

AI时代的商场风云与SDE智慧应对 · 学习包

八编三十六章 · 阅读、学习、智能问对



原书作者：王德生

ISBN 979-8-90690-758-5

第322卷 · US\$20

先答、带问阅读、再答、讨论、本人修订、迁移与观察。

初答不覆盖；建议待核对；理解、赞同和现实应用分别记录。

本包是配套设计，不是著者原文或已验证训练量表。

在线学习：sdeuniverses.com/books/m/322/agent/learning.html

01 没有痕迹的对手

第1章 一夜冒出来的对手：三个人加一个模型

何老板盯了十二年对面街上的两家同行，真正分走他客户的，却是三个人加一个模型做的小程序。请用“调兵、痕迹、侦察窗口”三个词，说清旧商场里他为什么能提前知道对手要来，而这一次他为什么是“先看见损失，再去找对手”。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能按书里的链条讲出：旧对手要调兵、调兵会留痕迹、痕迹给出侦察窗口；并指出这一次的痕迹出在何老板不看的地方。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第1章](#)

02 四块会动的地

第2章 会变的地形：平台规则、算法分发、模型能力、成本结构

老周的店铺流量一下子掉了一半，他“不知道为什么，也不知道该找谁问”；同行里有人用 AI 工具，一个人顶了从前三四个外贸业务员。请把老周碰到的这几件事，分别放进平台规则、算法分发、模型能力、成本结构四块地形里，再说说哪两块是互相推着动的。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：四块地形各能对上老周故事里的一件具体的事，并能讲出至少一对“你推我、我推你”的关系。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第2章](#)

03 一碗面里的三样东西

第3章 改道的价值：从物的生产到思想的生产

书里设想了一家面馆：客人开口说了昨晚没睡好、胃不太舒服、上午要开长会，助手就配出专属于他今天的一碗面。请说出这碗面里哪一部分属于“物的生产”，哪一部分属于“我们的知识”，哪一部分属于“我的知识”，并说明客人愿意多付钱，主要付给了哪一部分，为什么。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三样东西各有一句清楚的归类理由；能说出“设计、方案、检查”是新知识发生的三道工序。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第3章](#)

04 太懂以前的生意

第4章 经验为什么失灵：多次性的旧商场与一次性的新商场

老周带着样册去展会，老客户只翻了几页样册，说今年不跑展会了：设计自己用工具出，打样找能在线接单的小厂，三天就能看到实物。老周心里冒出一句话：“我不是不懂生意，我是太懂以前的生意了。”请用“多次性”和“回写”两个词解释：为什么本章说经验本身没错，错在它所依靠的局面不在了？再从“经验失灵的三种样子”里挑一种，对到老周身上。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能讲出经验来自“同样的事发生很多次”、旧商场回写温和所以局面稳；并能把一种失灵样子对上老周的具体动作。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第4章](#)

05 煎饼摊的三个台阶

第5章 S 显露：产品、品牌、模式怎样冒出来、怎样稳住

长沙小区门口的煎饼摊，第一个星期路人看一眼就走，三个月后大家说“门口那家煎饼”，一年后挂上姓氏招牌。请对照“冒出来、被看见、被记住”三个台阶，说出摊主每一阶做了什么；再用自己的话回答：为什么本书说结构是“显露的稳定态”，而不是“沉淀物”？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三个台阶各对应摊主的一个具体动作；能用煎饼摊的例子说明“稳定态要靠一次次显露来维持”。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第5章](#)

06 两家理发店的差异地图

第6章 D 差异：你和别人差在哪里——哪些被 AI 抹平，哪些抹不平

连锁店装修亮堂，五十米外的老师傅小店只有两把椅子，排队的人却在小店。请把两家的差异分别归到“附着在显露上”或“附着在关系上”；再判断：如果连锁店用 AI 工具记住每位客户上次怎么剪、还能按脸型推荐发型，小店的哪些差异会被追平，哪些追不平？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：两家的差异各有归属并说得有理由；能分出“会被追平的”和“追不平的”，并给出判断依据。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第6章](#)

07 被拽走的几根线

第7章 E 纠缠：客户、渠道、平台、对手和 AI 缠在一起

成都卖水果的大姐，东西、价格、服务都没变，社区团购平台进了小区之后，群里的接龙从每天几十单掉到十几单。请画出她和居民之间的关系网（至少五个节点），标出被平台拽走的线，再标出至少一根“线头在她自己手里”的线。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：关系网里有客户、群、平台、送货、邻里托付等具体节点；能区分“被拽走的线”和“线头在她手里的线”。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第7章](#)

