团，靠朋友圈裂变，打开了局面。这清

晰的分类及定位背后，说明黄峥对对手也有充分的了解。

这就是我曾反复强调的，要去研究竞争对手的优劣势，用自己的优势来对抗对手的劣势，去找到新的空间。

所以，不要用你个人的品位和认知去做生意。要去找那些客户希望你做的，但你的竞争对手没有做好的事情，这对你来说，才是最好的机会。

稻盛和夫说过，突破自我认知，事业会越做越大。或许同一件事情很多人都察觉了，但有的人敢于打破固有认知奋力一搏，有的人墨守成规，眼睁睁地错失机会。

所以说，一个企业家的认知天花板，就是公司的天花板，只有领导自身突破了认知局限，企业才能更上一层楼。

千万要记住，你的人生，你的事业，你视野的边界都由你的认知而定义，而决定。能跳出自己的圈层做事，才是真正的狠人。

## 08 每个人的人生事业都需要寻找第二曲线

《纳瓦尔宝典》里有段话很扎心：

如果社会可以培训你，那么社会也可以培训他人来取代你。大家都能学会的东西是不可能让你致富的· · · · ·只有你自己学到的东西，才是属于你独有的能力，才有可能让你创业成功。

这个社会就是很残酷，如果你没有专长，只会普通人都会的一些技能，那你就是个无名之辈。

在优胜劣汰的生态圈中，谁轻易被取代，那谁就先被淘汰。如果有一天，你对公司、对社会而言，是个可有可无的人，那结果就不言而喻。

一个创业者，一个企业家，需要通过各种手段迭代优化，让自己创造的产品越来越受欢迎。而我们人，何尝不是一款产品呢？我们自己就是自己的经营者。如果不好好经营，不去迭代优化，那我们这款“产品”，

也将不被认可。

英国知名管理哲学家查尔斯·汉迪曾说，任何一个有机体，无论是动物、人还是由人所创造的产品，最终都难逃“生命周期”的自然规律，从诞生、成长、衰退，到最后结束。

那我们怎么逃出“生命周期”律？

想要在商业时代活得更久，我们要学会经营自己，让自己不断增

值。

其实人生就像一次创业，不在于起点怎么样，只在于我们如何去经营自己这款产品。当我们变得值钱后，我们才能真的赚到钱。

拿我个人来说，我之前是做培训的，我经营自己的方式是进行能力和资源的平移。我把我的能力平移到了短视频，这只是换了个地方讲课，只是形式上平移了，我的核心是不变的，而且我还踩中了短视频和直播的红利。

这两年培训行业非常难做，很多培训公司都倒闭了，但对我来说没太大影响，因为我已经提早实现了我的第二曲线，完成了创新。

我把传统的商业教育融入知识付费里，融入短视频里，就是进行了能力平移、资源平移这两点。所以，在行业下行的环境下，我还能找到新的增长。

企业也是一样，想要逃出“生命周期”律，就要在不断变化的时代学会平移自己的核心能力，不断迭代和创新，持续地经营自己。

现在奈飞市值有1000多亿美元，但你能想到吗，它最早其实就是一家租碟的公司。

传统租碟店的商业模式是一张碟片明码标价，你租了如果没还，就扣你点钱作为罚款。有时候客户忘了，再交罚款，心里就会很不爽，即使他知道自己该花这个钱。

当传统的租碟公司都用这套逻辑的时候，奈飞就发现了这个用户痛点。它改进了这个方法，提出会员制。会员一个月之内交一定量的钱，可以随便租，只要一个月之内还上，就不扣钱。

就这么一个让用户觉得占了大便宜的事情，让奈飞迅速成为美国最大的租碟店，甚至后来变成大型连锁店。

后来互联网起来了，这个租碟店的老板就干了第二件事：做流媒体。

流媒体就是像爱奇艺、腾讯、优酷这种视频网站。他判断未来视频网站一定会代替租碟店，大家点点鼠标就能看电影，再也不用去租碟店

借来还去了。

这个逻辑非常对，这个需求也特别准确。他就是嗅到了未来趋势。

最后，到互联网彻底替代传统业务后，奈飞很快就变成了美国最大的流媒体。比迪士尼的流媒体用户还多。

但刚刚取得成功，它又遇到了新的挑战。它是一个视频网站，没有知识产权，没有IP。奈飞只是从电影公司那里买版权，然后再卖给用户。如果版权到期了，自己就很被动。

于是奈飞马上又开始新的创新，布局新的第二曲线-做内容。

当时，好莱坞的流量越来越多用在制片人和演员身上。很多不知名的导演、制片人和演员在好莱坞根本没有活路、没有机会。

奈飞抓住了这个痛点，开始做自己的内容，《纸牌屋》就是其做得最成功的作品之一。《鱿鱼游戏》也是其韩国团队做的。

奈飞进行了三次跨越，从一个租碟店变成了全球首屈一指的流媒体公司，再到内容创作平台。它的本质没有变，以前是海量内容，之后是优质内容，再到专属内容。

如今活得比较好的企业，都很善于经营自己。这不仅是公司，更是我们每个人制胜的关键。

大多数人之所以庸庸碌碌地过了一生，是因为他们虽然知道自己想要什么，却什么都不肯付出。

人人都喜欢钱，人人都想要成功，但真正赚钱的机会来临时，他们是接不住的。

如果让你长期超负荷工作，经常加班到凌晨两三点，但两年后，你能年入千万，你干不干？

如果让你经常陪客户喝酒，喝出胃溃疡，三天两头往医院跑，但是能拿下上千万的订单，你干不干？

减肥是很多女孩子天天嚷嚷着要做的事。我们经常能看到那些女明星一个月瘦10斤，两个月瘦20斤跟玩儿似的。但为什么身边的好多女孩却做不到说减就减？

很简单，我们不用靠身材吃饭。女明星如果不瘦下来还想演女主角？

没有可能，只能演女主角的妈，或者女主角的保姆。

男生戒烟也是一个道理。

男生知不知道吸烟有害健康？烟盒上还写着吸烟有害健康，可是他们为什么照样抽烟？

因为他们觉得吸烟有害健康，但不是现在，只要当下他们很健康，那就照样可以抽烟。假如有一天他们到医院去，人家直接跟他们说：“你看看，你的肺上全是黑点点，如果你再不戒烟，就活不过三年，从现在开始戒，加上调理可以多活三年。”

那他们会选择戒还是不戒？当然是戒。因为生存模式决定他们的行为模式。

新加坡作为整个亚洲最小的国家之一，什么资源都匮乏，甚至连一半以上的淡水都要靠从马来西亚进口，但它却是“亚洲四小龙”之一，是亚洲经济最发达的国家之一。

为什么？

因为新加坡的企业家们知道自己的国家资源稀缺，他们就致力于打造好的营商环境，积极融入全球产业分工，在中美两个大国之间博弈，赢得更多的生存空间。

有的时候资源是一种桎梏，它既给了你优势，又给了束缚你的条件，没有资源反而有可能开发、链接更多的资源。

所以，我们也能明白，一个企业的老板为什么不改变，一个团队为什么不改变生存模式：

因为他们还活得很好，还没有感受到真正的生存危机。只有危机真的到来时，生存模式才会倒逼他们改变自己的行为模式。

任正非就是一个危机意识极强的人，他不但自己有危机感，还会把危机感和焦虑感变成一种哲学，变成一种文化，去促进企业的发展。

当孟晚舟被困在加拿大、华为受到美国打压的时候，记者采访任正

非：“华为是不是已经到了最危险、最危难的时候？”

可任老爷子的回答出乎所有人的意料，他说现在不是华为最危险的时候，反而是华为最好的时候。

当华为发展得比较好，大家都赚到钱时，整个团队懈怠，不服从分配，失去了当年的战斗意志；而当华为遇到危机时，华为精神又回来了，整个团队有了前所未有的战斗力。

华为为什么能成为伟大的公司？

很多人讲了太多的方法，其实本质就是，任正非是一次次主动、被动地把华为置身于危难之中，置身于生存的边缘，硬是把华为逼成了一个伟大的公司。

为什么2021年，全球增长最快的20家芯片企业，中国占了19家？因为前一年，欧美国家对华进行了芯片技术封锁。

我们中国人的精神就是“天行健，君子以自强不息”。当经历危机中的至暗时刻时，总有人能发现此时也是机遇窗口期。

所以，生存模式决定行为模式，很多高手之所以能成为高手，往往是因为他们主动、被动地把自己置于一个生存危机中，逼迫自己变成一个高手。

真正决定你人生质量的，  
是你的选择。

你做出什么样的选择，  
就会有怎么样的人生。



# 趋势篇 机遇，永远藏在趋势里

## 01 财富机会 = 时代算法 + 时代趋势 + 你的优势

这是个钱越来越难赚的时代，人人都关心钱从哪里来。

所谓时势造英雄，现如今，更多的是时势造就财富英雄。正如巴菲特所说：“我的成功是因为我生在一个最好的时代。”

改革开放后，经济的高速发展，给我们国家带来了至少五轮财富机会，每一轮都有人成为这个时代的商业王者。

第一轮财富机会是消费品的机会。20世纪90年代初，老百姓刚刚有点钱，摆脱了贫困线，想吃点好的、喝点好的，而消费品市场还存在很大空缺。娃哈哈就是在那个时候驶入发展快车道的，直到如今，娃哈哈仍是行业巨头。

