

告别流量、套利，践行增长为人
让增长成为价值创造的自然结果

好增长， 坏增长

李云龙 许若茜 ◎ 著



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

告别流量、套利，践行增长为人
让增长成为价值创造的自然结果

好增长， 坏增长

李云龙 许若茜 © 著



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

版权信息

COPYRIGHT

书名：好增长，坏增长

作者：李云龙；许若茜

出版社：机械工业出版社

出版时间：2026年05月

ISBN：9787111807285

字数：168千字

（免费书享分更多搜索@雅书。）

赞誉

本书已经是云龙的第四本与“增长”有关的大作。与之前从思维、战略和领导力角度出发阐释增长不同，这本新作将“价值观”作为驱动增长的要素，并预示“好人红利”即将到来。这是我们都期望的商业新文明。

——李善友 混沌学园创办人

本书一针见血地指出：增长有好坏之分。作者创新性地引入“核心能力”作为Z轴，构建出一个清晰而深刻的战略框架，让我们看清哪些增长是可持续的、有价值的，哪些只是虚假繁荣，同时深度剖析了典型案例。如果你也在思考如何让增长不止于数字，而是形成价值闭环，那么这本书不可错过。

——陈春花 上海创智组织管理数字技术研究院院长

作为长期关注战略和底层逻辑的商业顾问，我高度认可云龙老师的《好增长，坏增长》。这本书以犀利洞察和实战案例，清晰揭示了增长的本质：好增长必须根植于顾客价值创造和核心能力积累，而非短期流量博弈。它提供了实用的框架，帮助企业避开“内卷”陷阱，实现可持续扩张。对于任何寻求真实增长的企业家，这本书都是必读之作，它会让你的战略决策更加清晰而有力。

——刘润 润米咨询创始人，企业战略咨询顾问

云龙和我同在企业营销增长领域耕耘多年。读完云龙这本书，我非常钦佩他对行业的反思精神，以及对企业盲目追求“流量思维”的批判。的确，为客户创造真正的价值才是企业获得增长的第一性原理，如果你也想让自己的企业找到持续增长的驱动力，务必阅读此书。

——杨飞 瑞幸咖啡联合创始人、首席增长官

科特勒始终强调“营销的本质是创造和交付卓越的顾客价值”，企业增长最终还是要回归顾客价值。不仅仅是功能利益，更是情感、体验和问题的解决。而市场上很多人对增长的理解都走向了“流量”与“套利”，云龙老师的《好增长，坏增长》一书，是对增长与营销的一次本质回归。

——曹虎 科特勒咨询集团全球合伙人、中国区和新加坡区CEO

《好增长，坏增长》深刻剖析了企业增长的底层逻辑。最有意思的是，明确指出了“什么是坏增长”，这对当前中国从10向100迈进的企业而言尤其重要。对寻求

长效增长战略的企业家来讲，这是一本从价值观到方法论的全方位指南。

——鲁秀琼 贝恩公司资深全球专家合伙人

在高质量发展阶段，区分“好增长”和“坏增长”至关重要。“好增长”应以顾客价值为起点、以核心能力为抓手以及以可复利的内核穿越周期；相反，“坏增长”常表现为只追求流量与变现、只看成交而忽视能力建设、沉迷短期收益而忽略长期积累，甚至以环境污染、压榨员工等负外部性换取增长。企业应倡导以价值为前提、能力为底座的“肌肉型增长”，警惕套利式与“肥肉型”“癌变型”扩张。

——路江涌 北京大学博雅特聘教授

欧赛斯常说“增长的原点是顾客价值，增长的起点是差异化竞争优势，增长的终点是战略级竞争壁垒，而战略级竞争壁垒需要通过一组基于战略定位的独一无二的经营活动来构建”，读完云龙兄的《好增长，坏增长》，发现云龙兄更全面、更深刻、更体系化地把这件事讲透了。

——何支涛 欧赛斯创始人

以价值深耕铸就增长灯塔

展读《好增长，坏增长》的书稿时，我的脑海中立时浮现起蒙牛26年来探索与发展的一幕幕历程。乳品行业在这二十多年里经历了高速增长，也遭遇过风雨洗礼。云龙与我是老同事，都是亲历者。后来，他离开蒙牛成为一位商业研究者，我很高兴看到他在自己擅长并热爱的事业上策马前行。

云龙将研究聚焦在企业增长逻辑上，他认为，真正的增长不是转瞬即逝的成功或数字的堆砌，而是将价值创造沉淀为对抗周期的内生力量。对此，蒙牛人感同身受。2018年俄罗斯世界杯，蒙牛发布了“天生要强”的品牌主张，并签约“足球巨星”梅西，开创中国乳业的世界级体育营销先河。那一年，阿根廷队的表现并不理想，但蒙牛选择与梅西共担风雨、坚定合作。蒙牛深知，品牌价值的核心在于精神共鸣的深度，而非短期流量的热度。四年后，梅西率队在卡塔尔捧起大力神杯，蒙牛的长期陪伴终获市场丰厚回馈，“天生要强”也从一句广告词升华为消费者心中的信任符号。

“企业的核心能力不是抓住风口，而是造风”。2019年，蒙牛在银川筹划建设新厂，当时行业尚处于快速发展期，普遍推崇规模效应。但到德国考察过工业4.0的标杆——西门子安贝格工厂后，蒙牛决定“敢为天下先”，以人效革命为目标，打造乳业的工业4.0标杆。蒙牛没有简单复制西门子的经验，而是结合乳业的具体情况，创新性地提出“134556”数智密码，将数字化平台、大数据与AI技术深度融入乳品制造，并倒逼管理转型、组织重塑。如今，蒙牛乳业宁夏工厂已创造了“百人创造百亿年产值”的人效比奇迹，能耗和碳排放也大幅低于传统工厂。2024年，该工厂被世界经济论坛评选为全球液态奶领域的首座“灯塔工厂”。

当下，“流量焦虑”困扰着许多消费品企业。有的盲目追求直播带货的GMV（商品交易总额），以“全网最低价”透支品牌力；有的忽视真研发，大搞“伪创新”，盲目堆积SKU。但正如本书中批判“剧场效应”时所说的，长期的赢家永远属于沉心创造价值的企业。当网红食品品牌靠流量快速崛起时，乳业也面临着同样的诱惑。但蒙牛选择做“难而正确的事”，大力投入研发体系升级，聚焦营养基础研究和精深加工。蒙牛打破“闭门研发”模式，携手国内外众多行业伙伴与科研院所，开展“产学研用”的深度协同，充分释放创新效率。近年来，蒙牛陆续实现了母乳低聚糖（HMOs）、“控糖益生菌”Lc19、乳品深加工产品等关键项

目的重大突破，以科技创新筑牢品质护城河，让“喝上奶、喝好奶、喝对奶”成为消费者可感知的价值。

“好增长是让产业链上的每一方都受益”。乳业链条长、环节多，单点优化无法牵动全局。2021年，蒙牛结合自身业务特点，深度对标联合国可持续发展目标（SDGs），制定了“GREEN可持续发展战略”，从治理（G）、责任（R）、环境（E）、生态圈（E）、营养（N）五大维度，系统构建了覆盖全链条的发展模式。作为这一战略的重要成果，蒙牛在内蒙古乌兰布和沙漠通过“山水林田湖草沙”的系统治理和“种养加、草牧奶”产业协同，构建起覆盖有机种植、养殖、加工的全产业链，孕育出“特仑苏沙漠有机”等高端品牌。如今，蒙牛的可持续发展实践已延伸至全球供应链。从巴西的“零毁林”大豆订单到带动东南亚的合作伙伴践行低碳转型，蒙牛用全链条的价值创造，印证了可持续发展才是最坚实的增长路径。

蒙牛人常言，“股东投资求回报，银行注入图利息，员工参与为收入，合作伙伴需赚钱，父老乡亲盼税收”。在企业的成长中，有无数的人参与，也有无数的人受到影响，不仅仅局限于产业链上的伙伴。蒙牛的这种生态共生逻辑，与本书中“增长为人”的理念高度一致。从送奶下乡的“营养普惠”行动，到帮助草根足球少年走上世界杯赛场；从派出技术员手把手培训农牧民，到为牧业公司提供金融帮扶；从推出全国最高的“三孩补贴”标准之一，到为员工提供创业平台，蒙牛始终以“经营的98%是人心”为准则，让发展成果惠及所有利益相关者。企业唯有将“为人创造价值”置于首位，增长才真正有意义、有根基、有未来。

“好增长是穿越周期的力量”。蒙牛26年来历经行业起伏与竞争考验，我们的每一步都在印证——企业增长没有捷径，唯有以品质为根、创新为魂、责任为脉，方能实现真正的可持续发展。

当今，我们正处于一个充满不确定性的时代，所有企业都面临着前所未有的挑战。但什么样的时代都有好企业，什么样的企业都有好单元，什么样的单元都有好业务，什么样的业务也都有好员工，关键就看能不能把握住发展的本质。《好增长，坏增长》为我们提供了一面镜子、一把钥匙。它向所有经营者昭示一个真理：唯有持续专注于创造核心价值，企业方能立于浪潮之巅，实现基业长青。

高飞

蒙牛集团总裁

在增长迷局中锚定价值坐标

这些年，我见过太多企业在“增长”的赛道上狂奔——有的靠流量红利短暂爆发，却在潮水退去后裸泳；有的靠低价“内卷”抢占市场，最终把整个行业拖入利润的深渊；还有的把用户当“流量”收割，却忘了商业的本质是价值共生。翻完本书后，我发现书中的观点与我秉持的很多观点高度一致：它没有讲什么高深的理论，却用最朴素的常识，戳破了当下商业世界的增长幻象。

做分众传媒二十多年，我始终坚信一个道理：广告的本质不是“抢流量”，而是“占心智”；企业的增长不是“做规模”，而是“立价值”。但这些年，太多企业把顺序搞反了。就像本书中提到的，有些品牌把在小红书发布5000篇产品测评、请抖音头部主播带货当成“爆品公式”，以为靠流量轰炸就能打造品牌。可结果呢？钱花了不少，用户记住的只有“低价”，一旦停止投放，品牌就像从未存在过。这让我想起分众传媒早年的经历——2006年到2007年，我们也曾沉迷于通过收购扩张拉动股价，把市值从三四十亿美元抬到80多亿美元，可缺乏价值支撑的增长终究是泡沫，2008年股价的暴跌让我彻底明白：没有用户价值的增长，都是“虚假繁荣”；偏离行业本质的扩张，终将“自食其果”。

顾客价值（Customer Value）反映了顾客对其从产品或服务中获得的整体利益与所付出的总成本进行权衡后形成的一种认知，体现了顾客对产品或服务是否“值得”的主观判断，是企业竞争力的核心指标之一。在本书中，顾客价值会被分为客户价值和用户价值两类：前者一般适用于B端企业，客户指产品或服务的购买者；后者一般适用于C端企业，用户指产品或服务的实际使用者。

《好增长，坏增长》最让我有共鸣的，是它对“顾客价值”^②的坚守。书中把增长分成“癌变型”“肥肉型”“肌肉型”三类，这也是我喜欢用的比喻。我见过太多“癌变型增长”的企业：某些P2P企业靠庞氏骗局维系虚假繁荣，某些医美机构靠低价引流击穿服务底线——它们看似跑得很快，实则透支行业信誉，最终把自己拖入绝境。而“肌肉型增长”的企业，比如本书中提到的比亚迪，靠刀片电池和DM-i混动系统解决令用户焦虑的续航问题，靠垂直整合能力构建成本壁垒；再比如上海智美，不打价格战，而是靠“无痛热玛吉”的技术创新形成差异化。这些企业都印证了一句话：真正的增长，是让用户“离不开你”，而不是让你“离不开流量”。

在当下的商业环境里，“流量思维”几乎成了行业默认的准则。很多企业把短视频平台、外卖平台当成“红利”，可最后呢？餐饮商家被平台抽走20%的营收，赚不到钱；消费品品牌在直播间里卖“全网最低价”，把利润让给了平台；司机师傅在算法里疲于奔命，成了“工具人”。这让我想起钟睒睒先生对平台经济的批评：“有些平台没有真正帮助经济，反而让商家陷入低价竞争的泥潭。”本书把这种现象称为“剧场效应”——第一排观众站起来，后面所有人都得跟着站起来，最后大家得到的效用没变，却都额外付出了成本。分众传媒这些年能在广告行业站稳脚跟，恰恰是因为我们没有陷入“流量内卷”，而是坚守“电梯场景”的本质：在用户最专注的封闭空间里，传递品牌的核心价值。就像书中说的，广告的第一性原理不是“覆盖人数”，而是“影响用户”——只有让品牌住进用户心里，才能穿越周期。

本书中对“核心能力”的论述，也让我深受启发。企业要做“时间的朋友”，而不是“机会的奴隶”。什么是“时间的朋友”？就是那些能穿越周期的核心能力。就像苹果，不仅有产品创新能力，还有品牌建设、供应链管理、生态构建的综合能力；就像英伟达，从显卡业务到并行计算架构（CUDA），再到AI芯片，靠的是持续深耕技术的定力。反观有些企业，把“流量技巧”当成核心能力，把“短期变现”当成经营目标，这样的企业注定走不远。分众传媒这些年一直在打造“线下流量入口”：从电梯LCD到电梯海报，再到现在的“碰一下”，我们始终聚焦“主流人群、必经场景、高频触达”，因为我们知道，真正的核心能力，不是“抓住风口”，而是“造风”；不是“适应变化”，而是“定义变化”。

李云龙老师在本书中提到“增长为人”，这个观点让我特别触动。很多企业把增长当成“数字游戏”，年初定目标，年中冲业绩，年底开总结会，却忘了增长的本质是“为人服务”——为顾客创造价值，为员工创造幸福，为行业创造生态。就像胖东来，不盲目扩张，却靠“员工年薪最高30万元”“顾客10倍赔偿”的价值观，成为零售行业的标杆；就像京东，坚持给快递小哥全额缴纳五险一金，让数万个家庭有了生活保障。这些企业都证明：增长不是“企业的目标”，而是“为人创造价值后的自然结果”。

这些年，我在各种场合都说过：“中国企业不缺‘增长的技巧’，缺的是‘增长的价值观’。”太多企业把“搞流量、薅羊毛、暴力变现”当成增长密码，却忘了商业的初心是“创造价值”。《好增长，坏增长》这本书就像一面镜子，让我们看清自己的增长到底是“真增长”还是“假增长”，是“好增长”还是“坏增长”。它没有教企业怎么“快速赚钱”，而是教企业怎么“长久地活下去”；它没有讲怎么“打败对手”，而是讲怎么“找到自己独特的差异化价值”。

最后，我想把德鲁克的一句话送给所有企业经营者：“管理是实践的艺术，增长是价值的果实。”在这个充满不确定性的时代，希望大家都能从这本书里找到答

案——不被流量裹挟，不被短期利益诱惑，锚定顾客价值，深耕核心能力，走出属于自己的“好增长”之路。当企业把“创造价值”当成信仰，增长便会成为水到渠成的事。

江南春

分众传媒创始人、董事长

自序

一个商业顾问的价值观

这本书，应该成为企业经营者的案头书，供随时翻阅。不是因为它讲了什么石破天惊的道理，而恰恰是因为它讲的都是常识。许多道理不是我们不懂，只是走着走着就忘了。或许这本书能够起到一种提醒作用，当你偶然翻开，借由它审视自己当下的经营策略时，可能会惊出一身冷汗，继而做出某种改变，如此，它的全部使命就达成了。

作为一名商业研究者，我始终对自己的研究有两个要求：一是要能呼应时代命题；二是要具备一定的思想传承性。体现到本书上，就是希望它既能是畅销书，也能是长销书。这二者似乎有所矛盾，也显得贪婪。但唯其如此，才能倒逼我和我的团队，既借用当下最新的案例去体现时代性，又从案例中提炼出具有启示价值的理论来，让本书所蕴含的商业道理即便已经过了这些案例发生的时代，仍然具有鲜活的指导意义。

这几年，围绕“增长”似乎形成了一些小圈子。可当我发现这些小圈子天天把“搞流量、薅羊毛、暴力变现”这些词挂在嘴边时，就知道出了问题——人们被一种浮躁的、短视的增长价值观所笼罩。

企业天天在追求红利机会，最后却被红利反杀。一个看起来有红利的东西，结果搞着搞着大家都不赚钱，这就不是真红利。

餐饮商家以为外卖平台是红利，结果搞着搞着大部分饭店都不赚钱；司机以为出行平台是红利，结果搞着搞着大部分司机变成了算法指挥下的“工具人”，每日疲于奔命却收入微薄；消费品品牌以为短视频平台是红利，结果搞着搞着却被平台收割了大部分的利润，营销、获客、投流、拉新……一通操作下来，品牌却没有利润，甚至有时候还要倒贴钱……这不是一种好增长。

头部主播直播带货，用户以为主播把品牌方的价格打了下来。其实主播所说的“全网最低价”，并不是真正的绝对市场最低价。甚至有人还会有意卖高价，从而获得更高的收益。也许这样做带来了肉眼可见的爆发性增长，带货金额动辄上亿元。但这样的增长同样不是一种好增长，甚至是违法的。

某电子烟企业，在窗口期获得了资本市场的认可，快速在全国开了数千家店，创始人进入福布斯全球富豪榜，巅峰时市值几千亿元……这一连串财富效应令人炫目，但在我的价值观里，无论如何我都不愿意把它划入“好增长”行列。

帮助企业实现“好增长”是增长研习社的目标，我们的主营业务之一是给企业做战略陪跑，以实现长效增长。团队中几十位增长陪跑教练都具有相同的价值观，即不能给企业带来杀鸡取卵式的增长，虽然这是最容易在短期内看到效果的。

在做战略管理咨询时，我们经常用到源自IBM并在华为取得丰硕成果的业务领先模型（BLM，见图0-1）。

从战略制定到战略解码，再到战略执行，通过以“必赢之战”为抓手，实现企业长效增长。其中，“价值观”的重要性被提升到了前所未有的高度。在度过经济的高速增长期之后，实现一种“好增长”比单纯实现数字上的增长要重要得多。

图0-2会让你对“增长”有更加完备的理解。一般情况下，从业者一提到“增长”，很容易马上就联想到流量、变现这些非常片面的概念，这是一种站在自我视角上的理解，体现在图0-2中就是X轴所表示的内容。很多人在这条路上一路狂奔，短期内倒也能赚到一些钱。另外一个维度（Y轴），是“顾客价值”。当企业更多地站在自己的视角上搞流量和做变现时，创造的顾客价值很低，这样的增长就不是“好增长”，而是套利。也有些企业则不以营利为目的，对顾客也足够好，但这类企业已经不属于“商业增长”所讨论的范畴了，而是做公益。处于图0-2中两条虚线之间的企业既可以创造顾客价值，又可以获得良好收益，才属于商业增长所讨论的范畴，也才能实现我们所认为的“好增长”。只有这类企业才会摆脱短期增长后被迅速反噬的困境，实现长期增长。它们的增长假设以价值为前提。

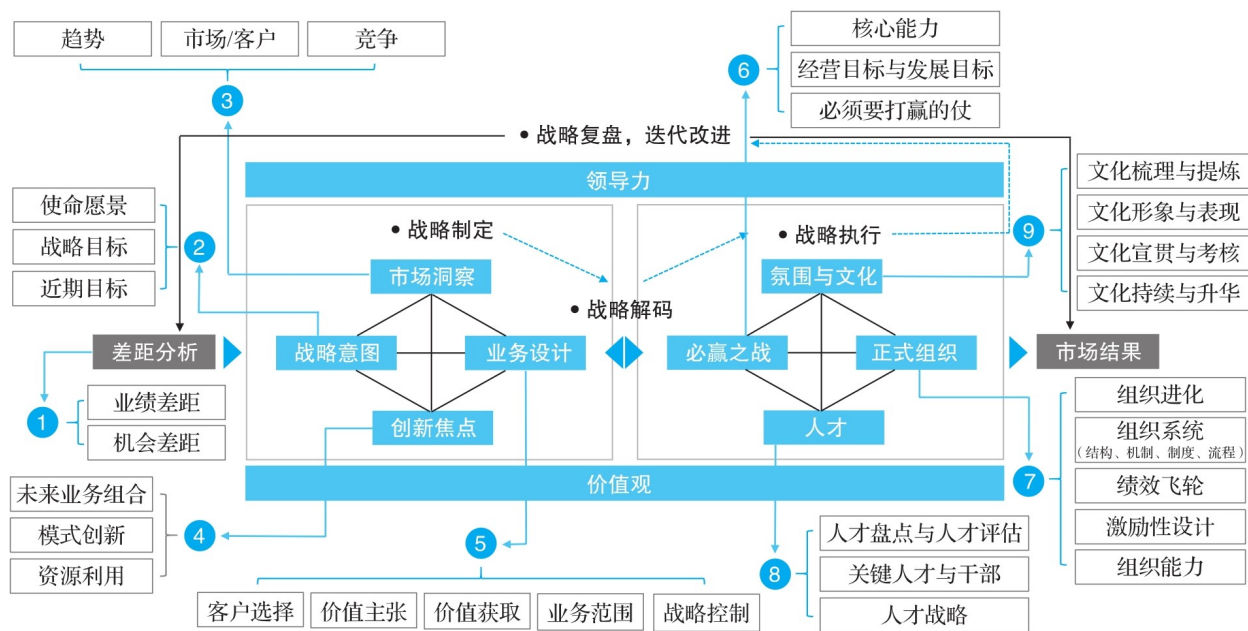


图0-1 业务领先模型

图0-2 不同类型的“增长”

可能还有一种现象，符合“好增长”定义的企业，在一段时间后也免不了进入衰落期。原因又为何？这就要引入另外一个概念——周期。只有极少数企业能穿越周期，实现持续增长。不是企业做错了什么，而是时代在变化。

企业如何穿越周期，实现持续增长呢？回顾成功的实践，有一条线索浮现出来，即企业的核心能力。那些穿越了周期的企业，无一不拥有比较坚实的核心能力。这些核心能力并不仅仅是指企业提供产品或者服务的外在能力，还包括具有复利效应的内在能力。

回顾苹果不断穿越周期，实现持续增长的过程，它除了具备强大的产品创新能力外，其核心能力还体现在卓越的品牌建设、高效的供应链管理、完善的服务生态构建、充足的资金储备和现金流创造、精准的市场定位与营销策略等诸多方面。

作为一家能够穿越周期、始终保持增长活力的企业，亚马逊的核心竞争力源于多维度的核心能力支撑：它既有长期主义的战略定力，又搭建了全球领先的FBA

（Fulfillment by Amazon，由亚马逊履约）仓储物流系统；依托高盈利的AWS云服务筑牢业务基本盘，凭借高黏性的Prime会员生态锁定用户；再辅以精益创新的成本控制能力与高效灵活的组织决策能力，稳稳扎根于全球零售与科技赛道。

微软之所以能在数十年间穿越周期、持续焕发生机，关键在于其构建了一套复合型核心能力体系：精准的战略转型能力让它顺利从传统软件巨头迈向“云+AI”时代，强大的企业级软件生态覆盖能力稳固了B端市场基本盘，开放包容的开发者生态运营模式激活了创新活力，高续费率 of 的订阅制商业模式保障了现金流稳定，而充沛的资金储备则为技术研发与业务拓展提供了坚实后盾。

沃尔玛得以在激烈的零售市场竞争中穿越周期、稳居头部，离不开其全方位的核心能力布局：强大的全渠道零售整合能力打通了线上线下消费场景，全球化的低成本供应链网络构筑了价格优势，高密度的线下门店布局实现了广泛的用户触达，数字化的效率优化能力持续提升运营水平，而覆盖大众与高端的市场分层运营能力则让它能精准满足不同客群的消费需求。

英伟达能够抓住算力革命浪潮、实现穿越周期的高速增长，关键在于其打造了极具壁垒的核心能力矩阵：领先的芯片技术迭代能力构筑了技术护城河，“硬件+软件+网络”的软硬一体生态闭环提升了用户黏性，垄断级的AI算力供给能力契合了当下产业发展的核心需求，深度绑定的供应链协同能力保障了产能稳定，而高强度的研发创新投入则为其持续领跑赛道提供了源源不断的动力。

凯恩斯曾说过：“从长远看，我们都会死掉。”但从企业自身的角度，当然希望可以相对长期地存活，例如，马云就希望阿里巴巴可以活102岁，实现持续增长。作为，商业顾问，每年我都会接触至少上百家企业，它们很快就会给我留下一些粗浅的印象——有些企业很“厚”，有些企业比较“薄”。哪怕有些企业的营收规模已经达到了20亿元，还是会让人感觉很“薄”，内核不稳定。究其原因，是这些企业缺乏核心能力积累，反脆弱能力不够。曾经有一位深圳的学员，他的企业做跨境电商，已经拥有十几亿元的营收规模。我问他，如果他的亚马逊店铺被封且不能重新开店，企业还能活多久？他沉吟片刻后说，可以立刻分钱解散，因为企业的所有资产都沉淀在那几个店铺里，除此没有什么核心能力。

部分中小企业还意识不到，核心能力是大企业快速成长和穿越周期的重要能力。“内核稳定”才是一家好企业的重要标准。

于是，在图0-2的基础上，我们引入了一个新变量——核心能力，并将其命名为Z轴（见图0-3），这样就能相对完整地阐释“好增长与坏增长”。坏增长大概有这些表现形式：关注流量与变现，忽视顾客价值；关注客户（购买者）的价值，忽视用户（使用者）的价值；关注交易达成，忽视核心能力构建；关注竞争对手，忽视差异化的真正来源；关注短期收益，忽视长期增长；关注运营细节，忽视结构变化；等等。

此外，还有一些坏增长源于企业带来的负外部性，即企业本身实现了增长，但是给社会带来了环境污染或精神垃圾，或者企业赚到了钱却以压榨员工为代价，这类增长都是“坏增长”。

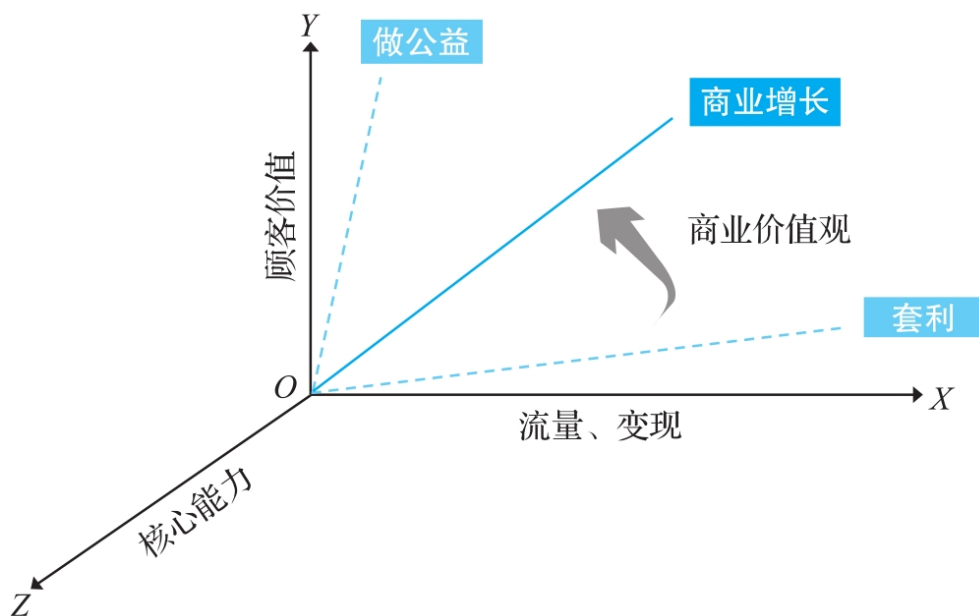


图0-3 加入Z轴的“增长”

以上两类坏增长的性质略有不同，一类主要体现为策略的问题，另一类体现为价值观的问题。在本书中，我们大致按照这两类把所要阐明的内容分为上下两篇，各五章，但事实上两篇的内容并不存在逻辑上的割裂。

撰写本书，并非仅仅为了倡导一种商业价值观，或者讲一些对企业没有实际帮助的“长期主义”空话，而是从“坏增长”入手，指出问题所在，并给出可能的改进方向，以及如何朝着“好增长”更进一步，过程中会分享一些观点、方法以及具体工具。我所理解的商业教育，并不是仅仅做一些解释性工作，以符合经验事实为标准，而是有责任改造人们的观念、激发商业的激情——毕竟，预测未来最好的办法，就是亲手把它创造出来。

本书不是对某些企业的正面或负面报道。书中会有很多案例，有些是用来解释“好增长”的，有些是用来分析“坏增长”的，它们都不代表对这些企业的判定——这些是好企业，那些是坏企业——完全没有这方面意思。我们的关注点是做法与现象，以及其底层的逻辑。有些企业在一段时间内做得好，并不代表一直好。同理，有些企业暂时出了问题，不意味着它一直是有问题企业。帮助中国企业成长始终是增长研习社团队的基本初心。

当然，不管是商业价值观的倡导还是经营策略的建议，本书都有个假设：企业希望自己成为一家伟大的企业，或者至少成为一家受尊敬的、更长久的企业。现实中不乏赚到一笔之后再起盘赚下一笔的企业，它们不在乎顾客价值的创造，也无意构建自己的核心能力。这类企业不在本书的讨论范围内，本书也帮不到它们。

众所周知，作为“增长研习社”的发起人，“增长”是我这些年来一直在钻研的命题，并且有幸获得了不少企业和业内同仁的认可。此前陆续出版过《增长思维》《增长战略》《增长领导力》三部关于“增长”的作品，分别从思维、战略、领导力的角度切入，深入剖析了影响企业增长的各个重要因素。这本《好增长，坏增长》算是一个小小的综合性尝试，不仅对之前的研究和观察有所迭代，也更承担了一个对阶段性成果进行总结的角色。本书的撰写及案例采集工作，花费了我和我的合著伙伴许若茜一年有余的时间，我们做了大量的企业采访、案头研究和理论思考，其中，我主要负责理论框架的打磨和主要观点的撰写，许若茜主要负责大部分案例的研究和撰写。随着稿件终于交付，也为我们这一年多无数次的脑暴会议、十几个版本的稿件迭代画上了一个圆满的句号。希望我们的研究和洞察能够帮到那些与我们拥有相同价值观的、走在企业经营修行和商业研究之路上的伙伴！

李云龙

上篇

企业如何实现好增长

第一章 坏增长只关注流量，好增长重视顾客价值

三种增长

1994年，当时36岁，已经凭借《基业长青》声名鹊起的吉姆·柯林斯，拜访了85岁的现代管理学之父彼得·德鲁克。柯林斯正准备凭借因出名而带来的“流量”开一家咨询公司挣大钱，询问德鲁克的建议。德鲁克回答说，“开公司赚钱没有问题，但如果今后你花费所有宝贵的时间去研究如何‘成功’，那绝对是一个错误，你最应该问我的是如何创造价值，成功从来都是价值创造的附属物”。这个答案令柯林斯醍醐灌顶，于是他放弃了打造一家所谓成功组织的念头，发奋写就了另一本管理学的登峰之作《从优秀到卓越》。这本书研究的是如何从一家优秀公司变成一家卓越公司，对企业突破增长瓶颈、实现可持续成功具有启发意义。这本书一举奠定了柯林斯在管理学领域的宗师地位，当然最终，钱也没少赚。

分众传媒创始人江南春有个观点——“破除增长焦虑的唯一方法，是把追求增长的视角切换成价值创造的视角”，对此我们深表认同。追求增长的视角是企业视角，看重用户数、销售额、利润、市场份额；而价值创造的视角是顾客视角，关注到底给顾客创造了何种价值。在我们的企业增长价值观中，只有眼睛一直盯着“顾客要什么”才能真正解决“企业要什么”的问题。

张小龙. 每天有1亿人教我做产品[EB/OL]. (2019-01-10) [2025-12-01]. <https://www.huxiu.com/article/280552.html>.

微信创始人张小龙也曾说：“如果只是希望借由小程序这种载体，来做一个流量的生意，我一点也不看好。只让自己好不让别人好的事情，通常都不会太长久。小程序的使命是……让创造者体现价值和回报。”^①

从事企业咨询工作多年来，我们经常看到去年还在实现指数级增长的明星公司，今年就轰然倒下，不免让人惊诧与唏嘘。然而，这就是一些中国企业要交的学费。这些教训让我们深刻意识到商业运营的逻辑不是赚钱或者搞流量这么简单，更意识到理解商业本质的重要性。

归根到底，这些企业的问题主要源于对“增长假设”的认知偏差，它们没有意识到增长假设要以价值假设为前提。

在企业界，流传着“三种增长”的说法。

癌变型增长

癌变型增长是指失控而无序的增长。这种增长类型的企业，某些经营指标看似在增长，但整体已经病入膏肓。

比如，当初共享单车行业的明星企业ofo的增长就属于这种类型：盲目追求订单数，以用订单数换取下一轮融资为目标，再用融到的钱继续扩大市场份额。当时的一众共享单车企业都采用这种玩法，它们为追求订单数所采取的最简单的方法就是加大单车投放量。当各家企业都拼命扩张、盲目投放，最终造成的结果是挤占了城市的公共空间，把城市的各条街道都变成了停满花花绿绿单车的停车场，给交通环境造成混乱。并且，表面看起来订单在增长，实际上每一单都在亏钱，企业陷入了“越扩张越亏损”的境地，迟迟找不到盈亏平衡点。

再比如，几年前风生水起的P2P行业，随着公司管理的资金规模越来越大，看起来业绩光鲜，其实背后有着大量资产无法兑付的风险，坏账、烂账不断累积，只能依靠拆东墙补西墙勉强维持，到撑不下去时自然就暴雷了。

还有杭州最大医美机构之一宸山医美，最初以超低价从网上引流，本希望顾客到店后能够产生后续的复购转化和升单。可事实并不如人愿，首先，低价引流来的大量顾客超出了机构的服务荷载能力，直接将机构的运营体系击穿；其次，低客单价的顾客也很难转化为高客单价的优质顾客，进而让门店的成本结构雪上加霜。最终，这家企业很快便破产关店，退出了市场。

肥肉型增长

肥肉型增长的特征是业务数据虽有增长，但没有实现效率或生产力的提升，类似人体积累了过多的脂肪。比如，零售或者餐饮行业经常有企业通过开放加盟实现快速增长；或者，有的企业通过并购实现财务报表上的数字快速增长，但合并的企业之间往往并没起到协同效应；还有些企业通过在流量平台上投流或者通过头部主播带货实现短时间内快速增长，但投放一旦停止，增长也随之停滞。这类企业常常会在一夕之间把规模做得很大，利润却很低，仿佛饮鸩止渴一般，难以逃脱路径依赖，企业看似风光，其实非常脆弱，让人感觉很“薄”，有点弱不禁风。

肌肉型增长

肌肉型增长首先是以顾客价值为基础的，要么建立了比较厚的壁垒，要么大幅度提升了生产力，同时积累了很强的核心能力。就拿近几年火爆的新能源汽车行业举例，最近几年发展迅速的比亚迪可以称为肌肉型增长，它开发出的刀片电池和DM-i混动系统实现了续航旅程、充电便捷和成本可控这个“不可能三角”，这种增长就是稳健的肌肉型增长。那么，为什么比亚迪可以做到呢？创始人王传福曾在接受媒体采访时透露，进入任何一个市场之前，比亚迪都会问自己三个问题：你的市场是

什么？你的客户在哪里？你的产品竞争力是什么？这些问题解决不好，企业不可能持续增长、蒸蒸日上。

当前，我们国家大力提倡的“新质生产力”，是以技术创新为核心来推动经济和社会的全面进步。以此为基础的增长均属于肌肉型增长。

综上所述，结论很明显，我们认为唯有肌肉型增长才是“好增长”，而肥肉型增长和癌变型增长，尤其是癌变型增长，是企业应高度警惕的“坏增长”。

然而，道理虽然大家都知道，但在实际的企业经营中，总是会有各种各样的诱惑或是无奈，因此才会有太多企业老板陷入“流量就是生意的本质”这样的认知深渊。我们强调：这种思维是有毒的，会害了一代中国创业者。

好增长是让顾客“离不开你”，而不是让你“离不开流量”。

为什么？因为“流量”这个词天然站在企业视角而非顾客视角。一旦你视顾客为流量，就不会看到他们的真实需求，就会不以满足顾客需求为出发点，而以攫取平台流量为出发点；不研究顾客需求，只研究平台规则。这种思维习惯一旦养成，企业就会被封在一个非常窄小的系统里，难以实现持续增长，经营者却还浑然不觉。

几年前，新消费品牌风生水起，行业内流传着一个快速打出爆品的“爆品公式”：首先在小红书发布5000篇产品评测；然后在B站和知乎上发布2000篇专栏文章；接下来是与抖音的头部主播合作，将品牌知名度扩散到更大的客户群体；紧随其后的是建立销售渠道和开设实体门店。就这样，借助流量媒介，一个新兴的消费品品牌就诞生了。

这不就是妥妥的“流量思维”？！真有这么容易的事情吗？

新消费品牌之所以如此容易起盘，是因为对老消费品品牌来讲最难的两件事情变简单了。一是生产，前者不需要辛辛苦苦、白手起家建立工厂，凭借资本就可以找原始设备制造商（OEM）；二是销售，前者也不用在行业内深耕几十年，一层一层建立分销体系，而是可以找平台或者头部主播合作，在短时间内就可以卖出“一个小目标”。

然而，容易的事情对所有人都容易，竞争便会接踵而来。企业仍然要解决顾客为何需要你的问题。而顾客为何需要你，答案就是你为顾客创造了什么价值。企业的资源和人的精力都是有限的，如果企业将太多的资源和精力用于博取流量，真正用于琢磨顾客价值的资源和精力就会很少。表现出来的就是，企业长期处于与同行的低水平竞争之中。

在知识付费行业，只重视流量而忽视用户价值的例子也屡见不鲜。随着AI的发展，对知识博主而言，一个新的效率工具——数字人出现了。很多博主借助数字人建立矩阵，极大地提高了内容产出效率。但这种批量产出的内容，观点往往是重复的，在平台监管暂时没有覆盖到的早期，“偷”到一些流量是可能的，但长期而言会削弱自己的内容独特性。顾客需要你的理由越来越少，你对顾客而言，价值也越来越弱，得不偿失。

弘一法师曾言：“人生最不幸处，是偶一失言，而祸不及；偶一失谋，而事倖成；偶一恣行，而获小利。后乃视为故常，而恬不为意。则莫大之患，由此生矣。”意思是，有些事是错的，但它偶然给我们带来了好处，于是我们就认为这件事是对的，进而花更大的精力和更多的资源去做这件事，殊不知，更大的祸患就因此埋下了。

只顾自己搞流量或者收割顾客而忽视顾客价值，这种做法无疑是错误的。但它给我们带来了即时的好处，于是我们就认为这种做法是对的，并不断地这样做，更大的祸患也就因此埋下了。

那什么事情是对的呢？创造价值的事情是对的。

价值是顾客视角的判断，企业自己说有价值是没有意义的。一个极简的价值判断问题是：**到底是顾客需要我们，还是我们需要顾客？**显然，当顾客更需要我们时，才证明价值创造的充分程度。

我曾带领某成人教育公司的高管团队做业务诊断。得出的共识是，企业当下过于依赖在抖音等平台上投流获客，属于“肥肉型增长”。30亿元规模的盘子，要花近20亿元在流量平台上投流。团队似乎将卖课效率和投流ROI（投入产出比）视为最重要的事情，只要财务上过得去，就继续推进。

其实，换个视角看，与该公司业务模式类似的公司都可视为抖音的变现抓手。抖音拥有海量用户资源，不能直接变现，恰恰需要借助不同公司以多样化的产品和服务触达其用户，再通过广告费的形式实现间接收益的转移支付。

对品牌方来说，这是危险的，一旦被平台限流或者投入产出比不达预期，这个生意就做不下去了。

发现问题是为了解决问题，本书的价值主张是从“坏增长”的现象切入，找到走向“好增长”的路径，帮助中国企业更好地发展。对这家成人教育公司而言，就是要实现从“套利”模式走向“商业增长”模式，回归顾客价值。我很欣喜，这个团队谦卑地认识到问题并愿意尝试改变。

案例 趣头条

2023年3月14日，趣头条收到了纳斯达克关于将其股票退市的决定函。趣头条表示，不会就纳斯达克对其股票退市的决定提出上诉。趣头条在当地时间3月23日纳斯达克开盘时正式退市。自此，创办7年的趣头条彻底退出了资本市场。与挂牌当天的市值46亿美元相比，退市时，趣头条的市值已经蒸发99%。

趣头条是当年的“下沉市场三巨头”之一，上市速度甚至快过拼多多。复盘趣头条从崛起到陨落的全过程，发现它是“成也流量，败也流量”的典型。

趣头条于2016年6月正式上线，被称为“下沉市场的今日头条”，凭借“网赚模式”实现了惊人的流量增长。趣头条的快速扩张，得益于当时的一个创造性发明——网赚模式。趣头条的创始人认为，与其投放大量市场费用去获客，为什么不直接把钱分给用户呢？说白了，所谓网赚模式，就是用户只要上网就能直接赚钱的模式。譬如，用户看趣头条的文章不但不花钱，还能赚到钱，将趣头条文章分享出去拉来新用户，也能赚到钱。趣头条就是用这种方式，通过用户分享快速实现裂变。这在当时确实属于一个很创新的举措，也顺应了人性的特点，因此它发展得极为迅速。上线一周年后，趣头条已经在OPPO、vivo应用商店分别排行第四、第五，并一度在App Store资讯类免费应用排行中位居第四。2017年年底，趣头条宣布已拥有7000万注册用户，日活跃用户超千万。

凭借当时的亮眼数字，趣头条于2018年9月14日正式在纳斯达克交易所挂牌上市，成为美股上市公司。在今日头条忙于应付一二线城市的破局战以及刚刚“杀”出的短视频强敌时，“五环外”的下沉市场成为趣头条找到的一片蓝海。据官方数据，趣头条70%的用户来自下沉市场，与今日头条的装机重合度小于20%。在商业计划书里，趣头条这样描述自己目标用户的特点：信息获取能力低、可支配收入增长、闲暇时间多、社交圈子窄。

其实，趣头条早期采用的这套“烧钱换流量”玩法并不是真正的问题所在，拼多多比趣头条还要擅长。本书也不是否定流量玩法，真正的问题在于只看到流量而忽视用户价值。趣头条在手握流量时，一直没能创造出真正的用户价值，这才是它最终被市场抛弃的根本原因。

曾有业内人士评价，趣头条本质上就是一家用互联网方式在下沉市场帮助巨头“刷墙”的广告公司。带有明显广告公司基因的趣头条团队能想到的唯一、快速、最好的变现方式就是广告。从2019年到2021年，趣头条的广告收入分别是54.15亿元、50.47亿元和40.90亿元，占总营收的比例高达97.22%、95.49%和94.26%。它是一家流量倒卖公司，一边通过发钱吸引用户前来，一边将用户流量卖给企业品牌方。只要广告费可以覆盖流量成本，似乎生意就可以跑下去。它变成了一个“管道”，而不是用户价值的承载者。

一个有点反常识的观点，企业的核心竞争力与价值主张其实是一体两面。当企业不能提供长期稳定的用户价值时，核心竞争力也无从谈起，无核心竞争力便无护城河。企业资源基础观的主要倡导者杰恩·巴尼（Jay Barney）教授从战略能力的角度，提出了评估企业竞争优势的四项标准（VRIN标准），即企业只有创造出有价值的（Valuable）、稀缺的（Rare）、难以模仿的（Inimitable）、不可替代的（Nonsubstitutable）产品和服务，才能在竞争中处于优势地位。

从这些维度观察趣头条，可以发现几个问题。首先在内容价值层面，趣头条多次被新华网和央视3·15晚会点名批评。靠网赚模式获取大量流量的反面，是被贴上了“Low资讯”、低俗化的标签。不仅品牌形象堪忧，高质量内容的缺乏也让用户很难在趣头条获取内容价值。它不是没有努力过，也曾提出要“全面赋能内容创业者”，但其商业模式的出发点和吸引的用户基本盘，难以留住优秀创作者。2022年4月22日，趣头条发布通知称：基于长远的内容规划，将于2022年6月30日停止自媒体创作平台的服务和维护，并在当天下线内容上传入口，同时提示自媒体作者尽快提现和注销账号。趣头条方面回应称，这一举动正是基于趣头条长远的内容规划，是为进一步优化用户的阅读体验。为此，趣头条与百度等多家第三方内容平台达成了内容合作。但这恰恰意味着趣头条在选择“撕掉低俗标签”与继续做“流量买卖”生意之间选择了后者，平台自此彻底躺平，再无原创内容。至此，趣头条的竞争力被进一步削弱。

趣头条早期以“让阅读更有价值”为口号打入网赚圈，可吸引来的用户并不是真的拥有“阅读需求”的用户，他们为赚钱而看内容，这种需求与其说是“阅读”，不如说是“点击”。用户价值与用户行为出现错配，进而导致趣头条与用户价值也出现错配。投放广告的品牌客户原本希望通过趣头条这个管道，在其用户的“阅读行为”中植入信息、影响用户。可这些用户只在趣头条“点击、转发、赚钱”，品牌信息只是一晃而过，推广效果可想而知。伪阅读最大的问题在于，用户是奔着赚钱来的，补贴一停，就会立马走人。广告主发现效果不佳，趣头条的广告价值便直线下降，一旦广告收入跌破利润平衡线，其他故事都很难讲通了。

后来的局面大家有目共睹。一方面，获客成本持续攀高，单靠几毛几分钱的诱惑已经很难换取用户时间了；另一方面，用户的注意力也被新入局的玩家所吸引，趣头条在下沉市场遭到了多方入局者的狙击，如快手。以快手为首的短视频类产品，是趣头条用户时间争夺战中的最大威胁。2020年年初，快手的日活跃用户数已经突破3亿，而趣头条的日活跃用户数还不到5000万，二者显然不在一个量级上。趣头条的衰落似乎从其商业模式开启那一天就已经注定了。

审视趣头条案例，可以发现其商业模式的问题是“没有真正的需求方、消费者”。品牌方是客户，创作者是内容供给方，用户是为了通过分享赚钱，也是供给方。顾

客价值没有真正的落脚点。这是一座由流量模型堆砌而成的、没有坚实根基的空中楼阁，偏离了对价值的理解。

众所周知，马斯克在一定程度上鄙视“营销”，他认为营销的作用只是让产品卖到它原本配不上的价格，流量玩法基本就在他所讲的营销范畴。我们并不完全同意马斯克的观点，营销自有它的价值。这里的问题是，有些公司一旦从营销中获利，就认为只要把营销和流量搞好，就可以实现持续增长，这就掉到大坑里去了。企业只有以价值假设为基础，才能驱动长期的增长。

案例 杭州宸山医美

2023年，杭州宸山医美在网上爆火，凭借与医美垂直领域带货达人土豆fancy的合作迅速出圈，巅峰时单场业绩能达到7000万元。然而好景不长，当年年底就爆出杭州宸山医美倒闭、跑路的消息，并且深陷消费者投诉与土豆fancy的纠纷之中。

盘点杭州宸山医美的策略，可见依靠头部带货达人增加曝光，同时推出多款低价产品迅速做出销售额增量，是杭州宸山医美选择的一条增长道路。

土豆fancy是较早一批网络大V，有700万以上的粉丝，自称“十年医美老司机”，其带货广告标语是“买医美认土豆，医美直播领跑者”。杭州宸山医美选择与头部主播合作没有问题，问题在于将经营重点押宝在“流量”二字上，导致严重超出了自己的交付能力。杭州宸山医美此前的价值主张——“以顾客需求和安全为核心，坚持品质塑美、安全塑美，以卓越的实力和贴心的服务为广大求美者带来更高品质的求美体验”，根本无法实现。很快，社交平台上的负面消息层出不穷，“特别难预约，根本联系不上医院”“某某主播表示过保了不负责”“通知要走流程退款，后续也没有回复”。还有用户发现门店有倒闭的迹象。多重压力之下，杭州宸山医美终于坚持不住，轰然倒下。

事实上，早在2023年8月，杭州宸山医美与土豆fancy的矛盾就已经浮出水面。据杭州宸山医美致土豆fancy的一份律师函披露，自与土豆fancy合作以来，杭州宸山医美收获了近7000万元的业绩，但亏损却高达1.02亿元。

很显然，大张旗鼓地开展带货直播，以毫无底线的低价进行竞争，这种商业模式很难逃脱消亡的命运。然而，值得反思的是，为何这种带有明显漏洞的商业模式依然屡见不鲜、大行其道？或许我们高估了企业的理性判断力和决策能力，低估了人性的弱点。在网红动辄千万流量的诱惑面前，企业即使可能赔钱，也会一次又一次地进行尝试。平台和大V只是流量的一种表现形式，未来，当另外一种“流量”通路崛起之时，企业的蒙眼狂奔依然不会停止。然而，像杭州宸山医美这样盲目打价格战，直到最后无力负担，最终拖垮的不仅仅是一家公司，还会让整个行业一起“连坐”，最终累及全行业的健康发展。

竞争战略大师迈克尔·波特曾经告诫：价格竞争是最具破坏性的竞争形式。越是基于价格的竞争，就越难以开拓出自身的差异化竞争优势，难以创造出独特的价值主张。低价不是核心竞争力，低成本才是。在我看来，没有低成本能力支撑的低价竞争是一种无能行为，是无力创造独特价值而不得不采取的一种自毁行为。

杭州宸山医美这个案例的价值不仅适用于医美行业，对所有希望以流量思维快速获取业绩爆发式增长的公司都有警示作用。我奔走在各个行业，一直在倡导，如果不是以低成本为战略的公司，都不建议打价格战，伤人伤己，还破坏行业生态。要从价值出发找到破局点，积累核心能力，构建壁垒。

同样在医美行业，另外一家公司上海智美则与杭州宸山医美相反，不但不打价格战，甚至价格比同行还要高出30%左右，却运转良好，年销售额和净利润在同等规模中都保持领先。遇到这样的案例我很兴奋，约创始人张宠做了深入调研。果然，她最多的时间并不是花在营销获客上，而是花在客户问题的洞察和医生技术能力的提升上。

下一节会讲到如何创造顾客价值，其关键在于两点：“创造体验”和“解决问题”。对医美这个行业而言，美是创造体验，医是解决问题。在创造体验上，上海智美与奢侈品品牌对标，学习它们的体验设计，让用户获得超出预期的体验。但相比创造体验，我更感兴趣的是解决问题，因为在这方面能够带来构建护城河的竞争优势。

在医美行业，不同公司有各自的引流方式，大部分公司选择将某个高频产品定为低价，甚至低于进货价，以此来吸引客户。上海智美的方式则与众不同，它没有采用低价引流，而是通过技术引流。例如“无痛热玛吉”，热玛吉项目通常会让用户感到疼痛，这是一个用户痛点。当通过医生的技术创新实现无痛时，这不仅满足了用户需求，也成了机构差异化的来源。后来，其他机构也开始学习无痛热玛吉，上海智美则继续进行其他技术创新，持续引领行业发展。

这里最关键的不是一次、两次的技术创新，而是产生持续创新的组织机制。上海智美主动采用“供应商策略”，与上游公司艾尔建深度绑定。张宠表示，并不需要供应商降价，但希望供应商能持续提供最好的医生学习机会。艾尔建也乐见其成，有更多医生接受过它的专业培训，这也会促使使用其产品的概率提高。在上海智美公司内部，除非有特殊事项，每天的9点至10点都是由创始人组织的医生学习和研究时间，既学习最近的技术，也从顾客问题出发进行专题攻关。这样基于用户问题的技术创新就会源源不断地产出，进而成为公司的核心竞争力。

没有公司能够做到一招鲜吃遍天，竞争的关键在于系统效率。不同公司的竞争力源于其在系统中针对战略控制点的环节投入更多精力。时间花在哪里，就会在哪里得

到回报。如果不在能够构建核心竞争力的环节投入时间和资源，而仅仅希望通过低价引流获得生意，企业必然会陷入负向循环。

流量思维源于互联网行业，在其初现时也代表着先进性。通过补贴、亏损的方式获取流量，然后整体收割市场，从早年的京东，到后来的美团、滴滴、瑞幸等公司，皆是如此。问题在于，许多学习者只看到了表象，便直接模仿，结果将自己拖入深渊。这些互联网公司能够通过流量思维取得成功的原因在于，这些赛道具备强网络效应与规模效应，通过烧钱可以建立护城河与壁垒，形成垄断优势，因此前期的投入是值得的。然而，许多行业并不具备这些特征，无法单纯通过低价策略击败竞争对手。在中国当下的市场环境下，学习基本商业逻辑是紧急而必要的。我在商学院的课堂上常讲，商业学习与训练虽然无法确保成功，但大概率可以帮助你少踩坑。

何为价值

如果“关注流量，忽视顾客价值”是一种坏增长，向好的方向便是回归价值视角。那么，到底什么是价值？

链家和贝壳找房的创始人左晖先生有一次接受采访，讲到早年链家在决策是否要去天津开拓市场时，他问了自己一个问题：天津的房地产中介市场会不会因为链家的出现而有所不同？如果有，则值得去；如果没有，只是为了争抢市场，让那个城市多一个竞争者，则没什么意义。这个问题，就是在追问自身的价值。

左晖还讲过一句很打动人心的话：“你的组织除了创造GDP、创造就业机会之外，到底还有什么样的价值，这是它最终完成合法性的过程。”

作为一个商业研究者，我越来越确认，商业绝不仅仅是赚钱，也不是抄袭别人的成功经验。伟大的企业一定要回答三个问题：我们为何存在？我们创造了什么独一无二的价值？这个世界有与没有我们，到底有什么不同？

请牢牢记住，顾客购买的是价值，而不是产品。有些公司陷入价格战，不赚钱，基本上就是因为陷入了卖产品而不是卖价值的误区。这里介绍一个思考框架，叫FAB：第一个F是Function（功能），第二个F是Feature（特征），A是Advantage（优势），B是Benefit（收益）。企业陷入低价战无法自拔，是因为总在用两个F与顾客议价。以企业咨询行业为例，我的培训业务现在的价格是10万元/天，贵不贵呢？除了几位商业头部大咖，这个价格已经算贵了。但这是用Function（功能）计价，即讲了一天课或者带了一天战略工作坊，做了什么具体工作。如果用Feature（特征）计价就会好一些。比如，增长研习社是中国知名的以“增长”为主要研究方向的商业机构，企业有这方面的需求总会主动找过来，这是它的特征。用Advantage（优势）计价又更好一些。比如，增长研习社有成熟的商业理论体系，这是很多咨询公司所没有的。商业增长一定不是仅靠听课就实现的，还需要教练团

队实际辅导与陪跑，这也是很多咨询公司不具备的，这些都是优势。但最好的计价方式是从Benefit（收益）出发，即顾客的收益。

一个企业增长教练的陪跑服务收费为300万元/年，这个价格贵还是不贵？答案是不能一概而论，要看客户。企业如果只有3000万元的营收规模，一年利润才300万元，一定会觉得300万元的咨询费太贵。可如果是一个10亿元营收规模、5000万元利润的企业，就不会觉得贵。除了受企业的支付能力影响之外，咨询顾问若能帮助企业提升销售团队的动能，企业的营收就有可能从10亿元增长到11亿元，如此一来，再看300万元的咨询费，就会觉得非常划算了。而一个营收规模为3000万元的企业很难一下子增长到1亿3000万元。

F FA B都是对顾客价值的表达，且有层次之分。总结而言，讲的都是顾客的“效用”。关于“价值”，有两种主流观点，一种是劳动价值论，另一种是效用价值论，二者在不同层面和维度上都有其合理性。本书采用的是“效用价值论”。顾客价值指的是顾客对其从产品或服务中获得的整体利益与所付出的总成本进行权衡后形成的一种认知。顾客价值本质上就是一种主观评估，这种评估源于顾客对所接受的利益（如质量、服务和品牌形象）和为此付出的代价（如金钱、时间、精力等）二者之间的差异的考量。为了方便广大读者理解，本书将价值的概念转化为一句大白话：“能给对方带来的好处”。

核心是对方，也就是顾客方，而不是企业方。价值是对方才能评估的，企业方评估自己有价值是没有意义的。“好处”仍然可以继续拆解为创造体验和解决问题，有时这两个方向互通，即解决了问题就创造了好体验，有时则相隔较远。本节中将以“解决问题”为主线，进行细化拆解，希望帮助读者在自己的认知架构里建立相对清晰、定义明确的价值创造方法论。

那么，“问题”是什么呢？在中文语境中，问题有多重含义，包含但不限于如下含义（见表1-1）。

表1-1 “问题”的多重含义

例句	“问题”的含义
这个问题非常紧急	事项
我们遇到了一个技术问题	难点、挑战
我的电脑出了问题	麻烦、故障
我有一个问题：为什么手机要有键盘？	疑惑
我们正在纠正这个问题	错误
他们的婚姻出现了问题	争执、争议
健身用户想解决的问题是减肥	任务
健身用户不怎么来，他的问题是没时间	障碍、瓶颈、制约

从表1-1中可见，大部分中文语境中的“问题”并不是创造顾客价值要解决的“问题”，只有两种“问题”的解决属于创造顾客价值，即顾客的待办任务，以及完成这个待办任务过程中所遇到的障碍、瓶颈和制约。

“待办任务”概念由哈佛商学院教授克里斯坦森提出：用户其实不是需要产品或服务，而是为了让自己生活或工作有所进步，才把这些产品或服务买回家。这个进步就是“待办任务”，待办任务是某个人在特定场景下所追求的进步。

“待办任务”从字面上经常被理解为“有待完成的事项”，这是错误的。它不是时间维度上“有待完成的事项”，而是逻辑维度上“产品所要解决的问题”。用英文来表示可能更容易区分二者，“待办任务”的英文是Job to be done，而“待办事项”的英文是To do list。

例如，用户的问题是“太胖”，对应的待办任务就是“减肥”，产品可能是健身房；用户的问题是“近视”，对应的待办任务就是“看清楚”，产品可能是眼镜；用户的问题是“害怕丢孩子”，对应的待办任务就是“随时知道孩子在哪里”，产品可能是电话手表。

只关注流量和收益是否增长，而忽视用户问题的解决，即便企业实现了增长，赚到了钱，也是套利行为，在价值观上不值得尊重，在策略上也是短视的、不长久的。

在这种“关注流量与变现，忽视顾客价值”的增长模式下，企业往往仅从自身视角考量增长指标，如销售额、转化率、投入产出比、复购率等。仔细推敲后便会发现，这些指标并不体现用户价值。因此，将体现用户价值的指标纳入考核范畴，是实现从“坏增长”到“好增长”转变的路径之一。

案例 健身行业

2023年，头部健身品牌一兆韦德陷入倒闭风波。健身行业很奇怪，明明应该是好行业——几乎人人都关注健康，却很少有好公司。外界对行业最深的印象可以用两个关键词来概括，一是“卖卡”，二是“跑路”。从商业逻辑分析，这个行业的一些惯常做法正是导致当前行业现状的原因。

如果“价值假设是增长假设的前提”，健身行业提供的价值，从待办任务角度看，应该是健康、减肥、好身材、更自信等。可健身公司投入最多的地方并不在此，而是卖卡。卖卡成了目的，健身服务成了卡的内容物，这就偏离了用户的价值创造。在提供服务之前就收到一笔钱，以为这就是生意，其实这是套利行为。

超级猩猩和乐刻运动是健身行业的两个新玩家，一个按次付费，另一个按月付费，都没有选择卖一张年卡然后不管用户是否来店。“按次付费”这种策略表面看降低了用户的尝试成本，其实，更大的意义在于倒逼团队：必须做到每次交付都给用户带来极致体验，这样下次他才愿意来。由于没有预收现金流，如果用户不能持续来，企业就死掉了，可如果做到了让用户一次又一次地来，像超级猩猩和乐刻运动这种公司就很难死掉。

除了按次付费，超级猩猩还有一个与众不同之处，是没有销售人员。不像其他健身房，这里没有销售人员不断“骚扰”你，完全靠为顾客创造价值来实现持续增长。

超级猩猩选择的价值创造点是“情绪释放”，致力于让用户每次来健身都很开心，为此在很多方面都做了设计，包括教练的选拔、培训机制、课程开发，以及现场氛围营造。用户来超级猩猩健一次身，就像参加一场小型演唱会一样。

一般企业的经营习惯是“让顾客接受产品的卖点”，若换一个视角，调整为“让产品契合顾客的问题”，好多增长问题便迎刃而解。超级猩猩创始人跳跳与我交流时说，超级猩猩的竞品并不是其他健身房，而是酒吧、电影院和KTV，因为这些业态和超级猩猩在解决相同的用户问题。

从财务上看，健身房所收的会员费并不是收入，而是负债。由于超级猩猩不预收费，也就几乎没有负债，财务状况要健康得多。

当超级猩猩选择了按次付费，也就是选择了朝着“让用户需要我”这个方向去，而不是“我需要用户”。在“我需要用户”这个方向上，只能通过各种打折促销手段来促成交。虽然表面上生意有些收益，但企业的增长却被封在了一个很小的系统中，经营者还浑然不知。

在健身行业的案例中，普通健身房的考核指标通常聚焦于销售人员和教练的办卡量以及月营收。而超级猩猩没有销售人员，它的运营指标体系中加入了用户满意度、朋友圈分享率以及用户到店频次等指标，这些都是从用户价值出发的指标。增长假设的前提是价值假设，便体现在指标体系的视角转换上。

持续的“好增长”绝不是依靠流量变现实现的，而是依靠持续不断地解决顾客的问题，这便是价值增长理论的核心思路。将“问题”进行精准定义，在增长语境中，除了“待办任务”之外，还有在完成该待办任务过程中所遇到的障碍、瓶颈和制约。如减肥是健身房的待办任务之一，用户没时间或者健身太痛苦就是完成这个待办任务的障碍。

识别障碍、瓶颈和制约可以从用户的体验周期出发，如对酒店用户来说，他们的体验周期是“预订——预抵达——入住登记——住宿体验——退房——离店后”（见表1-2）。

案例 希尔顿欢朋酒店

作为一个商业顾问，我一年离京出差超过100天，上海是主要目的地之一。有段时间，我经常选择希尔顿欢朋酒店虹桥店，原因有二：一是该酒店对办公场景有很多服务设计，满足了我这方面的需求；二是自己曾经经历过误机的尴尬，希望住得离机场和高铁站近一些，这样出行不至于太匆忙。

然而，我大概连续住了四五次，就不再去。有一次我跟锦江酒店集团的朋友聊起（中国区希尔顿欢朋酒店由锦江酒店集团独家运营），她问我为什么不再选择这家酒店。我便给她出了道题，让她猜猜我不再去的真实原因。她猜了很多，比如是不是服务不够好，餐食不喜欢，布草不干净，房间不隔音，都被我一一否定了。实际上，这家酒店在这些方面的表现都很好，我并无指摘。我离开希尔顿欢朋酒店虹桥店的真实原因甚至跟酒店本身没有关系，而是每次我从虹桥机场或者高铁站出来打车去酒店的时候，都要承受司机的情绪暴力，他们总是骂骂咧咧，抱怨距离太近，赚不到钱。

