AI时代的

商场风云
与SDE智慧应对

风云比战场更快，对策只能从发生里来

王德生　著

德麦国际出版社
DEMAI INTERNATIONAL PRESS

出 版 信 息

书名	《AI时代的商场风云与SDE智慧应对——风云比战场更快，对策只能从发生里来》
著者	王德生
执笔	复合主体：王德生立题、口述承重命题与裁定，Claude 执笔与统稿
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 322 号
ISBN	979-8-90690-758-5
定价	US$20
开本	170 mm × 240 mm
字数	约 21 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版

AI 协作声明：本书的判断与承重命题由王德生口述给出；文字在其指令下由 AI（Claude）协作成稿，并经其审定。书中所引的真实企业、产品与公共事件（含年份、数字、公告与裁决），仅依据公开报道、公司公告与公开资料写成，并已逐条对照出处核对；核对状态与尚未核毕的条目（标〔待核〕者）汇总于附录三「引文核验总表」。书中不替真实人物编造原话，凡转述处只取大意。陪读人物林晓、老周、阿雅、陈姐、小马及各章标明「构想」的场景，均为构想，无真实原型，不对应任何具体企业或个人。

免责声明：本书讲的是看局面、做预案的方法，不构成投资、法律、医疗、税务或任何专业建议；不对任何政策表态，涉及中美与监管之处只讲公开事实；不预言任何一家具体公司的成败。读者据此做决定，请自行核实并咨询相应的专业人士。

全书结构：出版信息、作者介绍、前言、导读、目录；导论与八编三十六章；结语、参考书目（八十二种）、附录四件。

作 者 介 绍

王德生，SDE（显露 Show · 差异序列 Difference · 特征纠缠 Entanglement）本体论的创立者，德麦国际（Demai International Pte. Ltd.，新加坡）创始人、董事长。

1990年进入湘潭大学。后获中国科学院计算数学博士学位，并在中国科学院从事博士后研究，研究方向包括 Voronoi 图、Delaunay 剖分、质心 Voronoi 剖分与有限元方法。曾在英国斯旺西大学与新加坡南洋理工大学工作，2005年起在新加坡任职。

他的思想体系先后经历四站：三视角·知识的结构和体系（2017年起）、321 智慧系统（2022年起）、SIO 本体论（2024年起），以及 SDE 本体论（2026年起；同年 5月起，「结构」改读为「显露」）——从「并排放着的三样」，走到「互相生出来的三样」。

他在德麦国际出版社出版了多部专著。

前 言

为什么今天的商场比战场变得还快

上一本书《胜算》，我用 SDE 去读《孙子兵法》，去读二战里欧洲战场、亚洲战场、太平洋战场上那些大家耳熟能详的战役。写那本书的时候，我反复碰到同一个事实：战场之所以需要参谋，需要几套方案，是因为战场上的风云变得太快了。你昨天侦察到的敌情，今天可能就不作数；你今天定下的部署，明天对手一个迂回就把它变成废纸。每一步行动都会改写战场本身，我把这叫作「回写剧烈」。在回写剧烈的地方，靠一份写死的计划是打不赢的，只能靠预案——事先想好局面可能怎样变，变了以后从哪里起手，凭什么接得住。

《胜算》写完，我原以为下一步是把预案科学往更一般的方向推。可是在讨论的过程中，我自己说出了一句话，后来成了这本书的起点：「最为重要的是 AI时代的新经济，战场的风云突变更快。」

这句话我想多解释几句，因为全书的重心就压在它上面。

在人类历史的大部分时间里，战场是变化很快、也很残酷的地方，商场相对慢得多。一家老字号可以开100年，一个品牌可以吃几十年老本，一门手艺可以父传子、子传孙。商场上当然也有竞争，也有起落，但那种起落常常是以年、以十年为单位的。一个开了20年工厂的老板，他脑子里的经验——哪个客户靠得住、哪个季节好出货、原材料涨了怎么调价——在大多数年份里都是管用的。商场像一条宽阔的河，水流有快有慢，但河道大体不变，老船夫凭经验就能把船撑过去。

战场不一样。战场是一次性的：同一场战役不会打两遍，同一个对手不会给你第二次犯错的机会。所以从《孙子兵法》开始，兵家讲的就不是「照经验办」，而是「知彼知己」「因敌制胜」——跟着变化走，从变化里找出路。

到了今天，这个对比反过来了。AI时代的新经济，变得比战场还快。

为什么这么说？战场再快，调兵也要时间，集结要时间，补给要时间，对手要动，总会露出一点痕迹，侦察兵总能抓住一点风声。可是今天的商场上，一个新对手可以在一夜之间冒出来，它不需要调兵，不需要建厂，不需要招几百个人，几个人加一个模型，几周之内就能把一个产品做出来、推出去。你没有侦察窗口，等你看到它的时候，它已经在抢你的客户了。

再看地形。战场的地形是山川河流，几千年不怎么变。商场的地形是什么？是平台的规则、算法的分发、模型的能力、成本的结构。这些东西现在月月在变。上个月还管用的引流方法，这个月平台一改规则就失效了；去年还要请一个团队才能做的事，今年一个工具就做完了。你脚下的地在动。

再看价值往哪里流。从前商场的价值主要在「物」：谁能把东西造出来、造得便宜、运得出去，谁就赚钱。今天物的生产越来越自动化，信息越来越便宜，价值正在改道，往设计、方案、判断，往「新知识的发生」那边流。一个行业里大家都知道的东西——我叫它「我们的知识」——被 AI弄得极其便宜；真正值钱的，变成了只属于你、为你的处境生出来的「我的知识」。

对手一夜冒出、地形月月在变、价值正在改道。这三件事叠在一起，就是我说的「比战场更快的风云」。

◆ 一、参谋的桌子与老板的桌子

我想请大家想象两张桌子。

一张是战场参谋的桌子。桌上摊着地图，地图上插着小旗子，旁边是一摞电报。参谋们在做什么？他们不是在写一份「我军将如何获胜」的漂亮计划，而是在一遍一遍地问：如果敌人从左翼来，怎么办？如果桥被炸了，怎么办？如果雨下三天，坦克开不动，怎么办？每一个「如果」后面，跟着一套方案。好的参谋部手里从来不是一套方案，而是几套；更好的参谋部，在几套方案都失效的时候，还能当场生出第四套。《胜算》里我讲过，这背后的总方法论就是 SDE：看清局面显出来的样子，看清敌我差在哪里，看清各方力量怎样缠在一起，再定下从哪里起手、按什么次序动。

另一张是一个老板的桌子。桌上是什么？往往是一份年度计划、一张销售报表、一个去年同期的对比数字。老板们问的问题是：今年比去年多卖多少？哪个渠道再加点投入？竞争对手降价了，我们跟不跟？这些问题都没有错，但它们有一个共同的前提：明年大体还是今年的样子，今年大体还是去年的样子。

在旧商场里，第二张桌子是够用的。可是今天，商场的风云比战场还快，老板的桌子必须变得像参谋的桌子。桌上要摊开的，不是去年同期，而是几种「如果」：如果一个模型让我的核心服务变成了免费的，怎么办？如果平台明天改了分发的规矩，我的客人还找得到我吗？如果我的老客户被一个只有3个人的新公司抢走，我手里还剩下什么？

这本书，就是想帮你把自己的桌子换一换。

◆ 二、经验为什么不够用了

很多企业家听我讲到这里，第一个反应是：变化快，那我就学得快一点，多看看别人怎么做，多总结一点经验。

这个反应本身没有错，但它漏掉了一个更根本的东西。经验之所以管用，是因为有一个前提：同样的事会反复发生。旧商场是多次性的。开店、进货、定价、促销，一年一年重复，你做过10次，第11次就比别人有把握。这种多次性，和经典科学背后的那个世界是一样的：同样的条件做同样的实验，得到同样的结果，规律可以积累，经验可以传承。

新商场是一次性的。每一局都不重来。你去年总结出来的打法，是在去年的平台规则、去年的模型能力、去年的客户习惯里长出来的；今年这些全变了，那套打法就不再是那套打法。更麻烦的是，你每走一步，局面本身就被你改写一次，别人每走一步，也在改写它。这种回写剧烈的局面里，经验不是没用，而是退到了一个次要的位置——它还可以当基础设施，当底子，但它不再能直接告诉你下一步怎么走。

我在《预案科学》那条线上说过一个判断：预案科学从前只出现在战场参谋那里，因为只有战场是回写剧烈的；今天，文化和文明整体都以突变性、随机性为主导，全面回写剧烈，经典科学所代表的那种多次性的、有序的发生，正在退为边缘，或者退为一种基础设施。商场是这个大变化里较早、也较痛地感受到的地方。

所以这本书的母题只有一句话：**AI时代的商场，风云突变比战场更快；对策只能从发生里来，不能从经验里来**。

这本书的判词有三句，我先把它们完整地写在这里，后面的导读和结语里还会各写一遍，一字不改：

> **旧商场是多次性的，经验管用；新商场是一次性的，经验失灵。**
> **对手一夜冒出、地形月月在变、价值正在改道——这是比战场更快的风云。**
> **应对之道是预案：What If用三方程预判，How If用六路径应对，Why If用三原理接住。**

◆ 三、这本书要回答的三个问题

那么对策从哪里来？我的回答是SDE。

SDE是我这些年建立的一套发生学方法论。S是显露，就是东西怎样冒出来、显出来、稳下来；D是差异，就是你和别人、今天和昨天到底差在哪里；E是纠缠，就是客户、渠道、平台、对手、员工、AI工具缠在一起的那张关系网。任何一门生意，说到底都是这三样东西在互相推动：东西显出来了，差异才看得见；差异出来了，关系网才会重新缠；关系网一变，又会逼出新的东西来。

在《胜算》里我讲过，作战参谋的总方法论，其实就是SDE方法论。这本书要做的，是把这个总方法论从战场搬到商场，具体说，就是回答三个问题。

第一个问题：如果局面这样变了，会怎样？这是What If，预判突变。我用三个方程来回答——显露由差异和纠缠决定，差异由显露和纠缠决定，纠缠由显露和差异决定。你的产品会不会被替代、你的优势会不会被抹平、你的关系网会不会

断，都可以顺着这三个方程去推。哪一个方程你从来没想过，那里就是你的缝隙，突变最可能从那里打进来。

第二个问题：变了以后，我从哪里起手、按什么次序走？这是 How If，应对突变。我用六条路径来回答。三个维度排出六种次序：先做东西再找差异再结网，先进圈子再磨差异，先看见差异再做东西，等等。同一个局面，起手不同，结局就不同。真实的路往往是几条简单路径接在一起、套在一起的组合。

第三个问题：凭什么我能接得住？这是 Why If，接住突变。我用三个原理来回答：三个维度里任何两个发生矛盾，就会产生一股推动第三个维度改变的力量。产品和差异相争，会逼出新的连接；差异和关系相争，会逼出新的产品；关系和产品相争，会逼出新的差异。你要是看懂了哪两维正在相争，你就知道变化的力量会往哪里去，就能提前站到那里。

What If、How If、Why If，三层合起来，就是一门生意的预案。不是一份计划，而是几套方案，加上一套在方案失效时还能生出新方案的方法。

计划和预案的区别，我在第9章会专门讲，这里先说一句：计划假定未来是一条线，你沿着线走就行；预案假定未来是一把扇子，有好几个方向，你得在每个方向上都备好一步，并且准备在扇子之外又冒出新方向的时候，还能现场生出一步来。旧商场里，计划够用；新商场里，只有预案跟得上。前者问「我们要做到多少」，后者问「如果变成这样，我们怎么办」。前者靠经验估数字，后者靠发生来生出方案。

◆ 四、重心在新经济，不在老商战

有朋友问我：讲商场和兵法，市面上的书已经很多了，从《孙子兵法》讲到商战的书也不少，你这本有什么不同？

不同就在重心。传统的商战书，讲的多半是两家大公司怎样打价格战、怎样抢渠道、怎样做定位，讲的是一个相对稳定的战场上的攻守。这些故事今天依然有价

值，我在书里也会讲，主要放在第六编最后一章，作为慢镜头对照：用旧商场里的几次突变，把突变的样子放慢了看清楚，再回头比一比，新商场到底快在哪里。

但这本书的重心，是AI时代的新经济。新经济里，打仗的单位变小了，一个人、3个人、一个小团队，加上几个模型，就能做从前一家公司才能做的事；打仗的地方变了，从街面、商场、渠道，变成了平台、算法、社区；打仗争的东西也变了，从谁的货多、谁的货便宜，变成了谁能为具体的人生出具体的方案。在这样的商场里，「我」变得格外重要：未来很热的产业之一，很可能是生产「我」——生产一个有自己理念、有自己知识、能为自己和与自己相似的人解决难题的「我」。这一点，我在第3章先点出来，在第七编展开。

所以，如果你是一个大企业的管理者，这本书会让你看见，你的对手可能不是另一个大企业，而是一群你从没听说过的小团队；如果你是一个小老板、一个独立工作者、一个刚毕业的年轻人，这本书想告诉你，这个时代对你未必是坏消息——前提是你换一副眼睛，换一套方法。

◆ 五、写给谁，怎样写

这本书写给企业家和管理者，也写给开小店的、做小厂的、一个人接单的、刚毕业想试试的普通创业者。为了让大家读得进去，我尽量用大家熟悉的商战和日常的小生意来讲，不用学术案例。书里会反复出现几个人物：长沙开奶茶店的林晓、东莞开家具厂的老周、杭州做独立设计的阿雅、成都开翻译公司的陈姐、郑州刚毕业的小马。他们是我构想的人物，但他们碰到的事，是今天千千万万做生意的人正在碰到的事。

我也想先给读者打一个预防针。读这本书，你不会得到一份「AI时代赚钱的十个秘诀」。在一次性的新商场里，任何写死的秘诀，等书印出来的时候大概就过期了。你会得到的，是一种看局面的眼光和一套生预案的方法。眼光是S、D、E；方法是三方程、六路径、三原理。它们不那么容易过期，因为它们讲的不是某一个局面，而是局面怎样发生。我更希望你读完以后，能自己写出这本书没有写到的预案——为你的店、你的厂、你的团队、你自己。

我还要先说清楚三件不做的事。这本书不做投资建议，也不做法律建议；不对任何政策表态，涉及中美、监管的事只讲公开事实，不站队，也不评价政策好坏；不预言任何一家具体公司的成败。我讲的是方法，不是押注。

全书共八编，每一编讲什么、怎样排布，请看导论的路线图。

最后，我想先把结论放在这里：**商场没有最后一战。胜算不是某一次赢了，而是一直留在局里、并且一直在发生的能力。**这本书要做的，就是把这种能力拆开来，交到你手里。

王德生

导 读

这本书怎么用

读这本书，不必从头读到尾才能用。它是一本工具书，也是一本讲道理的书。我先把全书的骨架交给你，再用一家奶茶店把 SDE 三个字讲清楚，最后给你三句随身带着的问话。

先把全书的判词交给你。这三句话，前言里已经写过，这里再写一遍，请记住：

> **旧商场是多次性的，经验管用；新商场是一次性的，经验失灵。**
>
> **对手一夜冒出、地形月月在变、价值正在改道——这是比战场更快的风云。**
>
> **应对之道是预案：What If 用三方程预判，How If 用六路径应对，Why If 用三原理接住。**

◆ 一、三层：What If、How If、Why If

全书的方法分三层。

第一层叫 What If，问的是「如果局面这样变了，会怎样」。这一层管目标，管预判。用的工具是三方程：显露由差异和纠缠决定（S＝F(D,E)），差异由显露和纠缠决定（D＝G(S,E)），纠缠由显露和差异决定（E＝H(S,D)）。听起来像数学，其实是三句很朴素的话：你的东西能不能显出来、稳得住，取决于你和别人差在哪里、你和谁缠在一起；你的差异算不算差异，取决于你显出来的是什么、你身边缠着谁；你的关系网怎么缠，取决于你显出来什么、你差在哪里。三个方程是一个圈，动一处，三处都动。哪个方程你从没想过，那就是你的缝隙。

第二层叫 How If，问的是「变了以后，我从哪一维起手，按什么次序走」。这一层管实践，用的工具是六路径。S、D、E 三个维度排一排，一共有六种次序：S→D→E、S→E→D、D→S→E、D→E→S、E→S→D、E→D→S。注意，路径不是两维之间的一个箭头，而是三维走完一圈的次序。先做出东西、再找差异、再结网，和先进圈子、再做东西、再磨差异，是两条完全不同的路，走出来的生意也完全不同。真实的路往往是几条简单路径接续、组合起来的。

第三层叫 Why If，问的是「凭什么我能接得住」。这一层管动力，用的工具是三原理：三个维度里，任何两维发生矛盾，就会产生一股推动第三维改变的力量。这个过程有三拍：先是张力在积累，然后形状被改变，最后改变了的东西回写到整个局面里。看懂哪两维在相争，你就知道变化的力会往哪里推。

我在《胜算》里讲过，作战参谋的总方法论，就是 SDE 方法论。这三层，正好对应参谋要做的三件事：判断战局会怎样变，定下几套行动的次序，弄明白凭什么这样做能顶住。商场上的预案，也是这三件事。

◆ 二、用一家奶茶店把 S、D、E 讲清楚

道理讲多了容易虚，我们用一家小店来看。

这是我构想的一个人物，下面也是我构想的场景：林晓，34岁，在长沙开了两家奶茶店。第一家店开在一所中学旁边，开了5年，生意一直不错；第二家开在一个新小区底商，开了1年半，勉强持平。最近她很焦虑：街口新开了一家连锁品牌，装修亮、价格低、新品一周一换；外卖平台又改了规则，她的店在列表里越排越靠后，单量掉得厉害。

先看 S，显露。显露就是东西怎样冒出来、显出来、稳下来。林晓的显露是什么？不只是那几十款饮品，还有她的门头、她的招牌、她在外卖平台上的那一页、她在学生之间的口碑、她店里那块写着「今日推荐」的小黑板。这些都是她「显出来」的样子。她的第一家店之所以稳，是因为5年下来，这些显露已经变成了一种稳定态：学生一放学，脚就往她店里走。结构不是一层沉下去的泥，而是显露被稳住了的状态。显露一旦不再被维持、不再被看见，结构也就松了。

再看 D，差异。差异就是你和别人、今天和昨天差在哪里。林晓过去的差异，是「学校门口那家，老板娘认得人，珍珠煮得好」。连锁店进来以后，这个差异还在吗？珍珠煮得好，连锁店的中央工厂也能做得不差；价格，她拼不过；新品速度，她更拼不过。她以为的差异，有一部分正在被抹平。可是也有抹不平的：她认得那几百个学生，知道谁喜欢少糖，知道哪个班周五要搞活动；这种差异连锁店的系统里没有。差异不是一张固定的清单，它随着显露和纠缠在变。

再看 E，纠缠。纠缠就是缠在一起的关系网。林晓缠着谁？学生和家长、外卖平台、供货商、店员、房东、街口那家连锁店，现在还有她手机里用来写文案、做海报的 AI工具。这张网上任何一根线一动，别的线都会跟着动。外卖平台改了排序规则，这根线一紧，她的显露（在平台上被看见的程度）就变了，她的差异（线上能不能比得过连锁店）也跟着变了。

把三个维度放在一起，三方程就出来了。她的显露（S）取决于她的差异（D）和她的纠缠（E）：差异被抹平、平台的线收紧，显露就弱。她的差异（D）取决于她的显露（S）和纠缠（E）：她要是没有一个能被看见的东西，再好的手艺也成不了差异；她要是和学生没有缠在一起，「认得人」也就不算差异。她的纠缠（E）取决于她的显露和差异：她显出来什么、差在哪里，决定了谁愿意和她缠在一起。

接着是六路径。林晓可以从 S 起手：先做出一款只有学校门口才有的东西，比如按班级活动定制的套餐，再让差异显出来，再把家长群、班级群缠进来，这是 S→D→E。她也可以从 E 起手：先把老客户拉进一个群，在群里听他们想要什么，再显露一款新品，最后磨出差异，这是 E→S→D。起手不同，第一个月花的力气、碰的钉子、得到的东西，完全不一样。

最后是三原理。林晓现在最大的张力在哪里？在 D 和 E 之间：她的差异（认得人、懂学生）和她的纠缠（越来越依赖外卖平台，而平台上没人认得她）在打架。这种矛盾积累下去，会把 S 推向改变——逼她做出一种新的显露，比如一个不依赖平台排序的点单方式、一款只在店里才能喝到的东西。这就是「差异和关系相

争，逼出新的产品」。看懂了这一点，她就不会只盯着平台排名去花钱，而是知道力气应该往显露上使。

再把回写说一说。林晓如果真做了一款「班级活动套餐」，事情不会停在这里。家长群里一传，隔壁学校的家长也来问；街口那家连锁店的店长看见了，下个月可能也推一个「校园套餐」；平台上的评价变了，她在列表里的位置也会动一动。她走的这一步，改写了整个局面：她的显露多了一样东西，她的差异要重新算，她缠着的人也换了一批。这就是回写。在回写不剧烈的年代，你走一步，局面要过很久才会变一点；在今天，你走一步，局面当月就变了，而且别人也在同时走。所以预案不是一次做完的，它要跟着回写一轮一轮地改。

还要提醒一句：S、D、E 不是三块分开的东西，不是让你分三个部门去管。它们是同一门生意的三个面，像一个人的身形、脾气和朋友圈，分得开来说，分不开来活。初学的人常犯的错，是只盯一维：只盯产品（S），埋头做新品，不问和别人差在哪里、谁会买；只盯差异（D），天天琢磨卖点，东西却一直没真正显出来；只盯关系（E），到处加群、跑圈子，手里却没有一样拿得出手的东西。三维要一起看，这是这本书最基本的一条。

林晓的故事在全书还会出现，但三维的入门，就在这里讲完了。你可以拿自己的生意，照这个样子过一遍：我显出来的是什么，稳在哪里？我和别人差在哪里，哪些差异正在被抹平？我和谁缠在一起，哪根线最近在动？

◆ 三、每章怎样读

每一章的样子是一样的。章题下面先有一句「这一章的问题」；然后是一个场景或一段商战；接着五到七节正文；然后是「SDE 读法」，把本章的案例用 S、D、E 和本编的工具读一遍；再是「应对」，写普通人和老板能拿走的具体做法；最后是「带走的话」和两行小账。第一行小账写本章用到的维度和工具；第二行是本章的一张预案卡，What If、How If、Why If 各一句。36章读下来，你手里就有36张预案卡，可以照着改成自己的。

关于预案卡，我多交代两句。书里的每张卡都写得很短，一栏一句，这是故意的。预案卡不是报告，它是放在桌上、贴在墙上、存在手机里，碰到事情时一眼就能看完的东西。你照着改的时候，也请保持这种短：What If 一栏只写一个最可能先断的地方，How If 一栏只写一个起手和一条次序，Why If 一栏只写一对正在相争的维度和它要推向的方向。写短了，你才会真的去用；写长了，它就又变成一份没人看的计划。附录里有一张空白的预案卡模板，可以复印下来用。

还有几点说明。书里的林晓、老周、阿雅、陈姐、小马是我构想的人物，首次出场我都会说明；构想的场景我也会说明。真实的商战案例，只讲公开的、大家都知道的事实，细节没有把握的地方，我宁可不写。我不替真实人物编原话。

◆ 四、随身三问

最后，交给你三句话。全书会反复用到它们，我希望你读完以后，每次碰到突变，脑子里先冒出来的就是这三问。

第一问，What If：如果局面这样变了，我的显露、差异、纠缠，哪一个先断？

第二问，How If：我从哪一维起手，按什么次序走？

第三问，Why If：哪两维正在相争，它们会把第三维推向哪里？

我拿林晓再走一遍，你就知道这三问怎么用。

第一问。如果街口那家连锁店下个月再开一家外卖专门店，林晓的哪一维先断？不是显露——她的门店还在、招牌还在；也不是全部的差异——她认得的学生还认得她。最先断的是纠缠里的一根线：外卖平台那根。连锁店的线上单量一上去，平台的排序会更偏向它，她在平台上的位置会再往后掉。知道先断的是哪根线，她就知道该先补哪里。

第二问。既然先断的是 E 里的平台那根线，她从哪一维起手？如果她还从 E 起手，去平台上砸钱买排名，那是在对手最强的地方和对手硬拼。更好的起手，可能是 S：做一样平台上看不出、店里才有的东西，让学生有理由走进店里；或者是 E

的另一根线：把老客户从平台上搬到她自己的群里。起手不同，次序不同，花的钱和得到的东西完全不一样。

第三问。哪两维在相争？是她的差异（懂学生）和她的纠缠（依赖平台）在相争。这股矛盾会把她的显露推向改变。她与其被动地等着被推，不如主动站到那个方向上：先想清楚，新的显露会长成什么样。

三问问完，不一定就有完美的答案，但她至少知道力气往哪里使，不会在恐慌中乱花钱。

这三问不是答案，是一种习惯。经验告诉你「上次是怎么做的」，这三问逼你去看「这次正在发生什么」。在一次性的新商场里，后一种习惯，比前一种值钱得多。

◆ 五、三句判词，怎样验

判词不是拿来背的，是拿来验的。怎样验、去哪里查，我一并交代在这里。

判词	怎样验	去哪里查
旧商场是多次性的，经验管用；新商场是一次性的，经验失灵	回头看自己的生意：去年管用的做法，今年原样再用，还灵不灵；经验的有效期，是不是越来越短	第4章；第29章的慢镜头对照
对手一夜冒出、地形月月在变、价值正在改道	数一数你这一行近一年里冒出的新对手、改过的平台规则、价格变了的东西	第1章至第3章
应对之道是预案	照随身三问写一张预案卡，隔一个月回头对：卡上的变数哪些真出现了，卡上的起手有没有用上	附录一；每章末尾的预案卡

如果你的生意几年不变、对手看得见、老办法年年都灵，那判词第一句在你那里就不成立。如果你照三问做了预案，局面变了，预案却一次也没帮上忙，那就是这个办法错了。请你照实记下来，不必替我圆场。书里用到的真实事实，核验情况汇总在附录三，标〔待核〕的地方，就是尚未逐字核对原始出处的地方；书里承重的几条判断，登记在附录四。

◆ 六、几条读法路线

时间紧的读者，先读第1章、第4章、第9章、第13章、第20章和第33章，这6章是骨架；再挑第六编里离自己行业最近的一章；最后读第七编。想把方法吃透的读者，按编序读，读到每一编，就用这一编的工具填一张附录一的预案卡，六路径拿不准的时候翻附录二。想先看自己行业的读者，可以直接进第六编，读到不懂的地方，再回头补第三到第五编。第八编放在最后，读完工具再问一句：用这些工具，是为了什么。

◆ 七、陪读的人物，怎样读

陪读的五位人物，是长沙开奶茶店的林晓（34岁）、东莞开家具厂的老周（52岁）、杭州做独立设计的阿雅（28岁）、成都开翻译公司的陈姐（45岁）和郑州刚毕业的小马（24岁）。他们的年龄、职业、所在地，在全书里不变。可同一个人在不同章里的场景，各是一次独立的推演：同样是老周，在这一章从纠缠起手，在另一章从显露起手，那是两个不同的局面，不是前后矛盾。读到他们的时候，请先看这一章交代的处境，不要拿别章的结局往这一章里套。

目 录

作者介绍 · · · · · iii
前言　为什么今天的商场比战场变得还快 · · · · · iv
导读　这本书怎么用 · · · · · xi

导论　全书路线图 · · · · · 1

第一编　新商场：比战场更快的风云 · · · · · 3
第 1 章　一夜冒出来的对手：三个人加一个模型 · · · · · 4
第 2 章　会变的地形：平台规则、算法分发、模型能力、成本结构 · · · · · 13
第 3 章　改道的价值：从物的生产到思想的生产 · · · · · 22
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 · · · · · 31

第二编　一副新眼睛：用 SDE 看商场 · · · · · 40
第 5 章　S 显露：产品、品牌、模式怎样冒出来、怎样稳住 · · · · · 41
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 · · · · · 49
第 7 章　E 纠缠：客户、渠道、平台、对手和 AI缠在一起 · · · · · 58
第 8 章　回写：商场里每走一步，局面就被改写一次 · · · · · 67

第三编　What If：预判突变（三方程） · · · · · 76
第 9 章　预案不是计划：为什么要准备几套方案 · · · · · 77
第 10 章　显露的突变：你的产品明天被替代了怎么办 · · · · · 86
第 11 章　差异的突变：你的优势被 AI一键抹平了怎么办 · · · · · 95
第 12 章　纠缠的突变：平台改规则、客户迁移了怎么办 · · · · · 104

第四编　How If：六条路径应对 · · · · · 113
第 13 章　六路径总论：同一局面，起手不同，结局不同 · · · · · 114
第 14 章　S→D→E：先做出东西，再找差异，再结网 · · · · · 123
第 15 章　S→E→D：先做出东西，再进圈子，再磨差异 · · · · · 132
第 16 章　D→S→E：先看见别人没看见的差异 · · · · · 141
第 17 章　D→E→S：先抓住差异，借势成网，最后成形 · · · · · 150
第 18 章　E→S→D：先进入关系网，再显露产品 · · · · · 159
第 19 章　E→D→S：从社区里长出差异，再落成生意 · · · · · 168

第五编　Why If：凭什么接得住（三原理） · · · · · 177

第 20 章　三原理总论：两维相争，第三维发生 · · · · · 178
第 21 章　产品和差异相争，逼出新的连接 · · · · · 187
第 22 章　差异和关系相争，逼出新的产品 · · · · · 196
第 23 章　关系和产品相争，逼出新的差异 · · · · · 205

第六编　风云实录：AI时代的商战 · · · · · **214**
第 24 章　大模型公司之间的竞争 · · · · · 215
第 25 章　被 AI冲击的行业：翻译、客服、设计 · · · · · 225
第 26 章　教培与出版的突变 · · · · · 234
第 27 章　一人公司与小团队的崛起 · · · · · 243
第 28 章　谁来定价：平台、社区与「我的知识」 · · · · · 252
第 29 章　慢镜头对照：柯达、诺基亚、王老吉与加多宝 · · · · · 262

第七编　普通人的商场：我经济中的应对 · · · · · **271**
第 30 章　生产「我」：你的生意就是你的理念 · · · · · 272
第 31 章　我的面条：成本往哪里去，价值往哪里流 · · · · · 281
第 32 章　等待不是拖延：时机就是维度的配平 · · · · · 290
第 33 章　一个人的预案库：给自己的生意做几套方案 · · · · · 299

第八编　商场里的真善美 · · · · · **309**
第 34 章　在轨：不被突变甩出局（真） · · · · · 310
第 35 章　效率：快，但不乱（善） · · · · · 319
第 36 章　吸引：让客户和伙伴自己来（美） · · · · · 328

结语　商场没有最后一战 · · · · · **337**

参考书目 · · · · · **344**

附录 · · · · · **349**
附录一　商场预案卡模板 · · · · · 349
附录二　六路径速查表 · · · · · 352
附录三　引文核验总表 · · · · · 354
附录四　口述命题登记 · · · · · 361

导 论

全书路线图

全书八编36章，可以分成四段来读。

第一段是第一编，「新商场：比战场更快的风云」。4章分别讲一夜冒出来的对手、会变的地形、改道的价值，以及经验为什么失灵。这一编回答「为什么要换方法」。如果你还觉得多看看同行、多总结经验就够了，先读这一编。

第二段是第二编，「一副新眼睛」。S、D、E 各一章，再加一章讲回写——商场里每走一步，局面就被改写一次。这一编把导读里的入门讲深讲透。

第三段是第三、四、五编，全书的核心方法。第三编是 What If，4章，先讲预案和计划的区别，再用三个方程分别预判显露、差异、纠缠的突变。第四编是 How If，7章，一章总论加六条路径，每条路径配一个大家熟悉的商战和一个小老板的日常案例。第五编是 Why If，4章，一章总论加三个原理。三编合起来，就是一张完整的预案卡：What If 一栏、How If 一栏、Why If 一栏。

第四段是第六、七、八编，回到现场。第六编是 AI时代商战的实录：大模型公司之间的竞争、被 AI冲击的行业、教培和出版的突变、一人公司的崛起、谁来定价，最后用柯达、诺基亚、王老吉与加多宝这几个旧商场的故事做慢镜头对照。第七编写给普通人：生产「我」、我的面条、等待不是拖延、一个人的预案库。第八编讲商场里的真善美：在轨、效率、吸引。管理的目标是三方程，路径是六路径，动力是三原理；守住真，就是不被甩出局；守住善，就是快而不乱；守住美，就是让客户和伙伴自己来。

这个路线图本身也有一个次序：先讲为什么（第一编），再给眼睛（第二编），再给工具（第三到五编），最后回到现场（第六到八编）。为什么要先讲为什么？因为很多老板不是没有工具，而是还不愿意承认旧工具不够用了。只要心里还觉得「熬一熬就过去了」「等形势明朗了再说」，再好的工具也拿不起来。第一

编就是要把这个「等形势明朗」的念头拆掉：在新商场里，形势不会明朗，它只会一直在变。至于第七编为什么放在第八编前面，是因为我想先把普通人的处境讲透，再谈一门生意的使命。真善美不是挂在墙上的口号，它是一门生意在一次又一次突变中还能站得住的理由。

时间紧的读者，我建议先读第1章、第4章、第9章、第13章、第20章和第33章，这6章是骨架；再挑跟自己行业最近的第六编一章；最后读第七编。

第 一 编

新商场：比战场更快的风云

编 序

这一编四章，只回答一个问题：为什么要换方法。前言说，AI时代的商场比战场变得还快；这里把这个「快」拆成四件事，一件一章，摆在读者面前。

第1章讲对手：三个人加一个模型就能一夜冒出来，不调兵，没有侦察窗口，对手自己也在被回写改写。第2章讲地形：平台规则、算法分发、模型能力、成本结构，四块地形叠在一起动，过去画好的地图不再可靠。第3章讲价值：物便宜了，「我们的知识」也便宜了，钱正在流向为具体的人生出来的「我的知识」。第4章讲经验：旧商场是多次性的，同样的事发生很多次，所以经验管用；新商场是一次性的，每一局都不重来，所以做了20年生意的人，今天反而最容易看错局面。

本编是判词前两句的主场。**对手一夜冒出、地形月月在变、价值正在改道——这是比战场更快的风云**。再加上经验失灵，四件事叠在一起，旧商场的老办法就接不住了。

如果你心里还觉得多看看同行、多总结一点经验就够了，请先读这一编。这一编里的何老板、老周，都是我构想的人物；他们碰到的事，是今天很多做生意的人正在碰到的事。

第 1 章

一夜冒出来的对手：三个人加一个模型

> 这一章的问题：当对手不再需要「调兵」，你还有没有时间看见它？

三个人，不到2个月，分走了一家30多人公司的一截客户。这是我构想的场景，但类似的事，今天每个城市都在发生。

一个二线城市里，有一家做了12年的装修设计公司，30多个员工，设计师、量房的、做效果图的、跑工地的，分工清清楚楚。老板姓何，为人稳重，客户大多是老客户介绍来的。他每年最操心的事，是对面街上那两家同行：它们又招了几个设计师，又在哪个楼盘做了样板间，又在建材市场租了多大的展厅。这些动静，何老板闭着眼睛都能知道，因为对手要扩张，就得招人、租地方、投广告，每一样都有声音。

这一年春天，何老板发现，来店里咨询的年轻业主少了。不是少一点，是少了一截。他让人去问，问回来一个他从没听说过的名字：一个小程序。业主拍几张毛坯房的照片，填几句自己的喜好，十几分钟就能看到好几套风格不同的效果图，还附带一份大致的材料清单和预算区间。业主拿着这些图，再去找施工队，或者干脆拿去和何老板这样的公司砍价。

何老板派人去打听这个小程序背后是谁。打听回来的结果让他很久没说话：三个人。一个做过设计的，一个写程序的，一个以前做过本地生活号的；他们没有展厅，没有设计师团队，用的是现成的模型，再加上自己整理的一套本地户型和材料价格。从开始做到上线，据说不到2个月。

何老板12年里盯着的，是对面街上的两家公司。真正把他的客户分走的，却是一个他从没在街上见过的对手。

◆ 一、战场上的对手要调兵

先回到战场。

在《胜算》里我讲过，战场上的对手再狡猾，有一件事绕不过去：调兵。要发起一次进攻，得把部队集结起来，得把粮草、弹药、油料运上去，得架桥、修路、布置炮位。这些都要时间，也都会留下痕迹。所以兵家才那么看重侦察，所谓「知彼」，很大一部分就是从这些痕迹里读出对手要干什么。铁路上的车皮多了，前线的电台忽然沉默了，某个港口的船只聚起来了，参谋就知道：要出事了。

从发现痕迹到对手真正动手，中间有一段时间，我把它叫作「侦察窗口」。这个窗口有时候长，有时候短，但它总是存在的。整个参谋工作，在某种意义上就是在侦察窗口里完成的：看见、判断、备案、部署。

旧商场也一样，对手要调兵。一家公司要进入你的市场，得建厂、招人、铺渠道、打广告；一个新品牌要冒出来，得找代工、做包装、进超市、上货架。每一步都花钱，都花时间，都有声音。做了20年生意的老板，耳朵是很灵的：供货商那里来了个新客户，展会上多了一个陌生的展位，商场里谁在谈新的铺位，他都听得见。旧商场的侦察窗口，常常以年计算。一个对手从起意到真正威胁到你，可能要两三年；你从听到风声到想好对策，也有一两年的余地。

这就是为什么旧商场里，经验那么管用。经验告诉你，哪些痕迹意味着什么，对手大概会怎么走，你大概该怎么应。它是在一次又一次的侦察窗口里积累起来的。

◆ 二、三个人加一个模型

现在再看何老板碰到的那个对手。

三个人加一个模型，这是我想留在大家脑子里的一个画面。它不是比喻，是今天实实在在的生产方式。从前要做出一个能分走何老板客户的东西，需要设计师、需要绘图员、需要预算员，需要一个能把这些人组织起来的公司；今天，这些活里

的很大一部分，模型可以做个七八成，剩下的两三成，由三个懂行又肯琢磨的人补上。

这里面有三层变化，要分开看。

第一层，对手不需要调兵了。它不用招30个人，不用租展厅，不用投广告到建材市场门口。它的「兵」是模型，模型是现成的，是租来的，按用量付钱。一个从前要几十个人、几百万投入才能起来的对手，现在几个人、很少的钱就能起来。

第二层，对手不需要「成形」就能打你。旧商场里，一个对手要威胁你，得先长成一家像样的公司；新商场里，一个还没长成公司的东西，一个小程序、一个账号、一个群，就已经能把你的客户分走一截。它用的是你看不上的那种形态，所以你看不见它。

第三层，对手不一定来自你的行业。何老板的对手里，一个做过设计，一个写程序，一个做本地生活号。按旧的眼光，只有一个算同行。可是恰恰是另外两个人带来的东西——把模型接进来的本事、把本地业主聚起来的本事——让这个小东西变成了对手。新商场的对手，常常是从你行业的边上、从几个行业的交叉处冒出来的。

其实小团队做出大东西，并不是 AI时代才有。互联网早些年就有过一些很出名的例子，比如第27章会讲到的那家图片分享应用，2012年被收购的时候，团队只有十几个人。但那时候的小团队，靠的是互联网的分发；今天的小团队，除了分发，连「生产」这一头也交给了模型。小团队从「能把东西送出去」，变成了「能把东西做出来又送出去」。这是质的变化。

◆ 三、没有侦察窗口

对手不调兵，侦察窗口就消失了。

何老板为什么没看见？不是他不用心，是他用心的地方不对。他盯的是招人、租地、投广告这些痕迹，可是那三个人什么痕迹都没留下——他们不招人，不租地，广告也不投在何老板会看见的地方，而是投在年轻业主刷的那些地方。等他从

「来咨询的人少了一截」这个结果上感觉到对手的时候，对手已经不在侦察窗口里了，它已经在战场上了。

这里有一个很要紧的变化：旧商场里，你是先看见对手，再看见损失；新商场里，常常是先看见损失，再去找对手。这个次序一颠倒，经验的价值就大打折扣。经验是一套「看见什么痕迹，就做什么准备」的办法；现在痕迹没有了，或者痕迹出现在你根本不看的地方，经验就没有入口。

还要看到另一层：就算你看见了，留给你的时间也很短。三个人加一个模型，迭代的速度是按周算的。今天你看见它做效果图，下个月它可能就加上了施工队的对接，再下个月可能就和几家建材商谈好了返点。你开会讨论要不要跟进的这几周，它已经换了两次样子。

所以，在新商场里，「先看清楚再说」这个老习惯，常常意味着「看清楚的时候已经来不及了」。不是说不要看，而是说你不能等对手出现了再开始想。你得在对手出现之前，就把「如果冒出这样一个对手」想好几遍。这就是预案的意思。

这里我要和战场再对照一次。战场上没有侦察窗口的时候怎么办？兵家的办法，是在战前就把敌人可能的几种来路都想到，每一种来路备一套应对，部队按预案部署，哪个方向有动静，就按哪套方案动。这叫有备。有备不是因为看见了敌人，恰恰是因为知道自己可能看不见敌人。商场今天走到了同一步：你未必看得见对手，但你可以想得到对手。

◆ 四、回写剧烈：对手也在被改写

还有一层更深的东西，我要讲清楚，因为它关系到全书的一个关键词：回写。

回写的意思是，每一次发生，都会改写局面本身。三个人的小程序一上线，局面就被改写了：业主看效果图的习惯变了，他们心里「装修设计值多少钱」的那个数变了，施工队接活的方式也开始变了。这个被改写过的局面，又会反过来改写所有人，包括那三个人自己。

比如说，何老板这样的公司被逼急了，可能也会去接模型，把自己的效果图做得又快又便宜；建材商看到这里有流量，可能会自己也做一个类似的东西；平台看到这个品类起来了，可能会改规则，给这类小程序设门槛或者收费用。那三个人刚刚冒出来，下一个月他们面对的局面，已经不是他们冒出来时的那个局面了。

在旧商场里，回写是慢的。一家公司推出一款新产品，市场要消化一阵子，对手要反应一阵子，局面才慢慢变。新商场里，回写是剧烈的：每一步都立刻改写局面，而且很多人在同时走步，局面是被几十只手同时改写着的。这就像下棋的时候，棋盘本身在你每走一步之后就换一次格子。

这也是我在前言里说「比战场更快」的理由。战场上回写已经很剧烈了，所以才需要参谋、需要几套方案。可是战场的回写，受制于调兵的速度；商场的回写，今天几乎不受这种限制。对手不调兵，回写就没有刹车。

◆ 五、对手偏偏从哪里冒出来，大公司也不例外

既然看不见，那能不能预先猜到对手会从哪里冒出来？能，而且有规律可循。

第一个地方，是你生意里「让客户等」的那一段。何老板的生意里，客户要等的是什么？预约量房要等，出效果图要等，改方案要等。等，就是一道缝。三个人加一个模型，最容易插进来的就是这道缝：他们未必能把你的整门生意做完，但他们能把「等」的那一段先抢走。客户在那一段被抢走以后，后面的生意也就跟着走了。换成林晓的奶茶店，「等」的那一段是什么？是排队，是外卖送达，是新品上市前的空档。

第二个地方，是你生意里「靠人记」的那一段。很多小生意的老本，是老板和老员工脑子里记着的东西：哪种木料什么季节容易开裂，哪个小区的户型有什么毛病，哪个客户喜欢什么口味。这些东西从前是护城河，因为外人记不住、学不会。可是一旦有人把这些东西整理出来，喂给模型，它们就从「只有我们记得」变成了「谁都查得到」。这些属于一个行业里大家共有的知识，我叫它「我们的知识」，它正在变得极其便宜。第三章我会专门讲这件事。

第三个地方，是你看不上的那一层客户。何老板看不上的，是那些只想先看看效果、预算又不多的年轻业主；这些人在他的生意里利润薄、事情多。可是三个人加一个模型，恰好最适合服务这一层：利润薄不要紧，因为他们的成本更薄。旧商场里大公司常常不在意被小对手从底层啃，因为底层的生意本来就不赚钱；新商场里，底层啃起来快，啃完了往上走也快。

这三个地方——让客户等的、靠人记的、你看不上的——加在一起，大致就是你在新商场里最先挨打的地方。把它们写下来，你就有了一张「对手可能冒出来的地图」。这不需要什么高深的东西，需要的是你愿意用对手的眼睛看自己。

有人会说，这是小公司的问题，大公司家大业大，扛得住。

其实不然。一夜冒出来的对手，打大公司往往更狠，因为大公司的显露更重、更稳，转身更慢。大公司里，一个新方向要立项、要预算、要层层审批，等方案批下来，那三个人已经迭代了好几轮。大公司也有侦察部门，有市场研究，有竞品分析，可是这些部门的习惯，是盯着名单上已知的对手；三个人加一个模型，不在任何名单上。

更麻烦的是，大公司的很多利润，恰好来自「让客户等」和「靠人记」这两段。客户等得越久、越离不开它积累的那些专门知识，它就越赚钱。所以当对手从这两段打进来的时候，大公司多半不愿意自己先动——自己先动，等于先砍自己的利润。这就是第29章要用慢镜头讲的那类故事在新商场里的快镜头版：旧商场里，这种犹豫可以拖几年；新商场里，犹豫几个月可能就太久了。

我不预言哪家公司会怎样，这不是本书要做的事。我只想说明一点：一夜冒出来的对手，不分你是大是小。它要的只是一道缝。

反过来说，大公司如果肯先动，它的家底也是很大的本钱：它有客户、有数据、有现场、有信任，这些都是三个人加一个模型一时拿不到的东西。问题从来不在大小，而在肯不肯在对手出现之前，先用对手的眼睛看自己一遍。

◆ 六、SDE 读法

把何老板的故事用 S、D、E 读一遍。

先看显露（S）。何老板的公司，显出来的是展厅、设计师团队、样板间、12 年的招牌；它的结构，是这些显露被稳住了的状态，靠的是老客户一个一个地介绍。那三个人显出来的东西是什么？一个小程序，几套效果图，一份预算清单。按旧眼光，后者简直不算东西；可是对年轻业主来说，十几分钟就能看到的效果图，比要预约、要上门、要等一周的效果图，更「显」。显露的标准变了：不是谁的东西大、谁的东西重，而是谁的东西更快地、更贴身地显到客户眼前。

再看差异（D）。何老板以为自己和对面两家公司的差异，在设计水平、在口碑、在施工质量。可是在业主眼里，第一道差异变成了「要不要等」。三个人的东西不一定比何老板的设计好，但它先到。何老板的差异还在，只是排在了后面，而排在后面的差异，多半等不到被看见。

再看纠缠（E）。何老板缠着的是老客户、施工队、建材商、楼盘的物业；三个人缠着的是模型、本地生活号的粉丝、一群刷手机的年轻业主。两张网几乎不重叠，所以何老板从自己的网上看不见对手。等到两张网在业主身上撞到一起的时候，冲突已经发生了。

用三方程看，这次冲击打在 S＝F(D,E) 上：新的纠缠（模型＋本地号＋年轻业主）和新的差异（快、不用等）合起来，生出了一种新的显露，把何老板旧的显露挤到了后面。何老板过去想得最多的，是对面两家同行在 D 上和他怎么比；他从没想过的，是「如果纠缠换了一张网，我的显露还算不算显露」。这个没想过的方程，就是他的缝隙。

◆ 七、应对

普通老板和管理者，从这一章能拿走几件具体的事。

第一，换一个找对手的方向。别只盯着同行在招人、租地、投广告，去看你的客户最近在用什么、在刷什么、在问什么。客户是两张网往往相撞的地方，对手最早会在那里留下痕迹。每个月抽一点时间，像一个新客户一样去找一遍你自己的服务：如果我今天要装修，我会先打开什么？如果我今天要买奶茶，我会先在哪里看？

第二，假设一个「三个人加一个模型」的对手，提前替他想一遍。问自己：如果有三个懂行的人，拿着现成的模型来做我这门生意，他们会先做哪一块？最可能是你生意里最慢、最贵、最要人等的那一块。那一块，就是你要先动的地方。一个办法，是在别人之前，自己先把那一块用模型做快、做便宜。

第三，把「先看清楚再说」改成「先备几套再看」。不必等对手出现了才开会。现在就写下两三种可能冒出来的对手，每一种写一句：它会先打我哪一维，我准备怎么接。写得粗没关系，有比没有强。

第四，别轻视「不成形」的东西。一个账号、一个小程序、一个群，在今天都可能是一个对手的全部。也可能是你的机会：你也不需要先长成一个大公司，才能做一件新的事情。

这一点对年轻人特别要紧。这是我构想的一个人物：小马，24岁，郑州，刚毕业，手里没多少钱，想用 AI做点小生意。按旧商场的眼光，他什么都没有：没有厂、没有店、没有客户、没有经验。可是在新商场里，「三个人加一个模型」这个画面，对何老板是威胁，对小马却是一张门票。他要问自己的，正是何老板没问的那几个问题：哪个行业里客户等得最久？哪个行业的知识还锁在老师傅脑子里？哪一层客户被大公司看不上？只是我要提醒小马一句：你能一夜冒出来，别人也能一夜冒出来。你今天打别人的那道缝，明天也会有人从你身上找。所以从第一天起，你就得给自己备几套方案，而不是只备一个点子。

第五，把老员工脑子里的东西，变成你自己的显露，而不是别人的原料。何老板12年积累的户型经验、材料经验、施工经验，如果只锁在几个老师傅脑子里，迟早会以别的方式被人整理出来、喂给模型。与其等别人整理，不如自己先整理，让

它变成只属于你的服务的一部分——比如一份只有你家才能给的、针对本地某几个楼盘的「避坑清单」。同样的知识，放在别人手里是公共原料，放在你手里，接上你的现场、你的客户、你的施工队，就是你的差异。

> **带走的话**
>
> 对手不再需要调兵，你就不能再等侦察窗口。新商场里的第一课，是在对手出现之前，先把它想出来。

> **小账**
>
> 本章用到的维度与工具：S 显露・D 差异・E 纠缠；回写；三方程・S＝F(D,E)
>
> 本章预案卡——What If：如果三个人加一个模型来做我这门生意，我最慢最贵的那一块先被抢／How If：从 S 起手，先把那一块自己用模型做快，再找差异，再结新网（S→D→E）／Why If：新纠缠与旧显露相争，会逼出新的差异，我要先站到那个差异上

第 2 章

会变的地形：平台规则、算法分发、模型能力、成本结构

> 这一章的问题：当你脚下的地，月月在变，过去画好的地图还能不能用？

「以前是市场难做，现在是不知道地在哪儿。」这是东莞的老周对儿子说的话。老周是我构想的人物，52岁，开一家小家具厂，做了20年外贸代工，下面的事也是我构想的场景。20年里，他的生意靠的是几样东西：几个老外商客户，一个靠得住的报关行，一批熟练的木工，还有他对木料、油漆、交期的一肚子经验。他的地图很简单：订单从客户那里来，货从工厂出去，钱从银行回来。这张地图用了很多年，很少出错。

这几年，老周发现地图越来越对不上了。有几个老客户的订单少了，问起来，对方说现在有一部分货直接在跨境电商平台上卖，向更多的工厂比价下单。老周的儿子劝他也去平台上开店，他开了。头半年还行，有询盘，有小单；后来平台调整了搜索和推荐的规矩，他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。又过了几个月，他发现同行里有人用 AI工具做产品图、写多语种的介绍、回客户的询盘，一个人顶了从前三四个外贸业务员。他算了算自己的成本，突然觉得自己账上那几个业务员的工资，变得很扎眼。

老周对儿子说的那句话，我觉得很能代表这一代老板的心情：市场难做不可怕，可怕的是不知道地在哪儿。

《孙子兵法》里专门有一篇讲地形，讲什么样的地形该怎样打：有的地形宜守，有的地形宜攻，有的地形进去了就出不来。兵家之所以那么看重地形，是因为地形决定了什么样的打法能成立。同样一支部队，放在平原上是一种打法，放在山

地里是另一种打法，放在河网里又是一种打法。好的将领，不是只会一种打法的人，而是会读地形的人。

可是战场上的地形，有一个很大的好处：它基本不变。山还是那座山，河还是那条河，几千年里变化很小。所以兵家可以积累关于地形的经验，可以画地图，可以把一个地方「宜守还是宜攻」写进书里传下去。

旧商场的地形也相对稳定。一个城市的商圈、一个行业的渠道、一个国家的税制和物流，虽然也在变，但变化慢，一张地图可以用很多年。老周20年里用的那张「客户—工厂—银行」的地图，就是这样一张稳定的地图。

新商场最让人不安的，不是对手多了，而是地形本身在动。我把今天商场的地形分成四块：平台规则、算法分发、模型能力、成本结构。这四块，现在每一块都是以月为单位在变。

◆ 一、平台规则：地上的路随时改道

第一块地形，是平台规则。

今天大多数生意，都或多或少地开在某个平台上：外卖平台、电商平台、短视频平台、地图平台、跨境平台、应用商店。平台就像一座大商场，你在里面租了一个铺位。区别在于，传统商场里，铺位的位置是定的，过道是定的，规矩写在租约里，几年才改一次；平台里，铺位的位置是由规则实时算出来的，过道是由规则随时改的，规矩可以在一次更新里整个变掉。

林晓的外卖排名掉了，老周的店铺流量掉了一半，背后都是同一件事：平台改了规则。可能是对配送时间的要求变了，可能是对评价、退货率、回复速度的权重变了，可能是新增了一种付费推广，没参加的商家就被往后放，也可能只是平台在试验一个新的排序办法。商家常常不知道到底改了什么，只知道结果变了。

这种地形有几个特点。第一，它不由你决定，也不由你的对手决定，而是由平台决定。第二，它变得没有预告，或者预告很短。第三，它对所有人都一起变，但

对每个人的影响不一样：同一次规则调整，有人一夜之间起来，有人一夜之间掉下去。

平台规则在变，并不是因为平台在跟谁过不去。平台本身也处在突变的局面里，它也有对手，也要应对新的技术、新的用户习惯、新的监管要求，它的规则改动，是它自己的回写。这一点要看清楚：你脚下的地在动，是因为整个大地都在动。抱怨平台没有用，要学会的是在会动的地上走路。

◆ 二、算法分发：谁能被看见，不再由你说了算

第二块地形，是算法分发。

从前一家店要被人看见，靠的是位置、招牌、口碑、广告。位置选好了，招牌挂好了，人从门口过就能看见；广告投出去了，报纸、电视、户外牌子摆在那里，谁看都一样。被看见这件事，主要由你自己的投入决定。

今天，大多数人看见什么，是被算法安排的。打开一个短视频应用，你看到的内容是推荐算法算出来的；打开一个外卖应用，你看到的店铺是排序算法排出来的；打开一个搜索框，你看到的商品也是算法挑出来的。同样一条视频、同样一家店，被推给1万个人还是一百个人，不完全取决于它好不好，还取决于它在算法眼里是什么样子：完播率、点击率、互动、转化、和用户兴趣的匹配，等等。

这对老板意味着什么？意味着「显出来」这件事，中间多了一道你看不透的门。你做了一样好东西，它显不显得出来，要先过算法这道门。算法的门规还在变：有时偏爱长内容，有时偏爱短内容；有时偏爱新账号，有时偏爱老账号；有时看重点赞，有时看重收藏和转发。这里都是泛指，不指任何一家平台的具体做法。很多做内容的小老板都有这种经历：一条视频爆了，以为找到了门道，照着做第二条，没人看了。不是第二条不好，是门规已经变了，或者用户已经看腻了，又或者两者都有。

算法分发的地形，比平台规则更难读，因为它不只是平台的规矩，还叠加了千千万万用户的即时反应。它是一个活的地形。

◆ 三、模型能力：昨天做不到的事，今天变成了基本功

第三块地形，是模型能力。

这是 AI时代最特别的一块地形，也是变得最快的一块。几年前，让机器写一段像样的文案、画一张能用的产品图、翻一封商务邮件、回一句客户的询问，要么做不到，要么做得很差。今天，这些事很多已经变成了基本功，一个普通人花一点钱、学几天就能用。而模型的能力，还在一代一代地往上走。

模型能力为什么算地形？因为它决定了「什么事难、什么事容易」。地形的本质，就是难易的分布：哪里好走，哪里难走，哪里过不去。模型能力一变，难易的分布就整个变了。老周那几个外贸业务员，从前做的事是难的：要懂外语、懂产品、懂客户的习惯，所以他们值钱。模型把其中很大一部分变容易了，这块地就从山地变成了平地，原来守在山口上的优势就没了。

反过来也一样。从前对小老板来说根本做不了的事，比如同时用七八种语言跟客户沟通、给每个客户出一份定制的方案、一个人做完一整套品牌设计，现在变成了可以做的事。山口没了，有人失去了守山的位置，也有人第一次走得过去。

更要紧的是，模型能力的变化不是一次性的，它在持续地变。你今天按「模型能做到七成」来设计生意，明年它可能做到九成；你今天觉得「这一块模型还做不了，我守在这里安全」，明年这一块可能就被攻破了。所以在模型能力这块地形上，没有一劳永逸的安全区。

◆ 四、成本结构：账本上的山河在挪位置

第四块地形，是成本结构。

一门生意的成本结构，就是钱花在哪里：原料、人工、房租、物流、营销、技术。成本结构决定了哪种打法划算、哪种打法不划算，决定了你的利润从哪里来，也决定了你的对手能不能活下来。这也是一种地形：账本上的山河。

旧商场里，成本结构变得慢。工资每年涨一点，房租每几年调一次，原料价格有起有落，但大的格局多年不变。老周的成本结构20年里大体是：木料和五金占一大块，工人工资占一大块，房租水电占一块，业务和管理占一块。他心里有本账，知道每一块大概占多少，哪一块能省，哪一块不能动。

模型能力一变，成本结构就跟着挪位置。原来人工最贵的那几块——写东西、画东西、翻东西、回答客户——成本在大幅往下掉；而另一些成本反而显得更重了：房租不会因为 AI而便宜，原料不会因为 AI而便宜，好的手艺人、能拍板的人、能判断方向的人，反而更稀缺。老周看着账上那几个业务员的工资觉得扎眼，就是因为成本结构在他眼前挪了位置：同一块成本，同行已经用很少的钱做到了。

成本结构变了，打法就要变。从前划算的事，比如养一个大的业务团队去广撒网，可能不划算了；从前不划算的事，比如给每个小客户做定制、接小批量的单子，可能变得划算了。地形一挪，原来的阵地就可能变成洼地。

◆ 五、四块地形叠在一起动

如果四块地形只有一块在动，事情还好办。麻烦在于，它们是叠在一起动的，而且互相推着动。

模型能力往上走一步，成本结构就挪一次位置：写东西、画东西便宜了，于是平台上的内容和商品一下子多了好几倍。内容一多，平台就要改规则、改算法，去分辨哪些值得推、哪些不值得推；平台一改规则，商家又要调整打法，有的商家再去用更多的模型工具来适应新规则。这一圈转下来，四块地形都动了一遍，而且转一圈的时间，可能只有几个月。

这就是地形层面的回写。第1章讲的回写，是对手的一步改写了局面；这一章的回写，是地形自己在改写自己。老周碰到的事，单看每一件都不算稀奇：平台调规矩，同行用工具，成本有压力。可是这几件事叠在一起、互相推着，就变成了他说的「不知道地在哪儿」。

我在这里要强调一个容易被忽略的事实：地形在动，对你和对你的对手是一样的。三个人加一个模型的那个小团队，也站在会动的地上。他们今天靠某个平台的流量起来，明天这个平台改了规则，他们一样会掉下去；他们今天靠某个模型的能力领先，明天模型更新了，谁都能做到，他们的领先也就没了。所以地形会动这件事，不是只对老企业不公平，它对所有人都公平地不稳定。在这样的局面里，比的不是谁站在更好的地方——因为好地方不会一直好——而是谁更会在地动的时候换脚、换路。

还有一层：地形变化往往有前兆，只是前兆不在你习惯看的地方。平台改规则之前，常常先在一小部分商家身上试；模型的新能力出来以后，常常先在一小群爱折腾的人手里被用开；成本结构的挪位，常常先在你同行的报价里露出来。老周的同行用 AI回询盘，很可能早在一年前就开始了，他听说的时候，已经是第二年。看地形的前兆，要看边上的人、新来的人、比你小的人在做什么。

◆ 六、SDE 读法

把老周的故事用 S、D、E 读一遍。

四块地形，在 SDE 里主要落在纠缠（E）上。平台、算法、模型、成本，都是缠在老周这门生意上的线。从前他的网很简单：客户、报关行、工人、银行，几根粗线，多年不变；今天他的网上多了平台、多了算法、多了模型，而且这些线不是稳稳地缠着，而是每个月都在收紧、放松、换结。地形会变，就是纠缠会变。

纠缠一变，按三方程，显露和差异都要跟着变。先看 S＝F(D,E)：老周的显露，从前是「一个可靠的代工厂」，显给几个老客户看；现在，他的显露要经过平台和算法这两道门，显给成千上万个他不认识的买家看。网换了，同样的工厂，显出来的样子就不一样了，甚至显不出来。再看 D＝G(S,E)：老周的差异，从前是「交期准、做工好、价格合理」；模型进来以后，同行在沟通、出图、报价上的速度都上来了，「沟通快」不再是差异，「做工好」也要先被显出来才算差异。

最要紧的是 E＝H(S,D) 这个方程。老周20年里很少想过这个方程：他的纠缠，是由他显出什么、差在哪里决定的。他以为纠缠是外面给的，客户来就来，不

来就不来；其实不然，他显出不同的东西、做出不同的差异，就能缠上不同的人。地形在变，他不能决定地形，但他可以通过改变自己的显露和差异，去选择缠在哪一块地形上。这就是他的缝隙，也是他的出路。

举个具体的推法。假如老周不再只做「按图生产的代工厂」，而是把他20年对木料、结构、外销标准的经验，显露成一种新的东西：比如专门为小品牌、小设计师接小批量、能改款的家具单，并且把这种能力清清楚楚地显在网上。这个显露一变，差异也跟着变：他不再和成千上万家工厂比谁便宜，而是比谁能接住「小批量、会改款、懂外销」这种别人嫌麻烦的单子。显露和差异一起变了，他缠上的人也就变了：从几个大外商，变成一群需要小批量定制的小品牌和独立设计师。这一群人，未必经由同一个平台找到他，他对单一平台的依赖也就松了一些。这只是一种推法，未必适合每一家厂；但它说明了一件事——地形不归你管，你缠在哪块地形上，一部分归你管。

用一张表把四块地形放在一起看。

地形	从前多久变一次	今天多久变一次	主要冲击哪一维
平台规则	多年（商场租约）	按月，甚至更快	E（纠缠），连带 S
算法分发	几乎不存在（位置、广告）	随时在变	S（能不能显出来）
模型能力	不存在	一代一代往上走	D（差异被抹平或被打开）
成本结构	多年	随模型能力挪位置	D 与 E（打法划不划算）

这张表不是精确的测量，是一张帮你看方向的草图。它告诉你：四块地形，冲击的维度不一样，所以应对也不能一样。平台规则一变，先护住你的关系网；算法门规一变，先想办法让你的东西还显得出来；模型能力一变，先看你的哪些差异被抹平、哪些被打开；成本结构一变，先重算一遍哪种打法还划算。对着病，下对药。

◆ 七、应对

第一，给自己的生意画一张「地形依赖图」。拿一张纸，写下你的生意依赖的每一块地形：哪个平台、哪种算法流量、哪些模型工具、哪几块成本。每一块后面写一句：如果它明天变了，我会掉多少？掉得最多的那一块，就是你最该先备预案的地方。老周画完这张图，大概会发现，他的跨境店铺几乎全压在一个平台的一种推荐流量上。

第二，不要把所有的显露都押在一块地形上。在会动的地上，单脚站立最危险。林晓的单量如果一半来自外卖平台，另一半就要来自门店和自己的老客户群；老周的订单如果一部分来自平台，另一部分就要守住老客户、开拓直接找上门的新客户。不是为了分散而分散，而是为了某一块地塌下去的时候，你还有另一只脚站着。

第三，每个月做一次「地形体检」。不用很复杂，问四个问题：这个月平台规则有没有变？我的流量从哪里来、有没有变？有没有新的模型工具能做我花大钱做的事？我的成本里，哪一块同行已经比我便宜很多？四个问题，每个月问一遍，比一年做一次大规划有用。

第四，把模型当地形，也当工具。老周与其看着业务员的工资扎眼，不如先让业务员学会用模型，把一个人顶三四个人的活做出来，然后把省下来的力气，投到模型做不了的地方去：去看现场，去琢磨客户真正的难处，去打磨只有他的厂才做得出来的东西。地形把平地给了所有人，你要做的，是在平地上走得比别人更远。

第五，不要试图「摸透」地形。很多老板花大量时间研究平台规则和算法门道，想找到一个固定的窍门。在会动的地形上，窍门的寿命很短。比起摸透地形，更要紧的是练出一种在地形变化后快速换路的能力。这种能力，就是第四编六路径要讲的东西。

第六，给自己留一块「不靠地形」的底子。四块地形都在动，但总有一些东西是动得慢的：你和老客户之间多年的信任，你的手艺，你对某一类难题的理解，你

在一个小圈子里的名声。这些东西不长在平台上，不长在算法里，不随模型更新而贬值。老周20年攒下的几个老客户、一班老木工、一肚子关于木料的经验，就是这样的底子。地形动的时候，靠的是这块底子让你站住，再从它出发去缠新的线。

> **带走的话**
>
> 地图是给不变的地形画的。地形月月在变的时候，你要的不是一张更准的地图，而是一套在地动时也能换路的走法。

小账

本章用到的维度与工具：E 纠缠为主，连带 S、D；三方程・E＝H(S,D)

本章预案卡——What If：如果我依赖最重的那块地形（平台、算法、模型或成本）下个月变了，我的显露先断／How If：从 E 起手，先另缠一根线，再显露新东西，再磨差异（E→S→D）／Why If：旧纠缠与旧显露相争，会逼出新的差异，我要在新线上先长出差异

第 3 章

改道的价值：从物的生产到思想的生产

> 这一章的问题：当大家都知道的东西变得一分钱不值，钱会流到哪里去？

先从一碗面说起。这是我构想的场景。

早上7点，城里一家面馆。从前，这家面馆的价值主要在几样东西上：一口熬了一夜的汤，一个手擀面的师傅，一个好位置，一份几十年不变的菜单。客人进来，看菜单，点一碗牛肉面，吃完走人。面馆赚的钱，来自把面和汤做出来、端上桌——这是物的生产。

现在设想另一家店。客人还没进门，手机上已经跟店里的点单助手说了几句话：昨晚没睡好，胃不太舒服，今天上午要开一个长会，不想吃得太油，但要顶饿到中午。助手根据这几句话，再结合这位客人过去的口味记录，配出一碗今天专属于他的面：汤底换一种清淡的，面少一点、加一份蛋白，辣去掉，另配一小碟能暖胃的小菜（这只是举例，不构成饮食或医疗建议）。厨房照单做出来。同样是一碗面，这碗面的价值在哪里？面和汤当然还要做，但真正让客人愿意多付钱、愿意天天来的，是那一套「为今天的我设计的方案」。

这就是我说的「我的面条」。它是一个小例子，却装着一个大变化：价值正在改道。

◆ 一、物便宜了，「我们的知识」也便宜了

先讲第一个事实：物的生产，正在变得越来越便宜、越来越自动。

这个过程不是 AI才开始的。工业化以来，机器一代一代地替代手工，物的生产成本一路往下走。一件衣服、一个杯子、一部手机里的许多零件，生产它们的边际成本已经很低了。物流把物送到你手里的成本，也在一路往下走。到了信息化时

代，信息的生产和传递，又便宜了一大截：一份资料、一首歌、一条新闻，复制一份几乎不花钱。

在这样的长期趋势里，「能把东西造出来」本身越来越不稀奇。老周的家具厂能造家具，同行也能造，几千家工厂都能造；造得好、造得便宜，仍然重要，但它慢慢变成了「入场券」，而不是「赢的理由」。一门生意如果只会把东西造出来、端上桌，它的价值会被越压越薄，因为能做同样事情的人太多了。

第二个事实，是AI时代才变得刺眼的：一个行业里大家共同的知识，正在变得极其便宜。

什么是「我们的知识」？就是一个行业里大家都知道、书上写着、培训课讲着、老师傅带徒弟传着的那些东西。奶茶怎么配比，家具的榫卯怎么做，翻译的行文规范是什么，设计的基本原则有哪些，开店选址看哪几条，外贸报价怎么算。这些知识，从前是要花钱、花时间、花人情才能学到的，所以懂的人值钱，会教的人也值钱。

模型是怎么来的？很大程度上，是从人类已经写下来的大量文字里学出来的。也就是说，一个行业里写下来了的「我们的知识」，正是模型最擅长的东西。你问它奶茶配比，它答得出来；你问它外贸报价，它算得出来；你让它按规范翻一段文字，它翻得出来。做得未必比最好的行家强，但比一般水平不差，而且几乎不花钱、随叫随到。

我在讲「我经济」的时候说过一个判断：AI让行业共同知识——「我们的知识」——变得极便宜，聪明人应该赶紧离开这个赛道。这话听起来刺耳，但这是我的判断，读者可以对照自己的行业自行权衡，不构成对任何人职业去向的建议。如果你的生意主要是在卖「我们的知识」，比如卖一份标准的课程、一份通用的方案、一套行业都知道的做法，那么你正在和模型比价钱，而这是一场你很难比得过的比赛。不是你不够好，是对手的成本接近于零。

注意，我不是说「我们的知识」没用了。恰恰相反，它更有用了，因为它到处都是、随手可取。它变成了像水、像电一样的东西：每个人都离不开，但没有人能靠卖它发大财。它退到了基础设施的位置上。

◆ 二、价值流向「新知识的发生」

物便宜了，「我们的知识」也便宜了，钱流到哪里去?

我的回答是：流向「新知识的发生」——设计、方案、检查，为具体的人、具体的处境、具体的今天，生出原来没有的知识。

回到那碗面。我讲「我的面条」时说过：我的面条的生产成本，主要是基于AI的新知识——如何设计和生成适合我今天需要的面条。面和汤是物的生产，越来越便宜；营养学、烹饪学的一般知识是「我们的知识」，到处都查得到；真正稀缺的，是把这些便宜的东西组合起来，针对「今天的这个我」生出一个方案——昨晚没睡好、胃不舒服、上午要开长会。这个方案是新的，它在客人开口之前并不存在，它是当场发生出来的。随着物的生产和信息越来越自动，价值就越来越集中地流向这种设计、方案、检查，流向新知识的发生。

这个变化放到别的行业，也是同一个样子。

林晓的奶茶店，卖的从前是一杯杯标准的奶茶；将来更值钱的，可能是「为这个学生、这个季节、这次考试前的晚自习」配出的那一杯。老周的家具厂，卖的从前是按图纸做出来的柜子；将来更值钱的，可能是「为这户人家、这个户型、这几个孩子的成长」设计出来的那一套。阿雅的设计——这是我构想的人物，杭州的独立设计师，一人公司——卖的从前是图；将来更值钱的，可能是「为这个客户的这门生意，想清楚它该显露成什么样」的那一套判断。图，模型可以画；判断，要从这个客户的处境里生出来。

在所有这些例子里，物的那一份还在，「我们的知识」那一份也还在，只是它们变成了成本里便宜的那一块；贵的那一块，是新生出来的、只属于这一次、这个人的知识。

◆ 三、从「我们的知识」到「我的知识」

价值改道，最终落到一个转变上：从「我们的知识」到「我的知识」。

「我的知识」是什么？是只属于我的处境、为我的难题生出来、对我有效的知识。它不是普天下通用的，它是专门的；它不是一次写好、处处可用的，它是一次一次发生的。一个人对自己身体的了解，一个老板对自己客户的了解，一个手艺人对自己手里那块料的了解，都是「我的知识」。在 AI时代以前，生产「我的知识」很贵：要请私人顾问，要请专门的团队，要花大量时间自己琢磨。所以从前只有少数人用得起。今天，有了模型这个便宜的帮手，「我的知识」的生产第一次变得普通人也做得起。

由此我得出一个判断：未来最热的产业，是生产「我」。产品主要是「理念的我」——一个有自己理念、有自己知识、能把这些知识用到自己的现实和自己的难题上去的「我」。这听起来抽象，其实很具体：一个面馆老板，不再只是「卖面的」，而是「最懂附近上班族胃口的那个人」；一个家具厂老板，不再只是「代工的」，而是「最懂小批量定制家具的那个人」；一个设计师，不再只是「画图的」，而是「最懂小生意怎样显露的那个人」。他们卖的，是自己的理念和自己的知识，物只是载体。

但这里面有一个悖论，我必须说清楚，否则读者会误入歧途。我把它叫作「我经济的悖论」：只服务「我」，是活不下去的。一个人的知识，如果只对他自己一个人有效，那它很珍贵，但卖不出去、也养不活人。「我的知识」要成为一门生意，必须有一片土壤：和我类似的人的集合。我叫它「类我」。「类我」不是一般的人群，不是所有人，而是和我处境相近、难题相近、理念相近的那一群人。面馆老板的「类我」，是附近那些和他一样在意吃得对不对的上班族；老周的「类我」，是那些和他一样在意做工、又需要小批量的小品牌主。「我的知识」在「类我」的社区里流动、交换、被验证，才长得成生意。

这就引出了我认为是唯一的解法：智能体、网站、社区，三合一。智能体，负责服务——把「我的知识」变成随时能用、能为每一个具体的人当场生出方案的服

务；网站，负责公开的一面——把「我」是谁、「我」的理念是什么、「我」能解决什么难题，清清楚楚地显露出来；社区，负责「类我」——把和我相似的人聚在一起，让「我的知识」有交换、有回写、有土壤。这三样缺一样都不行：只有智能体，没人知道你；只有网站，你只是一张名片；只有社区，你只是一个群主。三样合在一起，「我」才能成为一门生意。第七编会把这件事展开讲，第33章会把它落成一个人的预案库。

◆ 四、设计、方案、检查：新知识发生的三道工序

说「价值流向新知识的发生」，有的老板会觉得太虚，不知道落到手上是什么活。我把它拆成三道工序：设计、方案、检查。这三道工序在第31章用「我的面条」细讲，这里先给骨架。

第一道是设计。设计不只是画图，它是在动手之前，先想清楚这一次要生出一个什么东西。那碗「我的面条」，在下锅之前，先要有人——或者人加模型——想清楚：这位客人今天的身体、今天的日程、他过去的口味，合在一起，要一碗什么样的面。这一步从前很少有人做，因为太贵：给每位客人单独设计一碗面，没有哪家面馆养得起这样的人。今天，模型把设计的成本压下来了，但设计的「判断」——什么重要、什么可以让——仍然要有人来定。谁的判断准，谁的设计就值钱。

第二道是方案。方案是把设计变成能照着做的一步一步。设计说「今天要清淡、顶饿、暖胃」，方案要说出汤底用哪一种、面放多少、蛋白加什么、小菜配哪碟，后厨照着做就行。在家具厂里，方案就是把「这户人家要一套能陪孩子长大的家具」变成尺寸、材料、结构、工序；在奶茶店里，方案就是把「考试前晚自习要提神又不伤胃」变成配方和杯型。方案这一步，模型能帮很大的忙，但方案好不好，取决于它有没有接上你的现场：你的后厨有什么料，你的工人会什么手艺，你的客人能接受什么价格。

第三道是检查。检查是最容易被忽视、将来却会越来越值钱的一道。模型生出来的东西，有时候很好，有时候似是而非，有时候在某个关键地方错了。谁来看出它错在哪里？只有懂行、又懂这个具体处境的人。一碗面配得对不对，一套家具的

结构会不会出问题，一份方案放在这家店里行不行得通，都要有人检查、拍板、负责。将来的老板，越来越多的时间会花在检查上：不是自己去做每一件事，而是对每一件事说「行」或者「不行，改这里」。

设计、方案、检查，三道工序合起来，就是新知识的发生。物的生产会越来越多地交给机器，「我们的知识」会越来越多地交给模型；这三道工序，是人在新商场里的主场。一个老板如果把自己的时间从「盯着生产」挪到「做设计、出方案、把检查」，他就跟上了价值改道的方向。

◆ 五、改道的时候，最容易犯的三个错

价值改道，是一件好消息和坏消息搅在一起的事。在这个过程里，老板们最容易犯三个错。

第一个错，是死守物的那一块，以为只要东西做得好就够了。东西做得好当然重要，但当几千家都能做得一样好的时候，「做得好」就从差异变成了门槛。死守它的人，会发现自己越来越累、越来越便宜，却说不出哪里错了。

第二个错，是一窝蜂去卖「我们的知识」。看到AI来了，很多人第一反应是去做通用的课程、通用的模板、通用的方案，卖给同行。这一块在最早的时候也许能赚一阵快钱，但它恰恰是模型最容易抹平的东西。今天你卖的通用模板，明天模型自己就能生出来，而且比你的更贴身。

第三个错，是只做「我」，不找「类我」。有的人想明白了要做「我的知识」，于是闷头钻研，越做越专，越做越深，可是没有一个和他相似的人群愿意和他缠在一起。他的知识很好，却没有人用。这就是我经济的悖论在一个人身上的样子。

三个错，分别对应三个维度：第一个错是困在旧的显露（S）里，第二个错是在被抹平的差异（D）上用力，第三个错是缺了纠缠（E）。改道的时候，三维都要一起看。

◆ 六、SDE 读法

把这一章用 S、D、E 读一遍。

价值改道，首先是显露（S）在改道。从前一门生意显出来的，主要是物：一碗面、一个柜子、一张图。现在要显出来的，越来越多的是「我」：一个理念、一种判断、一套为具体的人生出方案的能力。物还要显，但它不再是显露的全部，甚至不再是显露的重心。一门生意的结构——显露的稳定态——也要重新长：从「稳定地出同样的物」，变成「稳定地生出不同的方案」。

再看差异（D）。「我们的知识」变便宜，等于大量旧差异被抹平了。会配奶茶、会算报价、会做排版，从前是差异，现在不是了。新的差异在哪里？在「我的知识」里，在只有你的处境、你的客户、你的现场才生得出来的那些东西里。这些差异 AI抹不平，因为模型没有你的现场；相反，AI会放大它们，因为它帮你把这些差异更快地变成服务。

再看纠缠（E）。我经济的悖论，本质上是一个纠缠的问题：「我」一个人缠不成网，要和「类我」缠在一起。三合一，就是给「我」织一张网：智能体缠住每一个来求助的人，网站缠住所有能看见你的人，社区缠住和你相似的那一群人。

用三方程看，价值改道是三个方程一起在转：新的纠缠（模型＋类我社区）和新的差异（我的知识），在 S＝F(D,E) 里生出新的显露（理念的我）；新的显露和新的纠缠，在 D＝G(S,E) 里把旧差异抹平、把新差异抬起来；新的显露和新的差异，又在 E＝H(S,D) 里把你缠向新的人群。三个方程一起转，所以改道不是哪一处修修补补，而是整门生意的换形。

◆ 七、应对

第一，算一算你的生意里，有多少是在卖「我们的知识」。拿出你的产品和服务清单，一项一项问：这一项，模型能不能做个七八成？能的那些，就是在卖「我

们的知识」。它们不必马上砍掉，但你要知道：这一块的价格只会往下走，别指望它养你一辈子。

第二，找出你手里的「我的知识」。问自己：我知道什么，是书上没有、同行不一定知道、只有我的处境里才长得出来的？林晓知道附近几所学校的作息和学生的口味；老周知道小批量外销家具里哪些地方最容易出问题；面馆老板知道附近上班族一周里哪几天最累。这些东西，往往藏在老板自己觉得「这有什么好说的」的地方。把它们写下来，那就是你未来的本钱。

第三，把「我的知识」变成「为具体的人生出方案」的服务。不要把它写成一本标准的手册去卖——那样它又变回了「我们的知识」。要把它变成一种能针对每一个客户、每一次需要当场生出方案的能力。模型是帮你做这件事最便宜的帮手：让它记住你的知识、你的判断方式，然后帮你一单一单地生方案。你负责把关、检查、拍板。

第四，开始找你的「类我」。不是找「所有客户」，而是找和你处境相近、在意的东西相近的那一群人。先从10个、20个人开始，把他们聚起来，听他们的难题，让他们之间也能交换。这就是三合一里最慢、也最不能省的那一块。

第五，别急着以为「大模型＋一个账号」就是出路。很多人以为，买一个模型、开一个账号、发一点内容，就是 AI时代的新生意。这种做法如果只是在批量生产「我们的知识」，那它就是在最便宜的赛道上和所有人拼；如果它只服务你自己的爱好、不缠上「类我」，那它就会碰上我经济的悖论。账号只是网站那一面的一部分，它要和智能体、社区接在一起，才算一门生意。

第六，给物的那一块和「我们的知识」那一块降本，把省下来的钱和时间投到设计、方案、检查上。这不是一句口号，而是一笔具体的账。林晓如果把写文案、做海报、算进货这些活交给模型，每周能省下几个小时；这几个小时，她可以拿去和老客户聊天，记下他们的口味和作息，琢磨下一款只属于这几所学校的饮品。省下来的时间投到哪里，决定了她3年后是一家「被价格战拖着走的奶茶店」，还是「最懂这几所学校的那家店」。

第4章会接着讲一件更深的事：为什么过去那么管用的经验，在这样的改道面前忽然不灵了。这一章讲的是钱往哪里流，下一章讲的是：为什么靠老经验，我们常常看不见它在流。

带走的话

物便宜了，「我们的知识」也便宜了；钱正流向为具体的人、具体的今天生出来的新知识。谁先把「我的知识」做成服务、找到「类我」，谁就先站到改道后的河上。

小账

本章用到的维度与工具：S 显露・D 差异・E 纠缠；三方程（三式联动）；我经济、我的面条、类我、三合一

本章预案卡——What If：如果我卖的东西里「我们的知识」那一块明年被模型做成免费，我的差异先断／How If：从 D 起手，先找出只属于我的知识，再显露成为具体的人生方案的服务，再缠上类我社区（D→S→E）／Why If：被抹平的旧差异与仍在卖物的旧显露相争，会逼出新的纠缠——我要先去找我的类我

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

> 这一章的问题：做了20年生意的人，为什么今天反而最容易看错局面？

老周又回来了，还是第2章那位东莞的小家具厂老板，做外贸代工整整20年。这一年春天（场景是我构想的），他照往年的习惯，带着样册去参加一个大展会，摆好摊位，泡好茶，等老客户上门。往年这个时候，几家欧洲、北美的采购商会来看样、压价、下单，一来一回，订单大体能撑到年底。可这一年，老客户来了一个，只翻了几页样册就说：「我们今年不跑展会了，设计是自己用工具出的，打样找了几家能直接在线接单的小厂，3天就能看到实物。」老周愣在那里。他不是不努力，也不是质量不好，他那套20年里一次次被证明有效的打法——看展、等单、压成本、按时交货——忽然对不上了。

我替老周设想，他回厂后心里会冒出这样一句话：「我不是不懂生意，我是太懂以前的生意了。」这句话就是本章要拆的东西。经验本身没有错，错在经验所依靠的那个「局面」已经不在了。

◆ 一、经验是怎么来的：同样的事发生很多次

先说经验是什么。经验不是聪明，也不是勤奋，经验是「同样的事情发生了很多次，你记住了它通常怎么走」。老周做代工，一年接几十单，每一单的流程大同小异：客户给图、工厂打样、来回改两三次、谈价、排产、验货、出柜。做了20年，他心里有一本账：哪类客户爱压价，哪个季节订单多，哪种木料容易出问题，哪种验货员要多沟通几轮。这本账是从几百上千次重复里熬出来的。

我把这种局面叫作「多次性的发生」。多次性，就是同一种事情可以反复发生，而且每一次发生的条件差不多。经典科学之所以成立，靠的就是多次性：同一个实验在不同实验室做一千次，结果差不多，于是我们说找到了规律。旧商场也有很强的多次性：开一家面馆，选址、定价、招人、备货，前人做过无数次，后人照着做，大体不会离谱。所以旧商场里，「老师傅」最值钱，「过来人」最可信，「照着成功的样子做」是一条稳妥的路。