第二轮是家电的机会。满足了口腹之欲后，大家也想提高生活质量。家电就是在这个时候开始涌入千家万户的，TCL、海尔、长虹等家电品牌在这一时期迅速崛起。TCL的李东生还曾分别在2002年和2004年入选“CCTV中国经济年度人物”，足见在那个时代举足轻重的影响力。

到了第三轮，国家陆续取消了福利分房，开始了浩浩荡荡的城市化进程和房地产腾飞。所以2000年到2005年胡润财富排行榜前10，最多一次有7位都跟房地产有关。

当各行各业都在严重过剩时，谁能够通过信息化技术更快链接上下游资源，有效进行资源配置，谁就能够获得交易中的话语权，平台经济孕育而生。而互联网的到来，又给整个社会带来了新的发展机遇，由此诞生了第四轮财富机会，叫作平台经济，也就是互联网时代。

互联网不生产价值也不创造价值，它只解决交易效率、交易成本的问题。

举个例子，在网约车出来之前，大家打车就像一门玄学。

我们凭着感觉站在路口蹲守出租车的出现，司机也得凭着自己的经验猜一猜这个时间点哪个地方有乘客，还得满大街去找乘客。这样司机和乘客想要达成交易，就有搜寻成本和交易成本。

可是今天，不管你在哪里，想去哪里，平台都能给你匹配合适的网约车，供给方和需求方可以快速达成交易。这就是通过互联网解决的问题。我们可以叫它链接匹配算法，它提高的是交易效率，降低的是交易成本。

因此，当各行各业都在严重过剩的时候，谁能够做到链接匹配算法，谁就占领了商业的主动权。

前面讲了前四轮财富增长机会，那么第五轮财富机会是什么？就是现在特别火的硬核制造、黑科技、新能源、人工智能和虚拟世界。

雷军有句经典名言：“站在风口上，猪也能飞起来。”

我们如今看到的商业大佬，这些人的成功，一定是在过去任何一个时期，有意识或者无意识地踩到了历史的节点，踩中了时代的红利，于是就赶上了风口。所以当你取得某个领域成功的时候，你一定要把自己的成功归结于更大的要素，比如说时代、环境、地缘、政策红利。

因为只有这么去归结，你才会可能遇到下一个机会，不然你就会傲慢，而傲慢就会过度放大自己，从而失去机会。

那对于我们个体而言，在这个时代，我们的机会从何而来？

其实这个时代，留给我们普通人的机会会有很多。

淘宝是2003年5月创立的，微信公众号是2012年8月创立的，抖音是2016年9月创立的。过去这些年，都有很多普通人通过这些平台赚到了钱。

在淘宝开店刚刚盛行的时期，你肯定也体验到了网上购物的便捷性，那有没有想过自己也开个店？

在公众号特别好做，随便发个笑话都能涨很多粉的时候，你有没有想过自己也做个号？

在抖音剪个卡点视频都能获赞几十万的时候，你有没有想过剪点视频分享出去？

有些人把想法变成了现实，有些人的想法永远只是想法。

现在是短视频的时代，也是个体被看见、被无限放大的最好的时代。拿我个人来说，在商业这个赛道上，我虽不是粉丝最多的，但可能是在同时期的账号里粉丝增长最快的人。

很多人说我之前在商业教育领域默默无闻地耕耘，突然横空出世，被这么多人关注，真是太幸运了。

很多人认为张琦的突然爆火就是运气好。是的，我很幸运。可是运气的背后藏着的是对趋势的认知、对职业的敬畏和对梦想的坚持。

所以没有所谓的横空出世，有的都是“蓄谋已久”的厚积薄发。财富的本质就是认知变现。

所以我们如何才能抓住机会？

时代的趋势、算法加自身的优势，就是你的财富机会。

如果你因错过太阳而流泪，那么你也将错过群星。我们这些普通人，想改变命运，就需要抓住一些历史性的机会，不要错过这种时代红利。因为对自己来说，错过机会就等于辜负自己。

## 02未来商业的终局是什么？

在商业的乌卡时代，黑天鹅、灰犀牛事件频发，似乎我们每个人都必须面对一个越来越不确定的外部商业环境，所有人都活在巨大的不确定性里。在这个艰难的当下，企业首当其冲。

身边常有企业家问我，接下来中国企业还有做大做强的机会吗？如果有，机会在哪里？未来何向？变数何来？明天属谁？

想弄清楚未来商业的方向、商业的终局，首先要理解当下商业的本质是什么。

互联网可以算得上当今商业的风向标，这一点从几家互联网公司的估值能够看出来。2018年微信估值8000亿元，2022年的抖音有5000亿～

6000亿元估值，一旦所属公司上市，达到万亿元不是问题。

很多人会有一种误区，认为微信、抖音最大的价值是它们的软件技术，是算法功能。

都错，微信、抖音最大的价值是它们的用户。

我们今天反复在讲终局思维，商业的终局自始至终都没有变过，就是在抢人，抢夺人的时间和空间：

随着市场的成熟，新用户数量越来越少，增长变得越来越困难，于是各家都下场参与抢人大战，尽可能多地抢夺用户。

拼多多为什么能横空出世？因为它在线上流量增长见顶的时候，抢到了一大批线下流量，拼多多的重度用户基本全是我们父母辈的中老年人，如今我爸妈买瓶酱油，买卷卫生纸，已经不去实体店了，都在拼多多上买：

所以，拼多多赢就赢在了它的抢人战略上：线上捡不来的新用户，就去线下抢。

当互联网巨头都在争夺一、二线城市的精英流量，不断砸钱优化产品体验时，拼多多质准了三线以下的城市、县镇、农村市场，让那些几乎不怎么上网的老年人成为它的用户。

而这个群体的体量有多大呢？下沉市场，囊括了近300个地级市，2000个县城，40000个乡镇，660000个村庄！

QuestMebdle数据显示，截至2022年4月，拼多多下沉市场月活跃用户6.92亿，在整体中占比58.4%。

所以成功占领下沉市场的拼多多，能在互联网巨头厮杀的局势中脱颖而出可以说是毫无悬念的。拼多多、快手、趣头条都是抢占互联网下沉市场的经典案例。

那么，问题来了：当线上、线下流量都被抢光，互联网的用户增长几乎见底之后，未来的互联网公司还能拼什么？

还可以拼一件事，用户的停留时长。

现在每个人的手机里面下载了很多的 ，谁也用不过来这么多，

用户在哪个平台停留的时间长，哪个平台的价值就高。所以互联网公司拼不了用户增长时，就开始拼用户时长。

当物质稀缺的时候，我们努力地填满用户的空间，用电视机、电冰箱、衣柜、洗衣机装满用户的客厅、卧室和厨房；当物质过剩的今天空间已经被填满了，我们就要努力地去抢占用户的时间。

卖衣服的人，不要一天到晚想着怎么填满女孩的衣柜，你要在小红书上、抖音上通过内容输出教女孩怎么化妆、穿搭，怎么变美、变自信，这时候你就在抢占用户的时间。

包括线下生意也是。2019年一个书店走红全网，叫茑屋书店。互联网对线下门店的生意冲击那么大，为什么一个实体书店还能赚钱呢？

这世界上的消费品只有两种：一种叫经营用户的空间，一种叫经营用户的时间。

茑屋书的本质不是卖书，而是卖生活方式的提案；茑屋书的本质不是一个卖场，而是打造一个空间，让用户度过一段愉快的时间。

在经营用户时间这个维度上有三种生意。

第一种生意是帮用户节约时间。干洗连锁、外卖、家政服务，包括这两年崛起的陪诊服务，都是在节约用户的时间，你花钱让别人做这件事来节约自己的时间。

第二种叫帮用户消磨时间。网络游戏、网络小说、短视频都在帮人打发时间。所以当物质得到满足的今天，拼的就是谁能在精神需求上满足用户、抢占用户的时间。

第三种生意叫帮用户度过一段美好的时间。比如文旅小镇、咖啡馆，还有现在年轻人特别喜欢的剧本杀，以及刚刚提到的茑屋书店，都是在帮用户度过一段美好的时间。

思维打开之后，你会发现跟你抢生意的有可能不是你的直接对手，所以我说干掉KTV的不是更好的KTV，而是密室、狼人杀和剧本杀。因为KTV是80后的狂欢，在95后和00后的年轻人眼里，只觉得无聊。他们更喜欢互动感和参与感强的活动，比如密室、狼人杀和剧本杀。

所以不是一个KTV干掉了另一个KTV，而是诞生了一种新的抢占年轻人时间的方式。

以终局思维想清楚商业本质后，未来商业的终局就豁然开朗了：

未来商业的本质是人，是用户。

在空间被填满，时间越来越贵的今天，我们要学会去经营用户的时间，要不帮用户打发时间，要不帮用户节约时间，要不就帮用户度过一段美好的时间。

### 03会讲故事的人，未来一定能赚钱

每一个品牌的爆火，背后传达的东西是什么？是不同品牌的生活方式和价值理念在人群中的广泛传播。

现在我们衡量一个好的品牌、一个能爆火的品牌，有三个必备的要素：第一是卖产品，第二是卖生活方式，第三是卖品牌故事。

而这三者中，最高级的品牌策略就是卖品牌故事。

有一个专门经营小家电的品牌，为了卖自家新出的面包机，特意搞了一个社群，叫“100种切片面包的吃法”。

我们精心做了一顿美食，真的是做给自己吃的吗？不一定。

做完美食之后，很多人不是拿起筷子，而是拿起手机咔咔拍照，接着分享到朋友圈。所以，这个时代的产品，都必须能给用户创造分享欲，也就是用户自己想“晒出来”。

实际上，用户想晒的不是这个产品，而是这种生活方式。

就像我们平时在健身房看到的，里面有一半人在健身，另外一半人都在拍照，“拗”各种造型，有的人也没怎么锻炼就走了。

拍照是为了什么？就是前面说的“晒”。其实那些人并不是来运动的，他们是来告诉你：“我真的很爱运动，我时尚、我健康、我自律，我喜欢这种生活方式。”