表1-2 酒店用户体验周期

	预订	预抵达	入住登记	住宿体验	退房	离店后
用户行为	在线搜索酒店、比较价格和设施、进行预订	接收预订确认、查看酒店位置和周边信息、规划行程	到达酒店、办理入住手续	使用酒店设施（如客房、餐饮服务、健身房、泳池等）	结账、退房	接受离店后的调查、分享体验（好评或差评）
触点	酒店官网、OTA平台（如Booking.com、携程）、社交媒体、推荐评论	电子邮件确认、酒店App、官方网站	前台接待、酒店大堂、客户服务人员	客房、餐厅、健身中心、泳池、酒店活动	前台、结账系统	跟进邮件、在线评价平台（如TripAdvisor）、社交媒体
用户感受	寻找信息的便捷性、预订过程的简易性、价格的透明度	对即将到来的体验感到期待、对行程的安排感到安心	对服务人员的响应速度、办理效率和友好程度的满意度	客房的舒适度、清洁度，食物质量，设施维护和总体氛围	结账过程的快捷性、账单的准确性、退房的便利性	对酒店关注用户后续满意度的感受、分享体验的动机

换个视角，我是理解他们的，机场排队可能已经花了两个小时，结果只接了一个5公里20多元的活儿，换我也生气。有一次从机场出来又去打车，我自感愧疚，上车第一句话就是“师傅不好意思，我去的地方比较近，多给您10元吧”，司机师傅坦然接受，然后继续骂骂咧咧。

我心理承受能力比较差，就不再订这家酒店了，尽量选市区的酒店。

跟那位朋友聊起后，她马上表示，这个问题太好解决了，并立刻致电给这家店的负责人。其实，酒店只要雇一个专车司机就完全可以解决这个问题。简单算一笔账，如果雇用一个专车司机一个月2万元，他每天跑10趟很轻松，一个月至少可以接300单，每单只按500元（住一晚）计算，就可以创造15万元的产值。与2万元的成本相比，收益很可观。

企业经营就是这样，只要能看到问题，都很好解决。问题在于，如果企业不站在顾客视角，不从顾客的体验出发，而仅从自己的工作范畴出发，许多信息就会被忽略。商业机会往往在“视野之内”，但在“认知之外”。商业顾问的职责之一，就是提供洞见、方法与工具，帮助企业抓住这些信息。

提供一个帮助企业方“看到”顾客问题的工具，名为“三层问题”思维工具（见图1-1）。

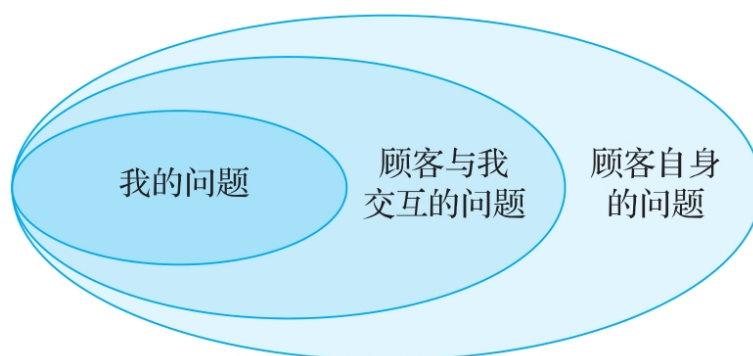


图1-1 “三层问题”思维工具

其中，“我的问题”，是指企业视角的问题，如增长率下降、用户转介绍率变低、投诉增多、团队能量不高、市场份额受竞争对手挤压，等等。

“顾客与我交互的问题”，是指顾客在与企业产品交互的体验周期（如前文提到的酒店行业体验周期）中遇到的问题，也即障碍、瓶颈和制约。

“顾客自身的问题”，是指从企业的产品和服务视角跳出来，顾客自身遇到的问题，需要某些产品来解决，也即顾客的待办任务。如超级猩猩用户的待办任务是情绪释放，健身房这个产品只是解决方案之一，酒吧、电影院、KTV也可以解决，所以跳跳才说这些业态是超级猩猩的竞品。

将三层问题区分清楚，也即拆解了江南春的那句洞见：“破除增长焦虑的唯一方法，是把追求增长的视角切换成价值创造的视角。”第一层“我的问题”即追求增长的视角，后两层与顾客有关的问题即价值创造的视角。

孩子王是一家总部位于南京的一站式母婴童行业购物和增值服务平台。其CEO徐伟宏曾说：“我们要解决问题，注意是用户的问题，而不是我们自己的问题。”几乎所有企业都宣称自己以顾客为中心，但真正做到的却很少。即便做到了，也往往只是在第二层“顾客与我交互的问题”上花了一番功夫。然而，当企业深入到第三层时，增长的空间才会迅速打开。孩子王的育儿顾问承担着业绩职责，每位育儿顾问都被要求考取三个证书：催乳师证、育婴师证和急救证。这些要求完全基于顾客问题的视角，而非单纯的卖货视角。

正如前文提到的，不要只想着让顾客接受产品的卖点，而要想办法让自己的产品契合顾客的问题。基于此，读者也可以参照表1-3提供的思考框架，列出自己所在行业的“三层问题”。

表1-3 各个行业的“三层问题”

我的问题	顾客与我交互的问题 (障碍、瓶颈和制约)	顾客自身的问题 (待办任务)

以上是对不同行业三层问题的粗略划分。在实际的咨询场景中，我们还经常做两件事：第一，对顾客进行细分，不同类型的顾客，其待办任务以及障碍、瓶颈和制约也不同；第二，占据顾客更有价值的心理账户。

第一，对顾客进行细分。第一步，是找到细分维度。以新能源汽车行业为例，汽车的顾客群体至少可以从这些维度进行细分：价格区间、性别、年龄、城市等级、使用用途、渠道偏好等。理想汽车在做用户价值洞察时选取了两个维度来细分市场，即价格区间和人生阶段（见图1-2）。

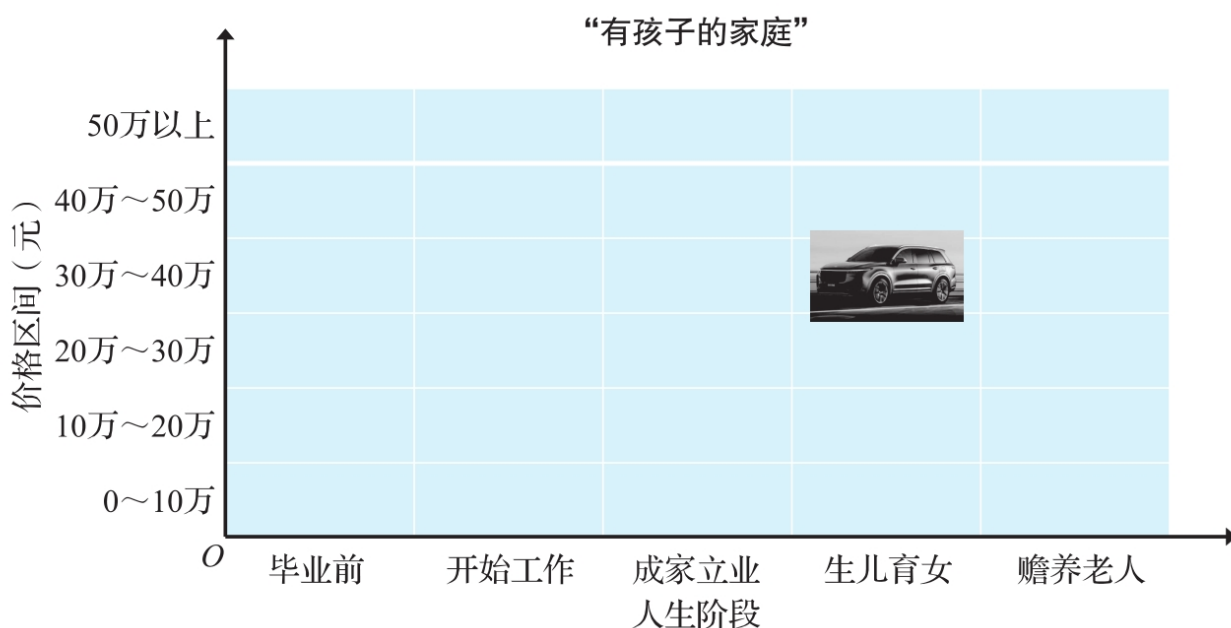


图1-2 理想汽车的用户画像

它瞄准了30万~40万元价格区间以及处于生儿育女人生阶段的用户，将其转化为顾客可以理解的定位，即“有孩子的家庭”或者“奶爸车”。在进行细分维度选择和细分市场操作时，有两个评判标准：第一，提炼出的标签是否符合顾客的自我认知；第二，这个市场是否足够大，或者是否处于快速增长阶段。在汽车市场红利期，有些高端汽车品牌将顾客定位为“高端商务人士”，这种定位显得不够贴切，因为几乎没有人会将自己归类为“高端商务人士”。

小米汽车上市后，雷军在极短的时间内成为车圈顶流。在第一次公布销量数据时，他特意展示了一个数据：在锁单用户中，苹果用户占比为51.9%。其实那时小米汽车的锁单用户总共7万多人，苹果用户也就3万多人，与上亿人的苹果手机用户相比，根本不算什么。雷军选择展示这个数据的意图很明显，就是要吸引苹果用户。“苹果用户”是一个自我认知非常强的标签，顾客明确知道自己是否属于这一群体。因此，雷军承诺小米汽车无缝适配苹果手机系统，正是为了满足这部分用户的需求，为他们创造价值。

第二，占据顾客更有价值的心理账户。心理账户这一概念由芝加哥大学行为经济学家理查德·塞勒提出，指人们会在心理层面将金钱分门别类进行管理，就像有多个账户一样。在不同的心理账户中，顾客对产品价值的感知和付费意愿截然不同，这在一定程度上可以帮助企业规避价格战。

“今年过年不收礼，收礼就收脑白金”，看到这句话，读者或许会有以为我在发语音的错觉。针对脑白金有两个心理账户：一是日常的健康消费账户，脑白金属于健康滋补品；二是给父母送礼尽孝的账户。在第一个心理账户中，年轻消费者很少愿意购买；而在第二个心理账户中，他们则可能下单购买。产品并没有变化，都是脑白金。

不少家庭购买过小天才电话手表，它的品类是电话手表。顾客有三个心理账户可供选择：一是手表；二是手机；三是风险。大部分家长购买小天才电话手表都是因为它的定位功能。从孩子出生那一刻起到他长大成人，家长都有巨大的风险焦虑，害怕丢孩子。在人群中一不注意孩子不见了，没有人能承受这种惊吓。小天才电话手表的定位功能可以帮助家长尽快知道孩子的位置。显然，在风险这个心理账户中，顾客的付费意愿更强。

除了面向消费者（2C）的产品，心理账户同样适用于面向企业（2B）的业务。对于以下两个企业心理账户——培训费和市场费，作为一个商业顾问，进入哪个账户有很大的讲究。对大部分企业来说，市场费是比培训费大得多的账户。有些培训老师来问我，经济换挡后企业不断缩减培训费用，很多培训机构的生意都很差，为何增长研习社似乎蒸蒸日上？我回复，那是因为增长研习社并不是一家培训公司，“李云龙”是一个带有“增长”标签的商业IP，基本不需要与培训市场的老师做对比。

我被企业放置在“市场费”的心理账户中，增长研习社是企业各种市场项目的供应商。比如，阿里巴巴国际站会给客户举办增长战略营，贝壳找房会给品牌店东举办品牌创新坊，这些都是偏市场的经营活动。越是行情不好，企业的市场费越不能省，这便是增长研习社持续增长的原因。

本节将从多个维度帮助读者理解“价值”一词，以及价值与增长的关系。除了顾客视角外，“价值”还可以从市场视角得到新的洞察。

混沌学园于2021年提出了名为“一思维”的创新理论，该理论源自“第一性原理”，认为万物至理，不论世界多么复杂，一定有一个简单的公式或模型能够概括和揭示它的本质，即所谓大道至简。因此，“一思维”就是去除一切认知遮蔽，回归事物本源去思考基础性问题的一种思维，在不参照经验或类比其他事项的情况下，从事物的本质及源头上去解决问题。基于这样的思维，在实际的商业语言表达体系中，我会经常用到“×××领域/行业的那个‘一’是什么”“××是‘一’”这样的表达，例如本书第十章第三小节标题“幸福是‘一’”。

放大视野看，增长到底是什么？一个企业之所以存在，并不是为了解决创始人财务自由的问题，而是为了解决某些社会问题或市场问题。这些问题决定了价值创造空间，也决定了企业增长的天花板。换句话说，这些社会问题或市场问题，就是决定企业增长的那个“一”^②（见图1-3）。



图1-3 从市场视角理解价值

在实际经营中，将“代偿活动”与真正的价值创造活动区分清楚十分必要。企业在促销时，经常会采取低价、打折、赠券等措施；在2B行业，可能还会通过建立客情关系，甚至给予回扣等方式来推动业务合作。这些行为与企业收益似乎存在明显的因果关系，以致人们容易产生一种误解，认为这就是价值创造。前文已清晰地阐述了什么是“好增长”，什么是“坏增长”，显然，上述这些行为并非价值创造活动，而是“代偿活动”，即企业为了弥补顾客对其产品和服务的需求不足而采取的促成交易的行为。

把“代偿活动”与价值创造活动掰扯清楚，并鼓励企业开展价值创造活动是本书倡导的价值观。这并不是不接地气，也不是不知道真实的商业世界中存在着大量的代偿活动，甚至有时没有代偿活动（如给予回扣），企业都拿不到订单。我当然是知道的，有两个角度来理解这个问题。

第一，应然与实然的关系。即一件事情“应该”是什么样与“实际”是什么样之间的关系。应然往往是“对的方向”，实然往往是“不得不的现实”。价值创造是对的方向，代偿是不得不面对的现实，但不能因为实际做了代偿，就认为它是对的方向。

第二，一旦认为代偿是对的，企业内部就会鼓励这种行为。这会滋生短期主义思想，忽视长期价值创造。企业也因此可能长期处于微薄利润和艰难竞争之中。为了生存而实施代偿活动并不可耻，问题在于将代偿活动视为常规手段并乐此不疲，深陷恶性循环而不自知。

链家和贝壳找房的创始人左晖先生去世时，朋友圈里流传着一句话：“做难而正确的事。”房产中介行业长期存在通过假房源吸引顾客的现象，这是一种代偿活动，可以获取流量，但耗散了顾客信任。链家首推真房源，希望通过专业的服务而不是假房源来赢得客户。然而，“真房源”上线后，展示的房子变少了，房价更高了，导致经纪人收益减少，大面积离职。但左晖认为这是“对的事情”，尽管它很难。后来的故事大家都知道，链家以及从链家发展出来的贝壳找房，成为这个行业中远远领先于同行的存在。

营销科技公司神策数据为企业提供数字化营销分析解决方案，属于典型的2B业务。这类产品通常按年计费，通过续费实现长期收益。按照代偿思维，很容易得出给予客户折扣以促使其多购买几年服务的策略，例如一次性续费五年仅收取四年的费用。然而，神策创始人桑文锋拒绝了这种做法，坚持要求按年续费。道理很清楚，一旦客户续费五年，企业便可能失去持续改进服务的动力——必须通过倒逼自身来创造价值。

创造价值一定是难的，代偿是相对简单的。趋乐避苦是人之天性，可人之所以为人，总有一些超越动物性的东西。动物看到食物只会赶紧把它吃掉，人却会忍着饥饿把它们留存起来，种到地里等待几个月，收获比种子多数倍的粮食。

大部分企业也许无法做到像英伟达和阿斯麦尔那样，无须实施任何代偿活动便订单不断。然而，追求不可替代性、追求稀缺性、追求为顾客创造独特价值，是希望持续增长的企业不可或缺的，否则就只是在做生意。为更清晰地阐明这一道理，我们引入“系统”概念。

把企业理解为“系统”是构建商业认知体系的一个不错的切入口。系统有四大特征：因果链、增强回路、调节回路和滞后效应。创造价值并有人为此付费，这是最小颗粒度的商业因果链。随着商业模式的复杂度增加，会出现新的因果链。增强回路是因果链中持续增强系统效应的那一环，增长飞轮即增强回路在商业领域的具体应用。美国管理专家吉姆·柯林斯在《飞轮效应》一书中介绍了亚马逊的增长飞轮，据说是贝佐斯当年画在一张餐巾纸上的（见图1-4）。

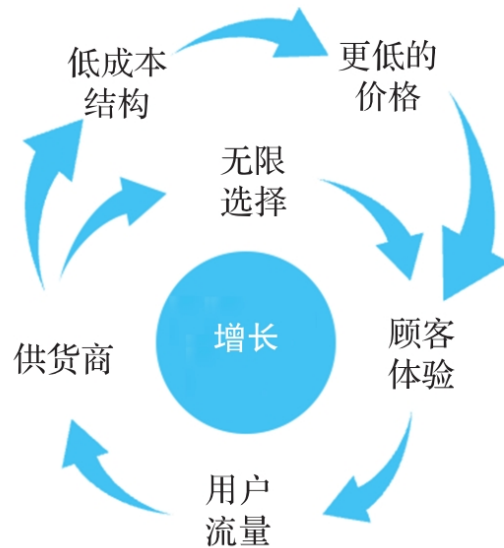


图1-4 亚马逊的增长飞轮

亚马逊电商十几年的增长战略基本就是围绕这个简单的增长飞轮展开的。在所有系统中，增强回路与调节回路是同时存在的。只看到增强回路而没有看到调节回路（也就是负向飞轮），是企业从“好增长”走向“坏增长”的一大原因。以色列著名管理学家、TOC理论（制约理论）之父高德拉特说过：“任何系统都有瓶颈，否则这个系统就会无限产出。”这里的瓶颈就是指系统的增强回路与调节回路彼此作用形成阻滞的节点。

举个例子，以帮助读者理解。一家报纸媒体的“增长飞轮”可以这样画（见图1-5）：当报社提高内容质量，会吸引更多读者订阅，读者变多，则广告价值提升，会有更多商家投放广告，报社利润增加，可以投入更多资源提升内容质量，于是增强回路成立，也即这家报社形成增长飞轮。但这个增长飞轮不会无限运转，因为同时存在一个调节回路：商家投放广告增加，势必会占据更多报纸版面，影响读者体验，读者体验变差又会导致订阅数量减少，进而导致广告价值下降，商家投放减少。由此可见，任何系统必定同时存在增强回路与调节回路。

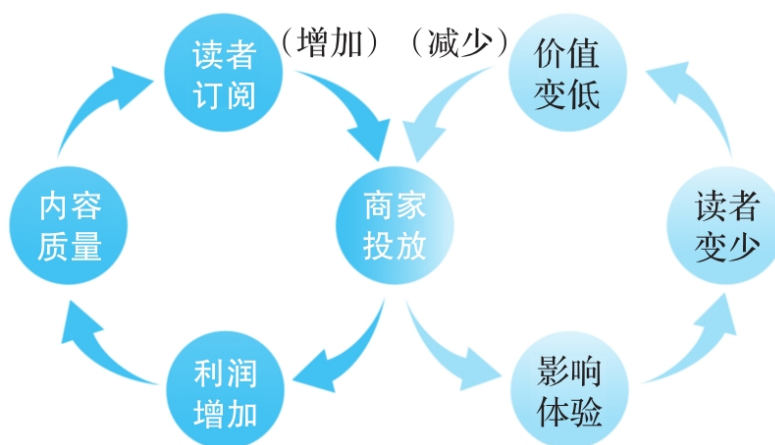


图1-5 报纸媒体的增强回路与调节回路

这便是系统的前三大特征：因果链、增强回路和调节回路。第四大特征滞后效应，指的是系统从增强回路较为显性转化为调节回路较为显性，或者反过来，从调节回路较为显性转化为增强回路较为显性时，中间存在滞后效应，不会随着干预动作立即发生变化。好比淋浴的喷头，从热的一端掰到冷的一端，水温不会立刻改变，而是需要一段时间，系统的转化也有一个过程，这便是滞后效应。

引入系统论的几个关键概念，是希望向读者解释清楚价值创造与代偿活动之间的关系。价值创造会驱动企业的正向飞轮，而代偿活动会驱动负向飞轮。在实际的企业经营中，往往是价值创造与代偿活动同时发生。由于存在滞后效应，每一个动作未必直接决定生死，但未来的结局却隐藏在已经做出的一次次决策中。企业应该做的是建立机制，促使为驱动正向飞轮多做功，实现“好增长”。

对房产中介行业来说，以假房源作为起点和以真房源作为起点，分别代表了代偿飞轮和价值飞轮的不同方向（见图1-6）。

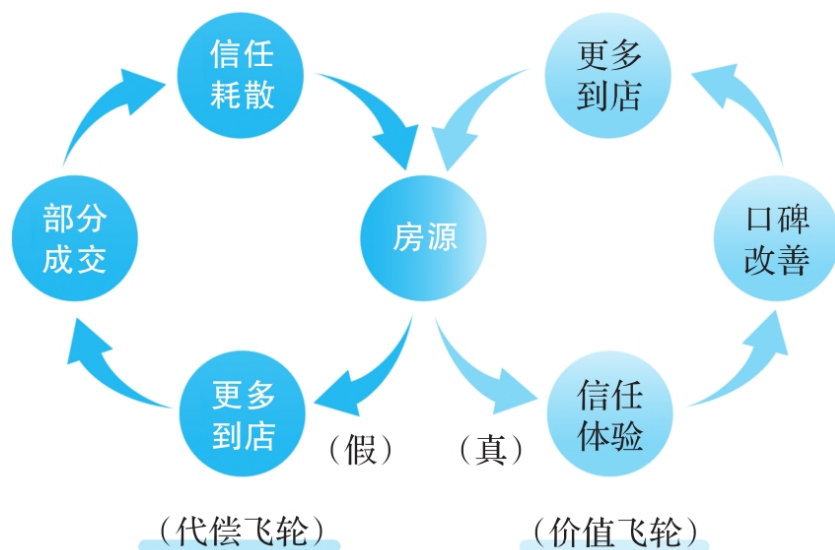


图1-6 房产中介行业的代偿飞轮与价值飞轮

健身行业同样如此，赚“用户来的钱”还是赚“用户不来的钱”是两种不同的经营思路。显然，前者是价值思维，而后者是代偿思维。

从“价值”出发，才是开拓蓝海市场的必然路径。不少企业将蓝海战略作为增长策略。然而，这里存在一种普遍误解：如果没有深入研究过“蓝海战略”，可能会误以为竞争较弱的市场就是蓝海市场，于是急匆匆地进入，结果却掉进大坑。实际上，竞争较弱是蓝海战略最终呈现出的市场特征，而不是选择市场的出发点。

STP方法提供了一个结构化的框架，通过细分市场、选择目标市场和制定有效的定位策略，企业能够更精准地满足消费者需求，提高市场竞争力。STP是市场细分（Segment-ation）、目标市场（Targeting）和市场定位（Positioning）的简称。市场细分是指根据不同的标准，将广泛的市场划分为具有相似需求和特征的小群体的过程；目标市场是指企业决定服务哪个细分市场或消费者群体；市场定位是指为企业的产品或服务在目标消费者心中建立独特、明确和吸引人的形象的过程。

前文所讲的理想汽车的案例正是STP方法的完整体现，理想汽车选择“价格区间”和“人生阶段”两个维度，将新能源汽车市场划分为多个细分市场，并将其中“30万~40万元”和“生儿育女”所对应的人群作为目标市场，再通过各种场景洞察和体验创新，在目标人群中形成“奶爸车”的市场定位。这是完整体现STP思想的一个典型案例。

如果对蓝海战略有误读，人们会以为在细分市场划分表中找到一个竞争较弱的市场切入即可。如看到“20万~30万元”和“赡养老人”所框定的市场还没有人做，就去占领这个所谓的“蓝海市场”，这样行不行呢？这样很可能会出问题。

蓝海战略不是STP方法，不是在现有市场里找到一个细分市场、服务一个细分人群，而是以需求为导向反过来定义用户，创造共性价值，找到已有顾客之外的非顾客，重新定义市场。其与STP方法的关键区别是从“价值”出发，而不是从“市场细分”出发。

蓝海战略作为增长战略的意义在于为行业挖掘新用户群体，其实现方式是发现新的顾客价值。对超级猩猩而言，它提供的主要价值并不是减肥和塑形，而是情绪释放；对SHEIN和ZARA这类快时尚公司而言，它们提供的价值也不是时尚大牌的社交货币和独特设计风格，而是多、快、潮；对任天堂来说，它提供的价值不是游戏行业通常强调的刺激、竞争、征服欲的满足，而是家庭情感联结和家庭娱乐体验。从这些新的顾客价值出发，它们都找到了行业的非顾客，扩大了行业的规模。

此前我们在访谈超级猩猩的创始人跳跳时，她透露，正是由于超级猩猩提供了差异化的顾客价值，才吸引了新的顾客群体。“在我们的会员构成中，每4个会员中有3个是女性。”基于此，超级猩猩在当年实现了5亿元的业绩增长。SHEIN因为所提供的新价值，成功打开了“25岁女孩”这一细分市场，快速实现了千亿元营收。而任天堂更是因为提供了新的顾客价值，在游戏机行业竞争如此激烈的环境下，其Switch主机的销量依然可观，截至2025年累计已突破1.5亿台。

如何洞察这种新的顾客价值呢？给读者提供一个方法，请抓住这样一个关键词——意料之外。机会总藏在“视野之内，认知之外”，因此请对世界保持好奇，于不疑之处生疑。例如：

有哪些意料之外的客户？他们原本不应该是我们的客户，却最终成了我们的客户。

有哪些意料之外的场景出现了我们的品类？它们本不应该出现在这些场景中，却出现了。

有哪些意料之外的用法？原本产品有常规的用途，有人却创造出了一些奇特的使用方式。

有哪些意料之外的业务需求和莫名其妙的顾虑？（这种情况尤其适用于2B企业。）客户的这些需求和顾虑背后隐藏了什么待办任务？

我们对很多机会都视而不见，因为我们以为世界本该如此。

有一种傲慢叫作“我们了解客户”。这句话有两种理解：第一，这是事实，很少有企业真正了解客户；第二，一旦认为自己了解客户，就关闭了持续了解客户的大门。

“肥西老母鸡汤，农夫山泉炖制”，如果你是一家饮用水企业，此时应该立刻敏感起来，这里出现了“意料之外”。桶装水的常规客户主要是家庭，而老乡鸡是一家餐饮企业，这是一个意料之外；桶装水的常规用途主要是直接饮用或者用来泡茶，在这里却被老乡鸡用于广告宣传，这又是一个意料之外。如果不够好奇，可能会认为不过如此，对其视而不见。其实，这里已经蕴藏着蓝海市场的机会。

餐饮企业老乡鸡并不需要农夫山泉，只是雇用农夫山泉来完成“证明鸡汤品质好”这一任务，隐含的假设是“用户认为农夫山泉水质好”。那么，这个机会是否只属于农夫山泉呢？并不是，因为农夫山泉并未宣传自己是“最适合炖鸡汤的水”，这就给其他水企留下了机会。定位理论有一个核心理念：“认知大于事实。”鸡汤市场是一个足够大的市场，如果有水企通过论证、定位与传播，让用户认可它生产的水就是最适合炖鸡汤的水，这部分市场就会被其占据。

比如今麦郎推出“凉白开”，在它传播“熟水”之前用户并没有这个概念。但“凉白开”上市之后，有部分用户认可了“中国人更适合喝熟水”这个观念，这是今麦郎给行业创造的增量机会，它也在短短几年内创造了30亿元销售额的佳绩。

“意料之外”的另一大价值在于它是已经发生的，是客户已经表现出来的，而不是企业在办公室里通过头脑风暴创造出来的；是不需要验证的市场需求，可以规避自嗨。

如表1-4所示，这是商业研究市场中的几种方法论，我们将它们各自的定义与核心特征进行了梳理。

表1-4 商业研究市场中各方法论的分析一览

名称	定义	核心特征
定位理论	企业必须在顾客心智中有所区隔，成为某细分领域的第一并占据该领域的用户心智，以此获得竞争力	人找货
STP 方法	市场细分、目标市场和市场定位的简称	人找货
FACT 经营矩阵	抖音平台提出的一套流量增长方法论。FACT 即抖音电商生意的四大组成阵地，分别为商家自播（Field）、达人矩阵（Alliance）、营销活动（Campaign）以及头部达人（TOP KOL），商家可以基于不同阶段的生意目标和经营场景，灵活配置四大阵地的运营资源和营销投入，以实现 GMV 的稳定、可持续增长	货找人
价值增长理论	从价值洞察出发，以需求为导向反过来定义用户，从而获得企业产品和服务的创新，实现重新定义市场	从价值和需求出发，找用户和市场

对面向企业客户的2B企业而言，其待办任务背后的思路逻辑与面向消费者的2C企业存在显著差异，主要体现在以下两个方面。

1. 利益相关方的多样性

2B业务通常涉及多个利益相关方，包括决策者、使用者、审核者和采购者。这些角色在业务流程中各司其职，且其待办任务和关注点各不相同。例如，决策者关注战略层面的效益和风险，使用者关注产品的易用性和功能性，审核者关注合规性和成本效益，采购者关注性价比和供应商信誉。

相比之下，2C业务的使用者大多也是购买者，利益相关方相对单一。除了母婴和宠物市场这类特殊领域可能存在多个决策者（如父母共同决策婴儿用品，宠物主人与家庭成员共同决策宠物用品）外，大多数情况下，消费者直接为自己购买产品并使用。

针对2B业务的复杂性，企业可以遵循一个核心原则，即产品或服务要真正能够帮助客户改善其生存状况，此处的客户既代表企业，也代表企业中具体的个人。只要能够为客户带来实质性的价值提升，待办任务的制定和执行就大体不会出错。例如，为一家制造企业提供供应链优化解决方案，若能有效降低成本、提高效率，同时帮助个体展现工作成果，即便涉及多个利益相关方的协调，也容易获得认可。

2. 以客户战略为导向

对2B企业而言，最大的待办任务是其整体战略目标的实现，具体到业务层面则体现为每年的关键任务或“必赢之战”。这些任务通常基于客户的业务需求和战略目标来确定，而不是单纯从自身产品或服务出发。例如，一家为连锁餐饮企业提供服务的供应商，如果客户的年度战略是从5000家门店扩展到10 000家，那么招募合格的店长并确保其达成业绩要求就成为客户的刚需。

2B企业需要深入了解客户的业务战略，根据客户的“必赢之战”来洞察自身的待办任务。以人力资源培训供应商为例，不只要关注自家培训课程的内容和质量，更要思考如何通过培训帮助客户实现从5000家门店扩展到10 000家的战略目标。这可能包括定制化的培训计划、灵活的培训时间安排，以及培训后的效果跟踪与反馈机制等。只有这样，才能真正满足客户的长期战略需求，从而实现业务的持续增长与合作的深化。

价值主张

亚马逊创始人贝佐斯曾经说：“我经常被问一个问题——未来十年会有怎样的变化？但很少被问到，未来十年什么是不变的？我认为第二个问题比第一个更加重要。”

他认为电商行业有三点“不变”：顾客对低价的追求是不变的；顾客对选择多样性的追求是不变的；顾客对快捷配送的追求是不变的。

正是基于这些认知，贝佐斯画出了亚马逊的增长飞轮，要求持续在这三点上发力，建立起亚马逊自己的长期壁垒。仔细看这三点“不变”，都是长期顾客价值，也是亚马逊的价值主张。

你可能会有这样的疑问，如果价值是“能给对方带来的好处”或者“解决顾客问题”，而顾客的问题太多了，那么哪些才是我应该解决的呢？这就牵引出价值主张的概念：解决顾客的短期问题，可以成为企业的卖点；而解决顾客的某一根本性问题，并以此作为企业的承诺，这就是价值主张。

我们按照第二曲线模型，把企业分成从0到1、从1到10、从10到100和从100到 N （见图1-7）。绝大部分公司处于从0到1，体量规模常年无大变化。没有明确价值主张的公司，很难从1走到10，进而走到100。

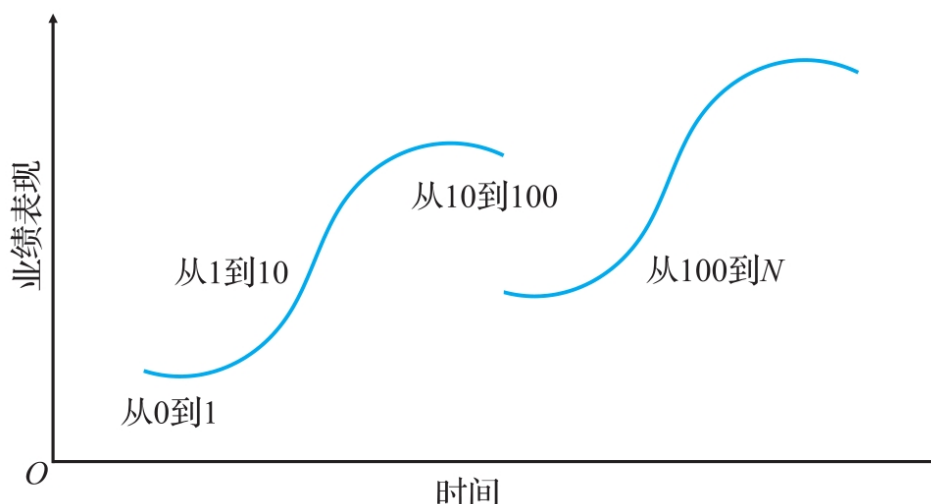


图1-7 第二曲线模型

价值主张是企业向市场和顾客承诺的独特价值，它回答了顾客的基本问题：我为什么要选择你的产品或服务，而不是竞争对手的。

有些营销专家认为，99%的企业所做的事情与其他企业并没有本质区别，因此卖货显得尤为重要，即能够将本质上与别人没有区别的产品成功销售出去。如果企业将自己定义在这99%之中，并将重点放在卖货上，这并没有问题。然而，还有1%的企业追求与众不同，追求为社会创造独特价值，追求形成自己的护城河、战略控制点和壁垒。

其实在图1-7中，从0到1阶段已经涵盖了99%的公司，只有1%的公司实现了从1到10，其中部分公司能够实现从10到100，更少的公司进一步变成头部公司，开启第二曲线，即从100到 N 。战略其实只对这1%的公司有用，也只有这类公司才需要搞明白自己的价值主张。

价值主张是顾客视角，反过来，它就是企业内部核心能力的积累点。核心能力是价值主张的基础，是企业在特定领域内拥有的深厚技能和知识，这些能力使企业能够在市场中提供独特的价值，并持续超越竞争对手。

例如，提到沃尔沃，消费者会自然联想起“安全”这个关键词，这便是它的价值主张。它是沃尔沃向市场和顾客提供的长期承诺，也是部分消费者选择它而非其他品牌的主要原因。围绕这一主张，沃尔沃做了许多具体的努力并持续沉淀核心能力。早在1944年，沃尔沃就推出了安全车厢笼架，可以在碰撞时分散冲击力，并引入了胶合式夹层玻璃，这种材料在受到冲击时不易破碎；还专门成立了事故调查团队，对涉及沃尔沃车型的事故进行深入研究，收集数据，以改善车辆安全设计。1991年，沃尔沃推出了侧撞保护系统，为侧面碰撞提供了额外保护。进入电动化和智能

化时代后，沃尔沃开发了以安全技术为前提的原生纯电平台，采用中央集中电子电气架构，并引入激光雷达技术，具备高精度和远距离探测能力，从而提高了智能驾驶的安全性。

与这些内部核心能力的积累相比，与消费者进行品牌沟通、开展新车上市传播活动，以及持续进行营销创新等工作，仅仅属于偏后端的将价值主张传递给用户的环节。

理解了价值主张和核心能力的关系，便理解了企业内外经营的一致性。唯有如此，才能像驱动系统一样驱动企业，否则只是一盘散沙。

价值主张同时也是品牌建设的核心。品牌建设绝不仅仅是传播或者触达。甚至知名度、美誉度和忠诚度这些概念，也不是品牌建设的内在本质。品牌建设的首要任务是明确品牌所代表的价值和承诺。通过独特的价值主张，企业能够树立与众不同的品牌形象，这种差异化正是品牌建设的关键所在。

案例 造车新势力

2014年，被誉为中国的“造车新势力元年”。这一年先后诞生了小鹏、蔚来等新能源车企，算上于2015年成立的理想汽车，“互联网造车三巨头”先后登场。当年，它们之所以被冠以“互联网造车”的名头，是因为它们的创始团队和运营思路都带有浓重的互联网色彩，包括善于洞察用户需求的产品打造逻辑、指向增强用户黏性的精细化运营等思维和手段。

如今，随着华为、小米等更多玩家加入“新能源汽车”赛道，拥有互联网基因的“造车新势力”经历了长达10年的摸爬滚打，完成了从互联网思维到产业链深耕的转型，活下来且活得很好的头部车企，积累了一些颇值得书写的经验。本案例将从“价值主张”的维度，逐个剖析这几家新能源车企在早期是如何通过用户洞察，提出不同的价值主张，从而形成各自的护城河、战略控制点和壁垒，进而快速入局，迅速在汽车制造这个动辄百亿元规模投入的重型生产制造领域站稳脚跟，拥有一席之地的。

蔚来的死忠粉

当年，网上广为流传的一句评价是，“别人是买车送VIP，蔚来是买VIP送车”。这背后反映出的就是蔚来极度重视车主感受的用户运营理念。那么，蔚来在用户运营上，究竟是怎么做的呢？

第一，在蔚来召开发布会期间，创始人李斌就大手笔地包下飞机、高铁与五星级酒店款待准车主。后面，蔚来又推出终身免费换电、终身质保和24小时免费道路救

援，以及在大型繁华商圈设立NIO House（蔚来中心）供车主娱乐、办公和休息等一系列“宠粉”举动。不少人可能还记得王府井东方新天地大大的NIO标志，在长安街夜晚的霓虹下闪烁着时尚的光芒。这一系列贴心、抢眼的操作，令车主的被尊重感得到了极大的满足。

第二，蔚来注重用户的定制化体验。不同于传统车企的几款固定颜色、配置，蔚来为用户提供了定制化服务，让用户可以根据自己的喜好，选择不同的颜色、配置和配件，充分满足了用户的个性化需求。

第三，蔚来组建并成功运营了一个黏性极强的线上用户社区，让用户可以在这里分享使用体验、互相交流、提出建议等。同时，蔚来汽车还会定期组织线下活动，推出“蔚来大使计划”等，极大地激发了早期那一批种子用户的参与感和主人翁感。通过不断进行有诚意的品牌运营，让车主对品牌的感情超出了厂商和顾客的范畴，上升到一种粉丝和idol（偶像）般的亲密感和家人感。

第四，蔚来当时的售后服务可以说也做到了独一份，不仅包括前面提到的终身免费换电、终身质保和24小时免费道路救援，还有免费上门维修、24小时客户服务热线。别的不说，就拿终身免费换电和终身质保这两项，就能圈粉无数。当然，在后期，随着蔚来车主的数量逐步增多，蔚来取消了这些诱人的服务，但在当时的用户冷启动阶段，无疑是奏效的。

第五，也是非常关键的一点，就是创始人李斌的个人IP能力。这一因素虽然具有不可复制性，却是蔚来早期能够在行业内外获得信任和资本加持的重要原因。

蔚来的一系列用户运营动作，达成的效果有目共睹。蔚来曾公布一组数据，早期超过一半新用户由老车主推荐而来。蔚来车友不仅自发组织车友会，还自发在展会上给蔚来卖车。那些自费邀请几百人试驾，后来促成大几十份订单的车主，在蔚来早期的发展过程中比比皆是。即便后来蔚来用户越来越多，蔚来品牌也越来越“破圈”，蔚来车主身上依然有着其他品牌少有的一种对品牌的忠诚度。很明显，蔚来实现了让用户深度参与企业发展的“策略”。而这一切，与蔚来的价值主张紧密相关。一开始，李斌就将蔚来定位为一家“用户企业”，他说蔚来的商业模式是建立在极致的用户体验之上，用户只会为更好的体验买单。

理想汽车的家

同样是互联网出身，相比蔚来用爱发电的“粉丝型”运营逻辑，理想汽车从另一个维度打造了极致用户体验。创始人李想，在思考理想汽车的用户体验时，敏锐地关注到了中产家庭的使用需求。

这与李想的三次创业经历有关，互联网产品经理出身的他，一直对C端消费者的用户需求、用户体验有着刻在基因里的敏锐度。李想在2000年注册泡泡网，到2003年就把泡泡网的月活跃用户数做到了行业第三；2005年，李想第二次创业，成立汽车之家，当时就是抓住了汽车网站照片不真实、更新缓慢的痛点进行变革创新，2008年汽车之家成为汽车垂直类网站访问量第一的门户；2015年，李想第三次创业成立车和家（后更名为理想汽车），这一次，他做了什么样的用户洞察，观察到了什么样的机会，并提出了何种价值主张呢？

首先，重视数据反映出的消费需求。经调研，国内20万元以上汽车的购买群体中，家庭用户占比高达89%。因此，理想的第一款新车理想ONE将细分市场锁定家用车，提出“奶爸车”的定位，用户画像为家有老人、孩子的中产家庭。

其次，针对家庭出行需求，与已有车型形成差异化。理想ONE的用户体验，具体表现在以下三个方面。

（1）续航及驾驶性能：采用增程式动力系统，一定程度上缓解了用户的续航焦虑。

（2）内部空间差异化设计：放弃传统SUV常见的7座布局，改用6座布局，空间增大；为前两排座椅配备了按摩、加热等功能，车内搭载显示屏、冰箱以及音响效果更好的音箱，被用户和网友戏称为“冰箱彩电大沙发，幸福生活全靠TA”。理想曾经披露过一个数据，2021年，理想ONE车主平均每周待在车内但不行驶的时长已达到4.4个小时。值得一提的是，理想汽车在车内加装这些设备时，曾被业内人士不屑地认为“没啥技术含量”。但用户却买账。试问，一个宝妈到底是更在乎轴距，还是更在乎能不能方便地在车内为孩子换尿不湿呢？

（3）智能化配置：在芯片、摄像头、辅助驾驶系统等多项技术指标上，领先于竞品。

理想汽车通过以上产品差异化策略，实现了与同价位燃油汽车相比，在空间、经济性与智能化配置方面具备相对优势；与同价位新能源汽车相比，在尺寸、续航里程方面具备相对优势。凭借自身的优势实现差异化突围，理想ONE在市场中脱颖而出，最终成为爆款。2021年11月，理想ONE成为首个月销量过万的30万元以上国产品牌车型。后续，理想通过不断发布L9、L8、L7等车型，快速迭代产品，一方面放大自己的产品优势，另一方面补齐产品短板，吸纳了更多用户群体。

小鹏汽车的科技感

前面我们提到了蔚来、理想汽车创造“极致用户体验”的价值主张，现在，我们再来看一个从科技水平层面提出价值主张，打造产品和品牌差异化的造车新势力——

小鹏汽车。

毋庸置疑，汽车不同于一般的日用消费品，它承载着交通安全、公共安全等诸多责任。燃油汽车经过了漫长的发展历史、一代代车企的努力，才逐步形成了今日的行业格局。事实上，新能源汽车想要走得长远，还有很多工作要做。从电池技术到驱动系统，再到智能化水平，每一项都考验着企业的研发能力。

在一众造车新势力当中，小鹏汽车是一家将“智能化”作为自己核心竞争力去打造的企业。创始人何小鹏提到，小鹏汽车在研发方面的投入巨大，主要是通过技术创新来提升产品的竞争力。例如，小鹏汽车率先推出高速领航辅助驾驶系统

（HNGP）、城市领航辅助驾驶系统（CNGP），以及第二代智能驾驶辅助系统（XNGP）等，在一众新能源汽车品牌中树立了“智驾优等生”的形象。在华为等强技术玩家入局之前，早期的小鹏汽车通过持续的技术研发投入，在“智能驾驶”方面建立了较深的护城河。

2024年一季度，小鹏汽车与大众合作的技术研发服务费“到账”。据财报显示，一季度小鹏汽车的服务及其他销售收入为4.623亿元，据相关分析，该项业务之所以能够实现增长，主要原因就是与大众合作的研发分摊收入“到账”。小鹏汽车的这项突破，可以说在竞争激烈的新能源汽车市场开辟了一条赢利新思路。

三家造车新势力，三种不同的价值主张。我认为，一个有“偏见”的行业才是好行业，此时行业必定出现了非价格的、用户认可的竞争要素。与其卷价格，不如卷价值，让用户形成“偏见”。

企业的核心能力与价值主张，本质上是一回事（这可能不是很好理解，第二章还会详细解读核心能力）。在业内，理想汽车和蔚来在业务数据方面各有突出表现：理想汽车的试驾转化率表现卓越，而蔚来的用户推荐率则尤为突出。这两个数据已经反映出两家公司的价值主张各有侧重，理想汽车注重产品本身，蔚来则侧重于服务体验。李想曾对理想汽车与蔚来的差异进行评价，他认为蔚来的服务模式类似于海底捞，以极致的服务体验赢得用户；而理想汽车则更像星巴克，凭借优质的产品赢得市场。

在全球范围内，中国造车新势力的创始人群体在认知水平上处于相对领先地位。随着中国市场的持续发展，他们的认知能力仍在不断迭代升级。然而，对企业而言，只有领先的认知，缺乏与之匹配的执行力，注定难以取得成功，而仅有执行力，缺乏高阶认知的引领，也终将陷入举步维艰的发展困境。

张一鸣曾在接受胡海泉采访时表示：“对一件事情的认知和理解才是最关键的，这是真正的竞争力，其他的要素都可以据此构建。”硅谷著名投资家彼得·蒂尔在其著作《从0到1》中提出了一个经典问题：“在什么重要问题上你与其他人有不同看

法？”他强调，真正有价值的认知往往是那些与众不同的、关乎未来的看法。在我的商学院课程中，我通常会用“Y认知”来表达那种“对某件事情与众不同的、更深层次的理解”。

企业价值主张的表达，往往就是企业家Y认知的体现。

顾客价值是多元的，顾客待解决的问题也是众多的。企业的竞争从外部看，关键在于抓住机会；从内部看，关键在于提升资源利用的有效性。我们可以借助三角模型（见图1-8）来检核价值主张：根据前面提到的价值主张的概念——“解决顾客的某一根本性问题，并以此作为企业的承诺”，企业首先需要识别出什么是“顾客要的”，即形成独特的顾客认知；进而把有限的资源投入到解决顾客的根本性问题上，即做“我能做的”；最终，通过做“能帮我赢的”事，实现企业和顾客的双赢。

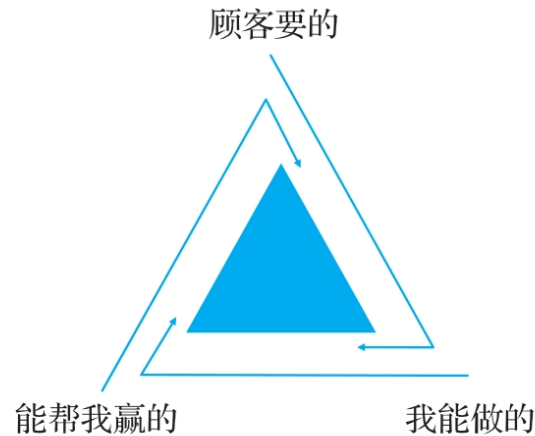


图1-8 三角模型

价值主张是企业战略的核心，定义了企业提供给顾客的独特价值，并与竞争对手区分开来。一个强有力的价值主张不但能够增强品牌认知、提升顾客忠诚度，还能促进市场增长，助力品牌实现长周期的差异化发展。这一切的起点，来自对市场的差异化认知，也就是“Y认知”。

在美国零售市场，贝佐斯带给亚马逊的，相对于当时的市场而言，属于“Y认知”。Y认知对市场取得成功来说是充分不必要条件，不同的认知可以引领企业走出不同的发展路径。与亚马逊不同，美国会员制仓储零售商Costco（开市客）就不认为“多样性”是用户不变的需求。

案例 Costco

Costco是全球第三大零售商，在全世界11个国家和地区开了800多家店。黄铮对拼多多的初始设计是“Costco+迪士尼”，可见他多么推崇Costco。雷军曾经表示，在创办小米之前，他考察并学习了三家优秀的企业：同仁堂、海底捞和Costco。学习同仁堂，是要学习它做产品用真材实料并有信仰。学习海底捞，是要学它的口碑源于超预期。学习Costco，则是要学它低毛利、高效率才是王道。

同是美国零售业巨头，Costco的战略与亚马逊和沃尔玛的截然不同。Costco的店面面积大约只有沃尔玛的1/4，每种产品只有两三个品牌，但都超级便宜，质量超级好。在Costco，所有商品的毛利率不允许超过14%，超过了就要经董事会批准。财报上体现的实际平均毛利率只有7%左右。很显然，这样的利率水平是无法赚钱的，Costco的商业模式是通过让用户成为会员，并收取会员费来盈利。Costco有上亿名会员，年度续费率接近100%。跨越了美国多轮经济周期，无惧电商竞争。

如果说贝佐斯认为“低价、多样性、快捷配送”是零售业不变的要素，Costco至少对其中的“多样性”有不同看法。作为全球最大的在线零售商，亚马逊提供上百万个SKU（库存量单位），以满足用户对商品丰富度的需求。可作为最大的会员制仓储零售企业，Costco只有4000个左右的SKU，与亚马逊不可同日而语。它的思路是通过精选SKU和大规模采购来提升效率和降低成本，在Costco所覆盖的品类里，它比亚马逊的价格优势还要明显。

有人认为品牌的价值是“溢价”，这是个误解，溢价是高端品牌的一个特征。品牌真正交付的价值并不是“更好”，而是确定性，是方差小。沙县小吃和俏江南都是餐饮品牌，但这并不代表沙县小吃能卖高价，关键在于消费者心中有明确的预期，知道这两个餐馆大概是什么样，不用实地消费也知道。当品牌能提供这种确定性时，企业就不需要花很多钱在品牌建设上。Costco就是这种品牌，网易严选也是，某种程度上小米也是。消费者知道这里不会有差产品，从而降低了选择成本。

作为会员制企业，Costco与其他零售企业最大的不同在于它是一个“买场”，而其他零售企业是“卖场”。Costco的核心价值主张是：以最低的价格向会员提供高品质的商品和服务，同时通过会员制模式与消费者建立长期信任关系。“Costco自由”描述的是一种能以相对较低的价格获取相对高品质的基本生活必需品的生活状态。Costco每年的利润几乎全都来自其会员费收入，也就是说，基本不赚商品差价的钱。又因为其规模效应和相对少的SKU，它在覆盖的品类上可以保持绝对的价格优势。

这些构成了Costco给目标受众提供的长期承诺，也即价值主张。

在本章的最后，我希望再谈一个话题：关于“价值”与“价值感”。创造价值与价值被顾客感知到，这两件事并不必然有关。有一次，我与OPPO的首席产品官、一加手机的创始人刘作虎进行线上对谈，他提到一个观点：当团队成员向他提出希望增

加1块钱的成本时，他只有一个标准，即这1块钱增加上去能否被顾客明确感知到，如果能就增加，否则就不增加。

有的公司并非没有创造价值，只是价值无法被顾客感知到。创造顾客价值感是企业的必要工作，甚至有些动作可以不增加产品或服务的核心价值，但一定要增加顾客的“价值感”。

案例一：360杀毒软件为众多用户所熟知。当该软件启动时，会显示一个绿色的圆形进度条持续旋转，待停止转动，会向用户展示电脑的安全评分，或告知用户其电脑安全性优于全国百分之多少（通常高于90%）的用户。这一设计与360软件所真正提供的核心价值——杀毒与安全保障——并无直接关联。然而，它能够让用户感受到电脑经过了全面检查，从而增强用户的安全感。

案例二：在购买路由器时，若产品配备天线，往往会令消费者产生信号更强的直观感受，从而更倾向于选择此类产品。然而，从技术角度来看，天线的存在与路由器的信号质量并无直接关联。这种设计更多的是基于用户的心理认知和过往经验。在成长过程中，许多消费者都有使用带天线的收音机，通过调整天线方向来改善收音效果的经历。这种记忆使得消费者在面对带有天线的路由器时，会不自觉地联想到信号增强的效果，进而影响其购买决策。

案例三：餐厅的菜品摆盘以及咖啡厅的咖啡拉花，从本质上而言，与产品的核心价值关联性较小。它们既未改变食物的实际口味，也未影响食物的营养价值。然而，这些细节设计能够显著提升消费者的食欲和满意度，甚至促使消费者愿意为此支付更高的价格。

案例四：部分汽车制造商通过优化排气系统或采用声音合成技术，使车辆的引擎声更浑厚。此类设计并未改变车辆的实际功率，也没有提升行驶速度，但能够在心理层面为用户带来愉悦感，增强用户对驾驶体验的满足度。

案例五：滴滴出行的行程进度条和等待时长预估功能，以及美团外卖的等待时长预估机制，虽然本身并不能实际缩短用户的等待时间，但在有效管理用户的等待期望方面发挥了重要作用。这些设计让用户在等待过程中能够明确知晓时间范围，从而让用户感受到服务的高效性与可靠性。用户并非不能接受等待，而是难以忍受在没有明确预期的情况下等待。

案例六：部分手机在充电时，会将电量比例精确显示至小数点后两位。这一设计虽未实际提升手机的充电速度，但通过不断跳动的数字，能够为用户营造出一种充电速度更快的直观感受，从而在心理层面增强用户对充电效率的满意度。

案例七：汉庭酒店曾以“爱干净，住汉庭”为核心价值主张。为强化这一理念，酒店将客房清洁的具体流程详细展示于显眼位置，例如：

- 每一个水杯均经过15分钟臭氧与紫外线双重消毒。
- 每一条床单、毛巾均经过5道专业洗涤工序及165℃高温熨烫。
- 每一只水壶均使用100℃沸水进行高温消毒。
- 每一个马桶均使用美国进口艺康清洁剂，全方位有效除菌率超过99.9%。
- 若顾客对房间有任何清洁问题，酒店承诺在15分钟内妥善解决。

这些信息的公示本身并不会实质性地提升房间的清洁程度，但通过向顾客清晰展示清洁流程与标准，能够显著增强顾客对酒店清洁程度的信任感和价值感。

案例八：雷军堪称塑造顾客价值感的高手。在产品发布会上，他常常将小米汽车所采用的各种材料数据以及车内空间的具体参数详细展示在PPT中，并逐一讲解。他所做的不过是将那些其他厂商通常不会提及的客观事实进行陈述，这种做法本身不会实质性地提升汽车的真实价值。然而，正是这种透明化的信息呈现方式，使用户能够直观感受到产品背后的用心与细节，从而在心理上获得满满的价值感。

价值与流量的关系可以形象地比喻为“1”与“0”的组合：价值是“1”，流量是“0”，二者结合才能构成“10”。价值是商业的基础，而流量则能够放大价值的影响力。在当今的商业环境中，几乎所有人都高度重视流量，因为流量是商业生态的“入口”，它代表着企业能够触达的潜在顾客规模。没有流量，企业就无法与顾客建立连接，更无法实现价值的传递。

然而，流量本身并不直接等同于商业价值，它只是实现顾客价值的一个必要条件。过于关注流量而忽视顾客价值的创造，本质上是一种套利行为。流量可以决定企业能够走多快，但顾客价值的创造才是决定企业能够走多远的关键因素。

第二章 坏增长只关注交易，好增长培养核心能力

必赢之战

作为商业顾问，我常年给企业做咨询或者在商学院授课。我深知，学习不是简单的知识传递过程。若只论知识，互联网所涵盖的知识比任何一位老师都要全面和完备，如今AI出现后，知识获取的效率更高了。知识就在那里，为什么掌握知识并能正确使用知识拿到结果的人并不多呢？费曼学习法给出了一种答案。费曼认为，好的学习核心并不在于输入，而在于输出。老师与学生之间绝不仅仅是完成了知识传递就完成了交付。站在老师的角度，大概有六种方式可以提升学习效果（见图2-1）。

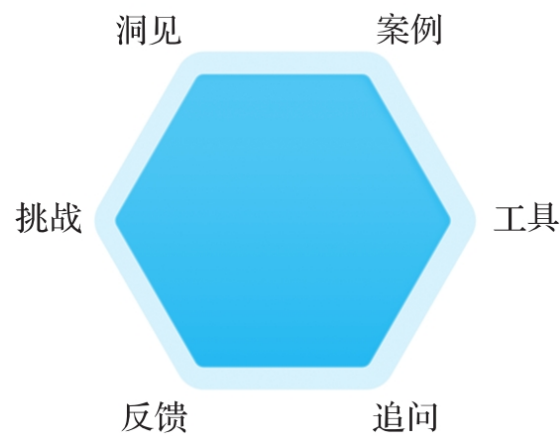


图2-1 提升学习效果的六种方式

洞见是商业顾问的核心能力。商业顾问必须具备透过现象洞察本质的能力，并将这种能力传递给学员，使他们拥有与竞争对手不同的认知。案例可以为学员提供参考，帮助他们将案例与自身业务进行类比，从而触类旁通。工具为学员提供梯子，学员按照工具的提示可以一步步找到答案。工具通常是可视化的，容易理解。追问则帮助学员多思考一层。人们往往倾向于逃避思考，而追问能够逼迫学员持续深入思考。反馈是对学员输出的回应。实际上，对于每个行业的专业知识和经验（Know-how），企业家学员往往比商业顾问更有切身体会，而商业顾问的优势在于接触过更多行业，遇到过更多问题。反馈可以促使学员看到更多侧面，从而实现迭代。挑战则是为了激发身体能量。逻辑思维塑造理性，而理性往往将人限定在已知的边界内。通过激发身体能量，我们可以超越理性的局限。例如，勇气永远不可能通过逻辑推演来获得。

从案例角度而言，值得学习的并非那些单纯依赖流量红利快速成长的企业，而是那些能够穿越经济周期、经历生死考验依然屹立不倒的企业。这些企业之所以值得研究，是因为它们在剥离了外部红利因素后，依然能够凭借自身的核心能力生存并发展。

这些企业的共同特点是，它们不仅仅将自身视为降低交易成本的载体，更将自身视为一个能够持续迭代、反馈并增强竞争力的生命体。这种理念使它们能够在复杂多变的市场环境中，不断调整战略，优化组织结构，从而实现长期的稳定发展。

字节跳动创始人张一鸣在接受采访时表示：“我们确实遇到过多次三五百万元的广告合作，但都放弃了。我们希望采用好的变现方式，以用户体验为优先。短期的、有伤害的变现方式，就像毒品一样，会让人上瘾。比如说，广告主要求你再改一点，他给你200万元，这样一来，你的产品就变形了。一些招聘网站，你去看它们的首页，全是密密麻麻的广告，根本没法看，广告效果其实也不好。因此，要平衡好用户体验和商业化的关系。”

只关注交易达成，忽视核心能力建设，是另外一种“坏增长”。在第一章中已有所提及，核心能力与价值主张一体两面，在满足价值主张的方向上积累核心能力。核心能力与核心竞争力是两个既有重合又有区别的概念。

终局思维是一种从未来目标出发，逆向推导当前行动的思维方式。短视频市场曾流行用AI智能体替代真人直播和制作短视频，在知识付费行业的卖点是节省老师的时间，这对注重时间产能的商业顾问来说很有吸引力。然而，我尝试后很快放弃。判断逻辑是：平台会不会欢迎这种模式？答案是肯定不会。没多久，短视频平台就对AI形象进行了特殊标注，并且不分配流量，这股风很快过去。这就是终局思维。

曾经，美丽说与蘑菇街凭借为淘宝导流的商业模式取得过不错的经营成绩和市场估值。然而，从终局看，它们一定会被抛弃，无论当下经营得多么出色，都很难穿越周期。有赞也面临类似问题，其商业模式从一开始就存在缺陷，依附于大平台，为平台商家提供电商交易系统。随着大平台自身电商系统的不断完善，有赞的生存空间必然被挤压。这种困境并非其自身经营不善导致的。

终局思维帮助我们明确目标、高效决策，实现长期成功。那么，若看到某件事情的终局必然不好，当下是否就没必要有所作为？从长远看，做抖音的ROI必然无限逼近于1，是否就没必要做抖音？并不是。凯恩斯说：“从长远看，我们都会死掉。”看到终局的目的不是从一开始就不参与游戏，而是要在两个方面积极考量：一是何时应当退场，这是节奏判断；二是借事修人，借着当下的事，把人的

能力提升起来，以便在换赛道换战场时不必从零开始。此处，借事修人的“人”可以泛化为核心能力，即借当下的事，修穿越周期的核心能力。

核心能力是企业长期积累的、独特的、难以模仿的能力，其特点之一是可以跨越多个产品或服务，并随着时间的变化不断发展。这种能力尤其能够在经济换挡期间为公司提供持续的竞争力。

海底捞的核心能力常被误解为“服务”，实则不然。所有的服务动作都不难模仿，难的是海底捞的员工总能眼里带光、手里有活儿、充满真心、毫不尴尬地为顾客提供服务。海底捞的价值主张是服务好，而核心能力是组织能力。这种能力可以跨越餐厅业态，同样为其他业务提供竞争力。

华为的核心能力之一是其通信技术，它不但可以支持华为的运营商业务，也可以赋能企业业务，还可以塑造手机业务以及后来的智能汽车业务的竞争优势，而且不同业务之间可复用。小米造车3年推出SU7，上市第一年即取得13万台的销售成绩，这源于它在手机时代就已经开始积累的强硬件设计能力和供应链能力。

与核心能力相比，核心竞争力更多指企业在特定市场或者特定领域的竞争优势，着眼点在“竞争”二字，往往指的是相对于竞争对手的优势，可以是产品、服务、市场定位或者品牌形象方面。海底捞的“服务好”，面向顾客与市场时是它的价值主张，面向竞争对手时则是它的核心竞争力，是海底捞区别于其他餐饮公司的独特优势。

核心能力偏向于企业内部的综合能力和知识积累，如创新能力、供应链效率、客户洞察、独有的技术或业务流程。它并不体现在某一特定产品、市场或领域，而是能够实现跨产品、跨市场和跨领域的延伸。

核心竞争力因为要突出明确的竞争优势，所以必然体现在某个特定市场或者领域，是一种外部视角。

在碳酸饮料这一品类中，可口可乐凭借高品牌认知度确立了核心竞争力。然而，当可口可乐拓展到瓶装水行业时，品牌认知度便不再是优势，旗下的冰露与纯悦品牌难以和农夫山泉等品牌抗衡。尽管如此，品牌认知度背后所蕴含的品牌打造与运作能力，仍然可被认为是可口可乐的核心能力。

核心能力可以帮助企业建立护城河。在巴菲特的投资理念中，有无护城河是重要标准。他认为护城河可以帮助公司抵御竞争，使其长期获利，而非昙花一现的爆发式增长。

核心能力具有显著的复利效应。在初始阶段没有明显差异的企业，随着时间的推移，它们中单纯追求交易达成的和同时注重积累核心能力的，之间的差距将逐渐显现并不断放大。

以二手房经纪市场为例，早期的链家与其他经纪公司在模式上并无本质区别，均是通过撮合卖房的业主和买房的客户达成交易来收取中介费。从2008年开始，链家着手构建“楼盘字典”，投入大量人力、物力和财力，对每一间房屋进行统计和记录，逐步建立起一个详尽而准确的房屋数据库。这成为链家核心资产的重要组成部分。当创始人左晖提出“真房源”战略，整顿行业常年存在的“假房源”弊病时，“楼盘字典”的价值得到了充分体现。凭借这个数据库，链家可以为客户提供真实、准确的房源信息，有力地支撑了“真房源”价值主张，并一举拉开了与其他二手房经纪公司的差距。“楼盘字典”不但成为链家的核心竞争力，还是链家在二手房经纪市场中脱颖而出的关键因素。

