概率、位置与时机

参 哥 商 业 笔 记

二十年创业实战 · 操盘百余个 IP · 年营收十亿

一个从泥土里长出来的商业实践者的二十年思考

参哥（沈文君） 著

4000+ 短视频 · 35万字完整书稿 · 6500+ 条商业思考

概率、位置与时机

参哥商业笔记

参哥（沈文君） 著

约17万字 | 十二章 | 附录沉思录

目　录

第一章　幸存者偏差的另一面

第二章　人性是一个常数

第三章　圈层是一种命运

第四章　窗口期不等人

第五章　概率游戏的玩法

第六章　钱在哪里

第七章　物理攻击

第八章　信号塔

第九章　横向复制

第十章　不死的艺术

第十一章　后院的火

第十二章　活明白的人

附录　沉思录

第一章
幸存者偏差的另一面

财富的真相不是能力，是入场时机。

墓地里没有演讲者

二〇一九年深秋，杭州一场创业论坛。台上那位演讲者讲述自己从负债三百万到年入过亿的逆袭故事，台下两千多人如痴如醉。

我坐在角落里想另一件事：这个会场里，有多少人能复制他的路径？

几乎没有。

不是因为他们不够努力，不够聪明。而是他们正在听的这个故事，本身就是一个经过高度筛选后的样本。那些按照同样路径走、却没走出来的人，此刻不在会场里——他们在还债，在打工，在某个深夜独自面对账单发呆。

没有人想听失败者的故事。**墓地里没有演讲者**。

*　　*　　*

这个道理听起来简单，但真正理解它，我花了将近十五年。

这些成功故事都有同一个叙事结构：主人公凭借过人的眼光、不懈的努力，战胜困难，取得成功。隐含逻辑是——如果你也具备这些品质，你也能成功。

但这个逻辑有一个巨大的漏洞：**它只统计了活着的人**。

一万个人同一年、用同样的方法创业，三年后一个人成功了，九千九百九十九个失败了。媒体采访谁？论坛邀请谁上台？只有那一个人。

于是他总结出成功的三大要素、五个关键决策、七条黄金法则。但没人问：那九千九百九十九个失败者，是不是也做了同样的事？

如果是的话，这些"法则"还能叫成功的原因吗？

这就是"幸存者偏差"。我们只看到了幸存者，于是把幸存者的特征当成了幸存的原因。但真正决定谁能幸存的因素，往往根本不在幸存者的讲述之中。

*　　*　　*

二战时，美军统计返航轰炸机的弹孔分布：机翼中弹最多，驾驶舱和发动机最少。直觉上应该加强机翼装甲。但统计学家沃尔德说：应该加强驾驶舱和发动机。因为能返航的飞机，恰恰说明机翼中弹不致命。驾驶舱和发动机中弹的飞机，根本没能飞回来。

你看到的弹孔分布，是活着的飞机的弹孔分布。死掉的飞机，带走了真正致命的信息。

套用到商业世界：你听到的成功故事，是活下来的创业者的故事。死掉的创业者，带走了真正重要的教训。

更可怕的是，活下来的人往往并不知道自己为什么活下来。我见过太多这样的情况：一个人在某个行业赚到了钱，就开始总结方法论，开课程、出书、演讲。别人按他的方法去做，却发现根本行不通。

不是他在骗人。而是真正让他成功的那个变量，根本没出现在他的总结里——时机、运气、资源禀赋、一个永远无法复制的历史窗口。

*　　*　　*

二〇一二年，一个朋友老陈想做电商。淘宝正火，他身边好几个人靠开淘宝店发了财。他研究了成功店主的全部经验——选品、定价、主图、详情页、客服——全部照做，每天工作十四五个小时。

一年后，店铺倒闭了。

从方法论的角度看，他什么都没做错。但他忽略了一件事：那些成功店主大多是二〇〇九年之前入场的。那时候淘宝还处于流量红利期，开店就有自然流量。到了二〇一二年，流量成本翻了好几倍，竞争对手多了无数倍。

那些成功店主分享经验时不会告诉你这一点——不是故意隐瞒，是他们自己都没意识到。他们把成功归因于方法论，而不是入场时机。

人类的自我叙事本能，天然会放大能力的作用，缩小运气的作用。

老陈后来跟我说："我按照人家说的做了所有事，为什么就是不行？"

我告诉他：你做的所有事，都是"术"的层面。真正决定成败的，是"时"的层面。你在错误的时间，用正确的方法，做了一件注定失败的事。

*　　*　　*

人类大脑天生需要为结果寻找原因，但这个本能有一个巨大的缺陷：**它无法正确处理概率性事件**。

火烧手会疼，这是确定的因果关系。但商业世界里，大多数结果是概率性的。同样的决策，可能成功也可能失败，取决于无数你无法控制的变量。

人类大脑不喜欢概率性解释。"我恰好落在了成功的30%里"——这种解释不能给人掌控感。所以成功者会不自觉地构建"能力决定论"的叙事：我比别人更努力、更聪明、更有远见。

能力当然重要。但在一个参与者众多、变量复杂的系统里，能力往往不是最重要的因素。

真正决定成败的，往往是你不可控的东西：你出生在什么时代，你进入什么行业，你在什么时间点入场。

*　　*　　*

研究中国改革开放以来的富豪名单，规律非常明显：每一代富豪的财富来源，都高度集中在那个时代的"风口"行业，越早进入的人成功概率越高。

你让九十年代做外贸的人去二〇二〇年从零做外贸，做不起来。你让二〇〇五年做房地产的人去二〇二三年从零做房地产，大概率亏钱。

时代的力量，远远大于个人的力量。但我们的文化不喜欢这种解释，更喜欢听"个人奋斗"的故事。年轻人听着这些故事，以为够努力够聪明就能复制前人的成功。他们不知道，前人成功的真正条件已经不复存在了。

你不是在和前人比能力，你是在和前人比出生年份。

*　　*　　*

在理解了概率和时机的前提下，你的努力才有意义。

理解幸存者偏差，你就会把注意力从"怎么做"转移到"什么时候做"和"在哪里做"。

时机的权重，远大于方法的权重。

假设你的能力能让你在一个行业里排到前10%：

· 进入一个正在上升的行业，前10%大概率都能赚到钱

· 进入一个已经饱和的行业，前10%也只有一小部分能赚到钱

· 进入一个正在衰落的行业，前10%可能都在亏钱

所以真正聪明的人，不是一头扎进某个领域拼命努力，而是先抬头看看：红利期过了没有？还有没有机会？

大家都是平凡人，凭什么你能脱颖而出？这个问题你不回答清楚，创业就是自杀。

*　　*　　*

我观察过做微商的群体。二〇一三年入场的那批人，几乎个个赚到了钱。二〇一五年入场的，大多持平或小亏。二〇一七年之后入场的，几乎全亏了。

最早入场的那批人里，有家庭主妇、大学生、下岗工人，能力跟后来的人没有本质区别。唯一的区别是他们入场早——那时候朋友圈广告还没被人厌烦，微信生态还有巨大的流量红利。

时机的力量，能让一个普通人看起来像天才，也能让一个真正的人才看起来像废物。

*　　*　　*

我自己的成功，很大程度上也是时机的馈赠。我引以为傲的很多"正确决策"，其实是事后归因。当时做决策时我并没有那么确定，只是在信息不完全的情况下做了一个选择，恰好撞上了好的时代趋势。

这种认知让我更加诚实。当别人问成功秘诀时，我会告诉他们：方法论是一部分，但更重要的是时机。先判断行业有没有机会，再考虑怎么做。

如果行业都死了，方法论再好也没用。别把时代的抛弃当成个人的失败。

*　　*　　*

一百万只猴子扔硬币，扔十次全是正面的胜出。按概率，大概一千只能做到。采访这一千只猴子，它们会说："我每次扔之前做深呼吸""我的手法入射角度是四十五度"。它们真诚地相信自己的方法论，但你我都知道，这纯粹是概率。

在一个参与者众多的系统里，总会有人因为纯粹的运气而成功，然后把运气包装成能力。

运气的作用被严重低估了，能力的作用被严重高估了。认清这一点，不是为了让你悲观，而是为了让你理性。

*　　*　　*

与其研究成功者做对了什么，不如研究失败者做错了什么。

成功者的经验里掺杂了太多幸存者偏差的噪音。但失败者的教训是实打实的——选错行业、入场太晚、过度投入、资金链断裂。避开这些坑，你不一定成功，但你能活下来。活下来，才有下一次出牌的机会。

墓地里没有演讲者，但墓地里有最重要的教训。

*　　*　　*

回到开篇那个论坛。提问环节，有人问演讲者："如果让您重新来过，您还能复制自己的成功吗？"

他说："当然能。只要方法对、心态好、够努力，在哪个时代都能成功。"

他不是在说谎，他是真的这么认为。但他错了。让他从零开始，面对一个已经卷到极致的市场——大概率会失败。他当年成功的条件已经不存在了。

但不承认，不代表它不存在。

*　　*　　*

你需要对成功故事保持警惕。 听任何成功故事时都要加一个滤镜：这个人的经验有多少是可复制的？他成功的时代背景是什么？换到今天同样的方法还有效吗？

失败者的教训，比成功者的经验更有价值。因为失败者没有幸存者偏差的滤镜。

演讲台后面是墓地。那里躺着无数同样努力、同样聪明的人，他们没做错什么，只是没有活下来。而活下来的那个人，站在台上，告诉你成功的秘诀。

*　　*　　*

下一个被严重高估的东西：努力。

我很努力是一种精神按摩

创业圈子里有一句话，我听了二十年，始终觉得它是最高级的自我欺骗——"我真的很努力了。"

每次听到这句话，我都想问：然后呢？

努力是一个动作，不是一个结果。你可以很努力地往错误的方向跑，很努力地重复毫无意义的动作。努力本身不创造价值，创造价值的是努力的方向、方法和时机。

但人们宁愿相信一个简单的等式：努力等于应该成功。这个等式是假的，但它能让人在失败时感觉好一点。

"我很努力"是一种精神按摩。不解决问题，但让你保留一点自尊。

*　　*　　*

早年我也信奉"天道酬勤"，每天工作十五六个小时，真诚地相信付出一定有收获。结果有些项目做起来了，有些不管怎么努力就是做不起来。

后来我终于明白：不是所有的土地都能长出庄稼。你在盐碱地上再怎么精耕细作，收成也不会比在黑土地上随便撒点种子更好。

努力是乘数，不是被乘数。零乘以任何数，还是零。

这个认知让我从"我要更努力"切换到"我要找对地方努力"。前者的假设是成功是努力的函数，投入越多产出越多。后者的假设是成功是位置、时机和努力的复合函数，位置和时机的权重远大于努力。

*　　*　　*

为什么"努力就会成功"这个等式如此深入人心？

因为它让所有人都舒服。成功者用它来证明自己配得上财富，失败者用它来保留希望，所有人用它来获得掌控感。努力是我们唯一能控制的变量——时机不可控，运气不可控，出身不可控。强调努力，本质上是在告诉自己：命运掌握在我手中。

但真相是：成功者和失败者都很努力，只有成功者被我们看到了。我们看到的努力和成功之间的相关性，是幸存者偏差制造出来的幻觉。

*　　*　　*

这就像统计所有百岁老人的共同特征，发现他们都每天喝水，于是得出结论：喝水是长寿的秘诀。

努力也是一个普遍行为。几乎所有创业者都很努力，不管成不成功。你从成功者身上发现"努力"这个特征，不能说明任何问题。

真正有意义的问题是：在努力程度相同的情况下，是什么决定了谁成功谁失败？

*　　*　　*

朋友老周，程序员出身，三十五岁辞职开小龙虾店。每天早上五点去市场选货，晚上十二点才离开，全年无休。两年后，亏了八十多万关店。

我问他问题出在哪。他说：可能还是不够努力。

我说：你那个店开在老小区旁边，居民消费能力有限，人流量不大，靠自然流量根本撑不起一家店。就算你每天工作二十四小时，这个底层逻辑不变，结果也不会变。

他沉默了很久："我从来没有这样想过问题。"

这就是"努力幻觉"最可怕的地方：让你把注意力放在错误的变量上，以为问题出在不够拼命，从而错过了真正的问题。

选错了战场，你就是战神也赢不了。

老周那两年的努力，本质上是用战术的勤奋，掩盖战略的懒惰。

*　　*　　*

什么是战略的懒惰？就是不愿意花时间想清楚根本性的问题：底层逻辑是什么？钱从哪里来？成功概率有多大？失败了怎么办？

很多人创业，其实是在用行动来逃避思考。害怕想清楚之后发现这件事根本不应该干。所以宁愿不想，直接开始干——用忙碌填充焦虑，用疲惫证明自己的价值。

这是一种瘾，我管它叫"勤奋瘾"。染上这种瘾的人，会花大量时间优化产品细节，却不愿思考产品有没有市场；每天拜访二十个客户，却不愿研究哪些客户是真正有价值的。

不解决问题，但让你感觉好一点。

*　　*　　*

努力是必要条件，但远远不是充分条件。方向是被乘数，努力是乘数。正确的方向乘以努力，正的结果。错误的方向乘以努力，你越努力错得越离谱。零乘以任何数，还是零。

真正的智慧不是更努力，而是学会在努力之前，先判断这件事值不值得努力。

*　　*　　*

"努力就会成功"是社会运转的润滑剂——质疑努力，就等于质疑公平。但维护一个不真实的叙事是有代价的：无数人把全部筹码押在"努力"这一个变量上，忽略了其他更重要的变量。等到醒悟过来，往往已经太晚了。

*　　*　　*

把努力当作入场券，但不要把它当作胜算。上了桌之后，决定输赢的是牌技、运气、位置、时机，不是你有多想赢。

那些真正重要的因素——时机、位置、资源禀赋、认知水平——往往不在我们的讲述之中，因为它们要么不可言说，要么我们自己都没意识到。

不要用战术的勤奋，掩盖战略的懒惰。不要用身体的疲惫，代替大脑的思考。

真正的高手，是在下手之前就已经赢了的人。他们的努力，只是把已经注定的结果落实到位。

*　　*　　*

"我已经努力了这么久，不能半途而废。"这句话听起来励志，但本质上是沉没成本效应在绑架你的决策。

过去的努力和你未来应该怎么做，是两件独立的事情。打破这个恶性循环的唯一方法：抛开过去的付出不谈，如果现在重新选择，我还会选这条路吗？

如果答案是否定的，及时止损。

有时候，承认自己的努力是错的，比继续错下去需要更大的勇气。

*　　*　　*

回顾我二十年创业历程，那些做错的事，我很确定不是因为不够努力。恰恰相反，很多失败是因为太努力了——太努力地推进不应该推进的项目，太努力地坚持不应该坚持的方向。

这个世界上最贵的成本，不是失败，而是在错误的事情上获得成功的幻觉。

当你发现自己在说"我真的很努力了"的时候，停下来问自己：这个努力，是在解决问题，还是在回避问题？

*　　*　　*

如果努力不是成功的主要原因，那些"靠自己"成功的人，真的是靠自己吗？

那些靠自己的人其实站在谁的肩膀上

中国人特别喜欢"白手起家"这四个字。我做了二十年生意，真正纯粹意义上的白手起家，一个都没见过。

早年我也说过自己是白手起家——没拿家里的钱，第一笔本金是自己攒的。但随着年龄增长，我开始重新审视。父母供我读完了书，让我在该学习的年龄没为生计发愁。我是七零后，赶上了中国经济高速发展的三十年，市场的增量稀释了我犯的很多错误。如果晚生二十年，在存量市场里竞争，结果还会一样吗？大概率不会。

所谓"白手起家"，从来不是从零开始。每个人都站在某个起点上，这个起点由无数你无法选择的因素决定：出生年代、家庭背景、地区、教育、遇到的人。这些不是你"挣"来的，是你"得"来的。

*　　*　　*

当一个人把成功完全归功于自己时，要么在说谎，要么在自欺。说谎会误导后来者；自欺则更危险——你会觉得过去凭能力成功，未来也能继续成功，于是对风险失去敬畏，对环境变化失去警觉。

我见过太多人，第一次创业成功后觉得掌握了商业密码，第二次、第三次用同样的方法论做不同的事，输得一塌糊涂。他们以为是自己的能力在起作用，其实是时代的浪潮在托着他们走。浪退了，还在用同样的姿势游泳，不知道自己早就搁浅在沙滩上。

*　　*　　*

两个人条件完全相同——智商、教育、资本、努力程度、方法论。同一年进入同一个行业。三年后，一个年入千万，一个负债累累。

这种情况不仅可能，而且常见。原因可能是：第一个客户恰好是大客户，带来了资源连锁反应；进入市场的时间早了三个月，恰好赶上行业爆发；一条内容恰好被平台推上热门。

这些差异在事前几乎是随机的。但在事后，它们会被包装成"战略眼光""过人能力"。真正决定成败的，不是那个决定本身，而是那个决定发生时的环境条件。

*　　*　　*

有趣的是，越是背后有资源的人，越喜欢说自己白手起家；真正一点资源都没有的人，反而很少标榜，因为他们深知运气成分有多大。

强调"靠自己"，本质上是一种合法性建构——回答的不是"我怎么成功的"，而是"我为什么配得上这些财富"。大脑是个厉害的叙事机器，它会自动抹去不符合主线的细节。久而久之，连当事人自己都分不清，哪些是真实发生的，哪些是后来补上去的。

*　　*　　*

一个做跨境电商的年轻人，两年做到年营收大几千万，到处分享成功经验——选品方法论、供应链管理、流量策略，一套一套的。

私下聊，我问他第一桶金怎么来的。"丈母娘给的五十万。"核心供应商呢？"老婆家亲戚介绍的。"入行时有贵人吗？"老婆的表哥带我入门，告诉我很多行业潜规则。"

台上讲经验时，这些从来不提。不是故意隐瞒，是在他的叙事框架里这些东西"不重要"。但没有那五十万能不能熬过最难的半年？没有家族供应链能不能拿到好价格？没有表哥指点会不会踩进致命的坑？这些因素的作用，可能比他愿意承认的大得多。

*　　*　　*

资源和资本是可以跨代积累的。一个富二代，即使能力平平，他能调动的资源、承受的试错成本、接触到的信息和人脉，都是普通人难以想象的。他的起跑线和你不一样，容错空间和你不一样。

你会低估阶层跃迁的难度，高估个人努力的效用，然后在遭遇挫折时自我怀疑。这个"为什么"的答案，很可能不在你身上。

*　　*　　*

代际传递的不只是钱——认知、人脉、信息、机会、试错成本的承受能力，这些东西的复利效应更大，更难量化。

一个从小在商业世界耳濡目染长大的孩子，和一个从来没接触过商业的孩子，对机会的敏感度完全不同。这种认知差距，不是读几本书就能弥补的，是在日复一日的家庭对话、饭桌闲聊中慢慢形成的。

很多商业机会，在有些人眼里是显而易见的，在另一些人眼里根本不存在。这种差距不是智商问题，而是见识问题。

*　　*　　*

我自己也是"站在别人肩膀上"的受益者。早年第一份工作，老板是个有格局的人，给了我超出岗位职责的锻炼机会，我在他那里学到的比后来花几百万上课学到的都多。后来遇到的合作伙伴、贵人，在关键时刻给的帮助、资源对接——这些我能用"我自己的能力"来解释吗?

这种运气不是彩票那种运气，而是更隐蔽的运气：恰好生在那个年代、恰好进了那家公司、恰好遇见了那个人。这些"恰好"串起来，就是你的人生轨迹。改变其中任何一个，故事可能完全不同。

*　　*　　*

努力的真正价值，不在于"保证"成功，而在于"提高概率"。努力的作用是让你在机会来临时有接住它的能力。机会什么时候来你控制不了，但准备好了没有，你可以控制。

真正聪明的人生策略，不是"拼命努力然后期待成功"，而是"持续准备，然后等待时机"。

*　　*　　*

对成功者：不要太把自己当回事。时代给你的东西，时代也可以收回去。

对失败者：也不要太把失败当回事。很多时候不是你不行，是时机不对、位置不对。

你以为你不行了，其实是行业死了——别把时代的抛弃当成个人的失败。

*　　*　　*

"白手起家"是一个美丽的神话。现实是：每个人都站在某个起点上，起点高的人更容易成功，不是因为更努力，而是因为更多的资源、更大的容错空间。努力不能改变起点，也不能完全消除起点带来的差距。

真正的智慧，是承认世界的不公平，然后在这个不公平的世界里，尽可能地提高自己的概率。

*　　*　　*

承认运气的重要性，不等于宿命论。运气可以被影响，虽然不能被控制。你如何对待运气，本身就是一种能力。

我观察到一个有趣的现象：有些人确实比另一些人更"幸运"，而且这种幸运是持续的、系统性的。这背后到底是什么在起作用？

运气是一种能力吗

二〇〇八年，我做一个电商项目，团队拼命但做不起来。同期一个朋友做类似的事，团队没我们专业，方法论也不如我们，但做起来了。

关键差异：他比我早入场八个月。就这八个月，流量成本差了三倍。早期用户带来的口碑和复购效应，又进一步拉大了差距。

这是运气吗？从某种意义上是。但这个"恰好"背后，有些东西是可以分析的。

*　　*　　*

运气不是单一变量，它是由位置、时机、准备度、决策质量组合而成的复合函数。

其中至少两个半是可以主动影响的。位置可以选择，准备度可以培养，决策质量可以提升。唯一真正不可控的是时机——但如果你对行业有足够深的理解，至少可以判断它处于什么阶段。

运气本身不是能力，但提高遇到好运气的概率，是一种能力。 你不能控制哪天会刮风，但你可以选择站在风口上等待，准备好风筝随时起飞。

*　　*　　*

单个项目的成败有运气成分，但如果一个人做了十个项目、二十个项目，总体成功率就开始趋近于他的真实能力水平。这就是**"增加试错次数"**的意义。

一个做餐饮的老板，前八年开了七家店倒闭了六家。每次都认真复盘、调整策略。第八家终于成功了，现在是连锁品牌。前七次的失败让他具备了接住运气的能力。

运气青睐有准备的人——不是"准备好就会有运气"，而是"没准备好，运气来了也是白来"。

*　　*　　*

真正大成的人谈成功时往往强调运气，小成的人反而特别喜欢强调能力。这不是谦虚，是认知水平的差异。大成者站在更高维度，看到了成功中不可复制的因素。小成者把运气归因于能力，会在下一次决策中高估自己。

承认运气，不是贬低自己，而是提升自己的认知维度。

*　　*　　*

面对运气，最成熟的态度是**与运气共舞**：承认运气的存在，但不被运气控制。做自己能控制的事情，把无法控制的部分交给概率。

你不能控制每一次的结果，但你可以控制长期的概率。

具体做好三件事：

第一，**把自己放在高概率的位置上**。选择上升期的行业，选择有增量的市场，选择能接触到机会的圈子。

第二，**增加试错次数**。不要把所有筹码押在一次机会上。每一次尝试都是一次抽奖，抽的次数越多，中奖概率越高。

第三，**提高接住运气的能力**。识别机会的眼光、抓住机会的资源、放大机会的能力——这些可以后天培养。

*　　*　　*

塔勒布在《反脆弱》里讲了一个核心概念：让自己对随机性具备"正凸性"——好运气来了收益巨大，坏运气来了损失有限。

我把这个思想应用到实践中：**任何决策，先问自己——最坏的情况是什么？我能承受吗？**

如果最坏情况你无法承受，就不应该做，不管期望收益多高。小概率事件，只要你玩的次数够多，就一定会发生。这就是为什么我反复强调"不要借钱创业""不要把家底全押上"。

运气是公平的，既给你惊喜也给你打击。你能做的，是让自己对运气的波动具备弹性。

*　　*　　*

运气本身不是能力。但识别运气、创造遇到运气的条件、接住运气的准备度、管理运气波动的抗风险能力——这四样加在一起，我叫它**"运气管理能力"**。

这才是真正稀缺的东西。

*　　*　　*

二〇一四年，我投了一个短视频项目。当时赛道不明朗，很多人觉得在烧钱。但我判断移动互联网正在从图文向视频迁移。投了一笔能承受损失的钱，后来超过十倍回报。

是运气吗？短视频赛道确实爆发了，这是运气。但我对趋势有判断，控制了投入金额——这些是主动选择。

这就是"与运气共舞"：你不能决定风什么时候来，但你可以站在风口上等待，确保风不来你也不会摔死。

*　　*　　*

努力的意义，不在于消除运气，而在于让自己有资格参与到更大的概率游戏中。

顶级的机会只对特定的人开放——你需要一定的资本、能力、认知、圈子才能接触到。努力让你有资格反复接触这类机会，总体成功概率就会显著提高。

努力不能替代运气，但努力能让运气有发挥作用的空间。

真正聪明的人，是既努力又尊重运气的人。做好自己能控制的一切，对不能控制的部分保持敬畏。

*　　*　　*

有人问我：参哥，你的成功运气占多大比例？

七成。

稳定的家庭让我有条件试错，赶上互联网发展期让努力有了放大器，关键时刻遇到了贵人，踩过的坑因为各种原因都挺过来了——任何一个环节出问题，今天就是另一个样子。

正因为清楚运气的分量，我才能在下一次决策中不被过去的成功冲昏头脑。

高估自己的能力，是一切灾难的开始。

*　　*　　*

运气不是能力，但对待运气的方式，是一种能力。

那些真正大成的人，不是最有能力的人，也不是最幸运的人，而是最懂得如何与运气相处的人。尊重运气但不迷信，承认渺小但不放弃行动。

*　　*　　*

每个创业者出发之前，都应该认真回答一个问题：**你凭什么？**

我每年见几百个创业者，发现一个规律：大多数人来找我，不是想听答案，而是想找认同。

所以我通常会问一个问题，能让百分之九十的人当场卡壳：**"大家都是平凡人，凭什么你能脱颖而出？"**

我问的不是"你有什么优势"——那太容易回答了。我问的是"凭什么"。在千万个和你差不多的人里，你凭什么成为那个跑出来的？

这个问题你不回答清楚，创业就是自杀。

*　　*　　*

任何真实的商业机会都会吸引大量人进入。利润像血腥味，引来无数鲨鱼。谁能活下来？**那些在某个关键变量上具有不可替代性的人。**

时机、资源、能力、成本——不管是什么，必须有一个东西。如果你和所有竞争者一模一样，生存就完全取决于概率。你愿意赌这百分之一吗？

现实是：市场有限，成功高度不均匀分布，少数人拿走大部分利润。

你刚进这个行业，凭什么和深耕十年的老玩家竞争？你一个人单打独斗，怎么跟有团队、有资源的公司抗衡？

这些问题不是打击你，是帮你清醒。

*　　*　　*

我自己也被现实教育过。看准一个新品类，投入大量资源，半年血本无归。复盘发现：已经有三四个玩家跑在前面两年，建立了供应链和渠道优势。我做的事和他们完全一样，只是晚了两年。

在商业竞争中，"差不多"就等于"输"。

从那以后，每做一个项目，我都先问自己：凭什么是我？找不到答案就不动。没有答案的创业，大概率是去给别人当分母。

*　　*　　*

"凭什么是你"本质上问三件事：

第一，**稀缺性**。如果你提供的价值别人也能提供，你就是可有可无的。稀缺性可以来自资源、能力、位置、关系、时机，但必须有。

第二，**可持续性**。很多人的"优势"是一次性的——信息优势会消失，启动资金会花完。可持续的稀缺性通常来自**能力的积累**或**系统的建立**。

第三，**匹配性**。你的稀缺性必须和市场需求匹配。你可以是极其优秀的古典吉他演奏家，但市场对此的需求撑不起一个生意。能力的稀缺性乘以市场需求程度，才等于商业价值。

*　　*　　*

怎么找自己的"凭什么"？一个框架：

第一步，把所有优势列出来——学历、经验、人脉、资源、资金、能力。

第二步，**做减法**。"我很努力"，划掉。"学历高"，划掉。"有十万块"，划掉。这些别人也有的都不算。一直划，看还剩什么。什么都不剩？那就是没有真正的竞争优势——认清现实才能有针对性地积累。

第三步，**验证稀缺性**。去看竞争对手里多少人有同样的东西。百分之五十的人有，不叫稀缺；百分之一的人有，才叫稀缺。

第四步，**评估匹配性**。十万粉丝可以变现千万，也可以一年挣不到二百块。区别在于，你的稀缺能力有没有对准利润点。

*　　*　　*

一个做泛娱乐短视频的人，几百万粉丝，变现遇到瓶颈。原因很简单：泛娱乐吸引的粉丝没有购买力，他们是来看热闹的，不是来买东西的。

我跟他说：从第一个粉丝开始就要想变现。你的内容决定了你吸引什么人，你吸引的人决定了你能卖什么。后来他转型做垂直领域，粉丝量少了，变现能力提升了几倍。

流量本身不是目的，变现才是。不能变现的稀缺性，就不是真正的稀缺性。

*　　*　　*

"凭什么是你"这个问题，表面上问竞争力，实际上问**自我认知**。

你看到别人成功也想成功，但没冷静分析过差距有多大、能不能弥补。

我接触过太多创业者，问题不是认知太低，是认知太高——喜欢把简单问题延伸成一百个子话题，显得很有思考，但最基本的问题没想清楚：**你凭什么**。

*　　*　　*

我见过很多成功企业家，第一印象是"好像不太聪明"，不会滔滔不绝讲理论，甚至有点木讷。但他们非常清楚自己不行的地方，所以会找行的人来帮忙。

反而是"很聪明"的创业者，觉得什么都行，什么都想自己做，结果什么都做不好。

知道自己不行，是一种高级的自我认知。不是自卑，是清醒。

*　　*　　*

绝大多数人，一辈子都找不到自己的"凭什么"。 这不是悲观，是统计学现实。承认这一点，是成熟的开始。

承认之后有两个选择：一是去创造你的"凭什么"——找到值得深耕的领域，用足够长的时间积累，走通了就是真正的护城河。二是接受平凡，不创业不冒险，过可预期的人生。这不丢人。

最怕的是第三种：既没找到"凭什么"，又不愿接受平凡，反复挣扎。今天做这个项目明天做那个，时间耗掉了，什么都没积累出来。

你连主管都翻不过去，凭什么谈财富自由？人生就是一关一关过，想跳关的都死在半路上。

第二章
人性是一个常数

人这辈子能干什么样的事，完全取决于他见过什么。

贪婪恐惧懒惰是出厂设置

二十年前，广州火车站，凌晨三点。

一个中年男人蹲在角落，面前摆着三个碗，碗下面压着三张扑克牌，嘴里念叨着："猜中红桃A，十块变一百。"先有几个"幸运儿"赢了钱——都是托。气氛躁动起来，押注金额从十块涨到五十、一百。

我站在人群外围，冷眼看着这一切。这套把戏在中国的火车站、汽车站、码头上演了几十年，换汤不换药。但我真正感兴趣的，不是骗术本身，而是那些围观者的眼神。

他们明明知道天上不会掉馅饼，可脚就是挪不动。有个西装革履的中年人，一看就是出差的生意人。他站在那里犹豫了足足五分钟，最后还是掏出了钱包。三百块打了水漂。他愣在那里，表情不是愤怒，而是茫然——他不明白自己为什么会做出这样的决定。

那个凌晨，我第一次意识到：**人类这个物种，在面对贪婪、恐惧和懒惰的时候，几乎毫无抵抗力**。

这不是道德批判，而是客观陈述。就像水往低处流一样，这是写在人类基因里的出厂设置。

*　　*　　*

我做生意二十年，操盘过一百多个IP，见过形形色色的人。如果让我总结一条贯穿所有商业现象的底层规律，那就是：**人性从不更新**。

技术会迭代，商业模式会变化，平台会兴衰，但人性这个常数，从古至今没有变过一个百分点。

贪婪让人想要更多。恐惧让人害怕失去。懒惰让人寻找捷径。

这三样东西，构成了人类行为的基本动力学。你可以把所有的商业行为——购买、投资、创业、营销——拆解到最后，都逃不出这三个词的组合排列。

我不是在说人性本恶。贪婪驱动文明进步，恐惧让人类在危险中存活，懒惰催生了大部分发明创造——人类之所以发明轮子、汽车、电脑，本质上都是因为懒。

问题在于，这些出厂设置在现代商业环境中，往往会被系统性地利用。 而大多数人对此毫无知觉。

*　　*　　*

先说贪婪。

经济学里有个概念叫"边际效用递减"——你吃第一口蛋糕的快感，永远大于第一百口。按照这个理论，人应该在某个点上停止追求，因为继续追求的收益已经小于成本。

但现实中，人的行为完全不遵循这个曲线。一个人赚到第一桶金，比如说一百万，按理说生活质量已经大幅提升，应该满足了。但他不会停。他会想，既然能赚一百万，为什么不能赚一千万？赚到一千万之后，又会想，别人都上亿了，我是不是太保守了？

这不是简单的"欲壑难填"。**人的贪婪有一个更隐蔽的特征：参照系会自动升级。**

你月入一万的时候，羡慕月入十万的人。等你月入十万了，眼里只看得见月入百万的。你的快乐阈值永远在水涨船高，而你永远觉得自己"还差一点"。

这就是为什么很多财务自由的人依然焦虑。他们的银行账户足够支撑几辈子的生活，但心理账户永远是赤字。因为参照系升级了，在那个层次里，他们依然是"穷人"。

我自己也经历过。创业第七年，我赚到了曾经认为"这辈子够了"的钱。满足感只持续了不到三个月，然后又开始焦虑。

后来我想明白了：**焦虑的本质，不是缺钱，而是欲望和能力之间的落差。** 有钱人焦虑，是因为想要的也升级了。穷人焦虑，是因为基本需求无法满足。同一个机制。

理解这一点，对做生意用处太大了。**你卖的所有东西，本质上都是在填补这个gap。**

消费者买奢侈品，买的不是质量，是"拥有这个包的人"这个身份认同。买知识付费产品，很多时候买的是"我在努力变好"这个感觉。所以我一直跟团队说，我们做的东西，必须让学员拿到结果。光卖感觉，做不长久。

认清人性，不是为了鄙视人性，而是为了理解商业世界运行的真实逻辑。

*　　*　　*

再说恐惧。

如果说贪婪是向前的动力，恐惧就是向后的阻力。这两种力量在人身上同时存在，形成了一种永恒的拉扯。

从进化心理学的角度看，恐惧的优先级远高于贪婪。一个原始人，错过一顿美食可能饿一天；但对危险反应太慢，可能直接没命了。所以人类的大脑被设计成"损失厌恶"的——**失去一百块钱的痛苦，大约是得到一百块钱快乐的两倍。**

我见过太多人，明明有不错的生意机会，但就是不敢动。不是因为分析能力差，恰恰相反，他们分析得太透彻了——把所有可能的风险都列出来，然后被自己吓住了。

我也见过另一种人，生意明显已经在走下坡路，但就是不肯止损。他们宁愿守着一个日渐萎缩的市场，也不愿承认"我之前的判断错了"。因为止损意味着要面对损失，而损失带来的痛苦是他们无法承受的。

恐惧最吊诡的地方在于：它让人害怕失去，但恰恰是这种害怕，让人失去更多。

你害怕投资失败，钱在银行里躺着贬值。你害怕跳槽失败，忍着一份没前途的工作，最后被动失业。你害怕创业失败，一直"等准备好了再说"，结果准备了十年，机会窗口早就关闭了。**在商业世界里，不作为也是一种选择，而这种选择往往代价最大。**

当然，恐惧也可以是商业的驱动力。保险行业、安保行业、医疗行业，本质上都是在经营恐惧。你买保险，买的不是保单那张纸，而是"万一出事有人兜底"的安全感。

我早年做过一段时间健康类产品。那时候发现一个有意思的现象：**同样的产品，用"让你更健康"的话术卖，和用"防止你生病"的话术卖，效果完全不同。** 后者的转化率几乎是前者的两倍。

因为追求健康是贪婪，害怕生病是恐惧。恐惧的驱动力，远比贪婪强大。

*　　*　　*

最后说懒惰。

懒惰是基因里写好的节能程序。**问题在于，人的懒惰经常表现为自我欺骗：我不是不想努力，我只是在等一个更好的方法。**

我接触过上千个创业者，发现真正能做成事的人，往往不是最聪明的，而是最"笨"的——认定一个方向，闷头干，干着干着就比还在研究捷径的人先到了终点。

那些聪明人在干什么？看书、听课、参加培训，试图找到"四两拨千斤"的方法。他们觉得自己在"学习"，其实本质上是在用学习的形式偷懒——**因为学习比执行舒服太多了。** 学习不用面对失败，不用承担风险，不

用和难缠的客户打交道。你可以躺在床上刷手机，美其名曰"吸收信息"。你可以付费加入各种社群，美其名曰"拓展人脉"。但这一切，都是懒惰的变体。

认知的提升，永远是实践的副产品，而不是前提条件。 你必须先做起来，在踩坑中复盘调整，认知才会真正升级。书房里推演出来的认知，一接触现实就碎得稀里哗啦。

懒惰的另一个变体，是对"确定性"的过度追求。非要把所有情况搞清楚才动手，等终于"准备好了"，市场已经变了。

商业世界里没有百分之百的确定性。如果一件事确定能赚钱，那它早就被别人做完了。 真正的高手，都是在信息不完整的情况下做决策的。那些非要等到"万事俱备"才肯动手的人，本质上是在用"谨慎"的名义偷懒。

*　　*　　*

把贪婪、恐惧、懒惰这三个要素放在一起看，它们之间会相互作用，形成非常稳定的行为模式。

贪婪加懒惰，等于"想暴富但不想努力"。这就是所有庞氏骗局、传销、高回报理财产品的目标客户画像。他们不是傻，他们只是太想相信"躺着就能赚钱"这件事了。

恐惧加懒惰，等于"知道该改变但就是不动"。改变需要巨大努力，留在原地只需要忍受缓慢的痛苦。人的大脑擅长处理急性刺激，对慢性毒药视而不见。

贪婪加恐惧，等于"想赚钱又怕亏钱"。股市散户永远追涨杀跌——涨的时候贪婪战胜恐惧，冲进去；跌的时候恐惧战胜贪婪，割肉跑。来回几次，本金就没了。

这些行为模式，每一代人都在重复。不是因为这一代人比上一代人傻，而是因为人性的出厂设置从来没有变过。每一个新生儿，都带着同样的贪婪、恐惧和懒惰来到这个世界。他们需要花几十年的时间去吃亏、去学习、去建立自己的防御机制。而等他们终于学会了，下一代又开始重复这个循环。

*　　*　　*

你可能会问：既然人性不会变，理解这些有什么用？

我的答案是：**理解人性，不是为了对抗它，而是为了顺应它**。 这是做生意最重要的底层逻辑，没有之一。

你不能指望消费者变得不贪婪、不恐惧、不懒惰。他们就是这样的。如果你的商业模式需要消费者"理性决策"才能成立，那它一定会失败。如果你的产品需要消费者"克服懒惰"才能使用，那它一定卖不动。

好的商业，是顺着人性的纹理去做，而不是逆着来。

苹果为什么成功？不是因为技术最先进。它把"懒惰"用到了极致——iPhone的设计原则就是让用户不用思考，拿起来就会用。拼多多为什么能在阿里和京东的夹缝中杀出来？它把"贪婪"用到了极致——便宜，更便宜，还能更便宜。保险行业为什么是个永恒的生意？它在经营"恐惧"——人对死亡、疾病的恐惧是永恒的。

当你想清楚这一层，很多商业问题就迎刃而解了。你不再纠结"为什么消费者这么不理性"——因为他们本来就不理性。你不再抱怨"为什么员工这么懒"——因为懒惰是默认状态，勤奋才需要额外的激励。你不再疑惑"为什么那个明显的骗局还有人上当"——因为骗局瞄准的正是人性中最脆弱的部分。

消费者永远不会买最好的产品，他们只会买他们"认为"最好的产品。而"认为"这两个字，完全是由人性决定的。

他们会被价格锚定影响——先看一个高价，再看一个低价，就觉得划算。他们会被社会证明影响——"销量第一""好评如潮"，就觉得肯定好。他们会被损失厌恶影响——"限时优惠""最后三件"这种话术永远有效，因为人害怕"错过这次就没了"。

这些都不是理性决策，但这就是真实的消费者行为。你能做的，只有理解它、利用它，或者被它淘汰。

*　　*　　*

人性不是敌人，人性是地形。

就像将军打仗，不能抱怨"这座山为什么在这里"。山在那里，就是在那里。你能做的是研究它、翻越它、绕过它、利用它。

人性也是如此。它是商业世界的基本地形，所有的商业活动都在这个地形上展开。你越了解这个地形，越能找到自己的路。

这就是为什么我说"人性是一个常数"。常数的意思是，它不会变，但它是一切计算的基础。你可以在常数的基础上，推导出各种变量，找到各种解法。但你不能忽视常数本身。

我见过很多创业者，研究技术趋势、商业模式、市场规模，唯独不研究人性。他们以为这些是"软性"的东西，不如硬数据来得实在。**但所有的硬数据，最终都会被软性的人性所过滤。**

你的产品再好，需要消费者克服懒惰才能使用，就不会有人用。你的商业模式再精妙，和人性的纹理相悖，就无法落地。你的营销再高明，没有击中贪婪、恐惧、懒惰中的任何一个，就不会有转化。

*　　*　　*

回到开头那个火车站的场景。那个中年人不是智商不够，是在那个特定的时刻，贪婪战胜了理智。

骗子不需要比你聪明，他只需要比你更了解人性。

这句话听起来很丧，但它是商业世界的真相。好消息是，这个真相是中性的。骗子可以利用它来行骗，商人也可以利用它来创造价值。区别在于，你是在用这个知识伤害别人，还是在满足别人真实的需求。

人的贪婪需要出口，你可以提供合法的投资渠道。人的恐惧需要化解，你可以提供真正能解决问题的产品。人的懒惰需要顺应，你可以把产品设计得更简单易用。

理解人性，是为了更好地服务人性。 这是我想在这本书里传达的第一个核心观点。

为什么同样的骗局每十年收割一批人

我第一次注意到这个现象，是在2008年。

那一年，我认识的几个朋友同时陷入了"消费返利"骗局。逻辑很简单：你在平台上消费一万块，平台承诺分十二个月把钱全部返还，还额外返利。听起来荒唐，但当时真有一批人信——开小超市的老板、做装修的包工头、大学刚毕业的年轻人。他们平时买菜都要讨价还价，但面对这个明显违背商业常识的骗局，集体失智了。

平台最后崩盘，卷走几十亿。我当时想，这类骗局应该绝迹了。然后2015年e租宝来了，换了个壳叫"P2P理财"，又是几百亿灰飞烟灭。再往后，2018年虚拟货币，2021年元宇宙概念。套路换汤不换药，受害者源源不断。

历史的教训只对当事人有效，对旁观者无效。而旁观者迟早会变成新的当事人。

*　　*　　*

理解这个现象，需要先理解一个词：记忆衰减。

心理学上有个概念叫"可得性启发"——人在做判断的时候，会过度依赖容易想到的信息。你脑子里越容易浮现的事情，你越觉得它重要、它常见。

骗局刚发生时，铺天盖地的新闻让每个人脑子里都留下深刻印象，这时候跟他说"高回报投资"，他会本能地警惕。但这种警惕会随着时间递减。三年后，新闻热度过去了，记忆从"一想就害怕"变成"好像听说过"。五年后，更年轻的一代成长起来，根本没经历过。七到十年，刚好是一代人财务能力成熟的周期——二十五岁有闲钱想投资，三十五岁焦虑财富增值，上一个骗局的记忆已经淡了。

骗局不需要创新，只需要等待。等待新一批"还没被教育过"的人成长起来。

信息发达不能解决这个问题。信息过载的结果不是人更聪明，而是注意力更分散。骗局的新闻让你不舒服，你划走了；八卦让你开心，你多看两眼。**人会本能地回避让自己不舒服的信息，哪怕这些信息对他很重要。**

每一批新韭菜都觉得自己比上一批聪明——而这种自信，恰恰是被收割的前提。

*　　*　　*

你去观察那些被骗的人，会发现一个共同特点：他们大多数并不是真的"贪心"，而是"怕错过"。

这两者的区别很微妙，但很关键。纯粹的贪心是进攻性的，是"我要占便宜"。而怕错过是防御性的，是"别人都在赚钱，我不能落后"。

我接触过很多被骗的人，事后跟他们聊，发现他们入局的理由往往不是"我觉得能赚大钱"，而是"我看到身边的人都在做，我怕错过机会"。这是一种群体性的恐惧。

当你发现同事买了某个理财产品赚了钱，亲戚投了某个项目分红了，朋友圈有人晒收益截图，你心里产生的不是贪婪，而是恐惧——怕被时代抛弃，怕比别人过得差，怕错过"改变命运的机会"。

在这种恐惧的驱使下，人的判断力会急剧下降。

因为恐惧会缩短你的决策时间窗口。你觉得"机会稍纵即逝"，你觉得"再不上车就晚了"。骗局的设计者深谙此道，不断制造紧迫感："最后三天""名额有限""月底截止"。

如果把人类历史上所有骗局放在一起归纳，底层结构惊人地相似：利用贪婪和恐惧两个情绪，制造"稀缺性"和"紧迫感"两个触发器，通过"社会认同"打消疑虑——"你看，这么多人都在做，难道他们都是傻子吗？"

骗局不是在考验你的智商，而是在考验你的情绪控制能力。而情绪控制，恰恰是人类最薄弱的环节。

*　　*　　*

人类的理性是后天学习的，而情绪是出厂配置的。

你可以通过教育让一个人学会逻辑推理，但你没办法通过教育消除他的贪婪和恐惧。这两样东西是刻在基因里的。当理性和情绪冲突时，情绪几乎总是赢——不是因为它更正确，而是因为它更快、更强烈、更难以抗拒。

你可以做一个思想实验：假设你知道某个投资是骗局，百分之百确定，但你亲眼看到身边十个人都从中赚了钱。你的理性告诉你"这不可能"，但你的情绪在说"万一呢？"这个"万一"的力量，大到可以摧毁一切理性分析。

我见过最讽刺的案例：一个专门研究金融诈骗的律师，自己也被骗了。他完全知道那个项目有问题，所有红旗信号都识别出来了，但还是投了一笔钱，"想验证一下自己的判断"。

这个理由听起来很荒唐，但我理解他。他不是在验证判断，他是在跟自己的欲望做最后的妥协。他的理性已经做出了正确的结论，但他的情绪不甘心，需要找一个借口来满足自己。

人在做决策的时候，很少是先判断后行动。大多数时候是先有行动的冲动，然后找理由来合理化。　人不是理性的动物，而是"擅长为自己的非理性找理由"的动物。

所以你在设计产品、制定营销策略的时候，不能假设消费者是理性的。你要假设他们是情绪驱动的，然后思考如何与他们的情绪对话。这不是要你欺骗消费者，而是要你理解真实的人类行为模式。

*　　*　　*

还有一个更深层的现象：信息不对称的循环。

每次骗局发生后，媒体大量报道，专家分析，监管出台新规。表面上看漏洞被补上了，但实际上这些信息是有筛选性的。

什么样的人会认真阅读这些报道？是已经有防范意识的人，他们本来就不太可能被骗。什么样的人会忽略？是正被欲望驱使的人，他们看到负面新闻的第一反应是"那些人太笨了，我不会那么傻"。

信息的传播是有选择性的，而这种选择性恰恰让最需要这些信息的人接收不到。

更糟糕的是，互联网算法推荐加剧了这种效应。搜"高回报投资"的人，看到更多高回报信息，包括精心包装的骗局广告；搜"骗局揭秘"的人，防线更牢固。两类人活在两个平行世界里，看到的是完全不同的信息。

我有一次跟一个做数据分析的朋友聊天，他给我看了一组数据：在某个被定性为诈骗的平台崩盘前三个月，仍然有大量新用户注册入金。这些人不是没听说过风险，而是他们接触到的信息是精心筛选过的——平台的正面宣传、早期用户的收益截图、意见领袖的背书。负面新闻被算法过滤掉了，或者被他们自己主动忽略了。

人只愿意相信自己已经相信的东西。**骗局的本质，就是利用这种确认偏误，给你提供你想要听到的信息。** 你想听到"你这次不一样""你比别人聪明"——这种感觉太诱人了，诱人到让你忘记所有的便宜都有代价。

*　　*　　*

本质是人类认知的一个结构性缺陷：我们能记住发生在自己身上的事，但很难从别人的教训中真正学习。这不是道德问题，也不是智商问题，而是生物学问题。

人类的大脑在进化过程中，形成了一套高效的学习机制：亲身经历的事记得牢、印象深、形成条件反射；听说的事记得浅、印象淡、很难改变行为。这套机制在原始社会非常有效——你被火烫过一次，以后就不会再乱摸火了。但现代社会不一样，金融产品、商业模式太复杂了，你不可能什么都亲身经历一遍。你必须学会从别人的经历中学习，而这恰恰是人类大脑不擅长的事情。

我们能理性地知道"这是骗局"，但没办法在情感层面真正体验那种被骗之后的痛苦。这种痛苦只有当事人才能体验，而等我们自己体验到的时候，已经太晚了。

这就是为什么每一代人都要为同样的错误付出代价。这是认知结构的固有局限，不是教育能解决的问题。

想明白这一点，我反而释然了。以前看到有人被骗，会觉得愤怒——这么明显的骗局，怎么还有人上当？后来不愤怒了，因为我理解了这是人性的必然，是生物学的宿命。

当然，理解归理解，这不意味着我们什么都不做。理解这个规律，不是为了割韭菜，而是为了设计出真正帮助消费者的产品。你知道消费者容易被情绪驱使，你是利用这一点让他们买不需要的东西，还是帮他们做出更好的选择？两种哲学，两种结果。

*　　*　　*

真正持久的生意，恰恰是建立在"不利用人性弱点"基础上的。

为什么？因为利用弱点的生意本质上是一次性买卖。你骗了他一次，他不会来第二次，还会告诉朋友别来。获客成本越来越高，最后入不敷出。而帮消费者解决问题的生意，口碑效应会让获客成本越来越低。

真正的商业高手，是把生意做成正和博弈——消费者得到他想要的东西，你赚到你应该赚的钱。双方都觉得值。

这听起来像鸡汤，但它是我二十年生意做下来最深刻的体会。我见过太多聪明人，精于计算，擅长利用各种心理技巧"转化"消费者。短期内赚得很快，但长期来看做不大、做不久。因为他们把生意做成了零和博弈——他们赚的钱，是消费者亏的钱。这种模式注定不可持续。

理解人性，是为了更好地服务人性，不是更好地剥削人性。

*　　*　　*

还有一个原因：每一代人都觉得"这次不一样"。2008年觉得互联网金融是全新的，以前的经验不适用了。2015年觉得P2P是金融创新。2018年觉得区块链是颠覆性技术。

这种"这次不一样"的心理，是人类最危险的认知偏误之一。历史学家会告诉你，每一个时代的人都觉得自己活在历史的转折点上，都觉得以前的规律不再适用了。但回头看，该发生的还是发生了，该轮回的还是轮回了。技术在变，模式在变，但人性没变。

一个产品如果违背了基本的商业逻辑——比如承诺不可能的回报率——那它就是骗局，不管用什么新概念包装。　当有人告诉你"传统金融的规律不适用于区块链"的时候，你应该立刻警惕。

我有一个判断标准：一个商业模式如果不能用一两句话解释清楚盈利逻辑，要么是骗局，要么是还没想清楚。两种情况都不值得投资。真正好的生意，逻辑都是清晰的：低买高卖，提供服务收取费用，创造价值获得回报。几千年没变过。

*　　*　　*

人性的弱点是一个常数，商业世界里的所有现象，都可以用这个常数来解释。

骗局之所以存在，是因为人有贪婪和恐惧。营销之所以有效，是因为人有虚荣和从众。品牌之所以值钱，是因为人需要认同和归属。理解了这些，你就理解了商业的底层代码。

但这里有一个关键的分野：收割者看到的是消费者的弱点，想的是怎么利用；创造者看到的是消费者的需求，想的是怎么满足。两种视角，两种结果。

消费者不是傻子。他们可能被骗一次两次，但他们会学习、会传播、会用脚投票。利用人性弱点的生意，最后都会被市场淘汰。市场的自我净化机制虽然慢，但从长期来看，一定会生效。

*　　*　　*

理解了骗局为什么能持续存在，就更容易理解一个更普遍的商业现象：消费者到底想要什么？

他们想要的不是"最好的东西"。如果消费者真的总是选择最好的东西，那这个世界就没有骗局存在的空间了。

消费者想要的，是他们认为"最对的东西"。这个"对"，不是客观意义上的对，而是主观意义上的对——符合他们的认知，满足他们的情绪，契合他们的处境。

这才是理解消费者行为的真正钥匙。

人不买最好的东西买最对的东西

我做生意头几年，犯过一个典型的错误。

那时候我代理一款护肤品，原料进口，配方是花大价钱请专家调的，生产线按药厂标准建的。成本比同行高一大截，品质确实没话说。我信心满满，觉得这么好的东西，还怕卖不出去？

结果卖得一塌糊涂。隔壁摊位卖的是另一个牌子，包装花里胡哨，成分表我一看就知道是糊弄人的，成本估计是我的三分之一。但人家销量是我的五倍。

我想不通。拉着顾客问：你知不知道我这个产品用的是什么原料？你知不知道那个便宜货里面都是什么玩意儿？顾客听完点点头，然后依然走向隔壁摊位。

那段时间我很沮丧，觉得劣币驱逐良币，消费者愚蠢。后来才明白，愚蠢的是我。

*　　*　　*

消费者不买最好的东西，这不是因为他们傻，恰恰相反，这是一种极其理性的行为。

当我说我的护肤品"最好"的时候，我的标准是：原料等级、配方科学性、生产工艺。但消费者买护肤品的时候，她的标准是什么？

用完之后皮肤是不是立刻变亮、闺蜜用的什么牌子、这个价位会不会让老公觉得太败家、包装拿出来好不好看。

你看，我的"最好"和她的"最好"，根本不在同一个坐标系里。

不存在客观的"最好"，只存在主观的"最对"。 最对，意味着在这个人的特定处境下，这个选择最能满足她的真实需求。

而真实需求，往往不是商家以为的那个。

*　　*　　*

经济学里有个概念叫"消费者剩余"——消费者愿意支付的最高价格，减去实际支付的价格，就是他"赚到了"的感觉。但这个理论有个隐含假设：消费者能够准确评估商品的价值。现实中这个假设几乎从不成立。

绝大多数消费者不具备评估商品真实价值的能力。他不知道什么是好的成分，不知道什么是好的工艺，不知道什么是合理的成本结构。他只能依赖一些替代性指标来做判断。

这些替代性指标，才是消费者真正的决策依据。

价格是最常用的替代指标——人有一种本能认知：贵的应该更好。品牌是另一个——当消费者无法判断品质的时候，他会选择"别人都在买的那个"，这是一种理性的风险规避。外观和包装也是——消费者会下意识地认为包装精美的产品，生产商应该更用心。

所有这些替代指标，本质上都在帮消费者解决一个问题：**在信息不完备的情况下，如何做出一个"不太会后悔"的决定。**

注意，不是"最优决定"，是"不太会后悔的决定"。这两者的差别，就是商业世界最大的秘密之一。

*　　*　　*

我经常跟做产品的人讲一句话：你不是在卖产品，你是在帮消费者降低决策成本。

什么叫决策成本？就是消费者做出一个购买决定所需要耗费的时间、精力和心理资源。

你去超市买一瓶酱油，货架上有三十个牌子。如果你要做出"最优决策"，你得把三十瓶都拿起来，看配料表，比价格，查口碑。这个过程可能要花半小时。没有人会这么干。

实际上消费者的做法是：扫一眼货架，看到认识的牌子，拿下来扔进购物车，十秒钟搞定。他买的是最好的酱油吗？几乎肯定不是。但他买的是"对他来说最对的酱油"。

理解这一点，你就理解了为什么品牌值钱。

品牌的本质功能，就是降低消费者的决策成本。看到熟悉的品牌，大脑自动调用过去的印象，不需要重新评估。这种信任，就是品牌溢价的来源。

消费者不是在为品质付费，是在为"不用费脑子"付费。这句话听起来有点刻薄，但它描述的是客观事实。

*　　*　　*

消费者真正在权衡的不是价格和品质，而是：**这笔钱花出去，我的后悔概率有多大**。

因为损失厌恶，买错东西的痛苦远大于买对东西的快乐。所以消费者脑子里想的不是"怎么买到最好的"，而是"怎么避免买错"。

如果追求"买到最好的"，消费者应该花大量时间研究，成为半个专家。但这个成本太高了，绝大多数人不愿意付。

如果追求"避免买错"，消费者的最佳策略就是：选那个"最不可能出错"的选项。什么叫最不可能出错？大家都在买的、品牌知名的、价格不是最低的、看起来还行的——这些特征叠加在一起，构成了一个"安全选择"。

消费者买的不是最好的东西，是最安全的东西。 "安全"有双重含义：使用上的安全，和心理上的安全——"就算不好，至少我不是唯一被骗的"。

你回想一下自己买东西的经历，尤其是买那些你不太懂的东西的时候，是不是也有类似的心理？买车考虑"保有量大不大，维修方不方便"，买房考虑"这个楼盘住了多少人"，买课程看"已经有多少人报名了"——这些都是"避免买错"的心理在起作用。

*　　*　　*

理解了消费者买的是"最对"而非"最好"，商业逻辑就清晰了很多。

我后来做任何产品，首先想的不是"怎么做到最好"，而是"我的目标客户认为什么是最对的"。这两个问题的答案，往往天差地别。

比如做知识付费产品。如果你追求"最好"，你可能会请最顶级的专家、做最系统的课程体系。但消费者不一定为此买单。

消费者买知识付费的时候，他真正想要的是什么？你以为是知识本身吗？不全是。他想要的是：**用最小的代价，获得一个"我在进步"的感觉，同时这个感觉要能被他的社交圈认可**。

所以什么样的知识付费产品卖得好？不是最系统最深度的，而是：老师有名气（降低选择风险）、价格适中（不至于有负担）、主题切中焦虑（让人觉得"我需要"）、容易学完（不会买了就放那儿）、学完有谈资（能在社交场合提一嘴）。

你看，这些要素没有一个是关于"内容最专业"的。

这不是在批评消费者肤浅。**消费者从来都是务实的，他们精确地知道自己能投入多少，想获得什么**。 你觉得他们傻，是因为你以为他们的需求和你想象的一样。

*　　*　　*

几年前我帮一个做高端家具的品牌做咨询。创始人是个匠人，木工手艺没得说，用的木料都是百年老树，榫卯结构不用一颗钉子，每件都是艺术品。但销量惨淡，竞争对手工艺粗糙得多，生意都比他好。

我跟他分析：你的产品确实比他们好很多，但消费者看不出来。普通人不懂榫卯结构，不懂木料年份。他们能感知的是外观设计、价格、品牌知名度、店铺风格。在这些维度上，你没有任何优势——设计偏传统，价格高三倍但看不出贵在哪里。

他问：那我是不是应该降低品质？我说：不是。你要做的，是把品质优势翻译成消费者能理解的语言。

后来做了四件事：外观做得更现代；做透明工坊让消费者亲眼看制作过程；给每件家具配"护照"记录木头来源和匠人签名；营销重点从"工艺好"转向"可以传三代"。

这些改变没有提升"绝对品质"，但大幅提升了"感知价值"。消费者能看懂了，能感受到了，能讲给别人听了。一年后销量翻了四倍。

品质是客观的，但价值是主观的。你的工作不是把品质做到最好，而是把消费者感知到的价值做到最大。

*　　*　　*

我不是在说品质不重要。品质是底线，没有品质的产品不可能长久。但品质和成功之间，不是简单的线性关系。

很多匠人、技术派的创业者，有一种执念：我只要把产品做到极致，客户自然会来。这种想法叫"酒香不怕巷子深"，在今天的商业环境里，基本等于自杀。

品质是必要条件，不是充分条件。 必要条件的意思是没有它不行，充分条件的意思是有了它就够了。很多人分不清这两者，把必要当成充分。

品质是门票，但光有门票不够——你还需要让消费者知道你好、相信你好、愿意为你的好买单。而这些事情，每一件都跟"品质"本身没有直接关系。

*　　*　　*

消费者的行为看起来"不理性"，是因为"理性"这个词被误解了。

经济学说的理性是最大化效用。但"效用"是主观概念，包括了所有能给人带来满足感的东西——不只是功能性价值，还包括情感价值、社交价值、身份认同价值。

当一个消费者花五万块买一个包，功能跟五百块的没区别，都是装东西的。但从效用角度看，这五万块买到的东西太多了：身份感、优越感、被羡慕的感觉、进入某个圈层的入场券。**她在最大化自己的效用，只不过"装东西"这个功能在她的效用函数里只占很小的权重。**

你以为的理性：追求功能最大化、性价比最高。消费者的理性：在我的预算范围内，买一个让我综合满意度最高的东西，其中功能只是一部分，可能还不是最重要的。

商业的本质，是理解真实的人的真实需求，而不是理解你想象中的人应该有的需求。

*　　*　　*

我年轻时的错误本质是：用自己的标准代替了消费者的标准。

做产品太容易陷入"创造者视角"。你太了解这个产品了，知道每一个细节，知道成本花在哪里。这些信息在你脑子里太清晰了，以至于你下意识以为消费者也知道。

但消费者什么都不知道。他看到的只是货架上一个商品，三秒钟决定买不买。你花了多少心血、成本有多高、工艺有多好，完全不存在于他的决策过程中。

你的产品必须在消费者的决策框架里获胜，而不是在你自己的评价体系里获胜。

*　　*　　*

我现在做任何项目，都会问自己三个问题：

第一，我的目标消费者是谁？不是"所有人"，是具体的、画像清晰的一群人。

第二，这群人做购买决策的时候，真正在意的是什么？不是我觉得他们应该在意什么，是他们实际上在意什么。

第三，在他们在意的那些维度上，我怎么做到最优？不是在所有维度上做到最好，是在他们关心的维度上做到最好。

这三个问题回答清楚了，产品就成功了一半。

很多创业者第一个问题就答错了。他们说"我的目标客户是追求品质的人"——太模糊了，没有任何指导意义。你必须精确到：我的目标客户是25-35岁的城市女性，月收入一万到两万，有美妆消费习惯，主要通过小红书获取信息，在乎成分但不具备专业判断力，倾向于选择"同类人都在用"的产品。

精确到这个程度，你才知道产品应该长什么样、定什么价、怎么推广。

*　　*　　*

"最对"意味着：

- 在他的认知范围内，他能理解的好；
- 在他的预算范围内，他能负担的好；
- 在他的风险偏好下，他敢选择的好；

· 在他的社交环境里，他不会被异议的好。

一个产品如果能同时满足这四条，就是这个消费者的"最对"。而你作为商家要做的，就是搞清楚你的目标消费者的这四条分别是什么，然后让你的产品完美匹配。

不要试图教育消费者，不要觉得他们"应该"怎样。消费者是你的衣食父母，不是你的学生。**顺应不是妥协，是智慧**。

*　　*　　*

那么问题来了：如果消费者买的是"最对"而不是"最好"，他们做决策的时候，脑子里到底在想什么？

答案是：消费者不是在"买东西"，他是在"解决问题"。那个东西只是他解决问题的工具。你只有理解了消费者真正要解决的是什么问题，你才能真正理解他为什么买这个、不买那个。

而这个问题，往往不是你以为的那个问题。

消费者永远在解决自己的问题

太多创业者以为自己在卖产品。卖奶茶的以为自己在卖奶茶，卖课程的以为自己在卖知识，卖化妆品的以为自己在卖成分。他们把大量精力花在产品研发、功能迭代上，却想不明白为什么销量上不去。

消费者从来不为你的产品买单，他们只为自己的问题买单。 真正理解这句话的人不到十分之一。大多数人把它当作营销术语，点点头就忘了。

*　　*　　*

经济学里有个概念叫"效用"——消费者从商品中获得的满足感。传统理论认为消费者会追求效用最大化。这有一定道理，但它忽略了一个关键问题：**消费者感知到的效用，和商品本身的客观价值，往往是两回事**。

一瓶矿泉水，在超市卖两块钱，在沙漠里可以卖两百块。水还是同一瓶水，但消费者的问题变了。超市里解决的是"日常饮水"问题，沙漠里解决的是"生存"问题。问题的紧迫程度不同，支付意愿就不同。

这不是什么高深的道理。但你把这个逻辑延伸到所有商业场景里，就会发现：**你以为你在卖的东西，和消费者以为他在买的东西，经常不是同一个东西**。

我见过一个做高端茶叶的老板，他的茶确实好，从原产地精选，工艺讲究，获过各种奖。花了三年打磨产品，品质行业前三，但销量一直起不来。

后来我跟他聊，问了一个问题：你的客户是谁？

他说，喜欢喝茶的人。

我说，这不对。买你这个价位茶叶的人，有几个是真的懂茶、真的在乎工艺？

他想了想，大概百分之二十。

我又问，那另外百分之八十的人，买你的茶干什么？

他愣住了。答案其实很简单：送礼。

买高端茶叶的人，大部分不是自己喝，是送人。他们关心的不是口感工艺，而是包装够不够高档、品牌够不够响亮、拿出去有没有面子。他三年来改进工艺、提升口感的努力，都没有解决客户真正的问题。

我跟他说，你把包装预算翻三倍，找个有名的设计师做限量版礼盒，效果比你改十年配方都强。他后来照做了，销量半年翻了四倍。

*　　*　　*

产品当然重要。但产品重要性的权重，取决于消费者要解决什么问题。

如果消费者要解决的是功能性问题——比如一把菜刀切不切得动肉——那产品性能就很重要。但大多数消费场景里，消费者要解决的问题比我们想象的复杂得多。

我做过一个分类。消费者买东西，通常在解决四类问题：

第一类是功能问题。 我需要一个能打电话的手机，一双能走路的鞋，一辆能代步的车。这是最基础的需求，解决"有没有"的问题。

第二类是效率问题。 我需要一个打字更快的键盘，一个洗得更干净的洗衣机，一个让我学得更快的课程。这是解决"好不好"的问题。

第三类是情绪问题。 我需要一杯奶茶让自己开心一下，需要一个包让自己有面子，需要一次旅行让自己放松。这是解决"感觉"的问题。

第四类是身份问题。 我需要让别人知道我是什么人，需要进入某个圈层，需要获得某种认同。这是解决"我是谁"的问题。

这四类问题，从上到下，和产品本身的关联度逐级递减，和心理、社交、符号的关联度逐级递增。

有趣的是，越往下的问题，支付意愿越高，利润空间越大。

一双能走路的鞋可能卖一百块，一双让你跑得更快的鞋可以卖五百块，一双让你穿上感觉很酷的鞋可以卖两千块，一双证明你是某个圈层的鞋可以卖两万块。

消费者不是傻子。他们不会为同一个功能支付二十倍的价格。但他们会为完全不同的问题，支付截然不同的代价。

所以当你抱怨消费者不识货的时候，先问问自己：你卖的是货，还是消费者问题的解决方案？

*　　*　　*

消费者其实很清楚自己要什么，只是他们自己也说不清楚。人的购买决策，绝大部分在潜意识层面完成。他们会编造一个理性的理由来解释行为，但那个理由往往不是真正的原因。

我有个做知识付费的朋友，早年做过一个实验。同一门课两个版本：99块主打"三天学会写作"，999块主打"成为自媒体人的必修课"。内容一模一样，只是文案不同、定价不同。结果999块的销量更高，退款率更低，好评更多。

后来他做用户调研发现：买99块版本的人大多抱着"试试看"的心态，学完觉得"也就那样"；买999块版本的人，在付款那一刻就完成了一次身份认同，觉得自己是"认真在做自媒体的人"。

99块解决的是"学个技能"的问题，999块解决的是"我是一个认真做事的人"的问题。**同样的产品，解决的是不同的问题。**　涉及自我认知，人最不吝啬。

同样的逻辑：奢侈品店服务员态度越差，顾客越买账——那种傲慢在说"能来这里消费的人是有身份的"。保健品在药店卖不动，在养生馆能卖天价——老年人买的不是保健品，是陪伴和尊重。

用"消费者在解决什么问题"这个视角看商业世界，很多事情一下子就清晰了。

*　　*　　*

但这里有一个陷阱，很多聪明人会掉进去。

他们学会了这个框架，就开始揣摩消费者心理，想着怎么"制造需求""创造焦虑"。短期来看，这确实能赚钱。但长期来看，是一条死路。

因为消费者虽然不完全理性，但有一个最基本的判断力：这东西对我有没有用。你可以用话术让他冲动下单，但产品没真的解决他的问题，他不会复购，不会推荐，甚至到处说你坏话。获客成本越来越高，利润越来越薄。

我见过太多这样的案例。某个品类火了，一堆人冲进去做，用各种套路割韭菜。一年之后，整个品类被做烂，消费者一听到这个词就反感。先入场的人赚到钱跑了，后入场的人全部炮灰。这种玩法本质上是在透支行业的信任资产。

真正能持续赚钱的生意，一定建立在"真的在解决问题"基础上。**你要找到消费者真正愿意付高价解决的问题，而不是你想象出来的问题**。 这就是商业的技术含量所在。

*　　*　　*

消费者要解决的问题不是固定不变的。它会随着时代、收入、年龄的变化而变化。二十年前中国人买车解决的是"有没有"的问题，十年前是"好不好"，现在是"这车代表什么"。

同一个人，在不同人生阶段，要解决的问题也不同。二十岁买衣服是为了好看，三十岁是为了得体，四十岁是为了舒服。你不能用同一套方案卖给不同阶段的人。

更微妙的是，消费者自己都不知道自己要解决什么问题。他们会被社会舆论影响，被广告洗脑，被身边的人带节奏。今天觉得自己需要这个，明天又觉得需要那个。

做生意的人必须比消费者更了解消费者。这句话不是傲慢，是生存的必要条件。

怎么做到这一点？我有几个方法论。

第一，不要听消费者说什么，要看他们做什么。 消费者说"我想要便宜的"，但他们买的往往是贵的。消费者说"我要健康的"，但他们吃的往往是好吃的。语言是理性编造的，行为是潜意识驱动的。

第二，往前追溯一层，问问"为什么"。 消费者说他要买一台跑步机。你不要急着卖跑步机，先问：他为什么要买？健身。为什么健身？减肥。为什么减肥？好看。为什么想好看？因为要相亲。——他真正要解决的是"相亲成功"，跑步机只是他以为的解决方案。也许你有更好的方案卖给他。

第三，观察做得好的同行，想想他们到底在卖什么。 表面上看大家卖的是同一种产品，但做得好的人，一定是抓住了消费者更核心的问题。你把他的文案、定价、包装拆开来分析，就能看到他在回应什么需求。

第四，永远保持对消费者的敬畏。 消费者可能在某个具体知识上不如你，但在"对自己有没有用"这个判断上，他们的直觉往往是准的。你可以教育市场，但你不能强迫市场。

*　　*　　*

为什么这件事被大多数创业者忽略？**因为创业者太爱自己的产品了。**

这是经济学里的"禀赋效应"——人会高估自己拥有的东西的价值。创业者对产品就像父母对孩子，缺点看不见，别人说不好本能反驳。

这种心态会让你做出很多错误的决策。你会在产品上过度投入，在营销上投入不足。你会把资源花在你认为重要的功能上，而不是消费者真正需要的功能上。最可怕的是，当市场反馈不好的时候，你会归因于"消费者不识货"，而不是反思自己是不是搞错了方向。

我见过太多这样的创业者。他们的产品确实好，初心确实正，也确实很努力。但他们就是赚不到钱。因为他们沉浸在自己的世界里，不愿意看到消费者的真实需求。

与其做最好的产品，不如做最对的产品。 在商业世界里，消费者的标准才是唯一有效的标准。

*　　*　　*

好东西不会说话，好东西需要你帮它说话。而且，你不能用自己的语言说，要用消费者能听懂的语言说。

什么是消费者能听懂的语言？就是用他们的问题来描述你的产品。

不是说"我的茶叶来自原产地"，而是说"送领导一份有面子的礼物"。不是说"我的课程有多少个知识点"，而是说"三个月后你会成为什么样的人"。不是说"我的产品用了什么先进技术"，而是说"用完之后你的问题就解决了"。

这不是话术，这是视角的转换。你从"我有什么"的视角，切换到"你需要什么"的视角。这个切换看起来简单，做起来很难，因为它要求你放下自恋，真正去理解另一个人的世界。

我培训操盘手的时候，会出一道考题：用一句话描述你的产品，但这句话里不能出现你产品的名字、功能、特点，只能描述消费者用完之后的状态。

大部分人做不到。他们一张嘴就是"我们的产品如何如何"。能做到的人，往往能把生意做好。因为他们真的站在了消费者的位置上思考问题。

*　　*　　*

马斯洛的需求层次大家都知道，但他没说的是：这几个需求不是阶梯式递进的，而是同时存在的。一个人在解决生存问题的同时，也在渴望尊重。消费者买任何东西，都不只是在解决单一的问题。

高明的商人，能同时满足多层需求。一个奢侈品包，保暖吗？不保暖。实用吗？不如普通包。但它满足了尊重（让别人高看你一眼）、归属（证明你是这个阶层的人）、自我实现（我配得上美好的东西）。它在功能层面一无是处，在心理层面无可替代。

如果你想卖出高价，就不能只解决功能问题，要解决心理问题。 功能问题有上限，心理问题没有上限。

但这里有一个伦理边界：你解决的必须是真实存在的问题，不是你制造出来的问题。有些营销人喜欢"制造焦虑"——你不够白、不够瘦、不够成功，所以你要买我的产品。这种做法短期有效，长期有毒。因为你不是在解决问题，你是在放大问题。

真正的好生意，是发现那些真实存在的、消费者自己都没意识到的问题，然后提供有效的解决方案。

*　　*　　*

迎合和理解是两回事。

迎合是放弃自己的判断，让消费者牵着鼻子走。理解是在深刻认知消费者需求的基础上，提供你认为最好的解决方案。

消费者说想要更快的马，你可以给他造一辆汽车。他要的不是"更快的马"，是"更快到达目的地"。你的工作，是翻译消费者的需求，然后用你的专业能力给出最优解。

商人的价值，是在消费者自己都说不清楚想要什么的时候，帮他找到最好的解决方案。 如果商人只是把消费者想要的东西搬运过来，那商人就是个跑腿的，不值钱。

*　　*　　*

消费者永远在解决自己的问题，这件事从古至今没变。变的只是问题的具体内容——从生存到生活品质，再到心理满足和身份认同。问题在升级，但"为自己的问题买单"这个本质没变。

所以做生意的人，不需要焦虑时代的变化、技术的迭代、平台的兴衰。这些都是表象。你要抓住的是那个不变的东西：消费者有什么问题，你能不能解决，你解决得比别人好不好。

想清楚这一点，你就有了一个稳定的坐标系。 不管外界怎么变，你都知道自己该往哪个方向走。

人性不是用来对抗的是用来顺应的

太多聪明人死在一个执念上：试图改变消费者。

教育市场、培养用户习惯、引导消费升级——这些词听起来很高级，但我越来越觉得，这些词害死的人，比任何商业失误都多。

我有个朋友做有机农产品。他投了几千万建农场，不用化肥不用农药，成本是普通农产品的三到五倍。他坚信只要消费者知道什么是"真正的好东西"，就一定愿意付这个钱。

做了五年，会员从几百涨到几千就再也涨不上去了。不是他的东西不好，是大多数人就算知道有机更健康，该买什么价位还是买什么价位。

他卖掉农场时说："我高估了人的理性。"我觉得只对了一半——他高估的不是人的理性，是人愿意为理性付费的程度。

*　　*　　*

人这种动物，有一个有意思的特点：他知道什么是对的，但不一定做对的事。

你问任何一个抽烟的人，他知不知道抽烟有害健康？他当然知道，烟盒上写着呢。你问任何一个熬夜的人，他知不知道伤身体？他也知道。但知道归知道，做归做。

丹尼尔·卡尼曼把人的思维分成两个系统：系统一快速、自动、情绪化；系统二缓慢、费力、理性。问题是，系统二太累了，人不愿意总是启动它。**所以大部分消费决策，都是系统一在做主**。

你跟消费者讲道理，本质上是在要求他启动系统二。但人天生是懒的，他宁可相信广告里那个微笑的代言人，也不愿花二十分钟研究成分表。

你可以说这是消费者的问题。但做生意的人如果这么想，那就是自己的问题了。

*　　*　　*

商业的本质不是改变人性，而是顺应人性。

你看那些真正赚到大钱的公司，有几家是靠"教育市场"起来的？苹果从来不跟你解释为什么触屏比键盘好，它直接给你一个用起来很爽的东西。拼多多不跟你说"便宜没好货是偏见"，直接给你极致便宜的价格。抖音从来不告诉你"短视频是未来"，它就给你推你爱看的东西，你刷得停不下来，它就赢了。

这些公司做的事情本质上都一样：不对抗人性，顺着人性往下滑。

人懒，你就让他少做一步动作。人贪，你就给他占便宜的感觉。人爱面子，你就让他买完能炫耀。人从众，你就告诉他"一千万人都在用"。

每一条都是顺着来的，没有一条是逆着来的。

而那些试图逆着人性做事的公司呢？它们大多数都死了，或者活得很艰难。不是因为做得不好，而是因为选择了一条阻力最大的路。

*　　*　　*

物理学里有个概念叫"最小作用量原理"——自然界一切运动都选择消耗能量最少的路径。人性也一样。**人天生会选择阻力最小的行为路径。** 这是进化写在基因里的节能机制，任何商业策略都改变不了。

所以设计商业模式时，你应该问自己：我这个东西是顺着人性的坡度往下滑，还是逆着往上推？

往上推，你需要持续付出巨大的营销成本、教育成本、说服成本。而且这些成本不是一次性的——人性的重力一直在，你停止推的那一刻，一切滑回去。

往下滑，你几乎不需要解释什么。产品一放出去，用户自己就涌过来。因为你没有要求他们做任何违背本能的事情。

*　　*　　*

"学习"这件事本身就是反人性的。人不喜欢学习，人喜欢的是学习带来的结果——变有钱、变好看、变得让别人羡慕。但学习的过程是痛苦的，需要消耗意志力，需要对抗惰性。

所以知识付费卖的从来不是知识，卖的是"购买即完成"的幻觉。你买了一门课，觉得自己已经在"学习"了，已经在"进步"了。这种感觉让你心安。至于课买了到底看没看，看了能不能用——那是另一回事了。

这就是为什么知识付费的完课率普遍只有百分之几。不是课不好，是人性如此。

真正懂人性的产品设计者，会顺着这个逻辑做产品。 他不会假设用户会认真学完，他会把内容切成最短的模块，让你每学完一小段都有成就感。他会用打卡、积分、排名这些机制，用外部激励弥补内在动力。他会告诉你"每天五分钟"，而不是"需要投入三百小时"。

这些设计不是在欺骗用户，而是在帮助用户对抗他自己的人性。

*　　*　　*

利用人性和操控人性，区别在哪里？在于你利用完之后，用户是获益了还是受损了。

如果你顺着人性设计产品，用户买完确实得到了想要的东西——方便、省钱、快乐、满足——那这就是正常的商业行为。但如果你利用人性弱点，让他买一堆不需要的东西，或者让他陷入成瘾机制，或者承诺根本无法实现的结果——那就是作恶。

顺应人性做生意不是问题，问题是你有没有真正给用户创造价值。

只懂人性但不创造价值，那是骗子。只创造价值但不懂人性，那是烈士。

*　　*　　*

很多人以为"顺应人性"就是满足用户说出来的需求。这是个很大的误解。用户说出来的需求，和他真实的需求，往往是两码事。

用户表达的是解决方案，不是问题本身。真正的洞察是看穿解决方案，找到背后的真实问题。

用户说"我想要功能更全"，他真正的意思可能是"怕买完后悔"——功能全是他对冲后悔风险的方式。你用无理由退货、口碑背书消除他的担忧，他可能根本不在乎功能多不多。

用户说"我想要更便宜"，他真正的意思可能是"怕买贵了被笑话"——便宜是他避免社交风险的方式。你用限量款让他买完觉得有面子，他反而愿意付更高的价格。

顺应人性不是听用户的话，而是理解用户的心。

*　　*　　*

回到我那个做有机农产品的朋友。他以为用户需要"健康"，其实需要的是"安心"。

这两个词看起来差不多，但在商业层面差别巨大。"健康"是理性的、长期的、收益模糊的——你今天吃有机蔬菜，感受不到立竿见影的效果。但"安心"是感性的、即时的——吃完立刻得到"我对家人负责了"的感觉。

如果他不卖"健康的食品"，而是卖"让你放心喂给孩子的食品"——价格可以更高，市场可以更大，因为他顺应的不再是理性决策，而是情感需求。

中国的父母愿意为孩子付出远超理性范围的金钱。这是人性，对抗不了，但可以顺应。

*　　*　　*

很多人做生意，喜欢把自己定位成"提供者"——我有一个好东西，提供给你，你付钱。这种思维是供给侧的、自我中心的。

但真正厉害的商业模式，都是把自己定位成"桥梁"——我帮你从A点到达B点，你付钱。"提供者"总在想办法说服用户、教育用户。"桥梁"不需要说服任何人，因为用户本来就想去那里。

桥梁不改变水流的方向，只是让水流更顺畅地流过去。

这就是顺应人性的终极形态：你不是在跟人性博弈，你是在成为人性的通道。

用户想省钱，你帮他省。用户想偷懒，你替他做。用户想炫耀，你给他资本。用户想安心，你给他保证。你做的每一件事，都是在帮他完成他本来就想做的事，只是让它变得更容易、更快捷、更舒服。

这种生意，怎么可能做不好？

*　　*　　*

有人会说：乔布斯、马斯克不就在改变用户认知吗?

