



*Ms. Lawrence*



# 01 第1章

## 单维竞争落幕， 多维竞争开始

在很长的一段时期内，信息的闭塞使得消费者长期处于“盲人摸象”的营销混沌时代，这个时代中人们很难去探寻事物的本质，信息差也造成消费者对品牌的盲目追逐，更有甚者认为只要做好一个维度的事便万事大吉，但这恰恰制约了新品牌的想象空间。

不知不觉，“内卷”成了行业热词，你会发现与竞争对手处于同一维度竞争，所有人绞尽脑汁也无法跳脱单一维度对思维的局限。这终将是一场“伤敌一千，自损八百”的消耗战，并且这场战争没有赢家。于是，如何破“圈”的声音越发强烈，成了商业竞争从单维向多维蜕变的导火线。

那么，这个世界还有哪些变化？单维竞争的局限是什么？更多维的世界是什么样子？未来的竞争有什么发展趋势？而我们又该以怎样的思维去应对更残酷的竞争？

## 1.1 一觉醒来，世界已经大不一样

通信技术的迭代使得商业世界的竞争环境发生了天翻地覆的转变，一个全息的、立体的、无比炫丽的多维世界正逐渐地呈现在世人面前，我们可以称之为“庖丁解牛”的新纪元。世人将以全息的形式了解身边的一切事物，以及事物的一切细节，并加入与其他同类事物对比的详细数据。

千篇一律的品牌与商品也开始进入黄昏期，我们开始窥见“亿人亿面”的踪迹，也许在不久的将来，每个人使用的物品都将是为其量身定制且独一无二的。需求的多元化升级也将构建出一个多维的新世界（如图 1-1 所示）。而这崭新的一页，我们已触手可及。



图1-1 埃隆马斯克机器人<sup>1</sup>

美国时间 2023 年 3 月 1 日，马斯克<sup>2</sup>在得克萨斯州超级工厂举办的投资者日活动上表示：机器人未来可以自己制造自己，而且未来的数量将远超人类。此言论一经发表，引得全球哗然，人们惊诧之余连连发出感叹，就在我们眨

1 Tesla YouTube: 2023 Investor Day。

2 全名埃隆·里夫·马斯克 (Elon Reeve Musk)，1971年6月28日出生于南非的行政首都比勒陀利亚。美国、南非、加拿大三重国籍的企业家、工程师、发明家、慈善家，特斯拉 (TESLA) 创始人兼首席执行官，太空探索技术公司 (SpaceX) 首席执行官兼首席技术官、推特首席执行官。

眼之间，自己认为的铁饭碗仿佛都开始摇晃了！

2022年11月30日，智能（AI）研究机构 OpenAI 发布了全新概念的聊天机器人 ChatGPT，仅上线2个月就获得超1亿名用户。它不仅可以帮助你探讨深奥的学术问题，还可以根据你的需求在几分钟之内帮你编写好公司官网的代码，为你即将购买的商品提出建议，帮助你分析商品的各项指标。如果你正在追求一个心仪的女孩，又不懂得如何表达，没关系，交给 ChatGPT 吧。

此外，就本书的主题及对于维度变化的看法，我们也可以跟它聊聊看（如图 1-2 所示）！



图1-2 ChatGPT<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ChatGPT网页截图。

有时候你可能会觉得它是一本正经地胡编乱造，但没关系，就在短短的几个月之后，更加强大的 GPT-4 上线了，它不但纠正了此前的系统错误，而且融入了图片的识别与图像输出功能。然而如此强大的系统只是它的萌芽状态，不敢想象当 GPT 某一天具备了人类的五感，或自我意识觉醒之后，又会是什么样的场景。

2021 年 11 月 19 日，美国著名歌手贾斯汀·比伯<sup>1</sup>在虚拟音乐平台 Wave 上举办了个人首场元宇宙演唱会惊艳全球（如图 1-3 所示）。Wave 运用先进的数字模拟与实时捕捉系统，让比伯仅在影棚穿着特殊的服装，就完成了整场演唱会。智能系统将现场实时转换为数字场景，瞬息万变的舞台，让比伯随时穿梭于海洋、沙漠、城市、宇宙等无数场景中，并且比伯的所有动作也都做到了完全同步。



图1-3 贾斯汀·比伯演唱会官方宣传图

1 贾斯汀·比伯（Justin Bieber），1994年3月1日出生于加拿大安大略省斯特拉特福市，加拿大流行乐男歌手、影视演员。

## 1.2 你需要了解的“吓尿指数”

时代的跃迁带来了新的名词“吓尿指数”。对，你没有看错，就是“吓尿指数”。它是由谷歌技术总监、美国奇点大学创始人雷·库兹韦尔针对人类社会的发展速度提出的新名词，其基本含义是将一个生活在若干年前的人带到我们现在的的生活环境，如果他因为现代的交通、科技和生活状况而感到恐惧，那么这个若干年就是我们这个世纪的“吓尿指数”。就比如 300 年前的清朝人通过时空隧道穿越到现代社会，当他看到高耸入云的摩天大楼、能够随时跟万里之外交流的手机、滑行在天空中的空客飞机，可能瞬间就被“吓尿”了。

1969 年阿波罗成功登月后，苏联毅然决然地叫停了与美国的军备竞赛，原因是苏联觉得美国登月的消息并不属实，更像是在好莱坞电影棚拍摄的景象。而美国却不以为然，它认为地球与月球没有多大差别，没必要纠结这些。此次阿波罗飞船从指挥到运行，整套程序的计算力耗资千亿美元。然而这样的计算力相比今天普通手机的计算力却相差了数万倍（如图 1-4 所示）。

