

第一步

找准突破口



武器一：

**赛道突破——找到有前景，
且愿意长期奋斗的事业**

.....

我国有个典故叫“南辕北辙”。人与人、企业与企业之间的竞争，在起步的那一刻其实结局已定大半，这就是赛道选择的重要性。作为创业者，最幸福的事莫过于：早日找到一项有前景的，且愿为之长期奋斗的事业。

.....



1.1 方向一错，累死千军

锤子科技：为什么罗永浩没把手机做成？

► | 企业最大的隐形浪费

做企业，肯定会产生成本。而成本里，不可避免地会产生很多浪费，其中包括你能看见的，以及被你忽视的。

去年行情不好的时候，为了缩减成本，我们采取了一个措施：在一个原本有 22 名员工的餐馆里，减掉了一半员工。按常理推测，人少了，服务不过来，顾客体验肯定会大打折扣。但实际情况是我多虑了。门店人少了反而调动了员工工作的积极性，员工走路都带风。几天观察下来，顾客端的体验几乎没有受到影响。

当然，我举这个例子，不是建议大家把员工数量砍一半，我想说的是每家企业的内部都存在各种浪费。但是在所有的浪费当中，有一项又极易被大家忽视，而且代价巨大，那就是**选错了方向**。

还是以开餐厅为例，如果你招错了几个人，人工工资开高了一些，食材浪费多了一些，管理差了一些，家具买贵了一些，这些问题虽然都挺严重的，但在本质上它们不会决定这家门店的生死，因为这些问题都很容易调整。

但是如果这家店的战略方向错了呢？比如，这个铺位的人流量根本不够，你选的这个餐饮品类竞争太大或者受众面太小，你低估了做成这件事情的难度，你拿铺的租金成本太贵了，等等。这些问题发生后，你很难再去调整，前期全部的投入都可能打水漂。

所以，最大问题出在你最初的方向决策上。“我要不要以这个价格拿下这个铺，开这种类型的餐馆？”这才真正决定了这家门店未来的命运。我经常说一句话：**店能不能开成功，80% 在开业前已经有了答案，剩下 20% 的调整空间，只能锦上添花，很难改命。**

猎豹的董事长兼 CEO 傅盛曾在接受媒体采访时，讲过一段话。他说：“有一句话叫‘选择比努力更重要’，其实说的就是赛道选择是最关键的。我们公司在纽交所上市了，站在敲钟台上，我还是非常感慨的。为什么我会有机会站在这里？后来我觉得就是因为赶上了互联网这个赛道。所以我比较反感那种把



自己的能力描绘得特别重要的观点。创业的本质是寻找赛道，找到这个赛道以后，其实你已经完成了这个命题的绝大部分。”

► | 创始人的第一要务是什么？

企业就像冰面上的一颗球，是拖着球往坡上攀爬还是顺着坡往下滚，结果自然不同。前者即便你实力再强，也难登顶峰；后者就算是猪，也能顺势“起飞翱翔”。作为创始人，你的第一要务就是要确保自己的企业跑在正确的赛道上。

知名创业者罗永浩曾做手机好几年，可惜后来没做成。这肯定是由很多种因素导致的，外人很难知情，但是其中有两点是基本确定的。

第一，2014 年开始做手机已经有些迟了。我们可以看一组数据：2012 年，中国智能手机出货量为 2.58 亿部，同比增长 171%；2013 年，中国智能手机出货量为 4.23 亿部，同比增长 64%；但是到了 2014 年，这个数据已经下降到 3.89 亿部，同比下降了 8.04%；即便在 2016 年达到了历史新高，但是随后又逐年一路下滑。

也就是说，在锤子科技进入手机市场的时候，国内智能手机市场已经处于爆发式成长的末期，市场的窗口已经开始收窄。我们说要天时、地利、人和，显然在天时这一点上罗永浩失了先机。反观小米 1 发布于 2011 年，正好踩在智能手机爆发的起点，包括现在主流的 vivo 和 OPPO 都是在 2011—2012 年进入这个行业的。

第二，做手机没发挥罗永浩的最强能力。罗永浩的好友冯唐在《冯唐成事心法》一书中写道：“有一天他（罗永浩）对我说：冯唐，我要做手机。我第一个问题，以及到现在还是我的最后一个问题，就是手机是个好东西，但为什么、凭什么是你做？”

“凭什么是你做？”这一点对创业者来说非常重要。手机这样的热门赛道，往往是顶级人才、顶级公司厮杀的地方，凭什么你能在里面抢得一席之地？这个问题很容易被创业者忽视。

很多人对自身核心能力的评估过于乐观，对对手的实力又过分轻视，贸然入场，结果处处碰壁，创业的成功率自然不高。后来的故事大家都知道了：在锤子手机业务关停后，罗永浩进入直播带货行业，如鱼得水，迅速成为全网头部带货主播。



原因也很简单，也是两点：2020年正是直播带货方兴未艾之时，切入的时机刚刚好；另外，罗永浩之前是新东方名师，他最强的能力体现在语言表达上，口才一绝，简直是为直播而生的。显然，比起做手机，干直播是罗永浩更好的选择。

我经常打一个比方：小猫在鱼塘边钓鱼遇到瓶颈，问题出在哪里？有可能是鱼塘没鱼，有可能是钓鱼的人太多，还可能是它自身技术能力的问题。不管是什么原因，作为企业创始人，你的首要任务就是，**确保带着一群兄弟在正确的鱼塘钓鱼，确保公司跑在正确的赛道上。万一不幸入错了赛道，也要有及时止损的魄力，快速优化资源配置，重新调整赛道。**

我原来公司办公室楼下有家店，同一个老板从最开始卖咖啡简餐，到转做西北菜，再转型为服装咖啡跨界混合店，接着减小面积变成一个茶饮面包店，最近又改成了卖电子烟。听物业说，四年间这个老板前后亏进去一千多万元。创业不易，精神可嘉，但在大方向选择的是非问题上万万不能眷恋沉没成本。很简单嘛！不要在这个地盘瞎折腾了，换一个地方搞事业不好吗？

如果你的企业做了很多年依然在为了生存苦苦支撑，从未享受过快速增长的感觉，那一定是你在战略方向上的思考太少。华为创始人任正非说：“只要方向没错，越干越省劲；方向错了，越干越累，越干越麻烦。”

努力只是标配，做任何事情都要努力。但对创业方向的把握，最能体现一名创始人的战略能力。创始人需要不断提高的是战略决策能力，也就是站在未来看现在、站在当下谋未来的能力。这考验创始人的认知、魄力和远见。在选定赛道、制定战略方向这种重大决策上，你绝对不能偷懒，在这里少流的汗，往后你可能会用数倍的泪去偿还。

► | 战略无能的“三个症状”

想要彻底治好病，就要先找到病灶；想要真正解决问题，就得先堵塞错误的源头。在讨论如何选择正确赛道这个问题前，我们先来看看创业者容易犯的三个战略错误。

症状1：战略短视症，凭感觉创业。

大多数企业诞生于随波逐流，缺乏战略思考，虽然创始人也经常说战略很重要，但那也只是口头说说，骨子里可能并不认同战略的作用，最终表现出的



症状就是战略短视，凭感觉创业。

比如一些企业看市场中最近什么赚钱就跟着做，大多数动作是短期行为。这就好比为了吃到果子，先把树砍倒，再去找一棵新的果树。

还有一种情况是容易成为经验的囚徒：我现在能做什么就做什么，我以前做什么成功了，就试图去复制过往的成功。这样一来，便困在了一个看不见的经验牢笼里，不愿意走出来。

即便有一小部分创业者确实赚到了钱，但这种靠感觉赚到的钱，实则靠的是运气，和个人战略素养没太大关系。这个有点像普通人炒股，偶尔也会大赚一笔，但是 90% 的人不会轻易离场，认为自己强得可怕。结果就是，凭运气赚到的钱又凭实力亏了回去，甚至输得什么都不剩。

企业发展一时看运气经验，长期还得看战略选择。如果你情愿走过去赚“眼下的一块钱”，也不愿停下半分钟思考“我究竟要去哪里”，那你最后注定做不成一家厉害的公司。

症状 2：战略幻想症，期待点石成金。

还有一部分创业者过度神化了战略的价值，可能是因为看了太多的成功案例。比如，某家企业就因为某个战略选择成为百亿市值的公司，然后这给了老板幻想，幻想自己也能在高人的指点下，点石成金，企业能发生翻天覆地的变化，获得巨大成功。

但是他们没有想过的是，能被看到的大部分成功案例，都是经过层层包装的结果，他们轻易地把企业的成功归结于某些单一要点，这是非常不负责任的。另外，不要忘了幸存者偏差，一个成功案例的背后一定有十倍以上的失败案例，只是失败案例没有人拿来说。

深究战略幻想症的背后，其实还是创业者急功近利、想走捷径的心态。不排除过去有“一招鲜，吃遍天”的手法，但是随着竞争者越来越专业、行业越来越“内卷”，红利机会越来越少，这样的招数基本上已经被锁死了。