我的理解是：他们改变的不是人性，而是人性实现的方式。人想要便捷、连接、被认可——这些从未改变。iPhone出现之前，人也想随时获取信息、跟人联系、娱乐消遣，只不过用的是功能机、mp3、报纸杂志。iPhone把这些需求整合到一个设备里，让满足变得更简单了。

真正的颠覆式创新，不是创造新的需求，而是发现更高效的需求满足方式。 需求一直在那里，只是被现有的解决方案压抑着、将就着。最伟大的创新者，恰恰是最懂人性的人。

*　　*　　*

早年做销售，我特别喜欢跟客户讲道理。我觉得我的产品好，有理有据地说明为什么好，客户应该能听懂，听懂了就应该买。

结果呢？客户听完点点头，说"你说得对"，然后转身买了竞品。

后来才明白：客户的脑子在说"你是对的"，但他的身体在说"我不想动"。**理性认同和行为改变之间，隔着一条叫"惰性"的鸿沟。** 它是人性中最强大的力量之一。

从那以后我改了策略。不再跟客户讲道理，直接问他：你现在最头疼的事情是什么？然后告诉他：我能帮你解决这个事情，而且你不用做任何改变，只需要付钱就行。

成交率立刻上来了。因为我顺应了人性。人不想改变习惯，那好，我不要求你改变，我来帮你在现有习惯基础上解决问题。人不想费脑子做决定，那好，我帮你做好决定，你只需要说"行"就可以。

做生意做到最后，就是这么简单的道理。

*　　*　　*

我把这些年关于人性的思考总结成一句话：**人性是一条河，你可以顺流而下，也可以逆流而上。但无论如何，你改变不了河的方向。**

那些成功的企业，无一例外都是找到了顺流而下的方式。那些失败的企业，很多都死在了逆流而上的疲惫里。

贪婪、恐惧、懒惰——这些人性的底色，从人类诞生那天起就没变过，以后也不会变。你可以利用它们，可以规避它们，可以与它们和平共处，但不要妄想消灭它们。

骗局每十年收割一批人，因为人性的周期就是这么运转的。消费者永远不买最好的，只买最对的，因为人性的计算就是这么进行的。

理解人性，顺应人性，利用人性——这是商业世界最核心的方法论。你可能觉得这有点功利，有点冷酷，有点没有理想主义的光辉。但这就是真实的商业世界。在这个世界里，不理解人性的人注定被理解人性的人收割。这不是道德判断，这是生存法则。

第三章
圈层是一种命运

我们不会存在任何智商的差异，本质上就一件事儿——没见过。

你看不见的机会等于不存在

二〇一六年冬天，我在杭州参加一个私董会。饭桌上一个做服装代工十五年的老板叹气，说利润越来越薄，想转型不知道往哪走。

旁边一个年轻人随口说："你有没有想过做直播带货，省掉中间商？"

那老板摇头："直播？那不是小姑娘玩的东西吗？"

那顿饭吃完，这个话题就过去了。没人当回事，包括我自己。

三年后，那个年轻人靠直播供应链年营收过了两个亿。那位服装老板，工厂在二〇二〇年关了门。

我后来反复想这件事。同样一桌人，同样的信息，为什么有人抓住了，有人错过了？

答案不是智商，不是勤奋，甚至不是眼光。是"看见"这件事本身。

那个年轻人能说出这句话，是因为他已经在直播圈子里泡了一年，见过早期玩家怎么赚钱，知道供应链嫁接直播的逻辑。而服装老板的圈子里没有这种人，他的信息世界里，直播就是不入流的娱乐方式。

他不是看不上，他是压根看不见。

*　　*　　*

人这辈子能干什么样的事，完全取决于他见过什么。

我们总以为决策是理性分析的结果——收集信息、权衡利弊、做出选择。但真相是，在"分析"之前，有一个更致命的环节：你的信息菜单上有没有这道菜。你不可能选择一个你从未听说过的选项。

想象一下你在一家餐厅点菜，菜单上只有三道菜。你精挑细选，最后点了一道。但这家餐厅其实有五十道菜，服务员给你的那份菜单是删减版。你做了"最优选择"，但这个最优，是在一个被阉割过的选项池里。

圈层就是那份菜单。你在什么圈子里，就拿到什么样的菜单。

*　　*　　*

我认识一个做了二十多年外贸的老板，年销售额四五千万。二〇一八年之后传统外贸断崖式下跌，他开始焦虑。我问他有没有考虑过跨境电商、亚马逊、独立站？他摇头："听说过，但身边没人做，不知道怎么入手。"

他的困境不是能力问题——能把工厂做到这个规模，管理能力、执行力都不差。问题是他的圈子。二十年来，他打交道的就是展会、外贸公司、老客户。这个圈子的信息半径，不包含新电商、新流量、新玩法。

他看到了行业在衰退，但看不到新路在哪里。

他看到了行业在衰退，但看不到新路在哪里。

后来我帮他介绍了几个做跨境的朋友，拉他进了个行业群。半年后他跟我说，感觉打开了新世界的大门。不是这些信息有多难理解，而是之前根本接触不到。

他说了一句话让我印象深刻："原来钱在这儿啊。我还以为整个行业都完了。"

这就是圈层的力量。它不会告诉你"这个机会你不配"，它只是让这个机会从你眼前彻底消失。你感受到的不是被拒绝，而是一片虚无——好像世界上只有你看到的那些东西，别的都不存在。

*　　*　　*

我们不会存在任何智商的差异，本质上就一件事儿——没见过。

这话我说过很多次，但每次说完都要补一句：不是笨，是没见过。

很多人把阶层差距归结为智商、能力、努力程度，这是最大的认知误区。我做了二十年生意，操盘过上百个IP，见过形形色色的人。聪明的、笨的、勤奋的、懒的，都见过。最后我得出一个结论：决定一个人财富上限的，首先不是他的能力，而是他的信息接触面。

能力决定你能不能把事做成，但信息接触面决定你知不知道该做什么事。

这是两个层次的问题。前者是执行层，后者是战略层。很多人一辈子困在执行层里内卷，拼命提升技能、优化效率、加班加点，但从来没想过自己的方向对不对。他们像蒙着眼睛推磨的驴，走得很快，但在原地打转。

为什么会这样？因为他们的圈子给不了更多选项。

我早年认识一个小伙子，技术能力很强。在小公司做了五年，薪水从八千涨到一万五，觉得到顶了。跳槽去大厂，起薪就是三万。后来创业，接触投资圈，才知道技术可以变成股权，股权可以变成财富自由。

他的能力从头到尾没变多少。变的是他的圈子，是他能看到的可能性。你以为的天花板，可能只是你那个圈子的天花板。

*　　*　　*

信息即命运。这话一点都不夸张。

做一个行业，最有价值的事就是知道这个行业的钱在哪。你可以搞十万粉丝轻松变现千万，也可以忙成狗一年挣不到二百块。差别在于你有没有人告诉你真正的利润点在什么位置。

这种信息，书上不会写，课程里不会教，搜索引擎搜不到。它只存在于那个圈子里，在酒桌上、在闲聊中、在微信群的只言片语里。你在那个圈子里，这些信息自然而然地流过来；你不在那个圈子里，你都不知道自己错过了什么。

我自己的经历也是这样。我早年做贸易，后来转型做IP孵化，中间好几次关键转折，没有一次是我坐在家里想出来的。都是跟人聊、跟人吃饭、去参加一些看似无关的活动，然后突然发现："哦，原来还可以这么玩。"

几乎所有靠谱的机会，都来自于人际网络，而不是来自于独立思考。思考能力决定你能不能把机会转化为结果，但在思考之前，你得先知道有这个东西存在。

信息差不是你比别人聪明，是你比别人先知道。而"先知道"这件事，取决于你在什么圈子里。

*　　*　　*

有人可能会问：那是不是只要拼命社交、加好友、混圈子就行了？

没那么简单。圈子是有门槛的。不是说你想进就能进，想待就能待。每个圈子都有自己的准入规则——有些靠钱，有些靠能力，有些靠资源，有些靠机缘。你没有对应的筹码，进去了也待不住。

更重要的是，信息在圈子里的流动是分层的。核心信息只在核心圈层流通。你蹭进一个高端饭局，坐在角落里听别人聊天，以为获得了什么内幕，其实那都是别人聊剩下的、不痛不痒的东西。真正值钱的判断，人家在另一个更小的圈子里聊，你根本接触不到。

所以问题不是"怎么混进圈子"，而是"怎么让自己值得被带进圈子"。前者是投机心态，想空手套白狼；后者是价值思维，先让自己变得有用。长期来看，只有后者能持续获得高质量的信息资源。

*　　*　　*

我见过一种很典型的思维模式，叫"井底之蛙而不自知"。一个人困在自己的信息茧房里，却完全意识不到。他以为自己看到的就是全部，以为自己的判断基于充分信息。

这种人特别难帮。因为他根本不知道自己不知道什么。

你跟他说"还有另一种可能性"，他觉得你在瞎说；你说"你的信息可能不全面"，他觉得你在质疑他的智商；你说"你应该接触一些不同的人"，他觉得现在的朋友挺好的，没必要换。

这种封闭不是故意的，是结构性的。他的圈子、信息渠道、日常对话，都在不断强化现有认知。像一个回音室，进去的声音和出来的声音一模一样。

打破这个回音室，是一件很痛苦的事。因为它意味着承认自己之前可能都是错的，意味着放弃那些让你感到舒适的确定性，意味着进入一个陌生的、让你焦虑的新环境。但这是成长的唯一路径。

焦虑就是自己不行又想要，这是人性最难受的地方。但比焦虑更可怕的，是安于现状而不自知。至少焦虑说明你还有欲望，还知道自己缺点什么。真正没救的是那种完全不焦虑的人——他们已经放弃了更大的可能性，把自己的认知边界当成了世界的边界。

*　　*　　*

我有个学员，做餐饮的，在一个三线城市开了三家火锅店。生意还行，一年能赚个一百多万。但他一直有个困惑：感觉到了天花板，不知道怎么突破。

我问他：你的信息来源是什么？

他说：主要是餐饮行业的公众号、本地的同行交流、偶尔看看抖音上的餐饮号。

这个对话暴露了核心问题：他的信息来源全部是同质化的。本地同行和他处境一样，困惑也一样，聊来聊去就是那些东西。行业公众号写的是大路货，适用于所有人，也就是不适用于任何人。抖音上的餐饮内容为了流量，讲的都是吸引眼球的故事，不是可操作的方法论。

他的信息茧房很舒适，但也很致命。

后来我拉他进了一个餐饮创始人的私董会，里面有做连锁的、做供应链的、做品牌升级的，体量从几百万到几个亿的都有。他一开始很不适应，觉得那些人聊的东西离自己太远。但待了半年之后，他跟我说了一句话：

"原来我之前想的问题都是假问题。真正的问题我都没想过。"

他之前纠结的是"怎么提升翻台率""怎么降低食材成本"这些执行层面的事。在新圈子里，他发现别人思考的是"怎么建立品牌溢价""怎么设计会员体系""怎么通过加盟模式放大"。

这不是执行层面的差距，是思考层次的差距。而这个差距，完全来自于信息接触面的不同。

后来他回去把三家店整合成一个小品牌，做了标准化手册，开始尝试加盟。两年后加盟店开到了十几家。他的身份从"火锅店老板"变成了"餐饮品牌创始人"。

收入翻了多少倍不重要，重要的是他的天花板消失了。

*　　*　　*

核心问题是商业模式——你是一个开店的，还是一个做品牌的？这两种身份，对应的天花板差了十倍不止。

信息接触面的价值，不是给你答案，而是给你新的问题——那些你之前根本不知道要问的问题。

*　　*　　*

你凭什么读十年书，比得上人家三代人的努力？

那些顶级的认知，是家族几代人积累下来的——信息渠道、人脉网络、思维方式，这些东西是在饭桌上、在耳濡目染中传递的。你以为的"聪明人"，很多时候不是真的聪明，是从小就在一个信息密度极高的环境里长大。

你以为的"聪明人"，很多时候不是真的聪明，是从小就在一个信息密度极高的环境里长大。他见过的东西你没见过，他认识的人你不认识，他觉得理所当然的选项你根本不知道存在。

这不是智商差距，这是信息差距。

但这并不意味着普通人没有机会。恰恰相反，理解了这一点，你才能找到正确的突破路径。既然差距在于信息接触面，那解决方案就不是埋头苦干，而是想办法进入新的信息环境。这是一个可操作的策略，不是一个虚无的鸡汤。

*　　*　　*

回到最开始那个故事。年轻人和服装老板听到的是同一个词"直播带货"，但在各自认知体系里对应的完全是两个东西。年轻人脑子里浮现的是供应链结构、流量逻辑、已经跑通的案例。服装老板脑子里浮现的是秀场主播、打赏礼物。

同一个信息，嫁接到不同的认知土壤里，长出来的东西完全不同。真正的问题不是"你有没有听到"，而是"你有没有能力消化"。而消化能力，取决于你的圈子给你提供的认知上下文。

所以真正的问题不是"你有没有听到这个信息"，而是"你有没有能力消化这个信息"。而消化能力，取决于你之前积累的认知背景，取决于你的圈子给你提供的上下文。

提升自己，首先不是提升技能，而是扩展信息接触面。技能可以学，信息接触面没法学，只能靠进入新的圈子、接触新的人、暴露在新的环境里。

这是一个反直觉的认知。我们从小受的教育告诉我们努力学习就能改变命运，但它没告诉我们，学什么比努力学习更重要，而"知道要学什么"这件事，首先取决于你的信息环境。

这就是圈层的力量。它看不见摸不着，但时刻在塑造着你的认知边界，决定着你的人生上限。

为什么有些人想都不敢想

看不见是信息的问题，不敢想是心理的问题。前者可以通过换圈子解决，后者需要你把自己心里那堵墙拆掉。而那堵墙，往往是从小到大一砖一瓦垒起来的，结实得很。

*　　*　　*

二〇一三年，我第一次参加一个企业家年会。会场里坐的都是年营收过亿的老板。茶歇的时候，我站在角落里，一个人没敢上去搭话。

说实话，那种感觉很奇怪。我不是内向的人，平时也挺能聊。但那个场合里，我心里有个声音在说：你算老几？人家凭什么跟你说话？你有什么资格站在这儿？

我后来分析过这种心态。它不是自卑那么简单——自卑是觉得自己不如别人。我当时的状态是一种更复杂的东西：我觉得我"不配"出现在这里，我"不应该"有那么大的野心，我"不该"想那些大事。

这种感觉，我相信很多人都有过。

你刷短视频，看到有人年入千万，你的第一反应是什么？是"我也可以"，还是"那是人家命好"？你看到一个商业机会，第一反应是分析可行性，还是下意识觉得"这种事轮不到我"？

大多数人的答案是后者。不是理性分析之后否定，而是连分析都没有，直接在心里判了死刑。

*　　*　　*

我花了很多年才想明白，这种"不敢想"的心态，本质上是一种被训练出来的思维模式。

人的大脑有个特点：它不是客观记录现实，而是根据过往经验建立预期。你过去的经历告诉你"这种事不可能发生在我身上"，大脑就把这个结论固化成一种本能反应。当类似的机会出现时，你甚至不需要思考，大脑会自动帮你筛掉。

很多人不是因为失败太多而不敢想，而是因为从来没有"成功过"。从小被告知"要现实一点"，被教育"不要好高骛远"，被反复提醒"你不是那块料"。他们没有失败，因为从来没有真正尝试过——在起跑之前，就已经告诉自己不配参加这场比赛。

这种心理状态，我称之为"心理天花板"。

*　　*　　*

天花板怎么形成的？三个来源。

第一，原生家庭。

一个孩子从小听到的是什么，决定了他觉得自己能成为什么。如果父母经常说"咱家就是普通人家，别想那些有的没的"，这个孩子长大后大脑里就被植入了一个程序：那些事不属于我的选项范围。不是他不想，是他的大脑已经被编程了。

真正的差距在哪？你十年读的是书本知识，人家三代人传递的是认知系统和心理格局。一个从小在商业氛围中长大的孩子，觉得做生意、谈几百万的单子是稀松平常的事。而一个从小被教育"稳定最重要"的孩子，让他去冒险创业，心理上那道坎就过不去。这不是智商问题，是心理预设的问题。

第二，社会比较。

人是社会性动物，我们对自己的定位，很大程度上来自于跟周围人的比较。你的参照系是谁，决定了你觉得自己能成为谁。

如果你周围的人都是月薪一万左右的上班族，你可能觉得月入三万就是人生巅峰。如果你的圈子里有人年入百万，你会觉得自己也有可能。如果你经常接触年入千万的人，百万就变成了一个可以想象的目标。

这就是圈层塑造心理边界的机制。你的圈子不仅决定了你能看到什么信息，还决定了你觉得自己"应该"在什么位置。我早年创业的时候，身边都是小商贩，觉得年入五十万就很牛了。后来圈子变了，心理天花板不断抬升——不是能力突然变强，是参照系变了。当你见过真正做大事的人，你会发现他们也是普通人，没有三头六臂。

第三，失败的解读方式。

同样一次失败，有人解读为"这条路走不通，换一条"，有人解读为"我果然不行"。前者是对事件的总结，后者是对自我的否定。

长期进行后一种解读的人，最终会形成一种根深蒂固的信念：我就是不行。这种信念一旦形成，会变成一个自我实现的预言——因为你觉得自己不行，所以不会全力以赴；因为不全力以赴，结果真的不好；结果不好又进一步印证了"我不行"。这是一个死循环。

打破这个循环需要的不是鸡汤和鼓励，而是一次真实的成功体验——哪怕很小。很多人命运的转折点，就是某一次"我居然做到了"的时刻。

*　　*　　*

我们公司招过一个小姑娘做新媒体运营，县城来的，大专毕业。她勤奋、执行力不错，但不敢提想法。每次开会就坐角落里，问她意见就说"都可以""听大家的"。

有一次我单独找她聊，问她为什么不发言。她说："我觉得我说的东西不一定对，别人都比我懂。"

我问她："你怎么知道别人比你懂？你有没有试过说出来？"

她说："没有。我就是觉得……我这种背景，能进这个公司已经很幸运了，不敢太多想法。"

典型的心理天花板。她把自己的背景——县城出身、大专学历——变成了一种内在的自我限制。她的逻辑是：像我这样的人，能有份工作就不错了，不应该有更多奢望。

后来有一次机会，我让她独立负责一个小项目，从策划到执行全权负责。一开始她推脱，说自己不行。我说你先试试，做砸了也没关系。

她硬着头皮做了。结果那个项目效果意外地好，数据比预期高出很多。

那次之后她整个人状态都变了。开会敢发言了，眼神也有光了，开始主动提方案。后来她自己出去做账号，现在粉丝过百万，年收入比当年翻了好几十倍。

她跟我说："那次项目让我知道，原来我也可以。在那之前，我真的觉得这种事不是我能做的。"

这个故事让我想了很久。改变她的不是什么励志演讲，不是心理咨询，而是一次真实的成功体验。那次体验打破了她心里那道墙，让她看到了新的可能性。

问题是，很多人可能一辈子都等不到这样的机会。不是机会没有，而是他们在机会面前退缩了，根本没给自己尝试的可能。

* * *

* * *

心理天花板最可怕的地方，在于它是隐性的。

一个人看不见某个机会，他会知道自己信息匮乏，会想办法扩大信息面。但一个人不敢想某件事，他往往意识不到——他会把这种不敢想合理化成"务实""理性""量力而行"。

"我只是比较现实。""我知道自己几斤几两。""那种事不适合我这种人。"

这些话听起来很成熟，但背后是什么？是分析之后的结论，还是分析之前就预设的答案？真正的务实是：我分析过了，成功概率多少，代价多大，能不能接受失败。大多数人的"务实"是：我没分析，我不敢分析，因为从心里就觉得这事跟我没关系。

大多数人的问题不是想得太大，而是想得太小。他们把自己限制在一个狭窄的可能性空间里，然后在这个空间里内卷、焦虑、痛苦。

焦虑是什么？焦虑就是自己不行又想要。你想要更好的生活，但你觉得自己不行；你羡慕别人的成就，但你觉得那跟你没关系。

但换个角度想：如果你真的相信自己可以，那就去做；如果分析之后觉得做不到，那就接受。这两种状态都不焦虑。焦虑的根源是你不敢真正面对那个问题，不敢问自己"我到底行不行"，只是在那儿悬着，既不前进也不后退。

而很多人不敢问这个问题，恰恰是因为心理天花板——他们怕一旦认真想了，答案是"不行"。所以他们选择不想，选择"务实"，选择把头埋进沙子里。

*　　*　　*

怎么打破心理天花板？三个方法。

第一，见过。当你见过跟你背景差不多的人做成了大事，心里那道墙就会松动。我早年不敢想大事，后来之所以改变，很大程度上是因为见到了一些人——他们学历不比我高，起点不比我好，但做出了让我仰望的成绩。那一刻我意识到：他能做到，我为什么不能？所以换圈子的意义，不仅是获取信息，更是调整心理预期。

第二，做过。想象力是可以训练的，训练的方式是行动。当你真正做成一件小事，你会发现下一件稍微大点的事也没那么可怕。成功是有惯性的，一旦开始，就会越滚越大。

很多人等着"准备好了"再行动，但"准备好"那一天永远不会来。你只有在行动中才能知道自己行不行。那个县城来的小姑娘，心理天花板就是被一次具体的项目打破的。不是谁教育了她，是她自己在做的过程中体验到了"我可以"。

第三，算过。恐惧来自未知。当你把一件事的成本、收益、最坏情况都算清楚，你会发现它没那么可怕。很多人害怕的不是失败本身，而是模糊的、无限放大的失败想象。算过之后，要么去做，要么放弃。两种选择都比"不敢想"强。

*　　*　　*

"不敢想"和"看不见"是一枚硬币的两面。看不见是外部限制，不敢想是内部限制。两者共同构成了一个人的"可能性空间"。

敢想不等于一定能做到，但不敢想一定做不到。这是一个简单的逻辑。

*　　*　　*

但我也必须承认，打破心理天花板是很难的。心理层面的改变是缓慢的、非线性的，有时候需要机缘。有些人一辈子都走不出那个心理牢笼。

这是我对阶层固化最悲观的认识。物质的差距可以弥补，信息的差距可以追赶，但心理的差距是最难跨越的。当一个人从骨子里相信"那种事不属于我"，你给他再多资源、再好的机会，他也抓不住。因为他的内在设定就是拒绝的。

所以我理解了，为什么有些人宁愿花大钱去上课、去加入圈子。他们买的不只是信息，更是一种心理上的"许可"——一种"我也可以"的暗示。当你付出了代价，你就会更认真对待；当你跟更高层次的人站在一起，你就会觉得自己也配。这是一种心理机制，说不上高级，但确实有效。

付费是一种筛选机制

二〇一九年，我开始做付费社群。

最初定价的时候，团队有过争论。有人说应该便宜一点，门槛低才能做大规模；有人说应该贵一点，显得高端。我当时没想那么多，直接定了一个在当时看来不低的价格。

后来有意思的事情发生了。

第一批进来的人，质量出奇地好。有做到区域龙头的实体老板，有年营收过亿的电商操盘手，有上市公司的中层。这些人进群之后，讨论的问题都在点上，互相之间也能聊得起来，很快就形成了一种正向的交流氛围。

但与此同时，那些花了大力气想办法免费混进来的人，几乎没有一个能留下来。不是被我踢出去，是他们自己待不住。群里讨论的话题他们插不上嘴，别人分享的资源他们用不上，时间一长，自己就消失了。

这个现象让我开始认真思考一个问题：付费这件事，到底在筛选什么？

它筛选的不是你有没有钱，而是你有没有做某件事的决心。

*　　*　　*

我早年在义乌认识一个做小商品批发的老头，每次进货都要收一块钱押金。一块钱，在义乌根本不算钱。但他坚持收。我问为什么，他说了一句话我到现在都记得：

"给了这一块钱的人，才是真想做生意的。只是来看看的人，连一块钱都不愿意掏。"

那时候我觉得这话有点玄乎。但做了这么多年生意之后，我越来越觉得这老头是真懂人性。

付费这个动作，不管金额大小，都会激活一个人内心的"承诺机制"。当你为一件事情付出代价的时候，你会不自觉地提高对这件事的重视程度。你花了钱，就会想着怎么把钱赚回来，会更认真地听、更主动地执行。哪怕内容和免费渠道一模一样，吸收效率完全不同。

这不是什么高深的道理，这是人性的底层逻辑。人只会认真对待自己付出过代价的东西。

有一年我给一个地产公司做内训，主办方说可以把我的课程开放给合作伙伴免费旁听。我说可以，但让旁听的人交一千块押金，全程参与的话课后退还。

主办方觉得多此一举，但还是照做了。

结果呢？报名旁听的有四十多人，交了押金的只有十一个。这十一个人，每一个都完整听完了两天课，还主动加我微信，后来有三个成了我的长期客户。

剩下那三十多个没交押金的呢？一个都没来。

免费的东西，在心理上就是没有分量的。你说要来，那只是说说而已。但你交了一千块钱，哪怕事后会退，你也会认真评估这件事值不值得做。

付费的第一层筛选：筛掉那些只是"想想看"的人，留下那些真正愿意行动的人。

*　　*　　*

付费的第二层筛选更重要：它帮你过滤掉那些"段位不匹配"的人。

这话听起来有点势利，但我必须把这个逻辑讲透。

假设你开一个创业者社群，目标是帮年营收一百万以上的人突破到一千万。如果免费开放，会发生什么？

来的人里，可能有年营收三五百万的，有刚起步月入两三万的，还有连生意都没开始做、只是"想创业"的。这三种人坐在一起，聊不到一块去。年营收三五百万的关心团队管理、渠道扩张。月入两三万的关心怎么活下去。"想创业"的关心应该做什么行业。三个问题根本不在一个维度上，大家都觉得浪费时间。

但如果你设一个有一定门槛的年费，情况就完全不同。能拿出这笔钱的人，不一定最有钱，但一定对自己的生意有一定信心，基本模型已经跑通了。付费金额本质上是一道自动分层的题——不需要你做背景调查，不需要你一个一个面试，只要设定一个价格，市场就会自动帮你完成筛选。

*　　*　　*

你有没有想过，为什么商业世界里，付费几乎是所有高质量圈层的门槛？不只是培训课程和社群，商会、俱乐部、私董会、行业协会……几乎所有能让你接触到优质人脉和信息的地方，都有一个入门门槛。

这不是偶然的。任何一个圈子，如果不设门槛，最终都会被"噪音"淹没。认真的人总是少数，凑热闹的人总是多数。一旦凑热闹的人涌入，认真的人就会离开。然后凑热闹的人发现没意思了，也会离开。最后这个圈子就散了。

付费门槛的存在，本质上是为了保护那些认真的人。它确保进来的每一个人都付出了代价，都不会轻易浪费这个机会。这种共同的付出会形成一种微妙的契约——我们都是花了真金白银进来的，我们都会认真对待这里的每一次交流。这种契约感，是免费圈子永远无法建立的。

二〇一五年，我选择花钱加入一个私董会。我算了一笔账：免费活动来的人鱼龙混杂，学到东西的概率10%；有门槛的私董会，概率提高到60%。那笔钱对当时的我不是小数目，但我花的不是几节课的学费，而是进入一个筛选过的圈子的入场券。

那笔钱对当时的我来说不是小数目。但我想明白了一件事：我花这笔钱买的不是几节课，而是进入一个筛选过的圈子的入场券。那个圈子里的人，一个人给我提供一条有价值的信息，这钱就回来了。

后来的事实证明我的判断是对的。在那个私董会里，我认识了后来的两个重要合作伙伴。单单这两个人给我带来的价值，远超那笔入场费。

这就是付费的第三层逻辑：它本质上是一种投资行为，你投资的是进入更高质量圈层的机会。

*　　*　　*

我经常跟年轻人说一句话：免费的东西最贵。

这话听起来像悖论，但做过生意的人都知道，这是大实话。免费的东西为什么贵？因为它的隐性成本太高了。

首先是时间成本。你在网上找免费资料，东拼西凑、去伪存真，花掉的时间够你把付费课程听三遍了。更要命的是，免费资料质量参差不齐，你可能学了一堆错误的东西却不自知。

其次是机会成本。在免费圈子里混的时候，你接触到的都是和你一样在免费圈子里混的人。你们交换的信息都是同一层级的信息。这种"同层循环"会锁死你的上限。

最后是试错成本。我见过太多人，为了省几千块培训费，自己摸索了两三年，踩了无数坑，损失的钱和时间加起来，够报十次班了。

百分之八十的老板死于不懂技术，自己研究。窗户纸捅破了就是一句话，自己摸索能摸一辈子。

这话不是要你花冤枉钱，而是要你算清楚账。有些钱花出去，是消费；有些钱花出去，是投资。能帮你少走弯路、接触到更高层次人和信息的钱，就是投资。投资要算回报率，不能只看支出不看收益。

*　　*　　*

但我也必须说，付费不是万能的。市面上确实有太多割韭菜的产品，让付费这件事被污名化了。

值得付费的圈子必须满足一个条件：它能提供你当前层级无法触及的信息或资源。如果花钱买到的东西跟免费渠道差不多，那就是智商税。如果花钱进入的圈子，里面的人和你段位差不多，那就是社交自嗨。

怎么判断？两个指标。第一，看组织者自己做到什么程度了。他自己都没做出过什么成绩，能教你什么？第二，看已经付费的人是什么水平。一个圈子的价值取决于圈子里的人，不取决于主持人的PPT做得多漂亮。

*　　*　　*

为什么有些人本能地拒绝付费？这不是经济能力的问题。我见过收入不高但愿意为学习付费的人，也见过身家千万却舍不得花一分钱学习的人。决定一个人愿不愿意付费的，不是他有多少钱，而是他怎么理解"钱"这件事。

消费型思维把钱当存量——我有多少钱，花掉一块就少一块，所以要尽量少花。投资型思维把钱当流量——钱是用来换取更大回报的工具，关键不是花不花，而是回报率高不高。

这两种思维的差距，会随着时间不断放大。消费型的人省下了培训费，但错过了进入更高圈层的机会。他攒下了钱，但认知停滞不前，赚钱能力也停滞不前。投资型的人敢在关键节点投入，通过付费建立正向循环：高质量圈子→更高级的信息和人脉→赚更多钱→有能力支付更高的学费→进入更高质量的圈子。这个循环一旦转起来，差距会越拉越大。

傻乎乎的老板往往做得更大，因为他知道自己不行。这话我说过很多次。什么叫知道自己不行？就是知道该为什么东西付费，知道该向什么人学习，知道不要在不擅长的地方死磕。

真正聪明的人，从不试图免费获得一切。他们只问一个问题：这笔钱花出去，能换来什么？

*　　*　　*

但我必须说一句大实话：理解了付费的逻辑，不等于见到付费就该掏钱。市面上打着"付费圈层"旗号割韭菜的太多了。他们最擅长的就是利用你想改变命运的焦虑感，给你画一个"付费就能逆天改命"的饼。课还没上，就开始卖你更贵的课；圈子还没进，就告诉你下一个圈子更厉害。这种套娃式收割，本质上不是在帮你进入更好的圈层，而是把你当成了他的利润来源。遇到这种情况，转身就走。

付费不是被收割，而是一种主动的、经过判断的选择。你选择用一定的金钱代价，为自己换取更高效的学习、更优质的人脉、更快速的成长。但前提永远是——你得先想清楚，这笔钱花出去，换回来的到底是真正的价值，还是一个精心包装的幻觉。

交了钱只是进了门。门里面的人愿不愿意跟你深度交流、愿不愿意给你机会、愿不愿意成为你的贵人——这是另一回事。

很多人问我，你这些年遇到过贵人吗？

我的回答是：遇到过，但"遇到"这个词用得不对。贵人从来不是遇到的，是被吸引来的。

我年轻的时候也信过"贵人运"这回事。觉得有些人运气好，命里带贵人。后来做了二十年生意，彻底不信这套了。我见过"命里带贵人"的人，把每一个贵人都得罪光了。也见过起点极低、毫无背景的人，身边逐渐聚集起一批愿意帮他的人。

贵人不是随机分配的，是被你的状态、能力、价值所吸引来的。你是什么样的人，就会吸引什么样的贵人。你配不上的贵人，就算站在你面前，你也接不住。

这是一条残酷但公平的规则。

*　　*　　*

我先讲一个我自己的故事。

二〇〇八年，我刚开始创业，团队就三个人，挤在一间二十平米的办公室里。一个朋友介绍我认识了一位做投资的前辈。我准备了很久，写了一份商业计划书，滔滔不绝讲了半个小时。

对方听完，问了我三个问题：你现在一个月能赚多少钱？你的核心优势是什么？如果我不投你，你打算怎么办？

我一个都答不上来。那顿饭吃完，对方很客气，说有机会再聊。我知道，这就是婉拒。

当时我很沮丧，觉得是自己运气不好。后来复盘才意识到，问题根本不在对方，在我自己。我那时候有什么？没有业绩，没有数据，没有任何能证明自己的东西。我凭什么让别人相信我？

那次失败给我上了很重要的一课：不要指望别人来发现你的价值，你得先把价值做出来让别人看见。

*　　*　　*

两年后，我把那个小项目做到了盈利。规模不大，但每个月有稳定的现金流，团队也从三个人扩到十几个人。

就在这个时候，那位投资人主动联系了我。他说听朋友提起我，知道我这两年做得不错，想约个时间聊聊。这一次，他没问我那三个问题，而是直接问：有什么是我能帮上忙的？

同一个人，两年前拒绝我，两年后主动找我。他变了吗？没变。变的是我。我用两年时间，把自己从一个"没有任何证明的人"变成了一个"有结果的人"。这个结果不需要很大，但必须是真实的、可验证的。它告诉别人：这个人能成事。当你做得足够好的时候，社会资源会反向过来找你。

这就是我说的"吸引"。贵人不会随机降临，他们会被你的状态所吸引。

*　　*　　*

贵人选择帮助一个人，背后的逻辑不是玄学，是经济学。每个人的时间和资源都是有限的。他身边可能有一百个人想得到帮助，精力只够帮三五个。他会选那些"帮了有价值"的人——要么是你已经展现出来的能力，要么是你身上那种"能成事"的潜质。

"遇到"这个词暗示了一种随机性。但真相是，贵人是在人群中"选择"你的。把希望寄托在"遇到"上，是弱者思维。把注意力放在"如何让自己值得被帮助"上，才是强者思维。

我见过很多人抱怨自己没有贵人。仔细一问，每天浑浑噩噩，对自己的行业没有深入研究，对自己的未来没有清晰规划。然后指望某一天突然有大佬赏识自己。这是白日梦。

我说句难听的话：这种状态的人，就算贵人站在他面前，他也接不住。什么叫"接不住"？贵人给你介绍客户，你专业能力不行搞砸了。给你项目机会，你三个月交不出东西。给你资金，你三个月烧光了。这样的人，帮一次就不会有第二次——而且他还会在圈子里传播你的"不靠谱"。这比没有贵人更糟糕。

不要把精力花在"找贵人"上，要花在"配得上贵人"上。当你的能力、品性、做事的态度都达到一定水准，贵人自然会出现。

*　　*　　*

为什么有些人明明有机会被帮助，却把机会推开了？问题出在两个地方：不会"接受"，不懂"回报"。

很多人内心有一种骄傲：我不需要别人帮忙。我早年也这样——别人想帮我，第一反应是"不用不用，我自己能行"。别人介绍资源，第一反应是"算了吧，不想欠人情"。

后来才想明白，这种心态的本质不是骄傲，是恐惧——恐惧"欠人情"带来的不确定性。一旦接受了别人的帮助，就进入了一段不对等的关系，不知道对方什么时候会"收债"，不知道自己能不能还得起。

但这是一种很短视的思维。人和人之间的关系，本来就是在"施"与"受"中建立起来的。一个不愿意接受帮助的人，其实是在拒绝和别人建立深层关系。他把自己封闭成一座孤岛，然后抱怨为什么没有人来。

我后来学会了一件事：坦然接受帮助，然后想办法用更大的价值去回报。这不是欠债，是投资。别人投资你，你用结果来证明他的投资是值得的。下一次他有更大的机会，他还会想到你。

再说回报。很多人理解得太狭隘，以为回报就是请客吃饭、送礼送钱。真正的贵人往往不缺这些。你请他吃饭，他可能觉得是浪费时间。你送他礼物，他可能觉得是给他添麻烦。

那他图什么？真正的贵人帮助一个人，通常基于三种动机：投资心态——在你身上看到潜力，帮你是为了将来你能帮到他；成就感——看着你成长，获得"我发现了一匹黑马"的满足；价值观共鸣——在你身上看到了某种他认同的东西。

理解了这些，你就知道真正的"回报"是什么——不是请客送礼，而是把自己做好。你把自己做好，他的投资就有了回报，他的成就感就得到了满足，他相信的那些东西就得到了验证。

*　　*　　*

什么样的人容易吸引贵人？四条。

第一，有成果。成果不需要很大，但必须是真实的。它告诉别人：这个人说到做到。

第二，靠谱。什么是靠谱？就是你交代他的事，他一定给你回应。做完了告诉你结果，没做完告诉你进度，做不了告诉你原因。不会让你追着问，不会让事情石沉大海。靠谱看起来简单，做到的人不多。但凡是我见过被贵人青睐的年轻人，基本都有这个品质。

第三，有感恩心。别人帮了你觉得理所应当的人，帮一次就不会有第二次。感恩是一种信号——说明这个人心里有别人，不是一个只想着自己的人。我跟很多做投资的朋友聊过，"感恩心"是他们选择帮谁的重要考量因素。

第四，有边界感。有些人一旦得到帮助就无限度索取——今天帮他介绍一个客户，明天就来问能不能再介绍十个。这种人，贵人会躲着走。别人帮你是情分，不帮你是本分。我的原则是：别人帮我一次，没有能力回报之前，不轻易开口求第二次。这不是清高，是尊重。

*　　*　　*

很多人理解的贵人，是那种能一下子改变你命运的人——给你一笔钱、给你一个大机会、把你从困境中拉出来。这种贵人当然存在，但太罕见了。

我更相信另一种贵人，叫"日常贵人"。就是那些在日常中给你一点点帮助的人——前辈在你迷茫时点一个方向，同行在你缺资源时帮你对接一个渠道，朋友在你低落时陪你聊一晚上。

这些帮助看起来很小，但累积起来，就是你人生的底盘。我回顾自己的二十年，真正改变我命运的，不是某一个"贵人"，而是无数个"日常贵人"。他们每个人给我的帮助都不大，但加在一起，构成了我今天的一切。

而且我发现一个规律：当你认真对待每一个"日常贵人"，那些大的机会反而会找上门来。因为你的口碑在这些日常互动中慢慢建立起来，最终会传递到能给你大机会的人耳朵里。这是一个慢变量，但它是最可靠的变量。

还有一个很多人忽略的问题：你不知道谁会成为你的贵人。

我认识一个年轻人，能力不错，但有个毛病：势利。大佬面前点头哈腰，普通人面前爱答不理。有一次，一个看起来很普通的中年人主动跟他聊天，问了些项目上的问题。他敷衍了几句，转身就走了。后来他才知道，那个中年人是某个产业基金的合伙人，刚好在看他那个赛道的项目。

机会就这么错过了。

你唯一能做的，是对每一个人都保持基本的尊重和真诚。你无法预测谁会在你的人生中扮演关键角色，所以最优策略是不预设、不筛选，对每个人都拿出该有的态度。

*　　*　　*

你凭什么值得别人帮？这个问题回答不清楚，就不要指望有人来帮你。贵人不是慈善家，他帮你是因为你值得。在商业世界里，不要指望无条件的帮助。商业世界的本质是价值交换，你没有价值，就没有交换的筹码。

如果你现在什么都没有，先从小事做起。把手头的工作做好，把身边的人际关系维护好，把每一次承诺都兑现。这些事情看起来很小，但它们是你人生的地基。

地基打好了，贵人自然会来。地基没打好，就算贵人来了，你也接不住。机会落在你手里，会像沙子一样流走。

与其焦虑"怎么遇到贵人"，不如问自己一个更实际的问题：我现在能做什么，让自己配得上贵人？

这个问题想清楚，答案也就有了。

二〇一六年春天，我做了一个决定，至今认为是人生中最重要的选择之一。

那年我在义乌做跨境电商，生意稳定，一年能赚几百万。但我越来越觉得不对劲——我身边的人，聊的永远是那些话题：哪个款好卖、物流费又涨了、工厂老板跑了怎么办。

有一天晚上，我翻了翻手机通讯录，发现一个触目惊心的事实：最近一年新加的人，几乎全是供应商、物流商、同行。没有一个人的生意规模比我大三倍以上，没有一个人在做我完全不懂的事。我的圈子，已经变成了一个完美的闭环——互相取暖，互相印证，也互相限制。

那个月底，我花了十几万参加一个企业家私董会。说实话，当时心里犯嘀咕。十几万够我在义乌拿好几个新品的首批货了，花这钱去"聊天"，值吗？但我还是去了。

第一次参会，坐在我旁边的是一个做连锁餐饮的老板，三十多家门店，正在筹备上市。对面是一个做教育科技的，刚拿了几千万融资。他们讨论的股权架构、对赌协议、管理杠杆，我大部分听不懂。

但就是那一天，我的世界裂开了一道缝。

我发现原来生意可以这么做。原来有人不是靠一件一件卖货赚钱，而是靠资本杠杆撬动财富。原来年入千万不是什么天花板，对有些人来说只是个起步。这些东西，不是我不懂，是我从来没有"想"过。因为我周围没有人这么干，我的大脑里压根没有这个选项。

那次会议结束后，我做了几个改变。

第一，我开始主动参加各种圈层活动，不是去推销自己，而是去"看"——看别人怎么做生意，怎么思考问题，怎么定义成功。

第二，我开始刻意远离一些旧圈子。不是说这些人不好，而是我意识到，和他们待在一起，我会不自觉地降低标准，把自己当前的状态当成常态。

第三，我开始为"进入某个圈子"付出代价。不只是金钱，还有时间、精力、面子。我主动去做一些"不好意思"的事——向比我强的人请教，承认自己的无知，接受被拒绝的尴尬。

这三个改变，花了我大概两年时间。但回头看，正是这两年，决定了我后来十年的轨迹。

*　　*　　*

很多人把"换圈子"理解成一种功利行为——去结交有钱人、去攀附权贵、去混进高端场子。这种理解太浅了，而且注定走不远。

真正的换圈子，不是换一群人吃饭，而是换一套操作系统。

你长期浸泡在什么样的信息环境里，就会形成什么样的思维模式。就像一个人从小在说粤语的环境长大，不需要"学习"粤语，它自然成了母语。认知也一样——你不需要刻意学习某种思维方式，长期待在那个环境里，它就变成你的本能。

这就是为什么换圈子能换命。你不是在换人脉，你是在换底层代码。

我认识一个小伙子，早年在老家做装修工，一个月赚几千块钱。后来有个机会，跟着一个做房地产的亲戚干了两年。他没学到什么具体技术，但学会了一件事：怎么看一个项目的盘子。

装修工的思维是：这活能赚多少钱、要干多少天、成本怎么控制。房地产的思维是：这块地能做什么产品、周边配套如何、未来三年的增值空间在哪。同样是盖房子相关的事，思维的颗粒度完全不同。

两年后，这小伙子回老家，不做装修了，开始做小地块开发。第一个项目赚了一百多万。他后来跟我说，在亲戚公司那两年，没人教过他怎么做房地产，但他每天听他们开会、谈判、算账，慢慢就"会了"。

这个"会"，不是知识层面的会，是认知层面的会。他的操作系统升级了。

*　　*　　*

我花了很多年才想明白一件事：圈层对人的影响，有三个层次。

第一层是信息。这是最表层的——你能接触到什么消息、什么机会、什么资源。前面几节讲的都是这个层次。

第二层是标准。这是更深一层的——你觉得什么是"正常"的，什么是"可能"的，什么是"应该追求"的。一个人的行为边界，往往不是被能力限制的，而是被他对"正常"的定义限制的。

你月入一万，如果周围人都是月入五千，你会觉得自己很厉害，不需要再努力了。如果周围人都是月入十万，你会觉得自己还差得远，必须想办法突破。同样的收入，不同的参照系，产生完全不同的行为动力。

这就是圈层塑造标准的力量。你的圈层，决定了你的"正常线"画在哪里。

第三层是身份认同。这是最深的一层——你觉得自己是什么人，配得上什么样的人生，应该过什么样的日子。

上一节讲的"心理天花板"，本质上就是身份认同的问题。一个人不敢去想某件事，往往不是因为他分析过觉得不可行，而是因为他的身份认同里没有这个选项。"我是一个小商贩的儿子，那种事不是我能想的。""我是一个普通人，那种机会轮不到我。"这些潜台词，都是身份认同在作怪。

而圈层，恰恰是塑造身份认同最强大的力量。你长期和什么样的人在一起，就会慢慢觉得自己也是那样的人。这不是自我欺骗，是心理学上真实存在的机制。人是社会性动物，我们的自我认知，很大程度上来自于我们所属的群体。

所以换圈子，最深层的意义，是换一个身份认同。让自己从"我是小圈子里的大人物"变成"我是大圈子里的学习者"，让自己从"这种事不是我能做的"变成"这种事我也可以试试"。

*　　*　　*

但问题来了：怎么换？

这是很多人卡住的地方。道理都懂，但操作不了。

很多人卡在这里。道理都懂，但操作不了。你说要进入更高层次的圈子，人家凭什么带你玩？

第一个层面，理解"圈层"的真正含义。

很多人把圈层理解成一个封闭的俱乐部，里面的人是固定的，门票价格是明确的。这个理解是错的。圈层不是一个实体组织，而是一种信息和价值观的流通网络。你不需要"进入"某个圈层，你需要"接入"它。

什么意思？你不需要认识那个圈子里所有人，只需要和其中几个节点建立连接就够了。一个人只要能给你带来新的信息流、新的思维方式、新的标准参照，他就是你"换圈子"的入口。

这个入口可以是一个人，也可以是一本书、一门课、一次活动、一段经历。关键不在于形式，而在于它能不能打破你现有的认知闭环。不要把"换圈子"想成一个需要门票的动作，而是想成一个需要主动寻找入口的过程。入口无处不在，关键是你要意识到自己需要找。

第二个层面，理解"交换"的本质逻辑。

你想进入更高层次的圈子，人家凭什么带你玩？答案很简单：你得有可交换的价值。

但很多人对"价值"的理解太狭隘了。他们觉得价值就是钱、资源、人脉。如果这些都没有，那就没有价值可交换。错了。价值的形式是多样的。

你可能没有钱，但你有时间，可以帮别人做他没时间做的事。你可能没有资源，但你有某个细分领域的专业知识。你可能没有人脉，但你有真诚和执行力——很多大佬缺的不是认识更多人，而是缺一个靠谱的人能帮他把想法落地。

我早年刚开始接触高端圈子的时候，很清楚自己没什么能拿出手的。但我有一个优势：执行力强，说到做到。有几次，圈子里的前辈随口提了一个想法，我回去就执行了，做完给他反馈结果。几次下来，他就记住我了。

这就是我当时能交换的价值：不是钱，不是资源，而是执行力和靠谱。

很多人之所以换不了圈子，不是因为没有价值可交换，而是没有认真思考过自己的价值到底是什么。你得想清楚，你能给别人提供什么是别人需要的。

第三个层面，理解"时间"的作用。

换圈子不是一次性的事件，而是一个持续的过程。我见过太多人，参加了几次高端活动，加了一堆微信好友，就觉得自己换圈子成功了。这是自欺欺人。通讯录里有谁，和你真正的圈子是谁，完全是两回事。真正的圈子，是那些你能随时联系、愿意帮你、你也愿意帮他们的人。这种关系的建立，没有捷径。

我的经验是，进入一个新圈子，至少需要两到三年才能真正"融入"。前半年是观察期，你在看别人怎么做事、怎么思考。中间一年是尝试期，你开始参与、输出、建立存在感。最后半年是收获期，你开始真正被接纳，开始有人主动来找你。

耐心是换圈子最重要的品质。急于求成的人，往往会用力过猛，反而引起反感。

*　　*　　*

一个反常识的观点：换圈子最难的部分，不是进入新圈子，而是离开旧圈子。

我见过太多人，嘴上说要换圈子，身体却很诚实。他们去参加高端活动，回来还是和老朋友混在一起。他们学了新的思维方式，回到熟悉的环境就全忘了。

人对熟悉环境的依恋，是一种深层的心理需求。在熟悉的圈子里，你知道规则是什么，你知道自己处于什么位置，你有安全感。离开这个圈子，意味着进入一个你不懂的世界。这种心理成本，比金钱成本大得多。

更隐秘的是，旧圈子往往会对你的改变产生阻力。你身边的人习惯了你是某个样子，当你开始改变，他们会感到不适。可能是嘲讽——"你现在档次高了啊，看不起我们了？"可能是质疑——"你折腾这些有什么用，还不是和我们一样？"也可能是善意的规劝——"别搞那些虚的，踏踏实实过日子吧。"

这些声音，会在你最脆弱的时候出现，把你拉回原地。

这不是他们的问题，是人性的问题。你的改变实际上是在告诉周围人——你们现在的状态是可以被超越的。这动摇了他们对自己处境的合理化叙事。

所以，换圈子必然伴随着一定程度的关系重组。不是说要和旧朋友绝交，而是要接受一个事实：你们的交集会越来越少，你们能聊的话题会越来越有限。这不是谁对谁错，这是人生轨迹分叉的自然结果。

这个过程会有孤独感。会有一段时间，你觉得自己哪儿都不属于——旧圈子回不去了，新圈子还没进去。这段时间很难熬，但必须熬过去。

就像蛇蜕皮一样，蜕皮的时候是最脆弱的，但不蜕皮就没办法长大。换圈子的孤独期，就是你的蜕皮期。熬过去，你就是另一个人了。

* * *

* * *

最后，我想说说换圈子这件事的本质。

很多人把换圈子当成一种向上攀爬的手段，目的是获得更多资源、更多机会。这个理解不能说错，但太功利了。

在我看来，换圈子的本质，是打破自己的信息茧房和认知边界。它的核心价值，不在于你能得到什么，而在于你能看到什么。

人最大的局限，是不知道自己不知道什么。你以为世界就是你看到的那个样子，你以为人生的可能性就是你经历过的那些。这种局限，不是通过读书、看新闻能打破的。它需要你切身地进入一个不同的世界，让那个世界的信息、标准、价值观冲击你原有的系统。

换圈子，就是主动让自己接受这种冲击。

我曾经以为做生意就是低买高卖，利润等于收入减成本。后来进入不同的圈子，发现有人不要利润先要份额，有人用现在的钱换未来的预期，有人根本不靠产品赚钱而靠资本运作。这些东西，书上可能也写过，但你只有在那个环境里亲眼看到、亲耳听到，才会真正相信——哦，原来还可以这样。

这种"原来还可以这样"的体验，就是换圈子最大的价值。

每一次这样的体验，都是在你的认知版图上增加一块新的疆域。疆域越大，选择就越多。选择越多，命运的可能性就越丰富。

回到这一章的题目："圈层是一种命运。"两层意思。

第一层，你现在的圈层，决定了你能看到什么、能想到什么、能做到什么。你的命运，在很大程度上被你的圈层锁定了。

第二层，你可以换圈子，换了圈子就换了命运的可能性。命运不是天注定的，而是可以被重塑的。

人这辈子能干什么样的事，完全取决于他见过什么。而圈层，就是决定你能见到什么的那道门。

那道门，你可以选择不推。待在熟悉的地方，和熟悉的人，做熟悉的事，过完这一生。这没什么不好。

但如果你不甘心只看到眼前这一小片天地，如果你隐隐觉得自己能做的、该做的，远不止现在这些——那你就得推开那道门。

门外面是什么？我不知道。每个人推开的门后面，风景都不一样。但我知道一件事：你不推开，就永远不会知道。

第四章
窗口期不等人

所有暴利期都有窗口，四年躺赚之后就是常规利润。

行业有生死你以为的不行可能是时代的抛弃

二〇一九年冬天，一个做了八年淘宝女装的老板来找我。

他坐在我对面，眼眶发红，店铺月销从巅峰期的三百万跌到二十万，团队从四十人裁到只剩夫妻俩。他说话的时候一直在搓手，问我："参哥，你说我是不是真的不行了？是不是这些年把自己的运气用完了？"

我问他一个问题："你身边同期做淘宝女装的人，现在还剩几个？"

他愣了一下，认真想了想："十个里面……大概剩两三个吧。但那几个做得也一般。"

我说："那你觉得，是你们七八个人同时变蠢了，还是这个行业本身出了问题？"

他没说话。

我见过太多这样的人。他们把时代的抛弃，当成了个人的失败。把行业的死亡，误读成自己的无能。

行业是有生死的。你以为的"不行了"，很可能只是你所在的那艘船正在下沉——跟你会不会游泳没关系。

*　　*　　*

为什么同样的事，有人做成印钞机，有人做成绞肉机？

这个问题我思考了很多年。做生意的前十年，我以为答案是"能力"。后十年我推翻了这个结论。能力当然重要，但它解释不了太多东西。它解释不了为什么一个初中没毕业的人能把生意做到上亿，而一个名校MBA却血本无归。它解释不了为什么同一个人，在这个行业一败涂地，换个行业却风生水起。

答案是**窗口期。你进入这个行业的时间点，这个行业当时处于生命周期的哪个阶段，以及你有没有意识到这件事。**

这三个要素决定了你拿到的是一副好牌还是烂牌。剩下的才是打牌的技术问题。大多数创业者把所有注意力放在"怎么打牌"上，却从来没认真想过"我这副牌本身怎么样"。

*　　*　　*

我先说一个反常识的观点：**很多行业，从你进入的那一刻起，结局就已经写好了。**

不是因为你不够努力，也不是因为竞争对手太强。而是因为这个行业本身的利润池正在枯竭。就像在一条正在干涸的河里捕鱼，你的网再大、技术再好，能捞到的鱼也越来越少。

一个行业的边际利润，会随着入场者的增加和时间的推移，不可逆转地递减，直到趋近于零，甚至变成负数。

一个行业刚兴起时，就像在空旷的草原上圈地，随便圈一块都是你的。然后越来越多的人蜂拥而至，草原被分割得越来越小。再往后，草被吃光了，留下的人不仅分不到草，还要倒贴钱去维持那片地。

大多数人进入一个行业的时候，草原已经变成了戈壁。

但他们不知道。他们看到的是那些早期圈地者留下的传说——"某某靠这个发了财""这个行业利润有多高"。他们不知道那些故事发生在草原丰茂的时期，不知道现在同样的地方已经寸草不生。

*　　*　　*

拿淘宝女装来说。二〇一〇年前后，净利润率20%是常态，流量成本几乎为零。那时候开一家淘宝店，只要款式不太丑，照片拍得过得去，就能卖出去。到了二〇一五年，净利润率跌到10%以下，直通车点击单价从几毛钱涨到几块钱，竞争者从几万家变成几十万家。二〇一九年，净利润率已经不到5%，考虑到库存积压和退换货损耗，很多店铺实际上在亏损经营。

这不是某一个人的问题，是整个行业的利润池被抽干了。

那些年我见过太多这样的案例。做淘宝零食的、做淘宝数码配件的、做微商面膜的、做社区团购的、做共享单车的……每一波浪潮起来时，都有人赚到了真金白银。浪潮退去时，沙滩上全是裸泳的人。

他们不是不会游泳，是下水的时候潮水已经在退了。

*　　*　　*

这里面有一个更深层的问题：**为什么大多数人无法识别一个行业正在死亡？**

我总结了三个原因。

第一，成功案例的滞后性。当你开始关注一个行业时，你看到的成功案例，往往是三五年前入场的那批人创造的。他们的故事被媒体报道、被朋友转述。但故事的传播需要时间，等你看到的时候，市场环境早就变了。

这就像你看到的星光，可能来自一颗已经死亡的恒星。光传到你眼睛里需要时间，信息传到你耳朵里也需要时间。**你追逐的，很可能是一个已经消失的机会**。

第二，幸存者偏差的误导。任何行业，无论多么衰败，总有几个还在赚钱的人。他们的存在给后来者一种错觉：只要我做得足够好，我也能像他们一样。但那些幸存者之所以还活着，是因为他们在行业鼎盛期已经建立了护城河——品牌、供应链、客户积累。他们能活，不代表你能活。他们是用过去的红利支撑现在的生存，而你连过去的红利都没吃到。

第三，沉没成本的绑架。很多人其实隐约感觉到了行业在走下坡路，但不愿意承认。因为承认就意味着过去的投入——时间、金钱、情感——都白费了。明知道继续投入是错的，但就是放不下已经投进去的东西。

我见过有人在一个明显没希望的行业里熬了七八年，熬到倾家荡产才肯认输。你问他为什么不早点退出，他说"都坚持这么久了，再坚持一下说不定就好了"。

这种坚持，不是勇气，是自我欺骗。

*　　*　　*

承认自己选错了赛道，不是失败，是止损。

这个认知说起来简单，做起来极难。因为它要求你放下自尊心，放下"我还能挽回"的幻觉。它要求你承认，你过去的成功可能只是时代的馈赠，而不是你个人能力的证明。

我自己也经历过这种痛苦。早年做过一个项目，在行业上升期确实赚了一笔，然后就以为自己很懂这个行业。等到行业开始下滑，我硬撑了两年多，一直在亏钱。那两年我反复跟自己说："是团队执行力不行""是我还没找到正确的方法""是市场暂时低迷"。

各种借口，就是不愿意承认一个简单的事实：这个行业的黄金期结束了，我该走了。

后来我终于想通了。该走的时候走，不丢人。把时代的抛弃当成个人的失败，然后用自我摧残的方式去"证明自己"，那才是真正的愚蠢。

聪明人对时代有敬畏。他们知道什么时候是自己的功劳，什么时候是运气的眷顾。知道什么时候该感恩，什么时候该止损。

*　　*　　*

怎么判断一个行业是暂时低迷，还是真的在死亡？我给你四个判断标准。

第一，看行业里的平均利润率，而不是个别公司的利润率。一个行业如果平均利润率持续下降，而且没有见底的迹象，那大概率是在走向死亡。注意，我说的是"持续下降"，不是短期波动。任何行业都有周期。但如果低谷一个比一个低，高峰一个比一个矮，那就不是周期波动，是趋势性下滑。

第二，看头部企业在干什么。如果头部企业开始大规模多元化，进入其他领域，甚至开始卖掉核心业务，那说明他们已经不看好这个行业的未来。这些人的信息比你灵通，判断比你准确。他们的行为，是最真实的信号。相反，如果头部企业还在加大投入、扩大产能，那说明这个行业还有戏。

第三，看这个行业的需求端是在扩大还是萎缩。有些行业是被供给端的过度竞争杀死的，需求还在，只是利润被打光了。这种行业还有整合的机会，最后留下来的玩家还能赚钱。但有些行业是被需求端的萎缩杀死的——技术替代、消费习惯改变、人口结构变化——这种死亡是不可逆的。

比如传统报刊亭，不是因为竞争太激烈倒闭的，是因为没人看纸质报纸了。需求本身消失了。这种行业，神仙来了也救不活。

第四，看增量市场还是存量市场。增量市场意味着蛋糕在变大，大家抢的是新增的部分，竞争相对温和。存量市场意味着蛋糕不再变大甚至在变小，大家抢的是彼此嘴里的东西，竞争必然惨烈。

在增量市场里，平庸的选手也能活得不错。在存量市场里，只有最强的那批才能存活。你得诚实地评估自己：你是最强的那批吗？

*　　*　　*

很多人评估项目的方式是错的。他们花大量时间研究产品怎么做、团队怎么搭、营销怎么做，却忽略了一个更根本的问题：**这个行业本身还有没有利润可赚？**

打个比方，这就像一个人在选游泳池。他研究泳姿、研究呼吸技巧、研究体能训练，但从来不看看这个池子里还有没有水。

池子里没水，你技术再好也游不起来。

我评估一个项目，只看两个核心指标：**能赚多少钱**和**操作难度**。

"能赚多少钱"指的是这个行业的利润池有多大，以及是在扩大还是缩小。"操作难度"指的是进入门槛、竞争强度、执行复杂度。

这两个指标组合起来，就能判断一个项目值不值得干。利润池大、操作难度低，最好。利润池大、操作难度高，看你有没有能力。利润池小、操作难度低，不值得花时间。利润池小、操作难度高，躲远点。

其他因素——行业听起来高不高端、商业模式新不新颖、技术含量高不高——都是次要的，甚至是干扰项。

我见过太多人被这些干扰项误导。他们觉得某个行业听起来很"low"，不愿意干。结果那个"low"的行业利润丰厚，而他们选择的"高端"行业把他们亏得底朝天。

面子不值钱，利润才值钱。

*　　*　　*

前几年有个做海参的朋友想拉我一起干。我当时有点看不上，觉得卖海参多土啊，跟我做的事情不搭调。加上当时手上项目多，就拒绝了。

后来他年利润大几千万。

海参这个品类，复购率极高，客单价高，用户粘性强，当时竞争还不算太激烈。这些要素加起来，就是一个优质的商业机会。但我被"这个行业看起来不够酷"这种愚蠢的念头蒙蔽了。

这个教训让我学会一件事：**赚钱的人必有过人之处，不要因为你看不懂、看不起，就否定一个机会**。那些你觉得"low"的行业里，往往藏着闷声发大财的人。

*　　*　　*

同样是做淘宝女装，二〇一〇年进场和二〇一九年进场，面对的不是同一件事。同样是做短视频，二〇一七年进抖音和二〇二三年进抖音，也不是同一件事。前者是用铲子挖金矿，后者是用筛子筛沙子。

同样是做淘宝女装，二〇一〇年进场和二〇一九年进场，面对的不是同一件事。前者是在蓝海里捡钱，后者是在红海里搏命。

这不是鸡汤，是数学题。一个利润率20%的市场和一个利润率2%的市场，你付出同样的努力，回报差十倍。这十倍的差距，不是你能用"更努力"弥补的。

很多人的失败，不是输在执行，是输在选择。不是输在怎么做，是输在什么时候做。

*　　*　　*

有人会说：那是不是只有"天时"重要，个人努力不重要了？

不是。但一个人创业成功，大概70%归因于天时——你选的赛道对不对，进入的时间点对不对，有没有踩中时代的红利。剩下30%才是个人因素。注意，我说的是"创业成功"，不是"打工成功"。打工的话公司已经帮你选好了赛道，你只需要在既定框架里发挥。但自己创业，选赛道的决策权重极大。**一招选错，满盘皆输。**

很多创业者不愿意接受这个事实。他们更愿意相信成功是个人奋斗的结果。因为承认天时的重要性，意味着承认很多事情不受控。

但商业世界的真相就是这么残酷：**有些事，你再努力也没用。**识别这些事，然后远离它们，是比盲目努力更重要的能力。

*　　*　　*

查理·芒格说过：在一个走下坡路的行业里，就算你是最优秀的人，日子也不会好过；但在一个蒸蒸日上的行业里，中等水平也能活得很滋润。

我这些年见过太多案例印证这一点。那些能力很强的创业者，有些混得很惨，因为他们选错了行业。那些能力一般的，有些混得很好，因为恰好站在了风口上。

能力决定了你在同一个行业里能走多远。但行业本身的天花板，是能力突破不了的。

你是一条大鱼，但池塘正在干涸。你再怎么游，也游不出这个池塘。

*　　*　　*

很多人回答"为什么你能成功"这个问题的方式是：我更努力、我更聪明、我更能吃苦。

这些都不是好答案。好答案是：**我选了一个还有巨大利润空间的行业，而且进入的时间足够早。**

前者是在死海里扑腾，后者是在活水里顺流。

*　　*　　*

那什么样的行业是"活"的？怎么识别一个行业正处于它的黄金时期？

在红利期里，有一个非常有趣的现象：**笨人也能赚大钱**。这不是贬义，这是一个重要的信号。如果你发现一个行业里，明明能力很一般的人都在赚钱，那说明这个行业的利润池正处于充盈状态。这种时候进入，你的胜率会大大提高。

但这种红利期，是有期限的。

红利期的特征：笨人也能赚大钱

红利期最显著的特征，就是笨人也能赚大钱。

这句话听起来刺耳，但它揭示了一个极其深刻的商业真相。红利期的本质是**供需关系的严重失衡**。需求端嗷嗷待哺，供给端严重不足。这种失衡创造了巨大的利润空间，大到即便你效率很低、方法很笨，你依然能赚到钱。

打个比方。一片沙漠里只有一口井，方圆百里的人都要来打水。你守着这口井，服务态度差，人家买不买？照样买。你打水的效率低，能不能赚钱？当然能。**红利期就是那口沙漠里的井**。

但当周围陆续打出一百口井、一千口井的时候，你的服务态度差，人家扭头就走；你效率低，成本比别人高，你就会亏损。同样是卖水，同样是你这个人，结果天差地别。这不是你变笨了，是竞争格局变了。

*　　*　　*

我在商业实践中观察到一个非常有趣的现象：**越是厉害的人，越容易在红利期过后遭遇滑铁卢**。

为什么？因为他们把时代给的运气，当成了自己的本事。

二〇一二年前后，我认识一个做淘宝的哥们儿，初中没毕业，打字都是一个指头戳键盘。就是把广州十三行的货倒腾到淘宝上卖，连产品图都不会修。两年时间，赚了一千多万。

后来我们吃饭，他跟我讲他的"商业心得"，什么选品要怎样、标题要怎样，说得头头是道。我心里想的是：你这些都不是关键，关键是你赶上了那个时间点。

到了二〇一六年，他的店铺开始走下坡路。他加倍努力，钻研更多的"技巧"，结果越努力越亏损，最后把之前赚的钱全赔进去了。

他把红利期的超额利润当成了常态利润，把时代的馈赠当成了能力的证明。

*　　*　　*

你赚到钱的时候，一定要问自己一个问题——**这钱是我赚的，还是时代给的？**

分不清这两者的区别，你迟早会把赚来的钱全部还回去，甚至还要倒贴。那些在红利期赚到大钱、后来又赔光的人，本质上就是没搞清楚这个问题。他们以为自己掌握了赚钱的秘诀，实际上只是恰好站在了风口上。等风停了，才发现自己根本不会飞。

*　　*　　*

理解了这一点，我们就可以来梳理红利期的几个核心特征。

第一个特征：低门槛进入，高利润产出。

这是红利期最直观的表现。你会发现那些赚到钱的人，并没有什么特别的背景、学历或者资源。有些人甚至是误打误撞进入这个行业的。为什么？因为在真正的红利期，门槛是被需求冲垮的。需求太旺盛了，只要你能提供哪怕最基本的供给，市场就会给你买单。

二〇一四年的微商就是典型。宝妈在家发发朋友圈，月入三五万。工厂流水线工人做微商，半年买了车。这些人都不是行业专家，只是恰好进入了那个行业。

这些人有什么共同点？**他们都不是行业专家，只是恰好进入了那个行业**。

如果一个行业需要你有深厚的专业背景、丰富的从业经验、大量的启动资金才能赚到钱，那十有八九已经过了红利期。因为红利期的本质就是**供给稀缺**，当供给稀缺的时候，任何新增的供给都是有价值的，不管这个供给多么粗糙。

反过来说，**当一个行业开始强调专业能力、运营精细度、差异化竞争的时候，恰恰说明红利期正在结束**。因为这意味着供给已经过剩，你必须靠"做得更好"才能活下去。

第二个特征：容错率极高。

红利期的利润空间大到可以覆盖你的试错成本。你选品选错了几款，没关系，其他款式照样卖得好；你投放广告的效率很低，没关系，转化率依然能打平成本；你团队管理一团糟，没关系，人均产出依然很高。**这种容错率给人一种虚幻的安全感，让人以为自己在掌控局面，实际上是市场在帮你擦屁股**。

我早年做生意的时候，犯过很多现在看来极其愚蠢的错误。对财务管理一窍不通，公司账上的钱和个人的钱混在一起用。不知道什么是现金流管理，经常把账面利润当成真正的利润。团队管理简单粗暴，员工流失率很高。

但我依然赚到了钱。为什么？不是因为我有多厉害，是因为行业正处于红利期，市场的利润空间大到可以覆盖我所有的管理缺陷。后来行业进入成熟期，这些缺陷就全部暴露出来了。同样的管理方式，以前能赚钱，现在就亏损。不是方法变了，是容错空间消失了。

第三个特征：竞争者少，信息稀缺。

红利期之所以是红利期，一个重要原因是知道的人还不多。当一个赚钱的机会被广泛知晓的时候，它通常已经不再是机会了。因为知道的人多了，进入的人就多了，竞争就激烈了，利润就被摊薄了。

真正的红利期，往往发生在大多数人还没反应过来的时候。你比别人早知道一年，就能享受一年的超额利润。等大家都知道了，你吃的就是残羹冷炙。

我做过一个观察：当你开始在主流媒体上频繁看到某个行业的报道，这个行业的红利期基本已经过去一半了。当你身边那些平时不关心商业的人也开始讨论这个行业的时候，红利期差不多就结束了。

媒体的报道是滞后的，公众的认知是滞后的。**你看到的繁荣，往往是几年前发生的事情的延迟投影。**

这就引出了一个悖论：当一个机会被普遍认为是"好机会"的时候，它通常已经不是好机会了。真正的好机会，在当时往往看起来不太靠谱，甚至有点冒险。

第四个特征：增长速度呈指数型。

红利期的企业增长，不是线性的，是指数型的。今年一百万，明年三百万，后年一千万。这种增长速度在常规市场中不可想象，但在红利期却是常态。

我见过一个做宠物食品的老板，第一年销售额三十万，第二年八百万，第三年四千万。他自己都觉得不可思议："我什么都没做啊，怎么就增长这么快？"他确实什么都没做。是行业在做，是时代在做。

但反过来，当你发现增长开始变得线性，甚至出现停滞，这是一个非常重要的信号。它说明红利期可能正在结束，接下来你每一分增长都需要真刀真枪地去争取。

第五个特征：赚钱的逻辑极其简单。

在红利期，一个行业的赚钱逻辑往往简单到令人发指。不需要复杂的商业模式，不需要精密的运营体系，抓住一两个核心点就够了。

我见过太多创业者在红利期把事情想得过于复杂。做了一堆看起来很专业的规划，结果那些什么都不想、埋头猛干的人反而赚得更多。

红利期奖励的是行动力，不是分析力。当市场上到处都是钱的时候，你最应该做的事情就是弯腰去捡，而不是站在那里分析哪张钞票更干净。

那些不瞎分析、就是干的人，反而做得更大。而自认为聪明的人，想得太多，动得太少，等他们想明白了，钱已经被别人捡完了。

*　　*　　*

二〇一六年左右，我有两个朋友同时进入社区团购。

第一个朋友，名校MBA毕业，在大厂做过几年，逻辑思维能力极强。进入之前做了大量调研分析——市场规模、竞争格局、盈利模式、风险点，全部研究了一遍。得出结论：有机会，但不着急，模式还需要优化。

第二个朋友，高中没毕业，之前在菜市场卖过菜。进入这个行业的原因很简单：有人告诉他能赚钱。他没做什么调研，听完当天就开干了。不懂什么商业模式，就知道一件事——把小区里的人拉进群，然后卖菜给他们。

一年后，MBA朋友还在"继续观察和准备"。卖菜的朋友已经做了三十多个小区，月流水过百万，净利润十几万。

MBA朋友的分析对不对？对的。他看到的那些问题后来确实都出现了。但等他分析清楚、准备妥当的时候，红利期已经过去了。而卖菜的朋友趁着红利期快速扩张，等行业进入竞争期的时候，已经站稳了脚跟。

先有蛋糕，再考虑怎么切；而不是先学会切蛋糕，再去找蛋糕。

*　　*　　*

同样的方法，在红利期是印钞机，在成熟期是绞肉机。不是方法变了，是环境变了。

这就像冲浪。一个好的冲浪者，最重要的能力不是他的姿势有多标准，而是他能不能识别出哪一波浪值得冲。姿势可以后天练，但如果你选错了浪，姿势再标准也是白搭。

商业也是一样。**识别红利期、在红利期入场，比你拥有多么高超的商业技能更重要。**

*　　*　　*

能力在不同的阶段，重要性的权重不同。

在红利期，选择的权重大于能力的权重。你选对了赛道，能力一般也能赚钱；你选错了赛道，能力再强也是徒劳。在成熟期，能力的权重开始上升，你必须做得比别人好才能活下去。在衰退期，能力几乎是唯一的护城河。

聪明的做法是：在红利期快速积累资本和资源，为成熟期的能力竞争做准备。而不是在红利期就开始卷能力，把最好的时间浪费在精细化运营上。

那些真正做大的企业，很多都是在红利期野蛮生长，快速占领市场，等到行业进入成熟期再补管理、补运营、补品牌。**每个阶段有每个阶段的主要矛盾，红利期的主要矛盾不是"做得好"，而是"做得快"**。

*　　*　　*

红利期不是永恒的，它甚至不是漫长的。通常只有三到五年，有些行业更短，可能只有一两年甚至几个月。

这就是为什么我反复强调"窗口期不等人"。你以为你有充足的时间去准备、去观察、去决策，实际上窗口可能转瞬即逝。等你准备好了，窗口已经关闭了。

你所看到的那些在红利期赚到大钱的人，他们最大的优势不是能力强，而是动作快。他们在大多数人还在犹豫的时候就已经入场了，在大多数人还在观望的时候就已经扩张了。

*　　*　　*

红利期的特征是可识别的，但识别它需要经验和洞察力。

很多人等到红利期结束之后才意识到那是红利期。他们会说："早知道那时候……"但这种马后炮没有意义。真正有价值的能力，是在红利期进行时就能识别出它来。

怎么识别？就是看上面说的那些特征：低门槛高利润、容错率极高、竞争者少、增长呈指数型、赚钱逻辑简单。**当你看到一个行业同时具备这几个特征，大概率它正处于红利期。**