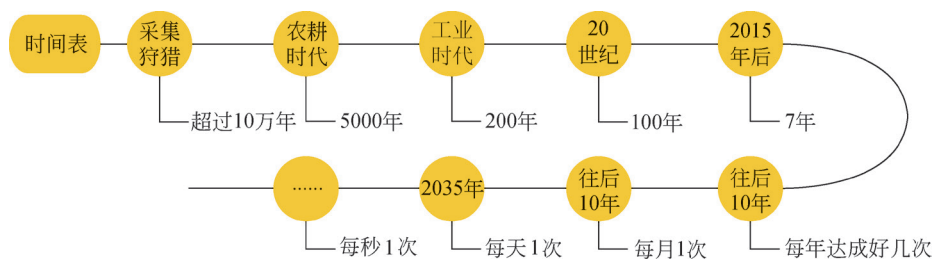


图1-4 人类历史时代跃迁时间表

库兹韦尔认为，“吓尿指数”并非一成不变，它正在随着人类科技的发展而逐渐变短。人类从最早的采集狩猎时代到农耕时代经历了 10 万余年，从农

耕时代到工业时代用了 5000 年，而在 2015 年后“吓尿指数”缩短到 7 年，其缩短的时间也正在以指数级的速度变化。2035 年后，我们可能每天都会经历 1 次“吓尿指数”。

曾经红极一时的大哥大、胶片相机、MP3 等，似乎一夜之间离开了我们。甚至你都很难再去适应 3 年前心爱的手机。所以当时代抛弃你的时候，连一个招呼都不会打。是的，也许是时代根本来不及跟你打招呼吧。那么现在的世界都在发生哪些变革呢？而我们是否已经被抛弃了？

## 1.3 世界正在发生的多维变革

### 消费人群与消费需求的变革

Z 世代是指出生于 1995—2009 年的群体，他们是数字技术的原住民，在消费观念以及生活方式上都与 Y 世代形成了鲜明的反差。Z 世代由于受到智能手机、平板电脑、VR 体验等数字技术变革的影响，拥有自我独立的个性，更加注重产品的体验感和自我价值的实现。

20 世纪 80 年代时，人们的消费需求仅停留在马斯洛<sup>1</sup>提出的温饱和安全性的需求。进入 Z 世代后，人们则更加重视社交的需求、被关注的需求及自我实现的需求。现在的年轻人不仅关注产品的品质，还关注情绪与精神价值能

1 亚伯拉罕·马斯洛是美国著名社会心理学家，第三代心理学的开创者，提出了融合精神分析心理学和行为主义心理学的人本主义心理学，于其中融合了其美学思想。

不能直达他们的内心。他们不再迎合他人的喜好，活得更加潇洒与自我。有时你可能会听到 Z 世代的年轻人的自我调侃：“‘95 后’都是佛性青年，主打的就是一个真诚。”他们是乐于分享的一代，其消费观不再来自传统媒体，更多地来自身边的好友、喜欢的主播。“种草”与“拔草”成了更受欢迎的营销模式。

Z 世代消费者有两大典型特征：一是偏向于社交性，往往会为带有社交属性的产品买单，喜欢“种草”，乐于在虚拟世界以“社交货币”消费；二是愿意以精神消费驱动实体消费，凡是感兴趣、体验感强的产品就能获得他们的青睐，如 IP 手办、盲盒（如图 1-5 所示）。



图1-5 Z世代的年轻人<sup>1</sup>

新生代消费者的习惯与需求已悄然呈现，企业想要吸引这一群体的注意力，当务之急是要“定位精准、风格自洽、融入青年”，让产品保持年轻化。

<sup>1</sup> AI生成图。



街头巷尾涌现的陆冲板、霸占“足球场”的极限飞盘、被“发烧友”们笑称带剑走江湖的高山滑雪……一跃成为年轻人热捧的“顶流”运动，当年轻人乐此不疲地享受沉浸式体验的乐趣时，由此衍生出的俱乐部、训练营也是热火朝天。而一边损害健康，一边养生保健的“朋克养生”行为，也在年轻人群中流行开来，炸鸡配热茶、可乐放党参、蹦迪贴膏药、啤酒加枸杞……这些拧巴行为的背后影射的正是年轻人既要及时行乐，又想无病无恙的矛盾心理。

不可否认，我们都深刻地感受到品牌年轻化给消费、商业带来的变化，以兴趣、社交、体验为主的消费不断推动品牌的迭代升级。不仅如此，Z世代消费者自带的特质让“沉浸体验”“颜值经济”“宠物经济”，包括我们前面讲到的“种草”等都不再局限于想象中，而是映射到现实世界，衍生出多种更具魅力的新业态。不得不说，“年轻力”正在推着品牌破圈成长，而我国的新商业格局正在变革中与时俱进。

## 信息技术与媒体的变革

不经意间第三代互联网 Web3.0 时代已经到来（如图 1-6 所示），我们不再局限于 Web1.0 第一代互联网时代的信息单向传输——只可浏览，不可编辑；也不再束缚于 Web2.0 第二代互联网的媒介或平台——虽可自由创造内容，却无法享受相关权益，全部权益归平台所有。Web3.0 时代突出体现的是信息的去中心化，每个人都是一个独立的节点，用户的个体价值得到了更为体面的尊重，人们不仅可读、可写，还可享有自己所创内容的所有权和收益，通过公共的区块链网络、高度的互操作性，真正实现了万物互联。