如果有人告诉你：某某就因为做对了某个决策赚了 1 亿元。那你基本上就可以判断他是个骗子，他只是想从你身上赚到钱。要相信系统，不要幻想奇迹。

症状 3：战略贪婪症，什么都想要。

最后一个误区就是什么都想要，什么都想做。比如，我现在有一项业务还挺好，我同时又看上了另外一项业务，于是我从现有业务中抽出部分资源去另外的赛道上。通常，结果是什么都没做好，原本很赚钱的业务反而受影响。



这种情况很普遍，许多人在创业时会从“我有什么”出发。他们可能会认为他们的所有产品都很好，就像自己的亲生儿子一样，不想忽略任何一个，但最终他们可能无法把任何一个产品做好。

创业忌讳贪婪，如果有好几个方向在做，什么都想要，那就等于没有方向。你必须做出取舍。尤其是在创业初期，你不能在几条业务线之间游走，分散自己有限的资源和能力。

不要看阿里、腾讯这样的大公司布局了非常多的业务，它们的行为对初创企业基本没有太大参考价值，你们隔着十万八千里呢！如果你回到这些大公司的创业初期，你会发现它们前期都是非常聚焦的，亚马逊最初三年只卖图书，阿里最开始只做 B2B 的电子商务。把主赛道先做好，能力增强之后，再逐步扩张才是更优的选择。

说完战略无能的三大症状，我们继续探讨：如何才能找到有前景，且自己愿意为之长期投入的事业呢？

► | 选定赛道的“四只眼睛”

我先替大家破一个执念：在选创业赛道的时候，不要一开始就把自己的可能性锁死了。比如，我学了什么专业，之前一直在从事某个行业，明天我就一定要去干那一行，其实还真不一定。

不信你回顾一下自己过去的经历，你会发现自己已经偏离最开始的起点很远了。以我自己举例，大学专业是工业设计，全班 30 名同学，刚毕业那会儿 70% 同学找的工作都与专业强相关，但是两年后只剩 30% 了，15 年之后呢？我数了数还剩三四个。世间千姿百态，创业有很多方向值得我们去探索挖掘。

那如何拨云见日，逐步明确自己的创业主赛道呢？我认为要学会“四看”：看趋势、看需求、看自己、看竞争。如图 1-1 所示，就好比你在东南西北四个方位安装了四个探头。

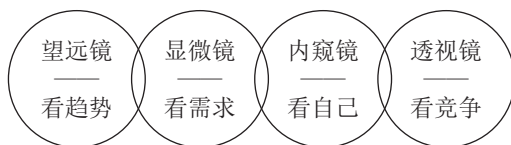


图 1-1 选定赛道的“四只眼睛”



看趋势：如果你看不准一个产业未来发展的走势，就如同乘坐一艘没有航向的轮船，注定无法抵达遥远的目的地；如果你不能精准把握产业当前所处的周期，就容易在春天睡大觉，到秋天才播种，注定全年颗粒无收。

看需求：一家企业若不能满足客户的需求，不能帮助客户解决实实在在的问题，不能为社会创造独特价值，那它的产品最终也难以获得用户广泛的认可和喜爱，企业的长期发展就会面临困境。

看自己：如果你对自己的认识都不清晰，你看不清自己的核心能力在哪儿，就很容易做出“想当然”的决策。因为自身能力和项目要求不匹配导致失败的情况非常普遍。同一个赛道同一个定位由不同的团队去干，结果往往千差万别。所以要正确评估自己，顺优势而为。

看竞争：如果你不能高瞻远瞩，看清行业现有的竞争格局，看清楚对手现在的状况，你就没法定义自己在产业中的角色。很多幼稚的项目是这样来的：明明已经被别人验证过失败的项目，你还继续尝试；明明这个行业已经有别人做老大了，你非得进去和对手正面较量，最终沦为商战中的“炮灰”。

“看趋势”就像一架望远镜，你要对未来看得足够远、足够清；

“看需求”就像一台显微镜，你要判断客户是否有真实的需求；

“看自己”就像一把内窥镜，你要对自己（团队）的能力进行精准的扫描；

“看竞争”就像一面透视镜，你要透过复杂市场的表象，看清市场真实的局面。

你只有同时戴上这“四副眼镜”，站在更高维度上思考，才能剥去层层表象，洞悉整个战局的关键。以阿里举例，阿里成功之后最大的财富获益者不是马云，而是孙正义的软银。因为在 20 多年前，孙正义至少看清了以下四件事：

趋势：中国未来会很厉害，电子商务在中国大有前景；

需求：企业需要通过互联网做生意，消费者需要通过互联网购物；

人才：马云的个人魅力，他是一位有梦想不服输的领导者；

竞争：2000 年前后，中国电子商务市场还是一片空白，更没有领导者。

透过这“四副眼镜”，孙正义捕捉到这个千载难逢的大机会，再加上他胆子够大，敢于下赌注，最终促成了软银历史上最成功的投资。

不管是投资人找投资标的，还是创业者寻找奋斗赛道，都是同样的道理：大胆探索，小心求证。我国有个典故叫“南辕北辙”，人与人、企业与企业之间的竞争，在起步的那一刻其实结局已定大半，这就是赛道选择的重要性。作



为创业者，最幸福的事莫过于：早日找到一项有前景的，且愿为之长期奋斗的事业。

接下来，先细说选择赛道的第一只“眼睛”：看趋势。

1.2 看趋势：对话未来，豁然开朗

阿里云：阿里为什么如此坚定地投资云计算？

► 知止：判断产业终局

《大学》里有句话，“知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得”。“虑”可以理解为我们的战略思考，“虑”的前提是“知止”。

“止”直接的意思就是“停止”，也就是知道什么时候停下来，戒掉贪心；“止”还有另一层更重要的意思是“终点”，只有知道了你未来的终点在哪里，才能清楚现在脚下的路应该怎么走，否则怎么努力都是徒劳。

对话现在，一地鸡毛；对话未来，豁然开朗。

还是说阿里。2010年马云曾高调发言：“如果我们不做云计算，将来会死掉。”最近我看到一份全球云计算市场份额数据，阿里云2022年营收突破千亿元，排名全球第三，仅次于亚马逊和微软，是亚太地区绝对的老大。

阿里为什么会那么坚定地早在2009年就投资云计算呢？看下面曾鸣教授说过的一段话，你就知道为什么他们那么有底气了。

“当时看了很多关于第二次工业革命的书，电视是怎么发明的，国家电网是怎么形成的，电网形成以后整个工业革命的历史变化。然后就意识到，云计算本质上是数据时代的公共基础设施。你要想进入数据时代、进入人工智能时代的话，没有云计算这个最重要的基础设施，是不可能做到的。”

任何战略层面的事你凑近了看，把眼睛盯在脚下，都很难做出行动决策。一旦我们把目光放长远，做决策反而变得更容易。

所以，**战略素养的本质是站在未来看现在的能力**。对未来趋势的准确判断，是做好战略、选好赛道的前提，趋势会带领你走向终局。企业无非是让未来必



然的趋势来得更快一点点，只是去加速形成这个趋势的工具，其实没有也没太大关系。正所谓，没有成功的企业，只有时代的企业。没有马云做淘宝，中国电商也一定会发展起来，只是早两年迟两年的区别。

所以，战略制定的第一要素是你对产业未来的判断。那怎么判断？重点关注三个方面的指标。

第一，判断产业未来走势。

计算一个产业天花板的方法有很多，很多时候我们无法自己测算，但是可以借助权威机构发布的行业分析报告。为了保障数据准确，最好找多份报告对比查看。如果你这个行业最近有公司上市或即将上市，可以重点查看这些公司的招股说明书，里面一般会有比较翔实的行业数据，并且相对准确。

另外，通过横向对照欧美日等成熟市场，也可以大致预测国内未来的市场。

比如，我国的功能性食品渗透率目前在 20% 左右，是全球第二大市场，美国渗透率在 60% 左右，是全球第一大市场；人均消费额也差距巨大，美国是 824 元，我国仅为 117 元。通过两者之间的数据对比不难看出，我国市场的功能性食品赛道有巨大的潜力。

不管是查看权威数据报告，还是和发达国家横向对比，或者通过数据计算推理，都要清楚你面前这个行业未来的走势是怎样的，包括其规模、增速、行业集中度，以及未来的增长空间等。

第二，判断市场竞争格局。

一个行业从起步到阶段性的终局，通常会产生三种常见类型的竞争格局。

第一种是“一家独大型”。很多行业一山不容二虎，比如，做团购的“千团大战”，最后只剩下美团；国内打车出行市场滴滴一家独大；社交聊天软件也只剩腾讯一家。一旦决出魁首，其地位基本很难被撼动，比如你现在想再造一个微信，几乎不可能。

第二种是“多强并立型”。这个更常见，比如，2022 年 11 月，我国电动车电池的装车量，宁德时代和比亚迪两家占比就超过了 71%；2023 年在所有上市酒企中，贵州茅台和五粮液两家的营收就占了总体的 57%，超过了其他 17 家的总和；还有中国电商市场被阿里、京东、拼多多、抖音等几家企业瓜分。多寡头行业通常会具有一定的规模效应，领先的几家虽然有优势，但也不能确保安全。