但这里有一个陷阱：**当这些特征变得非常明显的时候，红利期往往已经进入中后段了。**最好的介入时机，是这些特征刚刚开始显现的时候。那时候大多数人还看不清楚，还在犹豫，还在观望。

这就是为什么赚大钱的永远是少数人。因为当机会变得确定的时候，它就不再是机会了；当它还是机会的时候，它看起来并不确定。

*　　*　　*

承认红利期的存在，承认"笨人也能赚大钱"这个现实，不是让你自怨自艾，是让你对商业有一个更清醒的认知。

成功是运气和能力的结合，但运气的权重比大多数人想象的要大得多。理解这一点，你才能在得意的时候保持谦卑，不把时代的馈赠当成自己的功劳；你才能在失意的时候保持理性，不把行业的衰退当成个人的失败。

更重要的是，**你才能把精力放在真正重要的事情上——识别下一个红利期，在正确的时间出现在正确的地方。**

什么时候入场比怎么玩更重要

一个创业者最应该关心的是什么？**入场时机**。

不是你的商业模式有多精妙，不是你的团队有多强大，不是你的产品有多极致。这些都重要，但都不是最重要的。最重要的，是你选择在什么时间点进入这个行业。

*　　*　　*

我讲一个让我彻底改变思维方式的经历。

二〇一四年，我有两个朋友几乎同时开始做微商。一个是大学教市场营销的副教授，另一个是初中没毕业的宝妈。

副教授做得非常"专业"。他设计了完整的分销体系，写了详细的培训手册，甚至还做了SWOT分析和竞品调研报告。选品谨慎，定价科学，从任何商学院的角度来看，他的打法都无可挑剔。

宝妈就简单得多。她不懂什么商业模式，就是觉得面膜挺好用，发发朋友圈，谁买了就卖给谁。连产品成本怎么算都搞不太清楚。

两年后，宝妈赚了几百万。副教授亏了四十万，还把自己的口碑搞砸了。

这件事对我冲击很大。按照传统的商业逻辑，能力强的应该赢，更专业的应该赢。但现实给了一个完全相反的答案。

关键变量：**他们进入的时间点不一样**。宝妈是二〇一三年底就开始做了，微商刚起步，竞争者寥寥。副教授是二〇一四年下半年进入，微商已经开始泛滥，行业口碑急剧下滑。

仅仅相差不到一年，结果天壤之别。

这不是能力问题，是时机问题。副教授的能力远超那个宝妈，但他进入的时间点决定了他拿到的是一副烂牌。烂牌打得再好，也很难赢过好牌打得一般的人。

什么时候入场，比怎么玩更重要。

*　　*　　*

为什么会这样？我试着从更底层的逻辑来解释。

任何一个商业机会，本质上都是一个"利润池"。这个池子里的水，就是这个行业所有参与者能够分到的总利润。早期入场的人，池子里水多人少，每个人都能舀到很多。后期入场的人，水越来越少，人越来越多，能舀到的就越来越少，最后甚至要往池子里倒水——也就是亏损。

红利期，本质上就是超额利润存在的时期。超额利润能消化你的低效率和错误——你犯了错，亏了一点，但整体还是赚的，因为蛋糕足够大。一旦竞争充分、超额利润消失，你没有任何容错空间，只有最高效、最精明的玩家才能存活。

所以你会看到一个有趣的现象：**同一个行业，早期入场的人可以很"糙"，后期入场的人必须很"精"。**糙人在红利期赚大钱，精人在饱和期才能活下去。

问题是，大多数人进入一个行业的时候，红利期已经过去了。他们带着精细化的打法，进入一个已经没有超额利润的市场，然后发现再怎么精细，也只能赚取微薄的"正常利润"，甚至亏损。

他们不是输给了竞争对手，是输给了时间。

*　　*　　*

入场时机的重要性，远远被大多数创业者低估了。

为什么低估？因为人天然倾向于关注自己能控制的事情——努力程度、产品打磨、团队管理、营销策略，这些都是"怎么玩"的问题。而行业的生命周期、利润池的大小、竞争者的数量、消费者心智的变化，这些"什么时候入场"的问题，大部分不在你的控制范围内。

关注不能控制的事情让人感到无力，所以大多数创业者对"什么时候入场"这个更根本的问题视而不见。但真正的高手，会花大量时间去思考那些自己无法控制的事情。他们知道，正是这些事情决定了游戏的基本面。

在正确的时机做错误的事，市场会包容你的很多错误。在错误的时机做正确的事，结果往往也是失败。**时机的权重，远大于方法的权重**。

*　　*　　*

有人会说："你这不是在鼓吹投机主义吗？不努力做好产品和服务，就想着投机取巧？"

不是的。我从来不否定努力和专业的价值。我想说的是，**努力和专业的价值，在不同的时间点是不一样的**。

同样是花一百分的力气：在红利期，你可能获得一千分的回报；在成熟期，你可能获得一百分的回报；在衰退期，你可能获得十分的回报，甚至是负数。

这不是说努力不重要，而是说**努力的投资回报率，是由时机决定的**。聪明的创业者会思考：我的这一百分力气，应该投在什么地方、什么时候，才能获得最大的回报？

有些人把全部身家压在一个已经衰退的行业，没日没夜地努力，最后血本无归。你说他不努力吗？他比谁都努力。但他败给了时机。

把错误的努力，投入到错误的时间点，是对生命最大的浪费。

*　　*　　*

我们这一代人受的教育，有一个根深蒂固的信念：**命运掌握在自己手中。只要足够努力，就能改变一切。**

这个信念在某些情境下是对的，但在商业领域，它是有边界的。商业的本质是在约束条件下追求利益最大化。行业的生命周期、竞争的激烈程度、消费者的心智变化、技术的演进方向——这些约束条件，大部分不是你能控制的。

真正的商业智慧，是在承认这些约束条件的前提下，找到最优解。而不是假装这些约束条件不存在，盲目相信"我努力就能赢"。

一颗种子能不能长成大树，取决于两件事：种子本身的基因，以及它被种在什么土壤里、什么季节种下。**入场时机，就是那个土壤和季节。**

*　　*　　*

那么，如何判断一个行业的入场时机是否合适？核心框架：**看供需关系的演变轨迹。**

任何一个行业，都会经历这样一个周期：

第一阶段：需求涌现，供给稀缺。 最佳入场时机。

第二阶段：需求旺盛，供给增加。 仍然是好时机。

第三阶段：需求稳定，供给过剩。 入场风险显著增加。

第四阶段：需求萎缩，供给出清。 大多数新入场者血本无归。

大多数人是在第三甚至第四阶段入场的。因为行业到了第三阶段才会有足够的曝光度。**当一个行业开始被广泛讨论的时候，往往就是它开始走下坡路的时候**。

真正的风口，不会被广泛讨论。处于风口早期的人忙着闷声发财，没有动力去宣传。只有当利润下降、需要招商加盟或者割韭菜的时候，"风口"才会被包装成故事广泛传播。

你听到的每一个风口，都是别人想让你听到的。这句话有点残酷，但它是事实。

*　　*　　*

早期的风口怎么捕捉？**不是靠看新闻，而是靠看人**。具体来说，看两种人：

第一种，比你更接近前沿的人。每个行业都有一群人，他们是最先感知到变化的。可能是供应链上游的人，可能是一线的销售，可能是某个技术领域的极客。你需要和这些人保持联系，在新闻报道之前就从他们的日常聊天里捕捉到信号。

第二种，比你更敢冒险的人。有一类人天生喜欢尝试新事物。任何新平台、新模式出现，他们都是第一批冲进去的。这些人里面大部分会失败，但会有一小部分踩中风口。观察其中开始赚到钱的那些人，他们就是活的风向标。

我自己有一个习惯：**每个月至少和十个不同行业的人深聊一次**。不是社交性的寒暄，而是认真地聊：你最近在做什么？有什么新变化？看到了什么机会？这些对话，是我感知行业温度的最重要来源，比任何新闻、报告、培训课都有价值。

*　　*　　*

二〇一六年，我开始关注短视频这个领域。当时抖音还没上线，快手在大众眼里还是"低端"的代名词，短视频在主流商业圈子里根本不被重视。

但我注意到一个现象：我认识的几个做内容的朋友，开始把越来越多的时间花在短视频上。他们说："这东西太上头了，用户的停留时长特别恐怖。"

我当时的判断是：**任何一个能大规模占据用户时间的东西，一定会成为商业的主战场**。这个判断不复杂，但它需要在大众还没有反应过来的时候就做出来。

后来的故事大家都知道了。抖音崛起，短视频成为最大的流量入口。我并不是在这个领域赚得最多的人，但因为进入得相对早，至少没有错过这波机会。

回头看，**我做对的不是"怎么玩"——玩法一直在调整，犯了无数错误——我做对的是"什么时候入场"**。在行业还没被广泛讨论的时候就开始布局，给了我足够的容错空间，让我可以一边犯错一边学习，而不是像后来入场的人那样，一犯错就出局。

*　　*　　*

很多人问我："参哥，你成功的秘诀是什么？"如果要说真正的底层逻辑，其实只有一条：**我比较善于判断时机，而且判断对了之后敢于下重注**。

这不是什么神秘的能力。它来自两个东西：

第一，大量的信息输入。你要和足够多的人交流，看足够多的案例，才能对行业的温度有感知。没有捷径，就是花时间。

第二，对失败的接受。判断时机这件事，没人能做到百分百准确。你会犯错，会错过机会，也会踩到坑。但只要你的成功率比随机猜测高一点，长期来看你就是赢家。

大多数人的问题是：他们既没有足够的信息输入，又不能接受判断失误的可能性。他们想要一个确定的、无风险的答案。

但商业这件事，从来就不存在确定性。只有概率。所谓的"入场时机"，本质上是一个概率判断。你判断这个行业大概率还有超额利润，所以你进入。只要你判断对的次数比错的次数多，你就能跑赢大多数人。

*　　*　　*

这是一种思维方式的转变。从"我怎么才能做得更好"，转变为"我应该在什么时候、什么地方发力"。从"我要比别人更努力"，转变为"我要比别人更聪明地选择战场"。

这不是偷懒，恰恰相反，这是更高级的勤奋。因为选择正确的时机，本身就需要大量的思考、大量的信息收集、大量的判断。它比单纯的"埋头苦干"难得多，但回报率也高得多。

*　　*　　*

既然时机如此重要，那有没有什么规律可循？一个行业的红利期，通常会持续多长时间？

我有一个经验主义的观察：**大多数行业的暴利期，大约是四年**。这不是一个精确的数字，但它是一个有价值的参照系。

做生意不能只停留在定性层面，你还得有定量的感觉。一个行业的红利期到底能持续多久？窗口打开之后什么时候会关闭？

最终我得出了一个经验性的结论：**大多数行业的暴利窗口期，是四年**。

不是说四年之后完全不能赚钱，而是说**从一个行业开始爆发，到它变成红海、利润被压缩到微薄，中间的黄金窗口大约四年**。有的快一点三年就卷成绞肉机，有的慢一点五六年还能喘口气。但四年是平均数。这不是我拍脑袋想出来的，是我一个行业一个行业数出来的。

*　　*　　*

我把观察到的一些周期列出来，你自己感受一下。

淘宝女装，二〇〇九到二〇一三年是黄金期，大概四年。这段时间闭着眼睛上货都能赚钱，之后竞争白热化，利润率断崖式下跌。

微商，二〇一三到二〇一七年，也是四年。最早做微商面膜的那批人真的是躺着赚钱，之后朋友圈卖货人人喊打，信任透支殆尽。

直播电商，二〇一八到二〇二二年，还是四年。短视频知识付费，二〇一九到二〇二三年，大约也是四年，我自己就是这个周期的受益者。社区团购被资本催熟，不到四年就崩了。新能源汽车销售，也是四年左右。

不同行业、不同领域，"四年左右"这个数字反复出现。这不是巧合。

*　　*　　*

我花了很长时间去理解这个"四年"背后的逻辑。为什么不是两年，也不是十年，偏偏是四年？背后有几个商业世界里的基本节奏。

第一，信息传播的速度。

一个赚钱的机会出现后，消息需要时间扩散。最早知道的人是行业内部的人、信息敏感度高的人，这批人大概在第一年就进场了。第二年，消息开始外溢，媒体开始零星报道，嗅觉灵敏的外行开始关注。第三年，这个机会变成了公开的秘密，培训课程出现，大量普通人涌入。第四年，市场增长放缓，供给严重过剩，价格战打响。

从信息传播的角度看，四年大约是一个机会从"隐秘"到"公开"再到"泛滥"的完整周期。

*　　*　　*

第二，资本介入的节奏。资本是加速器，也是收割机。一个行业跑出几个成功案例后资本开始进场，用钱催熟市场——大规模补贴、疯狂招人、快速扩张。这个过程把原本可能持续十年的缓慢演变，压缩到三四年内完成。投资基金的存续期通常七到十年，留给一个项目的成长窗口也就是三到五年。**资本不创造周期，但它压缩周期。**

*　　*　　*

第三，人才流动的速度。一个行业能维持高利润，核心前提是优质供给稀缺。聪明人从发现机会到真正投身其中，快的一年慢的三年。当第一批聪明人赚到钱的消息传出去后，会吸引更多聪明人进来。等聪明人扎堆了，这个行业就不再是普通人能赚到钱的地方了。**人才涌入的临界点，通常在行业爆发后的第三到第四年**。

*　　*　　*

第四，模式成熟的周期。

一个新行业刚出现时，没有成熟的方法论，没有标准化的流程，没有现成的供应链。早期的玩家靠摸索和试错，门槛看起来很高。但随着行业发展，有人把成功经验总结成方法论，有人把方法论做成培训课程，有人把供应链标准化，有人做出SaaS工具降低操作门槛。

这个"门槛填平"的过程，大约也是三到四年。**当一个行业的所有"秘密"都变成了"常识"，当所有"技术"都变成了"工具"，它的红利期也就结束了**。

*　　*　　*

"四年"这个数字不是随机的。它是信息传播速度、资本介入节奏、人才流动规律、模式成熟周期这四个因素共同作用的结果。

当然，这四个因素的强度不同，会导致周期长短有差异。信息传播越快、资本介入越猛、人才流动越便利、模式越容易复制的行业，周期越短。互联网行业三到四年甚至更短，传统行业如制造业、农业可能五到七年。但"四年"作为一个经验法则，依然有效。

*　　*　　*

二〇一九年，我判断短视频的红利窗口刚打开，未来三到四年会是爆发期。基于这个判断，我做了一个决定：All in。

我把大量资源投入到内容生产、团队培养、IP孵化上。不是慢慢试水，而是以冲刺的姿态进场。为什么这么急？因为我知道窗口期有限。如果我慢慢来，等我准备好了，窗口可能已经关了一半。

那几年我几乎住在公司，所有时间都花在研究内容、培养团队、打磨流程上。**我在和时间赛跑**。

到了二〇二二年，判断开始应验。短视频赛道明显变得拥挤，新入场的人越来越多，内容同质化严重，流量成本开始上涨。那些二〇二一年、二〇二二年才开始做的人，很多都遇到了困难。不是他们能力不行，是窗口已经在关闭了。

而我因为入场早、投入大，已经在窗口期内完成了基础积累，可以靠品牌、团队、方法论继续生存。

回头看，这个决策的关键不是我比别人聪明，而是我对"四年周期"有一个相对准确的判断，并且基于这个判断做出了足够激进的行动。

*　　*　　*

做生意最危险的不是赚不到钱，而是赚到钱的速度太慢。

很多人创业，追求"稳扎稳打"。先小规模试水，等验证了再放大投入。听起来很理性，但它忽略了一个关键变量：时间。

如果你的试水期两年、放大期两年，那你实际开始赚钱的时候，可能已经是窗口期的第四年了。这时候你刚准备发力，行业却已经进入淘汰期。你会发现，同样的方法、同样的投入，别人三年前做能赚一千万，你现在做只能赚一百万。不是你做得差，是窗口在收窄。

慢，是一种隐性的失败。

这就是为什么我一直强调"入场时间"比"入场姿势"更重要。你可以犯错，你可以姿势难看，但你不能入场太晚。窗口期内犯的错，利润可以覆盖；窗口期后做的对，也弥补不了时间的损失。

*　　*　　*

"四年周期"应用到决策中，三条原则：

第一，入场要快。如果你判断一个行业正在进入红利期，不要等准备好了再进。先进去，边做边学。我见过太多人等自己"想清楚了"才行动，结果行业已经从蓝海变成了红海。想清楚是奢侈品。在窗口期，"差不多想清楚"就够了。剩下的，用行动去想。

第二，投入要狠。同样一块钱，在红利期能撬动十块钱收益，在红海期可能只能撬动一块钱。所以窗口期内，要敢于加大投入。别怕亏钱，别怕犯错。红利期的容错率高，你的笨拙可以被行业增长消化掉。但红海期就不一样了，每一分投入都要精打细算。

第三，退出要果断。这是最难的一条。人性的弱点是，赚到钱之后会认为这是自己的本事，会期待继续赚下去。我见过很多人在红利期赚了大钱，舍不得退出，继续投入，结果把之前赚的全亏回去。**聪明的人在潮水退去之前上岸，愚蠢的人在潮水退去之后还在游泳。**

*　　*　　*

"四年周期"的局限性。首先，它是经验性的总结，不是科学定律。不同行业、不同时代背景，周期长短会有差异。**经验性的规律，用来建立直觉，不是用来做精确计算**。

其次，窗口关闭后行业不一定死，只是从暴利期进入微利期。如果你有足够的竞争优势——品牌、规模、效率——依然可以在微利期生存。红利期考验的是眼光和速度，微利期考验的是效率和韧性。**红利期是给普通人的机会，微利期是给专业人士的战场**。

第三，周期会被外部因素干扰。政策变化、技术突破、黑天鹅事件都可能打断正常周期。比如二〇二〇年的疫情让直播电商的周期被压缩了；比如监管收紧让教培行业直接从红利期跳入死亡期。这些外部因素不可预测，你只能在做判断时给自己留足安全边际，不要把周期算得太满。

*　　*　　*

在商业世界里，优势是会衰减的。信息会扩散，资源会流动，技术会普及。当壁垒消失，超额利润也就消失了。**四年，大约是大多数商业壁垒从"高"到"低"的衰减周期**。

理解了这一点，你就能理解为什么持续成功那么难。不是因为你变差了，而是因为你的优势在衰减，而你没有建立新的优势。

真正厉害的企业家，不是在一个周期里赚钱，而是能连续抓住多个周期。两条路：一是"跳船"——果断退出，寻找下一个窗口，需要极强的嗅觉和极大的决断力；二是"造船"——建立新的壁垒，把生意从"做买卖"升级为"建系统"，需要极强的管理能力。

大多数人既跳不了船，也造不了船。这是残酷的现实，但也是商业世界的基本游戏规则。

*　　*　　*

用周期的眼光看待一切。我现在评估任何生意机会，第一个问题不是"能不能赚钱"，而是"处于周期的什么阶段"。如果是周期的后半段，哪怕利润看起来还可以，我也会犹豫。因为表面的利润背后，窗口正在关闭。

大多数人是追涨杀跌的。行业热了冲进去，冷了退出来。但如果你按这个节奏操作，你永远是在周期的后半段进入，在低谷退出。**正确的节奏是：在别人还没注意到的时候进入，在别人都冲进来的时候考虑退出**。

这听起来简单，但做起来极难。因为在别人没注意到的时候，你也没有太多信息支撑判断，你要在不确定中做决策。而在别人都冲进来的时候，你正在赚钱，让你放弃到手的利润，转去一个不确定的新领域，这需要极大的勇气。

但这就是这个游戏的玩法。

商业不奖励正确的人，商业奖励比别人更早正确的人。

如果我现在看中了一个行业，怎么判断它的窗口还开着多大？还剩多少时间？

这是我被问得最多的问题之一，也是最难回答的问题之一。

先讲一个底层认知：**窗口期的本质，是供需关系从失衡走向平衡的过程**。什么是窗口大开？需求远大于供给，谁进来都能分到肉。什么是窗口半开？供给开始追上需求，只有做得好的人能赚钱。什么是窗口关闭？供给大于需求，大部分人亏损。

所以判断窗口还剩多少时间，本质上是判断：**供给追上需求的速度有多快？**门槛越低、资本越热、信息传播越快，窗口关闭越快。

二十年做下来，我摸索出了一些判断方法。这些方法不能保证百分之百准确，但至少能让你在做决策时比瞎蒙强得多。

*　　*　　*

第一个信号：观察"笨人"的生存状态。

当行业里方法粗糙、没有明显竞争优势的从业者开始活不下去了，就说明窗口正在收紧。当这些人还能赚钱，说明利润空间足够大；当他们开始叫苦、开始退出，说明利润空间正在被压缩。

我有一个习惯：每进入一个新行业，**先看尾部玩家，不看头部**。头部永远赚钱，说明不了什么。尾部玩家才是行业的"温度计"——他们活得好，说明还在红利期；他们大面积死亡，说明红利期结束了。

二〇一八年我考察社区团购，去了几个三四线城市看团长。有一个家庭主妇，每天就是在业主群里发发链接，连基本的话术都没有，就是"今天水果新鲜，要的接龙"。她告诉我一个月能赚七八千。

我当时心里就有数了：这个行业还在红利期。因为像她这样"什么都不懂"的人都能赚到钱，说明供给严重不足。

到了二〇二〇年我又去看，新入行的团长月赚两三千就不错了，有些已经在考虑放弃。老团长也没以前那么好了。典型的窗口收紧信号：新入场的"笨人"已经活不下去了，老玩家也开始感受到压力。

*　　*　　*

第二个信号：关注"教你赚钱"的人的数量。

你有没有发现一个规律？当一个行业处于真正的红利期时，很少有人出来教你怎么做。因为他们自己忙着赚钱都来不及。但当行业开始走下坡路，"培训师"就会大量涌现——在行业里赚钱变难了，但"教别人赚钱"反而成了一门好生意。

我把这叫做**"培训师指数"**：一个行业里培训师的密度，和这个行业剩余的利润空间成反比。当市面上突然冒出大量"教你做XXX"的课程、训练营，窗口期大概率已经过半了。

逻辑很简单：如果行业本身还那么赚钱，他为什么要教你？

你可能会说，参哥你自己不也是做培训的吗？没错。所以我比谁都清楚这个规律。

我自己也吃过这个亏。二〇一六年，我看到一个做亚马逊跨境电商的培训课程，讲师说得天花乱坠，什么"蓝海市场""轻松月入十万"。我交了几万块去学。

学了之后才发现，真正在亚马逊上赚到钱的人早在二〇一三年就进场了。到二〇一六年竞争已经非常激烈，各种刷单、跟卖满天飞。那个讲师自己的店铺早就不做了，转型做培训反而赚得更多。

从那以后我养成了一个习惯：进入新行业之前，先搜一下有多少培训课程。满屏都是"手把手教你""三个月财务自由"，我就会非常警惕。

*　　*　　*

第三个信号：观察资本的动向。

资本是最聪明的钱，也是最没有耐心的钱。**资本进入的时间点，往往是红利期的中段**。资本进入前是真正的蓝海但充满不确定性。资本进入后确定性提高，但竞争加剧——资本会用钱快速催熟市场，大量烧钱获客、打价格战，把原本五年的周期压缩到两年。更重要的是，资本的进入会吸引大量跟风者，供给端迅速膨胀。

所以，如果你看到一个行业开始频繁出现融资新闻，头部玩家开始被资本追捧，这是一个警示信号：你还有机会，但机会正在变少。你必须加快速度。

如果你看到资本开始收缩，融资新闻变少，头部玩家开始裁员、收缩战线，那基本可以判断：窗口期接近尾声，除非你有非常特殊的资源或能力，否则不建议再进入。

*　　*　　*

第四个信号：信息传播速度。

窗口期的本质是信息不对称。先知道的人进场吃肉，后知道的人进场喝汤，最后知道的人进场买单。

现在的窗口期普遍比以前更短。二十年前一个商业机会可能需要三五年才能被大众知晓，十年前缩短到一两年，现在可能几个月甚至几周就够了。抖音、快手、小红书让信息传播几乎没有摩擦。一个人在杭州发现了赚钱的方法，三天之内可能全国都知道了。

以前我们说一个行业有四年红利期，现在可能只有两年甚至一年。你必须快速判断、快速决策、快速行动。

我评估机会时会专门考虑：**这个信息扩散到100万人需要多长时间？**如果是一个很难解释、需要专业门槛才能理解的机会，窗口期会相对长一些。如果是一个简单明了、容易复制、谁都能看懂的机会，窗口期会非常短。

*　　*　　*

第五个信号：感知行业的"内卷程度"。

当一个行业开始内卷，你会看到很明显的现象：价格战越来越狠，工作强度越来越大，创新越来越难——所有容易想到的玩法都被人试过了，你想出来的"新点子"第二天就被人抄走了。从业者的情绪越来越差，行业社群里不再是兴奋和分享，而是抱怨和焦虑。

从业者的情绪越来越差——行业社群里看到的不再是兴奋和分享，而是抱怨、焦虑和互相攻击。

这些都是窗口期接近尾声的信号。因为当一个行业还有足够的利润空间时，大家不需要卷——蛋糕足够大，各吃各的就好了。只有当蛋糕不够分的时候，才会开始抢食。

我有一个简单的判断方法：**如果一个行业的从业者普遍焦虑、普遍疲惫、普遍觉得"越来越难做"，这个行业的窗口期大概率已经进入后半段了。**

反过来，如果从业者普遍乐观、普遍兴奋、觉得"机会太多做不过来"，这个行业可能还有不错的窗口期。

*　　*　　*

讲完这五个信号，我想再强调一个更重要的认知：**判断窗口期，目的不是找到"完美的入场时机"，而是让你对风险有清醒的认知。**

很多人问我："参哥，现在做XXX还来得及吗？"这个问题本身就问错了。什么叫"来得及"？如果你指的是"能不能轻松赚到钱"，那大多数时候都来不及。如果你指的是"能不能通过努力赚到钱"，那大多数时候都来得及——只是难度不同。

窗口大开的时候，你可以用六十分的能力赚到一百分的钱，核心是速度，不是完美。

窗口半开的时候，你必须用一百分的能力赚到一百分的钱，核心是能力，必须做得比大多数人好。

窗口快关的时候，你可能需要用一百五十分的能力才能赚到一百分的钱。要么你真的很强，要么你真的热爱，否则不建议进入。

窗口已关的时候，你再强也很难赚到钱了。这时候入场，不是勇敢，是愚蠢。

关键是：你要知道自己面对的是什么难度的游戏，然后做出匹配的资源配置。

*　　*　　*

二〇一九年有个年轻人来找我，说他想做抖音电商。我问他为什么，他说："我看很多人都在做，赚了不少钱。"

我告诉他："你看到'很多人都在做'，恰恰说明不是早期了。早期是二〇一七年、二〇一八年，那时候几乎没人做，做了就能赚。"

他有点沮丧，问我是不是不该做了。

我说："不是不该做，是你要知道自己在和谁竞争。早期入场的人可能犯十个错误还能活下来，因为利润空间大。你现在入场，可能只能犯两三个。你必须比他们更专业、更努力。你能接受这个难度吗？"

他想了很久，最后决定先用业余时间尝试，验证能力再决定All in。这是理性的决策——不是因为他判断对了窗口期，而是因为他**知道自己在窗口期的什么位置**，然后做出了匹配的资源投入。

* * *

但别把所有精力花在"判断时机"上，而忽略一个更根本的问题：**你自己准备好了吗？**

窗口期是外部变量，你控制不了。你能控制的，只有自己。那些厉害的创业者，对窗口期的判断也不总是准确。但他们有一个共同特点：**当机会来临时，他们已经准备好了**。基本的商业能力，可以调动的资源，可以承受的试错成本，如果失败能够接受的最坏结果。

这就像打猎。你可以花大量时间研究猎物什么时候出现。但如果你连枪都不会开，研究再多有什么用？

与其焦虑窗口期还剩多少时间，不如先问问自己准备好了多少。

* * *

如果让我用一句话总结这一章：**在商业世界里，选择永远比努力重要。选择对的行业、选择对的时机、选择对的位置，你就已经赢了一大半。剩下的，才是拼努力、拼能力、拼执行。**

但这带来一个新问题：普通人怎么才能做出好的选择？是什么决定了一个人的选择能力？

答案涉及一个更底层的东西——**认知**。你的认知边界，决定了你的选择边界。你能看到什么，决定了你能选择什么。很多人不是不想做出好选择，而是他的认知里根本没有那个选项。

翻到下一章之前，先问自己一个问题：**你现在的认知，是你自己主动建构的，还是环境被动塞给你的？**

这个问题的答案，可能比你想象的更重要。

第五章
概率游戏的玩法

傻逼挣很多钱，是项目选对了；聪明人挣不到钱，是赛道没踩好。

世界是一台老虎机不是一架天平

二〇一六年春天，我在杭州见过一个人。

他三十五岁，清华本科、沃顿MBA，在顶级咨询公司做到合伙人，年薪过千万。那年他辞职创业，做跨境电商SaaS，逻辑清晰、模型完美，BP写得像教科书。他融了三千万天使轮，租下整层写字楼，招了八十个人。

两年后，公司黄了。钱烧光，团队散，他本人背了一百多万的债。

同一年，我认识另一个人。高中辍学，在义乌摆了十年地摊，大字不识几个，张嘴就是脏话。二〇一五年，他莫名其妙被朋友拉去做了一个微商代理，卖一款祛斑产品。他啥也不懂，就知道天天在朋友圈发图，谁找他买他就卖，简单粗暴。

两年后，他在义乌全款买了两套房，开上了保时捷。

这两个人，智商差距至少五十分。学历差距，一个天上一个地下。努力程度，清华那位平均每天工作十六个小时，义乌那位下午三点还在茶馆打牌。

但结果倒挂了。

我花了很多年才想明白这件事。

不是天平坏了。是世界根本就不是一架天平。

从小学老师就告诉我们，一分耕耘一分收获，因果对应，童叟无欺。这是天平的逻辑。

但真实世界是一台老虎机。你拉下手柄，有时候大奖，大多数时候什么都没有。你拉一百次可能一次没中，隔壁老头第一次就中了头奖。这公平吗？当然公平。这是概率的公平，不是因果的公平。

问题是，人类大脑天生只会处理因果，不会处理概率。我们祖先只需要理解"做A得到B"，不需要理解"做A有30%的概率得到B"。

所以我们到今天还在用因果的脑子，去理解一个概率的世界。这是大多数人创业失败的根本原因。

*　　*　　*

清华那位败在哪儿？他把创业当成了数学题——每一步都算对，答案自然就对。但**创业是一场概率游戏**。他做对了九十九件事，但他做的事本身只有5%的成功率。九十九乘以5%，结果还是约等于零。

义乌那位呢？他只需要做对一件事——选中那个产品、踩中那个时机——其他的就被概率推着往前走。

你做事的质量，远没有你做的事本身重要。

你身边那些赚到钱的人，有几个是真的比你聪明？大多数时候，他们只是比你早半步踩进了一个正在涨潮的池子。潮水涨起来的时候，站在池子里的猪都会飞。潮水退下去的时候，姚明站在里面也会淹死。

*　　*　　*

我做了二十年生意，见过太多聪明人败走麦城，也见过太多普通人闷声发财。你会发现一个规律：成功者之间几乎没有共性，但失败者有一个惊人的共性——**他们都高估了自己对结果的控制力**。

他们把所有精力都花在了"做好"上，却从来没有认真想过"做什么"。这就像一个人在老虎机前面，研究怎么用最优美的姿势拉手柄。他练了十年，成了拉手柄的世界冠军。但老虎机的赔率不会因为你姿势优美就变高。

真正的高手不在研究怎么玩，他们在研究玩什么。

年轻时候我也是天平思维，拼命努力，把自己逼成工作机器。结果呢？第一个项目黄了，第二个也黄了。不是我不努力，是行业本身在下沉。我在一艘正在下沉的船上拼命爬桅杆——是，我爬得比所有人都高，但船还是沉了。

后来我换了思路。**我不问"这件事我能不能做好"，我问"这件事值不值得做好"**。这个转变，让我的生意开始起飞。

*　　*　　*

塔勒布讲过一个思想实验：一万个人抛硬币，每轮赢的翻倍，输的出局。十轮后剩下十个人，每人手里一千块。这十个人会写书《我是如何成为抛硬币冠军的》，分享秘诀——心态要稳、要穿红色内裤。粉丝们认真做笔记。

但他们的成功跟技巧没有一毛钱关系。一万个人玩，必然有十个人连赢十把，如此而已。

恐怖的是：**那十个人自己也不知道自己只是运气好**。他们真诚地相信自己有独到之处——这是人类大脑的bug，我们必须给一切结果找一个原因，即使那个原因是编造的。

你把时间倒回1987年的深圳，看看任正非拿两万块钱在破厂房里倒腾交换机——你真觉得华为的成功是注定的吗？当时有一百个类似的公司，华为跑出来了，另外九十九个死了，你连名字都没听过。

能力当然重要，但能力只是必要条件，不是充分条件。决定谁跑出来的，是概率。

*　　*　　*

理解了这一点，你看创业的眼光就完全不一样了。

传统创业观：找到你热爱的事，做到极致，成功自然会来。这是毒鸡汤。

真实的创业观：找到成功概率最高的赛道，做到及格线以上，让概率推着你往前走。

老虎机思维让你关注"做什么"而不是"怎么做好"。在一个60%胜率的赛道做到70分，好过在一个5%胜率的赛道做到95分。执行力的作用是在胜率基础上做加法，不是乘法。

选择比努力重要，这句话的数学表达就是这个意思。

*　　*　　*

老虎机思维不是躺平思维，恰恰相反，它是一种更高级的努力方式。

用有限的硬币，找到最高赔率的机器，用最多的次数去拉手柄。

有限的硬币——你不能无限试错，必须精打细算。最高的赔率——你得学会评估概率，这是创业最核心的技能。最多的次数——保护好本金、控制好风险，让自己有机会反复下注。

你用确定性的思路玩概率游戏，一定输——因为你会过度投入单一机会，失败后陷入自我怀疑："我明明都做对了，为什么还是输了？"你没意识到，你只是在一个5%胜率的游戏里输了，这本来就是大概率事件。

你用概率的思路去玩，就有机会赢——你会分散投入，理性评估胜率，知道短期输赢说明不了什么，长期的概率优势才是真正的护城河。

*　　*　　*

二〇一九年，一个成都火锅店老板来找我咨询，干了三年刚打平，想问怎么把店做得更好。

我问他：成都几万家火锅店，真正赚钱的不到一成。你想从九成变一成，靠什么？装修最好的那些店也有一大半亏钱。**你不是做得不够好，你是入错了局。**

后来他把店盘掉，押进短视频赛道做本地生活账号。一年半后，收入翻了三倍，人还轻松得多。能力变强了吗？没有。变的只有一个东西：**他换了一张赔率更高的桌子。**

你在5%胜率的桌子上坐十年，期望收益还是负的。挪到30%胜率的桌子上，哪怕你只是普通玩家，期望收益也是正的。

*　　*　　*

老虎机思维不是反对努力，而是重新定义了"努力"的方向。

传统努力是"纵向"的，在一件事上死磕。老虎机努力是"横向"的，在选择上下功夫——调研更多赛道，见更多项目，做出更准确的判断。

传统努力的边际收益递减，老虎机努力的边际收益递增。产品从90分打磨到92分，值一百个小时吗？但你多见九十个项目，判断准确率从40%提到70%，这30%的提升可能就是成与败的分界线。

创业最重要的能力不是执行力，而是判断力。执行力的回报上限有限，判断力的回报上限无限——选对了赛道，天花板取决于赛道本身。

*　　*　　*

所有人都说"要选对赛道"，但没有人告诉你怎么选。

我总结了一个方法，叫"**三点定位法**"。它帮我判断过上百个项目，不能保证你一定成功，但能大幅提高你选对的概率。而在概率游戏里，提高选对的概率，就是你能做的最重要的事情。

三点定位法

赌场里有一种人是稳定盈利的——不是疯狂拉手柄的赌徒，而是设计老虎机的人。在商业世界里，你怎么成为那个设计概率的人？答案是：你得知道自己站在哪里。

*　　*　　*

见过太多人稀里糊涂就冲进一个行业。问他为什么做这个，"感觉不错"；凭什么能成，"我会努力"；比竞争对手强在哪，"我的产品更好"。这种人十个里面九个会死。方向错了，速度就是负数。

任何人进入一个行业之前，必须先想清楚三件事：钱在哪儿，你在哪儿，概率在哪儿。想不清楚就是赌博，想清楚了才是做生意。

*　　*　　*

第一个问题：钱在哪儿。

百分之九十的创业者答不上来。你问做餐饮的，他说在菜品利润里；问做电商的，他说在产品差价里。这些回答都对，但都是废话。

真正的问题是：这个行业里，谁挣到钱了？利润最厚的那一块，在价值链的哪个环节？

我见过一个做文玩的商人，他觉得行业里最赚钱的是某某大师，作品卖几十万。我说你错了。大师一年能出几件作品？天花板就在那儿。这个行业最赚钱的不是做产品的，是掌握渠道的。谁手里有客户，谁手里有流量，谁才是真正的定价者。后来他转型做内容、做流量、做圈子，三年后收入翻了十倍。

"钱在哪儿"不是问这个行业有没有钱，而是问钱到底在谁的口袋里。

再看食品行业。食品工厂的净利润率百分之五到百分之十。钱去哪儿了？渠道。货架费、流量费、经销商差价。**工厂拼的是管理和品质，但真正的钱在渠道手里。**

我见过太多人，工厂开了三五年，品质好，老板累得半死，就是不赚钱。因为这个行业的钱，根本不在产品上。**消费者不想买最好的，他也不知道什么是最好的。**消费者买的是"值"，而"值不值"是营销、渠道、定位共同决定的。

第一步，永远是搞清楚钱在哪儿。这个问题想不清楚，其他都是白搭。

*　　*　　*

第二个问题：你在哪儿。

这个问题不回答清楚，创业就是拿真金白银去试错。

"你在哪儿"其实问三件事：你有什么资源？你缺什么资源？你的资源和这个行业的利润点，能不能对上？

最后一点最重要。很多人的悲剧在于，他的优势和行业核心成功要素不在一个维度上。擅长做产品，但行业拼渠道；擅长做技术，但行业拼营销。方向错配，越努力越痛苦。

我见过一个装修设计师，设计能力很强，作品漂亮，但赚不到钱。他对标明星设计师，但那些人能收高价不是因为设计水平，而是有流量、有名气、有圈层。客户买的不是设计，是标签。他只有一腔热血和一身本事。

后来他调整策略，专攻农村老房改造。竞争少、需求实、利润不低。在抖音做同城内容，获客稳定，收入翻了一番。

"你在哪儿"不是跟梦想比，而是跟真实的战场比。你的弹药够打什么级别的仗，就去打什么级别的仗。

那些白手起家的神话，到底是真的白手，还是你没看见的那只手？承认差距不是认命，是认清。只有认清了，你才能做对选择。

*　　*　　*

第三个问题：概率在哪儿。

从你现在的位置，走到钱所在的位置，成功的概率有多大？这才是创业者最应该计算、却几乎没人计算的东西。

概率思维要求你把创业当投资决策来看：预期收益、成功概率、失败成本。三个数字算出期望值，为正值得做，为负再好的故事也别碰。

我见过一个人在二线城市开KTV，投了八百万装修，脑子里只有一个画面：一年赚三百万，两年半回本。两年后亏了六百多万。他只算了乐观收益，没算概率，更没算失败成本。

我自己每做一个项目前，强迫自己回答三个问题：失败的概率多大？（必须假设至少50%）亏了能承受吗？成功要素里有多少我能控制？

这套思路听着保守，但**保守是一种被低估的美德**。创业是一场无限游戏，你不需要每次都赢，只需要一直留在牌桌上。那些每次都梭哈的人，可能早就被淘汰出局了。

*　　*　　*

三点定位法的核心：钱在哪儿决定方向，你在哪儿决定起点，概率在哪儿决定值不值得走。三个问题想清楚了，你就知道该不该做、怎么做、做多大。

战略上的懒惰，是任何战术上的勤奋都无法弥补的。不会想太多的人，反而把精力放在正确的选择上。聪明人想太多、优化太多，反而把自己困在错误的赛道上出不来。

聪明是一种能力，但知道自己在哪儿，才是一种智慧。

*　　*　　*

三点定位法怎么做？信息从哪来？不是拍脑袋想出来的，是用脚跑出来的。

做出错误决策，很少是智商不够，更多是信息不够。"见"这个动作，比"想"重要一百倍。

搞清楚钱在哪儿，去见真正赚到钱的人。搞清楚你在哪儿，去见一百个跟你起点差不多的人。搞清楚概率在哪儿，去见大量的项目——成功的、失败的、半死不活的。

这也是为什么进入一个行业之前，要见一百个项目才能选一个。那不是夸张，那是对概率的敬畏。

为什么要见一百个项目才能选一个

做投资的人有个规矩："看一百投一"。我刚入行时觉得这是装逼，后来才明白那是血的教训换来的概率常识。

选择的本质，是你得先看到一百个选项，然后才有资格说"我选这个"。

你只看了十个项目就做选择，碰上好项目的概率很低。看了一百个，才算有了靠谱的选择基础。大多数人觉得自己运气差、总踩坑，但问题不在运气——他们只看了三个项目就把全部身家押上去，然后怪老天爷不公平。

你见的样本太少，选择就不是选择，是抽签。

*　　*　　*

一个朋友，二〇一八年加盟了一个奶茶品牌，三十万加盟费，考察了一天就签了。半年后店关了。我问他当时看了几个品牌？就这一个。

花三十万做一个决定，只看了一个选项。

商业世界的残酷之处在于，你不纠结，它会帮你纠结。你不在选择上花时间，就得在失败上花钱。

如果他花一个月调研五十个品牌，成本撑死两三万，但他会知道行业存活率、品牌优劣、加盟费行情。两三万的调研成本，能帮他避免三十万的沉没成本。但他没花这个钱，把所有钱都押在了"感觉不错"四个字上。

*　　*　　*

我自己也交过这种学费。二〇一二年，我被一个O2O项目的创始人讲了两个小时，觉得这事能成，两个礼拜就决定投了。打水漂。

复盘才发现：我只见了这一个项目。没见同赛道的其他创业者，没问过退出者踩过什么坑。被一个人的演讲能力打动，就做了几百万的决定。这是赌博，不是投资。

从那以后我定了一条规矩：**任何超过五十万的决定，必须先见至少三十个同类项目**。认认真真地聊，把信息放在一起对比。这个习惯救了我无数次。

*　　*　　*

人的大脑不擅长"绝对判断"，只擅长"相对判断"。三十万贵不贵？答不上来。同样的东西别人卖二十万，三十万贵不贵？立刻有答案。

你只看了三个项目就做决定，参照系只有三个点，什么都构不成。看了一百个，这一百个点会在你脑子里自动形成分布——哪些是常态，哪些是异常，哪些是真机会，哪些是假故事。

你见过的项目数量，决定了你选择的质量。

*　　*　　*

巴菲特说过，投资就像打棒球，但没有三振出局。你可以一直等，等到最好的球飞过来再挥棒。

但很多人害怕错过，什么球都想打。一通乱挥，精疲力竭，一分没得。你以为自己抓住了很多机会，其实只是被很多机会收割了。

耐心等待比盲目出手更需要勇气。真正的机会，不会因为你多等几个月就消失。

*　　*　　*

见一百个项目，不仅是为了选出最好的，更是为了**训练你的判断直觉**。

你喂给大脑的样本越多，模式识别能力就越强。看一百个成功项目、一百个失败项目，你自然能总结出规律。这种规律说不清道不明，但它会沉淀成"感觉"。

高手的直觉，不是第六感，是第一万次的经验压缩。

我现在看一个项目，聊十分钟就能判断值不值得往下聊。不是我比别人聪明，是见过的样本足够多。

*　　*　　*

核心是一个思维转变：**从"找到一个好项目"，变成"建立一个筛选系统"**。找项目是运气驱动的，建系统是概率驱动的。

怎么建？三条线：第一，你的能力边界——超出能力边界的项目再好，对你来说也是陷阱。第二，行业关键成功因素——决定成败的核心变量是流量、供应链、渠道还是品牌？第三，退出标准——什么情况下放弃？很多人只想进不想退，结果在注定失败的项目上死耗。

有了这三条线，让一百个项目过一遍，剩下的那几个才值得考虑。

*　　*　　*

见得越多，你反而越谨慎。新手无知者无畏，什么都敢干。老手见过太多死法，出手越来越克制——不是胆小，是风险认知变清晰了。

见一百个项目的意义不仅在选出最好的，更在于排除最坏的。职业赌徒和业余赌徒最大的区别不是赌得更凶，是知道什么时候不赌。

知道什么时候不下注，比知道什么时候下注更重要。

*　　*　　*

能把生意做大的人，往往不是最聪明的，而是最"慢"的。别人一拍脑袋就干，他们调研三个月。但一旦出手，命中率极高。

做不大的人往往是"快"的人——决策快、执行快、转型也快，一年换三个赛道，觉得自己很勤奋，其实只是在低效地试错。

你在前端省下的调研时间，会在后端以失败的形式加倍还给你。

*　　*　　*

创业最大的成本不是钱，是时间。

很多人创业十年，一事无成。不是不努力，是把时间花在了错误的项目上——每个都是"感觉不错"，每个都只看了三五个选项。十年，四个坑，刚好把黄金年龄耗完。

如果一开始花一年认真调研，可能一个项目就能成功。省下九年时间，省下几百万学费。但大多数人不愿意花这一年，结果用十年来为急躁买单。

*　　*　　*

见了一百个项目还选不出来？那要么行业确实没好机会，要么你的筛选标准有问题。无论哪种，"选不出来"本身就是重要信息。

不出手，有时候就是最好的出手。耐心是概率玩家最重要的美德。

*　　*　　*

傲慢的人只看三个项目就敢下注，谦卑的人宁愿多看九十七个，用数量弥补判断力的不足。

你见过的世面，决定了你承认自己无知的程度。大多数人创业失败，不是不够聪明，而是太高估自己的聪明。

*　　*　　*

见一百个项目的意义，不是为了找到最新、最酷的，而是为了找到最老、最笨、最经得起时间检验的。

不创新是一种美德

二〇一八年，一个创业者开了家小面馆。写字楼背后的小巷子，七张桌子，六种面，最贵二十八块。我问他为什么不创新？他说：巷子里三栋写字楼两千多人，中午想吃面走到我这儿最近。把面做好吃、价格公道，他们就会来。创什么新？

三年后他开了三家店，年净利润超两百万。同一时期我见过十个"创新型"餐饮——分子料理、沉浸式体验、美术馆餐厅。三年后，一个都没活下来。

*　　*　　*

创新是一种奢侈品，不是必需品。

我们从小被灌输创新神话——爱迪生、乔布斯、任正非。但你只看到了创新成功的人，没看到创新失败的人。爱迪生之前几百人试过类似的东西，乔布斯之前诺基亚、黑莓都是巨头，华为之前巨龙、大唐哪个不比它更有背景？

创新成功，是小概率事件中的小概率事件。我们被幸存者偏差欺骗了太久，看不见这条路上躺满了尸体。

*　　*　　*

创新意味着你在做一件没人验证过的事——你不知道成功率是多少，在黑暗中摸索。做已经被验证过的事，你知道路径，能算出大概的成功率。前者是赌博，后者是投资。

商业不是艺术。商业的评价标准只有一个：能不能赚到钱。在这个标准下，创新的价值被严重高估了。

*　　*　　*

我总结出一个反常识的规律：那些赚到钱的项目，几乎没有一个是因为"创新"成功的。它们做的事早就有人做过了，唯一做的就是把别人验证过的东西再做一遍，做得更好一点点。这一点点，就是全部的竞争力。

社会进步需要创新者，但创新者是极少数有天赋、有资源、有退路的人。普通人创业失败，可能意味着积蓄打水漂、回去上班还债、家庭矛盾。

对普通人来说，创新不是美德，是风险。不创新，才是美德。

*　　*　　*

我说的不是抄袭，是"学习"和"复制"——理解别人成功的逻辑，用同样的逻辑做自己的事。

开奶茶店，你可以研究蜜雪冰城、喜茶的产品结构和供应链，用类似逻辑开店做本地化调整——成功率保守30%以上。你也可以用中药材做奶茶、用AI推荐口味——成功率乐观不超过5%。

普通创业者选哪个？答案显而易见。

*　　*　　*

太多人被"创新"害死。他们看不起"抄"——你说某某模式被验证过了，他说那是抄袭，我不屑。这种心态的本质是自恋。他们宁可做一个失败的原创者，也不愿做一个成功的学习者。

但商业世界不在乎你的自尊心，只在乎结果。消费者不关心你是原创还是复制，只关心产品好不好、价格贵不贵。

别人花了几个亿验证出来的路，你为什么不走，非要自己摸着石头过河？那不是勇气，是傲慢。

真正的智慧，是承认自己不行。不自作聪明的老板反而走得更远——他老老实实学习现有模式，把手头的事做好。这种"傻"，恰恰是最大的智慧。

*　　*　　*

一个做了二十年服装的老板跟我说：真正的"创新"不是发明新面料、新款式，是把现有的每个环节都做得更好一点——面料质量好一点，供应链效率高一点，库存周转快一点。每个环节好一点点，加起来就是巨大的优势。

这就是中国制造业崛起的秘密。不是发明，而是学习和改进。这种"微创新"的力量，让中国制造在全球站稳了脚跟。

*　　*　　*

二〇一五年O2O热潮，上门美甲、上门洗车、上门按摩，每个都声称在"颠覆传统行业"。逻辑能自洽，但三年后死了百分之九十九——那些假设听起来合理，没人验证过，结果全是错的。

同一时期，一个人在二线城市开了家传统美甲店。选好位置，控制成本，做好服务，没有任何"互联网思维"。五年后开了四十多家连锁店，年营收过亿。

O2O公司花五年证明一种新模式可行，美甲店老板花五年复制和扩张。**商业的本质不是创新，是执行。**

*　　*　　*

什么时候可以创新？当你在一个行业深耕够久，对每个环节了然于胸，积累了足够资源来承受失败，输得起——这时候可以考虑。

但即使如此，也应该是"微创新"——不是推翻一切从头开始，而是在现有基础上做小幅改进。风险可控，收益可期。这才是普通人应该追求的创新方式。

*　　*　　*

概率思维的核心，就是在任何时候都选择概率更高的那条路。创新不是这条路。复制、学习、迭代、执行，才是这条路。

*　　*　　*

这个时代对创新有近乎宗教式的崇拜。创业者觉得必须"创新"，羞于承认自己在"复制"。但大多数成功的生意，都是"低人一等"的复制。

不是每个人都需要成为乔布斯。**把别人走过的路走得更好，就是普通人最大的创新**。

*　　*　　*

一次成功是运气，十次尝试里的一次成功，才是概率。

下注次数比单次赢面更重要

在澳门，我见过一个做矿的老板，身家几十亿。他坐在百家乐桌前，每把押注不超过五万，赢了不加注，输了也不加注。旁边人笑他胆小。两个小时后他走了，赢了六七十万。

他跟我说了一句话，我记了十几年：**"单次输赢没有意义。你押一百次，数学期望自然会兑现。赌场能赢你，不是因为运气好，是因为它跟你玩的次数够多。"**

*　　*　　*

太多创业者把全部身家压在一个项目上，孤注一掷。这种人我几乎没见过善终的。**他们把创业当成了一场赌博，而不是一百场赌博。**

大数定律：样本量足够大，结果趋近于概率本身。你做一个项目有运气成分，但做一百个项目，只要选项标准对，总会有几个跑出来，足够覆盖所有失败。

下注次数比单次赢面更重要。

*　　*　　*

2008年我赔掉了第一桶金。品类看对了，但全部资金押进去，供应链出问题，现金流断裂。复盘时我问自己：判断错了吗？没有。错的是下注方式——所有筹码一次性推出去，没留余地。

那之后我定了一条铁律：**任何单个项目的投入，不能超过可调动资源的30%。**

一个能下注十次的人，和只能下注一次的人，谁更可能成功？不是眼光问题，是容错率。就算判断正确率80%，一把梭哈也有20%的概率出局。

*　　*　　*

为什么大多数人做不到？因为"损失厌恶"——人们害怕小输，所以追求大赢。觉得与其输三次小的，不如赌一次大的。

但输三次小的，你还有第四次机会，每次输都让判断更准。输一次大的，没有然后了。

小输是学费，大输是出局。真正的高手，用小输换取下注次数，追求长期正期望值。

*　　*　　*

2018年做IP孵化，我同时孵化五个IP。三个死了，一个半死不活，只有一个起来了——半年做到头部，收益是其他四个投入总和的十倍以上。如果只押一个IP，80%的概率血本无归。

增加下注次数不是让你每次都赢，而是让你有足够多的机会等到那个"赢"的时刻。

后来我把这个策略复制到很多领域。选合作伙伴也是——同时接触五到十个，给每人小机会，看谁能做出结果。**我给你机会，你给我结果**。

*　　*　　*

增加下注次数有一个前提：方向必须对。前面的"三点定位法"就是基础。

选对方向是提高单次成功率，增加次数是让成功率兑现。60%准确率下注一次，40%概率失败；下注五次，至少成功一次的概率99%以上。但如果准确率只有10%，下注一百次也没用。

方向对了，次数才有意义。方向错了，次数只是放大错误。

*　　*　　*

普通人怎么增加下注次数？从"小注"开始。

小注的含义是：**用最小的成本去验证一个假设。**先验证市场再投入，不是反过来。

一个做宠物食品的创业者，不建工厂不囤库存，先在小红书测试卖点，找代工厂小批量生产，预售模式卖。花不到十万块试了三个方向，跑出来一个。一上来就建厂，同样的钱一个方向都试不了。

小注的本质，是用有限资源换取更多下注机会。重资产的问题不是成本高，是灵活性差——投入太重，转向就转不动了。

*　　*　　*

我有一个概念叫"失败预算"。每年设定可接受的失败次数，比如尝试五个新方向，三个失败是正常的，每个失败的预算提前算清楚。

不给自己设定失败预算，每次下注都异常紧张。**越觉得不能输，越容易输**——判断会被恐惧扭曲。设定了失败预算，你知道这次失败是"交学费"的一部分，反而能做出更好的判断。

正确的心态，本身就能提高成功率。

*　　*　　*

下注次数多，不代表随便下注。什么热门追什么，那叫散弹打鸟。

我的操作方式：一年看一百个项目，筛出十个深入调研，选两到三个真正下注。每个都经过"三点定位"筛选。最后可能只有一个跑出来，但一个就够了。

质量和数量不是对立的。你需要足够的数量，但每一个都要有足够的质量。

*　　*　　*

《孙子兵法》说："胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。"**高手是先算概率再行动，普通人是先行动再看运气。**

人生最大的风险不是失败，是没有足够多失败的机会。趁年轻多试错，但每次都控制成本、学到东西。用小失败换大认知，用多次下注换一次成功。

*　　*　　*

这些年下来，失败的比成功的多得多，成功率可能连30%都不到。但我还活着，而且活得不错。因为每次失败都是"小输"，没有伤筋动骨；那几次成功是"大赢"，足够覆盖所有失败。

概率游戏的秘密：你不需要每次都赢，只需要赢的时候赢得够大，输的时候输得够小。

这需要克服人性——克服贪婪、克服恐惧、克服焦虑。能做到的人，最后都活下来了。

第六章
钱在哪里

做一个行业，最有价值的事就是知道这个行业的钱在哪。

供应链是最累最不赚钱的一环

我跟你们讲一个真事。

有个做食品加工的老板，来找我。工厂干了十七年，占地四十亩，设备投了三千多万，旺季三百多号人三班倒。我说你去年赚了多少？他说营收一个亿出头。我说净利呢？他说不到四百万。

我说你再算算。三千万设备折旧、四十亩地租金、三百多人工资社保、原材料垫资、大客户账期——你这四百万是纸上的，对吧？他不说话了。

十七年，一个亿营收，到手可能连两百万都没有。

你听好了，这个人不是傻。他每天早上六点到厂里，晚上十点才走，十七年如一日。食品加工的每一个环节他比谁都懂。你说他不努力？他比百分之九十九的人都努力。

但他就是赚不到钱。

我当时问了他一个问题：你知道你代工的那些品牌，利润率是多少吗？

他说大概百分之二三十吧。

我说你错了。你代工的那个零食品牌，去年净利率百分之三十八。营收是你的六倍，员工人数只有你的三分之一。

他听完坐在那儿不说话了。

*　　*　　*

我就问你一个问题——你觉得在食品行业整个链条里面，是做渠道赚得多，还是做工厂赚得多？

大部分人脱口而出：工厂吧，毕竟是做产品的。

兄弟，你真的是给我整不会了。这一加一等于二的问题。

你工厂毛利率多少？百分之七。你觉得做渠道的赚多少？你没做过渠道你不知道。告诉你，做渠道的利润率可以是你的五倍到十倍。你在那拼死拼活一年赚四百万，人家在渠道端轻轻松松赚你十倍。

为什么？一句话讲透：做出来的东西不值钱，卖出去才值钱。

一瓶矿泉水，工厂生产成本三毛钱，卖给你两块。中间那一块七，物流抽一点，经销商抽一点，便利店抽一点，品牌商抽最大一块。工厂赚多少？五分钱。

你觉得换个高端行业就不一样了？富士康给苹果代工，毛利率常年百分之六。苹果呢？百分之二十五以上。同一部手机，做的人赚六个点，卖的人赚二十五个点。

这不是个案。这是规律。明白没有？

*　　*　　*

为什么供应链永远赚不到大钱？我给你讲底层逻辑。

因为供应链是最容易被替代的。

你的设备别人能买吧？你的技术别人能学吧？你的工人别人能挖吧？你唯一能做的就是降价。你降，他也降，大家一起在泥潭里扑腾。

品牌能被替代吗？消费者买耐克不是因为鞋子质量比安踏好——很多代工厂做出来的东西品质更高——他们买的是那个"对勾"。那个对勾印在消费者脑子里，你花十年都抢不走。这东西工厂生产不出来。

渠道能被替代吗？你开一家便利店在小区门口，方圆五百米的人就得来你这儿。你收进场费、收账期，供应商敢不给？不给就下架。有的是人排队想上你的货架。

说白了，供应链赚的是"做出来"的钱，品牌和渠道赚的是"卖出去"的钱。做，谁都能做。卖，不是谁都能卖。稀缺的东西才值钱，这道理三岁小孩都懂。

*　　*　　*

那为什么还有这么多人做供应链？

三个原因。

第一，门槛低。做品牌你得懂营销、懂用户、懂内容，这些东西很多传统老板根本不知道从哪下手。做供应链呢？买设备、招工人、接订单，简单直接，谁都能上。

第二，路径依赖。你在工厂干了十年出来单干，你就只会这个。让你去做品牌运营、搞内容创作？你连抖音怎么发你都不知道。

第三，确定性的诱惑。供应链利润薄但稳定——接了订单按时交货就能收钱。做品牌呢？投一百万可能颗粒无收，也可能赚一个亿。大部分人宁愿赚确定的小钱。

你懂我意思吧？**不是这些人笨，是他们的认知把自己锁死了。**

*　　*　　*

我告诉你三个原因啊。第一个，项目在初期的时候红利是非常大的。你们想一想，你们赚钱最好的节点是不是第一年干的时候？我做电商第一年的时候，什么都不用干，躺着就能挣钱。

为什么后来不行了？因为所有人都看到了。竞争对手涌进来，价格战一打，利润就没了。供应链最要命的就是这个——你做得再好，别人抄你三个月就抄完了。

我见过一个做服装代工的老板，二十年前一件衣服赚几块钱，厂子从几十人做到几百人，一条生产线做到十条。现在呢？一件衣服只赚几毛钱。规模扩大了十倍，利润率下降了十倍。比二十年前更累，赚的钱差不多。

他跟我说了一句话，我到现在都记得。他说："我这辈子最大的错误，就是太专注了。太专注于怎么把衣服做好、成本降低、效率提高，从来没抬头看看，这个行业的钱到底是谁在赚。等我看明白的时候，所有的资金、人脉、能力全沉在生产环节了，转不动了。"

这就是供应链的陷阱：它让你忙得没时间思考，等你终于有时间思考的时候，你已经被绑死了。

你越勤奋，越陷在里面。越陷在里面，越没时间想——我是不是应该换个位置？

最勤奋的人往往最穷。不是因为勤奋没用，是因为他们在一个错误的位置上拼命使劲。方向错了，越努力越远。

渠道为王：流量就是定价权

钱到底去哪了？去了掌握渠道的人手里。

我跟你讲个事。2019年有个做护肤品的找我，创始人化工博士，产品配方确实好，出厂价四十多块，品质对标三四百的大牌。但三年下来，年销售额死活突破不了两千万。

我帮他做了一件事——找了三个美妆博主用他的产品做内容。

三个月后，月销突破八百万。

产品没变，工厂没变，成本没变。变的是什么？**触达消费者的路径变了。**

你看，谁控制了消费者的注意力，谁就控制了利润分配。产品只是载体，渠道才是权力。这个行业的钱就在流量里面。什么产品配方、什么研发技术，跟赚钱根本不搭嘎的。

明白我意思吧?

*　　*　　*

流量的本质是什么？不是"人多"。是注意力的聚合和分配权。

古代的集市为什么值钱？所有人都习惯去那里买东西，谁占了最好的摊位，谁就卖得最贵。摊位本身不生产任何东西，但它决定谁的东西能被看见。

现在一模一样，只不过集市搬到了手机上。

你想想看，这个时代最稀缺的是什么？不是资本，不是人才，不是好产品——是消费者的注意力。产品过剩的时代，稀缺的是让产品被看见的机会。渠道做的就是贩卖这种机会。

你控制了流量，供应商想被看到就得给你交租金。进场费、扣点、账期——叫法不同，本质一样：**你收的是"被看见"的费用**。

*　　*　　*

我经历过三次渠道大变革，每一次财富都重新洗牌。

第一次，批发市场到商超。沃尔玛、家乐福进来，消费者购物习惯变了，批发商一大批死掉。

第二次，电商崛起。淘宝、京东把购物搬到线上。零几年开淘宝店的人，啥背景没有，几年身价过亿。

第三次，短视频和直播。抖音把电商从"人找货"变成"货找人"。会做内容的人，直接把传统电商运营干趴下了。

三次变革，产品有什么变化吗？没有。**变的是流量入口。每次入口一变，钱就从旧渠道持有者手里转到新渠道持有者手里**。

很多人没搞懂这个。他们好不容易搞明白了淘宝，抖音起来了。搞明白了抖音，规则又改了。他们拼命在"术"的层面追，永远追不上。因为他们没理解"道"——**流量在哪里，钱就在哪里**。具体形式会一直变，但这条规律不会变。

*　　*　　*

有个做了二十多年超市的老板跟我说过一句话："我从来不卖货，我卖的是货架。"

他的超市一年流水好几个亿，但真正赚的不是进销差价。进场费、条码费、堆头费、促销费、账期带来的现金流——这些才是利润的大头。一千个供应商，平均账期45天，他手里长期趴着一千五百万的无息资金。

你品品这个。他不生产任何东西，只是控制了消费者去的地方，然后向想被看见的人收费。你不接受他的条款？有的是人接受。你离开他，货没人看见。他离开你，一千个供应商排着队。

渠道掌握的不是生产能力，是分配能力——他决定消费者看见什么。这比任何生产能力都值钱。

*　　*　　*

到了抖音时代，渠道逻辑变了一个关键点：传统渠道靠地理位置分配注意力，抖音靠内容。

这意味着什么？渠道权力部分转移到了内容创作者手里。一个百万粉丝的博主，他本身就是一个渠道。

操盘过一百多个IP，我太清楚了——粉丝数只是表面，真正值钱的是精准注意力和转化效率。同样一百万粉丝，有的带货一场几百万，有的就卖几万块。差在哪？粉丝的精准度、信任度、消费力。

我跟做工厂的老板说过：你花三千万建生产线，不如花三百万养一个能出自然流量的IP。生产线是贬值资产，IP是增值资产。为什么？因为生产能力可以被复制，消费者对一个人的信任没法复制。

你可以搞十万粉丝轻松变现千万，也可以忙了一圈加起来挣不了二百块钱。这两种结果之间的差别不是努力程度，是你有没有对准这个行业的钱在哪。

*　　*　　*

再讲一层更深的。定价权到底是怎么来的?

定价权的本质就一句话：**在一个交易关系里，谁更不可或缺，谁就说了算。**

产品可以被替代——消费者不需要最好的，他也分不出什么是最好的。消费者虽然不可或缺但是分散的，单个消费者没有议价能力。

渠道的牛逼之处在哪？它把分散的消费者聚合起来。一边对供应商说"你不给好价格我就推别人"，一边对消费者说"我帮你挑过了"。左右逢源，两边通吃。

这种权力是结构性的。你占了这个位置，自动就有定价权，哪怕你能力一般。反过来，你不在这个位置上，再聪明再努力也只能被人家定价。

商业世界的财富分配，本质上是位置的游戏。位置对了，钱主动找你。位置不对，你找钱也找不到。

*　　*　　*

最后说一个很多人忽略的——流量红利和流量成本的关系。

新渠道刚出来的时候，获取流量成本极低，变现效率极高。为什么？消费者注意力已经过去了，但商家还没跟上。中间有个巨大的窗口期。

我亲眼见过淘宝、公众号、抖音的红利期，每次都有一批人从默默无闻变成身价千万。他们做对了什么？就是入场早。

但红利期不会持续。2018年在抖音做账号，一条视频涨几万粉。到了2025年，同样内容涨粉效果只有当年十分之一。

红利期过后不是没机会，是赚钱方式变了。红利期拼速度，成熟期拼效率。不要幻想复制早期入场者的路径，要理解当下的规则。

渠道的形式会变，但"流量就是定价权"这条铁律不会变。你要关注的不是具体平台，是流量本身的流动方向。

微笑曲线的残酷真相

有个叫微笑曲线的东西，你不用记名字，记住一件事就行——

在任何一个产业链上，最累的环节赚最少的钱，两头轻松的反而赚最多。

画出来就像一个人在笑。左边是研发设计，右边是品牌营销，中间是制造生产。两头高高翘起，中间深深凹下去。你站在哪里，就决定了你赚多少。

这不是什么理论。这是血淋淋的现实。

*　　*　　*

为什么是这样？我给你掰开了讲。

左边，研发设计。一个新配方搞出来了，可以生产一万件也可以生产一亿件，研发成本是固定的。一旦搞成了，利润可以无限放大。而且真正有原创能力的人太少了，你搞出来的东西别人短时间抄不了。

右边，品牌营销。消费者的认知一旦形成，黏性极强。可口可乐花了一百多年才印进几十亿人脑子里，你想替代它？再花一百年试试。品牌赚的是什么？是从"不信任"到"信任"的这段距离的钱。这段距离，别人要重新走一遍。

中间，制造生产。设备可以买，工人可以培训，流程可以复制。你今天能做的，明天越南能做，后天印度也能做。你只能赚一个社会平均水平的回报。

说白了，研发赚"从无到有"的钱，品牌赚"从不信任到信任"的钱，制造赚"把原料变成成品"的钱。三种钱的稀缺性完全不同，价值当然不同。

这个世界为稀缺性付费，不为勤奋付费。你接受也好不接受也好，事实就是这样。

*　　*　　*

很多做制造的老板跟我说：我在升级啊，买了更先进的设备，上了更好的工艺。

我说你这不叫升级，你这叫在坑里往下挖。

你做的还是"把原料变成成品"这个事。效率提高了？好，利润空间大了一点。但你猜怎么着——三个月后竞争对手也买了同样的设备，大客户知道了直接压你价格。你辛苦省下来的成本，全被吃掉了。

真正的升级，是从曲线中间往两头挪。

有个做电子元器件的工厂老板，十年前咬牙组了二十多人的研发团队，专攻微型化和定制化设计。现在他的代工业务利润率百分之五，带设计的定制化生产利润率百分之二十五。同一个工厂，同一批工人，利润率翻了五倍。

区别在哪？他从"你给我图纸我照着做"变成了"我帮你设计，顺便帮你做"。位置变了，利润就变了。

但绝大多数制造业老板不敢这么干。为什么？习惯了。给我订单我就生产，多省心。让我搞研发？投一千万万一打水漂了呢？让我搞品牌？我连广告怎么投都不会。

你看，又回到那个问题了——认知把人锁死了。

*　　*　　*

更残酷的是什么？这条曲线是动态的。而且变动方向对中间那段极不友好。

过去三十年，两头越来越高，中间越来越低。

技术进步让制造环节对人的依赖越来越低，你今天的工艺优势明年一套新设备就抹平了。全球化让资本自动流向成本最低的地方——中国人工涨了去越南，越南涨了去印度。信息透明让品牌商能轻松比价，你想藏点利润？门都没有。

与此同时，知识产权保护越来越严格，品牌传播渠道越来越多，占领消费者心智的回报越来越大。

曲线越来越陡，中间那个坑越来越深。还在制造端挣扎的人，脚下的地面正在一点一点往下沉。你感觉不到，但它每天都在沉。

*　　*　　*

我跟你讲个事你就明白了。

有个年轻人做手机壳，几十亿的大市场。干了三年，利润率从没超过百分之八。为什么？制造加批发，正好踩在曲线最低点。

后来他想通了。停掉批发，找小众品牌做联名设计款，挂IP走渠道。利润率翻了四倍。

还是那个人，手机壳还是那个手机壳。变的只是他站的位置。

同样一百分的努力，在曲线不同位置的回报可能差十倍。你进一个行业之前，先想清楚要站在哪。"这个行业很大"跟你有什么关系？你站的位置能分到多少？

很多人问我：参哥，我要不要进这个行业、那个行业？我说你先别急着进，先搞清楚一件事——你打算站在这条曲线的哪个位置上？

如果你的答案是中间，我劝你再想想。

找到低效者占据的行业，取而代之

我跟你们说一个商业世界最大的秘密——

大量的利润，被一群根本不知道自己为什么赚钱的人占着。

这话听着不好听，但这是事实。

他们恰好在对的时间进了场，被时代推着走。钱来得太容易，完全丧失了进化的动力。就像一块肥肉搁在那儿，等着更饥饿的人来吃。

这就是你的机会。

*　　*　　*

我见过一个做建材经销的老板，靠二十年前跟地产商搭上的关系，每年稳稳赚几百万。产品没有技术优势，服务也就那样，每天打牌喝茶，一年出差不超过十次。跟他聊天你会发现他对基本的商业逻辑都没概念——什么获客成本、转化率、复购率，一概不知道。

但他占着那个位置。绕不开他。

这种人到处都是。他们不是靠能力赚钱，是靠位置赚钱。**而位置，是可以被抢走的**。

*　　*　　*

为什么会存在这种错配？利润很高但能力很差？

第一，先发优势。进场早占了位置，赚的不是能力的钱，是时间的钱。

第二，行业壁垒保护了他们。牌照、资质、关系、资本把竞争者挡在外面。但你要知道，城墙不是永远坚固的。一旦出现裂缝，外面的人就会涌进来。

第三，人的惰性。赚钱太容易就会变懒，没有压力就没有进化动力。里面的人在退步，外面饥饿的人每天在进步，差距越拉越大。

你今天的位置，保护不了你明天的饭碗。

*　　*　　*

那怎么判断一个行业值不值得进？我给你三个标准，很实操的。

第一，看利润率和服务质量是不是反着来的。

利润高但服务烂，说明里面的人躺着赚钱。传统健身房、教育培训、婚庆行业——你自己想想，哪个不是利润高、服务一塌糊涂？这种行业就是在等着被革命。

第二，看从业者的状态。

我每次研究一个新行业都会混进他们的老板群。如果群里整天聊吃喝玩乐、抱怨政策、怀念当年生意好做，而不是讨论新技术新模式——恭喜你，这个行业很容易被打穿。

第三，看信息透明度。

越不透明的行业，低效者越多。为什么？因为消费者不知道真实价格，供应商也不知道市场行情，信息差就是他们的利润来源。你去找那些正在从不透明走向透明的行业——一大批人即将被淘汰，你可以做那个淘汰他们的人。

*　　*　　*

怎么进去？三条路。

第一条，用新技术打旧格局。

传统行业的人为什么排斥新技术？不是笨，是没动力。赚钱好好的，干嘛折腾？

有个做餐饮培训的团队，把菜品流程拆成标准化步骤，录视频配调料配比和火候说明，开发小程序让学员拍照上传自动评分。学费比传统学校低一半，培训周期从六个月压到两个月，水平反而更高。两年干掉本地三家老牌机构，年营收过亿。

那些老机构到现在都没搞明白自己是怎么输的。

第二条，用效率碾压。

有个做过精益管理的人进了装修行业，把流程拆成几十个标准化节点，每个节点有时间、质量、验收标准。工人按节点付费，拖延按天扣钱。工期比同行短百分之三十，成本低百分之十五，客户满意度从百分之六十干到百分之九十以上。三年做到本地前三。

做了二十年装修的老师傅，被一个"外行人"打得毫无还手之力。你说气不气？

第三条，用服务降维打击。

服务的前提是什么？是高利润。你一个卖袜子的搞极致服务，真的是亏不死。

但有些行业利润够高，服务却烂到家——这就是你的机会。

有个海归兽医回国，发现国内宠物医疗简直是灾难：态度差、收费乱、环境脏。她的店装修对标人的医院，每只宠物有病历档案，医生花十五分钟解释病情，治疗后主动回访。这些本来就应该做到的事，放在国内宠物医疗行业就是降维打击。开业三个月盈利，五年开了二十多家连锁。

*　　*　　*

进入的节奏很重要。不要等"准备好了"再动手，但也不能拍脑袋就冲。

第一步，搞清楚里面的人怎么赚钱。成本结构、利润来源、客户为什么买单。我的习惯是进一个新行业前至少深度聊二十个从业者，刨根问底地追。

第二步，找你的差异化切入点。价格、服务、效率、渠道——你必须有一个点比别人强很多。想清楚一件事：凭什么是我？回答不了就别进去。

第三步，从边缘切入。老玩家再平庸也有积累，正面硬刚打不过。找他们看不上的、不愿做的细分领域先站稳，再逐步扩张。先活下去，再说发展。

*　　*　　*

最后提醒一句：**你取代了别人，不代表你不会被取代**。

赚钱之后最容易松懈。你开始变成你曾经鄙视的那种人——不思进取、沉迷享受、觉得自己摸到了商业本质。几年后行业又变了，新一批饥饿的人用你当年的方式来对付你。困惑、愤怒、否认——跟你当年取代的那些人，一模一样的反应。

历史总是在重复，只是主角换了一批又一批。唯一的出路是保持饥饿感。

不要在错误的位置上努力

我认为我人生最有价值的话之一——**做一个行业，要知道一个行业的钱在哪**。

很多时候你明明可以搞个十万粉丝，轻松变现千万。但你忙了一圈，加起来挣不了二百块钱。为什么？你的行为没有对准这个行业最大的利润点。

很多行业的本质问题，往往就是一两个核心点。多想的东西，看着很牛逼很牛，全扯淡了。**你只要刚到一个行业，行为不是对准最大利润点的，一定会出问题**。

*　　*　　*

创业者来找我复盘失败，问的都是什么？产品不够好？营销做得不行？团队执行力有问题？

我只问一个问题：你知道这个行业的钱在哪吗？你蹲在价值链的哪个位置？

十个人里九个答不上来。他们能背出毛利率、复购率、获客成本，但从来没想过——利润到底流向了谁。

你不知道钱在哪，你怎么可能赚到钱？这不是扯淡吗？

*　　*　　*

三种最常见的位置错误，你对号入座。

第一种：在价值链最薄的环节死磕。

有个做古法酿造酱油的老板，品质确实好，对标日本龟甲万。超市货架上他卖四十多块，旁边海天十几块。消费者尝得出区别吗？尝不出。愿意花三倍价格吗？不愿意。

他在这个位置死磕了五年。我问他：你的问题不是酱油不够好，是你不该做酱油品牌。你的优势是酿造工艺，为什么不给有渠道的大品牌代工？

他愣住了。

这就是典型的位置错误——把力气用在了不值钱的环节，再努力也是白搭。

第二种：在错误的时机进了正确的赛道。

时机是位置的一部分。2015年做淘宝店是蓝海，2023年做是血海。你以为是你不行了，其实是窗口关了。

我见过不少人在行业上升期赚了钱，觉得自己厉害得不行。下行期加大投入，把之前赚的全亏回去。时机变了位置变了，他们毫无察觉。

别把时代的抛弃当成个人的失败，但也别把时代的馈赠当成自己的本事。

第三种：在竞争过度的地方找机会。

有些位置钱是有的，但竞争者太多，利润被稀释到接近零。做电商代运营的人很困惑：我明明很专业，为什么赚不到钱？因为这几乎没门槛，供给严重过剩。你选了一个供给过剩的位置，再努力也只能喝点汤。

*　　*　　*

怎么判断自己是不是在错误的位置上？三个信号。

第一，你做的事越来越多，结果越来越差。

正确的位置应该是越做越顺，投入产出比越来越高。如果你发现越使劲越不行，不是你的问题，是位置的问题。

第二，你的收入完全依赖你的时间。

干一小时赚一小时的钱，不干就没有。没有杠杆，没有睡后收入。你用最原始的方式在赚钱——拿时间换钱。

第三，你的同行普遍不赚钱。

不是你不行，是整个位置不行。在不赚钱的位置做到前百分之十，可能还不如在赚钱的位置做到前百分之五十。

如果三条里你中了两条，别犹豫，认真想想要不要换位置。

*　　*　　*

我给你讲个让人心疼的案例。

有个做地方小吃的老板，每天五点起床十二点回家，八年如一日。产品做到极致，口碑特别好。但八年只开了三家店，负债两百多万。

复盘下来：客单价天然低，消费频次有限，人工成本高，毛利率低，根本没有标准化的可能。他选了一个天花板极低、扩张极难的品类。

更残酷的是什么？八年学到的技能——和面、调馅、控火候——几乎没有任何迁移价值。

四十多岁，负债两百多万，没有资本重新来过。

人生没有存档读档。你在错误的位置上坚持的每一年，都在消耗你最不可再生的资源——时间。

*　　*　　*

为什么人会在错误的位置上一直待着？

沉没成本。 投入越多越不舍得走，觉得"再坚持一下就能突破"。但如果位置是错的，再坚持十年也不会变对。

幸存者偏差。 你看到极少数成功案例，觉得自己也行。但你没看到背后倒下去的几千人。那几个成功的，可能是入场时机好、有特殊资源、运气爆棚——这些你不具备。

勤奋的道德感。 我们从小被教育"勤能补拙""坚持就是胜利"。承认"我需要换位置"好像在承认"我想走捷径"。但选对位置不是走捷径，是聪明地使用力气。

* * *

那正确的位置怎么找?