	Web1.0	Web2.0	Web3.0
载体	电脑	手机	多维一体
信息方向	单向	双向、少量价值	双向、价值交互
应用范围	消费媒介	购物与服务	生活在其中

图1-6 信息技术与媒体的变革

Web3.0 无形中也改变了未来信息的传播方式，从中心化媒体时代，逐步转向去中心化媒体时代。在中心化媒体时代，信息是闭塞的、不流通的、不对称的，消费者购买产品时看到的只是商家想让他们看到的表面信息，往往不够具体与完整；到了去中心化媒体时代，整个世界可以非常清晰、透明、完整地展现在消费者面前。当消费者可以更立体地了解他们所购买品牌的商品时，购买需求也将随之变得更加多元。

消费者将逐步告别“盲人摸象”的时代，在越来越了解产品的同时，也越来越了解自己。而 AI 技术的出现，将使得这一进程加速，进而带动需求进一步碎片化与细分化，如审美的分化、时间的分化、场景的分化、思维的分化等，以至于消费者的消费观念也越来越个性化。

大众的心智受品牌营销的影响逐渐减弱，明星的影响力也逐渐变小。年轻用户的消费决策可能来源于他喜欢的某个主播，也可能是他身边的朋友，抑或是平台根据其喜好统一推送的内容。可谓是推荐得越精准，用户就越容易上瘾，也越容易留住用户。比如，今日头条就是根据人群不同维度，细分到年龄、地域、喜欢领域等各个维度，通过不同维度人群投票喜好文章的分析统计结果，精准地为每个人推荐不同类别的热门文章。

当然，不受局限的连接方式也将带给我们更多的创意与创新的方式，这些都值得我们拭目以待！

## 生产力的变革：B2C 到 C2C、C2B、C2M、3D 打印

工业生产力的提升，进一步促进了供大于求的消费关系。未来较长的一段时间，都将是消费者为主导的商业时代。未来的产品将以消费者为主导设计来完成，每个人都可以定制自己独一无二的联名款。比如，以前我们要选购一双鞋，只能跟随品牌的脚步，被动选择生产好的款式和配色。近两年，很多品牌推出了个性化的定制服务。Vans(范斯)<sup>1</sup>在中国上线了Customs定制鞋平台，消费者只需要花同款产品的市场价，就能自主在线随意搭配色调和选材，为自己打造一双独一无二的专属款球鞋。

从商业角度来说，这个转变过程是从B2C<sup>2</sup>到现在的C2C<sup>3</sup>、C2B<sup>4</sup>。在不久的将来，消费者如果喜欢某件产品，可以与厂家沟通产品的设计、定制方案，参与整个生产流程，在消费者体验和提出建议后再预售并制造。即使生产完成，消费者依然可以给予反馈意见。这意味着传统的工厂逐渐互联网化，将大量的生产和个性化定制结合起来，消费者也逐渐从选择性消费变成了终身消费。

而3D打印技术的出现将使碎片化的定制生产成为可能(如图1-7所示)。众人认为3D打印将是第三次工业革命，“一切皆可打印”已并不遥远。其应用范围已悄然渗透人们生活中的每一个角落，未来的3D打印将会在三个方面得到更加深入的应用。

- 1 Vans(范斯)于1966年诞生于美国南加州，是原创极限运动潮牌，致力于发展原创性的同时支持全世界的板类和车类运动。
- 2 B2C主要是指商业机构通过互联网对消费者提供在线销售服务。
- 3 C2C，即C to C，主要是指消费者与消费者之间的电子商务，也就是个人与个人之间的网络交易。
- 4 C2B是消费者对企业的电子商务模式，即工厂做完了产品找渠道卖给客户，客户单方面接受。

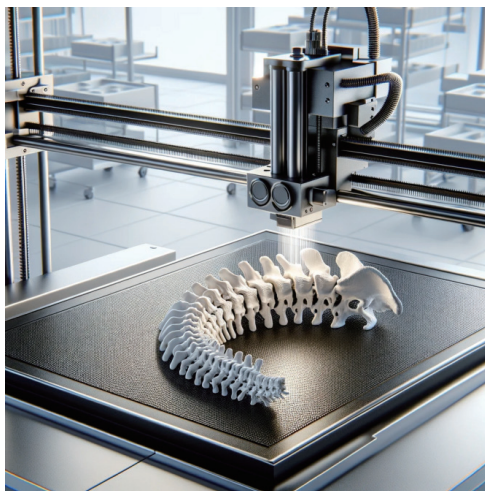


图1-7 3D打印应用示意图<sup>1</sup>

1. 航空航天领域的应用。就在现在，飞机与航天器核心精密部件都逐步开始由 3D 打印完成。如果在空中缺少什么物品，不用再使用火箭投送，交给 3D 打印就可以。

2. 生物医疗领域的应用。3D 打印不仅可以打印人类的骨骼，而且可以通过干细胞的分化打印人类的五脏六腑。可以想象在不久的将来，人类的寿命将会大大延长。也许我们再也不用担心健康问题了，因为哪里不好就可以打印哪里。

3. 消费领域的应用。3D 打印食品，西班牙、以色列等一些国家的生物公司已经开始了 3D 打印牛肉的研发工作。想要什么样的口感、什么样的花纹，统统都可以给你安排得明明白白。