硅谷知名天使投资人纳瓦尔曾说过：“人生的所有回报都来自复利。”

巴菲特曾经提出四种护城河，分别是成本优势、无形资产、网络效应和转换成本，其底层都蕴藏着核心能力的积累。

成本优势来源之一是规模，规模可以带来谈判杠杆、固定资产摊销和获客成本降低，如沃尔玛。成本优势来源之二是流程创新与技术创新，如丰田的精益生产方式和比亚迪的DM-i混动系统。

无形资产主要指品牌影响力、专利技术或者政府授权。戴森的售价比其他同类产品贵很多，消费者仍然趋之若鹜，甚至开玩笑说“买不起戴森不是戴森的错，是我的错”。高通公司在无线通信技术领域拥有大量专利，可以在全球通信市场收取高额专利使用费，持续保持技术领先地位。

网络效应指一种“越来越效应”，即用户使用得越多，产品就越有价值。微信的价值不仅来源于腾讯公司，用户使用得越多，微信也会因为形成网络效应而越有价值。

转换成本是客户从一种产品或服务转换到另一种产品或服务时所面临的成本，高转换成本有助于锁定客户。转换成本主要包括：

- （1）调整现有产品以使其与新供应商产品相匹配所产生的成本。
- （2）测试新供应商产品，以确保其稳定性和可替代性所付出的成本。
- （3）因引进新供应商而进行其他辅助投资所带来的成本。

(4) 迁移原供应商处积累的数据以及改变使用习惯所产生的成本。

(5) 终止与原有供应商合作所需承受的心理成本。

小公司究竟应不应该向大公司学习？这个问题在商学院里经常被提及，作为公开案例被分析的往往是已经取得成功的大公司。反对者认为，小公司根本就学不了大公司，小公司只需学习体量相当或者领先一步的公司即可。人人都想学华为，可真正成功者寥寥。

我认为，向大公司学习仍然具有重要意义，可以从两个角度展开：一是学习早期的发展经验。不是学习现在的华为，而是学习早期的华为。大公司的发展历程涵盖了从小公司到行业巨头的各个阶段。透过大公司早期的经验教训，小公司可以更好地规划自身的发展路径，避免走弯路。二是学习大公司如何积累核心能力。大公司之所以能够取得长期成功，关键在于在行业中不断积累核心能力，而非仅仅依赖于交易性业务。小公司要向大公司学习在行业中如何变得更强、更有竞争力。

案例 比亚迪

比亚迪是中国新能源汽车领域的领军企业，也是全球电动汽车市场的关键参与者。2024年，比亚迪销售汽车427万辆，成为毫无疑问的中国汽车销量第一名，在全球范围内也高居前十。在巨大体量之下，仍然取得了高速增长。有人说比亚迪的成功源于其性价比，但在我看来，性价比只是表象，它的成功更多是源于多年的技术积累、战略聚焦和核心能力的构建，正是这些让比亚迪逐步从一家电池制造商成长为全球新能源汽车的巨头。比亚迪的发展历程，正是“核心能力是企业穿越周期的关键”这一观点的有力印证。

比亚迪成立于1995年，最初是一家专注于电池制造的企业。创始人王传福凭借对电池技术的深刻理解，带领比亚迪迅速在镍镉电池和锂电池领域占据了一席之地。到2003年，比亚迪已经成为全球第二大充电电池制造商，客户包括诺基亚、摩托罗拉等国际巨头。

然而，比亚迪并未止步于电池领域。2003年，比亚迪收购秦川汽车，正式进入汽车制造行业。这一决策在当时备受质疑，但王传福坚信，电池技术的核心能力将成为比亚迪进军汽车行业的关键。2008年，比亚迪推出了全球首款量产的插电式混合动力汽车——F3DM，标志着其正式进入新能源汽车领域。

比亚迪能够从一家电池制造商成长为新能源汽车巨头，离不开其多年来积累的核心能力，这些核心能力不仅帮助比亚迪在市场竞争中脱颖而出，还让它在经济周期波动中始终保持韧性。比亚迪的核心能力主要体现在以下方面：

核心能力一，电池技术。作为全球领先的电池制造商，比亚迪在电池研发、生产和成本控制方面有显著优势。自主研发的磷酸铁锂“刀片电池”在安全性、能量密度和成本方面均处于行业领先地位。这种技术优势不仅为比亚迪的新能源汽车提供了强大的动力支持，还为比亚迪以成本优势横扫市场提供了主要支撑。此外，比亚迪还是其他汽车制造商的电池供应商，成为宁德时代最大的竞争对手。

核心能力二，垂直整合的能力。从电池到电机、电控系统，再到整车制造，比亚迪几乎掌握了新能源汽车产业链的所有关键环节。这种垂直整合模式不仅降低了生产成本，还提高了供应链的稳定性和灵活性。例如，在全球芯片短缺的背景下，比亚迪能够自主研发和生产车规级芯片，避免了供应链中断的风险。

核心能力三，持续创新的能力。创始人王传福是个技术狂人，比亚迪秉承工程师文化，每年投入大量经费进行技术研发。截至2023年，比亚迪拥有超过3万项专利，涵盖电池、电机、电控、智能驾驶等多个领域。这种持续创新的能力使比亚迪能够不断推出具有竞争力的新产品，并在技术迭代中保持领先。

企业穿越周期不仅要以构建核心能力为基础，还要随着外部环境的变化，不断发展和升级核心能力。对比亚迪来讲，从燃油汽车全面转向新能源汽车，必然也面临着核心能力的取舍；从扎根中国市场到积极拓展海外市场，必然也伴随着全球供应链与市场、本地化洞察等核心能力的构建。

诺贝尔经济学奖获得者科斯提出的交易成本理论曾经非常有力地解释了“企业为何存在”。该理论认为，市场上的交易主体为了降低交易成本，会以企业内部行政命令或者协作的方式来配置资源。交易成本理论还解释了为何企业不可能持续膨胀：一旦内部成本大于市场交易成本，用市场的方式而非企业的方式来配置资源更为高效。

但是，交易成本理论没有强调企业核心能力这一维度。有些能力只能在企业内部产生并不断增强，而非市场上天然存在且可被交易。在这种情况下，用交易成本理论来解释就显得牵强。例如，字节跳动公司的核心能力之一是推荐算法。随着今日头条、抖音、番茄小说、红果等产品的成长，其底层推荐算法也在不断增强。如果没有字节跳动这家公司率先出现，就不会有这些算法，而不是市场上已经存在这些算法，成立公司只是为了更有效地降低算法的交易成本。

小企业需要明白，重视并积累核心能力，是实现从“小”到“大”蜕变的必要条件。遗憾的是，许多小企业只关注交易达成本身，忽视了核心能力的建设与积累，最终陷入“昙花一现”的困境。核心能力包括技术能力、用户洞察能力、供应链能力、组织能力、品牌能力等。

如何将核心能力的积累融入日常工作中？这是企业需要重点考量的地方。我们在咨询实践中，会通过战略解码的方式，将核心能力的积累拆解为年度“必赢之战”。核心能力的建设不是一蹴而就的。“必赢之战”是企业战略落地的关键抓手，它不仅是业绩目标，更是核心能力积累的具体体现。它需要同时满足两个条件：第一，对业绩有直接贡献，例如提升市场份额、增加收入或者降低成本；第二，对核心能力的长期积累有帮助，例如提升技术研发能力、优化供应链效率或者增强品牌影响力。

许多企业在进行战略解码时存在误区，只将业绩的分解视为“必赢之战”。例如，某公司设定年度业绩指标为80亿元，其中，A事业部负责25亿元，B事业部负责30亿元，C事业部负责25亿元，便认为完成这些业绩指标便是“必赢之战”。这种做法忽视了核心能力的打造。失败的战略往往源于盲目追逐市场热点，缺乏支撑这些战略的内在能力。企业应选择3~6项与战略目标直接相关的能力，集中资源将其打造到行业领先水平。战略落地的本质在于“连贯性”，即战略方向、能力体系、产品服务、组织架构和企业文化等经营要素的高度一致。

核心能力是经营结果的因。埋头种因，果自然会出现。

埋头种因

许多让人焦虑的问题都不是真正的问题，而只是“不良的现状”，只是结果。对结果进行处理并无意义，真正有意义的是因果。不要管理结果，而要管理因果。

市场研究机构Counterpoint的数据报告显示，2023年全年，vivo凭借16.9%的市场份额夺得国产手机品牌头名，这也使得vivo连续三年稳坐国产手机品牌榜首。

vivo内部有句话被反复提及——埋头种因，果水到渠成。vivo官方对此的解读为：万事要回归事物的本源，抓住事物的本质，坚持做正确的事并力求把事做正确；要脑袋清醒、谦虚上进、戒骄戒躁、低调好学，时刻保持强烈的危机感。果不能求，亦无须求，因决定果，埋头种因，果自会水到渠成。

vivo将“本分”作为公司的内核文化，其内涵有三：第一，回归事物的本源，运用第一性原理进行本质思考；第二，求责于己，在协作中出现问题时向内归因；第三，不占小便宜，绝不让合作伙伴吃亏。

在vivo很难看到职场里常见的“甩锅”行为，求责于己的文化已经深入人心。

“埋头种因”也有三层理解：

一是找到第一因。

二是放低对果的欲望与追求。

三是相信过程，拒绝干扰。

有些企业把增长与营销混为一谈，貌似增长很快，其实不过是营销的成功。增长本质上是解决问题，能解决多大的问题，就有多大的增长空间。解决顾客层级的问题，可以获得顾客层级的增长；解决行业层级的问题，可以获得行业层级的增长。营销的作用是价值传递，是离果实最近的枝丫，这种直观关联会让人产生误解，认为企业增长主要由营销驱动。

有人认为拼多多的增长主要源于拼团或者百亿补贴，其实让拼多多持续增长的不是表面营销动作。营销只是增长的侧面，而非增长的根本驱动因素。

在拼多多发展早期，黄峥曾写过一篇文章《市场多一点，还是计划多一点——关于供给侧改革的一点想法》。他认为，要根本性变革供给侧，首先需要变革需求侧，需求侧变革是拉动供给侧变革的起点。需求侧的变革方向大致有三个：第一是满足人类未被满足的需求，例如人类想飞，于是造出了飞机；第二是新的应用场景出现，例如战争会导致某些需求大幅增加，从而需要大规模生产；第三是前端需求聚集性的变化，例如微信出现后，原来人与人之间传递信息的各种方式都被聚集到了微信上。

黄峥提出，通过信息的归集和全链路的打通，可以实现现有需求得到更优质、更高效的满足，并反过来推动供给侧实现精准满足，极大地提高供应链效率。同时，通过集结需求，可以减弱生产侧的滞后性和计划的刚性。

现在人们普遍认为市场经济是经济运行的内在规律，但其实，市场经济调整经济行为有滞后效应，市场信号需要较长时间才会传递到企业。今天人人都看到AI领域的机会，一大堆人扎进去，未来大部分人都会铩羽而归。等信号传过来，再采取行动，去匹配市场，大概率已经过时。

拼多多做的事情是利用需求侧的“半计划经济”来推动供给侧的“半市场经济”。需求侧的半计划经济就是通过拼团或者百亿补贴这种营销活动，把需求集中在少量SKU上，实现供给侧竞争：给你这么大量的真实订单，把成本给我打下来，谁价格低，就把流量分给谁——这就是供给侧的半市场经济。

拼多多是否提升了行业效率、降低了损耗和成本？显然是有的。拼多多的核心能力并非拼团裂变的营销能力——这种能力只要花钱谁都可以得到，而是内在那一套连贯的从认知到落地的产业效率提升能力。那些仅靠流量红利赚钱的企业很快就会凋零。由此也可以看出，增长不能被简单理解为营销。营销与流量只是增长的表象，或者只是最终的结果，与之相比，原因更重要。

大部分企业都太着急，不愿花时间和投入资源去建设企业核心能力，而将资源与经营动作直接指向交易达成和财务指标，这恰恰是企业常年维持较低盈利水平、难以持续增长的本质原因。

“平衡计分卡”由罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）和大卫·诺顿（David P. Norton）于1992年提出，是一种将企业的愿景和战略转化为一组绩效指标的管理工具。它清晰地梳理了企业创造价值并获得收益的因果逻辑。

平衡计分卡包含四个维度：财务维度，关注企业的财务健康和盈利能力；客户维度，关注企业如何满足客户需求并建立客户关系；内部流程维度，关注企业内部流程的效率和效果；学习与成长维度，关注企业的学习、创新和员工发展。它们之间的因果关系是，企业通过投资员工的培训和技能发展，提高员工的能力和知识水平，从而优化内部流程。高效的内部流程能够提供更优质的产品和服务，从而提高客户满意度和忠诚度。客户高满意度和高忠诚度能够带来重复购买和口碑推荐，进而提升企业的市场份额和财务表现。良好的财务表现是企业战略成功实施的直接体现，为企业的持续发展和创新提供支持。

在vivo，对总经理级别的考评有四个维度，工作结果只是其中一个维度，既不会因为工作结果好就必然给予奖励，也不会因为工作结果差一些就必然将其拿下，而是从多个维度综合考量。除了考量工作结果之外，还要考量领导力、企业文化和组织梯队等维度，其中，“幸福感”是组织梯队维度中重要的一项。vivo注重人性文化，关注团队成员是否感知到幸福。按照平衡计分卡的因果逻辑，这些才是隐藏在具体财务结果背后的根本原因。

案例 安利的“美好生活之花”

安利，在中国社交网络上已经成了一个动词，指代“推荐分享”。自1995年进入中国，安利这家全球最大的直销企业高歌猛进了20年，成功把直销模式深植国内，帮助上百万超级个体成就创业人生，安利中国也成为全球最大的单一国家市场。不过近些年，安利在中国遭遇了低谷，从2014年开始，连续7年业绩下滑。一个有意思的细节是，有年轻一代的朋友知道“安利”这个词，却不了解它原本是一家巨头企业。

企业发展的普遍规律，是主营业务经历高速增长之后，必然会到达极限点，没有企业会持续呈线性增长，基业长青的唯一办法是一次又一次跨越第二曲线。经过数年战略调整，安利终于在2021年完成触底反弹，连续3年平均增速为7%，其中，2022年实现了16%的显著增长。安利中国董事长兼总裁余放这样描述，“这是安利中国的二次创业”。

作为陪伴安利近6年的顾问团队和外部观察者，增长研习社认为，这是安利多年持续种因得来的结果。安利的战略叫“美好生活之花”，简称“美花”。这句诗意的表达背后，藏着理性的商业逻辑。

安利增长的因始终长在人上，核心能力也长在人上。直销模式在很多人眼里，最主要的特征是“没有中间商”。但事实上，安利生意真正的底层是“利他”，两位创始人理查·狄维士和杰·温安格曾经多次表达安利的经营理念：“安利的目标始终如一，那就是接触更多人，帮助更多人。”

这并非一句口号，我们从与众多安利管理层人员、员工、营销人员的接触中，能清晰地看到这种文化刻在了他们的言行里。

安利能够触底反弹，并不是追逐到了什么风口，恰恰是回归到最初的经营理念。余放曾经在访谈中说，那段时间管理团队都变成了哲学家，每天就围绕三个问题讨论：我是谁？从哪里来？要去哪里？

一家企业在经营上出现问题时，最容易向营销寻求办法。市场上也确实出现了让人目不暇接的营销模式和营销工具，随着移动互联网的爆炸性发展，社交电商、直播电商应运而生。安利的营销人员也迅速学会了组建快闪群，发红包福利，浪潮式发售……一系列线上化探索后，业绩有所回暖。但此时的安利公司却决定按下暂停键——因为货卖出去了，人没有留下来。

而“人”，是安利这门生意的根本，是它的根因。

按下暂停键，意味着安利对追逐风口的反思、对流量思维的舍弃，以及回归对利他之心的坚守。本书多次强调，流量思维最大的问题，是让人将注意力放到了流量机会与流量工具上，以致忽视了对顾客价值的坚守。只有建立在顾客价值之上的流量技法，才值得提倡。安利的这种战略定力渗透到了每一个细节中，我在著作《增长领导力》中曾经讲到，语言习惯会影响行为习惯。我经常告诫客户的团队，不要把“收割”这样的词挂在嘴边，它们会潜移默化地影响人的价值观，进而影响决策思维。安利就是这样做的——在企业内部，他们拒绝提及“流量”。

埋头种因，把最多的资源和关注，都放在“人”上。余放总结安利对战略的思考时说：好的商业模式，一定要能解决当下个体和社会发展中的核心难题，这样的商业模式才是有生命力的。“回到初心”这个过程是最难的，但回去之后，一切就都简单了。

回到初心，找到不变。看到需求，看到变化。二者结合，才是真正的破局点，业务设计一定是从用户价值出发的。

安利中国的前20年，解决了一个重要的社会命题——灵活就业。那时候安利的口号是人人皆可为，人人皆可创业。公司是一个提供长期赋能、支持创业者的平台，营销人员通过“传帮带”的方式帮助新人成长。他们有四句广为流传的金句：我做你看，我说你做，你说我听，你做我看。意思是只要肯干、照做，把人邀请到会场来，就算迈出了创业的步伐。

今天，这个命题已经有了更多的解决方式。怎么挖掘新的价值点，找到实现初心的新路径？安利做了两件事：向外看趋势，向内看能力。

宏观趋势是随着《“健康中国2030”规划纲要》的印发，大健康市场迎来利好。而安利纽崔莱有超过90年的历史，是全球销量第一的维生素和膳食补充剂品牌，在产品技术上具有稳定的竞争力，这是不能丢掉的核心禀赋。余放认为，企业如果能够真正服务于国家发展战略，一定可以找到广阔的市场机遇。聚焦和All in（全力投入）大健康领域成为必然。

大健康赛道足够广阔，理论上讲，人人都需要健康。但这也意味着，供给极度饱和，安利在其中能提供什么独特价值？它的解题思路是，把原有的逻辑往下深挖一层——利他的本质是以人为本，一切都回到“人”这个原点。

2023年，安利进一步提出“美好生活之花”的愿景。这句诗意的表达，折射的是深刻的战略洞察力。这是安利与斯坦福大学及浙江大学联合发起的一项调研的成果，8个花瓣指的是当代中国社会人们对美好生活追求和向往的8个维度，也即安利在新时代下要创造的独特价值点（见图2-2）。



图2-2 美好生活之花

对于是否值得全力投入，我们用前面提到的三角模型梳理一下。第一，顾客是否需要。从财务保障外延到对美好生活的向往，是基于对顾客价值的深刻洞察。第二，我们能否做到，且能否比别人做得更好。余放曾多次提到安利人的两个基因，一是擅长人与人的深度联结，二是具有创业者精神。第三，能否帮我们赢。这取决于能否沉淀出核心能力。直销的核心是人，人要想改变旧认知、沉淀新能力，需要时间。而安利的营销人员体量庞大，转型扭力巨大。这也是为什么余放形容说“等于把安利从头再做了一遍”。把战略落到每个人的行为上，形成别人拿不走、学不会的核心能力，正是安利对第三个问题的回答。

在确认了“美好生活之花”的战略主题之后，主要任务就变成了用什么模式来承载美好生活的价值传递。安利从传统的直销模式跃迁到了社群模式，以社群运营的方式重塑顾客关系。与几年前的试水不同，这次的社群模式进化出了独特的安利味道，形成了与自身价值观相匹配、线上线下相融合的社群生态。一个重要的原因是，这次的模式创新不是从外部学来的，而是从市场中长出来的。在公司业绩整体下滑的时候，仍然有一些营销人员的业绩实现两位数增长，于是安利专门组织团队去调研，萃取成功要素，结果发现了大健康社群这一新方式，随后便开始普及推广给更多市场，从市场中来，到市场中去。这种做法的另外一个好处是，把组织变革的排异性降到了最低。

如何让整个组织适应新的业务模式和流程？顺应禀赋，将社群定位为与人联结的方式，而不是线上化营销基地。增长研习社从安利转型之初就持续为其定制社群课程，开始时主要教运营技巧、打法，转型进入深水区后，又提炼出安利社群最重要的魂，是回归人与人的关系与价值。相较于商业化私域社群，安利社群有着完全不同的气质：

其一，去销售化。传统的商业关系是，商家希望把产品卖给顾客，是利益驱动的关系。而安利社群的意义，是把人聚在一起，建立主动健康的意识，共同追求美好生活，建立共生共赢关系。

哈佛商学院教授克里斯坦森提出待办任务的概念：用户其实不是需要产品或服务，而是为了让自己的生活或工作有所进步，才把这些产品或服务买回家，安利也意识到了这一点。顾客需要的是解决自己的健康问题，如免疫力低下、体重管理等，所以要提供的就不是单一产品，而是包括观念意识转变、生活方式改善等一套解决方案。如果今天的社群还和几年前一样以销售为导向，转型就很难成功。

安利社群不追求产品销售变现，而是提供公益性质的大健康观念和知识的学习场。它认为一个人的健康起点是从认知改变开始的。在公司推出的健康学习线上

公益平台上，有200多万人在主动学习和打卡。余放说，我们的社群是以创造价值为核心的，产品的销售是自然发生的结果，不是刻意追求的目标。

其二，去品牌化。安利社群不是以安利为中心，而是以人中心。“美花”战略打破了过去的一个隐含假设——利他是关注对方。今天的安利更强调助人之前先自助，即自己活出美好生活，才能吸引和影响他人。这个优先级的调换，极大地改变了安利人的行为模式和精神面貌。

过去的助人体现为创业成功，目标导向，进取有余但松弛不足；现在的自助体现为愉悦地享受生活，在社群里晒运动、露营、撸猫、健康早餐，干一切自己喜欢的事。用自己的成长影响别人、帮助别人，反而吸引更多人靠近，形成了商业闭环，真正实现生活与创业融为一体。

用营销人员自己的话形容，过去走在人群中一眼就能被看出是安利人，精气神特别昂扬，今天反而不容易被看出来，因为回归了真实自然的自我。增长研习社给非常多企业做过培训和咨询，在安利的场域里总会觉得格外舒畅，他们每个人都发自内心地欢笑，精神面貌比同龄人年轻很多。

其三，去运营化。其他商业化社群开展培训时，一个重头的事是教操盘手制定策略、拟定SOP（标准作业程序）、设计话术，这些事十分繁复。如果安利社群的转型参照这个模式，从一开始就会卡住。营销人员数量多，方差大，而且大部分不熟悉互联网。运营的能力门槛一旦过高，再高的热情也会消磨殆尽。

你很难想象，一个营销人员的私域社群，既可以大到同时运营十几个几百人的兴趣群，每年自组织开展上千场活动；也可以小到管理只有五六个人的亲密小群，没有运营动作，只发表一些自己的变化和感受，也能完成商业闭环。社群运营里最难的部分被消解掉了，在新模式下，安利依然实现了人人可为。

怎么做到的？一方面，倡导活出自我的理念，关注自身改变，分享改变，顺势而为；另一方面，安利长期积累的组织禀赋提供了坚实的保障。这种禀赋体现在多个方面，包括公司对员工、对创业者的洞察，知道如何为他们赋能；公司基因里蕴含的创业者精神，后台部门力出一孔，各个环节紧密咬合在一起，将大量资源向一线员工和营销人员倾斜。

在组织结构上，为了帮助营销人员顺利转型，2022年，安利中国成立了赋能中心，整合了多个部门，从培训、内容、数字化、运营模式、案例萃取等角度，全方位地为营销人员赋能。严格来说，安利社群并不是完全去运营化，而是运营需要的所有“武器弹药”全部由中台提供了。放眼安利全球市场，中国区的赋能力度都是独树一帜的。

商业的尽头是人性。安利的生意增长来自人的成长和提升，这比卖出产品更为复杂和深刻，同时也意味着时间积累带来的人的变化会成为一家公司的壁垒，很难被超越。埋头种因，果自然会出现。

管理因果，而不是管理结果。大部分管理者习惯紧盯结果：销售额、利润率、市场份额……这些指标固然重要，然而只是经营的表象。甚至产品和服务都只是核心能力的外化。只有埋头种下正确的“因”，才能收获丰硕的“果”。

在第一章第三节，我强调了价值主张对企业的重要性。其实，价值主张与核心能力是一体两面，也可以说，内在的核心能力建设是外显价值主张的根本原因。

穿越周期

中国企业大都很年轻，还没有完成从第一代企业家到第二代接班人的顺利转型，这是中国商业的一大命题，也是一个潜在的危机。娃哈哈集团宗庆后先生去世后，其女宗馥莉接班并不顺畅，曾发生辞职后又回归管理岗位的事件。一家企业只有能够穿越周期，才能被认为从创业状态进入到稳定发展状态。

大部分企业在一个周期内就死掉了，很少有企业能够穿越周期。改革开放后的四十年，中国经济一直处于高速增长状态，没有经历过周期的人误以为这是常态。回望商业史会发现，从增量市场转为存量市场是不可避免的趋势。

回到企业尺度，需要变得足够“厚”，内核足够稳定，才有可能穿越周期。企业的“内核稳定”可以理解为企业文化稳定、管理团队成熟、财务状况稳健、市场地位稳固、技术创新持续、供应链可靠以及有能力适应变化。

20世纪90年代，任正非开始寻找咨询公司帮助华为更上一层楼，原本他最想学习爱立信，业内建议他学习思科。几经斟酌，最终华为选择了IBM，花大价钱请IBM咨询团队入驻华为。后来因华为的成功，BLM（业务领先模型）与IPD（集成产品开发）等源自IBM的战略管理和产品研发方法论成了显学。任正非曾解释为什么选择IBM，基本原则是不选择新贵，而学习那些经历过生死、穿越过周期的公司。当时正值IBM在郭士纳的带领下起死回生。在IBM连续亏损、面临巨大挑战的情况下，郭士纳于1993年接任CEO，并实施了一系列改革措施拯救IBM，包括削减成本、裁员、剥离低利润业务，大力投资软件和服务，建立行业集团，打破地区分割，实行垂直管理模式。到2001年，IBM总营收达到了884亿美元，净盈利77亿美元，股价在郭士纳任期内翻了约9倍，成功实现了周期的穿越。

张一鸣说过“Develop company as a product”，即要像打造产品一样去做公司。产品的特点是，它能够以系统化的方式实现某种交付。而所谓穿越周期，就是要构建一种系统能力，使得企业在剔除了那些在特定周期内存在的要素之后仍然能够较好地生存和发展。具体而言，不依赖特定周期内的用户需求、渠道、流量红利这些外部要素，而是拥有一种更底层的能力，可以适配不同周期的市场。

案例 AI数字人

随着生成式AI的普及，各种应用级产品如雨后春笋般冒出来，其中AI数字人通过模拟真人的形象和行为，带来了一些营销的创新交付方式。京东利用AI技术创建了刘强东的数字人形象并进行直播带货，这不仅创造了新的观看体验，还显著提升了销售业绩。在刘强东AI数字人直播首秀中，仅用了40分钟，直播间观看人数就超过了1300万，直播期间整体订单量环比上周日均增长7.6倍。

一种极大提高与用户联结效率的方式似乎出现了，这股风也刮到了商业咨询界。AI数字人公司硅基智能与很多商业顾问进行了沟通，我也在其中。它先以免费的方式赠送一定的AI数字人使用时长，起量后再收费。AI数字人的价值显而易见，一是可以突破时间和空间的限制，为更广泛的受众提供教育资源；二是大幅度降低内容产出成本；三是大幅度提升内容产出规模，产生爆款的概率更大；四是可以实时反馈帮助学生，及时了解学生的学习情况。

但，这些价值的统一假设是——用户需要老师提供的内容。正如刘强东AI数字人可以作为京东常规的经营手段，最初的好奇期过了之后，用户仍然可以通过刘强东AI数字人获取产品信息与价格信息，这些内容由真人提供还是由AI数字人提供差别不大。

但商业顾问或者商业IP提供的价值是内容本身吗？显然不是。

相同的一句话由商业小白讲和由商业大咖讲，效果完全不一样。他们提供相同的内容，影响力却截然不同。前者人微言轻，后者可以把朴素的道理升级为商业本质。AI数字人批量化产出缺乏洞见的短视频，虽然增加了曝光机会，却在损耗影响力。

至少在商业IP领域，我不看好AI数字人。另外一个不看好的原因是，从经济学的角度考虑，AI数字人的广泛使用会导致供需失衡。AI数字人的出现让内容供给极大地提高了工作效率。之前，生产一条短视频从确定选题到撰稿，再到拍摄、剪辑、上传，需要1~2天。现在，AI数字人可以自动根据过往稿件，模仿老师的风格，快速生产稿件，并且无须拍摄、剪辑，仅两天就可能做出100条视频，效率几乎提升了100倍。但是在这个经济结构里，需求并没有发生变化，还是那些真人

在看短视频，而在短视频平台供给并不稀缺。一旦AI数字人大面积出现，平台一定会帮用户识别出来并打上标签，减少推荐量。而过于依赖AI数字人，商业IP会损失积累能力、打造差异化定位的时机。

做商业IP，第一个要解决的问题是“用户为什么需要我”，而不是如何利用平台规则。除非这位老师想做的就是趁着流量红利收割一波，那么以AI数字人建立短视频矩阵快速变现这种策略是可行的。如果这位老师想建立穿越周期的商业IP，AI数字人就是一剂初尝起来味道很好的毒药。

所有重大判断都不应只看表面，而要从第一性原理出发，找到根本道理，这才是践行长期主义，才能穿越周期。

许多公司在经济高速增长期追逐扩张红利，在经济换挡期又仓促收缩业务。这种机会主义模式让企业沦为周期的囚徒。发生于2025年7月的一桩令人唏嘘的知名充电宝企业的“倒掉”事件，就是“内功”不够深厚的企业在面临周期考验时狼狈不堪的一个例证。

案例 罗马仕的突然倒下

在商业史上，有些公司的死亡如同一场漫长的告别，而另一些，则更像是一场毫无征兆的猝死。2025年7月6日，当罗马仕（ROMOSS）那份冷冰冰的“停工停产放假通知”在网络上流传时，整个行业都仿佛闻到了一股刺鼻的、混合着塑料燃烧与梦想破灭的焦糊味。

这不仅仅是一家公司的休克，也是一个行业的“危机时刻”。罗马仕这样一个曾经在特定领域连小米都未曾战胜的王者，选择以一种最决绝、近乎羞辱性的方式，亲手拔掉了自己的呼吸机。

通知写得轻描淡写：因“市场环境变化和业务发展需要”，公司决定停工停产六个月。首月工资照发，次月起按当地最低工资标准的80%支付生活费。这套说辞，任何一个在商业世界里摸爬滚打过的人都看得懂——这不是“放假”，而是“解散”；这不是“休整”，而是“弃船”。对那些曾经为公司卖命的员工，尤其是骨干和高管而言，这无异于一封最无情的驱逐令。

这场猝死的背后，究竟是一场不可抗力的悲剧，还是一次蓄谋已久的战略性放弃？要解剖罗马仕的“尸体”，我们必须先回到“案发现场”。

第一幕：压垮骆驼的，不仅仅是最后一根稻草

罗马仕的倒下，表面上的导火索是一场愈演愈烈的质量危机。但细究起来，会发现这是一连串多米诺骨牌的倒塌。

第一张“骨牌”：校园里的“星星之火”。从2025年年初开始，关于罗马仕20000毫安时充电宝发热、鼓包甚至起火的帖子，已在中国各大高校的社交媒体上蔓延。这些被称为“宿舍神器”的产品，一夜之间变成了“移动炸弹”。据报道，至少有21所北京的大学明确发布了禁令，点名禁止学生在校内使用罗马仕的特定型号充电宝，有测试甚至显示其充电时温度高达87℃，是行业常规的五倍之多。对一个核心用户群以大学生群体为主的品牌而言，这无异于一场信誉斩首。

第二张“骨牌”：万米高空的“惊魂一刻”。如果说校园里的事故只是局部灼伤，那么2025年3月香港航空HX115航班上的那场空中火灾，则彻底将罗马仕钉在了耻辱柱上。一块罗马仕充电宝在行李舱内自燃，导致航班紧急备降。这起事件，直接触发了监管机构的雷霆之怒。

第三张“骨牌”：监管机构的“最终裁决”。2025年6月，在进行了大规模产品召回（涉及近50万个产品）之后，罗马仕迎来了致命一击：其产品的3C强制性认证被监管机构暂停。这张薄薄的证书，是所有电子产品在中国市场合法销售的“准生证”。2025年9月，认证被正式撤销，这意味着罗马仕的所有销售渠道一夜之间被“物理性”切断，公司瞬间陷入瘫痪。

然而，面对这场危机，罗马仕的选择不是壮士断腕、刮骨疗毒，而是直接躺倒不干了。这让许多业内人士感到费解。要知道，当年乳品行业的“三聚氰胺事件”，其舆论风暴和信任危机比这要严重百倍。但除了始作俑者三鹿轰然倒塌外，伊利、蒙牛等品牌在经历阵痛后，反而通过更严格的品控和更透明的沟通，变得比以往更强大。从三鹿废墟中长出的君乐宝，如今已成为全国性的知名品牌。

危机，对强大的组织而言，是新陈代谢的契机。但对于罗马仕，却成了压垮自身的最后一根稻草。这背后，隐藏着一种深刻的，甚至可以说是宿命般的“基因缺陷”。

第二幕：罗马仕的“原罪”——赢在套利，死于格局

要理解罗马仕的“猝死”，我们必须先理解它的“成功”之道。这家由雷氏四兄弟在江门创立的家族企业，是过去十年中国制造业“套利模式”的杰出代表。

所谓“套利模式”，其核心逻辑是：利用信息差、时间差和规模优势，对成熟技术进行快速的产品化和极致的成本优化，从而在市场需求爆发的窗口期，实现利润收割的最大化。

罗马仕堪称这一模式的大师。

精准的“机会主义”：当市场还在普遍销售几千毫安时的充电宝时，罗马仕率先砍掉利润微薄的笔记本电池代工业务，推出了首款10 000毫安时的产品，并以69元的“屠夫价”迅速抢占市场。随后，它又第一个将容量推向20 000毫安时，并再次成为爆款。它对市场需求的嗅觉，如同猎犬般敏锐。

极致的“成本控制”：依托珠三角强大的电子产业供应链，罗马仕将成本压缩到了极致。其产品常年盘踞各大电商平台销量榜首，连续9年蝉联天猫“双11”销冠，年出货量一度高达5000万件，单品类年营收超过20亿元。

流量的“运营大师”：在电商平台上，罗马仕对关键词、搜索排名的优化，是所有同行都难以企及的。它不是在做品牌，而是在玩一套精密的、以流量和转化率为核心的数字游戏。

这种模式，在窗口期内威力无穷，让罗马仕赚得盆满钵满。但其致命的缺陷在于，它打造出的是一个高效的“赚钱工具”，而不是一个有生命力的“商业有机体”。

当创始人将公司仅仅视为一个赚钱工具时，他的所有决策都将围绕“投入产出比”展开。投资于那些短期内无法量化回报的领域，比如基础研究、品牌文化、组织建设，在他看来都是不划算的。

这就解释了罗马仕在危机面前的种种“非理性”行为。因为从“套利”的角度看，当产品出现严重质量问题，导致召回成本高昂、认证被撤销、品牌声誉一落千丈时，这个“赚钱工具”的赚钱效率已经降到了冰点，甚至变成了负资产。那么，最省事的选择，不是耗费巨资去修复它，而是果断地抛弃它，另寻下一个可以套利的风口。

这是一种典型的、属于上一个时代的“老板思维”，而非现代意义上的“企业家精神”。

第三幕：第二曲线的诅咒——在盛宴上死去

所有伟大的企业都懂得一个残酷的真理：启动第二曲线的最佳时机，不是在公司生死存亡的危急时刻，而恰恰是在它最辉煌、最鼎盛的巅峰时期。

罗马仕在其长达近十年的“第一曲线”（套利模式）巅峰期，本应有足够的时间和资本为自己构建一条坚实的“第二曲线”。这条曲线应该涵盖：

从“集成创新”到“基础研究”：将赚取的利润，投入到更底层的电池材料、安全技术和电芯管理系统的研发上。而不是仅仅满足于容量和功率的参数竞赛。这需要巨大的、长期的且充满不确定性的投入，是典型的“难而正确的事”。

从“卖货”到“做品牌”：将罗马仕这个名字，从“便宜、大碗”的代名词，升级为一个代表着“安全、可靠、值得信赖”的品牌符号。这需要持续的品牌沟通、优质的用户服务和对品牌调性的长期维护。

从“家族生意”到“现代企业”：引入专业的职业经理人团队，建立规范化的公司治理结构和流程化的危机应对体系，而不是依赖于几个兄弟的轮流管理和个人决断。

但罗马仕显然没有这么做。它沉醉在第一曲线带来的巨大成功里，路径依赖让它丧失了变革的勇气和远见。当风暴来临时，它才发现，自己除了那个曾经高效但如今已然失灵的“赚钱工具”外，一无所有。它没有品牌护城河来抵御用户的信任崩塌，没有技术储备来快速迭代产品，更没有一个现代化的组织来有效应对危机。

它的停产，不是死于竞争，而是死于在盛宴中忘记了为寒冬储备食粮。

罗马仕的故事，是一面镜子，照出了中国某些“第一代”制造企业的身影。它们是时代的宠儿，凭借着创始人的胆识和对机遇的精准把握，在一个野蛮生长的年代里迅速崛起。但如今时代变了。过去那种依靠信息差和成本优势快速套利的窗口期，已经永远地关闭了。未来的商业竞争，看重的是谁更能“练内功”。

谈到核心能力建设，在我们看来，本质上就是将企业从“被动应变者”转变为“主动造势者”。能力驱动让企业不再仅仅依赖外部环境红利，而是通过“内生确定性”来对抗“外部不确定性”。当然，核心能力建设需要对抗短期业绩压力。华为坚持将不低于10%的年收入投入到研发上，即便在营收下滑期仍不动摇；星巴克在经济危机中反而加强员工技能培训，将咖啡师转化为品牌大使。这些选择背后，是对“能力折旧率”的清醒认知：市场机会转瞬即逝，但供应链效率提升1%、顾客留存率增加3%，这些细微的变化却能通过时间复利形成碾压性优势。穿越周期的密码不在对外部环境的精准预测，而在对内在能力的持续深耕。那些将资源投入核心能力建设的企业，终将在周期的浪潮中，把“无常”变为“新生”的契机。

案例 英伟达

英伟达创始人黄仁勋曾经讲过一段话：“我们团队的使命就是去帮助这个时代的‘爱因斯坦’和‘达·芬奇’，去完成他们的使命。”

有美国网友戏称，在当今通胀率居高不下的形势下，支撑摇摇欲坠的美国经济的两大支柱，一是流行音乐天后“霉霉”（泰勒·斯威夫特，Taylor Swift），二是市值坚挺的科技公司英伟达。

这家芯片巨头在2024年用了不到7个月的时间，市值就增加了近2万亿美元，如今已经是市值超过微软、苹果的全球市值排名第一的科技公司了。

2024年6月，英伟达举办年度股东大会，赚得盆满钵满的股东们一致通过了给CEO黄仁勋涨薪60%的决议。那么，黄仁勋到底做对了什么，可以让英伟达在10年间从百亿美元市值暴涨数百倍身价，成为一家超4万亿美元市值的公司，不仅超越了苹果、微软、谷歌、亚马逊、Meta等明星科技企业，更成为挑起美国经济大梁的中流砥柱？

回顾英伟达的发展历程，我们看到了四个字：穿越周期。它今天的辉煌，不仅源于它有着埋头种因、全力以赴做自主研发的良好基因，也离不开它审时度势、在重大关口做对决策的战略眼光。那么，企业要想穿越周期，保持基业长青，英伟达的故事，必然值得我们深入复盘和剖析。

诞生之初：合纵连横

1993年，年仅29岁的黄仁勋与友人用4万美元创办了英伟达。彼时的美国，正值PC（个人计算机）市场蓬勃兴起，PC机的爆发推动了显卡行业的快速发展，几年间，就已经涌现出数十家公司，如ATI、SiS、Trident、S3等。如今回看这些元老级的显卡厂商，命运各有不同，英伟达就诞生在这个群雄混战的阶段。

刚刚成立的英伟达，默默无闻，但好在它的目标非常清晰：做显卡。于是，英伟达很快跟意法微电子、世嘉建立了良好的合作关系，日子也还算过得去。

说起来，世嘉公司算得上英伟达的“贵人”。1995年，英伟达推出了第一款产品NV1。由于黄仁勋在英伟达创立之初就确立了公司使命——制造特殊的计算机以解决普通计算机无法解决的问题（直到今天，英伟达还一直专注于此），因此，NV1不仅是一款3D加速器，还集成了声卡和手柄控制单元，在显示图像的同时，还能够同步处理音频信息及控制器信息。然而，强大的性能必定推高成本，NV1售价为399美元，是当时同类产品售价的两倍，技术路线上，也是剑走偏锋，导致众多厂商不买账，前期的投入血本无归。

幸运的是，NV1遇到了当时同样脑袋发热的游戏硬件厂商世嘉，彼时世嘉也在为新一代游戏机寻找显卡。两者一拍即合，世嘉看中黄仁勋的执着，便支付了700万美元的定金给黄仁勋，让他开发NV2。

NEXTMIND2. 3DFX巫毒，一张颠覆电子游戏的显卡[EB/OL]. (2021-02-02)
[2025-12-01]. <https://www.bilibili.com/read/cv9603391>.

然而，NV2却成为英伟达早期发展的一次惨痛教训。1994年，显卡与3D芯片公司3dfx成立，并于次年推出重量级显卡Voodoo，Voodoo到底有多强大呢？看看图2-3你就明白了，对比普通VGA和Voodoo玩《雷神之锤》的画面，简直就是一个天一个地^②。可以说，Voodoo直接横扫整个游戏市场，一举把显卡带入3D时代。

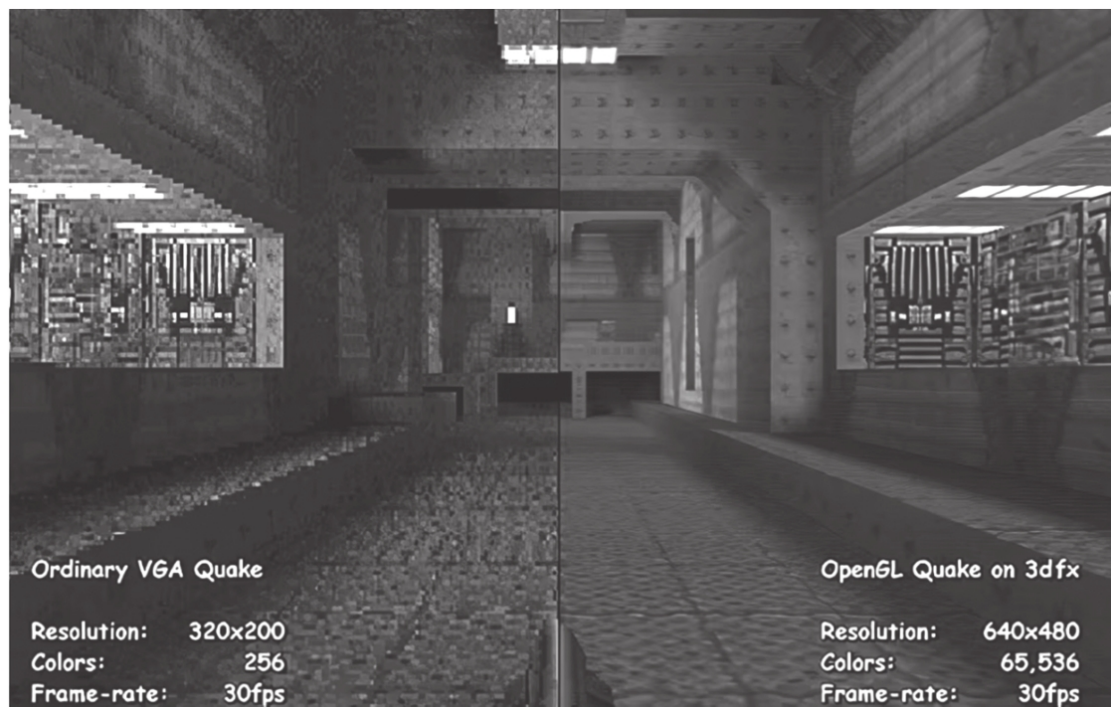


图2-3 普通VGA和Voodoo玩《雷神之锤》的画面比较

因此，NV2问世后，产品力远远比不上Voodoo，导致还没上市，前期的投入就全部宣告落水。

危难之际，黄仁勋厚着脸皮向世嘉当时的CEO入交昭一郎陈述困境，表示无法完成合约，但同时希望世嘉能全额支付此前商定的费用，否则英伟达就会破产。这个要求看起来很无理，但同是技术出身的入交昭一郎看中了黄仁勋对技术的执着，为英伟达争取到了500万美元的额外资金。

士为知己者死，拿到钱的英伟达全力以赴，全面拥抱主流标准，对标当时如日中天的3dfx猛干，终于研发出了第三代产品RIVA 128。RIVA 128采用0.35微米生产工艺，核心频率为60MHz，比Voodoo高出了20%，是当时全球首款支持硬件三角形引擎的128bit 3D图形处理芯片。凭借强性能、高兼容性、相对较低的价格及

100M/秒的像素填充率，RIVA 128在发布后不到一年，出货量就突破了100万张，英伟达由此一举成功，并在1999年成功上市。

复盘上市之前的英伟达，我们可以总结出，在公司发展早期，特别是竞争激烈的赛道，快速试错后及时调整方向特别重要，不要在错误的赛道上浪费精力。找到充分契合市场需求的产品和方向后，要集中优势兵力快速突破，在产品性能上做到极致，才能形成很高的竞争优势，令对手无还手之力，同时给自己创造出利润空间，为后续持续创新打下基础。要知道，第一场战役成功后，千万不能躺在胜利的战果上睡大觉，一定要乘胜追击、持续创新，才能用连续、密集的猛攻，将强敌死死压制，从而获得压倒性胜利。接下来，英伟达的做法很好地印证了这个规则。当时英伟达和3dfx在产品迭代上的角逐可以称得上争分夺秒。

RIVA 128在市场上大受欢迎之后，3dfx当然也不甘示弱，在1997年、1999年连续推出Voodoo2、Voodoo3进行反击。英伟达则在1998年推出多纹理芯片TNT，TNT的设计目标是要达到Voodoo2两倍的性能，不过由于0.25微米制程在当时还不够完善，英伟达只好继续采用0.35微米制程，使得RIVA TNT只能在90MHz下工作。不过即便如此，RIVA TNT还是击败了Voodoo2，成为当时速度最快的3D加速卡。

1999年，3dfx的Voodoo3推出后，英伟达又推出了划时代的产品GeForce 256，实现了技术上的完全压制，真正完成了致命一击。因为在此之前，硬件领域是没有GPU概念的，显卡只是单纯做图像的展示，而英伟达赋予了GeForce 256描绘三维模型和处理动态光线的功能，让电脑的运行大大减少了对CPU的依赖。也就是说，从这天起，显卡具有了运算能力，不再只是CPU的打工卡了，而是成为电脑必不可少的核心硬件。通过此举，英伟达的市场价值大大彰显，自此在与3dfx的对决中也奠定了胜局。

GeForce 256上市第一年，显卡出货量就打破了一千万的纪录，三年后，更是达到了惊人的一个亿，而3dfx也在2000年最终被英伟达收购。

双寡头格局：开始打造生态

吃下3dfx后，英伟达成为全球最大的图形处理器厂商。伴随着个人电脑和游戏行业的高速发展，英伟达的业绩和股价也一路高歌猛进。不过，这个时候黄仁勋遇到了更强的对手——ATI的何国源。和黄仁勋一样，何国源也是在中国出生、在美国打拼的华裔企业家，并且同样专注显卡领域。

在英伟达拿出GeForce 256后，ATI则拿出了对应的产品Radeon 256，尽管后者的性能略输一筹，但价格却便宜一大截。2002年，ATI再次发力，拿出了首款支持

DirectX 9的Radeon 9700 Pro显卡，性能上全面碾压了英伟达同时期的GeForce 4系列产品，同时价格便宜100美元。

面对ATI的咄咄逼人，英伟达一时被压得喘不过气。但有时候穿越周期，第一要底子够厚，第二要等对手犯错。2003年，何国源因为在资本市场搞违规操作，被迫辞去了CEO的职务，缺少主心骨的ATI在之后的新品较量中，渐渐处于下风。2006年，看好GPU发展的老牌芯片厂商AMD收购了ATI，自此显卡市场形成了英伟达、AMD的双寡头格局。

但在这段时间内，黄仁勋并没有感到高枕无忧，这位时刻将“我们离破产只有30天”高悬于顶的CEO，依然保持初心，坚守自己的专业，想让显卡在未来世界发挥更大的作用。早在2003年，黄仁勋就提出，显卡应该具备“深度学习”的能力，以期能代替更多范围内人类的思考，于是着手研发名为“CUDA”的架构。这是个基于GPU的计算平台，它能够处理密集型数据和并行数据计算，在图形动画、科学计算、地质、生物、物理模拟等众多领域都有非常广泛的应用前景，这也是今天人工智能、深度学习、自动驾驶等领域的芯片基础。黄仁勋想要打造的显卡生态彼时已冒出了头。

但CUDA是一个全新的软硬件架构，需要庞大的开发者基础。刚推出的时候，市场上根本就没有应用，英伟达只能自己烧钱，而且烧钱还不见回报。于是从2003年开始，英伟达的股票就开始走下坡路，一直跌到了2008年金融危机，股价从70美元跌到6美元多，之后英伟达在资本市场长期无人问津。

直到2012年，一位叫杰弗里·辛顿的教授和两个学生商量：要不试试用GPU代替CPU去训练AI模型吧。这时，他们发现了CUDA架构是如此契合人工智能和深度学习。也就是那一年秋天，辛顿和两位弟子一起发表了一篇长达9页的论文《基于深度神经网络的图像分类》。这篇论文提到了一种全新的深层结构分析方法，在ImageNet图像识别大赛中，将错误率从25%以上降低到15%，打败了巨头谷歌，获得了第一名。

后来的故事大家都知道了，辛顿夺得了2018年的图灵奖，并成为AI领域举足轻重的人物，被誉为“AI教父”。而他其中的一个学生伊利亚·苏茨克维（Ilya Sutskever），则在马斯克的劝说下，和别人一起联合成立了今天大名鼎鼎的OpenAI。

2019年，OpenAI开发的模型在游戏DOTA2中击败了人类冠军，3个月后，微软累计猛砸110亿美元投资OpenAI，2022年11月，ChatGPT问世……

随着AI科技的发展，如今的显卡早已不仅是当年那个在游戏领域拼杀的“玩具硬件”了，而是因其超强的计算能力，被广泛用于数据中心和大模型领域。

同时，人工智能技术也让显卡的发展继续向前，英伟达在2019年推出了DLSS（深度学习超级采样，Deep Learning Super Sampling）技术，就是把类似1080p这样低分辨率的图像，通过AI算法来猜出其他像素点，最终实现4K的效果。

今天，以ChatGPT为代表的AI科技如日中天，但无论是哪一种人工智能大模型的发展，都离不开英伟达的显卡。从简单的游戏显卡，到CUDA架构和人工智能的广泛应用，黄仁勋独到的眼光和专注计算的定力备受推崇。

现在，我们再回过头来，还记得黄仁勋在创办公司之初的那条使命——“制造特殊的计算机以解决普通计算机无法解决的问题”吗？尽管一路走来，英伟达为了生存需要灵活切换各种策略，但坚持创造价值的伟大使命一直未变，它让这家公司的格局变得与众不同。

“这是我们公司的伟大能力之一：我们会问自己，这项工作是否有价值？它是否能在某个重要的领域推动科学的发展？注意，这是我从一开始就在强调的事情。从创立之初，我们就一直注重工作的重要性而非市场规模。”2024年3月，黄仁勋回到母校斯坦福大学，在公开演讲中如此总结。

回望过去30年英伟达的发展历程，我们可以总结出它穿越周期的两点经验：第一，坚持创造价值，坚持长期主义，迟早会有不错的收获；第二，在竞争激烈的时候，学会及时止损，集中优势力量活下去。

你的企业想成为追风口的企业吗？不如站在所热爱的领域，等风来。

第三章 坏增长只关注客户成单，好增长以终为始

以终为始

“企业领导人本身就是一个流量密码，流量是未来领导力的生产力，我们必须把这个生产力解放出来。长安汽车也要培养自己的‘雷布斯’和‘余大嘴’。”这是长安汽车董事长朱华荣在某次车展上对媒体的发言。表面上看，他讲的是企业家如何网红化、IP化；本质上，讲的是如何构建对终端用户的影响力。在过去，汽车主机厂商不必直接面对C端消费者，它们的客户是经销商，大部分传统车企其实是2B企业。

产业自上而下，由从原材料获取、产品制造、分销到终端用户的整个链条构成。每一节点上的企业既是上一节点的客户，也是支付方，最终服务于终端用户。由于下一节点是直接客户，企业经常会被下一节点的需求所牵引。这种需求有时与终端用户的需求一致，有时则偏离终端用户的需求，仅仅是直接客户的特定需求。这种特定需求可能会使企业产生误判，以为“有人付钱就行了”。当企业过分关注直接客户需求而忽视终端用户需求时，就可能会出现“坏增长”现象，埋下长期发展的隐患。

迈克尔·波特的价值链理论认为，企业应该关注整个价值链的活动，确保每个环节都能为终端用户创造价值。

作为价值链上游的2B企业，第一，要始终关注终端用户价值，不能只关注客户需求。需求的变迁从终端传递到上游，往往有滞后效应，企业的投入也有滞后效应，两种滞后效应交织在一起，企业的危机便会出现。第二，要关注客户的客户，也就是终端用户价值，这也是与客户博弈的重要手段。

案例 联想手机

当初的“中华酷联”（中兴、华为、酷派、联想）四大手机厂商，目前只有华为一家存活。其中，联想手机尤为可惜，不说财力和研发优势，单说渠道，联想在国内的PC销售终端有2万余家，其中三级市场以上的专卖店接近1万家，此外还打通了全国约1万家专业的手机终端渠道。这样的渠道优势使得联想可以在较短的时间内迅速铺货，实现市场份额指标的增长。不过，这种增长属于“肥肉型增长”，并没有创造足够的用户价值，也没有大幅度提升行业效率或者降低成本。

自始至终，联想都没有把手机业务当作战略产品来对待，而是当作了风口型业务，现成的渠道和研发拿来就用。

联想进军手机业务始于2002年，不可谓不早。联想联合厦华电子共同出资1.5亿元成立联想厦华，看中的是厦华手机拥有的移动通信设备制造牌照。当时国内手机厂商主要以贴牌为主，联想坚持做自研，2004年自研手机销量达到70%。在当年国产手机遭遇库存危机纷纷倒下时，联想站住了脚，还实现了销量翻番。

不过，联想的上升势头很快被两个变量打断了。一是联发科处理器问世，“交钥匙解决方案”直接踏平了手机制造的门槛。原来普遍需要半年以上的手机研发周期直接缩短到了三个月以内。“当时做手机的门槛很低，只要用上联发科设计的处理器，装上主板、基带、屏幕和摄像头，去华强北刷个操作系统，一台手机就制作完成了，很多经销商老板都是直接在店里备一个模具自己做。”联发科董事长蔡明介也由此获得“山寨机之父”称号。

更大的转折点出现在2007年10月，工信部取消手机牌照核准制度，转而对手机颁发进网许可证，这让生产手机的准入门槛大幅降低。低到什么程度呢？之前能造MP3的厂家，可以光明正大地开始做手机。结果就是，几乎一夜之间，华强北所有做MP3的厂商全部开始造手机，其中就包括魅族。

在多方因素的冲击下，联想手机的业绩开始下滑。2007财年，联想集团旗下的手机业务净亏损额高达1.33亿元，而后就是人所共知的“联想手机剥离事件”。联想手机业务（联想移动）变成联想集团挽救业绩时的一颗棋子，被作价1亿美元卖给了以弘毅投资为首的四家投资机构。转头到2009年，联想又以2亿美元的价格回购手机业务，重新杀回手机市场，推出乐phone（LePhone）品牌准备大干一场。然而，最终联想手机却彻底淡出了手机市场，可以说“成也运营商，败也运营商”。

联想推出乐phone时，已经有iPhone对用户心智的强势占领，从手机品牌名看就总摆脱不了一股“山寨”的味道。但集团内部对乐phone品牌极其重视，联想上下都有一种在手机市场“虽然慢了一拍，但誓要夺回主场”的架势。据传柳传志当时的想法是“乐phone上市第一年，即使有利润我们都不要，重要的是市场份额”。杨元庆更是放话“乐phone卖不过iPhone就是失败！”

我经常被问及一个问题，如何规避企业追求短期业绩反而戕害了长期发展的情况？可能的答案是，不要只盯财务指标，而要财务指标、业务指标和价值指标同时看。财务指标反映收入、毛利、净利润、投资回报率这些财务表现；业务指标体现企业策略，如市场份额、用户数、转介绍率、渗透率等，是企业诉求的数据体现；而价值指标是指企业解决顾客或者市场的问题的程度。

在联想手机业务的发展史上，追求市场份额没有错，这是一个重要的业务指标。问题是，市场份额是如何来的？它对应的客户价值和用户价值是否被充分满足。联想乐phone并没有完成联想集团赋予它的战略使命，最终以售出数十万部的成绩草草收场，这跟联想手机过于在意客户而忽视了终端用户价值息息相关。当时联想最大的客户，也是占领市场份额最好的帮手，是运营商。

当时联想已经与联通合作切入运营商渠道，由于运营商渠道的出货量占比一度高达60%，导致运营商的需求逐渐替代了消费者或终端用户的需求，成为左右联想手机研发与生产的主要驱动力。售价接近3000元的乐phone在其中就显得左右为难。如何平衡运营商渠道的低价要求和乐phone代表的品牌价值，成了联想的纠结点。最终，联想选择了快速出货的运营商渠道，推出了大量运营商定制机，也就是当年随处可见的“充话费送手机”的那种机型。

从短期看，放弃品牌塑造转战“机海”战术是有效的。2012年，三大运营商为了推广3G服务给予用户高额补贴，大量用户涌入营业网点。联想的定制机在当年的出货量就飙升到700万台。2013年，移动为了推广3G的TDD网络，更是下重本定制了大量手机。联想手机凭借丰富的产品线和低廉的价格快速席卷了低端智能机市场，甚至一度被“卖到断货”。财报显示，在2012和2013财年，联想智能手机在中国市场的销量同比增长360%，取得中国市场第二的好成绩。杨元庆一度表示，联想未来的竞争对手不再是惠普和戴尔，而是三星和苹果。彼时是联想手机的高光时刻，联想与中兴、华为和酷派合称“中华酷联”，稳稳站上了国产手机一线品牌商的位置。

然而，有几人能在取得炫目增长时冷静反思：“这是好增长吗？”当时的联想移动也做不到。在繁荣的业绩背后，联想移动其实并没有积累核心创新能力，是运营商这个客户在起着决定性作用。联想移动也不是完全看不到其间的风险，2012年下半年，当时联想移动的“掌门人”刘军在与管理层制定2013年的目标时，就提出要让智能机在运营商市场和开放市场的销量占比从6:4扭转为4:6，目的是应对当时电信业“营改增”政策可能给市场带来的冲击。然而，这一战略并未得到很好的执行，真实的经营结果还是朝着相反的方向去了，到2013年年底，联想运营商市场的出货量占比竟然抬升到了80%。2014年年中“营改增”政策正式出台，直接让“中华酷联”走下神坛，彻底颠覆了手机行业的游戏规则。几乎与此同时，小米推出了千元以下的红米手机，将“山寨机”赶出市场；OPPO与vivo横扫下沉市场线下渠道；华为手机在余承东的带领下冲击高端市场，直面三星和苹果的竞争，轰轰烈烈的移动互联网下半场拉开帷幕。

问题从来不是关注了客户需求，而在于忽视了终端用户需求。315相关平台曾经公布过一位联想定制机用户的吐槽，从他的抱怨中可以发现联想定制机体验问题：

软件兼容度差，操作系统慢，电池不耐用，信号不稳定，手机自带增值业务难用且无法删除。

赚容易钱并不是值得高兴的事，反而应该引起警惕。短期利益的蜜糖，往往是长期发展的砒霜。

“以客户为中心”原则有前提条件，并非完全唯直接客户的需求马首是瞻。在进行战略洞察时，需要关注五个方面：趋势、客户、竞品、自身以及机会。在客户之外，还有其他综合判断维度。由于客户是直接支付方，2B企业被客户价值网绑架的现象屡见不鲜。一家百年燃油汽车变速箱供应商，每年投入90%的研发资源用于满足主机厂的“动力提升指标”。然而，当新能源浪潮袭来，终端用户对变速箱的需求归零，该供应商因过度嵌入传统汽车制造体系，转型电动传动系统的速度比新锐企业慢了18个月，最终被踢出主流供应链。

如何建立应变机制以保持竞争力呢？日本电装公司提供了某种借鉴，即在开发新能源汽车部件时，创造性地引入“五阶穿透法”。

一阶穿透：主机厂的技术规格，也就是直接客户的具体需求。二阶穿透：整车产品的市场定位。三阶穿透：4S店的销售痛点。四阶穿透：车主的真实使用场景。五阶穿透：乘客的深层体验诉求。通过五阶穿透法，日本电装公司发现电动汽车用户更关注续航能力而非传统性能参数，于是将研发重点转向热管理系统，开发出能将电池能耗降低12%的智能温控模块，从而帮助主机厂获得差异化竞争力。

当美国农机巨头约翰迪尔（John Deere）发现终端农民真正需要的不是更强大的拖拉机，而是农作物增产解决方案时，它毅然转型为农业数据服务商：通过传感器收集土壤、气候、作物生长数据，再反向指导农机设备研发，最终形成“终端需求→数据服务→硬件迭代”的飞轮。这种以终为始的思维，使其在农机市场整体萎缩的情况下，实现服务业务年均45%的增长。

2B企业的真正危机，从来不是眼前客户的流失，而是终端价值坐标的偏移。那些建立了“终端感知系统”的企业，就像在迷雾中拥有了北斗导航——它们能透过直接客户的短期诉求，看见价值链尽头的灯塔；揭开客户合同表象，直接看到终端用户的价值流动。管理学家查尔斯·汉迪说：“企业不是为了客户而存在，而是为了客户的客户而存在。”当2B企业学会用以终为始的思维重构价值链时，就能挣脱客户价值网的束缚，始终在产业中立于不败之地。

负向飞轮

供需关系是驱动基础商业活动运行的核心机制，驱动着商品与服务的生产和流通全过程——供给方提供商品服务，需求方支付对价。这种微观层级的价值交换机制，构成了市场经济运行的原子模型。然而若止步于此，企业终将陷入低维竞争的泥潭。真正具有战略视野的商业主体，必然要建立对行业的系统性认识框架。

当把行业看作一个系统时，首先要判断这个系统的主要驱动力是什么，而且每个阶段的主要驱动力不同。如房地产行业，在过去三十年里高速发展，成为中国经济的主要支柱之一，主要驱动力是人口增长和城镇化。在房地产增量市场阶段，土地和资金是战略资源。一旦城镇化和人口的增长潜力见顶，市场变成买方市场，战略资源将发生变化，拥有客户才是王道。

