

写给 10 岁的你

创案例

少儿版

57 个把小点子变成大生意的真实故事
每一个厉害的公司，都是从一个普通的想法开始的

整理编辑 · gaoshaoxing.com · hi@gsx.now

目 录

- 01 做得最少的那个，却赢了
- 02 把“等待”变成本事的人
- 03 他把店，开在了大公司看不上的地方
- 04 他几乎什么都没发明，全世界却排队买他的东西
- 05 卖搅拌机的爷爷，把一家汉堡店变成了三万家
- 06 他想卖的，从来不是书
- 07 一双鞋，为什么有人愿意排队抢
- 08 他押的那个方向，冷清了二十年
- 09 把“收钱”变成几行代码
- 10 一个博士课题，怎么变成了印钞机
- 11 做了五千多次才成功的吸尘器
- 12 一杯咖啡，为什么卖的是“一个位子”
- 13 一家几乎不靠卖货赚钱的超市
- 14 为什么有人愿意一直付钱，而不是买断
- 15 赚到钱，他几乎全花回下一条视频
- 16 别人画完一部就结束，他让一只老鼠赚了几十年
- 17 把一个“没名字”的小尴尬，做成一个大品类
- 18 把几百美元的眼镜，卖回九十五美元
- 19 别人半年前就得赌对流行，他却能等流行来了再做
- 20 把一家扑克牌小厂，变成游戏世界的主人
- 21 无人机很早就有，他却让普通人第一次能轻松飞起来
- 22 素肉早就有了，他偏要把它摆进超市的鲜肉柜台
- 23 一辆家用单车，凭什么贵十倍、还让人每月再交钱
- 24 一罐不太好喝的饮料，凭什么让全世界年轻人抢着买
- 25 一家叫你“别买”的公司，为什么反而越做越大
- 26 没有广告、没有背景，她靠什么把一瓶面霜做成高端帝国
- 27 让顾客自己扛回家、自己拧螺丝，为什么反而成了全球最大的家具生意
- 28 别人一杯奶茶卖二三十块，它卖几块钱，凭什么还能开几万家店
- 29 不贷款、不融资、不上市，一个不识字的农妇怎么把辣酱卖到全世界
- 30 一家不拥有一间客房的公司，为什么能订出比酒店还多的房
- 31 一句推荐就能让一本书卖断货，她凭什么
- 32 他本来想在网上卖滑雪板，最后却成了帮所有人开店的人
- 33 把最贵的东西几乎白送，反而更赚钱
- 34 一个不会说话的小玩偶，凭什么让人上瘾地买
- 35 十几个人、不融资，做出数亿美元的生意
- 36 一个做着玩的副业，最后卖了 120 亿美元
- 37 专业设计那么难、那么贵，她把它做成了人人会用
- 38 学习那么反人性，他却让人天天打卡、几百天不断
- 39 大公司几百人几年做一款游戏，他一个人做了四年
- 40 放着自己的品牌不做，只替别人造芯片，为什么反而成了行业命脉
- 41 所有人都说火箭就该那么贵，他偏不信
- 42 汽车不是他发明的，却是他让普通人第一次开上了车
- 43 又穷又晚起步的车厂，为什么磨出了让全世界学习的生产方式
- 44 别人造车是造一台机器，他造车像在造一台手机
- 45 别人什么赚钱做什么，他一辈子只做一块汽车玻璃
- 46 从一辆垃圾车起步，他三次把不起眼的散生意做成巨头
- 47 一个铁盒子，重构了全球贸易
- 48 一个被打低分的论文，做成了隔夜达
- 49 大玩家都在机场厮杀，他跑到社区里，反而做成了最大的租车公司
- 50 坐飞机曾是件昂贵的事，他却把机票卖得像坐大巴一样便宜
- 51 所有人都想跑赢市场，他却说“别跑了，跟着走就好”
- 52 银行都爱抢有钱人，他却专门服务“被银行嫌弃的人”
- 53 同样卖车险，他为什么能又便宜、又赚得更多
- 54 被公司裁掉后，他做出一台人人抢着装的机器
- 55 他不是医生，却做出了连医生都做不出的救命机器
- 56 那些“不好意思看医生”的烦恼，藏着一门大生意
- 57 一通冒昧的电话，开创了一个全新的行业



做得最少的那个，却赢了

你每天用手机给家人、朋友发消息，是不是觉得特别自然？可十几年前，发消息还是件又麻烦又费钱的事——发短信要花钱，给外国的人发更贵。那时候聊天软件已经一大堆了，最后跑出来、被全世界用的，却是一个“几乎什么都不做”的小软件。它叫 WhatsApp。

一个从很远地方来的男孩

做出它的人叫扬·库姆。他 1976 年出生在乌克兰，16 岁跟妈妈搬到美国。刚到时家里很穷，他一边打零工一边生活。也许正因为穷过、什么都要省着用，他从小就特别讨厌“麻烦”和“浪费”，总在想：这件事，是不是可以更简单一点？这个念头，后来成了他最厉害的本领。

先把自己变厉害

库姆没有一上来就创业。他先花了很多年学计算机，进了当时很有名的互联网公司雅虎，当了快九年工程师。别人以为创业就是“突然想到一个好点子”，其实他是先用十几年，把自己变成了一个真正有本事的人。他还在雅虎认识了一个好搭档，后来两人一起做了 WhatsApp。

想一想：想做成一件大事，是靠“突然的好点子”，还是靠先把自己练厉害？

大家其实只想好好发条消息

2009 年，库姆买了一部 iPhone。他一开始做的软件根本不是聊天，而是让人显示“我在忙”“我没电了”这种状态。做出来没人爱用。但他发现了一件事：大家会用改状态的方式互相留言！他一下子明白了——原来人们真正想要的，就是简简单单地发条消息。于是他把软件彻底改成了聊天。

比谁做得更“少”

别的聊天软件都在比谁功能多，库姆却反过来，比谁做得少。手机号就是账号，通讯录里的人就是好友，打开就能聊，不用注册、不用记密码、不用一个个加好友。他的搭档甚至在桌上贴了张纸条：“没有广告！没有游戏！没有噱头！”最早爱上它的，是那些常跟外国亲人联系的人——用流量发消息不花钱，帮他们省下了一大笔。

想一想：如果一个东西，别人都在往上加，你敢不敢反过来，把它做得更简单？

它到底帮大家解决了什么

WhatsApp 没有发明“聊天”，它只是把发消息路上一个个“麻烦”都搬走了：不用记账号、不挑手机、不花冤枉钱、不被一堆用不上的功能烦到。麻烦少了，大家自然就用它了。人类一直都需要聊天，它只是让这件老事情，变得更便宜、更快、更没有距离。

一个惊人的结局

这个“几乎什么都不做”的小软件，后来被一家大公司用一笔天文数字般的钱买了下来。可最让人吃惊的是：做出它的团队小得可怜，只有几十个人，却服务着全世界好几亿人。这说明一件事——一样东西值多少钱，不看你用了多少人、花了多少力气，而看它帮多少人解决了多大的麻烦。

想一想：如果几十个人做的东西，能帮到几亿人，你觉得是“人多”厉害，还是“帮的人多”厉害？

一句“不加广告”的坚持

很多免费软件，靠塞满广告来赚钱，用起来又乱又烦。库姆和搭档偏偏立下规矩：绝不放广告、不搞花哨的游戏。他们宁愿慢一点赚钱，也要护住那份“干净、清爽、只管好好聊天”的体验。正是这份对简单的固执，让越来越多人爱上了它、离不开它。

小故事，大道理

库姆没发明任何新东西，他做的，是把一件人人每天都在做、又觉得有点烦的事——发消息——做到了极简。盯住一个你自己每天都要忍受的小麻烦，先别急着加东西，而是认真问一句“它还能不能更简单”。机会，常常就藏在那句“这事怎么这么麻烦”里。

我的笔记本



把“等待”变成本事的人

说到最会赚钱的人，很多人会想到发明了新科技的富豪。但如果问“谁最会靠‘时间’赚钱”，答案可能是一个做着一点都不刺激的事的人——沃伦·巴菲特。他不发明东西，不做产品，只做一件事：找到好公司，买下来，然后耐心等它变得更值钱。

从小就爱琢磨“钱怎么生钱”

巴菲特 1930 年出生在美国。他爸爸是做股票的，所以他很早就接触到了数字和生意。他从小就爱赚钱：送报纸、卖口香糖、卖可乐，11 岁买了人生第一只股票，14 岁就用攒的钱买了一块地。他真正着迷的，不是钱本身，而是“钱怎么能生出更多的钱”。

一副能用一辈子的“眼镜”

长大后他遇到一位老师，教了他一句听起来平平无奇、却很少有人真做到的话：买一只股票，不是买一张赌博的彩票，而是买下一家公司的一小块。所以别人问“明天会不会涨”，巴菲特问的是：“这家公司好不好？如果十年、二十年都不许卖，我还愿不愿意拥有它？”这副“看公司、不看涨跌”的眼镜，他戴了一辈子。

？想一想：买东西之前，是看它“打折没有”更重要，还是先弄清楚“它到底值多少”更重要？

别人贪心时冷静，别人害怕时出手

股市每天都吵吵闹闹，涨的时候大家都很贪，跌的时候大家都很怕。很多人不是不懂道理，而是忍不住。巴菲特最厉害、也最反常的地方，就是别人狂热时他冷静，别人吓破胆时他反而出手买入。他还找了一位好搭档，搭档推着他从“捡便宜货”，升级成“用合理的价钱，买真正伟大的公司”。

为什么好公司愿意卖给他

有意思的是，很多老板宁愿把自己辛苦养大的公司卖给巴菲特，哪怕别人出的钱更多。因为他们信他：交给巴菲特，公司不会被拆散、被折腾。他买下后一般不乱插手，还留着原来的团队。“把公司交给我我放心”——这份信任，让他能不断买到最好的公司。

？想一想：如果你有一样最心爱的东西要送人，你会给“出价最高的人”，还是“你最放心的人”？

时间，才是他的秘密武器

巴菲特做的事，说穿了不神秘：看懂价值、管住情绪、长期等待、不停重复。这几个词都不刺激，可世界上很多巨大的财富，恰恰不是靠一夜暴富，而是靠几十年重复做对的事，慢慢滚出来的。

像滚雪球一样

巴菲特有个很有名的比喻：赚钱就像在山顶滚雪球。你需要的，是一片“又湿又长的雪坡”——也就是足够长的时间。刚开始雪球很小，滚得也慢；可只要不停下、不摔碎，它会越滚越大，到后面大得吓人。他大部

分的财富，其实是在他年纪很大以后才滚出来的。

一辈子住在同一栋老房子里

你可能想不到,这么会赚钱的人,却几十年一直住在自己很早以前买下的那栋普通房子里,生活简单得不像个大富翁。他把心思都放在“看懂公司、管住自己”上,而不是花钱享受。这份不被诱惑带偏、专注做对的事的定力,才是他最厉害的地方。

想一想：一个很有钱的人,还愿意过简单的生活,你觉得是什么让他做到的?

小故事，大道理

人们总是高估自己一年能做成的事，又太小看十年、二十年坚持做对一件事的结果。真正难的，不是懂“时间会带来复利”这个道理，而是有没有一套自己信得过的原则，并且在漫长的起起伏伏里不动摇。巴菲特最了不起的，是把“时间”变成了自己的合伙人。

我的小小笔记



他把店，开在了大公司看不上的地方

1962 年，别的大商场都抢着往大城市开，萨姆·沃尔顿却把他的第一家沃尔玛，开在了一个只有几千人的小镇上。所有专家都说：小镇人少、赚不到钱，谁去啊？可偏偏是从这些被人看不上的小地方，他建起了后来全世界最大的公司之一。

一个把“省钱”刻进骨子里的人

沃尔顿 1918 年出生，是在物资很缺的年代长大的。那段日子给了他一个一辈子的习惯：极度讨厌浪费。哪怕后来富得流油，他还开着一辆旧皮卡。这种对“成本”的敏感不是装的，而是刻进了骨子里，后来成了沃尔玛最厉害的本领。

一次惨痛的教训

他开的第一家小店，被他经营得特别红火，却因为当年签合同时忘了写“能续租”，几年后被房东收回去给了亲戚。亲手做旺的店，就这么被拿走了。这次打击让他记了一辈子：一定要牢牢抓住自己能抓住的东西，别把命运交到别人手里。不过那十几年，他也真正学会了怎么进货、定价，怎么一分一分抠出利润。

想一想：同样卖东西，为什么有的店能一直很便宜，有的店却做不到？

天天便宜，而不是偶尔打折

别的店靠“偶尔大甩卖”吸引人，平时并不便宜。沃尔顿反着来：不搞花样，就承诺天天、每件都尽量便宜。他不靠一件东西赚很多，而靠极低的价格卖出海量的货，用巨大的销量把钱赚回来。薄利，但把“多销”做到极致。

便宜的秘密，藏在看不见的地方

要天天便宜还不亏本，只有一个办法：把成本压到比谁都低。他大批量进货、狠狠压价；自己建仓库、自己组卡车队，把送货牢牢抓在手里；还早早用上了电脑甚至卫星，实时知道每家店卖了什么、还剩多少。一家卖便宜货的公司，竟是当年美国最“高科技”的公司之一——因为只有把每个环节都做到极致，“便宜”才不是一句空话。

想一想：大公司又有钱又有名，为什么反而是一个从小镇起家的人赢了？

他让普通人的每一块钱更值钱

顾客选沃尔玛，理由特别实在：同样的钱，能买到更多东西。而且价格一直低，什么时候来买都不吃亏，不用天天盯着广告等打折。对要精打细算过日子的普通家庭，这份实惠和安心，比任何花哨的促销都贴心。

亲自跑去对手店里数货架

沃尔顿有个出了名的习惯：一有空就钻进对手的店里，一样一样看人家怎么摆货、怎么定价，好的就赶紧学回来。他一点也不觉得“抄作业”丢人，反而觉得，能让顾客得到实惠的好办法，多学一个是一个。这份不端架子、拼命学习的劲头，也是他能一直便宜下去的原因之一。

省下的每一分,都还给顾客

沃尔顿把成本一环一环抠下来后,并没有全装进自己口袋,而是把省下的钱,变成更低的价格还给顾客。价格更低,买的人就更多;买的人多,他进货就更便宜、成本更低;成本更低,又能把价格压得更狠……这个圈子一转起来,就越滚越大,别人怎么追都追不上。

小故事，大道理

便宜，其实是一门很难的手艺。谁都会降价，但“降价”不等于“低价”——真正的低价，是把成本一环一环省下来后，还能好好赚钱的本事。这里有两课：最大的机会常藏在别人看不上的地方；想靠“划算”取胜，就得老老实实建一套能一直省钱的系统，而不是硬亏本。

◆ 我的小笔记



他几乎什么都没发明，全世界却排队买他的东西

触摸屏不是乔布斯发明的，鼠标不是，MP3 不是，连智能手机也不是——这些东西在苹果做出来之前大多已经有了。可奇怪的是，被全世界排队抢、真正改变了大家生活的，却是苹果的产品。一个几乎什么都不发明的人，凭什么做到？

一个着迷“美”的人

史蒂夫·乔布斯 1955 年出生。他在大学只读了一个学期就退学，却偷偷去旁听了一门书法课。这门“没用”的课，后来成了苹果电脑拥有漂亮字体的原因。这个细节很说明他：他真正着迷的，从来不是冷冰冰的技术，而是技术和“美”、和人的感受之间的关系。

他不造机器，他让机器变成“人人都想要”

乔布斯其实不是工程师，真正会造机器的是他的搭档沃兹尼亚克。乔布斯的活儿不一样：他来决定这东西该做成什么样、卖给谁、怎么让人一看就想要。早年的电脑还是一块吓人的裸露电路板，是他坚持给它配上漂亮外壳，让它变成一台任何家庭都能摆在桌上、直接用的机器。

想一想：一样东西“能用”，和“让人一看就特别想要”，是不是同一回事？

越删，越好

后来他被自己创立的苹果赶了出去，几年后又回来了，带回一套磨了很久的本领，核心就一个词：整合。别的 MP3 又丑又难用，苹果把播放器、软件、音乐商店和一句“把一千首歌装进口袋”，整合成一个顺滑的整体。到了 iPhone，更是把触摸屏、系统、外观和应用商店整合成一台傻瓜都会用的手机。别人拼命往产品里加东西，他却一遍遍地删，删到只剩最重要的——因为他相信，简单本身就是一种高级。

用户买的到底是什么

苹果常常参数不占优、还更贵，人们却愿意买。因为他们买的不是参数，而是“拿到手就会用、用起来很舒服”的感受，是那种处处“有人替你想过”的贴心，甚至是一点点“我用的是讲究东西”的骄傲。这种整体的愉悦，对手用更高的参数也换不来。

想一想：你喜欢一样东西，是因为它“参数很高”，还是因为它“用起来让你开心”？

品味，是最难被抄走的

零件谁都能买，工程师谁都能挖，但“知道什么是好、并且死磕到它足够好”的品味，最难被复制。别人能抄走苹果的功能，却抄不走那种整体的、让人爱不释手的完成度。乔布斯真正卖的，是“用上它，你会成为什么样的人”。

一次只做几样东西

乔布斯回到苹果时，公司正乱做一大堆产品，什么都想沾一点，结果什么都不出彩。他做的第一件事，竟是大刀阔斧地砍——把一长串产品砍到只剩几款，然后把全部力气都灌进这几款里。他相信：与其做一百件平庸的东西，不如把几件事做到让人尖叫。专注，也是一种勇气。

连一个盒子都不放过

乔布斯对细节的较真，到了别人难以想象的地步。据说，连产品的包装盒该怎么打开、打开时是什么感觉，他都要反复琢磨，只为了让你拆开的那一刻就觉得“哇，好讲究”。别人觉得“差不多就行”的地方，正是他死磕到底的地方。这种对完美的执着，别人很难抄走。

小故事，大道理

在一个人人都能买到相同零件的时代，光有技术反而不再是决定性的。真正稀缺的，是把现成的东西整合成一个简单、好用、让人一眼就想要的完整体验。别只问“我有没有更强的功能”，多问一句“别人拿到我的东西，那一刻的感受是什么”。有时候把体验打磨好，比再加一个功能更值钱。

◆ 我的小笔记



卖搅拌机的爷爷，把一家汉堡店变成了三万家

你去过麦当劳吧？不管在北京、在上海，还是在很远很远的国外城市，麦当劳的薯条和汉堡，味道都差不多。全世界有三万多家麦当劳——它们是怎么变得几乎一模一样的？这背后，藏着一个让人意外的人。

一个 52 岁的推销员

他叫雷·克罗克。说他“意外”，是因为：汉堡不是他发明的，第一家麦当劳也不是他开的——那是麦当劳兄弟俩开的小店。雷登场时，已经 52 岁，身体还不太好，一辈子都在当推销员：卖过纸杯，后来卖一种能一次搅五杯奶昔的机器。换句话说，他不是厨师，也不是天才发明家，就是个卖了大半辈子东西的老销售。

？想一想：一个不会做汉堡、年纪又大的推销员，你觉得他能干出什么大事吗？

八台搅拌机的怪事

有一天，雷发现一件怪事：加州一个小地方的餐厅，一口气订了他八台搅拌机！八台，那就是要同时搅四十杯奶昔啊。这家店的生意得火成什么样？他好奇得不得了，专门开车跑去看。结果一看，他惊呆了。

他看见了别人没看见的东西

麦当劳兄弟把“做汉堡”变成了一条流水线：菜单只有几样、每个人只负责一件事、出餐快得飞起、又便宜、味道还特别稳定。别人走进这家店，只会说一句“这家汉堡真好吃”。雷却想到了完全不一样的东西——这家店最值钱的，不是汉堡，而是这套做汉堡的“方法”。一家店只能赚一家的钱；可要是把这套方法原样搬到一千家、一万家呢？

？想一想：如果你有一个超好玩的游戏点子，是自己偷偷玩更厉害，还是教会全世界一起玩更厉害？

把“好”变成“人人都能照做”

雷说服了兄弟俩，让他把这套方法开到全国。可“复制”比想象中难多了。要让每一家店味道都一样，他把每件小事都写成了“死规定”：薯条炸几分钟、汉堡多大、厨房怎么摆、地面擦得多干净……他天天念叨四个词：品质、服务、清洁、实惠。加盟的人不是买个招牌回去自己发挥，而是买一整套必须照着做的方法。

藏在汉堡背后的“秘密生意”

这里还有一个很少人知道的聪明招。光靠收加盟费，其实赚得不多。真正让这台机器转起来的，是公司把每家店脚下的地和房子买下来或租下来，再租给加盟的老板。这样麦当劳一边靠汉堡把招牌开遍全国，一边靠收租攒下稳稳的钱。雷有句名言：“我做的其实不是汉堡生意，是房地产生意。”

为什么“一样”这么值钱

你可能会想：每家店味道都一样，有什么了不起？可正是这份“一样”，最难、也最值钱。因为它意味着：不管换了谁来做、开到多远的地方，顾客都能吃到同样放心的味道。这种“闭着眼睛点都不会踩雷”的稳定，本身就是一种让人愿意反复回来的承诺。

让愿意照做的人一起赚钱

雷把这套方法开向全国时,靠的不是自己一个人,而是成千上万个加盟的老板。他给他们一整套“照着做就能成功”的办法,大家一起赚钱、一起把招牌开遍各地。他明白:与其自己累死累活开一百家店,不如把方法教给一千个愿意照做的人,让大家一起把这件事做大。

小故事，大道理

雷最厉害的地方，是他懂了一个秘密——发明一个好东西很棒，但把好东西变成“人人都能照着做”的方法，常常更厉害。一个只有你会的本领，上限是你一个人的力气；一套能被复制的方法，上限可能是一万倍。今天满大街的连锁店，几乎都是跟他学的。

◆ 我的小笔记



他想卖的，从来不是书

1994 年，杰夫·贝索斯辞掉了华尔街一份又稳又高薪的工作，跑去网上卖书。所有人都觉得他糊涂。可很少有人知道：卖书，从来不是他真正想做的事。书，只是他精挑细选的一个“起点”。他真正想做的，是一家“什么都卖”的网上商店。

一个特别爱算的人

贝索斯 1964 年出生，从小就迷数字和机械。他注意到一个惊人的数字：那时候互联网的使用量，每年在以两千多倍的速度暴涨！他给自己做了个思想实验：等我 80 岁回头看，什么会让我后悔？他想通了——真正会后悔的，不是试了却失败，而是明明看见机会，却因为怕丢工作而没敢试。于是他辞职了。

为什么偏偏先卖书

决定“网上什么都卖”之后，他没有一头扎进去，而是像做研究一样列了一串商品挨个比较，最后选了书。原因很冷静：书的种类多到任何实体店都摆不下，而网店可以提供几乎无限的选择；书又标准、好打包、不用试；当时也没有一家独大的对手。书，是一个“最能发挥网店优势、又最容易起步”的完美支点。

？想一想：要盖一座很高的楼，是一上来就四面开工好，还是先把一个角打牢再往外扩好？

一台越转越快的“飞轮”

贝索斯心里有一张图，叫“增长飞轮”：价格更低、选择更多，就带来更多顾客；顾客越多，就越能吸引更多卖家来摆摊；卖家越多，选择就更丰富、价格更低，顾客又更多……这个圈一转起来，就会自己越转越快。他做的很多“疯狂”决定，其实都是在给这个飞轮加速。

好多年，故意不赚钱

最反常的是，他好多年故意不追求赚钱。别人天天催他，他却把几乎所有收入又投回去——投进更低的价格、更快的物流、更多的商品。在他看来，现在赚的每一块钱，如果能让飞轮转得更快，就比装进口袋更值钱。他还把亚马逊从“自己卖货”变成“让所有人都来卖货”的大平台，商品一下子多到爆炸。

？想一想：是“今天马上赚一点点”重要，还是“忍住不赚、把摊子做到别人追不上”更重要？

为什么大家离不开它

顾客爱亚马逊的理由很朴素：几乎什么都买得到、价格公道、下单方便、送货可靠、还有一堆真实评价帮你拿主意。这几样单看都不稀奇，可长期稳稳地一起做到，就形成了强大的黏性——“要网购，先上亚马逊”，成了很多人的习惯。

永远把顾客放在第一

贝索斯有个雷打不动的规矩：开会时，桌边总留一把“空椅子”，代表那个不在场、却最重要的人——顾客。所有决定，都要先问一句“这对顾客好不好”。别的公司常盯着对手在干嘛，他却盯着顾客还有什么不满意。把顾客伺候到极致，对手自然就被甩在了后面。

永远像“第一天”

贝索斯常挂在嘴边一句话：永远是“第一天”。意思是，不管公司做得多大，都要像刚创业的第一天那样，保持好奇、敢冒险、拼命为顾客着想，绝不能变得又懒又骄傲。很多大公司就是在“觉得自己已经很成功”的那一刻，慢慢走下坡路的。他最怕的，就是那一天。

小故事，大道理

贝索斯最值得学的，是起步时的克制。他心里装着“什么都卖”的巨大目标，第一步却只从“书”这一个最容易赢的点开始。越大的目标，越需要一个足够小、足够容易赢的切入点：先在一个点上真正站稳，再顺着势头往外滚。

◆ 我的小笔记



一双鞋，为什么有人愿意排队抢

一双运动鞋，说到底就是橡胶和布做的，成本并不高。可到了耐克这儿，有人愿意通宵排队去抢，愿意花好几倍的价钱去收，甚至当宝贝一样收藏。中间那一大段差价，显然不是鞋底和鞋面值的。菲尔·奈特做的，表面是卖鞋，其实是把一双鞋卖成了一种“身份”。

一个真正懂运动员的人

奈特 1938 年出生，大学时是中长跑运动员。这一点很关键：他不是纯粹的商人，而是真懂运动员想要什么的人。读商学院时，他在一份作业里写下一个想法：把日本的好跑鞋进口到美国来卖。这份课堂作业，就是耐克最早的样子。

在停车场后备箱里卖鞋

别以为他一开始就很“高大上”。创业初期，他开着车，在田径比赛现场的后备箱里卖鞋。就是这段土土的经历，让他看清了两件大事：一，造鞋可以交给别的工厂，真正值钱的不是生产，而是品牌；二，运动员买鞋，买的不只是功能，还有对“更快、更强”的那份向往。

想一想：一样东西的价钱，只由它的“用料成本”决定吗？还是也和它“代表了什么”有关？

让冠军替他说话

后来他和日本供货商闹翻，只能自己做品牌。他起名 Nike——胜利女神，又花很少的钱买下了那个著名的对勾。他找到的绝招是：与其自己夸鞋好，不如让最厉害的运动员穿着它去赢。当你看到崇拜的冠军脚上是那个对勾，鞋就不再只是鞋，而成了通往“和偶像一样”的门票。他和篮球巨星乔丹的合作，把这一招推到了顶点。

卖的是一种精神

那句“Just Do It（想做就去做）”，根本不是在说鞋有多好，而是在对每个普通人喊话：别犹豫，去做。他把又累又不赚钱的“造鞋”交给别人，自己牢牢抓住最值钱的东西——设计、品牌、故事和运动员。造鞋的赚辛苦钱，讲故事的赚大钱。

想一想：同样一件事，是“埋头把它做出来”的人赚得多，还是“让大家都想要它”的人赚得多？

人们买的是“更好的自己”

穿上耐克，某种程度上是在说：我也是那个追求胜利、愿意突破自己的人。所以大家买的从来不只是一双鞋，而是鞋背后那个“更强的自己”。这种情感，是只把鞋当普通商品卖的工厂永远给不了的。

