

唯有迭代，方可生存

# 迭代

新商业、新媒体与逆袭之路

沈帅波 著



New business  
New media  
Road to counterattack



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
www.phei.com.cn

唯有迭代，方可生存



# 新商业、新媒体与逆袭之路

沈帅波 著



New business  
New media  
Road to counterattack

 中国工信出版集团

 电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>



# 迭代

新商业、新媒体与逆袭之路

沈帅波 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内容简介

本书采取“理论+实例”的形式编写。作者结合多年的创业及营销经验，毫无保留地分享了商业、媒体及个人成长方面的迭代模式及经验。

本书作者是湃动传媒创始人，是国内较早一批成功的自媒体人，在连锁企业及文化产业有所投资与建树，旗下媒体拥有百万级粉丝规模。

本书既有宏大视角洞察，又有最契合实际的实操方案，内容与时俱进，特别适合广大创业者及职场人参考学习。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

迭代：新商业，新媒体与逆袭之路/沈帅波著.—北京：电子工业出版社，2018.6

ISBN 978-7-121-34131-1

I.①迭... II.①沈... III.①商业模式—研究 IV.①F71

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第087131号

策划编辑：张慧敏

责任编辑：牛 勇

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：880×1230 1/32 印张：9 字数：242千字

版 次：2018年6月第1版

印 次：2018年6月第1次印刷

定 价：59.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：

（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：010-51260888-819，faq@phei.com.cn。

## 自序

我们又踩在了一个时代的节点上，唯有迭代方可生存  
苏联剧变前夕

1989年，叶利钦访美，参观了一个美国超市，当他看到琳琅满目的商品，以及各种肤色的人们来来去去时，内心深处产生了巨大的波澜。随后他在自己的专车上放声大哭。

1991年苏联解体，这是二战之后最大的世界格局变化。冷战结束，全球化大浪潮开启。叶利钦就任俄罗斯首任总统，并对俄罗斯采取了休克疗法，但导致经济崩溃。1999年年底，在千禧年到来之前，叶利钦突然宣布辞职，“我要求你们的原谅。原谅我们分享的许多梦想没有变成事实。”

迄今，叶利钦依然是学界饱受争议的人。他站在了那个时代节点之上，但并没有成功地挽狂澜于既倒。当然，是非成败就交给后人来评说吧。

1989年美国超市那一幕出自《叶利钦传记》。这段文字深深刺激到我。一个国家只有迭代，才能屹立。

差不多时间点上，1992年，邓公南巡讲话，国内开启了1978年后改革开放的新一轮高潮。

我们又踩在了一个时代的节点上

2018年的春天，关于上海错过互联网时代的话题“刷屏”了。恰好是邓公南巡那一年，上海开启了复兴之路。

1992—2018年，二十六年弹指一挥间。如今，坐落于陆家嘴最高的二十七栋楼里的企业，平均每一栋楼每年上缴国税10亿元。这笔钱超过很多小城市一年所有的税收。本质上来说，上海早已不是草根创业的天堂。1940年之后，上海就已经不再是创业圣地了；同样的，伦敦是全球信用级别最高的城市，是“大鳄”们

资产配置重仓的地方，但是伦敦也不是创业的圣地。换句话说：不可能每个城市都兼具成熟的制度、契约精神和野蛮生长力和创新力。上海所拥有的，也限制了它。

从宏观经济的角度来看，凯恩斯主义确实在资本主义初期是极度有效的，伴随而来的大发展是显而易见的，但是其效率随着金钱的不流动而递减。这或许就是上海的问题之一，亦是众多先发展起来的城市的问题。社会之发展亦需要模式之迭代。

时代所至之处，无人幸免

最近看到一段话：

我们又踩在这样一个时代节点上：精英和普通人的分化在加剧，有意识的人拼命往前跑，无意识的人还停留在原地。

世间哪有铁饭碗？“靠山”，山会倒。对于大多数普通人而言，你所能依靠的只有你自己。这一轮国企改革已经开始走向纵深处。

黄金年代永远在身后

无人能够改变，时代的火车一直往前开，拉着那些愿意的，拖着那些不愿意的。而所有的机遇都伴随着危机；所有的危机亦伴随着机遇。

微信、支付宝支付使得星巴克的人均排队时长减少20秒，星巴克的社交小程序“星巴克用星说”每个月给星巴克额外增加2000万元以上的营业额。

而移动支付第一个“打死”了谁呢？据说，银行指定的运钞车公司都濒临倒闭了，大量裁员，因为钱直接绕过了他们，不需要运输了。他们什么都没有做错，就已经输掉了。

出版界的朋友告诉我：全国每个月上市20000种新书，其中只有不到200种能够上图书网站的推荐，不到20种能够卖过单本10万册。另一方面，电子书迎来了它在中国历史上的第一个春天，而在10年前，根本没有人会为电子虚拟读物付费。

2016年1月10日，美国亚马逊付费下载次数是106万，其中14%是按月付费下载。这个数字，在中国很快就会变成一个微不



足道的数字。所以，这是图书的好时代吗？我想是的，主要看用什么方式了。

对于很多人来说这是黄金时代，对于另一些人黄金时代已经过去了。只有迭代的人才配拥有黄金时代。

大时代啊大时代

这个时代依然是迷人的，虽然有时候很残忍。

我们坚定地看好这个时代。抓紧时间投入到新兴产业中，投入到传统产业改造中，深入研究供需关系新平衡，深入洞察时代的机遇。

环保、医疗、养老、资产管理、文娱、服务业、芯片制造、媒体，都有很多企业迎来了最好的时代，融资额甚至是整个行业的80%。

投人、投时间、投资源。“淘金”也好，“卖水”也好，一定要把自己嵌入到新一轮分工中。

综上，这个时代的节点有几大特征：

传统意义上的资产累积方式正在式微。

传统意义上的生产模式正在崩塌。

传统意义上的兜底线即将消失。

结构性巨变可能是在一瞬间出现。

而全新的红利正在以隐秘的方式出现。

全新的成长方式正在弯道超车。

你一生的努力可能不如节点上的一个选择。

唯有思维迭代，方可制胜。

于个人：足够聪明，但没有足够高的视野，就会成为困兽。

往回看，都是错过；往前看，一团迷雾。只有此刻开始登山，才能看到那心中的“珠穆朗玛”。

中国日渐庞大的中产群体最大的问题就是在于：足够有知识，足够聪明，但是亦被过往的小成绩所困，被眼下的舒适所困，裹足不前，又不满足于现状。这个差值叫作抑郁与焦虑。

但是批判是无用的。人的自我超越，归根结底是与人性的弱点做

斗争。

我得出的一些经验是：既然决定，就不要回头；既然下注，就先做好输的准备。不要患得患失。

我见过太多聪明人，最终不过尔尔。无外乎，自我认知太高，没有合作、契约精神，不懂吃亏，抓小放大。反而是那些并非顶级聪明的人，谦逊、坚定、有耐力、日积跬步、心有大海、纵横捭阖。

无疑，我们又踩在了一个时代的节点。

向上，可以通往梦里的天堂。

向下，亦可以慢慢沉沦至悄无声息。

公元1279年3月19日（南宋祥兴二年二月初六），由张世杰、陆秀夫领导的崖山海战大败，大宋灭亡。

公元1643年，孙传庭战死于潼关，史书记载：传庭死，而明亡矣。

有一些人，曾用命去守住一些气节和家国情怀。相比之下，我们小小的失去和风险又算什么？

我一直觉得，人应当留一点韧劲和赌性，才没有白活一场。

最后附上一首《历史的天空》的歌词：

黯淡了刀光剑影，远去了鼓角铮鸣  
眼前飞扬着一个个，鲜活的面容  
淹没了黄尘古道，荒芜了烽火边城  
岁月啊，你带不走，那一串串熟悉的姓名  
兴亡谁人定啊，盛衰岂无凭啊  
一夜风云散啊，变幻了时空  
聚散皆是缘啊，离合总关情啊  
担当生前事啊，何计身后评  
长江有意化作泪，长江有情起歌声  
历史的天空闪烁几颗星  
人间一股英雄气，在驰骋纵横

沈帅波

## 读者服务

轻松注册成为博文视点社区用户  
([www.broadview.com.cn](http://www.broadview.com.cn))，扫码直达本书页面。

·提交勘误：您对书中内容的修改意见可在提交勘误处提交，若被采纳，将获赠博文视点社区积分（在您购买电子书时，积分可用来抵扣相应金额）。

·交流互动：在页面下方读者评论处留下您的疑问或观点，与我们和其他读者一同学习交流。

页面入口：<http://www.broadview.com.cn/34131>



## 前言

懵懂少年时，写作常怀着的是“一鸣惊人天下知”的壮志与野心。

青春少年时，写作常怀着的是“为赋新词强说愁”，怀着的是白衣少年与红裙少女的浪漫幻想。

少年初长成时，自以为一支笔可以征服世界。

其实一切破碎之日，才是少年长成之日。

读书破万卷，下笔不一定有神。不见一些生死疲劳，不见一些恩怨情仇，不亲自奏响一曲挽歌，吹响一支号角，是写不出好文字的。

“念想”这事，一旦在心底埋下了种子，便会生根发芽，即使一时被困，也随时会冒出来。所以，过往之生活一直在积累素材，积累一些洞察。多年前，我刚开始写长文时，我的阿姨曾送我一句话，她说：如今虽仍显稚嫩，但星星之火可以燎原。

认识慧敏老师五年了，从她第一次发出邀约迄今，数次提笔，数次放下。感谢她的宽容和耐心。

在我心中，出书是一件严肃的事情，若没有足够的准备与积淀，那与其说是作品，不如说是垃圾。我有一个直观的标准来衡量之，那便是：有朝一日，我可以把它拿给自己的孩子看，而不感到害臊。

五年间，经历一些悲欢离合，经历了一些成功与光荣，破碎过一些梦想与期待。第一次开公司，不小心上了中央电视台。第二家实业公司一路顺风。做成了百万“大V”，写过几十篇千万级阅读量的文章。当然，也亏过钱，失败过。

恍然如梦，五年时间弹指一挥间。从前，我以为自己是孙悟空，什么都可以。后来我觉得自己是猪八戒，为太多东西所困。

其实，每一个人都是这样。或许，我们还是沙僧，一生都用来寻觅那个被打碎的琉璃盏。

这本书，我想分享关于这个时代的思考与洞察、妥协与抗争。关于商业，关于媒体，关于个人认知，关于爱。你可以看到在如战场般的商场上获得的经验与教训，那些用钱堆出来的教训。

和你分享我做互联网、新媒体、电商的心得。亦与你分享实业之维艰、生意之凶险。

亦与你分享爱恨情仇，分享那些亲身经历、口口相传的往事。

在整理和撰写这本书时，我也全面复盘了过往的思考，让我获得了一次非常宝贵的梳理机会。

在翻阅三年前的资料时，甚至发现当时采访的那家公司已经不在，或者早已转型成了另一个模样，这也让我更为敬畏。我常常思考，我所写的到底有多少经得起推敲，经得起时间的考验。

同样，很多所谓的金科玉律都已经崩溃，这个时代的变化快得惊人，这也是我们为什么要保持学习和迭代的原因。

在本书撰写之际，我对慧敏老师说：我们来个十年之约。十年后，我若经商成功，就写一本自传。十年后，我若默默无闻，便化名写一本小说，把这些年的经历印成文字，留给大家娱乐。

当然，这些都是后话。希望先由这本书开始，开启我们的十年之约。只要它能够帮助读者哪怕是一点点，这便是它存在的意义。

我亦希望，它于再版之际，可以收到你的建议和补充。

我相信，这本书将拥有生命，超越纸张或是电子文档，变成你我之间的连接。

我爱这个世界。

读者可添加我的个人微信反馈意见，备注：读者。



## 目 录

[内容简介](#)

[自序](#)

[读者服务](#)

[前言](#)

### [第1篇 新商业](#)

#### [第1章 商业环境在迭代](#)

[1988—2018年，每逢“8”都发生了哪些影响迄今的事件](#)

[历史新格局下的新变革与旧教训](#)

[1979—2017年，大江大海](#)

[2018中国经济宏观趋势分析](#)

[人口决定了商业的一切](#)

#### [第2章 生意逻辑在迭代](#)

[供大于求的时代到来了，我们该怎么做生意](#)

[这一轮“内容生意”的盲点、误区和机会点](#)



[曲线才是一切事业的常态](#)

[后电子商务时代的新趋势、新格局](#)

[生意的不同内核](#)

[做品牌的逻辑彻底被改变了](#)

### [第3章 消费习惯在迭代](#)

[中产阶级和新穷人阶层的出现](#)

[消费升级可能就是一个巨大的谎言和泡沫](#)

[消费者的结构彻底改变了](#)

[比起纯实物的消费升级，体验经济更值得关注](#)

## [第2篇 新媒体](#)

### [第4章 媒体的迭代之路](#)

[某些企业的新媒体为什么一直做不起来](#)

[媒体市场永远没有饱和，只有再分配](#)

[如何在越来越难的新媒体中逆流而上](#)

[七年新媒体“老司机”的反思：有的终将逝去](#)

[后自媒体时代的逻辑](#)

### [第5章 营销套路在迭代](#)

[营销的底线：不作恶与要创新](#)

[为什么大多数创业公司的营销都是失败的](#)

[某些隐藏的特质，才是成就营销人的核心素养](#)

[市场营销的起源与误区](#)

[营销的多维平行世界出现了](#)

## [第6章 永远的内容和流量](#)

[内容创业，洗牌全面开始](#)

[知识付费充满着美好的幻觉](#)

[知识付费之“明修栈道，暗度陈仓”](#)

[新媒体生意的侧面与背面战场](#)

[流量未死，只是需要更好地驾驭](#)

[我所理解的小程序](#)

## [第7章 新媒体人实操干货](#)

[炼成“大号”的关键步骤](#)

[炼成“大号”的核心思维](#)

[为产品注入生命力的五种方式](#)

[品牌的五个改变与做品牌的十五个方法](#)

## [第3篇 认知升级](#)

### [第8章 创业无问西东](#)

[忘掉创业，好好做生意](#)

[创业的终极：立德，立言，无问西东](#)

[小老板们的正面与侧面](#)

[我的事业观：青山不改，绿水长流](#)

[创业后逐渐颠覆的传统观念有哪些](#)

[没有亏过钱的创业者，不足以谈人生](#)

## [第9章 找到那颗初心](#)

[你和真正的互联网人差在哪里](#)

[守住你对做事本身的热爱与尊重](#)

[什么才是真正的原始资本积累](#)

[积累人生的复利，是你唯一翻盘的机会](#)

[永远不要丢失你的凌云壮志](#)

[最无用莫过于“如果当初”，最及时莫过于“此刻起”](#)

[也许，你会失去比房子更重要的东西](#)

## [第10章 成长永无止境](#)

[这个时代怎么发财致富](#)

[关于认知，不是读几本书就能提升的](#)

[不是长大以后交不到真朋友，而是你自己不值得被交往](#)

[是不是暮气沉沉的伪中年，和枸杞无关](#)

[关于读书的三十条建议](#)

[年轻的时候该做的事情就是好好赚钱](#)

[值得敬佩的人，从来都是极其苛刻地要求自己](#)

[对世界说，我不甘心](#)

[后记](#)

[反侵权盗版声明](#)

## 第1篇 新商业

当互联网变成了底层基础设施，当消费者发生了本质化的改变后，新商业诞生了。它彻底有别于传统商业。全新的商业逻辑、商业规则、商业模式将全面袭来。

## 第1章 商业环境在迭代

### 1988—2018年，每逢“8”都发生了哪些影响迄今的事件

时光过得飞快，或许某些时刻你还以为十年前是1998年，但其实那是二十年前了。

1978年、1988年、1998年、2008年都是不平凡的年份。作为一个历史宿命的支持者，我总是感觉2018年注定是不平凡的一年。

下面先回忆一下，1978年、1988年、1998年、2008年都发生了什么。

#### 1 1978年

1978年，中国近代最具有意义的一年，某种意义上，仅次于1949年。这一年，有无数中国人的命运因国家的变化而改变。

这一年对于中国最广大的群众的意义是：通过读书与奋斗，改变命运获得更好的生活，变成了广泛性的可能。几乎所有那个时代的人回忆起那一年，都是充满兴奋的。

关闭已久的龙门再次打开。龙门之下，江水滔滔，鱼儿开始欢腾。他们纵身一跃，逐渐形成为了新中国第一代中产阶层。

#### 2 1988年

1988年，改革开放的第十年。

这一年，中国人逐渐开始脱掉千篇一律的中山装，城市里开始出现了“喇叭裤”。

#### 3 1998年

1998年，改革开放的第二个十年，东南沿海已经富裕了起来。“让一部分人先富裕起来”变成了现实。

无论《资本论》还是《国富论》，都是建立在人是趋利的前提下。制度要做的，并不是均贫富，而是创造一个良好的生态。喜欢本书吗？更多免费书下载请加V信：YabookA，或搜索“雅书”。

这一年对于所有人的共同记忆是：《还珠格格》上映，轰动亚洲，风靡全球华人圈，并打破中国电视剧收视纪录，收视率创造中国第一、亚洲第一，重播率最高突破65%。“小燕子”赵薇一飞冲天，红遍亚洲，成全民文化偶像，开创中国流行文化偶像巨星时代。大街小巷到处都是赵薇的海报。据说：很多居民因为在看《还珠格格》憋着尿，等到广告时间才去撒尿。这一并发行为还引发了自来水厂的水压不稳。

在大洋彼岸，微软宣布新一代操作系统Windows 98上市。图1-1为微软公司时任CEO。上市首日，疯狂的粉丝们如同日后的“苹果”公司粉丝一样，抢购Windows 98的光盘。当时的“苹果”公司被微软打得离破产不远。最后，微软向“苹果”公司注资，“苹果”公司才得以生存下来。而微软注资的主要原因是，不希望触犯反垄断法，想留个半死不活的对头。直到2000年，我国一线城市的中小学才开始拥有像样的计算机机房，当时进机房还需要穿鞋套。



图1-1

搜狐的张朝阳和网易的丁磊在这一年踏上了创业之路，他们在1997年便分别创办了自己的企业，各自“独领风骚”好几年。丁磊一度蝉联“中国首富”。张朝阳于2008年让搜狐达到了巅峰，随后便走上了漫漫的迷茫期。而丁磊的网易，在几经风雨后保持着坚挺，多条业务线都焕发着生机。

这一年的11月11日之后的一天，马化腾和他大学时的同班同学张志东正式注册成立“深圳市腾讯计算机系统有限公司”。2017年年底，腾讯的股价最高达到394港元，成为亚洲最值钱的公司。

这一年，李彦宏已离开了华尔街，加入了一家名叫“搜信”的搜索引擎公司，还没有准备回国创业。这时马云依然被大多数人认为是个疯子。

在1998年时中国，搞计算机和互联网是一小群人的事情，也不是什么赚钱的事情。中国最赚钱的一群人是温州人。“温州”模式逐渐走向巅峰，其后迷失于套利之中。

#### 4 2008年

当时光进入了2008年，年初遍布多个省的雪灾，使得春运接近瘫痪；5月12日，汶川大地震，一句“多难兴邦”传遍大江南



北。那一年，虽然四大门户网站都已经上市了，但是总的来说还是配角。传统媒体逐步达到鼎盛，绝大多数人依然通过电视、报纸来获取信息，比如对奥运会的传播和关注。

这一年的北京奥运会，将中国人的自信和爱国情怀推到了顶点。中国人拿下了一块又一块的金牌。

奥运会结束后的第21天，美国次贷危机全面爆发。

其实早在2007年4月，美国第二大次级房贷公司——新世纪金融公司的破产就暴露了次级抵押债券的风险；从2007年8月开始，美联储做出反应，向金融体系注入流动性资金以增加市场信心，美国股市也得以在高位维持。当时的形势看上去似乎不是很坏。但随后雷曼兄弟崩盘，金融危机全面爆发。

回望2008年，其实当时有很多次产业全面升级的机遇，但我们最终迷失在路口，令人惋惜。

总的来说，站在2008年这个时代的路口，实业正在走向不赚钱，外贸出口逐步走弱，对房地产和基建投资的依赖愈发严重，互联网与房地产双双进入“狂欢时代”。

## 5 2018年

弹指一挥间，2018年已经到来。这注定是不平凡的一年。无论是国际形势还是国内形势。

四十年，我们分明已经拥有了更多，但是我们却比以往更焦虑。我们想要更多，却又没有了当年一穷二白时的勇气。

1977年恢复高考，我的长辈和他们的朋友们重拾学问，从头再来。他们真真实实地重新将自己的命运拉回了正轨。2017年，我看到网上充斥着不再相信教育的言辞。其实，教育没有那么差，当然也没有那么好。一个普通的家庭，如果不相信教育和奋斗，那么等待你的是永远的绝望和麻木。

2018年，无论是中美关系，还是中国的改革深化，都会面临巨大的挑战，而挑战意味着风险和机遇。

另一方面，科技的进步进入“深水区”。或许会因为人工智能

而再一次发生下岗潮。

制造业全面南迁至东南亚地区，早已是不争的事实。这意味着可能有一些掘金机会。

已开通的高铁线路、不断开工的新高铁线路，正在重塑这个国家的“格局”。

20世纪末，看不起、也看不懂浦东发展的老上海人，错过了整个红利期（Free书分享更多搜雅书）。

21世纪的前十几年，看不起、也看不懂电子商务的广州传统商人，将“商贸之都”的宝座拱手让给了杭州。

除长三角地区、珠三角地区、京津冀地区外，中国会出现和这个三大经济圈相提并论的新经济圈。抓住这一波机遇的核心是，保持谦卑、保持改变、保持血性。

任何一个人、一个民族，最初的崛起依靠的或许是勇猛、机灵与运气，但真正的崛起依靠的是持之以恒的耐力、毅力和更长远的智慧。

## 历史新格局下的新变革与旧教训

### 1 互联网的战国

小米公司成为经典商战案例——起于青萍之末，随后“木秀于林，风欲摧之”，而后力挽狂澜。

当然，没有企业是完美的，小米也有自己的问题。但是哪家企业没有问题呢？能如此成功，天时、地利、人和三者缺一不可。雷军心心念念的那个“江湖地位”，不出意外的话就真是他的了。小米的成功，最为关键的不仅仅是其抓住了智能手机的大浪潮，雷军本人宏大的格局观、迭代改良的速度、对市场的把握，都值得我们仔细学习。

我们还要思考的是：作为群众，围观了这么多年，我们学到了些什么？

对待所有商业案例，我的态度一直是：不能全信，不能不学，不能掉队。

雷军之前投资的凡客，只能作为经典失败案例出现在商学院里了。犯的错，大家都总结了一轮又一轮了，我不认为今天他做好一件衬衫，就还有机会大翻盘。因为早就“变天”了。站在六年前的风云交际处，凡客并不是没有机会跃过龙门，恰恰是因为太顺利，野心跑得比实力快。

当年雷军也是少年得志，带领金山想打败微软。小米之于雷军，最大的意义是，能不能让他在中国商业史上画上浓墨重彩的一笔。

所谓“塞翁失马，焉知非福”。

在2016年年中时，没有几个人会觉得“拼多多”能成为电商的第三极。几乎所有人都觉得电商平台的版图战争已经结束了。但是“拼多多”绕开了重点防线，渡过大渡河，又获得了“老大哥”腾讯的大力支持。而今电商界大有“三分天下”之势。究其原因，对

中国更广大的低线市场的洞察把握，是至关重要的。

天下从未有不变之大势。暗潮之下，能抓到用户真正的需求，又能“抱上大腿”，依然可以逐鹿中原。这就是巨头们为什么在不停收购的原因：虽然现在看似很安全，但是谁知道会不会有人突然从某个缝隙里杀出来呢。各个行业都在兼并、整合，新的“托拉斯”正在诞生。

腾讯的盟军与阿里的帝国，对峙不断升级，而百度的“日不落帝国”终究缩到了“英伦三岛”上。更让人绝望的是，如果百度的“All in AI”的反攻失败，腾讯、阿里，就连“今日头条”都不会让它有机会来一次“敦刻尔克大撤退”的。不过四年前，百度还是一个不可侵犯的“巨无霸”。

## 2 商业地产的乱世

腾讯入股了永辉，阿里收购了大润发，线下的战火再度被点燃。很多人兴奋得不行，以为商业地产又开始回春了。对不起，巨头的加入只会让小玩家更绝望。星巴克的上海太古汇旗舰店，直接把这座城市乃至华东的六省一市，对咖啡店的审美往上拔高了三层。

太古汇是一个好地方，位于川流不息的南京西路。从中华民国起，这里就是风水宝地了。但是你到梅陇镇、中信泰富、818广场看看，只能用“惨淡”两个字形容，那里的顾客比服务员还少。

你再到南京东路人民广场的起点看看，世茂百联、雅居乐、第一百货全部处于停业或整体改造的状态中。

二十年前，你在这些位置随便卖什么都能发财。

恒隆广场的办公室都开始租不出去了。十年前，这里曾是白领们梦寐以求的地方。而现在，外企都搬到外环线以外了。原因就是：极度饱和。这些年，大量的钱被重复投到了太多地方，结果就是大家都别想赚到钱。

“地段论”已经开始崩塌了。在上海，有十七八条地铁线正在往市中心外铺开，正在颠覆地产界的“占地为王”的千年逻辑。起

码，地段没有想象中那么值钱了。杭州、深圳、广州都是如此。

举个例子：一个土生土长的上海人，到了深圳、广州、深圳。他看所有地名都一样，哪里配套好，哪里方便，便住哪里。所以，珠江新城、福田、钱江新城才有机会起来。

但是这个上海人如果在上海待着，则还是记得现在黄浦区是“南市区+老黄浦+卢湾区”组成的。所以那些老上海人，没几个能走出“地段论”。他们全部错过了一次又一次暴富的机会。当年如果投资浦东的任何一个地段，或者是虹桥，哪怕是嘉定，都是有机的。

浦东的房地产，完全靠人才移民撑起来的。因为他们没有受那些“地段论”束缚，没有受老思维的限制。当然，有一部分人是真的有眼光，但更多的人是抓住了机遇。本地人，过去是不买房子的，因为国家都分了起码一套公房。过去被羡慕的东西，终究会羁绊你。

还有一些人，一辈子在等拆迁，就是不买房子。

我对上海人没有意见，我也是土生土长的上海人。说实话，这些毛病不是上海人才有的，每个地方的人都有偏见。抛掉偏见，才会打开世界。

放眼全国，高铁犹如大城市的地铁，正在改变这个国家的“格局”。古代九省通衢处、北少林发扬地、秦始皇灭六国的起点，都会迎来崭新的时代。

我国的南方、珠三角地区、长三角地区不过是因为地理优势，才获得政策红利长达四十年。就像当年的东北，曾经的共和国的长子，如今不断衰败。又像逐渐走向平庸的老贵族——香港，一次次错过了历史的新机遇。

仔细想来，不过是时代机遇罢了。时势造英雄是也。

下一个时代，属于中部地区。中原大地等了那么多年，终于该上场了。

### 3 历史的往复

秦始皇很早就看到了中原王朝最大的危机来自匈奴，所以他要修长城。

他也知道南北地区要打通，所以他要修运河。可惜他太着急了，搞得基业崩塌。但是不得不承认，这就叫作格局和视野。只是他失败了，所以这一切都叫作暴政。

后来有个人叫杨广，即隋炀帝，北征高丽、修运河，亦是把自己搞到死。他比秦始皇还惨，起码始皇帝没有亲眼看到自己帝国的崩塌。

刘邦知道靠自己很难打过项羽，那么多年只能忍着，不停收割周围。最后决战之日，刘邦的实力早已超越项羽。项羽并没有错，他只是失败了。

很多年后，朱棣也是采取了“孤注一掷，直取南京”的战略，最终，朱允炆是死是活变成了传说。朱允炆错就错在，被儒家教条束缚，不想背上杀叔叔的罪名。

老朱家的皇帝，后来是一个不如一个，根本没有意识到海洋的重要性。自“片甲不能下海”后，国运的逆转就已然开始。荷兰、葡萄牙、西班牙、英国等国家，轮番登上了历史的舞台。一开始这些国家放在骄傲的中原皇帝的眼前，估计都不想多看。但是人家后来成了“日不落”帝国。

崇祯是真惨，收拾了烂摊子，还不得好死，从至高无上到吊死于煤山。还有谁比他更惨？如果他逃到了南京，有没有机会翻盘？大概是没有。

中国被耽误的284年，正是西方人征服世界、到处圈地抢地盘的284年。清政府错就错在，没有看到世界，只看到了中原和江南。大清朝永远在提防关外，而外族永远在想翻过山海关占有肥得流油的万亩良田。最后，大炮是从吴淞口、虎门、威海卫打来的。大清朝被打得屁滚尿流。老佛爷逃出了紫禁城，也只能吃窝窝头了。

其实他们错就错在，看中的只是存量，没有真正的格局与视野。

#### 4 改变，给自己换一种思维

不要用老眼光看人，不要以为优势永远不会被颠覆。

要知道，优势一旦被颠覆，就会变得一文不值。

有一些积累的人脉也别太得意。什么别墅、豪宅，能保你一世安稳？难。

普通人怎么翻盘？不要抱怨，不要把时间花在已经无法翻盘的游戏上，就还有一线生机。

实话说，现在的大多数年轻人确实很难。他们面临的是比上两代高很多的生存成本。这让他们一直无法完成最基础的原始资本积累。唯一的办法就是，给自己换一种思维。这又回到了这两个词——格局与视野。

## 1979—2017年，大江大海

历史，总是循环往复，没有哪一年是独立的，即使它曾经看起来无足轻重。

### 1 逝去的人们

2017年，老王以废铜烂铁的价格卖掉了经营了二十年的厂子里的所有设备，宣布从此金盆洗手，不问商场。他现在的爱好是种花、喝茶。

老王有过日进斗金的日子，那是一段光辉岁月。他说：“机器一开，黄金万两。”

二十年，弹指一挥间。2017年，代表德国工业顶尖水平之一的德玛吉，宣布关闭其在上海的工厂。大量民营资本及外资或将工厂卖掉，或迁至海外。一个时代最终落幕了。比较嘲讽的是，在“工厂主”圈子里最被人羡慕的是，那些因土地被征收后获得高额补偿金，然后做起了“寓公”的那群人。

和很多老一辈的商人一样，老王爱抽黄鹤楼烟，喝茅台酒，爱讨论国际大事。卡扎菲、萨达姆、小布什等都是老王的话题。

但是他们终究落幕了，和他们一起退休的还有那锈迹斑斑的机器，以及曾代表财富的桑塔纳汽车。

### 2 2003年与2007年，隐藏的转折点

在我看来，中国实业的第一个真正转折点是在2003年。从这一年开始，房地产的资本回报率开始逐渐超过制造业。而第二个转折点是在2007年。喜欢本书吗？更多免费书下载请加V信：YabookA，或搜索“雅书”。那一年，中国人的自信心和幸福指数达到了“千禧年”以来的顶点。同年，美国金融危机已经在发酵。

截至2017年12月底，我们恰好度过了房地产发展的黄金段时。这亦是中国实业的十年迷茫期。曾经有过无数企业家踌躇满



志，抱着“以产业报国，以实业立国”的壮志。后来，他们都变成了房地产专家和金融专家。

在“千禧年”的某一个夏夜，我和远房表哥致远在外滩玩。那一年，“亚洲第一弯”刚开始服役没多久，距离被拆除还有8年。我记得致远那天穿着牛仔衣，刘海儿接近眼睛。这一年，致远刚从名牌大学毕业，在陆家嘴工作，意气风发。他请我吃了哈根达斯冰激凌。致远说：“阿波，你要加油。以后吃哈根达斯冰激凌就像吃光明冰砖似的。看到东方明珠没？以后天天可以在上面吃饭。人要有理想。安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜。”

17年过去了，现在我确实吃哈根达斯冰激凌和吃光明冰砖没有什么区别。致远变成一个有点儿秃顶的中年人，牛仔衣再也穿不下了，在陆家嘴混得不好不差，年薪上百万元，开销也要上百万元。年轻人看着很是羡慕，在同辈眼里也就“还可以”。他不太想往上走了，也走不动了，依然上班、下班、还贷款。其实，中年的暮气可能就是在那一刻——突然不想再突破了，认命了——开始的吧。

我依然思念“千禧年”。当外滩报时钟声响起时，永安百货二楼的萨克斯吹响时，每一个人都驻足停留，都在仰望。我觉得，每一个人都向往着未来。今天，那种难以名状的东西正潮水般退去。我们终究会与过去的自己走散在时光里吧。

### 3 互联网的2017年

对互联网产业而言，2017年是沉闷的一年。这个行业早已不再是“英雄不问出处，爱拼就会赢”的地方了。垄断势力重新媾和，形成了互联网的“托拉斯”。“草根”创业变得非常稀少且不现实了。中国人历来喜欢看“草根”奋斗的故事。没有这些故事，一切都显得不再性感。

但就算身处高位，也不是万无一失的。即使是现在的“BAT”，百度也逐渐掉队了，而“AT”形成了新的两极。2017年年底，腾讯的股价最高达到394港元/股，成为亚洲最值钱的公司。若干年前也曾有过这一盛况，那家公司叫中国石油。

有个福建人，叫张一鸣。他创办的“今日头条”在一片不看好

声中跑了出来，拥有了亿级的用户数。从50个员工到1万多个员工，只用了4年的时间。

这一年，小米打了一场极其漂亮的反击战。小米生态链里的众多产品，重新被挑剔的年轻人接受了。小米逐渐证明了自己不仅仅是一家手机公司。与此同时，小米的老本行（手机）的出货量实现了逆转。曾是华东最大的水货手机交易市场的“上海不夜城”，如今只能用“凋敝”来形容。与此对应的是，电商和国产手机的崛起。在菲律宾的大街上，伫立着OPPO和vivo的广告牌。老罗终于找到了商人的感觉，锤子手机终于从垂死的边缘被拉回来了。

2017年，是时代交接的一年。

#### 4 何为改革

公元前302年，一个弱小的国家——赵国，受到中原大国和北方蛮族的双向挤压。他的国君赵武灵王宣布推行胡服骑射，从此踏上了一条强国之路。而“改革”这个词便诞生于此处——改掉原来的衣服皮革。

改革与创新总是艰难的。但又是一条不得不走的路。同声传译曾是一个非常高端的职业，做得好可以年收入上百万元。但是现在，这个需要多年教育培养的职业，受到了来自人工智能的巨大挑战。顶尖人类专家的翻译可以做到98%的准确度，但是机器的准确度已经可以做到99.8%。

世间没有一成不变的优势。譬如，欧洲的衰落早已是不争的事实，而且会持续衰落。欧洲的企业在全球的竞争力亦是不断下滑，在科技领域，几乎是乏善可陈。而在1900年（光绪二十六年），他们组成的联军还曾踏入北京城内。

唯有创新、变革、清零，才能进步。我们决不可有哈耶克说的“致命的自负”。

于个人而言，亦不可有安于中产的犬儒与保守。逆水行舟，不进则退。

一切都在迅速变化，并且无迹可寻。这就是这个时代最迷人

和最可怕的地方。我们的心中，应该有一首诗，同时也有一把剑。用“诗”告诉自己，要慢，要留住心中最柔软的地方；用“剑”，等待机会，一剑封喉，去抓住通往下一个时代的船票。

## 2018中国经济宏观趋势分析

### 1 宏观来看

先来从宏观上复盘一下2017年的经济三驾马车：出口、投资、消费。

先看出口。2018年，特朗普减税、美联储将继续“缩表”，以及“中美贸易战”的持续作用，这都会影响我国出口业务，而我国经济目前对出口的依赖还是比较大的。

再看投资。大量二线城市的地铁项目被取消。而重点城市已经明显过度投资了，投资回报率大幅度降低。

被大家给予厚望的消费，从短期来看，并不会会有大幅度的提升。为什么呢？

从2016年第一季度开始，全国居民人均可支配收入的中位数增速开始低于人均收入。2017年上半年，全国居民人均收入增速的中位数，从2016年的8.4%降至7.0%，中位数是平均数的86.9%。这说明贫富差距在继续扩大。

反映贫富差距的科学数值——基尼系数，在2016年为0.465，在2015年则为0.462。国际上通常把0.4作为贫富差距的警戒线，大于这一数值，则容易出现社会动荡。也就是说，我国居民收入分配不均匀，绝大多数人的收入并未获得增长。那么又何来消费呢？

### 2 微观来看

自2017年年初以来，各个行业的行情都处于下行趋势。淘宝、京东的数据都在下降，线下的城市综合体（Shopping Mall）的数据更是一塌糊涂。但是，一二线城市的城市综合体的开业速度好像没有降下来，上海在2017年新增将近80个大型城市综合体。

这背后折射的问题是：资本过度投入，使得资本回报率大幅度下降，回本周期大幅度拉长。

举个例子：上海最好的商圈之一徐家汇，在五年前，这里的一家餐厅只要不是不太差，顾客就餐得第一个小时以上。但自从零售行业凋敝以来，整个商圈都开始改造成餐饮行业。最好的餐厅，顾客也不用等那么长时间了。

制造业在2018年将面临一个重大的问题——环保。“十九大”明确提出不要金山银山，而要青山绿水。这对于制造业而言，是一个非常严肃的话题。很多工厂的环保都是不达标的。有一些工厂主朋友告诉我：他们的毛利润不到5%，如果环保方面要上硬指标，那么有的人可能就选择不做了。这折射了另一个问题：传统产业过去之所以赚钱，很多是基于不正规的操作，比如忽视环保问题。而中国在大局上要想长期繁荣，则必须要重视环保。两害相权，取其轻。中国将进入一个起码五年的改良GDP质量周期。

### 3 人性

200年前，亚当·斯密写的《国富论》中提到：个体总是趋利及利己的，市场“看不见的手”会自动将资源投入到赚钱的领域。该自由市场经济理论被资本主义奉为圭臬。但是，这个理论目前遇到了问题：资本过度投入，人类过度趋利，财富分配一边倒。经济危机便会不断出现。为什么？

因为经济危机的本质是钱不流通了。而钱（尤其是纸币）本身是没有价值的，只有流通起来才能产生价值。今天，所有企业要面对的问题便是：一方面，金钱过度向少数人集中，而人作为个体，消费需求总是有极限的；另一方面，老百姓的钱被房地产套住，这是一群广大的“想消费而没有现钱消费”的人。

今天中国面临的核心问题是，不可贸易品对可贸易品的相对价格已经高得非常离谱。大量的资源要素都被吸收到不可贸易部门，创造了泡沫（地产和金融交易繁荣），而可贸易部门、有效率的部门、制造业受到越来越严重的挤出，从而压制了出口利润，侵蚀了科研能力，影响制造业的竞争力。

换句好懂的解释就是，货币固化成钢筋水泥了，变成了固定资产，而不是生产资料，所以现金的流动性大幅度下降。

很多人简单地认为：资金涌入实业，实业就会复苏。他们同时还有一个观点：中国的互联网产业毁了实业。这句话乍一看是对的，但是仔细思考一下是错的。如果资金仅是简单地涌入实业，那么导致的一定是更多的企业恶性竞争，更多的企业死掉，绝不是复苏。资金只有通过科研创新这一条路，才能给中国实业带来生机。中国基础的人口红利时代已经结束，仅靠复制规模、投放海量广告，已经不可能赢得市场了。

每个人的感受可能不一样。譬如，有几个朋友和我说，这两年一些特定的领域市场好到“一塌糊涂”。但是一定要记住，肿瘤导致的恶性扩散，是会慢慢传到全身的（Free书分享更多搜雅书）。

上海在近两年出现了人口净流出，原因是生活成本攀升导致部分人群被迫离开（抑或是战略性离开）。这种形势会持续，企业会更加难做，用人成本会更高，各项支出都会攀升。跟不上的企业一定会被挤出市场。北京也面临着同样的问题。

可能中国长达40年的繁荣，让这一代人忘记了什么叫作周期。很不幸，一个平淡的“L”形周期到来了。对个人、企业来说，能力将大于运气。

每一个人都将带着“手铐”，至于你是起舞，还是干等着，由你决定。

如果你选择起舞，那么机会还是有很多的。每一个行业所面临的问题都可以转化成一个机遇点。更重要的是，认清现实，调整心态，然后一往无前。和大家分享一句话：厚积薄发，以待天时。

三四线城市的人口依然在向二线城市涌入，各省会城市纷纷推出吸引人才的重要措施。或许，我国产业过度集中于珠三角地区和长三角地的局面，在未来十年内会扭转为“多点开花”的局面。

中国改革开放的前沿阵地——深圳，依然保持着活力，吸引着大量的年轻人去那里拼搏。

在一些新兴产业（尤其是移动互联网），中国已经引领世界发展。

通过对诸多行业的分析后我发现，尤其是在汽车市场，三四线城市出现了一个奇特的数据：三四线城市的人更愿意用一年的收入购买一辆车。而在一线城市，这个人群占比是二分之一到三分之一。因为，没有过高的负债和负担的人更倾向于消费。而汽车这样的大宗消费，依然处于炫耀性消费阶段。

但是，我们一定要正确地理解中国市场。这个市场混合着四个时代——农业时代、工业时代、后工业时代和互联网时代。与之对应着的是，不同的人群展现的不同观念，而这些人还具有不同的收入、学历、文化和原生家庭。所以，如何才算是正确地理解中国市场？其实根本没有所谓的唯一解和标准答案，八仙过海各显神通吧。邓爷爷说得对，“不管黑猫白猫，抓到老鼠就是好猫。”

在长“L”经济走势下，不再是“眉毛胡子一把抓”，得定战略、下计划了。超大型跨国企业也早已开始更加细化地划分中国市场板块了。以前简单的“南区”和“北区”划分，已经无法满足这个时代的竞争需求和格局了。这里插一句：中部地区极其值得关注。

综合观之，那些老的、旧的产业必须走向改变和创新，那些新的产业必须让概念落地，应“虚实结合”。而那些已经相对富裕的中产阶级，必须放下过去的小成绩，朝前看。社会必须解决分配机制上的问题，让更多人变得富裕，限制少数阶层的过度膨胀。

#### 4 东南亚市场

中国的内需不振，传统意义上的欧美市场“外需”也不振。但是新的外需市场出现了：东南亚地区的崛起。

东南亚地区是第二次世界大战后期才出现的一个新的地区名

称。东南亚地区共有11个国家：越南、老挝、柬埔寨、泰国、缅甸、马来西亚、新加坡、印度尼西亚、文莱、菲律宾东帝汶。世界各国习惯把越南、老挝、柬埔寨、泰国、缅甸五国称之为东南亚的陆地国家或半岛国家；而将马来西亚、新加坡、印尼、文莱、菲律宾、东帝汶六国称之为东南亚的海洋国家或海岛国家。

1967年，东南亚地区出现了一个国家集团——东南亚国家联盟（简称“东盟”）。发展至今，其已有10个成员国。

首先分享一组数据：

- 东南亚总人口：约6亿。其中，青年人口占人口总数的60%；

- 互联网在线用户：约2.6亿。预计到2020年，将拥有约4.8亿在线用户；

- GDP增长率：2014—2017年为8%；

通过这组数据，可以发现：这组数据高度接近三十年前的中国人口结构，某种程度上将再现中国的人口红利。但是东南亚市场的战略纵深度相对较差，相关产业对发达国家的依附性过强，周期性明显。但总的来说：我认为这片市场将大放光彩。



## 人口决定了商业的一切

### 1 上海桂冠之下的隐忧

上海，从中华民国起便是远东地区第一大城市，屹立于东海之滨，百年不倒。

支撑它的除了地理优势，最重要的还有源源不断的人口输入。

无论是高知阶层，还是基础劳动力。

这个城市的生育率很低。虽然以上海之身份，只要政策愿意拿出一些福利，依然会有大量的人迁徙过来。但是，那些没有那么多优势的内地城市怎么办？凋零，可能是唯一的结果。

人才之争正在上演。武汉、郑州、西安，无一不在2018年到来之际发布了全新的政策，开始了一场人才争夺战。

一线城市过高的生存成本，使得不少脑力工作者回流到了省会城市，而基础劳动力则回流到了家乡及周边县城。这个现象会持续比较长的一段时间。

### 2 教育部的数据

根据教育部数据：2014年，全国共有小学20.14万所，比上年减少1.22万所；招生1658.42万人，比上年减少36.93万人。

据历年公报数据，2001—2016年，义务教育阶段的全国学校数量一路下降，由55.79万所减少至22.97万所，减少约六成。虽然招生人数还是正向上升的，但也仅上升了100万人。

双拐点可能会在5~10年内出现，即学校数量和学生数量的双下降。

如果一个国家的人口踏上一条负增长的道路，并不是简单的“放开二胎”就可以扭转局面的。因为这一代年轻人中有非常多的人不愿意委屈自己，不信奉传宗接代。

可能以后“00后”和他的孙子描述“舅舅”的含义时，这些孙辈都不是很理解。这是我们要警惕的。

盲目押宝二胎婴儿潮相关产业的人，可能等你熬死了对手时，会发现你的“海洋”正在枯竭。

并不是说年轻人、小孩的生意不好做。乐高玩具体验店越来越受欢迎，一堂课一小时收费四五百元都是很正常的。生育率低下另一个特征是优生优育。人口规模上不去，那就提高服务质量吧。

今天之所以大家觉得生意还有得做，是因为毕竟我国仍然是全球第一的人口大国，存量市场足够大。不过根据预估，到2020年时“第一人口大国”的头衔会让给印度。“龙-象”的全面竞争，会在21世纪中叶上演，这是后话了。

### 3 城市化及城市集群化

毫不夸张地说，未来会有越来越多的小县城的灯光在卫星地图上消失，越来越多的小城市的灯光变得黯淡。一是因为人口减少，二是因为城市集群化。

所以，如果现在讨论房地产，那么我的观点是：没有人口流入的城市，就没有房地产；人口流出的城市，房价就会跌，连租出去都可能成问题；不要跟风，不要接盘。

中国的城市化进程还有多少空间？我认为还有很大的空间。但是，城市化是否可以保持过去的粗犷风格？必然是不可能的。城市化会继续深化，起码还有40%的农民会变成城市人口。这里有隐忧，也有巨大的机遇。

### 4 方便面是怎么滞销的？

2012年之后，方便面的出货量逐年萎缩。为什么？

(1) 外卖的兴起，使得方便面失去了很大一块市场。

(2) 消费升级，人们对健康有了更高的诉求。

(3) 农民工逐年减少。农民工是方便面最大的消费群体，但是随着核心城市的城市化完成，以及老一代最能吃苦的农民工

老去，这部人大多数回到了家乡，使得方便面便不再被需要。

今天，方便面企业开始走消费升级路线了，但是它们失去了最大的用户群基础，也不可能回到黄金时代了。

其他有可能出现拐点的品类有哪些呢？你所在的品类会不会是下一个拐点呢？

如果你在广州的排名前几的老酒家吃过早茶，那么你会发现：除了旅游的年轻人外，全是老年人。这些人迟早会吃不动早茶的，那到时候怎么办？

一家主营精神病院的公司要上市了，越来越多的养老产品的销售也是越来越旺了。我在浦东机场出关处看到的是成群结队的大爷和大妈。危机亦代表着机遇，而顺境意味着危机。一阴一阳则为道。

记住，人口结构决定了你的生意，以及未来的生意。

## 5 人力成本将持续攀升

在美国，电梯安装、维修工的平均年薪是63500美元，土木工程师的平均年薪是61611美元，园艺工程师的平均年薪是46694美元，大货车司机的平均年薪是51539美元，而且在忙的时候，大货车司机的平均年薪会超过10万美元。

中国一定会踏上这条路的。现在中国蓝领的成本是美国的八分之一，而白领是二分之一。不需要很多年，蓝领的成本也会被提高到美国的二分之一的。

春江水暖鸭先知，人员成本当然是老板先知道的。如今，人员成本越来越高了，但更夸张的是基础劳动力越来越贵了。这个趋势正在颠覆中国人的老观念：读书才值钱。中国人有这个老观念是因为在农业时代，读书人不多，供需不平衡。如果你脑子不活络，上班做一天和尚撞一天钟，也许去做蓝领更合适一点。

前阵子，有一条新闻说：某地撤销高速公路收费站，改成全自动收费，有一个36岁的员工非常激动地说“我把青春都给了收费站，我现在除了收费什么都不会。”以后这种事情会越来越多的。

短期来看，老板们更受伤，老板最焦虑的是后端成本激增，但是终端价格不涨。10年前一个打火机已经卖1元了，现在也就卖1.5~2元。10年前一包普通方便面卖1.5元，现在也就是卖3元。但是人员工资翻了不止5倍。如果算上社保、福利等，可以说是很高了。

今年这么闹腾的无人零售、自助售货机也是基于此趋势。虽然我不是很看好这个所谓的“风口”，但是不妨碍这个趋势的演变。10年前，日本已经是自助售货机大国了，然而我们并没有走出什么与众不同的趋势。

## 6 从全球范围来看，依然是人口决定了一国之兴衰

如果1978年的中国不走上改革开放的道路，那么今天那些国际“巨头”企业，一大半都不可能有今天。从宏观意义上来说，欧美市场在20世纪80年代已经饱和了，比如汽车、快消品、食品、服装等行业。我觉得，除了国人要感谢邓小平，这些洋品牌也应该感谢他。

当然，知名的海外互联网企业基本无法获得这样的红利，因为我们的独特市场孕育了“BATJ”。

今天比较令人担心的是：全球制造业大举南迁至东南亚，而我国高端制造业并没有站稳脚跟。

从全球范围来看，依然是人口决定了一国之兴衰。其实，这是一个非常简单的道理。

## 7 很多地区的衰落是迟早的

前段时间全网寻根的刘强东，可能是中国最后一代有乡土情结的商业巨子了。从今往后，可能不再会有很多人把衣锦还乡看作很重要的事情，因为他们根本没有“乡”可以还。出生在大城市的“80后”“90后”即使还住在那个城市，也无法找到家乡，因为早被拆光了。

全世界范围内最大的短期人口迁徙——春运，可能在几十年后就变成了一种往事。

无论日本、韩国、美国还是加拿大，人口的分布从来都不是

平均的。

记住，人口（人口结构、人口迁徙布局、人口教育程度、人口数量）决定了商业的一切。

制定战略一定是要慢，而战术执行一定要快。

## 第2章 生意逻辑在迭代

### 供大于求的时代到来了，我们该怎么做生意

供大于求的时代已经彻底到来，所有行业都出现了供大于求。

比供大于求更可怕的是通货膨胀。通货膨胀还将继续恶化，房租成本、人员成本、原材料成本将持续上升。传统的生意将面临巨大的挑战。很不幸的是，所谓“互联网思维”，随着人口红利的结束，也将不复存在。它就是下一个传统行业。