第一，看"傻子"能赚多少钱。

如果一个行业里能力平庸的人都能赚钱，说明位置的结构性优势强。你进去用更聪明的方法，结果远超他们。反过来，只有天才才能活下来的行业——赌自己是天才，这概率你自己算算。

第二，看利润到底从哪来。

是信息差？资源垄断？还是执行效率？不同来源对能力的要求完全不同。很多人犯的错是——行业靠渠道垄断赚钱，他却拼命提升产品质量。方向都搞反了。

第三，别学成功者做了什么事，学他为什么什么事都能做成。

做法会过时，逻辑不会。你去研究他怎么判断机会、怎么选位置、怎么分配资源。这些底层能力是可以迁移的。

* * *

最后给你一个公式:

正确的位置 + 足够的努力 = 巨大的成果

错误的位置 + 足够的努力 = 白忙活

找位置要慢，落地要快。大部分人搞反了——随便选个位置就埋头苦干，干了三年发现不对，再换一个继续埋头苦干。

人生最大的浪费不是偷懒，是在错误的方向上勤奋。

做生意二十年，我最大的心得就四个字：**对准利润。**

利润点往往是藏着的，不会摆在你面前。你得花时间研究行业结构，搞清楚钱怎么流动、流向谁、为什么流向他。这个过程可能要几个月甚至更久，但一旦找到正确的位置，后面就是顺水推舟的事。

记住——今天正确的位置三年后可能变成错误的。利润够高就会吸引竞争者涌入，利润被稀释，优势消失。商业世界没有永远的好位置，只有不断寻找新位置的能力。

最常见的失败，就是在错误的位置上坚持了太久。

第七章
物理攻击

有些时候，打败魔法的都是纯物理攻击。

三个月每天十小时这是唯一的机会

二〇一四年冬天，杭州四季青一个做服装批发的老板请我吃饭。他从一个档口做到六个，年流水过亿。席间他跟我说：我刚来杭州的时候，什么都不懂，也没钱，白天去批发市场帮人扛货、看档口。一天八十块，从早上五点干到晚上十点。干了整整三年。三年之后，这个市场每个档口卖什么货、从哪里进、什么价格、谁的货走得快、谁在亏钱撑着——我全知道。

他点了根烟：认知不是想出来的，是干出来的。你让一个聪明人坐在办公室里想三年，他想不出来我看到的东西。因为他没有用脚丈量过每一个档口，没有用眼睛盯过每一批货的流转。

那顿饭之后很多年，我一直记得这句话。后来我自己做了二十年生意，越来越确信一件事：**在正确的位置上，执行密度决定一切。**

*　　*　　*

为什么我说"三个月每天十小时"？因为这是一个人集中突破某个领域的最小有效单位。

你算一笔账：三个月九十天，每天十小时，总共九百小时。普通上班族刨去通勤、开会、摸鱼，真正有效工作可能只有三四个小时，需要七八个月才能积累同等投入。但战线一拉长，注意力涣散，激情消退，更重要的是，市场不会等你。

我见过太多人，明明很努力，却始终无法突破。他们不是不够聪明，也不是方向不对，就是输在密度上。每天干五六个小时，看起来也在干，但量不够。量变引起质变，这话不是空话。

三个月，九百小时，每天十小时。这是一道门槛。

跨过去的人，会看到一个完全不同的世界。跨不过去的人，永远在门外徘徊。

*　　*　　*

很多人问我：参哥，创业成功的核心到底是什么？风口？资源？人脉？运气？

都是，也都不是。

如果一定要我给出一个答案，我会说：是在正确位置上的高密度执行。

注意，这句话有两个定语：一个是"正确位置"，一个是"高密度"。正确位置的问题，前面几章已经讲过了——你得站在趋势上，站在自己的优势上，站在能够放大的位置上。

但今天要说的是另一个维度：当你已经站对了位置，执行密度就是唯一的胜负手。

这个道理说起来简单，做起来天差地别。同样一个机会，你每天干六个小时，他每天干十二个小时。你周末休息，他全年无休。三个月下来，他积累的经验、数据、客户、口碑，是你的两倍。六个月下来，差距变成三倍、四倍。一年下来，你们已经不是一个量级的选手了。

这就是密度的力量。它是复利的底层变量。

投资领域有个概念叫复利，说的是利滚利的指数增长。但很少有人意识到，复利要生效，得有一个前提条件：你的本金要足够大，或者周期要足够长。

对于创业者来说，"本金"就是你的执行密度。密度越高，"本金"越大，复利就越容易生效。那些每天工作四五个小时的人，不是不能成功，是他们需要的时间太长了——长到足以让市场变化、机会消失、对手超越。

对于绝大多数人来说，三个月每天十小时，可能是人生中唯一的机会窗口。

*　　*　　*

你想想看，一个普通人的人生能有几次这样的窗口期?

年轻的时候有时间、有精力，但没认知、没资源、没方向感，不知道往哪使劲。等好不容易有了认知，你有了房贷、家庭、小孩，身上的担子重了，不敢冒险了。等财务自由一点，四十多岁了，精力在下降，试错动力在减弱。

真正适合高强度突破的窗口，可能就是三十岁前后那几年——你还年轻、还有精力、身体还扛得住熬夜、已经有了一定的认知积累、家庭负担还没那么重、还愿意为一件事拼命。

错过了这个窗口，不是永远没机会，而是成本急剧上升，概率急剧下降。

你必须在有限的窗口期内，以碾压级的密度，完成关键性的突破。

*　　*　　*

我自己的经历，也印证了这一点。

二〇一九年，我决定全力押注短视频。当时抖音日活刚过四亿，平台还在大力扶持创作者，流量获取成本极低。我做了一个决定：接下来三个月，除了睡觉吃饭，只做一件事——研究短视频。

那三个月，每天的日程是这样的：早上六点起床，先花两个小时刷同行账号，分析他们的选题、结构、节奏。八点开始写脚本，自己拍、自己剪。下午研究数据，看哪条视频播放量高、为什么高。晚上约做得好的同行吃饭取经。每天至少十个小时，经常超过十二个小时。

三个月发了超过两百条视频。前一百条基本全扑街，播放量过万的屈指可数。第二个一百条开始有起色。到第三个月结束，我找到了自己的风格和定位。

后来的事情，你们可能知道一些——全网粉丝过千万，一年营收十个亿。但起点就是那三个月。

我当时知道一件事：机会窗口不会永远敞开。我看到很多做了两三个月的账号，粉丝量就能破百万。这在后来的时代是不可想象的。所以我做了一个决定：除了睡觉吃饭，只做一件事。

没有那三个月的高密度投入，后面的一切都不存在。

*　　*　　*

有人可能会问：每天十小时，会不会太累了？

我的回答是：**三个月的高密度投入，身体是扛得住的，但三年的低效挣扎一定会毁掉你的人生**。

所谓的"太累"，往往是一种心理错觉。真正让你疲惫的，不是高强度的工作，而是低效的内耗——那种"想做又不做、做了又心不在焉、做完又自我怀疑"的内耗。我见过太多人，每天工作八小时，真正投入的可能只有两三个小时，然后回到家说自己"太累了"。这种"累"不是真的累，是缺乏目标感带来的慢性倦怠。

真正的高密度投入，反而能治愈倦怠。因为你有方向、有反馈、有进步。你每天都能感受到自己在变强，这种感觉是上瘾的。

*　　*　　*

为什么大多数人无法做到高密度执行？病根是**恐惧**——对全力以赴之后仍然失败的恐惧。

只投入五成精力失败了，你可以安慰自己："我没尽全力。"这是心理上的退路。但投入十成精力还失败了呢？那就没退路了，必须面对一个残酷的事实：可能是自己真的不行。

所以大多数人选择给自己留有余地。**这恰恰是平庸的根源**。

你必须敢于输得彻底，才有可能赢得彻底。留有余地的人生，最后的结果就是平庸。

*　　*　　*

还有一种恐惧，是对"选错"的恐惧。很多人迟迟不敢全力投入：万一这条路是错的呢？我是不是应该再等等、再想想？

这种"选择焦虑"的本质是什么？是你想要找到一条"稳赚不赔"的路。我告诉你，世界上不存在这条路。你等得越久，路越少。

商业世界没有标准答案，不是高考，没有参考书，没有标准解题步骤。你永远不可能在行动之前就知道什么是对的。你只能先选一条路，然后用高密度的执行去验证它、优化它、调整它。

方向是跑出来的，不是想出来的。

成功的创业者，不是一开始就选对了方向的人，而是执行得足够快、密度足够高，能够在市场反馈中迅速调整的人。他们跑得快，所以调得快，调得快，所以最终能跑对。而那些一直在"想清楚再动手"的人，等他们终于想清楚的时候，机会已经没了。

*　　*　　*

我想用一个概念来总结这一节的核心思想：**机会的时间价值**。

金融学里有个概念叫"货币的时间价值"——今天的一块钱比明天的一块钱更值钱，因为今天的一块钱可以投资产生收益。

机会也一样。今天的机会比明天的机会更值钱——今天你可以行动、积累、建立壁垒。而明天的机会，可能已经被别人占据了，可能已经不存在了，可能成本已经翻了十倍。

所以，当你看到一个机会的时候，首要任务不是坐在那里分析它有多好、风险有多大，而是用最快的速度、最高的密度去占领它。分析可以边做边分析，但位置一旦被别人占了，你分析得再好也没用。

"三个月每天十小时"的真正含义：**它不是一种自虐式的勤奋，而是一种对机会时间价值的深刻理解**。

你在和时间赛跑，在和市场赛跑，在和无数看到同样机会的人赛跑。谁的密度更高，谁就能跑在前面。

*　　*　　*

但我必须提醒一点：高密度执行，不是盲目的勤奋，不是"只要功夫深铁杵磨成针"的蛮干。它必须建立在正确位置的基础上。位置不对，再拼命也是白搭。

我见过很多人，每天工作十几个小时，但做的是没有杠杆的事情。他们开一个小饭馆，每天凌晨四点起来买菜、切菜、炒菜、洗碗，忙到晚上十一点，一年到头赚的钱可能还不如一个白领。

这种勤奋有意义吗？从个人角度说，养家糊口、自食其力，值得尊重。但从商业角度说，这种勤奋没有杠杆、没有积累、没有复利。你今天的努力无法转化为明天的优势，你明天还要重新开始。

真正有价值的高密度执行，是在有杠杆的位置上的高密度执行。

什么叫有杠杆的位置？简单说，就是你今天做的事情，会在明天产生溢出效应。今天种下的种子，明天会长出果实，后天果实还会结出新的种子。你今天积累的经验、数据、客户、口碑、内容，会在明天为你带来更多的回报。

比如做短视频，你今天发的每一条视频，都会成为你的内容资产，持续为你带来流量和关注。比如建立一个品牌，你今天投入的每一分营销费用，都会在用户心智中留下痕迹。比如搭建一个团队，你今天培养的每一个人才，都会在未来为你创造价值。

这就是杠杆。没有杠杆的勤奋，是搬砖——你搬了一辈子，也只是搬了一堆砖。有杠杆的勤奋，才是建设金字塔。

*　　*　　*

所以这一章的主题叫"物理攻击"。

什么是物理攻击？就是最朴素、最直接、不需要花哨技巧的行动。在游戏里，法师有各种炫酷的技能，看起来很厉害，但施放需要蓝量、吟唱时间。而战士就是提着大斧头冲上去砍。简单粗暴，但稳定、高效、不容易失误。

商业世界也一样。很多人喜欢研究各种"高级"的东西——商业模式创新、品牌定位理论、增长黑客技巧。有没有用？有用。但它们都是"魔法"，需要认知成本。

而有一种东西，不需要那么高的认知成本，不需要天赋，不需要背景，只要你愿意做，马上就能见效——高密度执行。

三个月，每天十小时，在一个正确的位置上，死磕一件事。

这是纯物理攻击。听起来很笨，但往往是最有效的。

*　　*　　*

有一个做本地生活服务的团队，三个年轻人，帮餐饮店做抖音代运营。赛道里大公司一堆，他们没背景、没资源、没资金。凭什么竞争？

他们的策略简单到可笑：密度碾压。别人一个月拜访二十家餐饮店，他们拜访两百家。早上八点出门，晚上十一点回来，中午在路边随便对付一口。三个人分三个区域，每天晚上在微信群里汇报进展。

前两个月只签了三个客户，快撑不下去了。但第三个月转介绍来了——他们服务确实用心，餐饮老板圈子就那么大，开始互相推荐。到第六个月，客户量超过了当地做了两年的老牌公司。

其中一个人跟我说：我们没想那么多。比别人多跑一倍，就比别人多一倍机会。纯物理攻击——用绝对的密度，碾压一切对手。

*　　*　　*

在竞争激烈的市场里，新人想要突围，几乎只有一条路——密度。

你没有品牌，你没有案例，你没有人脉。这些都是劣势，但都可以用密度来弥补。

品牌是什么？品牌是重复曝光。你没钱做广告，但可以用腿跑出曝光度。案例是什么？案例是成功经历。失败九十九次、成功一次，你就有了第一个案例。人脉是什么？人脉是信任关系。见一百个人，有十个人愿意给你机会，你就开始有人脉了。

这些都需要密度。没有密度，你就永远是一个局外人。

*　　*　　*

很多人问我：参哥，普通人到底有没有机会?

我的回答是：有，但这个机会可能只有一次，窗口很短。

你凭什么读十年书，比得上人家三代人的努力?

没有背景、没有资源、没有起点优势。你想翻身，就必须在某个时间节点、某个机会窗口，付出别人三倍、五倍的努力。用三个月的极致投入，换取别人三年才能积累的经验和成果。

这是唯一的机会。

你错过了，下一个窗口不知道什么时候才会来。或者，永远不会来。

*　　*　　*

焦虑的解药不是"想开点"，不是"躺平算了"。焦虑的解药是高密度的、全力以赴的行动。当你真正投入进去，每天十小时、心无旁骛地做一件事的时候，焦虑消失了——你没有时间焦虑了。你所有的精力都用在创造上，而不是消耗上。

这就是物理攻击的力量。不需要技巧，不需要捷径，不需要运气。只需要你在正确的位置上，用最笨、最直接、最高密度的方式，去做一件事。

*　　*　　*

但有人可能会问了：道理我都懂，我也愿意拼命，但我怎么知道我做的事情是对的？我怎么确保我的努力不是白费的？这个问题问得好。

答案是：那些不需要太高认知门槛，但能够快速验证、快速反馈的事情。

换句话说——魔法需要认知成本，物理攻击不需要。

魔法需要认知成本物理攻击不需要

前面说了密度的重要性，但我要补一句：高密度执行不是瞎忙。你每天工作十二个小时，如果干的事情本身就是错的，那叫"高密度犯错"，越努力越完蛋。所以在谈执行密度之前，得先解决一个更根本的问题：执行什么？

这就引出了我一直在琢磨的一个概念——魔法攻击和物理攻击。

*　　*　　*

这两个词从游戏里借来的。魔法攻击需要蓝条、需要吟唱、需要各种前置条件；物理攻击简单粗暴，抡起武器就砍。

商业世界里也存在这两种"攻击方式"。

魔法攻击——品牌定位、差异化战略、蓝海创新、商业模式设计——这些做好了威力巨大，但需要极高的认知成本。什么叫认知成本？就是你要理解这件事、做对这件事，需要付出的学习成本、试错成本和机会成本。

物理攻击——多发视频、多跟客户聊天、多跑市场、多打电话、多测试产品——看起来很"笨"，不酷，没有逼格，但认知成本几乎为零。你不需要是天才也能做到。

你不需要想明白什么大道理，你只需要去做。做多了，答案自然会浮现。

*　　*　　*

为什么我要强调这个区分？因为我见过太多创业者，死在"魔法攻击"上。

他们花大量时间研究商业模式，思考品牌定位，设计差异化策略。读了很多书，听了很多课，脑子里装满了各种理论框架。然后呢？迟迟不敢动手，因为总觉得还没想清楚。这就是"想得太多"病——什么都懂，什么都不做。

我有一个朋友，做电商的。二〇一九年看到直播带货的机会，开始研究品类、差异化、主播、话术、投放。研究了整整六个月，做了一堆PPT，画了无数个商业模型图。

六个月后终于觉得准备好了，入场一看，赛道已经卷得不行了。比他早动手六个月的人，认知不如他、资源不如他，但人家跑出了数据、积累了经验、建立了壁垒。六个月的差距，已经是天堑了。

他跟我说：参哥，我输在想太多。

我说：不对，你输在想的东西太贵了。你的思考需要付出的认知成本，远远超过了你的认知能力。打个比方，你去打游戏boss，选择放那个需要三十秒吟唱、消耗全部蓝条的大招。问题是你的蓝条够吗？吟唱会不会被打断？你不如老老实实拿把剑，一刀一刀砍。

物理攻击的逻辑：降低认知成本，提高动作密度，用数量对冲质量。

*　　*　　*

认知当然重要，我花了二十年积累认知。但认知是有门槛的。什么样的人适合玩魔法攻击？

第一，他在这个领域已经有足够的经验积累。不是看了几本书的那种"知道"，而是真正在泥地里摸爬滚打过的"懂得"。

第二，他有足够的资源支撑试错。你想做差异化，得有钱去测试；想做品牌，得有时间去沉淀。

第三，他的认知体系已经相对完整。不是碎片化的知识点，而是能够自洽的思考框架。

具备这三个条件的人有多少？我跟你说，我操盘过上百个IP，见过数千个创业者，可能不超过百分之五。剩下百分之九十五的人强行玩魔法攻击，下场就是：想太多，做太少，窗口期过了，钱也烧完了。

*　　*　　*

对于大多数人来说，物理攻击才是正道。它有几个特征：

第一，动作简单，不需要复杂的前置思考。"每天发三条视频"是物理攻击，"研究什么选题最容易爆"是魔法攻击。

第二，可以快速验证。"这周打一百个客户电话看成交率"是物理攻击，"重新设计整个销售体系"是魔法攻击。

第三，失败成本低。做错了可以马上调整，不会一次把你打死。

第四，可以通过大量重复来积累经验和手感。做多了自然就会了，这是人的本能。

物理攻击的本质，是用行动替代思考，用数量换取质量，用试错代替规划。

*　　*　　*

物理攻击和蛮干有本质区别。蛮干是没有方向的盲目行动，物理攻击是在正确方向上的高密度执行。位置站对了之后，具体怎么干不需要想太复杂。在正确的方向上，任何有效动作的积累，最终都会产生复利。

做短视频，魔法攻击的做法是研究算法、分析爆款、设计内容矩阵，精心打磨每条视频。物理攻击的做法是：先干起来，每天发三到五条，什么都试。播放量高的多做几条类似的，播放量低的换方向。不纠结单条质量，追求总体数量。

对百分之九十的人来说，物理攻击胜率更高。为什么？因为魔法攻击有个致命bug：你的认知可能是错的。你研究了一堆算法规律，但算法每天都在变。你以为自己想清楚了，其实只是在有限的认知范围内自洽。

而物理攻击不一样。发一百条视频，总有几条数据好。数据好的那几条，就是市场给你的反馈。你不需要自己判断什么是爆款，让数据来判断。

物理攻击的精髓：把认知成本外包给市场，把判断权交给数据。

*　　*　　*

说到这里，我讲一个自己的教训。我刚做短视频时，也想玩魔法攻击。觉得自己做了二十年生意，认知应该够用吧？花两周研究平台规则，分析头部账号，给自己定了一套完整方法论：选题怎么选、脚本怎么写、节奏怎么控制、标签怎么打。然后按方法论做了一个月，数据平平无奇。

我当时很困惑：方法论是基于大量分析得出的，逻辑上没问题啊？

后来我想明白了：问题就出在"逻辑上没问题"。逻辑上没问题，不代表市场认可。我的方法论是基于我的认知建立的，但我的认知只是我的认知，不是市场的真相。

想明白这一点后，我改成大量发、快速试、看数据，一天五条甚至更多。什么类型都试，哪条数据好就朝那个方向多做，哪条数据差就不再继续。两周后找到了感觉，而且跟之前方法论预测的完全不一样。我那套"逻辑分析"预测的爆款方向，市场根本不买账。真正跑出数据的内容，是大量尝试中偶然发现的。

在面对未知领域的时候，物理攻击比魔法攻击更可靠。你的认知再强，也强不过市场的真实反馈。

*　　*　　*

我要说清楚一点：认知当然有用。我从来不否定认知的价值。但认知的作用，不是用来替代行动，而是用来指导方向。

你可以把商业比作打仗。认知解决的是战略问题：打不打、在哪打、为什么打。物理攻击解决的是战术问题：怎么打、打多久、打完之后怎么追击。

战略错了，战术再精妙也没用——这是认知的价值。但战略对了之后，战术层面拼的是执行力——这是物理攻击的价值。

很多人的问题是把战术问题当战略问题来想。"这条视频选题怎么选"——这是战术问题，试一试就知道了。但很多人花三天做选题分析，一条视频都没发。"这个客户怎么跟进"——这是战术问题，多打几个电话就有答案了。但很多人研究客户心理设计策略，客户已经被对手抢走了。

战略层面要用认知，战术层面要用物理攻击。这两者不矛盾，但必须分清主次。

对于大多数人来说，战略层面的问题其实没那么复杂。你要做什么方向、瞄准什么人群、提供什么价值——花一两周时间就能想清楚。真正消耗时间的，是战术层面的大量执行。

*　　*　　*

商业世界是一个复杂系统——非线性的，难以预测的。影响结果的变量太多，而且变量之间存在复杂的相互作用。那些"想得很清楚"的商业计划，往往执行不下去，因为现实永远比你想象的复杂。

物理攻击不试图预测复杂系统——因为预测不了。它的策略是在复杂系统中不断试探。每一次试探都是信息采集，每一次失败都是方向校准。你不需要一开始就知道正确答案，你只需要不停地试，试探得足够多了，你自然会找到那条可行的路径。

塔勒布在《反脆弱》里讲过"试错法"——在面对不确定性的时候，最好的策略不是试图消除不确定性，而是建立一个能够从不确定性中获益的系统。物理攻击就是这样一个系统。

物理攻击的本质，是用大量的小试错，来规避一次大失败。

*　　*　　*

那些真正做大事的人，往往有一个共同特点：他们不纠结。你跟他们聊天，会发现他们做决定快得惊人。

他们不会在动手之前花太多时间思考。快速做出一个大致正确的判断，然后立刻行动。在行动中遇到问题，快速调整，而不是停下来重新规划。

我以前招人有一个观察指标：给一个模糊任务，条件不太清楚，方向不太明确，看他的第一反应。

有些人会问很多问题：目标是什么？边界在哪？有什么资源可以用？KPI怎么定？另一种人直接做一个粗糙版本出来，拿着来沟通：你看，我理解的是这样，对吗？

这种人不是不好，但他们很难在混沌环境中存活。真实的商业世界，很少有任务是条件清晰、边界明确的。

另一种人会直接开始干。先做一个粗糙版本出来，拿着来沟通：你看，我理解的是这样，对吗？

这种人往往能成事。不是因为他们不在乎质量，而是因为他们懂得一个道理：**在复杂环境中，行动是最好的思考。你动起来了，问题才会暴露；问题暴露了，解决方案才会浮现。坐在那里想一百遍，不如动手做一遍。**

*　　*　　*

我不是否定思考的价值。对于大多数人来说，思考的边际收益是递减的。当你已经想到七八分的时候，再想下去的收益很低，而机会成本很高。

物理攻击本身就包含了思考。你每做一次尝试，都会获得新的信息；获得新信息后，你自然会反思和调整。这种在行动中的思考，往往比纯粹的头脑思考更有效。

我说的是创业和做生意的语境。在这个语境下，时间是最稀缺的资源，机会是有窗口期的。你没有那么多时间用来思考。

如果你已经是认知很高、经验很丰富的人，你当然可以玩魔法攻击。但如果你还在成长阶段，认知还不足以支撑复杂的战略思考，那物理攻击就是你最好的选择。

说白了，物理攻击是普通人的武器。它不需要你有多聪明，不需要你有多深的背景，只需要你愿意去干、敢于去干。

*　　*　　*

魔法攻击试图消灭不确定性——通过大量分析和规划，在行动之前把所有可能性想清楚。物理攻击接受不确定性——在行动中不断适应和调整。

魔法试图对抗不确定性，物理攻击选择与不确定性共舞。

我做了二十年生意，操盘过的项目大大小小几十个，越来越相信：商业世界是混沌的，你能控制的变量很有限。那些试图"想清楚一切"的人，往往被复杂性淹没；那些愿意"先干起来"的人，反而能在混沌中杀出一条路。

砍得多了，你会发现：路是走出来的，不是想出来的。

*　　*　　*

对于大多数创业者来说，与其花时间修炼那些可能永远用不上的魔法，不如老老实实拿起武器，一刀一刀往前砍。

物理攻击不需要复杂的认知，但它需要方法。什么方法？拆机式学习，不发明轮子。

拆机式学习不发明轮子

我小时候拆过一台红灯牌收音机。趁父母不在家拧开后盖，看到绿色电路板上密密麻麻的元器件。我不懂原理，但知道了一件事——声音不是凭空产生的，它有路径，有结构，有来处。装回去，竟然还能响。

任何看起来神奇的东西，拆开来看，都是由基本零件按照特定逻辑组装的。 商业世界同样如此。

*　　*　　*

很多人的困境不是不愿意做物理攻击，而是不知道该做什么。他们站在一个新行业面前，两眼一抹黑，不知道从哪里下手。于是他们开始"想"——想商业模式，想差异化，想创新点。想来想去，要么想出一堆看起来很美实际行不通的东西，要么干脆想不出来，陷入焦虑。

这就是我要说的第二个物理攻击原则：**不要发明轮子，要拆别人的机器。**

什么意思？很简单。你进入任何一个行业，不管这个行业多新、多陌生，一定已经有人在里面赚到钱了。这些人就是你的"收音机"。你不需要从零开始发明收音机，只需要把他们的机器拆开，看看里面是怎么运转的。

****这就是我说的"拆机式学习"。****

*　　*　　*

太多创业者一上来就想做"不一样的东西"。他们觉得模仿可耻，觉得创业就应该创新，觉得跟别人做一样的事情丢人。

你想想看，创新需要什么？需要对行业有深刻的理解，需要对用户有精准的洞察，需要对技术有足够的掌握。这些东西，一个新手怎么可能具备？

你刚进一个行业，连基本的游戏规则都没搞清楚，连这个行业里谁在赚钱、怎么赚的都不知道，就想颠覆这个行业？这不是雄心壮志，这是狂妄无知。

真正聪明的做法是先承认自己不懂，然后去拆那些已经成功的"机器"。

*　　*　　*

二〇一八年，我投了一个做知识付费的项目。创始人是个很聪明的年轻人，名校毕业，思维敏捷，PPT做得漂亮。他跟我讲商业计划，说要做"知识付费的抖音"，用算法推荐重构知识获取。

我问他：你研究过得到吗？研究过樊登吗？你知道他们的获客成本多少？完课率多少？复购率多少？一个用户的生命周期价值是多少？

他愣了，说数据不太好拿到。

我说：**这些数据你都不知道，你凭什么说他们有问题？你连人家的机器是怎么运转的都没搞清楚，就想造一台更好的机器？**

后来项目果然失败了。烧了八百万，团队散了。不是创始人不聪明，不是方向不对，是他跳过了最基本的一步——拆机。他连行业里现有玩家怎么赚钱的都没搞清楚，就想颠覆人家。

*　　*　　*

拆机式学习的核心，不是抄袭，是理解。

抄袭是只看表面：人家发什么视频我也发什么视频，人家定什么价格我也定什么价格。这种做法很危险，因为你不知道人家为什么这么做。也许人家这么定价是因为他的成本结构允许，你的不允许；也许人家这么说话是因为他的人设支撑，你的不支撑。

拆机是看结构：人家的流量从哪里来？转化率为什么高？复购靠什么？利润藏在哪个环节？哪些动作是核心的，哪些动作是装饰性的？

你把这些问题想清楚了，你就理解了这台机器的运转逻辑。然后根据自己的情况调整——有些零件可以用，有些需要换，有些可以省掉。但整体的框架、核心的原理，是已经被验证过的。

这就是为什么我说"不发明轮子"。轮子这东西，几千年前就发明好了，圆的，能滚。你非要发明一个方的轮子，说这样更有创新性，那不是创新，那是傻。

你把这些搞清楚了，才有资格谈改进。很多人的问题是，轮子是什么都没搞清楚，就想发明一个方的轮子。

*　　*　　*

我自己操盘过上百个IP，最快的一个三个月从零做到月入几十万。

很多人问我：参哥，你是不是有什么独门秘籍？有什么别人不知道的流量密码？

我告诉你，真没有。没有秘籍，没有密码，没有什么别人不知道的绝招。

我做的第一件事，就是研究这个赛道里做得最好的十个账号。我不是看看就完了，我是拿个本子，一项一项地记：他们发什么类型的内容？更新频率是多少？视频时长多少？开头几秒说什么？标题怎么写？封面什么风格？评论区怎么运营？有没有投流？产品是什么？价格多少？转化路径是什么？

我花了整整两周，把这十个账号扒得底朝天。别人觉得这种事情太low，没技术含量。但这恰恰是最值钱的功夫。

然后发现规律：爆款90%符合某种结构——开头抛痛点，中间给方案，结尾留钩子。时长一分半到两分钟最好。封面一定要有人脸。评论区前三条必须自己先写。

这些东西，不是我"想"出来的，是我"拆"出来的。

我没有发明任何轮子，我只是把别人的轮子拆开，看清楚了结构，然后装到我自己的车上。

三个月后这个账号起来了，粉丝增长曲线开始陡峭。很多人觉得这是"天赋"、"运气"、"资源"。其实不是，一样都不是。这是物理攻击，是最笨最基本的拆机式学习。

*　　*　　*

为什么大多数人不愿意做这种笨功夫？因为它太不"高级"了。

我们这个时代有一种病，叫"认知迷恋症"。很多人觉得成功一定要靠某种高级的认知、独特的洞察、别人不知道的秘密。他们迷恋"顿悟"，迷恋"破局点"，迷恋"认知升维"。觉得踏踏实实研究别人、学习别人是低级的事情。

这种想法大错特错。

乔布斯被誉为创新教父，但你去看苹果的产品史，几乎没有一样东西是苹果原创的。MP3播放器不是苹果发明的，智能手机不是，平板电脑也不是。苹果做的事情，是把这些已有的东西拆开，重新理解，然后用更好的方式组装起来。

创新不是凭空创造，创新是在理解的基础上重组。 而理解的前提，是拆机。

* * *

经济学上有个概念叫"后发优势"——后来者可以学习先行者的经验教训，避开已知的坑，直接采用被验证过的方法。你进入一个行业，前面已经有人替你踩过坑了，你要做的不是重新踩一遍，而是站在他们肩膀上。

你只有一条路，就是把前人的积累学过来，然后在这个基础上往前走一步。

那一步，才是你真正需要创新的地方。

* * *

我有一个判断人是否靠谱的方法：看他进入新领域时的第一反应。

如果他说"我觉得这个行业应该怎么怎么做"——大概率不行。连这个行业长什么样都没看清楚，就开始输出观点了。他相信自己的直觉和判断，觉得自己能想出别人想不到的东西。

如果他说"我去看看做得最好的人怎么做的"——可能有出息。他承认自己的无知，知道先学习才有资格发言。

拆机是为了理解，理解是为了超越。但超越有一个前提：你得先到达别人的水平线。**很多人想在起跑线上就超越别人，这不现实。你得先跑到别人的位置，然后再谈超越。**

*　　*　　*

具体怎么拆机？四步。

第一步，找标杆。　找客观上做得最好的，不管你喜不喜欢他。看数据：粉丝量、销售额、复购率。你是来学习的，不是来找朋友的。

第二步，拆结构。　从四个维度拆：流量结构（客户从哪来？自然还是付费？私域还是公域？）、转化路径（从知道到付钱经过哪些环节？）、产品矩阵（卖什么？怎么定价？利润来自哪？）、运营动作（每天做什么？哪些必须做？）。

第三步，识别关键零件。　一台收音机几百个零件，决定能不能响的可能就那几个。一个生意也一样，真正决定成败的就是一两个核心环节。问自己：这个生意的钱到底从哪里来？如果只能做一件事，做哪件？

第四步，组装自己的机器。　不是完全复制别人，而是根据自己的资源、能力、情况来调整。核心零件不能动——那是这个生意能跑通的关键。装饰性的零件可以换，那是你做出差异化的空间。

*　　*　　*

我见过一个做黄金回收的老板，在这个行业干了三十年。我问他成功的秘诀，他说了一句话让我印象很深：

"我这辈子就做一件事，就是搞清楚金子是怎么流动的。"

刚入行什么都不懂，就天天泡在市场里，看金子从哪来、到哪去、中间经过谁的手、每一步加了多少价。看了三年，把整个链条搞清楚了。然后发现最赚钱的环节不是他以为的那个，而是另一个不起眼的地方。

他拆的不是一个具体的生意，而是整个行业的运转逻辑。三十年就干这一件事，把金子的流向搞得门清。他今天的位置，不是发明的，是拆出来的。

*　　*　　*

拆机式学习还有一个好处，就是降低心理门槛。很多人面对新领域会有畏惧心理，觉得太复杂、太难。但如果你把它当成一台机器来拆，心态就不一样了。机器再复杂，也是由基本零件组成的。你一个一个零件地认识，一个一个模块地理解，慢慢地整台机器就在你脑子里清晰起来了。

知道自己不行的人，反而愿意花笨功夫去拆、去学、去模仿。那些自以为聪明的人，不愿意做这种"低级"的事情，结果什么都做不成。

*　　*　　*

我花了很多年才想明白一件事：原创性被高估了，理解力被低估了。

这个世界上真正原创的东西非常少。我们以为的创新，大多数都是对已有事物的重新组合。真正稀缺的不是原创能力，是理解能力——理解已有的东西是怎么运转的，然后找到改进的空间。

拆机式学习不是偷懒，也不是没出息。恰恰相反，它是更高效、更理性、更尊重现实的方法。它承认人的局限性，承认知识的累积性，承认站在巨人肩膀上的必要性。

很多老板栽在不懂行业门道，自己瞎研究。别人一句话就能说清楚的事，自己摸索能摸一辈子。 拆机，就是快速搞清楚别人已经验证过的东西。

* * *

拆机式学习不是反对思考，而是反对空想。

什么是空想？是没有任何实践基础的想象。你没见过这个行业，没做过这个生意，坐在那里想应该怎么做，这叫空想。

什么是思考？是在理解的基础上的推演。你拆过别人的机器，知道它是怎么运转的，然后在这个基础上想怎么改进、怎么适应自己的情况，这才叫思考。

很多人分不清这两者的区别。他们以为自己在"深度思考"，其实是在闭门造车。

拆机式学习的价值，就是给你的思考提供一个正确的起点。 先理解现实是什么样的，然后再想怎么改变它。这个顺序不能颠倒。

* * *

我见过太多人，觉得自己很有想法，觉得现有的做法都有问题，觉得自己能做出更好的东西。这种自信从哪来的？但你问他们，现有的做法是什么、为什么这么做、背后的逻辑是什么，他们答不上来。一个都答不上来。

真正的创新者，都是从深刻理解现有事物开始的。他们不是因为无知而否定，而是因为深刻理解而超越。 这就是拆机式学习的终极意义——它让你有资格谈创新。

*　　*　　*

拆机式学习就是一种物理攻击。它不需要你有多高的天赋、多深的认知。它只需要你愿意花时间、花精力、一个一个零件地认、一个一个模块地理解。

这是最笨的方法，也是最有效的方法。别嫌它不够高级。有些时候，打败魔法的都是纯物理攻击。

当你通过拆机学到了方法，开始执行，怎么判断做得对不对？答案是：把一加一做到等于二。

把一加一做到等于二

我见过太多创业者，死在一个听起来很荒谬的地方：他们连一加一等于二都做不到。

不是他们笨。恰恰相反，很多人太聪明了，聪明到看不起简单的事情。他们总想着一加一等于三、等于五、等于十。他们研究杠杆、研究复利、研究指数增长，却忘了一个最基本的事实：在你有资格谈乘法之前，你得先把加法做对。

这话听起来像废话。一加一等于二，小学生都知道。但我做了二十年生意，越来越觉得这是商业世界里最深刻的道理之一。

*　　*　　*

什么叫"把一加一做到等于二"？你投入一份努力，得到一份结果；再投入一份努力，再得到一份结果。不多不少，刚刚好。

这有什么难的？难就难在，绝大多数人连这个都做不到。

投入一份努力，被各种损耗吃掉，得到零点三、零点五的结果。沟通损耗、决策损耗、情绪损耗、返工损耗、方向损耗……你以为干了十小时，实际有效产出可能只有三四个小时。你以为团队五个人在推进项目，实际形成合力的可能只有两个人。

很多公司看起来热火朝天，每天加班到凌晨，实际原地踏步。他们的一加一等于零点八，甚至等于零点五。而真正能做到等于二的人，看起来没什么特别，不加班、不鸡血、不喊口号，但时间一长，差距就是天壤之别。

*　　*　　*

我跟你们说，真正让我赚到钱的，从来不是高大上的概念，而是极其朴素的事情。朴素到说出来你都觉得不好意思。

比如，约了客户就准时到。比如，答应的交付日期就死守住。比如，说好的价格就不临时加码。比如，发现产品有问题就立刻改，不找借口。

这些事情有技术含量吗？没有。需要高认知吗？不需要。任何一个智力正常的人都能做到。

但大多数人做不到。你别笑，真的做不到。他们约了客户会迟到，因为"路上堵车"；答应的交付会拖延，因为"情况有变化"；说好的价格会反悔，因为"成本算错了"；产品有问题会掩盖，因为"客户不一定能发现"。每一个借口听起来都合理，但合在一起就是不靠谱。

每一次这样的行为，都在让他们的"一"贬值。客户记住的不是你做对的那九次，而是你搞砸的那一次。一次两次看不出来，但累积到一定程度，一加一就真的不等于二了。

商业世界里最稀缺的能力，不是把一变成十的能力，而是让一保持为一的能力。

*　　*　　*

为什么让一保持为一这么难？因为损耗无处不在，而且大多数损耗是隐性的。

显性损耗你能看见：原材料涨价了，员工离职了，客户投诉了。但隐性损耗藏在水面下：一场会议本来三十分钟结束，开了两小时；一个决策本来当天拍板，拖了一周；一个员工本来可以独立完成，反复确认请示；一次返工本来可以避免，但前期沟通不清楚。

单独看都不大，但像慢性毒药一样侵蚀效率。

一个五人团队每天四十小时投入。早上开会一小时，结论是"再想想"。下午等老板拍板，老板在忙，等到三点。晚上加班，主要在等另一个部门的数据。四十小时的投入，真正创造价值的可能只有十五到二十小时。

这就是为什么很多公司"996"却没有产出——员工累得半死，老板急得上火，结果呢？他们以为在做加法，实际上在做除法。

*　　*　　*

一个组织的成熟度，看损耗率就知道。怎么判断？几个简单的指标：

开会效率——会议是否有明确议程？是否按时开始按时结束？是否每次都有结论？如果经常开成"聊天会"、"甩锅会"，损耗率一定低不了。

决策速度——一个决策从提出到执行需要多长时间？一个简单的事折腾一周，效率一定出问题了。

返工频率——同样的工作需要做几遍？如果返工是常态，说明前期沟通和标准有问题。

情绪损耗——团队是否经常抱怨、消极怠工？大量精力被用于消化负面情绪，而不是创造价值。

*　　*　　*

我认识一个做餐饮的老板，他的店生意一直不温不火。有一次他请我去看看，说找不到问题在哪。

我在他店里待了一天，发现问题不在产品，不在选址，不在营销，而在一个很细节的地方：后厨动线有问题。厨师做菜的时候，取食材走三步，取调料走五步，出餐走四步。每道菜多出大约三十秒。

三十秒看起来不多，谁会在意三十秒？但一天两百道菜，就是一百分钟，接近两小时。相当于少了一个厨师的产能。重新设计动线后，出餐速度提升百分之十五，翻台率跟着上去，月营业额涨了两万多。

他没做任何"战略调整"，没搞什么"品牌升级"，就是把一个细节的损耗解决了。这就叫让一加一等于二。

*　　*　　*

很多人喜欢谈"降维打击"、"弯道超车"，总想找捷径。但我的经验告诉我，**大多数时候，赢家不是那个找到捷径的人，而是那个损耗最小的人。**

商业竞争，本质上是效率竞争。很多人幻想找到一个别人不知道的"秘密武器"，一招制敌。真实的商业世界里，大多数竞争都是明牌，大家都知道该怎么做，差别只在于谁做得更到位。

沃尔玛的零售策略有什么秘密吗？没有。就是把供应链效率做到极致。丰田有什么秘密吗？没有。就是把生产流程优化到极致。麦当劳有什么秘密吗？没有。就是把标准化做到极致，把每一个环节的偏差控制在最小范围内。

它们没有什么魔法，只是把物理攻击做到了极致。

*　　*　　*

我自己二〇一七年做的一个IP孵化项目最典型。赛道竞争已经很激烈，先发的大号一堆，我们作为后来者没什么优势可言。怎么办？

我们做了四件事。第一，减少废动作——每次开会必须有明确议题和结论，超过四十五分钟强制结束。第二，缩短决策链条——同行要过三四道审批，我们只过一道，一线有权直接拍板。第三，死磕执行细节——脚本模板、拍摄清单、剪辑流程、发布时间，全部SOP标准化。第四，减少情绪损耗——有问题提出来解决，不许背后抱怨，抱怨不解决问题，只消耗团队能量。

没有任何高深技术含量，不需要MBA学历，不需要管理大师指点。但靠着这些，效率是同行的一点五到两倍。三个月后跑出来了。当别人还在研究魔法的时候，我们靠笨功夫打出了身位差。

*　　*　　*

一加一等于二不是追求完美主义，而是追求可持续的稳定输出。这两者有本质区别。

完美主义者追求每件事都做到一百分，代价是巨大的时间成本，而且很难持续。"一加一等于二"追求的是：每一份投入都有对应的产出，长期保持稳定。你不需要每件事一百分，只需要每件事及格以上，并且持续做下去。

创业是长跑，不是百米冲刺。你需要的不是爆发力，而是持续稳定的输出能力。那些一上来就拼了命冲刺的人，往往跑到一半就趴下了。**能跑完全程的人，永远比跑得最快的人更可能赢**。

*　　*　　*

几个可操作的原则：

第一，砍掉所有不产生直接价值的动作。　定期做"时间审计"——拿出一周的时间，记录自己每个小时在干什么，然后分类：哪些是直接创造价值的，哪些是必要但不创造价值的，哪些是可以消除的。很多人做完会吓一跳——原来百分之六七十的时间都花在了不创造价值的事情上。

第二，建立清晰的标准和流程。 损耗很大一部分来自"模糊地带"。什么叫"做好"？什么叫"尽快"？什么叫"差不多"？这些模糊的词汇是效率的大敌。我的做法是尽可能量化——"做好"的标准是什么？"尽快"是多快？定义清楚，沟通成本和返工率都会大幅下降。

第三，缩短反馈周期。 等待审批、等待反馈、等待数据，这些等待看起来无害，加在一起会吃掉大量时间。我有一条铁律：任何需要我做决策的事情，二十四小时内必须回复。我自己做到这一点，也要求团队做到这一点。

第四，定期清理"系统冗余"。 任何组织运行一段时间后，都会产生冗余：没用的会议、没用的流程、没用的汇报。每季度做一次清理，问自己：这个会议还有必要开吗？这个流程还有必要走吗？答案是"不确定"，先砍掉，有需要再加回来。我跟你说，大多数时候，砍掉之后根本没人注意到少了什么。说明它本来就是多余的。

*　　*　　*

商业世界里最可怕的对手，不是天赋异禀的天才，而是那个能把简单的事情持续做对的人。

天才有天才的问题。他们往往太聪明了，喜欢走捷径，不屑于做"笨"事，觉得重复劳动是对智商的侮辱。一旦捷径走不通，就陷入困境。

而那些能把简单事情持续做对的人，看起来平平无奇，但有一种可怕的稳定性。他们不会突然爆发，也不会突然崩溃。一天一天、一步一步、稳稳当当地向前走。约定的时间一定到，承诺的事情一定做，说好的标准一定达到。你跟他合作，心里特别踏实。

商业的本质是交易，交易的本质是信任。信任来自于你能持续稳定地兑现承诺。一加一等于二，次次如此，这就是最大的竞争力。

*　　*　　*

为什么大多数人做不到？答案可能是人性。

人性喜欢走捷径——一加一等于二太慢了，我想要等于五、等于十。人性讨厌枯燥——重复做同样的事情太无聊了，没有成就感。人性追求刺激——稳定的进步没有快感，我想要暴涨的惊喜。

这些人性的弱点，让大多数人无法忍受"把简单的事情做对"这种毫无技术含量的策略。他们总觉得成功应该是轰轰烈烈的。但真实的商业世界里，绝大多数成功都是靠笨功夫堆出来的。那些看起来"一夜成名"的故事，背后往往是数年的默默积累。

所谓天才，不过是把一加一做到等于二的时间足够长的人。

*　　*　　*

我想提醒一件事：把一加一做到等于二，有一个前提条件——你的那个"一"得是正确的"一"。

如果你努力的方向本身就是错的，损耗降到再低也没用。你在错误的方向上做到一加一等于二，结果还是错的。

这就回到了前面几章讲的"位置"问题。位置是战略问题，密度是战术问题。战略对了，战术才有意义；战略错了，战术再好也白搭。

*　　*　　*

真正的高手是用三分的时间想清楚，然后用七分的时间去执行。而大多数人是用七分的时间反复想，只剩三分的时间去执行。

我见过最可惜的创业者，不是能力不行的，是脑子太好使的。聪明人死于聪明，这不是鸡汤，这是我二十年见过的血淋淋的商业事实。

前面讲的方法论都不复杂——物理攻击、拆机式学习、一加一等于二——没有一条超出普通人的能力范围。为什么大多数人做不到？想得太多是一种病，专门挑聪明人下手。

*　　*　　*

同样进入一个新行业，脑子笨一点的人往往先动起来了。不太想"为什么"，就是闷头干。可能方向不太对，可能效率不太高，但至少在积累经验和手感。

聪明人呢？在思考行业格局，思考竞争壁垒，思考差异化定位。他们能看到一百种可能的失败路径，所以迟迟不敢迈出第一步。

三个月后，笨人已经趟过了十个坑，知道哪些路走不通，手上有了真实的客户和数据；聪明人还在画第十五版商业计划书。半年后，笨人开始赚钱了，聪明人终于觉得想明白了，结果市场已经不是半年前的市场了。

"想太多"的代价：你以为在降低风险，其实在错过窗口。

*　　*　　*

聪明人从小靠脑子解决问题。考试靠脑子，升学靠脑子，找工作也靠脑子。这套方法在学校很管用。但到了创业这个游戏里，规则变了，过度思考反而成了负担。

打个比方。你要过一条河，河上有一座独木桥。笨人看了一眼，直接走过去了。可能走得摇摇晃晃，但他过去了。聪明人站在河边分析：桥承重多少？木头有没有腐烂？有没有更安全的过河方式？分析得很有道理，但等他分析完，笨人已经在对岸建房子了。

创业不是考试，没有标准答案。很多时候，做对的判断不是算出来的，是试出来的。

在变化快的行业里，"想清楚"本身就是伪命题。变量太多，信息不完整，你永远想不清楚。等你觉得想清楚的时候，前提条件已经变了。

*　　*　　*

"想太多"的本质是对确定性的过度追求。

聪明人为什么喜欢想？因为想的过程会带来一种"掌控感"——我把所有可能性都考虑到了，所以我是安全的。但这种掌控感是假的。

商业世界的不确定性是本质性的，不是因为你不够聪明才无法预判，而是因为它本身就不可预判。市场会变、政策会变、竞争对手会变、黑天鹅会飞。你想得再多，也覆盖不了这些变量。

真正成熟的创业者不追求确定性，他们接受不确定性，然后在不确定中行动。他们追求的不是"不犯错"，而是"快速试错、快速调整"。犯错不可怕，可怕的是不敢犯错。

"想太多"最大的问题——它让你把精力花在追求一种不存在的确定性上，而不是花在应对真实世界的变化上。

*　　*　　*

一个投行出身的朋友做跨境电商。先做市场调研摸清竞争格局，再做品类分析找利润率最高的赛道，然后做供应链调研，最后设计商业模型。PPT两百多页，财务模型精确到小数点后两位，整个计划做了六个月。

结果入场后亏了三百万，血亏。不是他的分析错了，是分析的前提变了——六个月前的市场数据已经过时了，他瞄准的那个赛道，已经有人比他早三个月进入，把价格打到了他的成本线以下。他的完美计划，建立在一个不再存在的市场假设上。

他后来跟我复盘，说早知道就不做那么多分析了。我说：不是分析的问题，是你把"想"和"做"完全割裂了。你想的时候没有在做，所以你的想是悬空的；等你做的时候，你想的东西已经不适用了。

想和做不是两个阶段，而是一个循环。边做边想，边想边做。用做来验证想，用想来指导做。

*　　*　　*

我不是说不要思考。恰恰相反，我非常看重思考能力。一个完全不思考的人，只能做执行层面的事情，很难做大。

我反对的是两种病态的思考方式。

第一种：替代行动的思考。用想来代替做，脑子里跑过一万遍商业模型，现实中一次没实操过。沉迷于思考带来的智力快感，忘了商业成功最终要在真实世界里兑现。说白了，想得再精彩，账户里不会自动多一块钱。

第二种：瘫痪式的思考。想得越多越不敢动。每想到一个可能性就想到对应的风险，可能性想得越多，风险清单越长，恐惧越大，行动门槛越高。最后把自己想瘫痪了，什么都不敢做。

这两种思考方式看起来不一样，但共同点是什么？思考脱离了行动。思考变成了行动的敌人。

健康的思考是"为了行动的思考"——想清楚下一步怎么做，然后马上去做；做完根据反馈再想，然后再做。这是一个快速迭代的循环，不是割裂的两段。

*　　*　　*

这些年我发现一个规律：真正能做大的老板，往往不是智商最高的那个，反而经常是看起来有点"傻"的那种人。

因为"傻"的人不太会过度思考。他们想不了那么多可能性，所以不太会被风险吓住。看到一个机会，觉得可以搞，就去搞了。搞不成就换一个，没什么心理负担。这种"傻"，其实是一种行动力的来源。反而是那些聪明人，想得太多，前怕狼后怕虎，最后什么都没干成。他们的聪明没有用在刀刃上，而是用在了自我怀疑和自我否定上。

我见过一个做餐饮的老板，学历不高，说话都说不太利索。但他做的连锁品牌，现在有几百家门店。我问他当初怎么敢开第一家店的，他说：想那么多干嘛？先开了再说，不行就关嘛。死不了人的。

知道自己不行的人，不会把时间花在证明自己很聪明上，而是花在做事上。

*　　*　　*

"想太多"还有一层本质：对自我价值的焦虑。很多人之所以想太多，是因为不敢失败——把成败和自我价值绑定了。做成了说明我有价值，失败了说明我没价值。为了保护自我，无意识地回避行动，用"还没想清楚"给自己一个不动的借口。

想要成功，又害怕失败暴露自己的不足。于是就卡在中间，动不了。

怎么破？把成败和自我价值脱钩。 失败了不代表你没价值，只是说明这条路走不通。失败只是数据，告诉你哪里需要调整。仅此而已。

我自己也花了很多年才想通这件事。失败是常态，成功是偶然。我不可能每次都赢，但我可以每次都学到东西。这样一想，就没那么怕了。

不怕失败的人，才有资格谈成功。如果你只敢做有把握的事情，你永远做不成大事。

*　　*　　*

还有一种"想太多"，值得单独拿出来说：想那些和你当前阶段不匹配的东西。

比如你刚开始做短视频，你想的是"如何打造个人品牌"。比如你刚开了一家小店，你想的是"如何建立连锁体系"。比如你刚拿到第一个客户，你想的是"如何做成百亿级公司"。

这种想法不能说错，但不是你现在应该想的。你在第一层，想的是第五层的事情。这不是远见，是脱节。从第一层到第五层，中间的每一层都有它自己的问题需要解决。你连第二层的门槛都没跨过去，想第五层有什么用？

我经常跟我团队的人说：你刚进一个行业，最应该想清楚的就是这个行业的钱在哪里，然后把所有精力对准那个点。其他的什么品牌战略、组织架构、长期规划，等你活下来再说。

你可以搞十万粉丝轻松变现千万，也可以忙成狗一年挣不到二百块。区别在哪？在于你有没有对准这个行业的利润点。

你刚进一个行业，你的行为不对准这个行业最大的利润点，一定会出问题。

你连主管都翻不过去，凭什么谈财富自由？人生就是一关一关过，想跳关的都死在半路上。

*　　*　　*

到底应该怎么想？四个原则。

第一，想要有边界。 不是什么都想，而是想那些和下一步行动直接相关的东西。问自己：这个思考的结果，能不能指导我明天做什么？不能，就别想了。

第二，想要有时限。 给思考设一个deadline。这个问题我就想三天，三天后不管想没想清楚，都要动手。很多事情想是想不清楚的，只有做了才知道。

第三，想要有反馈。 不是闷头自己想，而是想完去验证。你觉得这个定位好，做几条视频测试一下。你觉得这个产品有市场，先做一批小样找用户试试。用真实反馈来修正思考。

第四，想要有聚焦。 不是发散地想一百个可能性，而是收敛到一两个关键瓶颈。你现在最大的瓶颈是什么？想清楚这一两个问题就够了，其他的都是噪音。

让思考服务于行动，而不是代替行动。这四条原则，够用了。

*　　*　　*

拆机式学习和"别想太多"不矛盾。关键在于想什么、什么时候想。

不懂一个行业的时候，你需要拆机式学习，建立基本的认知框架。但这个思考的目的是让你更快地开始行动，不是让你一直在思考。拆机是为了装机，理解规律是为了运用规律。

一旦对行业有了基本认知，就应该马上开始行动。在行动中继续学习，在行动中修正认知。这才是正确的节奏。

那些"想太多"的人，是把学习阶段无限延长了，变成了逃避行动的借口。永远觉得还没学够、还没想清楚、还没准备好。这种心态的本质，是恐惧。

学习要快，行动要快，调整也要快。不要在任何一个环节停留太久。这个世界变化太快了，你停下来想的时候，它不会等你。机会不等人，对手不等人，市场不等人。

*　　*　　*

真正的高手，是该想的时候狠想，该做的时候狠做。不是不想，是不空想；不是不做，是不瞎做。

在不确定的世界里，行动本身就是最好的思考。想一万遍不如干一遍。有些时候，打败魔法的都是纯物理攻击。

第八章
信号塔

营销的本质，就是无时无刻展现结果。

朋友圈是一座信号塔

我见过太多创业者，把百分之八十的精力花在"找"上面——找客户，找投资，找合伙人，找渠道，找供应商。每天东奔西跑，疲于奔命。

二十年前我刚做生意那会儿，为了谈一个客户，能在人家公司楼下蹲三天。约不到人就等，等到人家下班，假装偶遇，递上名片。那时候我觉得这就是生意人该有的样子——勤奋、主动、脸皮厚。

后来我慢慢发现一个规律：真正做大的那些人，很少出去找什么。反倒是资源、机会、人才，像是长了眼睛一样，自己就流过去了。

我想了很多年，才把这件事想明白。不是他们运气好。是他们做对了一件事——他们把自己变成了一座信号塔。

什么是信号塔？你去深山老林里，手机没信号，你急得团团转也没用。但只要有一座信号塔立在那里，信号自己就会找到你。信号塔不需要移动，不需要追着手机跑。它只需要做一件事：持续发射信号。

商业世界里，朋友圈就是你的信号塔。

这里说的朋友圈，不只是微信那个功能。它代表你向外界释放的所有信息的总和——你发的每一条动态，你展现出的每一个结果。这些东西叠加在一起，构成了别人眼中的你。

大多数人把朋友圈当日记本使——今天心情不好发一条，明天吃了顿好的再发一条，后天跟老婆吵架了发一条"生活好难"。

商业人的朋友圈，本质上是一个长期营销工具。不是记录情绪的地方，是释放信号的地方。

任何关系的建立，本质上都是信息匹配的过程。别人为什么愿意跟你合作？一定是因为他通过某种渠道获取了关于你的信息，这些信息让他相信你值得信任。今天，最高效的渠道就是你的朋友圈。

投资人要不要见你，先看你朋友圈。潜在合伙人要不要跟你聊，先看你朋友圈。大客户要不要相信你，先看你朋友圈。

可大多数人的朋友圈是什么样子？要么空空荡荡，三个月不发一条；要么杂乱无章，鸡汤、吐槽、晒娃混在一起；要么疯狂刷屏卖货，把好友当韭菜割。

这三种都是噪音。噪音不是信号，噪音会让人屏蔽你。

真正有效的信号是什么？是结果。

这是我悟出来的最重要的营销心法：营销的本质，就是无时无刻展现结果。

你说你做短视频很厉害，没用。你发一条"这个月帮三个客户做到百万粉丝"——这是结果。你说你人脉很广，没用。你发一张跟行业大佬吃饭的照片——这是结果。你说你很努力，没用。你发一张机票"今年第四十七次出差，刚落地"——这是结果。

结果是可验证的，有说服力的，不需要解释的。

人这辈子的社会地位，本质上是由"可展示的结果"决定的。你内心有多丰富，你的付出有多辛苦——别人看不见。别人能看见的，只有结果。

这听起来有点残酷，但商业世界就是这样运转的。没有人有义务去深入了解你。每个人的注意力都是稀缺资源，别人愿意给你三秒钟，你就要在这三秒钟里完成信息传递。

这就是信号塔的逻辑。

*　　*　　*

我早年有个很深的教训。

那时候我觉得低调是美德，闷声发大财才是高手。后来有个很大的品牌在找合作方，通过中间人牵线见了一面。聊了二十分钟，对方很客气地说：回去等消息。

等了两周，没消息。托人打听，对方说：你们公司看起来不够活跃，我们更倾向市场声量大的团队。

后来才知道，拿下合作的那家公司，老板每天发朋友圈，把每个项目的过程、结果、客户反馈都发出来。品牌方在做决策前，把几个候选公司的朋友圈都翻了一遍。他们看到的是：那个公司生机勃勃；而我们，一潭死水。

公平不公平不重要，游戏规则是什么才重要。**在信息时代，你不展示，就等于不存在。**

从那以后，我开始有意识地经营朋友圈。我给自己定了个规矩：每天至少更新一条有价值的内容。我不发抱怨，不发心灵鸡汤，不发没有信息量的废话。我只发一种东西：证据。能证明我在做事的证据，能证明我在进步的证据，能证明我靠谱的证据。

效果是慢慢显现的。半年后，开始有陌生人加我微信想聊合作。一年后，有投资人主动来找，说觉得我"做事很扎实"。我没出去找这些人，他们循着信号自己找过来了。

信号塔开始运转了。

*　　*　　*

朋友圈不是广告牌。广告牌是一次性的，展示一周就没了。信号塔是累积的——你每发一条，信号就叠加、放大、互相印证。时间越长，信号越强。

一个人发一条漂亮的朋友圈，没什么用。但一个人连续发一年，每天都有干货，每周都有成绩——这就完全不一样了。

信任需要时间验证。心理学里叫"重复曝光效应"——人们会对反复接触的事物产生好感和信任。短期营销是骗术，长期营销才是正道。骗子为什么容易被识破？因为他们没有耐心持续发信号，本来就没什么真东西可以发。

我认识一个做高端定制家具的老板，五年来每完成一个项目就拍照发朋友圈，每见一个重要客户就记录分享，每去一次工厂就展示细节。五年下来，他的朋友圈就是一部活的作品集。现在他的获客成本几乎为零，客户都是带着信任主动找上门的。

信号塔的威力在于：它在你睡觉的时候还在工作，在你不知道的地方还在发射信号。

*　　*　　*

可能有人会问：那我没什么结果可展示怎么办？我还是个普通人，每天就是上班下班，有什么好发的？

如果你真的找不到任何值得展示的东西，那问题不在于朋友圈，问题在于你的生活本身。

一个人如果每天的生活都是重复、单调、没有增量的，那他确实没什么可发。但这恰恰说明：他需要改变的不是朋友圈的运营策略，而是生活的运营策略。

真正做事的人，永远有东西可发。因为他的生活本身就是一个不断产出结果的过程——他在读书、他在见人、他在做项目、他在学新东西、他在解决新问题。这些都是素材，都是信号。

反过来说，如果你开始认真经营朋友圈，你会倒逼自己去做更多值得展示的事情。这是一个良性循环。

你想成为什么样的人，就先按那个标准去做事。为了让人设立得住，你必须真的去做那些事情。久而久之，人设就不再是人设了，它变成了你自己。

这就是"行为塑造认知"的力量。朋友圈是这个过程的催化剂。

*　　*　　*

还有一点很重要：朋友圈展示的是优点，但不是虚假。这两者有本质区别。

展示优点是选择性呈现——你有十件事，选择展示其中最有价值的三件。这是筛选，不是捏造。虚假是无中生有，是欺骗。

我坚决反对任何形式的虚假营销。在这个时代，信息太透明了，任何谎言都会被拆穿。一旦被拆穿，之前积累的所有信任瞬间归零，甚至变成负数。

信号塔发射的必须是真实的信号。那些骗子为什么最终都会翻车？因为他们的信号和现实对不上。对不上的时间久了，一验证就穿帮。

我的建议是：你有多大本事，就发多大的信号。没有的，不要硬装。但你有的，一定要敢发。

很多人的问题不是虚假，而是过度谦虚。明明做了很好的事情，不好意思说；明明取得了不错的成绩，觉得"低调是美德"。

在信息时代，过度低调就是慢性自杀。你不说，没人知道。你以为自己在"闷声发大财"，其实别人以为你什么都没有。

该展示的要展示。这不是炫耀，这是职业素养。

*　　*　　*

做生意最贵的成本不是钱，是信任成本。

每次你要说服一个人跟你合作，你都要花大量时间解释自己是谁、做过什么、为什么可以信任。这个过程极其低效。而且你越使劲推销自己，别人越觉得你急，越不信任你。

朋友圈解决的就是这个问题——它把"说服"的工作前置了。别人在跟你接触之前，通过朋友圈已经对你有了基本了解。等到真正见面的时候，沟通成本大大降低。你不需要从头介绍自己，不需要证明自己靠谱，因为这些工作朋友圈已经帮你做了。

资源不会凭空过来。资源是被信号吸引过来的。你发射的信号越强、越稳定、越持久，吸引来的资源就越多、质量越高。

这里面有个经济学原理叫"信号机制"。经济学家斯彭斯因为研究这个获得了诺贝尔奖。雇主怎么判断一个求职者的能力？看信号。学历是信号，工作经历是信号。商业世界的逻辑一模一样——你的客户、投资人怎么判断你靠不靠谱？看你释放的信号。而朋友圈，就是你能够主动控制的、最高效的信号释放渠道。

朋友圈不是一个可有可无的社交工具，它是你商业基础设施的一部分，跟你的产品、团队、供应链一样重要。

*　　*　　*

很多人跟我抱怨：参哥，我天天发朋友圈，怎么没效果啊？我问他发了多久，他说两个月。

两个月能干什么？那些真正把朋友圈经营好的人，哪个不是发了三年五年的？你发两个月就想看到效果，太急了。

成功从来不是火箭发射，是滴水穿石。你看到别人一飞冲天，那是因为你没看到他在地面上蓄力了多少年。

朋友圈不需要什么高级技巧，就是"持续展示结果"六个字。但能做到的人，百里挑一。大多数人发了几天没反应就放弃了，去找新的方法，折腾一圈还是没效果。其实如果把找方法的时间用来发朋友圈，早就成了。

人这一生的失败，往往不是因为做错了一百件事，而是因为什么事都做了三天就放弃。

*　　*　　*

最后说一个观念。

很多人对"营销"两个字有偏见，觉得营销是忽悠人、是王婆卖瓜。他们觉得真正厉害的人应该是"酒香不怕巷子深"。

我年轻时候也这样想。后来吃了亏才明白：那都是农业社会的思维了。

在信息不发达的年代，好东西确实可以靠口碑慢慢传开。但今天是信息爆炸的时代，是注意力稀缺的时代。你不主动发声，就会被淹没；你不展示自己，就等于不存在。

酒香不怕巷子深？现在整条街都是酒香，你的酒香凭什么能飘出来？

营销不是可耻的事情。营销是现代商业的必备技能。你可以不喜欢营销，但你不能不懂营销。否则你做的东西再好，也会死在无人问津里。

朋友圈是最低成本的营销方式。它不需要花钱，只需要花时间。它不需要高技巧，只需要真实。

把朋友圈当成一座信号塔来经营。持续发射信号，让信号穿透时间，穿透空间，抵达那些你还不认识的人。

然后有一天你会发现，机会开始主动来敲门了。那不是运气，那是你种下的因结出的果。

*　　*　　*

信号塔只是第一步。什么样的信号才能真正打动人？答案藏在"时间"两个字里。

没有人会被短期营销

我年轻时犯过一个典型的错误。

刚做生意不久，手头有个不错的产品，急着打开市场。花了三个月时间，把所有精力砸在一次招商会上。现场来了两百多人，气氛热烈，当天签了十几个意向客户。

结果呢？三个月后，一个都没转化成实际订单。那场声势浩大的招商会，除了消耗掉半年的利润，什么都没留下。

后来我才明白：**没有人会被短期营销成交**。

当天的热闹，是情绪的产物。灯光、音乐、人群、演讲，能把人的情绪推到高点。但情绪是会退潮的，退潮之后理性就回来了。人一理性，就会开始琢磨：这个人我真的了解吗？这个产品真的靠谱吗？这笔钱花出去值不值？

如果他对你的认知仅仅来自那场两小时的活动，他的答案大概率是否定的。

这就是短期营销的致命缺陷：**它只能制造情绪，不能建立信任**。

*　　*　　*

太多人迷信短期营销的力量，把营销当成银弹——一枪就能解决所有问题。但现实世界不存在银弹。

我见过一个做服装的老板，每隔几个月就搞一次大促。五折、三折、买一送一，每次都热热闹闹。但你去看他的年报，利润一年比一年薄，老客户一年比一年少。为什么？因为消费者被他训练出来了：这家店没事就打折，我等着就行，不着急买。他的短期营销，杀死了他的长期价值。

还有一个做教育的朋友，特别擅长做发布会。每次新品上线都是大阵仗，第一次有效果，第二次也行，到第三次、第四次，市场就疲了。他后来跟我说了一句话："我感觉自己像个卖力表演的小丑，一停下来就没人看了。"

这就是短期营销的本质困境——**它需要不断加码，却换来边际效益递减**。你第一次打八折，第二次不打折没人来只能打七折，第三次只能打六折……这是一条不归路。你不是在建立品牌，你是在透支品牌。

*　　*　　*

心理学上有个"曝光效应"：人对事物的好感，跟接触频次正相关。但关键前提是：**接触必须分散在时间轴上，而不是集中在一个点上**。

你在一天之内见一个人十次，不如在十个月里每个月见他一次。前者只是重复，后者才是积累。

信任的本质，是对"一致性"的确认。一个人三年如一日地展现同一种面貌，你会觉得他靠谱。但如果他只在你面前表演了两小时，你怎么敢相信他？

这就是为什么"日久见人心"这句话永远成立。短期营销能做到的，只是让别人知道你。但知道和信任之间，隔着一道天堑。跨越这道天堑，没有捷径，只有时间。

*　　*　　*

销售行业有个经典的"七次触达理论"——一个陌生客户平均需要被触达七次才会购买。今天信息环境嘈杂一百倍，可能需要七十次。

但重点不是次数，是节奏。这七十次触达，必须分散在足够长的时间里。一周之内触达七次，效果还不如三个月里触达三次。因为人需要时间消化信息。

所以真正会做营销的人，从来不着急。他们把节奏放慢，把战线拉长，像春雨一样润物细无声。

我有个做高端定制的朋友，从来不搞促销。加了客户微信之后，每隔一段时间发一条有质量的朋友圈，不推销，不骚扰，就是展示自己在做什么、做得怎么样。一年下来，有些人自己就找过来了。

他跟我说："我从来不追着客户跑。我就在这里，让他看着。看一年，他自己会做决定。"

这句话说得很轻描淡写，但背后是极深的功夫。

*　　*　　*

在商业世界里，慢就是快。这不是鸡汤，是数学题。

短期营销拉来一百个客户，可能只有十个是真认可。长期营销一年只拉来五十个，但每一个都是被你的持续输出筛选过的，粘性和复购率可能是前者的十倍。

一年看，短期赢了。三年看，长期赢了。十年看，长期碾压。

但大多数人等不了三个月。做了两个月抖音没起色就放弃了，发了一个月朋友圈没反馈就不发了。他们不是输给了竞争对手，是输给了自己的耐心。

信任的建立，有一个不可压缩的时间阈值。你不能用金钱换时间，不能用努力换时间，不能用技巧换时间。你只能等。

这就像种树。你可以买最好的种子，用最肥沃的土壤，但你没办法让一棵树在一个月内长成参天大树。营销也是一样。你能做的，是选对种子、找好土壤、坚持浇水。至于什么时候开花结果，你得等。

*　　*　　*

一个做投资的朋友告诉我，他看项目有个独特的指标：翻创始人过去三年的朋友圈。

他说："我要看的是一致性。三年前说什么，三年后还说不说同样的话。如果人设一直在变，今天做这个明天做那个，我不投。因为这种人没有定力，市场一波动就换方向，你的钱就打水漂了。"

他看的不是能力，是品性。品性只能通过时间来验证。

长期营销的深层价值在于：**它不只是展示你的能力，更是在证明你的品性**。三年如一日地发高质量朋友圈，本身就证明了你有耐心、有毅力、有延迟满足的能力。这些品质，没办法通过一次发布会来证明，只能通过时间来证明。

*　　*　　*

我后来复盘那场失败的招商会，发现核心问题不是执行不到位，是思路从根上就错了。

我把营销当成一个事件，而不是一个过程。

事件是有始有终的。一场发布会，有开幕有闭幕；一波投放，有开始有结束。事件结束了，营销也就结束了。

但真正的营销不是事件，是呼吸。它没有开始，也没有结束。它渗透在你日常的每一个动作里。

你见客户的方式是营销，你发朋友圈的内容是营销，你跟员工说话的语气是营销，你办公室挂什么画是营销。这些东西加起来，构成了别人眼中的你。

你必须保持稳定、持续、一致。

短期营销是放烟花，绚烂一瞬，然后归于寂静；长期营销是点篝火，光芒不强，但能燃烧整夜。

快钱来得快，去得也快。慢钱来得慢，但它会长在你的根基里。

*　　*　　*

有人可能会问：那短期营销就一点用都没有吗？

当然不是。短期营销有它的价值，但它的价值是"放大"，而不是"创造"。

如果你已经有了扎实的基础——产品过硬、口碑不错、老客户认可——这时候做一波短期营销，能把这个基础放大。它是一个加速器。

但如果你什么基础都没有，产品还在磨合、口碑还没建立——这时候做短期营销，就是在空中建楼。声势很大，但下面是空的。

我的原则是：**短期营销不能超过总营销投入的百分之二十**。大头精力永远放在长期营销上。偶尔搞一次活动，那是锦上添花，不是雪中送炭。

我看到有些同行，一年搞十几场活动，每场都声势浩大，每场都亏钱。他们停不下来，因为一停下来就没人关注了。他们被自己的短期打法绑架了。

而我的策略是，平时默默积累，关键时刻发力。平时积累的是信任和势能，关键时刻调用的是这些信任和势能。这样的打法可持续，不会透支。

*　　*　　*

营销的本质，是在别人心里占一个位置。这个位置不是抢来的，是长出来的。

你通过持续的信号释放，在别人心里种下一颗种子。这颗种子会慢慢发芽、生根、长大，最终占据一个位置。一旦他有相关的需求，他第一个想到的就是你。

这个过程急不来。你越急，反而越长不好。急躁会变成压力，传递给对方，让他产生防御心理。真正的高手都很从容——他们不追着客户跑，不天天在朋友圈刷屏，就是稳稳地做自己该做的事，让结果自己说话。

这种从容，本身就是一种信号。它告诉别人：我不缺客户，我对自己有信心，我不需要靠套路来赢得你的关注。

从容让人信任，急躁让人警惕。

*　　*　　*

我有一个习惯，每年年底复盘当年的客户来源。哪些是老客户介绍的，哪些是看了我的内容找过来的，哪些是活动拉来的。

统计了几年后，我发现一个规律：**质量最高、合作最久、付费最爽快的客户，几乎都有一个共同特点——在找到我之前，已经关注我很长时间了。**

有的关注了一年，有的两年，有的甚至三年。他们没说话，但一直在看。看我发的朋友圈，看我做的案例，看我帮别人解决了什么问题。

等他们来找我的时候，信任已经建立好了。不需要再花时间说服，直接谈合作就行。这种客户是最舒服的客户，因为双方的信息是对称的。

而那些通过短期活动拉来的客户就不一样了。他们对我的了解仅限于活动现场那两个小时，后面需要花大量时间去建立信任。有些人建着建着就流失了，白费功夫。

这就是长期营销的价值：**它帮你把"筛选客户"和"建立信任"前置了。**你发朋友圈的过程就是在筛选——不认可你的人自己会离开，认可你的人会留下来。这个过程完全自动发生。

*　　*　　*

几年前，有个做餐饮的老板找我做抖音。我问他怎么知道我的，他说看我朋友圈看了两年多。

他说："之前生意还行，觉得用不着。今年竞争太激烈了，我第一个想到的就是你，因为你这两年发的东西我都看了，觉得你是真懂这行的。"

两年里我没联系过他，他也没联系过我。但我的朋友圈一直在他的信息流里。每一条动态都在加深他对我的认知，每一个案例都在强化他对我的信任。

当他有需求的那一刻，脑子里自动浮现出我这个选项——不是我推销给他的，是他自己筛选出来的。

这种被动获客的感觉，比主动跑客户舒服一百倍。

*　　*　　*

回到核心观点：**那些看起来被短期营销成交的人，其实在成交之前，已经被长期营销影响过了。**

你以为他是看了你那场直播才下单的，其实他早就关注你了，只是直播给了他一个下单的契机。你以为他是被你的促销打动的，其实他早就想买了，促销只是给了他一个说服自己的理由。

短期营销是扣扳机的那一下，但子弹早就上膛了。上膛的过程，就是长期营销。

真正的高手不着急收割，因为他们知道种子还没成熟的时候收割，只会颗粒无收。他们耐心等待，持续浇水，等到瓜熟蒂落那一天，轻轻一摘就行。

*　　*　　*

那怎么做长期营销?

答案很简单：**展示结果。**

不是展示努力，不是展示决心，不是展示梦想。是展示结果。

因为结果是可验证的，努力不是；结果是客观的，决心是主观的；结果能让人产生信任，梦想只能让人产生期待。

期待是脆弱的，它经不起时间的消磨。今天我相信你的梦想，明天没看到进展，后天我就不信了。

但结果不一样。你今天展示一个结果，我记住了；明天又展示一个，我印象加深了；后天再展示一个，我开始相信了。日积月累，结果堆成了一座山。这座山就是你的信用资产。

用可验证的信号建立信任

信任是时间的函数，不是强度的函数。

你见一个人一百次，每次五分钟，产生的信任远远大于见一次、聊八小时。频次比时长重要。这是人类大脑几万年进化出来的判断机制——一个东西如果能持续出现在你的生活中，它大概率是安全的。

*　　*　　*

什么才是有效的信号？一个标准：**可验证性**。

你说你做生意很成功，不可验证。但你发一张跟行业大佬的合影、一张签约照片、一条客户感谢截图——这就可验证了。

你做短视频，说自己是专家，不可验证。但你发"这个月帮三个客户做到百万粉丝"配上后台数据截图，可验证了。你做餐饮，发门口排队的照片，可验证了。你做投资，晒过去三年投的项目名单，可验证了。

可验证的信号是硬通货。所有人都学会了说漂亮话，唯独结果是说不出来的。结果只能做出来。

*　　*　　*

经济学里有个概念叫"信号理论"，最早是迈克尔·斯宾塞提出来的，他靠这个理论拿了诺贝尔奖。

这个理论说的是：当信息不对称的时候，人们会通过发送"代价高昂的信号"来证明自己的质量。什么叫代价高昂？就是这个信号造假成本很高。

比如学历。为什么企业招聘要看学历？不是因为大学真的教了多少有用的东西，而是因为考上一所好大学本身就是一个昂贵的信号——你需要十几年的努力、足够的智商，这些东西造假成本太高了。

商业世界里，什么信号造假成本最高？**持续的结果**。

你偶尔晒一次成绩，别人会想：这可能是你这辈子唯一的高光时刻。但你持续晒成绩，每周都有、每月都有、每年都有，别人就不得不相信：这个人是真有两把刷子。

因为持续的结果是最难伪造的。你可以美化一次数据，但没办法连续美化三年。你可以借一次场地拍照，但没办法每个月都借。你可以蹭一次大佬的合影，但你没办法让大佬反复出现在你的朋友圈里。

时间是最好的验证机制。

*　　*　　*

我认识一个做财税服务的老板老周，不善言辞，上台演讲手发抖。但他每天雷打不动发一条朋友圈——就是当天帮客户解决了什么问题。"今天帮一家餐饮公司做了税务筹划，省了十七万"，配一张脱敏后的方案截图。没有华丽文案，就是干巴巴地记录。

他发了五年。

五年下来，朋友圈变成了一部活的案例库。现在他的公司在当地财税圈是头部，客户签约前第一句话就是："周总，您朋友圈我都看完了。"

我后来问他：你怎么想到要这么做的?