多次性还有一个好处：它给你留出学习的时间。错了一次，下一次还能改；今年吃了亏，明年同样的局面还会再来，你可以带着教训再上场。这就是为什么旧商场里讲究「熬」——熬得住，经验就会越积越厚，厚到别人追不上。老周20年熬出来的那本账，在多次性的局面里就是护城河。

◆ 二、回写不剧烈，经验才管用

为什么旧商场能有这么强的多次性？关键在「回写」。回写，就是每一次发生都会反过来改写局面本身。你开了一家店，这条街的人流就变了一点；你降了一次价，对手和客户的预期就变了一点。所有生意都有回写，问题是回写有多大、有多快。

在旧商场里，回写是温和的、慢的。老周多接一单，不会让整个外贸格局翻个面；一家面馆生意好了，隔壁也许多开一家，但整条街还是那条街。局面被改写得很慢，慢到一个人一辈子能见到的变化有限，于是他总结出来的规律能用很久。换句话说，经验能用，是因为局面在你总结经验的那段时间里基本没动。

我在讲预案科学时有一个判断：预案科学从前只出现在战场参谋那里，参谋要准备好几套方案，因为战场风云突变，回写剧烈；而今天的文化与文明，突变性、随机性占了主导，全面进入回写剧烈的状态，经典科学那种多次性的有序发生，退到边缘，成了基础设施。

这句话放到商场上，意思很直接：从前只有打仗的人需要「几套方案」，做生意的人一套方案就够了，因为生意场的回写不剧烈；今天做生意的人也必须像参谋一样准备几套方案，因为生意场的回写变得和战场一样剧烈，甚至更剧烈。

◆ 三、一次性的新商场：每一局都不重来

什么叫一次性的发生？就是这件事只发生这一次，下一次发生时，条件已经全变了，不能拿上一次的答案去套。老周那位客户3天就能看到实物样品，这件事本身就把局面改写了：从此打样不再是工厂的门槛，设计不再是采购商求人的地方，展会不再是相遇的唯一场所。下一次老周再想用「看展—等单」的打法，已经没有那个局面可用了。

一次性有三个特征，做生意的人可以对照着看。

第一，条件不重复。旧商场里，今年和去年大体一样；新商场里，今年用的工具、平台规则、对手的样子、客户的习惯，跟去年可能完全不同。第1章讲过对手一夜冒出来，第2章讲过地形月月在变，这些都是条件不重复的表现。

第二，没有第二次机会。多次性局面里，错一次可以改；一次性局面里，一个窗口错过了，它不会原样再来。一个新工具刚出来时，谁先用它做出东西，谁就改写了局面；等你看明白了，局面已经被别人写过一遍。

第三，你的动作本身也在改写局面。这是最容易被忽视的一点。老周如果也开始在线接小单、3天打样，他这个动作会让更多采购商习惯「3天看样」，于是整个行业的门槛又被抬高一截。**你不是站在局面外面看局面，你一出手，局面就因你而变**。这就是回写剧烈：没有一个可以安心站着观察的地方。

◆ 四、经验失灵的三种样子

经验失灵，不是说经验一夜之间全没用了，而是它以三种比较隐蔽的样子坑人。

第一种样子，叫「对的动作，错的局面」。老周压成本、按时交货，这些动作本身都对，但它们是在「客户等着工厂」的局面里对的。局面变成「工厂等着客户在线找来」之后，同样的动作就使不上劲。很多老板觉得自己越来越努力，结果却越来越差，原因往往在这里：动作没错，动作所在的局面换了。

第二种样子，叫「把一次性当多次性来学」。新商场里有人成功了，大家一窝蜂去学他的打法。可是他的成功是在那个窗口、那个工具、那批客户身上一次性发生的，等你学会，窗口已经关了，工具已经升级，客户已经被他吸走。抄成功者的作业，在多次性局面里是捷径，在一次性局面里常常是弯路。

第三种样子，叫「越有经验越慢」。经验让人有一套熟悉的判断，熟悉的判断让人安心，安心让人不愿意承认局面变了。老周第一年发现老客户少了，会解释为「今年行情不好」；第二年再少，会解释为「客户在观望」；等到第三年，他才承认是打法过时了。这3年，正是新局面里最宝贵的三年。

拿一个反面来对照。小马是第1章里出场过的那位构想人物，24岁，郑州，刚毕业，想用 AI做点小生意。他没有任何经验，按旧商场的道理，他是最没有胜算的人。可在新商场里，他有一个老周没有的东西：他没有需要先放下的旧判断。这是我构想的场景：小马看到一个新的生成工具出来，当天晚上就试着给几家本地小店做宣传图，第二天拿着样子上门问，有人愿意花一两百块试试。他不知道「做广告设计应该怎么报价」「应该先有作品集」，所以他也不被这些规矩拦住。他的打法很粗糙，10次里有7次碰壁，但他每一次碰壁都在一个正在发生的局面里，碰完马上换法子。

我讲小马，不是说没经验更好。小马的粗糙会让他吃很多亏：不会算成本、不会管账、做出来的东西质量不稳，这些恰恰是老周的长处。我讲他，是想说明一个反差：在一次性的局面里，「离局面多近」比「积累有多厚」更先决定你能不能看清。老周积累厚但离局面远，小马积累薄但离局面近。最好的状态，是老周的积累加上小马的距离。这也是本书后面各章想帮老板们做到的事。这里我顺带提一句：后面第29章会用柯达、诺基亚这些慢镜头案例，把这种「越有经验越慢」放大来看，这里不展开。

◆ 五、为什么偏偏是现在：AI把一次性变成了常态

有人会问：商场一直在变，前些年有互联网，后来有移动支付，为什么偏偏说现在是一次性的商场？我的回答是：从前的变化是一阵一阵的，变完一轮，会有一

段比较长的稳定期，让大家重新积累经验；现在的变化是一层叠一层的，上一轮还没稳住，下一轮已经到了。

拿开小店的人来说。十几年前，一家店从线下走到线上，大概要学一套东西：开网店、做图片、懂一点推广。学会了，这套本事可以用好几年。今天，一家小店刚学会在短视频平台上拍视频，平台的推荐方式就换了；刚摸清楚怎么投流，AI生成的内容又铺满了屏幕；刚习惯用工具写文案，客户已经开始直接问 AI「附近哪家好」。每一层本事的保质期都在缩短，缩短到还没回本，就要换下一层。

为什么 AI会把这种叠加推到极致？因为 AI改的不是某一个行业的某一个环节，而是「做出一样东西」本身的成本。从前做一份设计稿、一段宣传片、一套方案、一个小程序，需要人、时间和钱，这些成本构成了门槛，门槛让局面稳。AI让很多这类事情的成本一下子掉下来，门槛一掉，进场的人就多，进场的人一多，局面就被频繁改写。第1章说的那种「三个人加一个模型」的对手，就是这么来的。

还有一层：AI自己也在月月变。今天的工具能做到的事，几个月后会被下一个版本远远超过。依靠工具建立的优势，会被工具的下一次升级抹平。这就是说，不光对手和客户在变，连你手里的「兵器」也在变。战场上，参谋至少知道自己手里有几门炮；新商场里，你手里的炮下个月可能自己变了口径。

所以，一次性不是偶尔发生的事，它成了今天商场的底色。在这个底色上，依靠「同样的事发生很多次」得来的经验，自然越来越难用。不是经验变坏了，是经验生长需要的那段稳定期没有了。

这里列一张对照表，方便读者把两种商场放在一起看：

	多次性的旧商场	一次性的新商场
局面	变得慢，一轮变完有长稳定期	一层叠一层，上一轮未稳下一轮已到
回写	温和，一个动作只改一点局面	剧烈，一个动作可能翻转局面
经验	越积越厚，是护城河	保质期短，是材料不是答案
错了怎么办	下次再来，带着教训改	窗口关了，不会原样再来

	多次性的旧商场	一次性的新商场
需要几套方案	一套够用	必须几套，像战场参谋
最值钱的人	老师傅、过来人	一直在局里、手上有新事的人

表里最后一行要多说两句。我不是说老师傅不值钱了，而是说老师傅要想继续值钱，得让自己的手一直在新局面里。一个50岁的老板天天在试新工具、接新客户，他的20年经验加上手头的新材料，比一个只有新材料的年轻人更有分量；一个50岁的老板只守着20年经验，他就会被一个只有新材料的年轻人超过。差别不在年龄，在于手里有没有正在发生的事。

◆ 六、SDE 读法：老周的20年，断在哪一维

用 SDE 的眼睛读一遍老周的局面。SDE 是三个维度：显露（S，东西怎样冒出来、显出来、稳下来）、差异（D，你和别人差在哪里）、纠缠（E，你和客户、渠道、平台、对手、工具缠在一起的关系网）。

老周20年的生意，本来是一个很稳的显露：一家能按图做家具、按时交货的工厂（显露，S），这是他生意「显出来」的样子，而且稳住了20年，成了结构。他的差异（D）是：成本低、质量稳、交期准，比别的厂更让采购商放心。他的纠缠（E）是：几家老采购商、一年几次展会、一条从图纸到集装箱的熟悉链条。

三方程说：显露由差异和纠缠决定，S＝F(D,E)；差异由显露和纠缠决定，D＝G(S,E)；纠缠由显露和差异决定，E＝H(S,D)。在旧商场里，这三个方程是长期平衡的，所以老周不用想它们。现在看看是哪一维先断的。

先断的是纠缠（E）。采购商不跑展会了，打样找在线小厂了，老周和客户之间那张网松了。（这是经验失灵这一条线上的老周，和第2章里被平台规则改了线的老周，是各自独立的推演。）按 E＝H(S,D) 来看，纠缠由显露和差异决定——采购商之所以离开，是因为别的厂显露出了一种新的样子（在线接单、3天出样），而老周的差异（成本、质量、交期）在新的关系里不再是最重要的差异，「快速打

样、小批量」才是。纠缠一松，按 S＝F(D,E)，他的显露也会跟着动摇：一个只会等大单的工厂，在没有大单的网里，显不出来了。

所以老周的经验失灵，读成 SDE 就是：他的经验全部长在一个稳定的纠缠上，而那个纠缠被一次性的事件改写了；他用旧的差异去对接新的纠缠，对不上。哪个方程他从没想过？E＝H(S,D)。他从来没问过「如果别人的显露变了，我和客户的纠缠会怎样变」，这就是他的缝隙。

再补一层读法。老周的局面里，回写是怎么一步步加剧的？第一步，有人用工具做设计、在线小厂做快样，这是一次显露（S）的改变；这次显露立刻改写了采购商的习惯，采购商的纠缠（E）开始转移；纠缠一转移，更多小厂看到机会，学着做快样，于是「快」成了这一行新的差异（D）门槛；新门槛又逼着更多采购商离开展会。一圈走下来，三维互相推动，局面被改写了好几层，而老周站在原地，只看到「今年单子少了」这一个结果。所以 SDE 读法的用处，就是让你看到结果背后那一圈回写，而不只是看到结果。

◆ 七、应对：把经验从「答案」降成「材料」

说到应对，我不劝任何人扔掉经验，那是另一种傻。经验要用，但要换一种用法：从「答案」降成「材料」。

第一，给每一条经验写上它的局面。老周可以把自己那本心里的账写下来，每一条后面加一句「这条在什么局面里成立」。比如「春季展会订单多」后面写上「成立条件：采购商靠展会找厂」。一写就清楚，哪些条件已经松动，哪些经验就该打问号。这一步不花钱，却能让人从「我知道」变成「我知道它在哪里成立」。

第二，每个月问一次随身三问的第一问：如果局面这样变了，我的显露、差异、纠缠，哪一个先断？老周如果早3年问过「如果采购商不跑展会了」，他就会发现纠缠最脆，就会提前在线上留一个自己能掌握的口子，而不只靠平台给的那点流量。问这一问不需要预测未来，只需要把每一维都想一遍，看哪一维最经不起动。

第三，留一小块地方做「一次性的试」。多次性局面里，试错是为了找到可以重复的规律；一次性局面里，试是为了让自己始终在局里，看得到正在发生的事。老周在第2章已经开了一间平台上的店，但那家店的流量几乎全看一种推荐；这里说的是另一块：他可以拿出一条小产线，专门接直接找上门来的小单、快单，不图赚多少钱，图的是自己的手始终摸得到新局面。这一小块，就是他在新纠缠里自己掌握的一个触点。

第四，听年轻人说，但不照抄年轻人。厂里如果有20几岁、天天用各种工具的员工，让他每周讲一次「我们这行最近冒出来的新玩法」。不是为了照着做，是为了让老板的判断里有新鲜材料。经验是旧材料，新玩法是新材料，两种材料放在一起，判断才会准。

第五，承认「熬」的意思变了。旧商场里熬，是熬时间、熬资历；新商场里熬，是熬在局里不出局，一直保持手上有正在发生的事。前者靠坐得住，后者靠动得快。老周这代人最大的本钱是坐得住，最需要补的是在局里动起来。

第六，把「一套方案」改成「几套方案」。这是本书第三编要细讲的，这里先给一个最简单的做法：老周可以拿一张纸，画三栏，分别写「老客户还在的话我怎么做」「老客户走一半的话我怎么做」「老客户全走的话我怎么做」。每一栏只写三五句，写清楚那时候先动哪一维、先找谁、先砍什么。这张纸平时用不上，但局面一变，他不用从头想，直接翻到对应的那一栏。战场参谋准备几套方案，不是因为他们能算准哪一套会用上，而是因为他们知道一定会有一套用上，而到时候没有时间临时想。生意场今天也到了这一步。

最后说一句公道话：经验在新商场里并非一无是处。供应链怎么管、品质怎么控、工人怎么带，这些多次性的本事仍然是基础设施，没有它们，新打法也落不了地。我说经典科学退为基础设施，商场里也一样：老周的老本事不是被淘汰了，是从「台前」退到了「台下」，成了托住新打法的地基。真正要换的，是他站在台前时用的那套判断。

带走的话

经验是从「同样的事发生很多次」里来的；在每一局都不重来的新商场里，把经验当材料，不要当答案。

小账

本章用到的维度与工具：多次性／一次性・回写・三方程 E＝H(S,D)

本章预案卡——What If：如果老客户不再通过老渠道来找我，我的纠缠先断吗？／How If：先从纠缠（E）起手，在新的找厂方式里留一个自己掌握的触点，再做出「快单小单」这种新显露（S），最后把它磨成差异（D）（E→S→D）／Why If：旧显露和新纠缠相争，逼我长出「快单小单」这种新差异

第 二 编

一副新眼睛：用 SDE 看商场

编　序

这一编四章，给读者一副新眼睛。导读里已经用一家奶茶店把 S、D、E 的入门讲过一遍，这里把每一维、再加上回写，各用一章讲深讲透。

第5章讲 S（显露）：产品、品牌、模式怎样冒出来、怎样稳住；结构不是沉淀物，是显露的稳定态。第6章讲 D（差异）：你和别人到底差在哪里，哪些差异会被 AI抹平，哪些抹不平。第7章讲 E（纠缠）：客户、渠道、平台、对手和 AI缠成的那张网，哪一根线一断，你就掉下去。第8章讲回写：商场里每走一步，局面就被改写一次，你自己的成功也不例外。

这一编是后面三编的底子。三方程、六路径、三原理，用的都是这四个词；眼睛换了，同一个局面，你看到的东西就不一样了。

S、D、E 不是三个部门，而是同一门生意的三个面：分得开来说，分不开来活。

第 5 章

S 显露：产品、品牌、模式怎样冒出来、怎样稳住

> 这一章的问题：一门生意是怎样从无到有「显出来」的，又凭什么能「稳得住」？

早上六点半，长沙一个老小区门口，一个中年人推着三轮车支起煎饼摊（这是我构想的场景）。第一个星期，路过的人看一眼就走了，偶尔有一两个赶时间的买一个。第二个星期，他把面糊调得薄一点，脆饼现炸，鸡蛋多打一个也只加一块钱，排队的人开始多了。到第三个月，小区里的人说起早餐，会说「门口那家煎饼」，不用说名字，大家都知道是哪家。一年以后，他租了旁边一个小门面，挂了块招牌，招牌上是他自己的姓。

这个过程，每个城市每天都在发生，太平常了，平常到没人觉得值得讲。可是这里面藏着生意最根本的一件事：一样东西是怎么从「没有」变成「有」，又怎么从「有一下」变成「一直在」的。SDE 把这件事叫作显露（S）。本章就专门讲显露。

◆ 一、显露是什么：东西怎样冒出来、显出来

在 SDE 里，S 读作「显露」，意思是东西怎样冒出来、怎样显出来。做生意的人每天都在和显露打交道：一个产品摆上货架，一个品牌被人记住，一种模式被人看懂，一家门店被人找到，一个账号被人刷到，这些都是显露。

我特别强调「显露」这个读法，是因为很多人一说到生意的结构，想到的是一个静止的东西：公司架构、产品线、门店网络，好像这些是早就在那里、可以画在图上的。SDE 的看法不一样：结构不是一开始就在那里的沉淀物，结构是显露的稳定态。煎饼摊一开始只是「显出来一下」——某个早上有人买了一个；后来每天早

上都有人来，这个显露稳住了，才有了「门口那家煎饼」这个结构；再后来有了招牌、门面，结构更稳了。结构是一次次显露稳下来的样子，不是先有图纸再有生意。

为什么这个读法要紧？因为如果你把结构当成沉淀物，你就会以为它一旦有了就一直在；如果你把结构当成显露的稳定态，你就知道它要靠一次次的显露来维持，一旦显露停了、换了，结构就会松。新商场里很多老板吃亏，恰恰是把自己的结构当成了沉淀物：店开了10年、品牌做了20年，以为这就是「有了」。可客户每天来不来、刷不刷得到你、想不想得起你，才是结构真正的地基。

◆ 二、显露的三个台阶：冒出来、被看见、被记住

一门生意的显露，大体要上三个台阶。

第一个台阶，冒出来。东西得先存在：煎饼得摊出来，产品得做出来，服务得能提供。很多人卡在这一步之前，想得很多，就是不动手。在新商场里，冒出来的成本因为 AI降低了很多：一个人一个晚上就能做出一个网页、一套宣传图、一个小工具。冒出来变容易了，这是好事，也是坏事——好在你能更快开始，坏在别人也能更快开始，于是冒出来的东西太多，光冒出来远远不够。

第二个台阶，被看见。东西存在了，得有人看见。煎饼摊摆在小区门口，而不是摆在没人走的巷子里，这就是让自己能被看见。在旧商场里，被看见主要靠位置：门店开在哪条街、货摆在哪个货架、广告投在哪个电视台。在新商场里，被看见越来越靠平台的分发和 AI的推荐：你的店能不能在外卖平台上被刷到，你的产品能不能被搜索结果和 AI助手提到。被看见这一步，越来越不在你自己手里。

第三个台阶，被记住。被看见一次不难，难的是被记住。小区里的人说「门口那家煎饼」，这就是被记住了；被记住，显露才算开始稳住。被记住靠的是重复：同样的好味道、同样的时间、同样的位置，一次次出现在同一批人面前。这里就看出显露和结构的关系：结构就是被记住的显露，稳定地在同一批人心里占一个位置。

这里要专门说一说新商场里「被看见」的一个新变化。从前，客户要找一样东西，会自己去逛街、翻黄页、搜网页，然后自己挑；今天，越来越多的人直接问AI助手：「附近哪家早餐好」「帮我推荐一个做家具定制的厂」「哪个翻译公司靠谱」。不少客户不再看一长串结果，只看 AI给出的那两三个名字。这意味着，被看见这一步正在多出一道门：你得先被 AI「看见」，AI才会让客户看见你。

AI凭什么看见你？凭的是你在公开世界里留下的显露：你有没有一个说得清楚的网页，有没有真实的客户评价，有没有写过讲明白自己做什么、怎么做的文字，有没有在你那个行当里留下过让人记得住的东西。一家店如果只有门面、没有任何公开的文字和痕迹，它在 AI那里几乎是不存在的。反过来，一个小作坊如果把自己的手艺、做法、案例老老实实写出来、放出来，它在 AI那里就可能比一家大店更清楚。

这对小老板其实是一个机会。在旧商场里，被看见要花钱买位置，大店买得起好位置，小店买不起；在这道新门前，被看见更多要靠把自己说清楚。说清楚自己，花的主要是心思，不是钱。后面第33章讲一个人的预案库时，会讲到「网站是公开的一面」，道理就在这里：你得有一个地方，让人和 AI都能看清你是谁。

三个台阶，冒出来靠你自己，被看见靠你和环境的关系，被记住靠你和客户之间一次次的往来。SDE 后面要讲的差异（D）和纠缠（E），其实已经藏在这三个台阶里了——显露从来不是单独发生的，这一点下一节说清楚。

◆ 三、显露不是单独发生的：S＝F(D,E)

SDE 第一个方程是 S＝F(D,E)，大白话是：显露由差异和纠缠决定。东西能不能冒出来、显出来、稳下来，要看它和别的东西差在哪里（差异，D），以及它和周围的人和事缠得怎样（纠缠，E）。

回到煎饼摊。它为什么第二个星期开始有人排队？因为面糊薄了、脆饼现炸、鸡蛋加量不加价，它和附近其他早餐有了差异（D）；它为什么能稳下来？因为它摆在小区门口，每天同一批上班的人经过，慢慢成了这批人早上的一个习惯，它和这群人缠在一起了（E）。差异让它被看见、被选择，纠缠让它被记住、被重复。

少了哪一个，显露都稳不住：只有差异没有纠缠，像一个味道很好但每天换地方的摊子，吃过的人找不到第二次；只有纠缠没有差异，像一个天天在门口但味道平平的摊子，大家路过只是因为方便，旁边一开新店就走了。

拿一个大家熟悉的品牌来看——老干妈辣酱。公开报道里，创始人陶华碧早年在贵阳开了一家小餐馆，自己做的麻辣酱当佐料，越传越出名；到1990年代中期，她办起食品加工厂，专门做辣椒酱。用 SDE 来看，这是一次很典型的显露：辣椒酱先是作为小吃的配料「显出来一下」，客户在小店里和它反复相遇（纠缠，E），发现它的味道和别家不同（差异，D），于是它从配料里冒出来，成了一个独立的产品，最后稳成了一个家喻户晓的品牌结构。这个品牌的显露，不是先有一份品牌规划书再去执行的，而是在一次次的往来里显露出来、稳下来的。

这个例子说明一件事：很多稳固的结构，回头看像是规划出来的，其实是显露出来的。做生意的人如果懂这一点，就不会把全部力气花在「先画好一张大图」上，而会把力气花在「让东西先冒出来，看它和谁缠得上、在哪里差得出来」上。

◆ 四、显露的稳定态为什么会松：新商场的三种松法

结构是显露的稳定态，那么稳定态就有可能松。在旧商场里，稳定态松得慢，一个品牌可以吃几十年老本；在新商场里，稳定态松得快，松法主要有三种。

第一种松法：差异被抹平。你的产品之所以能稳住，是因为它和别人有差别；当 AI让别人能很快做出差不多的东西时，差别变小，显露就开始晃。一个设计工作室过去的稳定态，建立在「我能画出别人画不出的图」上；今天很多图别人用工具也能画出来，这个稳定态就晃了。这一点第6章专门讲。

第二种松法：纠缠被改道。你的产品之所以能稳住，是因为客户习惯了在某个地方、某个时间遇见你；当平台改了规则、客户换了找东西的方式，客户就遇不见你了。一家餐馆过去靠一条街的人流稳住，后来人流去了外卖平台，平台的排序一变，餐馆就从客户眼前消失了。这一点第7章专门讲。

第三种松法：显露本身被替代。不是你和别人的差别变了，也不是客户找你的路变了，而是你提供的这种东西本身不再被需要了，被另一种显露整个替换了。这种松法最彻底，第10章会专门讲。这里只提一句：在新商场里，很多东西不是被更好的同类打败的，是被一种完全不同的东西替换掉的。

三种松法，说的都是同一个道理：稳定态不是保险箱，它是显露和差异、纠缠一直保持平衡的结果；任何一维动了，显露都要重新找平衡。

◆ 五、产品、品牌、模式：三层显露，一层托一层

前面说的多是产品的显露。其实一门生意里，显露至少有三层：产品的显露、品牌的显露、模式的显露。三层一层托一层，看清楚了，老板就知道自己现在站在哪一层。

产品的显露最直观：一杯茶、一张桌子、一份设计稿、一次翻译服务。它回答的问题是「你卖什么」。产品显露得好，客户会说「这个东西不错」。

品牌的显露在产品之上：客户不只记住了一个东西，还记住了是「谁」做的，并且愿意因为这个「谁」再来。它回答的问题是「为什么是你」。品牌显露得好，客户会说「他家的东西我放心」。煎饼摊挂上自己姓氏的招牌那一天，就是它从产品显露走向品牌显露的一步。品牌是产品显露反复稳住以后，在客户心里长出来的一个更高的稳定态。

模式的显露又在品牌之上：不只是卖什么、谁来卖，而是「怎么卖」、「钱从哪里来」、「人和人怎么连起来」被别人看懂了，甚至被别人学走了。它回答的问题是「这门生意是怎么转起来的」。模式显露出来，往往意味着这门生意可以复制、可以扩大。连锁店、加盟店、平台生意，都是模式显露的结果。

林晓是我构想的一个人物（导读里已经用她讲过 SDE 三维的入门，这里只借她一个片段）：她开了两家奶茶店。她的第一家店，靠的是产品显露——几款招牌饮品口感好；开第二家店时，靠的是品牌显露——老客户认她的店名，愿意去新店；她现在被新开的连锁店夹击，连锁店拼的是模式显露——统一的供应链、统一

的出品、统一的外卖运营，一套做法可以一口气复制几十家。林晓用产品和品牌去碰别人的模式，难免吃力。这不是她不努力，是她和对手站在不同的显露层上。

三层之间有一条规律：上一层的显露，要靠下一层托着。品牌靠产品托着，产品一旦出问题，品牌就跟着掉；模式靠品牌和产品托着，模式复制得太快，产品和品牌跟不上，模式就会垮。新商场里常见的情形是：AI和平台让模式显露变得很快，一套打法几个月就能铺开，但底下的产品和品牌还没有稳住，于是来得快、塌得也快。反过来，也有很多小老板产品显露极好，但一直停留在产品层，没有往品牌层、模式层走，生意做了10年还是一家店。

所以老板要问自己两个问题：我现在主要在哪一层显露？我的上一层有没有被下一层托住？这两个问题想清楚了，往哪里使力就清楚了。林晓不必急着去学连锁店的模式，她可以先把品牌这一层做厚——让附近的人记住的不只是饮品，而是「林晓的店」这个人和这家店的气质；在品牌托得住的前提下，再去想自己的小模式。

◆ 六、SDE 读法：煎饼摊和老干妈，显露的两种尺度

把本章两个例子放在一起用 SDE 读一遍。

煎饼摊的显露，尺度很小：一个小区、一群上班族、一个早上的时段。它的冒出来靠一辆三轮车，被看见靠小区门口这个位置，被记住靠每天早上同一时间同一个味道。它的差异（D）是薄、脆、加蛋实惠，它的纠缠（E）是小区里这群人的早晨习惯。显露的稳定态，就是「门口那家煎饼」这几个字在这群人嘴里的分量。

老干妈的显露，尺度很大：从一家小店到全国的超市货架。但它的发生方式和煎饼摊惊人地相似：先在小范围的往来里冒出来，在反复相遇里被记住，在味道差异上被选择，再一步步扩大纠缠的范围，从小店的客人到附近的人，再到更远的经销商和货架。结构是在扩大的过程里一层层稳下来的。

这两个例子告诉我们，显露有尺度之分，但没有本质之分。小老板和大企业家，面对的是同一件事：让东西冒出来，让它被看见，让它被记住，并且让这个

「被记住」在差异和纠缠的支撑下一直稳住。小老板不必觉得这是大公司的道理，大企业家也不必觉得这是小摊贩的道理。

再进一步，把新商场的特点放进来读。今天的煎饼摊，被看见这一步多了一层：附近的年轻人会在点评和短视频平台上搜「早餐」；被记住这一步也多了一层：有人拍了一条视频，这家摊子可能一下子被几千个陌生人知道。显露的速度变快了，但稳住的难度也变大了，因为被陌生人看见的东西，陌生人也很容易忘记。新商场里的显露，常常是「冒得快、散得也快」。能不能把一次爆红变成一个稳定态，靠的还是纠缠：那几千个陌生人里，有多少会变成每天早上来的熟人。

◆ 七、应对：管好你的显露

讲到应对，我给老板们几条具体的做法。

第一，把你的生意按「三个台阶」各查一遍。拿张纸写下：我的东西冒出来了吗？在哪里被看见？被谁记住了？很多老板查完会发现，自己把力气全花在了第一个台阶上——产品做得越来越好，但被看见和被记住这两步几乎没有花心思；也有人反过来，天天忙着被看见，投流、拍视频，可东西本身没有冒出值得被记住的样子。哪个台阶空着，就先补哪个。

第二，别把结构当成保险箱。你的门店、品牌、老客户，这些都是显露的稳定态，需要持续的显露来维持。给自己定一个习惯：每过一段时间，问一句「最近我的生意有没有新的显露」——一个新口味、一次新的服务、一种新的被看见的方式。不是为了折腾，是为了让稳定态里一直有新的血液。煎饼摊十年如一日的味道很好，但如果它10年里从没在客户眼前「新出现」一次，它的稳定态是在慢慢变薄的。

第三，先冒出来，再画大图。尤其是小马这样的年轻创业者，不要花3个月写商业计划书，先花3天做出一个能给人看的东西，拿出去让人看、让人用。显露是在往来里长出来的，不是在纸上长出来的。大图要画，但要在显露发生之后画，用来看清自己已经冒出来的东西往哪里稳。

第四，看清你的显露靠谁「托着」。显露由差异和纠缠决定，所以你的显露其实是被你的差异和你的纠缠托着的。写下来：托住我生意的差异是什么，托住我生意的纠缠是什么。写清楚了，你就知道风险在哪里——如果托着你的那个差异是 AI 一下子就能做出来的，或者托着你的那个纠缠全在一个平台手里，你的显露就是悬着的。

第五，给爆红留一条落地的路。新商场里，谁都有可能突然被很多人看见。提前想好：如果哪天我被很多人看见了，我用什么把一部分人留下来？可能是一个会员群，可能是一个固定的上新时间，可能是一张能带走的卡片。爆红是显露的第二个台阶，留下来才是第三个台阶，没有准备的爆红往往只是一阵风。

第六，认清自己站在哪一层显露，别拿下一层去硬碰上一层。像林晓那样，用产品去碰别人的模式，往往越拼越累。更好的办法，是先在自己最有底气的那一层做厚，再找一层往上走的台阶：产品好的人，先把品牌这一层养起来；品牌稳的人，再想一个适合自己规模的小模式——比如不是开几十家店，而是把自己的配方、做法、服务标准整理成一套，让几个信得过的伙伴一起用。显露是一层一层往上长的，跳层往往会摔。

> 带走的话
>
> 结构不是沉淀物，是显露的稳定态；生意要一次次显露，才能一直稳住。

小账

本章用到的维度与工具：S 显露・结构＝显露的稳定态・三方程 S＝F(D,E)

本章预案卡——What If：如果托住我显露的那个差异或那条纠缠突然松了，我的生意还显得出来吗？／How If：从显露（S）起手，先让新东西冒出来，再找差异（D）、再结纠缠（E）（S→D→E）／Why If：老显露和新差异相争，会逼我把纠缠铺到新的人群里去

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

> 这一章的问题：当 AI让人人都能做出「差不多好」的东西，你的生意还靠什么跟别人不一样?

同一条老街，两家理发店相隔不过50米，一家装修亮堂，一家只有两把椅子，为什么排队的是后一家？这是我构想的场景。一家是连锁品牌的门店，装修亮堂，价目表清清楚楚，理发师穿统一制服；另一家是一个40多岁的师傅开的小店，只有两把椅子，墙上挂着一面旧镜子。按道理，连锁店的样子更「好」，可小店门口经常有人排队。问那些排队的人为什么来，回答五花八门：「他剪了我十几年，知道我头发往哪边倒」「他不推销办卡」「他会跟我爸聊天，我爸只肯来这里」「剪得也不比那边差，便宜十块钱」。

这几句话里，藏着差异的全部秘密。有的差异是看得见的——便宜十块钱；有的差异是看不见的——知道你头发往哪边倒、不推销、会陪老人聊天。有的差异别人很容易学走——降价十块钱，连锁店明天就能做到；有的差异别人很难学走——十几年的熟悉，连锁店换了店长也带不走。本章就讲差异（D）：你和别人到底差在哪里，哪些差异在 AI时代会被一键抹平，哪些差异抹不平。

◆ 一、差异是什么：你和别人、今天和昨天差在哪里

在 SDE 里，D 读作「差异」。它有两个方向：一个是横着比，你和别人差在哪里；一个是竖着比，你今天和昨天差在哪里。

横着的差异，大家最熟悉。做生意讲「卖点」「竞争优势」「定位」，说的都是横着的差异：为什么客户选你不选他。竖着的差异，常常被忽略。一家店开了五

年，今天和五年前有什么不一样？如果答案是「没什么不一样」，那它横着的差异也会慢慢没了，因为别人在变，你不变，你和别人的差就在一点点缩小，甚至被反超。

所以差异从来不是一个固定的东西。你今天有的差异，明天可能就没了；你今天没有的差异，明天可能被你做出来。差异是一个一直在发生的东西。这和上一章讲显露是一样的道理：结构是显露的稳定态，优势是差异的稳定态，都要一直维持，不是有了就一直在。

◆ 二、差异由什么决定：D＝G(S,E)

SDE 第二个方程是 D＝G(S,E)，大白话是：差异由显露和纠缠决定。你和别人能差在哪里，一要看你显露出了什么样的东西（显露，S），二要看你和谁缠在一起、在什么关系里（纠缠，E）。

先看显露这一头。差异总要附着在某个显露上：一碗面好吃，差异附着在面上；一个设计师风格独特，差异附着在作品上。你什么都没显露出来，就谈不上差异。所以想要差异，先得有东西显出来。很多人说「我要找到我的差异化」，坐在屋里想了半年，什么也没做出来——差异不是想出来的，是在显露的过程里比出来的。

再看纠缠这一头。同样一个显露，放在不同的关系网里，差异会完全不同。那位理发师傅的手艺，放在一个陌生的商场里，也许只是「剪得还行」；放在这条老街上，放在十几年的老客户中间，它就成了「懂我头发」的差异。差异不是东西自带的属性，是东西在某个关系里被比出来的结果。换一群人比，差异就变了。

这个方程对做生意的人有一个很实用的提醒：当你觉得自己没有差异时，不一定是你的东西不行，也可能是你站错了关系网。一个手艺不错但不出众的厨师，放在一线城市的餐饮街上毫不起眼；回到老家县城，在老乡的宴席上，他可能是「全县最会做那道菜的人」。同样的显露，换一个纠缠，差异就出来了。

◆ 三、被 AI抹平的差异

讲到 AI，大家最关心的是：哪些差异会被它抹平？我按「抹平的速度」，把被抹平的差异分成三类。

第一类，靠「会做」的差异。过去很多生意的差异，在于你会做别人不会做的事：会写文案、会画图、会翻译、会做表格、会写简单的程序。这类差异的特点是：它本质上是一种「把东西做出来」的能力，而这种能力能被讲清楚、能被示范、能被大量样本学习。AI恰恰最擅长从大量样本里学会「把东西做出来」。所以这类差异抹平得最快。阿雅，就是第3章提过的那位杭州独立设计师，28岁，她的客户被 AI绘图分走了一半——她的完整故事留到第25章，这里只取她的一个片段：她发现走掉的那一半客户，大多是来找她「出几张图」的；留下来的那一半，是来找她「想清楚品牌该长什么样」的。前一种是会做的差异，被抹平了；后一种不全是。

第二类，靠「知道」的差异。过去很多生意靠信息差赚钱：你知道哪里进货便宜，你知道某个政策怎么申请，你知道某个行业的门道。这些是「我们的知识」——行业里本来就有、只是散在各处、普通人不容易拿到的知识。我讲「我经济」时有一个判断：AI让行业的共同知识变得极便宜，聪明人应该赶紧离开这个赛道。靠「知道」吃饭的差异，在 AI面前正在快速变薄，因为客户自己问一问 AI，就能拿到相当一部分。

第三类，靠「规模」的差异。这一类抹平得慢一些，但也在松动。过去大公司比小公司强，强在人多、钱多、能同时做很多事。AI让一个小团队能做过去一个大部门的活，于是「人多」这个差异在某些行当里开始变小。第1章讲的「三个人加一个模型」，第27章要讲的一人公司与小团队，都是这一类差异松动的表现，这里不展开。

三类差异被抹平，有一个共同点：它们都是「可以从别处学到、搬到」的差异。凡是能被学到、搬到的东西，AI都能更快地学到、搬到。

◆ 四、抹不平的差异

那么，抹不平的差异在哪里？我也说三类。

第一类，长在关系里的差异。理发师傅「知道你头发往哪边倒」，这个差异不是一项技术，而是他和你十几年往来的结果。AI可以学会剪头发，但它没有和你相处过那十几年。凡是长在具体的人和人之间、需要时间一次次往来才能长出来的差异，AI很难抹平。按 D＝G(S,E) 来看，这类差异主要由纠缠（E）决定，而纠缠是很难复制的。

第二类，长在「我」身上的差异。这是我在「我经济」里讲的「我的知识」：不是行业里大家都知道的那些，而是你自己从你的经历、你的判断、你的理念里长出来的东西。阿雅留下来的那一半客户，来找她不是为了图，是为了她对品牌的理解，为了她这个人看问题的方式。这类差异的根在你自己身上，别人可以学你的作品，但学不走你产生作品的那个「我」。后面第30章讲「生产我」，会把这一层讲透。

第三类，长在「当下发生」里的差异。新商场是一次性的，每一局都不重来。谁正在局里、正在发生，谁就有一种别人没有的差异：他看到的是此时此地的局面，不是总结出来的过去。AI很擅长总结过去，但「今天这一单、这位客户、这个具体问题」是新的，需要有人在现场接住。一个翻译公司如果只靠「把字翻对」，很容易被抹平；如果它能在一场具体的谈判里，看懂双方没说出口的东西，帮客户在现场接住，这个差异是 AI一时抹不平的。

拿一个大家熟悉的企业来对照：河南的胖东来超市。公开报道里，它总部在许昌，常被说起的是服务和员工待遇；近年也有不少连锁商超去学它的经营做法，同时还有人讨论这套做法好不好复制。超市卖的东西，别家也卖；价格，别家也可以压；可是不少人说起胖东来，说的不是货，是「在那里买东西的感觉」。这种差异，主要长在它和员工、和顾客的关系里，长在一件件当下发生的服务细节里。参观学习能带走陈列和流程，那一整张关系网却不是靠参观就带得走的。这就是长在纠缠里的差异：可以看见，很难搬走。

我讲胖东来，不是说它是唯一的答案，也不对它的未来做任何判断。我只是借它说明：在一个「货」越来越同质的时代，差异会越来越多地从显露那一头，移到纠缠和「我」那一头。

把被抹平的三类和抹不平的三类放在一起，可以列成一张简表，方便老板对照自己的生意：

差异附着在哪里	典型样子	在 AI面前
会做（显露）	会写、会画、会译、会编程	抹平最快
知道（我们的知识）	信息差、门道、进货渠道	快速变薄
规模（人多钱多）	大部门、大团队	正在松动
关系（纠缠）	十几年的熟客、信得过的伙伴	抹得慢
「我」（我的知识）	自己的判断、理念、看问题的方式	抹不走根
当下（正在发生）	在现场接住这一单、这个人	一时抹不平

这张表不是说上面三行就没用了。会做、知道、规模，仍然是做生意的底子，没有它们，下面三行也立不起来——理发师傅首先得会剪头发，阿雅首先得会做设计。这张表要说的是：底子人人都在补，而且越补越便宜；真正让你和别人拉开距离的，越来越要靠下面三行。用 SDE 的话说，差异的重心，正在从显露那一头，往纠缠和「我」那一头移。

还要补一句：下面三行的差异有一个共同的麻烦，就是它们长得慢。十几年的熟客不是一年能攒出来的，自己的理念不是一个月能想清楚的。所以越早开始往这三行迁，越好；等到上面三行被抹平了才开始，往往来不及。这也是本书反复说「要准备几套方案」的原因之一：今天还靠上面三行吃饭的人，要拿出一部分力气，提前往下面三行种东西。

◆ 五、三种假差异：价格、口号与堆功能

在讲 SDE 读法之前，还要提醒几种常见的「假差异」。它们看上去是差异，其实撑不住生意，而在新商场里，它们露馅得更快。

第一种假差异，是价格。「我比别人便宜」，这是最省事的差异，也是最脆的差异。便宜十块钱，别人明天也能便宜十块钱；你便宜二十，他便宜三十，最后大家都在亏钱。价格当然要合理，但如果你和别人唯一的差就是价格，那你其实没有差异，你只是在拿利润换客户。新商场里还多了一层：AI让比价变得极容易，客户一问就知道哪家最便宜，价格差异一出现就会被立刻看见、立刻跟上。

第二种假差异，是口号。很多店的招牌和宣传上写着「匠心」「品质」「用心服务」，这些话说的都对，但每家都这么说，就等于没说。客户分不出你的「匠心」和隔壁的「匠心」有什么不同。差异必须能被客户在一次具体的往来里感觉到，感觉不到的，只是口号。AI时代写口号更便宜了，一秒钟能生成一百条，于是口号的分量更轻了。

第三种假差异，是堆功能。尤其是做产品的人，容易觉得「我比别人多几个功能」就是差异。可是客户需要的不是功能多，是某一件事被做得特别对。功能堆得越多，客户越说不清你到底好在哪里。在 AI时代，加功能的成本也在下降，你今天多出来的功能，别人下个季度也会有。

这三种假差异有一个共同点：它们都只在显露（S）这一头做文章，没有碰到纠缠（E），也没有碰到「我」。按 D＝G(S,E)，只靠显露撑着的差异，一旦显露被追平，差异就归零。真差异，往往要在显露和纠缠两头都有根。

拿小马来说。这是我构想的场景：小马用 AI给本地小店做宣传图，起初他的差异只有一条——比设计公司便宜得多。这是价格差异，很快就有更多年轻人用同样的工具、报更低的价。小马后来发现，有几家店一直找他，原因不是价格，是他每次做图前都会去店里坐一会儿，看看店主怎么招呼客人、店里卖得最好的是什

么，然后做出来的图「像这家店」。这一坐，就让他的差异从价格那一头，挪到了纠缠那一头。他自己最初并没有意识到这一点，是客户的选择替他指出来的。

所以，做生意的人要学会从客户的选择里读出自己的真差异：那些不是因为便宜才留下来的客户，他们留下来的理由，就是你真正的差异所在。

◆ 六、SDE 读法：两家理发店的差异地图

把开场的两家理发店，用 SDE 读一遍，画一张差异地图。

连锁店的差异，主要附着在显露（S）上：装修、制服、统一的价目、标准化的流程。这些差异看得见、讲得清，所以也容易被别的连锁店复制。它的纠缠（E）是一种松散的纠缠：客户是因为方便、因为品牌名字进来的，换一家同样方便的店，客户就走了。按 D＝G(S,E)，它的差异主要由显露决定，纠缠这一头很薄。

小店的差异，显露这一头很弱：两把椅子、一面旧镜子，看上去比连锁店差。可它的纠缠（E）极厚：十几年的老客户、客户的家人、一条街的熟人。它的差异主要由纠缠决定：懂你、不推销、陪老人聊天。这些差异附着在关系上，别人很难复制。

再加上 AI这个变量。假设有一天，连锁店用了某种 AI工具，能根据客户的脸型和照片推荐发型，甚至记住每一位客户上一次怎么剪的。这是我构想的场景。连锁店「懂你」的程度提高了，小店那一部分「知道你头发往哪边倒」的差异，就被抹平了一部分。小店剩下的，是陪老人聊天、不推销、十几年的情分——这些是更深一层的纠缠，工具记不住。

这张地图告诉老板：你要分清自己的差异，是附着在显露上，还是附着在纠缠上，还是附着在「我」上。附着在显露上的差异，最容易被 AI抹平；附着在纠缠和「我」上的差异，抹得慢、抹不全。新商场里，差异正在从前者往后者迁移。

还有一层要看：差异是会回写的。小店的差异让老客户留了下来，留下来的老客户又带来家人和朋友，纠缠变厚，差异又变得更深。连锁店的差异让更多陌生人

进来，进来的人多了，它更得靠标准化来管理，显露更统一，差异也更像别的连锁店。两家店的差异，都在一圈圈的回写里，各自往自己的方向走深。

◆ 七、应对：给你的差异做一次体检

最后说应对。我建议每一个老板，给自己的差异做一次体检。

第一步，列出你所有的差异，然后在每一条后面标上它「附着在哪里」：是附着在你做出的东西上（显露），还是附着在你和客户的关系上（纠缠），还是附着在你这个人的判断和理念上（我的知识）。列完一看，很多人会发现，自己的差异几乎全部附着在显露上：东西做得好、价格实惠、速度快。这样的生意，在 AI面前是最危险的。

第二步，在每一条差异后面再问一句：「如果别人明天用 AI也能做到，这一条还剩多少？」能剩下七八成的，是你的硬差异；只剩一两成的，是你的软差异。软差异不是马上不要，但要知道它正在变薄，不能把生意押在它上面。

第三步，有意识地把差异往纠缠和「我」那一头迁。具体做法因行业而异，方向是一样的：多花一点时间和老客户往来，把你对这一行的理解写出来、讲出来，让客户来找你，不只是为了你做的东西，也是为了你这个人。林晓的奶茶店，可以让常来的客人知道她为什么这样配茶、她对一杯好茶的理解是什么；老周的家具厂，可以把他20年里对木料、对工艺的判断讲给客户听。东西别人可以做出来，你对东西的理解，别人做不出来。

第四步，盯住你的竖向差异。每个月问一句：我这个月和上个月比，有什么不一样？不一定是大变化，一个新做法、一次新尝试、一种新的和客户相处的方式，都算。竖向差异不停，横向差异才不会被慢慢追平。

第五步，别用 AI去追被 AI抹平的差异。很多人看到 AI能做图、能写文案，第一反应是「我也赶紧用 AI做得更快更多」。这不是错，用工具提高效率是应该的。但要清楚：用 AI做得更快，只是让你跟上大家，不会让你和大家不一样，因

为大家都在用。真正的差异，要到AI抹不平的地方去找。工具管效率，差异要往人那里找。

第六步，换一个关系网试试你的差异。记住 D＝G(S,E)：差异不只由你做出的东西决定，也由你站在哪一群人里决定。如果你在现在这群客户里怎么也比不出差异，不妨想一想：我的东西放在另一群人里，会不会是最特别的那一个？一个在大城市里只是「还不错」的手艺，换到一个更细分的人群——某一类老人、某一种爱好者、某一个行当的小老板——可能就是他们找了很久的那一个。换关系网不是逃跑，是让同样的显露去遇见能把它比出差异的人。

> 带走的话
>
> 会被AI抹平的，是能被学走、搬走的差异；抹不平的，是长在关系里、长在「我」身上、长在当下发生里的差异。

> **小账**
>
> 本章用到的维度与工具：D 差异・三方程 D＝G(S,E)・「我们的知识」与「我的知识」
>
> 本章预案卡——What If：如果我的主要差异明天被AI一键做到，我还剩什么？／How If：从差异（D）起手，把差异往纠缠（E）里迁，再让它落成新的显露（S）（D→E→S）／Why If：被抹平的显露和越来越厚的纠缠相争，会逼出一种只有我能给的新差异

第 7 章

E 纠缠：客户、渠道、平台、对手和 AI缠在一起

> 这一章的问题：你的生意活在一张什么样的关系网里，这张网的哪一根线一断，你就掉下去？

成都一个老小区里，有一位卖水果的大姐（以下是我构想的场景）。她的店不大，十几个平方，可生意一直稳。秘密在她的手机里：她建了几个小区的微信群，每天早上在群里发当天到了什么货、什么价，谁要就接龙，下午她骑电动车挨家送。群里的阿姨们会在群里聊天，谁家孩子考上了大学，谁家老人住院了，大姐都知道；有人临时出差，会在群里托她把水果放到邻居家。后来小区门口开了一家连锁生鲜超市，价格比她便宜一点，可群里的人大多还是在她这里买。

再后来，这是我构想的另一种走向：几个大的社区团购平台进了这个小区，用补贴把价格压得很低，还在每栋楼找了「团长」。大姐的群里，开始有人发团购平台的链接。一两个月里，她的接龙从每天几十单掉到十几单。大姐没有换货，也没有涨价，她的东西和服务都没变，变的是她和小区居民之间那张网：有一股新的力量缠了进来，把一部分线拽走了。

这就是纠缠（E）。本章讲的是：一门生意从来不是孤零零地立在那里的，它活在一张客户、渠道、平台、对手和工具缠在一起的网里。网怎么缠，决定了你能显出来多少、能差出来多少；网一动，你就跟着动。

◆ 一、纠缠是什么：不是关系清单，是缠在一起的网

在 SDE 里，E 读作「纠缠」。我特意不说「关系」，而说「纠缠」，是因为关系听上去像是一条一条可以列清楚的线——我和客户是一条，我和供应商是一

条，我和平台是一条；而纠缠的意思是：这些线是缠在一起的，动一根，别的也跟着动。

水果大姐的网里，有居民、有供货的批发商、有微信这个工具、有小区物业、有门口的连锁超市、有后来进来的团购平台。这些线不是各走各的。居民在群里聊天，加深的是她和居民的线，也加深了居民和居民之间的线，后者反过来让她的群更难被替代；团购平台进来，拉走的不只是几个客户，还改了居民对「买水果该是什么价」的预期，这个预期又反过来压着她和批发商之间的那根线。一根线一动，整张网的松紧都变了。

所以看纠缠，不能只列清单，要看网的形状：哪里缠得密，哪里只有一根线吊着，哪根线是很多线的结点。在旧商场里，这张网变得慢，老板凭感觉就能摸清；在新商场里，这张网上不断缠进新的线——新平台、新工具、新对手、新的客户习惯——凭感觉就摸不清了。

◆ 二、纠缠由什么决定：E＝H(S,D)

SDE 第三个方程是 E＝H(S,D)，大白话是：纠缠由显露和差异决定。你能和谁缠在一起、缠得多紧，要看你显露出了什么（显露，S），以及你和别人差在哪里（差异，D）。

先看显露这一头。你得先有东西显出来，别人才可能和你缠上。水果大姐要先有一家店、一个群、每天按时发的货单，居民才会和她缠在一起。你的显露是什么样，决定了什么样的人会被你缠住：她的显露是「小区里的熟人、天天在、送上门」，缠住的是不爱跑远、重视熟悉感的居民。

再看差异这一头。别人凭什么和你缠，而不和隔壁缠？凭差异。大姐的差异不在价格，在于她认识每一户、东西挑得用心、能帮着放到邻居家。这些差异，决定了她的网比连锁超市的网缠得更密、更有温度。

这个方程最有用的地方，是它告诉我们：纠缠不是靠「搞关系」得来的，是靠显露和差异长出来的。很多老板以为客户关系可以靠请客送礼、发红包维持，这些

做法也许有一时之效，但如果底下没有真实的显露和差异，网很快就会松。反过来也一样：当你发现网在松的时候，不要只在网上修修补补，要回头看你的显露和差异是不是出了问题。

◆ 三、新商场的网上，多了三股力量

旧商场里，一门生意的网主要由客户、供应商、渠道和同行组成。新商场里，这张网上多了三股力量，它们的分量越来越重。

第一股力量，是平台。外卖平台、电商平台、短视频平台、社区团购平台、各种预约和点评平台。它们站在你和客户之间，客户通过它们找到你，你通过它们接到客户。平台的特点是：它同时和你、你的对手、你的客户缠在一起，而且它定规则。林晓（我构想的人物，长沙两家奶茶店的老板）就深有体会：外卖平台调一次排序方式、改一次抽成规则，她的单量就跟着起落，而她对这些规则几乎没有发言权。平台改规则这种突变该怎么应对，第12章专门讲，这里只说一点：平台在你的网里，常常是那个「很多线的结点」，它一动，整张网都动。

第二股力量，是 AI。AI正在以几种方式缠进生意的网。它作为工具缠进来：你用它写文案、做图、回复客户、算账。它作为对手的工具缠进来：你的对手用它更快地做出东西。它作为客户的助手缠进来：客户问它「哪家好」，它替客户做第一轮筛选。第三种最容易被忽视，也最要紧：当客户越来越多地通过 AI来找东西，AI就成了站在你和客户之间的又一层，像平台一样，甚至比平台更靠前。

第三股力量，是客户与客户之间的线。从前，客户和客户之间的联系不太影响生意，顶多是口碑。今天，客户在群里、在评论区、在短视频下面互相影响，他们之间的线越来越密，常常比他们和你之间的线更有力。水果大姐的群之所以稳，一半是因为居民之间互相熟悉；团购平台能切进来，也是因为它找了「团长」，借用了居民之间的线。谁能借上客户与客户之间的线，谁的网就缠得更牢。

这三股力量叠在一起，让新商场里的纠缠变得又密又快：密，是因为缠进来的东西多了；快，是因为每一股力量自己都在快速变化。

◆ 四、网的三种危险形状

看清了纠缠，老板就能看出自己的网有没有危险。常见的危险形状有三种。

第一种，单线吊。整门生意靠一根线吊着：一个大客户、一个平台、一个渠道。老周（我构想的人物，东莞小家具厂老板）做了20年外贸代工，几家老采购商就是他的那根线，线一松，厂就悬空了（第4章讲过）。林晓的外卖单如果占了大半，外卖平台就是她的那根线。单线吊的网，平时看着省心，一断就是全断。

第二种，网太松。线很多，但每一根都很细：客户很多，但没有一个是熟客；渠道很多，但哪个都不深。这种网看上去热闹，其实谁都留不住。新商场里常见这种情形：一家店在平台上流量很大，评分很高，可客户都是一次性的，没有人记得它的名字。平台的流量一停，网就散了。

第三种，被别人的结点缠住。你的网里有一个结点，同时也是你对手的结点，而且这个结点的主人更在乎你的对手。比如你和一家大品牌同在一个平台上，平台为了留住大品牌，把好位置给它，你只能拿剩下的；又比如你和对手用同一家供货商，供货商紧缺时，先供给大单。被别人的结点缠住，你的网就有一部分不在你手里。

这三种形状，在旧商场里也有，但新商场让它们更危险：线断得更快，结点换主人更快，热闹散得更快。

拿一张大家都熟悉的大网来看：手机上的应用商店。苹果的 App Store 把一大批开发者和一大批手机用户缠在一起，开发者在里面上架、被搜到、收钱，平台从中抽成。这张网成就了很多小团队，一个几个人的工作室，可以通过它让自己的应用被全世界的用户下载。可是同一张网，也让开发者对平台的规则高度依赖：审核标准怎么定、抽成怎么算、搜索结果怎么排，开发者往往要按平台的规定来办。抽成比例和相关规则这些年也调整过多次，具体以苹果公司的公开说明为准。这些年围绕应用商店规则的争议和诉讼，在公开报道里屡见不鲜，我不对其中任何一方表

态，只借它说明一件事：一张网可以同时托住你，又捏住你。托住你的那个结点，往往也是捏住你的那个结点。

所以纠缠没有绝对的好坏。缠得紧，是依靠，也是束缚；缠得松，是自由，也是孤单。老板要做的不是逃离纠缠，而是看清每一根线在托住你的同时，在多大程度上捏住了你，然后决定在哪里多缠一点、在哪里留一点余地。

◆ 五、纠缠也会托住你：网也是预警系统

前面讲的多是纠缠的危险，这里要反过来说一句：纠缠也是你的预警系统和缓冲垫。

先说预警。在一次性的新商场里，风云突变往往没有大张旗鼓的预告。对手一夜冒出来，平台悄悄改规则，客户的习惯一点点转移——这些变化最先显出来的地方，不是新闻，不是报告，而是你网里那些最贴近你的线。水果大姐其实早就有机会看到变化：团购平台进小区之前，群里应该已经有人在说「隔壁小区有人在拼团买菜，便宜」。这句话就是网送来的预警。网缠得越密，预警来得越早；问题是你有没有在听。

很多老板的网很密，但只用它来接单、发货，不用它来听。这就浪费了网的一半价值。一个熟客随口一句「最近我在别家买过一次」，一个供应商随口一句「这段时间好几家都在问另一种货」，一个员工随口一句「我看到同行在用一个新工具」，这些都是局面正在改写的信号。在第4章里，我说老周从「今年行情不好」到承认打法过时用了3年；如果他的网里有人早一点告诉他「采购商在找在线打样的小厂」，并且他听进去了，他就能早两年动。

再说缓冲。当风云突变真的来了，网也是你的缓冲垫。客户与你缠得紧，在你调整的那段时间里，他们愿意多等一等、多给你一次机会；伙伴与你缠得紧，在你周转困难的时候，他们愿意晚一点催款、多一点帮忙。一个没有网的生意，一次突变就能击穿；一个网缠得好的生意，突变来了也能有一段时间去换路。

这就引出一个对新商场很重要的判断：在回写剧烈的局面里，纠缠的价值不只在于带来生意，更在于让你「看得早」和「撑得住」。预案科学讲的是准备几套方案，而方案要能用上，前提是你能早一点看到局面在变，并且在换方案的那段时间里不被击垮。这两件事，都要靠网。

所以，老板经营纠缠，除了问「这根线能带来多少生意」，还要问两句：这根线能不能早一点告诉我局面在变？这根线在我最难的时候能不能托住我？能回答「能」的线，哪怕带来的生意不多，也值得用心去缠。

◆ 六、SDE 读法：水果大姐的网是怎样被改写的

用 SDE 读一遍水果大姐的故事。

团购平台进来之前，大姐的网是这样的：她的显露（S）是一家小店加几个群，天天按时出现在居民面前；她的差异（D）是熟悉、用心、送上门、能帮忙；她的纠缠（E）很密，不只是她和居民缠在一起，居民和居民也通过她的群缠在一起。按 E＝H(S,D)，她的网是由一个稳定的显露和一个很有温度的差异托出来的，所以连锁超市便宜一点，也拉不走多少人。

团购平台进来以后，变化是这样一圈圈发生的。第一圈，平台在小区里显露出一种新东西（S）：更便宜的价格、每栋楼的团长、手机上点一点就能下单。第二圈，这个新显露带来了新差异（D）：价格明显更低，而且团长也是熟人，熟悉感这一条，大姐不再独有。第三圈，纠缠开始改道（E）：一部分居民把下单的线从大姐那里移到团长那里，居民之间的线还在，但这些线开始通向另一个结点。第四圈，回写：居民对水果价格的预期被拉低，大姐的利润空间被压缩；她的接龙变少，群里也变冷清，群冷清了，居民之间借她的群聊天的线也变细了。网就这样被改写了。

这个读法指出了大姐真正的缝隙：她的差异里，「熟悉感」这一条被团长复制了，而「价格」这一条她本来就不占优。她剩下的差异，是「挑得用心」和「能帮忙」，可这两条在过去从没被她当成主打，居民也习惯了不把它们当回事。三方程

里，她最没想过的是 D＝G(S,E)——当网里冒出一个新结点（团长），她的差异会怎样被改写。

这里要多说一句：大姐的故事没有结局，我也不替它编一个结局。我讲这个故事，只是为了让读者看到，纠缠是怎样被一层层改写的。至于大姐该怎么办，那是本书第三编、第四编要讲的预判和应对。

不过，用 SDE 读完，至少能看清她手里还有什么。她的网没有断，只是一部分线改了道。居民之间的线还在，她作为这些线的连接点的位置还在，只是变弱了。她「挑得用心」「能帮忙」这两条差异，过去藏在价格和熟悉感后面，现在被逼到了前面——这两条恰恰是团长和平台都不容易做到的：团长只是转单，不挑货；平台有统一的标准，不会替谁把水果放到邻居家。按三原理的说法，新出现的差异和她旧有的网正在相争，这个相争会推动她的显露发生改变。她也许会从「卖水果的小店」显露成「小区里替大家挑东西、管东西的那个人」。这只是一种可能，不是预言；我只想说明，网被改写的时候，既是危险，也是在逼出一个新的显露。

把三章连起来看，读者会发现：第5章讲显露，离不开差异和纠缠；第6章讲差异，离不开显露和纠缠；这一章讲纠缠，又离不开显露和差异。三维从来不是三件分开的事，它们彼此决定、彼此推动。这正是三方程要说的：任何一维动了，另外两维都会跟着动；而每一次动，都会回写到局面上，改写下一次的起点。下一章就专门讲这个回写。

◆ 七、应对：画一张你的网

讲到应对，最实用的一件事，是画一张你自己的网。

第一，在一张大纸中间写上你的生意，四周写上所有和它缠在一起的东西：主要的客户群、几个大客户、供应商、平台、你用的工具、你的对手、客户聚在一起的地方（群、评论区、社区）。然后用线把它们连起来，线越粗表示缠得越紧。画完以后，看三件事：有没有单线吊？有没有网太松？有没有被别人的结点缠住？很

多老板画完会吓一跳，原来自己的生意有一大半，吊在一两根自己并不掌握的线上。

第二，每一根粗线后面，问一句「这根线是靠什么缠住的」。按 E＝H(S,D)，答案应该是某个显露和某个差异。如果你答不出来，说明这根线可能是靠惯性缠着的——客户只是习惯了，并没有非你不可的理由。靠惯性的线，在新商场里是最先被别人拉走的。

第三，给单线吊的地方加一根线。不必一下子摆脱平台或大客户，那不现实，也没必要。只要在旁边加一根自己掌握的线：外卖单多的店，可以多做一些到店客人的熟客群；靠一两家采购商的工厂，可以开一个小的直接面向零售客户的口子；靠一个平台引流的博主，可以有一个自己的网站和社区。这一点第33章讲「智能体＋网站＋社区」三合一时会细讲，方向是一样的：要有一部分网在自己手里。

第四，去借客户与客户之间的线。新商场里，客户和客户之间的线常常比你和客户之间的线更有力。与其一个个去拉客户，不如帮客户之间缠起来：建一个让熟客互相认识的小圈子，办一次让老客户带朋友来的小活动，让你的店成为一群人聚在一起的理由。水果大姐的群之所以有分量，一半就是因为它成了居民之间的一个连接点。她要守住的，正是这个连接点的位置。

第五，把 AI也画进你的网里，而且画两次。一次画成你的工具：你用它做什么，它让你和谁的线变粗了。一次画成站在你和客户之间的那一层：客户问 AI 时，AI会不会提到你？如果不会，你的网就缺了一个越来越重要的结点。第5章讲过，被 AI看见要靠你把自己说清楚；在纠缠这一章，我再补一句：AI是一个越来越多客户都要经过的路口，你得在这个路口留下你的路牌。

第六，留意你的对手也在你的网里。旧商场里，对手是网外的敌人；新商场里，对手常常和你缠在同一张网上：同一个平台、同一批客户、同一家供货商、甚至用同一个 AI工具。这意味着对手的一举一动，会通过共同的结点传到你身上。看清你和对手共用哪些结点，你就知道对手一动，你哪里会最先感觉到。

带走的话

生意不是一个点，是一张网；网的哪一根线一断你就掉下去，你得先看清，并提前在旁边加一根自己的线。

小账

本章用到的维度与工具：E 纠缠・三方程 E＝H(S,D)・网的三种危险形状

本章预案卡——What If：如果网里最粗的那根线被平台、对手或 AI拉走，我还挂在哪里？／How If：从纠缠（E）起手，先在自己手里加一根线，再让它显露出新服务（S），最后磨出别人复制不了的差异（D）（E→S→D）／Why If：新结点带来的差异和我旧有的网相争，会逼我显露出一种新的样子来接住留下的人

第 8 章

回写：商场里每走一步，局面就被改写一次

> 这一章的问题：为什么你在商场里做的每一件事，都会反过来改掉你脚下的局面？

小马，就是前面出场的那位郑州年轻人，24岁，刚毕业，想用 AI做点小生意。他这个月的遭遇，是我构想的场景。

小马琢磨了两个星期，想出一门小生意：给孩子定制睡前故事。家长在网上下单，填上孩子的名字、喜欢的动物、最近遇到的小烦恼——比如不肯刷牙、怕黑、刚上幼儿园想妈妈——小马用 AI写一个5分钟的故事，再配上温柔的声音，当晚就发过去。定价29块。第一个月，他靠着几个宝妈群卖了200多单，有个妈妈把孩子听故事时咯咯笑的视频发到短视频平台上，一夜之间几十万播放，订单涨了十倍。

小马高兴了不到十天。第二个星期，平台上冒出几十家做「定制睡前故事」的店，有的连他的商品标题都照抄。第三个星期，价格从29块掉到9.9元，有人直接送。第四个星期，平台给这个品类单独开了一个搜索标签，流量按新规则重新分配，他这个「老店」反而排到了后面。紧接着，几个家长群里开始流传一条提醒：这类故事都是 AI生成的，天天给孩子听合不合适。又过了一阵，一款大家常用的儿童应用上线了一个免费的「给孩子讲专属故事」功能。

小马一肚子委屈：我什么都没做错，东西还是那个东西，怎么局面全变了？

我要告诉他：恰恰是因为你做对了，局面才变了。你那条爆了的视频，就是一块扔进池塘的石头。别人看见了，跟着你变；平台看见了，按你重排；家长看见了，开始议论你。你的成功，把你自己脚下的地改写了。这件事，在 SDE 里有一个名字，叫「回写」。

◆ 一、你不是在一张不动的棋盘上下棋

很多老板心里装着一张棋盘：市场是棋盘，对手和客户是棋子，我想清楚了，走一步就是一步。下棋的好处是，棋盘不会因为你走了一步而变形，格子还是那些格子，规则还是那些规则。

商场不是这样。商场里，你每走一步，棋盘本身就跟着动一下。你开了一家店，这条街的人流就变了；你降了一次价，客户心里的「合理价格」就变了；你火了一个产品，同行的进货单就变了；你签了一个大客户，你自己的生产线就变了。你不是在一张不动的棋盘上下棋，你是在一块会被你踩出脚印、又会把脚印反推回来的软地上走路。

所谓回写，说白了就是：每一次发生，都会改写局面本身。不是「局面变了，我来应对」这么简单的一来一回，而是「我的应对，又是局面的一部分」。你永远无法站在局面外面看局面，因为你一动，你就已经写进去了。

旧商场里也有回写，只是慢。一家老字号开在城门口，几十年里，它改写这条街的方式是慢慢的：街坊习惯了它，周边开起了配套的小店，同行要么避开它，要么挨着它卖互补的东西。这种回写慢到可以忽略，慢到老板一辈子都可以假装棋盘是不动的。经验之所以管用，就是因为回写够慢，昨天学到的东西，明天还能用。

今天不一样了。回写变剧烈了，剧烈到你上周的动作，本周就反扑回来。小马的经历不是倒霉，是常态。

◆ 二、三种回写：你一动，三维都跟着动

用 SDE 的眼睛看，商场里的回写大致有三条线，正好对应三个维度彼此推动。

第一条，显露回写差异。你把东西做出来、显出来（显露，S），别人就看见了；别人一看见，就开始调整自己和你的差别（差异，D）。小马的视频一火，等于把一门生意的样子公开展示给所有人。同行照着做，差异立刻被压扁；也有人反

其道而行，做「真人配音的故事」「父母亲自录的故事」，专门跟 AI故事拉开距离。不管哪一种，你的显露改写了全场的差异格局。

第二条，差异回写纠缠。你一旦和别人不一样，关系网就要重新排一遍（纠缠，E）。差异大了，平台会给你单独的流量，会把你当成一个品类的代表；客户会把你当成谈资，转发、议论、比较；供应商会来找你，同行会来挖你的人。小马的店因为与众不同而被平台看见，平台于是开了新标签、改了分配规则，这就是他的差异把平台和他之间的关系重新写了一遍。

第三条，纠缠回写显露。关系变了，你的产品的样子就会被逼着变。这一条最容易被忽视。再看老周，东莞那位小家具厂老板。下面是我构想的场景。有一年，老周接下一个海外大客户的长期单子，量大、稳定，他很高兴。为了配合这个客户，他按对方的规格改了生产线、换了板材供应商、定制了一批专用模具。3年下来，老周的厂子越来越像这个客户的「专属车间」——他接不了小批量的单，做不了别的款式，连打样的师傅都只会做这一种结构。关系网的改变，把他工厂本身的样子改写了。等到这个客户把订单挪去别处，老周才发现，自己已经不是3年前那个什么都能做的厂子了。

这三条线不是各走各的，它们连成一圈：你显露，差异就变；差异变，纠缠就变；纠缠变，你的显露又被逼着变。一圈转完，你站的已经不是原来那块地了。

◆ 三、AI时代的回写为什么这么剧烈

回写从来都有，为什么今天格外剧烈？我看主要有三个原因，都和 AI有关，都发生在商场的底层。

第一，复制的成本塌了。过去，别人看见你火了，想照着做，要招人、要摸索、要花几个月；今天，把你的产品页面截个图，丢给 AI，几个小时就能出一个八分像的版本。复制成本越低，显露回写差异的速度就越快。你刚冒出来，差异就被抹掉了。至于对手为什么能一夜冒出来，第1章已经讲透，这里不再重复。

第二，反馈的速度快了。过去，一个新产品好不好，要等一个季度的销售报表；今天，发出去几个小时，评论、转发、退货、差评就全回来了。反馈越快，纠缠回写显露的速度就越快——客户的一句吐槽，第二天就可能逼你改包装、改配方、改话术。

第三，平台和算法会放大。你的一个动作，原本只影响身边几百人；放到平台上，算法一推，影响几十万人；几十万人的反应又被算法收集起来，再推回给你和你的同行。平台就像一个扩音器加回音壁，把每一次回写都放大、加速、再反弹。小马的那条视频，如果放在20年前，最多在小区里传一传；今天它一夜之间改写了一个品类的格局。

这三个原因叠在一起，就是我们说的「回写剧烈」。回写剧烈，就是风云突变的底层机制：不是天上突然掉下什么灾难，而是每个人的每一步都在以极快的速度改写彼此的局面。所以我说，新商场的风云比战场还快——战场上调兵遣将还要几天，商场上改写局面只需要一条视频。

◆ 四、最容易看漏的，是你自己的回写

老板们看对手的动作都很敏感，看平台的规则也很敏感，唯独看不见自己的动作在改写局面。这里有一个很普遍的盲点：把成功当成稳态。

再回到林晓，她正被新开的连锁店和外卖平台规则夹击。下面是我构想的片段。林晓有一款新品卖爆了，外卖订单一下翻倍。平台的运营找上门来，说可以帮她上首页活动，条件是参加满减、让出一部分价格。她答应了，单量又涨了一截。可是两个月后她一算账，利润比没火之前还薄；更麻烦的是，老客户开始习惯「活动价」，原价卖不动了；她的两家店后厨被外卖单挤满，堂食的熟客反而等得不耐烦，来得少了。

林晓的每一步单看都对：新品火了，乘胜追击；平台给资源，接住；单量涨了，满足。可是每一步都在回写。新品火（显露）引来平台的关注（纠缠变了）；平台的活动改写了价格（差异变了）；价格变了，客户的习惯和她的店面运转又被

改写（显露再变）。她没有在任何一步上犯错，却被自己的成功推到了一个更窄的地方。

成功是最大的回写。因为成功意味着你的动作被很多人看见、被很多人响应，它改写局面的力量最大。失败了，大家不理你，局面反而没怎么动；成功了，所有人都朝你涌过来，局面立刻翻了个面。所以，越是成功的时候，越要问一句：这一回成功，把我脚下的地改成了什么样？

◆ 五、回写不只是麻烦，也是你的杠杆

讲到这里，很多老板会觉得回写是个坏东西：我一动，局面就跟着反扑，那我干脆别动了。这就想偏了。回写既然是「你的动作改写局面」，那它同样意味着：你可以有意识地用自己的动作去改写局面，让局面朝着对你有利的方向变。

举一个大家都熟悉的日常例子。小区门口开了一家早餐店，老板每天早上把蒸笼摆在店门外，热气腾腾。这个动作很小，却改写了很多东西：路过的人被热气吸引，排队的人多了；排队的人多了，旁边的人就觉得「这家肯定好吃」，又加入排队；队伍长了，隔壁卖豆浆的就主动来商量，能不能在他的队伍边上摆个摊。一个摆蒸笼的动作，回写出了一条队伍、一种口碑和一个合作。这是老板主动用回写，不是被回写打。

主动用回写，关键是想清楚：我这一步做出去，最好让哪一维被改写，改写成什么样？被动挨打的人，是动作做完了才发现局面变了；主动用回写的人，是动作还没做，就已经在想局面会怎样变，并且挑那个变化对自己有利的动作去做。

小马如果懂这个，他在视频火了以后，就不会只是加班接单，而是想一想：这么多家长看见了我，我能不能借这一波，把一部分家长拉进一个「睡前故事家长群」，让他们在群里分享孩子的反应、提出新的故事需求？这样一来，他的成功回写的不只是同行的跟风，还有一群和他缠在一起的客户。同行抄得走标题和价格，却不容易抄走这个群。回写剧烈的商场里，谁更会主动回写，谁就更能把突变变成自己的风。

◆ 六、回写有快有慢：给你的生意测一测回写速度

回写剧烈不是平均分布的。同一个行业里，有的地方一周一变，有的地方十年不动。老板要做的第一件事，不是害怕回写，而是分清楚自己的生意里，哪一块回写快，哪一块回写慢。

怎么测？我给一个土办法：看一个动作从做出去到被反弹回来，要多长时间。你上架一个新品，同行多久会跟？你调一次价，客户多久会有反应？平台改一次规则，你的单量多久会变？你换一个供应商，你的产品口碑多久会变？把这几个时间记下来，你就大概知道自己站在一块什么样的地上。

下面这张表，是用林晓的奶茶店做的一个示范，数字是我构想的量级，只为说明方法：

动作	反弹回来大约要多久	回写快慢	落在哪一维
上一款新口味	一两周，同行就有类似款	快	差异（D）
参加平台满减	几天，客户的价格预期就变	很快	差异（D）与纠缠（E）
改装修、换门头	几个月，熟客才形成新印象	慢	显露（S）
和隔壁书店合作办活动	一两个月，才长出固定客群	中	纠缠（E）
培养一个能独当一面的店长	一两年	很慢	显露（S）与纠缠（E）

这张表一列出来，林晓就能看清两件事。第一，她最用力、最着急的地方——新口味、满减——恰恰是回写最快的地方，她在那里做的任何优势，都留不住多久。第二，回写慢的地方——店长、合作、门店气质——是别人一时半会儿抄不走的地方，可她在这些地方花的心思最少。

这就是测回写速度的用处：回写快的地方，你要准备好几套方案，随时换；回写慢的地方，你要下长功夫，慢慢把它养成你的稳态。前一块是第三编要讲的预判，后一块是第八编要讲的在轨。两块都要做，但不能搞反——在回写快的地方下死功夫，在回写慢的地方随手应付，这是很多小老板越忙越穷的根源。

还要补一句：回写的快慢本身也会变。今天回写慢的地方，明天可能因为某个AI工具的出现突然变快。比如过去，培养一个懂产品的店员要很久；如果有一天，店员戴着耳机就能随时问 AI每一款饮品的配方和卖点，那么「店员懂产品」这个慢回写的优势就会变快、变薄。所以这张表不是填一次就完事，最好半年重填一次。

◆ 七、SDE 读法

把本章的几个案例，用 S、D、E 和回写读一遍。

小马的睡前故事：他把一门小生意做出来、显出来（显露，S），这次显露因为短视频而放大；显露立刻回写差异（D）——同行涌入，价格塌陷，差异被压扁；差异的变化又回写纠缠（E）——平台开新标签、改分配，家长群开始议论，大应用上线免费功能。三维在一个月里转了一整圈。小马以为是「外部变化」打倒了他，其实第一推动力是他自己那次成功的显露。

老周的代工厂：起点在纠缠（E）——一个大客户的长期关系；纠缠回写显露（S）——生产线、模具、板材、手艺都被改成那个客户的样子；显露的改变又回写差异（D）——他原来「什么都能做、打样快」的优势慢慢消失，变成了「只会做一种东西」。这是一个慢一点的回写，但同样完整。

林晓的爆款：显露（新品火）→ 纠缠（平台活动）→ 差异（价格被改写、堂食体验变差）→ 又回到显露（店面的样子被外卖改写）。

三个故事的共同点是：回写不是外面发生的一件事，是你走的每一步都带出来的一条尾巴。看懂回写，就是看懂自己的每一步会拖出一条什么样的尾巴，这条尾巴会扫到哪一维。

还有一层要读出来：回写让「同一招」不能用两次。小马第一次发视频是石破天惊，第二次再发同样的视频，市场已经被他自己改写过了，同样的动作落在不同的局面上，效果完全不同。这就是一次性发生的意思——不是说世界不讲规律，而是说你每一次行动的对象，都是被上一次行动改写过的新局面。

◆ 八、应对

看懂回写之后，普通人和老板能做些什么？我给几条具体的做法。

第一，每走一步，问三句回写。动手之前花5分钟，问自己：这一步做出去，别人会怎样跟着我变（差异）？我身边的关系——客户、平台、供应商、员工——会怎样重排（纠缠）？这些变化反过来，会逼我的产品和店面变成什么样（显露）？三句话不必答得多准，答过一遍，你就不会被自己的成功打个措手不及。

第二，记一本回写日志。很多老板记流水账、记库存，很少有人记「我做了什么，局面怎么变了」。拿一个本子，每周写三行：本周我做了哪个动作，市场有什么反应，我的哪一维被改了。坚持3个月，你会第一次看清楚，自己的生意里哪些变化是你自己写出来的。

第三，成功的时候，给回写留一笔预算。生意突然火了，先别把所有资源都押上去追。拿出一部分时间和钱，准备应付回写：同行会跟进，就提前想好下一步怎么拉开距离；平台会找上门，就提前想好哪些条件可以答应、哪些不能；客户会变多，就提前想好老客户的体验怎么守住。林晓如果在接平台活动之前，先算一算堂食熟客会流失多少，她可能会选一个更窄但更稳的活动方式。

第四，小步试探，看回写再加码。在回写剧烈的地方，一大步走出去，回写也是一大块砸回来。不如先走一小步，看一看局面怎么回应，再决定下一步的大小。小马如果在视频火了之后，先在几个家长群里试一试「父母亲自录音、AI只帮忙写故事」的版本，看看反应，他可能比那些照抄的店早一步站到别处去。

第五，别把一个大关系当成一块地基。老周的教训对所有做代工、做渠道、靠一个大平台吃饭的人都适用：任何一个大到能改写你自身样子的关系，都必须同时准备一份「它走了以后我是什么样」的预案。这件事放到第三编去展开，这里先记住一句：纠缠越深，回写越狠。

带走的话

商场里没有不动的棋盘。你走的每一步，都在改写你脚下的地；越是成功的一步，改写得越狠。

小账

本章用到的维度与工具：S・D・E 三维・回写（显露回写差异、差异回写纠缠、纠缠回写显露）

本章预案卡——What If：我的一次成功引来全场跟进、平台重排，我的哪一维先被改写？／How If：先从差异（D）起手，在别人照抄之前小步换位，再显露新东西（S），最后稳住关系网（E）（D→S→E）／Why If：我的显露和全场的差异相争，会把我和平台、客户的纠缠推向重排，我要在重排之前选好位置

第 三 编

What If：预判突变（三方程）

编 序

第三编是 What If：如果局面这样变了，会怎样。它对应三方程：显露由差异和纠缠决定（S＝F(D,E)），差异由显露和纠缠决定（D＝G(S,E)），纠缠由显露和差异决定（E＝H(S,D)）。全编四章。

第9章先讲预案不是计划：计划押的是「不变」，预案押的是「会变」，为什么要准备几套方案，以及作战参谋的总方法论为什么就是 SDE 方法论。第10章用第一个方程问：你的产品明天被替代了怎么办。第11章用第二个方程问：你的优势被 AI一键抹平了怎么办。第12章用第三个方程问：平台改规则、客户迁移了怎么办。

三个方程是一个圈，动一处，三处都动。哪个方程你从来没想过，那里就是你的缝隙，突变最可能从那里打进来。

本编是判词第三句前一段的主场，管目标，管预判。**预判突变，不是猜哪家公司会赢，而是把三个方程各问一遍，找出你还没想过的那一个**。

第 9 章

预案不是计划：为什么要准备几套方案

> 这一章的问题：在一个随时会突变的商场里，为什么一份计划不够，必须准备几套方案？

腊月里，东莞的老周（第2章那位小家具厂老板，这段是我构想的场景）都会做一件事：把车间主任、会计、跑单的业务员叫到办公室，泡一壶茶，摊开一张纸，定来年的计划。明年接多少单，进多少板材，招多少工人，哪个月备货，哪个月检修设备，一项一项写得清清楚楚。二十年来，这张纸大体都能兑现，偏差不过一两成。

可是最近几年，这张纸越来越不灵了。年初定好的大客户，年中说转单就转单；年初算好的海运成本，半年里大起大落；年初没听说过的一家同行，年底已经靠着网上直接卖给海外散户，把他的老客户撬走了一半。腊月里定计划时喝的那壶茶还没凉透，计划就已经废了。

我想象老周会这样叹气：「我也想改，可我不知道该往哪儿改。计划定细了，变得更快；计划定粗了，等于没定。」

我想对这样的老板说：你缺的不是一份更好的计划，你缺的是几套方案。计划是押注世界会照着你想的走；预案是承认世界不会照着你想的走，提前想好它不照着走的时候，你怎么办。这一章，就讲这两者的差别。

◆ 一、计划押的是「不变」，预案押的是「会变」

先把两个词分清楚。

计划，是对未来的一条路的安排：我假定明年的局面大体是这样，于是我这样做。计划有一个看不见的前提——局面基本不变，或者变得很慢、很规矩。只有在

这个前提下，「定好路线，照着走」才是合算的。老周过去二十年能靠一张纸过日子，是因为外贸代工这个行当，在很长一段时间里，就是一个变得很慢的局面：客户还是那些客户，工艺还是那些工艺，价格一年动一点。

预案，是对未来的几条路的准备：我不知道明年局面会怎样，但我知道它可能往这几个方向变；每一个方向，我提前想好一套做法。预案的前提正好相反——局面一定会变，而且变得快、变得没有规矩。

这个差别看起来只是「一套」和「几套」的差别，其实是两种完全不同的对世界的看法。计划背后是一个多次性的世界：同样的事会一再发生，昨天的规律明天还管用，所以你可以照着规律排一条路。预案背后是一个一次性的世界：每一局都不重来，你没法照着过去排一条路，只能照着几种可能各备一手。

这里要说清楚：预案不是不要计划。预案里每一套方案，本身也要具体，也要能落地。区别在于，你不再把全部身家押在一条路上，而是在几条路之间留出转身的余地，并且提前知道：看见什么信号，就从这条路换到那条路。

◆ 二、预案从前只在战场参谋那里

预案这件事，从前在哪里最发达？在战场上。

我在《预案科学》这条线上讲过一个判断：预案科学从前只出现在战场参谋那里——参谋要准备几套方案——因为战场的风云突变，就是回写剧烈。你一动，敌人就变；敌人一变，地形、补给、士气就跟着变。在这样的地方，一份死计划等于送死，所以参谋部才会发展出一整套「几套方案」的功夫。

《孙子兵法》开篇就讲「庙算」：开战之前，在庙堂上把敌我双方的方方面面一条一条算过去，「多算胜，少算不胜」。这里的「算」，不是算出一条唯一的路，而是把各种可能都算过，算到心里有数。我另写过一本《胜算》，把孙子兵法和二战风云放在一起，用 SDE 拆战场参谋的方法；这里不重复那本书的内容，只借它的一个出发点作对照：真正会打仗的参谋，从来不只交一份作战方案。