或者未来我们每个人的家里都会有一台可以打印万物的 3D 打印机！需要什么，我们只需要告诉 AI 来帮我们启动打印程序就可以了！

<sup>1</sup> AI生成图。

## 科技的变革：AI 智能机器人，ChatGPT 与 AI 大模型

不得不说，AI 机器人正在渗透各个领域，给我们的生活带来了翻天覆地的变化。AI 凭借高超的智慧能力构建了强大的人工智能系统，小到纳米级机器人，大到 4D 打印创新工场，未来十年，许多复杂、枯燥甚至创新型的工作岗位或将被人工智能取代。

例如，你可以随便说一句话：福特野马改装车，剩下的事交给 AI 绘画设计师就好了。它接到你的口令会立刻启动 AI 智能系统，一会儿工夫便会帮你绘出一幅理想的改装车设计图，这项技术以及其革新速度都令人瞠目结舌，难怪很多职场人士已经坐立不安，觉得自己的工作有些岌岌可危了。

AI 机器人还能帮助企业 CEO 完成演讲稿和招聘行业的分析报告，创作引人遐想的艺术作品……目前 AI 已催生了营销、建筑和内容领域的创造性工作，在不断生成全新内容的情况下大幅提升了生产力。有人称，未来人工智能就像水和电一样，会成为人类生存的基础设施，还将应用到科学、汽车、医疗、制造、航空航天、媒体、娱乐等领域，焕发众多行业商业变革的春天。

2021 年虚拟主播柳叶熙的一条视频完成涨粉 300 万名，瞬间冲上热搜。这也带动了短视频与直播行业向虚拟主播升级的进程，没准我们看到的很多短视频或直播已经由 AI 代劳了，只是我们没有发觉而已。

在设计方面，AI 机器人已经在绘画、3D 渲染、创意设计等领域取得了很大的进步。比如，你可以告诉 AI 用赛博朋克的风格来描绘未来的世界（如图 1-8 所示）。



图1-8 AI绘画<sup>1</sup>

在未来，AI 机器人也会在更多的维度参与消费者的决策，那么机器人的决策还会来源于传统的心智模式吗？大概率不会，机器人会在网络或现实中依靠更多元的数据帮助你分析你所购买的产品，最终给你一个最适合自己消费习惯且综合性能最优的决策方案。因为机器人的决策模式是基于多维的大数据分析，并非单一维度的产品。

突然一个疑问冒了出来：未来我们人类要干点什么呢？

## 1.4 空间的变革

### 空间的变革

2024年2月2日苹果公司的首款“空间计算”设备 Apple Vision Pro 设备

<sup>1</sup> AI生成图。

在北美上市。这标志着我们的生活空间即将迎来一次革命性的变革，随处可见头戴 Apple Vision Pro 的年轻人，他们在公园、地铁、街头随意在空中挥动双手，仿佛正在拥抱着一个未知的新世界。与传统 AR、VR 眼镜不同，Apple Vision Pro 开启了虚拟世界与现实空间融合的大门（如图 1-9 所示）。人们可以在虚拟与现实的空间中随意切换，甚至你只用坐在家中就可以沉浸式的游览全球的名胜古迹，随时约见大洋彼岸的朋友，或是任意调取全网对你有用的数据信息。

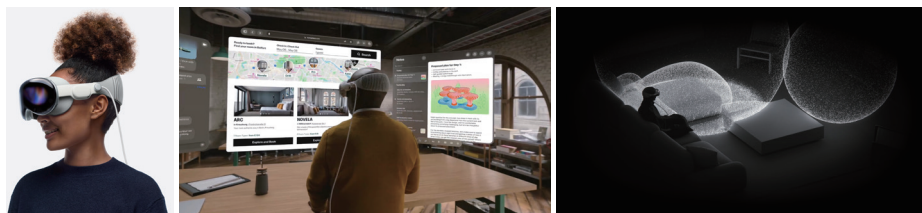


图1-9 Apple Vision Pro概念图<sup>1</sup>

与此同时，2024年2月16日 OpenAI 发布了首个文本生成视频的模式——Sora。与传统 3d 渲染不同，Sora 创造了全新的多模态处理形式，模拟了人类观察世界与描绘世界的方式，类似于人类的思维或梦境场景呈现的逻辑。与其他仅能生成几秒视频的 AI 不同，Sora 可以轻松生成一镜到底的 60 秒视频，不难想象未来人人都可以成为导演。然而 Sora 的终极目标并非只是实现一个 AI 视频的工具，它希望运用这样的“模型工具”为真实的世界建模。这种改变将会极大的影响不同领域，例如无人驾驶、影视与广告、短视频、教育行业等。

试想一下，当我们头戴 Apple Vision Pro，畅游在 Sora 所构建的“全新世界”会是什么样的体验，我们甚至无法分辨到底什么是现实，什么是梦境。

<sup>1</sup> 图片来源：<https://www.apple.com/apple-vision-pro/>。

正如那句话，“未来”与“天边”或许真的只在你我的一念之间（如图 1-10 所示）。



图1-10 Sora视频AI<sup>1</sup>

空间的概念正在一次又一次地被改写，从元宇宙到空间计算，一切皆有可能的未来已不再遥远。此外，随着 spaceX 航天技术的不断推进，火星移民的话题也被炒得火热，我们不妨大胆畅想一下，火星上的消费场景又将是怎样的呢（如图 1-11 所示）？



图1-11 未来火星生活场景<sup>2</sup>

1 AI生成图。

2 图片来源：<https://www.apple.com/apple-vision-pro/>。



## 产品边界的变革

近几年最引人瞩目的当属天价 NFT 艺术<sup>1</sup>藏品，例如 2021 年 3 月，美国画家迈克·温科尔曼用自己 5000 天的画作拼贴的图片艺术品《每一天：最初的 5000 天》<sup>2</sup>竟被拍卖到 6930 万美元（如图 1-12 所示），因为它是以数字作品铸造的 NFT，所以被认为是目前最富价值的数字藏品之一。随后“NFT”顺利出圈，不少投资者迅速试水该领域，力图抢占市场先机。