他说：我不会说话，见面聊不了几句就冷场。我就想，能不能让别人见我之前就已经相信我了？这样我就不用费劲去说服别人了。

你看，这就是一个不善言辞的人找到的解法。他绕过了自己的短板，用另一种方式建立了信任。这就是可验证信号的威力——老周用五年时间，一条一条地发，积累出了一座信用大厦。这座大厦不是用嘴吹出来的，是用结果一块砖一块砖垒起来的。

*　　*　　*

老周的做法让我想明白了一件事：**信任是可以前置的**。

传统的商业逻辑是：先接触客户，再建立信任，最后达成交易。这个流程最大的问题是，每一个潜在客户你都要从头来一遍。你要花大量的时间去"说服"对方。

但如果你能通过可验证的信号把信任前置，整个流程就变了：客户在找到你之前，就已经对你有了基本的信任。你们见面不是从零开始，而是从六十分起步。后面要做的，只是把六十分提到九十分。

这个效率差异是巨大的。

我见过很多销售高手，口才一流，每个客户都能聊得热火朝天。但他们的时间是有限的，一天最多见十个客户。而那些会做长期信号建设的人，他的朋友圈每天可以被几百上千人看到，每一个看到的人都在默默积累对他的信任。

一个是加法，一个是乘法。时间一长，差距就出来了。

所以我现在看一个生意人，不看他有多能说，我看他的朋友圈。

朋友圈空空如也的，要么是太懒，要么是没有可展示的结果——两种情况都不是好信号。朋友圈全是广告和鸡汤的，说明他不懂什么是有效信号。朋友圈都是情绪宣泄的，这种人我会敬而远之——情绪失控是生意人的大忌。

真正让我高看一眼的，是那种朋友圈里持续有结果、有细节、有过程的人。你能感觉到，这个人是在认真做事，而且做得不错。这种感觉是装不出来的。

*　　*　　*

很多人会问：我刚起步，没什么拿得出手的结果，怎么发？

我的回答是：**没有大结果，就发小结果。没有小结果，就发过程。**

你刚开始创业，签下第一个客户，这是结果。客户数量不多，但你可以写得具体："今天跟张总聊了三小时，他最担心的是供应链稳定性。我把备货逻辑跟他讲了一遍，他当场拍板。"

你做内容，还没有爆款，但有一条视频数据不错。你可以发："昨天这条视频播放量破了五万，是我之前的十倍。复盘了一下，应该是开头的悬念感起了作用。"

你学一门手艺，还没出师。你可以发学习笔记、发师傅的指点、发自己的练习过程。这些都是真实的，都是可验证的。

关键不在于结果有多大，在于你展示的东西是真实的、有细节的。

人们会通过细节来判断真伪。一个说谎的人说不出细节，因为细节需要真实的经历来填充。但一个真正在做事的人，他的细节是自然流淌出来的。

你说你今天见了一个大客户，很顺利。这是空的。但你说"今天去了趟国贸，客户公司在三十七楼，等电梯等了十五分钟，见面聊了两小时，最后他非要送我到电梯口"，这就有了质感。

细节是信任的载体。细节越多，可验证性越强，信任度越高。

*　　*　　*

这里有个常见的误区。很多人把"展示结果"理解成"炫耀"。

确实有一类朋友圈让人看了就想屏蔽：每天晒豪车、晒名表、晒奢侈品，恨不得把身家全写在脸上。但这不是展示结果，这是炫富。两者有本质区别。

真正的展示结果，核心是**利他**。你展示的东西，是对别人有参考价值的。

你发"今天帮客户省了十万税"，对潜在客户来说是有价值的——他会想，我是不是也能省？你发"这条视频测试了新的开头，效果比之前好三倍"，对同行来说是有价值的——他可以借鉴你的方法。

炫富是在说："你看我多牛。"展示结果是在说："我在做一件事，做出了一些成绩，这些经验可能对你有用。"

前者让人嫉妒，后者让人信任。这个分寸感很重要。

*　　*　　*

还有人问：我的结果是真的，但我不好意思发。发多了是不是显得太刻意？

低调是有资本之后的选择，不是白手起家的人应该有的姿态。

你已经是行业龙头了，你可以低调。因为你的江湖地位摆在那里，不需要证明。但你还在爬坡期，你需要让别人知道你、相信你、选择你。这个时候的低调，不是美德，是失误。

想想看，你不发，别人怎么知道你？你等着别人主动来了解你？别人凭什么要花时间来了解你？每个人都很忙，每个人的注意力都是稀缺资源。你不主动释放信号，在别人的世界里，你就是不存在的。

谦虚是人际交往中的姿态，不是商业竞争中的策略。你不说，就没人知道。这是现实，不是价值观问题。

*　　*　　*

为什么可验证的信号那么重要？因为它解决的是现代社会最稀缺的东西：**信任**。

人类历史上大部分时间，人们生活在小型熟人社会里。一个村子就那么几十户人家，谁是什么人，大家心里都有数。信任是天然存在的。

但现代社会不一样。我们每天要跟大量的陌生人打交道。你的客户可能在千里之外，你的合作伙伴可能是昨天才认识的。在这种环境下，信任变成了一种极其稀缺的资源。

经济学家说，信任是降低交易成本的润滑剂。两个陌生人之间要做生意，如果没有信任，就需要大量的合同、担保、背书。这些都是成本。但如果有了信任，很多流程可以简化，交易效率大大提高。

谁能建立信任，谁就能降低交易成本，谁就能在商业竞争中胜出。

可验证的信号，就是在陌生人之间建立信任的最高效手段。你发一条朋友圈，展示你帮客户解决了一个问题。这条朋友圈可能被一千人看到，其中十个人正好有类似需求，他们记住了你。

这就是信号的杠杆效应。你付出的成本是几分钟的编辑时间，但收获的可能是未来几年的客户来源。

*　　*　　*

商业世界里，被看见和被相信，是两件同样重要的事。

很多人只关注被看见——做广告、买流量、搞噱头。但被看见不等于被相信。你花大价钱让一百万人看到了你，如果他们不相信你，那这一百万次曝光就是无效的。

另一些人只关注被相信——把产品做好、把服务做好、等着口碑发酵。但被相信需要被看见作为前提。你再靠谱，别人不知道你的存在，你就是一座被埋没的金矿。

只有把这两件事结合起来，才是完整的营销。可验证的信号，就是把"被看见"和"被相信"统一起来的方法——每发一条有结果有细节的朋友圈，你就同时完成了两件事。

*　　*　　*

商业的本质是交换。但交换的前提是信息对称。在信息大爆炸的今天，最大的信息不对称不是"不知道"，而是"不相信"。

你说你能帮我解决这个问题，我听到了。但我不相信。我不相信的原因，是我没有足够的证据去支撑这个判断。

可验证的信号，就是在填补这个证据的空缺。你每展示一次结果，就是在为你的信用银行存一笔钱。存的次数多了，余额高了，别人自然就相信你了。

这是一个长期的、累积的过程。没有捷径，只有日复一日的积累。

*　　*　　*

除了可验证的信号，建立信任当然还有其他方式。比如靠强有力的背书——某个权威人物替你说话。比如靠制度保障——签一个有约束力的合同。比如靠风险共担——你先投入真金白银证明诚意。

但这些方式都有局限。背书依赖于别人，不在你的控制范围内。制度保障有成本，不适合所有交易。风险共担对现金流有要求，不是谁都能做。

唯独可验证的信号，是你自己可以完全掌控的。你不需要依赖任何人，不需要额外的成本，只需要把你正在做的事情真实地、持续地展示出来。

这是每个创业者都可以做到的事情，却只有极少数人真正在做。

*　　*　　*

信任不是一夜建成的，它是一个缓慢生长的过程。就像一棵树，你今天种下种子，不会明天就长成参天大树。你需要每天浇水、施肥、耐心等待。可验证的信号就是浇水施肥的过程。一次两次看不出效果，但日积月累，它会变成别人无法企及的护城河。

可验证的信号不是一种技巧，而是一种生活方式。你付出的时间和真诚，最终会以信任的形式回报给你。你省略的步骤，最终会以信任缺失的代价让你偿还。

势能是吸引来的不是推销来的

怎么让别人知道你有真东西？这里面有两种截然不同的路径。

一种是推销。你主动出击，敲门，递名片，打电话，发邮件，参加各种社交活动。这是大多数创业者在做的事。推销的边际成本是恒定的，你每获取一个新客户，都要付出差不多的努力。你做得再大，该打的电话还是要打，该跑的客户还是要跑。

另一种是吸引。你把自己变成一块磁铁，让资源、机会、人才自己被吸过来。这是少数真正做大的人在做的事。吸引的边际成本是递减的，当你的势能足够强，同样的内容可以触达一万人、十万人、一百万人，而你付出的努力是一样的。

这就是为什么同样是做生意，有的人越做越累，有的人越做越轻松。

越做越累的人，一直在推销。他们像推石头上山的西西弗斯，永远在重复同样的动作。

越做越轻松的人，一直在积累势能。他们像在山顶蓄水的人，一旦水位够高，闸门一开，水自己会往下流。

*　　*　　*

我花了很多年才真正理解"势能"这个词。

物理学上，势能是位置产生的能量。一块石头放在平地上没有势能，放在山顶就有了。商业世界里，势能的逻辑完全一样，取决于两个因素：高度和质量。

高度是什么？是你在行业里的位置。你是领军者还是跟随者？你是被人提起时的第一选择还是"也可以考虑"的备选？质量是什么？是你能交付的真实价值。你的产品好不好用？你承诺的东西能不能兑现？

势能等于高度乘以质量，缺一不可。

光有高度没有质量，是虚名。你可能因为某个风口被人知道，但合作过一次之后就没有然后了。光有质量没有高度，是埋没。你可能真的很厉害，但没人知道，永远只能做小生意。

真正的势能，是你既被看见，又经得起检验。别人找到你，是因为你的名声；别人留下来，是因为你的实力。

*　　*　　*

有个做供应链的朋友，能力一流，客户口碑都好，但年营收始终在三四千万徘徊。我问他：主动找来的客户占多少？他说三成，其他都是跑出来的。

问题就在这里。你的获客方式决定了你的天花板。靠跑出来的客户，你的时间和精力是有限的，一年能跑多少？而且跑出来的客户，价格往往谈不上去，因为你是去求人家的。

我跟他说：你得让客户主动来找你。你做这行十几年，有没有总结过自己独特的方法论？有没有写过文章？有没有让行业里的人知道你是做什么的、为什么做得好？

他摇头：我这人不爱显摆。

我说：这不是显摆，这是生存。

后来我劝他做内容。每周写一篇行业分析，发在公众号和朋友圈。刚开始阅读量惨淡，他有点灰心。我说：这几十个读者里有一个是潜在客户，这篇文章就值了。

他坚持了一年多。

一年之后，他跟我说：参哥，有意思的事情发生了。这两个月，主动来找我的客户比过去一整年都多。而且这些客户上来就说，我看过你的文章，觉得你很专业。

更神奇的是，这些主动找来的客户，谈价格比他出去跑的客户爽快多了。基本上报价就接受，很少还价。

因为他不一样了。他不再是一个"上门推销的供应商"，他是一个"行业里有声音的专家"。同样的服务，换个身份卖，价格就不一样。

势能改变的不只是获客效率，还有定价权。

*　　*　　*

很多人对势能有个误解，觉得势能是天生的，或者靠运气。普通人哪来的势能？这是一种偷懒的想法。

势能是可以后天建立的。它不需要你有很多钱，不需要你认识很多人，甚至不需要你现在已经很成功。势能的本质是信息的累积效应。

你今天发一条朋友圈，讲你做成了一件事。一百个人看到了，可能只有三个人记住了。你明天再发一条，昨天划过去的人今天可能多看了一眼，昨天留下印象的人今天印象加深了。

你坚持发一年，三百六十五条朋友圈，每一条都在讲你在做什么、做成了什么。这些信息叠加在一起，会在别人脑子里形成一个清晰的印象：这个人是做什么的，做得怎么样，靠不靠谱。

这个印象，就是势能。势能不是一夜之间建立的，是一点一点积累出来的。它是时间的函数。

*　　*　　*

我经常跟人讲一个道理：当你做得足够好的时候，社会资源会反向过来找你。

这句话听起来像鸡汤，但它背后有严格的经济学逻辑。

资源为什么会流动？因为资源是逐利的。钱往能生钱的地方流，人往能成事的地方聚。但资源怎么知道往哪流？它不知道。资源是瞎的。资源需要信号来引导。

信号就是你释放出来的信息——你做了什么，做成了什么，别人对你的评价是什么。这些信息汇聚在一起，构成了你的"信号图谱"。

如果你的信号图谱是混乱的——今天做这个，明天做那个，没有什么拿得出手的结果——资源就会绕开你。如果你的信号图谱是清晰的——你一直在做同一件事，而且做得越来越好——资源就会被你吸引。

这就是势能吸引资源的底层原理。不是玄学，是信息经济学。

*　　*　　*

更关键的是，通过推销建立的信任和通过吸引建立的信任，质量是不一样的。

推销建立的信任，起点是你求对方。你打电话过去，你登门拜访，这些动作本身就在暗示：我需要你。这种姿态会影响后续的谈判地位。

吸引建立的信任，起点是对方找你。对方看了你的内容，了解了你的成果，主动联系你。这种姿态暗示的是：我认可你。谈判地位完全不同。

同样是谈一个合作，推销得来的客户可能要磨三个月，最后还被压价。吸引来的客户可能聊半小时就定了，而且价格好谈。

这不是因为客户不一样，是因为你的势能不一样。

*　　*　　*

我的转变发生在大约十年前。那时候做了十年生意，公司规模不算小，但我依然很累。每年大量时间花在维护客户关系上，应酬不断。我以为这就是做生意的常态，直到一个做投资的老前辈跟我说了一句话：你把自己当销售员用了。

他说：销售员的工作是什么？是把东西卖出去。他的价值取决于他卖了多少。所以他必须不停地跑，不停地谈，停下来就没收入。做小生意是这样，做大生意不是。

你有没有想过，为什么有些人每天打高尔夫、旅游、参加论坛，看起来很闲，但生意比你做得大？因为他们不是销售员，他们是磁铁。他们不需要出去找生意，生意会自己来找他们。

我问怎么才能变成磁铁。他说：你要让市场知道你是谁。不是你去告诉每一个人，是让每一个人都能看到你。

那顿饭对我影响很大。

*　　*　　*

后来我逐渐把精力从"找客户"转向"建势能"。具体怎么建？几件事。

第一，持续展示结果。每做成一件事，就让它被看见。不是炫耀，是记录。这些记录累积起来，就是你的成绩单。

第二，形成自己的观点。在你熟悉的领域里，你有没有独特的见解？如果有，把它讲出来。有观点的人比没观点的人值钱。

第三，选择性曝光。不是什么都发，而是发那些能体现你核心价值的东西。其他的噪音，少发或者不发。

第四，耐心。势能的建立需要时间。不要指望发三条朋友圈就有人来找你合作。你要想的是三年后，你的势能会是什么样子。

*　　*　　*

势能还有一个特点：它是有方向性的。

你做餐饮的，势能就该指向餐饮。今天发餐饮、明天发房产、后天发教育，势能就是发散的。发散的势能等于没有势能。

我见过很多人犯这个错误。他们觉得多展示一些东西，显得自己能力强、业务广。但实际效果恰恰相反。杂乱的信号会稀释你的势能，让你在哪个方向都不够强。

少就是多。聚焦一个方向，把势能积累到足够强，再考虑要不要拓展。

*　　*　　*

推销不是完全不用做。刚起步时，你没有势能，只能靠推销来完成第一批成交，这是冷启动阶段，躲不掉的。

但关键是，你在推销的同时，要有意识地建设势能。每做成一件事，都要让它变成你的资产——记录下来、展示出来。

时间久了，你会发现一个转折点：主动找你的客户开始多过你找的客户。再往后，你可以大幅减少推销，把精力放在更有价值的事情上。

终局是什么？是完全不需要推销，所有客户都是慕名而来。这不是幻想，是很多大企业家的真实状态。

*　　*　　*

势能的本质，是让时间成为你的朋友。

推销的问题是，时间不站在你这边。你今天跑十个客户，明天还要跑十个。你的努力不会累积，每一天都是从零开始。

建设势能的好处是，时间站在你这边。你今天发一条内容，这条内容会永远留在那里。明天再发一条，势能就叠加了。你的努力是会累积的，每一天都在为未来做铺垫。

推销是跟时间赛跑，你永远跑不赢。建设势能是让时间帮你跑，时间越长，你的优势越大。

只埋头干活不抬头看路的人，往往赚的是最辛苦的钱。真正值钱的，是在执行力之上叠加整合资源的能力。而整合资源的前提，是你有势能去吸引资源。

没有势能的人，只能去找资源，永远处于谈判的弱势方。有势能的人，资源来找他，天然处于谈判的优势方。

这是商业世界里最基本的博弈格局。你在哪一边，决定了你能赚多少钱。

*　　*　　*

很多人以为建设势能比推销更累。要持续产出内容，要维护人设，看起来很耗精力。实际上恰恰相反。

建设势能是顺势而为——你做了什么就展示什么，把已经在做的事"可见化"了而已。推销是逆势而行——敲不愿意开门的门，打不愿意接的电话，承受被拒绝的挫败感。长期来看，哪一种更消耗人？

建设势能是一种可持续的生存策略。它让你越做越轻松，而不是越做越累。势能足够强的时候，你不需要再求任何人。你只需要做好自己的事，等待那些被你吸引的人出现。

这是一种截然不同的生存姿态。

*　　*　　*

当然，势能的建立不是一蹴而就的。它需要日复一日的坚持，需要年复一年的积累。这个过程中，很多人会因为看不到即时的回报而放弃。

但正是因为大多数人会放弃，坚持下来的人才有机会享受势能的红利。

这些年我见过太多聪明人，他们对商业有洞察，对人性有理解，对趋势有判断。他们能把一件事情分析得头头是道。但奇怪的是，这些聪明人里，真正做成事的比例并不高。

反倒是一些看起来没那么机灵的人，闷头做了五年、十年，最后成了行业里的头部玩家。

聪明是一种能力，但持续是另一种更稀缺的能力。

商业世界里有一个悖论——大多数人高估了策略的价值，低估了重复的力量。他们总觉得成功在于找到那个"关键一招"，找到就赢了。但实际上，真正的竞争力往往不在于你做了什么不同的事，而在于你能不能把同一件对的事做上十年。

*　　*　　*

这一章从朋友圈讲到信号塔，从短期营销讲到可验证的信任，从势能吸引讲到资源匹配。所有这些内容，都指向同一个终点——日复一日，年复一年。这不是一句鸡汤，这是一个冷酷的数学题。

我们先来做一道简单的算术。

假设你从今天开始，每天发一条高质量的朋友圈。一年365条，三年1095条，十年3650条。每一条假设有300个人能刷到（这是一个保守估计）。一年就制造了365×300=109500次触达。十年超过100万次。

这100万次触达，不是买来的流量，不是投的广告，而是你用时间一点一点积累出来的信用资产。关键是**这些触达分散在3650天里**。

还记得前面讲的曝光效应吗？信任的建立需要时间轴上的分布。一天之内触达100次，不如在100天里每天触达1次。前者是骚扰，后者是陪伴。

爱因斯坦说复利是世界第八大奇迹。但大多数人只把这句话用在投资上。**信任的积累同样遵循复利法则**。前一千次触达可能只让人记住你的名字，但后面的每一次触达，都在强化这个名字背后的含义。

三年下来，你不再是一个名字，而是一个符号。五年下来，你不再是一个符号，而是一种信仰。十年下来，你就是这个领域的代名词。

*　　*　　*

带过几千个学员，如果让我总结一条最重要的规律：**人与人之间最大的差距，不是智商，不是资源，不是起点，而是能不能持续。**

"持续"这两个字，做起来是反人性的。人的大脑天生喜欢新鲜感，厌恶重复。三个月没效果就怀疑方向，半年没爆发就找"更好的机会"，一年后看到别人在另一个赛道赚钱就调转船头。三年下来尝试了七八个方向，每个都浅尝辄止，最后一事无成。

他们不是不努力，他们是太努力了——努力地寻找捷径，努力地证明自己的聪明，努力地避免"浪费时间"。

但商业的真相是，**大多数值钱的事情，都需要穿越一段漫长的"无效期"。**

你发的第一条朋友圈，没有人看。发到第一百条，还是没几个人互动。发到第五百条，有人开始私信你。发到第一千条，有人开始主动介绍客户给你。发到第两千条，你发现自己已经不需要去找客户了。

这个过程，没有任何捷径可走。

我经常跟学员说一句话：**"你觉得你不行了，其实是耐心用完了。"**大多数人死在黎明前。不是因为方向错了，是因为没等到时间兑现价值的那一天。

*　　*　　*

为什么持续这么难？除了人性本能之外，还有一个更深层的原因——**反馈的延迟性。**

你今天发一条朋友圈，没人点赞、没人评论、没人下单。从表面上看，你的努力好像打了水漂。但实际上，这条朋友圈产生的价值并没有消失——它存储起来了，等待在未来的某个时刻释放。

问题是，你看不到这个存储过程。你能看到的只是此刻的沉默。这种反馈延迟，会严重消磨人的意志。

坚持的秘诀不在于意志力，而在于建立正确的反馈系统。

你不能只盯着终极目标看——那个目标太远了。你要学会把注意力放在过程本身，从过程中获取正反馈。

如果你把"有人下单"当作唯一的反馈指标，你大概率会放弃。但如果换一种思维：把"完成一条高质量内容"本身当作正反馈，情况就不一样了。每天晚上睡觉前，你可以告诉自己：今天又完成了一条，我的信号塔又高了一厘米。这一厘米也许没有人看见，但我知道它在那里。

我带的那些做成了IP的学员，都有一个共同特点：他们能从"做这件事本身"中获得满足感，而不仅仅是从"做成这件事"中获得满足感。

这是一种心态上的微妙转变，但这种转变决定了一个人能不能走过那段漫长的无效期。

*　　*　　*

回头看这二十年，我最庆幸的一件事，是在很早的时候就理解了"时间是朋友"这个道理。不是口头上理解，是骨子里相信。

2015年，我开始系统地经营个人品牌。那时候还没有抖音，我做的主要是线下分享和行业内的口碑传播。有人问我：你每个月花那么多时间给别人讲课，又不收钱，图什么？

我当时说了一句话：**"我不是在做生意，我是在种树。"**

那时候我没有想过自己会做到今天这个规模。我只是隐约觉得，把认知和经验分享出去是一件对的事，对的事做久了，总会有回报。

事实证明，回报确实来了，远超我的预期。到今天，我的学员遍布各行各业，每一个都是我"信号塔"的延伸——他们在自己的圈子里传播我的名字、我的方法论。这种裂变效应，不是任何短期营销能制造出来的。

没有秘诀，就是**每天做一点，每年做一点，然后等时间给你答案**。

*　　*　　*

我认识一个做翡翠的朋友，姓吴。他是我见过的最"笨"的生意人之一。

为什么说笨？因为他从来不追风口。这些年直播带货火了，他不做；短视频种草火了，他不做；私域社群火了，他也不做。他就守着自己的老方法——每天发三条朋友圈，每周见两个老客户，每月办一场小型鉴赏会。

十年如一日，雷打不动。

我曾经问他：你不怕被时代淘汰吗？新渠道你不去占领，年轻人都不看朋友圈了，你还天天发。

他跟我说了一句话，让我印象很深：**"参哥，你知道我的客户是什么人吗？是那种手上有闲钱、心里有品味、对翡翠有真感情的人。这种人不在抖音上刷视频，他们在朋友圈里看谁值得信任。"**

他说得对。高净值客户的决策逻辑跟普通消费者完全不同。他们不缺信息，不缺选择，他们缺的是信任。而信任这东西，你做一万场直播也砸不出来，只能靠时间一点一点养。

老吴十年来每天发的朋友圈，每一条都是在告诉他的目标客户：我还在，我还是那个老吴，我对翡翠的热爱没有变，我做生意的方式也没有变。这种"不变"，本身就是最强的信号。在一个所有人都在追逐变化的时代，"不变"变成了稀缺品。

老吴现在年销售额超过一个亿，客单价平均两万块以上，复购率高得离谱。有人一年在他这儿买七八次。他没有投流，没有买量，甚至连抖音账号都没开。全部营销，就是十年来那几千条朋友圈。

我后来总结老吴的案例，想明白了一件事：**他不是不懂新渠道，他是太懂自己的客户了。他知道在他的赛道上，信任的权重远远大于流量的权重。所以他选择了一条最慢但最稳的路——用时间建立不可替代的信任资产。**

这条路看起来很慢，但走通了之后，护城河是最深的。

*　　*　　*

我想把"日复一日年复一年"这八个字，拆解成三个层面来理解。

第一个层面是**物理的累积**。你每天发一条朋友圈，日积月累，数量在那里摆着。量变引起质变，这是最朴素的道理。

第二个层面是**信任的沉淀**。持续的稳定输出，会在别人心里建立一种预期——这个人是靠谱的，他说到做到，他不会消失。这种预期就是信任的基础。

第三个层面是**时间的筛选**。这一点最容易被忽略，但可能是最重要的。

坚持本身就是一种筛选机制。大多数人坚持不下来，所以当你坚持下来之后，你就已经淘汰了99%的竞争对手。这跟任何技巧无关，纯粹是概率问题。

一个赛道上100个人，一年之后还在坚持的只剩下50个，三年之后只剩下20个，五年之后只剩下5个，十年之后可能就剩你一个。

你不需要比任何人更聪明、更有资源、更有背景，你只需要比他们活得更久。

这就是我说的"时间的暴力"——它不讲道理，不看出身，不问缘由，它只看谁还站在场上。

*　　*　　*

这些年我越来越相信，**商业到最后是一种修行**。

什么是修行？修行不是遁入空门，修行是在日常生活中修炼自己的心性。"日复一日年复一年"的坚持，是最基础也是最难的那门功课。它考验的不是智商，而是心力。

什么是心力？是你能不能在看不到希望的时候继续做下去，是你能不能在别人都放弃的时候还留在原地，是你能不能把一件简单的事做到极致而不觉得厌倦。

我见过很多天赋很高的人，最后都输给了心力。他们太聪明了，聪明到随时能找到"更好的选择"，不断跳跃、不断切换，最后什么都没沉淀下来。

反而是那些"傻"一点的人，认准一条路就往下走，不回头、不怀疑、不比较。十年下来，他们成了这条路上的王者。

知道自己不行的人不敢换赛道，只能在一个地方死磕。死磕久了，就磕出来了。

每次讲这个道理都有人笑。但笑完之后，该换赛道的还是换，该放弃的还是放弃。因为道理谁都懂，但"日复一日年复一年"这八个字，太苦了。苦到只有真正尝过的人才知道它的分量。

*　　*　　*

2019年，我做了一个决定：每天早上五点起床，雷打不动。不管前一天晚上几点睡，不管是不是周末，不管在哪座城市。

为什么？因为做生意这么多年，我深刻体会到一件事：**人是很容易散掉的**。今天情绪高涨，明天情绪低落，这种起伏多了，人就会失去稳定性。我需要一个不变的东西来锚定自己。

刚开始很难。冬天的早上，被窝是最舒服的地方，闹钟响了真想砸掉。但我逼着自己起来，一天、两天、一周、一个月。慢慢地，这件事就不需要意志力了，它变成了本能。

到今天连续五年。这五年里经历了公司扩张、行业变革、团队换血、市场波动。但无论外面怎么变，我的早上五点没有变。

这种"不变"给了我一种奇怪的力量。它让我相信，**我是可以掌控一些东西的**。至少在这件事上，我说到做到了。

这种信念会蔓延。当你在一件事上证明了自己的持续力，你会在其他事情上也变得更有底气。

我现在很少焦虑。因为我知道，只要我能像五点起床一样对待其他事情，时间会给我答案。

*　　*　　*

如果让我用一句话总结这一章的核心：

营销的最高境界，不是让别人买你的产品，而是让别人相信你这个人。而让别人相信你的唯一方式，就是用时间证明你值得相信。

这需要日复一日，年复一年。没有捷径。

*　　*　　*

下一章，我想聊聊"失败"这件事。

不是鸡汤式的"失败是成功之母"，而是一个做了二十年生意的人对失败的真实理解——它是什么，为什么会发生，以及怎么跟它共处。

这可能是整本书最难写的一章，因为它需要我袒露那些不那么光鲜的部分。但我想写。因为一本讨论概率的书，如果只讲赢的那一面，是不完整的。

第九章
横向复制

做到能力上限后应横向扩展，而非纵向深化。

单点优化的边际收益递减

有一年，我去见一个做餐饮的老板。他在一座二线城市经营一家火锅店，日均翻台三点五，周末晚上等位四十分钟。他找我聊的问题是：怎么把营业额再提升百分之三十？

他开始讲计划：优化出餐流程、压缩用餐时间、调整菜单结构、搞会员储值体系……每一条都很专业。我问他：这些事情全做完，最多能提升多少？他说乐观估计百分之十五到二十。

我说，你有没有想过，把这些精力用来开第二家店？

这个场景我见过太多次。几乎每个行业都有一批人，在单点上死磕到近乎偏执的程度，把每一个细节都优化到极致，然后发现——收益的增长曲线越来越平。

这不是努力不够的问题。恰恰相反，这是努力过头的问题。

经济学里有个基本概念叫边际收益递减。一块地，第一袋肥料让产量增加一百斤，第二袋八十斤，到第十袋可能只增加五斤。继续施下去，还可能把地烧坏。道理人人都懂，但放到自己的生意上，很少有人当回事。因为人对已经熟悉的事情总觉得还有优化空间，对不熟悉的事情本能地恐惧和回避。

绝大多数人的选择是：在舒适区里精耕细作，用战术上的勤奋掩盖战略上的懒惰。

我见过一个做抖音的团队，三个人运营一个账号，月变现十八万，想突破五十万。于是疯狂优化：研究算法、调整发布时间、测试封面风格……三个月后，变现涨到二十二万。但三个月的额外投入——人力、投流——差不多正好四万出头。等于白干。

我说，你们不如用同样的时间再开两个同类型账号。就算每个账号只做到现在的一半水平，总产出也翻倍了。

核心问题就是：当你在一个点上已经做到及格以上，继续深挖的边际成本往往超过边际收益。最优解不是更努力，而是换个地方使劲。

我做这么多年生意，见过太多人把百分之八十的时间花在追求最后百分之五的提升上。商业世界里，八十分和九十五分的差距，在消费者眼里往往没那么大；但用同样的资源开出第二家店、第三家店，带来的增量是实实在在的。

这里面有一个思维模式的转换：从"做到极致"到"做到够用"。

商业的逻辑和匠人的逻辑不一样。匠人可以花十年做一把完美的椅子，商人花十年做一把完美的椅子，十年后他还是只有一把椅子。

产品要过硬，服务要到位，这些是基本功。但"过硬"和"极致"之间，有一道很宽的地带。你把一个九十分的产品打磨到九十五分，成本可能增加百分之五十，但消费者愿意多付的钱可能只有百分之五。

我把这个现象叫做"单点优化陷阱"。

掉进这个陷阱的人通常有几个共同特点：早期尝到过优化的甜头，形成了路径依赖；对"复制"有心理障碍，觉得不够高级或者不知道怎么复制；低估了机会成本，算了优化的显性投入，但没算过同样资源投到新方向能带来多少回报。

我早年也有过这种执念。后来我发现，我追求完美的那些项目，往往不是死在质量问题上，而是死在错过窗口期上。市场变了，我还在打磨细节，等我磨完了，黄花菜都凉了。反倒是那些"差不多就行"的项目，因为快速铺开抢占了位置，后来想优化的时候有的是时间和资源。

在商业世界里，速度比完美更重要。先完成，再完美；先覆盖，再优化。顺序反过来，大概率会出问题。

后来那个火锅店老板听了我的建议，在隔壁商圈开了第二家。模式是现成的，供应链是现成的，SOP是现成的，爬坡期比第一家短得多。一年后两家店利润是原来一家的两倍多。

但横向复制不是无脑扩张。前提是你在单点上已经跑通了一个可复制的模型。如果成功完全依赖个人能力，换个人就干不了，那不叫模型，叫能人模式。能人模式复制不了。

几个信号告诉你该考虑复制了：增长曲线变平，你把容易挖的金矿都挖完了；优化手段开始重复，本质上在原地打转；团队开始内耗，精力转向存量争夺；你自己开始觉得无聊——这件事已经从"问题"变成了"任务"。

出现这些信号的时候，不要硬撑。很多人不是不知道天花板在哪里，而是不愿意承认。这种现象在越成功的人身上越明显——我把这叫做"成功者的诅咒"。过去的成功会变成未来的枷锁，你越是在一件事上做得好，就越难从中抽身。

但商业世界不管这些。市场只奖励有效的投入，不奖励无效的执着。聪明的人永远在寻找那个边际收益最高的投入点。

做生意做到后来，真正难的不是技术、不是资金，而是能不能在关键时刻克服人性，做出理性的决策。方向对了，走得慢一点也能到；方向错了，跑得再快也是白搭。

碰到天花板开新账号

一个做抖音的团队，三十万粉丝，月变现二十五万。他们想冲五十万粉丝。于是疯狂优化，三个月下来团队从三人扩到七人，投流翻倍。结果粉丝涨到三十四万，变现涨到二十八万。算一笔账：三个月总投入近四十万，换来每月三万增量，投入产出比是负的。

同样的资源去开第二个账号，哪怕只做到百分之七十的水平，月变现也有十七八万，总产出超过四十万。

当你在一个点上碰到天花板，正确的选择往往不是凿穿天花板，而是换个地方重新盖楼。

*　　*　　*

什么叫天花板？不是增长停滞就叫天花板，真正的天花板是结构性限制——你用现有资源和能力已经逼近了理论上限。

任何生意都有三层天花板。

第一层是能力天花板。可以通过学习和练习突破，是软性限制。第二层是模式天花板。开一家店和开连锁是不同的天花板，做一个账号和做矩阵是不同的天花板。需要通过模式升级突破。第三层是市场天花板。行业规模决定你的上限，几乎无法突破，只能换赛道。

大多数人碰到的是第一层，却误以为是第三层。他们觉得"行业不行了""红利期过了"，其实只是自己能力到了瓶颈。但也有相当一部分人，碰到的确实是第二层——模式天花板。限制他们的不是能力，是模式本身的结构性缺陷。这时候，正确的做法不是更努力，而是换一种玩法。

*　　*　　*

"开新账号"是一个比喻。它可以是真的开一个新抖音账号，也可以是开第二家店、进入新城市、拓展新产品线。本质上是同一件事：用已经验证过的能力，在新的场景里复制成功。

从零到一需要探索、试错、建立认知。但一旦完成了从零到一，你再开一个"新账号"，起点不是零，而是零点七甚至零点八——最难的探索阶段跳过了，剩下的只是执行。

我把这个叫做"复制红利"。第一个账号的成本里有很大一部分是学费——试错的成本、认知升级的成本、团队磨合的成本。这些成本是一次性的，不会因为你开第二个账号而再付一遍。所以第二个账号的成本结构天然更优，利润率更高。而且风险是分散的——不要把所有鸡蛋放在一个篮子里。

*　　*　　*

当然，碰到困难就放弃叫逃避，不叫策略。判断什么时候该深挖、什么时候该横向扩展，有几个标准：

第一，看边际投入产出比是否持续下降且无法逆转。第二，看增长是来自系统能力提升，还是来自透支和硬撑——后者不可持续。第三，看痛苦来源。"不知道怎么做"说明还在成长期；"知道怎么做但做不出更好结果"说明碰到模式天花板了。第四，看行业标杆。如果你已经接近标杆水平，天花板可能真的在那里了。

*　　*　　*

早年我也有过那种执念。我们团队运营一个账号，增长放缓后我决定死磕——加人、加投入。折腾了半年，团队从五人涨到十二人，月支出从十万涨到三十万，数据涨了但涨幅跟不上成本，还错过了好几个新的机会窗口。

那次让我明白：时机往往比完美更重要。你追求完美的时间，可能正好是另一个点上红利最大的时间。机会成本不会写在账本上，但它往往比显性成本更大。

后来我形成了一个原则：当一件事做到"够好"就应该考虑复制。什么叫"够好"？合格线以上，流程跑通，团队能独立运转，利润覆盖成本并有合理回报。"够好"不是"凑合"——合格线以上和极致之间，消费者感知差距不大，但成本差距可能是几倍甚至十几倍。

两个做火锅的老板，起点差不多。第一个是完美主义者，花两年打磨一家店，做成了城市最好的火锅店之一，但只有这一家。第二个是实用主义者，第八个月就开始筹备第二家店，两年后有了五家，每家可能只有第一个老板七八成水平，但总营收好几倍。更重要的是，他积累了供应链议价能力、管理团队、品牌认知。

完美主义在艺术领域是美德，在商业领域往往是负担。商业的本质是效率和规模。

*　　*　　*

有人会问：不应该把一件事做好再做下一件吗？要区分"做好"和"做到极致"。第一件事做不好就复制，只会把失败放大。但极致是没有尽头的，如果你把"做到极致"作为复制的前提，你可能永远不会开始。

我把这个叫做"八十分原则"。做到八十分就开始复制，剩下的二十分在复制过程中慢慢优化。早一年复制和晚一年复制，结果可能天差地别——市场在变化，红利在消退。

*　　*　　*

商业的价值在于规模。一家店做到极致，服务的顾客数量还是有限的；十家店虽然每家没那么极致，但顾客数量是十倍。先把一件事做到八十分以上，验证模式可行，然后尽快开始复制。

很多人觉得复制不够高级，真正牛逼的人应该做创新。这种想法害了太多人。麦当劳的厉害之处不在于汉堡有多好吃，在于它能在全世界几万家店里保持一致的品质和效率。把一件事做成功可能靠天赋、靠运气，但把它复制到一百个场景里，需要标准化的流程、可传承的方法论、能大规模复制的组织体系。这比单点成功难得多。

我真正赚到钱的项目，往往不是创新最多的，而是复制最成功的。创新是锦上添花，复制才是雪中送炭。

*　　*　　*

天花板不是用来突破的，是用来绕过的。

真正的高手，不是在单点上做到极致的人，而是知道什么时候该深挖、什么时候该扩展的人。我把这种能力叫做"战略弹性"——它是一种元能力，决定你如何分配所有其他能力。有战略弹性的人像水一样，遇到障碍就绕过去，始终在寻找阻力最小的路径。

规模化的本质是复制力

很多人的扩张是这样的：开第二家店亲自盯，开第三家店还是亲自盯，开到第四家店盯不过来了，质量下滑、口碑崩塌。最后觉得自己的生意不适合扩张。

问题不在于生意能不能扩张，而在于你有没有把生意变成一套可以复制的系统。**规模化的本质不是扩张，是复制。扩张只是结果，复制力才是原因。**

*　　*　　*

复制力就是把你能做成的事变成别人也能做成的事，把依赖你的事变成不依赖你的事。这要求你把藏在脑子里的经验、直觉、判断，一点一点翻译成可传递的东西。

我见过太多老板，生意做得很好但永远做不大。所有关键决策都在老板脑子里，你问他能讲得头头是道，让他写下来他写不出来。这种"能人模式"的上限就是这个能人的精力上限。

很多人把问题归结为"找不到合适的人"。这是因果倒置——不是因为没有合适的人所以无法扩张，是因为你的模式要求超人，所以永远找不到合适的人。

真正可扩张的生意，不是找超人，是把事情降维到普通人也能干。

*　　*　　*

怎么把能人模式变成系统模式？三个层次。

第一个层次是流程标准化。 把一件事拆解成若干步骤，每个步骤有明确的标准和检验点。越是非标准化的生意，流程化的价值越大。

我做IP孵化，内容创作、人设打造、粉丝运营，听起来全是艺术活。但我们照样做流程——选题有评分表，脚本有模板，拍摄有SOP，剪辑有标准。新人按流程走一遍，出来的东西至少及格线以上。

团队里任何一个岗位，都要能写出一份操作手册。写不出来的，说明这个岗位还没被想清楚。

*　　*　　*

第二个层次是判断规则化。 流程解决"怎么做"，但真正的难题往往是"做不做""选哪个"。这些判断都堆在老板头上，老板就成了瓶颈。

客户投诉，如果只告诉员工"要让客户满意"等于没说。但500元以下一线客服直接退款，500到2000主管审批，2000以上上报——这就是规则。规则覆盖80%的情况，剩下20%再往上报。

一个做电商的老板，每天审几百张主图。后来花三天把审图标准写成手册，一个月后需要他审的图从每天两百张降到二十张。

你不可能把每个人都培养成你自己，但你可以把你的判断逻辑传递给他们。

* * *

第三个层次是能力模块化。 把岗位需要的能力拆解成独立模块，每个模块做成可学习的素材——课程、手册、案例库。新人按模块学习，学完考核，过了就上岗。

我们做短视频运营，选题能力有选题库和复盘分析，文案能力有金句库和脚本模板。好处是可量化、可复制、可迭代——缺哪块补哪块，新人培养速度越来越快。

能人是不可复制的，但能力是可以模块化传递的。

* * *

这三个层次加在一起，就构成了一套复制系统。

很多人以为复制系统会扼杀创造力。恰恰相反，好的系统是80%标准化执行，20%创造性发挥。我们做短视频，脚本结构是标准化的：开头钩子+核心内容+结尾引导。但钩子怎么写、内容用什么案例——这些由创作者自己发挥。执行者不需要在确定性的事情上浪费精力，可以把聪明才智用在真正需要创造的地方。

*　　*　　*

一个做餐饮连锁的朋友，招牌菜的标准化手册细到调料精确到克、时间精确到秒。跟大厨做的比肯定不如，但稳定、可培训、可复制。他说了一句话我印象很深：**好餐厅的标准是八十分菜品乘以一百家店，不是九十五分菜品乘以一家店**。

你做九十五分靠的是个人天赋和直觉，没法传递。你做一份九十五分，做一百份只能六十分。而八十分的系统是可复制的，做一份八十分，做一百份还是八十分。

规模化不是追求单点的卓越，是追求整体的稳定。

*　　*　　*

你是想做一台瑞士手表，还是一条石英表生产线？大部分人做生意的思维模式是瑞士手表——打磨技艺，追求极致。这条路的终点是一个很厉害的手艺人，不是一个很大的企业。

真正想做大，要从执行者变成设计者，从运动员变成教练。你得接受别人按系统做出来的东西没有你自己做的好。但那个不完美的输出是可复制的，你完美的输出是不可复制的。我亲自干的项目质量高但一年只能做三五个；团队按系统干的质量差一点但一年做三五十个。三五年下来，后者创造的总价值远远超过前者。

你以为你的高标准是资产，其实它是负债——因为它限制了规模。

*　　*　　*

大部分生意不需要乔布斯和莫扎特，需要的是及格线以上的稳定输出。明明做的是普通生意，却以艺术家自居，拒绝标准化——这是一种自我感动。建系统比亲自干更难，它要求你想清楚、写下来、反复迭代。很多人宁愿亲自干十年，也不愿花一年把系统建起来。

懒惰有两种：一种是不愿动手，另一种是不愿动脑。前者做不成事，后者做不大事。

*　　*　　*

早年我什么都自己来，累得半死项目还做不了几个。后来逼自己建系统——每做完一件事就问：能不能标准化？能不能写成规则？怎么传递给别人？

刚开始很痛苦。我以为的"独门秘籍"，写出来之后就是几条简单的原则。但正是这种"平庸"，让它可以被复制。几年下来积累了一整套操作体系，新人三个月就能上手，项目启动不会有大偏差。

这套体系是我最值钱的资产。**真正的规模化，不是你做了多少事，是你的系统能做多少事。**

*　　*　　*

从哪里开始建系统？先从重复性高、判断少、结果容易检验的环节入手——发货流程、客服话术、内容排版。再攻克更依赖经验的环节。系统永远是迭代出来的，不是设计出来的。每次出问题就补上，每往前走一步，复制力就强一分。

矩阵思维：一个模式多个实例

同样做短视频，有的团队三个人管一个账号，月变现二十万；有的团队五个人管八个账号，月变现过百万。人均产出差三倍，不是因为后者更聪明，而是思维方式不同。

前者是"单点思维"——所有资源押一个点，追求极致。后者是"矩阵思维"——同一套方法论，同时运转多个实例。

*　　*　　*

矩阵的核心不在于"多"，而在于"同"——同样的模式、同样的流程、同样的方法论。手里七八个账号但每个定位和运营方式都不一样，那不叫矩阵，叫乱摊子。

我们做IP孵化，在大健康、艺术家、家庭教育三个赛道上布局，每个赛道好几个账号。表面上选题、人设、话术不一样，但底层运营模型是同一套：选题、拍摄剪辑、投流、私域转化、变现产品。一旦提炼出来，复制就变得非常简单。

矩阵的本质：用一套经过验证的模式，运转多个相似的实例。

*　　*　　*

矩阵重要在三点：

第一，风险分散。十个账号里两三个出问题，还有七八个在正常运转。活得久比跑得快更重要。

第二，效率倍增。方法论成熟后，增加一个实例的边际成本很低。第一个账号需要三到六个月试错，第二个同类型账号一到两个月就能跑起来。边际成本越来越低，这就是复利效应。

第三，天花板突破。一个账号三十万粉丝是上限，十个账号就是三百万。矩阵用数量突破单点的质量上限。

*　　*　　*

什么模式适合做矩阵？三个标准：

第一，成功要素可拆解。 你能清楚说出做了A、B、C所以成功了，每一步都有明确操作方法。我们内部要求：操盘手不能用一张A4纸把核心流程写清楚，就说明他自己没想明白。想不明白的东西不可能复制。

第二，核心能力可迁移。 不需要每个执行者都是天才，按方法论做就能达到及格以上。关键是从依赖"能人"到依赖"系统"。

第三，市场空间足够大。 你的第二个账号和第一个账号目标用户重叠度高不高？重叠度太高等于跟自己抢流量。重叠度低说明市场够大，可以容纳多个实例。

*　　*　　*

矩阵的本质不是做多，而是做对。 正确的顺序是四步：

第一步，单点突破。 集中资源把一个点做到"可复制的及格以上"。关键判断：你的成功是因为运气还是因为方法？做成了但说不清为什么，那是运气，不可复制。

第二步，提炼模型。 跑通后先复盘：关键动作是什么？哪些必须哪些可选？流程能不能SOP化？把"经验"变成"方法论"，把"个人能力"变成"组织能力"。

第三步，小规模验证。 先开一两个验证模型在不同人手里是否依然有效。第二个、第三个也能做起来，说明模型是稳健的。

第四步，规模化复制。 从"执行者"变成"管理者"，招人、培训、建系统。很多人在这一步卡住——做事很厉害，但不会带人。

*　　*　　*

一个做知识付费的人，讲职场技能，二十多万粉丝，月变现十五万。他想冲五十万粉丝。我说：你把粉丝做到五十万，单粉变现能力会下降，精力和成本可能是之前三倍。不如把方法论提炼出来，培训给别人，开几个同类型账号——职场可以细分成时间管理、沟通技巧、职业规划。

后来他花两个月整理方法论，招了两个人各负责一个新账号。半年后三个账号总粉丝六十多万，月变现超过四十万。一套方法论，三个实例，产出翻了近三倍。

*　　*　　*

矩阵失败的常见原因：

第一，模式没跑通就急着复制。 没验证的模式，复制出来大概率也是失败。

第二，复制时变形。 总忍不住"优化""创新"，每个实例都改一点，最后面目全非。复制阶段，傻乎乎的执行往往比聪明的创新更有效。

第三，管理跟不上。 十个人做十个账号，复杂度几何级数上升。很多人有做事的能力没有管人的能力，死在管理上。这是一道坎，跨过去了就从"个体户"变成了"企业家"。

第四，资源分配不合理。 合理的方式是保证老实例稳定运转，用增量资源开新实例。不要拆东墙补西墙。

*　　*　　*

矩阵思维的本质是**概率思维**。做单点是赌一个点，做矩阵是赌一个模式在多个场景下的平均成功率。只要模式是对的，概率站在你这边。

早期需要单点策略——集中精力测试什么模式有效。但跑通了模式还用单点策略，就是战略错误。真正厉害的商业高手，知道什么时候该做加法，什么时候该做乘法。

*　　*　　*

能人模式是单点模式，系统模式是矩阵模式。把方法论提炼出来，用多个普通人执行，十个普通人的产出远超一个能人。

傻乎乎的老板往往做得更大，因为他知道自己不行。 愿意把方法论教给别人。聪明的老板觉得只有自己能做好，什么都自己做，累死也做不大。

停早了放弃金矿，停晚了在干涸的井里消耗。有人触及天花板还死磕，美其名曰"匠人精神"；有人稍遇困难就换方向，美其名曰"灵活转型"。前者浪费生命，后者一事无成。

这个判断没有绝对的数字标准，但有几个信号可以参考。

*　　*　　*

第一个信号：边际收益的断崖式下跌

边际收益正常递减不可怕，可怕的是断崖式下跌——投入一万，产出只有一万零五百。我把这个叫做"收益悬崖"。

很多人感受不到，因为他们只看总收入在涨，不算为了这点增长付出了多少代价。收益悬崖的特征是：绝对值还在涨，但相对值已经崩了。

我有一个简单的判断方法：算过去三个月每投入一块钱带来的增量收入，跟更早三个月比。如果后者是前者的两倍以上，你大概率站在悬崖边上了。

每个季度做一次"投入产出审计"——列出投入多少、产出多少增量，跟上个季度比。这个习惯帮我避开了很多坑。收益悬崖一旦出现，正确做法是承认现实，把资源转移到新增长点上。

*　　*　　*

第二个信号：优化手段的穷尽

每个维度都有天花板，当所有维度都逼近天花板，就没什么可优化的了。我把这个叫做"优化饱和"。

关键是分清：有事情可做，和做了有用，是两回事。今天换个封面涨一点，明天换回来又跌回去，整体在一个区间里波动——这就是饱和。

团队状态也是信号：要么疲惫迷茫觉得该试的都试了，要么陷入细节死循环，为百分之零点几的提升争论不休。我早年一个团队花两个月研究视频最佳时长，测试上百种组合，最后发现差异在统计误差范围内。

后来我定了个规矩：当团队开始讨论百分之五以内的优化时，该换方向了。百分之五以内的差异会被随机因素抹平，本质上是在跟噪音较劲。

*　　*　　*

第三个信号：市场反馈的钝化

健康的业务，你做改进用户有反应。但到某个阶段，无论你做什么，结果都差不多。我把这个叫做"反馈钝化"——你已经触及了这个市场能给你的上限。

很多人把反馈钝化解读为"稳定"，其实它说明你已经没有增长空间了。看两个指标：新用户获取成本持续上升且超过客单价增长，说明市场接近饱和；老用户活跃度和复购率稳定不升不降，说明维护已经到位了。

一个做母婴用品的客户，第五年增长停滞，怎么优化数据都不动。后来我让他同样的产品换个品牌名、开新店铺、面向新地域市场，一个月内新店增长速度是老店三倍。不是产品不行，是那个市场吃透了。换个市场，同样打法依然有效。

*　　*　　*

一个综合判断的框架

三个信号任何一个单独出现都值得警惕，三个同时出现就该行动了。

我用的框架叫"三七法则"：如果我拿出百分之三十的精力开新增长点，有没有百分之七十的把握做到现有业务百分之五十的水平？如果有，就该分兵了。这样总产出是原来的百分之一百二十。

不要问"这个业务还能不能做"——任何业务都能继续做，只是回报高低的问题。正确的问法是"我的资源有没有更好的去处"。判断标准不是A够不够好，是A和B哪个更好。

*　　*　　*

两种常见的判断错误

第一种，沉没成本谬误。 "投了两百万怎么能放弃？"过去的成本已经沉没，无论你怎么选择都不会回来。应该基于未来的投入产出决策，而不是基于过去的付出。

第二种，幸存者偏差。 "任正非当年坚持下来才有华为。"但在他背后有百倍的人同样坚持，然后失败了——你听不到他们的故事。

坚持是美德，盲目坚持是愚蠢。区别在于你坚持的是方向还是路径。方向可以坚持，路径必须灵活。

我自己交过这个学费。一个项目做到第二年信号已经很明显了，但我舍不得，又坚持了一年，把前两年利润全亏进去还多亏一百多万。如果及时止损转投另一个项目，三年下来至少多赚五百万。从那以后我定了规矩：三个信号同时出现，无论多舍不得，都必须改变。

*　　*　　*

从"停止"到"启动"的过渡

在决定停止之前，就应该开始思考下一步了。感受到信号的时候就启动调研，等决定转移资源时你已经知道往哪里转移。

四步走：盘点可复制资产（团队能力、供应链、方法论）；扫描可进入的市场，列出三到五个；小规模测试验证假设；选表现最好的方向全力投入。

这个过程需要三到六个月，不能等到做不下去了才开始想。我现在每个季度都会问自己：如果明天这个业务停止增长，我会做什么？永远有备选方案，永远不陷入被动。

*　　*　　*

一个更深的道理

目标和路径是两回事。目标可以稳定，路径应该灵活。

当你把"这个具体的业务"当成目标，停下来就意味着失败。但当你把"创造价值"当成目标，换一条路不叫失败，叫调整。

我见过的成功创业者有一个共同特点：对具体业务没有执念，对目标有执念。数据告诉他们此路不通，他们能很快调整。

真正的高手，是对目标执着，对路径灵活。

*　　*　　*

这一章的结束，也是下一步的开始

核心道理很简单：触及结构性天花板，横向扩展而非纵向深挖。前提是你得有复制力——把依赖人的模式变成依赖系统的模式。

框架只是工具，真正的判断力需要在实践中积累。做生意这件事，没有人能教会你，只有你自己能学会。

横向复制讲完了，接下来讲一个更底层的问题：在不确定性中做决策。如果说"横向复制"是空间维度的扩展，那"不确定性决策"就是时间维度的智慧。

翻到下一章，我们继续。

第十章
不死的艺术

守住本金比追求暴利更重要。

生存底仓：50%的极稳妥资产

二〇一八年的某个深夜，我接到一个电话。

电话那头是个四十多岁的男人，声音沙哑得几乎听不清。他曾经是我的咨询客户，做建材生意起家，高峰期身家过亿。那通电话里，他反复说着同一句话："参哥，我全没了。"

他的故事并不复杂。二〇一六年看到地产还在涨，把主业赚的钱全部投进去买了三个商铺，加了杠杆。二〇一七年又看到朋友做P2P赚得盆满钵满，把商铺抵押出去，资金全部投进某个"稳定年化18%"的理财平台。二〇一八年，平台暴雷，商铺被银行收走，主业资金链断裂半年前就停了。

他不笨，恰恰相反，太聪明了。但他犯了一个最致命的错误：**把所有的钱都放进了"赚更多钱"这个篮子里，没有留任何一笔用来"确保活着"的钱。**

那通电话之后我一直在想：为什么聪明人也会死？

后来我想明白了。他们死，不是因为做错了什么事，而是因为**在对的事情上投入了错误的比例**。

*　　*　　*

在商业世界里，"活着"不是指你还有一口气在，而是指你还有**选择权**。一旦你失去了选择权——不管是因为负债累累不得不接受屈辱的条款，还是因为现金流断裂不得不贱卖资产——你就已经"死"了。

我见过很多人，肉身还在办公室里坐着，但已经是一具商业意义上的尸体。每天睁开眼，想的不是"今天有什么机会"，而是"今天有几笔账要还"。

大多数人思考的是"怎么赚钱"，而活得久的人思考的是"怎么不死"。

这两种思维推导出来的行为完全不同。前者让你追逐每一个热点、放大每一次杠杆。后者让你在任何决策前都先问一句"如果这件事失败了，我还能活吗"。

能力决定你能赚多少钱，但认知决定你能保住多少钱。

而在所有关于"保住钱"的认知里，最重要的一条就是**生存底仓**的概念。

*　　*　　*

什么是生存底仓？

我给它一个明确的定义：**那部分无论发生什么情况都不动、不投资、不抵押、不借出去的钱，用来确保你和家人在最坏情况下还能有尊严地活十年以上。**

注意几个关键词："无论发生什么情况都不动"——不是"除非遇到特别好的机会"，是**无论发生什么**。"不投资、不抵押、不借出去"——一旦你把资产当成抵押物去撬动更多资金，它就不再属于你的生存底仓了。"有尊严地活十年以上"——这个数字因人而异，但目的是让你**在完全不赚钱的情况下也能体面地生活**。

为什么是50%？

这个比例不是拍脑袋想出来的。我观察了二十年，发现一个规律：**几乎所有"死掉"的生意人，可动用的流动资金都低于总资产的20%**。他们不是没钱，是钱都"死"在各种资产里——房产、股权、存货、应收账款。

所以我给自己定的规矩是：**任何时候，至少50%的资产必须是"极稳妥"的**。

什么叫极稳妥？三条标准：**流动性好**，一周之内能变成现金；**几乎不会亏损**，大额存单、国债、货币基金，收益率可能跑不赢通胀，但不会让你血本无归；**与主业完全脱钩**，你做地产的把底仓买成房子，行业崩盘时主业和底仓会同时完蛋。

有人说50%太多了，机会成本太高。没错。但你知道什么成本更高吗？**被迫在最差的时机变现的成本**。

*　　*　　*

算一笔账。一千万全投进年化20%的项目，五年后两千五百万。但第三年项目出问题，你的生活又出现意外开支，你就必须非正常退出——折价转让、支付违约金、失去增值空间。更糟糕的是，资金紧张时你的判断力会大幅下降，焦虑会吞噬你的理性，让你做出平时绝不会做的蠢事。

换一种情况。五百万做底仓，五百万投项目。五年后总共一千八百三十万，比全仓少六百七十万。但项目出问题时，你的底仓还在，你有时间等待、谈判，不会被迫接受不利条款。

这六百七十万的"机会成本"，买的是你在最坏情况下的选择权。

*　　*　　*

为什么聪明人特别容易在资产配置上犯错？因为**他们倾向于高估自己对未来的预测能力**。普通人看投资项目会想"我不太懂，保守一点"，聪明人会想"我看懂了，应该重仓"。

但**市场的不确定性不会因为你"看懂了"而消失**。商业世界是一个复杂适应性系统，政策变化、技术革命、黑天鹅事件……不管你有多聪明，都无法准确预测。

你能预测的只有一件事：意外一定会发生。

所以真正的高手不是预测准确率最高的人，而是**为意外做好了准备的人**。生存底仓就是你为意外准备的弹药。

*　　*　　*

二〇〇八年，我有一笔钱投在朋友的项目里，占总资产的大约70%。项目没问题，朋友靠谱，但金融危机来了，项目被迫中止。钱最后打平收回来了，但那一年多的焦虑感，严重影响了我在主业上的判断，好几个本该抓住的机会都错过了。

钱不是最重要的，心态才是。而心态的基础，是安全感。

安全感不是靠自我暗示建立的。你账上有一笔无论如何都不会动的钱，心态就是稳的。钱全都"在路上"，心态就是飘的。**心态一飘，决策就歪。决策一歪，满盘皆输。**

从那以后我定了一个死规矩：生存底仓必须占总资产的50%以上。只能存大额存单或买国债，不能做任何有风险的投资，不能借给任何人。这个规矩执行了十五年，无数次有人劝我"放着太浪费"，我都没动摇。

因为我见过太多胆子大的人是怎么死的。**人这一生的失败，往往不是做错了一百件事，而是一两个错误的决定就能让你万劫不复。**

*　　*　　*

50%是不是太保守了？

根据我二十年的观察，在我认识的年收入超过一千万的生意人里：

· 全仓投入（可动用现金低于总资产10%）的人，十年内大多数都"死"了；

· 半仓投入（可动用现金占总资产30%-50%）的人，十年内少数"死"了；

· 底仓充足（可动用现金超过总资产50%）的人，十年内极少数"死"了。

还觉得50%太保守吗?

在商业世界里，活着本身就是复利。每年10%的收益，二十年后是七倍。但你在第五年"死"了，之后的一切都跟你没关系。

我认识一个做贸易的前辈，八十年代就开始做生意，四十多年了。资产增长曲线完全没有那些"暴富"的人好看，错过了好几次明显的"机会"。但他现在的身家，比那些当年风光无限的人加起来都多。因为他们都死了，就他还活着。

他跟我说过一句话："年轻时觉得巴菲特那套太保守，老了才发现，**那老头能活到九十多岁还在投资，本身就是他最厉害的地方**。"

*　　*　　*

底仓最重要的价值不在财务层面，在心理层面。

有底仓的人状态是**从容**——可以拒绝不合理的条款，等待最佳时机，有说"不"的底气。没底仓的人状态是**紧绷**——必须接受每一个能带来现金流的机会，没有说"不"的资格。

你去观察那些做了很多年生意还能保持优雅的人，会发现一个共同特点：**他们从不显得着急**。这种"不着急"不是装出来的，是有底气支撑的。

商业世界里最可悲的事情，不是能力不够，是有能力但没有展示能力的时间。太多人死在了"再给我三个月我就能翻身"的路上。

生存底仓，买的就是这个时间。

*　　*　　*

对于年轻人，50%是不是太高了？比例可以调整，但原则不能动。二十多岁有大把时间重来，20%-30%可能就够。四十多岁上有老下有小，50%甚至更高是必需的。

年龄越大，底仓比例应该越高。但很多人做法刚好相反：年轻时保守，中年时激进。年轻时没钱小心翼翼，中年时有点钱了开始上杠杆，结果把前半生积累全赔进去。

年轻时你应该激进，因为有时间重来。中年时应该保守，因为有家庭、有不能输的理由。克服这个人性弱点，是财务管理里最重要的一课。

*　　*　　*

商业的本质不是比谁跑得快，而是比谁活得久。

那些能传承几代人的老钱家族，没有一个是靠"一夜暴富"建立起来的。他们最清楚一件事：**财富的积累是以十年为单位的，而财富的崩塌可能只需要一天。**

这种智慧，不是聪明就能领悟的，是要吃过亏、见过死人、才能真正刻进骨子里的。**有些认知，不是读书能读来的，是几代人用真金白银换来的。**

*　　*　　*

控制不住自己怎么办？**把底仓和投资资金在物理上分开。**开两个账户、放在两家银行。底仓那个账户，不装app、不留密码记录，取钱需要本人带身份证去柜台。增加使用难度，让"冲动投资"变得不容易实现。

人的自控力是有限的。与其考验意志力，不如设计一个让自己"没法犯错"的系统。**好的系统不依赖自律，而是让犯错变得困难。**

*　　*　　*

在商业世界里，活着是一种能力，而活着的前提是你任何时候都有足够的底仓来承受意外。

这不是保守，这是**对不确定性的敬畏。**

三条红线：担保、借贷、赌博

光知道要留钱还不够，更重要的是知道什么东西会把你的钱一夜之间清零。

做了二十年生意，我见过无数种死法。但有三种死法，一旦沾上，几乎没有翻盘的可能。我把它们叫做"三条红线"：**担保、借贷、赌博。**

*　　*　　*

先说担保。

担保的本质是什么？是你用自己的全部信用和资产，为别人的债务兜底。签下合同的那一刻，你就把命运交到了别人手里。对方的任何决策失误、道德风险、不可抗力，都可能变成你头上的债务。

我有个朋友，做外贸十几年，家底殷实。二〇一五年，大学室友创业找他借钱，他改说去银行贷款，自己做担保。八百万的连带责任担保。

结果跨境电商政策收紧，室友资金链断裂，直接跑路了。银行找不到主债务人，找担保人。八百万加利息罚息变成九百多万，朋友的房子被查封，公司账户被冻结，两年之内变成被执行人。

担保的荒谬之处在于，风险和收益完全不对等。收益是一份人情，风险是你的全部身家。

我的死规矩：**永远不做担保，无论是谁**。真想帮朋友，直接借他钱——借多少你心里有数，亏了也就亏了。但担保是把一个无底洞挂在自己身上。

至亲呢？**尤其是至亲，更不能担保**。担保是把主动权交出去。不担保，而是准备一笔应急资金在关键时刻拿出来帮忙——主动权在你手里，你能控制风险敞口。

永远不要放弃对风险的控制权。

*　　*　　*

再说借贷。

借钱不一定不对，杠杆是正常的工具。但大多数人分不清什么叫"适度"。**借贷的红线，不在于你借了多少钱，而在于你用什么借、为什么借、还不上的时候怎么办**。

用什么借？我见过最蠢的借贷，是用家庭唯一住房抵押去做生意。还不上贷款，你和家人连落脚的地方都没有了，生意失败和无家可归两个打击叠加，足以摧毁一个人。**永远不要用无法承受的损失去博取不确定的收益**。

为什么借？想清楚一个问题：**为什么是借钱而不是用自己的钱？**钱不够，说明机会对你来说还太大。钱够但不舍得，说明潜意识里没那么有把握。**可以做的事，用自己的钱做；必须借钱才能做的事，大概率不应该做。**

还不上怎么办？**任何借贷，签合同之前都应该把最坏情况想清楚。**如果答案是不能承受，就不要借。**但凡你是个成年人，就应该对自己的债务负责。负责的前提，是不借自己还不起的钱。**

*　　*　　*

最后说赌博。

赌博的本质不是去不去赌场，而是一种决策心态：用不可承受的代价，去博取小概率的高回报。

把身家全押在一支股票上、借高利贷做投资、用家庭储蓄买虚拟币——这些行为的共同点是**把全部身家押在一个不确定的结果上，成了就暴富，败了就归零。**从概率上讲，跟在赌桌上押大小没有本质区别。

为什么人会赌博？**焦虑**——看不到稳定上升的通道，就想走捷径。**幸存者偏差**——你总能听到谁炒币赚了几千万，听不到背后多少人倾家荡产。**控制错觉**——觉得自己比别人聪明，能控制风险。但当你真的亏了，往往不是收手，而是加倍，想把钱赢回来。

概率这东西，**不会因为你聪明就对你网开一面。**

一个人越是强调自己"有研究""有把握""有系统"，这件事就越危险。真正有把握的事不需要反复强调，反复强调恰恰是在给自己壮胆。

我的规矩：**任何带有赌博性质的事情，只用可以完全亏掉的钱去做。**对大多数人来说，不超过总资产的5%。

错过的机会还会再来，但归零了就真的归零了。真正的机会是那种你只投一点钱、入场晚一点也能赚到钱的东西。如果必须All　In才能抓住，那它大概率是个陷阱。

*　　*　　*

三条红线的共同本质是什么？**都是在透支未来的自己**。担保用未来的资产为别人买单，借贷用未来的收入为自己买单，赌博用未来的确定性交换现在的可能性。

做生意最重要的原则恰恰是反过来的：**用不确定性的努力，去换取确定性的结果**。而这三件事，用确定的代价去换不确定的回报。**这是最糟糕的风险收益结构**。

一件事发生的概率是1%，你觉得很低。但每年做一次，做70年，至少发生一次的概率是50%。**小概率事件只要你重复做，就会变成大概率事件**。

所以我对这三条红线的态度是：**永远不碰、一次都不碰**。因为你不知道哪一次是那个"1%"。

*　　*　　*

守住红线不是为了不做事，而是为了做事的时候有底气。当你知道自己无论如何都不会归零，你反而可以更大胆地尝试——每一次失败都是可承受的。越过红线把自己逼到悬崖边，你反而会变得慌张，不可能做出好的决策。

真正的自由，是给自己留有余地。真正的勇气，是在确保不死的前提下去冒险。

守住这三条线，你不一定能赚到大钱。但至少你不会死。而只要你不死，时间就在你这边。

*　　*　　*

为什么要在一线城市买房

在一线城市买房，不是投资建议，是生存建议。

社交媒体上到处是"租房比买房划算"的算术题，看起来都很有道理。但这些分析有一个致命的盲区：**它们都是在算投资账，不是在算生存账。**

当我说"在一线城市买房"的时候，我说的不是"买房能赚钱"，而是"买房能保命"。

*　　*　　*

房子是极少数同时具备"使用价值"和"储值价值"的资产。股票不能住，黄金不能住，比特币不能住。公司可以破产，股价可以退市，但只要城市还在运转，房子就不会变成废纸。

生意失败之后，能翻身的和翻不了身的，差别往往就在于有没有一套自己的房子。有房子的人，再惨也有个落脚点、有个可以抵押周转的底牌。

房子不是用来发财的，是用来兜底的。

*　　*　　*

为什么是一线城市？

房子的价值不在于砖头和水泥，在于它脚下的土地所连接的城市系统。一线城市的房子贵，是因为背后连接着最优质的资源网络——医疗、教育、就业、商业生态。

你在北京或上海买一套房子，买的是**进入这个资源网络的永久门票**。经济下行的时候，一线城市机会减少后剩下的，仍然比大多数二三线城市多。行业洗牌时，新机会首先出现在一线城市。

一线城市的房子，本质上是一个"期权"——在各种可能的未来中，保持更多选择权的能力。万一孩子需要更好的教育？万一家人需要更好的医疗？这个"万一"的价值，没办法用租售比算出来。

*　　*　　*

现在房价在跌，买不是接盘吗？你问的是"能不能赚钱"，我说的是"能不能保命"。

生存底仓的核心逻辑不是增值，是保值和兜底。一套一线城市的房子，就算跌了30%，它还在那里。能住、能抵押、能出租、能变现。它不会像P2P一样跑路，不会像股票一样退市变废纸。

这种"不会归零"的特性，在资产配置里叫做"下有底"。一线城市的房子，是极少数能满足这个条件的资产类别之一。

*　　*　　*

那些追逐高收益的人，大多数最后连本金都没保住。不是高收益不好，而是大多数人没有获取高收益的能力，却承担了追逐高收益的风险。

我见过一个做服装批发的老板，行业最好那几年赚了两千多万。觉得买房回报率太低，所有利润都滚进去开新店、压库存。电商冲击来了，两千万三年清零，一家人挤在出租屋里。

如果当年拿出一千万在上海买两套房，就算生意归零，家庭生活也不会受根本性冲击。**生存底仓不是用来发财的，是用来确保你不会彻底出局的**。

*　　*　　*

但我**反对任何形式的高杠杆买房**。房贷本质还是负债。**买房要量力而行，绝不能让月供超过收入的30%**。

房子是用来兜底的，不是用来压垮你的。如果买房本身让你的现金流变得脆弱，就违背了初衷。

最好的策略是：用你能承受的代价，买入一个最小可行的"入场券"。哪怕是一线城市最偏远的一套小房子，它背后连接的资源网络跟市中心的豪宅是一样的。孩子可以上一线城市的学校，家人可以用一线城市的医疗。这才是一线城市房子的真正价值——不是钢筋水泥的盒子，而是那个盒子所附带的城市权益。

*　　*　　*

中国人对房子的执念不是陈旧观念。经历了太多动荡，每一代人都有"失去一切"的集体记忆，本能地寻找确定性——什么东西别人拿不走、不会突然消失、可以传给下一代？

金融资产的优势是效率，实物资产的优势是稳定性。顺风期效率更重要，逆风期稳定性更重要。人这一辈子不可能永远顺风，总有某个时刻你需要的不是更高收益，而是一个稳固的落脚点。

*　　*　　*

对于大多数还在奋斗期、有家庭负担的人，我的建议是：**把一线城市的房子纳入你的生存底仓规划**。

条件满足了就下手。不要等"完美价位"——那一天可能永远不会来。**在你能承受的范围内，尽早锁定这张"入场券"**。

*　　*　　*

一线城市买房，底层逻辑跟生存底仓和三条红线一样——**这是一个防守动作，不是进攻动作**。

在一个充满不确定性的世界里，你需要一些确定的东西来锚定自己。一线城市的房子，就是那个锚。

二〇一六年，一个叫老周的企业家来找我咨询。做户外用品十二年，身家八千万。他看到直播风口，想全面转型，预算一个亿——厂房抵押加朋友借。

我劝他：**风口是真的，但你这样押注的方式是错的**。一年利润两千万，为什么要把全部身家赌在不确定的转型上？

他笑着说："参哥，不搏一把怎么知道自己的上限在哪？"

两年后厂房被拍卖。直播基地入不敷出，备货滞销，借的钱利息滚成雪球。不仅没突破上限，连原来的生意都没保住。

一个人有多大能力确实重要。但更重要的是，在追求的过程中有没有给自己留一条活路。

*　　*　　*

"活着"在商业语境里是指你还有**战斗的资格**——能做决策、能调配资源、能拒绝不合理的条件。一旦失去这个资格，你就不是在"做生意"了，你是在"被生意做"。

一旦陷入这种状态，几乎不可能爬出来。**时机是不可逆的资源**。你在坑里蹲两年，市场可能已经完全变了，人脉可能散了，年龄和精力也不允许你再拼。商业信用一旦破产，修复成本极高。这不是歧视，这是风险定价。

*　　*　　*

为什么那么多聪明人会把自己搞死？

因为**成功本身会让人产生幸存者偏差**。靠激进策略赚到第一桶金的人，会把成功归因于自己的判断力，而不是时代红利或运气。下一次他会更激进。

你看到的成功者，都是幸存者。采用同样策略但失败的人，早就消失了。

而且成功带来的资源增加，会给人虚假的安全感。你有了一个亿，觉得能承受更大波动。但你的生活成本、面子、自我预期也上去了。老周有八千万的时候觉得可以拿一个亿去赌，但厂房是抵押的，库存没法快速变现，借的钱有利息。真出问题时，能动用的现金连两百万都拿不出来。

账面资产和生存能力，完全是两码事。

*　　*　　*

生存和发展，到底是什么关系？

大部分人的思维是线性的：先发展，发展好了自然就能生存。但我的结论恰恰相反：**生存是发展的前提，而不是发展的结果。**

无论你多努力、多聪明，总有些事情你控制不了。活着本身就是策略，给自己留后路不是怯懦，而是智慧。

你可以追求任何目标，但必须在保证活着的前提下追求。发展是锦上添花，生存是底裤。你可以不穿外套，但你不能不穿底裤。

*　　*　　*

以前我评估机会，先问"能赚多少"。现在先问"如果亏了，我会怎样"。

进攻能力决定你能赚多少钱，防守能力决定你能留住多少钱。很多人进攻能力很强，防守能力很弱。赚了钱就飘，飘了就乱投，乱投就亏，亏了就借，借了就死。

我见过一个做餐饮的老板，十年里成功开了五次店，每次成功后都去投资别的领域，亏了五次。最后算总账，还是穷光蛋。他说："我就是不甘心，觉得自己明明有能力做更大的事。"

我告诉他：**不甘心本身不是问题，问题是你用生存的筹码去押注不甘心**。赚了一千万，先拿五百万放稳妥了，再用剩下的去追求。每次都押上全部，那不是追求事业，是赌博。

*　　*　　*

生存思维不是让你什么都不做，是让你在做任何事之前确保这件事不会要你的命。它是约束条件，不是行动指南。

每做一个重大决策前，我问自己三个问题：**完全失败我损失什么？这个损失我能不能承受？有没有办法把损失控制在可承受范围内？**三个答案都满意就做，任何一个不满意就不做。

最大的障碍是**错失恐惧**（FOMO）。**历史上所有的财富毁灭，几乎都发生在"千载难逢的机会"里**。郁金香泡沫、南海公司、二〇〇七年股市六千点、二〇一七年比特币——每一次"千载难逢"，都埋葬了一批人。

越是看起来千载难逢的机会，越要严格执行生存底线。少赚钱不会死，但all in一个错误的机会会死。

*　　*　　*

另一个误区：**把努力程度等同于成功概率**。商业世界的成功，从来不是单纯由努力决定的。市场环境、竞争格局、政策变化、运气因素，对结果的影响可能比你的努力更大。

一个做社区团购的创业者，二〇一九年入场，业务做得风生水起。二〇二〇年美团、拼多多、滴滴全部杀进来了。他比巨头更努力吗？可能是的。但他被碾压了，连抵抗的机会都没有。

努力是必要条件，但不是充分条件。既然有些东西改变不了，你就必须给自己留后路。

*　　*　　*

真正的死亡是选择权的丧失。有些人账上还有钱但已经死了——钱都被套在各种资产里无法变现。有些人账上没钱但还活着——没有负债，时间自由，随时能抓下一个机会。

财富的真正价值不在于数字本身，而在于它能给你带来的自由度。一千万全被套牢，不如一百万完全自由支配。评估财务状况，不能只看总资产，要看**可自由调配的资产**。那些被抵押的房产、被冻结的账户、被拖欠的应收款——名义上是你的，危机来临时一个都帮不了你。

*　　*　　*

商业世界是一场无限游戏。**市场不会结束，机会不会停止出现。在这种游戏里，"赢得某一局"远不如"继续玩下去"重要**。

活得久的企业家，未必每一局都赢，但从来没输到出局。死掉的企业家，可能赢过很多局，但只要有一局输到出局，所有胜利都归零。

决定你人生高度的，不是你赢过多少次，而是你输的那一次有多惨。

把每一个决策都当成无限游戏里的一步来看。不要为了赢一局而押上全部，确保即使这局输了，你也还有资格玩下一局。

*　　*　　*

我有个朋友，做生意三十年，身家三四个亿。我问他最重要的决策是什么。

他说："二〇〇八年没借钱买地。"

金融危机时有一批地很便宜，他手上五千万现金，有人劝他全部砸进去。最后他只投了一千万。那块地涨了五倍，他赚了四千万。但如果投全部，他能赚两个亿。

他说："没人知道金融危机会持续多久。全投进去万一市场再跌两年，我就死了。很多当时冲进去的人都没撑过来。我能撑过来，是因为手上还有四千万现金。"

活着的人才有资格后悔少赚了多少钱，死了的人连后悔的机会都没有。

*　　*　　*

反脆弱从波动中获益的前提

塔勒布的"反脆弱"概念让很多人热血沸腾：波动不是敌人是朋友，风险不是威胁是机会。但我见过太多人因为误解这个概念而死得很惨。

他们只记住了"从波动中获益"，忽略了前提：**你得先活过那个波动**。

杠铃运动员能从负重中获益，前提是没被压死。企业能从市场波动中进化，前提是现金流没被打断。**反脆弱不是一种冒险策略，而是一种在保证生存前提下的获益机制**。

*　　*　　*

关键限定词是"一定范围内"。适度的运动让肌肉更强壮，但超过承受极限肌肉会撕裂。适度的市场波动帮你发现问题、优化流程，但一次性击穿生命线就是灭顶之灾。

什么是生命线？就是前几节讲的：你的底仓、你的现金流、你的基本盘、你不可跨越的红线。

没有足够安全边际，波动就是催命符。

*　　*　　*

二〇一二年，我在做一个电商项目，赶上平台规则大调整。我觉得是机会，把现金全部砸进去扩产品线。结果规则调整比预期更剧烈，流量逻辑完全失效，库存压了一大堆。最后靠朋友借钱才活过来。

深层问题不是判断失误，是**把全部筹码押在了一次波动上，没给自己留任何退路**。你事先永远不知道临界点在哪里。

*　　*　　*

塔勒布的"杠铃策略"：一端极度保守，另一端可以极度激进，中间地带尽量避开。核心在于"极度保守"那一端——那是你的安全基座。**先确保死不了，再去想怎么赢。**

如果一件事完全失败会威胁基本盘，就不能做。不会威胁基本盘，就大胆尝试。这才是真正的反脆弱——用有限的、可承受的风险，去博取不对称的回报。

年轻时追求"大赢"，现在追求"不死前提下的赢"。听起来保守了，其实是更高级的贪婪。只有活得足够久，你才能等到真正的大机会。

*　　*　　*

为什么"保证生存"在实际操作中这么难？三个原因。

机会恐惧症——对"错失"的恐惧比对"失败"的恐惧更强烈。人们想的是"错过了会后悔一辈子"，**却忘了算：如果失败了，还有没有"一辈子"可以用来后悔？**

幸存者偏差——我们听到的成功故事都是"背水一战""孤注一掷"。但同样赌的人有百分之九十九死在了半路上，只是没机会写回忆录。**真正理性的问法不是"他为什么成功了"，而是"做同样选择的人里有多少比例成功了"。**

过度自信——每个all　　in的人都觉得自己是在做"深思熟虑的战略决策"。**越是成功过的人，这种偏误越严重。**成功会强化"我的判断是对的"的信念，让人忘记每一次成功里包含多少运气成分。

*　　*　　*

二〇一九年，一个做跨境电商的陈总，身家近一个亿，看到直播带货的风口，把百分之七十的资源调去做直播电商。我问他"如果不成呢"，他说"怎么可能不成"。

一年半后资金链断裂。直播没做起来，传统外贸也因为资源抽调而萎缩。他的判断没大问题，那个赛道确实有机会。但投入周期比预期长，变现比预期慢，没给自己留足够的时间和资源去熬过周期。

他不是输在眼光上，是输在仓位管理上。如果只投百分之二十到三十试水，主业稳住不动，失败了不过是学费。百分之七十的投入，是把命悬在一条线上。

*　　*　　*

怎样建立反脆弱能力？三条原则。

第一，把"不死"设为硬约束。任何重大决策，基本盘不能受损。你错过一百个机会不会死，但踩中一个雷就可能万劫不复。**不死的心态，反而是进攻的最好基础。**

第二，控制单次下注的风险敞口。资源切成小份，分批投入，边做边看。判断错了损失可控，判断对了可以追加。我的规矩：任何单一项目投入不超过可投资资产的百分之二十。

第三，在最坏的时候仍然保有东山再起的资本。资产结构里必须有一部分绝对不动。**有些钱是用来赚更多钱的，有些钱是用来保证你永远有机会赚钱的。这两种钱必须分开管理。**

*　　*　　*

反脆弱真正的智慧不在于"利用波动"，而在于"选择波动"。有些波动是"淬火"，能让钢铁更坚韧；有些波动是"爆炸"，只会炸成碎片。分辨这两者的能力，**本身就是一种核心资产。**

概率、位置、时机——这三个词贯穿了整本书。但在所有这一切之下：**你得先保证自己活着。**

我见过太多天才败于此。有眼光、有魄力、有手段，但没有对生存本身的敬畏。一旦遇到超出承受范围的波动，所有天赋都变成了墓志铭上的修饰语。

不死，才是最高级的策略。

我花了二十年才真正理解它的重量。希望你不用花二十年。

*　　*　　*

很多人问我成功的秘诀。如果要说最底层的一条：**我活得比大多数对手都久**。

不是因为我比他们聪明，而是因为我比他们更怕死。怕死不是懦弱，怕死是理性。

当你真正理解这一点，你才有资格开始谈"怎么赢"。

第十一章
后院的火

把家庭照顾好，就是人生最大的创业项目。

看人用人，先看状态

我做企业这些年，见过太多人才。能力强到让你惊叹，方案漂亮，执行力强悍。你心想，好好培养三五年，绝对是公司未来的顶梁柱。于是投资源、给机会、手把手地带。

结果呢？三个月后家里出了点事，半年后状态不对，一年后离职了。你所有的投入，打了水漂。

这种事我经历过不止一次。后来我想明白了——不是管不管的问题，而是你有没有真正理解一个人"当下的状态"，再决定怎么用他、怎么帮他。

培养人之前，先看看他当下的状态能不能接得住。

这是二十年带团队换来的教训。

*　　*　　*

什么叫"状态不对"？不是偶尔心情不好，而是一个人长期处于内耗状态：生活中有解不开的结，身上背着太重的担子，某个阶段就是顾不过来。这些不是靠"再努力一点"就能解决的。

这类员工往往特别努力——越是生活里有压力的人，越想在工作上证明自己。加班最积极，任务接得最快。但问题在于，**人的能量是守恒的**。

一个人的精力、注意力、情绪资源，在某个时间段内是一个定量。你花在这里的多了，花在那里的就一定少。

生活稳定的人，回到家是充电的。第二天来上班，所有的电都可以放在工作上。生活里正在经历大风浪的人呢？回到家也在耗电，来到公司很难进入最佳状态。

人在哪里，心就在哪里。心不在这里，人在这里也没用。

*　　*　　*

有人会说，参哥你这么想会不会太功利了？

我年轻的时候也这么想过。觉得好老板应该跟员工同甘共苦，于是花了很多时间帮员工解决各种问题——借钱周转、出主意、亲自出面协调。

结果发现三件事：第一，别人的人生你掺和不了那么深，外人很难帮到点子上；第二，有些问题不是帮一次就能解决的，根源问题还在；第三，你的精力也是有限的，在一个人身上投入过多，就必然减少了对其他成员的关注。

管理者要量力而行，认清自己的边界。如果发现一个人当下确实顾不过来，与其硬推他上去，不如先帮他稳住，等他状态回来了再说。

*　　*　　*

几年前我公司有个运营主管，叫小周。能力非常强，脑子活，执行力强，特别能吃苦。我准备再给他半年时间，就让他带一个独立的业务线。

后来聊起来才知道他的情况：父母在老家务农，经济紧张；老婆一个人在家带孩子、照顾老人；弟弟在读大学，学费生活费都指着他。他老婆是支持他的，当初鼓励他出来闯，但一个人撑着家，时间长了谁都会累。

我想着，越是这种背景的人越应该给机会。于是继续按原计划培养他。

结果不到半年，各种事情集中爆发——老婆怀二胎顾不过来，父亲生病回老家照顾半个月，两口子因为"继续在外面拼还是回老家"产生分歧，压力全叠到了一起。

他跟我说，参哥，我也想好好干，但现在真的顾不过来。不是我老婆不支持我，是她一个人扛不动了。

三个月后，他提了离职。不是他不努力，不是能力不行，而是他人生那个阶段，生活里的担子太重了。

这就是"状态接不住"。

*　　*　　*

反思小周这件事，我得出几个结论。

第一，**生活是一个人最大的"后台程序"**。表面上他在认真工作，实际上后台的生活压力时时刻刻在消耗他的CPU，能分给工作的资源只剩一半甚至更少。

第二，**一个人的情绪状态会影响整个团队**。长期高压内耗的人，更容易烦躁、更容易跟同事起摩擦、更容易在压力下崩溃。

第三，**生活稳定是一种"隐形资产"**。后方稳定的人敢冒险、敢决策、敢承担压力，因为他知道最坏的情况下家还在。后方着火的人做什么决定都畏首畏尾，因为他输不起。

所以我现在的做法是——发现一个人状态不对，先跟他聊聊，看他需要什么。有些人需要时间，有些人需要调整节奏，有些人需要的只是一句"我理解你"。

不是不培养，而是要在对的时候培养。

*　　*　　*

这里我要澄清：**用**和**培养**是两回事。用，是给他合适的位置发挥现有能力；培养，是投入额外资源打造他，预期若干年后他能独当一面。培养是重投入，需要双方都准备好。**这不是评判他的家庭，而是理解他当前的状态**。

*　　*　　*

怎么发现员工状态不对？不需要打听私事，但要关注工作状态：

第一，关注状态变化。突然从高效变低效，从积极变消极，说明他可能正在经历什么。

第二，关注持续性疲惫。休假回来也缓不过来，说明消耗他的东西不在工作里。

第三，主动沟通。别等他来找你。问一句"最近是不是遇到什么事了？"——很简单，但能让人感觉到你在意他这个人，不只是在意他的产出。

第四，给出弹性方案。临时减少出差、调整项目节奏、给一段缓冲期——成本很低，对当事人可能是雪中送炭。

*　　*　　*

有人可能会问，那如果我自己就是那个家庭不和谐的人呢?