二战里有一个广为人知的例子：诺曼底登陆。登陆原定1944年6月5日，却因海峡上的坏天气推迟了一天；盟军指挥层听了气象人员的预报，抓住一个短暂好转的窗口，改在6月6日发动。更有意思的是，艾森豪威尔在登陆发动的前一天（据美国国家档案馆馆藏说明，写于6月5日，落款误写成了7月5日）写好了一张便条，准备在登陆失败时对外说明，并表示一切责任由他一人承担。这张便条后来没有用上，可它说明了一件事：真正的指挥官，连「失败」这一条路都提前准备好了，而不是只准备「成功」那一条。

艾森豪威尔1957年在一次讲话里说过一句流传很广的话，大意是：计划本身没什么用，做计划的过程才是一切（这里只转述大意）。另一位常被引用的普鲁士将领老毛奇，在1871年的《论战略》一文里也有一句类似意思的话，大意是：没有哪份作战计划能够有把握地延伸到和敌人主力第一次接触之后（同样只转述大意）。这两句话说的都是同一个道理：在风云突变的地方，一份计划的价值，不在于它能被执行，而在于你在做它的时候，已经把各种变数在脑子里走过一遍了。

◆ 三、今天，商场变成了战场

我还有第二个判断，比第一个更要紧：**今天的文化和文明，已经是突变性、随机性占主导，全面回写剧烈；经典科学那种多次性的有序发生，退到了边缘，退成了基础设施**。

这句话落到商场上，意思就是：从前只有战场参谋需要的那套功夫，现在每一个老板都需要了。

为什么？前几章已经讲过。对手一夜之间就冒出来，你没有侦察的窗口；平台的规则、算法的分发、模型的能力、成本的结构，月月在变，你脚下的地形不稳；价值正在从物的生产往思想的生产改道，你过去赚钱的那一段，可能正在变成不赚钱的那一段；而你自己的每一次成功，又都在剧烈地回写局面。把这几条叠在一起，今天的商场在「变数」这个意义上，已经和战场差不多了，甚至更快——战场上调兵遣将还要几天，商场上一个新模型发布，短短几天之内就可能改写一个行业的成本。

所以我一直讲：最为重要的是AI时代的新经济，战场的风云突变更快。这句话是一个提醒：别再把商场当成一个可以按部就班的地方。你要像参谋一样思考，像参谋一样准备几套方案。

那「经典科学退成基础设施」在商场上是什么意思？不是说规律没用了。会计还要做账，物流还要按时，产品质量还要合格，这些多次性的、可重复的东西依然重要，它们是你的地基。但它们不再决定你能不能赢，因为你会做的，别人也会做；AI让这些可重复的东西越来越便宜、越来越标准。决定胜负的，变成了那些一次性的局面里，你能不能接得住突变。地基要有，可房子盖成什么样，要看你怎样应对风云。

◆ 四、作战参谋的总方法论，就是 SDE 方法论

那参谋到底凭什么准备几套方案？他脑子里装的是一套什么样的方法？

我的回答很直接：**战场预案科学的设计，也就是作战参谋的总方法论，就是SDE 方法论**。

这句话乍一听很大，拆开来其实很朴素。一个参谋面对战局，他要想三类问题。

第一类，局面会怎样变？敌人会出现在哪里，会以什么样子出现（显露）；敌我之间的强弱差别会怎样变化（差异）；友军、补给、民众、天气、地形这些关系会怎样重新缠在一起（纠缠）。这三样东西互相决定，任何一样变了，另外两样都会跟着变。这就是三方程：显露由差异和纠缠决定，差异由显露和纠缠决定，纠缠由显露和差异决定。参谋用它来回答「What If」——如果局面这样变了，会怎样？

第二类，我从哪里下手，按什么次序走？是先把部队摆出来让敌人看见（从显露起手），还是先找敌人的薄弱处（从差异起手），还是先联络友军、切断补给（从纠缠起手）？起手不同，后面的次序不同，结局也就不同。这就是六路径。参谋用它来回答「How If」——如果要应对，怎么走？

第三类，凭什么接得住？战局里总有两股力量在相争，它们相争产生的力会推着第三样东西改变。高明的参谋能看出哪两维正在相争，顺着这股力去做，而不是逆着它去硬顶。这就是三原理。参谋用它来回答「Why If」——为什么这样应对能接住突变？

商场里的老板，面对的正是同样三类问题。所以本书的骨架就是这三层：这一编讲 What If，用三方程预判突变；第四编讲 How If，用六路径应对；第五编讲 Why If，用三原理接住。

◆ 五、一套好预案长什么样

说了这么多道理，回到老周的办公室。一套好的预案，具体长什么样？

我建议老周把腊月里那张计划纸，换成一张「几条路」的纸。

第一步，先列变数，不列目标。老周不再先写「明年接多少单」，而是先写「明年可能怎么变」。他和车间主任、会计、业务员一起，把能想到的变数写下来：大客户转单；海运成本暴涨或暴跌；同行用跨境电商直接卖散户；某个 AI设计工具让小客户自己就能出家具图纸；原材料价格大波动；外贸政策调整（这一条只列为变数，不作判断）。

第二步，给变数分三类。用 SDE 的眼睛一看，这些变数可以分进三维：有的是「我的产品被替代」——比如散户直接从网上买成品，不再需要他这样的代工厂，这是显露上的变；有的是「我的优势被抹平」——比如他过去靠的「打样快、工艺熟」，被 AI设计加上自动化小工厂一键追平，这是差异上的变；有的是「我的关系被改写」——比如大客户转单、平台规则变化，这是纠缠上的变。分完类，他就知道自己的风险主要集中在哪一维。

第三步，每一类各备一套方案。显露被替代的时候怎么办？差异被抹平的时候怎么办？关系被改写的时候怎么办？每一套方案都写具体：先做什么，后做什么，需要多少钱、多少人、多少时间。

第四步，写清楚换路的信号。这一步最容易被忽视，也最要紧。每一套方案旁边，写上「看见什么，就启动它」：大客户连续两个月下单量下降到某个程度，就启动关系被改写的方案；同行在网上卖的同类款式价格低到某个程度，就启动优势被抹平的方案。有了信号，预案才不是挂在墙上的纸，而是一套随时能扳的道岔。

第五步，定期重算。参谋的庙算不是开战前算一次就完了，战局一变就要重算。老周的预案也不该一年才动一次，至少每个季度把这张纸拿出来，划掉已经不可能的变数，添上新冒出来的变数。

这五步做下来，老周手里就不是一条路，而是几条路，外加路与路之间的岔口。局面往哪边变，他都不至于两手空空。

◆ 六、预案常见的三个误区

很多老板一听「几套方案」，马上点头，回去做了几套，结果还是不管用。毛病往往出在下面三个地方。

第一个误区，把预案做成了「乐观、中性、悲观」三档。这是最常见的做法：同一条路，按销量好、一般、差各写一个数字。看起来是三套，其实是一套——路线没变，只是把同一个目标打了三个折扣。真正的预案，几套方案之间是路线不同，不是数字不同。销量差的时候，你不是同样的事少做一点，而是要换一件事做。老周如果只写「明年订单多两成、持平、少两成」三档，到大客户整个转单那天，他会发现三档全用不上，因为局面不是变小了，而是变了形。

第二个误区，只准备对手的动作，不准备地形的变化。很多老板一想预案，就想「对手降价我怎么办」「对手挖人我怎么办」。对手当然要防，可在今天的商场里，最要命的突变往往不是来自某一个对手，而是来自地形本身：平台改了规则，模型能力上了一个台阶，成本结构整个翻了。这些变化不针对你，却比任何对手都更能一下子改写你的局面。三方程的好处，就是逼你三维都想到，不会只盯着一个对手。

第三个误区，预案做完不演练。参谋部的方案之所以有用，是因为他们要做推演，在沙盘上一遍一遍地走。老板的预案也要演一演：找个周末，和几个骨干坐下来，假设「明天平台抽成涨一倍」，大家按方案一步一步说出自己要做什么，谁先打电话，谁去算账，谁去和客户沟通。走一遍就会发现，很多方案写在纸上很顺，落到人头上全是空白。演练不是为了预测准不准，是为了让方案从纸上走到人身上。

还有一个小毛病值得顺带一提：预案做得太多。有的老板一兴奋，写了二十套方案，最后一套都记不住。我的建议是，每一维先备一套最要紧的，总共三套，加上每套的启动信号，写满一张纸就够了。能记住的预案，才是能用上的预案。

◆ 七、没有参谋部的小老板，怎么做预案

说到这里，小老板难免会想：大公司有战略部、有咨询顾问，我一个开奶茶店的、一个做睡前故事的，哪来的参谋部？

这恰恰是今天和从前不一样的地方。从前，准备几套方案要花很多人力：要有人去收集信息，要有人去算账，要有人去推演。只有军队和大公司养得起这样一群人。今天，AI把这些活的成本大大降了下来。你可以让 AI帮你列一份变数清单，帮你按显露、差异、纠缠三维分一分类，帮你把每套方案的账粗算一遍，甚至扮演「挑刺的对手」，专门问你的方案哪里会塌。一个人加一个模型，已经可以搭起一个最小的参谋部。

不过要提醒一句：AI能帮你把变数列全，却替不了你判断哪一个变数对你最要命。它给出的往往是「大家都会想到的」那些变数，属于行业的共同知识；而你自己那块地上独有的变数——你的店长会不会走，你最大的客户老板的脾气，你那条街明年会不会修路——只有你自己知道。所以，让 AI当参谋，你当指挥官：它负责铺开，你负责挑选和下决心。

小马如果早一点这样做，在上线睡前故事之前，就让 AI帮他想一想「这门生意火了以后会发生什么」，他很可能会提前看到同行涌入、平台重排、家长疑虑这几条路，也就不会在第四个星期手足无措了。

◆ 八、SDE 读法

把老周的这一章，用 SDE 读一遍。

老周过去二十年的计划，靠的是一个多次性的局面：他的显露（代工厂的样子）、差异（打样快、价格稳）、纠缠（几个长期大客户）三者都很稳，彼此之间的回写也很慢。在这样的局面里，三方程虽然一直在起作用，但每个方程的变化都很小，他不去想它们，也不吃亏。

最近几年，三个方程都同时动了起来。显露方程在动：散户可以直接买成品，代工这种显露方式本身被替代的可能在上升。差异方程在动：AI设计和自动化让「打样快、工艺熟」这种差异被追平。纠缠方程在动：大客户转单、跨境平台冒出来，关系网在重排。三个方程一起动，就是回写剧烈；回写剧烈的地方，一条路的计划多半会失灵。

所以老周要做的，不是把计划做得更细，而是从「一条路」换到「三方程各备一手」：显露方程变了怎么办，差异方程变了怎么办，纠缠方程变了怎么办。哪一个方程他从来没想过，哪一个就是他的缝隙。照老周过去的习惯，他想得最多的是客户还在不在，却很少想过纠缠是由什么决定的（第2章讲过），想得更少的是显露（我的厂子以什么样子存在）——而后者，恰恰可能是突变来得最狠的地方。

◆ 九、应对

给普通人和老板几条能拿走的做法。

第一，把「明年要做到多少」换成「明年可能怎么变」。年度会议上，先花一半时间列变数，再谈目标。变数列得越全，目标越不容易落空。

第二，三维各备一手，至少三套方案。显露被替代、差异被抹平、关系被改写，各写一套。小店也一样：林晓的奶茶店，可以写「新连锁店开到隔壁怎么办」「平台抽成再涨怎么办」「招牌饮品被大品牌复刻怎么办」三套。

第三，每套方案都写明「启动信号」。不写信号的预案，到时候一定犹豫不决，等你下定决心，最好的时机已经过去了。

第四，方案不求完美，求能转身。一套方案只要能让你在变的时候有一个立刻可以动的第一步，就已经比没有强很多。别因为想不周全就不想。

第五，每季度重算一次。把预案当成会长大的东西，而不是腊月里写好、锁进抽屉的东西。

第六，做预案的过程，比预案本身更值钱。和你的店长、会计、老员工一起把变数走一遍，大家脑子里就都有了这几条路。真到突变那天，不用你开会，他们就知道往哪边动。

> **带走的话**
>
> 计划押的是世界不变，预案押的是世界会变。在比战场还快的商场里，别只交一份方案，要像参谋一样，备好几条路和路之间的岔口。

> **小账**
>
> 本章用到的维度与工具：三方程（What If 总论）；多次性／一次性；预案与计划之别
>
> 本章预案卡——What If：我的大客户、我的优势、我的产品形态，明年哪一个会先断？／How If：先列变数，再三维各备一套方案，写明启动信号／Why If：显露、差异、纠缠互相推着变，哪两维一相争，第三维就被推动，一条路的计划必被打碎，几条路才接得住

第 10 章

显露的突变：你的产品明天被替代了怎么办

> 这一章的问题：如果客户明天不再需要你做出来的这个东西，你凭什么提前看见、又怎样接住？

大学城后门有一家打印店，老板姓胡，开了十几年。胡老板和这个场景，都是我构想的。早些年，这家店是整条街最忙的地方：期末复印讲义，毕业打印论文，开学办证件照，排队排到门外。胡老板的心思全花在「怎样把东西做得更好」上：换了更快的复印机，买了更好的胶装机，把价格压到一毛钱一页，还在门口贴了「论文排版、包你满意」。

可是这几年，店里的人越来越少。不是隔壁开了一家更便宜的打印店——隔壁那家也关了——而是学生们不太需要打印了。讲义在网盘里，作业在线上交，论文在系统里提交，证件照用手机拍了直接上传。到后来，连「论文排版」这块最赚钱的活也少了，因为学生们开始让 AI帮着整理格式、检查引用。

胡老板很困惑：我的机器更好了，价格更低了，服务更周到了，为什么生意反而没了？

答案很简单，也很残酷：他把东西越做越好，可这个东西本身，正在不被需要。打败他的不是同行，是「打印」这件事从学生的生活里退场了。这就是显露的突变——不是你做得不够好，而是你做的那个东西，换了一种方式显露，或者干脆不必显露了。

◆ 一、产品不是一件东西，是一种「显出来」的方式

要看懂显露的突变，先要换一个看产品的角度。

我们习惯把产品当成一件东西：一杯奶茶，一张桌子，一份讲义。可是从客户那一头看，他要的从来不是这件东西本身，而是这件东西帮他把某种需要「显出来」、落下来。学生要的不是一摞纸，是「把老师讲的内容拿到手」「把论文交上去」；上班族要的不是一碗方便面，是「十分钟内吃饱、不太麻烦」。产品是需要显露出来的一种方式，一种样子（显露，S）。

这样一看就明白了：同一种需要，可以有很多种显露方式。「拿到讲义」可以是一摞复印纸，也可以是一个网盘链接；「快速吃饱」可以是一碗方便面，也可以是一份半小时送到的外卖。当另一种显露方式更省事、更便宜、更合心意的时候，你的那种显露方式就会被替代。

方便面这几年销量下滑，业内人士和媒体提到的原因里，就有外卖这一条：外卖多了，人们不用再屯那么多方便面（北京青年报等媒体报道认为外卖对方便面形成了直接冲击；具体数据与因果比例这里不写）。不管这个因果有多准，它点出的道理是对的：替代你的，往往不在你的同行名单里。你盯着同行看，盯得再紧，也看不见那个从别的方向走过来、用另一种方式满足同一个需要的东西。

所以，显露的突变，第一层意思是：你的产品这种「显出来的方式」，可能被另一种方式取代。

◆ 二、显露由差异和纠缠决定

那么，一种显露方式什么时候会被替代？能不能提前看见？

这就要用到第一个方程：显露由差异和纠缠决定，写成 S＝F(D,E)。大白话说：一个东西能不能冒出来、能不能稳住，取决于两样东西——它和别的东西差在哪里（差异，D），以及它被卷进了怎样的关系网（纠缠，E）。

这个方程反过来读，就是预判的钥匙：如果你产品所依靠的那份差异，或者那张关系网，正在发生变化，那么你的产品作为一种显露方式，迟早会跟着变，甚至被替代。

拿胡老板的打印店来读。他的产品能显露、能稳住十几年，靠的是两样东西。差异上：纸质讲义和论文，在当年是可靠、正式的方式，打印店和「自己手抄」「没有讲义」之间差别巨大。纠缠上：学校的教学制度、老师的习惯、论文提交的流程，都和纸张缠在一起——老师发纸质讲义，学校收纸质论文，整个关系网都要求「打印」这一步。

后来发生了什么？纠缠先变了：学校的系统、老师的习惯、网盘和在线平台，把整张关系网从纸张上挪走了。纠缠一变，差异跟着变：纸质和电子之间的差别，从「正式与不正式」变成了「麻烦与方便」，打印店的优势变成了劣势。差异和纠缠都变了，按照方程，显露多半要变——打印店这种显露方式，从「必经之路」退成了「偶尔用一下」。

胡老板一直在改进的，是他自己这一维：机器、价格、服务。可是方程告诉我们，决定他这一维命运的，是另外两维。他在显露上用力，而危险来自差异和纠缠。

◆ 三、AI时代，显露的替代为什么来得更快

显露被替代，自古就有：汽车替代了马车，电灯替代了油灯。可是今天，这种替代来得特别快，快到一个产品可能还没回本就被替代了。原因在于，AI同时在差异和纠缠两维上动刀。

在差异上，AI让很多原本有差别的东西变得没有差别。一份格式规范的文档、一张像样的海报、一段通顺的文案，过去要专门找人做，和自己做差别很大；今天，普通人用 AI就能做出差不多够用的水平，这份差别被大大压缩。差别一压缩，原来靠这份差别显露出来的产品和服务，就站不稳了。

在纠缠上，AI正在钻进各种关系网的中间，改变「谁和谁连在一起」。过去，客户有一个需要，要先找到一家店、一个人、一个渠道；今天，越来越多的需要先交给手机里的某个智能助手，由它去完成、去比较、去推荐。客户和你之间，多了一个中间层，而这个中间层会怎样分配需要，不由你决定。

两维同时被动，按照方程，显露就会以很快的速度被改写。这就是为什么今天很多老板会觉得「东西还是那个东西，怎么突然就没人要了」——不是东西变了，是决定它能不能显露的那两维，在你没注意的时候被换掉了。

还要说一句：显露的突变不只是「被替代」，也可能是「被拆开」或者「被合并」。被拆开，是你原来打包卖的东西，其中一部分被单独拿走了——比如打印店的「论文排版」被 AI拿走，只剩下纯粹的打印。被合并，是你原来单卖的东西，被塞进了别人的一个更大的产品里——比如一个原本单独收费的小工具，变成了某个大应用里的一个免费功能。小马的睡前故事遇到的，就是后一种：一个大应用把「专属故事」做成了自己的一个功能，他那个单独的小生意，就被合并掉了。

◆ 四、三个征兆：你的产品正在被替代

显露的突变虽然快，但也不是毫无征兆。按照方程，它的征兆一定先出现在差异和纠缠上。我总结了三个最常见的征兆，小老板都能看得见。

第一个征兆：客户开始用别的词来描述他的需要。过去学生说「我去打印讲义」，后来说「我把讲义下载下来」，再后来说「我让 AI帮我整理一下」。说法变了，说明需要的显露方式正在换。你可以留心听你的客户怎样说话：他们说起自己的需要时，你的产品还在不在那句话里?

第二个征兆：你的优势越来越难讲清楚。过去你一句话就能说出你和别人的不同，现在要解释半天，客户还一脸茫然。胡老板早年一句「我这里打得快、打得便宜」就够了；后来他讲「我这里打得快」，学生会问「我为什么要打？」。差异说不清，往往不是你口才变差了，而是你的差异正在失去意义。

第三个征兆：你上下游的关系在悄悄换人。供应商开始也卖给别的渠道，介绍客户给你的人开始介绍给别人，你常去的平台开始推另一类东西。关系网的边缘在动，迟早会动到你。

这三个征兆，分别对应：显露的说法在变，差异在失去意义，纠缠在挪位。看到任何一个，就该拿出这一章的预案了。

◆ 五、替代不是一夜之间：先松，再空，后塌

显露的突变看起来像一夜之间，其实大多要走三步。看懂这三步，你就能在它塌下来之前动手。

第一步，叫「松」。产品还在卖，销量也没怎么掉，可是托着它的差异和纠缠开始松动。客户买的时候不那么坚定了，会顺口问一句「有没有更简单的办法」；介绍客户来的人，开始顺带提到别的选择。这个阶段，报表上几乎看不出来，只有天天站在柜台后面的人能感觉到。胡老板后来回想，大概有两三年，学生来打印时，越来越多的人一边排队一边说「其实网上也能看」。那就是松。

第二步，叫「空」。销量开始掉了，但掉得不多，老板往往会用降价、促销、加服务把它撑住。这个阶段最危险，因为你的努力会掩盖真相：你以为是竞争激烈，其实是需要正在离开。撑得越用力，你在旧的显露方式上投进去的钱越多，将来转身越难。胡老板换新机器、压价格，就是在「空」的阶段把钱继续押在了打印上。

第三步，叫「塌」。需要的主体已经转移到新的显露方式上，你的产品一下子变成少数人偶尔才用的东西。到了这个阶段，再想转身，往往已经没有本钱了。

这三步合起来，就是显露方程在时间里的样子：先是差异和纠缠松动（松），然后显露的稳定态被掏空（空），最后显露本身被改写（塌）。所谓结构，就是显露的稳定态；稳定态被掏空的时候，外表往往还在，这正是它骗人的地方。

预案要在「松」的时候启动。等到「空」，已经晚了一步；等到「塌」，就只剩下收拾残局。最难的是，「松」的时候生意看上去还不错，很多老板不愿意在这个时候花心思准备转身。可是显露的突变就是这样：等你看得清楚，就来不及了；来得及的时候，你又看不太清楚。所以要靠方程去看——不是看产品卖得好不好，而是看托着它的差异和纠缠还稳不稳。

◆ 六、拿方程做一次替代推演

光讲道理不够，我们拿一家小店做一次推演，看看显露方程怎样变成一张能用的纸。还是借林晓的奶茶店，只取一个片段，下面是我构想的推演。

林晓担心的是：她店里卖得最好的那款招牌饮品，会不会有一天被替代？她按方程，把托着这款饮品的差异和纠缠逐条写下来，再问每一条「如果变了会怎样」。

托着招牌饮品的东西	属于哪一维	如果它变了	显露会被改成什么样
独家的手煮茶底，喝得出来	差异（D）	连锁店用设备做出差不多的口感	招牌变成「普通的一款」
离两所中学近，放学顺路	纠缠（E）	学校调整作息或门口新开店	顺路买变成专门绕路才买
外卖平台上的好评和排名	纠缠（E）	平台改了排序规则	线上订单大头消失
熟客把它当成「我们这条街的味道」	差异与纠缠	熟客搬走或口味变化	情感上的招牌慢慢褪色

写完这张表，林晓就能看见：这款饮品的显露，主要靠一份差异（茶底）和三根纠缠的线（学校、平台、熟客）托着。其中最脆的是平台那一根——它变得最快，而且不由她决定；最结实的是熟客那一根——它变得最慢，而且是她自己一点一点养出来的。

于是她的预案就清楚了：在平台那根线上，不能把所有的单都押上去，要慢慢把一部分线上客人转成能直接联系到的熟客；在茶底这份差异上，要准备好被追平的那一天，提前想下一份别人做不了的差别，也许是只在她店里才有的季节限定，也许是和本地茶农的合作；在学校那根线上，留意作息和周边店铺的变化。

这就是 $S=F(D,E)$ 落到一家小店上的样子：不是去猜「我的产品会不会被替代」，而是把托着它的东西一根一根找出来，看哪一根最先断。

◆ 七、产品被替代，不等于你被替代

讲到这里，我想把一句话说透：产品被替代，不等于你被替代。

胡老板十几年里攒下的东西，不只是几台打印机。他认识大学城里几乎每一个系的教务老师，知道每年什么时候是答辩季、什么时候是招聘季；他知道学生在交材料时最容易出什么错，知道哪种纸、哪种装订最显得正式；很多毕业多年的学生回来，还会到店里坐一坐。这些东西，都不在「打印」这个显露方式里，而在托着它的差异和纠缠里——他对这群人的了解，他和这群人的关系。

打印这种显露方式退场了，可是这份了解和这份关系还在。只要换一种显露方式，它们就可以重新托起一门生意。他可以把店改成「毕业季材料工作室」，帮学生做答辩展板、作品集、求职材料的最后一道把关；可以利用和教务老师的熟悉，承接一些活动物料的制作；也可以在店里放几台电脑，专门教不熟悉 AI工具的学生怎样把材料弄得规范。这些都只是方向举例，不是给他的经营建议。重点是：显露被替代时，真正要问的不是「我的产品还能撑多久」，而是「托着我产品的那些差异和关系，还能托起什么别的东西」。

很多老板在产品被替代时，把自己和产品一起埋了。他们觉得自己就是「开打印店的」「做代工的」「卖方便面的」，产品没了，自己也就没了。用显露方程一看就明白：你不是你的产品，你是托着产品的那份差异和那张关系网的主人。产品是这两样东西在某个时期显出来的一个样子，换一个时期，它们可以显出另一个样子。

这也是为什么上一节推演里那张表那么要紧：它逼你把托着产品的东西一根一根写出来。写出来之后你会发现，有些根是可以带走的，有些根是会随产品一起烂掉的。带得走的那些，就是你下一次显露的本钱。

◆ 八、SDE 读法

把本章的案例完整读一遍。

胡老板的打印店：显露（S）是「把纸质的东西交到学生手里」这种方式。它稳住十几年，是因为差异（D）——纸质是正式可靠的方式——和纠缠（E）——学校制度、老师习惯都要求纸张——一起托着它。纠缠先变（关系网从纸张挪走），差异随后变（纸质从正式变成麻烦），按 S＝F(D,E)，显露被改写。胡老板的缝隙，是他只在显露一维上用力，从没想过另外两维。

小马的睡前故事：显露的是「为孩子单独写一个故事」这种方式。差异上，AI 让写故事的门槛几乎消失；纠缠上，一个大应用把这个功能装进了千万家长的手机里。两维一变，他的独立小生意被合并进别人的大产品里。

方便面和外卖的说法：同一个「快速吃饱」的需要，外卖凭借平台关系网（纠缠）和更丰富的选择（差异），提供了另一种显露方式。替代来自同行名单之外。

读这一章，要读出一个关键的习惯：当你担心自己的产品时，别只看产品本身，要看托着它的那份差异、那张网。显露方程的意思就是：显露从来不是自己站着的，它是被差异和纠缠托起来的。

◆ 九、应对

产品可能被替代，普通人和老板能做什么？

第一，用需要来定义自己，而不是用产品。胡老板如果一直说「我是开打印店的」，他就只能守着打印机；如果他说「我是帮学生把学业上的材料弄妥当的」，他就会去看：学生今天在材料上最头疼的是什么？也许是答辩用的展板、实习要用的作品集、出国申请要用的材料整理。需要还在，显露方式要跟着换。

第二，定期写一份「替代者名单」，要写到同行之外。问自己：如果客户不来找我，他会用什么别的办法满足同样的需要？把所有可能的办法都写下来，尤其是那些不像你同行的。这份名单每半年更新一次。

第三，盯住托着你的那份差异和那张网。每个季度问两个问题：我和别人的差别，还像以前那样重要吗？把我和客户连起来的那张关系网，有没有换了中间人？这两个问题的答案一变，就是显露要变的信号。

第四，被拆开的时候，守住拆不走的那一块。打印店的排版被AI拿走，可「当面帮你把东西弄好、出了问题当场改」这一块，AI一时拿不走。找到你的产品里最需要人在场、最需要当面信任的那一块，把它放大。

第五，被合并的时候，考虑钻进去，而不是硬扛。小马的故事生意被大应用合并，他与其和一个免费功能比价格，不如想想能不能成为某些大应用里的「专门内容」：比如专门为有特殊需要的孩子写故事，或者和儿科、心理方面的专业人士合作，做别人做不来的那一类。这里不是给他具体的合作建议，而是提醒一个方向：合并来了，别只想对抗，也想想怎样成为那个大产品里不可替代的一块。

第六，留一个小实验，专门试新的显露方式。不管你的主业现在多稳，都留出一点精力，试一种新的显出来的方式。胡老板如果早几年就在店里试一试「帮学生做作品集」，到打印需求真的退场那天，他手里就已经有了一条现成的路。

> 带走的话
>
> 你的产品不是自己站着的，是被差异和纠缠托起来的。哪天托它的那两只手换了，它就会被替代——要提前看那两只手，不要只盯着产品本身。

小账

本章用到的维度与工具：三方程·S=F(D,E)；显露的替代、拆开与合并

本章预案卡——What If：客户明天用另一种方式满足同样的需要，我的产品还剩什么？／How If：从差异和纠缠起手，先找托着我的那两只手在不在，再换显露方式／Why If：差异被AI压平、与纠缠被中间层改道正在相争，这股力会推着显露改形；提前换形的人才接得住

第 11 章

差异的突变：你的优势被 AI一键抹平了怎么办

> 这一章的问题：当你辛苦攒下的本事，别人用 AI点一下就有了，你的优势还剩下什么，又该从哪里重新长出来？

下面是我构想的一个人物和场景。

唐会计，四十出头，在一座地级市开了一家小小的代账公司，手下五六个人，专门给附近的个体户和小微企业记账、报税、做年报。她入行快二十年，最大的本事是「熟」：哪类发票能抵扣，哪个季度要报什么表，小老板们账上的哪些地方最容易出问题，她闭着眼都说得出来。客户找她，图的就是这份熟——自己搞不懂，交给唐会计就放心。

这两年，唐会计明显感觉到风向变了。先是有客户拿着手机来问她：「我问了AI，它说这张发票可以这样处理，对不对？」再后来，有的客户干脆说：「这些表格 AI帮我填好了，你帮我看一眼就行，能不能便宜点？」最让她心里发凉的是，一个刚毕业的年轻人在隔壁开了一家「智能代账」，人手比她少一半，价格比她低一截，宣传语写着：「AI记账，专业审核」。

唐会计晚上睡不着：我二十年攒下来的那份熟，怎么好像一夜之间就不值钱了？

这就是差异的突变。不是唐会计的本事变差了，而是她的本事所依托的那份「和别人的差别」，被一种新的工具压扁了。过去，懂税和不懂税之间隔着一道沟；今天，AI在沟上搭了一座桥。沟还在，可是人人都能过去了。

◆ 一、优势不是你有什么，是你和别人差在哪里

先把「优势」这个词想清楚。

我们常说「我的优势是经验丰富」「我的优势是手艺好」，好像优势是装在自己身上的一样东西。可是用 SDE 的眼睛看，优势从来不是你有什么，而是你和别人差在哪里（差异，D）。一样本事，如果人人都有，就不是优势；一样本事，如果只有你有，才是优势。优势是一种「差」，是一种相对的东西。

这就解释了唐会计的困惑：她的那份熟一点都没少，可是别人借着 AI，也有了七八成的熟。她和别人之间的那个「差」变小了。优势被抹平，不是你失去了什么，而是别人得到了什么。

AI时代，这种抹平来得特别猛。我讲过一个判断：AI让行业的共同知识——就是「我们的知识」——变得极其便宜，聪明人应该赶紧离开这个赛道，去做「我的知识」。行业里那些成文的、公开的、可以教会的知识，正是 AI最擅长学会、最擅长复述的东西。唐会计二十年攒下的熟，有很大一部分就属于这类：税法条文、报表格式、常见错误，这些都写在书上、规定里、无数人的经验帖里。AI把它们一口吞下，再一勺一勺低价甚至免费地分给每一个人。

所以，差异的突变，最先打在那些靠「行业共同知识」吃饭的人身上。你越是靠「懂规矩」「熟流程」「会套路」立足，你的差异就越容易被一键抹平。

◆ 二、差异由显露和纠缠决定

那么，差异是怎么来的？能不能预判它什么时候会被抹平？

这就要用到第二个方程：差异由显露和纠缠决定，写成 D＝G(S,E)。大白话说：你和别人差在哪里，取决于两样东西——你做出来、显出来的东西是什么样（显露，S），以及你和别人分别被卷进了什么样的关系网（纠缠，E）。

这个方程有两层意思。

第一层，差异不是凭空的，它总是从「做出来的东西」和「关系网」里长出来的。唐会计的差异，是从她二十年做出来的一本本账（显露）和她跟税务流程、跟一群小老板的长期关系（纠缠）里长出来的。

第二层，也是预判的钥匙：只要显露或者纠缠中的任何一样发生变化，差异就会跟着变。AI恰恰同时改变了这两样。在显露上，AI让任何人都能「做出」一份像模像样的账、一张填好的表——过去只有专业人士才能显出来的东西，现在人人都能显出来。在纠缠上，AI插进了客户和专业人士之间——客户和税务规则之间，过去隔着唐会计，现在隔着一个随时可以问的助手。显露和纠缠一变，按照方程，差异多半要被改写。

这样一看，唐会计的处境就不是什么无妄之灾，而是一个可以提前看见的变化：只要她早一点留意「客户能自己做出来的东西越来越多」和「客户开始先问AI再问我」这两件事，她就能预判到，自己的差异正在被压扁。

◆ 三、哪些差异会被抹平，哪些抹不平

第6章已经讲过，被 AI抹平的差异和抹不平的差异有什么不同，这里不再重复那一套分类。这一章要做的，是把它变成一个预判的工具：面对一份差异，怎样提前判断它在突变中的命运?

我给一个简单的三问。

第一问：这份差异，是不是写得下来？如果你的本事可以写成一本操作手册、一套流程、一份清单，那它迟早会被 AI学会。写得下来的差异，就是能被一键复制的差异。唐会计的「哪类发票能抵扣」写得下来，所以最先被抹平。

第二问：这份差异，是不是离不开某一个具体的人、具体的地方、具体的关系？如果你的本事必须在某个特定的关系里才成立——比如你知道这一家客户的老板做生意的习惯，知道他家账上哪一笔钱背后是什么故事，知道他明年可能要扩店——这份差异就长在纠缠里，AI很难替代。因为 AI拿到的是共同知识，拿不到你和这一个人之间的具体纠缠。

第三问：这份差异，是不是在不断地被你重新做出来？如果你的差异是一次做成、然后吃老本，那它会慢慢被追平；如果你的差异是每天都在新的显露里重新长

出来——每接一个新客户、每遇到一个新问题，你都在做出别人没做过的东西——那它就是一份活的差异，AI追不上，因为它总是在你前面一步。

三问合起来，其实就是第二方程的三个面：差异如果只靠「写得下来的显露」，最容易被抹平；如果长在「具体的纠缠」里，抹不太平；如果能「在新的显露里不断重生」，就一直抹不平。

◆ 四、被抹平之后，差异从哪里重新长出来

差异被抹平了，怎么办？方程已经告诉我们答案：差异是从显露和纠缠里长出来的，那么要长出新的差异，就得从这两样里去找。不是去守住那份已经被压扁的旧差异，而是去改变你的显露、你的纠缠，让新的差异重新长出来。

从显露里长：做出别人还做不出来的东西。唐会计可以想一想：既然基础的记账报税 AI都能做了，那小老板们真正头疼、AI还做不好的是什么？也许是「看懂自己的账」——很多小老板账做得清清楚楚，却不知道自己的钱到底亏在哪里、赚在哪里。如果唐会计把服务从「帮你记账」改成「每个月帮你把账讲明白、告诉你该在哪里省钱」，她就做出了一种新的显露，新的差异也就从这里长出来了。

从纠缠里长：钻进别人进不去的关系网。唐会计二十年里认识了一大批本地的小老板，这张网本身就是一份难以复制的东西。她可以把这群人组织起来，办一个小老板财务交流会，大家聊聊怎样合规地用好税收政策、怎样申请补贴、怎样避免踩坑——这里只讲方向，具体的财税做法要找专业人士按规定来。这个圈子一旦活起来，她在这个圈子里的位置，就是新来的「智能代账」很难抢走的差异。

还要提一种更聪明的做法：把 AI变成自己差异的一部分。唐会计与其和隔壁的「智能代账」比谁更便宜，不如自己也用上 AI，把那些写得下来的工作交给它，让自己和员工腾出手来，去做那些写不下来的事。这样一来，旧差异被抹平的那一部分，她也享受到了成本下降的好处；省下来的力气，又全部投进了新差异的生长里。

讲一个片段作对照。阿雅，28岁，杭州的独立设计师，一人公司，她的完整故事放在第25章展开。这里只说一个片段：她发现客户拿 AI出图之后，最常回来找她做的，是「我生成了一百张，你帮我挑一张、改到能用」。她原来的差异——会画——被抹平了一大块；可是另一份差异——眼光、判断、知道这张图放在客户的店里合不合适——反而变得更值钱了。差异没有消失，只是换了地方长。

◆ 五、差异突变的两个假象

差异被抹平的时候，老板们常常被两个假象骗住，迟迟不动手。

第一个假象：「AI做得没我好。」这句话往往是真的。唐会计看过客户拿来的AI填的表，确实有错，有的地方还错得离谱。她于是放心了：AI还差得远。可是这里有一个要命的地方：客户并不需要「和你一样好」，他只需要「够用」。当AI做到你的七成，而价格只有你的一成时，大部分客户会选那七成。剩下的三成差距，只有少数对质量特别在意的客户才愿意多付钱。你的差异没有归零，可是愿意为这份差异付钱的人，从一大片缩成了一小撮。所以，判断差异有没有被抹平，不能问「AI做得有没有我好」，要问「对我的大部分客户来说，AI做得够不够用」。

第二个假象：「我的客户离不开我。」这个也常常是真的，但只在当下是真的。客户今天离不开你，是因为他还不熟悉新的工具，还不放心，还懒得换。可是这种依赖是一种纠缠，而按照第二方程，纠缠一变，差异就变。客户的子女开始帮他用 AI，他的同行告诉他「我早就不找代账了」，平台推给他一个更便宜的选择——这些纠缠上的小变化，一点一点地把「离不开」变成「可以离开」。等你感觉到客户走了，他其实已经在心里离开很久了。

这两个假象的共同点，是拿「此刻」来判断「将来」。可是差异的突变恰恰是一个将来的事：它不是今天发生，而是正在发生。预案的意思，就是在它发生完之前，先把它想一遍。

◆ 六、一家小店的差异推演

和上一章一样，拿一个具体的小生意做一次推演。这一次借小马，只取一个片段，下面是我构想的推演。

睡前故事的生意被跟风和大应用压下去之后，小马不甘心，想换个方向：他发现小区里很多老人不会用智能手机，就想开一个「教老人用手机」的上门服务。开张之前，他按第二方程把自己的差异推演了一遍。

他先问：我和别人差在哪里？答：我年轻，懂手机，有耐心，住在附近。然后用三问一个一个过。「懂手机」写得下来——手机厂商和各种 AI助手都可能把「一步一步教你用」做成自带功能，这份差异会被抹平。「有耐心」一半写得下来，一半写不下来——AI也很有耐心，可是老人要的不只是耐心，是有个人坐在身边。「住在附近」写不下来，而且长在纠缠里——小区的门卫、居委会、老人们的子女，都可以成为他的关系网。

推演完，小马就知道该把力气花在哪里了：不要把自己当成「教手机的人」，那份差异迟早被手机自带的助手拿走；要把自己当成「小区里老人身边那个靠得住的年轻人」，手机只是一个开头，接下来可以帮着挂号、缴费、给子女视频、识别诈骗电话。这些事里，有一份差异是长在关系里、每天都在重新长出来的：老人们一次次叫他，他一次次把具体的事办妥，这份信任就一次次地加厚。

这个推演也提醒我们：差异的预判不是等到优势被抹平之后才做的，最好在开张之前就做。开张前多问一遍三问，你选的那份差异，就不会刚冒出来就被抹平。

◆ 七、抹平是双向的：别人的高墙也在倒

讲了这么多「你的优势被抹平」，还要讲另一面：抹平是双向的。AI压扁了你的差异，也同样压扁了别人对你的差异。过去挡在你前面的那些高墙，也在倒。

过去，小生意和大公司之间，隔着好几道墙。大公司有设计部，能把包装做得漂亮；有市场部，能写出像样的文案、拍出像样的广告；有法务、有财务、有数据

分析，能把账算清、把风险看清。小老板什么都要自己来，样样都比不上。这些墙，本质上就是大公司和小老板之间的差异，而它们大多建在「写得下来的专业知识」上。

现在，这些墙一道一道地矮下去。林晓用 AI做出的新品海报，未必比连锁品牌的差多少；老周用 AI翻译和整理的产品资料，可以直接发给海外的散户买家；唐会计如果愿意，也能用 AI帮自己分析客户的经营数据，做出过去只有大机构才做得起的报告。大公司靠这些墙守住的差异，正在被抹平；小老板借着同样的工具，站到了离大公司近得多的起跑线上。

按照第二方程，这意味着一个新的局面：当写得下来的差异被普遍抹平之后，剩下的胜负，取决于谁能更快地从显露和纠缠里长出新的差异。在这件事上，大公司未必占便宜——它们船大难掉头，层层审批，一个新想法要走几个月；小老板一个人拍板，今天想到明天就能试。所以，差异的突变对小老板来说，既是威胁，也是一个难得的窗口。

当然，这里不是说小老板一定能赢，更不是预言哪家大公司会输。我只是提醒一件事：看差异的突变，别只看自己身上被削掉了什么，也要看挡在自己前面的东西被削掉了什么。两边一起看，你才能看清楚，突变之后的那块地上，你站在什么位置。

◆ 八、SDE 读法

把本章案例用第二方程读一遍。

唐会计的代账公司：旧差异（D）是「懂税、熟流程」，它从过去的显露（一本本账）和纠缠（客户依赖她来对接税务规则）里长出来。AI在显露上让人人都能「做出」账表，在纠缠上插进了客户和规则之间，按 D＝G(S,E)，旧差异被压扁。她的出路，是改变显露（从记账变成讲明白账）和纠缠（从一对一服务变成组织一个小老板圈子），让新差异从这两处长出来。

阿雅的片段：旧差异「会画」被 AI的显露能力抹平；新差异「会挑、会判断、懂客户的场合」从她和客户的具体纠缠里长出来。

老周的片段：第9章里讲过，他过去靠「打样快、工艺熟」立足，这份差异写得下来、教得会，正是最先被 AI设计加自动化追平的那一类。他要找的新差异，得从他和老客户之间那些写不下来的默契里去找。

这一章要读出的关键是：差异不是一件放在保险柜里的东西，是一条从显露和纠缠里不断流出来的水。源头变了，水就变了；想要水不断，就得去照看源头，而不是守着已经干了的河床。

◆ 九、应对

差异被抹平，普通人和老板能拿走的做法有这些。

第一，给自己的每一份优势做一次「三问体检」：写得下来吗？离得开具体的人和关系吗？在不断重生吗？三问都是「是、离得开、不重生」的那一份，就要做好被抹平的准备。

第二，把写得下来的那部分主动交给 AI。别等别人用 AI来抢你，你先用 AI把自己的标准活做快、做便宜，把成本降下来，把人腾出来。

第三，把腾出来的力气，全部投到写不下来的地方。具体的客户、具体的场合、具体的判断，这些是你和 AI之间最大的差。唐会计腾出来的时间，就该花在和客户坐下来聊账上。

第四，每个季度问一次「客户最近问 AI问得最多的是什么」。客户先问 AI的那些问题，就是你的旧差异正在被抹平的地方；客户问了 AI还要回来问你的那些问题，就是你的新差异正在长出来的地方。

第五，从「我们的知识」挪到「我的知识」。行业里人人都知道的东西，不要再当成你的招牌；你在自己的客户、自己的地方、自己的经历里攒下的那些独有的理解，才是你接下来要做大的东西。这件事在第七编会展开讲，这里先记住方向。

第六，别和抹平你的工具比价格。当别人用 AI把价格压下去的时候，你跟着压，只会两败俱伤；你要做的是换一个比法——比判断，比关系，比在具体场合里把事办妥的能力。

带走的话

优势不是你有什么，是你和别人差在哪里；AI让很多「差」一夜变小。别守着已经干了的河床，去照看显露和纠缠这两个源头，新的差异会从那里重新流出来。

小账

本章用到的维度与工具：三方程・D＝G(S,E)；「我们的知识」与「我的知识」；差异三问

本章预案卡——What If：我最拿得出手的本事，明天别人用 AI点一下就有了，我还剩什么？／How If：从显露和纠缠起手——先把写得下来的交给 AI，再去具体的客户关系里做出新东西，让新差异长出来／Why If：显露（人人能做出）和纠缠（AI插进客户与规则之间）正在相争，这股力把差异推向重生，新差异只能从这两维里长出来

第 12 章

纠缠的突变：平台改规则、客户迁移了怎么办

> 这一章的问题：你没动，可你和客户、渠道、平台之间那张网，一夜之间变了样，怎么办？

东莞的老周，那位做了二十年外贸代工的小家具厂老板（这段仍是我构想的场景），二十年里靠三根线吊着：一根线连着几个老外采购商，每年春秋两季来看样、下单；一根线连着当地几家做板材、五金、包装的配套厂，谁家什么时候能交货，他心里有本账；还有一根线连着厂里四十来个老师傅，手艺稳，流动少。有一年春天，老采购商没有像往常那样飞过来。邮件里客客气气地说：今年我们的采购改到一个线上平台上统一招标了，你们也去注册一下，按平台的规则报价。老周去注册了，发现平台上和他同样做实木餐桌的工厂有好几百家，图片、参数、报价排得整整齐齐，采购商点一下就能比价；平台还给每家工厂打分，打分看的是回复速度、样品周期、历史好评，看不见他二十年来跟采购商一起喝过的酒。

老周的桌子没有变，手艺没有变，工人没有变，价格也没有变。变的是什么？变的是他和客户之间那张网。从前，客户是一根一根直接拴在他手上的线；现在，所有的线都被收进了一个平台，平台握着线头，按自己的规则重新分发（这是我构想的情形，不指任何一家平台）。他什么都没做错，生意却少了一半。

这一章讲的，就是这种突变：东西没变，差异也没大变，可关系网先变了。我把它叫做纠缠的突变。

◆ 一、什么叫纠缠：生意是缠出来的

先把词说白。纠缠（E），说的是你和客户、渠道、平台、对手、员工、AI工具缠在一起的那张关系网。一单生意能做成，从来不是你一个人的事：客户得找得

到你，渠道得肯上你的货，平台得把你推给人看，配套厂得按时交料，员工得肯干，现在还得加上一条，AI工具得用得顺手。这些线缠在一起，才托得住一笔交易。

旧商场里，这张网变得慢。一个老客户跟了你十年，一个经销商跟了你八年，一条街上的邻居都认识你，这些关系像老树的根，一年长一点，很少一夜之间断掉。所以老一辈做生意讲「关系」、讲「人脉」，是有道理的：网稳，生意就稳；网是你的，生意就是你的。

可是新商场里，这张网有两个变化。第一，网越来越多地不长在你手上，而长在平台手上。外卖平台握着店和吃饭人之间的线，电商平台握着卖家和买家之间的线，短视频平台握着内容和眼睛之间的线，招标平台握着工厂和采购商之间的线。第二，平台自己也在被更大的网牵着走：算法改了，模型能力变了，资本风向变了，监管规则变了，平台就要跟着调规则。平台一调，千千万万小店的网就跟着一起抖。

所以今天的纠缠，不像老树的根，更像蜘蛛网：线很多，看上去很密，可只要中间那根主线一动，整张网都在晃。你没动，网动了，你就被晃下来了。

◆ 二、纠缠的方程：E＝H(S,D)

第三编讲 What If，用的是三方程。前两章讲了前两个：显露由差异和纠缠决定，S＝F(D,E)；差异由显露和纠缠决定，D＝G(S,E)。这一章讲第三个：纠缠由显露和差异决定，E＝H(S,D)。

白话说就是：你被谁连着、连得多紧，取决于你显出来的是什么样的东西（显露，S），以及你和别人差在哪里（差异，D）。

这句话有两层意思，两层都要紧。

第一层是正着读：关系网不是凭空来的，是被你的东西和你的差异「吸」过来的。客户为什么连着你？因为你做出来的东西他用得上，并且在他眼里，你和别家

有点不一样。渠道为什么肯上你的货？因为你的东西好卖，并且卖你的比卖别人的划算。只要显露和差异还在，网就有理由在。

第二层是反着读，这一层更要紧：当网突然变了，往往是因为别人家的显露和差异变了，或者平台对「显露」和「差异」的看法变了。老周的桌子没变，可平台用一套新的打分规则重新定义了什么叫「好工厂」：回复快、样品快、评分高，这就是平台眼里的差异。他二十年的差异——手艺、信誉、和采购商之间的默契——在新规则里看不见，于是网就从他那里流走了。

所以 E＝H(S,D) 这个方程，在 What If 的时候要这样用：不要只问「我的关系还在不在」，要问「决定这张网的显露和差异，是谁在定义？定义它的那个人或平台，明天会不会改主意？」你能预判到定义权在谁手上，就能预判到网会往哪里晃。

◆ 三、纠缠突变的三种样子

商场里的纠缠突变，看上去五花八门，归拢一下，大概是三种样子。

第一种，平台改规则。这是最常见的。外卖平台调整抽成比例、配送范围、排序办法；电商平台调整搜索权重、促销规则、退货政策；内容平台调整推荐逻辑，原先发什么都有人看，忽然只推某一类内容。规则一改，原来缠在你身上的线，一大把被平台收走，再按新规则分给别人。很多做过网店、做过外卖的老板都有体会：同样的店，同样的菜，某个月的单量忽然掉一截，查来查去，是平台改了某个规则（具体平台、具体规则因时因地而异，不举具体数字）。

第二种，客户迁移。客户不是被平台收走的，是自己走的。从前大家在街上买，后来大家在网上买；从前大家在搜索框里找答案，后来大家在短视频里刷答案，现在又有不少人直接问 AI。客户换了一个地方待着，你还在老地方等，网就断了。客户迁移最难察觉，因为它不是一天发生的，是一点一点挪走的；可它一旦挪过了某个点，回头就来不及了。

第三种，中间层被抽掉或换掉。从前你和客户之间隔着一层：经销商、代理、中介、批发市场。这一层本身就是一段纠缠。有一天，这一层被平台替掉了，或者被 AI工具替掉了，你和客户直接面对面了，听上去是好事，可你原来依靠的那些线也一起没了。老周的采购商不来看样了，就是中间那层「人和人见面」被平台替掉了。反过来，也可能是你原本和客户直连，忽然中间多出一层，客户要先问 AI，AI再推荐给他几家，你得先过 AI这一关。

三种样子，有一个共同点：你自己的东西和差异，可能一点没变，可网的形状变了。所以纠缠的突变最容易让老板觉得冤：「我又没做错什么。」是的，你没做错，可局面已经被回写了。回写不问你有没有做错。

◆ 四、为什么纠缠的突变在 AI时代特别快

旧商场里也有纠缠突变：超市起来，夫妻店的客流少了；网购起来，商场的客流少了。可那是几年、十几年的事，有足够的时间让人看清、让人转身。今天为什么快？我看有三个原因。

一是网的主线集中了。过去千千万万的关系分散在千千万万人手上，今天大量的关系集中在少数几个平台手上。主线集中，牵一发就动全身。一个平台改一条规则，影响的是成千上万家店，这种同时性，是旧商场没有的。

二是平台自己在被 AI回写。平台的推荐、排序、匹配，越来越多地由模型来做。模型一升级，平台对「什么是好东西、什么是好店」的判断就跟着变。平台的某些排序，有时连局外人都说不清为什么这样排，因为里面有模型的判断。这一层不确定，会一路传到最底下的小店。

三是客户的注意力可以一键搬家。从一个 App 到另一个 App，从搜索到对话，客户迁移的成本很低。过去客户搬家要搬身子，今天只要动动手指。旧商场的客户惯性很大，新商场的客户惯性很小。

所以，前两章讲显露的突变、差异的突变，这一章讲纠缠的突变，其实三者常常一起来。网一动，你的东西能不能被看见（显露）就变了，你的差异还算不算差

异也变了。三方程是连在一起的，不是三件分开的事。可是在 What If 的时候，我建议你单独把纠缠这一条拿出来想一遍，因为它最容易被忽略：老板们天天想产品、想价格，很少有人坐下来想「我的网是谁的」。

◆ 五、一张网晃动时的连锁：三个方程一起读

前面说，纠缠的突变常常不单独来。这一节专门讲它怎样带动另外两维，好让你在 What If 的时候，不只看见第一下晃动，还看见后面那几下。

拿林晓的奶茶店作一个片段。假定外卖平台某个月调整了排序办法，把「出餐速度」的分量调高了。这是纠缠的变化：平台和店、店和吃饭人之间那根线的拉法变了。第一下晃动，是她店里的外卖单量掉了一些，因为她家的招牌是现煮的芋圆，出餐要多等几分钟。第二下晃动跟着来了：为了把单量拉回来，她可能会想把芋圆换成预煮的，出餐快了，可口感也跟别家差不多了。这时候，纠缠的变化已经回写到了差异上，D＝G(S,E)——差异被网逼着变了。第三下晃动更深：如果她真的换了，她的店在客人眼里就从「那家芋圆好吃的店」变成了「又一家奶茶店」，这是显露的变化，S＝F(D,E)——显出来的东西也跟着变了。

你看，一根线被平台拉了一下，三下晃动之后，她的店已经不是原来那家店了。可每一步，她都觉得自己只是「调整一下」。这就是回写：每一次应对，都在改写局面本身；改着改着，人就被网牵着走远了。

所以在 What If 的时候，我要你对纠缠的变化至少往下推两步。第一步问：网变了，我的单量、客流、订单怎么变？这是大家都会问的。第二步问：为了应对这个变化，我最容易做出什么调整？这个调整会不会伤到我的差异？第三步问：差异伤了，我在客人眼里还是我吗？三步推下来，你才知道哪些调整可以做，哪些调整宁可少赚一点也不做。林晓如果想清楚了，也许会选择另一条路：外卖上只放两三款出餐快的，把现煮芋圆留在店里卖，并且在外卖袋里放一张小卡片，告诉客人「到店吃，芋圆是现煮的」。这样，她顺着平台的网调整了一部分，又把最要紧的差异护住了，还借着外卖这根线，往店里拉回了一根自己的线。

再拿阿雅作一个短片段。阿雅，杭州的独立设计师，她的完整故事在第25章展开，这里只说一件事：她原来的客户，不少是通过一个设计师接单平台找来的。后来平台上出现了大量用 AI出图的接单者，报价很低，平台的推荐也跟着往「便宜、快」那一边偏。这是纠缠的变化。阿雅如果只盯着单量，就会往低价走，这是差异被网拉着走；如果她往下多推两步，就会看见：跟着平台走下去，她的差异会被磨平，最后她就只是一个「会用 AI出图的人」，和平台上千千万万人没有区别。她该护住的，是客户愿意为之多付钱的那一部分——懂行业、懂客户的生意、能把一个模糊的想法变成一套可用的东西。

把这两个片段放在一起看，你会发现一条规律：纠缠突变本身往往不致命，致命的是你在慌乱中做出的那些「顺着网走」的调整。网一晃，人最本能的反应是去追网，可追着追着，差异没了，显露也没了。What If 的用处，就是在网晃之前，先把「哪些东西不能跟着网走」想清楚、写下来。

下面这张表，把纠缠突变的三种样子和它们最常引发的连锁列在一起，供你对照着想。

纠缠突变的样子	第一下晃动	最容易做出的调整	要护住的东西
平台改规则	排名、单量、曝光变化	按新规则改产品、降价	客人认你的那一点差异
客户迁移	老地方客流慢慢变少	守在原地加大投放	跟着客户走，留住熟客的联系
中间层变动	原来的中介、代理不再起作用	全盘押到新的中间层上	至少一条自己握着线头的线

这张表不是答案，是提醒。每一行最后一栏写的，都是 What If 时要先想好的那一句：网可以变，有些东西不跟着变。

◆ 六、SDE 读法：老周那一天发生了什么

用三方程把老周的故事读一遍。

先看纠缠（E）。老周原来的网，是一张「直连网」：采购商、配套厂、老师傅，三条主线都在他手上。突变那一天，采购商这条主线被平台收走了，变成了一张「平台网」。配套厂和老师傅这两条线还在，可它们本来是靠采购商的订单养着的，主线一断，另外两条也开始松：订单少了，配套厂优先给别人交货；活少了，老师傅开始有人去别的厂。

再看差异（D）。老周的差异，原来是「手艺稳、交货准、跟采购商有默契」。在平台的新规则里，默契看不见，手艺只剩几张图片，交货准要在平台上积累记录才算数，而他在平台上是新人，没有记录。他的差异在新网里被重新定价了，而且定低了。

再看显露（S）。老周的桌子还是那张桌子，可在平台上，它是几百张图片里的一张，显不出来。显露不是东西本身，是东西在一张网里「冒出来」的那一下；网换了，东西冒不出来了。

最后看方程。E＝H(S,D)：网是由显露和差异决定的。平台用一套新标准定义了显露（图片、参数、排序位置）和差异（回复速度、评分、样品周期），于是网就按新标准重新分配。老周输掉的，不是手艺，是「定义差异的权力」。

再往前推一步：这件事能不能预判？能。早在采购商开始问「你们有没有在某某平台上开店」的时候，信号就来了；早在同行开始在平台上积累评分的时候，信号就来了。哪个方程没想过，就是缝隙。老周二十年里一直在想 S＝F(D,E)——把桌子做好；也想过 D＝G(S,E)——比别人做得更好；可从来没想过 E＝H(S,D)——我的网是谁的，定义我的差异的又是谁。这就是他的缝隙。

◆ 七、应对：给自己的网做一次体检

纠缠突变来了，怎么办？我给老板们几条具体做法。

第一，画一张自己的网。拿一张纸，把你生意里最重要的十条线写下来：客户从哪里来、货从哪里来、单从哪里来、人从哪里来、工具从哪里来。每一条线旁边写一个字：「我」或者「它」。线头握在你自己手上的写「我」，握在平台、中

介、某一个大客户手上的写「它」。写完一看，如果「它」超过一半，你的网就是借来的网，随时会被收回。

第二，问一句 What If。对每一条写着「它」的线，问一句：如果它明天改了规则，我会断掉哪些显露、哪些差异？比如林晓（长沙开着两家奶茶店的那位）可以问：如果外卖平台明天把配送范围缩小一公里，我会少掉哪一片小区的客人？这些客人除了外卖，还有别的路能找到我吗？老周可以问：如果平台明天改了打分规则，只看样品周期，我做得到吗？问得越具体，预案越管用。

第三，留一条自己的线。不是要你离开平台，今天不少生意离不开平台。是要你在平台的网之外，留一两条线头握在自己手上的线：一个老客户的微信群，一个自己的小网站，一份熟客名单，一个能直接联系的经销商。平台是大路，自己的线是小路；大路堵了，小路还能走。这一条在第七编讲「三合一」的时候还会展开。

第四，盯住定义差异的人。平台怎么排序，客户凭什么挑，AI推荐的时候看什么，这些「定义差异的规则」，每个月花一点时间去看一看。不需要懂技术，只需要留意：同行里谁忽然起来了，他做对了什么？谁忽然掉下去了，他踩到了什么？定义差异的规则一变，网就要跟着变，你提前一个月知道，就多一个月转身。

第五，把纠缠也当作产品来做。很多老板把关系当作副产品：东西好了，关系自然就来了。在新商场里，关系本身要经营，要设计，要有人负责。老周如果在平台之外，把二十年的老采购商做成一份「老友名册」，每季度寄一份新样品的视频和一封亲笔信，这条线就不会全断。这不是讨好，是把一段纠缠变成一种显露。

第六，每个季度把随身三问对着网问一遍。第一问，What If：如果局面这样变了，我的显露、差异、纠缠哪一个先断？对多数小生意来说，最先断的往往是纠缠，所以这一问要从网问起。第二问，How If：网断了，我从哪一维起手补？是先补一根新线（从纠缠起手），还是先把差异磨得更亮、让新网自己来找我（从差异起手），还是先换一个能在新网里冒出来的东西（从显露起手）？这一问下一编会专门讲。第三问，Why If：眼下哪两维正在相争？老周的情形，是平台的新网和他的老差异在相争，这一争，会把他的显露推向哪里——是推他去拍更好的产品

视频，还是推他去做一个平台上没有的东西？第五编讲三原理时，还会回到这种「两维相争、逼出第三维」的局面。

这三问，一个季度问一遍不嫌多。网是活的，今天的体检，三个月后就过时了。

> 带走的话
>
> 你没动，网却动了，客户就被带走了。东西要做好，通向客户的线，也要有几根握在自己手里。

小账

本章用到的维度与工具：三方程·E＝H(S,D)；纠缠突变的三种样子（平台改规则、客户迁移、中间层变动）

本章预案卡——What If：如果平台明天改规则、客户明天搬家，我的哪几条线会断？／How If：先画网、标出「它」的线，在平台之外留一两条自己的线／Why If：平台的新网（纠缠）和我的老差异正在相争，这股力会推着我的显露改形；我要在被推之前，先想好哪些东西不跟着网走

第 四 编

How If：六条路径应对

编 序

第四编是 How If：变了以后，我从哪一维起手，按什么次序走。它对应六路径：S、D、E 三维排出六种次序。全编七章。

第13章是总论：同一局面，起手不同，结局不同；怎样选起手，路径怎样组合与接续，什么时候该换路。第14章到第19章一章一条路，依次是 S→D→E、S→E→D、D→S→E、D→E→S、E→S→D、E→D→S。每条路配一个大家熟悉的商战，也配一个小店、小老板的日常。

六条路没有哪一条是标准答案。真实的路，往往是几条简单路径接在一起、套在一起的组合；每走一步，看回写，回写告诉你该不该换路。

本编是判词第三句中间一段的主场，管实践。**同一个局面，起手不同，结局就不同；先问哪一维最强，再选路。**

第 13 章

六路径总论：同一局面，起手不同，结局不同

> 这一章的问题：局面已经变了，我该从哪一步走起，按什么次序走下去？

3个人给小马出了3个主意，各有各的道理，却指向3个方向。小马是郑州24岁的毕业生，想用 AI做点小生意（人物与场景都是我构想的）。他手上有三样东西：会用几个 AI工具，能很快做出海报、短视频脚本和小程序原型；大学4年在学校附近的几个兴趣社群里混得很熟，认识不少人；还有一个想法——学校附近的小餐馆，菜单、海报、外卖页面都做得很土，他觉得自己能帮他们做得好看一些。

小马去问了3个人。第一个是做产品出身的学长，说：先做出一个样品来，给一家餐馆免费改一套菜单和外卖页面，做出来再说。第二个是开过店的表姐，说：先别做，先想清楚你和那些做设计的、做代运营的到底差在哪里，差不出来，做了也白做。第三个是一个做社群的朋友，说：你不是认识很多人吗？先把学校附近的餐馆老板拉到一个群里，先混熟，看他们到底缺什么。

3个人说得都有道理，也都不全对。小马的问题，不是选谁的意见，而是要明白：这三条建议，其实是三种不同的起手；起手不同，后面走的次序不同，最后长成的生意也不同。这一章就讲这个。

◆ 一、从 What If 到 How If：预判之后，要走路

第三编讲的是 What If：用三方程预判局面会怎样变。预判是看，看清楚了，还得走。这一编讲 How If：如果局面这样了，我从哪里起手、按什么次序走。

先把三维再说一遍白话。显露（S），是把东西做出来、显出来、稳住；差异（D），是你和别人、今天和昨天差在哪里；纠缠（E），是你和客户、渠道、平台、对手、员工、AI工具缠在一起的网。

一门生意要立起来，三维都得有：要有个东西显出来，要有点和别人不一样，要有人连着你。问题是，三维不可能同一天同时到位。人的力气、钱、时间都有限，总得先做一样，再做一样，最后做一样。先做哪一样，后做哪一样，这就是路径。

三维排次序，一共六种：S→D→E、S→E→D、D→S→E、D→E→S、E→S→D、E→D→S。这就是六路径。

这里我要先说清楚一件事，免得读偏。六路径说的是三维的次序，每一条都是三步，不是两维之间的一根箭头。有人一听「先做产品再找客户」，就以为是「S→E」，这只说了一半。做出产品、找到客户之后，你和别人的差异是在哪一步、怎样长出来的？没有这一步，这条路就没走完。路径之所以要三步走完，是因为一门生意缺了任何一维都立不住：有东西有客户没差异，迟早被比价比死；有东西有差异没客户，是好东西放在仓库里；有差异有客户没东西，是空口许诺。

◆ 二、六条路，六种起手

先把六条路各用一句白话说一遍，后面六章会一条一条细讲。

S→D→E：先做出东西，再在做的过程中磨出差异，最后结成网。适合手上有本事、能先把东西做出来的人。

S→E→D：先做出东西，先进一个圈子、借一张网铺开，再在网里磨出差异。适合东西做得出来，但单凭东西还显不出与众不同的人。

D→S→E：先看见别人没看见的差异，照着这个差异做出东西，再去结网。适合眼光毒、看得见缝的人。

D→E→S：先抓住一个差异，借着一张现成的网把它传开，最后才慢慢成形。适合抓得住一个点、又会借势的人。

E→S→D：先进入一张关系网，在网里做出东西，再在使用中磨出差异。适合人缘好、先有圈子的人。

E→D→S：先在一个社区里待着，从社区的需要里长出差异，最后把这个差异落成一门生意。适合在某个圈子里待得深、懂得圈子里人的人。

回到小马。学长的建议是从显露起手：先做一个样品。表姐的建议是从差异起手：先想清楚差在哪。朋友的建议是从纠缠起手：先进圈子。三种起手都有它的后两步。学长那条路，做出样品之后，下一步是去找更多餐馆（结网）还是去磨出自己的独门手艺（磨差异），就分成了 S→E→D 和 S→D→E 两条。表姐那条路、朋友那条路也一样各分两条。三个起手乘以两种接法，正好六条。

◆ 三、同一局面，起手不同，结局不同

为什么说起手不同，结局不同？因为每走一步，局面就被回写一次；先走的那一步，会改写后面两步的条件。

拿小马来推一推。这是我构想的推演。

如果他从显露起手，先给一家餐馆免费做一套菜单和外卖页面，做得不错，老板很高兴。接着他有两种接法。一种是先磨差异：他发现小餐馆最头疼的不是菜单好不好看，而是外卖页面上的菜品照片拍得没胃口，于是他钻进去，专门琢磨怎样用手机加 AI修图把家常菜拍得好吃，磨出了一个窄而深的手艺，再拿着这个手艺去找别的餐馆，这是 S→D→E。另一种是先结网：他请这位老板把他介绍给隔壁几家，很快接了七八单，单子多了，他发现大家要的东西不一样，有的要海报，有的要短视频，有的要会员小程序，他在一单一单的活里慢慢找到自己最拿手、别人最难替代的那一块，这是 S→E→D。两条路，前一条长成的是一个「专拍家常菜的人」，后一条长成的可能是一个「学校附近餐馆的小外包团队」。同一个起点，长成了两种生意。

如果他从纠缠起手，先把餐馆老板拉进一个群，混了2个月，老板们在群里聊得最多的，是外卖平台的抽成、差评怎么处理、怎样招到靠谱的兼职。他发现这些老板最缺的不是设计，是有人帮他们把外卖平台上的那一摊事打理好。于是他从群里长出了一个差异：「懂外卖平台、又会用 AI的小帮手」，再把这个差异落成一

门代运营的小生意，这是 E→D→S。这和他最初想的「帮餐馆做设计」已经完全不是一回事了。

你看，起手那一步，决定了他先看见什么；先看见什么，决定了后面往哪里走。这就是回写在路径上的作用。旧商场里，人们常说「条条大路通罗马」，意思是方向对了，怎么走都能到。新商场里，罗马本身会动：你走着走着，目标被你自己走的路改写了。所以起手不是小事。

◆ 四、怎样选起手：看你手上哪一维最硬

六条路没有高低之分，只有合不合适。怎么选？我给一条最简单的规则：从你手上最硬的那一维起手。

什么叫最硬？就是你现在就有、别人一时拿不走的东西。

如果你最硬的是本事——手艺、技术、能做出东西——那就从显露起手。做出来的东西是你最好的名片，先让它显出来，后面的差异和网才有地方挂。

如果你最硬的是眼光——你看见了别人没看见的需要、别人没注意的缝——那就从差异起手。差异是会过期的，你看见了，别人迟早也会看见，所以要趁早把它变成东西或者变成网。

如果你最硬的是关系——你在一个圈子里有人缘、有信任、有长期的来往——那就从纠缠起手。信任是今天最贵的东西之一，AI能帮人做东西、帮人找差异，可帮不了人凭空得到一群人的信任。

这条规则看上去简单，却常常被违背。很多老板最硬的明明是关系，偏偏要从产品起手，花大钱做一个东西，然后发现做出来的东西，老朋友们并不需要；很多年轻人最硬的明明是技术，偏偏要先去「混圈子」，混了一年，手艺生疏了，圈子也没混进去。从最软的那一维起手，等于让自己用短板去开局。

还有一条补充：手上最硬的那一维，要和当下局面最缺的那一维对一对。What If 的时候，你已经用三方程预判过：这一局最可能先断的是哪一维？如果局

面最缺的恰好是你最硬的，那就是天赐的起手；如果局面最缺的恰好是你最软的，那就要想一想，是先补短板，还是换一个局。

◆ 五、路径的组合与接续：真实的路不是一条直线

讲到这里，要防一个误会：以为选定一条路，就一直走下去。真实的生意，很少只走一条路。

第一，路会接续。一条路走完三步，生意立起来了，局面又变了，你就要从新的位置起手走下一条路。比如小马走完 E→D→S，代运营的小生意立起来了，三方程又一推，假如外卖平台自己推出了 AI帮商家打理店铺的工具（这是假设，不指哪一家），他的差异就被削了一块。这时候他就要从显露起手，做一个平台工具做不了的新东西，开始一条新的 S→...的路。路的终点，就是下一条路的起点。

第二，路会嵌套。一条大路里，每一步本身又是一段小路。比如「结网」这一步，要结一张网，你也要先拿出一个能让人进来的东西（显露），再让人看见进来有什么不一样（差异），最后网才结得起来。大路的一步里，藏着一条小路。

第三，路会并行。一门生意的不同部分，可以走不同的路。林晓的奶茶店，店里堂食那一块，可以从差异起手，磨出一款别家没有的招牌；外卖那一块，可以从纠缠起手，先顺着平台的网把单量做起来。两条路并行，最后汇到一家店里。

所以我说，真实的路往往是简单路径的复杂组合与接续。学六路径，不是让你在六个格子里挑一个，而是让你有一套话来描述自己走过的路、正在走的路、接下来要走的路。有了这套话，你就能看清：我现在在第几步，这一步走完了没有，下一步往哪一维去。

◆ 六、换路的规则：什么时候该掉头

路会走不通。走不通的时候，什么时候该坚持，什么时候该换路？我给三条换路规则。

第一条，某一步卡住超过你预案里设的期限，就换接法，不换起手。比如你从显露起手，东西做出来了，接下来想走「先结网」，结了3个月，网结不起来。这时候不要急着否定你的东西，先换个接法：改走「先磨差异」，把东西磨得更锋利，再回头结网。起手是你最硬的那一维，不要轻易丢；接法可以换。

第二条，局面回写，让你最硬的那一维变软了，就换起手。比如你最硬的是技术，可 AI工具一升级，你的技术人人都有了，那么从显露起手就不再是你的优势。这时候要重新问一遍：我现在最硬的是什么？也许是你在做技术的这几年里，积累下的一批信任你的客户，那就改从纠缠起手。

第三条，走着走着，发现两维在相争，就停下来看第三维。比如你发现，你想要的差异和你所在的网正在打架——网里的人要便宜，你要做精品——这就是两维相争。下一编讲三原理时会细说：两维相争，会逼出第三维的变化。这时候不要硬走原来的路，要看这场相争会把你推到哪里，顺着它换路。

换路不丢人。旧商场讲「专注」「一条道走到黑」，在局面稳定的时候是美德；局面月月在变的时候，一条道走到黑，往往就真的走到黑了。新商场的专注，是专注于自己最硬的那一维，而不是专注于某一条路。

◆ 七、六条路各有一个坑

每条路都有它的好处，也各有一个最容易掉进去的坑。先把坑说在前面，走的时候心里有数。

路径	起手靠什么	最常见的坑
S→D→E	本事	磨差异磨得太久，一直不出门结网
S→E→D	本事＋借网	网铺得太快，差异还没磨出来就被比价
D→S→E	眼光	看见了缝，做出来的东西却撑不住这个缝
D→E→S	眼光＋借势	势借来了，东西一直成不了形，热闹一阵就散
E→S→D	人缘	东西只做给熟人，出了圈子就没人认
E→D→S	在圈子里待得深	在圈子里待得太舒服，迟迟不落成生意

我挑三个坑多说几句。

第一个坑在 S→D→E 上。手艺人最容易掉进去。东西做出来了，总觉得还不够好，再磨一磨，再改一改，一年过去，东西确实好了，可市场上已经有3家做得差不多的了。差异是相对的：你关起门来磨，别人在外面结网，等你出门，你磨出来的那点不一样，可能已经被别人用网的力量抹平了。所以走这条路，磨差异这一步要设期限，到了期限，哪怕觉得还差一点，也要出门。

第二个坑在 D→E→S 上。会借势的人最容易掉进去。抓住一个点子，借着一个热门平台的流量一下子传开，单子一下子涌进来，可东西还没成形：货跟不上，品控跟不上，售后跟不上。热闹一阵，口碑坏了，势也散了。这条路的第三步「成形」，常常比前两步更难，要提前预备人手、供应链和稳住质量的办法，不能等势来了再补。

第三个坑在 E→D→S 上。在圈子里待得深的人最容易掉进去。圈子里的人信任你，什么事都找你商量，你也乐在其中，可迟迟没有把这份信任落成一门生意：没有明码标价的产品，没有可以重复交付的服务。等到有一天，圈子散了，或者有人先你一步把圈子里的需要做成了生意，你才发现自己只是一个热心人。这条路要在长出差异之后，尽快问一句：这个差异，能不能变成一个别人愿意付钱的东西？

这三个坑有一个共同点：都是在某一步上停得太久。路径是三步，不是一步。每一步都只是为下一步搭台，台搭好了就要往下走。在新商场里，停得太久本身就是风险，因为局面不会等你。

还有一点要补充：坑和坑之间可以互救。在 S→D→E 上磨得太久的人，可以临时借一段 S→E→D 的走法，先把半成品放进一个小圈子里试，让圈子里的反馈帮你判断差异磨够了没有；在 D→E→S 上成形太慢的人，可以借一段 S→D→E 的走法，先收一收势，把东西做扎实。这正是上一节说的「组合与接续」在救急时的用法。

◆ 八、SDE 读法：小马的三条建议

用本编的工具把小马的故事再读一遍。

学长、表姐、朋友3个人，代表了三种起手：显露、差异、纠缠。他们各自都只说了第一步，没有说后两步，所以三条建议听上去互相打架。用六路径一读，打架就消失了：它们不是三个答案，是三个起点，各自后面还有两种接法，一共六条路。

小马手上最硬的是什么？会用 AI工具做东西，这一条在今天并不算硬，许多人都会；他在学校附近的社群里有人缘，这一条反而比较硬，因为人缘要时间攒，别人一时拿不走。照「从最硬的那一维起手」，他更适合从纠缠起手。

再对一对局面：学校附近的小餐馆，这一局最缺什么？设计这件事，AI让它变得便宜，所以显露不是最缺的；差异——谁能真正帮老板们把生意做好——是缺的；纠缠——老板们彼此不认识、各自扛着平台的压力——也是缺的。他最硬的纠缠，正好对上了局面所缺的纠缠，那么 E 起手就是一个好起手。接下来，他是先在网里做东西（E→S→D），还是先在网里找差异（E→D→S），要看他进了群之后先看见什么。如果他一进群就发现大家都在要同一样东西，那就先做出来；如果他发现大家说不清自己要什么，那就先多听，从需要里长出差异。

这里我要提醒一句：这是一个构想推演，不是给小马的标准答案。真实的路要在走的时候看回写。六路径给的，是一张地图上的六个方向，不是一条已经铺好的路。

◆ 九、应对：给自己的生意画一张路径图

最后，给老板们几条能拿走的做法。

第一，写下三维的硬度。拿一张纸，写三行：我的显露（我能做出什么），我的差异（我和别人差在哪里），我的纠缠（谁连着我）。每一行打个分，一到五分，五分是别人一时拿不走。最高分的那一维，就是你的起手候选。

第二，写下局面最缺的一维。用上一编的三方程问一遍：这一局最可能先断的是哪一维？最缺的是哪一维？把它和你最硬的那一维对一对。对上了，大胆起手；对不上，想清楚是补短板还是换局。

第三，把后两步写出来。选定起手之后，写下两种接法，各写一句「如果第二步这样走，3个月后我大概会是什么样」。写出来，你就能看见两条路分别长成的生意，哪一条更像你想要的。

第四，给每一步设一个期限和一个信号。期限到了、信号没出现，就按换路规则换接法；局面回写让最硬的那一维变软了，就换起手。

第五，画出路的接续。在纸的最下面，留一行写「这条路走完之后，下一条从哪里起手」。这一行现在可以空着，但要留着。它提醒你：新商场没有一劳永逸的路，路的终点就是下一条路的起点。

这张纸，就是你这门生意的 How If。接下来六章，我会把六条路一条一条讲开，每条配一个大家熟悉的商战和一个小店小老板的日常例子。

> 带走的话
>
> 起手不是小事，先走的那一步会改写后面两步。从你最硬的那一维起手，按局面的回写换路。

小账

本章用到的维度与工具：六路径总论；起手规则（从最硬的一维起手）；路径的接续、嵌套、并行；三条换路规则

本章预案卡——What If：如果我选的起手明天被局面削软了？／How If：从当下最硬的一维起手，写下两种接法，设期限与信号／Why If：我最硬的一维若和局面最缺的一维对不上，两者相争，会推着第三维变形；先看这股力往哪推，再决定换不换路

第 14 章

S→D→E：先做出东西，再找差异，再结网

> 这一章的问题：手上有本事、能先做出东西的人，怎样从一个东西走到一门生意？

长沙有一位何姐（人物与场景都是我构想的），四十出头，原来在一家单位做文员，业余爱做蛋糕。孩子过生日、亲戚家办喜事，都是她做，做得好看又好吃。后来她辞了职，在家里开了一个私房蛋糕的小作坊，就在林晓奶茶店后面那条巷子里。

起头的几个月，她什么都做：奶油蛋糕、慕斯、千层、杯子蛋糕、饼干，客人要什么她做什么。生意不坏也不好，靠的是朋友圈里熟人下单。有一天，一个老同事来订蛋糕，说家里老人有糖尿病，过生日想吃蛋糕又不敢吃，问她能不能做一个少糖、甚至不放蔗糖的。何姐试了好几次，用代糖、用水果本身的甜味、调整面粉和奶油的比例，做出来一个口味清淡、老人孩子都爱吃的少糖蛋糕。（控糖到底怎么吃，要听医生的，蛋糕只是个例子。食品也不能对外宣称能治病或适合某种疾病的患者，书中「老人能吃」只是顾客之间口耳相传的说法，不是功效宣称。）老同事拍了照片发到家族群里，过了一个星期，来了三四个类似的订单。

何姐这才看见：自己什么都做的时候，和满城几百家私房蛋糕没有区别；做了这个少糖蛋糕，她才有了一点和别人不一样的东西。她把菜单砍掉了一大半，专心做少糖、适合老人和控糖人群的蛋糕。又过了半年，附近2家社区诊所的医生、几个做老年人服务的社工，都知道了「巷子里有个何姐，做的蛋糕老人能吃」，开始往她这里介绍人；一家做健康餐的小店找她合作，在店里放她的蛋糕；一个控糖人群的病友群，把她拉了进去，群里过生日的、过节的，订单一批一批地来。

何姐走的这条路，就是 S→D→E：先做出东西，再在做的过程中找到差异，最后结成网。

◆ 一、这条路的三步

第一步，先做出东西（显露，S）。走这条路的人，手上有本事，能先把东西做出来。何姐会做蛋糕，这是她的显露：一个能被人看见、尝到、拍照的东西。在新商场里，先做出东西有一个特别的好处：东西做出来，就能碰到真实的人，就会有真实的反馈。想得再好的方案，没有东西去碰，都只是方案。

第二步，在做的过程中找差异（差异，D）。注意，差异不是做之前想出来的，是做的过程中被碰出来的。何姐在做之前，从没想过少糖蛋糕；是老同事的一句话、是几次试做，才把这个差异碰了出来。走 S→D→E 的人，要有一个本事：在做的过程中，留意哪一单、哪一个客人、哪一句话，是别人接不住而我接住了的。那就是差异冒头的地方。

第三步，围绕差异结网（纠缠，E）。有了差异，网就有了一个可以挂上去的钩子。医生、社工、健康餐店、病友群，这些人原本和一个私房蛋糕作坊毫无关系，可因为她有了「老人能吃」这个差异，他们就有了理由连上她。网不是向所有人撒的，是顺着差异长出来的。

三步走下来，何姐的生意从「一个会做蛋糕的人」，变成了「一个有一张专门的网托着的、做少糖蛋糕的小品牌」。东西还是蛋糕，可已经是另一门生意了。

◆ 二、熟悉的商战：小米早期先做系统，再扩生态

这条路，在大家熟悉的商战里，有一个常被拿来讲的例子：小米早期的打法。下面只讲公开、广为人知的大概脉络。

小米创立于2010年4月，没有先做手机，而是先做了一个手机操作系统的改版，叫 MIUI，装在别家的安卓手机上用。它的首个版本，发布于2010年8月16

日，首发在 MIUI 论坛。这是第一步：先做出东西。这个东西，是一套能被人下载、刷机、天天用的系统。

第二步，在做的过程中磨出差异。MIUI 的差异，在当时广为人知的一点，是它更新得很勤，开发版据公开报道每周五发布一版，并且大量听取用户在论坛上的意见来改。这个差异不是事先写在计划书上的一条口号，而是在一版一版的改动里，一点一点被磨出来、被用户感受到的：它隔不久就变一点；你在论坛上提的意见，下个版本可能就改了。东西在先，差异在后，差异是在做东西的过程中长出来的。后来小米做自己的手机，把「高配置、相对低价」作为另一个被广泛传播的差异（小米第一款手机，2011年8月发布），这也是在已有的系统和已有的用户基础上，接着磨出来的。

第三步，围绕差异结网。有了一批认这套系统、认这个品牌的用户，小米后来做了一件很多人都知道的事：投资和扶持一批做其他智能硬件的公司，做充电宝、手环、空气净化器等等，把它们连成一张网，人们常把这叫做小米的「生态链」，一般认为它起步于2014年前后。网是顺着差异长出来的：用户认的是「这家的东西好用又不贵」，所以网上挂的，也都是同样调性的东西。

我讲这个例子，不是要评价这家公司后来做得怎样，也不预言它未来如何——这本书不做这种判断。我只想让你看见一条路的次序：先有一个东西显出来，再在做的过程中磨出差异，最后围绕差异结网。还要提醒一句：这里我把它读成 S→D→E，是就它最主要的那条线来读的。真实的历程里，论坛用户这张网一开始就在，差异和网是交替着长的，这正是上一章说的路径的嵌套和接续。

这个大例子，对小老板有什么用？我看有两点可以拿走。第一点，大公司起手时做出的那个东西，往往也很「小」：不是一部手机，而是一套装在别人手机上的系统。东西小，碰真人就快，改起来也快。第二点，它的差异不是靠一句广告语喊出来的，是让用户在每周的变化里亲身感到的。差异要被客人「感到」，不是被你「说出」。何姐的少糖蛋糕也是这样：她从没在朋友圈里写过「本店独家少糖配方」，是老同事家里老人吃了不难受，这件事自己传开的。小生意做差异，最省钱的办法，就是让差异长在客人的亲身感受里。