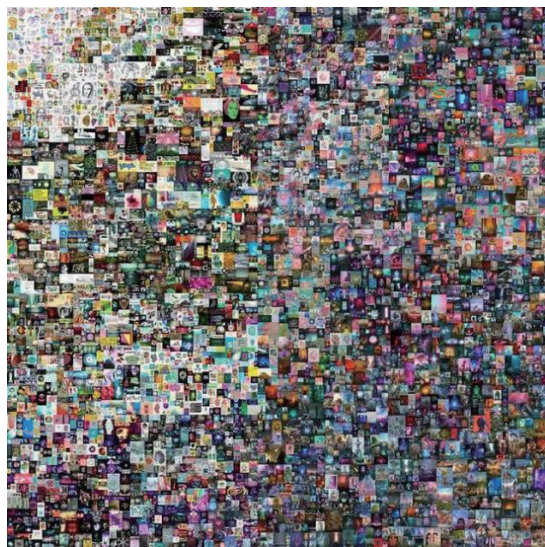


图1-12 《每一天：最初的5000天》

艺术家戴维用一个灰色胶带把一根香蕉粘在墙上，取名《喜剧演员》，卖到

- 1 “NFT”（Non-Fungible Token），中文翻译为“非同质化代币”，就是不能互换的代币。NFT作品本质上就是一种有价值的虚拟互联网物品，但和一般的虚拟互联网商品有所不同的是，NFT是经过加密的，具有唯一属性，并且具有确权性，一旦掌握了其私钥，谁也改变不了拥有它的事实。
- 2 《每一天：最初的5000天》（*Everydays: The First 5000 Days*，又译为《每一天：前5000天》）是世界上第一件在传统拍卖行出售的纯数字作品。它是一件非同质化代币（NFT）作品。

12 万美元；他将一张艺术家的睡床和一堆杂物搬到展馆，取名《我的床》，卖了 2700 万元；他用装满甲醛的鱼缸浸泡的“鲨鱼”，取名《生者对死者无动于衷》，卖到 800 万英镑；极少主义氏族齐欧·封塔纳的空间概念系列《空间概念，等待》，在一块画布上划了一道划痕，探索与割口之外“第四维度”的黑暗空间，卖到 5.6 亿美元。

## 变革是新秩序的开始

毫不夸张地说，从人类诞生以来，商业变革就从未停止过，有变革就会产生危机，而危机又总会给我们带来机遇。正如美国总统肯尼迪曾经问到如何用汉语解释“危机”二字，有人告诉他：“在汉语里，危机是由危险和机会两个词组成的，即危险意味着机会。”肯尼迪听后拍案叫绝：“中华文化能把两个毫不相干的词融合成一个东西，太伟大了。”

各种维度的变革让我们原本平面的世界更加的立体，也必将诞生无数个新的机遇。每当这个时机，总会有善于把握机会的“黑马”闯入传统的行业之中，用新的概念与趋势，重新改写行业的游戏规则。

而危机则促使社会结构和行为方式发生改变。不难发现，疫情之后，人们的诸多生活习惯已经随之改变，比如戴口罩、保持社交距离、居家办公等。原本不被重视的自热小火锅、买菜 App 等瞬间成了家庭中的“座上宾”。此外，行动的不便也促进全球在线教育和远程办公的普及，这些新的工作和学习方式也将逐步成为未来的主流。

在变革与危机并存的商业中，对于品牌而言同样是一个新的挑战。我们更需要尽快融入全新的环境，适应当前的变化，寻求“破圈”的路径。

## 1.5 西方早期的营销理论遇到了困境

### 从产品过剩到品牌过剩时代

工业革命后商业的供给能力逐步增强，也将更多行业从供不应求推向了供大于求的局面，突围的呼声愈演愈烈，而广播与电视技术的普及为新的销售方式提供了有利的土壤，于是营销的理论犹如雨后春笋般横空出世。

不可否认 20 世纪的西方营销管理理论，对于当代商业商战起到了至关重要的作用。在那个生产力过剩而品牌匮乏的时代，新的理论帮助企业有了更多的发展空间。从美国人罗瑟·瑞夫斯（Rosser Reeves）提出 USP（Unique Selling Proposition）营销，到迈克尔·波特的差异化战略，再到艾·里斯（Al Ries）与杰克·特劳特（Jack Trout）于 20 世纪 70 年代提出的定位理论等，无不将行业的边界从单一点逐步向更加广阔的面拓展，并让无数的创业者找到了能够聚焦的一席之地。

找到自己与竞争对手独特的点与“进入消费者心智”的概念也被众多创业者所认同，成为某一品类的代名词的概念开始火起来。从售卖产品到售卖品类与核心价值，在混沌的市场中，无疑使懂得把握机会的创业者得到了不错的回报。“得心智者，得天下”一度成为各大商学院与培训机构的热门课程。甚至大多数的品牌咨询与策划公司在服务的过程中都会提出这样的概念：想要做品牌我们是否可以找到独特的定位，或创造某一新品类。

然而有了精准的定位之后，你依然需要在营销层面耗费大量的金钱与精力，这对于初创型的企业并不友好，反而是让那些已经完成原始积累的企业

有了从产品到品牌的蜕变机会。在中心化媒体的时代，这件事相对容易，因为大多数人会关注共同的电台与电视频道。所以在那个多数人并没有清晰品牌概念的年代，只要敢于投放媒体广告，很容易就可以引爆一个全国性的新品牌。