系统中的正向飞轮，即增强回路，指系统中某一变量的变化通过因果链强化自身，形成自我强化的循环。而负向飞轮，即调节回路，其作用是抑制系统偏离平衡状态的力量。系统不可能无限增强，然而在观察商业系统时，负向飞轮因其隐蔽性特征，往往不被重视。

案例 拼多多的“仅退款”

不少商家苦拼多多久矣。虽然拼多多可以带来海量订单，但商家若想从订单中赚到钱，那是千难万难。拼多多的战略判断很清晰，当下的电商是买方市场而非卖方市场，满足消费者需求是第一要务，在这个基础之上甚至不惜伤害商家的利益。

“仅退款”就是拼多多为了满足消费者需求、降低消费者购物风险，提升平台流量的策略。它是指在特定条件下，消费者可以在不退货的情况下直接获得退款。消费者在拼多多平台上购物时，无须担心商品质量，即使遇到问题也能快速获得退款。这种信任感促使消费者更频繁地在拼多多平台上购物，形成了正向循环。

从系统论的角度看，拼多多的“仅退款”规则形成了一个正向飞轮（见图3-1）：“仅退款”提升了用户体验，用户体验的提升增强了用户黏性，随着平台用户数量和活跃度的提升，拼多多可以吸引更多商家入驻，丰富了平台的商品种类和供给能力，最终增强了平台的竞争力。

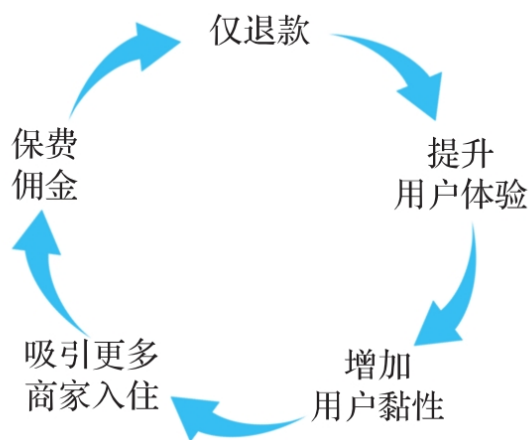


图3-1 拼多多的“仅退款”正向飞轮

然而，与正向飞轮同时存在的还有负向飞轮（见图3-2）：部分消费者滥用“仅退款”政策，导致商家遭受损失，严重影响经营利润。为了应对高退款率，一些商家不得不提高售价，或者压缩成本，甚至不惜牺牲商品质量，这损害了全体消费者的利益。这种做法又导致平台上的商品质量参差不齐，影响了整个电商行业的健康。

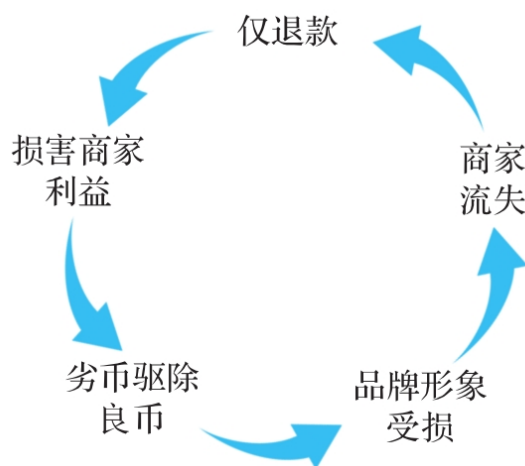


图3-2 拼多多的“仅退款”负向飞轮

“仅退款”规则对拼多多而言，虽然在短期内提升了平台的用户数量和GMV，却也为其带来了长期的负面影响，如商家流失、品牌形象受损以及监管风险。

某第三方质检报告显示，2023年拼多多平台抽检商品不合格率较2021年上升8个百分点，低价小家电类目成为重灾区。这种“劣币驱逐良币”的现象，让注重品质的商家逐渐退出，平台商品结构趋向低端化。

当所有平台陷入“仅退款”式的“内卷”时，整个电商生态如同被过度放牧的公共牧场：消费者短期获益，但商家利润枯竭、创新动力丧失，最终导致供给端萎缩。国家统计局数据显示，2023年中小电商企业注销数量同比增长22%，部分产业带工厂甚至重新转向线下批发渠道，以规避平台风险。这种“生态透支”不仅威胁行业可持续发展，还可能通过产业链传导影响实体经济，例如义乌小商品市场已经出现供应商集体抵制电商平台扣款规则的案例。

因此，在我看来，虽然拼多多仍然是高速增长、利润可观的企业，却不能被视为“好增长”。从系统论的视角看，拼多多的困局源于两个关键设计缺陷：

第一，单边反馈机制。平台规则过度依赖消费者评价作为调节变量（如退款率影响商家流量），却缺乏对商家权益的制衡与保护机制。这相当于在增强回路中不断“踩油门”，却没有安装“刹车系统”。

第二，时间滞后效应。负向飞轮的破坏效应具有滞后性，商家产品和服务质量下滑的问题需要数月才能反映在消费者投诉数据中，而平台在此期间仍在通过营销吸引新用户，进一步放大矛盾。

更深刻的问题在于，电商平台的算法逻辑本质上是线性思维的产物，它通过即时数据（如点击率、转化率）优化短期收益，却无法识别系统性风险。当算法将“高退款率商家”降权时，反而加速了幸存商家的“低成本、低质量”竞争，形成“逆向淘汰”。

刘强东曾讲：“当初国美、苏宁对家电厂商的盘剥已经达到了顶峰，各个家电厂商的净利润不到1个点，所以才给了我们机会。如果那些年它们没有对供应商进行这么大力度的盘剥，供应商就不会跟京东合作，我们也不可能有机会。”

在互联网时代，任何单边最大化的策略都将被系统反噬。企业若只关注用户数的增长，而忽视生态中其他参与者的生存状态，最终将掏空自身繁荣的根基。当电商行业陷入“仅退款”式的“内卷”时，我们需要的不只是规则修补，更是一场认知革命——商业的本质不是零和博弈的交易，而是可持续的生态共建。唯有回归系统思维，在效率与公平、短期利益与长期价值之间找到平衡点，才能打破负向飞轮，让数字经济真正服务于实体经济的健康发展。

相关利益

北京大学汇丰商学院的魏炜教授和清华大学的朱武祥教授共同给出了商业模式的定义：经营活动集合与利益相关方的交易结构。企业应当平衡不同利益相关方的需求和利益。很多时候，生意不仅仅涉及买卖双方，还需要关注客户的客户，直

至终端用户。从终端用户视角反观当前的经营，用户不是产品的终点，而是企业创新的起点。从终端用户出发，是上游企业保持产业竞争力的重要切入口。

竞争战略大师迈克尔·波特提出的五力模型指出，企业的竞争对手绝不仅仅指那些与自己相似的同行。同一个产业的上下游企业，即那些“利益相关者们”，既是紧密的合作伙伴，也是争抢产业利润分配的竞争对手。对产业上游的2B企业来说，对终端用户的价值认知往往可以成为它与买家议价的博弈抓手。

案例 宁德时代

话题不断的理想汽车遇到了新的被称为“开盲盒”的舆论事件，部分L7的Pro版与Max版车主发现，2024款理想L7车型的电池供应商与销售承诺不符。许多车主期待或默认的是搭载宁德时代的电池，提车后发现电池供应商被更换为欣旺达，甚至有的车主发现电池是蜂巢能源供应的。这一情况在车主中引发了不满，他们认为宁德时代的电池在业内具有更高的认可度和品质保证。

这就是宁德时代想要的效果。

理想、蔚来、特斯拉等新能源车企是宁德时代的客户，同时它们也是产业链上利润分配的竞争者。面对质疑，理想官方并未立即给出明确回应。有些评论认为理想汽车可能为了降低成本而采取了更换电池供应商的措施，而我们更愿意相信这是它的一次测试，即让用户认可整车品牌，而不是靠供应商来表达卖点。如果电池品牌成为用户的主要价值点，主机厂商岂非太被动？没有哪家产品公司不想做成苹果那样的公司，用户购买苹果产品不会在意主板是谁的、CPU又是谁的。显然，理想汽车这次的尝试失败了，主流用户还是更认可宁德时代的品质和安全属性，宁德时代确实能给车企带来品牌溢价。这也正是宁德时代多年2C战略的结果。

作为2B企业，宁德时代的远见之一在于，意识到只有建立2C影响力，才能在与主机厂家的博弈中占据有利地位。早期宁德时代几乎处于垄断地位时，此战略的作用尚不明显，在电池成本不断降低、竞争越发激烈的后半场，其威力才逐渐显化。

2023年8月，宁德时代举办大型线下发布会，发布了新研发的“神行超充电池”，这是宁德时代成立12年来首次面向普通消费者投放广告。这不仅是宁德时代的第一次，也是动力电池行业的第一次。不久之后，“神行超充 10分轻松”的大屏广告（见图3-3）就出现在“北上广深”各大城市的机场和高铁站里。



图3-3 宁德时代的机场广告 来源：作者自摄。

2024年欧洲杯期间，各大直播间里也赫然出现面向消费者的宣传：选电车，认准宁德时代电池。

事实上，在科技行业，核心供应商直面消费者并非没有先例，比如耳熟能详的英特尔。英特尔是芯片行业典型的2B企业，没有消费者会单独购买一块芯片。但相信几乎每一位笔记本电脑用户都曾经在机身上见到过英特尔的品牌标识。

20世纪80~90年代，由于消费者对电脑硬件的认知还不清晰，仅会依据电脑厂商的品牌来决定是否购买。因此，CPU的销量往往都取决于电脑厂商。1991年，英特尔针对这一市场情况，推出了一项名为“Intel Inside”的营销计划：只要电脑厂商愿意在贩卖电脑或是做广告时，展示“Intel Inside”的标识，便能获得购买折扣或是广告成本补贴。此举获得了电脑厂商的支持，电脑厂商纷纷开始贴标。

随着英特尔与各家电脑公司如Dell、IBM等的合作，英特尔不仅在消费者中深入人心，让消费者建立了一种印象，即一台好的电脑就应该用英特尔公司所生产的处理器，也借此让英特尔在PC行业拥有了更大的话语权。宁德时代把这一套打法复制到自己身上，开启全面2C策略，推行“CATL Inside”计划。

在2023年11月的广州车展上，宁德时代第一次提出了“含宁量”这个概念，直接对标智能电动汽车领域里的“含华量”。2024年1月初，宁德时代和东风旗下的新能源越野品牌“猛士科技”签署战略合作协议，双方约定“CATL Inside”的标识将会印在猛士917这款售价60多万元的中高端车型上。此外，宁德时代还计划在成都开设首个线下品牌展示门店，打造“新能源生活广场”，占地面积约为1.5万平

方米。这家店的用途是全面展示“CATL Inside”车型，预计可以涵盖超20家车企、超50款车型，展示车辆超150辆。除了线下开店，宁德时代也会同步启动线上传播，联合车企高管在直播间做日常互动。

打铁还需自身硬，宁德时代能有这样的底气，源自十几年来所积累的核心能力。从财报上看，宁德时代目前仍位居电池供应商行业老大的位置：2023年营收超4000亿元，净利润为440多亿元，在产能过剩、竞争加剧的背景下，毛利率还提升了两个百分点；相比之下，同行中排名前三的另外两家企业亿纬锂能和欣旺达的营收只与宁德时代的净利润处于一个量级，宁德时代的确让一众同行黯然失色。与前文提到的联想移动相比，宁德时代的危机意识显然要强许多。

2022~2023年纯电动汽车增速放缓，插电式混动汽车销量大增，而宁德时代的前三大客户特斯拉、蔚来和小鹏都是坚定的“纯电派”，纯电动汽车市场的增速放缓，将直接影响宁德时代的增长。

同时，一众新能源车企也因“苦宁王久矣”而发出各种牢骚。在2022年的“世界动力电池大会”上，广汽董事长曾庆洪直接发难曾毓群，称广汽是在给宁德时代“打工”，因为那时碳酸锂的价格已经冲至50万元/吨的历史新高。

与此同时，不少车企纷纷采取行动，试图对宁德时代的“武林盟主”地位发起挑战。2022年年初，“蔚小理”联手增资第二梯队电池供应商欣旺达；同年7月，极氪旗下的“衢州极电工厂”正式动工。

二三线电池厂的崛起固然会对宁德时代带来一些麻烦，但“宁王”最大的威胁毫无疑问还是电池自足又能向全球供货的比亚迪。过去三年，比亚迪凭借DM-i和刀片电池牢牢占领了用户心智，并借此实现了销量的三级跳。那么，在不直接下场造车的前提下，让消费者选购汽车时将使用宁德时代电池变成重要参考项，是宁德时代2C策略的本质。

在品牌战略领域有一个概念叫作“要素品牌”（或称成分品牌），是指某些成品品牌产品往往由一些不可或缺的材料、元素和部件等要素构成，而生产这些要素的品牌商就属于“要素品牌”。著名的要素品牌包括杜比降噪、Goretex防水尼龙、特富龙不沾底涂层等。要素品牌不仅能让消费者对产品产生足够的偏好从而购买，更能对产业链形成一种类似行业标准般的影响力和震慑作用。前文谈到的英特尔就曾经发挥过这样的作用，而宁德时代作为一家做B端生意的制造商，除了在技术研发、产品创新等方面保持领先之外，还直接走到台前，通过打出C端市场的知名度形成对合作伙伴的倒逼。这不失为一种带动产业链上的所有利益相关者一直把游戏玩下去的聪明策略。

本章并非单纯讲2B企业需要考虑终端用户，而是强调不能仅仅关注供需双方这一简单交易结构，而应上升到产业视角和内部视角，全面考量增长空间与可行性。在产业中存在各种各样的利益相关方，在组织内部也有各种各样的利益相关方，只有对利益相关方进行充分考量，才能理解某些看似违反商业常识的现象。股东、供应商、经销商、终端用户甚至公共媒体，这些角色的利益诉求与企业并不完全一致，不能认为只要满足了顾客的利益诉求就好，其他相关方的利益无足轻重。所有人都希望它成功的企业，才更有可能实现持续成功。新能源汽车领域的几个案例就生动地说明了这一点。

案例一是引发巨大舆论风波的极越汽车闪崩事件。由百度与吉利两家巨头合作成立的极越汽车自2024年11月起开始拖欠员工工资，社保也未能按时缴纳，公司资金链出现了严重问题。12月11日下午，极越汽车CEO夏一平召开全员视频会议，宣布公司进入“创业2.0阶段”。16日凌晨，夏一平在朋友圈发布长文致歉，称作为CEO犯了许多错误，对员工、车主、供应商乃至投资人感到深深的歉意，随后又暗示员工可以向公司投资人“要钱”。近5000名员工面临工资、社保、公积金等问题，生活受到极大影响，员工与公司之间产生了信任危机。

似乎含着金钥匙出生的极越汽车为什么会闪崩？其实，极越汽车诞生之初的交易结构就预示了结局。它并不是CEO夏一平本人的创业项目找到百度和吉利两个大佬融资，而是百度与吉利彼此看中对方的智驾技术和制造能力，攒了一个局，挑选夏一平做了CEO。这个局中没有真正的所有者（owner），百度和吉利互相给对方出手，夏一平是职业经理人，虽然拥有小股份，但从来也不敢妄念公司属于自己，甚至公司未来怎么走自己都不确定。于是出现了一个很诡异的结局，极越汽车的倒掉不是源于产品——坦率地讲，极越汽车的产品并不丢分，而是来自利益相关方的彼此撕扯。这种看似很美的结合并非没有先例，更早时，为了在电商领域对抗阿里巴巴，百度、腾讯与万达共同成立了“腾百万”电商平台，但该平台也很快草草收场。

案例二是华为与奇瑞合作的智界。在央视为鸿蒙智行制作的一档节目中，奇瑞汽车董事长尹同跃透露了奇瑞与华为合作中的一些细节。作为华为智选车系列的重要合作伙伴，奇瑞在战略上完全支持与华为合作，但是在公司内部，从部门到个人，各方都有利益诉求甚至是尊严诉求，并不是所有人的思路都与公司战略高度统一。华为对产品质量的要求极为严苛，引发了奇瑞一些高管的抵触情绪，他们质疑华为的造车经验，认为没必要完全听从华为的要求，因此出现了不配合工作的现象。两家公司均为技术驱动型企业，都很“骄傲”，都有深厚的底蕴与各自的坚持。相争的结果就是，已经名声在外的智界却迟迟无法交付。

面对这种困境，尹同跃明确表示与华为的合作是奇瑞的战略选择，要求全员全力配合。为了表明决心，他果断开除了一名不配合的高管，以此平息内部纷争，统

一团队思想，确保合作顺利进行。

一件看起来很正确的事情却难以推进，大概率需要进行利益相关方分析，找到利益诉求的卡点，不要存有侥幸心理。

华为的造车战略几经摇摆，源于对产业内利益相关方的判断未能形成统一认知。

案例 华为造车

华为在2019年5月27日，车BU（智能汽车解决方案事业部）成立之前就确定了“不造车，只帮助车企‘变道超车’”的定位。

但是，“怎样才算不造车”在华为内部并没有达成共识。所谓的“不造车”，至少有零部件模式、HI模式和智选车模式三种路径。其中，余承东主张的智选车模式已经接近华为自主造车，从产品定义到设计制造再到渠道销售，华为都拥有掌控权。甚至“HUAWEI问界”被作为主要宣传口号，出现在问界汽车门店。但是在2023年4月1日，一夜之间所有问界终端门店都撤下了华为的标识。华为轮值董事长徐直军表示：“有些部门和合作伙伴滥用华为品牌，在任总最新发布的文件里，华为明确要求，严禁华为品牌出现在汽车品牌前面，或者作为汽车品牌。”

为何在公司明确“不造车”战略后，余承东还在不断试探？其实这源于他对中国造车各势力的相关利益分析。他认为，华为仍然是一家被西方制裁的公司，所以欧美日的企业很难选择华为作为智能化的供应商。国内的新势力，不管是理想汽车还是蔚来汽车，也不太可能在智能化上选择华为，他们有自己的追求，为了市值或者战略控制点。传统的车企大厂如上汽，又怕失去灵魂，也不会选择华为。

于是，这才有了华为跟赛力斯（前身是小康股份）的合作。与外企、新势力和大厂相比，赛力斯更没有顾虑。

尽管早期赛力斯在研发上投入巨大，在产品定义上也体现出了一定的前瞻性，但并未取得想要的结果。2019年上海车展上，赛力斯的首款车型SF5问世，但没能掀起太大浪花。2020年，SF5的销量只有700多辆。眼看赛力斯的巨大投入将要血本无归，此时，它与华为相遇了。

彼时的余承东，身为华为车BU董事长，正在国内到处找车厂合作。但当时国内的传统汽车厂商还在对智能汽车持观望态度，并未感到“智能汽车的崛起”是一场势在必行的运动，因此对华为主动抛出的橄榄枝，没几家车企理会。

然而，赛力斯董事长张兴海得知华为要找合作伙伴的消息后，直接让集团的首席技术官从重庆开着一辆SF5前往华为东莞松山湖基地，请余承东下楼试车。这坦诚

意和热情让余承东无法拒绝。

经过对这台车的评估，华为团队得出的结论是，质量过关，设计一般，智能化基本为零。但是，这些弱点恰恰都是华为智能汽车解决方案的优势！就此，双方开始了接触和谈判。

面对华为的合作机会，张兴海把姿态放得很低，为了促成合作，几乎无条件接受了华为提出的所有要求。当华为提出10%的利润分成方案时，张兴海毫不犹豫地答应了，余承东也没想到张兴海这么爽快。

2022年，随着问界的大获成功，小康股份正式更名为赛力斯，以示自己全力投入智能汽车的定位和形象。

此次合作，张兴海的确赌对了。然而再次回顾这次合作，笔者却认为这是一次“天作之合”。彼时，坊间传闻“快要死掉”的赛力斯实力其实并不弱，它具备领先的“三电”核心技术，还拥有高度自动化和智能化量产能力的重庆两江智慧工厂，光是这两项优势，就力压国内一众小厂商。于是，当华为带着智能驾驶技术而来时，二者能完美地实现优势互补。

单纯看缘分、靠运气的商业合作能复制么？在时刻讲究回归常识和本质的商业世界，这显然是不可能的。更小的汽车厂商未必有赛力斯的技术，而更大的汽车厂商则有自身智能化战略布局，未必肯与华为合作。

在华为案例中，有一个根本的问题需要所有企业谨慎回答，即谁是我们的客户？

如果一家电商企业的使命是“让天下没有难做的生意”，那么它的客户是商家，而非普通用户。

这家电商企业就是阿里巴巴。显然对其而言，这个问题的答案是商家。

阿里巴巴本质上是一个广告流量平台，通过吸引用户流量再卖给商家，赚取商家广告费，这是它的商业模式。阿里巴巴近年来的反思也集中在这一点，认为自己不够注重用户思维，对用户的体验需求考虑得太少。这个反思是有价值的，但解法是否正确则很难说。从当下用户的角度来看，页面流畅度或配送服务等购物体验已经成为行业标配，做不到会扣分，做到了是基本要求，也不会加分。阿里巴巴需要找到其他能够让用户选择自己而非竞争对手的独特理由。

亚马逊对客户的认知与阿里巴巴完全不同，亚马逊站在用户那一侧，它的使命是“成为地球上最以客户为中心的公司”。请读者细细感受，与“让天下没有难做的生意”是否味道有所不同？

有读者可能会认为哪里用分得这么清楚，商家和用户都是客户，一个都不能少。没错，确实少哪个都不行，但一个生意从谁的利益出发，哪一侧是驱动力量，视角不同，立场不同，路线也就不同，这是两种完全不同的思路。这两家公司一个是卖场，一个是买场。

买场思维的出发点是，我作为用户的代理人，帮助它们购买商品。

卖场思维的出发点是，我是商家的代理人，帮它们卖东西。

近年来非常火的胖东来是典型的“买场思维”，它帮许昌老百姓买东西。有一位在许昌长大的年轻人跟我分享，在她上高中时，胖东来有一种类似邮局邮箱的投递箱，有什么商品买不到可以留言，胖东来会调动资源帮你买到。

阿里巴巴更注重让商家更方便地进行交易和扩大市场，为它们提供工具和服务，例如高效的供应链管理、支付解决方案、云计算服务以及菜鸟这样的物流解决方案。帮助商家降低运营成本、提高经营效率，并通过直通车这样的营销工具增加曝光、提升销量。

亚马逊则更侧重提供更好的用户体验，比如更方便的购物流程、更快速的配送、更多的商品选择。还有像Prime这样的会员体系，帮助用户享受除了直接购物之外的多种服务。此外，亚马逊还推出了Kindle、Echo和AWS等产品，以满足用户多元化的需求。

战略的“一”为何如此重要？因为战略的出发点不同，走出的路径便会截然不同。而战略的一个初始问题是：谁是我们的客户？

利益相关方的拆解，从产业或行业维度，到竞争对手维度，再到客户维度，最后还要落到组织内部维度。每个维度的利益相关方都可能促进企业发力增长，也可能成为企业增长难以逾越的障碍。我们从一个引发广泛社会关注的商业案例“东方甄选与董宇辉”，来看看内部利益相关方如何影响企业。

案例 东方甄选与董宇辉

近些年来，MCN公司与所孵化网红之间的矛盾一直是行业内普遍存在的问题，这种现象最早可追溯到艺人与经纪公司之间的矛盾。行业内似乎总是逃脱不了一个怪圈：头部花旦一旦红了注定要单飞，而每个单飞的故事，都充斥着与老东家的怨怼。

2024年7月25日，东方甄选在港交所发布“董宇辉离职”公告，宣布董宇辉已决定不再担任公司雇员及公司一个合并连属实体的高级管理层，并且东方甄选将出售

与辉同行100%股权给董宇辉，交易代价为7658.55万元。至此，从2023年年底就开始频繁出现在媒体和公众视野中的“董宇辉与东方甄选”的纠葛纷争，终于以董宇辉的正式离开落下了帷幕。

董宇辉无疑是一个非常有才华的小伙子，他能成为头部主播既有个人努力的功劳，也有平台和机遇的加持。董宇辉2016年加入西安新东方，不久就当选最年轻的英语教研主管；2019年，他加入新东方在线，是高三英语名师并成为高三英语学科最年轻的负责人，那时的董宇辉已经崭露出高超的讲课天赋，甚至有“中关村周杰伦”的花名。

2021年，受“双减”政策影响，新东方开始转型做直播业务，董宇辉成为东方甄选的主播之一。在直播间里，董宇辉一改常规带货主播不停地介绍产品功能，大声疾呼消费者“买买买”的风格。他不仅会用双语直播，还会吟诗作赋，更能结合商品随口来上一个接地气的段子，不仅以独特的直播方式走红网络，更让无数消费者爱上了他的才华、敦厚朴实和谦虚。而东方甄选也在平台层面充分给予董宇辉发展空间，2023年12月，经历小作文风波后，董宇辉被升职为东方甄选高级合伙人、新东方教育科技集团董事长文化助理，兼任新东方文旅集团副总裁，同时成立与辉同行（北京）科技有限公司，开通经官方认证的抖音新账号“与辉同行”。

但事实上，从董宇辉开新号开始，外界对董宇辉“单飞”的猜测就屡屡不绝。一家以直播业务为主营形态的公司，如何处理与头部主播的关系，是考验公司运营战略的关键。

在东方甄选这个交易结构里，出现了以下几个重要利益相关方：东方甄选公司、俞敏洪、东方甄选CEO孙东旭、董宇辉、其他主播、东方甄选账号团队与辉同行账号团队。在这些内部的利益相关方之外，还有外部的供应链生态以及C端用户群体。

正如本章所分析的那样，头部主播拥有巨大的粉丝量和人气，成为能够左右和影响C端用户的关键角色，是公司最重要的“利益相关方”。然而，头部主播并不是商品的真正使用者，作为公司，该如何调整策略，既能维护与主播的良好合作关系，又能通过真正的用户洞察，做出C端用户真正满意的商品呢？

经历小作文风波后，东方甄选首先选择给董宇辉开设新号，由其独立运营，成立与辉同行（北京）科技有限公司，虽然东方甄选100%控股，但其实这也成了助力董宇辉独立运营的关键一步。“与辉同行”新号开播后，首播GMV破亿元，单场直播涨粉近300万人，董宇辉个人的人气和魅力由此可见，他所展现的商业价值、“造金”能力也毋庸置疑。

运营半年多之后，与辉同行粉丝数已达2000多万，快速成长为与东方甄选同样量级的“大号”。2024年7月，与辉同行与东方甄选终于选择“分家”，董宇辉正式独立。

对于二者的分开，外界的评论褒贬不一，有人认为俞敏洪赠袍赐马，颇有孟德之风的豪气，也有人认为俞敏洪实际很小气，此举属于欺负“老实孩子”。对于这一事件所挑动的公众情绪，我们无意评论，仅从企业经营的角度，来复盘和预测一下二者剥离这一商业行为。

从上市公司治理的角度，“分家”某种程度上分散了超级头部主播与MCN机构深度绑定的发展风险；而从经营管理层面，“去头部化”目前早已是直播带货行业的主要规则，究其原因，实则当MCN机构或品牌培养出“专属”头部大主播后，看似GMV得到了保障，实则加重企业的风控成本。曾经红极一时的李子柒和杭州微念的“双输”便是前车之鉴。显然，惺惺相惜的俞敏洪和董宇辉不愿走到这一步。

分析各方心态：于东方甄选而言，大概率不会再有下一个董宇辉了，不会再扶持一个“董宇辉”来给自己增加不确定因素，毕竟相比专门的MCN机构，东方甄选的使命是做好一家消费品零售公司。近年来，东方甄选持续加码自营品牌建设，在产品与供应链端深耕，例如投资近2000万元扩建了位于河南焦作的自有品牌烤肠工厂，更考虑依托全国800多个教学点拓展线下会员店，并开发了自己的App，不仅在直播带货的业态上努力做到“去辉化”，更希望摆脱抖音平台的掣肘。

于董宇辉而言，他深知自己的走红虽然踩中了直播带货的风口，但俞敏洪无疑是自己的第一个贵人，与东方甄选交恶百害而无一利。在采访中，董宇辉提到过自己对“网红”这个词的厌恶，甚至更愿意别人称呼他为“下岗教师”：“在英语中，网红被翻译成celebrity，它不是一个褒义词，通常都是做一些非常蠢的事情，然后去吸引眼球的。”人们喜欢董宇辉，甚至称其为“国民女婿”，是因为大家在直播间看到了他的善良、质朴、礼貌、谦逊，不仅对女性尊重，体现出谦谦君子的气质，更被他的妙语连珠、深厚的文化底蕴所折服。这样一个有抱负、有思想的青年才俊，肯定不会甘于做一个肤浅的“网红”，他在带领与辉同行出走之后，也一定会考虑长久的商业利益和发展，不会贸然站在老东家的对立面。

我们大胆推测，东方甄选和与辉同行“分家”后，不仅不会成为外界所想的相互厮杀的竞争对手，相反，它们更倾向于“多个朋友”。一方面，俞敏洪带领东方甄选“抛弃”超级头部主播转向自有品牌的打造和供应链体系的建设。另一方面，独立后的与辉同行要解决的难题也不少，最重要的就是选品与供应链的搭建。就当前来看，与辉同行直播间除了没有售卖东方甄选自营产品之外，其余大部分产品都与东方甄选重合。这意味着，除了董宇辉IP外，与辉同行没有第二张

能打出的“王牌”，而脱离东方甄选相对成熟的经营管理与资源扶持后，这些问题都将在与辉同行身上被无限放大。

这样一来，东方甄选、与辉同行若以两家独立公司的名义展开新一轮的战略合作，前者聚焦商品供应，为与辉同行直播间提供好货；而后者专心前端销售，培养更多头部主播，为东方甄选自营商品提供销售渠道与流量曝光，不正是相辅相成？

当然，以上只是站在商业逻辑角度的一种大胆假设。毕竟，如果要做一家消费品零售公司，就始终要记住，C端消费者才是直播间里卖出去的榴莲、烤肠、三文鱼、番薯的最终用户，如何为他们创造价值才是公司应该考虑的核心问题，一切围绕这个问题所做的布局才是夯实自身核心竞争力的有效动作。在此基础上，可以充分发挥灵活性来处理与供应商、合作伙伴的合作形式，例如与辉同行与东方甄选“分手”后，如果按照预测的模式进行合作，或许是一种两全之法，也是在面对“客户和用户”问题时的一种可能的平衡解法。

过于关注客户，即过于关注供需双方这一结构，会导致忽视整个价值链。价值链思维强调，企业不仅要关注直接客户的需求，还要关注终端用户和其他利益相关方的需求。企业可以通过开展培训和教育活动，培养员工的价值链思维，使他们能够从整个价值链的角度思考问题，而非仅仅局限于自己的工作环节；同时通过优化整个价值链，实现更高的效率和更强的竞争力。

第四章 坏增长只关注竞争，好增长寻找差异来源

三种竞品

简而言之，企业经营无非做两件事：赢得客户和赢得竞争。许多企业习惯从竞争的角度出发，根据竞争对手的动作调整自身的经营策略，这也是一种有效的视角。

百事可乐早期曾通过将瓶子容量加大一倍来满足用户对性价比的需求，但可口可乐凭借品牌、资金和渠道优势，如果需要，随时可以推出比百事可乐更大的瓶装产品。百事可乐因此长期处于被动挨打的局面，直到它选择走向可口可乐的反面。

可口可乐的定位是经典与传承，其广告中常出现圣诞老人或家庭聚会，强调几代人都喝可口可乐，甚至让人觉得“我爷爷的爷爷就喝这个”都可以刻在瓶子上。而百事可乐则喊出“新一代的选择”，定位年轻人，广告中充满明星蹦迪和滑板少年的形象，硬是将喝百事可乐塑造成年轻人的身份标签。新一代总是试图跳脱老一代的价值观念，这种代际差异始终存在。

经过多年深耕年轻人市场，百事可乐终于取得了与可口可乐旗鼓相当的市场地位。这表明，好战略的反面也是好战略。最令人称道的是，可口可乐明知道年轻市场被“偷家”，却无力反击——它总不能自我否定，宣称“我们其实也很潮”。毕竟“经典”的品牌形象过于稳固，突然转向年轻化只会让老顾客觉得品牌精神分裂。与其追求“更好”，不如追求“不同”。可口可乐无法从“年轻”的角度围剿百事可乐，因为这会破坏它自身的品牌定位。

关注竞争容易带来经营抓手和内部凝聚力。在乳品行业工作超过十年，我敢说，伊利和蒙牛如果没有彼此的激烈竞争，都无法达到如今的千亿元规模。但过度关注竞争，时时盯着竞争对手，也会导致忽视价值创造和差异化的来源。本章会从多个角度出发，帮助读者理解竞争与差异化。

关于竞争，战略大师迈克尔·波特有很多经典论述，如波特五力模型从产业视角看竞争力量的来源（见图4-1），以及三大通用竞争战略——低成本战略、差异化战略和聚焦战略。

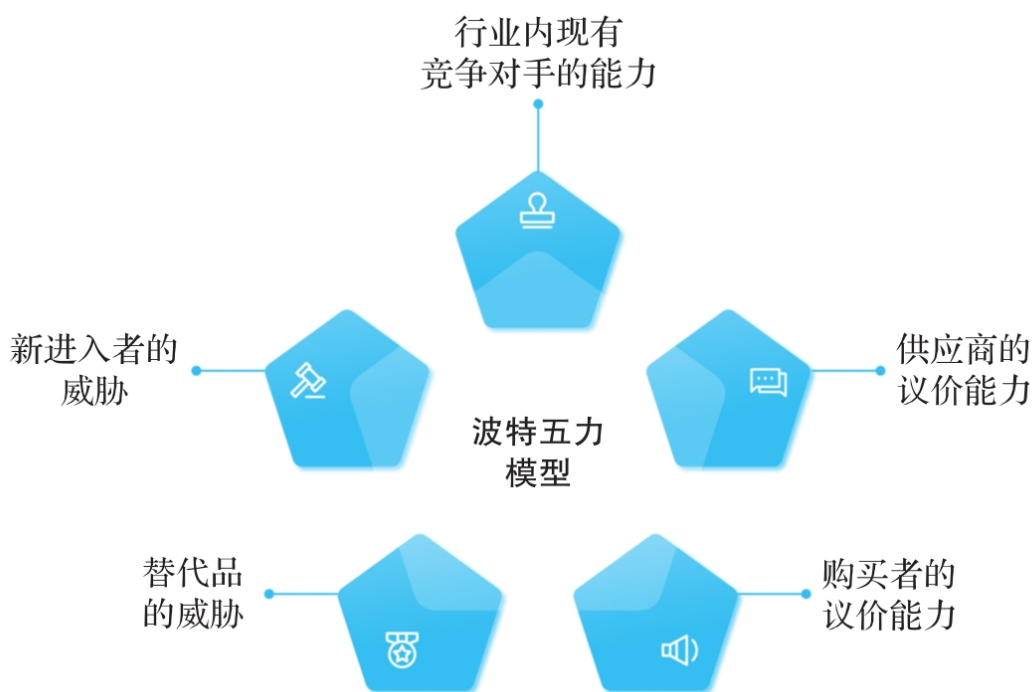


图4-1 波特五力模型

首先，对于竞争对手的定义，从五力模型来看，除了上游供应商的议价能力和下游购买者的议价能力，其他三力稍加改造后可以被解构为以下三层竞争对手。

第一层，以相同或类似的方式满足顾客类似的需求，称为直接竞品。当行业门槛不高时，新进入者容易涌入，也可归入此类。

第二层，以不同方式满足顾客类似的需求，称为替代品。

第三层，以不同方式满足顾客需求背后的需求，称为他择品。

这三层竞品，一层比一层距离企业远。所谓“跨界打击”，就是第二层或第三层竞品进入市场争抢客户。广为人知的案例是，统一和康师傅方便面是直接竞品，但它们的市场份额被外卖蚕食了。外卖相对于方便面是第二层替代品，形态虽然不同，却满足类似的需求——帮用户快速解决一顿饭。

国航与东航是直接竞品关系，与高铁是替代品关系，都满足用户从一个城市到达另一个城市的需求。有一种他择品可能让人出乎预料——腾讯会议。许多商务人士因为跨城开会的需求被腾讯会议消解了一部分，减少了部分航程需求。这便是他择品，满足的是需求背后的需求。理解三层竞品，可以帮企业提前预防跨界打击。

从用户视角理解，差异化也有三个层次。

第一，呈现形式的差异化。如前文提到百事可乐做大瓶装，相对于可口可乐就是呈现形式的差异化。在乳品行业，出现3.4g高蛋白牛奶，就会出现3.6g高蛋白牛奶。总之，要在用户感知上追求不同。呈现形式的差异化可以体现在数量、商品形态、容量、包装等维度。

这种差异化虽然简单，但也有其价值，其中之一便是规避比价。某燕窝品牌常年通过线下经销商开拓市场，面对电商和短视频的崛起，必须跟进，否则会错失窗口期。然而，经销商集体反对，认为这会影响他们的生意。如果用户习惯了线上低价产品，就很难再回到线下购物。这种顾虑不无道理。最终，公司采取的解决办法是在线上和线下推出不同瓶型和不同燕窝含量的产品，从而规避了用户比价。

第二，用户感知的差异化。相同的产品，在不同场景、不同任务、不同问题和不同心理账户中的感知不一样。价值和价值感是不同概念，相同功能、相同价格的路由器，用户普遍认为有天线的那个信号会更好，这种认知偏差会真实影响用户的购买行为。

农夫山泉推出4L手抓瓶（见图4-2），进入了厨房场景，实现一手掌勺，一手加水。水本身没有区别，价格与桶装水也相差不大。但产品对应的场景唤醒可促使用户更喜欢使用某一类特定产品。



图4-2 手抓瓶

公牛公司推出的“轨道插”（见图4-3）成为爆品。从技术上来讲并无难度，但它解决了场景问题。随着家庭和办公场景中电器设备增多，传统固定插座已经无法

满足灵活用电的需求。轨道插通过模块化设计，允许用户根据需要自由增减插座数量，解决了原有痛点。



图4-3 公牛“轨道插”

第三，价值主张差异化。价值主张是企业提供给顾客的长期承诺，是顾客选择自己而非竞品的理由，需要长期建设并持续形成复利。百事可乐相对于可口可乐，从第一个层次呈现形式差异化跃迁到第三个层次价值主张差异化，“代表年轻人的激情”是百事可乐的主张。作为一个餐厅，海底捞的价值主张是“服务”，而巴奴火锅则反其道而行，推出口号“服务不过分，样样都讲究”，它的价值主张是“好产品”，具体落实为毛肚。

价值主张是企业主张与顾客共性价值的交集，也是差异化的真正载体。企业围绕价值主张构建的核心能力会成为护城河。反过来，价值主张定位不准或者不代表顾客共性价值，对企业的戕害也不小。接下来这个案例，带有比较明显的我个人的偏见。

案例 蔚来汽车

如果评选哪家汽车公司的用户最愿意向周围朋友推荐用车，蔚来大概率会当选。周围若有蔚来车主朋友，大家聊起汽车时，十有八九他会推荐蔚来，介绍蔚来有

哪些极致服务。比如换电有多爽，普通充电需要一小时他三五分钟就可搞定。再如车坏在路上，蔚来小哥会开来一辆蔚来让他先用，诸如此类。甚至，有人说起蔚来的种种不好时，他还会不高兴并为它辩护。

蔚来车主已经不仅仅是用户，还是蔚来的“自己人”。

蔚来是怎样做到的？靠服务吗？跟其他汽车厂商相比，蔚来是否将“服务”作为价值主张？前文曾提及，理想汽车的李想将理想汽车与蔚来做类比，说理想汽车更像星巴克，蔚来更像海底捞，明显也很认可蔚来提供的服务价值。

只是，蔚来的李斌未必这样想。

李斌其实是一个理想主义者，他认为：“产品卓越只是蔚来的开始，我们的目标是将NIO变成一个以汽车为起点，并且伴随着用户增长而发展起来的社区。我们的目标不仅仅是提供无忧的服务，更重要的是与用户一起塑造快乐的生活方式。”

看出来了吗？在李斌眼里，蔚来不仅仅是一家以服务著称的汽车公司，更是一家“用户企业”。蔚来希望通过极致服务构建一个紧密的用户社区，让用户在购买汽车之后，依然能与品牌保持深度互动。在行业里，蔚来还独创性地提出了“涟漪模型”，与一般公司用户运营的漏斗模型相比，涟漪模型更重视击穿超级用户，然后由超级用户一层层向外延伸，形成蔚来的用户场（见图4-4）。

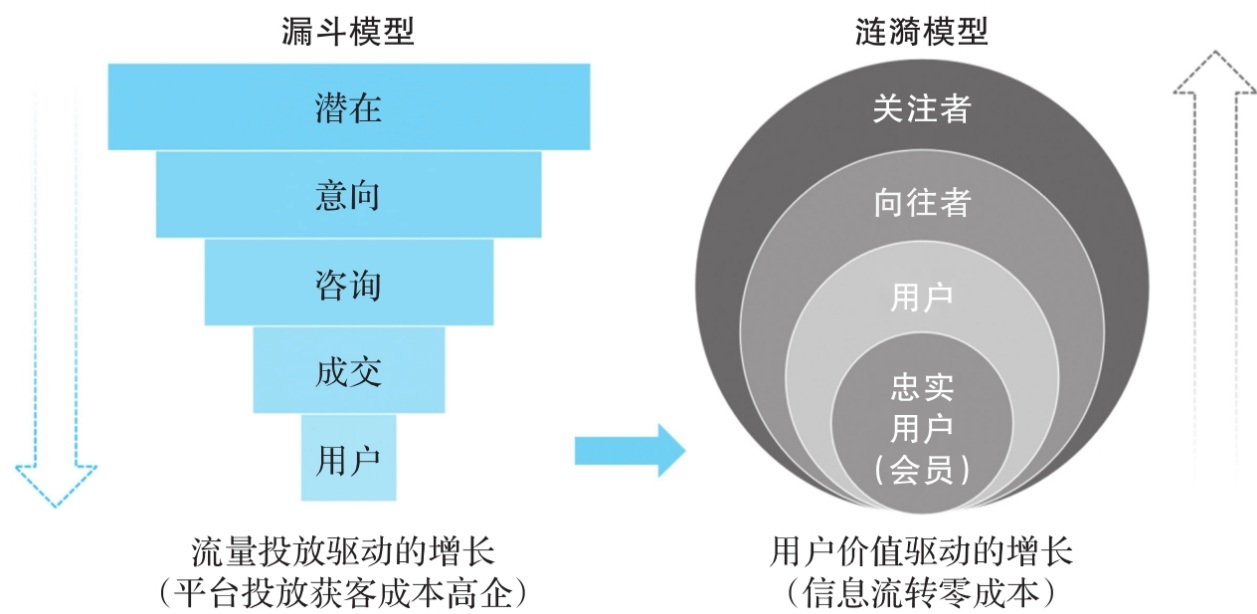


图4-4 漏斗模型与涟漪模型

李斌个人一直活跃在蔚来车主群，经常参加车主线下聚会，跟用户打成一片。他的真心也换来了用户的真心，2019年蔚来财务状况最差的时候，很多蔚来用户主动帮助蔚来卖车，甚至免费贡献广告资源替蔚来做传播——他们都不希望蔚来死掉。如果这些用户仅仅把蔚来当作一个交易对象，没必要这样做，甚至还可能发起维权。

可问题是，这样的用户有多少？蔚来提供的价值是不是多数用户的共性价值？这就值得商榷了。

曾经在“蔚小理”（蔚来、小鹏、理想汽车）中领先的蔚来，销量渐渐落后于理想汽车。可以有很多种归因，从战略到定位，再到价格、渠道、执行力，但很难归因到蔚来人引以为傲的服务上，顶多有人会认为跟产品相比，服务的边际成本过高。我却认为，对“服务”的价值界定不清晰，是其中很大的原因。

“用户企业”理念看似美好，在实际操作中却出现了一个值得深思的偏差：真正的高价值用户，往往没有太多时间参与蔚来的用户社区活动，每个人都有各自的生活和更应该投入时间的地方，他们更看重服务带来的实际效用，而非服务本身。“用户企业”更像是蔚来想要的，而非用户想要的。“我特别想给，但是用户不要”——好多企业陷入了这种魔咒而不自知。

用户要什么呢？要从用户的真实表达中寻找。有一位蔚来用户这样讲：“蔚来为我节约的最大成本，其实是时间。时间是唯一人人平等且不可再生的资源，但是大家的时间效率大相径庭。在35万~55万元这价格区间，蔚来提供的可能不是最高级的车、最舒适的车，也可能不是最快的车，但一定是最帮你省时间的车。”

“省时间”，这个听起来不如“用户企业”和“服务”高大上的词，却是用户真实可感知到的价值。汽车用户每年都要花部分时间在与车相关但又不产生价值的事情上，如保养、车检、出事故之后的一系列处理。这些时间通过车企的服务而被节省下来，当然能体现车企巨大的价值！这才是用户从服务上得到的效用。服务本身并不是价值，服务给客户带来的效用才是价值。

“好服务”提供的效用也可能截然不同。以航空公司和海底捞为例，航空公司提供的头等舱服务的效用在于舒适的旅行环境和尊贵感，它并不提供“省时间”的价值——头等舱乘客与经济舱乘客必然同时到达。海底捞提供的服务的效用不在于尊贵感，也不在于省时间，而在于情绪价值，在于给顾客提供愉悦的用餐体验：怕顾客在门口等位尴尬、烦躁，于是提供刷鞋和涂指甲油的服务；戴眼镜的顾客容易被锅气蒙眼，于是提供眼镜布；手机放在桌子上可能被溅油，于是提供

小塑料袋装起来……可以这样相对精准地描述海底捞提供的服务的效用：对为难处境的体察与个性化处理。

服务的价值不在于形式有多华丽，而在于能否满足用户真实需求。对于购买单价在30万~50万元汽车的用户来说，时间成本极高，生活节奏快，需求复杂多样。蔚来的“服务”，最大的效用其实是帮助他们“省时间”，无论是上门取送车、上门补胎、一键加电、代驾代泊还是专属服务群，其核心价值都在于把用户从烦琐的事务中解脱出来，让他们专注于自己的工作和生活。如果蔚来能将这一点打透，会极大提升用户对品牌的认知和忠诚度。

蔚来对此也早有认知，李斌曾经讲过，100年来汽车行业形成了一个规则，汽车从厂家到4S店再卖给用户，然后用户就被扔进了“汪洋大海”，需要自己做所有事情，车坏了要找4S店，出事故要去找保险公司，要自己在陌生的地方找加油站，要做很多并不擅长的事情，耗钱耗力耗时间。

如果按照时间与金钱的维度可以将用户划分为两类，第一类认为时间比钱重要，第二类认为钱比时间重要，那么显然，蔚来的目标用户应当属于第一类。“省时间”对第二类用户未必是价值，但对第一类用户是。可“省时间”这个词如此普通，蔚来并没有将其作为用户价值表达，而是用了更高大上的“用户企业”和“极致服务”。

企业价值定位有卖点与买点两种路径。卖点从企业出发，买点从用户出发。一家牛奶企业主打“新鲜”的价值，两种不同表达请读者感受——“新鲜每一天”和“不卖隔夜奶”。前者是卖点思维，后者是买点思维，哪个更打动用户？相信大部分人会选择后者。

“用户企业”和“极致服务”都是卖点思维，而“省时间”是买点思维。

蔚来希望通过用户社区构建品牌与用户之间的情感纽带，这一初衷无可厚非，只是这种主张与“省时间”方向不同。以蔚来App为例，虽然平台上活跃着大量用户，但真正的高净值用户可能只是偶尔浏览，而非深度参与。他们更关心的是服务能否高效解决问题，而非社区的氛围有多热闹。蔚来如果过度强调用户社区的构建，反而会忽视这些高净值用户的真实需求，甚至让他们感到有负担。

“差异化”不是目的，赢得竞争才是。对差异化的理解不应是竞争对手做了A，于是做一个与之不同的B，而是要回到用户侧，击穿某个用户价值，从而自然地与其他竞争对手形成不同。

剧场效应

“内卷”这个流行词指的是无意义的、不增加整体效益的内部竞争。由于资源有限和竞争压力，个体或群体的努力不断增加，但整体效益并没有相应提升，反而可能导致资源过度消耗。

另一社会学名词“剧场效应”表达了类似的意思：在某个剧场中，原本所有观众都可以看到表演，但不知为何第一排的观众站了起来，第二排的观众为了能够看到表演也不得不站起来，依此类推，后排的所有观众都被迫站了起来。这时，大家获得的效用与都坐下时相同，但所有人却额外付出了成本。

以餐饮行业为例，美团的出现并没有显著增加餐饮行业的整体规模，却抽走了20%的营业收入。美团的高抽佣在很多行业都造成了剧场效应。平台方的策略，首先在行业内给特定公司开白名单，保证它们在一定时间窗口内获得流量红利，对其他公司产生势能差，进而吸引更多公司入驻。当行业主流公司都已入驻平台时，大家才恍然发现，用户还是那些用户，对手还是那些对手，只是把战场搬到了线上。而到了线上，其他竞争手段都已失效，只剩低价这一手段。

某餐饮商家说：“低价团购吸引来的顾客，大多数都是冲着低价套餐来的，一旦低价套餐下架，顾客就不会再来。做抖音团购，内容没用，还得靠低价套餐吸引顾客，通过抖音并没有明显增加收入。平时投抖+、做团购、找大V引流，进行门店推广，过一段时间发现门店还是只能靠低价吸引顾客。这样虽然订单多了，但利润并没有增加。”

丹阳眼镜商家：“不少丹阳人去年就在直播间低价卖眼镜，但不论是销售规模还是利润，都没有改善，花50万元买了个教训。”

北京复兴门某经营鲜榨果汁和健康轻食的门店，对比了2018年1月与2022年4月的经营数据，营业额相近，店面净利润却冰火两重天，一个盈利接近10万元，一个亏损接近4万元。除线上收入占比从20%上升到50.5%外，并没有其他重大经营动作改变。以美团、抖音为代表的线上平台，订单只要从这里走过，20%的营收就被拿走（见表4-1）。

表4-1 某门店经营数据对比（金额单位：元）

项目	2018 年 1 月	2022 年 4 月
营业额	425 229	417 657
实收	384 400	310 236
线上收入占比	20%	50.5%
店面净利润	99 226	-38 865

农夫山泉创始人钟睺睺多次公开抨击抖音和拼多多等平台，他认为这些平台并没有真正帮助经济，反而让商家陷入低价竞争的泥潭，无法创造独特价值，最终沦为平台的“养料”。在平台的剧场效应下，商家被迫在低价竞争中疲于奔命，平台则通过流量和数据垄断，成为最大赢家。

钟睺睺的抨击引发广泛共鸣。在作为消费者享受低价红利后，人们赫然发现自己也是生产者。平台的算法逻辑导致商家陷入“劣币驱逐良币”的恶性循环，为了在平台上获得流量，商家不得不压低价格，甚至亏本销售。这种低价竞争不仅压缩了利润空间，还导致产品质量和服务水平下降。

抖音的生意逻辑是通过内容吸引用户，再通过广告和电商进行流量变现。抖音的算法推荐机制使得优质内容能够迅速获得大量曝光，吸引用户停留和消费。商家通过抖音进行直播带货，本质上是为平台贡献内容和流量，而平台则通过抽取佣金和广告费获利。拼多多的生意逻辑是通过低价吸引用户，再通过规模效应降低成本。拼多多的“拼团”模式使用户能够以更低的价格购买商品，而商家也能凭借大量订单实现生产成本降低。然而，这种模式也使商家不得不压低价格，甚至牺牲利润和质量。

作为商业研究者，我的写作原则有两条：第一是时代性；第二是传承性。当下中国商业社会，尤其是消费品领域，正进入被流量平台裹挟的低价竞争阶段，这是一个问题。激烈的竞争会导致经营行为变形。

过去十多年互联网行业的发展让不少公司产生误解，认为通过类似用户补贴的低价手段将竞争对手排挤出市场，就可以实现市场垄断并盈利。例如滴滴，前期通过补贴用户形成市场习惯和规模，占据市场位置后再进行商业化。

这个认知的问题在于，互联网公司可以这样做是源于网络效应，它让先抢占市场的公司很难被击败。所谓网络效应，指的是一个商业系统的价值不完全来自产品本身，还来自使用产品的用户或者参与方。微信的价值不仅仅在于它是腾讯开发的一款App，还来自使用微信的用户。微信上的好友才是使用微信的最大价值。拥

有网络效应的行业后进入者的成本更高。微信之后出现了很多试图抢占市场的产品，从创业者罗永浩的子弹短信到大公司阿里巴巴的来往，都失败了。与微信具备多边网络效应相比，滴滴拥有双边网络效应，即司机越多，用户价值就越大；用户越多，司机价值也越大。所以，这类公司前期通过补贴获取市场份额是值得的。

但是，大部分行业都不具备网络效应，通过低价也无法“烧”出网络效应，无法形成竞争壁垒。一家医美机构通过低价策略和提高资金使用效率，有可能将其他机构挤垮逼退。但由于医美行业壁垒不高，新机构很快会出现，低价策略无法持续阻挡竞争对手进入。低价竞争使得商家难以投入资源进行产品创新和品牌建设，导致整个行业陷入同质化竞争。此外，平台的垄断地位也限制了商家和消费者的选择权，削弱了市场活力。

从经济学角度看，平台经济的剧场效应导致了市场失灵。平台通过流量和数据的垄断，获取了超额利润，而商家和消费者则被迫接受不公平的交易条件。这种市场失灵，不仅抑制了创新，还加剧了社会不平等。

商家也应当从低价竞争的陷阱中觉醒，通过差异化定位和品牌化战略，创造独特价值吸引用户。只有摆脱对流量平台的依赖，商家才能实现真正意义上的独立发展。

关于“内卷”对整个社会经济造成的危害，已经引起了国家层面的重视。2025年6月29日，《人民日报》头版推出金社平的文章《在破除“内卷式”竞争中实现高质量发展》。文章指出，“内卷”给产业乃至整个社会经济的发展所带来的危害，已经到了刻不容缓的地步，而“用制度引导良性竞争，用创新打开增量空间，在全社会形成‘优质优价’的价值共识”，才是企业破除“内卷”，迈向高质量发展的正途。这也是我们在书中所反复强调的价值观。

案例 在线教育行业

在线教育行业在2020~2021年的“烧钱大战”，是剧场效应的典型缩影。在这场疯狂的竞争中，头部企业通过巨额广告投放和低价补贴争夺市场份额，导致整个行业陷入无序竞争。然而，这种竞争并没有为行业带来真正的价值增值，反而让企业陷入亏损的泥潭。从某种意义上讲，正是“双减”政策的出台，为这场疯狂的烧钱竞争按下了暂停键，拯救了这些公司。

2020年，在线教育行业迎来了前所未有的资本涌入。根据公开数据，2020年国内在线教育领域融资金额超过680亿元，远高于2019年的418亿元。这些资金大部分流向了广告投放和低价获客。学而思网校、猿辅导、作业帮等头部企业的广告几

乎霸占了社交媒体、短视频和热门综艺等主流渠道，甚至线下电梯间和地铁里广告也铺天盖地。

为了争夺用户，在线教育企业纷纷推出低价课程和补贴活动。然而，这种低价策略并没有带来可持续的增长。在线教育领域某高管透露，2019年年初一个小课包的获客成本约为200元，到2020年11月已经涨至1000元，而课程定价却未能同步提升。低价补贴换来的用户大多是价格敏感型消费者，转化率和复购率极低，导致企业陷入“规模越大，亏损越严重”的困境。

在剧场效应之下，头部企业通过巨额广告投放和低价补贴，迅速占据了市场主导地位，而中小型机构则被迫退出或沦为边缘玩家。从2020年下半年开始，包括迪士尼英语、百弗英语、趣动旅程等在内的一系列在线教育品牌宣布退场，12月，很早开展线上教育、主攻“一对一”业务的学霸君，被曝出资金链断裂、停课等现象。然而，把同行卷趴下、卷没了，并不意味着自己的生意就好了。2021年，“亏损”成为在线教育行业的关键词：跟谁学净亏损13.929亿元，网易有道净亏损17.35亿元，好未来净亏损5289.1万美元。

“双减”政策的出台，为在线教育行业的疯狂“烧钱”竞争按下了暂停键。广告投放大幅减少，营销大战进入平缓期，企业开始将注意力转向教育质量和差异化服务。政策的出台不仅规范了行业秩序，也为中小型教育机构和线下教育机构提供了生存和发展的空间。“双减”政策迫使在线教育企业重新思考其商业模式，新东方创始人俞敏洪在公开演讲中指出，“资本把本来慢热型的教育，催生成了快热泡沫”。他强调，教育永远不会出现互联网所谓“羊毛出在狗身上”的商业模式。教育是一个非常重体验、重交付的场景，没有做好精细的课程研制和打磨，而采用疯狂的补贴获客，最终运营端无法承担交付成本，做一单亏一单，这样换来的市场份额和用户规模只能是赔本赚吆喝，甚至还砸了招牌。

生死定价

定价定生死，这个观点在商业圈有共识。如何定价是个系统而复杂的话题，无法一概而论。图4-5是在商业咨询界颇为流行的定价模型。

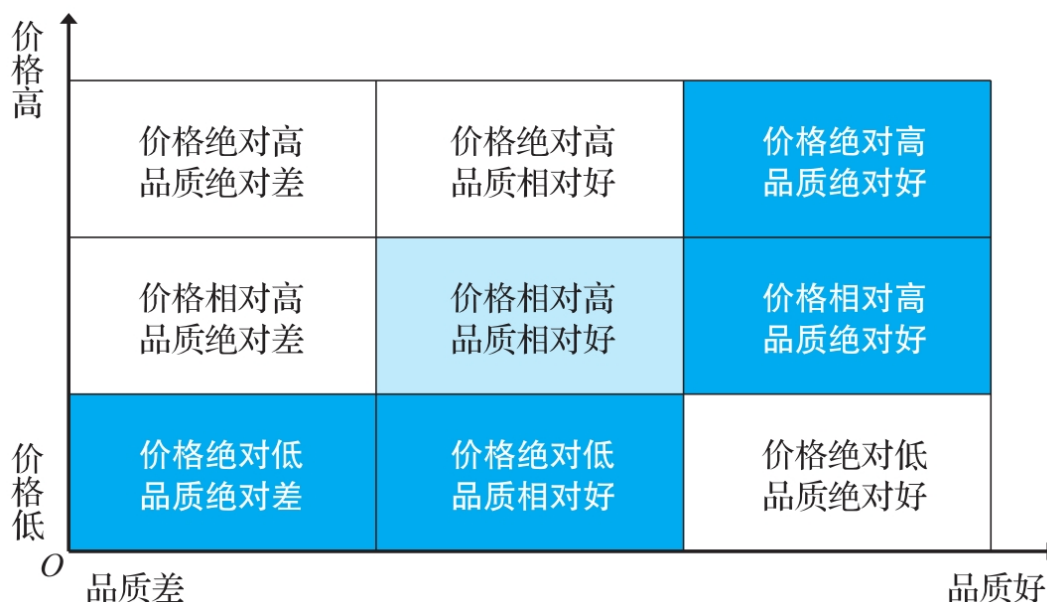


图4-5 定价模型

在2024年的未来汽车先行者大会上，余承东在谈到价格战时说：“全世界第一的卷王应该是比亚迪，因为比亚迪有超低的成本，华为不擅长卷超级低价，还是擅长卷价值、卷智能化、卷豪华感、卷舒适感、卷安全。”

对于余承东的这一表态，比亚迪公关负责人立刻回应，建议余承东在发布会或论坛上减少与其他品牌的对比，这样会更有助于提升华为的品牌形象。

其实，按照定价模型，比亚迪和鸿蒙智行的汽车品牌处于不同的市场和赛道。在模型中，纵轴是价格，横轴是品质。分出了九个市场，在这九个市场中有四个蓝海市场，一个红海市场，还有四个是白忙市场。

红海市场是“价格相对高、品质相对好”的中间市场，许多企业由于没有深入思考定价策略，凭直觉最容易进入这个市场。产品品质平平无奇，定价也处于中等水平，这种策略实际上最缺乏竞争力，既无法凭借高品质赢得高端市场份额，也无法通过低价策略吸引对价格敏感的消费者。

四个蓝海市场，第一个是“价格绝对低、品质绝对差”市场。这让人很容易联想到拼多多。这个下沉市场规模最大，但也最难，而一旦做到，壁垒更高。

第二个是“价格绝对低、品质相对好”市场。红米手机、主做新兴市场的传音手机，还有比亚迪的大部分低价车型，都在这里。这个市场的价格如果低到一定程度，可以跨界打击第一个蓝海市场。正是红米让“山寨手机”在中国消失，而“山寨手机”原本在“价格绝对低、品质绝对差”市场。

第三个是“价格相对高、品质绝对好”市场。华为的问界、智界等品牌就属于这一领域。

第四个是“价格绝对高、品质绝对好”市场。头部奢侈品公司、和睦家等私立儿童医院、米其林三星餐厅、苹果手机等都属于这个赛道。

除了上述市场，另外四个为“白忙市场”。第一个是“价格绝对低、品质绝对好”市场，这肯定不赚钱，会亏死。品质绝对差还想卖相对高的价格（第二个，“价格相对高、品质绝对差”市场）甚至绝对高的价格（第三个，“价格绝对高、品质绝对差”市场），肯定行不通。第四个是“价格绝对高、品质相对好”市场，也没有说服力。

“定价定生死”，你以为我在讲定价，其实我在讲差异化。低价从来都不是战略，低成本才是战略。对于不采用低成本战略的公司，其定价与市场人群、产品价值的匹配显得更为重要。在这方面，雷军是大师级人物。

案例 小米SU7

2021年3月，小米官宣进入智能电动汽车市场，3年后的2024年3月28日，小米发布了SU7系列科技轿车，再次刷新了人们对中国速度的认知。5月15日，小米宣布上市仅仅43天就完成了1万辆的交付成绩。这个速度超越了之前一众造车新势力“前辈”：

蔚来ES8实现第1万辆车下线用时11个月；

小鹏汽车G3实现第1万辆车下线用时7个月；

理想汽车首款车型理想ONE交付1万辆用时7个月；

AITO问界首款车型问界M5交付1万辆用时87天……

从交付的速度来看，造车新势力的交付能力正在变得越来越强，这与10年来我国新能源汽车市场发育、产业链完善程度密切相关。雷军还表示，小米SU7“正在全力扩产，保证2024年内至少交付10万辆新车”，小米用3年的埋头苦干，首战告捷。2024年结束，小米实际交付新车超13.5万辆。

不过，与上市之后的交付能力相比，小米汽车上市之前的定价策略更值得玩味。

在正式上市发布会的前三个月，雷军先行召开了小米汽车技术发布会，但没有公布价格。从那一天起，关于小米汽车如何定价就成了全网热议的话题。

网上还流传过一个段子：9.9万元是雷神，14.9万元是雷总，19.9万元是雷子，29.9万元是小雷。雷军也不断对外放出声音以管理预期：“大家别讲9.9万元了，这不可能，14.9万元也不要讲了。”