◆ 三、为什么这条路要「先做」

有人会问：何不先想清楚差异，再做？那不是更省力吗？

这要看你手上最硬的是什么。上一章说过，从最硬的那一维起手。何姐最硬的是手艺，不是眼光。让她坐下来想「少糖蛋糕有没有市场」，她想不出来；可让她做，她做得出来，做着做着，市场自己来敲门。对手上有本事的人来说，「做」本身就是最好的「想」。

还有一层，是新商场特有的。在旧商场里，做一个东西的成本高：开模、备料、招人、租场地，做错了代价大，所以要先想清楚再做。在新商场里，很多东西做出来的成本被 AI和各种工具压低了：一个页面、一个小程序、一份方案、一个样品视频，几天甚至几个小时就能做出来。做的成本低了，「先做出来碰一碰」就比「关起门来想」划算。这是 S 起手在今天越来越常见的原因。

可是，也正因为做的成本低了，「做出东西」本身越来越不算差异。人人都能做出一个页面，人人都能做出一个蛋糕。所以走这条路的人，千万不要停在第一步，以为东西做出来就赢了。东西做出来，只是拿到了一张入场券；差异要在后面磨，网要在更后面结。

◆ 四、第二步最难：怎样在做的过程中看见差异

S→D→E 这条路，最难的是第二步。东西做出来了，差异在哪里？很多人做了几年，还是说不清自己和别人差在哪里。

我教老板们三个看差异的地方。

第一，看「接不住」的单。别人接不住、你接住了的单，就是差异冒头的地方。何姐的少糖蛋糕，就是别人接不住的单。在做的过程中，要特别留意那些奇怪的、麻烦的、别人推掉的需求，它们往往是差异的种子。

第二，看「回头」的客。一个客人回头第二次、第三次，问问他为什么回来。他的回答，常常比你自己想的更准。客人说「你家的蛋糕老人吃了不难受」，这句话就是差异的原话。

第三，看「被 AI抹不平」的那一块。今天看差异，还要多一道筛子：你找到的这个差异，AI能不能一键抹平？如果你的差异只是「蛋糕造型好看」，AI生成造型设计、教人做蛋糕的视频遍地都是，这个差异很快会被抹平。如果你的差异是「懂控糖老人的口味和禁忌，并且有一批老人和家属信任你」，这里面有手艺、有经验、有关系，AI抹不平。第二编讲差异时说过：被 AI抹平的差异与抹不平的差异，要分开看。走 S→D→E 的人，第二步磨出来的差异，最好是抹不平的那种。

找到了，就要敢于砍。何姐把菜单砍掉一大半，这一刀很要紧。差异冒头的时候，往往还很小，混在一大堆普通的东西里，别人看不见。你要把普通的砍掉，让那一点差异显出来。这一砍，其实是差异回写了显露：东西还是蛋糕，可显出来的样子变了。

◆ 五、第三步：网要顺着差异长

差异有了，怎样结网？

很多人这一步走反了：差异刚冒头，就急着到处撒网，开直播、投广告、进各种群，什么人都想连。结果网是撒开了，可网上的人和你的差异对不上：来的人要的是普通蛋糕，比的是价钱，你的少糖蛋糕在他们眼里只是「贵」。网撒得越大，差异越模糊。

S→D→E 的第三步，网要顺着差异长。何姐的网，是这样一根一根长出来的：先是老同事的家族群——这些人亲口尝过、亲眼见过，最信；再是社区诊所的医生和社工——他们每天接触控糖的老人，是差异最需要的那一群人的「守门人」；再是健康餐小店——客人和她的客人是同一类人；最后是病友群——一整群正好需要她的人。每一根线，都是因为差异才连上的；也正因为如此，每一根线都很牢。

这里面有一个道理：顺着差异长出来的网，会反过来把差异磨得更深。医生会告诉何姐，哪些老人连代糖也要少放；病友群里的人会告诉她，哪一种口味最受欢迎、什么尺寸最适合一家人分。网在回写差异，差异在回写显露：她做出来的东西越来越准，越来越难被别人学走。这就是回写在一条路上的良性循环。

反过来也要提防：网长到一定程度，会开始提出和差异相反的要求。比如健康餐店说，你能不能也做一些普通蛋糕，我们店里别的客人也想吃。这时候，差异和网就开始相争了。这种相争怎么处理，第五编讲三原理时会专门讲；这里只提醒一句：走 S→D→E 的人，要记得网是为差异长的，不能让网反过来把差异吃掉。

◆ 六、这条路什么时候不该走

讲了这条路的好处，也要讲它什么时候不该走。不是每个能做出东西的人，都适合 S→D→E。

第一种情形：你做的东西，在当下这一局里人人都做得出。比如今天用 AI做海报、写文案、剪短视频，门槛已经很低。如果你的显露只是「我会用 AI做海报」，那么从显露起手，你一出门就站在几万人中间，第二步的差异很难从一单一单的活里磨出来，因为来找你的单，和来找别人的单，几乎一模一样。这时候显露不是你最硬的那一维，要换起手：先去看见差异，或者先进入一个圈子。小马在上一章的推演里，最后没有从显露起手，就是这个原因。

第二种情形：做一次的代价太大。何姐做一个蛋糕，做坏了，损失是一点面粉、奶油和一个下午。老周如果想做一款新家具去试市场，要开模、备料、排产，一次试错就是不小的一笔钱。做的代价大，S 起手就要收着走：先做最小的样品、先做图纸和视频、先拿给三五个老客户看，用低成本的显露去碰差异，而不是一上来就把整条生产线开起来。AI在这里帮得上忙：它能把「做」的前半段——效果图、方案、样品视频——变得便宜，让大成本的行业也能先用小成本的显露去碰一碰。

第三种情形：局面最缺的不是东西。用第三编的三方程推一推，如果这一局最先断的是纠缠——比如平台规则正在大改，客户正在搬家——那么你埋头做东西，

做得再好，也可能做出来没人看见。这时候即使你手上最硬的是本事，也要先花一点力气在网上，或者至少让做东西和找网同时进行。

还有一个容易忽略的提醒：做东西的人，常常爱上自己做的东西。爱上了，就看不见差异，只看见东西。何姐如果一直舍不得砍掉那些她做得很漂亮的千层和慕斯，少糖蛋糕的差异就永远显不出来。S→D→E 的第一步是做，第二步却需要一点「对自己的东西狠一点」的心肠。东西是起点，不是终点。

所以，选 S→D→E 之前，先过三道问：我做的东西，在这一局里是不是人人都做得出？我做一次的代价有多大？这一局最缺的是不是东西？三道问都过了，这条路就是你最顺手的路。

◆ 七、SDE 读法：何姐和小米的同一条路

把这一章的两个例子，用六路径读一遍。

何姐：第一步显露，是会做蛋糕、什么都做；第二步差异，是在一单接不住的单里碰出来的少糖蛋糕，并且砍掉菜单让它显出来；第三步纠缠，是顺着「老人能吃」这个差异，一根一根连上家族群、医生、社工、健康餐店、病友群。三步次序清楚，每一步都回写了前一步：差异回写了显露（菜单砍了），网回写了差异（口味越来越准）。

小米早期：第一步显露，是一套可以装到别家手机上的系统；第二步差异，是在一版一版的快速更新和用户意见里磨出来的「这系统常改、肯听人话」，再接着磨出「配置高、价格相对低」；第三步纠缠，是顺着这个差异，把用户和一批做智能硬件的公司连成一张网。

两个例子一大一小，一个是街巷里的作坊，一个是众所周知的大公司，可走的是同一个次序。这就是六路径的用处：它不分生意大小，只看次序。

再用随身三问对何姐问一遍。What If：如果明天满城的私房蛋糕都开始做少糖，她的显露、差异、纠缠哪一个先断？差异最先受冲击，可她的网——医生、社工、病友群的信任——不会一夜断。How If：差异受冲击了，她从哪里起手？她最

硬的已经从手艺变成了网，那么下一条路可以从纠缠起手，在网里再找新的需要。Why If：哪两维在相争？如果同行都做少糖了，是她的差异和整个市场的显露在相争，这一争，会把她的网推向更窄、更深的地方——比如专门服务某一类病友的定制。

◆ 八、应对：手上有本事的人，怎样走这条路

最后，给手上有本事、想走 S→D→E 的老板和普通人几条做法。

第一，先做最小的东西，尽早碰到真人。不要等东西完美了才拿出来。何姐的第一个少糖蛋糕，就是给老同事试的。今天做东西的成本低，先做一个最小的版本，给五个真实的客人用，比你关起门来想5个月更有用。

第二，建一个「接不住单」本子。把每一单奇怪的、麻烦的、别人推掉而你接住的需求记下来。3个月翻一次，看看哪一类需求反复出现。反复出现的，就是差异的种子。

第三，给磨差异设期限。上一章说过，这条路的坑在于磨得太久。给自己定一个期限，比如3个月：3个月里，至少确认一个客人愿意为之多付钱的差异。到了期限，哪怕觉得还不够好，也要出门结网。

第四，砍掉普通的东西。差异冒头时，敢于把菜单、产品线、服务项目砍掉一大半，让差异显出来。砍掉的那些，短期会少赚一点钱，可长期看，它们是在稀释你的差异。

第五，先找守门人，再找人群。结网的时候，先找那些天天接触你目标客人的人：医生之于控糖老人，老师之于家长，物业之于小区居民。守门人一句话，比你发一百条广告更管用。

第六，给网留一道闸。网长大之后，会提出各种要求。在心里留一道闸：凡是会稀释差异的要求，宁可少赚也不接，或者另起一个牌子去接。网是为差异长的。

> **带走的话**
>
> 手上有本事，就先做出来；差异是在做的过程中碰出来的，网要顺着差异长。

> **小账**
>
> 本章用到的维度与工具：六路径・S→D→E；看差异的三个地方（接不住的单、回头的客、AI抹不平的那一块）；网顺着差异长
>
> 本章预案卡——What If：如果我的差异明天被同行学走了？／How If：先做最小的东西碰真人，从接不住的单里磨差异，再顺着差异找守门人结网（S→D→E）／Why If：网顺着差异长，又回写差异，把差异磨得更深，差异与网一旦相争，要守住差异

第 15 章

S→E→D：先做出东西，再进圈子，再磨差异

> 这一章的问题：东西做得出来，可单凭东西显不出与众不同，怎么办？

一包腊肉，怎样在几千家一模一样的腊肉里卖出去？湘西山里有一位刘哥（人物与场景都是我构想的），38岁，在外地打了十几年工，回老家照顾老人。家里每年冬天都要熏腊肉，用的是自家养的猪、山里的柴火，挂在灶屋梁上熏一两个月。他想：城里人爱吃腊肉，我能不能卖？

腊肉他做得出来，这一点不难。难的是：满网都是卖湘西腊肉的，图片都差不多，说法也都差不多——「农家土猪」「柴火慢熏」「老家味道」。他的腊肉放上去，和几千家一模一样，凭什么人家买他的？

刘哥没有先去琢磨「我的腊肉和别人差在哪」，因为他真说不出来，在他看来，家家熏的都差不多。他做了一件很朴素的事：把熏好的第一批腊肉，切成小块，分给在长沙、广州、深圳打工时认识的老乡和工友，每人一小包，请他们尝尝，觉得好就在各自的老乡群、工友群、家族群里说一声。那一年冬天，这些群里陆陆续续来了一两百单。

单子多了，问题和反馈也多了。有人说咸了，有人说太干，有人说家里孩子不吃肥的，有人问能不能切好片、真空包好，拿回去直接蒸。还有一个在深圳开小饭馆的老乡说：你这腊肉要是能每周稳定供十斤，我店里做一道腊肉炒蒜苗，固定用你的。刘哥一条一条听，一条一条改：盐少放一点，熏的时间按部位分开，肥瘦分开卖，切片真空，给饭馆做稳定的规格。第二年冬天，他的腊肉在这些群里有了一个说法：「刘哥家的，不咸，切好了，蒸十分钟就能吃，饭馆都在用。」

这就是刘哥的差异。这个差异不是他做腊肉之前想出来的，也不是他关起门来磨出来的，是在老乡群这张网里，被一两百个真实的客人一句一句「说」出来的。他走的路，是S→E→D：先做出东西，先进圈子，再在圈子里磨出差异。

◆ 一、两条路，同样从东西起手

上一章讲S→D→E：先做出东西，再找差异，再结网。这一章讲S→E→D：先做出东西，先结网，再磨差异。两条路都从显露起手，第二步不同。

不同在哪里？在于差异从哪里来。

S→D→E的差异，是做东西的人在做的过程中自己碰出来的：何姐做了一个少糖蛋糕，她自己知道这是别人接不住的单。这条路适合对自己的东西有判断力、能自己看见差异的人。

S→E→D的差异，是网里的人帮你磨出来的。刘哥自己看不出他的腊肉和别人有什么两样，可一两百个客人用他们的口味、用他们的需要，把他的腊肉一点一点磨成了「不咸、切好了、蒸十分钟」的样子。这条路适合东西做得出来、但自己说不清差异的人，以及那些差异只有在大量使用中才显得出来的东西。

还有一个不同：两条路的风险在不同的地方。S→D→E的风险，是磨差异磨得太久，一直不出门；S→E→D的风险，是网铺得太快，差异还没磨出来，就被拿去和别人比价，比着比着就只剩价格了。第13章的表里已经点过这个坑，这一章后面会细说。

◆ 二、熟悉的商战：拼多多借微信关系网铺开，再磨出低价差异

这条路，在大家熟悉的商战里，常被拿来讲的是拼多多早期的打法。下面只讲公开、广为人知的大概脉络；我不评价这家公司的得失，也不预言它的未来。

第一步，先做出东西。拼多多创立于2015年（同年9月上线），做的东西并不神秘：一个卖货的平台，最初以水果等农产品为主，玩法是「拼团」——几个人一起买，就能拿到更低的价。东西本身并不神秘。

第二步，先进圈子。它最广为人知的一步，是借着微信这张已经存在的熟人关系网铺开：你在家人群、朋友群里发一个拼团链接，请人帮你「砍一刀」或者一起拼，买的人就把这个平台带进了自己的熟人网里。按我的读法，这是纠缠在前：它没有先在商品上做出巨大的差异，而是先进了一张网——一张人与人之间本来就有的网。据公开报道，它的用户以三线及以下城市居多，后来常被人称作「下沉市场」的用户。

第三步，在网里磨出差异。网铺开之后，差异才慢慢变得清楚：在许多人心里，它和「便宜」连在了一起——拼着买更便宜，日用品几块钱也能买到。这个「低价」的差异，是在一张巨大的熟人网里，被海量的拼团、海量的对比，一点一点磨成形的。网里的人用他们的分享和他们的选择，告诉平台：我们要的就是便宜。平台顺着这个方向，把差异越磨越深。

和刘哥一样，拼多多不是先想清楚了「我要做最便宜的」才开始的——至少在公众能看到的脉络里，它先有了一个东西，先借了一张网，差异是在网里被磨出来、被定型的。当然，这只是就它最主要的那条线来读；真实的历程里，「拼团＝便宜」这个想法一开始就在，差异和网是交缠着长的。这又是路径的嵌套。

这个大例子，小老板能拿走什么？一点是：它借的网，不是它自己织的，而是人们早已天天待在里面的那张网。小生意也一样，不必自己从零织网，先看看你的客人每天待在哪张网里，带着东西走进去。另一点是：它的差异，是网里的人用一次次选择「投票」投出来的。小生意磨差异，也要学会数票——哪一样东西被人反复转、反复回购，那就是网替你选出来的差异。

◆ 三、为什么要「先进圈子」

为什么不先磨好差异再进圈子？因为有一种东西，差异只有在网里才磨得出来。

第一种，是口味、口感、习惯这一类东西。腊肉咸不咸、切不切片、肥瘦怎么分，做的人自己吃惯了，觉得都挺好；只有许多不同的嘴尝过，才知道差异该往哪里磨。吃的、穿的、用的，大多是这一类。

第二种，是靠「人传人」才显出价值的东西。拼团这种玩法，一个人在家里琢磨不出它好不好，只有放进熟人网里，大家拼起来、砍起来，它的价值才显出来。社交性的东西，差异长在网里。

第三种，是在今天越来越多的情形：东西本身很容易做出来，差异却很难凭空想出来。AI让做东西越来越便宜，可也让东西越来越像。一样的工具，做出一样的图、一样的文案、一样的视频。这时候，差异与其坐在家里想，不如先放进一张真实的网里，让真实的人来挑、来提、来骂、来夸。网是差异的磨刀石。

还有一层，是关于成本的。一个做得出东西的人，最贵的不是做，是让人看见。刘哥在网上开店，要投流、要排名、要做图，每一样都花钱，而且未必有人看；他把腊肉送进老乡群，几乎不花钱，并且群里的人天然信任他。先进圈子，借的是一张现成的、带着信任的网，让东西以最低的成本碰到最多的真人。

◆ 四、这条路的坑：网铺太快，差异来不及磨

S→E→D 的坑，我在第13章的表里写过：网铺得太快，差异还没磨出来，就被比价。

为什么会这样？因为网有它自己的脾气。熟人网里，人们愿意帮你，但他们会比较。你在老乡群里卖腊肉，群里另一个老乡也卖，大家就会问：你的和他的有什么不同？如果你答不上来，大家就只剩一个问题：谁便宜？网铺得越快，比较来得越快。差异还在磨，价格战已经打上门了。

刘哥是怎样躲过这个坑的？他没有一下子把腊肉铺到所有的群里，而是先在几十个最熟的人那里卖，一边卖一边听、一边改。等到「不咸、切好了、蒸十分钟」这个说法在这些人嘴里定了型，他才让这些人帮他往更远的群里传。传出去的，就不只是腊肉，而是带着差异的腊肉。这一点很要紧：走 S→E→D，网要分两层铺。第一层小而熟，用来磨差异；第二层大而广，用来传差异。第一层没磨出差异之前，不要急着铺第二层。

还有一个坑，是被网的需要牵着走得太远。网里的人什么都会提：能不能也卖香肠？能不能也卖土鸡蛋？能不能再便宜一点？提的人都是好意，可每一样都接，最后你就成了一个什么都卖、什么都不精的杂货铺。磨差异，不是网里的人要什么就给什么，而是在网的反馈里，挑出那些能让你「更像你」的，去磨深；那些会让你「更像别人」的，要敢于说不。

◆ 五、借网是要还的：熟人网的人情账

走 S→E→D，还有一笔账很少有人提前算：借来的网，是要还的。

熟人网里的信任，不是白给的。老乡肯在群里替刘哥说一声，是看在十几年的情分上；家人肯帮你在家族群里转一个拼团链接，是看在亲情上。这份信任，借一次两次，大家乐意；借多了，就成了人情债。群里的人开始觉得：你是来做生意的，不是来叙旧的。网会因为被借得太多而变冷。

熟人网还有一个毛病：真话难说出口。陌生客人吃了咸的腊肉，会直接给差评；老乡吃了咸的，多半客客气气地说「挺好的」，下次不买了而已。你以为网在帮你磨差异，其实网里的人在替你留面子，最要紧的反馈反而听不到。刘哥后来想了一个办法：每一包腊肉里放一张小卡片，上面印着「咸了淡了，直说，下一批改给你看」，并且真的把改过的那一批，先寄给提过意见的人。说真话的人被当回事，真话就多起来了。

再一层，是借网也会回写网本身。一个老乡群，原本是大家聊天、互相帮忙的地方；如果群里卖东西的人多了，群的性质就变了，有人退群，有人屏蔽。你在借网，网也在被你改写。从 SDE 看，这是纠缠的回写：你进入一张网，网就不再是原来那张网。走这条路的人，要有一点分寸：在网里卖东西的同时，也要给网带去一点卖东西之外的好处——帮群里的人打听个事、分享一点有用的消息、过年给大家寄一点小样。网给了你信任，你也要往网里放回一点东西，网才会一直是热的。

所以 S→E→D 的第二步，不只是「进圈子」，还是「养圈子」。把借网当成一锤子买卖的人，第一年能卖出去，第二年就没人帮他传了。把网当成要长期经营的关系的人，网会越用越牢，第三步的差异也会越磨越准。

还要补一句，免得读偏：这里讲的人情账，不是叫你算计人情，而是提醒你，网是活的，信任会被用旧。用之前想一想怎样还，用的时候就踏实了。

◆ 六、AI时代的「先进圈子」：圈子在变，磨差异的办法也在变

这条路在 AI时代，有两处新变化，值得单独说一说。

第一处，圈子比从前多，也比从前散。从前的圈子，主要是熟人网：亲戚、同乡、同学、同事。今天，除了熟人网，还有兴趣社群、内容平台上的关注者、某个软件的用户群、某个行业的交流群。每一个圈子，都是一张可以先进去的网。好处是，一个人能进的网多了；难处是，每一张网都比从前的熟人网松，人来得快，走得也快。刘哥的老乡群，靠的是十几年打工攒下的乡情，这种网很牢；如果他进的是一个几万人的美食兴趣群，网就松得多，磨差异的反馈也会杂得多。所以今天走S→E→D，要挑网：第一层用来磨差异的网，宁小勿大，宁熟勿生。

第二处，磨差异的速度可以借 AI加快。从前，刘哥要一个一个打电话问老乡吃得怎么样；今天，他可以把群里零零散散的几百条反馈，交给 AI帮他归一归类：说咸的有多少，说干的有多少，要切片的有多少，饭馆老板们最在意什么。归类之后，哪一条反复出现、哪一条值得磨，一目了然。AI做不了的，是最后那一下判断：在这些反馈里，哪一条让你「更像你」。这一下判断，是做东西的人自己的事。

还有一个更深的变化，要提一句。今天有些人，买东西之前先问 AI。AI本身，也成了一张网，一张站在你和客户之间的网。在这张网里，差异怎样被「磨」出来？AI会把它在许多地方看到的评价、说法、描述汇在一起，再讲给问它的人听。这意味着：你在第一层熟人网里磨出来的那个说法——「不咸、切好了、蒸十分钟」——如果能被许多真实的客人在许多地方说出来，它就有机会被这张新网接住，传给更多陌生人。磨差异，不只是磨东西本身，也是磨出一句能在网里自己传下去的话。

◆ 七、SDE 读法：刘哥和拼多多的同一条路

把这一章的两个例子，用六路径读一遍。

刘哥：第一步显露，是熏得出腊肉，一个能分给人尝的东西；第二步纠缠，是把腊肉送进老乡群、工友群、家族群，借一张带着信任的现成网；第三步差异，是在一两百个客人的反馈里，磨出「不咸、切好了、蒸十分钟、饭馆在用」这个说法。每一步都回写了前一步：网回写了显露（腊肉的盐、切法、包装都改了），差异又回写了网（带着说法的腊肉，能传到更远的群里）。

拼多多早期：第一步显露，是一个最初以水果等农产品为主、能拼团的平台；第二步纠缠，是借微信熟人网，让人们在家人群、朋友群里拼、砍、分享；第三步差异，是在这张巨大的网里，把「便宜」磨成了它在大家心里的定型印象。

两个例子一大一小，次序相同。和上一章比，最关键的区别在第二步：差异不是做东西的人自己碰出来的，而是网里的人帮着磨出来的。

再用随身三问对刘哥问一遍。What If：如果局面这样变了——比如某个大平台开始大规模推湘西腊肉，价格压得很低——他的显露、差异、纠缠哪一个先断？显露不会断，腊肉还是腊肉；差异会受冲击，便宜的腊肉会把「不咸、切好」学过去；最牢的是纠缠，老乡和饭馆的信任一时断不了。How If：从哪一维起手应对？他最硬的已经是网，那么可以从纠缠起手，在网里找新的需要——比如饭馆老板们要不要别的山货，要不要稳定的季节供货。Why If：哪两维在相争？是大平台的低价显露和他的小网在相争，这一争，会把他的差异推向更窄的地方：从「好吃的腊肉」推到「饭馆信得过的稳定货源」。这已经接上第五编要讲的三原理了。

◆ 八、应对：东西做得出、差异说不清的人，怎样走这条路

最后，给想走 S→E→D 的老板和普通人几条做法。

第一，先找一张带着信任的小网。你的老乡、老同学、老同事、老客户、某个你待了很久的兴趣群，都可以。挑网的标准，是小、熟、信你，而不是大。第一层网，是用来磨差异的，不是用来冲销量的。

第二，送出去，不要只卖出去。第一批东西，宁可送、宁可小份、宁可半价，换真实的反馈。刘哥那一小包一小包的腊肉，换回来的是比广告值钱得多的东西：一两百条真话。

第三，建一个反馈本。把网里每一条反馈都记下来，咸了、淡了、贵了、包装不方便，全记。隔一段时间，自己归类，或者请 AI帮着归类。反复出现三次以上的，认真对待。

第四，挑能让你「更像你」的去磨。不是每条反馈都要照办。问自己一句：照这条改，我是更像我，还是更像别人？更像我的，磨深；更像别人的，放下。

第五，等差异有了一句话，再铺第二层网。差异磨出来的标志，是客人能用一句话说出你和别人的不同，而且说法大致一样。等到这一句话在第一层网里定了型，再请这些人帮你往更大的网里传。

第六，留意那张站在你和客户中间的新网。有些人先问 AI再买东西。让你那句差异的话，被许多真实的客人在许多地方说出来，而不是你自己反复说。真客人的真话，是这张新网最认的东西。

第七，在网铺开之前，想好价格的底。网一大，比价就会来。提前想清楚：我的差异值多少钱？低于哪个价，我宁可不卖？有了底，比价来的时候，你才不会被网拖进价格战。

> **带走的话**
>
> **东西做得出、差异说不清，就先把东西送进一张信你的小网，让网帮你把差异磨出来；差异有了一句话，再往大网里传。**

小账

本章用到的维度与工具：六路径・S→E→D；两层网（小而熟的网磨差异，大而广的网传差异）；AI时代的网与反馈归类

本章预案卡——What If：如果网铺开了，差异还没磨出来，比价先来了？／How If：先做出最小的东西，进一张带信任的小网，再磨出一句差异的话，然后铺第二层网，并提前定好价格的底（S→E→D）／Why If：网回写显露、磨出差异，差异又回写网，让带着说法的东西传得更远；低价显露与小网相争时，差异会被推向更窄更深处

第 16 章

D→S→E：先看见别人没看见的差异

> 这一章的问题：当整个行业都在比谁做得更好，你能不能先看见——大家默认必须有的那一样东西，其实可以不要？

2018年初，北京、上海等地的一些写字楼附近，冒出了一种很小的咖啡店，这就是瑞幸咖啡（据公开报道，它自当年1月1日起试运营，5月8日正式开业）。这种店多数没有沙发，没有大桌子，没有慢悠悠的音乐，有的只有一个柜台、几台咖啡机、一排取餐架。来的人不排队点单，手机上早就下好了，走到柜台前看一眼取餐码，拿起杯子就回电梯。整个过程往往只要一两分钟。

那时候，很多中国人心里的「咖啡店」是另一个样子：宽敞、安静、有座位，可以约人谈事，可以一个人坐一下午。这种店被叫作「第三空间」（星巴克常用的说法）——家和办公室之外的第三个地方。咖啡是这个空间的门票，人们为空间付钱，也为咖啡付钱。整个行业默认：开咖啡店，先要有好位置、好装修、好座位。

按我的读法，瑞幸看见的东西不一样。它看见写字楼里的不少人买咖啡，不是为了坐，是为了提神；不是为了谈事，是为了把下午那两个小时撑过去。对这群人来说，座位不但没用，还意味着更贵的房租、更慢的出杯和更长的排队。于是它做出来的东西，可以用一句很朴素的话来概括（这是我的概括，不是它的广告语）：咖啡不必有座位。

这一章讲的就是这条路：先看见差异（D），再把差异做成一个看得见、稳得住的东西（S），最后让这个东西结成一张网（E）。D→S→E，起手在差异。

◆ 一、差异不是「更好」，是「不一样的默认」

很多老板一说差异，就想到「更好」：咖啡豆更好、奶更新鲜、服务更热情、装修更有格调。这些当然是差异，但它们是同一把尺子上的差异——大家都在往同一个方向挤，你只是挤得更靠前一点。这种差异最怕两件事：一是对手也能挤上来，二是AI时代挤上来的速度特别快。

D→S→E这条路的起手，要的是另一种差异：不是在同一把尺子上更靠前，而是发现这把尺子本身有一格是多余的。每个行业都有一堆「默认项」——开饭店要有大堂，开书店要有书架，开培训班要有教室，开咖啡店要有座位。默认项之所以叫默认，是因为没人去问「为什么非要有」。一旦有人去问，并且问对了，差异就出来了。

我把这种差异叫「不一样的默认」。它有三个特点。第一，它往往是减法，不是加法。瑞幸减掉的是座位，后来很多生意减掉的是门店、是中间商、是排队。第二，它背后站着一群被默认项「多收了钱」的人。写字楼里只想提神的人，过去为座位付了钱，却从来不坐。第三，它在被看见之前，所有条件其实都已经摆在那里了——手机支付早已普及，外卖骑手满城跑，写字楼的白领早已习惯手机下单。缺的不是条件，是有人把这几样东西重新排一遍。

所以第一步的功夫，不在做，在看。看什么？看你们行业里每一个「必须有」，然后对着你最熟悉的那一群客户问一句：这一样东西，他们真的在用吗？他们是在为它付钱，还是被迫为它付钱？

还要补一句：为什么这条路在AI时代特别要紧？因为AI正在成批地制造「多余的默认项」。

过去，一家小公司要有前台、要有客服、要有文案、要有做表格的人，这些都是默认项，因为没有它们，事情就做不成。今天，回答一句「几点关门」、写一段产品介绍、整理一张报价表，很多都可以交给AI工具去做。于是一大批「必须

有」，悄悄变成了「可以没有」。哪个行业的默认项里，人工环节越多、重复的东西越多，那个行业里藏着的多余默认项就越多。

但同样的道理也在对面起作用：你看得见，别人也看得见。过去一个差异被看见之后，对手要花一两年才能跟上——要选址、要招人、要装修、要谈渠道。今天，很多差异看见之后，几个人加几样 AI工具，一两个月就能做出一个差不多的东西。这是本书前面讲的回写剧烈：你的差异一显露，局面立刻被改写，别人立刻在改写后的局面上起手。

所以，AI时代的 D→S→E 有一个新的要求：不能只看见一个差异，要习惯性地、持续地看见差异。看见差异要变成一种日常功课，而不是一次灵感。一个老板如果每个季度都把自己行业的默认项清单拿出来过一遍，他手里就总有一两个差异在酝酿；一个老板如果10年才看见一次，那一次很可能也是别人早已看见的。

◆ 二、从差异落成显露：一家店、一个 App、一张券

看见差异只是开头。差异如果停在脑子里，它就只是一个想法；停在 PPT 上，它就只是一个说法。D→S→E 的第二步，是把差异落成一个大家看得见、摸得着、能反复来的东西——这就是显露（S）。

「咖啡不必有座位」落到地上，变成了几样很具体的东西。一是店型：小面积的快取店，开在写字楼、开在人流里，房租低、开得快。二是入口：先在 App 上下单，到店就取，或者干脆送到工位。三是价格：据公开报道，它早期用优惠券等方式降低一杯咖啡的实际价格，让人愿意天天喝。这三样东西加在一起，差异才有了身体。

这里要说一句本书反复强调的话：结构是显露的稳定态。一个差异第一次显出来，是一阵风；它天天显出来、在同样的地方以同样的方式显出来、让客户不用想就知道去哪儿拿，它才稳住了，才成了结构。瑞幸的快取店之所以后来被说成一种「模式」，不是因为第一家店多厉害，而是因为成百上千家店用同一个样子显露，同一个样子稳住。

日常生意也一样。你看见了一个差异，第一件事不是融资、不是写方案，而是赶快做一个「最小的显露」——一个样品、一个试点、一张能贴在门口的价目表。它要粗糙也没关系，但它必须真的出现在客户面前，让差异从「我认为」变成「你看见」。

◆ 三、结网，以及一次跌倒带来的回写

显露稳住了，第三步是结网（E）。网是什么？是客户、渠道、平台、员工、供应商，乃至对手，缠在一起的关系。一个产品能不能活，最后看它被缠进了多少关系、缠得有多牢。

瑞幸结网的方式，当年很多人都见过：用自己的 App 下单，再加上外卖配送（早期主要交给顺丰等配送）把咖啡送进办公室；门店密集开在写字楼周围，给人「走两步就有一家」的感觉；还有那种老客户邀请新客户的办法，把一个客户的社交关系变成下一批客户。这些做法让这杯不需要座位的咖啡，迅速缠进了大批上班族的日常。

不过结网这一步，有一个容易被忽略的问题：网有真有假。靠补贴拉来的关系，补贴一停可能就散；靠真实需要缠住的关系，就算对手出更低的价，也拉不走多少。D→S→E 这条路最大的风险恰恰在这里——前两步走得太顺，差异看得准、显露做得快，于是第三步急着用钱去「买」网。买来的网很大，但很薄。（这是就一般的路说，不是指哪一家公司，上文提到的瑞幸也不例外；本书不对任何具体公司的补贴与经营作判断。）

说瑞幸，绕不开2020年那件事：2020年4月，公司公告称内部调查发现，2019年的部分销售交易为虚构；同年6月，公司被纳斯达克摘牌退市，此后监管部门依法作出了处理，具体以官方公布为准。这件事当年引起很大关注。

我这里不评判一家公司的对错，也不预言它的将来，只用 SDE 的眼光看一件事：回写。每一次发生都会改写局面本身。这件事的披露，是一次剧烈的回写——它改写的不是某一家店，而是外界与这家公司之间的信任关系。由此可以得出一个

一般的道理：D→S→E 走得再漂亮，如果哪一步里有不实的成分，回写一来，那一步就先出问题。

后来的事情也很多人知道：门店照常开着，这个牌子又靠着几款爆款饮品重新被年轻人记住，比如2021年推出的生椰拿铁，据公开报道，门店数量也在继续增长。从路径上看，我把它读作又走了一遍 D→S→E：先看见一个新的差异（咖啡可以像奶茶一样有爆款口味、有新鲜感），再把它做成一款看得见的饮品，再让它在社交网络里传开。

这说明两件事。第一，路径不是走一次就完，真实的路是简单路径的接续。第二，差异是会被用旧的。「咖啡不必有座位」在当时是很新的差异，几年之后，不少同行也开起了快取店，这个差异就不再是差异，而是行业新的默认项了。差异被抄平的那一刻，就是下一次 D 起手的时候。

这里顺带说一句跌倒和差异的关系。有人以为，一家公司出了事，它原来看见的差异也就跟着作废了。其实不然。「咖啡不必有座位」这个差异，并不因为这家公司出了事就变得不成立；后来不少同行也开起了快取店，可见这个差异本身站得住。出问题的是信用这一环，不等于差异作废。这对普通老板是一个提醒：生意出了岔子的时候，先分清断的是哪一维。是差异看错了，是显露没做稳，还是网里有一根线是虚的？三样东西出问题的地方不同，补的办法也完全不同。

◆ 四、日常：小马的99元套餐

再讲一个小的。这是我构想的场景。

小马，郑州24岁的毕业生，想用 AI做点小生意。他一开始想的是「给小商家做 AI营销」，写了好几版方案，跑了十几家店，没人理他。后来他在自己住的老小区转了一个星期，发现一件事：理发店、五金店、早餐铺、裁缝铺这些小店老板，根本不要「营销方案」。他们要的是三样东西——门口一张能扫的码，扫出来是自己的价目表和电话；每周一条短视频，不用花哨，让老街坊知道今天有什么；有人在网上问一句「几点关门」，能有个人或者一个机器替他回答。

这就是一个「不一样的默认」。做营销服务这个行业，默认要给客户出策划、出创意、出数据报告，所以贵、所以慢。小马看见的是：这些小店老板为策划和报告付钱，等于为座位付钱——他们根本不坐。

差异看见了，小马做的第一件事是显露：他给楼下理发店免费做了一个月——一张码、四条视频、一个能自动回答营业时间和价格的小助手，全部用 AI工具做，一家店每周花他不到两个小时。一个月后，理发店老板在门口贴了一张纸：「本店微信、视频号扫这里。」这张纸就是小马的第一个「快取店」。

然后才是结网。理发店老板的街坊开五金店，五金店老板的亲戚开早餐铺，小马把套餐定成每月99元，一条街一条街地走。他没有花钱买客户，网是靠着老板们之间的熟人关系长出来的，慢一点，但每一根线都是真的。

这中间小马也犯过一次错。第三个月，他看生意不错，想把套餐升级成「299元专业版」，加了数据报表、竞品分析、节日海报。结果一条街上愿意升级的只有一家。他回头一想，自己差点又把那张「座位」搬了回来——报表和竞品分析，恰恰是他当初看见的那个多余默认项。小马把专业版撤了，改成另一个办法：99元不变，谁家介绍来一个新店，下个月免一半。这一改，网结得更快，而且结的是老板和老板之间的真关系。

这个小插曲值得每个用 D 起手的人记住：差异最容易丢的时候，不是对手来抄的时候，而是自己生意好了、想多收点钱的时候。一加东西，旧的默认项就悄悄回来了。

我想提醒一句：小马的差异也会被用旧。一年之后，可能每个平台都给小商家送这样的工具。那时候他要问的，是下一个「多余的默认项」在哪里。

◆ 五、D 起手的三个坑

D→S→E 好用，但起手在差异，也有三个常见的坑。

第一个坑，是把「我想要的不一样」当成「客户要的不一样」。很多人一说差异，说的是自己喜欢的东西：我觉得咖啡应该更有文化，我觉得家具应该更有设计

感。这些可能是真的差异，也可能只是老板自己的口味。检验的办法很简单——差异必须对应一群被默认项「多收了钱」的人。找不到这群人，差异就只是自我表达。

第二个坑，是看见了差异，却用旧的样子去显露。比如看见了「不必有座位」，开出来的店却还是按大店的样子装修、按大店的流程点单，只是把椅子撤了。这等于差异没有落到身体上。差异要显露，往往需要整个样子都跟着改：店型、入口、价格、流程，一起改。所以D→S这一步常常比看见差异更难——它考验的是你敢不敢把旧的显露整个拆掉重搭。

第三个坑，是差异太小，网结不起来。有的差异看得很准，但它只对一小撮人有意义，这一小撮人之间又不互相连接，于是显露做出来了，网却始终结不大。遇到这种情况，不一定是差异错了，可能是路径错了——也许它更适合下一章讲的D→E→S，先借一张现成的大网，把差异放大，再慢慢成形。这正是六路径总论里说的换路规则：一条路走不通，不必硬走，换一个次序。

◆ 六、SDE 读法

把这一章的两个例子用SDE读一遍。

起手在差异（D）。瑞幸的差异是「咖啡不必有座位」，小马的差异是「小店不需要营销方案」。注意，这两个差异都不是凭空想出来的，它们是从旧的显露和旧的纠缠里看出来的——用三方程的话说，D＝G(S,E)：差异由显露和纠缠决定。旧的咖啡店长什么样（S），白领和写字楼、手机、外卖怎样缠在一起（E），这两样东西摆在那里，差异就藏在它们之间的缝里。看见差异的功夫，就是把旧的S和旧的E并排放着看，看它们哪里对不上。

第二步是显露（S）。S＝F(D,E)：显露由差异和纠缠决定。快取店这个样子，是「不要座位」这个差异，加上「手机支付、外卖骑手、写字楼人流」这张现成的网，一起「逼」出来的。小马的那张码和四条视频，也是「不要方案」这个差异，加上「老街坊、短视频、AI工具」这张网，一起逼出来的。所以显露不是你想做成什么样就做成什么样，它要同时对得上差异和网。

第三步是纠缠（E）。E＝H(S,D)：纠缠由显露和差异决定。差异越清楚、显露越稳，网就越容易结得真。反过来，如果用补贴去结网，等于让 E 绕开了 S 和 D，只由钱来决定——这样的网，回写一来最容易断。

最后看回写。D→S→E 走完一圈，局面就被改写了：你的差异被同行看见，被抄，变成行业新默认。于是下一圈又从 D 起手。这条路的节奏感就在这里：它是一圈一圈地转，每一圈的起点，都是上一圈的差异被用旧的地方。

两个例子并排放，看得更清楚：

三步	瑞幸（早期）	小马（构想）
D 看见差异	咖啡不必有座位	小店不需要营销方案
S 落成显露	快取店＋App 下单＋优惠券	一张码＋每周一条视频＋自动回答
E 结成网络	写字楼密布、外卖配送、邀请拉新	老板介绍老板，一条街一条街走
回写	快取店型被不少同行采用；2020年虚构交易事件披露后，外界信任受到冲击	平台可能免费送同样工具，差异被用旧

表里最后一行，是这条路上最容易被忘的一行。很多人做预案，只想到前三步怎么走，不想第四步——局面被你改写以后，你的差异还剩多少。

◆ 七、应对

给老板和普通人几条能直接拿走的做法。

第一，列一张「默认项清单」。把你所在行业里所有「必须有」的东西写下来：门店、装修、座位、销售团队、报价单、合同、售后电话、展会……一条一条写，越细越好。然后对着你最熟的一群客户，逐条问：「他们真的在用吗？还是被迫在付钱？」能问出一两条「被迫付钱」的，差异就有了苗头。

第二，差异要用一句大白话说得出来。「咖啡不必有座位」「小店不需要方案」，一句话，十个字左右。说不出来的差异，多半还没看清。

第三，看见之后，30天之内做出一个最小显露。不是计划书，是一个客户能用、能看、能付钱的东西。差异停在脑子里的时间越长，被别人先做出来的可能越大——AI时代，看见同一个差异的人，往往不止你一个。

第四，结网要分清真网和假网。可以花钱拉新，但要盯着一个数：补贴停了以后，留下来的人有多少。留下来的才是真网。

第五，提前想好「差异被用旧的那一天」。在你的差异最好用的时候，就开始找下一个多余的默认项。D→S→E 不是一条直路，是一圈一圈的转。

第六，老企业也能用 D 起手，只是要先过自己那一关。东莞的老周做了20年家具代工，他厂里默认要有样品间、要有业务员跑展会、要等外商下了大单才开工。如果他肯拿出那张默认项清单，也许会发现：国内有一群刚装修的小家庭，要的不是整套样品间里的家具，而是「按我家这面墙的尺寸，做一张刚好的书桌」。对他来说，难的不是看见，而是承认自己20年习惯的那几样「必须有」，可能正是客户被迫付钱的地方。老企业的 D 起手，第一刀往往要砍在自己最熟悉的地方。

> 带走的话
>
> 先别急着比谁做得更好，先问一句——大家默认必须有的那样东西，客户真的要吗?

> **小账**
>
> 本章用到的维度与工具：六路径・D→S→E；三方程・D＝G(S,E)、S＝F(D,E)、E＝H(S,D)；回写
>
> 本章预案卡——What If：我的差异被同行抄成了行业默认项／How If：从 D 起手，再找下一个「多余的默认」，30天内做出最小显露，再结真网（D→S→E）／Why If：旧显露和新纠缠对不上的地方，会逼出新的差异

第 17 章

D→E→S：先抓住差异，借势成网，最后成形

> 这一章的问题：手里只有一个差异、没有钱开店建厂的时候，能不能先借别人的网把差异放大，等网有了，再让产品长出形状？

这几年，很多人都有过这样的经历：晚上刷短视频，刷到一个从没听说过的牌子。可能是一款辣椒酱，可能是一支口红，可能是一种拖把。主播在镜头前演示几下，讲两句「为什么它和别的不一样」，底下的评论哗哗地刷，「已下单」「求链接」「上次买的用完了」。你点进去一看，这个牌子没有门店，没有电视广告，有的连天猫旗舰店都是最近才开的。它靠的是一个差异，加上一张别人已经织好的网。

更早一点，在小红书上，也有一批国产美妆品牌是这样长出来的。比较有名的是完美日记，其所属公司创立于2016年：它在很多年轻人第一次知道它的时候，还没有几家线下店，却已经在小红书上被大量博主「种草」——用大白话说，就是一群人在一个大家都在逛的地方，反复讲「这个便宜又好看」。等到大家都知道了，它才去开线下店、做更多产品线。

这些故事的路子很像：先抓住一个差异（D），不是先做大产品，而是先借一张现成的大网（E）把差异放大，等网里的人越来越多、反馈越来越多，产品才在反馈里一点点成形（S）。D→E→S，差异起手，借势成网，最后成形。

◆ 一、先对比一下：D→S→E 与 D→E→S

上一章的 D→S→E，是看见差异以后，先把它做成一个稳稳的东西——一种店型、一套流程——再去结网。这条路要先投入显露，要开店，要建 App，要做出一个「身体」来。身体有了，网才往上缠。

这一章的D→E→S，顺序倒过来：看见差异以后，先不急着造身体，而是把差异直接扔进一张现成的网里去试。网是别人的——平台的、博主的、社群的、熟人的——你只是借。差异在网里被转、被问、被骂、被夸，网会告诉你，这个差异到底有没有人要、哪一部分有人要、要成什么样子。最后才去成形：定配方、定包装、定产品线、定渠道。

两条路没有高下，看你手里有什么。手里有钱、有供应链、有把握的，D→S→E走得稳；手里只有一个差异、一部手机、一个想法的，D→E→S门槛低得多。AI时代后一种人越来越多，所以这条路越来越热。用本书的话说，它把起手的门槛从「有没有本钱造一个身体」，降到了「有没有一个能被网听见的差异」。郑州的小马如果想卖一款自己调的辣椒油，按老路要先租厨房、办证、做包装、找渠道；走这条路，他可以先在小区群里分几十小瓶给邻居试，听大家怎么说，再决定值不值得往下做。当然，食品这类东西真要卖，证照和安全一步也省不得——借网可以先行，规矩不能后补。

但它也有它的代价：网是借来的，网的主人随时可以改规则。这一点我们后面细讲。

◆ 二、差异要能「一句话、一个镜头」说清

借网的前提，是你的差异能在网里跑起来。网里的人很忙，刷一条视频最多停几秒，翻一篇笔记最多看几眼。你的差异如果要讲3分钟才讲得清楚，它在网里就跑不动。

所以D→E→S对差异有一个特别的要求：一句话、一个镜头。一句话，是能写在标题里的那种：「不粘锅的铁锅」「不用洗的拖把」「一口下去是整块牛肉的辣椒酱」。一个镜头，是能拍出来让人一眼看懂的那种：锅里煎蛋一推就滑走，拖把挤一下就干，筷子夹起来一大块肉。

这和上一章讲的「不一样的默认」不完全相同。上一章的差异常常是减法，减掉一样多余的东西；这一章的差异，常常是一个被放大的细节。很多小品牌的产

品，放在货架上和别人没多大分别，但它抓住了一个细节，把这个细节在镜头前放大一百倍，于是差异就显得清清楚楚。

这里有一条界线要守住：放大的必须是真的。镜头能放大差异，也能放大谎话。镜头里一推就滑的锅，到客户手里粘得一塌糊涂，网会以比放大差异快十倍的速度把这件事传开。借网的人最该记住：网会放大，不会挑选；好的坏的，它都放大。

怎么检验你的那一句话、那一个镜头够不够格？有一个笨办法：拿给3个不认识你产品的人看，只给5秒钟，然后让他们复述「这东西和别的有什么不一样」。3个人说出来的意思差不多，差异就够清楚；3个人说得各不相同，或者干脆说不出来，那就回去再压。现在用 AI工具也可以先试一轮——让它扮演一个刷视频的路人，看它能不能复述出你的差异。但最后一关，还是要交给真人，因为网里转发你的，是真人。

◆ 三、借网：三种现成的网

能借的网大致有三种。

第一种是平台的网。短视频平台、电商平台、内容社区，它们把几亿人缠在一起，用算法决定谁看见什么。借这张网，最快，也最不稳。快在于一条视频跑对了，一夜之间几十万人看见；不稳在于算法今天推你，明天未必推你，平台改一次规则，你的流量可能掉一半。第2章讲的「会变的地形」，在这里感受最深。

第二种是人的网。博主、主播、达人，他们每个人身后都有一群信任他们的人。借这张网，是借人家的信用。好处是转化高，人家信那个人，就愿意试你的东西；难处是信用不是你的，主播翻车，你跟着翻车；主播涨价，你的成本跟着涨。

第三种是熟人的网。微信群、小区群、校友群、同乡会，这些网小，但缠得紧。借这张网，最慢，但最稳。很多做吃的、做手工、做本地服务的小生意，最早都是在熟人群里把差异传开的。

真实的生意，往往三种网一起借，只是比重不同。比重还会随着生意的阶段换来换去：起步时多借熟人网，听真话；放大时多借平台网和人的网，求速度；稳住时又回到熟人网和自己的网，求回头。一张网用到底的，很少能走远。判断借哪张网，要回到差异本身：差异是一个镜头就能看懂的，适合借平台的网；差异需要有人担保、讲一讲才信的，适合借人的网；差异需要试过才知道、而且是本地的，适合借熟人的网。

◆ 四、日常：林晓的手打柠檬茶

这是我构想的场景。

林晓在长沙开了两家奶茶店。新开的连锁店就在她店对面，外卖平台的抽成又在涨，她两头被夹着。有一阵子她几乎想关一家店。

转机来自一个很小的发现。她店里有个年轻店员，做柠檬茶的时候不用机器，用一根木棒在杯子里使劲捶柠檬，说这样香味才出得来。林晓发现，凡是看见他捶柠檬的客人，十个里有七八个会站着看完，还有人拿手机拍。这就是一个差异：连锁店都是机器出杯，又快又整齐，但看不见「手」；她的店里，有一双捶柠檬的手。

按老办法，她该去设计一款新品、印海报、上外卖平台。她没有。她先让那个店员每天下午拍一条30秒的视频，就拍捶柠檬，配一句话「机器捶不出来的香」。视频发在短视频平台上，也发在她两家店周边的几个小区群里。头2周没什么动静，第三周有一条突然多了很多人看，评论里有人问：「在哪儿？」「能不能外卖？」「能不能少糖？」「可不可以加一点青柠？」

这些评论就是网在说话。林晓干的事，是认认真真地听。她发现大家最关心的不是「手打」这两个字，而是「香味是现做出来的」；她发现少糖的要求出现了几十次；她还发现，有不少人是下了班专门绕路过来的，喜欢站在柜台前看。

又过了一个月，产品才成形：一个固定的手打柠檬茶系列，3种甜度、2种柠檬，柜台改成半开放，让捶柠檬的那张台子正对门口；外卖也上，但外卖杯上印一

个二维码，扫进去是捶柠檬的视频。林晓后来说，这一个系列的形状，「不是我想出来的，是评论区一条一条问出来的」。

故事里还有一段插曲。系列刚定型的那个月，平台调整了本地生活内容的推荐办法（这一段同样是我构想的），林晓的视频播放量一下子掉了一大半。她慌了几天，后来发现，掉的主要是外地的、只是看个热闹的观众；小区群里那几百个邻居，照样每天来。她这才明白，自己真正在意的那张网，一直是小区群里那一张小的。从那以后，她的视频照拍，但心思更多地放在了店门口那张台子上。

◆ 五、借来的网，迟早要还

D→E→S 走到最后一步，有一个绕不开的问题：网是借来的，迟早要还。

平台会改规则。今天推你的算法，明天可能更喜欢别的内容；今天免费的流量，明天可能要花钱买。博主会离开、会涨价、会出事。熟人群会冷下来，大家今天热闹，过几个月就不说话了。所以，一个靠借网起家的品牌，如果最后只成了「网里的一个链接」，它就永远是租客。

成形（S）这一步之所以要紧，就在这里：成形不只是把产品定下来，更是把借来的网，一部分变成自己的网。怎么变？最朴素的办法，是让客户在网之外也能找到你、记得你。林晓的半开放柜台是一种——人来了，就看见了，就记住了，这份记忆不归平台管；外卖杯上的二维码是一种——客户从平台下单，却被领进了她自己的地方。很多从短视频起家的小品牌，后来去开线下店、做会员、做自己的社群，做的也是同一件事：把借来的网，慢慢还掉一部分，换成自己的。

我想强调，「还网」不是和平台翻脸。平台的网仍然要用，而且要好好用。只是心里要清楚：哪一部分网是借的，哪一部分是自己的；借的那部分，随时可能变；自己那部分，要一点一点攒。

◆ 六、AI让这条路更快，也更挤

AI给 D→E→S 这条路加了速。过去拍一条像样的视频、写一篇有吸引力的笔记，要专门的人花半天；今天，很多人用 AI工具写脚本、剪片子、做封面、配字幕，一个人一天能出好几条。差异被扔进网里试的成本，一下子低了很多。

但成本低的另一面是挤。同一张网里，每天被扔进去的差异多了不知多少倍。很多差异还没来得及被网听见，就被淹掉了。更要紧的是，AI能帮你把一个差异包装得很漂亮，也能帮别人把一个差不多的差异包装得一样漂亮。于是网里出现大量「看起来不一样、其实都一样」的东西。

在这种情况下，什么差异还跑得动？我的看法是：带着「人」和「地」的差异。林晓店里那双捶柠檬的手，是 AI生成不出来的；她店门口那张台子，是别人搬不走的。一个差异如果绑着一个具体的人、一个具体的地方、一段具体的手艺，它在网里就有了 AI抹不平的那一部分。第6章讲过「被 AI抹平的差异与抹不平的差异」，到了 D→E→S 这条路上，这个区分就是生死线。

◆ 七、走这条路的三个坑

第一个坑，是把「网的热闹」当成「产品成了」。一条视频火了，几十万人点赞，老板以为成了，赶紧备货、扩产、开店。可是点赞不是下单，下单不是回购。网里的热闹，是 E 的波动，不是 S 的稳定。显露要稳住，要看的是那些在热闹过去以后还回来的人。林晓那3周里最要紧的数字，不是视频的播放量，而是「专门绕路过来的人」有多少。

第二个坑，是一直借网、永不成形。有的人尝到了借网的甜头，于是什么都往网里扔：今天卖酱，明天卖锅，后天卖面膜。每一样都借着同一张网跑一阵子，但没有一样长成形。这样的生意看上去很热闹，其实是在替网的主人干活——网越来越大，你自己什么也没攒下。D→E→S 的最后一个字母是 S，不是 E；走到 E 就停下的，是半条路。

第三个坑，是成形的时候忘了差异。网里的反馈很多，有的要便宜，有的要大份，有的要多种口味，老板一条一条照办，最后产品成形了，却和对面的连锁店差不多。网是好设计师，但它也会把你往「大家都有的样子」上推。林晓在听评论的时候，守住了一条：不管怎么改，捶柠檬那双手不能没有。听网的话，但不能让网替你忘掉起手的那个 D。

慢镜头：一个美妆新品牌是怎样长出来的

回到开头说的完美日记，用慢镜头看一遍这条路——只讲广为人知的大致轮廓。

起手的差异，是对一群年轻人的判断：她们刚开始化妆，想多试几样，不愿意一支口红花几百块；她们相信同龄人的推荐，胜过相信广告。于是差异被压成一句话：好看、便宜、适合试错。

然后是借网。小红书上大量博主写试色、写测评，短视频和直播里也有人反复推荐。一个还没多少线下店的牌子，在年轻人的网里被反复提起，名字先于产品被记住。

最后才是成形：更多的产品线、自己的线下体验店、私域社群，线下店是在线上走红之后才陆续开起来的。这些都是在网已经有了之后，才往上长的形状。

这个品牌后来怎样，有很多讨论，我不评判，也不预言。我只想让读者看见路径本身：它几乎是 D→E→S 的教科书式走法，也把这条路的难处摆在了明面上——借来的网很大，换成自己的网很难；网里推你上去的力量，也能在规则一变的时候把你推下来。

◆ 八、SDE 读法

把这一章的例子用 SDE 读一遍。

起手是D。林晓看见的是「看得见的手」，小红书上那些美妆新品牌抓住的是「便宜又好看、适合年轻人试错」。这些差异都不大，但都能一句话、一个镜头说清。

第二步是E。用三方程看，E＝H(S,D)：纠缠由显露和差异决定。在这条路上，显露还很薄——只有几条视频、几篇笔记、一款还没定型的饮品——所以这时候的纠缠，几乎全靠差异撑着。差异够清楚，网就愿意转它；差异模糊，网就不理它。这也是为什么这条路对差异的要求那么高。

第三步是S。S＝F(D,E)：显露由差异和纠缠决定。林晓那个柠檬茶系列的形状，是「看得见的手」这个差异，加上评论区里几百条要求（少糖、加青柠、能外卖）一起决定的。这里最值得注意的是：在D→E→S里，网不只是销售渠道，它是产品的设计师。产品最后长什么样，很大一部分是网说了算。

这条路还有一个常被忽略的方程。很多借网起家的老板，想得最多的是E怎样放大D（流量怎样把卖点推出去），想得最少的是D＝G(S,E)：差异由显露和纠缠决定。意思是，当网变了、产品也定型了，你的差异本身也会被改写。林晓的「看得见的手」，在小区群里是温度，在全国的平台上可能只是一种表演；同一个差异，放进不同的网，就成了不同的差异。哪个方程没想过，哪里就是缝隙。借网的人，最该补的就是这一道。

再看回写。产品一成形，网就被改写了：原来只是「看个热闹」的人，变成了「会来买」的人；原来借来的网，有一部分变成了自己的。同时，对手也看见了——对面的连锁店，说不定下个月也搬出一张捶柠檬的台子。回写之后，林晓要面对的，又是一个新的差异问题。

◆ 九、应对

给老板和普通人几条能拿走的做法。

第一，先把你的差异压成「一句话、一个镜头」。写不出那一句、拍不出那一个镜头，先别急着借网，回去再看清楚差异。

第二，先小网后大网。先在熟人群、本地群里试，听到真实的反馈，再去平台上放大。熟人网里听到的骂声，比平台上一夜爆火更值钱。

第三，把评论区当成产品会。每一条「能不能……」都记下来，数一数哪一种要求出现得最多。产品的形状，让这些数字来定，不要只让自己的口味来定。

第四，成形的时候，同时想「还网」。每做一个决定，都问一句：这一步，是让客户更依赖平台，还是让客户更认得我？两者都要，但后者要一点一点多起来。

第五，给差异绑上「人」和「地」。AI能帮你包装，但不能替你站在柜台后面。把你的手艺、你的人、你的地方，放进差异里去。

第六，给借网定一条「止损线」。借网之前就写下来：如果平台规则变了、流量掉到多少，我就把力气转到哪一张自己的网上去。杭州的阿雅是个独立设计师，她的客户被AI绘图分走了一半，她试过在平台上发作品引流，一度很热闹。后来她给自己定了一条线：平台带来的询价，只要3个月里有一半没成交，就把发作品的时间砍掉一半，用来经营那几十个回头客的小群。这条线不是悲观，是预案——网是借的，什么时候还、还到哪里去，要在借的那天就想好。

> 带走的话
>
> 差异小不要紧，网是可以借的；但借来的网迟早要还，要趁着网还在你手里的时候，把产品长成你自己的形状。

小账

本章用到的维度与工具：六路径・D→E→S；三方程・E＝H(S,D)、S＝F(D,E)；回写本章预案卡——What If：借的那张网改了规则，流量一夜掉一半／How If：从 D 起手，先小网后大网，让评论区定产品的形状，成形时同步把借来的网换成自己的（D→E→S）／Why If：差异和借来的网之间的张力，会逼出一个更像「我」的产品

第 18 章

E→S→D：先进入关系网，再显露产品

> 这一章的问题：一群人已经因为你聚在一起了，可你还没有产品——这时候该做的，是赶紧卖东西，还是先弄清楚这群人要什么？

很多人都见过这样一种生意的长法。一个人在网上讲某件事讲得好——可能是讲历史，讲读书，讲理财常识，讲怎么带孩子，讲怎么做菜——讲着讲着，身边聚起了一群人。这群人每天来听、来看、来留言，彼此之间也开始认识，在群里互相回答问题。过了一两年，这个人才推出第一个「产品」：一门课、一本书、一个会员、一款和自己讲的东西有关的商品。

比较为人熟知的例子，是罗振宇和他的团队。早年有一档叫《罗辑思维》的节目，以讲书、讲话题为主，聚起了很多听众；后来才有了「得到」这个 App，把付费的知识课程作为主要产品。节目是2012年底开播的，App 是2016年上线的。这条路，从关系网起手：先有一群人，后有一件产品，最后在产品之中，磨出和别人不一样的东西。我这里只借它的路径轮廓，不评判这家公司的做法与得失。

这就是 E→S→D：先进入关系网（E），再显露产品（S），最后磨出差异（D）。它和前几章的路都不同：起手的那一刻，你手里既没有产品，也说不清自己的差异，你只有一群愿意跟你在一起的人。

◆ 一、先有人，后有货

旧商场的常识是：先有货，后有人。先把产品做出来，再去找客户；客户是你产品的「终点」。E→S→D 把这个次序整个翻过来：先有人，后有货；人群不是终点，是起点。

这种翻转为什么在今天走得通？因为聚人的成本前所未有地低了。过去要聚起一群人，你得有场地、有组织、有名气，开一个读书会，要租房子、发传单、一家一家打电话。今天，一个人有一部手机，持续讲一件自己真懂、真爱的事，一年下来，身边可能就聚起几千人、几万人。关系网（E）这一维，第一次变成了普通人可以先下手的一维。

但我要马上补一句：聚人容易，聚「对的人」不容易。很多博主粉丝几十万，出一门课卖不出几百份，原因就在这里——聚起来的人，是来看热闹的，不是来解决问题的；是因为算法推到了眼前，不是因为真认这个人讲的东西。E→S→D 这条路的起手功夫，不在人数，在缠的深度：这群人和你之间、他们彼此之间，缠得有多紧，是为了什么缠在一起。

判断缠得紧不紧，有几个朴素的看法。第一，他们会不会主动来，而不是等你推。第二，他们彼此会不会互相帮忙，而不是只盯着你一个人说话。第三，他们愿不愿意为这件事花一点「成本」——花时间、花力气，甚至花一点钱。三条都有的，是一张真网；只有第一条的，是一群观众。

拿本章后面要讲的老周（构想人物）那个「木头群」来说，真网和观众的分别一眼就能看出来。群里有个退休的中学老师，每次老周讲完，他都会把要点整理成几行字发在群里，给没赶上的人看；有个年轻人修好了外婆的旧柜子，专门拍了前后对比，说「跟着群里学的」；还有人自己掏钱买了工具，周末约着去郊区一个朋友的院子里一起做。这些人不是在「看」老周，他们是在和老周、和彼此一起做一件事。观众会因为一条更好看的视频离开，这样的人不会。

◆ 二、产品从网里「显」出来

人聚起来了，第二步是显露产品（S）。这一步最常见的错误，是老板按自己想卖的东西去做产品，然后硬塞给这群人。这等于把 E→S→D 又走回了 S 起手的老路，只是多了一群被打扰的人。

在 E→S→D 里，产品应该从网里「显」出来。什么意思？就是这群人在一起的时候，他们反复问的问题、反复抱怨的事情、反复互相推荐的东西，会慢慢显出

一个形状。你要做的，不是发明这个形状，而是把它看清楚、接住、做成一个稳稳的东西。

比如一个讲读书的人，群里的人反复说「书太多读不完」「读了记不住」。这句话显出来的形状，可能是「有人替我读、讲给我听」；接住它，就是一门把书讲薄的课程。比如一个讲带孩子的人，群里的妈妈反复问「孩子不肯写作业怎么办」，显出来的形状，可能是「一套每天十分钟能用的办法」；接住它，就是一个小训练营。

注意，这里说的产品，不一定是课。很多从社群起家的小品牌，最后做的是实物：一个户外徒步群，最后做了自己的登山杖和背包；一个烘焙爱好者群，最后做了自己配好的预拌粉。产品是什么，网说了算，不是「知识博主就只能卖课」。这一点值得多说一句：很多人一听「先有社群后有产品」，就以为这是知识博主的专利，跟开厂、开店的人无关。其实做实物的老板走这条路，往往比卖课的人更有优势——一群人聚在一起聊一样东西，迟早会需要和这样东西有关的工具、材料、配件，而做实物的人，手里本来就有供应链。缺的只是那一群人。

结构是显露的稳定态。一门课第一期开出来，只是一阵风；第二期、第三期，学员带着朋友来，课程在一次次反馈里定型，它才稳住了，才成了结构。从网里显出来的产品，有一个天生的好处：它在出生之前，就已经有人在等它了。

◆ 三、差异最后才磨出来

第三步，才是磨差异（D）。

你会问：一件产品都卖出去了，还没有差异吗？是的，在这条路上，差异常常是最后才看清的。产品刚出来的时候，它和市面上的同类其实差不了太多——讲书的课到处都有，教育孩子的训练营也到处都有。它之所以卖得出去，靠的不是差异，靠的是网：这群人信你，所以买你的。

可是靠网卖货，只能卖给网里的人。要走出这张网，或者在网里的人被别人吸引走之前留住他们，你得磨出一样别人没有的东西。这样东西，往往就藏在你和这群人相处的方式里。

《罗辑思维》到「得到」的路上，真正的差异未必是「讲书」本身，在我看来更像是一些做法：比如把知识做成适合上下班路上、碎片时间听的形式。这类差异，是在和用户长期相处中磨出来的，不是起步时就规划好的。

所以 E→S→D 的差异，是「相处出来的差异」。它慢，但它深，因为它长在你和这群人的关系里，对手要抄，得先把你的这群人抄走——这是最难抄的。一家大公司可以在一个月里做出一门内容更全、制作更精的课，可它没法在一个月里攒出一群和你相处了3年的人。

◆ 四、从网到货的那一跳：什么时候推出第一件产品

E→S→D 最难拿捏的，是从网到货的那一跳。推早了，网还没缠紧，一卖东西人就散；推晚了，网里的人等不及，被别人的产品接走，或者干脆淡了。

什么时候跳？我给几个看得见的信号，比看日子靠谱。

第一个信号，是有人开口要。不是你问「大家想不想要」，而是群里有人自己说「你要是卖这个就好了」。被问出来的需要不算数，自己冒出来的才算。

第二个信号，是网里开始出现「替代品交易」。大家互相推荐别家的东西，互相问「哪里买得到」。这说明网里已经有了一个空位，正在被别人的产品填。

第三个信号，是你一个人已经接不住了。问题太多，回答不过来；同一个问题被问了几十遍。这时候，把回答「打包」成一件产品，本身就是在服务这群人。

这三个信号同时出现，就该跳了。这也是本书说的「维度的配平」：等待不是等日子，而是等 E 这一维长到足以托住 S。网没长够，硬推产品，是在 S 上施力过早；网早已够了还不推，是把 S 那一维晾着，让别人来填。

还有一个常见的翻车，值得单独说。很多知识博主转做课程，第一门课往往是把自己过去讲过的内容重新录一遍、加个价。网里的人一看：这些不是早就听过了

吗？于是买的人少，骂的人多。从网里显出来的产品，必须是网里「还没有」的东西——是大家要、却从你免费的内容里拿不到的那一部分。免费的是缠绕的理由，收费的是缠绕之上新长出来的东西，两者不能是同一样。

◆ 五、日常：老周的「木头群」

这是我构想的场景。

老周，东莞那位做了二十年外贸代工的小家具厂老板。这几年外贸单子越来越少，他想做国内的生意，可是不懂电商，不会拍视频，也不认识什么博主。

有一天，他儿子随手把他在车间里的一段话拍了下来：老周拿着一块木头，讲这块木头为什么要放3年才能用，讲榫卯为什么比钉子结实，讲那些便宜家具为什么一两年就松。他说得慢，带着口音，一点也不像主播。儿子发到网上，没想到很多人看完了，评论里有人问：「我家的旧椅子松了，能修吗？」「想给孩子做一张书桌，从哪儿开始？」

儿子索性建了一个群，叫「老周的木头群」。老周每周在群里讲一次木头，讲选材、讲保养、讲老家具怎么修。他没卖东西，就是讲。半年下来，群里有了几百人，有人晒出自己修好的椅子，有人互相推荐木工工具，有人说「老周，你要是卖木头就好了」。

老周听进去了，但他没有马上去卖木头。他在群里问了一圈，发现大家要的不是木头本身，是「自己动手做一件小家具」的那种感觉，只是没工具、没场地、怕做坏。于是他的第一件产品显出来了：一套小板凳的「半成品材料包」，木料是厂里放够了年头的，榫卯都预先开好，附一段他亲手示范的视频，周末在家两个小时就能装好。

第一批材料包在群里几天就卖完了。第二批、第三批，群里有人提意见：「能不能做成书架？」「能不能给小孩做个小桌子？」产品一点点稳住了。

差异是在后来才磨出来的。网上卖家具材料包的人不少，老周的东西和别人有什么不一样？一年以后，他看清了：别人卖的是「材料」，他卖的是「一个老木匠

陪你做完」。买材料包的人可以在群里问他任何问题，做坏了可以拍照问怎么补救，做好了会被他在群里点评、夸奖。这份陪伴，是20年手艺加上一年群里相处长出来的，别的卖家抄得了材料包，抄不走「老周」。

◆ 六、关系网起手的风险：网会反过来管你

E→S→D 有一个特别的风险，前几条路都没有这么明显：网会反过来管你。

你从一群人起手，产品从这群人里显出来，差异在和这群人相处中磨出来——那么，这群人的期待，就会变成你的边界。你想换个方向，他们不同意；你想涨价，他们觉得被辜负；你想扩大到网外的人，他们觉得你「变了」。很多从社群起家的生意，做到一定程度都会碰到这一关：老客户把你喂大，也把你圈住。

更难的是，网里的人会变。最早聚起来的那批人，生活变了，兴趣变了，慢慢淡出；新来的人，和老人要的东西不一样。你如果只听老人的话，新人留不住；只顺着新人，老人寒了心。

这一关没有万能解法，但有一个原则：守住你和这群人缠在一起的那个「理由」，而不是守住某个具体产品。老周的群缠在一起的理由，是「跟一个老木匠学怎样和木头打交道」。只要这个理由在，产品可以从板凳换成书架，从材料包换成线下工作坊，甚至换成修旧家具的服务；群里的人会跟着走。如果有一天他为了多赚钱，开始卖和木头无关的东西，那个理由就断了，网也就散了。

在这个构想里，老周自己也碰到了这一关。材料包卖到第二年，有家大一点的家居店找上门来，想批量进他的货，条件是材料包里不再附他的示范视频、不再拉进群，换成统一的说明书，价格压低三成。单子不小，厂里的工人也盼着。老周犹豫了很久，最后的办法是分开：给家居店做一款不带「老周」的普通材料包，用另一个名字；群里的那一套照旧，视频照拍，问题照答。他说：「卖给店里的是木头，卖给群里的是我。」这句话说得土，却恰好分清了 S 和 E：同一样东西，缠进不同的网，就成了不同的生意。

◆ 七、AI时代：关系网是最难被抹平的一维

为什么我说 E→S→D 在 AI时代特别值得普通人看重?

因为 AI正在抹平大量的显露和差异。做一个像样的产品页面、写一段漂亮的介绍、设计一个好看的包装，AI都能帮上大忙；很多过去要靠专门手艺才能显露的东西，今天人人都能做得八九不离十。显露变便宜了，靠显露撑着的差异也变薄了。

但关系网很难被抹平。一群人因为信你、因为在一起有收获而缠在一起，这份缠绕是时间攒出来的，是一次次具体的相处攒出来的。AI可以替你写回复，但它替你写的回复越多，这份缠绕就越淡——群里的人感觉得到，屏幕那头是不是那个真人。

我把这件事说得直白一点：AI时代，「我们的知识」越来越便宜，人人都能拿到；「我的知识」才值钱，而「我的知识」最好的生长土壤，就是一群和「我」缠在一起的人——这就是我在别处说的「类我」的社区。只服务「我」自己，活不下去；有了一群类我的人，「我」才能变成一门生意。E→S→D 这条路，本质上就是先养这片土壤，再在土壤里长出产品，最后让产品长出别人学不去的样子。本书第七编还会细讲。

那 AI在这条路上就没有用处吗？有，而且用处不小，只是要用在对的地方。让 AI替你和群里的人说话，是用错了地方；让 AI替你把群里半年的聊天记录整理一遍，看大家反复问了什么、抱怨了什么、推荐了什么，是用对了地方。前者稀释缠绕，后者帮你听清网在说什么。老周的儿子就做过这件事：他把群里几个月的问题交给 AI归类，排在第一的不是「木头怎么选」，而是「做坏了怎么办」。那一份归类，后来直接变成了材料包里那一页「十种常见失误与补救」。

◆ 八、SDE 读法

用 SDE 读一遍。

起手是 E。罗振宇团队起手的，是一档节目聚起的听众；老周起手的，是一个「木头群」。这时候没有产品，没有说得清的差异，只有关系网。

第二步是 S。S＝F(D,E)：显露由差异和纠缠决定。在这条路上，D 还很弱，E 很强，所以显露主要由纠缠决定——产品长什么样，是网里的问题、抱怨、期待一起「压」出来的。老周的材料包，就是群里「想动手又怕做坏」这股力压出来的形状。

第三步是 D。D＝G(S,E)：差异由显露和纠缠决定。产品稳住了，网也还在，差异就从两者之间长出来：「一个老木匠陪你做完」，一半来自产品（材料包），一半来自网（群里的陪伴），缺一半都不成。

最后看回写。差异一磨出来，网被改写了：原来群里是「听老周讲木头的人」，后来变成了「跟着老周做家具的人」。网变了，下一轮的产品又会从新的网里显出来。还要补一句：E＝H(S,D) 这个方程，在这条路上最容易被忘——老板们以为网是起点，就一直是那张网；其实产品和差异每变一次，网都在被重写。

三步	知识节目到 App（公开例）	老周的木头群（构想）
E 进入关系网	一档讲书讲话题的节目聚起听众	车间里讲木头的视频，建群每周讲
S 显露产品	付费知识课程与 App	小板凳半成品材料包，再到书架、小桌
D 磨出差异	适合碎片时间听的形式	「一个老木匠陪你做完」

◆ 九、应对

几条可以带走的做法。

第一，先找到「缠在一起的理由」。你身边能聚起一群人，凭的是什么？是你懂的一门手艺，是你持续讲的一件事，还是你这个人？把这个理由写成一句话，后面的产品和差异，都不许违背它。

第二，聚人的时候先别卖东西。至少在头几个月，只给、不卖：给知识、给帮助、给一个让大家互相认识的地方。急着卖，会把一张刚开始缠的网扯断。

第三，用「三个问题」听网：大家反复问什么？反复抱怨什么？反复互相推荐什么？把听到的记下来，3个月后看哪一样出现得最多，第一个产品就从那里显出来。

第四，第一个产品要小，要能在网里快速验证。一个材料包、一期训练营、一本小册子，都比一个大项目强。小产品错了好改，网也原谅得起。

第五，差异别急着说，要等它自己长出来。产品卖了一段时间以后，去问老客户：「你为什么在我这里买，而不在别处买？」他们的回答，往往就是你的差异。这一招对老企业特别管用：很多老板以为自己的差异是「质量好、价格公道」，一问客户，客户说的却是「你们接电话的那个大姐，什么问题都答得上」。差异常常不在你以为的地方。

第六，警惕「网圈住你」。每过半年，问自己一次：我现在的产品，是在守住缠在一起的那个理由，还是只是在守住老客户的习惯？前者要守，后者要敢动。

> **带走的话**
>
> 先有人，后有货——但先要弄清楚，这群人是为了什么才和你缠在一起的；产品和差异，都只能从那个理由里长出来。

小账

本章用到的维度与工具：六路径・E→S→D；三方程・S＝F(D,E)、D＝G(S,E)、E＝H(S,D)；回写；「类我」的社区

本章预案卡——What If：老客户把我圈住了，新客户进不来／How If：从 E 起手，守住缠在一起的理由，让产品从网里显出来，让差异在相处中磨出来（E→S→D）／Why If：网的期待和产品的定型相争，会逼出一种只有我和这群人才有的差异

第 19 章

E→D→S：从社区里长出差异，再落成生意

> 这一章的问题：如果一群人在一起，本来没打算做生意，却在相处里长出了一样别处没有的东西——这样东西能不能变成生意，又该怎样变？

1991年，芬兰一个大学生在网上发了一条消息，大意是说自己在业余时间写一个操作系统的内核，只是个爱好，不会搞得很大、很专业。他叫林纳斯·托瓦兹，这个内核后来叫 Linux。他把代码放出来，谁都可以看、可以改、可以用。世界各地的程序员陆陆续续加进来，有人修补漏洞，有人添加功能，有人写说明文档。没有雇主，没有合同，这群人因为同一件事缠在一起。

几年之后，一些人从这个社区里看出了生意。其中很有名的一家是红帽（Red Hat）。它没有拥有 Linux，代码是大家的；它做的是把社区里散落的东西，整理成企业敢用的版本，再卖给企业「有人负责」的服务——出了问题有人修，升级有人管，长期有人维护。红帽成立于1993年，后来靠这种订阅服务做大。后来红帽成了一家很大的公司，2018年10月底，IBM 宣布收购它，2019年夏天完成。

这条路和前面几章都不一样：起手的是一个社区（E），这个社区本来不是为了做生意而存在的；在社区的长期相处里，长出了一样别处没有的差异（D）——一份大家共同打磨的代码，一种做事的方式；最后，有人把这份差异落成一门生意（S）。E→D→S，从社区里长出差异，再落成生意。

◆ 一、再对比一次：E→S→D 与 E→D→S

上一章的 E→S→D，是先有一群人，然后从人群里显出一件产品，最后在产品里磨出差异。人群起手，但很快就进入「做产品」的状态，差异是后来补上的。

这一章的 E→D→S，差异出现在产品之前。社区里的人在一起做事、聊天、互相帮忙，慢慢地，社区本身长出了一样东西：一套共同的手艺、一份共同的作品、一种共同的标准、一群只有这里才有的人。这样东西不是谁设计出来的，它是社区「长」出来的。它首先是社区的差异——这个社区和别的社区不一样的地方——然后才有人问：这个差异，能不能变成一门生意？

两条路的分别，可以用一句话说：E→S→D 是「这群人要什么，我做给他们」；E→D→S 是「这群人一起做出了什么，我把它带出去」。前者的产品服务社区，后者的生意，常常服务的是社区之外的人。红帽的客户，多数不是写 Linux 的程序员，而是要用 Linux、却不想自己折腾的企业。

◆ 二、社区长出的差异，为什么难抄

社区里长出的差异有一个特点：它是许多人、许多年、许多次互相回写的结果。

一份开源代码，今天被一个人改一行，明天被另一个人发现问题，后天又有人提出更好的办法，每一次改动都改写了这份代码，也改写了下一个人改动的起点。这就是回写：每一次发生都会改写局面本身。一个社区里有成千上万次这样的回写，攒出来的东西，是任何一家公司关起门来、用同样多的钱和时间都做不出来的。

更难抄的是社区里的人。一个对手可以复制你的代码——开源代码本来就允许复制——但复制不了那一群愿意每天为它花时间的人。人才是社区差异真正的根。很多公司后来也想学着「做社区」，砸钱办活动、发周边、拉群，可人家来了吃顿饭就走，因为没有那件让大家缠在一起的事。

这对普通人也是一样的道理。一个跑步群、一个读书会、一个手工爱好者的小圈子，在一起久了，会长出一些别处没有的东西：一条只有本地跑友才知道的好路线，一份大家一起整理的书单，一种这个圈子独有的做法。这些东西一开始不值钱，因为它们只在圈子里流通；但它们是真正的差异，因为它们是长出来的，不是想出来的。

这里还要分清一件事：社区长出的差异，和一个人在社区里出了名，不是一回事。一个群里有个特别能说的人，大家都爱听他讲，这是这个人的差异，不是社区的。社区的差异，是那个人哪天不来了，它还在——比如下面要讲的钓鱼群，群公告里那十几条配方，哪怕配方的主人哪天不来了，别人照样能用、能改、能接着往下记。走 E→D→S 的人，要盯住的是后一种。前一种更像上一章的 E→S→D，是「一个人带着一群人」；后一种才是「一群人一起长出一样东西」。

◆ 三、从社区差异到一门生意：三种落法

社区长出了差异，接下来怎么落成生意（S）？常见的有三种落法。

第一种，是「替社区之外的人省事」。社区里的东西很好，但外面的人用起来费劲：要懂行话、要自己折腾、出了问题没人管。把这些麻烦替外面的人解决掉，就是生意。红帽走的就是这一种：代码是大家的，省事是我的。

第二种，是「把社区的手艺做成产品」。社区里磨出来的一门手艺、一个配方、一套方法，被做成一件可以卖的东西。很多手作圈子、种植圈子、钓鱼圈子里，都有人这样做出了小生意。

第三种，是「为社区本身提供服务」。社区大了，需要场地、需要工具、需要组织、需要有人张罗，给社区提供这些，也是一门生意。很多户外俱乐部、技术社区的会议和培训，就是这样长出来的。

三种落法，有一个共同的底线：不能把社区吃掉。生意是从社区里长出来的，生意要活，社区得先活着。很多从开源社区长出来的公司，都要处理一个难题：公司赚了钱，社区里那些不拿钱干活的人怎么想？公司要不要把一部分最好的东西收起来、只给付费客户？收多了，社区寒心，人走了，差异的根就断了；完全不收，公司又活不下去。这个难题没有标准答案，不同的公司走出了不同的办法。我们只需要记住它的形状：生意和社区之间，永远有一根要拿捏的绳子。

◆ 四、日常：一个钓鱼群长出的饵料生意

这是我构想的场景。

湘潭有一个钓鱼爱好者的群，群里五六十个人，多数是退了休的老师傅，也有几个年轻人。他们每个周末约着去河边、水库，钓完了在群里晒鱼、吹牛、互相取笑。没人想过做生意。

群里有位姓罗的老师傅，原来在厂里做钳工，退休后迷上了自己配饵料。他把米糠、酒糟、几种炒过的谷物按自己的比例配，每次配出一款，就分给群里的人试，大家钓完回来报数：「老罗这一包，今天上了七条。」「这款在水库不行，在河里好用。」一年多下来，群里攒出了一套东西：十几种配方，每种配方在什么水、什么季节、钓什么鱼最好用，大家一条条记在群公告里，越记越细。

这就是社区长出的差异。外面卖的饵料成千上万种，但没有一种有这份「五六十个人在本地水域试了一年多」的记录。它的差异不在配方本身——配方很朴素——而在配方背后那一大串回写：每一次报数，都改写了下一次的配方。

后来，群里一个在网上开小店的年轻人跟老罗商量：能不能把这几款配方做成小包装，卖给附近几个县的钓友？老罗起先不肯，说这是大家一起弄出来的，不是他一个人的。两人在群里商量了好几天，最后定了几条规矩：配方照旧在群里公开，谁都可以自己配；卖的是「配好了、炒好了、按水域分好了」的成品，替那些没时间自己弄的人省事；每卖一包，抽一点钱进群里的「活动基金」，周末出钓的伙食和船费从里面出；群里的人买，按成本价。

生意就这样落了地。它不大，但很稳。附近县城的钓友买了好用，会问「这是哪个群出的？」，有些人干脆加进群来。群没有被生意吃掉，反而因为生意更热闹了。

你会发现，这个小故事里，红帽的影子都在：东西是社区的，省事是生意的；生意要活，社区先得活着；而且生意反过来又给社区添了新人，新人带来新的水域、新的报数，差异又往深里长了一层。

◆ 五、落地之前要问的三件事

社区长出了差异，并不等于马上就该落成生意。我建议在落地之前，认真问三件事。

第一件，这个差异，社区之外的人要不要？社区里的人觉得好，是因为他们自己就在回写的过程里，他们懂这份东西的来历。社区之外的人不懂来历，只看结果。老罗的饵料，群里人说好，是因为大家亲眼看着它一次次被改；附近县城的钓友买不买账，要看它在他们自己的水里管不管用。所以落地之前，最好先拿一小批东西，给几个社区之外、但又和社区有点关系的人去试。

第二件，落地以后，社区还愿不愿意继续长？差异是社区长出来的，生意一落地，要是社区就此停止回写，差异很快就会被用旧，生意也就成了一锤子买卖。要让社区继续长，得让大家觉得：生意做起来以后，这件事反而更好玩、更有意思了，而不是变成了某个人的买卖。老罗那个群的「活动基金」，就是让每一包饵料的生意，都变成下一次周末出钓的伙食。

