

梁宁·增长思维 30 讲

目录

发刊词(1 讲)	2
发刊词 增长能力，就是持续作出正确决定的能力	2
第一模块 地图(5 讲)	6
01 在生死进退中增长	6
02 从草莽到腰部玩家：运营生态位	10
03 头部玩家：终结一场战争	14
04 顶级玩家：跨越周期	18
05 你的认知地图，你的战场	22
第二模块 机会(5 讲)	26
06 发现机会：发散与收敛	26
07 抓住机会：从 0 到 1 的破局点	30
08 大机会：知识结构与精神结构	35
09 爆品机会：爆品公式与品牌护城河	39
10 跨越周期：你的基因，你的机会	43
第三模块 模式(5 讲)	47
11 选择模式：目标不同，要素不同	47
12 设计模式：设计增强回路和调节回路	51
13 设计以用户增长为核心的模式	55
14 从连接器模式到整合模式	59
15 流量模式和产业中台模式	63
第四模块 组织(5 讲)	67
16 组织：承接机会的能力	67
17 建立组织：人际容纳度	71
18 权力设计：企业信息流	75
权力的三个指标	75
权力的本质是信用	76
麦当劳的智能商业系统	77
19 创新机制：字节跳动的创新飞轮	79
20 组织成长的五个阶段	84
第五模块 借势(5 讲)	88
21 战略支点与战略杠杆	88
22 共生：让渡自我，共享资源	92
23 结盟：利益相关人地图	95
24 踩中风口：闪电式扩张	100
25 跨越周期：进化、进化、进化！	104
第六模块 征途(5 讲)	108
26 增长台阶：从 0 到 10000	108
27 用户深度：从流量到共同体	112
28 市场广度：从中国到全世界	117
29 我们在三浪并发的时代	122
30 你的增长底牌，你的人生底色	126

结语(1 讲).....	130
结语：一横一纵，搭建你的增长框架.....	130
加餐(3 讲).....	134
加餐 1 特斯拉的智能闭环.....	134
加餐 2 协同演化：智能时代的核心是精准.....	137
加餐 3 从规模视角解读快手.....	141



发刊词(1 讲)

增长能力，是我们每个人需要一生，来修习和实践的东西。



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

就是不断作出正确的决定，打破界限，即是增长。

我拿这套框架与很多朋友反复碰撞和交流之后，做出了这套课程。

这基本上过去 2 年，我交流的主要内容，是我们一大群人关于增长的集体思考。

增长能力，就是持续作出正确决定的能力

其实核心的话就一句——

增长能力，就是持续作出正确决定的能力。

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

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

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

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

你能理解这句话吗？

如果不能理解领导的决定，其实你就无法与领导对话，也不可能成为领导。

人生的分野，企业的分野，就是在一个一个作决定的路口。

作决定，不是直觉，不是玄学，它其实首先是技术，然后才会上升为艺术。

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

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

增长思维，到底讲什么？

这门课就是反复探讨，如何持续作出正确的决定。

30 讲的内容，我会分为六个模块。具体内容你可以看文末的课表。

打个比方来说，这门课会给你三个东西：

- 第一，一张全景作战地图。

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

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

• 第二，四个增长关卡。

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

打破界限，突破关卡，即是增长。

我会用四个模块，分别谈这四个关卡的通关要点。

• 第三，几十个真实案例。

每个人看别人都是岁月静好，看自己都觉得悲催倒霉。

其实每个企业时时刻刻都在生死进退中挣扎，每个人的疼痛永不止息。

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

增长还是衰落，这是所有个人和组织永远的问题。

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

还是那句老话，发展才是硬道理。

现在就让我们开始吧！

《梁宁·增长思维30讲》课表				
发刊词	增长能力，就是持续作出正确决定的能力	模块四 组织	16 组织：承接机会的能力 17 建立组织：人际容纳度 18 权利设计：企业信息流 19 创新机制：字节跳动的创新飞轮 20 组织成长的五个阶段	
模块一 地图	01 在生死进退中增长 02 从草莽到腰部玩家：运营生态位 03 头部玩家：终结一场战争 04 顶级玩家：跨越周期 05 你的认知地图，你的战场		模块五 借势	21 战略支点与战略杠杆 22 共生：让渡自我，共享资源 23 结盟：利益相关人地图 24 踩中风口：闪电式扩张 25 跨越周期：进化、进化、进化！
模块二 机会	06 发现机会：发散与收敛 07 抓住机会：从0到1的破局点 08 大机会：知识结构与精神结构 09 爆品机会：爆品公式与品牌护城河 10 跨越周期：你的基因，你的机会			模块六 征途
模块三 模式	11 选择模式：目标不同，要素不同 12 设计模式：设计增强回路和调节回路 13 设计以用户增长为核心的模式 14 从连接器模式到整合模式 15 流量模式和产业中台模式			



《梁宁·增长思维30讲》

- 得到App出品 -

第一模块 | 地图(5 讲)

这个模块，我会给出商业世界的全景图，它也是你的作战图，由四个台阶构成。有了它，你就能看懂不同玩家，也能明白自己的位置和路径。



01 在生死进退中增长

你好，欢迎来到《增长思维 30 讲》，我是梁宁。

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。

[戳此查看：得到用户 Vincent 整理的股东信合集](#)

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，危机面前他们有大量的退路。而三星是家族企业。就这一点，战斗意志就根本不同。

企业的死亡，来自企业主导者战斗意志的破产。

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

企业的退：善败者不亡

说完死，我们再说退。

诸葛亮兵法中有一句话：“善败者不亡。”

什么叫善败？就是懂得如何处理失败。

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

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

今年，巴菲特年会，我的一个朋友问芒格，对他来说最重要的是什么？

芒格回答：最重要的是失败。他总是拼命地要搞清楚失败在哪里，然后努力躲开它。

为什么我们要先谈生死进退。

因为开始创业，你期待的是增长，其实天天面对的都是生死进退。

你需要客观、冷静地看自己的真实处境。

如果你是在维持线上，真的非常要提醒你，要关注抗风险的系统设计。

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

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

善败者不亡。这句话很重要，因为探索一定会遇到失败。

瑞士的军事理论家菲米尼说：“一个好的撤退应该和伟大的胜利同样受到赞赏。”

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

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

本讲小结

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

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

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

思考题

你对“善败者不亡”这句话怎么理解？

下一讲开始，我会用四讲的篇幅，给你讲创业的作战地图。我是梁宁，我们下一讲见。

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。





02 从草莽到腰部玩家：运营生态位

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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

我们把企业分成四种：草莽企业、腰部企业、头部企业和顶级企业。

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

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

成不了头部，也成不了腰部呢？那就是速生速死的草创企业啊。

草莽企业与腰部企业

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

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

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

生态位(niche)是传统生态学的概念，主要指在生态系统里，每一个物种都拥有自己的角色和地位，占据一定的空间，发挥一定的功能。鹰击长空，鱼翔浅底，没有两种物种的生态位是完全相同的。

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

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

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

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

云海肴的生态位

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

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

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

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

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

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

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

我沟通了很多的创业者，不能实现增长的原因，其实他们都是被自己的“自我感觉”和“自我规则”束缚了。和这样的创业者聊天的时候，他们会不停地说：我我我我我，我喜欢什么样，我希望什么样，我觉得什么样。

他们其实是被困在自己的 ego 里，不肯向外打量外部的增长机会在哪里。

格瓦拉和电影票大战

接着再讲一个格瓦拉电影票的故事。

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

2010 年以前，咱们看电影都是到了电影院再排队买票，由售票员给你选座。

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

这时候，格瓦拉作了一个正确的决策，让它在这一仗中脱颖而出。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。

我是梁宁，我们下一讲见。

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。





03 头部玩家：终结一场战争

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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

我们说了，草莽创业的特点是看到机会先冲再说，也许能把南墙撞破呢。

腰部企业的特点是，在一个系统生态，找到自己的生态位，主动投入，构建价值增量，从而扎下根来。那能成为产业龙头的头部企业有什么不一样？我的定义是：终结一场战争。

千团大战里的三类企业

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

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

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

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

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

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

有计划，明年增长 30%，后年再增长 20%。

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

这样的战役，过去 5 年，我们看到了无数，打车、O2O、直播等等。

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

腰部企业和头部企业的差别是什么？

腰部企业其实只是想找个生态位，精耕细作地活下来。

头部企业考虑的是，我如何抢到制高点，终结这场战争。

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

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

手机行业里的三类企业

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

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

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

但华为没有这样做。

华为早些年没打算进入手机市场，但 2014 年选择进入，我认为原因有两个：

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

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

在这样的战略背景之下，华为用什么姿势做手机。我说一个数字，你感受一下。

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

你猜一下，华为当时有多少人围绕手机做开发？

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

这就是姿势的差别。

华为不是找生态位，它入场做这件事的时候，就是奔着最后参加大决战去的。

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

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

任正非从做手机这个决定开始就知道，他就要拥有对这 4 家推牌的实力。

所以，华为入场就放 1.2 万人，上来就奔着最后的大决战。

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

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，就有很大机会成为头部企业。

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

分散市场怎么做头部

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

这样的分散市场，有头部和腰部之分吗？

有，再分散的行业，也会分出头部企业。比如，头部能上市，腰部不行。

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

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

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

本讲小结

我们来回顾一下，我们讲了三类企业，三种动作：

草莽企业，核心动作就是一个字：冲。判断机会向前冲。

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

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

思考题

你在哪个行业，制高点是什么？你觉得谁能成为这个行业的头部？

咱们在留言区交流。

下一讲，我说说顶级企业又有什么不一样。

我是梁宁，我们下一讲见。

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。





04 顶级玩家：跨越周期

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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，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？

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

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。



05 你的认知地图，你的战场

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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。

大依靠周期，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。

这样的一个组织，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。

总结

创业作战地图				
级别	草莽企业	腰部企业	头部企业	顶级企业
核心能力	抓机会	占据生态位	终结一场战争	持续做出正确的决定 跨越周期
估值	A、B轮在路上	独角兽 80%传统企业	百亿美金+	千亿美金+
认知差别	机会觉察	系统观	世界版图	历史观
考验	破局点	生态位	制高点	进化
姿势	冲	扎根	收	变革



《梁宁·增长思维30讲》
- 得到App出品 -

思考题

咱们的第一模块到此就结束了。

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

下一讲，我们进入到第二模块，应该如何判断机会，使用机会。

我是梁宁，我们下一讲见。

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。

第二模块 | 机会(5 讲)

这个模块，我会给出不同阶段，把握住不同级别机会的方法。



06 发现机会：发散与收敛

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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，再来梳理在大会发生的事。一晚上，我们找出来多少事呢？460 件。我们所有人没有想到，大学要做这么多事情。

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

按线索收敛

好，地图画出来，那么下一步我们开始收敛，在地图上找线索。

我们先把 460 件独立的事，分成了若干条线索。

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

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

我们先列出一张全景地图，每个组按照自己最有兴趣的路径，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，那我不应该评判你。

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

让幻想早点破灭，是负责任的行为。

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

本讲小结

好，我们复盘一下几个核心动作。

第一个动作，我们分了四组，为什么分组？

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

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

如果大家坐在同一张桌子上，所有人都会不由自主地看领导的脸色。这很真实。

越是执行力高的企业，越容易围绕领导的感知来达成共识。

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

分组的价值，就是不要让权威太快控场，给出非共识涌现和发育的空间。

第二个核心动作，是画出世界地图，找到线索，在线索上找到机会点。

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

第三个核心动作，“客观校验”，让幻想早点幻灭。

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

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

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

思考题

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

欢迎你在留言区跟我交流，如果有问题，也可以随时向我提问。

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

我是梁宁，我们下一讲见。

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。



07 抓住机会：从 0 到 1 的破局点

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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，如果我们有了这个 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。那我们先吧每件事的频率标出来，也就是你多长时间干一次。比如拿快递，可能一个星期拿一次，那就是一周一次。把所有的事，从高频到低频的顺序排下来。

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

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

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

而靠一个很低频的业务实现冷启动，是非常有挑战的。

那排在第一位、最高频的一个信息需求是什么？

是课程表，天天看，一天看两次。

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

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

层层过滤到这里，我们才看到了一个，也许可以做破局点的、很具体的点。

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

这就是我们做的用户需求研究的案例。

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

机会方向不等于破局点

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

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

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

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

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

那你能做一个 App，解决饥饿问题吗？

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

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

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

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

那你怎么选？你怎么做？你用什么逻辑去进行选择呢？

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

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

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

本讲小结

破局点需要有这么几个特性：

第一，相对广谱。

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

第二，高频。

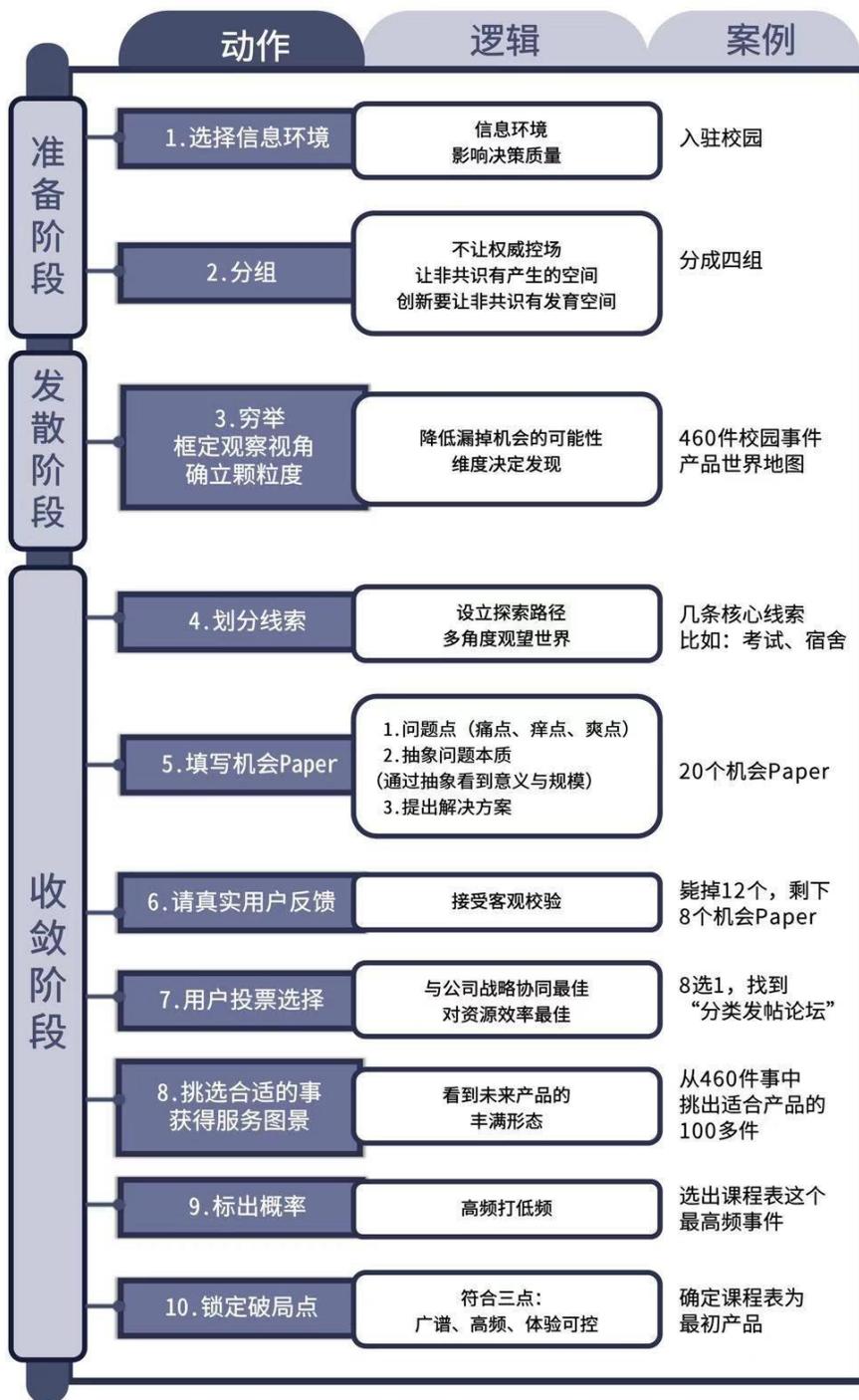
我一直强调一个概念，高频打低频。如果你能做一个高频的业务，就可以带动相对低频的业务。

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

第三，体验可控。

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

机会流程图



梁宁·增长思维30讲
发展才是硬道理



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。

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。



08 大机会：知识结构与精神结构

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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。他说：这就是我的第一桶金。

我为什么喜欢这个故事？

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

反而大机会浑然就在那里，你没有办法像找小机会那样，用过滤的方式来识别。

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

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

谭智的一杆进洞

我来讲我喜欢的第二个故事，也是一个年代久远的故事。

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

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

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

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

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

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

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

这时候他 50 岁了。

我为什么要这么详细地来说他这一连串的简历？

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

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

你猜对了，反转开始了。

谭智在 50 岁的那一年，做了一波极其漂亮的操作，整合框架传媒，卖给分众。

这一单他是怎么做的呢？

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

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

2004 年 11 月，谭智进入框架媒介。

第一个动作，砍掉了根本无法和分众传媒竞争的液晶广告业务，只保留了平面广告。

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

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

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

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

的机会不一样。

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

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

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

我们回头看谭智这 10 年的知识结构和能力结构变化。

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

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

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

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

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

张晓彬和中国股市

我再讲第三个故事，一个很了不起的故事。

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

朋友问张晓彬，这趟去美国，你觉得什么最好？

张晓彬说：我觉得美国的股市特别好。

瞧，这就叫知识结构、见识不一样。

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

这就是差别。

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

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

大机会要靠天眼，你的知识结构就是你的天眼。所以咱们要终身学习。

思考题

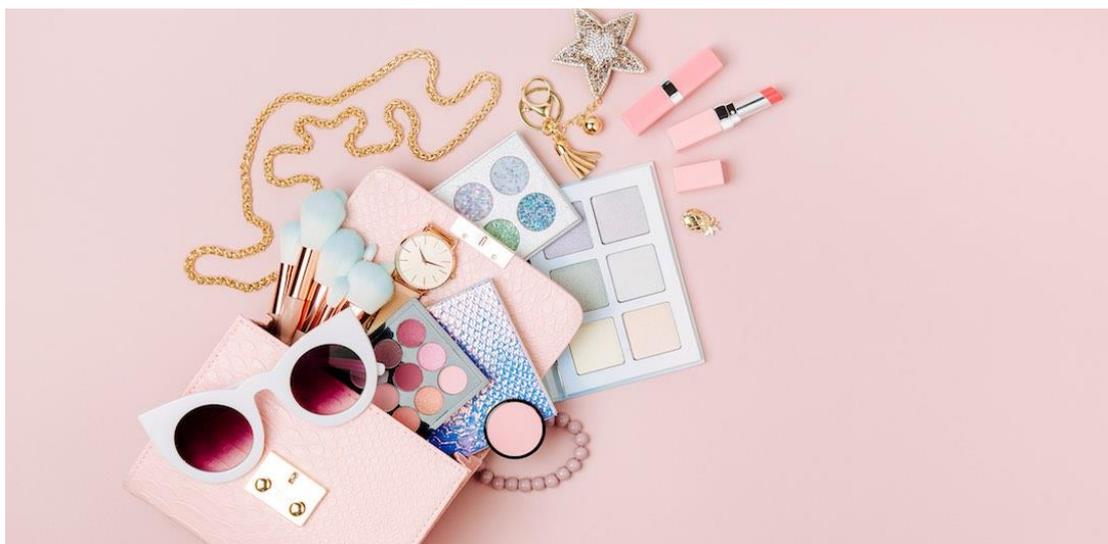
你或你的朋友有没有因为知识结构和见识不同，所以看到的机会也和别人不一样？

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

下一讲，我给你讲一个非常有用的爆品公式。

我是梁宁，我们下一讲见。

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。



09 爆品机会：爆品公式与品牌护城河

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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为做转化率，求出货，并且信奉不以出货为目的的品牌动作，都是耍流氓。其实这是不懂品牌，也不懂人性。

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

所以为什么一个人的消费能力上来了，开始买品牌了，就很难回去。因为他除了功能需求，他还有心理需求。当他体验过那种内心的小小优越感之后，其实就再也不愿意放弃了。就好像一个人学习成绩上来之后，他就会自主努力学习了，因为他没有体验过优越感的时候不知道那是什么。但是当他体验了，就不想失去了。人性就是这样。

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

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

怎么衡量谁是商标，谁是品牌？我觉得有三条可以衡量。

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

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

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

刘崇九和我说，以前觉得外企是神。后来在一个场子里竞争了十几年，慢慢就会发现其实我们可以做出比它们好的产品，我们的产品好，价格定得比它们高，用户也会接受。中国人的自信起来了。

本讲小结

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

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

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

向前看，前方还有无穷机会，不过流程一定是：起于爆品，终于品牌。

思考题

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

下一讲，是这个模块的最后一讲，我们来聊跨越周期的机会。

我是梁宁，我们下一讲见。

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。



10 跨越周期：你的基因，你的机会

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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

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

是不是特别抽象？我们用故事来说明。

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

第二次跨越

奈飞公司由哈斯廷斯在 1997 年创办，业务是通过网络租 DVD。

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

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

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

给了对手机会。

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

传统模式是一个片一天多少钱，忘了及时还就会罚款。只有惩罚，没有激励。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

而哈斯廷斯没有被现有现金牛绑架。于是有了著名的 2011 年奈飞分拆。

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

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

到了 2012 年有几个有意思的数据：

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

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

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

第三次跨越

同一年，奈飞又开启了它的第三次跨越，自制内容。

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

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

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

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

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

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

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

哈斯廷斯在这时候，选择自制内容其实还有一个市场大背景，那个时候美国电影市场 10 年没增长过了。好莱坞成了电影重工业的天下，全是大 IP，大制作。反映现代生活的，小制作的这类内容，越来越难拿到投资和院线排期。于是很多优秀的电影人，在这样的市场模式下没有做作品的机会。好莱坞不给机会了，而奈飞给机会，奈飞才有了与一线的制作人才合作的可能性。

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

跨越来自企业基因

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

为什么呢？

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

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

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

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

这种从初创就形成，一直贯穿企业核心的，其实就是一个企业的基因。

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

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

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

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

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

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

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

本讲小结

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

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

思考题

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

欢迎你在留言区跟我分享或者提问。

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

下一讲，我们开启第三模块，模式。

我是梁宁，我们下一讲见。

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。

第三模块 | 模式(5 讲)

这个模块，我会给你讲解，如何以增长为目的，设计你的核心模式。我也会给你解释几种重要的商业模式如何设计。



11 选择模式：目标不同，要素不同

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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。

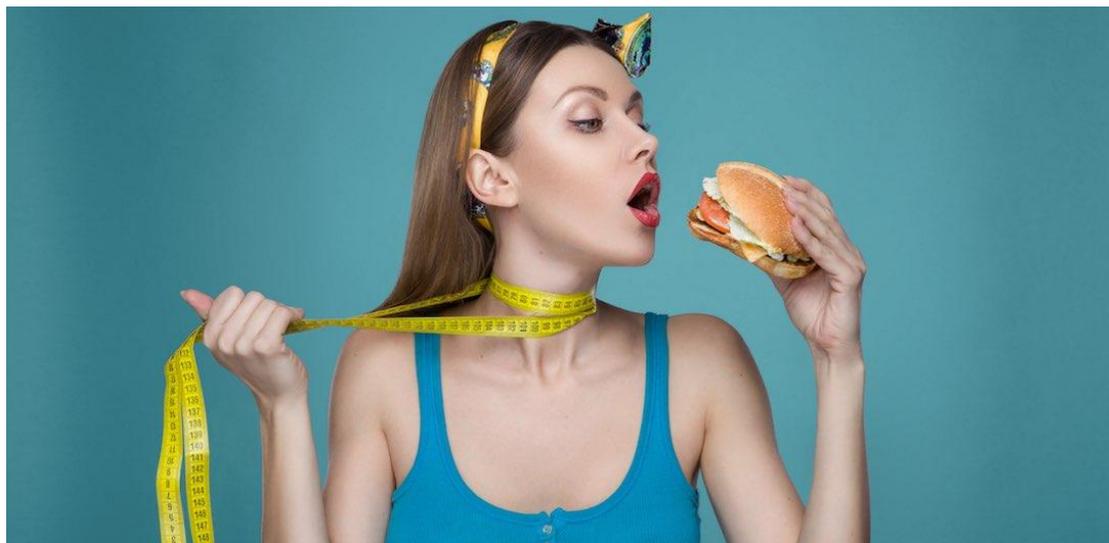
下一讲，我们聊模式的另一个关键：连接。

我是梁宁，我们下一讲见。

1. 任何一个系统都包括三个构成要件：目标、要素和连接。

2. 你做这件事的目标，决定了你的模式。目标坚定，模式清晰，执行坚决，才能够让你继续增长下去。





12 设计模式：设计增强回路和调节回路

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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？我是梁宁，我们下一讲见。