第三种是“百花齐放型”。这种最常见，比较典型的比如游戏、购物中心、餐饮、家具等行业，没有明显的“老大”，行业非常分散。比如国内餐饮上市公司海底捞，也仅仅占国内火锅市场 7% 左右的份额。一般来说，这些行业本身的进入门槛可能不高。随着企业的发展，管理难度、企业成本需要相应增加，没有办法形成规模效应，自然不能做到赢家通吃。如果你现在想开一家火锅店，完全没问题，因为你不用担心火锅行业会被某些大企业垄断。

总之，不管你这个行业最终的市场格局趋向于哪一种，我们事先要对它进行判断，才能对自己进行定位：我要在眼前这个市场中扮演何种角色？我如果杀进去，存活概率有多大？

打个比方：如果你判断这个赛道未来会是一家独大，或者最多剩三四家，那你要考量下，以自己的资源能力，能否支撑自己成为最后的赢家；如果你判断这个赛道未来会是百花齐放型的，那你要问自己的野心有多大，能不能接受自己的企业只是芸芸众生中的一个“小角色”。

第三，判断宏观因素的变化。

比如，全球芯片价格的上涨会导致手机、汽车这些产品价格的上涨；电子烟的市场会很不稳定，因为受国家政策的影响非常大。

近几年大家都很关注的出生人口下降趋势会对母婴、教育，甚至地产行业产生强影响。我上大学那会儿最吃香的专业之一是师范类，毕业做老师端铁饭碗。但是现在读师范已经不再是一个好的选择了，因为孩子会越来越少，学校也会减少。

我们要拎出跟目标行业强相关的宏观因素，政治的、经济的、人口的、技术的，看这些因素对行业的影响逻辑是怎样的。我们当然不需要把自己训练成一个宏观经济学方面的专家，但是了解一些颗粒度相对粗的宏观趋势是很有必要的。

2021 年，国家规定不再允许 K12 课外辅导的存在，一夜之间，教培行业大厦轰然崩塌。我们现在看到的是结果，但其实这件事情的发生是历史的必然。这些年，国家一直在重点提倡共同富裕、提倡双减、提倡素质教育、提倡教育平等。但是 K12 课外教培机构，它本质上是社会教育系统中一台巨大的作弊机器。

好的教育资源本该在学校，但是后来呢？很多好教师被挖去了各教培机构。这就会导致穷人家孩子接受到高质量教育的概率越来越低，因为相对富裕的家



庭能送小孩去更好的教培机构，请更好的老师，甚至请清华北大毕业的老师进行一对一的辅导。

如果你是教培机构创始人，你提前看到了这个社会问题，看到了大的政策导向，应该多少能意识到国家迟早会伸手管控，那你创业的时候就会谨慎考虑。已经入局的企业要减缓扩张速度，做好转型预备方案，才不至于在那一锤子政策落地时，显得束手无策。

总之，我们要尽量通过测算产业趋势、判断未来竞争格局，以及把握各类强相关宏观因素的影响，判断一个产业的终局，这样你就具备了“透过未来对话现在”的能力，你就知道当下该如何决策。

► | 跨越黄金点：人均 GDP 1 万美元

判断产业趋势和终局还有一个重要的参考指标——人均 GDP。我们可以沿着人均 GDP 的发展轨迹判断一个产业的大致走向。以房地产市场为例，相关研究显示：房地产行业在一个国家的人均 GDP 超过 1000 美元时就进入快速增长期，当人均 GDP 到 8000 美元的时候进入平稳期，人均 GDP 超过 13000 美元时候，就会开始衰退。

回顾我国房地产市场的走势，基本上与全球趋势是一致的。2003 年，我国人均 GDP 是 1300 美元，房地产市场开始快速发展；2016 年左右人均 GDP 达到 8000 美元，房地产市场进入平稳期，增速明显下降；有经济学家预计到 2027 年前后，我国人均 GDP 将要超过 13000 美元，那么房地产市场将会真正走向衰退。

如果我们把时间拨回到 2000 年，我们知道了房地产的发展和人均 GDP 之间的关系，那我相信你加入房地产赛道不会犹豫半秒。创业、买房或者买地产公司的股票，接下来坐享 20 年的红利；但是如果你是在 2016 年后入场，时间已经晚了，房地产已经不再是一门好生意。我身边很多在 2016 年之后买房的朋友，基本上没赚到钱，甚至出现了很大幅度的亏损。

从发达国家过往的经验看，人均 GDP 突破 1 万美元是一个标志性的黄金时刻。日本、新加坡、韩国等亚洲国家在人均 GDP 破万后，都迎来了消费习惯的改变和经济结构的重大转型，而我国在 2019 年人均 GDP 已经突破了 1 万美元。

说一个每个人都有体感的趋势——国产品牌对进口品牌的替代开始加速，



包括服装、手机、化妆品、汽车等行业，未来进口品牌只会留下少数具有极强竞争力的高端品牌。这不单单是一种爱国行为，而是经济发展的必然规律。

不信我们横向与日本对比，1981 年日本人均 GDP 首次突破 1 万美元，现在在日本留存下来的国民级消费品牌，大都是在 20 世纪 80 年代崛起或者创立的，包括 711、全家、MUJI、BEAMS、优衣库等，当时日本出现了百花齐放的零售创新景象。

所以，我们也即将迎来中国品牌的黄金时代，值得创业者为中国品牌奋斗。这也是我写这本书的意义之一。

► | 时机：学会与周期共舞

看趋势，除了要看“终局”，另一个维度也很重要——周期。有炒股经验的朋友都知道，股市是有牛熊周期的，如果能够在牛市刚开始的底部附近建仓，在顶部附近逃走，收益是最大的。

比如 A 股最近一次大牛市出现在 2014 年的年初到 2015 年的年中，上证指数一路从 2000 点飙升至 5000 多点，凡是在这个周期入场的股民，闭着眼买股票都会有盈利。但自从 2015 年 6 月之后至今近十年，在股市能赚钱的人就极少。

这就是周期的魅力，在牛市中赚到钱不是因为你很厉害，在熊市中亏了钱也不是因为你很不厉害，背后都是周期使然。**周期就是运气，如果有人告诉你他运气很好，那一定是因为他找准了时机，踩对了周期。**

不仅是股市，人类社会的发展也存在周期，一个国家的兴盛与衰落，取决于这个国家有没有踩准世界发展的周期。近代人类经历了三次工业革命，每次工业革命都是大国兴衰的标志性节点：

第一次是以蒸汽机发明为代表的“机械革命”，这个周期，英国走在世界的前列；

第二次是以内燃机发明为代表的“电力革命”，这个周期，德国和美国走在世界前列；

第三次是以计算机发明为标志的“信息革命”，这个周期还是美国走在前列；

第四次工业革命正在发生，核心技术可能是虚拟现实、人工智能、大数据、云计算……



遗憾的是，我国在过去的三次工业革命中都全面落后。18 世纪 60 年代第一次工业革命发生时，我国正处于清朝统治时期，在此之前中西方差距不是特别明显，但是在第一次工业革命之后的几十年间，中西方之间的差距瞬间拉大，我国全面落后了将近 100 年。不过幸运的是，接下来我们有机会引领世界。

同股市、人类社会的发展一样，各个具体产业的发展也存在周期性，创业者要看准周期，在不同的周期干不同的事，学会与周期共舞、共振。

当年知名企业家雷军为什么要从金山出来做小米？雷军在接受采访时说：“我已经财务自由了，做投资做了 3 年也干得不错，我希望成为一个伟大的人，虽然我知道这很难……”

这就从侧面反映出，金山没办法支持他成为一个伟大的企业家、伟大的人。WPS 干不过微软，金山毒霸干不过 360，游戏业务也处于边缘地带，各条战线上的竞争格局早已定型。即便雷军付出十倍的努力，也不会对金山的现状有太大改变，不足以支撑他成为“一个伟大的人”。

但是在 2010 年那个时间节点上，做手机可以！苹果手机发布之后，智能手机赛道步入快速成长的早期，全球每一个消费者都需要从传统机转换到智能机，手机业务增长潜力非常大。所以雷军选择手机赛道重新创业，他看中了这个赛道背后足够高的天花板，以及其所处的成长周期。

2022 年，雷军说要为汽车而战，倾注全部的心血在汽车上。“我愿意押上我人生所有积累的战绩和声誉，为小米汽车而战。”为什么手机做得好好的，要转型做汽车？很简单，因为智能手机的赛道已经进入成熟期，行业停滞，全球出货量在逐年下滑，再加上各大手机厂商的厮杀依旧激烈，在这个阶段小米手机想再进一步非常难。

为什么说小米进入新能源汽车行业是一次豪赌行为？要知道它 2022 年进入，第一辆汽车在 2024 年才上市，时间上已经有点晚了。2022 年底，国内新能源汽车渗透率已提升至 25.6%，比起 2021 年增长了 12.1%，新能源汽车在中国正处于高速增长期。小米汽车没有像当初小米手机那样踩在爆发的前夜，而是搭上了一班末班车。即便 2024 年发布的第一款车型 SU7 很成功，但它的前路依旧困难重重。