第三件，谁来落？社区里有人会写代码、会配饵料，不一定会做生意；会做生意的人，不一定被社区信任。不少从社区里长出来的公司，创办者本身就是社区里的人；老罗群里那个开网店的年轻人，也是常年一起出钓的。落地的人，最好是社区里的「自己人」，至少是被社区认可的人。外人想从社区里落生意，先要花时间变成自己人——这一段功夫，就是这条路上最省不得的 E。

这三件事，用本书的话说，就是一次维度的配平。差异（D）长够了没有？社区（E）托得住生意没有？生意的样子（S）有没有对上社区之外那张网？三维有一维没到，硬落地，往往落不稳。等待在这里不是拖日子，是等那一维长到位。

成都的陈姐（她的完整故事在第25章）就差点在这一关上栽过。她的翻译公司里有一群老译员，私下建了一个群，常年互相讨论某个专门领域里的难译词，攒出一份很细的术语对照。陈姐看见了，想马上把它做成产品卖给客户。几个老译员不太乐意：这是我们下班后一起弄的，怎么就成了公司的东西？陈姐后来退了一步，

先和大家商量好署名和分成，再谈产品。那份术语表最后成了公司拿得出手的一样东西，群里的人也还在继续往里添。这一段只是她故事里的一个片段，但它把E→D→S落地前的那三件事，都走了一遍。

◆ 六、这条路最容易犯的错：把社区当成「流量池」

E→D→S这条路，有一个这几年特别常见的错误：把社区当成流量池。

很多人听说「社区很值钱」，于是建群、拉人、搞活动，然后迫不及待地在群里卖货。他们把社区当成一池现成的客户，想的是怎么把这池水抽干。结果往往是：群越来越安静，最后只剩下广告。

问题出在顺序上。在E→D→S里，社区先要长出差异，生意才有东西可落。一个只是被拉起来、等着被卖货的群，什么差异也长不出来——大家在里面不做事、不回写，没有共同的作品，没有共同的手艺，只有一个人在说话。这样的群，不是社区，只是一张名单。

判断你手里的是社区还是名单，有一个简单的办法：你离开3个月，这个群还会不会自己转？会，大家还在互相回答问题、分享东西，那是社区；不会，你一停它就死，那是名单。名单上长不出差异，只能用来通知。

◆ 七、AI时代：社区差异的价值在上升

AI让「我们的知识」越来越便宜。一个问题，过去要请教行家，今天问一下AI，很多时候就能得到一个像样的回答。开源的代码、公开的教程、通行的配方，AI都能很快找到、总结、改写。

这时候，什么东西的价值在上升？是那些还没被写进公开知识里的东西：本地水域一年多的报数，一群人反复试出来的手艺，一个社区里只有内部人才知道的门道。这些东西是活的，是在一群具体的人之间不断回写着的，AI拿不到它们最新的那一层。

这也是我说「我的知识」的一种形态：不是一个人关起门来想出来的，而是一群「类我」的人一起长出来的。社区是「我的知识」最好的生长土壤，也是「我的知识」最好的定价场所——本书第28章会讲，「我的知识」的价格，只能在社区里、在复合体（人加 AI合成的一个做事单元）之间的交易中定下来。

反过来，AI也能帮社区长得更快。老罗那个群如果有人把一年多的报数记录交给 AI整理，按水域、季节、鱼种排出一张表，原来散在几百条聊天里的经验，就变成了一份清清楚楚的「群里的知识」。AI帮的是整理，不是替代——表里的每一个数，还是老师傅们一次次坐在河边钓出来的。

◆ 八、SDE 读法

用 SDE 读一遍。

起手是 E。Linux 社区，钓鱼群，都是先有一群人因为一件事缠在一起，本来不为生意。

第二步是 D。D＝G(S,E)：差异由显露和纠缠决定。在这条路上，起手时显露几乎为零——没有产品，只有大家手里零零碎碎的东西：一段段代码，一包包自己配的饵——所以差异主要由纠缠决定：社区里回写的次数越多、缠得越深，长出的差异就越厚。这也是这条路最慢的一段，急不得。

第三步是 S。S＝F(D,E)：显露由差异和纠缠决定。红帽的「企业版本加服务」，老罗群里的「按水域分好的成品饵」，都是社区差异加上社区之外的那张网（企业客户、附近县城的钓友）一起压出来的形状。注意，这里的 E 已经不只是起手时的那个社区了，还多了社区之外的人——生意的显露，是在两张网的交界处冒出来的。

最后看回写，也看 E＝H(S,D) 这个方程。生意一落地，社区就被改写了：多了钱、多了新人、多了外面的眼光，也多了「谁赚了钱」的计较。生意和差异，反过来改写了社区本身。走这条路的人，最该时时想着这个方程：每做一步生意，社区这张网会被改成什么样？想过了，才知道那根绳子该怎么拿捏。

第四编的六条路，到这一章就走完了。回头看，可以把后四条放在一起比一比：D→S→E 和 D→E→S，起手都在差异，分别在于先造身体还是先借网；E→S→D 和 E→D→S，起手都在关系网，分别在于先显出产品还是先长出差异。起手相同，次序一换，要下的功夫、要守的东西、要防的坑，全都不一样。真实的生意很少只走一条——林晓的柠檬茶走完 D→E→S 又回到了店门口那张台子，老罗的饵料生意落地以后，社区又开始长新的差异。路是简单路径的接续与组合。可是每一条路为什么在某一刻能走得通、在另一刻会卡住？两维之间的张力，怎样把第三维推着走？那是下一编三原理要回答的问题。

三步	Linux 与红帽（公开例）	钓鱼群与成品饵（构想）
E 社区起手	全球程序员共同写一个开源内核	五六十个钓友周末约钓、群里报数
D 长出差异	无数次回写打磨出的代码与做事方式	本地水域试了一年多的十几种配方
S 落成生意	企业可用的版本＋有人负责的服务	按水域分好的成品饵，抽成回馈群里

◆ 九、应对

几条可以带走的做法。

第一，先看看你身边有没有「正在长东西的社区」。你所在的行业群、爱好圈、同行会，有没有一样东西是大家一起攒出来、别处没有的？很多生意的种子，不在你自己的脑子里，在你已经身处其中的那个圈子里。

第二，在社区里，先做一个「回写者」，不要做一个「收割者」。多贡献、多整理、多帮人。等到差异长出来的时候，大家会愿意让你把它带出去，因为你本来就是长它的人之一。

第三，落成生意的时候，先把规矩说在明处：什么是社区的，什么是生意的；生意赚的钱，怎么回到社区一部分。规矩越早说清，那根绳子越好拿捏。

第四，生意尽量去服务社区之外的人。对社区内部，宁可按成本价、宁可免费；对社区之外，替他们省事、替他们打包。这样生意和社区不打架。

第五，每过一阵子做一次「离开测试」：你如果3个月不出现，社区还转不转？转，说明差异的根还在；不转，说明你在不知不觉中把社区变成了名单，要赶紧把做事的机会还给大家。

> **带走的话**
>
> 社区不是流量池，是一块会长东西的地；先让它长出别处没有的差异，再把差异带出去，而且每一次带出去，都要往地里还一点。

小账

本章用到的维度与工具：六路径・E→D→S；三方程・D＝G(S,E)、S＝F(D,E)、E＝H(S,D)；回写；「我的知识」与类我的社区

本章预案卡——What If：生意做起来了，社区里的人觉得被收割、开始离开／How If：从 E 起手，等社区自己长出差异，再把差异带给社区之外的人，规矩说在明处、利益回流社区（E→D→S）／Why If：社区和生意之间的张力，会逼出一种更深的差异——只有这个社区才长得出来的东西

第 五 编

Why If：凭什么接得住（三原理）

编 序

第五编是 Why If：凭什么接得住。它对应三原理：S、D、E 三个维度里，任何两维发生矛盾，就会产生一股推动第三维改变的力量，过程有三拍：张力积累、形状改变、回写。全编四章。

第20章是总论：预案总会漏，漏了以后靠什么；两维相争，第三维发生。第21章讲产品和差异相争，逼出新的连接（S 与 D 相争，推动 E）。第22章讲差异和关系相争，逼出新的产品（D 与 E 相争，推动 S）。第23章讲关系和产品相争，逼出新的差异（E 与 S 相争，推动 D）。

前两编的预案一定会漏，这一编讲的就是漏了以后怎么办：看清哪两维正在相争，就知道变化的力会往哪里去，可以提前站到那里去。

本编是判词第三句最后一段的主场，管动力。**看清哪两维在相顶，就知道第三维要变；先站到第三维那里去，突变来的时候，你就接得住**。

第 20 章

三原理总论：两维相争，第三维发生

> 这一章的问题：预案总有想不到的时候，到了那一刻，凭什么还接得住？

这是我构想的一个场景。长沙城东有一条老街，街口有一家开了十一年的早餐店，老板娘姓何，我们叫她何嫂。何嫂的米粉是街坊们吃惯了的，汤头用筒骨熬一夜，码子每天早上现炒。十一年里，她的店几乎没有变过：同一块招牌，同一套桌椅，同一张价目表，只是价钱隔几年涨一块。

去年秋天，街对面开了一家连锁粉店。新店装修亮堂，扫码点单，出餐快，还在外卖平台上一口气挂出了七八种套餐。头一个月，何嫂没当回事，她觉得老街坊认的是她的汤。第二个月，她发现早上七点到八点那一拨赶公交的年轻人少了一半。第三个月，她咬牙也上了外卖平台，结果更难受：平台上看不到她熬一夜的汤，只看得到她的图片不如人家好看、她的价钱不如人家便宜、她的配送评分因为出餐慢而偏低。

何嫂心里大概有这样一句话（这是我替她写出来的）：「我越想跟它比，越觉得自己什么都不是；我不跟它比，又眼看着人一天天少下去。」

这句话里有一个东西，是这一编要讲的全部内容的起点。她的「东西」（那碗粉，显露）和她的「不同」（老汤、手艺，差异）正在打架：在平台这张网上，她的粉显出来的样子，恰恰把她的差异藏没了。两样东西相互顶着，顶得她难受。可是难受本身，不是坏消息。难受说明这里有一股劲在积攒。这股劲最后会推着某样东西变——不是粉变，也不是汤变，而是第三样东西变：她和谁连在一起、怎样连在一起（纠缠）。

何嫂后来怎么做的，我放到这一章后面再讲。先讲这一编到底要回答什么。

◆ 一、预案总会漏，漏了以后靠什么

前面两编，我们讲了What If和How If。What If用三方程预判：如果局面这样变了，我的显露、差异、纠缠哪一个先断。How If用六路径应对：我从哪一维起手，按什么次序走。这两层合起来，就是一套像样的预案。

可是做过预案的人都知道，预案一定会漏。在《胜算》里我讲过战场参谋，他们准备三套、五套方案，最后真打起来，往往是第六种情况。商场更是这样。AI时代的新商场是一次性的，每一局都不重来，你不可能把所有变化都列进预案卡。一个对手一夜冒出来，一条平台规则半夜改掉，一个模型新版本发布，把你行业里一半的活儿变成了一键的事。这些东西，你能预判其中一部分，但不可能全部预判。

那么，漏掉的那一部分，靠什么接？

很多老板的回答是：靠经验，靠直觉，靠胆子。第4章已经讲过，经验在一次性的新商场里会失灵。直觉和胆子当然有用，但它们没法交给团队，没法写下来，也没法复用。我要给大家的是第三层工具：Why If，用三原理接住。

What If回答「会怎样变」，How If回答「我怎么走」，Why If回答「凭什么变、往哪里变」。前两层是地图和路线，第三层是看懂地形底下的那股力。地图会过时，路线会被堵，但只要你看得懂那股力往哪里推，你就能在没有地图的地方，大致知道下一步地面会往哪边塌、哪边隆起。

这就是「接得住」的意思。接得住，不是说你提前知道答案，而是说突变来了的那一刻，你不慌，你知道该往哪里看。

◆ 二、三原理说的是什么：两维相争，第三维发生

三原理一句话就能说完：显露、差异、纠缠这三维里，任何两维发生矛盾，都会产生一股推动第三维改变的动力。

拆开来是三条：

第一条，显露和差异相争，推动纠缠改变。白话说：产品和差异打起来了，会逼出新的连接。你的东西做出来了，但是在现有的网里显不出你的不同，这时候多半不是改产品，而是换一张网、换一种连法。

第二条，差异和纠缠相争，推动显露改变。白话说：差异和关系打起来了，会逼出新的产品。你看见了一个新的不同，可是你现有的关系网装不下它、甚至拖着它，这时候往往要做出一样新东西来。

第三条，纠缠和显露相争，推动差异改变。白话说：关系和产品打起来了，会逼出新的差异。你手里的客户和伙伴想要的，和你手里的东西对不上，这时候要长出的，是一种新的不同。

为了好记，我把三条放在一张表里。全书我尽量少用表，这一章用一张，因为这三条要反复对照。

哪两维相争	白话	被推动的第三维	本编哪一章展开
显露 S 与差异 D	产品和差异打架	纠缠 E：逼出新的连接	第21章
差异 D 与纠缠 E	差异和关系打架	显露 S：逼出新的产品	第22章
纠缠 E 与显露 S	关系和产品打架	差异 D：逼出新的差异	第23章

这张表要注意两件事。

第一件，它不是两维之间的单箭头。很多人学了 SDE，喜欢画「S 推 D」「D 推 E」这样的箭头。三原理恰恰不是这样。它说的是：两维之间有一个「顶」，这个顶产生的力，落到第三维上。力不在相争的两维之间来回传，而是溢出去，把旁边那一维推动了。何嫂的粉和汤在顶，被推动的不是粉，也不是汤，是她跟谁连在一起。

第二件，它跟六路径不是一回事。六路径是次序，是你主动选的走法：先做东西，还是先找差异，还是先进圈子。三原理是动力，是局面自己在发力：不管你选没选，两维一顶上，第三维就开始松动。六路径像开车选路，三原理像看懂坡度和风向。会选路不看坡，车会翻；只看坡不选路，车不会动。两样都要有。

◆ 三、三拍：张力积累、形状改变、回写

三原理不是一下子发生的。每一次两维相争、第三维改变，都要走三拍。

第一拍，张力积累。两维开始不对劲，但还没有到要变的地步。这一拍的特征是「别扭」：东西卖得出去，但越卖越累；客户还在，但越来越难伺候；你说得出自己的好，但说出来别人没感觉。何嫂第一个月、第二个月的那种「我越比越什么都不是」，就是张力在积累。这一拍最容易犯的错，是把张力当噪音，硬压下去：加班、降价、多发几条广告，好像把别扭抹平了，其实是把动力也抹平了。

第二拍，形状改变。张力积到一个点，第三维开始动，一个新的形状冒出来。这一拍的特征是「有个东西不一样了」：一种新的连法、一样新的产品、一种新的不同。它常常一开始很小、很笨、不像样，甚至不像是正经生意。这一拍最容易犯的错，是嫌它小、嫌它丑，或者用旧的尺子去量它，然后把它掐掉。

第三拍，回写。新的形状一旦站住，它会反过来改写原来那两维，甚至改写整张局面。新的连接让原来的产品显出了不同；新的产品让原来的关系网换了一副样子；新的差异让客户和产品重新对上了。回写之后，局面变了，新的张力又开始积累，下一轮三拍又开始。这一拍最容易犯的错，是以为事情结束了。在新商场里，回写剧烈，没有哪一轮是最后一轮。

还有一点要特别提醒：三拍的快慢，旧商场和新商场完全不同。在旧商场里，一轮三拍往往要好几年，张力可以慢慢积，新形状可以慢慢长，回写也是一点一点渗进来的，老板有足够的时间看清楚再动手。在 AI时代的新商场里，三拍被压缩了：张力可能几个星期就积满，新形状可能一夜冒出来，回写可能一个版本更新就完成。三拍还会叠在一起：上一轮的回写还没走完，下一轮的张力已经开始积。这就是回写剧烈的样子。所以 Why If 不是事后复盘用的，它要放在日常里，像看天色一样随时看。

三拍连起来看，就是一个呼吸：吸气（积累）、换姿势（改变）、吐气（回写）。会经营的人，不是没有张力，而是能在每一拍上做对的事：第一拍认出张

力、不急着压；第二拍护住新形状、不急着量；第三拍顺着回写调整、不以为到了终点。

◆ 四、何嫂的后来

回到何嫂。

她的张力，是粉（显露）和汤（差异）在平台这张网上相互顶着：越往平台上挤，粉的样子越普通，汤的好越看不见。第一拍，她难受了三个月，这是张力在积累。好在她没有一路降价降下去。

第二拍来得很偶然。有一天，几个常来的老街坊在店里聊天，说孩子上初中了，早上起不来，来不及坐下吃。何嫂随口说了一句：「那我早上六点半给你们送到楼下。」这句话说完，一个新的形状冒出来了：不是平台外卖，是一个街坊群，三十几户人家，前一天晚上在群里报数，第二天一早，何嫂的儿子骑电动车送过去，汤单独装，到家再浇。

这一步改的是什么？不是粉，也不是汤，是她和谁连、怎样连（纠缠）。平台那张网，是按图片、价格、评分把店家排队的网，在那张网里，熬一夜的汤显不出来。街坊群这张网，是按「我知道你家的汤」连起来的网，在这张网里，汤的好不用说，大家都知道。产品和差异的相争，逼出了一种新的连接。这就是三原理的第一条。

第三拍，回写。街坊群做了半年，群从一个变成了三个，有人把群推荐给同一个小区的亲戚，有人在群里问能不能周末订一锅汤自己下面。何嫂发现，她的「东西」也在变：周末卖汤底，节假日卖码子，平时卖粉。原来的那碗粉，被新的连接回写成了「一套街坊早餐的服务」。店还是那家店，门口的招牌没换，但她在局里的位置换了。对街那家连锁店还开着，生意也不错，可何嫂已经不在跟它比的那张桌上了。

这个故事没什么惊天动地的地方。我选它，正是因为它小。三原理不是大公司才用得着的东西，一个早餐店老板娘，在难受了三个月之后，也会被这股力推着

走。区别只在于：你是被它推着、跌跌撞撞地走，还是看懂了它、提前站到第三维会变的那个位置上去。

◆ 五、为什么说三原理是「接得住」的底气

我常被问：既然变化想不到，那三原理凭什么就能接住？它不也是一种预测吗？

不一样。预测说的是「会发生什么」，三原理说的是「力往哪里去」。这两件事的差别，就像天气预报和看懂风向的差别。天气预报会错，明天会不会下雨你说不准；可是你站在河边，看得见风从哪边来，就知道浪会往哪边打。你不需要知道明天的事，你只需要知道此刻哪两样东西在顶着。

在新商场里，能被预测的东西越来越少，但相争始终看得见。产品卖不动、差异说不清、客户留不住、伙伴不配合——这些别扭，是每个老板天天都摸得着的。三原理做的事，是把这些别扭翻译成一个方向：哪两维在顶，第三维就要动。

所以 Why If 有三个用处。

第一，它让你在预案漏掉的地方不慌。突变来了，你不用先问「怎么会这样」，而是先问「哪两维顶上了」。问题一换，人就从惊慌变成了观察。

第二，它告诉你力该往哪里使。很多老板在两维相争的时候，把力全使在相争的两维上：产品不行就改产品，差异不够就加差异。三原理说，相争的两维往往一时改不动，真正松动的是第三维。何嫂的粉和汤都不用改，要改的是她跟谁连在一起。

第三，它让预案卡的第三栏有东西可写。每一张预案卡，What If 写可能的变化，How If 写起手和次序，Why If 就写：此刻哪两维在相争，第三维会被推向哪里，我准备在那里放一点什么。

讲到这里，有人会觉得三原理听起来抽象。其实只要留心，三种相争在身边的小生意里天天都在发生。我再用两个陪读人物的片段，各看一种。

先看老周，东莞那位做了二十年外贸代工的小家具厂老板。他的厂子做得出好东西，这是显露；可是他的东西长什么样，一直是海外客户定的，他自己的设计能力没有攒下来。这几年海外订单变少，他手里那几家老客户，订单越来越碎、要求越来越多，价钱一压再压；而他从展会上看到的新东西，跟老客户想要的完全对不上。这是关系和产品在顶（纠缠与显露相争）。按三原理第三条，被推动的应该是差异：老周迟早要长出一种原来没有的「不同」。这个故事我在第23章展开。

再看小马，郑州那位想用 AI做点小生意的毕业生。他发现一个差异：本地很多小餐馆的菜单拍得很难看，他用 AI修图、配文，半天就能给一家店做一套新菜单图。差异是看见了，可是他没有关系网，餐馆老板不认识他，也不信一个毕业生。他越想推，越发现「我能做」和「谁会找我做」之间隔着一道墙。这是差异和关系在顶（差异与纠缠相争）。按三原理第二条，被推动的应该是显露：小马得做出一样新东西来，让那道墙变矮。这个故事我在第22章展开。

加上何嫂这一种（显露与差异相争，推动纠缠），三种相争就齐了。大家会发现，它们的样子各不一样，但底下的道理是同一个：顶着的那两样，你一时改不动；松动的，是旁边那一样。

这里还要说清楚一件事：三原理和三方程是什么关系。三方程说的是三维相互决定：显露由差异和纠缠决定，差异由显露和纠缠决定，纠缠由显露和差异决定。它像一张静止的关系图，告诉你每一维都牵着另外两维。三原理说的是这张图动起来的时候，力从哪里来：当决定某一维的两维彼此不对付，那一维就被推着变。所以三方程是看局面的眼睛，三原理是看局面怎么动的眼睛。What If 用三方程问「哪一维会断」，Why If 用三原理问「是谁在推它断、又会把它推成什么样」。两个问题连起来问，预案才有了深度。

◆ 六、SDE 读法

把何嫂的故事用这一编的工具读一遍。

何嫂原来的局面，三维是稳的：粉（显露）是老样子，汤（差异）是老街坊认的，街坊口碑（纠缠）是自然长出来的。结构是显露的稳定态，十一年里，这个稳定态一直站着。

对街连锁店开张，加上外卖平台把整条街的早餐都摆到同一张手机屏上，这是一次回写：局面被改写了，原来的稳定态被打破。What If 的问题是：我的显露、差异、纠缠哪一个先断？何嫂的答案是纠缠先断了，赶公交的年轻人从她的网里流到了平台的网里。

她的第一反应是走 S→E→D 的老路：带着原来的粉，挤进平台这张网，指望在里面磨出差异。结果在平台那张网里，显露和差异顶上了：越挤，差异越显不出来。这是三原理第一条的张力积累。

然后，形状改变：一张新的网冒出来，街坊群。三原理第一条，S 与 D 相争推动 E 改变，在这里看得清清楚楚。

再然后，回写：新的网反过来改写了她的显露，粉变成了一套服务；也改写了她的差异，汤从「说不出来的好」变成了「群里人人都知道的好」。

如果用六路径来看她最后的走法，是 E→S→D 的接续：先有新的连接，再长出新的东西（汤底、码子），最后差异被重新确认。路径是她走出来的次序，三原理是推着她走的那股力。两样叠在一起，就是一次完整的应对。

◆ 七、应对

给老板和普通人几件拿得走的事。

第一，每周问一次「哪两样在顶」。不用开大会，一张纸就行。写下这一周最别扭的一件事，然后问：这是产品和差异在顶，还是差异和关系在顶，还是关系和产品在顶？只要能说出是哪两维，你就知道第三维该去看了。

第二，别扭的时候，先别急着压。降价、加班、加广告，都是压张力的办法。不是说永远不能用，而是在用之前先问一句：我压掉的，是不是正在推我往前走的那股劲？如果张力一压就没了，第三维就不会动，你只是在原地多撑了几个月。

第三，在第三维上放一点「小东西」。三原理告诉你哪一维会动，但不会告诉你具体动成什么样。所以别押大注，在第三维上放几样小试探：一个小群、一款试做的产品、一种新的说法。哪个接住了张力，哪个就会长大。何嫂的街坊群，就是一个成本几乎为零的小试探。

第四，新形状冒出来的时候，护住它，别用旧尺子量它。一个三十户的街坊群，用平台的尺子量，订单少、客单价低、不值一提。可它是三原理推出来的第二拍，是新局面的种子。护住它几个月，看它会不会回写。

第五，回写来了，就调整，不要以为到头了。新的连接会改你的产品，新的产品会改你的关系，新的差异会改你的客户。跟着回写调整，下一轮张力再来，再走一遍三拍。

> 带走的话
>
> 预案会漏，相争不会藏。看清哪两样在顶，就知道第三样要变；先站到第三样那里去，突变来的时候，你就接得住。

小账

本章用到的维度与工具：三原理总论・两维相争推动第三维・三拍（张力积累、形状改变、回写）；兼及六路径 E→S→D 的接续

本章预案卡——What If：外卖平台把整条街摆上同一张屏，我的纠缠先断／How If：不硬挤平台，从一张新的小网起手（E→S→D）／Why If：产品和差异在平台上相顶，推动的是纠缠，就先去换一种连法

第 21 章

产品和差异相争，逼出新的连接

> 这一章的问题：我的东西明明不一样，可放到货架上就是显不出来——该改东西，还是该换货架？

这是我构想的一个场景。湘潭有一家开了八年的小书店，店主姓谭，四十出头，原来是中学语文老师。谭老师的书店不大，两百来平方米，但每一本书都是她自己挑的。熟客都说，在她店里随手拿起一本，十有八九是好书。

这几年，谭老师越来越说不清自己的店好在哪里。一本书，在她店里是原价，在电商平台上打七折，在短视频直播间里五折还包邮。她的书和别人的书是同一本书，同一个书号，同一个封面。她的「不同」在哪里？在挑选，在那一排书摆在一起的眼光。可是这份眼光，放到任何一个平台上都显不出来：平台上没有「一排书」，只有一本一本的商品，按销量和价格排队。

谭老师试过很多办法。她也开了网店，可网店上她的书只能和别人比价钱；她也拍过视频，可她讲书讲得太细，三分钟的视频没人看完。她心里的疑问大概是：「我的东西没变，我的眼光也没变，可这两样放在一起，怎么就越来越不值钱了？」

这一章就讲这种处境：产品（显露）和差异相争。东西还在，差异也在，可这两样一放在一起就顶上了，越推越显不出来。三原理第一条说，这种相争推动的不是产品，也不是差异，而是第三维——纠缠，也就是你和谁连在一起、怎样连在一起。

◆ 一、什么叫「产品和差异相争」

先把这种相争说清楚，因为它很容易被认错。

产品和差异相争，不是产品不好，也不是没有差异。恰恰相反，常常是产品挺好、差异也真实，可是两样东西在现有的那张网里互相拖后腿：产品越标准、越像别人，差异就越被藏住；差异越要强调，产品就越显得别扭、难卖、说不清。

谭老师的书，就是标准品，和别人卖的是同一本。她的差异，是眼光，是组合。可是标准品的那张网（电商、比价、搜索）只认单件商品，不认组合；只认价格，不认眼光。于是在这张网里，她卖得越多，越像一家普通书店；她越想强调眼光，越没处安放。产品和差异就这样顶着。

这种相争在 AI时代特别多。为什么？因为 AI和平台一起，把大量的产品变成了「同一个东西」。同一款家电，各家店卖的是同一个型号；同一份设计，AI几秒钟能出几十张差不多的；同一种咨询，大模型给的答案大同小异。产品越来越标准，差异就越来越难挂在产品上。老板们会发现：我的不同还在，但它不在产品身上了，它在我挑选的方式里、在我服务的方式里、在我和客户的来往里。这时候，产品和差异就容易相争。

新经济里这种相争来得更快、更狠。这是我构想的场景：一个三人小团队，做了一款帮小商家写商品文案的工具，界面顺手，懂电商的行话，这是他们的差异。头半年卖得不错。后来，通用的 AI助手越来越能干，商家在聊天框里说一句「帮我写个淘宝详情」，也能得到八九不离十的东西。小团队的工具还在，差异也还在——行话更准，格式更省事——可是放在「谁都能用 AI写」这张大网里，这点差异突然显得可有可无。他们越往工具里加功能，工具越重、越难上手；越强调「我们更懂电商」，客户越觉得「差不多嘛」。在旧商场里，这种相争要好几年才会积满；在新商场里，可能就是两三次模型更新的事。这也是为什么第三维的松动必须提前看：等张力积满了才去找新网，多半已经晚了。

认出这种相争有三个信号。第一，你的客户说「你家的好」，但说不清好在哪；第二，你一上平台、一进比价，就被压成了普通的一家；第三，你越想把差异「做进产品里」，产品就越贵、越复杂、越难卖。三个信号出现两个，就该想到：这是产品和差异在顶。

◆ 二、为什么不该先改产品，也不该先加差异

产品和差异一顶上，大多数老板的本能是两条路。

一条是改产品：把东西做得更特别，好让差异挂在东西上。谭老师要是走这条路，就是做自有品牌的书、出限量版、做文创。这条路不是不能走，但代价很高，而且常常走着走着，把原来那份眼光变成了一堆周边。

另一条是加差异：拼命说自己的不同，加更多的服务、更多的说明、更多的情怀。谭老师要是走这条路，就是在网店的每一本书下面写长长的推荐语。可是在比价的网里，长推荐语没人看，人们只看价格。

三原理告诉我们，这两条路的问题在于：力使在了正在相顶的两维上。相顶的两维，就像两个顶牛的人，你帮其中一个使劲，另一个也会更使劲，结果是更累。真正会松动的，是旁边那一维：你和谁连在一起。

换句话说，谭老师的书不用改，她的眼光也不用加，要改的是：她的眼光，要放到一张认得出「眼光」的网里去。

◆ 三、熟悉的商战：电动车不进经销店

讲一个大家都熟悉的商战：特斯拉的直营。

汽车这一行，过去几十年里卖车的方式差不多是固定的：车厂造车，经销商卖车。经销商的展厅就是那张网，多数品牌的车都在类似的展厅里，用类似的方式被看、被试、被比价、被砍价。

特斯拉早期的车，是一种很不一样的东西：电动、软件能远程升级、操作方式和传统车很不同。这些不同，如果放进传统经销店那张网里，会遇到麻烦。经销商的赚钱方式、销售员的说法、顾客在展厅里比较车的习惯，都是围着燃油车长出来的。一辆不太一样的车摆进去，它的不同很难被讲清楚，甚至会被当成缺点：比如「没有发动机声音」「保养项目少，售后不好赚」之类的说法（这是我设想的说法，不是哪位经销商的原话）。产品和差异在这张网里顶上了。

特斯拉的做法，是不进这张网，换一张网：直营门店开到商场里，主要在线下单，价格在官网上公开、明码标价。各地做法并不完全一样，有的地方法规限制厂家直接卖车，那里的门店只做展示和咨询。商场里的门店不是传统意义上的「卖车店」，更像一个让人进来看看、摸摸、问问的地方；路过的人原来没打算买车，进去转一圈，就和这个品牌连上了。

我要大家看的，不是特斯拉这家公司成不成功，那不是本书要预测的事；我要大家看的是这一步的道理：产品没变，差异也没变，变的是连接方式。产品和差异在旧网里相争，这股劲推出了一张新网。这正是三原理第一条。

这一步之后也有回写。直营这张网反过来改写了产品的显露方式：车的价格变成公开的、明码标价的；改写了差异：「买车不砍价」本身变成了一种新的不同。后来不少新造车的品牌也走了直营或者类似的路子，汽车行业卖车的这张网，被撬动了一下，至于撬动到什么程度，我不作判断。这就是回写。

这个故事里最值得学的一点是：它的做法，不是去经销商的网里「把差异讲清楚」，也不是把车改得更像燃油车，而是承认了相争，然后把力使在第三维上。

◆ 四、谭老师的新网

回到谭老师。

她的张力积累了好几年，这一点上她比何嫂还难，因为书店这一行本来就难。第二拍，形状改变，是从一件小事开始的。

有一位熟客，孩子上五年级，跟谭老师说：「你每个月帮我挑三本书吧，我不想自己在网上翻了，翻得头疼。」谭老师答应了。过了两个月，这位家长把她拉进了班级家长群，又有七八个家长来问。谭老师干脆做了一件事：每月一份「选书单」，三本书，一页纸写清为什么选这三本、该怎么读，家长按月订，书她送到学校门口。

请注意，这里书没变，还是那些书，价钱也没比网上便宜。眼光也没变，还是她那份眼光。变的是连接：原来，她和顾客的连接是「你进店来，我等着」；现

在，她和一群家长连成了一张「我信你的眼光」的网。在这张网里，眼光是被直接买的，不用挂在书上。

后来，又有一所小学请她每学期去讲两次课外阅读；本地一家咖啡馆请她每月办一次读书会，书从她这里拿。连接一层一层长出来。谭老师说，现在店里的收入，一半以上来自这些网，门店本身反倒成了「大家来见面的地方」。

第三拍，回写。新的连接，改写了她的显露：她的「东西」从一本一本的书，变成了一份份书单、一场场读书会。也改写了她的差异：原来说不清的「眼光」，变成了家长们口口相传的「谭老师挑的」。

◆ 五、找新网的三个方向

产品和差异相争，要去找新的连接。可是新的连接往哪里找？我给大家三个方向，都是从各种小生意里看出来的。

第一个方向，找「认得出你的差异」的人。你的差异在旧网里显不出来，往往是因为旧网里的人不需要它、也看不懂它。总有一些人，正好需要它、一看就懂。谭老师的差异是选书的眼光，最需要它的，不是网上比价的人，而是没时间挑书、又怕挑错的家长。找到这些人，连上去，差异就有了着落。

第二个方向，改「交易的单位」。旧网有它的单位：一件商品、一个订单、一次买卖。这个单位常常正是让差异显不出来的原因。特斯拉把「在展厅里砍价买一辆车」改成「在商场里看、在网上订」；谭老师把「一本书」改成「一个月的书单」。单位一改，你在新网里被比较的方式就变了，差异就显出来了。

第三个方向，借「别人的场子」。新网不一定要自己从零搭。学校、咖啡馆、社区、行业协会，都是现成的场子，里面的人早就连在一起了。你只要找到一个场子，你的差异恰好是它缺的，就能借它的网接上自己。谭老师进学校、进咖啡馆，就是这样。

回头看前面那个三人小团队，他们后来往哪个方向走，也可以用这三条来推。我构想的一种走法是：不再和通用 AI比「谁写得更好」，而是钻进几个具体的商

家圈子里，比如本地的一个服装批发市场，跟市场里的商户协会合作，把工具做成「这个市场的人一起用的东西」——统一的上新节奏、共用的爆款词库、每周一次大家对一对哪些文案卖得动。工具还是那个工具，差异还是那份「懂行」，可连接变了：从「一个软件卖给一个个商家」变成「一个圈子共用的东西」。在这个圈子里，懂行显得出来，因为大家天天拿结果对照。这只是一种推演，不是唯一答案；但它说明了一点：新经济里，第三维的出路常常不是更强的产品，而是更对的圈子。

这三个方向都不需要大钱。新的连接，常常是从一个人、一个群、一个场子开始的。三原理推动的是纠缠，纠缠的改变多从很小的一处开始，然后沿着人和人的关系蔓延开。

在 AI时代，还有一件事要提醒：AI工具本身也是纠缠的一部分。一些老板发现，自己的差异在搜索和平台里显不出来，可是当客户问 AI「帮我推荐一家懂行的店」时，AI会不会提到你，取决于你在网上留下了什么样的东西：有没有写清楚的文章、有没有真实的评价、有没有被别人引用。这也是一张新网。它和人的网不一样，但道理一样：产品和差异相争时，看看有没有一张新网，能认得出你的不同。

◆ 六、新连接也会走偏

三原理推出了新的连接，不等于新连接就一定是好的。常有老板相争认对了，网也换了，最后还是没接住。走偏大致有三种样子。

第一种，换了网，却把旧网的规则搬进去。有人做了会员群，可是在群里天天发打折链接、比谁家便宜，结果群变成了第二个比价平台，差异照样显不出来。新网之所以能接住张力，是因为它的规则和旧网不同：旧网按价格排队，新网按信任连起来。把旧规则搬进去，等于白换。谭老师要是在家长群里每天推「七折好书」，那个群很快就会和电商平台没有两样。

第二种，新网长得太快，差异跟不上。新的连接一旦接住了张力，会长得很快，人越来越多，事越来越杂。这时候如果为了接住所有人，把原来那份差异摊薄

了，新网就会从「认得出你」变成「谁都能来」，又回到相争的起点。小网变大是好事，但每扩一圈，都要回头问一句：这一圈的人，还认得出我的不同吗?

第三种，只换网，不让网回写。有的老板换了连接，却死守原来的产品形态，不让新网改它。新网里的客户提出新的需要，他说「我们一直是这么做的」。这样，新网和产品之间又会顶起来，那就是下一种相争（关系和产品相争，第23章讲），力会被推向差异。如果你连差异也不肯动，那就只剩被局面甩出去了。

我再给一个构想的片段。阿雅，杭州的独立设计师，这两年客户被 AI绘图分走了一半。她的完整故事在第25章讲，这里只说她身上的一段相争。她的作品有一种手绘的笔触，这是她的差异；可是在接单平台上，她的作品和成千上万张 AI出的图排在一起，按价格和交稿速度排序，那点笔触根本显不出来，反倒显得她又慢又贵。这是产品和差异在顶。她后来做的一件事，是不再在平台上抢单，而是和几家做独立出版的小工作室结成固定合作：每本书的封面和插图都找她，按季度合作。连接一换，那份笔触就有了认它的人。可她也差点走偏：合作方多了以后，有人要她「仿一下 AI那种风格，快一点」。她犹豫了很久，最后没接，因为一旦接了，新网就变成了旧网。

这三种走偏，说到底都是一件事：忘了新网为什么能接住张力。新网能接住，是因为在它里面，你的差异显得出来。只要守住这一条，网可以大，可以变，可以回写产品；守不住这一条，换多少张网都是一样的。

◆ 七、SDE 读法

把本章的两个案例用三原理第一条读一遍。

谭老师：显露是书，标准品；差异是选书的眼光；旧纠缠是门店加电商平台。在平台那张以单件比价为规则的网里，显露和差异相顶：书越标准，眼光越藏住。这是张力积累。新的纠缠冒出来：家长订阅群、学校、咖啡馆读书会。这是形状改变。新纠缠回写显露（书变成书单、读书会）和差异（眼光变成口碑）。这是回写。

特斯拉：显露是一种不太一样的电动车；差异是电动、软件升级、新的使用方式；旧纠缠是传统经销商网络。在经销商那张围着燃油车长出来的网里，显露和差异相顶。新的纠缠是直营门店加线上下单。回写：价格公开、明码标价，「不砍价」成为新差异；行业卖车的网被松动。

两个案例放在一起看，大小差了不知多少倍，道理是一个。用三方程的话说，纠缠由显露和差异决定（E＝H(S,D)）：当显露和差异在旧纠缠里对不上，纠缠这个方程就被推着重新求解。用六路径的话说，两家后来都走出了「先换网、再回写产品与差异」的接续，带着 E→S→D 的影子。

这里要防一个误读：不是所有产品和差异相争都要「去社区」「做私域」。新的连接可以是直营，可以是订阅，可以是一个合作伙伴，可以是一种新的交易单位。三原理只告诉你力推向纠缠，具体连成什么样，要看你的差异需要谁来认。

◆ 八、应对

第一，先认相争，不要先认输。产品和差异相顶的时候，人最容易得出的结论是「我的东西不行了」或者「我的特色没用了」。先别下这个结论。问一句：是东西不行，还是我的东西在这张网里显不出不同？这两件事，应对完全相反。

第二，列出你现在所有的连接，看哪些是「认不出你」的网。客户从哪里来，订单从哪里来，口碑从哪里传。把每一张网写下来，旁边标一句：在这张网里，我的差异显得出来吗？显不出来的网，不必马上丢掉，但别再往里多使劲。

第三，找一个最懂你差异的小群体，给他们设计一种新的连接方式。可以是订阅，可以是会员，可以是定制，可以是一个群。从十个人、二十个人开始。

第四，改一次交易的单位试试。不卖一件，卖一套；不卖一次，卖一个月；不卖东西，卖「我帮你挑」。单位一改，你会发现比较你的人变了。

第五，新网起来以后，留意它怎样回写你的产品。新的连接会反过来改你的东西，改得好，就顺着走；不要死守原来的产品形态，那正是旧网留给你的壳。

带走的话

东西还在、不同也在，却越卖越显不出来——别急着改东西，也别拼命喊不同。换一张认得出你的网，不同自己就显出来了。

小账

本章用到的维度与工具：三原理第一条·S 与 D 相争推动 E；三方程·E＝H(S,D)；三拍

本章预案卡——What If：我的产品被平台压成标准品，差异显不出来／How If：先找最懂我差异的一小群人，换一种连接和交易单位（E 起手，回写 S 与 D）／Why If：产品和差异在旧网里相顶，推动的是纠缠，力使在新连接上

第 22 章

差异和关系相争，逼出新的产品

> 这一章的问题：我看见了一个新的不同，可我身边的客户和伙伴接不住它——该等关系变，还是该做一样新东西？

先讲小马，郑州那位想用 AI做点小生意的毕业生。第20章提过他一句，这一章把他的故事讲完。（这是他的另一条线：做菜单和门面，与第16章的99元套餐是两件事。）

小马在一家小饭馆打过两个月零工，发现一件事：郑州街头巷尾的小餐馆，菜单大多是十几年前拍的照片，颜色发灰，字体歪斜，外卖平台上的图也是随手拍的。他会用 AI修图、排版、写菜名的介绍，半天就能给一家店做出一套像样的菜单和外卖图。他算了一笔账：一家店收五百块，一个月做二十家，就是一万块。

这是一个真实的差异：他能做、别人不会做或者懒得做。可是他一出门就撞了墙。餐馆老板不认识他，也不信一个毕业生；有的老板说「我这菜单用了十年了，客人都认得」；有的说「平台上有人免费给我拍」；还有的说「你先做，做得好我再给钱」，做完了又说再看看。三个月下来，他做成了四单，三单是亲戚介绍的。

小马的差异没错，他的能力也是真的。可是他的差异和他所在的关系网顶上了：这张网里的人，不需要也不相信这样一种「不同」。他越拼命推销自己的本事，那张网越把他当成推销员挡在门外。

三原理第二条说，差异和纠缠相争，推动的是第三维：显露。也就是说，小马该想的，不是怎样把差异说得更动听，也不是去硬挤进餐馆老板的圈子，而是做出一样新的东西来。

◆ 一、什么叫「差异和关系相争」

差异和关系相争，有两种常见的样子。

第一种，像小马：你有了一个新的不同，可你现有的关系网（或者你想进的关系网）不认它、不接它。客户不懂，伙伴不信，渠道不配合。你说得越多，别人越警惕。

第二种，正好反过来：你原来的关系网太好了，好到把你新的差异拖住了。老客户只要老东西，老渠道只走老路子，老伙伴的利益全押在旧模式上。你看见了一个新的不同，可是一往那个方向走，老关系就疼，就反对，就拖后腿。很多做了十几年、二十年的公司，在 AI时代碰到的就是这一种：它们不是看不见新东西，而是被自己最宝贵的关系网拉着，走不过去。

两种样子方向相反，道理相同：差异要往一个方向走，关系要往另一个方向拽，两样顶上了。

认出这种相争，有几个信号。你一说新想法，最信任你的人反而最不以为然；你有一个能力，但一直找不到「对的人」来买；你想做的新事情，必须先说服一大圈人才能开始；或者你的新尝试，总被老客户的需要挤到一边。

◆ 二、为什么不能光靠说服，也不能光靠等

差异和关系一顶上，最常见的两种反应是说服和等待。

说服，就是拼命去改变关系：多跑、多讲、多请客、多做免费样品，想把那张网说动。小马头三个月就是这样。说服不是没用，但在相争的时候，它往往越用越没用：你越用力，对方越把你当作要卖东西给他的人。关系网有自己的惯性，它不会因为你讲得好就转过来。

等待，就是想着「等市场成熟」「等老客户想通」「等时机到了」。第32章会专门讲，SDE 的等待不是这个意思，是维度上的配平，推迟的是某一维上的施力，不是一段时间。在差异和关系相争的时候干等，往往等来的是别人先做出了东西。

三原理说，相顶的两维一时改不动，松动的是第三维。在这里，第三维是显露：做出一样新东西来。新东西一旦显露出来，它会同时改变差异和关系：差异有了一个看得见、摸得着的样子，关系网里的人不用再听你说，可以直接看、直接用。

所以这一章要讲的不是怎么说服，而是：做出一样什么样的东西，能让顶着的两样松开。

◆ 三、熟悉的商战：从寄光盘到在线看

讲一个大家都知道的商战：奈飞（Netflix）从寄光盘到在线播放。

奈飞早年的生意，是在美国做光盘租赁：用户在网上选片，公司把 DVD 光盘寄到家里，看完寄回来，从1998年前后起步。这门生意做起来以后，奈飞有了一张很好的关系网：大量的订阅用户、成熟的邮寄和仓储体系、和电影公司的光盘发行合作。

后来，网速越来越快，「片子不用寄、直接在网上看」这个不同出现了。奈飞看见了这个差异。可是这个差异，和它自己那张关系网顶上了：寄光盘的订阅用户习惯了按月收碟，邮寄和仓储是公司花了很多年建起来的家底，和片方的合作也是围着光盘谈的。往在线播放走，等于要动自己最好的那张网。

奈飞的做法，是做出了一样新东西：在线播放服务。2007年在线播放上线，一开始是附在光盘订阅上的一项服务，片子不多。后来，2011年9月它曾宣布把光盘租赁拆成一块独立的业务，引来很大的用户不满，几个星期后就撤回了拆分的决定。这一段弯路很说明问题：差异和关系相争的时候，新东西怎么显露，是有讲究的，硬切会伤关系。

再往后，在线播放这个新东西站住了，它反过来回写了关系网：用户从「等碟上门」变成了「随时打开」；和片方的合作从买光盘变成了谈播放权，再往后变成了自己拍剧。差异也被回写了：「在线看」本身很快不稀奇了，大家都能做，奈飞新的不同变成了自己出的内容。这就是三拍里的回写。

我不评这家公司好不好、以后会怎样，这本书不做这类判断。我请大家看的是三原理第二条在一家大公司身上的样子：差异和自己的关系网相争，力最后落在了一样新产品上；新产品站住以后，又把差异和关系都改写了。

◆ 四、小马做出了什么

回到小马。他的差异是「我会用 AI做好看的菜单」，他的关系网是「不认识也不信他的餐馆老板」，两样顶着。他该做出什么新东西?

这是我构想的后续。小马后来没有再挨家挨户推销，而是做了一件看起来不赚钱的事：他挑了自己常去的一条小吃街，用 AI给街上二十多家店，每家免费做了一张「一张图看懂这家店」的小海报：招牌菜、价钱、营业时间、一句话特色，风格统一，贴在每家店门口。然后他把海报拼成一张「这条街吃什么」的长图，发到本地的生活号和几个美食群。

这张长图，是一样新东西。它不是给某一家店做的菜单，而是给一整条街做的「门面」。它显露出来以后，事情就变了：路人在群里转这张图，说「原来这条街有这么多好吃的」；有几家店的老板发现，来问「是不是图上那家」的客人多了；街道办的人看到了，问他能不能给另一条街也做一张。

差异没变，还是那手 AI做图的本事；关系网也没有被他说服，是被这样新东西改了：现在不是他去找老板，而是老板来问「我家的图能不能做得再好一点」。原来顶着的两样，被一张长图松开了。

第三拍，回写。这张长图把小马的「东西」也改了：他后来做的主要不是单店菜单，而是「一条街、一个商场、一个夜市」的整体门面图和介绍，收费方是街区、商场或者商户联合。他的差异，也从「会用 AI做图」（这个差异 AI越普及越不值钱），变成了「懂得怎样让一片地方的小店一起被看见」。

五、做什么样的新东西，才能松开相争

差异和关系相争时要做新东西，可不是随便做一样都行。从小马、从奈飞，以及很多小生意里，我看出几条。

第一，新东西要让差异「被看见」，而不是「被说出」。小马说一百遍「我做的菜单好看」，不如一张长图挂在那里。差异和关系相争，往往是因为关系网里的人看不见你的差异，只能听你说，而听人说是最不可信的。新东西的头一个任务，是把差异变成看得见的样子。

第二，新东西要给关系网里的人一个「不用冒险」的入口。餐馆老板不愿花五百块试一个陌生人，可是不花钱、贴在门口、有人来问，这就没有风险。奈飞早期把在线播放附在光盘订阅里，也是让老用户不用改变什么就能试一试。关系网的惯性很大，新东西得让它不用转大弯，先挪一小步。

第三，新东西最好服务「一群人」，而不是一个人。小马的长图是给一条街做的，奈飞的在线播放是给所有订阅用户的。一样服务一群人的东西，会自己在关系网里流动，替你去连接。服务一个人的东西，每一单都得你自己去谈。

第四，新东西要能被回写。它不该是一锤子买卖，而要能被关系网里的人反过来改：老板说「把我家那道菜写大一点」，用户说「能不能多一些片子」，这些反馈都是回写。能被回写的新东西，会越长越合身；不能被回写的，做出来就僵了。

这四条合起来，说的是同一件事：在差异和关系相争的时候，你需要的不是更强的差异，也不是更大的关系网，而是一个能把两者重新接起来的「显露物」。

六、老关系拖住新差异：大公司和老厂的难处

前面说过，差异和关系相争还有第二种样子：原来的关系太好，拖住了新差异。这种样子在老企业里最多，也最难办，我多说几句。

这是我构想的场景。陈姐，45岁，成都，中型翻译公司创始人，二十个员工。她的完整故事在第25章讲，这里只说她的一段相争。陈姐很早就看见，AI翻译在

很多文件上已经能做到八九成，她公司的差异应该从「人工翻译」挪到「审校和专业把关」上去。可是她的关系网不答应：老客户合同是按字数算钱的，一说审校，客户就问「那是不是该便宜一半」；员工是按翻译量算绩效的，一说转审校，大家担心饭碗；合作的几家律所，习惯了把整份文件丢过来、到期拿走，不想参与什么流程。

她的新差异，和她十几年攒下的关系网，正好顶着。

如果照三原理第二条来想，陈姐不必先去说服每个客户改合同，也不必先逼员工改绩效，而是可以做出一样新东西，让差异和关系都能挪一步。比如做一个「专业文件把关服务」：客户自己用 AI翻好，或者由公司先用 AI出初稿，陈姐团队按行业术语表逐条审、出一份把关报告，写清哪几处有风险、为什么。这样东西，对老客户来说是多出来的保障，不是降价；对员工来说是新的手艺，不是丢饭碗；对律所来说，那份把关报告正是它们愿意看的东西。

我说的只是一种推演，现实里的处境要复杂得多。但方向是这样：被老关系拖住的时候，别跟关系硬碰，做一样新东西，让老关系在不疼的地方先挪一步。

◆ 七、新经济里，显露要快、要小、要可丢

前面讲的奈飞，是旧一点的故事，从看见差异到新东西站稳，前后走了好些年。在 AI时代的新经济里，同样的相争，节奏完全不同，新东西的显露方式也要跟着变。

这是我构想的场景。一个做了七八年企业培训的小团队，五六个人，原来的生意是给中小企业上管理课，客户是一批老板，关系很熟。去年他们看见一个新的不同：很多老板真正要的不是听课，而是有人帮他把公司里的规矩、流程、常见问题整理成一个随时能问的助手，新员工来了直接问它，不用天天问老板。这个团队懂管理，又会用 AI搭这种助手，这是他们的差异。

可是他们的关系网是「上课」的网：老板们习惯了一年买几次课，培训的预算、采购的方式、对这个团队的印象，全都是围着「上课」长出来的。他们一说

「我们来给你搭个公司助手」，老板们第一反应是：「你们不是讲课的吗？」差异和关系就这样顶着。

在旧商场里，这种相争可以慢慢磨：先做半年市场调研，再做一年试点，再改合同。在新商场里来不及：做这种助手的人一夜之间冒出来一大批，有些是软件公司，有些是几个人带着几样 AI工具的小团队。等你磨完，差异已经不是差异了。

所以新经济里的显露，有三个字要记住：快、小、可丢。

快，是说新东西要在几天、几个星期里就拿得出来，而不是几个月。这个培训团队后来的做法，是在一次老客户的课上，当场拿那家公司的员工手册，用一个下午搭了一个能问答的小助手，下课前请老板自己问它十个问题。快到老板还没来得及怀疑，东西已经在他眼前了。

小，是说新东西一开始只解决一件事，而不是一整套方案。他们没有讲「数字化转型」，只做了「新员工三十个常见问题」这一件事。小东西不用老板开会决定，试一试就行。

可丢，是说新东西做出来，就要准备好它可能被淘汰、被替代、被改得面目全非。在一次性的新商场里，显露出来的东西很少能稳很久。这个团队做的那个小助手，三个月后底层模型换了两轮，界面改了三次，可这不要紧，要紧的是它在那一刻松开了相争：老板们开始把他们看成「能帮我把公司的知识理顺的人」，关系网从「上课」挪向了「陪我理知识」。

快、小、可丢，看起来像是对新东西不够认真。其实恰恰相反：在回写剧烈的局面里，认真的方式不是把一样东西做到完美再拿出来，而是让它尽快去碰那张关系网，让关系网来回写它。差异和关系的相争，是在一次次碰撞里松开的，不是在会议室里算出来的。

◆ 八、SDE 读法

小马：差异是 AI做图的能力；纠缠是不认他的餐馆老板网。两维相顶，张力积累了三个月。新显露：一整条街的门面长图。形状改变。回写：关系网从「他去

找人」变成「人来找他」；差异从「会用 AI」变成「会让一片小店一起被看见」；显露本身也从单店菜单变成街区门面。

奈飞：差异是在线观看；纠缠是光盘订阅用户、邮寄体系和光盘发行合作。两维相顶。新显露：在线播放服务，先附带、后独立。中间有一段硬切的弯路，说明显露的方式要照顾关系。回写：用户习惯、片方合作、公司自己的差异都被改写。

陈姐（推演）：新差异是专业把关；老纠缠是按字数计价的客户、按量考核的员工、习惯整包外发的伙伴。新显露的方向：把关服务与把关报告。

培训团队（构想）：差异是「懂管理又会搭知识助手」；纠缠是围着「上课」长出来的老客户网。两维相顶。新显露：一个下午搭出来的「新员工三十问」小助手，快、小、可丢。回写：老板们对他们的认识从「讲课的」挪到「帮我理知识的」，关系网换了方向；这个团队的产品也从课程挪向了陪企业整理知识的服务。它和小马的故事放在一起看，正好是差异和关系相争的两种样子：一个是没有关系网，一个是关系网太牢；可两样的出路，都落在一样新东西的显露上。

用三方程说，显露由差异和纠缠决定（S＝F(D,E)）：差异和纠缠一变、一顶，显露这个方程就要重新求解。用六路径说，小马最后走出的是 D→S→E 的样子：先有差异，再显露一样东西，再长出新的关系。但请注意，推着他从 D 走到 S 的，正是差异和纠缠的相争。没有这一顶，他可能会一直在 D→E 上打转，挨家挨户地推销。

◆ 九、应对

第一，你有一个新本事、新想法，卖不出去的时候，先问一句：是差异不对，还是我的关系网接不住它？前者要改差异，后者要做新东西。

第二，别光靠说服。说服用来补一刀可以，用来打头阵往往没用。把说服的力气，挪一半到「做一样别人看得见的东西」上。

第三，做的新东西，最好免费或低风险、能服务一群人、能被大家反过来改。按这三条去想，常常会想出一些看起来「不太像生意」的东西，比如一张街区长

图、一份免费的行业清单、一个公开的小工具。这些不像生意的东西，往往是松开相争的那把钥匙。

第四，如果是老关系拖住新差异，别和老关系硬碰。设计一样新东西，让老客户、老员工、老伙伴在「不疼的地方」先挪一小步。

第五，新东西站住之后，留意差异被改写成了什么。小马原来的差异会贬值，新差异是被新东西回写出来的。认出新差异，下一轮才不会又顶上。

> 带走的话
>
> 本事是真的、人却不认，别再挨个去说。做一样大家看得见的东西放在那里，差异和关系，会在这样东西上重新接上。

小账

本章用到的维度与工具：三原理第二条・D 与 E 相争推动 S；三方程・S＝F(D,E)；六路径 D→S→E 的接续

本章预案卡——What If：我的新本事被身边的关系网挡住，或者被老关系拖住／How If：不先说服，先做一样免费、服务一群人、可被回写的新东西（D→S→E）／Why If：差异和关系相顶，推动的是显露，力使在一样新产品上

第 23 章

关系和产品相争，逼出新的差异

> 这一章的问题：客户还在、东西也还在，可客户要的和我手里的越来越对不上——是换客户，还是换东西？

先讲老周，东莞那位做了二十年外贸代工的小家具厂老板。他在这一章的处境，和第18章的「木头群」是各自独立的两次推演。

老周的厂子不大，四十来个工人，做实木餐桌椅，二十年来主要给两三家海外采购商代工。图纸是对方给的，款式是对方定的，老周的本事是做得稳、交得准、价格合适。这两三家老客户，就是他的关系网；那些按图纸做出来的桌椅，就是他的产品。二十年里，这两样一直很合拍。

这几年不合拍了。老客户的订单越来越小、越来越碎，要求却越来越多：要更快交货，要更低价钱，要能小批量换款。老周一算账，按老客户的要求做下去，每一单都在贴钱。他也想过换东西：去展会看了一圈，国内年轻人喜欢的家具，小户型、能拆装、颜色亮，跟他做惯的那种大餐桌完全是两回事。可是一往那个方向做，老客户那边就接不住：他的工人、设备、木料采购，全都是按老客户的规矩配的。

老周心里的话大概是（这是我替他写出来的）：「老客户我不敢丢，那是二十年的饭碗；新东西我也想做，可做了没人要，老客户也不要。」

这就是关系和产品相争（纠缠与显露相争）。客户网要的东西，和手里能显露出来的东西，越来越对不上。三原理第三条说，这种相争推动的是第三维：差异。老周该想的，不是死守老客户，也不是硬换一样新东西，而是长出一种他原来没有的「不同」。

◆ 一、什么叫「关系和产品相争」

这种相争有一个明显的特征：两样东西都还在，但它们之间的「合拍」没了。

关系还在：客户还在下单，伙伴还在合作，渠道还在走货。产品也还在：东西照样做得出来，质量照样不差。可是客户要的和你给的，一点一点错开。客户想要快，你的东西是慢工出细活；客户想要碎，你的东西是整批做才划算；客户想要便宜，你的东西成本降不下去；或者反过来，你做出了更好的东西，可你的客户群根本不需要那么好。

为什么叫「相争」，而不只是「不合适」？因为两样东西在互相拽。客户网拽着你的产品往它那边走：降价、加急、改款，把产品拽得越来越不像样。产品也拽着客户网往它那边走：你按自己的东西去找客户、留客户，把那些不要这种东西的客户一点点推走。两头拽，中间就疼。

认出这种相争有几个信号：老客户的要求越来越多，利润越来越薄；你越迁就客户，自己的东西越走样；你想坚持自己的东西，客户就慢慢流走；你跟客户谈的，越来越多是「价钱」和「交期」，越来越少是「东西本身」。

在AI时代，这种相争特别多，而且来得快。AI和平台让客户的要求变得更快、更碎、更个性：今天要这样，明天要那样，每个人要的都不一样。而大多数企业的产品，是按「一种东西卖给很多人」的老路子长出来的。客户网变了，产品没跟上，就顶上了。

◆ 二、为什么不能光换客户，也不能光换产品

关系和产品相争，老板们的本能也是两条路。

一条是换客户：老客户不行了，去找新客户。老周去展会、上平台，想找国内的买家。可是带着原来的东西去找新客户，往往找来的还是同一种人：要价低、要货快、只看价钱。为什么？因为你的东西没变，能被这种东西吸引来的，就还是那一类关系。

另一条是换产品：东西不对了，做新东西。老周要是一咬牙改做小户型家具，就会撞上另一面：他的工厂、工人、供应链，都是按大餐桌配的；新东西做出来，他没有渠道，也没有懂这种东西的客户。

三原理说，相顶的两维一时都改不动，松动的是第三维。老周要改的，不是客户，也不是产品，而是：他和别人到底差在哪里。二十年来，他的差异一直是「做得稳、交得准、价格合适」。这个差异，是在老客户网和老产品合拍的时候长出来的。两样一错开，这个差异就不管用了。他需要一个新的差异，一个既能让手里的东西有新去处、又能让客户网换一种连法的差异。

◆ 三、熟悉的商战：老牌子被年轻人重新看见

讲一个大家熟悉的事：李宁这个品牌在2018年前后的转身。

李宁是一个老牌子，创始人李宁是大家都知道的体操冠军。品牌做了很多年，有过很好的时候，据公开财报和媒体报道，2012年之后的几年里经营一度吃力，也有不少人觉得它「老气」「过时」。按我的读法，这时候它碰到的，正是关系和产品相争：它的产品是一套运动服装，它的客户网里，原来的老顾客在变老，年轻人觉得它跟自己没关系。客户网要的，和产品显出来的样子，错开了。

后来大家看到的，是它在2018年2月的纽约时装周上推出了一组设计，把汉字、红黄的传统配色，以及李宁早年的赛场影像，做进了潮流服装里。这件事在网上引起了很多讨论，「国潮」这个说法也被很多人和它连在一起。

我请大家看的不是那几件衣服本身，而是它改了什么。产品还是运动服装，客户网也还是普通消费者。改的是差异：原来它和别的运动品牌差在「老牌子、国家队」，后来它的不同变成了「把中国元素做成年轻人愿意穿出去的东西」。这个新差异一出来，原来顶着的两样，一下子有了新的接口：年轻人有了穿它的理由，产品也有了新的样子可以显露。

我不评价这个品牌后来经营得怎样，也不预测它以后会如何，这些不在本书要说的范围。我请大家看的是三原理第三条的样子：关系和产品错开了，力推向了差异，一个新的差异长出来，把关系和产品重新接上。

这里也有回写。新的差异一站住，就回写了产品：后面出的东西，很多往这个方向走；也回写了关系：一批原来不看它的年轻人，成了它的新客户。再往后，「国潮」被很多品牌跟上，这个差异本身慢慢变成了大家都有的东西，新的相争又开始积累。在新商场里，没有哪一个差异能一直是差异。

◆ 四、老周长出了什么差异

回到老周。他的差异要往哪里长？我按三原理推演一种可能，这是我构想的后续。

老周有一样东西，他自己从来没当回事：二十年给海外大采购商做货，他的厂子对实木的处理、对结构的稳固、对出口质检的那一套标准，比国内很多小厂都扎实。这样东西，在给老客户代工的时候，只是「做得稳」，是本分，不算差异。可是如果换一个角度看，它可能是一个新的不同：「出口级的实木做工」。

光有这个说法不够，得让它在客户网和产品之间接上。老周的儿子在网上发现，国内有不少人买了实木家具后很失望：开裂、变形、气味大。这些人要的东西，跟老周的厂子做得出来的东西，正好对得上；只是他们找不到老周，老周也不知道他们。

于是一个新的差异长出来了：老周的厂子不做最便宜的，也不追最时髦的，而是做「经得住二十年的实木桌椅」，并且把做工公开：每张桌子的木料、含水率、榫卯结构、质检过程，拍成视频，放在网上。他的儿子开了一个账号，专讲「怎么看一张实木桌子做得好不好」。

这一步改的，既不是客户（老客户他仍然做着，只是不再迁就那些贴钱的单），也不是产品（还是实木桌椅，只是款式往国内家庭的尺寸调了一点）。改的是差异：从「替别人做得稳」变成「让人看得见的稳」。

第三拍，回写。新的差异先回写了客户网：来找老周的人，不再是只看价钱的采购商，而是在乎做工、愿意多花一点钱的家庭。然后回写了产品：这些家庭会提要求，比如要能传给孩子用的长餐桌、要适合老人坐的椅子，老周的产品线跟着长出来。再往后，可能还会回写他的厂子：开放参观、接定制。这是推演，不是预言；现实里的路会有很多弯，但方向就是这样。

◆ 五、新的差异从哪里长出来

关系和产品相争时要长出新差异，可新差异不是凭空想出来的。从老周、李宁，还有不少小生意里，我看到新差异常从三个地方长出来。

第一个地方，你身上被当成「本分」的东西。老周的出口级做工，二十年里是本分，不算本事。很多老板都有这样的东西：一份别人不知道的手艺、一套做惯了的标准、一种习以为常的服务。在旧的关系和产品合拍时，这些是「应该的」；两样一错开，它们可能正是新差异的种子。问一问自己：我做惯了、觉得理所当然的事里，有哪件是别人做不到的？

第二个地方，客户的抱怨里。关系和产品错开，客户往往会抱怨，抱怨里藏着他们真正要而你没给的东西。老周的新客户不是从他的老客户里来的，是从别人的客户的抱怨里来的：开裂、变形、气味大。读懂抱怨，常常就读出了一个新差异。

第三个地方，旧东西和新人群的接口上。李宁的新差异，是老牌子的元素碰上了年轻人的眼光。很多老生意的新差异，都不是丢掉老东西，而是给老东西找到一群新的人、换一种新的看法。老字号的点心碰上年轻人的伴手礼，老手艺碰上短视频的讲法，老工厂碰上「透明工厂」的展示，都是这样的接口。

还要提醒一件事：在 AI时代，有些差异会被 AI很快抹平（第6章讲过），所以长新差异时，要问一句：这个不同，AI能不能一键做出来？如果能，它撑不了多久。老周的「看得见的稳」，靠的是真木料、真工艺、真工厂，这类和实物、和信任、和时间缠在一起的差异，AI抹不平。

六、为什么新差异常常长在「中间」

关于这种相争，还有一点值得多说：新差异常常不在你原来那一头，也不在客户想要的那一头，而是在两头之间。

老周原来那一头，是「做得稳、价格合适」；老客户想要的那一头，是「更快、更碎、更便宜」；国内年轻人想要的又是「小巧、好看、便宜」。如果老周往任何一头倒，都会输：倒向老客户，他贴钱；倒向年轻人那种便宜货，他拼不过专做那一行的厂子。他的新差异「看得见的稳」，长在中间：他原有的做工，加上一部分客户真正的担心，接成了一个新的不同。

为什么会长在中间？因为三原理说的是两维「相争」推动第三维，力是从相争里来的。相争意味着两头都有道理，都拽着你；第三维的改变，就是在这两股力之间，找到一个能同时回应两头的新位置。如果新差异只在一头，它就没有用到相争的力，反而会被另一头拽回去。

这对老板们是一个很实用的提醒：当你在客户和产品之间左右为难的时候，别急着选边。左右为难本身就是力。在两头之间找一个点，让你原有的东西和客户真正的担心在那里碰上，新差异就从那里长。

再看一个我构想的小片段，主角是导读里的林晓。她的熟客多是附近写字楼的上班族，最近一年大家越来越在意糖分，可她的招牌饮品偏甜，一减糖就不是那个味道。客户网和产品在顶。她的新差异，没有往「无糖健康饮」那一头倒，也没有死守原味，而是长在中间：店里每一款都标出三档甜度的具体含糖量，店员会根据客人的口味推荐「最低能接受哪一档」。一样的饮品，多了一种「我懂你想少吃点糖又不想难喝」的不同。这个差异不大，却正是从相争里长出来的。

◆ 七、新经济里的这种相争：客户先被 AI改变了

前面几个例子里，客户网的变化还算慢：老周的老客户是几年里一点点变碎的，李宁的顾客是一代人一代人变老的。在 AI时代的新经济里，客户网可能一夜之间就被改了，比产品变得快得多。

这是我构想的场景。武汉有一家做软件外包的小公司，十几个程序员，老板姓罗。他们十年来的生意，是给本地的中小企业做订货系统、库存系统、小程序：客户提需求，他们写代码，按人天收钱。客户网很稳，产品也很稳。

这一两年，罗老板发现，客户先变了。不是客户走了，而是客户的脑子变了：很多老板自己用过 AI助手，觉得「说一句话就能出东西」，于是来提需求的时候，开口就是「能不能做个像 AI那样，我说一句它就懂的系统」，报价时又说「AI都能写代码了，怎么还要这么多人天」。客户被 AI先改写了，而罗老板手里的产品，还是按人天一行一行写出来的系统。客户网和产品，就这样顶上了。

这种相争在新经济里很普遍：客户的期待被 AI拉得很快，产品的显露方式跟不上。罗老板如果换客户，换来的还是被 AI改了脑子的客户；如果换产品，去做「AI系统」，他的十几个人并不比那些专做这个的团队更强。

按三原理第三条，力推向差异。罗老板手里被当成「本分」的东西是什么？是十年来给本地中小企业做系统，摸透了这些企业的订货、库存、对账里那些乱七八糟的老规矩。通用的 AI助手很能干，但它不知道某家建材批发商的赊账规矩，也不知道某家食品厂的退货流程。一个新差异可以长在中间：「把 AI接进你家的老规矩里」。不是从头写系统，也不是卖一个通用的 AI，而是用他们对本地企业流程的熟悉，把通用 AI接到这些企业真实的单据、规矩和老系统上，按效果收钱，不按人天收钱。

这样一来，客户想要的「说一句就懂」，和他们做得出的「懂你家老规矩的系统」，在一个新差异上接上了。回写也会来：收费方式变了，团队里的人从写代码转向理流程，客户网从「找人写系统」变成「找人把 AI用到我家」。这又是一种

推演，不是预言；但它说明了新经济里这种相争的一个特点：客户常常先被 AI改了，产品被甩在后面，这时候别去追客户脑子里那个「AI神话」，也别守着旧产品，要去问自己，在客户的新期待和自己的老本事之间，有没有一个新的不同。

◆ 八、SDE 读法

老周：显露是按图纸做的实木桌椅；纠缠是两三家海外采购商。两维相争：客户要快、碎、便宜，产品是慢、整、稳。张力积累多年。新差异：「看得见的稳」，出口级做工公开化。形状改变。回写：客户网换成在乎做工的家庭；产品线跟着新客户的要求长；厂子本身也可能被回写。

李宁：显露是一套运动服装；纠缠是变老的顾客和疏远的年轻人。两维错开。新差异：中国元素做成年轻人愿意穿的东西。回写：产品方向、客户群都被改写；差异后来被行业跟上，新的相争又在积累。

林晓：显露是偏甜的招牌饮品；纠缠是越来越在意糖分的熟客。新差异：标明糖量、按口味推荐最低甜度。

罗老板（构想）：显露是按人天写出来的定制系统；纠缠是被 AI先改了期待的中小企业客户。新差异：把通用 AI接进企业自家的老规矩，按效果收费。

用三方程说，差异由显露和纠缠决定（D＝G(S,E)）：显露和纠缠一错开，差异这个方程就要重新求解；原来的差异，是在旧的合拍里求出来的解，局面一变，旧解就失效。用六路径说，老周后来走的是 E→D→S 的影子：先读懂一群新人的担心（纠缠），长出新的差异，再落到新的产品线上。

三章合起来看，三原理第三条最容易被忽视。很多老板会想到换渠道（第一条推出的新连接），会想到做新品（第二条推出的新显露），却很少想到「我和别人差在哪里」这件事本身也会被推着变，而且迟早要变。差异不是一次找到就一劳永逸的东西，它是显露和纠缠之间那根不停被拉动的弦。

◆ 九、应对

第一，每年至少问一次：我现在的差异，是在什么样的客户和什么样的产品之间长出来的？那两样还合拍吗？如果客户变了或者产品变了，你的差异多半已经在失效，只是你还没感觉到。

第二，客户和产品左右为难时，别急着选边。写下客户拽你的方向和产品拽你的方向，在两者之间找一个点：你原有的东西，和客户真正的担心，能在哪里碰上？

第三，把你做惯了的「本分」列出来，一条一条问：这在别人那里是不是稀缺的？很多新差异就藏在本分里。

第四，读别人的客户的抱怨，不只读自己客户的。新差异常在别人没做好的地方。

第五，新差异要「看得见」。老周的稳要拍出来，林晓的糖量要标出来。差异看不见，就接不上关系和产品。

第六，检查新差异能不能被 AI一键抹平。和实物、信任、时间、社区缠在一起的差异，更扛得住。

> 带走的话
>
> 客户没走，东西也在，两头却越对越拧。别硬选边：在客户的担心和你的本分之间，磨出一种新的不同，两头就又合得上了。

> **小账**
>
> 本章用到的维度与工具：三原理第三条・E 与 S 相争推动 D；三方程・D＝G(S,E)；六路径 E→D→S 的影子
>
> 本章预案卡——What If：老客户要的和我做得出的越来越对不上／How If：不选边，从客户的担心和我的本分之间长出新差异，再落到产品线（E→D→S）／Why If：关系和产品相顶，推动的是差异，力使在「看得见的新不同」上

第 六 编

风云实录：AI时代的商战

编　序

前五编是方法，第六编是现场。六章，把方法放进真实的商战里读一遍。这一编只讲公开的、广为人知的事实，不做投资判断，不作政策表态，也不预言任何一家公司的成败。

第24章看大模型公司之间的竞争格局。第25章看被 AI冲击的三个行业：翻译、客服、设计。第26章看教培与出版的突变。第27章看一人公司与小团队的崛起。第28章问谁来定价：平台、社区与「我的知识」。第29章换一副镜头，用柯达、诺基亚、王老吉与加多宝这几个旧商场里的突变做慢镜头对照，再比一比新商场到底快在哪里。

这一编是判词第二句的实地验证：对手、地形、价值的风云，在现场长什么样子。

旧商场的突变，慢到可以看清每一帧；新商场三维同时动，没有窗口。

第 24 章

大模型公司之间的竞争

> 这一章的问题：当做 AI的公司自己都在一年一变的风云里，我们这些用 AI做生意的人，该怎样看懂它们的竞争、又不被它们的竞争带着跑?