为什么要排队抢

耐克还懂一个小心机：好东西不一次全摆出来。有些特别的款式，故意只做一点点、限量发售。越是“手慢就没”，大家越想要。于是抢到的人会格外珍惜、四处炫耀，没抢到的人更加眼馋。这种“稀少带来的渴望”，让一双鞋在人们心里的分量，远远超过了它的用料。

让最厉害的球星替他说话

耐克最成功的一招，是和篮球巨星乔丹的合作。它没有拼命夸自己的鞋多好，而是让全世界最厉害的球星，穿着它去赢球、去创造奇迹。当孩子们看到偶像脚上那个对勾，那双鞋在他们心里，就成了通往“像英雄一样”的门票。这份向往，是任何广告词都换不来的。

小故事，大道理

在一个人人都能造的行业里，“造得出来”不算本事，“让人想要”才是。如果你的东西和别人差不多，别只在功能和价格上死磕，那是一条越走越窄的路；真正的空间，是你能不能给它注入一层情感或身份的意义，让人觉得买它是在表达“我是谁”。

◆ 我的小笔记



他押的那个方向，冷清了三十年

今天英伟达是 AI 时代最火的公司。但真正值得学的，不是它现在多值钱，而是它在漫长的、没人搭理的岁月里，是怎么一步步熬过来的。它做的芯片，最早只是给游戏玩家加速画面的显卡——一个又小又挤、竞争惨烈的边缘市场。黄仁勋在这个方向上一押，就是几十年。

一个越难越往前顶的人

黄仁勋 1963 年出生在中国台湾，小时候随家人移民美国，还被送到一所条件很差的寄宿学校，在那里学会了在艰难环境里生存。这段经历，把他磨出了极强的韧性——“越难越要往前顶”。这一点，后来在公司一次次差点倒闭时，救了它。

在路边餐厅里创办的公司

他后来成了芯片工程师。1993 年，30 岁的他和两位伙伴，在一家路边的小餐厅里，边喝咖啡边商量，创办了英伟达。公司起步的地方，就是这样一个再普通不过的卡座。

一个当时没人需要的判断

英伟达的显卡里，有成千上万个小核心能同时开工。黄仁勋想到：这种“同时处理海量计算”的能力，将来一定会被大大需要。于是他做了个当时看起来很不划算的决定——花大力气开发一套让别人能用显卡做各种计算的软件。很多年里，这东西几乎没人要，投资人抱怨它拖累赚钱，但他就是不放弃。

想一想：做一件很多年都看不到回报的事，你觉得最难的是“能力不够”，还是“忍不住想放弃”？

靠游戏市场“熬”着

好在显卡本来就有游戏玩家在买，靠着这个稳定的市场，公司一年年活了下来，芯片也越做越强。别人把显卡只当游戏配件，他却一代一代芯片、一年一年软件，固执地往“通用计算”这个冷清方向砸钱。

时代，终于转了过来

转折来得比谁都猛。当 AI 兴起、需要海量计算来训练时，人们惊讶地发现：最合适的工具，英伟达早就默默准备好了！它的芯片和软件，几乎像是为这一刻量身定做的。多年冷清的投入，一瞬间变成了别人怎么追都追不上的巨大领先。这不是运气好踩中，而是押了很多年的赌局，终于揭晓。

想一想：一个“冷门”的东西，是不是就一定没价值？还是只是“还没到它发光的时候”？

他真正的本事

芯片公司不止英伟达一家，为什么是它吃到了最大的红利？因为他下注早、下得深，还不只做硬件，更建了一整套让所有人都离不开的软件。硬件能被追赶，一个养了十几年、聚了无数人的“生态”，却极难复制。

差点发不出工资的日子

别看英伟达现在风光，它一路上好几次差点倒闭，甚至到了快发不出工资的地步。黄仁勋有句话很有名，大意是：我们公司离倒闭，永远只有三十天。正是这种“随时可能完蛋”的紧迫感，逼着他和团队拼命把每一件事做好。真正的强大，往往是从一次次快撑不住、却又咬牙挺过来里长出来的。

真正的护城河,是软件

芯片公司不止英伟达一家,为什么是它笑到最后?因为它不只做硬件,还养了一整套让所有人都离不开的软件。别人就算做出差不多的芯片,也追不上这套用了十几年、聚了无数人的软件生态。硬件能被抄,一个庞大的“大家都在用”的生态,却极难被复制。

小故事，大道理

别把这当成“押中风口”的幸运故事。真相是：他在风口还遥遥无期、没人搭理的时候，就默默耕耘了十几年。真正稀缺、也最难被抢走的，往往是“长期主义”本身。在一个大家都图快、图热闹的世界里，如果你能认准一个方向，比所有人都更有耐心地积累，时间会慢慢帮你筑起别人越不过的墙。

◆ 我的小笔记



把“收钱”变成几行代码

在网上买东西、付钱，今天特别顺。但你从另一头想过没有：一个想在网上卖东西的人，要花多大力气才能把顾客的钱收进来？在 Stripe 出现之前，答案是：难到崩溃——要和银行打交道、填不完的表、过不完的审核。柯里森兄弟做的，就是把这一整套折磨，压缩成“复制几行代码就搞定”。

一对爱尔兰乡下的兄弟

帕特里克和弟弟约翰·柯里森，是一对来自爱尔兰乡村的兄弟，从小就是编程神童。更难得的是，他们不只是会写代码，还很早就动手做真东西、做生意。十几、二十岁出头，兄弟俩就创办了第一家软件公司，还成功地把它卖掉了。

被同一堵墙撞了很多次

做那家公司、给别人做项目时，他们一次次撞上同一堵墙：在网上收个款，怎么这么难！作为写代码的人，他们最能体会那种抓狂——我只想让网站能收钱，却要处理一大堆和生意无关的破事。他们不是旁观者在想象痛点，而是被这个痛点结结实实折磨过。



想一想：最懂一个麻烦、最想把它解决掉的人，常常是“听说过它的人”，还是“亲自被它折磨过的人”？

化繁为简的一招

想在网上收钱，一个人要面对银行、支付网关、账户、风控、合规一长串又碎又乱的东西。兄弟俩做的，是把这条噩梦一样的链条，藏到一套特别简洁的工具背后。开发者不用再懂那些复杂的底层，只要写上寥寥几行代码，网站立刻就能收信用卡。

藏在幕后的“地基”

他们最聪明的一步，是选择服务“开发者”，而不是普通消费者。所以很多人没听过 Stripe——它不是一个付款 App，而是藏在无数网站背后的“收款地基”。他们赌：以后会有海量的小团队冒出来，个个都要收款、又都不想碰麻烦。谁能让“收钱”变得像用一个普通小功能那样简单，谁就成了这一整波生意的地基。



想一想：是站在最热闹、最显眼的台前好，还是做一件“所有人都离不开、却没人愿意碰”的幕后苦活好？

靠“好用到感动”传开

因为体验做到了极致的简单顺手，Stripe 在程序员里靠口碑飞快传开——一个用得爽了，就推荐给下一个。它就这样，从服务小创业者起步，慢慢长成了支撑无数网站和公司的底层收款系统。

把体贴做到骨子里

柯里森兄弟对“好用”的较真，到了近乎痴迷的地步。他们会为了让一段说明文档更清楚，反复打磨每一个字；会站在开发者的角度，把每一个可能让人卡住的小地方都提前铺平。正是这种“替用户想到底”的体贴，让用过的人忍不住把它推荐给下一个人。

专门服务写代码的人

柯里森兄弟最聪明的一步，是选择服务“写代码的开发者”，而不是普通买东西的人。所以很多人没听过 Stripe——它不是一个付款 App，而是藏在无数网站背后的“收款地基”。他们赌：以后会冒出海量想收款、又不想碰麻烦的小团队，谁能帮到他们，谁就成了这一整波生意的底座。

小故事，大道理

机会不一定在最热闹、最显眼的地方。有时候最扎实的生意，是找到一件很多人都在重复受苦、又都不想自己解决的麻烦事，然后把它做成一个别人可以直接拿去用的工具。当所有人都忙着淘金时，那个把“铲子”做得最好用的人，往往站在最稳的位置上。

◆ 我的小笔记



一个博士课题，怎么变成了印钞机

今天的谷歌富可敌国，但它最初只是斯坦福两个博士生的一个研究课题。那时候，佩奇和布林想解决的是一个纯学术问题：网上的网页越来越多、乱成一团，怎么才能又快又准地找到真正有用的那一个？他们甚至一度想把这项技术卖掉，只是没人肯出他们心里的价。

两个着迷“整理信息”的人

拉里·佩奇和谢尔盖·布林，是 1990 年代斯坦福的两个计算机博士生，都极其聪明，也都对“怎么整理海量信息”这个问题着迷。当时的搜索引擎大多很笨，只会数一个词在页面上出现了多少次，结果一堆垃圾页面排在前面，真正有用的反而被埋住了。这个问题，成了两人共同的研究方向。

一个来自“论文”的灵感

他们的关键灵感，来自一个类比。在学校里，判断一篇论文重不重要，常看它被多少别的论文引用过——被越多、越厉害的论文引用，它就越可能是好东西。他们想：网页之间的链接，不就很像论文之间的引用吗？一个网页被越多、越权威的网页链接，它就越可能有价值。靠这个思路，他们做出了一个明显比所有对手都聪明的排序方法，搜索质量一下子有了质的飞跃。

想一想：一个好点子，一定要凭空想出来吗？还是也可以从“另一个领域”的老办法里借来？

好用，却不知道怎么赚钱

因为搜索太好用，谷歌几乎不打广告，就靠一个个人口口相传火了起来，很快成了大家上网找信息的第一站。可这里有个尴尬：搜索是免费的，用的人越多，服务器越贵，公司却几乎没有收入。技术上的巨大成功，并没有自动带来赚钱的办法。

把“想要什么”变成生意

真正精妙的是第二幕。谷歌想到：当一个人搜“跑鞋”时，他此刻的心思特别明确——他可能正想买跑鞋。那在这条结果旁边，放一个跑鞋的广告，对用户不算打扰，对商家却特别精准。谁愿意为这个词出更高的价，广告就排得更前，而且只有用户真的点了，商家才付钱。一个原本不赚钱的免费搜索框，就这样变成了一台印钞机。

想一想：是“先想好怎么收钱”重要，还是“先把东西做到人人离不开”重要？

先有价值，后有收入

谷歌这个故事最妙的是它的顺序：先有价值，后有收入。两人一开始并没有清晰的赚钱计划，只是死磕一个技术难题，把搜索做到极致好用；等聚起了海量用户，赚钱的方式才慢慢显现。很多人恰恰卡在相反的顺序上——还没做出让人离不开的东西，就急着想怎么收钱。

把好东西先免费给所有人

谷歌还有一个一以贯之的思路：先把最好的东西，免费、无门槛地交到每个人手里，把人聚起来，再慢慢找赚钱的办法。搜索是这样，后来的地图、邮箱也是这样。当一样东西好用到人人都离不开时，它就成了一个巨大的“人的入口”，而入口本身，就蕴藏着无穷的可能。

先聚人,后赚钱

谷歌的故事,顺序特别妙:先有价值,后有收入。两人一开始根本没想好怎么赚钱,只是死磕一个技术难题,把搜索做到极致好用;等聚起了海量的人,赚钱的方式才自己冒出来。很多人恰恰卡在相反的顺序上——还没做出让人离不开的东西,就急着想怎么收费。

小故事，大道理

如果你能找到一个足够高频、足够刚需的行为，并把它服务得远超别人，哪怕一开始不知道怎么赚钱，你也已经握住了最关键的东西——因为聚起来的人和信任，本身就是一座金矿，变现的方式往往会随之而来。

◆ 我的小笔记



做了五千多次才成功的吸尘器

家里的吸尘器，你留意过吗？用久了，它就会“没劲儿”——吸力越来越弱。大人们大多耸耸肩：“吸尘器嘛，都这样，忍忍算了。”可有一个英国人，偏偏不肯忍。

一个爱“认死理”的人

他叫詹姆斯·戴森。戴森小时候学的是画画和设计，并不是那种一开始就懂机器的人。但他有个特别的脾气：认死理。别人遇到麻烦会绕开、将就用，他却非要盯着问一句：“它为什么非得是这样？能不能更好？”

拆开它，找到病根

有一天，他自己家的吸尘器又“没劲儿”了。他没有像别人那样认命，而是把它拆开研究，终于找到了病根：吸尘器里有一个“集尘袋”，灰尘一多，袋子上的小孔就被堵住，风吸不进去，自然就没劲儿了。于是他冒出一个大胆的想法：干脆不要袋子，行不行？

？想一想：大人都说“吸尘器就是这样”，如果你，你会照着相信，还是想自己动手试试看？

五千多次的死磕

想法好提，做起来可太难了。为了做出一个真正管用的新零件，戴森一个一个地做模型、试、改、再试……你猜他做了多少个？五千多个！整整花了五年，还欠了不少钱。五千多次失败，别人看着都替他难受，可正是这五千多次，让他磨出了别人一时半会儿造不出来的真本领。

？想一想：如果一件事你试了 10 次都没成功，你会放弃吗？那 100 次呢？1000 次呢？

大公司为什么都拒绝他

新吸尘器做好了，麻烦却又来了：他拿去卖给那些大公司，结果几乎全被拒绝！为什么？因为那些公司正靠“卖集尘袋”赚钱呢。一个“永远不用换袋子”的吸尘器，等于砸了它们自己的饭碗。它们不是看不懂这东西好，而是它太好了，好到威胁了它们的老生意。

没人做？那我自己来！

戴森一咬牙：“没人做，我自己做！”他自己生产、自己卖。他还留了个聪明的小心机——把集尘筒做成透明的，让你亲眼看见灰尘在里面被甩成一圈一圈。这等于在大声说：“看！它真的一直在使劲儿工作！”后来，他又用同样的办法，重新发明了吹风机、还有没有扇叶的电风扇。

失败了五千多次

戴森为了做出那台不用尘袋、又不会越吸越没劲的吸尘器，前前后后做了五千多个样机，一个个试、一个个改，失败了五千多次！换成很多人，早就放弃了。可他把每一次失败，都当成“又排除了一个错答案”。真正厉害的发明，背后往往不是灵光一闪，而是这种笨笨的、不肯认输的死磕。

想一想：一件事如果要失败五千次才成功，你愿意坚持到第几次？

把每个环节都自己抓在手里

戴森不满足于只发明一个好点子，他还把设计、工程、甚至很多制造环节都牢牢抓在自己手里，一点点打磨到最好。正因为每个环节都亲自死磕，他的产品才能又好用、又和别人不一样。真正的护城河，常常就是这种“别人嫌麻烦、我却肯一点点抠到底”的笨功夫。

和他一样的人

盯住一件人人都在将就的普通东西、把它重新做得明显更好——这一招后来很多人都学会了。有人重新设计了握着更省力的厨房小工具，有人把“扫地”这件老掉牙的家务，做成了一台能自己在屋里跑来跑去的扫地机器人。他们和戴森一样，机会都藏在别人懒得较真的日常小麻烦里。

小故事，大道理

戴森的机会，恰恰藏在一个“看起来毫无机会”的地方。正因为所有人都觉得“吸尘器没什么好改的”，这里才留着最大的改进空间。别小看那些天天在用、你早就习惯了的小麻烦——只要你肯像戴森一样盯住它，认真问一句“为什么”，再耐心把答案做出来，平凡的小东西，也能被重新发明一次。

我的小小笔记



一杯咖啡，为什么卖的是“一个位子”

一杯咖啡，原料其实没多少钱。可在星巴克，人们愿意多花好几倍的价钱，而且常常不是买了就走，而是端着杯子在里面坐上一两个小时——看书、聊天、发呆。他们多付的钱，显然不只是为了杯子里那点咖啡。舒尔茨卖的，其实是一个“地方”。

一个在廉租房里长大的人

霍华德·舒尔茨 1953 年出生在纽约一个贫困社区，在廉租房里长大。爸爸是蓝领工人，有一次受了工伤却没有保障，一家人陷入困境。这段经历让他一辈子都很在意一件事：人应该被有尊严地对待。后来，这一点深深影响了他经营公司的方式。

一次让他开窍的意大利之行

他后来加入了星巴克。那时的星巴克只卖咖啡豆，不卖冲好的咖啡。有一次他去意大利米兰出差，被街头的咖啡馆彻底打动了：咖啡师和熟客热络地打招呼，人们站在吧台边聊天、放松，咖啡馆成了一个充满人情味的聚会地方。他忽然明白：咖啡真正的价值，也许不在那杯饮料，而在它创造的那个“让人愿意待着”的空间。

想一想：你最喜欢待的地方是哪里？是因为那里的东西好，还是因为待在那儿的“感觉”好？

别人不干，他就自己干

他兴奋地把这个想法带回星巴克，可当时的老板只想安心卖咖啡豆，不愿意开咖啡馆。舒尔茨没有放弃——他离开星巴克，自己开了一家主打意式咖啡的公司去验证。后来星巴克的老板打算卖掉公司，他抓住机会把星巴克买了下来，用自己的理念，把它重新做了一遍。

第三个地方

他有一个清晰的想法：每个人生活里都有两个必须待的地方——家和公司。但人还需要第三个地方，一个可以放松、可以独处、也可以和人相聚的中间地带。他要把星巴克做成这个“第三空间”：舒服的沙发、温暖的灯光、恰到好处的音乐、随处能用的插座和无线网，还有满屋的咖啡香。你买一杯咖啡，就可以心安理得地在那里坐一下午。

先善待员工，才能温暖顾客

他还把“有尊严地对待人”用在了员工身上，给很多兼职店员提供了当时零售业罕见的福利。因为他相信：只有被善待、有归属感的员工，才能真正把那种温暖传给顾客。于是星巴克卖的东西，悄悄从一杯咖啡，变成了一整套“被欢迎、可停留、有归属”的体验。

和他一样卖“空间”的人

后来很多人都学会了这一招。有的书店不再只是“卖书的地方”，而是配上咖啡、舒服的座椅和精心挑选的书，让人愿意在里面待一下午；有的餐厅把“让客人感到被真诚欢迎”做成了核心。他们卖的都不只是货架上的东西，而是一个让人想反复回来的地方。

卖的其实是“第三个地方”

舒尔茨看透了一件事：星巴克真正卖的，不只是咖啡，而是一个“家和公司之外的第三个地方”——一个可以坐下来、待一会儿、感觉舒服的空间。所以他愿意花大价钱把店做得温暖、放着音乐、有柔软的沙发。人们买的那杯咖啡里，一半是味道，一半是那份“想找个地方待着”的心情。

小故事，大道理

舒尔茨卖的其实一直不是咖啡，咖啡只是个由头。如果你做的东西和别人差不多，不妨把注意力从“东西本身”挪到“体验”上：顾客和你打交道的整个过程里，感受是什么？有没有一个让他愿意停留、愿意再来的理由？有时候，围绕一件普通东西营造出的空间和感觉，比东西本身更值钱。

◆ 我的小笔记



一家几乎不靠卖货赚钱的超市

大多数商店赚钱很直白：便宜进货，加一笔差价卖出去。可有一家叫 Costco 的超市，却把商品的加价死死限制在很低的水平，低到几乎不靠卖货赚钱。一家超市主动放弃在商品上多赚，听起来像自寻死路，它却成了全世界最受顾客信任的超市之一。它的钱，到底从哪来？

一个跟对了师父的人

吉姆·辛内加尔 1936 年出生，很早就进了零售业，从最基层做起。真正塑造他的，是他早年的一位师父——会员仓储店这种模式的开创者。辛内加尔跟着他干了很多年，把这门生意的每个环节都摸透了：怎么大批量进货、怎么压低成本、怎么用“会员制”来经营一家店。

到底该赚谁的钱

他想通了一个别人没看清的秘密：一家店，其实可以不靠商品差价来赚钱。传统商店靠每笔买卖的差价；而会员制反过来——把商品几乎按成本价卖给顾客，靠的是每年收的那笔“会员费”来赚钱。商品不再是利润来源，而变成了吸引会员、让他们年年续费的“诱饵”。



想一想：一家店“每样东西都想多赚你一点”，和“只收一次会员费、别的绝不多赚”，你更信任哪一个？

一条近乎自虐的规矩

1983 年，他和伙伴创办了 Costco，还给自己立了条狠规矩：任何商品的加价，都不许超过一个很低的上限。这意味着只要他进到了更便宜的货，就必须几乎原封不动地让给会员，不能借机多赚。正是这条规矩，让会员相信：在这里买东西，几乎总是全市场最划算的。而顾客一旦确信这点，就心甘情愿每年掏一笔会员费。

把成本抠到最低

为了让这套模式转起来，他还做了一连串设计：大幅精简商品种类（别的超市摆几十个牌子，他只精选几个），这样单个商品进货量极大、压价能力极强；用大包装、简陋的仓库式卖场、极低的开销，把成本一分一分抠下来，再全部让给会员。他甚至故意时不时上一些意想不到的好货，让逛店变成一种“寻宝”的乐趣。

他到底赚的是什么

所有这些加在一起，指向同一个目标：让会员觉得这张卡实在太值了，值到每年都愿意续费。于是 Costco 和顾客之间，形成了一种罕见的信任：顾客相信它永远站在自己这边、不会宰客。而这份信任，又变成了极高的续费率。它卖的早已不是商品，而是一份“我替你把关、只赚你会员费”的承诺。

靠会员费赚钱，货几乎不赚钱

这里藏着一个反常识的秘密：好市多卖的东西几乎不加价、便宜到吓人，它真正赚钱靠的是每年那笔“会员费”。因为东西太划算，大家为了能进来买，心甘情愿交会员费；交了费，又想“多买点才回本”。于是它把赚钱的方式，从“在每件商品上多赚”，换成了“让你因为太划算而离不开”。

和他一样的人

把利润从“每笔差价”挪到“一笔会员费”的做法，后来到处都是。沃尔玛也开了自己的会员店；亚马逊的 Prime 会员，你每年交一笔钱，就能享受免费快送和很多服务——它图的，是你因此在它那儿买得更多、更离不开。它们的内核都和 Costco 一样：先用会员费把你变成“自己人”，再靠这段长期关系持续赚钱。

小故事，大道理

Costco 最反直觉的地方是：它主动放弃在商品上多赚，反而赚得更稳、更久。因为如果你每笔买卖都惦记着多赚顾客一点，就很难赢得他们真正的信任；而一旦你长期站在他们一边，这份信任本身，会变成一笔更大、更持久的生意。赚钱的方式，不止“多赚差价”这一种。

◆ 我的小笔记



为什么有人愿意一直付钱，而不是买断

以前看电影，是一件“一次性”的事：去店里租一张碟，付一次钱；去电影院看一场，付一次钱。每次都要重新决定、重新掏钱。而 Netflix 改变的，不是“看电影”这件事，而是你和电影之间的“关系”——从一次次地买，变成“我一直拥有一个看片的入口”。

一个爱跟“麻烦”较劲的人

里德·哈斯廷斯 1960 年出生，学的是数学和计算机，还去非洲教过数学。他不是电影圈的人，更像一个工程师。工程师有个本事：把一个复杂的系统拆开，看清哪里啰嗦、哪里浪费、哪里可以变得更顺。这个本事，后来贯穿了他做的每一件事——他一直在做同一件事：减少人和系统之间的“麻烦”。

一张迟还的碟

有个广为流传的故事：他有一次还录像带晚了，被收了一笔不小的“滞纳金”，心里很不爽，于是想：为什么不能做一个“没有滞纳金”的租片服务？不管这故事是不是完全准确，它都点出了关键——那时候租碟，要跑去门店、担心库存、按时归还、忘了就罚款，这一套看着正常，其实处处是麻烦。

？想一想：一样东西“能用但很麻烦”，和“东西一样、但一点都不麻烦”，你会选哪个？

把“一次买”变成“一直用”

1997 年，他创办了 Netflix，一开始是“把 DVD 邮寄到家”的租碟公司：你在网上挑，碟就寄到家，不用跑店里。但真正关键的一步，是他把“每租一张付一次钱”，改成了“每月付一笔费、在一定规则下随便看”。而且他去掉了滞纳金——等于告诉用户：我不靠你犯错来赚钱，我希望你舒舒服服地一直用下去。

越用越离不开

用户付了月费，自然想多看几部让这笔钱更值；公司有了稳定收入，就能更好地准备内容、做推荐。Netflix 还用你看过的记录帮你推荐“下一部想看的”，让你总能找到想看的东西。慢慢地，它就成了很多人下班、周末、睡前的默认入口——取消它，就像从日常生活里拿掉一样东西。

老公司为什么打不过它

后来 Netflix 从“寄碟”变成了“在网上直接看”（流媒体），麻烦更少了。可它的老对手为什么追不上？因为老公司靠的就是门店、库存和滞纳金赚钱，让它亲手砸掉这些，太难了。很多行业被新公司改变，不是因为老公司看不见，而是因为它舍不得背叛自己过去赚钱的方式。

一个大胆的自我革命

奈飞最了不起的一步，是它在靠寄 DVD 赚得正欢的时候，就狠心革了自己的命，全力转去做网上看片。很多公司都死在“舍不得放下现在赚钱的老本行”上。哈斯廷斯却明白：与其等别人来把你淘汰，不如自己先把自己淘汰掉，抢先跳到未来那条路上去。

敢于自己淘汰自己

奈飞最狠的一步,是在靠寄 DVD 赚得正欢时,就主动革了自己的命,全力转去做网上看片。很多公司都死在“舍不得放下现在赚钱的老本行”上。哈斯廷斯却明白:与其等别人来把你淘汰,不如自己先跳到未来那条路上去。后来它还自己拍剧,把命运牢牢握在手里。

和他一样的人

这套“把一次买卖变成长期订阅”的玩法,后来到处都是:听音乐的 Spotify,你不买某一首歌,而是付月费随便听;还有很多软件、办公工具、甚至 AI 产品,都让你“持续付费、持续使用一个不断更新的能力”。它们和 Netflix 一样明白:只要一个需求足够高频、服务能一直提供价值,人们就愿意长期付费。

小故事,大道理

哈斯廷斯真正厉害的,不是“发明了订阅”(订阅早就有了),而是把它放进新时代,针对一个大家忍了很久的麻烦,重新设计了关系。订阅最迷人也最危险的地方是:用户不是付一次钱就完了,而是每个月、每次打开都在重新“考试”你。想让人一直留下,靠的不是自动扣款,而是不断减少麻烦、不断提供价值,让人觉得“留下,比离开更自然”。

◆ 我的小笔记



赚到钱，他几乎全花回下一条视频

大多数人赚到钱，会想改善生活、买东西、少冒点险。可有个叫 MrBeast 的年轻人，赚到钱的第一反应，却是几乎全部投回下一条视频——让下一条更大、更贵、更让人忍不住点开。这看起来像疯，也像赌。他到底在赌什么？

一个把视频当“学问”研究的人

他本名吉米·唐纳森，1998 年出生。他不是影视学院出身，十几岁就开始拍视频，早期的东西相当粗糙，很长时间没什么人看。但他和大多数人有个根本的不同：他不是把视频网站当成“表达自己”的地方，而是当成一个可以被研究、被拆解的系统。他会琢磨标题、封面、开头几秒，研究观众在哪一刻划走、别人为什么能火。

钱不是终点，是燃料

大多数创作者第一次赚到钱，会把它当成“回报”——辛苦这么久，该享受一下了。MrBeast 却从一开始就把这笔钱看成另一样东西：下一条视频的预算。在他眼里，钱不是终点，而是燃料。