干啥事都是这样，切入的时机很重要，太早太晚都不行，这都会直接决定创业的成功率。那行业的周期怎么判断？下面介绍一个简单的产业周期模型。



► | 产业周期五段论

就像一年要分春夏秋冬四季，任何一个产业发展的周期也是有规律的，大致可以分为五段：萌芽期、成长期、成熟期、衰退期、变革期（见图 1-2）。产业处于不同的周期，企业需采取的策略就不一样。你首先要对周期有精准的判断，同时要采取最合适的策略，只有与周期共舞共振，才能事半功倍。

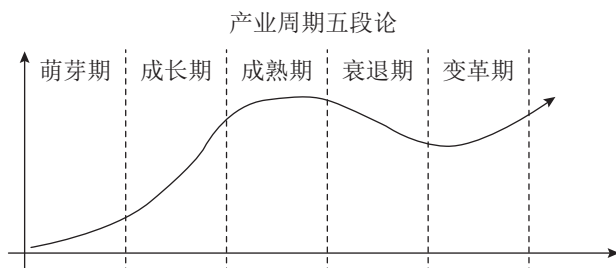


图 1-2 产业周期五段论

1. 萌芽期

行业处于起步的萌芽阶段，少数企业开始进入。在这个时期企业最容易犯的错误是，盲目扩张，加大投资，大规模投入。

我印象非常深的是，在 2017 年前后，深圳有家做全屋智能家居的创业公司，老板看准了这个赛道未来的趋势，毫不犹豫地投入重金，把自己几千万豪宅都抵押出去了。但市场的反馈是让人心寒的。虽然品牌也做到了行业头部，可消费者接受度低，公司的造血能力非常糟糕。你看，智能家居即便到了今天，依然没有进入主流消费市场。这家公司也因为烧钱太狠，老板从亿万富翁到拖欠员工好几个月工资，最终宣布破产。

产业处于萌芽期，由于技术不够成熟、产业配套不完善、产品体验不佳，或者消费观念、习惯尚未养成等，企业的造血能力肯定会很弱。在这个时期，企业应该先打磨产品原型，反复测试验证模式的可行性，积蓄能量，静待行业下一个发展阶段的到来；而不是急着重金投入研发，开发众多的产品，疯狂做推广去抢占所谓的先机。

2. 成长期

行业度过了萌芽期，趋势愈加明显，之前在外面大量观望的企业会纷纷跑步入场，加入混战，少数企业开始有领先势头。在这个时期企业最容易犯的错误是，过于保守，还停留在萌芽期潜心打磨产品的节奏中，没意识到行业已经



开始起飞了，没及时加大投入迅速扩展。有个词叫“饱和攻击”，就适合用在行业成长期。

有些企业认为：我还可以把产品打磨得更好，做到 90 分之后再发力。其实，处在这个周期，产品是 70 分还是 90 分根本就不那么重要，只要保障产品的正常交付就足够了。企业此刻更应该快速“跑马圈地”，比如，加大广告投放力度、开放加盟迅速扩张、占领线上线下货架等。想尽办法加速提升市场占有率，越早跑到行业第一梯队，你就越安全。同时，这一时期要重视品牌建设，要率先在消费者大脑里建立你的形象。

比如，当年饿了么虽然抢得外卖行业先机，比美团外卖出发早，但在快速成长期，美团有更多的“弹药”，在广告、地推、算法、运营等方面投入更多的资源，更重要的是找来了腾讯这个流量伙伴，所以，美团发展得更好。

还有个经典案例：为什么华为手机错过了最好的时期（2014 年后），却还能后来者居上？这要归功于华为强大的实力与投入力度，据说华为在 2016 年有 1.2 万人围绕着手机做开发，而同时期小米只有 200 人。华为用数十倍的优势资源，弥补了起步晚的缺陷。

3. 成熟期

行业度过快速成长期之后，增长速度放缓，行业增长遇到了天花板，随之而来的是竞争加剧。不适应市场和竞争的企业会面临转型或淘汰，行业头部已经出现。

产业处于萌芽期和成长期，适合新创业者进入，一旦到了成熟期，行业的进入壁垒会很高，新品牌很难再有机会，所以处在这个周期的赛道，新企业的选择要慎重。

已经身处其中的优势企业，应该对内提升企业效率，建立成本优势，获取更多利润；对外优化顾客体验，提升产品性能质量，争夺更多的市场份额；更重要的是，要开始着力布局企业新的增长曲线。

不过话又说回来，即便是在已经很成熟的大赛道里，在一些细分领域依然存在一些机会。比如我国的白酒行业，多年前整个市场总量已经在开始走下坡路，但是随着茅台的崛起，它带动了整个酱香酒领域的增长，很多企业也踩中了这个细分品类的发展红利。

4. 衰退期

衰退期通常表现为消费需求下降，市场增长率下降甚至出现负增长，企业



产能过剩，利润率下降，这时候即使是龙头企业，也会感受到寒冬的到来。衰退期人人自危，这个阶段不适合新企业进入。

我曾在 2010 年大学毕业后从事家具行业，那时客户都习惯去线下挑选家具。但是到 2022 年，我服务红星美凯龙，在去线下卖场实地调研的时候，我惊讶地发现：这个行业衰退得非常严重，整个商场冷冷清清的，很多铺位空置。这个行业陷入了巨大的危机，急需推进新一轮的产业变革。

5. 变革期

旧世界在瓦解，这倒逼企业家去探索产业新一轮的增长机会。这时候，也是新创业公司颠覆旧势力的机会。以互联网内容平台为例，从博客到微博，从微博到微信朋友圈、公众号，再到现在的抖音等短视频平台，用户的注意力不断在新旧内容平台间切换。

每个行业都会持续进化，关键的转换节点是新一轮周期的起点，也就有新玩家的机会。上一个周期的王者在下一个周期不一定还在，因为船大难掉头，变革的过程会异常痛苦。

比如我国在传统燃油车时代，与世界的差距巨大，怎么追也很难追得上。但是新能源车的出现，为全球汽车产业的发展打开了一个新周期，它不再需要依赖石油和发动机。这个时候，我们的劣势不再是劣势，反倒没有背负太多燃油车时代的包袱，可以轻装上阵。

各行各业的发展大致是按照上面五段周期反复更替的，区别只是有的行业周期走得很慢，走了几十年还处在上升期；有的行业速战速决，短短两三年就决出了胜负。不管怎么样，要记住一句话：**要学会与周期共舞，每一步都踩在正确的节奏上。**

当然，能穿越产业周期的企业少得可怜。俗话说：流水不争先，争的是滔滔不绝。谁能保持不败，坚持到最后才是真正的大赢家。

这一节的最后，我提个问题：如何让一名短跑运动员轻松打破百米世界纪录？

答案很简单：在他的身后使劲吹风。

日本电视台曾做过一档实验节目，在美国百米名将加特林的背后，安装了一个超大的吹风机，加特林轻松借 20 米 / 秒的顺风跑出了 9 秒 45 的世界纪录。这也是为什么世界田联规定：比赛中顺风风速如果超过规定范围，成绩就不能列入任何纪录。



企业起飞的最好办法就是像运动员加特林一样，把自己放在风口赛道上。厉害的创业者都懂得寻求时代大趋势的加持，而不仅仅指望依靠自己的能力就变得很厉害。

1.3 看问题：解决社会“真问题”

沙拉店：开沙拉店为什么很容易开倒闭？

► | 创业大坑：为伪需求奋斗终生

我们说创业要成功，企业一定要有自我持续造血的能力，说白了就是客户愿意为你买单。而让客户持续买单的前提一定是他有某个需求，你的解决方案独一无二或是比别人好，这是创业最基本的逻辑。

美国风投数据公司 CB Insights 曾对一百多家创业失败的科技公司进行了调研，分析其创业失败的主要原因，排名前两位的是“缺乏市场需求”和“资金链断裂”。可见，不能准确把握客户需求，是创业者最容易犯的错误。

我们都见过很多一开始风光无限，后来突然就倒闭的创业项目。前期通过补贴等手段让用户先用起来，后续补贴一撤，用户立马就不买单了。这种情况，基本都是因为“客户需求不成立”。**创业最可悲的事情是，为了客户的伪需求而奋斗终生。**

怎么判断需求的真伪呢？其实不难，通常伪需求项目有三个明显的特征。

特征 1：反人性。

虽然“不要做反人性的项目”这句话听起来是一句废话，但还是会有很多人踩坑。

比如，曾经蛮火的一个赛道——轻食沙拉店，2017 年前后获得了很多主流资本青睐，在当时看来是处于风口的好项目。但好景不长，很快大家发现这个生意没法干了，根本不能盈利。曾经热度非常高的品牌要么转型，要么破产倒闭，这个赛道至今没跑出来一家像样的公司。

沙拉店就是典型的反人性项目。没有油、盐、酱、醋的沙拉，这是在和人



类的食欲作对啊！你让消费者偶尔吃一两顿尝尝鲜还行，高频次消费就不太可能了。如果顾客吃它减肥效果好，也没啥问题，关键是这事不可能，所以它很难支撑一家门店获取可观的利润。