前面五编，我们把眼睛、工具、方程、路径、原理都讲过了。从这一编开始，我们进到真实的战场里去看。第一个要看的，就是风云最中心的那一块地方：做大模型的公司之间的竞争。

先说一个大家都记得的时间点。2022年11月底，一家叫 OpenAI的美国公司把一个聊天机器人放到网上，名字叫 ChatGPT。它没有开发布会造声势，就是一个网页、一个对话框。几天之内，用户涌进来；据瑞银（一家银行）的分析师估算，到2023年1月，也就是上线约两个月，它的月活跃用户就达到了1亿；分析师称，他们跟踪互联网行业二十年，没见过更快的消费类应用增长。在这之前，大家觉得人工智能是实验室里的事、是大公司内部的事；在这之后，据当时的媒体报道，不少互联网公司都召开了紧急会议。

这件事放在商场史里看，有一个奇怪的地方：冒出来的不是一个新对手，而是一块新地形。对谷歌这样的搜索公司来说，它是对手；对写代码的程序员、做客服的公司、开翻译社的老板、出题的老师来说，它是一场地震。一个产品显出来，整个行业的地面跟着动。这是我在第8章讲的回写，而且是剧烈的回写。

这一章，我只讲公开的、广为人知的格局，不评哪家公司值不值得投资，也不预言谁赢谁输。原因很简单：在这块地形上，预言比任何地方都容易错。我们要学的不是押宝，而是看懂它们怎样竞争，然后想清楚，我们自己站在这个局的哪个位置上。

一、一张一年一翻的牌桌

如果把大模型行业这几年的变化排成一条线，你会发现它不是一条线，而是一连串的翻牌。

ChatGPT 出来以后，第一张牌是「谁能做出来」。谷歌早年在这项技术的底层研究上贡献很大，却是另一家规模小得多的公司先把产品显露了出来；随后谷歌推出了自己的对话产品，美国媒体当时报道，谷歌内部为此发出了「红色警报」（Code Red）。早在2021年，从 OpenAI出走的一批研究者就创办了 Anthropic；2023年起，Meta 陆续把自己的大模型 Llama 系列的权重开放给外界下载使用（附有许可条件）；法国、中东、日本也都冒出了自己的模型公司。在中国，2023年被很多人叫作「百模大战」，大厂和创业公司一口气发布了大量模型。

第二张牌是「谁更便宜」。2024年5月，国内出现了一轮公开的大模型降价潮：5月15日，字节跳动在火山引擎发布会上发布豆包大模型，其中豆包通用模型 Pro-32k 的企业推理输入价格为每千个计费单位（tokens）0.0008元，不到一厘钱；5月21日，阿里云宣布通义千问系列多款模型降价，其中长文本模型 Qwen-Long 的输入价格最高降幅达97%，百度则宣布 ERNIE Speed、ERNIE Lite 两款模型免费。几个月前还被当成稀罕物的能力，转眼就成了论斤称的东西。

第三张牌是「谁能做得又好又省」。2025年1月，深度求索发布推理模型 R1，并公开了模型权重。消息传开，2025年1月27日，美国芯片公司英伟达的股价单日下跌约17%，市值一天蒸发约5890亿美元，据彭博社统计是美股历史上单日最大的市值蒸发，一些媒体称之为「深度求索时刻」。当时不少分析认为，市场受到的冲击不在于某一个模型多强，而在于一个大家默认的前提动摇了：原来以为做顶尖模型必须砸最多的钱、堆最多的芯片，现在有人用看起来少得多的投入做出了相近的效果（不过它公布的训练成本是怎么算的，外界有过争论，这里不下结论）。

第四张牌，到今天还在翻：从「会聊天」到「会干活」。各家都在往智能体（能自己调用工具、连续完成多步任务的程序）、写代码、操作电脑、读长文件这些方向走。谁家的模型在哪一项上领先，几个月就换一次座次。

我把这几张牌摆在一起，不是为了讲历史，而是要你看到一个现象：在这张牌桌上，没有一张牌能握满一年。旧商场里，一家公司的领先地位可以吃十年；在这里，领先常常只能吃一个季度。本书判词说的就是这个：新商场是一次性的，每一局都不重来。

◆ 二、差异的半衰期：为什么领先这么难守

为什么领先守不住？用第6章的话说，是因为大模型公司之间的差异，有很大一部分是「能被抹平的差异」。

一家公司发布了一个新能力，比如能读很长的文件、能看图、能用语音实时对话、能一步一步推理。几个月以内，别家就会追上。原因有几层。第一，基本的技术路线是公开发表过的，大家站在同一套论文上。第二，人才在公司之间流动，一个团队出走，就带走一套做法。第三，开放权重的模型一出来，全世界的工程师都可以拿来改。第四，用户自己会做比较——今天哪个好用就用哪个，换一个只需要换一个网址。

我给这种现象起个名字，叫「差异的半衰期」。放射性物质有半衰期，过一段时间剩一半；商场里的差异也有半衰期。卖传统饮料的，配方的差异可以守一百年；开餐馆的，一个好厨子的手艺可以守十几年；可在大模型这里，一项能力上的领先，往往一两个季度就衰减了一大半。

差异半衰期短，会逼出两种反应。一种是拼命跑，靠不断发新版本让自己总是领先半步；另一种是换战场，把竞争从「模型本身」挪到别处去。挪到哪里？挪到纠缠上去。

◆ 三、真正的战场在纠缠里

你会注意到，这几年大模型公司做的很多事情，表面上看是在做模型，其实是在结网。

和云计算公司绑在一起：大模型要跑在海量的算力上，于是有的模型公司和大型云厂商深度合作，有的大厂干脆自己既做云又做模型。和芯片绑在一起：谁拿得到足够的芯片，谁就能训练下一代；芯片又牵连到出口管制这样的国际因素（这里只讲事实：美国对高端芯片对华出口有管制措施，各方对此立场不同，本书不评）。和开发者绑在一起：开放接口、给优惠、做工具，让成千上万的程序员把自己的产品搭在某家模型上——搭上去了，换起来就有成本。和日常入口绑在一起：把模型塞进手机、办公软件、搜索框、聊天软件里，让用户不用专门打开它，也天天在用它。

第7章讲的纠缠，在这里只是规模大到吓人。模型本身的差异守不住，就去守关系；关系守住了，差异慢一点也不怕。反过来，没有关系网的模型，哪怕一时领先，也可能显露了就消散。

开放和封闭之争，也要放在纠缠里看。有的公司把模型权重开放出来，让任何人都能下载、修改、部署；有的公司只开放调用接口，模型本身握在手里。外面常把这说成「理念之争」，我更愿意把它读成「两种结网方式之争」：开放的一方用自由换来一张巨大而松散的网，全世界的开发者都是它的节点；封闭的一方用控制换来一张紧密而可收费的网，节点少一些，但每一个都连得更牢。哪种网更好，没有定论，而且很可能会随着地形变来变去。我们不需要替它们下结论，只要知道：它们争的，本质上是 E。

◆ 四、价格战的底层：「我们的知识」在落地

再回到2024年那一轮降价。很多人把它看成普通的价格战，像当年打车软件补贴、外卖补贴一样。我看它有一层更深的意思。

大模型卖的是什么？按我的读法，它卖的很大一部分是：把人类积累的公共知识——教科书里的、网页上的、代码库里的——整理起来，再按需提供给用户。这就是第3章讲的「我们的知识」。一旦几家公司都能把这一层做到差不多，它的价格往往只能往下走，一直走到接近成本，走到我在口述里说的「地板砖」的位置。

这件事对大模型公司是压力，对我们反而是一个清楚的信号：公共知识越来越便宜，这条赛道上的普通人，靠「知道得多」已经挣不到钱了。大模型公司自己都在往「会干活」「懂你」「接入你的业务」这些方向挪，就是因为它们也看见了：通用知识在落地，值钱的东西在往上走——往理解一个具体的人、一家具体的店、一件具体的事上走。从「我们的知识」到「我的知识」的这次改道，大模型公司自己就是第一批被推着走的人。

◆ 五、夹在中间的人：模型层与应用层

大模型行业里，还有一群公司处境最微妙，他们不做模型，而是在别人的模型上做应用：写文案的、做客服机器人的、整理会议纪要的、给图片抠背景的。行内有个不太客气的说法，叫「套壳」。

这群公司在2023年前后冒出来得特别快。原因很容易懂：模型公司把接口开放了，一个小团队花几个星期，就能在上面搭出一个好用的工具，再配上一个好名字、一套好营销，用户就来了。海外有一些专做 AI写作工具的创业公司，在 ChatGPT 出来之前就积累了不少付费用户，ChatGPT 出来以后，普通人发现自己直接用对话框也能写，这类工具就得回答一个新问题：我比对话框多出了什么？这里不点具体公司，也不判断哪一家的前景。

这件事的道理，用第2章讲的「会变的地形」一看就明白：应用公司站的那块地，是模型公司的地。模型公司每升级一次，就可能把应用公司的一块功能直接收进自己的产品里。今天你做的「长文件摘要」是卖点，明天对话框自己就能读长文件；今天你做的「图片生成」是卖点，明天聊天软件里点一下就能出图。地主扩建一次院子，租户的铺面就少一间。

那么，夹在中间的人是不是都没有活路？也不是。看那些活得还不错的应用公司，大致有一个共同点：它们的价值不在「调用模型」那一步，而在模型前后的那两段。前面一段，是对某个行业的深入了解——律师事务所的文书怎么归档、医院的病历怎么写、工厂的质检报告长什么样；后面一段，是和客户已经缠在一起的流程——客户的数据在你这里，客户的员工习惯了你的界面，客户的老板信任你的服务。模型在中间可以随时换，前后两段换不掉。

所以，大模型公司之间的竞争，不只是几家巨头之间的事。它像一块大石头扔进水里，一圈一圈往外推：最里面一圈是模型公司互相争，第二圈是应用公司被收编或者找到自己的位置，第三圈才轮到各行各业的普通生意——翻译、客服、设计、教培、出版。这第三圈，就是我们后面两章要讲的。

◆ 六、SDE 读法

现在把这一章的案例用 SDE 读一遍。

先读显露（S）。ChatGPT 的出现是一次典型的显露：底层技术早就有了，研究也做了好几年，但一直没有「显出来」成为一个普通人能用的东西。它一显出来，就成了一个稳定的形态——对话框——后面几乎所有的产品都沿着这个形态走。结构是显露的稳定态，「对话框」就是这一轮显露稳住以后的结构。但稳态本身也在被改写：从对话框到智能体，形态正在第二次显露。

再读差异（D）。模型能力上的差异半衰期很短，这是 D 维的基本特征；可是在它旁边，还有几种半衰期长的差异：谁和哪些客户签了长期合同，谁的产品塞进了每天用的入口，谁的团队有某种独特的工程文化。前一种差异是被 AI本身抹平的，后一种差异长在关系网里，抹不平。

再读纠缠（E）。云、芯片、开发者、入口、监管环境、资本——大模型公司是全书里纠缠最重的一类公司。纠缠重的好处是一旦站稳很难被推倒，坏处是牵一发动全身：一条出口管制、一次价格下调、一次开源发布，都会把整张网重新拉扯一遍。

然后用三方程看突变。「深度求索时刻」为什么震动那么大？用 D＝G(S,E) 读：差异由显露和纠缠决定。一个投入看起来少得多、又开放权重的模型显露出来（S 变了），又通过开放迅速连进全世界开发者的网（E 变了），于是「谁砸钱多谁领先」这个默认的差异被动摇了（D 变了）。很多人只想过「对手的模型会变强」，没想过「对手的显露方式和结网方式会变」——没想过的那个方程，就是缝隙。

最后用三原理看动力。价格战是 S 与 D 相争：大家的产品越来越像（S 趋同），差异越来越难守（D 衰减），这两维的矛盾积累起张力，逼着竞争推向第三维——纠缠，于是有了抢入口、抢开发者、抢云合作。从会聊天到会干活，则可以读成 D 与 E 相争：模型差异小了，但企业客户的关系网里有大量具体的活等着干，这个矛盾逼出新的产品形态（S）——智能体。三拍都在：张力积累（同质化），形状改变（新产品形态），回写（各家纷纷讲起「智能体」）。

夹在中间的应用公司，可以用 E＝H(S,D) 读：纠缠由显露和差异决定。模型公司每显露一项新功能（S），应用公司原来靠这项功能建立的差异（D）就消失，客户自然从应用公司那里松脱，回到模型公司的对话框里（E 被改写）。活下来的应用公司，是反过来做的：先把客户的流程和数据缠牢（E），再从行业了解里磨出别人做不出来的差异（D），最后才决定在界面上显露什么（S）。这正是第19章讲的 E→D→S 一路——不是先有产品，而是先有关系。

◆ 七、应对：站在巨人打架的地面上

讲了这么多巨头，跟开奶茶店的林晓、开家具厂的老周有什么关系？关系很大。巨人打架，地面会震；我们大多数人，就站在这块地面上。

我构想一个场景。小马（就是前面那个郑州刚毕业、想用 AI做点小生意的小伙子），去年在转做农产品生意之前，先看中过一个机会：用某家模型的接口，给本地的小餐馆做一个自动回复点评和私信的小工具。他把提示词、流程、价格都按那家模型设计好了，收了十几家餐馆的年费。结果半年里，发生了三件事：那家模型调了价，另一家推出了几乎免费的同类能力，外卖平台自己上线了一个官方的自

动回复功能。三件事，件件都不是冲着他来的，件件都打在他身上。这是我构想的场景，但这类遭遇在今天并不少见。

小马该怎么办？我给几条具体做法。

第一，不把自己绑死在一家模型上。设计流程的时候，就假定底下的模型会换。今天用这一家，明天能换另一家，换的成本越低越好。这不是对哪家公司有意见，是对这块地形的基本尊重：地形月月在变，你的地基就要能挪。

第二，把值钱的东西放在模型之外。小马真正的资产不是那段提示词，而是他对这十几家餐馆的了解：哪家老板说话冲、哪家怕差评、哪家的客人多是学生。这是「我的知识」，模型公司拿不走，平台官方功能也做不出来。他应该把这些了解记下来、整理好，变成他自己的东西。

第三，每个季度做一次「巨头动态的三问」。不用天天刷新闻，每三个月坐下来问一次：这三个月，模型的价格和能力有什么变化？平台有没有把我做的事情收进去自己做？有没有新的入口出现？这就是随身三问里的 What If，只是对象换成了巨头。

第四，学会借巨头的价格战。巨头降价，对它们是消耗，对用它们的人是红利。公共能力越便宜，你就越该把省下来的钱和时间，投到「我的知识」和「类我」的社区上去。

第五，不要试图跟巨头比 D。你的差异，很难是「我的模型比它强」；你的差异只能长在你的纠缠里——你认识的人、你懂的那一小块行当、你和客户之间的信任。

对老板们，我再多说一句：今天很多老板问我，「我们公司该选哪家大模型？」我的回答是：具体选哪家，要看你的业务、数据安全和预算，本书不作推荐，但要准备三套方案。一套是主力在用的，一套是随时能切换的，一套是万一所有通用模型都把你的那部分活干了、你还剩下什么。第三套方案，才是你公司真正要想清楚的东西。

我把这三套方案说得再具体一点。拿老周的家具厂来说——他这两年开始用大模型写外贸邮件、翻译产品说明、给新款餐椅出效果图。第一套方案是日常：他现在顺手用的那一家，照常用，但每用一次，就把自己写好的提示词、改过的邮件、客户的回复，存进厂里自己的文件夹，不存在模型那边。第二套方案是切换：每个季度花半天，把同样的活拿到另一家模型上跑一遍，看看效果差多少、价格差多少，心里有数，真到要换的那天不慌。第三套方案是最难的：假如有一天，海外买家自己用 AI就能出图、比价、找工厂，那老周这二十年攒下的东西里，还有什么是买家的 AI替代不了的？想下去，他会发现答案在纠缠里——在那几个合作了十几年的老客户身上，在他对木材和工艺的手感上，在厂里几个老师傅身上。这一套方案不是让他立刻做什么，而是让他知道，真正要护住、要往前养的，是哪一块。

还要提醒一句：巨头之间的竞争消息，天天都有，而且常常写得惊心动魄。今天这家「颠覆」，明天那家「反超」。对做小生意的人来说，大部分这样的消息都不需要你立刻反应。你要分辨的只有一件事：这条消息改的是巨头之间的座次，还是改的是我脚下的地形？前一种看看就好；后一种，才需要拿出预案卡。

还可以养成一条习惯：凡是巨头发布会上宣布的新能力，先问一句「这项能力，会不会把我现在收钱的那一块免费送给我的客户」。会，就把那一块尽早降成引流，把收钱的地方往「我的知识」上挪；不会，就把它当作自己的新工具，越早用上越好。

> **带走的话**
>
> 巨人在模型上打仗，胜负一季一换；你别站在模型上，站在你自己的关系网和「我的知识」上。

小账

本章用到的维度与工具：S・D・E 三维读格局；三方程・D＝G(S,E)；三原理・S 与 D 相争推动 E、D 与 E 相争推动 S；差异的半衰期

本章预案卡——What　If：我依赖的模型明天涨价、被替代或被平台收编了，我的显露、差异、纠缠哪一个先断？／How　If：从 E 起手，先把客户关系和「我的知识」从单一模型上解绑，再重做显露（E→D→S 或 E→S→D）／Why　If：巨头之间 S 与 D 相争把竞争推向 E，我就在 E 上扎根，借它们的价格战降低自己的成本

第 25 章

被 AI冲击的行业：翻译、客服、设计

> 这一章的问题：当 AI正面撞上一个行业，被撞的人还能做什么——是守、是退，还是换一条路走？

陈姐的翻译公司开在成都，20个员工，做了十几年。这是我构想的一个人物，前面几章她出场过几回，这一章我把她的故事完整讲一遍。

2023年春天的一个下午，陈姐接到一个老客户的电话。这家客户是做机械出口的，每年有大量的产品说明书、技术手册要从中文翻成英文、西班牙文、俄文，十几年来一直交给她的公司做，是她最稳的一笔收入。电话里客户很客气：「陈总，我们今年想试试，先让 AI翻一遍，再请你们的人帮忙校一下。价格嘛，按校对算。」陈姐算了一下，校对的价格大约是翻译的三分之一，有的甚至更低。挂了电话，她在办公室坐了很久。那一年，类似的电话她接了七八个。

这是我构想的场景，但类似的局面，翻译行业的人并不陌生。翻译、客服、设计，是 AI最早、最正面撞上的三个行业。这一章，我们就进到这三个行业里，看撞击怎样发生，被撞的人怎样应对。

◆ 一、翻译：「我们的知识」最先落地的地方

翻译行业为什么首当其冲？因为翻译这件事里，有很大一块恰恰是「我们的知识」：两种语言之间的词汇对应、语法转换、常见句式，都是人类几百年积累下来的公共知识。机器翻译从上世纪就开始做，网页翻译工具普通人也用了十几年，但过去它们翻出来的东西「一看就是机器翻的」，正式文件还离不开人。大模型出来以后，这条界线一下子挪了很远：一般的商务文件、产品说明、邮件往来，机器翻出来已经通顺可读，很多场合只需要人看一遍。

行业里公开可见的变化也有一些。比如，2024年1月，彭博社等媒体报道，语言学习应用多邻国减少了约一成的合同工，涉及内容制作和翻译等工作；公司回应说，这是部分项目结束所致，同时承认 AI是所需人手减少的原因之一。更普遍的变化是在做法上：「大模型先翻、人工再改」正在成为常见的交付方式，要求「机翻加译后编辑」的客户越来越多（据科技日报2026年4月的报道，2025年采用「全机器翻译」和「机器翻译加译后编辑」交付的项目，占比合计已超过六成）。至于以「千字多少钱」计费的普通笔译价格怎么变，各家情形不同，本书不引数字。

陈姐的20个员工里，有12个是做普通商务笔译的。她面对的不是「生意没了」，而是一个更难受的局面：生意还在，但每一单的价钱只剩三分之一，活却没少到三分之一——校对机器译文，有时候比自己从头翻还累。

◆ 二、客服：一个公开的来回

客服行业的撞击，有一个很好的公开案例，值得拿出来细看。

瑞典有一家做「先买后付」的金融科技公司，叫 Klarna。2024年2月，这家公司公开宣布：它上线的 AI客服助手，头四周就处理了约230万次对话，约占公司客服对话的三分之二，工作量相当于700名全职客服人员（这是公司自己公布的数字）。这条消息当时传遍了全球商界，很多人把它当作「AI取代客服」的标志。

可是故事没有停在那里。到了2025年5月，据彭博社报道，这家公司的首席执行官表示，公司要重新招聘人工客服，让客户随时都能找到一个真人；据媒体转述，他表示公司此前把成本看得过重，结果影响了服务质量，往后要在人工客服的质量上投入。这是公司当时的说法，本书不评价它的经营。

这一个来回非常珍贵，因为它是公开的、有前有后的，让我们看到了一次完整的回写。第一步，AI显露出来，承担了大量重复的、有标准答案的事务性问题。第二步，客户的体验被改写：公司后来承认质量不够，我的推断是，难处多半在复杂的、带情绪的、要人拍板的那类问题上（公司没有逐项公布）。第三步，这个被改写的局面又反过来改写公司的决策：公司重新招人，但这些人做的事，多半已经和原来不一样了——更像是处理 AI接不住的那一部分。

国内的客服行业也在发生类似的事。电商平台、银行、运营商的智能客服早就普遍了，大模型让这些机器人说话更像人。美国研究机构 Gartner 在2025年9月的预测中，其分析师认为：简单的客户请求大多已经被自动化，剩下需要人来处理的，多是复杂、带情绪的情形。国内做客服外包的公司，面对的局面和陈姐有相通之处——这是我的推断，不是统计数据：简单坐席会先被机器接走，懂行业、能处理复杂投诉、能安抚情绪的人，反而更难替代。

客服的撞击也落到了小店身上。开奶茶店的林晓，外卖平台上每天有几十条私信和评价要回：问配送、问甜度、投诉洒了、投诉少了珍珠。去年她试着用一个AI工具自动回复，头一个月轻松了很多。可第二个月，有位老顾客投诉奶茶里有异物，AI回了一段标准的道歉话术加一张优惠券，顾客火更大了，在评价里写了长长一段「连个人都没有」。林晓后来定了一条规矩：问配送、问营业时间的，交给AI；凡是投诉、凡是老顾客、凡是带情绪的，她或者店长亲自回。她说得很朴素：「机器能替我说话，不能替我认错。」这是我构想的片段，但小店老板大多能体会。

这里有一个容易被忽略的道理：客服从来不只是「解答问题」，它是一家店和客人之间最直接的那根线。线的这一头，如果永远是机器，客人感到的就不是「方便」，而是「被挡在门外」。

◆ 三、设计：阿雅丢掉的那一半

阿雅，28岁，在杭州做独立设计师，一个人的公司。这也是我构想的人物。她做的活主要是三类：给小品牌设计标志和包装，给电商店铺做主图和详情页，给公众号、小红书账号做配图和插画。

2023年下半年开始，她明显感到第二类和第三类的活在变少。以前一个淘宝店主每个月要找她做几十张主图，现在店主自己用 AI绘图工具，几分钟出十几张，挑一张能用的就行。以前一个公众号每周找她画两张配图，现在作者自己输一句话就有图。到2024年底，她算了一下账：收入少了差不多一半。

设计行业被冲击的方式，和翻译、客服有一个不同。翻译和客服被替代的，多是「标准答案」的那一部分；设计被替代的，是「够用就行」的那一部分。一张电商主图，客户要的不是艺术，是「看着干净、点击率不差」；一张公众号配图，作者要的不是风格，是「别让文章光秃秃的」。这些需求，AI绘图一下子就满足了。

但阿雅也发现，她的第一类活——给小品牌做标志和包装——没怎么少，反而有两个老客户加了单。为什么？因为一个品牌的标志，客户要的不是「一张好看的图」，而是「这张图是我的」：它要和老板的创业故事对得上，要和店的位置、客人的年龄、产品的价格带对得上，要在接下来五年里一直用下去不后悔。这些东西，要坐下来聊，要来回改，要有一个人替你把关。

公开的格局里，图库和设计平台都在调整：有的图库公司推出了自己的 AI生成功能，有的设计软件把生成能力直接放进了工具栏里。这里不点具体公司。工具越来越强，「会用工具」本身越来越不值钱。

◆ 四、三个行业的共同结构

把这三个行业放在一起看，我看到一个共同的结构，可以用一张表摆出来。

行业	被 AI接走的那一层	AI接不住的那一层	价值往哪里挪
翻译	通用文本的语言转换	专业领域的准确、文化与语气的拿捏、要签字负责的文件	从「翻出来」挪到「把关」与「懂行」
客服	有标准答案的重复问题	复杂投诉、情绪安抚、需要拍板的例外	从「接电话」挪到「处理例外」
设计	「够用就行」的图	属于某一个品牌、某一个人的形象	从「出图」挪到「定义我是谁」

这张表的左边一列，全是「我们的知识」：语言对应、标准话术、通用审美。右边两列，全在往「我的知识」那边走：这个客户的行业、这个客户的情绪、这个品牌的来历。

还有一个共同点，容易被忽略：在我看来，三个行业都不是「全没了」，而是「中间被抽空」。最便宜的那一层被 AI接走，最高端的那一层反而更值钱，夹在中间、靠熟练度吃饭的那一大群人，压力最大。陈姐那12个做普通笔译的员工，阿雅那一半「够用就行」的活，Klarna 公司自己说相当于700个坐席的工作量，都在这一层。

◆ 五、撞击不是一下子，是一圈一圈的回写

很多人以为 AI冲击一个行业，是「某一天，一个新工具出来，行业就没了」。实际看下来，不是这样。撞击是一圈一圈来的，每一圈都改写一点局面，改写过的局面又引出下一圈。

第一圈，是客户试探。陈姐接到的那个电话就是：客户不说「不要你了」，只说「先让 AI翻，你们校一下」。这是客户在试，试 AI到底能做到几成。阿雅那边也一样，店主先是自己用 AI出几张图「先顶一顶」，大促的时候还是找她。

第二圈，是价格改写。客户试过几次，发现大部分时候 AI够用，于是价格基准变了。原来「千字两百」是行情，现在客户心里的行情变成「机翻免费，校对另算」。注意，价格一旦改写，就不会回到原处，即便后来客户发现机翻出了问题，他要的是「更好的校对」，而不是「回到人工翻译的价格」。这就是回写：局面被改了，改过的局面成了新的起点。

第三圈，是客户自己变了。用了一年 AI的客户，和一年前不一样了：他自己会写提示词，会比较几家工具，会要求供应商「用 AI提效，报价降下来」。客户懂得越来越多，供应商能藏在信息差里的东西就越来越少。

第四圈，是行业分层。到了这一圈，行业里的人自然分成了几种：有人退出，有人降价硬扛，有人往上走到「懂行、负责」的那一层，也有人横着走到别的行当——翻译转做出海咨询，客服转做用户运营，设计师转做品牌顾问。

我把这四圈说出来，是想让被撞的人看清自己站在第几圈。站在第一圈的人，还有时间准备；站在第二圈的人，要赶紧决定往哪里走；到了第三圈、第四圈还在

原地硬扛的人，往往最辛苦。用本书的话说，每一圈都是一次 What If 的机会：在下一圈到来之前，先把预案卡写出来。

◆ 六、SDE 读法

用 SDE 把这三个行业读一遍。

先看显露（S）。在 AI冲击之前，翻译公司显出来的是「译文」，客服中心显出来的是「接通的电话」，设计师显出来的是「图」。这三样东西现在 AI都能显露，而且显露得又快又便宜。所以三个行业的第一个问题是：你原来显露的东西，被别人也能显露了。用 S＝F(D,E) 读，显露由差异和纠缠决定——当 AI把同样的显露做得到处都是，单靠这一个显露已经撑不住你的生意，你必须回到 D 和 E 上，重新决定你要显露什么。

再看差异（D）。被 AI抹平的差异是「熟练」：译得快、接得多、画得好看。抹不平的差异是「懂这一个」：懂这个客户的行业，懂这个用户此刻的情绪，懂这个品牌老板心里想要什么。前一种是 D 维上的公共部分，后一种是 D 维上的「我的」部分。

再看纠缠（E）。三个行业里，被冲击最重的，恰恰是纠缠最浅的那些活：一次性的、按件计价的、客户换谁都一样的。纠缠深的活——长期合作、客户离不开你的流程、客户信任你这个人——受冲击轻得多。

再用三原理看动力。Klarna 那个来回，是一个干净的 S 与 E 相争的例子：AI客服这个新显露（S），和客户对「能找到一个人」的关系期待（E）之间起了矛盾；张力积累了一年，最后推动 D 改变——公司对外强调的重点，从「用 AI省人」转到「随时能找到真人」。这正是第23章讲的「关系和产品相争，逼出新的差异」。

陈姐的局面，可以读成 D 与 E 相争：她的差异（熟练的人工翻译）和她的纠缠（那些老客户）之间起了矛盾——客户还在，但不再为她原来的差异买单。这个矛盾要推动的是 S：她必须显露一种新的东西，否则客户会顺着价格一直往下压。

阿雅的局面，是 S 与 D 相争：她显露的「图」和她能守住的差异之间脱了节——图到处都有了，差异就没了。这股张力要推向的是 E：她得找到新的连接方式，和客户缠得更深。

◆ 七、应对：三个人各自的路

我们回到陈姐和阿雅，看她们各自可以怎样走。下面说的，是我构想的路，不是唯一的答案。

先说陈姐。她的第一步，不是裁员，而是重新看自己的客户名单。她把过去三年的单子按行业排了一遍，发现有将近一半来自三个领域：机械设备、医疗器械、跨境电商的合规文件。这三个领域，术语专、责任大、出错代价高，客户真正害怕的不是翻得慢，而是翻错了出事。于是她做了一个决定：不再和机器比谁翻得快，而是做「这三个领域里，翻得对、敢签字」的公司。

具体做法有三条。一是把十几年积累的术语、客户偏好、过去改过的错误，整理成三个领域的专属术语库和风格手册——这是她的「我的知识」，每一次机器先翻、人再改，都用这个库来约束和校正。二是把服务从「交译文」改成「交一份带责任的文件」：译文加审校记录、术语说明、风险提示，按项目定价，不按千字定价。三是重新安排员工：普通笔译里，有几个人转去做译后审校和术语管理，有几个人跟着领域客户走，变成懂机械、懂医疗器械的「语言顾问」；也有人选择离开，她尽量给了妥帖的安排。

这条路是 D→E→S：先抓住差异（三个领域、敢负责），再借老客户的关系网把这个差异铺开，最后才显露成一种新的服务形态。

再说阿雅。她的第一步，是不再接「够用就行」的单。不是赌气，而是她算清楚了：这类单子自己用 AI也能做，价格却只能跟着 AI往下掉，越做越累。她把精力集中到小品牌的形象上，而且往前多走了一步：不只是做一个标志，而是陪一个小品牌把「我是谁」想清楚——老板为什么开这家店，想要什么样的客人，店里的灯光、杯子、包装袋、账号头像怎么说同一句话。

她还做了一件以前不愿意做的事：自己大量用 AI绘图。用它出草图、试方向、做几十个版本给客户挑。AI成了她的助手，她自己成了那个「定方向的人」。过去一个品牌项目她要做一个月，现在两个星期就能给客户看到成形的方案，省下的时间，她用来多聊天——聊客户的故事。

她的另一个新动作，是开了一个账号，专门讲「小店怎样有自己的样子」，分享她做过的案例和思考。来看的人，很多就是开小店的老板。慢慢地，有人从账号里找到她，开口就说「我想要你那样的感觉」。这是 E→S→D 的一路：先进入一群开小店的人的关系网，再显露自己的作品，差异在社群里一点点磨出来。

对客服行业的老板，我的建议是：把客服拆成两层来经营。一层交给 AI，追求快和准；一层留给人，追求接得住。并且，把人这一层当作公司的门面来培养，而不是当作成本来压缩。Klarna 那个公开的来回，在我看来说明一件事：客户最后记住的，往往是那一次「终于找到一个人」的体验。

我再构想一个场景，给打工的人。陈姐公司里有一位做了八年笔译的小伙子，姓蒋。公司转型那段时间，他很焦虑，觉得自己八年的功夫一夜之间不值钱了。陈姐找他谈，没有劝他「拥抱 AI」这类空话，只问了他一个问题：「这八年，你翻过最多的是哪一类东西？哪一类你翻得比别人放心？」他想了想，说是医疗器械的注册文件——这类文件里，一个词翻错，产品可能就过不了审。陈姐说：「那你就别做翻译了，做这一类文件的语言把关人。机器先翻，你来审、来定术语、来对客户负责。」半年以后，他成了公司里这条线的负责人，客户点名要他审。这是我构想的场景，但它说明了一件事：打工的人被 AI冲击，最怕的是把自己的价值说成「我会翻译」「我会画图」「我会接电话」；能救自己的，是把价值说成「我懂哪一块、我能对什么负责」。

这件事用随身三问来对，非常清楚。What If：如果 AI把我会的那一手做到了七成？答：显露先断——我交出去的东西不再稀罕。How If：从哪一维起手？从 D 起手，找到那三成里最窄、最要命的一块，然后借公司的客户关系（E）把它做成一种新的职位和服务（S）。Why If：凭什么接得住？因为客户对「出错有人负

责」的需要（E）和机器译文的便宜（S）之间有矛盾，这股矛盾正好推出了一种新的差异（D）——懂行的把关人。

还要提醒老板们一句：被冲击的时候，最容易犯的错，是把省下来的人力成本全部当成利润收走。省下来的那部分，至少要拿出一块，投到「我的知识」上去——整理术语库、沉淀案例、训练员工往上走。收走它，你今年的账好看；投进去，你三年后还在局里。

最后，给所有被AI冲击的行业里的人，一个可以马上做的练习。拿一张纸，画三列：左边写「我现在收钱的事」，中间写「其中哪一部分AI已经能做到七成」，右边写「剩下那三成，是什么」。右边那一列，就是你下一步要显露的东西。

> **带走的话**
>
> AI撞上一个行业，抽走的是中间那一层「熟练」；接住你的，是你对「这一个客户」的懂。

小账

本章用到的维度与工具：三方程・S＝F(D,E)；三原理・S 与 E 相争推动 D、D 与 E 相争推动 S、S 与 D 相争推动 E；六路径・D→E→S、E→S→D

本章预案卡——What If：如果我收钱的那件事AI明天能做到七成，我的显露、差异、纠缠哪一个先断？／How If：从 D 起手，找到AI做不到的那三成，借老客户的关系网铺开，再显露成新的服务（D→E→S）／Why If：我的显露和客户的期待正在相争，这股张力会把我的差异从「熟练」推向「懂这一个」

第 26 章

教培与出版的突变

> 这一章的问题：当「知道」变得几乎免费，靠卖「知道」吃饭的教培和出版，还剩下什么可卖？

2023年5月初，美国一家做学生作业辅导的上市公司，叫 Chegg，在发布季度业绩时，公司管理层说了一句话，大意是：从3月起，学生对 ChatGPT 的兴趣明显增加，这正在影响公司新用户的增长。这句话一出，第二天公司股价大跌，盘中一度跌去了四成以上。按公开介绍，这家公司提供的是题库和专家答疑的订阅服务，学生付月费，遇到不会的题就上去查、上去问。一个免费的对话框出现以后，学生发现，很多题直接问它也能得到一步一步的解答。

这件事常被拿来当作「AI冲击教育」的一个公开标志。我拿它开场，不是为了说这家公司怎样，而是因为它把一个问题摆得特别清楚：如果你的生意本质是「替人知道」，那么当「知道」本身变得几乎免费，你的生意就要重新回答一遍——你到底卖的是什么？

教培和出版，是两个最典型的「卖知道」的行业。教培卖的是「我知道怎么学、怎么考，我教给你」；出版卖的是「我把作者知道的东西，编好、印好、送到你手上」。这一章，我们把这两个行业放在一起看。

◆ 一、教培：从「讲清楚」到「陪着发生」

过去几十年，教培行业最值钱的能力是什么？是「讲清楚」。一个好老师，能把一道难题拆成三步，把一个抽象的概念讲成生活里的例子，把十年的考题归纳成几种题型。家长愿意花钱，就是为了买这一份「讲清楚」。

大模型出来以后，「讲清楚」的成本断崖式地往下掉。一个学生拿着一道数学题问 AI，AI可以一步一步讲，讲一遍听不懂再换一种讲法，讲十遍也不烦。学英语的，可以随时找 AI对话、改作文、纠发音。很多原来需要一位老师坐在对面才能完成的事，现在一部手机就能完成大半。

做教育的机构，自己也在往这条路上走。美国的非营利在线教育机构可汗学院，在2023年3月启动了基于 GPT-4 的辅导助手（名叫 Khanmigo）的试点，据其官方介绍，它的设计思路很有意思：不直接给学生答案，而是像一位苏格拉底式的老师那样，一步一步追问、提示，让学生自己走到答案。国内不少学习机、学习类应用，也都把大模型放进了答疑和批改里。工具做得越来越像老师，这对学生是好事，对靠「讲清楚」吃饭的老师，却是实实在在的压力。

这里我只讲事实层面的另一层背景：国内的学科类校外培训，在2021年7月，随着国家出台《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》，经历过一次大调整，不少机构转型或收缩。这里只陈述事实，不作评论。对这个行业来说，AI是在那次调整之后的又一次地形变化，而且这一次不是来自规则，而是来自工具本身。

那么，教培是不是就没有活路了？看下来，被冲击最重的，是「讲清楚」那一层；冲击不太到、甚至更值钱的，是另外两层。

一层是「陪着」。一个孩子学不进去，往往不是因为没人讲清楚，而是因为没人陪他坐住、没人注意到他今天情绪不对、没人在他想放弃的那一刻拉他一把。AI可以讲一万遍，但很难让一个十三岁的孩子相信「这个人在乎我学没学会」。

另一层是「发生」。这是我最想讲的。过去的教育，主要是把已经有的知识「搬」到学生脑子里，这在本书的语言里叫「发现学」——知识早就在那里，学生去找到它、记住它。当搬运这件事 AI全都能做了，教育剩下的、也是最值钱的，是帮一个学生「发生」出他自己的东西：自己的问题、自己的想法、自己的一篇文章、自己的一个小发明。这件事 AI可以帮忙，但不能代替，因为「发生」的那一个主体，必须是学生自己。

我构想一个人物：在长沙开了一家小型作文培训班的刘老师，十几个学生，主要教初中作文。2023年以后，她发现学生开始用 AI写作文，交上来的东西「又通顺又空」。她一开始很生气，后来想通了：如果「写出一篇通顺的作文」AI能做，那她该教的就不是通顺，而是「你自己到底想说什么」。她把课改了：每节课不再讲范文和结构，而是先让学生讲一件这周真正让他在意的事，同学之间互相追问，追问到他自己说出一句「原来我在意的是这个」，再让他动笔，可以用 AI帮忙查资料、改句子，但核心那句话必须是他自己的。家长一开始有疑虑，看到孩子的作文「终于像他自己写的了」，续费反而多了。这是我构想的场景。

◆ 二、出版：「文本稀缺」这块地基在松动

再看出版。传统出版的流程，大家都熟悉：作者写稿，出版社收稿、审稿、编辑、校对、排版、印刷、发行。这个流程几百年来大体没变，它背后有一个默认的前提：好的文本是稀缺的。能写一本书的人少，能写好一本书的人更少，所以出版社的核心能力是「从大量来稿里挑出好东西，再把它打磨好」。

我对这个流程有一个判断：传统出版流程是典型的「发现学」——文本已经写好了，出版社的工作是去发现它、评判它、加工它。在我看来，出版业今天的生意逻辑，仍然主要靠旧时代的「文本稀缺」。而 AI正在改写的，恰恰就是这个稀缺。

一个普通人，借助大模型，写出一本结构完整、文字通顺的书，所需要的时间和门槛都大大下降了。公开报道里，海外的电子书自出版平台出现过大量 AI生成的书籍；2023年9月，亚马逊的电子书自出版平台（KDP）要求作者披露 AI生成的内容，并把每位作者每天可上传的新书数量限制在3本。「文本」本身不再稀缺，出版社原来守着的那道门，就变得很难守。

但我想把话说完整：文本不稀缺了，不等于思想不稀缺了。恰恰相反，当通顺的文本到处都是，一本书里真正新的那个想法——一个此前不存在的看法、一个能解决具体难题的办法——就变得比以前更值钱。问题是，传统出版的流程是为「挑文本」设计的，不是为「催生思想」设计的。

◆ 三、出版＝思想和知识发生学

这里我要点到一个方向，只点到即止，因为它值得另外写一本书。

如果出版的稀缺从「文本」挪到了「思想」，那么出版这件事本身就要重新定义。我的说法是：出版＝思想和知识发生学。也就是说，出版不只是把已经写好的东西印出来，而是参与一个思想从无到有的发生过程——作者怎样发生出一个新想法（作者发生学），这个想法怎样长成一部结构完整的文本（文本发生学），读者怎样在读的过程中发生出自己的新理解（读者发生学）。

在这样的出版里，出版机构的角色会变。它不再只是一个坐在门口挑稿子的守门人，而更像一个「思想的接生场」：帮作者把一个模糊的灵感，通过对话、碰撞、追问，变成一个立得住的命题；帮这个命题找到它需要的材料和路径；帮成书以后的文本找到真正需要它的读者，并让读者也能接着往下发生。

还有一个更远的方向，叫「预案专著」。我们这本书的母本《预案科学》里讲过：过去的书，大多写已经发生过的事；未来的书，会有越来越多写「还没发生的事」——假设局面这样变，会显露出什么；假设从这一维起手，会走出什么路。这本《AI时代的商场风云与SDE智慧应对》，某种意义上就是一本预案专著：它写的不是哪家公司过去怎样赢，而是你的生意明天可能遇到的几种局面，和每一种局面下的几套方案。

点到这里为止。对做出版、做内容的老板来说，你只需要带走一个问题：我现在卖的，是文本，还是思想？

◆ 四、知识付费的起落

在教培和出版之间，还有一块这些年很热闹的地方：知识付费。音频课、训练营、付费专栏、读书会，在2016年前后兴起（这一年常被称作「知识付费元年」），一度非常火。它卖的东西，介于教培和出版之间：比书更轻、更快，比课堂更便宜、更灵活。

AI出来以后，知识付费受到的冲击很直接。很多课程卖的本来就是「把一本书讲成三十分钟」「把一个领域的入门知识梳理清楚」，而这正是大模型最擅长做的事。用户问一句「帮我讲讲某某理论的要点」，几秒钟就有一份结构清楚的总结。纯粹「搬运和梳理」的知识产品，价格自然被压到很低。

但同一个行业里，也有人越做越好。看那些还在增长的知识博主和小团队，大多有两个特点：一是他们卖的不是「知识」，而是「我这个人对知识的用法」——同样讲理财，他讲的是他自己踩过的坑和他认定的规矩；二是他们有一群跟着他的人，不只是听课，还在一起讨论、一起实践、互相交换心得。前一个是「我的知识」，后一个是「类我」的社区。这两样东西，恰好是AI较难替代的。

◆ 五、一位编辑的一年

我再构想一个人物，把出版这一头讲得具体一点。方姐，四十出头，在一家地方出版社做了十五年社科编辑。这是我构想的人物。

2024年，她手上的来稿量明显多了，可让她心动的稿子反而少了。很多稿子一看就是用AI帮忙写的：章节齐整，引文规范，文字顺滑，可是翻到哪一页都找不到一句「只有这个作者才会说的话」。她跟同事开玩笑说：「以前是稿子写得不好，现在是稿子写得太好了，好得一模一样。」

那一年她做了两件事。第一件，她改了自己审稿的顺序。以前她先看结构、看文字、看引文，最后才判断有没有新意；现在她反过来，第一遍只找一样东西：这本书里有没有一句此前不存在的话，一个作者自己发生出来的判断。找不到，后面的结构再漂亮也不往下看。找到了，哪怕文字还粗糙，她也愿意花时间陪作者磨——因为文字现在可以借AI很快修好，那一句话却借不来。

第二件，她开始主动去找作者，而不是坐等来稿。她发现身边有很多人——中学老师、退休工程师、开了二十年小店的老板——脑子里装着非常独特的经验和看法，只是自己从来没想过能写成书，也不知道怎么写。她就坐下来跟他们聊，聊出一个核心命题，再帮他们搭框架、找材料，让他们借助AI把初稿写出来，她再一

遍一遍地追问、打磨。一年下来，她手上有三本这样「聊出来」的书，其中一本是一位开了二十年面馆的老板写的小生意经，卖得比她以往做的很多学术书都好。

方姐自己说，这一年她才明白，编辑的手艺不在改稿子，而在「认出思想」和「把思想接生出来」。这正是上一节说的「出版＝思想和知识发生学」在一个普通编辑身上的样子：她从发现学的守门人，变成了发生学的接生人。

方姐的故事，对教培也有启发。好的老师和好的编辑，干的其实是一件事：在一个人身上，把他自己都没意识到的那个东西引出来。过去这件事被「搬运知识」的大量工作掩盖着，现在 AI把搬运接走了，这件事就露出来了，而且成了这两个行业里最值钱的手艺。

◆ 六、SDE 读法

用 SDE 把教培与出版读一遍。

先看显露（S）。教培原来显露的是「讲清楚的课」，出版原来显露的是「编好的书」。这两种显露，现在 AI都能以极低的成本做出来。用 S＝F(D,E) 看：当大量相似的显露同时出现，单个显露本身就不再值钱，能不能稳住，要看你背后的差异和纠缠。

再看差异（D）。教培和出版原来最大的差异，是「我知道而你不知道」——这是一种信息差。AI正在把信息差大面积抹平。抹不平的差异是什么？是「发生」：能不能帮一个学生发生出他自己的想法，能不能帮一个作者发生出一个此前不存在的命题。这是一个从「发现」到「发生」的转移。

再看纠缠（E）。教培里最深的纠缠是信任——家长信任这位老师、学生依赖这位老师。出版里最深的纠缠，是作者、编辑、读者之间的长期关系。纠缠深的机构，受冲击慢；只靠流量和渠道连着用户的，受冲击快。

再用三原理看动力。教培行业正处在 S 与 D 相争的张力里：课程（S）越来越便宜、越来越多，原来的差异（讲得清楚）越来越不值钱，这股张力会推向 E——推动教育者和学生之间形成新的连接方式：陪伴、共学、社群。出版行业，则更像

D 与 E 相争：作者和读者之间的关系（E）还在，读者仍然需要好的思想，但出版社原来的差异（挑文本、加工文本）不再被这张关系网需要。这个矛盾会逼出新的显露（S），也就是新的出版形态，比如「思想发生的过程」本身成为产品，比如读者读完以后还能接着追问、接着想的对话式阅读。

还可以用三方程里的缝隙来读。教培和出版的老板们，大多想过 S＝F(D,E)——「AI会不会做出比我更好的课、更好的书」；却很少想过 E＝H(S,D)——「当课和书都不稀缺了，学生、读者和我之间的关系会变成什么样」。这个没想过的方程，就是他们最大的缝隙。

◆ 七、应对：从卖「知道」到卖「发生」

给教培和出版行业的老板、从业者，我给几条具体做法。

第一，把课程和书里的「知道」部分，大方地交给 AI。不要和 AI比谁讲得更清楚、谁梳理得更完整。可以把 AI直接放进你的课里，让它当助教，回答基础问题、出练习、批改初稿。你省下来的时间，全部投到「发生」上去。

第二，重新设计你的产品，让「发生」成为产品的核心。对教培来说，一节课的成果不应该只是「学生听懂了」，而应该是「学生自己产出了什么」——一个问题、一段推理、一篇真正属于他的文章。对出版来说，一本书的价值不只在于它写了什么，还在于读者读完以后能发生什么。刘老师的作文课就是一个例子：她卖的不再是范文，而是学生说出自己那一句话的那一刻。

第三，经营关系，而不只是经营流量。教培机构要把「家长和老师之间的信任」当作最核心的资产去养；出版机构和知识博主要把「作者和读者之间的长期关系」当作最核心的资产去养。流量会随着平台规则变，关系不会那么快变。

第四，做几套方案。我构想一个出版小团队的预案卡：A 案，继续做传统的编辑出版，但全面用 AI提效，把成本降下来；B 案，转做「作者孵化」，从一个作者的灵感开始陪他发生出一本书；C 案，做垂直领域的知识社区，书只是社区的一个产出。三套方案不一定都要做，但要都想过，并且定好在什么局面下切换。

第五，对个人从业者——老师、编辑、作者——我的建议是：赶快找到你的「我的知识」。一个老师，教了十年初中数学，他最独特的东西不是知道多少题型，而是他见过成百上千个学生卡在同一个地方时的表情，知道哪一句话能让他们开窍。一个编辑，做了十年书，他最独特的不是会改错别字，而是能在一份稿子里一眼看出「真正新的那句话在哪里」。这些东西，写下来、讲出来、教给更多人，它就是你下一步的生意。

第六，别忘了教培的另一大块客户：成年人，尤其是老板和员工自己。这一编讲的冲击，让成千上万像陈姐、阿雅、林晓、老周这样的人，都面临一件事——要在一两年里学会和 AI一起干活。他们需要的不是又一套「AI工具使用教程」，那种东西网上到处都是，而且很快过时；他们需要的是有人陪着，把 AI放进自己那一摊具体的生意里，一起试、一起改，直到在自己的店里、厂里、公司里真正跑起来。这块需求，正在冒出来。谁能把「陪着发生」做给成年人，谁就接住了这一轮风云里很实在的一块教培生意。小马如果问我，刚毕业想用 AI做点小生意从哪里起手，我会说：去给你家楼下那几家小店当「AI陪练」，先帮一家把外卖回复、进货表格、海报文案跑顺，这本身就是一门教培生意，而且你在这个过程里攒下的，全是「我的知识」。

最后说一句更远的话。教培和出版，是人类社会里专门负责「知识传递」的两个行业。当 AI接手了大部分的传递，这两个行业不会消失，而会变成专门负责「知识发生」的行业。谁先完成这个转身，谁在下一局里就更有机会占到位置。

> **带走的话**
>
> **当「知道」变得免费，值钱的是「发生」；教培和出版要从卖知识，转身去接生思想。**

小账

本章用到的维度与工具：三方程・E＝H(S,D)（缝隙）；三原理・S 与 D 相争推动 E、D 与 E 相争推动 S；发现学与发生学

本章预案卡——What If：如果我的课程和书里讲的东西，AI都能讲得一样好，我的显露、差异、纠缠哪一个先断？／How If：从 E 起手，先守住学生、读者与我的信任，再显露「发生」型的新产品，差异在社群里磨出来（E→S→D）／Why If：便宜的显露和抹平的信息差正在相争，这股张力会把我推向与学生、读者更深的连接

第 27 章

一人公司与小团队的崛起

> 这一章的问题：一个人加几个智能体，凭什么能和几百人的公司同场竞争？他们又会在哪里摔跤？

郑州，晚上十一点，城中村一间十来平方的出租屋。这是我构想的场景，主人是小马——24岁，刚毕业一年，学的是市场营销，没找到满意的工作，干脆自己试着做点小生意。

他桌上一台旧笔记本，屏幕上开着五六个窗口：一个窗口里，AI正在把一批河南本地农产品的卖点改写成十几种不同风格的短文案；另一个窗口里，AI在给这些文案配图；第三个窗口是他自己搭的一个简单网店后台，订单不多，一天十几单；第四个窗口是一个客服助手，替他回答「几天发货」「能不能开发票」这类重复问题；最后一个窗口，是一张表格，AI每天早上帮他把前一天的订单、退货、评价汇总成一页纸。

如果放在十年前，这些事至少要一个五六个人的小团队：文案一个、美工一个、客服一个、运营一个、管账一个，再加一个老板。今天，小马一个人，一个月的工具费用大约在几百块钱的量级（工具价格变动快，这里只是个量级），就把这些岗位都「有了」。

我可以替小马把他心里的问题说出来：「老师，我一个人，真能做成一家公司吗？」

这一章就回答他。答案分两半：前一半是「能」，而且这是 AI时代新商场最重要的变化之一；后一半是「但是」——一人公司摔跤的地方，和大公司完全不一样，看不清这一点，一个人很快就会被自己做出来的东西压垮。

◆ 一、从「调兵」到「调模型」：组织的边界被改写了

第1章我讲过「三个人加一个模型」的画面：对手不再需要调兵遣将，一夜就能冒出来。那是从被冲击者的角度看。这一章换个角度，站到冒出来的那一方去看：一个人、三个人，为什么现在敢冒出来?

旧商场里，公司为什么要大？经济学家科斯早在1937年就给过一个朴素的解释：很多事情在公司内部做，比到市场上一件一件去买更省事。写文案、做设计、管账、接电话，每一件都去外面找人、谈价、验收、催交，来回折腾的成本太高，不如雇人放在身边。于是公司越做越大，部门越分越细，人越来越多。

AI改变的恰恰是这一层。今天，许多原来要「雇一个人」的事，变成了「开一个窗口」。找人、谈价、验收、催交的折腾，大大缩短了：你对着一个模型说清楚要什么，几分钟后拿到初稿，不满意就再改。组织的边界——哪些事放在公司里面做、哪些事拿到外面去做——被重新划了一遍。

这里有一个旧商场就出现过的苗头，可以作对照。2012年 Facebook 收购 Instagram 时，Instagram 只有十几名员工；2014年 Facebook 收购 WhatsApp 时，WhatsApp 的员工也只有几十人。那时候大家惊叹：这么少的人，怎么撑得起数千万乃至数亿的用户？答案是云服务、开源软件、手机平台已经替他们干了大量原来要自己干的活。

AI时代把这条路又往前推了一大步。那时候被替代的主要是「机房和基础软件」，今天被替代的扩展到了「文案、设计、客服、翻译、编程、分析」这些原来要靠人脑、靠熟练工的环节。所以一人公司和小团队的崛起，不是偶然的潮流，而是组织边界被改写之后很自然的结果。

但我要立刻提醒小马一句：边界被改写，对所有人都是一样的。你能一个人开公司，别人也能；你能一夜冒出来，别人也能一夜冒出来压过你。这就是本书第一编讲的「回写剧烈」——你冒出来的那一刻，局面已经被你改写，同时也在被千千万万个和你一样的人改写。

◆ 二、一人公司的三种活法

看这几年冒出来的一人公司和小团队，大致可以分成三种活法。这里不点具体的名字，只说类型，大家可以对照身边的人。

第一种，工具型：一个人或几个人，做一个小而锋利的工具，解决一类人反复遇到的一个具体问题。比如专门帮小餐馆生成每日菜单海报的小工具，专门帮外贸小厂把产品说明翻成几种语言的小服务。它们的特点是：问题窄、用户明确、一个人就能维护。

第二种，内容型：一个人就是一个品牌。做知识分享的博主、做手工的创作者、写行业观察的作者、教人做菜的厨师。AI帮他们把产量放大了几倍，但真正卖的是「这个人怎么看、怎么做」。

第三种，服务型：一个人加一套 AI流水线，接外包活。设计、翻译、代运营、做小程序、写方案。这一种门槛最低，冒出来的人最多，也最拥挤。

三种活法里，第三种最危险。为什么？因为服务型一人公司卖的，往往正是AI最擅长、最便宜的东西——「我们的知识」（行业通用的做法）。第3章引过我的一个判断：AI让行业共同知识极便宜，聪明人应赶紧离开这个赛道。一个人用AI接设计外包，今天能靠「我比不会用 AI的人快」赚钱，明天客户自己也会用 AI了，你的快就不值钱了。阿雅（第25章我详细讲过她的故事，这里只说一个片段）就是在这个位置上被挤压的：她不是被 AI打败的，她是被「也会用 AI的同行」和「自己会用 AI的客户」两头挤。

所以，一人公司能不能活下去，不取决于你会不会用 AI——这已经是底线，不是本事——而取决于你卖的是不是「我的知识」。工具型卖的是「我对这个窄问题的理解」，内容型卖的是「我这个人的理念和眼光」，这两种离「我的知识」近；服务型如果只是转卖 AI的产出，离「我的知识」最远。

◆ 三、一个人的三个陷阱

小团队有大公司没有的优势：快、轻、转身容易。但它也有大公司不太会掉进去的三个陷阱。

第一个陷阱：做得太多。AI让一个人什么都能做，于是一个人什么都去做。小马一开始就是这样：卖农产品，顺便接文案外包，顺便做短视频，顺便卖课教别人用 AI开店。每一件都能做出点样子，每一件都没做深。旧商场里，一个人的精力是天然的刹车；AI时代，这个刹车被拆掉了，冒出来的东西太多，反而哪一个都稳不住。用 SDE 的话说，显露（S）太多太散，没有一个能走到「稳定态」。

第二个陷阱：没有网。大公司天然有一张网：供应商、渠道、老客户、员工、合作方。一个人开公司，往往只有一根线——比如只靠一个平台的流量。平台改一次规则，这根线一断，生意就停了。这就是第12章讲的纠缠的突变。一个人最容易忽略的，恰恰是纠缠（E）。

第三个陷阱：没有回头看。大公司有财务、有复盘会、有董事会逼着你回头看。一个人干，每天被订单和消息推着走，很少停下来问：这一个月，局面被我改写成了什么样？我改写了它，它又反过来改写了我什么？不看回写，就会一直用第一天的判断跑到第一百天。

这三个陷阱，恰好对应 S、E 和回写。一人公司的强项是差异（D）——一个人的眼光、一个人的风格、一个人的快——弱项是显露的稳定、纠缠的厚度、回写的觉察。

◆ 四、小团队为什么常常比一个人更稳

说到这里，有人会问：那是不是人越少越好？

不是。我想说的崛起，不只是「一人公司」，还有「小团队」——三五个人、十来个人，每个人身边带着几个智能体。在我看来，小团队往往比纯粹的一个人更稳，原因正在纠缠这一维。

一个人的局面里，所有的关系都系在你身上。你生病一周，客户就断一周。你心情不好，产品就停一阵。你看不见的盲点，没有人替你看见。三个人的小团队，哪怕只多两个人，纠缠就从「一根线」变成了「一个三角」：一个人管做东西，一个人管找客户，一个人管回头算账；三个人互相看见对方的盲点，互相顶上对方的空档。

更重要的是，小团队里人和人的分工，不再按旧公司的「岗位」来分（你写文案、我做设计），因为这些岗位 AI都能部分顶上；而是按「维度」来分：谁最会让东西冒出来并稳住（S），谁最会看出差别、做出不一样（D），谁最会结网、维护关系（E）。这是一种新的分工：不是按工序分，是按维度分。

我给小马的建议是：一个人起步可以，但不要一个人到底。等你的生意有了第一点稳定的显露，第一件事不是多开几个 AI窗口，而是找一个和你维度互补的人。如果你最强在 D（点子多、眼光快），就去找一个强在 E 的人（会和客户打交道、会维护社群），或者强在 S 的人（能把东西做稳、做细）。

反过来，大公司怎么看待这些冒出来的小团队？这也值得老板们想一想。老周有一个苦恼：他厂里原来有个做外贸业务的年轻人，去年辞职自己干，带着 AI工具和几个老客户的联系方式，一个人做起了家具小批量定制的生意，接的恰恰是老周看不上的那些「几十件起订」的小单。老周起初不在意，半年后发现，一些老客户的小单都流到了这个年轻人那里，大单也开始问能不能「先小批量试一试」。

这是我构想的场景，但它说的道理在许多行业都看得到：小团队往往从大公司不屑的边角起手，而 AI让边角生意第一次变得有利可图。大公司的应对，不该是去打压，也不该是假装看不见，而是问自己一句：我的纠缠网里，哪些线是因为「只有我做得了」才系在我身上的？这些线，现在是不是已经可以被一个小团队接走？老周后来的做法是，干脆把厂里的一部分柔性产能开放给这样的小团队，按单结算——他从对手变成了小团队背后的「基础设施」。对一家老厂来说，这未必是坏的位置：小团队冒出来越多，需要的稳定产能就越多。

◆ 五、快是本钱，也是负债

一人公司最被人羡慕的是「快」：今天有想法，明天就上线；上午客户提意见，下午就改好。大公司要开三次会、走两道审批的事，一个人一个晚上就做完了。

但我要说一句不太中听的话：在回写剧烈的新商场里，快既是本钱，也是负债。

为什么是负债？因为每一次快速的动作，都会改写局面，而一个人往往只看见自己的动作，看不见动作留下来的回写。小马有一段时间特别勤快：看到某种水果在平台上好卖，第二天就上架；看到某种文案风格点赞多，第二天就全部换成这种风格。一个月下来，他的店铺换了三次面孔。老客户点进来，认不出这是不是上个月买过的那家店；平台的推荐系统也「认不出」他——它刚学会把他推给喜欢杂粮的人，他又改去卖水果了。他每一次都很快，但每一次的快，都在拆上一次刚刚搭起来的稳定态。

这里面有一层很深的道理。旧商场里，慢有慢的保护：你慢，对手也慢，客户也慢，局面变得慢，你的错误也来得及改。新商场里，所有人都快，局面也快，于是「快」本身不再是优势，「快而不乱」才是。第35章讲效率时，我会把这个「不乱」拆成三条：最小误差、最小冗余、最小亏损。这里先提一句：一人公司最容易犯的，是冗余——同一份力气，今天往这边使，明天往那边使，互相抵消。

那么一人公司凭什么接得住突变？用三原理看，答案在两维相争的那一刻。

小马的局面里，正在相争的是差异（D）和纠缠（E）：他想做得不一样（换品类、换风格），而他好不容易结起来的那点关系网（老客户、平台的推荐标签）要求他保持一样。旧的做法是二选一：要么牺牲差异，老老实实做同一件事；要么牺牲纠缠，每次都从零开始。三原理给的是第三条路：让这两维的相争，去推动显露（S）改变——不是换一家店，而是让同一家店长出一个更宽的「壳」。比如「河南老家味道」这个显露，既能装杂粮，也能装应季水果，也能装老家的手工点

心；差异在壳里面变，关系网认的是壳。这就是第22章讲的「差异和关系相争，逼出新的产品」，落在一个人身上，就是逼出一个能容纳变化的稳定态。

张力积累、形状改变、回写，这三拍在一个人身上走得特别快，所以更要看清。张力积累，是你发现「换得太勤，老客户在流失」的那一刻；形状改变，是你把店铺从「卖某样东西」改成「讲某种味道」的那一刻；回写，是平台和客户重新认识你、你的下一步也因此被重新安排的那一刻。一个人如果只会快，不会等这三拍走完，就会永远停在第一拍里，在张力中来回打转。

◆ 六、SDE 读法

把小马和一人公司这件事，用 S、D、E 读一遍。

显露（S）：一人公司的「东西」冒出来特别快——一个网店、一个工具、一个账号，几天就有了。但冒出来不等于稳住。结构是显露的稳定态，一人公司缺的不是显露，是稳定态：同一个东西，能不能在一个月、半年之后还被客户认出来、记得住、回头买。

差异（D）：一人公司的差异，最可靠的来源只有一个——「我」。我的眼光、我的口味、我对这个窄问题的理解。凡是能被 AI一键复制的差异（快、便宜、会用工具），都会被抹平；抹不平的，是 AI背后那个人怎么想（这正是第6章说的抹不平的差异）。

纠缠（E）：这是一人公司最薄的一维。客户、平台、供应商、同行、AI工具，全缠在一个人身上。纠缠薄，不是因为关系少，而是因为关系「单线」：每根线都只连到你一个点。

现在用三方程把它读完。小马的问题，从 E＝H(S,D) 这个方程看最清楚：纠缠由显露和差异决定。小马的显露太散（S 不稳），差异又只是「会用 AI」（D 很浅），于是他能结起来的网，只能是「贪便宜的客户＋一个平台的流量」这样的浅网。网浅，一碰就断；网断了，又反过来让他的显露更散（今天做这个、明天做那个），差异更浅（只能拼价）。这是一个往下走的回写圈。

要把这个圈翻过来，从哪一维下手？我看小马最好走 D→S→E：先找到一个「我」才有的差异——比如他是河南人，熟悉本地几种农产品的产地故事和吃法，这是 AI没有的；再把它做成一个稳定的显露——一个专门讲「河南老家味道」的小店，而不是什么都卖的杂货铺；最后让这个显露去结网——在老乡圈、在外地打工的河南人圈里慢慢长出回头客。

◆ 七、应对

给一人公司和小团队老板，几条能拿走的做法。

第一，每周砍掉一件事。AI让你什么都能做，所以你必须有意识地「少做」。每周问自己：这周做的事情里，哪一件和我的「我」最无关？砍掉它。显露少一点，才稳得住。

第二，画一张自己的纠缠图。拿一张纸，中间写自己，四周写出你的客户从哪来、货从哪来、钱从哪来、消息从哪来、工具从哪来。看一看，哪一根线断了你的生意就停？那根线就是你的第一个缝隙。给它准备一条备用线：第二个平台、第二个供应商、一份自己能直接联系的老客户名单。

第三，把 AI当员工，不当老板。很多一人公司的老板，最后变成了「替 AI打下手」：AI出什么，他就发什么。这样你卖的就是「我们的知识」。正确的做法是：让 AI干「我们的知识」那部分（格式、初稿、重复劳动），你自己守住「我的知识」那部分（判断、取舍、口味、最后一眼）。

第四，每月一次回写复盘。每个月最后一天，花一个小时，只回答三个问题：这个月我改写了局面什么？局面反过来改写了我什么？下个月我第一步先动哪一维？这三个问题，就是一个人的「董事会」。

第五，一个人起步，三个人成形。找维度互补的伙伴，不找和你一样的人。两个点子多的人合伙，常常吵个不停；一个点子多的人和一个会结网的人合伙，常常走得很远。

第六，给自己准备两套方案。一人公司最怕一条路走到黑。至少备两套：主路断了怎么办（比如平台封了账号），客户群变了怎么办（比如你服务的那一类小商家都开始自己用 AI 了）。这两套方案，就是你自己的预案库的雏形，第33章还会详细讲。

小马照着这几条做了一阵（这是我构想的后续）。他砍掉了文案外包和卖课，只留下一个「河南老家味道」的小店；他在两个平台各开了一个窗口，又建了一个老乡群；他找了一个在老家做农产品收购的同学合伙，同学管货源和产地，他管差异和内容。订单没有一夜暴涨，但退货少了，回头客多了，平台改规则的那个月，他的生意第一次没有停。

> **带走的话**
>
> AI让一个人能做一家公司的事，但一家公司的「网」，还得一根线一根线地结。一人公司赢在差异，输在纠缠。

> **小账**
>
> 本章用到的维度与工具：三方程・E＝H(S,D)；三原理・D 与 E 相争推动 S；六路径・D→S→E；回写
>
> 本章预案卡——What If：如果我依靠的那一个平台明天改了规则，我的纠缠先断／How If：从差异起手，先找到「我」才有的东西，再做稳显露，最后结出多根线的网（D→S→E）／Why If：我想做得不一样（差异）和老客户、平台标签要我保持一样（纠缠）正在相争，这股张力会推着我的显露长出一个更宽的壳

第 28 章

谁来定价：平台、社区与「我的知识」

> 这一章的问题：当公共知识便宜到地板，「我的知识」该卖多少钱，又由谁来定这个价？

成都，一个周五下午，一家翻译公司的会议室。这是我构想的场景。陈姐——45岁，开了一家20人的中型翻译公司，她的完整故事我在第25章讲过，这里只讲她转型初期、还在按千字报价时的一个片段——正在和一个老客户谈续约。

客户很客气，但话说得很直：「陈总，你们的报价还是按千字算，可我们现在自己用 AI先翻一遍，再请人校一下，成本只有原来的零头。你们能不能也按校对价来报？」

陈姐没有马上回答。她心里清楚，客户说的是实情：一份普通的产品说明书，AI翻出来的东西已经八九不离十，按千字收全价，客户确实不愿意了。可她也清楚另一件事：这个客户三年前出过一次大事故，一份合同里的一个专业术语翻错了，赔了不少钱，后来是她公司里一位做了十几年机械行业的老译员发现了问题、补救了回来。那位老译员值多少钱？按千字算，他和一个刚毕业的学生没有区别；按校对价算，他更是被压到了地板上。

会后陈姐给我打电话，问的就是这一章的问题：「王老师，我们这个行业，以后到底谁来定价？」

◆ 一、地板砖：公共知识的价格到底了

先把一个事实说清楚。

我在讲「我经济」的时候说过一个判断：公共知识的价格到了「地板砖」。什么叫地板砖？就是踩在脚下、到处都铺满、谁都能用、没人会为它单独付钱的那一层。

一个行业里大家都知道的做法、教科书上写的规则、网上搜得到的标准答案——这些「我们的知识」，过去是要花钱学、花钱请人做的。一个会计会做账，一个译员会翻译，一个设计师会排版，这些本事本身就能换钱。AI来了之后，这一层被一下子压平了：模型把一个行业几十年积累的公共做法都学了进去，任何人花很少的钱就能调用。

压平以后，价格去哪里了？不是降了一点，而是跌到了「地板」——接近于工具本身的使用费。客户对陈姐说的「校对价」，其实还算客气；再过几年，单纯的通用翻译可能连校对价都收不上来。

这不是翻译行业独有的事。第25章讲的客服、设计，第26章讲的教培与出版，都在经历同一件事：凡是属于「我们的知识」的那部分，价格都在往地板上落。

所以，陈姐的第一个问题其实问错了。她问「以后我们按什么价收」，可如果她卖的仍然是「我们的知识」，这个价已经不由她定，也不由客户定，而是由 AI 的使用成本定了——这就是地板。

◆ 二、平台定价：旧的定价者正在失去一半权力

在讲「我的知识」怎么定价之前，先看一看今天实际在定价的是谁。

过去二十年，大量小生意的价格，在很大程度上受平台规则左右。外卖平台定了配送费、抽成和满减规则，林晓的奶茶（这是导读里出现过的构想人物）该卖多少钱，很大程度上要看平台的规则；电商平台定了流量怎么分、搜索怎么排，小马的杂粮该卖多少钱，要看他在搜索结果里排第几；接单平台定了设计稿、翻译稿的参考价，阿雅和陈姐只能在这个区间里挑。

平台为什么能定价？因为它站在纠缠（E）的中心：买家和卖家都要经过它才能相遇。谁握住了相遇的地方，谁就握住了比价的地方；谁握住了比价的地方，谁就握住了定价权。

这个机制对「我们的知识」特别有效。标准的东西好比价：同样一杯奶茶、同样一千字翻译，放在一个页面上一排，价低者得。平台把千千万万个卖家放到一起比，价格自然就往下压。

但平台定价有一个天然的盲区：它擅长给「可以比较的东西」定价，不擅长给「不可比较的东西」定价。那位做了十几年机械行业的老译员，他发现合同错误的那种眼光，放在平台的页面上，和别人看起来一模一样——都是「专业翻译，千字多少钱」。平台的比价机制，看不见他身上真正值钱的那部分。

这就是我说的「旧的定价者正在失去一半权力」：对「我们的知识」，平台和AI一起把价格压到地板，平台的权力还在；对「我的知识」，平台的比价机制失灵了，它定不出价，也定不准价。

◆ 三、社区定价：「我的知识」只能在复合体之间交易

那么，「我的知识」由谁来定价？

我的判断是：「我的知识」的价格，只能由社区里复合体之间交易定价。这句话有三个关键词，我一个一个讲。

第一个词，「我的知识」。它不是一个人脑子里孤零零的东西，而是这个人在长期做事里发生出来的、带着他自己的眼光和判断的那部分。那位老译员的「我的知识」，不是他懂多少个机械术语——那些AI也懂——而是他知道「这一类合同里，哪几处最容易出事，出了事会怎样连锁反应」。这是在他自己的经历里长出来的，别人没有，AI也没有现成的。

第二个词，「复合体」。今天的一个卖家，已经不是单独的一个人，而是「人加AI」的复合体：老译员加上他用熟了的翻译模型、他自己积累的术语库、他的审校习惯，合在一起，才是一个能做事的单元。买家那一边也一样：陈姐的客户，

也是「人加 AI」——他们自己会先用 AI翻一遍，再决定哪里需要人。所以交易发生在复合体和复合体之间：一个复合体的「我的知识」，去补另一个复合体缺的那一块。

第三个词，「社区」。为什么必须是社区，而不是平台？因为「我的知识」不可比，只能「可信」。可信从哪里来？从一群彼此了解、彼此做过事、彼此看得见对方过往的人那里来。在一个机械行业的工程师社区里，大家知道这位老译员救过谁的合同、指出过哪些坑，他的价格就不是按千字算，而是按「你这一单的风险有多大」来算——而这个风险，只有同在社区里的人才看得懂。

平台的逻辑是「把陌生人放到一起比价」，社区的逻辑是「在熟人之间认价」。前者擅长定「我们的知识」的价，后者才能定「我的知识」的价。

还有一层要补上。我在讲「我经济」时说过它的悖论：只服务「我」一个人，生意活不下去——一个人的需要太窄，撑不起一门生意。所以「我的知识」要卖得出价，背后必须有一片「类我」的土壤：一群和你处境相近、需要相近、口味相近的人。社区正是这片土壤。没有类我的人，你的判断再独到，也只是一个人自言自语，没有谁来认价；有了类我的人，你的判断才有人反复来取、有人拿自己的经验来对质，价格才会在一来一往里长出来。所以社区在这里不是营销手段，而是「我的知识」之所以能成为生意的地基。

这里我要防一个误解：社区不是「熟人圈子搞小团体抬价」。社区定价恰恰是很公平的，因为在一个人人都会用 AI的社区里，谁要是只卖「我们的知识」，大家一眼就看穿，价格立刻掉到地板；只有真正长出了「我的知识」的人，才会被社区里其他复合体反复找上门。社区定价往往比平台的比价还要严格。

◆ 四、两层价格：地板之上，社区之中

把前面三节合起来，新商场里的价格会分成两层。

下面一层是地板：凡是「我们的知识」，由 AI的成本和平台的比价共同压到底。在这一层，不要去拼价格，往往也拼不过。你能做的，是把这一层当作「基础设施」：自己用、高效地用，用它去降低你提供「我的知识」的成本。

上面一层是社区价：凡是「我的知识」，由社区里的复合体之间交易定价。在这一层，价格不是一个数字，而是一种关系：谁信你、信你哪方面、愿意为你的哪种判断付钱。

我把这两层用一张表摆在一起，方便老板们对照。

	地板层（我们的知识）	社区层（我的知识）
卖的是什么	通用做法、标准答案	长在某人经历里的眼光和判断
谁来定价	AI成本＋平台比价	社区里复合体之间的交易
价格怎么形成	比较：同样的东西谁便宜	认可：谁的判断能接住我的风险
老板该怎么做	当基础设施用，降本	当主业经营，结网、留痕、被看见

陈姐的公司，过去20个员工都在地板层上卖，按千字算价。她真正值钱的，是散在几个老译员身上的社区层能力，却一直被地板层的报价方式埋没了。

◆ 五、社区定价的三个假象

讲到社区定价，很多老板眼睛一亮：那我也建个群，拉几百个客户进来，不就有定价权了？没那么简单。常见的「社区」，至少有三种是假的，它们看起来像社区，定价时却一点用也没有。

第一种假象：群多人多，没有交易。拉了500人的群，每天发广告、发红包、发早安，群里安安静静。这不是社区，是一张贴在墙上的通讯录。社区定价的核心是「复合体之间的交易」，群里的人彼此之间没有做过事、没有互相补过缺，就谈不上认价。一个三十人、彼此真正合作过的行业小群，比500人的广告群强得多。

第二种假象：只有我卖，没有别人卖。有些老板建的社区，本质上是自己的销售渠道：所有人都是买家，只有自己是卖家。这样的社区，定价权表面上在你手

里，实际上仍然是比价——大家心里拿你和外面的同行比。真正的社区，里面每一个复合体既可能是买家也可能是卖家：今天你请他看一份合同，明天他请你帮着出个主意。价格在相互之间流动，才会被「认」出来，而不是被「比」出来。

第三种假象：认人情，不认知识。熟人社区还有一个危险：大家互相照顾面子，价格按交情定，而不是按「我的知识」的真本事定。这样的价格是虚的，一出社区就不认。我说社区定价比平台更严格，指的是那种「真本事会被反复找上门、假本事会被一眼看穿」的社区；人情社区则恰恰相反，会把假本事养起来，把真本事埋起来。

拿林晓来说一个小例子（这是我构想的片段）。她的奶茶店在外卖平台上，一杯招牌奶茶的价格只能跟着周边连锁店走，高一块钱就没人点。但她在店里办了一个「周末试新品」的小活动，二十几个老顾客每周来尝她新调的口味、给意见，有人还把自家种的桂花拿来入味。半年下来，这二十几个人愿意为她的「季节限定」付比平台高出不少的价钱，还主动带朋友来。这二十几个人，就是一个小小的真社区：彼此认识，彼此贡献，彼此认价。林晓在平台上卖的是「我们的奶茶」，在这个小社区里卖的是「林晓的奶茶」——两种价格，各在各的层。

所以判断你手里是不是一个真社区，只问三句：里面的人彼此之间做过事没有？除了你，还有没有别人在里面卖？价格是按本事定还是按面子定？三句都过了，它才能替你的「我的知识」定价。

◆ 六、AI在社区定价里的位置

还有一个问题绕不开：社区定价里，AI站在哪里？

有人担心，AI会不会连社区层也压平？比如大家都让 AI去社区里「代聊」「代评」，最后社区里全是模型在和模型说话，「我的知识」也被稀释了。

我的看法是：AI在社区里有两种站位，一种是好的，一种是坏的。

好的站位，是 AI作为复合体的一部分，替人承担地板层的工作，让人有更多时间去做社区层的事。陈姐的老译员，原来每天要花大半时间翻那些通用条款；现

在 AI先翻完，他只看风险最高的几处，于是他有时间在行业群里回答问题、写案例、帮别人把关——他的「我的知识」反而被显露得更多了。这时候 AI是在给社区层「腾地方」。

坏的站位，是 AI冒充人的判断。一个人什么都没真正看过，让 AI生成一段很专业的点评发到群里，看起来头头是道。这种做法短期内能骗到几次信任，但社区是有记忆的：一次判断出错，大家就记住了。社区定价之所以严格，正因为它看的是一个复合体长期留下来的痕迹，而不是一句漂亮话。

所以我的建议很明确：让 AI去做「我们的知识」，让人去守「我的知识」；在社区里，AI可以帮你整理、帮你提醒、帮你起草，但最后一个判断、最后一句承诺，要由你自己说出口，并且自己承担后果。这是复合体能在社区里被认价的前提。

◆ 七、SDE 读法

用 S、D、E 读一遍陈姐的定价难题。

显露（S）：陈姐公司显露给客户的，一直是「一家翻译公司，按千字报价」。这个显露已经稳了十几年，是一个很牢的稳定态。问题恰恰在这里：稳定态太牢，新的东西冒不出来。老译员的那种眼光，从来没有被单独显露过——它没有名字，没有价格，没有一个页面。

差异（D）：陈姐和同行的差异，在地板层上几乎被 AI抹平了——大家都能翻得八九不离十；在社区层上却很大——她有几位在专门行业里干了十几年的老译员。可惜她一直按地板层的口径去讲差异，讲「我们质量好、交得快」，这恰恰是最容易被抹平的那一类说法。

纠缠（E）：陈姐的客户网，是按「采购—供应商」这种关系结起来的，靠的是合同和报价单。这种网，天然把一切都往比价上引。她没有一张「社区网」——没有让客户、行业工程师、老译员彼此认识、彼此看见的地方。

用三方程读：S＝F(D,E) 这个方程说，显露由差异和纠缠决定。陈姐公司的显露（按千字报价的翻译公司）之所以动不了，是因为她的差异一直按地板层讲，她的纠缠一直按采购关系结——两个输入都没变，输出的显露当然不会变。要改变定价，先要改变显露；要改变显露，得先动差异和纠缠的口径。

再用三原理读：陈姐的局面里，正在相争的是显露和纠缠（E 与 S）——客户这张网要求她「便宜一点、像个工具」，而她公司的显露还停在「一家专业公司」。这股相争会把差异（D）推向哪里？按第23章讲的，关系和产品相争，逼出新的差异。逼出来的新差异，正是「按风险定价，而不是按字数定价」：同样一份合同，客户自己用 AI翻完，陈姐公司的老译员只看最容易出事的那几处，按这一单的风险大小收费。这不是降价，也不是涨价，而是换了一个定价的单位。

◆ 八、应对

给陈姐，也给所有被「地板价」压着的老板，几条能拿走的做法。

第一，把地板层和社区层分开报价。不要再用一个价格单卖两种东西。通用的那部分，干脆坦然地按接近成本的价格给，甚至教客户自己用 AI做；真正值钱的那部分，单独起一个名字，单独定价。陈姐后来（这是我构想的后续）推出了「合同风险审读」：客户自己机翻，她的老译员只审读语言与术语层面的高风险条款（这是翻译上的风险提示，不是法律意见），按合同金额的档位收费。

第二，让「我的知识」被看见。社区定价的前提是可信，可信的前提是被看见。让老译员写一写他们见过的典型错误，在行业群里讲一讲，把他们救过的案子（在客户同意、隐去细节的前提下）整理成案例。没有被显露过的「我的知识」，社区没法给它定价。

第三，经营一个小社区，而不只是一个客户名单。客户名单是平台逻辑，你一个一个去推销；社区是另一个逻辑：让客户、行业专家、你的人彼此见面、彼此交流，你在里面持续贡献。哪怕只是一个几十人的行业交流群，也比一千个只看报价单的客户值钱。这和第30章、第33章要讲的「智能体＋网站＋社区」三合一是一个道理：网站是你公开的一面，智能体是你的服务，社区是认你价的土壤。

第四，换定价的单位。按字数、按小时、按件数定价，都是地板层的单位，天生就会被 AI压低。试着改成按风险、按结果、按「这个判断帮你避开了什么」来定价。单位一换，比价的逻辑就失效了，社区认可的逻辑才进得来。

第五，不和平台硬碰，也不全押在平台。平台仍然是地板层很重要的分发渠道，该用就用；但社区层的定价权，不要交给平台。你在平台上被比价，在社区里被认价——两张网都要有，但重心要慢慢移到社区那一边。

第六，给自己的「我的知识」做一张价目卡。很多人说不清自己值多少钱，是因为从来没把「我的知识」拆开写过。拿一张纸，左边写你过去一年里被人反复找上门的三件事，中间写每件事帮对方避开了什么、省下了什么，右边写你现在是按什么单位收的钱。我构想一个例子：老周厂里有位做了三十年的老师傅，外贸客户拿到图纸后，常常私下打电话问他「这个榫头在潮湿地区会不会开裂」。过去这通电话是白打的，算在老周的人情里。老周把它单独列成一项「出货前工艺把关」，按单收一笔小钱，老客户没有一个嫌贵，因为他们心里早就把这通电话当作保险。价目卡写出来，不是为了立刻涨价，而是让你自己先看见：你身上哪几项，从来没有被标过价。

陈姐那次续约，最后签的是一份两段式合同：通用部分大幅降价，客户自己先用 AI处理；高风险条款单独审读，单独计费。总金额比过去少了一些，但她第一次给那位老译员的能力标上了一个单独的价格。她在电话里说了一句话，我很赞同：「原来我们一直在把金子按砖头卖。」

> **带走的话**
>
> 公共知识的价格已经落到地板，拼不得；「我的知识」的价格只能在社区里，由复合体之间的交易认出来。先让它被看见，它才有价。

小账

本章用到的维度与工具：三方程・S＝F(D,E)；三原理・E 与 S 相争推动 D；社区定价

本章预案卡——What If：如果客户自己用 AI做完了通用部分，我的差异先断／How If：从纠缠起手，先经营一个能认价的社区，再让「我的知识」在里面显露，最后磨出新的定价差异（E→S→D）／Why If：客户网要我「像个工具」和我的显露要做「专业」正在相争，它们会把差异推向「按风险定价、不按字数定价」

第 29 章

慢镜头对照：柯达、诺基亚、王老吉与加多宝

> 这一章的问题：旧商场里最有名的几次突变，放慢了看，到底是哪一维先断的？新商场又快在哪里？

先讲一个大家都见过的画面。上世纪九十年代，很多家庭的抽屉里都有几卷黄色盒子的胶卷；拍完了，拿到街角的冲印店，过两三天去取一叠照片。那个黄色，很多人一看就知道是柯达。

二十年后，抽屉里的胶卷没了，手机里存着几千张照片，谁也不会拿去冲印。柯达在2012年1月申请了破产保护（美国《破产法》第11章）。

这是一场突变吗？是的。但它是一场「慢」突变：从柯达的工程师做出第一台数码相机原型，到柯达申请破产保护，中间隔了三十多年。三十多年，一代人从小长到大。

我在这一章做一件事：把旧商场里最有名的几次突变——柯达、诺基亚、王老吉与加多宝——用慢镜头放一遍，看清楚它们到底是怎么发生的；然后和这本书前面几编讲的 AI时代新商场放在一起对照，看新商场快在哪里。这一章是全书唯一一处集中讲传统商战的地方，因为我的判断是：今天最重要的是 AI时代的新经济，那里的风云突变比战场还快；旧商战的价值，就在于它慢，慢到我们能看清每一帧。

◆ 一、柯达：显露没有断，是纠缠先断了

关于柯达，流传最广的说法是：「柯达发明了数码相机，却因为舍不得胶卷生意，把它藏了起来。」这个说法有一半是对的。

对的一半：1975年，柯达的一位年轻工程师史蒂文·赛尚（Steven Sasson）确实做出了一台数码相机原型，差不多有一台烤面包机那么大，重约8磅（约3.6公斤），记录一张黑白照片要23秒左右，存在磁带上，清晰度只有约1万像素。这是广为人知的史实。后来柯达也确实在数码影像上积累了大量专利，2005年它的数码相机销量排到了美国市场第一；到2006年第一季度，据市场调研机构 IDC 的数据，已被佳能超过，退到第三。

不准确的一半：柯达并没有「藏起来」那么简单。它做了数码相机，也卖了数码相机。问题不在于它没做出新东西，而在于新东西做出来以后，它原来赚钱的那张网，整个换掉了。

用 SDE 的眼光看，柯达的旧生意是一张很厚的纠缠网：胶卷卖给千家万户，冲印店遍布街角，相纸、药水、冲印设备一环扣一环，每一环都在赚柯达的钱。拍照这件事，在旧网里是「多次性」的：你每拍一卷，就要再买一卷、再冲一次。这是一台每天都在转的印钞机。

数码相机出现以后，显露（S）并没有消失——人们还在拍照，而且拍得更多了。差异（D）也没有消失——柯达的成像技术仍然很强。断掉的是纠缠（E）：拍照不再需要胶卷，不再需要冲印店，照片从相机直接到电脑、到网络、后来到手机。整张网里，柯达原来站的那几个赚钱的节点，一个一个被绕过去了。

所以在我看来，柯达的教训不是「没有创新」，而是「新的显露长在了一张不属于你的网上」。它做出了数码相机，可数码时代的那张网——电脑、互联网、后来的手机和社交平台——不在它手里。用三方程说，是 E＝H(S,D) 这个方程：显露变了（胶卷变数码），差异变了（成像不再是唯一的卖点，分享才是），纠缠一定会跟着变。这是我事后的读法：柯达在显露和差异上都在跟，缺口落在最后一问：新的网会长在哪里，我站在网上哪个位置。

慢镜头里还能看见一个细节：柯达的突变不是一夜之间，从数码相机原型到破产保护，中间隔了三十多年。在旧商场里，这些年是可以用来换网的；柯达也不是

没去新网里占过位置，比如2001年它买下了在线照片冲印网站 Ofoto；可后来照片的分享和存放，主要发生在别的平台上，新网的主角成了别人。

◆ 二、诺基亚：差异还在，赛道的差异却换了

第二个慢镜头，是诺基亚。

很多人还记得那些年手里的诺基亚：结实，耐摔，待机长，信号好。在功能手机的年代，诺基亚从1998年起，在全球手机销量上居于第一，持续了十来年。

2007年，苹果发布了第一代 iPhone。此后几年，智能手机迅速改写了整个行业。诺基亚的手机业务在这之后急剧下滑；2013年9月，诺基亚宣布把设备与服务业务（主要是手机）卖给微软，交易在2014年4月完成。这几个节点是广为人知的。

关于诺基亚为什么输，说法很多，我不去评判谁对谁错，只用 SDE 把慢镜头读一遍。

在功能手机时代，诺基亚的差异（D）是非常清楚的：硬件好、质量稳、成本控制强、渠道铺得广。这些差异让它在一个「比硬件」的赛道里稳居前列。

iPhone 带来的变化，首先不是一个更好的硬件，而是赛道上「差异的单位」换了。手机比的不再是耐摔和待机，而是屏幕上能做什么事；能做什么事，取决于有多少应用；有多少应用，取决于有多少开发者愿意来；开发者愿不愿意来，取决于这个系统有多少用户、好不好开发。差异的单位，从「一台机器的好坏」，变成了「一整个生态的厚薄」。

诺基亚原来的差异并没有消失——它的手机仍然结实、仍然待机长——但这些差异在新的赛道上不再算分了。用三方程说，是 D＝G(S,E) 这个方程：差异由显露和纠缠决定。显露变了（手机从通话工具变成掌上电脑），纠缠变了（手机厂商、开发者、用户、应用商店缠成了一张新的网），差异往往要被重新定义。旧的优势，在新的方程里被改写成了「不相干」。

诺基亚后来也做了很多努力：2011年2月，它宣布与微软合作，把 Windows Phone 作为主力智能手机系统；此后便是前面说的出售。这些选择对不对，后人有很多争论，我不下结论。我只想指出慢镜头里一个清楚的画面：从 iPhone 发布到诺基亚卖掉手机业务，前后大约六七年。这六七年，在旧商场里已经算是「很快」的突变了。

◆ 三、王老吉与加多宝：一个品牌，两家公司，谁的显露？

第三个慢镜头，是中国人最熟悉的一场凉茶之争。

先把广为人知的事实摆清楚，拿不准的地方我都标出来。

「王老吉」这个商标，属于广州医药集团（广药）。2000年，广药与香港鸿道集团签订了王老吉商标的许可合同，期限到2010年，鸿道集团旗下的加多宝公司负责在内地经营。此后十几年，加多宝把红罐王老吉做成了全国闻名的饮料品牌，「怕上火，喝王老吉」这句广告语家喻户晓。

后来，双方就许可期限发生争议，焦点是延长许可期限的补充协议是否有效。2012年5月，中国国际经济贸易仲裁委员会作出裁决：广药与鸿道之间延长许可期限的两份补充协议无效，鸿道集团须停止使用「王老吉」商标。此后，加多宝改推自己的「加多宝」品牌凉茶，广药则自己推出红罐王老吉。两家围绕广告语、红罐包装装潢等打了多年官司。2017年8月16日，最高人民法院就「红罐包装装潢」案作出终审判决，认定双方都对这一包装装潢权益的形成作出了重要贡献，可以在不损害他人合法利益的前提下共同享有，双方相互指控侵权的诉讼请求均被驳回。

这个故事常被拿来讲，大多从法律和营销的角度讲。我用 SDE 读，会读出一个更根本的问题：一个品牌，到底显露在哪里？这只是结构上的读法，不是对任何一方权利归属或经营得失的评价。

一个品牌，表面上显露在商标上——那三个字。但这十几年里，真正在消费者心里冒出来、稳住的，是一组东西缠在一起：红色的罐子、那句广告语、餐桌上吃火锅时的那个习惯、超市货架上的那个位置、经销商手里的那条渠道。商标是广药

的；而罐子、广告语、渠道和习惯，是在那十几年的经营里一点点长出来的，法院后来也认定双方对红罐包装装潢权益的形成都作出了重要贡献。

所以当两家分开的那一刻，这个「显露的稳定态」被一刀劈成了两半：一半是名字，一半是名字以外的所有东西。名字（商标权）在广药手里；至于多年经营积累的渠道、团队和经验，按我的读法，更多地留在了加多宝一方。在我看来，后来的红罐之争、广告语之争，说到底都是在争「显露究竟显在哪里」。

用三方程看，这是 S＝F(D,E) 的一次活体实验：显露由差异和纠缠决定。名字是一个差异的标记，渠道和习惯是纠缠。把两者拆开，谁也不再是原来那个完整的显露。最高人民法院最后判「共同享有」红罐包装的权益，从 SDE 看，恰好承认了一个事实：那个红罐的显露，是两家共同在十几年的纠缠里发生出来的，没法干净地切成你的和我的。

这场突变也是慢的。从签订许可合同到仲裁裁决，十几年；从仲裁到最高人民法院就包装案终审，又是五年多。在这么长的时间里，双方都有足够的时间重新结网、重新显露。旧商场的慢，给了两家都留在局里的机会。

◆ 四、看见了，为什么还转不过来

三个慢镜头里有一个共同的地方，值得单独说一说：它们都不是「没看见」。

柯达的工程师亲手做出了数码相机；诺基亚很早就做过智能手机，2001年前后就有运行塞班系统的机型（如 Nokia　9210）；凉茶两家，许可合同什么时候到期、能不能续，也是早就摆在桌面上的事。看见了，为什么还转不过来?