此外，经过半个多世纪的发展，在技术与生产力再次升级之后，品牌被模仿的速度也大大提升。你会发现当下市场过剩的不仅仅是产品，连同品牌的概念也开始过剩起来。当有了新的品类概念，所有人都会趋之若鹜，恨不得一夜之间就要“卷死”其他竞争者。

随着时间的慢慢推移，原本空荡荡的同业市场早已经被各种细分与差异化所占满，品类机会逐步减少，简单的平面已无法承载更多的市场空间。品牌的溢价源于稀缺性，而同维的竞争无法实现稀缺性（如图 1-13 所示）。



图1-13 市场的不同阶段

那么在品牌过剩的时代，如何变革才能突出重围呢？

## 单维价值已经无法满足消费者的多元化需求

行业竞争的加剧使得消费者的需求也发生了变化，仅仅是具备明确的品类标签，或某类价值的凸显是不够的，需求变得越发立体。今天，如果你准

备买一辆新能源汽车，你并不会只考虑续航里程或安全性问题，价格、售后服务、人机交互程度等因素都会影响你的购买决策。我们往往会趋向于选择预期价位车型中的综合价值最优方案。

拥有自己的差异化与定位固然重要，但如果仅仅拥有这些，对于当代的品牌竞争而言是远远不够的。我们似乎只考虑了横向平面的差异关系，却完全忽略了消费者更多元化的需求，忽略了纵向竞品之间的强弱关系，忽略了我们所处的竞争环境与行业趋势。

假设你发现星巴克都是全自动咖啡机制作的产品，那么精品手冲咖啡应该是一个不错的品类机会，你决定用与星巴克相同的价格售卖，但由于自己的预算不足，只能租一个小小档口作为门店。你十分兴奋地把自已的品牌小店开了起来，最终却发现，星巴克依然是门庭若市，而你的咖啡却少有人光顾。

问题到底出在哪里？是你的差异化与定位不够清晰吗？还是你的产品不够美味？显然都不是，而是你掉入了差异化就是一切的单维陷阱之中。抛开品牌力不谈，单是一杯 30 元的咖啡，消费者在星巴克都获得了什么？充满咖啡香气的宽敞而又优雅的环境体验、舒适的沙发座椅、可以匹配咖啡的甜品与简餐、不满意就可以重新制作的服务等，而你的门店呢，貌似只有一杯味道还算不错的咖啡。

这一切对于你而言是否似曾相识，也许你售卖的并不是咖啡，但在你的实际竞争环境中，需要你思考的远不止差异化或产品这些单一维度的要素。30 元承载的也不是单一的产品，而是一整套的价值系统。除非你可以在自己的差异化之上做到完全不可替代性，否则你就需要重新审视自己与竞争对手

的价值组合。

希望用单维价值满足消费者的多维价值需求，很难在未来的竞争中脱颖而出，因此我们需要用多维的价值系统重新审视自己，并找到适合自己的位置。而平面的竞争理论，无法适应更加立体的商业变革，很多时候我们都深陷无尽的同维竞争。

消费主题、消费空间、行业技术、行业生产力不断地变革，逐步将现代商业带入一个更加立体与多维的世界。然而传统的品牌理论、差异化战略、竞争思维等，似乎早已止步不前。仔细研究 20 世纪与当代的营销理论，不难发现它们均属于平面（二维）的竞争逻辑，均是以品类为起点，探索如何优先于竞争对手提出独特的价值主张，如何实现差异化，如何实现品类分化等，但这些内容始终都没能脱离平面的限制。

我们总是渴望用一维或二维运算方法去解决 N 维问题的困境，但现实却是多维的商业，需要更加立体的运算法则。况且，未来的品牌竞争并非品类内部的竞争，而是超越了品类，进入场景竞争。不同的品类之间，最终也会变成竞争对手，那么同场景中，品牌的优势还会源于单一价值吗？

难道差异化战略与定位理论已经在失去意义了吗？当然不是，只不过它只能作为运作品牌的一个维度，现在的竞争环境已不是单纯考虑心智阶梯的时代了。对于企业而言，我们需要用更多维度的价值，来扩充品牌的边界。从单维的点线面，向更加立体的竞争态势转变。就如同海洋的生态，所有的鱼不可能仅出现在同一水层，每一水层都会发现不同样态的生物。

说白了，是应该升级系统的时候了！在更加多维的商业环境中，我们需要更加立体的思维系统。

## 1.6 我们的创业者也仿佛遇上了大麻烦

### 单维认知与同维竞争：看到别人成功就开始生搬硬套，导致恶性竞争

我们的产品绝对是领先市场的，绝对不输任何行业领导品牌！

我们找到自己独特的定位，这一次一定可以一鸣惊人！

我们的价格已经是行业地板了，为什么还是卖不动？

每次走访企业的时候，总会有客户提出这样的观点或问题。你会发现他们都有一个共性，就是只会站在自己擅长的维度去思考整个行业的问题，去面对整个行业的竞争环境。在他们眼中，仿佛自己擅长的这一个点就是未来整个行业的核心，却不知除了自己看到的重点之外，消费者更在意哪些维度；殊不知整个行业的竞争，已经拓展到多个维度，不仅需要产品，还需要好的品牌形象、价值主张、服务、体验等多维度组合。