包括预制菜，我也一直不太看好这个赛道，至少不会像资本炒得那么有前景。它虽然能提升行业的效率，降低人工成本；但站在消费者角度看，预制菜缺少锅气，没有现炒的口味好，更不会有现炒的来得健康，这些都是硬伤，应该不太会成为主流消费者的选择。

不要妄想去改变人性，顺人性而为，才是创业选择的正道。

特征 2：花大钱办小事。

本来这件事是个小事，很容易就能解决掉，你偏偏要费好大劲，花好多钱去干，提高了社会成本，这样的项目劳民伤财，也不能干。

之前被捧得很高的“智能音响”就是个例子。很多企业看到小米在搞，纷纷入局也要搞一个，最后都被带到沟里去了。智能音响里所有的智能化功能明明是一个智能手机就能解决的，干吗非要费劲再搞一个硬件呢？最后结果是，它沦为了孩子们的一个玩具，根本担不起“智能家居入口”的重任。包括蔚来汽车 2024 年发布了自己的手机品牌，也是同样的逻辑。为了提升所谓的用车体验而专门去开发一款车主手机，用户的成本高，企业的成本也高，我也不太看好。

特征 3：发明全新赛道。

“发明赛道”这个概念看起来很激动人心，因为发明就等于进入了竞争无人区，你没有对手，一开始就是这里的老大。但是大部分人忽视了其背后的风险，“竞争无人区”很可能真是个“无人区”——没有消费者的需求。

我们不否认历史上也有很多人靠发明开辟了新赛道，像蔡伦发明造纸术或像福特发明汽车。但是真要发明且引领一个新赛道，难度非常高，尤其是对初创企业来说。

就算 BAT（百度、阿里、腾讯）这样级别的公司，真正自己原创开辟出来的赛道也不多，核心业务线都有模仿对标的对象：淘宝模仿易趣，支付宝模仿 PayPal，QQ 模仿 ICQ，百度模仿谷歌。所以创业更安全的选择是，那些已经存在的并且被证明过的赛道。

星巴克 CEO 霍华德谈创业者如何选择赛道时这么说：“我不想做之前没有人做过的生意，我的意思是你很难改变消费者的行为，这需要很长时间、很多



资源，除非你有最吸引人的故事构思，有各种要素和平台，我想还得愿意长时间赔钱，赔钱也不是最糟糕的，但是我认为最简单的方法是进入一个已经存在的行业。”

世上本无新鲜事，要相信成功的路一定是有人走过的，能走通的赛道在过去都有迹可循。不要问人家“这个赛道有没有前景”，而是要看“这个赛道有没有跑出来过成功的案例”，不管是国内还是国外，是过去还是现在，有没有过成功案例，哪怕是小范围的成功案例。

铭记一句话：如果你认为你原创了什么，那一定是你读书太少；如果你真的原创了什么，那一定会漏洞百出。如果你都找不到对标，那我劝你还是小心点为好。

► | 创业原点：从一个社会问题开始

为什么伪需求的创业项目这么多？最大的原因是我们创业的原点出了问题。常见的创业逻辑有以下两个。

第一是跟随逻辑。大部分人靠惯性做事，看别人做什么赚钱，就插一脚，跟在后面喝点粥。这个方法可能会让你的企业活下来，因为市场那么大，总能分到一杯羹。但是它没法成就一个品牌，更成不了一家伟大的企业，因为你总是在做重复的工作，特别容易被他人替代。

第二是锤子逻辑。手里拿着锤子去寻找钉子。看我能做什么，我热爱什么，然后就拿出来卖这个，也不太管市场需不需要。尤其是技术人员出身的创业者，很容易就掉进技术陷阱。如果技术没有找到合适的大规模应用场景，对用户体验的改善不明显，或者成本太高，那再先进也没啥用。

比如深圳曾经的独角兽企业柔宇，柔性屏技术世界领先，但是企业一直在烧钱，缺乏造血的能力。因为它的技术一直没有找到很刚性的产品应用场景，原本想折叠屏手机是个机会，但是事实证明主流消费者并不需要一台很贵的折叠屏手机。

排除掉跟随逻辑和锤子逻辑，创业更科学的出发点是，**找到一个亟待被解决的社会问题。**

就好比心脏是为了解决供血问题，嗓子是用来解决发声问题，嘴巴是用来解决进食问题，腿是用来解决走路问题。同理，企业是社会的器官，企业存在



的目的也是解决某些社会问题。试问你的企业有没有在社会中充当某种不可替代的角色？这个世界没了你是不是就会缺少点啥，会不会有很多客户伤心？只有真正被社会需要的企业才能基业长青。

我们大部分企业，其实并没有真正替社会解决问题，更多的只是在重复解决别人已经解决的问题，或者只是满足自己的私欲解决自己的问题而已，这样的企业不会太长久；甚至有不少企业非但没有解决社会问题，反而制造了大量的社会问题，甚至威胁到人类安全，这样的企业就是社会的癌细胞，要尽早铲除。

我现在写这本书，主要是看到图书市场中，没有能满足创业者关于品牌营销战略学习需求的作品，我试着用我独特的知识结构写一本，这样的出发点才会有意义。绝不是我想到什么就写什么，一个人在这儿“自嗨”，自娱自乐类型的书大概率是卖不出去的。

我们社会存在的问题非常多，就看你有没有一双会发现的眼睛。我在此列举一些常见的问题类型。

安全问题：安全是社会最基本的需求，人无时无刻都要保障自己和身边人的安全，包括食品安全、环境安全、交通安全等。比如支付宝的出现就是为了让买家的钱更安全，防止买到了假货不能退款。

成本问题：如果客户想拥有某件产品需要付出巨大成本，而你有办法大幅降低顾客的成本，那这就是一个好的创业方向。比如，专门做特卖起家的唯品会，做低价手机起家的小米，帮助中小实体门店做线上推广的美团等。

除了金钱成本，还有时间成本。京东为什么要耗费巨资自建物流体系？刘强东几年前是这么说的：“现在中国一个快递的平均搬运次数达到了6次以上，我要把它降低到2次，其中有巨大的商业价值。”一方面京东物流大幅降低了社会劳动成本；另一方面它能缩短物流运输时长。在很多一线城市，上午下单，京东下午就能送到货，确实很厉害。2024年，京东物流年营收突破1800亿元，创了历史新高。

体验问题：客户在使用产品满足某些生活需求的过程中，如果有非常糟糕的体验，那也是我们创业的好机会。比如，各种打车App很好地解决了过去打的士需要在马路边等的问题；智能门锁解决了经常忘记带钥匙、不方便开门等问题。还有我们以前出去吃饭、旅游、住酒店，你会发现经常踩坑，一不小心就入了黑店，而自从有了点评网站，顾客看评分、看榜单、看评价就能非常直



接地判断一家店的好与坏，消费体验随之也得到大幅提升。

除此之外，问题的类型还有很多，教育问题、腐败问题、老龄化问题等，我就不一一列举了。腾讯 CTO 张志东说：“创业的核心就是，优雅地解决社会问题。”创业者要始终对社会的问题保持足够敏感，有足够的动力、热情去解决这些社会问题，并且找到最优雅解决方案。

没有找到社会真问题就去创业，烧再多钱也无济于事。

► | 社会真问题的“两个足够”

那问题来了，怎样的社会问题才算是一个真问题呢？

有两条很重要的评判标准：第一个标准是**足够痛**；第二个标准是**足够普遍**。它们相当于两个质检员，你可以用它俩来判断手上的项目有没有在解决用户的真问题。“足够痛”是让客户有购买你产品的基础，“足够普遍”是让你不要把个别人的低频问题当成社会的普遍问题。

你有没有想过，为什么女人的生意要比男人好做？比如在服装、化妆品、美容这些行业，女性市场都要比男性市场大很多，其实单从人群基数来说，男人是比女人多的。

原因很简单，因为女性的痛点天然要比男人多、比男人强。女人衣柜里永远缺衣服、缺包包，男人恨不得每天穿同一件衣服，这样省事；女人过了 20 岁就有各种容貌焦虑，护肤品、化妆品、医美这些都得上，大部分男人对这些基本不关注，甚至男人苍老一点会显得更为稳重，更有利于事业发展。

你看，男人女人痛的程度不同、痛点数量不同，自然两者的市场体量就会存在巨大差距。

2023 年的日本首富是优衣库的创始人，为什么优衣库这家公司这么厉害？因为它完美符合“问题足够痛”和“问题足够普遍”这两条标准，它解决了大众“想质量好又想价格实惠”的问题，同时覆盖的人群也足够广。

我以前一直以为只有年轻人才会去买优衣库，直到有天我突然发现我爸、我妈、我老婆和我小孩的衣服有一半都来自优衣库的时候，我才恍然大悟，优衣库真牛：男女老少通吃，目标受众极广。

总之，在选创业项目之前，一定不要嫌麻烦，多做调研多验证，自己问自己几个问题：**我有没有替这个社会解决问题？这个问题够不够痛？**感觉到痛的



人数够不够多？如果这些问题的回答是肯定的，那这个项目就值得干！不过在干之前，我们不能忽视另一个严肃的问题：我自己是不是干这事的料？

1.4 看自己：战略就是找长板

宜家家居：宜家为什么能做到“物美价廉”？

► 企业是创始人的一面镜子

在见过足够多的企业，和足够多的创始人深入交流过之后，我发现大家都低估了创始人对一家企业的影响，大部分企业和创始人几乎就是互为镜子的关系。

即便你的企业有很多合伙人和高管一起帮忙出谋划策，企业发展过程中的一系列重大决策一定和创始人脱不开关系，包括定方向、建团队、做产品、推广等。最终，什么样特质的创始人造就什么样的企业，一家企业的文化最终一定会带有深刻的创始人烙印。