1. 设计模式不能只看合理的因果链和增强回路，不要忽视永远存在的调节回路和滞后反馈。

2. 最核心的资源是什么？是当事人的心理能量。

3. 要想持续一个循环，唯一可以依靠的，是让自己进入一个稳定的模式，让核心资源通过增强回路，能得到持续补充。





13 设计以用户增长为核心的模式

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

这是我们这个模块的第三讲。这一讲，我想跟你讨论的是以用户增长为核心的模式是如何设计的。我讲一个我们都很熟悉的运动健身 App——Keep。

Keep 的核心交付

2014 年，王宁还是大四的在校学生，他失恋了，归因为自己太胖。当时面临毕业找工作，他害怕因此被嫌弃，所以立志要瘦下来。他的心理动力是非常强的，他几乎泡了网上所有的减肥社区，看了所有有关减肥的内容。

他注意到两个点：

第一，他需要的不是任何一条内容，他想要的是谁能给他减肥成功的确定性。他渴望谁能告诉他：照着这个做，你就能瘦下来。

第二，当时已经是 2014 年了，网上能找到的健身视频还非常老，居然还是施瓦辛格、郑多燕、马华，没有什么新内容、新 IP。这一点我们后面来讲。

那谁能提供确定性效果呢？在当时其实就是私教，但王宁根本请不起私教，他选择自学成为自己的私教。

作为计算机专业的学生，王宁自认为非常擅长通过互联网收集信息。但是他也足足花了 6、7 个月的时间才东拼西凑，完成了自己的知识结构，梳理了自己的方案。并且他成功瘦身 40 斤，整个人脱胎换骨。

于是他就成了身边的人的请教对象，他就先做了一个 PPT 来传递他的知识。今天来看 Keep，形态还是很像 PPT，每个动作就是一页幻灯片，不同幻灯片的组合，就成为不同的训练方案。

后来他的朋友就说，咱们是学计算机的，要不我们做个 App，比 PPT 用起来更方便。于是他们就做

了 Keep 的 0.5 版本。关于这个 0.5 版本，有两件事值得一说：

第一，他的视频内容是在网上剪辑的，比如这个动作是郑多燕，下一个动作是施瓦辛格。但是，每个动作都有详细解说。虽然粗糙，但是核心交付做到位了。

第二，Keep 的 slogan，自律给我自由，当时就是这一个。王宁就是用这句话激励自己减肥的。后来这句有精神能量的话，也深深引起无数人的共鸣。这也是 Keep 提供给用户的心理能量。

Keep 的 0.5 只有安卓版本，因为申请苹果开发者账号要花几百美金，对王宁来说，还是太贵了。凭借这个 0.5 版本的 App，2014 年的 10 月，王宁大学毕业 3 个月后，拿到了 300 万人民币的天使融资。

于是他请了一男一女两个模特，花了三天的时间，用一个单反相机，录了自己版权的动作视频。整个过程租场地、请模特……一整套下来花了 3 万块钱。这就是 Keep 的 1.0 版本。

Keep 的 1.0 版本一共有多少个动作呢？150 个动作。

到今天，Keep 已经是 6.2 版本，健身之外，增加了跑步、瑜伽这种大品类，服务 2 亿用户。Keep 的动作库里，一共有多少个动作呢？1600 个动作。

Keep 的增强回路

我为什么很喜欢 Keep 这个案例，至少三个原因。

第一，你可以说 Keep 没有创新内容，它只是完成了核心交付。它只是把基本品的品相做好，满足了 0~70 分的用户。

1600 个动作，没有一个动作是 Keep 发明的。这就好像一个餐馆，没有发明新菜，就是将被验证的古老菜品，品相做好，服务需要 0~70 分产品的用户，就能够覆盖一个大比例人群。比如麦当劳就是这样做的。

你看这几年，多少企业都是这样，把一些基本品的品相做好，把效率做好，服务 0~70 分需求的用户，获得巨大成功。三只松鼠、名创优品、完美日记都是这样。

第二，Keep 不单提供了核心交付，还设计了增强回路，让用户越用越不愿意放弃。比如 Keep 上的数据记录就是它的增强回路。

一个网友回答他为什么用 Keep 记录跑步数据，他说：“在 2016 年跑步模块上线之前，我已经在 Keep 进行训练，有了一定的数据积累。历史数据就是我不愿意放弃 Keep 最重要的原因，它就像我记忆的载体一样。”

我看到大量创业的公司，都只提供产品。卖咖啡，核心交付就是咖啡；卖机票，核心交付就是机票。只设计了一次交付，没有设计增强回路。你如果没有设计，凭什么用户回来找你。

比如，我身边越来越多的朋友在航空公司的官网订机票，为什么？因为官网的积分可以换机票，而在 OTA 的几万积分只能换个指甲刀。这就是两家增强回路的设计不一样嘛。

忠诚没有价值，谁还会忠诚。

我们一直习惯花 200 块买一个新用户，但是没习惯一年花 200 块留住一个老用户。在互联网草莽时代，

这么干没问题，每年都有上亿新用户，每年收新用户都收不完。

但是 2019 年 6 月，微信月度活跃用户突破 11 亿，这已经宣告中国全员在线。从此互联网告别新用户时代，进入存量竞争，谁能获得用户忠诚，谁赢。谁让用户的忠诚有价值，谁赢。

在这个新时代，用户的增强回路，就应该就是你产品设计的一部分。

没有它，打不赢。

第三，Keep 在做核心交付和增强回路设计之外，还做了网络效应设计。

王宁说：“我们常常看到，一个大学宿舍里有一个人开始用 Keep 练习，就会把各种数据图谱和健身照片分享出来，很快就打动整个屋子里的人都开始用。”

这是一个非常清晰的强场景，而且传播、参与都很简单，这样才能形成有效的用户裂变。

因为拼多多的崛起，社交裂变成了热门话题，创业新标配。

但绝大多数所谓的社交裂变，其实只是诱导分享，而没有在真实场景里去思考用户动机到底是什么，他的推荐行为是什么样子。我们在第一模块讲过，机会是非常具体的东西。你对场景的感受越清晰，你才有可能打到痛点或者痒点上。

我再说一个 Keep 在网络效应上，一个有趣的设计。我们对比几家运动 App，Keep、咕咚、悦跑圈等，Keep 是唯一一个提供瑜伽类目的。

这几个运动 App 里，Keep 成立最晚，2015 年 Keep1.0 上线的时候，咕咚、悦跑圈都已经完成了 A 轮以上的融资，拥有很不错的用户规模了。

如果王宁大学毕业后创业，不是从小众的健身开始，而是上来就与咕咚、悦跑圈竞争跑步用户，应该说没有机会。

但是在健身这个小品类里，Keep 经过了非常顺利的冷启动与自然增长。到达 3000 万用户的时候，它遇到了用户增长的瓶颈。

王宁作的决策是扩品类，同时增加了跑步和瑜伽这两个大类目。

用户的目的不是跑步也不是健身，用户的目的是健康，让身材变好。咕咚、悦跑圈的固守品类，其实也不是用户需求导向。所以，Keep 的扩品类其实是符合用户需求的。

从扩品类开始，Keep 启动了新一轮用户增长，并且超过了之前的老大哥咕咚和悦跑圈。

而 Keep 开瑜伽类目，很多人不理解，但这其实是 Keep 网络效应的重要环节，为什么？女用户的涌入。

徐志斌在《小群效应》里，谈了一个规律，社区人群如果“三近一反”，这个社区就会热起来，也就是地域相近、年龄相近、兴趣相近，性别相反。

就好像王者荣耀在各个细节上降低难度，从而女用户大量涌入，又进一步拉升游戏的网络效应与参与热度。Keep 的瑜伽类目，也产生了类似的化学反应。

场景明确、参与简单、化学反应，形成了 Keep 增长的网络效应。

新的基础设施，服务值得重塑

我们回过头再谈，王宁 2014 年在网上找视频的时候，看到的都是古老的视频。

如果我们抽象看 Keep、健身私教、简·方达、郑多燕，大家交付的本质是一样的：就是健身的知识服务。

同一套动作，同一套知识，Keep、健身私教、简·方达、郑多燕以不同的方式交付给你。他们自己的商业模式也不同：

私教的杠杆最低，出售自己的时间，这个模式最古老。

简·方达是电视时代健身的知识服务，她通过把版权卖给电视台来完成商业闭环。

郑多燕是 DVD 时代健身的知识服务，她按照 DVD 销售抽版税。

Keep 是在移动互联网时代，把这些用新的基础设施又干了一遍。

你可以说它的核心交付没有新东西，那些知识、那些动作早就有了。

但是 Keep 基于新的基础设施，做出了以前的服务者做不到的用户增强回路和网络效应，实现了之前的服务者无法企及的用户规模。这是创新模式，也是 Keep 的护城河。

Keep 的网络效应，让 Keep 快速增长，形成与咕咚、悦跑圈竞争的壁垒。但是在互联网生态里，还有抖音、小红书这类网络效应更强的对手。今天打开抖音、小红书等热门 App，都有一堆带你健身的达人与教程，如果只是知识交付，Keep 会被更高频广谱的 App 抢夺用户。但是用户需要一个持续记录自己健身数据的地方，这条护城河，让 Keep 可以保护自己。

本讲小结

好多创业者，只完成了核心交付，就觉得自己的创业开始了，等着用户自然增长，以为天敌不会降临。

以用户为中心的产品设计，这是对的，但是不完整。

我们要做以用户为中心的体验设计，还要做以增长为中心的模式设计。

基于新的基础设施，做出新的增长模式与护城河。所有品类，其实都值得重新再做一遍。

思考题

你现在在做什么呢？你的核心交付是什么呀？有没有用到最新的基础设施？

你可以在留言区和我交流，也欢迎你向我提问。下一讲，我们来谈另外两种模式的设计，连接器模式和整合服务模式。

我是梁宁，我们下一讲见。

1. 一个产品不仅要设计以用户为中心的体验设计，交付核心价值，还要设计以增长为中心的模式设计。
2. 基于新的基础设施，可以做出新的增长模式与护城河。所有品类，其实都值得重新再做一遍。





14 从连接器模式到整合模式

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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，但是大量人却没有注册过百度。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，就会下意识地去选择。”我把它简单总结为，**密度影响心智**。

这个心理学策略已经被到处使用了，还一直很好使。你注意一下，一个餐厅推它的主打菜，一定在你面前至少出现 3 次，酒店内的装饰画上一次，菜单的头部一次，菜单正文一次。出现 3 次，很大概率，这个菜会被点到。

我们从 OYO 公布的数据来看，它有超过 60% 的用户，是没有预订，直接走进酒店问有没有房间。你想一下这个用户场景，他要找一家酒店，走一条街，看到了 6 次 OYO 的 LOGO，和一堆没名气的小旅馆相比，他更容易选择 OYO。

这就是密度影响心智。

无论在印度还是中国，OYO 都是做了一个连接器，把小酒店统一挂牌 OYO，集中在 OTA 平台上线，优化运营。你在 OTA 上以位置为关键词搜索，也会出一堆 OYO，这也会继续用密度影响心智，对你产生影响。

OYO 做得很轻，所以它扩张很快。但是连接器的模式太薄，OYO 在中国的挑战，真的是因为，这是在中国。

中国面向市场，面向应用级创新创新力和执行力，我认为全世界最强的。Google 离开中国，众说纷纭。但是亚马逊离开中国，是真的在这里输了。

所以，中国会有一堆创业公司和创业模式拦截 OYO，这是必然发生的事情。

酒店整合服务模式：亚朵

与连接器模式不同的整合模式，我想提在《产品思维 30 讲》里讲过的亚朵酒店。

亚朵看到的产业缝隙是，中国公司差旅费预算在 500 块左右，但是这个价位缺品牌。一堆 80、90 年代的招待所，占了不错的位置，但是没有能力面对新人群做年轻化改造和流量运营。

OYO 的连接器模式里，角色只有 OYO 和房主。

而亚朵加了一个众筹的角色。房东出房，亚朵出模式和用户体验管理，然后通过众筹拿到房屋改造和酒店启动的钱。

比如，需要 2000 万启动一个新酒店，就是凑 400 人每人 5 万元。5 万元的投资机会，其实不多。中国人喜欢有自己的地盘，出 5 万块钱，可以对人说我是这个酒店的股东，自己住能打折，还能享受分红。

大量参与亚朵众筹的是亚朵酒店的重度用户。亚朵这样把资源分拆，向不同人索取，降低了房东的难度，还增强了铁粉的忠诚。

从对用户的交付看，亚朵完全掌控了用户从预订到离店的所有体验，用户感受不到房东或者小股东的存在。因此亚朵品牌、亚朵会员、亚朵自身的流量池可以越做越强，亚朵对房东的博弈能力也因此增长。

本讲小结

这几年，微信是中国最大的流量池，我遇到了很多创业团队，都是想在微信的流量池里做个小池子，建微信群，做各种业务。这也是一种连接器模式。连接器模式确实是创业比较容易选择的。

连接器模式的好处是很轻，缺点是太薄。因为连接器模式没有把用户需求的价值核心控在自己手里。

比如很多公司的销售人员就会有这种委屈，我把客户打下来了，就是公司的了，就是这样。

连接器很容易被自己所附着平台击穿。如果去哪儿没有把自己做重，变成整合服务的提供者，其实很容易被百度击穿的。

思考题

你还观察到过什么连接器模式，或者整合服务模式的案例吗？

欢迎你在留言区跟我讨论。下一讲，是模式的最后一讲，我们来讲流量平台模式和产业中台模式。

我是梁宁，我们下一讲见。

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。





15 流量模式和产业中台模式

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

这是模式这个模块的最后一讲，我们谈谈最大也是最重的两个模式：流量平台和产业中台。

流量平台

互联网最成功的几家企业，BAT 都是流量平台，这些公司体量都很大，它们的运作模式是什么呢？我想用一个做餐馆的故事带你理解。

餐馆呢，模式每一家都不一样。如果你花 15 块买一份盒饭，那基本上真的是为了“吃饭”。但如果你花 5 千块请人吃个饭，那目的就绝对不是“吃饭”。

我要讲的餐厅是开在香港铜锣湾的新荣记，这个小餐馆把自己做成了平台。

为什么说它小？因为它只有 500 平米，13 张桌子，放在北京绝对是个小餐馆。这个餐馆人均消费 5 千港币，请客没有 3 万块下不来。2018 年利润是 6000 万。而在 2016 年，这家餐馆还是亏损的。3 年时间，位置没变，厨师也没变，那是发生了什么变化呢？

变化是增加了我的一个朋友叫李克。李克是个神人，这里我只讲他运营新荣记的事。

2017 年他开始做的时候，新荣记月亏损 100 万。李克先做了一件事，就是为每桌宴席写菜单。

一般咱们请客吃饭的次序是，先约，然后到了点菜，吃啥都是上了才知道。讲究的宴席会把菜单提前列出来，放在每个客人的餐位上。

而李克的做法是，把菜单做成一个方便手机转发的图片。在手机上打开这张图片，第一屏是雅致的请柬，写着时间、地点、宴会主题。第二屏开始，列这一餐的菜单，写得都非常诗情画意。最后一屏，是一首为本次宴会写的诗，再配一幅符合宴会预期氛围的精美图片。

这是什么？过去我们就是用一条文字短信通知别人在哪吃饭，现在它变成一枚社交货币。而且李克和主人探讨这顿饭吃什么菜的过程中，李克和主人加强了友谊。

这么精美的宴客请柬，就好像星巴克散布在外的咖啡香气，客人的手机收到这张图片，已经开始感受到这顿饭不同凡响。

主人这样去邀请客人，就已经开始觉得自己有面子。请客的目的，不就是为了让自己觉得有面子，客人觉得自己被重视嘛。据说，主人发出这样的请柬，请客成功率提升了 30% 以上。

李克的第二个服务，是帮主人讲今天吃的菜有什么讲究。

我前面讲过，用户体验 30% 是生理体验，70% 是心理体验。开一支一万块的红酒，如果闷头喝，凭自己的生理感觉，大多数人感受不到一万块的酒和 500 块的酒有什么不同。

但是如果李克兄来讲讲，别说一万块的红酒，就是一碗馄饨，让客人听完，都恨不得颅内高潮。客人震撼，主人体面，宾主尽欢。

这就产生了一个口碑，在新荣记请客特别有面子。再加上只有 7 个包间，7 张桌子，很不容易订到。于是新荣记就成了香港的新富豪食堂。不少大佬请朋友聚会都愿意选择新荣记，到了再闲闲地问一句，今天还有谁在这里吃饭。

有一次，连着三个包间第一间是马云请客，第二间是向华强请客，第三间是刘銮雄请客，一顿饭三间房的客人彼此乱窜，到处打招呼，每个人都 high 得不行，争相买酒请大家喝。这时，新荣记就变成了一个社交平台。

作为平台就可以分发流量了。你想在这里邂逅谁，你可以请李克帮你安排机会。

所以在新荣记，李克可以像微信、百度或者淘宝一样，让你在目标对象面前，完成一次曝光，甚至一次点击。比如帮你口播，在说什么事情的时候提你一句，或者假装邂逅安排你跟你认识的人递个名片。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，要比传统企业强大太多了。

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。

现在被剩下多少呢？

今天在中国在线零售的渗透率是 20%。也就是说，中国还有 80% 的零售，没有通过在网上就搞定，还是要依赖面对面，人对人。这剩下的 80% 就是机会。

马云说，B2B 不是生意对生意，而是生意人对生意人。

而大量的小生意人，依然会遇到我们这两个模块反复说的，因为自身规模和背景的限制，而无法实现的突破。这就是 S2B2C 模式存在的空间。

我们第三讲谈到的 0~70 分用户的机会，其实你可以广阔地看到需求的规模。

今天街上的小破店，小苍蝇馆子，所有苟且着提供服务的那些商业形态，它们能存在，都是有真需求。它们是今天这个样子，是因为依靠它们自身的能力，无法实现品相与效率的跃迁。但是它们不应该永远是今天这个样子！

名创优品、拼多多、Keep、三只松鼠、中关村的食宝街，都是提供一个系统，把曾经苟且满足的需求，换了一种品相和效率，产生了商业的奇迹。

曾鸣教授还说过一句话：“赋能这个词还是有点自负，可以换个说法叫‘合能’，因为系统 S 与小企业 B 是合作关系，大家彼此需要，使双方的能力合在一起，为最终用户服务。”

技术依然在进步，合作模式依然在进步。我们还是有方法，让明天比今天好。

思考题

你看到了哪些行业依赖现有的能力很难提升品相和效率，而你觉得有做产业中台的机会？

欢迎你在留言区跟我交流，或者向我提问。这是这个模块的最后一讲，下一讲，我们进入组织模块。

我是梁宁，我们下一讲见。

1. 平台有三个特征：动态不平衡；用户要能产生网络效应；用户之间有需要被撮合的需求。
2. S2B2C 将是未来几年最重要的商业模式，系统公司可以整合小商家，提供数据服务，一起服务消费者。



第四模块 | 组织(5 讲)

建立组织不仅仅是管理。打造不同体量的组织，要解决哪些你可能忽略的核心问题？



16 组织：承接机会的能力

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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。他从一个一贫如洗到世界首富，再从世界首富到一无所有，都仅仅只是一瞬间。

这就是美国的淘金潮开始的故事，来自全世界的不同民族、不同肤色，讲不同语言的淘金者一拥而上，来到苏特尔的土地上挖黄金。

苏特尔曾经认为自己可以依靠的一切，比如誓言、契约、友情、规则、法律、秩序，统统靠不住。

而一座新的城市，在这一切的破坏中，出现在人们的视野中。人们在淘金的同时，不忘圈定自己的土地，并相互交易买卖。

就这样，三藩市拔地而起，华人也管它叫旧金山，那个时候，从中国过去了 2 万人参加淘金。从这里挖出来的金子，真的有一座山那么多。

然后呢？还有后续。

1850 年，加利福尼亚并入美国的版图，成为美国的一个州。

这时，苏特尔向美国政府提起诉讼，要求收回自己的财产。

他的土地已经变成了 San Francisco 城，他私人出资修建的道路、水渠、桥梁都已经成了公共设施。

他出示了合约，要求依据美国宪法，收回他的土地，补偿他的损失，并且分给他淘金的分成。

五年后，1855 年 3 月 15 日，判决出来了。加利福尼亚州的最高法官汤普森郑重宣布：苏特尔依法享有三藩市土地的所有权和使用权，他的利益是合法的，任何人都不得侵犯。

苏特尔赢了。他拿着这一纸判决，再一次成为了世界首富。

然后呢？这个判决没有办法执行。

苏特尔的胜利，仅仅只是法庭上的胜利，是写在一张纸上的胜利。

一个人，凭借一张纸，怎么能动得了一座城的人的利益？

这是一个美国故事，我们都知道美国宪法规定，个人的财产神圣不受侵犯。美国是保护个人财产权的。

但是苏特尔一直到死，手里拿着判决书，没有收回一毛钱。他没有得到美国宪法许给他的正义。

联想的组织能力

这是我在谈组织的重要性的时候，非常喜欢讲的一个故事。

因为“机会”是很多人的万能锅，大家很容易把抱怨甩给它，说因为自己没遇到好机会，所以 balabala.....