不止一次，我在各种文章里提出：没有成功的人，只有时代的人。不要觉得自己很厉害，这都是时代造就的而已。淘金时代有淘金时代的玩法，衰退时代也有衰退时代的玩法。

解决问题的思路有很多条，最常见的是去追逐下一片蓝海。但我认为，中国除了特权垄断行业，不存在蓝海。所以，我们真正应该做的是进一步看清时代及现状背后的脉络，挖掘经济不好时期的那一支“口红”——关注经济萧条时期人的精神状态。总的来说，经济不好，大家的心情都会沉重，所以，关注让人快乐的产业这个非常重要。什么让人快乐？答：细小的美好，不一定是很贵的东西，比如一场电影、一次甜点、一份微小而实在的幸福。

仔细分析一下电影票房。前几年类似于《唐山大地震》的电影还能火，因为经济好时人可以承受悲伤。但是后来的《一九四二》电影票房就很差，因为那一年，中国已经走上了经济下行通道。这几年高涨的电影票房几乎都是由喜剧创造的。

大家都很累。不要让人思考，不要让人动脑，往往能赚到钱。举个例子，做教育的人很多，为什么有人赚到钱了，而有人

赚不到？因为大家聚焦的“点”不同。帮助别人节约时间的，都赚到钱了。提倡固本清源、慢慢来的（虽然我认为这更符合教育的理念），却不是一个好生意，因为这是逆人性的行为。花钱还要受苦，那我就不花钱了吧。又比如公众号，但凡提倡独立思考的公众号，基本都很小众，做不大。

虽然经济增长有所停滞，但是大家越来越急，满足“急心态”的业务、能解决切身及时需求的生意值得关注。无论是即时送货、同城特快、外卖，都是为了满足“懒”和“方便”的需求。除去巨头已经在做的生意，其实还有很多空间。比如，以前的健身房都很讲究规模、排场，而现在有很多团队在写字楼里做健身房都很简约，满足了很多人的便利性需求。

又比如“得到”这样的APP，就是满足“很多人不想自己看书学习，让别人把书整理后看个精华”而生的。

每一次经济的衰退，受伤的往往是中产阶级。所以，如果没有很强的实力，请不要试图做生意。这几年，大多数只做中产阶级生意的项目都“挂”了，因为这个阶层的人并没有他们想象的那么愿意花钱，而且他们缺乏安全感，还很精明。

要么做强刚需的基础型生意，要么就做绝对的高端服务。

精英阶层的不安全感在全面蔓延，所以这群人的生意有得做，只是和过去不一样。过去，是给他们卖奢侈品，卖不需要的东西，现在是向他们兜售安全感、健康。我所有做这个行业的朋友，幸福指数都很高。

经济不景气会持续很长一段时间，但是之前的黄金三十年已经让很多企业赚得盆满钵满，所以，2017年出现了一个奇特的情况：很多广告公司接不到单子倒闭了，但是好的广告公司业绩大幅度攀升。其实，这个现象背后的逻辑也是挺对的。企业业绩不好，要加强广告投放以拉动业绩，而过去的家底在，所以就会花很多钱。所以，不要老想着挖金矿，好好做，有“卖水”的生意也是很好的。

要逆向思考，不要人云亦云。生意的本质一定是基于人口结构的。只要发现一个真正的机会，其实就足够了。

## 这一轮“内容生意”的盲点、误区和机会点

大多数生意都有周期，一轮接一轮。所谓风水轮流转是也。  
免费电子书百度搜索【雅书】Yabook.ORG

“内容生意”在以前从来不是一个大买卖，但随着流量越来越稀缺，大众口味越来越挑剔，所以“内容”变得比以往任何时刻都更重要了，于是“内容创业”便火了起来。但我还是觉得，它很难做成一个大买卖。

显然，这一轮炒作让“内容创业”的泡沫浮现，不过，泡沫才是让行业生机勃勃的东西，没有泡沫的行业都是不景气的。但泡沫太多，会误导非常多的从业者和大众，因为泡沫中有很多盲点、误区及隐藏的机会点。

### 1 纯内容不是“大生意”

“内容生意”迄今都不是一个大生意。阿里巴巴在收购“第一财经”股份时，负责谈判的老总对秦朔说：其实，我自己也能把你们给买下来。只是为了公司利益，才和你们谈这么久。“第一财经”算是国内数一数二的财经媒体集团了，这样大的内容提供商尚且如此，何况其他小的内容提供商呢。资本出手几百万元、上千万元买下一个公众号，和猛砸O2O的投资比起来，真的是小钱。花钱买个流量入口，买个曝光行不行？投资进去的钱，光靠广告效益就能收回来，至于项目本身有没有未来，很多机构其实是不关心的。

能成的“内容生意”，重在“生意”，轻在“内容”。此句话的意思不是说内容不重要。未来的内容一定会变得更重要，但是“重要”不是第一要素。如果内容本身最重要，那么能融到那么多资的一定不是“今日头条”。“今日头条”用机器去抓取内容，产生聚合，并不介入内容本身。这是一条能够迅速成长的道路，回过头来，有了流量再搞内容扶持计划。



## 2 内容生意的误区

有几个同行，每月“流水额”做到了数百万元的级别。其中，没有一个是专注生产传统媒体行业意义上的好内容的，却将内容作为吸引流量的抓手。

网红生产的内容和流量，有时变现是很难的，因为他们没有整条后端供应链。基于此，很多网红产业公司应运而生。已经有多家这样的公司，与网红签约，实现了产销一体化。其商业模式是：发现有潜力的网红，与他签约，给他注入资源和流量，花钱包装他，然后帮助解决产品端的问题。2017年有一家濒临倒闭的服装厂与4个网红签约后，“流水额”做到了2亿元。网红会不停迭代，内容也会不停迭代，但是商业里，供应链及整个后端是最重要的。要记住：铁打的供应链，流水的网红和内容。

郭敬明之所以成为中国最赚钱的作者，是因为他懂得如何批量生产80分的商品文字，而不是情怀作品。咪蒙（一位作家）等也是如此。所以，这就容易产生产业的“倒挂”。执拗在内容本身的，可能都不会在商业化的路上特别成功。而商业化成功之后，就有钱做内容了。几乎所有内容商都会说：内容很重要，我们对内容很苛刻，我们的情怀是100分。但是，在国内活下来的，并且活得好的，一定有除内容本身外的东西在撑着他们。还有一批内容商是先野蛮成长，然后再回过头考虑内容本身的。

## 3 内容生意的盲点

现在很多报业、传媒集团也有一大堆公众号，很多“草根”团队也有几百个公众号，不过转换率很一般，这是为什么？因为，有些的内容虽然吸引流量，但不创造品牌溢价，所以，有的公众号发的文章可能一直有十万人次以上的访问量，但是公众号中卖的东西，就是没人买。

内容产业的消费升级，归根结底就是更个性化：产品要个性化，内容要人格化，二者不可缺一。

产品应该与供应链直接合作，推出限量、定制的产品。一旦自己的产品在淘宝、京东都有，那就没得做了。为什么那么多母婴导购媒体做不起来？因为读者看完它们的介绍，就上天猫和京

东去买最便宜的了。

尽一切可能提高内容的人格化——未来用户对这方面的需求会越来越大。一个做新媒体的人，如果整天觉得自己只是一个小编和文字搬运工，那么还不如尽早离开这个行业，因为你没有溢价空间。

内容工作者最大的敌人是自己。因为这群人有一个特征——觉得自己坐在家就可以指点江山，所谓书生意气是也。这样有好的方面，也有不好的方面。不要太理想化，不要在遇到问题后迅速放弃，然后陷入颓废，这是很多内容工作者需要克服的问题。

#### 4 内容生意的机会点

淘宝、京东的APP都把内容放到了一级或二级入口（京东的“发现”入口，淘宝的“头条”入口）了，这个举动直接让很多做导购的APP“挂掉”了。内容入口在五年内依然不会成为最大的交易入口。对用户而言，其或许是最大的消耗时间的入口。但对大多数内容制作团队而言，他们是等不起五年的，所以还是不要给别人做嫁衣，想想怎么缩短转化路径吧，无论针对的是人群还是品类。举个例子，有一款大妈跳广场舞的APP，里面集成了许多跳广场舞指南，以及各类大妈爱看的内容，据说转化效果非常不错。

内容生意正在多元化，影视也能算在内容里面了。据统计，2016年和2017年国内生产出来的影片，80%是评分在三颗星以下的，也就是说，大多数都是为了赚钱的“烂片”。内容生意可以说是最符合一句“鸡汤”哲学：做好该做的事情，不要去想钱，钱就来了。上来就奔着钱去的，十有八九都是垃圾。

## 曲线才是一切事业的常态

曲线才是万事万物的常态：虽有大致的趋势，但总会不断地波动。

曲线是难以判断的，它并不是数学里的确定函数，不能被准确计算出低谷和峰值，但是它的波动是永恒的。亦如个人、公司、行业、国家和人类文明。

比如，网易和它的老板丁磊，前两年还被黑成“互联网活化石”，同一个人，最近又被夸成“高瞻远瞩，战略格局高，所有业务都赚钱”。我分明记得，前两年很多人说丁磊只会养猪。

其实，每一个人、每一家公司、每一个行业、每一个国家都是一条曲线，不可能永远在峰值上。只要内心向上，就能在谷底积蓄力量再次向上。

### 1 W先生的故事

我有一个朋友叫W。为什么叫W，就是因为他的生活像W这个字母，如过坐过山车一般。

W出生于没落的大家庭。爷爷是资本家，爷爷的爷爷是书法家，因为历史原因而没落。一如所有没落的大家族，规矩、礼数、涵养这些是不可抛弃的。W从小有着家国情怀，人生的终极理想就是做一个文豪。

W大学毕业后和别人一起在淘宝开店，遇上了大势，一切都很顺利。在巅峰时做到了月营业额500万元。当时的W春风得意，后来他们的仓库被火烧了。这发生在“双十一”前，也就是他们刚刚备足货正准备大干一场时，资金链断了，一切皆完了。

后来，W处理完相关事宜，就销声匿迹了很长一段时间。后来在淘宝开店已经不再那么容易，于是他偷偷转战Ebay，现在拥有三家店。

### 2 赚钱的本质

经济学里有个很经典的常识：价值是一条直线，而利润是一条与之并存的曲线。

·曲线高于直线时，便是盈利。

·曲线低于直线时，便是亏损。

·只要不断提高价值，那么曲线也将随之上升，即使依然处于亏损状态。

理解了這個最基础的常识，就可以看明白很多问题：

(1) 为什么那个公司刚起步，竟然赚那么多钱？

(2) 为什么有的公司提供了价值，但是亏损？

(3) 为什么有的公司一直亏损，但还能一直融到资？

.....

赚钱更多是基于此刻的利差。例如，平台型公司，基于过往十年之力获得今日的价值，赚得盆满钵满；贸易型公司，基于当下的供需关系换得利润；媒体公司，用过往的美誉、影响力、传播力为一家金主站台换得利润。

有的公司现在很赚钱，但是某只是在透支过去所有的积累。而现在的价值积累，才保证了日后是否赚钱。这也是为什么一家盈利能力超级强的大公司的股票可能一直不被看好，而那些持续亏损的新项目反而能让大公司的股价走高。

### 3 一切皆有周期

说电商把实体经济摧毁的人，其实是偷换概念。

实体经济在近三年之所以很差，不仅仅是因为受到电商的打压，还有可能是因为过去赚钱太容易，所以不关注模式、产品创新，一直在用高利润支撑高扩张：无论是店面陈列、服务理念都已经落后消费者的诉求。而第一线消费者的反馈到达厂商的决策层，可能有一年以上的时差。在这个时差内，电商以价格、资本优势切入市场，获得了市场份额。所以，实体产业哀嚎一片。再加上商业地产费用、人力成本上涨，旧的时代已经结束。

与其说电商摧毁了实体产业，不如说是实体产业搞死自己。

因为实体产业以前赚钱太容易，利润处在曲线的峰值，但价值一直没有提升，此刻利润可能处在曲线的谷底，所以亏损。所以，并不是实体产业没有价值了，实体产业依然有很大的价值，只是那些很多年毫无改进的实体产业没有价值了。现在已经出现了很多非常极具体验感、美学感的一站式实体消费中心，比如上海的K11。其定期与艺术家合作，举办各种主题展览，已然成为上海的新地标。

未来已经到来，只是尚未流行。

对从业者来说，要做的就是坚持提高价值，等待市场和消费者的逐步接受，而不是迎合此刻的市场降低自己的价值。

又比如前面刚刚说到的网易和丁磊。我总是觉得：如果别人做过首富，活得比我高几十个段位，我是没有资格用自己的思考层面去评判别人，他一定比我强。

企业总是有产品开发期和布局期的，当下的吸金能力不能决定企业的未来价值。比如，网易这两年很吸金，那是因为有过过去五年的布局。也可能出现再过五年再次不赚钱的局面。百度就是如此，过去太赚钱了，所以最近麻烦不断。

#### 4 国力依然在曲线上升

经济学家张五常说：2008年坚持执行的新劳动合同法，使得中国经济神话覆灭。（注意，是神话覆灭，不是经济覆灭）这个观点一抛出来，一定会在网上被骂。从宏观角度来看，这句话大体是准确的。居高不下的企业成本的确是企业发展的掣肘。从2008年之后，这一预言也确实变成了事实。

但是中国经济依然在曲线上升。在历史上，无论是宋代还是明代，都曾无限逼近过市场经济之萌芽，但都戛然而止于官僚体系之打击与外族入侵之时刻。

2008年是一个小的峰值，之后的几年都在下行，那么下一个上行通道已经在酝酿之中，虽然网络上充满着悲观的论调。但是，在深夜的机场候车点，我看到排到视野尽头等待载客的出租

车，那些绿色的顶灯，总是让我如此感动。在高铁候车厅，永远都是川流不息和人头攒动。有点儿煽情地说，这就是中国经济为什么还会好——有人就有未来。因为全球都进入了“微小而确实的幸福”模式，而这里还有一群人不相信命。

## 后电子商务时代的新趋势、新格局

电子商务已经谈了很多年。起初对其的判断仅为一个渠道的补充、一个卖货的地方。而今天，当大格局暂时已定的情况下，似乎又发生了很多的变化。

从大格局来看：

其一，未来大平台仅把卖货当作“发生关系”的入口。

其二，准确抓住消费升级和移动端，或将诞生第三极（除“阿里系”和“京东系”外的第三个处于第一梯队的电商公司）。

其三，未来真正的电商王者，将来自率先完成生产供应链改造的企业。

其四，过去关于电商的定论全部会被推翻。

其五，大平台在短期内不可被撼动，但无力抑制被无数小平台分流，终将走向收购、兼并道路。

从品牌商和零售商的角度来看：

其一，电商的新机会非常多。觉得没有机会的人，99%的是悲观主义者。

其二，“流量-转化率”公式（营业额等于流量乘以转化率乘以客单价）逐渐被“用户-复购率”公式代替。

其三，深度改变公司运营体系、提高电商事业部的话语权，才有未来。

其四，过去的品牌是垂直品类的，未来会出现更多垂直人群、跨品类的品牌。

其五，别老说红利没有了。每一个阶段的红利都用不同的形式出现，只要人类还喜新厌旧。

这里不禁要提一个问题：为什么中国的电商有别于别国的电商，在发展初期就踏上了与众不同的一条路？

中国的电商，起始于线下零售还处于懵懂之时，兴旺于线下零售巨头处于少年之时。因为历史的缘故，中国的线下渠道建设只有三十多年的时间，对比海外，这个时间段人家是绵延了一个世纪。在美国，线下商业体系非常完善，实体经济增量平缓。

在中国，分销零售体系都还未彻底进入三线以下城市时，国美和苏宁这两个中国最大的电器零售商刚刚轮流享受渠道之王的红利时，电商就出来夺权了。

中国电商的起步基本是靠卖“便宜货”“山寨货”，电商1.0版本基本是靠销售尾货和低价产品做起来的。电商1.x版本之后才开始有越来越多的正规品牌进入战场。个人觉得，目前电商电商基本是1.x版本向2.0版本过渡的阶段。说电商江湖已经没有新机会的人，都太悲观，太没有想象力了。电商1.x版本的升级补丁是货品的品质感提升，预售、团购、众筹这些销售和展现形式的创新电商。2.0版本是商业思考维度的彻底迭代。

## 1 2.0版本的电商将不再是卖货的

换一个角度来看，京东之所以能在一片质疑声中成为平分天下的霸主之一，是因为京东很清楚自己的核心优势是什么。在和平行的B2C电商平台对抗中，一定要有核心壁垒，否则战胜一个B2C电商后，还有第二个B2C电商。

唯有一手自建物流，一手握住客户，才能真正拥有话语权。刘强东说过：零售一定要有规模。没有规模，就没有话语权。

我曾很多次疑惑，为什么京东一直亏钱，但是还是值钱？后来我想明白了，京东的核心壁垒就是供应链、物流链及巨大的金融价值。它做到了价值链向后端“转移”。未来，卖货只是表象，金融、供应链、生产链改造、数据、覆盖全国的物流网，这些才是利润的源泉。卖货将成为持续保持用户活跃度、黏性的工具，而有了规模效应，赚钱其实也很容易。

再看阿里，也是如此。阿里目前的规模是京东的数倍，因为



它最初的逻辑和京东不一样，它是为了解决卖货而生的平台，是为了“让天下没有难做的生意”，所以它不切入最重的体系，而是服务卖家、扶持卖家，再从卖家身上赚钱。

蚂蚁金服独立上市后，马云多次强调DT（Data Technology）时代到来。这证明阿里也早已开始价值链的后撤，虽然阿里还在前端花钱买很多的流量入口，但那都是小钱。阿里未来的价值链在于千万家企业的金融服务、亿万个网民的金融服务、海量数据，以及对海量货物生产流程的重塑。

## 2 第三极在哪里？

电商的帝国之战是超大体量的战争。没有海量的人作支撑，就没有所谓金融和数据。

第三极将出现在移动电商和消费升级领域。“跨境电商”“高端生鲜”“原创设计”这些品类其实都属于消费升级领域，其存在的根基是中国的中产阶级越来越挑剔，越来越难伺候，他们需要更好的、更小众的、更有感觉的产品。

聪明的商人早就明白了，创造品牌不如引入海外品牌，所以跨境电商蜂拥而至。另外，路边的水果店、菜市场中的国产水果和蔬菜也需要升级，所以生鲜电商也打起来了。原创设计品类也是如此，但是目前它们做得真的很辛苦，叫好不叫座。另外，C2M（Customer-to- Manufacturer，顾客对工厂）暂时在国内的环境中还无法落地。

在第三极中，短期内还没有一家公司有实力，也没有人想这么早暴露自己的野心，因为很可能被行业的老大和老二联手抵制。但在移动电商和消费升级领域，则很可能在资本的扶持下出现第三极——一个有消费阶层差异、体验差异的平台。

中国的电商已经领先其他国家了，但中国的制造业还是远远落后的。中国人太聪明了，和交易有关的环节都做得特别好。但是中国的售后服务做得还很差。制造业依然还处于落后的阶段，珠三角地区、长三角地区和内迁的大部分工厂，大多数只是在赚取人工费而已。而以后对电商来说，更重要的是“商”，“电”已经是基础了。谁能砍掉库存，砍掉增加的成本，谁就能赢。

### 3 过去所有的定论都将被推翻

免费时代正在终结。个人计算机端的流量在2014年已到达天花板，移动端的流量增长也接近平缓期了。过去的所有电商铁律都是基于海量的人涌入，获取流量很便宜而得出的。未来，上一个时代的大多数规则都将被推翻。从某个角度而言，电商才出现短短十几年，怎么可能有恒久的定论。

打败马其诺防线的唯一方式就是绕过马其诺防线，绕到另一个地方，从另外一个小点切进去。我也曾对电商失去信心，觉得自己生不逢时。后来才发现，那是因为自己视野有限。如果想用过时的玩法取得胜利，那真得出生在蛮荒红利期。为什么自己看不到新机会？因为自己思维局限。

移动电商领域出现了好多新品牌，做得都很不错，属于健康成长型的。也有众多小平台获取了大量的优质用户，其中有的是用全新的购物体验，有的是重新定义场景，有的是细分人群。

市场真的很大。如果有人觉得很小，可能是因为眼界太小，或者有点儿悲观，或者能力不行。所以也就不要嫉妒别人能做起来。

## 生意的不同内核

世间有无数种生意，有的人赚钱，有的人赔钱。从表面上看，他们都做着一样的事情，但究其本质内核却是不同的。不同的内核，导致了不同的结果。

很多人说：价值决定定价。

很多人说：供应量决定价格。

以上都是错的，起码不是完全准确的。

可以先确定价格来锚定价值，亦可以干预供应量来决定价值。下面分享一下通过这两种方式实现巨大利润的案例。

### 1 一文不值的黑珍珠是怎么变得值钱的？

黑珍珠原来在美国市场上是一文不值的，接近于“送给你，你都不会带的”。

但是现在在百度中搜索黑珍珠，百度会告诉你：

黑珍珠，是一种青铜色的珍珠，属于十分贵重的珠宝品种。象征最艰辛岁月的结晶，被称为母贝最伤痛的泪水，历经磨难所以稀有，并且高贵。

在黑色植核南洋珠成功地投放市场之前，仅有的可用来卖的黑珍珠是很稀少的并且非常昂贵的天然黑珍珠，或者是会褪色的日本有核akoya珍珠，这种珍珠是用硝酸银染黑的，另外还有一小部分的仿黑珍珠。在过去的三十年间，法属波利尼西亚群岛的珍珠养殖开发成功，1976年美国宝石学院认定塔希提岛产的养殖黑珍珠是“一种具天然颜色的养殖珍珠”。

说明：以上为摘自百度百科的原文，未经编辑。

其实，以上内容其实都是后来者编的。

意大利珠宝商詹姆斯·阿萨埃尔，通过“先确定价格，再决定价值”的方式赚得盆满钵满。詹姆斯曾打算贩卖大溪地海岸上随处可见的黑珍珠，但是完全卖不出去。因为当时没有人喜欢黑珍珠，所以它毫无价值。

于是，詹姆斯找到了纽约高级珠宝品牌店的创始人海瑞·温斯顿。他拜托海瑞在珠宝店的橱窗里展示黑珍珠，并标上贵得离谱的价格来突显它的价值。与此同时，詹姆斯还在高端奢华杂志上刊登黑珍珠的整版广告。不久之后，以纽约为中心，掀起了一阵黑珍珠风潮。1980年被认为毫无价值、销售额不足珍珠市场1%的黑珍珠，如今的销售额占世界珍珠产业的30%。而一直以来，黑珍珠基本都产自大溪地。

## 2 钻石真的很值钱吗？

有史以来，人类挖掘出的黄金总量大概不超过15.5万吨，这些黄金大约能装满三个奥运会标准泳池。因为稀缺，黄金也有了作为货币替代品的价值。黄金有交易市场，黄金市场的供需关系决定了黄金价格。而钻石，由于没有像黄金一样公开交易的市场，所以它的定价方式是不透明的。

100多年前，钻石仅能在少数几条印度河流和巴西丛林中找到，每年“宝石级”的钻石产量也就几公斤。

1870年，在南非的奥兰治河（Orange River）发现了巨大的钻石矿，产量可以用吨计量。一夜之间，市场上充斥了钻石。开采南非矿背后的英国投资人害怕了。钻石没有使用价值，高价完全因为其稀有。随着南非新矿的开发，钻石早晚会掉价为一般的宝石。为了应对这种情况，这些钻石矿的主要投资人合并了他们的资产，建立了一个单独的实体，控制产量，维持公众对钻石稀缺的印象。这个实体就是戴比尔斯集团（De Beers Group），于1888年成立于南非。

钻石的价格就是由戴比尔斯集团（De Beers Group）控制的。1930年，厄内斯特·奥本海默爵士就任戴比尔斯集团董事长之后，集团就开始控制钻石开采的主要从业者。他所建立的行业机制，其独创性和精密性，即便到现在也无人能及：

首先，成立钻石生产商协会，以调整生产活动。

其次，大批购买开采出的钻石，并设立钻石贸易公司，经营钻石分类业务。

最后，成立垄断销售钻石的机构——中央销售机构。由这些机构组成的系统延续至今。

戴比尔斯集团在调整生产的同时，通过大批购买钻石调整库存，根据供需关系决定钻石价格。而且，戴比尔斯集团还管理销售渠道，垄断了钻石的生产、销售与库存调整。

其他商品（无论是黄金、白银、铜、橡胶、谷物，还是石油），其价格都会随着经济状况而波动。只有钻石，从20世纪30年代以来基本都是稳步上行的。戴比尔斯集团对钻石价格的控制力如此之强，以致在20世纪70年代美国高通胀时期，甚至有人购买钻石来保值。

戴比尔斯集团不但控制着钻石的供应，控制钻石的价格，也控制着需求——将碳晶体宣传为财富、权力和爱情象征。

众人被灌输着钻石不是一种可交易的宝石商品，而是求爱和婚姻生活中不可分割的一部分。为了稳定市场，戴比尔斯集团赋予了石头神圣的幻觉——钻石代表永远。“永远”则意味着不应该被转售。

传奇是从20世纪30年代开始的，当时欧洲的钻石价格已经崩溃，很难让公众重拾信心。德国、奥地利、意大利和西班牙的情侣都不再用钻石戒指作为订婚礼物。而当时欧洲处于战争的边缘，扩大钻石的销售量基本没可能。这样美国就成为戴比尔斯集团唯一的市场，就像当下——欧美市场都很困难，所以奢侈品公司把中国当作救命稻草一样。1938年，3/4产量的钻石用于制作美国的订婚戒指，但其中的大部分都比在欧洲卖的要小且品质差。戴比尔斯集团相信通过广告策划能够让美国人买更多的高级钻石。

1938年8月，戴比尔斯集团在美国发动了攻势：对于公众强化钻石和浪漫爱情的联系，让男人相信，更大、更好的钻石可以表达更强烈的爱意；鼓励女人，将钻石视作浪漫求爱的必要部分。具体的广告攻势先从电影和电影明星开始，给大众以“钻石是不渝爱情的象征”的印象。然后在报纸和杂志上登新闻、故事和照片，强化钻石和浪漫爱情的联系。新闻、故事着力于描述名

人送给他们的爱人的钻石大小，照片则着眼于知名女性手上钻石戒指的闪亮特写。时装设计师在访谈中说，钻石是时尚的潮流。英国皇室也被考虑在内，既然英国在钻石业中拥有那么多利益，皇室成员就应多戴钻石来支持钻石业。美国女王也大张旗鼓地访问南非，看中好几个钻石矿，并接受钻石作为礼物。为了强化广告效应，在代表和塑造精英阶层观点的杂志上，将钻石和毕加索、达利和杜飞的名画放在一起，表达钻石和名画一样是独一无二的艺术品。

3年后，美国的钻石销量上升了55%。

后来戴比尔斯集团又提出了新的计划：要做一种广告，不直接产生销售，不需要观众记住品牌，仅仅是一个价值——钻石代表着永恒的情感价值。一种新的颜色——钻石蓝，被创造出来并应用于广告。

1947年，戴比尔斯集团广告重点转向公众心理需求，强化钻石戒指作为订婚戒指的传统是不可或缺的。目标受众是7000万15岁以上的人。它们安排讲师去全国的高中的学生团体集会、班级和非正式会议上演讲，内容都是围绕着“钻石订婚戒指”，影响到成千上万的女孩。

1946年，戴比尔斯集团在125份全国性报纸上做了整整一周的好莱坞私人物品专栏，描述电影明星佩戴的钻石物品。同时持续不断地鼓励媒体在名人报道中展示钻石作为浪漫爱情的象征。同样在这个时期，其广告口号“A Diamond is Forever（钻石恒久远，一颗永流传）”被提了出来，配以一对年轻情侣度蜜月的图画。虽然钻石实际上也会被挂花、损伤或者掉色，依然被冠以“永恒完美品质”。这句话后来成为De Beers的官方口号。

### 3 麦当劳到底靠什么赚钱？

有的人卖炸鸡能发大财，有的人卖炸鸡只能赚辛苦钱，因为这两种人的智慧等级和资源等级不一样。

真相就是这么赤裸裸。

提问：麦当劳是什么公司？

99%的人会回答：麦当劳是餐饮公司。

错。

麦当劳靠什么赚钱？

90%的人会回答：靠卖炸鸡或靠加盟赚钱。

依然错。

正确答案：麦当劳靠房地产收租和升值赚钱。麦当劳是一个披着餐饮“外衣”的房地产公司。

在麦当劳2016年的财报中有一段话，翻译成中文就是：截至2016年年底，麦当劳有31230家加盟餐厅，其中加盟餐厅14763家（占47%）。这些店，要么商铺是麦当劳的，要么地产和商铺是麦当劳的。

麦当劳的收入可以分为三块：

- 自营餐厅：主要收入来自餐费。也就是最基础的商业模式。
- 品牌授权：把麦当劳的品牌授权给餐厅，按营业额4%收取授权费。这是商业模式的第二层。
- 地产出租：作为地产的所有者，向在自己的地产上运营的餐厅收取营业额的10%作为租金。

综合来看，在麦当劳的主要营收中，来自自营餐厅的利润只占10%，来自品牌授权的利润占40%，而来自地产的利润占50%。

所以，看商业要看本质，不要看表象。看表象是学不到精髓的。

## 做品牌的逻辑彻底被改变了

这个时代的逻辑彻底被变了。

小时候，我特别喜欢与恐龙有关的一切玩具和电视节目。我还做了一本剪报，收集了所有能找到的恐龙资料。

恐龙生活在距今大约23500万年前至6500万年前，支配全球陆地生态系统超过16000万年之久。恐龙最早出现在约24000万年前的三叠纪，灭亡于约6500万年前的白垩纪。它的鼎盛是因为庞大的身躯，它的灭绝也是因为庞大的身躯不再适应世界的变化。

这个时代下的品牌亦是如此。

有时候，我们不得不承认做品牌是有时间点的。绝大多数的成功品牌，是伴随着电视媒体开始鼎盛而崛起的。虽有个别例外，但绝大多数都是如此。

在*How Brands Grow:What Marketers Don't Know*一书中提到“任何消费品品牌的增长，都可以归结于两点：心智的显著性和购买的便利性”。

这里对应的必备条件是：（1）购买渠道可以被有效控制；（2）注意力亦可被有效控制。控制了以上两点，才能够获得绝对优势的心智的显著性与购买的便利性。

过去品牌商是怎么有效地控制购买渠道和用户的注意力的？舍得花钱，就能控制。显然，这两点都在时代的浪潮中被瓦解了。于是，做品牌变得更难了。

过去，假如你有五千万元做品牌，那么什么都别想，上央视！铺渠道！不管后面怎么样，起码一开始是有效果的。

今天，五千万元用得不好，可能什么都没有发生。

所以，整个做品牌的逻辑被彻底改变了。有非常多的文章对这个话题做过剖析。但其实都没有很好的解决方案。



我相信，每个行业终将给出不同的解决路径。但没有一个万能公式。虽然路径各有不同，但必有几个相似点：

(1) 品牌是从一群真正的、有黏性的爱好者开始引爆的，再也不是通过广告了。

(2) 品牌不再是神的存在，而是朋友的存在。

(3) 可以横跨品类，但始终垂直于人群。

(4) “分众”时代来到了，“大众”时代结束了。

(5) 运用一切新技术，与消费者在尽可能多的场景下产生沟通。

做品牌，可以理解为一场需要有“战略大纵深”的战争。为了赢得这场战争，商家需要一群拥趸、热爱其产品或服务的人，这是根据地，这是大后方。最近一个做得比较出色的酸奶品牌——乐纯，就是从这个点出发，先培养、招募了一群对优质酸奶热爱的人，前期做了大量的测试，与他们打成一片。

Under Armour（安德玛）也是先从一群人里面开始流行的，随后再涌向大众市场，然后在北美击败adidas。但潜在的风险是，原本垂直的人群被稀释、被得罪了。

就像满大街都是Coach的包了，所以Coach就不火了，转而MK火了。风水轮流转。

大纵深的意思是，品牌战不再是闪电战了。需要经年累月，根据产品的战略、定位、目标和市场，不断地做深度的运营。让不知道你的人知道你，让知道你的人爱上你，让相信你的人更相信。而过去，在电视上猛轰知名度就能带来销量。

因为整个社会分工已经细致到连标签贴都有专业的供应商。也就说，满世界都是铁路，你的“装甲部队”只是标配了。除非你能发明新一代跨世纪的产品，就像乔布斯带来了iPhone。

为了配合这场战役，你的“装甲部队”的编制还需要进行彻底的改造。过去，大公司的市场品牌的分工已经不适应现在了。这就是一家创业公司里的三四个年轻人能把大公司搞得很狼狈的原

因。但那三四个年轻人因为缺乏更多的资源支持，亦无法实现巨大的突破，也很快达到了能力边界和品牌宣传的瓶颈。

今天绝大多数公司都是这样：小的有趣，但满眼都是天花板；大的无趣，即使它们已经在努力把自己变有趣了。小的不停地蚕食大的，大的真的发起狠来也可以搞死小的，但之后又冒出一批其他小的。

企业的品牌部需要：

- 一支能既能打游击战，又能打阵地战的队伍。
- 一支不仅靠数据，还靠直觉的队伍，能在网上迅速捕捉热点，又能在电视上让产品显得高端、大气、上档次。
- 一支尊重传统，又擅长新技术的队伍。

那个和广告公司头脑风暴一下，然后等方案、投钱上广告的时代结束了。在今天你都不知道敌人在哪儿，你的大炮就是一堆废铁。

美国军队的改造值得我们关注：小分队化，几个人就能上前线；在总部有大量的人做各种监控、测算和支持。

Nike请了那么多体育明星、娱乐明星来代言，赞助了那么多城市的集体活动，开发了多个常用健身软件，做了那么多跨界合作，为的就是尽一切可能与消费者产生联系。一个巨头品牌都在这么做了，因为诱惑太多，用户下一秒可能就忘记他了。

麦当劳也是如此，尽一切可能吸引客户，和各种明星、达人、动漫形象合作，用各种平台缩短客户获取服务的时间。不断抢占用户时间的时代到来了。

曾经，品牌人员只是做文科生的活儿，写一篇惊世绝伦的文章，然后让全世界拜服。今天，你得变成了一个“游侠”，你要到市场里，到有顾客的地方。

渠道为王，还是品牌为王？这是一个永恒的话题，尤其在中国。因为这是一个面积为960多万平方千米的国家，这里有14亿人口，其带来的商业问题，一定会超越其他任何一个国家。这里

有最密集的大都市，有偏远的农村和县城。切不可套用西方经验来看待这个市场。“电商与线下齐飞，蚂蚁与大象共生”的时代已经到来。

宝洁和联合利华在前几年甩掉了很多人品牌包袱，现在又开始并购新兴的垂直小众品牌。分众的时代来到了，大众的时代结束了。好处是大家都有机会做新品牌了；但坏处是可能都做不大。就像微信公众号运营一样，都可以有一些“粉丝”，但是规模都不大。免费电子书百度搜索【雅书】Yabook.ORG

上一代营销人都曾以为自己是无所不能的，因为他们开创了无数个销售额在亿元以上的市场。但其实是黄金时代造就了他们，而不是他们造就了黄金时代。

从未有一代营销人像我们今天这样如此焦虑，或许这也是我们的福音，让我们懂得敬畏，让我们更好地前行。

## 第3章 消费习惯在迭代

### 中产阶级和新穷人阶层的出现

我们所面对的是一个过度饱和时代。

怎么定义过度饱和时代？不仅仅是物质饱和，同时也是信息饱和、时间饱和。也就是说，当每个人都非常忙碌，同时被信息高度轰炸，但又不缺什么特别刚需的产品，这时让他去购买是非常难的。

这也是为什么过去所有的营销铁律，在今天虽然看起来依然是对的，但就是没有什么大的效果。

分享几组吓人的数据。以上海为例，上海市在2015—2017年三年内，新增火锅店5000家（不含已经倒闭的），绝对数量可能高达10000家。而仅2015—2016年上半年，潮汕火锅这一细分品类，就增加了1000多家。

上海美甲店这个品类兴起时，几乎每一家都是赚钱的，但是因为行业门槛低，立刻出现了过度投资。据“大众点评”丽人频道给的数据：在最疯狂的时候，一周上海有70家美甲店在大众点评上申请开通。很快，这个品类进入了洗牌和倒闭期。

如果再去看看钢铁、煤炭等上游企业，虽然去产能的政策起到了一定的效果，但是因为短暂的去产能，引发价格回升，又有大量的工厂开始扩大产能了。

纵观消费品市场：现在谁家还缺牙膏、洗发水、电视机之类？又有多少有购买能力的人，每天都很空闲？

饱和、全面饱和的时代已经到来。我们必须提高警惕。切勿兴奋地跳入任何一个血海。

**1** 为什么外企总结的营销经典都崩塌了？

传统的五力模型、SWOT[strengths（优势）、weaknesses（劣势）、opportunities（机遇）、threats（威胁）]分析、4H模型、4W模型等全部诞生于第二次工业革命浪潮的高潮期，普及于第二次世界大战后的欧美发达国家向发展中国家全球化输出的年代。有数以十亿计的人，第一次用了洗发水、洗面奶、电视机、电脑、MP3。用今天的话说就是，一次次收割逐渐有了消费能力但没见过世面的人。

1978—2013年左右，那是一个外企的黄金年代。对欧美大量企业而言，其意义不亚于再次发现新大陆。多少濒临倒闭的欧美小品牌，在中国市场成了巨头。

当然，我们不必为外企太担心，外企全球化的利润中心已经在向东南亚转移。但在中国范围内，一切仿佛一夜之间改变了。而这些改变的深层次到底是因为什么？

## 2 一切市场的本质是人口结构

中国到底发生了什么？这个国家在过去的四十年里，已然发展出了高达1.1亿人口的中产阶级和新穷人阶层。这两个阶层是目前主流市场的最大受众。

如何定义中产阶级？不同的机构有不同的界定。但大致来说都是在其所在地理区域拥有中等以上的购买能力。中产阶级往往受过一定的教育，拥有稳定的收入及预期收入、体面的工作，拥有一定的财产，对精神层面的诉求更强烈。注意，这里面的关键词是“在其所在地理区域”。

所以，如果我们加上“在中国”这三个字，那么这个群体高达1.1亿人口。

但是如果加上“在北京”或者“在上海、深圳”，那么这个群体可能只有二三千万人口。这个阶层是中国最有自我觉醒意识，但是又最没有安全感的人群。

太多人把目光放在了所谓“中产阶级”身上了，其实有一个更广大的群体叫作“新穷人阶层”。

## 3 什么是新穷人阶层

今天的新穷人阶层，第一眼看过去和中产阶层是一模一样的。

新穷人阶层，往往是仅靠劳力或智力赚取不低也不高工资的人群，他们没有被动收入、不动产，同时不具备理财和储蓄的能力。因为眼界、格局等限制，使得其事业上有一道玻璃天花板无法跃升。他们可能会花费两个月的工资去买最新款的iPhone，但是几乎没有存款，对理财和金融知识一无所知。他们有时和中产阶层的底层非常接近，但鉴定的标准只有两条：

- (1) 在自己所在地区及领域有没有根基和人脉；
- (2) 会被某些意外损失瞬间击垮，比如重病、意外伤残等。

新穷人阶层的组成就比较错综复杂了。可能在一线城市，他们是小白领，或者普通工薪阶层、自由职业者；在二、三线城市，他们是小个体户等。他们中既有有学历的，也有没有学历的。但从本质上来说，他们未能找到一把通往稳定财富和幸福的钥匙，如同一只拼命奔跑的仓鼠，既没有钱，又仿佛很努力，抑或是好吃懒做、安于现状。

和旧时代的穷人比起来，他们确实不那么穷了，并拥有了更多的见识和知识。但是，在这个竞争残酷的时代，他们无论是因为“拼爹”不足还是自身能力不足，均无法在丛林中取胜。

让企业激动的是，中产阶层也好、新穷人阶层也好，他们都未出生于饥荒年代，都深受西方文化影响，在本质上比起自己的父辈和祖辈更愿意花钱，只是触动他们的点发生了改变。

能够触动这两个阶层人群内心的企业和产品将获得天下。所谓触动，唯有直抵内心深处，无论是欲望还是恐惧，爱还是怕，虚荣还是期待。所以，2017—2018年但凡能够深入人心的、以小博大的营销案例和成功的产品与企业莫过于此。

除这些情感上的触动外，其实他们是极度理性的消费者，比之前任何一代消费者都更理性。

以上的宏观背景，带来了营销行业的巨大改变。而以下四点

格外重要。

### (1) 直击不可能：缺钱、缺爱、不好看

2017年网易云音乐在杭州地铁上做了一场效果卓越的营销：将大量歌曲下的热门评论印在了整列地铁上，引发了互联网上的“刷屏”传播。更有甚者，在地铁上就现场流泪了。

“最怕一生碌碌无为，还说平凡难能可贵”“你还记得她吗”“早忘了，哈哈”“我还没有说是谁”“年轻时我想成为任何人，除了我自己”“你那么孤独，却说一个人真好”。

从这一句句评论中，我们看到的其实是社会心理问题，关于自我实现、爱、钱和阶层。

或者说，有钱包车的企业不在一两个，模仿台词模式的广告方案不下100个，但最终能够走进人们心里的是“第一个”和“最扎心的那个”。

网易云音乐的用户、地铁的乘客、互联网重度用户，三者是有巨大交集的。“80后”“90后”占据了网易云音乐71%的用户数。在这个群体里，绝大多数依然是准中产和新穷人阶层。他们明显的特征便是，想要的得不到，但是又有独立的不可具象的精神追求，比如，缺少爱而孤独，无法成就自我而对平凡产生恐惧。

与之异曲同工的便是“饿了么”联合网易推出的某茶饮品（见图3-1）。



图3-1

“碌碌无为红茶”“表白被拒绿茶”“天天加班冰沙”“工资不涨水果茶”……无一例外都关乎没有钱和“缺爱”，以及“颜值”追求。而这里面又充分体现了中产阶级和新穷人阶层的自嘲、自卑和其中一部分人的无病呻吟。

## (2) 自卑的下一秒往往是自负与虚荣

自负往往与自卑是相伴而生的。因为自卑，又往往需要外力帮助自己获得信心，所以中产阶级和新穷人阶层更关注所谓消费升级和名牌、奢侈品，尤其是低单价品类的升级。花点小钱让自己和有钱人看起来一样，这不是很好吗？

在一个动物社会中，拥有支配地位的永远都是少数。对剩下的成员而言，他们也可能通过对支配者行为的模仿，使自己获得一种假性的支配地位，这被称作“高位模仿”（dominance mimicry）。

这就是为什么100多元的星巴克马克杯很畅销，1000元的旅行茶具很畅销，阿玛尼的口红很畅销。这是很多人感知到“他们理解的上一层社会”的最低成本。

华为Mate系列手机从一开始就打高端、商务“牌”，其在头等舱休息室投广告是极其正确的。要知道，大量的人会跟随自己的



老板、领导购买那款符合他身份预期的手机。

小米在过去几年高端化尝试从未成功的核心原因便是，从一开始就和“发烧友”（有时间没钱的年轻人）捆死在一起了。毕竟谁都不愿意花高端手机的钱使用低端品牌的高配版手机。你会花1000元带女朋友住汉庭酒店的高级版吗？应该不会吧。

不愿意买小米手机，并不是因为小米手机的使用体验非常差，而是因为品牌性。毕竟你在CBD的高端写字楼上班，在客户面前一坐，总得拿出一部苹果、三星或华为手机吧。而到了三四线城市，最体面的手机莫过于vivo和OPPO。这得益于它们完善的地面渠道和巨量的品牌广告，vivo和OPPO是2000~3000元价位区间里最受小镇青年欢迎的品牌。

但是小米找到了另一条路：米家——家居用品。2017年小米的品牌实现反转，已经被列为商学院的经典案例了。通过对家居产品：插线板、电池、WiFi路由器、空气净化器、台灯的品质升级，然后尽一切力量扩大销售规模，使得小米重回上升之路。而插线板这些产品是不含有身份象征的，是无关虚荣的，最重要的是品质和好用。首先，你不会去和朋友炫耀我家用的是某品牌插线板吧。其次，这些产品不会随身带。经由此一役，小米成为了“国民百货”，对标者从苹果变成了MUJI。

值得注意的是，小米2018年的出货量得以回升的主力军依旧是低端产品线的红米手机。

另一个对标MUJI的品牌便是名创优品。10元钱的欧莱雅代工厂生产的睫毛刷、10元的Dior代工厂生产的粉拍，这些产品都不具有炫耀的特质，不会激起你的自卑，但又仿佛让消费者用得更好一些。消费升级之路，务必要精准地揣摩人心深处的东西。如果不能满足用户的虚荣心，则必须满足实用和便宜。

### （3）持续性的焦虑

有人在知乎上问：为什么我在上海月入3万元但是活得非常焦虑？有人回答：你获得3万元的方式不对。如果你有3套房子，房租2.5万元，工资5000元。那么你是不会焦虑的。另外还有一个段子说：中国的网民平均一个月焦虑两次，每次焦虑半个月。

当中国经济进入长“L”形走势时，大家都出现了长长的焦虑。所以，但凡从任何一个角度缓解焦虑的产品，抑或是触发恐慌的产品都是满足了这种心理诉求。譬如：

·你的孩子不进这个高端幼儿园就会被虐待，或者输在起跑线上。或者是你的下一代就会守不住自己的阶层。

·你不买这个房子，你的财富就会被洗劫。

·你不做这个资产配置，就会跑输CPI。

曾经的幼儿园的广告语是“给孩子一个更好的明天”。曾经房地产广告主打的是地段。曾经基金讲的是“成就美好人生”。

这种焦虑会在经济的转型阵痛年代持续存在，有增无减。

这种焦虑总结下来是：

·如何解决上升受限问题。

·如果上升不了，如何防止进一步跌落。

·被害妄想症，随时担心出事。

#### （4）消费的内在转变

下面先看两组数据：

·在美国，一个人一年要换15条毛巾，这个数据在中国是两条。

·在美国，有42%的人使用电动牙刷，在我国只有5%。

所有用过高品质毛巾的人，很难再接受低品质的毛巾。所有用过电动牙刷的人，很难再使用传统牙刷。这一轮消费增长将明显得益于产能巨大提升后诸多产品迅速降价及大众化。

这些产品具有明显的特征：升级后不可逆、消耗品、低单价。

总的来说，这个时代的消费发生了本质性的转变：从炫耀性消费到轻奢主义，从认为“价格高就是好”到追求品质，从购买商品本身到为服务买单，从满足物质需求到满足精神需求。

娱乐、焦虑、鸡汤、生活方式、健康、装备、无聊、知识、

青春、鄙视，这些均是“90后”这代人的痛点，而满足这些痛点的都是这个时代的好生意。

## 消费升级可能就是一个巨大的谎言和泡沫

### 1 消费升级是个伪概念

从2016年下半年开始，“消费升级”这个概念越来越多地出现在了各种场合、文章、论坛上。

但最近我越来越发觉，消费升级可能并未滚滚而来，或者就算来了，大多数的红利都被海外品牌吃掉了。不信你去看，真正具有消费能力的人，在绝大多数的产品选择上，依然挑选海外品牌。他们直奔中国香港、韩国、日本、欧美国家去扫货。代购这个职业也应运而生。

在海淘关税政策出台前，海淘的火爆折射的是中国制造正在错过这一轮的消费升级红利。

在十五六年前，也就是21世纪之初，我开始成为正版耐克、阿迪达斯的忠实用户。城市的街头出现了越来越多高档餐厅，越来越多的人选择在外面吃年夜饭，越来越多的女生开始用国外化妆品，诺基亚、摩托罗拉手机成为一代人的身份标识，后来又有多普达、黑莓手机。其背后的核心原因是，大众收入不断增加，同时对未来看好。这是真正的消费升级，这是真正的黄金年代。没有实际可支配收入增长的消费升级，就没有原动力。今天的消费升级，只是淘汰落后老化品牌，只是消费市场再分配而已。市场并未出现明显增长，只是“蛋糕”重新被划分，所以这一轮所谓的消费升级不会带动太多的繁荣，只是此消彼长。

### 2 生活中的事实

朋友在一家天津金融公司工作，她是天津人。我问她用什么品牌的化妆品。她和我说了三个海外的品牌，其中有两个在国内有专柜或旗舰店。不过她的主要获取途径是让做国际航班空姐的姐姐帮忙带，以及让在英国工作的同学带。

在济州岛，乐天和新罗免税店里的中国人在疯狂扫货，很多

柜台也已支持支付宝支付。

去中国香港旅游，朋友甚至让我买一包枸杞子和咳嗽药水回来。

### 3 真实的现状

目前的情况就是，消费升级在中国总体人口中的一小部分中确实在发生，但是基本利润全部产生在海外品牌。从更大的人群来看，消费升级并未发生。2016年的夏季服装市场，几乎全面降价接近四分之一到三分之一，但门店依然冷落。那么是不是消费者转移到电商平台了呢？并没有。据消息，2017年京东第二季度的营收指标并未完成。而大多数淘宝卖家也表示赚不到钱。各路小众电商都做得不亦乐乎，但基本从未赚到过钱。

很多需求是因为经济下滑而消失了。很多需求是因为用户缺乏安全感而逐渐消失了。很多需求因为房价高导致用户可支配收入减少而彻底被压抑了。

其实，或许一切都是虚幻的。这一轮消费升级，如果有，总量也不大，并不能靠多卖几个贵几十块钱的杯子、笔记本，就实现经济的飞跃。

### 4 实业的困境

在过去的十年，电商从舞台的角落走向了舞台的中央。电商成功地让一批企业实现了直接面向消费者的销售模型。但如今，小米也开始重新走向线下渠道。前几年都说线下渠道要被颠覆了，但现在看来好像并没有，也不太会发生了。但渠道商也并没有赚到钱。

如果一款产品很知名，那么品牌主就很硬气，出厂折扣是多少、压多少货都是明码标价的。渠道商虽然可以不用担心卖不出去产品，但往往需要压入太多现金，因为利润是透明的，他们赚取的往往只是搬运费。

渠道商在小厂面前是非常强势的，多少小厂对他们言听计从，因为小厂的货虽然利润高，但是经常卖不出去啊。

这就是摆在实体经济面前的困境。经过过去三十多年的高速

发展，产生了过多的不必要环节及渠道，使得最终大家都没赚到什么钱，消费者也没买到便宜的产品。最后就是多一道交易步骤，多交一次税。而“万能救命稻草”电商深陷价格战，商家如果要做产品格调、做产品升级，那么可能都活不到明天。一个连利润都没有的企业，拿什么做产品升级？