定价是决定一款新车打响第一炮后能否顺利进入发展快轨、步入良性市场循环的关键，几乎会决定小米汽车的生死。“到底该如何定价”应该是那三个月里小米团队最纠结的事情，持续释放信号收集反馈，内部再进行研讨。

在一众新势力品牌中，30万元是个关键门槛，20万~30万元这一价格区间竞争最激烈。理想汽车主攻30万元以上的豪华车人群，就是为了实现差异化竞争。在社交媒体上众人猜测了几个月后，结合当下中国供应链成本，基本上主流认知认为小米汽车起售价应该在25万元上下，能够保证不亏钱。结果发布会上雷军公布小米SU7的定价直接从21.59万元起，顶配Max版为29.99万元，击穿了大部分人的心理预期。

小米汽车延续了小米在手机市场超高性价比的策略。雷军曾表示该车“卖一台亏一台”，据花旗银行测算，小米SU7如今的定价每辆预计亏损6800元。互联网人出身的雷军再次把“亏损上规模形成网络效应，再以硬件为入口做延展性收入”这套商业模式应用在了汽车行业。

除了与用户心理做博弈外，小米SU7的定价还充分考虑了竞争要素，发布会上处处与特斯拉Model 3做对比，起售价低于Model 3，但又没有低于20万元。在用户的心理预期中，20万元以下是纯性价比市场，那里有个巨头比亚迪。小米SU7从定价上选择了特斯拉和小鹏等作为对标，且比它们便宜3万元左右。雷军在发布会后接受采访时透露了一个细节，小米SU7的定价是在发布会前一天晚上7点才最终敲定的，临时下调了2万多元。这证明小米团队一直在“击穿用户心理预期”和“首先保证不亏本”之间摇摆，最终选择了前者。在目标人群中，小米属于“价格绝对低、品质相对好”市场。

什么是好的定价？一定是基于目标市场和目标销售量，以及与竞品价格对标之后最终设计出来的，而不是企业一厢情愿，根据成本推导出来的。

小米的定价策略不仅需要对成本进行精确考量，更要在此基础上精准把握市场预期，两者密切配合，才能在刀锋般薄的利润中杀出一条血路。“隐形冠军”理论之父、著名营销学教授赫尔曼·西蒙曾指出，定价如此重要，但遗憾的是，90%的企业没有真正研究过定价。西蒙教授在其代表作《定价制胜》中指出，成本加成定价虽然在许多行业中盛行，但这种方式存在一个致命缺陷：卖家没有考虑客户的支付意愿。西蒙教授提出，除非企业非常幸运，通过成本加成得到的价格恰好

与客户的支付意愿相吻合，否则成本加成定价法会让企业流失大量客户或错失许多利润。

客户支付意愿来自客户认知。而认知大于事实，一瓶可乐出现在便利店值3元钱，出现在五星级酒店的冰箱里则值15元钱。

SU7公布价格之前的三四个月，小米持续进行工厂直播和造车直播，同时还专门召开了小米SU7的科技智能发布会。雷军在直播间不断介绍原创SU7超级电机、高压平台、超级大压铸等技术亮点，以及小米独有的智驾、智舱和小米生态的用户体验，帮助用户建立“小米软硬件比其他车企更优，传统造车企业和合资企业无法匹敌小米的软系统生态，新势力则难以超越小米的产品品控”的品牌认知。

这是在调高客户预期。一番操作下来，客户对于小米SU7的定价有了基础认知，从原本预期的十几万元提高到25万元。当雷军发布最终定价时，起售价格又低于25万元，让用户感受到较高的性价比。整个过程是一个非常典型且优秀的用户购买力心智占领案例。

定价从来不只是数字游戏，而是一场关于价值认知、市场权力和战略意图的复杂博弈。迈克尔·波特在《竞争战略》中指出，企业的可持续竞争优势只能来自成本领先或差异化。而当企业选择差异化竞争时，定价便成为最锋利的战略武器——它既是价值主张的量化表达，也是市场定位的显性宣言。星巴克将咖啡单价定在30~40元区间，是典型的产品差异化（空间设计、品牌文化）与区位垄断（核心商圈布局）共同作用的结果。其定价比便利店咖啡高出300%，却仍能保持20%以上的净利润率，本质上是通过差异化来创造消费者剩余的攫取能力。

市场上也不乏因定价失误而惨遭失败的案例。理想汽车首款纯电MPV产品MEGA以55.98万元的起售价切入市场，销量远低于预期。理想汽车的价值定位是“家庭用车专家”，50万元+的定价远超原有用户群体的心理价位（30万~40万元区间）。ofo小黄车以1元/小时的极致低价加199元押金模式，试图以规模换资本。单车日均收入1.2元，但运维成本达到3元/天（哈佛案例研究数据）。在融资受阻的情况下，挪用用户押金进行扩张，当挤兑潮来临，资金链瞬间断裂。小黄车最终破产，欠款超20亿元，1600万辆单车沦为城市垃圾。ofo的起伏经历再次证明，规模不等于壁垒，在无差异化的红海市场，放弃利润的低价扩张是通往坟墓的快车道。

定价策略不仅关乎企业的利润，更是企业差异化战略的直接体现。顺丰和贝壳找房都是我的客户，它们的定价都较同行更高。在进行业务探讨时，一线团队有时也不免抱怨，有些订单被竞争对手抢走，它们更有价格优势。

从个例看，订单因价格原因被抢的现象确实存在。但从整体看，顺丰和贝壳找房都是远超竞争对手的行业头部企业，如果低价真的是“佛挡杀佛”的竞争利器，则无法解释这种市场格局。通过低价抢占市场份额是很容易通过直觉获得的办法，但这种策略很少成功，甚至会加速企业的衰败。

我跟顺丰和贝壳找房的团队讲，较高定价是既定策略，会倒逼我们创造独特价值来支撑价格。价格较高确实会导致丢失部分顾客，这是定价策略需要付出的代价。每种策略都要付出代价，对于已经决定付出的代价，多花一秒钟在它上面都是浪费。把抱怨的时间用于提升价值才是正道。

当初我在蒙牛工作，特仑苏团队曾有个定价原则——必须比伊利金典牛奶高一点。高一点，就是特仑苏维护其高端奶头部市场地位的定价策略。

企业定策略最怕反复横跳。已经制定好了策略，只是因看到竞争对手的动作取得一点效果，就反过来怀疑自己：是不是我错了？要不要跟进一下？这属于内核不够稳定。

定价即定策略，定价即定方向，定价即定生死。

第五章 坏增长只关注运营，好增长洞察结构和趋势

“眼高手低”

“眼高手低”本是贬义词，形容人眼界很高、理想很大，但实际能力却不匹配，导致无法实现目标或者理想。“高认知穷人”指的就是这类人。但阿里巴巴前总参谋长曾鸣对此却有新的解释。他说，“眼高手低”指的是既要有宏观思考的能力和眼界，保持对未来的想象力，保持大的格局，又必须脚踏实地地从非常小的点切入。

只说大的方向没有用，这是一些创业者的通病，他们更像投资人而不像创业者。太偏向于执行力也不行，看不到结构趋势，在错误的方向上抡大锤，结果抬起头发现别人早已跑到前面去了。高认知和强执行的结合才叫“眼高手低”。

现在流行一种说法，如果遇到某人一见如故，交流起来如沐春风、相见恨晚，大概率不是彼此有缘，而是对方在向下兼容，二者之间存在认知差异。认知差异不来自信息量，而来自更为多元的认知模式，如图5-1所示。

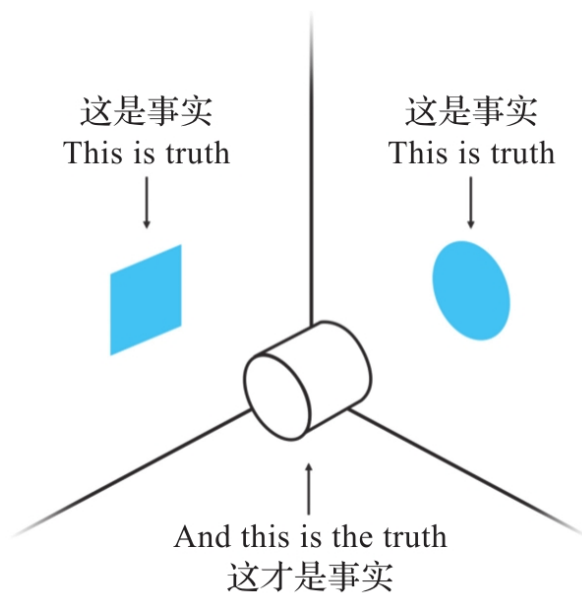


图5-1 单一视角或认知模式与认知差异

只拥有单一视角或认知模式，很容易只看到圆形或者方形，并且似乎都没错。而拥有多元认知模式的人可以看到圆柱体，他知道从这边看是圆形，从那边看是方形，还知道从远处看是圆柱体。无论哪个视角，他都可以切换，还知道你不知道的视角，这就是向下兼容。

商学院之于企业家的价值在于创造一个场域，使其能够从日常经营活动中跳脱出来，以宏观和行业的视角重新审视企业。

一次，我与冯仑老师直播对谈。亲见过几代企业家沉浮的冯仑老师认为，他们那代企业家在初期大多靠某种关系或者资源起家。其中，有些幸运儿在发展过程中不断学习，形成了系统的商业认知，越做越大。而认知能力跟不上的人，虽然早期发了财，后面也慢慢还回去了。现在的青年创业者们拥有更好的条件，在创业之初就能接受商业训练，有各种商学院和咨询公司可供选择，这大大降低了犯错概率。冯仑老师在与我的交谈中多次提到认知对企业家的的重要性，拥有强大的认知能力便是指能够看到大多数人看不到的未来趋势和行业本质。

企业最初往往是业务驱动，拿下生意，赚到钱，活下去；然后是战略驱动，看清方向，找到结构性趋势，大胆布局，谨慎执行；最后则必然是组织驱动，通过人才裂变和组织发展，驱动更大格局的成长。

活下来的创业者一定是业务高手，身在一线或用于陪客户的时间最多，可以很直接地提出运营级创新。但如果一直停留在这个阶段，看不到结构性趋势，终究成不了顶级高手。任正非在华为内部鼓励“让听得见炮声的人做决策”，指的是运营级和业务级决策。如果涉及战略级决策，一定要跳出业务上的一城一池，从整个战役甚至整个战争的角度俯瞰。

东方树叶在农夫山泉内部经过10年发展，销售额只达到10亿元规模，在快消品领域算是发展缓慢的。农夫山泉注意到日本市场无糖茶饮占比很高，而中国人又喜欢喝茶，按理说东方树叶应该很受欢迎才对。然而，真实的市场表现却是卖不动。

发展多年仍然不温不火，对农夫山泉来说，要不要撤掉该产品是个关键决策。董事长钟睺眈提出一个观点，如果中国人愿意喝无糖茶是终局，我们就不能放弃。问题无非是要等多少年，不管是3年、5年还是10年，可以等。

结果，东方树叶的销售规模从0发展到10亿元用了10年时间，而从10亿元发展到100亿元只用了4年时间。天时发生了变化，用户对无糖饮料的接受度突破了阈值。现今，从餐厅到饮料，无数产品主打低负担概念。减肥是头等大事，控糖是社会共识。近年来风头正劲的霸王茶姬，其爆品伯牙绝弦每年可以售出超一亿杯，与东方树叶同样主打低负担概念。

江南春创办分众传媒之初，电梯媒体尚属新兴媒体，主要的媒体阵地仍集中在电视、报纸和互联网平台。即便在户外广告这一细分领域，主要预算也倾向于机场、公交车站、商业街等理论上人流量较大的位置。江南春重新审视这门生意的底层逻辑，认为广告的本质不应是“位置”，而应是“受众的注意力”。将思路从位置转

向人的生活场景，电梯媒体的商业模式逐渐清晰。消费者出入最频繁的地方并非商场和机场，而是家与办公室，而电梯则是必经之路。

如何确定这是一门大生意呢？江南春赌的是城镇化。在可见的未来，中国城镇化率将快速提升，楼房与电梯数量也会随之增加。如今，电梯媒体果然从边缘媒体变成主流媒体，许多消费品品牌崛起，都在电梯媒体打响了第一炮。

有时候，需要十年才能成功是件好事。成功太快，竞争对手会跟上。你看到了未来，坚持住了，对方没有坚持住，等市场忽然起来，别人再想追已来不及。

这便是战略思维。与之相比，运营思维是经营者天然具备的，它来自每日工作细节。战略思维需要抽象能力和洞察能力，更重要的是需要战略定力。任正非总讲“不要在非战略机会点上浪费战略资源”，其中的道理很好懂，但实际做到很难，有时市场给予的正反馈偏偏来自那些非战略机会点。

案例 完美日记

完美日记诞生于2017年，是逸仙电商推出的第一个也是最成功的美妆品牌。完美日记诞生之时，正赶上社交媒体红利期，加上重营销的打法，火速蹿红，成为年轻消费者眼中的“国货之光”。它通过主打“大牌平替”的概念和先发优势，一度分走海外大牌护肤品在国内市场的蛋糕。因其“完美”表现，也一度成为资本的宠儿，其母公司逸仙电商仅用三年时间就成功上市。

然而，在快速奔跑了几年之后，完美日记的后劲明显不足了起来。事实上，上市以来，完美日记一直处于亏损状态，重营销、强运营的打法几乎让完美日记做多亏多，这些年成倍的营收增长几乎都是靠白花花的营销运营费用换来的。

2018~2022年5年间，完美日记的营收分别为6.35亿元、30.3亿元、52.3亿元、58.4亿元、37.1亿元，其中，营销费用占比分别为48.7%、41.3%、65.2%、68.6%、62.8%。

“重营销”几乎是刻在完美日记基因里的特点。2018年，拿到高榕资本的A轮融资后，完美日记便开启了独特的“增长”之路——全力投放小红书、B站、抖音等社交媒体，进行360度无死角的“刷屏”营销。

在第一章“三种增长”里就提过新消费品品牌当年非常火的快速打爆品“爆品公式”。完美日记当时就用了这种典型玩法。有营销专家评论，当年“只要是不错的博主，即便跟美妆没什么关系，都会接到完美日记的广告邀约”。在逸仙电商的招股书里，也并不讳言地谈到了这一点：公司与各平台近15 000个KOL有合作，其中，800多个是百万粉丝级的KOL。很显然，完美日记几乎做过所有头部大V的客

户，在广告上砸下过巨额资金。光是2018年一年，完美日记就在这些平台“烧”掉了3.09亿元，这几乎占逸仙电商当年6.35亿元营收的一半。

这种打法在短期内无疑是奏效的，它成功地把完美日记推送到了千千万万个时髦女孩面前，“大牌平替”的标签也因此深入人心。2018年的“双11”，完美日记90分钟的销售额就突破1亿元。2019年，逸仙电商又砸出了12.51亿元的营销费用，力挫雅诗兰黛、兰蔻等国际大牌，把完美日记送上了当年天猫“双11”彩妆榜的榜首。彼时，是完美日记的高光时刻，“彩妆黑马”“国货之光”“新消费独角兽”等头衔接踵而来，也顺势在2020年成功登陆纽交所，上市当天股价一度暴涨96%，市值高达767亿元。

但是，上市不到两年，逸仙电商便遭遇前所未有的危机。随着市场需求变化，完美日记经历了口碑崩塌、跌出排行榜、销量下滑等困境，逸仙电商也陷入了业绩下滑、股价大跌的境况，甚至一度濒临退市。

拆解完美日记的打法，其实并不复杂。中国的消费品行业，一直不乏通过营销造势增收的案例，还记得那些年央视的那些“标王”吗？完美日记的打法，也只不过是把传统电视、线下的轰炸式广告投放，移植到了线上而已。

本书并不是一刀切地反对“流量打法”，而是反对那种只靠运营手段拉高增长，却忽视自身核心竞争力建设的做法。很显然，完美日记在营销上狂奔的同时，忽视了产品和品控的打磨、研发的投入、供应链的构建与整合等一系列关键动作。它在自己增长势头最盛的几年里，没有抓住时机弥补短板，这才导致后来逐渐跌落神坛。

完美日记采用的模式属于“贴牌代工”，即品牌方不负责生产产品，而是找业内知名的代工厂进行代工。完美日记选择的合作代工厂有科丝美诗、莹特丽、科玛等。它们不仅为迪奥、雅诗兰黛等国际知名品牌代工，也为国内的其他美妆品牌如colorkey、稚优泉等代工。在这方面，完美日记几乎看不到任何竞争优势。况且，代工厂的水平虽然对产品品质有一定的影响，但对日化类产品来说，最核心的价值点其实在于品牌方独有的专利配方。而在完美日记的专利中，外观专利占去了一大部分，独有的配方技术较少。正因为如此，才会陆续有“眼影盘飞粉”“口红膏体易断裂”等问题多次曝光在媒体平台上，造成品牌声誉下滑。

“轻研发”一直是贴在完美日记身上的标签。比起行业普遍2%~3%的研发费用占比，2018年至2020年，完美日记的研发费用分别为264万元、2318万元和6651万元，分别只占了净收入的0.4%、0.8%和1.3%。2021年开始，完美日记开始有意识地增加研发投入，2021年、2022年，研发费用分别增长到1.42亿元、1.27亿元，营收占比分别提升至2.4%、3.4%，但和十几亿元的营销费用相比，仍是九牛一毛。相比之下，欧莱雅在2020年共申请了500多项专利，研发支出为9.64亿欧元（折合人民币约67.5亿元）。

作为一个市场的后入者，可以理解完美日记需要用“搏出位”的方式，来尽可能多地实现用户触达。然而，随着线上流量的价格逐渐走高，完美日记无疑需要花越来越多的钱，才能维持住同样的效果。

根据财报数据，2021年第二季度，完美日记DTC（直接触达消费者）客户数量为1020万，同比增长13.3%，然而销售和营销费用同比增加3亿元，同比增长56%。这也就意味着，完美日记必须“烧”更多钱，才能维持过去的增长。但它从市场上赚来的每一分钱，只在手里转了一转，就飞快地流入了KOL的腰包。

同时，被完美日记的营销模式干蒙的大牌开始缓过神来，也加入了营销大军，一时间，完美日记天天嚷嚷的“大牌平替”轮到大牌下场自己平替自己了。中金公司研究部的数据显示，在发力小红书、抖音、直播带货等新流量端并开始尝试与草根KOL合作后，2020年资生堂、欧莱雅、雅诗兰黛的销量增幅均超过60%，而同期完美日记的销量增长仅为22%。事实上，有大牌平替需求的年轻人，往往并不会看重平替品牌的价值，一旦大牌降价，还是会购入自己“心心念念”的大牌产品。由此可见，“大牌平替”并不是一个真正的价值点。

为了找回增长的势头，逸仙电商在2022年开启了“二次创业”，发布了新的五年战略计划，希望在稳住彩妆基本盘的同时，全面开启护肤业务，期待这条“第二曲线”能给逸仙电商带来新增长。然而，发力护肤业务需要逸仙电商在供应链、研发、人才等方面具备底层基础，并且做起来也不是一朝一夕的事情，所面临的考验，或许才是新消费品牌真正需要磨炼的“内功”。

按照行业惯例，化妆品产业链可以划分为上游原材料供应商，中游品牌商和生产商，下游代理商（含终端零售商、服务商等）三个部分。欧莱雅、雅诗兰黛等头部品牌一般选择将上、中、下游“一网打尽”，有自建的工厂、物流中心，和上游原材料供应商、下游营销商也早已建立了长期合作。如果照这种全链路打法，逸仙电商等成立时间短、资金压力大的新消费品牌很难全盘照搬。

一方面，供应链部分环节利润微薄、投入巨大，不是所有品牌都有实力拿下。另一方面，生产线一旦开始运转，就很难停下来：从原材料采购到生产人员招募，再到生产后的存储、运输，环环紧扣，都需要提前准备。任何一点变化，都可能产生浪费，各个生产环节的响应也有滞后性，必须做好全盘准备才能开动生产线。

说到底，投资建厂的回报周期很漫长。如果没有足够的市场占有率、稳定的上下游合作伙伴作为支撑，很容易造成库存积压，资金链压力会成倍增加。毕竟，就连雅诗兰黛也屡次为库存率烦恼。所以逸仙电商的“二次创业”能否跑到转折点，我们拭目以待。

就像创始人黄锦峰所说：“时间无法逾越，消费者跟品牌之间产生感情，需要时间。”

运营思维如同企业家的肌肉记忆，它根植于每天的订单交付、成本核算和团队管理当中——生产线上0.5%的良率改善、物流环节每分钟的时效压缩、客户会议上反复修改的报价方案，这些具体、可量化的改进构成了经营者最熟悉的安全区。这种显性的繁忙和辛苦其实是另外一种“温水煮青蛙”，高管团队在周而复始的运营优化中逐渐形成“数据茧房”，将销售额增长2.3%、毛利率提升0.7%这类指标奉为圭臬，却对行业底层逻辑的嬗变视而不见。

与运营思维相比，战略思维是一种对抗人性本能的思维方式；同时具有这两者，即为“眼高手低”：在运营层保持显微镜一般的精细度，在战略层有雷达一样的鸟瞰感。美的集团在2011年遭遇增长瓶颈时，方洪波一边用“T+3”模式极致压缩空调库存周转天数，这是运营思维；另一边又顶着质疑声砍掉了2000多个SKU，将资源聚焦到机器人和自动化赛道，这是战略思维与战略定力。这种撕裂式的双重思维方式，是每一个企业突破天花板的必修课。

10%与10倍

在拙作《增长战略》中，我将“增长”分成两个层次，分别是战术级的运营性增长（或称10%增长）与战略级的结构性增长（或称10倍增长）（见图5-2）。



图5-2 两个层次的增长

“10%”与“10倍”并不是描述增长速度的快慢，而是代表两种视角，一种偏微观，另一种偏宏观。

在给企业做战略规划与解码辅导时，经常会用到业务领先模型（BLM，见图5-3）。

在业务领先模型中，第一步便是差距分析。战略的起点是对当下的不满，有差距认知才可能开启战略。差距分为两种：业绩差距与机会差距。业绩差距是指企业当前的实际业绩与预期目标之间的差距，这种差距通常由执行不力、资源分配不当或者市场环境变化等而导致。业绩差距关注的是如何在现有业务框架内提升营销效率、优化运营，以实现既定目标，这种增长模式更接近“10%增长”。机会差距是指企业当前的实际业绩与未来潜在机会之间的差距，这种差距通常由未能抓住市场趋势、技术创新或者商业模式变革的机会而导致。机会差距关注的是企业如何通过战略创新或业务转型，实现跨越式增长，这种增长模式更接近“10倍增长”。

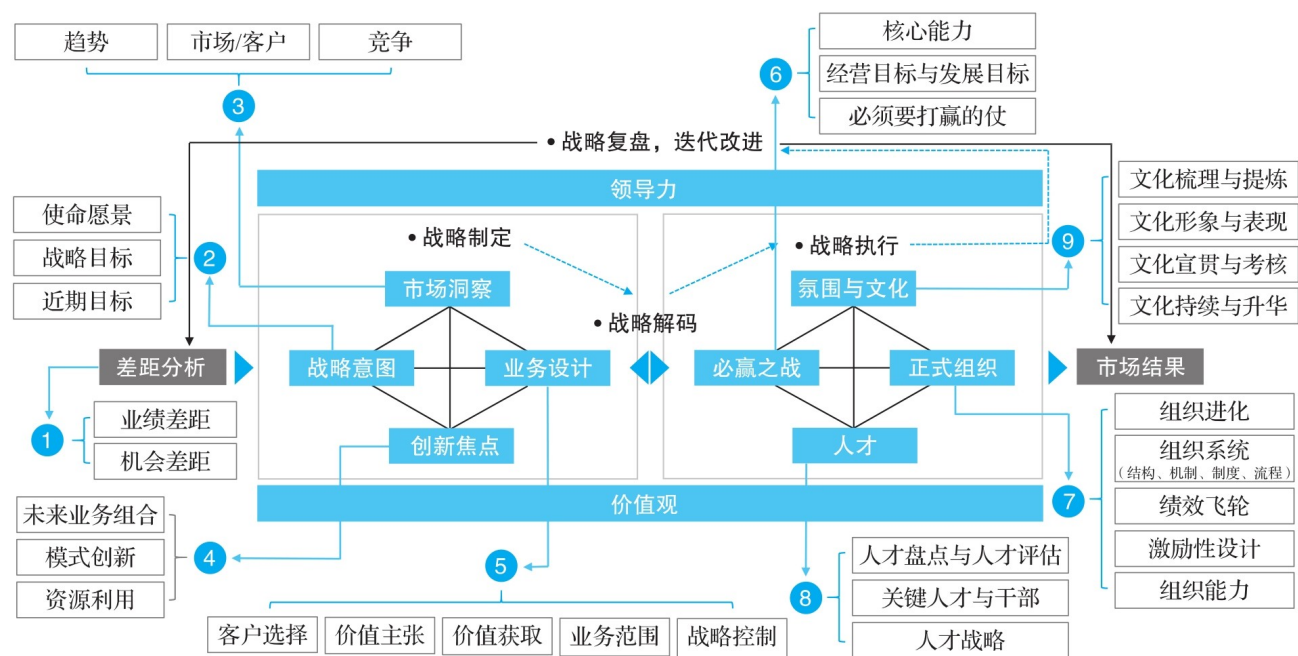


图5-3 业务领先模型

“10%增长”可通过优化现有业务效率、降低成本、提升客户体验或者扩大市场份额来实现。这种增长虽然稳健，却往往局限于现有框架，难以突破行业天花板。例如，一家餐厅通过优化菜单和服务流程，可能提升10%的营业额，但无法实现数量级增长跃迁。

而“10倍增长”可通过改变企业的商业模式、市场定位、产品创新或者行业整合，抓住外部趋势或者内部变革的机会来实现。这种增长往往具有颠覆性。例如，苹果做手机，绝不是在原有的手机市场里优化细枝末节，而是重新定义了手机，它通过推出iPhone，不仅颠覆了手机行业，还开创了移动互联网新时代。

许多企业老板过于关注业务细节，沉迷于“10%增长”，却忽视了“10倍增长”的机会。这会导致企业在短期内看似稳健，但长期来看却可能错失重大机遇。“10倍

增长”要求企业老板具备战略眼光，能够洞察行业趋势和市场变化。

有两家超级公司最初都是DVD租赁公司，一家是美国的奈飞，另一家是日本的茑屋书店。现如今，传统DVD租赁公司早已生存艰难甚至消失不见，而这两家公司都走出了各自不同的战略路径。奈飞创始人里德·哈斯廷斯在互联网时代敏锐地意识到流媒体技术的潜力，果断推动奈飞转型，使其最终成为全球娱乐界的风向标公司。茑屋书店创始人增田宗昭则认为，效率不带来美，要做令人心身愉悦的事情，把茑屋书店做成从卖书到卖生活方式，再到数据驱动的文化公司，实现了一次又一次的跃迁。在日本，超过一半的国民是茑屋书店的会员。

“10%增长”可以提升企业的短期业绩，但只有“10倍增长”才能打造长期竞争力，形成壁垒与护城河。

而战略，是帮助企业实现结构性跃迁的，回答的是“从10%增长到10倍增长如何实现”这个问题。战略的最大作用，是识别当下关键挑战，集中资源应对关键挑战。而应对关键挑战、实现战略目标，最终总会表现为结构性跃迁。简而言之，战略就是“集中力量办大事”。

在企业实际业务的辅导场景中，我们会以“必赢之战”为核心抓手（见图5-4）。

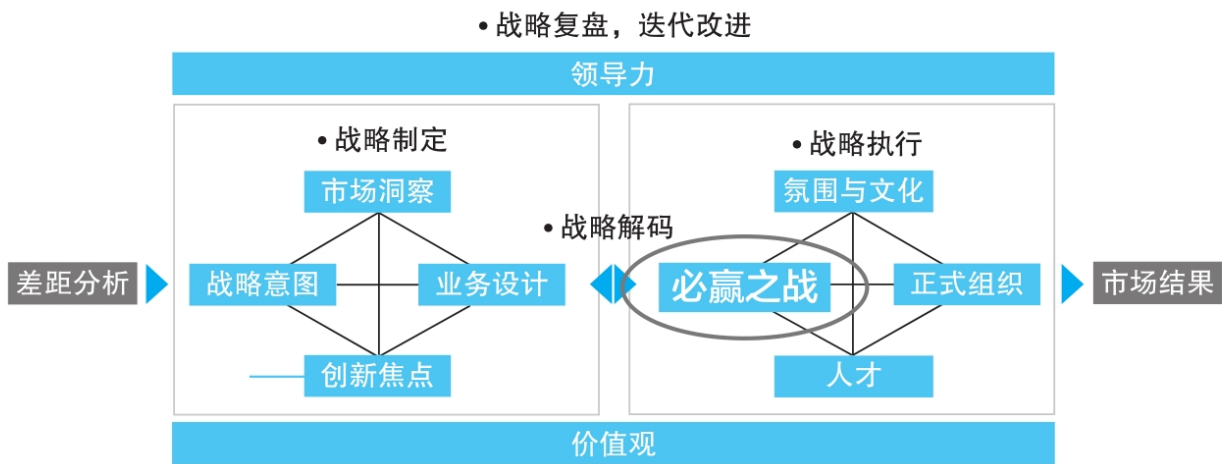


图5-4 业务领先模型之必赢之战

“必赢之战”就是实现企业结构性跃迁的关键任务。与单纯致力于缩小业绩差距不同，必赢之战并不是简单地对业务数据进行分解，而是指向帮助企业创造独特竞争优势的战略性举措。它要求企业聚焦于最关键的任务，集中资源，突破瓶颈，从而实现从量变到质变的结构性跃迁。

案例 希音（SHEIN）

2023年，一家发源于南京、专注于国际B2C快时尚的电子商务公司SHEIN逐渐成为风口上被追捧的“网红”企业。无论在企业界、投资界还是政策制定端，乃至舆论观察界、商业分析领域，SHEIN都是众人口中一家再次承载增长奇迹的众望所归的好公司。彼时，SHEIN妥妥成了服装行业的排头兵，在业界人们热议的新经验的学习对象已经不再是耳熟能详的安踏、李宁等大公司，而是主要在广东番禺运营的SHEIN。

2023年，SHEIN营收超过300亿美元，而同期安踏和李宁的营收分别是624亿元和276亿元。之所以长久以来SHEIN并未在公众的视野当中有很强的存在感，主要是因为它在创办之初就只做国际市场，不做国内市场。

SHEIN成立之初的定位为快时尚，是ZARA最大的竞争对手，后来它的业务体量和增速都远超现有服装企业。这绝不仅仅源于其高效的运营，更在于其战略性的思考。它与传统服装企业想的不一样，攻克的“必赢之战”也不同，这些战役帮助它构建了独特的竞争优势，实现了结构性跃迁。SHEIN至少打过以下不同的“必赢之战”。

“必赢之战”一，供应链数字化——从“推式”到“拉式”，再到“小单快返”。传统服装行业的供应链模式是“推式供应链”，即生产厂商根据预测生产产品，再推向市场。这种模式容易导致库存积压和资源浪费。ZARA通过“拉式供应链”优化了这一流程，但仍存在时间差和库存问题。SHEIN通过“小单快返”模式，彻底颠覆了传统供应链逻辑，它先生产少量商品（如100件）进行市场测试，根据市场反馈快速追加或停止生产。这种模式不仅减少了库存风险，还实现了极快的上新速度。SHEIN的日均上新数从2019年的600款飙升到2022年的6000款，最高达到10 000款。相比之下，ZARA的日均上新数仅为80款。这种极致的供应链效率，使SHEIN能够快速响应市场需求，成为快时尚行业的领军者。

“必赢之战”二，数字化营销——从流量思维到品牌思维。早期的跨境电商公司大多采用“店群”逻辑，通过开设大量店铺获取流量，这种模式难以形成品牌忠诚度。SHEIN从“店群”转向“精品独立站”，通过数字化营销构建品牌认知。它利用搜索引擎优化（SEO）、社交媒体营销（如Instagram、TikTok）和KOL合作，精准触达目标用户。此外，SHEIN还通过数据驱动的个性化推荐，提升用户体验和转化率。SHEIN自有App的下载量一度超过亚马逊，成为全球最大的购物App。其社交媒体用户搜索量是ZARA的3倍以上，投放素材是ZARA的10倍以上。这种数字化营销能力，使SHEIN在全球范围内建立了强大的品牌影响力。

“必赢之战”三，柔性供应链网络——从分散到整合。传统服装行业的供应链分散且低效，难以满足快时尚行业对速度和灵活性的要求。SHEIN通过整合中国广东地区的中小型服装工厂，构建了一个庞大的柔性供应链网络。它通过数字化管理系

统，实现了对供应链的穿透性管理，包括订单分配、生产进度跟踪甚至工资结算。此外，SHEIN还为供应商提供培训、贷款和原材料采购支持，形成了半市场、半组织的合作关系。SHEIN在广东番禺南村镇形成了一个集成的产业地带，上千家工厂为其服务。这种柔性供应链网络，使SHEIN能够以极低的成本和极高的效率，满足全球市场的需求。

“必赢之战”四，数据驱动的设计——从人工到算法。在设计方面，服装品牌一般依赖设计师的创意和经验，设计周期长且成本高。SHEIN通过数据驱动的设计系统，降低了设计成本并提高了效率。它利用爬虫技术从时尚网站和竞品网站抓取数据，并结合用户行为分析，快速生成设计原型。此外，SHEIN还通过AB测试和机器学习算法，实时调整生产订单，确保产品符合市场需求。SHEIN的设计师大多毕业于普通院校，工作年限较短，但通过数据驱动的设计系统，他们能够高效地完成设计任务。这种模式不仅降低了人力成本，还提高了设计的精准度和市场适应性。

“必赢之战”五，本地化运营——从全球化到本地化。全球化品牌往往面临文化差异和本地化难题。SHEIN通过数据驱动的本地化运营，打破了文化隔阂。它利用机器学习算法，分析不同地区用户的偏好和行为，实时调整产品设计和营销策略。此外，SHEIN还通过小游戏、直播和送券等方式，提升用户黏性和留存率。SHEIN在北美、中东等市场取得了巨大成功。比如在沙特阿拉伯，SHEIN通过数据洞察，精准把握当地女性的市场需求，成为该国最受欢迎的时尚品牌之一。

与SHEIN的战略思路相比，安踏通过并购国际品牌（如FILA）实现品牌多元化，但其供应链和营销模式仍以传统为主，难以实现SHEIN式的快速响应和全球化扩张；李宁通过国潮品牌升级赢得了国内市场，但其国际影响力和数字化能力仍显不足。

如果企业只关注运营效率，缺乏结构性的战略思考，很难实现长期增长。SHEIN通过一次又一次的必赢之战，不仅优化了运营，还重塑了行业规则，实现了从快时尚到全球巨头的跃迁。

2024年，SHEIN又开启了新的必赢之战，重新进行战略定位，向平台转型。如果说之前SHEIN的定位是服装品牌，竞争对手是ZARA，那么新定位则是电商平台，竞争对手是亚马逊。一旦打赢这场必赢之战，SHEIN将会实现一个新层级的结构性跃迁。

第二曲线

管理者要放弃幻想，企业不会持续线性增长。基业长青的关键是一次又一次地跨越第二曲线（见图5-5）。

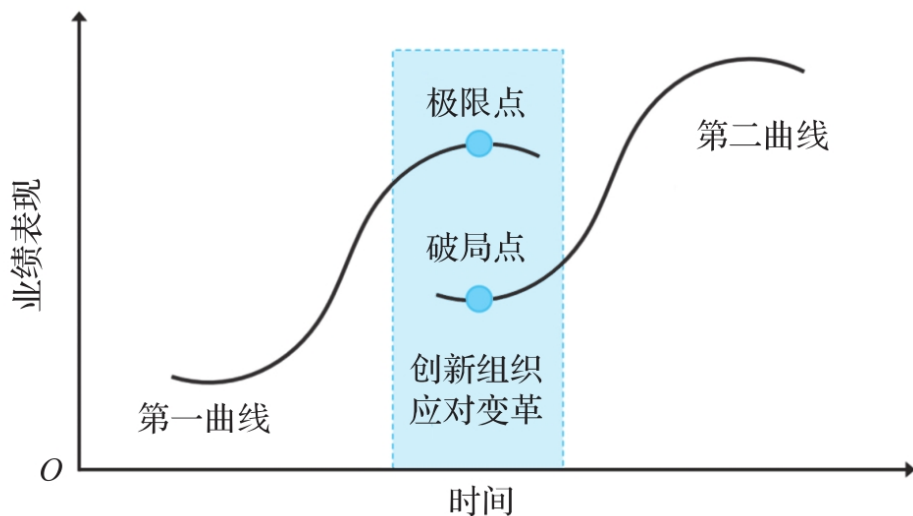


图5-5 第二曲线

近些年，“第二曲线”理念很流行。查尔斯·汉迪在《第二曲线》一书中论述，企业在现有业务（第一曲线）达到巅峰之前，就要开始探索新的业务线，以确保持续增长。

许多企业以为成功开展第二曲线是一种必然。其实，企业和人一样，最自然的生命周期是经历出生、发展、成熟、衰退和消亡的过程（见图5-6）。

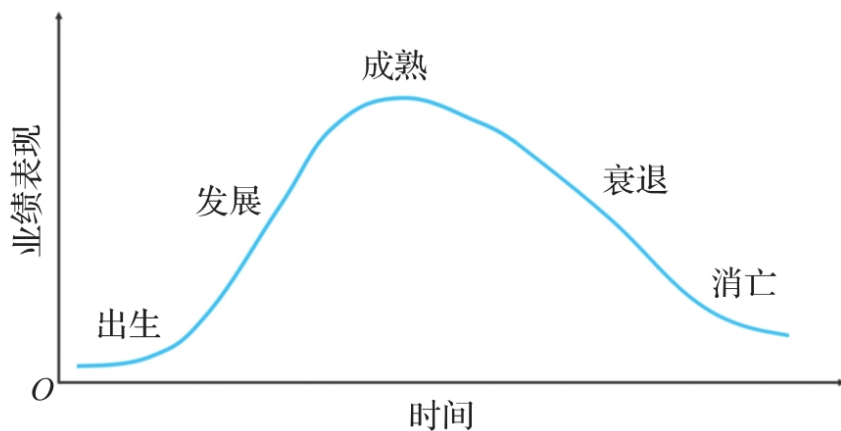


图5-6 生命周期图

只有很少的人能够在四五十岁时没有走下坡路，而是开启了人生第二曲线（见图5-7）。

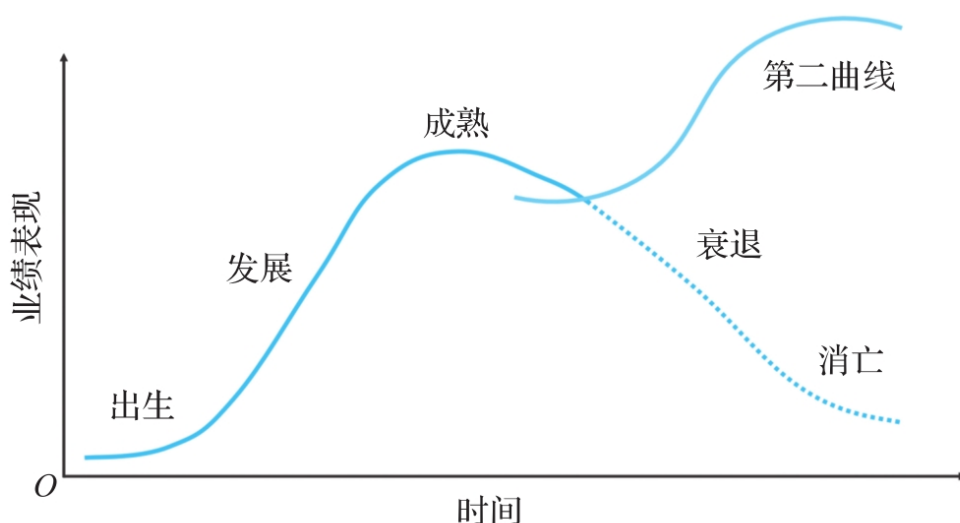


图5-7 在生命周期的后半段开启第二曲线

同样，也只有少数企业能够成功开启第二曲线。反过来说，开启第二曲线是一个必然选择，否则企业只能接受衰退甚至消亡的结局。良好的管理可以持续驱动增长，这一观点具有很强的迷惑性。在既有赛道上不断优化流程、削减成本，却在行业变革时摇摇欲坠，诺基亚与柯达已经成为商学院的经典案例。这种现象在中国商业界同样普遍存在：当企业将自身等同于业务时，就会陷入“增长的暴政”——越是追求极致的运营性增长，越可能错过结构性增长的历史机遇。

第二曲线是结构性思考而非运营性思考的结果，仅仅找到新的客户群体或者售卖新产品并不构成第二曲线。第二曲线虽然由第一曲线生长而来，底层范式却往往已经发生了变化。它符合进化论思想，既有遗传，也有变异，最终以适应市场环境为准优胜劣汰。

第二曲线传递的思想是，为了向前，有时彻底的改变是必要的。它意味着要开辟一条与当前完全不同的新道路，这要求人们对熟悉的问题拥有全新的视角。与人们的直觉不符的是，第二曲线必须在第一曲线仍然表现良好时就开启。我们可能会反问自己：一切都运转良好，为什么要改变呢？当危机逼近时，改变不是更容易被接受吗？当寒气传递到每个人身上时，变革的动力不是更足吗？

不是。当经营出现下降趋势时才开启第二曲线并不是好的时间节点，这时资源和时间都开始匮乏，改变措施难以实施。也就是说，第二曲线必须在第一曲线达到巅峰之前就开始实现增长。

没有成功的企业，只有时代的企业。企业管理者要从自我出发，构建一套尽可能抵御时代变化冲击的战略与组织模型。基于第二曲线思想，企业可以在内部区分三类

业务。它第一类是核心业务，它是企业的基本盘，负责巩固市场地位，提升市场份额和盈利水平。第二类是成长业务，负责将已经过论证的业务或创新模式扩大规模。第三类是新兴业务，负责验证某些新业务模式是否被市场需要，论证创新的可行性，培育创新转化机制（见图5-8）。

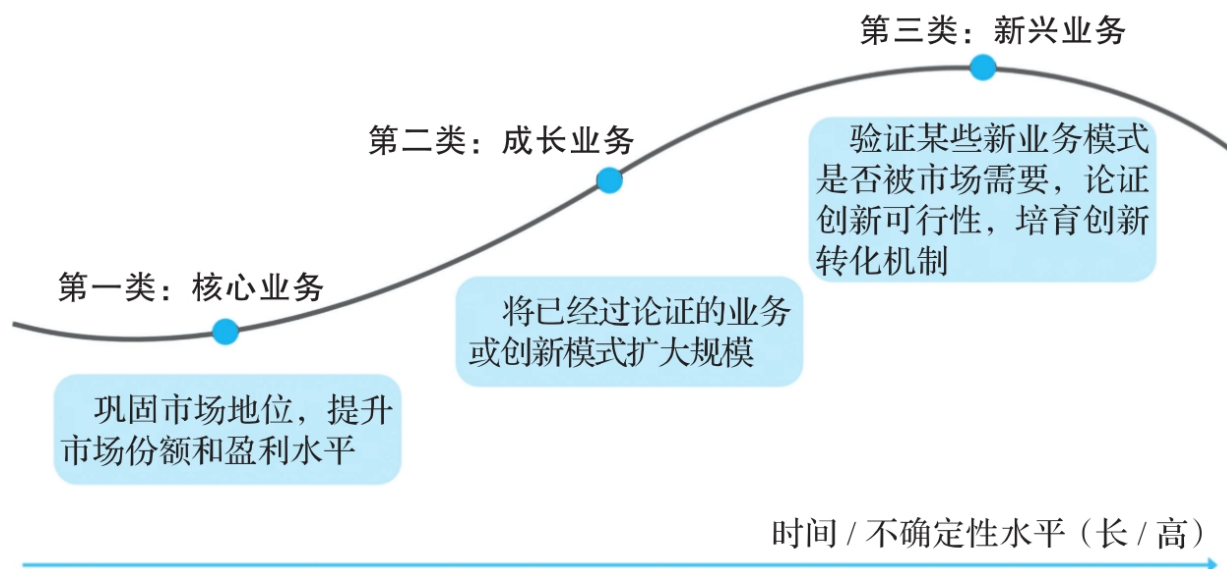


图5-8 基于第二曲线思想的三类业务

资料来源：巴格海，科利，怀特. 增长炼金术——企业启动和持续增长之秘诀[M]. 奚博铨，许润民，译. 北京：经济科学出版社，1999.

核心业务为企业创造大部分利润和现金流，对企业近期的业绩影响大。没有核心业务的支持，成长业务和新兴业务可能停滞甚至死亡。成长业务仍处于投入期，未来几年有望成为企业的核心业务。新兴业务还处在验证阶段，数量可以多一些。对于跑不出来的新兴业务，需要果断砍掉。

为了降低创新成本，亚马逊曾经提出“两张比萨”原则，即创新团队规模不要超过两张比萨可以覆盖的人数，确保成本可控。在早期，企业不应该在创新项目上投入过多资源，而应由创新项目证明自身价值。一旦证明被市场所需要，公司再投入资源将其放大。“微信之父”张小龙曾讲：“如果一个功能没有产生自增长，就不应该去推广它。”

第二曲线思想要求企业破除一种迷思，即不要把企业等同于业务，也不要将业务等同于产品，更不要将企业等同于产品。要把企业理解成生态系统，像一座花园，产品和业务是里面的花朵。有的花朵正在盛开，有的已经凋谢，有的刚刚萌发，被踩一脚就会死掉，但整个生态系统可以永生。

企业开展第二曲线创新项目与创业有很大不同。相比创业，企业开展第二曲线创新项目拥有更多资源，但创新项目负责人通常缺乏创业公司创始人那样强的主体性。

此外，企业原有的惯性会影响第二曲线创新项目的成长。商业理论界曾经流行过“基因论”，该理论认为由创始人和早期团队在企业发展过程中形成的文化、理念、特性所带来的优势和局限性，就像生物的DNA决定了生物体的主要特征一样。例如，有人认为2B企业很难开展2C业务。

华为的余承东是突破了“基因论”的典型代表，他曾经讲：“要特别感谢华为集团的开放授权，让我们按照子公司相对独立的运营模式，遵循B2C行业规律开展业务，实现研发、销售、营销、服务、供应链、财经等全流程端到端管理，打造了2C业务的完整流程与IT支撑体系，实现高效精细化运营，明显提升经营运作效率。”

有些企业家对“企业”存在根本性误判：他们将财务报表上的营收曲线视为衡量企业健康状况的唯一标准，将组织能力固化在特定的商业模式中。这种认识导致两个致命后果：其一，在核心业务衰退时陷入“创新者的窘境”；其二，错把战术性改良当作战略突破。

第二曲线思想的核心突破在于，首先解构企业的本质是资源配置能力、组织基因和创新势能的集合体，而非具体业务形态；在时间维度上建立业务组合，当前核心业务、中期成长业务、长期新兴业务需要形成“阶梯式接力”；最后重构价值评估，用期权组合思维代替利润中心思维，允许新兴业务战略性亏损。

1997年上市时，亚马逊的第一曲线是在线书店。2005年亚马逊云科技作为第二曲线开始孵化，当时电商业务仍在高速增长。贝佐斯在2009年致股东信中明确写道：“我们要把利润再投资的时间跨度设定为5~7年，这个周期足够让种子长成大树。”

构建第二曲线并非随意开展新业务，有三个核心要点。

第一，从核心能力中裂变新物种。腾讯的微信并非凭空诞生，而是基于QQ的即时通信基因，嫁接了移动互联网场景后的进化产物。结构性增长的关键在于，识别核心业务中的“可迁移能力”。7-11将便利店运营能力迁移到鲜食供应链，再造第二曲线；微软把操作系统的优势转化为云计算基础设施，完成了万亿美元市值的跨越。这种“能力复利”效应，让第二曲线的创新项目获得母体赋能，又避免成为简单复制品。

第二，边缘创新。在非共识区建立滩头阵地。美团在千团大战中胜出后，立即将资源投向当时不被看好的外卖业务。王兴当时的战略洞察在于，选择与核心业务存在“适度关联”的领域——本地生活服务，在行业基础设施薄弱期切入，也就是移动支付普及的前夜，然后承受3年的战略性亏损，建立护城河。这种“通过边缘创新寻求突破”的策略，本质上是利用既有业务的现金流，在新兴市场进行低成本试错。没有人可以确保方向一定正确，但需要确保的是付得起代价。

第三，生态卡位，预埋未来十年的发展接口。这就如同围棋布局一般，“飞”的一手，在未来成为决胜要素。华为海思芯片的研发始于2004年，彼时华为终端业务尚未启航。这种超前布局包含两层智慧：第一层是技术卡位，在ARM架构兴起初期建立设计能力；第二层是生态卡位，通过麒麟芯片构建终端差异化竞争力。企业只有在新兴技术轨道埋下暗线，才能在产业转折点到来时实现降维打击。

凡是企业大多都知晓第二曲线的重要性，然而能够成功开启第二曲线或结构性增长的只是少数，这其中有三大原因。

首先是资源错配，在错误的曲线上全力投入。乐视的崩坍揭示的最大风险是，将新兴业务当作成长业务来投入。贾跃亭同时押注电视、手机、汽车、体育、影视、音乐等多个“第二曲线”，每个都重兵投入，导致每个业务都成为资源黑洞。当时，投资了乐视150亿元、自感深陷泥潭的孙宏斌说，这么多业务能干好一个就不错了，贾跃亭却一个都不想放下。有效的策略是，核心业务投入60%的资源确保现金流稳定，成长业务配置30%的资源实现突破，新兴业务限定10%的资源进行试错。

其次是组织腐化，创新业务的体制化。当阿里巴巴将盒马鲜生纳入集团KPI体系时，这个新物种迅速失去了创新的锐气。第二曲线需要“独立小团队”隔离式孵化：要实行独立预算，避免用成熟业务的ROI标准考核创新业务；要给予特殊授权，允许其试错周期比核心业务长3~5倍；要进行文化保护，防止“大企业病”侵蚀创业精神。

最后是时机错判，过早或者过晚切换曲线。这需要真实的业务手感，或者请顾问帮忙。在一家制造业企业的战略会议上，我们要求高管们完成一项作业，即用“业务组合矩阵”重新定义企业。这个工具包含三个维度：一是时间轴，将现有产品、在研项目、技术储备按照3年、5年和10年的周期进行归类；二是能力树，梳理出可复用的供应链、研发、渠道等能力；三是机会图，标注出相邻市场、跨界场景和技术融合机会。这种训练的价值在于打破“运营近视症”。

任正非曾在华为内部讲话中警示：“我们不能在战略上懒惰，用战术勤奋掩盖战略缺失。”这句话道破了结构性增长的本质——它要求企业同时活在两个时空维度：在当下保持核心业务的运营效率，面向未来播种新兴业务的生长基因。

上篇终章 战略何以有力量

这是我对自身工作到底有无价值的反思。增长研习社的业务之一是给企业做战略规划、解码和执行的落地陪跑。一个问题始终萦绕在我脑中：这个工作到底有没有意义？战略的力量究竟来自哪里？有战略的公司和没有战略的公司到底有何区别？没有战略，只会卖货，可以吗？

在接触过无数企业之后，当下我的结论是：没有战略也是可以的，战略不是必需品。90%以上的企业其实都没有战略系统，只是个卖货公司，活得也挺好。

战略并不能在短期内帮助企业把货卖得更好。但，这绝不是否定战略的理由。

战略的力量不在这里，而在另外两个方面，一个是求真，另一个是求存。

在求真的维度上，战略要回答的是“企业为什么存在？”。即使选择逃避，不回答，也是一种回答。有人简单粗暴地回答，“做企业就是为了赚钱，没有其他目的”，这说明企业仍停留在求存的层面，还没有开启对求真的探索。

求存只是基本假设，而非终极目的。许多企业家在实现财务自由后，依然选择继续经营企业。如果企业的唯一目的只是赚钱，那么他们完全可以选择停止经营，享受生活。他们之所以继续前行，是因为企业背后有着更崇高的使命和愿景，即生命的意义所在。

“Something bigger than myself”是一句具有哲学意味的话，意思是这个世界上存在着比“小我”更宏大的东西和使命等着我去完成和实现。人们常常用这句话来激励自己，站在更加宏观的视角去做更加有使命感的事情。

或者说“Something bigger than myself”^②。

使命和愿景不应仅仅被视为吸引投资或人才的手段，而应该是企业存在的根本。以马斯克为例，他创造特斯拉和SpaceX的终极目标并非赚钱，而是实现人类可持续能源和星际移民的宏大愿景。赚钱是实现使命和愿景的手段，而非终极目标。

许多企业在制定使命和愿景时流于形式，未能真正将其作为企业发展的核心驱动力。这种形式化的使命和愿景，无法为企业提供长期的战略指引。真正的战略力量，源自企业对自身存在意义的深刻思考与追求。

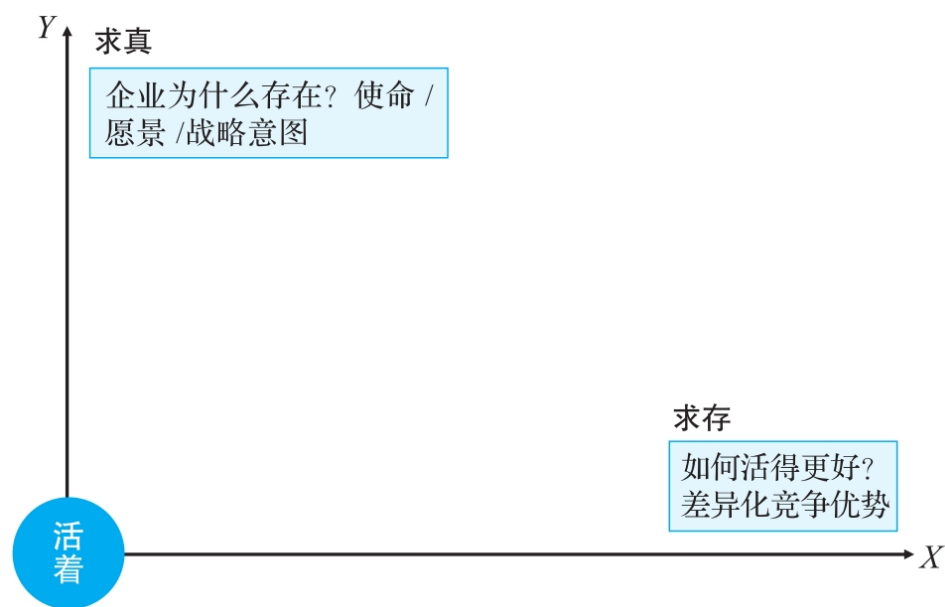
在求真的维度上，如果企业无法回答“企业为什么存在？”这一根本性问题，战略规划将缺乏内在动力。正如人类需要精神追求来赋予生命意义一样，企业也需要通过使命和愿景来明确其存在的价值。

在求存的维度上，赚钱是企业生存的基础。战略的核心在于打造企业差异化竞争优势，避免陷入价格战和“内卷”的困境。没有战略的企业，往往依赖于市场红利或者团队勤奋，这类企业虽然可能在短期内生存下来，但从长期来看，缺乏竞争优势，难以在激烈的市场竞争中脱颖而出。

“必赢之战”是打造企业差异化竞争优势的关键环节。必赢之战并非指向具体的经营数据，也不是当年业务指标的拆解，而是指为了在未来超越竞争而在本年度需实施的最重要举措。苹果公司通过持续的技术创新和用户体验优化，成功打造了全球领先的品牌形象。这种差异化竞争优势使苹果能够在高端电子设备市场上占据主导地位，而无须通过价格战来争夺市场份额。

战略的力量，源自求真与求存的结合（见图P-1）。求真回答的是“企业为什么存在？”，求存回答的是“企业如何活得更好？”。只有将这两个维度结合起来，企业才能在激烈的市场竞争中实现长期发展。

2025年年初，拼多多宣布成立商家权益保护委员会，由联席CEO赵佳臻亲自挂帅。这对拼多多来说确实是一个大动作，有可能动摇用户心中“省钱”和“低价”的心智，这让被压得苦不堪言的商家看到了希望。



图P-1 企业的求真与求存

我曾多次批评拼多多严重破坏了商业社会的平衡。

拼多多最初的策略是低价为王，谁的价格更低就给谁分配流量。甚至，为了吸引买家流量，推出“仅退款”等政策。这些政策虽然让消费者得到了实惠，也让拼多多赚得盆满钵满，却让商家成了牺牲品。商家赚不到钱则无法保证产品品质，更遑论创新。生态被破坏，社会恶评不断增加，中国首富、农夫山泉董事长钟睺眈更是公开声讨，并获得了广泛支持。

这次推出的商家权益保护委员会，将统筹平台治理、招商、客户、技术和产品团队，全面研究商家需求，搜集商家反馈意见，优化商家经营体验，完善商家服务机制，持续提升商家满意度，推动拼多多高质量发展战略的实施。

针对价格竞争，拼多多推出了“低价风险预警”功能，对商家提交的商品价格过低情况（结合历史价格数据）发出弹窗提醒，避免价格设置过低，做好价格风险管控。拼多多的这一步棋，无异于在动自己的根基。在电商平台“多快好省”几大核心价值中，淘宝代表了“多”，京东代表了“快”和“好”，而拼多多一直以“省”著称，这是它的价值主张。拼多多的这一举措影响了多年来自己塑造的用户心智，这种改变对企业来说是大胆的，但这种转变有助于创造更加健康和平衡的市场环境。

对拼多多来说，战略的X轴关于“如何活得更好？”，它已经回答得足够好。现在它开始回答Y轴“企业为何存在？”。企业的存在一定不仅仅是为了谋求更多利益，还有更宏大的使命和价值诉求。在拼多多平台效应的带动下，相关产业开始进行产业升级，提高效率、降低成本，优化落后产能。

拼多多的“商家权益保护委员会”若能实现承诺，不仅是对过去策略的修正，更是对未来发展的战略性布局。这种转变体现了拼多多作为行业领导者的责任感和远见，值得业界深思和借鉴。

下篇

企业如何穿越周期

第六章 过去的成功

失败之母

有一个基本逻辑应该可以与读者们达成共识：如果做着与过去或者他人类似的事情，却期待得到超越过去或他人的结果，这种想法本身就不靠谱。

唯有不断创新，才能实现持续增长。而创新首先来自认知升级，因此一条逻辑线逐渐浮现：认知是因，创新是果，增长是实。真正的进步源于创新，而不是机会本身。

实现创新有两种路径：一种是正向的，即思考“从当下出发可以做出哪些改变”，这种路径通常带来微创新；另一种是反向的，即思考“什么遮蔽了创新”，这种路径反而能得到颠覆性创新。答案很明显，正是过去的成功经验、习惯做法、行业共识和思考方式阻碍了创新。

运河商学是王石先生与冯仑先生发起的旨在培养未来产业领袖的项目，我负责其中私董会的环节，给500位企业家做商业教练。有一次，运河商学邀请宋志平先生讲课，他是中国上市公司协会会长，曾经打造出中国建材和中国国药集团两家世界500强企业。宋志平先生的课程精彩纷呈、金句频出，印象最深的一句是“成功是失败之母”。

“失败是成功之母”是一句广为人知的谚语，意味着通过失败可以学习到经验与教训，为成功铺平道路。反过来讲，成功也是失败之母，这句话有两层含义：

第一，对过去的成功进行了错误归因。有这样一个小故事：三人坐电梯到18楼，电梯上升时一人在唱歌、一人在跳舞、一人在做俯卧撑。到18楼后被问及是如何上来的，他们的答案分别是唱歌上来的、跳舞上来的和做俯卧撑上来的。可笑吗？显然他们归因错误，真正托举他们的是电梯。有些创业者分享成功的故事，其实就好比讲在电梯里如何把歌唱得动听。

第二，时过境迁，过去的成功经验已经不适合新情势。另一个故事是这样的：一位年轻的炮兵军官到下属部门视察，发现了一个奇怪现象——部队操练时总有士兵自始至终立正站在大炮旁。军官不解，询问原因，得到的答案是：操练条例就是这样要求的。

企业中常有这样的现象，大企业尤甚。一些做法已经不合理，却经常被过去的理由挡住，难以改变：“大家都这么干”“过去就这样认为”“公司就这么规定”

“领导这样要求” “操作手册这么写” “竞争对手也这么干” ……

这位军官没有停止追问，他反复查阅文献后终于发现，原来早期的大炮要由马车运载到前线，需要有士兵负责拽住马的缰绳，防止它在战场上受惊。后来，装备水平已经很高，早就不需要马车运载大炮，但由于操练手册没有及时调整，出现了“不拉马的士兵”。这位军官的发现让他获得了国防部的嘉奖。

企业总希望创新，希望开启第二曲线，却意识不到恰恰是过去的成功经验阻碍了创新。过去的成功会在企业里树立三座“大山”：固化的思维方式、既定的利益格局以及路径依赖。

独立学者王东岳先生曾提出文化三要素：生存结构、思维方式与遮蔽效应。生存结构指人们面对不同生存环境所产生的谋生行为的总和，这种生存结构决定特定的思维方式。每种思维方式都是特定环境下的解释系统，而这种解释系统又会产生遮蔽效应，让人看不到系统外的信号。当生存结构发生变化时，思维方式却往往难以随之改变，这便是文化上的“刻舟求剑”。

企业成功之后，往往会形成由既得利益者构成的、关于权利和利益分配的现存结构。这些既得利益者通过现有规则和制度维护自身利益，对改变通常持保守态度。对某些既得利益者而言，如果企业未来的成功中没有他们的位置，他们宁可放弃这份成功。某大型服装集团的总裁是我的商学院学生。他所在的企业增长遇到瓶颈已有很长时间，希望找到破局的路径。他说：“我们明知道短视频和直播是机会，可就是无法投入。”过去，该企业依靠几百家经销商发展壮大，但当提出发展新媒体的想法时，几乎遭到了所有人的反对，大家担心线上业务会冲击经销商的利益。结果几年过去，短视频和直播的机会白白错失，最终大家一起陷入困境。

海尔张瑞敏曾说：“没有成功的企业，只有时代的企业。对企业来讲，绝对不能产生路径依赖。时代在变，昨天的智慧、昨天的成就都已经过时，太阳每天都在升起。”企业在每个阶段的做法应当不同，从0到1的成功路径未必能支持企业实现从1到10。同样，用相同的思维方式开启第二曲线，失败概率也很高。

克制路径依赖很难，它与人类直觉相反，唯有通过在企业内部制定规则来进行自我倒逼。王传福曾说：“企业经受不住一项业务衰落和另一项业务兴起之间的时间间隔。必须毫不迟延地在核心业务衰退之前创造新业务。”“第二曲线”理论也告诉我们，企业要在业务发展得最好的时候，甚至是看不到对手的时候，开启第二曲线。这是节奏问题，如果等第一曲线走到顶峰或者已开启下降趋势，才开展创新业务，那么从组织资源到团队心力都将捉襟见肘。

“过去的成功”往往会演变成一种过分的自我主义，团队的骄傲感也正源于此。德鲁克认为，战略规划必然要有对未来的一些设想，但如果战略规划中没有对过去某些事务的舍弃，只做加法，那就只能是规划，无法变成现实。企业常常高估产品的寿命，总觉得当下还不错，还有几年好日子过，不赚白不赚。在这种思想的侵蚀下，企业长期增长的机制和种子都会被忽视。