想一想：如果你靠一件事赚到了第一笔钱，你会先“花掉犒劳自己”，还是“再投回去，把它做得更大”？

一台越转越快的飞轮

他做的很多视频，从传统眼光看很“怪”，比如“数到十万”。它没有复杂剧情，却有一个让人忍不住的悬念：这个人真的会一直数下去吗？此后他的内容越做越大：奖金越来越高、场面越来越夸张。表面看是因为他有钱了，更深一层，是飞轮转起来了——更大的投入，带来更多的点击；更多点击，带来更多收入；收入又几乎全投进下一次更大的制作。一圈圈转下去，越转越快。

一个人，变成一家公司

规模越来越大，他不得不把自己从一个创作者，变成一家公司：需要团队、预算、拍摄基地、后期和数据分析。他后来还做了零食等实体品牌，本质上是给这台飞轮接上更稳的“输油管”。别人是一条条地做作品，他是在经营一台不断喂料、也不断产出的增长机器。

观众为什么忍不住点

他的每条视频，标题和封面都在传递一个一句话就能听懂、又让人特别想知道结果的信息；点进去后，节奏又被设计得极其紧凑，开头几秒就抓人，悬念一直吊到最后。观众享受的，是那种“大手笔、真敢做、还停不下来”的爽感。所以他们点开的不只是某个视频，而是一种可以反复获得的过瘾。

把赚到的钱again砸回视频里

“野兽先生”还有一个惊人的做法：他几乎把拍视频赚到的每一分钱，都又砸回到下一个视频里——做更疯狂的挑战、更大的场面、送出更夸张的奖品。别人急着把钱装进口袋，他却把钱当成柴火，一次次添进“增长”这团火里，让视频越做越大、越传越广。

想一想：赚到的钱，是马上花掉享受，还是投回去让事情变得更大，哪个更难做到？

和他一样的人

靠内容聚起海量注意力、再把它变成资产的人越来越多：有的靠鲜明的个人风格积累了惊人的观众；有的用高水准的内容聚起跨国粉丝，再把影响力延伸成自己的品牌和商品。他们都明白：注意力，是这个时代最稀缺、最值钱的东西。

小故事，大道理

大多数人把利润看成“回报”，想落袋为安；MrBeast 把利润看成“燃料”，一次次几乎全烧回去，只为让下一次更大。当你做的事有“投入越多、产出越大”的滚雪球结构时，早期最聪明的做法，往往不是急着把钱拿走，而是忍住诱惑、把它投回去，让雪球先滚起来。什么时候该享受、什么时候该继续加注，是一个决定你能走多远的选择。

◆ 我的小笔记



别人画完一部就结束，他让一只老鼠赚了几十年

会画画、会讲故事的人从来不缺。很多动画师辛辛苦苦做出一部作品，片子放完、热度一过，一切就结束了，又得从头再来。可华特·迪士尼画出的一只老鼠，却能接进电影、玩具、图书、乐园，一路赚了几十年，到今天还在赚。为什么别人的角色用完就扔，他的却能一直生钱？

一次惨痛的失败

华特·迪士尼 1901 年出生，二十岁出头就进了动画行业。别把他想成一开始就顺风顺水的天才——他早年办的一家动画公司还破产过。在米奇之前，他创造过一个叫“幸运兔奥斯华”的角色，已经开始受欢迎了。可谈续约时他才发现一个残酷的事实：奥斯华的版权不属于他，而属于合作的发行方！对方还挖走了他大部分动画师，准备绕开他继续做这个角色。

一个用惨痛换来的道理

辛辛苦苦做红的角色，说被拿走就被拿走。这次打击让他彻底想明白一件事：在内容这行，真正值钱的不是你多有才华、也不是一部片子有多火，而是“所有权”——角色到底是不是你的。没有版权，你永远在替别人打工；拥有版权，作品才可能变成属于自己、能反复生钱的资产。



想一想：如果你辛苦做出一样很棒的东西，是“它属于别人、但你出了名”重要，还是“它真正属于你”重要？

这一次，老鼠是我的

1928 年，米奇正式和大家见面，很快就火了。人们不只想看米奇，还想拥有米奇：玩具、图书、钟表、文具、衣服……而这一次，米奇是迪士尼自己的。于是他做了个关键决定：不把米奇当成一部短片的附属品，而当成一个可以授权、可以反复使用的“品牌资产”。

让同一个故事，在很多地方赚钱

从此他不断解决同一个问题：怎么让一个故事赚得更久、更稳？他增加角色（米奇、唐老鸭、白雪公主），增加大家和角色见面的机会（玩具、漫画、电视），最后又把体验做深——1955 年，迪士尼乐园开业，把角色从屏幕搬进了现实世界。你不再只是“看见”米奇，而是可以走进城堡、和米奇合影。同一个角色，就这样在不同地方被一遍遍地变现。

大家买的是一份“情感”

父母愿意带孩子看迪士尼、买迪士尼、去迪士尼，不只因为内容好，更因为这个牌子几乎等于“安全、健康、不会出错”。更深一层，人们买的是一种情感和记忆：一个人小时候看着米奇长大，长大后会因为怀旧再走进乐园，甚至带上自己的孩子。角色成了跨越几代人的情感纽带。

一个能一直下金蛋的角色

迪士尼看得很远：一个受欢迎的角色，比如米老鼠，不只是能拍动画。它还能印在玩具上、文具上，能开进游乐园、变成表演，能一代一代传下去。他真正打造的，不是一部片子，而是一群能被无限次使用、永远长不老的“摇钱树”。这就是为什么迪士尼能一直火下去。

和他一样的人

把角色变成长期资产的做法，后来被很多人学去：有的把一款游戏里的小精灵，扩展成动画、卡牌、电影和玩具；有的把一批漫画英雄组织成一个互相串场的“电影宇宙”。他们都明白：真正值钱的不是某一部作品，而是一批能被反复经营、反复见面的角色。

小故事，大道理

迪士尼的转折，不是画出了一只老鼠，而是从失败里学会了“必须拥有自己的东西”。不管你做的是内容、产品还是一门手艺，都要多想一层：你创造出来的东西，所有权在不在自己手里？它能不能被反复使用、在不同地方持续生钱，而不是做完一次就归零？决定你能走多远的，常常不是你一次能做多好，而是你的成果能不能被你长期拥有、反复变现。

◆ 我的小笔记

把一个“没名字”的小尴尬，做成一个大品类

塑身衣这种东西，早在莎拉·布莱克利出生前就有了。可她——一个没有服装背景、没学过设计、手里只有五万美元的人，却把这件早就存在的旧东西，重新做成了一件人人叫得出名字的新品类。她做的，不是“发明”，而是“重新定义”。

一个被“失败”训练大的女孩

莎拉 1971 年出生。真正影响她一生的，是爸爸饭桌上的一个习惯：他不问“今天考得好不好”，而是问“你这周失败了什么”。如果她说“没有”，爸爸反而会失望。这个习惯，把“失败”从一件丢人的事，变成了一件“说明你在尝试”的事。很多年后，当她一次次被拒绝时，这种心态成了她最宝贵的东西。

被拒绝训练了七年

她本来想当律师，却两次没考过。后来她做了一份很多人不愿干的活：挨家挨户上门推销传真机，一干就是七年。每天敲开一扇扇陌生的门，绝大多数时候被拒绝、被赶走。这七年没让她发财，却练出了一种罕见的本事：被人反复拒绝也不崩溃，还能在几十秒里判断对方是什么人、该怎么说服他。

一条被剪掉脚的裤袜

有一次她要穿白裤子去聚会，却找不到合适的内搭：普通的会有痕迹，旧塑身裤袜又必须露出脚。她一冲动，把裤袜的脚剪掉直接穿上，效果出奇地好！那一刻她意识到：这可能是一个所有女性都需要、却没人做出来的产品。



想一想：很多人都遇到过同一个小麻烦，为什么最后是“动手去解决它”的那个人，做成了一门生意？

洗手间里的那场演示

从“好点子”到“能卖的产品”，她碰壁了整整一年，工厂几乎都拒绝她。产品做出来后，她给一家高档百货打了个陌生电话，飞过去见采购员，谈到一半，她直接把对方请进洗手间，当场换上自己的产品，让对方亲眼看到“穿之前和穿之后”的差别。采购员当场决定进货。这套本事，正是她卖了七年传真机练出来的。

一封手写信，引爆全国

她还给当时影响力巨大的电视主持人奥普拉，寄了一个装着产品的礼篮，附上一封手写信。2000 年，奥普拉把 Spanx 选进了自己的“最爱之物”名单——这几乎等于一次全国性的引爆。而且她长期不融资、几乎不打广告，把公司做得很轻，于是这家公司几乎完整地属于她自己。

一个没人命名的小烦恼

布莱克利的点子，来自她自己一个特别小的烦恼——某种衣服穿起来不好看。她发现，很多女生都有同样的困扰，却从来没人认真去解决它。她没有资金、没有经验，就靠着这个“我自己也遇到过”的真实痛点，一

步步做出了一个全新的大品类。最好的机会，常常藏在你自己每天忍受的小别扭里。

自己剪开丝袜做出第一个样品

布莱克利没有钱、也没有经验,第一个样品,是她自己动手剪开一双丝袜做出来的。她带着这个粗糙的样品,一次次去找工厂,却被一个个拒绝。可她认准了这个“很多女生都有、却没人解决”的真实痛点,死活不放弃,最终硬是把它做成了一件全新的大品类。

和她一样的人

给一个旧需求起个新名字、换个新身份，这种事后来很多人都做过：有人给“记录自己运动”这个需求，造出了“运动相机”这个新类别；有人把最普通的罐装水，用叛逆的包装做成了一件有态度的品类。他们都没有发明新技术，而是重新定义了一件旧东西。

小故事，大道理

新品类的本质，从来不是“发明”，而是“重新定义”：把一个大家默默忍受、却没人清晰命名的需求，起一个名字、给一个身份、讲一个可信的故事，再想尽办法让第一批人用上它。莎拉最了不起的，不是剪掉了一条裤袜的脚，而是把一个女性们私下都懂、却不好意思公开谈的小尴尬，变成了一个人人叫得出名字、还几乎完全属于她自己的品类。

◆ 我的小笔记



把几百美元的眼镜，卖回九十五美元

一副眼镜，镜框是塑料或金属，镜片是打磨过的树脂，材料其实很便宜。可到了店里，一副像样的眼镜动辄几百美元，和一部手机差不多。大家默默接受了，好像本该如此。可有几个年轻人偏不接受——他们把一副本来卖三百美元的眼镜，卖回了九十五美元。

一个丢了眼镜的疑问

2010 年，四个商学院学生一起创办了 Warby Parker。故事的起点，是其中一个人旅行时弄丢了眼镜，回来重新配时被高得离谱的价格震住了——一副眼镜居然要花掉相当于一部新手机的钱。他把这个疑问带回学校，几个人越聊越觉得不对劲。

一个“懂行”的关键人物

真正让想法落地的，是尼尔·布卢门撒尔。读商学院之前，他在一家公益机构工作，专门给发展中国家买不起眼镜的人提供廉价眼镜。正是这段经历，让他比几乎所有人都清楚两件事：一副眼镜真正的制造成本其实很低；而一副合适的眼镜，能实实在在地改变一个人的生活。他不是被高价吓退的人，而是能算清这笔账、还知道另一条路可行的人。

眼镜为什么这么贵

他们很快看清了真相：眼镜贵，不是因为难做，而是因为这个行业被少数巨头高度垄断。你以为在不同品牌、不同商店之间挑选，背后很可能是同一家公司——它既造镜框，又拥有很多品牌，还买下了大量连锁眼镜店。当设计、生产、品牌、渠道都握在一只手里，价格自然可以被抬得远高于成本。

想一想：一样东西卖得贵，一定是因为它“值那么多钱”吗？还是也可能因为中间被加了很多价？

最大的难题：不能试怎么办

想法成立后，最大的难题浮现了：眼镜必须戴上脸才知道合不合适，怎么可能在网上卖？他们的答案，是后来被无数公司模仿的“居家试戴”：你在网上挑五副，公司免费寄到家，你慢慢试、问家人朋友，选好再下单，试戴的寄回就行。这没有强行说服你“网上买眼镜没问题”，而是把“试”这件事直接搬回了家。

便宜，但不廉价

定价也有讲究。他们本想定得更低，但一位专家提醒：太便宜反而没人信，大家会怀疑质量。于是最终定在九十五美元——足够低，低到让人觉得占了便宜；又不至于太低，低到让人怀疑。他们还给品牌起了个文艺的名字，每卖一副眼镜，就为有需要的人捐一副。便宜，加上一个让人愿意戴、愿意谈论的好品牌，杀伤力远比单纯的便宜更大。

砍掉中间人，把好眼镜卖便宜

一副眼镜为什么那么贵？沃比帕克发现，价钱贵，很大一部分是被一层层中间商加上去的。于是他们绕开这些环节，自己设计、直接卖给顾客，把原本几百美元的眼镜，卖回到几十美元。同样一副眼镜，把中间那些多余的环节砍掉，价格就能一下子降下来——顾客得了实惠，他们也做成了生意。

和他们一样的人

这套“砍掉中间商、直接卖给消费者”的打法，后来被搬到了很多行业：有人这样卖剃须刀，有人这样卖床垫——把床垫压进一个盒子直接快递到家，再用超长试用期解决“不躺没法买”的难题。他们都盯住一个“价格远高于成本、被中间商层层加价”的行业，把那条又长又贵的链条压短。

小故事，大道理

“直接卖给消费者”的本质，不是“在网上卖东西”，而是重构东西到达你手里的方式。在一个价格远超成本的行业里，最大的机会往往不是把产品做得更炫，而是把顾客和产品之间那条又长又贵的链条压短——让大家用更低的价格买到同样的东西，再把原本被中间商拿走的那部分，留给自己。

◆ 我的小笔记



别人半年前就得赌对流行，他却能等流行来了再做

传统服装生意有个规矩：你得提前很久下注。春天就要决定秋冬卖什么，等衣服上架，大半年过去了。万一半年前赌的流行没人要，卖不掉的货只能打折清仓。奥尔特加做的，是把这个规矩整个反过来：不再提前猜流行，而是等流行真出现了，再用最快的速度做出来、送到店里。

一个从送货学徒起步的人

阿曼西奥·奥尔特加 1936 年出生在西班牙一个穷苦家庭，十四岁就辍学去给裁缝店当送货学徒。就在那里，他第一次摸清了做衣服的全过程：面料怎么选、衣服怎么裁、成本怎么算、货怎么卖。很多服装品牌的老板是设计师出身，痴迷潮流；而他是从最实际的一端进来的，他关心的是成本、周转和风险。

一次差点破产的教训

他早年办过一个小作坊。有一次，一个大客户临时取消了订单，留给他一大批做好却卖不掉的货，差点让他破产。这次教训让他刻骨铭心：把命运交给别人的渠道，太危险了。为了不再受制于人，他决定自己开店，直接把衣服卖给顾客。1975 年，第一家 Zara 开门了。

核心只有一个字：快

Zara 真正厉害的，不是某件衣服，而是背后那套运转方式。店长每天把顾客的反应报回总部：哪个款在被反复试穿、哪个颜色卖得快、顾客问有没有什么却没找到。设计团队根据这些真实信号飞快出新款。为了保证快，他没有像同行那样把生产全搬到最便宜的远方，而是把大量产能留在离欧洲市场很近的地方。近，意味着快。



想一想：是“提前很久猜一次、赌对了大赚、赌错了大亏”好，还是“先小小地试，看清楚了再加码”好？

少做一点，反而更聪明

结果就是那个被反复研究的数字：一件衣服从设计到上架，最快只要两周，而同行往往要几个月。而且他每款都不做很多，而是小批量、多款式、频繁上新。这样一来：就算某款没卖好，损失也很小；而店里的货几乎每周都在变，顾客会养成“喜欢就得马上买，下周可能就没了”的心态。这种“稀缺又新鲜”，本身就是最好的广告。

把最贵的钱花在店面上

正因为货品自己就能制造话题，Zara 几乎不打传统广告，而是把省下的钱砸在城市最好的街角开店——最贵的地段，就是它的广告牌。奥尔特加本人极其低调，几乎不接受采访、不拍照，却靠这台永不停歇、紧贴需求的机器，长期位居世界最富有的人之列。

两周就能追上流行

别的服装店要提前大半年猜今年流行什么，猜错了就压一堆卖不掉的货。奥尔特加反过来：不猜，而是先做一点点，看哪款卖得好，再飞快地补做。靠着一套极快的反应系统，他能在两周内就把新款送进店里。与其赌未来，不如飞快地回应现在——这就是他最厉害的本事。

和他一样的人

这套“贴近需求、快速响应”的打法，后来被推得更远：有的品牌依托强大的供应链和数据，一款先只做几十件试水，卖得好立刻追单，卖不动就赶紧停掉，把“快”做到了几乎实时。他们都明白：服装业最大的敌人不是对手，而是卖不掉、只能打折的库存。

小故事，大道理

快时尚的本质，不是“更便宜”或“更好看”，而是“更快”。它把服装生意里最危险的那段时间差——从下注到卖出的漫长等待——尽量压短，让商品紧贴此刻真实的需求，而不是半年前的猜测。奥尔特加最了不起的，不是设计了哪件爆款，而是造出了一台能两周把流行变成货架商品的机器。有时候，决定输赢的不是谁更有才华，而是谁反应得更快、风险压得更低。

◆ 我的小笔记



把一家扑克牌小厂，变成游戏世界的主人

游戏行业很残酷：一款游戏火了，公司赚一笔；可要是下一款不火，公司就可能垮掉。无数游戏公司都是这样起落的。可任天堂几乎不受这个规律支配——它 1889 年只是一家做扑克牌的小作坊，如今却让马力欧、塞尔达、皮卡丘这些角色，一代又一代地活着，赚了几十年。这背后的关键人物，是山内溥。

一个不玩游戏的老板

山内溥执掌任天堂超过半个世纪。有意思的是，他自己其实不怎么玩游戏。他不是一个技术天才，而是一个眼光极准、也极敢下决定的生意人。他做的最重要的事，不是亲手做出某一款游戏，而是想清楚了这门生意到底该怎么长久地赚钱。

让同一批角色一直活着

别的公司做完一款游戏、火过一阵就结束，又得从头赌下一款。山内溥却把重心放在“角色”上：马力欧、塞尔达、大金刚……这些角色被小心地维护、更新，放进一款又一款新游戏、一代又一代新主机里，一直活着。同一个马力欧，几十年里反复出现，反复赚钱。角色不再是一次性的，而变成了一份能长期生钱的资产。



想一想：一个你从小就认识、长大还喜欢的卡通角色，是不是比一个“火一阵就没了”的角色更值钱？

掌握一个“别人必须向你交钱”的平台

山内溥还抓住了另一样更厉害的东西：平台。任天堂不只做游戏，还做游戏机。谁想在任天堂的游戏机上出游戏，就得经过它同意、向它交一笔费用。这样一来，就算某款游戏不是任天堂自己做的，它也能从别人的游戏里分到钱。它同时握住了两样东西：能反复经营的角色，和一个别人必须向它交钱的平台。

一次拯救行业的严格

历史上，游戏行业曾因为烂游戏太多、玩家失去信任而大崩盘。山内溥吸取教训，给在自己平台上出的游戏立了严格的把关：质量不过关，就不许上。这份“宁可少、也要好”的严格，重新赢回了玩家的信任，也让任天堂的平台更值钱。

他到底赚的是什么

把这两样连起来看：靠角色，他让好内容变成能反复变现的长期资产；靠平台，他让自己站在一个“别人绕不开、必须交钱”的位置上。他的财富，不来自某一款爆款游戏，而来自这套又稳又深的系统。

一次次跳进全新的领域

山内溥接手的，本来是一家做扑克牌的老公司。可他不甘心只守着老本行，一次次大胆地跳进全新的领域去闯，最后带着公司一头扎进了电子游戏，做出了让全世界孩子着迷的游戏机。他证明了：一家老公司，只要敢不断学新的、变新的，就能一次次重新年轻起来。

和他一样的人

同时握住“角色”和“平台”的做法，后来在很多地方出现：有的把一款游戏里的小精灵，扩展成动画、卡牌、电影和玩具，让它跨代地被喜欢、被购买；有的把一批英雄组织成一个互相串场的电影世界。他们都明白：真正值钱的，不是某一部作品，而是能被反复经营的角色，以及一个自己说了算的舞台。

小故事，大道理

山内溥的故事告诉我们两件事：第一，一个能被大家长久喜欢的角色，比一款一时的爆款值钱得多——因为它能反复地、跨越很多年地生钱；第二，如果你能掌握一个“别人想做事就必须经过你”的平台，你就站在了一个特别稳的位置上。做完就扔的东西，天花板很低；能反复经营、还自己说了算的东西，天花板才高。

我的小笔记



无人机很早就有，他却让普通人第一次能轻松飞起来

能飞的遥控飞行器，早在大疆之前就有了很多年——但它们几乎都有一个共同点：难。要么极贵，要么要很多专业知识，普通人根本玩不转，一不小心就摔个粉碎。而汪滔和大疆做的，是让一个从没碰过飞行器的普通人，从盒子里拿出无人机，几分钟后就能稳稳飞上天、拍出漂亮的画面。

一个少年时代的执念

汪滔 1980 年出生在杭州，从小就痴迷会飞的东西。但他真正着迷的，不只是“飞”，而是一个更难的问题：为什么这些遥控飞行器那么难操控、那么容易失控摔下来？能不能让它自己稳稳地悬在空中？这个“如何让飞行器自己保持平稳”的问题，成了他少年时代就扎下的执念。

一份分数不高的毕业设计

后来他考进大学，把毕业设计定成了自己心心念念的那个课题：做一套让遥控直升机自己飞得稳的“飞行控制系统”。据说这个项目当时分数并不高，但他认定这里面有真正的价值，没有放下。2006 年，他带着这份执念和很少的钱，在深圳创办了大疆。

想一想：一个“分数不高”的作业，就一定没价值吗？还是要看它解决的问题够不够重要？

先握住那颗“大脑”

大疆最早不卖整机，而是卖“飞控”。当时的客户，是那些自己攒飞行器的爱好者——他们最头疼的，正是怎么让飞行器飞得稳。汪滔的飞控恰好解决了这个痛点。这门生意不大，却极关键：它让大疆在做出爆款之前，就先掌握了整个行业最核心、也最难的那颗“大脑”。别人还在拼装现成零件时，他已经握住了决定飞行器好不好用的关键。

开箱即飞

2013 年，大疆推出了定义整个品类的产品——“精灵”。它最革命的地方是“开箱即飞”：一个从没碰过飞行器的人，买回来几乎不用组装、充上电就能稳稳飞起来。更关键的是，他们把一个稳定的云台和相机整合了进去，让无人机不只是飞，还能在空中拍出平稳清晰、不抖的画面。一个全新的东西诞生了：航拍无人机。

把难的东西，全藏在背后

能做到这一点，靠的是大疆把决定体验的关键环节都自己攥在手里、自己打磨：飞控、云台、图传、相机环环相扣。它把复杂的技术藏在背后，把简单和安全交给用户——自动悬停、自动返航、避障，让新手也不容易出错。过去只有专业剧组花大价钱才能拍到的空中视角，第一次交到了普通人手里。

想一想：是“造一台更厉害、但很难用的机器”厉害，还是“把很厉害的技术，做到人人都能轻松用”厉害？

把一项难技术，变成人人能玩

无人机飞控技术,本来是很专业、很难的东西。汪滔的厉害之处,是把这么难的技术,包进一个普通人拿起来就会飞、还能拍出漂亮画面的产品里。他让原本只有专家才玩得转的东西,变成了很多人都能上手的玩具和工具。把“很难的”变成“很简单的”,本身就是一种巨大的本事。

和他一样的人

先掌握一项别人难复制的核心技术、再用它开创一个全新品类的人越来越多：有人做出了能戴在身上拍运动画面的“运动相机”，有人把“扫地”做成了能自己在屋里跑的扫地机器人。他们都不是发明了相机或扫把，而是把一件难事变简单，为普通人打开一扇原本关着的门。

小故事，大道理

汪滔的顺序很特别：他不是先看到“航拍是个大市场”才去做，而是先在一个具体、艰深的技术问题上死磕了很多年，等技术足够强，再用它去催生并占领一个新市场。如果你想在一个领域真正立住，与其追眼下最热的风口，不如先扎扎实实掌握一项别人难以复制的核心能力——哪怕它一开始看起来又窄又难。

◆ 我的小笔记



素肉早就有了，他偏要把它摆进超市的鲜肉柜台

用植物做的仿荤食品，其实存在很久了——豆做的素鸡、素鸭，常摆在货架不起眼的角落，爱吃肉的人几乎不会正眼看。它是“素食”，不是“肉”。可 Ethan Brown 偏要打破这个默认：他要做出一种煎烤时会滋滋响、切开会“流汁”、尽量像真肉的东西，堂堂正正摆进鲜肉柜台，卖给爱吃肉的人。

一个操心地球的人

布朗是美国人，创业前在清洁能源行业工作，和食物毫不相干。但正是这段经历，让他关心气候和环境这样的大问题。他慢慢意识到：养殖动物，本身就是排放和资源消耗的一个巨大来源。如果能让人们在不放弃吃肉的享受下，少吃一点动物肉，就可能对地球有实实在在的帮助。带着这个念头，他在 2009 年创办了 Beyond Meat。

一次关键的“重新定义”

他做的第一个、也最关键的选择，是“重新定义”这件事。别人做仿荤食品，都把自己归进“素食”，顾客是根本就不吃肉的人。布朗反过来——他明确说：我的目标客户，是爱吃肉的人！他要做的不是给素食者多一个选择，而是让吃肉的人少吃点动物肉、又不牺牲口感。这个转向决定了一切：他要对标的不是别的素食，而是真正的牛肉、猪肉。

？想一想：同样一样东西，把它叫成“给A的替代品”和“给B的正牌货”，结果会一样吗？

要骗过一张爱吃肉的嘴

为了这个近乎苛刻的标准，他把重心放在了科学上：研究真肉的口感、纤维、脂肪和那抹“血色”到底来自什么，再用植物成分一一还原出来，甚至让产品煎烤时也能像真肉一样出油、变色。成功的标准，是能不能骗过一个爱吃肉的人的嘴。

一场关于“摆在哪里”的战役

它坚持要进超市的鲜肉区，而不是素食货架。这看似只是位置问题，其实是整个战略的缩影：摆在素食区，它永远是给少数人的替代品；摆在鲜肉区，它就是在对所有买肉的人说——我是肉的一员，你可以像挑牛肉一样挑我。为了配得上这个位置，产品必须真的足够像肉。

给产品一个大大的“意义”

布朗还极擅长讲一个更大的故事，把植物肉和气候、健康、动物福利绑在一起，吸引了大量关注和投资。选择它，仿佛就是在为地球做一点好事。2019 年公司上市，把“植物肉”彻底推到了主流视野中央。当然，后来热潮退去、行业也经历了起落——但他做的那件根本的事：把植物肉从小众素食，重新定义成能登上主流餐桌的新品类，已经真实地发生了。



想一想：一样东西卖不动，一定是因为它“不够好”吗？会不会是它被“放错了位置、贴错了标签”？

不是给素食者，而是给爱吃肉的人

布朗做植物做的“肉”，瞄准的却不是不吃肉的人，而是那些爱吃肉、又想少吃点真肉的普通人。所以他死磕一件事：让这块“植物肉”，煎起来会滋滋响、咬下去会流汁，尽量做得和真肉一模一样。他明白，想让人改变习惯，不能靠说教，而要给他们一个几乎不用妥协的选择。