这一切都源于我们有限的单维认知。柏拉图的洞寓理论是柏拉图在《理想国》中提出的哲学观点。这个比喻描述了人们对于现实世界的无知，就好比一群生活在洞穴里的人，如果外界有火光射入，他们往往只能看到物体在身后墙壁上的投影，却始终无法看清事物的本质。因此想要走出行业的混沌，我们必须跳出现在的“洞穴”，进入“真实的世界”，用更高维度的视角审视当下的竞争。

此外，商业之中也不乏“羊群效应”，由于受到行业维度的局限，各行业的创业者，多数会选择跟行业大多数人相同的行动方式。这也无形中加剧了行

业“内卷”。行业中恶性竞争往往来自同维的竞争困境。这也恰恰是外部跨界选手能够成功“搅局”的原因，因为他们能够跳出行业的维度，用其他不同的视角重新审视行业的结果。

## 深陷认知沼泽

为什么不是认知陷阱，而是认知沼泽？原因是陷阱很容易被人们意识到，失败者马上可以醒悟并吸取教训，但沼泽却不然，很多自认为优秀的人往往深陷其中却不自知，身处自我认为无敌于天下的泥潭和现实中强大的对手给泼的冷水之中。一丝胜利往往就会让你燃起再次出发的勇气，但你不知道的是，当你迈出第一步的时候，你已经输掉了比赛。

虽然这话并不好听，但当局者常常是被现实彻底击溃之后才能意识到。然而不是所有人沉到泥潭底部还能轻易翻身。对于我们而言，能做的就是不断提升自己的认知维度，清醒地看待敌我势能的强弱，并远离认知沼泽。

2018年夏天，锤子科技新品发布会在北京如期举行，即便外面大雨滂沱，也挡不住人们的好奇心，大家的目标是一致的，就是想要一睹罗永浩所说的那款能够“改写人类计算机历史”的革命性设备，有可能还会是失去灵魂的苹果疯狂抄袭的产品。可是，发布会上的锤子手机令现场观众大失所望，产品的创新实在过于勉强，只是外观仿制了Surface Studio<sup>1</sup>，这样的产品是为了创新而创新，这样的重新定义违背了常规的逻辑。所以，最后罗永浩只能默默念叨着：“玩砸了，玩砸了。”

锤子手机的失败究竟在何处？最为关键的问题是手机领域的竞争绝非单

<sup>1</sup> Surface Studio是北京时间2016年10月26日晚10点微软在纽约发布的一体机。



纯的嘴上功夫，而是经济实力与科技研发能力的角逐。锤子手机没有找到适合自己的行业生态位置，一上来就选择正面硬刚苹果，这并不是个明智的选择，因为再好的概念最终还是需要落脚到产品上。然而行业其他选手的战略方向就比较取巧，小米对于时势的判断就非常清晰，绝不单挑老大，用高性价比赢得了市场；OPPO 手机切分年轻人的拍照神器，这些才是最强的核心竞争力。

多数时候，人们很难跳出自我认知去客观评价与外在竞品的强弱关系。俗话说得好，淹死会水的——“会水”是自知，却不是真知，因为不是所有“水塘”的环境都跟你所熟悉的“水塘”一致。有时并不是你不够优秀，而是你的对手太优秀了。

罗永浩再次出现在大众面前时，是以“交个朋友”短视频带货大咖的身份，并用“脱口秀”的优势上演了“真还传”。你说他是为了还钱，至少在商场中证明他是一个讲信用之人；你说他之前是没有认清趋势、陷在自己的认知里“自嗨”，但可以肯定的是，他自认为可以改变人类的黑科技——锤子手机失败最重要的原因，就是当年的自己没能走出认知的沼泽。

认知沼泽是多数创业者的通病，尤其是在各自领域已经取得不错成绩的创业者，往往在到了新的环境或是重新选择赛道时，都会显得迷之自信。其实环境的变化与切换新的竞争对手，都会造就新的强弱关系，而我们更是需要用动态的眼光审视每一场战斗。

## “刻舟求剑”的定式思维：商业竞争就是一场流变的战争

有这样一个段子，满身健美线条的小伙子自信满满地走到 10 年前暗恋的女孩面前，骄傲地说：“看看我，花了 10 年，终于变成了你曾经喜欢的那种

身材，我们在一起吧！”女孩调皮地眨了眨眼，说：“亲，你晚了10年！现在我喜欢的是……”说着，她拉起旁边那位油腻大叔，“这种风格。”然后俩人手牵手走了，留下一个“傻眼”的小伙子。

虽然这只是一个笑话，但故事的情节却映射了很多创业者的定式思维。全世界90%以上的数据是在过去短短两年内产生的，而我们似乎已经习惯了用“刻舟求剑”的方式来解决未来发生的诸多问题。我们非常喜欢用10年前的成功经验来解决当下企业的困境。我们总会把客群定位为年轻人，却又无法控制用自己年龄段的审美与沟通方式，试图吸引目标人群，说来这也算一种内耗。

商业竞争可以被视作一场流变的战争。在不断变化的市场环境中，与时俱进的能力和适应性成为品牌发展的关键要素。而持有过时、固化的思维将是压垮骆驼的最后一根稻草。

## 1.7 探寻商业中的不变法则

那么，在这巨大的时代浪潮中，我们又将如何前行，是一味地追逐变化吗？当然不，我们需要的是回到商业的原点和竞争制胜的核心，重新出发。

### 商业的第一性是什么？

亚马逊创始人贝佐斯曾谈道：“这些年我经常被问到，‘未来10年会有什

么样的变化？’我认为，什么是不变的更为重要，因为你的战略往往是基于不变的事物。”是的，在越来越多维的新世界中，我们不可能无尽地追随那些瞬息万变的事情，我们需要找到那个“一直不变”的东西，让它指引我们前行。