举个大家都熟悉的品牌 IKEA（宜家），在全球的家居零售行业，宜家是绝对的标杆。很明显，宜家提供给客户最核心的价值就四个字——物美价廉，就是“用更低的成本生产更有设计感的产品”。

做出便宜的家具很容易，偷工减料或用低劣的材料都可以做到；做出物美的也不难，请全球最好的设计师也能做到。但是像宜家这样既能把家具价格做低，又能控制好基本品质和设计美感，还能把消费体验做好的，全世界找不到第二家。

我 15 年前在一个国内头部家具企业工作，那时候那家工厂有一条生产线是专门给宜家生产床头柜的，做了很短一段时间就停掉了。为啥呢？因为宜家给工厂的利润实在是太低了，每一分钱都给你算得死死的，基本上不赚钱，就没法弄。

我看很多老师从不同维度剖析这几十年来宜家是如何做到的，为什么能把做家具这件事做得这么极致，但是有一个关键因素都被大家忽视了，就是它的创始人——Ingvar Kamprad（坎普拉德）。当你了解了他的生活方式，你就不会



为他的成就感到意外了。

坎普拉德自己的生活极其节俭，甚至到了吝啬的程度。他身为瑞典最有钱的富豪之一，90 岁接受采访的时候说自己的衣服是在跳蚤市场买的，出差都是坐经济舱，开一辆很老旧的沃尔沃汽车，他本人在瑞士居住，目的是少交点税。更夸张的是，据说他到第三世界国家出差都要顺便理个发，因为在那里理发比在自己国家便宜很多。

创始人骨子里是一个极度节省的人，他把自己的生活方式带到了宜家这家公司，从一开始就执行低成本战略，几十年如一日的坚守造就了如今的宜家王国。在这过程中，世界上发生了多少轮技术变革和商业浪潮更替，但都没有让宜家受到威胁。

我们在给企业做战略咨询服务的前期，一定不会跳过的环节就是对企业高层管理人员的深度访谈，一起聊天、一起喝茶、一起吃饭，了解创始人的生活方式，了解对方是一个什么样的人，他信奉的核心价值观是什么等。

后面我们再去给企业提供战略导航的时候，会考虑是否与其创始人的文化基因匹配。如果两者之间存在明显的错位，就不算是一个好的战略。就算我短期说服了创始人往那个赛道方向深耕，他也很难长期去贯彻执行这个战略。因为在创业过程中肯定会遇到很多困难，如果基因不匹配，领导者的意志就很容易动摇，也就很难建立企业的长期优势。

这就是为什么实干家劳模雷军干出了价格厚道的小米；内敛不善沟通的张小龙干出了方便别人沟通的微信；极致抠门的坎普拉德干出了物美价廉的宜家；桀骜不驯的马斯克干出了火星移民；有自由大爱精神的于东来干出了别人学不会的胖东来超市。你是个怎样的人，你的愿力就在哪里，最终决定了你能干出一家怎样气质的企业。

说到这，你可能会有个疑问：难道人就不能被改变吗？我可以去补我的短板啊！

哎，我劝你，可千万别！

► | 扬长避短，而非到处补漏

咱们人性中一个很重要的弱点，就是弱点非常难以被改变。不信你仔细回想最近十年、二十年，你改变了哪一项弱点呢？基本没有！对吧？普通人要成



为某个领域的专家，本来就非常难了，如果再把能力的领域扩大，你的探索成本将极高。锤子科技倒闭后，罗永浩曾反省道：“一定不要自己去补自己不擅长的事情。你过去四十年的人生证明了你不擅长做某些事儿，结果你现在为了做企业刻意要把那些补足，这一定是死路一条。”

更重要的是，在战略上发挥长板优势能产生更大的收益。企业管理要讲究弥补短板，通过持续不断的改善，让企业降本增效，提升业务表现，这是肯定的。但是在战略选择上，恰恰相反，我们要思考如何发挥自己的长板优势，要根据我最长的长板，整合各类资源，从而让我的长板更长，激发出更大的商业价值。

这就像一个家庭，大部分家庭夫妻双方的分工是“男主外，女主内”，男人在外多搞事业，女人多顾一下家庭，分工很明确。但是有些家庭，老婆总是嫌弃老公不干家务不带娃，老公也总是嫌弃老婆赚不了几个钱还喜欢买东西，这样整个家庭关系就会失衡。

现实情况是，不管男人女人都很难做到内外兼顾。事业有成的企业家，不得不失去很多陪伴家人的时间；女性想更好地照顾家庭孩子，在职场上的竞争力就会被削弱。所以我们经常看到一个社会现象：**顾家好男人大概率赚不到大钱，事业型的女人很容易离婚。**

西贝创始人贾国龙曾在一次饭局上，反思了西贝近几年的战略动作。他说他在做成西贝之后，2015年开始立项做快餐，2019年开始做零售，但是这两个局都没破，反而消耗掉了西贝大量的资源。所以在2024年他决定把快餐缩到最小，把零售基本砍掉，回头重新开始做自己最擅长的复杂中餐。

按道理说，复杂中餐、快餐、食品零售都是很强相关的领域，为何贾国龙能做成西贝，却在其他两个领域撞到南墙呢？最核心原因还是他没有发挥长板优势，反而去进攻自己的短板市场，胜算当然就很小。

我知道这和我们过去接受的教育相悖，我们从小就一直被教育要“德智体美劳”全面发展，否则一个科目拖后腿就不容易考上大学，为此，我们日后的生活和创业始终带着这份执念。但这份执念用在制定企业战略方向上只会适得其反，在战略选择上，我们一定要学会扬长避短，充分发挥自己的长板优势。

► 准确识别自己的核心能力圈

谈到长板，你可能会认为自己很了解自己，自己擅长什么或不擅长什么心



里都一清二楚。其实未必，准确了解自己并不是个容易的课题。

未来春藤的 CEO 喻颖正在他的书《人生算法》中，提出过一个“半径算法”模型。每个人现在都可以拿出一张纸，画出自己的能力模型。这个模型有三个同心圆，最里面那层对应行动半径，中间层对应能力半径，最外面那层对应认知半径，圆圈之外就是未知世界。

（1）认知半径。面对复杂且不断变化的世界，我们要尽量拓宽自己的视野，提升认知能力，包括结识更多的人，走更多的路，看更多的书，体验更多的事，最终这些阅历都会刻进我们的大脑里。人与人之间最大的差距不是在身体硬件或智商上，而是在认知上，包括大家现在在看这本书，本质上也是在提升战略营销品牌维度的认知。

（2）能力半径。这个区域就是你比起绝大部分人更有优势的部分，**就是那些不能通过简单的培训复制的内容。**比如我见过非常懂美食的人，任何一道菜只要吃上一口就知道是怎么做的，里头放了什么料，应该怎么调整会更好，这就是专长。

成功的企业，都懂得守住自己的核心能力圈去做事，不会轻易越过边界。

分众传媒是一家专门做线下广告的上市公司，包括电梯、影院等场景，通过线下媒体广告帮企业提高品牌知名度。那么有一个问题：为什么他们不碰互联网广告呢？毕竟现在线上营销是主流，一家上市媒体公司把业务范围适度扩张，看起来也是很合理的。

其实不是不做，而是之前他们也尝试过很多事，包括收购过很多相关的广告公司，只是后来都以失败告终，输得很惨。因为线上广告业务和线下广告业务存在巨大的鸿沟，不是说我是上市公司，我线下做得很好，我就能把线上这事儿干成。

后来分众创始人江南春自己也说：“分众自己的核心能力不在那儿，不受掌控，还是要回归自己的核心能力，把自己的长板做足。”

（3）行动半径。这个区域就是你真正做企业时，拿来长期运用，不断复制的能力区域。因为不是所有处于能力半径内的事情我们都要去干，就好比一辆货车最多能载 3 吨，但是实际法律规定你实载不能超过 2.5 吨，这样才能提升货车行驶的安全系数。我们经常说的“降维打击”，就是做自己做起来很容易但是别人做起来很难的事，更容易获得成功。

这个半径算法模型本身很好理解，但关键是我们能正确识别各个半径内



的内容。常见的创业失败背后，一般逃不出下面的两种现象。

第一，不太清楚自己的核心能力。

普遍的现状是认知错配：要是高估了自己的能力，你以为的优势在别人那里可能只是小学生水准；要么就是看不清自己的优势，放着自己的专长不用，想要去挑战自我。往往我们自己习以为常的、不以为然的东西，其实是宝贵的财富。

比如我们孵化的白酒品牌——柒分酱酒，在确立项目方向之初，我发现创始人的核心长板是有优质的社会资源和圈内良好的个人口碑。可能他自己之前都习以为常了，没太把这些当回事，但我认为这恰恰是他非常关键的能力。所以我建议他做白酒品牌可以先将社群作为突破口，这样能最大限度地发挥他的核心能力，一起步就能开始卖货。