和他一样的人

靠“重新定义”打开大市场的人不少：有位教授用一种特别的分子，让植物肉在烹饪时也能“流血”；还有人把普通的燕麦奶，做成了年轻人眼中更潮、更环保的生活方式选择。他们都没有发明新食材，而是给一件旧东西，重新写了一份“它是什么、给谁吃”的定义。

小故事，大道理

布朗改变的，首先不是食材，而是“定义”。同样一块植物做的饼，摆进素食区、讲给素食者听，是个小生意；摆进鲜肉区、讲给爱吃肉的人听，就有机会成为一个大品类。当你手里有个东西却打不开市场时，别急着改产品，先想想能不能改定义：你把它归到哪个类别、对标谁、讲给谁听。换一个定义，往往就换来一个大得多的市场。



我的小笔记



一辆家用单车，凭什么贵十倍、还让人每月再交钱

家用健身单车是个很老的东西，几十年样子价格都差不多，常被买回家没几天就成了晾衣架。可 Peloton 却把一辆单车，卖出了普通单车十倍以上的价钱，用户买了车之后，还愿意每个月再交一笔订阅费。更反常的是，很多人留下来，不是因为这辆车，而是因为车把中间那块屏幕。

一个忙碌爸爸的烦恼

约翰·弗利是一位有丰富经验的美国创业者。真正催生 Peloton 的，是他自己生活里一个烦恼：他和妻子都爱上那种有教练带着、气氛热烈的动感单车课，可作为工作忙、又要带孩子的父母，越来越难抽时间专门跑去健身房上课。好的体验，被时间和地点牢牢限制住了。

他真正想卖的不是车

弗利冒出一个念头：能不能把工作室里那种课程体验，直接搬回家？让人们在家、在任何方便的时间，也能跟着教练、伴着音乐和同伴，上一节一样带劲的课。2012 年他创办了 Peloton。理解他的关键是：他真正想卖的，从来不是一辆单车，而是“随时随地都有人带、有氛围的课程体验”，单车只是个载体。

想一想：你更愿意为“一件东西本身”付钱，还是为“它带给你的那段体验”付钱？

三样东西焊在一起

他的关键判断是：单卖一辆好车没意义，真正能留住人的，是那块屏幕背后源源不断的好课程。于是他把三样东西绑在一起：一辆装着大屏幕的单车（硬件）、一批有感染力的明星教练和每天更新的课程（内容）、一笔按月交的订阅费（持续收入）。买车是一次性付费，但真正让它持续赚钱、也让用户持续使用的，是那笔月月要交的订阅。

一台会转的飞轮

硬件、内容、订阅、社群，这四样互相加强：单车是入口，把你带进来；好课程、明星教练、能看到彼此排名的社群，让健身这件容易半途而废的事变得有趣、有陪伴；你于是持续用、持续付费，还推荐给朋友；稳定的订阅收入，又让它能投入更多更好的内容。飞轮就这样转了起来。

一场暴涨，和一次误判

后来一场突如其来的疫情，把这台飞轮猛地推上高速：健身房关门、人人在家，Peloton 恰好是完美的居家方案，需求瞬间爆炸。可弗利把这股疫情中的爆发，误当成了会长期持续的常态，于是大举扩张、疯狂备货。等疫情缓解、大家重新走出家门，需求急转直下，大量库存积压，公司陷入巨亏，他也辞去了 CEO。

想一想：一件事突然变得特别火，你会觉得“它会一直这样”，还是先冷静想想“这是长久的，还是一阵风”？

把健身房搬进一块屏幕

福利看到一个痛点:很多人想健身,却又懒得、或没空去健身房。于是他把健身房“搬”进了家里的一块屏幕里——买一台带屏幕的健身器材,在家就能跟着屏幕里的老师一起上课,还能和别人比拼。他卖的不只是一台器材,而是一种“在家也能坚持下去”的陪伴和动力。

和他一样的人

“卖硬件 + 卖内容订阅”这套打法后来被很多人学去:有人做了一面平时是镜子、打开能上健身课的智能镜;有人做了一款几乎不靠卖硬件、而靠订阅赚钱的健康手环。他们都明白:硬件容易被模仿,真正的黏性在于背后持续更新的内容和服务。

小故事，大道理

这个案例珍贵在于它有正反两面。正面:把一次性的硬件买卖,升级成“硬件+内容+订阅+社群”的飞轮,能创造远超硬件本身的价值。反面:再好的飞轮,如果建在对需求的误判上——把一阵风口当成永久趋势、盲目扩张,也会被自己压垮。所以当生意突然暴涨时,一定要冷静分辨:这是能长久的趋势,还是终将退去的风口?

我的小笔记

一罐不太好喝的饮料，凭什么让全世界年轻人抢着买

红牛这罐饮料，很多人第一次喝都会皱眉——味道有点怪，还比普通汽水贵。按理说很难打动人，它却成了全球卖得最好的功能饮料之一。更有意思的是，人们买它，往往不是冲着味道，而是冲着它代表的某种东西——一种“给你翅膀”、敢冒险、有活力的感觉。马特希茨卖的，其实是一种“态度”。

一个卖了半辈子东西的营销老手

迪特里希·马特希茨是奥地利人，创业前做了很多年市场营销，长期在跨国公司卖牙膏这类日用品。这段经历让他对“如何让人想要一样东西”特别敏感。他很清楚一件事：在很多长得差不多的商品里，真正让人掏钱的，往往不是产品本身的差异，而是它承载的形象和情绪。

一次泰国出差的发现

转机发生在一次去泰国的出差。当地有一种提神饮料，据说帮他缓解了长途飞行的疲惫。作为营销老手，他敏锐地意识到：这种提神饮料在西方市场几乎是空白，而它背后能承载的“活力、能量”形象，藏着巨大的潜力。他和这款饮料的创制者合作，把配方改得更适合西方口味，1987 年把红牛带到了奥地利。

？想一想：同样喝到一样新东西，为什么有的人只觉得“味道一般”，有的人却看出一门大生意？

卖的不是饮料，是态度

红牛刚进西方时日子不好过：味道怪、价格贵，卖得很慢。但他没有去改产品迎合大众，也没走“降价、打折”的老路。他做了个完全不同的选择：把红牛定义成一种“给你能量、助你突破极限”的东西，然后围绕这个定义，去打造它的整个形象。

把广告费砸向“玩命”的赛事

他几乎不打“这产品有多好”的传统广告，而是把巨额资源砸向极限运动：悬崖跳水、翼装飞行、特技飞行……哪里有让人肾上腺素飙升的场面，哪里就有红牛的标志。它甚至组建了自己的赛车队，还策划了从高空跳伞这样震撼全球的壮举。这些内容本身就是最好的广告——它们不说“红牛好喝”，而是不断把红牛和“极限、勇敢、活力”绑在一起。

干脆变成一家“内容公司”

他更进一步，把红牛做成了一家内容公司：自己拍片、自己办赛事、自己生产海量关于极限运动和年轻文化的内容。饮料和内容的关系被彻底颠倒了——不是用内容推销饮料，而是内容本身成了品牌的主体，饮料反而像是这套内容的一个“入口”。人们先爱上红牛代表的那种精神，再顺理成章地喝下那罐饮料。

？想一想：你买一样东西，有没有过“其实是喜欢它代表的那种感觉”的时候？

卖的是一种态度

红牛这罐饮料,马特希茨没把它当普通饮料卖,而是把它和“极限、冒险、酷”绑在一起。他赞助各种惊险刺激的运动比赛,让人一想到红牛,就想到那种“敢于挑战、活力四射”的感觉。人们买的那罐饮料里,一半是提神,一半是想成为那种“很酷、很有冲劲”的人。

和他一样的人

靠“卖态度”取胜的人不少:红牛最强的对手,同样靠赞助极限运动和音乐,把自己塑造成一种更“狂野”的态度符号;还有人把最普通的罐装水,用叛逆搞怪的包装,做成了一个有个性的潮流符号。他们都明白:当产品本身差不多时,品牌和态度可以承担起几乎全部的价值。

小故事,大道理

红牛最反直觉的一点是:它的产品并不占优、甚至常被吐槽,却丝毫不妨碍它成为全球品牌——因为马特希茨从一开始就没打算在“好不好喝”上取胜,他争夺的是人们心里那份对活力和突破的向往。如果你所在的领域产品高度同质化,与其在功能和价格上死磕,不如想想:能不能给它注入一种情绪或身份,让顾客买它,是在表达“我是某种人”。

我的小笔记



一家叫你“别买”的公司，为什么反而越做越大

每年购物旺季，几乎所有品牌都在喊你多买、快买。可有一年的“黑色星期五”，Patagonia 却在报纸上登了一整版广告，中间是它一件热卖的夹克，上面印着一句话：别买这件夹克。它劝你少买、劝你修补旧衣。按常理这简直是自毁生意，可它不但没垮，反而越做越大，成了全球最受尊敬的品牌之一。

一个先是“攀岩者”的人

伊冯·乔伊纳德 1938 年出生。他真正的身份，首先不是商人，而是一个痴迷攀岩的人。年轻时，他为了有趁手的攀岩装备，自己买了套铁匠工具，亲手打造攀岩用的岩钉，装在车里开到各地卖给岩友。就是这么一个“在铁皮棚里敲铁、在停车场卖货”的起点。后来他转做户外服装，1973 年创立了 Patagonia。

亲手砍掉自己最赚钱的产品

他的岩钉生意最好的时候，他却意识到：自己那些畅销的钢制岩钉，在被反复敲进、拔出岩壁的过程中，正严重破坏着岩石本身。这对一个真心热爱自然的攀岩者，是无法接受的。于是他做了个惊人的决定：主动淘汰自己这款最赚钱的产品，改推一种不损害岩壁的替代装备。为了原则，他亲手削减了自己最赚钱的生意。

？想一想：如果你有一样很赚钱、但会伤害你在乎的东西的生意，你舍得放弃它吗？

一次次“当真”的选择

从此，“价值观高于短期利润”成了整个公司的灵魂。它把销售额的一定比例持续捐给环保；很早就把棉花全换成对环境更友好的有机棉，哪怕成本更高；推出旧衣回收和维修，鼓励你把衣服穿得更久、而不是不停买新的。那句“别买这件夹克”，正是这一切的集中体现。

顾客变成了“信徒”

这些做法从生意角度看几乎“反常识”，却浇筑出一样极珍贵的东西：信任。消费者渐渐相信，Patagonia 是真的把自然放在利润前面，而不是拿环保做营销。而一旦这种信任建立，奇妙的事就发生了：顾客愿意为它的产品多付钱、反复回购、主动推荐，甚至把穿它当成一种态度的表达。它劝你少买，你反而更想支持它。

地球是唯一的股东

2022 年，乔伊纳德和家人做了一个几乎前所未有的决定：把整个公司的所有权捐了出去，让公司未来的利润，几乎全部用于应对气候危机。他说了一句被广为传颂的话——地球现在我们唯一的股东。这个举动，把“价值观高于利润”推到了几乎无法再被质疑的极致。

？想一想：“说自己在乎一件事”和“愿意为它付出真实的代价”，哪一个更让你信任？

把价值观做成最深的护城河

巴塔哥尼亚的乔伊纳德做了一件几乎没有公司敢做的事:他真心在乎环保,甚至公开叫顾客“别乱买我们的衣服”,能修就修、别浪费。可越是这样,顾客越信任他、越爱他。因为大家看得出他是真诚的。他证明了:真正认同的价值观,能变成别人怎么也抄不走的、最深的护城河。

和他一样的人

把真诚的价值观放在核心的品牌还有一些:有的冰淇淋公司长期为社会议题发声、坚持用更负责的原料;有人做鞋,承诺你每买一双,就捐一双给需要的孩子。他们都让“买东西”这件事,多了一层“我在支持我认同的东西”的意义。

小故事,大道理

Patagonia 的成功,恰恰来自它看起来“不那么想赚钱”。但这里有一个绝不能忽略的前提——它的价值观是真的。正因为乔伊纳德用几十年的牺牲证明了自己不是在表演,这套逻辑才成立。在一个产品越来越同质的时代,一个真诚且长期坚持的价值观,可以成为你最难被复制的竞争力;但这条路只属于愿意“当真”的人——装出来的,一旦被识破,反噬比不做还严重。

我的小笔记

没有广告、没有背景，她靠什么把一瓶面霜做成高端帝国

做高端护肤品，通常需要什么？雄厚的资本、铺天盖地的广告、名人代言、商场里的黄金位置。可雅诗兰黛起步时，这些几乎一样都没有——她只是一个移民家庭的女儿，手里有的，是几款面霜的配方，和一张能说会道的嘴。而她的绝招，简单到近乎笨拙，却极其有效：把面霜，亲手涂到顾客的脸上。

一个爱和人打交道的女孩

雅诗·兰黛 1908 年出生在纽约，是移民家庭的孩子。带她入门的，是一位当化学家的叔叔——他会调配护肤面霜，年轻的雅诗对这些能让皮肤变好的瓶瓶罐罐着了迷。但她真正的天赋不在实验室，而在与人打交道：她很早就发现，与其费口舌描述面霜有多好，不如直接把它涂到对方脸上、手上，让人亲眼、亲手感受到皮肤变柔滑的变化。

事实胜过千言万语

一次亲身体验，抵得过千言万语。没有广告预算，她就用最直接的方式获客——见到任何一个女性，她几乎都能找到机会，把面霜涂到对方脸上，一边涂一边讲解。她还极擅长两件事：慷慨地送小样，让人先免费试用；还有“买一赠一”，你买一件，再送你一件。这让第一次接触她产品的人几乎没有任何心理负担。

想一想：别人告诉你“这个特别好”，和你自己亲手试了一次觉得好，哪个更能让你相信？

攻进最难进的商场专柜

她的方法在美容院里被验证成功后，下一个目标，是高端美妆的必争之地——高档百货的专柜。那里是大牌们把持的地盘，一个无名小品牌极难进去。据说她费尽周折、甚至用了一些颇具戏剧性的办法，才终于争取到一个宝贵的柜台位置。

把专柜变成一个小舞台

一旦进了专柜，她那套“接触顾客”的打法就开始发威。她把每个专柜都变成一个可以亲手为顾客演示、试用、护理的小舞台；销售人员被要求主动为顾客涂抹、讲解。她还把“送小样”做成了一种标志性策略——让顾客带着一份精致的赠品离开，既是一次没压力的试用，也是一份让人惦记的好感。

信任，是一一次次“攒”出来的

就这样，她没有靠一夜爆红的广告，而是靠一个专柜、一次演示、一份小样地积累，把雅诗兰黛从一个无名小卒，一点点做成了高端商场里让人信赖的名字，再扩展到全球。她用最“笨”、也最扎实的方式证明：信任，是可以被一双手、一次次地建立起来的。

想一想：如果你没有钱大声打广告，你会怎么让别人第一次相信你、喜欢你？

把面霜直接涂到顾客脸上

雅诗兰黛刚起步时没钱打广告,她就用了个最笨也最有效的办法:亲自把面霜,一点点涂到顾客的脸上、手上,让她们当场感受到变化。她相信,再多的广告词,也不如让顾客亲身体验一次。有时候,让人“亲自试一下”,就是最好的推销。

和她一样的人

靠“真实接触和体验”建品牌的人还有不少:有人组建了庞大的销售队伍,上门为顾客做护肤演示、开美容聚会;有人从“修眉”这么一件小事做起,靠一次次亲手打理和专业服务,攒出了一个知名品牌。他们都明白:美妆卖的从来不只是瓶子里的东西,而是一种被用心对待的体验。

小故事,大道理

在一个看似需要大资本、大广告才能玩的高端行业里,她靠的却是一件人人都能做、却少有人做到极致的事——真诚地、专业地接触每一个顾客。如果你没有资本和流量去大声吆喝,别灰心:让潜在顾客先无压力地体验到你的价值(一次免费试用、一次用心的服务),再用专业和真诚把这份好感一点点变成信任。这条路走得慢,但每一步都很牢。

我的^小笔记



让顾客自己扛回家、自己拧螺丝，为什么反而成了全球最大的家具生意

买家具，在很多人印象里本该是件“被服务”的事：挑好款式，商家送货上门、帮你装好。可 IKEA 偏偏反过来——它让你自己在巨大的卖场里逛、自己从货架搬下扁平的包装、自己扛回家，再对着说明书拧半天螺丝。按理说这么“麻烦顾客”应该没人买账，它却成了全球最大的家具零售商。

一个把“省”刻进骨子里的人

英瓦尔·坎普拉德 1926 年出生在瑞典南部一个土地贫瘠、生活不易的地区，当地人以极度勤俭著称。这种“一分钱恨不得掰成两半花”的性格，深深刻进了他的血液。他还是个孩子时，就开始倒买倒卖火柴、铅笔这些小东西赚差价。17 岁那年，他创办了 IKEA，后来把重心转向了家具。

一次被逼到墙角的困境

IKEA 卖家具卖出名堂后，触动了当地传统家具商的利益。他们联手施压，不让厂商给 IKEA 供货。这次围堵，反而逼着坎普拉德走上一条更狠的路：既然买不到货，那就自己设计、自己找更便宜的地方生产。

一张被卸了腿的桌子

而在解决“怎么把家具便宜地运出去”时，一个瞬间点醒了他——有人为了把一张桌子塞进汽车，干脆把桌腿卸了下来。坎普拉德由此想到：如果家具出厂时就是拆开的、扁平的一块块板子，会怎样？这个“扁平包装”的想法一举解决了成本大难题：扁平包装大幅节省了运输和仓储；顾客自己搬、自己拧螺丝，又省下了昂贵的送货和安装人工。省下的每一分钱，都变成了更低的售价。

想一想：一件本来“很麻烦”的事，有没有可能换个做法，反而变便宜、还挺有意思？

把“省”做成一整套系统

扁平包装只是起点。他把成本从每个环节里抠出来：设计上，从一开始就把“能不能便宜地造、便宜地运”当成前提；生产上，到成本更低的地方大批量制造；卖场里，不是让导购跟着你伺候，而是把家具布置成一个个逛不完的样板间，让你自己参观、自己决定，最后自己去仓库区把扁平包装取走、扛走。

让“自己出力”变得有乐趣

高明的是，他没让这种“自己出力”变成苦差，反而把逛 IKEA 变成了一种体验：宽敞明亮的样板间让你想象家的样子，平价好看的小物件让你忍不住顺手就买，逛累了还有便宜的餐厅歇脚。顾客一边帮 IKEA 省了钱，一边还觉得逛得挺开心、挺值。而且他没有为了便宜牺牲设计，让平价和好看拧到了一起。

想一想：同样是“便宜”，是靠偷工减料省出来的，还是靠重新设计整个流程省出来的？哪种更聪明？

让顾客自己动手,反而更便宜

坎普拉德想让家具变便宜,想出一个妙招:把家具拆成平平的一块块,让顾客自己扛回家、自己拼。这样一来,又省了运费、又省了组装的人工,家具的价钱一下就降了下来。更妙的是,自己动手拼好的家具,顾客反而更有成就感、更喜欢。省钱和快乐,他一举两得。

和他一样的人

让普通人“用得起好设计”的品牌还有一些:有的以极简、耐看的风格,把家居、文具做得简约又不贵;有的把家具搬到网上,用海量选择和直送到家,让人更方便实惠地布置家。他们都在想办法:靠系统性的效率、而非牺牲品味,把“好”和“便宜”同时做到。

小故事,大道理

坎普拉德最巧妙的一点,是把“让顾客自己出力”这个看似会赶客的做法,变成了自己最大的成本优势、还成了一部分乐趣。当你想在“便宜”上取胜时,别只想着压低质量或利润——那条路很窄。更聪明的做法,是重新审视你提供东西的整个流程,看看哪些环节可以被重新设计、甚至巧妙地转移给顾客承担,只要能让他觉得划算、甚至有乐趣。

◆ 我的小笔记



别人一杯奶茶卖二三十块，它卖几块钱，凭什么还能开几万家店

这几年一杯奶茶动辄二三十块。可蜜雪冰城反其道而行——一杯柠檬水几块钱、一支冰淇淋两块钱，便宜到让人怀疑它到底怎么赚钱。更反常的是，就是这个“便宜到不像话”的品牌，开出了数以万计的门店，还养出了一个人人会哼的主题曲和憨憨的“雪王”。它到底靠什么赚钱？

从一个冷饮小摊起步

蜜雪冰城的起点非常草根。1997 年前后，河南郑州，张红超还是个手头拮据的年轻人，靠借来的一点钱，在学校附近支起了一个卖刨冰、冷饮的小摊。后来弟弟张红甫也加入，兄弟俩一起把这个不起眼的小生意一点一点做大。他们太懂普通人、尤其是学生对价格的敏感了：几块钱和二十几块钱，是完全不同的两个世界。

钱，到底从哪儿赚？

他们真正想清楚的，是一个更深的问题：如果一杯饮料必须极便宜、单杯几乎不赚钱，那这门生意的钱到底该从哪儿赚？按传统思路“低价进货、加个差价卖出去”，那点利润薄得几乎可以忽略，根本撑不起大生意。

？想一想：一样东西卖得特别便宜，商家真的是靠“每一件多赚你一点”来赚钱吗？

把利润点搬到“供货”上

他们的答案是：把整条供应链攥在自己手里——自己建工厂、自己采购加工原料、自己搭仓储物流，把柠檬、糖、奶粉、杯子这些成本压到极低。而更关键的一步是：蜜雪冰城主要不是靠卖饮料给消费者赚钱，而是靠把这些低成本的原料，卖给它遍布全国的加盟商来赚钱。它不靠卖饮料赚钱，而靠给加盟商供货赚钱。

让别人替它开出几万家店

蜜雪冰城自己不必亲自开每一家店，而是把这套跑通的低价模式，交给成千上万的加盟商去落地。加盟商出钱出力经营门店，而它靠统一供货来赚钱。门店越多，它卖出的原料就越多，赚得也越多。这套模式让扩张几乎不受自身资金限制，于是门店以惊人的速度铺满了从大城市到县城、乡镇——尤其是那些被高价茶饮忽视的地方。

一个雪王，一首洗脑歌

第三样是极接地气、又极“洗脑”的品牌营销。它塑造了一个憨态可掬的“雪王”，配上一首简单到听一遍就忘不掉的主题曲，用一种亲切、不装、甚至有点土萌的方式，牢牢扎进了大众心里。这种低成本却效果惊人的传播，让它在极致低价之外，又多了一层情感上的亲近。

？想一想：做生意，是“每样东西都尽量卖贵一点”稳，还是“卖得很便宜、但卖出去很多很多”稳？

几块钱一杯,还能赚钱的秘密

蜜雪冰城的奶茶卖得极其便宜,几块钱一杯,却还能赚钱,秘密藏在看不见的地方。它自己大批量地采购、生产原料,把每一杯的成本压到极低,再靠开成千上万家店、卖出海量的杯数,把钱一点点赚回来。薄利,但把“多销”做到了极致——这和沃尔玛的思路,其实一模一样。

和他们一样的人

用“极致低价+供应链+海量加盟”打天下的还有不少:有人把平价汉堡炸鸡开进了无数县城;有人把一块街边炸鸡排,做成了门店极多的连锁。他们都明白:极致低价这门生意,真正的利润和壁垒都在供应链里,而不在单店的差价里。

小故事,大道理

当你决定用“极致低价”竞争时,最关键的问题往往不是“怎么把价格降下去”,而是“价格降到这么低,我到底靠什么赚钱”。蜜雪冰城的答案,是把赚钱的点从门店的饮料差价,转移到了供应链的原料供应上。想靠“便宜”竞争,一定先想明白两件事:这么低的价,成本靠什么系统撑住;钱到底从哪个环节赚——往往不是你以为的那个环节。

我的笔记本



不贷款、不融资、不上市，一个不识字的农妇怎么把辣酱卖到全世界

今天的创业故事，几乎总少不了融资、估值、上市、烧钱这些词。可“老干妈”这个国民品牌，几乎一个都不沾：它不贷款、不融资、不上市、不赊账，创始人陶华碧甚至不怎么识字。就是这样一个处处“不合时宜”的组合，却把一瓶辣酱卖进了千家万户，甚至卖到了海外。它靠的是什么呢？

一个苦日子里磨出手艺的人

陶华碧 1947 年出生在贵州一个贫苦的农村家庭，没读过什么书。她的前半生非常艰难，为了糊口，在贵阳摆过地摊、开过一个专卖凉粉和米豆腐的小店。就是在这个小店里，为了给凉粉配味，她自己研制了一种麻辣酱。她没想到，正是这瓶用来“配菜”的辣酱，日后会彻底改变她的人生。

顾客只要辣酱，不吃凉粉

她店里的凉粉生意平平，可她自制的辣酱却大受欢迎。渐渐地她发现顾客有点“反常”：有些人来了不怎么吃凉粉，却总想多要点辣酱，甚至有人只想买辣酱、不吃凉粉。一次辣酱卖完了，来的客人竟扭头就走。这个细节点醒了她：原来自己真正的招牌，不是那碗凉粉，而是这瓶辣酱。于是她干脆专心把辣酱装进瓶子里卖。



想一想：有时候你随手做的一件“小事”，反而比你主打的东西更受欢迎——你会不会注意到、并且抓住它？

第一条原则：把产品做到极致

老干妈的故事，是两条极其朴素、却极其牢固的原则，几十年如一日地被坚守。第一条，是对产品近乎执拗的较真：她坚持用好的原料，对口味的稳定和质量毫不含糊。她深知，自己的一切都建立在这瓶辣酱足够好、足够让人上瘾的基础上。产品够硬，口碑就会自己长脚——老干妈几乎不打广告，全靠一瓶瓶被吃过的辣酱口口相传。

第二条原则：把账算得干干净净

第二条，也是最“反潮流”的一条：不贷款、不融资、不上市、不赊账。她做生意坚持现款现货——对供应商，货一到钱就付清，从不拖欠；对经销商，也要求先款后货。她不欠别人一分钱，也不让别人欠她一分钱。这套看似“落后”的做法，恰恰给了老干妈惊人的稳健：没有债务，它不惧任何风吹草动；因为不融资、不上市，它不必看资本脸色，也不必为了迎合报表去做违背常识的事。



想一想：走得快、但欠了一屁股债，和走得慢、但一分不欠，你觉得哪种更稳、更能走得久？

一瓶辣酱里的乡情

它的味道够“上瘾”，能让一碗白米饭、一包泡面都变得下饭；而且几十年如一日地稳定，你在哪个城市买，尝到的几乎都是同一个熟悉的味道。再加上价格亲民、随处能买到，还跟着华人的脚步走向了世界。对海内外的中国人来说，那一瓶红彤彤的老干妈，早已超越了辣酱本身，成了一种关于家、关于熟悉味道的情感寄托。

不融资、不上市,慢慢做

陶华碧做辣酱,有个很“倔”的原则:不借钱、不上市,就靠着卖辣酱赚来的钱,一步一步稳稳地做。别人劝她快点做大,她却不着急,只把心思放在“把辣酱做好、不亏待顾客”上。结果,这份踏实和诚信,反而让她的辣酱成了走遍全国、家家信任的国民品牌。

和她一样的人

靠“把一个平凡小单品做到极致”成事的人还有不少：大洋彼岸有位越南来的移民，几乎不打广告、极少要资本，把一瓶带公鸡标志的辣椒酱做成了美国的知名产品；还有人靠一包配方独特的调味料，几十年做成了千家万户厨房里的常客。他们都证明：哪怕最平凡的一个单品，只要做到极致，也能撑起一个大品牌。