天呐，世界上的机会，谁能好过苏特尔？自家的土地，遍地黄金。

但他没有组织能力，无法搭建一个强悍的组织，来捍卫自己的资源，更不用说去运营它了。

所以商业竞争里，很多时候，组织能力就是把握机会的能力。

这让我想起联想的崛起。上世纪 90 年代，整个中国所有的单位和家庭都没有电脑，大家都准备买第一台电脑。所以机会的规模是确定的，就好像苏特尔的遍地黄金。问题是，当这个市场启动的时候，谁能组织出更大的体量，参与市场的争夺，拿下最大份额。

我在联想工作的时候，联想从来不谈产品，联想谈的是“管理”。你回想一下那个时候，在市场的催生下，中国每个省都有自己品牌的 PC，中关村有上百个 PC 的小牌子，几乎所有人都是做一单生意赚一单钱的买卖人，他们都在做买卖，只有联想在很用心地做组织。

联想当时在竞争中脱颖而出，确实得益于联想是整个中关村最注重管理的公司，柳总的管理三要素“定战略，搭班子，带队伍”，今天看起来平实，但在当时是极其有效的管理方法，在十几年里，对中关村所有企业影响深远。

联想把人治与法治相结合，打造了一个“斯巴达方阵”般的高执行力组织，组织起了整个中国 PC 领域最大的销售体系和服务体系，成为了中国 PC 的王者，切下了最大的份额。

联想这一仗能赢，因为他们的组织能力远超对手。

管理讲规则，组织讲关系

那什么是组织能力？组织能力不等于管理能力。

比如，业界有公认，组织能力阿里强，管理能力外企强。我们能看到，阿里出来的创业者，拉起一个大体量公司的层出不穷，滴滴的程维、蘑菇街的陈琪、唱吧的陈华等等，外企出来的创业者能做一个大体量公司却不多。

马云谈组织的时候，一个说法我非常认同，在《产品思维 30 讲》里，我也谈到过，这里再说一遍，因为重要。就是：

- 三流组织，共同规则。
- 二流组织，共同利益。
- 一流组织，共同信仰。
- 顶级组织，至情至性。

你想想，你的团队，你的家庭，你的亲密关系，这些都是你的组织，你的组织层级在哪一层？

所以啊，一个人想在哪里省事，就会在哪里吃亏。

我们喜欢规则明确，我们都希望别人遵守规则。甚至一个外企的美女和我说，更喜欢工作而不是家庭。因为外企规则非常清晰，在工作中，她知道每一件事的要求，知道该如何与人相处，知道自己的什么行为会被认同和称赞。但是在家和丈夫相处，没有规则，让她非常挫败。

其实这就是管理能力和组织能力的差别。

也是外企精英难以适应创业企业的原因。

也是开场我讲的故事主角苏特尔的悲剧所在。

管理讲的是规则，组织讲的是关系。

如果你迷信规则，以为规则万能，或者其实是想偷懒，希望躲在规则之后，干干净净清清爽爽地要求别人，拿到自己想要的，自己不需要打开官感，敞开内心去感知，去探索，去拥抱真实的活生生的人，去触摸连泥带水的真实世界，去和现实肉搏，其实不可能真正建立关系，也不可能真正拥有组织。

规则的“则”这个字，左边是“贝”，右边是“刀”。同时有钱与刀，才守得住规则边界。

苏特尔当时，只有自己一个人一把刀，谁和你共同规则？

本讲小结

这就是我要用一个模块谈组织，而不是谈管理的原因。

管理讲的是规则，组织讲的是人，组织研究的是怎么把人连接成一个整体。

人是活物，每时每刻都在接受信息，都在内心默默处理。所有人的判断，形成组织的智慧，所有人的协同，形成了组织的行动。

人不是机器，人有情感，有恐惧。强者需要通过组织行使意志，弱者需要通过组织获得安全。人是社会动物，不是迫不得已，没有人想成为孤单个体。大家都希望成为某个组织的一员，让自己的能量、安全得以安放。而且不同难度的任务，会挑战组织的强度。

有的事，共同规则就可以。

有的事，没有共同利益不行。

而有的事，需要有共同信仰，才可能坚持得下来。

还有一些事，只有至情至性的人，才会陪伴你。

思考题

如果你是苏特尔，你会怎么做？

下一讲，我们来讲建立组织的关键，人际容纳度。我是梁宁，我们下一讲见。

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。





17 建立组织：人际容纳度

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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题，本质上其实都是差距。

如果说：我觉得你有问题。这就已经进入了指责状态。

但是如果你这样说：我觉得和预期有差距。那至少是两边的问题，有对方的问题，也有你预期的问题。

当你说对方有问题的时候，其实是你把球抛给了对方，让自己站在一个评判者的位置。但是如果说差距，就是大家在一起，面对差距，评估差距，哪些是他做的问题，哪些是你预期的问题。这就是一起在关系中成长。

没有谁是谁的完美容器。但是我们是在共同成长的过程中，完成了对彼此的整合——我们会因为彼此而改变形状，你中有我，我中有你。

情感来自共同记忆。我们会在这个过程中，产生强烈的共情和情绪共振。

所以，有的时候你不能扔下某人，不是因为规则，不是因为利益，而是因为强烈的情感共振，这才是战争中你可以把后背交给他的关系纽带。

这样，我们才能进入关系的第四个阶段：协同创作阶段。一起去冒险，一起去拥抱不确定，互相接受对方的短板，一起去创新，一起去创业。

本讲小结

这一讲，我们说了建立关系的四个阶段：理想、冲突、整合、协同创作。要一个个阶段走下去，其实不容易。

建立关系，最重要的是你能不能真正容纳对方。建立组织，其实就是考验你的人际容纳度。

思考题

我想跟你聊一个话题：你遇到最难的事情会找谁？

欢迎你在留言区跟我交流。也欢迎你把这一讲分享给那些对关系有困惑的朋友。

下一讲，我们来聊组织的另一个重要的话题，权力。

我是梁宁，我们下一讲见。

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。



18 权力设计：企业信息流

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

这是我们这个模块的第三讲，这一讲，我们来谈权力。

什么是权力？

位置代表权力吗？名片、Title、印章这种代表权力的信物是权力吗？

金庸的武侠小说《倚天屠龙记》里这样描述屠龙刀：“武林至尊，宝刀屠龙。号令天下，莫敢不从。”听上去屠龙刀是一种权力的信物，谁拿着屠龙刀，发号施令，大家就得听从。但是呢，小说里也写了，有个人拿着屠龙刀请人帮忙，别人就会说，我凭什么帮你？

其实，你能够坐上某张椅子，拿到某张名片，甚至手握着一把屠龙刀，都不代表你拥有权力。这些只是权力的道具而已。

权力的三个指标

怎么可以衡量你有没有权力呢？

表面来看，有三个指标。

- 第一个是信息流。

比如，你想知道你在公司权力的什么位置，你可以简单想想，哪些信息流经过你，哪些信息流不经过你。你就可以初步掂量一下自己在组织里的位置了。

一切权力控制都是从管理秘密，也就是管理信息开始的。所以从高层到执行层，信息一定是层层衰减的。

那是不是公司的老大，就是拥有信息最多的人？

这个真的要看这位公司的领导者，对自己的信息流主动运营意识和措施了。

比如，一位我非常尊敬的企业家，创业 20 多年，选择退休。我当时其实不是很理解，因为他才 55 岁，退休太早了。

但当我观察了他企业内部真实的信息流时，我又理解了他的决定。他为了企业保持活力，在退休前两年，已经让跟随他一起创业 18 年的那批副总裁都退了，换上了年轻人。逻辑上，他应该带着一批年轻生猛的副手再干 20 年。但实际上，他 55 岁的年龄，要与一批比他年轻 20 岁以上的人，通畅、无损、不扭曲地沟通是非常不容易的。

如果你老板比你年长 20 岁，你要和他说点什么，是不是要非常谨慎？你是不是更愿意和同龄的同事商量一下，觉得靠谱才会去和老板说？

老板感受到的，到他面前的信息，已经是一批人的共识了。

所以，失去权力从失去信息开始。

- 权力的第二个指标是利益链。

比如，我是一个在互联网圈汇集了非常多信息的人，但是我并没拥有很多公司的股份，因此没有利益链。所以就可以简单判断，我并不是一个有权力的人。

我们在组织模块第一讲谈的那位倒霉的黄金王国的主人，他的问题是什么？他虽然拥有法律意义的所有权，但是他没有利益链。所以，他想凭着一个法律凭证捍卫自己，就好像那个拿着屠龙刀但没人搭理的人一样，是幼稚和悲哀的。

- 第三个指标是调动资源的能力。

比如你公司的老板娘，在公司并没有职务，其实你也不知道哪些信息流经过她，哪些信息流不经过她。但是如果她找你帮个忙，你可能不敢当场拒绝。她有调动资源的能力，所以她就有一部分权力。

一般来说运作权力，都是从运营自己的信息流开始的，别人和你分享利益的前提，一定是跟你先分享信息。如果连分享信息都做不到，那分享利益更是瞎扯了。

接着是利益链建设。基于你们共享的信息，对信息拥有共同的理解，有共同利益，你才有了某种程度的资源调动的能力，也就是说拥有了某种程度的权力。

权力的本质是信用

信息流、利益链、资源调动能力，这是权力的表面。我们再往里看一步，权力的本质其实是信用。

因为相信才会听从，而怀疑就会犹豫，犹豫往往是失控的开始。

这就又回到咱们第一模块谈的，什么是顶级企业，就是连续作出正确的决定。运营权力也是如此。

我要再重点强调一下我提过的概念：信息环境。

信息环境这个词是我发明的。我们很容易判断，自己的经济环境是富足还是匮乏。但我们往往对自己所处的信息环境，缺乏觉察。

事实上，**信息环境非常重要，因为它会塑造一个人的观念，从而左右一个人的决策。**

有个说法，一个人的收入是与他交往最多的五个人收入的平均数。这是什么意思呢？

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

Intelligence)，看看麦当劳的信息环境，它怎么管理和决策。

麦当劳在全球 100 多个国家，有 37000 家店。这 37000 家店的数据，每 15 分钟一次，同步到全球总部的 BI 中心。

每一家店都有三类数据。第一类是财务数据，进销存。第二类是经营数据，400 电话投诉、长周期检查、短周期检查、陌生用户拜访等等。第三类是营销投放数据，我们都知道麦当劳会没完没了地做各种活动。

很重要的一点，麦当劳创建了一个模型叫典型市场，全球有几十种典型市场。

比如，北京一座城市，就会有好几个典型市场，在北京王府井中心的店，和在巴黎市中心、纽约市中心的店就属于同一个典型市场。同样是北京，开在郊区比如大兴的店，就有可能和山西大同或者泰国清迈一样，属于另一个典型市场。

虽然同样是北京，但是因为大家的收入水平、人流密度、商业活跃时长不一样，那么市场是不一样的。麦当劳会把这些不同的市场特性，概括成一个又一个的典型市场，把每一个店放进符合它的典型市场里，进行横向比较。这样，同一典型市场的店，在同样营销投放的情况下，呈现出不同的经营结果，你就可以判断出管理水平的差异。

所以，麦当劳的信息是，全球 37000 个店，透视到典型市场里的相对表现，以 15 分钟为单位汇总到全球总部，直接给到 COO。

原来我们以为，一个全球公司的 COO，看到的数据是北京所有的数据，汇总成北京的，再汇总成华北区数据，然后汇总成中国区数据，再然后汇总为亚太数据，最后汇总成全球数据。

其实，如果真是这样汇总，每一层的数据都合并在一起，每一层的人就会有很多腾挪的空间和解释权，数据就会一层层走形，这种数据只能是一种规模感粗糙地把握。对于洞察各级管理水平和增长空间，几乎没有帮助。

而麦当劳是把最末梢的那家店，放到典型市场里。这时候，如果麦当劳要做一个营销动作，在同一个典型市场里，假如一家店的效果远远低于同类市场的其他店，这就是一个值得关注的店。而它的管理者用了多长时间，让这家店的数据回到典型市场的平均值，其实就能看出这一条线上的管理人员的水平。

我们可以说，麦当劳打造了一个 BI 数据中台，让全世界麦当劳同一典型市场的所有店，能够建立彼此参照，从而不断优化运营。

现在各大企业都在研究中台，因为中台不仅能为业务提供动能，还会穿透最末梢的信息，所以中台巩固了老板的权力。

本讲小结

什么是权力？

表面看是信息流、利益链和调动资源的能力。

本质上，权力是能够不断地作出正确决定，强化信任，而决策者的信息环境至关重要。

思考题

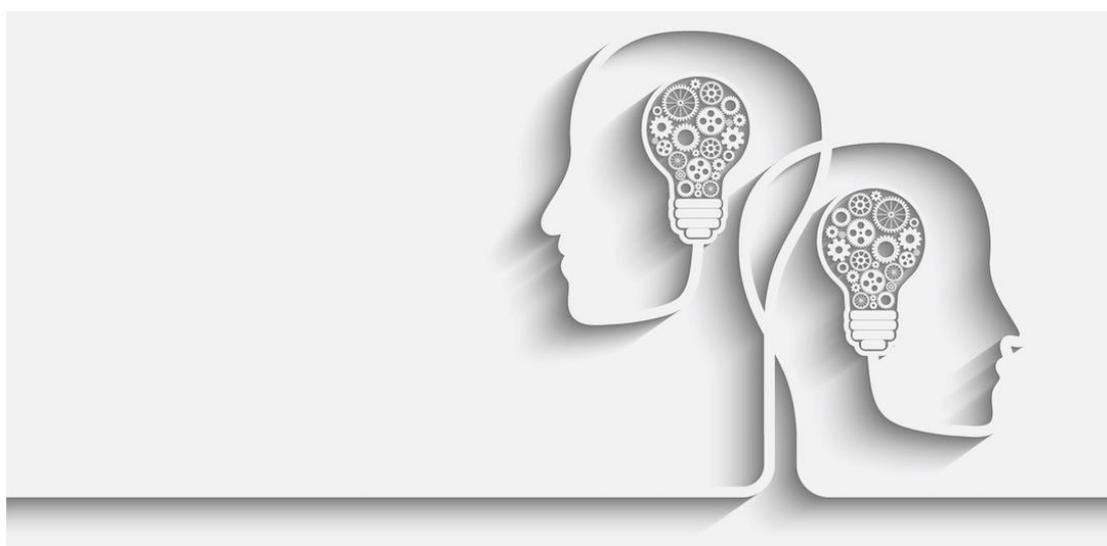
你觉得自己作出过的最得意的决定是什么？作这个决定的时候，你是怎么收集信息的呢？

欢迎你在留言区跟我交流，如果有问题也可以直接向我提问。

下一讲，我们讨论组织的创新机制。

我是梁宁，我们下一讲见。

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

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

这一讲我们来探讨组织的创新机制，我想以张一鸣的字节跳动为核心案例，就是做出了今日头条、抖音的这家公司，来带你看一个能够持续推出爆品的公司，组织机制有什么不同。

今日头条的组织机制

2012 年，张一鸣创办了字节跳动公司，之后的几年，持续推出了一系列火爆的 App，内涵段子、今日头条、抖音、火山、西瓜等，被业界称为 App 工厂。

推出爆品的公司有很多，而字节跳动却能够持续出爆品，这跟张一鸣设计的组织机制有关。

张一鸣发过一条微博：“Develop a company as a product.”像做产品一样做一家公司。

在下方我放了一张图，这张图是我和张一鸣沟通之后，画出来的字节跳动的创新动力图。

你可以看到，这张图上有四个核心环节：动力、助力、阻力和工具，处在最中心的，就是张一鸣再三

强调的企业文化：透明、透明、透明。



字节跳动的创新动力图

我们研究产品，会研究动力和阻力。

创新的动力来自哪里？是人，是人内心的不满现状，希望改变。每个人的内心都有创新的动力，只是缺乏自信、缺乏方法、缺乏指引、缺乏助力，于是这些内心的火苗就泯灭了，大家会继续走在老路上。

而字节跳动有清晰的战略驱动，我在第一模块谈过字节跳动一横一纵的战略版图，给全体员工看到，在这些空格里创新，都是公司会给予支持的。

字节跳动建设了强大的中台，比如说，它著名的数据能力、算法能力、增长能力。帮助公司内部的小成果，从 0 到 1，再从 1 到 10000。大量的初创小团队，都有能力从 0 到 1。但是他们缺乏战略视野，缺乏高端武器，如何从 1 到 10000，他们不会。年轻人多半只会做燃料，不会发火箭。

我举个例子：

2015 年，今日头条大放异彩。当时很多公司都在考虑要不要跟进信息流的时候，字节跳动公司看到了新的机会。

负责增长的张楠，注意到了—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，主动和他对齐，和张一鸣的目标进行协同。

这种上下对齐和透明化，还带来了另一个组织红利，有好胜心的人会被激发。

每个人心里都会有几个参照的对象，有你不愿意输给他的人。你可以看到他在做什么，他在怎么跟老大协同，有谁在跟他协同。信息你都看到了，剩下的你自己看着办吧。这就形成了员工之间的相互学习和相互追赶，也是字节跳动内部人才涌现的原因之一。

本讲小结

过去两年，说到字节跳动，最大的标签就是算法，算法其实只是这家公司的创新助力之一。而字节跳动为了降低创新阻力，为了避免信息扭曲，让创新涌现，搭建了一个在今天中国商业界，透明度最高的企业信息环境。这个是非常难，也非常赞的。

思考题

你的组织里创新遇到的最大障碍是什么？

欢迎在留言区跟我交流，也欢迎提问。

下一讲，是组织模块的最后一讲，我带你看五种不同规模的组织。

我是梁宁，我们下一讲见。

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，内心的火苗就混灭了，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. 鼓励创新组织，应该尽可能让信息透明，尽量让多元声音发声，防止公司的信息环境扭曲。





20 组织成长的五个阶段

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

这是我们组织模块的最后一讲，我们回到原点，谈一个观念，**组织是人的组织**。

我先讲个段子，这是阿里中供的老大给我讲的真事。

几年前，马云和任正非一起坐飞机。在机场，先碰到了几个华为的人，在读书和讨论工作，见到任正非就和任总打招呼。

再往前走，在登机口遇到一群阿里的人，阿里的人把行李箱平放在地上，围着行李箱坐一圈打牌，见到马云，就和马总打招呼。

马云回来就找 HR 老大说：能不能让这些人在不要在机场打牌？

HR 老大找到当事人，当事人说，工作非常辛苦，大伙就是在机场一起聚聚，然后各自出差，就有一阵见不着了。HR 又把这个话反馈给了马云。

马云说：哎呀，那要是这样，下次让他们见到我，就不要和我打招呼了吧。

后来，我又把这个段子给华为的一个高管讲了。

我问他：如果任正非这样和 HR 的人说了，华为的人敢反驳吗？

华为的高管和我说：华为的人聚在一起，根本就不可能打牌。

这是两个企业根本的不同。华为人和阿里人有不同的特点，两家企业都获得了巨大的成功。

有一个朋友和我说，他读了一本管理学的书，书上说：“企业里没有人，全是角色。”

我说：天呐，我不知道这样的观念在工业时代是否行得通，但在信息时代的今天，以这样的观念，肯定是干不成事的。

那今天该有什么观念呢？

我比较认同阿里的一个提法叫“视人如人”。就是把人当人看，而不是一个工具。看到对方的处境、情绪、感受和诉求，而不是一个你想简单拿来使用，实现你的目标的工具。

这不是废话吗？但其实真实情况是，我们就是很难做到视人如人。

我访谈了几百人，其实大家都希望对方是工具：学生是老师完成教学工作的工具，客户是销售完成任务指标的工具，员工是领导完成工作业绩的工具。

甚至有人倾向于把自己也当成工具，因为你当自己是工具，你才当别人也是工具。

组织的五个阶段

但是组织是人的组织。从一个人，到一个部落，到一个村庄，到一个城市，到一个国家，不同规模的组织，始终是人的组织。

我们以人数为刻度来看组织的五个阶段，可以这样来比喻：

- 几个到十几个人，是一个家庭。
- 几十人，是一个部落。
- 几百人，是一个村庄。
- 成千上万人，是一个城市。
- 如果你管理数万人的企业，其实，你可以假设你是在管理一个国家。

阿里的创业故事，我们都知道是马云和他的十八罗汉。

我们也知道，一般小公司的创始团队叫 3F 团队，Family、Friend、Fool，家人、朋友、傻子。因为创业起步阶段是最艰难的时候，如果不是家人，不是朋友，只有傻子才跟你干。

有人问我，十八罗汉是马云的 Friends 吗？我说不是，他们是他的 Family。他们是马云的家人。

当时，马云的家很长一段时间是不锁门的。这十几个人，没事就去他家呆着，打牌、下棋，自己倒水吃东西。上个世纪，年轻人有自己的空间不容易，大多都得和父母生活在一起。而这些人天天往马云家跑，感受是行为的内在指引，他们这样做，是因为他们在马云家比在自己家更自在。

所以，他们追随马云不是因为马云正确，也不是因为这些人有判断，互联网、电子商务是未来。而是因为他们不管干什么，就愿意凑在一起。

这就是后来阿里巴巴成为一家 10 万人，万亿规模公司的开始。

2017 年我们在湖畔大学研究领导力的时候，有一个问卷很有意思：你创业找合伙人的时候，你优先要能力匹配的，你喜欢的人，还是喜欢你的人？

为了研究这个问题，我这两年访谈跟踪了几十个创业企业的伙伴关系，发现如果仅仅是因为能力匹配而搭伙的，基本上散伙最快。

原因很简单，创业总是不断遇到新问题，甚至是不不断改方向。你找的人最初能力是匹配，但是事情在不断变化，很快能力就没那么匹配了。如果他开始不符合你的预期了，怎么办？

只靠能力匹配靠不住，要知道，创业刚开始的时候，几个人的小团队相当于是一个家庭。每一个人都很近，都对其他所有人影响巨大。

这时你招募一个人，绝不能仅仅关注能力的匹配和薪水条件。这不是你花钱买进执行力来解决问题，而是你应该看到这个人，问自己：我想要一个这样的家人吗？我愿意和这个人长期相处面对变化吗？

几十个人的部落和家庭的区别，是部落得打仗，要主动出击获得猎物才能生存。

家庭阶段的特点是资源不多，基本靠老板干活养全家，一切服务于老板的战斗力和战斗力，所有事情都可以有弹性。

部落阶段为了打仗，CEO 要组织进攻，需要设计刚性的原则，需要做利益设计，需要利益一致，更多能打的人参与进来。

而这个时候，白天出去打猎讲原则，晚上围炉夜话还是要处关系。有了关系，每一个人都被当人对待，军心才可能齐。这个阶段，老板做到视人如人也不难。

而到了几百人规模的村庄阶段，大部分企业其实都可能停留在这个阶段上，难以再向上生长了。

为什么呢？因为有几个困难。

第一，再勤劳的老村长，也不可能通过自己的努力养活一个村子的人。老村长得传帮带，教会一批年轻人，各自种好自己的田。而且看到年轻人干得不行，不如自己，也不能撸胳膊自己上。

第二，老村长得经常想，怎么才能激励组织。大家既要分工协作，要激励先进，也要共享收成。

第三，还要再找机会，怎么开一块新的田。以前我们种苹果，现在我们能不能种西瓜。

这个时候，组织开始有了分工，分成各种小任务群体和小利益群体。大家彼此协作，也有资源冲突。每个人都不可能认识所有人。

在这个阶段，小团体间还可以做到彼此视人如人，甚至有至情至性。但就整个组织而言，一部分人是靠共同利益，更多的人需要依靠共同规则。

从几个人的家庭，到上百人的村落，以创始人的特性为中心，大家就会形成共同的习惯。在一次次征战的胜负里，新人不断进入，老人不断离开，组织一圈一圈扩大，留下来的人就会养成某种一致性，这就是文化。

离开创始人的特性谈企业文化，毫无意义。因为一个企业，会由什么人组成，大家说什么不说什么，做什么不做什么，其实都源于这个创始人的好恶、荣辱观和安全感。

到了城市阶段，企业里有几千人了，也有几百个小团队、小家庭。老村长考虑发展，是用肉眼观察机会，琢磨在哪再开一块新地，安排一个小伙子种点新庄稼。而市长考虑发展则是建设基础设施，建立秩序，用基础设施，为整个城市提速，为千万人赋能。

比如字节跳动的 OKR、美团的智慧大脑、麦当劳的 BI 系统。有了这些基础设施，一家公司才能脱离老村长带头干活的原始阶段，用数据来洞察机会，用系统为人才赋能，用中台来放大战果，进入规模化的增长。

而上万人以上的企业，我们类比为国家的级别。这个阶段组织的要点是战略，战略！文化，文化！

今天，阿里对人的考核，业绩考核和价值观考核各占 50%。文化不是说说，是硬指标。

这一讲的开头，我讲了阿里和华为的段子，这是两家文化和组织非常不同的公司，但它们有一个共性，就是它们都是三重领袖：业务领袖、管理领袖和精神领袖。

马云和任正非有一点是一样的，就是他们都是自己企业唯一的精神领袖。

他们可以不管业务不管钱，但是他们需要控制自己企业的文化。

本讲小结

十年树木、百年树人。一个生命长出自己的形状需要时间，需要沿着自己的基因不断与环境博弈，不断发育和修正，才会成为今天你看到的样子。

组织是人的组织，它也是有生命的，它的建立和发展，也是一个生长的过程。

组织在不同规模时，创始人有不同的管理要点：

- 家庭阶段，你得靠自己，管人那是在管缘分；
- 部落阶段，你是在管理战斗力，不能打就不能活；
- 村庄阶段，你在管理资源、规则、节奏；
- 城市阶段，你需要建立基础设施和秩序，用基础设施为所有人赋能，用秩序保证发展；
- 国家阶段，那就是战略，战略！文化，文化！

但是永远不变的，组织是人的组织。随着规模的变化，创始人的管理要点会发生变化。但是再大的企业，还是由一个个的小团队小家庭构成的。

组织在壮大，需要不断地更新管理工具。但是工具是为了赋能每个人，而不是为了把人变成工具。组织是人的组织，我们要在这个数字时代里，有血有肉地生活。

思考题

你所在的组织，现在处于哪个阶段？

我们在留言区交流，也欢迎你向我提问。下一讲，我们进入到第五模块，借势。

我是梁宁，我们下一讲见。

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。



第五模块 | 借势(5 讲)

这个模块我会教你如何利用趋势，如何设计战略杠杆，跨越周期。



21 战略支点与战略杠杆

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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。

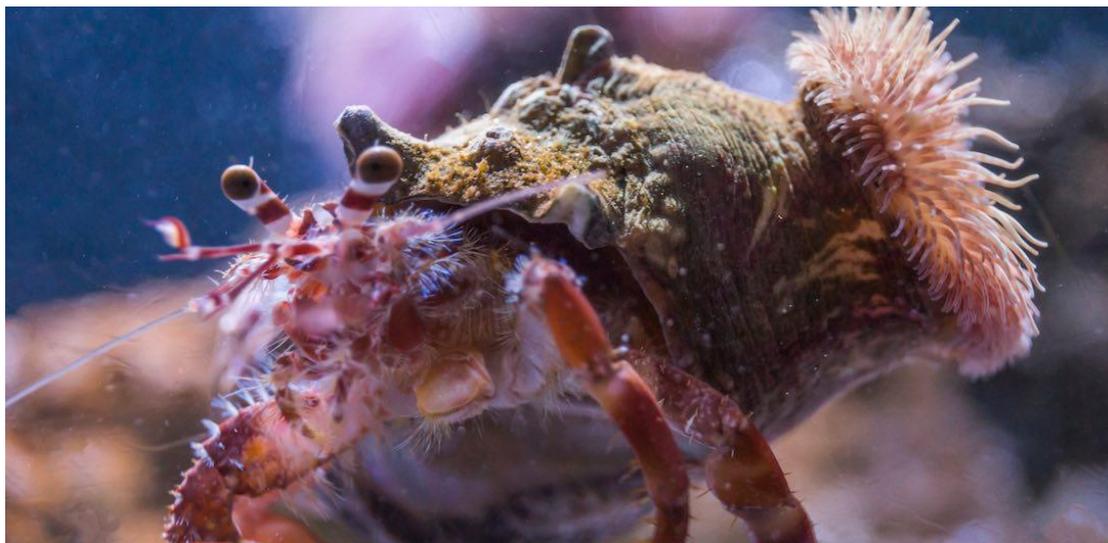
思考题

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？

下一讲，我们聊借势的另一个方法：共生。

1. 撬动杠杆就是你有意识地使用某种自由度，带来资源的连锁反应。
2. 支点是你的初心，是企业真实的使命。它是不变的东西，答案要问你自己。
3. 战略指北针和战略支点相辅相成，是瞄准工具，用来衡量每个动作战略价值的准星。