我在给企业做战略转型辅导时也常讲，如果企业的转型战略没有一部分人激烈反对，则大概率是平庸的战略，是你好我也好的平衡结果，没有动摇任何利益格局，也未指向让企业本身更加卓越。

还是以理想汽车为例。理想汽车的李想是我非常欣赏的青年企业家，他有深刻的商业认知，理想汽车也是最年轻的胡润世界500强企业。本书在不同章节多次举理想汽车的案例，既不是无脑夸，也不是刻意贬。

2024年上半年，短短几个月内理想汽车经历了“过山车”。年初刚刚宣布盈利118亿，给员工发很高的奖金，意气风发，意得志满，可没过几天，因为MEGA上市失利，理想汽车立刻陷入低谷，进行人员优化、组织调整，创始人深刻反思。经营企业过程中这很正常，不如意之事十之八九。这并不是我认为的理想汽车真正的危机。

真正的危机不来自这些看得见的现象，而来自看不见的信念，即那些人们无比相信的组织信念。更可怕的是，这些组织信念曾经让我们成功。李想将公司当下的阶段定位为从1到10，这个阶段的工作重点是聚焦优势，击穿放大。而它真正的危机大概会发生在从10到100的阶段。

所谓组织信念，是一种潜在的意识。人人认为正确，从不怀疑，甚至过去的成功都会被归因于此。它往往存在于日常的最高频词语当中，是当下成功的原因，也是未来的最大危机。

对理想汽车来说，这个强大的组织信念是什么呢？就是它常常提到的“用户价值”。可以肯定，“用户价值”是李想深信的核心理念。仔细分析理想对用户价值的定义可知，它大致指向特定人群的体验创新。理想汽车的目标人群是“有孩子的家庭”，在各种场景中为他们提供超预期的产品体验。就在MEGA上市失利后，李想给出的归因也是过于追求利润而忽视了用户价值。李想是互联网人出身，与传统汽车人相比，天然具备用户思维。用户思维的参照面是技术思维，二者的区别可以理解为需求侧驱动和供给侧驱动的区别。业内有人批评理想汽车不懂技术，只知道“冰箱彩电大沙发”，而李想则回击道，“这帮只会搞技术的”。

新能源汽车的核心驱动力到底是用户价值还是技术创新呢？应该辩证地看，“反者道之动”，不是用户思维天然正确或者技术思维天然正确，而是看不同阶段哪一侧更稀缺。李想在行业破局时曾指出，很多汽车行业从业者盲目追求技术参数，忽视了用户体验。比如，汽车厂商经常用来宣传新车的指标“百公里加速时间”，对普通用户而言意义真的那么大吗？还是被厂商不断教育后形成认知，以为它重要？品牌传播理论认为，“认知大于事实”。其实，实际生活中一年也不会出现一次需要在最短时间内将汽车加速到100公里/小时的用户场景。

李想看清了这一点，回归真实的用户场景，在用户有明确感知的地方实现体验创新。同样出身互联网的雷军与李想几乎思维一致，在SU7上市发布会上雷军花了好几分钟讲解手机支架。在技术出身的工程师看来，这也值得说吗？余承东则调侃道，有手机支架的汽车是因为导航不够好。同样互联网出身的周鸿祎马上插话说，余承东是个大直男，不懂手机支架的作用。

这种用户体验创新的思路让用户会心一笑——懂我，也让理想与小米迎来了一波市场认可，实现了阶段性增长。可是，危机也在此刻埋下。因为需求侧的爆发只是一时的狂欢，供给侧的壁垒才能成就行业十年的王者。

李想非常重视用户价值和体验创新，经常在内部和外部强调这一点，团队也认为这是最重要的事情，于是逐渐形成了组织心智。早期共同的组织心智与信念能够让团队统一思想、行动敏捷。然而，随着企业的发展壮大，其隐藏的风险可能逐渐成为“灰犀牛”——过去的成功开始阻碍组织的进一步成功。

“战略控制点”是企业战略管理的重要概念，指的是企业在市场中用以保持竞争优势并控制行业价值链的关键位置或能力。战略控制点可以是技术、品牌、专利、市场渠道、客户关系、成本结构或者供应链管理。虽然这些方面理想汽车都有所涉及，但它的核心战略控制点显然是产品定位和对家庭需求的精准把握。这不是一个足够强的战略控制点，难以形成企业持久的竞争优势。

比亚迪的刀片电池和DM-i混动系统，华为的智能技术，沃尔沃的安全技术，甚至小米的“人车家全生态”网络，都是比体验创新更厚重的战略控制点。

“反者道之动”，之前是理想汽车看到有些“只会搞技术的”在一些与用户价值无关的地方做无用功。而今是在能带来用户价值跃迁性提升的独特技术航道，理想汽车与头部公司差距不小。当一种信念随着它的优势显现而被强化时，它的劣势同时也在慢慢滋生。

贝壳找房品牌负责人曾跟我讲：“我也曾拿到漂亮的战果，可根本不敢把经验直接传递给现在的干部。”他清晰地认识到，过去的战果有大背景，是在房地产增

量时代取得的。当市场已走到新阶段，当初行之有效的办法还能继续发挥作用吗？要画一个很大的问号。

过去十年，中国企业对华为的模仿和学习近乎狂热——BLM战略模型、IPD研发流程、“铁三角”销售体系被无数企业奉为圭臬。咨询公司推出“华为方法论”的培训课程，企业家将任正非的讲话集列为高管必读书目。可我却认为，在这些管理工具的背后，华为组织自我批判的文化基因更有价值。管理学大师克里斯·阿吉里斯曾断言：“组织学习最大的障碍，是成功带来的思维固化。”华为真正给我们的启示在于：让组织永远处于“未完成态”的，不是工具本身，而是敢于将手术刀对准自己的文化自觉。

创新者的窘境

价值网理论是哈佛商学院教授克里斯坦森所提出的破坏性创新理论的一部分，它解释了为什么管理良好的企业会在面对某些市场或技术变化时遭遇失败。价值网是指企业进行市场运作所依赖的一系列相互关联的组织和资源，包括客户价值网、供应商价值网、资本价值网、竞争对手价值网（见图6-1）。

价值网络可以成为企业生存和发展的基础。对于初创企业或大企业的创新业务，最佳策略是融入市场中已存在的价值网络。不过，价值网络的要素在长期互动中会形成行业惯例，这些惯例可能成为创新的阻碍，使企业陷入“创新者的窘境”。

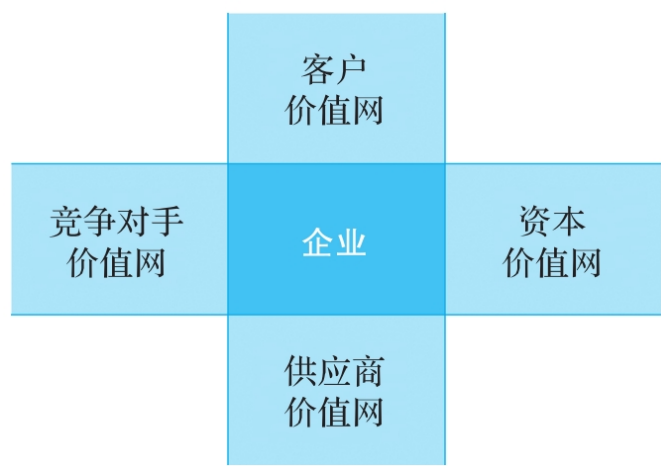


图6-1 价值网

克里斯坦森的观点颇具反常识性：“这些顶级企业之所以能够成功，是因为它们认真听取了消费者的建议，并积极投资于能够满足消费者下一代需求的技术、产品和生产能力。然而，这些顶级企业之所以后来遭遇失败，也是因为同样的原因

——认真听取消费者的建议，积极投资满足消费者下一代需求的技术、产品和生产能力。”

克里斯坦森甚至认为，真正决定企业未来发展方向的是价值网，而非管理者。主导企业发展进程的是机构以外的力量，而非管理者。管理者实际上只是扮演了一个象征性的角色。例如，企业的成功很大程度上依赖于其客户，即客户价值网。企业与客户之间的关系可能导致过分依赖特定客户，从而限制企业的灵活性和创新能力。

现有的市场领导者可能会在现有产品中投入过多资源，以满足价值网中最头部客户的需求，结果对其他客户造成性能过剩，从而给低端市场或新兴市场留出空间，成为破坏性创新者的突破口。

所谓“破坏性创新”或者“颠覆式创新”，并不是人们直观以为的新事物对旧事物具有碾压优势并取代旧事物，而是指那些在技术上可能并不先进，但能够满足特定市场细分需求的创新产品和服务。由于主流企业被客户价值网束缚，形成了“回不去的低端”局面，当低端市场渐渐变成主流市场时，原来的颠覆式创新者也变成了主流玩家。

拼多多、瑞幸、蜜雪冰城，都可以被视为从低端或者边缘市场逐渐变成主流市场的经典案例。原来的市场主导者沿着既定的路径运转，却未察觉危机的乌云已经从远处的天边悄悄升起。

市场主导者通常是当初的创新者，在从初创到成熟的过程中逐渐形成自己的价值网。企业的确定性来源于价值网的稳定性。然而，市场的不断变化与价值网的稳定之间往往会形成某种失衡，从而带来创新的机会。当初的创新者，即现在的市场主导者，往往对新机会不够敏感，最终被更新的创新者击败，这就是“创新者的窘境”。就在几年前，人们还在感叹BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）是创业者难以逾越的大山，而到了2024年，阿里巴巴已经开始反思自身的落后。

之所以“创新者的窘境”会反复出现，与智商水平无关，而是与人类思维模式的固有结构性缺陷有关。心智模式这一提法最早见于苏格兰心理学家肯尼思·克雷克在1943年所著的《解释的性质》，指的是深植于人们心中的关于自己、他人、组织及周围世界各个层面的假设、形象和故事，并深受习惯思维、定式思维和已有知识所限。心智模式的一大作用是简化预测。决策者经常使用的预测方式基于连续性假设，将过去的的数据加以平均，或者以过去的趋势作为未来预测的基础。然而，一旦面临不连续性时刻，原本帮助决策的基于连续性假设的心智模式，就会成为通往改变之路的最重要障碍。在企业内部，这种固化的心智模式可以称为

“组织心智”。组织心智一旦成形，就很难改变。任何企业都更擅长走熟悉的道路，而非应对第二曲线的重大变革，这正是多数企业转型失败的根源所在。

到底如何促使改变发生？有两个策略：第一，进行结构性的顶层设计；第二，对某种理念进行长期宣贯，培养新习惯。人不会因为懂得某个知识而改变，也不会因为短暂触动而改变，只会因为长期受某种新观念的影响而改变。增长研习社在与企业合作的过程中，最常采用长期陪跑模式而非培训模式，它提供的不是几个方法论，而是长期观念的影响。对于观念改变带来的战斗力，人们总是高估它的短期价值，而低估它的长期价值。用管理旧业务的经验和模式来管理新业务，是导致新业务无法生根的主要因素之一。正所谓，“沿着旧地图，找不到新大陆”。

唯有持续创新，才是企业长盛不衰的解药。从结构设计的角度，克里斯坦森认为，大企业保有独立小团队以应对市场变化，是抓住流变机会和抵御竞争淘汰的一种方法。把良好管理视为企业的护城河，这种做法朴素又天真。增长首先来自外部机会，若管理仅仅着眼于内部流程与稳定性，反而可能会压制真正的创新。管理与领导的最大区别在于：管理追求确定性，领导拥抱不确定性；前者越完善，企业越可能在破坏性创新面前失手，因为过度倾听主流客户的声音而错失未来。

市场是母系统，企业是它的子系统。市场并不在乎企业的生死存亡，反而子系统的不稳定会带来母系统的某种稳定性。有些企业推行末位淘汰制，这对个人而言压力极大，但从企业视角来看，这种制度却有助于保持团队的战斗力和流动性。因此，企业应对破坏性竞争的策略之一是引入市场视角，在企业内部培养业务级子系统。业务的不稳定状态反而可能成就企业的健康状态。当初为了拿到移动互联网的入场券，腾讯内部有不下三个团队同时开发移动社交产品，最终张小龙的微信团队胜出。从企业视角来看，不能认为其他未能成功的团队毫无价值或只是做了无用功。它们是腾讯这个母系统得以稳健生存而付出的子系统代价。

破坏性创新往往起始于低端或者边缘市场，提供的产品或者服务可能不如现有主流产品或服务，但足以满足某些特定客户群体的需求。它甚至会让市场主导者产生某种轻敌心理。例如，刘强东起初认为拼多多不过是“流量端的奇技淫巧”，面对低价冲击，只采取了战略性防御的措施，即推出竞争性App进行应对，并没有下定决心全力迎敌。

破坏性创新起始于低端或者边缘市场只是第一个条件，如果市场同时满足第二个条件，即技术进步的速度快于需求上升的速度，源起于低端或者边缘市场的破坏性创新企业就会渐渐变成主流企业，一如拼企业。

这个洞察很反常识。企业普遍认为，不断满足主流客户的需求是再正当不过的经营行为，却很少意识到，这种做法可能因产品性能过度而给其他企业留下创新空间。有时候，用户需要的只是更简单、更方便或者更便宜的产品。当初，以新浪、搜狐、网易为代表的互联网门户网站，内容琳琅满目，搜索框只是首页上的一个小功能，它们把它外包给一家名叫百度的公司去开发。而搜索技术的进步速度远超当时用户的搜索需求，于是百度从繁复的门户网站首页退出，独立运营，只保留一个清爽的搜索框。后来的故事，大家都知道了。

成功的企业往往拥有成熟的组织结构、流程以及固化的利益结构，然而，在面对破坏性创新时，这些因素反而可能会成为企业破局的障碍。机会往往在视野之内，又在认知之外。认知的局限不仅仅源于所见少，还源于过去成功的遮蔽。企业应该关注那些能够满足未来市场需求的技术，即使这些技术目前看起来不够成熟。

有意思的是，破坏性创新产品最早往往由成熟企业研制。但在随后的决策中，尤其是考虑到客户反馈和企业自身收益后，成熟企业并不会给破坏性创新产品太多资源，许多可能性就此被抹杀，直到新兴企业靠新技术形成竞争之势后，成熟企业才恍然大悟。例如众所周知的柯达，尽管柯达在1975年就发明了世界上第一台数码相机，但由于对数字化转型的认知存在偏差，管理层认为已经拥有一项近乎垄断的业务，为什么要用新业务来“自废武功”呢？直到市场上出现数码相机并不断进步，柯达才意识到机会已经在对固有利益的保护中失去。

再优秀的大企业，即便“大企业病”不明显，管理良好、不断提高竞争力，认真倾听客户意见并积极投资新技术研发，仍然有可能失去市场。这是“创新者的窘境”理论给大企业的警示。反过来，这也让创业者们充满信心，不必惧怕大企业的规模和过往的成功，市场永远愿意给新人机会。

对大企业而言，资源分配通常根据客户需求来决定，能满足主流客户需求并带来最大利润的项目会得到管理团队的青睐，但这些项目往往与破坏性技术创新毫无关系。甚至在面对一些市场机会时，大企业还可能因机会的预期收益过低而选择放弃。可以理解，当企业规模达到千亿元级别时，一个只有两三亿元规模的市场自然难以引起其重视。某互联网巨头曾认为在线阅读产品不过是千万用户规模的赛道，没有给予足够关注，直到番茄小说将月度活跃用户数提升至2亿时才匆忙跟进，却已错失最佳进入时机。《三体》里有一句话发人深省：弱小和无知不是生存的障碍，傲慢才是。

如果大企业不希望因此被市场淘汰，该怎么办呢？答案如前文，将市场机制引入企业，成立独立小团队负责破坏性创新业务，以此摆脱对主流价值网的依赖。这些创新业务最初适用的往往是很小的新兴市场，无法满足企业大幅度提高盈利的

要求。但对大企业来讲，它们至少能降低被破坏性创新颠覆的概率，这已足够重要，因此要将这些业务视为投资而非成本。

案例 阿里巴巴

2024年4月3日，阿里巴巴联合创始人、董事局主席蔡崇信在接受采访时坦言，阿里巴巴确实落后了，因为阿里巴巴“忘了真正的客户是谁”。事实上，过去一年多来，反思是阿里巴巴的高管们持续进行的工作，然而当危机和颓势接踵而至时，阿里巴巴的调整和举动多少显得有些船大难掉头。

从市场份额看，虽然阿里巴巴依然占据着中国电商市场的半壁江山，但相较于过去，阿里巴巴的市场份额已从2018年的66%下降到了2020年的56%。这不得不引起警惕。就在阿里巴巴慢慢失掉市场份额时，京东、拼多多等竞争对手迅速崛起，通过不同的市场定位和创新的商业模式，成功抢占了市场份额。从数据上（例如营收和营收增速），我们已经可以看到阿里巴巴被左右围攻的危险局面（见表6-1）。

表6-1 2023年阿里巴巴、京东、拼多多财报核心数据对比

（金额单位：元）

对比指标	阿里巴巴	京东	拼多多
营收	9411.68 亿	1.085 万亿	2476 亿
营收增速	7.28%	3.67%	89.68%
毛利润	3504 亿	1597 亿	1559 亿
毛利润率增速	11.34%	8.59%	57.34%
净利润	1002.9 亿	241.7 亿	600.3 亿

时间回溯到2016年，那是阿里巴巴最辉煌的时刻，在那一年，阿里巴巴“双11”全天交易额达到1207亿元，打破单天交易额的世界纪录。那一年，阿里巴巴市值2664亿美元，登顶亚洲第一。此时，阿里巴巴也迎来了战略转折点。

作为国内互联网“唯二”的超级巨头，为抢夺商业版图，追求庞大的商业生态，阿里巴巴正忙于与腾讯在各个领域开展投资大战。阿里巴巴开始不断通过投资，扩大业务范畴，把触角伸到各个领域。

马云当时提出未来30年社会发展的5个新趋势：新零售、新制造、新金融、新技术、新资源。他认为，“纯电商时代将很快结束，电商将被淘汰。未来的十年、二十年，没有电子商务这一说，只有新零售这一说”。从那时开始，阿里巴巴极力避免谈电商，而是不断把手伸向线下，在所谓的新零售方面布局，导致运营成本越来越大，不赚钱的线下业务对电商主营业务造成了拖累。

此外，当阿里巴巴沉浸在新零售的“美好蓝图”中时，其立身之本——电商业务受到的关注越来越少，在用户体验上、在对消费者需求的洞察上都渐渐潦草而跋扈。比如，淘宝App的主页居然找不到购物分类栏，这一设置或许出自淘宝产品经理的某种“超前洞察”，然而在实际运营中却一直被广为诟病。再比如，当拼多多和京东纷纷甩出“百亿补贴”时，淘宝也并没有对自己的价格竞争力正在丧失感到危机，或者说感受到了，但因为天猫旗舰店庞大商家群体的利益捆绑，只能选择隔岸观火。

在这个时候，拼多多在多数人眼中，是一个毫不起眼甚至随时有可能倒闭的电商公司，特别是它那种在微信群里面疯狂“砍一刀”的裂变运营和“病毒式”传播，总给人一种骗子公司的感觉。然而英雄不问出处，拼多多在通过裂变式增长快速做大用户规模后，一直高度聚焦主营业务。相比其他电商平台和互联网大厂花样百出的新业务，这么多年来，拼多多几乎没有扩充其他与电商毫不相干的新业务。高度聚集才能换来极致效率，业务上的聚焦帮助拼多多在一段时间内将所有资源投入到重点业务中，不断复制过去的经验并优化，因此效率得以提升。

正如案例开头所述，面对竞争压力，阿里巴巴当然也做出了反思和调整。然而，阿里巴巴作为一家大型科技公司，其面临的难题正是克里斯坦森所描述的“创新者的窘境”：公司随着规模扩大，会更加倾向于维护现有的成功业务和满足现有客户的需求，而对新兴市场和潜在的颠覆性技术可能会不够敏感或投入不足。

当公司发展壮大以后，即便意识到了问题，如何做出正确的战略调整和组织变革，也是一件很难的事。这一情况自然也体现在阿里巴巴近两年动荡不安的组织变革和战略调整中。

首先，减员瘦身，向管理要效益。自2022年1月开始，阿里巴巴就不断减员，之后两年半时间内减员超6万人，并且提拔了许多年轻干部。吴泳铭甚至在任职信中强调，阿里巴巴将“坚决实行团队年轻化，4年内，要让‘85后’‘90后’作为主力管理者刷新业务管理团队”。

其次，启动集团架构变革。2023年年初，阿里巴巴时任CEO张勇宣布启动“1+6+N”组织变革，将这家科技巨头分拆为六个可独立融资上市的不同业务集团，由此拉开了组织变动风云变幻的序幕。然而仅仅9个月后，张勇就辞去阿里巴

巴集团一切职务，多项组织变革计划停滞，其中几个拆分上市计划“胎死腹中”。例如2023年年底，阿里巴巴宣布停止分拆阿里云，并暂缓盒马鲜生以及菜鸟的上市计划。在惊涛骇浪之下，更多细碎的组织在被打散重组，并重新摸索未来。然而这一年，阿里巴巴市值在年初3000亿美元左右的基础上又蒸发掉了1000亿美元。

最后，阿里巴巴终于将变革的重点聚焦到了自己的老本行——电商业务上。重回战场的淘宝，意识到这些年已经被同行的低价策略分掉了不少用户，第一反应也是从价格入手，做出了将更多流量倾斜到低价商品的战略变革。2023年3月，淘宝推出了一种被称为“五星价格力”的价格竞争力评估体系，用来评估商家产品的价格竞争力，将流量的搜索权重按照“五星价格力”分配。然而，这一政策施行一年后收效甚微，从财报数据来看，2024财年（2023年4月1日至2024年3月31日），淘天集团收入为4348.93亿元，同比增长5%，“绝对低价策略”并未给淘天集团带来显著的增长。于是，2024年“6·18”过后，淘天集团重新审视了“绝对低价策略”，做出了新的调整，即“五星价格力”分配体系被弱化，改回按GMV分配。具体到业务指标上，2024年下半年淘宝考核的重点转变为GMV、AAC（平均消费金额），而不再追求由绝对低价带来的高订单量。

很显然，不断“求变”是蔡崇信执掌阿里巴巴以来的一个显著特质，例如2024年618购物节期间，淘宝和天猫取消了长期实行的预售制度，这在业内又是一项引起不小轰动的重大调整。不管战略调整的最终结果如何，至少阿里巴巴在努力向外界传递这家步入“壮年”的企业在面临危机时努力求变的态度。

然而，这真的管用吗？这真的足够了吗？

同样作为一家大企业，IBM当年也经历过在困境中谋求转型的阶段。IBM前CEO郭士纳在他的著作《谁说大象不能跳舞》一书中，回顾了1993~2002年间，他带领IBM从巨额亏损中实现转型，并重新获得市场领导地位的故事。郭士纳上任之初，面临的第一个困境是决策要不要保持IBM的完整性。事实上，“拆分大企业”一直是企业经营战略上的一个主流观点，因为小企业意味着敏捷、高效、贴近客户，而大企业则意味着臃肿、低效、反应迟钝。所以在危急之时，IBM内部也提出过将公司拆分为几个独立子公司的解决方案，以此断腕求生，让部分仍有盈利能力的业务部门活下去。这与阿里巴巴的“1+6+N”组织变革思路何其相似。

那么，郭士纳是怎么做的呢？在他看来，这种拆分方案更多是在没有了解市场及客户需求变化的情况下，面对竞争对手所采取的机械式反应，是治标不治本的做法，不能从根本上解决问题。事实上，当年IBM业绩下滑、领导地位丧失的原因与如今的阿里巴巴非常相似：忘记了自己真正的客户是谁。

郭士纳指出了IBM长期积累下来的种种大企业弊病，包括以客户而非用户为导向、大企业的傲慢，等等。因为在当时，即便IBM的产品和服务已经频频让众多用户感到失望，但企业内部依然认为只有IBM才有能力交付完美的解决方案，并将复杂的技术应用到解决商业难题中。郭士纳提出要让IBM回归初心，于是借用BLM战略模型对公司进行了大刀阔斧的改革，核心理念为：一切回归以用户为导向，将IBM转变成为一家以市场为驱动的企业，而不是一家关注内部、以流程为驱动的企业。

最终的结果是，IBM在这场危机中成功自救，郭士纳也通过自己的决策和智慧，展现了大企业作为“大象也能跳舞”的先例。

同IBM一样，阿里巴巴最大的竞争优势依然存在，我们也绝无否定阿里巴巴多年打造的庞大商业生态的意思。正因其业务规模和网络效应都很巨大，注定了它必然是一头“大象”；也因其“大”，阿里巴巴规模的深度和广度决定了它对创新业务和风险更有容错能力，也更能实施对未来的长久投入。因此，如何利用“大象”的优势，在商业的舞台上继续起舞、继续领先，是阿里巴巴未来应该认真思索的问题。

第一性原理

道理比方法重要，问题比答案重要。任何解决方案，都是在当前条件之下对问题的回答。一旦条件发生变化，答案却没有随之调整，企业危机便会出现。

“第一性原理思维”是一种思维方式，总是倾向于破除隐含假设，看到事物最本质的道理，再由这些道理出发找到解决方案，而不被当下的解决方案所遮蔽。

用马斯克的话讲，“第一性原理是摒弃所有不应该当作已知条件的信息，直接看到最无可辩驳的基本事实”。体现在商业上，就是从底层来挑战所有行业惯例。一个行业存在久了，就会出现各种惯例，甚至都找不到这些惯例的源头是什么，但是大家都这么做。用第一性原理从底层出发，重新去思考一件事情应该怎么做，也许会有新的洞察。

特斯拉的使命已正式更新为“建设一个富足非凡的世界”。

特斯拉的初始使命是“加速世界向可持续能源的转变”^①。同样是行业领导者，汽车行业的特斯拉与手机行业的苹果在策略上截然不同。苹果的售价一直保持高位，收获了行业80%以上的利润，同时也给其他竞争对手，留下了低价格带的市场空间。而特斯拉价格不断下探，最初进入中国市场时定价70万~100万元，如今20万元出头就可以买到一辆特斯拉汽车。与传统车企通过专利来构建产业战略控制点完全不同，特斯拉开放了大量电动汽车专利。这些反常识的做法都指向“加速

世界向可持续能源的转变”这一使命。马斯克曾经表示，能够实现这个目标的重点不在于构建所谓的护城河。特斯拉向其他公司提供自动驾驶技术许可，正是为了帮助它们做正确的事。作为马斯克的粉丝，我在国内传播第一性原理也是受到他的精神感召。

只有持续地降低电动汽车成本，才能实现让普通人大规模使用。再倒逼上游能源结构改革，人类才能迎来可持续能源时代。然而，最初马斯克就被特斯拉的电池成本难住了。工程师表示，电池组成本需要600美元/千瓦时。当马斯克质疑价格时，工程师解释说行业中都是这样，电池组一直这么贵，未来也不会便宜到哪里去，与竞争对手相比，特斯拉的成本控制能力已经算是优秀了。马斯克告诉对方，这样的推论很没有说服力，只是一种“类比思维”。用这种思考方式解决问题，不可能得出新结论。要用第一性原理回归事物的本质：电池的基础化学成分是什么？这些原材料的价格又是多少？其实，电池主要由铜、锌、铝、碳这些基础材料，以及一些起到间隔作用的聚合物，再加上密封罐组成。马斯克去伦敦金属交易所核查这些材料的价格，发现只需要80美元/千瓦时。现在问题变得简单了，只需要找到聪明的办法，把这些材料组合起来，就能得到比想象中便宜得多的电池。这就是第一性原理。

AI的普及将带来信息过载的新世界。世界越发达、越复杂，就越需要第一性原理穿透迷雾，回归根本。世界本源存在无限可能性，当特定约束条件出现时，会产生当下最优的解决方案，以适配阶段性发展需求。随着约束条件的迭代和叠加，人类认知体系经历多次跃迁，最终形成具有路径依赖特性的当前解决方案。由当下出发，只能在很小的范畴内实现微创新。原本的各种可能性都被当下答案遮蔽，看不到了。人类思维看似越来越发达、越来越精微，其实是越来越逼仄、越来越狭窄。

用第一性原理追溯根源，识别当初解决方案成立时的环境、情景、前提、假设与条件，对其进行考问进而打破，更根本性的答案才会浮现（见图6-2）。

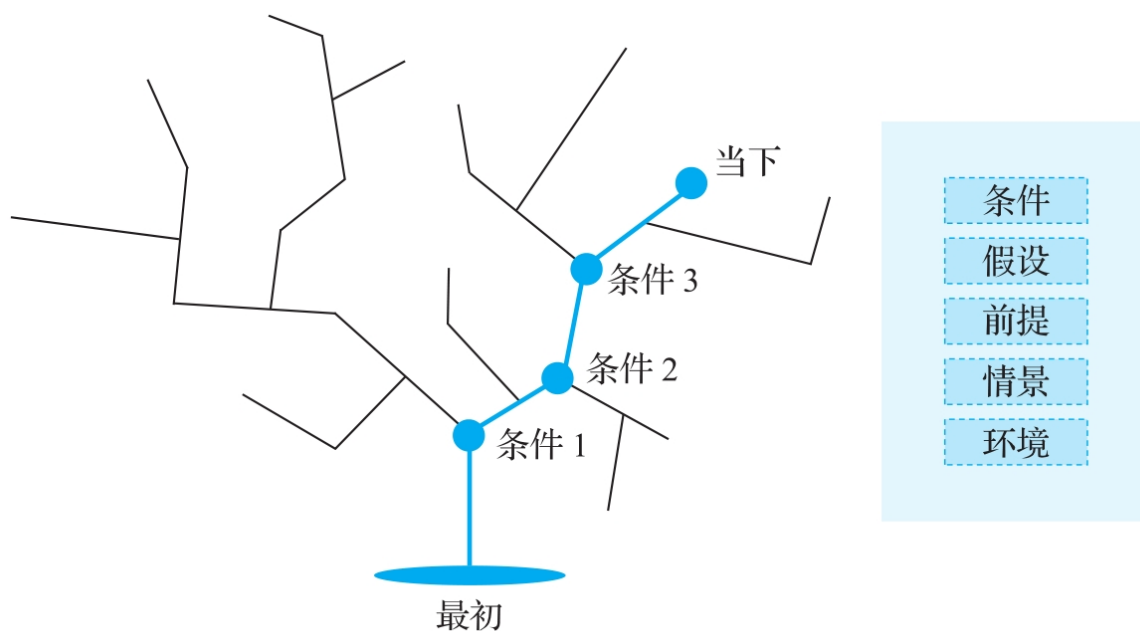


图6-2 用第一性原理追溯根源

柯洁是近年来中国最优秀的围棋选手之一，世界排名常年位居前列。他遭遇的最惨痛的失败是以0:3输给DeepMind公司开发的人工智能AlphaGo。事实上，从逻辑上看，柯洁就没有取胜的机会。AlphaGo的设计逻辑是通过监督学习和强化学习，整合人类几千年来所有现存棋谱，在人类经验的基础上寻求最优解。柯洁相当于是与包括自己在内的所有人类棋手对抗，而人工智能不会疲惫且没有情绪干扰。人类获胜的可能性微乎其微。

后来，DeepMind公司又开发出新的人工智能AlphaGo Zero。与AlphaGo不同的是，AlphaGo Zero没有输入任何人类棋谱，只输入了基本的围棋规则。两个AlphaGo Zero对弈数百万盘后，与赢了所有人类棋手的AlphaGo对战。一共下了100盘，结果令人震惊，100:0！没有任何人类经验的AlphaGo Zero碾压了拥有所有人类经验的AlphaGo。

过去几千年，人类围棋沿着一条路线发展，产生了无数大师，形成了许多风格、禁忌和套路，它们共同构成了人类的经验。然而，在所有人类经验之外，还有一个巨大的空间和可能性未被发现——人类被自己的知识所遮蔽了。

打破假设，回到过去，真正的创新要回归事物原初的状态。这便是第一性原理的思维方式。

这种思维方式强调从本质出发，不被表面现象束缚，相信一定有更深的道理可被认知，并从这个道理出发重新看待事物。在每个领域，总有比表面道理更深刻、

解释力更强的底层道理。

图6-3是我们总结的各个维度和领域的“第一性原理”，供读者参考。

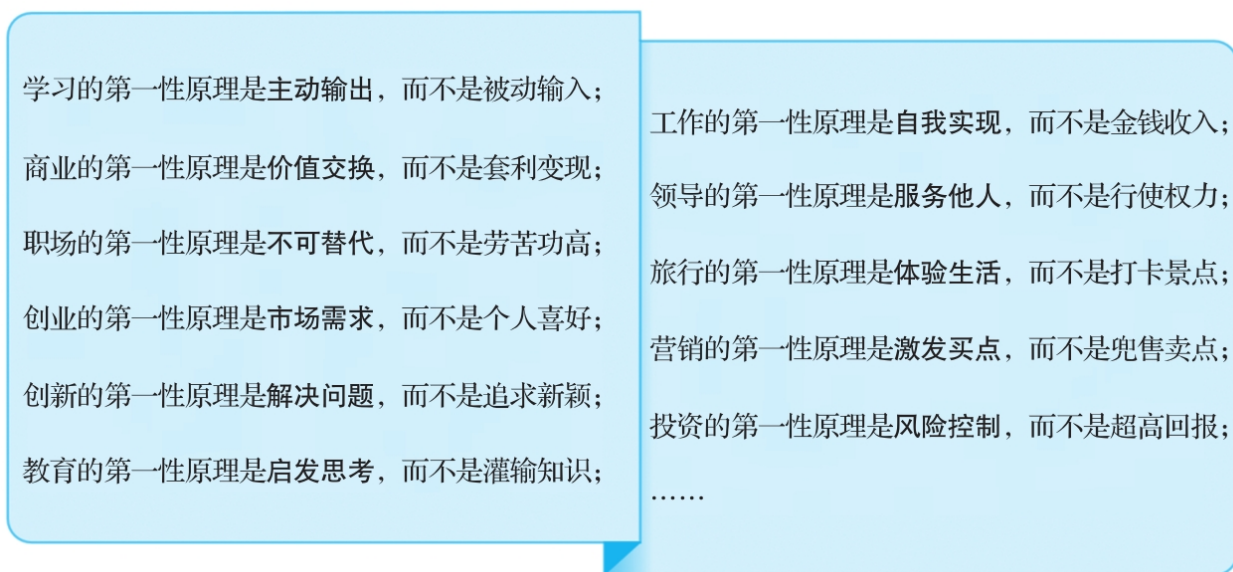


图6-3 各个维度和领域的“第一性原理”

第一性原理思维方式需要耗费大量脑力进行理性思考，如果不具备第一性原理的思考能力，认知水平就会停留在某一基准线之下，难以突破。

美团创始人王兴曾说过：“多数人为了逃避真正的思考，愿意做任何事情。”大部分人真正缺失的并不是执行能力，而是思考能力。

把第一性原理运用在商业中，可以帮助企业破除过去的成功经验和解决方案所带来的遮蔽效应。从本质出发看待事物，不被当下现象所迷惑，往往能获得超越他人的认知。吉利董事长李书福原本从事摩托车制造工作，一次在上级领导视察时，他提出了制造汽车的想法。领导表示怀疑，认为造汽车很难。李书福却轻松地说：“汽车不就是四个轮子上面加两排沙发吗？”你看，勇气和决心往往也源于对事物本质的洞察。

如今，所有苹果手机都很像，四四方方的壳子加一块屏幕，如图6-4所示。

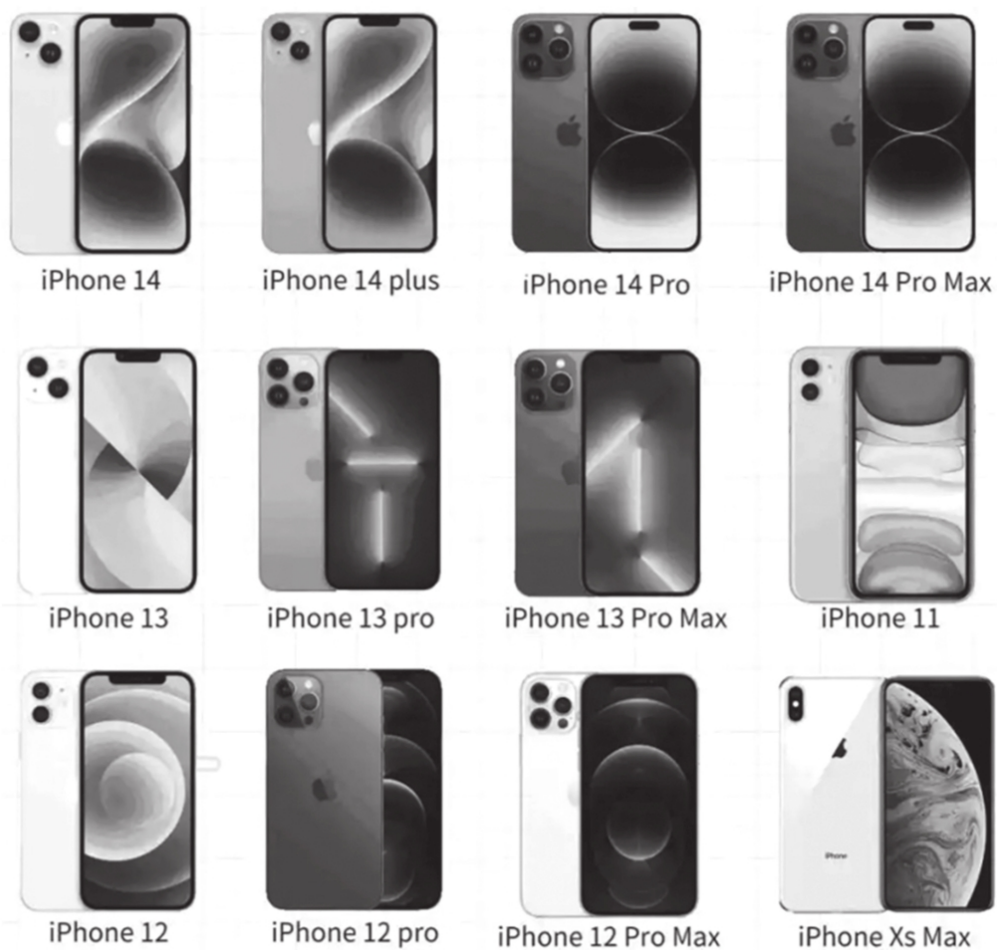


图6-4 苹果手机

然而，十几年前并不是这样。那时的手机研发工程师在设计手机时会天然认为手机有键盘，在此基础上做创新，有的宽一点，有的窄一点，有的甚至把键盘设计得歪歪扭扭，也曾引领一时时尚（见图6-5）。



图6-5 诺基亚手机

直到乔布斯问出那个具有第一性原理味道的问题：“手机为什么要有键盘？”打破假设，回归根本，键盘是人机交互过程中的一个环节：头脑里出现想法，想法变成语言，语言变成字母，字母通过手指在键盘上输入命令，机器运算后返回结果。这是还原键盘所在的基本事实，它的存在是为完成人机交互，而做成键盘模样是基于当时的技术条件。当技术条件发生变化，只要能更好地实现人机交互，是否用“键盘”这种解决方案并不重要。键盘是某个问题的解决方案，不断在解决方案上做创新，有时会忘了问题本身。在乔布斯的时代，出现了多点触控技术，它可以抛开键盘实现人机交互。

你应该已经意识到，还有很多方式能实现人机交互，至少可以使用语音、手势，甚至眼球和脑机接口。大胆猜测，十年之后的手机可能与现在又完全不同了。

我们要深刻地意识到，过去的成功与当时的情景息息相关。当情景发生变化时，不能指望过去的经验仍能指导自己。经验并非无用，而要从经验向下深探，看到更本质的道理，道理越深刻，可迁移性就越强。

贝壳找房是增长研习社的深度合作伙伴，2024年增长研习社走遍其八大战区，为当地头部店东提供业务增长赋能。可以说，过去十几年，左晖以及他带领的链家和贝壳找房以一己之力改变了整个行业生态，经纪人群体被社会更尊重了，用户体验也有很大改善。然而，随着房地产市场的发展，中介行业的外部环境与行业主要矛盾发生了变化。

如果问一位中介店东当下最大的问题是什么，他十有八九会告诉你，经纪人难招、难管理，流失率高。注意，这已经隐含了大量信息。为什么中介店东把招人看得如此重要？原因在于中介行业一般没有底薪，只要招到人，就多了免费劳动力，出业绩才分钱。招人是店东们能想到的没有成本、没有风险，一旦做到就能有收益的事情，因此都想这么做。但这是卖方市场时期的逻辑。在增量市场，招到更多人相当于在新增市场空间中占据更大份额。然而，进入存量时代后，店东仍然重复过去的作业习惯，以为招人就能解决增长问题。这会导致一个非常明显的矛盾：需求侧已经进入存量市场，佣金总量减少；供给侧却不断招人，这只能导致经纪人平均可分佣金越来越少，进一步加剧人员流失，形成负向循环。

新周期有新环境，店东们要反过来想，不要把招聘放在第一位，而要思考如何培养和留住头部经纪人，让他们赚到更多钱。这个行业或许并不需要那么多经纪人，甚至不需要那么多店东。

如何做到？回归第一性原理，商业的根本道理是价值交换。店东要问自己，到底给经纪人创造了什么价值？不是承诺高分佣比例就叫创造价值。正如第一章所讲，价值是帮对方解决问题。是能帮助经纪人解决获客问题？还是专业问题？与业主谈判最终成交的问题？或者学习成长问题？总要能够回答价值之问，因为这是自己得以存在的理由。厦门有位店东，运营短视频非常成功，能够在线获客并提供给经纪人。他在产业链条中创造了价值，因此即便他所在的门店提供的分佣比例没有其他门店高，经纪人仍然抢着到他这里来。

“不出意外的话，意外马上会发生”，这句网络流行语折射出了一种社会情绪，即人们对变化习以为常却又感到无奈。外在生存环境不断变化，而内在思维模式却趋于固化，解决这二者之间的矛盾，正是第一性原理思维的主要作用。在企业

运营中，行业共识和企业自身的习惯性做法中往往隐藏着真正的问题，而它们通常又是盲点。

第一性原理思维方式可以通过刻意练习来掌握，关键在于识别当下认知中所隐藏的隐含假设，并考问假设是否依然成立。隐含假设是在陈述中未明确表达但被默认为真实的前提，它常常基于文化背景、社会常识或者逻辑习惯，对于理解观点至关重要。例如“太阳东升西落”，乍一看会认为它是常识。然而，仔细推敲就会发现，这一陈述如果成立，已经默认了以下未表达的假设：观察者位于地球的南北极之间（不包括极地地区）。如果真有三体人，他们在半人马座远眺太阳，就不会认为它是东升西落，而只会觉得那是远处的一颗星星。

“识别行业共识，挑战隐含假设”，这为第一性原理在商业领域的应用构建了模型。第一性原理如此重要，只讲道理，再配一个马斯克的案例，读者恐怕难以真正掌握。接下来，将再通过具体案例呈现第一性原理的思维方式。

案例 电梯媒体

分众传媒与新潮传媒所在的电梯媒体行业，近些年在媒体市场的表现要优于整体水平。知名商业顾问刘润曾在2024年度演讲分享过2024上半年中国户外广告各渠道花费相比2023年周期的变化（见图6-6）。

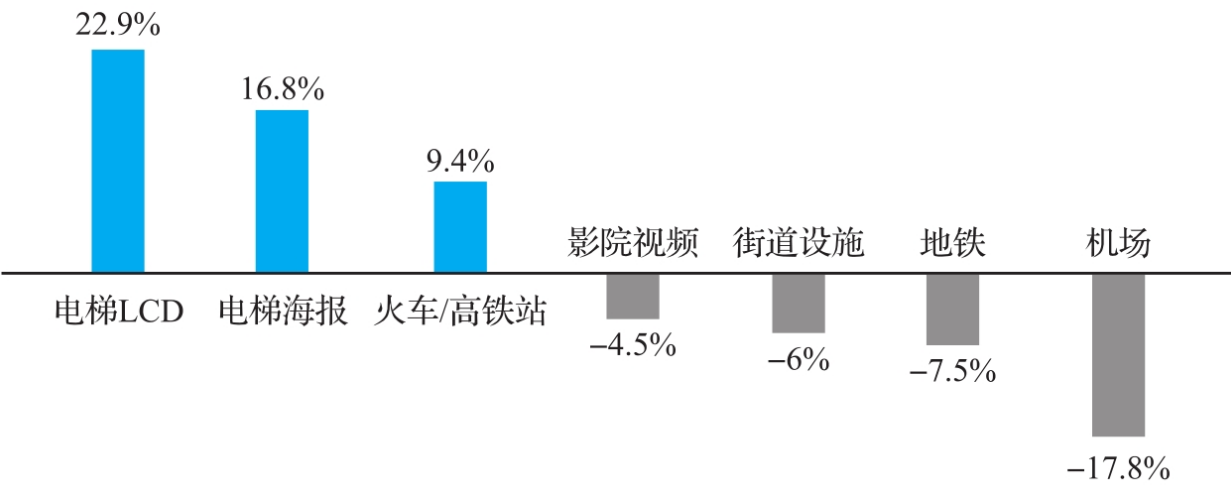


图6-6 2024上半年中国户外广告各渠道花费相比2023年同期的变化

在经济换挡、广告主纷纷削减预算的情况下，广告媒体的经营也遇到了困难。在这种情况下，电梯媒体还能取得正向增长，一定不是因为恰好招募到了一批优秀销售人员搞定了品牌方的预算，而是有更底层的道理。

电梯媒体被划归为户外广告，现在请回答一个问题：户外广告一般会在哪里出现？

你的脑海中可能会出现这些画面：高速路边的广告牌、公交车站、商场的外立面、机场以及地铁等。这些是户外广告最常出现的地方。

再继续追问：为什么户外广告会出现在这些地方？

在商学院课堂上每次问到这里时，企业家学员都会给出大致相同的答案——因为这些地方人流量大。

没错，人流量大的地方适合打广告——有没有意识到，这已经是一个行业默认的惯例与共识。广告公司在向品牌方推荐广告位时，总会描述它能覆盖的人数，动不动以千万起，以亿为单位也不鲜见。但这个认知真的对吗？广告的第一性原理是“人流量大”和“覆盖人数”吗？如果这些问题能激发你思考，会有一些新答案浮现出来，比如，广告不仅要覆盖人数多，还要定位精准，能吸引用户的注意力，能跟用户互动、融入用户场景，等等。这些都是对广告在某些条件下正确的理解，但不是第一性原理。

类比思维最大的问题在于把某些前提条件之下的正确理解直接泛化，看不到实际条件已经发生变化。第一性原理思维的要义在于不断下探，尽量不受前提条件影响，这样才能在实际条件发生变化时，由底层向上推论，再结合新的条件，得到更适合当下的解决方案。回到过去，回到本质，由第一性原理得出的推论可能与当下的共识不同，但更符合常识。

广告行业的常识是什么呢？要回答这个问题，需要先回答：企业为什么要打广告？

企业打广告并不能实现直接卖货，它要做的是通过广告宣传品牌、强化价值主张，进而降低用户选择成本。回归最根本的道理就会发现，广告行业真正应当研究的是“如何影响用户”。在此基础之上，覆盖人数更多、流量更大、更精准等都只是在某个维度上实现对用户的影响。一旦只认准某个维度，朝着它狂奔，也就脱离了本质。

广告位应设在人流量大的地方，这一理解本身并没有错。可如果单纯追求这个维度，忽略了其他能给用户施加影响力的维度，广告真正想要达成的效果反而难以达成。

深入研究过影响力技术的人会知道一个道理：用户很难记住单次触达的信息，只有反复多次触达，才会真正记住，记住之后才会被影响。每一幅电梯媒体广告能

触达的人数并不多，但它实现了同一用户的多次触达，再辅以电梯媒体点位数量的不断增加，真正有影响力的广告效果才得以实现。我们可以轻松列举出一些因为投放电梯媒体广告而变得广为人知的品牌，如瑞幸咖啡、大窑汽水、德佑湿纸巾等，却很难想起某个品牌是因为投放了高速路广告牌而被记住——虽然高速路的流量很大，但难以实现用户的多次触达。

咨询界最爱投放广告的华与华，只在机场投放广告，并且坚持多年在同一点位投放广告，实现目标客群反复触达且素材不变，这是真正在践行影响力原则。

每个行业共识都有隐含的假设，第一性原理可以帮助我们识别这些假设，并考问假设。一旦假设经受不住考问，创新机会就会浮现。

“广告位应设在人流量大的地方”，这个认知至少要在以下假设下才成立：流量与曝光率成正比，曝光决定了广告效果，集中曝光最有效。

针对“广告位应设在人流量大的地方”进行假设考问（见图6-7）：真的吗？总是真的吗？有没有例外？

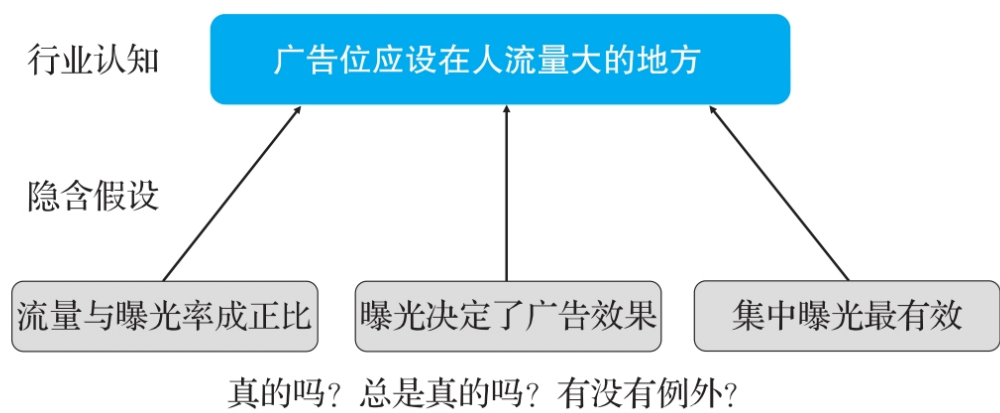


图6-7 针对“广告位应设在人流量大的地方”进行假设考问

这些假设有时成立，但未必时时成立，而假设不成立的情况便是获得更底层认知的入口。

餐饮行业流传着一个行业共识，“选址定生死”。在大部分情况下它是成立的，但它总成立吗？有没有例外？那些例外情况意味着什么？通过这些追问就能获得更底层的洞见，不被行业固有认知遮蔽。

分众传媒和新潮传媒所代表的电梯媒体更有效，并且自身也实现了超过整体水平的增长。这主要源于跟其他户外广告媒体形式相比，电梯媒体的业态更接近广告

的本质，即能够更高效地影响用户。一旦出现其他广告形态能比电梯媒体更高效地影响用户，那就是电梯媒体开始式微的时候。而掌握第一性原理思维方式，可以让我们从表面的解决方案中跳出来，始终聚焦于最初的问题。

第一性原理思维方式几乎可以应用于所有需要重大决策的场景，如商业模式设计、战略规划、组织发展、人员招聘、产品创新、降本增效，等等。不仅仅是企业家，企业中的任何一员都可以应用第一性原理实现创新。

马斯克习惯于将第一性原理用于训练员工，并称之为“第一性原理五步法”。具体步骤如下。

第一步：质疑每一项需求。

对现有需求或者假设进行彻底质疑，避免盲目接受传统做法或者惯性思维。提出任何一项需求时，都应该附上提出这一要求的具体责任人，而不仅仅笼统地说它来自法务部门或安全部门。这样可以让所有人追溯到问题的源头，了解它究竟是如何产生的。要不断追问：“这个需求真的有必要吗？”“为什么需要这样做？”“是否有更好的方式？”

在SpaceX的案例中，马斯克质疑了行业传统的高成本模式，问：“为什么火箭发射成本如此之高？”在特斯拉的生产中，他质疑了电池材料的成本，问：“为什么电池这么贵？能否从原材料层面降低成本？”乔布斯在面对手机市场时问：“为什么手机需要一个键盘？”通过这些质疑，打破固有思维模式，找到问题的本质。

第二步：删除不必要的需求。

在质疑的基础上，删除冗余、不必要的需求以及流程或部件，专注于核心目标。要删除所有不必要的流程或部件，矫枉务必过正。如果没有被迫把删除的10%重新放回去，说明删除得不够彻底。分析每一项需求的实际价值，删除那些对最终目标没有实质性贡献的部分。通过删除冗余，降低复杂性，提高效率。

第三步：简化与优化。

在删除不必要的需求的基础上，进一步简化与优化剩余的部分，尽可能实现流程或部件的一体化。这一步一定要放在第二步之后，因为人们常犯的错误是对一个原本就不应该存在的需求、流程或部件进行简化与优化。

第四步：加速整个流程的循环。

通过加快流程的迭代速度，快速验证和改进解决方案。采用快速试错和迭代的方法，缩短从设计到验证的周期。每个流程都可以加速，前提是已经充分删除和简化，否则可能会对不该加速的环节进行加速。

第五步：将其自动化。

利用自动化技术，进一步提高效率和降低成本。将重复性高、劳动密集型的任务自动化，减少人为错误和成本，同时提升产品的一致性和质量。一切都可以自动化，但这应该是最后一步。要先质疑所有需求，删除不必要的需求以及部件或流程，把问题筛选出来并处理掉，最后再推进自动化。

我参与过很多企业的数字化转型工作，发现一些企业陷入困境的最大原因就是上来就试图推进自动化，而没有经过前面的质疑、删除、简化与优化和加速这四步。而这四步，相当于把原有的工作“从头做一遍”。

第七章 资本的魔咒

脱实向虚

资本是诸多生产要素之一，与劳动力、技术、土地、数据并列。从某个角度看，经济的发展就是要素投入后增值的过程。对公司而言，资本也是实现扩张和提高市场竞争力的关键资源。许多公司将“上市”作为重要的经营目标，即登陆资本市场，将公司的所有权货币化和证券化。这一举措对公司的长期发展一定有其积极意义。

然而，资本有时也会冠以“无序扩张”的恶名。在资本的影响甚至压迫下，不少企业陷入了“坏增长”的困境，这与资本的固有属性密不可分。

在将近200年前，马克思就已对资本的产生过程、资本对经济的促进作用以及最终资本可能产生的负面效应进行了精彩的论述。首先，马克思提出的“劳动价值论”似乎与现今流行的由供需关系引发的效用价值论存在矛盾。效用价值论认为，价值由其能为需求方带来的满足程度（即效用）决定，而非与供给方的劳动天然相关。它强调消费者的主观满足，以及市场供需关系和个体偏好对价值的决定性作用。而劳动价值论则认为，商品的价值取决于生产该商品所耗费的劳动量，强调生产过程中劳动量的重要性。耗费劳动量越大的商品，其价值就越高。

这两种说法好像相互矛盾，其实这是一种误解。商品能不能卖出去，能卖多少钱，这是价格层面的问题，它确实由供需关系决定。劳动价值论不是在这种微观的视角考量问题，而是以抽象的、宏观的、结构性的方式看待价值问题。劳动价值论最深刻的洞见在于，它揭示了在资本主义社会，资本家进行生产的本质不是为了满足人们的需求，而是为了获取剩余价值，也就是利润。

资本家支付给劳动者的工资低于劳动者所创造的价值，利润才会产生，这是资本累积的基础。这种资本累积促使生产规模扩大和生产力提高，这些是进步的表现。然而，这种累积过程伴随着财富集中在少数资本家手中，而大多数人却处于贫困之中，造成了社会不平等。

然后，马克思也推演出在资本主义社会发生经济危机的必然性，而且是周期性爆发的必然性。因为自由市场具有生产盲目性的特点，资本家对剩余价值的追求必然导致他们不断扩大生产规模。市场需求一旦不足，过剩的生产和过度的竞争就会导致企业倒闭，以及大规模失业和社会矛盾激化。

最终，马克思把这一系列推演落到人本身。在资本主义社会，最终会出现劳动和劳动者的异化现象。劳动者失去了对劳动的控制感和意义感。人之所以是万物之灵的

那种超脱动物性的特质不见了，仿佛动物的一些特质变成了人的，人的一些特质变成了动物的，这是青年马克思对“人的异化”的洞察。

相信读者已经大致明白：当人真正脱离动物性，迈向人性层面时，劳动，或者换一个更贴切的词——创造，才是人类的真正追求，而且确确实实是第一需求。在AI奇点加速到来，大部分让人类感到劳苦的工作都可以交由AI或机器人完成时，这一洞察显得更加真实。劳动不再是赚取生活资料的手段，而是人们表达自己、实现自我价值的方式。通过劳动，人可以展现自己的潜能和创造力。

在这个过程中，资本没有发生太大变化，它仍旧天然逐利。这种倾向会将部分企业逼入“坏增长”的境地。

在本书中，我们姑且将资本具象化，特指一级市场的股权投资公司，即常说的VC（风险投资）公司和PE（私募股权投资）公司，以及上市之后的股票二级市场。

必须肯定的是，资本的正面价值远超其负面作用。资本是现代经济体系的核心要素，它不仅是企业发展的燃料，更是社会进步的重要推动力。

资本支持科技创新与技术突破。创新需要大量资金投入，尤其是在技术研发领域，资本为企业的研发活动提供了必要的资金支持，推动技术进步和产品创新。资本还帮助孵化初创公司与新商业模式。初创企业往往缺乏足够的资金来验证商业模式和扩大规模，且有些商业模式若没有资本推动几乎不可能成功，如美团、滴滴等平台公司，以及瑞幸咖啡、霸王茶姬等消费类万店品牌。资本的加持让它们在早期获利无法支撑自身经营的情况下得以存活，直至突破市场阈值，让商业模式真正成立。资本还是经济增长的引擎，促进产业升级和结构调整。资本的流动推动了资源的优化配置，促进了产业升级和经济结构的调整。通过投资新兴产业和高科技领域，资本帮助经济体实现了从传统产业向现代产业的转型。资本还可以创造就业机会与提升生产力。通过投资企业，资本创造了大量就业机会，提升了社会生产力。企业的扩张和发展需要更多劳动力，从而带动了就业市场的繁荣。

然而，资本既有投资属性，也有投机属性。对“坏资本”来说，企业只是标的，是增值工具，而非荣辱与共的伙伴。在“坏资本”的影响下，部分企业如同一头驴，不断追逐挂在头前的黄瓜，即增长目标。这种目标牵引着部分企业，追到一个黄瓜后又挂上另一个黄瓜。企业在这种“增长观”的裹挟下，逐渐忘记了“企业为什么存在”这一命题。企业或行业在这些资本的推动下迅速扩张，但这种扩张缺乏坚实的基本面支撑，最终导致市场饱和、资源浪费，甚至引发行业崩溃。

某些资本投机性地追求短期超额回报并套现离场，而非关注企业长期价值的实现。为了达到这一目标，资本会推动企业迅速扩张，抢占市场份额。它们通过大规模融

资、补贴战、价格战等手段，引发剧烈的市场波动。投资人对创业者的抱怨，不是乱花钱，而是花钱太慢。

在这些资本的推动下，部分企业被异化为增长机器，其存在的价值就是追逐资本设定的增长目标。企业通过过度投放资源、忽视盈利能力甚至数据造假等方式，满足资本的需求。一般情况下，资本会选择那些新兴的、高速成长的业态进行投资，即追逐所谓“风口”上的生意。

案例 蛋壳公寓

2020年1月，蛋壳公寓赴美上市时，实际募资约1.49亿美元。在此之前，蛋壳公寓通过7轮融资已获得约58亿元资金。据招股书披露的数据，蛋壳公寓IPO后，老虎环球基金持股18.8%，为第一大机构股东；愉悦资本持股14.8%，为第二大机构股东。其余大股东包括蛋壳公寓联合创始人兼CEO高靖持股13.4%，蚂蚁集团持股7.4%。

蛋壳公寓联合创始人兼CEO高靖是互联网行业出身，曾供职于百姓网、百度、好乐买、糯米网等多家互联网公司。2014年，高靖在筹备创立蛋壳公寓之初，从当年糯米网老领导（后为蛋壳公寓执行董事长）沈博阳处融来第一笔资金150万元，加上自己的100万元创业启动资金，用250万元启动了蛋壳公寓项目。

凭借核心团队的互联网基因，蛋壳公寓在创立之初就踩中了“互联网+”的风口，很快便引起了投资人的注意。成立当年，蛋壳公寓获得开物投资数千万元的A轮融资。拿到融资后，蛋壳公寓开启了闪电式扩张之路，旗下运营的房间数量在当年年底就突破了2000间。

蛋壳公寓在巩固一线城市市场的同时，开始布局二线城市。同年6月，又获得开物投资、优客工场、愉悦资本3家机构超亿元的A+轮融资。

2018年，蛋壳公寓趁热打铁，分别进行了B轮和B+轮融资，合计融资规模超过1.7亿美元。2019年3月，蛋壳公寓宣布完成了5亿美元的C轮融资，由老虎环球基金、蚂蚁金服联合领投，春华资本跟投。同时，华人文化产业投资基金、高榕资本、愉悦资本等老股东继续跟投。彼时，蛋壳公寓已进入北上广深及全国主要二线城市等13个地区的市场，运营房源规模在3年内增长了166倍。

艾瑞咨询报告显示，在蛋壳公寓暴雷之前，其规模位居国内长租公寓运营商第二位，且房间数量增长最快，增速居行业第一。源源不断的融资成为蛋壳公寓高价抢房源的底气。为了快速扩张规模，蛋壳公寓对房源展开了一场“烧钱”的“抢夺战”。那段时间，有来自一线城市的房东爆料，自家三居室的心理预期租金是每月7500元，自如报价8500元，租期为11个月，而蛋壳公寓则加价到9000元。在双方僵持不下时，最终蛋壳公寓直接加价到10 800元拿下了该房源。

在规模扩张方面，融到资金的蛋壳公寓已经不再满足于通过一套套房源的巷战肉搏来抢占市场。为了快速批量获取房源，蛋壳公寓曾斥资2亿美元（包括现金和债务）全资战略收购长租公寓运营商爱上租。原爱上租的全部资产及100%股权并入蛋壳公寓。这次收购事件之所以备受关注，是因为它是国内长租公寓行业史上规模最大的一起收购案。通过此次收购，蛋壳公寓管理的房间数量一下子增加了超过8万间。

然而，快速扩张的同时，蛋壳公寓面临着成本大幅增加和迟迟不能实现盈利的挑战。数据显示，蛋壳公寓2017年、2018年、2019年的净亏损分别为2.72亿元、13.69亿元、34.37亿元。也就是说，蛋壳公寓在2020年上市之前，一直没有进入稳定持久的盈利阶段。蛋壳公寓的资方之一愉悦资本创始人刘二海在接受采访时曾被媒体问到蛋壳公寓是否有一个大致的盈利时间表。刘二海表示，这是一个平衡当期盈利与长期发展的问题。虽然他的表达很委婉，但也侧面反映出，即使蛋壳公寓不暴雷，照当时的发展来看，盈利也遥遥无期。