所以，你在做一个产品、一个服务时，要想一想，用户愿不愿意分享你的产品、你的服务。

有一款咖啡叫三顿半，它在主流电商销售平台的销量在2019年的时候就已经超过了速溶咖啡一哥-雀巢。三顿半搞了一个计划叫“返航计划”，因为它的咖啡是一个个的小盒子装的，你喝完咖啡之后，可以到品牌指定的咖啡回收点把这个塑料盒子再返还回去，这样就参加了爱护地球的环保活动。

这个活动让人一听就觉得好有调性。喝了杯咖啡，还专门骑辆共享单车，把喝完的咖啡盒送到回收点，在这个过程中还可以拍一张照片或者一段视频发出去，代表自己是一个环保的人、爱地球的人、践行低碳出行的人。

现在的人很少再像以前一样去晒表、晒车，那样真的很low（低级），大家在晒的是一种精致生活的高级感。

这样的活动新中产会晒、新的人群会晒，因为品牌的背后传达的是

价值观，是生活方式。能引起用户的分享欲，这就是好的品牌。

除了让用户晒，最高级的品牌营销策略，其实是激发消费者的潜在购买意识，并使消费者愿意“从一而终”。

如果没有平安夜，那苹果只是一种水果。

如果没有爱情，那德芙只是一种巧克力。

如果没有忠诚，那DR只是一种普通的钻戒。

但是，当我们给产品赋予特殊的意义后，它们在消费者心中的感觉也就不一样了。每当到一些特殊的时间节点时，我们都会自然而然地想到它们。

这个世界上最难的就是获得信任，而一个好故事就是拉近一个品牌与消费者心理距离的关键。

“认养一头牛”的创始人徐晓波先前是做房地产的，2014年他才开始跨界做乳品，但仅8年时间，该品牌的年营收就达到了25亿元规模。

徐晓波就是一个很会讲故事的人。说起为什么要做“认养一头牛”，徐晓波称，自己在香港给孩子买了8罐奶粉，结果因为超过限购

数量，被海关关了4个小时“小黑屋”。此后，徐晓波决心做自己认可的“放心奶”。

知名畅销书作者罗伯特·麦基认为：“故事天然受到人类心智的关注，它们能把信息包裹在故事中，一旦观众在那一瞬间将自己的感觉与主角联系起来，怀疑就会消失不见。”

成功的品牌，都喜欢用故事来包装自己的产品。

像水中贵族百岁山，这个广告拍得非常唯美，是以著名数学家笛卡尔和瑞典公主克里斯汀的故事为蓝本拍摄的。广告中，这瓶矿泉水就是可以穿越古今时空，探索记忆的媒介和信物。这种浪漫也延续到了现实中，从而俘获了用户的心。

如今，百岁山的瓶装水销量，已跃居国内前三名。

人天生对故事感兴趣，会讲故事的人，在未来一定能赚钱。

故事营销是抢占消费者心智最有效、最持久的工具，也最适合做低成本的口碑传播。品牌讲故事，也不是单纯地讲故事，而是加说服杠杆。因为讲故事可以缩短产品和消费者之间的距离，能让消费者对产品更加熟悉，甚至能增添消费者对产品的感情。

做好一个产品、一个品牌，第一个层面是卖产品，第二个层面是卖生活方式，第三个层面是讲故事。所以未来的企业一定是一边生产产品，一边生产内容。

与其更好，不如不同；与其更广，不如更深；与其更泛，不如更精。

## 04了解年轻人，才能了解时代趋势

有一阵我在学校讲课，有的老师跟我吐槽：有的学生毕业以后不去就业，难道他们不担心收入吗？关键是他们的父母也允许他们先休息两年，不着急就业。

有的人可能也会觉得这种现象不可思议。其实这一代年轻人的选择很多，他们的思想也很自由。



当然，这会导致企业招人难，留人也很难。

不过，先别着急批评年轻人。因为在我看来，他们才是正常的，不正常的是我们。

他们在物质丰富的时代成长，从小就不用讨好任何人，做事情都以悦己为主。而中年人大部分都是讨好型人格，因为我们的成长需要讨好的人太多了，所以没有自己。这一代年轻人从小就只要讨好自己就好了，照顾自己的情绪，使自己变得强大，更有主见，更坚定。

所以不是一代人不如一代人，是一代人更比一代人强。

我曾遇到过一个95后女生，我问她：“你理想的爱情是什么？”

我本来以为她会跟我说，她未来老公的身高、外貌、经济条件等等。这是我们70后、80后所在乎的事情。

结果这位95后的小女生的回答，让我很惊讶。

她说：“理想是我们的房子很大，各有各的主卧，他过他的，我过我的。他没事不会来找我，我也不用找他，彼此做什么都不用过问。需要对方的时候，敲一敲对方的房门就行；没事的话，彼此互不打扰。”

她可能觉得如果十年后的婚姻就会是这样，不如现在就这样。现在很多的中年夫妻，可能在孩子独立以后就过着这种生活。但是95后不一样，他们现在就想过这种生活。一结婚就想各过各的，婚姻也不能让他们放弃自己独立的空间。

这其实反映了很多95后的心态。95后是活在自己对自己的关注中的。他们对自己的关注，超过了自己对世界的关注，超过了对他人的关注。

想让他们成为我们的消费者，那我们的创业者就必须研读他们的心理。

现在创业，抓不住80后、90后，那就赶快抓住95后。如果95后都抓不住，就要开始布局00后了。00后可能比95后还要有个性。80后、90后、95后还在独生子女1.0时代，00后已经进入独生子女2.0时代。

因为前面的几代人即使没有亲生兄弟姐妹，他们的父母也是有兄弟

姐妹的，所以他们有舅舅、姑姑、叔叔。而00后因为父母多是独生子女，他们可能不仅没有兄弟姐妹，连姑姑舅舅都没有。

所以00后长大了，你让他们去走走亲戚，他们会说：“我连亲戚都没见过，怎么走？”他们没有七大姑、八大姨。如果问他们为什么不谈恋爱、结婚生子，他们都会非常反感，也不在乎这些。他们不喜欢无聊的社交，也不想讨好任何人。

工作以后的00后怎么样？

如果一个月挣8000元，00后可以花6000元。他可以花68元买一支钟薛高雪糕，花300元买一支限量版口红。甚至有的00后一个月挣8000元，愿意花6000元去租房子。他们就不想存钱。

反观70后和80后，他们是车奴、房奴。这群人刚结婚的时候国家只让生一个，人到中年还要考虑要不要响应国家的三孩政策。

我们父母所处的那个时代是不鼓励做自己的时代，个人必须服从集体。70后、80后想做自己，可是因为他们生在经济全球化和国家高速发展的时代，东西方文化的碰撞，社会的变革和发展的加速使得他们有些纠结和迷茫，追求个性又怕不被主流认可，自私又自私得不够彻底，这种明显的撕裂感在他们身上尤为明显。而90后呢，他们是中国物质丰裕背景下出生和长大的一代，他们可能更加有底气和自信追求个性。

我们都是时代的产物。

把这个性格特征放到工作中，我们会发现几代人特别不一样。

70后的人说老板在哪儿我就在哪儿，老板决定不去我就不去。70后给钱就干，80后给尊重就干，90后甚至往后的人，给什么都不一定好好干。因为他们追求的东西更自我。“赚钱重要，但是不能牺牲我的生活；公司给的物质激励我要，但我也更加看重这个公司能不能给我带来更多的成长。”甚至很多优秀的年轻人会去关注这个公司的使命、愿景、价值观是否对社会更有积极的意义。

特斯拉的人力资源曾说过为什么他们喜欢去“985”“211”这些一流学府招优秀年轻人，因为优秀的人追求的不仅仅是短期的物质利益，

他们更加看重自我的成长，更看重这份工作是不是能展现自身的价值，能不能实现自己的理想。

所以对年轻人的激励维度要丰富，物质、精神都需要，公司的机制、文化建设两手都得抓。

现在网上流行一个段子：“80后唯唯诺诺，90后得过且过，00后重拳出击整顿职场。”

如今，00后是一群特殊的存在，他们拒绝加班，拒绝画饼，敢主动和“不听话”的老板说拜拜，他们有个霸气的标签叫“整顿职场的00后”。

很多人都不理解，觉得这代年轻人怎么这么不好惹。上一代人总是习惯于将他们不理解的事物定义为“标新立异”，但事实往往并不是这样的。

也许下一代人不听上一代人的话，反而是下一代超越上一代的开始。

我们不理解的，可能才是新的潮流，而了解未来最好的方式，也恰恰是去听年轻人的想法。

## 05真正的高手，都在用未来的眼光看现在

马斯荒普发表言论：“用不了多久，我们会像今天看待蒸汽机一样看待汽油车……未来，燃油车就会被当成古董。”