22 共生：让渡自我，共享资源

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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人都可以使用杠杆，这一讲我们来说说每个人都会有的经历，就是夹缝求生。

远距离看别人，你会觉得每个人都被安放得很好，有人背靠大树，有人活在温室，但其实，如果你具体看到每一个人的处境，人人都是夹缝求生。因为如果大地没有裂缝，种子该安放在哪里呢？

常有朋友和我说：我掉进一个坑里了。我都会安慰说，一个萝卜一个坑，得有一个坑，才能安放你啊。如果你是一粒小种子，一个小缝隙就可以。但您是棵大树，那得是一个大坑，才能放得下你啊。所以，拉你当高管，一定是因为有大坑。

除非赶上风口，进入新空间。否则，每个人都不可避免空间受限，资源受限，在曲折的处境里求生。这个是躲不掉的，既然躲不掉，那么这一讲我们就来探讨，夹缝求生最重要的事情，自我探索与长期关系。

用专业一点的说法，就是咱们的标题：共生。如果用俗一点的话说，就是站队、抱大腿、找靠山。所以你不要说谁谁谁就是善于抱大腿，人家那叫共生能力强。

大自然的共生机制

美国微生物学家玛葛莉丝，认为共生是生物演化的机制，她说：“大自然的本性就厌恶任何生物独占世界，所以地球上绝对不会有单独存在的生物。”

我们可以看到很多大自然里互利共生的小场景，比如：有一些寄居蟹会将海葵背在壳上。寄居蟹可以利用海葵有毒的触手保护自己，免于被章鱼这些天敌吃掉，同时又有伪装作用。而海葵可以借着寄居蟹的活动来改变环境，它就可以旅游了，而且可以得到更多的浮游生物作为食物。

我们也可以看到职场中、社会生活里，人们的共生小场景。比如一对协作 10 年的搭档，或者是 A 是 B 的贵人、靠山，A 也不给 B 钱，但是 B 可以使用 A 的社交关系等等。

大家一般都会羡慕别人有这样的特殊关系，好像凭空就比自己多了安全和武器。但是你要想，寄居蟹和海葵的共生关系，不知道经历了多长时间的探索。彼此不断探索对彼此的特性、价值、自己的负担能力、伤害自己的可能性……最后寄居蟹背起了海葵，背起这个重量的同时改变了自己的处境，并把这个判断写进了族群的基因里，才会有你看到的大自然里的这一幕。

地球上绝对不会有单独存在的生物，其实也没有人愿意成为孤单个体，大家都会以某种方式进入一种共生状态。与一个人，或者与一群人建立长期关系，接着在关系里彼此互动、压迫和交换，养成自己。我经常说，一个人的生活处境会塑造一个人。共生状态就是人最内圈的处境。

借势的第一讲，我们谈杠杆谈支点，自己内心真实渴望的改变，才能让你发现杠杆，压下杠杆。

借势的第二讲，我们谈共生。我要谈你需要经过自我探索，才能判断与谁建立长期关系，因为共生，意味着要改变自己，部分让渡自己。

所以，你羡慕别人获得了长期关系的保护或者加持的时候，你应该再多琢磨一下这个状态，TA 为这段关系提供了什么，让渡了什么？TA 为什么会作出这样的决定，要这样做？以及另外一方从这段关系中得到了什么，真正享受到了什么？要知道，一切明面上交易，都不是竞争力。

价值观判断游戏

寄居蟹和海葵的彼此选择，我们不知道两个物种用了多长时间来彼此打量。但是你是否要和一个人建立长期关系，还是有很多快捷的方法来感知。

比如你可以做一个观察别人价值观的小游戏，这个游戏很简洁，你现在就可以试一下。

先请你写下三个你最钦佩的人的名字。

然后在每个名字后，列出三点最佩服他什么特性。这样就是 $3 \times 3 = 9$ 点你想拥有的品质。

最后请你把这 9 点进行排序，就大概可以看到你自己的价值观列表。

而把两个人的列表放在一起，就可以初步感知到你们之间的价值观差异。当然如果这个人瞎对付你，其实是人家根本没想着要向你坦露内心。

游戏很简单，可是我想建议你每年做一次。因为随着年龄、经历，自己生命体验的丰满，你对人的感知和认识，你自己真实的渴望，也都会不一样。

年少时，你看一个人，也许只能是一些刻板概念化的词语。

比如一个男孩说他最钦佩马云。我问他最钦佩马云什么。他说：有钱、名人、能说。

有钱、名人、能说，这三点对马云的概括，只能是一个孩子对成人世界里名人的想象，是非常粗糙和表象的，其实这三点也不能很好地代表马云这个人。

如果我说我最佩服马云什么，我会讲：人际容纳度、决策模型和弹性。

这三点我在之前的课程里，我都谈过了。我会认为这些重要，是因为我自己真的疼过。

在这么一个小游戏里，你可以看到一个人的价值观，以及他生活的成熟度。

为什么判断与一个人建立长期关系要先看价值观？

因为价值观即道路。价值观就是每一个微小的动作，累积成你人生的一切。

比如，你觉得读书思考重要，对方觉得打麻将热闹重要；你觉得体验重要，对方觉得节俭重要；你觉得长期关系重要，对方觉得先捞一把然后再说重要。这就是价值观的区别，也是未来道路的分叉。所以，价值观即道路。

判断了价值观然后呢？

具体的一个人对一个人的共生关系，真的需要你自己来探索了。要知道，所有自然界的共生，寄居蟹和海葵，小丑鱼和海葵，蚂蚁跟蚜虫，鳄鱼和燕千鸟……每种互利和互动模式，都是大自然界以前没有的，是这些物种彼此之间探索出来的。通过用的教条法则，指导的是工业流程关系，不是生命成长中的共生关系。

如果你说，我不想那么沉重。我要活得简单一点，不想那么纠缠，那自然界另外一种广泛存在的共生形态，依然值得你学习。

自然界有这样一种现象：当一株植物单独生长时，会矮小和单调，而与众多同类植物一起生长时，就会根深叶茂。因为一群树在一起长，必须往高长，否则就没阳光。森林里的大树，其实都是被逼的。人们把植物界中这种相互影响、相互促进的现象，称之为“共生效应”。

而事实上，我们人类群体中也存在“共生效应”，你和你的同事，日常的工作和学习时，就受到群体中其他人的智慧、行为及以往的成果的影响，自己也被激发和提高。孟母三迁就是为了共生效应。所以我们说，引入优秀的成员，是公司给员工最大的福利。

自我探索

说到这里，好像共生就说完了。其实共生的前置还有一个非常重要的动作，就是“自我探索”。

在中国有漫长的农业社会时期，所以我们的价值观里“稳定”“安稳”是非常正面和重要的，而“漂泊”“换工作”“不稳定”在我们的价值观里，有很强的负面意味。

但事实上，社会学有一个“奥德赛时期”的概念，就是从学校毕业，到进入稳定的工作和个人家庭之间，中间要经过一段长长的反复不确定的探索与漂泊，就好像在海上漂泊 10 年的奥德赛一样。他见过各种人，打了很多仗，短暂地停留又离开，最终找到自己的国，确定这里就是他要一生建设的地方。

一百多年前，社会学才有了“青少年时期”这个概念。眼下，“奥德赛时期”这个概念又开始流行起来了。这是社会共识，人生必然要经历一段不确定不稳定的状态。需要经历这样的自我探索，才能实现内心的确定。

大海里，寄居蟹是看到海葵判断能保护自己，就马上背起了海葵吗？

这个物种是经历了长期的自我探索：它要的安全感，它要让渡的自由，它要背负的重量，在关系里它可能的收获和必然受到的伤害。

没有什么长期关系，是未经自我探索，不经过价值观判断，就可以在大马路上捡到，或者手机充话费赠送得到。

所以，探索更多的环境和更多的关系，这是人生的必经。然后，你必然受伤，而受伤本来就是成长的一部分。

我问你：人身上哪里最敏感？

我告诉你答案：伤口。伤口最敏感。

所以伤口是后天的器官，让你以前无感的地方，因为伤口变得敏感。

你才能感受到更多东西，对人，对世界有更多真切的感知。不是透过书本的教条，而是透过你自己的生命经验，你能理解到他人的痛苦，看到别人生命的完整，看到别人基于这种完整才会拥有的特殊力量。你也会更完整地体验生命的丰富，变得更有力量。

最后说一句，共生关系是生命的互动，不是按照规则走流程。

思考题

过去 7 年的时间里，对你影响最深的一个是谁？

下一讲，我们聊共生的另一种状态：结盟。

价值观判断小游戏：

1. 写下你最钦佩的三个人；
2. 写出每个人你最欣赏的三点特质；
3. 给所有特质排序。

这就是你的价值观列表，建议每年做一次。



23 结盟：利益相关人地图

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

这是我们借势这个模块的第三讲。上一讲我们谈了自我探索与长期关系，这是相对比较内圈、比较紧密的共生环境建设。

这一讲我们谈相对外圈一点的共生关系，利益结盟。

内圈的共生关系，更多是基于共同价值观的互利与陪伴，能进入你内圈的人也没那么多。

而外圈，我们可以说就是你能接触到的整个世界了，你应该如何主动付出，去培养自己的生态环境呢？

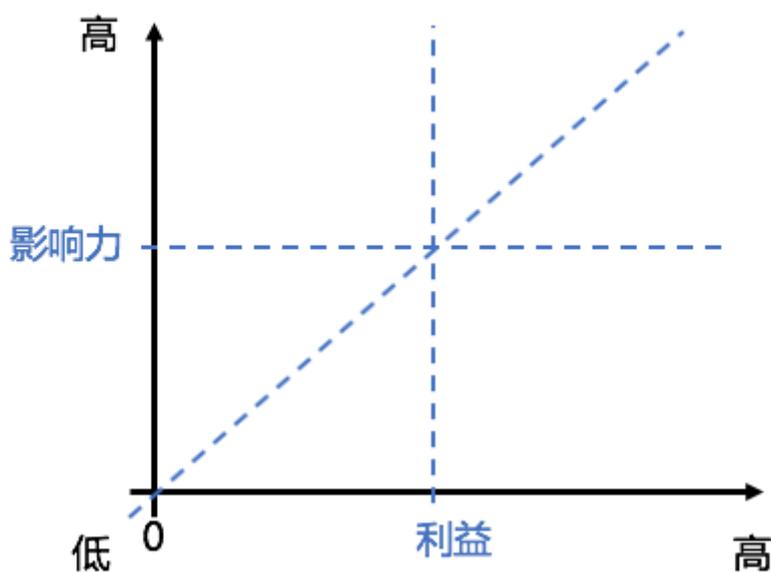
利益相关人地图

我们需要画一张利益相关人地图。

利益相关人地图不是什么厚黑学，这是服务设计的一个常用工具。

我们做事情要和很多人协作，内部的人、外部的人、不同的客户、直接的伙伴、间接的伙伴、对手等等。每一件事都有很多角色参与其中，并且交互影响，交互作用。

如果我们把所有的角色，只用两个维度来衡量，就是这个角色在你这件事上的影响力和利益，就可以得到一张利益相关人地图。这是非常简洁的一个象限图。



利益相关人地图

横轴是利益，从左到右是利益小到利益大。纵轴是影响力，从低到高是影响力小还是影响力大。

下一个动作，就是把每一个角色在你这件事里获利的大小，和影响力的大小，一个一个放在象限的不同位置。

然后，你一边画图一边问自己，对你这件事影响力最大的人，在你这件事里有利益吗？如果影响力最大的人，与你利益不一致，这就是风险。

比如，我一个朋友要推进一个公司内部的项目，找我咨询产品。我先请他画内部协同的利益相关人地图。画完以后，我指着地图上方一个叫“风控”的部门，我说：你看这个部门，你画出它有极大的影响

力，但是它在你这件事的利益为 0。

换句话说，一个人对你这件事的影响力达到了捅一指头你就会死，并且他还和你利益不一致。那当前最大的问题就不是产品设计问题。我说，你还是先去搞定内部协同，再找我吧。

那应该怎么做呢？

请客送礼吗？给钱吗？你这个项目是长期的，你请人家吃一次饭，让人家长期给你承担风险，这怎么可能呢？

一个人，一个企业，如何安排利益相关人地图，这个是实力，也是智慧。

武当老爹

我给你讲一个早年淘宝的案例，你可以先看看马云是怎么做的。

这个是淘宝 2013 年写的案例，我是在 2016 年看到的，当时读完之后很受触动，而且对淘宝心生敬仰。

这是一个什么故事呢？它讲了一个“武当老爹”的故事。

在湖北武当山脚下，有一个很穷的村庄，距离最近的镇子都有 50 公里的山路。这个村太穷了，年轻人都离开了，村里只剩下 20 几户人家。

我们的主人公“武当老爹”，就是这个村的村委书记。老爹的梦想就是带着全村的人一起致富，并且把已经离开的青壮年劳动力吸引回村里来。

这位老爹，2011 年在县城租房做山货生意时，接触了淘宝。50 多岁，只有小学 4 年级学历的老爹，毅然开始学习打字、学开淘宝店。

2012 年 3 月，他开始启动了他的电子商务。

一个山村在 2012 年的时候能开淘宝店，依赖了两个客观条件。一个是中国电信的村村通工程，每个村都通了宽带，可以接入互联网；另外一个，是中国快递发展到了以镇为节点，这个村的物产只要送到镇上，就能发往全国各地。

所以，我们的物流条件，是中国电商爆发的基石。我们一单快递的价格，换算成美金就是 1 美金。1 美金快递发全国，这在美国是不可能的。中国电商的爆发增长，我们国家的基础设施功不可没。

但是不是他有货，有网店，有物流设施，就能卖掉货呢？你也想得到，这肯定是不行的。

武当老爹是整个淘宝体系里能力最弱的一个人。为什么这么说呢？

第一，他电脑操作非常不熟，打字只会用一个指头，照片也不会拍，修图更是不会。

第二，他商务能力很差，产品说明都写不好，更别说营销文案、运营活动、搜索优化、网络推广这些高端选项了。这些都是不可能的。

武当老爹和他的村民，因为一根网线，而被突然间纳入现代商业。他们的商业认知和操作能力，依然还是自己熟悉的套路。

比如 2013 年，他们一斤香菇定价 50 元。因为这个价格是按照一位村民一天劳动的工价来定的。而其他所有的东西无论灵芝还是木耳，只要需要投入劳动力采摘，都按照每人每天 50 元工价为基准去进行计价。他们完全不懂得随行就市，促销这种高端操作那更不懂了。

第三点，他的交流能力不行。他连普通话都说不好，打字也非常慢，淘宝客服也是做不好的。

电脑能力不行，商务能力不行，交流能力不行，所以他在淘宝的体系里是最弱势的那一个。

而我们知道 2012 年，是淘宝流量第一次见顶。当时一批淘商家已经有了小成，大家开始注重专业化运作，更专业地购买流量和优化运营。所以像武当老爹这样的菜鸟，夹在一批已经专业化操作的卖家的缝隙里，几乎是没有露出机会的。

转机是这位武当老爹在淘宝的一个论坛里吐槽，说自己努力了好几个月都没有卖出东西。并且为了表示自己发言真实，他就把自己的身份证拍照发了上来。

这位晒身份证的老支书，让值班小二有点好奇，就真的还去核实了一下。结果发现这位老爹确实是一个村委书记，而且真的希望依靠这个淘宝店，带动他们村村民的生活。小二就被老支书的种种努力感动了。

后来，这个案例就被层层上报。上报的理由是：“这样的人，离现代商业远，自己能力差，也没有规模化的可能性，淘宝要不要支持？”

这件事就被一直提到了最高层。

当时我读这个案例非常震撼的是，淘宝决定支持这位武当老爹，他们的理由是：

“为了系统的正义。”

那份文档里，他们阐述了淘宝制度设计要遵循的“正义”：

淘宝制度设计的第一原理：体系的自由与开放。

这份文档内部评价，2012 年的淘宝已经基本做到了体系的自由与开放，否则像武当老爹这样的店就不会出现。

他们进一步需要建设的系统正义是：不是让最强的人在淘宝赚到最多的利润，而是让弱的人也能在这个场域里活下来。

我当时读到这一段真的很震撼。一家商业公司，会讨论体系的制度设计与系统正义，这一点让我肃然起敬。

淘宝的选择

后来的故事就是，淘宝开始扶植武当老爹。

如果这种扶植只是做秀，其实有非常容易的方法，比如给钱，或者导点流量。

但淘宝的选择是大动筋骨，比如他们做了两件事：

第一是调整淘宝的搜索引擎机制，避免强者恒强，让弱者有露出的机会。

第二是建设人对人的帮助体系，以武当老爹的能力为范本，就是这种电脑不行、商务不行、沟通不行的人，每一处短板，都需要设置组织来提供系统帮助。

这一系列事情做完，淘宝的能力也发生了变化。淘宝就不只能帮助一个武当老爹，而是能帮助成千上万、上百万个，被城市化抛弃，指望通过互联网改变命运的人。

而武当老爹是一个真实的人，他同时代表了一个结构洞，就是后来的淘宝村，依托在淘宝体系上的村镇经济。

你说淘宝的系统正义，纯粹是出于对弱者的同情吗？

淘宝通过建设自己的能力，帮助了一批只能依靠它的弱者，这其中有慈悲，也有商业智慧。

对于淘宝这个平台而言，它需要考虑的两点：

第一是与强者的关系，如果淘宝不打压强者恒强的模式，就会放任流量被强者吸走。这些少数的强者一定会变成淘宝的癌细胞，快速生长，吞噬所有的资源。

可能淘宝上就会长出几个京东，接着几家一分裂，淘宝就死了。

扶植弱者，制衡强者，保证自己对资源的绝对控制权，淘宝才是安全的。

第二是弱者的杠杆意义。

一个武当老爹，卖山货无法形成规模。如果仅看直接的商业价值，武当老爹对淘宝价值不大。但我们说了，他代表的是一个结构洞。中国是一个农业国，中国有大量村庄只有自然资源和几个劳动力，没有更多可以改善生活的现代工具。

淘宝扶植这些淘宝村，使这家悬在天上的电商公司，与中国深厚的大地真正建立了连接。也就是因为这个点的勾连，淘宝与无数的村、镇、县，与中国广袤的社会，息息相关，血脉相连。

市场的背后是社会。商人看商业价值，政府看社会价值。因为这一系列的事情，淘宝有了社会价值。在阿里的利益相关人地图上，一些有影响力的单位，因此与淘宝有了利益相关。

所以，与其说马云是商业专家，毋宁说他是人性专家，杠杆专家。他非常善于使用杠杆，几乎所有的杠杆品类，他都是信手拈来。所以说，如果没有马云的这种设计，阿里也不会有今天的规模。

本讲小结

我们学利益相关人地图，是为了厘清和你这件事，有利益相关的所有角色，他们的位置，看到风险，看到抓手。

因为在一件长期的事情面前，你得让对你影响力大的人，在其中有利益，而且是长期的利益。

思考题

画一下你的一个项目的利益相关人地图。想想，对你影响力最大的那个人，他在你的项目里，有什么利益。下一讲，我们聊借势的另一种状态：在风口，闪电式扩张。

1. 利益相关人地图，是为了厘清所有角色的利益关系，看到风险，看到抓手。
2. 在一件长期的事情面前，你得让对你影响力大的人，在其中有长期利益。





24 踩中风口：闪电式扩张

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

前面三讲，我们谈了杠杆、共生和结盟，这些都是常规状态下应该掌握的动作。

这一讲我们谈一种踩到狗屎运的情况，当然这很少，只有万分之一的概率，就是你恰好踩在风口上了，应该怎么做。

踩中风口，就要闪电式扩张。

我先向你推荐一本书，Linked in 创始人里德·霍夫曼写的《闪电式扩张》(戳此了解)。因为这本书提出的观念和操作，解释了过去几年，让很多人非常困惑和痛苦的一些问题。

过去几年，我们看到了很多闪电式扩张的案例：滴滴、美团外卖、互联网金融、拼多多、快手、抖音、瑞幸……我没有提到的还很多。这些企业几乎都是在短短几年时间，从一家初创公司迅速达到了巨头的规模。并且，它们成长的每一天，每一步都伴随着争议、质疑和唱衰。

过去几年，我和不少实现了闪电式扩张的胜利者交流过，当然也和更多的曾经参与了战争，但败下阵来的创业者交流。

我觉得《闪电式扩张》是一本重要的书，因为这本书不仅概括出了那些踩中了风口的企业，在风口竞争，拉开差距，进而决出胜负的关键做法。它还理清了一个概念，在风口，应该应用和我们常规状态不同的商业准则，我把它称之为“野蛮人法则”。

野蛮人法则

直到今天，还有很多朋友怀念早期的易到用车，觉得体验好。

2010 年 5 月，周航自己掏了 1000 万创办易到。在周航的理想中，易到服务的样子应该是，易到的司机温和有礼，谈吐不凡，易到的用户也应该是中国的高收入阶层。

易到曾设计过一个小功能，叫到车等车时，用户可以定制喜好，例如是否想和司机聊天，对车内音乐

的偏好等等，这些都是度假酒店才有的配置。

周航是网约车的先驱。3 个月后，卡兰尼克才在美国成立 Uber。2 年后的 2012 年，程维才用 80 万启动了滴滴的创业。

周航为什么会输掉这一仗？用这本书来解释，在面对野蛮人的疯狂进击时，周航选择了文明人的态度，保持理性，稳步发展，不希望卷入野蛮战争。

《闪电式扩张》这本书讲了什么呢？

我想说说它的一个核心思想和四个作战阶段。

这本书的核心思想是：踩中风口，面对市场的不确定，优先考虑的是速度，而不是效率。

再说一遍，突然你眼前的市场，巨大又不确定时，速度第一，速度第一。

为了速度，只要你还能 hold 住，那就要接受混乱，容忍糟糕的管理，忽略客户的投诉，募集超额的资金——让火焰燃烧！一切速度优先。用最快的速度，拿下最大的地盘。

这个就是野蛮人法则。

里德·霍夫曼的这个提法非常反常识。

周航所代表的理性派精英，看到滴滴们烧钱补贴、混乱管理、产品重复开发、资源浪费等等，是不能认同的。

周航认同的是：商业常识、道德、经济学原理，以及一个受到广泛认同的理念，没有效率的增长，就是慢性自杀。

但是滴滴赢了。

之后几家闪电式扩张的企业几乎重复了同样的速度和同样令人诟病的路径。

而且，每一个新市场启动时，一片新大陆进入了蛮荒之战，几乎都是文明人输了，野蛮人赢了。那文明人错在哪里？

《闪电式扩张》这本书，答复是：阶段。

市场与企业在不同阶段，应该采用不同的作战模式。

《闪电式扩张》这本书谈了四个阶段的不同作战模式：海盗、海军陆战队、统一大陆的军队和警察。

上世界 80 年代，咱们乔布斯帮主有一句著名语录：“当海盗比加入海军好。”而事实上很多初创企业都像海盗一样：依靠冒着风险进攻来活着。

这话有点绕口，因为渔民出海打鱼也是冒风险，但他不用进攻。山贼要进攻，他要主动打劫，但是他生活在山上风险不大。

而海盗是在大海上靠冒着风险进攻才能活下来，并且他一旦暴露，就会引发来自更强大对手的打击。

硅谷的很多创业团队都以海盗自居。因为海盗是依赖灵活性，依赖组织成员对彼此的熟悉和默契，没有什么正式流程，判断机会快速出击，承担成熟公司不能或者不愿意承担的风险。用这种方式，取得创业第一阶段的积累。

抢滩点

走出海盗的草莽时代，当你拥有更多资源的时候，就需要更大的组织来管理和运营这些资源，就不可能一直漂泊，而需要建立自己的根据地，把根扎下来。

这就会依次走上海军陆战队、军队、警察的不同阶段。

海军陆战队阶段攻下海滩，军队占领整个大陆，警察维持秩序。

小米创立前几年的闪电式扩张阶段，就属于海军陆战队攻下海滩那个阶段。

雷军在当时说过一个小米著名的管理特色叫：去管理化。

当时的小米只有三层构架：高管、核心主管、员工。办公室的布局准则是：一层产品、一层营销、一层硬件、一层电商，每层一个创始人坐镇，能实现一竿子扎到底的执行。

几个合伙人之间互不干涉。如果没有什么事情的话，连彼此在干嘛都不知道。自己的事情自己说了算，这保证了决策非常非常地快。

这个像不像《拯救大兵瑞恩》里的诺曼底登陆？每个小队带着自己的人，顶着炮火冲上去。与其说全员被 CEO 领导，毋宁说全员面对着一个目标，面对市场的炮火，随时应对，随时反馈，灵活应变。

在诺曼底登陆时，你能计较谁多开了一枪少开了一枪吗？你能像管理警察那样精益管理吗？不可能，在这个阶段的一切的追求，只能是如何速度最快地向前移动，冲过去，拿下这个阵地。