先解决家庭问题，再谈事业发展。

太多人搞反了顺序，觉得先把事业搞起来，赚到钱了，家庭问题自然解决。这是危险的幻想。家庭问题很少是单纯的钱的问题，背后往往是价值观的冲突、沟通方式的问题、原生家庭的创伤。这些不会因为你有钱了就自动消失。

还有些人，拼命工作就是为了逃避家庭。用工作来麻痹自己，这不是上进，是逃避。

把家庭照顾好，就是人生最大的创业项目。这个"项目"的回报率比任何生意都高，而且是复利式增长的。事业上亏了钱，可以再赚。家庭上出了问题，有些裂痕是一辈子都修复不了的。

*　　*　　*

选对时机，跟选对人一样重要。

*　　*　　*

人生中的很多事情是环环相扣的。家庭状态决定情绪状态，情绪状态决定工作状态，工作状态决定事业成就，事业成就又反过来影响家庭生活。

好的闭环是正向循环：家庭稳定→情绪平和→工作高效→事业发展→家庭更好。

坏的闭环是负向循环：家庭动荡→情绪内耗→工作低效→事业受挫→家庭更差。

一旦陷入负向循环，想跳出来非常困难。所以我常说，**后院的火，是最先要灭的火**。

后院失火前线皆空

员工家庭出问题，最多是你培养他的资源打了水漂。老板家庭出问题，整个公司都可能跟着陪葬。

我见过太多本来势头很好的企业，不是被市场打败的，而是被老板自己的家事拖垮的。

前线的仗打得再漂亮，后院一起火，你就得撤退。而撤退的时候，敌人不会因为你家里有事就停止进攻。

*　　*　　*

2017年前后，我认识一个做跨境电商的老板，姓林。入场早，团队强，三年做到年销售额两个多亿。2018年底跟我吃饭，意气风发，准备冲五个亿。

我问他家里怎么样。他说："我跟我老婆已经快半年没说过话了。她说我不顾家，我也懒得吵。反正赚到钱了，以后什么都好说。"

说实话，他老婆的感受完全可以理解。丈夫一年到头不着家，连过年都在加班，换谁都受不了。问题的根子，在他自己身上。

2019年还没过完一半，他老婆正式提出离婚，要求分割财产。更要命的是，财产分割过程中律师开始查账。他那几年为了做大规模，在税务和资金流转上做了不少"优化"操作。**我必须说清楚：合规经营永远是第一位的。**你今天省的每一分不该省的钱，明天都可能变成十倍的代价。平时没人追究不代表没问题，只是炸弹还没爆而已。

不到半年，公司账户冻结，团队涣散，供应商催债。2020年初，公司彻底停摆。

表面上是婚姻破裂导致公司崩盘，根源上是他自己的两个致命错误：觉得赚钱就能解决一切，把最亲近的人的感受当空气；经营上走了灰色地带，给自己埋了雷。**后院的火，很多时候是自己点的。**

*　　*　　*

创业者的家庭，本质上是你商业系统的一部分。

你的家人是你的"隐性合伙人"。分配得当，家庭是能量来源和避风港；分配失衡，家庭就变成不断抽走资源的黑洞。

更重要的是，家庭关系的质量直接影响你的判断力。在家庭中被信任和支持的人，做决策是从容的；充满矛盾和愧疚的人，做决策是混乱的。很多看起来是商业判断失误的东西，根源是情绪状态出了问题。

你以为你在前线打仗，后方自然会岁月静好。但后方也是需要经营的。不经营，它就会变成另一个战场。而且是一个你没法用钱解决、没法用能力碾压、没法找人代劳的战场。

*　　*　　*

很多创业者有一种幻觉，觉得自己精力无限、能扛所有事。连续加班一周，喝杯咖啡又是一条好汉。但这只是表象——你没有在变得更强，你只是在消耗储备。

我见过很多创业者，四十岁之前疯狂打拼，四十岁之后身体垮掉。还有一些，身体还行，但婚姻没了，跟孩子形同陌路。

你在某个地方欠的债，迟早要在另一个地方还。

*　　*　　*

不是不能全力创业，而是要在对的阶段做对的事。冲刺期可以有，但你至少要维持后方的基本稳定。

关键是区分"能量投入"和"情绪消耗"。能量投入是主动的、可控的，会转化成成果。情绪消耗是被动的、不可控的。你跟老婆吵一架，表面上半小时，接下来三天工作状态一塌糊涂。

家庭不和谐，最可怕的不是占用你的时间，而是消耗你的情绪。

情绪消耗是隐性失血。你感觉不到血在流，但人在一点点变虚弱。所以我的原则是：事业上可以高强度投入，但家庭上要尽量减少冲突。家庭要像一台运转良好的机器，不需要你时时刻刻去修理。

*　　*　　*

家庭属于低投入、高回报——但前提是你投入得对。

很多人把家庭当成负担，觉得处理家务事既花时间又没产出，能躲就躲。大错特错。家庭不需要你投入太多时间，但需要你投入质量。

什么叫投入质量？在有限的相处时间里做到真正的"在场"——心在，人在。每天哪怕只有一个小时的高质量陪伴，也比整天人在心不在强十倍。

还有，关键节点不能缺席。孩子的重要活动、家人的重要决定，一年可能就那么几次，但错过了，信任的损失是长期的。

家庭关系的本质，不是交易，是情感账户。你平时不存款，关键时刻怎么可能取得出来？

*　　*　　*

很多人觉得事业和家庭的矛盾可以用钱解决。给老婆买个包，带孩子出国玩，不就行了？

家庭矛盾的核心往往不是物质问题，而是情感问题——被忽视、被冷落、被当作不重要的人。情感问题，没办法用钱买回来。

一个身家几个亿的老板跟我说过一句话："我这辈子最后悔的事，就是在儿子小时候没有好好陪他。现在他长大了，我想陪他，他不需要我了。"

有些东西，错过了就是错过了。时间有时效性，感情有窗口期。**你省下来的时间精力，不是真的省了，而是变成了未来的债务。**

*　　*　　*

怎么防止后院失火？几条原则。

第一，找一个真正支持你创业的伴侣。你们在"是否要创业"这件事上必须达成共识，事前达成，不是事后要求对方理解。

第二，提前沟通好资源分配。很多家庭矛盾的根源，不是创业者投入得太少，而是家人的预期没被管理好。提前说清楚"接下来半年是冲刺期，但每周日一定陪你们"，大家心里有数，怨气就少了。**管理预期，是减少冲突的第一步**。

第三，划定不可逾越的底线。家人生病、孩子出生、重大家庭决策，你必须在场。不要高估自己在公司的不可替代性，也不要低估自己在家庭中的不可替代性。

第四，定期"回血"。家庭应该是回血的地方。一个月带家人吃一顿好的，一个季度来一次短途旅行——这些不是奢侈，是"家庭维护成本"。你不投入这个成本，早晚会付出更大的代价。

*　　*　　*

如果你的家庭现在已经不和谐了，先解决家庭问题，再考虑创业。

你带着一堆未解决的问题去创业，这些问题不会消失，只会在高压下被放大。**先把后院的火灭掉，再去打前线的仗**。这不是退缩，这是战略性的明智。

*　　*　　*

事业和家庭不是零和博弈，是相互赋能的关系——但前提是你会经营。

家庭和睦的人，不需要花精力处理烂摊子，所有的电都可以放在事业上。事业有成的人，能用自己的成长带动家人的成长。**家庭支持事业，事业反哺家庭**。经营不当，就反过来——后院失火，前线皆空。

一个人能够长期打仗，靠的是后方的稳定补给。后方没了，前线撑不了多久。

在你冲锋陷阵之前，先确保后院没有火。这不是软弱，是一个成熟的人应有的智慧。

做加法容易做减法难

我年轻的时候特别迷恋"做大"。项目要多接，人要多认识，机会要多抓。我把自己想象成一个不断膨胀的气球，越大越厉害。

后来我发现，气球吹得太大，是会爆的。

太多创业者死在同一个问题上：不停地加项目、加业务线、加合作，觉得只要不停地加总有一个能成。结果精力摊薄，资源分散，每一条线都做不透。

做加法是本能，做减法才是能力。加法带来即时满足，减法带来即时痛苦。人性天然回避痛苦，所以大多数人宁可被撑死，也不愿意饿着。

*　　*　　*

2015年到2017年，是我做加法最疯狂的阶段。公司刚有点起色，我觉得自己无所不能。餐饮火了投一个，电商起来了搞一个，新媒体有红利也要分一杯羹。最夸张的时候同时推进七八个完全不相关的业务线。

两年下来，主业增长放缓，副业全部亏损。你以为自己是在分散风险，其实是在分散火力。一支军队同时打七场仗，每一场只能派一个连，怎么可能赢？

更要命的是，同时推进太多事情，判断力急剧下降。所有的判断都变成了拍脑袋，而拍脑袋的准确率跟扔硬币差不多。

*　　*　　*

当你的"领地"超过了你的能力边界，多出来的部分不是资产，而是负债。心理学里有个概念叫"决策疲劳"——人每天能做出的高质量决策数量是有限的。同时运转七八个项目，你很快就会进入"随便选一个"的状态，因为你已经被掏空了。

真正做大的企业都极其克制。乔布斯回归苹果第一件事就是砍产品，从几十个砍到四个。所有人觉得他疯了，结果苹果起死回生。

少即是多。这句话反人性，但它是真理。

*　　*　　*

减法难做，根本原因在于"沉没成本谬误"。你砸了两百万进去，半死不活，理性告诉你该止损，但你总想着：再试试呢？那两百万已经没了，不管你怎么选它都不会回来。你的决策应该基于"未来还要投入多少，能收回多少"，而不是"过去已经投了多少"。

更深一层，很多人把自己等同于自己做的事。项目多说明能力强，砍掉项目好像砍掉了自己的一部分。这是认知陷阱。一个厨师同时炒八个菜，每个菜半生不熟，不叫厉害，叫乱来。一辈子只做一道菜但天下第一，这才叫厉害。

真正厉害的人说的是"我就做这一件事"，语气平淡，但你能感觉到背后的笃定。

能力让你有资格做加法，智慧让你有勇气做减法。

*　　*　　*

我认识一个做工程机械租赁的老陈，2012年前后年收入七八千万。赶上房地产火爆，他疯狂扩张——投建材厂，入股矿，合伙开酒店。

2014年地产降温，各条线接连出事。更要命的是注意力被分散了，原本他对每一台设备、每一个客户都门儿清，扩张之后根本顾不上主业，老客户流失，新客户也抢不过专注的竞争对手。

到最后不但没做大，连原来的基本盘都守不住了。他跟我说："我这辈子最大的错误，就是2012年没守住。"

他的失败不是因为做错了什么，而是因为做了太多。

*　　*　　*

有人会问：你是不是否定多元化？

多元化是结果，不是策略。华为做了多少年通信设备才开始做手机？美团外卖做到市场第一，才开始做酒旅。他们的多元化是能力溢出后的自然延伸。大多数创业者的多元化，是主业还没做透就急着开辟新战场。这不叫多元化，这叫找死。

我的标准：你手上所有项目排个序，排在前三的全力以赴，三名之后考虑砍掉。杰克·韦尔奇的"数一数二"原则也是这个道理——行业第三以后的玩家，大概率是在陪跑，消耗大量资源维持一个陪跑位置，机会成本太高。

*　　*　　*

做减法还需要你对抗外部压力。总有人说：你看人家谁谁谁什么都做，混得多好。这是幸存者偏差——你看到的是成功案例，看不到那些什么都做最后死掉的人，后者是前者的一百倍。

我一个做餐饮的朋友，十几年就做一个品类。有人劝他追风口，他说："我就这点本事，做好一个品类已经很吃力了。别人追风口是因为他们牛，我追风口就是自杀。"

这不是谦虚，这是清醒。

*　　*　　*

一天有效工作时间十个小时，一个项目全砸进去，你能做到极致。五个项目呢？每个两小时，只能救火，什么都管不好。

深度来自专注，专注来自取舍。

你每天工作十四个小时分散在五件事上，你的竞争对手每天十个小时全投入一件事。在单点突破上，你永远打不过他。

*　　*　　*

做减法不只是战略问题，更是心性问题。我四十多岁以后越来越觉得，赚多少钱是术，怎么面对自己是道。

做减法要求你承认自己不是无所不能的，接受"有些钱不是我该赚的"，承认过去的决策可能是错的。这些东西，比任何商业技巧都难学。

*　　*　　*

回头看二十年创业历程，最关键的几次决策都是减法。2017年砍掉四个亏损项目，主业增长曲线开始陡峭向上。2020年解散一个四十人的团队——那条业务线能赚钱，但消耗我的注意力，而注意力比钱更值钱。

每一次做减法都很痛苦，但做完都有一种清爽感——就像扔掉了不必要的行李。

真正的强大，不是你能背多重的东西，而是你知道什么东西不该背。

*　　*　　*

商业环境是动态的。昨天对的事情今天可能就错了。如果你只会做加法不会做减法，就会被过去的选择绑架，越走越沉。最可怕的不是做错一个决策，而是做错了还不修正。

*　　*　　*

怎么培养做减法的能力？

第一，每个季度问自己：如果今天从零开始，我还会做这件事吗？答案是不会，就考虑砍掉。

第二，设定硬性指标。我的规矩：同时进行的核心项目不超过三个，超过就必须砍。

第三，找一个能泼冷水的人，从旁观者角度告诉你哪些东西是你在自欺欺人。

第四，接受不完美。你不可能抓住所有机会。

做减法的能力，本质上是一种优先级管理的能力。

*　　*　　*

聪明让你看到一百种可能性，智慧让你知道该选哪一种。人到了一定年纪就会发现，人生真正的战场就那么几块地方。与其分兵守十个不重要的山头，不如集中兵力把最重要的那个守好。

其他的，就让它去吧。

你做不到两全其美。不是因为你不够优秀，而是能量守恒。你选择做什么，本质上就是在选择不做什么。

*　　*　　*

我年轻的时候不信这个邪。早上五点起床处理工作，白天见客户，晚上陪家人，饭后应酬，回家继续处理邮件到凌晨。我以为这叫"平衡"，其实这叫"稀释"。

我老婆跟我说过一句话，我记了很多年："你在家的时候，我反而更累。因为你人在这里，心不在，我还得照顾你的情绪。"

当你试图什么都抓的时候，你其实什么都没抓住。

*　　*　　*

经济学里有个概念叫"机会成本"：你选择了A，就失去了做B的可能性。很多人只算显性成本，忘了算隐性成本。

你投入三年全力创业，账面代价是生活费和投入资金。真正的代价是——孩子最需要陪伴的时光你缺席了，父母身体走下坡路时你不在身边。这些东西钱买不回来。

做任何选择之前，先把账算清楚。你愿意用什么去换什么？换了之后，你能接受吗？

很多人只看到成功后的风光，没看到过程中要放弃的东西。这就叫：稀里糊涂地选择，明明白白地后悔。

*　　*　　*

一个人每天真正高效工作的时间，可能也就四五个小时。这四五个小时就是你最稀缺的资源。

人生就是一道单选题。你勾了A，就自动放弃了B、C、D。

很多人活得拧巴，就是不愿意接受这个现实。创业的时候放不下家庭，照顾家庭的时候又惦记创业。两头都想要，最后两头都没做好。

*　　*　　*

那些成功人士不是又有事业又有家庭吗？我跟你说实话：他们在某个阶段做到了，一定是以另一个阶段的牺牲为代价。

一个身家几十亿的地产朋友跟我说："我儿子上大学的时候，我突然发现我不认识他了。他喜欢什么，讨厌什么，我一概不知道。我错过了他整个成长过程。"他说这话的时候，眼眶是红的。

人生是一个整体，你不可能只在一个维度上得分而在其他维度上得零分，最后还能算赢。

*　　*　　*

2015年前后，我儿子上小学一年级。开学典礼、家长会、运动会，我一场都没参加过。每次缺席我都告诉自己：等忙过这阵子再说。

等到他上三年级，有一天放学回家跟他妈妈说："爸爸是不是不喜欢我？为什么别的小朋友的爸爸都来学校，我爸爸从来不来？"

我愣在那里。那一刻我做了一个决定：砍掉两个项目，把精力集中在最核心的业务上。那两个项目后来被别人做成了，我少赚了几千万。

但我不后悔。**我选择赚那几千万，就是在选择不陪伴儿子的成长。这笔账，我算得过来。**

*　　*　　*

有人会说：你已经财务自由了，当然可以选择陪家人。

大多数人的问题，不是没有选择，而是不愿意选择。年入几十万、上百万的人，依然抱怨没时间陪家人。你仔细看他们的时间花在哪了：无效社交、低质量应酬、面子工程、焦虑性忙碌……

帕累托法则说，80%的成果来自20%的投入。你80%的时间，花在了那些"好像应该做"但其实"可以不做"的事情上。

很多人不是没有选择，而是被"虚假的忙碌"剥夺了选择的能力。

*　　*　　*

选择的本质，不是在好和坏之间选，而是在好和好之间选。事业和家庭都是好东西，你只能在某个阶段侧重一个。无论选哪个，都意味着放弃另一个。

但你必须选。不选择本身就是一种选择——一种最差的选择。

人生最大的浪费，不是选错，而是不选。选错了至少知道这条路不通，不选你永远在原地打转。

*　　*　　*

为什么选择这么难？因为"损失厌恶"——人们对失去的痛苦感受，大约是对获得的快乐感受的两倍。选择带来的"失去感"太强烈了。

真正的成熟，是学会与"失去"和平共处。

选了，就认，就扛，就不回头。这才是一个成年人该有的姿态。

*　　*　　*

一个做互联网的朋友，公司估值一度接近十个亿。那几年他几乎没回过家，告诉自己等公司上市了就退休陪家人。2017年老婆提出离婚，理由：孩子已经不认识爸爸了。

他跟我说："我以为我在为家庭奋斗，其实我在为虚荣奋斗。公司估值十个亿跟我家庭幸福有什么关系？一毛钱关系都没有。"

很多错误的选择，不是选错了方向，而是搞错了目的。选择之前，先问自己：我到底要什么？

*　　*　　*

每一样东西都标好了价格。事业成功的代价是时间、健康、家庭关系。家庭幸福的代价是职业发展、财富积累。没有免费的午餐。

人生的智慧，不在于追求"什么都要"，而在于想清楚"最想要什么"，然后心甘情愿地付出代价。

"心甘情愿"很重要。一边付出代价一边怨天尤人，你的人生就会很拧巴。真正通透的人，选择之前深思熟虑，选择之后坚定不移。

*　　*　　*

既然必须选择，该怎么选？**找到那件最重要的事，然后把其他的都放下**。不是"兼顾"，是"聚焦"。不是"平衡"，是"取舍"。

难的是，大多数人根本没想清楚自己最想要什么。他们被社会标准绑架，被虚荣心驱动，盲目追逐着自己并不真正想要的东西。等到幡然醒悟，才发现赢了战役，输了战争。

聚焦是效率分散是浪费

我曾经问过一个禅师，修行的秘诀是什么。他说了两个字：减法。

后来做了二十年生意，才明白这两个字的分量。**真正的高手，都是做减法的人。**

*　　*　　*

放大镜聚光可以点燃纸张。同样强度的阳光，分散照射只能让纸张微微发热；聚焦到一个点，温度瞬间达到燃点。光的总量没变，变的只是密度。

人的能量也是如此。分散在十件事上，什么都烧不透；聚焦在一两件事上，就可能产生质的突破。

聚焦的本质：不是让你拥有更多能量，而是让有限的能量产生更大的密度。

*　　*　　*

聚焦的另一层意义在于复利效应。持续在一个领域深耕，认知、技能、人脉、资源会形成累积。每一年的积累都在为下一年做乘法，而不是加法。但如果你每隔两三年换一个赛道，你永远在从零开始。

一个做投资的朋友跟我说："我看创业者，第一眼看的不是项目有多好，而是他在这个领域待了多久。深耕十年以上的，项目一般我也愿意投；每两年换方向的，项目再好我也打个问号。"

每一次切换方向，你都在归零。你以为在寻找更好的机会，其实在主动放弃已经积累的复利。

*　　*　　*

聚焦不是说你一辈子只能做一件事，而是在同一时间段内，把主要精力集中在最重要的那一件事上。创业初期聚焦产品，产品立住了聚焦渠道，渠道通了聚焦团队。每个阶段有每个阶段的重心。

聚焦是空间上的选择，也是时间上的选择。

*　　*　　*

聚焦在什么上？我的标准：**离钱最近的那件事。**

很多创业者喜欢搞"基础设施"——先把系统搭好、流程理顺、团队培养好。在企业没有稳定利润之前，这些都是奢侈品。

如果一件事三个月内不能产生可见的商业回报，就认真考虑是否继续做。创业是打仗，能活下来的人，都是那些最清楚"钱在哪里"并且聚焦在那里的人。

*　　*　　*

2019年，朋友拉我一起做跨境电商，数据很漂亮。我觉得抖音这边已经跑通了，可以两条腿走路。

半年下来，抖音增速明显放缓——不是市场变了，是我注意力分散了。跨境电商那边也没做起来，行业不熟悉，决策经常出错。里外里亏了三百多万。

最大的损失不是钱，是我错过了抖音那半年的红利窗口期。很多同行在那段时间完成了关键飞跃，而我在两边摇摆，哪边都没抓住。

分散不是分散风险，是分散火力。你以为在多线作战，其实在自我削弱。

*　　*　　*

分散造成浪费，还因为切换成本。深度思考需要连续的、不被打断的时间块。注意力不断在多件事之间切换，你永远进入不了深度思考的状态。

巴菲特的"两列清单"方法：列出25个目标，圈出最重要的5个，剩下20个不是"待办事项"，而是"绝对不做清单"。

那些看起来还不错的机会，往往是最危险的陷阱。不够好让你全力以赴，又不够差让你舍不得放弃，就这样一点一点蚕食你的注意力。

*　　*　　*

说"不"比说"是"更需要智慧。我现在的原则是：**如果一件事不能让我兴奋到睡不着觉，我就不做。**

这个标准帮我过滤掉了百分之九十以上的"机会"。那些"还不错"的机会，恰恰是效率最大的杀手。真正的好机会不需要你犹豫。

*　　*　　*

很多"成功人士"私下聊起来其实并不快乐。企业规模很大但管理得很累，财富很多但花钱的时间很少，家庭看起来完整但跟家人很疏远。他们一路做加法，却忘了问：这些东西真的是我想要的吗？

好的人生不是大的人生，是聚焦的人生。你可能不是最有钱的，不是最有名的，但你活得很透。这种人生可能不够"大"，但足够"好"。

*　　*　　*

聚焦还有一个维度：聚焦在自己的能力圈内。**在自己懂的领域做到极致，比在不懂的领域处处尝试，回报率高一百倍**。

很多人总觉得别人的赛道更好。真相是：**每个赛道都能赚大钱，关键是你要成为那个赛道的顶尖**。与其在十个赛道做到前百分之五十，不如在一个赛道做到前百分之一。

*　　*　　*

把"聚焦"拉回到本章的主题。家庭和事业不是并列的关系，而是嵌套的关系。

家庭是你的后方根据地，事业是你的前线战场。你首先确保后院不着火，然后才能全力聚焦前线。后院稳固不是说你要花很多时间在家里，而是把家庭关系理顺，让它成为能量来源而不是黑洞。

真正的聚焦：不是在两件事之间艰难地分配精力，而是先处理好一件事，然后全力投入另一件事。

*　　*　　*

商业的本质是选择，人生的本质也是选择。做加法是本能，做减法是修行。

把家庭照顾好，就是人生最大的创业项目。

家庭不是事业的竞争对手，而是事业的基座。把基座打牢，上面才能建得高。

第十二章
活明白的人

人要慢慢趋向于高级。

赚钱是果认知是因

这些年见过太多人起高楼、宴宾客、楼塌了。有人三年赚了一个亿，五年亏得精光；有人起点很低，资源很少，但每一步都走得稳当，十年二十年下来，反而成了最后站着的人。

差别在哪里？不是努力程度，不是运气好坏，更不是什么风口——同一个风口上，有人飞起来，有人摔死。

赚钱是结果，不是目标。 当你把赚钱当作目标去追逐时，你就像一个追着自己影子跑的人——跑得越快，影子离你越远。但当你把注意力放在真正重要的事情上，钱反而会作为副产品自己出现。

那什么是"真正重要的事情"？**认知。**

*　　*　　*

我说的认知，是一个非常具体的东西——你对这个世界运转规律的理解深度。你看一件事能看到第几层，做一个决定能预判到多远。

同样是开餐厅，认知低的人想的是：菜要好吃，服务要好，位置要好。认知高一点的人会想：餐饮的本质是流量生意，选址决定自然流量，口碑决定复购流量，营销决定额外流量，三种流量的成本结构完全不同。认知再高一层的人会想：餐饮的终局是供应链整合，能不能做成连锁取决于供应链标准化，而标准化的前提是品类选择。

三种认知水平的人，看到的完全是三个不同的生意。**认知的差距不是知道得多不多，而是能不能穿透表象看到本质**。

但很多创业者的问题恰恰不是认知太低，而是认知太杂。他们把简单问题延伸成一百个子话题，用各种时髦概念包装想法。真正落到行动上，反而茫然了。

很多行业的本质问题，就是一两个核心点。多想的东西看着很牛逼，往往没用。正如前文所说，找到行业里真正值钱的环节，比什么都重要。

这就是认知的第一层含义：**知道什么是重要的**。

*　　*　　*

认知的第二层含义更难：**知道什么是自己不知道的**。

我见过太多人在某个领域取得一点成功，就以为掌握了商业的普遍规律，套用到新领域，输得很惨。每个行业都有隐性知识，外行人自己摸索能摸一辈子。

知道自己不懂、然后找懂的人来帮忙，这本身就是一种高级认知。

真正值钱的永远是整合资源的能力，不是执行能力。只埋头苦干不思考方向的人，容易事倍功半。

*　　*　　*

认知的第三层：**知道这个世界的真相是什么**。

真相就是那些不会因为你相不相信而改变的东西。

经济周期是真相——别把时代的抛弃当成个人的失败。人性是真相——人都是趋利避害的，你不能指望别人用你的逻辑来行动，只能理解他们的逻辑，顺势而为。概率是真相——有些事成功率就是很低，有些事做了就大概率会成，关键是分辨哪些是哪些。信息不对称是真相——你能接触到别人接触不到的信息，你就能看到别人看不到的机会。

认知不是让你相信美好的事情，而是让你看清真实的事情。

*　　*　　*

三层认知串起来：**知道什么是重要的，知道自己不知道什么，知道这个世界的真相是什么**。 有了这三层，赚钱就变成了自然而然的结果。

反过来，如果你的认知没到那个水平，就算钱来了，你也守不住。那么多人赚了钱又亏掉——他们的财富超过了认知的容量。

*　　*　　*

认知怎么提升？没有捷径。

认知的天花板，往往就是见识的天花板。一个从来没见过大钱的人，是想象不出大钱是怎么赚的。

所以认知提升三条路：**去见、去做、去想**。

去见更大的世界，更厉害的人，更复杂的生意。去做，因为很多东西不亲自做一遍理解不了。我这二十年踩过的坑，加起来可能比赚的钱还多，但正是这些坑建立起了现在的认知体系。去想，做完之后要复盘，不然你只是经历了一堆事情，却没有变成认知。

学会建立自己的认知系统，比记住任何一个具体结论都重要。

*　　*　　*

但认知的提升是有上限的——天赋和环境决定。大多数人远远没有触到天赋的天花板，真正拉开差距的是见识和选择。环境决定了你能接触到什么层次的信息。起点的差距是客观存在的，承认它才能找到适合自己的路。

这不是要让你气馁，是要让你清醒。有些人就是不适合创业，让他在适合自己的位置上做到极致，反而是成全他。认知的终极目标，不是让你变成另一个人，而是让你成为最好版本的自己。

*　　*　　*

几年前，一个做食品加工的老板来咨询我。工厂一年营收大几千万，但利润很薄，累得半死。

我问他：你觉得你赚的是什么钱？他说产品的钱。我说你错了。食品行业没有技术壁垒，你能做的别人都能做。大钱在渠道手里，在品牌手里，在能定价的人手里。你给多少品牌代工过？差价全被渠道和品牌拿走了。

我给他三条路：继续做代工做到极致，自己做品牌（但需要五千万到一个亿的广告投放起步），或者找懂品牌的人合作、利润分成。他选了第三条，找了一个做短视频起家的团队合作。三年时间，新品牌营收超过工厂，利润翻了好几倍。

他的核心困境是：站在利润最薄的环节，却以为自己在做利润很厚的生意。他需要的不是更努力，而是换一条路走。

认知的价值就在这里：它让你能看到那条你之前看不到的路。

*　　*　　*

认知需要成本。见世面需要钱，接触高人需要有交换价值，试错需要承受失败。这形成了一个悖论：提升认知需要资源，而资源是认知提升后才能获得的。

怎么破？**靠杠杆**。

没有钱，用时间换认知——读书、研究案例、观察别人的成败，成本很低但收获可以很大。没有人脉，用价值换人脉——当你做得足够好，社会资源会反向来找你。没有经验，用机会换经验——年轻时敢试敢败，因为输得起。三十岁创业失败还可以从头再来，五十岁可能就爬不起来了。

*　　*　　*

但杠杆也放大风险。借钱创业、透支身体、透支信用，都是用错杠杆的典型。

什么东西可以输，什么东西不能输，你要想清楚。 钱可以输，因为可以再赚。信用不能输，一旦没了就再也回不来。健康不能输，没有健康什么都是零。家庭不能输，因为家庭是你最后的退路。

但凡还是个人，就应该自己扛债让家人离场——这是人性的最后一道防线。

* * *

认知是方向盘，但车还是要你自己开。而且认知会过时——十年前有效的认知，今天可能已经失效了。你要把认知当作一个持续更新的系统来维护。固守过去成功经验的人，早晚会被时代抛弃。

* * *

认知和道德有什么关系？关系很大。

认知低的时候，你只能看到眼前的利益。但认知提升之后，你会发现：**那些看起来损人利己的事情，长期来看往往是损人不利己的。** 骗客户一次，失去复购和口碑。坑合作伙伴一次，失去未来所有合作机会。

道德不是认知的对立面，而是高认知的必然结果。 做一个道德的人，不是因为你高尚，而是因为这是最理性的选择。

但在不同的人生阶段，道德的标准是不是相同的？一个人在生存挣扎期和财务自由期，应该遵循同样的准则吗？

阶段性道德经济学

同样的认知水平，为什么有人赚得心安理得，有人越赚越焦虑？**钱是怎么来的，比钱本身更重要。**

*　　*　　*

一句可能会得罪人的话：**对道德的理解，会随着人生阅历的加深而变得更成熟。** 月收入三千的人和年收入三千万的人，面对的道德选择题完全不同。

在生存压力最大的时候，人容易只顾眼前。但越是这种时候，越要守住底线。因为一旦失去信用，后面赚再多也补不回来。 我见过太多人在最难的时候守住了，后来反而走得更远。也见过太多人破了底线，一辈子都在还那笔账。

而当财富积累到一定程度，讲道德的成本很低，不讲道德的风险却很高。你不差那点钱，但你差那点名声。这时候讲道德不是高尚，而是精明。

不同阶段守底线的难度不同，但底线本身不能变。越早想明白这件事的人，越早受益。

*　　*　　*

二十多岁刚创业那会儿，满脑子想的就是怎么活下去。有个同行，比我年长十来岁，拒绝过一个很大的单子，理由是"这个客户的钱来路不正"。我当时心里想，这人是不是傻？

十年之后，那个客户出了事，跟他有过生意往来的人都受到了牵连。而那个拒绝合作的同行，毫发无损，生意越做越大。

短期看是道德选择，长期看是风险管理。 灰色地带的钱，迟早要还。**守住底线不是因为高尚，是因为这才是最聪明的做法。**

* * *

但有一条线绝对不能碰。不管你多穷多走投无路——坑害无辜的普通人，出卖信任你的朋友，为了翻身把家人推进火坑，这些不能做。

我见过生意失败的人把债务转嫁给家人，让老婆孩子背锅，自己躲起来。这种人不管以后赚多少钱，在我眼里都是废物。

商业上的灰色可以有，人性上的黑色不能碰。

* * *

越往上走，道德的内涵越复杂。越有钱，你能做的事情反而越少——你的每一个决定影响更多的人。一个上市公司老板跟我说："我现在做决定，首先想的不是能赚多少钱，而是会不会让跟着我的几百号人失业。"

富人讲道德是必需品。 小老板骗了客户，大不了换个城市。上市公司老板骗了客户，等待他的是法律制裁和身败名裂。真正做大的企业家，到最后往往都变得很"正"——不是天生就正，而是逐渐意识到正才是最优策略。

* * *

那是不是意味着早期可以不讲道德，等有钱了再讲？这个逻辑有致命漏洞：**你在早期养成的习惯，会跟着你一辈子。**

早年靠不太光彩的手段赚到第一桶金的人，大多数洗白不了。他们已经习惯了赚快钱、走捷径，等到需要按规矩来的时候反而不会了。

路径依赖是残酷的。你早期选择的路，决定了你后期能走多远。

阶段性道德不是让你在早期不讲道德，而是选择一种"可以接受的不完美"——不够完美，但不违背底线，不伤害无辜，未来可以修正。创业初期给不了高工资，但说清楚情况、员工自愿留下，这是不完美但可以接受。为了省钱不交社保、出了工伤就跑路——这就是作恶。

*　　*　　*

一个人的道德选择，往往能预判他的商业天花板。

习惯坑蒙拐骗的人只能做一锤子买卖。注重信誉的人在积累一种看不见的资产——信任，它在早期显现不出来，但越往后越值钱。

一个做供应链的老板，二十年前从小档口做起，从来不拖欠供应商货款，哪怕现金流紧张也按时付。二十年下来，所有供应商都给他最好的账期、最低的价格、最优先的供货。

道德不是成本，而是长期投资。

*　　*　　*

一个人对道德的理解，暴露的是他的时间观念。

短视的人想：骗这一单多赚十万，以后再说。长视的人想：这一单让一步，赢得一个长期客户，十年下来收益可能是一千万。道德选择本质上就是延迟满足——在重复博弈的世界里，诚信是最优策略。

那些总想着捞一把就跑的人，其实是时间观念上的穷人。不管账上有多少钱，思维方式都是穷人的思维方式。

*　　*　　*

有一年，我为了省一笔中介费，绕开合作伙伴直接跟客户签了约，省了几十万。但名声坏了之后，后来三年里至少损失了几百万的机会。

但亏钱还不是最重要的。人家帮你牵了线搭了桥，你转头把人踢开——这件事不管赚了还是亏了，它本身就是不对的。这跟划不划算没关系，这是做人的问题。

短期的精明，往往是长期的愚蠢。而有些事情，哪怕短期"精明"成功了，它也是错的。

道德这件事，真的需要时间去领悟。你不能指望二十岁的年轻人有四十岁的道德感，但你可以期待他有一个底线、一个方向。

*　　*　　*

很多人以为道德和利益对立。这是巨大的误区。

不讲道德的人赚的是快钱、一次性的钱，没有回头客，没有转介绍，每一单从零开始。讲道德的人起步慢，但客户复购、转介绍，获客成本越来越低。**这就是道德的复利效应。**

我服务过的几千个创业者里，能持续赚钱、穿越周期的人，几乎都有一个共同特点：在行业里口碑极好。而那些起起伏伏的人，往往口碑不行，总是在换客户、换合作伙伴、换行业。

*　　*　　*

道德不是做给别人看的，而是做给自己看的。

怕别人说闲话才讲道德，这种道德是表演性的，没人看着就会原形毕露。真正稳定的道德，是你不骗人不是怕被发现，而是你不想成为一个骗子。

能做大事的人，往往都有一条内心的标准线，不是别人给他们划的，是自己给自己划的。

人要慢慢趋向于高级。 高级不是穿得好、住得好。高级是你对自己有要求，哪怕没有人知道，你也不愿意做某些事情。这种高级才是真正的财富——它让你心安，让你在夜深人静的时候能够直视自己。

*　　*　　*

一个人怎么赚钱，反映的是他怎么看待世界。把世界看成零和博弈，就想着怎么从别人那里多抢一点。把世界看成正和博弈，就想着怎么把蛋糕做大。

与其问"怎么赚钱"，不如先问"我想成为什么样的人"。 后面这个问题回答清楚了，前面那个问题的答案自然就浮现了。

*　　*　　*

阶段性道德有没有终点？有。**当你足够强大了，可以选择只做自己认为对的事情。**

赚钱不是目的，赚钱是为了获得选择的自由。阶段性道德经济学的终点：不是变得更会算计，而是不再需要算计。不是变得更会妥协，而是不再需要妥协。

*　　*　　*

我现在追求"干净的富有"。钱赚得清清白白，花得心安理得。可能速度慢一点，但睡得着觉。

钱是用来买幸福的，不是用来买焦虑的。如果赚的钱让你更焦虑了，那赚了有什么意义？

趋向于高级，不是赚更多的钱，而是赚更干净的钱。

从我能做什么到我不做什么

创业二十年，我最大的转变不是从穷变富，而是从"我能做什么"变成了"我不做什么"。前者是加法，后者是减法。前者让你变得更大，后者让你变得更强。

*　　*　　*

年轻人必须从"我能做什么"开始。没资源、没人脉、没经验，唯一的办法就是用行动去验证。我二十多岁那会儿，写文案、做地推、搞会销、倒腾尾货，什么都干过。**一个人如果没有经历过什么都想干的阶段，就不可能真正知道自己该干什么。**

但很多人在这个阶段卡住了。我见过一个老板，二十几年生意，手里同时七八个项目，什么都沾一点，什么都做不大。比谁都努力，但没有一个项目真正赚到钱。他的问题是用二十岁的逻辑指导四十岁的人生。

人生的前半段是做加法，后半段必须做减法。

*　　*　　*

什么时候该做减法？当你开始感到分裂的时候——同时做好几件事，每一件都还可以，但没有一件真正满意。每天都很忙，但不知道自己到底在忙什么。

可能性本身是没有价值的，被实现的可能性才有价值。 一个人同时保持一百种可能性，等于一种都没有。做减法不是认输，是聚焦。

*　　*　　*

减什么？我总结了一个"十年测试"：你现在做的每一件事，十年之后还值得做吗？答案是"是"就留下，"不确定"就考虑放弃。

我有段时间同时做三个项目：咨询、餐饮投资、贸易。都在赚钱，但累得要死。用十年测试一审视：咨询是我真正想做的事，餐饮我没热情深耕，贸易纯粹为了赚钱没有长期价值。我逐步退出了后两个。短期少了收入来源，长期人生变得清晰了。

减法的本质不是放弃收益，是放弃诱惑。能拒绝诱惑的人，才有资格谈长期主义。

*　　*　　*

减法还有更深一层：不仅减掉"不值得做的事"，还要减掉"不该由我做的事"。

CEO每天花五六个小时亲自带新人，就是失职——不是因为带新人不重要，而是你的角色决定了时间应该花在更高杠杆率的事情上。

很多老板累成陀螺，不是因为做了不值得做的事，恰恰是做了太多"值得做"的事。每件单独看都有意义，加在一起就把人淹没了。他们变成救火队长，公司离了他们转不动，他们也离不开公司。

区分"有价值"和"该由我做"——找到那些只有你能做、或者你做了效果最好的事，其他的交给别人。

* * *

怎么判断什么是"该由我做"的？三个条件同时满足：我做得比大多数人好，我做这件事有热情，这件事和我的长期目标一致。三者缺一不可，只有同时满足，才找到了自己的"主场"。

我的主场就是帮别人看清他们自己看不清的问题。这件事做了快二十年，越做越有感觉。除此之外的事，我都在逐步减少。

时间花在主场上是投资，花在别处是消费。

* * *

一个做服装代工的老板，厂子开了三十多年，利润不高但非常稳定。十五年前他试过做品牌，花了几百万折腾三年，亏得一塌糊涂，然后砍掉品牌回到代工。

他说："做代工我只管品质和交期，闭着眼睛都能做好。做品牌要管设计、渠道、营销、库存，每一件我都是外行。做不好的事情，为什么要硬撑？"

后来很多转型做品牌的代工厂都死了，他的厂子活了下来。他说了一句话我一直记着："人这辈子，不是要证明自己什么都能做，而是要证明自己在一件事上是最好的。"

能力是有边界的，资源是有限的。与其在边界之外疲于奔命，不如在边界之内深耕细作。

*　　*　　*

"不做"意味着接受一个有限的自我，这是反人性的。人天生想要更多，看到机会不抓就焦虑。但真正的成熟，是学会和这种焦虑相处。

我每年年底会把放弃的机会列个清单——不是为了后悔，是为了提醒自己：每一个放弃在当时都肉疼，但回头看，生活反而更好了。

放弃不是失败，是选择。选择的质量，决定了人生的质量。

*　　*　　*

到了一定年纪你会发现，接受自己的有限，其实是一种解脱。你不再需要证明自己什么都行，不再需要抓住每一个机会，不再需要和所有人比较。

不是因为做不到而不做，是因为想清楚了而不做。前者是无奈，后者是智慧。

*　　*　　*

一个人这辈子能做成的事情非常有限，真正能留下印记的可能就一两件。能把这一两件事做成的，不是最聪明的人，而是最专注的人。

真正的高手都明白：无聊是成功的代价。一件事做到极致，一定会经历很长的无聊期。熬过这个阶段的人，才能享受到复利的回报。

能脱颖而出的人，往往不是最聪明的，而是在一件事上比所有人都坚持得更久的。

*　　*　　*

真正的勇敢不是什么都敢做，而是想清楚之后敢于放弃不该做的事。真正的魄力不是同时开十条战线，而是在一条战线上投入一切。

最高级的活法，是知道自己不要什么。

我认识太多所谓"成功人士"了。账上几个亿，名下十几家公司，但私下聊聊会发现：他们中的大多数，其实活得很糊涂。赚了很多钱，却不知道为什么要赚这么多；获得了权力，却不清楚要用来干什么。

拼命往前跑了几十年，突然停下来发现答不上"我要去哪里"——这不是活明白，是活迷糊了。

*　　*　　*

活明白，就是知道什么对自己真正重要，并且有能力按照这个标准去生活。

第一层是"知道"。什么对自己真正重要？从小到大的教育告诉我们什么是"应该"重要的，但从来没人教我们分辨，哪些是真的适合我们，哪些只是社会强加的剧本。

一个做餐饮做到上市的老板，功成名就后严重抑郁。他从小梦想当画家，开餐厅完全因为家里穷。二十多年过去了，他把餐厅做成帝国，却发现这一切跟他内心想要的东西没有一毛钱关系。他用几十年活成了别人眼中的成功者，却从来没活成过自己。

这是第一种糊涂：**不知道自己真正想要什么**。

*　　*　　*

第二种糊涂更隐蔽：有些人知道自己想要什么，但不敢承认。因为想要的东西太"low"了——有人就想赚够钱回老家躺平，有人就想找个老实人过安稳日子，但说出来不体面，于是套上一个更"正确"的目标去追逐。

人和人的欲望不一样，这没什么可耻的。有人天生要折腾，有人天生要安稳。活明白的第一步，就是诚实面对自己的真实欲望。

承认自己是个俗人，恰恰是活明白的起点。

*　　*　　*

第二层是"有能力做到"。**你想要的东西，往往需要你先放弃一些东西**。

事业成功和家庭美满之间有冲突，身体健康和抓商业机会之间有矛盾。很多人嘴上说最看重家庭，行动上把所有时间给了工作。这不是身不由己，是价值排序上根本没把家庭放在第一位。

活明白的人，不是什么都要的人，而是知道自己要什么、同时愿意为此放弃什么、并且清醒接受所有代价的人。

*　　*　　*

我有个早年的合作伙伴叫老周，能力很强，三十五岁却选择彻底不干了。把项目清掉，带着两千多万回老家，每天送孩子上学、公园溜达、做饭看书。

当时我觉得他疯了。三十五岁正是黄金年龄，怎么就"躺平"了？

十年后我理解了。这十年里太多人起起落落，而老周还是那个样子——钱变成了三千多万，孩子上了大学，父母健康，夫妻和睦。

我问他后不后悔。他说："继续干下去，最好身家几个亿，最坏负债几个亿，中间还有猝死、离婚、抑郁。我现在的选择，最好和最坏差别不大，都是安安稳稳。我要的就是这种确定性。"

我问他人生不应该有追求吗？他说："这些东西我也想要，但如果代价是健康、家庭、内心的平静，我不愿意。这不是清高，是成本收益分析。"

老周的活法不是最好的活法，但它是一种活明白的活法。他知道自己要什么、不要什么、愿意付出什么代价，然后坚定地按照这个标准去活。

*　　*　　*

为什么活明白这么难？因为你要对抗几乎所有的社会惯性。

社会的默认设定是永远要更多。整个社会是一架巨大的欲望制造机器，核心功能就是让你永远不满足。但个体的幸福，恰恰需要在某个时刻停下来——在内心找到一个"够了"的感觉。

焦虑的本质是什么？是自己不行又想要。

活明白的人不是什么都有了，而是想要的和拥有的之间差距可控。他们不会让欲望无限膨胀，把自己拖入一个永远追不上的竞赛。

*　　*　　*

活明白不是一劳永逸的状态，而是不断修炼的过程。我自己也还在路上。

我会定期问自己四个问题：明天就死了我会后悔什么？现在追求的东西得到后我会快乐吗？我愿意为想要的东西付出什么代价？二十年后我希望自己是什么样子？

这四个问题没有标准答案，但能帮你把模糊的感觉变成清晰的判断。

*　　*　　*

活明白有前提：基本的生存安全得到保障。 饿着肚子的时候不可能冷静地思考人生意义。**先解决生存问题，再谈活明白。**

但很多人一辈子都在"解决生存问题"——赚了一百万觉得不够，一千万还不够，一个亿依然不够。生存标准线一直在往上移。**这不是生存问题没解决，这是心理问题没解决。**

真正的活明白，需要你在某个时刻按下暂停键。这需要勇气，因为你必须面对一个可能很空虚的自己。但这恰恰是活明白的开始。

*　　*　　*

活明白了还需要努力吗？ 当然需要。活明白不是躺平，是把努力方向对准真正重要的事情。

活糊涂的人像无头苍蝇，活明白的人像狙击手。 区别不在努力程度，在努力方向。狙击手知道自己要打哪个靶子，效率更高，幸福感更强，因为每一步都是自己选择的。

* * *

人要慢慢趋向于高级。这个"高级"不是钱多或者名气大，而是活得越来越清醒、越来越自洽、越来越像自己。

活明白的最终标准大概就是：生命终结那一天，你可以平静地说——这辈子，我没有白活。不是因为赚了多少钱，而是因为你按照自己的意愿活过了，爱过了想爱的人，做过了想做的事。

能做到这一点的人，真的不多。

二十年前我写的第一份商业计划书，里面每一个判断都是错的，每一个预测都没实现。但我还是活了下来，生意做起来了——只不过走的路跟计划书里完全不一样。

为什么精心设计的理论往往不管用？

所有有用的理论，都是从泥土里长出来的；而所有从泥土里长出来的理论，最终都要回归泥土。

* * *

德鲁克的管理理论从通用汽车的车间里长出来，巴菲特的价值投资从真金白银里长出来，稻盛和夫的阿米巴经营从生死线上长出来。没有一个有生命力的商业理论是凭空发明的。

真正的智慧从来不是演绎出来的，而是归纳出来的。它先是经验，然后是反思，最后才变成可以传递的语言。

*　　*　　*

但理论一旦被提炼成语言，就开始脱离泥土了。语言是有损压缩，丢失大量细节、语境和前提。太多人读了几本商业书，记住几句金句，就觉得掌握了成功的密码。"定位""聚焦""长期主义"——这些词他们都会说，但不知道在什么情况下管用，什么情况下是废话。

理论是地图，不是领土。地图可以帮你认路，但地图上没有的坑，你该掉还是要掉。

*　　*　　*

所有理论都有保质期。二十年前流量是电视报纸，十年前是搜索引擎，五年前是公众号，现在是短视频。每一次变迁，都有一批人因为抱着旧地图而掉队。

不是他们错了，是他们的理论长在那个时代的泥土里。泥土变了，理论自然要跟着变。

我自己十年前总结的做IP方法论，这两年开始失灵了。我必须把自己清空，重新观察、试错、总结。**理论的价值不在于有多正确，而在于能不能帮你理解当下的现实。做不到这一点，再漂亮的理论也是废纸。**

*　　*　　*

一个麦肯锡出来的朋友，头脑极聪明，PPT做得极漂亮，但自己创业三次都失败了。他问我："为什么我什么都想明白了，就是做不成？"

我说："因为你想明白的是别人的道理，不是你自己的。你一直在用脑子走路，没有用脚走。"

脑子走路是模拟，脚走路才是真实。模拟再精确，也代替不了真实。

后来他去社区开了家水果店。两年后他说："我以前以为开水果店就是供应链加选址加定价。真干起来才知道，哪个大妈喜欢占便宜、什么时候该甩货什么时候该扛着——这些东西书上都没有。"

理论可以帮你建立框架，但填充框架的，必须是你自己的血肉。

*　　*　　*

我自己经历了从迷信理论，到建立理论，再到超越理论的过程。

刚创业那几年，什么理论都不信，就信结果。后来做多了，开始归纳规律、形成方法论。再后来发现方法论有时候不管用——不是道理错了，是具体情况不一样。**任何理论都要带着前提去使用，离开前提谈结论就是耍流氓。**

真正有用的不是某个具体结论，而是"在实践中不断修正认知"的能力。这种能力没有捷径，只能在泥土里一步一步走出来。

*　　*　　*

我讲的这些东西，不是真理，不是定律，只是我二十年在商业这块泥土里摸爬滚打后留下的印记。 它可能帮你少走弯路，但它是从我的经历、我的行业、我的时代里长出来的，未必适合你。

真正的智慧从来不是复制别人的答案，而是建立自己寻找答案的能力。

* * *

商业只是理解世界的一个切口。**钱是工具，不是目的。把工具当成目的，就是本末倒置。**

那些真正活得通透的人，最后都回到特别朴素的东西上：身体健康、家人平安、内心安宁。你拼命赚钱是为了什么？如果为了赚钱把身体搞垮、家庭搞散、内心永远焦虑，那赚再多钱有什么意义？

从泥土里长出来的智慧，最终还是要落回泥土里去。 你从最朴素的需求出发，绕了一大圈，还是要回到最朴素的需求上来。

* * *

曾国藩说："天下事，在局外呐喊议论，总是无益，必须躬自入局，挺膺负责，乃有成事之可冀。"

理论是从实践中来的，它的生命力也在于回到实践中去。 如果你读完这本书觉得"照着做就行了"，那这本书就是失败的。如果你觉得"这些道理我需要在自己的生意里去验证"，那才是我想要的效果。

* * *

如果让我用一句话概括二十年学到的东西：

没有什么道理是永远正确的，但有一种态度是永远需要的——诚实地面对现实，谦卑地承认无知，勇敢地在泥土里摸索前行。

钱可以来来去去，但在商业中学会跟世界打交道、跟自己打交道、为自己的选择承担后果——这些东西一旦学会了，就成了你人格的一部分，谁也拿不走。

*　　*　　*

几年前我在西北戈壁滩上，在一块石头缝里发现了一棵小草。它不知道什么叫"商业模式"，什么叫"核心竞争力"，但它知道一件事：往下扎根，往上生长。

这大概就是生命本来的样子。也是商业本来的样子。也是人本来的样子。

那些道理一直都在泥土里等着你，只是你得亲自弯下腰，才能把它们捡起来。

*　　*　　*

这本书写完了。

但你的路才刚开始。

去吧，到泥土里去。

附录
沉思录

二十年商海沉浮，四千余条视频，六千余条思考。
不是金句，是活过之后的痕迹。

我说过的话

以下 3077 条来自我这些年的短视频原声。有些话是深思熟虑说出来的，有些是脱口而出后自己都觉得意外的准确。留在这里，算是给自己一个交代。

- 你凭什么读十年书，比得上人家三代人的努力?
- 焦虑就是自己不行又想要，这是人性最难受的地方。
- 财富的真相不是能力，是入场时机
- 傻乎乎的老板往往做得更大，因为他知道自己不行
- 做一个行业，最有价值的事就是知道这个行业的钱在哪——你可以搞十万粉丝轻松变现千万，也可以忙成狗一年挣不到二百块。
- 你刚进一个行业，你的行为不对准这个行业最大的利润点，一定会出问题。

- 很多行业的本质问题，往往就是一两个核心点。多想的东西看着很牛逼，全他妈是扯淡。
- 你以为你不行了，其实是行业死了——别把时代的抛弃当成个人的失败。
- 员工家庭不和谐，不用培养，早晚会走
- 你这种行业是秒掉百分之九十九的行业，什么都不要做，只做这一件事儿。
- 人要慢慢趋向于高级，这个行业是诈骗——确实不是我定性的。
- 大家都是平凡人，凭什么你能脱颖而出？这个问题你不回答清楚，创业就是自杀。
- 美女天生流量高，但没人设只能做主播；给她加个行业身份，她就值钱了
- 很多项目的本质你要get到——卖的真不是产品，是人
- 转账太单薄，最好你是个画家——我买你的画，多高级
- 但凡还是个人，就应该自己扛债让家人离场——这是人性的最后一道防线
- 粉丝没有价值，粉丝属性才有价值
- 产品品质绝对不是核心，消费者想买的不是最好的产品，是最佳性价比
- 你们在上班路上每天浪费三小时，加上进入工作状态的缓冲，其实浪费了四到五个小时——我两年省下的时间，至少有三个月的完整时间段
- 人这辈子能干什么样的事，完全取决于他见过什么。
- 我们不会存在任何智商的差异，本质上就一件事儿——没见过。
- 当你做得足够好的时候，社会资源会反向过来找你。
- 很多品牌你以为是做产品做出来的，我告诉你，利润全在渠道和广告费上
- 消费者不想买最好的，他也不知道什么是最好的——这就是现实

- 把家庭照顾好，就是人生最大的创业项目
- 你连主管都翻不过去，凭什么谈财富自由？人生就是一关一关过，想跳关的都死在半路上
- 你们最大的问题不是认知太低，是认知太高了——喜欢把一个简单问题延伸成一百个子话题。
- 工厂拼的是管理和品质，但食品行业没有技术壁垒——供应链人人都能接，真正的钱在渠道手里。
- 闷声赚钱的核心，就是让别人永远不知道你赚这么多
- 当幕后的男人，可能也一样挣钱——不是所有人都要站到台前
- 从第一个粉丝就要想变现，等到十万粉丝还没赚钱，这账号基本就废了
- 粉丝没有价值，粉丝属性才有价值
- 这个世界真正的财富，产生于信息差
- 成功往往是一个支点弥补了所有
- 一半的客户不是来要答案的，是来要认同感的
- 通过你的提问，我就能看出你的段位
- 顶流的人干最low的事，这种反差一旦做起来就是流量核弹
- 干活越多的人越穷，这就是现实。真正值钱的永远是整合资源的能力，不是执行能力。
- 百分之八十的老板死于不懂技术，自己研究。窗户纸捅破了就是一句话，自己摸索能摸一辈子。
- 人这一生的失败，往往不是因为做错了一百件事，而是一两个错误的决定就能让你万劫不复。

- 别学他做成了什么事，要学他为什么什么事都能做成——前者是经验，后者是系统。
- 营销的本质，就是无时无刻展现结果
- 没有人会被短期营销掉，真正的高手都在做长期营销
- 朋友圈不是展示缺点的地方，是展现优点的地方
- 跟穷人合作想帮他们挣钱，那你死定了。穷人为什么穷？你把这个问题想明白，你就知道有的人为什么过得苦。
- 人交往就三样东西：要么拿出实力，要么拿出诚意，要么拿出你的勇气、坚持和耐心。
- 很多行业根本没有你想象的那么高大上，技术壁垒是假的，信息壁垒才是真的。
- 人要慢慢趋向于高级，大家都是草根出身，但没必要一辈子做脏活。
- 人想成长成巨无霸，一定要连续翻越周期。
- 这个世界没有好坏，只有对比——不看一百个选项，你根本不知道你要什么
- 连在公司混到中层都做不到的人,创业成功的概率基本等于零
- 有些时候，打败魔法的都是纯物理攻击。
- 有些行业需要的专业技能是勤奋，而非学历。
- 真正的问题解决方式从来都不在思考，而在借鉴，尤其是在不懂的行业里面。
- 你们圈子再牛的人到了抖音也啥也不是，因为需要的知识体系全部改变了。
- 私域的核心不是卖货，是因为喜欢你这个人，所以愿意买你的东西

- 当你的收入可以被合理解释，你就相信科学；当你的收入无法被合理解释，你就开始信命。
- 永远不要相信项目，只相信结果——结果不会骗人。
- 创业最傻的事儿是什么？自己一个人投全部的钱，干全部的活，承担全部的风险。
- 穷人没有资格创业，创业是一件奢侈的事。
- 没有不挣钱的生意，只有不挣钱的人。
- 这个世界没有好与坏，只有对比
- 很多时候我们挣钱，真的是因为周期好挣到钱
- 人都要慢慢趋向于高级，不是说你三年前割了韭菜，到今天还要割
- 你不挣一些钱，就会挣到更多的钱
- 没有不挣钱的行业，只有不挣钱的人
- 三十岁还没拿到结果，别装了，百分百是自己不行
- 女人三十五岁以后靠谱，因为她知道靠别人不好使了
- 赚钱这事，行业选择占九成，个人能力最多一成。
- 不要做创新者，成功率不到1%。有人做成了你再抄，大概率不会跑偏。
- 去找傻逼很挣钱的行业，把傻逼干死你来干，这是核心逻辑。
- 不要把简单的问题复杂化，好内容自然吸引对应的人群，而不是你能设计出一个人群来。
- 骂别人被割韭菜的人，本质上是掏不起这个钱
- 你不能因为自己读书不好，就说上大学的都是傻子——这是一个逻辑

- 你没有更好的选择时，就别管这个东西什么时候会死
- 情商分两种：软情商是会舔人，硬情商是有实力。前者让人舒服，后者让人服气。
- 有些生意，你就要把面子按在地上反复摩擦才能出来
- 我从来不是想明白一件事，而是见过之后反思加总结
- 越聪明的人越简单
- 抖音课要慎重教，因为那是唯一会让你真正产生竞争对手的地方
- 讲生意从来不讲'我觉得'，要讲业务模型、投资模型、成功概率和操作难度
- 做生意要做最大利润板块，这是铁律——供应链永远是又重又累赚得最少的那一环。
- 我从来不认为一个人可以称霸市场——市场太大了，缺的不是对手，是队友
- 真实大于一切，刻意反而堵不住人
- 傻逼挣很多钱，是项目选对了；聪明人挣不到钱，是赛道没踩好。
- 有些窗户纸，没人给你捅破，你一辈子都想不明白。
- 调研没那么多魔法攻击，就是纯物理的方式——想知道别人赚多少钱，拿计算器算；想知道怎么干，直接卧底进去
- 很多人把一加一等于二的事，搞成十八个认知，最后证明一加一等于二——说白了就是说的多干的少
- 迷茫的本质是什么？没方向。为什么没方向？没能力，不知道自己能干什么。
- 真正的利润都在渠道里，不在供应链里——为什么同样的东西，有人卖八十，有人卖四十还赚钱？流量就是定价权。

- 你懂不懂这个行业？餐饮创业死亡率90%，因为干餐饮的就没几个真懂餐饮的——这就是真相。
- 人生这么长，你哄得了几个人？永远是自己做到足够优秀的位置等待契合，而不是成天迎合别人。
- 你在一个公司都混不成中高层，你凭什么创业？
- 到后半场，大家拼的不是聪明，是谁烧得起钱
- 你爸妈现在的业态虽然挣得不多，但是是所有人的终极业态
- 丈母娘是这世界上最扯淡的事，为了证明自己去创业更扯淡
- 所有暴利期都有窗口，四年躺赚之后就是常规利润
- 我永远在想一个问题：怎么做得跟他们不一样。因为只有做得不一样，你才能超越
- 这世界上没有好朋友，只有对比
- 大部分人死在后半段，不是因为懒，是因为找不着方向了
- 所有商业都需要敬畏，凭什么你开餐厅要调研一年，做抖音就觉得随便拍拍能挣钱？
- 不要想那些太虚的东西，在平台红利期的时候朝死里薅。如果你能两年挣十年的钱，你为什么要长期价值？
- 所有跟你说抖音靠内容不靠养号的，都在瞎扯淡——同样的内容，不同的账号去测，表现力完全不一样
- 你开始那五百播放推给你的如果是跳舞粉，你说商业的就凉了；推的都是精准商业粉，你可能就火了——这就是幸运值
- 设备、内容都不是重点，风格才是重点

- 解决问题最好的方式，是越过问题本身
- 只要这个姑娘颜值高，流量天然的——你根本抖音都不用做
- 小公司谈股份都是扯淡，直接收钱才是硬道理——做假账的成本你监管不起。
- 你要挣一千万，就要做一千万利润的事儿——天花板在哪儿，你第一天就得看见。
- 九五后零零后只认跟自己有关的事，你跟他谈客户价值、谈情怀，他会觉得你有大病
- 在行业里趴两三年真正懂业务的人，从来不愁活法
- 这个世界上从来没有哪个生意是十全十美的，看生意就看两个点：能挣多少钱，操作难不难——其他的，都是你自己吓自己。
- 最招人喜欢的富二代，是有自知之明的那种；最讨厌的，是没能力还觉得自己有能力，天天在那拧巴挣扎的。
- 你能挣多少钱，跟你的行业有百分之九十的关系。
- 你想挣一个亿的生意,你的盘必须是一个亿——这就是现实。
- 你的粉丝比你的房子还保值
- 当一个人资源过多的时候，他就会变得无比挑剔——这不是道德问题，这是供需关系。
- 给谁都是给，我就给你，为什么？关系好，仅此而已——这就是生意的底层逻辑。
- 你爸不是赚钱容易，是你现在需要的技术积累和沉淀，他已经有了。
- 一个生意的成功是多维度交织的，产品只是极其极其一环。

- 所有行业都是信息差行业，你好不好不重要，被看见才重要
- 这个世界上每一个做到行业顶端的人，他都活该挣钱。
- 废物到哪都在想世界欠他的，人才到哪都在想自己能不能干好。
- 不是人不行，是事儿不行——有些时候你再努力，也救不了一个下沉的赛道。
- 想不明白怎么做的时候，先想明白你要成为谁——路径会自己浮出来。
- 投资只看三点：认识两年以上，本行业有建树，他自己有钱。其他都是扯淡。
- 人是人是狗，短期看不见。没有两三年，你哪知道是人是狗?
- 你朋友看你是什么？是个金灿灿的、可以被骗的猪头。
- 你觉得自己聪明不？如果大家都觉得你好骗，相信我，你可能真的是个傻逼。
- 没有压力会降低幸福感，但有压力会归零幸福——挣钱多少不是问题，压力大小才是。
- 做生意的逻辑，就是投多少钱，挣多少钱，多说一个字儿都是废话
- 说赛道完了的人，本质上是在为自己的懒惰找借口。
- 很多人在思考精度，我思考的是数量。在绝对数量面前，精度都是扯淡。
- 员工离职后一定会骂你，因为他不把你的缺点放大，就没法证明自己是对的。
- 不能使人感恩的服务，就是使人憎恨的服务
- 商机不是你想出来的，是你看到的。你不可能无缘无故想明白一件事儿。
- 好产品是屎，因为大家都有。

- 永远不要去挣又脏又累的钱，工厂就是这种钱。
- 人不要挣太复杂的钱，知识体系也很难颠覆。
- 你让别人鼓十次掌，他就没法不认同你
- 三十岁以后的人，实话说吧，都是钱本位。不是说爱情不存在，是落到实际情况下，每个人都会把最好的一面拿出来，把不好的藏起来——这就是成年人的游戏规则。
- 女人永远的底线是不借钱给男人，即使结了婚也要有所保留。不是不相信爱情，是你要留下足够的钱养孩子——男女的生理构造决定了风险承受能力是有别的。
- 这个世界上没有真正意义上的好人或者坏人。有些时候不是别人想骗你，是身不由己——当一个人欠两三千万的时候,他已经没有选择了。
- 年收入过百万的老板，还在研究怎么剪片子，那就死定了——那是五千块月薪能搞定的事。
- 一件事做不出来只有两个答案：第一你没好好做，第二你是个废物。
- 女性创业者战略思维弱，但执行力强；男性创业者格局大，但死在细节里。你得知道自己是哪种人，然后找另一种人来补。
- 最高级的老板花钱买服务，次一等的买产品，最差的自己研究。你看一个人怎么花钱，就知道他有没有前途。
- 我不是认知高，我是见了足够多的人和事儿，知道它怎么运作的
- 别人的朋友是最不靠谱的客户，他们不是想合作，他们是想嫖你一下。
- 我们这种公司其实挺无耻的：给钱就是爹，不给钱什么也白说。但这恰恰是最有人性的规则。

- 连私董会都买不起的人，永远不可能成为我的合作伙伴——大家都是自带位置的。
- 短视频从业者最该具备的能力不是做内容，是识别哪个盘子更值钱
- 不愿意分钱的人，永远只能做小生意
- 你想藏的东西只能藏得住废物，真正的高手你根本藏不住
- 世界最大的荒谬是：越虚的企业挣得越多，越有良心服务越重的企业越难干
- 如果你解决不了一个问题，最好的方式是越过问题本身
- 你能选择什么方向，跟你的视野和认知直接成正比
- 项目本身就能赚到一大半，你在合适的时间入场，比你有多牛逼重要一百倍
- 每个行业刚开的时候没有监管、没有付费推广、没有竞争对手，所以毛利率才高——等利润高了，竞争对手就来了，最后都会回归到10%以内，这是铁律
- 只要项目挣钱，一切矛盾都能解决；只要不挣钱，所有矛盾都会被激化
- 抖音不是流量平台，脑子有病的才去做流量——抖音是完整的商业平台，所有行为最后一定是被钱驱动的
- 真正拿到财富的人，普遍不是最聪明的那一群人，而是中腰部——运气大于实力，这就是真相。
- 所有骂我的人，你看着，最后一定做跟我一样的事儿——你今天封死的路，都是你以后要走的路。
- 好不容易开始挣钱了，你知道挣钱来自于什么吗？天时地利人和交织在一起，轻易别动它。
- 除了钱以外的逻辑不要去谈，我最烦别人否定已经成功的东西。