小故事，大道理

老干妈几乎和当下所有创业“标准剧本”都相反——不融资、不上市、不烧钱、不多元，却成了最长寿的国民品牌之一。它告诉我们两件事：别小看一个平凡的小单品，只要把品质做到别人做不到的极致，靠口碑就能长成大生意；创业也不一定要靠杠杆和资本追求爆发，一套干净、量入为出的纪律，虽然让你走得慢一些，却能让你走得更稳、更久，把成果牢牢握在自己手里。

我的笔记



一家不拥有一间客房的公司，为什么能订出比酒店还多的房

传统酒店的逻辑很清楚：盖楼、买地、装修客房、雇人打理，房间越多、投入越大。可 Airbnb 成了全球最大的住宿平台之一，自己却几乎不拥有一间客房——它提供的所有房源，都是别人家里闲置的房间和房子。一家自己没有客房的公司，凭什么能提供比大型连锁酒店还多的住处？

几个交不起房租的年轻人

Airbnb 由布莱恩·切斯基和他的伙伴们创办。切斯基和好友都是设计专业出身，后来又找来了懂技术的伙伴。故事开始时，他们住在旧金山，穷到快付不起房租——这是许多伟大公司共同的、一点也不浪漫的起点。

几张气垫床

转机来自一个偶然。当时旧金山要办一个大型设计会议，全城酒店都被订满了，很多参会者找不到住处。切斯基他们灵机一动：公寓里还有空间，何不把几张充气床垫租给这些人，顺便提供个简单的早餐？他们把这个临时点子叫“气垫床加早餐”。就这样，几张气垫床，成了 Airbnb 最初的雏形。

真正缺的，不是房间，是“信任”

早期极其坎坷。这个“让陌生人住进你家、或住进陌生人家”的想法，当时听起来相当疯狂、甚至有点危险，几乎没有投资人看好。为了活下去，他们一度靠着在总统大选期间，设计并售卖印着候选人形象的趣味麦片盒来筹钱。正是在这段挣扎里，他们想明白了最关键的一件事：闲置的房间到处都是，想找灵活住处的旅客也到处都是，真正横在中间、让这门生意做不成的，是“信任”。



想一想：房东怕把家交给陌生人，旅客怕住进陌生人的家——如果是你，怎么让互不认识的两个人敢彼此托付？

一点点搭起信任的桥

于是他们做的，不是去盖房子，而是去搭一座“信任的桥”：让房东和房客都建立可以互相查看的资料和评价，住完之后双方还能互相打分；他们帮房东把房子拍出漂亮、真实的照片；他们让付的钱先由平台保管、等入住后再给房东，还提供保障。一层层地，把陌生人之间“敢不敢”的顾虑，慢慢消解掉。

一台越连越大的平台

一旦信任的桥搭起来，平台的力量就显现了：房源越多，来找房的旅客越多；旅客越多，愿意把闲置房间挂上来的房东也越多。两端互相吸引、彼此放大。它不必自己拥有一间客房，却把全世界无数闲置的空间和无数旅行者连在了一起，提供了连锁酒店都给不了的、灵活又本地化的住宿。



想一想：世界上很多“闲着没用的东西”和“正需要它的人”，是不是都缺一座把他们连起来的桥？

把陌生人的家,变成旅馆

切斯基想到一个大胆的点子:让有空房的人,把家里的房间租给来旅行的陌生人。一开始所有人都担心:把家借给陌生人,安全吗?他就想尽办法建立信任——真实的评价、身份的核实、双方的保障。当“信任”这道最难的坎被一点点填平,一个原本不敢想的巨大生意,就冒了出来。

和他一样的人

搭一个“连接两端、越连越大”的平台,这种事到处都有:有的平台把想打车的人和有空司机连起来;有的把买家和卖家连起来。它们和 Airbnb 一样,自己往往不生产那样东西,而是靠解决“陌生人之间怎么敢交易”的信任问题,把两端连起来,然后越滚越大。

小故事,大道理

切斯基真正了不起的地方,是他从“解决自己交不起房租”的小办法里,看出一个更大的东西:世界上有大量闲置的空间,也有大量找不到合适住处的人,缺的只是一座能把两者安全连起来的桥。很多最大的机会,不在于你去“造”一样新东西,而在于你能不能解决那个挡在中间的“信任”问题,把本来就存在、却互相找不到的两端连起来。

我的笔记



一句推荐就能让一本书卖断货，她凭什么

在她最红的年代，有个说法叫“奥普拉效应”——只要她在节目里推荐一本书，这本书往往立刻卖到断货。一个电视节目主持人，怎么会有这样近乎“点石成金”的影响力？奥普拉·温弗瑞做的，表面是主持一档谈话节目，实际上，她把“自己”这个人，做成了一个被亿万人深深信任的品牌。

一个从最低处走出来的人

奥普拉 1954 年出生在美国一个极其贫困的乡村，由外祖母抚养长大，童年充满贫穷和动荡。她的起点，几乎低到不能再低。但她从小就有过人的口才，一步步进了媒体行业。真正让她脱颖而出的，不是她多“标准”，恰恰相反，是她太真实、太有感情了——她会哭、会笑、会分享自己的痛苦，这让观众觉得无比亲切。

观众是真的“信”她

她后来接手了一档当地反响平平的谈话节目，凭着这种独一无二的真诚，硬是把它做成了风靡全球的爆款。观众不只把她当主持人，而是当成一个懂自己、值得信赖的朋友。她推荐的东西，是她真心觉得好的；她认可的理念，是她真心认同的。这份“她说的我信”的信任，是无价的，也是她一切影响力的根基。

？想一想：你更愿意相信一个“完美但有距离”的人，还是一个“会哭会笑、很真实”的人？

光有信任还不够

但光有信任，还赚不到大钱。绝大多数主持人再红，本质上也只是电视台雇来的“打工者”——节目是电视台的，红利大头归电视台。奥普拉不甘心这样。她成立了自己的制作公司，想方设法掌握了自己节目的所有权。这一步至关重要：她从一个“被雇佣的明星”，变成了一个“拥有资产的老板”，节目带来的巨大利益，从此主要归自己。

信任 × 拥有

她真正的故事，是把“信任”和“拥有”这两样东西反复相乘。她不断加深信任——那个著名的“读书俱乐部”，她推荐一本书，就等于用自己的信誉为它背书。而她始终把这份影响力牢牢“拥有”在自己手里：她创办自己的杂志、自己的电视网络，把这个被信任的品牌，一步步延展到更多领域。

？想一想：一样东西你做出来了，是“红了但归别人”，还是“红了而且归自己”，差别有多大？

一个人，也能是一个品牌

就这样，一个出身贫寒的主持人，成长为最具影响力的媒体人物之一。她证明了：一个人本身，可以成为一个价值连城的品牌；而只要你懂得“拥有”自己创造的东西，这个品牌就能被不断放大，长成一个帝国。

真诚,是最难被模仿的

奥普拉最打动人的,是她的真实——她会在节目里哭、会分享自己的软弱和痛苦。正是这份不装、不端着,让观众觉得她像一个懂自己的朋友。别人可以模仿她的节目形式,却学不来那份发自内心的真诚。有时候,最强的“本事”,恰恰是敢于做真实的自己。

和她一样的人

靠“真诚+拥有”成事的人还有一些:有人靠一档极其个人化的播客,独立地掌握着自己的节目和听众,平台想要他的内容就得开天价;有位歌手在积累了巨大影响力后,没有止步于替别人代言,而是创办了自己拥有的美妆品牌。他们都先把自己做成被信任的品牌,再牢牢“拥有”自己创造的东西。

小故事,大道理

奥普拉给普通人的启发,可以浓缩成两个词:真诚,和拥有。真诚,是赢得信任的方式——靠真实而非表演。拥有,是把信任变成财富的关键——别一直把你创造的东西(内容、受众、产品)贡献给别人的平台。真正的财富,不属于最红的人,而属于那个既被信任、又拥有自己所创造之物的人。

◆ 我的小笔记



他本来想在网上卖滑雪板，最后却成了帮所有人开店的人

托拜厄斯·卢克最初的梦想很小——他只是想在网上开一家卖滑雪板的小店。可最后，他没有成为卖滑雪板的商家，反而成了帮全世界几百万人开网店的人。这个转折本身，就是最有意思的地方：一个想去“淘金”的人，怎么在半路上意识到，与其自己淘金，不如去给所有淘金的人“卖铲子”。

一个抓狂的程序员

卢克出生在德国，从小就是编程高手。他热爱滑雪，于是想在网上开个店卖滑雪板。作为程序员，他自然开始动手搭网店。可就在这个过程中，他遇到了一个让他极其抓狂的问题：当时市面上现成的建店软件，都难用得要命。对一个挑剔的顶尖程序员来说，与其忍受烂工具，不如自己写一个。于是，他干脆为自己的店，从头造了一套好用的电商系统。

铲子，比金子值钱

店开起来后，他逐渐意识到一件事：真正让他兴奋、也真正稀缺的，不是卖了多少块滑雪板，而是他为了开店而造的那套系统。他环顾四周，发现自己当初的困境——“想在网上开店，却找不到好工具”——绝不是他一个人的问题，而是成千上万想做电商的人共同的痛点。



想一想：淘金的人很多，可最稳、最赚钱的，常常是那个给所有淘金者“卖铲子、卖水”的人——为什么？

果断掉头

于是他做了一个改变一切的判断：停止卖滑雪板，转而把这套开店工具，卖给所有想开店的人。这背后是一个古老的商业智慧：淘金热里，最稳的往往不是那些九死一生的淘金者，而是那个向所有淘金者卖铲子、卖水的人。卢克本来是去淘金的，却敏锐地意识到，自己手里那把“铲子”，才是更大的生意。于是，Shopify 诞生了。

站在所有商家的“上游”

转向之后，他把那套系统产品化，让任何一个不懂技术、没有大公司资源的普通人——个体户、小品牌、手艺人——都能用它轻松开起一家专业的网店。这门生意最迷人的地方，在于它的位置：他没有去和千千万万商家争夺消费者，而是站在了他们所有人的“上游”，成为他们共同的地基。他不必赌某一家店能不能成功——不管哪家店火了，只要是用 Shopify 开的，他就受益。

越用越离不开

为了让这把铲子越来越好用，他还不断在核心工具之外，叠加支付、物流、营销等服务，让商家一旦用上，就深深嵌入这个生态，越用越顺手，也越难离开。就这样，Shopify 从一个滑雪板店的副产品，长成了支撑全球几百万商家的电商地基。



想一想：当很多人涌进一个新领域“淘金”时，除了自己下场赌一门生意，你还能不能去做那个“给所有人提供工具”的人？

站在所有淘金者的上游

卢克的位置很妙：他不去和千千万万的商家抢顾客，而是站在他们所有人的“上游”，给他们提供开店的工具。他不用赌某一家店能不能火——不管哪家店成功了，只要是用他的工具开的，他就跟着受益。有时候，不亲自下场淘金，而去给所有淘金的人卖铲子，反而是更稳的位置。

和他一样的人

“卖铲子”这条智慧很古老：一百多年前的美国淘金热，有人不去淘金，而是看准淘金者需要结实的裤子，做起了牛仔裤生意，最后赚得盆满钵满、还创出一个流传至今的品牌。还有人做工具，让不懂代码的人也能轻松搭出自己的网站。他们都不亲自淘金，而是给淘金者提供离不开的东西。

小故事，大道理

Shopify 最精彩的一点，是卢克的那次“掉头”。他本来兴冲冲去淘金，却冷静地意识到：我手里这把为了淘金而造的铲子，比金子本身更值钱、市场更大、也更稳。当你看到一个领域正在兴起、无数人涌进去“淘金”时，不妨多想一层——除了亲自下场，你还能不能去做那个给所有淘金者提供工具、服务的人？这个位置，往往风险更小、也更稳。



我的小笔记



把最贵的东西几乎白送，反而更赚钱

做生意的常识是：好东西要卖个好价钱。可金·吉列却反着来——他把剃须刀最核心、最耐用的那个部件（刀架），几乎当成不要钱的东西送出去，然后靠一片片用完就扔、要不断更换的刀片来赚钱。把最贵的部件几乎白送，听起来像亏本买卖，可正是这门“倒着算账”的生意，让吉列统治了剃须行业上百年。

一个爱琢磨生意的推销员

金·吉列生活在一百多年前的美国，早年是一名四处奔波的推销员。他常年在市场一线，卖各种各样的东西，对“什么样的生意能持续赚钱”有着切身的观察。他心里一直揣着一个念头：想发明点什么，做一门属于自己、能赚大钱的生意。

老板的一句话

真正点醒他的，是他曾工作过的一家瓶盖公司的老板。老板对他说了一番影响他一生的话，大意是：想赚钱，就去发明一种“用一次就扔掉、然后顾客必须再来买”的东西。因为顾客一次性买断的东西，你只能赚一次；而那种会被不断消耗、需要反复购买的东西，才能让顾客源源不断地回来。瓶盖，正是这样——开一次就废了，得不停地买。

想一想：一样东西“买一次用一辈子”，和“用完就得再买”，哪一种更能让商家一直赚钱？

一次性刀片

老板这句话成了他挥之不去的执念。他苦苦思索，想找一个既日常、又会被不断消耗的产品。终于有一天，据说是在早晨对着一把又钝又要费力打磨的老式剃须刀时，灵感击中了他：如果剃须刀的刀片，是薄薄的、便宜的、用钝了就直接扔掉、再换一片新的，会怎么样？这样一来，剃须这件几乎每个男人每天都要做的事，就会产生一种持续不断的、对新刀片的需求。

便宜送刀架，靠刀片赚钱

于是他设计了这套“倒着算账”的生意：把耐用的刀架价格压得极低、甚至免费赠送，目的只有一个——让尽可能多的人先拥有他的刀架。因为一旦一个人手里有了吉列的刀架，他就被“锁定”了：从此要刮胡子，就必须源源不断地来买配套的吉列刀片。刀架是几乎不赚钱的“入口”，刀片才是被一年年反复购买的“利润机器”。

想一想：商家有时候会把一样东西“几乎免费”送给你，你有没有想过，他真正想赚的，是后面哪一笔钱？

一个被反复模仿的模式

就这样，吉列不仅建立起一个庞大的剃须帝国，更给整个商业世界示范了一种全新的赚钱方式。后来人们把它叫做“剃刀与刀片”模式——便宜卖那个耐用的“剃刀”，靠反复购买的“刀片”来持续获利。

一个被反复模仿的套路

吉列这套“便宜卖机器、靠耗材赚钱”的办法，后来被无数生意学了去。打印机卖得便宜，靠的是不断要换的墨盒；游戏机不贵，靠的是一款款要买的游戏。它们都在做同一件事：先用一个便宜的“入口”把你请进门，再靠你之后一次次的回购，慢慢赚钱。

和他一样的人

这套模式后来到处都是：打印机常常卖得很便宜，真正赚钱的是那些要不断更换的墨盒；胶囊咖啡机定价亲民，真正持续赚钱的，是那些只能配它专用机器的咖啡胶囊。它们都是“便宜卖机器、靠耗材赚一辈子”。

小故事，大道理

吉列彻底颠覆了“好东西要卖好价钱”的常识。他真正卖的，从来不是那把刀架，而是那段“你会不断回来买刀片”的长期关系。赚钱的逻辑，未必是“在这一单里尽量多赚”。有时候，主动在“入口”上让利、甚至倒贴，去锁定一个能长期、反复向你付费的顾客，是一门大得多的生意。

◆ 我的小笔记



一个不会说话的小玩偶，凭什么让人上瘾地买

迪士尼的米奇、皮卡丘之所以值钱，背后都有庞大的故事支撑。可泡泡玛特卖的那些小玩偶，很多连一个完整的故事都没有——只是一个个可爱的小形象。更反常的是，你买的时候甚至不知道买到的是哪一个：它们被装在不透明的盒子里，只有拆开那一刻，你才知道抽中了什么。就是这样一些“没有故事”的玩偶，却让无数年轻人一次次掏钱、近乎上瘾。

从一家杂货店开始

王宁是泡泡玛特的创始人。2010 年他在北京创办了它，但最初的样子和今天完全不同——它一开始只是一家卖各种新奇小商品的“潮流杂货铺”，生意做得并不轻松。真正的转机，来自他对自家门店销售数据的观察：他发现店里有一类东西卖得出奇地好——一些装在盲盒里的设计师玩偶。

一个从数据里冒出的信号

顾客对这种“拆开才知道是什么”的潮流玩具，表现出了远超其他商品的热情和复购。这个信号让王宁意识到：这里面，藏着一个比“卖杂货”大得多的机会。他并没有亲手画出那些走红的玩偶，他真正的能力，是一个敏锐的商业观察者——能从数据里看出真正的需求，并果断地把整个公司，聚焦到“潮玩盲盒”这个爆发点上。



想一想：一件你随手在卖、却卖得特别好的东西，你会当成偶然，还是当成一个值得押上去的大机会？

两个核心零件：形象 + 惊喜

他看穿了这门生意真正的两个核心。第一是“形象”：他签约设计师、培育自己的 IP——一些没有复杂故事、却造型可爱、让人一眼就想拥有的小玩偶，这是吸引人掏钱的第一道钩子。第二是“盲盒”机制：你不能挑，只能碰运气，拆开盒子那一刻，你可能抽中普通款，也可能抽中稀有的“隐藏款”。

让人“再拆一个试试”

真正让人上瘾、反复购买的，是那个“盲盒”机制。当玩偶被装进一个个一模一样、不透明的盒子里，购买就带上了一种强烈的、类似“开奖”的不确定性和刺激感。你想集齐一整套，但每一次拆盒都是一场小赌博：可能抽到重复的，也可能幸运地抽中隐藏款。这种“不确定的惊喜”会持续刺激大脑、带来兴奋，让人忍不住“再买一个试试”。



想一想：让你“停不下来”的，常常不是东西本身，而是那种“下一个会不会中”的期待——你留意过这种感觉吗？

卖的其实是“情绪”

除了形象和盲盒，王宁还开出大量门店和自动贩卖机，培育起活跃的收藏社群，让藏家互相交流、炫耀、交换，进一步抬高了热度。消费者买的其实不只是一个玩偶，而是一整套情绪：喜爱、拆盒的惊喜、集齐的成就感、社交的认同。

让人“再拆一个试试”

泡泡玛特真正让人上瘾的，是那个“拆开才知道是什么”的盲盒。你想集齐一整套，可每次拆盒都像开奖：可能是重复的，也可能是超稀有的隐藏款。这种“下一个会不会中”的期待，会不停地挠你的心，让你忍不住再买一个。它卖的，其实不是玩偶，而是那份拆盒的惊喜和期待。

和他一样的人

用“惊喜 + 收集”让人上瘾的玩法，其实早有前辈：日本的“扭蛋”——投币后随机转出一个不知道是什么的小玩具，玩的正是和盲盒一样的逻辑；还有人把各种影视、游戏形象做成造型统一的收藏公仔，靠稀有限定款刺激收藏热情。他们都明白：自己卖的不只是玩具，而是喜爱、惊喜和收集这一整套情绪。

小故事，大道理

泡泡玛特卖的东西，从“实用”的角度看几乎“没什么用”——一个不会说话、没有故事的小塑料玩偶，能有什么用呢？可它偏偏能让人一次次上瘾地掏钱，因为王宁贩卖的，从来不是玩偶的实用功能，而是它承载的情绪。在物质越来越丰富的时代，人们越来越愿意为“感受”买单——如果你能创造并放大某种强烈的正面情绪（快乐、惊喜、成就感），就可能撬动一门极有生命力的生意。（温馨提示：盲盒有随机性，理性消费、别沉迷哦。）

我的笔记



十几个人、不融资，做出数亿美元的生意

在人工智能这场烧钱的比赛里，几乎所有明星公司都在做同一件事：疯狂融资、疯狂招人、疯狂烧钱。可 Midjourney 却是个异类。它做的是 AI 图像生成——一个技术门槛极高、竞争极激烈的热门赛道，但它几乎不融资、不烧钱，团队小得惊人，只有十几个人，却做出了数亿美元级别的年收入，而且实打实地赚钱。

一个选择“反着来”的人

大卫·霍尔兹是 Midjourney 的创始人。在此之前，他已经是一位有经验的科技创业者和技术研究者。2021 年，他投身到当时正兴起的 AI 图像生成领域。但从一开始，他就做了一系列和主流相反的选择：不去追逐巨额融资，坚持独立自筹；不大规模扩张团队，刻意把公司保持得极小；甚至没做一个传统 App，而是把产品直接搭在一个现成的社群平台上，让用户在群聊里就能生成图像。

极致的“轻”

在人人都想着“融最多的钱、招最多的人、做最大的摊子”时，他却主动选择了一条相反的路：极致的克制和轻盈。这套“轻”体现在方方面面：把产品架在现成平台上，省去了自己从零搭建和推广的巨大成本；让产品靠自身惊艳的效果，在口口相传中增长，几乎不花钱做营销；把团队保持在极小规模，避免了庞大组织的成本和内耗。

想一想：是“人越多、钱越多就越强”，还是“用最少的人、赚最多的钱”才叫强？

靠产品自己说话

在增长上，它几乎不砸钱买流量，而是靠产品本身惊艳的效果。一个人用它生成一张震撼的图，发到社交媒体上，就是一次最好的广告；无数用户自发的分享，汇成了它不花钱的增长引擎。在收费上，它走最直接的路——用户想用就付订阅费，产品从很早就实实在在地盈利，完全不需要靠融来的钱去补贴。

惊人的“人效”

最惊人的，是它的“人效”——每个人创造的价值。凭这套轻盈的打法，Midjourney 用区区十几个人，就撑起了一个服务海量用户、创造数亿美元年收入的生意。这和那些融资几十亿、雇员上千却持续亏损的对手，形成了极其鲜明的对比。

想一想：做一件事之前，你会先默认“必须做大、必须很多人”，还是先想“能不能用更少、更聪明”的方式做成？

靠产品自己说话

Midjourney 几乎不花钱做广告。它靠的是产品本身太惊艳——一个人用它生成一张震撼的图，发到网上，就是一次最好的宣传。无数用户自发的分享，汇成了它不花一分钱的生长引擎。当你的东西真的足够好，用户自己

就会替你把它传出去。

十几个人,顶得上一千人

最让人吃惊的,是 Midjourney 的“人效”——每个人创造的价值。它只用区区十几个人,就撑起了一个服务海量用户、赚下数亿美元的生意。这和那些融了几十亿、雇了上千人却还在亏钱的手,形成了鲜明对比。它证明:值钱的从不是你用了多少人,而是你创造了多少价值。

和他一样的人

用极小团队创造极大价值的人,还有不少:有人几乎一个人运营一个服务海量用户的网站,最后以数亿美元卖出;有个改变了人们分享方式的图片社交产品,被天价收购时,团队也只有十几个人。他们都证明:一门生意的价值,取决于它创造了多少价值,而不是动用了多少人和多少钱。

小故事,大道理

Midjourney 是对“创业必须融巨资、扩团队、烧钱换增长”这一主流迷思的有力反驳。做一门生意,别一上来就默认“必须做大、必须烧钱”。先问问自己:我能不能用更少的人、更低的成本、更聪明的方式,去做一门健康、自主、还能持续赚钱的生意?真正值钱的,从来不是你动用了多少资源,而是你用有限的资源,创造了多少价值。

◆ 我的小笔记



一个做着玩的副业，最后卖了 120 亿美元

科技创业的主流剧本几乎千篇一律：有了想法就融资，融了钱就快速扩张、烧钱抢市场。可 Mailchimp 的故事，几乎每一条都相反。它不是一个精心策划的创业项目，而是两个开设计工作室的人，随手做出来的一个副业。它做了十几年，从没拿过一分钱投资，就是不紧不慢地稳稳赚钱，最后却被以大约 120 亿美元收购。

两个务实的手艺人

Mailchimp 的两位创始人本来经营着一家小小的网页设计工作室，靠给客户做网站谋生。这个身份很重要——它让他们长期身处一线，直接服务大量中小企业客户，因此格外了解这些小生意主到底会遇到哪些真实的麻烦。大约在 2001 年，他们注意到，很多客户都想给顾客群发邮件做营销，却苦于没有一个简单好用又不贵的工具。

一个顺手做出来的小工具

于是，两人利用做设计的间隙，顺手做了一个帮客户群发邮件的小工具，取名 Mailchimp。一开始，这纯粹只是他们主业之外的一个副业。他们不是一开始就立志要“颠覆行业”的野心家，更像两个务实的手艺人——先在服务客户时发现了一个真实的小痛点，然后动手做个小工具去解决它。



想一想：一个“顺手做出来解决真实麻烦”的小东西，和一个“想得很大却没人真需要”的宏大计划，你更看好哪个？

一个反主流的决定

当 Mailchimp 显露出潜力时，他们本可以像别人一样去融资、烧钱扩张，但他们没有。他们选择了一条更慢、也更自主的路：用生意本身赚来的钱，去支撑生意的成长，不引入任何外部投资。这个“坚持自筹、慢慢做、把公司牢牢握在自己手里”的决定，为日后那笔几乎全归自己的巨额回报，埋下了伏笔。

“慢”，也是一种战略

它的成长几乎是所有“快公司”的反面：不追求爆发式增长，而是靠好用的产品和口碑，一点一点积累客户；把赚来的每一分钱谨慎地投回产品，用自己的现金流滚动发展。它不背负投资人对“快速增长、尽早上市”的压力，可以完全按自己的节奏来经营，把心思真正放在服务好客户上。



想一想：走得快、但欠着一堆债、还得听别人的，和走得慢、但一分不欠、自己说了算，你更想要哪种？

果实几乎全归自己

就这样，Mailchimp 靠着十几年的耐心和自主，从两个人的副业，长成了服务全球千百万中小企业的行业领导者。最终被以约 120 亿美元收购时，人们才惊觉这家从未融资的公司创造了如此惊人的价值。而这笔天文

数字般的回报，因为公司几乎完全属于两位创始人，也就几乎完整地归了他们——这正是“自主”这条路最丰厚的果实。

慢,也是一种战略

Mailchimp 不追求爆发式的快,而是靠好用的产品和口碑,一点一点地攒客户,用自己赚来的钱滚动着长大。它不欠别人的钱、不听别人指挥,可以完全按自己的节奏来。走得慢一点,但一分不欠、自己说了算——这种从容,反而让它走得更稳、更远。

和他们一样的人

拒绝“融资烧钱”、坚持自主的人还有一些：有人坚决拒绝风险投资，用几十年自力更生做出一整套庞大的软件；还有人公开倡导公司不必追求无限增长、不必被融资绑架，而应保持精简、健康、属于自己。他们都相信：一门生意应该靠自己的现金流、按自己的节奏成长。

小故事，大道理

Mailchimp 告诉我们：资本和速度，从来不是成功的唯一路径。别急着否定“慢”和“小”——一门靠自己的现金流健康成长、不被资本绑架的生意，虽然走得慢，却更从容、更抗风险、也更属于你自己。而且永远记住“所有权”的分量：如果一门生意能靠自身滚动发展起来，保有它的所有权，往往意味着当成功到来时，你能拿走的会多得多。

◆ 我的小笔记



专业设计那么难、那么贵，她把它做成了人人会用

想做一张像样的海报、一份好看的简历，过去往往意味着两件麻烦事：要么去学那些专业得让人望而生畏、又昂贵的设计软件，要么花钱请设计师。对绝大多数普通人来说，“做设计”门槛很高、和自己没什么关系。梅拉妮·帕金斯看到的，正是这个巨大的空白，她创办的 Canva，就是要将专业设计这件难事，变成普通人拖一拖、拽一拽就能上手的简单工具。

一个教设计软件的大学生

帕金斯是澳大利亚人，1987 年出生。她的创业故事始于大学时代：为了赚点钱，她做起了教别人使用专业设计软件的兼职。正是在这个过程中，她反复感受到一件事——那些专业软件实在太难学了。她的学生们往往要花大量时间，才能勉强学会一些本该很简单的基本操作。

为什么设计一定要这么难？

这份切身的挫败，让她冒出一个清晰的念头：为什么设计一定要这么难？难道就不能有一个简单到人人都能上手的工具吗？她没有一步登天，而是先从一个很小的领域切入——和伙伴一起，做了一个专门帮学校设计毕业纪念册的在线工具。据说，这个生意最初就是在她妈妈家的客厅里起步的。

想一想：一件“很多人都需要、却被弄得又难又贵”的事，是不是恰恰藏着一个大机会？

把复杂，变成“拖一拖、拽一拽”

后来她把把这个想法推向所有人，创办了 Canva。它的核心，是把复杂的专业设计，变成一种极其简单、直观的体验：提供海量精美的现成模板，你不用从一张白纸开始；把设计操作简化成“拖拽”——想加张图、换个字，鼠标拖一拖就行；还内置大量图片、字体、素材。就这样，一个从没学过设计的人，也能在几分钟内做出一张相当专业的海报。

被拒绝上百次，也不放弃

这个如今看来无比正确的方向，当年却极难获得投资人的认可。据说她被上百位投资人拒绝过。一次次碰壁，足以让绝大多数人放弃，但她始终没有动摇对这个方向的信念，一遍遍打磨自己的说法、寻找机会。最终，她的坚持打动了投资人，Canva 得以起飞。

想一想：一个你坚信是对的方向，如果被拒绝了 100 次，你还愿意继续吗？

把少数人的特权，交给所有人

她真正做的，是把“设计”这项曾经属于少数专业人士的能力，交到了全世界数以亿计的普通人手里——学生、小店主、创业者，都能轻松做出好看的设计。她还用“免费增值”的模式：基础功能免费，让海量用户无门槛地用起来，再靠更高级的功能和面向团队的服务来收费。

被拒绝上百次也不放弃

帕金斯要做 Canva 时,这个如今看来无比正确的方向,当年却被上百位投资人拒绝过。一次次碰壁,足以让大多数人放弃,但她始终坚信这件事是对的,一遍遍打磨说法、寻找机会,最终打动了投资人。一个你真正相信的方向,值不值得你被拒绝一百次还继续?