08 谁在改写谁

第8章 回写：商场里每走一步，局面就被改写一次

小马做定制睡前故事：第一个月卖了二百多单，一个视频让订单涨了十倍；后来出现几十家同类店，价格从二十九元掉到九块九，平台给这个品类单开标签并重新分配流量，家长群里流传这类故事是 AI 生成的提醒，一款常用的儿童应用又上线了免费的讲故事功能。请按先后顺序列出每一次“局面被改写”，并标出哪一次是小马自己的成功引来的。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：每一次改写都能说出“谁动了、改了哪一维”；并能指出小马自己的成功就是后面几次改写的起点。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第8章](#)

09 把计划改成预案

第9章 预案不是计划：为什么要准备几套方案

老周每年腊月定的计划，这几年越来越不灵：年初定好的大客户年中转单、海运成本半年里大起大落、一家年初没听说过的同行靠网上直销撬走一半老客户。请先指出这张计划押的是什么“不变”；再替他列出三个最可能变的变数，每个写一句“启动信号”；并说明为什么只写“订单多两成、持平、少两成”三档，算不上预案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：变数分别落在显露、差异、纠缠上；每个变数有可观察的启动信号；能讲出预案的几套方案是路线不同，不是数字不同。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第9章](#)

10 先松，再空，后塌

第10章 显露的突变：你的产品明天被替代了怎么办

大学城后门的打印店老板胡老板，学生渐渐不再需要打印，连论文排版也被 AI 分走。请把他的遭遇分别放进“松、空、塌”三步里，并说出他在“空”的阶段做了哪些事，为什么本章说这个阶段最危险。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三步各有对应的具体情节；能说明“撑得越用力，转身越难”。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第10章](#)

11 “AI 做得没我好”

第11章 差异的突变：你的优势被 AI 一键抹平了怎么办

唐会计看到客户拿来的 AI 填表确有错误，就放了心；又觉得“我的客户离不开我”。请用本章说的两个假象，各指出她哪里想得不够；再帮她把本事分成“写得下来、容易被抹平”和“长在具体客户关系里”两堆，各举至少两项。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出“够用”比“一样好”更要紧；能说出“离不开”只是当下的纠缠；两堆本事各有至少两项并能说明归类理由。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第11章](#)

12 线头在谁手里

第12章 纠缠的突变：平台改规则、客户迁移了怎么办

老周的老外商客户改到线上平台统一招标，平台给每家工厂打分，看回复速度、样品周期和历史好评。请对照“纠缠突变的三种样子”（平台改规则、客户迁移、中间层被换掉），判断老周这一次主要是哪一种，并写出变化前后他的网上各有哪几根线、线头分别在谁手里。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：给出一种主判断并说明理由（允许说“兼有”）；变化前后各至少三根线，线头归属清楚。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第12章](#)

13 三条建议，三种起手

第13章 六路径总论：同一局面，起手不同，结局不同

小马去问了三个人：学长说先做出样品，表姐说先想清楚差异，做社群的朋友说先把餐馆老板拉进一个群。请说出这三条建议分别对应六路径里的哪种起手；再按他手上“会用 AI 做海报、认识很多人、差异还说不清”的情况，选一种起手，写出一个接法和一个“该换路”的信号。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三条建议对应三种不同的起手；你选的起手与小马手上最硬的一维对得上；有可观察的换路信号。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第13章](#)

14 少糖蛋糕的次序

第14章 S→D→E：先做出东西，再找差异，再结网

何姐什么蛋糕都做的时候，“和满城几百家私房蛋糕没有区别”，直到老同事订了一个少糖蛋糕。请对照 S→D→E 三步，说出她每一步做的事；并说明她把菜单砍掉一大半这一步，在这条路里起了什么作用。再用小米早期先做 MIUI、后扩生态的脉络对读：差异是在哪一步、怎样磨出来的？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三步各对应一个具体动作；能说出“差异是在做的过程中碰出来的”；能指出砍菜单是把差异收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第14章](#)