- 一个没挣到钱的人去否定一个赚到钱的人，而且在同一个行业，你觉得这事能对吗?
- 你以为我们就有多高级的认知？也没有，也是别人怎么挣钱我们也怎么干。
- 大部分人永远在浅层聊天，因为他们总是在跳问题，从不往深了挖
- 你不是来要答案的，你是来要认可的——这两种需求，根本就不是一回事
- 老板挣到的钱花在哪，基本上决定他后半段的出路。
- 市场到达巅峰以后不会上涨，会缓降——因为是行业和老板的能力双双到头。
- 你不可能天天讲产品有多牛逼还有人看，但你可以天天讲你自己有多牛逼——因为产品故事会讲完，人的故事永远讲不完。
- 这个社会真的没有阶级，因为当你财富暴涨的时候，各种资源会反向过来找你
- 人生最惨的不是没得到，是曾经拥有过——由俭入奢易，由奢入俭真他妈能死人
- 别人骗你，大概率不是因为你傻，是因为他老婆孩子要吃土——朋友在生存面前算个屁
- 人一定要有个发泄渠道，无非是内在还是外在。你在外面没发泄出去，回家一定要发火——你不能让别人开心，委屈自己。
- 环境是有能量场的。员工办公桌特别烂，这人大概率在公司也不会开心——你不爱这个公司，你怎么可能做好?
- 人都很难保持真正的独立思考，你再优秀，在一个很丧的圈子里，你也会变丧。
- 小老板和大老板的分水岭，就是挣完第一桶金以后，他跟谁玩。

- 一群人捧的时间长了,你都会觉得自己真牛逼——这时候就是该你倒霉的时候。
- 给大哥服务是你牛逼还是大哥牛逼？很多时候这一生，拿别人一点资源就足够了。
- 这个世界有它的运行规律，你不可能上来就颠覆一个行业——先搞一百万，再做一千万，这才是真实的进阶路径。
- 很多骂我的人最后成了我的粉丝，因为我代表规律——你骂完发现自己也得这么干，那不就是打自己脸吗？
- 创业前期只有一件事——活下去挣到钱。那些什么创新啊颠覆啊，都是最坑小白的狗屎。
- 这个世上没有对错，只有你愿不愿意为了利益去忍
- 如果一定会有竞争对手，那最好是我教出来的
- 这个世界上最好的学习方式，是教别人——你想教会别人的时候，自己的脑子才会真正清楚。
- 真正的技术性答案，一定是在实操中产生的，不在书本里。
- 人品有问题的人，一定做不成事——当所有人都知道你是个坏人的时候，你不会有任何资源倾斜。
- 你挣到钱了还吐槽公司，不光是狗，还蠢到极致——因为所有老板最怕的不是小白兔，是养肥了的狼。
- 创业只看三件事：有没有人做成过、投多少钱、你能不能干。多说一个字都是废话。
- 要先看到，再相信。没有任何答案是坐在那想能想出来的。

- 最牛的创业路径是什么？到公司混到中高层，走的时候把客户、技术、人全带走。要人有人，要客户有客户，你怎么可能失败。
- 这世界上90%的答案，不是想出来的，是问出来的。
- 有些时候，为优秀的人服务比自己做主角赚得更多
- 你只会做流量，除了卖课教别人做流量，你啥也不是——这就是一层一层往下low的死循环
- 切片号转私域，本质上就是个悖论——人家知道你是切片，凭什么不去关注主号?
- 十万粉丝和一百万粉丝，本质上可能是一样的——你要的不是粉丝数，是每天能加多少精准客户。
- 我们只找傻子都能赚钱的行业——如果一个笨蛋能挣到钱,我们就有机会干掉他。
- 又想马儿跑,又不给马吃草——这不是管理问题,这是人性问题。
- 不存在定位这件事，定位就是找到一个成功案例，把它研究透。
- 网感不是定位定出来的，是对标练出来的。
- 自己都没干明白，人家凭什么给你干？营销的最高级别是展示结果。
- 看问题要分阶段看，每个阶段的核心不一样——你现在的核心就是像狗一样把业务干明白。
- 不是你拍得好就牛，你拍得好一年五十条，不如一年七百条——有些时候，数量是真的可以碾压质量的
- 越挣钱越要往死里干，因为有钱人心态一飘，穷人的机会就来了。
- 抖音挣钱不会一直好的，我跟你说，就两年。这两年可以挣十年的钱，你得像狗一样干。

- 很多人最大的毛病，是在最好的时候断掉了——一挣到钱就出问题。
- 你不是在业务里面泡过，所有关于业务的想象都是扯淡
- 合适就是合适，不合适就是不合适——你什么钱都赚，你一定会出事
- 做流量容易，靠什么变现才是关键——几万粉丝谁都能做，但做完了以后呢?
- 企业文化不是口号，是用来解决实际问题的。
- 沟通是每个公司最大的成本。
- 你在一个行业能挣多少钱，完全取决于你看到第几层。
- 没有数据支撑的交易，本质上还不如赌博——赌博起码知道概率
- 没有人会无缘无故拉屎的时候，想明白一个赚钱的道理。
- 你但凡招一个员工踩一个坑，损失就大于找对的人
- 职场大忌是什么？情绪不稳定。太多人因为情绪破事，损失了几百万。
- 论事可以谈钱，有量化标准。但你为什么不开心？这事儿没人整得明白。
- 所有破产还活得很好的富豪，你查查他有什么东西——只能点到这儿。
- 商业的后半段，拼的是资源和人脉——有些时候大哥带你一把，你少走一百米的弯路。
- 抖音上教你炒股的，有一个算一个，都在碰概率——真他妈预测那么准，他有必要去做这事儿吗?
- 你能想到的所有挣钱的事，一定有竞争对手已经干过了。我们只干一件事：找到做得好的，用我们的专业性去超越他。
- 最挣钱的时候，千万别走偏——越挣钱的时候，工作量要越猛，而不是去想那些不确定的事。

- 粉丝屁用没有，不求大号，只求安全稳定、精准的流量
- 外行和内行犟嘴，是一件极其痛苦的事儿——你们臆想出来的问题，根本就不存在
- 初恋再好，也是过去。十年以后拥有，就有点变味儿了。
- 一件事做不好，只有两个原因：要么不会，要么没好好干。但我告诉你，99%的人都是后者。
- 有些时候啊，宁做凤尾，不做鸡头——真正赚钱的老板都躲在后面。
- 抖音想变现，不是你会做流量就一定能挣到钱——项目才是最大的利润点。我见过十万粉丝挣一千万的，也见过一千万粉丝一年挣一百万的。
- 结果以外的东西我都不相信——你有底子没底子我都不看，我只看你在公司能不能拿到结果。
- 陌生人和养了十年的猫，我选猫——别跟我讲什么生命平等，感情这东西从来都是不平等的
- 你只要相信人性不相信法律，你一定会吃屎，而且会吃一泡很大很大的屎
- 百分之九十九点九的矛盾根源就是钱，不论这个人的说辞是什么扯淡
- 人在至暗时刻你给的温暖，人家记一辈子；你在那个节骨眼上惹的仇，人家也恨一辈子。
- 谈钱是唯一的量化指标，你跟我谈理想，就是用我的钱完成你的理想。
- 我的沟通是有成本的，你最好把握是一百块钱的机会，成本是八万。
- 我们都是很聪明的人，我们不会听你这种没有事实根据的、印象式的沟通。
- 外行一露手，内行就知道有没有——你对一个行业连最表皮的东西都没看明白，就别想着赚钱。

- 百分之九十的人都在说'我觉得、我认为、我感觉'——这些人注定是韭菜，因为他们用主观意识代替了数据。
- 车这个市场，它就是个纯信息差的行业，所以有流量，就那一手车源都很好卖。
- 当你抖音做好的那天，其实你就可以脱离实体这个概念了——网红的公信力已经完成了展厅该完成的事。
- 抖音最大的点是什么？它让你从地区性的生意拓展成全国性的生意。
- 对未来预判越准的人，心里越没有波动
- 你投别人的企业，除非你有非常强的资源认知，否则百分之九十一定是死的——因为创业本身成功率就低于百分之十
- 世界上最惨的事，第二惨是什么？就是曾经有过钱的人又没了
- 你在自己圈子里混得最好，其实是最危险的信号。
- 赚大钱只有两个条件：第一你看到了这件事，第二有人愿意带你干——缺一个你都是穷人。
- 老板累死累活，都是因为没解决人的问题——买团队永远比建团队快。
- 可确定性复制，是这个时代最被低估的能力。
- 老板最怕的不是你能力不够，是你挣到钱了还骂他
- 情感的本质就是个见多识广的事儿，总有瞎眼的喜欢你
- 你有个桃，别人想要桃你就是好的；你有个桃，别人想要香蕉你就是差的——这事儿不可逆
- 从开始就对结果有预判，你每次一定失望——人崩盘就是因为要求太多了
- 你喜欢的类型总不靠谱，那就别改类型，改你自己就完了

- 小老板挣到钱去朋友那吹牛，大老板挣到钱去新圈子当学生——这就是分水岭。
- 50万粉丝赚1000万，和1000万粉丝赚100万，聪明人都知道学谁——效率永远比规模重要
- 做贸易的怎么死的？都是死在乱囤货
- 人要慢慢趋向于高级，你小时候吃屎，现在也不吃了
- 做正行比做偏行挣得还多，是因为你没见识过这个世界的美好——你拿着一点结局，又没见过比你更好的
- 可确定性复制是最稀缺的商业能力，大部分人连自己能不能成都不知道就开始干了
- 你自己学不明白没关系，但你得有个外援比你明白
- 长期单身对身体不好，这不是鸡汤，这是会反噬到你身上的现实
- 你到什么级别，就干什么级别的事，对抗规律的人都没有好下场
- 真正的营销从来不是营销，是疗效
- 赚钱从来不是靠认知，运气占百分之九十
- 到大城市不是为了换个地方打工，是为了破圈找新机会——你要是不交朋友不找资源，那你跟待在老家有什么区别？
- 永远不做没有数据支撑的想象
- 利人不损己的事儿，要拼命干，最起码混个福报
- 既然藏不住,就大大方方展示出来,你还能挣点钱
- 嘴上很滑的男人，他其实是不太行的。真想要什么，就该装个人模狗样，跟你聊未来、聊规划。

- 世界上最牛的东西是什么？枕头风。你再谈得多好，架不住人家三天两头吹。
- 做IP这事儿，一定要两口子一起认可，否则绝对干不起来。
- 软情商是兄弟遍地，硬情商是不需要迎合任何人
- 别人让你挣一百万，你最好愿意花五十万，这是顶级智慧
- 穷生奸计，富长良心——这话不是鸡汤，是你有了余粮才能谈道德
- 每一次转型的关键节点，来自于你能看到的世界。
- 你以为你的钱是你自己挣的，你就死定了
- 人有些时候无奈来自于无力改变，你把时间花在改变自己身上，那些烦你的事自然就不烦了。
- 商业的最高版本不是赚钱，是圈层——你得有人愿意把后背交给你
- 越聪明的人越简单，越蠢的人越复杂——因为蠢人会把简单的事想复杂。
- 我做生意就三个维度：有没有蠢人在赚钱、投入产出比、操作难度。不存在第四个维度。
- 有两种人不信命：穷得没资格信的，和每一步都算明白的
- 挣一个亿的行业多如牛毛，但你得成为行业的顶尖庄家才能拿到这个钱
- 这个世界是个圆儿，有些行业在末日，有些行业有机会——你非要在末日的行业找机会，那有什么搞头?
- 干两年挣十年的钱——所有风口的本质都是时间窗口，不是永动机
- 四个人你可以随时解散，几百人你散了就再也回不来——规模本身就是枷锁
- 拿得住钱，是个顶级能力。

- 想跟你要钱的，你看一圈没有一个靠谱的；真正好的项目,没有一个缺钱的——这就是悖论。
- 小老板想着怎么自己多挣点，大老板想着怎么分出去百分之十五
- 积蓄久了导致爆发，爆发久了导致崩溃——永远不要让自己处于崩溃的边缘
- 不要去想象问题，要去消化比你强的人在做什么
- 做得好的给资源，做得差的骂到离职为止——公司不是慈善堂，是战场。
- 发现问题、提出问题的是人才，等领导提出问题的是成本。
- 你千万不要用两年前的水平做今天的市场
- 你是一个人牛，还是一百个你牛？肯定是一百个我牛
- 两个人在一起最绝望的事，不是这次吵架有多狠，而是你知道下次还会发生
- 什么样的爱情也比不了踏踏实实过日子开心这件事重要
- 变现不好的时候，别研究方法，去找那个已经变现好的人，想办法让自己成为他
- 粉丝是根据内容来的，不是根据你的梦想来的
- 真正的核心不是台前的网红，是后台那群没人看见的干活的
- 这个世界的本质就是信息差，没有谁比谁高级，谁运气好能获得顶级资源，谁就牛逼。
- 你们大部分人在找项目,我在挑项目,这就是我们最大的区别。
- 我平生最恨讲游戏规则的人——流程都走完了，到最后关头跟我谈底线
- 一个人说的每句话，都是他之前挨过的所有毒打的总和
- 人一定要在好的时候，把不好的事情想明白——真正值钱的能力，是给自己留第二曲线

- 当你说出'我是普通人'那一刻，你就已经不可能创业成功了
- 市场不会因为你是谁而改变规则，你是谁都得符合规则——这就是现实
- 做生意永远只看三个问题：谁成了？我投多少？操作难不难?
- 这个世界没有好坏，只有对比，你的决策效率稍微快一点就赢了。
- 所有人都说要情怀要梦想,但钱永远在百分之九十以上的位置——这就是现实
- 心大于智，道大于术，身高于品——这才是真正的排序
- 项目本身大于一切，项目大于流量——这句话你真听懂了，就不会天天盯着涨粉了。
- 所有人都看到的机会，市场已经被塞得满满的了，你跟通关十年二十年的人竞争，能有什么机会?
- 人生越挣钱要越努力学习，很多人挣点钱就飘了——人生为什么产生连续性的差异？就是这个原因。
- 钱到了一定数量，就不是你的了，你只是代为保管
- 你一个人把钱都挣了，别人会弄死你
- 你不让他们挣到钱，你也挣不到钱
- 什么是真感情？陪他玩，陪他冒生命危险。
- 人才是培养不出来的，你只能去找。
- 世界已经没有信息差了，现在拼的是学习力——能不能把看到的东西消化成自己的
- 有慧根的人，你不用教他，他光看就能学会；没慧根的人，你手把手教他也学不会，他还怪你没教好

- 真正牛的人不需要付费，他光看免费内容就能嫖得明明白白
- 一个行业赚钱的事儿就那么几个，哪那么多与众不同——你一个外行上来就要创新，是不是有点大病
- 上一代人有劳斯莱斯，这一代没有宇宙飞船，就算堕落
- 什么人玩老爷车？第一类极致有品味，第二类所有车都玩过了，第三类懂得不贬值
- 有些东西就是放在那看看也挺好的，没必要去开——我现在慢慢理解了
- 任何暴利行业，只要不具备核心竞争力，进来的人就会越来越多，最后谁都不赚钱
- 生产商、流通商都赚不着大钱，永远是掌握客户的人赚钱
- 聊天最忌讳的，就是你说你的他说他的，没有中轴就聊不到终点
- 这一辈子最难的，就是搞明白什么叫概率
- 如果底子很差，读书是普通人改命最好的机会，没有之一
- 公司最大的毒瘤，就是那个既代表最高战力、也代表最高惰性的人堵在关键位置上
- 你越依赖中高层，你死得越快。公司要无时无刻让新人入场
- 给足钱是底线,给足钱还没办好事,你又让他觉得跟你关系很好——这事儿就没法干了
- 李嘉诚真正厉害的不是赚钱，是舍得整个行业不干了——舍弃是比坚持更稀缺的能力
- 你以为被人恨是小事，其实后面盯着你的那双眼睛，成本比你想象的高多了

- 二十个人靠兄弟，五十个人靠制度，一百个人靠文化——组织管理是有物理极限的。
- 你让公司感到不安全的时候，别问公司为什么不给你机会。
- 创业最大的骗局，就是长期价值
- 有作品的人多如牛毛，但有粉丝的人凤毛麟角——这年头，有流量就能吹牛逼。
- 真正好的项目，人家根本不缺你的钱；上赶着找你要钱的，基本都不靠谱。
- 最牛的能力不是管理、不是组织，是穿透未来的能力。
- 知道自己行很重要，知道自己不行更重要。
- 没有理想的人，忍受不了委屈，所有动作都会变形。
- 人世间最大的苦难，就是曾经有过，后面没了。
- 能挣到你这个规模的钱,运气占百分之九十九点九九——你后面除非有非常高级别的认知，否则再想挣这么多，不现实。
- 我拐个弯能挣钱的事太多，我什么都不做，我只做流量——我认为这是我成功最核心的因素。
- 这年头还觉得产品牛逼，那是纯纯的笨——渠道是爹，从来不是生产
- 钱来得快去得快的人，最难的不是没钱，是再也静不下心踏实做事了
- 找三个行业里成功的人，问同一个问题，如果答案一样，这事就靠谱
- 没有人能被一个人教明白，你需要三方论证
- 会了就是会了。IP也好，网感也好，阶段性全力以赴拿到的能力，是一辈子的。
- 这个世界不会有永远的秘密，潮水退了，谁在裸泳一目了然

- 这个世界最惨的不是没钱，是曾经有过钱。
- 我们挣的钱，绝大部分靠的是市场红利，不是个人能力。
- 四年前是用十分努力挣一百分的钱，今天是一百分努力挣十分的钱。
- 真正留在你身边的只有一个东西——现金，没有其他。
- 老板要是还在树上想怎么具体办事儿，那永远当不了真正的CEO
- 管理人员水平不够，一点不妨碍公司发展——这就是我们的状况
- 没做过生意的人，总觉得老板花钱买时间是被割韭菜
- 托底资产不是让你发财的，是你不行了还能靠它吃饭的
- 我可能不是最优秀的创业者，但我是普通人最值得学的——因为我够狗
- 所有行业都是开始的时候好做，你不是要等准备好了再入场，你要在上升期的时候就进去
- 绝大部分人的感情都是内耗的，因为他们从来没谈过一段正向的感情。
- 人这辈子知道自己行很重要，知道自己不行更重要。
- 真正应该取悦的是消费者，而不是同行。同行越骂你，说明你越站对了位置。
- 传统行业老板都五六十岁了，不是他们不想变，是岁数大了。这对年轻人来说，绝对是个机会。
- 天底下所有的生意，除非你早期入场，否则没有一个好做的——这就是现实。
- 一个行业普通人能记住几个品牌？百分之九十九点九九的人都在做通货，哪来的品牌。
- 你们思考业务的时候，我是直接能看到终局——这就是我跟你们的区别。

- 婚姻是男人最大的创业，因为你娶的不是一个人，是一整个家族的资源和基因。
- 你总去问别人这个行业怎么干，那是没有机会的。
- 所有泡妞的本质都是博概率，所有生意的本质也是博概率。
- 赚钱都是靠运气，倒霉都是靠认知。
- 世界上最惨的事不是没有，是有了以后没了。
- 你无论什么样的中高层，安排工作三次没干，这个人一定有毛病——不是能力问题，是态度问题，应该往死里收拾。
- 抖音上卖货有三个层次：最差的是直播间硬推，中等的是优质内容，最牛的是强人设——越贵的东西，越是在卖人不是卖货。
- 有一种朋友最危险：见了人就脑子堵——他不是想骗你，他是想在你面前装，但最后买单的一定是你。
- 中层和创业者的本质差距，第一条就是野心，你不想搞钱，原动力根本无法改变
- 真正的运气只有两种：要么有贵人帮你，要么碰到不花钱的生意
- 人这一辈子最核心的是什么？是下一波不花钱的机会来的时候，你要疯了一样去干
- 入场本身就是百分之九十，剩下的才是能力。
- 从一百万到一千万只有两件事：看同行在干什么，把盈利模式重复十遍。
- 创业真正博的是运气和执行力，不是你想象中的高认知
- 有多少人喜欢你，就有多少人骂你，这全是概率问题。

- 线下不吃两年饭，喝几次大酒，你们聊的永远是表面。真正的沟通成本，是时间成本。
- 我最讨厌'创新'这个词，真正赚钱的都是微创新——在行业理解极致透彻的基础上，改那么一点点。
- 我跟大老板走了一圈才看明白：人和人真没区别，命和赛道占90%以上。
- 解决问题最好的方式，就是越过问题本身，而不是改变问题
- 人到一定层级以后，精神能量远远大于物质能量
- 人真正需要的不是你好的时候怎么样，而是不好的时候你能不能挺我一把
- 找一条十万赞的视频无限接近，这就是终极方法——爆款本身就是答案
- 大部分人都不相信自己是靠运气挣的钱，但事实上真的是靠运气——你不会一直运气好的。
- 有些世界你不看还好，看过了回不去了，那是人世间最痛苦的事。
- 盛世古董，乱世黄金——人类几千年就认这两样，其他都是纸面富贵。
- 你想知道未来的答案？多翻翻历史，看看类似的情况怎么走的。
- 能赚到钱的只有两种人：超高认知的，和神经不正常的。普通人都是第三种——拿不住。
- 你处在食物链的末端，又不懂规则，怎么可能在这种游戏里盈利？
- 妥协的本质，是你自己没有能力选择更好的
- 企业家真正应该具备的能力，不是创造风口，是迎接风口的能力。
- 你一年挣十万的时候，十万块钱你能拼命；你一年挣几个亿的时候，十万块钱你得花钱买清净
- 如果一个事你都不会，你是靠小道消息的，你必死。

- 如果一件事只有1%的人挣钱，凭什么轮到你?
- 在所有人都知道能挣钱的时候，零和游戏里你猜谁亏了?
- 你最好的员工，一定会成为你的竞争对手——这就是平台生意的宿命
- 大部分人以为会越来越好，市场只会越来越差——这就是商业的周期律
- 有些行业有长期价值，有些行业你得争取两年挣十年的钱
- 如果你在人类史上最好的七十年都没赚到钱，换哪个时代你也赚不到
- 时间长了，美女不是美女,英雄不英雄——你不处个一年半载,你哪知道是人是鬼。
- 所有到你手里的小道消息，都已经是八手了
- 普通人想逆天改命，只有一条路：把一件事做透
- 股票是精英人群对平民的洗劫
- 这个世界上，没有什么比让普通人亏了钱更可怕的事儿
- 真正的豪门太太，思考的不是怎么不吵架，是怎么驾驭财富。
- 不要盯着大风口，要盯着你身边那个不太聪明但挣了两千万的人
- 心中有佛见佛，心中有屎见屎——别人挣到钱了，你先研究怎么挣的，别研究哪里low
- 人都有个毛病：你找他谈合作，他下意识防备；他来找你，门就敞开了。
- 你的成功必须能说得明白，不能是突然间来的，否则人就不信。
- 所有赚钱都是靠运气，但你不能因为是运气就把人换了——换人的成本永远高于留人的成本
- 德不配位的真正意思是：人到了一定高度，委屈这两个字就得从字典里删掉。

- 你去查查都什么人在这个游戏里挣钱，看看你在不在那个序列里——这就是答案
- 这种生意看的不是源头，是渠道和品牌运作能力
- 在这边你最起码没肉吃还有点汤喝，在国内就只能喝白开水
- 两个几百亿企业在竞争，你花一个亿把对手搞死，这不是成本，这是最便宜的并购
- 不存在谁比谁认知高，最大的核心一定是面儿——你能不能在一个上升期的行业。
- 很多人等他慢慢摸索明白了，坑就过了——这就是世界的真相。
- 我不是认知很高的人，我是可以窥见结果的人。
- 你买的不是车，你买的是三百万的税——当你看清成本结构，就看清了谁在收割谁
- 赚钱看的不是挣多少，是能留多少
- 除了买核心地段房产以外，什么都不要干，干别的失败率百分之九十
- 早期你放个屁都有流量,后期你做得再好都在比价——生意从来不是一直好,是分段位的
- 你想的所有内容都已经发了一百遍了,这就叫没机会了
- 我再多挣几个亿，也改变不了我的生活质量——财富过了某个临界点，增长的只是数字，不是体验
- 人在赚钱的时候气场上扬，破产的时候又丧又暴躁——祸不单行不是运气问题，是能量场崩了。
- 绝大部分行业赚钱是有周期性的，你唯一要判断的就是：这个人在窗口期有没有利益最大化

- 判断一个生意能不能干，就三个问题：有没有人干成过？要投多少钱？你能不能干？
- 原生家庭贫穷带来的不是缺钱，是缺安全感——你做生意的底线永远是保本，不是赢多少。
- 创业有三大成本：金钱、机遇、体力——前两个亏了还能翻身，体力没了就是等死。
- 越聪明就越简单，好生意就三条：投资少利润高，咱们能干，市场够大。
- 基于想象去判断一件事儿，就是扯淡。没有数据支撑的决策，你说怎么算？
- 现在这个环境不缺产品，缺市场，有渠道者得天下。
- 万物要回归实际价值，东西值多少钱就是值多少钱。
- 我们是一定要把这个行业钻透了，怎么挣钱想明白了才会去动手，我们不做想象中的事儿。
- 人生最重要的不是挣多少钱，是能不能平安落地
- 人有两套操作系统，肉体那套很容易满足，精神那套永远饥渴
- 同学是这个社会最低成本的信任关系
- 这两年我就看明白一件事：吹牛逼的人多了，守住底线就是壁垒
- 人在意识层面没有达到清醒，他很难实现物理层面的清醒。
- 你知道自己行很重要，你知道自己不行更重要。
- 我挣到钱了以后这两年全卖房了，因为我不相信我能折腾出更大的东西——我更多的是害怕。
- 赚钱要三个条件：认知够、情绪稳、本金轻——缺一个都是送钱
- 富人知道什么时候发力，富豪知道什么时候离场。

- 有些生意就是抛屎，明知道不行还死磕，那是对未来没有决策力。
- 我唯一不后悔的钱，是花在自己身上用于学习和交朋友的钱。
- 一万赞的视频你做到八成像，大概率只能拿一千赞——这就是模仿的天花板
- 老板做短视频，最重要的不是自己会拍，是把干活的小弟培养好
- 婚姻的本质是共同抵御风险，当一个人就能抵御风险的时候，婚姻就成了选择题
- 以前的文化教你适应关系，现在的教育教你取悦自己，底层逻辑全变了
- 真正做过生意的人都明白，我们挣的是运气，行业本身占比很大。
- 你要是二十年前买了比特币，你就是头猪，你也是亿万富豪了。
- 友情在你人生排第三位，第一是自己的生存质量，第二是亲情——这个排序想明白了，你就不会对人性有期望了
- 五年之内分不清是人是狗——时间是检验一个人最好的东西
- 这辈子想交朋友，只有一件事能获得真心，就是在人家不好的时候去帮
- 知道自己行很重要，知道自己不行，更重要。
- 人只有三次投胎机会：出生、高考、婚姻。现在高考那次已经不值钱了。
- 不为钱的时候，钱反而来了；只想挣钱的人，反而做不大。
- 你公司员工看你天天吃喝玩乐啥也不干，凭什么跟着你有指望？老板的使命感，就是团队的天花板。
- 被打假其实是个好事，因为它会让你变得异常规范——你不是怕监督，你是怕没人在乎你
- 你觉得大网红会为了赚点钱故意找破烂带货吗？到了那个级别，他们要的不是增长，是和谐

- 如果你觉得大网红的东西有问题，我告诉你商超的问题更多——只是没人拿着放大镜看他们而已
- 人越脆弱，越想在互联网上找尊严
- 不要抱着到互联网上找爸爸的感觉
- 体面是拿到结果以后才能谈的东西，啥都没有的时候，你跟我扯体面就是扯淡
- 拿到结果的人站在道德制高点教你做人，你就问他一句：你当年干没干过?
- 普通人创业，开始的时候不无耻一点、不计较一点，你连拿到机会的可能性都没有
- 你想让作品值多少钱，跟我没关系，是你自己的水平注定了价格。
- 你不用做什么的时候，我们反而能帮你做得更好。
- 朋友不会坑你，但朋友对朋友的了解程度不好说——大部分人交朋友，喜欢互相背书。
- 没有三五年，你根本不知道这个人是人是鬼——所有的体面都会在破产那一刻荡然无存。
- 不管对方多牛逼，先查查有没有官司——不要被表象迷惑。
- 踏实做事是顶级认知，很多事根本不是认知层面的事
- 真赚钱的事儿，人家不会带你一起赚
- 你挣一百万，就会有一千万的朋友——这是社会运行规律，不是鸡汤。
- 有些生意投一千万你就别干了，投十万一定要干——赔了也是学费。
- 你对我真诚，我反而害怕；你跟我玩心眼，我反而心安理得。

- 我们很难凭主观认知判断项目能不能搞，因为一个项目的成败是多维度交织的结果。
- 谁跟你谈想法不谈数据的,百分之九十九会死——这不是骂你,这是现实。
- 这个时代,互联网已经是明牌了——明牌你还看不懂,那就不是牌的问题了。
- 创业最大的真相：普通人要找不花钱的事儿去干，富二代才有资格孤注一掷
- 负债创业的人，99.9%上不了岸——你首先想明白，光还债你就要还多少年
- 要做凤尾，不做鸡头——没能力的话，跟对大哥比自己单干重要一万倍
- 中国创业最大的骗局，叫长期价值。
- 现在这个环境，不要老想投资这件事儿，这个逻辑已经不成立了。能保值就很不错很不错了。
- 人生最大的能力不是赚钱，是赚到钱以后守住本金。留着底子，你还能翻身；本金没了，你就是有心杀贼无力回天。
- 年轻人什么最重要？我告诉你是阅历——你没见过世界的美好，你连相信的能力都没有
- 所有你能想到的体面的事，都已经一堆人在做了
- 能做大的人多了，能吹牛的人也多了，但一个人单挑国家的，全世界有几个?
- 公司的中高层有时候不是资产，是肿瘤——他卡在那儿不动，下面的人就永远上不来。
- 不要觉得什么钱都是该你挣的——黄金是抗通胀的，不是让你暴富的
- 绝大部分你看到的东西，只是别人想让你看到的
- 有些钱不是属于我们的——不是你穷怕了，是你要看概率

- 你只要玩梭哈的游戏，你只需要输一次就没了——你之前赚多少都不重要
- 私域的本质是信任里，公域的本质是流量池
- 你要学的不是我做了什么，是我看问题的角度
- 判断赛道好不好，就四个问题：文案能不能做？供应链走不走得通？利润空间在哪？市场够不够大？
- 越有钱的人越客气，真正难搞的是年入一两千万的小老板——高不成低不就，又膨胀。
- 人脉的本质是什么？你不能是个坑。你又不花钱，又指望和别人交朋友，那怎么可能？
- 交朋友最高级别叫双向奔赴，你不能去硬攀，会很累。得找互相吸引、互相认可的人。
- 普通人买艺术品要过三关：有钱、物欲消费到头、有人带你入场——缺一个都玩不转
- 你知道人生最大的捷径是什么？就是你加的人多了，总会遇到傻子。
- 地面是一维的，空中是三维的——维度打开了,游戏规则就全变了
- 普通人真正要赌的不是项目，是国运。
- 年轻人最大的bug，不是能力不够，是毁在想拿独子
- 资本入场以后，你要求别人让股份这件事不会发生——资本投的是真金白银，不是人情
- 企业家的格局，都是被委屈撑大的。
- 风口占百分之九十九点九，哪有什么很厉害的人，都是站对了位置。

- 周文强解决的不是财富问题，是老板财富自由后的精神问题——看懂这个，你就看懂了整个商业模式
- 你能挣到的钱，本质上来自于对某一件事的超深度理解，而一个人很难真正懂三五个东西。
- 没有不挣钱的生意，只有不挣钱的人。
- 读博读硕有什么用？那就是个职场的门槛，三五百万年薪的天花板。
- 爹是干嘛的，孩子就干嘛的——那些没爹妈帮还能创业成功的，要么碰上超级大风口,要么是基因突变出了个怪胎。
- 两个人旅行都不开心，结婚就是一地鸡毛的事儿。
- 穷人改命靠什么？要么基因突变，要么几代人里有一两个拼命的，没有第三条路。
- 一个牛逼的爹，能积三代福，甚至四代。这才是阶层最可怕的真相。
- 越强调自己的无能，越没有机会；越强调自己的可怜，越招人烦。
- 做企业就两件事：赚钱和省钱。想复杂了，都是给自己找麻烦。
- 没有事物的链接和纽带，你是很难和一般人成为兄弟的
- 来的时候雄心万丈要称霸世界，走的时候一个个都是大山之孙
- 你玩的运动都是被身边朋友影响的，一个人玩不起来，得一堆兄弟一起玩才有意思
- 人才不是三顾茅庐，是五顾茅庐——这不是诚意问题，这是概率问题
- 我们不是很难找到人，我们是压根就没找——这才是真正的问题
- 找老婆这事儿，你得先想明白自己要什么——开心比条件重要，需求比标准重要。

- 高物业费的写字楼，是下一轮经济周期的重灾区。
- 你在组织里想拿最大的利益，核心就一条：跟利益分配者站一边
- 人不能去窥探更高级别的世界，你看过了，就再也回不去原来的世界了。
- 很多人的技能是单一的，这就是为什么很多老板挣完钱又破产——他只在自己那个行业明白。
- 你挣钱挣得快了，最应该做的事是认识比你还有钱的朋友——你突然成了原来圈子里最有钱的，一堆人捧着你，你怎么可能不膨胀?
- 单次成功可能是运气，连续成功就是能力。
- 别人花一百亿造车还要几十亿打广告，他花一百亿造车预售就回本了——你看这一正一反，不是在比产品，是在比命。
- 很多事情不是过程中死的，不是结果死的，是从头就死了。
- 委屈不是来自陌生人，是来自你一直对他好、还对他零要求的那个人。
- 有些生意要无限投钱的,这种老板基本告别投资了——能活着就不错。
- 跑掉的人才，还不如没培养
- 每个公司需要的人才梯队不一样，硅谷要科学家，我们要忠诚
- 想在公司混上去，要想明白两件事：公司需要什么人才梯队，老板需要什么人
- 人的性格是几十年沉淀的，你改变不了。唯一能让人改变的，是撕心裂肺的痛。
- 人生成功没有标准答案，只有你内心的那个答案
- 机会都经历过，但大部分人都错过了——这个问题才值得思考。

- 我七到十天见一个破产的老铁，曾经都坐在我对面谈笑风生——你接触的破产密度，就是经济周期最真实的温度计
- 正常的行业全是人，你想都不用想，没有机会
- 行业在早期和晚期创业，你付出的努力和获得的结果是不一样的
- 你不要又想解决销售，又想解决流量，你能解决好一端就很牛逼了
- 大部分人不是自私，是无脑——他们连谁是自己的代表都不知道。
- 个人努力在趋势面前，不值一提。
- 普通人就是普通人，普通人的出路就是送外卖——你不先让自己变得不普通，就别想着发财这件事。
- 创业的核心是短期利益要大于长期利益——风口期不朝死里搂，等没风了你搂个屁。
- 人生三大创业：投胎、婚姻、最次最次才是做生意
- 没有不赚钱的生意，只有不赚钱的人
- 要么不干，要么做好，只有废物才做一半
- 游艇砸手里了，几年没卖出去——你以为的资产，其实是负债
- 什么又喜欢又能赚钱？那是低智商逻辑——要么用力赚钱，要么好好玩，别他妈混着来
- 人过三十岁以后是不交朋友的，都是利益挂钩——这不是冷血，这是懂了人际关系。
- 老板为什么冷血？哪个老板没吃过三斤屎？不是冷血，是把自己看住了。
- 你改变不了任何人——管过一千人、有点小钱、有无数朋友，我告诉你，改变不了任何人。

- 人是钱喂出来的，当你的月收入从五万涨到十万再涨到五十万，你看世界的眼光会自动变聪明
- 个人账户一毛钱不要放，你公司难道不是你的吗？这一个认知就差百分之二十的税。
- 你挣多少钱不是你牛逼，你能剩多少钱才是
- 这个世界上最惨的事，不是你穷，是你曾经有钱现在没了
- 很多行业不存在高深认知，踏实做事就是最顶级的认知。
- 简简单单的物理动作，就是最高级别的认知——别人干三小时，你干八小时，这就是你的壁垒。
- 世界就是个草台班子，真正让你体面的只有一件事——兜里有没有钱。
- 不是极度的财富自由打来的体面，越底层的越喜欢整高大上的，越有钱的反而越实在。
- 自信不是天生的，是你一个一个牛吹完、一件一件事做成后，自己给自己攒出来的。
- 创业最大的骗局是匠人精神和长期主义，真正的大钱都是风口和趋势给的。
- 我们能容忍各种错误，但绝对受不了同一个错误发生第二次
- 幸福没有标准答案，你认为爽就是爽。
- 有钱不是最快乐的，能满足你当下想要的东西，你就是最快乐的。
- 你不是在改变一个人，你是在赌命。
- 没钱的时候她不敢吵架，有了底线反而成了拧巴——我犯的最致命错误就是给钱给多了。
- 你打一份工都打不明白，凭什么创业?

- 你自己牛不牛不重要，重要的是你跟谁玩
- 你挣多少钱，你的后台是谁，比你有多少粉丝重要一万倍
- 能让人聊哭了，你才算真懂沟通
- 人类在地球46亿年里只占最后一分钟，但我们总以为自己是永恒的主角
- 所有脾气性格的缺陷，本质上都是智商问题。
- 一个没喝过茅台的人，永远形容不出茅台的味道——认知是要用钱喂出来的。
- 赚钱靠的都是趋势，行业没了你靠什么挣钱?
- 真正赚钱的生意，是没人干、没竞争、闷声发财的生意
- 别用老人做新项目，新生意要新团队、新分钱
- 永远去找上升期的行业，这就是事实的真相——行业上升你才能挣到钱，去存量厮杀的赛道，你得干得比别人好一百倍才可能活下来
- 所有人的命运本质上就是社交圈，你认识谁，跟着做了，你就出来了。后面所谓的高级感，都是钱堆出来的。
- 创业最高级别的东西叫规律。一个行业怎么挣钱，就那么几个方式，都是盯死的。
- 你的时间干了这个，别的就干不了——除了金钱成本，还有机会成本。
- 年轻人爱装,老师傅听话——二十年没赚到钱的人,才是最好用的人
- 你签合同时不值钱，值钱了觉得被压榨——这不是道德问题，这是人性。
- 挣钱的意义是享受人生，享受人生很大一部分是因为有爱。
- 想靠别人帮你赚钱，这本身就是一种文化属性——而文化属性，不以你的意志为转移

- 大老板是收人的，小老板是做事的——人这一辈子能做几件事？关键是把关键人物搞定了。
- 你一年做四五个生意，这就是不靠谱的表征——想做大生意，至少要在一个行业深耕五年十年。
- 没有时代的红利，你说什么都不成功；有了时代的红利，你说什么都成功。这个人一旦觉得自己能力强，他就死定了。
- 当你膨胀的时候，你的决策绝大部分都失误了。
- 实体倒闭的本质问题是：网红是轻资产生意，今天倒闭明天就退，实体不一样，你的工厂在鸟不拉屎的地方，处理给谁？谁要？
- 业余选手和专业选手的差距，不是努力程度，是动作标准。
- 你想靠别人挣钱，这是文化属性；别人帮不了你，这叫客观规律。
- 可以交付后辈的关系，才是真正的资产
- 挣几百万和挣几千万没有区别，区别的是行业，不是你
- 有些生意你必须到人家组织内部去看到，坐在家里想，想一万年也想不出来
- 人只做锦上添花的事，很难雪中送炭——这不是人品问题，这是能量场问题
- 这不是1980年了，你东西好就有人买——现在是你花1000万建厂，得拿3000万做推广，才有一点点机会。
- 从来没有生产厂家挣很多钱的，不论哪个时代都一样——钱都让渠道挣走了。
- 门当户对不是解决幸福的，是解决痛苦的。
- 做小事和做大事，成本是一样的，那为什么不一开始就瞄准大的?
- 核心团队为什么跟你，不是因为分钱公平，是因为你对他们有利他主义

- 在公司连中高层都没混上的人，不配创业
- 看不懂组织架构，看不明白老板怎么运营，你就不具备创业的才能
- 新客户的价值是老客户的三分之一，这不是鸡汤，这是算账
- 所有赚钱的IP都有个共同点：曾经很有钱，现在没钱，好好干活。
- 二次创业的老板几乎都会失败，因为有钱就会变懒，心态已经不配成大事了。
- 赌场的赔率是百分之六，创业的成功率是百分之三——我跟你说，别他妈觉得自己比赌徒聪明。
- 越穷的人越喜欢赌，越有钱的人越在算概率。
- 你不是因为努力赚到钱，是行业往上走把你带起来了
- 早期好干的时候，你可以一年挣十年的钱——现在是十分努力一分结果
- 能抓住一波风口就别睡觉了，三年可以换你一生的体面
- 你不包装自己，你的沟通成本就会很高
- 我的人生座右铭：吃屎不要翻两遍
- AI能解决的不是效率问题，是认知问题和信息差问题。
- 一个百亿的崛起，要踩着无数个十亿的尸体。
- 不会投不确定性的因素，我们只投有基本盘的生意。
- 能搞钱的时候往死里搞，因为后面会越来越难——你前期没挣到钱，哪来的钱去做长期?
- 绝大部分行业都挺不过十年，极少数挺到二十年，你所有的问题都满足了，才有所谓的长期价值。
- 你挣多少钱不叫牛逼，你剩多少钱才叫牛逼。

- 财富自由不是因为我有多少钱，是因为我有多少不用干活就能进账的东西。
- 做抖音最好从第一个粉丝就赚钱，我见过太多人做到几十万粉丝还是穷光蛋
- 孩子超越父亲的概率是三分之一，超越爷爷的概率是六分之一——所以富人传承的本质不是教育，是概率游戏
- 你对一个人的爱是有限的，你只有一个孩子和有十个孩子，根本不是一个概念——有七八个的时候，有的孩子就已经被放弃了，活着就好，这才是现实
- 我们都无法改变他人，尤其是二十六岁的成年人——你虽然生了他养了他，但你改变不了他，这是事实
- 谈判桌上，别老摆自己没有的，把你有的掏出来给他看看
- 谁有渠道谁牛逼，生产厂商多如狗
- 你从事什么行业，本质上不是看你想干什么，是看你会什么
- 到一定级别以后你会发现，颜值是最不值钱的东西——能闹腾、懂规矩、会照顾情绪,这才是稀缺
- 你连这个行业怎么赚钱都没搞明白，就想着创新？那不是创新，那是找死
- 交朋友满足任意两个就够了：有共同爱好、懂事会来事、利益能互换、未来有价值。四选二，多了是意外，少了别硬撑。
- 世界上最高级的情商，不是会说话，是知道对方喜欢什么。
- 很多时候不是你的问题，是人不对。你改变不了任何人，你只能碰。
- 你身边如果每个人都不如你，你就完蛋了
- 知道自己行很重要，知道自己不行更重要
- 这个世界上你发财还是破产，完全取决于你对概率的认知。
- 你有个认知bug——越赚钱的生意越省心，越不赚钱的反而越累。

- 真正的高级玩家，都是做事不碰线的
- 如果没有更好的选择，现在永远都是最好的开始
- 你得先确定一件事：他到底爱不爱你。这事儿不确定，其他都是白扯。
- 如果家整得跟谍战似的，两口子互相算计，那也没什么意思。
- 私域想挣钱的核心是高客单高利润，你要是没人设，能卖什么?
- 创业成功率只有3%，比赌博概率还低，但所有人都觉得自己是那3%
- 你的快乐从来就和钱不是最大的关系，如果你始终围绕钱去思考问题，会无限痛苦。
- 所有的生意都是有周期性的，都不会一直好，大部分人的出路都是一样：一个行业入场、高起、缓跌。
- 你挣钱和你的个人能力关系也不是很大，行业趋势往往占比更高。
- 股市是零和游戏，是精英对平民的洗劫——你跟专业机构对赌，你的方向错了
- 很少有人在讲概率这两个字，他们只看到那百分之一的成功，所以觉得整个世界都是成功
- 百分之九十九的人，在最好的时候是出不来的——他们会一直待在里面，直到死。
- 李嘉诚最牛的不是赚到最后一个铜板，而是在八成的时候就撤了——这是顶级智慧。
- 绝大部分老板都以为自己挣钱靠能力，我告诉你，能力最多占1%，剩下99%是机会。
- 生意有十年到二十年的周期性，周期好的时候应该拼命干，周期不好的时候慢下来——这才叫顺势而为。

- 人生最怕的，就是在最该挣钱的时候跑去做别的事儿。
- 我犯的最致命错误，就是给钱给多了——让她有了跟我对抗的底气。
- 自己挣钱和管公司不是一件事儿，管公司比自己挣钱难一百倍
- 普通人管二十人就是极限
- 想见大佬？你得先有入场券——人家开一百个店，你最起码得开十个，差太远了连对话的资格都没有。
- 商业计划书？一百个里面只有半个靠谱。真正的生意都是真刀真枪干出来的，不是写出来的。
- 人的命运怎么改变的？就看新机会来的时候，你是不是抗拒的。
- 你有多少钱,税务比你还清楚——你自己品。
- 现在的竞争，产品好只是入场券，谁能铺开渠道谁才能分钱
- 没有老板是躺着赢的，绝大部分在初期都累得跟狗一样
- 人生开窍是什么？就是当机会来的时候，你确实能抓得住——因为这时候你用一分的努力能拿十分的结果
- 你不管干什么行业，把自己做成专家，赚钱就是顺带的事
- 当你明白所有事的原理，你就不会再怕任何事
- 所有的高级，都得看底子是否夯实。该交的学费，该补的课，你一节都逃不掉
- 你为什么不发财？你身边没有一个翻身的标杆案例
- 你连中高层都混不上，别扯行业机会，那是你个人能力的问题
- 很多东西不是认知问题，是投入问题——你舍不得把赚到的钱砸回去，就永远做不大。

- 我们都在坐电梯，有人躺着有人做俯卧撑，到了三十楼那个做俯卧撑的跟你说：我是因为做俯卧撑上来的——这就是成功学最大的骗局。
- 入场时机就是做对，电梯上升的时候，你只要不下去，怎么都会成功。
- 干一天偏门和干一辈子偏门，是两个概念
- 人要往前走，要往高级去
- 你在自己干，我在找人干——这就是我们产生区别的本质。
- 人生的第二段跟朋友圈有直接正比关系——你越有钱，越要交比你更有钱的朋友，你才不会觉得自己牛。
- 你不是找不到大主播，你是没想清楚他流量下来谁接盘
- 你不用去看GMV，做大规模的都是扯淡的——真正挣钱的，是那些具备自然流量的大主播
- 中国改变不了人类的十大发明，但把这十大发明的价格全干下来了——这就是我们的国运。
- 你看这个复制能力——他现在干的事儿已经是一套在无限复制了，这才是最牛的。
- 千万别把视频看完整，你看完整就废了——拆成五秒，就没有拍不了的东西
- 你不要有自己的想法，你做的东西要比原版还好——这就是最快的成长
- 我们的结果已经是最大的解法，少走弯路就是抄我们的SOP
- 我做的东西不是为了挣钱，是因为我自己真用得爽——这才是最贵的背书
- 认知和钱都要匹配才有机会，光有钱都没用
- 生意是靠滚出来的，不是靠赌出来的。上来就爆头梭哈的，一般都死得很惨。

- 做生意挣钱，来自于对一件事的深刻理解。你得真的会，才能从别人碗里抢饭吃。
- 一个大学生牛逼，一百个大学生，大学生就不牛逼了
- 我们这个社会是嫌贫爱富，谁管你学历
- 普通人好不容易攒一笔钱，老想投资，一定会倾家荡产的。
- 一个老板的崛起，是无数人的破产。
- 一招鲜吃遍天，你这生意又没到头，为什么要换赛道?
- 感恩才是天底下最大的利
- 越挣钱越要维稳，刚挣点钱就想证明自己，智商基本为零
- 真正的顶级教育路线，不是砸钱能搞定的，是要老钱才玩得转——因为他们卖的不是钱，是几代人积累的关系网。
- 越不起眼的配件，越能看出一个人的消费实力和品味——真正的段位藏在非主流消费里。
- 你确定你儿子不是败家子吗？清华北大的父母，照样生出考中专的孩子——这就是概率，谁都逃不掉。
- 家族传承的第一逻辑不是钱多钱少，是多生孩子——三个孩子死两个生一个，整个家族就没了。
- 人与人之间有条分界线：线上的人懂游戏规则，线下的人一辈子活不明白——你得先搞清楚对方在哪条线上。
- 普通人不存在投资这个逻辑，因为中小商家几乎百分百不讲游戏规则
- 人真正对社会有贡献，得等到三四十岁——你人生走一半了，机器早就迭代一百代了。

- 工厂自播很难亏，因为没成本的生意，试错权是无限的
- 婚姻的本质就俩字：不内耗。你缺什么，他补什么，这事儿就成了。
- 你现在所有短视频全部是随机拍的，你并没有认真做我刚才说的这些动作——第一个人设，第二个有趣，第三个才是专业
- 别人怎么爆的,你也怎么来——这是核心原则。你先一比一做出来,做个二三十条以后,再去改动你想改的东西
- 人类进步的速度不是线性的，是指数级的——三十年前没手机，现在AI把人类所有知识都吃完了
- 你要注意发掘身边比你还不幸的人，人的快乐本质上是比较出来的。
- 你走不出来，就只是因为你没遇到更好的，不会有第二个原因。
- 你做的越好越难卖，因为好的本质是价高，价高需要品牌支撑
- 大部分行业，消费者想买的从来都不是最好的产品，是最佳性价比
- 你不能说你爱钱就是对的，别人爱清闲就是错的——很多人不是懒，是基因里就不想要那么多
- 我干了这么多年，告诉你一个残酷的事实：一个人活到二三十岁，你基本改变不了他什么
- 公司做大了以后，百分之八十的时间都在处理跟心情有关的东西——意志统一远远大于一切
- 理想是有钱以后再干的事儿，前期活着就很不错了。
- 你无论从努力、从个人素质都比他们优秀一百倍，但人家用最简单的方式拿到了十个亿——你什么心情?
- 很多事情的答案，不是想出来的，是见过的

- 人怎么变高级？不挣一些钱，才会挣更多钱
- 你能做到一个亿的事，跑去干八百万的活，这不是选择错了，这是智商有问题
- 普通创业者只有一条路：干得比别人更狠，死得比别人更慢
- 既当又立，这是穷人思维——你要么拼命赚钱，要么坚守理想，两个都要的话会很尴尬
- 赚钱是有时效性的，过了这个村就没这个店——可能再过两年,想擦边的机会都没了
- 定位错了全盘皆输——我靠的是电商赚钱,卖海参还是卖燕窝有什么区别?
- 能做徒步的人太多，但徒步后面能切成好片儿、有故事思维的人很少——执行不值钱，执行加传播才值钱。
- 这个世界上很多事情都已经有答案了，你抄就好了
- 你这是一个变现一百万以上的屁股——所有优势都要算成钱，算不成钱的叫爱好
- 商战没有什么高级的东西，就是互相用自己的核心优势，撕对方的口子。
- 所有生意就三件事：有没有成功案例，投多少钱能不能投得起，操作难度能不能干。多想一个维度，我认为都是错误的。
- 十个亿的老板和一个亿的老板讲的话真不一样。越有钱的越客气，最不好搞的是刚开始挣钱的年轻人——一千万左右收入，又跑不上去，觉得自己倍儿行。
- 你能做什么产品取决于两个东西：你的本钱和你的视野。抖音没多复杂，只是你身边没几个我这样的朋友带你而已。
- 看一个人靠不靠谱，不用听他说什么，就看他有没有案例。

- 防御成本是无限大的，忠诚的溢价也是无限多的
- 你装不出发心，老板看的不是你说什么，看的是你的微表情和微动作
- 真正赚钱的标准就三条：身边有人在赚，你投得起，你能干。越过这三条去找机会，都是自己骗自己。
- 越聪明的人越简单，越拐弯抹角的，越穷得冒烟。
- 百分之九十的人，就是把简单的事无限复杂化，然后就整不明白了。
- 哪里人工便宜往哪搬的企业，本质上是游牧民族，永远建立不了帝国
- 你的认知必须随行业改变而改变，这是互联网从业者最底层的生存法则
- 你朋友圈里你是最牛的，你就死定了。
- 你能不能找到明白人这件事儿占百分之九十九。
- 生娃的本质是财富问题，养娃的本质是认知问题。
- 你又不是男孩，跟爸关系又不好，你妈对爸还不好——去哪说这个道理?
- 人最低级的毛病，就是用一件事证明所有事
- 财富跟幸福值没有任何关系，我看到的世界是钱越多越难受。
- 人憋久了会爆发，爆发久了会崩溃——创业者心里只有工作，挣多少钱都不会开心。
- 以前人们去实体店，不是因为服务好，是因为找不到源头
- 懒，是因为没看到更好的赛道
- 普通人跟投资，零机会。投一百个成一个，那叫投资成功——我们有资源的人都是这样，你觉得你比我们强?
- 他给你回个本，今年能挣两千万，肯定找你赖账——挣钱的时候不讲规矩，你赔了的时候更没规矩。

- 好的恋爱是补充能量的，不好的恋爱是消耗能量的。
- 养生第一是心情，第二是睡眠，其他都往后排。
- 创业成功靠两件事：选对生意和早期入场，其他都是扯淡。
- 你最好的创业项目是投胎，第二是婚姻，最傻的才是自己拿钱去干。
- 如果一个行业存在五年以上，就别想着创新了，答案都是明牌，就看你抄不抄得明白。
- 人突破自己很难，想从一千万干到一个亿？不如想想怎么复制十个一千万。
- 你有多少钱不算牛，你剩多少钱才算牛。
- 老婆是最顶级的认知，一个好的老婆对事业的加分，是无限延伸的
- 你所有的问题，同行都有答案。除非你是最头部的。
- 不是挑最难的干，是挑有护城河的干。
- 中国早就不是拼制造的时代了，是拼渠道和推广的时代。你看财报就知道，制造成本只占百分之十到二十，剩下全是推广费用。
- 我要么在好好工作，不工作的时候，就总要玩得与众不同。
- 人有些时候兜兜转转一圈，还是最初的生意最赚钱
- 你挣多少钱不重要，重要的是这个钱是怎么来的——一年挣的还是十年挣的，投了多少本金挣的。
- 你想要什么出路，得先告诉我你有什么——未来是硬件条件决定的，不是愿望决定的。
- 靠运气赚的钱，最后都会靠认知亏完。
- 知道自己行很重要，知道自己不行更重要。
- 所有人都不缺货，缺的都是客户——这才是真相

- 我跟你说，除非他们死过一次，否则你讲什么都没用。
- 你打一份工，连公司中层都混不上，你是不具备创业素质的
- 你自己不够段位，向上社交就是等别人提拔你——没有这个东西的
- 智商高的人，会用理性让自己爱上高利润
- 两口子都是强人，都做事业，家就毁了。
- 维护住一个关系，都比出去干几百年划算。
- 真正会创业的人，一张嘴问的都是很细分很卡点的东西——你问的问题，就暴露了你的段位。
- 数据是指引我们前进唯一的真相，没有第二个东西。
- 一个行业如果存在五年以上，你想干进去只有一件事能成：做得比原来那些人好。
- 有些时候你拿百分之一，比你拿百分之百挣得多
- 很多问题靠自己是解决不了的，这是创业越久越明白的事
- 你想挣一个亿，首先你的盘就得是一个亿的
- 别死在起跑线上，有些项目开头就死了
- 你不是忙，你是乱
- 工作笔记写不好的人，百分之百不靠谱——这是最基本的素质
- 老板靠嘴去安排工作，怎么可能落地
- 新手做的早能成，不是因为能力强，是因为投入成本低。五年以后你再入场，人家是不是土鳖已经不重要了，人家已经完成原始积累了。
- 做生意的本质是有标的物出现。所有人都在炒AI,你告诉我除了卖课,谁用AI赚到钱了?一个都没有,那它就不是好行业。

- 知道自己行很重要,知道自己不行更重要。别折腾,把钱留住,等大机会。
- 投资的本质是算账，不是信仰——你贷款的钱比租房还多，买房的意义在哪?
- 不要被外界眼光左右，喜欢舔什么就舔什么——你开心就好
- 你牛不牛逼，不在于你现在挣多少钱，在于你最后剩多少钱。
- 人生最重要的不是上限，是下限。
- 在深圳说流量做得好没人信，在杭州说就有人信——展示面本身就是生产力。
- 老板最大的坑，叫拆东墙补西墙，小心补不回去
- 当你不了解一个行业的时候，你就只能把自己定性成韭菜
- 大的国运，远远大于你个人能力
- 时间久了，英雄不是英雄，美女不是美女——最亲密的人最难对你保持敬畏
- 所有公认最聪明的人，都没拿到结果——看起来哪哪都对，但就是不赚钱。
- 评判生意的唯一标准只有一个东西——利润。其他都是自我安慰。
- 为什么二次创业的老板全部失败？因为有钱了，脏活累活不愿意干了，都想靠投资实现——我没见过这种逻辑成的。
- 老板挣多少钱，才是你能挣多少钱的本质。
- 一个市场做了二十年，你问我还有没有机会？想都不用想，零机会。
- 每个人的忍耐程度，是随着社会的不断毒打去变大的——这叫阈值
- 做一百个项目死一百个，第一百零一个可能就成了——失败是交学费，成功是攒概率。

- 以结婚为目的谈恋爱，是最蠢的逻辑——他是人是狗，你不处一段时间根本不会知道。
- 收房租是这个世界上最性感的生意——因为它已经没有机会了
- 什么人买艺术品？第一有钱，第二其他东西玩过了，第三得有人带——缺一个都进不去这个圈子
- 普通人就是普通人，普通人改不了命——只有你先变得不普通，你才有机会改命。
- 你们这种人挣钱挣的不是经商的钱，挣的是关系的钱，渠道的钱
- 你挣什么钱，跟你是什么口的直接挂钩——哪个口的走哪个口的线就好
- 现在的生意只剩两条路：要么卷成本当王者，要么当网红建品牌——中间地带已经死了
- 作为男人，要谈自己的优势，不要谈原生家庭——收入、能力、颜值，哪个不比你爸妈重要?
- 人生不是看上升空间有多大，是看下限有多低——如果我当年能考上公务员，我绝对不会创业。
- 你想看到的东西，都是别人想让你看到的
- 大家都没有想象中那么高尚，人设很正的人不是不去会所，只是戴个口罩
- 很多精神层面的问题，本质上都是肉体层面的问题
- B端要的不是你产品多牛逼,要的是看到别人赚到钱——你得讲盈利模型,不是讲产品。
- 流量很大但不赚钱的网红满世界都是,你有流量不如直接找有流量的人合作。

- 人生有条分界线，线上的人懂感恩讲规则，线下的人你对他越好他越蹬鼻子上脸。
- 有些人根本不懂，别人对他好是为了走得长远，他只会把你的好当成你好欺负。
- 绝大部分答案都在实操过程中，不在你脑子里。
- 情感的本质就是鱼塘要大，我没见过专门等一条鱼上钩还能钓到好鱼的。
- 渠道占99%，产品只是个卫生筹码——是个工厂都能做的东西，不叫壁垒
- 乱投非长期的都死定了
- 手里有把刀，你还得砍两个人——这就是为什么有钱人总想折腾
- 经济下行的时候，不乱动就是最好的投资
- 我干了这么多年，好的盘我主动找的全死，找我的成功率就很高
- 不掏钱的股份约等于白给，只有真正交钱的人才会好好干
- 有些人你对他好一万次，不如坏一次——一次就全破了。
- 高净值人群的底层认知是什么？保全资产大于一切。
- 抖音卖的不是产品品牌，是个人信任——这可能是中国唯一能绕开社会信誉缺失的路
- 很多老板最大的问题，就是觉得钱放公司不是自己的，放个人账户才安心——这逻辑正好反了
- 有一类人，只有死过一次他才会改——不具备任何逻辑判断能力
- 如果你在一个公司混不成中高层，你就不具备创业者素质，这是铁律。
- 运气占99%，个人努力也占99%——两个都是核心因素。
- 只干一件事的人，活得都还行；乱投资觉得自己聪明的，都挂光了。

- 什么叫第一桶金？都是有原罪的。这一代没有，上一代大概率有
- 知道灰产为什么挣钱多吗？因为有钱的人不敢干，你的竞争对手就变少了。如果灰产合法，你也挣不到钱——就这么简单的道理。
- 你的圈子决定你的命运。你总跟比你穷的人混，自尊心会膨胀，最后性格也不好，又爱装逼。但你在更好的圈子里不是最有钱的那个，你才会有向上的欲望。
- 离婚这事儿，谁先找到下一个谁不慌，而我踩的最大的坑，就是没有快速补坑。
- 我发现一个可怕的事实：离婚后最大的损失不是钱，是你没有再爱人的能力了。
- 如果收房租的人都迷茫，我们这些人还活不活？
- 绝大部分人挣钱，真正意义上都是靠大宏观的，不是你努力，是行业太好了。
- 女人最傻的是什么？对这种事儿零认知。因为离婚很不划算，也解决不了问题。
- 一个男人对家庭最大的负责是什么？就是愿意把钱给你管。这已经是顶到根了，远比其他事靠谱一百倍。
- 心结最好的解法是什么？闺蜜开导，或者看到世界的真相。
- 真正的财富自由不是看你挣多少钱，是看你有没有税后收入
- 设计师不主动问你生活习惯的，基本上就是来骗钱的
- 博概率永远大于精培养，MCN想赌一个人能成，那是找死
- 人性是不可考的——他啥也没有时求着你，做起来后多挣五百万，亲爹亲妈都会翻脸

- 你思考问题要从概率和本金上去思考
- 好做流量的项目，本质上就是好项目——流量是一切商业的入口
- 没住过豪宅的人很难设计好豪宅——不在那个场域里，你连需求都看不见
- 创业有三大成本：金钱成本、时间成本、机遇成本。普通人只算第一个，所以普通人不挣钱。
- 普通创业者干得越少，越挣钱。你一旦什么都想干，就没精力思考了。
- 这种项目不用看现在挣多少钱，只要炸一个雷，倾家荡产的人就多了去了
- 你要么就别接国内客户，如果真的炸雷的话，国内就回不来了
- 人分三种：只能骂的、骂了能解决问题的、讲一遍就办好的。你这辈子要做的，就是只跟第三种人深交。
- 会认错的人走得长远。不认错的人改不了毛病，他就是无限内耗的根源。
- 抖音上人家付费，是因为你成功了，不是因为你惨——这世界只为答案买单，不为过程流泪。
- 有些东西就是废物，但废物的情绪价值才是真正的价值
- 想发财第一件事，是跟原生家庭离婚
- 穷人靠变异，富人靠的是资源和圈子
- 最高级的认知，就是知道自己不行
- 你没看到就不可能想明白，想是一辈子都想不明白的。
- 绝大部分人不是在思考问题,是在憋问题——不在这个行业里,生憋出来的问题。
- 这个世界最要命的病，是见过世界以后再回来的穷病
- 绝大部分人在真正被抓的那一刻，都不知道自己有多大风险

- 任何行业，一旦暴利消失、规则完善，普通人就彻底没机会了
- 落后、没秩序、不安全，这才是利润的真正来源
- 你对她最大的定位错了——她不是老婆，不是爱人，是亲人。
- 离婚最大的代价不是钱，是你失去了再爱人的能力。
- 公司破产和个人破产不是一件事儿，这是老板最高级别的认知。
- 一个好的IP就像收租的房子，具备自然流量产出能力的账号，比房子还保值
- 抖音已经没有技术壁垒了，现在拼的是好项目、专业团队、快速撸钱——不要想什么长期价值，因为你的竞争对手会越来越多
- 我越贵的业务卖得越简单，因为客户找我之前已经看了几十条视频——抖音让你有机会把人设做丰满做深度
- 行业占百分之九十九，术只能增加一定的百分比，但不会对盘口有影响。
- 你觉得是认知问题，其实不是，就是碰的太少。
- 盘子就二十多亿，你干到一个多亿，就没有上涨空间了——技术再牛也没用。
- 男人对女人的爱只有一个标准：舍得花钱。连猴都知道要给母猴分食，这是生物本能。
- 男人只有两个时间段会对你好：进门之前，生娃之前。过了这两个节点，你看到的就是他的真实水平。
- 兄弟不能过得太好——这话听着不对，但你心里知道是真的。
- 你挣多少钱不是牛逼,你剩多少钱才是真牛逼。
- 这个世界上所有的关系，都会不自觉地试探对方的底线。你一直退，他就一直进。

- 斗米养恩，担米养仇。你对一个人好到一定程度，他背叛你的时候一定背叛得最狠——因为他只有把你说成不是人，才能证明自己是对的。
- 跟烂人纠缠的成本会无限高，高到超乎你想象。每个冷酷的老板，都是经历过无数次失望才变的。
- 不是每个时候都有挣钱的机会，想保值、想少亏，比什么都重要
- 房子比人多，这一条就够了——你经济不增长，人手一套房，多出来的房子给谁?
- 不是每个人都能驾驭财富的，很多人毁就毁在突然有了底气。
- 到最后你会发现，如何产生欲望，才是人最大的问题。
- 阅历是人生最大的认知，你得先把该倒的霉倒完了，才有资格说无所谓
- 普通人想翻身，情绪一定要压得住——谁能给你利益，你对谁态度就要好。
- 你都没钱了，还考虑什么违规？你现在要考虑的是活下去的事儿。
- 真诚是必杀技——这东西不是所有人都有标准答案的。
- 三十了，让我回到原点上班——我说实话，我没那勇气了。
- 一个人能享受多大的财富，取决于他有没有那个认知和福报。
- 你看一个人的段位，就看两点：第一，他会因为什么事儿生气；第二，出了问题他能不能把事儿彻底平了，而不是反复吵。
- 性格问题本质上都是智商问题，你以为是脾气不好，其实是脑子转不过弯
- 你不要谈你的想法，你告诉我你要成为谁。
- 傻子挣钱的行业，才是真正意义上的好行业。
- 很多行业不需要所谓的商业认知，行业选得好，老板踏实肯干，就够了
- 流量做得好，就是最高级的商业认知

- 能力不足的人要待遇，有本事的人要机会
- 人生只要杜绝一件事，你都不会太差——就是一次性把全部钱压上
- 二次创业还能赚钱的很少很少，因为大部分人不承认自己靠运气，都觉得靠实力
- 投十万挣一千万是好生意，投一千万赚一千万是烂生意——赚的逻辑永远比赚的数字重要。
- 开过公司的人都知道，无论如何是不能降薪的——降薪的那一刻，感情已经破裂，剩下的只是算账。
- 一次性暴富等于吸毒，短期暴利行业约等于毒品。
- 你老跟更好的人在一起就会很难受，多交点破产的朋友，心里平衡得一逼。
- 一年能把十年的钱挣完，你为什么要分十年挣?
- 现在是2025年了，一个行业经过十年发展，就没有破烂产品这回事——你不拼营销，就是在拼谁死得慢。
- 觉得产品有优势的老板，在这个时代是很难杀出来的。
- 八十年代你爸妈没发财，那纯粹智商有问题——越大的老板，越讲命。
- 人在不行的时候会隐忍，一旦翻身，报复心理是刻在骨子里的
- 人没满足自己，不会有任何其他东西——这是最底层的逻辑
- 人家挣钱，一定是因为某个逻辑挣对了。跟风挣到钱的，才是真聪明；跟风没挣到钱的，才可耻。
- 你挣了一百万，要舍得花一百五十万在能帮你的人身上，后面的好运气才会来。
- 越大的老板越不跟你谈生意，全跟你谈做人、讲规矩。

- 商业最大的成本不是钱，是沟通。
- 中国人有个非常大的问题，不会算账——上个时代是因为经济上行房产嗷嗷涨，所以导致大家无脑买房。但现在要回归理性了。
- 你不买房，所有房都是你的房子；你买了，只有这一套是你的房子。
- 丈母娘不讲道理，爱掺和的婚姻就没一个好——从最早的时候就应该拉清界限。
- 财富得看怎么来的，干活挣的和不干活挣的，根本不是一件事儿
- 人变高级有一个核心功能：去情绪。钱是可以量化的，情绪不能量化。
- 电商干了二十年，除了价格和流量以外，我没见过第三个竞争的东西。
- 没有人能说得出明天，过好今天就行了。很多行业也没有长期价值，能干一天是一天。
- 原生家庭的问题就两个字：孝而不顺。尽好义务，但说什么都不用听。
- 百分之九十的事情是没有道理的，我干这么多年从来没靠讲道理解决过问题
- 人生法则从来不是主动找，是吸引
- 社会没有雪中送炭，只有锦上添花
- 你挣多少钱不是你牛逼，你剩多少钱才是你牛逼
- 你一年能挣一两千万还不往一线城市走，是你人生最大的遗憾
- 你不在一个行业待够十年，你连创新的资格都没有。
- 渠道利润永远大于生产利润，这不是现在，是任何时代的铁律。
- 一个人什么时候叫开悟？知道钱在哪里，还具备双技能——这才是真正意义上的开悟。
- 学历是为好员工设计的，不是为创业者设计的。

- 我们这两套思维系统，读书我不行，在我们的行业你也不行。
- 真正的人才，一张嘴就能让人看出脑子，这是装不出来的。
- 人情是最不值钱的东西，因为当它产生最大经济利益的时候，对方会拼了命找你犯过的错误，把错误无限放大。
- 入场时间占成功的90%，很多人不明白——你站住的那个坑，比你的能力重要得多
- 投一千万赚一百万的生意，和不投钱就赚一百万的生意，中间差了十八个维度
- 今天挣钱，就是最高级别的战略。
- 你挣一百万是你的钱，你挣一千万那就不是你的钱了，是整个体系和社会的钱。
- 当你出错的时候，是一堆人冲上来彻底干掉你，还是一堆人冲上来拉你一把，这完全看人品。
- 真正赚钱的公司，不是做产品的，是做渠道的——产品只能留10%，渠道拿走全部
- 越是什么都不是的人,越觉得自己有破局能力
- 你给他的好处，他要是不认账，这关系必须断——不是他坏，是他真不懂
- 不要帮别人避掉苦难，他不经历，永远不知道你对他多好
- 我整个人生最大的错，就是对不该负责的人负了太多责
- 很多事从头对了就对了，从头错了就错了——底色这东西，没人能改
- 减少痛苦的核心是什么？就是别把鸡蛋放一个篮子里——这个不行就看下一个

- 来钱太快的人，总觉得别人来钱也很快——这就是为什么暴富的人都会乱投资。
- 挣钱这事儿，没有人愿意真带着你的——凡是主动带你的，一般都是有风险。
- 人这辈子最怕什么？不是一直穷，是突然暴富后再也过不了普通人的生活。
- 这个世界最大的骗局就是创新，你都成不了马云，概率太低了，我们都是普通人，都得用一样的方式赚钱。
- 经济下行的时候，能留住现金的是最牛的人
- 不了解规律，总想花钱的，一定要踩大坑
- 你有随时购买的能力，就别把活钱变成死钱
- 做生意的人破产，本质问题就是资金链断了——你不能只有一套房子，还有贷款
- 不是每个时间段你都要考虑升值的，很多时候不赔太多就很好很好
- 好项目本身占百分之九十九，你上一波微商赚钱，不是因为你能力强，是因为那个时代在赚钱。
- 同样的一个亿，一年挣的和十年挣的，不是一个概念——钱来得快的人才敢真花钱。
- 我就没见过靠投资挣到钱的，但破产的全是因为乱投资。
- 超过年化3%的收益，我都不信——这不是保守,这是常识
- 黄金不是用来炒的，是用来托底的——真正的资产配置，是为最坏的情况做准备。
- 我牛不是因为认知多牛，是因为见得太多了——经验的复利比逻辑的推演更可靠。

- 不挣钱的时候想保值，挣钱的时候不专心挣钱，你想啥呢?
- 绝大部分创业失败的本质，是在最挣钱的时候散了——想搞其他东西，把自己搞散了。
- 人只有对一件事超生理性的时候才能挣到钱。
- 普通人只有两种机会：要么是行业刚开始的时候入场，要么是这生意不怎么花钱。
- 你光知道这是风口，但什么商业应用都看不到，它能是个什么风口?
- 只有你能把一件事描述得非常非常清楚的时候，理论上你才有机会入场。
- 有些债不只是钱的问题，是会用掉你一辈子的身份证。
- 人不走心，天下无敌。谁先动感情，谁就输了。
- 做生意也好，交女朋友也好，核心就一条：数量产生质变。
- 真实的现实真相，往往跟普通人的逻辑是反的。
- 人是有分界线的，线上的人懂规矩，线下的人不懂游戏规则——这跟有没有钱无关，跟见没见过钱有关
- 我们不想坑任何人，但决策权一定要在自己手里——不是防着所有人，是给人性留个保险
- 斗米养恩，担米养仇——你对一个人越好，他越可能恨你，因为你的底牌全在他手里了
- 你想成为谁谁谁，核心本质是什么？你的底子不够。
- 谁先爱谁就输了，这不是拿捏技巧的问题，是你走心了人家就有了不走心的权力。

- 他爱不爱你根本不重要，重要的是他对你有没有欲望——没欲望的男人，是不是gay都已经不影响结论了。
- 只有走心的人才会被拿捏，那些情感课教的套路全是放屁，人家不爱你你拿捏个屁。
- 最牛的骗子不是骗你钱，是先给你花钱
- 创业不是靠想法，创业是靠数据和抄作业
- 在学校找女朋友，比在社会上赚第一桶金还重要——好的婚姻本身就是财富
- 没有数据支撑的想法，都是拉屎时候的灵感。
- 一百万、一千万、一个亿，都是一件事儿——选对行业。
- 没有家里倒心的心态，和外面采集票的心态，完全是两种活法
- 你跟你老婆是吵不起来的，但你老婆能给我介绍一个，我愿意给你出十条段子
- 有的人上来就能把生意撸得很大，因为他有管理经验，对事物的看法是有格局在的
- 这个生意的利润来源最大的就是信息差，尤其是乌克兰很迷中国人
- 钱放在公司里也是你的，这是最低级别的认知
- 绝大部分人失败，不是因为不够努力，是因为他们忽略了人生最重要的一件事——概率。
- 梭哈这个游戏，你可以赢九十九次，但只要有一次没押对，你就死定了——所有把本金归零的玩法，都是找死。
- 一个人挣多少钱根本不是他牛逼，剩多少钱才是他牛逼。
- 人要慢慢变得高级，完成第一桶金以后要越来越合法合规——这事很重要。

- 在我的世界里，我永远不做考验人性的事儿。
- 你想要的东西，全在另一个人的世界里
- 这个世界没有认知，所谓认知就是经验
- 退休这事儿，不是看你挣了多少钱，是看你的欲望有多大
- 很多人赚钱靠的不是商业认知，靠的是把基础业务做到极致。
- 商业早期靠暴利，中期靠厮杀，后期靠苟延残喘——任何存在十年以上的行业，都不再有做大的机会。
- 违法这件事,从来不看行业惯例,只看事实依据
- 人根和银根,你只要有一个根在,就跑不掉
- 没有不挣钱的生意，只有不挣钱的人。
- 所有的行业，都是在低点入场才有机会挣钱
- 绝大部分行业，都是自己懂才能挣钱——不懂就玩这种东西，怎么可能挣到钱?
- 如果能把婚姻当成创业项目的逻辑来思考，你就已经远超同龄人了。
- 挣钱从来不是因为宽度，是因为深度。
- 很多人创业不是生意死了，是从头就不是个对的生意
- 大家都花了很多年学专业知识，有几个人花过专业时间学怎么做生意?
- 所有能挣到几百万的人，本质上都是靠运气挣的——不信你让他再来一次试试
- 三十岁第一次创业突然挣到几百万的人，破产比例最高——没有敬畏之心
- 穷不要紧，穷得稳定也不要紧，最怕的是有钱以后再穷回去

- 人生最绝望的事，别的都能补救，唯独笨是不可逆的
- 孩子少的家庭没有竞争，孩子多的家庭才有孝顺
- 真有年化30%回报的生意，雷劈死也轮不到你
- 你挣钱的整个黄金时代和你的专业知识，全都过了
- 你既没本金，也没技能，拿什么挣钱？做梦吗？
- 人摆脱不了情绪的掌控，人生就过不得圆满。
- 做生意最底层的支撑是两个：智商和体力。体力的背后是心情，心情不好，你根本没法进入思考状态。
- 我们报复他们唯一的可能性，就是我们过得比他好。人没有对错，只有对比。
- 短期暴富的快乐，全是被预支的
- 这个世界上活得最难的人，是不聪明也不笨的人
- 你看着最好用的人，往往是公司最大的毒瘤——话少事少能力强的人，最坑
- 信任是创业环境里最重的成本，很多关键岗位，忠诚得排在能力前面
- 穷人乍富不可能不消费，原生家庭不错的人才能hold住突然的钱
- 赢过就是死——一个月挣一万的人突然挣了一百万，这辈子什么都干不了了
- 这种行业，只有狗到极致的人才能挣到钱——这已经是反人性了
- 到了一定收入级别，核心不是挣多挣少，而是会不会被干掉。
- 普通人最大的问题不是缺知识，是不知道怎么正确思考。
- 感情里谁付出多，谁就输了。你不是爱他，你是舍不得你的沉没成本。
- 真正让人绝望的不是问题有多难，是你知道这问题以后还会不断发生。