第二，错把认知当能力，在认知半径里采取行动。

认知是“我懂了”，而能力是“我能做得很好”，这两者千万不能混为一谈。

比如，你通过学习，知道什么样的产品包装设计是好的创意，但是千万别亲自指导设计师包装设计应该怎么干；你知道发展新能源汽车是未来的大趋势，也清楚一台车是怎么被造出来的，但是你肯定也不能因此就真的去做一家汽车品牌，因为认知和能力是两码事。

很多人容易被机会冲昏头脑，看到一个机会就杀进去，全然不顾自己有没有干成的可能。你应该见过很多这样的人：一看就不是干这事儿的料，可是他就是还在坚持干。你可以说他精神可嘉，但同时这也是没有战略思维的表现。

创业讲究的是“保险”，挑战自我是“冒险”。

那么，重点问题来了，怎么才能准确认识到自己的核心能力呢？我认为可以从以下三个视角思考。

（1）难以被复制的。看自己有没有难以被别人模仿和复制的稀缺能力。有些事自己不费吹灰之力就能完成，但换成别人却难于上青天，或者成本极高。

（2）复盘成功经验。去复盘过去那些干成了的事情，这背后决定成事的关键能力是什么？这个能力是靠别人提供的吗？还是靠运气？



（3）借助第三方视角。人都是这样，看别人相对容易，看自己就难。跳出自己看自己，可能会收获更准确的答案。更直接的方法是找 10 个你认为不错，同时又对你还比较熟悉的朋友，让他们来说说你身上的闪光点，大家一致认可的部分可能就是你的核心能力。

平时我们在给企业做项目咨询的过程中，除了访谈创始人，还会和与创始人打交道比较多的人交流，包括他的合伙人、高管、员工、朋友等。通过他们的视角，能更准确地了解这家企业创始人的核心能力。

如果你问我：做什么一定能提升创业的成功率？我的答案：**考虑清楚自己擅长什么，不擅长什么，并且坚持干自己擅长的事情！所谓的顺“势”而为，一是顺趋势，二是顺优势。**

那既然我们说要在核心能力圈内做事，是不是就不能跳出原有的赛道、原有的业务呢？

当然不是！如果我们能够准确识别自身的核心能力，就完全不用担心会把自己框死了，相反，这会打开你的格局和视野。因为你可以利用你的核心能力，进入其他任何赛道，实现突破。

► | 复制核心能力，换道也能成功

有些创业者创业一次，成功一次；有些创业者之前虽然很成功，但是后续很多项目都做失败了，我发现其中最大的区别是：**前者在复制自己的核心能力，后者在一直“无脑跨界”。**

我记得很清楚，在家具行业增长很快的 2010 年前后，我所在的公司上游有一家很大的板材厂，看到我们公司很赚钱，它也尝试直接去做 ToC 消费市场。因为一件家具里除人工外最大的成本是原材料，他们认为自己做出来的产品有成本优势，于是投资办厂，挖同行高管，但不到三年，巨亏收场。

问题出在哪里？因为企业做 ToB 生意锻炼起来的核心能力，放到 ToC 业务上往往是不顶用的。也就是说，你之前的核心能力不能复制到新的赛道，这相当于重新创业。ToB 企业的客户需求一般比较明确，客户需要什么能直接告诉你，你只要控制好成本，出货速度快，就会有生意。但是 ToC 端产品的消费需求往往不那么明确，而大部分工厂缺乏这种消费需求洞察能力，也就很难造出受消费者喜爱的产品。



富士公司 CEO 古森重隆说：“产品可能消亡，能力永续长存。”决定要不要进入一个新赛道，除了要考虑这个市场有没有机会，更重要的是考虑之前积累的核心能力能不能迁移过去，并且在其中发挥重要的作用。

比如地产公司的核心能力是“建房子+卖房子”的标准化能力，能够把房子高质量、低成本和快速度地建出来。那这个能力能迁移到卖矿泉水、搞体育，甚至造汽车上吗？显然是不能的。

桔子水晶酒店和魅 KTV 的创始人吴海，就是一个很擅长迁移核心能力的创业者。他成功打造出国内第一家场景体验式酒店“桔子水晶”，从后现代、Pop culture、地中海复兴等各类主题风格空间的营造，到房间内的艺术装置，还有超炫灯光系统、家庭式影院等智能化客房体验等，都非常精彩。

桔子水晶卖给华住集团之后，吴海再创业做了魅 KTV，看似是从酒店行业跨界到 KTV 行业，但是本质上他就是把桔子水晶的场景体验逻辑照搬到了传统 KTV 上。吴海十分清楚自己的核心能力是更懂新一代消费者，具备非常强的场景体验思维。通过线上直播与线下实体店互动，他开创了 KTV 行业的 O2O 模式，打造了集酒吧、KTV 包房、私人影院、直播间于一体的一站式文化娱乐综合场景，重新定义了 KTV 行业的客户体验。

你看，一个是酒店，一个是 KTV，看似相差巨大，但对吴海而言其实无须做太多改变。应用同样的底层能力，把玩酒店的套路重新玩了一次，一切轻车熟路，成功概率自然会高很多。

所以，要判断一个创业项目是否具备较高成功概率，就要去看创始团队的文化基因：是拥有左右项目成败的核心能力呢，还是仅仅具备一些次要的边缘能力？

我也想再次提醒大家，创业者不一定要困在自己原有的赛道里，做自己有限经验的囚徒。我们并非一定要干老本行，创业有诸多可能性，你完全可以换行业换赛道，而且有时候被形势逼着，必须切换。但是，前提一定是你懂自己的核心能力在哪里。

写到这里，我突然想到一家公司——新东方。从 K12 教育到东方甄选的直播电商，这个跨界看似好大，但我们仔细看，它运用的核心能力其实一点都没变。东方甄选没有用搞笑或者美女带货的直播形式，而是老师讲知识顺便带个货，本质上这还是做新东方老师们最擅长的事。

所以，俞敏洪也一直强调他们其实没有转型，看起来当老师和做直播是两



码事，但是对东方甄选来说是一回事，唯一不同在于一间教室只能坐几十个学生，直播间动不动就几十万人。

我很喜欢杨振宁先生说过的一句话，他说：“教育就是发现偏好，培养偏好，以及发展偏好的整个过程。”咱们在创业路上也一样，**创业就是不断发现自身优势、强化优势，以及复制优势的整个过程。**

我呼吁各位创业者，出发之前一定要准确判断自己团队的核心能力是什么，然后把你的核心能力迁移到前景更广阔的赛道当中去吧。

1.5 看竞争：寻找市场机会地带

元气森林：如何在巨头垄断的饮料市场杀出一片天？

► | 准确定义：谁才是你真正的对手？

选赛道的最后一步是横向对比：看竞争。所谓知己知彼，百战不殆。

但，谁是我们的竞争对手？

你可能觉得这不是一个值得探讨的话题，竞争对手不就是那些同行友商吗？

是的，我们对竞争对手常规的理解，就是那些销售和自己同类型产品的商家。比方说，我俩都是卖酸菜鱼的或都是卖电动车的，那肯定是竞争对手了。这些判断是从行业或产品品类的角度出发的，但是真实的商业世界往往没这么简单。

比如国内有两个卖酸菜鱼的头部品牌“太二”和“鱼你在一起”，尽管它俩都是卖酸菜鱼的，却有着天壤之别。“鱼你在一起”的顾客大多是 1~2 人，一般是为了下班后吃个饱饭，对价格比较敏感，对就餐环境要求不高；去“太二”的顾客大多是在商场逛街的小情侣或闺蜜朋友，逛累了就找个有意思的地方休息下，顺便吃个饭，对就餐环境和体验是有一定要求的，客单价也会高一些。

你看，虽然它俩都卖着同样的酸菜鱼，但针对的客户群体和就餐场景完全不同，这就算不上是真正的竞争对手。所以简单地从行业或产品角度出发去界



定竞争对手并不科学，而应该从顾客需求的视角出发：**那些试图满足相同顾客相同需求的企业，才是我们真正的竞争对手。**

这样理解就通透多了，马车的竞争对手不是更快的马车，而是汽车；方便面的竞争对手可能不是其他品牌方便面，而是美团等外卖平台；“太二”的竞争对手是商场里所有经营常规价位正餐的中餐厅，如小菜园；“鱼你在一起”的真正竞争对手是那些快餐厅，不管对方卖的是什么品类。

一个行业被人搅局了，往往是出现了新的对手，而不是明面上我们看得见的那些同行。潜在的竞争，一般是来自以下两个方面。

一是产品或技术的替代方案。历史上的很多进步，往往起源于新技术的发展。

柯达公司的故事相信大家很清楚。柯达一直致力于生产最好的胶卷，却忽视了数码技术的发展。其实，柯达早在 1975 年就发明了世界第一台数码相机，但是它没有意识到其中的商机，还担心数码技术的推广会损害原本的胶卷生意。不过后来数码相机的好景也不长，随着智能手机的普及和手机摄像性能的提升，全球进入社交时代，大家习惯随时随地掏出手机拍照分享，于是手机又成功挤掉了原数码相机的大众市场。