和她一样的人

把一项“有门槛的专业能力”交到普通人手里的,还有不少:有人把原本要在昂贵软件里一个人闷头做的设计,搬到浏览器里、让整个团队实时协作;有人把“专业的语言校对”做成人人都能用的写作助手。他们都在拆掉横在普通人和某项能力之间的那道墙。

小故事,大道理

机会往往就藏在那些“明明很多人需要,却被专业门槛挡在门外”的地方。设计、编程、写作……世界上有太多有价值的能力,长期因为工具太难、太贵,只属于少数人。留意你身边那些“本该简单、却被弄得很复杂”的事——如果你能把它做得足够简单、足够便宜,让原本被挡在外面的大众也能轻松上手,你就可能创造出巨大的价值。降低门槛,本身就是一门伟大的生意。

我的^小笔记



学习那么反人性，他却让人天天打卡、几百天不断

学一门外语，是件公认的苦差事——枯燥、要长期坚持、又极易半途而废。买过的教材落灰、报过的班没上完，是无数人的经历。学习之所以难，很大程度上不是因为学不会，而是坚持不下去。可多邻国（Duolingo）却让千百万人心甘情愿地每天打卡学外语，很多人的连续记录长达几百天、上千天，断了还会心疼。

一个来自不富裕国家的科学家

路易斯·冯·安出生在危地马拉——一个并不富裕的国家。他亲眼看到，在家乡，优质的教育往往和金钱挂钩：富人的孩子请得起家教，穷人的孩子被挡在门外。这让他很早就有了一个信念——好的教育，应该是免费的、人人都能获得的。他后来成为一位杰出的计算机科学家，还是“验证码”技术的发明者之一。

两个问题：够得着，和学得下去

2011年前后，他创办了多邻国，把目标对准语言学习。他的信念很坚定：教育应该免费。于是多邻国从一开始就把“免费”作为核心，一下就拆掉了横在无数人面前的最大门槛——钱。但他很清楚，光免费还不够：教育真正的难题，不只是“能不能获得”，更是“能不能坚持”。免费的资料网上遍地都是，可为什么大多数人还是学不会一门外语？因为学习太枯燥，坚持不了几天就放弃了。

想一想：很多事失败，不是因为“做不到”，而是因为“坚持不下去”——你有过这样的经历吗？

把学习，做成一款游戏

他攻克“坚持”的武器，是把学习做成一款让人上瘾的游戏。他几乎把电子游戏里所有让人上瘾的机制，都搬进了学习里：把漫长的学习切成一个个几分钟就能完成的小关卡；给你设置“连续学习天数”，一旦连续学了很多天，你就格外珍惜这个记录，生怕一天不学就前功尽弃；还有积分、等级、和别人比拼的排行榜。

一只“催你学习”的猫头鹰

它还有一只表情丰富、时而卖萌时而“催你学习”的猫头鹰吉祥物，用各种有趣、甚至有点“死缠烂打”的方式提醒你别偷懒。这一整套精心设计的机制，共同对抗着学习最大的敌人——枯燥和放弃，让千百万人真的把学外语坚持了下来。

不收学费，靠什么赚钱？

那不收学费，靠什么赚钱？它用的是“免费增值”：核心功能对所有人永久免费，守住了“教育公平”的初心；而收入主要来自两块——免费体验里插入的广告，以及向想要更好体验（比如去掉广告）的用户出售订阅会员。海量的免费用户里，一部分转化为广告受众和付费会员，就足以支撑一门健康的生意。

想一想：想让人养成一个好习惯，是给他更多“内容”有用，还是想办法让他“坚持得下去”更有用？

一只催你学习的猫头鹰

多邻国还有一只表情丰富的猫头鹰,时而卖萌、时而“催你快去学习”,用各种有趣甚至有点缠人的方式提醒你别偷懒。它几乎把游戏里所有让人上瘾的机制——连续打卡、积分、排行榜——都搬进了学习里。它对付的,正是学习最大的敌人:枯燥和放弃。

和他一样的人

用“免费+有趣”拆掉学习门槛的人还有一些:有人坚持免费向全世界提供高质量课程;有人把学编程做成在浏览器里边做边学、即时反馈的有趣体验;还有人把知识点做成课堂上的抢答游戏。他们都在拆两道墙:一道是“钱”,一道是“坚持”。

小故事,大道理

多邻国抓住了一个常被忽视的真相:很多事失败,不是因为人们做不到,而是坚持不下去。学习如此,健身、习惯的养成,莫不如此。如果你想帮人达成某个“需要长期坚持”的目标,请把最大的心思,放在“如何让人坚持下去”上,而不只是提供内容。想清楚“人为什么会放弃、又如何让他不放弃”,往往比内容本身更值钱。

◆ 我的小笔记



大公司几百人几年做一款游戏，他一个人做了四年

今天做一款像样的游戏，通常意味着一个庞大的团队：程序员、美术、音乐、策划……几十甚至几百人，协作好几年，还要烧掉大量的钱。可埃里克·巴罗内却把这件事，一个人干了。他独自一人，花了大约四五年，从程序代码、到每一个像素的美术、到每一段音乐、到每一句剧情，全部亲手完成，做出了一款叫《星露谷物语》的游戏，上市后风靡全球，卖出了几千万份。

一个自学的年轻人

巴罗内起步时，是一个刚毕业不久、找工作并不顺利的年轻人。他不是科班出身的游戏大神，做这款游戏时，编程和美术很大程度上是靠自学的。他从小热爱“经营农场”类的游戏，梦想着做出一款自己心目中理想的、比那些经典之作更好的农场游戏。

一个“任性”的决定

于是他做了一个在旁人看来相当“任性”的决定：不找一份稳定的工作，而是把全部时间投入到独自开发这款游戏上。为了维持生计，他一边在剧院做兼职，一边把几乎所有醒着的时间都扑在游戏上。这一扑，就是四五年——在这漫长、孤独、看不到尽头的岁月里，他一个人扮演了一个游戏团队里所有的角色。

想一想：为了一件你真正热爱的事，你愿意独自坚持多久？一年？还是四五年？

一个人的“纯粹”

作为只有他自己的“团队”，他没有大公司的资源和资金，但他有一样大公司往往缺乏的东西——纯粹。他不必向任何投资人妥协，不必为了赶工期而降低品质，不必在层层协作中稀释掉自己的想法。这款游戏从头到尾，就是他一个人心中那个“理想农场游戏”的完整、纯粹的表达。

近乎苦行的较真

他对品质的要求高到，会把已经做好的美术全部推翻重来一遍又一遍。正是这份近乎自虐的较真，让《星露谷物语》拥有了一种难以言喻的温度——玩家能从每一个细节里感受到创作者的真诚。它治愈、温暖、耐玩，恰恰击中了无数在快节奏生活中疲惫的人，对一份宁静、可以慢慢经营的美好生活的向往。

想一想：一件“流水线上被计算出来的商品”，和一件“有人倾注了数年心血的作品”，你能感觉出区别吗？

一个人，也能创造奇迹

当游戏最终上市，它没有铺天盖地的营销，却靠口碑迅速引爆市场，卖出几千万份，让这个默默无闻的年轻人一夜成了传奇。而成功之后，他依然长期免费为游戏更新更多内容，回馈玩家。他用一个人的力量证明了：在这个看似被大资本主宰的行业里，极致的热爱和用心，依然可以创造奇迹。

一个人的“纯粹”

作为只有他自己一个人的“团队”,巴罗内没有大公司的资源,却有一样大公司常常缺的东西——纯粹。他不用向任何人妥协,不用为了赶工降低品质。这款游戏从头到尾,就是他一个人心里那个“理想农场”的完整表达。玩家能从每一个细节里,感受到那份罕见的真诚。

和他一样的人

靠一个人(或极小团队)做出打动世界的游戏的,还有几位:有人几乎独自做出了一个可以自由建造和探索的方块世界,最终风靡全球;有人以近乎一人之力,完成了一款充满独特创意和情感冲击的游戏。他们都证明:在游戏这个看似需要大团队的行业,一个极致投入、极致用心的个人,同样可以创造奇迹。

小故事,大道理

《星露谷物语》打破了“做大事必须靠大团队、大资本”的迷信。不要因为“我只是一个人、没有资源”而放弃你真正热爱、并愿意为之极致投入的事。在这个数字化、渠道日益扁平的时代,一个人的作品,完全有可能凭借真诚和品质,直接触达全世界、打动无数人。关键不在于你的规模有多大,而在于你是否愿意为一件事,倾注足够的热爱和坚持,把它做到极致。

◆ 我的小笔记



放着自己的品牌不做，只替别人造芯片，为什么反而成了行业命脉

在商业世界里，拥有自己的品牌，通常被认为是最有价值、最有面子的事。可张忠谋创办的台积电，却做了一个截然相反的选择：它坚决不做自己的芯片品牌，不设计、不销售任何贴着自己牌子的产品，而是甘愿只做一个“代工厂”，专门替别的公司，制造它们设计好的芯片。听起来像格局不高，可正是这个选择，让台积电成了整个全球科技产业不可或缺的命脉。

一位浸淫行业几十年的老将

张忠谋 1931 年出生，年轻时赴美深造。他真正的功底，来自此后长达数十年的半导体从业经历——他在美国一家著名的半导体公司工作了二十多年，从基层一路做到极高的管理层，几乎把芯片制造的每一个环节都摸得透透的。别把他当成一个年轻气盛的新贵，他是一位在行业里浸淫了几十年的资深老将。

半百之年，重新出发

他人生真正的传奇转折，发生在一个大多数人早已准备退休的年纪。已经五十多岁的他，接受邀请来到台湾，并在 1987 年、五十多岁高龄时，创办了台积电。一个在别人看来早该功成身退的人，却在此时开启了他人生中最伟大的事业。正是那几十年积累下来的深刻洞察，让他能在半百之年，看出一个别人都没看到的机会。

想一想：“起步晚了”就一定输在起跑线上吗？几十年的积累，会不会反而是一种别人没有的优势？

把“设计”和“制造”分开

在台积电之前，芯片行业主要由一些“什么都自己干”的巨头把持——它们既设计芯片，又建厂制造，还自己卖。这带来一个问题：任何一个想设计芯片的新公司，都必须自己耗费巨资去建一座极其昂贵的工厂，这道门槛高得吓人，把无数有好想法的设计者挡在了门外。张忠谋看到了这个痛点，也看到了一个巨大的机会：如果有一家公司，专门、且只做芯片制造，替所有这些没有工厂的设计公司代工，会怎么样？

一个关于“信任”的承诺

这个想法最精妙的地方，是它内含着一个关键承诺：因为台积电自己绝不设计、绝不销售自己品牌的芯片，所以它永远不会和它的客户竞争。这一点至关重要——它让客户可以毫无顾虑地把自己最核心、最机密的芯片设计，放心地交给台积电制造，而不必担心创意会被这个“代工厂”偷走、拿去做成竞品。

想一想：你会把自己最珍贵的秘密，交给一个“可能拿它来跟你抢生意”的人吗？还是交给一个“承诺永远不跟你竞争”的人？

专注一件事，做到极致

有了台积电这样一个可以放心托付的代工厂，那些满脑子好想法、却没钱建厂的设计师们，第一次可以只专注于自己最擅长的“设计”，把最烧钱、最难的“制造”交给台积电。而台积电把所有心力都聚焦在“制造”这一件事上，不断积累经验、投入巨资精进技术，把工艺越做越先进、越做越难以被追赶，最终成为全球芯片制造技术最领先、也最不可替代的那一个。

一个关于“信任”的承诺

台积电最精妙的一点,是它承诺自己“绝不设计、绝不卖自己牌子的芯片”,所以永远不会和客户抢生意。这一点太重要了——它让客户可以放心地,把自己最机密的设计交给台积电制造,不怕创意被偷走。有时候,一个“我永远不跟你竞争”的承诺,比什么都值钱。

和他一样的人

“自己不下场、只做别人都离不开的那一环”这种智慧，在别处也有：有的公司几十年只钻研一种极难的造芯片机器，最后成了全世界最先进芯片都绕不开的唯一供应商。他们都明白：有时候，不去争最有面子的那一环，而是把一件别人都需要、又最难的事做到极致，反而能站在最稳、最不可替代的位置上。

小故事，大道理

张忠谋的选择告诉我们：拥有自己的品牌当然好，但“甘居幕后、把一件别人都离不开的事做到极致”，有时是一门更深、更稳的生意。他放弃了最有面子的设计和品牌，却因为“专注制造”和“永不与客户竞争的信任”，成了整个行业的命脉。有时候，决定你价值的，不是你站得多显眼，而是你有多不可替代。

◆ 我的小笔记



所有人都说火箭就该那么贵，他偏不信

造火箭、发射火箭，几十年来一直贵得吓人，一次动辄好几亿美元。这几乎是一条被所有人默认的“铁律”——航天嘛，就是这么贵。可埃隆·马斯克偏偏不信这个邪。当他想买火箭、却发现贵得离谱时，他做了一件几乎没人会去做的事：把一枚火箭，从最基础的原材料开始，一项一项地把账，重新算了一遍。

一个爱问“为什么这么贵”的人

马斯克在创办 SpaceX 之前，已经是个成功的连续创业者，早年参与创办的一家网络支付公司被高价收购，让他赚到了第一笔大钱。他心里一直装着一个宏大的梦想——让人类有一天能移民火星。2002 年，他创办了 SpaceX，想大幅降低上太空的成本。可当他去买现成的火箭时，却被那高得离谱的报价震住了。

把账，从头算一遍

换成别人，大概就接受了“航天就是这么烧钱”。但马斯克有一套特别的思考方式：不接受任何“事情本来就是这样”的说法，而是把问题追到最底层的事实，再重新推导。他问自己：一枚火箭，到底是由什么构成的？他把火箭拆成最基础的原材料——铝合金、钛、铜、碳纤维……然后去算，把这些材料买回来，到底要花多少钱。

想一想：当别人都说“这东西本来就那么贵”时，你会照单全收，还是想自己动手算一算？

一个惊人的结果

这一算，得出了一个惊人的结果：一枚火箭所用的这些原材料，加起来的成本，竟然只占它最终售价的极小一部分（据说只有百分之几）！这说明什么？火箭之所以那么贵，绝大部分不是因为材料贵，而是因为传统的造法、供应链和行业惯性太低效、层层加价。既然材料本身很便宜，那只要自己掌握制造、把中间那些低效砍掉，火箭的成本，就能被大幅压下来。

“那就自己造”

于是马斯克做了当时航天界几乎无人敢做的决定：SpaceX 要尽可能地自己制造火箭的各个部件，而不是层层地向供应商采购那些被反复加价的昂贵组件。但这条路起步时凶险万分——造火箭是人类最容易失败的工程之一，SpaceX 最初的几次发射，都以爆炸或坠毁告终，公司一度濒临破产，马斯克几乎把身家都赌了进去。就在快撑不下去时，它终于迎来了第一次成功发射。

想一想：一件“所有人都说做不到、还很可能失败”的事，值不值得押上一切去试？

让火箭能重复使用

验证了“火箭确实能靠自己造、更便宜”之后，马斯克还盯上了一个更大胆的目标：让火箭像飞机一样，发射之后可以回收、重复使用，而不是像传统火箭那样用一次就扔掉。这个“可回收火箭”的追求，正是“把

成本重算到底”这个思路的自然延伸。就这样，他把原本高不可攀的太空发射，变得便宜了、也普及了——更多的公司、更多的项目，第一次负担得起把东西送上天。

和他一样的人

用“把成本从头拆开重算”的思路去颠覆一个行业的人还有一些：有人用同样的办法去挑战小火箭的高成本；有人在造电动车时，把从电池到零件的几乎全产业链都自己掌握，一层层地把成本拆开、压低。他们都不迷信“贵有贵的道理”，而相信许多高成本背后，藏着巨大的、被忽视的优化空间。

小故事，大道理

这个案例最值钱的，不是 SpaceX 后来多成功，而是它起步时那个思维动作——面对一个被所有人当成铁律的巨大成本，不接受“本该如此”，而是把它从最底层拆开、重新算一遍。面对任何一个“大家都说本该如此”的高价、高门槛，不妨也用这招质疑它：它真的必须这么贵吗？这些成本，是不可避免的，还是只是长期的低效和层层加价堆出来的？很多看似坚不可摧的“铁律”，一旦被从底层重新算过，就会露出巨大的破绽和机会。

◆ 我的小笔记



汽车不是他发明的，却是他让普通人第一次开上了车

汽车不是亨利·福特发明的。在他之前，汽车已经存在了。但那时候，汽车是不折不扣的奢侈品——昂贵、稀少，全靠工匠一辆辆手工打造，只有极少数富人玩得起。福特做的，不是发明汽车，而是让汽车“飞入寻常百姓家”：他造出了一款普通工薪家庭也买得起的车，让千百万原本与汽车无缘的人，第一次坐进了驾驶座。

一个痴迷机器的农场男孩

福特 1863 年出生在美国一个农场家庭。他从小就厌恶农活，却对一切机械着了迷——任何能拆能装的东西，都让他痴迷。长大后，他去做了机械工程师。他心里始终揣着一个和当时所有造车者都不同的梦想：当别人都在为富人打造更豪华、更昂贵的汽车时，他想造的，是一款普通人也买得起的车。

为什么车这么贵？

要让汽车变便宜，光有意愿不够。当时的车之所以贵，根本原因是造法太低效：每一辆车，都由熟练的工匠，从头到尾、一个零件一个零件地手工组装，耗时极长、成本极高、产量又极低。福特意识到，要想大幅降低成本，就必须彻底改变这种“一辆一辆手工造”的方式。



想一想：要做很多很多个一模一样的东西，是“一个人从头做到尾”快，还是“很多人各做一小步”快？

一条会流动的生产线

他从别的行业得到了启发，在自己的工厂里发明并大规模用上了“移动装配线”。在这条线上，汽车的车身在传送带上缓缓移动，每个工人只固定负责其中一个简单的、重复的工序——有人只拧某几颗螺丝，有人只装某个零件。这种极致的分工，让每个人都能又熟练又飞快地完成自己那一小步，于是整辆车的组装时间，从原来的十几个小时，大幅缩短到了一个多小时。

汽车，变便宜了

效率的巨大飞跃，意味着产量暴增、成本骤降。1908 年，福特推出了一款设计简单、结实耐用、又便于维修的“国民车”。它不追求豪华，只追求可靠和便宜。靠着流水线，它的价格一次次往下调，最终降到了一个普通工薪家庭也能负担得起的水平。汽车，就这样从少数人的奢侈品，变成了千百万人的大众品。

把工人，变成顾客

福特还做了一件当时惊世骇俗的事：大幅提高工人工资，把日薪提到远高于行业平均的“五美元一天”。这既稳定了工人队伍、提高了效率，又更深远地——让他自己的工人，也变成了买得起福特汽车的顾客。他等于亲手创造了一批能消费得起自己产品的中产阶级。



想一想：是“造一辆特别贵的车卖给一个富人”赚得多，还是“造很多便宜的车卖给所有人”赚得多？

和他一样的人

用“制造革命，把奢侈品变成大众品”的人还有不少：有人用标准化、可互换的零件加分期付款，把昂贵的缝纫机送进了千家万户；有位被称为“经营之神”的日本企业家提出，制造企业的使命，就是把产品像自来水一样做得又多又便宜，让所有人都用得起。

小故事，大道理

福特没有发明汽车，也没有把车造得更豪华，他做的，是把车造得更便宜——便宜到人人都买得起。巨大的机会，常常不在于把一件东西做得更高端去服务少数人，而在于反过来：通过效率的提升，把一件很多人都渴望、却又买不起的东西，做得足够便宜，让被价格挡在门外的大众也能拥有。每当一件被广泛渴望之物因为你而走进千家万户时，你创造的市场，都可能大到超乎想象。



我的小笔记



又穷又晚起步的车厂，为什么磨出了让全世界学习的生产方式

当福特已经用流水线把汽车做成大众品、称霸全球时，丰田才刚刚从一家日本的织布机公司，跌跌撞撞地起步造车。它起步晚、底子薄、又极其缺钱，是这场竞赛里最不起眼的追赶者。可就是这样一家又穷又晚的公司，最后不仅追了上来，还磨出了一套被全世界制造业争相学习的生产方式——精益生产。

从一台织布机说起

丰田的故事，始于丰田喜一郎的父亲——一位杰出的发明家。他的事业不是汽车，而是织布机。他发明了一种很先进的自动织布机，其中一个巧思是：一旦织布的线断了，机器会自动停下来。这个“出了问题就自动停、绝不继续生产次品”的思想，看似只是个小设计，却成了后来丰田生产方式的重要源头。

又穷，又晚，又小

儿子丰田喜一郎，把目光投向了汽车，1937 年创立了丰田汽车。可他起步造车时，面对的是一个残酷的现实：公司很穷，买不起太多设备和原料；日本市场也小，没法像福特那样靠海量规模来摊薄成本。福特的答案是“用巨大的规模生产来降低成本”，可这条路，又穷又小的丰田走不通。它必须找到另一条路。

想一想：当你钱少、资源少、又比别人起步晚时，是硬拼规模，还是想一条更聪明、更省的新路？

因为穷，所以把浪费抠到极致

这种“缺钱、缺资源、市场又小”的先天不足，反而逼出了一条独特的新路：把每一分资源、每一道工序里的浪费，都抠到极致。这套哲学的核心，可以用一个字概括：省。最著名的一条，叫“准时化生产”——只在需要的时候，生产需要的数量，绝不多造。传统做法是大量提前生产、囤积零件，但这会占用资金、占用仓库、还容易积压。而对又穷的丰田来说，这种囤积是它承受不起的。

出了问题，就马上停

另一条核心，是从父亲那台织布机继承来的：一旦生产环节出现任何问题，就立刻停下来，找到根源、彻底解决，绝不让次品流到下一道工序去。再加上“持续改善”的精神——鼓励每一个一线工人，都去不断发现并改进工作中哪怕最微小的浪费——整套系统就像一个永不停歇、自我优化的机器，日复一日地变得更精、更省、更好。

想一想：一个大进步，是靠“一次惊天的发明”来的，还是靠“无数微小的改进，一天天累积”来的？

又穷又晚，却成了全世界的老师

就这样，丰田没有靠更多的钱和更大的规模，而是靠这套把“消除浪费”和“持续改善”做到极致的哲学，硬是在效率、成本和品质上，全面超越了那些曾经远比它强大的对手。它造出来的车，故障少、开不坏、又

实惠。这套生产方式，后来被全世界的制造业奉为经典，“精益”二字，也成了高效制造的代名词。一家又穷又晚起步的公司，反过来成了全世界制造业的老师。

把浪费一点点挤掉

丰田喜一郎的看家本领，是一场跟“浪费”的持久战。多余的库存、多走的路、多等的时间……凡是不创造价值的，他都想办法一点点挤掉。别人觉得“差不多就行”的小浪费，他却较真地一个个消灭。正是这种把每一分力气都用在刀刃上的功夫，让丰田的车又好又便宜。

和它一样的人

靠“把效率和品质做到极致”取胜的企业还有不少：有人把一个大公司拆成许多小小的、独立核算的经营单元，让每个基层都像小老板一样精打细算；还有企业为了扭转对品质的松懈，曾把大批有瑕疵的产品当众销毁。他们都相信：在制造业里，对品质和效率的极致追求，是赢得竞争的根本。

小故事，大道理

丰田最反直觉的一点是：它那套伟大的生产哲学，恰恰是被“贫困”和“劣势”逼出来的。别被“资源不足”吓退——缺钱、缺规模，固然是劣势，但它也可能逼着你去找一条更精、更省、更聪明的路，而这条路，或许正是你独特的、别人复制不了的优势。还要永远重视“向内求”的功夫：把你能掌控的每一个环节里的浪费，持续地、一点一点地抠掉、改善，日积月累，就能形成一种极难被追赶的竞争力。

◆ 我的小笔记



别人造车是造一台机器，他造车像在造一台手机

一百多年来，汽车在人们心中一直是一台“机器”——你买回家时它是什么样，用到报废基本还是什么样。可特斯拉造车的方式，却更像在造一台智能手机：它把决定汽车核心体验的关键部件尽量自己掌握，更颠覆的是，它的车买回家之后，还能像手机一样，通过网络远程“升级”，隔一段时间就多出新功能、变得更好用。

同一个人，另一套打法

特斯拉背后的灵魂人物，还是那个用“第一性原理”思考的埃隆·马斯克（造火箭那篇讲的，是他“把成本拆开重算”的思维；这一篇，讲的是他造车时另一套完全不同的打法）。在他眼里，一辆车，本质上更像一台“装了四个轮子的电脑”——硬件是躯体，而软件，才是它的灵魂。这个视角的根本不同，决定了特斯拉后来所有与众不同的地方。