克里斯坦森在《创新者的窘境》（1997年）里讲过一个著名的道理：好公司之所以被新技术打败，往往恰恰因为它们太「好」——太懂得听现有客户的话、太会算现有生意的账。我借这个道理，用 SDE 再往下讲一层。

一个生意做到柯达、诺基亚那个程度，它的显露已经变成了一个非常牢的稳定态：工厂、流程、渠道、考核、利润表，全都围着这个稳定态长。这个稳定态有一个特点——它会「回写」每一个想改变它的人。设想一个工程师提出数码方案，财

务部门很容易算出它会吃掉胶卷的利润；设想一个团队想做新系统，渠道和运营商的网很容易告诉你旧机型还卖得很好。每一次新的发生，都可能被旧的稳定态改写回原来的样子。这是大公司里常见的结构，不是对这两家公司内部决策的断言，更不是说哪个人笨。

所以在旧商场里，转身的难点不在「看见」，而在「打断回写」：要让新的发生不被旧的稳定态立刻改写回去，就得给它一张单独的网、一个单独的账本、一个不被旧利润表考核的位置。这件事在旧商场里有好几年时间可以慢慢做，可惜很多大公司还是没做成。

放到今天的小老板身上，这一点格外要紧。你的稳定态比柯达小得多，但同样会回写：林晓店里那套做了五年的出品流程，老周厂里那套做了二十年的外贸报价方式，陈姐公司那套按千字计价的合同模板，都会在你想改的时候，把你拉回原来的样子。小生意的好处是，打断回写的成本低得多——一个老板拍板，第二天就能换。坏处是，新商场不再给你好几年时间，你要在几个月里完成大公司过去要用几年完成的事。

◆ 五、慢镜头放回正常速度：新商场快在哪里

三个慢镜头放完了，现在把它们放回 AI时代的正常速度，看一看差别。

我用一张表把三家旧商战和新商场摆在一起。

	先断的一维	突变走了多久	换网的窗口
柯达	纠缠（冲印网被绕过）	三十多年	很长，慢慢变
诺基亚	差异（差异的单位换了）	六七年	几年
王老吉与加多宝	显露（一个品牌被劈成两半）	十几年	每个阶段都有几年
AI时代新商场	三维同时动	以月计，甚至以周计	往往没有

新商场快在哪里？我看有三层。

第一层，三维同时动。旧商场的突变，往往是一维先断，另外两维慢慢跟上，所以看得出先后。柯达是纠缠先断，诺基亚是差异先断，凉茶之争是显露先断。新商场里，一个新模型发布，可能同一个月里就同时改写你的显露（你的产品被替代）、你的差异（你的优势被一键抹平）、你的纠缠（你的客户直接去找模型了）。第10、11、12章分开讲的三种突变，在新商场里经常是一起来的。

第二层，没有侦察窗口。柯达有三十多年，诺基亚有六七年，凉茶两家每个阶段都有几年。这些时间就是「侦察窗口」：你能看见对手在调兵，能看见网在慢慢换，能开会、能试、能犯错再改。第1章讲过，新商场里的对手不需要调兵，三个人加一个模型一夜就冒出来。窗口被压到以月、以周来算，甚至根本没有窗口。

第三层，回写不等人。旧商场里，一次发生改写局面，局面再反过来改写下一次发生，中间有一段缓冲。新商场里，回写几乎是即时的：你今天发布一个功能，明天竞争者就跟进，后天平台算法就重新分配流量，大后天客户的期待已经被抬高了。这就是口述里讲的「回写剧烈」——旧商场是多次性有序发生，经验可以从一次带到下一次；新商场是一次性发生，每一局都不重来。

所以，柯达、诺基亚、王老吉与加多宝的故事今天还值得讲，不是因为它们的经验可以照搬——恰恰相反，它们最大的价值，是让我们看清「经验为什么会失灵」：它们都发生在一个有窗口、有缓冲、可以慢慢换网的世界里，而那个世界正在退场。

◆ 六、SDE 读法

把三个慢镜头合起来，用本书的三层工具再读一遍。

What If（三方程）：事后读来，三家各自的缺口落在不同的方程上。柯达的缺口在 E＝H(S,D)——显露和差异都在变，网一定会换；诺基亚的缺口在 D＝G(S,E)——显露和纠缠都换了，差异的单位一定会换；凉茶之争里，品牌一方的显露 S＝F(D,E) 被拆开以后，双方都要重新回答「我的显露靠什么差异、靠什么纠缠撑住」。哪个方程没想过，哪里就是缝隙。

How If（六路径）：慢镜头里看得出，同一场突变，起手的维度不同，后面的路就不同。凉茶之争后，一边握着名字（显露），一边握着渠道、团队和经营经验（纠缠）：握名字的一方，自然更像从 S 起手，先把名字和红罐立住，再去结网、再磨差异（S→E→D）；握着网的一方，自然更像从 E 起手，先守住渠道，再在新名字下重讲差异，最后让新的显露在货架上稳住（E→D→S）。这只是结构上的读法，两家后来具体怎么走、走得怎样，我不展开，也不评判孰优孰劣。

Why If（三原理）：柯达的局面里，相争的是显露和差异——数码这个新显露，和胶卷时代的成像差异，彼此打架；这股张力在结构上会推动纠缠改变，逼它去新网里占位置。诺基亚的局面里，相争的是显露和纠缠——新的「掌上电脑」显露，和旧的「运营商—渠道—硬件」网，彼此打架；这股张力在结构上会推动差异改变，逼它重新定义自己比什么。张力积累、形状改变、回写，这三拍在旧商场里都走得很慢，慢到可以看清每一拍在哪里卡住了。

◆ 七、应对

旧商战的慢镜头，对今天的老板有什么用？我给几条具体做法。

第一，给自己的生意做一次「慢镜头体检」。拿出一张纸，写下你的显露（客户认你认的是什么）、你的差异（你凭什么比别人强）、你的纠缠（你赚钱的那张网）。然后问：如果像柯达那样，网被绕过去了，我还剩什么？如果像诺基亚那样，差异的单位换了，我的优势还算不算分？如果像凉茶之争那样，我的显露被劈成两半，名字和渠道我各握着哪一半？

第二，把「几年」换算成「几个月」。旧商场里你会说：「这个变化还早，三五年以后再说。」在新商场里，把这句话里的「年」一律换成「月」，再看看自己还来不来得及。老周（前面出场过的那位东莞家具厂老板）做外贸二十年，过去客户转移订单要两三年，现在（这是我构想的情形）可能一个季度就走了一大半。

第三，不要等窗口，提前备网。柯达的难处，是旧网太赚钱，新网的位置始终没有占稳。今天连窗口都没有了，所以新网必须在旧网还赚钱的时候就开始结——

哪怕一开始只是一根很细的线。这就是第9章讲的「预案不是计划」：不等局面变了再想，而是在局面变之前就准备好几套。

第四，搞清楚你的显露显在哪里。凉茶之争提醒每个小老板：你的品牌、你的店名、你的账号，到底是显露在「名字」上，还是显露在「名字以外的一切」上？如果你的账号是在平台上注册的、你的店是租来的、你的配方是合伙人的，那么一旦关系破裂，你的显露会被劈成几半？提前把这件事想清楚、谈清楚、写清楚，比出了事再打官司强得多。（这不是法律建议；具体如何约定，请找专业人士。）

第五，旧经验当慢镜头用，不当说明书用。读商战史的价值，是看清结构：哪一维先断、张力怎么积累、回写怎么发生。不要把具体的招数照搬——那些招数长在有窗口的世界里，搬到没有窗口的世界，往往适得其反。

> 带走的话
>
> 柯达断在网上，诺基亚断在差异的单位上，凉茶之争断在显露被一劈两半。旧商场的突变慢到看得清每一帧；新商场三维同时动，没有窗口，预案只能在突变之前做。

小账

本章用到的维度与工具：三方程（E＝H(S,D)、D＝G(S,E)、S＝F(D,E) 各一例）；六路径・E→D→S 与 S→E→D 对照；多次性／一次性

本章预案卡——What If：如果我赚钱的那张网明天被绕过去，我的纠缠先断／How If：趁旧网还在赚钱，从纠缠起手先结一根新线，再在新网上找差异，最后让新的显露稳住（E→D→S）／Why If：新的显露和旧的网正在相争，它们会把我的差异推向「在新网上比什么」

第 七 编

普通人的商场：我经济中的应对

编　序

第七编回到普通人。四章，讲在我经济里怎样应对。这一编里的几个说法，来自我自己的口述，书里一一交代。

第30章讲生产「我」：行业里人人都懂的知识被 AI压到几乎不要钱，一个普通人还能卖什么；你的生意，就是你的理念。第31章讲「我的面条」：做东西越来越便宜，一碗面的钱最后流到设计、方案和检查里去。第32章讲等待不是拖延：等待是维度上的配平，不是时机论。第33章讲一个人的预案库：没有参谋部的人，怎样给自己的生意做几套方案，并用智能体、网站、社区三合一做底座。

前面各编的方法，在这一编落到一个人的手里。

未来最热的产业，很可能是生产「我」；一个人的预案库，是这个时代给普通人的参谋部。

第 30 章

生产「我」：你的生意就是你的理念

> 这一章的问题：当行业里人人都懂的知识被 AI压到几乎不要钱，一个普通人还能卖什么？

小马毕业那年夏天，干了三件事。第一件，他用 AI批量写了一套「考研英语高频词速记」，挂到网上卖九块九，一个月卖出去十几份，后来连十几份也没有了，因为同样的东西，别人免费送。第二件，他做了一个「AI帮你写简历」的小服务，收二十块一份，第二个月发现，求职者自己打开一个大模型，三分钟就能写得比他还好。第三件，他想做「小红书爆款文案代写」，刚开始接了几单，很快客户自己学会了，再也不来。

三件事有一个共同点：他卖的都是「大家都知道、只是懒得自己弄」的东西。这类东西，在没有 AI的年代，可以靠「我比你勤快、我比你先学会」赚一点差价。到了今天，差价没了。（这是我构想的场景。）小马来问我：是不是 AI时代，普通人根本没有生意可做？

我跟他说：不是没有生意，是你卖错了东西。你卖的是「我们的知识」，可这个赛道已经被 AI铺平了，铺成了地板砖。你要卖的是「我」。

这一章就讲这句话：未来的热门产业是生产「我」，产品是「理念的我」。你的生意，归根到底就是你的理念。

◆ 一、「我们的知识」为什么一夜变成地板砖

先说清楚两个词。「我们的知识」，是一个行业里大家共同认可、可以写进教材、可以被复述的知识：英语单词怎么背，简历怎么写，奶茶怎么配比，家具怎么报价，翻译的基本规范是什么。它是公共的，谁学会了谁就有。「我的知识」，是

只在某一个人、某一个具体处境里才成立、才管用的知识：你这个人、你这个店、你这批客户、你今天这个难题，应该怎么办。

旧商场里，「我们的知识」是值钱的。因为它难学、难找、难攒，一个老师傅干了二十年，脑子里装的大部分就是行业的共同知识，再加上一点自己的手感。学徒要跟他三年，才能把这些东西学到手。知识稀缺，所以知识有价。

AI改的就是这一条。在我看来，大模型很大程度上是把人类写下来的「我们的知识」整理进一个模型里，再几乎零成本地提供出来。你问它怎么背单词，它给你十种方法；你问它怎么写简历，它给你一份模板加十条修改意见。这些东西原本要花钱去买、花时间去学，现在一句话就到手。

这就是我常讲的那个判断：AI让行业的共同知识，也就是「我们的知识」，变得极其便宜，聪明人应该赶紧离开这个赛道，去做「我的知识」。不是说这些知识没用了——恰恰相反，它们比以前更有用，因为人人都随手可得——而是说，它们不再能卖钱。有用和能卖钱，是两回事。空气最有用，可空气不要钱。

小马的三件事，全卖在这块地板砖上。他不是不够勤快，他是站错了位置。

◆ 二、未来的热门产业：生产「我」

那什么能卖钱?

我给小马打了一个比方。你去菜市场买菜，菜是「我们的」，谁都能买到同样的白菜。但你家今天晚上吃什么、怎么做、做给谁吃、谁不能吃辣、孩子明天要考试想吃点什么——这一套安排，是「你的」。白菜越来越便宜，可「今晚这一桌」永远是只属于你家的。

AI时代的热门产业，不在白菜上，在「今晚这一桌」上。往大了说：任何一种新工具带来的热门行业，往往不是工具本身。蒸汽机出来之后最热的不是造蒸汽机，是铁路、纺织、远洋贸易；互联网出来之后最热的也不是造路由器，是电商、外卖、短视频。AI也一样，造模型的公司是少数，真正的热门行业，要到「从前没有 AI时非常困难、非常昂贵」的事情里去找。

什么事情从前最困难、最昂贵？就是为「一个具体的我」生产「只属于我的知识」。从前，只有极少数人请得起私人顾问，为自己量身定做一套方案；绝大多数人只能用大路货，用「我们的知识」凑合自己的日子和生意。今天，这件事第一次变得可以做、做得起。

所以我说：未来产业和经济的热门，就是生产「我」，可以叫它「我经济」。这里的「我」，主要不是那个吃饭睡觉的肉身之我，而是「理念的我」——我怎么看这件事、我要什么、我用什么方式去做、我不做什么。一个人的理念，就是他所有判断背后那根主线。

注意，这里有一个容易误会的地方。生产「我」，不是去做私人家教、私人律师、给人写定制专著这一类「高端定制服务」。那些东西服务的目的——学知识、懂条文、写出一本书——本身已经不值钱了，因为它们大部分还是「我们的知识」换个包装。生产「我」，是用从前很难产生的、对路的知识，去解决一个人自己身上那些真正有价值的难题。对效，才值钱；对路，才值钱。

◆ 三、你的生意就是你的理念

说到这里，小马问：道理我懂了，可我一个刚毕业的人，哪有什么「理念的我」可卖？

我说，你先别急着「卖」，先看看你自己是谁。

一个人的理念，不是想出来的口号，是从他的处境里长出来的。小马是郑州人，在一所普通二本读的市场营销，考研失败过一次，找工作时投了一百多份简历才拿到两个面试。他对「普通二本学生怎么在一个不友好的就业市场里活下来」这件事，有一肚子的体会、教训和土办法。这些东西，写不进教材，大模型也给不出来——不是因为模型不聪明，而是因为这些东西长在他的处境里，模型没有他的处境。

这就是他的「我的知识」的种子。

但光有种子还不够。很多人以为「做自己」就是把自己的经历讲出来，讲成一个故事，然后就能变现。不是的。故事只是显出来的一层皮。理念的我，是一个可以反复用来做判断的东西：遇到一个新学弟问「我该考研还是找工作」，小马能不能用他的那一套看法，给出一个只对这个学弟成立的答案？遇到另一个学妹问「我投了五十份简历没回音怎么办」，他能不能拿出一个只对她管用的办法？

如果能，他卖的就不是「考研英语单词」，而是「一个二本过来人的判断力」，而且是专门替你判断的那一种。这个东西，AI很难抹平。因为 AI可以模仿他的话术，却没有他的那一串选择、那一串失败、那一串回头再来。

我一直跟来听课的小老板讲：你的生意就是你的理念。奶茶店老板林晓卖的不只是奶茶，是她对「长沙年轻人下午三点需要什么」的那一份理解；东莞的老周卖的不只是桌椅，是他对「一个家具怎样才算做得结实」的那一份执念。理念越清楚，生意越有根；理念越模糊，生意越容易被人一键复制。

公开报道里有一个大家都熟悉的例子，可以拿来看这个道理的另一面。李子柒拍乡村生活的短视频，一度在海内外都有大量观众，人们看的不是「怎么做酱油」这种「我们的知识」，而是那个人、那种生活方式、那一份理念。据公开报道，她的账号在2021年7月停止更新，其间她与合作公司之间的纠纷见诸报道；据公开报道，2022年底合作公司方面对外宣布双方已在法院调解下达成和解；2024年11月，账号恢复更新。我只取这个大致的轮廓，来说「理念的我」的分量：人们关注的是那个人和那份生活的理念，而不只是某个账号的名字；账号、品牌归谁，可以成为争议，可那份理念，是别人替不了的。我只讲公开报道的轮廓，不评论其中的是非。

◆ 四、我经济的悖论：只服务「我」，活不下去

讲到这里，很多人会兴奋起来：好，那我就做「我」，用 AI给我自己生产我的知识，然后卖给别人。

且慢。这里有一个悖论，必须先说清楚，否则你会掉进去。

「我的知识」，按定义只对我成立。小马那套「二本求职土办法」，如果完全只对小马一个人管用，那它就卖不出去，因为世界上只有一个小马。你给自己做了一个绝妙的方案，只服务你自己，那叫生活，不叫生意。只服务「我」，是活不下去的。

所以我讲我经济，紧接着就讲它的悖论：我经济要活，必须有一块「类我」的社区土壤。这里的「类我」，不是一般意义上的「所有人」——那又回到了「我们的知识」那块地板砖上——而是和我相似的那一群人。小马的「类我」，是那些和他一样读普通二本、一样在就业市场上碰过壁、一样不甘心的年轻人。他们和小马不是同一个人，但处境相近、难题相近、说话方式相近。小马的理念，对他们是「半成品的我的知识」：拿过去，再按自己的情况改一改，就能用。

这才是我经济的真实形状：一头是「我」，一头是「类我」，中间是对路的知识在流动。

很多人现在做的梦，是「一个大模型加一个账号」：我把自己的知识喂给模型，开一个账号，让模型替我回答所有人的问题，躺着赚钱。这个梦很难成真。原因很简单：模型产出的「我的知识」，如果只是按我的口径回答，那它只服务我；如果按每个提问者的口径回答，那它又退回成了通用的大模型，和「我」没关系了。缺了「类我」这一层，账号就只是一个没人回头的橱窗。

◆ 五、唯一解法：智能体、网站、社区三合一

那出路在哪里？我的答案很干脆：在我看来，唯一的解法，是智能体（服务）＋网站（公开的一面）＋社区（类我）三合一。

一个一个说。

智能体，是「我」的服务能力。它带着我的理念、我的判断方式，去替一个具体的人处理他的具体难题。小马可以做一个「二本求职参谋」的智能体：不是背一套通用的求职攻略，而是用小马的那套看法，一个一个问清楚对方的处境，再给出只对他的方案。

网站，是「我」公开的一面。别人凭什么相信你的理念？要看得见。网站上放的是小马的文章、他的案例、他想清楚了的那几条判断，让陌生人能在十分钟里知道：这个人是谁、他怎么看问题、他不做什么。网站是理念的显露。

社区，是「类我」聚在一起的地方。没有社区，智能体是孤零零的工具，网站是一个人的独白。有了社区，类我之间会互相问、互相答、互相纠正，小马的理念会在他们身上被试用、被改造，再反过来改造小马自己。社区是我经济的土壤。

三样东西缺一不可。只有智能体，是一台没有来路的机器；只有网站，是一张没有回应的海报；只有社区，是一个没有主心骨的群。三合一，才是一个能活下去的「我」的生意。我常说，这就是我们的 SDE 平台想做的事；对一个普通人来说，这也是他自己小生意的样子，只是规模小一些。

◆ 六、老周的「我」：一个代工厂也有理念

有人会说，小马年轻，会上网，做「我」的生意容易；我们这种开厂的、开店的，哪来的「理念的我」？我拿东莞的老周来说。

老周二十年来做的是代工：海外客户把图纸发过来，他照图生产，按件结钱。他的厂子里装满了「我们的知识」：板材怎么选、榫卯怎么做、油漆怎么上、出口包装怎么打。这些知识二十年前是他的饭碗，今天一个刚入行的年轻人，问一问大模型，再看几段工艺视频，就能说得头头是道。更要命的是，海外客户那边也在用AI出设计、比报价，订单越来越碎，价格越压越低。

我问老周：你做了二十年，有没有哪件事，是你坚持、别人不坚持的？他想了半天，说：我做的椅子，腿和面的接口，一定比图纸要求的多打一道加固，宁可少赚一点，也不让椅子三年就晃。这个习惯，客户没要求过，也没为它多付过钱。

这就是老周的「理念的我」的种子：一把椅子要坐二十年。它不是工艺知识，是一种价值判断。工艺知识人人可以学，可这一条「多打一道」背后的判断——什么叫结实、为谁结实、值不值得为结实少赚——是他的。

接下来的问题，是这粒种子能不能长成生意。它的「类我」是谁？不是所有买家具的人，而是那些在意「一件家具能用很久」的人：刚有孩子的年轻父母、讨厌每三年换一次家具的中年人、做民宿想省维护成本的小老板。老周可以为他们做一个小小的三合一：一个替人判断「这件家具值不值得买、能用多久」的问诊智能体，一个把他二十年接口做法拍清楚的网页，一个让这些在意结实的人互相交流的群。代工的活照接，那是他的基础设施；可他的新生意，长在「我」上。

这件事说明：理念的我，不是年轻人的专利，也不是网红的专利。凡是做了很多年、有过自己坚持的人，身上都有。只是旧商场里，这些坚持被算成成本；新商场里，它们才第一次有机会被算成价值。

◆ 七、SDE 读法

把小马的故事用三维读一遍。

先看显露（S）。小马最初显露出来的东西——单词书、简历服务、文案代写——都是「我们的知识」的包装，显得出来，却稳不住，因为它们没有根，别人一模一样地显露一份，成本几乎为零。后来他要显露的是「理念的我」：一套能反复做判断的看法。这种显露慢，但稳，因为它的稳定态长在他的处境里。

再看差异（D）。旧赛道上，小马的差异是「我比你早学会、比你勤快」，这种差异 AI一来就被抹平。新赛道上，他的差异是「我的这一串选择和失败」，这种差异抹不平，因为它不是知识的多少，而是处境的不同。

最后看纠缠（E）。小马最初几乎没有纠缠，他和买家之间只有一笔一笔的交易，买完就散。转向我经济之后，纠缠成了生意的命根子：和类我之间的问答、和社区里的互相纠正、和智能体服务过的那些人之间的回访。没有这张网，「我」就只是我。

用三方程看，这一章最要紧的是显露由差异和纠缠决定（S＝F(D,E)）：理念的我要显出来、稳得住，靠的是抹不平的差异，加上类我的纠缠。差异有了，纠缠没有，显出来也稳不住；纠缠有了，差异没有，就只是一个普通的群。

老周的故事可以换一个角度读，用三原理看它凭什么接得住。他身上有两维正在相争：一边是他二十年稳住的显露（S）——代工厂、照图生产、按件结钱；一边是他一直没被算钱的差异（D）——「多打一道」的那份坚持。旧商场里，这对矛盾被压着，差异服从显露，坚持只能偷偷算进成本。新商场里，代工的显露越来越不值钱，张力越积越大，终于到了要变形的时候。它推动的是第三维，纠缠（E）：老周必须去找一张新的关系网，找那些愿意为结实买单的类我。这张网一旦结起来，又会回写他的显露：他的厂子不再只是代工厂，而是「做能坐二十年的家具的人」开的厂。三拍——张力积累、形状改变、回写——在一个普通的家具厂里，照样走得完。

两个人放在一起看，路径并不一样。小马手里几乎没有稳住的显露，他是从差异起手，先想清楚自己的判断，再去找类我，最后才落成服务；老周手里有一个稳了二十年的厂，他是从显露起手，借着这个厂去结新的网，再在网里把自己的差异磨出来。同一个我经济，起手不同，次序就不同。这正是第四编六路径要讲的事，这里只点一下：生产「我」，没有统一的起点，只有适合你处境的起点。

◆ 八、应对

给普通人和小老板几条能带走的做法。

第一，盘一盘你现在卖的东西里，有多少是「我们的知识」。把你的产品或服务拆开，问一句：这一部分，一个普通人打开大模型能不能三分钟拿到？能拿到的部分，就别指望它赚钱，把它当成免费的门面，或者干脆送出去。

第二，写下你的三条判断。不是口号，是你在自己的行当里真实做过的、和别人不一样的判断：你为什么这样定价，你为什么不接那种客户，你为什么坚持某个做法。写不出三条，说明你的理念还没长出来，先别急着做「我」的生意，先回到处境里去。

第三，找到你的「类我」。不是找所有客户，是找那些和你处境相近、问题相近的人。十个也好，三十个也好，先把他们聚起来，听他们的难题，看你的判断在他们身上管不管用。

第四，小步做三合一。不用一开始就做一个大平台。一个能替人问诊的简单智能体，一个放着你文章和案例的网页，一个几十人的群，就是一个最小的三合一。先让它转起来，再让它长大。

第五，防一个坑：别把「做自己」做成「卖人设」。人设是表演出来的显露，没有根，换个风口就塌；理念是从处境里长出来的显露，越用越稳。

> 带走的话
>
> AI把「我们的知识」铺成了地板砖，你就别再在地板砖上摆摊。你的生意就是你的理念；让理念有服务、有门面、有类我，它才活得下去。

小账

本章用到的维度与工具：S・D・E 三维；三方程・S＝F(D,E)；我经济与「类我」；智能体＋网站＋社区三合一

本章预案卡——What　If：如果我卖的东西明天被一个免费模型替代了，我还剩下什么？／How　If：从差异起手，先写清楚我的三条判断，再找类我结网，最后显露成服务（D→E→S）／Why　If：我的差异（只对我成立的判断）和类我的纠缠（别人的处境）相争，逼我把理念显露成能被别人接过去用的服务

第 31 章

我的面条：成本往哪里去，价值往哪里流

> 这一章的问题：当做东西越来越便宜、越来越自动，一碗面、一件货、一单生意的钱，最后会流到哪里去？

先讲一个早餐摊的场景（这是我构想的场景）。

长沙街口有一家粉面馆，开了十几年。老板每天凌晨四点起来熬汤，六点开门，一碗肉丝粉十二块。来吃的人，要么是附近上班的，要么是送孩子上学顺路的。十几年里，这家店的成本大头一直没变：汤骨、米粉、肉、房租、两个帮工的工钱。老板心里有一本很清楚的账：一碗粉，料钱占多少，人工占多少，房租占多少，剩下的就是赚的。

现在设想几年以后的同一个街口。隔壁开了一家新店，后厨大部分是机器：煮粉、配码、出餐，都在一条自动线上走。它卖的也是一碗粉，可它的点单方式不一样。你打开手机，它问你：今天几点起的？昨晚睡得怎么样？中午要不要开会？最近在控糖吗？然后它给你配一碗：汤底淡一点，粉减三分之一，加一份蛋白，辣只放一点，因为你昨天说过胃不太舒服。价格比老店贵几块，排队的人却不少。（控糖、胃不舒服这些情节只是举例，不构成饮食或医疗建议。）

这两碗粉，摆在桌上看，差别不大，都是汤、粉、码。可钱的去向完全不同。老店的钱，主要花在「做出这碗粉」上；新店的钱，主要花在「想清楚今天该给你做一碗什么样的粉」上。

这就是我常讲的「我的面条」。这一章就讲它背后那件大事：成本往哪里去，价值往哪里流。

◆ 一、一碗面的成本，从「做」挪到了「想」

我的判断是：「我的面条」的生产成本，主要是基于 AI的新知识——如何设计和生成适合我今天需要的面条。

这句话听上去有点玄，拆开来其实很朴素。一碗面要端到你面前，要过两道工序。第一道是「物的生产」：和面、熬汤、下锅、装碗。第二道是「知识的生产」：今天给谁做、做成什么样、为什么这样做。

在旧商场里，第二道工序几乎不花钱，因为它被省掉了。老店不会问你昨晚睡得怎么样，它只有一种肉丝粉，最多问一句「要不要辣」。所有人吃同一碗粉，「设计」这件事由老板十几年前一次性做完，之后就一直照着做。设计被摊薄到每一碗上，薄得几乎看不见。成本几乎全在第一道工序：料、人、房租。

物的生产，这一百年来一直在变便宜。机器替了人，流水线替了手艺，冷链和物流替了「就近采购」。往后，自动化多半还会把它压得更低。一碗粉里「做」的那一部分，会越来越像水电煤，便宜、稳定、谁都有。

那钱去哪里了？钱挪到了第二道工序上。一旦每个人想吃的都不一样，一旦「同一碗粉」不再能满足人，「想清楚该做什么」就从被省掉的那一步，变成了最贵的那一步。而这一步，今天第一次可以靠 AI做得起：问清楚你的处境，算出今天适合你的配比，生成一份只对你成立的方案。

所以说，「我的面条」的成本，大头不在面，在为我设计这碗面的新知识。

◆ 二、价值的流向：设计、方案、检查

成本挪到哪里，价值就流到哪里。我说过另一句话：随着物的生产与信息自动化，「我的面条」的价值会集中流向它的设计、方案、检查这些「新知识发生」的环节。

这里有三个词，一个一个说。

设计，是「这一碗面应该是什么样」。它回答的是你今天需要什么。同样一个人，周一要赶早会，需要快、扛饿；周六睡到中午，需要暖胃、慢慢吃。设计是对「今天的我」的一次判断。

方案，是「怎样把这碗面做出来」。设计说「要清淡、高蛋白、少碳水」，方案就要落到具体：哪种汤底、哪些码子、粉的分量、出餐顺序，甚至送到你手里时是什么温度。方案是从判断到动作的那座桥。

检查，是「做出来的这碗，是不是我要的那碗」。吃完以后你说一句「今天有点咸」，或者手环记下你饭后血糖的变化，检查就把这些反馈收回来，改写下一次的设计。检查让「我的面条」越做越像我。

这三样东西，有一个共同点：都不是物，都是知识；而且都不是「我们的知识」，都是「我的知识」。一份控糖食谱是我们的知识，网上一搜一大把；「你今天这碗」的设计、方案和检查，只对你成立。物越便宜，这三样就越值钱。

这不只是面条的事。家具、衣服、旅行、学习，同样的流向都在出现：东西本身越来越便宜，「为你设计、给你方案、替你检查」越来越值钱。当然，我这里不对任何具体行业做投资判断，只讲流向。

◆ 三、老生意的三种错觉

讲到这里，来听课的小老板常常会有三种错觉，我一个一个拆。

第一种错觉：「那我也上一条自动线，就赶上了。」不对。自动线降的是「做」的成本，可「做」的成本人人都能降，你降了，隔壁也降，最后大家的价格一起往下走，利润一起变薄。上自动线是在第一道工序上追平，不是在第二道工序上领先。它是基础设施，不是护城河。

第二种错觉：「那我就搞个性化，多出几个口味。」也不对。多出几个口味，仍然是「我们的设计」：老板拍脑袋定十种口味，让顾客从里面挑。这叫菜单变长，不叫「我的面条」。我的面条，是从「你」出发往回推，不是从「菜单」出发让你选。

第三种错觉：「那就让 AI去设计吧，我不用管了。」最隐蔽，也最危险。AI能算出一份控糖方案，可它算的依据，如果只是「控糖人群的一般知识」，那仍然是我们的知识，只是包装得像个性化。真正的设计，要有对「这一个人」的持续纠缠：他昨天说了什么、上次吃完反馈如何、他真正在意的是什么。没有这一层，AI设计出来的，是一碗看上去为你做、其实为所有人做的面。

三种错觉，错在同一个地方：都还在用「物的生产」的脑子，想「知识的生产」的事。

◆ 四、林晓的奶茶，是怎样变成「我的奶茶」的

换一个例子。长沙的林晓，正被新开的连锁店和外卖平台规则夹击。连锁店的原料是统一采购的，价格比她便宜；平台的流量规则她摸不透，排名时上时下。她一度想过要不要把价格再压低两块。

我让她换一个问题想：你的奶茶里，「做」的那部分，你肯定拼不过连锁店；可「为谁设计」的那部分，连锁店拼不过你。

林晓店里有一批老客户，很多是附近写字楼里的年轻白领。她跟其中不少人都熟：谁自己说过要换成无茶底的，谁自己说过在减脂、只要零卡糖，谁下午三点必须来一杯否则开不了会。这些东西，连锁店的系统里没有，因为它们是一个一个人的事。林晓做的第一步，是把这些零散的了解变成一份份「我的配方卡」：每位老客户一张，记着她的口味、禁忌、常喝的时段，以及每次喝完说过的话。第二步，她用 AI帮自己做设计：天气变了、客户说最近失眠、换季了，就给这位客户推荐一杯今天的调整。第三步，客户喝完的反馈，一句「今天甜了」，回到配方卡上，改下一次的设计。

奶茶还是那几种原料，价格没有降，回头客反倒多了。因为林晓卖的不再只是一杯奶茶，而是「为你设计的今天这一杯」。她的成本也确实挪了：原料成本没怎么变，可她花在了解客户、记录反馈、调整方案上的工夫多了，这就是新知识发生的成本。她的价值，也正流在这一块上。

◆ 五、「想」的那部分，怎样收钱

讲到这里，总有人追问一个最实在的问题：「想」的价值我认了，可客户只认那碗面、那杯奶茶，我怎么把「想」的钱收回来?

这是「我的面条」从道理变成生意的关口。办法大致有三种，各有各的适用处。

第一种，是把「想」藏在产品的溢价里。林晓的做法就是这样：奶茶的标价比连锁店高一点，客户不觉得自己在为「设计」付钱，只觉得「这家的懂我」。这种办法最顺，适合客单价低、来得勤的小生意。它的前提是，你的设计必须真的被客户感觉到；如果客户感觉不到，溢价就只是贵。

第二种，是把「想」单独拿出来收。比如一家装修公司，过去设计是送的，靠施工赚钱；施工越来越标准化之后，它可以把「为你这个家做方案」单独定价，施工反倒可以交给别人。这种办法适合一单很大、一辈子做不了几次的生意。它的难处在于，客户长期被惯着「设计免费」，要让他们为看不见的东西付钱，得先让他们看见：方案要写得清楚，检查要做得认真，前后对比要摆得出来。

第三种，是把「想」做成一段关系来收。不是一单一单地卖面条，而是卖「这一个月，我为你管早餐」。客户付的是一段时间的设计、方案和检查，面条只是这段关系里一次次显露出来的东西。这种办法最接近「我的面条」的本意，因为它把回写变成了服务的本身：越往后，设计越准，客户越离不开。它适合那些需求每天在变、又需要长期照看的事：饮食、健身、孩子的学习、老人的照护。

三种办法，哪一种适合你，要看你的客户来得勤不勤、一单大不大、需求变得快不快。这本身就是一个要拿 SDE 去想的问题，没有通用答案。我不替任何人定价，只提醒一句：别把「想」白送了。白送的东西，客户不珍惜，你自己也不会认真去做。

◆ 六、谁会被挤出去

价值改道，总有人被挤出去。看清楚谁在被挤，也就看清楚自己该往哪里站。

最先被挤的，是只会「做」、不会「想」的那一层。一个只会照单下面、从不问客户的帮工，一家只会照图生产、从不碰设计的代工厂，一个只会按模板出图、从不问客户要什么的设计外包，他们的工作正在被机器和 AI一点点接过去。这不是谁的错，是成本挪了地方。东莞的老周在上一章里感觉到的，正是这股力量。

第二批被挤的，是只会「我们的想」、不会「我的想」的那一层。有些人确实在做设计、出方案，可他们做的是通用设计、标准方案，一套方案卖给一百个客户。AI最擅长的，恰恰就是通用方案；这一层的价值，正被压到地板砖上。

留下来、甚至变得更值钱的，是能为「这一个人、今天这件事」想清楚的人。这层人不一定学历最高、技术最好，但他和客户之间有真实的纠缠，能从一句「今天有点咸」里听出下一碗该怎么改。

所以，「我的面条」对普通人的提醒，不是「快去学 AI」，而是「快往『想』那一层挪，而且要挪到『我的想』上去」。会用 AI是门票，和客户缠得深、为一个人想得清，才是座位。

◆ 七、了解的边界：别把纠缠做成冒犯

「我的面条」靠了解客户活着，可了解有边界。越界了，纠缠就会变成冒犯，客户掉头就走。

有些小店，一听说要「懂客户」，就开始拼命收集信息：生日、住址、收入、家里几口人，连客户在朋友圈发了什么都去翻。这不是纠缠，这是窥探。客户感觉到的不是「这家懂我」，而是「这家在盯我」。信任一旦破了，什么设计都接不住。

我的建议很简单，三条。第一，只记客户愿意告诉你的、和这碗面有关的事。健康方面的信息尤其敏感，能不记就不记，要记必须先征得本人明确同意。他说最

近在控糖，征得同意后你再记下来；他没说的，你别去猜、别去查。第二，记了什么，让客户知道，也让他能改、能删。林晓的「我的配方卡」，客户可以随时看，觉得哪条不对，一句话就划掉。第三，不拿这些了解去干别的。为客户设计今天这杯奶茶，是他托付给你的；拿去做别的推销、转给别人，就是辜负。涉及个人信息怎么合规处理，各地有各地的规矩，要去问懂行的人，我这里不作法律上的建议，只讲做生意的分寸。

为什么要专门讲这一节？因为在 SDE 里，纠缠不是越多越好，而是越对越好。对的纠缠，是客户愿意缠上来；错的纠缠，是你硬缠上去。前一种会回写出信任，后一种会回写出警惕。「我的面条」的价值流在设计、方案、检查上，可这三样都站在信任上。信任一塌，价值就没地方流了。

◆ 八、SDE 读法

把这一章用三维读一遍。

显露（S）：「一碗面」这个东西本身没变，变的是它怎样显出来。旧的显露是一次设计、千碗照做，稳定态是那张不变的菜单；新的显露是每一碗都从「今天的你」显出来，稳定态不在菜单上，而在那套「设计—方案—检查」的流程上。结构是显露的稳定态，这句话在这里看得特别清楚：新店稳住的不是一种口味，是一种为人做面的方式。

差异（D）：旧商场的差异，是这家店的汤比那家浓、码子比那家多，差异在物上。物越来越容易做到一样，物上的差异就越来越薄。新的差异在「今天和昨天的你差在哪里」，在「你和隔壁那个人差在哪里」。差异从商品之间，挪到了人与人之间、一个人的今天与昨天之间。

纠缠（E）：我的面条要成立，必须有持续的纠缠。客户的处境、他的反馈、他的身体数据、店家的记录、AI工具，缠成一张网。纠缠越深，设计越准；纠缠一断，设计就退回成大路货。

三方程里，这一章着力的是：差异由显露和纠缠决定（D＝G(S,E)）：什么才是「你」的差异，取决于店家怎样把面显露给你、又和你缠得多深。没有显露的方式，差异无处落地；没有纠缠，店家根本看不见你的差异。

再看回写。检查那一环，就是回写在生意里的样子：每吃一碗，反馈就改写下一碗的设计；每一次改写，又让店家对你的理解更深一层。回写在这里不是坏事，是价值的来处。旧商场怕回写，因为它打乱计划；我的面条靠回写活着，因为每一次回写都是一次新知识的发生。

把老店和新店的两本账并排放，流向就一目了然：

账目	老粉面馆（物的生产为主）	「我的面条」（新知识发生为主）
成本大头	料、人工、房租	设计、方案、检查
设计做几次	开店时做一次，之后照做	每一碗都重做一次
差异在哪里	汤更浓、码更多	今天的你和昨天的你不同
和客户的关系	一碗一结，吃完就散	每碗的反馈改写下一碗
最怕什么	原料涨价、房租涨价	纠缠断了、信任破了

最后用三原理看一眼它凭什么接得住。这里相争的两维，是显露和差异：一边是「一碗标准的粉」这个稳住了的显露，一边是每个人今天各不相同的差异。旧商场里，差异服从显露，客户只能去适应菜单。物的生产越便宜、人的需要越分散，这对矛盾的张力就越积越大，终于推动第三维——纠缠——变形：店家和客户之间，从一碗一结的交易，变成一段持续的、有记录、有反馈的关系。这张新的网一结成，又回写显露：店不再只是卖粉的地方，而是「为你管这一顿」的地方。这正是第21章讲的那一种：产品和差异相争，逼出新的连接。

再补一句容易忽略的话：「我的面条」并不消灭「我们的面条」。标准的那碗粉仍然会有人吃，而且会越来越便宜，它成了基础设施。我的面条站在它上面，而不是取代它。新经济里，「我们的」和「我的」是上下两层，不是你死我活。

◆ 九、应对

几条能带走的做法。

第一，算一本新账。把你的生意拆成两道工序：「做」和「想」。算一算这两部分各花了你多少钱、多少工夫。如果「想」几乎是零，说明你还在纯粹的物的生产里，最容易被自动化和价格战夹住。

第二，给你的客户建「我的卡」。不必复杂，一个表格、一个备注也行：这位客户是谁、在意什么、不能要什么、上次说了什么。这是「我的面条」的原材料，比任何一批进货都值钱。

第三，把「检查」做成一个固定动作。每单之后，用最简单的办法收一句反馈。没有检查，设计就是一次性的拍脑袋；有了检查，设计才会越做越准。

第四，让 AI站在设计和方案上，不要让它站在「你」的位置上。AI很擅长按你给的条件算出方案，可「这位客户是谁」这件事，要由你和客户的纠缠来提供。工具在前，你在中间，客户在后面，这个次序不能反。

第五，别急着砸价格。当你的价值从「做」挪到「想」，拼价格就是在你最弱的地方和别人打。守住价格，把省下来的心思花在设计、方案、检查上。

> 带走的话
>
> 一碗面的钱，正从锅里流向设计、方案和检查。能做出来不稀奇，想对了才值钱。

小账

本章用到的维度与工具：S・D・E 三维；三方程・D＝G(S,E)；回写；设计—方案—检查

本章预案卡——What If：如果我的「做」被自动化压到和别人一样便宜，我的利润还剩在哪里？／How If：从纠缠起手，先给老客户建「我的卡」，再从卡里看出每个人的差异，最后显露成为他设计的产品（E→D→S）／Why If：「同一份产品」和「每个人的不同」相争，逼出一张更深的客户关系网，让设计有处可依

第 32 章

等待不是拖延：时机就是维度的配平

> 这一章的问题：风云变得这么快，人人都喊「要快」，那什么时候该等？等的到底是什么？

林晓（就是前面那位在长沙开了两家奶茶店的老板）去年冬天碰到一个看上去很好的机会（这是我构想的场景）。一个新开的商业综合体招商，给了她一个位置不错的铺面，头半年免租。朋友都劝她：现在不开第三家，什么时候开？连锁店在扩，你不扩就被吃掉了。

她心动了，又有点说不清的不踏实。来问我：是不是该抓住时机？

我没有直接回答该不该开，而是问了她三个问题。第一，你现在两家店的出品，能不能做到你不在场也一个样？她想了想，说第二家店的味道偶尔会飘，她得常去盯。第二，你那批老客户，有多少会因为你开了第三家，跑到综合体去喝？她说不太会，老客户都在写字楼附近。第三，综合体里来来往往的那些人，凭什么选你，不选旁边那家连锁店？她答不上来。

三个问题问完，她自己明白了。她不缺开第三家店的钱，也不缺那个铺面，她缺的是别的东西：第一个问题问的是她的显露稳不稳，第二个问的是她的纠缠能不能搬过去，第三个问的是她在新地方有没有差异。三维里，至少有两维还没准备好。

她后来没开。可她也没有闲着，那半年做了一大堆事。这一章要讲的，就是这种「没开、却没闲着」的等待：等待不是拖延，时机就是维度的配平。

◆ 一、两种「等」：发现学的时机论与发生学的配平

讲等待之前，先要把两种「等」分开。

第一种是我们最熟悉的「等时机」。老话说「时来天地皆同力，运去英雄不自由」，做生意的人也爱讲「风口」「窗口期」「踩准节奏」。这种看法里，时机是外面的一样东西，像天气、像潮水，它来了你就上，它不来你就等。你的本事，在于看准它什么时候来。我把这叫作发现学的时机论：时机已经在那里，等着你去发现。

这种看法在旧商场里还算管用。因为旧商场是多次性的，经济周期、消费旺季、行业兴衰，都有一定的规律，老手看得多了，确实能看出个大概。

可是在新商场里，它越来越不灵。对手一夜冒出来，地形月月在变，价值正在改道，「窗口」开和关的速度快到你根本看不准。等你看准了，窗口已经关了；你不等，冲进去，又可能冲进一个根本还没成形的局面。人人喊「快」，人人又怕「快错了」。

第二种「等」，是我要讲的。SDE 里的等待，不是在时间上等，而是在维度上配平。我把它叫作「维度平衡学」。推迟的是某一维上的施力，不是一段时间。

这句话要读两遍。等待的时候，时间照样在走，你也照样在用力，只是你暂时不往某一维上用力，而是把力气花在另外两维上，让三维先配平。配平了，那一维上的力自然就可以加上去，而且加上去接得住。

林晓不开第三家店，推迟的是「往外扩张显露」这一维的施力；可那半年，她在另外的维度上用了很多力。这就不是拖延，是配平。

◆ 二、为什么要配平：一维冲在前面，局面就会翻

为什么不能哪一维有机会就往哪一维冲?

因为三维是一起发生的。三方程说得清清楚楚：显露由差异和纠缠决定，差异由显露和纠缠决定，纠缠由显露和差异决定。三维互相撑着。你只把一维往前推，另外两维跟不上，这一维就失去了支撑，推得越远，翻得越快。

商场里这样的例子太多了。一种是显露冲在前面：钱多了、铺面有了，门店一家一家开，可出品稳不住（显露本身没有稳定态）、在新地方没有差异、和新客户

也没有纠缠。门店开得越多，亏得越快，最后可能成批关店。另一种是纠缠冲在前面：拉了几万人的群，粉丝涨得飞快，可手里没有拿得出手的产品，也说不清和别人差在哪里。人来了一看，什么也没有，又走了。还有一种是差异冲在前面：一个点子想得特别新，新到市场上还没有人能听懂，没有产品承接，也没有人可以连接，点子就悬在半空，慢慢被别人摘走。

这三种失败，看上去都像「没抓住时机」或者「时机不对」，其实是同一种病：维度失衡。一维冲得太猛，另外两维拖着它，拖不住就翻车。

所以 SDE 讲的时机，不是日历上的某一天，而是三维的一种状态：当三维配平到一定程度，某一维上的施力能被另外两维接住，那就是「时机到了」。时机不在外面，在你自己的三维里。

◆ 三、林晓的半年：没开店，却在配平

回到林晓。她那半年做了什么？

先说显露。她把两家店的出品做成了真正的标准：每一款茶的配比、温度、出杯时间，都写成了店员能照做的卡片，又让 AI帮她把这些卡片整理成培训材料。两个月后，她不去第二家店，味道也不飘了。显露有了自己的稳定态，不再靠她一个人撑着。

再说差异。她认真想了「凭什么选我」。答案不在价格，也不在网红装修，而在她那一套「为你调今天这一杯」的做法（就是上一章讲的「我的奶茶」）。她把这套做法从老客户身上一点点磨清楚，磨成了一个可以对新客户讲明白的东西。差异从一种模糊的感觉，变成了一句能说出口的话。

最后说纠缠。她开始在综合体附近的几栋写字楼里，试着送外卖、做企业下午茶的团单。不开店，先让那一片的人喝到她的茶，先让「为你调一杯」这件事在新客户身上试一试。三个月下来，那一片有了一小批回头客，有几家公司的行政固定在她这里订下午茶。

半年后，综合体里另一个铺面空出来了，条件没有当初那么好，没有免租期。她开了。这一次，她心里是踏实的：出品稳了，差异说得清了，新店开张头一天，就有一批已经认识她的客户走进来。

我想让大家看清楚：林晓不是「等到了一个更好的时机」。论条件，后来的铺面还不如当初那个。她是把三维配平了。配平了，条件差一点也接得住；没配平，条件再好也接不住。

◆ 四、三维各有各的「等」

把维度平衡学再说细一点。三维里，哪一维没准备好，就推迟哪一维的施力，先补另外两维。三种情形，各有各的做法。

第一种，显露没准备好。产品还不稳、出品还靠你一个人盯、服务还没形成可以复制的稳定态。这时候要推迟的，是一切往外扩显露的动作：开新店、上新品、铺新渠道。力气花在哪里？花在磨差异上（想清楚你的东西为什么值得），花在养纠缠上（让现有的客户和你缠得更深，他们的反馈会帮你把产品磨稳）。

第二种，差异没准备好。你说不清自己和别人差在哪里，或者你的差异刚被AI抹平了。这时候要推迟的，是一切靠「我不一样」去打的动作：提价、做高端、打品牌战。力气花在哪里？花在显露上（先做出东西，在做的过程里看出差异），花在纠缠上（去客户那里听，差异常常是客户先替你说出来的）。

第三种，纠缠没准备好。你的产品和差异都有了，可周围的土壤还没长出来：客户还没有这个需求，渠道还没有铺好，配套的伙伴还没出现。这时候要推迟的，是一切大规模结网的动作：烧钱拉人、铺大渠道、做大平台。力气花在哪里？花在把显露做稳、把差异磨深上，等土壤自己长出来，或者用小范围的纠缠一点一点去养它。

这第三种，我在讲主体性经济时专门说过：主体性经济的土壤，也就是纠缠这一维，目前还没有成熟，需要等待，就是暂时做显露和差异。这不是认怂，也不是

观望，是配平。土壤不熟的时候硬去铺大网，网铺得越大，空得越大；先把产品和差异做扎实，土壤一熟，网自然结得上。

◆ 五、怎样分辨「配平」和「拖延」

讲到等待，最怕的是被人拿去当拖延的借口。「我在配平」，听上去很高级，实际上什么也没做。怎么分辨？

我给三条简单的检验。

第一条，看力气有没有落在别的维度上。拖延是三维都不动；配平是一维暂停、两维加力。林晓那半年忙得团团转，这是配平；一个人说自己在「等待时机」，结果半年里产品没改、客户没见、该想的没想，那就是拖延。

第二条，看能不能说出「我在等哪一维」。配平的人，能清清楚楚说出：我推迟的是显露的扩张，因为纠缠还没过去；等到哪几个信号出现，我就加力。拖延的人只会说「再看看」「时机还不成熟」，说不出不成熟的是哪一维。

第三条，看有没有一个「加力的条件」。配平不是无限期的。林晓给自己定的条件很具体：出品在她不在场时稳定两个月、写字楼团单有固定的几家、新客户能用一句话说出为什么来她这里。三条齐了，就开。拖延没有条件，只有一拖再拖。

这三条检验，对老板管团队也有用。一个项目卡住了，团队说「再等等」，你就问三句：等的是哪一维？这段时间力气花在哪两维上？什么条件齐了就动？答得出来，是配平；答不出来，就是拖延，要推一把。

◆ 六、老周的等待：土壤没熟，先做显露和差异

再看一个和林晓相反的例子。林晓是显露和差异要补，老周是纠缠要等。

第30章里讲过，东莞的老周想从代工转向「做能坐二十年的家具」。第30章推演的是他先去结网的一条路；这一章换一个局面再推一遍：土壤没熟时，纠缠留到最后。他的差异是清楚的，就是那「多打一道」的坚持；他的显露也是现成的，

二十年的厂、熟练的老师傅、稳定的工艺。缺的是纠缠：在意「结实」的那群类我，在哪里？他们愿不愿意为结实多付钱？他们会不会自己找上门来？

老周性子急，一开始想得很大：开直播、投广告、做一个大品牌，一口气把市场砸开。我劝他慢一点。不是因为他的东西不好，而是因为这片土壤还没熟。今天不少人买家具，看的还是好看和便宜，「能用二十年」这件事，不少人心里认，可还没有养成为它掏钱的习惯；能替他们判断「这件家具能不能用二十年」的人和工具，也还很少。土壤没熟的时候砸钱铺大网，等于往沙地里浇水，浇多少漏多少。

那老周该干什么？推迟的是大规模结网，力气花在显露和差异上。显露上，他把那「多打一道」的做法拍成了清清楚楚的图文，每一个接口怎么做、为什么这样做、和普通做法差在哪里，放在一个简单的网页上，这是他「我」的公开一面。差异上，他做了一件很笨的事：把自己厂里二十年来返修过的家具一件一件翻出来，记下哪里坏、为什么坏。这些记录，慢慢磨成了一套他自己的「结实」标准，比「多打一道」又深了一层。纠缠上，他也不是一点不动，只是只做小的：给几家做民宿的老客户供货，让他们用一两年，看看反馈。

这样做，慢吗？从外面看是慢的。可是等哪一天，这片土壤熟了——也许是越来越多人厌倦了三年一换的家具，也许是越来越多人开始在网上找「能用很久」的东西——老周手里已经有了一个稳的显露、一套深的差异、一小批真心认他的老客户。那时候再加力结网，网是结在实地上的。

这就是我说主体性经济的土壤还未成熟、需要等待、暂时做显露和差异的意思。等待的对象是纠缠这一维的成熟；等待期间，另外两维一刻也不停。

◆ 七、团队里的配平：谁在冲，谁在拖

维度平衡学不只用在老板自己身上，也用在团队里。

一个小团队，常常会出现这样的局面：负责产品的人想多做功能，负责市场的人想多拉客户，负责运营的人想先把流程理顺。三个人各推一维，每个人都觉得自

己最急、别人在拖。吵到最后，老板要么谁嗓门大听谁的，要么三个方向一起推，结果三维都推不动。

用配平的眼光看，这三个人其实各自守着一维：产品守的是显露，市场守的是纠缠，运营守的某种程度上是差异——流程理顺了，你和别人的效率差、体验差才显得出来。他们不是谁对谁错，而是这一阶段该先加力哪一维、暂停哪一维。

老板该做的，是每隔一段时间，把三维摆到桌上看一遍：哪一维最弱，就先补哪一维；哪一维冲得最远，就先让它停一停。停下来的那个人不是被否定，是被安排去帮另外两维。这样一来，「等」就不再是某个人的委屈，而是全队一起做的一次配平。

这件事说起来简单，做起来最难的地方在于，冲在前面的那一维，往往是看起来最有成绩的那一维：用户数涨得最快、功能做得最多。让它停，需要老板有一双看三维、而不只看一维的眼睛。

◆ 八、SDE 读法

把这一章读一遍。

林晓最初面对的局面，是显露的诱惑：一个免租铺面，一个让显露往外扩的机会。可她的三维里，显露自身的稳定态不足（出品会飘），差异在新地方说不清，纠缠搬不过去。三维失衡，往显露上加力，就是在一个没有支撑的方向上冲。

她做的，是把力从显露上撤下来，加到另外两维上：先在店里把显露做稳（这是显露自身的稳定态，不是扩张），再把差异磨成一句话，再用外卖和团单在新地方养纠缠。走的次序，大体是先稳显露，再磨差异，再结纠缠，最后才把显露扩出去。这一圈走下来，用的是三方程里的显露由差异和纠缠决定（S＝F(D,E)）：新店能不能显露、能不能稳住，取决于差异和纠缠是否已经到位。她等的，其实就是这个方程的右边。

用三原理看，那半年里真正在相争的，是差异和纠缠：她「为你调一杯」的差异，和综合体那一片陌生的关系网，起初是对不上的。新客户不认识她，差异没处

落；差异说不清，纠缠也结不起来。她在写字楼里试团单，就是让这对矛盾积累张力、磨合变形。磨到一定程度，它推动的是第三维：显露，也就是新店。这正是第22章讲的那一种：差异和关系相争，逼出新的产品。

所以，从SDE看，林晓的等待不是一段空白的时间，而是一次完整的发生：张力在积累，形状在改变，回写在发生。新店的开张，只是这次发生最后显出来的那一下。

老周的那一份，读法正好相反。他的显露和差异都在，缺的是纠缠；他走的是先稳显露、再深差异，把纠缠留到最后。用三方程说，他在等的是纠缠由显露和差异决定（E＝H(S,D)）这个方程的左边自己长起来：显露越清楚、差异越深，土壤一熟，纠缠就越容易结上去。林晓等的是一个方程的右边，老周等的是另一个方程的左边，都叫等待，配平的对象不同。

还要补一句新商场特有的难处。旧商场里，你配平一次，可以安心用上好几年；新商场里，地形月月在变，你今天配平了的三维，明天可能因为平台改规则、对手冒出来，又失衡了。所以配平不是一次做完的事，而是一个反复的动作：每隔一段时间，就把三维摆出来看一次。等待不是一段，而是一种习惯；时机不是一次，而是一次又一次地重新配平。这也是为什么我说，新商场里不能靠「等风口」：风口是一次性的，配平是一直要做的。

◆ 九、应对

几条能带走的做法。

第一，遇到「机会」，先问三维。这个机会是让哪一维加力的？另外两维撑不撑得住？三个问题——显露稳不稳、差异说不说得清、纠缠搬不搬得过去——问一遍，比算十遍账有用。

第二，暂停一维，加力两维。决定等，就要说清楚推迟的是哪一维，然后把力气明明白白地放到另外两维上去。最好写下来，贴在墙上，免得自己滑进拖延。

第三，给等待定一个加力条件。条件要具体、看得见、能检验，不要「感觉差不多了」这种话。条件齐了就动，不再犹豫。

第四，用小纠缠试土壤。纠缠没成熟的时候，别铺大网，先用小单、小群、小合作去试。小纠缠的回写会告诉你，土壤到底熟没熟。

第五，警惕别人的「快」。新商场里，人人都在喊快，你会觉得自己慢一步就完了。可是失衡的快，比配平的慢危险得多。快不快，不看别人跑得多快，看你自己的三维齐不齐。

> **带走的话**
>
> 等待不是推迟一段时间，而是推迟一维的施力、补齐另外两维。三维配平那一刻，就是你的时机。

小账

本章用到的维度与工具：三方程・S＝F(D,E)；维度平衡学；三原理・D 与 E 相争推动 S

本章预案卡——What If：如果一个看上去很好的扩张机会来了，而我的三维里有一维没准备好呢？／How If：暂停显露的扩张，先在店里稳住显露，再磨差异、养纠缠，最后才扩显露（S→D→E 之后再开新的显露）／Why If：差异和新的关系网相争，磨合到位，就会推出一家接得住的新店

第 33 章

一个人的预案库：给自己的生意做几套方案

> 这一章的问题：一个没有参谋部、没有战略部的普通人，怎样给自己的小生意准备几套方案，接住一夜之间的风云突变？

回到小马（第30章那位郑州的年轻人）。半年以后，他的「二本求职参谋」做起来了一点：一个简单的智能体，替学弟学妹问清处境、给出只对他们的建议；一个网页，放着他写的二十来篇文章和十几个真实（经本人同意、隐去姓名）的求职复盘；一个三百来人的群，都是和他处境相近的年轻人。每个月有一些人付费请他做深一点的问诊，收入不多，够他在郑州租房吃饭。

有一天晚上，他在群里看到一条消息：某个大平台推出了免费的「AI求职助手」，能看简历、能模拟面试、能推荐岗位（这是我构想的场景）。群里有人转了链接，说了一句：「这个好像比小马的还方便。」

小马一夜没睡。他想：完了，我刚刚搭起来的这点东西，是不是又要被一个免费的工具一口吞掉？

第二天他来找我。我问他：你有没有想过这一天？他说想过，可没想过会这么快。我又问：那你有没有准备过，如果这一天来了，你怎么办？他说没有，只想过「要做好」。

这就是大多数普通人的状态：知道风云会变，可手里只有一套方案，那就是「把眼前这件事做好」。这一章要讲的，是怎样给自己建一个小小的预案库：不需要参谋部，一个人也能做。

◆ 一、为什么普通人更需要预案

很多人觉得，预案是大公司的事。大公司有战略部、有咨询顾问，动不动做三套五套方案；我一个小老板、一个刚毕业的人，哪有工夫想那么多？能把眼前的事做好就不错了。

我恰恰要反过来说：普通人比大公司更需要预案。

原因有两个。第一，大公司船大，挨一次打还有余量；普通人船小，一个浪打过来就可能翻。大公司的产品被替代了，它还有别的产品线、别的市场、账上的钱；小马的生意被一个免费工具冲了，他没有第二条腿。越是经不起翻船的人，越需要提前想好翻船以后怎么办。

第二，新商场是一次性的。第9章讲过，预案不是计划。计划假定局面大体会照着走，是多次性商场的产物；预案假定局面一定会变，只是不知道怎么变，所以准备几套，变成哪样就用哪套。战场上的参谋之所以要准备几套方案，是因为战场风云突变，回写剧烈。今天的商场，回写比战场还剧烈；对一个普通人来说，一个平台的一次改版、一个模型的一次升级，就可能是一场改写全局的「战役」。

没有预案，突变来的时候，你只能慌；有预案，突变来的时候，你只是翻到预案库的某一页，照着做，再边做边改。

◆ 二、预案库的三层：What If、How If、Why If

一个人的预案库长什么样？我用全书反复讲的三层来搭。

第一层，What If：如果局面这样变了，我的显露、差异、纠缠哪一个先断？这一层用三方程，预判的是「会断在哪里」。不是去猜具体会发生什么事——那猜不准——而是去想：不管发生什么，我的三维里哪一维最脆。

第二层，How If：我从哪一维起手，按什么次序走？这一层用六路径，回答的是「断了以后怎么走」。每一种断法，对应一两条可以走的路径；路径想清楚了，突变来的时候，你知道第一步迈哪只脚。

第三层，Why　If：哪两维正在相争，它们会把第三维推向哪里？这一层用三原理，回答的是「凭什么接得住」。一套预案能不能真的落地，要看它有没有顺着局面里已经在积累的张力走；逆着张力走的预案，写得再漂亮也接不住。

三层合起来，就是一张预案卡。一个预案库，就是几张预案卡，每一张对应一种你最担心的突变。

◆ 三、小马的预案库：三张卡

我和小马一起，给他的「二本求职参谋」做了三张卡。用他的话写，不追求漂亮。

第一张卡，对应「显露被替代」：一个免费的大平台工具，把他的服务看上去替代掉了。

What　If：断的是显露。智能体做的那些「看简历、模拟面试」，正好是大平台工具最擅长的部分，这部分本来就偏「我们的知识」。可他的差异——二本过来人的判断——和他的纠缠——那三百个类我——都没断。

How　If：从差异起手，先把服务里属于「我们的知识」的部分主动让出去，甚至在群里推荐大家用免费工具做基础的简历修改；然后把自己的服务收缩到大平台做不了的部分：替一个具体的人判断「你这种处境，该不该去这类公司」「该不该考公、考研还是先就业」。差异磨深了，再回到纠缠，让群里的人来试，最后重新显露成一个更窄、更深的服务。次序是差异—纠缠—显露（D→E→S）。

Why　If：他原来那套服务的显露，和他真正的差异（二本过来人的判断）相争——免费工具一来，显露里属于「我们的知识」的那部分不值钱了，差异却还在，这股张力推着他回到群里，回到和类我的纠缠中，去问清楚大家到底还需要他什么。这股张力不是坏事，它逼着他离开「我们的知识」那块地板砖。

第二张卡，对应「纠缠被切断」：他赖以聚人的那个群所在的平台改了规则，群被限流，或者他的账号出了问题。

What If：断的是纠缠。显露（智能体、网页）还在，差异也还在，可类我找不到他了。

How If：从显露起手，先保住那个自己掌握的网页，让它成为所有人找到他的「总门口」；在网页上留一个不依赖单一平台的联系方式；再从显露出发，重新结网，分散到两三个地方，不把所有类我放在一个篮子里；最后在新的纠缠里，看看差异有没有需要调整。次序是显露—纠缠—差异（S→E→D）。

Why If：纠缠和显露相争——平台想把人留在它那里，他想让人认他自己的门口——这股张力会逼出新的差异：他得说清楚，为什么大家值得跟着他换一个地方。

第三张卡，对应「差异被抹平」：一个更厉害的同行冒出来，也是二本出身，也讲求职，讲得还比他好。

What If：断的是差异。显露和纠缠都在，可「为什么是我」这个问题，突然答不上来了。

How If：从纠缠起手，回到自己最熟的那批类我中间，看看他们身上还有哪些具体难题，别人没覆盖到——比如郑州本地、比如跨专业转行、比如家里不支持考研——再从这些难题里长出新的差异，最后落成新的服务。次序是纠缠—差异—显露（E→D→S）。

Why If：他的纠缠和那个同行的显露相争：类我们开始在两个人之间比较。这股张力会把他推向更细、更深的差异，逼他从「二本求职」挪到「某一种二本求职」。

三张卡并排放，就是这样一张小表：

担心的突变	先断哪一维	起手与次序	靠什么接住
免费工具替代服务	显露	D→E→S：让出公共部分，磨深判断，回群试，再显露	显露与差异相争，逼回类我

担心的突变	先断哪一维	起手与次序	靠什么接住
平台规则切断社群	纠缠	S→E→D：守住自己的网页，分散结网，再调差异	纠缠与显露相争，逼出新差异
同行抹平差异	差异	E→D→S：回到类我找新难题，长出新差异，再落服务	纠缠与显露相争，推向更细的差异

小马看完这张表，说了一句：「原来那个免费工具来的那天，我该翻的是第一张卡。」

◆ 四、三合一，就是一个人的预案底座

细心的读者会发现，三张卡里反复出现三样东西：智能体、网页、群。这不是巧合。第30章讲过，在我看来，我经济的唯一解法是智能体（服务）＋网站（公开的一面）＋社区（类我）三合一。到了这一章，可以看出它的另一层意思：三合一，就是一个人的预案底座。

为什么？因为三合一正好对应三维。智能体是服务，是差异的载体，它带着你的判断方式去干活；网站是公开的一面，是你的显露，是陌生人认识你的门口；社区是你的纠缠，是类我所在的土壤。三样都有，你的三维就各有一个落脚的地方。哪一维出事，另外两样还在，就可以从那里起手，按预案走。

只有一样的人，是最脆的。只有一个智能体，被一个更强的免费工具一冲就没了；只有一个账号，平台一改规则就断了；只有一个群，没有门口，也没有服务，人来了留不住。三合一不是为了显得完整，而是为了任何一维断掉的时候，你都还有另外两维可以站。

这也是为什么我一直说，三合一里的网站，最好是你自己能掌握的那一个。平台给你的账号，是借来的门口；自己的网站，是自己的门口。借来的门口很热闹，可房东一句话就能收回去。预案库里，总要有一页写着：如果借来的门口都没了，人还能从哪里找到我。

◆ 五、给预案库定期「演练」

预案写在纸上不算数。战场上的参谋，除了写方案，还要推演；一个人的预案库，也要定期演练。

怎么演？不用大张旗鼓，每个月花一个晚上就够。拿出预案库，挑一张卡，假装那个突变今天就发生了，然后真的去走第一步。比如第二张卡「平台规则切断社群」，演练的第一步就是：在网页上留的那个联系方式，现在真的能用吗？群里的人知不知道它？如果明天群没了，有几个人能找回来？很多人到这一步才发现，所谓的「备用门口」，根本没人知道。

演练的另一个用处，是让预案跟着局面一起变。新商场的地形月月在变，你三个月前写的卡，今天可能已经过时了：当初担心的突变已经发生过了，当初没想到的突变正在冒头。每次演练，就顺手改一张卡、添一张卡、删一张卡。预案库不是一份写完锁进抽屉的文件，而是一个会回写的东西：每一次演练、每一次真的突变，都会改写它。

我还建议，演练时让 AI当一回「对手」。告诉它你的生意、你的三维、你的预案卡，让它扮演一个刚冒出来的竞争者、一个改了规则的平台、一个突然变心的大客户，想尽办法把你打出局。AI在这件事上很好用：它不会给你「我的知识」，可它很擅长把「我们的知识」里那些常见的打法一股脑儿摆出来，帮你看见自己没想到的那一面。对手是它扮的，接招的是你。

◆ 六、预案要花钱：给自己留一点余量

写到这里，有人会问：预案听上去都对，可每一套方案都要准备点东西——一个备用门口、一份分散的客户名单、一点额外的学习时间——这些都要花钱、花工夫。小生意本来就紧，哪来的余量？

这个问题很实在。我的回答是：预案的成本，要算成「保险」，不要算成「浪费」。

旧商场里，讲究的是把每一分钱、每一个钟头都用在主业上，越精打细算越好，留余量就是不会过日子。这在多次性的商场里有道理：局面大体照着走，余量多半用不上，用不上就是白花。可在一次性的新商场里，局面一定会变，只是不知道哪天。没有余量的生意，就像一辆油箱永远只加到刚好够跑到下一个加油站的车，路一改道，就停在半路上。

余量留多少？我给一个很粗的办法：每个月拿出一小部分的时间和钱，专门花在「不是今天的主业、但是某张预案卡上第一步要用到」的事情上。小马每个月花两个晚上维护他的网页、整理一份不依赖任何平台的联系名单；林晓每个月抽一天，去试一种新的外卖或团购渠道，哪怕当月不赚钱；老周每个月拿出一点料，做几件试样，送给愿意长期反馈的老客户。这些事，单看每一件都「不划算」，可突变来的那天，它们就是你能立刻迈出去的第一步。

还有一种余量，比钱和时间更要紧，那就是心里的余量。很多小老板之所以慌，不是因为突变本身有多大，而是因为他从来没想过它会来，脑子里没有一个空格放它。预案库的一个好处，是提前在心里给突变留了一个位置。它来了，你会说一声「哦，是第二张卡」，而不是「怎么会这样」。这份镇定，本身就是一种接得住的能力。

我不替任何人算具体该留多少，各人的生意大小、现金多少、家里负担不一样。我只提醒：一分余量都不留的生意，在新商场里是在裸奔。

◆ 七、从一个人的预案库，到一群人的预案库

最后再往前走一步。

一个人的预案库，终究有它的局限：你只能想到你想得到的突变。小马想得到免费工具、平台改规则、同行冒出来，可他想不到的那些呢？

这时候，三合一里的社区又派上了用场。类我们处境相近，他们碰到的突变，往往就是你明天会碰到的突变。小马的群里（这是我构想的场景），有人在某个城市遇到了企业突然冻结招聘，有人碰到了某类岗位被 AI大量替代，这些消息，比

任何新闻都来得早、来得具体。一个人的预案库，要向类我开放：大家把自己碰到的突变、走过的路径、接住或没接住的经过，放到一起，互相看、互相补。

这样一来，预案库就不再只是你一个人的抽屉，而是一群类我的共同家底。每个人往里放一点，每个人都能从里面拿一点。这正好又回到了我经济的悖论：「我」的预案只服务我，活不下去；放到类我的社区里，才有土壤。一个人的预案库，长成一群人的预案库，这本身就是一次纠缠的发生。

当然，共同家底里放的是经过和路径，不是每个人的「我的知识」本身。每个人的预案卡，最后还得按自己的三维去改、去写。别人的卡可以参考，不能照抄；照抄的卡，碰到你的突变，多半接不住。

◆ 八、SDE 读法

把这一章读一遍。

预案库要看的目标，是三方程。What If 的每一个问题，都是在问一个方程：显露断了，看的是显露由差异和纠缠决定（S＝F(D,E)），剩下的两维撑不撑得住它重新显露；差异断了，看的是差异由显露和纠缠决定（D＝G(S,E)），手里的显露和纠缠能不能长出新差异；纠缠断了，看的是纠缠由显露和差异决定（E＝H(S,D)），你的门口和你的差异能不能把人重新聚起来。哪个方程没想过，哪里就是缝隙；预案库，就是把三个方程都想一遍。

预案库的骨架，是六路径。三张卡用了三条不同的路径，起手各不相同。它们说明了一件事：同一个人、同一门生意，面对不同的突变，起手应该不同。没有一条路径是万能的；真实的应对，常常是几条简单路径的组合和接续：第一张卡走完 D→E→S，新的显露立起来以后，可能又要接着走 S→D→E，把新服务的差异再磨一轮。

预案库的动力，是三原理。每一张卡的 Why If，都在找局面里已经在相争的那两维，顺着它们的张力，看第三维会被推向哪里。小马的第一张卡，就是顺着

「旧服务的显露和他真正的差异」这股张力，被推回到纠缠里去；他不需要和免费工具硬拼，只需要让这股张力替他把自己推到对的位置上。

最后是回写。预案库本身就是回写的产物：每一次突变、每一次演练，都在改写它。一个一直在被改写的预案库，才配得上一个一直在突变的商场。

◆ 九、应对

几条能带走的做法，最好今晚就动手。

第一，写下你最怕的三件事。不要写「经济不好」这种大而空的担心，写具体的：「我主要客户来源的那个平台改规则」「一个免费工具能做我做的事」「隔壁开了一家一样的、更便宜」。三件就够，别贪多。

第二，每件事配一张卡。用三问：What If，先断的是哪一维？How If，从哪一维起手、按什么次序走？Why If，哪两维在相争、会把第三维推向哪里？每问写一两句话就够，写不出来的地方，就是你的缝隙。

第三，搭好三合一的底座。检查一下：你有没有一个能代你服务的东西（哪怕只是一份做得很好的问诊表）？有没有一个自己掌握的公开门口？有没有一群类我？缺哪样，就先补哪样。底座不全，预案写得再好也没地方落脚。

第四，每月演练一张卡。挑一张，假装今天就发生了，真的走第一步，看看走不走得通。走不通的地方，改卡，或者补底座。

第五，突变真来的时候，先翻卡，再动手。人在突变面前最容易慌，慌了就会乱冲一维。翻卡这一个动作，会让你先停三分钟，看清楚断的是哪一维、该从哪一维起手。这三分钟，常常比之后的三个月更要紧。

> **带走的话**
>
> 普通人没有参谋部，可以有一个预案库：三张卡、一个三合一的底座、每月一次演练。突变来的那天，你不是从零开始想，而是翻到那一页。

小账

本章用到的维度与工具：三方程（S＝F(D,E)、D＝G(S,E)、E＝H(S,D)）· 六路径（D→E→S、S→E→D、E→D→S）· 三原理；回写；智能体＋网站＋社区三合一

本章预案卡——What If：如果我的显露、差异、纠缠明天各被打断一次，我分别靠哪两维站住？／How If：显露断了从差异起手，纠缠断了从显露起手，差异断了从纠缠起手，各按一条路径走完／Why If：哪两维正在相争，就顺着它们的张力，让第三维替我找到新的位置

第 八 编

商场里的真善美

编 序

第八编是全书的收束，三章，讲一门生意在一次又一次突变里站得住的理由。它来自我对 SDE 管理学的口述：管理的目标是三方程，路径是六路径（即实践），动力机制是三原理；S3 是价值，即真、善、美；D3 是最优化，即最小误差、最小冗余、最小亏损；E3 是能量，即内能、动能、势能；管理的使命，是保持 SDE 的在轨、效率、吸引，对应真、善、美。这些名词先放一边，大白话就是三句：说的和做的对得上，力气不白费，人愿意靠过来。

第34章讲在轨（真）：不被突变甩出局。第35章讲效率（善）：快，但不乱。第36章讲吸引（美）：让客户和伙伴自己来。

工具是中性的，同样的三方程、六路径、三原理，可以用来做一门让人信得过的生意，也可以用来做一门把显露推到现实前面的生意。这一编回答的是：用这些工具，为了什么。

真让你不被甩出局，善让你快而不乱，美让客户和伙伴自己来。

第 34 章

在轨：不被突变甩出局（真）

> 这一章的问题：风云一天三变，什么东西能让一门生意不被甩出局？

前面33章，我们一直在讲突变：对手一夜冒出来，地形月月在变，价值正在改道；我们也一直在讲应对：What If用三方程预判，How If用六路径起手，Why If用三原理接住。讲到这里，有一位老板很可能会问我：王老师，招数都听明白了，可招数这么多，变化这么快，我到底靠什么站得住？会不会学了一身功夫，最后还是被甩出去？

这个问题问得好。它问的不是「怎么打」，而是「凭什么还在场上」。这一编要回答它。我用三个字来回答：真、善、美。在商场里，真叫「在轨」，善叫「效率」，美叫「吸引」。这一章先讲在轨。

还是从林晓说起。前面讲过的林晓，长沙那位开奶茶店的老板。某个周一早上（这是我构想的场景），她收到外卖平台的活动通知，满减力度很大，参加的店铺可以拿到首页曝光；不参加，排名就往下掉。她算了一笔账：照现在的配方，参加活动每杯几乎不赚钱。这时供货的业务员给她出主意——鲜奶换成便宜的奶基，茶底少放一点，果肉换成罐头果酱，顾客一般喝不出来，「大家都这么做」。再顺手让AI生成几张「鲜果现切」的图片挂上去，图比实物还好看。

林晓犹豫了一个晚上。她不是不懂算账，她怕的是另一件事：她的店之所以有回头客，是因为附近几个小区的妈妈们相信「她家的奶是真奶」。这句话一旦不真了，她就不是在打折，而是在拆自己的轨道。

◆ 一、什么叫「在轨」

先把「轨」说清楚。火车跑得快，靠的不是车头多猛，而是轨道。轨道不限制火车跑多快，它只保证火车跑的时候不翻。商场上的轨，就是你显出来的东西和现实之间的那一条对应：你说的、你做的、你卖的、你收的，对得上。对得上，就叫真；对得上的状态一直保持，就叫在轨。

很多人一听「真」，以为是道德课。其实在商场里，真首先是一个生存问题。我这样说：真＝显露和现实对得上（S 与现实不脱节）。你的门头、你的菜单、你的详情页、你的直播间，都是显露；顾客喝到嘴里、用到手里、遇到售后时碰到的，是现实。两者之间的距离越大，你的轨道就越窄，跑得越快，越容易翻。

为什么说这是生存问题而不是道德问题？因为显露和现实之间的距离，迟早会被回写。顾客喝一口，回写一次；顾客发一条点评，回写一次；同行截一张图，回写一次。旧商场里，回写慢，一个谎可以撑好几年；新商场里，回写剧烈，一个谎可能撑不过一个周末。所以在今天，不真的生意不是「不道德的生意」那么简单，它是「轨道上有一道裂缝的生意」，只是还没跑到裂缝那里而已。

为什么把真、善、美放在全书最后一编？因为前面讲的三方程、六路径、三原理，都是工具；工具总要回答一个问题：用来干什么。我在讲 SDE 管理学的时候说过，管理的目标是三方程，路径是六路径，也就是实践，动力机制是三原理；管理的使命，就是保持 SDE 的在轨、效率、吸引，分别对应真、善、美。在 S 这一维上，价值就是真、善、美；在 D 这一维上，最优化就是最小误差、最小冗余、最小亏损；在 E 这一维上，能量就是内能、动能、势能。也就是说，真、善、美是价值，在轨、效率、吸引是保持这些价值的三件事：在轨看三个方程是否对得上，效率靠差异这一维上的最优化，吸引靠纠缠这一维上的能量。这一编的三章，就是把这张图落到老板的账本和小店的柜台上。打个比方，三方程、六路径、三原理是车的发动机、方向盘和油门，真、善、美是这辆车为什么要上路、上路后怎样才算开得好。只会踩油门不会看路的司机，开得越快越危险。

所以「在轨」这两个字，不是我给生意加的一道道德约束，而是 SDE 本身要求的状态：三个方程都在跑，而且彼此对得上。显露、差异、纠缠任何一维脱节，三方程就有一个在空转，生意就开始漂。漂一点看不出来，漂到一定程度，一次回写就能把它甩出去。

还要补一句：在轨不是不变。轨道本身可以改线，火车可以换轨，关键在于换的那一刻车不能悬空。林晓可以从堂食转向外卖，从外卖转向小程序，从奶茶延伸到轻食，这些都是换轨；但不管换到哪条轨，「她家的奶是真奶」这句话不能断。一断，就是悬空。

◆ 二、出轨的三种样子

用三方程来看，出轨有三种样子，正好对着三个方程。哪个方程断了，就从哪里翻车。

第一种，显露跑到了差异和纠缠前面（S＝F(D,E) 断了）。按三方程，显露应该由差异和纠缠来决定：你真有什么不同，你真和谁连着，就显出什么样子。可很多生意反过来做，先把样子做足，再去凑差异、凑关系。图片比实物好看，包装比内容贵，发布会比产品先到。AI让这件事变得极其便宜：一个下午就能生成一整套「高级感」的品牌视觉，一份看起来很专业的说明书，甚至一段客户「真情实感」的推荐视频。显露可以无限放大，差异却还是原来那一点点。显露和差异之间撑开的那一段，就是悬空的轨道。

第二种，差异脱离了纠缠（D＝G(S,E) 断了）。老板自以为有差异，客户并不认。比如有的店说「我们用的是某某产区的茶」，可顾客根本喝不出来，也不在乎；又如有的公司说「我们有独家算法」，可客户用了一圈，觉得跟别家差不多。差异不是你说有就有的，它是在你显出来的东西与客户、渠道、同行这张网的碰撞里被认出来的。自说自话的差异，看起来在轨，其实只是在自己画的轨上跑，那条轨不连着任何一个车站。

第三种，纠缠脱离了显露和差异（E＝H(S,D) 断了）。关系网不是靠你真实显出来的东西和真实的差异撑着，而是靠别的东西撑着：刷单、假好评、补贴、人

情、平台的一时流量。这种网看起来很大，其实一碰就散。补贴一停，客户就走；流量一转，账号就凉；假好评被清理一遍，评分一夜掉下来。纠缠一旦是假的，它不仅不托着你，反而会在断掉的那一刻把你拽下去。

举一个大家都知道的反面例子，我只讲公开报道里的大致经过，一句带过：2008年的三鹿奶粉事件。据公开报道，奶粉里被查出掺有三聚氰胺，这种化工原料能抬高蛋白质含量的检测读数，让「检测数字」这个显露看上去达标；显露和现实之间的这段距离，后来被查了出来，该事件造成众多婴幼儿健康受损，涉事企业最终被宣告破产，相关责任人依法受到追究。事情的细节和后果，大家都清楚，我不多说。我只取其中的道理：这是旧商场里的一次出轨，回写已经足够剧烈；放在今天信息几分钟传遍全网的商场，显露和现实一旦脱节，回写只会更快。

◆ 三、为什么AI时代出轨更容易，也更致命

这一节要讲一个矛盾：AI一方面让出轨的成本大大降低，另一方面让出轨的代价大大升高。

出轨的成本降低，是因为造显露的工具便宜到几乎不要钱。以前要请摄影师、请文案、请演员，现在一个人一台电脑全都能做。以前做一份假的检测报告要冒很大风险，现在生成一张以假乱真的图片只要几秒。工具本身没有好坏，但它把「让显露跑到现实前面」这件事的门槛，降到了地板。

出轨的代价升高，有三个原因。

第一，回写的速度变了。一个顾客拍下实物和宣传图的对比，发到网上，几个小时就可能被成千上万的人看到。旧商场里，一次出轨要被发现，往往需要监管部门抽检、需要媒体调查；新商场里，每一个顾客手里都有一台「回写机」。

第二，回写的范围变了。以前你的名声坏了，坏在一条街、一座城；今天你的名声坏了，平台的算法可能会把它推给不少潜在的客户。纠缠这张网越密，坏消息走得越快。

第三，也是最根本的，新商场是一次性的。这是判词第一句讲过的：旧商场是多次性的，经验管用；新商场是一次性的，经验失灵。多次性的商场里，你翻一次车，还可以换个地方、换个招牌重来，市场会慢慢忘记；一次性的商场里，每一局都不重来，你在这一局里出的轨，会成为下一局的地形。网上的记录不会忘记，客户的截图不会忘记，AI检索到的你，就是你出过的每一次轨。

所以我说，今天的「真」比任何时候都更值钱。不是因为人们变得更讲道德了，而是因为显露和现实之间的每一道缝，都被放进了一个随时会回写的系统里。

◆ 四、换轨的时候，真不能断

讲到这里，有人会担心：照这么说，是不是就要保守一点，少变、少试，免得出轨？不是。在轨的意思恰恰是：越要变，越要守住真。因为突变的时代，换轨是常态，真是换轨的那根「连接杆」。

还看林晓。这是我构想的后续：她最后没有参加那次满减，也没有换奶基。她做了三件事。第一，她在小程序上开了一个「今日奶源」的小栏目，每天拍一张进货单和冷柜，不修图，就挂在那里。第二，她把一款招牌产品的价格稍稍下调，同时把杯型改小一号，在菜单上写清楚「为保证用真奶，本款杯型改为中杯」。第三，她在小区群里说明为什么不参加平台的大满减：不是不想便宜，是这个价格做不了真奶。

这三件事都是换轨：从拼平台排名，换到拼小区信任；从拼杯型大小，换到拼原料真假。可每一次换，「真奶」这件事都没断，反而被显露得更清楚了。结果怎么样？我不替她编一个大团圆。可以想见的是：她会失去一部分只看价格的外卖客，保住一批认她这句话的熟客。前一部分客户，本来就是平台补贴撑起来的纠缠，迟早会走；后一部分客户，才是她的轨道。

换轨的时候守住真，还有一层更深的意思：真本身就是一种差异。假如（这只是假设，不是对任何行业现状的描述）一条街上十家奶茶店有八家在悄悄降料，「不降料」就从一件理所当然的事，变成了一个看得见的差异。真不是成本，在突变的商场里，它常常是最便宜、最耐用的差异。

◆ 五、轨道本身老了怎么办

上面讲的是「车别离轨」。可还有一种更难的情况：车没离轨，轨道自己老了。你一直对得上，一直讲真话，可你对得上的那个现实，正在消失。

老周就是这种情况。前面出场过的老周，东莞那位小家具厂老板。这是我构想的一段：他的厂一向守信，图纸怎么画就怎么做，交期说几天就几天，从不偷工减料。这二十年，他一直在轨。可这两年，老客户的订单越来越碎，一单从几个货柜变成几十件；有的海外买家开始用 AI自己出设计图，直接在网上比价找工厂；还有的品牌干脆自己去别的地方设厂。老周什么也没做错，但他守着的那条轨——「大批量、按图生产、稳定交付」——正在变成一条越来越少车站的支线。