这降时言论确实很有争议，尤其是已经买了燃油车的车主，更觉得这句话是一派明言：

几年前、如果有人买一辆新能源汽车，大概率会被他身边的朋友当使子一样看待：因为当时充电桩很少，没加油那么普及，而且就算拉到无电桩了，也得花一两个小时去充电，浪费时间不说，过个三五年电池老化了，又得花服多钱去换新电池：

但是，这个世界上没有什么是永远不变的，永远不变的只有变化本身：

当我们以发展的眼光来看待这个观点的时候，你会发现、马斯克的话是有道理的。

中汽协数据显示，2022年8月新能源汽车销量为66.6万辆，新能源乘用车零售单月渗透率已经超过28%了。数据是不会说谎的，如今，新能源汽车产业可谓“一路凯歌”。

而相对应的，燃油车的时代正在“落幕”。

此前，欧盟已经就“到2035年禁止在欧盟境内销售燃油汽车”达成共识。

中国也已开始行动。海南省打响禁售燃油车第一枪，明确到2030年全岛全面禁止销售燃油汽车，海南由此成为中国首个禁止销售燃油汽车的省份。

有的人开始说，现在买燃油车，无异于在智能手机时代买功能机。

著名经济学家任泽平也做了形象的类比：在功能机时代，诺基亚是世界的霸主，一度占据了全球手机出货量的40%，后来乔布斯发明了苹果手机，我们迎来了智能机时代。两三年的时间，诺基亚就从世界霸主地位快速衰落。

现在全球燃油车也在面临着诺基亚时刻。

也许再过5~10年，那个时候，如果一个人买车，买的是燃油车，身边人会像看傻子一样看他，就像曾经他们看买新能源汽车的人一样。

甚至有的人说，当下不投新能源，就像20年前没买房。

时代的大浪潮滚滚而至，我们应该时时保持敬畏之心。时代在变迁，社会在进步，没有永恒的商业模式，只有时代造就的商业模式。

100年前，没有人能想象在没有电梯管理员的情况下乘坐电梯。现在，你无法想象的是一个有电梯管理员的电梯。

房地产行业也是一样。过去房地产占了经济发展的很大一部分，随着出生率下降、人口老龄化情况加剧，用未来的眼光再看现在的情境，过去支撑中国经济的房地产走下坡路是必然的。

很多专家都认为房地产的黄金时代已经结束了，我认为这是一个大

概率事件。

为什么？

因为房地产是一个短期看政策,长期看人口的行业。当全面人口红利消失,城镇化到一定程度后,房地产要想实现过去那样高速发展是很不现实的。因为支撑房地产高速发展的底层要素在发生剧烈的变化。

中国老百姓的财富有70% 都和房地产绑定在一起,中国很多地方政府60%- 70%的收入都来自卖地,银行 60%~70%的贷款都跟房地产挂钩。所以中国人买房子不仅仅是拿来住的,更是拿来做资产的保值、增值和抵御通货膨胀的。

房地产的背后不是房子,是人。

房地产的未来也不能围着房子转,一定要围着人转。因为房子可能越来越多,越来越不值钱。同一个城市,房买在哪个位置,周边配套如何,10年以后发展如何,都会影响房子的价值和价格。如果你作为房产中介,今天开个公众号,或者做一个短视频账号,输出优质的内容,教会买第一套房的人要怎么做决策,告诉要换第二套房的人有什么注意事项,让客户在每一次买房的过程中都能想到你,觉得你是专业的,在你的指导下他总能买对,不会买亏,那你就能做一辈子的生意。

理论上,未来大多数城市的房子可能都会严重过剩,真正有需要且有购买力的人群才是最有价值的,不管是居住需求还是投资需求,如果能够找到匹配的人群,道理上来说,你可以卖全世界所有的房子。所以,房地产千万不能围着房子转,一定要围着人转。

这一切的基础都是,你要看清事物的本质和底层逻辑。看清一个行业的过去、现在和未来。我们今天所做的任何事情,都决定了我们的未来。

高手都是用未来的眼光去看现在的。

马斯克的下一个目标,是在2050年之前,把100万人送到火星上去生活。

当初,马斯克认为如果汽车一直消耗石油,那么污染就会越来越严

重，石油也总会有耗尽的一天，所以他就做了电动车。而后来，他认为地球总有一天会不再适合人类居住，火星移民计划可能会成为人类的“挪亚方舟”。

马斯克的想想法太超前了，很多人都认为他是疯子，他也常常被认为是来自未来的人。

你可以认为这是一个荒唐的幻想，你可以把它当成一个愚人节的笑话。

但，万一未来真的实现了呢？

我们要知道，用过去的眼光看现在是不可思议，用现在的眼光看现在是困难重重，用未来的眼光看现在是一切皆有可能。

## 06旧商业时代变现关系，新商业时代变现数据

有部纪录片叫《隐私大盗》，它讲了美国大选期间，英国剑桥数据公司利用Facebook的用户个人信息，推算出用户的性格、喜好、关注的问题点等，从而通过推送个性定制的信息，令本来民意不如希拉里的特朗普，在大选最后时刻实现反转。

看完纪录片后，你可能会感到恐惧，大数据竟然能操纵一个人的心智和行为。

现如今，大数据确实无时无刻不在影响着我们的生活，也的确改变了我们的生活。

比如你是做保险的，在传统商业中，周围天天结交的人就是你的潜在客户。你为了能拉到更多保单，就去跟他们搞好关系，关心他们的生活。有一天有人找你来买保险了，你就可以变现他对你的信任。用户想看什么，对什么内容感兴趣，什么内容能触动用户。比如大火的《纸牌屋》《鱿鱼游戏》，就是这样的内容制作模式下的产物。

因此，人工智能和大数据给商业带来的最大改变就是：从关系变现，变成数据变现。

这个特点几乎可以渗透到各行各业。你以为特斯拉只卖车吗？卖车

只是它的入口。卖车不是特斯拉最赚钱的业务，最值钱的是与车相关的数据，值钱的是入口平台和生态。

现如今，特斯拉正式进入保险行业了。很多人跟我说，张老师，特斯拉进入保险行业有什么了不起的，不就是卖车的同时再卖几份保险吗？

错了。特斯拉进入保险行业，会彻底地改变整个保险行业的生态。

首先，特斯拉开的保险公司，定价的方式跟市面上的保险公司都不同。

特斯拉车主在开车的过程当中，车子的传感技术就会抓取车主的所有开车习惯。比如，你有没有经常踩刹车，你有没有夜间开车，你跟前方的车距保持得如何，等等。这些数据抓取完，就放到特斯拉的后台，从而形成智能定价。

如果你开车习惯比较好，不怎么踩刹车，没有夜间开车的习惯，并且跟前方的车距保持得好，它就判断你是个很谨慎的人，不容易出事故，给你的保费就比较低，给你的优惠就比较大；反之，它就判断你这个人出事概率比较大，给你的保费就比较高，甚至可能无人给你承保。

这样一来，特斯拉的保险定价就更为公平，更加精准。

特斯拉凭这个定价，就可以把很多保险公司干掉。因为保险公司更希望更多开车习惯好的人买保险，而不是那些开车暴躁的人买保险，否则买完之后它们还得给那些人赔偿。

所以，大数据赋能的智能商业时代已经到来了，对特斯拉来说，卖车可以不再是最重要的盈利点，硬件可以少赚钱、不赚钱，车只是一个入口，真正最值钱的是数据所产生的其他商业价值。

另外，无人驾驶时代即将到来，车以后还会成为除了家和办公室以外的第三空间。人们待在车上，第三空间能给你实现特别多的功能。未来在这个空间里，你可以购物、可以娱乐、可以社交。

这就是未来商业的新趋势，下一个风口就是人工智能和大数据。和这一切相关的行业都会有极大的发展空间。

而因为有了大数据的赋能，我们能更加精准地把握用户的需求和潜在的欲望。

你可以思考一下，如果今天你的客户是间门店，其最大的痛点绝不是没有货。门店需要的是什么？吸引流量。

我把这叫作隐性需求。杀手级的隐性需求是客户内心的一种渴望、一种欲望。发现客户的隐性需求是一种能力。

怎么做？你一定要学会梳理需求。梳理需求就是要明白在卖一个产品时，哪些是必须有的，哪些是不能有的，哪些是应该有的，哪些是可以有的，哪些是没必要有的。

在奈飞的网站上，围绕用户的维度，有性别、年龄、浏览过的电影、喜欢的明星等过往浏览记录；围绕某个电影的维度，有年代、导演、演员、风格、题材、用户评价等。

围绕两个主体的数据维度越丰富，越能在两者间建立精准匹配的关系，让企业以更好的体验扩大用户群，不断强化自己的优势。用户越多，网站获取的用户行为、用户反馈越多，就越能精准地满足用户的个性化需求。

满足客户的一般需求只能让你维持生存，实现核心需求可以让你成长，发展隐性需求可以让你爆发式增长。

所以下一步就是要发展隐性需求，实现价值升级。

我有个学员是卖超市货架的，卖一个货架是产品，可其实超市需要的不只是货架，它需要的是产品陈列的系统解决方案。想了解我市面积有多大？货架放在哪里合适，该怎么区隔？把产品放上去后，人们能不能拿得到，拿货的比率是多少？能不能增加顾客和销量？