## 5 两难的消费升级

如果从国民基数上来看，绝大多数人群都没有钱消费。有房的中产阶级不想在国内消费，没房的中高收入人群钱都在凑房子的首付款。厂商没有利润来做真正的消费升级。海外品牌真的是因为质量好、品质可靠（总体而言）“截胡”了大多数的消费升级？我们到底该怎么消费升级？消费升级的路在何方？我指的是“大盘子”，这也许太宏观了，但从微观来说，如果大盘子不增长，大多数人是分不到一杯羹的。除非你比别人更努力，更聪明，更好运。

当然，消费升级确实在发生，比如一些中产阶级可以花40元喝一小杯酸奶，可以人均花300元吃一顿饭，花500元买个手机壳或者好看的充电电源，花200多元买一瓶洗发水。这些都是真真实实存在的。

与之对比的是老牌快消品持续老化、衰落，老牌商场、娱乐场所歇业。比如曾经的钱柜KTV、巴黎春天、百盛持续衰退，想当年，听到“巴黎”两个字都感觉它自带光芒。

现在的人太聪明了，市面也见多了。所以，需求就越来越分散了。

于是群雄并起，天下大乱。目前的江湖依然有很多正规军，也有很多游击队、杂牌军、小的地方割据。大牌正在流失用户，这就是大家的机会所在。

在看待这一波市场行情时，切不可想当然，比如我们曾做过几款看着非常好玩的产品，却根本没销量。也做过几个微创新的点心、服装，却卖得很好。所以，消费升级并不完全看“设计”，有关联，但不绝对。目前还是很看重实用性，大多数人还未到不考虑性价比的阶段。购买欧美化妆品所考虑的性价比，是另一个

维度的思考，比如这个口红是阿玛尼的，才400元，好便宜，产品性价比高。用户不会拿它和国产的商品比性价比。所以，不要盲目地觉得“产品做得好看、新潮、有趣，就真的能有人付钱”。

品质提升、情感连接、设计感、区别感，这些是消费升级主要的点。但是，我觉得这不是唯一的。名创优品是不是消费升级？我和朋友探讨了这个问题。参考MUJI风格制作出商品，价格只有MUJI三分之一，但这个价格却已经是国产小商品的好几倍，或许这也算消费升级。

我还是那个观点：这一轮消费升级，可能要让大多数人失望了。因为增量不大，根本不是一场狂欢。此外，还需要你更努力才能走下去。并不可能像之前的每一次泡沫一样，浑水摸鱼。

## 消费者的结构彻底改变了

无论是消费升级还是新零售，其实如果不是环境倒逼，大家都不太愿意去升级，毕竟成本很高昂。“盒马鲜生”一家门店的前期装修费用超过1000万元。这不是小玩家可以做的事情。

### 1 何为市场？

这个倒逼所有人去升级的东西，各有各的描述，本质上是中国市场的消费者结构发生了本质性的改变。这种改变来自人口收入现状的改变、人口教育程度的改变、人口未来预期的改变、人口迁徙流量流向的改变。归根结底，何为市场？人口的一切特征的总和叫作市场。

### 2 两极分化严重

君不见，去高端酒楼吃500元一只的大闸蟹都要排队，据说该香港集团因为大陆市场过于火爆，都无暇顾及香港市场；君不见3000多元一夜的酒店日日客满；君不见保时捷中国年中便完成了全年的销售计划；君不见上海几乎所有新开盘每平方米10万元以上住宅，基本靠关系才能拿到认购券。

我问朋友，你知道今年哪些普通饭店倒闭了。他说，不知道啊。我说最可怕的莫过于我们都不记得它们叫什么；大量服装品牌裁撤了门店，成吨的衣服、鞋子变成了永远卖不掉的库存。

事实上，我们几乎无法定义什么是中国市场。在过去一百年，因为中国的数次巨变及辽阔的幅员，人口出现了类似于千层饼似的分层。中国的复杂度远高于简单的所谓层次划分。

就像今天大量高学历年轻人定义自己为底层穷人。或许，在七八年前，他们还认为自己一定是未来精英，是国之栋梁。如果把他们抛在全国人口中比较，那么他们依然是前20%，但是在一线城市，和Old Money（“老钱”阶层）们比，那真的是底层了。

孙宏斌在融创内部会议上提出：我们坚定地发展高端顾客，



只服务高端顾客。言下之意是中国市场有钱人很多，他们真的不缺钱买贵的房子。但大家都知道，无数人正在为房子发愁。但真正应该发愁的还真不是最穷的人，在中国的14亿人口中，大多数的人一生都不会去奢望北京、上海、广州的一个一居室。

今日之生意，往两端走，都是有路可走的。而走中端之路，便显得格外艰难。此为我个人之谬论。

### 3 消费者眼界提升带来的困境

中国的物质文化由稀缺跨越到过度，这仿佛是在一夜之间完成的。这种跨越对零售的第一轮冲击便是：冲动消费大幅度减少。反正这个东西到处可以买到，为什么现在就要买。第二轮冲击便是：这些东西都差不多，为什么要买。基于以上两轮冲击，消费升级的最初版本概念诞生了：制造更好的产品，营造更好的氛围。

这是一个“巨坑”。所谓“好”，永远是相对的。过去女生都不化妆，偶尔有一个化妆就很出挑。现在女生都化妆，化妆就是标配而已。也就是说大家都所谓“升级”了，本质还是同质竞争。

当所有门店都重新装修了，花了更多装修费，减少了陈列，增加了更多体验，雇了更多人。噩梦发生了，你触犯了实体经济的大忌：所有的努力都带来了效率降低。

今天，顾客并不会因为你提供了一家比你过去好很多的门店，就觉得你很不错，尤其在一线城市。大家最终还是会拿你和顶尖的店面对比，如果没有达到那个层次，就会无感。这种感觉就像每个人都拿自己老婆和俞飞鸿、林志玲（自己心中的第一明星）来比，那么真的是永远得不到满足了。

消费者的心智发生了前所未有的巨变，因为消费者的眼界发生了巨变。

此时，我们要做的是“提供不同”“提供不一样”。岳云鹏不能和鹿晗比谁更好看，但是可以比其他方面。

### 4 人口年龄及收入结构

今日，各个城市都已逐渐形成了老城区和新城区的格局。特

大城市则形成了“老城区+若干副中心”的格局。如果要在当地做好生意，那么一定要去仔细研究你所在区位的人口年龄及收入结构。新城的人口普遍有贷款，老城的人口普遍没有贷款；新城区往往以年轻人置业及新移民为主；新城区人口账面收入往往远高于老城区。（此处并没有说老城区没有年轻人口，不要咬文嚼字）。但实际上老城区的一对退休夫妻，保底就是1万元退休金（上海），还没有任何负担，伴随着老年人越来越想得开，星巴克里挤满老年人也是很正常的。但是老年人几乎不会去排队购买“喜茶”，更不可能为此加10元购买黄牛的“喜茶”，打死都不愿意。其中有无数的差异，看似普通，但暗含玄机。决定生意成败的，往往只是你的生意是否符合你所处商圈的人口年龄及收入结构，其他的很多因素其实都是点缀。但在茫茫人海中，稍有疏忽，就会看走眼。请谨慎对待。

再来看看一线城市和准一线、准一线城市里由于城市扩大化而合并的地级市、富庶的南方小城市、还处在暴发户阶段的某些北方城市，其中皆有微妙的变化。

归根结底，你理想中的消费者可能不消费了，也可能看不上你的产品了，或者不在你的辐射范围内了。这三点往往对应的便是我们常说的定位、产品本身、渠道等。最尴尬的事情莫过于：你描述的消费者和你真的消费者是两群人。

一旦消费者的结构发生不可逆的变化，过去所有的经验可能都是累赘；而全新的经营方式其实是一种全新的思维方式。而这种变化，看似缓慢，但实为迅速。

## 比起纯实物的消费升级，体验经济更值得关注

最近坐邮轮在日本和韩国走动，给我最大的感触是，信息不对称正在被迅速抹平，而购买渠道触手可及，纯粹商品的销售日渐式微。

正规大型免税店的火爆，从本质上看并不是因为它们的经营独到，而是因为免税政策带来的价格优势。导游带游客去山寨店或合作的“免税”店购物，已经无法让大多数游客买单了，因为旅客随手掏出手机就可以对比到全球的价格，这是非常要命的。赚差价的时代已经结束。

过多探讨一些营销上、包装上的微创新，是治标不治本的。因为这些都是可被迅速替代的，可能只需一周时间仿制品就可以铺货了。

所谓的内容电商，做得好玩，就不会有太大的规模，要做得有规模，就会很普通。比如一直被吹捧的“一条”“罗辑思维”所推出的电商产品，其货源并不是独家且稀缺的。如今，很多大号都有同样的货源，货品的差异性其实并不存在。如果商家只有一些小批量产品，扣去渠道成本，忙乎大半天其实赚不到什么钱。对内容生产者而言，写了半天文章，把东西介绍给几十万个粉丝，然后粉丝大多会去京东、天猫购买，因为京东、天猫更便宜。如果内容电商和他们一个价格，那么就只能赚一点点。

这就是这个行业的掣肘。

唯有体验不可被替代，唯有给人带来的美好感觉不可被替代。此时此刻的幸福感受，是可以让消费者愿意立刻掏钱的。无论是一个帅气的店员、漂亮的老板娘，还是那种舒适、奢华、特别、宾至如归的感觉，这些才是未来真正让消费者掏腰包的力量。

### 1 “一兰”拉面

“一兰”拉面是一家非常火的日式拉面店。首先要强调的有两点：

(1) 在日本，拉面是一个极其同质化的产品，和我国的路边面馆、盒饭没有什么本质区别，所以竞争是异常激烈的。

(2) 从口感上来说，并不是所有人都觉得“一兰”拉面好吃，但这并不影响其长期的火爆。

究其火爆的原因，有如下几点：

“一兰”的取胜更多靠的是专注与差异化服务。

图3-2所示的图片全部是我拍摄于“一兰”拉面的香港店，目前在大陆还没有开店。

“一兰”拉面的菜单中只提供非常少的面条种类，但是在面条硬度，酱汁的油膩度、浓度、底料等方面可以自主选择，做得非常细。菜单就像一款APP的设置界面。

其门店采取的是隔板式座位，每个座位之间都装有隔板。据说这样可以让客户在吃面的时候不要说话，提高吃面速度，从而最大可能地提高翻台率。

客户面前的隔板上放有《首次来店顾客指南》和意见留言纸。



图3-2

座位的设计如图3-2中的第1幅图片：左侧有一个水龙头，可以直接倒水；右侧有一个按钮，可以呼叫服务员；正前方下半部分可以打开，连通的是送餐工作台。

其实，“一兰”拉面并没有好吃到与众不同；消费也不低，单人消费大于100港元，胃口大点儿的需要200港元，也就是80~160元人民币。这个客单价可以傲视大多数面馆了。

在门店排队的人在20人以上，而其门店所在位置并不能算是最黄金的位置。

在一个不差一碗面的时代，差异化的服务和进餐方式，是这家只有一款面的面店的竞争法宝。客户会为体验付出几倍的溢价。

如果算一下“一兰”拉面单店的营业额，会发现它超过很多互联网公司。

## 2 茶酒生意

再来看看茶、酒行业。拿茶、酒两个行业来说，是因为两者有很多共性：

(1) 大多数人不懂茶、酒的品鉴，没有基本常识。

(2) 价格水区间巨大，在过去是暴利的来源。

(3) 没有品鉴能力就无法形成长期消费。

(4) 在国内礼品市场中占半壁江山，一旦送礼行为被打击，则其销量将下滑很大。

在电商渠道的茶叶销售中，基本都是价位在100元/500g以内的茶，价格高就卖不出规模。红酒也是，基本都是一瓶在百元以上才能有销量。如果价格是一瓶几百元，则大家宁可到线下购买。

前面介绍了茶酒生意的难点，但并不是说所有人都不赚钱。我的朋友圈里有从事高档茶业茶具酒类销售的人，有的依然做得很好。他们几乎全部走的是“重体验”模式。看起来很“重成本”，很耗费成本，但客单价突破数千元，远超过同类电商十几倍。而茶酒生意一旦抓住一个长期消费的客户，则其一年的消费就是数万元。

我的一个好友是做红酒在线平台的，这几年贴了很多钱，其新媒体虽然阅读量很多，但是转化率很低，都不能与人力投入成本持平，但是其线下酒会、俱乐部的业务却蒸蒸日上。

这里并没有贬低在线销售模式的意思，但我们不禁要思考的是纯粹的轻模式真的对吗？如果不能给客户带来沉浸体验，只是泛泛地接触百万读者，就真的比得过有一千个重度回头客吗？线上与线下销售必须相辅相成。

在邮轮上，我们纷纷报名品酒会，在一个毫无信号的环境下，大家非常愿意参加各类这样的活动。无论是品酒会还是主厨

晚餐，更容易带来后期的消费，而活动本身也是收费的。我用普遍的电商转化率算了一下，这种方式的投入产出比高于电商。虽然看起来这是一个很耗费人力的线下活动。

切不可被所谓的“轻模式”冲昏头。“轻”则意味着：不重度、体验不够极致。

### 3 茶叶生意

“小茶婆婆”兴起于微信红利期，很早就开始在微信上卖普洱了，但其真正的根基在于线下。其在全国建立联盟，与线下茶室联合举办品茶活动。和过去信息不对称的时代相比，如今高档茶叶的销售成单建立在信任上，而不是忽悠上。

对一个没有普洱茶饮茶基本知识和兴趣的人而言，即使线上的营销打动了她，让其购买了一盒，也基本不会再次购买。无体验则无沉浸，无体验则无兴趣，无体验则无法脱离比价。

武夷山地区盛产岩茶及红茶，其中以“大红袍”尤为知名。但大多数人并不懂得大红袍的起源及历史。而一部“印象大红袍”的山水舞台剧，则让人沉浸在山、水、茶、历史、人文之间，几乎和我同行的朋友，看完之后都购买了茶叶。这就是“体验”的力量。

中国台湾有一种袋泡茶，袋子上面的挂耳是政坛人物，很多朋友去台湾时都会买，但是在大陆的商店里并没有人购买，包括在电商上。这就是因为没有场景和代入感。所以，单纯的实物消费升级缺乏有力的支撑。

无论是上海的大悦城二期，还是苏州新开业的诚品书店，都引入了互动体验式消费，比如顾客可以亲手制作小皮包、小布袋、画画，或制作一本书等。这些都是更好地让顾客沉浸在体验中，滞留更长时间，而不仅仅是买完拎包即走。商品经济的时代已经过去，商品过剩的时代已经到来，但只有体验不可被替代，这些是溢价的理由。

比起纯实物的消费升级，体验经济更值得关注。在提高客户体验上的投资，非常值得。

## 第2篇 新媒体

当信息、物质、时间三重维度的饱和时代到来时，媒体的属性、传播方式、载体等都发生了翻天覆地的改变，一场围绕着媒体生态及产业链的迭代正在发生（Free书分享更多搜雅书）。



## 第4章 媒体的迭代之路

### 某些企业的新媒体为什么一直做不起来

过去的五年，我们见证了新媒体的崛起和传统媒体的崩盘。但很多新媒体却崩盘了，号称要崛起的只有很少一部分成功了。大多数企业的新媒体只是聋人的耳朵。

从来没有一个人可以保证：如果A事情是有价值的，那么所有做A这件事情的人都能成功。物竞天择，Social Marketing（社会化营销）拼的是综合素质与投入。如果你的Social Marketing没做起来，那么不是新媒体不对，而是你的问题。人，才是一切的前提。

#### 1 你做的东西，只是还可以而已

世间有一种美女叫作整容美女。整容美女，从各部位来看都很不错，但是凑在一起后却很难记住，因为她每个部位都符合技术标准，但缺乏个性。大多数社会化营销方案就是“整容美女”，从内容分布、图片设计、话题选择等方面，都符合所有业内经验，然而整合在一起，和成千上万的企业账号所做的一样。于是大多数账号都只是“还可以”而已，并没有什么特别的地方。拆解成KPI来看，也都蛮符合的，于是就沦为了“80分选手”。

#### 2 段子手常有，而操盘手不常有

向来不喜欢“段子手”这个词，曾经也有很多人这样叫我，我用了几年时间才甩掉这个词。

创作段子更多的是“抖机灵”，属于战术层面。有时灵光一现也能创作出优秀的段子，但这些内容还是缺乏更高的格局。有很多段子手其实根本不懂社会化营销和新媒体。企业的社会化营销需要的是整体的规划。整体的规划不是说年初规划好全年的微博

微信要发什么内容、做哪些活动，这样肯定出不了好效果。社会化营销讲究的是快速、灵活。整体的规划指的是，你的团队将坚持怎样的调性、怎样的机制、怎样的打法，去撕开目标人群圈层的口子，并持续让他们和你产生互动、联系与共鸣。

### 3 没有对客户的掌控能力，就做不出好方案

优秀的广告公司，一定是能够控制客户的广告公司。

可能很多人会说，你疯了。客户怎么被你控制？客户不撕碎你就不错了。

如果有人这么认为，那只能说他对客户不了解。不懂得驾驭客户者，只能沦为行业食物链里最低端的人。因为他做不出优秀的方案，获得不了溢价，做得很辛苦，那就只能恶性循环了。最传统的IT销售是最懂客户的，因为一单几千万元不是碰大运来的。

你了解客户的组织架构吗？你了解对接人的真实需求吗？你了解客户内部关系吗？你了解他们的喜好吗？

了解了这些，和他们做朋友，将自己和他们绑到一条战车上，才有机会做出真正的社会化营销方案，否则根本没机会！

### 4 学我者生，似我者死

齐白石曾说过：“学我者生，似我者死。”社会化营销也是如此。

学翘楚之精髓者生。若能如此那么你迟早有一天能创造出打动客户的方案。

模仿翘楚者死。模仿永远只是拾人牙慧，只是获得比原来多一点的转发、点赞和关注。而这些和原来并没有本质的区别。“一条”成功了，你要去学习它拍摄的精神、理念，而不是去做一个差不多的东西。杜蕾斯成功了，要学习的是如何真正将自己的产品用新语言推销出去让人接受，而不是学它插科打诨。

### 5 高筑墙，广积粮，缓称王

朱元璋采纳了谋士的三点建议：高筑墙，广积粮，缓称王。

遂成霸业。

新媒体的战役才刚刚开始，新媒体的发展还有无限变数。不要老急着说：不做没节操的内容就没有出路啊！现在大家只看低俗的啊！就是要低级啊，这样才有“爆点”啊！

## 6 优质的内容永远稀缺，渠道永远足够多

未来，渠道永远是足够的，足够到你都不需要花钱去采买。很多人说，你说得不对，我们每月花很多媒介费采买“大号”。

如果你的内容很差，投放获得的曝光系数低于1，那么即使花很多钱也只会得到很少的回报，也只是在养活刷单公司。

如果你的内容还可以，投放获得的曝光系数大致在1~2之间，那么花出去的钱值却难以引爆。

如果你的内容足够好，这种“好”不是面面俱到的好，而是触动大家的某一个点，那么系数变成了指数增长。

媒介采买不是一件最重要的事情，专注做出好的内容才是成败的关键。

## 7 市场不需要一千万个媒体

“中国人再多也不需要一千万个自媒体。未来，每一家公司都是自媒体。”这句话触动了很多人的心。

但是你得告诉我一个我需要你的理由。市场容量有限，我可能一辈子都用高露洁牙膏，但我真的不需要关注高露洁微信，也不需要和你互动啊。

媒体的未来是什么？可能是一种服务，也可能是其他，但绝对不是每天的早安、晚安和热泪盈眶。

## 8 早慧型民族让新媒体营销更快地垮掉

一位在美国工作的朋友告诉我，在Facebook上发个链接，打开率比中国北京媒体高很多，因为Facebook上没有那么多诱导分享欺骗点击。中国人太聪明了，以至于任何互联网产品都会被广告充斥。

因为早慧，所以很快就能超越别人，玩出花样，然后让所有人都不相信这个市场还有好人。这导致红利期特别短、市场迅速进入恶性竞争，并导致难以正规化，每个人都有花花肠子打小算盘。

## 媒体市场永远没有饱和，只有再分配

### 1 媒体市场永远没有饱和，只有再分配

最近听闻了几个数字，觉得很有必要来仔细看看。

(1) 今日头条2016年广告收入16亿元，2017年要做80亿元。

(2) 微博全面起死回生，各项指标飙升，市值突破了100亿美元，广告收入也是蹭蹭上涨。

(3) 中国本土最大的化妆品集团上海家化给2016年“双十一”晚会砸了一亿元。

(4) 分众传媒2017年市值突破千亿元，营收破百亿元。看起来，行业并没有萧条。

事实上，即使很多人怨声载道，说媒体这个行业越来越难做了，但还是有人在割麦子。不是行业不行，而是自己不行。

这个市场永远在动态平衡中，永远在再分配。这一点是必须坚信的。媒体市场只是在转移份额，广告主的投放热情从整体来看也并没有衰退。

### 2 新挑战与新机遇

新媒体渠道已经不可遏制地走向了分散、碎片、粉末化。缔造脑白金那种成功的时代已经一去不复返了。

下面向我们迎面走来的是“分众”、“分分众方阵”。

寻找到一个一群人的兴趣点，然后去深挖再深挖，寻找到普罗大众都爱的点，然后去细分，细分，再细分。包是女性都爱的，但每个人爱的包不一样。有一个电商品牌就是只做紫色系的各种包，活得也很好，这就是一种思路。

比如制作视频节目，在罗振宇之后，出现了很多模仿他的知

识类节目，这就是掉进别人的阵地里了。后来出了“一条”，走精致文艺路线，又让一批模仿者深陷泥沼。模仿“咪蒙”的，基本也不温不火。其实还有很多有趣的方向，千万别谁火就跟谁。有一个做饮料制作指南的节目，短短两个月就有了50万粉丝，这就是美食大市场里的细分小市场，但是受众不一定少。

所以，务必放空、清除所有行业标杆给你带来的框框，定义你自己的媒体风格，才有可能突围。

这一轮的新媒体是挑战与机遇存在。挑战在于，很多好的方向都有人占位了，甚至很多细分领域也有了，用户的挑剔指数在不断提高。但机遇在于，人永远是喜新厌旧的，谁又能说明天他不会喜欢上你呢？

### 3 本人看好“让人不累”的新媒体方式及内容

说实话，从小热爱严肃内容的我，现在观点发生了巨大的改变，更喜欢“让人不累”的内容了。其实制造娱乐性、观赏性的内容很不容易，如果你写东西很累，读者也会感觉到你累。你拍视频很做作，观众也会觉得不真实。你的语音是否真诚，闭着眼睛都能感受到。

所以，新媒体的新阶段，已经完全由严肃内容衍生出了新特性，只有符合以下两点才能脱颖而出。

第一点，做自己。

第二点，让人不累。现在大家都活得蛮累的，大道理大家都明白很久了。类似于：人要有生生不息的精神，再努力也穿越不了社会阶层。这些励志的话语看多了恶心，负能量看多了也恶心。

### 4 一切努力都抵不过抉择和大势

孙中山说过：“天下大势，浩浩荡荡。顺之者昌，逆之者亡。”商业也是这样。

新媒体化已经是大家都明白的大势了。那么通往远方的道路上，一定会塞满人。那些不够坚定的、没有真材实料的、整天变化的，最终会死在路上，即使看起来是认准了大势。

真正对大势的洞察除了宏观层面的敏锐，亦不能少了对微观层面的细致观察：用户的口味有没有在变化（事实上，用户的口味每时每刻都在发生变化）。

## 如何在越来越难的新媒体中逆流而上

当新媒体走入2018年，水更深了，业务更难做了……

无论如何，做好内容、做好产品、做好服务、创造出价值，仍是最重要的事情。

无论是APP还是各类账号，都显现出难以推广的状态。

听上去是不是心都凉了？在各类活动经常有这种论调，但是我觉得并不可怕。技术层面的波动和进化只要用心、花时间、花精力、花钱就可以赶上。一些起起伏伏，都是行业的正常表现。如果仅仅因为短期的波动就内心崩溃，就过于脆弱了，这样的人去做任何行业都不会做太好。

### 1 七年之痒

2017年，是我进入新媒体行业的第七年。

当我做新媒体迈入了第七个年头时，感觉到了周遭环境的剧烈变化与不可控。有一些纯粹的东西正在消失，有一些更能“赚钱”但不那么纯粹的东西正在占据我的心。

我说不出这是好还是坏。白天我觉得是好的，因为这表示着进化和发展；但深夜，我又觉得这是不好的，因为曾经最引以为傲的遣词造句，正在逐渐被挤压。

这一年于我而言，是备感水深火热的一年。我并没有觉得这一年我们团队做得足够好，有太多的地方必须得改进，有太多经验都是错误的，有太多坚持都是虚妄的，但又有一些改变其实是不值得的。

这一年，我看见很多曾经代表先进生产力的新媒体渐渐脱离第一梯队；而就在所谓红利期已过的阶段，又半路杀出好多个程咬金，一举上攻，占据有利位置。这一年，一些新媒体团队分崩离析，一如他们所嘲笑的传统行业。



这一年，马太效应凸现，团队化、资本化、产品化都是关键词。于是到了年底，新媒体的定义已经不再是原来的定义了。所谓有人的地方就有江湖，有江湖的地方就有恩怨、是非、爱恨情仇。

## 2 媒体的黄金甲到底是什么

媒体的黄金甲到底是什么？是分发渠道吗？是技术吗？是媒介载体吗？还是内容？

我相信大多数有些经验的人都言之凿凿地选择“内容”。

然而，我们选择了内容，却用行动走向了其他。

传统媒体最有价值的一批人正在出逃，他们曾经是用数周写一篇深度文章的人。他们曾经为自己的每一次洞察而欢欣鼓舞，直到世人不断地告诉他们：你们落伍啦，你们写的东西没有人看了，你那么认真却只有几百个点击。直到很多能力其实不如他们的人，在聚光灯下获得了票子、荣誉和光环。

我并不认为他们有什么错。我们不能自己耐不住寂寞却让别人去坚守。毕竟，每一个人的人生对于自己都是天大的事情，别人都只是旁观而已。但我为这个行业感到一些可惜，因为他的核心正在丧失，虽然娱乐化、通俗化是这一拨互联网内容的大势所趋，但是物极必反，有一天人们会发现自己是在匮乏的、是需要内在的。这个时候，举目四望，除了会写段子的、会写爆文的，都没有几个真正能做到洞察的媒体人了，这是行业的巨大损失。

## 3 我的自媒体简史

对于没有特色的新媒体而言，红利已经结束；但对于有特色的新媒体而言，红利永远存在。

2010年的夏天，我注册并认真运营了新浪微博。这是对于草根小玩家而言最美好的时代。所有用户都会被一些新鲜的东西所刺激到，所有用户都饱含着激情、好奇心。我很快就进入了TOP 50榜单。那一拨起来的，今天还叫得出名字的，已经没有几个了。而在当时，大家都觉得这一拨人已经占据了先发优势，后面再进入的人希望不大。

就这样，直到2013年，没赶上第一拨的、有才的人们，铆足劲杀入了微信，因为他们没有微博的运营负担，也没有对微博流量的依赖，还没有对微博玩法的思维定式，所以起得特别快。而那些微博的大号们，还沉浸在微博的世界，想离开但又没有精力，也没有深入去钻研微信。后来，其中一大半都掉队了。

2014年，微信公众号大红大紫，这又是一拨美好的时光。我还是幸运地挤进了这一拨。但比起最强阵容，自认为还是差了很多。这时，我周围的微信大号们的论断是，微信这么封闭，红利期已过，后面来的都没有戏啦。不过基于上一次的教训，我相信肯定还有戏。

于是，2014年下半年到2016年下半年，冒出了若干个超级优秀、风格特别鲜明的新媒体。现在，依然是这样。只要你找到与众不同的点，会一些符合时代的打法，你就能够在这个时代发光。如果你只是“还不错”，但并没有什么特别的，那就只能平平庸庸了。

#### 4 如何突破极限

每一个人都有自己的宿命和局限。上一小节说了只要有特点就能突破，这一小节再说下特点的局限性。

如果你擅长深度，那么你的瓶颈和制约就是在深度。

如果你擅长漫画，那么你的漫画风格就是你的局限。

你过去所拥有的、替你打下江山的，就是你日后的疆界所在。

如果你足够幸运，你掌握的技能是基于大市场的，那么恭喜你，你的极限值比小众市场大一点，但是依然有极限。你再努力，再努力，在这一个维度，你就只能这样了。

突破极限，往往是另辟蹊径（所谓的打通任督二脉是也），而不是在原基础上修修补补。

能不能突破视野的极限、格局的极限，主要看以下几点：

第一点，你是否依然保持求知欲，是否仍然恐惧与不安，是

否仍然需要进步而不是自满。

第二点，你是否能在最佳时间抛弃过往，涅槃重生。

第三点，时也、运也、命也。

## 5 谁都没有挺过生存期

“谁都没有挺过生存期”这句话是一个妹子告诉我的。当时我心中为之一振。这个妹子当年游戏做得好好的，却去做广告行业；广告做得好好的，竟然改行做了产品经理，还突破重围任职于知名互联网公司。

一位教育界大佬曾对我说：“你的公司之所以活着，是因为你很小。你只要稍微冒头，就会有人抢占你的领域。”因为你太小了，所以才活着，而不是你足够好。

这两段话，异曲同工。

是的，没有哪家新媒体可以骄傲地说，自己挺过了生存期。

好的内容产出、好的运营服务，都需要优秀的人。优秀的人需要成本。人多了，需要管理成本、运营成本。冒头了，竞争成本就继续上升。这就是摆在新媒体公司面前的问题。

在信息爆炸的时代，用户疲惫的速度高于以往太多。你需要不断去迭代，去升级。但这就伴随着成本上升，而基于2017年新媒体获利的数据，个人小团队赚到几百万元，都是行业中靠前的了。但是一旦把规模放大呢？

## 6 一定要改良模式：从“艺人”到“经纪人公司”

我常常和朋友打一个比方：你会永远只喜欢一个艺人吗？基本上不会，但是好的艺人公司可以长存。可能在某些年份，某一个艺人的个人魅力、能力、运气强到掩盖整个公司所有的一切，但这不是常态。

别觉得自己有粉丝就很厉害了，很有可能很快就过气了。韩国的女团那么火，那么光鲜，但背后的淘汰模式残酷到让人欲哭无泪。

另外，赚钱不等于商业模式。某人找个好工作可以拿回扣也

能赚钱，但这个长久吗？谋个好差事，可以贪污，但进去了呢？

赚钱往往是基于当下的利差，而不赚钱的创业往往是基于未来的利差。但首先你得保证有足够的粮草让你活到伟大梦想实现的那一刻。或许，这就是最残酷的事情，鱼和熊掌往往难以兼得。

今天你做新媒体赚到了一点钱，那未来呢？你是否还在投入未来，如果不投入，这又和杀鸡取卵有什么本质区别呢？

## 7 向死而生

好朋友说，你想这么多干什么。该替自媒体生态操心的，应该是张小龙，而不是你。

我想他说得特别对。人最可怕的，是没有摆正自己的位置。

你是操盘手，那就不要过多停留在细节。

你是局内人，那就好好做好自己的事情。

对于我而言，做好内容，做好产品，做好服务，创造出价值，是最重要的事情。

麦克阿瑟说：“老兵不死，只是逐渐凋零。”其实每一个产品、每一代的企业都是如此。我们能做的就是好好去做当下，无论外界怎么样，依然坚守自己的原则和调性，不坠青云之志。其他的，就交给时代了。

## 七年新媒体“老司机”的反思：有的终将逝去

“时光悠悠，青春渐老。”十几年前，我在电台里听到这句话。那是一台日本进口的SONY收音机，音质完美。当年拥有它，就像现在拥有一部iPhone手机。后来，我一直把这句话记在心里，每到重大场合都用这句开头，以此表达对时光流逝的惋惜，主要是非常适合装深沉。

一晃七年，两千多天弹指一挥间。时间让人成长，时间让人沉淀，此话不假。七年前，每次要写一段煽情的、很多人转发的博文都会绞尽脑汁，此为“为赋新词强说愁”。此刻，我随手一写都是矫情，此为“百无一用是书生”。

为了写七年纪念的文章，我翻阅了之前几年的感言，真的是“too young, too simple”。人是不能没有敬畏的，也是不能没有自知之明的。今天站在新媒体风云变幻的十字路口，其实有很多话想说，却不知从何说起。

我想给自己打个分，其实挺难打的。给低了是“装”，给高了是自以为是。其实我此刻心里的分应该是在68分左右，基本还是及格的，但是做得很不够。70分是“中”，但是我感觉比“中”还差一点。2016年我觉得还能有70分，2017年我得再扣两分。因为同行们上得很快，不进则退。这也就是一个不上不下的分数。

截至此刻，“我爱PPT”“进步主义”“进步读书”“营销之美”这些号在微博、微信上都积累了一些粉丝，不能算很好，也不算很差。下面分享一些经验，与教训和“涨粉”无关，就是想和懂的人倾诉一下。

### 1 功夫都是在诗外

如果每天沉在“阅读量”“转发量”“点赞量”这些数字里，基本很难成为卓越的新媒体人，因为看得太窄、太浅、太短。人的心智是有限的，你关注一件事多一点点，就会少关注另外一件事一

点点。多关注短期一点点，就错失未来一点点。很难相信每天忙着看“10万多点击的帖子是怎么炼成的”，参加各类号称1小时就能成为大咖的微课，能够让你获得真正的进步和实力。

功夫在哪里？功夫在诗外。

洞察或许发生在地铁里。仔细观察男男女女们看文章的习惯、手势、停留时间。

洞察发生在数据的变化中。这个数据不是指最终那些没有生命力的数字，而是最初一小时、不同时间段的数据，各种比例、比率等。

洞察发生在你所服务的行业的一线，或许在仓库、批发城、终端一线，但绝不是在你的办公桌前。

## 2 你写的作品敢给你的亲朋好友看吗

什么是作品？就是你写完敢于转给你爱的人、亲人、你尊重的人看的。告诉他们，这是你创作的东西。那一刻你感受的是小羞涩和小自豪，你渴望的是棋逢对手指出缺点或者是赞美，而不是那种“跪求转发”的糟粕，即使它是十万以上流量的作品。爱茶的长辈告诉我，垃圾茶叶就算放一百年，那也是垃圾。垃圾并不会因为时间而改变。我想所有的文章、广告、海报这些都是如此。

我曾在深夜两点飞机落地后，在长廊上驻足停留，就为拍下那幅灯箱海报，只因刹那间的共鸣，那就是内容的力量。

我不想，有一天我的孩子问我：“爸爸，你写的都是什么呀？”然后我给他看一堆垃圾。我不会让这个事情发生的。我希望他是骄傲的，是可以在班级里和同学说的。这，是我的底线和原则。

## 3 我采访的公司倒闭了

其实，我是很不想承认这个的，这显得自己眼力很差。

但是我想说的是这个因素很复杂。没有经历过一些眩晕、迷幻、业障、看走眼、坎坷，其实是写不出好东西的。我采访过的

公司很多，活得好的有很多，倒闭的也有。

多走走，多看看，才不会被一面之词忽悠了，也不会被一些修饰过的、有错误的逻辑所欺骗，当然可能因此就少了一些热血，或许这便是成熟的代价。

何谓一个采访者的成熟？做到足够客观，足够深入理解，克制自己，不加任何的个人偏见和好感在里面，尽可能记录看到的真实，但要知道自己写的一定不是真正的真实。

#### 4 有人来，便就有人往

有人说：进步君，我好喜欢你。

我说：谢谢。

几个月后，他又给我留言说：你现在写的就是垃圾。

我说：谢谢，我还是想写我认为好的。

有人说喜欢你写的东西时，别当真，别以为自己真的了不起了。你不是，你的文字也不是。因为人的认知是不断流动起伏的，喜好也随之变化。况且，一个人喜欢喝牛奶，就一定要喜欢那头牛吗。

人来了又走，有的和你道别了，有的悄无声息。或许，你们之前还说过晚安，说过一起去一个还未建成的乐园。但，离别依然会来，没有什么粉丝是永垂不朽的。粉丝是最势利的，他在爱你的时候，只是为了获得某些自己想要的东西。

看淡，做自己。别整天直播人生，迟早会崩溃。人来人往，很正常，但要珍惜眼前的。所以，我对此刻看本书的人说一句“谢谢”。

#### 5 或许，整个行业全都太浮躁了

我曾在朋友圈发过一段话：在行业上升期，我们总是忘记有一个叫作天花板的东西存在，其实它一直都在。我们把所有的成就归功于自己，其实我们都错了。

我想新媒体这个行当也是这样。一切的“术”与“器”都会被淘汰，只有“道”与“法”将长存。

一个朋友谈到一个让我为之一振的词——人浮于事。何为人浮于事，就是看似你在行业里，其实你早已不去思考实际业务了，每天装深沉，搞得自己很努力，然后就没有然后了。我很害怕变成这样。

## 6 因为我有一些影响力，所以我是有责任的

拉总是我的好朋友，是一个实干的创业者。一手孵化了母婴类的品牌“Living Earth”，并且在茁壮成长。她对我说：“波波，你有很多粉丝，所以你有责任。你要传播善念，你要做正向的事情。因为如果你说的是歪曲的话，一些年轻人看到就会信以为真。”

种善念，得善果。

机缘巧合，我得到了一些所谓的知名度，除了拿来商业变现，更应该做一些真正有价值的事情。这也是我内心理解的“进步精神”。

## 7 一切有为法，如梦幻泡影，如雾，亦如电

微博、微信亦是如此。

我们匆匆前行，我们因网络结缘，但我们可能一生也不会见面。因为这些工具的存在，仿佛从未离开过彼此。有时我常想，如果明天就没有这些了怎么办？前几日，我借宿朋友家，他家在30层，周围没有其他高楼。阵雨来临时，望向窗外，那是“山雨欲来风满楼”的感觉。上一次有这种感觉，是初二开学那天在教学楼楼顶。

我想起了那时的寒暑假，我捧着一本本书，将它们全部啃完，包括现在觉得超级厚的《基督山伯爵》全本，莎士比亚的四大悲剧、四大喜剧剧本等。我还记得我买的有套书第123页装订错误。那是我最快乐的年华。于是我豁然开朗，我被这个虚拟世界给框死了，我觉得那是世界，但那是梦幻泡影。我不能被框死，我还要做很多有意义的事情，去很多地方。

前几日，朋友微信上发来自己的定位，在非洲大陆的最北端，也有在欧洲大陆的最南端的。于是我打开电脑地图，发现我



看了这么多年的世界地图，有那么多地方却从未去过。那是我所向往的，那是我要去追求的。

## 8 感谢有你

不可否认，行业内目前最大的焦虑便是流量持续下滑。记住，聚散有时。记住，为别人思考。或许解决这个问题的办法，永远无招胜有招。

七年弹指一挥间，我把青春留在了这个行业。记得当年择业时，长辈告诉我，要去做金融、做房产，那些最来钱。后来我还是选择了新媒体。如今通过新媒体认识了很多金融界、房产界的朋友，感觉人生很神奇，因缘汇集的力量不可低估。

## 后自媒体时代的逻辑

很多人一次次问我的自媒体之路，他们非常关心我的第一桶金。但是不好意思，那个时代过去了。那个英雄不问出处、满地是机会的新媒体草莽时代已经结束了。让我用过去的方式重新来一遍，那么我最好的结局可能就是在企业做个新媒体专员。后自媒体时代的逻辑彻底变了。

### 1 上下波动，但不可能偏离过多

世间没有一成不变的趋势。微博时代让文字越来越短，缩到了140个字，甚至40个字。后来出现了微信公众号，让沉浸式长文得以爆发。再后来，快餐式的标题党横行。但是当我们再次看到包括腾讯的《大家》《GQ杂志》《人物》等深加工的几万字的长文章不断刷屏时，你就知道，价值是会回归的。

这似乎就像股市的经典理论：股价永远围绕着价值上下波动，但不可能偏离过多。

### 2 不可投机，平均值更有价值

任何现象级的热点，与其说是有人创造了它，不如说是上帝选中了它。或许你可以去总结它的1、2、3、4点。但是对不起，你不可能去复制它。终究是时代造就了英雄，而非英雄创造了时代。

给一个自媒体从业者的专业打分绝不是看他的最高纪录，而是看他的平均值。就像优秀的公募基金经理是每年稳定创造10%~15%的回报率，而不是突然100%回报。又突然亏损。如果能把这个数字做到平均每年22%，那么他就是“巴菲特”。

### 3 本质在于认知和资源变现

个人自媒体赚钱模式的本质是老天爷赏饭吃。无论你是文笔飞扬、观点深刻，还是美貌如花，抑或是对一个行业有着超过常人的敏锐，都是老天爷给的饭碗，虽然个人努力也是一部分因

素。而正因为此，这或许是个好生意，但绝不是被投资的好模式。公司自媒体赚钱的模式在于一个好的伯乐，发现商机于青萍之末，辅佐提携一批千里马成为摇钱树，无论是现在流行的MCN还是“网红”电商模式均是如此。

自媒体盈利模式的本质在于认知和资源变现。

#### 4 新媒体内容电商重在内容，而不是电商

新媒体做电商在于创造增量价值。譬如：“一条”通过精致的视频告诉你一种生活方式、一个故事，然后让你掏钱买一个之前都没有意识到要买的东西。这就是它存在的价值。几乎我看到的做得好的新媒体电商都在于发掘用户的增量价值。如果你用传统电商的打法去做，那么要么累死，要么穷死。

·传统电商是存量战争，比如想让消费者团购牙膏，但是一个人一年消耗的牙膏总量是不变的；

·传统电商亦是供应链的战争，是后端的战争；

·新媒体内容电商重在内容，而不是电商，电商只是一种变现的方式而已。

所以，值得赞赏的成功之路就在于创造了一个分销平台：厂商可以在上面展示自己的商品，给出提成比例，让媒体来选择推广，最后由厂商发货。也就是说：新媒体不要去触碰自己不擅长的，做好传播就好了。

#### 5 爆文的三大要点

“爆文”有三大要点，符合其中一点，都有可能成为“爆文”，但是不绝对。

(1) 你替我说出了我的苦楚。

(2) 你替我说出了我的优秀。

(3) 你替我说出了他们都很傻。

以上三点皆为共鸣。

很多“爆文”是不经意间符合了以上的任何一点而成的，一开始他们自己都没有仔细去想这事。

## 6 对少数人的强连接更重要

除非你证明自己拥有非常强的吸流量的能力，不然就得换个思路做新媒体了。在一些细分领域，对少数人的强连接的价值远高于泛泛得连接不多不少的人。譬如细分领域：房产、风水、股票、医疗美容，这些都有巨大的发展空间，只要你将微博、微信等新媒体看成连接工具，那么就会海阔天空。

## 7 改变内容的产出模式

你在哪一瞬间感受到了命运的不公？

——我也叫王思聪。

我问师傅爱情是什么？

——师傅说“吐车上多付两百元”。

上面这些答案来自粉丝互动，而不是企业聘请的高薪编辑。有越来越多的真正优质的段子和内容全部来自网友的评论，而不是来自职业编辑，一个好的新媒体和传统媒体的区别就在于——内容产出模式发生了改变，从单一的PGC变成了UGC混合PGC。

只有与自己的用户形成强互动，才能够真正降低内容的生产成本和边际成本。但是我从来不看专业领域的UGC（User Generated Content，用户生产内容），如果这个用户真的很专业，那么其实他就是专家。

## 8 要想尽一切办法成为IP

后自媒体时代，只有三个出路：一，成为IP；二，成为IP；三，成为IP。

王思聪投资的“熊猫TV”早期的5000万用户中，大部分是依靠王思聪的粉丝影响力换来的，没有出任何的费用。张召忠退休后全面运作视频节目、音频节目、微博、微信、直播、图书出版，成了军事领域的重量级IP，将其在央视的积累最大限度变现。

只有成为IP，才能脱离平台的限制，才能成为各大平台争相邀请的嘉宾。

## 9 不要高估主流的审美

绝大多数的新媒体从业者都在追逐整个中国高学历阶层有限

的存量，而忘记了中国的中流砥柱是那些没怎么读过书的人。这就是为什么《知音》《故事会》的发行量是《第一财经》几十倍的原因。

我最近看到非常多的奇怪微信号，动辄百万粉丝，但是在江湖上从未耳闻。你能否想象，一个针对中老年人的微信公众号发送的一篇“节日祝福专用100句文案”的文章，能够在十分钟内达到10万多阅读。

什么是中国的主流审美，请到火车站的书报亭看一下。

绝不要在CBD（Central Business District，中央商务区）的书报亭猜测这个国家。

## 10 移动互联网涉及的人更多

第10条来探讨下为什么第9条这么多年没有人注意到？

很有可能是：移动互联网的普及门槛远低于PC（个人电脑）互联网，原本起码得买个电脑、付宽带费，现在最便宜500元就能买个还行的安卓手机。使得原本无法触达的老年人，四五六七八线城市的人全部成为移动互联网的用户了，这个庞大的、没有被PC互联网洗礼过的人群，就是这一拨巨大的红利。

## 11 自媒体还有机会

“自媒体已经进入后时代了”这句话其实是有误区的，因为大多数人解读成没有机会了。但是我认为：只是那个草根奋斗大概率能成功的年代过去了，而小概率上依然是有很多机会的。机会有多大？起码比你一个穷小子去做实业强，这还不吸引人吗？

## 12 连接最有价值

台面上，大家只会说：内容驱动一切。而我想说：微信从未说过其是一个内容平台，微信官方一直说的是——连接。

把“如何连接到你想要的人”这件事情琢磨清楚，就水到渠成了。无论是通过技术手段，还是通过线下“人肉”。2018年小程序会以风卷残云之势袭来，所有不懂连接的团队都会死去。

## 13 融入到时代中的方法

如果你实在看好腾讯系的内容布局，进而看好这个公司，但是又苦于真的不擅长内容。那么你可以通过购买腾讯的股票来赌一把，可能“投入产出比”比你自已投资做内容还要高。

这个时代最大的变化是：我们并不一定非得让自己成为那个亲自干活的人，才能融入这个时代。如果想参与，方法有很多，思路决定一切。自微信大风起兮，腾讯股价已经从80港币涨到高峰时的419港币，而我个人认为还有空间（不构成投资建议，股市有风险，投资须谨慎）。

#### 14 算法分发上值得琢磨

今日头条的崛起，代表着自媒体的另一极出现，也代表着除了粉丝之外的另一个巨大的市场：算法分发。我们已经不能忽略这个市场了。另外，百度和腾讯系也在算法分发上下重金。“刷”就是移动时代的搜索。在微信、微博时代“失意”的人，或许能在算法分发上多琢磨琢磨找到自己的所属。腾讯系将所有平台整合在一起，通过QQ号这个总池子筛选内容分发到自己旗下十几个数以亿计的平台。这里藏着机会。

#### 15 尽可能参与到这一轮变革的大潮

尽快把思维模式变成“全媒体思考”模式，尽快进入投资者的思考模式，尽可能参与到这一轮变革的大潮中，无论是以什么姿势。成为任何一个未来内容领域成功企业的员工，都是会获得远超平均值回报的，这些都比你干等着或者抱怨强无数倍。

#### 16 优质的流量越发值钱

分享一个对比数据：

(1) 我所孵化的内容矩阵中，同量级粉丝数下，原创号的广告价格是非原创号的三倍。

(2) 我的纯个人公众号“进击波（jinbubo）”最开始是根本不指望能卖得出去广告的，结果广告主蜂拥而至，以至于为了维持质量，只能不停拒绝订单。

优质的流量越发值钱。如果你无法做大，那么就思考如何做精准。

## 17 要算投入产出比

有一个行业年度笑话：4个海归大学生，月薪3万元。用了两年时间，终于做到阅读量100多了。

任何的生意，归根结底要算的是投入产出比。这一轮的内容创业，最终崭露头角的都是草根，或骨子里带有泥土气息的人，只有他们才能抓住网友真正的诉求，才能用最低的成本把事情做起来。对于生意来言，省下来的每一分钱都是利润。

## 18 看到想消磨时光的人

抖音、快手、西瓜、火山这4个短视频类APP的火爆，让另一个巨大的群体出现在主流社会的面前：那是一群话语权不高的人，但是人口规模巨大，同时并没有家国天下的情怀，也没有那些焦虑，他们想看的东西无非就是消磨时光的内容。

## 19 为你的才华找对平台

“雪球”这款APP的前身是“i美股”社区。在“雪球”这个平台上，诞生了非常多的投资圈的KOL（关键意见领袖），其中不乏非常年轻的人，尤其是金融行业的。

“雪球”的朋友告诉我：一个“90后”小哥，通过连续4年在雪球上发表自己的投资观点，已经成立了自己的私募基金。通过非广告业务，每个月就能从“雪球”拿到10万元的佣金。而他之前的本职工作只是一个银行的小职员。

所以，这个自媒体时代最重要的事情是：为你的才华找对平台，这样你就不会被埋没。

## 20 自媒体的极致案例

有一个草根叫作“欧神”，是中国房地产圈的一个异类。他十年如一日地看房地产信息，并且身体力行用尽一切办法买房子，买更多的房子。他创办的“水库论坛”汇集了众多拥趸。他的粉丝团聚集在一起，组团买房，互相借贷。他的“粉丝”花数万元加入他的私密群，还沾沾自喜。他的书位列各大平台经管类图书销量排行榜前列。我们抛开房地产本身，自媒体的极致也不过如此了。

其实，当我们讨论内容的时候，它是一个很杂的东西。它不像互联网三大应用场景的另两种：电商和通信社交，相对来说界限分明。视频算内容，但视频里还分短视频、TVC、网剧、大电影等；文章算内容，教育培训、知识类音频、娱乐类音频段子都算内容。每个人思考的出发点和能力圈都是不同的，并没有哪家是绝对对的，哪家是绝对错的。百花齐放，百家争鸣，各显神通吧。



## 第5章 营销套路在迭代

### 营销的底线：不作恶与要创新

营销人员真的比以往任何时刻都更加吃香了，连房地产商们都开始琢磨怎么更好地营销以获取消费者。在房产黄金时代，只要做一张金黄金黄的图，写上“富贵、尽显、奢华、荣华”这些词，售楼处就被挤爆了。