而且即使全速移动也未必能够成功，但如果在抢滩阶段，为了节省子弹而不敢开枪，犹豫不决，那么在凶悍的对手面前，大概率是拿不下阵地的。

过往几年的几场闪电大战，一个一个的阵地，大概得到的人都是这么得的，失掉的人也是这么失的。

滴滴与易到对补贴的态度是两家公司发展的分水岭。快手和抖音对推广的态度，其实也是一个分界。

快手曾经有一种观念：“花钱买推广是产品力不足的表现。”所以，他们喜欢说一句话：“我们没有花过一分钱推广。”

而张一鸣的选择呢？2019 年春节，张一鸣决定利用春节假期，狠狠推一把抖音。

他请抖音做一个激进的推广预算，提交的方案是 8 天 1 个亿人民币。张一鸣问 CFO，最大化能调用多少钱？CFO 说 5 亿美金。张一鸣说，那就 5 亿美金 8 天，全砸下去。春节 8 天所有人都闲，娱乐是核心，抖音和快手就这样拉开了差距。

产品力类似的两个产品，一方推广非常坚决；而另一方因为觉得烧钱不符合价值观，所以不推。那你们之间的用户数拉开差距，导致了公司竞争力拉开差距，这很自然。

过去几年，我看到了好几起类似的案例。

产品体验度类似的教育类产品、招聘类产品，差别只是一家创始人有规模的概念，启动了规模花钱、规模用户和规模收入。

另外一家，创始人有自己的观念洁癖，在启动推广的窗口，不愿动手不敢动手，怕烧钱。而且之后，他们难以依靠自然增长获得规模用户，因此也不可能有规模收入，就守着一个小规模，不甘心放弃，

又长不动了，只能耗在那里，慢慢死去。

其实就是在这样的抢滩点，分割了企业不同的走向。在这样一个刚启动的大市场面前，主动或被动卷入闪电式战争的企业，基本上只有两种宿命：疯了一样地冲过去，野蛮增长；或者失去资源，慢慢死去。

而希望躲开野蛮人，保持理性、独立发展，在这样的疯狂局面里，其实挺难的。

所以我为什么觉得《闪电式扩张》这本书重要，因为它的观念，让一批创业者脱罪了。

让那些活下来的创业者知道，在那个阶段，我作出的是正确的选择。我确实有浪费资源，我有管理欠账，我埋下了一堆需要日后收拾的隐患。但是，这就是这个阶段的作战特点，这个大是大非的选择，我做对了。

军队和警察

接着，海军陆战队冲上滩头之后，不可能永远这样打下去。《闪电式扩张》也有尽头，就是市场净空不足的时候。市场净空，就是看多少有条件的用户还没有使用。

比如手机，智能手机份额是 10% 的时候，市场净空是 90%。但人人都用智能手机的时候，市场净空只能依靠换机。这时市场净空不足，闪电式扩张当然要停止。

我们就看到小米开始抓管理，组织架构调整，引入职级，从 3 层变成 10 个层级，小米在管理制度上，就越来越接近一个更久远的组织形态——军队。

那什么样的组织类似警察呢？成熟的组织，比如银行、外企。它们相当比例的员工，主要工作都是确保客户与业务是按照自己的秩序来运作的。

本讲小结

在军队和警察阶段，就是文明人的法则，是秩序井然的。

所以为什么很多外企人员不能适应创业，因为用当警察的习惯来当海盗，那得多难受啊。

遇到风口，就应该拉起速度，野蛮生长。随着战果扩大，市场净空结束，作战的方式就会从海盗到海军陆战队、军队和警察，野蛮终究还要回归文明。

思考题

你的组织在海盗、海军陆战队、军队和警察的哪个阶段？

分享一下你经历过或者见过的最满意的一仗吧。我们在讨论区见。

下一讲，是借势这个模块的最后一讲：跨越周期。

我是梁宁，我们下一讲见。

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！

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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，可能很多人没碰过之前的胶片相机。其实这只是十几年前的事，已经是两个产业周期和市场周期过去了。

在胶片相机的时代，柯达占了 2/3 的市场规模和 90% 的利润。而且柯达在 1975 年，就做出了世界第一台数码相机。但是柯达不但没有引领市场，反而雪藏了这项发明。

2000 年，在胶片市场出现萎缩的时候，柯达继续不变，眼睁睁看着市场拐点被推到眼前，然后一个倒栽葱摔下去。柯达市值从 310 亿美元跌到 1.75 亿美元，在 2012 年破产重组。

为什么柯达明明提前 20 年看到了未来，却宁可留在历史错误的一方，最终绑在旧市场的船上沉下去？

因为企业领导者无法突破现有利益链的绑架。

柯达是从模拟影像时代走向成功，它的高管、专家很多都是化学家。如果柯达从模拟走向数码，公司从上到下的能力，都要从化学改为电子。这不只是业务转型，而且是人力与资源配置的转型，更是利益格局的调整。

所以，柯达悲剧的典型性是：核心利益层为了自己当下的利益，主观忽视、抗拒面对周期级变化，而这条船的领导者没有应变的决心，没有能力去搞定这一船的人。

惠普悲剧：乱动作

另外一个典型悲剧，是伟大的惠普。

惠普 1939 年在车库创业，很长时间它都是硅谷精神的代表，是硅谷创新企业的楷模，当然也是我们 IT 企业的管理启蒙者和长期学习的对象。

曾经影响了中国无数企业家的惠普之道：第一，重视技术创新，坚持在研发上大幅投入。第二，倡导激发员工的主动性。第三，为员工提供利润分享。多好啊！

它遇到了什么问题呢？

在 2000 年以前，IT 的中心是计算机。2000 年以后，IT 的中心变成了互联网，当然现在 IT 的中心又在向云迁移。

所以从 2000 年开始，惠普连续换了 4 任 CEO，进入战略摇摆期。

CEO1 宣布，惠普要成为 PC 业的霸主，并且在 2001 年斥资 250 亿美元收购了另一个 PC 大品牌康柏。但是并没有达到预期中的扩大收入和提高利润的目的。

CEO2 认为，惠普要做企业业务。所以 2008 年花了 140 亿美元收购 EDS，但整合不成功。它又想做手机，收购了 Palm。

因为这两任 CEO 并购花了太多钱，惠普需要降低成本。重要的举措就是降低研发投入。之前惠普每年的研发投入占收入的 8%，调整为 3%。惠普从此开始逐渐失去了技术的先进性。

CEO3 主张聚焦企业业务，先把 CEO2 刚收购的 Palm 卖掉了，从此放弃了惠普的手机方向。同时宣布还要把 PC 也卖掉。后来没有成交，但这沉重打击了惠普的内部士气和外部合作伙伴的忠诚度。接着又要花 110 亿再买一家公司。

于是，又换到了第四个 CEO，CEO4 努力维稳。这时我们再看惠普的支点，它的惠普之道：一，重视技术创新。这一条因为削减研发投入已经不再是了。二，倡导激发员工的主动性。这十几年，一会儿 2B，一会儿 2C，一会儿买，一会儿卖，企业凝聚力大大挫伤。第三，长期的利益分享，这个也早就废除了。这时我们看到，惠普的支点已经变了，这样的状况，一个职业经理人是很难扭转的。后来惠普拆分，变成了 2B 和 2C 两家公司。

我们在开篇的第一讲里，谈到为什么三星可以跨越周期，而诺基亚不行。当时我说，因为诺基亚是一家投资者和经理人主导的公司。而最优秀的科技公司——惠普的这一段悲剧，可以让你看到，没有战略框架和战略定力，就会出现经理人为了短期业绩临时找机会，胡乱下注，左右摇摆，最后伤害企业。

柯达悲剧是被利益链捆绑，无力求变。而惠普悲剧是勇猛突围，胡乱下注。这都是企业在吃完一波周期红利，面对市场拐点临近时，最容易的两种姿势，也是两种经典悲剧。

华为四次跨越周期

我们再看一个成功跨越了四次周期的中国企业，它有什么动作我们可以参考。

是的，我要说的是华为。

说到华为，第一条就是它的危机意识。

2019 年因为美国封杀华为，华为亮出了备胎计划，让所有中国人为之震撼与振奋。接着又有更多信息显示，华为一直在为这一仗备战。任正非被民间直接封神，各种关于任总危机意识、高瞻远瞩的故事在坊间流传。

但是，华为是一家 19 万员工，在 180 个国家开展业务的公司。调动这样一个组织，不可能靠 1 个人的胸襟和眼光，更需要系统设置和工具保障。

比如，华为的战略管理部门下，有两个组织，一个叫“蓝军部”，一个叫“红军部”。

“红军”代表着现行的战略发展，“蓝军”代表主要竞争对手或创新型模式，来专门研究如何干掉“红军”，也就是干掉今天的自己。

华为的“蓝军部”成立于 2006 年，它的主要职责包括：

从不同的视角观察公司的战略与技术发展，进行逆向思维，审视、论证“红军”战略/产品/解决方案的漏洞或问题；模拟对手的策略，指出“红军”的漏洞或问题。

简单说，“蓝军”的主要任务就是站在“红军”对面唱反调。

等到“红军”和“蓝军”打得差不多的时候，任正非最后出来作决定。

“蓝军”的著名一役，是阻止华为出售终端业务。

2008 年，华为准备卖掉终端业务。此时，“蓝军”拿出了报告，结论只有一条：未来的电信行业将是“端-管-云”三位一体，端就是手机，终端决定需求，放弃终端就是放弃华为的未来。

“红军”要卖，“蓝军”说你错了。“蓝军”赢了，之后才有华为手机的辉煌。

今天我们看到华为手机大杀四方，势不可挡，但它在华为内部，也不能居功自傲，无人敢惹。因为华为内部，有“蓝军”，专门打击自己人，越是常胜将军越要敲打。

所以，华为内部的生存压力，可能比市场给的都大。在这样无止尽的内部对抗里，像柯达那样，有武器不用，停留在过去不动，其实不容易。

像惠普那样随便下注，也不容易。

这样就解决了求变的决心和组织调动问题，下一个就是业务选择和资源配置。

这其实是一个组织的中短期和中长期战略衔接的问题。

我们都知道华为会用很多军事思想来管理企业，它把它的组织分成了类似军队的军区和兵种。军区主建，管中长期的资源建设；兵种主战，管中短期的项目战役。

中长期建设什么呢？重要资源、人才培养、干部梯队建设、核心技术储备。比如 2019 年著名的备胎计划。比如，IP 专利的储备，这些都是中长期的范畴。

中短期作战管什么呢？就是具体的项目机会，比如说做手机。余承东领命做手机，他要从军区 Call 战略资源，组成作战梯队。手机这个项目华为现在大成了，所以所有的军区都在不断追加资源，扩大战果。也会有项目失败，部分资源就会重新释放回军区，再用于其他战役。

我问过一个华为的高管，华为内部怎么协同？他说我们内部不谈合作，只有交易或者竞争。华为的战狼风格，对外对内是一致的。

华为所有的资源都有成本，所有业务申请资源，都要进行交易结算。

所以，华为每个带兵打仗的带头人都要评估两方面，一个是打仗要打赢，二是打仗的成本，是不是过度使用了资源。

另一方面，考核中长期战略建设的人，就是你储备的这些资源，最终有用没有。当然，这些考核又分为业务价值和战略价值。比如，华为的备胎都属于中长期建设，华为希望它永远都用不上。

为什么要准备一个你希望它永远用不上的东西呢？要成为世界的顶尖，就不能战略天真。就像中国要有原子弹，三体要有威慑一样。

华为就是这样用有梯度的组织，让中短期的业务突破和中长期的资源建设，来支撑它的整体战略框架。彼此既分离又协同。让负责市场机会，带兵打仗的业务团队，始终具备草莽的冲劲，冲向市场的最前沿。而中长期的资源建设，使这个企业有了更大的容纳性和抗风险的能力，不断向产业的最深处深入扎根，让这个组织树大根深。

说到这里，我们跳开一句，谈谈中国的科技创新。

其实，咱们国家不缺中短期的市场机会型人才，现在我们的应用创新和模式创新，引领世界。

咱们其实也不缺中长期的基础科研人才，中国每年毕业的大学生、研究生、博士生人数是全球最多的。国家现在对科研单位的科研投入也越来越多。

我们缺的是把中长期的科研储备，与中短期市场机会协同起来的战略人才与产业机制。

我相信只要这个链条转动，中国迸发的创新力量，一定会照亮整个世界。

本讲小结

在跨越周期的大问题面前，怕不做动作，也怕乱做动作。周期不是此刻解决问题，而是需要长期、持续为跨越周期作准备。

思考题

说说你对华为设置“蓝军”的理解。

你也可以把这一讲，分享给思考战略的朋友。

下一讲，我们开启最后一个模块：征途。

我是梁宁，我们下一讲见。

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。



第六模块 | 征途(5 讲)

最后一个模块，我们带着工具，去看在当下这个市场，我们的增长征途可以怎么展开。



26 增长台阶：从 0 到 10000

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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、利益链和文化场。

五个阶段对决策者的要求

我们先谈第一个关键词：决策者。

决策者最重要的工作是作决策，可以把决策分为三类：业务决策、管理决策和战略决策。

在家庭和部落这两个阶段，创业者核心要作的就是业务决策。

比如，锁定什么用户，具体做哪个产品，产品的细节做到哪个程度，怎么让你的产品或者服务变得很特别。

我遇到过很多有情怀和愿景的创业者，他们可以想象到未来，但是眼前就是找不到切入点。如果你为这类决策感到困难，可以听我的《产品思维 30 讲》（戳此学习）。

到了村庄阶段，公司基本上拥有了明确的业务。这时再勤奋的老村长，也不可能靠自己一个人干活，去养活整个村子了。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，如何资源协同。

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。

全体村民再辛勤苦干，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，顶部的决策者就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该由谁来操作，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，看起来都是极为相似的物体。

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，而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所有创业者，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？

我们把现在的状况，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，以他们的主张和管理实践，推动和形成了美国的管理新宗教——秩序比随心所欲重要，数字比领导力重要，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狡诈与四处钻营重要。

因为这样的集体共识，加上工具的支撑，形成了之后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，如果只是一个提法，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、飞书等。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，才开始艰难的管理变革，引入 IBM 的 IPD 工具，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；组织上存在本位主义，部门墙各自为政；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，更不要说去全球分形扩张了。

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。我们内部流程实现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。

最后一个关键词，文化场。

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，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

你对哪个台阶最有感觉？下一讲，我们谈流量和共同体。

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。



27 用户深度：从流量到共同体

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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，他在你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。

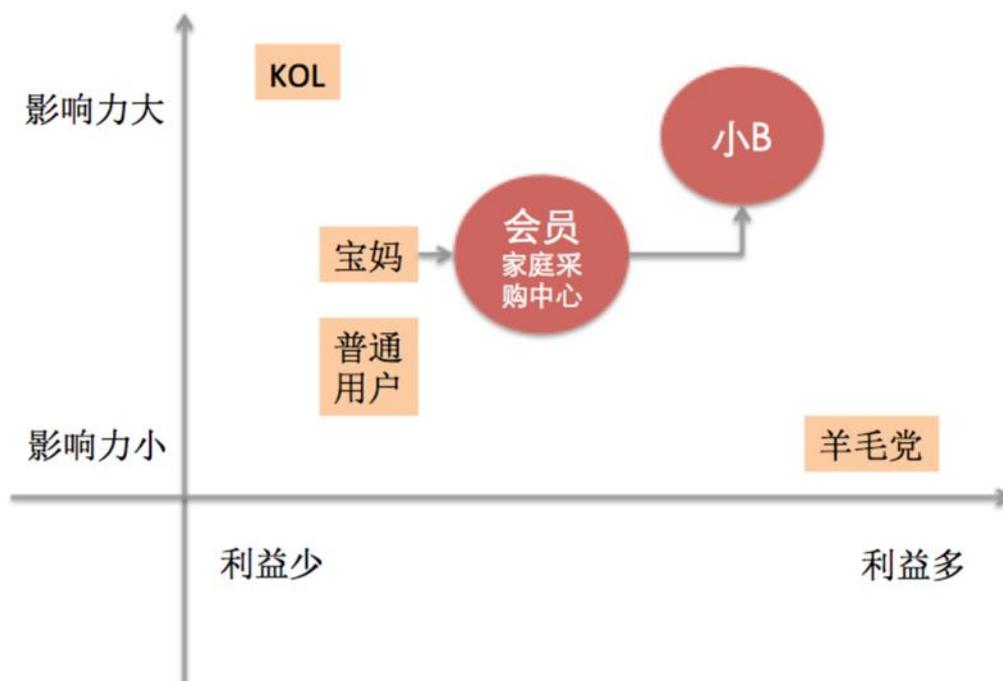
这就是窗口期的关键决策，我认识的大部分做微商的朋友在那个时间点，都没有作出任何选择，还沉浸在抢流量卖货里，直到有一天发现微信流量红利结束了。其他微商匆忙去找新的地方，找流量的时候，云集上市了。

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，要为这个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，为这个共同体背书。

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，她们对她们的用户，云集对她们，不可能是流量式的一次交易，而只能用共同体的方式——互相把彼此要负的责任背起来。

本讲小结

回到我开头讲的那句：人性的弱点推动互联网的流量，但人性的光明构筑商业的文明。

今天利用人性的弱点，贪嗔痴依然可以引发巨大的流量，但是浅薄的关系来得快，去得也快。

而在今天，数据化、标签化、信用化程度越来越深，依靠信用和责任的力量，才有可能打造深度关系的共同体，在激烈的竞争里，彼此守护，守住你的地盘。

思考题

你对哪些产品有忠诚感？而什么组织你又会愿意成为它的共同体呢？

我们在留言区里交流。你可以把这一讲分享给研究用户的朋友。下一讲我们要聊市场的广度。

我是梁宁，我们下一讲见。

用户关系从浅到深的四个深度：

流量要资源；

用户要感受；

会员要归属；

共同体需要责任。



28 市场广度：从中国到全世界

你好，我是梁宁，欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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？

下一讲我们会聊聊三浪并发的时代。

我是梁宁，我们下一讲见。

出海寻找新机会的三个阶段：

1. 国际化企业，销售和配套业务的全球化；
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。



29 我们在三浪并发的时代

你好，我是梁宁。欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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，茑屋书店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 的茑屋书店，因为数据智能，它有方案你没有。它的核心竞争力，是数据的智能与算法。

这就是智能时代 3.0 的打法。

瓜子二手车

我们再举一个 3.0 公司的例子，中国的瓜子二手车。

二手车其实在整个汽车产业链里，是相对难做的，为什么？因为不标准。

所有的新车该定什么价是标准的，消费者预期稳定，因此也好卖，做金融的贷款工具也会比较容易。

二手车因为都不标准，所以比较复杂。二手车行业过去的核心能力就是收车和定价。所以重度依赖老师傅来做它的核心业务：

一是收车、验车，二是通过对车的检查和行情的评估，来出一个价格。然后车行就根据这个价格来促成交易，获得交易的提成。

这就是二手车的 1.0，2.0 就是把销售信息搬到网上，收车和定价还是要线下来做，我们就不展开了。我们来看二手车的 3.0。

瓜子二手车有什么不一样呢？

首先，瓜子建立了车的模型，用 300 个数据点来完成对一辆车的描述。

第二，在收车和验车环节，完成对 300 个数据点的采集，同时就完成了对这辆车的数字化。

过去收车验车可能需要有 10 年经验的老师傅，而现在只需要培训两个月的小伙子，只要他会开车，有基本知识，对着表格 300 个数据点一项项核实打钩，就能够完成一辆车的数字化。这个就很大程度上消除了对老师傅的依赖。

第三件事，交易环节，瓜子在用算法代替人，就是用机器去计算这辆车多长时间内，在什么价位上可以成交，这就会涉及到机器学习。

关于一辆车，可能会有多种交易策略。不成熟的人遇到问题，解决的时候往往只有一个策略，他就用这个策略去撞运气。但成熟的人会有多个策略，然后综合使用，评估哪个策略更奏效一点。比如有的客户希望成交时间短，有的人希望成交价格高等等，那么，对于一辆车是有很多种偏好和交易策略的。

二手车的人类定价师在此之前，最多能够熟练掌握一种或者几种交易策略。而算法能同时计算很多种交易策略，这就超过了人类的能力。

AlphaGo 为什么能够打败所有的超一流棋手，并且能够走出人类从来没有走出的棋步？因为我们只需要告诉它规则，给它喂足够多的棋谱，它就能沿着这个自我学习。我们人类一天学多长时间？而机器是不休不眠地持续学习。

机器学习需要数据来喂养，需要大量的真实交易，才能不断地去验证和调优算法。所以，我们就能理解为什么瓜子二手车一年花 10 亿的广告费。当时真的很多人都觉得瓜子疯了。它花这么多钱，是为了在供给和需求的两端都拉升流量，形成更多交易握手的机会，用真实的交易数据，成交还是不成交，去喂养它的中央算法引擎。

大概只用了 7 个月的时间，机器的几项策略能力，就已经超过了市面上几乎所有的人类定价师了。你以为瓜子砸广告是为了抢市场，抢市场这肯定是真的，但更是为了获得数据和验证模型，优化它的算法，这就是智能时代 3.0 的打法。

本讲小结

今天你去葛屋书店，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。

但茑屋书店和瓜子二手车的核心竞争力，既不是货，也不是服务人员，而是背后的数据与算法。

这个就是今天我们所在的三浪并发的时代。

一切高频应用于业务场景的，过去存在于人脑中的模糊的经验和知识，会逐步被梳理出来，模型化、数据化、算法化，成为商业智能的一部分，并且越来越集中在几个超级引擎里。这个就是刚刚掀起的第三浪。

- 第一浪，消费升级，抢货，有货你就赢了。
- 第二浪，互联网革命，抢流量，流量可以整合货，有流量你就赢了。
- 第三浪，智能革命，抢数据。流量越用越少，数据越用越多，有数据可以整合流量。

在 2、3 年内，三浪肯定都在涨。但如果放到 3、5 年之后，甚至 5 年以上的中长期，一定是后浪高过前浪，后浪更比前浪强。

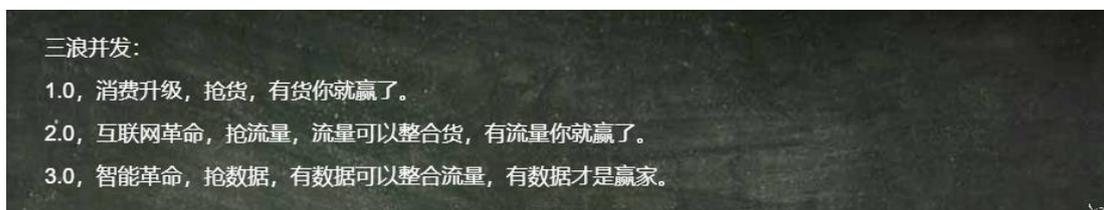
思考题

三浪并发的时代，现在的你在哪一浪上，你的行业目前最强的企业它在哪一浪上？

咱们在留言区继续讨论。

下一讲，是本次课程的最后一讲，我想跟你聊聊，增长的底牌。

我是梁宁，我们下一讲见。



30 你的增长底牌，你的人生底色

你好，我是梁宁。欢迎来到我的课程《增长思维 30 讲》。

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，那有没有什么是你可以一直拥有，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镜，在视频里教人插花。

她和花的关系，当然应该是她非常重要的关系。那个插花的小姐姐，应该是她非常重要的角色。这个角色，有她和花的关系，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，而没有教人插花的小姐姐。

我问她为什么选这个项目来创业，她说因为当时觉得大众对于花的消费有机会，而她的形象适合教人来插花。她想要成为的是一个创业的 CEO，教人插花的小姐姐，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。一个人因为对花，对花的形态和意义有兴趣去做探索，从而成了插花达人。那么插花的小姐姐这个角色，就可能是她的增长底牌。因为她与花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。但是她可以从花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交托的时间。

“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。

就好像插花的小姐姐，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。

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。

结语(1 讲)

增长的框架就是一横一纵。



结语：一横一纵，搭建你的增长框架

《增长思维 30 讲》是我在得到推出的第二门课。第一门课《产品思维 30 讲》讲内观，而《增长思维 30 讲》讲外观，从外部世界的变化来决定自己的动作。

课程更新期间，一个同学给我留言，很有意思。他说：“对于我们这种一生都只能处于草莽位置的人，为什么要知道腰部、头部、顶级玩家的视角？”

我给他的回复是：“你一生都会在自己的城市生活，为什么要去别的城市，别的国家旅游呢？”