用户不一定会跟你讲，但他们一定会这么想。你以为你在卖货架，实际上他们需要一整套解决方案，他们就是这么“贪得无厌”。

所以，如果你能给他们提供一整套运营系统，这才是真正满足了用户的隐性需求，未来的商业时代必有你的一席之地。



## 07成为一个细分赛道的头部，你才能赚更多钱

现在很多老板有一个共识，觉得好客户越来越少了，拓展流量越来越难了。

其实不是，市场就在那里，机会依旧存在，钱总是有人在赚。

有位学员的公司最近刚拿到了融资，他做的领域你可能都想不到。

一个非常小众的领域，健身里的提臀和瘦腿。

问他为什么选择这个赛道，他说健身、减肥的市场很大，竞争压力太大了，所以就专切一个领域，做局部瘦身。

所以你看，不怕你迈的步子小，不怕你做的事小，只要你找对了赛道，一样有赚钱的机会。

但前提是，你先要建立一个正确的认知：成为一个细分赛道的头部，你才能赚更多钱。因为现在大部分看似很好的市场，基本已经被大公司占据了，你一个新手这时入局，很难迅速出头，基本没有机会分到蛋糕了；但你可以另辟蹊径，在细分领域中寻找突破，因为没有人做，你做好了，成为这个领域的第一，你就能很容易快速打出名声。

做不了第一，就要做唯一，就是如此。

我前面说过一个叫薇诺娜的国产护肤品牌，刚开始是亏本的局面，但后来在深圳成功上市，市值最高峰时期达到了千亿元。

它是怎么做起来的？

当时它的团队分析和欧莱雅、资生堂这些国外的化妆品公司去竞争做护肤，实际上没有任何优势的，所以果断不做全面护肤，去做了问题肌的护肤。

问题肌存在很多分类，但只做抗敏、舒敏。

有人可能就说，领域会不会太细了，市场够不够大？其实了解了整个市场之后，就能发现够大了。把一个细分领域做到极致，也是一个大市场。所以，你看薇诺娜是怎么成功的。它说护肤赛道太大了，它只做问题肌的护肤；问题肌它也觉得太大了，它只做抗敏、舒敏的。就这么

一个十分新的市场，一个小众的人群，一个小众的产品，一个小众的服务，居然让它做到了上市。

因此，不是你们赚钱难，是因为时代的算法变了，而你们没有跟上这个时代。我常说，拿着旧地图，是无法发现新大陆的。在过去的认知里，是解决不了今天的问题的，功夫下再多，成本投入再多，没有找到合适的方向，也白费心思：

选时赛通，看清商业趋势，才是你赢得比赛的前提：

小米就深知这一点，它虽然跨品类做了手机、电视机、吹风机等，甚至还去造车，但经营的人群画像一直都很清晰。比如，刚开始打出的卖点是“发烧友”、高性价比、理工男，受众人群就是不追求炫酷的外表，注重实用性的人：

所以，做品牌的核心，是找到精准的、特定的人群，打穿他们的痛点。

现在的商业模式已从“物以类聚”，到了“人以群分”的阶段，旧商业模式已成过去时，大众时代已成了分众，甚至是小众。人以群分，才是新时代最大的特点。

再举个例子。我们小时候常见的娱乐明星，是上到80岁，下到8岁都认识的，比如全民偶像刘德华、郭富城、张学友、黎明、小虎队，没有人不知道；但现在很多明星的名字，你可能听都没有听过，别人给你讲一遍，你大概还是记不住，但在明星的粉丝群体里，他们的号召力是很强的。

这就是不同的人群，不同的倾向：

同样，抖音上父母刷的一些东西，比如说凤凰传奇的一些歌，在中老年群体当中传播率是非常高的，但年轻人可能没怎么听过他们的歌曲，那么他们的关注度自然没有在中老年人群中高；当然年轻人喜欢的说唱，老年人也不会去欣赏。大众市场正在逐步消失，人群分群消费的偏好趋势越来越明显。

还有很明显的对比：过去60后收藏普洱，现在90后收藏泡泡玛

特。很多60后、70后可能会看不上泡泡玛特，认为一个塑料玩具没什么值得收藏的，但其实这没有谁更高端，谁更低端之说，只是时代不同，人群喜好不同而已。

旧商业物以类聚，新商业人以群分。

过去分类即定位。你是做培训的，你是做餐饮的，你是做服装的，按照品类来划分，这叫作旧商业时代。

新商业时代叫人以群分。品类可以跨，人群很难跨，认知很难跨，商品市场卖的不是产品，买卖的是客户的认知，而占领了客户的认知等于占领一切。

对创业者而言，消费者群体的划分会越来越细，这背后就是巨大的商业机会。

过去，一个产品就能满足一个人的所有需求，如早期的大宝SOD蜜，女孩子有这么一瓶护肤的就够了。但现在，一个女孩可能需要保湿功能的产品，还要美白功能的产品，还要祛痘除皱功能的产品等，其他不同人群的不同用品也是如此，人们的消费需求越来越多元，品类也会不断分化。

所以，在这个过程当中，作为创业者，你或许并不需要一个很大的市场。我们要做的是小池塘里的大鱼，而不是大池塘里的小鱼：大池塘里的小鱼很容易被吃掉，但小池塘里的大鱼，永远有东西吃。

努力成为一个细分领域、细分赛道的头部，你同样能够赚到更多的钱。

## 08女性的进步必将带动女性经济高度崛起

很多人都问过我，为什么我能在短短几个月时间里，就获得8000多万粉丝，作品收获全网100多亿播放量。

其实我也做过很多分享，但抛去各种“道”和“术”方面的心得，我认为也许女性身份让我更容易获得更多关注。

因为企业培训、企业服务、商学培训原本是属于男性的世界，而我

属于在男性的世界里突然杀出的一名女性。

就我的粉丝而言，做号前期，我的粉丝70%都是女同学，但后来男同学越来越多了。

有个男生就曾跟我说过，刚开始刷我的视频时，他并不是真的喜欢我，因为我谈论的很多话题都是男人谈论的，我作为一个女人去谈，还这么会说，触犯了他们的领地。但后来，他发现我讲的很有道理，进而成了我的粉丝。

这种现象，不仅在我身上有所体现。这几年我们发现很多领域都出现了越来越多优秀职业女性的身影，我们可能迎来了一个对女性特别友好的时代。

传统的家庭模式是“男主外，女主内”，现如今，越来越多的女性参与了就业、创业，越来越多的女性成了职场当中叱咤风云的中坚力量。

有个数据显示，2021年，中国女性劳动参与率超过62%，居世界第一，其中20~55岁的中国女性劳动参与率高达90%。

而另一个数据，同样让我惊讶，《2020年创业信心报告》显示，潜在创业者中，有创业意向的女性占比达55%，高于男性入群的51%。

创业是件很冒险的事，“一秒天堂，一秒地狱”的事情时常发生，但女性却勇敢地顶起了半边天。

2022年有部热播剧叫《风吹半夏》，里面的女主角许半夏，就是个典型的独立女性。其实，这两年只要是拍“大女主”的戏，总会拍一部，火一部，因为整个社会的舆论和价值观是越来越支持女性的解放、女性的独立的。

社会的价值观发生了改变，不再要求女性只做一个贤妻良母，去围着老公转，而是鼓励女性做独立的自己，鼓励女性拥有更大的梦想和事业的空间。

所以我鼓励女孩子，追逐梦想、追求个人的成长，我相信我们今天已经迎来了一个大女主时代。更多的女性声音能被听到，更多的女性成

长能被看到，女性也在用自己的力量，让世界变得更好。

过去，中国能登上太空的航天员都是男性，但如今刘洋、王亚平两位女性，都先后飞上太空，王亚平更是首位在太空超过100天的女航天员。越来越多优秀的女性，开始在男人的世界当中泼洒着属于自己的亮丽的色彩。

此外，女性拉动GDP的力量也不容小觑。

有个词叫“她经济”，其实就是女性经济。今天的社交电商，今天的社交新零售，全部都是围绕女性经济展开的，因为女性更善于分享。

喜茶就是个很典型的例子，它的崛起全是靠一帮美女。美女买了一杯喜茶，就会在社交媒体拍个照去分享，而男生却不怎么会分享。女孩发朋友圈的频率、发微博的频率、刷短视频的频率，都高于男孩。女性是天生的信息传播者。

农业社会靠体力，男性肯定占主导，工业社会的机器还是要靠一定的体力，但互联网社会靠信息、靠分享、靠沟通、靠共情和共鸣，女性的这些能力还往往高于男性，所以女性收入的崛起、女性地位的提升，是这个时代必然的趋势。

而女性变老之后，又能催生一个叫“银发经济”的市场。

谁要是掌握了广场舞大妈，谁就掌握了中国家庭消费的主要力量。

为什么？因为广场舞大妈有钱有闲，不仅决定了家庭的消费，还决定了钱花在什么地方。

其次，大妈的传播力非常强。大妈买了一个东西后，呼啦来了一群人，其他人问她这个东西怎么样，大妈绝对不会说不好。如果你再告诉她，买了之后还能得积分，要是带10个人，还能给她折扣，那大妈肯定会比业务员干得还勤奋。