说实话，谈到市场营销这个词真的是令人百感交集。从大卫·奥格威（虽然他属于广告界，但其实工作和营销息息相关）到菲利普·科特勒，他们影响着中国整整一代营销人，也让我们一度觉得营销与商业都是美好的。

但现实好像不是这样，消费者的容量与消费力有限、消费者的注意力被无限碎片化，商家不断增加，一切都使得营销与商业走向了不太美好的场景。于是，我们忘记了那条被Google奉为终极原则的话：不作恶。以及忘记了“不创新，毋宁死”。

何为不作恶？

“不作恶”是Google的经营理念之一。Google于2004年的首次公开募股的招股书中提到“不要作恶”（The perfect search engine, do not be evil）：“我们坚信，作为一个为世界做好事的公司，从长远来看，我们会得到更好的回馈——即使我们放弃一些短期收益。”

#### 2 一个艾滋病女孩

曾经有一个大山里的女孩，因为卖血得了艾滋病，而她之所以卖血是因为看了海飞丝的广告。她也想像城里人一样用海飞丝洗头，于是她去卖了血，因为针头被用过多次，她被传染上了艾滋病。

这是一个资深广告人说的故事，他创作了中国营销圈若干个经典案例。但是他说：我也不知道自己做的广告是否会作恶。如果要将这个罪名安在海飞丝头上，那无疑是莫须有的罪名。但每一个营销人都应该思考一下：自己创作的文案、内容、创意是否会引发那些看到的人，在心理和行动上产生哪些和你业务无关的变化，改变了他的生活，那个时候你是否还愿意用哗众取宠、“秀下限”来做你的营销？

如今，拜金、性、暴力被认为是最完美的传播结合点。当然，这也确实是最让人喜爱的传播点。但，这样是真的好吗？

### 3 一夜之间，只要是个卖东西的都变成工匠了

我们成功地把爱心、梦想、互联网这些词汇“玩残”了。后来我们找到了一个新的词汇“工匠”。一夜之间，我们仿佛抓到了救命稻草。山寨的手机也是有情怀的，半夜排放污染的日化产品也是相当有情怀的，没毁容的面膜都算是工匠巨制了。

真情怀与真工匠，鲜有善于公关与传播者（并不是说没有），对他们而言，更愿意花时间在本质上，而非营销，所以他们依然是很难被发现的。当情怀被消费过多时，对于真正的匠人来说，其实并没有太多好处。

其实我很担心，情怀被用滥之后，我们将不相信真正值得被相信的事情了。就像我们今天不再相信“××认证”“全进口”“欧洲血统”，会认为所有励志的故事都像是虚构的一样。

### 4 营销的本质

所谓营销，先在于“营”，后才关注“销”。

何为营？便是经营，经营含有筹划、谋划、计划、规划、组织、治理、管理等含义。企业得把自己的产品当孩子养，珍惜自己的每一根羽毛，才有长足的发展。如今所有的生产型五百强企业，都是起源于百余年前的小作坊。所谓的“金字招牌”，就是经得起时间考验的品牌，而不是央视广告王。

不作恶，不人云亦云。这两点是应该放在每一个人内心的原则。但这样说又显得太空洞，很容易被反驳：你知道我们有多不

容易吗！每晚都加班！

这里就要说回营销圈的业态了：品牌主—市场部—代理公司。

这种业态有好有弊，也已成为如今被人们广泛讨论的话题。

品牌主，要有自己的坚持。虽然有时品牌主的坚持会被乙方嘲笑。比如，甲方一直坚持的调性，会被嘲笑为顽固不化。但，该坚持的务必坚持，短期的销量比不上长久的品牌溢价。经营比“忽悠”更重要。

品牌主，要有自己清晰的目标。广告公司是不会比你更了解自己的，如果你自己不能清楚地说出要什么，广告公司只能去猜，而在完成KPI拿到全款的驱动下，大多会走向没节操、赚眼球的创意，或者是中庸没什么错误的方案。

品牌主，要限制自己市场部的权限。好的营销很多是毁在甲方市场部中最低阶员工的手上（此处没有恶意）。层层汇报制使得甲方的对接人虽为执行者，但实际有着很多生杀大权。受限于阅历、个人品位、能力等，一旦有超过他认知的东西，便会按照自己的主观意识去修改！于是，出来的最终版广告作品也就只是他在其他地方看到的“情怀”作品。所以，甲方限制自己方员工的权限很重要，同时也需要不断提高业务水平。很多优秀的市场总监，会在创意被扼杀之前亲自主持双方沟通，不偏袒自己人，以事实说话。还有的会给自己员工列出评定标准，如果全部满足，则绝不能以自己的喜好为标准，不然就等着被批评吧。

## 5 广告公司要自我超越

广告界有一个词——洞察。这是广告人最爱用的词，也是广告人最引以为傲的一种能力。因为洞察，所以超越；因为模仿，所以平凡。

个人认为，多花点时间去思考核心本质，比去看今天哪个艺人有什么“爆点”更能打动人。那么千篇一律的文案、那么多情怀产品，你记住了谁？谁都没记住。

另外，形式上也要自我超越。不能因为一种展现形式火了，

就沉浸在其中。在当今世界，没有哪种展现方式会持续火下去。

## 6 广告公司要敢于说不

一味顺从，换来的就是一味压迫。对于甲方不专业的评论，就应该提出反对意见（提出的方式是一门艺术）。起码要努力捍卫一下自己的想法，这才是真正为甲方负责的态度。

## 7 双方要有起码的共识与尊重

共识之重要性，远超于一切，共识是做好营销的基础。什么该坚持？什么绝对不能出现？传递什么价值观？这些都要提前说清楚，达成共识。

尊重也是至关重要的。没有尊重，甲方仅仅为了完成指标，乙方仅仅为了拿到钱，内心互相看不起，这样的合作不可能做出好东西。

## 为什么大多数创业公司的营销都是失败的

我们终究都是时代的过客。某些个瞬间，也曾以为自己抓住了时代的脉搏，但其实，只是幸运地被时代选中了。我们能做的就是竭尽全力、奋力一搏，其他的便只能看天意（Free书分享更多搜雅书）。

每一个经过正规营销理论学习的人，心中都有对品牌、对系统、对价值的执念。而这些执念，使得他们成为一个个大公司的市场部、广告部、公关部的负责人，并且不断证明这是一套行之有效的办法。直到他们进入创业公司（不管是互联网公司，还是一家小饭店），好像很多东西都崩溃了。

接下来，我会分别阐述自己以及自己亲眼所见的错误、误区和“坑”。

大多数大公司的营销人擅长的是阵地战、军团战，只有有了足够的枪、粮食、根据地，才可以将一套复杂的、持续的、需要大规模协同的营销战略推行下去。如果没有，请打游击战，不见兔子不撒鹰，不见鬼子不挂弦。在0的阶段，一切虚的都不重要，因为你一无所有。你所做的一切都是为了建立公司的立锥之地。一个朋友，在一个大型鸡排连锁门店工作了五年。她说，开第一家店的时候，三个创始人借钱去租兰博基尼、法拉利等豪车送货，半夜偷偷地将附近三公里的所有垃圾桶，贴上带有他们Logo及地址的环保标语贴纸。没有这个基础，后面的一切，诸如加盟制、跨界合作、代言等都是虚幻的空中楼阁。

一个创业者必须清醒地认识到：创业不是请客吃饭，不是写文章，不是绘画绣花，不能那样雅致，那样从容不迫、文质彬彬，那样温良恭俭。创业是暴动，是一个公司推翻另一个公司的暴力行动，是一个公司抢夺一块市场的暴力行动。

你要认识到，过去你从事营销工作的一切经验，即使高屋建瓴，在此刻也不能任由你胡思乱想，要先打好游击战。这是一切

的基础。世界上没有低端的生意，只有失败和不赚钱的生意。不要觉得没有创意，创意很重要，但是首先得有效。克制自己泛滥的好大喜功、浮夸炫目，才能触碰到Marketing（市场营销）的金线。

一切可再生资源都是可以用钱来衡量的，一切不可再生的资源都是必须格外珍惜的，比如时间。

创业公司的营销计划必须快速上马，快速验证，在过程中调整。这里最耽误不起的是时间，可能错过一个月，还不如提早结业。营销，从时间的维度上来看，其意义是缩短品牌传播的周期，加快传播的速度，和时间赛跑，跑赢对手。所以一切耽误时间的非核心事情都可以先省去，后面再补。“王品牛排”起初聚焦在一线城市，一个中原二线城市的老板看到了这个商机，迅速在武汉等城市开店，使得当地很多人以为这才是正宗的全熟牛排，这就是抢时间的力量。当然这个案例有山寨的嫌疑。一定要节省时间，省去不必要的所谓头脑风暴，要深入一线，抓本质。时间是个神奇的东西，如果那一年北京没有下三场雪使得打车很难，或许就不会那么快养成滴滴这只巨兽，或许江湖格局就不是如此了。

从另外一个角度来讲，我们要减少消费者读懂我们的时间。如果一句广告，三秒内读不懂，那它就是失败的。如今每一个人都像皇帝，捧着手机批阅奏章，三秒内抓不住用户，那么错过的就是永恒。所以，传统营销模型里的细水长流、循循善诱，并不适合初期的你。等有了一定知名度后，或许消费者会仔细来看看你这次有什么梗在里面，所以一定要认清自己所处的阶段。

2017年有大量分析宝洁、联合利华如何跌落神坛的文章，说得都很有道理。但本质其实就是一点，快消品生意归根结底要看人口结构。如果产品和营销策略跟不上人口结构变化，那么就会被淘汰。其实德鲁克曾经在《公司的本质》中总结过：营销人一定要拔高格局。“欲穷千里目，更上一层楼”说的就是这个道理。在错误的时候，向错误的人用正确的方法推销产品，那他也是不会成功的。要记住，市场营销是生意的一个环节，不是所有。

每个行业的内在规则和本质是不一样的，正如，大多数广告公司经营不下去是因为账期，大多数经营不下去的房产公司也是因为杠杆太大，资金链断了。大多数所谓平台经营不下去，是因为不具有“高频复购”特性。饮料公司一年中的绝大多数销售额发生在夏季。茶叶公司得看政策风向，还要看今年老天爷有没有给点活路。水果公司如果一周没有销量，那就烂在库房里了。表面上，营销都是一样的，但背后一定要结合行业的特征来制定方案。一切成功的战略，归根结底是结合了自身条件而制定的。假设以前你卖化妆品很成功，如今来卖钢材，那么首先得跳出过去的思考路径，重新了解客户以及现在生意的内在本质，而不是套用过去的经验。

经验很重要，但在很多时候经验是枷锁，锁死了你的眼界和思维纵深度。下面分享一个我努力跳出既有框架的经验，那就是在感觉脑力已经透支的时候，就去体验一个新的服务，去一个新的地方。体验和阅历都是靠钱堆出来的。钢琴家、画家、书法家全是用钱堆出来的。为了了解高端邮轮公司的赚钱方式，我去了邮轮上所有的收费场所，作为一个消费者去交流体验，即使被宰也觉得无所谓。我记住了他们所有的话术，发现确实很有道理。为什么很多人去创业公司做营销会水土不服，是因为他们走不出过去的经验，又没有去补充新的知识。

健身教练告诉我：看一个人的运动水平，主要看他的节奏感。营销也是这样，一个创业公司，很难在短短的几年内，做成百年老店的影响力和知名度。百年老店如今要做的是维护老客户，防止品牌老化。创业公司的营销要做的还只是知晓度、销售额、下载量这些。不要企图一个方案把什么都包含了，那个完美的方案只存在于PPT上。一次只达成一个目标，你就是高手了。想一箭三雕，那个是可遇不可求的。一定要有节奏感，什么时间点上该做什么，什么用户基数上该展开什么活动，什么行业格局下，该宣传什么。一个饮料公司营销负责人跑过来找我说：要怎样怎样，三年内成为中国的“可口可乐”。其实这是不太现实的。可口可乐的成功，还有时间的力量，是这么多年的习惯。如果你能在三年内培育出几万个忠实成瘾的爱好者，就是巨大的成功

了。

营销已经彻底走出了单纯的创意和感性层面，但绝对不能缺失感性和创意。在此基础上，必须与数字、数据相融合（不是以往的那些Cookies和所谓的大数据），不拘泥于咬文嚼字，大胆创意，果断地去拥抱变化，深度挖掘数字的内在价值，去找到真正的消费者。单纯的感性人才已经不再是广告人的主角，理性、感性与品位必须共存。举个例子，携程目前有3亿注册用户，客户的平均年消费金额高达15000元。对于携程而言，出行本身是商旅的刚性需求，在出行的方方面面如何去提高成单量是非常重要的，单纯地依靠文案、视频等手段并不能解决问题。于是，他们采用了更多的技术，比如通过APP记录你的地理位置。常驻上海的你，突然出现在了西湖，那么你就会收到一条短信，赠送给你附近酒店的优惠券。如果你通过APP查询了明天到北京的机票，但是没有下单，之后亦会有短信通知你有机票、酒店、候机室优惠券等。类似于“in”这样的图片社交软件，就是通过对海量用户上传图片的分析，再去与品牌主结合，将其称之为“UGC center”项目，已经脱离了过去单纯的“硬广”模式。

为什么很多创业公司的营销失败了？它们要么过分注重感性，要么过分注重技术。其实两者要结合，缺一不可。



## 某些隐藏的特质，才是成就营销人的核心素养

在人口红利殆尽、民智开启、竞争同质的今天，营销变得前所未有的重要，而营销人的市场需求也变得无比旺盛。但至多只有10%的营销人才占据了整个市场的90%的机会，无论是职位、薪酬，还是成就好案例的机会。

发生这样的事情，并不是他们的运气比别人好，而是因为一些必备的素养塑造了他们。这些素养不会出现在任何一本营销书籍上。在很多人眼里，这些素养都不算要紧的。但这些素养至关重要到影响一个营销人的终极段位。下面就介绍一下这些素养。

### 1 灵敏的嗅觉

灵敏的嗅觉，指的不是今天你有没有追热点。这些都是很肤浅的跟风，并算不上是嗅觉。

所谓嗅觉，指的是更高层面的把握与直觉预感。有一家国内快消品品牌的老板，能够灵敏地把握民意的风向、政策风向，以此来确定该年度的宣传是走海外路线还是民族品牌路线。这样的把握能够节省上亿元的广告费，是谓嗅觉。而一切市场层面的操作，仅为术。善术者常有，而善道者不常有。更通俗点说，嗅觉就是你得知道下一轮即将流行什么，什么理念将被接受，什么概念将被炒热，随后在最合适的点切入市场。

### 2 极强的耐心

透过西方商业史来看，营销就是马拉松，只是在国内变成了110米跨栏。有人说：“时代变了，这年头如果你慢慢来，人家就会远远超过你”。有这种想法，一是说明你很急躁，二是代表你没弄明白。

战术上要快，战略上要长远，此为基业长青。

每一个真正的品牌，都有一个核心的词汇或短句可以形容。正如操控之于宝马，安全之于沃尔沃。每一年、每一季度、每一

月、每一天的营销方式、主题、技术都可以不同，但核心理念将贯穿其中。做到这一切，需要极强的耐心以及定力。毕竟别人整天在变换，而你一直不变，短期内会显得你没有成就或平庸。

### 3 深厚的底蕴

如果一个营销人整夜整夜地加班，文案改了几十遍才终于通过，这样的营销人里的90%只有苦劳，没有功劳。很明显，他压不住客户，当然不排除其中有不专业的客户，但是很明显——客户没被你打动，往往是因为你的作品某些地方缺了一些什么。

比如，文案和同行过去的99篇比较接近（注意，是过去的），你的创意点去年就有人这么提案了。此时，“底蕴”这个东西终于发挥了作用，它会使得你跳脱出项目本身去看问题、去思考、去真正的创作，而不是憋死在“高端、大气、上档次”里面。

底蕴是真正的能力所在。在初阶的竞争中，勤奋一点、有点小聪明就很容易掩盖底蕴的不足。但越往上走，越需要底蕴。譬如，你如何用一句话降伏眼高于顶的新人下属，降伏整天泡在提案里的甲方。

底蕴是怎么来的？就是多看无用之书，多读无用之诗，有空去看看画展、电影、名胜古迹，甚至和长辈去逛逛古董市场。

### 4 有趣的人生

注意，上面的标题里包含着“有趣”和“人生”两个重要的词。

无趣乏味的人趁早改行，不然你的这口饭只会越来越难吃。没有人生，只有例行公事的人也趁早改行。越是逗趣、思维跳跃、感性的人越能干好这种活。在他们眼里，一杯酒代表了一曲离歌、一世情缘，也代表了其他种种。

没有故事就没有营销。如果我是洋酒品牌主，那我肯定不会让一个没去过酒吧、不喝酒的人来给我做营销，因为他的世界里，酒就只是酒。最后的文案可能就是“52°浓香型好酒，仅此1000瓶”。

人的大脑和感官是需要被训练的。只有对世界有好奇心，才能不断去寻找新的刺激点，增强人生的体验和阅历。反之，用一

句鸡汤来说就是“你早就死了，只是身体还没埋而已”。

## 5 大盘与节奏

千军易得，一将难求。

为将者，需要的不仅仅是生理上的力气和勇猛，更需要的是在广阔的战场上进退自如，能够指挥千军万马攻城略地，抑或是战略性后退换取最终的成功。

度过了最初的训练，营销人真正的进阶在于如何从实操层面晋升到操盘层面。这时候，抠文案、抠标点都不值得炫耀了。需要的是对行业、市场、时机的深刻洞察，从而实现突围或是全歼。营销，即为商场上的战争。

有一种失败是，用战术上的成功实现了战略上的“完败”。很多营销人犯的就是这个错误。非得和友商在网上磨嘴皮子，花了大量金钱和人力。在网友眼里难辨你们谁是谁非，还不如养精蓄锐放大招。

节奏，极其考验收放自如的本领。举个例子，相声讲究抖包袱，你是上来一下子全抖完，然后进入漫长的枯燥期，还是有节奏地慢慢调动气氛，把最高潮留在全场的掌声中呢。营销也是这样，蓄势、挑逗、释放，留下美好的记忆，缺一不可，此为节奏。

## 市场营销的起源与误区

我一直说，市场营销就像谈恋爱这个话题一样，每个人都有他自己的看法和见解，每个从业者都觉得自己是最优秀的。

那么在本节，主要就是来探寻市场营销（Marketing）这个词的起源，以及其众多的误区。

### 1 Marketing的起源与定义

1931年，菲利普·科特勒出生于美国，他在大学毕业后于美国西北大学任教，主要教授的是MBA班的《宏观经济学》，而他的学生主要是当时美国社会的企业主、高级管理人才。教导处给他发的教案只有十几页，完全不够一年用，大多数老师选择打哈哈混过去。只有菲利普·科特勒觉得，这是一个对企业进行深度研究的千载难逢的机遇。于是，他与学生们深入交流、探讨、调研，最终出版了《营销管理》这本书。看中文名其实是有误导的，它会让人觉得很容易，它的英文书名是：*Marketing Management: Application, Planning, Implementation and Control*（营销管理：应用、计划、贯彻和控制），这本书不断再版，目前已是第15版，是世界范围内使用最广泛的营销学教科书，成为现代营销学的奠基之作。许多海外学者把该书誉为市场营销学的“圣经”。

历史上，菲利普·科特勒是第一个将Marketing系统定义的人。

真正的Marketing，不仅仅是做广告、做活动，而是从最初的市场调研、定位，到中期的定价、命名，到终端的渠道、销售、推广，所有一切的集合才是Marketing。

根据美国市场营销协会于2013年的最新定义：市场营销是在创造、沟通、传播和交换产品中，为顾客、客户、合作伙伴以及整个社会带来价值的一系列活动、过程和体系。（该定义于2013

年7月通过美国市场营销协会董事会一致审核。)

原文：Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. (Approved July 2013) (American Marketing Association, AMA)

## 2 Marketing的误区

(1) 误区一：只关心技巧性的炫耀，过度关注某个环节而忽视整体

对Marketing理解的第一个误区便是，以为它是单维度的行为。而很多人在学习和贯彻时，只关注了技巧性的炫耀，过度关注某个环节而忽视了整体，这都是错误的。

接下来我们要看一个典型品类里的几个品牌对比案例。

家用血糖仪是医疗行业的一个红海市场，主要被强生、欧姆龙等国际巨头，以及国产的三诺和大量小厂分割市场。国际品牌占据高价位的市场，“三诺”则牢牢占住低价位的市场。

腾讯投资的“糖大夫”尝试了以“互联网+硬件”的概念切入这个市场。其开发的家用血糖仪，具有“APP手机远程提醒+查看”等功能。大家可以百度搜索“腾讯糖大夫官方页面”。

不得不承认，这一组文案，我甚至可以把它单列为文案培训模块的案例了，尤其是情境化的创造以及创新的探索也是值得肯定的，但是产品销量并不好。另外里面的创新点或许并不是叔叔阿姨们的刚需，所谓刚需即必须是愿意付溢价去获得的东西。

我们再来看强生的产品。

打开京东搜索“强生血糖仪”。打开产品页面可以看到非常中规中矩的宣传图，一些卖点的简单罗列，商品评价数量高达12万条。

打开三诺的产品页面时，依然发现是中规中矩的罗列，页面的美感并不强，但是销售评论数高达单品20万条。

这里我们要仔细思考下这背后的东西。

三诺生物是湖南省重点扶持企业。2002年成立于湖南长沙，2012年于深交所上市。2016年，三诺生物参与收购美国Trividia和PTS。

三诺采取的做法，等同于吉列卖刀片、惠普卖墨水盒的策略。即，用极低的价格卖给消费者血糖仪（比如69元、79元的保本或亏本的价格），以此占领市场。随后，消费者需要持续性地购买血糖测试纸。随着出货量的不断增加，成本得以降低，从而实现出货量和营业额的双双突破。

这个战略成功的背后，体现的是中国巨大的人口红利。绝大多数的中老年人依然是节省的一代，他们不会去为了花里胡哨的东西买单（其中，有一部分人认可品牌，那么他们是强生、欧姆龙的顾客）。在老龄化持续的过程中，企业完成了规模化，随后通过收购的方式逆袭到高端人群。这个战略只适合消耗品，譬如墨水盒/剃须刀片/试纸，不适用低频品类。

三诺高超的政府关系维护手段，使得它不断获得政府扶持，这是隐形的竞争优势，是小的民营企业，甚至外资企业都不可能具有的优势。而这种关系的梳理维持，本身就是Marketing的一部分。

政府支持、品牌力、渠道、价格、供应链、终端、工厂，这些都是Marketing成败的要素。

## （2）误区二：营销是一场战争，而不是一场战役

首先我们要聊一下什么是战争，什么是战役。

战争是一种集体的和有组织的互相使用暴力的行为，是敌对双方为了达到一定的政治、经济、领土完整等目的而进行的武装战斗。

战役是战争的一个局部，直接服务和受制于战争全局，也不同程度地影响了战争的全局。举个例子：中华民族反法西斯战争是战争，淞沪抗战、南京保卫战是战役。

Marketing是一场战争。是品牌与品牌之间，企业与企业之间

为了达到一定的知名度、市场份额、影响力等目的，而进行的没有硝烟的战争。

举个例子，每年的“双十一”都是电商大平台之间的战争，随着第一梯队和第二梯队逐渐拉开了距离，最终变成了京东和天猫之间的双寡头对垒。

那么提问，如果你是京东的营销负责人，你如何在“双十一”这个淘宝原创的节日发动一场防御战和狙击战，并且符合长期对垒的大格局需要呢？

对于京东来说，首先要狙击天猫，但核心不应该是在“双十一”那天互相比较，而是做大全年的商品交易总额。所以战略定好了，执行上才能够配套给出营销方案。

图5-1所示是京东最后呈现的活动，从10月下旬开始，连续30天每天出活动，每天都是不同品类的5折，试想包括面膜、纸巾、图书、手机等品类，如果能够提前买到最低价格，为什么要等到“双十一”那天。买到了之后，可能很长一段时间都不会去重复购买。



图5-1

营销战的核心之一就是，要用合适的策略来换取空间、时间上的优势，将优劣势斗转星移，绝不是逞一时之快。

(3) 误区三：没有战略高度，拘泥于战术细节

这个误区的另一个误区就是，大多数没有战略的人，都以为

自己很有战略。

下面我出一道题，大家来解答一下。

黄酒，是江浙一带居民喜爱的酒类，地域性很强，江浙以外的需求量很低，年增长亦很低。过去的价格也非常便宜，十块钱以内一斤。生产黄酒的厂商大多数都是民营小厂。

上海有一个牌子叫石库门。一口气占领了整个黄酒的中高端市场（见图5-2）。

至于它是怎么占领的，我就不赘述了，是通过“品牌+广告+定位+渠道+包装发”等。

问题来了：此时石库门公司准备扩大产能100万吨，如果你是石库门的老板，你准备投放到哪个市场？A.高端；B.中端；C.低端。



图5-2

最终的选择是：C。

为什么呢？

首先，这个市场的需求量很稳定，没有增量。在市场需求稳定的前提下，高端线如果扩充太多，那么供需关系就被打破了，高端线就不值钱了。而中端的生意很难做，本身高端线也就几十元的产品，低端线十元，中端很容易被两头挤压。

其次，企业可以依靠产能优势、高端的利润支撑，以及渠道



资源优势，彻底将挣扎在低端线的其他品牌挤出这个市场。

那么这里有朋友就会说：为什么茅台越来越贵，还是很畅销，而且还在增加产能？那是市场需求量的问题。白酒需求量巨大。本身茅台就供不应求，如果茅台可以无限多增产，增产到市场上的茅台和啤酒一样多，那么这个问题自然就有了和上面这道题一样的答案。

这就是战略的艺术。

不要拘泥于细节。虽然很多人告诉你细节是魔鬼。

要有战略的高度，战术只是很小的一部分。很多人做错的就是：定战略的时候特别草率，特别急；而到了战术执行层时，却变得特别慢。正确的做法应该是仔细慎重研究战略，确定后快速执行。

#### （4）误区四：无视人口结构，沉浸在自己的小世界里

德鲁克曾经说过：一切商业的繁荣与凋零，归根结底是人口结构所致（见图5-3）。

生意所在地区的人口增长比例、人口收入、中等收入人口、人口年龄比重等，都影响着企业的市场策略。



图5-3

宝洁进入印度市场时，认为大瓶装的洗发水性价比更高，所以更适合印度这个初级的市场，但是结果发现根本卖不掉。于是

其派出了很多调研人员到一线去看，发现：印度的穷人实在太多了。他们更倾向于去购买类似于试用装的那种小包，即使核算下来的成本比大瓶的贵很多。但因为他们拿不出钱，所以即使大瓶的性价比更高，他们也只能一次次购买单价最低的小包。

在个人台式电脑时代，腾讯推出的棋牌室直接横扫了几乎所有的在线棋牌室。众所周知，互联网是遵循马太效应的：强者愈强，大者恒大。但是在湖南有一个叫作“黄金岛”的网站，定位做湖南本地化的棋牌室，迄今屹立不倒，有超过5000万的用户。三打哈、长沙麻将、二七王、南昌麻将、四团、跑胡子、赖子麻将、血战麻将、桂林麻将、柳州麻将等，近二十多款流行的湖南各地的家乡游戏，形成了大平台，形成不那么容易被翻越的壁垒。当然，反过来看，主要还是这片市场肥沃，且在巨头眼里并不是最重要的事情。

以上的案例都告诉我们，一定要本地化，一定要深入调研与人口相关的所有问题，随后再来制订营销计划。

#### (5) 误区五：花太多精力在“爆红”，而不是持久地渗透

无数的人问我怎么才能一夜爆红。说实话，我也不知道。我若是知道我就去做了，怎么可能来和你说呢。

绝大多数的品牌在为人耳熟能详之前，都经历过一个比较漫长的摸索和培育期。

当然，这话对于很多人来说，听完就当没听过。合上书，又开始在想如何一夜爆红了。

如果没有优秀的团队、好的供应链和防御机制，红得越早，死得就越快。

## 营销的多维平行世界出现了

品牌的战争，是永远没有片刻停歇的。如果出现了片刻的宁静，那么一定是对手准备放冷枪了，又或是对手摆了一出空城计。

品牌战是一场更重视战略的战争，而不是一次战役。

- 强势品牌需要有战略纵深，多层次多维度推进；
- 二线品牌要学会田忌赛马，合纵连横。要学会“敌进我退，敌退我扰”的拉锯战；
- 弱势初创品牌就先学学土匪，想想怎么占山为王吧。

但是无论是谁，现在变天了。

全新的前线阵地已经出现，但是这个阵地非常诡异：是一个多维的平行世界。

### 1 出现多维世界的原理及相关数据

这个多维度的世界是怎么出现的？

(1) 四十年前，中国大多数人没有读过大学。经过四十年年的发展，高学历人群和非高学历人群形成了巨大的隔阂，包括但不限于：认知、思维、审美、喜好、购买能力、圈层。

(2) 我国幅员辽阔，纵深巨大。从南到北，从西到东，本质上来说并不是一个单一的市场。

(3) 年龄差，代际差。中国各年龄段都形成了一群极具消费能力的人群。每一个年龄段都有自己的爱好和攀比圈子，无论是美国阔太太村、中国老年旅游团还是青年发烧友。

在这个全新的逻辑里，商品本身到底是什么不重要，成本到底占多少比例也不重要。怎么让人心动，怎么满足情绪诉求，怎么满足身份认同，才是更重要的。

在A世界里被认为的垃圾，在B世界里就可能被认为是黄金。反之亦然。

在A世界里高档次的产品，在B世界里可能就没有听说过。反之亦然。

在A世界里习以为常的消费习惯，在B世界里就是浪费。反之亦然。

接下来我们看几组看似毫无关联的数字：

(1) 根据亚马逊Kindle阅读器的大数据分析，中国地区挚爱阅读的城市大多为二三线城市。2016年排名前三位的是包头、淮安、金华，2017年排名前三位的是乌鲁木齐、贵阳和兰州。这个数据让很多人感到非常意外，没有一个一线或者1.5线城市入围。过去很多的所谓共识都将被打破。

(2) 从社会消费品零售总额的增速看，2017年乡村消费品零售增速开始甩开城镇消费品增速。2017年乡村消费品增速反弹至11.8%，但城镇消费品增速下滑至10.0%。

(3) 2017年12月的数字阅读付费市场是：三四线城市的付费比例高于整体比例，而一二线城市低于整体比例，如图5-4所示。

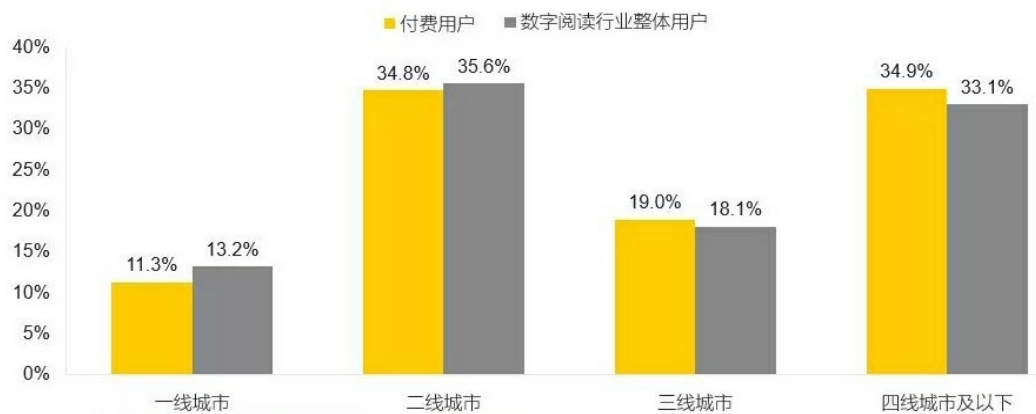


图5-4

数据来源：QuestMobile（贵士移动公司）

(4) 如图5-5所示为万科提供的房产数据：二线城市改善型

换房大面积需求呈压倒性比例，尤其是2017年。这一轮资产膨胀后，中产的分水岭已经出现。

(5) 2017年，如图5-6所示的消费类股票飞涨，尤其是贵州茅台，在狗年到来之际，每瓶又涨了200元，依然难挡脱销之势。为什么？可能是资产膨胀获利者的消费兑现，他们的酒桌上多了更多的茅台。得益于改善型住房需求，电器的消费亦非常强劲，体现为白色家电股票齐飞。



图5-5

数据来源：万科、苏宁金融研究院

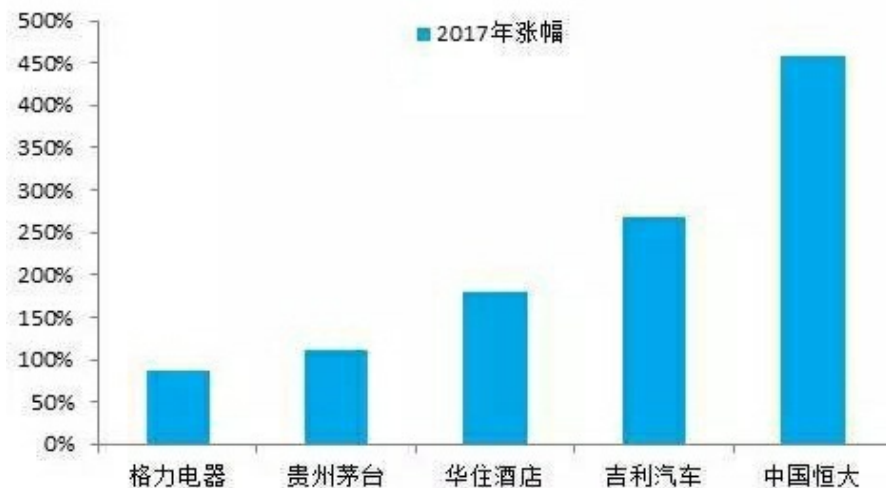


图5-6

数据来源：Wind、苏宁金融研究院

数据上显示，三四线城市正在迅速成长。但是如果深入其中，你就会发现数据的迷惑性。我做过一系列调研，得出一些结论：

(1) 早年经商的，除遭遇重大变故外，大部分人基本稳居当地中上层。

(2) 公务员早年灰色收入很多，稳居当地中上层。反腐之后，消费力大幅度下降。

(3) 普通家庭依旧很普通，根本不具有大宗消费能力，改革开放四十年的红利基本没有吃到。

(4) 普通家庭的普通年轻人，其中那些求稳、没想法的人，收入超级低。举例：浙江虽然是全国最富裕的省份，但很多地方留在本地的普通青年只赚2000~3000元，全部拿来消费。当地比较好的房价10000元/m<sup>2</sup>，工作半年不吃不喝，也只够买1平方米。

所以营销人必须明白：

·一招吃遍天下的时代已经彻底结束。任何一个地区都可以划分出多个维度。

·各维度市场需要不同的营销策略、产品、价格策略。

·意想不到的事情会越来越多。用开放的心态去接受一切变化。

·能给你钱的市场，就是你的一线市场。不要有任何的原始偏见。

·欧美的营销方法，确实能够影响很多人，但不是全部。不要迷信之。

## 2 海澜之家案例

一线城市的时尚人士经常以吐槽海澜之家为乐趣，甚至认为它早就该倒闭了。但是我们来看下海澜之家的核心数据：全国门店：5491家；营业收入：92.5亿元；毛利润：40.1%。顺便看下：雅戈尔、九牧王这几家的数据表，数据整理自各家发布的财报，

如图5-7所示。

	雅戈尔	九牧王	海澜之家	红豆股份
门店总数	2469	2669	5491	981
营业收入元	24.4亿	11.2亿	92.5亿	7.7亿
营业成本元	8.38亿	4.61亿	55.38亿	5.4亿
毛利率	65.60%	58.92%	40.10%	29.80%

图5-7

海澜之家的商业模式如图5-8所示。



图5-8

一头压供应商。规模优势使其获得议价权，收到商品时只先付货款的30%，其余货款等卖掉再付；

另一头收加盟费，同时由海澜之家统一管理，并保持统一性。

本质上，这是为中国广大土地量身定制的模式。一方面，地方上有很多人具有原始资本在寻找出口，所以他们要去加盟；另一方面，有无数多的男性要买衣服。不要提什么法国时装、世界潮流，中国有的是男人购买海澜之家的衣服。

当一线中产阶级讨论ZARA、优衣库，时尚达人讨论BURBERRY、CHANNEL时，海澜之家、劲霸男装、九牧王都赚

得盆满钵满。

### 3 华莱士

华莱士起初只是福州的一个小餐馆。从2001年至今，已经滚雪球般地发展成了一家全国连锁企业，在96个城市拥有3000家分店，并跻身亚洲最大的快餐连锁企业之列。

根据市场研究机构Ibis World 2017年1月出具的一份报告，华莱士以每天新开三家门店的速度迅速扩张，堪比麦当劳和德克士。

这段话你知道我是从哪里找到的吗？福布斯中文网。

这个牌子现在已经逆袭到一线城市了。当大家讨论麦当劳、肯德基为什么要出售中国大陆经营权时，华莱士已经开在它们隔壁了。

虽然从审美和口味上来说，我觉得都一般般，但这并不妨碍人家的成功。

### 4 戴森

戴森（Dyson），小家电中的Apple。一把吹风机卖3000元，一台吸尘器卖5000元。2016年，戴森的全球营业额增长45%，达25亿英镑；在中国市场营业额增长244%，销售额达到57亿元。因为2017年的数据目前尚未公开，所以无从得知。但是基本可以预测是保持之前的高速增长。

OPPO、vivo在县级城市的攻城略地，是作为“苹果”的替代品而出现的。

安德玛强调消灭棉，但“全棉时代”强调一定要用棉。两者都活得不错。



## 第6章 永远的内容和流量

### 内容创业，洗牌全面开始

内容生意越来越大了，之前一直认为这是个小生意。

这门生意，如果仅仅局限在“微信”“微博”“短视频”“头条号”，则显得过于狭隘。内容生意包含但不仅限于文字、图片、音频、视频（电影、电视、广告片、短片等）的生意。过去电视剧和短视频毫无关系，是两个系统，但在今天，却两者没有明确的界限。因此，专注在细小分类的团队，除非进行深度挖掘，否则也将成为别人业务的子集，被替代的风险很高。

内容之所以在近些年逐渐变成大生意：一是因为渠道过于分散化；二是互联网上的总流量区域饱和，也就是“国民总时间”（即每个人的时间是有限的，那么网民趋于饱和，总时间也是有限的）达到瓶颈；三是国民的兴趣点不断被拉高，要用更好的内容才能吸引别人的注意力了。

这个市场正在发生的情况是，头部10%的公司吃掉了90%的利润和业务，可以说是冰火两重天。

以下是我对这个行业的一些看法，与君分享。

#### 1 生意没有高端、低端的区别

生意只有赚钱和不赚钱的区别，没有高低之分。

今天内容市场上很多的成功都在于，抓住了三四线城市及人口基数最大的普通阅读族群的喜好，使之沉浸其中。而那些定位于高端、服务所谓少数“思想”者的自媒体基本都半死不活。只有拥有极高端的核心资源，才可以去服务少数人，并很好地活着。

#### 2 短视频的核心在哪里

短视频领域高潮迭起。短视频因为“短”，所以易于传播。也因为短，所以记不住，容易被模仿。有人做过测试，将排名前5的美食短视频抹去Logo，给用户盲测，几乎无法分辨是哪家制作的。其中的主要原因是，拍摄技巧、形式趋同，未形成真正与众不同。但因为各大平台对短视频的扶持，短期内还是一片欣欣向荣的景象。建议尽早加强独一无二性，方向包括丰富人设，比如黄小厨，比如创造卡通形象，比如增强服务，将流量沉淀为用户。一定要实现用户沉淀，不然一切都是梦一场。

### 3 付费内容的核心在哪里

个人预测付费内容的总交易额2018年将是2017年的5~10倍之间，主要形式包括了“付费后获得内容”“阅读后打赏”“付费获得增值服务”，这主要得益于数亿网民的付费习惯被教育完成，这在过去是不可想象的事情。但这个领域有几个巨大的误区：

(1) 内容好就能收到钱。你要怎么定义“内容好”。春晚好不好，7亿农民觉得好，你觉得不好。那是少数服从多数呢？还是怎么样？所以一定要想清楚，你预设的人要什么样的内容。这方面我自己的团队吃过很多亏，之前觉得一定会很受欢迎的付费产品，前期调研时用户也说一定会买，但现实是根本卖不出去。

(2) 用户付费的动机到底是什么？我花了几年时间观察，发现是“让我爽”。并非说其他方式收不到钱，但只有“成瘾”，才能形成真正的循环，每天都要听，每篇都要看，每集都要追。

### 4 广告是为生意服务的

永远记住：任何甲方公司付费采购的广告服务，都是为了生意，而不是为了实现你的“情怀”。

所以，你想把你的审美洁癖、审美原则和所谓的巧妙的梗，执拗地加入为生意服务的广告里，都不一定是合理的，并没有人会花钱请你来实现你的理想。更多的时候，表象是你觉得绝妙的创意被否定了，但深层次是你把你的目标和厂商的目标混淆了。

如你不能理解付钱者的目标和需求，你就是不合格的广告人，这个和技术能力无关。

一个广告人的真正成熟，并不是他坚定不移地坚持着自己的

创作，而是知道如何与商业和谐相处，如何去妥协。

当你熟练地收敛自己泛滥的文艺心，将自己的功力用得恰到好处，不多不少地将其与商业目的结合在一起，并且做到从容收放情绪时，那基本算炼成了。

满怀诚意去创作，尽力而为。但是，放弃该放弃的。

广告人可以像艺术家，但收了客户钱的广告人，必须像一个思路正常的商人。

## 5 网红事业的护城河在哪里

网红生产的内容和流量变现有时是很难的，因为它没有整条后端供应链。已经有多家这样的公司签约网红，实现产销一体化。据悉，2016年有一家服装厂签了4个网红，流水2亿元。网红会不停迭代，内容会不停生产和淘汰，但是供应链及整个后端是最重要的，铁打的供应链，流水的网红和内容。

美食类网红“文怡”销量一款1500元的砧板，一口气卖掉了1万块，超过了这家砧板品牌一年在全亚洲的销量。但是文怡如果自己寻找一个代工厂做开发呢？那估计这钱并不好赚。所以，最终分工化逻辑依然符合互联网行业，将不擅长的给擅长的人做，自己将擅长的做到极致，并建立护城河，不要迷信闭环和控制。互联网的精髓之一在于整合。

## 6 服务才是真正的护城河

去中介化变得越来越猛烈了，一些音频平台开始直接和老师合作售课，这样就跳过教育机构了。但是大平台有一件事情没法去做——不是不能做，是做了不划算，那就是服务，深度的服务。内容其实会趋同，可以复制。比如英语培训，足够的耐心、辅导体系、学员监督和激励这才是最值钱的。很多人会花300~500元上一节健身课，难道在Keep上看不到这些动作吗？显然不是，之所以付费上课，表象买的是“内容”实质买的是服务。为什么大平台不太会过深地加入服务，因为这个对于他们来说不是强项，同时这需要太多人，不划算。

## 7 新的机遇点将会出现在哪里

我认为是在于“Platform Marketing”（平台营销），但是不要妄图成为平台，而是围绕已有的平台去做适配。Windows 已经有了，想想怎么在上面开发Adobe吧。而这里的Platform（平台）不要限定在几个媒体属性的平台之上，可以有更大的想象空间，包括如何将几个平台串在一起。

新的机遇点在于帮助用户省时间。普通的内容太多了，不要给用户添堵，不要只追热点，想想怎么帮助用户节省时间。

新的机遇点在于想明白品牌主要有什么特点，有的生意是“有了码头，找匹配的货”，有的生意是“有了货，找匹配的码头”。本质上是两套思维逻辑，这个得自己去想，结合自己的优势来想。

## 知识付费充满着美好的幻觉

有时候，一些过去的陈芝麻烂谷子突然就变成了今天的香饽饽，别人的烫手山芋突然就变成了一些人的救命稻草，商业世界就是这么神奇。有的事情我们还真的是不那么确信了，比如快倒闭的自行车厂，比如快倒闭的教育和知识类内容团队。

但是这个行业的容量有多少，我相信摸到水深的人一定都知道，也一定不是今天忽悠的那么好。这个行业当作小生意做是可以的，如果很努力、很幸运、很机智，做得不大不小也是可以的，但要是想更大则是没有可能的。如果把俞敏洪的新东方算作知识付费，那么他和他同辈王石的公司差多少倍，你应该就大概明白了。

### 1 知识付费目前更多是粉丝变现

确实，在我数据最漂亮的时候，微博、微信发一发，鼓励大家帮忙转发一下，一天的转化成果就有几十万元利润。但是，之后的数据就一直下滑，需要去不停地投放广告，直到不赚钱为止。与其说是知识变现，不如说是一次关注力、影响力的变现。在进行了外部投放时，看到的人不是你的粉丝，所以转化率很低，和普通电商差不多。

举个例子，你可能关注我——波波。你觉得我写的内容不错，于是花了199元买了我的新媒体课程。然后你很忙没有学，这时候我又出了一套整合营销的课程，你买的概率有多少呢？同时，我第一次发帖时，粉丝热情高涨，可能10000阅读就卖了1000套课程。第二次发帖，就断崖式下滑了。我去找别人付费推广，别人看了，问沈帅波是谁？这样转化是上不去的。

### 2 一个bug

因为知识付费注定是一个低频的、非刚需的产品。频次低到可能只是一次性付费，需求极弱。现在当红的几个知识付费产品

都没有运营到第二年，所以，虽然不知道第二年各种栏目的复购率是多少，但是根据以往的经验来看，我觉得不会很高。

学习痛苦吗？是的，对于大多数普通人而言是一个痛苦的过程。而“学霸”是不太会购买各种零碎节目的。就算是为情怀付一次费，买了也是放着不看。这又不是口红，不看是不会再囤积下一套的。

因此，即使BAT全部推出了在线教育平台，但是其流量留存一直都上不去。这就是和电影、视频网站的本质区别，平台难以堆积而成。这也就是为什么我再次认为“得到”（目前看来）很厉害的原因：其一，是它竟然做出了平台的样子；其二，是它做了我想做，但失败了的事情。

**3** 以目前知识付费的定价而言，赚的只能是薄利多销的钱

一次进账一百万元多吗？对于个人而言是蛮多的。但对于养一个有体系有开发能力的团队呢？什么都不是。在价格和数量的取舍中，在一个非刚需低频的领域，在一个只要有一台电脑和一台手机就可以作业的低门槛里，这事做大的概率是多少？这个概率大致等于在文字界混成韩寒和郭敬明吧。

但是，如果你喜欢，你热爱，你想释放价值，真的不仅仅是为了赚钱，那你就去做。万一成功了呢？

但是，如果你想做成的是很大的买卖，有很大的估值，我觉得换一条跑道可能会更好。

知识付费看着很美好，但是以上的“坑”和幻境，你得知道。

我所说的“坑”和幻境，不是说这件事是错的，这件事没有错，而是说怎么匹配你的期望值。

## 知识付费之“明修栈道，暗度陈仓”

1300年前，秦帝国覆灭。项羽自封为西楚霸王后，就向各诸侯分封领地，把巴、蜀、汉中三郡分封给刘邦，立其为汉王。

后来刘邦通过“明修栈道，暗度陈仓”，顺利挺进关中，站稳了脚跟，拉开了东西两汉的大幕。

### 1 抓准钱流动的方向

有人问我，知识付费怎么才能赚钱？

我答：看准金钱流动的方向，就能赚到钱。

但大部分人只看到表层，并没有看到深层的含义。

只因，有同行无同利。

100个看到知识付费的人，只有10个赚到小钱，0.1个赚到中钱，最多0.01个赚到大钱。

胜败只在一瞬间。明修栈道，暗度陈仓是也。

### 2 抓住刚需者胜

挣钱是刚需，金钱最容易向刚需流动。所以，教别人挣钱的人赚得盆满钵满。

职场课程、理财课程、金融证券股票课程均是如此。

一个人炒股五年，亏了不少。直到第六年开始教别人炒股，综合六年，年均收益为80%，比炒房子还快。299元/套的在线课程第一个月就卖了2万套。

这是因为，广大股民都是奔着赚钱去的，所以特别乐意去分销这套课程，每卖一套就赚30%，三套回本等于白学。

其实，散户们是很孤独的，他们希望有一个组织给他们安慰、鼓励和支持。

这个领域的知识付费可以说是不显山不露水，一个小群100个人，变现方式可以说是五花八门：拉人进群，收一笔大额入场费；组团买房子，收开发商的佣金；做顾问，按小时收费；房价跌时提供心灵鸡汤，房价涨时提供“鸡血”鼓励。

知识付费也是一样的，选择的切入领域不一样，结果自然是不一样的。

卖的是什么？知识吗？是，又不是。

如何表达知识，如何筛选出客户需要的知识才是值钱的。

服务是值钱的，客单价可以做得很高。

什么是服务？端茶倒水吗？是，也不是。其实维度很多，可以做得很纵深。

### 3 知识付费的核心到底是什么

我一直认为成功的人在台面上喜欢说的都是“显学”，不能说显学就是错的，显学确实是无比正确的，但是显学要么需要极高的门槛，要么是大家都知道的。所以，做“显学”的内容竞争过于激烈。

比如你没有十点读书、“咪蒙”的2000万粉丝，就不可能随随便便卖出10万套课程。

比如你没有高晓松的名气，就不可能随随便便被签成独家。

但台面上大家都只会说：做流量，做IP，尊重原创。

对于绝大多数人来说：这话听了白听，做了白做。

所有正确的方法论都指向了明修栈道，实际上聪明人都在暗度陈仓。

对于有流量、有知名度的人来说，核心或许真的是内容的雕刻。但更多时候，这个行当的核心其实就是前者：流量与知名度。

在这一轮里崛起的，就有解决中小知识卖家销售难的工具和社群。



#### 4 四个原因促成行业的爆发

知识付费的风向正在变化。

(1) 总体经济形势真的不是很好，所有人都焦虑了，此乃天下大势。

(2) 移动支付的基建全面完成。一秒钟，钱就出去了，一点感觉都没有。

(3) 因为无数人扎堆其中，不乏大佬们的身影，所有大平台都已“入局”。人就是在反复被宣传中慢慢接受了新生事物。

(4) 渠道下沉，广大的三四线城市有源源不断的客流进入，那里的信息匮乏，互联网解决了很大程度上的知识传播和流动。

但是，你要知道潮水会褪去，你要知道马太效应的存在。

洗牌，每一年都在洗掉大量的人，我觉得主要有两种：

(1) 粗制滥造的；(2) 过于专注情怀的。

#### 5 知识付费的外延正在扩大

“知识星球”这样的APP里有很多奇奇怪怪的以知识为名的付费群，其实有时，别人只是需要一个交流的平台，至于学到什么或许不重要，有学到东西的感觉才是重要的。

大家都有类似的感触：在行业里非常常识性的东西，到了别的人群里一说，仿佛是新大陆似的，而且这些人群不一定是笨人。比如，你和一群律师说怎么打造网红，你试试，肯定十有八九觉得很新鲜。