15 网铺太快的代价

第15章 S→E→D：先做出东西，再进圈子，再磨差异

刘哥把第一批腊肉切成小块分给打工时认识的老乡，一两百单就这样来了。假设他立刻放大铺货、直接去大平台卖，书里说“网铺太快、差异来不及磨”会出什么问题？请结合“借网是要还的”这一节讲的人情账，写出他在小网里要先磨出的那“一句话差异”可能是什么，以及这句话要经过哪些人的嘴来检验。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能讲出“比价先来”的风险；人情账有具体内容；一句话差异可以被他人复述。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第15章](#)

16 咖啡不必有座位

第16章 D→S→E：先看见别人没看见的差异

书里说瑞幸看见的是“咖啡不必有座位”，并特别声明这是作者的概括，不是它的广告语。请回答：为什么这个差异说的不是“更好”，而是“不一样的默认”？再用D起手的三个坑，检查小马的判断（小店老板要的是一张码、每周一条视频、有人替他回答几点关门，不是营销方案）：它躲过了哪个坑，最容易踩哪个？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能讲出“默认项”“被多收了钱的一群人”；对三个坑的检查有理有据，且有一个可检验的下一步。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第16章](#)

17 评论区里的产品

第17章 D→E→S：先抓住差异，借势成网，最后成形

林晓的店员用木棒捶柠檬，她没急着设计新品，只让他每天拍一条三十秒的视频；三周后评论区的问题涌来，最后产品的形状，书里说是“评论区一条一条问出来的”。请说出：这三周里她最该盯的数字是什么、不是什么；这条路里“借来的网迟早要还”，在她身上可以怎样一步步换成自己的网？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能区分“播放量”与“专门绕路过来的人”；换网的做法有顺序、有具体触点（例如杯上二维码、小区群）。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第17章](#)

18 先有群，后有货

第18章 E→S→D：先进入关系网，再显露产品

老周的儿子拍了一段他讲木头的話，建了“老周的木头群”；老周每周讲一次木头，没有卖东西，先在群里问大家要什么，第一件产品是一套小板凳半成品材料包。请说出老周在群里听出的真正需求是什么，为什么他没有马上卖木头；再结合“关系网起手的风险：网会反过来管你”，设想一个群里可能出现的“管住他”的场景，并写出他的应对。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：真正需求被说清（自己动手的感觉、怕没工具没场地）；设想的场景具体，应对有分寸；标明场景是自己的推演。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第18章](#)

19 钓鱼群的规矩

第19章 E→D→S：从社区里长出差异，再落成生意

湘潭一个钓鱼群里，五六十位钓友一年多试出了一套配方记录；后来一位年轻人提议把几款做成小包装卖，两人商量后定了几条规矩：配方继续在群里公开、卖的是配好炒好按水域分好的成品、每包抽一点进活动基金、群里的人按成本价买。请说出这几条规矩各自在保护什么；再回答：如果换成“把群当流量池”，这个生意会在哪一步先出问题？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：每条规矩对应一个被保护的东西（社区回写、群友身份、群的继续生长）；能指出“当流量池”会在什么地方使差异枯竭。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第19章](#)

20 何嫂的三拍

第20章 三原理总论：两维相争，第三维发生

何嫂的粉店遇到街对面的连锁粉店和外卖平台。请把她的故事按“ 张力积累、形状改变、回写 ”三拍拆开，各写一两句；并说明这次是哪两维在相争、推动了哪一维，为什么书里说三原理不是预测，而是看“ 力往哪里去 ”。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三拍各有对应情节；能指出相争的两维和被推动的第三维；能讲出预测与“ 看力的方向 ”的区别。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第20章](#)

21 货架上显不出来

第21章 产品和差异相争，逼出新的连接

谭老师的书和别人的是同一本书，她的“不同”在挑选和那一排书的眼光，可平台上只有一本一本的商品。请说出这里是哪两维相争、推动哪一维；对照“电动车不进经销店”的例子，说明两者“换的是什么，而不是改什么”；再替谭老师想两个“认得出她眼光”的小网。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：相争两维判断有理由；能说出“换网”而不是“改产品或加差异”；两个小网具体、可以实验。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第21章](#)

22 一张长图

第22章 差异和关系相争，逼出新的产品

小马会用 AI 做漂亮菜单，却没人信他，三个月只做成四单，其中三单是亲戚介绍的。后来他免费给一条小吃街二十多家店做“一张图看懂这家店”，并拼成长图。请解释：为什么这样东西能“松开”差异与关系的相争？再对照奈飞从寄光盘到在线播放的例子，说出新东西怎样显露是有讲究的（硬切会伤关系）这个教训，在小马身上是怎样避免的。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出“不先说服，先做一样大家看得见的东西”；能把奈飞的教训和小马的做法对上；新东西具备免费、服务一群人、可被回写等特点。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第22章](#)