疫情暴发之后，蛋壳公寓房屋空置率攀升，经营遭遇困难。据《中国新闻周刊》报道，2020年11月9日，蛋壳公寓北京总部聚集数百人维权，参与者包括租户、供应商、保洁人员和维修人员，现场甚至发生了肢体冲突。蛋壳公寓不仅拖欠供应商账款和员工工资，其房东和租客也相继爆出相关问题。多个城市的租户因蛋壳公寓停交水电费、网络费等，普遍出现停水停电、网络中断、保洁服务中断、修理自费的情况。此外，包括上海、深圳、杭州等地的租户还出现返现困难、退租后款项未到账、账户余额提现困难等问题。同时，也有房东接连爆出，原本按季度支付给房东的租金，由于资金紧张被蛋壳公寓单方面修改为按月支付，有的甚至中断打款。

除了高度依赖风险资本的助推，蛋壳暴雷还有一个核心原因，就是其“高风险”的经营模式——租金贷。租金贷模式，简而言之，是一种类似房贷的支付方式。为了缓解租客手头资金不足的窘境，长租公寓平台引入第三方金融机构，让租客通过贷款租赁房屋，一次性支付合同期限内的全部租金。一边，租客按月偿还第三方金融机构的贷款，另一边，蛋壳公寓则按月或按季向房东支付租金。这样一来，依靠时间差，蛋壳公寓可以在短时间内积累大量资金。据悉，蛋壳公寓上市前，有67.9%的租客使用了租金贷，这一比例最高时曾超过九成。

租金贷相当于年付。对公司来说，一次性能拿到一年的钱，资金流动性会比较强。长租公寓企业可以通过这种模式手握更多资金去做别的事情，收更多的房子。随着2020年上半年长租公寓企业迎来行业“寒冬”，收入来源吃紧、监管收紧、营销运营成本持续攀升，多方因素叠加，终于拖垮了蛋壳公寓。

2020年6月，随着CEO高靖被调查，资金链断裂的蛋壳公寓危机彻底爆发。坊间曾流传内部人员的预判：其实只需要5000万美元就能把公司救活。然而在危机面前，蛋

壳公寓众多投资人的心态变为“别人不出资我也不出资”，谁都不愿意先出这笔钱。蛋壳公寓从2015年创办，用5年时间“烧钱”换规模，快速上市又轰然倒下，这场资本游戏最终造成的恶果让全社会买单。痛定思痛，当我们在为这种速生速死的公司感到惋惜时，更令我们惊讶的是在蛋壳公寓面临灭顶之灾时，其内部人员“烧钱换规模”“烧钱盘活公司”的观念竟是如此根深蒂固。

资本本身并非洪水猛兽，但其投机属性若缺乏约束，便会沦为破坏经济秩序的“魔咒”。当企业忘记“为何存在”的核心命题，沦为资本追逐数字增长的工具；当资本放弃对长期价值的坚守，沉迷于短期投机套利，脱实向虚的危机便会悄然滋生。只有让资本回归服务实体经济的本源，约束其短期逐利倾向，才能避免陷入“坏增长”的循环，实现资源的有效配置与社会的可持续发展。

价值投资

每当公司新上市，公众关注的往往是又造就了几个亿万富翁、多少个千万富翁，这种视角是危险的。

纽约大学宗教历史系教授詹姆斯·卡斯在其畅销书《有限与无限的游戏》的开头写下这句话：“世上至少有两种游戏。一种可称为有限游戏，另一种称为无限游戏。有限游戏以取胜为目的，而无限游戏以延续游戏为目的。”前者如体育竞技比赛，后者如婚姻。

有限游戏是在给定的结构和规则内进行，有明确的开始和结束，拥有特定的赢家和输家，规则旨在确保游戏能够结束；而无限游戏既没有明确的开始和结束，也没有赢家，其目的在于吸引人参与，从而延续游戏。

对投资人而言，有限游戏以快速赚钱为目的，博傻理论、上市套现等都是其表现。而无限游戏则是以未来价值和长期主义为目的，短时间内可能看不出价值。

从本质上来说，金融业、资本运作、投资活动都属于有限游戏的范畴，这些领域的特点就是在有限时间内追求最大回报，这也是资本家和企业家的根本区别所在。这里并不是否认金融业、资本运作、投资活动的价值，因为它们所投入的资金及所采用的工具的确在一定程度上促进了市场的繁荣和壮大。然而，资本家和企业家在思维和行为上的本质差异，使得二者在某种程度上必然存在天然的冲突。

如果创业者从一开始就认为创业是有限游戏，一门心思关心企业什么时候上市、什么时候能被卖掉以实现他自己的财富自由，却不想着把事业干到底，那么这家企业一轮轮融资就会变成“击鼓传花”式的可怕游戏。

2001年8月27日，贵州茅台在季克良的带领下，在上交所挂牌上市，完成向资本市场的一跃。当日收盘，其总市值定格在88.88亿元。20年后的2021年，贵州茅台以超过3万亿元的市值登顶A股市场，成为当之无愧的“股王”。在上市后的这20年里，贵州茅台这瓶酒里增添了太多的故事：有造富、“封神”，当然，也有后来的跌落。2024年6月，贵州茅台的股价相比巅峰时期已经腰斩，市值回落至约1.84万亿元。

复盘茅台进入资本市场这20多年的历程，从公司发展的角度来看，无论是市值增长、行业地位提升，还是国际影响力扩大，资本都的确做出了巨大贡献。然而，一旦踏入资本市场，公司经营难免会有些身不由己。所谓“树欲静而风不止”，茅台在股市中逐渐脱离了商品属性，转而成为一种“金融产品”。在许多投资者眼中，茅台不仅是高档白酒，更具有超越黄金的投资价值。经过长达十几年的“洗礼”，资本市场已围绕茅台形成了一条包括黄牛、经销商、囤酒待涨者等在内的“产业链”。作为生产者的茅台集团，除了专注于经营生产外，还耗费了大量精力与资本市场博弈，时常在“控价稳价”和提升产能之间游走。而茅台的经销商政策和变革手段几乎年年成为行业内外关注的焦点。与此同时，终端消费者作为产品的实际享用者，却显得沉默而无声，处于一种失语的状态。

2024年6月，贵州茅台市值跌至1.84万亿元，与2024年上半年的最高点相比，已蒸发了超过3500亿元，这个体量相当于跌没了一个泸州老窖加上一个洋河股份的市值，或是三个古井贡的市值。

商业本身应该是一场无限游戏，而不是一味追求市值登顶、竭泽而渔的一锤子买卖。战略大师迈克尔·波特认为，战略竞争的主旨是选择一条与众不同的竞争道路，企业竞争的的目的不是“成为最好”，而是“要做不同”。

茅台酒的核心产区位于贵州省仁怀市的茅台镇，法定产区面积更小，为南起于盐津河小河电站，北止于茅台酒厂一车间杨柳湾的一块仅15.03平方公里大小的土地。经过茅台酒厂多年的测量和生产实践验证，这里被认为是最适合酿造茅台酒的地方。在酒业，早有“离开茅台镇，就酿造不出茅台酒”的说法，这一结论通过多次异地实验得到证实，证明了茅台酒的空间独特性。

茅台镇四面被大山环绕，一条赤水河从中流过。千百年的岁月沉淀造就了茅台镇湿度适宜、风速小、日照时间短、霜期短、温差小等地域气候特点，非常适合酿酒。茅台镇两千多年的酿酒历史，使这片土地从土壤到空气，从陆地到河流，都沉淀下了相对稳定的酿酒生物群。这些看不见、摸不着的微生物有利于酒曲、酒醅的发酵，是茅台最重要的生态密码。赤水河的水质也是茅台酒口味与众不同的重要原因。此外，建造窖池和封窖用的紫红泥也颇有讲究，酸碱适度，与赤水河一样富含多种有益微量元素，且不会影响酒醅的发酵。

总之，地形、气候、空气、微生物、水、土壤等诸多独特的环境基因都是茅台的生存基础，一旦改变，茅台酒将不复存在。因此，穹顶之下，方圆之内，茅台酒有着不可复制性，也就注定了它的产量不为人力所左右。

然而，一旦进入资本市场，对增长的要求、对股东利益的倾斜、对市值管理的期待，让茅台不得不走上扩充产能的道路。在上市后的20年里，茅台在酒醅处理、酿酒车间的机械化等方面已经做了许多工艺改良，这些改良都是围绕提高产能而做的。即便如此，面对市场的爆发式需求，茅台酒还是经常供不应求。

商业不是一场非赢即输的零和博弈，也不是一定要在领域内称王称霸才算活得最好，而应该是将游戏无限玩下去的持续性活动。具体来说，各个企业都有能力用独辟蹊径的方式创造独具匠心的价值，而不是在一个维度、一个价值点上拼个你死我活。

在创造独具匠心的价值这条漫长且充满挑战的道路上，只有坚持长期主义，才能让自己的雪球越滚越大。

投资界一直有一个投资金律，叫作“别人贪婪的时候我恐惧，别人恐惧的时候我贪婪”。或许眼下茅台的市值缩水、资本市场的寒冬，正是企业家和投资界回归理性、尊重企业成长规律、进行经营发展和价值投资的好时机。

价值投资的概念一般应用于二级市场投资领域，它并没有特别精准的定义，但大致可以理解为基于对股票背后公司基本盘真实经营价值的理解和认可，判断股票的价值。与价值投资理念相匹配的是长期持有策略，即推崇持股者长期跟随和陪伴自己看好的公司一起成长，以获得长期价值回报。这种投资理念和策略区别于二级市场上常见的短线炒作、内幕交易、K线分析、研究资金流向等各种投资策略。著名的价值投资践行者包括格雷厄姆、巴菲特、彼得·林奇，以及近年来因重仓中国而声名鹊起的高瓴资本创始人张磊等。

在“股票天使”彼得·林奇看来，找出优质个股的根本在于关注其背后的公司而非股价本身。很多投资者之所以会犯错误，正是因为他们常常将股票的价格和股票的实质混为一谈，追涨杀跌，却没能以投资公司的视角去投资股票，致使很多赚钱的机会从指间溜走。他说：“每只股票背后其实都是一家公司，你得弄清楚这家公司到底是如何经营的。”“不研究公司基本面就买股票，就像不看牌就打牌一样，投资赚钱的机会很小。”这也是巴菲特等多位价值投资大师所倡导的理念。查理·芒格曾经这样总结伯克希尔·哈撒韦的成功：“窍门就在于买进那些优质企业，也就是买进那些你可以设想其凭借惯性成长带来规模优势的企业。”

节奏共识

经历过2015年以来的资本狂欢后，时间来到2022年，此时投资环境似乎变得愈加艰难。事实上，虽然从2016年开始创投圈几乎年年都喊“资本寒冬”，但直到2023年国内投融资事件数量断崖式下跌，大家才真真切切地感受到了寒气（见图7-1）。

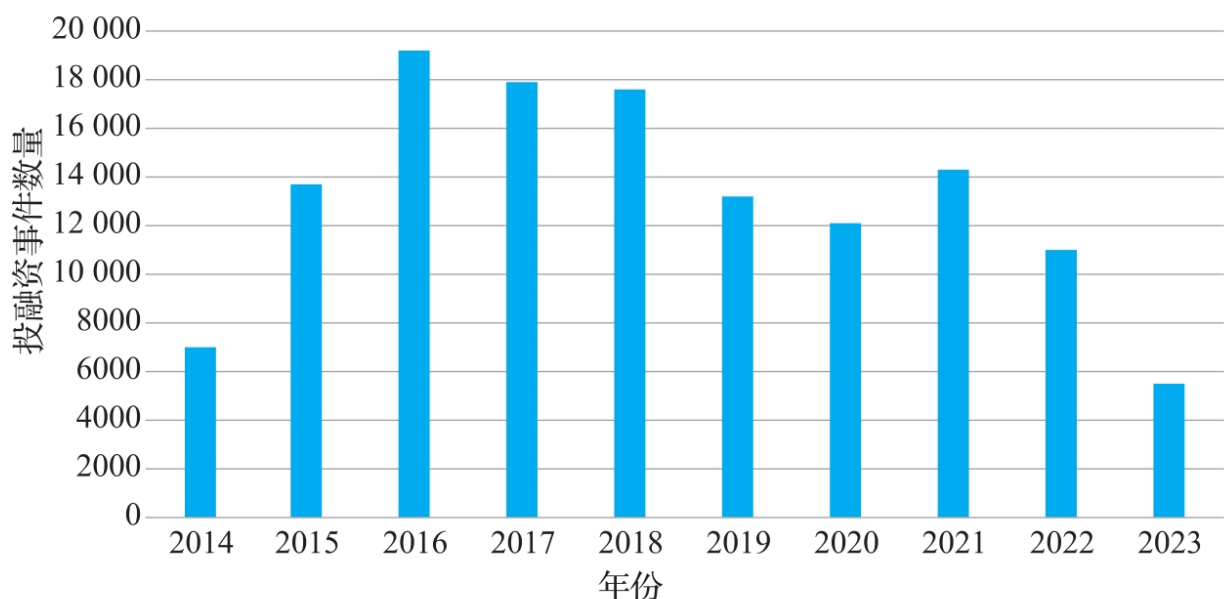


图7-1 2014~2023年投融资事件数量对比

一边是募资难，另一边则是投融资事件数量急速减少。中国证券投资基金业协会披露的数据显示，2022年新备案的私募股权投资基金和创业投资基金数量双双走低。而创投市场方面，根据36氪创投数据，2023年国内创投市场共计披露投融资事件5223起，较2022年的10 990起、2021年的14 370起呈断崖式下跌。

在2024年6月举办的“创投十年高峰论坛”上，易凯资本创始合伙人王冉的一句“一级市场已死”的悲观言论引发了行业内的广泛关注。

投资界的资本寒冬，归根结底与商业周期相一致。投资圈遇冷，某种程度上也反映了商业创新的基本盘。

许多投资人感到创投市场上好项目越来越难找，但从另一个层面看，与其说好项目难找，不如说好项目难以被发掘并培养出来。创投行业的源头是创新，从这个角度看，传统投资已经进入相对瓶颈期。传统投资更青睐财务投资，即要求能够在短时间内获得价值收益。而当前经济发展正处于结构升级、动能转换的新阶段，制造业面临市场调整和产能优化压力，互联网经济也进入了流量红利趋缓的深度运营期，短周期快速获利的商业模式已成为过去式，需要向硬科技领域的创新驱动转变。依然有许多尖端科技领域需要攻坚。但部分资本的短期逐利性导致许多投资机构要么不愿等待，要么根本看不懂。

价值投资理念虽然喊了多年，但在商业实践中，依然难以摆脱人性弱点的影响。市场上仍存在一些本身不具备良好经营能力的公司，依靠修饰财务报表包装上市；也有一些财务资产雄厚但创新能力不足的公司，不专注于从自身产品或服务入手提升经营价值，而是通过资金运作借壳或买壳上市，希望利用股市的流动性，使用金融手段实现快速扩张。

例如博天环境（603603.SH），它是2024年A股市场上第一家因重大违法行为被强制退市的公司。其实在2023年12月，博天环境就收到了北京证监局下发的行政处罚书，被认定在2017年至2021年连续五年财务造假，涉嫌违反信息披露规定。值得注意的是，2017年博天环境才完成IPO，这不禁让人怀疑，该公司在上市之时就已经存在问题。

根据相关规定，IPO后保荐机构需要对发行人进行为期三年的持续督导，负责督促和指导上市公司“履行规范运作、信守承诺、信息披露等义务”。奇怪的是，在2017年至2019年的督导期内，中信建投并没有觉察博天环境存在任何信息披露违规的迹象，而是在保荐总结报告书上评价博天环境的信息披露“真实、准确、完整、及时”，并为其背书。

无论如何，包装上市的代价是惨痛的。最终，博天环境退市时市值较高光时期的215亿元缩水98%，跌至不到3亿元。

江南春在回顾分众传媒市值从80多亿美元跌到6亿美元那段惨痛教训时总结道：“一个企业高速发展之后很容易‘贪’，这个时候就会种下错误的因，自然会收获错误的果。”

江南春提到，分众传媒之所以在2008年股价大跌，正是因为2006~2007年种下的因。那么，这个因是什么呢？就是作为上市公司所进行的所谓的“市值管理”。2004年分众传媒上市后，江南春的注意力开始逐渐远离“如何创造广告主价值”和“创造用户价值”，而是非常关注资本市场的反应，思考如何操作才能让公司市值更高，以及是否可以通过收购、兼并来提升股价。这样做的短期效应非常明显，分众传媒在2006~2007年间市值从三四十亿美元迅速抬升到80多亿美元。

然而，股价不可能长期与真实价值背离。2008年，分众传媒遭遇滑铁卢。回顾惨痛教训时，江南春坦言，股市的反馈很容易把企业带偏，而企业自身在高速发展之后的“贪婪”，也会导致种错因、食恶果。他提到，上市后分众传媒进入了许多不熟悉的领域，这些领域与主营业务并无太大协同作用。由于上市后融到了更多资金，分众传媒才有机会快速在不熟悉的领域“遍地开花”。江南春事后将这些增长归结为本书前文提到的“肥胖型增长”和“癌变型增长”。例如，分众传媒曾收购一家广告公司，帮助企业做短信通道业务，却因被央视曝光“日发数亿垃圾短信”而成

为股价大跌的导火索。江南春事后回应，这件事给他最大的启示是，那些有道德瑕疵的行为，即使在商业上很有效率，往往也难以持续。

稻盛和夫提到，什么叫作“道”？道就是在这个世界当中有一种力量，能让万事万物变得更美好。依道而行，就被推动；背道而驰，即使短期内能实现强有力的突破，最终也会被摧毁。在行业氛围蔚然成势的情况下，我们认为更加有必要重申价值投资的意义，恪守长期主义的原则，如此才能维护商业环境，使其实现永续经营，让商业游戏得以无限玩下去。

到底谁才具备真正的长期价值？长期价值如何彰显、如何挖掘？无论对投资人还是企业主来说，这都是个难解之题。曾经与彼得·林奇等传奇投资人共事的丹尼斯·让-雅克在他的《价值投资的五大关键》一书中，总结了价值投资的七个信条。我们充分认可其中的五条，并建议无论是在一级市场还是二级市场，无论是投资人还是企业主，在市场极度低迷的时候，都可以重温这些信条。

信条一：无论市场怎样变化，世界都不会因此而终结。

纵观世界历史的进程，市场总能从一次次经济危机的洗礼中幸存下来，并继续繁荣。以美国为例，自1914年以来的18次金融危机和经济萧条所导致的道琼斯指数暴跌，其中15次仅仅在两个月后，股票市场就收复了失地（见表7-1）。彼得·林奇曾说：“市场波动才是常态，它绝非安逸之所。而对我们来说，重要的是千万不能因此失去对市场的关注，而这才是我们在股市制胜的关键所在。”

表7-1 道琼斯工业平均指数市场危机

事件发生后，道琼斯指数的变化情况					
事件	发生时间	事件发生后的增幅（%）	事件发生若干天后的增幅（%）		
			22 天	63 天	126 天
交易所因第一次世界大战而关闭	1914/07/22~1914/12/24	-10.2	10.0	6.6	21.2
德军入侵法国	1940/05/09~1940/06/22	-17.1	-0.5	8.4	7.0
珍珠港事件	1941/12/06~1941/12/10	-6.5	3.8	-2.9	-9.6
朝鲜战争爆发	1950/06/23~1950/07/13	-12.0	9.1	15.3	19.2
艾森豪威尔心脏病发作	1955/09/23~1955/09/26	-6.5	0.0	6.6	11.7
苏联“伴侣号”卫星发射	1957/10/03~1957/10/22	-9.9	5.5	6.7	7.2
约翰·肯尼迪遇刺	1963/11/21~1963/11/22	-2.9	7.2	12.4	15.1
马丁·路德·金遇刺	1968/04/03~1968/04/05	-0.4	5.3	6.4	9.3
美军轰炸柬埔寨	1970/04/29~1970/05/26	-14.4	9.9	20.3	20.7
阿拉伯石油禁运	1973/10/16~1973/12/05	-18.5	9.3	10.2	7.2
尼克松被弹劾	1974/08/07~1974/08/29	-17.6	-7.9	-5.7	12.5

(续)

事件发生后，道琼斯指数的变化情况					
事件	发生时间	事件发生后的增幅 (%)	事件发生若干天后的增幅 (%)		
			22 天	63 天	126 天
亨特兄弟“白银星期四”	1980/02/13~1980/03/27	-15.9	6.7	16.2	25.8
美军入侵格林纳达	1983/10/24~1983/11/07	-2.7	3.9	-2.8	-3.2
1987 年金融危机	1987/10/02~1987/10/19	-34.2	11.5	11.4	15.0
伊拉克入侵科威特	1990/08/02~1990/08/23	-13.3	0.1	2.3	16.3
世贸中心受到炸弹袭击	1993/02/25~1993/02/27	-0.3	2.4	5.1	8.5
亚洲金融危机	1997/10/07~1997/10/27	-12.4	8.8	10.5	25.0
世贸中心与五角大楼遭遇恐怖袭击	2001/09/10~2001/09/21	-14.3	13.4	21.2	N/A

注：1. 22天、63天以及126天是从“发生时间”一栏中的最后一天开始计算的。²
“发生时间”一栏中的起始日是指市场开始对事件做出反应的时间，或者事件发生后的最近一个交易日。3. 在1914~1916年，道琼斯指数采用了20只新股票进行计算，并以此计算1914年12月12日重新开市后的价值。而进行本项研究的NDR分析师则修正了1914年12月12日的道琼斯指数数据，以使数据呈现连续性。该数据源自菲利普·S. 皮尔斯整理的1885~1990年的道琼斯工业平均指数。4.
“天”指的是市场交易日。资料来源：让·雅克·价值投资的五大关键[M]. 冯嘉琦，译. 北京：机械工业出版社，2021.

信条二：投资者总是受恐惧与贪婪驱使，整体市场与股价会随之而波动。

股票市场最常见的两种情绪是恐惧与贪婪。恐惧使股价远低于内含价值，而贪婪则使股价远高于内含价值。二者均是理性投资者的大敌。而价值投资的框架会设法让人免于陷入过于恐惧或过于贪婪的境地。

信条三：通货膨胀才是唯一真正的敌人，任何试图预测经济变化以及市场或经济走势的工作都是徒劳的。

通货膨胀会为投资者带来灾难性冲击，然而，面对通货膨胀，投资者能做的事情非常有限。更关注企业和企业的价值，才能不至于因追逐虚妄的幻影而让自己倍感焦虑。

信条四：好的想法并不好找，但即便是熊市，市场上也不乏好的想法。

对投资者来说，“想法”指的是标的或项目；对企业经营者来说，则指的是价值创造。从长期来看，买入最具价值公司的最佳时机往往就在熊市期间。

信条五：市场波动并不是风险，而是机会所在，真正的风险来自公司内含价值的反转与永久性改变。

曾经，“股东价值最大化”的范式席卷了整个资本主义世界，并取得巨大胜利。美国历史上有一个经典判例经常被引用。

第一次世界大战时期，福特公司的小股东贺瑞斯·道奇和约翰·道奇兄弟将亨利·福特告上法庭，指控福特公司减少股东分红，将利润再投入公司以扩大经营规模。1919年，在密歇根州最高法院的审判庭上，福特表示，公司“组织起来的目的就是尽可能多地做好事，在每一个地方，为涉及的每一个人做好事。赚钱是顺便的事情”。然而，法官要求福特公司支付红利，并指出“一家商业公司的组织和运营主要是为了股东的利益”。

商学院的权威人士也曾为“股东价值最大化”的理念背书，使得该理念以压倒性势头成为主流思想。1958年，经济学家西奥多·莱维特在《哈佛商业评论》上发表了一篇文章《企业责任的危险》。他抱怨说，企业家们在那些高大上的商业会议上发表关于社会责任的演讲，就像一种新的风尚和幻想的暴政在发出回音。莱维特的结论是，企业“应该让政府管好公共福利，以便企业能够管好福利的物质基础”。芝加哥大学著名经济学家、激进思想家米尔顿·弗里德曼在1970年提出了他那著名的观点：“企业的社会责任就是增加利润。”

在这种思潮的引领下，“股东价值最大化”的范式逐渐成为主流。然而，这种思想背后存在的问题逐渐暴露出来。例如，雅各布·哈克和保罗·皮尔森在《美国健忘症》（2016年）一书中描述了大企业如何通过游说推动自由市场和最低限度政府干预策略，导致严重的社会危机。埃克森和其他石油公司刻意传播对气候科学的怀疑态度。“巴拿马文件”和“天堂文件”事件揭示了富有的商人如何在秘密的离岸中心隐匿财富。

面对日益严重的自然环境问题时，股东利益至上论更显现出其局限甚至卑劣。随着导致气候变化、水资源短缺、物种灭绝和其他环境挑战的科学证据越发确凿，一心追求盈利、漠视后果的公司被谴责为这些灾害的元凶。有社会学家认为，人类活动导致了一个新的地质时期，可被称为“人类纪”，而詹森·W. 摩尔的《生命之网：生态与资本积累》一书又在“人类纪”的概念基础上推演出了“资本纪”，认为大企业导致气候变化的碳排放负有直接责任。

这些激烈的矛盾和抨击，到21世纪的第一个十年终于对资本界和企业界形成了变革性的助推。大公司开始纷纷展现拥抱社会和环境可持续性的新姿态，并表达了创造一个深度向善的商业系统的重要性。

中国的投资人积极转变思路，纷纷踏上寻求长期价值的征途。例如，2023年8月，愉悦资本发布ESG报告，声明自己要做“负责任投资原则”的践行者，关注企业的可持续发展，长期、持续地在环境、社会和公司治理方面支持表现优秀的企业。这或许是一个信号，代表了潮水的方向。

案例 熊猫不走

“这两年多，我个人倾尽所有，抵押车房，借给公司两千多万元，法人姚秀华也借贷七百万元给公司。但由于管理决策、疫情等内外部原因，还是没能把公司救回来。”2024年，曾因“满满仪式感”火遍全国的烘焙品牌熊猫不走遭遇关店、欠薪、负债等严重的经营问题，创始人杨振华在短暂失联后，重新回到公众面前，说出了上面这番话。

即便熊猫不走这家公司已经是明日黄花，我仍然不愿意否认它的一切，它在用户洞察方面为很多企业提供了借鉴。熊猫不走真正的问题在于资本压力之下的节奏失控。“节奏”是一个说不清楚、很难掌握却又确实存在的東西。

2017年，熊猫不走成立，成立伊始，就以免费送蛋糕上门，并提供跳舞、魔术等表演服务，给用户提供更超越同行的情绪价值，并因此打开局面，在烘焙这个很难做出差异化的赛道迅速脱颖而出。发展势头迅猛的熊猫不走，很快就赢得了资本市场的青睐，曾连续三年获得融资，巅峰时拥有用户超过2000万人。2021年10月，熊猫不走披露已经累计卖出600万个蛋糕，平均复购率达50%~60%，短短三年内进驻北京、广州、深圳、杭州、成都等24座城市，月流水达7000万元，年营收突破8亿元。

“待办任务”的概念在本书第一章“何为价值”一节已做详细介绍：用户其实不是需要产品或服务，而是为了让自己的生活或工作有所进步，才把这些产品或服务买回家。在蛋糕这个场景里，熊猫不走团队洞察到了用户不是要购买蛋糕，而是“雇用”了蛋糕来实现生日的仪式感。

这是极好的洞察，熊猫不走的崛起本是一场用户价值的胜利。但资本的逐利性很快改变了游戏规则。投资协议中的对赌条款犹如达摩克利斯之剑，让熊猫不走在尚未跑通盈利模型时就开启疯狂扩张。这种“规模优先”的战略选择，直接导致两个致命后果：第一是成本结构失控，直营模式下的房租、人力、营销费用呈指数级增长，但生日蛋糕的低频消费属性难以支撑持续现金流；第二是品质承诺崩塌，为了压缩成本，动物奶油品牌降级、配送服务缩水、生产流程失范，用户从“惊喜”转向“投诉”。

管理学家伊查克·爱迪思曾警告：“当企业用资本杠杆撬动增长时，必须确保支点足够稳固。”熊猫不走的悲剧在于，其支点（用户体验）在扩张过程中被资本压力逐渐腐蚀。

资本诉求与经营诉求的撕裂，在熊猫不走案例中具化为三重矛盾：第一，时间维度的错配。资本期待3~5年退出变现，而烘焙行业需要5~8年打磨供应链，建立用户心智。当投资人要求月流水从7000万元冲向2亿元时，熊猫不走被迫采用流量换规

模的短跑策略。第二，价值锚点的偏移。资本估值模型偏重于GMV、市场占有率等量化指标，但烘焙企业的核心价值在于复购率与用户生命周期价值（LTV）。为了满足资本市场讲述规模故事的需求，熊猫不走将资源倾注到新店拓展而非服务迭代上，最终2000万名用户成为无法变现的数字泡沫。第三，风险偏好的背离。资本追求高风险高回报，而实体经营需要构筑风险缓冲机制。疫情期间，当同行收缩战线时，熊猫不走因对赌协议被迫逆势扩张，这种悬崖边加速的策略直接导致其资金链断裂。

这种错位在消费品赛道并非孤例：虎头局、墨茉点心局等新消费品牌的集体溃败，皆暴露出资本催熟模式下“规模幻觉”的致命性。有数据显示，2023年烘焙行业闭店率较2021年上升37%，其中，83%的企业死亡诱因是“盲目扩张导致现金流断裂”。

如何破除这种资本绑架困局呢？我们建议重构“资本-经营”的共生关系，可以建立三重防御体系：

第一是契约设计，用对赌条款守护经营底线。企业在融资协议中应设置“安全阀”机制。如某茶饮品牌在B轮融资时，要求投资人承诺：若单店坪效连续两个季度低于2万元/平方米，则自动触发开店冻结条款。这种设计既满足资本对增长的需求，又为经营质量画定了红线。

第二是节奏控制，以“飞轮效应”替代“规模冲刺”。烘焙行业的正确扩张逻辑应是“用户体验→复购率提升→单店盈利→区域复制”。日本蛋糕连锁品牌Harbs坚持“十年十店”策略，每家新店开业前须完成三项验证：本地供应链磨合度 $\geq 90\%$ 、用户满意度 $\geq 95\%$ 、老客推荐率 $\geq 40\%$ 。这种克制成就了其40年零关店纪录。

第三是价值共识，尽量选择“战略资本”而非“套利资本”。企业应优先引入具有产业背景的战略投资者。当熊猫不走急需供应链改造时，若引入冷链物流巨头而非纯财务基金，或许能避免原材料降级的致命决策。正如红杉资本沈南鹏所言：“聪明的钱应该成为企业基因进化的催化剂。”

熊猫不走的崩塌，最终指向一个根本性命题：商业的本质究竟是资本游戏，还是价值创造？这恰是资本狂潮中最易被遗忘的真理：企业经营的核心永远在于持续满足用户需求的能力。当资本成为这种能力的放大器而非替代品时，才能实现真正的“诉求一致性”。而那些试图用资本杠杆撬动商业本质的企业，终将如安徒生童话中的舞者，在资本的旋律中跳至力竭而亡。

第八章 初心的迷失

长大以后

起初，许多企业在构建商业模式时怀揣着美好的初心，旨在解决市场的真实问题。然而，随着它们的成长和成功，这些初心往往被遗忘，取而代之的是对利润和扩张的无尽追求。这一现象值得深思。

在线旅游代理（OTA）网站刚出现时，其作用是帮助旅游消费者通过网络向旅游服务提供商预订旅游产品或服务，并支持线上支付或线下付费。这种商业模式连接了海量消费者和星罗棋布的旅游目的地及产品，是一种很好的创新性商业模式。然而，在规模扩大之后，一些OTA却变成了利用大数据“杀熟”的行家里手。一些快餐连锁企业最初以提供快捷、实惠的餐食为使命，如今却因推广不健康食品而备受批评，成了“垃圾食品生产厂”，偏离了初衷。一些快时尚企业以多变的风格和快速的上新满足了年轻消费者的潮流需求，但由于不断追求增长，产生的浪费现象与环境保护理念背道而驰。

初心是企业发展的基石，它决定了企业的方向和目标。只有坚守初心，企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。同时，巨大的市场压力和竞争挑战，或者短期利益的诱惑，可能会让企业忽视初心，偏离最初的轨道。

案例 直播电商

天下苦直播带货久矣。

原本直播电商有很多优势：堪称进阶版的电视购物，交易成本极低，可直接连接消费者实现去中介化，系统运转效率极高，还提供情绪价值。

直播电商的兴起，与中国消费行为的变迁息息相关。过去，消费者追求“多快好省”，也就是效率。马云有一次说：“在淘宝上每天大概有1700万人，他们什么都不买，就是来逛逛。”这表明除了效率，消费者还有很多情绪无处安放。与功能价值相比，主播们在直播间里喊出的“所有女生”等话术，更多满足了用户的情绪价值需求。

从2016年电商平台蘑菇街上线新功能“视频直播”开始，到淘宝、抖音、快手等平台陆续把直播作为战略方向，直播电商开启了高歌猛进的时代。不仅捧红了若干超级头部主播，创造了一个个天价带货神话，还吸纳了众多从业者：在江浙沪和大湾区的各个城镇，密布着多如牛毛的“电商直播基地”。据统计，截至2023

年12月，全网短视频账号总数达15.5亿个，职业主播数量达到1508万人，主要短视频平台日均更新量接近8000万，日直播场次超过350万场。一个生机勃勃的创业生态长成了。

然而，这个蓬勃发展的行业在长大之后逐渐“走偏了”。

“今年我去杭州，看到很多直播电商公司都在撤离，很多直播园区已经空空如也。”老高电商圈创始人老高说，“商家已经被折磨得对参与网红直播没有兴趣了，反正也不赚钱。”经过数年的发展，直播电商行业已经形成各种潜规则，它们左右着上游供应商的生死。

其一，所谓“全网最低价”。消费者永不反对低价。“全网最低价”看似在满足用户需求，实际可能在欺骗用户。更有甚者，有的主播为了获取超额利润，还要求品牌方提价，比如一件原价十几元的眉笔，卖到79元，却仍然是“全网最低价”。

然而，从“好增长、坏增长”的视角看，且不说“全网最低价”的操作本身已经涉嫌违规，单从行业视角分析，这种做法也不能长久。哈佛大学著名竞争战略学教授迈克尔·波特曾经指出，竞争不仅仅是竞争对手之间角逐到底谁能把产品卖出去这样简单而直接的争夺战，更是更为广泛的利润之争，是看谁能赚取一个行业所创造价值的长期拉锯战。因此，竞争的实质不是千方百计打败对手的零和博弈，而在于通过创造价值来赚取利润。很明显，被超级头部主播强势压价的“直播带货”行业已经背离了这条基本的商业规律。

其二，把白牌打成爆品的日子一去不返。早期入局的厂商确实获得了红利，小品牌只要能精准地投放到合适的直播间，很有希望一下子把白牌打造成爆品。而如今，这种机会几乎不存在。

某人做男装生意，主推单品是韩式外套。按照他的推算，“成本38元，卖88元，毛利率在50%以上。如果一天能卖700件，营业额将超过6万元，毛利有3.5万元，一个月就能赚100万元”。他自认为拥有多年淘宝男装生意经验，应该不会踩雷。

但冰冷的现实是，他找朋友推荐了一位流量挺好的主播，在其直播间试了试。单场带货800多件，量还可以，但结果算下来，给主播的佣金和广告费花了1.7万元，退换货和库存损耗达1.2万元，再加上快递费、运费险近两千元，还有房租、水电费和人工成本，最终一天下来只赚了700元。

销量得不到保证，主播佣金却一分不能少，库存积压，投流成本高涨，带货成交额甚至还没有坑位费高，出现问题一律由商家承担。这些以前被流量增长所掩盖的问题，正在把商家推出直播间。

其三，平台的流量魔咒。除了被强势头部主播拿捏外，商家还要应对平台的各种盘剥。越来越摸不清的平台规则和越来越高的获客成本，也让许多品牌方心灰意冷。与平台共生多年养成的“流量思维”让商家既无力，也无暇，又无心专注于消费者洞察，难以创造真正的用户价值，只能被动卷入价格战。而且，平台本身也过了流量红利期，进入流量枯竭期。所谓“兴趣”带来的随意购买也导致了较高的退货率，据业内人士披露，抖音某些品类的退货率高达60%~70%。消费者和商家之间的关系通常是“一次性”交易，几乎无法形成复购。特别是对低频品类来说，直播带货并不是一个好渠道。例如眼镜品类，我们曾经走访中国眼镜集散地江苏丹阳，那里许多眼镜厂商都尝试在直播间销售低价眼镜，但规模和利润一直都不太理想，陷入了“流量魔咒”。

伴随着流量红利的消退，直播电商行业已经开始步入优胜劣汰的发展期。老高电商圈创始人老高还透露，抖音高层已经将货架电商列为重点业务，而直播带货则被调整为非重点业务了。行业似乎正面临繁华落尽之后的返璞归真。

正道成功

有一次，我与江南春在混沌学园对谈。江老师是少有的不仅创立了千亿元市值公司，还能持续对外输出商业方法论的大家。他曾经讲过一个观点：做人的第一性原理无非“成败得失”四字，是非即成败。做“是”的事情就会成，做“非”的事情就会败。这句话从表面上看似乎很容易让人相信，但如果中间加上“得失”二字呢？大部分人就不信了。因为多数时候，做“是”的事情，短期内会有所失，而做“非”的事情短期内会有所得，于是人们开始纠结。当人们真正体验过是非最终就是成败，得失只是中间过程，把中间的干扰因素抛开，决策就会变得非常简单。稻盛和夫讲，世界上有一种力量叫作“道”，是让世间万物变得美好的力量。背道而驰，总会被“道”摧毁；依道而行，市场上就会有一股力量推着你前进。

增长研习社作为一家负责任的商业研究机构，承担的责任并不仅限于帮助客户取得成功，还将传播正确的商业价值观作为重要目标。成功我所欲，正道成功更是我所欲。

达成世俗意义上的成功有千万种路径，有的企业通过创新和努力赢得市场，有的企业则依赖投机和捷径获取短期利益，视“收割”为日常用语。倡导正道成功，并非因为这种路径成功概率更高，而是因为它是对的。

正道成功包含两个层次的含义：第一，正道不是歪门邪道，价值观要正，不做那些虽然赚钱但非正道、让人良心不安的事；第二，每个行业都有自己的底层规

律，也就是行业的“正道”。只有遵循正道，企业才能在长期竞争中立于不败之地。

“正道”是中国传统文化思想的核心之一。孔子强调“君子爱财，取之有道”，追求财富必须通过正当的途径。孟子进一步提出“义利之辩”，认为在利益和道义发生冲突的时候，应该优先选择道义。西方理性哲学的代表人物康德也曾经说过：“有两种东西，我对它们的思考越是深沉和持久，它们在我心灵中唤起的惊奇和敬畏就越会日新月异，不断增长，它们就是头上的星空和心中的道德法则。”

“正道”并非一种目的论取舍，即如果不采取“正道”则会受到惩罚。真正的“正道”是一种主动选择，而非来自对不良后果的惧怕。

海德格尔是20世纪最有影响力的哲学家之一，他的哲学思想深刻影响了现代存在主义和许多其他哲学流派。“向死而生”是他在代表作《存在与时间》中提出的核心概念。他认为，人的存在与其他事物的存在有着本质的不同。人的存在具有自我意识和时间性。人能够意识到自身的存在以及时间的流逝，还能意识到死亡的不可避免性和终极性。死亡是人的边界，是每个人最终必须面对的事实。对死亡的认识能够使人深刻地理解自己的存在。通过认识到死亡的不可避免性，人们意识到自己的存在是有限的。这种有限性促使人们反思自己的生活，从而更加珍惜生命中的每一刻。

许多人秉持了“非正道”的价值观，并非因为面临生存压力——若是因为生存压力尚可理解，而是单纯地在无意识中将生命当作一场获利游戏，将获利这一单一维度视为生命的主轴。我经常讲，不择手段套利之人并非本质是坏的，而是见识浅薄，没有意识到生命价值的多元性。在这短短一生中，即使获得再大的利益，也终将面对死亡。直面死亡，反观人生，会发现原本可以有更多选择。

人的意义感往往建立于对死亡有体认的那一刻。《人类群星闪耀时》的作者斯蒂芬·茨威格讲：一个人莫大的幸运在于当他壮年时，发现了使命。商业并非为套利而来，它也有自己的使命，这才是它的正道来源。

因果报应不是客观规律，而是人们的一种期望。当这种期望成势，会汇集能量让部分期望实现，而部分期望的实现又成了势的一部分。虽然我并不想从“违反正道会付出代价”这个角度来强调坚守正道的重要性，但确实有很多企业因为违反正道而失势，最终带来经营灾难。如果这些案例可以让正道成功更多地发生，也有其正面意义。

安然公司通过财务造假和欺诈手段获取短期利益，但最终破产，高管入狱。这一事件不仅摧毁了安然公司，也动摇了公众对资本市场的信任。三鹿集团为了降低成本，在奶粉中添加三聚氰胺，导致大量婴儿患病，公司最终破产，相关责任人受到法律严惩。这些案例表明，违反正道的行为虽然可能在短期内带来收益，但从长期来看，必然导致企业崩溃，引发社会谴责。如果社会大部分人不希望一个企业成功，它一定成功不了。

以上便是“正道成功”的第一个层次——价值观层次。

第二个层次，每个行业都有自己的底层规律，即行业正道。只有遵循这些规律，企业才能在竞争中取得长期成功。企业要践行行业正道，找到行业增长真正的驱动力量和增长动能，使企业的战略路径与核心能力相匹配。

京东很少做花里胡哨的促销设计，根源在于刘强东认为电商的本质是零售，而零售的正道就是“成本、效率和体验”。京东通过自建物流体系，大幅降低配送成本，提高配送效率；同时通过严格的品控和优质的售后服务，提升用户体验。这种对于正道的坚守，使京东在激烈的电商竞争中保持独特优势，成为行业领军者。

教育行业的正道是教书育人、启发灵魂。但市场上的一些教育公司却变成了电话销售公司，它们通过电话轰炸和焦虑营销推销课程，忽视了教育的本质和学生的长远发展。

健身行业的正道是提高健康意识、塑造良好身材。然而一些健身公司却变成了卖卡公司，它们通过低价促销和捆绑销售吸引客户，忽视了会员的实际健身效果和体验。

医疗行业的正道是救死扶伤、守护健康。但一些医疗机构却变成了盈利机器，它们通过过度检查和开高价药品牟取暴利，忽视了患者的真实需求和医疗伦理。

金融行业的正道是服务实体经济、促进资金流动。但一些金融机构却变成了投机工具，它们通过高杠杆和复杂衍生品追逐短期利润，忽视了风险控制和社会责任。

旅游行业的正道是提供愉悦的旅行体验、开阔视野。但一些旅游公司却变成了购物团组织者，它们通过强制购物和低质服务压缩成本，忽视游客的真实感受和权益。

科技行业的正道是推动创新、改善生活。但一些科技公司却变成了数据收割机，它们通过滥用用户隐私和算法操控牟利，忽视了技术伦理和社会价值。

文化行业的正道是传播思想、丰富精神生活。但一些文化公司却变成了流量工厂，通过低俗内容和快餐文化吸引眼球，忽视了文化的深度和艺术的价值。

这些偏离正道的现象，不仅损害了行业的健康发展，也侵蚀了社会的信任基础。只有回归行业的本质，坚守正道，企业才能赢得尊重并取得长期成功。

案例 罪犯还是英雄？

当地时间2024年12月4日，美国联合健康保险公司CEO布莱恩·汤普森在纽约曼哈顿被枪杀。这起事件震惊了美国，但更令人震惊的是，凶手路易吉·曼吉奥内——一位家境优渥、毕业于常春藤名校的富家子弟——竟成了全民英雄。他的行为被许多人视为对美国医疗保险体系的“反击”，这一事件也折射出美国保险行业如何背离初心，沦为纯粹的盈利机器，最终引发社会的反噬。

布莱恩·汤普森在曼哈顿酒店外被枪杀，凶手路易吉·曼吉奥内迅速逃离现场，后在宾夕法尼亚州被捕。被捕时，他携带了一把3D打印手枪、消音器、假证件和一份三页手写文件。文件中，他写道：“美国是世界上医疗保险系统成本最高昂的国家，但我们的预期寿命却没有增加……这些公司利用国家政策赚取了巨额利润。”

路易吉的行为引发了广泛共鸣，许多美国人在社交媒体上分享了自己或者家人因保险拒赔而遭受痛苦的经历，甚至有人称他为“罗宾汉式的侠盗英雄”。他的社交媒体粉丝数翻番，支持者在法庭外高举标语，呼吁“释放路易吉”。

保险行业的初心本是为人们提供风险保障，帮助他们在遭遇意外或疾病时减轻经济负担。然而，美国联合健康保险公司（以下简称联合健康保险）的案例却揭示了这一行业如何背离初心，成为纯粹的盈利机器。

联合健康保险的拒赔率高达32%，远高于行业平均水平。布莱恩·汤普森上任后，公司引入了AI智能拒赔系统，其错误率高达90%，却仍被广泛使用。这种系统不仅拒绝了许多合理的索赔，还把患者置于健康风险之中。联合健康保险通过设置复杂的索赔流程和规定高额的自付费用，将利润置于患者的健康之上。许多患者因为无法支付高昂的医疗费用而放弃治疗，甚至因此失去生命。路易吉在养老院做义工时，亲眼看到了老年人因保险拒赔而陷入困境，这成为他采取极端行动的导火索。

从公司经营结果的角度看，布莱恩·汤普森也许是一个好CEO，帮助公司赚到了更多钱。但公司经营若不能以本行业的正道为路径，就会越行越远，直到沦为“怪兽”。

路易吉的枪杀行为虽然极端，不可取，却也反映了美国社会对保险行业的不满。当一种商业模式背离初心，必然会引发社会的反噬。联合健康保险的股价在此事件后暴跌，公司声誉严重受损。公众对保险行业的信任度降至冰点，许多企业开始重新审视自己的商业模式，以避免类似事件再次发生。

事件发生后，美国多家保险公司调整了赔付政策，试图挽回公众信任。然而，这种临时性的改变并不能从根本上解决问题。美国保险行业需要重新审视自己的初心，将患者健康置于利润之上，才能真正赢得社会的认可。

作为商业研究者，我个人一直有个愿望，就是将中国的商业实践所蕴含的逻辑理性与精神内涵提炼出来，赋能全球更多国家的商业发展。过去达成这一点的是美国、日本以及少数德国商业思想家，原因无他，它们的商业实践更加成功。随着中国商业实践的成功，理应有更多的中国商业理论引领全球。

刘强东曾多次强调“正道成功”对京东的重要性。他认为，正道成功不仅仅是合法合规地取得商业上的成功，更重要的是成为行业中的价值典范，用高标准的行为规范和准则实现自我要求与自我完善，为整个生态的发展和社会的进步承担责任和做出贡献。

在京东的价值观体系中，“正道成功”是基石。在招聘和培养人才时，通过严格的考核和淘汰机制，确保员工的价值观与公司的价值观高度一致。能力强的人是可以帮助公司赚钱，但价值观若不对，风险却更大。京东有一个“铁锈”的概念，用来指那些能力很强但价值观与公司严重不符的人。如果一个人能力很弱，即便他价值观不对，影响力也有限；而那些能力很强但价值观与公司严重不符的人，一旦立场相左，会像铁锈一样腐蚀组织，给企业文化和风气带来10倍甚至20倍的负面影响。

“正道成功”不仅仅是公司对员工的单向要求，反之亦然。京东与大量原本可以签署劳务外包合同以节省成本的员工签署了正式雇用合同，并全额缴纳五险一金，还出台了一系列政策，如增加产假和陪产假，在春节期间报销员工子女路费，让员工感受到公司的关怀。

任何美好的关系都是双向奔赴的。

向死而生

企业也是一个生命，也拥有自己的生命周期——诞生、发展、成熟、衰退、消亡（见图8-1）。

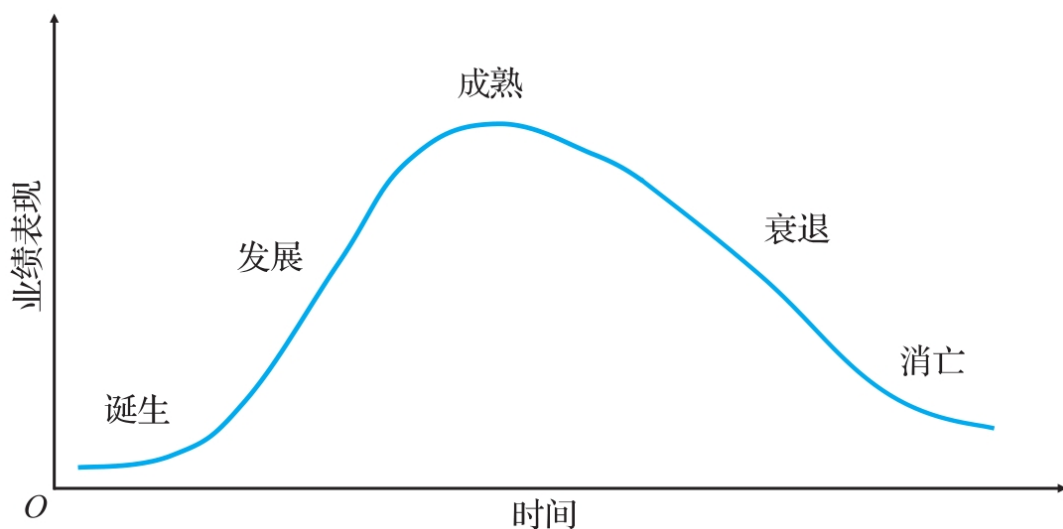


图8-1 企业生命周期图

从哲学上讲，第二曲线思想是指在企业由盛转衰之前，找到新的增长动能，开启第二曲线，延缓衰亡的进程（见图8-2）。

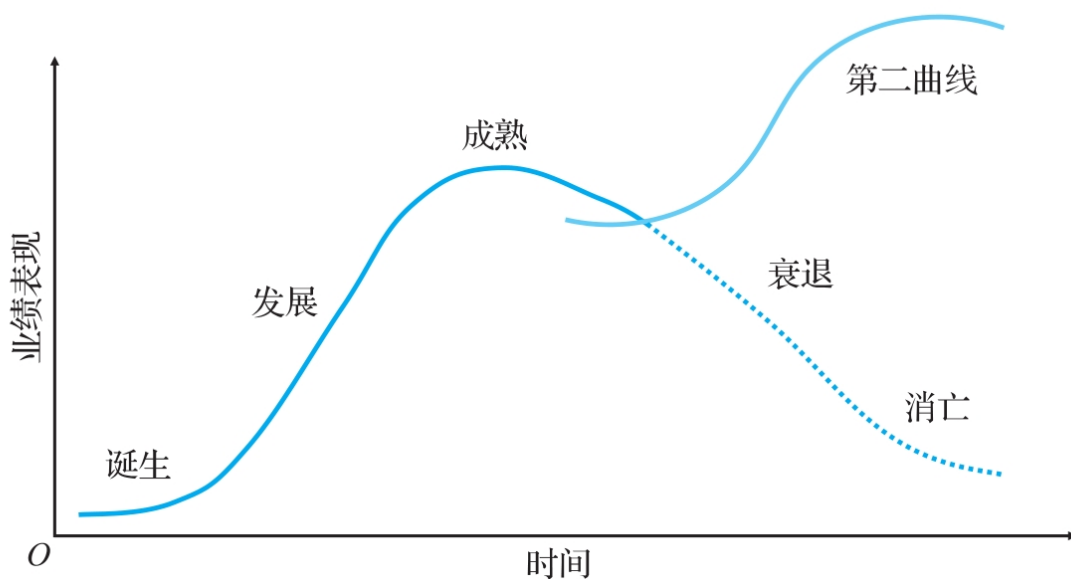


图8-2 第二曲线

企业并非冰冷的机器，而是拥有使命、愿景和文化的“有机体”。企业家看待企业时，不应将其当作自己的所有物，而应像看待自己的孩子一样——它虽经由我来到世上，却是独立于我的存在。与人类不同的是，企业的“生命”往往更加短暂和脆弱，随时可能因为种种原因走向消亡。比尔·盖茨曾经说过：“微软离破产永远只有十八个月。”

存在主义哲学家海德格尔在《存在与时间》里提出，人只有直面死亡，才能真正理解生命的意义。死亡不是生命的对立面，而是生命的一部分。同样，企业的消亡也不应被回避或恐惧，而应被视作一种必然的存在状态。通过直面死亡，企业可以更清晰地认识到自己的初心、使命和存在的价值。

安克创新就是一个典型的例子。这家以消费电子产品闻名的科技公司，经常进行一种被称为“死亡游戏”的战略推演。在游戏中，管理层会假设公司即将倒闭，然后反向推导：如果安克创新倒闭，可能因为什么？是因为技术落后？还是因为市场饱和？或者是因为失去了用户的信任？通过这种推演，安克创新不仅能够识别潜在的风险，还能重新审视自己的核心竞争力和初心。这种“向死而生”的思维方式，帮助安克创新在激烈的市场竞争中始终保持清醒，避免盲目扩张，迷失方向。

使命或初心，在有的企业看来只是战略规划的一个要素，不过是找一个漂亮的词放到战略屋里。唯有真正意识到使命的力量，企业才会跃迁到更高层次。企业的使命不仅仅是为了服务客户或者赚取利润，更是为了实现某种更深层次的追求。这种使命，可能是改变世界、推动技术进步，或是解决某个社会问题。如特斯拉的使命是“建设一个富足非凡的世界”，阿里巴巴的使命是“让天下没有难做的生意”。然而，随着企业的发展，尤其是当它进入快速增长阶段或者遭遇危机需要变革时，使命很容易被遗忘。企业可能会因为追求规模、市场份额和短期利益，而忽视最初的目标。

诺基亚的衰落是一个深刻的教训。曾经的手机行业霸主，在智能手机时代，却因固守塞班系统而错失了转型机会。诺基亚的失败，并非源于技术落后，而是因为它忘记了自己的使命——连接人与人。它没有意识到，手机不仅是通信工具，更是人们生活的延伸。如果诺基亚能够以“向死而生”的视角看待自身，或许它会在智能手机浪潮中重新找到自己的位置。

某共享办公企业的创始人反思：“我们最初的梦想是让创业者不再孤独，最后却变成了地产投机者。”这家曾让无数初创团队在开放空间里碰撞灵感的企业，最终因为疯狂圈地和租金套利而崩塌。它的命运轨迹揭示了一个深刻的悖论：许多企业诞生时带着改变行业的热忱，却在追逐规模的过程中沦为自我迭代的囚徒。

这种自我背叛的戏码在商业史上不断重演——社交媒体从连接工具退化为数据贩子，新能源车企从环保先锋异化为补贴猎人，在线教育平台从知识灯塔堕落成焦虑工厂。似乎屠龙少年的最终命运总是变成恶龙。

那么，企业该怎样保持初心呢？

这就是本节希望探讨的话题。与出生有关的问题，也许要向死亡去寻找答案。海德格尔的“向死而生”理念表明：唯有直面死亡的必然性，才能唤醒对生存本质的觉知。死亡是个人与企业都会遭遇的边界性境遇，无论怎样行动，都有一个边界让一切归于虚无。将这样的哲学洞见注入商业实践，再去审视那些仅仅为了逐利而采取的经营行为，恰如一剂醒脑汤——当企业承认自己终将消亡时，反而能获得战略定力。

北欧有一家百年户外品牌，每年极光出现的季节，全体员工会聚集在森林里。他们会点燃一座木雕的企业图腾，看着火焰吞噬每一道纹路。在火光中，所有人会讨论一个问题：“如果这是企业的最后一年，我们最想留下什么？”2020年疫情来袭时，正是这种“向死而生”的思考，让他们拒绝了快时尚集团开价10亿元的收购。现在走进他们的工坊，还能看见墙上刻着一句话：“我们不做衣服，我们编织人与自然的对话。”这种思考所带来的改变是具体的：当同行用化纤面料降本增效时，他们花三年时间研发出可降解的植物纤维；当电商平台要求设置“七日销量排行榜”时，他们仍然坚持在每件衣服上都保留手工缝制的痕迹。创始人说得好：“知道自己会死，反而让我们活得更像自己。”

我任教的混沌学园，曾经砍掉过一个线上商学院项目。不是因为它不够成功，相反，这个项目非常成功，三人团队做出了6000万元的营收。真实的原因是一——这个项目与混沌学园要做的事情不在同一个方向上。一个汇聚了中国最优秀商业教授群体的线上课程，对用户而言肯定是有价值的，但是，这样的产品其他公司也可以做，那么，混沌学园做它除了赚钱之外就不具备更多额外价值了。

混沌学园每年会举办几次领教学习日活动，有好几次，创办人李善友教授都跟我们讲，混沌学园思考问题的出发点是，这个世界有我们和没有我们，到底有什么不同？这便是一种向死而生的视角，只要拥有了这种视角，很多貌似难做的决策都变得简单了。

这个追问看似抽象，实则是一把刺穿商业幻象的利刃。当企业承认自己终将消亡时，反而能摆脱“为利润而存在”的短视思维，迈向“因使命而永生”的升华境界。

2012年，华为在深圳坂田基地召开了一场特殊的战略会议。任正非让高管们设想：“如果明天华为破产，我们今天该做什么？”这场思想实验催生了两个关键决策：加速海思芯片研发（当时每年“烧钱”20亿元且无商用前景），以及成立“2012实验室”（聚焦5~10年后的颠覆性技术研究）。十年后，在美国制裁的压力下，海思麒麟芯片和5G专利成为华为的“诺亚方舟”。

这种“末日决策法”的威力在于：死亡预设会过滤掉所有伪命题。当企业站在“终局”回望当下时，那些曾被视为“重要”的KPI（如市场份额、短期利润）突然变得苍白，而真正关乎生存根基的选择（如核心技术、顾客价值）则会浮出水面。

马斯克将特斯拉的使命定为“加速世界向可持续能源的转变”时，实则植入了“向死而生”的逻辑：如果地球注定因气候危机而毁灭，特斯拉的存在是否能为人类保留火种？这种终极追问，让特斯拉敢押注亏损十年的电动汽车项目，而非追逐短期盈利的燃油汽车改款。

真正的基业长青，从不是追求永生，而是让每一次呼吸都带着向死而生的觉悟。当企业敢于直面“我们终将消亡”的真相时，反而能在死亡的虚空中触摸到永续存在的密钥——那些为死亡做好准备的企业，往往活得比谁都认真。

第九章 负外部性

社会成本

“坏增长”有两个层面的含义。一是策略层面，某些策略的缺失或者不笃定会阻碍企业获得长期增长；二是道德层面，有些增长会给企业之外的其他社会角色造成某些伤害。

外部性，也被称为外部效应或者溢出效应，是一个经济学概念，用来描述一个经济主体的行为对另一个未与之进行交易的经济主体产生的成本或效益。这种影响可能是正面的，也可能是负面的。正外部性是指企业的行为为社会带来额外的收益，比如特斯拉在中国建立超级工厂，除了解决自身企业产能问题，还帮助中国形成了新能源汽车的产业链集群，培养了一大批成熟的工程师和产业工人。这些人才对中国新能源汽车产业的发展起到了显著的提升作用。负外部性是指企业的行为对社会造成额外成本，比如某些工厂排放的污染物会对周围居民的健康造成损害。

罗纳德·科斯曾在他的论文《社会成本问题》中对社会成本有过精彩论述，其中一个观点是：“谁避免意外的成本更低，谁就应该承担更大的责任。”只有这样，社会总成本才能降到最低。有一个故事将这一思想体现得淋漓尽致。

很早以前，火车靠烧煤来产生动力。一位农夫在火车轨道旁堆满了自己生产的亚麻，结果火车经过时烟囱喷出的火星把亚麻烧了。农夫将铁路公司告上法庭，要求赔偿，法院初步判决铁路公司承担责任。这很符合直觉：火车烟囱喷出的火星是导致亚麻着火的直接原因，谁造成结果谁负责。几乎所有人都认为这个判决是正确的。然而，科斯却提出不同意见。他认为，如果这个判例生效，那么火车轨道旁可能会堆满易燃的农作物。他提出一个观点：“所有的伤害都是相互的。”这不仅是关于伤害的问题，更是关于稀缺资源争夺的问题。他设想了一种情况：如果火车和亚麻都属于农夫，他还会把亚麻堆在轨道旁吗？显然不会。他一定会选择将亚麻堆到安全的地方，而不是让火车改道，因为这样可以使总成本更低。

当引入“社会总成本”概念时，就会发现有些公司乃至行业的高速增长从社会层面来看就很难称为“好增长”，它们存在隐性或显性的负外部性。

吉利控股的李书福曾经如此分析过新能源汽车行业。他认为，电动汽车不等于新能源汽车。不能简单地认为使用内燃机的就是传统汽车，使用电池组的就是新能源汽车，这个认知值得商榷。

从战略角度看，中国发展新能源汽车有三个目标。

第一是保障能源安全。中国不是产油大国，过于依赖石油等化石能源，从国家战略安全角度考虑，风险很大。发展新能源汽车可以提高能源使用的多样性和安全性。

第二是改善大气质量和碳排放控制，实现碳达峰和碳中和。通过推广使用新能源汽车来降低交通领域的碳排放，力争在2030年前达到碳排放峰值，2060年前实现碳中和。

第三是推动产业链升级，提升产业竞争力。发展新能源汽车可以为中国经济发展提供新动能。在房地产行业之后，有足够大体量接棒经济火车头地位的，似乎只有汽车行业。要提升中国汽车产业的全球竞争力，实现从汽车大国到汽车强国的转变。

特斯拉“加速世界向可持续能源的转变”的初始使命，与中国的战略目标在大方向上是一致的。经过十几年的发展，中国汽车产业链升级已经取得了巨大成就。但是，发展新能源汽车的目的，是倒逼能源结构改革，实现上述三大战略目标。如果终端电动汽车很发达，而产业链上游的能源结构变化不大，那么很难说真正实现了新能源战略。

在中国，煤电仍然占据70%的市场份额，太阳能、风能等清洁能源加起来大概占据30%的市场份额。如果电动汽车的主要动力来源仍然是煤电，则很难说电动汽车就是新能源汽车。

李书福认为，区分新能源汽车的标准不在于是使用电池驱动还是内燃机驱动，而在于是否更符合全产业链的清洁化要求。他提到吉利的一项举措：当前，中国风光电设备的产能已居全球首位，但风电和光电的并网仍面临困难。同时，全国每年排放约100亿吨二氧化碳。吉利的解决方案是将无法并网的风光电能与集中排放的二氧化碳合成液体能源，为内燃机提供燃料。内燃机既可以直接驱动汽车，也可以通过发电来驱动电车。他认为，以这种方式利用能源的汽车才是真正的新能源汽车。

李书福这种思考方式非常符合“第一性原理”，不是从到底应该选择燃油汽车还是电动汽车这个二元视角去看待问题，而是回归事物的本质：发展新能源到底是为了什么？从根本目的出发去寻找新的解决方案。

正外部性是企业增长带来的社会红利，即企业在追求自身利益的同时，为社会带来的额外收益。这种收益往往超越了企业与客户之间的交易关系，成为推动社会进步的重要变量。从长期主义出发，释放正外部性的企业往往能够建立起更强的