所以，知识付费赚钱的另一个本质就是：找到你能够顺利降维的战场，然后一顿猛轰。

结合自己的特长去思考吧。人生百年，抓住自己擅长的，足矣富足。没必要硬要做不适合自己的。

中信出版集团推出了自己的“讲书拆书”在线服务。

喜马拉雅2017年年初签了20个头部IP。

跑在前面的，在变着法地收割你。

这个市场还会有增长，怎么分这杯羹就看你的能力了。最后还是**要强调**：明修栈道，暗度陈仓。

## 新媒体生意的侧面与背面战场

### 1 新媒体的侧面

新媒体生意正在变大，历时五六年，形成了一条繁复的产业链，有了自洽的上下游和永不停息的鄙视链。

但这不是全面，这就是为什么大家谈的往往只有那几个，翻来覆去就是那些案例。谈到视频，就是“一条”；谈到爆文，就是“咪蒙”。好像整个行业除了它们就没有生意经了一样。仔细一想，显然是有问题的。

### 2 新媒体生意的本质是什么

新媒体生意的本质，是低价获得流量，然后高价卖出去。想办法获得流量，只要成本低于销售端的价格，就有了盈利。至于你是贩卖实体商品，还是知识、会员、广告，抑或者是转化为线下成交，其实这都是同一件事情。

举个例子：分众传媒本质就是低价把楼宇位置全部拿下，然后再包装成高价卖出去。如果去掉新媒体这三个字，那么其本质其实就是低买高卖。不要觉得低端，这就是真相。

### 3 “涨粉”往往是最重要的

既然是生意，那就是“八仙过海，各显神通”了。

第一关就是怎么低价“涨粉”。比如：捆绑Wi-Fi来“增粉”、机器人算法盲加、支付时关联、想办法不违规地诱导、互推、联盟、群推、广点通，以及无数奇奇怪怪但有效的方式，基本上都是使出吃奶的力气。不过台面上，大家说的还是以内容来“增粉”。这话呢，对，也不对。或许，过去我犯过最大的错误就是，囿于某一种高大上的方式，把路走窄了，错过了大好时光。这都是真心话。

### 4 残酷的事实

这个世界很现实。有价值的事情往往不那么来钱，但是来钱的事情不一定有价值。而世间他人基本只根据你有没有钱判断你的价值。

新媒体依然如此，过去五年，所有为新闻理想而战的斗士们，几乎，全部阵亡。“铁肩担道义，妙手著文章。”但现实面前仅仅有新闻理想是不够的。

仔细想来这背后的商业逻辑是什么？

所以，这片市场最终出现了断裂。做小，能赚钱。做大，能赚钱。中间者死。

做小，比如一个人或夫妻俩，效率最高，管理成本最低，量入为出。做大，规模效应明显，摊薄了成本。中间者很难，要硬扛，要巧劲。直率地说，目前这个行业的中间者，如果采用大军团才能打的阵地战方式，只有死，只是死的方式不同而已。

如下的案例屡见不鲜：比如本来三四个人做得好好的，用户迅速做到了近百万，增长是200%的，于是拿到一笔钱，迅速扩大，有了专门的编辑部、商务部、销售部，一年过去了，本来做内容的时间都花在了管理和各种无谓的扩展上，管理成本五六倍地增加，用户却没有多多少。于是经营不下去了。

是的，心有多大，梦想就有多大，这话没有错。

但还有下半句：梦想有多大，风险就有多大。

**5** 做大了就很难掉下来了

当风来了，“猪”都能上天。

但你别老想着人家会掉下来，因为上天的“猪”也不傻。

往往猪上了天，看到了更多东西，有了更多资源，他就变天蓬元帅了。

“大号”的矩阵化早已展开——收购，兼并，砸钱再造。我们在任何一个传统行业看到的一切，都在用另一种形式重演。

**6** 我坚信新媒体产业在上升周期

这是一个处在上升周期的行业。

我坚信，它依然在上升周期里，虽然媒体界从来都是唱衰的，已经唱衰了三年，而这个产业却迅速放大了不下十倍。

我有理由怀疑，唱衰的人要么看不懂，要么过于悲观。如果不是这两者自己还干得不亦乐乎，那就是以唱衰蹭流量了，这感觉，就像媒体唱衰房地产十余载一样。

为什么还在上升周期内？

(1) 甲方市场投放继续高额增加。甲方没有更好的投放渠道，即使这个渠道不甚完美，而钱必须花出去。

(2) 用户习惯不可逆，且未出现颠覆性的新媒介。这是对第(1)点的补充，因为在传统媒体断崖崩溃前的一两年，大多数传统媒体的利润也是高速增长。所以这点很重要，目前并没有能够颠覆手机的新媒介形成气候。

(3) 可以拓展的深挖空间还非常大。

以上均为个人看法。

所以，我的看法是持续加码，极尽所能去投入，这个行业非常大的谣言就是“新媒体没有红利了”。

你要知道：白色家电的利润只有一两个点，而稍好的新媒体公司都能做到四十个点，你就知道还有多少空间了。等到这个行业的利润像刀锋一样薄的时候，再说这句话也不晚。

## 7 新媒体投资的逻辑

那么到底怎么投入呢？

投入即投资，小到父母给你的教育投资，大到王健林的海外并购，都是投资。投资即艺术，投资即哲学。

父母可以花钱培养你成为钢琴家，也可以花钱送你去国外读书。各有各的逻辑，各有各的风险，没有哪种投入是绝对正确或绝对错误的。我们要认识到世界很大，新媒体世界很大，你看不懂往往是因为不在那个位置上。

以我的逻辑来看，投入到节省时间或者消磨时间属性的新媒体上，都是有长期价值的。顺带着增加愉悦性那就更好了。人人都说自己很忙，但是为什么打开王者荣耀都在线？消磨时间是个巨大的市场，而且每隔半年就有一轮新行情，因为人是喜新厌旧的。节约时间的市场空间也很巨大。因为人们喜欢那种驾驭时空、走捷径的感觉。

我最不看好的是：既不节省也不消磨。

## **8 纵横捭阖，合纵连横**

新媒体已然成为大的行业。

这个行业的正面永远是各路大会、探讨未来，看似高朋满座，但是大家心里都有自己的小九九。

这些小九九就是行业的侧面了，都在找捷径。

这个行业的背面，都在纵横捭阖、合纵连横。

## 流量未死，只是需要更好地驾驭

“内容和互动”确实变得越发重要了，但流量并未死去。相反，就因为流量没有了增量，流量就变得更重要了，越来越重要。

流量是在线生命的基础。

流量不死，只是经营方式要升级。

为什么流量在萎缩，但我们对手机和网络的依赖好像更大了？那是因为我们沉浸在一个闭环里的时间变长了，比如原本“刷”五个帖子的时间现在只能看一个短视频。时间没变，但是PV变少了。随着前三梯队的布局完善，垄断格局基本形成，我们很难逃出其中。流量被高维度的商业模式虹吸了。

互联网发展到今日，经过了三轮发展高潮，如今再次进入瓶颈期，短期内技术及格局不会发生太大的变动。第一、第二、第三梯队的大互联网公司以及各种并购合资合纵连横的方式吃掉了90%的流量和生意。所以本质上，今天在网上开店，做各类服务，写文章“做号”和父辈租个门面店做买卖是同一个事情，只是社会产业结构变化了，工作形式变化了而已。而任何一种事情，流量都是基础。

如果你父亲的店开在人烟稀少的小镇，确实成本很低，房租也很低，也不用雇人发传单，不用做活动，不用促销吸引顾客（买流量），但是业务挺稳定，周围就这么一个店，大家都来买。每个月都能赚到钱，但这只是一个看得到头的小买卖（就事论事，没说小买卖不好）。把店开在人民广场的老板的经商理念可以比你父亲差，但是流量就是大，钱就是多赚，这毋庸置疑。

那么如果在网上，不去争夺流量，结局亦然。或许你的投资回报率很漂亮，做的活动也很有趣，写的文案也很赞，粉丝群也很喜欢你，也能活着，这是个小而美的典型，但没有流量就没有

未来。

流量未死，要更有效地花钱买流量。

大家都说好的内容会被人发现，会自动传播。这样的事情确实每天都在发生，一个人的一篇文章莫名就火了一整天，但是明天就被另外一个人的一篇文章、一件事给替代了。而你就算一个不小心写出一篇10万多阅读量的文章，但其实你也很难说明天用这个路数是否还能再出一篇。这是因为你没有系统，你靠的是偶然。

但商业要的不是偶然，要的是稳定。花钱买流量的另一个最大意义就是，节省不可再生资源：时间。缩短传播路径，把“靠偶然”的比例，尽可能降低。起码，我所熟悉的广告公司，内容再优秀，也会留一笔预算用于购买流量，来加速传播的裂变。而从全年来看，大多数能在年底被人盘点的案例，都是花了血本做传播的，当然，它的内容制作也是很用心的。二者缺一不可。

流量就是好内容的车险，如果你想省钱，可能这会出事。买了流量不一定红，但不买基本连制作费都浪费了。

基于此，个人认为一定要在流量还没有贵到你无以复加时，用最佳的方式购买最多的流量，转化成自己的用户。不要觉得贵了就不买了，就像上海的房子一样。

这是你的品牌、业务为人所知的核心入口。但务必提高转化，从“知晓”转化到“用户”这个步骤，要下大力气。采取一切方式，让人使用你的产品，随后变成“用户”，用“复购率”来赚钱。可能单个用户获取成本很贵，但必须做下去，靠服务和产品本身做“复购”（部分无复购的品类，那就是提高服务溢价，尽可能拉高客单价）。不要算单次投资回报率，请算“大盘子”。比如我可以在一家喜欢的门店，一年花几万元，但第一单可能就几百块钱。

流量的事情也是这样，再不买，用户都沉淀到别人的服务里去了，你就真的没机会了。

好流量会越来越贵，但就像好股票，价格贵，价值也高。



## 我所理解的小程序

### 1 历史性的时刻出现了

历史性时刻出现时，大多数的我们总是不自知的。

我个人认为，对于互联网来说，一个历史性时刻又一次出现了，那便是小程序。

淘宝、微博、公众号、微商，每一拨都成就了很多人。它们的共同特质就是，进入时间窗口期越来越短，并且洗牌速度也越来越快。淘宝，将近小十年内都是有机会的；微博，五六年内都是有机的；微信，四年内是有机的；大家看不起的微商，也有两年时间。这中间诞生了无数的新贵，也迅速地洗掉了很多人。

这一轮小程序可能有五年的黄金期，今天你所看到的一切，都不过是它绽放前的表象。

截至2017年12月28日，最新的微信版本中，小程序又增加了“首页下拉”展现。“首页下拉”这个看似细微的改动，截至目前可以每日带来两亿次打开量。预估每月以15%递增，隐藏得比较深的“附近的小程序”的每日点开次数有千万次，并且这个数字还在迅速增长。

小程序电商，使得自媒体的承接转化率提升了将近5倍。

“拼多多”这样的产品，出乎了所有人的意料，成为除阿里巴巴和京东之外的第三极电商。功不可没的便是对小程序的应用。

### 2 未来已来，只是不够明显

为什么在所有人觉得电商瓶颈到来时，小程序电商可以异军突起？

(1) 微信无敌的用户时长。

微信是一个巨大的沉浸式综合体，别的电商平台只是单一的

购物中心，或者沿街店铺，微信则让人沉浸其中，看到了就顺手买走了，无论是群里、朋友圈里，或是公众号推文中，这种习惯正在快速形成。

(2) 小程序缩短了购买路径。我们熟悉的公众号交易流程是：扫码关注→阅读文章→阅读原文→跳转购买链接；而小程序的交易流程则是直接扫码购买。毫无疑问，商业路径缩短会大大减少用户流失。况且，小程序展现的内容比公众号更丰富，支付也更便捷。

(3) 用户习惯正在养成。

据微信开放平台基础部副总裁胡仁杰透露，95%的平台电商已经接入小程序，剩下的基本就是淘宝系了。

张小龙在2017年的微信大会上说了一句：小程序不是为了电商而准备的。这是意味深长的一句话。

小程序的野心还在连接线下，连接万物。

星巴克的“星巴克用星说”是一款支持微信支付购买电子饮料券并可以赠送给朋友的小程序（见图6-1），给星巴克带来了额外的每个月数千万元的营业额。另一个数据是2017年的第一季度，微信支付比例占星巴克门店营业额的20%。

有多家共享充电宝公司，自从上线小程序后激活用户上涨速度上升3倍以上。还有很多低频的O2O项目，甚至依靠小程序起死回生了。为什么？以往推一个APP，起码需要50MB的流量才能下载完成，如今一两兆就够了，这里使得大量有需求但不是很高频的产品有了比APP更好的生存平台。



图6-1

小程序正在全面接入出行的全环节。共享单车、公交查询，甚至是地铁公交支付。而当所有的数据沉淀于微信之上时，就是人类第一次如此接近智慧城市时刻（见图6-2）。



图6-2

另外，淘宝系和百度系不可能参与到小程序中，于是中国互联网的一个黑洞形成了，这或许是创业者绕过淘宝、百度围剿的机会。

很多人问我，小程序还不明朗，如果投身其中失败了怎么办？

我一直和他们说另一个故事：当年易趣在中国电商战场中失败后，他们的员工依然是各大幸存电商公司最喜欢挖的员工。因

为他们懂电商，起码比外行懂很多，成功本身就是有随机性的。所以，即使死在了小程序的路上，都比守着过去慢慢死去强。更何况，你一定会打开另一扇门，会有更多的机遇等着你。

## 第7章 新媒体人实操干货

### 炼成“大号”的关键步骤

“大号”即粉丝众多且很活跃的公众号，一般拥有百万或千万级粉丝。炼成“大号”的秘籍真的是“八仙过海，各显神通”，难以一言蔽之，所以这里分成几节来分享一些炼成“大号”的心得。

这一节的几个关键词是：选择、顶层设计、人格化塑造、提升内心格局。

#### 1 选对领域是炼成大号的第一步

人生很多的结果，回溯到最初，无非就是一开始的选择方向。新媒体领域亦是如此。如果你选择去做一个灵魂音乐、蓝调这一类的账号，那么你是基本没有可能达到百万粉丝或千万粉丝的。但是如果去做一个人类共情的、刚需的、高频的品类，那么这件事就会轻松很多。

我对新媒体从内容的维度做了一些分析，发现新媒体“大号”的维度其实是在不断多元化的。

荷尔蒙、猎奇好玩、消磨时间、励志、娱乐、情感、炫耀、干货、道理，这九种内容维度构成了“大号”版图的半壁江山及以上。

#### 2 顶层思考及切入的路径很重要

其实，早期很多“大号”的养成是“无心插柳”，更多是因为兴趣爱好，但是随着资本的介入，这种“无心插柳”几乎绝迹，而更多的是“有心栽花”。所有受资本喜爱的，或是自身能够盈利的新媒体项目，在一开始的顶层思考上就与众不同。

下面来看一个案例：“餐饮老板内参”。

全国餐饮行业的年度规模应该在8万亿元左右。而在中国境内的餐饮公司中最大的百盛集团，旗下有肯德基、必胜客这样的知名顶尖快餐品牌，也没有占到整体份额的1%。这个行业，起码有1000万的私营老板。所以“餐饮老板内参”这个号，从一开始就选择从一个有大量基础人群的品类切入。

其次，餐饮行业作为一个最古老的行业，又是一个民生的刚需，所以非常稳定，而这又导致了餐饮行业总是比科技和互联网的发展慢一拍。这个行业的老板需要获取全新的讯息和知识，但懂得的人又很少。所以对于他们来说，一个定位给餐饮老板提供尖端资讯的新媒体是“刚需”。

对于他们来说，关注的目的是为了“赚钱”和“提高”，所以就离收费更近了。无论是咨询服务还是培训服务，都可以非常好地切入。

通过这个案例能发现，一个好的顶层设计和切入点是成功的一半。

### (1) 大号之间的本质差异

大号在一种维度上可以分为两种，跑量型和有效认知型。跑量型的代表有“环球xx”“xx攻略”之类，你会长期关注，但是这类大号的读者根本不关心背后是谁，喜欢的是不是你，主要是看内容。另一种是有效认知型，那是最值钱的，那才是真正的网红，比如“@张大奕eve，”张大奕的淘宝店一年的流水就有好几亿元，抵得过一个中型服装公司的数百人。又比如“@黎贝卡的异想世界”，她以一己之力就能卖出几十台MIMI Cooper轿车，她的商店上线两小时，销售额达到三百万元。当然，跑量型也有自己的生存之道，这里强调的是要有意识地往IP化的方向进行转移。

### (2) 无个人认知的内容转化是非常差的

怎样向IP化的方向转移？这个转化流程大概是：喜欢你的文章→喜欢你→喜欢你卖的东西。这个转化流程接近于：一个人喜欢你的文章，不一定喜欢你，更不一定喜欢你卖的商品。所以你必须认清楚一个事实，就是纵然你有很多流量，也要搞清楚他们为什么而来？另一方面，你从布局的一开始，就要有意识地打造

人格。

### (3) 如何有意识地打造人格化的新媒体

首先要强调下，刻意的模仿并不能让你塑造成自己，只能成为一个拙劣的模仿者，不可能被记住。另外，所有的自媒体归根结底都靠老天爷赏饭吃，这和演员是一样的，你的努力固然重要，但是你的容貌、声线、身材都是天赐的。所以，如果你在任何一个方面都不具有出彩的条件，那么这条路不是很适合你。这是个残酷的事实，我不希望像成功学那样告诉你，只要坚持就会成功。

下面从亲身案例来说一下我是怎么塑造人格化的？

“我爱PPT”是中国排名第一的PPT领域大号。

其实从一开始的时候，“我爱PPT”并没有一个100%完善的策划案，它只是一直抓住了两条线：一是提供优质的刚需内容（对于职场人，PPT就是刚需）；二是不断塑造“P君”的人格。

塑造真实的人格是一个长期的事情，不要指望某一篇“爆文”就能够一局定胜负。

另一方面，P君的性格属性其实就是我的性格属性。一个白天欢乐，晚上深沉，始终保持积极向上的男生。我在线上会对很多事情发表自己的看法，涉及人生观、价值观、世界观，有时天马行空。我无须去说那些我不认同的话来“吸粉”，甚至还会故意说出我自己独特的看法来洗掉并不认同我的“粉丝”。

因为我是巨蟹座的，所以有时候也会发一些星座相关的帖子。例如，充满巨蟹座性格的文字：我不出门，我不下床，床以外的地方都是远方。非常多的人留言说“啊，是我！”也有人说“我也是巨蟹座！虽然我是双子座，但也是这样的。”

注意：这样的内容从转发量、阅读量来说，并不可能是传说中的“爆文”，也不能完成巨大的数据指标，但是却能够让你的存量粉丝真实感受到你的存在，潜移默化中提升了用户黏性。

### (4) 研究清楚用户的在线时间

“我爱PPT”用户中的大量职场人在下午2:00左右都是比较空闲的。因为这个时候是午休后比较犯困的时间，但同时又是任务紧迫感还没有降临的时刻，所以这个时间段便成了我们彼此互动的黄金时间之一；当然还有每天的11:00~13:00。这个时间段，也比较适合进行情感类的互动。

(5) 将行业中日常的事情写成小故事、小段子，并且重视用户的“神”评论。

有个很久不联系的朋友找我，说能不能帮他修改一份PPT。我说：很忙啊，不好意思。然后他发来了一篇文章，标题是《你瞎忙的样子看起来很失败》。

虽然我知道这已经是一条比较幽默的内容了，但是后来网友的评论显得更加精彩，比如：你可以发给他一篇名叫《我为什么要帮你》的文章。

比如我说：我打算写一本书：《PPT高手成长手册：从入门到放弃》。就有粉丝回复说：随书赠送《颈椎病的康复与治疗》。

于是，我发现了衍生的需求，“我爱PPT”的粉丝，有非常多都是需要大量伏案工作的，所以颈椎有点问题是常态吧。

于是我们录制了颈椎病的治疗短视频。

如果再衍生下，我们可以推出这个品类的内容电商，我相信一定是有巨大需求的。

### 3 塑造人格化

P君作为一个A角，并不能完全解决所有的塑造工作；因此，在很多时候，需要一个B角来说另外的话。于是，我让助理开了一个名叫：“小P妹”的微博账号。而“小P妹”的职责就是负责在网上和我抬杠、抹黑我，并和粉丝套近乎。

宣布“小P妹”这个账号出场的帖子其实非常的“无意”。

“明天P君的新助理就入职了，紧张。”这是半夜发的，结果大半夜里就有很多人互动。

“小P妹”第一天的第一条微博：“刚才P君说我无论如何都集



不齐100个赞，我表示不服！”于是，这条微博获得了161个赞。

这就是人格化的力量。

### （1）生动地探讨行业信息和“槽点”

比如，客户来问我：网上的报价那么便宜，怎么你给我报价比别人贵。我只问他：飘柔广告好，你真的见过梳子从头上滑下来过吗？康师傅方便面广告好，牛肉真的有那么大块吗？

我们再来看“中央气象台”的官微。一个天气预报的微博，是怎样做到人格化的？

2018年新年刚至，全国很多地区都开始下大雪。中央气象台的天气预报使用了非常幽默和诙谐的语言，而不是枯燥的陈述，比如：郑州？再等等，一定会下到你们满意；合肥？灯光摄影已经在路上了；南京？武汉？可能是雨夹雪，堆不了雪人的那种（心疼你们）；至于，长沙、杭州、苏州、无锡等，真的，你们只有湿冷（见图7-1）。

这一个帖子里既将各地的情况说得很清楚，又通过朋友对话的表达方式来达到互动的效果。

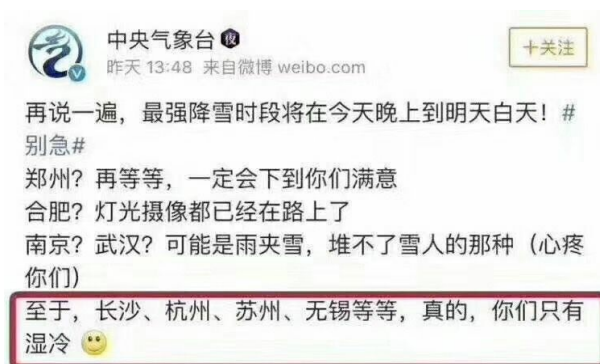


图7-1

### （2）表达真实的看法

唯有真实的看法，才能获得关注。自媒体的本质是人格媒体，只有有态度的人、有观点的人才能被人记住。自媒体也是如此。很多时候，不一样的声音往往代表着一大群沉默者的心声。当然如果面对某些话题，你的真实看法可能会产生负面影响，则可以选择不说话。但是我认为这比迎合大众说一些话更好。

### （3）学会克制，不要露怯

每个人都有自己的能力圈。在你的能力圈外，你就是一个普通人。而很多网红形象的崩塌就是因为不懂得克制，最终漏了怯。

所以，首先要清楚自己的知识盲点，并学会克制，不要对什么都指指点点、发表评论。塑造一个形象需要很久很久，但是毁灭一个形象只需要一瞬间。

尤其是在公众号平台上，不必每天为了发文章而发，不必什么热点都追。虽然追热点真的很有效，但是有些热点是需要较深的行业积累才可以评论的。

我见过很多网红，尤其是知识类网红，很多是因为染指自己不懂的领域，然后致使“人设”崩塌的。

#### （4）坚持输入

如果你不是美貌型选手，那么要保持你的KOL（关键意见领袖）身份，就需要不停地坚持输入，关于“输入”在本书的后续部分有很多详尽的内容。不过一切方法皆为术，最重要的是：你得保持对世界的好奇心与平常心，保持对全新世界的渴望和求知欲。输入大致分为：历人、历事、学习，三者循环往复。

以上均是关于一个账号如何多维度去打造人格属性的方法，它并不是高高在上的道理，或遥不可及的成本，它就在你的点滴用心之中。

#### 4 格局与认知很重要：开放、外部协作与激励

除了技法上的要点，我认为之所以一个事情能做成，还有核心的道，那才是真正让你保持与众不同的地方。

任何一个人、团队或公司机构，内部的资源即使再丰富，和这么大的世界相比都是匮乏的。所以，开放协作是异常重要的，不要老是觉得自己是最强的。

我们公司旗下的自媒体矩阵都渴望与各个领域的专家去合作。比如“营销之美”，我们和众多营销领域的专家合作专栏，开放投稿渠道，凡是采纳的优秀稿件都将获得曝光、推荐导流和稿费。没有一个内容团队可以自己完美地解决所有的内容生成问

题，团队不可能无限扩大，而且扩大带来的管理难度和损耗，会使得效率变得越来越低，最后变成一个非常传统的媒体。只有懂得和外部协作，才可以保持长期的活力。

在PPT领域，我们则是与大量PPT行业老师专家合作，帮助他们销售PPT模板、课程等知识付费内容，即便我们自己也在开发相关的课程。这就是为什么我在公司内部讨论时说：假如我们帮助了10个行业内专业最靠前但是没有流量的达人，一人一年多赚10万元，那么我们自己也不会穷。

截至目前，我们最好的PPT老师一年在我们平台的分成可达到30万元。

即使是内部，我们也非常注重对团队成员的激励。和大型企业相比，我们不讲究考勤打卡，但是并不代表我们的工作时长变短了，或者变懒了。相反，可能更勤快。很多时候，甚至半夜两三点，有了灵感也会爬起来创作。一个内容团队的最好的激励方式之一，就是给他自由和信任，他们也会带给你惊喜。

因此，不要总是觉得自己很了不起，然后就选择和同行成为竞争对手。当下，我们更应该做的是要提升自己的格局，找到共赢的切入点，从而实现质的飞跃。

## 炼成“大号”的核心思维

要想炼成超级头部大号固然是需要运气的，但成为腰部大号，或是细分领域的KOL，更多的是与能力、努力、思维相关，而思维是最重要的。所以接下来会集中分享一些在思维上的方法（Free书分享更多搜雅书）。

### 1 跨界思维

这是一个跨界的时代，没有跨界思维的企业、机构都无法获得全新的流量和关注度。一个新媒体账号亦是如此。

这里我们要分享一下海尔和故宫淘宝的案例。海尔的官微最初几年是外包给代理公司做的，做得不瘟不火，KPI基本靠“刷”。而从2016年开始，海尔收回了运营权并组建了新团队。后来，海尔由于耳目一新的运营方式，使其成为“蓝V”界最受瞩目的案例之一。被称为“80万蓝V总教头”。

一日，故宫淘宝在官微发了一条帖子：有人建议做一款冰箱贴，既充满历史感又言简意赅，冰箱上就贴两大字：冷宫！（见图7-2）。



图7-2

随后一个网友将其转发给海尔官方微博说：你们可以出一个合作款。海尔官方微博立刻跟帖说：我考虑一下。

随后，海尔的新媒体团队立刻将这件事情提上了议程。首先，他们发动粉丝们来出设计方案。果然有不少做设计师的粉丝踊跃参与。如图7-3所示是最终的设计稿。



图7-3

当设计稿出来之后，内部的协调产生了很多问题。生产部门对这个创意并不认同，并认为这种小冰箱没有需求，开模的成本都不一定收得回来。于是新媒体团队分析了这一万多个转发、一千多条评论，并总结了这些用户的年龄、性别比例、购买能力等，拿出了60多页的数据分析报告。最终海尔真的把这个冰箱贴做出来并且送给了粉丝。这便是一种跨界思维。它使得原本冷冰冰的白色家电制造商的自媒体平台变得非常有趣，达到前所未有的传播量。

另外，海尔官微也是首个给其他品牌打广告的官微。也正是因为这种开放的态度，使得越来越多的品牌愿意与之合作（见图7-4）。



图7-4

## 2 娱乐思维

这是一个高压的时代。越是压力大的时候，人们就越是需要一些宣泄口，所以带有娱乐属性的新媒体平台呈井喷式的发展，比如快手、抖音等。而这些平台上拥有娱乐思维的人，即使在学识及专业方面不具备什么优势，也有机会弯道超车成为一界网红。

## 3 增量思维

除非存量足够大，否则不要去争夺有限的存量市场。只有给自己换上了增量思维，路才能越走越宽阔。

乔布斯没有去争夺存量功能手机的市场，而是开创了智能手机的新市场，以及应用商店这个全新的战场。如果当时乔布斯去思考怎么做一款更好的功能手机，那历史将不会记住他。

所以，做新媒体亦是如此。别人已经做得很好了，你再怎么做都不会超越，或者可抢夺的存量市场总是有限的，所以一定要去做增量。

## 4 进化思维

做媒体最怕的就是做成“混子”，就是什么都好像知道一点，但什么都不是深入去看。举个例子，做化妆品只知道一些表面上的形容词和所谓高大上，并没有去洞察真正的品类里的区分和不同的定位差别。主打医药、本草或科技，都有一整套不同的玩法，切不可自以为用几个泛泛的词语就能蒙混过关，况且现在女性懂的护肤知识比你还多。

第一代“美妆大号”都是泛泛而谈类型的，集合各种帖子和一些诀窍就已经很不错了。第二代开始用人格化的方式来传递价值观和化妆心得。第三代则开始真人出镜、直播互动。第四代已经是“经纪人模式+正规军”作战了。

所以，即使所有人都觉得女人的钱好赚，女性消费类新媒体是刚需，也不是所有人都能做好的。有一句话叫作“有同行，没同利”。任何一个内容品类都有最顶尖和做得好的人，也有混得很差还赔了钱的人。

只有不断去进化，才有可能保持领先。

另外，随着技术的发展，越来越多的新平台新的互动方式出现了，以后是全媒体时代，而全媒体时代的特征是“万物皆媒”。

在2015年下半年，我们还觉得直播是一种新的模式，但在2017年年底，直播早已发生了翻天覆地的变化，这就是进化思维。

## 5 产品思维

比如“我爱PPT”是一个PPT领域的账号，到底能做些什么产品呢？

第一层强关联的便是：PPT资源、PPT课程。我们确实也有自己的知识服务体系，包括教你如何做PPT、Keynote，以及PPT的进阶课程，并有PPT模板定制、包月包年服务。我们的99元的PPT模板套装一年的销售量高达上万套。

但是这种产品思考还不够深入。表面来看，这是一群做PPT的人，但仔细去分析，你会发现他们是：广告/市场行业从业者。各类企业文职人员、创业者、老师、学生。



这些人一定是有别的需求的，不能符号化、浅显化地理解。

首先，这些有知识的群体对文创产品的需求是很高的。怎么去做一些有意思的、有附加值的、限量的产品是我们思考的方向。

我们推出了一套汗衫，共四款，上面的文案是：坚决不改，大师开光一稿必过，别砍我的方案-有本事砍我，位高权重责任轻-钱多事少离家近（见图7-5）。



图7-5

这一系列文案都来自用户的留言与互动。一经推出便销售火爆。

还有美女粉丝拍了买家秀，给我们发帖宣传。

接下来要说的是另一个真正重量级的大V——黎贝卡的异想世界。它并不是诞生于微信公众号第一拨红利中，而是在业内已经开始传出“公众号红利已逝去”时开始崛起的。而如今它之所以能够受大量的高端时尚品牌热爱，则是因为它超强的带货能力，而这种带货能力往往又结合了产品的思维。

2017年7月9日，黎贝卡在自己的公众号中发布了一则海报，首次对外公布将与MINI合作卖车。7月13日，“黎贝卡×MINI在线预订”的推文发布，依旧是10万多阅读量，只是这次，粉丝需要首先提交预约信息，才有机会抢购到限量版MINI。

7月21日晚9点，MINI的官方预订平台开启抢购。当夜10点多，黎贝卡表示：“黎贝卡×MINI限量加勒比蓝100辆，五分钟售空，五十分钟内全部付完款！”后台晒单的读者都激动坏了，我也很激动！而在此之前，它早已和故宫、美国独立设计师品牌Rebecca Minkoff等众多品牌联合推出产品。

黎贝卡的成功则告诉我们，新的人格化流量入口已经形成，甚至已经可以站到和品牌平起平坐的位置上，而拥有产品思维是多么重要，这将为你打开全新的窗口。是除去广告营收、纯粹卖别人的东西（赚流量的钱）外的新赢利方式。

这里要补充一句：要做到这个程度，或者一半，都需要超强的人格化。很多漂亮的女生都想成为网红，但不是所有的人都可以。我认为黎贝卡有一个特质是它成功的潜在因素：有气质、不让女生讨厌。

## 6 故事思维

创造故事的能力，或许是这个时代靠内容为生的企业和个人的核心能力之一。没有故事思维，就没有生命力。

首先我们要明确：不是只有电影、小说、电视那么长的故事才是故事。最短的故事可能只有几句话，或者一个画面。

她接到了她喜欢了七年的男生的电话。他对她说：“我们在一起吧！”尽管她听到了电话那头的窃笑声。“好”，她淡淡地说道，“大冒险又输了吧？”他说：“这次我说的是真心话。”

这一个故事只有66个字，但是已经将一个七年的爱情说清楚了。

他在公司第一次注意到她，是因为她左手拇指上涂成红色的指甲。他脑海中不停地琢磨她。为什么涂红色？为什么是一个手指？慢慢地，他一点一点接触着她，一来一往他们在一起了。结婚那天，她问他为什么会爱上自己。他很诚实，告诉了她那个红色指甲的事情。她突然大笑起来说：“傻瓜，那是朋友买指甲油我帮忙试用而已。”笑着笑着她又哭了，她说，“其实我很普通，只是在你眼中很特别。”

这个稍微长一点，是155个字。但是它更丰富地展现了一段爱情从开始到修成正果。

故事之所以吸引人，是因为它能给人以场景化的身临其境的

画面感，这是文字的最高境界之一。

最简单的故事可以分为六步。

第一步：铺垫。也就是牵引句：我准备告诉你我活这么大遇到最糗的一件事。

第二步：找一个人；

第三步：描述背景；

第四步：描述动作；

第五步：把一些动作串在一起，创造一个场面；

第六步：描述你的主要人物对每个场面的反应。

## 7 故事趣味化

这里我们一起思考一个课题。如何有趣地推广“海昏侯墓考古领队的分享会”，这是我之前和复旦大学合作的一个活动。

这里你可以停下来，先不看后续的内容，自己想几分钟，不清楚海昏侯的朋友，也可以去搜索一下海昏侯的基础信息。

首先，我们要思考读者想看什么，然后才是思考告诉他们什么故事。

其次，他们不需要知道故事的全部，他们只需要知道他们会感兴趣的部分就可以了。

再者，如果是真实的历史，那么我们要技巧地选择素材。如果是虚构的，则更可以有的放矢地选择切入点。

“海昏侯墓”本身对于不是考古爱好者的人来说，是一个遥远的事情，让大家周末花钱、花时间来听，是很难的。所以必须从大众感兴趣的点切入。这里我们要抓住：猎奇的人性。

海昏侯这个人有几个标签：他做过短暂的皇帝、他的墓穴里有非常多的金币和珠宝。所以我们的文章标题取为：《他只做了27天皇帝，被称为汉代的金多多》。

接下来大家可以看下我们的整篇文章：

很久很久以前，西汉有一个名满后世的皇帝，即汉武帝。

当时的汉帝国，是世界上最强大的帝国。

汉武帝征服了匈奴，却也有烦恼，就是王朝继承人的问题。

他有六个儿子，一切看起来都不是问题。

但就在汉武帝65岁那年，出大事了。

有个宠臣告发太子在家里做了很多小木头人，诅咒皇帝早死。

结果导致长安城内，风云变化，太子被迫自杀。

过了好几年，到了汉武帝69岁那年，都没有再立太子。

几个较大的儿子都不是他的人选。

于是立了最小的儿子做皇帝（只有8岁），

并让霍去病的弟弟霍光辅佐他。

就这样过去了十几年，一切都风调雨顺的。

结果，人无远虑，必有近忧啊！

小皇帝驾崩了，且没有后代。

于是王朝的政治气氛又紧张了。

此时，我们本文的核心人物登场了：海昏侯刘贺。

刘贺是汉武帝最宠幸的妃子所生儿子的儿子，

即孙子，贰师将军李广利的外甥。

他被选中为汉王朝的继承者。

据正史记载，他是个非常昏庸荒淫的人，

在继位的27天内就做了1100多件恶贯满盈的事情。

当然，你懂得，正史一般不能信啊！

后来学者普遍认为他是政治集团权力斗争的牺牲品，

为了使他名正言顺被废，必须要有一些冠冕堂皇的理由。你懂得。

刘贺真的很惨，被废之后郁郁寡欢，33岁就死了。

在之后的百位皇帝中，毫无名气。

但是最近他火了。

为啥呢？因为他的墓被挖出来了！

西汉墓是非常讲究的。

因为西汉人相信可以把财富带到下辈子，

所以墓葬非常丰富。

但正是因为如此，其也成为盗墓者的主要目标。

所以西汉墓基本十墓九空。  
时间就这样过去了2000年。  
海昏侯的墓竟然保存完好，因为在他死后不久，  
发生了一场地震，他的墓被淹了，根本进不去。  
而因为有水，所以隔绝了空气，保存特别完好。  
于是，在五年细心的一点点挖掘中，  
挖出了史上最完整的墓。  
据说里面的黄金价值10亿元。  
因其大量的马蹄金和金饼，  
所以人们称海昏侯墓墓主为“金多多”。  
为什么要说这一堆呢？  
因为我们请来了！  
杨军老师——海昏侯墓考古领队，  
江西考古研究所研究员为我们解密！

## 生活美学专题研修班发现海昏国

**2016年5月1日下午**

主讲：杨军 江西考古研究所研究员，海昏侯墓考古领队

主持：高蒙河 复旦大学文物与博物馆学系考古学教授，博士生  
导师

主办：复旦大学中文系培训中心

协办：鲸步商学院

方象（上海）教育投资有限公司

地址：复旦大学光华楼东辅楼102袁天凡报告厅

票价：“早鸟”价89元，原价398元。

本次合作为进步商学院特别体验价格

[点击阅读原文](#)，火速抢票！

在我们微信版的推文中，还插入了很多具有网络风格的图片。这些图片使得整体阅读体验更加有趣。下面附上二维码（见图7-6），大家可以扫码直接看。因为没有微信的原贴，你还不能完全感受到那种娱乐化、故事化的场景。



图7-6

在这篇文案的策划中，首先我们通过汉武帝切入，因为汉武帝是个知名度非常高的古代皇帝；然后我们采用了宫斗剧的模式来描述这段历史事实，这让人产生了猎奇和八卦的心情；第三步，切回主人公的背景描述；第四步才开始讲海昏侯墓穴的本身，讲述它的特点。完成了这四步的渲染之后，就会有更多的人被场景化的方式吸引。最终我们成功卖出了数百张门票，同时，大家都在踊跃地转发。

那么接下来，再来看一个案例。如何宣传画展，并且把票给卖了。

这个案例的起源是，我的朋友徐光辉老师策划了《早期蒙娜丽莎真迹》的画展，于上海新天地举办。我帮助他做一些推广，通过我的粉丝群去宣传。

我们又可以再次停下来，思考一下怎么去撰写推广的文案。对早期蒙娜丽莎不清楚的朋友，可以去搜索查询一下背景知识。

首先，任何的文案广告、文章广告或是视频广告，第一句文案、第一眼的标题、第一句台词都是为了让读者读第二句而存在的。这是它的一切目的。

所以我们在酝酿标题时，选择的切入点是满足年轻人炫耀的需求：《如何显得很有文化地探讨蒙娜丽莎》（见图7-7）。



图7-7

其次，最终的目的是宣传早期蒙娜丽莎的画展，这个要始终牢记。但是，艺术对于业余的人来说比较晦涩，有很多背景知识需要梳理。所以文案一定要做好背景知识的梳理，让人不累且感兴趣地顺利读完，并且进入广告部分。

如果不能完成这前半部分，那这个广告就等于白做了。

最后，如果文案过于故事化，而忽略艺术与技术性，那么可能会完全吸引错人群，所以务必在文案的下半段拉回来，重新切入这个展览的重点。

明确了这几点后，我们来复盘一下整个文案的创作。

虽然达·芬奇的名字如雷贯耳，但是更多人对他的事迹都不是很清楚，所以我们需要简单地复盘一下。而达·芬奇出生在1452年，绝大多数人对欧洲的历史是模糊的，所以我们要对标到中国和中国那个时代的名人。再紧接着要开始进入《早期蒙娜丽莎》的背景介绍了，最终切换到一些欣赏的细节。

接下来大家可以看下我们的这篇文案：

很久很久以前，公元1452年，

在中国，是大明帝国中期。

这一年一个遗臭万年、恶贯满盈的太监出生了，他叫刘瑾。

他的出现进一步导致了大明朝的衰落，以及民不聊生。

不好意思，偏题了。

这一年，在地球的另一边。

对于意大利而言，是非常重要的。

因为诞生了

解剖学家、画家、天文学家、发明家、建筑工程师、雕刻家、音乐家、建筑家、数学家、生理学家、物理学家、地质学家。

是什么让这个国家一下子出了这么多厉害的人物？

答案只有一个。

这些都是一个人的合体！！

而这个人就叫作达·芬奇。

在达·芬奇自己的简历里，最后一行，写着：我还会画画。

这幅画就是他自己画自己的自画像。（看图请扫文章后面的二维码，下同）

当然，在中国最著名的应该是《蒙娜丽莎的眼泪》。

不好意思，记错了。是《蒙娜丽莎的微笑》。

这幅真迹目前悬挂在法国卢浮宫的墙上。

事实上，我可以很负责任地告诉你，这是达·芬奇画的第二幅蒙娜丽莎。

而且是中年版的。还有一个少女版的哟！！

记住了，以后告诉你心爱的姑娘，

一定要说：你就是我心中的少女版蒙娜丽莎。

然后再和他说这个典故，会显得你很博学哟。

看图。

不好意思，放错了。这是当代未成年版。

下图是！进步君亲手拍的！

这个是24岁的蒙娜丽莎。

好，我们来看一下横向比较图。

左一是存放在罗浮宫的那幅35岁左右的，中间的是24岁的。

最右是达·芬奇笔下想象的圣母。

据说，在达·芬奇的心目中，女性完美的脸庞，不是如今流行的V



字脸、瓜子脸。

而是，如图中所画的两个圈。

笑起来的嘴巴与眼角恰好能形成一个完美的圆。

头顶中心点与下颚再次恰好形成一个完美的圆。

有两个圆圈的时候，才是达·芬奇心目中的女神。

所以，鉴定方式之一就是即使假画模仿得再像，

如果无法形成两个圈，则一定是假的。

而这个特征是近些年研究才无意发现的。

不懂几何学的画师肉眼是无法感知到这个细节的。

顺便说一句，达芬奇还是几何学专家。

那么，这两幅蒙娜丽莎到底是个什么关系呢？

首先，MONA LISA在意大利语里的意思是，丽莎 嬷嬷。

MONA是嬷嬷的意思。女主角的真名其实不叫蒙娜丽莎，

叫丽莎·乔宫多。

乔宫多是她老公的姓氏。他是一个成功的商人，顺便还给国王做一些外包工程业务。

有一次，国王委托乔宫多把皇宫里的一面墙画上画。

达·芬奇很想中标，但是乔宫多觉得达·芬奇做工程经常偷工减料。

脑海里是不是浮现了你的乙方。

但是乔宫多又说，如果你给我老婆画一幅肖像，

这个项目就是你的了。类似于今天的干点私活或者返点。

为了拿下这个CASE，

达·芬奇豁出去了，答应了下来。

所以，通过这里我发现，自古乙方多寂寥啊！

本来达·芬奇觉得，到时候随便画几笔就可以了。

可是当他见到了蒙娜丽莎的那一刻，

他发现！

天哪！

这就是我苦苦寻觅的女神啊！

于是！达·芬奇用了四年的时间画了第一幅蒙娜丽莎。

当时的名字叫《乔宫多的夫人》

国王看到了这幅画像觉得很不错。

想让达·芬奇再画一副挂自己皇宫里。

呵呵，但是他想起了自己那么多老婆。

万一吃醋了呢，爱江山也爱美人啊。

而且挂一个少女在自己宫殿里，这样传出去，社会影响不好。

所以请达·芬奇画的是30多岁的蒙娜丽莎。

这幅画达·芬奇并非是照着蒙娜丽莎画的，而是自己想象的。

后来蒙娜丽莎去做了修女，也有一种说法是达·芬奇去修道院偷窥几眼回来画的。

无论如何，以上这段故事务必记住！

如果有姑娘问你：看过蒙娜丽莎真迹吗？

你得先问：是早期的还是后期的？

是不是瞬间格调出来了。

一种看破人间桑海，尽享人世繁华的感觉啊！

如果妹子不是很懂，瞬间就被你征服了。

如果妹子很懂的话，我再教你几招。

两幅蒙娜丽莎的画，研究人员取了十九个关键点，是完全一直平行的。

也就是说，达·芬奇是运用了几何学对着自己的原画再画的。

但是，有人提出了质疑。

说：横向上是一致的，纵向上不一致。

记住！！！那时候在中国还是明朝中期啊！！！！

那一年倭寇还没有猖獗！

那一年吴三桂和他的陈圆圆还没有出生！

皇阿玛的老祖宗还在东北关外！

当年是没有复印技术的，所以无法做到一模一样。

达·芬奇是用自己的左手作为参照物比对着画的。横向一致，纵向有差别。

谜底就是：早期的蒙娜丽莎是写生，现在放在卢浮宫的是达·芬奇自己临摹的。

基本到这里，“学霸女神”也可能被你征服！

另外补充一下，还可以向女神们补充一下：蒙娜丽莎画像运用的是几何学。

因为进步君数学不好。此处我就不展开了。

另外，再补充两点假装内行看画的“神”技能。

这两幅大图展现的是蒙娜丽莎的眼睛和嘴唇。

注意！此处运用的画法是晕染法！

就是没有边缘的一种画法。

嘴唇边缘、眼珠边缘自然融于一体，但找不到明确的界限。

所以，从任何一个角度看，你都感觉蒙娜丽莎在看你！

所以！专业看画的时候，不要只站在那里看，那不是看古董！

你要移动，慢慢走动，这样才能体现出大师的风范。

好了，进步君懂的也就这些了。

其实我是从《早期蒙娜丽莎展》的策展人徐光辉老师那里学来的。

本展览目前在上海新天地举办。

进步君友情推荐。

祝大家端午节愉快！

其实大多数人对艺术是没有什么兴趣和研究的。所以如果强调艺术地位的话，并不能吸引到大多数人，还会显得非常枯燥。但是“炫耀”是刚需啊。反正周末没事，到哪去都是玩，去陶冶一下情操也是蛮好的。

在我们微信版的推文中还插入了很多网络风格的图片，这些图片使得整体阅读体验更加有趣。下面附上微信版的二维码（见图7-8）。



图7-8

## 为产品注入生命力的五种方式

### 1 为产品注入情感

在我创办“Justkico滋食奇果”这个定位消费升级的果饮品牌时，就在思考我们的差异化在哪里？如果要做“鲜榨、健康”就等于和化学添加剂说再见了，那也等于和特殊配方说再见了。虽然健康、新鲜本身就是比较好的卖点，但是和同行比起来还是没有特殊之处，所以我们需要寻找一些独特的记忆点。

大多数人对水果的宣传，往往是集中在产地、价格、品质。但这些维度的比较总是会趋同的，比如，大家都可以用产自新西兰的最新上市的奇异果，都卖特别优惠，这样下去就会打价格战了。

所以我选取的角度：情感连接。一定要去找到联系人类情感的地方，比如：爱情、亲情、友情，都能在不同的角度打动很多人。但如果只是为了诉说爱情而诉说，那么其实很难抓住越来越挑剔的顾客。只有将场景展现到顾客的脑海中，引发共鸣才有机会打动他们。

那么校园爱情、温馨的场景、久别的重逢、单相思、暗恋都是很好的题材。

那时我骑着车，你在后座抱着西瓜，喊我傻瓜，原来被骂还能这么开心。

通过28个字创造了一个校园里的欢声笑语，林荫大道上，夏日炎炎，男孩骑着车，女孩坐在后面，两个人两小无猜的爱情。

那时每晚给你剥石榴，你说很甜，现在只有顾客这么对我说。

这里通过店主的第一视角来展现，体现出的是对前任恋人的思念之情，但是所有的思念只是通过剥石榴的场景，以及“现在只有顾客会对我说”来表达遗憾，这里面并没有出现过一个字。

1038天后，再次见面。你说柠檬水太酸，酸得让人流泪，你要投诉店老板。

1038天这个精准的数字体现了爱情的刻骨铭心，可能是在街角的果汁店相见，倔强中不愿承认难过，只能说店老板的柠檬太酸。

海报的画面设计，无须图案，只要将那些重点字放大即可。当时整套我们设计了15款，这里篇幅有限，取其中三款海报来举例（见图7-9）。



图7-9

当时，有很多人留言说：深夜看哭了。还有网友说：好想转发啊，但是害怕被老婆看到。以及有顾客为了搜集全这15张卡片，一个月内订了20多次外卖。

## 2 为设计注入人格

蕾哈娜（Rihanna），全名罗比恩·蕾哈娜·芬缇（Robyn Rihanna Fenty），1988年2月20日出生于巴巴多斯圣迈克尔区，在美国发展的巴巴多斯籍女歌手、演员、模特。2005年8月发行首张音乐专辑Music of the Sun开始歌唱生涯。2008年在第50届格莱美奖上入围“年度制作”和“年度歌曲”在内的六项提名，凭借歌曲Umbrella获得“最佳饶舌/演唱合作”。截至2016年，蕾哈娜在美国公告牌榜上拥有14首冠军单曲，被评为2010年最佳艺人奖”，也

是蝉联多项格莱美、全英音乐和MTV音乐大奖，并两次获得MTV年度录影带大奖的女歌手。

蕾哈娜和运动品牌彪马合作推出了FENTY，经由天后改造，在经典型号Suede Classic上加了一层接近5cm的橡胶大底，简单粗暴地把身材比例直接拉高。厚底除了增高之余，还把20世纪80年代的英伦朋克以及反叛元素给带回来了，在北美市场卖到脱销。