《增长思维》这门课，不是技能课，是框架课。

过去，我们经常会看到一个人或者一个企业，曾经成就他的优势，在后来又会成为锁死他的枷锁。为什么？因为世异时移，没有一种姿势可以打遍天下。

如果总是希望以过去的经验，再三成功，那就是新时代的刻舟求剑。

而我做《增长思维》这门课，交付的是，**带你看到全图，让你看到自己的位置。也让你清楚，在当下的位置中，哪一个动作是最重要的。**

总结来说，增长框架就是一横一纵：

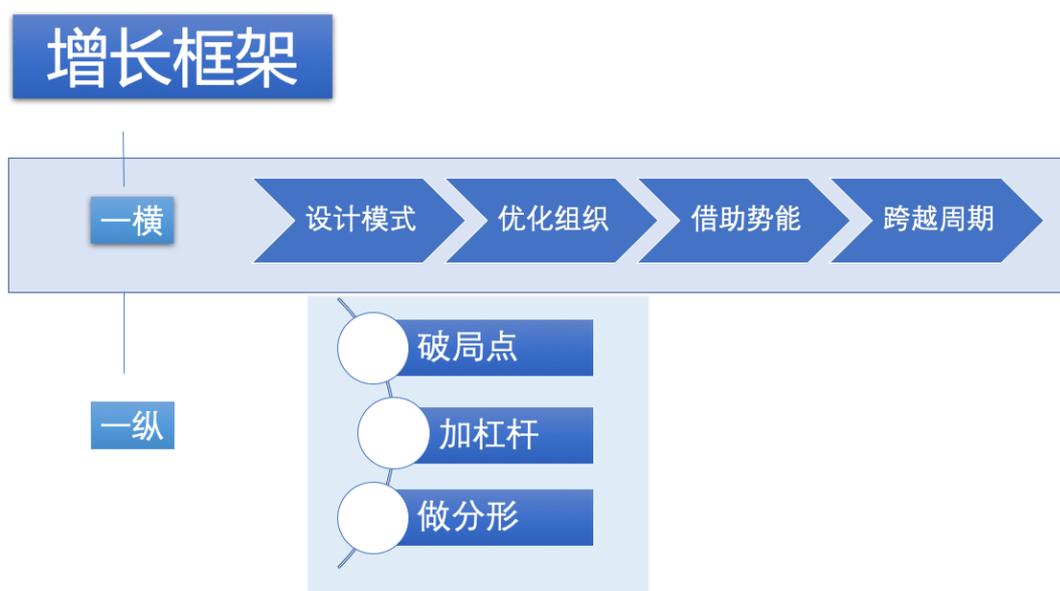
- 一纵是：破局点、加杠杆、做分形；
- 一横是：设计模式、优化组织、借助势能、跨越周期。

所谓企业的增长，其实就是在这一纵加一横中循环往复。

一横的内容，我已经在过去的四个模块中充分给你展开了。

接下来，我想通过北京十一学校校长李希贵先生的案例，给你重点讲讲这一纵。他的故事里有个人增

长，也有学校组织的增长。



得到的用户，对北京十一学校已经有一些了解。这所学校的种种成功，可以自行检索，我就不谈了。

李希贵的增长纵深

我要说的是校长李希贵，这位今天非常成功的教育家，他是怎么开始的。

李希贵的教育生涯，开始于他 21 岁大学毕业的那一年，1980 年进入山东省潍坊市高密县双羊镇的高密四中，成为一名只有 9 个班的农村中学的语文老师。

我们说他的这一纵，李希贵的破局点、加杠杆和做分形。

李希贵的破局点，是他发现教育不是灌输，而是激发学生的主体意识。让学生的特性被接纳，让学生从“老师家长逼我学”，转变到“这个我感兴趣，我有自信我想学”。

30 年前，李希贵刚当语文老师的时候，因为他书多，所以学生们都围着他转，找他借书看。后来被家长和老师投诉，不允许学生看闲书，于是要求李希贵关闭他的地下图书馆。

普通人就会按照学校要求，不再借书给别人。而李希贵则看到了学生渴望的眼睛，他开始探索其中的自由度。

你还记得，我在 21 讲谈的“杠杆就是自由度”吧，一般人看来，教育是最没有自由度的。但是李希贵，一直在所有“正确规则”之下的微小空间里，以“为了学生”这个战略指北针，寻求自由度。

那个时候，20 岁出头的他，面对学校和家长的压力，没有选择做公认正确的事，而是设计“每天 10 分钟”课外阅读项目，就是由老师和学生共同搜集合适的阅读材料，把阅读和思考的时间控制在 10 分钟左右。直到 20 年后，李希贵的学生还会谈起当年在“每天 10 分钟上”看到的内容。这才是教育啊，这才是对灵魂的塑造啊。

这个就是李希贵的破局点，他看到了，学生感觉到自己的个性和感受被接纳，他想获得更多的愿望。而老师愿意帮助学生达成愿望时，学生所迸发的情感和改变。

从这个破局点，李希贵做了更多的探索。后来，某次高考，他带的高密四中文科班，一个班考上 36 名大学生。这个数字震动了整个高密县城。

直到 30 年后的今天，李希贵依然认为教育最重要的是“关键事件、关键人、关键书”。这是李希贵的杠杆法则。他的做法是，在一个人成长转变的关键事件里，让自己成为那个关键人，而书则是非常重要的道具或精神能量，用这个压下杠杆，撬动一个人的改变。

比如，李希贵在十一学校有一个淘气的男生，用老师的话说如果他在别的学校，得开除 8 次。但是李希贵校长一直说：“人和人是不一样的，我们要允许孩子犯错。”

直到高中毕业，这个男生都懵懵懂懂。四年后某天，这个男生回学校找老师和校长，说自己考上了北大哲学的硕士，某天突然开窍了，回首高中觉得很不好意思。

李希贵说：“每个人心智成熟时间不一样，当时你人是高中生，心智还是小学生。你们 18 岁的时候，我为所有人办成年礼。今天，我单独为你一个人，办一个你的成年礼。”

你说，这个男生是不是要记李校长一辈子？李希贵就用成人礼这个关键事件，给了他精神能量，这个杠杆可能未来撬动了他一生的改变。

李希贵对待组织成员，和对待学生一样。不是面对面去压强，而是设计撬动人心的杠杆。

李希贵刚当高密四中校长的时候，学校有一个老图书管理员，已经工作了 30 多年。他当时的老同事都退休了，学校现在都是青年教师，那看他就是老同志。老同志觉得自己不被尊重，闷闷不乐，容易带着情绪工作。这样的人，你怎么办？批评他，教育他，不理他？

李希贵的做法是，他做了一个活动，主题是：“尊重默默无闻的劳动者”。并且他找书法家朋友写了一幅字“三朝元老”，装裱好在活动上送给这位图书管理员。这位老师对这幅字非常重视，平时挂在办公室，放寒假带回家，寒假回来，再挂出来。就因为这四个字，他的分量被看到了，被组织认可了，被校长尊重了。他的能量就得以安放了，然后他的态度就改变了。

像这样的杠杆，一个接一个的撬动和连锁反应，改变了高密四中师生的精神状态和学校面貌。1992 年，高密四中的内部大会，大家提出了自己的办学目标，用 3 到 5 年的时间，把高密四中办成齐鲁名校。

这是一个只有 3 个年级、9 个班的农村学校，却可以有此雄心。

你我怎么还好意思浑浑噩噩地过日子呢？

我们再来谈杠杆的回路。我说过，所谓的增长飞轮，就是杠杆套杠杆。

1995 年，李希贵被调入高密一中做校长。三个月之内，高密一中收到了高密各界捐款 100 多万。1995 年的 100 万，相当于今天的一个亿吧。

这是什么？这是那些人生曾被李希贵的杠杆改变的人，今天在回馈他们的校长。

到今天，又是 20 多年过去了。

李希贵的这个杠杆和飞轮运转了 30 年。

今天十一学校的种种，是 30 年杠杆与回路，反复验证和反复迭代的成果。

接着谈李希贵的分形。从 2015 年开始，李希贵开始办十一学校的盟校。今天已经办了 30 多所。

他为每所学校，输出校长与他的管理方法。

从当好农村中学的语文老师，到当好农村中学的校长，到成为北京最新锐中学的校长，到成为众多盟校的领路人。

这个就是李希贵一路增长的破局、杠杆和分形。

本讲小结

回到《增长思维》这门课，在课里，我为你交付了这个纵向框架，及每个阶段横向的动作要点。

希望这门课程，可以成为你增长之路上的一个小小的陪伴。

我在第一模块的第四讲，谈了阿里的决策，当需要作重要决定的时候，由有不同视角的人给予决策参照。当时很多同学留言说，到哪里找这样的不同视角啊？

而我做这门课，就是希望这门课能为你提供一个，你决策时的外部视角。

你和你身边的人，当然对自己的近距离处境比较了解。而我希望，有这门课就好像你在作决策的时候，会有我在你的旁边，问你一句，还有这些角度，前方还有这些阶段，周围还有这些玩家，这些可能性，你都考虑到了吗？

期待你的增长！

也希望你，能把你的增长的经验、故事、感悟在课程留言区和知识城邦里继续与大家分享。

我们每个人都是生命的能量，让我们的能量彼此相连。让我们形成彼此的回路，撬动这个世界更好地改变。

谢谢！

增长框架就是一横一纵：

—纵是：破局点、加杠杆、做分形；

—横是：设计模式、优化组织、借助势能、跨越周期。

加餐(3 讲)



加餐 1 | 特斯拉的智能闭环

8 月 21 日，梁宁在得到做了一场线下分享，主题是：进入智能时代，如何构建未来数字社会的生活？梁宁认为，现在我们正从互联网时代迈向智能时代。对于智能时代，有两个最重要的商业思考框架：「智能闭环」和「协同演化」。这场分享就是梁宁基于《增长思维 30 讲》这门课程的框架，对现实进行的补充分析。这一讲加餐，是梁宁对于「智能闭环」这个重要框架的分享。

我在《产品思维 30 讲》里，说过点线面体理论。我们个人是附着于公司，公司附着于产业，产业附着于国际分工，国际分工附着于国家战略，国家战略的背后是整个世界的协同方式。

现在看上去，几个大经济体的国家战略正在发生巨大的变化，会导致整个世界的协同方式，国际分工发生变化。附着于其上的产业、企业都随之动摇，调整。

点线面体，现在从体到面都在摇摆，正所谓皮之不存毛将焉附，覆巢之下安有完卵？作为一个人，一个微小的个体应该如何安放自己？

科技变革的接力棒，传到了智能商业的手上，这是一个改变全人类命运的机会。

历史向我们这一代人发出提问：进入智能时代，如何构建未来数字社会的生活场景和工作协同？

对此，我来分享对智能商业最重要的两个思考框架。

智能闭环

第一个框架，我管它叫“智能闭环”。

智能闭环我总结有四化：动态数据化、场景系统化、商业逻辑算法化以及交付服务化。完成这四化，就是一个智能闭环。

这四化直接说，那可能很难理解，我举个例子你就知道了。

比如，很多人有练习跑步的经历。我之前在跑步时，给自己下一个简单的结论，我跑不了步，顶多跑 400 米就难受得要死。熟悉我的朋友知道，我从去年 4 月开始和张展晖教练练习跑步，刚开始就这样，跑不了 400 米。8 个月后，在 2019 年的 12 月，我跑下了台北的半马。

张展晖让我干的第一件事，是买一个运动手表，在一个界面上，可以实时看到心率、速度、公里数。这是什么？这就是动态数据化。这样做的价值是什么？在没有数据化之前，我只知道自己难受，自己不行。但是不知道自己被卡在哪里了，是心肺功能不行，还是腿的力量不行。

但带上了运动手表，看到心率就知道了。首先心肺功能不行，那就放缓速度，对着表，看着自己的心率跑。把心率控制住，也就没那么难受了。随着训练量的累加，腿的能力也自然提升了上来。就是这样一个简单的数据化，把原来束缚你的一个自我认知，“我跑不了步”，变成具体的数字，让你知道自己卡在哪个环节，知道该如何具体解决。

这就是数字化的意义。

第二步，场景系统化是什么意思？

我在《增长思维三十讲》第 11 讲里说过。任何一个系统都有三要素，目标、要素和关系。什么叫场景系统化？这个场景一定要有目标。没有目标的场景，是无法系统化和算法化的。

比如，我当时的目标是，8 个月后参加台北半马。我要在 8 个月的时间，从只能跑 400 米，到以 8 分钟的配速跑 21 公里。有这样的清晰的目标，才能设置之后的算法。如果另外一个人的目标是减脂，那算法肯定不一样。

接着是算法和服务化交付。

张展晖教练根据他心中健身教练的算法，给我一份每周的训练计划，偶尔还亲自带我跑圈，矫正一下我的跑姿，教我几招拉伸，这个就是服务化的交付。

你看，从运动手表提供了动态的数据，到我的马拉松计划，让场景有了系统化的目标，以及张展晖作为健身教练的算法和服务，就是整个闭环。

智能手表提供的数据化，是非常关键的一环。没有这些动态的数字，就没有之后的算法和由数据驱动的目标达成。

但显然，比起智能手表，我更感谢的是帮我完成目标的张展晖教练。我每天跑步都看手表，我看的是数字吗？我看的是这个数字与我的目标的关系。要是没有张展晖作为健身教练的算法和服务，我看到的数字将毫无意义。

所以，现在大量的所谓智能硬件，或者物联网，其实都和这块智能手表一样，只做到了动态的数据化，没有形成智能闭环的服务。

没有形成智能闭环，就不是智能企业。

所以这些企业，还只是工业企业，不是智能企业。

特斯拉的“智能闭环”

举个例子，有谁是智能企业吗？有的，特斯拉就是。

特斯拉是智能时代的新物种，因为他有完整的智能闭环。

我们都知道特斯拉，很多造车新势力企业，也都在谈一个词叫“自动驾驶”。许多人觉得自动驾驶不现实。那特斯拉这么努力，想要建设自动驾驶的意义究竟在哪？

其实，特斯拉在自动驾驶方面的努力，就是在建设它的智能闭环。它的目标是什么？让用户上瘾，让用户离不开。

一辆特斯拉上路，它每分每秒都在收集数据，做动态数据化的事情。什么数据？精细路况数据，车主开车时候的动作习惯，车自身配件的协同数据，这是闭环第一步，动态数据化。

第二步，场景系统化。特斯拉驾车这个场景的目标是什么？我说了，让用户上瘾。达成这个目标至少有 1 个指标，让开车的人更省力。那这个目标达成了吗？你问问那些买了特斯拉的人，是不是就回不到传统汽车了。为什么，因为这是一台学习了你的驾车习惯的车。你省力，是因为他在适应你。这个是会上瘾的。

第三步，逻辑算法化，我们看到这么多车主上瘾了，算法当然是成功的。

最后的第四步，就是交付服务化。特斯拉自动驾驶的一个升级包，要 4 万多人民币。买了，你就在特斯拉的服务里了，你不需要知道它每分每秒都在收集和处理什么数据，你也不知道特斯拉用什么逻辑，什么算法让它的 3 万个零部件协同起来，你只知道你开得省劲了。这个就是服务。

你买一个智能手表，得到的是数据。你买一个特斯拉，得到的是服务。

闭环和不闭环的用户体验，差别就是这个。

你可能要问，你把特斯拉说得很强大，街上开特斯拉的人还是很少啊。

这就是我们用思维框架来识别新物种的价值所在。

我们看一组数据，2020 年 6 月，北京、深圳、上海的汽车销量数据。

北京汽车销售第一名，特斯拉 Model3，卖了 1876 台。第二名是奔驰 GLC 级，卖了 910 台，差一倍。

深圳汽车销售第一名，特斯拉 Model3，卖了 1717 台。第二名是卡罗拉，卖了 813 台，差一倍多。

上海汽车销售第一名，特斯拉 Model3，卖了 3171 台。第二名是科沃兹，卖了 1274 台，差将近两倍。

这就是特斯拉在拥有了智能闭环之后的威力。

本讲小结

我们正从互联网时代迈向智能时代，未来要如何构建数字社会的生活？这是这一代人面临的挑战。

智能商业最重要的思考框架之一，就是「智能闭环」。最重要的四点，就是动态数据化、场景系统化、商业逻辑算法化以及交付服务化。这四点加在一起，才组成一个完整的闭环。

这一讲的内容，如果你觉得有启发，可以分享给你关注智能商业的朋友。

在下一讲，我们会讲到智能商业的另一个思考框架，「协同演化」。我们下一讲见。

1. 进入智能时代，所有人都在面对一个问题：如何构建未来数字社会的生活场景和工作协同。
2. 智能闭环我总结有四点：动态数据化、场景系统化、商业逻辑算法化以及交付服务化。完成这四点，就是一个智能闭环。
3. 你买一个智能手表，得到的是数据。你买一个特斯拉，得到的是服务。闭环和不闭环的用户体验，差别就是这个。



加餐 2 | 协同演化：智能时代的核心是精准

8月21日，梁宁在得到做了一场线下分享。

梁宁认为，现在世界正从互联网时代迈向智能时代。而未来要如何构建数字社会的生活？这是我们一代人面临的共同挑战。

对于智能商业，有两个最重要的思考框架，上一讲说了「智能闭环」，这一讲说另一个思考框架，叫「协同演化」。

未来的商业怎么演化？

第二个框架叫“协同演化”，完整的表述是：以精准为核心的协同演化。

我会思考这个词，来自年初的一次产业讨论。

有一个大佬提问：拼多多的天价补贴，能否改变拼多多的客群？把买贵东西的人拉上来，让卖贵的东西的商家，也开始在拼多多上卖东西。

如果看半年，这是一个双边博弈。商业肯定是先有卖才有买，先有供给才有交易。但如果以一个 3-5 年的视角来看这件事，就应该是一个演化的思路。

在这样的一条演化的道路上，起决定作用的不是百亿补贴，而是够不够“精准”。

因为商业本质就是变现，谁更“精准”就意味着变现效率高，资源一定会向着变现效率高的方向倾斜。所以，未来的商业生态，一定是以精准为核心的协同演化。

京东、淘宝和拼多多谁更精准呢？

京东就非常不精准，你可以试着打开京东的推荐，最深刻的感受就是，什么东西你已经买完了，不需要了，京东就给你推荐啥。

淘宝的推荐比京东好了很多，但还是不如拼多多。

你可以试一试，在淘宝搜个“无锡排骨”，你看淘宝的推荐，依然还是“无锡排骨”这类的匹配。

但是呢？如果我在拼多多上搜“无锡排骨”，拼多多除了关联无锡排骨，还会给我推荐四喜丸子。这说明什么？说明淘宝在做关键词关联，而拼多多在做用户理解，它在试图理解我的搜索动机和偏好。

看上去，淘宝和拼多多都是购物平台，但它们运作的目标却不一样。

淘宝的目标是让用户淘到宝，拼多多的目标是让用户上瘾。

这意味着什么？这意味着，拼多多要收集并处理比淘宝更多的用户数据，产生比淘宝更强的用户理解。所以，我在拼多多上搜鸡胸肉的时候，拼多多之后会给我推荐运动文胸，这不是传统的关键词匹配，这是拼多多对我的用户模型做了理解之后，接着对我进行了智能推荐。

为什么抖音的市值会是 B 站的 10 倍？

精准是什么？精准是通过机器学习，用大数据进行用户理解，接着精准地匹配资源。

用“精准”这个框架，我们再看两个公司，B 站和抖音。

今年年初，我在一个讨论会做过分析，预测未来抖音的市值会是 B 站的 10 倍。为什么呢？因为，抖音比 B 站“精准”。

我说抖音更强，还得罪了我爸和我家小朋友。我爸热爱网易新闻。我家小朋友热爱 B 站。

这就是这个世界的一个矛盾，是“理念的世界”与“诚实的数据”之间的矛盾。

什么是诚实的数据？王小波称呼他们为“沉默的大多数”。

他们之前没有表达的渠道，也没有表达的技能 and 习惯。所以，他们过一直没有呈现在公共视野里。但是，互联网完成了连接，现在全民都是网民。大数据的时代，这些一直沉默的大多数，以数据的方式呈现了出来。

关于这个矛盾，我曾经和周航、赖奕龙聊过，那时候快手和拼多多刚刚冒头，把我们这些生活在自己理念世界里的人，震得眼珠子都掉了出来。

这么无聊的东西，居然有这么多人看？这东西全无美感，却还有很多人欣赏？这么 Low 的商品，居然卖出了这么多？

这不符合我们一直信赖的理念，可这些是诚实的数据啊！

2020 年，中美贸易存在摩擦，这是一个理念。我有一个朋友，他拿到了一个数据，宁波 1.8 万个外贸工厂里，绝大部分工厂依然在满负荷运转。因为全世界只有中国，还能保持正常的生产秩序，还能执行如期交付。这些订单是诚实的数据。

以前在没有数据的时代，我们靠理念。

一跑步就难受，怎么办？靠理念，用坚强意志力，克服肉体的痛苦，坚持下去。

有了智能手表，我就能够分清楚，问题到底出在哪个环节，然后根据身体情况调整方案，让自己不要那么痛苦。明明跑步可以很愉快。

另一个朋友，戴上智能手表和我们跑步。一开始跑，他的心跳就 197 了，那他能不难受吗？这种时候，应该用理念吗？应该用坚强意志力，克服肉体的痛苦，扛着 197 的心率坚持下去吗？那会出大事的。

我们看到，美国社会现在也在痛苦中，黑人的大游行，其实也是沉默的大数据突然呈现了出来。在“理念的世界”中，多种理念也在彼此碰撞。

那么是理念错了，还是数据错了？

解决方案，应该是用理念压倒数据，还是用数据压倒理念？

这就是历史给我们的题啊。

在智能时代，如何构建未来数字社会的生活场景和工作协同？这是我们这一代人甚至几代人，需要解决的问题。

互联网把所有人连起来，让更多的东西呈现了出来。原来的理念难以统领全部的现实了。

但是，在今天我们的数字能力和算法能力还远远不够，还不能判断和形成共识。所以，还需要好长好长的时间去摩擦，去探索，去试错，去确认，去共识。

这个过程，就是我们这代人的需要面临的问题。

所以，为什么 2020 这么痛苦？我们痛苦，别人也痛苦。中国人痛苦，美国人也痛苦。在我们无法回答历史的提问之前，放心好了，会一直痛苦的。

每个人怎么实现协同演化

我们每创建一个新的产品，新物种的效应就会产生，协同演化就会发生，这是历史的必然。

我们知道了历史给我们的问题，下一步，**每个人如何在自己的生活工作里，进行协同演化呢？**

我举一个特别小的例子。我有个朋友叫戴志康，他做了一个 SAAS 产品，叫伙伴云。任何一个企业，都可以用伙伴云，来记录和整理企业的数据。可以一个部门用，也可以给全公司都装上。

那用它干嘛呢，就是让这个部门的数据，在线上跑起来，可以被实时看到。这就好像给部门装了一个智能手表。如果你把公司每个部门的数据，都用伙伴云跑起来，就能够把所有数据连在一起看，很可能产生不一样的感知。

举个例子，有一个做整体家装的老企业，用了伙伴云，把全公司的数据拉了出来。老板就发现了一件

很重要的问题，原来整个公司的运作，都卡在了生产部门。

因为整体家装，都是定制生产，生产环节的效率比较低。反正生产环节跟不上，公司也没必要做推广，这一环拖一环，整个公司就快不起来。

这老板呢？老板只知道近几年的增长不满意，给公司下了个“增长慢”的定义。把所有数据连在一起看，才知道，原来公司是被卡在了生产环节。

我为什么讲伙伴云的例子呢？

因为这个例子里，有双重的成功。老板看到了自己被卡在哪里，有针对地改善生产环节，释放了公司的潜力。这也是我在这门课上说过的，打破界限，就是增长。这个老板突破了自己的关卡，当然能够获得成功。

另外一个成功，是一个普通的 95 后小伙子，他原来只是一个区域的销售经理。伙伴云有个政策，20 人以内使用是免费的。所以，这个小伙子就用了免费的版本，把他整个部门的业务数字化了。

我改变不了产业，改变不了公司，那我做个免费的系统，让自己部门的数据更清楚一点，行不行呢？你看，这是不是每个人都可以做的？

后来到了工作汇报，领导就发现了，这小伙子做数据报表特别完整。老板就问，你是怎么做的？来教教另外这两个部门呗。

于是，这个做销售的小伙子，用伙伴云先行了一步，让整个公司都实现了数据化。而这个小伙子，在 10 个月的时间里，连升几级，现在成了总经理助理。你看，这是不是我们每个人都可以尝试的成功路径呢？

数字化的协同演化这件事，不仅是历史的大趋势，也是每个普通人拿来改变命运的小工具。

本章小结

第二个重要的思考框架，叫「协同演化」，以精准为核心的协同演化。

未来的商业生态，必定会往越来越精准的方向演化，通过机器学习对用户进行理解，然后精准地匹配资源。这不仅是历史的大趋势，也是每个普通人拿来改变命运的小工具。

这一讲的内容，如果对你有启发，欢迎分享给你关注智能商业的朋友。

- 1.商业本质就是变现，谁更精准意味着变现效率高。所以，未来的商业生态，一定是以精准为核心的协同演化。
- 2.淘宝在做关键词关联，而拼多多在做用户理解，它在试图理解我的动机和偏好。
- 3.精准是什么？精准是通过机器学习，用大数据进行用户理解，然后匹配资源。
- 4.数字化的协同演化这件事，是历史的大趋势，也是也是每一个普通人可以改变命运的小工具。