但社会对女性越来越友好，并不代表女性就可以躺平了。

你可以一天整成女明星，可是你不可能一天变成林徽因。任何的青春和美貌都是有保质期的，20岁的你可以靠自己的青春和美貌获得一些竞争力，30岁也许还有，40岁可能还有一点，但一个人不可能永远靠

自己的颜值去获得竞争力。

女性最美的不是脸蛋，而是从容、智慧、对生活的理解和感悟。这些才是女性的底气。

反过来讲，如果一个女孩子把自己的事业、梦想、青春全部都寄托在一个男人身上，她对男人也是一种束缚。

“一个男人优秀一代人，一个女人优秀三代人”，男人也都希望孩子的妈妈情绪稳定，是睿智的、有逻辑的，有比较高的认知，这对下一代的培养一定非常好。所以鼓励女性的成长、鼓励女性的独立和鼓励女性的解放，反过来男性也是受益者，男性也能因此获得解放。

因此，女性的解放、独立，女性获得平等的对待，是文明的体现，也是社会进步的体现。

我们要感恩这个时代，能对女性越来越宽容，给女性越来越大的自由度。

而今天的新时代，女性也正以坚定的步伐，以独立的姿态，以更温柔的力量，让这个世界变得越来越好。

与其更好，不如不同；

与其更广，不如更深；

与其更范，不如更精。

# 番外篇 八个人生真相，越早看懂，越少踩坑

## 01 人生最重要的两件事：和谁一起生活，跟谁一起做事

人这一生，有两件事最不能马虎：一是选对爱人，二是找对事业。

因为是两件事组成了我们一天的开始和结束。太阳东升，我们便开始投身事业；夕阳西下，我们和爱人相拥而眠。

首先，在选择人生伴侣上，我们要有一个正确的爱情观。这个世界上不存在该结婚的年纪，只存在该结婚的人。

两个人能在一起，一定是三观一致，能创造  $1+1>2$  的价值，而不是一个灵魂去拯救另一个灵魂。我们不要把生活寄托在“别人爱不爱我”上，不要去索要爱，而是要双向奔赴、彼此给予、相互成就。

有些人问我：“张老师，我家孩子初中就早恋了，该怎么办？”

其实，人都是有逆反心理的。恋爱这种东西，就像一个小火堆，你不碰它，可能慢慢就熄灭了；但你去扒拉它，火苗就会蹿得更高。

但初中开始和一个男生谈恋爱，甚至确定对方就是将要和自己相伴终生的人，就为时尚早。如果他将来考上了“985”“211”高校，你也考上了“985”“211”高校，那至少国家就已经帮你做了筛选。虽然，能否考上名校，并不是判断一个人是否优秀的唯一标准，但至少能证明这个人要么智商足够高，要么学习足够勤奋和认真。

一个男人最重要的魅力，不是身材，不是颜值，而是能够在格局上、思维上、事业上帮你提高，能够弥补你的不足，能够和你携手同行，去面对人生的风雨，这才是最重要的。

所以，另一半是我们的人生合伙人，他是来和我们一起彼此加持、互相增加能量的，而不是彼此内耗的。

其次，在选择事业合伙人上，我们也要综合判断。只有在金矿中寻



抗金子才会比较容易，只有在肥沃的土壤中播种，丰收的概率才会更高一些：

所以选时赛道，才是真正的职场捷径。时代的趋势远胜于个人努力，你选择的一个行业，只有踩在时代的趋势上，才不会被淘汰。

而做错了职业选择，你所有的坚持，都可能是无效努力。

做事业和谈恋爱其实是相通的。谈恋爱的时候，因为对方了解你的需求，并能满足你的需求，你们才能成为伴侣。否则，如果对方只是简单的“自嗨”，他永远不可能打动你。

工作也是如此，如果这份工作不能让你有所成长，不能让你做出结果，不能满足你的需求，还总是伴随着精神内耗，那这样的公司是没法待的。你不管在公司待多久，都将会在浑浑噩噩中退化自己的竞争力，把自己的路越走越窄。

做一份没有前景和发展的工作，无疑就是和工作谈一场蹩脚的恋爱。

如果你选择的行业很有发展前景，公司也是赏罚分明、成长空间大、氛围积极向上，那你大概率也不会差到哪儿去。

选择和谁一起生活，跟谁一起做事，是我们人生的重要命题。经营婚姻就像经营一个企业，找的是人生合伙人，你们应该有共同的目标、共同的利益，协同成长，去共同面对人生中诸多的不确定。经营事业就像谈恋爱，用热爱和投入成就更好的自己，找的是彼此成就的人。所以我劝大家要用事业脑去谈恋爱，用恋爱脑去做事业。

我们只有让自己变得更强大，才有资格选择更好的生活伙伴和事业伙伴。你越优秀，你的选择就越多。

## 02穷人才谈人缘,富人只看价值

思想越是安帮的人，才越会热衷于好人缘，想当老好人，这是一种典型的存人思维。

商业社交上有个扎心真相：你对别人越有用，你的羽友就越多。

穷人才谈人卷，富人只看价值，所以，面对比自己维度高的人、不要去过好，你时好的行为在人家眼里真的非常幼稚。

社交的本质是互惠，你对别人没价值，认识请也没用。

在富人的世界里、很多人不讲感惜，他们看的是实力，讲的是价值。你对我有价值，我们就能共同创造更多的价值。当你实力足够强、价值足够大的时候，你不需要追逐和讨好谁，志同道合的朋友自会奔向你。

如果你没有什么价值，也别试图融入他们的圈子。他们身经百战，他们有着火眼金睛，你想达到什么目的，他们一分钟就看出来了。所以不要去讨好别人，更不要混这个圈子、那个圈子，混来混去，你啥也没混到，啥也不是，啥也做不出来。

真正成熟的人，都懂得把时间用在真正有用的事情上。

多去做一些有价值的事，增强自己的实力，你能创造价值，别人才会给你机会。所以与其去讨好别人，参加一些无聊的社交和无效的社交，不如去提升自己的价值。

同样，当你的位置比别人高的时候，也不要再去践踏别人。人在低谷时要看到自己，“迷之自信”；高峰时要看到别人，戒除傲慢：这才是真正为人处世的智慧。

一个人最难的是保持客观和清醒。一旦你高傲了，傲慢就会产生偏见，偏见就会导致走错路。

很多大企业为什么被小企业超越？就是因为傲慢。别的企业做的事情，它们看不到、看不懂、看不起，最后被超越了。

还有一些在某个领域取得很大成功的人，也是一样。他们对自己身边的人不好，对自己的员工不好，对自己的客户不好，反而把各种心思和精力花在讨好比自己位置高的人上。到头来，只是白忙活了一场。

他们就是因为傲慢，而错过了一个机会或者走错了路。

越高高在上的人，层次越低；越谦卑的人，层次越高。

最后，我想强调一点：面对比你富有的人，与其费尽心思拉关系、

误感情，不如思想怎么创走介值，成为一个别人眼中价值高的人：面时时你贫定的人，也不要随意践避别人的尊严，你可能会换来一个你根本无法承受询结果：

这不是什么智慧。这就是常识，这个世界上，可怕的不是贫穷，而是无规常讯。

### 03爱是父母给孩子最好的教育

有个同学问我：在当前的“双减”政策之下，我们好像对孩子的教育也迷失了头绪，该怎么给孩子提供正确的建议和指导呢？

因为我不是教育专家，没办法给出特别具体的指导，但是我有一个大概的判断方向，那就是会被人工智能替代掉的行业，一定不是孩子未来培养的方向。

一个医生临床十年，能记1000个案例，都算最强大脑了，而人工智能可以记10000个案例。当你把报告书输进人工智能里，它一识别分析，就能给出诊断报告，而且还不会出错。所以，未来跟数据、统计、算法相关的工作，人工智能都会替代。未来，人工智能可能会替代掉70%~80%的岗位人员。

不过，尽管人工智能可以画出一幅画，但它绝对不会创造一个梵高，因为人工智能得代不了想象力、创造力。

所以，未来给孩子培养什么降的能力？

培养人工智能替代不了的能力：共鸣、共情、创造力、自信等，因为情感的培养。完整人格的培养。自信的可养。非福力的培养。到造力的培养，这些东西人工智能都警代不了。

只要你的孩子具备这些素养，学附么专业真的一点都不重要。

所以，我们做家长的，不能无功利化，要能条统自己的孩子是与位不同的，要去发掘残子的天分和热受所在，而不是流水线生产“标准化”的孩子：

我觉得我的父母是我人生最好的准样，他们对工作和生活都非常议

真，彼此感爱，对他们的父母也很孝顺，所以我风小到大，都是在一个爱时环境中长大，重要的是，我的父母时我其实没有什么要求，不会要求我成为“别人家的孩子”，而是更关心在这个过程中，我有没有去努力，去尽力，去付出：