说到不变，那就要谈到第一性原理（first principle）。这一原理最早是由古希腊哲学家亚里士多德提出的，他认为在任何系统中都会存在第一性原理，它是事物最基本的命题，不能被省略或丢弃。我们可以理解为，任何事物都有它最为根本的存在原因。

无独有偶，马斯克在他的一次访谈中也提到了类似的看法：“不要只是随波逐流，在我看来从第一性原理的方法来思考是件好事。也就是说，你不是通过类比推理，而是把事情归结为你能想象到的最基本的真理，然后再从那里开始推理。”他认为很多时候，我们习惯于效仿别人的做事方法，但你会发现，这种方式并不会让事物的迭代发生根本性的转变。如果我们需要彻底地迭代事物，就必须打破原有框架，回归到事物存在的第一性，并重新定义事物新的“结构”与“外貌”。

那么商业的第一性原理应该是什么呢？

马克思的《资本论》中提出了商品价值的概念：“一个商品既有使用价值，又有交换价值。”使用价值是商品在被使用时获得的收益，而交换价值是商品价值外在的独立表现，可见商品的交换均是围绕着价值展开的。

哈佛商学院教授迈克尔·波特在《竞争优势》一书中指出，竞争优势归根结底产生于企业能为顾客创造的价值。田纳西大学市场营销学教授罗伯特·B. 伍德拉夫（Robert B. Woodruff）也指出：“顾客价值<sup>1</sup>是下一个竞争优势来源。”因

1 Woodruff, RB (1997). 客户价值：竞争优势的下一个来源. 营销科学学院学报, 25, 139-153. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02894350>.

此不难发现，“价值”的交换过程就是商业的本质。而企业存在的意义，就是能够持续为客户输出价值的能力。

显然，商业的第一性原则是供求端的“价值交换”。而今，生产力与科技的提升导致供给过剩，我们可能会长期处于一个供大于求的市场环境之中。商业的中心已经从供给端向需求端倾斜，所以“以客户为中心”的观点正逐渐成为企业经营核心理念，消费者的可感知价值也变得越来越重要。随着技术的发展，可感知价值将变得更加立体。而可感知价值也随着商业的推进，开始从单维价值向多维价值进行升级。

## 什么是竞争取胜的关键？

在谈论商业策略时，我们总喜欢听以弱胜强的案例，但真的是这样吗？

2021年，在《财富》杂志发布的美国500强企业排行榜中，苹果公司以营收2745亿美元，利润高达574亿美元位列其中，利润占据榜首。人们啧啧称赞的同时也不免会问：“为什么强者恒强，弱者恒弱？”它背后隐藏的正是——一个商业社会中的精英思维定律——“幂律分布”。

大者大得吓人，小者微不足道，两者很极端，中间的平均值失去了意义，就是“幂定律分布”。正如美国科学史研究者罗伯特·莫顿总结的一样：任何个体、群体或地区，在某一个方面（如金钱、名誉、地位等）获得成功和进步，就会产生一种积累优势，从而也会在接下来的规程中获得更多的机会、取得更大的进步和成功。

无独有偶，《新约·马太福音》中谈道：“凡是少的，就连他所有的，也要夺过来。凡是多的，还要给他，叫他多多益善。”这就是著名的马太效应，表

达的就是一种强者越强、弱者越弱的现象。

同样，《孙子兵法》说战斗的关键是“十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之”。意思是十倍兵力才能打，五倍兵力时要拓展自身的优势，如果敌军兵力众多就需要分散他们的兵力，再思考围剿的战术。其实它的核心观点是，在战斗中必须具备完全压倒性的优势才可以战斗。《孙子兵法》强调了战争中以智取胜的重要性。通过诸如充分了解敌我双方的情况、选取有利的战场、利用心理战术等方式，尽可能在战争中形成一个以强胜弱的战局。所以，我们看到以弱胜强的案例，多是弱小一方集中兵力，在某一小的区域内达成“以强胜弱”的结果。

因此，竞争中取胜的大概率事件并非“以弱胜强”，而是“以强胜弱”。

## 我们可以得出什么样的启示？

如果商业的本质是“价值交换”，而“以强胜弱”是竞争取胜的大概率事件，那么我们是否可以得出一个初步的推断，商业竞争中能够取胜的方式，就是在价值中达成“以强胜弱”的状态。然而，商业中“价值”的强弱关系如何实现呢？

此外，如今的商业中已经不再是只要产品好就可以成功，或者只要品牌强势，产品好不好无所谓的时代了。“价值”似乎已经不是一个单维的问题，而是一个多维度的系统问题。就像我们之前提到的咖啡的例子，消费者不只是单纯地买了一杯咖啡，他们更多地是获得了品牌带来的社交认同、优越的环境、服务、体验等诸多价值的集合。

所以，与其说未来的品牌售卖的是产品，不如说售卖的是以产品为载体

的价值系统。品牌的竞争将从单纯的心智竞争，逐步转向价值系统之间的竞争关系。我们可以大胆地预测：未来的世界，商业更趋向于追求单位价值最优的解决方案。

那么，价值系统是由哪些维度构成呢？每个价值维度中是否也存在强弱关系（与竞争对手相比），它们又是如何影响品牌在价值角逐中的结果呢？这些都是值得我们深入思考的。

既然这是维度的问题，就让我们一起回归到多维的新世界中寻找答案吧。