加餐 3 | 从规模视角解读快手

快手上市前夕，梁宁老师在「得到直播间」做了一场直播，《从规模视角解读快手》。梁宁老师分别围绕四个角度深度分析，当创业进入 3.0 规模时代，短视频行业将如何发展。以下是本次直播的整理文稿。

得到的同学朋友们，小年快乐！

昨天是立春，按照我们中国的纪年方法，其实昨天就是牛年了，鼠年已经结束。所以先给各位拜个小年，牛年牛气冲天。

而且我觉得牛年的开始也很好，明天，中国一家非常重要的公司——快手就要上市，所以这个寓意很棒。

点击[《从规模视角解读快手》](#)即可查看直播。

规模时代的创业挑战

2020 年是一个历史的分水岭，大江大海就此分野。

去年 1 月份的时候，我也做了很多预测，我说即使疫情结束，我们也可能再也回不到从前。因为数字化这件事情已经不可避免地滚滚而来。

实际上从快手上市开始，我认为中国的创业就会进入 3.0 时代，这是一个规模的时代。

所以今天我的标题就叫做《从规模的视角来学习快手》。

刚才我和罗砚在一旁吃饭候场的时候，我回忆了一下，想起来我 2018 年在得到讲过一次快手，现在在我的课程《产品思维 30 讲》里还有稿子，点击[《新人群：移动互联网与匮乏人群》](#)即可查看。

也就是在三四年以前，当时抖音还远远没有像今天这么强大，我做了几个判断。

第一，我认为抖音会超过快手；第二，就是抖音会成为腾讯强劲的对手。

这几个判断在现在来看，全部都应验了。为什么呢？

其实我当时是基于“用户价值”来看这件事。比如说，快手在当时还是处于一个社区时代，所以它比较在意普惠；而抖音对大 V、对头部内容会更加友好。

接着我们会注意到，人的精神消费和物质消费其实是有差别的，比如说你小的时候，你喜欢吃什么，长大以后再去吃小时候爱吃的东西，还会觉得好吃；再去吃小时候家乡的东西，还会觉得亲切。

但是，当你接触了更高级的精神消费，比如看习惯了美国大片，看习惯了美剧，然后再让你看一些八九十年代的老片片，你可能就看不下去了。

因为人的精神消费其实是不可逆的，你一旦接触了高的，肯定就回不来了。

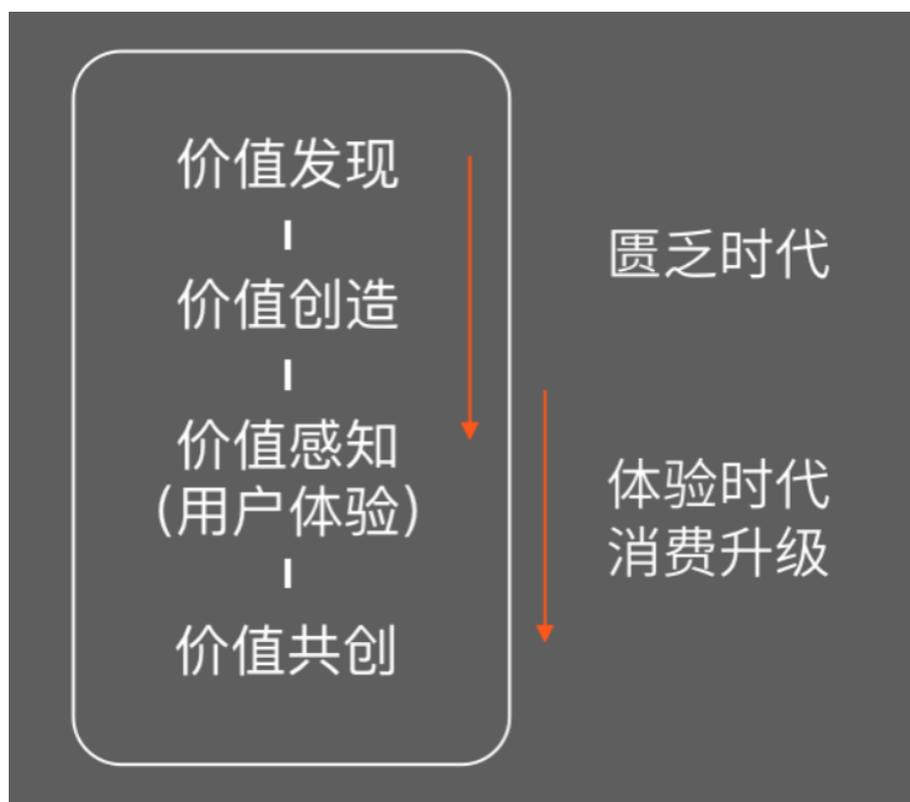
接着第二个，就是我当时提了一个词，叫「**高频打低频**」。我后来发现，这个词在之后的四年成为了我们创业圈的一个共识。

我还给我们创业圈贡献过一个热词，就是「**all in**」，那是我 2014 年提的，现在也是，动不动 all in 这个、all in 那个，然后高频打低频等等。

我以上提到的所有这些都从用户价值的角度来看的。但我们现在，其实是在讲规模时代，或者说，今天从规模的这个视角，可能快手是我想谈的第一个企业。

为什么我说是规模时代呢？对于创业者来说，我们常常谈到非常多的产品问题、组织问题、战略问题等等，但实际上创业者只有两个核心挑战，**第一个挑战是价值，第二个挑战是规模**。

价值挑战可能是四件事情，一个是价值发现，一个是价值创造，然后是价值感知和价值共创。



我们会发现，在很重要的时候，你一个产品人要能够有价值发现。比如说像蔡文胜（著名天使投资人，美图秀秀董事长），他就是一个价值发现能力非常强的人。他有一个很强的价值发现——逻辑就是流量。

什么有流量呢？比如说有一些汉语拼音的域名天然有流量，因此域名有价值；网址导航有流量，这个东西也有价值；在微博时期的一些内容有流量，微博就有价值。

蔡文胜会沿着一个他自己核心价值的逻辑，不停地去做价值发现，然后他成为了互联网那个时期一个极其成功的商家。

第二件是价值创造。这其实就是我们这些年非常愿意热捧的产品经理的概念：**我发现了一个价值，并且这个价值还没有作为产品化去呈现，所以我来定义这个产品。**一个优秀的产品经理，一般都是有价值创造能力的产品经理。

第三个叫价值感知。我们会发现，大量的产品经理在做价值创造的时候，都会犯一个错，叫「高概念、低感知」。

比如我知道有一位产品经理，他做了一个产品，叫“不打抗生素的猪肉”，然后他就说：“我这个东西是没有抗生素的。”

但对顾客来说，比如我吃了这个猪肉，在当场的口感上，我并不会觉得这个猪肉和普通的猪肉有什么区别，我对此没有什么感知。并且我吃完以后，也不会觉得说我的身体发生什么变化，或者没有发生什么变化。

这就是一个典型的「高概念、低感知」的产品。我们会发现，这种产品可能更多的只会提供一个核心价值，而缺乏感知。

其实，所有对产品的感知设计就是我们在过去几年一直在谈的用户体验设计。

我们经历的首先是一个匮乏时代，什么都没有，价值发现的核心是发现需求。然后是供方时代，有了需求、有了供方就变成消费升级，产品经理需要不停去做价值的感知设计。

最后一个价值共创，其实就是生态。

我们会发现，很多个人能力很强的产品经理，他有价值创造的能力，但是他没有价值共创的能力。

价值共创，是你要为别人创造条件，让别人来创造价值，并且你还要承担，你让别人创造价值后，对方给你带来的风险，这就是做生态的难度。

以上四点，是价值的部分。对于一个创业者的第一个挑战就是价值。

所以创业的第一件事情就是：**你是不是发现了价值，你对价值的判断是对的吗？还是说你判断的价值就不成立？以及你能不能看到这个东西有价值？就算你看对了，还要能把事情做对，做正确的价值创造。**

整个中国的创业者，过去 20 年就是在把这件事情越做越好，我们整个创新的水位都得到了提升，整体的价值发现、价值创造和价值感知（用户体验）的能力都强大了。

所以这些年，我们可以看到网红产品层出不穷，包括在中国的二三线城市，我们也能看到很多的咖啡

馆、民宿，体验都做得非常好。

讲完价值，接着就到了今天我们想谈的这个点，其实今天我们已经来到了规模的时代。**因为前端体验和后端规模是两件事，所以规模和价值可能是两个能力。**

我举个例子，比如说大家都知道的正新大鸡排。它有 4000 个直营店，16000 个加盟店，加起来是 2 万家店。这个时候我们可以想一件事，如果一家店一天消耗 100 只鸡，意味着它的整个供应链一天要消耗 200 万只鸡。

所以正新大鸡排背后的这个供应链，是一个可以左右整个中国鸡肉价格的供应链，一年的利润是几十个亿。

有的人会跟我讲，说他觉得正新大鸡排做得很一般，为什么呢？

他说你看，比如说它是这个口味的，我可以做一个不一样的口味，我可以做黑胡椒口味，我可以做抹茶口味；它是这么包装，我可以换一种包装；它的店面是这样的，我可以换一种空间感觉。

但这些是什么呢？这些其实是前端的显性，或者叫做价值感知这部分设计。但是在后端，正新大鸡排所架设的一天能够供应 200 万只鸡的稳定供应能力，这个叫什么？这个叫规模能力。

过去的一年，我相信不管是创业者还是很多人，大家都会经常一惊一乍，被很多事情吓到。

什么“创业三年成为首富”，什么“茅台的股价已经这么高了，还能买吗”，或者“天哪，腾讯的股价怎么又升高了”等等。他们看到的東西是价格，永远在一惊一乍，但不知道为什么。

为什么？其实这种感觉就是因为整个中国刚刚进入规模时代，所以我们所有的人对规模没感觉，对于中国正诞生一个世界级的规模公司没感觉，对中国会诞生更多世界级规模的公司这件事也没有感觉。

就像 2019 年罗胖跨年演讲的时候，讲快手的散打哥一天带货卖了 1.6 个亿。但接着在 2020 年，快手单场直播带货过亿的就有上百场。

这个是什么？这个就是规模。

刚才我们在讲，在前端去发现价值，然后去打磨用户的价值体验，让别人能够感知到价值，这是一种能力。在过去 20 年，这叫产品能力，是我们可能已经都比较熟悉的。

但是接着我们要认识到，还有另外一种能力，是在后端驾驭一个巨大的规模。而这可能也是我们在未来的十年，整个中国所有创业者要一起提升的规模能力。

所以今天，我想跟大家从规模的视角来看快手。

视频是又一次信息革命

首先第一个问题，就是快手为什么能够在几年的时间里做到这么大的规模？而且不止快手一家，还有抖音，抖音已经到了日活 6 亿。

接着我们还发现，视频号不声不响地发布，好像也没有怎么大张旗鼓，但是在上个月，它所发布的日活已经到了 2.6 亿，而我拿到的一个数字是 3 亿。这就是规模。

我首先想谈的第一件事情，是我们很多人低估了一件事，就是视频其实是又一次的信息革命。

如果说我们对视频是另外一次信息革命这件事没有理解，我们按照过去 20 年的理解，认为“视频是娱乐”，很有可能我们会对未来十年大量事情的判断都会出现巨大的偏差。

为什么视频是另外一次信息革命？我举个例子，是我在《增长思维 30 讲》里也举过的一个例子：

十年前阿里为了培养淘宝村，让农村的老爹能够上网，要搭设巨大的组织能力，让一个不会打字的人先学会打字、拍照片、P 图、写标题，接着怎么去描述产品，怎么去讲。

所以为什么淘宝要有代运营？因为这一套东西每一步都是难度，都是信息的难度。

但接着你看，今天这种农产品的直播电商是怎么做的？

就是老农站在花园里摘下一颗果子，说：“这是我种的，一刀切开给你看一眼，里面是这样，很甜，要不要，多少钱。”

然后你会发现，曾经需要架设那么强的培训能力才能够实现的信息传递，在这个时候，一瞬间就完成了。通过视频，农民信息普惠这件事直接就实现了，这难道不是一个信息革命吗？

信息是什么？信息是物理世界的荷尔蒙。荷尔蒙是性激素，它带来我们的一些动作，然后产生变化，人之间要产生荷尔蒙的反应，而信息是世界的荷尔蒙。

那么我们现在看的视频，它在干什么？它是让你把眼睛可以看到的一切全部都数字化了，这会带来两件事：

- 第一就是我们之前说的，视频是另外一场信息革命；
- 第二，数字化这件事，让我们对一件事、一个人的表达，不再依赖少数知识分子，不再依赖文字。

就像我们刚才说的，一个果子有多好吃，过去我们要用文字描述半天，然后让大家产生各种想法，这叫文案的力量。

但是现在，我直接给你看我的树，我直接给你看我的果子，我切开给你看。这个叫什么？这个叫真实的力量。

通过视频，我们发现了一件事，就是人脑和电脑实际上是相反的。过去，因为互联网是我们这些搞 IT 的理工科学生做的，所以我们花了很长时间来理解这件事。但老农民一眼就知道，人脑和机器是相反的。

机器处理文字、处理数字天然很顺利，但是它要处理视频就非常消耗资源，会非常慢。但是，我们的人脑、我们的眼睛，天然就是处理视频的，我们天然就能看到这个三维世界里真实的活色生香，真实的五颜六色。

所以为什么说读书是一件很痛苦的事情？因为读书是要建立你的抽象能力，把你看到的真实世界提取出来，变成文字，然后你再在脑子里去思考文字是什么，在脑子里再把文字进行还原。但是现在不需要了，视频解决了这个问题。

接着第二个，就是人类天然的共情能力。

这个我们每个人都会有，我们能够感知别人的情感、兴奋和痛苦。看电影、看综艺节目、看真人秀时，我们会跟着主角一起哭一起笑。

我去抱一个小孩，这个小孩可能不到一岁，他绝对没有受过任何人类的社会训练，但是我朝他笑，我就能够带动他笑。接着如果我做出很痛苦、哭的表情，他也会跟我一起 down 下去。

所以接着你会发现说，为什么直播带货和过去的图文非常不一样，因为直播带货其实是在利用人类天然的共情能力在做这件事。

短视频创造心流体验

而短视频要更加特别，它和之前我们看到的爱优腾的长视频不一样。

短视频类似是一个游戏，而且它是最接近于心流体验的东西。

你注意，因为我原来在讲产品体验的时候，我会特别在意的就是好体验和坏体验，让用户有掌控感的体验就是好体验。比如无论你说什么，我都：“是是是，对对对，你说得太好了，我认同你。”

你说什么我就干什么，你有掌控感，这就是好体验。而挫折感、无力感等等，就是坏体验。

所以这时候你会发现，**在短视频这件事上，你就有完全的掌控感。任何一个视频上来，我大概不到一秒就可以判断说我喜欢还是不喜欢，不喜欢一根指头就可以把它划走，喜欢就多看两眼。**

我这两天在读一些催眠、禅修类的书。催眠是一个德语，我们翻译成催眠，实际上在德语里的本意是专注，极度的专注。所以其实催眠和专注，它们是一回事。

为什么很多人会不知不觉刷短视频，刷抖音和快手两个小时，就是进入了这种专注的状态，进入了心流体验。

你认为你对你眼前能够看到的東西有完全的掌控，并且完全没有挫折感，你完全不再使用左脑，不再需要逻辑，不再需要判断，然后随着心流直下，忘记时间。所以你可以一直不跳出。

为了准备这个直播，这两天我也真的是刷了很多快手视频，我发现了现在快手的体验和抖音已经很接近了，你可以一直刷、一直看。它们都是在为用户创造心流体验。

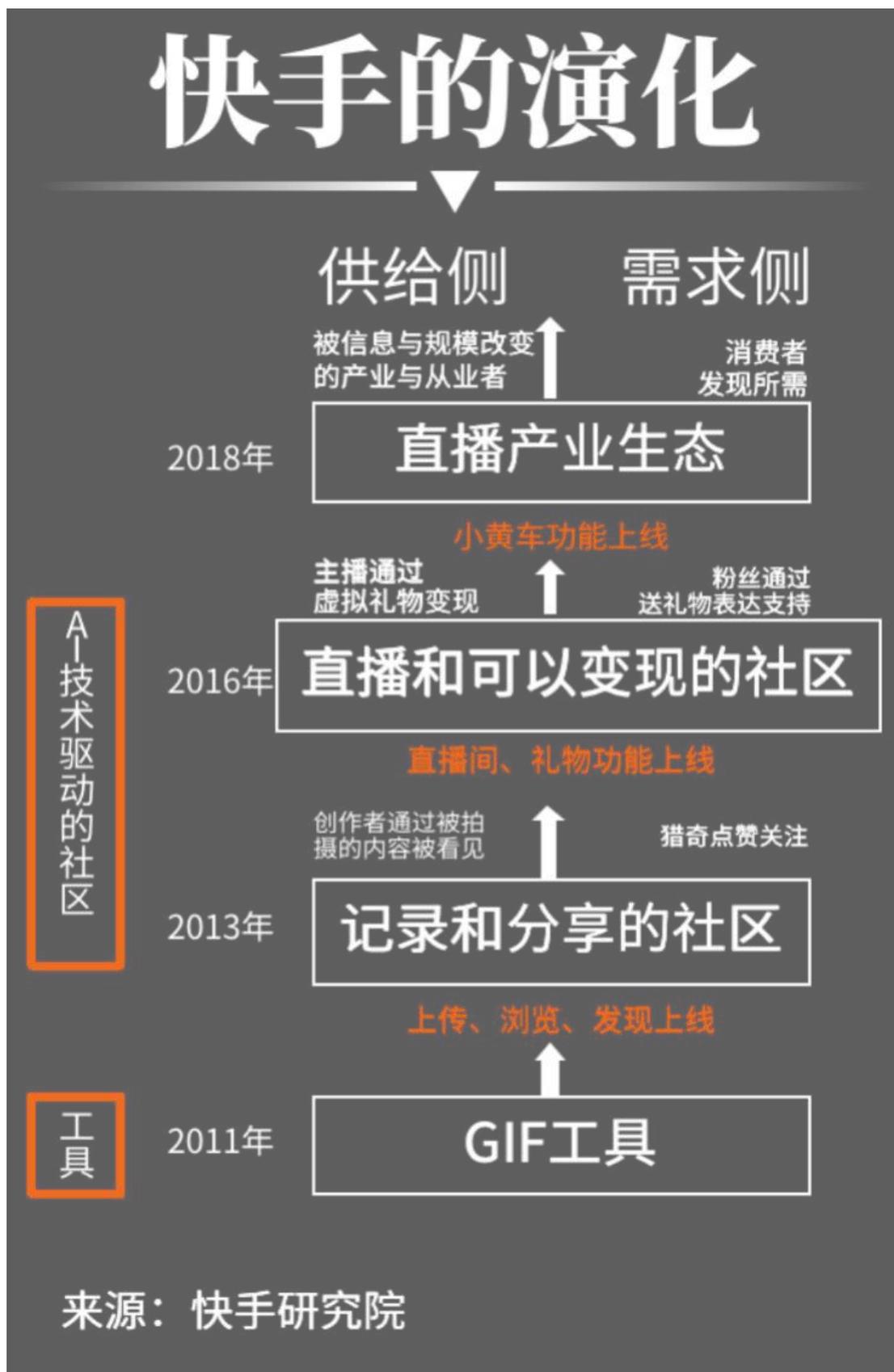
在这里也小小地总结一下，为什么说短视频在过去的这几年一下子就进入了爆发期。

- 第一，短视频其实是另外的一次信息革命，它把我们人眼所能够看到的所有东西都数字化了，它在还原这个真实的世界，所以人脑天然就是处理视频的，我们在看视频时认知负担非常轻。
- 第二，短视频提供完全的掌控感，让我们能够沉浸其中，进入心流体验，不知不觉就耗费了时间。

快手为什么强大

下面我们再从三个视角来看，为什么是快手能做到这么强大。因为至少在 2016 年的时候，做短视频的还是非常多。

在这，我们用一张图来讲一下快手的演化。



如果说 2021 年我会讲几个关键词的话，我觉得一个是规模，一个是演化，这些肯定都是我认为非常重要的关键词。

因为每一个企业都不会是一下子就成为了一家巨头，它肯定是经过了一个过程。但是它的演化一定有路径和关键的步骤，这张图是快手研究院，就是我的朋友何华峰给我的，我跟他也做了很多的交流。

快手是一家发展了 11 年的公司，在这张图上你可以看到，它从模块上经历了四次大的迭代，第一次就是工具，第二次是一个可以记录和分享的社区，第三次是一个直播可以变现的社区，再接着是直播产业平台。

2011 年，快手诞生，那个时候还叫「GIF 快手」，是一款制作、分享 GIF 图片的工具。2013 年的时候，宿华正式进入了快手，和程一笑叫“朱毛会师”，于是有了今天的快手。他们在当时日活是 10 万的情况下，做了一个决定，就是去做短视频，然后做短视频的社区平台。

做完这个决定以后，快手的日活就从 10 万变成了 1 万。但从 1 万的日活开始，他们用大概两年的时间做到了日活 3000 万，然后到现在是日活 3 亿。

中间迭代了几个大的版本，包括被我们叫做「用 AI 驱动的短视频社区」阶段。关于这一段我就不多说了，由于过去几年快手也是一家被过度曝光、被经常讨论的公司，在互联网上你可以直接找到资料。

我想说的是它比较大的一个变化，就是在 2016 年的时候开通了直播打赏功能。几乎在快手开通直播功能的一瞬间，快手就成为了中国最大的直播公司。

我不知道今天在现场的有多少人还记得，应该是在 2014 年、2015 年的时候，当时中国除了一个千团大战，还有一个千播大战，有大概 1000 个直播平台。但很快就只剩下了陌陌和 YY，再接着快手加上直播的功能，它一瞬间就变成了中国最大的直播平台。为什么呢？

因为直播是一个流量变现模块，所以你要做这件事情的本质，就是你的用户要有本身的用户关系、用户模式在里面。

而在大量的直播公司，它的用户之间是没有关系的，于是就变成了，如果我拿到一个投资，左手用来买主播，买供给侧；右手用来拉流量；然后在中间去做撮合，这时候他的用户天然没有关系，就无法变现。

所以你会发现，最后剩下来的三家，陌陌、YY 和快手都是天然已经有用户关系在上面的，像快手，一开始的主张就是去做社区。

快手 VS 抖音

2017 年我和曾鸣教授一起去拜访快手，当时他们刚刚开通直播，还没有开通小黄车，也还没有进入到「直播产业平台」这个模块，主要是在做一个人工智能驱动的社区。

我们在拜访宿华时就问他，快手的社区运营是怎么做的。他跟我们介绍，说：“**我们没有运营，我们不做广告投放，我们一切是数据驱动。**”

那个时候我就立帖为证，我说抖音一定超越快手，因为那是 2017 年抖音刚刚出来，日活才 200 万左右。

为什么我会下这个结论呢？原因就是刚才我们所说的价值部分，一个企业可能要经过这么几个槛才能强大：

第一个槛是你做的东西价值成立不成立？价值不成立的话，根本就没有破土而出的可能性。绝大多数拿到拿到天使投资的创业公司默默无闻地死掉，其实都是因为价值不成立。

第二个槛是场景清不清晰，你的产品在什么场景能使用，用户心理有没有清晰的概念？

只要能够过这两个槛，基本都会是一个生意不错的公司。但接着，**一家公司能不能走上规模化之路，一个很重要的槛在于它能不能冲破本能式增长。**否则的话，你的规模边界就是你的本能所能达到的边界。

因为快手一开始是一条完美曲线，是浅度学习，但什么时候变成深度学习的呢？没有一个很特别的过程，反正就是随着素材不断的变多，学习不断的加深，一遍一遍的累积，就变成一个深度学习的过程。

接着就是不断的数据驱动，快手对数据有几个核心算法。

第一个是位置。因为当时快手是要做社区，要做社交，要让人和人之间被看到，要让大家因为分享内容而彼此发现，建立交往。所以，首先位置很重要。

比如说我小的时候在山西大同，我当时看的报纸就是《大同日报》、《大同晚报》，国家级的报纸跟我有什么关系啊？我肯定关心的是我们本市所发生的事情。比如说我住在亚运村，如果说哪着了个火关我什么事啊？但是我们家邻居着火了，我得赶紧跑出去看一眼。

因此，我当时问过宿华，我说如果我没有在快手留过任何痕迹，是男是女，年龄多大，爱好是什么，这些所有的都没有，我上来就发一个视频，你怎么标记我？他说那我们会打的第一个标记就是位置。