正因为世们时我没有那么多的证待和要求，反而让我更加自信。让我可以更自由地去发挥。

那我们在培养孩子的过程中，怎么去激发他们的动力呢？

第一。我觉得孩子没有动力的根本原因，是痛苦不够深，梦想不够大。

有一句话叫作“穷人的孩子早当家”，因为没有父母可以依靠。只能通过自己的努力，只有通过读书才能改变命运，他过痛苦足够深，所以他才有源源不断的动力。

对于很多不用为生活发愁的孩子来说，想要从学渣变成学霸，不是要提升学习方法和学习技巧，而是要找到学习的动力，让孩子搞清楚自己为谁而读书，为谁而努力。不是为了父母和老师，而是为了自己。好的父母一定乐于给孩子心中植入一个属于他自己的梦想。让孩子拥有自己的人生目标，激活孩子的梦想，才能让孩子成为最好的自己。

另外，我们不要常立志，而要立长志。如果有一个很高的人生梦想，那一个人当然就会做好今天的规划。

第二，其实我们不需要给孩子提很多的要求，你只要去爱他就行了。因为爱是信任，爱是尊重，爱是平等的对待，爱是去成就他。它是最强的力量。

很多时候孩子爱父母是无条件的，有的时候父母爱孩子反而是有条件的。“你得听话，你得成绩好，你得给我长脸· · · · ·”实际上这种方式会影响他的自由发挥。什么是父母最好的爱？是让孩子成为他想成为的人。孩子不是父母的私有财产，也不是父母生命的延续，他来到这个世上本来就是独特的存在，父母的爱是让孩子成为最好的自己。

所以，我们就用爱的力量去改变别人。这个世界上，也只有爱的力

量才能让一个人愿意去改变，愿意发自内心真正彻底地去改变。

## 04你的自我价值从何而来

有人问我：“张老师，该怎么提升自我价值？”

很多时候自我价值可能是个很虚幻的概念。换一个角度思考、也许自我价值来自外在世界的一种需要：

客户的需要就是商业的价值，员工的需要就是领导的价值，爱人的需要就是恋爱的价值：

衡量一个人的价值，不在于他有多大价值，而在于他对他人有多大价值：

心理学中有个“人际关系的资源理论”、意思是：所有的人际交互，实际上都是一种交易，人们合作是为了相互给予和获取资源。

在商业的世界里，成年人的交情，往往由价值决定。你的价值，决定别人对你的态度。

与其费尽心思讨好别人，不如想办法提升自己的价值，给别人创造价值，那对方自然就会给你带来价值。

爱情也是种交换，两个人之所以相爱，一定是因为两个人都是彼此的依靠，可能是事业的依靠、情感的依靠或是生活的依靠。一段感情能够存续多久，取决于彼此能给对方提供价值的时长。

有的人总是在问：“他到底爱不爱我？”

问这个问题的人往往没有认清一个事实-人本质上爱的是自己。很多时候你觉得这个人爱你，或者你爱那个人，其实爱的不是这个人本身，而是他的一些特质满足了你内心情感的需要。

这也就是为什么一些女孩子会被廉价的爱吸引，因为她们内在稀缺，才会对那种东西非常渴望。我不是情感专家，但我是研究商业的人，商业的本质就是价值和交换，恋爱亦是如此。所以很多时候你以为你爱的是这个人，实际上你爱的是这个人对你的某些底层需求的满足。

如果你能想明白这个问题，那你就不会有这个疑问。反过来说，如

果你什么都不能给对方提供，那对方为什么会选择你？

所以，当你需要爱的时候，你不需要“索爱”，你只需要“去爱”。

在职场中也是一样。有的人只是单纯地给老板打工，老板开多少工资，他做多少事；也有另一种人，他在为自己打工。

很显然，后者会得到更多的重视。因为他是把工作当成事业来经营的，他能够学着用老板的角度来看问题、解决问题。

而那些只会围着工资转的人，是赚不了大钱的，他们只会过得且过中机械地重复每一天的生活。

所以，自我价值是个虚幻的命题，你的自我价值取决于能给外在世界提供什么价值。你只有不断地创造价值、不断地提升自己，才能从外界获得更多的价值交换。

## 05 “自嗨”式创业，只能感动自己

有次上课，一个老板跟我说：“张老师，我心里太苦了，为了创业都离三次婚了，我的伴侣没有一个人能够理解我。”

我问他，他创业是为了什么。

他说，创业是为了实现自己的梦想。

这位老板真的处于一种all in的状态中，他觉得自己很悲壮，觉得自己很“英雄”，这种自嗨式的努力，到头来只感动了自己。

你的梦想很重要吗？客户为你的梦想买单吗？投资人为你的梦想买单吗？客户会因为你变得更好吗？世界会因为你变得更好吗？社会会因为你变得更好吗？你的创业有什么意义？

如果你的创业只对自己有意义，那你的创业就会变得没有意义，创业不是感动自己，而是要真正找到你服务的人群，为他们真正解决问题，创造价值。

这个时代慢就是兑，快就是懂，作为创业者，一定要保护和保存折自己地心理能置，这样才有精力和心态去带续不折地战斗。

如果创业者心基全是巨大的压力，那么他的心理是扭曲的，这带的心态和状态没有办法生产美好的产品，也不能给用户提供美好的体验。

西为他在做每个事情的时候都处于一种很紧张的状态中，都在息压巨大的事情。下一个用要发工资，下一个用要付房租，信不得见到每一个客户都想去成交。

在一个很紧张、根据药应此态当中，非常难产生好的产品，美研应如果你处在一种很焦急的状态中，不要匆忙做决策，不要着急去做事情，我建议你静下来、沉淀下来，多去学习，多去结交高人、提升自己，把自己准备好：

创业是需要奋斗的，真正的奋斗需要厚积薄发的渐进式能进，而不是急功近利，追求速成，这个时代大多数人都责怪了一天能够做通回

## 06不赚钱的时候，千万不要瞎折腾

曾经有一个同学问我：“张老师，我已经30多岁了，服装实体行业干不下去，不知道该怎么干，您觉得哪个行业好做？”

我给了她一个很扎心的回答：这个年代哪个行业都不好做，千万不要去轻易地换行业。

扫眼望去，空白市场、空白机会真的不多，你做服装那么多年，现在换个行业你就能做起来吗？现在哪个行业竞争不激烈？哪个行业不内卷？哪个行业不是红海？有的甚至是红得发紫的紫海。

所以没有哪个行业好做，是时代变了，商业算法不同了。

这个时代的算法不同，赚钱的逻辑不同，拿着旧地图是找不到新大陆的。

不会游泳的人，换了游泳池，还是不会，因为他不会游泳这套方法。

总有一种声音说，趁着年轻，就要多去折腾。本来就穷，也不怕有什么可输的，说不定折腾对了，还能一夜暴富。

有这种想法的人，就跟那些想随便买一些彩票，凭此一夜暴富的人也没什么区别。

有钱的人，可以随便瞎折腾，因为他有钱去兜底。但是没钱的人不一样。你做错误的决策、走错误的方向、用错误的方法，付出的代价可能是几十万、上百万，甚至挥霍一生的积蓄。

所以，当自己不赚钱的时候，千万不要瞎折腾，很可能是白交学费。

关键你还输掉了时间，付出了时间成本。

那你需要怎么做？你需要掌握这个时代的流量打法，掌握这个时代的商业逻辑；你需要沉淀下来，用一个比较低的成本先去学习。

学习是个习惯，是伴随终身的事，就跟吃饭一样。吃饭是为了让你的身体活下来，学习是为了让你在竞争激烈的商业环境当中不被淘汰，也是让你活下来。

去投资自己，让自己变得更聪明，变得更智慧，变得有方法，才能看清当下的局势，找到破局之道。

其实我们一生都在变现自己的认知，择业、择偶、创业都是认知的变现。读书、做事、结交高人都是为了丰富生命、提高认知。创业是人生的一场修炼，赚钱是水到渠成的结果，所以我们更要专注于过程，而非焦虑结果。唯有学到老，才能活到老。

## 07心里能装多少人，就能成多大的事

员工比较讨厌什么样的领导？

就是功劳是自己的，责任是你们的。干好是他的英明，干不好都是你们太笨。

很多企业老板认为企业很多事情做不好是因为缺乏执行力，其实执行力可能是个假命题，执行力的背后其实是领导力。

强势的领导会认为，领导和下属之间是指令和执行的关系，领导负责指挥，下属负责执行。



但真正能成大事的领导，会认为自己和下属是相互成就的关系。他会让下属有成长，让下属有钱赚，让下属有奔头。领导指导有方，下属才会干劲十足。

所以什么样的领导会让员工更喜欢？责任是他的，功劳是大家的。要去成就别人，这样的领导才是员工喜欢且愿意跟随的领导。

你的下属愿意追随你，绝不是因为你能给他一碗“鸡汤”，而是你能给他一份能实实在在填饱肚子的“鸡大腿”。

一个真正能成大事的人，一定是心里能装人的人。

你心里装着多少人，你就能够成就多少人；你能够帮助多少人成功，你就能够获得多大的成功。

人生大致就是三个阶段：年轻的时候我们要跟随成功的人；进入中年，我们要去和成功的人合作；当我们不断去发展的时候，终有一天我们取得了一定的成绩，我们要去帮助更多的年轻人获得成功。