把关键的东西，自己掌握

这个视角带来了第一个判断，叫“垂直整合”。当传统车厂习惯于把核心部件都外包给供应商、自己只做组装时，马斯克坚持：要造出一台真正革命性的电动车，必须把那些决定核心体验的关键东西——电池、电机、乃至最核心的软件和芯片——尽可能地掌握在自己手里，自己研发、自己制造。只有这样，才能对整个产品有足够的掌控力，去实现别人做不到的性能和体验。

想一想：你想做一件特别好的东西，是把关键的部分都交给别人做，还是自己牢牢掌握更放心？

一辆会“长大”的车

第二个判断更颠覆，叫“软件定义”。他认为，一辆车的价值和体验，将越来越多地由软件、而非硬件来决定。所以特斯拉的车，从设计之初，就是一个以软件为中心的平台，可以像手机一样远程更新软件，不断获得新功能、修复问题。车买回家之后，非但不会贬值定型，反而可能越用越好用、越来越智能。

先做一辆很酷的跑车

特斯拉没有一上来就造便宜的大众车，而是先从高端切入：最早推出一款惊艳的高性能电动跑车，要先向世人证明——电动车不但不是又慢又丑的“环保代步工具”，反而可以比燃油跑车更快、更酷、更令人向往。用一款昂贵的、令人惊叹的产品先打破偏见、建立品牌，再用赚到的钱和技术，逐步推出更平价的车型。

想一想：想让大家接受一样新东西，是先做一个“便宜但普通”的，还是先做一个“贵但惊艳”的，更能改变人们的看法？

九死一生

但把这个战略变成现实，过程九死一生。造车本身极其烧钱、极其复杂，特斯拉还要同时挑战电动技术、垂直整合、软件平台这几座大山。它在历史上不止一次濒临破产——有时资金链几近断裂，有时新车量产时陷

入被马斯克自己称为“生产地狱”的巨大困难。但每一次，它都惊险地挺了过来，一步步把“电动车”从一个小众的环保概念，变成了一种代表未来的科技产品，也搅动了整个延续百年的汽车行业。

和他一样的人

用“造科技产品的思路”重新造车的人越来越多：有人把“垂直整合”走得更彻底，从做电池起家，一步步把电池、电机、芯片乃至很多零件都自己掌握；还有新势力尤其强调“软件定义汽车”和智能驾驶。他们都相信：未来汽车的价值，将越来越多地由软件 and 智能来决定。

小故事，大道理

特斯拉最值得琢磨的，是“视角”的力量。当所有人都把汽车当成一台“机器”、并在这个框架里竞争时，马斯克换了一个视角，把它当成一台“电脑”——仅仅是这个视角的转变，就让他看到了一整片别人看不到的新天地。当你面对一个古老、成熟、看似没什么可创新的行业时，不妨试着换一个“跨界”的视角去看它：如果用做另一个行业的思路来重新定义它，会怎么样？很多看似坚固的行业格局，恰恰会在一次视角的切换下，露出被重新定义的巨大机会。

◆ 我的小笔记



别人什么赚钱做什么，他一辈子只做一块汽车玻璃

在一个人人都想做大、做多、什么风口都想追的时代，曹德旺像个“异类”。别的老板忙着多元化，涉足房地产、金融、什么热就做什么；而他，几十年如一日，几乎只专注地做一件事——汽车玻璃。就是汽车上那一块块看似平平无奇的玻璃。可就是靠着死磕这一块玻璃，他把福耀做成了全球最大的汽车玻璃供应商之一。

一个从社会底层摸爬滚打上来的人

曹德旺 1946 年出生在福建一个家道中落的家庭。他的前半生，是一部不折不扣的底层奋斗史——因为家贫，他很小就辍了学，此后放过牛、卖过烟丝、修过自行车、贩过水果……在社会最底层摸爬滚打了许多年。这段经历，让他练就了一身对生意、对成本的精明和坚韧，也让他格外能吃苦、务实。

一块贵得离谱的玻璃

他人生的转折，发生在承包了一家濒临倒闭的乡镇小玻璃厂之后。有一次，他给自己的车换一块玻璃，被那高得吓人的价格震住了——当时中国的汽车玻璃市场，几乎完全被进口的外国品牌把持，价格昂贵得不合常理。作为一个做玻璃、也懂成本的人，他心里立刻升起一个念头：这么一块玻璃，凭什么卖这么贵？中国人为什么不能自己造出又好又便宜的？



想一想：一样东西卖得特别贵，是因为它“真的值那么多”，还是因为“暂时只有少数人能造、别人没得选”？

只做这一块玻璃

这个“中国人应该自己造汽车玻璃、去替代昂贵进口货”的念头，成了他清晰而坚定的方向。1987 年，福耀成立。他没有贪心地想去做很多种生意，而是极其专注地，认准了“汽车玻璃”这一个品类，把全部身家和精力都投了进去。他不断投入研发、改进工艺、提升品质，先造出中国自己的、又好又便宜的汽车玻璃，把外国货挤出中国市场。

把玻璃卖到全世界

在国内站稳后，他没有满足，也没有转身去做别的赚钱行当，而是把目光投向了全球。他一家一家地去攻克世界顶级的汽车厂商，用福耀过硬的品质和有竞争力的成本，去赢得订单；甚至跑到海外去建厂，就近为全球车厂供货。几十年下来，福耀从一个替代进口的国产品牌，成长为全球规模最大的汽车玻璃供应商之一。



想一想：是“什么赚钱都做一点、样样稀松”厉害，还是“只做一件事、做到全世界第一”厉害？

抵得住诱惑，才守得住专注

在这个过程中，曹德旺始终保持着专注和克制。当无数诱惑摆在面前时——房地产的暴利、金融的热钱、各种时髦的风口——他几乎都不为所动，坚持“我只做玻璃”。他深知，把一件事做到全球第一，需要的是几十

年心无旁骛的深耕，而不是这山望着那山高的浮躁。正是这份对“专注”近乎固执的坚守，让他把一块平凡的玻璃，磨成了一个世界级的隐形冠军。

一辈子只做一块玻璃

曹德旺没有到处去追风口、什么赚钱做什么,而是几十年只死磕一件事——把汽车玻璃做到全球第一。别人觉得太窄、太枯燥,他却一头扎进去,把这一块玻璃的每一个细节都做到极致。有时候,不贪多、只把一件事做到没人能比,反而是最稳、最深的护城河。

和他一样的人

靠“极致专注一个单品”成事的人还有不少：有人从一个乡镇修理铺起步，把一个不起眼的汽车零件做到了行业顶尖；德国还有大量这样的中小企业，专注于螺丝、紧固件这类不起眼的产品，几十年、甚至上百年地深耕，把一个单品做到全球第一，成了默默无闻却不可或缺的“隐形冠军”。

小故事，大道理

在一个人人求多、求快、追风口的时代，曹德旺用几十年只做一块玻璃、却做到全球第一的事实证明：专注，本身就是一种巨大的力量。别总想着什么都做、什么风口都追。在这个机会过载的时代，最稀缺的能力，恰恰是“专注”——是能够抵抗住无数诱惑，认准一个方向，然后几十年心无旁骛地把它做到极致的定力。你未必需要做很多事，你只需要把一件对的事，做到别人做不到的好。

◆ 我的小笔记



从一辆垃圾车起步，他三次把不起眼的散生意做成巨头

倒垃圾、租录像带、卖二手车——这些生意听起来一点都不高大上，甚至有点又土又脏。它们有个共同点：都由无数个又小又散的、夫妻店式的小经营者在做，行业极其零碎、混乱，谁也做不大。这样的行业，通常没什么人看得上。可韦恩·惠伊兹恩加，偏偏就盯上了这些又脏又散的生意，还把它们一个一个整合成了巨头。

从一辆垃圾车开始

惠伊兹恩加的事业起点，朴素得不能再朴素——年轻时，他从一辆垃圾车、一条清运路线做起，亲自开着车去给人收垃圾。这是一门又脏又累、又不起眼的生意，但正是在这门最基层的生意里，他看出了一个别人视而不见的巨大机会。

零散，本身就是机会

当他亲自开着垃圾车、身处这个行业时，他看清了一个别人习以为常、却蕴藏着巨大机会的现实：整个垃圾清运行业，是由成千上万个又小又散的独立小经营者构成的，它们各自为战，规模都很小，谁也没能力建立起规模优势。他意识到：如果有人能把这些零散的小玩家，一个一个地买下来、整合到一起，形成一个庞大、统一的公司，那这个整合后的巨头，就能获得单个小玩家永远没有的东西——规模带来的效率优势和定价能力。

想一想：一把筷子，是一根一根容易被折断，还是捆成一把更结实？

一把可以反复用的钥匙

他开始一家一家地收购那些小的垃圾清运公司，滚雪球般地越做越大，最终把它做成了全美最大的垃圾处理公司之一。而这套方法一旦被验证成功，它就成了一把万能钥匙。他真正的天赋，不在于经营好某一辆垃圾车，而在于掌握了“整合”这门可以跨行业复用的手艺——他卖的，从来不是垃圾，而是“整合”这门功夫。

同一招，用了三次

真正让他封神的，是他把这套打法成功地“复用”了。他离开垃圾行业后，又盯上了当时也极其零散的录像带租赁业——当时租录像带的，大多是街边一家家独立的小店。他用同样的整合逻辑，把它整合成了一个称霸一时的连锁巨头。之后，他又如法炮制，把同样零散、交易体验糟糕的二手车销售行业，也整合成了一个巨头。

想一想：学会一个“到哪儿都管用”的方法，和只会做一件具体的事，哪个更厉害？

整合，也让顾客受益

有意思的是，整合本身，往往还顺带提升了顾客的体验。当一个零散的行业被整合成一个规范、统一的大品牌后，顾客得到的，往往是更丰富的选择、更规范的服务、更可预期的体验——你不用再去碰运气、面对一家家良莠不齐的小店。整合不只是把小玩家聚起来赚规模的钱，它还用规范和标准，提升了整个行业的服务水平。

和他一样的人

靠“整合零散行业”创造价值的人还有一些：有人看到中国的经济型酒店市场极其零散，便用统一的品牌和管理，整合出了连锁酒店巨头；还有资本高手，通过一系列收购兼并，把多个啤酒品牌整合成了全球最大的啤酒集团。他们都明白：真正的价值创造，不一定是发明新东西，也可以是把已有的、零散低效的东西，整合成一个高效的整体。

小故事，大道理

惠伊兹恩加从一辆垃圾车这样卑微的起点出发，却悟出了一套可以反复点石成金的“整合”手艺。机会不只藏在“创造新东西”里，也藏在“整合旧东西”里。留意你身边那些极其零散、混乱、由无数小玩家各自为战、谁也做不大的行业——它们往往不起眼，但恰恰因为零散和低效，蕴藏着巨大的整合机会。如果你能想办法，把这些零散的力量聚合起来、用规模和规范去改造它，就可能在一个被人忽视的地方，创造出巨大的价值。

◆ 我的小笔记

一个铁盒子，重构了全球贸易

你今天能用上便宜的进口商品，能让一件在地球另一端制造的东西，用不高的成本运到你面前——这背后，站着一个看似平平无奇的东西：集装箱，就是港口和货轮上那一个个统一规格的、方方正正的大铁箱子。它看起来毫无技术含量，可就是这个铁盒子的出现，把全球的海运成本降低了一个数量级，深刻地重塑了整个世界的贸易格局。而发明它的，是一个叫麦尔肯·麦克莱恩的卡车司机。

一个在码头上干等的卡车司机

麦克莱恩起初是一个再普通不过的卡车司机，后来自己办了一家卡车运输公司。他天天要把卡车开到港口、把货物运上运下，所以对整个货运流程中的痛点，有着最直接、最切身的感受。他日复一日地目睹着一个让他极其不耐烦的场景：当他把满载货物的卡车开到码头，准备装船时，往往要等上漫长的时间。

最大的浪费，藏在“搬来搬去”里

因为当时的装船方式，极其原始和低效——码头工人需要把卡车上的货物，一件一件、一箱一箱地卸下来，再用人力和吊机，费力地一件件装进船舱。这个过程慢得惊人、成本高得吓人，还极易造成货物的损坏和失窃。麦克莱恩就坐在他的卡车里，眼睁睁地看着这一切，一次次浪费着时间。

？想一想：一件麻烦事，大家都习惯了、忍着做——你会不会停下来想：这一步，能不能干脆省掉？

为什么不直接吊整个箱子？

一个念头在他脑中越来越清晰：这中间最大的浪费，就是“装卸货物”这个环节本身。那能不能把它彻底省掉？他想到：如果货物一开始就被装在一个统一规格的大箱子里，那在码头，我们不是可以用吊机，把这整个箱子，直接从卡车上一次性地吊到船上去，完全不用打开箱子、不用去动里面的货物了吗？这个“运整个标准箱子、而非搬运零散货物”的想法，简单到不可思议，却极其颠覆。

一个“外行”的优势

有意思的是，正因为他是个“外行”——一个来自公路运输领域的卡车司机——他才没有被航运业“货物就该一件件装卸”的百年惯性所束缚。为了实现这个念头，他展现出惊人的魄力：甚至卖掉了自己一手创办的卡车公司，转而收购航运资产，一头扎进了他并不熟悉的航运业，亲手把这个想法落地。

？想一想：一个行业里“大家都这么做”的老规矩，是不是有时候反而需要一个“外行”来打破？

最难的，是让全世界用同一种箱子

但要让这个铁盒子真正改变世界，最难的部分在于——推动整个庞大而分散的体系，去接受一个统一的标准。因为集装箱的价值，恰恰在于它的“标准化”：只有当全世界的港口、货轮、卡车、火车，都采用统一规格的箱子和配套设备时，货物才能真正在全球无缝流转。麦克莱恩为此付出了漫长而艰苦的努力。而一旦这个标准最终确立，远洋运输的成本被彻底打了下来，全球化的商品贸易，从此驶入了快车道。

一个铁盒子,重构了全世界

麦克莱恩的集装箱,看起来只是个普通的大铁盒子,却彻底改变了全世界运货的方式。以前装卸一船货,要靠许多工人忙上好几天;有了这个统一的铁盒子,吊车几下就能装完,又快又省。一个简单到不起眼的点子,只要能大大提高效率,就可能重构一整个行业。

和他一样的人

靠“标准化一个基本单元”去重构整个系统的例子还有不少：一个印在每件商品上的、统一规格的条形码，让收银机可以一扫即知，彻底重构了整个零售和仓储的效率；统一规格的托盘，让货物可以用叉车成批地快速搬运。它们都不是靠什么高深技术，而是靠一个简单却根本的“标准化”思想，消除了系统里巨大的低效。

小故事，大道理

集装箱最令人惊叹的一点是：一个改变了世界的伟大创新，其内核竟然如此简单——不过是把货物装进一个统一的铁箱子。颠覆性的创新，未必需要高深的技术；有时候，仅仅是把一个系统里最基本的“单元”标准化，就能消除掉巨大的低效。留意任何一个流程里，那些因为“不统一、每次都要重新对接”而造成的巨大浪费——那里往往藏着一个机会。而且别小看“局外人”的视角：正因为你不被这个行业的惯性束缚，你反而可能看到内行人早已视而不见的低效和机会。

◆ 我的小笔记

一个被打低分的论文，做成了隔夜达

要把无数份包裹，从各地送到各地，最直觉的想法是“点对点”——从 A 地直接发往 B 地，走直线，看起来最短、最快。可弗雷德·史密斯缔造的 FedEx，用的却是一套听起来“绕远路”的办法：不管你的包裹要送到哪里，晚上先统统用飞机集中运到一个中心枢纽，在那里连夜分拣，再重新装机、发往各地。让所有包裹都先绕道一个中心——这看似舍近求远，可正是这套办法，让“今天寄出、明天必达”第一次成为可能。

一份只得了低分的作业

这个改变了全球物流的想法，最早的雏形，据说诞生于史密斯大学时代的一份课程论文里。他论述了一个观点：随着新兴产业的发展，社会将越来越需要一种能快速、可靠地递送紧急小件（比如零部件、重要文件）的服务。一个广为流传的说法是，这份颇具远见的论文，当时并没有得到教授的赏识，甚至只得了一个偏低的分数。但史密斯本人，却对这个想法深信不疑。



想一想：如果你有一个自己坚信很棒的点子，却被老师、被大人打了低分，你会就此放弃，还是继续相信它？

直线，为什么反而更贵？

他敏锐地预见到了对“隔夜达”的需求，但更精妙的，是他为满足这个需求所设计的系统。他意识到，如果用最直觉的“点对点”方式去做隔夜达，会极其低效：因为要连接成百上千个城市，每两个城市之间都要开辟航线，航线数量会爆炸式增长，而大多数航线上的包裹又稀稀拉拉、装不满飞机，成本高得根本无法承受。

先绕到一个中心

而他的办法，巧妙地解决了这个难题：不管包裹从哪来、要到哪去，晚上都先飞到一个中心枢纽，在那里集中分拣，再飞往目的地。这样一来，需要的航线数量大大减少，每架飞机也都能被装得满满的，成本被极大地摊薄，隔夜达才第一次在经济上变得可行。一份今天寄出的紧急文件，夜里被送到枢纽、连夜分拣、再飞出去，第二天一早，就能出现在另一个城市收件人的手上。



想一想：有时候“绕一点远路、先集中”，反而比“各走各的直线”更省、更快——你能想到别的这样的例子吗？

差点破产的起步

但把这套构想变成现实，起步时凶险万分。搭建一个覆盖全国的机队和枢纽网络，需要巨额的、持续的投入，而新业务的收入又需要时间才能上来。FedEx 创业初期，一度烧钱烧到濒临破产，账上的钱几乎见底，连给飞机加油的钱都快没了。就在一次次的绝境求生中，它顽强地活了下来，它的隔夜达服务，也开始被越来越多有紧急需求的企业所依赖。

它卖的，是一种“确定”

对一个企业来说，很多时候“快”和“可靠”是无价的：一份必须明天签署的合同、一个能让整条生产线停工的关键零件——能不能保证隔夜必达、万无一失，可能直接关系到一笔生意的成败。FedEx 提供的，正是这种“我把重要的东西交给你，你一定能又快又稳地送到”的强大保障。它把一件原本充满不确定、可能耗时数天的事，变成了一件确定的、隔夜就能完成的常规操作。

和他一样的人

靠“掌控一套精巧的物流网络”来提供“快与稳”的人还有不少：有人坚持“直营”模式，让快递网络由公司自己直接控制，从而牢牢掌控服务的品质和速度；还有人为自己的电商，自建了一整套仓储配送一体化的物流网络，提供别人难以企及的“当日达”“次日达”。他们都明白：速度和可靠这份“确定性”，本身就是最有价值、也最愿意被人付费的东西。

小故事，大道理

FedEx 最励志的一点是：一个改变了世界的伟大生意，最初竟然只是一份被教授打了低分的课堂论文。别因为一个想法暂时不被看好、甚至被“打了低分”就轻易放弃——如果你真正想清楚了它的价值，外界一时的不认可，恰恰可能意味着这是一片还没被别人占据的空白。还有更深的一课：光有“发现需求”的洞察还不够，真正的壁垒，往往在于你能不能为这个需求，设计出一套高效、可行的“系统”去满足它。

◆ 我的小笔记



大玩家都在机场厮杀，他跑到社区里，反而做成了最大的租车公司

说起租车，很多人第一反应是机场——大牌的租车公司们，都把最好的柜台摆在机场的显眼位置，争抢那些下了飞机的商务客。机场，是租车业公认的兵家必争之地，也是最拥挤的正面战场。可杰克·泰勒创办的 Enterprise，却几乎绕开了这个人人厮杀的战场，把店开到了一个被大玩家忽视的地方——社区里、街道旁。就靠着这个“不走寻常路”的选择，它悄无声息地做成了北美最大的租车公司。

一个懂得“避实击虚”的人

泰勒早年曾是一名二战时期的海军飞行员（公司的名字 Enterprise，据说就取自他当年服役过的那艘航空母舰）。战后，他从一门规模不大的汽车租赁业务做起。他面对的租车行业，已经有几家实力强大的巨头，牢牢把持着机场这个最主流、最有利可图的市场。对一个弱小的新玩家来说，一头扎进机场去和巨头正面硬拼，几乎是以卵击石。

一群被所有人忽视的顾客

但泰勒没有这么做。当所有大玩家都盯着机场的旅客时，他看到了另一群有着旺盛租车需求、却几乎无人服务的人：最典型的，是那些自己的车暂时不能用了、需要一辆临时代步车的本地居民——比如，一个人的车出了事故或送去维修，在修车的这段时间里，他上班、接送孩子、办事都离不开车，于是急需租一辆车来顶替。这是一个巨大的、持续的、又极其真实的需求，但它发生在社区里，而不是机场。



想一想：当一个地方挤满了强大的对手时，是硬挤进去拼个头破血流，还是去找一个没人竞争的角落？

农村包围城市

泰勒把全部精力，都投入到了这个被巨头忽视的本地市场。他不像大玩家那样只在光鲜的机场设点，而是把一个个网点，密密麻麻地开到了城市 and 郊区的社区里，让需要租车的人，在自家附近就能方便地找到它。他还极其聪明地，与那个需求的“上游”——保险公司和汽车修理厂——建立起牢固的合作：每当有人的车出了事故、需要送修，Enterprise 几乎就成了那个被顺理成章推荐的选择。

“我们来接你”

为了服务好这群本地顾客，它还提供了极其贴心的服务，比如那句著名的“我们来接你”——顾客不必自己想办法跑到租车点，Enterprise 会派人开车去接他。它精准地、在顾客车坏了、最焦头烂额、最需要帮助的那个时刻，提供了一个方便、可靠的解决方案。就这样，它在那个无人竞争的市场里，几乎没有对手地、从容地、一个社区一个社区地生根、壮大。



想一想：帮一个人“在他最着急、最需要的时候”，和帮他“在他其实无所谓的时候”，哪一次他更会记住你、感激你？

悄悄地成了老大

当它在这个庞大的、被忽视的市场里做深、做透之后，人们才惊讶地发现：这家几乎从不在机场抛头露面的公司，其总体的规模，竟已悄然超越了那些在机场里厮杀得头破血流的巨头，成了北美最大的租车公司。它用一场漂亮的“避实击虚”，证明了避开正面战场、深耕被忽视的细分，是一条何等高明的取胜之道。

和他一样的人

靠“避开正面战场、攻占被忽视细分”取胜的人还有不少：当大券商都在争抢有钱的大客户时，有人专门去服务那些只想低成本自己买卖股票的普通散户，做成了行业巨头；当零售巨头在“大而全、最低价”上厮杀时，有人却开起面积不大、商品经过精心挑选、很有个性的小店，赢得了一批忠实顾客。他们都不与巨头正面硬拼，而是找到一个属于自己的、差异化的位置。

小故事，大道理

Enterprise 最富智慧的一点是：在竞争激烈的商业世界里，“选择在哪里竞争”，往往比“如何竞争得更卖力”更重要。如果你想进入的领域已经强敌环伺，别急着去和巨头正面竞争、拼个你死我活。不妨换个角度，仔细观察——在这个市场里，有没有哪个细分的群体、哪个具体的场景、哪种特定的需求，是那些大玩家因为“看不上”或“没注意到”而忽视了的？那片被忽视的角落，往往就是你可以从容生根、甚至最终后来居上的蓝海。



我的小笔记



坐飞机曾是件昂贵的事，他却把机票卖得像坐大巴一样便宜

在过去很长一段时间里，坐飞机是一件相当昂贵、也相当“高档”的事，是商务人士和有钱人的出行方式。对普通人来说，出趟远门，往往会优先考虑更便宜的汽车或长途大巴。可赫布·凯莱赫掌舵的西南航空，却把机票的价格，压到了低得惊人的水平，低到让坐飞机变得像坐一趟长途大巴一样便宜、一样平常，让无数原本坐不起飞机的普通人，第一次飞上了天。

一张餐巾纸上的公司

关于西南航空的起源，有一个广为流传的说法：它最初的构想，是凯莱赫和他的伙伴，在一张餐巾纸上画出来的——他们设想，开一家只在几个城市之间飞、票价极其低廉的航空公司。凯莱赫本人是一位律师出身的企业家，但他身上有一种极其鲜明的个性：不像传统航空业那些西装革履、一板一眼的高管，而是以幽默、不羁、亲和著称。

真正的对手，是汽车和大巴

他有一个关键洞察：西南航空真正的竞争对手，不是其他的航空公司，而是公路上的汽车和长途大巴。他要争取的，是那些原本因为飞机太贵、而选择开车或坐大巴出行的普通人。要把这群人从公路上“抢”到天上来，唯一的办法，就是把机票的价格，降到和地面交通差不多的水平，让人们觉得“花差不多的钱、却能快得多，为什么不飞呢？”



想一想：想赢得一群新顾客，是去和“和你差不多的对手”抢，还是去把“本来根本没考虑过你”的人变成你的顾客？

把成本，从每一个环节抠出来

而要让机票便宜到这个地步、还能赚钱，就必须把运营成本压到全行业最低。这套办法环环相扣：它只飞点对点的短途航线，不搞复杂的中转；它长期只用一种型号的飞机，从而大大简化了飞行员培训、维修和零备件的管理，省下巨额成本；它追求极快的“过站时间”——飞机落地后，用最快的速度完成清洁、加油、上下客，尽快让飞机重新起飞（因为飞机只有在天上飞时才赚钱，停在地上就是烧钱）。

为什么只用一种飞机？

别的航空公司，往往拥有五花八门的机型——但这意味着飞行员要接受多种培训、维修部门要储备各种不同的零件，管理极其复杂、成本极高。而西南航空反其道而行，长期坚持只用一种型号的飞机。这一个决定，就像一根杠杆，撬动了整个成本结构的简化：培训简单了、维修简单了、调度也灵活了。它把一门原本极其复杂、昂贵的生意，重新设计得无比简单、高效。



想一想：让一件事变便宜，是靠“偷工减料”，还是靠“把它重新设计得更简单”？哪一种更高明？

快乐，也是一种竞争力

而这台高效机器真正焕发活力的，是凯莱赫打造的那种独特的企业文化。他深信：快乐、被信任、有主人翁精神的员工，才能高效地工作、并把快乐传递给顾客。所以西南航空以幽默、亲和、员工至上的文化著称，它的空乘可能会用段子来讲安全须知。正是这种“低成本”的硬功夫，加上“快乐文化”的软实力，让它既能提供便宜的机票、又能让人飞得愉快，还能在一个以亏损频繁著称的航空业里，创造了连续多年盈利的奇迹。

和他一样的人

用“极致低成本 + 简单高效”把一件昂贵的事变便宜的人还有不少：世界各地后来都涌现出许多“廉价航空”，用相似的办法——单一机型、砍掉多余服务、提高飞机的使用率——把机票越做越便宜，让飞行走进了更多普通人的生活。它们走的，都是凯莱赫趟出来的这条路。

小故事，大道理

西南航空的成功，不能只归于“低价”两个字。低价只是结果，真正支撑起低价的，是背后那一整套把成本从每一个环节都抠到极致、把复杂生意重新设计得极其简单高效的思路，以及那种能激发员工、也让顾客快乐的独特文化。想靠“便宜”取胜，别只想着压低质量——那条路很窄；更高明的做法，是把你提供东西的整个流程，重新设计得更简单、更高效，让“便宜”成为高效运营自然长出来的结果。

◆ 我的小笔记



所有人都想跑赢市场，他却说“别跑了，跟着走就好”