然后接着一个很重的核心算法是分析你的转发，谁转发了，就代表了这个人的特性，因为他是要用人来连接人，这和之前腾讯视频所提倡的「社交的协同过滤」是很像的一个逻辑。

但是在这个逻辑里，抖音的逻辑和快手是非常不一样的。

抖音的高优先权是什么呢？首先，抖音是一家运营驱动和算法助力的公司，算法可以识别运营的意指。比如说运营打标记的东西，算法会学习，学习完以后会给予流量去做。所以抖音会以运营的标记为优先。

其次，在抖音的优先级里，一个视频的完播率也很重要。完播率意味着什么？完播率就意味着好看，意味着用户能看完，这样的视频就会被优先推荐。

于是我们发现，至少从算法的权重方面，你就可以看到这两家公司的价值观不一样。

一个是认为内容更重要，关心你的分享内容、转发内容，以内容为中心；另一个关心完播率、转发率，完播率高的就说明好看，转发率高的说明人们喜欢，我会给它更高的权重，这是以人的协同过滤为中心，是以人为中心，二者不一样。

但是接着在这里就有一个问题，**社区到底是所谓的以内容为中心，还是以人为中心？**

显然答案只有一个，就是以内容为中心。

为什么？这是另外一个有意思的一句话，是张泉灵跟我说的，有一天张泉灵突然之间要给我解释一下什么叫谈恋爱，我觉得特逗。但她的定义很有意思，她说**谈恋爱就是两个人交换信息。**

我当时觉得“嗯？”但想了想，还是会觉得“嗯，有道理。”

抖音 VS 快手 短视频双雄对决

运营驱动 VS 数据驱动

以人为中心 VS 以内容为中心

因为确实，谈恋爱的时候就是每天在不停地说话，有好多好多要说的，就是两个人要交换信息，就是你对这个人的信息有兴趣。如果你对这个人的信息毫无兴趣，只能说明这是很有功利、有目的地接近了。

所以这时候我们又发现什么？在社交里，其实你对一个人的兴趣还是因为这个人所产生的信息，我如果是跟一个人在交换信息的时候，我连续跟他聊三次，他每次都在跟我讲他家保姆怎么着了，第四次我肯定不见他了，我为什么每次要听他家保姆的事情？

所以你在做一个社区的时候，如果以内容为中心，按照转发同样内容的人会被推荐更多相似内容的逻辑来说，这个规则是比较容易被利用的。我们彼此之间就是相互转发，大 V 就可以很有效地组织起一个阵营、一个家族。

我们在讲，在之前快手一直是一骑绝尘，但接下来，他们没有运营人员，他们一切只是数据驱动。

你想，比如说老铁是快手的基本盘，只要你上了老铁的内容，数据就好看。你只要上的不是老铁的内容，数据就不会那么好看。按照数据驱动的原则，这些数据就不会产生出来。

回到平台供给双边的逻辑，对于一个平台来说，是供给重要还是需求重要？你首先应该拉动哪一边？你是要通过重点发力驱动哪一边，然后来让你的供需平台向前发展呢？无疑是供给侧。因为如果没有供给侧的创新，需求从何处去放置呢？

说到这儿，我们再说滴滴，滴滴一个很显然的问题是什么？就是供给侧没有创新。

2015 年滴滴并快的，打车这一仗结束了，现在五年过去，它的供给侧有创新吗？它的模式很清，并没有供给侧创新，接着就变成什么呢？接着就变成无数模式开始出来了。

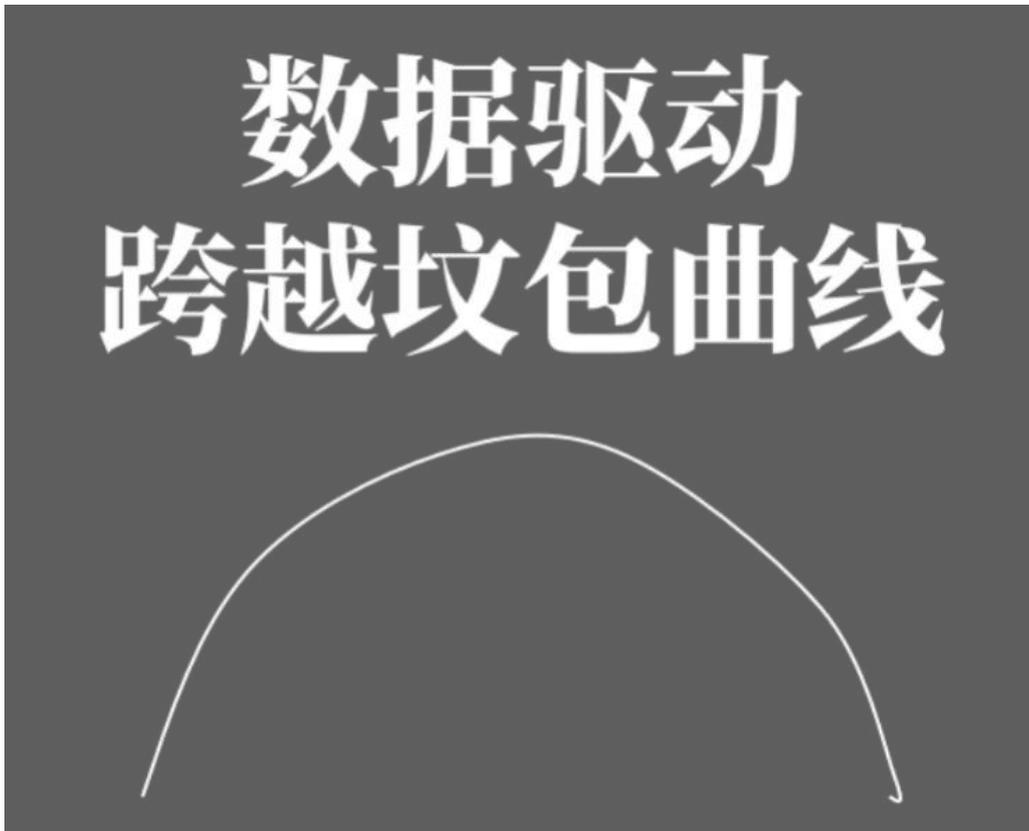
所以我在三亚打车就完全打不到滴滴，只能用本地的，或者是直接在地图上打车，都比较方便，

请注意，平台发展一定是供给侧创新，只有供给侧有创新，才有可能产生新的平台。

包括比如说拼多多能够起来，也是因为它的供给侧和淘宝的供给侧其实是两波人。快手的供给侧创新，我们在下一个模块，它进入直播生态的这一段，我们会继续再讲。

所以对每一个在做平台的来讲，你一旦完成了双边，你的下一件事情就是如何做供给侧创新，如何赋能供给侧创新，如何与你的供给侧创新做价值共创。这个才是让你的平台能够不断发展的驱动力。

回到快手的规模之路，首先我们讲了数据驱动。因为有数据驱动，让快手赢了它最初对手美拍和秒拍，我们所有做过内容运营、做过互联网运营的人都知道，我们都害怕的一个东西叫啥呢？叫坟包曲线。



为什么？比如说抖音上的某个热点，短到一天，长到一个星期，它一定给你放过去，然后就是强运营驱动，不让坟包曲线出现。

但是我们传统在做社区内容的时候，坟包曲线是每一个运营人的阴霾，无论我们再努力地去做一件事，它的热度一定会下来，然后我的心理能量会受影响。

但因为快手是数据驱动的，所以它其实在任何一个点都不留恋，它天然没有人的这种忽上忽下的心理能量。所以让无数运营人心碎的坟包曲线，在快手一个一个平滑地跨过去了。

接着到了快手和抖音的双雄对决，就是在以 AI 驱动的短视频社区这个阶段，他们对决的是什么？是数据驱动和运营驱动。

就像我刚才所说的，快手是纯数据驱动，只要是老铁的内容，数据就好，不是老铁的内容，数据就不好，这部分内容就势必不会得到反馈，也不会被发展。

所以快手就会封闭在老铁的圈子里，它会有一个很强的基本盘，但接着也会被封闭在这个圈子里。这个叫什么？就是因为数据驱动，快手进入了一个本能式增长。

接着就是以人为中心还是以内容为中心的对决。你会发现，除了像微信、QQ 这样是以通信为核心，我们人和人的交往不是基于内容，不是基于线上内容来完成人和人的交往，而是基于一个完整的人，然后我们去建立交往，这个时候以人为中心是对的。

所以整个互联网腾讯是以人为中心，人是什么？人就是 ID，马克思说人是一切关系的总和，所以 **ID+关系链就是腾讯的内核，这是所有人不可以碰触的腾讯最核心的东西。**

在疫情期间我看了一个数字，有 9 亿人通过微信扫了健康码，当时我就觉得腾讯的基本盘好坚实啊。

其实健康码是一个公共服务，很多地方都可以提供使用，但是大家会用微信来扫，就说明大家已经把「微信是自己的」这件事在内心强化了。

腾讯在用户心智的建立上是极其强势的，所以它很强。

四国象棋

在今天，不管是快手还是抖音，早就已经过了 AI 驱动的内容生态阶段，而变成了一个更加完整的内容电商生态。

双雄对决已经变成了四国象棋，就是抖音、快手、视频号、淘宝直播。

简单来说，抖音现在是 6 亿日活，快手现在大概是 2.5 亿到 3 亿，视频号的日活规模和快手是类似的，淘宝直播的日活会稍微小一点。

他们在核心对决的是什么呢？是公域还是私域，是要追求快速变现，还是长线的生态培育。

但今天至少我可以先把话放在这里：不管今天是一亿还是 6 亿，这个商业生态的终局还远远没有达到。什么是终局？终局就是规模的尽头，现在离规模的尽头还好好好远。

什么是规模？你怎么衡量一家企业的规模，怎么衡量一家企业在今天是一个重要的企业，是一家有分量的企业？**就是你能够创造的社会协同的产值。**

我们以前说什么叫规模？是我人多，我有厂房，我有楼，这是工业时代，但在今天不一样了。

比如说拼多多有多少人？拼多多只有 3000 员工，却有 2000 亿市值。就是你能够创造的社会协同的产值。

所以为什么我会说明天即将上市的快手是一家伟大的公司？

因为第一，视频是新一代的信息革命；第二，在快手的直播电商创造了前所未有的社会协同，正在构建新的更有效率的，甚至在提升整个我们中国国家竞争力的社会协同，这当然是非常伟大的公司。

正在被信息和规模改变的商业生态

接着我们就在讲下一个模块，叫做被信息和规模改变的商业生态。我会讲为什么不管是抖音、快手和视频号与淘宝直播，虽然他们的规模都已经很大，但还是远远没有到尽头。

如果说上一个十年是我们在一起见证中国创新的十年，那么下一个十年，我们会一起见证中国规模。我们会看到从来没有过的社会规模，这是我在学习快手的案例中让我自己觉得很震撼的东西。

电商直播 VS 网红带货

比如像电商服装的直播生态。我们都知道，Zara 的创始人有一段时间成为了世界的首富，Zara 是一个能够快速迭代款型的这样一家公司。

但是现在，我要给你们讲一座城市，尤其是在我们得到一定要讲。这座城市叫临沂，得到的 CEO 脱不花是临沂人，临沂现在又号称叫快手之城，我刚才还在跟花姐说，我说花姐，原来你老家这么厉害，现在不是有一句话叫“直播电商看快手，快手电商看临沂”吗？

在临沂，有一个女孩叫徐小米，很年轻的一个女孩。2020 年一年她一个人卖掉了一万个 SKU。而在 Zara，我们都知道的全世界快时尚最大的公司，一年是 8 万个 SKU。这件事背后意味着什么？

我们都知道，直播电商卖服装有一件很重要的事情，是选款，拿着一件样衣我去卖，我去看反馈，要非常精准地识别用户的感知，不行马上就去换。这个时候你会发现，我们中国现在的速度，是能够像迭代网页设计一样在迭代服装的款型。

那么这一波直播带货的网红和上一波淘宝网红的区别是什么？

有很多区别，但是至少你可以看到一个非常不一样的点：图文电商时的网红，他们需要挖人设，更多的是今天的小红书风，就是我要打扮得美美的，我要去一些高档的场所，拍一些比较唯美的图片，然后引发崇拜。

网红要比普通人稍微高一点点，但又不能像明星那样的有距离感。他们和明星或者和艺术家最大的区别，就是网红是要有服务精神，是要去贴合网友去做服务的，网红和网友、和他的用户之间有情感沟通和信任责任这样一种关系。

所以在图文时代，网红的责任是打造自己，是“你别管我生活中什么样子，但是在图片上你看到的我一定是唯美的”，是要挖人设，要引发崇拜，然后别人才会跟随。

但直播电商是什么样的人呢？是一个在一线的柜姐直接就在现场拿着衣服给你讲，下面网友问：“你能不能穿上给我看一眼？”她马上就穿上给你看。这也可以解释为什么第一批头部网红没有进入直播电商领域，因为直播卖货不会去包装。

就像我刚才在讲，有图文想象力的张力，那个是广告的力量，但是直播有它真实的力量。

所以，这时候你会发现，很多人是害怕真实的自己完全暴露，没有了神秘感，他的生意就没有办法做了。但是直播电商恰恰是说，我就是把真实的东西给你看，然后用真实的力量来建立的这样的交易，这是完全不一样的东西。

快反工厂

接着我们再来讲就是快反工厂。什么叫快反工厂？

一看这个名字好有意思，其实就是快速反应的工厂，也是大家很容易聊的一个柔性供应链。我卖一件衣服，要是有人买我就下单，接着批量大我再加单。这个时候其实是要求工厂有快速反应的能力。

在这之前，我们知道这些大牌在中国的代工厂都是提前半年去下单，提前半年订货，冬天就要订 7 月份夏天的衣服。

而在现在的中国，我们的直播电商到了 7 月份，还在上夏天的上新。换做别的地方，7 月份该清库存了，夏天要过去了，得赶紧上秋天的。

这件事情全世界都没有办法比，就是因为我们的快反工厂，能够做到从设计到成衣只用 7 天，一件羽绒服 130 秒，一条裤子 50 秒，一件 T 恤衫 20 秒，上午上线，下午成衣，当天送到仓库开始安排发货。

这样的速度，你说在美国铁锈地带的那群人怎么可能竞争呢？

接着你又会发现下一个比如说武汉，去年遇到了疫情，武汉在这个时间点它又崛起了，变成了快反工厂之城。

我们过去一说制造业，不是长三角就是珠三角。但是你知道吗，2020 年中国卖出去的羽绒服 60% 是武汉生产的，因为武汉高铁通了，从武汉开始，4 个小时几乎可以到中国的所有地方。

之前他们对城市的定义是什么呢？就是两个小时可以从东边到西边，这叫一座城市。但是**从武汉出发，4 个小时可以到中国各个地方。**

所以在中国的视频直播里，我们可以看到全中国任何一个地方，树上的果子什么样子，地里的庄稼什么样子，生产线的布料什么样子等等所有的情况。

然后接着是生产，比如说在哪订布料，第二天到武汉，上午上线，下午生产，晚上入库发货，几个小时以后到达下一个城市，整个中国 960 万平方公里变成了一个城市。这是我们整个国家能力的变化。

然后你再想一想现在的情况是什么？是疫情，疫情让整个地球停转了，只有中国还在运转。我当时就在想，这个就是给我们中国的一次机会补偿吗？现在整个世界只有中国还在运转，而我们的能力达到了这样的一个情况。

直播这样一种信息化的能力，大规模撬动了生产的变化，比如武汉就变成了快反工厂之城，变化就是这样发生的。

直播电商-水果流通

接着说到农产品的变化。我们都知道传统水果的流通，从产地到消费者手里，一般是产地一批、产地二批，然后到销地，销地一批、销地二批，然后再零售，最后再到我们手里，要经过五道零售渠道。

但是现在在直播电商的路径里，水果的流通变成了什么呢？

这一端是消费者，我在现场看一场直播，主播在带货，下面就是供应链。

而供应链是什么？打个比方，比如在农业这件事情里，做供应链的第一件事是到产地去采购水果；第二件事是爆品的测试，就是我要把它定在什么价钱、怎么样去做，它有可能可以爆；接着第三件事是

物流，最后一件事是客服。



在物流的这里我又加了几个东西，首先是自动分拣。

像猕猴桃，自动分拣怎么分拣？是有一个机器，把一颗猕猴桃从 360 度拍 108 张照片，然后机器直接从这 108 张照片人工智能识别，这颗猕猴桃有没有虫眼、有没有坏损，不行的就抛掉，可行的就留下，非常快速就能完成分拣。

那么这台机器多少钱呢？大概四五百万一台，所以只有少数的规模很大的商家能够去做，这是规模才能够撬动的改变。但如果这件事情做到了，显然你整个农产品的流通，包括我们吃东西都不一样了。

比如说农民，以前我种有机和无机的，有机的和施化肥的，不同的产品价格不一样，但是消费者不一定相信我卖的是好的，我也卖不上价钱，所以我也不会得到激励去做这件事。

我前年去以色列，跟以色列得了诺贝尔奖的那位大国师学习了一下，我就问他最核心的一个词是什么？他就说是激励，激励让一切发生。当你想让一件事情发生的时候，你要看看他有没有得到激励。

因此，如果现在水果直播售卖是卡住在四五百万的这种自动分拣机器，其实坦然讲，我认为快手应该投资做。为什么？

因为四五百万这样的东西，这样的一笔投资规模，可能对于当地的一个一批、二批的农产品渠道商是一笔非常大的投资，但是对于快手这样已经达到了如此融资规模的企业来讲，这笔钱不大，但是它可以撬动一个环节的效率的提升。

这就有点像当年阿里整个电商对于信任这个环节无法解决，阿里做了支付宝这件事情，然后让这个环节的整体的瓶颈被打破，整个电商的流通在中国才开始起来。

所以中国的双十一能够产生这么大的规模，是来自于我们整个中国的国民对电商这件事的相信，在这件事情里，阿里当年去做支付宝这件事情是有长期贡献的。所以我我认为这件事情应该做。

比如说快手如果和旷视合作，我们都知道旷视做识别能力非常强。如果快手和旷视合作，有可能这台机器都不需要 400 万了，对不对？而且我们农业的力量就可以发生变化，包括现在农村里的很多问题都可以解决。

比如说现在安全的执法成本非常高，谁家的鱼塘被人偷了，果树被人采了（都没有好的办法防止）。但如果我们这些人工智能的公司可以借助这个力量下到当地，这个才是有助于我们整个国家幸福度的提升，才是真正的一个良性的运转。

有个原来卖潮鞋，现在是得物 APP 创始人的人，他有一句话我觉得说得挺好，叫“有机会在一个环节做重其实是一种福分”。

我为什么讲无论是抖音、快手、腾讯还是淘宝直播，都远远还没有到规模的尽头，是因为我们看到的这种浩大的产业协同，即使在中国国内也还没有达到规模尽头，我们整个国家的能力还在增强。

我们的快反工厂，我们的中国速度，这种千人千面，这种数据，实际上会对我们全球的竞争力带来巨大的影响。

所以不管你今天是 3 亿还是 6 亿（的日活），大家的选择都还是在一个红利的阶段，但在未来长期的规模竞赛里，你选择在哪个环节做重，让用户的迁移成本很高等等，那个可能才是真正决战的时候，是不一样的时候。

用户主义

刚才我讲何华峰，他现在负责快手研究院，他跟我讲了一句话我就觉得特别有意思，我也和大家分享。

他说直播电商有一个词叫做什么呢？叫做「知根知底经济」。因为我们以前做商业靠什么呢？是靠信息不对称。

就是说我要有秘密，我的商业秘密不能被你知道，我要拥有信息不对称，否则的话，我怎么去挣钱？

但是在今天，直播、视频这种新的信息革命让眼睛可以看到的所有东西都被数字化了，更多完整的东西都会被看到了。所以这个时候，**直播电商就变成了一种知根知底的经济，而不是信息不对称商业。**

比不了谁拥有的信息多，那比的是什么呢？比的是服务，比的是你在哪个环节做重。所以在这里我也有一个我的价值主张，就是“用户主义”四个字。

之前我们很容易说资本主义，“主义”是什么意思？主义就是谁重要。

资本主义就是工业时代，资本重要，因为那个时候规模是我要有投资，然后我才能够建大规模的生产线，我才能有大规模的设施。

这个大规模的工业设施就是我的门槛，就是我的护城河，于是我才能够获得规模。所以获得投资最重要。

今天我们再来看，当然快手是一路得到了资本疯狂的追捧，直到现在。但是我们不说快手，就说在快手上创造了无数奇迹的那些个人，什么徐小米、什么散打哥等等，他们是因为得到的资本投资吗？

不是，他们是得到了用户的选择，是因为他们得到了用户的信任。

所以其实就是说我们靠什么获得规模？能够拥有规模的最重要东西是什么？是资本主义还是用户主义？在今天我肯定是站用户主义。包括在前两天在美国华尔街发生的“散户逼空华尔街大鳄”也是一起比较典型的用户主义事件。

就是说当我有信心，当我有信任，我们知道我们一起要做到哪件事情，什么事情会发生的时候，用户就会团结起来。然后散户用户可以成就规模，是用户的选择成就规模。

所以回到我们这儿也是这样，我们谈终局，但终局是什么意思？终局就是规模的尽头，就是达到某个点，这次规模的增长就会达到尽头。

而在尽头处实际上只有两个点，一个是已达到了市场的边界。比如说微信，全中国人民都在线了，它一直做到了市场的尽头，它是一个经典的网络效应业务。

什么叫网络效应？就是用户对用户有价值。经典网络效应，就是说你用户越多，价值越大，然后用户会把用户拉上来，用户对用户就是服务的本身。

所以，它就是一个完整的指数曲线。现在微信是单一寡头，已经达到市场的边界，用户全部在线就是它规模的尽头。

另外一种是什么呢？就是企业管理能力的边界。当然你也可以认为是战略的边界。为什么呢？

因为你的战略设定到这儿，你才会搭建和你战略相匹配的管理能力。所以我们又会发现，大量的企业它并不是说达到了市场的边界，而是说它达到了它自己管理能力的边界。

这时，我们回头再来看这几家远远没有达到尽头的企业，我们可以发现，大家这个时候做的东西看上去都很像，但其实差别还是有点。你可以认为是两两捉对——

抖音和淘宝比较像，所有的商家不可以拥有私域流量，所有的流量被中央控制，所有的商家以流量为中心展开追逐，于是平台成为最大的广告商。

接着快手和视频号其实是一对，他们其实是允许一个企业建立它的私域流量。

视频号刚一出来的时候，包括这两天，大家也在讨论，然后也会有不同的声音，有的说现在视频号的使用时长并没有那么高，有的说感觉比起其他的几个 APP 年龄比较老龄化等等。我说其实这个背景不太一样。为什么呢？

视频号对腾讯如此之重要，是因为它同时衔接了对抖音和对钉钉的隔离。

2019 年还是 2018 年，腾讯的用户时长第一次下降，有两个原因，一个就是娱乐时长被短视频吸走了，另外一个，大家使用微信很重要的一个应用是工作群，当时大量工作群的内容被钉钉收走了。所以它的用户时长一定会下降。

为了解决第二个问题，现在有了企业微信，那视频号是什么呢？就是为了解决第一个问题。

刚才我们讲视频是一次新的信息革命，就像张小龙说的，视频是网页，视频是未来主要的交流方式，这个时候每一个企业、每一个个体它都可以用视频的方式去和别人建立异步的交流。

所以腾讯做视频号的目的并不是为了攻击快手或者抖音，完全不是。**腾讯做视频号的目的，是为了完成对微信整个商业生态更完整的支撑，让一个商业能够更长久，把它的东西沉淀在腾讯的生态上。**是出于这样的战略动机。

所以就像刚才我反复在说的，直到现在，这四家都是我觉得足够让我们中国人觉得骄傲的。因为每一家都在驱动供给侧的创新，但是这四家在供给侧所做的努力又都不太一样。

比如说你看像天猫，其实天猫今天已经变成什么了呢？变成了一个全网推广变现的地方。一个企业为什么离不开天猫？

比如说在十年前，大家都在追求私域，都会说我自己建个域名，自己有个站，但是现在不了，大家都不离开天猫，它是一个全网营销的结果。为什么？

因为我还需要阿里的数据，即使阿里不给我流量支持，但是它的数据依然在支持我创新。所以对供给侧的创新和对供给创新的支持才是一个平台一直要不停去做的事情。

我还是这句话，他们的规模都已经很大，但是都还远远没有到尽头。**过去十年我们见证了无数的创新奇迹，下一个十年，我们会见证很多的规模奇迹。**

所以，接着我们会期待，这几家公司在未来十年都会成为世界级的产业领袖。

1. 创业创新会面临两个挑战，一个是价值挑战，一个是规模挑战。
2. 视频是又一次信息革命，有真实的力量；短视频给人完全的掌控感，创造心流体验。
3. 快手、抖音的双雄对决，已经变成了抖音、快手、视频号和淘宝直播的四国象棋。
4. 中国互联网公司的规模已经很大，但还远远没到尽头，中国正在进入创业3.0规模时代，未来10年，我们会见证更多奇迹。

梁宁·增长思维30讲
发展才是硬道理

版权归得到App所有，未经许可不得转载