所以一个领导者要去成就下属，要去帮助下属成长，这才能够成为一个有魅力的领导人。

一个领导的胸怀和格局从何体现？就是不怕下属超越他。你培养出厉害的人说明你很牛。

一个领导者是教练，你的球员进球，你的球员拿奖牌你应该高兴，那是你的成绩。但我们的很多领导就怕下属超越自己。这样的领导位置肯定做不高，他就到那里了，他就这样了。

一个领导者的厉害之处不是他有多牛，而是他能够帮助更多的人成为牛人，送才是好的额写者。

如果你能成就别人，你能帮助别人，你就能够领导更多人。

你心里能装着更多人，你就能成更大的事儿。

## 08人生除了生死，其他都是擦伤

最近几年，大家或许都过得比较艰难，负面新闻也总是出现在我们眼前。有些人被负面情绪困扰，很丧，觉得日子难熬，也觉得自已一无

是处。

其实，没有谁的一生都是春天，也没有谁的一生都是冬天。

真正能成大事的人，不是看他在高峰期做了什么，而是看他会怎么面对低谷期。

我觉得罗永浩就是个真汉子。他创业那么多年，最后除了一身债什么都没留下，但人家并没有逃避，而是迎头直上。

其实当时，只要罗永浩申请破产，他只用承担1亿多的债务，还债压力就会减轻很多。

但他没有。他还许下承诺：只要战士不下战场，一切都有可能。何况最后实在不行，战士还可以“卖艺”还债，请大家放心。

随后，他便开始了“卖艺还债”之路：卖电子烟、做直播、上综艺、讲脱口秀、拍广告等，为了赚钱还债，他一天可以工作十几个小时。因为负债，不能坐飞机和高铁，开了17个小时的车才去到直播现场，他

按照世各的标准，罗永浩不算成功，但为什么还有那么多人喜欢他？

西为他真实，因为他有担当，即使在低谷，仍坦然面对；即使屡战屡败，仍不放弃战斗。

任正非先生，屡遭困境，离婚、负债甚至患上抑郁症，但又无数次绝处逢生，带领华为冲出困境。还有褚时健先生，曾遭遇人生绝境，80岁后再次创业，永不言弃，永远在奋斗。

另一个我很佩服的人，是俞敏洪。

2021年因为“双减”政策，新东方遭到重创，一朝回到解放前。遭重创的是新东方这家企业，俞敏洪本人本可以全身而退，但他没有。他选择再次出发，带领团队做直播。

为什么他还在坚持？因为他知道自己一走了之没什么，但新东方五万名员工该怎么办？

俞敏洪的行动，展示出了一个真正的企业家该有的担当和责任。

在“摆烂”和“躺平”流行的时代里，他活成了一股逆流，向世人证明什么才是触底反弹。

就像俞敏洪所说，一个男人的气质，来自经历风雨后的每一道皱纹，以及皱纹背后隐藏着的各种故事。

一个优秀的创业者，一定是个乐观主义者，他不会去抱怨、去指责、去迷茫、去自责，而是去面对问题、思考问题、解决问题。

黑夜终会过去，黎明总会到来。祝福所有的创业者，都能穿过迷雾，看到春暖花开，在付出和奉献中收获自己想收获的。

你心里装着多少人，  
你就能成就多少人；  
你能够帮助多少人成功，  
你就能获得多大的成功。

# 结语:把自己活成确定性, 做赢到最后的人

很多人会问: 未来会好吗? 经济会好吗? 商业市场的大环境会好吗?

过去的三年, 是一个充满不确定性的时期, 每个人都过得不容易。所以大家对未来既抱有期待, 同时又有很多焦虑和迷茫。而我相信, 这两年会是一个转折点, 是黎明前的黑暗。

当然, 想要认清未来的发展形势, 想要谋求新的经济增长点, 下面四组思考, 建议大家要认真琢磨。

第一组思考, 衰退和增长。

在过去的十年、二十年里, 中国经济一枝独秀, 成了重要的发展引擎。

但我们无法回避的是, 我们现在可能正面对一个人类历史上上百年来, 都没有遇到的巨大的全球性经济衰退问题。这三年, 我国从高速增长, 开始慢慢地进入中速, 高层也提出了新的增长方式-高质量发展。高质量发展有五个关键词, 创新、协调、绿色、开放、共享, 企业一定要围绕这几个关键词积极布局自己的战略。

全球主要经济体正在面临衰退压力, 欧洲各国、美国都出现了不同程度衰退的迹象, 也就是说, 很多主要经济体都在面临经济下行的压力。

但我可以肯定地说, 一定还会出现局部的增长。

经济增长是有周期的, 中国曾经历了五轮财富增长机会, 每一轮都是由经济发展带来社会变革, 而社会变革又会孕育出新的人群。谁能满足这类人群的需求, 谁就能迎来新的增长机会。

现如今, 全面人口红利的时代几近尾声, 取而代之的是结构性人口红利, 比如说, 银发经济、女性经济、单身经济、陪伴经济等。而这每一个红利期的背后, 考验的都是对市场的洞察力。

所以, 经济在局部地区和局部产业当中依然有增长, 而这个局部地区

和局部产业考验的是什么？考验的就是你对未来的理解，对趋势的理解和你的战略与决策能力。

第二组思考，挑战和机遇。

任何一次的产业调整，经济危机之后，都会“死”一批企业，淘汰一些产业，但是会孕育出新的机会。

因为危机的背后就是机遇。

当年我们加入WTO的时候，很多人都在唱衰，认为我们的民族工业实在太薄弱了，远不能和欧美强国、欧美的品牌去竞争。

但是今天看来，加入WTO不仅没有让我们的民族工业受到打击，反而让我们的民族品牌、民族工业迎来了高速的发展。

所以，生存模式决定行为模式，危机的背后反而孕育着机遇。

现如今，我们正面对经济下行的压力，但我相信，每一次危机，都隐藏着机会。危机越大，机会也就越大，总有人会发现新的发展机遇。

第三组思考，坚守和创新。

不管是企业还是个人，都需要面临第二曲线的创新，而创新要基于两个逻辑：第一个逻辑叫作能力的平移，第二个逻辑叫作资源的平移。

2021年的新东方遭受了巨大的打击，股价蒸发超九成，但2022年新东方通过东方甄选直播带货逆风飞扬，股价又回到了一个高点。新东方就是把英语培训、讲故事、做内容的能力从课堂上平移到了直播间，它是一个成功的能力平移案例。

所以，我们就该问问自己：你的核心能力是什么？你不可替代的能力是什么？你的资源是什么？

把你热爱的变成你擅长的，把你擅长的变成你的核心竞争力、不可替代的能力，并把这种能力和时代的红利、算法结合，这才是你要做的。

第四组思考，稳定和发展。

一个家庭、一个企业、一个城市、一个国家要稳定，本质是要有发展。

我们想要发展，想要增长，想要“明天”，想要“未来”，但我们也得要“今天”，要能活在当下。这是辩证和统一的。

没有稳定的环境，就不会有持续的发展；反过来，没有持续的发展，

也不会拥有真正的稳定。

所以，人民对美好生活的追求，对恢复到正常生活秩序的渴望，本质上还是希望在发展中获得稳定。

那怎么在新的一年里做好财富布局呢？我认为有三个关键。

第一，要恢复自信。

信心重于黄金。在恢复经济之前，我们首先要恢复的是信心。

想要拉动内需，刺激消费，老板、投资人要有信心，员工也要有信心。

所以，未来，对你的客户，对你的经销商，对你的投资人，对你的员工，思考用什么样的方法和策略给予他们信心，这是你要做的第一项工作。

企业家独特的身份，往往需要在经济下行时，给予团队、客户、投资人信心，所以创业者、企业家只能选择成为理智的乐观主义者，因为也许悲观主义者能够赢得正确，但只有乐观主义者可以看到和赢得未来。

第二，要有目标。

现在，我们要做好两件事情。第一件事情叫聚焦优势，第二件事情是注重对成本和风险的管控，追求利润大于追求规模，不要盲目地去做扩张。

过去的三年，各行各业都受到了一定影响，这就可能导致经济出现“疤痕效应”，需要相当长的时间去复原，可能要经历一个积累期，才会有新的增长。

所以，这个时间节点是“练内功”的时候，是成本和风险管控的时候，是拼效率的时候，是拼你对整个组织、企业运营把控的时候。

因此，你需要制定好目标。因为生存模式决定行为模式，人有了目标，就会有相应的计划，继而就会有相应的行动。

求其上者得其中，求其中者得其下，求其下者无所得。你的目标要跳一跳才可以实现。太容易完成，对团队来说没有凝聚力，不能激发团队的动力；太高了又完不成，那也会挫伤团队的士气。

第三，要有节奏感。

企业与企业的竞争是马拉松，在越来越卷的今天，我们最终要拼的是谁能够成为长期主义者。要有一个长期主义的思维 and 理念，用时间的复利去做难而正确的事，而不要计较一城一池的得失。

未来能够赢到最后的人，一定是坚定的长期主义者。生活即工作，工作即生活，这个节奏是非常重要的，所以能笑到最后的人一定是“内功深厚”的人。

短期之内，赚钱将会越来越难，如今的创业形势，已经从电梯模式转变成攀岩模式。

尽管前路坎坷，但每走一步，我们都会在岩壁上看到新的抓手和落脚点，我们依然能不断地向上前进。

面对不确定的未来，我们唯一能改变的、唯一能确定的就是自己。

不断修落自我，提升自己的能力。就是为了更好地抵御不确定性。这也是人不面定生中寻找确定性的关键所在。

希望未来，每个人都崖按减经济周要，活出事业过确定性。活成自己应面定性。