23 两头对不上的时候

第23章 关系和产品相争，逼出新的差异

老周的老客户订单又小又碎又贴钱，国内年轻人要的小户型家具他的厂又接不住。书里让他从“出口级的实木做工”里长出新差异，并把木料、含水率、榫卯和质检过程公开。请说出这里是哪两维相争、推动哪一维；再对照李宁 2018 年的“国潮”一例，指出两个例子里“改的既不是产品也不是客户，而是什么”。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：相争两维、被推动的一维都有明确回答；能讲出两个例子共同的“改的是差异”；有一条“新差异会再被迫平”的提醒。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第23章](#)

24 巨人打架，你站哪里

第24章 大模型公司之间的竞争

本章说大模型公司之间的“差异的半衰期”，真正的战场在纠缠里。请用书里的话说清这两个判断；再回答：如果你的小生意把全部服务都搭在某一家模型上，按这一章，你的哪一维最先受威胁？写出两条“解绑”的办法。请注意，不要预测任何一家公司的成败。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能讲出差异为何衰减得快、结网为何成为竞争重点；最先受威胁的一维有理由；两条办法具体可做。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第24章](#)

25 三个行业，三种被撞法

第25章 被 AI冲击的行业：翻译、客服、设计

翻译（陈姐）、客服（一家公司公开的来回，加上林晓定的规矩）、设计（阿雅）被 AI 撞到的，各是哪一层？请分别用一句话说出“被抽走的是什么”；再用林晓那句“机器能替我说话，不能替我认错”，说明客服为什么不能全交给机器。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三个行业各有“被抽走的一层”的明确表述；客服一例能说出机器与人分工的边界。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第25章](#)

26 卖“知道”还是卖“发生”

第26章 教培与出版的突变

书里讲了一家学生作业辅导公司因免费对话框而股价大跌的公开事件，又讲了编辑方姐改了审稿的顺序：第一遍只找这本书里有没有一句此前不存在的话。请说出方姐这样改的道理（文字可以借 AI 修，那一句借不来）；再假设你是一位知识博主，列出哪些是你的“我的知识”，哪些是你的“类我”社区。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能讲出“文本不稀缺了，不等于思想不稀缺”；“我的知识”和“类我”各有具体例子。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第26章](#)

27 一个人的三个陷阱

第27章 一人公司与小团队的崛起

小马一个人开公司：卖农产品，顺便接文案外包，顺便做短视频，顺便卖课。书里说一人公司有三个陷阱：做得太多、没有网、没有回头看，分别对应显露、纠缠和回写。请判断小马在书里明确踩了哪一个、给出线索；另外两个书里没写他是否踩了，请说明要看到什么才能下判断。再为一个三人小团队设计一条“回头看”的规矩。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：对“已写明”和“没写明”分得清；规矩具体（谁、多久、问哪三句话）；能说明它补的是一人公司的哪个弱处。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第27章](#)

28 谁来认价

第28章 谁来定价：平台、社区与「我的知识」

客户要陈姐按“校对价”报价。书里说那位做了十几年机械行业的老译员，按千字算和刚毕业的学生没有区别。请解释“地板砖”和“社区定价”；再用“社区定价的三个假象”（群多没交易、只有我卖、认人情不认知识）逐个检查：一个有五百人的客户群，算不算社区？为什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：两个概念说得清；三个假象各检查一遍；对五百人群的结论有依据。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第28章](#)

29 慢镜头里的三种断

第29章 慢镜头对照：柯达、诺基亚、王老吉与加多宝

本章说柯达先断的是纠缠，诺基亚是赛道上“差异的单位”换了，王老吉与加多宝之争是显露被劈成了两半。请各用一句话说出这三种“先断”；再回答：这几个故事里“看见了，为什么还转不过来”的共同原因，书里引了哪本书的道理？最后说说新商场为什么比这三个故事“快”，窗口到哪里去了。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三种先断各有一句清楚的话；能说出书里所引的《创新者的窘境》的道理；能说清窗口的消失。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第29章](#)