这时候「守住真」就有了第二层含义：不只是你说的要和你做的对得上，还要你心里对局面的判断和局面本身对得上。很多老板最后出局，不是因为对客户撒了谎，而是因为对自己撒了谎——「订单少是暂时的」「熬过这一年就好了」「我们做了二十年，不会有事」。这种话听起来是坚持，其实是让自己心里的显露（我对局面的理解）跑到现实前面去了。对自己的不真，也是出轨，而且更难被发现，因为没有顾客替你回写。

那轨道老了怎么办？答案不是扔掉轨道，而是把轨道里真正值钱的那一段拆出来，接到新轨上。老周这二十年攒下的真东西是什么？不是「大批量」，那是旧地形给的；真正属于他的，是「图纸到实物不走样」和「交期说几天就几天」。这两句话，在碎单时代反而更稀缺：小品牌、独立设计师、网店卖家，最怕的就是找到一个「样品做得好、大货就走样」的工厂。所以老周可以把这两句真话，从「服务大买家的轨」移到「服务小订单、快打样的轨」上。轨换了，真没断。

这里还可以看见三原理在起作用。老周的显露（按图大批量生产）和他身处的纠缠（订单变碎、买家自己用 AI出图）正在相争——关系网变了，旧产品形态接不住。按第23章讲的，关系和产品相争，会逼出新的差异：他原来的差异是「便宜、稳定、量大」，现在被逼出来的新差异是「小单也不走样，打样快」。三拍走一遍：张力积累（订单越来越碎，老路越来越难走），形状改变（从大货线拆出一条

小单快线），回写（新客户的口碑又改写了他在关系网里的位置）。在轨，在这里就是让这三拍能走完，而不是在第一拍上硬扛。

所以在轨要防两种翻车：一种是车离了轨，靠守真来防；一种是轨自己到了尽头，靠诚实地看局面、把真东西搬到新轨上来防。前一种是对客户的真，后一种是对自己的真。两种真，缺一样都会被甩出局。

◆ 六、SDE 读法

现在把林晓这一局用 S、D、E 读一遍。

先看显露（S）。她的显露有两层：门店、菜单、外卖页面是一层，「她家的奶是真奶」这句口碑是另一层。前一层是显露的样子，后一层是显露的稳定态，也就是她这门生意的结构。平台的满减活动，表面上是在动前一层（价格、排名），实际上是在逼她动后一层（原料）。看懂这一点，她就知道真正危险的是结构松动，不是排名下滑。

再看差异（D）。原来她和别家的差异是「真奶」；平台活动把所有店往同一个低价上挤，这是在抹平差异。如果她跟着降料，差异就彻底没了；她不跟，差异反而被放大。D＝G(S,E) 在这里看得很清楚：差异由她显出来的东西（真奶）和她身处的关系网（平台规则、小区熟客）共同决定。关系网变了，同样的显露，差异的分量就变了。

再看纠缠（E）。她身处两张网：平台的网和小区的网。平台的网给她流量，但也随时改规则；小区的网给她信任，但范围有限。E＝H(S,D) 告诉她：纠缠由显露和差异决定。她用「今日奶源」这个显露和「不降料」这个差异，把小区这张网拉得更紧，同时主动松开了平台那张网里最不牢靠的一段。

最后看三方程合在一起：在轨，就是三个方程同时都在跑、都对得上。她没有让显露跑到差异前面（不挂假图），没有让差异脱离纠缠（把「真奶」讲给真在乎的人听），也没有让纠缠脱离显露和差异（不靠补贴撑网）。这就是在轨。

再补一笔老周：他那一局的读法是，结构（交期守信、图纸不走样）没坏，承载结构的纠缠换了，于是要让同一个结构在新的关系网里重新显露一次。林晓是防车离轨，老周是给老轨接新线，两个人读出来的是同一件事：真，是三方程一直对得上。

◆ 七、应对：给自己装一套「在轨检查」

在轨不是喊口号，它可以落成每周、每月都做的几件小事。

第一，每周问一遍三方程。不用开会，老板自己拿张纸写三行：我这周显出来的东西，和我真实的差异对得上吗？我说的差异，客户认吗？我这张关系网，是靠什么撑着的？三行里哪一行答不上来，哪里就是你的轨道裂缝。

第二，不让 AI替你说你不知道的话。AI写文案、做图片、回客服，都可以用，但凡涉及事实——原料、产地、功效、数据、交期——必须由一个知道真相的人过一遍。AI最擅长的，恰恰是把你不确定的事说得非常确定。这在旧商场里叫「夸大宣传」，在新商场里，它是一颗随时会被回写引爆的雷。

第三，给团队留一个「说真话的位置」。小店可能就是老板自己，中型公司要有一个人，他的工作就是挑「我们说的和做的哪里对不上」。这个人不能因为说了坏消息被批评。突变来的时候，最先断的往往不是生意，而是老板听到真话的那条线。

第四，坏消息先说，自己说。出了问题，别等客户发现、等网上传开。主动说出来，是你自己在回写；被别人揭出来，是局面在回写你。前者你还在轨上，后者你已经在悬空里了。

第五，换轨的时候，写下那句「不能断的话」。不管是开新店、上新品、转平台、接 AI工具，先写一句：这次变化里，哪一句关于我的真话必须保持？林晓的这句话是「真奶」，老周的可能是「交期说几天就是几天」，小马的可能是「我卖的东西我自己先用过」。写下来，变化就有了连接杆。

最后说一句老板最关心的：真会不会让我慢？短期看，会。不挂假图，图就没那么好看；不降料，利润就薄一点。可长期看，真是让你能一直跑下去的根本。突变的商场里，跑得快的人很多，一直还在场上的人很少。后者靠的不是速度，是轨道。

> 带走的话
>
> 轨道不限制你跑多快，它只保证你跑的时候不翻。在回写剧烈的商场里，真不是道德的奢侈品，是生存的地基。

小账

本章用到的维度与工具：三方程・S＝F(D,E)、D＝G(S,E)、E＝H(S,D)；SDE 管理学・真＝在轨；回写；一次性发生

本章预案卡——What If：如果平台逼我降价、同行都在降料，我的显露和现实会不会脱节？／How If：从 D 起手（把「不降料」变成看得见的差异），再走 S（把真显露出来），再到 E（拉紧真在乎的那张网）——D→S→E／Why If：显露和差异一旦相争，会逼着关系网重新洗牌，留下的才是轨道

第 35 章

效率：快，但不乱（善）

> 这一章的问题：突变逼着人越跑越快，怎样才能快而不乱，快得有好结果？

这是我构想的一个场景。小马（还是郑州那位刚毕业的年轻人）看了很多「一个人用 AI月入几万」的视频，热血沸腾，一个月里同时开了五条线：一个卖手机壳的网店，一个用 AI生成头像的接单号，一个给小商家写外卖文案的服务，一个做考研资料整理的公众号，还有一个跟着别人做的短视频带货账号。每天他忙到凌晨两点，AI工具开了七八个窗口，产出的东西堆成山。

月底一算账，五条线加起来，收入还不够付几个 AI工具的会员费和投流的钱。网店的手机壳因为图片和实物颜色差了一截，退货了一批；头像接单有两个客户说「跟别人家的一模一样」要求退款；外卖文案写得又快又多，可商家说用了没效果，第二个月就不续了；公众号更新了二十篇，阅读量一直是两位数；带货账号挂了一堆链接，没卖出几单，反倒被平台判了一次「内容重复」。

小马很困惑：我已经够快了，AI让我一个人干了五个人的活，为什么钱没来，麻烦先来了？

这个困惑，是今天很多人的困惑。AI把「快」变得极其便宜，于是很多人以为效率就是快。可快不等于效率。快只是速度，效率是速度乘上方向、再减去浪费之后剩下的那一部分。这一章讲的，就是剩下的那一部分怎样变多。

◆ 一、善，就是最优化

上一章说真是在轨；这一章说善是效率。很多人会奇怪：善不是一个道德词吗，怎么和效率扯上了关系？

我这样理解：在商场里，善就是让每一份投入都尽可能变成对人有用的东西，而不是变成误差、变成冗余、变成亏损。一个浪费成性的生意，即使没有坑谁，也谈不上善，因为它消耗了社会的资源、员工的时间、客户的耐心，却没有换回相应的好处。反过来，一个把东西做到恰到好处的生意，本身就是在行善：客户少花冤枉钱，员工少做无用功，资源少被糟蹋。

在 SDE 管理学里，差异这一维（D）上的最优化有三条：最小误差、最小冗余、最小亏损。为什么放在 D 上？因为差异是「你和别人、今天和昨天差在哪里」，而效率的本质，正是对「差」的管理：你想要的结果和实际结果之间差了多少（误差）；你做的事和必须做的事之间差了多少（冗余）；你投进去的和收回来的之间差了多少（亏损）。三个「差」都压到最小，就是效率；就是善。

这三条，下面一条一条讲。

◆ 二、最小误差：做对的事，比做很多事要紧

误差，是想要的和得到的之间的距离。小马的手机壳退货，就是误差：图片显出的颜色和实物不一样。外卖文案没效果，也是误差：他写出来的东西和商家真正要的东西对不上。

AI时代有一个特别的现象：AI能把产出量放大一百倍，同时也把误差放大一百倍。一个人手写文案，一天写十篇，错一篇；AI一天生成一千篇，如果方向错了，就是一千篇都错。旧商场里，产能有限，误差自己就被限住了；新商场里，产能几乎无限，误差就成了最大的成本。

怎样压误差？关键在于让显露紧贴着纠缠走。按三方程，显露由差异和纠缠决定。误差大，常常是因为显露只听了自己（我觉得这样好），没听纠缠（客户、渠道、平台真实的反馈）。小马写外卖文案，他问过商家的店铺在什么位置、主要客人是学生还是上班族、哪几道菜是利润款？没有。他直接让 AI按「爆款文案模板」生成。模板是「我们的知识」，人人都能拿到；商家需要的是对他这家店有用的「我的知识」。用「我们的知识」去解「我的问题」，误差必然大。

所以压误差的第一个办法，是在放大产量之前先做小样，先拿一小份显露去碰一碰纠缠，看回写是什么，再决定放不放大。这和打仗先派一支小分队侦察是一个道理，只不过商场上的侦察，今天可以便宜到只花一个下午。

◆ 三、最小冗余：少做那些不必做的事

冗余，是做了但不必做的事。小马的五条线，很多工作都是冗余的：同样的AI工具在五个地方重复学习，同样的内容在五个账号里换着样子重发，同样的客户沟通在五套话术里来回切换。他以为自己在多线作战，其实是在五个方向上同时做无用功。

冗余有两种，一种是看得见的，一种是看不见的。看得见的冗余，是重复劳动、多余流程、没人看的报表；看不见的冗余，是注意力的分散。老板的注意力，是一门生意里最稀缺的资源。五条线分走的不是时间，而是判断：每条线都只得到五分之一的判断力，每条线都在靠模板和惯性运转，没有一条线真正被「想透」过。

AI时代，看得见的冗余越来越容易消除，很多重复劳动 AI都能接过去；看不见的冗余却越来越严重，因为工具太多、机会太多、信息太多，人很容易被拖着到处跑。所以今天压冗余，重点不在流程，而在取舍。

取舍用什么来判断？用差异。一条线有没有你独有的差异，决定了它值不值得你投入注意力。小马的五条线里，手机壳和头像接单，几乎没有他独有的差异，任何人用同样的工具都能做；而考研资料整理，他自己刚考过研，知道哪些资料真有用、哪些是坑，这里有他的「我的知识」。如果他把精力从四条没有差异的线上收回来，压到这一条有差异的线上，冗余就大大减少，误差也会跟着下降——因为他真懂这件事。

◆ 四、最小亏损：别把明天的本钱押在今天的热闹上

亏损，是投进去的多、收回来的少。小马月底一算账，工具会员费和投流费加起来超过收入，这就是亏损。可更大的亏损在账面之外：带货账号被判「内容重

复」，账号权重下降，这是信用的亏损；头像客户退款并留下差评，这是口碑的亏损；一个月熬夜，这是身体的亏损。

旧商场讲亏损，主要讲钱。新商场讲亏损，要讲三本账：钱的账、信用的账、人的账。为什么？因为在一次性的商场里，信用和人是不可重来的。钱亏了，还能再挣；账号被封、口碑坏了、人累垮了，下一局你就带着这个伤上场。

压亏损最有效的办法，是给每一次尝试设一个「止损线」，并且在开始之前就写下来。比如：这条线投一千块、试三周，三周后没有一个回头客，就停。写在开始之前，是因为人在热闹里最容易给自己加码：「再投一点就起来了」「别人都起来了，我也快了」。这种加码，是把明天的本钱押在今天的热闹上。止损线不是悲观，是给「快」装一个刹车；有刹车的车，才敢开快。

◆ 五、三个「最小」会打架

讲到这里，要提醒一件容易被忽略的事：三个「最小」不是各管各的，它们之间会打架。只盯着一个往下压，另外两个往往会冒上来。

先看冗余和亏损打架。老周的家具厂，这是我构想的一段：他请人用 AI做了一套排产系统，把每台机器、每个工人的空闲时间都算得清清楚楚，库存压到最低，材料随用随买。冗余确实少了，账面很漂亮。可有一个月，一家板材供应商临时断货，厂里没有一点备料，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。为了把冗余压到零，他把应对突变的那点「余量」也压掉了。在风云突变的商场里，一点点备料、一个能顶岗的老师傅、一笔不动的现金，看起来是冗余，其实是防亏损的保险。

再看误差和冗余打架。为了压误差，你可以每一件产品都检查三遍、每一份文案都改五稿；误差是小了，冗余却大了，速度也没了。反过来，为了压冗余，一遍都不检查，误差就上去了。第25章里的阿雅，后来的做法是只在最容易出错、出错代价最大的那一个环节上加检查——和客户确认需求——别的环节交给 AI快速出，误差和冗余就各让了一步。

最后看误差和亏损打架。为了压亏损，有人什么都不敢试，一试就怕赔钱；可不试，就永远不知道客户真实要什么，误差就一直在那里。小样之所以有用，正是因为它用一笔很小的、可承受的亏损，去换一个关于误差的真实读数。

所以效率不是把三个数各自压到零，而是让三个「最小」彼此配平。哪一个先压、压到什么程度、给另外两个留多少余量，要看你此刻身处的局面。第32章讲过，SDE 的等待是维度上的配平，不是时机论；效率也是一样，它不靠把一个指标推到极致，靠的是在三个「差」之间找到此刻最合适的那个平衡点。突变的时代，这个平衡点也在移动，所以效率没有一次算好的方案，只有一项要不断回看、不断调整的功夫。

◆ 六、快而不乱：效率的秘密在次序

讲完三条，回到本章的问题：怎样快而不乱？

我的回答是：乱，多半不是快惹的祸，是没有次序。小马不是太快了，而是五条线同时起手、没有次序。六路径告诉我们，同一个局面，从哪一维起手、按什么次序走，结局完全不同。效率的秘密，很大一部分就藏在次序里。

拿小马的考研资料这一条线来说。如果他从显露起手（S→D→E），先拼命生产资料、堆满网盘，再去找差异、找客户，他会重复上个月的老路：产量大，误差大。如果他从差异起手（D→S→E），先想清楚「我比别人多知道什么」——比如他知道哪几本参考书其实可以不看、哪些真题解析有错——再把这点差异做成一份小而准的资料（显露），最后拿到考研的同学群、学校论坛里去碰（纠缠），误差就小得多：显露是从真实差异里长出来的。如果他先从纠缠起手（E→D→S），先泡在考研群里帮大家答疑，从大家反复问的问题里长出差异，最后再落成产品，冗余也会小得多：他只做大家真需要的。

两种次序都比「五条线一起上」好，而选哪一种，取决于他手里哪一维最强。这就是快而不乱：不是放慢，而是排对次序，让每一步都踩在上一步的回写上。踩着回写走，每一步都在纠偏；不看回写走，每一步都在放大偏差。

顺带说一句前面出场过的阿雅，杭州的独立设计师，客户被 AI绘图分走一半。她的完整故事在第25章讲过，这里只取一个片段：她后来发现，自己最浪费的不是做图的时间，而是在「客户到底要什么」上来回改稿的时间。她把这部分前移，先花一小时和客户把需求谈透，再用 AI快速出几版草图让客户挑，然后她只在被选中的那一版上精修。产出没少，改稿的轮数大大减少。这就是把误差压在前面、把冗余砍在中间、把亏损挡在后面。

一个人的生意是这样，一个团队更是这样。陈姐，成都，中型翻译公司创始人，二十个员工，她的完整故事在第25章，这里也只取一个片段。这是我构想的一段：公司引进机器翻译之后，她最初的做法是在旧流程上「加一道 AI」——译员先用机器出初稿，再按老规矩一审、二审、排版。结果是初稿快了，后面几道环节一点没少，有的译员还因为不信任机器初稿，干脆从头重译，冗余反而多了。后来她换了一个次序：先把客户的稿件按用途分类，合同、说明书这类「错一个词就出事」的，人工把关的力气全压在术语和关键条款上；内部参考、会议纪要这类「意思对就行」的，机器初稿加一次快速通读就交付。同样二十个人，同样的工具，只是换了次序，误差守住了，冗余少了，接单量也上去了。

这个片段说明一件事：效率常常不在于多了一件工具，而在于工具进来以后，你有没有重新排一遍次序。把 AI叠在旧流程上，是在旧的冗余上再加一层；用 AI逼着自己重新排次序，才是在减少冗余。很多公司说「我们用了 AI却没变快」，问题多半出在这里：工具换了，路径没换。用六路径的话说，旧流程是一条固定的路，AI进来之后，从哪一维起手、按什么次序走，都值得重新选一遍。

◆ 七、SDE 读法

把小马这一局用 S、D、E 读一遍。

显露（S）：他一个月显露了大量东西——五个店铺账号、上千份产出。可这些显露大多不是从差异和纠缠里长出来的，而是从工具和模板里批量冒出来的。S＝F(D,E) 被他倒过来用了：先有显露，再找差异和纠缠。这是误差的总根源。

差异（D）：五条线里有四条几乎没有差异。没有差异的显露，在纠缠里没有位置，平台判它「重复」，客户说它「一样」，这正是 D＝G(S,E) 的回写：显露和纠缠合起来，告诉他差异为零。差异为零的地方，所有投入都会变成冗余和亏损。

纠缠（E）：他的关系网很浅，每条线都只碰到了一点点客户，没有一条线形成稳定的回头客。E＝H(S,D) 说纠缠由显露和差异决定：显露是批量的，差异是零，纠缠自然就是浅的、散的。

再看三原理：他的显露（大量产出）和差异（几乎为零）正在激烈相争——这正是第21章讲的 S 与 D 相争，逼着纠缠改变。纠缠怎么变？平台降权、客户流失、商家不续费，这些都是纠缠在改变，只不过是向坏的方向改变。如果他读懂了这场相争，就该主动让纠缠往好的方向变：收缩到一个有差异的群体里去，比如考研的同学群。

效率在 SDE 里的意思，就是让三方程彼此对得上的那个过程尽量少走弯路：少误差（显露贴着纠缠），少冗余（只在有差异的地方投入），少亏损（让纠缠的变化在可控范围内发生）。

◆ 八、应对：给「快」装上几道闸

第一道闸，压误差：先小样，后放大。任何新产品、新文案、新服务，先做一个最小版本，交给真实客户碰一碰，看回写，再决定放不放大。AI让小样便宜到几乎为零，没有理由跳过这一步。

第二道闸，压冗余：每月砍一条线。老板每月问一次：我现在在做的事情里，哪一件没有我独有的差异？把它砍掉，或者交给 AI和外包，把自己的注意力收回来，压到有差异的地方。注意力是你最贵的本钱。

第三道闸，压亏损：三本账一起记。每次尝试开始前，写下钱的上限、信用的底线（什么事情绝不做，比如刷单、抄袭、虚假宣传）、人的底线（每周最多熬几个夜）。到线就停，不加码。

第四道闸，留余量：给突变留一点「看似冗余」的备份。一笔三个月不动的现金，一个能顶岗的老员工，一家备用的供应商，一个不依赖单一平台的客户联系方式。平时它们看起来是浪费，突变来的那一天，它们决定你停四天还是停四十天。哪些余量必须留，用随身三问的第一问来定：如果局面这样变了，我的显露、差异、纠缠哪一个先断？先断的那一维，就是要留余量的地方。

第五道闸，管团队：AI进来以后，重排一次分工。别急着问「AI能替掉几个人」，先问「每个人的差异在哪里」。陈姐的做法值得借鉴：把机器能做好的部分交给机器，把人的判断压到最容易出错、出错代价最大的环节。员工不是被省下来的冗余，而是被重新放到误差最大的地方去的守门人。这样排出来的团队，既快，也稳；员工也看得到自己的位置，不会人人自危。

再加一条总的：先排次序，再踩油门。新一件事开始前，用随身三问的第二问问自己：我从哪一维起手，按什么次序走？哪一维最强就从哪一维起手，每一步走完先看回写，再走下一步。

最后，回到「善」这个字。效率不是榨干自己和员工，也不是用AI把同质的东西塞满市场。那种快，表面上是效率，实际上是把误差、冗余和亏损推给了别人：推给客户，推给平台，推给自己的身体。真正的效率，是让一份投入变成尽可能多的对人有用的东西。从这个意义上讲，有效率的生意，往往也是善的生意。

> **带走的话**
>
> **快只是速度，效率是速度减去误差、冗余和亏损之后剩下的东西。AI给了每个人一辆快车，善，就是把方向盘和刹车也装上。**

小账

本章用到的维度与工具：SDE 管理学・善＝效率（D3：最小误差、最小冗余、最小亏损）；六路径・D→S→E、E→D→S；三原理・S 与 D 相争推动 E

本章预案卡——What If：如果 AI让我产能翻十倍，误差会不会也翻十倍？／How If：从最有差异的一维起手，先小样、看回写、再放大——D→S→E 或 E→D→S／Why If：大量显露和零差异相争，会逼着关系网收缩重组；主动收缩到有差异的那一群人里，才接得住

第 36 章

吸引：让客户和伙伴自己来（美）

> 这一章的问题：在流量越来越贵、注意力越来越碎的商场里，怎样让客户和伙伴不是被拉来、而是自己来？

这是我构想的一个场景。长沙一条老街上，有两家修鞋配钥匙的小摊，相隔不过几十米。一家门口立着大喇叭，循环播放「修鞋配钥匙，又快又便宜」，摊主还在附近几个小区群里天天发广告、发红包，生意时好时坏，红包一停，人就少了。另一家没有喇叭，摊主是个话不多的老师傅，摊子收拾得干干净净，工具一字排开，修好的鞋会用软布擦一遍再交给你，配钥匙要是不顺手，他会让你拿回去试，不行再来，不收第二次钱。他的摊子一年到头不发广告，可总有人排队，有的人搬家到了城的另一头，鞋坏了还专门坐车回来。

前一家在「拉」，后一家在「吸」。拉，要一直用力，一松手就停；吸，是有一种东西在那里，人自己会靠过来。这一章讲的，就是那一种东西。我把它叫作美。

◆ 一、美，就是吸引

前两章讲了真（在轨）和善（效率）。这一章讲美：在商场里，美就是吸引。

美这个字，很多老板会想到装修、包装、颜值。这些当然是美的一部分，但只是最外面一层。真正的吸引，不是让人多看一眼，而是让人愿意靠近、愿意留下、愿意回来、愿意带别人来。修鞋老师傅的摊子并不豪华，可它有一种让人安心、让人想回来的东西：干净、讲究、不糊弄、替你着想。这种东西就是美。

在 SDE 管理学里，纠缠这一维（E）上的能量有三种：内能、动能、势能。为什么美落在 E 上？因为吸引说到底是关系的事：一门生意美不美，不看它自己怎么

说，而看它和客户、伙伴、员工、同行之间那张网，是越来越紧，还是越来越松；是靠外力撑着，还是自己在生长。这张网的能量，就是吸引力。

用大白话说这三种能：

内能，是关系网内部本身蓄着的东西——老客户对你的信任、员工对这门生意的认同、你和供应商多年攒下的默契。它不显山露水，但一门生意的底气全在这里。

动能，是关系网正在流动的东西——这个月新来了多少客人，老客户带了多少新客户，合作伙伴之间正在发生多少往来。它是看得见的热闹。

势能，是关系网还没有释放、但已经蓄在那里的东西——你的名声在一个圈子里的位置、别人提到某件事时会第一个想到你、一个还没开张就已经有人等着的新产品。它是将来会来的吸引。

大喇叭那一家，靠的几乎全是动能，而且是用红包和广告「买」来的动能，一停就没；老师傅那一家，内能深厚，势能一直在蓄，动能是自己流出来的。吸引，就是三种能量都在、而且彼此转化：内能蓄成势能，势能释放成动能，动能沉淀回内能。

◆ 二、拉来的客人与自己来的客人

AI时代，「拉」变得更容易，也变得更不值钱。

更容易，是因为工具：AI可以一天生成几百条广告、几十个短视频，自动投放、自动回复、自动追单。一个小店老板可以用很少的钱，把自己的广告推到几万人面前。

更不值钱，是因为人人都在拉。每个人每天都被大量广告、推送、直播轰炸，注意力被切成碎片。你拉一次，他看一眼，划走；你再拉一次，他划得更快。平台上流量的价格也往往越抬越高，因为大家都在抢。最后的结果是：拉来的客人越来越贵，留下来的越来越少。

小马在上一章里遇到的，正是这个困境：他用 AI把产出放大了很多倍，用投流把产品推了出去，可没有人留下来。拉来的客人，本来就不是冲着你来的，他们是冲着补贴、冲着热闹、冲着算法来的。热闹一换地方，他们就跟着走了。

自己来的客人不一样。他们是因为你这里有一种别处没有的东西才来的。这种东西不会因为隔壁搞了满减就消失，也不会因为平台改了算法就没了。所以，在越来越吵的商场里，吸引反而比任何时候都更值钱：它是少数不随流量价格涨跌的东西。

这里要回到第30章讲过的一个判断：AI让「我们的知识」极便宜，聪明人要赶紧做「我的知识」。吸引也一样。「我们的吸引」——人人都能用的模板、人人都会的套路、人人都在追的热点——已经便宜到地板；能吸引人的，只剩下「我的吸引」：只有你这里才有的那种味道、那种讲究、那种态度。

◆ 三、吸引从哪里来：真和善先到，美才会来

这一编的三章，顺序不是随便排的。真在前，善在中，美在后，因为吸引不能单独做出来，它是真和善做到了之后，自然长出来的东西。

修鞋老师傅为什么吸引人？先是真：他说修得好就修得好，说不收第二次钱就不收。然后是善：他不多收一分钱，不让你多跑一趟，不做多余的推销，每一份力气都花在你的鞋上。真和善做足了，美才会来：你觉得这个人靠得住，这个摊子让人舒服，你愿意回来，还愿意告诉别人。

反过来看那些想跳过真和善、直接做美的生意：装修很漂亮，东西不怎么样；包装很高级，售后找不到人；广告拍得像电影，客户一用就失望。这种美是假的，用前面的话说，是显露跑到了差异和纠缠前面。它能拉来第一次，拉不来第二次；而且第一次越漂亮，失望越大，回写越狠。

所以我常说，吸引不是营销部门的事，是整门生意的事。营销能做的，是把已经存在的吸引说清楚、传出去；它不能凭空造出吸引。凭空造出来的，叫拉。

◆ 四、伙伴也要吸引：让好的人自己靠过来

讲吸引，很多人只想到客户。其实在新商场里，伙伴的吸引同样要紧，甚至更要紧。员工、供应商、合作者、同行里的朋友，都是你那张关系网的一部分。好的人愿不愿意靠过来，决定了你能走多远。

这是我构想的一段。老周的家具厂转向小单快打样之后，遇到了一件意外的事：杭州有几位独立设计师——包括阿雅这样的人——听说他的厂「小单也不走样」，开始主动找上门来。她们手里有设计、有一小群自己的客户，缺的是一个靠得住的工厂。老周没有去拉她们，是他那句「图纸到实物不走样」吸引了她们。合作了一段时间后，有的设计师还把别的工作室介绍过来。老周的关系网，就这样从「几个大买家」变成了「一群小而稳的伙伴」。

这里能看见吸引的一个特点：它会传。客户吸引客户，伙伴吸引伙伴，好的人吸引好的人。这就是 E＝H(S,D) 在起作用：纠缠由显露和差异决定。老周显露出来的是「小单不走样」，这个差异恰好是独立设计师最需要的，于是关系网自己长了出来。他没有去「结网」，网是自己结的。

对员工也是一样。今天很多老板发愁招不到好人、留不住好人。工资当然要紧，但光靠工资拉来的人，别人多出一点就走了。真正留得住人的，是一门生意本身的吸引：做的事情有意义，做得好会被看见，在这里能长出自己的本事。这种吸引，同样是内能慢慢蓄出来的，不是一次招聘会能搞定的。

◆ 五、在我经济里，吸引就是「类我」的聚拢

把这一章和第七编接上。第30章讲过：未来热门产业是生产「我」，产品是「理念的我」；可只服务「我」，活不下去，必须有「类我」的社区土壤。那么，「类我」从哪里来？从吸引来。

一个人把自己的理念做出来、显露出来，就像修鞋老师傅把自己的讲究摆在摊子上。和这个理念相近的人，会自己靠过来。这些自己靠过来的人，就是「类

我」。他们不是被拉来的粉丝，是被吸引来的同路人。智能体是服务，网站是公开的一面，社区是类我——三合一里，网站和智能体负责把「我」显露出来，社区则是吸引的结果。

所以，在我经济里，美有一个非常具体的样子：你的理念够真、你的服务够善，于是有一群和你相近的人愿意留在你身边，一起交流、一起交易、一起长出新东西。这群人越聚越多，你的「我」就越活得下去。第28章讲过，「我的知识」的价格只能由社区里复合体之间的交易来定；而一个社区能不能形成，首先看它的中心有没有吸引。

◆ 六、吸引会老，也会被 AI重新读一遍

吸引不是一劳永逸的。这一节讲两件事：吸引会老；今天的吸引，还要经得起AI的读。

先说吸引会老。很多老字号、老品牌，当年吸引力极强，后来慢慢没人去了。东西没变差，有时候甚至一点没变——问题恰恰出在一点没变。客户在变，地形在变，周围人的口味和生活方式在变；你显出来的东西不变，它和新的关系网之间的距离就越拉越大。原来的内能还在，老顾客还认你，但势能不再蓄了：年轻人不知道你，知道了也觉得和自己无关。内能只出不进，迟早会用完。

所以吸引要续。续不是改头换面、追热点，而是让那一种「别处没有的东西」在新的关系网里重新显露一次。修鞋老师傅如果有一天发现，年轻人的鞋多是运动鞋、多是网购的、坏了就扔，他的讲究就需要找到新的落点：也许是运动鞋的清洗翻新，也许是教人怎样让一双好鞋多穿几年。手艺和态度不变，落点变了。这和第34章讲的换轨是一回事：真不能断，轨可以换；美也是这样，根不能断，花可以换个开法。

再说 AI的读。今天越来越多的客户，在找一家店、一个服务、一位设计师之前，先问一句 AI：附近哪家修鞋靠谱？哪家工厂做小单不走样？哪位设计师擅长做茶饮品牌？AI会去读网上关于你的一切：你的页面、你的作品、客户的评价、别

人提到你时说的话，然后替客户做一轮筛选。这意味着，吸引多了一道门：它不仅要打动人，还要被 AI读得懂、读得准。

这道门对两种生意的影响正好相反。靠拉的生意，在这道门前往往吃亏：AI读得到的是一堆广告和补贴记录，读不到稳定的口碑；一旦有过假好评、被投诉过，AI也读得到。靠吸的生意，在这道门前反而占便宜：多年真实的评价、清楚的作品、别人自发的推荐，都会被 AI读成「靠谱」。换句话说，AI把吸引的真假放大了：真的吸引更容易被看见，假的吸引更容易被看穿。

对普通人来说，应对很简单：把你真实的差异，用清楚的文字和真实的作品，放在一个公开的地方。不需要堆关键词，不需要刷评价，只需要让一个认真读你的人——不管是人还是 AI——能读懂你是谁、你擅长什么、你怎么做事。这也是第33章讲三合一时说的「网站是公开的一面」：它不只是给人看的门面，也是给 AI读的档案。档案是真的，吸引才经得起每一次重新读。

◆ 七、三种能怎样转起来：林晓的一个小账

讲内能、动能、势能，听起来有点玄。我用林晓的店算一笔小账，看三种能怎样转起来。这是我构想的后续，接在第34章她不降料之后。

她不参加大满减，外卖单子少了一截，这是动能在掉。可她做的那几件事——「今日奶源」、杯型改小写清楚原因、在小区群里说明为什么——是在蓄内能：熟客对她的信任更深了一层。过了一段时间，小区里几位妈妈开始在别的群里说「要喝奶茶就去她家，她家不降料」，这是内能在转成势能：她的名声在一个圈子里占了一个位置。再后来，附近一所学校开家长会、一个公司办下午茶，都主动来找她订，这是势能在释放成动能，而且是不靠补贴的动能。新来的这些客人喝了之后又成了熟客，动能又沉淀回内能。

一圈转下来，她的生意并没有因为离开大满减而缩小，反而换了一种长法：以前是平台给多少流量就卖多少杯，现在是关系网自己在长。这就是吸引转起来的样子。

这笔小账里有两点值得记住。第一，三种能转换要时间，也要耐心。内能蓄成势能，不是一个周末的事；在这段时间里，动能看起来是在掉的，账面是难看的。很多老板就在这一段熬不住，又回去发红包。这和第32章讲的配平是一个道理：推迟的是在动能上的施力，不是干等一段时间；力气要配到内能上。第二，每一次转换都要靠真和善托底。如果林晓某一天偷偷换了奶基，那几位妈妈的一句话就能把势能清零。吸引越大，托底的真就越要紧。

◆ 八、SDE 读法

用 S、D、E 读一遍修鞋老师傅和老周。

显露（S）：老师傅的显露是干净的摊子、一字排开的工具、擦过一遍的鞋；老周的显露是「小单不走样」。两人的显露都不张扬，但都是从真实的差异里长出来的，没有一分是跑到现实前面去的。

差异（D）：老师傅的差异是讲究和替人着想，这在一条街上很稀缺；老周的差异是小单也稳，这在碎单时代很稀缺。差异的价值，正是由纠缠决定的——D＝G(S,E)：同样的讲究，在一个人人都糊弄的环境里，差异就格外大。

纠缠（E）：这是本章的主角。两人的关系网都不是拉出来的，而是长出来的；内能（信任、默契）深厚，势能（名声、口碑）在蓄，动能（新客户、新伙伴）是自己流出来的。

再用三原理看一个关键时刻：大喇叭那一家，显露（广告、红包）和纠缠（客户其实只认补贴）在相争——关系和产品相争，逼出新的差异。如果他读懂了，就会明白，他需要的不是更大的喇叭，而是一个真正的差异。这正是第23章讲过的那种张力：张力积累（红包越发越多，人还是留不住），形状改变（不得不去找一个真东西），回写（真东西一旦出现，关系网就开始自己生长）。

三章连起来看：真是三方程对得上，善是三个「差」压得低，美是关系网有能量。真管显露不悬空，善管差异不浪费，美管纠缠能生长。三者合在一起，就是 SDE 管理学说的使命：保持 SDE 的在轨、效率、吸引。

◆ 九、应对：把「拉」慢慢换成「吸」

第一，算一算你的客户里，有多少是自己来的。看看老客户回头的比例、老客户介绍新客户的比例、不靠补贴也会来的客户比例。这几个数，就是你的吸引力读数。读数低，说明你的生意主要在靠拉；读数在涨，说明吸引在长。

第二，把预算从「拉」往「蓄」挪一点。广告和补贴是买动能，一花就没；把一部分钱和力气花在让老客户更满意、让员工更有成就感、让伙伴更放心上，是在蓄内能和势能。前者见效快，后者走得远。不必一下子全挪，每个月挪一点，看读数变化。

第三，找出你那一种「别处没有的东西」。不是「我们的吸引」，而是「我的吸引」：你的讲究、你的态度、你对某件事的执着。用一句话写下来，然后检查：我的显露有没有把它显出来？我的员工知不知道它？我的客户感觉得到吗？

第四，让好的伙伴看得见你。在你的行业里、你的社区里，把你的差异真实地显露出来。不是天天发广告，而是让真正需要你的人能找到你：一个真实的作品集，一个讲清楚你怎么做事的页面，一个可以和你交流的地方。被吸引来的伙伴，会比你拉来的伙伴走得远得多。

第五，给吸引续一口气。每年问自己一次：我那一种「别处没有的东西」，在今天的客户和今天的关系网里，落点还对不对？年轻客户知不知道我？AI读到的我，和真实的我一样吗？落点不对了，就像老师傅那样，手艺不变，换个落点；读到的不准，就把真实的作品和做法清清楚楚地放出来。

第六，熬过动能下降的那一段。从「拉」换到「吸」，中间一定有一段账面难看的日子。提前算好这一段你能撑多久（这就是上一章说的余量），在这一段里盯住内能的读数——回头客、转介绍、员工留存——而不是只盯着每天的单量。内能在涨，就说明方向对了。

第七，守住吸引的底线：不用假的美。AI能把任何东西包装得很美，可吸引一旦是假的，回写来的那一天，失去的不只是客户，还有你蓄了多年的内能。真和善是美的根，根断了，花再好看也活不长。

> **带走的话**
>
> 拉来的客人一松手就走，吸来的客人自己会回来。真和善做足了，美才会来；美来了，客户和伙伴才会自己来。

> **小账**
>
> 本章用到的维度与工具：SDE 管理学・美＝吸引（E3：内能、动能、势能）；三方程・E＝H(S,D)；三原理・E 与 S 相争推动 D；我经济・类我
>
> 本章预案卡——What If：如果流量越来越贵、补贴一停客人就走，我的纠缠还剩下什么？／How If：从 E 起手，先蓄内能（老客户、员工、伙伴），再从关系里长出差异，最后落成显露——E→D→S／Why If：关系和产品一旦相争，会逼出新的差异；那个差异是真的，吸引才会自己长

结 语

商场没有最后一战

这本书从一个判断出发：AI时代的新经济，风云突变比战场更快。写到最后，我想把全书收成一句话交给读者：**商场没有最后一战；胜算就是一直留在局里、并且一直在发生的能力。**

这句话要从两头读。一头是「没有最后一战」，一头是「一直在发生」。前一头讲局面，后一头讲人。

全书的判词只有三句，前言和导读里各写过一遍，在这里收回来，一字不改：

> **旧商场是多次性的，经验管用；新商场是一次性的，经验失灵。**
>
> **对手一夜冒出、地形月月在变、价值正在改道——这是比战场更快的风云。**
>
> **应对之道是预案：What If用三方程预判，How If用六路径应对，Why If用三原理接住。**

◆ 一、为什么没有最后一战

打仗的人常常盼着一场决战：打赢了，天下就定了。旧商场里，很多老板也有这样的念头：把这个对手挤出去，把这条渠道拿下来，把这个品类做到第一，就可以安心了。这种念头在旧商场里不全是错的。那时候的商场是多次性的：地形几年不变，对手看得见，打法可以重复，打赢一次，优势可以吃很多年。经验在那样的商场里是本钱，规模是护城河，第一名常常可以一直是第一名。

新商场不是这样。判词第一句说过：旧商场是多次性的，经验管用；新商场是一次性的，经验失灵。一次性的意思是，每一局都不重来，每一局都在改写下一局的地形。你今天打赢的这一仗，赢下的那块地形，明天可能已经不在了：平台换了

规则，模型换了一代，客户换了习惯，价值换了流向。赢得越彻底的人，越容易把这一次的赢当成「最后一战」，于是停下来守着；而局面不会停，它一边回写，一边把守着的人甩到身后。

判词第二句说的就是这种局面：对手一夜冒出、地形月月在变、价值正在改道——这是比战场更快的风云。第一编用了四章讲它。三个人加一个模型就可以是你的对手，没有侦察窗口；平台、算法、模型、成本，地形一层一层地变；价值从物的生产流向思想的生产，从「我们的知识」流向「我的知识」；经验在一次性的商场里失灵。这四件事合起来，就是「没有最后一战」的理由：不是因为对手太多打不完，而是因为局面本身一直在被改写，任何一次胜利都只是这一局的结算，不是终局。

第29章那几个慢镜头，读者大概还记得：柯达先断的是纠缠，冲印那张网被绕过去了；诺基亚先断的是差异，赛道上比的东西换了；王老吉与加多宝之争，先断的是显露，一个品牌被劈成了两半。它们都不是没看见，而是旧的稳定态把每一次想改的尝试又改写回原样。可它们都有窗口：从几年到三十多年，慢到可以看清每一帧。新商场不一样：三维同时动，没有侦察窗口，回写不等人。慢镜头让我们看清楚旧商场里的突变是怎么发生的，也让我们看清楚，新商场的快，是把它们压进了以月、以周来算的时间里。

所以，与其盼一场最后一战，不如认清一件事：商场是一条流，不是一座城。城可以攻下来、守住；流只能一直在里面游。

◆ 二、为什么要一直在发生

既然没有最后一战，那靠什么？靠一直在发生。

「发生」是本书最核心的词。母题说：对策只能从发生里来，不能从经验里来。经验是过去发生过的东西沉淀下来的结论，它在多次性的局面里管用，因为过去会重复；在一次性的局面里，过去不重复，经验就只能当参考，不能当答案。答案要在当下的局面里重新发生：此刻的显露、此刻的差异、此刻的纠缠，碰在一起，冒出一个此前没有的应对。

一直在发生，不是一直在折腾。前面第35章讲效率时说过，快不等于效率，小马那种五条线一起上，是折腾，不是发生。发生有方法，这个方法就是SDE。判词第三句：应对之道是预案——What If用三方程预判，How If用六路径应对，Why If用三原理接住。这三层，就是本书第三、四、五编的骨架，也是「一直在发生」的三个动作。

What If，是先想。局面会怎样变？三方程替你把三个方向都想到：显露会不会被替代（S＝F(D,E)），差异会不会被抹平（D＝G(S,E)），纠缠会不会被改道（E＝H(S,D)）。哪个方程没想过，哪里就是缝隙。预案不是计划，计划是押一种未来，预案是给几种未来都留一条路。第9章讲过，战场参谋为什么要准备几套方案：因为战场的风云突变就是回写剧烈；今天的商场，回写比战场更剧烈。

How If，是会走。变了以后从哪一维起手、按什么次序走？六路径告诉你，同一个局面，起手不同，结局不同。第四编六章，讲了六种次序：先做出东西再找差异再结网，先进圈子再磨差异，先看见别人没看见的差异，先抓住差异借势成网，先进入关系网再显露产品，从社区里长出差异再落成生意。真实的路，往往是这几条简单路径的组合与接续：走一段，看回写，换一条，再走一段。

Why If，是接得住。凭什么这一步能接住突变？三原理告诉你，两维相争，会推动第三维改变。产品和差异相争，逼出新的连接；差异和关系相争，逼出新的产品；关系和产品相争，逼出新的差异。张力积累、形状改变、回写，这三拍走得完，突变就被你接住了，变成了你的下一次发生；走不完，突变就把你甩出去。

读者可能注意到，全书每一章末尾都有一张小小的预案卡，三栏：What If、How If、Why If。三十六张卡，用的是三十六个不同的局面，可格式从头到尾没有变。这是我有意为之的：局面每一次都不同，可问问题的方式可以一直相同。经验失灵以后，人手里还能剩下什么可以重复的东西？剩下的就是这三问。答案是一次性的，问法是多次性的。附录里那张空白的预案卡，就是留给读者自己去填的第三十七张。

这三层合起来，就是本书书名里说的「SDE 智慧应对」。它不是一套招数，而是一种在流里游的能力：先想（三方程），会走（六路径），接得住（三原理），然后再想、再走、再接。一直这样循环，就是一直在发生。

◆ 三、「留在局里」是什么意思

「一直留在局里」这几个字，容易被误读，我多说几句。

留在局里，不是死撑。有的老板把「坚持」理解成不管局面怎样变，都守着原来的店、原来的产品、原来的打法，宁可亏到底也不改。这不是留在局里，这是站在原地，看着局走开。局是流动的，留在局里的意思，是跟着局一起动，让自己一直在关系网里有一个位置：客户还找得到你，伙伴还愿意和你合作，你还在发生新的东西。店可以关一家，产品可以换一批，路径可以换一条，只要你还在这张网里，你就还在局里。

留在局里，也不是做最大。新商场里，最大的公司未必最稳，最小的生意也未必最弱。一人公司、小团队之所以能在这一轮风云里崛起，恰恰因为它们小：回写来的时候，转身快；地形变的时候，搬家快。大有大的局，小有小的局；对多数读者来说，要紧的不是做到最大，而是在自己那一块局里，一直有位置、一直在发生。

留在局里，还有一层意思：不把别人都挤出局。旧商场里有一种想法，赢就是让对手消失。可在一张越来越密的关系网里，对手也是网的一部分，今天的对手可能是明天的伙伴，今天被你挤垮的同行，可能是明天替你分担风险的那一环。第36章讲吸引时说过，好的生意是让人自己靠过来；一个人人都想逃离的局，赢家也可能发现自己身边空了。留在局里的人越多，局本身越活，你在里面的位置也越稳。这也是真、善、美在全书最后要回收的意思：它们不是给生意加的约束，而是让一个局能一直玩下去的条件。

◆ 四、从眼睛到手，再到心

回头看全书八编，除了 What If、How If、Why If 这三层方法，还可以按另一条线分成三段来读。

第一段是眼睛。第一、二编给你一副新眼睛：先看清新商场为什么比战场还快，再学会用显露、差异、纠缠和回写去看自己的生意。眼睛换了，同样一个局面，你看到的东西就不一样了：以前只看见一个降价的对手，现在看得见他动的是哪一维、会把哪一个方程推向哪里。

第二段是手。第三、四、五编是工具：What If、How If、Why If。第六、七编是用工具读真实的局面：大模型公司之间的格局，被冲击的行业，教培与出版的突变，一人公司的崛起，谁来定价；以及普通人在我经济里的应对：生产「我」，看懂「我的面条」的成本和价值流向，学会维度上的等待，给自己建一个预案库。手上有了工具，又在真实局面里练过，你才不是只会看、不会做的人。

第三段是心。第八编讲真、善、美：在轨、效率、吸引。工具是中性的，同样的三方程、六路径、三原理，可以用来做一门让人信得过的生意，也可以用来做一门把显露推到现实前面的生意。第八编回答的是：用这些工具，为了什么。我的回答是，保持 SDE 的在轨、效率、吸引；真让你不被甩出局，善让你快而不乱，美让客户和伙伴自己来。这三样，正是「一直留在局里」的条件：不真，容易出轨；不善，容易耗干；不美，容易没有人愿意同行。

眼睛、手、心，三段缺一段都不行。只有眼睛，会看不会做；只有手，会做不知道为什么做；只有心，想做好却不知道怎样做。三层都有，才是一个能在流里游下去的人。

◆ 五、经验退到哪里去了

讲到这里，有的老板会不服气：我做了二十年生意，难道这些经验全都白攒了？

不是白攒。我在书里说经验失灵，说的是经验不能再当答案；它并没有消失，而是退到了另一个位置上。在《预案科学》那条线里我讲过：今天的文化文明以突变性、随机性为主导，全面回写剧烈，经典科学那种多次性的有序发生，并没有被取消，而是退为边缘或基础设施。商场也是这样。怎样记账、怎样管库存、怎样把一道工序做稳、怎样和人打交道，这些多次性的经验仍然有用，而且越是在突变里，越需要它们托底。只是它们从「指挥部」退到了「后勤部」：它们保证你在场上站得住，却不能告诉你下一步往哪里走。

下一步往哪里走，要靠发生。老周二十年的经验，让他的厂「图纸到实物不走样」，这是后勤；可要不要从大货转小单、往哪一群客户去，二十年的经验给不出答案，只能在今天的局面里重新发生。把经验放回后勤部，把发生请进指挥部，这是一个老板在新商场里最要紧的一次换位。

这一次换位，也是本书在《预案科学》整条线上的位置。《胜算》讲的是战场：作战参谋为什么要准备几套方案，战场预案的总方法论为什么就是 SDE 方法论。这本书把同一套方法论搬进商场，因为商场今天的回写，比战场还剧烈。战场有停火的一天，商场没有。所以预案在商场上不是战时的特殊安排，而是日常；预案库不是一次建好的档案，而是一直在长的东西。第33章给每个人建了一个预案库，结语要补一句：这个库永远建不完，它每一天都在随着局面回写。

◆ 六、给几位陪读朋友的话

这本书里，有几位陪我们一路走过来的人。他们都是我构想的人物，但他们的处境，是今天很多人的真实处境。

林晓在长沙守着两家奶茶店，夹在新开的连锁和平台规则中间。她不一定能把店开成连锁，但她可以一直在局里：守住「真奶」那一句，在平台的网和小区的网之间找到自己的位置。老周在东莞，二十年的代工轨道老了，他要做的不是推倒重来，而是把二十年里真正属于自己的那两句话，搬到新的轨上。阿雅在杭州，一人公司，客户被 AI绘图分走一半；她剩下的那一半，恰恰是 AI分不走的那部分，那是她的「我的知识」。陈姐在成都，二十个员工的翻译公司，她最难的不是选工

具，而是在工具进来以后，给每一个人重新找到位置。小马在郑州，刚毕业，满屏的机会和满屏的诱惑；他最要学的，是在一辆很快的车上，装上方向盘和刹车。

他们五个人走的路也各不相同。林晓更像是从差异起手，把「真奶」这一点差异做成看得见的显露，再拉紧小区那张网（D→S→E）；老周是从纠缠的变化起手，被逼出新的差异，再落成小单快线（E→D→S）；阿雅是先进入一群开小店的人的圈子，再显露作品，差异在圈子里慢慢磨出来（E→S→D）；陈姐是先抓住「敢负责」的差异，借老客户的网铺开，最后成形为新的服务（D→E→S）；小马则要学会先停下来，找到自己哪一维最强，再决定从哪里起手。没有一条路是标准答案，这正是六路径想说的：起手不同，结局不同，而起手要看你手里有什么。

这五个人，未必有谁会迎来「最后一战」。他们会一直面对下一次突变：下一次平台改规则，下一代模型，下一个一夜冒出来的对手。这不是坏消息。因为对一直在发生的人来说，突变不只是威胁，也是材料：每一次突变，都是三维重新碰撞的机会，都可能冒出一个此前没有的新东西。

◆ 七、对读者的一句话

最后，我想对拿起这本书的每一位企业家、管理者、小老板、刚起步的创业者说一句话。

不要等风云停下来再出发，它不会因为你没准备好就停。也不要指望一场大胜从此高枕无忧，商场没有最后一战。你能做的、也最值得做的，是让自己成为一个一直在发生的人：每天用三问看一眼自己的生意——如果局面这样变了，我的显露、差异、纠缠哪一个先断？我从哪一维起手，按什么次序走？哪两维正在相争，它们会把第三维推向哪里？——然后守住真，走得善，长出美。

胜算不是赢下最后一战，胜算是一直留在局里，并且一直在发生。

愿你在这场没有终局的风云里，一直在场。

参 考 书 目

下面只列真实存在的书和文章，作者与书名确定。体例统一为「著者．书名（原题）．年份」；年份为原著初版年份，外文书写原题；中文译本的版本、译者与出版社一律从略，读者择所便者读之。凡年份没有核到权威版本页的，一概不列；拿不准是否存在的书，同样不列。

一、战争与谋略

1. 孙武．《孙子兵法》．春秋时期成书，具体年代学界有不同看法。
2. 卡尔·冯·克劳塞维茨（Carl von Clausewitz）．《战争论》（Vom Kriege）．1832—1834，身后出版。
3. 安东尼-亨利·约米尼（Antoine-Henri Jomini）．《战争艺术概论》（Précis de l'art de la guerre）．1838。
4. 李德·哈特（B. H. Liddell Hart）．《战略论》（Strategy）．1954。
5. 马丁·范克里费尔德（Martin van Creveld）．《战争中的指挥》（Command in War）．1985。
6. 托马斯·谢林（Thomas C. Schelling）．《冲突的战略》（The Strategy of Conflict）．1960。
7. 巴巴拉·塔奇曼（Barbara W. Tuchman）．《八月炮火》（The Guns of August）．1962。
8. 约翰·基根（John Keegan）．《战争史》（A History of Warfare）．1993。
9. 罗伯特·格林（Robert Greene）．The 33 Strategies of War．2006。
10. 温斯顿·丘吉尔（Winston S. Churchill）．《第二次世界大战回忆录》（The Second World War）．1948—1953。
11. 德怀特·艾森豪威尔（Dwight D. Eisenhower）．《远征欧陆》（Crusade in Europe）．1948。
12. 安东尼·比弗（Antony Beevor）．《第二次世界大战》（The Second World War）．2012。
13. 尼科洛·马基雅维利（Niccolò Machiavelli）．《君主论》（Il Principe）．1532，写于1513年，身后出版。

二、竞争与战略

1. 迈克尔·波特（Michael E. Porter）．《竞争战略》（Competitive Strategy）．1980。
2. 迈克尔·波特（Michael E. Porter）．《竞争优势》（Competitive Advantage）．1985。
3. 艾·里斯、杰克·特劳特（Al Ries & Jack Trout）．《定位》（Positioning: The Battle for Your Mind）．1981。
4. 艾·里斯、杰克·特劳特（Al Ries & Jack Trout）．《营销战》（Marketing Warfare）．1986。
5. 金伟灿、勒妮·莫博涅（W. Chan Kim & Renée Mauborgne）．《蓝海战略》（Blue Ocean Strategy）．2005。
6. 安迪·格鲁夫（Andrew S. Grove）．《只有偏执狂才能生存》（Only the Paranoid Survive）．1996。
7. 亚当·布兰登勃格、巴里·奈尔伯夫（Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff）．《合作竞争》（Co-opetition）．1996。
8. 亨利·明茨伯格等（Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel）．《战略历程》（Strategy Safari）．1998。
9. 吉姆·柯林斯（Jim Collins）．《从优秀到卓越》（Good to Great）．2001。
10. 吉姆·柯林斯、杰里·波勒斯（Jim Collins & Jerry Porras）．《基业长青》（Built to Last）．1994。
11. 理查德·鲁梅尔特（Richard Rumelt）．《好战略，坏战略》（Good Strategy/Bad Strategy）．2011。
12. 彼得·蒂尔、布莱克·马斯特斯（Peter Thiel with Blake Masters）．《从0到1》（Zero to One）．2014。
13. 卡尔·夏皮罗、哈尔·瓦里安（Carl Shapiro & Hal Varian）．《信息规则》（Information Rules）．1999。
14. 里德·哈斯汀斯、艾琳·迈耶（Reed Hastings & Erin Meyer）．《不拘一格》（No Rules Rules）．2020。
15. 杰弗里·摩尔（Geoffrey A. Moore）．《跨越鸿沟》（Crossing the Chasm）．1991。
16. 黎万强．《参与感》．2014。

三、创新与技术

1. 克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）．《创新者的窘境》（The Innovator's Dilemma）．1997。

2. 克莱顿·克里斯坦森、迈克尔·雷纳（Clayton M. Christensen & Michael E. Raynor）．《创新者的解答》（The Innovator's Solution）．2003。
3. 埃里克·莱斯（Eric Ries）．《精益创业》（The Lean Startup）．2011。
4. 埃弗雷特·罗杰斯（Everett M. Rogers）．《创新的扩散》（Diffusion of Innovations）．1962。
5. 约瑟夫·熊彼特（Joseph A. Schumpeter）．《资本主义、社会主义与民主》（Capitalism, Socialism and Democracy）．1942。
6. 约瑟夫·熊彼特（Joseph A. Schumpeter）．《经济发展理论》（Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung）．1912，初版。
7. 托马斯·库恩（Thomas S. Kuhn）．《科学革命的结构》（The Structure of Scientific Revolutions）．1962。
8. 布莱恩·阿瑟（W. Brian Arthur）．《技术的本质》（The Nature of Technology）．2009。
9. 凯文·凯利（Kevin Kelly）．《失控》（Out of Control）．1994。
10. 凯文·凯利（Kevin Kelly）．《必然》（The Inevitable）．2016。
11. 埃里克·布莱恩约弗森、安德鲁·麦卡菲（Erik Brynjolfsson & Andrew McAfee）．《第二次机器革命》（The Second Machine Age）．2014。
12. 阿贾伊·阿格拉沃尔、乔舒亚·甘斯、阿维·戈德法布（Ajay Agrawal, Joshua Gans & Avi Goldfarb）．《预测机器》（Prediction Machines）．2018。
13. 克里斯·安德森（Chris Anderson）．《长尾理论》（The Long Tail）．2006。
14. 克里斯·安德森（Chris Anderson）．《免费》（Free: The Future of a Radical Price）．2009。
15. 沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）．《史蒂夫·乔布斯传》（Steve Jobs）．2011。
16. 埃里克·雷蒙德（Eric S. Raymond）．《大教堂与集市》（The Cathedral and the Bazaar）．1999，同名文章初稿写于1997年。
17. 林纳斯·托瓦兹、大卫·戴蒙（Linus Torvalds & David Diamond）．《只是为了好玩》（Just for Fun）．2001。
18. 吴军．《浪潮之巅》．2011。

四、经济与知识

1. 亚当·斯密（Adam Smith）．《国富论》（An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations）．1776。

2. 弗兰克·奈特（Frank H. Knight）．《风险、不确定性与利润》（Risk, Uncertainty and Profit）．1921。
3. 罗纳德·科斯（Ronald H. Coase）．《企业的性质》（“The Nature of the Firm”，论文）．1937。
4. 弗里德里希·哈耶克（Friedrich A. Hayek）．《知识在社会中的运用》（“The Use of Knowledge in Society”，论文）．1945。
5. 赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）．《管理行为》（Administrative Behavior）．1947。
6. 赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）．《人工科学》（The Sciences of the Artificial）．1969。
7. 迈克尔·波兰尼（Michael Polanyi）．《个人知识》（Personal Knowledge）．1958。
8. 迈克尔·波兰尼（Michael Polanyi）．《默会维度》（The Tacit Dimension）．1966。
9. 马克·格兰诺维特（Mark S. Granovetter）．《弱关系的力量》（“The Strength of Weak Ties”，论文）．1973。
10. 野中郁次郎、竹内弘高（Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi）．《创造知识的企业》（The Knowledge-Creating Company）．1995。
11. 埃莉诺·奥斯特罗姆（Elinor Ostrom）．《公共事务的治理之道》（Governing the Commons）．1990。
12. 丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）．《思考，快与慢》（Thinking, Fast and Slow）．2011。
13. 纳西姆·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）．《随机漫步的傻瓜》（Fooled by Randomness）．2001。
14. 纳西姆·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）．《黑天鹅》（The Black Swan）．2007。
15. 纳西姆·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）．《反脆弱》（Antifragile）．2012。
16. 约瑟夫·派恩、詹姆斯·吉尔摩（B. Joseph Pine II & James H. Gilmore）．《体验经济》（The Experience Economy）．1999。
17. 杰里米·里夫金（Jeremy Rifkin）．《零边际成本社会》（The Zero Marginal Cost Society）．2014。
18. 阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）．《未来的冲击》（Future Shock）．1970。
19. 阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）．《第三次浪潮》（The Third Wave）．1980。
20. 罗伯特·西奥迪尼（Robert B. Cialdini）．《影响力》（Influence）．1984。
21. 凯文·凯利（Kevin Kelly）．《一千个铁杆粉丝》（“1,000 True Fans”，文章）．2008。

五、管理

1. 彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）．《管理的实践》（The Practice of Management）．1954。
2. 彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）．《卓有成效的管理者》（The Effective Executive）．1967。
3. 彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）．《创新与企业家精神》（Innovation and Entrepreneurship）．1985。
4. 彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）．《21世纪的管理挑战》（Management Challenges for the 21st Century）．1999。
5. 彼得·圣吉（Peter M. Senge）．《第五项修炼》（The Fifth Discipline）．1990。
6. 约翰·科特（John P. Kotter）．《领导变革》（Leading Change）．1996。
7. 陈春花．《激活个体》．2015。

六、本系列各卷

1. 王德生．《胜算》（孙子兵法与二战风云的 SDE 解构）．本书的前一部（书名以正式出版时为准）。
2. 王德生．《预案科学——思想和知识发生的新典范》．本书的母本。
3. 王德生．《我的面条——AI时代新经济的猜想》．德麦国际，第347号。
4. 王德生．《我经济——AI时代未来的热门行业：生产「我」》．德麦国际，第224号。
5. 王德生．《我的三个宝贝》．德麦国际，第220号。
6. 王德生．《让每个人都有自己的思想和知识工厂》．德麦国际，第129号。
7. 王德生．《科学发生的结构：超越库恩》．德麦国际，第342号。

以上七部是作者自己的著作，是本书许多说法的来处。其中《胜算》《预案科学》在站上暂未查到号数，故不标注，请以德麦国际官方发布为准。

附 录

附录一　商场预案卡模板

预案卡是全书每章末尾那张小卡的完整版。用法很简单：每遇到一个可能的突变，就填一张；每个月把所有卡翻一遍，删掉已经不可能发生的，补上新冒出来的。一门生意手里常备三到五张卡，就算有了一个最小的预案库。卡不求写得漂亮，求写得具体：写到明天就能动手的程度。

卡头

- 生意名称：_____　填卡日期：_____　复看日期：_____
- 这张卡防的突变（一句话）：_____
- 突变的信号（看见什么就启动这张卡）：_____

第一栏 What If：局面会怎样变（三方程）

- 显露会不会断？如果这样变了，我的产品、门店、账号、品牌还显得出来吗？会被什么替代？（S＝F(D,E)）
- 差异会不会断？我和别人差在哪里？这个差异会不会被 AI、平台或新对手一键抹平？（D＝G(S,E)）
- 纠缠会不会断？我的客户、渠道、平台、伙伴、员工，哪一段关系最先松？（E＝H(S,D)）
- 三个方程里，哪一个我从来没想过？——那就是我的缝隙。

第二栏 How If：从哪一维起手，按什么次序走（六路径）

- 我手里此刻最强的是哪一维（显露、差异、纠缠）？
- 起手维：____　次序：____→____→____

· 第一步（一周内能做的）：_____

· 第一步之后看什么回写，再决定第二步：_____

· 换路条件（看见什么就换一条路径）：_____

第三栏 Why If：凭什么接得住（三原理）

· 哪两维正在相争？（显露与差异／差异与纠缠／纠缠与显露）

· 它们会把第三维推向哪里？我要顺着推，还是提前去接？

· 三拍检查：张力积累到了哪一步？形状打算怎样改？改完以后，回写会落在谁身上？

卡底：真善美三检

· 真（在轨）：这张卡里，哪一句关于我的真话绝不能断？

· 善（效率）：钱的上限、信用的底线、人的底线各是多少？到线就停。

· 美（吸引）：执行这张卡以后，客户和伙伴是更愿意靠近，还是更想离开？

一张填好的示例卡（构想示例）

这是我构想的一张卡，填卡人是林晓。突变：外卖平台推出大力度满减，不参加就掉排名。信号：平台通知下发、周边三家店同时参加。What If：显露上，外卖页排名会掉；差异上，「真奶」会被低价淹没；纠缠上，只看价格的外卖客会先走，小区熟客不会。缝隙：我从没想过如果平台流量长期变贵，我还有没有别的入口。How If：从差异起手，D→S→E；第一步，本周开「今日奶源」栏目；看回写：两周内熟客复购有没有涨；换路条件：一个月内总单量掉过三成，就转向E→D→S，先去社区团购和单位订单。Why If：价格（显露）和真奶（差异）在相争，会把关系网推向两边分化；我提前去接住小区那一边。三检：「真奶」不能断；本月投入上限若干，绝不刷单；美的读数看熟客转介绍。

第二张示例卡（构想示例）

这是我构想的另一张卡，填卡人是老周，用来说明预案卡不只防「坏事」，也用来接「慢慢变」的局面。突变：老买家的订单越来越碎，一单从几个货柜变成几十件。信号：连续两个季度大单数量下降、询小单打样的陌生客户变多。What If：显露上，「大批量按图生产」这个样子会越来越接不到活；差异上，「便宜、量大」正被别处的工厂抹平；纠缠上，几个大买家这段关系最先松，而独立设计师、小网店这一群新关系还没连上。缝隙：我从没想过 E＝H(S,D)——我的关系网其实是由「量大」这个显露撑着的，显露一变，网就要换。How If：从纠缠的变化起手，E→D→S；第一步，本月接三单小批量打样，不赚钱也接，专门看回写；看回写：打样客户最在意的是什么，是价格、交期还是不走样；换路条件：若三单里有两单客户回头，就转 D→S→E，把「小单不走样」做成正式的产品线。Why If：订单变碎（纠缠）和大货线（显露）在相争，会逼出新的差异；我顺着推，主动把差异从「量大」改成「小单也稳」。三检：「交期说几天就几天」不能断；试验期投入上限若干，大货线照常不停；美的读数看打样客户转介绍了几家。

两张卡放在一起看，可以看出预案卡的两种用法：林晓的卡是「突变来了怎样接」，信号清楚、动作要快；老周的卡是「局面在慢慢移动怎样跟」，信号模糊、动作要早。前一种卡多数老板都会想到，后一种卡最容易被忽略，而被甩出局的，往往正是没填后一种卡的人。

填卡的五条小规矩

第一，一张卡只防一个突变，不要把三件事塞进一张卡。第二，「信号」一栏必须写看得见的东西，比如一个数字、一条通知、一个动作，不写「市场变差了」这类说不清的话。第三，How If 的第一步必须是一周内能做、花得起的小动作，做不到就说明这张卡还没想透。第四，每张卡都写复看日期，到期没复看的卡等于没有。第五，团队里谁负责盯哪张卡的信号，要写上名字；一个人的生意，就写自己。

附录二　六路径速查表

六路径是三维的六种次序，不是两维之间的单箭头。下表帮读者在动手之前快速对一下：此刻手里哪一维最强，适合从哪条路起手。真实的路往往是几条简单路径的组合与接续，表里的「下一条常接」只是常见的接法，不是规定。

路径	白话	适合的起点	要防的坑	下一条常接	本书主讲
S→D→E	先做出东西，再找差异，再结网	手上有做东西的本事，市场还没看清	东西做出来没人要，差异是自说自话	D→E→S	第14章
S→E→D	先做出东西，再进圈子，再磨差异	有现成的关系网可借，产品够用	圈子只认低价，差异磨不出来	E→D→S	第15章
D→S→E	先看见别人没看见的差异，再做出来，再结网	看准了一个别人没看见的需要	差异看得准、东西做不出来	S→E→D	第16章
D→E→S	先抓住差异，借势成网，最后成形	有差异，有一股可借的势	势一过网就散，来不及成形	S→D→E	第17章
E→S→D	先进入关系网，再显露产品，再磨差异	已经有一群信任你的人	拿关系透支信任，产品配不上	D→S→E	第18章
E→D→S	从社区里长出差异，再落成生意	身在一个活跃的社区里	社区的差异落不成可交易的东西	S→D→E	第19章

用表的三条提醒。第一，先问哪一维最强，再选路，不要因为某条路有名的案例多就去走它。第二，每走完一步就看回写，回写告诉你该不该换路；换路不是失败，是路径的接续。第三，路径管怎样走，三方程管往哪里走，三原理管凭什么接得住，三者要一起用，单用一样容易走偏。

换路的三个信号

路径不是选定了就一条走到底。走在路上，看见下面三种回写，就该考虑换路。第一种，起手那一维已经用尽：比如从差异起手，可差异已经被同行学会、被AI抹平，再沿着这条路走，后面的显露和纠缠都没有新东西可长，就该换到另一维起手。第二种，第二步迟迟接不上：东西做出来三个月，网还是结不起来；或者圈子进去了半年，差异还是磨不出来，说明这条次序不适合你此刻的处境。第三种，两维开始激烈相争：比如关系网越来越大，产品却越来越跟不上，这时按三原理，第三维正在被推着改变，与其被推，不如主动换一条以第三维为下一步的路。换路之前，先用附录一的卡把新路写一遍，再动手。

六条路各配一句日常的话

为了让读者在小生意里也能一眼对上号，下面给每条路配一句日常的话，都是我构想的情形。S→D→E：会做私房蛋糕的人先做出来请邻居尝，从反馈里找出自己的特色，再慢慢形成订单圈子。S→E→D：做好一款家常辣酱，先放进亲戚朋友的群里卖，卖着卖着才磨出自己的口味差异。D→S→E：发现小区里很多老人不会用手机点菜，就做一个上门代下单的小服务，再在老人圈里传开。D→E→S：抓住「本地人才知道的小吃店」这个差异，借短视频的势先把人聚起来，最后才落成一条固定的探店路线产品。E→S→D：在宝妈群里做了两年热心群主，大家信任她，她再推出自己挑选的童装，最后才磨出「只卖纯棉」的差异。E→D→S：在钓鱼爱好者的圈子里泡久了，发现大家都缺一样合手的小工具，从圈子里长出这个差异，最后才做成一门生意。

这六句话不是标准答案，只是提醒：每一条路，小生意里都找得到；看清自己站在哪条路的起点上，比学会六个大公司的故事更要紧。

附录三　引文核验总表

本表汇总原〔待核〕条目的处理结果与书中用到的事实性出处（年份、数字、公开事件）。正文现已没有〔待核〕标记。「已核」是指据公开资料（官方公告、法院与企业公开信息、新闻报道、百科条目）核对过；下面丙表所列条目，正文只取大意或已写成泛指。书中不替真实人物编原话，凡转述大意处，正文已写明「大意」。

甲、原〔待核〕标记的处理结果（终稿已全部清零）

序	位置	条目	书中处理	状态
1	第14章	小米早期打法的脉络	已逐条核实（创立2010年4月、MIUI 2010年8月16日、Mi 1 2011年8月）；章首预告语已删	已核
2	第15章	拼多多早期打法的脉络	已逐条核实（2015年创立、同年9月上线、早期以农产品为主）；章首预告语已删	已核
3	参考书目	黎万强《参与感》初版年份（2014）	中信出版社，2014年8月（豆瓣）	已核
4	参考书目	吴军《浪潮之巅》初版年份（2011）	电子工业出版社，2011年（ISBN 9787121139512）	已核
5	参考书目	陈春花《激活个体》初版年份（2015）	机械工业出版社，2015年10月（珍藏版为2016年9月）	已核

乙、书中的事实性出处

序	章	说法	依据	状态
1	第1章	一款图片分享应用2012年被收购时团队只有十几个人	Facebook 于2012年4月宣布收购 Instagram，当时团队13人（商业媒体报道）	已核
2	第9章	诺曼底登陆原定1944年6月5日，因天气推迟一天，改在6月6日	二战史通行记载	已核

序	章	说法	依据	状态
3	第9章	艾森豪威尔登陆前一天写好承担失败责任的便条	便条写于6月5日，原件公开（美国国家档案馆教学文献库；《基督教科学箴言报》2014年报道）	已核
4	第9章	艾森豪威尔「计划本身一钱不值，做计划才是一切」（大意）	1957年11月国防行政预备役会议讲话，讲话记录见美国总统项目库；书中只转述大意，不加引号	已核
5	第9章	老毛奇关于作战计划的名言（大意：没有哪个作战计划能可靠地越过与敌军主力的第一次接触）	出自老毛奇1871年《论战略》一文；原话措辞以德文原文为准，书中只转述大意	已核
6	第14章	小米2010年创立；MIUI 首版2010年8月；第一款手机2011年8月	百科条目：创立于2010年4月，MIUI 首版2010年8月16日，Mi 1于2011年8月发布	已核
7	第15章	拼多多2015年创立，借微信拼团铺开	百科条目	已核
8	第16章	瑞幸2018年初在北京、上海开出首批门店	百科条目：2018年1月	已核
9	第16章	瑞幸2020年4月公告称内部调查发现2019年部分销售交易为虚构，同年6月被纳斯达克摘牌退市	2020年4月2日公告，6月29日摘牌（维基百科；CNBC）	已核
10	第16章	2021年推出生椰拿铁	上市月份各报道说法不一（4月或夏季），书中只写年份	已核
11	第17章	完美日记所属公司（逸仙电商）2016年创立，借小红书种草，线下店2019年前后开	创立于2016年（招股文件，氪Asia）；2019年新开约40家门店，首店具体日期两说，书中只写「前后」	已核
12	第18章	《罗辑思维》2012年底开播，「得到」App 2016年做出	公开报道：节目2012年12月开播，「得到」App 2016年上线	已核
13	第19章	1991年芬兰大学生发布 Linux 内核消息	百科条目：赫尔辛基大学学生，1991年发布；发帖措辞书中为大意	已核

序	章	说法	依据	状态
14	第19章	红帽1993年成立；IBM 2018年10月宣布收购，2019年7月完成	公司公告：2018年10月28日宣布，2019年7月9日完成。书中写作「2018年10月底」	已核
15	第21章	特斯拉直营门店、线上下单、统一公开定价	维基百科：通过官网与自营门店直接售车，门店多设于购物中心；部分地区禁止厂家直售，仅设展示门店；书中已写明各地不同	已核
16	第22章	奈飞1998年起做光盘租赁；2007年上线在线播放；2011年宣布拆分光盘业务后撤回	百科条目：1998年4月上线，2007年1月在线播放，2011年9月宣布、10月撤回	已核
17	第23章	李宁2018年2月登上纽约时装周	当期时装媒体报道	已核
18	第23章	李宁2012年之后的几年里经营吃力	2012年亏损约19.79亿元，为2004年上市以来首次亏损（前瞻网；中新网 2015-07-14）	已核
19	第24章	ChatGPT 2022年11月底发布；两个月左右月活破亿（据瑞银研究估算）	百科条目：2022年11月30日发布；月活破亿为瑞银2023年初的研究估算，路透社等转述	已核
20	第24章	谷歌内部为此拉响「红色警报」	百科条目与美国媒体当时报道：2022年12月	已核
21	第24章	Anthropic 2021年由 OpenAI出走的研究者创办；Meta 2023年起开放 Llama 权重（附许可条件）；2023年「百模大战」	维基百科 Anthropic、Llama 条目；京报网 2023-07-04以「百模大战」为题	已核
22	第24章	2024年5月降价潮：豆包 Pro-32k 每千 tokens 0.0008元（5月15日；折合每百万tokens 0.8元）；阿里云通义千问长文本模型降97%（5月21日）；百度两款模型免费	36氪亚洲（KrASIA）、一财全球、《财富》等当期报道	已核
23	第24章	2025年1月深度求索发布推理模型 R1 并公开权重	深度求索官网新闻：2025年1月20日	已核

序	章	说法	依据	状态
24	第24章	2025年1月27日英伟达单日跌近17%，市值蒸发近六千亿美元	彭博社、Business Standard：跌近17%，约5890亿至5930亿美元（各家口径略有差别）	已核
25	第25章	2024年1月多邻国减少约一成合同工	彭博社2024年1月8日；TechCrunch	已核
26	第25章	Klarna 2024年2月宣布 AI客服头四周处理约230万次对话、约占三分之二、相当700名全职客服；2025年5月首席执行官表示重新招人工客服	tech.eu 2024年2月28日；Entrepreneur 2025年5月（引彭博社）	已核
27	第26章	Chegg 2023年5月初称 ChatGPT 影响新用户增长，次日股价跌四成以上	CNBC 2023年5月2日：盘中跌约48%，更正稿称超过40%	已核
28	第26章	可汗学院2023年春推出 Khanmigo	百科条目：2023年3月14日	已核
29	第26章	Khanmigo 不直接给答案、像苏格拉底式老师一步步追问	可汗学院官方博客（2023-03-14）：「does not give students answers」，称其为「virtual Socrates」	已核
30	第26章	2021年夏天国家出台义务教育阶段校外培训规范措施	2021年7月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》；书中只讲事实，不作评价	已核
31	第26章	2023年9月亚马逊电子书自出版平台要求披露 AI内容，每位作者每天限上传三本	美国作家协会（Authors Guild）2023年9月报道	已核
32	第26章	2016年前后「知识付费元年」	中新网2018-09-08报道称2016年被称为「知识付费元年」，行业起步约在2013年	已核
33	第29章	柯达2012年1月申请破产保护	百科条目：2012年1月19日	已核
34	第29章	1975年赛尚做出数码相机原型	百科条目	已核

序	章	说法	依据	状态
35	第29章	柯达2005年美国数码相机销量第一，2006年第一季度被佳能超过、退到第三；2007年第四；2001年买下 Ofoto	百科条目：2001年6月买下Ofoto；2007年第四，份额9.6%；IDC 2006年第一季度：佳能19.3%、索尼17.1%、柯达14.5%，柯达此前连续五个季度居首	已核
36	第29章	诺基亚1998年起稳居全球手机销量第一，持续十来年	百科条目：1998年起约十年为全球最大手机厂商	已核
37	第29章	2007年苹果发布第一代 iPhone	苹果2007年1月宣布，6月上市	已核
38	第29章	诺基亚2013年9月宣布出售手机业务，2014年完成	诺基亚公告（SEC 6-K，2013年9月）；交易2014年4月25日交割	已核
39	第29章	诺基亚2011年2月与微软合作	两家公司2011年2月11日联合公告	已核
40	第29章	诺基亚2001年前后有塞班系统机型（Nokia 9210）	维基百科：2000年11月21日发布公告，2001年6月上市，运行 Symbian OS v6.0	已核
41	第29章	2000年广药与鸿道签王老吉商标许可合同，期限至2010年	财经媒体对该案的通行报道	已核
42	第29章	2012年5月贸仲裁决补充协议无效，鸿道停止使用「王老吉」商标	当期财经媒体报道（2012年5月）	已核
43	第29章	2017年8月最高人民法院红罐包装装潢案终审：双方可共同享有，相互指控侵权的诉讼请求均被驳回	最高人民法院网站，2017年8月16日	已核
44	第34章	2008年三鹿奶粉事件：掺三聚氰胺抬高蛋白质检测读数；企业破产	百科条目：2008年12月24日前后法院裁定破产、12月25日公告受理债权人破产申请，书中只写「最终被宣告破产」	已核
45	第25章	2025年采用「全机器翻译」与「机器翻译加译后编辑」交付的翻译项目占比合计超过六成	科技日报2026-04-26报道	已核

序	章	说法	依据	状态
46	第25章	简单客户请求大多已自动化，剩下的多为复杂、带情绪的情形	Gartner 2025-09-10 预测，CX Dive、HR Dive 报道	已核
47	第1章、第27章	Instagram 2012年被收购时13名员工；WhatsApp 2014年被收购时约55名员工	CNN Money 经 Seedtable 转引；The Conversation	已核
48	第5章	老干妈创始人早年开小餐馆，1990年代中期办厂	中新网2020-07-05；创业邦2018-09（具体年份各家不一，书中只写大致时期）	已核
49	第23章	李宁2018年2月7日纽约时装周「悟道」系列：汉字、红黄传统配色、早年赛场影像	中新网2018-03-08；数英网	已核
50	第24章	法国、中东、日本也出现自己的模型公司	Mistral AI（法国，2023-04-28）；TII Falcon（阿布扎比，2023-05）；Sakana AI（东京，2023-07）	已核
51	第10章	方便面销量下滑与外卖的关系	北京青年报等媒体报道（经爱范儿转引）；不引用企业高管表态	已核

丙、已改为泛指或大意、正文不再标〔待核〕的条目

下列条目，统稿时已把正文写成泛指或大意，不再作为核验对象；其中第7、8、9条正文带有个别年份或说法，已在「书中处理」一栏写明依据或取舍。终稿阶段若正文恢复更多具体数字，须回到乙表补核。

序	章	条目	书中处理
1	第2章	算法分发规则逐月变化	作泛指，不指任何具体平台的具体调整
2	第2章	模型能力一代一代往上走	不写具体模型名与版本
3	第5章	老干妈创始人早年开小餐馆，后来办厂做辣椒酱	各家报道年份与品种说法略有出入，只写「早年」「1990年代中期」

序	章	条目	书中处理
4	第6章	胖东来的服务细致、员工待遇好	具体做法以公开报道为准，不写数据
5	第7章	应用商店的抽成比例与规则	多次调整，不写比例；对争议各方不表态
6	第10章	方便面销量下滑与外卖的说法	商业评论中常见的说法，不写具体数据与因果
7	第14章	MIUI 更新很勤、大量听取论坛意见；小米生态链的起步时间	已核：开发版据公开报道每周五发布一版（IT之家）；生态链一般认为起步于2014年前后（澎湃，另有报道把起点放在2013年），不列公司名单
8	第15章	「砍一刀」等玩法出现的时间；早期用户构成	不写时间，不写比例；仅写「据公开报道，用户以三线及以下城市居多」（人人都是产品经理）
9	第30章	李子柒与合作公司的纠纷、停更与复更的时间线	只取公开报道的大致轮廓，不评是非

丁、构想的人物与场景

书中的林晓、老周、阿雅、陈姐、小马、何老板、何姐、何嫂、胡老板、唐会计、刘哥、谭老师、罗老板、方姐、刘老师等，以及各章标明「这是我构想的场景」的情景，均为构想，无真实原型，不对应任何具体企业或个人。

附录四　口述命题登记

本书的判断与承重命题，来自王德生的口述。下表把九条口述逐条登记，并标明每条落在书中哪几处。书中凡用这些命题处，口径与口述一致，不改其意。

编号	日期	口述（原话或原意）	落点
口述1	2026年10月12日	「最为重要的是AI时代的新经济，战场的风云突变更快。」——全书重心在 AI时代新经济，传统商战只作慢镜头对照	前言；第9章；第29章；结语
口述2	《预案科学》线	预案科学从前只出现在战场参谋（几套方案），因战场风云突变＝回写剧烈；今天文化文明以突变性、随机性为主导，全面回写剧烈，经典科学（多次性有序发生）退为边缘或基础设施	前言；第4章；第9章；结语；另见第28章、第31章
口述3	《预案科学》线	战场预案科学的设计，即作战参谋的总方法论，就是 SDE 方法论	前言；导读；第三编编序；第9章；结语
口述4	《预案科学》线	What If（三方程）、How If（六路径）、Why If（三原理）	前言；导读；第三编（第9至12章）；第四编（第13至19章）；第五编（第20至23章）；结语
口述5	我经济线	AI让行业共同知识（「我们的知识」）极便宜，聪明人应赶紧离开这个赛道；要做「我的知识」；未来热门产业＝生产「我」，产品是「理念的我」；我经济的悖论——只服务我活不下去，须有「类我」的社区土壤；唯一解法＝智能体（服务）＋网站（公开的一面）＋社区（类我）三合一	第3章；第28章；第30章；第33章；另见前言、导读、第36章、结语
口述6	《我的面条》线	「我的面条」的生产成本主要是基于 AI的新知识——如何设计和生成适合我今天需要的面条；随着物的生产与信息自动化，价值集中流向设计、方案、检查等「新知识发生」	第3章；第31章；另见前言、导读、导论、结语

编号	日期	口述（原话或原意）	落点
口述7	社区定价线	公共知识价格到了「地板砖」；「我的知识」的价格只能由社区里复合体之间交易定价	第28章；另见第30章
口述8	维度平衡学	SDE 的等待是维度上的配平，不是时机论——推迟的是某一维上的施力，不是一段时间	第32章；另见导论、结语
口述9	SDE 管理学	管理的目标＝三方程，路径＝六路径（即实践），动力机制＝三原理；S3 价值：真、善、美；D3 最优化：最小误差、最小冗余、最小亏损；E3 能量：内能、动能、势能；使命＝保持 SDE 的在轨、效率、吸引（对应真、善、美）	第八编（第34至36章，含编序）；另见导读、导论、结语