整个投资行业几乎都建立在同一句承诺上：把钱交给我这个聪明的基金经理，我能帮你“跑赢市场”、赚到比别人更多的钱。为此，无数基金经理拼命选股、判断买卖时机，也理直气壮地收取着不菲的管理费。可杰克·博格却站出来，说了一句几乎冒犯整个行业的话：别费劲去跑赢市场了，因为大多数人根本跑不赢；你要做的，就是低成本地、老实地跟着整个市场一起走就好。

一个看穿真相的“行业内人”

博格不是外行。他在基金行业干了很多年，深深懂得这门生意是怎么运转的，也看清了它内在的问题。他不是只想多赚钱的商人，反而更像一个有点理想主义的“改革者”——他真诚地相信，投资行业收取的高额费用，长期严重损害了普通人的利益，而那句“跑赢市场”的承诺，大多数时候其实是一张兑现不了的空头支票。

他看穿的那个秘密

他看穿的真相是：把时间拉长、把所有人算在一起，那些拼命想“跑赢市场”的基金，在扣掉它们收的高额费用之后，成绩其实还不如市场本身的平均水平。也就是说，普通人花大价钱请这些“聪明人”帮忙理财，最后拿到的回报，很可能还比不上一个傻瓜式地跟着大盘走的办法——因为高昂的费用，像个无底洞，一直在吞掉他们的收益。



想一想：如果“很努力、还收你很多钱”的办法，成绩反而不如“什么都不做、只跟着走”的办法，你会怎么选？

干脆买下“整个市场”

于是他得出一个颠覆性的结论：既然大多数人跑不赢市场，那最聪明的做法，就是干脆不去跑赢它，而是低成本地、完整地“把整个市场买下来”。他为此发明了面向普通人的“指数基金”——它不挑股票、不猜时机，只是按比例、被动地持有市场里的所有股票，稳稳地拿到市场的平均回报。他创办的公司，就叫先锋集团。

一个“让利于客户”的巧妙设计

更精妙的是他给公司设计的结构：先锋不归外部股东所有，而是由它旗下的基金、也就是由投资者们共同拥有。这个安排从根本上消除了“多收费去养肥外部股东”的动机，让管理费能长期保持在极低的水平。省下来的每一分钱，最终都回到了投资者自己的口袋里。

被嘲笑，然后被时间证明

一开始，几乎整个华尔街都嘲笑他，觉得一个“甘于平庸、只求跟上大盘”的基金简直荒唐。可时间站在了博格这边：一年又一年的数据证明，那些收着高费、承诺跑赢的基金，长期大多真的输给了低成本的指数基

金。先锋从一个被嘲笑的异类，长成了全球最大的资产管理公司之一，连巴菲特都极力向普通人推荐这种“低成本指数投资”。

？想一想：一个当下被所有人笑话的主意，如果它背后是对的，你愿不愿意顶着嘲笑，坚持很多年？

和他一样的人

把“低成本、跟着市场走”这件事做大的，还有一些人：有的公司做出了全世界规模最大的指数基金品牌，让普通人能方便又便宜地买下“一揽子好公司”；还有的证券公司靠着极低的佣金，专门帮想自己省钱投资的普通人服务。他们和博格共享同一个内核——站在普通投资者这一边，靠“帮客户省钱”来赢得信任。

小故事，大道理

博格用一生证明了一个反直觉的道理：对绝大多数没有专业能力的普通人来说，做好投资的关键，不是拼命去“战胜市场”（那多半是徒劳，还要交很多学费），而是低成本地“跟随市场”，长期持有，让钱跟着整个经济一起慢慢长大。更深的一层启发是——他没想着从客户身上多赚，而是想着真正帮客户省钱，结果反而赢得了海量的信任，成就了一门伟大的生意。（本文只作案例分析，不构成任何投资建议；投资有风险，请谨慎决策。）

◆ 我的小笔记



银行都爱抢有钱人，他却专门服务“被银行嫌弃的人”

传统银行的生意逻辑，往往是“嫌贫爱富”的——它们最想服务的，是有钱、有资产的富人；而对那些收入不高、没什么家底的普通人，则常常手续繁琐、门槛高、还要收不少费，甚至干脆把很多人挡在门外。可大卫·贝莱斯创办的 Nubank，却反着来：它把服务对象，精准地对准了那个庞大的、被传统银行长期忽视、嫌弃的普通人群体。

一次糟糕透顶的开户经历

贝莱斯是哥伦比亚人，做 Nubank 之前是一名风险投资人，很懂商业。真正点燃他的，是一段让他又气又难忘的亲身经历：当他刚到巴西、想开一个银行账户时，被当地银行那套糟糕的体验彻底震住了——手续极其繁琐、要过层层关卡、网点戒备森严得像座堡垒、办事要预约，还要面对高昂的费用和傲慢的态度。他心想：连我这样一个见多识广的人都觉得这么痛苦，那些更普通、更弱势的老百姓，得遭多大的罪？

被巨头放弃的一片“蓝海”

他做了一个关键判断：在巴西乃至整个拉美，有数量极其庞大的普通人，因为“不好赚”被传统银行轻视、盘剥，甚至连一张信用卡、一个方便的账户都没有。这是一个被巨头主动放弃、却极其真实庞大的需求。而与此同时，智能手机正在飞快普及——几乎人人手里，都有了一个可以用来提供金融服务的现成入口。



想一想：当所有人都去抢那几个“有钱的大客户”时，那个被大家嫌弃、放下的大人群，会不会才是真正的机会？

一部手机，一张没有年费的卡

把这两点结合，他看到了那个巨大的机会。Nubank 没有一家实体网点，完全通过手机 App 运营。它的第一款拳头产品，是一张没有年费的紫色信用卡，配上一个简单、友好、透明的 App，让那些原本被银行拒之门外、或被高额收费的人，能够轻松、免费、有尊严地拥有和使用金融服务。

处处都站在“传统银行的对立面”

它做的每一件事，几乎都在传统银行的反面：传统银行网点森严、手续繁琐，它就一切在手机上几分钟搞定；传统银行费用高、名目多，它就主打免年费、少收费；传统银行态度傲慢，它就把 App 和客服做得亲切、贴心，让人感到被尊重。它用一种“我是站在你这边”的姿态，去对待那些长期被冷落的普通人。

靠口碑像野火一样蔓延

这种姿态，赢得了顾客发自内心的喜爱和信任。人们不只是用它，更是主动把它推荐给身边的亲友。就这样，Nubank 几乎不靠昂贵的广告，而是靠口碑，像野火一样蔓延，用户从几百万到几千万再到过亿。它能这样低成本地服务这么多人，根基在于“纯数字化”——没有网点的巨大开销、没有臃肿的人力，成本远远低于背着沉重网点的传统银行。



想一想：一家公司真正让你信任，是因为它“高高在上”，还是因为它“真的站在你这边、为你着想”？

和他一样的人

用科技服务“被传统金融嫌弃的人”的，还有不少：有的在很多人没有银行账户的国家，让人们用最普通的手机就能存钱、转账；有的在欧洲，用一个 App 帮人省下传统银行高昂的跨境和外汇费用；还有的专门帮那些被大银行各种费用困扰的普通人，做免费、无隐藏收费的账户。他们都站在被忽视的大众一边。

小故事，大道理

Nubank 最值得琢磨的，是它对“服务谁”的选择。当所有人都本能地去抢那些有钱的、“优质”的头部客户时，贝莱斯却把目光投向了那个被所有人嫌弃、放弃的普通人群体，而恰恰是这片被巨头放弃的“洼地”，成了他成就大事业的沃土。留意一下：在你所在的领域，有没有哪个庞大的群体，因为“不好赚”“看不上”而被主流忽视了？如果你能用更低成本、更真诚的方式去满足他们，那里往往就藏着最大的机会。



我的小笔记



同样卖车险，他为什么能又便宜、又赚得更多

卖保险，尤其是车险，几十年来一直有一套约定俗成的做法：保险公司通过遍布各地的代理人把保单卖给客户，代理人再从每一份保单里抽走一笔不菲的佣金。这套模式，让保险的价格里，天然就含着一大块给中间人的成本。可利奥·古德温创办的 GEICO，却做了两件“不走寻常路”的事，让它能把车险卖得比别人便宜，自己反而还赚得更多。

一个懂行的保险老手

古德温是一位对保险这门生意理解极深的从业者。在创办 GEICO 之前，他就在保险行业工作，深谙保险的定价、风险和成本结构。正是这份专业功底，让他能看出传统模式里那些可以被省掉、被优化的成本。大约在 1936 年，他和妻子用自己攒下的、数额并不大的积蓄，白手起家创办了 GEICO。

第一招：砍掉中间人

他看到，传统保险靠代理人来卖，而代理人的佣金，是保险成本里很大的一块。如果能绕开这些代理人，直接把保单卖给客户（比如通过邮寄），那这一大块中间成本就能省下来。省下的钱，一部分让给客户（做成更便宜的保费），一部分变成自己更健康的利润。这就是“直接面向客户”的智慧，被他用在了保险上。

？想一想：一样东西里，如果夹着一个“抽成的中间人”，把他绕开、直接卖给顾客，会发生什么？

第二招：只挑“开车更稳”的客户

更精妙的是第二招。他深知，保险公司赚不赚钱，很大程度上取决于它服务的客户出事多不多——客户越安全、理赔越少，公司就越赚钱。于是他一开始就专门去挑那些统计上更安全、出事更少的人来承保，比如政府雇员和军人（GEICO 这名字，本身就点出它最早服务的是“政府雇员”）。这群人整体稳定、出险率低，承保他们，意味着要赔出去的钱也更少。

滚起一个良性的雪球

砍掉佣金、又精选低风险客户，让 GEICO 的整体成本比传统对手低得多。低成本让它能把保费定得更便宜；更便宜又靠谱的车险，自然吸引来更多同样精打细算的优质客户；客户越多、风险越可控，成本又能进一步摊薄……这个“低成本→低价格→吸引更多好客户→成本更低”的雪球，一旦滚起来，就越滚越大。

一个藏在背后的赚钱秘密

这门生意背后，还藏着保险共通的一个深刻秘密——“浮存金”：保险公司先收保费，赔付却往往在未来，这中间就沉淀下一大笔“暂时不属于自己、却可以拿去投资”的钱。一家承保能赚钱的保险公司，等于在“用别人的钱”去投资。GEICO 那套“低成本+精选低风险客户”的模式，恰恰保证了承保健康盈利，也难怪它后来被巴菲特看中并收购。

？想一想：“先收钱、以后才可能花出去”，这中间的一大笔钱，如果好好利用，是不是也很厉害？

让低风险的好客户滚成雪球

GEICO 一开始专挑那些开车更稳、出事更少的人来承保。这群人理赔少,公司要赔的钱就少;成本低,就能把保费定得更便宜;更便宜又靠谱,就吸引来更多同样谨慎的好客户……这个“低成本、低风险”的雪球一旦滚起来,就越滚越大,别人很难追上。

和他一样的人

在保险里靠“更聪明的方式”取胜的,还有几家:有的用 AI 和精美的 App,把“直接卖给客户、用科技降本”做到极致;有的把“精细地看懂每个人的风险再定价”做成看家本领,专啃别人不敢碰的细分市场;还有的专门深耕军人及家属这个稳定优质的群体。他们都懂得保险的核心,是对“成本”和“风险”的精细管理。

小故事,大道理

GEICO 同时展示了两条清晰的“又便宜又赚钱”之路。第一,砍掉昂贵的中间人,直接连接你的终端客户,往往能同时带来“更低的价格”和“更高的利润”。第二,精选你的客户——不是所有客户都同样有价值,聪明地聚焦那些成本更低、风险更小的优质客户,本身就能极大改善一门生意。想让生意更好,不妨看看:你的价值链里有没有可以砍掉的中间环节?你的客户里,哪一类才是真正值得你聚焦的?

◆ 我的小笔记



被公司裁掉后，他做出一台人人抢着装的机器

在华尔街的交易大厅里，几乎每张桌子上都摆着一台特定的终端机——它界面复杂、其貌不扬，一台一年的订阅费高达数万美元，贵得惊人。可就是这么一台又贵又不“好看”的机器，全球的金融人却几乎人人一台、离不了手，还年年心甘情愿地付高价。缔造它的迈克尔·布隆伯格，起点却相当狼狈——他是被自己干了十几年的华尔街公司裁掉的。

一个被裁掉的合伙人

布隆伯格在一家顶级投资银行工作了十几年，一路做到合伙人的高位，对交易员每天的工作、最需要什么，有着极其切身的了解。1981年，公司在一次合并中把他裁掉了。对一个已过不惑、身居高位的人来说，这是一次沉重的打击。但作为合伙人，他离开时拿到了一笔可观的遣散费。他没有用它去安享人生，也没去别处再找份高薪工作，而是决定用它，去做一件自己最熟悉、也看到了巨大痛点的事。

他亲身体会过的痛点

这个痛点是：当时，交易员要获取和分析各种金融数据（比如债券的价格、收益），是一件极其困难、低效、又充满障碍的事——数据分散、难拿到、也难对比分析。而对交易员来说，能不能又快又准又全地掌握这些数据，直接关系到他能不能赚到钱。这是一个极其刚性、又价值极高的需求，可当时市场上，却没有一个能很好满足它的工具。

想一想：你最深、最值钱的机会，会不会恰恰藏在你自己最熟悉的领域、你亲身受过的那些苦里？

把一切整合进一台机器

他用那笔遣散费招募技术人才，开发出了后来的“彭博终端”——一台专为金融人打造的机器。它提供实时、海量、覆盖全球的金融数据；提供强大的分析工具；内置最新的新闻资讯；后来甚至整合了通讯功能，让金融圈的人可以在上面互相聊天、谈生意。它成了一个“一站式”的平台：用了它，就等于拥有一个巨大的信息优势；不用它，就可能在竞争里落于下风。

为什么这门生意这么稳

它最稳固的地方，在于两点。第一是“刚需+高价值”——它服务的金融人，对信息极度渴求、又极其有钱，几万美元一年的费用，相比它带来的帮助简直微不足道，所以他们愿意也付得起。第二是极强的“黏性”——当整个行业的人都用同一台终端来看数据、甚至互相通讯时，你身边人人都在用，你就几乎不可能不用，否则就被隔绝在了这个圈子的信息和人脉之外。

想一想：一样东西，如果“身边所有人都在用”，会不会让你也变得更加离不开它？

被裁员,反而逼出一番大事业

布隆伯格创业的起点,其实相当狼狈——他是被干了十几年的公司裁掉的。可他没有消沉,反而用那笔遣散费,去做一件自己最懂、也最想做的事。那次让他措手不及的裁员,反而“逼”出了、也“资助”了他后来的伟大事业。有时候,一扇门关上,是逼你去推开另一扇更大的门。

和他一样的人

靠“深度服务一个高价值专业群体”做成稳固生意的,还有几家:有的是彭博在金融数据上最大的对手,同样为全球金融人提供实时数据和分析;有的被称为“中国的彭博”,成了国内金融行业几乎人人离不开的标配;还有的专注于给基金经理、分析师提供投研工具。它们都懂:把一个专业群体的刚需满足到极致,本身就是一门极稳、极赚钱的生意。

小故事,大道理

布隆伯格给了我们两层启发。第一,最好的创业机会,往往就藏在你自己所在行业、亲身经历过的那个痛点里——因为“你就是自己的用户”,你比谁都懂该做什么。第二,做生意不一定非要去服务尽可能多的大众;找到一个“需求刚性、价值极高、又愿意付费”的专业群体,为他们打造一个离不开的工具,把这个市场做深、做透、做到不可替代,往往是一门更稳、更赚钱的生意。

我的^小笔记



他不是医生，却做出了连医生都做不出的救命机器

救人的事，我们通常觉得是医生的事。可有一类“救命的东西”，医生自己却造不出来——那就是各种精密的医疗设备。一个心脏出了问题的病人，可能需要一台能替他调节心跳的机器；医生医术再高明，没有这样一台可靠的设备，也可能束手无策。厄尔·巴肯，就是那个为医生造出救命机器的人。他不是医生，而是一个修理电子设备的技工。

从一家车库修理铺起步

巴肯痴迷电子技术。他创办的美敦力，最初一点也不高大上——1949 年起步时，只是一家开在车库里、专门帮医院修理各种医疗电子设备的小小维修铺。但这个“修理铺”的身份，给了他一样极其宝贵的东西：他因此得以长期、近距离地待在医院里，和医生们打交道，亲眼看到医生在治疗中会遇到哪些设备上的难题。

离用户足够近

他不是一个坐在实验室里凭空想象的发明家，而是一个天天泡在临床一线、随时能听到医生抱怨“要是有个能干这个的设备就好了”的人。理解他的关键就在这里：他真正的过人之处，不是比别人更聪明，而是他离他的用户——医生和病人——足够近，近到能第一时间、精准地捕捉到他们最真实、最紧迫的需求。

想一想：想做出真正有用的东西，是把自己关在屋里冥思苦想，还是想办法离你要服务的人足够近？

一次停电，逼出一台救命机器

故事流传的版本令人动容。当时一位心脏外科医生，给心跳有问题的病人（尤其是婴儿）用的起搏器，要插着电源线、靠市电供电——一旦停电，机器就停，依赖它维持心跳的病人就可能因此丧命。据说一次停电事故真的夺走了一个婴儿的生命，医生痛心疾首，迫切需要一台不依赖市电、靠电池供电、又小巧可靠的起搏器。

几周，造出世界第一台

作为常年在这家医院修设备的技工，巴肯就在现场，第一时间听到了这个迫切的需求，而他恰好有解决它的技术能力。于是他回到车库，据说只用了几周，就做出了世界上第一台小型的、由电池供电、可以佩戴在身上的心脏起搏器。这台机器，解决了那个致命的痛点，也挽救了病人的生命。

把这个模式一直复用下去

那台起搏器只是开始。美敦力此后一以贯之地做同一件事：产品不是闭门造车想出来的，而是从医生和病人真实、紧迫的需求里长出来的。只要有医生面对的、还没被解决好的难题，就有美敦力去努力的方向。从心脏到神经到糖尿病，它一步步从那个不起眼的车库修理铺，长成了全球最大的医疗设备公司之一。

想一想：一件“流水线上算出来的商品”，和一件“为了解决眼前一个真实痛苦而做的东西”，价值一样吗？

把这个模式一直复用下去

那台在车库里做出的起搏器,只是一个开始。美敦力此后一直做同一件事:不闭门造车,而是紧贴着医生和病人,他们遇到什么难题、缺什么工具,就去为这个真实的痛点造设备。从心脏到神经到糖尿病,它把“离用户足够近、解决真问题”这个办法,一次次复用,越做越大。

和他一样的人

从临床真实需求出发、用技术救人的,还有几家:有的紧贴本土医院的需求,做出监护仪等设备实现国产替代;有的做出能辅助外科医生做精细手术的手术机器人;还有的专注做能让重度失聪者重新听见声音的人工耳蜗。它们都一样——从一个真实的病痛出发,用技术为它造出可靠的解决方案。

小故事,大道理

美敦力最朴素、也最有力的启发,可以浓缩成一句话——“离你的用户足够近”。巴肯能做出连医生都做不出的救命机器,不是因为他更聪明,而是因为他身处一线,能第一时间精准地听到那个最真实、最紧迫的需求。想做出真正有价值的东西,最重要的往往不是苦思冥想,而是想办法让自己离用户足够近:近到能看到他们的挣扎、听到他们的抱怨、感受到他们最痛最急的那个问题。

◆ 我的小笔记



那些“不好意思看医生”的烦恼，藏着一门大生意

有些健康问题，人们明明很在意、很想解决，却因为“难以启齿”，宁可自己忍着、拖着，也不好意思去看医生。比如脱发，比如某些私密的健康困扰，比如情绪上的问题——去医院挂号、当面向一个陌生医生开口讲述这些，对很多人来说，是一件尴尬到宁愿回避的事。于是，一个巨大而真实的需求，就这样被“不好意思”这三个字，长期压抑着。安德鲁·杜杜姆创办的 Hims & Hers，恰恰盯上了这块被尴尬掩盖着的需求。

看见那道“隐形的墙”

杜杜姆敏锐地观察到一个现象：有太多健康需求，因为羞耻感而被人们“藏”了起来——大家私下里很焦虑、很想解决，公开场合却羞于提及、更羞于就医。他意识到，横在这些人和“解决问题”之间的，往往不是没有办法，而正是那份“尴尬”和“麻烦”：要专门去医院、挂号排队、当面向陌生医生开口。

把墙拆掉，需求就涌出来

如果能有一种方式，让人们绕开这些让他们退缩的障碍，私密地、方便地、没有心理负担地把问题解决掉，那会释放出多大的、被压抑已久的需求？他真正卖的，与其说是产品和问诊，不如说是一种“没有尴尬、没有负担地解决私密问题”的轻松和体面。

想一想：一个“明明存在、却因为某种障碍没被满足”的需求，背后会不会藏着一个巨大的市场？

第一件武器：私密又便捷

它把整个流程，从公开的医院，搬到了私密的手机上。一个为脱发焦虑的人，不用再顶着尴尬去挂号、面对医生，只需在自己的手机上，私密地完成在线咨询、拿到处方，产品就会低调地寄到家门口。它用远程问诊和线上配送，绕开了所有让人退缩的、面对面的尴尬环节。

第二件武器：让它“不那么羞耻”

它没有把自己包装成一个冷冰冰、病态的医疗机构，反而把品牌做得时尚、简洁、亲切、甚至有点酷。它用一种轻松、坦然、不遮遮掩掩的姿态，去谈论这些原本让人羞于开口的话题，仿佛在说“这些都是很正常的事，没什么不好意思的”。这种“去羞耻化”的姿态，本身就极大地降低了人们的心理门槛。

第三件武器：订阅式的持续服务

像脱发、慢性的健康管理这类问题，往往需要长期、持续地用药和调理。Hims & Hers 用订阅的方式，把产品按周期自动配送给用户，让他们不必每次都重新面对一次“购买”这件事，而是能省心、持续地把问题管理起来。这既贴合了这类需求的特点，也为公司带来了稳定、可持续的收入。它从男性健康起步，不断扩展到女性健康、皮肤、心理等更多“难以启齿”的领域。



想一想：除了大家都在满足的“显性需求”，你能不能留意到那些“因为某种障碍而被藏起来”的隐性需求？

和他一样的人

用线上、私密的方式接住这类需求的，还有几家：有的几乎和它正面竞争，同样用远程问诊帮男性解决难言之隐；有的把在线问诊、电子处方和药品配送整合起来，让人足不出户地私密解决健康问题；还有的专门体贴地服务女性在特定阶段的健康需求。它们都在做同一件事——拆掉那道拦在真实需求面前的墙。

小故事，大道理

Hims & Hers 最巧妙的一点是：它赚钱的关键，不在于产品有多独特，而在于它看到了、并拆掉了一道别人视而不见的“隐形的墙”——那道由尴尬和羞耻筑成、把无数有真实需求的人挡在门外的心理之墙。观察一个市场时，除了看显性的需求，更要留意那些“明明存在、却因为某种障碍（尴尬、麻烦、信息缺乏……）没被满足”的隐性需求。谁能精准识别出那道墙、并把它拆掉，谁就能接住一股汹涌而出、被压抑已久的需求。（本文涉及医疗健康，仅作创富方法的案例分析，具体健康问题请遵医嘱。）



我的小笔记



一通冒昧的电话，开创了一个全新的行业

在大学的实验室里，常常诞生着一些极其前沿、极其了不起的科学发现。但这些发现，很多时候就停留在了实验室里、停留在论文里——科学家证明了“这件事在原理上可行”，却往往没人把它变成一个能造福大众、也能创造巨大财富的真实产业。前沿科学和现实产业之间，隔着一道巨大的鸿沟。可有两个人，硬是把一门还躺在实验室里的前沿科学，变成了一个全新的行业。而这一切的起点，只是一通冒昧的电话。

一个商人，一个科学家

故事的主角有两个。一位是罗伯特·斯旺森，一个当时只有二十多岁的年轻风险投资人，敏锐、有商业眼光，怀着巨大的野心和行动力。另一位是赫伯特·博耶，一位杰出的生物化学家，是该项能够对基因进行“重新组合”的划时代技术的共同发明者之一。一个懂“怎么把它变成生意”，一个懂“什么在科学上可行”。

那通改变一切的电话

他们的相遇，源于斯旺森的一次主动出击。年轻的他敏锐地意识到，博耶等人发明的那项“改造和利用基因”的技术，可能蕴藏着巨大的商业潜力——它或许能被用来大规模地生产人类急需的、宝贵的蛋白质药物。于是，这个还名不见经传的年轻人，冒昧地给这位科学家打了一通电话，希望见面聊聊把技术商业化的可能。据说，两人在一次喝着啤酒的非正式会面中越聊越投机，最终决定携手创业。1976年，基因泰克诞生。

想一想：一个别人都还没敢想的机会，你是会等着别人先动，还是敢主动去打那通“冒昧的电话”？

看见了一座别人没看见的桥

斯旺森的过人之处，是他看到了一座别人没看到的桥——一座连接“实验室里的前沿科学”与“能造福大众、创造财富的真实产业”之间的桥。当时，基因重组技术对绝大多数人（包括很多科学家）来说，还只是实验室里一项深奥的突破。但斯旺森却预见到：如果用它来大规模生产人体急需、又极难获取的蛋白质药物（比如胰岛素），将会创造出一个前所未有的巨大产业。

缺一不可的“黄金组合”

但光有远见还不够。要跨越那道从科学到产业的鸿沟，必须同时具备两种缺一不可的能力：既要懂那门最尖端的科学（否则根本不知道什么可行、怎么做），又要懂如何把它组织成一门生意、如何融资、如何管理、如何推向市场。而这两样，几乎不可能集于一人之身。斯旺森和博耶的组合，恰好完美地凑齐了——博耶是科学的引擎，斯旺森是商业的方向盘和魄力。

从“可能”到“现实”

他们要做的事前无古人：用基因重组技术去“指挥”细菌，让这些微小的生命像一个个微型工厂，去生产人类需要的宝贵蛋白质。这在原理上是博耶的科学指明的方向，但要真正做出来、还要稳定大规模地生产，需

要跨越无数工程和实践上的难关。他们成功了——用这项技术造出了人造胰岛素等珍贵药物，第一次证明了这门前沿科学不只是概念，更是一门能造福千百万病人、蕴藏巨大价值的产业，就此亲手开创了“生物科技”这个全新行业。

想一想：发现一门科学，和把它真正变成能用、能救人的产品，哪一步更难、也更值钱？

和他们一样的人

走这条“把前沿生命科学商业化”之路的，还有几家：有的押注另一项前沿技术（mRNA），把它变成疫苗和药物；有的和基因泰克同时代崛起，把前沿科学变成一系列治疗重大疾病的药物；还有的在中国，汇聚顶尖科学家和资本，投入抗癌等创新药的研发。它们都在充当那座连接“科学”与“产业”的宝贵桥梁。

小故事，大道理

基因泰克最深刻的启发，藏在那个“科学家+商人”的黄金组合里：世界上很多能创造巨大价值的机会，恰恰诞生在“前沿的知识”与“商业的远见”这两种力量的结合点上。留意那些“已经被证明可行、却还没被很好地变成产业或产品”的前沿知识和研究——它们可能就静静躺在实验室里、论文里。你未必要自己成为发现科学的天才，但如果你能具备把它商业化的远见，或者能成为那个连接“懂科学的人”和“懂商业的人”的桥梁，你就可能参与开创一个全新的天地。（本文涉及生物医药，仅作创富方法的案例分析，不构成任何医疗或投资建议。）

我的小笔记