Puma隶属于法国奢侈品Kering集团，在2011—2014年，连续三年业绩下滑，也被老对手Nike和Adidas远远甩在后面。2014年12月，Puma与蕾哈娜签约，聘请她为全球形象大使及创意总监，Puma终于开始逆势上扬。至2016年年底财报显示：年营收增长98%。这不是很多明星合作款那样的简单的联名合作，而是真正地将人格注入设计中，是蕾哈娜将她对时尚的理解付诸产品。

### 3 为产品注入科技之光

1891年，在丹麦的一个小镇——彪隆（Billund），克里斯第森先生出生于此。而后，他成为一位出色的木匠，并拥有了自己的木材加工厂。

1932年，经济大萧条冲击到丹麦彪隆，所有的手工艺人都接不到订单，42岁的克里斯第森，辞退了最后一名工人。同年，他失去了妻子，他和四个孩子相依为命，他开始懂得：生活不仅是一个美好的礼物，更是一项艰苦的工作。但是他仍然对生活对事业保持着热情，勇于尝试新的机会和新的技术。他做出了决定性意义的改变——将他的木制厂的产品定位于玩具（即现在我们所熟知的乐高）。克里斯第森先生认为玩具始终是孩子最重要的伙伴，无论何时，孩子都不能没有玩具。事实证明，他的决定是正确的，短短几年内，这个木制加工厂就具备了成为国际性玩具公司的基础。2012年，乐高的毛利润达到了71%，净利润为10亿美元。其总营收超过了Hasbro（孩之宝，其主要产品为变形金刚），成为仅次于Mattel（美泰，其产品为芭比娃娃）的玩具企业。而其销售的产品是由差不多9000种不同形状颜色大小组合的塑料积木。

从1891年到如今的100多年里，乐高把握住了每一代孩子的

兴趣点，而如今它不仅仅是孩子们的玩具，甚至是大人們的玩具。其中非常重要的便是：它一直在给产品注入科技之光。

在乐高的英国旗舰店里，有一台神奇的机器，这台机器长得就像大一号的“大头贴机”。根据屏幕上的提示，用摄像头拍一张正面照片，点击“确认”后，随着黄色乐高小人的运转，一张马赛克版的照片和一盒乐高玩具就缓缓吐了出来。一张完全按照你肖像制成的马赛克照片，就成了这4502片积木的拼接指南——零件由黄、灰、黑、白四种基础色组成，你需要先用灰色打底，再用其他颜色把轮廓和细节一点一点勾勒出来。

乐高资深设计师Craig Callum强调：创造一个奇幻世界就像在1960年创造宇宙飞船一样，是非常吸引人的。你看现在孩子们游戏的方式，有些孩子并不仅仅只想搭积木，所以我们要帮助他们实现渴望，无论是玩具、在线游戏还是动画电视剧，不同平台都有所涉及。

乐高与诸多成功好莱坞电影合作，其推出的“星球大战”与“霍比特人”两大系列，是其近几年推高营收的发动机。而其非常重要的成功秘诀之一，则是电影故事让孩子对整套玩具有无穷的可以发挥想象空间，创造了极佳的玩具玩乐氛围，再结合最新的科技让玩具可以编程，可以焕发生机。这也是其自2008年后积木专利失效后，面对无数低于其价格一倍的仿制品仍能让孩子及其父母首选购买的最主要原因。

#### 4 为产品注入场景

如果没有场景，很多消费将无法产生，很多溢价亦无法产生，但好的场景的塑造并非一帆风顺。

20世纪70年代，瑞士日内瓦的科学家研究出了全新的单杯浓缩咖啡酿造系统，1974年雀巢公司将他的商业化授权买下，并花下巨资用了十年时间将其打造成全新的Nespresso系统，其具有机型紧凑、操作简单、酿造美味的优势。

但是故事并不是那么美好，虽然那一年的雀巢已经是年销售额百亿美元的企业了。虽然雀巢不缺钱，但是这家公司严格的管理系统和保守严谨的风格以及其历史文化，使得Nespresso业务被

很多高管及董事会成员否定。优势反而成为劣势。同时，由于理念太新，Nespresso咖啡机叫好不叫座，销量特别差。

公司CEO Helmut Maucher（赫尔穆特·毛赫尔）为此专门成立了一家全资独立子公司，使其避开母公司利益集团的质疑以及盈利方面的压力，并获得了一定的可自由操作度。但即使在这种环境下，之后多次尝试，都以失败告终，而Maucher面对的董事会压力也越来越大。

由于当时的Nespresso咖啡机定位于奢侈电器，销量非常低，而采用传统的先生产再通过渠道销售的方式，导致生产的咖啡胶囊不够新鲜，影响了口感，从而最终让顾客认为这款机器不好。

为了保证最重要的咖啡胶囊新鲜，Nespresso项目负责人盖拉德提出了一个雀巢历史上从未使用过的方案：直销。通过电话销售，然后快递给客户，这样咖啡胶囊能够保证很新鲜。同时，所有客户将成为Nespresso俱乐部成员。此处要注意，那是1980年，这在当时是非常先进的模式。

直销方式不仅确保了新鲜的咖啡食材，同时也能使客户服务质量保持高标准，还能享受24小时的网络（电话）服务，同时会员还能收到限量版咖啡，以及装帧精美的Nespresso杂志和咖啡教程，还有定制的银质咖啡杯、碗、碟、清洗工具、碎冰机等产品。根据会员记录，一到过滤机需要清洗的时间，就会给客户免费赠送清洁工具。而购买的人群都是精准的忠诚稳定客户，每年订购400美元左右的产品，这就能够使业务保持收支平衡。

这次通过电话业务主动争取的客户中有60%会在聚会中向自己的朋友介绍这款产品。这显然是一个可怕的比例，这说明10000人的俱乐部会员有6000人都会向自己的朋友介绍，而被介绍的人可能规模在6000×3以上，即18000人，其中如有10%转换为客户，便是1800人。

同时，Nespresso为了开拓高端市场，设计了一款专门用于飞机头等舱的型号，这是一个具有重大作用的举措，并不是说能带来多少直接销售，而是树立起了其高大上的形象，而许多没有Nespresso咖啡机的航空公司也纷纷表示要引进这款咖啡机。此



后，共有20家航空公司的1100架飞机使用了Nespresso。每年，350万高端旅客品尝了Nespresso。

Nespresso的市场人员还将其赠送给意见领袖、政治家、知名记者、富商，由此带动了向上看齐的崇拜型购物。

提到精品店，我们总是会说起APPLE，而Nespresso如今在全球拥有200多家精品店。全部采用最好的设计，运用闪亮的木材、金属和玻璃装饰。专业培训过的员工给顾客提供最好的建议，提供最好的咖啡搭配、酿造的技巧。同时，店内提供各种各样的试吃，包括零食与点心。如今，Nespresso线下门店占据了其销售额的40%以上，而它的销售规模是30亿美元。此时，我们再来想想那句“线下必死”，是不是有点不对头，你所看到的领域一定只是一部分领域，你所看到的巨大发展也不代表100%，线上线下的在很多地方相斥，但在一些行业或领域也并不完全是这样。

## 5 灵感来源于实际的诉求

做手机不一定赚钱，甚至还可能赔本，但是做手机周边产品就很赚钱，包括手机壳、移动电源、外置镜头、自拍杆都是围绕着实际的诉求而展开的。

但是当我看到这款“3组六个镜头+手机壳”的组合时，我觉得必须买下它。有不少于五个朋友看到之后问我拿了链接下单购买。这就是产品力，灵感来源于实际的诉求（见图7-10）。



图7-10

## 品牌的五个改变与做品牌的十五个方法

在十年前，可口可乐雄踞中国饮料市场首位，没有人会相信有一款产品能够战胜它，起码没有一款中国产品能战胜它。而后来的王老吉做到了。十年前，也没有人相信诺基亚会倒下，而时至今日，连小米都估值上千亿元了，微软却以仅仅72亿美元收购了它。十年前，李宁内部的人绝不会相信拥有如此庞大终端和资源的自己，会退出体育一线销售品阵营，而2017年却斥资十几亿元回购分销商的库存。唯有强势的品牌能够持续生存，如何判断一个品牌是否强势呢？前六大因素分别为：知名度、长期持续畅销、市场占有率、重复购买率、品牌优势明显，拥有稳固的品牌形象。仔细想来，好的且赚钱的品牌，无出其右。

### 1 品牌的五个改变

大部分曾经成功现在没落的企业，犯的最大的错误便是固守于曾经的成功，以为自己改变得很迅速，一切也按照自己的想法在改变，但其实这是大错特错的。

#### 改变一：中产阶级形成及消费全面升级

社会学家告诉我们，一个发达的文明社会，应该是鸭蛋形的——中间圆，两头尖，即中产阶级数量最多。而无论有多少批判以及破产论，中国的这一阶层正在形成，他们的典型代表是受过高等教育，且渴望变得更好的职场人。这一阶层注重更有品质的生活，而不那么关注价格。仅仅以低价和耐用为卖点的产品市场将进一步被压缩。我们发现还在上大学的女生，由于收入低或者靠父母的生活费，可能会购买国产化妆品。而当她工作五六年后，就一定会改用更高档的产品。在她掏钱成为高档品牌的用户前，其实早已对该品牌了如指掌，包括汽车亦是如此，大量男性选购的高档汽车决策其实萌生于没有钱的时候。

在零食行业里，有一个名不见经传的小品类，叫作辣条。过去我们对辣条的认知是“几毛钱的低档产品”。而如今，卫龙将这

个品类彻底升级。采用了接近于苹果的设计风格，价格上涨了接近10倍，依然非常畅销（见图7-11和图7-12）。



图7-11



图7-12

### 改变二：核心消费群体低龄化

大规模的15~18岁的人来购买LV。其原因可能是早熟，或者送给母亲、姐姐、女朋友等，但低龄化的趋势非常明显。

### 改变三：小众市场正在形成，更加注重个人感受

以性别、地域为纽带的大众市场正在向个性、爱好、态度为特征的小众市场重新聚集。安徽出了个品牌叫“三只松鼠”，你会发现这个品牌，仅仅花了六个月便拿下了整个类目的第一把交椅。而最初定位于坚果品类的三只松鼠，早已将自己变成了零食

全品类。零食的诉求早已从好吃、方便，升级为有情调有特色有趣（见图7-13）。



图7-13

三只松鼠某种程度上引领了这一轮的品牌IP化。

#### 改变四：更加主动获取信息

随着时代的变化，已经没有什么消费者会坐在电视机前看着夸张的广告，然后深信不疑了。用户会更倾向于主动查询相关信息。从母婴市场我们会发现：如果你刚怀孕，一定会去咨询已经生过孩子的女性，而数个聚集千万女性的母婴社区也告诉我们，这个趋势如此明显。

用户会更相信自己的判断：一方面，年糕妈妈、小小宝麻麻等母婴自媒体顺势崛起，头部母婴大号单月电商流水已经可以达到数千万元；另一方面，母婴社区APP亦强势崛起，不断地将原本单一的信息获得渠道细分化、碎片化、实时化。

#### 改变五：更多元的渠道

单纯的“天上打广告，地上铺渠道”还行得通吗？对于传统零售商而言，其庞大的分销体系及终端是其命脉。以目前的情况来说，在二线以下城市渠道依旧为王。但是变革是迅速的，淘宝、京东作为电商的两大帝国也不再是什么新生事物了，它们自己也在谋求全新的改变和布局。APP、小程序、内容电商、新零售等

越来越多的全新渠道将这个世界彻底打破。拼多多这款产品依靠微信小程序和拼团的模式已经无限逼近京东和淘宝，成为一匹新的电商黑马。腾讯内部在此之前在电商方面几乎毫无起色，而如今对拼多多寄予厚望。

渠道走向分裂是必然的，只有抓住更多元的渠道，根据不同渠道的人群，特别定制产品，才会更有希望。

## 2 做品牌的十五个方法

上面是品牌的五个改变，下面来看一下做品牌的具体十五个方法。

更深入地洞察消费者是非常重要的。如果你去好哥们家做客，你觉得是你的好哥们门口等着你更亲切，还是好哥们牵着老婆孩子的手迎接你更亲切？一样的道理，广告是应该炫技好，还是应该抓住用户的痛点、需求点好？如若不能抓住打动人的要素，未来一定不是你的。

### (1) 创造更加鲜明的品牌特征资产

靠淘宝起家的阿芙精油的广告语是：阿芙就是精油。也就是说以品牌即品类的宣传点，将占领人们的心智。此外，将更多的特征元素融入品牌中也至关重要。上海家化集团的佰草集在国外众多大牌的横扫下，用中草药元素将自己鲜明的定位差异化，实现了巨大的增长。

如今的广告应该怎么做？

在面对大量碎片化信息时，消费者最终记住的往往只是一个简单的词语或画面。在这样的背景下，制定高效的营销应对策略，吸引目标消费者，从而扩大品牌影响，提升销售额，成为品牌们不得不迎接的挑战。而整个和消费者接触的环境改变，使得旧有的方法策略不再有效。

对于广告来说，有两个重要的步骤，第一是战略，第二是创意。战略是“相关性”，而创意是关于“差异性”的。你必须要有创造性的策略，当我们谈到创意时，还应该包括战略，而这却经常被人们忽略。

业内声音：电视死了——他们都错了。

以谷歌为代表的点击广告，和Twitter、Facebook代表的社交广告不断蚕食整个广告市场的份额。以至于日前大量评论题为“4A必死”“传统媒体已死”。那真的是这样吗？

奥美互动全球董事长认为：视频发布的渠道变得更加有趣，有些人可能说电视已死，但他们都错了，电视在改变，关键是能够提供有说服力的视频内容。

数字技术带来了惊人的机会，没有人在这方面有绝对的优势。有意思的是，谷歌和微软也在报纸上投广告。这并不是说他们找错了门路，问题的关键是不要被锁定在一种模式里。就像人们总觉得有了数字化后零售行业和电影院会走向死亡，但恰恰相反，大家反而乐于在网上搜索餐厅，看到喜欢的影评人之后顺手订张电影票。有了数字化后，一些没有人气的小商铺也更容易被人发现。

## （2）更好地寻找并挖掘消费刺激点

宝洁公司曾经推出过一款去味产品，原以为大家都需要，但一直都卖不好。后来宝洁公司雇用了心理习性专家探究，最终把这个滞销的去味产品（Febreze）变成年入10亿美元的畅销货。这是怎么做到的？

核心在于：他们发现渴求对人起着巨大的作用。没有气味的去味剂，吸收了臭味，但是不能创造出渴求感，加了香味之后，让人觉得是一种仪式。正如使用薄荷味牙膏刷牙之后让人觉得效果很好，但是薄荷原料真的不是保护牙齿的元素。

是不是明白了？它们创造了渴求感，让消费者产生了所有东西在有亮闪闪的外观的同时，也有好闻的味道的欲望。在人们本来已经适应的气味环境中再增加一味化学品，并养成对它的偏好和依赖。而后宝洁公司改变了广告宣传重点。重点突出香味！用广告刺激已经脱敏的嗅觉，重新唤起人们去异味的意识和欲望。

## （3）“硬广”真的没有价值了吗

似乎每一个新媒体从业者都有种革掉旧媒体命的向往，一如

电商从业者都有种革掉传统零售命的冲动一样。但是正如麦克卢汉所言：旧媒体会被新媒体压缩到一定空间内，并保持稳定。硬广的价值依然存在。举个例子，我长期订阅《第一财经周刊》，上面的某男士品牌服饰硬性广告，我却从来没有扫过，但是这个广告却让我坚定再次购买的信心，因为我觉得他形象好、品牌好；而我在和不知道这个牌子的人介绍时，提到在《第一财经周刊》上有广告时，往往能够增加别人的接受度。这也正是无数奢侈品、快销品、化妆品猛砸广告的目的。可能短期内没有回流，但如果视为保持高溢价的必须投资，这绝对是有价值的。

#### （4）残酷的现实：叫好不叫座的新媒体

海尔公司取消了和所有传统杂志的合作，宝洁公司减少了电视投放，转而增加了社交平台投放。新媒体们欢呼雀跃，互联网的领地似乎又扩张了。但互联网似乎没带来相应的回报，这个不断变化的新媒体还不是那么容易把握。或者说，运用得不好的新媒体，其实效果也不会比电视广告好到哪里去。这就是残酷的现实，即使你不想承认。约翰莫纳梅克说：我知道广告上有一半的投资是无用的，但问题是我不知道是哪一半，但现实情况比所抱怨的情况更为糟糕，可能绝大多数的投放都是无用的。

品牌早已意识到问题所在，它们知道要去目标人群聚集的地方，要用网络体沟通，要抛弃旧式的公关，这些大伙都明白了。但只是光明白是不够的，品牌依然在碰壁。因为即使你知道消费者在哪里聚集，你也得知道他们为什么来这里，他来这里说什么，以及他希望在这里得到什么。

#### （5）宝洁的三大真理时刻

在过去的一百多年里，宝洁公司作为快消领域世界级巨头，除了引领其自身产品领域的发展，还引领着营销界广告界的发展。其是最早在香皂上印上品牌的公司，那一年是1882年。

在宝洁有两大真理时刻。第一真理时刻是，消费者在门店看到陈列好的宝洁商品时，就能使消费者产生使用商品的欲望；第二真理时刻是，消费者在家使用商品时，宝洁必须让消费者产生继续使用其产品的欲望。如今，宝洁又有一个新的真理时刻，那



就是零真理时刻，即用户在搜索并查找商品时，如何迅速抓住用户。

在我看来，宝洁的第三大真理时刻可能又要更新了，因为移动互联网时代的搜索行为正在迅速下降，百度市场份额的萎缩证明了这一点。移动互联网时代，“刷”这个动作就是搜索了，从今往后更多的信息是根据大数据而自动出现在你面前的，也就是说：日后要在用户“刷”到内容时，迅速吸引并抓住它。

#### （6）提升设计能力

什么是最好的广告？产品本身是最好的广告。举个例子，你花了几千万元打广告，终于让一批消费者冲到超市去买你的东西。但结果在货架上找了半天都没有看到，还需要询问售货员。你想想，这样将会流失掉多少顾客？

所以产品本身的设计至关重要。而好的产品本身会给人视觉愉悦性，同时也降低了宣传的成本，因为其本身就具有传播点。打造一支富有创造力的设计团队，对于企业非常重要。记住，你需要的不是美工，不是抄袭，而是属于自己的视觉系统。一如，无数山寨机和电子终端的所有界面不是抄袭iOS便是Windows Metro，真心让人“吐槽”无力。而这几乎等于直接告诉别人我们是一家没有品位的公司。

#### （7）打动关键的少数

牙买加天才少年马尔科姆·格拉德威尔在《引爆点》一书中定义了流行三法则：个别人物法则、附着力因素法则、环境威力法则。其中，个别人物法则非常重要。早期的纯明星代言就是应用这个法则，但时至今日，明星代言的效果越发不尽如人意。

不过从众多次社交媒体的成功案例来看，我们还是不可否认，关键人的重要性。以ROSEONLY花店为例，其在开业短短半夜内成为全网鲜花类目的TOP1，它的推广成功与让明星进行社交媒体推荐是密不可分的。而公关行业常说的KOL（关键意见领袖）就是这个道理。不过执行的关键在于设定用什么传播机制、怎样更软性、怎么更真实。

## （8）你的“恐惧”是商家的摇钱树

芬兰坦佩雷大学的神经科学家艾伦·卡鲁夫说：“我们大脑中的恐惧中心，也就是杏仁核，就像在真实世界那样被恐惧激活，但是由于你的大脑皮层知道你并没有身处危险之中，所以大脑释放出的是奖赏而不是恐惧的感觉。”

英国巴斯大学的研究者们发现，人们对失败的恐惧比对成功的希望更能说服消费者，说也奇怪，后者倾向于麻痹我们，而前者才能激励我们打开钱包。在所有的“说客”中，最强有力的是让消费者看一眼未来那令人恐惧的自己。

因此，一些大型零售商比如沃尔玛和塔吉特，都非常喜爱“散布恐慌”。塔吉特雇佣了一个名为国际气象趋势的公司，通过预知飓风、火灾、暴风雪及其他极端天气，利用人们的紧张心理来调整货物储备。

当SARS和禽流感出现后的五年，洗手液这个品类的利润仅在美国就超过了4亿美元。注意是利润，不是销售额。而几乎所有的厂商都在广告中有意强调洗手液可以帮助避免疾病传播。但是禽流感和SARS并不是通过手部传播的，也就是说，洗手液的作用在无形中被人们的恐慌所扩大了。同时，食品公司也推出了大量的含有增强免疫力、增强能量的广告语，但其实只是出售高热量食品罢了。

## （9）“我要”仅仅是因为“我的朋友也有”

人们往往会想拥有其他人也拥有的东西。而一旦其他人的需求表现得越明显，我们就越想拥有他们已经拥有的东西。

有个案例，在美国加利福尼亚州州的一家公司研发了一款给孩子玩的游戏。好，这里问一个问题：研发完毕后，推广阶段如果请你来做市场总监，你会怎么推广？投电视广告？买点击广告？微博微信软文推广？该公司并没有采取传统的营销手段和广告手段，而是仅仅找了南加州的一所高中里最受欢迎的100个孩子，送给他们免费游戏，然后等待爆发。因为其他孩子们也想拥有那些受欢迎的孩子所拥有的东西。于是，这个道理就变得简单明了了。

在美国如此，在中国更是如此。“适应”的能力和 demand 是一个强大的驱动力。亚洲是集体主义的社会，群体身份比较重要。所以在亚洲，人们会通过着装来评判一个人。于是名气越大越引人注目，越是放肆地昂贵越好。

前不久，我去看望一位刚生孩子的朋友，和我同行的是另一对宝妈、宝爸，在两个多小时的探访中，他们互相分享了五款以上的产品，并迅速在手机淘宝上下了单。其中包括专门给宝宝清理鼻垢的棉棒，而这个棉棒是普通棉棒价格的五倍。

### （10）标价“股市化”

公司和零售商深知我们对价格的敏感度，每年、每月、每日、每小时都在变化。有时候你是为了去找便宜产品，但有时候是为了紧急需要。在日本，电子标价牌已经在很多地方取代了纸质标价牌，许多零售商每小时都在改变价格！其因素包括天气（天气恶劣则涨价）、店内的客流密度等。而在未来，价格可能和股市一样不断波动。人在不同时刻环境状态的心里想法不同，所以对价格的敏感度也不同，对产品的一时期待值和诉求点也不一样。所以变化的价格是基于科学的算法而非肆意哄抬物价，这也完全符合人性。

### （11）培养用户“成瘾”的三个阶段

培养用户“成瘾”的三个阶段：日常阶段、梦想阶段和物理“成瘾”阶段。

#### 第一阶段：日常阶段

在这个阶段中，我们把某些品牌或产品看作是我们日常习惯或惯例的一部分，比如用佳洁士牙膏刷牙、用多芬香皂洗澡，而这些产品用掉后仍会再次购买。

#### 第二阶段：梦想阶段

在我们的非工作状态时，相比工作日而言，人们往往会放下包袱，感到轻松愉悦。此时我们更愿意去尝试新的饮品、新的衣服、新的化妆品，从也会产生更多联想，比如我们在无意识中渴求梦想阶段中那些留在海滩、温泉以及音乐会的感受。这也便是

为什么雪碧、百事可乐、加多宝、农夫山泉等几乎所有饮料品牌都会赞助大型音乐活动。因为人们会把那种很High的感觉和该品牌联系在一起，这不是仅仅出于曝光量的考虑。同时很多大型商场开业时，商场会花钱雇很多非常时尚的少男少女在商场门口附近闲逛，以此来激发更多人觉得这个商场时尚、酷的感受。再举个例子，服装品牌通常会将尺码标小，来让你感觉保持体型的梦想实现了，以此激发成年人的自我满足和安慰感促成销售。一位研究者在一次商场测试中发现，37cm的Hennes&MauritzAB被估计标成36cm，而38.5cm的Calvin Klein竟然也标注了36cm。

几乎所有现行的消费品大牌都有一个秘方叫作“渴望”，可口可乐的营销根本不是局限于在哪些渠道投放，在哪些商场做活动，在哪些时候加量不加价。可口可乐的营销人员花费大量的时间讨论广告上放多少气泡来激发人们的渴望，激发那种清凉而又令人神清气爽的感觉，甚至还涉及了一套相关的模型。另外，几乎所有饮料广告杯子都会有水滴在杯壁，这正是激发人去联想饮料是冰凉的最主要因素。而曾经有一段时间，可口可乐因为觉得水滴导致画面过于复杂而将它去除，最终销量竟然出现了下滑。

### 第三阶段：物理“成瘾”阶段

除去前面的两个阶段，在产品层面，据美国相关著作显示：薯片中使用特殊配方，以确保我们能一口气吃完一整袋。有时商家会说服消费者进行一些重组大脑的行为，从而使消费者对购物和购买的行为“成瘾”。巧克力、芝士泡芙、曲奇饼干这样的高脂肪食品都添加了咖啡因、玉米糖浆、味精等诱发人们多巴胺释放的成分。

(12) 忠于原来的自己，忠于自己的品牌精神，而不是假装

在你和陌生人交往的过程中，一定会发现，不是因为你装得和别人很像，或者一味讨好他们，你们就能成为朋友，而是因为你自身的亮点吸引着他/她，最终使你们成为朋友。李宁在2010年启动了导致后来一系列失败的战略重塑计划——90后李宁，它几乎把所有和年轻有关的标签都往自己身上贴，妄图取得消费者的

热爱，但最终以失败告终。

所以，你不必和消费者强调年轻，年轻的口号并不能给你带来更多年轻的消费者。消费者更在乎你是怎么做的，你的产品是否融入了你所说的内容。Nike没有说自己代表了年轻体育爱好者，Nike说Just do it。而李宁却放弃了脍炙人口的“一切皆有可能”。换了一个为了迎合消费者而臆想的口号，但却发现是个极大的错误。

### （13）技巧本身没有价值，回归本质才是真理

很多人将传统广告媒介的衰落归结于消费者习惯的改变以及注意力的分散。但这并不能解决全部的问题。虽然我们不能否认绝大部分传统媒体的营收、读者都在大幅度下滑。但是我们仍然看到“中国好声音”“爸爸去哪儿”等节目成为大热点，而你在聊它们的时候，并不会问你是在网页上看的还是在电视上看的。所以回归到本质，内容依然是最重要的东西，喧嚣过后内容依然是王道。所以打动人的不是你传播的方式与技巧，而是本质。不要妄图用一个三分钟的微电影打动一个消费者，因为太多的微电影为了传播而传播，看完都不记得到底植入了什么品牌。也不要妄图什么热点都想结合，即使自己搞得很兴奋，充其量也就是为这个事件本身做了贡献。

### （14）人性从未变过

一个嘴上说自由高于一切的少年，可能心里最大的梦想是有房无贷。一个穿韩都衣舍的姑娘极有可能是PRADA的粉丝，只是她现在还没钱买，但她会说自己不爱奢侈品。一个开QQ牌汽车的青年人心中最爱的车是路虎，但他会说车只是代步工具。别以为有钱人就不想要那张20元的优惠券，买了一万元的产品也希望包邮。在国贸3期上班的白领即使花100元吃午餐，也可能为“满88元减××”而凑单。不要根据你表面的观察下定论，不要用一些看似很重要，但其实不是根源性卖点的特征去吸引消费者。只要抓住人性的特点，生意则不会做得太差，譬如那个限时限量特卖，专注二三线的唯品会。

### （15）最终好的品牌都是弘扬善的

随着岁月的流逝，我们渐渐对奇巧淫技失去了兴趣，对那些过于流于表面的东西也不再感兴趣。

若干年前，在一家广告公司面试时，我对面试官说了很多营销的技巧，包括那些今天看不上的技巧（当然依然有效）。面试官说：小伙子很有天赋，但是还需要积淀。你很聪明，但是还差一些定力。你来我这，我希望你能定住，看透一些东西。你开个价，我保证不还价。

后来，我还是没有选择留在那里。兜兜转转，依然和广告、营销这些行业难舍难分。却越发感觉到：大道至简，以柔克刚。也难以忘记最初的那番话。

每年诞生那么多的广告片，但并不是每一个都能被称为作品。最近看到一句话说得特别好：“我不希望我的孩子看到那样的作品”。我想确实是这样的，在这个一切都将被存档的年代，请珍惜你每一根羽毛。

那些炒作低劣的品牌，最终会被唾弃。因为知名度不等于美誉度。

那些主打人性弱点的品牌，迟早会被消费者抛弃。

真正的营销应该是真、善、美的，更为高雅的。

## 第3篇 认知升级

认知的迭代是决定一个人维度的唯一标准。在这个迅速变化的时代，唯有认知不断迭代才能保持进步。

## 第8章 创业无问西东

### 忘掉创业，好好做生意

我所理解的创业就是一场人间永不停息的战争。它可以使你永远痛并快乐着地沉浸其中，甚至无法自拔。对一些人而言，事业是其毕生的追求，因为有了事业，便可以让自己有存在感、成就感。所以，既然要触摸蜡烛上最亮的光芒，就得忍受得了疼痛。

#### 1 我从创业中学到的第一课：一切皆有代价

如果你选择快速、大量地融资，那么可能会因失去对企业的掌控，或者受资本的掌控而失败。如果你选择精耕细作，那么可能会因受到同行的恶性挤压而失败。如果你选择进入门槛低的行业，那么很快便会发现那就是“血海”。如果你选择所谓的“蓝海”行业，那么你会发现99%以上的人全都死在了这片“死海”中。

所以，世界上并不存在一个万般皆好的状态和选择。

选择任何创业发展方向都需要付出代价。真正的创业战略在于根据自己的资源和优势，选择匹配的战术和作战目标。一切与自身情况不匹配的战略，都是在浪费时间。

#### 2 我从创业中学到的第二课：创业归根结底还是做生意

“创业”到底是什么？其实一切的创业，作最终都是“做生意”无论你是想短期套现，还是当作一辈子的事业。一个创业者必须要能直面生意的残酷，理解生意的本质，尊重“生意”的链条和生态，才能有机会往下走。只有长期走下去，以及能走得下去，才能成为事业。

当一个人把做生意变成了长线作战的时候，他就向企业家迈出了第一步，向事业靠近了。此刻便会发现：原来只需要解决二



维的事情就可以了，现在多了时间、空间、人事等更多复杂的因素，一下子变成四维了，管理难度呈几何指数上升。

这就是为什么很多人觉得，当年做生意挺好赚钱的，为什么一做事业就感觉钱都白赚了。

**3 我从创业中学到的第三课：做事业需要付出N倍的执着和坚忍的力量。别动不动赚了点儿钱就觉得自己很优秀，其实差得很远**

企业在发展中遇到的瓶颈和问题会多到难以细数，而且也不会存在完美的状态。往往回头去看一家活了多年的公司，会觉得当年的产品在现在看来都是非常简陋的。所以，企业家不像艺术家，他们不是作一幅完美的画，而是追求持久的生命力，即使一开始就不怎么完美。

所以，从旁观者而言，关注一家企业，必须要关注5年以上，那时方知任何的战略都是有代价的，任何的模式皆有瓶颈，任何的奇迹都是幻象，任何的存在皆为合理。不要因一朝一夕之波动而浮躁。不因一时之困境而动摇。不因他人之流言而百念生疑。只有这样，方可拨开千丝万缕，找到这家企业真正的成功之道。

所以，不懂节奏者，不可操大盘。

**4 我从创业中所学到的第四课：无核心壁垒者，无以成大业**

前几年，大家都说互联网是开放、透明的，谁都可以来创业。后来证明这是假象。其实大多数流量的走向都是封闭的，大多数产品的背后是由少数人控制的，表面上最闹腾的一群人，所瓜分的只是不到10%的市场。如果你做的事情所有人都能做，那么你的核心竞争力在哪里呢？要成就真正的事业，必须要握住一些稀缺资源，比如生产原料、配方、品牌等。

**5 我从创业中所学到的第五课：在追求核心价值的道路上，会经常冒出很多赚小钱的机会和所谓的“合作机会”。如果选择他们，你所耽误的便是最不可再生的资源——时间。所**

以，永远不要浪费时间

这也是很多企业正在犯的错误：着急赚钱，着急卖一些什么证明自己。但他们其实赚的都是小钱。比如，一些融了几千万元的公司，还在卖一些杂七杂八东西，实在搞不懂他们为什么要卖这个，也没有很多利润，更不能为长久发展带来什么作用，而且还要搭上很多人情和资源。

所以，不要整天谈一些虚空的合作。真正有实力的企业，都是等人来合作的。

另外，能花钱解决的专业问题，就不动用人情，以及别说废话，做事别拖沓。

**6** 我从创业中所学到的第六课：创业归根结底是在和自己做斗争

不以物喜，不以己悲。不为胜喜，不为败悲。感性因素在创业中并没有什么用。你悲，客户也不会选择你。你喜，上帝也不会眷顾你。情绪往往是最消耗人精力的，别花力气在这上面，因为还有太多其他重要的事情在等着你。

## 创业的终极：立德，立言，无问西东

这是一个浮躁的时代，亦是一个焦虑的年代。每天网上都有一些人一夜暴富的新闻，亦流传着无数人的破产故事。自负与自卑、狂躁与焦虑并存交织。这就是大多数创业者的现状，或许这也是时代病，无人幸免。据我不完全的观察，我认为，最终能够走向成功的人，一定都有一套心法，不管对错，都能够自圆其说，逻辑自洽，无法轻易被攻破。

这套心法是需要经历过膨胀、跌宕、起伏、崩溃后建立的，是需要走过最自负和最自卑的时刻，淬炼后留下的。我创业后学到的最深刻的一课就是：不要小看任何一个从贫民窟里走出来的百万富翁。

或许，每一个真正的创业者，终其一生，就是在树立一套心法，并将之发扬光大。

### 1 这套心法的建立可以说是极度艰难

绝对不要自我感动，也不要向别人证明什么。不要动不动就转发“创始人就是要孤独地走下去之类”的文章。证明自己孤独是毫无意义的，诉说痛苦也是毫无意义的，证明自己优秀才是有意义的。尤其在失败的时候，你应该做的事情是：尽可能从失败的伤痛里走出来，然后把结的痂剥了，仔细、理智地审视自己到底做错了什么，然后记住疼痛的感觉，告诉自己不要好了伤疤，忘了疼。很多人之所以连续失败，就是因为每次都以悲壮的乐曲结尾，总是认为时运不济，而不是自己不行。

你必须要明白：在成功之前，没有人会真正在意你。你还要知道：让别人在意你的核心是，坚定你的理想，走自己的路，无问西东。

在你事业顺利的时候，绝对不要被别人的赞誉所绑架，因为他们只是随口一说，说不定在背后还骂你傻呢。更不要被自己脑

海里的所谓至高的理想和美好的愿景所绑架，它会让你做出很多不理智的事情，要理性、客观地做好成本分析，做好战斗准备，做出最优选择。

记住，你是一个将军，出兵前你要思考的是怎么打仗，怎么胜利，怎么打仗最划算。《孙子兵法》的核心是算清楚怎么办最划算，然后决定用什么计策。

如果一个将军被日益膨胀的虚荣心和对某一个城池的迷恋所绑架，那么注定会死得很惨。

当然，创业是一场持久战，一次失败，只要不下牌桌就还有机会。但是失败的时候要记住——不要自我感动。

## 2 工作最终一定会自动膨胀到占据你所有的时间

我发现周围的企业主们、创业者们、高管们都是被工作占据了所有的时间。对于一群饥渴、充满雄心壮志和野心的人来说，所谓的工作和生活的平衡是不存在的。所以，要热爱自己的事业，要发自内心地喜欢你做的事情。无论是不是自己给自己“洗脑”，都一定要说服自己热爱它。这个世界本无意义，人类自己创造了无数的意义，所以给自己洗脑不是什么贬义词，我甚至认为是褒义词。

所有的心法不过是每个人创造出来的意义的总和。

能够缓解他们痛苦的是：增长。但是增长又是毒药。很多时候，他们会为了增长去做一切，事实上，创业者就是为了增长而生的。在每次浮躁的时候，请记住：绝对不要掉进虚荣和迷恋的深坑里。所有扩张的背后都有这两个因素的存在，成功了就叫高瞻远瞩，失败了就叫激进。一个真正能成就霸业的人，知道什么时候忍，什么时候进。不冒进是为了更好地扩大，这不是保守。700年前，朱元璋采纳了刘伯温的建议，执行“高筑墙，广积粮，缓称王”的策略。他一边向元大都俯首称臣，一边在张士诚与陈友谅之间周旋。最后将对手们逐一击败。

**3** 心法是需要迭代的，自我迭代的能力或许是创业者最应该具有的核心能力之一

一山还比一山高，无论是在哪个段位上的创业者，只要还想往上走，眼睛都会盯着更高的山。而要登上那座山就得有那个能力，唯有保持自我迭代，才有可能触达之。所有人都在说迭代，而我觉得迭代本身是一个结果，决定你能不能迭代的是有没有如影随形的危机感，知不知道自己还有很多不知道的东西，想不想再往上一步走，能不能放下偏见。吴晓波就是这样评论沈南鹏的（这个买下了中国互联网半壁江山的人）：他觉得自己不够聪明，这是最可怕的事情。

不要老觉得自己聪明，别人都笨，能在丛林里活下来的，没有笨人。

今天，中国顶级的创业者均是迭代高手。雷军在2015-2016年完成了新一轮飞跃，将小米从陷入血海的“手机战”里拉出来。王兴在数次失利后，迭代出了美团，还吞下了大众点评。

但是，专门有一批骗子互相吹捧，告诉你要不停迭代，其实目的就是为了让你交“智商税”。

不要被危言耸听的观点所左右，如今，很多时候专家的预测准确率和普通人是差不多的。在这个信息过度的时代，信息不对称却变得越发严重，因为有太多的噪音和谣言，要保持冷静，不要贪婪，不要冲动，仔细想消息背后的逻辑，有助于我们过滤杂质。

当然，事物总是相对的，除慎重外，我们还要敞开怀抱，尽可能多地了解、尝试，比如专门拿出一部分钱用来试错，即使亏本了也不影响业务。

但是在战略思考上，一定要慎重，要慢。不要今天听说区块链就去追风区块链，明天听说物联网就追风物联网，那是赌徒。

立德，立言，无问西东。这句话出自清华大学的老校歌。

还有一段诗歌，想分享给大家：

西山苍苍，滇水茫茫。这已不是渤海太行，这已不是衡岳潇湘。

同学们，莫忘记失掉的家乡，莫辜负伟大的时代，莫耽误宝贵的辰光。

赶紧学习，赶紧准备，抗战建国都要我们担当。

同学们，要利用宝贵的辰光，要创造伟大的时代，要收复失掉的家乡。

这一段出自西南联大校歌。每每读到此段，总是热泪盈眶。

时值国破家亡时刻，华北、长江以南全面沦陷，华北及沿海城市大学为保存实力，全部南迁至昆明。西南联大由当时的国立北京大学、国立清华大学及私立南开大学共同组成。

借其中两句送给所有的创业者们：莫辜负伟大的时代，莫耽误宝贵的辰光。要创造伟大的时代，要收复失掉的家乡。

立德，立言，无问西东。

## 小老板们的正面与侧面

坐在阳光底下，谈谈生意，脑海中都是大好未来。或许这就是大家迷恋春天的原因，因为它太美好，而且不常有。而人活着活着就会明白，那些最快乐的时光总是短暂的。

有一天，你会觉得人生苦短，壮志未酬。正如我周围的小老板朋友们。

五月的天气就像他们的事业，好的光景太短暂，但它是那么迷人，值得他们用一生去追逐。

四年前，我开始采访很多企业主。那时候，我最爱采访的都是一些名企、世界五百强企业，以及一些“当红炸子鸡”企业。每当写完稿子，都仿佛获得了经商宝典。但后来再看，其实我太天真了。当时有一个朋友想找我采访他的老板，但是我觉得这个采访没有亮点，没有卖点。因为这是一位小老板，经营几家小店，况且也不是当年的互联网行业，所以就没有采访他。而现在人家已经有上千家店了。而当时那些当红的互联网公司基本都消失了。

自从这件事情后，再加上自己有了创业的经历，我开始重新认识商业世界。当然“高大上”的企业一直引领着很多行业的发展，但是依然有一个背面值得我们去观察，那就是中国的中小民营企业。

在此我要强调，这不是两个对立面，而是一个共存的正反面。绝大多数人只能看到正面。

事实上，正是这些中小企业带来了最多的就业机会，如果说国企、央企、大企业是动脉，但是如果没有这些像数以千万计的毛细血管的中小企业，则中国经济也是发展不起来的。

从2017年起，我和伙伴联合创办了果汁品牌Justkico，因而接触了众多供应商，其中不乏小企业的老板。有的装修公司的老板

开着路虎汽车，直接打开汽车的后备厢和我对装饰面板的颜色，陪我通宵监工；我们每开一家新店，水果供应商老板都会自己去送第一批货。这让我从多个角度刷新了认知。

前段时间，因为项目需要，我想要采购几万支笔。于是我找在广州的朋友去联系厂商。我提出的明确要求是：简约、有档次、价格可谈。但是朋友在广州最大的市场逛了一圈，带回来的笔都是非常普通的。他说：小工厂怕卖产品不掉，不愿意开模升级。另一方面，网易严选之类的平台上推出的笔可以卖到15元一支，而且打出的卖点是与MUJI同款。

这就是小老板的两个侧面：一方面极其勤奋，能吃苦；另一方面思维很难升级，还是用原来的打法。这或许是一线城市广州的传统贸易正在被杭州的电子商务取代的原因。时代真的开始变了。

正如前段时间热映的电视剧《人民的名义》，我和朋友说：每一个小老板在本质上都是蔡成功。他们渴望成功，他们的起点并不高，比较普通，甚至卑微。但是他们都渴望成功，甚至自己的名字都想叫成功。他们聪明、敏锐、滑头、见风使舵、上下逢迎，但是他们中的绝大多数人终其一生，都会止步于不上不下的“小老板”，他们其实没有自我认同感。就像蔡成功，童年过得很糟糕，一生就想出人头地，破产了还要买奔驰汽车，就为了办贷款，或许，这是他最后的面子。

其实，对于全剧我最有好感的就是蔡成功，在破产被通缉的情况下，还能掏出仅有的十万元给受伤的工人，体现了他作为一个普通人的厚道。虽然他也不行贿。

我认识很多各行各业的小老板。他们形形色色，有的人很有趣，比如一位钢琴老师转行开了物流公司；一位瑜伽教练开了连锁餐厅；一位大厨转行做了电商公司。

在前几年光景好的时候，大家做得都还可以，满脸都是奋斗的成就感和喜悦，这是因为他们得到了物质的满足和实现了理想。而正是在这个特殊转型阶段，很多人突然意识到，原来自己从未跨越到更高的社会层次。这种猛然的觉醒和危机感，让很多



人难以适从，这也是为什么今天那么多的中小企业主都在焦虑。那些年爱上的宝马、爱马仕原来可以这么轻而易举地失去。

当宏观市场不再增长，存量市场就开始发生微妙变化了。抱团取暖也好，大鱼吃小鱼也好，收购兼并也好。“友商”这个词变得愈发微妙。这个时候，小老板或许是最难的，因为他们没有市场规模，亦没有雄厚资本，兜老底去冲也不太可能突围，不兜老底，可能就是等死。这一轮市场洗牌一定是残酷的，是血腥的。一些行业的龙头老大提出了大树底下不长草的战略。即围点打援，以规模和资金优势攻击竞争对手的核心板块。

因此，随着互联网、公路网、高铁网络的完善，市场区域保护越来越难了。

所以我的看法是：要么就做一个有雄心壮志的小老板，要么就别做小老板。因为小老板越来越难做。“小而美”是一个很难实现的幻想。

商业世界不会和你讨论《论语》《道德经》等，前些年在小老板圈子里盛行的那些小富即安的理论：人要知足、赚钱适可而止等，在现行的商业环境中已经崩溃了，现在的“丛林法则”叫作：弱肉强食。

要么做大，要么做强，不然不要趟浑水。要保持斗志，保持对世界的好奇心，保持危机感。华尔街有一句名言：Money never sleep（金钱永不眠）。而过去我一直不理解这句话。

我们都带着傲慢与偏见来到这个世界上，并试图让别人理解自己的偏见。但世界真的不是这样。

## 我的事业观：青山不改，绿水长流

以前有一个朋友对我说过一句很侠义的话：青山不改，绿水长流，后会有期！虽然，后来我再也没有见过这个哥们儿，但是我记住了这句话。

我爱山山水水，爱曲径通幽处，爱横看成岭侧成峰。

或许在每个人心中都有一座山，那个山顶是他一生的目标，那座山永远在那里，在歌舞升平的幻象中提醒他，现在只是在半山腰，还要继续走；在无尽的挫折中提醒他，现在是一段爬坡路，熬过去就好了。而那绿水，便是持之以恒的精进。它可以缓缓的，却沁入最坚硬的岩石中；它可以很猛烈，冲过万丈悬崖，却依然不忘给你带来最美的彩虹。

年轻时，我曾做过无数种迅速致富成就事业的梦，最终那都只不过是梦而已。从统计学来看，在充分竞争的市场中，最终绝大多数的努力回报都会回归到平均值。如果你想出类拔萃，那么必须得格外努力，好好经营，让自己变得更强，无论是技能、内心、形象，还是资源、人脉，这些都是竞争要素，缺了什么都做不大，当然很多时候还需要一些好运气。如果是抱着小富即安的心态，那么在市场好、运气好、自身条件不差的情况下，实现起来并不是特别难。但如果你要成就更大的事业，那么一定要做好“青山不改，绿水长流”的准备。

某上市公司老总的秘书和我说了他的老板的发家之路：他的老板可以在资金链快断裂的时候，抵押所有财产，许诺了城下之盟换得喘息之机。可以住别墅，也可以在地下室住几个月。这些东西听起来，都像在电视剧里看到的，但是真实的。一个成熟的男人，并不是为了理想壮烈地死去，而是为了理想卑微地活着。卑微到和泥土沾在一起，就像那绿水可以沁入土壤。关键时刻泥土能让你免于被蒸发。

路遥在《平凡的世界》中说：你知道，幸福不仅仅是吃饱穿

暖，而是勇敢地去战胜困难。这句话曾经无数次激励过我，它告诉我，奋斗的意义，深夜加班的意义。小时候，有一年大伯的生意遇到麻烦，差点撑不住，但是那年春节他依然花了很多钱买了很多烟花。我问为什么，他猛吸一口烟说：“因为我们是生意人”。

他们最终都因为种种原因没有机会穿越到更高层面的商界，成为传奇。但他们告诉我，做生意不是唯利是图，很多事情之所以要做，很多事情之所以不能做，因为因为信誉，因为底线，因为尊严，因为那颗不甘于吃饱穿暖的心，因为那是他们的事业，不允许自己和别人去践踏。

那是一条艰难的路，那个大门，大多数人无法穿越。只有穿越之后，你才可能得到真正尊重，如果死在路上，就和任何一个普通人一样，他们还会说，你看，你这么拼，还是和我们一样啊，还不如我们开心。但其实真的不一样，好男儿志在四方，什么都不怕。

我爬过很多山，看过很多水，最爱的是那些险象环生的山，浪涛激烈的水。它们的存在告诉我，世界真的很大，人真的很渺小。很多年前，我有一个女性朋友，是那种看起来很温柔的姑娘，是那种和男朋友分手了会给我哭着打电话的朋友。可是有一天，她说要去西藏看最高的山。她从川藏线进藏时，发生车祸，她从车子中飞出来，在“鬼门关”里走了一圈又一圈，昏迷几个礼拜。后来她说，生死之外，其实很多事情不必太在意。

为什么很多时候企业家像赌徒一样赌上一切积蓄、一切身家性命去做企业，除了丰厚的利润，或许还有一些更神圣的东西。而一个纯粹的商人是不会把所有鸡蛋放在一个篮子里的。经历过巨大的跌宕之后，我们才能找到真正的自己，才会真正明白自己只是为了赚点儿钱，还是为了更大的野心。为了这个野心，有的人可以去死，也不愿意输。

在数百年前，支撑每一个商邦兴起和繁荣的，除了利益，或许还有信念、伦理、信仰。是这些让他们打通了横跨千里，九死一生的边境贸易之路，在荒芜中建起了一座恰克图城。在刀光剑

影中，将盐、米、丝绸运到了中原，运到了两广，运到了塞外。

每一种事业看似不同，但归根结底都是相似的。譬如张居正，谁都不知道一个书生从满怀纯真理想，到有能力匡扶社稷，需要多大的转变、扭曲和妥协。这条路上有背叛，有杀戮，有无尽的弹劾，还有忠孝礼义信。严嵩就是在这个道路上走向邪恶的。年轻时，严嵩也是一个有才的理想青年。

如果你爱一个男人，就让他去做事业。因为他会变得更博大，更宽广，更有力量。

如果你恨一个男人，就让他去做事业。因为他可能会失落、颓废、自暴自弃、痛不欲生，失去一切。

此乃，我的事业观。青山不改，绿水长流是也。

## 创业后逐渐颠覆的传统观念有哪些

不要沉浸在情绪之中。情绪是一个好东西，它可以给人勇气，有时，甚至可以创造奇迹。但情绪更多的时候是可怕的，他会支配你，支配你的行为、决策，消耗你的时间和精力。无论是激情昂扬，还是情绪低落，都是有毒的。低落的情绪会让你放走眼前的机遇，放走本可改变的现状，然后浪费你的时间，让你持续地差下去。而过于兴奋的情绪，则让人盲目、自大。

所以，不要被情绪所左右。我们要努力修炼成的状态是：不为不如意而悲，不为如意而喜，在创业的过程中尽量保持稳定的情绪。

### 1 不要不忍心

中国的传统教育告诉我们，善良是最大的美德，践行了很多年后，我发现，并不是在所有的情况下都要善良。何为善良？何为不善良？如果在企业管理中，薪酬、激励等管理机制也对庸庸碌碌的人“善良”，那么这对真正卓越的人是不是就相当于残忍呢？另外，如果我们因为顾虑某些人的生存而不忍下手改革，那这是不是对更多人不负责呢？传统意义上的善良，在这个越来越不确定的世界里正在面临更多的挑战，而我相信，对于时代的变化，唯有顺应之，才能生存。

### 2 过多依赖模糊且宏观的行业趋势，对你毫无意义

我们一直在说，要顺势而为。但又有多少人能真正能顺势而为呢？大多数人都只是在嚷嚷着：移动互联网时代就要来了，智能时代就要来了，内容创业的时代就要来了，中产阶级升级就要来到了。但其实他们并未用更多维度和更多层次看待这所谓的趋势。所以，他们基本获得不了这一波浪潮的任何红利，就是在瞎忙乎而已。要结合自身情况，结合现实，结合产业的链条构成，要懂得去除行业中吹嘘的部分，留下真实的部分，要去除主观臆想，要怀疑，亦要敬畏。要知道，任何趋势等到大家都知道的时