二是暂时不在该行业，但特别容易跨越行业门槛进入的企业。

有时候你费尽心力，好不容易整出点花样，最后不知道从哪儿冒出来一家企业，一出手就比你高好几个段位把你拿捏，人家的起点就是你的终点。

比如，网上订电影票业务。2009 年格瓦拉在国内首创了在线选座订票和线下机器取票，完成了整个客户买票体验的闭环。但到了 2014 年，电影票行业发生了一件大事：全中国所有电影票订票系统相互连通了，一个接口可以订到全国电影院的座位。这时候巨头迅速入场跑马圈地：腾讯成立了微影（后来与美团猫眼合并），阿里推出了淘票票。两大巨头拥有海量用户、全量商家，还砸天量补贴推出了 9.9 元一张的电影票，使格瓦拉在这场竞争中根本没有还手之力，不得已卖身给腾讯，眼睁睁看着猫眼和淘票票二分天下。

《三体》里有一句话：我消灭你，与你无关。这也是商业真正的魅力所在，**你可以越界到别人的地盘一争高下，别人也可以入侵你的大本营，打你个措手不及。**创始人要培养从“顾客需求”视角去界定竞争对手的思维习惯，这样你看商业的眼光一定会深刻很多。

准确定义完你的对手之后，你要做什么呢？如果你的答案是“去打败他



们”，那接下来的内容，值得你仔细阅读。

► | 研究对手，不是为了干掉对手

关于竞争，有两类常见观点。

一是竞争论。这个是主流，很多人认为商场如战场，创业就是要力图超越对手，甚至干掉对手，从而赢得更多的市场份额。所以，要事先摸清楚对手的实力。

二是非竞争论。意思是要盯住顾客，而不是对手。

我们暂不判断谁更有道理，先来看看碳酸饮料市场的两家企业——元气森林和 SodaStream。碳酸饮料市场是典型的双寡头市场，不过这个市场一直有个痛点：客户觉得喝碳酸饮料不健康，容易发胖。

其实在元气森林出来前，有很多企业在试图占领这块市场。可口可乐就推出过零度可乐，主打无糖无热量。说实话，零度可乐口感欠佳，自然卖得不算好。

元气森林正是看准了这块未被满足的市场，全力聚焦“无糖”这个核心价值，先后推出了燃茶、气泡水等产品，全部主打“0 糖 0 脂 0 卡”；并且，从产品口感、消费体验及营销策略上做到更贴合新一代年轻消费者的喜好，从而迅速引爆了年轻人的消费市场，成为中国新消费品牌的代表。

再来说 SodaStream，这是一个以色列的碳酸饮料品牌。它采取了一个非常规的竞争策略：避开货架竞争，不与巨头正面干，而是开辟了一条全新的细分赛道——卖制造气泡水的机器。

有了这个机器，顾客在家或在办公室就可以自制气泡水了，比罐装可乐更便宜、更环保、更健康，可选口味也更丰富。SodaStream 在家庭自制碳酸饮料这一个市场缝隙占据了主导地位，后来在 2018 年被百事可乐以 32 亿美元的高价收购。

不管是元气森林还是 SodaStream，它们肯定都事先研究过竞争对手：元气森林看到了还没有被对手很好满足的顾客需求，聚焦“无糖又好喝”；SodaStream 则是发现了被对手忽视的市场，规避直接竞争，结果它们都在碳酸饮料这个市场找到了自己的生态位。

所以，研究竞争对手往往不是为了干掉对方，而是去发现客户未被满足的



需求，从而制定更有效的应对策略。一句话总结：研究对手是为了能更好地满足顾客需求。

如果一个公司的高层整天说要干掉这个干掉那个，那你可要注意了，他的企业可能很危险。具备长期主义特质的创业者，往往不会刻意关注竞争对手在做什么，一旦过度看重竞争对手，动作就容易变形，不仅每天会感到焦虑，而且会越来越像你的对手，陷入同质化的死胡同。

我们都熟悉的一部电视剧《琅琊榜》，剧中太子和誉王相互视对方为死对头，都以为把对方搞下台，自己就能顺利继承皇位。但最后结果是，太子是被废了，得利的却不是誉王，而是一直“默默无闻”的靖王。因为太子和誉王都忽视了一个关键：决定谁是皇位继承者的人是皇帝，不是对手。

所以，我们始终要记住，“研究对手”只是手段，“更好地满足客户需求”才是最终目的。做企业要始终服务最终目的，千万不能被竞争对手带偏了。

► | 绘制行业竞争地图，寻找空白地带

把这个赛道里的核心玩家、潜在对手摸底清楚之后，关键的来了，你需要判断这个市场上有没有存在能“更好地满足顾客需求”的机会，属于我们自己的机会在哪儿？这里推荐一个我使用频率非常高的工具——行业竞争坐标地图。

这个工具很简单，它是一个直角坐标系，有横纵两条坐标轴，你要从用户视角出发，提炼出该赛道两个最重要的价值要素，分别作为横轴与纵轴代表的参数，如图 1-3（a）所示。比如，音响市场，我们可以选“价格”和“音质”两个维度；线下咖啡市场，我们可以选“快慢场景”和“咖啡价格”两个维度。

最后把我们之前筛选出来的主要竞争对手，根据实际情况放入这个坐标系中，这样，我们就具备了上帝的视角，对这个行业的整体竞争情况有了清晰的把握。接下来，我们要针对行业竞争对手的位置和现状，去发现自己的机会市场。通常，市场机会地带会具有以下两个特征。

第一，没有明显头部，但还在增长的地带。这块地带虽然有很多玩家进去了，但是还没有出现比较领先的企业，就看谁的速度更快，谁抢市场的能力更强。

第二，如果某些领域已经存在明显的老大，对于新品牌来说，就要避开主



流，寻找市场相对空白的地带。这个地带暂时还没有企业进来，消费者的差异化需求还未被满足。

说回咖啡赛道，10 年前，星巴克已经把第三空间玩到极致了，品牌也很响亮。一路走来，前前后后有非常多的品牌想去模仿星巴克，甚至有些在顾客体验、产品口味等方面比它做得更好，但是都铩羽而归，没发展起来。

直到瑞幸咖啡的出现。瑞幸在咖啡这个竞争地图里完全和星巴克反着来，去了一个相对空白的地带。如图 1-3（b）所示，星巴克是线下慢咖啡，那瑞幸就做线上快咖啡；星巴克卖得很贵，30 多元一杯，那瑞幸就卖得便宜，15 元以内。通过对咖啡赛道空白地带的准确把握，再加上大资本的助推，瑞幸迅速成长为中国头部咖啡品牌。

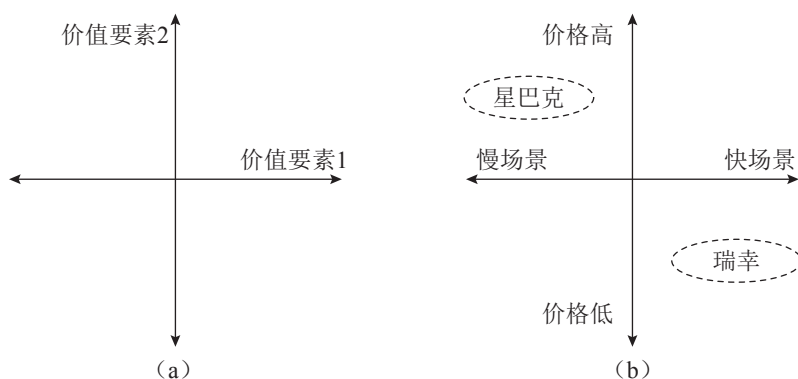


图 1-3 行业竞争坐标地图

我建议各位创业者，都来试着用行业竞争坐标地图这个简单的战略工具，帮自己寻找创业机会。

第一章的最后，我想回答一个经常被问到的问题：“老师，有必要这么费劲吗？我们是小企业，我们没有考虑那么多，我们就边做边看，行不行？”

当然也行，但我不主张，“摸着石头过河”更像是大公司、大组织才有的特权。我印象特别深，腾讯创始人马化腾曾在一次大会上说：“我们都是从战术先打起来，然后再归纳总结为战略，包括未来的方向。”

大企业一般有资源去尝试各种创业方向，它们的核心诉求是快速抓准新机会，不容有失，也能允许其中有一些浪费。所以，它们通常会组建团队去孵化不同方向的项目，甚至同一个方向会安排好几拨团队做，看谁能先跑出来。就如我们每天刷的抖音，其实背后有无数个类似于抖音的产品已经死掉了。



但中小企业就不能这么“奢侈”，说直白点就是“弹药”有限。你一次选错了可能好几年都缓不过来，甚至就彻底输了，很难再有第二次机会。**深度思考，谨慎选择，有把握了再干，我认为才是更适合大多数人的创业方式。**

好，当你明确了创业的赛道之后，不要着急去做产品，我们还缺少一个关键问题的答案：赛道那么大，具体要从哪儿切入呢？这就涉及下一章的课题——找准你的定位。