30 别在地板砖上摆摊

第30章 生产「我」：你的生意就是你的理念

小马三次卖“大家都知道的東西”（單詞速記、簡歷代寫、爆款文案代寫），都很快被免費的替代了。請把這三件事歸入“我們的知識”，再替他找出一條真正屬於“我的知識”的東西；用“智能體、網站、社區”三合一，為他寫出三樣各自應該放什麼。最後遷移：為老周的代工廠（或你自己）寫三條“我的判斷”。

先答：保留自己的起點；不知道也可以如實記錄。

讀後追問：三件事歸類有理由；“我的知識”來自他的處境；三合一各放什麼寫得具體；三條判斷是判斷，不是口號。

復答／異議：什麼改變，什麼仍不同意？原文依據在哪裡？

下一步與回看：行動、觀察、失敗條件；未實施就寫未實施。

[點擊進入本章學習、原文與應局：第30章](#)

31 我的面条

第31章 我的面条：成本往哪里去，价值往哪里流

林晓的奶茶变成“我的奶茶”，靠的是一张客户可随时看、随时划掉的“我的配方卡”。书里说老生意有三种错觉：上自动线就赶上了、多出几个口味、让 AI 全包。请各用一句话指出错在哪；再设计一张你自己（或林晓）的“我的卡”：记什么、不记什么、客户怎么看怎么改。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三种错觉各有一句准确的批评；“我的卡”有明确的记与不记、客户可见可改，符合“了解的边界”。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第31章](#)

32 配平，还是拖延

第32章 等待不是拖延：时机就是维度的配平

林晓拿到一个头半年免租的铺面却没有马上开，用半年补出品、磨差异、试新客户。请用书里三条检验（力气有没有落在别的维度上、说不说得出在等哪一维、有没有加力条件），检验两个人：林晓，和一个你虚构的“总说时机不成熟”的人；再写出林晓的“加力条件”三条。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三条检验用在两个人身上结论不同且有依据；加力条件具体、可观察。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第32章](#)

33 三张卡

第33章 一个人的预案库：给自己的生意做几套方案

小马给他的“二本求职参谋”做了三张卡：第一张，免费的大平台工具来了；第二张，聚人的群被平台限流。请你先不看书里的第三张，自己补写第三张——“差异被抹平”——写成 What If、How If、Why If 各一句，并让它的路径和前两张不同；再说明为什么“三合一”是他预案库的底座。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：第三张卡三栏齐全、各一句；路径与前两张不同并说明理由；底座一问有回答。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第33章](#)

34 在轨检查

第34章 在轨：不被突变甩出局（真）

外卖平台的满减活动，供货业务员劝林晓换便宜的奶基、罐头果酱，再用 AI 生成“鲜果现切”的图片。书里说出轨有三种样子，对着三个方程。请先说她这一刻面对的是哪一种出轨诱惑；再列出她后来做的三件事（“今日奶源”小栏目、杯型改小并写明原因、在小区群里说明为什么不参加满减），说明“换轨的时候，真不能断”在这里指什么；最后为你自己的生意写三条“在轨检查”。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：诱惑对应的出轨类型有理由；三件事与“真不断”挂得上；三条检查可执行。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第34章](#)

35 三个“最小”打架

第35章 效率：快，但不乱（善）

老周请人用 AI 做了排产系统，把库存压到最低；一家板材供应商临时断货，生产线停了四天，一个新客户的打样订单交不出来，客户转身走了。请用“最小误差、最小冗余、最小亏损”说明这是哪两个在打架；再回到阿雅“只在和客户确认需求这一个环节加检查”的做法，说出它让谁让了一步；最后给你自己的一件小事，设一道“闸”。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：打架的两个“最小”说准；阿雅一例能说出分工；“闸”有触发条件。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第35章](#)

36 拉与吸

第36章 吸引：让客户和伙伴自己来（美）

两家修鞋摊：一家大喇叭加发红包，一家擦鞋、试钥匙、不收第二次钱，不发广告却总有人排队。林晓不参加满减后，内能、势能、动能转了一圈。请用这两个例子说明“拉”和“吸”的区别；再用内能蓄成势能要时间这一点解释，林晓那段动能在掉、账面难看的日子该怎么熬。最后作为全书收束：拿回你前面某一课的预案卡，补上“吸引”一栏——你的哪一根关系线，是别人不用你拉就自己来的？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：“拉”与“吸”对应具体行为；熬过账面难看那段的办法落在内能上而不是回头发红包；补上的“吸引”一栏有具体的一根线。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与应局：第36章](#)