候，你就已经不具有先发优势了。我们能做的就是把这根钉子准确地卡进去，不要妄图做什么全产业。

### 3 不要全盘否定，即使你失败了

很多人很努力地做一件事情，但还是失败了，于是就全盘否定这个事情，无论是对自己还是对这个行业，这其实是没有意义的。你做不成，有人会做成。你做不成，可能是因为你不够聪明，站的高度不够，也可能是因为你不够果断，或者不够能吃苦.....很多因素都有可能。而行业的发展总是有它的节奏和周期，或许临界点很快就会到来。不要全盘否定，要冷静客观。

### 4 不要问意义，某种程度上意义不存在

我们一直在追寻意义，但很多时候不存在意义。就像论语中说，四十而不惑。以前觉得是到了四十岁就没有困惑了。高晓松说：他发现到了四十岁，是有的事情都不太知道了。

意义也是一样，曾经无数个日夜一直在追求意义，后来，我发现这并不存在。该奋斗还得去奋斗，不要问奋斗的意义。该爱还得去爱，不要问爱的意义。

### 5 唯有行动是抗击焦虑和恐惧的良方

都说我们“90后”是无忧无虑的一代，但其实我们是焦虑的一代。我们为未来焦虑，为自己的完善焦虑，也为维持体面的生活甚至是生存而焦虑。与之前任何一个时代都不同的是，过去的我们看不到其他阶层，但今天的信息化使我们能够看到但无法穿越，就像在一个玻璃罩子中。几乎我的每一个朋友都焦虑。而我以有限的视野发现，唯有行动是抗击焦虑和恐惧的良方，用行动去认识更多新的人和机会，去看更广阔的世界，去突破那个玻璃罩子，而不是守，越守玻璃罩子收得越紧，越紧就越焦虑。行动是一种化学反应，因为在做事的过程中，会产生与周围人的联系，会产生新的思考和新的洞察，带来全新的机遇。但保守不会。

### 6 未来一个人的价值，不再单纯地从资产绝对值来衡量了

去投资，去投那些生产资料，去投那些未来的机遇，哪怕失

败了，不要投过多的固定财产。要去相信，即使看不懂，也要相信这是未来。不要担心新科技的泡沫未来，你是否卓越，和你拥有多少社会资本更有关系。

反思有用，后悔无用。

人生如棋，落子无悔。

## 没有亏过钱的创业者，不足以谈人生

我欣赏那些屡败屡战，越挫越勇的人。

没有亏过钱的创业者，不足以谈人生。赚钱是一种修行，亏钱更是一种深刻的修行。笑着总结怎么亏了那么多钱，然后再出发的人，方为真英雄。

赚钱的方式有千万种，亏钱的原因却总是惊人地相似。

其实很多创业公司都失败在战略上过于“高明”，其实就是战略上的贪婪，和对自身现状的拎不清。举一个例子，假设你要开饮品店，那么你就好好开店，先把第一家店开好，把所有数据（租售比、坪效、损耗）都算清楚了，再梳理流程并标准化，然后再考虑开分店，这才是把万里长征的第一步踏稳了。但是越是起点高的精英，越容易犯的错误就是战略贪婪，他们恨不得一口气复制星巴克的一切，并迅速超越星巴克；但星巴克是有了前面的基础才可以做APP，做教室，做专属冷链，做衍生品，做一切各种“高大上”的玩法。

又比如，对于一个互联网项目，不要在用户还没有稳定达到几十万人以上，就想成为平台，就想孵化很多新功能和新模块。在未形成稳定、可持续性的自运转生态前，就不要思考这一步，因为这样做纯粹属于浪费金钱、人力和宝贵的时间。不要迷恋战略的幻影，不要轻视朴实的力量，不要低估积累的势能。

没有赚到过钱的人很少会亏钱，最容易亏钱的往往是一开始赚到钱的人，所以，勿将运气当作实力，勿将偶然当作必然，勿看高自己。

一位餐饮行业的前辈告诉我：在这个行业中，如果第一家店做得太火，那么后面再开的两家店很可能会赔本。因为你会盲目自信，快速扩张，而管理能力、品控、供应链都跟不上。如果遇上心气高、胆大的老板，没准会再给自己加上几倍杠杆，那就玩



完了。这样的人，我见过好几个。

隔行如隔山，无论你在之前的行业中有多成功，如果要跨行，就要谦卑，戒骄戒躁，忌速成。尤其是从所谓高端行业转向看起来低门槛的行业时，很多人都会出现大意、轻敌、傲慢等心态。此时亏钱就会成为必然。我们终究会为自己的傲慢而埋单。比如，赚惯快钱的人，觉得快消品很好赚钱，毛利润很高，于是就投资产品的生产线，最后两眼一抹黑，赔了夫人又折兵的案例数不胜数。

所以要时刻保持清醒的头脑，不要情绪化，不要感情用事，不要被太乐观或太悲观中的任何一种情绪所控制，凡是生意，皆有输赢，给自己留下东山再起的空间比莫名地乌江自刎强很多。

没有亏过钱，并不代表你无懈可击。或许只是因为你处在经济上升期，行业上升期，或者只是因为运气好。而真正的历练在于，即使输了，也认输，不找借口。就算在深夜里痛哭，也要相信，自己还有卷土重来之日。但最重要的是，要学会给自己打补丁，就像击败李世石的AlphaGo一样，第一轮输了，还要打补丁再来一次。

或许正因为你没有赔过钱，你才会更害怕赔钱，导致畏首畏尾；也或许正因为你还没有赔过钱，所以你才会目中无人，自以为是，而那个让你赔个底朝天的“坑”正在不远处等你。

当我真正理解“胜败乃兵家常事，输赢乃生意常事”之后，我就更尊重那些屡败屡战的人，也就放过了自己过去的失败。你流过的所有泪，走过的所有“坑”，都将成为日后的谈资。

向永不言弃致敬，向屡败屡战致敬。

## 第9章 找到那颗初心

### 你和真正的互联网人差在哪里

“互联网”这个词成了如今最火的词，凡事不带上“互联网”简直不好意思开口。于是，认识几个“BAT”的人，在“BATMJ”（百度、阿里、腾讯、小米、京东）及各类互联网创业公司上过班，或者能够参与其中实习一下，都发自内心地觉得自己是真的互联网人。但是，只要稍加深入地交流一下，便知道，其实自己离互联网这个领域还差了无数个“O2O”啊。

作为一名真正的互联网人，哪些鉴别能力是必备的？

#### 1 宏观层面上的事情与你一点关系都没有

阿里又收购了谁、谁又和谁合并了、谁又炮轰了谁，这些事情对于99%行业内的从业者来说一点关系都没有。因此，不要整天以看这些信息为乐。在信息泛滥的今天，知道这些信息简直是分分钟的事情，完全不需要任何专业水平。所以不用觉得自己对这些了如指掌，就是对这个行业和领域很了解，因为这些压根儿没用。如果你是从电商行业的，你最需要关注的是产品怎么升级、服务怎么提升、品牌怎么塑造、供应链怎么优化。至于阿里能不能击败京东，京东又能不能逆袭天猫，当当还有没有希望，这些对你的业务真的没有帮助。你研究半天马云在想什么，真的没用。第一，你没达到他那个层次，就还真的不知道到他在想什么；第二，就算你知道了，那又如何？你还是得好好开店啊。

#### 2 短期的输赢，只是正常波动而已

2013年，去哪儿大有逆袭携程之势。那一年去哪儿用价格战在机票业务上单点逼平携程，并谋求在酒店业务上“再攻下一城”。一时间，各类分析、商业评论直指携程肯定会走向失败，

并说这是一家没有互联网基因的公司。随后，在美国游学的携程创始人梁建章回国，发力移动端，迎战价格战；并采取了“去对手化”战略，收购艺龙、同程等竞品，对去哪儿形成包围之势，最终于2015年年末通过百度收购了去哪儿。

且看三年之变化，一切均与写手、评论家的条条例证基本不搭边。在商业世界里，除了固定的棋局，还有不断的斗转星移、人事的变化、宏观环境的变化，这些才是商业世界最真实的影响因素。尤其在互联网行业中，天上才一日，地上已千年。

短期的输赢，只是正常的波动。正常的股市也是如此，不会因为一局的失误，就失去了全盘的机会。

今天，依然有大量的文章言之凿凿地对你说，谁快不行了。就像四年前说腾讯不行的人，今天正在围攻百度。

**3 基于互联网的商业模式也要符合基本的商业规律和经济规律**

世间的万事万物都是相连通的。这个社会里的每100元钱，只要有流动起来，最终都是连通的。比如，你不小心砸碎了自己的iPhone屏幕，为此掏了500元钱去维修。你并没有为这个国家增加500元的GDP。因为你原来是打算买一副耳机的，也就是说你转移了一笔开销。讲这个故事只是想证明：

(1) 基于红利期的互联网神话般增长不可复制，很多线上增长只是转移了线下的消费；

(2) 基于大规模融资的商业模式不可持续，因为母基金正在收紧；

(3) “羊毛出在猪身上”的逻辑，最终还是会影响到自己，不可持续。

有空得多看看经济学和商业通识。如果人太聪明但缺乏尝试，则会骗了自己。基于互联网的商业模式要想长久，必须符合基本的商业规律和经济规律。

**4 文学、诗歌般的东西不是互联网**

事实上，任何的生意最终能成为好的生意，是因为符合市场规律、市场需求，而不是因为文学和诗歌里的情怀。情怀之于商业，就是那一把香菜。撒好了，可以提升口感。不撒，也照样能吃。但只给你香菜，你吃一碗我看看。

别像“愤青”一样，说这家公司怎么这么没节操，那家又怎样。一家公司合法盈利，满足市场需求，就是创造价值，就是做慈善。所以，书上说的谁特有情怀，做了一家互联网公司成功了，这都是骗你的，不能信。因为，互联网公司必须先创造价值，随后才能生存，最后再谈情怀。

## 5 泛泛的行业聚会毫无意义

联盟、泛社交、弱关系，这些欧美的概念在我国互联网圈子里被炒得如火如荼。大家都热衷于跑会，参加一个个沙龙，疯狂加微信；然后就算是进入了核心的精英圈了。而后呢？无非就是在群里求转发，求点赞？事实上，这些东西毫无意义。永远记住，你得有价值，别人才会认可你。因为你们的认识不是基于任何感情纽带的。你们的会晤就是抱着某种交换的目标去的。所以，与其整天东扯西聊，不如提升自己的内功。很多时候，混个脸熟没什么用。因为越是混脸熟，人家越是知道你就是个混子。

## 6 互联网的维度有很多

大公司有大公司的打法和商业逻辑，小公司有小公司的逻辑。湖南有一家公司，就做本地的在线棋牌室，因为本地人喜欢玩本地的牌类和玩法，不喜欢全国通用的版本。这样的公司一年利润上千万元完全没问题，人家根本不需要和你比所谓平台。

低端模式正在走向衰亡，我们曾经总结的金科玉律正在失效。中产阶级在互联网上正在崛起。抓住这个浪潮，不考虑上市，实现初步财务自由是没有问题的。还是那句话，互联网的维度有很多，不止A方法是成功的，还有B、C、D、E、F、G方法，条条大路通罗马是也。

要成为一个合格的互联网人，就必须抛开错误的观念，放下浮躁，用开放的心态去接受这个世界的一切变化。

## 守住你对做事本身的热爱与尊重

对于房价，埋怨的人有，偷着乐的人也有。位子决定想法，仅此而已。

但是，有一点从长久来看是非常致命的。高房价毁掉的是一代人对工作的敬畏和热爱。有的东西一旦被摧毁，就很难重建起来。习惯了投机倒把的人，以后就没办法好好经营；习惯了什么都不干，一年资产就升值几百万元的人，以后做什么事情都觉得太累；习惯了吃红利的人，以后做什么都会觉得很麻烦。

买到了的人，还想再买，在群里炫耀、攀比；没买到的人，天天骂社会。买到的人觉得自己已经赚到很多，工作也没什么价值；没买到的人，觉得再怎么干活都买不起了，也觉得工作没有任何价值。如果单纯从这个角度衡量，这个世界绝大多数事情都失去了价值，这便是其背后最大的隐患。

### 1 人因做事而精进，人因精进而美好

但被很多人都忽略的最大的一点是——人因做事而精进，人因精进而美好。人当然需要有财务保障、安全诉求、理财投资诉求，但是除了这些，人还得做事。一个认真做事的人，会在岁月里留下他的痕迹，好好做事本身的价值远超过获得短期财务回报。每一个被人尊重的人都是在自己领域好好做事的人，就算搞投机也是专业的。

我有很多朋友，之所以和他们做朋友，是因为价值观匹配，是因为我们都尊重彼此所做的事情。我们都知道在冷冰冰的身价数字之外，衡量一个人的标尺还有他的品位、才情、能力、情商、人品。而只有一起做事才能综合看出一个人的素质。只有一起做过事的人，才最终会成为经得起考验的朋友。

我也认识很多有一大堆房子的人，包括不少沾亲带故的人。在迫不得已的聚会里，见面说的就是最近去哪买东西了、什么东

西好吃、谁离婚了，最后感叹一下这都是看命啊；自己什么都不干，也没文凭，也不工作，靠拆迁的补偿照样过得很好。人各有志，这不是我认可的活法，人家爱咋活咋活，我也管不着。

我想说的是，并不是我们要去做一个没房子的穷人，然后拼命干活。我认为我们都应该想办法实现财务自由，但无论多么自由，都不能抛弃做事，人因做事而精进，人因精进而美好。我的价值观是，不会因为你好好做事，但没有房子而看不起你和你做的事。只会因为你不好好做事、好吃懒做而看不起你；你有没有房子和我无关啊。

## 2 每个人都有自己的使命

我们来到世上走一遭，都是有自己的使命和意义，或许是尝尽人生百态，写一本荡气回肠的书，写一曲令人潸然泪下的诗篇，或者竭尽全力去做一件明知不可为而为之的事情。无论做什么，这都是存在的意义。做好一双鞋，做好一道菜，酿好一瓶酒，翻译好每一句文字，让我们的每分、每秒与世界相连接的最好方式，就是去做好一件事。

有一个西餐厅的服务员叫admir，英国人。每次我们去吃饭，他都非常热情地向我们推荐菜品，用完餐还会问我们是否满意，当我们说“yes, of course”的时候，他会非常开心。当我们说no的时候，他会满怀歉意地送我们甜点。所以，我们叫他My friend Admir。

在日本的路边有一对卖章鱼小丸子的老夫妻，他们坚持每一锅翻转十次，每一颗稍有破损的丸子（不影响食用）都扔掉，即使这样很影响所谓的效率和收益。他们的摊位前排的队伍很长很长。

十多年前，我在商场里看中一双李宁牌的鞋（那个时候李宁还是很厉害的），营业员说没货了，你留个地址，我给你送过去。那时候快递还没有兴起，但后来她真的送来了；而且是先垫付鞋钱的。后来，她做了店长，再后来她破格调到了总部。这件事让我记忆犹新。

我很怀念即将消失或已经消失的那个时代。在那个时代我想

做作家，他想做消防员，我们的“班花”说想做化学家，因为她的偶像是居里夫人。我们尊重每一种工作，我们说劳动最光荣，我们看不起男盗女娼，我们相信可以靠自己，把明天变得更好。

### 3 梦醒时分

“喂，醒醒，你当作家能买得起房吗？现在消防员也不分配房啊！”于是很多东西崩塌了。

近一两年，我看到好几位我追逐学习多年的前辈，关掉了厂子、公司，开始移民、炒房。然后语重心长地对我说，还是早点看紧自己的钱袋子吧。

以前一直合作、满脑子都是创意的小哥和我说他不想干了，一年都买不了几平方米。当他否定自己的智慧时，我听到的其实是梦想破碎的声音。

我不反对任何的财务投资及运用杠杆获益，我认为这是时代的演进，每个人都应该懂理财。但我不认为工作会失去价值，即使你靠以钱赚钱可以过得很好，也应该有一些自己的事情做，这叫知情识趣。

### 4 守住你对做事本身的热爱和尊重

什么样的人最可爱？就是身为一个大老总，也可以在路边蹲下来给老婆系鞋带；在万人之上，也可以在深夜给娃换尿不湿。其实，愿不愿意做事才体现了爱不爱。很多时候，不是光有钱就可以解决问题的。要永远守住你对做事本身的热爱和尊重。

什么样的人值得合作？就是不和你扯概念，有活儿能上，有空缺能顶。做事即做人，不是所有的合作都是可以糊弄过去的。不是因为你今天是领导了，就可以脱离实干的。反而，会为你所做的这一切具体的事更高看你一眼。永远，要守住你对做事本身的热爱和尊重。

人因做事而精进，人因精进而美好。

有一天，我们会因为我们做了很多事情而微笑。

也有一天，我们会因为在有力气的时候没有做很多事情而后

悔。



## 什么才是真正的原始资本积累

在这个时代，确实每个人都需要赚钱来养活自己，但不要一味地追求金钱和财富。我不认为年长者对“90后”这一代年轻人的批评都是正确的，“90后”这一代年轻人承受的或许不是吃不饱的困难，而是积累了四十年的阶层问题。人类如果没有了希望，还有什么？  
免费书VX加好友：YabookA

但是，如果为了实现原始资本积累而走火入魔也是不划算、不明智的。如果有一天，我们能够正确地看待财富，我们就会过得更好了吧。

**1 真正的原始资本累积不仅仅是钱，而是口碑、资源、经历和钱的综合累积**

我们身边都可能有一些朋友、朋友的朋友、朋友的亲戚、亲戚的朋友，靠拆迁的补偿一夜之间暴富。其中不乏开着宝马，搓着麻将，然后败光所有钱的人，或者依然活在自己特别小的圈子里，只是有现金而已的人。

因为他们完成了资金积累，却没有能力进一步转化。当然他们中一定有人是机智又有眼光的，可以顺利走到下一步，即社会阶层的真正提高。但大多数人是走不到的。别说有了钱可以投资啊，投资真的是一个技术活儿，有时候比挣钱还难。

钱和钱是不一样的。有的钱来得容易，去得也快。有的钱来得不容易，滚动起来快。今天的不容易是为了明天的容易。当然对更多的人而言，来也不容易，滚动也不容易。

不容易来的钱，需要付出努力，这个阶段伴随而来的是走过的千山万水、看过的风花雪月、阅过的千人千面。没有走过这一步的人很难守住他的钱。不知道何为难，就不知道何为珍惜。

不容易来的钱也分种类，假设你搬一辈子砖，那确实也很不容易，而且这些钱不存在复利。在年轻的时候，一定要去做有复

利的事情，能够与社会资源连接在一起的事情，能够抓住时代，跟随这个大盘向上走的事情。

为了更好解读上面的内容，下面举两个例子：

A先生、B先生都50多岁了。30年前，A先生下海经商，B先生选择留在国企。日子就这么过去，A先生起起伏伏，不算特别富，资产有几千万元。B先生每天混混日子，就是抓准时机买了几套房，加上祖传的房子，也有几千万元。

这是非常经典的案例，就像有人卖了房去创业，经过很多年终于把当年卖掉的房买回来了。卖掉房子的这个人未来还有很多机会再去买更大的房子，他一定有更好的圈子、更大的视野，比起那个当年死守这套房另一个人，他的提升远不止此。

这里面就存在一个算法的问题，取决于人的性格、志向、选择。A先生这些年见过的天地，那是宝贵的财富。那是可以和孙子讲述好多年的。当然，这里并不是说B先生很差，他们都不错。

而在今天，其实想复制B先生的成功是很难的，甚至基本没有可能，因为那是时代的大红利。

而我们还有机会成为A先生，成为一个走过山山水水、看过人间百态的人。

尤其是你还年轻，有什么理由就这么等死啊。

有什么理由只算存量的钱啊，要去算巨大的增量。

要去累积你的未来，海到尽头天作岸，山到绝顶我为峰。

合理地分配财富，该理财的还是得理财，有钱的还是去投资一些固定资产，但是一定留出钱去学习，去看世界，去冒险。

这本身是不冲突的。理财投资是纯理性的行为，是科学。这和去成长，去用双手奋斗是不对立的。

## 2 财富不仅仅是表面的数字

曾经有一个富商因为某些原因锒铛入狱，但是出狱后，他很快东山再起。因为所有的合作伙伴都相信他，都愿意给他赊账。因为他在最艰难的时刻，都没有赖过一分钱。

还有一个富商做新能源，企业还没垮，他就卷铺盖逃到了美国。后来他被列入黑名单，他老家所有的人都不欢迎他回去。

如果有一天，我们能够正确地去看待财富了，就会过得更好。

## 积累人生的复利，是你唯一翻盘的机会

如果找几个词来形容这几年大家的生活，对于很多人而言，都不一定是什么好词：焦虑、焦灼、停滞不前、迷茫。所有的乐观和确定越来越少，焦虑和不安越来越多。诚然，每一个人在滚滚前进的时代面前，都是那么地无力和无奈，就像大海中的一艘船，但每一个人都需要一些坚定的执念来当作自己的锚，来应对潮起潮落。而不管外界怎么样，我们唯一要做的事情就是：不断积累人生的复利。

作为芸芸众生，作为一个没有含着金汤勺出生的孩子，这或许是你唯一翻盘的机会。

我们都看到过类似的帖子：1.1的10次方是2.59，0.9的10次方是0.34。意思就是说，积累是很重要。而更多时候，我们是把它当作“鸡汤”和“段子”来看的。但“鸡汤”有它的道理，只是“鸡汤”的问题在于，它只有总结，却没有方法。

**1 方法就是让自己脱胎换骨，换上一个全新的操作系统：复利OS**

决定人后天层次的维度分为很多种，其中有五点可能是最重要的：思维认知、视野格局、经验、经历、社会资源、物质财富。除此之外，有两个先天的东西——阶层和血统。

要成为出类拔萃的人，必须在以上五点一直坚定不移地做复利思考和操作。

人和人最大的区别在于思维认知，这是元问题。元问题造成了后面一系列的差距。

我们一定要正确地认知自己，认知世界，认知趋势。

认知提升在于打破旧有思想，以及彻底打破过去的自己，再重建。只有打破，才能开启复利，不然只能在原来的阶段上吃老本，直到没有任何溢价。

无论是曾经金光闪闪的外企员工，还是工厂主、小企业主们，最终使他们定格的是认知，是以为自己很厉害了，以为世界不会变化了。

一旦打破认知的枷锁，就像有了一个天眼，你会知道什么时候该给自己升级加油，什么时候该往什么方向走，该和怎样的人在一起。你放眼的是未来，而不是过去。往事暗沉不可追，来日光明璀璨时。

而视野和格局是让你真正获得能量的所在。所谓视野，就是目光所及之处纵观海内外，笑谈古今。在积累期，最该做的事情就是把赚到的钱投入提升视野之中，不断提高，以此获得真正的利滚利。而视野总是与格局配套出现，我认为：视野是向外观，格局是向内观。

视野是向外的。看得越多越好，越透彻越好，越有高度越好。

格局是什么？格是对认知范围内事物认知的程度，局是指时间格子内所做的事情及事情的结果，合起来称之为格局。

格局则是向内撑大自己的心胸，越大越好，从而使得你能做的事情极大地放大。

视野的“复利”，在前期的增长是很慢的。因为，初期我们总是会花很多时间、精力和钱在很多无谓的事情上。但是你不可能跳过前期所有的“浪费”，因为只有这些“浪费”，才能让你增强第六感、自控力、识人能力、敏锐度等。这个阶段要坚持，极尽所能去看更多的东西，看更多的事情，看更多的人。

如果哪天你觉得自己过去争得头破血流的东西，放你脚边都不太想弯腰拿了，就说明你的格局真的上了一层了。

“3Q大战”前，马化腾想的是，别人做一个东西挺不错的，我去抄袭一下，搞得天下都是敌人。“3Q大战”之后，他想的是，别人做得好，我去投资他。从此天下都是朋友。此乃前后格局差异。腾讯从300亿元到2000亿元，绝不是靠努力，而是格局提升后滚滚的复利。

张献忠统治四川后，坑杀读书人，所以其不可能得天下。李自成攻陷北京后，不知道国际政治，所以才会纵容手下抢了吴三桂的老婆，直接导致吴三桂冲冠一怒为红颜，打开山海关。这些均是没有格局的表现，或者说没有配得上他们所得位置的格局，所以才会死得很惨。

**2 经验、经历亦是一个人宝贵的财富，但是前提是他会反思复盘和总结**

如果不会总结和反思，那么基本上所有的苦痛经历都是白遭罪的。

经验、经历的价值在于：让我们知道天高地厚，知道社会、企业、事物运作的客观规律，在获得经验、经历的过程中，不断去修心，去提高修养，去磨砺，然后厚积薄发，以待天时。

很少有创业者，在第一局就成功的。但凡第一局就成功的，企业到中期也很容易出现早衰。而几次创业的人，除去骗子类的连续创业者，都能更稳地操盘，而且每次盘子越来越大。

年少无知时，会有很多天真愚蠢的想法，经历让我们成熟。无论是感情，还是事业。有的人会沉沦，会被击垮；有的人会骄傲、自负。这些人都无法获得复利，获得复利的是那些清醒的人，跌倒了又爬了起来，无论是同一个地方还是换了一个地方。有所成但还不骄傲的人，都可以再上一个台阶。

多经历一些总是好的。看人情冷暖，看天上人间，看朱门酒肉，看兵荒马乱，才知都是一场空。

社会是什么？是人类一切关系的总和。

社会资源是什么？是你在社会上拥有的人脉、信誉度等一切的总和。

一个普通人拥有社会资源着实不易。我想起了很多年前，自己从端茶、倒水、打印文件开始，获得上司的认可，获得工作表现的机会，万丈高楼平地起，虽然迄今还只是个小破楼，但总算打下了一个地基。普通人的地基是什么？是你在执行层时，过硬的专业技能、过硬的人品和过硬的事业态度。

在想得到什么之前，就多想想付出什么。所有人与人的关系，最终都是互相索取，在你的物质一无所有的时候，就想想付出一些智力和体力吧。

度过了最初阶段后，复利就出现了。客户会给你介绍新的客户，朋友会给你介绍新的朋友，粉丝会自动传播带来新的粉丝。始终记得这一切来之不易。就像我和好朋友说：我们的这一切来之不易啊，所以要无比珍惜自己的羽毛。

社会资源是带有奇妙色彩的，有的人为获得它用了卑劣的手段。但我依然固执地认为，只有在价值观和人品的相互认同后，所得到的才是真正的资源。而这样的累积，可能是缓慢的，但当我发现过去四五年认识的朋友，逐渐凝聚到身边一起做事的时候，我相信这是真的。

### 3 物质财富的复利

中国改革开放四十年了。物质财富在一部分人群里已极大丰富甚至是垄断。财富继承者做一次过桥交易，就躺着赚上千万元的事情不绝于耳。

我们务必要正视财富的意义，但不要妖魔化。我们要用一切光明的手段获得自己的基本独立，在这一点上我认可美国老派的思想：努力赚钱，但不放纵。

学会资产配置，要给自己加杠杆，但也要有保底。成为财富的主人，而不是奴隶。

当今的社会依然是一个高速旋转的飞椅，远没有达到发达社会的稳定，总有曾经的获益人被甩出去。

因此，一定要用复利去思考问题，或许世界没有那么糟糕。值得我们为之奋斗。

## 永远不要丢失你的凌云壮志

这是一个“一切积极”都能被视为“鸡汤”的年代，以至于我很久都不敢写这类文章了。但现在我好像更清晰地感受到了积极的意义。

每一个人，都不应该丢失自己的“凌云壮志”，不要让负面情绪占据你的心，让悲伤成为主旋律。

我们要昂首挺胸地向迎面走来的人问候，让他感受到你的存在和“凌云壮志”。我认为这是一个人最有尊严的活法。

### 1 什么才是真正的积极？

真正的积极，不是让你像打了“鸡血”一样迷惑自己，让自己不成功便成仁，抑或是给自己画了一个欺骗性的大饼，然后一旦实现不了就彻底崩溃，变成一个愤怒青年，说这个世界怎么了。

真正的积极是，清楚地知道这世上有很多不可逾越的东西，无论是阶层还是圈层，无论是天赋还是机遇，也要很努力地活成一个让自己、让别人看起来赏心悦目的人，活成一个比昨天更好的自己。

### 2 W君的经历

W君有一个非常不幸的童年，他的父亲是一个酒鬼，在他10岁那年因酒精中毒死在了马路边。他对父亲的所有记忆，无非就是鸡鸣狗叫、酒后发疯。11岁时，母亲改嫁到远方，走之前带他吃了人生中第一次吃的肯德基。母亲走的时候，头都没回。他在火车站哭得世界都模糊了，他说：“妈妈你别走。我可以不吃肯德基”。11岁到20岁，他就是在各个亲戚家讨饭。那是一个物质贫瘠的年代，到处讨饭吃，要受很多冷眼。直到20岁念了大学，他平时勤工俭学，每天送100桶矿泉水，每桶赚5毛钱。如今，W君已成为一家外企的HR总监。他说，我们确实无法超越自己的阶层太多，但比起像躺着的烂泥一样等死，我还是想努力一把，



只要过得比昨天好。

### 3 壮志凌云

生活就是这样，我们总是裹挟在各种无奈之中，然后有的人就慢慢接受了。最后，“裹挟”无奈地变成了他身上的那层茧。其实，他们也并非不努力工作，他们真的挺努力的。定时上班，兢兢业业，晚点下班。如果非得说他们不好，似乎也说不过去。但是你总觉得缺点什么？后来我明白了，是缺一点凌云壮志的感觉。

何为凌云壮志？那便是一股风啊，一股气啊。就算是一个在写方案，那也是在设想一个伟大的计划。就算是在写一篇文案，那也是在向世界呐喊。

凌云壮志不是做一个“愣头青”，对别人不停诉说你的理想云云，而是让人感受到你的与众不同、你的气场。你就是你，你是不一样的烟火。

我问过很多有所成就的人，支持他们越过漫长枯燥走到今天的力量，就是那种凌云壮志，那种心中要成就伟大的事业的感觉。

### 4 努力奋斗的人

晓旻，29岁，来自贵州。她说，如果没有借钱出来念大学，她可能永远不知道星巴克是什么。

小伟，35岁，来自四川大凉山。他说，他的父亲告诉他一定要走出这里，他做到了。他还带父亲去了天安门。

大海，45岁，来自苏北。他说，最穷的时候只有500元。现在他拥有一个车队。

可可，24岁，白酒销售员。她说，我用陪喝酒赚的钱，自考读完了大学。拿到毕业证那一天她哭了，因为她以后可以不用再每晚喝那么多酒了。

他们是那些99.99%永远没有机会成为金字塔顶上的人。但是他们过得比过去好，他们坐在我对面时，我看到的是一个相信未

来的人，一个可以兴高采烈和你说自己故事的人。那一刻，我明白了什么是真正的凌云壮志和积极。

## 5 我也低落过

其实，人总是会低落的，每当低落的时候，我连自己都不喜欢自己了。

于是我就想我到底怎么了。

然后我想起了多年前，在瑟瑟寒风中发传单还开怀大笑的少年。

那个打三份工，然后半夜捧着小电灯做书摘的少年。

那个兜儿里就7000元，还要去买一件6900元皮夹克的少年。

我很思念他。对，那就是我。

那个小伙长得不帅，虽然他在微博上老是让众多粉丝说他帅。

但是那个小伙有凌云壮志。

对，我要找回他。

## 最无用莫过于“如果当初”，最及时莫过于“此刻起”

我们身边总有人曾在无数次茶余饭后的唠嗑中说：如果当初如何，今天早就怎样怎样了。其实，这是世间最无用的话。

没落的大哥们总是喜欢说这样的话，以缅怀过去的辉煌及掩盖如今的颓废和暗淡。

毕竟大哥也是人，也是会看走眼。

但真正的大哥都是那些敢于和时间赛跑甚至对抗的人，他们永远在寻找下一个战场，永远在为明日之事布局。更重要的是，真正的大哥会认输，会承认错误，然后放下“如果当初”那些负面的想法，立刻投入“此刻起”这个全新的战场。

在过去17年里，如果你错过了房地产，错过了电子商务，错过了互联网的任何一个分支，错过了线下商超，错过了股票，那么我觉得，没有什么是你真的值得拥有的。因为你用17年证明了自己什么都抓不住，抑或是永远在看“上一个战场”。更扎心的是，上面所说的几个战场，都曾经出现了两次及以上的大行情。

站在今天来看过去的8年，无论你是坚信房地产行情会翻倍，坚信互联网会崛起，坚信线下是王者，还是坚信消费及服务的升级都是正确的。坚持做线下商超，成功上市盈利的很多；坚持做电子商务，赚钱的也很多。你可以笃信新媒体，这造就了很多；也可以笃信传统媒体，其实有很多家过得比大家想象的好很多。

站在今天这个时间点上，我相信依然如此。遇到那些一开口就是和你说“××行业没有机会了”的人。你得睁大眼睛，仔细判断了。因为他透露的悲观情绪有可能会带偏你。

2010年，微博开始慢慢兴起，在2013年时达到巅峰。现在大家都说：微博的时代即将过去。不过当时大环境下一个极佳的市

场机遇是：微信。于是没有抓住第一波的人迅速切入其中，微博红利逐渐下滑。2015年微信公众号达到白热化状态。微信没有机会的论调越来越多，微博开始触底反弹，所有当时看空微博的人错过了之后两年的微博新红利。2017年，看衰微信的人越来越多。下一步到底是怎样呢？

我的看法是：占住坑，努力看，保持敏锐的嗅觉和信心。关于新媒体最大的谣言就是：已经没有机会了。记住：只要人类是喜新厌旧的，就有新的机会出现。当然，反对派可以列举无限个理由来证明，例如，打开率真的很低了，涨粉很少了，诸如此类的论调。即使是一个存量市场，只要这个市场足够大，就有新的机会，只是说要从别人身上去抢。

在中国，过去18年里，唯一没骗过你的人是谁？是房产中介啊。只有他永远告诉你：别等了，还要涨。如今大量的不幸福、痛苦、纠结和矛盾都是基于此。

但是抛开此问题，你要明白：你没有可能回到过去，你能做的就是从此刻起抓准机会，找到弯道超车的机会。你说一万遍“早知当初……”也没有用。

在《摔跤吧！爸爸》里有一个场景：女儿在遇到强敌的情形下，想起了爸爸告诉她的心诀：稳住，让对手抓不到任何得分的破绽，然后让她心浮气躁，抓住她的破绽，出击。

今天就是这样的一个战场，稳住，自己不要慌。新兴行业涌现的新兴机会，以及传统行业既得利益者的不思进取，都是你的机会。

最无用莫过于“如果当初”，最及时莫过于“此刻起”。

我知道大家都很焦虑，如坐针毡，如履薄冰。在我认识的人里，从还没毕业的大学生到身居高位的老板都是如此。缓解的办法就是：变得理性，保持合理的乐观，永远相信寻找办法比空想重要。最重要的是：忘掉想当初。时刻记住：从此刻起。

因为种一棵树最好的时间点只有两个：一是十年前，二是现在。

## 也许，你会失去比房子更重要的东西

### 1 不要因为房子而失去更多

我是发自内心地认为：房子很重要，毕竟我们都不是颜回，做不到安贫乐道。

但当我看到越来越多曾经锐意进取的朋友不再做任何实际的投资，而是想尽办法购买房子时，当我看到类拔萃的年轻人开始无限焦虑、急功近利时，当我看到曾经为自己的文采、作品引以为豪的总编们的笔触开始变得越来越忧伤和无力时，我发自内心地认为：有的东西比房子更重要。而很多人正在被动地或者不自知地为了房子失去那些更重要的东西。这才是这个时代最可怕的地方。

这些东西是什么？是勇气，是理想，是锐意进取、凌云壮志，更是脚踏实地、艰苦奋斗的精神，也是不急不躁的心性。这是完成资源和本事积累的最重要的东西。听起来，这些好像是“鸡汤”，但这才是一个能够真正有所成就的根基。

### 2 我身边人的变化

我先说说我所目睹的上海人的变迁吧。我儿时的上海，还是一个不那么快的城市，这里从民国开始就是远东第一大城市了。上海并没有赶上改革开放的第一波，这个城市里大多数人的想法就是一定要进国营单位，一定要进机关。市区的人不屑于也不敢做小买卖。

1992年是改革开放的第二波。

于是上海抓住了机会，大规模资本开始涌入，市区（内环内）开始大规模拆迁，越好的位置拆迁越早，现在都是十五六万元一方平米的地皮，也是风水宝地。而能在这些位置住小洋楼的祖上都是精英。比如我家的邻居们，其祖上都是从大清朝开始就有身份了。但是这又怎么样呢？

我亲眼看着这一批人沉沦，守着一点老祖宗的红利，守着自己的铁饭碗，花光当时就高达百万元的动迁款，不作为，自以为是，错过了上海好几轮经济高潮，现在开始骂这个，骂那个。捏着一手好牌，然后彻底打烂。当然这种沉沦不会饿死，不会家破人亡，只是逐渐泯然于众人之间，突然有一天他们发现：所有的骄傲都不复存在了。我称之为“高位沉沦”，

与此同时，第一批、第二批来上海打拼的引进人才，都起来了。如今不是高管就是企业主了。我的很多好朋友都曾经租过耗子打洞的老破房子，现在年薪都是百万元以上了。

这个时代真的是光怪陆离啊。短短二十年，世界都变天了。第一批有大房子的人也不是人人都变得更好。而我相信这一批也是这样，下一批更是这样。

北上广的拆迁还在继续，还会有人暴富，还会有人沉沦，只有真本事才是你挤进“有产一族”，或者是守住产业的核心资源。

### 3 可能房子成了那块试金石

西康省如今已消失于地图之上。该省设立于“中华民国”期间，1955年被取消，其东界四川，南界云南、印度，西界西藏，北界青海。南京沦陷之后，重庆战局亦几度不利，当时国民政府决定“若重庆沦陷，迁至西康，继续抗战。”

西山沧沧，滇水茫茫，这已不是渤海太行，这已不是衡岳潇湘。

同学们，莫忘记失掉的家乡，莫辜负伟大的时代，莫耽误宝贵的辰光。赶紧学习，赶紧准备，抗战、建国，都要我们担当！同学们，要利用宝贵的时光，要创造伟大的时代，要恢复失掉的家乡。

这一段是《西南联大校歌》的勉词部分。每每读来都让人热泪盈眶，那是家国情怀，那是担当，那是信仰，那是这个时代正在丢掉的东西。就像那个网上传播的北京出租车大爷说的，如果你们读了北大和清华，一辈子的理想就是买一套房子，那么这个国家就没有什么希望了。

或许，对于有的人而言，一套房子就是终极理想。但想要实现更大事业的人，切不可因为暂时之困境而放弃。这也是我一直勉励自己的话语。因为如今房子真的太贵了，贵到你只能在首付

和理想之间挑一个。

茨威格说：“命运鄙视地把畏首畏尾的人拒之门外。命运——这世上的另一位神，他只愿意用热烈的双臂把勇敢者高高举起，送上英雄们的天堂。”而在这个时代，可能房子成了那块试金石。并不是说，理想与房子对立，有能力还是要为资产做最优的考虑。

但是，当你的实力只能够二者取一时，愿你再多思考一下到底选哪个。当然选择的成本，可能是你又一次被房价暴涨洗劫了。切不可因一时之困，而自暴自弃，抑或是过度自怜自哀。

#### 4 我的得与失

五六年前，我赚了一些小钱，足够作为买一套大房子的首付加精装修费用了。但我没有，虽然我为这个事情后悔了很多次，肠子都悔青了。但是平静之后，我认为这事值得，因为我拿这笔钱购买了另一种可能，购买了未来世界的入场券。我有了更多的朋友、合作伙伴、发展机会，我做了十八线网红，有了接近200万的粉丝。开了公司，一不小心上了央视，开了实体果汁店Justkico，现在已经变成连锁品牌。当然这都是一些微不足道的小事情，但是如果当时被套牢了，可能这些都没有了吧。

其实再换个角度来看，如果当时更懂得金融的手段，真的可以做到二者兼得。只是当时的思考和处理能力差一些。

再换个角度来看，如今创业，只要一间小破屋的钱就可以做很多事情。这个世界上什么最值钱？那就是你未来的估值。投资不也是这样吗？投资人只投有故事的企业，不投只有不动产的企业。

#### 6 坐立不安的时刻请多想一下

我知道，没有几个人可以在今天这样的局面下，做到毫不受影响。那是乌托邦，不是人。

人都有七情六欲，都爱攀比，我们都是庸俗的人。但是，每当这样的想法挥之不去，让你坐立不安的时刻，请多想一下，曾经那些拥有“修身齐家治国平天下”理想的你，曾经那个“粪土当年

万户侯”的你。如果坚持了那么多年，现在放弃了，是不是很冤啊（此处绝不可理解为你不应该买房，而是面对现实，积极改变，但守住对做事的尊重和热爱）。

## 7 希望你我都有一根定海神针

我的大叔赐我八个字：厚积薄发，以待时日。

好朋友拉总“烧”了几套房子的钱，做了一个母婴级护肤品品牌 Living Earth，她说：“我见过很多曾经风光一时，但如今一事无成的中年人。”听到这句话的时候，我为之一震，勿浮躁，勿绝望。

再换一个角度，如果和你同辈的这一代年轻人都放弃了追求，都沉沦了，都绝望了。那你就没有对手了，等到市场上需要真正的人才时，你就起来了。前提是你要坚持理想，理想不死，青春永恒。

如果我们的内心是一片海，那么房价是那颗深水炸弹，搅动了我们的心，希望你我都有一根定海神针，指引我们走向诗和远方。



## 第10章 成长永无止境

### 这个时代怎么发财致富

这本书讲的是迭代。其实大多数人都是奔着发财去的。你看，天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往。向所有为了发财而努力迭代的人致敬。

#### 1 每个人都想发财，但是注定只有少数人才能发财

和大多数人的观点保持适当的距离，往往会让我们更清醒。大家都觉得是好的，那么往往因为它的好，出现了衍生的坏。大家都觉得不好的，也未必就是不好的，只是很多人没有真正去了解过。

大多数人追捧的，那还能是机遇吗？只有在大多数人追捧之前上车，那才是真正的千载难逢的机遇。

#### 2 李嘉诚说什么很重要吗

李嘉诚说，如果想炒楼，不要搞，现在这个时候楼价挺高的了；但是如果是住的，自己应付得来，收入和支出应付得来的，应该买楼来自住，因为我看不出楼价在这一两年会跌，我看不出来，因为购买力实在是很强的；自住的话，不管便宜和贵都应该买，现在买贵点儿，算上通货膨胀，过几年你会发现也没有买错。

这话和我告诉朋友的是一模一样的。但是李嘉诚说的，自然和我的分量不可同日而语。

这里必须要强调：此处不构成任何投资建议，只代表个人的观点。

#### 3 数据都摆在眼前

如果你关心金融数据，那么截至2018年第一季度，以及此前连续几个季度的M2似乎让你稍微放轻松了一点。根据国家统计局数据确实是放缓的，但是，接下来画重点了。M2的计算标准是不公开的，很多钱没有记入其中。根据银监会数据：我国银行业金融总资产已达244万亿元。用大白话来说就是：这里面全是未计入M2的投放量。

再看一组数据：在过去的40年间，中国平均每年GDP增长约9%。40年内，总体增长量约为24倍。但是货币增长量约3000倍。

问：发生了什么？

答：通货膨胀。

所以，其中的差值是125倍，这就是我们真实的平均年通货膨胀率：14%。

再来看：

如果每年通货膨胀率为14%，雷打不动。

那么借钱利息高达10%，是不是还是赚了4%。如果将利息控制在4%~5%，那通过借钱就赚了10%。

这就是王健林成为中国首富的成功本质。

在长达20年里，借别人的钱，盖自己的楼。

问：什么人最怕通货膨胀？

答：中产阶层。

问：为什么？

答：你兜儿里有100万元，一年被洗劫14万元，就剩下86万元了。但是没钱的人可能还欠着信用卡呢，或者兜儿里也就几万元，根本没有被洗劫的空间了。

问：那特别富有的人们呢？

答：那不是在一个平面的竞争，他们有很多更好的投资渠道。而中产阶层又缺乏更好的投资渠道。

这里的思维有多层：

(1) 比你成功无数倍的人，从大概率上来说比你更清楚事物的真相。

(2) 数据都是公开的，但是要会分析。之前的时代可能存

在着信息不对称，但是这个时代的信息不对称，是不思考的人自己造成的，很多数据都摆在你面前。

(3) 捍卫财富的核心是构建以非现金资产为核心的资产包。

(4) 在这个时代不懂一点金融，不懂得大势是混不下去的。

(5) 不同阶层有不同的目的，这导致了不一样的行为，不可一言以蔽之。

上面几段更多的是看懂现在的宏观大势。那么怎么谋发展呢？

问：什么是你们家族真正的财富？

答：真正好的教育。

问：什么是真正好的教育？

答：最适合你们家族往上走的教育模式。比如：富豪要培养出真正的接班人，也可以培养艺术家、音乐家。

中产阶级要培养出真正人格独立，并能够走出自己道路的孩子。不要硬逼着他去学艺术之类的。因为投入产出在大概率下是负的。这条路不适合大多数人。

没钱的人培养什么？不要把一身穷病、穷想法传给自己的孩子就是烧高香了。但是最可怕的是他们往往不觉得自己的看法很穷。

所有强迫式的教育都是为了不至于滑落到更低层次。所以，我理解的教育是培养出主动学习的能力、习惯和思维。

于个人而言，到底怎么变成一个思维富有的人。

不要算小账，不要算小账，不要算小账。

你看那些小算盘打得噼里啪啦响的人，有几个做成大事业的。

那些每天算基金、股票、房贷、零钱还有多少的人，很难成就伟大的事业。我是没有见过，可能我比较孤陋寡闻。这里并不

是说做一个糊涂虫，而是说不要天天算小账。

去看大账，去寻找增量，那才是财富的源泉。

除非你拥有权力，不然你最好去寻找增量。

中国近代为什么落后？

因为太多人只看存量，一个内向型的小农社会从未真正改变过。

为什么昂德鲁撒克逊人统治了西方，征服了大半个地球。

因为海洋文明是外向型的，他们寻找增量。

广结善缘，能帮别人的地方就帮别人一把。

中国往前三百年，往后三百年都是人情社会。

构建一个认可你价值的关系网络。重点是认可你，且你能帮助别人。

要先付出，而不是索取。这也是一种致富的重要的思维方式。

最重要的还有两点：第一点是”一命，二运，三风水，四积德，五读书”如果你是宿命论，你就要知止。如果你不甘心，就要坚持不甘心；第二点就是富贵险中求。学会去冒险，并为冒险承担风险。福建人说得好：爱拼才会赢。

2018—2023年，五年的时间，中产阶级将大幅度萎缩。要么往上升，要么掉下去。

往上升的人具有几个特性：

(1) 掌握新时代的捞金技能。比如在这个时代中，技术男就是赚得多，营销专家就是赚得多。

(2) 加入一个利益圈层中，互相“抬轿子”。

(3) 拥有抵御通货膨胀的优质资产，主要体现为房地产、上升期的公司股权。

(4) 对下一代良好的教育，优生优育。

(5) 懂得风险控制和风险对冲。

那么掉下去的人都具有什么特征呢？

(1) 不懂得配置资产。

(2) 没有掌握新时代的新技能。

(3) 各自为战，单打独斗。

(4) 生了一个败家子。

(5) 飞来横祸，生病或者赌博，遭遇意外之类的。

(6) 小富即安，不思进取。

捍卫财富、发财要懂得很多。但是返贫只要做到如上六点就可以了。

这就是我们要迭代的原因。

## 关于认知，不是读几本书就能提升的

认知决定财富，还是财富决定认知？很多文章认可的是前者，而不幸的是，真相更倾向于后者。

少数人可以超越自己阶层的认知，加上极好的运气和极大的努力往上走；而大多数人囿于原来阶层的核心原因是，与上一层比相对稀缺的财富与资源让他无法承担风险，无法掌握关键点；以至于即使他看到了上一层的人在做什么，什么才是真正赚钱的途径，他们也无法真正爬上去。

### 1 从职业经理人转化为实际资产拥有者很难

最为明显的一层就是从职业经理人转化为实际资产拥有者。

比如，你是一个非常好的职业经理人，你懂得整个业务所有的条线，是不可多得的操盘手。但这不等于你可以成为大老板。在你成为大老板之前，你需要突破自己的枷锁。枷锁是什么？枷锁就比如：专业的人薪酬都是很高的，一年收入上百万元到数百万元，有了这样的收入，很难突破的就是机会成本，以及那些不愿意承担的风险和无法对应的核心资源。

对于更上面一层的老板来说，用钱可以换时间、资源、经验，比如职业经理人。

你没有足够的资本去不断试错，无论是机会成本，还是资源性成本。你所谓的认知，在别人那里不过是花点儿钱就可以换到的，所以一味地强调认知提升，我认为某种程度上是升级版的心灵鸡汤。事实上，少数人因为认知而有了财富，绝大多数时候，是因为有了财富，而有了更高的认知。

### 2 愿景和野心决定你能否再次提高认知

能走到高级职业经理人这一步已经很难了。高级职业经理人和真正的老板之间的认知差很明显，也很小。比如，世界五百强中华区的总裁从社会地位上来说，不会比一些私营企业主低。

从创造价值的维度来说，也非常难以去衡量。

区别的核心点在于，拿什么去交换想要的。“拿什么去换东西”某种程度上可以从骨子里区分你是谁。你是拿专业去换，还是拿权力去换，还是拿时间、拿脑力、拿身家性命去换。某种程度上，这从核心上决定了你的认知的方式。

两个人都是摆地摊开始的，但其中一个知道赚到钱后，可以去雇人，可以去租贵的、人流更好的位置，可以去卖更高利润但需要更多成本的货。另一个不舍得投入，所以永远摆地摊。

两个人都做到了公司高管，业务能力都很强，一个就知道拿回扣，一个琢磨着更广阔的意义。从财务角度，可能前者短期回报更大。如果拿了回扣去买房，更是如此。

所以相同财富下，是愿景和野心决定你能否再次提高认知，与知识无关和一切技能无关。

### 3 提高认知是一个全方位的事情

我是不认同坐在家里看几本书就能提高认知的。因为这是一个全方位的事情。多看几本书确实能提高一些视野，但是这个视野可能还是偏颇的、不够全面的。假设完美的认知是一个平面，那么每个人的认知，基本上是一个坑坑洼洼的面。因为吾生也有涯，学也有涯，所见、所闻、所思、所想均有涯。

提升认知的前提，是知道自己是有限度的。

比如你是一个受人尊重的教授，你在学术、哲学等领域的认知确实高人一等。但是商业、政治上的运筹帷幄可能就还不如一个处长、一个小商人。认知是一个很虚的词，它不存在完美与满分，而应该是一种永恒的追求。

看几本爱情小说，你是不会懂爱情的。

不被几个人骗过，不爱过几个人，不曾始乱终弃过，不被人诱惑过，就说自己懂爱，要么是太天真，要么就是欺骗。

### 4 认知的终极

老天让一些人快乐但是浑浑噩噩；让一些人绝望但是历经千

帆；让一些人平淡但是幸福；让一些人拥有世界然后剥夺；让一些人永远在路上然后累死在路上。外婆说：人纵有千算，天只要一算。

生命的意义万万千。我们凡人不能顿悟，是因为我们未曾渡过万千劫难，便不能看透。正如信佛的长辈告诉我：佛祖历经了无数次轮回，经历过一切悲欢离合，一切喜怒哀乐，所以才能做到看透一切。

这就是认知的终极。穷尽一生去经历去体验。

这就是我所理解的认知。你要足够有钱，才能认识到更多的东西。你要足够渴望，才会有兴趣去认识更多的东西。亦要知道，无论你多有钱，有多渴望，你都无法达到终极。



## 不是长大以后交不到真朋友，而是你自己不值得被交往

最近有一篇文章很火，是说人长大（大学毕业之后）就交不到真心朋友了，我觉得这是鬼扯。不是23岁以后交不到真朋友，而是你自己不值得被交往。免费书VX加好友：YabookA

这篇文章的理由无外乎那几个，什么都是基于利益交换，都是伪善，大家都很忙。

长大以后，我交了很多好朋友。有了这些朋友的存在，足够在黑夜里指引我前行，或许不是满天星斗的那种光芒，但起码还有光。或许我们并没有整天在一起插科打诨。但深夜的一句问候足矣、颓废时的吃一顿火锅足矣。

一个人自己有能量，才能吸引到别人。自己已经暮气沉沉了，谁会和你做好朋友。老是觉得别人就是想揩你油的人，稍有小成就就觉得所有人都心怀不轨，那你基本也走不到更高的境界了。心里想什么，映射出的世界就是什么。交朋友，就是用最大的真诚去面对未知。不懂的人就相忘于江湖，懂你的人便会惺惺相惜。十个里遇到一个，就算赚到了。

我脑海里浮现了很多人。那些23岁以后，出现在生命中的人，而我还相信更多像他们一样的美好的人会源源不断涌现出来。

### 1 小美

我认识小美的时候，她30岁，我24岁。我在创业，她在大公司做总监。其实一开始我只是去采访她。她说，你创业是做采访吗？我说不是啊。她说，那你为什么要做这个。我说，有趣啊，我喜欢啊。后来，小美和我说了很多从来没有和任何记者说的行业信息。我说，今天采访值了，我请你吃火锅吧。后来才知道她是重庆人，一来二去，我们就成了好朋友。更主要的原因是，我

们对于世界有接近的看法和好奇心。再后来，我给她介绍了一个老乡男朋友。现在两个人经常肆无忌惮向我秀恩爱。

交朋友最好的方法就是，把每天都当作一个奇遇。或许只是一次公事公办的采访，但是只要你充满着诚意，你总是能吸引到另一些人。

## 2 笑笑

认识笑笑的时候，她25岁，我25岁。这是我认识的第一个不爱笑的“笑笑”。都不知道她为什么会叫笑笑。后来想想，自己名字也带“帅”，于是我就理解这个世界了。她是一个自由职业者，我们会有一些业务上的合作。

有一天，我正在开会，突然她打电话来，然后一顿痛哭。天哪，当时所有人都看着我。我说，你咋了。她说，被男朋友甩了。我心里想：你被甩了，和我哭啥啊。又不是我抢的你男人。我也不是你的“备胎”。然后她说，我怀孕了.....