品牌、声望和势能，有利于吸引合作伙伴和投资人，支持长期增长。而释放负外部性的企业会遭受市场的排斥，其增长也会受阻。近年来，以麦当劳、肯德基为代表的快餐行业遭遇增长压力，许多消费者认为它们在制造“垃圾食品”。根据世界卫生组织的数据，全球肥胖率自1975年以来几乎翻了三倍，快餐行业的负外部性在其中扮演了重要角色。

当然，这是一种“后果论”，即因不好的后果而约束企业，使其“不得不”控制自身的负外部性。从康德道德哲学的“动机论”看，负外部性是不道德的，无需任何理由，就是不应该做。德鲁克认为：“企业的首要责任是创造价值，而不仅仅是追求利润。”只有在满足经济效益的同时，兼顾社会价值，企业才能实现真正的“好增长”。

案例 悦刻电子烟

悦刻自2018年成立，凭借资本支持和品牌推广迅速崛起，2021年成功登陆纽交所，市值一度超过3000亿元，成为市场上又一个增长“神话”。然而，这种增长是否可以被定义为“好增长”呢？

电子烟作为传统香烟的替代品，自诞生起就伴随着争议。它被宣传为一种“更健康”的吸烟方式，甚至被某些企业标榜为戒烟工具。然而，电子烟快速增长的背后，隐藏着不容忽视的负外部性。这些外部性不仅对社会产生了负面影响，最终也反噬了企业自身。

电子烟以其多样的口味和时尚的设计，吸引了大量青少年。根据美国疾病控制与预防中心的数据，2022年美国高中生电子烟使用率高达14.1%。电子烟成为许多青少年的“第一口烟”，甚至让他们对尼古丁上瘾，进而转向传统香烟。这种对青少年健康的长期影响，是电子烟最显著的负外部性之一。

虽然电子烟的二手烟被认为比传统香烟的危害小，但这并不意味着它完全无害。电子烟的气溶胶中含有尼古丁、重金属和其他有害化学物质，长期暴露其中可能对健康造成威胁。世界卫生组织在2023年的《全球烟草流行情况报告》中特别提醒了电子烟二手烟的潜在危害。电子烟的流行还增加了公共卫生系统的负担，尼古丁成瘾导致的健康问题、针对青少年吸烟的干预措施，以及电子烟相关疾病的治疗，都需要耗费大量的公共资源。此外，电子烟设备通常由塑料和电子元件制成，难以降解。根据《2022年全球电子烟产业报告》，全球每年产生的电子烟垃圾超过10万吨，对环境造成了严重污染。这些成本最终都由社会承担，而非电子烟企业。

悦刻的快速增长得益于资本市场的追捧和监管的滞后，我很诧异一家民营“烟草企业”竟然在如此短的时间内实现上市。好增长不仅仅是财务数据的增长，更是社会价值的增长。它要求企业在追求经济效益的同时，兼顾社会责任，减少负外部性。悦刻的增长模式显然不符合这一标准。尽管悦刻通过研发投入和学术研究试图证明电子烟的减害作用，但其产品的本质属性——尼古丁成瘾性——决定了它无法摆脱对社会健康的负面影响。

2022年10月，电子烟强制性国家标准的实施，严格限制了电子烟的营销行为和口味多样性。2023年上半年，悦刻的营收同比下跌89.63%，股价从高点35美元跌至1.58美元。监管的加强不仅暴露了电子烟行业的脆弱性，也揭示了企业漠视外部性的代价。

从社会层面进入产业层面，外部性也体现在产业链各环节之间的关系中。企业的增长不仅关乎自身，还深刻影响着产业链上下游的合作伙伴。好增长应当是带动整个产业共同发展的增长，而不是以牺牲产业链其他相关方利益为代价的单边增长。正如德鲁克所言：“企业的成功不仅取决于其自身的表现，还取决于其所在生态系统的健康。”同行竞争并非一个企业与另一个企业的竞争，而是一个链条与另一个链条的竞争。

正外部性在产业链中表现为一家企业的增长能够带动上下游合作伙伴共同发展，形成良性循环。这种增长模式不仅提升了企业的竞争力，还增强了整个产业的韧性，如前文提到特斯拉对整个新能源汽车产业的影响。

苹果公司通过与供应链的深度合作，不仅实现了自身的快速增长，还带动了全球消费电子产业链的升级。苹果对供应商的技术支持、资金投入和长期合作承诺，帮助许多供应商成长为行业领导者。例如富士康，按照微笑曲线理论，它处于利润率最低的生产环节，却凭借与苹果的合作造就中国台湾地区的首富。台积电通过与苹果合作，成为全球最先进的半导体制造商之一。这种正外部性不仅让苹果收益，还推动了整个产业链的技术进步和效率提升。

经济学家阿尔弗雷德·马歇尔提出的“产业集群理论”指出，企业在特定地理区域的集中可以带来知识溢出、资源共享和协同创新，从而提升整个产业的竞争力。这种正外部性是产业集群得以形成并持续发展的关键。

中国头部企业在产业正外部性上还有很长的路要走。2024年年底，比亚迪要求供应商从2025年1月1日起降价10%的邮件被公开在社交媒体上，引发了不小的舆论风波。比亚迪是近年来增长最迅猛的中国新能源车企，销售量遥遥领先，然而其供应商的生存状况并不乐观。比亚迪的降价要求引发了供应商的强烈不满。许多供应商表示，在原材料价格上涨和人工成本增加的背景下，降价10%将使其难以维持

正常运营，甚至可能导致亏损。一些供应商还指出，比亚迪的要求缺乏协商空间，显得过于强硬。比亚迪的降价要求使其与供应商之间的关系变得紧张，一些供应商开始考虑减少对比亚迪的依赖，寻找其他客户以分散风险。

可能受迈克尔·波特五力竞争理论的影响，不少企业在面对上下游伙伴时，竞争思维和博弈思维往往高于合作思维，通过战略控制点保护自身利益的倾向明显大于与合作伙伴共赢共生的倾向。越是头部企业、链主企业，越具备议价能力，而中小供应商则处于相对弱势的地位。在这种情况下，头部企业更不能以牺牲产业链利益为代价换取增长，而应通过建立长期、稳定的合作关系，实现产业链共赢。

一位好友在一家规模达30亿元的品牌方担任总裁，他们的广告投放预算约为4亿元。每年年底，采购部都会重新招募新的媒体广告供应商。他在参加媒介投放会议时提出了一个质疑：每年更换供应商的底层假设是什么？得到的回答是：这是招标领域的惯例，用以规避腐败。他反馈说，规避腐败还有很多其他办法，而每年更换供应商的做法会带来更大的负面效应。供应商不会将品牌视为长期合作伙伴，由于缺乏确定性，它们就不会为品牌进行长期谋划，也无法培养出最适合品牌的投手和投放模型，只会在服务期内尽可能地追求自身利益最大化。这种负面效应更为致命。

面对产业中的合作伙伴，正确的态度不应仅仅停留在内部博弈的视角，还应将合作伙伴与自身视为一个整体，共同面对市场竞争，努力提升共同体的竞争力。

绝不作恶

有些企业利用人性的弱点，利用人类的成瘾性或者贪嗔痴来赚钱。明明很赚钱，增长迅速，可就是很难获得尊敬。这类企业虽然产生利润，但也可能产生严重的负外部性。良善的企业应当通过创新或者负责任的商业模式来实现长期价值创造。

谷歌公司的“不作恶”口号是在公司成立之初，即1998年左右由创始人拉里·佩奇、谢尔盖·布林以及早期员工保罗·布坎南共同提出的。在一次会议上，大家讨论对广告体制做出一项改变可能带来的好处。虽然这一改变有可能给公司带来丰厚的利润，但工程师保罗·布坎南却拍桌反驳道：“这是在作恶，这事我们不能做！”屋里顿时鸦雀无声。

从那种群体的、表面热闹的共识中清醒过来后，大家其实都承认，那是一种作恶。

这一口号后来被编入谷歌2004年的IPO（首次公开招股）招股说明书中，成为公司文化和道德指南的核心部分。这句简短的口号彻底渗透到谷歌的方方面面，真诚表达了员工感同身受的企业价值观与目标。

拉里·佩奇和谢尔盖·布林对技术的潜在影响具有强烈的责任感。他们深知技术的强大力量，如果不加以限制，很容易因商业压力而做出损害用户利益的决定。将“不作恶”作为一种明确的价值观，是为了确保公司在追求利润的同时，不会损害用户的利益和社会的公共利益。例如，在处理用户数据与广告业务的关系时，谷歌承诺不会滥用其掌握的大量数据，即便这样可能会带来更大的经济利益。

这条价值观重要吗？太重要了。后来在中国发生的魏则西事件，直接导致百度陷入重大危机公关困境，收入也出现下滑，究其原因，正是因为缺乏正确价值观的指引。

但价值观不应该是一项策略，不能因为担心得到不好的结果，而不得不树立某种价值观以保证顺利经营。有些事情不能做，不是因为它会导致不好的结果，而是因为它不对。

2024年下半年，《黑神话：悟空》横空出世，火爆全球。制作人冯骥在接受采访时表示：“网络游戏产业催生了一群像我们这样的从业者，天天琢磨以下五个命题——如何让玩家一直沉迷？如何让玩家投入更多资金？如何让玩家组建团队？如何让玩家之间产生竞争？如何实现隐性的现金赌博和金币交易？”

冯骥的这番言论，是他对游戏行业的一种自我反思，意识到了游戏行业的很多做法是一种作恶。仍在追求这些东西的游戏行业高智商人才，有几人意识到这一点？

传统网络游戏的核心目标之一是让玩家沉迷，通过复杂的任务系统、无尽的升级机制和即时的奖励反馈，将玩家牢牢锁在游戏中。而《黑神话：悟空》则反其道而行之，它强调游戏的沉浸感和艺术性，而非无休止地消耗时间。玩家在其中体验到的是一个完整的故事世界，而不是一个无底洞般的“时间黑洞”。

许多网络游戏通过“氪金”机制让玩家不断充值，甚至形成了“付费即赢”的畸形生态。《黑神话：悟空》摒弃了这种模式，采用一次性买断制，确保所有玩家在游戏中享有公平体验。这种设计不仅尊重了玩家的选择权，也重新定义了游戏的价值——游戏的价值在于其内容，而非其盈利能力。

传统游戏常常通过竞技和对抗来激发玩家的胜负欲，甚至刻意制造玩家之间的矛盾和仇恨。《黑神话：悟空》则更重视合作与共情，玩家在游戏中需要通过团队

协作和策略思考来完成任务，而不是通过相互仇视来获得快感。这种设计不仅提升了游戏的可玩性，也传递了一种更为健康的社交理念。

许多网络游戏还通过隐性的赌博机制（如抽卡、开箱）来诱导玩家消费，甚至让部分玩家陷入财务困境。《黑神话：悟空》彻底放弃了这种设计，回归游戏的本质——娱乐与艺术。玩家在其中获得的成就感，来自其技巧和智慧，而非运气和金钱。

《黑神话：悟空》的独特之处，不仅体现在游戏设计上，更体现在背后的哲学思考上。传统网络游戏产业奉行的是“工具理性”，即通过技术和机制使玩家的沉迷程度和消费最大化，从而实现利润的最大化。而《黑神话：悟空》则追求“价值理性”，通过游戏传递艺术、文化和价值观，实现玩家与游戏之间的深度共鸣。该游戏中的每一个角色、每一个场景、每一个故事，都在传递一种深刻的哲学思考：关于人性、命运与自由。

《黑神话：悟空》的成功，不仅是一款游戏的胜利，更是一种价值观的胜利。它告诉我们，游戏不仅可以是消遣和盈利的工具，也可以是艺术和文化的载体，只要从作恶转向向善，从工具理性转向价值理性。

案例 OpenAI创始人出局之谜

OpenAI的首席技术官（CTO）伊利亚·苏茨克维尔在2024年5月宣布离职，伊利亚是这家革命性公司的联合创始人之一。CEO萨姆·奥尔特曼对伊利亚的贡献表示了感谢，并很快宣布OpenAI研究主管雅库布·帕乔基将接替伊利亚成为新的首席科学家。

在此之前的2023年11月，曾经在全世界科技界引起轩然大波的CEO奥尔特曼被解雇事件，据信伊利亚便是主要推动者之一。当时OpenAI的董事会认为奥尔特曼在与董事会的沟通中并不坦诚，阻碍了董事会履行职责的能力，对他继续领导OpenAI的能力失去了信心。在随后的72小时内，该事件经历了一系列的波折与反复，包括奥尔特曼作为访客返回总部与董事会见面，以及微软作为OpenAI大股东表示奥尔特曼如果无法返回公司将考虑投资他的新公司等。最终在经过一段时间的谈判与博弈之后，奥尔特曼重返OpenAI继续担任CEO，并组建了新的董事会。

而今随着伊利亚离开OpenAI，这件事情本身可以告一段落，但由它引发的人类未来命运的左右之争才刚刚开始。也许要等到许多年之后，我们才能意识到这件事真正的意义在哪里。

首先，可以排除二人因利益之争而站到了对立面，他们的争议始于价值观不同。随着AI技术迎来突破性进展，硅谷出现了两个派别，分别是“有效利他主义”和

“有效加速主义”。前者认为包括AI在内的各种技术应该用来解决人类的重大问题，如就业、疾病和贫困。技术的发展不能脱离这个框架，如果发现技术有超越人类控制能力的趋势，必须提前采取措施加以限制。而后者相信技术进步无法阻止，伴随技术革新而至的必定是一个美好未来。

伊利亚是“有效利他主义”的代表人物，他意识到AI的发展已经开始具备对人类“作恶”的可能性，ChatGPT刚刚起步，已经开始出现假新闻、难以辨别真伪的知识、网络暴力以及把AI当作武器来进行攻击的现象。伊利亚的老师，“AI教父”、卷积神经网络理论领军人物杰弗里·辛顿曾多次对外警告，AI会毁灭人类。马斯克也经常渲染AI威胁论，认为硅基智能会毁灭碳基智能，甚至在他退出OpenAI董事会之后还签署了暂停更强AI研究的千人联名信。

作为OpenAI的技术负责人和主要的攻坚科学家，伊利亚其实一直都对AI技术发展失控的可能性深表担忧，对过早商业化抱以警惕，他认为在确保对人类保持“善意”之前，不要过于激进地发展AI技术。这是他与CEO奥尔特曼最大的分歧。

奥尔特曼并不以技术见长，早期OpenAI主要作为一个公益组织存在时，他负责其中的融资工作——找到足够多的钱让OpenAI活下去。在ChatGPT一鸣惊人之后，奥尔特曼虽然也经常提到要加强AI监管，但他是高层中最早和最坚定主张商业化的人。奥尔特曼作为一家公司的CEO这样想问题也是分内之事，指望技术创新只追求“造福人类”而不追求商业化，只能在理想主义的特有语境中实现自洽，在现实中的可能性几乎为零。OpenAI走到今天，离不开伊利亚的技术领导力，马斯克就说过，伊利亚是OpenAI成功的关键；也离不开奥尔特曼的商业运作能力，要是没有他，OpenAI的钱早就不够“烧”了。

我经常讲一句话：“用理性主义来实现理想主义。”

OpenAI并非没有竞争对手，在美国以谷歌为代表的一众大公司拥有更多资源，在ChatGPT成功之前它们只是不确定这条路通不通，现在事实已经证明，“谷歌们”对资源的投放不会再犹豫。中国有最勤奋的创业者和全球最庞大的应用市场，2025年年初，中国AI产品Deepseek就已经震惊了全球。在这种情况下主动放弃发展速度去解决AI是否“善良”的问题，对奥尔特曼和OpenAI来说确实是一个巨大挑战。

况且“有效加速主义”的信奉者认为，技术的问题就该在技术的发展中解决，他们不是无视那些可能的“恶果”，而是认为更先进的技术就是解决方案本身。

奥尔特曼与伊利亚之争，基本可以理解为是这两条路线之争。伊利亚的离职，是默认了奥尔特曼的商业化追求，还是另起炉灶按照自己的理想再造一家公司来呵

护人类，目前我们还不得而知。

这是一个正在发生的案例，我不希望给它下定论，也不想表达我更支持哪一方。只是希望指出，很多公司的发展与增长关乎的不仅仅是它与顾客之间的双边关系。我们身处人类社会，企业与企业家有责任跳出生意的框架，审视行业与企业的整体影响。企业发展过程中的速度与责任、创新与伦理之间的张力到底该如何平衡，这并不是一个虚无缥缈、距离甚远的问题。在我们享受技术与商业发展带来的便利时，是否牺牲了更加珍贵的东西？

商业向善

马克斯·韦伯用“工具理性”与“价值理性”区分人类两种不同的理性行为。工具理性，也被称为目的理性，是指以最有效的手段达成既定目标的行为模式。在这种理性的指导下，行动被视为工具，用来实现特定目的或者结果。它强调效率、计算和控制，以最小的资源消耗达到最大的效果。工具理性不涉及目标的道德或价值判断，而只关注如何有效地达到这些目标。

过度倾向于工具理性，会导致企业无限制、无顾及地追求增长，个体呈现拜金化与精致利己化。

价值理性是指行动中贯穿着一套明确的道德或价值信念。在这种理性的指导下，个体的行为是为了实现其内心认为正确或者重要的价值，而不是完全为了实现某个特定目的。

如何理解“使命、愿景与价值观”？它们到底是企业经营的目的还是对外宣传的口径与话术？

简单来讲，可以这样理解：使命是想给世界创造什么、带来什么；愿景是想从世界得到什么；价值观是在这个过程中认为什么是对的，什么是错的。

然而，自商业诞生以来，不乏极其不负责任的企业，它们是蓄意已久的欺骗者、自然环境的破坏者和毫无操守的机会主义者，它们披着合法合规的外衣，被包装成诚实地赚取利润的“正常”公司。

令人欣慰的是，伴随着第一次工业革命的兴起，欧洲的一些企业主已经萌生了浅薄的“员工福利”意识。此后，一代代企业家逐渐把创造利润与追求正面的社会影响结合了起来。甚至在许多西方商业史学者看来，盛行于20世纪70年代的“股东至上”主义，在漫长的商业历史长河中，更多是一种“昙花一现”的反常现象。哈佛大学知名商业史教授杰弗里·琼斯指出，真正能够让企业长久持续发展，并让社会从中受益的企业家，应该具备以下三种“深度向善”的做法。

首先，创造并销售真正具有社会用途的产品和服务；其次，带着尊重和谦卑与其他利益相关者打交道；最后，相信社区的重要性，在维持社区活力方面发挥作用，其表现不仅仅是解决就业，更在于深层带动一个城市乃至地区的发展，影响几代人的生活。

事实上，不同形式的企业在现代资本主义产生之前已经存在了数千年，关于企业伦理和责任问题的讨论也有着同样悠长的历史。商人和金融家的贪婪在所有社会中都是值得关注、引发忧虑的话题，都会深刻地冲击道德观念。对恶劣的商业行为的审视在不同文化里成为戏剧文学的题材，甚至引发宗教禁忌。

回顾历史我们会发现，伴随着工业的发展和商业的兴起，人们对商人贪婪的诟病从来不是一件新鲜事。在欧洲中世纪，商人和金融家被指责为除了追求其自身的利益，不承担任何责任。随着现代工业在18世纪的英国兴起，坑蒙拐骗和道德沦丧的现象层出不穷，令人目瞪口呆，同时还出现了很多类似1720年“南海泡沫”事件这样肆无忌惮的金融骗局。

但与此同时，对善意的推动力量也十分强劲。慈善事业最激进的拥趸是安德鲁·卡内基，他在美国做钢铁生意积累了大量财富。卡内基在一篇发表于1889年的、题为“财富的福音”的文章中说，企业家有责任用他们的财富来促进社会的善。他信守诺言，几乎捐出了他1.45亿美元（相当于2021年的大约100亿美元）个人财富的全部，并于1911年成立卡内基基金会，该基金会的使命是“增进和传播知识，促进国家间相互了解”。

然而，经济的一次次繁荣很快会将商业向善的信念淹没。在金钱的狂欢下，企业和企业家们太容易迷失了。例如，20世纪20年代的美国，是历史上一段异常繁荣的时期。自1922年起，纽约股票交易所的市场价值以每年20%的速度增长，商人和资本大鳄们显然丝毫没有意识到即将迎来的华尔街股市大崩盘。但是，聪明而睿智的预言家还是会从蛛丝马迹中嗅到危机，1928年，哈佛商学院院长华莱士·多纳姆在《哈佛商学院校友公告》上发表了一篇长文，阐述了他关于“商业的社会意义”的愿景。他写道：

“除非更多的企业家能够学会在对社区中其他群体的责任感确实增强的前提下运用权力、担当责任……否则我们的文明很可能滑向一段衰落时期……普通人在时代的物质发展中有着巨大的利害关系，但是这些物质的东西很明显无法带来更强的幸福感……在各个方面，复杂的社会、政治和国际问题都亟待解决，但是有能力解决问题的领导者却奇怪地消失了。这种状况正在极大地改变着世界，使其既向好也向坏，这要求我们对商业的意义进行彻底的重估。”

多纳姆的担忧不无道理，短短一年后，华尔街的崩盘引发了波及全球的严重经济衰退，其影响之深远，甚至包括纳粹在德国的崛起。

如今回看，多纳姆对企业家的告诫意义非凡。他并没有要求企业家们捐更多的钱给慈善事业，因为这只是一种浅表的行为。在哈佛商学院商业史学家杰弗里·琼斯教授最新提出的“深度向善”概念中，传统的“企业社会责任”（CSR）是一种理论框架，它会被一些企业用作“表面修辞”，只要这些企业在诸多不堪的行为上面装点几件好事就行。而在多纳姆的严肃告诫中，他更要求企业通过深刻的反思和审视，去填补已经能够明显感知到的领导力真空，去承担拯救“文明”的责任。

关于推动商业向善，在21世纪的中国，河南许昌一家叫作胖东来的超市做出了积极的响应。

案例 胖东来的“乞丐观”

有人采访胖东来董事长于东来，询问他做企业的心得和意义时，于东来讲了一个关于“乞丐”的故事。他说有这样一个乞丐，别人给他一块钱，他说不用那么多，五毛钱就够了。他用这些钱买两个馒头，自己吃一个，分给别人一个。吃饱了，他就去帮这条街上的商户擦玻璃、捡垃圾，把这条街拾掇得干干净净，其他人都不好意思也不忍心再乱放乱扔。后来，这里成了旅游一条街，谁都想过来看看。

这条街上的乞丐为什么如此不一样。

这就是于东来的“乞丐观”——假如我是一个乞丐，也会是一个幸福的乞丐，一个能影响别人的乞丐。而“假如”后面的身份可以更换：假如我生活在农村，假如我是一个打工者，假如我是一个个体老板……于东来愿意把自己代入各个角色中去感受、畅想、抒发，因为在他看来，每一个人，不论身份贵贱、职位高低，只要拥有健康的理念，都能自在快乐。否则，即便是在外人眼里功成名就的企业家，内心也依然是可悲的。于东来常说，大多数企业家并不懂得生命的意义，因责任、面子而自我束缚，因成功的幻影而自我迷失，因利益抢夺而自我扭曲，“这样不叫企业家，叫‘奴隶家’，真正成功的企业家应该是健康的，是轻松和幸福的”。

于东来经营胖东来近30年，从他近30年来的坚持中，我们看到了多纳姆想要填补的那种“领导力真空”——于东来正在贡献一己之力，承担着拯救“商业文明”的责任。

2024年6月，胖东来开始对永辉超市进行帮扶改造。此前，永辉超市集团已经连续3年营收、利润双降，亏损达80亿元。这家成立于2001年，在2010年上市的中国超市连锁百强企业，业务覆盖29个省和直辖市，530座城市，却陷入如此窘境。

于东来在一次访谈中提道：“我20年前就告诉同行们了，别盲目做大。规模一大，细节就丢了，员工不幸福，顾客失望，老板累。所以，胖东来选择了压缩规模。”“现在很多企业遇到问题，也是一个改变的时机。十几年前我说他们的时候，他们也明白我的好意，也会学一点，但是不会这么坚信；现在不一样，他们更相信了，信了以后改变就快了。”

面对强敌的衰落，胖东来本可以袖手旁观，甚至落井下石，但于东来选择了“布道”：“我一直说，胖东来的理念太珍贵了，用这个理念去做任何事都能做好，过去20多年，我们一直是这样做的，也想把经验和方法分享给更多的企业，最起码拉它们一把，让这个社会少一些苦难、多一些美好的元素，启迪更多的企业走向美好，让这些企业的团队更健康、更安全、更成熟地去经营，让企业往健康的方向发展。”

从胖东来的理念和行为中，我们看到了某种“正外部性”。于东来坦言，这次的帮扶行动就像诺亚方舟一样，非常有意义，甚至能让更多企业家去思考“化敌人为朋友，为战友”这件事。“最起码现在步步高和永辉已经成为朋友了，何况不止这两家企业，将来会有越来越多的企业，”于东来说，“关键就是要让大家愿意合作，如果一方总是想多挣钱，怎么能让对方信任呢？要站在对方的立场去考虑，像战友一样去创造美好，享受美好。就像胖东来的很多自有商品在自家店里面一下子就能卖完，比如啤酒，但帮扶之后，胖东来至少要拿出50%的配额，分给步步高和之前的12家企业，现在加上永辉，可能又得拿出20%~30%。但我觉得就算拿出100%，也很有价值，可能一年少挣了1亿元，但是唤醒了千千万万的企业家走向美好，这个价值不是一万个亿、十万个亿这些数字能衡量的，是无穷的。”

先做一个健康的企业家，再做一个优秀的企业家，这是于东来的一个朴素理念。但他还有更高的理想，就是要“做文化，寻找让文明延续的方法，让我们的人活得自由，活得有尊严”。

看到这样一位企业家的诞生，我们由衷地感到欣慰。哈佛商学院教授蕾贝卡·亨德森在《重塑商业》一书中指出，管理层应该更加由“义（使命、宗旨、目的）”来驱动，采用兼顾利益相关群体的方式方法。印度民族企业家卡斯特尔拜·拉拜、美国汽车制造商乔治·罗姆尼都是早期的先行者。他们都是“价值观和使命驱动型”企业模式的倡导者。

多纳姆和于东来的劝勉与布道，能否促使商业文明的复兴？我们拭目以待。但纵观人类历史，也曾有过众多像于东来这样的企业家，他们创造出一个个新的商业规则，是他们坚定了我们达成“商业向善”愿望的信念。

第十章 人不是目的

增长为人

“增长为人”是增长研习社公司里唯一悬挂的牌匾（见图10-1）。



图10-1 牌匾

很早时，我的内心就萌生了撰写本书的想法。当下流行的增长观总让我隐隐感到不安。大部分企业的增长运营节奏显得单调乏味：年初定下增长目标，年中想办法实现，年底开会总结，完成或未完成，然后再定下一个目标，如此循环往复。似乎总有某种未来的东西在牵引着前进，但究竟是什么却难以说清。这种状态很像农村里磨面的驴，以为自己一直在向前走，实际上却在原地打转，把行走本身当成了目标，正如许多公司把增长本身当成了目标。

我是专门研究“增长”的，遍览国内所有商业研究机构，发现以“增长”命名企业，每一本书的书名也都体现“增长”的，似乎只有我这一家。可我并不认为“增长”本身就是目的，人们总是走着走着就忘了当初为什么出发。让我们从头盘一盘。

“增长”是个动词，它的主语通常是企业。企业为何产生？按照英国经济学家、诺贝尔经济学奖得主科斯的理论，市场和企业都是协调生产活动的机制，市场通过价格和交易的方式协调资源分配，企业通过内部行政指令来协调。

市场交换自古以来就存在，而企业存在的时间只有几百年，所以企业一定是为了解决某些市场问题而出现的。在科斯的理论中，企业存在的原因之一是降低在开

放市场中进行交易的成本，这些成本包括寻找交易对象、谈判和执行合同等。从某个角度看，企业中的个体也是通过企业这一媒介与市场进行交易。

罗振宇在罗辑思维早期曾提出过“U盘式生存”的概念，可概括为16个字：“自带信息，不装系统，随时插拔，自由协作”。至今，这仍是许多超级个体和自雇用户的理念。这种现象可以理解为个体脱离企业，独自面对市场参与交易。实际上，这对个体的要求非常高，唯有超级个体才能实现。后来，罗振宇自己也放弃了这种理念，成立得到公司，最终还是以企业的方式来实现价值交换。

科斯的交易成本理论同时界定了企业边界，企业并不会无限扩张，只会扩张到在企业内部的生产成本低于市场交易成本为止。

再向下深挖，人类为什么需要交易？为什么要创造市场来实现交易？

人类需要交易的根本原因在于交易可以促进资源的有效配置，通过专业化分工实现比较优势，既能达成彼此依存，又能获得更大效用，从而满足人类多样化的需求。

到这里，你是否已经捕捉到了整个过程的逻辑链条：增长的主语是企业；企业之所以存在，是为了降低市场的交易成本；交易之所以存在，是为了满足人类需求；满足人类需求，才是这一切的目的。

人才是一切的核心目的，可走着走着，主体却发生了变更。在很多时候，企业成了主体，人变成了推动企业持续增长的耗材。于是，那种无趣的增长节奏便出现了，每年企业为了实现增长不断折腾，人的意义在这个过程中被压制，员工既无目标感，也不快乐。企业管理者花大量的时间让员工目标与企业目标保持一致，这是当下最应该反思的根本性价值观问题。

“人是目的而不是手段”，这是康德道德哲学的核心原则。每个人都应该被赋予固有的尊严和价值，应当受到尊重，而不应仅仅作为他人实现目的的工具，更不应该成为企业的工具。企业实现增长却以员工的幸福为代价，这是一种“坏增长”。

“增长为人”具有双重意向性：一个对外，聚焦顾客价值；另一个对内，关注员工体验。企业应当将员工视为目的本身，鼓励员工发挥创造性，把员工在企业这段时间的生命体验当成任务之一。从短期回报、长期回报、个人成长和精神生活几个角度，实现人作为主体的价值彰显。

2024年年中，百度发生了一次“公关负责人带来的公关危机”。时任百度公关副总裁璩静为了鼓励团队抓住短视频传播风口，躬身入局，亲自下场找手感，开了

抖音账号。区区四五个短视频就让她彻底火了起来。她谈的话题都与职场相关，比如：

“我为什么要考虑员工的家庭？我又不是她的婆婆。”

“你可以选择不承担重要的工作，但涨薪的时候就不会有你的份了。”

“我没有威胁你。”

“你男朋友是否要和你分手，跟我有什么关系？”

“我没有义务去了解你哭没哭，吵架没吵架。如果你提离职，我秒批。”

以上只是部分短视频内容。百度这位副总裁是典型意义上的女强人，语速很快，态度果决，显得很“理性”，很多公司都崇尚这种“狼性”价值观。从工具理性和价值理性的角度分析，璩静显然把工具理性发挥到了极致——以效率和目标为导向，忽视情感和人性化因素。这种极致的工具理性背后不仅是个人管理风格的争议，更是企业文化和增长逻辑的深层次问题。

企业增长的终极目的是人，而不是冰冷的数字。如果忽视员工的感受，片面追求工具理性，这种增长注定是短视的、不可持续的。真正的增长，应该是工具理性与价值理性的平衡，是效率与人性的结合，是数字与人的共同成长。只有这样，企业才能赢得员工和社会的认可，最终带来自我可持续的增长。

关于人是目的而不是手段，我们似乎总是忘记讲一类人，即除了顾客和员工，还有企业名义上的所有者，即创业者与企业家。创业者与企业家同样是人，同样需要找到属于自己的快乐与意义。企业实现节节增长，若企业家在其中并不快乐，这当然也不是“好增长”。

在商学院，学生大多是企业家，我们曾经有个教学设计，模仿企业的口吻给自己写一封信。几乎所有人写着写着就开始掉眼泪，有几位女企业家甚至号啕大哭，她们认为自己太不容易了。这些平日里坚毅果敢的企业家，在面对自己亲手创造的企业时，内心的脆弱与委屈终于无处隐藏。当看到为之操劳半生的企业像个生命一样对自己表达感谢时，再也无法抑制。

“那一年亏了很多钱，合伙人都离我而去，是你硬扛了下来。第二年遇到贵人，让我活了下来。”

“我们相处已经20年，时间比你的爱人还要长吧？我长大了，你却老了。”

“为了让我活下来，你喝了多少酒？为了那几个订单，让自己的身体都垮掉了，值得吗？”

回归初心，在做企业的同时追寻自己热爱的事情，既为了别人，也为了自己，这是我对所有企业家的美好期望。

案例 罗振宇

罗振宇做“文明之旅”，又是一个“20年之约”。我有个揣测：他准备为自己而活了。过去十年，罗振宇一直对外声称自己就是个商人，“别把我当知识分子”。其实这是一种自我保护——他要卖货，要运营公司养团队，要上市。

他真的是一个商人吗？显然不是，或者说显然不是合格的商人。他并不负责公司的日常运营工作，得到公司最高峰也仅有几亿元规模，多次上市未果。罗振宇从来不是一个纯粹的商人，他的热爱不在这里，他还在做内容。

判断一个人真正的价值倾向，不要看他说了什么，而要看他做了什么。有十年时间罗振宇风雨无阻，从来没有落下过一次“60秒语音”分享。如今，又开启了一个二十年的“文明之旅”，不热爱是无法做到的。

在知天命之年，罗振宇接受采访时说自己“巅峰已过”，他多次展现出对生命本身的反思。在这个年龄之前，生命是待打开状态，人们追逐各种可能性，浪费时间也在所不惜。在这之后，生命已开始渐渐闭合，便容易开始思考人生的意义到底为何，怎样才算不白来一趟。

尼采说：“每一个不曾起舞的日子，都是对生命的辜负。”因此，要热烈地过完这一生。萨特说，存在主义其实是人文主义，人在任何时候都是自由的，因为任何时候人都有选择。人这种存在本来什么都没有，是虚无的，要自己去填满它，创造意义，形成自己的本质。做企业，搞增长，也是人找回主体性的方式之一。

增长为人，而非人为增长。

案例 马斯克的星辰大海

“为创造而生”还是“为谋生而活”，这是个问题。

在商业世界，埃隆·马斯克是一个独特的存在，他不仅仅是一个商人，更是一个梦想家和实干家。他的目标也不是简单的追求财富，作为首富，他曾长期借住在朋友家中。除了个人雄心之外，他的创造动力更多来自对人类未来生存空间的探索。

马斯克的商业实践与主流商业认知不同，在传统的商业世界中，企业被看作股东创造价值的工具。巴菲特创造的“护城河理论”便是基于这个理解而来，在投资家的视角里，一个企业拥有护城河可以更好地保护自己的利润，进而为股东创造更大价值，这样的企业才是好企业。

然而，马斯克的理念与此不同，他将人类的未来当作企业发展的目的，人并非企业的手段。他曾明确反对巴菲特的护城河理论，认为让企业保持竞争力的不是专利资产这些“护城河”，而是持续创新。特斯拉将专利开放给所有的新能源汽车企业免费使用，这在传统商业逻辑里是不可想象的。

特斯拉是马斯克实现愿景的载体之一。特斯拉不仅仅是一家电动汽车制造商，更是推动人类向可持续能源转型的重要力量。马斯克希望通过特斯拉引起的新能源革命来减少全球对化石燃料的依赖，从而减缓气候变化的速度。

马斯克创立的脑机接口公司Neuralink致力于帮助治疗脑部疾病和残疾，以及提高人类的认知能力。

SpaceX的成立，更体现了马斯克对人类发展和未来的深远考虑。一方面，通过发射卫星提供全球范围内的高速互联网服务，特别是为偏远地区和发展中国家的人们提供网络接入，缩小数字鸿沟，确保信息的平等获取。另一方面，通过太空探索，为人类提供一个“备份”家园，当地球不再适宜居住时，确保人类意识的延续。SpaceX的具体目标之一是降低太空旅行的成本，使人类成为跨星际物种。

马斯克的思维方式也是他成功的关键，他运用“第一性原理”思考问题，即从最基本的事实和原理出发，而不是依赖传统的做法或者普遍的假设，这种思考方式帮助他颠覆了很多行业，包括金融支付、电动汽车、航天和能源等行业。

马斯克的商业实践和思维方式，为我们提供了一种全新的视角，他不仅仅关注眼前的利润，更放眼于人类的未来。他认为，企业应该服务于人类的发展，而不仅仅是追求股东的利益。马斯克的星辰大海，是对传统商业认知的挑战，也是对人类未来的深刻思考。商业成功绝不仅仅是数字的增长。

我在商学院授课时经常问企业家一个问题：SpaceX的目标之一是把人类送到火星上去，这件事情里最难的是什么？有人认为是资本，有人认为是技术，还有人认为是成本。我的答案略有不同，其实最难的是有一个人叫埃隆·马斯克，也不知道他从哪里来的动力，就要把这件事情做成。没有这个初始动因，后面的一切都归零。

企业的使命、愿景和价值观，一般都是“道”层面的话题，它应该脱离对“术”的目的诉求。腾讯的使命是“科技向善”，阿里巴巴的使命是“让天下没有难做

的生意”，特斯拉的使命是“建设一个富足非凡的世界”，OpenAI的使命是“确保通用人工智能（AGI）造福全人类”。这些使命本身就是企业存在的目的。

一个人要回答“我为什么存在”，一个企业也要回答“我为什么存在”，这是生命的意义。结果是，很多人因为伟大的使命和意义而追随某些企业；很多消费者因为认可了企业的使命和意义，而更愿意购买该企业的产品。但这是结果，而不是目的。我们的存在不在于追求世界的某个意义，而是给世界提供意义。

事实上，这也是许多企业家正在努力思考和追求的事。2025年3月，在经营企业20多年之后，刘强东在社交媒体上写下了这样一段话。

去年，是我创业20年以来最有成就感的一年。因为仅仅快递小哥就有1200多个兄弟退休了。他们都有：可以一次性提取的数十万元公积金+每个月平均5350元的退休金+医保全覆盖！回想2007年招聘第一个快递小哥，我说一定要给兄弟们全额足额缴纳五险一金，确保他们退休后可以获得足够保障。那一年我们只有3000万元的收入，每天都在为生存而挣扎！

后来有三分之一的兄弟有意见，说只想多拿点现金，然后我说五险一金的所有钱都是公司出可以吗？兄弟们全体鼓掌同意。

坚持了17年后终于见到了价值，HR告诉我五年之内京东每年退休的蓝领兄弟会超过1万人！！！背后是上万个家庭生活的保障。

刘强东说得没错，上万个快递小哥背后，就是上万个家庭生活的保障。企业存在的目的，不仅仅是盈利、增长，更终极的目标还是服务于人类社会，服务于那些千千万万个实在的人类个体。正如刘强东所说：“我们所学的知识、商业模式、技术算法都不应该是用来压榨社会最底层的兄弟们的！我们的利润、市值和财富更不应该建立在底层百姓无保障的生活之上！”

康德的《实践理性批判》里讲，“善的意志”自身就具有全部价值。真诚的道德应该是“为道德而道德”，而不是为了其他现实目的。德国哲学家雅斯贝尔斯也早有警示：“当手段成为目的，存在便沦为功能。”

这么多年来，我努力帮助企业掌握运营技巧、打磨商业模式、进行价值创新突破，从而把企业经营好，这都是术层面的经营。从根本上，我还是希望企业能够生长出它的使命感和价值观，让人类社会能够因这家企业的存在而有一点点不同。道是无条件的。

激发善意

管理，本质上就是“激发善意”，这是管理大师德鲁克的深刻洞察。增长是企业永恒的追求，然而增长不是无源之水，而是源自团队成员的共同意愿和不懈努力。

组织理论大师巴纳德认为，所有组织都包含三个基本要素：共同的目标、协作的意愿和信息的沟通。这个结构与系统论相契合，系统的三个要素是目标、要素以及要素之间的关系。有意思的是，巴纳德没有把人当作组织的基本要素，而是将人的意愿作为组织的基本要素。

增长研习社团队在增长领域已经撰写了四本书。这四本书的顺序体现了对“增长”这一概念理解上的演变。第一本书《增长思维》将增长理解为运营与营销，研究的是如何获客、留存、复购、转介绍以及提高转化率这些命题。第二本书《增长战略》探讨的是如何在产业中抓住结构性机会，以及如何开展第二曲线式增长。第三本书《增长领导力》让读者意识到，再精巧的营销手法、再宏大的企业战略，终究是由人来实现，如何激发人、如何提升自我心性，是该书的核心内容。而第四本书，即本书《好增长，坏增长》希望树立一种正确的增长观。我们相信，商业不仅有逻辑、策略与技巧，还有价值观。价值观既体现在企业与顾客的关系中，也体现在企业与员工的关系中。

员工，而非成本，是企业最重要的资产。管理的目标是通过激发员工的善意和创造力，实现个人与组织的共同成长。通过明确的目标和清晰的沟通，帮助员工理解他们的工作如何为组织和社会创造价值。管理者的首要任务是使员工有成就感。只有当员工在工作中感到有意义、被关怀，并能够发挥自己的潜力时，组织才能实现卓越的绩效。

案例 豪迈集团

当你把员工当作好人，员工就会成为好人。

山东豪迈集团有个诚信超市，无人收款，也无人看守，员工拿东西付钱全凭自觉。这是个诚信实验，结果是没人拿东西不付钱。很多企业有员工不诚信的现象，这恰恰是企业防来防去防出来的。防备员工，意味着已经把员工当作坏人看待。

大型制造企业的办公室和车间都是涉及商业机密的“重地”，但在豪迈，经过多年的诚信建设，形成了办公室和车间设备箱不上锁的企业惯例。大型制造企业一般还会设立“监督管理委员会”一类的部门，用于监管生产、采购、销售等各个环节当中可能存在的贪腐行为及其他违纪行为。但在豪迈，同样依靠多年的诚信

企业文化，并没有设立类似的纪检制度，也因此豪迈在监管方面节省了一大笔管理开销和用人成本。

当然，豪迈形成如今的企业文化，非一朝一夕之事，也经历过漫长的企业治理过程，并且主要得益于创始人张恭运从企业创办之初就对诚信建设极度重视的价值观。豪迈历史上发生过一次著名的“烧鸡事件”，在当时引起了不小的轰动，可以说正是这次“烧鸡事件”，成为奠定豪迈诚信文化建设的基石。

事情发生在豪迈成立还不满半年的时候（1995年），一次张恭运派一个员工去买烧鸡，准备用来招待即将来访的客户。没想到这个员工买了一只14元的烧鸡，回来后却报了17元钱。事发后，张恭运坚决辞退了这个员工。当时也有人劝过张恭运，说企业刚刚办起来，正是用人之际，为3元钱犯不上动这么大阵仗。可张恭运坚定地回答：“今天14元钱他就敢多报3元，如果将来让他负责10万元、100万元的工作又会怎么样？虽说3元钱不多，但它意味着欺骗、盗窃和背叛！从做人的性质上讲，跟这样的人就没有合伙、合作的空间！”

此后，“烧鸡事件”被改编为一首打油诗挂在豪迈的企业文化墙上：“主管待客我买鸡，多报三元笑咪咪，事发被炒悔有余，公司伙伴不可欺。”

对人品、诚信极度重视，是张恭运非常鲜明的一个特质。在他眼里，创新上的失败可以宽容，工作上的失误也可以视具体情况而定，但诚信是那道不可触碰的红线。诚信建设除了能够降低企业的管理成本外，也是员工感到快乐、放松，从而实现高效工作的前提。试想，如果一家企业到处充斥着欺瞒、占便宜、损人利己的情况却不加以制止和惩罚，就会变成“劣币驱逐良币”的“坟场”，员工如何能够安心工作？！更别提搞创新、谋发展了。

豪迈，恰恰是一家始终秉持从制度上、文化上遏制不良风气的管理理念的企业。这样坚定的价值观来自创始人张恭运，在他的工作观念中，和不诚信的人一起工作被视为自我折辱：“别人算计你、耍弄你、欺骗你、坑你，是一件令人恐惧、睡不安稳的事情。”

经过长达近30年的企业文化建设，张恭运会自豪地对媒体讲，豪迈集团的小伙儿现在已经成为深受当地丈母娘喜欢的“最佳女婿人选”：“第一，他不傻不笨；第二，他为人实在、讲诚信，因为公司已经给他们做过一次‘政审’了。”

不过，张恭运也深知，在面对职业发展、利益分配等重大问题上，一家企业仅靠“思想宣贯”是远远不够的，因此，张恭运一直在思考，如何把豪迈打造成一个团结、生生不息、焕发活力的组织。通过多年的实践，豪迈形成了一套属于自己

的公司治理体系——“豪迈三体”，即打造利益共同体、事业共同体和精神共同体。

利益共同体比较好理解。简单来说，就是企业赚钱大家分。

对基层员工而言，最主要的分配途径就是工资。近十年来，豪迈每年都会设置一个年度涨薪计划，基本保持着每年12%~20%的增幅。从2011年开始，公司的两轮“工资翻番”计划均已实现。2022年，公司又提出了新一轮的“6年工资倍增”计划。

此外，豪迈在内部还设置了各种奖项作为日常激励。张恭运认为：“奖品不分大小，重要的是要让员工产生成就感和满足感，要让员工知道，公司能看见他们的贡献。”

对于核心骨干员工，则采用股权激励机制。2000年，豪迈进行了股权机制改革，持续吸纳骨干员工入股，同时也为优秀、合格的股东按比例配股。这意味着，只要一个员工足够优秀，也符合股东评价标准，无论他是什么岗位、什么学历、什么年龄，都有成为公司股东的机会。目前，豪迈集团持股员工人数已达4000余人。

除了薪资，豪迈对员工的生活待遇和福利也极为重视，进行了非常完备的配套设施建设。

豪迈内部先后建设了3处住宅小区、1所医院，还创办了2所幼儿园、2所小学、1所初中、1所高中、1所职校和2个俱乐部，为的就是解决员工的后顾之忧，让他们能够安心工作。考虑到独生子女和退休员工的情况，豪迈目前还在筹备养老院的建设。

事业共同体指的是，要让所有员工都能在企业里找到成就感。

事业不只是老板的事业，也是全体员工的事业。在这方面，张恭运把建设的重点放在了给予员工尊严和快乐上。“不要以为别人给6000元，你给七八千元乃至1万元，就可以对底下的员工颐指气使，就可以随便骂、训，觉得他们为了钱舍不得辞职，我觉得这样的人是不善良的。”张恭运在接受媒体采访时提道。

他对管理层的要求是，员工工资不仅要略高于同行，还要给予他们充分的尊重和友善。对此，张恭运有着三点较为独特的理念：

第一，员工的热情是企业最好的风水。每个人都有创新创业的热情和潜能，只要注意保护和培养，平民也会变成英雄，外行也会变成专家。

第二，优秀的员工一定要靠自己来培养。千万别瞧不起自己的员工，总觉得别人的好，这会是一件很麻烦的事。

第三，激发员工的智慧是投入产出比最高的生意。企业要形成“为解决问题而工作，因问题解决而快乐”的氛围，如果员工爱上这份工作，他在业余时间里也会不断地琢磨改善和创新。对企业来说，这样的投入是非常划算的。

精神共同体是指企业内部共同的价值观。

在张恭运看来，价值观的冲突是一切矛盾的根源。

一个产品赚钱了，搞研发的说“钱都是我们赚的，我们的技术很关键”；搞销售的说“产品都是我们卖出去的”；搞生产的听完更是怒了，“你们就是画画图纸、动动嘴皮子，活儿都是我们干的”。大家想想，如果一家企业里不同岗位上的员工互相争功，甚至彼此瞧不起，这家企业还会好吗？因此价值观的统一，真的是非常重要的一件事。

张恭运认为，“价值观的统一和游戏规则的制定”，是管理者必须下功夫做好的两项工作。要通过价值观的统一实现力出一孔，通过游戏规则的制定让价值观落地和固化。当然，这个游戏规则一定是符合人性且便于执行的：“制定游戏规则是一个需要高智慧的活儿，规则必须好操作、低成本，可能还需要一点趣味性，搞得太复杂反而容易适得其反。”

从长效激励到人文关怀，豪迈通过“豪迈三体”将企业利益和员工利益深深连接到一起，最大限度地激发员工的善意，从而建立了一座牢不可破的“人心长城”。

视人为人，而不是视人为生产资料，从心底出发尊重人的价值。人和人之间的关系变得良善，企业的增长才是良性增长。

但同时，有一种误区也一定要警惕，即把“激发善意”理解为“取悦员工”。激发善意的本质是赋能，帮助员工在工作中发挥他们的潜力，而不是通过讨好或者满足他们的短期需求来取悦他们。过度关注员工的舒适感而忽视组织的目标和绩效是一种极差的管理。

马斯克收购推特后，仿佛一个西部牛仔闯进了上流社会的宴会现场。他发现这里有咖啡室、瑜伽室、健身房和游戏厅，有各种手工汉堡包、零食和免费餐饮，还有可以开派对的露台，会议室的桌子上摆满了小吃和5种饮用水。他感到极不适应，当有人递给他水时，他说：“我喝水管里的自来水就好了。”在马斯克收购之前，推特认为公司是一个需要对员工友好并提供高福利的地方，处处宠着员

工。每个人不仅可以选择是否长期居家办公，每个月还可以在正常假期之外选择一天作为“身心放松日”。

这种无原则的“对员工好”激发了员工的善意并带来了企业的高增长吗？并没有。马斯克得以有机会收购推特就在于其经营不佳。当马斯克审查2500名软件工程师的工作量时，发现平均下来，每个人每天写的代码数量不超过3条。后来，马斯克将8000人的员工规模削减为1200人，经营并未受到影响，可见之前工作效率何等之低！

张一鸣也曾经讲过，工作真正的快乐来源是“与优秀的人一起做有挑战的事”，取悦员工绝非激发善意。管理者可以通过提供资源、支持和机会，以及发展自我领导力，帮助员工在工作中取得成功，而不是简单迎合他们的需求。

人是目的，但激发善意的目标不是满足个体的舒适需求，而是实现个人与组织的共同成长。

幸福是“一”

价值观与信仰有什么区别？它们似乎都会影响个人对事物的看法与判断，包括对好与坏、对与错的评价，也能为个人或群体提供行为和决策的指导原则。

实际上，这两个概念还是有重大区别的。价值观是个人认为重要的生活原则和标准。所谓价值观不同，就是指有些人认为某些原则和标准重要，而有些人认为不重要。

价值观还有另外一层含义，指的是在不同价值之间的排序。有人认为自由大于公平，有人认为公平大于自由；有人认为集体大于个人，有人认为个人大于集体。这也是价值观的体现。

而信仰又是什么呢？我理解，它是一种“不需要证据的相信”。对有些观念、理念或者精神，虽然找不到证据，却仍愿意相信，这就是信仰。

从这个意义上讲，幸福也是一种信仰。在我看来，商业世界如果有信仰，那应该是幸福。做企业不能只追求利益，更重要的是创造幸福。幸福不是获得某种外在财富或者外部评价，而是超越自己。

胖东来创始人于东来曾经说“生命是释放而非修行”，将本自具足的生命力释放出来，即是幸福。

从马斯洛需求层次理论看，人们总是在满足了下层需求后再去追求上层需求。在不同层次上不断获得满足感，就是幸福的来源。对企业而言，有趣的一点是，它是通过满足顾客价值来实现自身幸福的提升，并且不断以超越性的方式满足顾客需求，而非简单低水平的重复。

商业以价值交换为基本特征，商业中获得幸福最终总会落到“利他”二字。当“真心实意地为他人好”成为默认的行为法则，我们从事商业活动便不仅仅是套利和谋生行为，距离幸福就会更近一些。

案例 茑屋书店

在当今这个效率至上的时代，一家线下书店还能实现持续增长，着实让人感到意外，但日本的茑屋书店做到了。“效率不带来幸福，要做让人感到幸福的事情”，茑屋书店创始人增田宗昭说。他还有过很多其他认知，比如“很多书店活不下去，就是因为它们在卖书”。茑屋书店认为，对顾客而言，有价值的不是作为物体的书，而是包含在书里的天地，和他所身处的美好环境。

商业价值观的“哥白尼式转向”正在世界的各个角落不断发生，企业不应该仅仅是一个效率工具或者成本怪兽，甚至也不应该是给股东创造收益的经营数据创造者，它首先应该是给人类带来幸福的载体。这是茑屋书店给予我们的最大启示——回归人本身。

茑屋书店的母公司叫CCC（Culture Convenience Club），直译为中文即“文化便利俱乐部”，文化与便利这两个方向的用户价值有某种矛盾性，却被茑屋糅合在一起。文化有那种慢慢感受的意味，便利则是追求效率至上、速度优先。在1983年开第一家店时，增田宗昭就很重视把DVD、CD和书籍放在一起，尽管原本这三种不同产品分属不同业态。在他看来，茑屋书店要创造的是一种全新的生活方式。在茑屋书店，顾客不是买了就走，而是可以舒适地度过一个下午。

后来，茑屋书店的规模慢慢变大，甚至还拓展出了茑屋家电，经营理念仍然没有变化。在增田宗昭看来，茑屋家电不是提供10 000种商品，而是提供100种生活方式。这里是“买场”，而不是“卖场”。他说：“文化就是逗留，逗留时间长就说明用户黏性好。真正的氛围文化，会让你愿意为之花时间，即使看似在浪费时间，也在所不惜，因为把时间浪费在美好的事物上，本身就是一件令人心身愉悦的事情。”

峰瑞资本创始人李丰曾经提出“消费社会的三阶段”（见图10-2）。第一阶段是物质稀缺阶段，这时产品只要生产出来就能够卖出去。第二阶段供需大致平衡，是选择便利阶段，用户倾向于选择大平台，以降低选择成本。这时起决定作用的

是媒介和流量平台，它们影响了用户的购买抉择。第三阶段商品更加丰富，进入到个性消费阶段，用户更重视体验和情绪价值，而非基础的功能价值。也是到了这个阶段，人们有了追求幸福的自信，“我是值得的”。中国当下处于第二与第三阶段之间，也即从卖方驱动到买方驱动的阶段。过去，人们认为，规模化意味着标准化。而新技术尤其是AI的出现，可以同时实现规模化与个性化。在卖方时代，生意核心驱动力是供给侧的供应链能力和需求侧的流量运营能力，而在买方时代，核心驱动力变为对用户的洞察能力和对生活方式的提案能力。

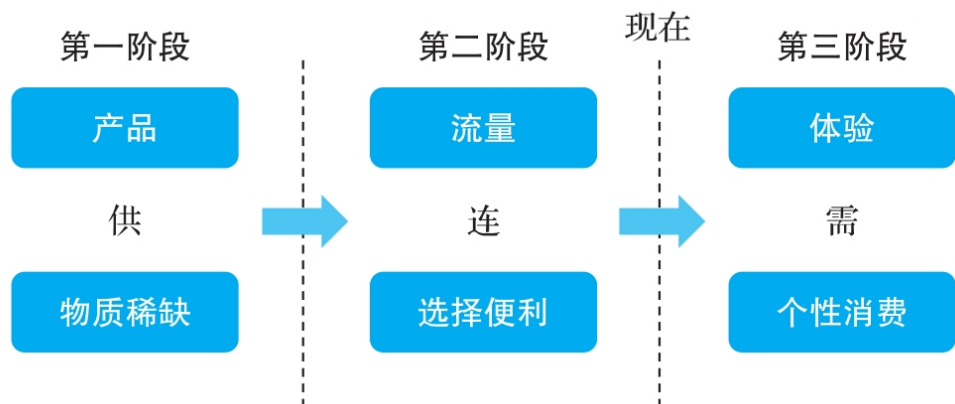


图10-2 消费社会的三阶段

奇葩说一位辩手与我是商学院同学。有一次，她问我：“云龙，你知道咱们班上谁最讨厌你吗？”我心里一紧，觉得她是不是要指出我的缺点。没想到她的回复非常哲学：“你最讨厌的人最讨厌你。”

你最讨厌谁自己知道，那个人就是最讨厌你的人。我突然悟了，一个人对另一个人的情绪和看法，一定会表现在言谈举止里，对方必定感知得到。不论是在班级里、企业中，还是在与顾客的交互中，你是否真心实意地对对方好，对方定然是知道的。

这是理性最应该发挥作用的时候，即便有负面情绪，也可以调整自己去喜欢对方。相信人人都有值得钦佩的地方，可以在心里默默为对方“点赞”。要相信一点，这种认为对方很好的情绪，也会被对方感知到。理性的最大作用不应该是精心算计，而是有能力让自己处于幸福的生命状态中。

于东来曾经这样总结自己的经营之道：“按自己的方式来做企业，做得好了就多花钱，做得不好就少花钱，做不下去就关门。总之，不能损害的是时刻享受幸福的生命状态。”

大部分人学习胖东来，会着眼于它的经营策略、顾客服务、分利机制和零售效率。这些固然重要，可我认为胖东来真正值得学习的是它看待世界、人生与幸福的智慧。

胖东来的文化内核是“自由·爱”，首先指向的是自己，而不是顾客。自己不能感到自由，不能感觉到爱，不能感知到温暖，不能感受到这份事业能激发的生命力，怎么能给别人自由与爱呢？

真正的自由不是想干什么就干什么，也不是不想干什么就不干什么，这种自由观不免流俗。真正的自由，是意识到可以自由地选择内心相信的道德格律和做人做事法则。当世界按照这些法则运行时，自己便徜徉其中；当世界偏离这些法则太远时，自己也有能力抽身离去。这才是真正的自由，这种自由让人不与自己的信念产生冲突。

爱世界，不是以被世界爱作为条件或交换。

下篇终章 在乎者最终成为赢家²⁰²⁵

年伊始，来自中国的人工智能大模型DeepSeek轰动全球，人类加速走进算力、算法和数据时代。生产力水平越来越高，企业的财报越来越厚，屏幕上的数字跳动得越来越快。当“增长”成为所有问题的答案时，我们或许正在遗忘最初的那个问题——究竟是为了什么而追求增长？

增长研习社，这个专门为了研究增长而生的机构，对“增长”本身展开了反思。

我们不是没有看到可以追随的光。

当电商巨头们用算法吸引用户每一分钟的停留，用“砍一刀”的增长黑客玩法实现超级裂变时，胖东来将超市变成了社区客厅：为老人免费修鞋，在生鲜区放置放大镜，甚至在暴雨天派员工撑伞送顾客到停车场。这些看似“不经济”的举动，反而让它的坪效达到行业平均水平的五倍。这不是做慈善，而是一种更高的商业智慧。当企业真正把员工和顾客当作有血有肉的人而非数据点时，那些无法被计入报表的信任资本最终会转化为最坚固的竞争壁垒。谁真正在乎员工和顾客的感受，谁就能赢。

当我们坚守商业价值观时，就已经赢了。赢不是目的，只是结果。

当特斯拉开放所有电动汽车专利时，传统车企认为马斯克简直是疯了。但正是这种看似自杀的行为，推动整个汽车产业进入新能源赛道。特斯拉成了行业标准的制定者。美国顶级户外用品品牌Patagonia更决绝，创始人把公司所有权赠予环保信托基金，并宣布“地球是我们唯一的股东”。

这些企业的选择向我们展示了一个趋势：当商业竞争进入文明维度，那些在乎“增长之外事物”的玩家，反而能跳出“内卷”的泥潭，重新定义游戏规则。

2025年春节档，《哪吒2》以绝对优势领先，斩获中国影史最高票房150亿元（截至截稿时）。加上《哪吒1》的56亿元票房，曾经名不见经传的导演饺子一跃成为中国最炙手可热的新锐导演。哪吒制作团队五年磨一剑的坚持，与其说是商业谋划，不如说是对文化基因的执念。他们重构的不只是《哪吒》的故事，更是整个产业对“中国叙事”的信心：为3秒钟的火焰特效开发专属物理引擎，在元宇宙概念大热时坚持手绘原稿。这些对艺术本质看似“笨拙”的坚持，让中国动画摆脱了好莱坞廉价代工厂的标签，拥有了自己的美学语言。这种增长，是文化话语权的增值，远比票房数字更有分量。

这种分量，在游戏产业中化作《黑神话：悟空》的破天一击。当全球游戏厂商沉迷于抽卡氪金的快速捞钱模式时，游戏科学团队用八年时间打磨单机游戏，这一行为一度被投资人视为“商业自杀”。演示视频发布当日，海外玩家在YouTube上刷屏“原来中国人能做出3A大作”，这种震撼带来的品牌增值，远非短期流水可比。他们证明，当中国企业不再满足于模式创新，而敢于在核心技术、文化表达这些“硬骨头”领域死磕时，增长的坐标就从市场份额转向了文明水位。

这些故事背后，潜藏着对现代性陷阱的集体突围。德国社会学家马克斯·韦伯预言的“理性化铁笼”正在显形。医院用算法分配床位时，优先救治的是统计意义上存活率更高的患者；社交媒体为日活用户数制造焦虑，却摧毁了青少年的心理健康；外卖平台用精确到秒的配送系统，将骑手困在算法的生死时速中。增长若沦为纯粹的数字游戏，工具理性便会异化为吞噬人性的怪兽。

避免陷入这个困局的关键，在于重构增长的底层逻辑：由工具理性关注“如何实现目标”，跃迁为关注“目标本身的价值”。

谷歌著名的“20%自由时间”制度，看似牺牲了短期效率，却激发了人的创造力，孕育出Gmail、AdSense等颠覆性产品。中国的海尔，将6万名员工拆分为4000多个小微创业体，让每个单元都直接面对市场，成为阿米巴。这种组织嬗变的核心，是将人从“人力资源”还原为“创造主体”。就像芬兰游戏公司Supercell，在被腾讯以86亿美元收购后，仍保持“开发者至上”的文化：CEO的办公室最小，因为“最不需要决策的人就该拥有最小空间”。

在这些先行者眼中，增长不再是掠夺式的攻城略地，而是生态位的共同繁荣。联合利华在印度推行塑料回收计划，村民每上交1公斤塑料垃圾就能换取医疗保险额度。这个看似简单的循环，同时解决了环境污染、医疗短缺、社区参与三重困境。类似的智慧也闪耀在云南白药的混改实验中：当这家百年药企引入民营资本时，没有选择对赌协议这种资本市场的标准操作，而是创设了“金三角”治理模式——国有资本保障战略安全，民营资本激活市场基因，员工持股平台守护工匠精神。这种制度创新的勇气，让百年老店在资本市场与文化遗产之间找到了平衡的支点。

这些探索指向一个正在成形的共识：21世纪的好增长，必须是带着温度的增长。当星巴克用AI预测客流却不取消座位区时，它守护的是“第三空间”的人文价值；当宜家用亏本的“1欧元早餐”获取用户数据时，严格限定这些数据只用于优化卖场动线而非精准广告轰炸。这些选择背后，是对商业本质的深刻认知——企业不应是算法的奴隶，而应是连接科技与人文的桥梁。

在这个意义上，《哪吒》团队在深圳城中村的工作室、《黑神话：悟空》程序员在杭州凌晨四点亮起的灯光、胖东来超市里为顾客修鞋的店员，都在参与书写新的商业哲学。他们用不同的方式诠释着同一个真理：当企业愿意为那些看似“不重要”的事物付出代价时，反而能解锁指数级增长的可能。

当我们意识到“价值观”成为企业增长的瓶颈时，解法在哪里？答案或许就藏在那些“在乎”的瞬间：当快递小哥的防暑包比准时率更重要时，当动画师为角色眼神修改237稿时，当超市为宠物设置专属寄存位时。这些看似微小的选择，实则是商业文明的惊险一跃——从工具理性的必然王国，跃向价值理性的自由王国。

在乎者最终成为赢家（Who cares wins）。