后来，她说，因为我不知道和谁说，你是一个不会出去乱说的人，而且你不会看不起我。

好吧。我多虑了。

有很多很多这样的事情。数不胜数的好朋友，从业务走向私交，从私交走向合作；从线上走向线下，从远方走入彼此。最终连接的纽带就是彼此的价值观、世界观，是彼此的小世界在一起碰撞出了大世界。

前几段，并不是想说我是一个圣人，而是想用自己的经历告诉大家，人与人相处需要的是信任和诚意。当别人感受到这些的时候，朋友不请自来。

我有一个好朋友叫“amy酱”。amy酱是我的公众号的一个粉丝。那天是年初一，她家人都出去度假了，就她一人在家，我也是闲得没事。所以我俩就聊了一路。后来我们的话题就衍生到了事业、爱情等。有一段时间，我处在比较负能量的阶段，所以总是在无意中就和她散播了负能量。后来她很严肃地说，你可以不负能量吗？和你之所以能聊到一块，是因为你思维活跃。原来不

是因为我帅才和我做朋友。多么痛的领悟。

所以，不要说自己没朋友，朋友不理你。你得看看自己是不是老是在抱怨，当你不具有能量的时候，每个人都会离开你的。没有人有时间和这样的人相处。凡事先内省。

一个优秀的人会围绕很多朋友，或许有的朋友是有一些什么目的的。但是起码比没有朋友强。越往后走，一个人的强大，不是体现在自己能干多少活儿上面，而是体现在能有多少人愿意跟他一起干，多少人愿意帮助他，多少人愿意相信他。

一个失败的人是没有人关注的，不要说世界冷漠。你就问问自己，你愿意和这样糟糕的自己做朋友吗？

在发展的过程中，很多朋友会离开，也会有新的进来。有时我也会感到忧伤。但后来我想通了，无非就是要么你走慢了，他走快了。要么就是他走慢了，你走快了。

我们要始终保持进步，才可以更久地拥有真正的好朋友。

## 是不是暮气沉沉的伪中年，和枸杞无关

仿佛是一夜之间，无数青年在社交媒体上自愿加入了中年人的行列。又是一夜之间，“中年人”彻底成了一个贬义词。颇有一丝少年白头、出师未捷身先死的悲凉和无力感。

就是这么不经意间，丢了凌云壮志，丢了初生牛犊不怕虎，丢了仰天长啸，反误了“卿卿性命”。或许比起如何不沦为油腻的中年人，我们更应该思考的是如何不沦为暮气沉沉的伪中年人。

最近我认识一个卖臭豆腐的大叔，我们就叫他J大叔吧。故事的经过是这样的：那天，我们的新店运来了一台重达800斤的冰柜，车停在不远处的路口，又因为地处上海核心商区，停留时间可以说是争分夺秒。这时候，J大叔出现了，我们都以为他只有40岁不到，浑身满是肌肉，光头，神采奕奕。有了他的热心帮助，我们很快解决了问题。后来得知，他是街角臭豆腐店的老板，另外他已经62岁了，当时我们都震惊了。在聊天中，我得知他前年刚退休，在上海有多家餐饮店，尝试了很多业态，年轻时候数次获得全国健身大赛的金牌，现在仍担任大型健身房，任健身教练的总教练。他说：我就是想把臭豆腐这个生意做大，虽然这几年到上海做生意一直不顺，之前开的面馆到现在还是亏损，但我相信还是有机会的。

我有一个好朋友，年近40，看起来仍是20岁出头的模样。爱潜水，爱骑马射箭，虽然也爱喝酒抽烟。每每聊到新事物便兴奋不已。他有很多房子，还有一些地。但他依然热爱工作。我还有一个朋友，45岁，更有钱，热爱健身，幽默博学，但是早已失去了锐气，白天多风光，晚上多焦虑。有些事情，不能只着表面。

很多人是憎恨自己的，很多人是对自己绝望的，少数人才是热爱自己的。

所谓中年人的暮气，并不是从喜欢盘串开始的，而是从“欲望比行动力更大”开始，从“保守比探索更多一点”开始，从故步自

封比挑战自我更多一点开始，从得失之心控制一切开始。

如今，很多年轻人的问题在于，他们过早地见到了世界最浮华的一面和最黑金的一面，于是更早地变得世故、贪婪，美其名曰“成熟”。但又因为自己的能力有限，想要的与现实之间的鸿沟变得越来越大，锐意进取就消失了，变成了投机，变成了焦虑，变成了颓废。

如何不沦为暮气沉沉的伪中年？和喝不喝枸杞毫无关系。问题出在内心。

一方面要修心，并提高自己的能力，才是治疗的关键所在。万里长征始于足下。

一方面要接受这个世界的的不平等，并把目光放到改变上。变化不是在一天之内产生的，但是过一段时间你会发现改变了很多。

所谓初心，并不一定是你最初想要的东西，也可能是你最初最擅长的东西。人追逐外物，就像可爱的小狗追逐人扔出去的物体，小狗应该追人，当人扔出一样东西时，小狗把人忽视了，却去追物，人扔得越多，小狗就追得越多，结果离目标就越来越远。

王阳明本是一个孱弱的书生，在20~40岁，也就是我们说的准中年时，就肺病发作了数十次。正德初年，小皇帝对太监言听计从，王阳明挺身而出仗义执言，结果被廷杖，最终被贬往贵州龙场驿。初至龙场，王阳明担心的如我等凡人一般，无非是衣食冷暖，但他终究不是凡人，数年面壁，一朝顿悟，悟出了“圣人之道，吾性自足”“知行合一”。其后，以一人之力力挽狂澜，拯救朝廷。当年明月曾在其畅销书《明朝那些事儿》中如此评价王阳明：“彪炳显赫，自明之后，唯此一人而已。”

世间最终所有的战斗，都是心战。心战最初是梦想之战，僵持中便是定力之战，最终便是信仰之战。

如今的人，多的是梦想，抑或是化装成梦想的贪婪与欲望。缺的是定力，没有耐心去实现自己的梦想，更缺的是信仰。缺乏

信仰的梦想，便是投机，因为他们根本不相信自己可以去战胜困难获得自己想要的东西。

愿你，喝着枸杞，仍是少年心。

## 关于读书的三十条建议

读书、历人、历事是三大令人成长的方式。它们孰轻孰重呢？我认为是循环进阶的。

当你什么人生经验都没有的时候，去历人，去历事，能更快让你成熟，但是没有大量阅读的理论基础和方法论，则往往无法达到一定的高度。但光有理论，亦只是纸上谈兵。所以，这个过程是循环往复的，每个阶段的重要性和效率并不同。本节重点探讨读书这件事。

我写过很多关于如何读书以及读书心得的文章。写的时候都是发自内心的。几年过去了，待我再翻来读之，有的已经不再认同，有的变成了元知识或者习惯而已，并无新奇可言。或许，这就是成长。

### 1 爱书首先要抛掉形式主义

谈到读书，大部分人都会炫耀地说我爱读书。这个兴趣爱好的广泛，就像我热爱旅游、电影似的。因为它可以让一个人显得很文艺，但是真文艺都不是装出来的。

你以为你爱读书，其实你并没有读书的习惯，不要把偶尔一个周末，装模作样坐在阳光照耀的街角咖啡店，捧一本小书，喝一杯咖啡，心里想着我会不会吸引到他。对不起，你只是喜欢别人以为你爱书的感觉。

真正爱书的人，是不计地点，不计姿态，把读书当成了一种习惯，并早已不在乎那些外在的东西。

### 2 爱书一定要保护好每一张纸吗

很多人说爱书。我却觉得他们是爱纸。看书不舍得让它有丝毫折旧，丝毫记号，这种爱值得商榷。有一件让我印象深刻的事情：好几年前我加完班，在办公楼的电梯里遇到我们公司的董事长秘书，她捧着半本书，我问这是什么书？她说是xxx书，因为

实在太厚，携带不便，所以我把它拆成两本，在拆开处贴了一张厚海报纸。等看完再拼上去。

我想，这是真的爱书吧。书的真正价值在于读后的感悟、思考。而不是那堆纸。当然，我没有宣扬可以不爱惜书本，随意撕毁。

台湾的李敖是怎么读书的？他看书会买两本一样的。一本用来剪贴到收藏册。这一本看完之后，基本就剩一些渣渣了。而另一本用于保留。

当一本书被有意识地剪得面目全非的时候，不代表他被亵渎了。反而是，他实现了作者让它诞生的意义。

### 3 数量和质量的关系

我曾经也经历过追求数量的阶段，一味追求已读书单的长度，而忽略了读书过后，真正能在心中留下的感悟。读书，无非是安静、感悟和成长。

虽然我在追求数量的时候依然坚信质量很重要，但是，当你集中于数量时，就会慢慢偏离轨道，只为了数量。就像我们都会说赚钱是为了提高生活质量，但钱不是万能的。但是有一天我们悲伤地发现，我们只是在追求钱了。而意识到这一问题的时候，我们能做的就是慢下来，反思一下。试着精读一本书。试着去总结去思考，想办法让自己刹车。

不过数量也是重要的，从量变到质变的过程是客观存在的。我们要做的是在两者之间保持平衡，获得最高的精神回报。没有一点数量基础的人，就不要在那里心虚地“吐槽”：质量远比数量重要。因为你压根儿没有走过昨夜西风凋碧树的路，怎可能蓦然回首呢？

### 4 书本知识只有转变成智慧，才会产生高价值

为什么那么多人花了一麻袋的钱读完大学，卖掉所有大学课本后却发现买不了一个麻袋。知识如果单单只是被记住，它并不会产生价值。只有转变成智慧之后，才会产生高价值。

《传习录》中有云：与其为数顷无源之塘水，不若为数尺有



源之井水，生意不穷。其意思就是，与其守着没有源泉的数顷池塘，不如坚守那看似很窄却有源源不断水源的井。

只有获得一种学习能力，一种如何获取并灵活运用学问和才能的能力，才是核心能力。而拥有了这种能力素质，对其他事就能入法炮制、触类旁通。这种能力和素质，是一个人的心态、意志及心灵自控能力的总和。

以前我们常说，只看课本是死读书，其实用死办法看再多的课外书也是死读书。实践，是所有书籍知识转变为你个人能力的最为至关重要的一步。

如果你不去实践，不抱怨，那么看一百遍《不抱怨的世界》也没用，最后你还是会抱怨这本书不好。如果你不去实践克服拖延，那么你买来的《拖延心理学》永远都不会开始看。如果你不去实践如何做好销售，就算你把所有相关的书籍买回家摆在书架上也都没用。

## 5 很忙就不读书，是一种借口

你总是有时间去打一局最火的APP游戏，总是有时间去看明星的八卦新闻，就是没有时间去看一本让你受益的书。你的永恒理由是自己工作很忙，其实你只是没有给读书分配时间，只是没有勇气去克服惰性与拖延，或者你根本不觉得读一本书很重要。

上帝是公平的，每个人都有24小时。而读书多的人，往往又是工作比较忙的人。而他们因为这样形成了良性循环，越来越优秀。于是抱怨没时间的人，只能永远抱怨下去。

当我见到每天工作到半夜12点的人，再看书到2点之后时，我就深信——忙根本不是理由。当我发现每天疯狂刷的社交媒体中一大半都是无用信息时，我就深信，把这些时间花在看书上的非凡价值了。

很多人说：我真的是很想看书，但是你不知道我的压力有多大，多忙！我也有过这样的经历，但是后来我发现：越是优秀的人，越忙，压力越大，但是看的书也越多。那这岂不是和之前的逻辑不符呢？这完全是自我调适不过关。如果你能将注意力集中

在自己身体内，一旦进入状态，就能获得一种内在的境界。这时，外界的各种事情和动静就干扰不到自己了，因为我们的注意力会被内在稳定的心境抓住。当处于这个境界时，外面的种种诱惑压力就不再能控制我们了。

所谓“天君泰然，百体从令”，向内自省，静下心来，才能从容自在。

以上的说法可能稍微抽象了一点，简单地说：我们可以通过循序渐进的方式让自己找到在很忙中也能阅读的感觉，哪怕只是十分钟，然后逐步增加，慢慢地就会发现你已经成瘾了。

## 6 一把火把你的书烧光，你还剩下什么

最近我在问自己一个问题：如果用一把火把书房全烧了，那么我还剩什么？我还有我的阅读体验与感悟，我那时那刻的心情与此书产生的共鸣与遐想。我甚至可以在灰烬中拿起只有隐约书名的残骸，眼里就能看到它的全貌，看到那年夏天抠着脚丫子捧着它，放肆不羁地幻想着未来的少年。那一刻我明白，我一直没有失去它们。

还有，一定要勇敢地记录下你所有的阅读体验，说不定有一天，你自己都会惊讶。“我的天，这厮当年就有这想法了！”也可能是，自己吓自己一跳，“不会吧，当年这么蠢？”无论怎样，这终将是生命的组成。

去致敬，去膜拜，去敬畏，去幻想，去放声大笑，去着迷。这才是读书者的百态。

## 7 一个月能读十本书算多吗

我完全不认为一个月读十本书是很牛的事情。如果你有心读书，则一个月可以读很多。如果无心，则一本都很难。我的朋友里有一年读250本以上的人。首先申明，人家是有正儿八经高压工作的高管，经常出差。

个人认为，书看得多的人在看书的速度和效率上可能比不常看书的快。他们是有一定阅读技巧的，但是主要还是花了更多的精力，利用零碎时间，挤压了娱乐时间。当你在疯狂玩游戏，

想法通关的时候，人家已经看完了一本书并做好了笔记。

## 8 书是最具有投资价值的东西

我认为，在当今中国，对于年轻人，书是最具有投资价值的东西。一本书网购价格约在20~40元。而只要其中有一个观点改变了你的思维，丰富了你的认知，我认为就已经完全捞回本了。另外，人家一辈子的经验精华才卖你几十元，你觉得赚到了吗？

书的一个最大好处就是：每个人的接触都是有限的，所以让一群优秀人的笔触，带你了解你没见过的事物，这是非常有价值的。

我觉得除去非常穷苦的情况，不舍得买书的人是很难进步的。

## 9 读书的成本计算：选书的时间+现金成本+读书时间

书的成本最大的部分是时间。现金成本其实很低。

所以选书很重要，如果买了一本“废”书，一本不适合你现在读的书，请果断地放弃。因为这样可以节省下最宝贵的读书时间成本。就像花了50元去看一部电影，刚坐下来就发现完全不好看，那马上出来你还能节省两个小时。

从另一方面讲，什么是真的拥有了一本书？那就是它进入你的脑子了。时间和精力付出是必需的。你可以买很多精装书放家里不看，装点门面。但是这样永远不会让你变成一个文化人。

## 10 如何利用碎片时间读书

对上班族而言，每天1~2小时的时间都是浪费在路上的。而这段时间，就是拉开了很多人之间的距离。比如我，出门常带一本书，这本书宜浅不宜深。带一本只能正襟危坐才能理解的书显然不合适。这样的时间，看看模块化比较强的书很好，因为这样可以随时断点，随时继续，进入状态也比较方便。过去一年里，我有大量的书是在各种交通工具上看完了。因为，在外面的干扰可能比较大，而这类很容易读的书就显得非常合适了。

不要小看这些零碎时间，和一些读书很少的人比起来，每天

花这点儿时间已经远远超过了他们的每周读书时间。一天两小时，一年730小时，这就是一个月啊！

## 11 怎么挑书

- (1) 不看网购网站排行榜。
- (2) 咨询身边在这方面有经验的人，比如前辈。
- (3) 豆瓣是个好地方。
- (4) 根据你看过的书，看里面优秀作者的其他作品，或者他们提到的书和作品。

## 12 我的读书笔记怎么做

- (1) 我的读书笔记目前全部用evernote等云笔记记录。
- (2) 我的读书笔记没有框架，只有一句句的摘录。因为每本好书都是精读的。对我而言，在自己的脑海里有框架，完全不需要做成导图（仅对于个人）。
- (3) 为了记笔记而记笔记就是浪费时间。如果一份笔记做到面面俱到，什么都记那还有重点吗？
- (4) 每个人目前对某个领域的理解不同。所以笔记完全要根据个人而言。看到此时此刻，觉得非常新且有价值的观点语句，立刻记录下来。

## 13 什么是精读

首先，我完全不认为三天读一本书太多。你完全可以在这段时间吸收。

精读的概念，不是像应试教育的时候，必须把一句话理解出五六层的意思来，而是基于当下你的水平。在认真地读完后，记录下其中有价值的内容。读完一本书后，对这个领域有了新的理解；在你的脑海里丰富完整了一个框架，这就是精读了。

非得花了大量时间，研究每个句子这样的精读，不适合对待每本书，也不适合普通人。就像你20岁不可能活出40岁的感悟。同样，你非得20岁把一本书看透到40岁的水平，这不是自己找没

趣吗？

#### **14 看什么书？什么是有用的书？什么是无用的书？**

可能在某种程度上，除邪书外的书都是有用的书。无用的书，这只是对于你个人在某个时间点而言的。

在年轻的时候，因为缺乏积淀，有非常多的竞争，所以多读一点专攻某领域的工具书，会很有价值。可以提高你的专业素质，比如营销、广告类书。

但是光读这些书也是不够的。读书要杂。我永远相信很多看似无用的书，其实特别有用。随着岁月的增长，无用之书，其实是最可以开阔视野、陶冶情操的。比如《黄河青山：黄仁宇回忆录》这样的书，对我目前的事业毫无用处，但是它就是一本有用的书。看看别人的一生，别人经历的苦难，绝对受益匪浅。

#### **15 读书速度的问题**

我们总是希望更快，不过必须保证质量。没有质量，宁可慢下来。但是我们也要探索效率提升。总量要多，无非就是多花点儿时间和提高效率两者。

另外，《如何阅读一本书》《快速阅读》等书籍都有作者自己多年经验的总结，不过因人而异。这里推荐一下这几本书。可能你会说：速度太快，记不住。记得住或记不住，和速度不完全有关。和你读的时候是否专注、是否集中精力有关。如果你心不在焉，读一天也都记不住。

另外，对多数普通书籍而言，如果花4小时阅读一本书能掌握80%~90%的要义，就没有必要再花6小时去理解另外的10%~20%。因为从时间投资的角度来看，这是非常不值得的。要记得，在保证了较高读书质量时，只有较快速度才能带来量变。

#### **16 如何养成读书的习惯**

爱上读书，就成习惯了。

不要太专注短期利益。读书的回报期是很慢的，但是回报是很丰厚的。最近，一条说中国人均阅读量很低的微博很火，但是

我们的阅读危机真的只是数量吗？我们的危机在于，我们看书为的不是看书，我们为的是黄金屋、颜如玉。为什么我们难以坚持去看书，因为它不是你的兴趣。在浮躁的世界中，大多数人希望短期有效，自然会放弃看书。只有把它作为享受，读书才会成为习惯。你去找十个号称爱书的人，有一半的人看的就只是工具和目的性的书籍。而那些文学著作，那些慢慢品味的东西在榜单上压根儿没有影子。

看书多的人往往不是很空闲的人。除了效率问题，见缝插针，是要义，就是在床上、车上、马桶上都在进行。不要规定自己几点到几点去看书，这样不科学，随心所欲、不逾矩是更好的状态。让读书变成习惯，你见过几个人规定自己在几点几分几秒喝水的吗？

### **17 读书的意义是什么**

对于这个问题，我们在过去的岁月中不断思考、推翻、重建，从为了考试、为了使自己有竞争力、为了自我完善，到为了从中感受到快乐。不断在变，不断往复。

今天，此时，我认为：一个人如何看待死亡，看待疾病，看待生命与生活，如何去应对痛苦与恐惧，忍受孤独，等待爱，这些从不同的书中都能找到与别人不同的答案。经过与自己的融合再造，得出属于你那段岁月的答案。这也便是读书的意义所在。而这个意义对于每个人的每个阶段都不同，没有高贵低劣之分，这个转变的过程是非常美妙的，需要自己去品尝。

### **18 读万卷书，行万里路，阅人无数，三者循环往复**

读书、历人、历事三者应该是结合的，而不是比其优劣。你不能因为读了书，就与世隔绝，局限在自己小小的世界里。也不能因为爱好旅游，就说读书没什么用。腹有诗书气自华，此时走过山水时，自然会有更多感悟。而经历过不同的人，你自然更懂得慈悲，懂得感恩，懂得宽容，也懂得谦逊。

### **19 你不需要读所有的书**

世界上的书有很多，你不可能，也不需要励志读遍天下。

钱钟书在一次访美的过程中，美方接待人员骄傲地说，这是美国最大的图书馆。钱钟书答曰：这让我知道，世界上还有那么多书我不需要读。

再冷门的书，只要你喜欢，便可读。再大热的书，但和你气场不和，即使买了，也劝你及早放下，这样还能不浪费时间。

## 20 关于赠书的自我要求

赠书是一件高雅的事情，绝不将认定无用的书赠予他人，因为，很有可能会扼杀别人宝贵的时间。

若不是非必收藏不可的书，最好让好书在朋友间流动起来，很可能被朋友喜欢，改变朋友的生活。

## 21 天下没有无用的好书，只有你暂时用不上的好书

天下没有无用的好书，只有你暂时用不上的好书。而这个暂时，可能是几个月、几年，也可能是一辈子。因为对于宇宙，一辈子确实是太短暂了。

## 22 适当控制买书的速度

对于这一点，自觉做得很失败。目前我已经有几十箱还没有看过的书堆放在家里，直接导致每每看到这几箱书，都觉得很有压力。而这真的是有点儿自找麻烦。有时候，冲动购买的书可能根本不会去读，从而造成了浪费。

## 23 你人生中读的绝大多数书是为功利而生的，这没什么错误

不管你承认不承认，在你人生中，大多数书是为了某种目的而读的。所以，读书本身并不是你的目的。比如，应试教育的所有书，比如关于工作中所需技能的书。去掉这些，你的书简直屈指可数。这并没有什么错，起码你还能看下去，这已经超越了很多很多人。

而我们要做的是，尽最大的努力，在这个过程中，寻找到被迫外的乐趣，在其中真正思考与洞察到一些什么。

一个成熟的人，敢于向自己承认真实的想法，并且在承认后

做到最好。承认自己看书不是因为调性高，而是为了学到某种东西，然后尽可能使整个过程的体验和收获最大化，这才是适合大多数人的最好方式。

## 24 是书三分毒

每一个作者、每一个能写出书的人，不管他的水准到底如何，基本上都是有一些执着和偏见的。他们的偏见是在他们自己的体系里自圆其说，但不一定适合你。如果全信，就很容易犯错。

对2C企业而言，真正的品牌应该与消费者生活方式相关联，对应于消费者生活方式的一个部分或者一项内容。对B2B企业而言，品牌应该与用户的价值链相关联，对应于用户价值创造过程的一个部分或一个环节。如果大前提就错了，那么后面怎么会呢。

另外，每一个作者都有短板和一些隐藏的东西。这些东西可以通过文字的“绕”和“盖”，在非专业人士面前隐藏起来，所以不要信过头，带着理性去实践它。

这还只是技能型的书。如果是务虚的书，比如心理学、人生哲理等，如果没有坚定的价值观则很容易看歪。比如有的书言之凿凿地告诉你，人要受苦受难去修行。那么我就想问了，那么多苦难的人好像并没有觉得这是修行。

## 25 读书的核心能力是什么

个人认为读书的核心能力不是阅读速度，或者背诵能力等。这些就像一台手机的CPU理论运算速度，数值高的不一定好使。当然，数值太低的肯定不好使。

真正的核心能力是“转化力”，就是如何将书面观点，对标到实战中，转化成自己的能力，变成自己的底层元认知是至关重要的。知道做不到，等于不知道。

## 26 读书人一点都不厉害

在中国传统文化里，总是高看读书人一眼，觉得读书人总是有点不一样的。但那是生产力低下的农业社会，大多数人处于



文盲阶段，交通工具落后，人类的活动半径很小，所以读书就是发现世界的窗口。

但是今天不是了。读书是一种学习方式，但不是唯一方式，甚至读书可能是特别低效的方式。对，你没有看错。假设你要了解“深度分销”，那么你读了老半天深度分销的书，可能你都不知道分销商长什么样，该如何和分销商的老板对话，分销商老板们心里到底在想什么。不知道这些，你就没办法和分销商做生意。所以，不如去用真诚的方式去找专业的人学习请教来得快且有效。有时候，局内人的一句话，就可以解决一本书的问题。

## 27 有的问题不值得纠结

我组建过好多个读书群，后来我放弃了，因为我发现真正读书的人，没空来这个群。来这个群的人问的问题有时候都很幼稚。类似于：哎呀，我还是喜欢纸书，我到底要不要去买个kindle呢？你说到底是阅读的质量重要还是数量重要呢？读书到底有没有用呢？

书的核心是内容，内容的核心是思想、智慧、方法论。

纸是载体，有的人看电子文档觉得累，那就看纸质的，像我这种喜欢半夜躺着看书的，经常出差的，就需要一个kindle，因为便于携带。但我用kindle不代表我不喜欢纸书。量变带来质变，这几乎可以认为是真理。没见过世面的人，看什么都很奇特。看多了，发现一切都是相通的。不要问“质”重要还是“量”重要，对大多数人来言，都挺重要的。因为我们的学识并不广阔，无论是质还是量都能给普通人带来一些好的变化。能问出到底有没有用的问题的人，你连这个都还要当作深邃的问题去思考，那我觉得你也很难成才了。

## 28 钝感力很重要

我是一个多愁善感的人。所以看到悲情处，总是泣不成声。尤其是一些国破家亡的时刻，一些感人至深的场景。后来我觉得自己有病。很多时候，没有必要。关键还是自己没见识。

举一个例子。最初读明史时，1644年，崇祯吊死煤山之上，

明亡，吴三桂打开山海关，清兵入关，李自成战败，南明守不住，八万满洲骑兵奇迹般消灭中原政权，江山改，旗易帜。当时的我那个悲伤啊。后来我发现，真的没必要。崇祯死后的南明，依然拥有半壁江山，以及整个南方的富庶之地。明之灭，源自病入骨髓，源自文官、宦官、军队集团的彻底腐败，党同伐异。源自于皇权扭曲的制度和人性。如果北方的沦陷是意外，那么南方的沦陷则暴露了这种意外背后的必然。（PS：很多读物里没有对南明的记载，推荐阅读《南明史》。）

所以说，有时候那些书生意气，那么多愁善感没有大用处。等过一些日子，你就会觉得那是无知的表现。

**29** 我曾经确信：长期读书是一种优秀的品质，如今不再确信了

是不是觉得有点儿奇怪，一个坚持读书的人竟然这么说。

因为我发现，我们之所以长期读书，是因为从中尝到了甜头。你尝到的甜头可能是获得了女生们对你才华的认可、获得了赚钱的能力、获得了领导的赏识。总而言之，你之所以长期坚持，很多时候是因为它对你有所帮助，你亦从中获取了东西。袁岳就曾经说过：大多数做公益的人，都是因为通过做公益尝到了甜头，所以我并不觉得你们高尚。但如果你真的是无所求，而坚持读书，那真的很了不起。

事实上，有太多所谓读书人，有着最势利的想法和趋炎附势的性格。

这个世界正在变得不确定。过去的经验价值正在大幅度下降，我们已经不再能通过读书获得稳定的上升途径了。唯一确定的是，不确定将成为主旋律。如今，中国每天出版的图书量，一个人读一辈子都读不完。我不相信这里面全是精品，相对的，我认为更多的会是垃圾。

前年有一本书非常火叫作《参与感》，是小米黎万强总结的小米营销成功之道。在那一刻，这些道理确实是准确的、成功的。但是才过去两三年，小米就遭遇了最大的危机，而OPPO、vivo模式再次被广泛关注，或许《参与感》总结得太早，而那里

面认为的“黄金屋”所在，是用局部定义了全部。注意，我并不是否定这本书的价值。

如果书中还有颜如玉，还有黄金屋，那么它们应该是一种上下求索的精神，而不是具体的知识。是这种精神引领我们走向远方。

### 30 书生意气重要吗？不重要

书生意气不能当饭吃，却能让你不接地气，让你自我沉浸、自我感动。你要谦卑，要敏锐，要务实，要去“血海”里争夺属于你的一片天。要知道，能真正拥有一方书桌是奢侈的，需要有巨大的财力支撑。要想能够真正写自己想写的东西，说自己想说的话，看自己想看的书，都是需要力量的。在拥有力量前，不要书生意气。

书生意气重要吗？挺重要的，它支撑一些人一辈子都在努力奋斗，是他们的元气所在。他们努力求学，他们刻苦攻读，并不仅仅是为了赚钱。路遥曾在《平凡的世界》里提道：“我们来到这个世界上，并不是仅仅为了吃饱穿暖的。”

如果这股书生意气泄了，必然只剩下颓废和行尸走肉，即使锦帽貂裘。

## 年轻的时候该做的事情就是好好赚钱

所谓的中年危机是什么？

这个时代的年轻人，如果没有好的背景，确实很难如其父辈一样获得比较好的上升之路。而这其中更是一环扣一环，不能有半点松懈。

譬如你想要在毕业时就寻得一个好职位，就要在大学时候开始实习，就要在入学时候开始参加社团学生会。

譬如你想要在三十岁左右取得一点小成绩，就要在25岁的时候，拼命学习融入行业，结交朋友。

譬如你想要在四十岁时候，不成为“隐形”人，还能呼风唤雨，那你必须积年累月地经营。

我见到的大多数人产生所谓的中年危机和焦虑，都是因为一开始太悠闲，突然发现下半程落后了。

其实人生就是那么累，普通人的成功，都建立在无限的努力上。而所有的积累都会让你在下一步不再被低端的烦恼所困扰（不等于没有烦恼）。

### 1 年轻时候就要学会吃苦

能吃他人不能吃的苦，能忍他人不能忍的委屈，能看到他人不能看到的商机，能承受他人不能看到的压力，方乃真英雄。

最近我拜访了小罐茶的老板杜总。他成功地创造了背背佳、E人E本、好记星、8848手机等品牌。他的员工说，杜总几乎每天早上六点才回家睡觉，十点半就又到公司了。公司里还放了一张床，如果早上还有会就不回家了。员工说这叫杜氏“夜总会”（夜里总是开会）。

小罐茶的“小罐茶 大师作”这句话提炼了一年多，并不是随意搞一下就出来的。

杜总26岁创办背背佳赚到了几千万元。据他自述，也曾赔了几千万元，从此他知道产品比什么都重要。

从这些细节你就会知道，成功从来都不是轻而易举的。

年轻的时候该做的事情就是好好赚钱，甚至好好赔钱，经得起风浪，才能守得住真正的基业。

## 2 我所反对的方式

我从来都是反对，一个年轻人每日穷尽精力去研究兜儿里的几万元怎么升值。因为在大概率下，你能研究的也不过是1%~3%的年化回报率。就算你有10万元，一年的利息才1000~3000元，少买一双乔丹鞋就能省1000多元了，少买一部iPhone，3年可以不用理财。

因为你的存款基数太小了，小到存量的优化不能引发质变。这里还没有考虑通货膨胀的因素。

你要做的只有一件事情：学习赚钱。掌握一种处于上升期的核心技能，收入3年翻4倍；积累行业核心资源，收入5年翻10倍。

当然，我不是反对理财。我指的是不要花太多精力在低效的低阶理财上。

年轻的时候该做的事情就是好好赚钱，赚到基数足够大的钱再考虑理财。

我也反对年轻人投入全身心炒股，基本上大多数人都是竹篮子打水，一场空。

炒股对大多数人来说是一个产业链不够长的事情，不能累积人脉的复利，世界会变得很狭窄。

除非你具有某种特质：股神的特质，那么你可以试一试，大多数人试过几次就知道自己是不是这块料了。

但是，我支持花点儿小钱去炒股学习一下经验，因为亏了不会肉痛，就当交了学费。

所以说，年轻的时候该做的事情就是好好赚钱，掌握赚钱的

核心技能，而不是沉迷于不可摸捉的东西。

在所有投资的成本中，选择的成本最高。而一个人在年轻的时候，只有投资在让自己掌握赚钱的核心技能上才不会错。

### 3 为什么要赚钱

如果有一天，你的亲人躺在医院的走廊中，你没有办法送到特需病房；

如果有一天，你的老婆挺着大肚子还要挤早高峰的地铁；

.....

你就会明白，年轻的时候最应该做的事情就是好好赚钱。

但是，我从未说过什么钱都要赚。本文的核心要义是：赚增量的钱，赚长久的钱，要掌握核心技能。

## 值得敬佩的人，从来都是极其苛刻地要求自己

### 1 任何事情，做到极致都很难

任何一件事情，只要你深入其中，就会发现：要做到极致非常难。而每个最终在行业里走到金字塔顶端的人，从来都是能够一次又一次地重复，耐得住寂寞，足够专注。

很多专业的投资机构也已经从“投风口”变成了“风口过后一段时间再去投剩下的公司”，因为只有经过最大的泡沫还活着的公司，才具备长期走下去的可能性。

### 2 我反对“混混就好”的价值观

很多时候，“混混就行”“开心就好”确实可以作为正确的论调。

我可以理解你的生活，但这绝不是让我敬佩的。

反对者确实可以举起“人生而平等”来反击。但我想说：世间只有两件事是真正公平的：（1）每个人最终都会死亡；（2）每个人都得靠自己赢得尊重。

值得敬佩的人，从来都是极其苛刻地要求自己。

无论是道德上，还是习惯上的高度自律，抑或是某种超越常人的专注和勤奋。

当然，每个人有不同的选择，你可以选择“混混就好”。

从来不觉得平凡的人生有什么好骄傲的，而我死也要死在“拒绝平凡”的路上。

以上仅仅代表我的价值观，我知道这会让生活变得很累，变得失去很多快乐。我可以理解任何其他价值观，但是我拒绝更改我的价值观，因为在我眼里“认命”是多么深刻的绝望。

《未来简史》里写道：“未来人类分为三种人：（1）无用的

人；（2）智人；（3）神人。这极有可能会发生，想想就害怕。人是在什么时刻“死”去的？并不是在你的生命体征消失的那一刻，而是世间没有人需要你的时候。你不出现，没有人在意，甚至没人意识到。

### 3 只有强者，才能云淡风轻

什么时候那些伤痛可以拿来谈笑风生？当我们足够强大到超越那些伤痛时，那些伤痛才如此不值一提，仿佛只是人生路上的一次插曲。

譬如高考失败后，事业取得成功的人，往往不会在意高考的失败，相反，如果事业也很失败，那么他将永远无法忘怀高考的失败。

唯有把自己变得更强大，才能云淡风轻。而强大的本质在于要不断精进自己，永远不放弃，这就是我的信条。

我见过许多白手起家并保持不衰败的人，都是对自己苛刻到极点的人。他们坐拥很多财产，但过得和普通人没有什么区别。相反，他们从不浪费时间在酗酒、闲聊上。因为他们的兴奋点在于精神，在于更大的宏图伟业。

他们对成功发自内心地热爱和渴望，让其他一切变得不再重要。

或许，他们会因此失去大量别的乐趣，但这就是人生，其实很公平。



## 对世界说，我不甘心

我认识一个小哥，每年他过生日时都会写一篇生日感言。故事从他离开河南老家到北京打工开始，最早在洗浴城做服务员，后来做了领班，睡过公园、桥洞，但是一直坚持梦想。他非常喜欢设计，后来自学设计并跳槽去了设计公司，然后凭着自己的坚持后来成立自己的网站和公司。而我是在他成为设计师时才认识他的，对他之前的故事一无所知。

其实从文采来说，我觉得他的生日感言写得一般。但是我还是被感动了。因为即使在最艰难的时刻，他的生日感言从来都是要坚持梦想，并且为每一丝进步而感到高兴。

不甘心和坚持梦想的力量也在一直激励着我。

### 1 三年法则

只要你不断坚持，每过三年，你都会是一个全新的你。

三年，六年，九年，十二年。一个循环，你就会脱胎换骨了，早已不是当年吴下阿蒙。

来看一个案例：

九年前，饿了么的张旭豪还在大学的宿舍里刚开始创业，他求着隔壁的同学加入并给5%的股份，那个小哥没看上这个破公司，去了一家大型企业。

九年后，阿里收购饿了么，张旭豪可以自由了，即使再创业，也早已开启了“外挂”模式。

绝大多数时候，我们是不可能变成张旭豪的。

但是，你也应该想想坚持奋斗，九年能有多大的变化？起码三倍。比如在洗浴城做服务的那个小哥，肯定还有很多洗浴城同事仍然在洗浴城工作吧。

### 2 人都是在什么时候被甩开的

人都是在自我满足、心甘情愿的时候被彻底甩开的。

我的价值观一直是：不能满足于现状。也不能看到别人比自己过得好而熟视无睹。注意：很多时刻，我觉得钱并不是最佳的驱动力。

和更多优秀的人做朋友，做更多有意义的事情，从而变成更有价值的人才是最佳的驱动力。

要在变好的道路上，永远不甘心。

### 3 励志的核心是什么

励志的核心是：永远不要屏蔽和否认一些残酷的真相，而要直面真相。

你要想的是：你真的甘心吗？不甘心可以做什么？

### 4 富豪的传承只靠祖辈有钱吗

一个家族，每年资产损耗2%，多少年后资产变成零？

父亲给了儿子一家有几百人的公司、几十套房子、几百亩地，但这并不是最好的传承，这些资产损耗是很快的。

维持地位本身就是一件非常劳心劳力的事情。德得配位，不然总有人惦记着你。关键是你根本抵御不住。

世间根本不存在万世不移的财富，如果有，则只有一种——教育。传承的本质就是教育，是精神和能力的传承。

### 5 什么情况下，财富才得以传承

想让财富得以传承，那么儿子得深得父辈精髓，站在父辈的基础上更上一层楼。

那么这个儿子肯定很辛苦，比一般人每天上下班辛苦多了。

财富管理、经营公司、管理关系都是技术活儿和体力活儿。

最不济每年让家族的资产增值抵消通货膨胀，起码不能消耗不动产吧。

再优秀的家族，也需要世代不懈地努力。不然，哪怕资产只有2%的年损耗，也不是长久之计。

如果问我如何实现阶层的穿越，那么我给出的答案是：

(1) 通往上层的路从来都是血腥的。所以，特别能冒风险的人最有机会。

(2) 自古以来，基因的常态就是父亲的钱总是希望留给下一代。

(3) 更有实力、更聪明、更有心机、更有资源的人，自然会爬在你头上，亘古不变。

(4) 如果你是小富即安、保守主义，且没有大才能和背景，那就早日回归美好生活，不要想太多，这样不利于身心健康。

(5) 靠理财，最多是维持财富不缩水，不可能实现阶层穿越。要穿越，就必须做到常人所不能。

(6) 德不配位是很危险的，而且你也不会快乐。

(7) 你不可能用实现普通中产阶层的办法变成富豪，这两者是两个思维系统的差别。

(8) 奋斗本身就是奋斗者的意义和回报。

## 6 怎么规划人生

有一个21岁的粉丝问我该怎么存钱，怎么规划人生。

我回答：“你才21岁，在大概率下，在30岁之前你没有可能赚到什么大钱。你要做的事情是学习本事。学习你热爱的行业的一切，找到你的天赋所在并发扬光大。“但是我站在今天，回忆自己21岁时，我为当年只睡四五个小时，把打工赚的每一分钱用来投资未来、投资学习、投资人脉、投资口碑而感到庆幸。千万不要为了存钱而存钱，也不要乱花钱在没有意义的事情上，你赚几千元又能存下多少，你要赚的是未来。”

## 后记

写到这里，本书也进入了尾声。本书创作的过程比我想象得艰难，也缓慢很多。因为迭代本身就是一个动词，很多数据、模式、形势在写的时候就已然发生了新的“迭代”，这使得我不得不数次修正本书内容。但这也正是一切的乐趣和意义所在。

2014年6月，我在一本著名的商业杂志上发表了一篇关于亚马逊的商业模式的封面文章。那是我的商业文字生涯的“处女秀”。当时，我获得了200元的稿费，高兴了很多天。四年过去了，那本记录商业变革的杂志走向了萎缩，让我唏嘘不已。于是我写下了这句话：“文字本身毫无价值，践行文字中的价值才有价值”。

除此之外，我认为践行的核心除了“明白”，还有“勇气”。

回望过去八年，那些老前辈们、老朋友们，但凡不敢冒险的，几乎没有特别大的突破，依然过着和原来差不多的日子。或许，我们可以说知足常乐。但这是不是借口只有你才知道。既然我是一无所有地来到这个世界上，我也没打算活着回去，那么我要的就是：远大前程，轰轰烈烈。

我常在想商业与学术、现实与理想的边界在哪里？它们又该如何平衡？在本书的创造中，我再一次厘清了头绪，它们只有在实战中才能平衡，它们有边界，但又没有边界。

送大家三句话：

远大前程，轰轰烈烈。

迭代成长，砥砺前行。

厚积薄发，以待天时。

感谢张慧敏老师及所有幕后支持本书出版的朋友。

感谢我公司的同事、创业的伙伴。

感谢我的家人。

感谢岁月让我遇到的人们。

感谢与你的相遇。

沈帅波

2018年5月1日于上海家中



我们生活在一个急剧变化的时代中。在过去几年中，一些领域的变化超过了几百年的总和。机会和威胁长存于变轨过程中。我们如此焦虑，生怕跟不上下一拨浪潮。本书像一剂缓解焦虑、明确方向的良药，读来让人波澜壮阔、耳目一新，心中更增一份明晰和笃定。

—— 李慕阳

认识波波很久了。他洞察商业和人性，能穿过事物繁杂的表象，一语道破其本质，让人振聋发聩。其表达干脆利落，从不拖泥带水。

看完这本书，我备感欣喜。波波从一个新的角度挖掘商业变革的意义，从耳熟能详的事例梳理出新的观点。他用开放的心态洞悉这个多变的世界。如今的我们，内心焦虑却渴望看透世界的未来趋势，有时可能又会陷入迷茫。本书会让你有所思考，有所收获！

—— 李朝锋

本书从商业、新媒体等多个维度，启发我们对时代变更的思考。波波的文字通俗、易懂，内容有深度、精练，角度多面、立体。

我认为，本书是一本非常值得“80后”“90后”认真阅读的好书。我们终其一生所能达到的成就，跟我们所处的商业时代、所生存的世界，以及自身的思维升级迭代，息息相关。

—— 高男

初识波波时，只觉得这个“90后”男孩的思维深度和广度超越了他的年龄。他像一家行走的书店，丰沛而广博。波波对商业时时刻刻都有新鲜的感触及独到的见解，而且，这一切并不仅仅停留于思考。好奇心和敏锐度是创业人的基本素质，而波波的执行力更让我赞叹。从探讨设计方案到实体店面实施，他每天都能在高强度、多线条的工作中做到有条不紊。

这是一本让你惊艳的创业人的迭代总结，会让你认知到格局的力量。宏观层的认知，有助我们在微观层找到行进的出口。

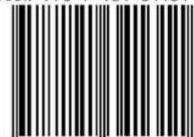
—— 高柯



策划编辑：张慧敏  
责任编辑：牛勇  
封面设计：吴海燕

上架建议：经管>新媒体

ISBN 978-7-121-34131-1



9 787121 341311 >

定价：59.00元

## Table of Contents

[封面](#)

[书名页](#)

[内容简介](#)

[版权页](#)

[自序](#)

[读者服务](#)

[前言](#)

[目录](#)

[第1篇 新商业](#)

[第1章 商业环境在迭代](#)

[1988—2018年，每逢“8”都发生了哪些影响迄今的事件](#)

[历史新格局下的新变革与旧教训](#)

[1979—2017年，大江大海](#)

[2018中国经济宏观趋势分析](#)

[人口决定了商业的一切](#)

[第2章 生意逻辑在迭代](#)

[供大于求的时代到来了，我们该怎么做生意](#)

[这一轮“内容生意”的盲点、误区和机会点](#)

[曲线才是一切事业的常态](#)

[后电子商务时代的新趋势、新格局](#)

[生意的不同内核](#)

[做品牌的逻辑彻底被改变了](#)

[第3章 消费习惯在迭代](#)

[中产阶级和新穷人阶层的出现](#)

[消费升级可能就是一个巨大的谎言和泡沫](#)

[消费者的结构彻底改变了](#)



[比起纯实物的消费升级，体验经济更值得关注](#)

## [第2篇 新媒体](#)

### [第4章 媒体的迭代之路](#)

[某些企业的新媒体为什么一直做不起来](#)

[媒体市场永远没有饱和，只有再分配  
如何在越来越难的新媒体中逆流而上  
七年新媒体“老司机”的反思：有的终将逝去](#)

[后自媒体时代的逻辑](#)

### [第5章 营销套路在迭代](#)

[营销的底线：不作恶与要创新](#)

[为什么大多数创业公司的营销都是失败的](#)

[某些隐藏的特质，才是成就营销人的核心素养](#)

[市场营销的起源与误区](#)

[营销的多维平行世界出现了](#)

### [第6章 永远的内容和流量](#)

[内容创业，洗牌全面开始](#)

[知识付费充满着美好的幻觉](#)

[知识付费之“明修栈道，暗度陈仓”](#)

[新媒体生意的侧面与背面战场](#)

[流量未死，只是需要更好地驾驭](#)

[我所理解的小程序](#)

### [第7章 新媒体人实操干货](#)

[炼成“大号”的关键步骤](#)

[炼成“大号”的核心思维](#)

[为产品注入生命力的五种方式](#)

[品牌的五个改变与做品牌的十五个方法](#)

## [第3篇 认知升级](#)

## 第8章 创业无问西东

忘掉创业，好好做生意

创业的终极：立德，立言，无问西东

小老板们的正面与侧面

我的事业观：青山不改，绿水长流

创业后逐渐颠覆的传统观念有哪些

没有亏过钱的创业者，不足以谈人生

## 第9章 找到那颗初心

你和真正的互联网人差在哪里

守住你对做事本身的热爱与尊重

什么才是真正的原始资本积累

积累人生的复利，是你唯一翻盘的机会

会

永远不要丢失你的凌云壮志

最无用莫过于“如果当初”，最及时莫过于“此刻起”

也许，你会失去比房子更重要的东西

也许，你会失去比房子更重要的东西

## 第10章 成长永无止境

这个时代怎么发财致富

关于认知，不是读几本书就能提升的

不是长大以后交不到真朋友，而是你

自己不值得被交往

是不是暮气沉沉的伪中年，和枸杞无

关

关于读书的三十条建议

年轻的时候该做的事情就是好好赚钱

值得敬佩的人，从来都是极其苛刻地

要求自己

对世界说，我不甘心

后记

反侵权盗版声明

封底