- 人没有对比，就很难知道什么叫好坏。
- 人与人之间最大的矛盾，是我认为我给了，他认为是合理的。
- 我的世界只存在我想给这个概念，没有任何人可以通过手段从我这拿。
- 人只有在极度富足的时候，才有能力关心别人。绝大部分人连自己都过不明白，哪有余力管别人。
- 这个行业最大的风险不是赚不赚钱，是有没有法律层面的东西
- 开到最后一个会员就撤，这才叫真的牛逼
- 时间久了，英雄不是英雄，美女不是美女。
- 我三次事业腾飞，都是分手的时候。
- 感恩不是道德，是人生最大的利益——只是这层认知，很少有人能想明白。
- 人发财就一次机会，你至少要留一千万保底——把钱留住比什么都重要
- 你不能去看那种百万分之一概率的事情——绝大部分创业者对「概率」这个词的理解超级薄弱
- 生意不是想出来的，生意都是抄出来的。
- 没有人可以对抗规律，规律是道，是天意
- 我们都活得太年轻，对长周期的规律是缺乏认知的
- 渠道的利润永远大于生产，你会做不如你会卖。
- 所有行业赚钱的事只有10%，剩下90%都是体力活。
- 所谓执行力差，往前捅一层，就是认知差。我的世界里没有懒人，只有行动指令不明确的人。
- 你在一个组织里都想不明白老板怎么挣钱，你还想出去单干？那不是勇气问题，是智商问题。

- 这个世界上没有什么比生一个废物更绝望的事儿——别的都可以改，智商这个东西没法改
- 但凡觉得自己是靠实力赚钱的，最后都死得很惨。
- 在中国，你赚多少钱，背后要有对等的关系托底。
- 知道自己牛很重要，知道自己不牛更重要。
- 知道自己行很重要，知道自己不行更重要
- 很多钱都是有变数的，不是说你现在能挣，将来还能挣
- 越不要的，实际拿的越多；越要的，付出的越多，反而拿的越少。
- 你可以犯错，但别犯那种明面上的错
- 兜里没有三五个小目标，你不要去想理想的事儿
- 有理想的百分之九十九都倒闭了，挣钱舒服的人活得都很舒服
- 项目不是想出来的，是看见的。你坐在家里拉泡屎，是想不出创业项目的。
- 你挣不挣一个亿，不是你牛不牛逼，是你的项目值不值一个亿。
- 你不是在处理问题，你只是在选择罚多罚少
- 两个人一起赚钱都能翻脸，一起亏钱还能是兄弟的，那是不懂人性。
- 你挣的和你剩的，是完全两个概念。
- 总喜欢用小聪明去抗专业人士，这就是你们的问题。
- 做生意不是靠思考力决定的，是靠数据调研和不断优化
- 我最怕那种又聪明又笨的人——什么建议都要怀疑一下。有时候蠢货反而挣到钱，因为蠢货执行力强
- 你能不能发财，本质不是你牛不牛，是老板挣不挣钱。

- 人才的核心是钱烧出来的，没人在你身上烧钱，你这辈子就郁郁不得志。
- 维度差大的人跟你讲风险，你要做的不是证明自己懂，而是闭嘴听完——辩解一开口,救命的话就说不出来了。
- 喜欢钓鱼的男人一般都不太行，他但凡行，肯定钓妹子去了
- 你不是干活的人，就别碰需要干活的生意
- 人生是一个阶段一个阶段的翻越，你不翻过这一层，下一层的机会你根本接不住。
- 三百万的资本，运作得再好也就年入三十万。但一波风口，两三年就能跨越阶级。
- 没有不挣钱的行业，只有不挣钱的人。行业头部5%的人，吃掉80%的利润。
- 你想从别人那拿资源，大哥会感觉不到吗？说白了就是价值交换，你总要付出点什么。
- 桌子上的东西可以难吃，但不能是屎——有些错误连补救的机会都不给你。
- 独生子都门儿清：反正都是我的，我为什么要干?
- 竞争环境决定一个人的经营意识，没有竞争关系，哪来的经营意识?
- 富二代最大的创业，就是让爸爸好好继续干两年。
- 人才是喂出来的，高级是钱烧出来的，这就是现实。
- 亲戚有事可以帮，可以借钱，但别带他挣钱——帮忙让你在家族里地位永固，共事让你把脸撕得彻底。
- 人生最重要的不是挣钱，是不破产。
- 真正能让你翻身的不是心态，是看你还有没有子弹。

- 你出去打工混得再好，也不可能混到一两千万。但你能跟他共同把钱守住，这件事很牛。
- 财富会让我们每个人的行为不一样。你挣十万他挣二十万是一套逻辑，他财富碾压你还爱你，那就是另一套逻辑。
- 漂亮女孩二十多岁就是顶级财富，你们自己去品。
- 商业最大的成本是沟通成本，最高级的沟通就是碾压式的——让对方一秒钟知道你比他强。
- 钱没到位之前，默认所有人都是骗子，你就永远不会倒霉。
- 不接受白嫖，就解决了全部问题。
- 赚一百万和赚一千万，根本不是一件事
- 你不是迷茫，你就是又懒又馋——想赚一百万又不想送外卖，这不叫迷茫，这叫做梦
- 公司破产和个人破产是两个概念，你要学会让资产和风险脱钩
- 我不光合规，我挣得还多——有些东西只有拥有过的人才能理解
- 真正的高手，永远不赚最后一个铜板
- 赚钱分两种：一种是踩风口爆发，随时可能被干掉；一种是靠认知迭代，一辈子穷不了。
- 作为创业者，如果不能精准地描述问题，就永远无法获得解决问题的答案。
- 只有极致的身体愉悦，才能产生高效的工作和深度思考
- 别人对你什么态度，来自于你行为的反馈——你蠢到一定程度，不骗你一下都对不起自己。

- 你看问题的角度，决定了你后面的命运——挑对象只看身高和长相，就注定了被骗钱。
- 人怕自己认知又当又立——要么不要钱只要情绪，要么别要情绪只要钱，你总得选一个。
- 一等老婆让你事业翻倍，二等老婆不让你破产，三等老婆让你破财又难过。
- 这压根就是两套题——你做产品那叫生产体系,人家做抖音叫流量体系,不能用做产品的逻辑去做流量。
- 你原来东西好、水平高,跟你做流量没有任何关系。你得把原来行业那套时间、精力、投入,全部拿过来做抖音,才有机会。
- 核心利润很少有在生产端，都在渠道端。
- 公司有钱和老板有钱，根本不是一个概念
- 一个老婆没怀孕是她的问题，五个老婆都没怀孕，那就是你的问题了。
- 人这辈子最大的苦难，是不知道自己是个废物。
- 没有不挣钱的生意，只有不挣钱的人
- 生一个两个孩子，孩子是爹；生四五个孩子，你才真正当爹。
- 你让孩子享受人生，孩子就真的只会享受人生了——孙子会要饭。
- 一直穷没关系，人最怕的是有钱要破产——曾经中过一千万的人，你让她去做保洁、育婴师，人生就彻底完了。
- 不谈细致数据的创业都是扯淡，那套说法只适合找佛祖。
- 大部分人不是来问答的,是来要认同的。
- 成年人没有对错，只有利益。
- 每个阶段的底子，决定你思考问题的方式

- 所有婆媳矛盾的本质，都是男人窝囊。
- 你连身边人都哄不过来，你说你能干点啥?
- 带着躺平心态投资的，我没见过一个挣钱的，全是一地鸡毛。
- 三观没有对错，只有匹配不匹配
- 夫妻最大的责任是守卫资产，这远远大于情绪价值
- 产品和渠道是两条腿，缺一不可。但我跟你说，绝大部分利润是产生在渠道里的。
- 零到一很难,一到十容易。所以我们不做想象中的市场,只做被验证过的市场。
- 你没有拉长时间线来看待人生
- 老板的下一阶段，朋友圈质量占很大
- 谁先动情，谁就输了——感情的本质是掌控力博弈
- 财富来自风口，勤奋努力跟赚大钱一点关系都没有——运势大于百分之九十九的努力
- 所有大哥都是某个时间段挣了非常大的钱，在支撑后面发展的基石——没有暴富，很难有爆发式增长
- 很多原罪不是精神层面的，是基因层面的
- 我这辈子挣钱的唯一逻辑，就是少跟几个傻子明白人打一下，不跟他们说一句话。
- 长期价值是靠短期暴利和子弹支撑的，落袋的每一分钱才是你将来最大的保证。

- 觉得赚钱不是靠运气、靠自己能力的，有几个人没倒血霉的？因为一定会膨胀。
- 二十年前满世界都是机会，你胆大确实挣钱；现在哪个商业不是精细化运营？大的国情已经发生了改变。
- 等什么东西涨到最高点你才知道，你就没什么机会了。人要发财就一件事儿：要押在低谷的东西。
- 你帮别人太多，别人还不起的时候，只会希望你死。
- 能做到理性大于情绪的人都能成事，情绪大于理性的会有非常重大的损失，但绝大部分人都是情绪大于理性的。
- 你要有一个亿，对方一毛钱不差，你就不可能真正意义上尊重对方；但如果他有十个亿，我有十个亿，他为什么要冲我发火呢？我又不花他的钱。
- 重资产做到最后，一定会变成轻资产——希尔顿投了几十亿，最后卖的是服务体系
- 有没有可能钱让别人投，你只提供某些服务——这才是商业模式
- 年轻人干灰黑产还有机会，因为大哥们不屑于跟你竞争——你挣的就是这个「多的钱」
- 如果你不是山穷水尽，有口饭吃的话，这种险别冒——冒这个险就要做好一辈子回不来的觉悟
- 人生有没有意义，本质就是看你挣没挣钱——起早贪黑月入五千，那叫煎熬；起早贪黑月入五万，那叫充实。
- 你觉得没钱时干活有意义，有钱了反而人生没意义——我给你拉个破产的群，你看看那些惨的，就知道你有多幸福了。
- 人是不能下牌桌的，你下去了想回来，回不来的。

- 今天买得起，不代表一辈子买得起——人生有时间线的。
- 抖音把穷人教育出一个普世的傻逼逻辑：好像赚钱靠认知。我告诉你，一百万以下靠的是好好干活，不是认知。
- 有道无术尚可活，有术无道不可活。道是时代和天赋，术是你的努力。
- 你现在看得越多，越去思考什么认知上的东西，你会越穷得稳定。踏实做事就是顶级的认知。
- 你挣多少钱不是牛逼，你剩多少钱才是牛逼
- 赚钱可能就是几年的事，但很多时候这笔钱要花一辈子
- 所有违背人性的东西，我都不再相信了
- 财富是分等级的，挣一百万和挣一千万，根本不是一件事儿
- 蠢货的触发词是什么？'哥我有个想法"哥我感觉'——这个世界不是靠想象拿结果的
- 没有数据支撑的纠结，就是傻
- 爱情是相处出来的，不是看出来的。一见钟情那叫见色起意，一年还在才叫爱情。
- 很多问题根本不是认知问题，是阅历问题。
- 在这个社会里，没有什么东西是你有别人没有的
- 你所谓的好产品，只是因为你只见过一款两款而已
- 创业有四大成本：金钱成本、擅长成本、时间成本、机会成本——大部分人只算了第一个，所以死了
- 你不是靠卖海参赚钱，你是靠天猫赚钱——搞清楚你的提款机在哪，比什么都重要

- 所有关于想法类的东西我都不聊，想法这玩意儿就是扯淡
- 赚钱靠红利，红利大于一切，未来只会越来越难
- 你以为自己缺的是认知？不，你只是缺朋友而已。
- 所有人都知道能挣钱的时候，你不是来挣钱的，你是来接盘的
- 翻了几倍的东西轻易别碰，风险已经远远大于收益
- 别跟基因拧巴——S级选手砸钱培养，废料就趁早认命换赛道
- 等你听说能买的时候，人家成本价五块，现在二十，你进场就是接盘。
- 小白创业都死在一个地方：看到一个人挣了钱，就看不见剩下一千个人全死了。
- 你觉得东西好就活该挣钱？那是八十年代。现在中国是产能过剩，好产品只是基本盘，连门槛都算不上。
- 人想打败欲望，得先超过欲望——说白了，你得见得足够多。
- 这世界没有好坏，只有对比——你缺什么维度的对比，就会在什么地方栽跟头。
- 你付十万上的课，课里的人都有付十万的能力——筛选机制比课程内容更值钱。
- 一个公司百分之八十的利润，往往产生在百分之十的动作里
- 小创业者最容易犯的错：最挣钱的事不好好干，挣完钱乱投资，边缘动作太多，核心动作不够
- 人一直穷不可怕，可怕的是你有过钱又回到穷——那会要你命
- 感性的人很难成事儿，因为生意全靠算账，不是靠你开不开心
- 在商业体里，沟通成本是最高的成本

- 公司的中层，都是执行力强、听话的那群人，可能不是最聪明的——这就是核心
- 人生最大的苦难从来不是事儿本身，是你知道这个事儿还会再发生。
- 人没有好坏，只有对比——下一个比上一个好，我就没见过回去的。
- 人在挣钱的时候要小心翼翼，如履薄冰。大部分老板都是在该挣钱的时候想多了，跑偏了，死得最惨。
- 绝大部分人不赚钱，不是因为没找到好行业，是又懒又馋又蠢又笨——想方向的时间多，想怎么干的时间少
- 没有不赚钱的行业,只有不赚钱的人——在一个行业赚钱,靠的就是你会而已
- 看抖音把脑子看坏了——绝大部分时候赚钱靠踏实做事儿,跟认知关系没那么大
- 我们是先看到再做到，不是先想到再去做。
- 所有陷入颜值陷阱的男人，本质上就一个问题——没见过世面
- 你挣多少钱，不是你能力的问题，能力只占一半——另一半是对方有没有这个量级。
- 钱与钱的区别很大——辛苦钱和快钱，花起来是两个物种。
- 做贸易破产的人，本质上都是死在囤货上
- 人生最重要的不是赚多少钱，是守住斩杀线——破产了，你就是个废物。
- 不要把自己无脑的想法当成创业项目——创业是看成功案例、算投入产出、拆解工作量，买卖人没有谈想法的，我们都是做数据分析的。
- 你早两三年做，一分努力能挣十分的钱；现在这个赛道正好反过来，十分努力挣一分钱——除非你特别特别牛。

- 年轻就是女孩最大的财富，同样颜值同样一个人，十八岁和二十五岁就是两个产物。
- 化妆品行业没有好坏，只有对比——所有「没有好产品」的判断，都是严重缺乏商业常识的表现。
- 数量产生质变，无论多漂亮的群体，总会有眼瞎的。
- 这个世界总有信息差，总有那些还没见过世面的。
- 解决不了问题，就越过问题本身
- 你就一个孩子,他不是你儿子,他是你爹
- 到你手里的消息，都是十八手的小道消息了
- 你挣的钱都不是你的，直到你卖掉拿到钱出场为止
- 一边挣钱，一边留住这辈子能幸福生活的钱
- 不要想投资理财的事儿，把全部精力放到业务本身
- 我们生意人讲究要么不做，要么做绝
- 人只有确定自己想要什么，才有可能放低姿态。
- 把他当客户来对待——这话听着很贱，但你会对客户随便发火吗?
- 你原来挣钱，是因为入场早加运气好，后面都得靠真本事
- 从屎堆跳到粪坑，换的不是机会，换的是绝望
- 挣过钱的男人当不了狗——这就是为什么转行的人大多数都死了
- 真正的财富自由不是存款数字，是税后收入长期稳定覆盖生活成本
- 人高级与否，取决于能不能看到三十年后的事儿
- 失去再爱一个人的能力，才是离婚最大的成本

- 买房子从来不是刻在中国人DNA里的东西，我们真正怕的是买不起房子
- 赚钱就三五年的事儿，后面所谓的长期发展，都是前期暴利的时候支撑的
- 很多老板能挣钱，但不具备管钱的能力，这是另一个维度的认知
- 我们七零八零九零后这一代，是整个人类有史以来最好的营商环境，但最大的发展机会已经过了
- 生意做到一定规模，比的不是上升能力，是避坑能力。
- 你赚多少钱不是牛逼，你剩多少钱才是牛逼。
- 财务破产等于人格破产，破了就回不来了。
- 强势文化是从自己找原因，弱势文化是把希望寄托在别人身上
- 如果你觉得这个道理没意义,大概率是你的财富量级还没到需要思考人性的地步
- 你要问我短期怎么赢，我不知道；但你要问我长期怎么赢，这个我能答。
- 没做过生意的人，想象出来的生意就没一个能成的
- 你不是资深业内人，就不具备思考的能力——想出来的都是伪命题
- 你月薪一万五不是运气不好，是你就值这个价——有三万的机会来了，你也接不住
- 别迷信破产后翻身，破产以后就是真的破了——规模越大，死得越透。
- 80后赶上了五千年最好的时代红利，有些机会一旦错过就是真没了——我们没有下辈子。
- 这个世界上最难的事儿不是穷，是看过世界以后自己不在世界里
- 真正的商业需求不是你认为的需求，是供应链加流量——你能不能解决需求比需求本身重要一万倍

- 这个社会80%的人一辈子就是普通员工，你能混成中高层，这就叫出现
- 人生改命三条路：投胎、婚姻、创业，最差的那条是创业
- 读书的核心作用就是为职场备份，你觉得这辈子会不会打工？不打工的话，学历就是个屁。
- 不基于数据、不基于利润的决策，都是扯淡。
- 人与人之间最大的矛盾，就是我觉得我给了，你觉得没给。
- 当你把核心的东西交给别人的时候，你就已经在赌命了
- 一个行业存在十年以上，赚钱就那么几件事儿，大家都是靠规律挣钱的。
- 从一个亿到十个亿，不是术的层面，一定是道的层面发生了改变。
- 刚开始挣一点小钱的老板换行业，没有不破产的。
- 大家挣钱是源自对一个行业的深刻理解，这是唯一的壁垒。
- 不投穷人，不是看不起他，是他没有偿还能力——投资的第一要义不是挣钱，是不亏钱。
- 你跟一个人用最简单的道理讲，他还是听不懂，那不是性格问题，性格的底色就是智商
- 道理谁都懂，但只有刻在骨头上的经历，才能真正意义上解决问题。
- 你不是独生子，你这辈子的命运本质上是绑在你爹身上的——把你爸哄开心，比证明自己重要一万倍。
- 在社会上要靠十分的努力拿一分的结果，在家里是反过来的。
- 你爹爱不爱你，和他是不是个low逼，不是一件事儿
- 有些人的善意，比坏人更可怕
- 你想挣一个亿，就得选一个亿的盘。

- 一个百亿的崛起，是几十个十亿的倒闭——很多东西是零和游戏，你成了，就是抢了别人的市场。
- 你为什么被人骗？那不叫被骗，那叫你为你的情绪买单。
- 发现问题最好的方式，是直接越过问题本身。
- 挣钱有两个维度交织：行业增长是基数，个人努力是乘号。基数永远比乘号牛逼得多。
- 你不要尝试搞定所有人，逮着一个关键的人，朝死里送，送到他满意了，他的关系网就是你的关系网
- 情商的最高级别，就是知道别人喜欢什么
- 让你挣一百万，你要回一百万加两条烟两瓶酒——你才有机会挣到后面的钱
- 越早去情绪化，越容易拿到利益；自尊心太敏感的人，会损失很多很多东西
- 人都是解决了别人解决不了的问题，才能挣到更多的钱
- 实体店解决的问题被更高效的渠道干掉了，这就是最本质的死因
- 有钱人拿零花钱创业，普通人是全力以赴开房卖车创业——人家有十次试错机会,我们只有一次
- 你的命运不是你的认知决定的，是你的社交圈决定的。
- 找高认知但蠢得说不明白、却巨挣钱的人，这才是好行业。
- 我一年见500个老板,你一辈子都见不完——这就是我跟大部分人差距的本质。
- 真正的财富自由不是有多少钱，而是有持续赚钱的能力
- 有价值的垃圾，会锁死你所有的可能性

- 人这辈子赚钱就那两三年的事儿，你抓住了后面才可能有事业，你从头就没抓住，不会有什么长期价值
- 我的根扎得比较深，不是因为抖音干了四年，是因为商业干了二十年
- 你能不能挣到钱，本质就是你能不能把这件事详细阐述明白
- 创业需要双方交叉：一方面是你的能力，另一方面是行业上升趋势。通道在上升，会带着你往上走；通道在下降，能力再强也会被带死。
- 你们能等我一天，别让我等一分钟——这就是花钱买时间的本质。
- 一个月大几千工资的人，能帮我省三个小时，这笔钱就值。
- 保持独立思考不是让你特立独行，是让你用算账的方式看世界——投多少钱、挣多少钱、用哪种方式，想明白了很多事就清楚了。
- 你会一直混乱下去的，直到你真正开始做事儿
- 真正的人才不是学出来的，是钱砸出来的
- 你得让别人知道你有实力这件事，其实很难——车是最好的证明。
- 库里南接的客户会比埃尔法接的客户说话好听一点，就是这么现实。
- 你不能用正常人的逻辑去看特殊玩家，他们玩的根本不是一套规则。
- 你做这个行业，连自己产品的照片都不敢发，那你怎么成交?
- 在社会上，别跟年轻人玩——年轻人一肚子坏心眼，找我这样的，放心
- 不要去想象问题，要去消化那些比你强的人在做什么。
- 圈子不是融入的，是你到位了自然就有的。
- 没有一个老板是坐在家里把问题想明白的，都是跟同行到处聊聊出来的。
- 人只有认同了你，才会好好跟你说话——有时候不是事儿本身不行，是他看你不顺眼。

- 大部分人在糟蹋机会，因为他们一直在薅羊毛而不是下本钱
- 人这一辈子，运气占百分之八九十，剩下的是你能不能站对赛道
- 你又没钱又没技术还不敢丢脸，这怎么混?
- 这个世界上没有真正意义上的好人或坏人，只有身不由己的人。
- 雷劈死你十八次你也成为不了杨幂，全中国只有一个的案例，你说她有什么意思?
- 人生兜兜转转一大圈，最后发现还是最不想干的最挣钱
- 刷钱不是成事的全部，成事需要三个维度交织：钱要花到位，话不能招人烦，手里得有真项目——缺一个都是白搭。
- 二十年啥事都没干只赚钱，被人骂穷得只剩钱——这是我听过最狠的话。
- 你有流量想挣钱难，你缺流量反而能干成——这就是现实
- 一个创业者连基本的调研和市场形态都摸不清楚，你不配创业
- 所有人都会被骗过、被背叛过、都会倒大霉，区别只是你希望年轻时倒霉，还是有成绩时倒霉。
- 长期价值一定要短期暴利支撑，没有短期暴利的长期价值，就是个坑
- 那些认为自己不太行的人，钱都拿住了；那些觉得自己牛逼的人，百分之九十破产
- 有些钱账面上是赚的，算上时间成本就是血亏
- 营销的本质不是包装，是持续成功。这个人做什么成什么，别人就会相信——这才是真正的信任力。
- 你到什么级别，就会有什么样的朋友，全是反向的。
- 所谓的向上社交，就是你到每个阶段有每个阶段的意识。

- 你到十个亿以上，你要认为钱是你的，你一定会出事。
- 说赛道完了的人，本质上是在为自己的懒惰找借口
- 创业最重要的一件事，就是不要去博概率。
- 赚到钱的都活得像神一样，谈理想的百分之九十九死得很惨——这就是创业真相。
- 我们一辈子解决的就是信息差，当信息差的渠道变了，整个世界就变了。
- 人如果没有目的性，他就很难忍很多事儿
- 最傻的是什么？无脑对你好，但你付出的东西都不是人家想要的——这种是最痛苦的
- 夫妻各有所需，这种感情反而比较结实
- 普通人创业是找项目，高手创业是筛项目。
- 你能做什么项目，取决于你认识多少老板；你能做成什么项目，取决于你跟他们处在什么关系。
- 你就一千万全买黄金，这不是抗风险，这是找风险
- 人要知道自己不行，比知道自己行重要太多了
- 我现在正在努力成为你，你就不要想再变成我
- 理想是有钱以后才干的事儿，前期能活着就很不错了。
- 你谈论某件事情，你的段位得在那——拿一千万的本事，张嘴闭嘴一百个亿，这不是格局大，这是神经病。
- 人的迷茫本质上就两个原因：要么是什么都不会，要么是会的太多但都是皮毛。

- 不要靠想的去做项目，要找个已经赚到钱的人去复制——任何项目都是多维度交织的，靠自己想的失败率太大了。
- 小姑娘二十岁没阅历没能力，我会带她见我的朋友、教她怎么处理事——通过她去谈生意？扯淡
- 我自己出过段子教人看男朋友手机，结果后面几个女朋友都翻我手机——我自己把自己坑了
- 所谓成功就两件事：把挣钱的无限复制，把不挣钱的直接砍掉。
- 吃屎不要吃两遍——这就是全部商业智慧。
- 人生没那么多认知，更多的叫阅历和实操。
- 美女天生就是资源，别把简单问题复杂化
- 没有人设的人,永远不会人设崩塌
- 所有委屈都来自一件事：我想要萝卜，你给我一筐桃
- 双方实力不匹配的时候，财富少的那方要有迁就——这很残忍，但这是规则
- 你想在任何一个行业挣到钱，最本质的问题是什么？你得会。你不会，你不是韭菜是什么？
- 人这一辈子能把自己家庭照顾好，就算很顶级了。实现自我价值不一定非要通过创业来证明。
- 你只有每天工作十个小时连续三个月，你才有机会出来。兼职？真的干不了。
- 对男人来说，婚姻才是最大的一次创业——要么别结，要么找个能扛得住你段位的。
- 第一阶段老板搞业务，第二阶段就是找人过来干业务，找到几个牛逼的，剩下的时候就是几个成熟的在谈——这就是世界真相。

- 所有的强关系，本质上都是反向的
- 如果你不知道渠道成本远远大于产品生产成本，你就没必要在这个时代做生意了。
- 人这一辈子最牛的一件事，是既知道自己行，也知道自己不行。
- 雷劈死你八百遍，你也成不了他——能混到一个亿就是普通人天花板了，剩下的要靠更大的运气。
- 你以为是水的问题吗？渠道利润远远大于水的。
- 人这辈子真正重要的事就一个：当机会来临的时候，握得住。怎么握得住？干得比别人好。
- 骂你的人，从来都不是你的用户
- 做IP最重要的不是台前那个人，是背后的操盘手
- 你在公司连中层都混不上，你拿什么去谈创业？
- 我们的标准动作就一个：知道这个行业里所有人是怎么挣钱的。
- 富二代挣的一个亿和你创业挣的一个亿没区别，区别是人家比你多享受了三十年。
- 大家都会模仿的变现方式，直接拿过来就是你的变现方式，不要去想问题好不好。
- 现在什么IP好做？还真不是年轻人，是漂亮的老人，越老越好。
- 所有生意的本质都是：我见过，我看过。
- 真正赚钱的企业根本不缺钱，想要你钱的都不靠谱——这就是投资最大的悖论。
- 很多人不是没有机会，是犹豫成本太高了。

- 做事才是真正意义上的顶级认知。
- 迷茫的本质，就是没方向、没能力、不知道自己能干什么。
- 世界上最难受的事，就是你曾经挣过钱，后来钱没了，回不去了。
- 新来的人只会两招：比你便宜，比你狠
- 什么业态不成熟？抖音五年七年了，该成熟的早成熟了
- 我跟你说，不存在定位这回事——定位就是别人做成功了，你把它拿过来用。
- 你想做的每件事，必须有对标——有人做成了就有机会,没人做成就是没机会。
- 你想通过别人解决问题？你没有任何把控力——IP做大第一件事就是把你踢掉。
- 你爸妈赚钱容易，不是因为运气好，是因为你现在还没有的东西，他们已经有了。
- 今天在国内创业，产品绝对不是你的核心竞争力——有底子的工厂老板可以秒做出比你更好的产品。
- 所有大老板的自传都在讲理想，因为没有理想你撑不过那些苦日子
- 人这一辈子真正有价值的时间，其实只有二三十年，所以我们永远在做从零到一的事，而机器人可以从一做到一百。
- 企业管理的本质不是管事，是处理情绪——人是既脆弱又矫情还容易崩溃的生物。
- 我们的人生没有副本，所以就别想太远了，好好干这一把就行。
- 真正好的项目，人家根本不缺钱；上赶着找你要钱的，基本都不靠谱。

- 格局撑大了，小机会就看不上了；这就是为什么老板第二次创业更难。
- 你的消费是被你的收入定死的，不是被需求定死的
- 不要在抖音做事，要做抖音这件事——一字之差，生死之别。
- 电商厮杀二十年，我只见过两个绝招：要么比你便宜，要么流量比你大，从来没有第三种。
- 你不是惨，是你的时代过去了。
- 为了结婚而谈恋爱，就是智障——人是处得愉快才会有结果的。
- 两套婚恋价值观在左右你——你听他们那一套，你就嗝屁了。
- 你现在想做自媒体，最重要的不是你自己上，是你得找个明白人给你干活。
- 没有头部，就没有标杆，支撑不了这个生意。
- 到了某个段位，找人这件事会变成你唯一的天花板
- 你无论多牛逼，老了都是弱势群体，你晚年的命运，握在你现在怎么对另一半手里
- 天底下所有的生意，除非早期入场，否则没有一个好做的。
- 不谈品牌，大家还能好好挣点钱；一谈品牌，学学那个东西容易破产。
- 做一百万、一千万、一个亿的生意，操作难度本质上是一样的，真正决定你命运的是你在为什么项目服务。
- 越挣钱的生意反而越轻松，挣得越少的反而越累——这就是现实。
- 人才不是靠管理的，是靠吸引的。吸引的本质是什么？是让所有人都知道你很牛。
- 没有抖音，我们是个啥？所有的成功都是时代给的，大家只是运气更好一点。

- 线下能做一千万，线上就别碰了——合法的生意永远比暴利重要。
- 哥敬你，你是个爷；哥不敬你，你是个啥——你有钱跟我有什么关系
- 不挣钱，连江湖地位都没有——这就是真相
- 美女从来不重要，重要的是美女加行业
- 你想拿结果，就得给别人留口子
- 跳伞其实没什么技术难度，真正的门槛是恐惧——把恐惧飞没了，比骑自行车还简单
- 你的行为都是被朋友影响的——想干什么事，先混进那个圈子
- 暴富就两件事：好赛道加上敢干。哪有那么复杂。
- 人在挣钱以后要越来越合规，你小时候吃屎，现在不也不吃了？
- 中间每多一道手，价格就要翻一倍——这不是谁黑心，这就是成本的现实。
- 零到一的难度，是一到十的十倍以上——永远别投从零开始的项目。
- 让我们返贫的事永远只有一件——乱投资。
- 赚钱靠运气，倒霉靠认知。
- 世界上最惨的不是没有，是有了以后没了。
- 没有好坏，只有对比。
- 在抖音做旅游，本质是做抖音，不是做旅游
- 人越聪明越简单，做生意永远只看三个问题：谁成了，挣多少钱，操作难度。
- 大部分人错过所有风口，就是因为没有评判系统——你把事情想得太复杂了。

- 在别人最难的时候帮一把，人家记你一辈子；在别人最难的时候踩一脚，人家恨你一辈子。
- 你的沟通成本，就是你的金钱成本
- 商业不是看你挣多少，是看你能不能平安落地。
- 挣钱确实是个运气，托底资产才是本事。
- 在最好的时候，就该把托底资产做好了。
- 文化统一是公司最高级别的事，不统一的，给再多钱也得走。
- 负债的人没有资格谈喜欢，只有资格谈能做什么
- 成功了，你说什么都是对的；不成，总有各种各样的原因——这就是现实
- 房产不是崩不崩的问题，是位置、位置、位置的问题
- 你不先当狗，你怎么当体面人——百分之九十的人都适用这个逻辑
- 不要去想象问题，要去消化那些比你强的人在做什么——这能让你少走的弯路，比你自己摸索十年都多。
- 赚一个亿和赚十个亿，人的差距可能不大，行业的差距占了百分之九十九。
- 很多老板做不大，不是因为他不行，是因为他只有一个维度很行——然后就卡死在里面了。
- 数量产生质量，这是有社会阅历的人才懂的真相
- 所有生意看起来很复杂，其实百分之九十的利润，都是百分之十的行为产生的
- 你想收入翻倍？我告诉你，非常简单——流量翻倍，没了
- 你在十八岁的时候是好牌，但再漂亮的姑娘三个月以后都不新鲜了。

- 跟真正想通透、智商高又有钱的男性玩心眼儿，那都是自取欺辱。你最大的套路可能就是真诚。
- 你不用管他现在多牛，你可以熬到他六十岁七十岁，等他瘫了那天，你可以拿棍儿敲他。
- 这个世界上最大的骗局，就是男女平等——只要收入和阶级存在差距，怎么可能平等?
- 人与人之间最大的矛盾是什么？你想要桃，我非给你梨——需求错配，一定会崩。
- 人很难对抗基因的，该泡妞泡妞，该解决生理需求解决生理需求，你才有机会安心创业。
- 中年男人不行了是福报，省下的时间和精力才是创业的真本钱。
- 人这辈子最难的事，就是知道自己不行
- 先做到一模一样，再谈做出不一样。
- 男人有钱就变坏的本质，不是人变了，是诱惑的成本太低了，换人的成本也太低了。
- 你不能看谁有不同意见就过去battle两句，那你不得累死？认可就认可，不认可就不认可。
- 从生意角度来讲，搞到钱就是唯一核心。你不能说捡破烂不高级——捡破烂的发大财的多了去了。
- 身价百亿的，在二十几亿现金面前啥也不是。身价是虚的，现金是实打实的。
- 如果你不学习，你就要自己悟，就这么简单——问题是大部分人既不学，也悟不了。

- 你不认识几个同频的或者高频的人，你怎么知道别人在玩什么？信息是需要多方面去论证的。
- 第一层是自己干活挣钱，第二层是让别人干活你挣钱，第三层是你活都不干了，你只负责赋能，挣资源整合的钱。
- 人不是差，是比下去的
- 婚姻的本质是共同抵御生活的风险，但富裕人群本身就不存在这个层面的需求了
- 一个是大学一个是小学，早晚要出事
- 当你年收入过百万的时候，你的时间比钱要重要。
- 挣钱就两三年的事儿，人生爱好可以往后放一放——人生漫漫长路后半段随便玩，能挣钱就趁此一干。
- 你没经历过商业周期，不是说你想的你一辈子都能挣这个钱，会越来越难干的。
- 喝酒这个事跟生意要匹配——资源型生意靠关系，经营型生意靠能力。
- 如果一个生意靠别人给，那要应酬；如果这个生意是真刀真枪干出来的，酒就可以弱化了。
- 一个人能做大，只有三种可能：神一样的能力，神一样的机会，或者他爹是个神。
- 创业之前只有一件事：活下去，挣到钱。其他都是成功以后的事。
- 看得懂才能做得成，这是底层逻辑。看不明白的事，不可能做成。
- 敢为天下之后——别人把事做成了，我再干。不冒险，就是最大的长青秘诀。

- 赚钱这玩意儿，真的跟脑子没什么太大关系，一个好的赛道加努力，基本就拿到大结果了。
- 想续签的MCN公司，你就不要想挣主播的钱这件事了——你挣钱，人家都不干了。
- 世界上最蠢的事，就是一个废物想证明自己
- 不会有人在家闭门造车，研究出一个年入过亿的方案——不存在的。
- 男人五十岁是政治壮年，认知、财富、权力都在巅峰——这个时候跟他对抗，你不是在争对错，你是在跟整个时代的惯性较劲。
- 先做流量再找项目，这逻辑就跟你先把房子装修好了再想卖什么东西一样，全是反的。
- 又想干喜欢的事，又想有执念，又想挣钱——这种人本质上是智商低。赚钱就是赚钱，执念就是执念，这真的是两回事。
- 你们为什么赚不到钱？因为你只做了整个商业里面的某一环。
- 人最怕的就是没有对比，你出去转一圈回来，心态就好了——因为你会发现，原来那条你看不上的路，可能是你这辈子能走的最好的路。
- 你跳出这一行能不能成，取决于三个东西的交集：对下个行业的理解深度、你的本金、还有你的智商——缺一个都是死。
- 你想在投资里赢，方式只有一个：拿你亏掉也无所谓的钱去买。一梭哈，倾家荡产买的，全死。
- 赌场的赔率只有百分之五，但每一百把你一定会遇到那五把。资金总量的博弈里，梭哈的人必输。
- 别人挣钱你也该挣——有这想法的，死无全尸。
- 判断一门生意好不好，就看你停了以后，收入还有多高。

- 爹是干嘛的，孩子就干嘛的——能打破这个规律的，要么撞上超级大风口，要么基因突变出了怪胎
- 女的要找条件好的不是拜金，是生物学——男的提上裤子不认人也是生物学，这就是现实
- 一百万粉丝值一百万，一百万私域值一个亿——差的是复购率，本质是控制权。
- 这种生意看的不是源头，看的是供应链和渠道能力
- 你个体是没办法合规的，这一条就封死了
- 什么能力都没有的时候，就只剩卖惨了——这是最短的路，也是最短命的路。
- 人不能去窥探更高级别的世界，你看了以后，就很难接受下面那个世界了
- 同样是一个亿，你慢慢挣的和一年挣的，不是一个概念
- 挣过大钱的人最可怕——你既回不去打工，又没本钱创业
- 真正牛逼的公司，核心竞争力就是渠道。所谓创新，不过是微创新，真正颠覆一个行业的，一百万分之一都不到。
- 创业早期，短期利益要大于长期利益。挣钱的时候不朝死里搂，等不挣钱了再谈什么长期价值?
- 公域是流量，私域才是资产。三百个私域顶过抖音两千万粉丝。
- 你不管借谁的渠道，始终得分润。想挣钱，就得自己会引流。
- IP脱离成熟团队再组盘，不是干活，是建国——99%都会死。
- 每个行业都有食物链，你得搞清楚自己在哪一层——韭菜层永远是风险最高、利润最低的那一层。

- 聪明人都有独立思考能力，你见过哪个真正的有钱人满世界找人聊天讨主意的?
- 别光看谁在挣钱，你得看两个数据：整个行业谁在挣钱、他们挣钱的概率是多少；亏损的人比例是多少、他们都干了什么。
- 做项目最大的风险不是亏钱，是售后——能让人不退款的生意，才是好生意。
- 好不容易骗到的钱，最后都是靠自己的实力亏掉的。
- 没有商业认知说什么都是扯淡，有点钱了最重要的事是别亏了。
- 如果你能两年挣十年的钱,我觉得没必要用十年来挣这个钱
- 不要做房产以外的任何投资
- 投资只看一个指标——钱，不是投理想，是投未来的钱
- 立身份只有两个办法：炫富，或者炫人。
- 这个世界最大的财富，就是你能认识个明白人。
- 很多人做抖音最大的坑，就是先做账号再找项目，这种一定会踩坑
- 一个男人的顶级认知，是软饭硬吃。
- 不要老想着证明自己，那玩意儿挺累的——他的不就是你的吗?
- 职场大忌是什么？情绪一定要稳定。太多人因为情绪这些破事儿，损失了很多很多钱。
- 做短视频只有两条路：要么你长得特别好看，要么你技术特别牛，没有中间地带。
- 你没有特别出彩的东西，就别想着做出来——平庸在这个赛道里没有活路。

- 爆款是可以复制的，你找到那条过十万赞的片子，拍个一模一样的，那就是爆款。
- 决定一件事干不干，只看三样：有没有人做成过、要投多少钱、你能不能干。多说一个字都是废话。
- 操作系统太复杂，是你损失掉绝大部分机会的原因。
- 你们去上所有的情感课，第一堂课讲的都是：你加的人多了，总会遇到傻子。
- 人脉不是建立起来的，是吸引过来的。
- 这个社会真的没有阶级，因为财富暴涨的时候，资源会反向找你。
- 产品做不出差异化，渠道才是差异化
- 术解决不了的问题，要用道和德去解决
- 别人做成了你不理解，通常是自己傻——成功即代表一切。
- 富二代做抖音基本都挂，因为这活儿需要的不是聪明，是熬得住。
- 钱的问题都能量化谈，情绪问题没法量化就是无解题。
- 所有觉得自己牛逼的老板，最后都会死在盲目扩张上
- 赚钱这事，行业和趋势占九成，你的能力最多占一成
- 多生孩子不是为了今天，是为了三十年后那个躺在床上的你——到那时候，没人帮你盯着保姆手里的勺子。
- 人本质都是肤浅的，你有了别人知道你有，沟通成本就很低。
- 你不是在沟通，你是在要认可——这两个东西根本不是一回事
- 新机会不是找的，是边干边遇到的。

- 你想的问题没卡在点儿上——眼巴前能不能挣钱才是点儿，未来怎么样那是挣到钱以后的事
- 有多大的锅下多大的米，年轻人该搏的是时间成本，不是房子。
- 你那个不叫好好做，那个叫涉案金额。
- 挣钱来自对行业的深刻理解，不是来自你想干什么
- 混不到中层，要么智商有问题，要么就是懒——这不是骂人，这是概率。
- 年轻人能找到金主不难，难的是找到那种除了钱以外还带商业资源的人。
- 人要慢慢趋向于高级，不是说十年前你卖海参，今天还是卖海参
- 捐款不是作秀，一百万去会所也能玩得很爽——但那解决不了精神问题
- 真正能救你的只有你自己，这不是鸡汤，这是铁律。
- 流量即是价值，这就是现实。
- 你换个角度看,答案可能完全不一样。
- 别拿十年前的眼光看我，否则这朋友没法做——人性最不能容忍的，就是曾经不如你的人混得比你好
- 接受自己是芸芸众生里最平凡的那一个，这是成年人最难的一课
- 主线任务一定要清晰，我跟你讲的很多话都可以忘记，但有些事回去必须干。
- 这件事一旦立起来以后，永久红利。
- 情感赛道流量好做，变现难——因为渣男是真的多，懂的都懂
- 你在一个行业拿到结果了，把方案一打包，抖音就是印钞机
- 永远别跟光脚的斗，你赢了也是输

- 你想挣一百万，真没你想的那么复杂——在一个行业好好做，深耕就是机会
- 业务能做好的，没赚到钱的几乎没有——就这么简单
- 企业高速增长可以解决一切管理问题
- 做生意之前，先搞清楚这个行业的利润在哪儿，这是第一课
- 一千个人挣一个亿的生意，我看都不看；一百个人挣一个亿，我才有兴趣
- 赚大钱的秘密只有一个：一定要博概率，而不是死磕单点
- 永远相信有结果的人，因为结果不会骗人
- 人哄好了怎么都好使，人哄不好给多少钱都不好使
- 在绝对的工作量面前，其他都是扯淡
- 不要管老板多牛逼，先问他一个月有几天时间做这件事
- 创业成功需要五六个维度同时对，但失败只需要错一个
- 聪明人之间最大的内耗，不是不认可对方，而是都想用自己的逻辑说服对方
- 你不说，别人敢给你乱说；你说了，反而没人敢乱说
- 真正的风口，是普通人可以复制的生意。
- 有些规律你不信也得信，每天透支超过临界点，身体一定会找你算账
- 所有跟你讲粉丝量的全是神经病，不讲变现的流量都是自嗨。
- 性命分两种：一种是认清规律后的敬畏，一种是什么都不干等天上掉馅饼。
- 所有思考类的行为通通都是扯淡的，数据已经替你思考过了
- 创业就是找傻逼能赚钱的生意，然后冲过去把傻逼干掉
- 这世界没有好坏，只有对比。
- 越聪明的人越简单，越牛逼的老板越简单——他们不绕，只戳重点。

- 做生意就是简单的财务观：投多少，赚多少。想太多感情负担、这个那个的，人就废了。
- 赚钱就赚钱，不寒碜、不丢人、不装逼——让自己简单起来。
- 喜剧演员的保质期特别短，因为你把自己消耗光了就再也长不出来了
- 人都是被能量场影响的，你身边全是开工厂的，你就永远看不见微商这个风口
- 如果你身边有人没你聪明，但挣得比你多——你真的要闭嘴听他怎么干的
- 你看到问题的哪一层，就只能赚哪一层的钱。
- 小朋友想把自己做好不愿意教人，所以他永远只能是那个IP本身。
- 天天看数据的老板，没啥太大前途。
- 八十分的聪明干一百分的活，永远吊打一百分的聪明干六十分的活
- 打败魔法的，往往是纯物理攻击
- 你没见过一百个老板之前，别急着当老板
- 先挣到短期的钱，才有资格谈长期——光看长期会死在短期里
- 这世界没有好与坏，只有对比
- 别人是找项目招人干，我是培训操盘手让他们自己干——这效率差十万八千里。
- 旅游式团建是花钱买涣散，只有一起完成难事才能攒出凝聚力
- 这世界没有好坏，只有对比
- 没有哪个好项目是第一把就对了，它通常是经过几十次轮替才会出现
- 解决人的问题，才是解决一切的核心

- 我说什么赛道，知识博主才跟着说什么赛道——这就是我的段位。
- 做事不如做人，到后面让别人愿意带你玩，比什么都重要
- 有些事你自己想不明白的，没人带几乎不可能——这就是现实
- 百分百安全交付的刚需，才是真正的印钞机
- 越聪明的人越简单，把简单问题复杂化的都是智障。
- 人生最大的捷径，就是跟对人——你跟着第一梯队跑，不好意思掉队的那股劲儿，比意志力管用一百倍。
- 不经历一些事儿，永远看不透一些人——想知道谁靠谱，别坐在咖啡厅聊，拉去徒步三天就够了。
- 什么时候你觉得欠他人情了,你就成了——人与人的输赢,就看谁先有亏欠感。
- 你穷的时候没人搞得了你，但你开始做生意的时候，方向就多了——这就是为什么有些人自己把自己路堵死了。
- 做生意不要自己一个人挣全部的钱，分润才能做大
- 找傻逼很挣钱的项目来做，不要找高手做的项目
- 一个店铺从两千万做到三千万特别难，再开一个店铺就完了
- 任何行业赚钱就是两三年的事儿，你这两年挣的钱可能是以后十年的总和。
- 真正有资格骂你的，只有你的客户。
- 解决不了问题，就去享受问题本身
- 高手和废物的区别,就是高手会把不开心用自己的方式变成开心
- 情商高的人不是会说话，是会关注自己最底层的细节
- 任何行业，都是最早那波人把钱挣完了

- 这世界永远都是稀缺差，你自己都没活明白，别成天想着做贡献
- 做一个行业最大利润板块，且最简单的板块
- 你复制自己成功的事儿有把握，成为行业巅峰是百万分之一的概率。
- 真有些时候，你混一辈子的努力，不如别人给你找个方向、大哥带你一把。
- 大部分人在高峰的时候觉得自己能翻倍，事实上都会越来越萎缩，这是事实。
- 企业家最核心的能力，不是做事的能力，是迎接风口的能力。
- 没有人可以在短时间内做到一百人以上的有效组织效率，这就是我们的护城河
- 三个老板跟我说同一件事能赚钱，我连看都不看——财务数据比你的判断更诚实
- 游戏规则不是悟出来的，是见够了赚钱的人之后，抄出来的
- 你见过跑员工的，你见过跑老板的吗?
- 这辈子能找到几个志同道合的人，比找到赚钱的项目难多了
- 任何技巧在干货面前，都不值一提
- 谁有结果学谁，一秒钟拿过来，先生存再优化
- 创新能出结果的，一百个里找不出一个。你上来就搞创新，我就问你一句：你懂吗?
- 想改变一个三十岁的人，基本等于自杀。
- 现在的办公软件为什么用不下去？不够简单，仅此而已。
- 到新行业，你越空杯，越能拿到大结果。
- 抖音这个东西，不需要高认知，需要的是闷着头好好干

- 普通素人做抖音有机会，但前提是全命以赴和降低期望——想财富自由不可能，挣几万几十万机会很大
- 创始人IP是最拉垮的赛道，因为老板没有时间
- 永远不要赚最后一个铜板，那是穷人思维
- 有些时候不是事儿不靠谱，是你太智障了
- 有人出来做，他就是对的。一个只拿嘴说、没有案例的人，他是不靠谱的。
- 我们做这个业务叫降维打击——因为我们之前做的事比这个复杂一百倍。
- 做生意嘛，看投资比回报率，我们这个几乎就是地板价。
- 欲望是能让你对抗一切的东西，我现在就是在偷吃我的生命。
- 你看我身边很多蠢的不如我的人挣得比我多，为什么？行业选得好占了百分之九十九。
- 越做大，嘴越要把门——今天小朋友骂我，我不还嘴，我偷偷把他举报掉。
- 我从不怀疑自己的才华，我只怀疑运气站在谁那边
- 你对不对已经不重要了，重要的是你不能让别人一直说你
- 创业一次成功没什么，连续翻越阶级才是真本事
- 生意做到一定规模，核心不是发展，是保命
- 所有事情在初始阶段要无限谨慎，一旦决定开始了以后要无限忍让
- 你能做多少生意，取决于你能养多少人才，仅此而已
- 骗子都是朋友的朋友，因为真正的陌生人骗不了你
- 没钱的人永远想不明白有钱人的博弈——那不是业务层面的事儿。
- 挣百分之二的利润，要承担百分百的风险——这笔账，傻子才算不明白

- 你看抖音看到哪一层，就挣哪一层的钱——认知就是天花板
- 一个企业80%的利润，往往只由10%的动作产生
- 大部分人的成功就两件事：赛道对了，然后死磕
- 抖音不存在技术壁垒，真正的壁垒是你能招来多少有野心的人
- 你想做一个亿的生意，就得先知道一个亿的运行规律是什么。
- 你自己掏钱培养出来的人才，你舍不得分股份；别人自己掏钱来创业的，你反而敢分——这就是老板留不住人的根儿。
- 成功没你想的那么复杂，就是在一个行业踏踏实实做事，仅此而已。
- 别跟没脑子的人一起玩，你以为能增进感情，其实翻脸比谁都快
- 设计师这个行业特别容易出鬼才和庸才，中间那档基本没有
- 越聪明的人，越简单
- 人有钱必膨胀，谁都逆不了这个规律
- 制裁只会让双方多受损失，我挣不着钱你也别想干——这才是真正的制衡
- 在一个好赛道里，做事能力秒杀一切认知。
- 很多人最后没了，就是因为太他妈装逼了——短视频这行，踏实做事的人都还活着。
- 信法律者活得舒服，信人情债的往往死得很惨
- 利润过亿以上，不会有任何情面上的东西——最后能束缚你的，只有合同
- 这是我们最后一次创业机会了——当人形机器人出现的那一刻，百分之九十的工作都会被取代
- 一年几个亿面前，什么人情都是纸糊的——这就是我用几千万学到的教训。

- 你挣多少钱，背后得有多少德来配着，这不是玄学，是铁律。
- 不要相信人性，相信法律
- 不会记录的人，只能靠脑子想象，脑子想象的人不可能成长
- 吃屎不吃两遍，这是我和大部分人产生差距的本质原因
- 大部分人损失的不是钱，是时间机会成本——因为懒惰和想太多，把整个时代都损失掉了。
- 没有强烈赚钱欲望的人，钱摆在面前他都不会捡——这不是能力问题，这是物种问题。
- 越挣钱越不装逼，这是我见过最稀缺的能力。
- 地位差距过大的时候，你说什么都是错
- 不要让你的利润成为别人的靶子
- 有错认错,没错交个朋友——你不要觉得别人找你茬就一定要以人为敌
- 你不能用你的核心利润跟别人打嘴炮
- 普通人和专家的差别，不是天赋，是方法论
- 人只有在专注模式下，才能产生心流
- 2024年最重要的能力：做一个心智健全的智者，而不是被别人利用的蠢货
- 乱等于穷，专注等于突破
- 我们这个企业就干一件事：让别人知道你牛逼。
- 年轻人炒股赢了也是输，因为钱来得太快，心就散了，散了就回不去了
- 赌博真正坑人的不是输多少钱，是心一直在赌上
- 股市是某些阶层的既得利益产物，我们屌丝玩的不是股票，是二级韭菜市场

- 别人帮你，比你自己干省力一千倍——这不是鸡汤，这是数学
- 你看一个人靠不靠谱，别听他说什么，就看一件事——他有没有案例。
- 不要总想着骂人来解决问题，人捧人能捧成神，人踩人最后会反噬自己
- 你挣多少钱，你后面的底子要匹配，否则是承载不住的
- 当你明白所有事的原理，你就不会惧怕任何事
- 你看什么样的角度，用什么样的方式解决问题，就决定了你能挣多少钱。
- 自己干和找人干，差十八个维度。
- 老板到中后段，学会分钱比自己会干重要一百倍。
- 做更赚钱的项目,做更少的动作——你哪件事儿挣钱就无限复制,哪件事不挣钱就把它砍掉。
- 做生意，相信法务相信合同，不要相信人情——人什么都是会变的，能保护你的只有白纸黑字。
- 老板做IP，第一阶段靠操盘手，第二阶段靠自己，第三阶段还得靠操盘手——能翻倍的永远是系统，不是个人能力
- 我们公司一条狗都能做网红，你说是狗牛逼还是我们牛逼？这就是本质
- 从优秀到卓越，答案不在你脑子里，在行业头部那几个人手里
- 别跟我讲故事，直接说值多少钱
- 现在是一个网红就能成就一条线，你再做一百个博主都没机会。
- 散播负能量等于作恶
- 越是蠢货，执行力越差，越不听话
- 不要让老板说三遍以上

- 中年事业难最大的福报，就是肾虚
- 所有逆袭的工作都发生在后半夜——因为脑子里没有姑娘了
- 最高级的享受不是占有更多，而是内心更静
- 不做恶，能解决百分之九十的问题
- 不挣有些钱，才会挣更多的钱
- 老板最有水平的一件事，是知道钱到底该解决什么问题
- 你在原来那个办公室，我告诉你这件事出不来——你每个小时都会有人来找你，所以你就会乱。
- 人与人之间产生差距的本质，就是你能不能在某一段时间全力以赴做一件事——出来了也就出来了，出不来也就不出来了。
- 你不要把时间打散了来做这件事，人只有all in一件事才会出来。
- 真正牛逼的人放个屁都有流量，这就是身份的力量。
- 名人做抖音叫降维攻击——你见过哪个明星的短视频质量很高？但这不妨碍他们有几千万粉丝。
- 生意到后半段，拼的全是人品。
- 当面说的和背后做的不一样的人，是让你损失最惨的人。
- 规律这东西，说白了就是经验总结，仅此而已
- 没有一个生意可以靠惯性吃几十年，大清都亡了，没人会为大清负责。
- 你不颠覆别人，就一堆人过来颠覆你，这就是现实。
- 挣5%直连工厂，比挣50%开门店，这就是降维打击
- 你不能用藏家的逻辑来看艺术品，得用消费品来看——我喜欢，我购买，仅此而已

- 做小事和做大事，成本是一样的。
- 最牛逼的创业者，核心能力是控心态，不是控业务。
- 解决问题最好的方式，就是迎着问题上
- 实体店死掉不是因为东西不好，是因为信息渠道变了——人们不需要到你店里才知道你卖什么了
- 做生意最本质的是信誉和人品——你靠吹牛获得的顶级服务，最后会用你的信用破产来还。
- 不要做又重又累的事儿，去做离钱最近的事儿
- 公司墙上贴的不是文化，是我们吃过的屎
- 挣到钱之后不想干，这是我们去年最大的危机
- 是你的错你认，不是你的错，一个字都不能认
- 人生哪翻盘哪哪起来，在哪跌倒就在哪爬起来。
- 高认知的网友会越来越多，愚弄大众那套会慢慢不好用。
- 一个人高级不高级，就看他能不能正视问题且改进，就这么简单。
- 让终端发生在开始之前。
- 普通人逆袭只有一条路：找低投资的项目，赌信息差，然后敢干。
- 解决不了问题的最好方式，就是越过问题本身，把自己做得更好。
- 真正的文化渗透不是教育，是让他自己想学——你在那儿听一会儿，自己就跳起来了
- 企业家到一定层级，后半段事业只有一件事——帮更多人富起来
- 听话的人都发了，人与人最大的成本就是沟通

- 最牛的那群人说什么做什么，你朝死里听，不要用自己的脑子去改
- 现在不是谁先闹谁有理，是非对错有合同有法律定夺——契约精神才是商业世界的底层操作系统。
- 中国十几亿人，每个人都有知识盲区——你觉得是常识的，对别人就是稀缺的信息差。
- 好事不出门，坏事传千里——踩我没坏处，还能拿流量，这就是人性。
- 很多事物的本质是金钱，不是道德
- 人有两套操作系统，一套是物欲的，一套是精神层面的。到了一定段位，精神层面的体面比多赚那点钱重要得多。
- 玩到最后你会发现，男人的终极不是最贵的，是绝版的。
- 人会在对抗中不断消耗去变差，会在反思中获得提升。
- 一百个人里有一个人骂你，你能不能把这件事改好？改好了持续前进，改不好就会持续遇到同样的问题。
- 大部分人以为成功靠勤奋，我告诉你，那是风口
- 所有生意最终解决的核心问题是人，不是钱——钱解决不了人会跑的问题。
- 破产是一时的，内核才是核心
- 人要慢慢趋向于高级
- 聪明的老板保持高负债，傻逼老板才守着现金睡大觉。
- 到最后拼的不是谁对谁错，是谁的利益更大、谁的关系更硬。
- 看一个人靠不靠谱，不用听他说什么，就看他身边的人换得快不快
- 真理往往只掌握在百分之十的人手里，所以你说真话，注定要被百分之九十的人骂。

- 节奏一旦带起来，真相是什么根本不重要，该怎么骂还是怎么骂
- 所有人都见不得你好，这不是道德问题，这是人的通性。
- 艺术这个行业，作品再好，没名气就卖不出价格——省级艺术家在小黑屋写字，一幅几百块。
- 所有的艺术品都是信息差，只有极少数具备金融属性能升值，其他全是玩儿——但恰恰因为信息差大，就有机会。
- 有流量不值钱，有变现能力才值钱——一百万粉丝不变现的太多了
- 传统行业最大的机会不是行业本身，是老板老了
- 听不明白的事儿，如果比你牛逼的人跟你讲，你就先去做——这一条，就能拉开本质上的差距
- 创业最贵的成本不是钱，是时间成本，是机遇成本
- 睡自己身边的人，成本永远比你想象的高一百倍
- 公关的本质就是：你回应，你就输了。
- 粉丝一百万，黑粉十万——这是铁律，跟你做得好不好没关系。
- 普通人这辈子，就是要在那两三年窗口期里，付出不亚于任何人的努力，然后用剩下几十年消化这次红利
- 人最难的，是被有价值的垃圾给束缚住
- 你知道有钱人为什么信命吗？因为钱来得莫名其妙。
- 上市的初心错了，后面所有的动作都是在收割
- 我们本来就是渺小的，只是从无知变得有知，你感到痛苦是因为你在成长
- 把握住了机会但没把握住结局，等于白干
- 不要让自己账上有太多现金，保持高负债反而是一种智慧。

- 没有事物的链接和纽带，你是很难和一般人成为兄弟的
- 大雪封山，连个屁都没有，泡妞也泡不了，只能在一起喝酒吹牛逼——关系才会增进得特别好
- 没有五年以上交情，谈都不用谈
- 真正交朋友的秘诀：拉长时间，不抱期望，不做重大投资
- 你是什么样的群体，接受什么样的信息，你就是个什么人。
- 私域的变现能力是公域的一百倍，因为私域能做深度营销，公域只能做浅度曝光
- 普通人炒股最难的不是什么时候赚，是什么时候跑
- 创业最大的骗局，就是以为钱可以慢慢挣
- 人都是某一阶段上岸以后享受人生再等下一阶段，而不是一件事一直很平很平的去做
- 我没见过哪个老板是对抗趋势做大的
- 绝大部分人的生意周期是：干一干，等行情，干一干，等行情。一直干的，下场都不好
- 做自媒体先自黑，你要给别人一个释放你的出口
- 一般人买不起，买得起的一般人送人了
- 这玩意儿我也想不通为什么会有这么个价格，但市场给你的定性就是这样
- 这种地方少来，太影响性格，很容易堕落
- 每一个结果的结果，不是你能预判到的。
- 你得有充分的准备，运气来的时候才抓得住；但没有运气，准备再多也没用——这两者碰到一起，才能成事。

- 当老板开始抠油的时候，很多时候都已经跑过了最好的时机
- 不挣一个盘子的一百万，挣一百个盘子的十万。
- 男人有钱的时候对媳妇儿好，钱就来了；没钱的时候对媳妇儿好，钱又来了。
- 把天牌打糊的人，都有一个共同特征：不认错。
- 最恐怖的不是犯错，是你知道他还会有第二次、第三次。
- 有些问题你不想明白、不认错，它就解决不了，它就还会发生。
- 人都是命，别人赚钱的时候你在亏，等你看懂了抄底，分手比亏钱还狠
- 一个人在同一个问题上犯两次错误，基本就没救了
- 能过好自己就很不错了，别他妈想着改变别人
- 最挣钱的时候就是那么几年，我们接受信息最大的错误就是以为人会一直挣钱
- 短期利益最大化，才是真正意义上我们该学的东西
- 时间窗已经过了以后，你想拿就没有结果了
- 做过企业的人都明白，靠谱、执行力强、有忠诚度的中层，才是最好用的。不是最聪明的，是最好用的。
- 人生真正的绝望不是出了问题，是你知道这个问题还会再发生。
- 你没喝过茅台，就只能靠想象形容茅台——这就是为什么穷人做不了富人生意。
- 看一个人能不能行，就看他面对问题是改进还是辩解——辩解的全死，一点戏都没有。

- 做对了赛道，找对了人，你还得想清楚一件事——这事儿对别人有没有用。起心动念错了，后面全是坑。
- 生意有大小，关键看你有没有共情心。能想到别人要什么，你就不是小买卖。
- 做生意最高级的境界，就是把自己喜欢的事儿变成能赚钱的事儿。
- 绝大部分老板挣一千万要投一千万，真正的高手挣一千万只需要投俩人。
- 年轻人创业，你得做点与众不同的、新兴的、投资少的，才有机会。你要是都做大众的东西，没戏。
- 你发声反驳，等于给骂你的人送流量——所以网红被黑是无解题
- 别人送什么我抽什么，但我会问这东西怎么来的——学习的不是消费，是路径
- 你不能用做小的逻辑做大，小时候骂谁都没事，做大了每句话都是成本。
- 能把每句话都说得像放屁一样，这是一种天赋，但做生意是反天赋的。
- 人与人之间最大的矛盾，不是我没给你，是我给了你不认
- 99%的人一生都在用别人的脑子替自己做决定，所以他们会精准地错过每一个商机
- 一个创业者成不成，就看一条：他做的事是听来的，还是见过的
- 实体生意最惨的不是不赚钱，是你停工一年要吃掉好几年的利润。
- 最难的不是没牌可打，是你根本不知道对手下一把出什么牌。
- 我起点这么高，不是喝破产了，是越喝越有——你今天喝了这个茶，就是资产
- 挣多少钱抽多少货，这不是消费观，这是现实

- 只有连续创业者才懂：有些东西不需要分股份也能干，有些东西不分股份根本干不成。
- 你在最好的时候挣的钱，可能要花一辈子来守。
- 创业最悲惨的不是没挣到钱，是挣过钱以后没了。
- 你挣多少钱不是牛逼，你剩多少钱才是牛逼。
- 赌场只有百分之六的赢率，但赌场永远赢——因为他一直在牌桌上，而你的钱只够下一次桌。
- 如果你觉得自己牛逼了，就死定了。
- 有结果就是对的，你不要狡辩了。
- 成功了就那么几件事儿，好好干，把成功的事多复制几遍。
- 世界是被筛选出来的，敢为天下后靠的是这个筛选机制替你试错。
- 老板亲自下场打，基本都是一地鸡毛；让小弟先趟雷，成了你再进场。
- 你根本不知道什么能成什么不能成，但你多打几个盘，概率就站你这边了。
- 所有人都是情绪动物，不会好好说话的人，既不会有朋友，也不会有合伙人。
- 跟一个人沟通三次说不明白，以后也不可能明白了，拉黑是最好的选择。
- 你越专业，离市场可能越远。
- 没有商业，再好的专业也干不大——这就是现实。
- 很多老板只享受到了磨难，没享受到乐趣，这就是为什么挣钱的人也会抑郁
- 积蓄久了导致爆发，爆发久了导致崩溃——能量只出不进的人，早晚会垮
- 别人怎么挣到钱的，你就怎么挣，我最讨厌创新这两个字——那都是违背规律的东西。

- 长期持有的人赚的钱，都是那些来来回回炒短线的人亏出来的。
- 怎么对抗人性？只有一条——用零花钱去买，只有零花钱才能让你心态上真正抗住。
- 最好的竞争是让后来者根本没地方站，你做得再好也得死跪
- 你好的时候得罪人不痛，你惨的时候才知道——破鼓万人锤。
- 挣上等钱，发中等钱，过下等生活——暴富者唯一的活路。
- 粉丝量少少的，利润多多的——你搞到一千万粉丝，你不是靶子是什么？
- 我们到这是降维打击
- 赚钱容易的时候，千万别拿舒服钱去干脏累活。
- 赚钱的时候心是满的，不赚钱的时候反而心是空的——这就是现实。
- 抖音上，项目本身占99%，不是流量占99%
- 不具备独立思考能力的人，没有办法掌握信息差的财富
- 懂一个行业，才能帮一个行业，这才是投资逻辑
- 所有传统行业转互联网，本质上只干一件事——让它变便宜
- 颠覆一个行业就两件事：卖得比别人便宜，服务比别人好，没有第三件事
- 没竞争的时候你想怎么卖都行，人一多，除了便宜就没什么核心了
- 人要趋向高级，本质就是以利益为核心，不能有情绪。
- 认知不是坐在家里想出来的，是经历过、见过、并且深度思考过才会产生的东西。
- 人要达到不一样的高度，需要两三次连续翻盘和大运——第一次总结失败经验，下一次才能真正抓住。

- 越聪明的人，把事儿说得越简单
- 看着傻傻的但其实很精的人，才能成大事。聪明过头的人，反而什么建议都听不进去。
- 这么大一个赛道，不是你买了一次广告费，别人就没权利做了。
- 什么叫契约精神？不是嘴上说说，是白纸黑字能拿出来算账的那种
- 在真正的利益面前，合同是保证你权益的唯一——没有其他
- 设计师跟你说'什么都OK'的时候，其实已经什么都不OK了。
- 你跟效果图说它不一样吧它也一样，说一样吧又到处别扭——这就是交付最恶心的地方。
- 一般这个时候说二十万，实际在四五十万——我跟你说，越是急着脱手的人，越会把窟窿说小了
- 人才不是培养出来的，是筛出来的。
- 基础做不好，别跟我谈设计——墙都抹不平，你配谈什么品味
- 这世界最大的核心是信息差，找三个老板说同样的话，那就是真相。
- 自己挣一千万和别人帮你挣一千万，差了十八个维度
- 你挣一千万的时候可以当人，挣一个亿的时候就只能当条狗——你不能有任何错误
- 很多人没get到的是：你得罪的人不会马上动手，他们在等一个口子——等这个口子被撕开的时候，一把撸到底
- 中年人最大的损失不是财富，是失去信任别人和爱一个人的能力。
- 信任和相濡以沫才是真正意义上的无价，因为培养新人需要浪费大量的时间精力。

- 这个世界99%的人没有独立思考能力，都是跟节奏走的。
- 别他妈问我行不行，是人才就能做，是废物就做不了，看你个人能力。
- 你他妈能不能干我怎么会知道？我又不是你。
- 普通人创业，要做没有本钱的生意
- 傻逼都能挣钱的行业，才是好行业
- 人生的意义不是找到你喜欢的事，是先财富自由，再选择喜欢的事
- 你不知道得罪谁，谁能干掉你——这就是真正的大哥为什么客气。
- 最惨的不是穷，是有过钱以后又变穷了
- 任何存在十年以上的行业，你想去抢别人的钱，那不可能——那已经是大浪淘沙一波一波留下来的。
- 没有不挣钱的生意，只有不挣钱的人。
- 体检不挣钱，体检是用来笼络人心的——真正的利润在后面那个高端医疗
- 任何超过十年的行业，都已经没什么价值了——它早就卷完了。
- 没有大规模调研，你就不可能了解一个行业的核心——没有不赚钱的行业，只有不懂的人。
- 赚钱是有时效的，三五年上岸就行，别他妈觉得自己能一直牛逼
- 钱在银行账户里永远只是数字，花在身体上的才算真花了
- 你把所有的风险均摊了，收益也就被均摊掉了，不可能爆发。
- 真正有把握的人不会告诉你，告诉你的都是吹牛逼的。
- 我们出来玩不是走运动员的，我是开心

- 人一辈子就没发现什么东西高点买了以后能挣钱的，想过得圆满，永远不要在高价的时候抄底。
- 人最牛逼的不是挣多少钱，是剩多少钱。
- 绝大部分行业越来越差，越努力越穷——这不是鸡汤的问题，这是天道。
- 人是钱喂出来的，公司不赚钱，人才留不住
- 人最大的毛病，就是把简单的事无限复杂化
- 比特币的价值不是它本身，是傻逼的共识；但当所有人都有这个共识，它就真的有价值了。
- 出来玩能听劝的，都不用交学费
- 一个人能拿多大的财富，取决于他对事物的理解有多深刻。
- 高度监管的环境里，所有人都得守规矩，竞争压力反而最大。
- 你有多少钱不是你牛逼，你剩多少钱才是你牛逼。
- 我最牛逼的东西从来不是我做得怎么样，是我问一圈就有答案。
- 享乐这东西有个规律：当你得到了，很快就没兴趣了。
- 我花的最值的钱，是让我看清人性险恶的那笔钱。
- 买游艇买飞机，对有些人来说，就跟老百姓买辆新车、买个雪板一样——拥有了，也就那么回事了。
- 生意挣不挣钱，本质上不是努力决定的，是缘分——你碰上了那个对的事儿。
- 谁爽滑谁是狗，谁练活谁是狗——你得先想清楚，你是来享受过程的，还是来证明自己的

- 出发前拉群四十个人心潮澎湃，走之前以为还有十几个，出发那天又退了几个——所有计划里，真正落地的永远只有20%
- 人分三种：能自己开悟的是神，死活不听的是傻逼，剩下那种听得进去能改的，才是正常人能达到的天花板
- 免费的建议没人尊重，距离太近反而听不见——不是交钱过来的，你说的都是废话
- 你滑得再好也没用，客户要的不是进阶，要的是开心——所有的生意本质都是情绪价值。
- 很多人没整明白自己靠什么挣钱——你以为你卖的是手艺,其实你赚的都是渠道的钱。
- 数量远远比质量值钱得多——做五十分的视频我一天能拍一百条,做七十分的视频一天只有一条。
- 除了装逼以外什么用都没有的东西，迟早会被扔掉
- 你的丑不是脸，是骨架
- 狗跟人一样，越叫跑得越快
- 投资投什么？投连续成功者。成功这玩意儿会上瘾，会复利。
- 很多人搞反了：你那不叫投资，你那叫再次创业。
- 投资必赢的秘密？投有钱的人——亏了他还得起。
- 解决不了的问题，最好的办法就是越过它
- 人长到二三十岁，认知就是历史沉淀，你想从外面改变他，基本不可能
- 过程中牛逼不是牛逼，你赚多少钱不是牛逼，你剩多少钱才是牛逼
- 如果能两三年把所有钱挣完，你就不要分十年挣

- 挣多少钱不重要，不破产很重要
- 人都是能量场，你身边有人玩什么，你也会跟着玩什么
- 一个人真正的价值，不是你做什么行业，是你创造了多少就业、拉动了多少消费、贡献了多少税收
- 人在比自己强的面前得低头，打不过咱就服软
- 这世界上凡事都有答案，如果你不思考，你向成功者学，你会少走很多弯路
- 所有婆媳矛盾的本质，都是男人窝囊
- 朋友的意义不是陪你聊天，是给你信息渠道，然后帮你论证信息。
- 聪明人的共性是什么？跟你讲一遍你不会听的，一定要三个人分别讲，你才会动。
- 你看，赚钱的意义就是这个——房子破破烂烂的，但买的是每天能走一走，多活十年。
- 高涨缓跌，这四个字就是收割的全部逻辑
- 所有牌都是明牌，最后拼的就是心态博弈
- 做人、做事、赚钱——你见过的所有大老板都在讲这句话，因为你今天解决的问题，可能是十年前种下的善因。
- 这社会最怕的就是：你做了九十九件好事，一件没做好，一群人就在你屁股后面骂。
- 如果你觉得哪个人是傻子，他一定他妈就是个傻子
- 靠运气赚的钱，会靠认知亏掉。
- 做人做事赚钱，当你达到一定体量的时候，很多话就不能说了
- 什么老板容易出事？三十多岁第一次挣到钱的，核心原因是被同行干掉了

- 普通人的认知，就是对业务深入理解的程度，仅此而已
- 你觉得谁讲的有道理，你就找谁学，别他妈问我你该找谁学
- 你这么问的人，通常一点机会都没有
- 你问我能不能做成，我他妈又不是神，我怎么会知道
- 能忍住诱惑，比能抓住机会更重要——90%的人不是死在没机会，是死在机会太多
- 认知不是你懂什么道理，是你干过、做过、加反思总结。
- 投多少钱赚多少钱，是普通人最顶级的认知。
- 你一生能干几个事儿？所有靠自己摸的，都是在用命换经验
- 所有的生意本质上都是你见过、看过的，没有人能凭空想出一个机会。
- 这世界没有好坏，只有对比。你没见过一百个生意，很难知道自己手里到底是金子还是垃圾。
- 所有老板都有自己的属性，但抖音肯定是对的——方向对了，人不对也能活；方向错了，人再对也得死
- 同一件事，在不同时间节点，一个叫捡钱，一个叫干活，还有一个叫找死。
- 你这个动作是让用户的体验路径变长了，而且你并没有在这个过程中解决任何问题。
- 不要忽略人类的愚蠢程度。
- 做慈善就像交朋友，经营的地方不捐款，捐款的地方不经营。
- 我并不看重捐了多少钱，我看重的是每捐一百万能撬动带动多少人。
- 你捐了五十万，我要考虑的是怎么让你赚五百万——这才是我要给你的赋能。

- 认知有三种人：天才能自己悟，普通人听得进去能照做，最惨的是听了也不动——你不是缺方法，你是缺改变自己的欲望。
- 高认知不等于能赚钱，这世上最多的就是高认知的穷逼。
- 有的时候，盲目的奔跑大过冷静的思考。
- 真正走向财富自由的人，共同特征只有一个：行业好。你再牛逼，也顶不过一波行业红利。
- 谁敢吹牛逼说能看到一年以后？当下盈利你管明天干嘛。
- 我分了百分之四十发现，业绩跌一半我的总利润反而没变——那我他妈分什么？
- 专业不代表优秀，你把客户都吓跑了，专业有个屁用
- 简单且赚钱的事,才是值得重复做的事
- 打工永远发不了财，人这辈子就靠那两三年——风口来了你翻身，风口没了你这辈子就这样了
- 你只看到一个点两个点，那不叫认知，把整个盘走一遍，才叫认知
- 很多人不是认知有问题，是只看到了事物的一部分就以为自己行了
- 咱们到了一定收入以后，精力成本是远高于金钱成本的，这是必然的。
- 做生意其实就是预见结局就好了，工厂最好的结局就是挣十个点的代工毛利——你花了百分之七八十的精力，最后只挣了百分之五的钱，这就是结局。
- 我不是看透了本质，是我觉得牛逼的事儿全死了，我觉得不牛逼的事儿全成了。
- 如果有人跟你讲两年以后什么样，大概率是在吹牛逼——早知三日事，富贵万万年。

- 光给你讲理想的人必死，能把一件事完整叙述明白的人才能活。
- 强劳动工作者再做大强度训练，这不是自律，这是自杀。
- 别说二十五年，你二百五十年的产品，别人一秒钟就能抄走。
- 我创业路上干的最傻逼的事，就是主线挣钱了以后做了很多支线，最挣钱的那件事没做明白。
- 传统行业为什么叫传统？因为它干了很多年，不可逆且不会轻易倒闭——你这个行业能传给你儿子，我这个行业传不了。
- 一个生意超过三个月是平的，基本就是老板的能力到顶了
- 都懂了还有你啥事儿？人才就是你培养出来的那个业务熟手
- 一个人能做多大的事，跟他想要的那个点有非常大的关系。有些人目标是月入两万，到了两万那个劲就没了；真正能做大事的人，目标永远比现状大一个数量级。
- 做小事和大事的逻辑一模一样，越赚钱的越好做。
- 有些行业需要的专业技能是勤奋，而非学历。
- 一个人牛逼不重要，重要的是你的机构里能不能有几百个牛逼的人。
- 人设一旦立住了，故事就能讲得远，东西就能卖得动。
- 从知道到做到，中间差了一个银河系
- 每个人的能力上限是有数的，如果能突破，早就突破了。
- 你要么把自己做成非常大的独立个体，要么让十个你存在——这就是战略。
- 正常来讲，一个生意只会越来越难干——开始五十的毛利，后面四十、三十，再到二十，这是必然。
- 帮助别人挣钱,才会挣到更多的钱

- 选品选得好,别墅住得早——好产品自带流量,谁拍都能爆
- 做IP没有捷径,全是一家人磨出来的——从开始到现象级,六个月是起步价。
- 你一旦有想法,你就乱了——听话照做才能出结果,想太多的人都死在半路上。
- 我一年365天,360天天天搞教学——我再笨的人都给他搞明白了,所以专注是第一位。
- 一个人想成功，一定要从别人那里拿答案，无论他的成功与失败。
- 所有认知上的东西，在物理攻击面前一文不值。
- 不分钱懂营销，你可能挣点钱；但你一个人能干多少？这个事儿最后会逼着你分。
- 小老板缺钱，独吞；只有慢慢挣到钱了，才能想明白分钱这事儿。
- 一个人对钱过于敏感，他都搞不成事儿。
- 他们也不是故意坑你，他是真没这个能力——这比故意坑更可怕
- 这个台阶没垒好，你技术不到位，你达不到——我这台阶已经垒好了，我现在就是复制
- 聪明人最大的坑，就是想挣的钱太多——你是干得越多越穷。
- 一个好IP跟一个好天猫店没区别，都是吃十年红利——你刚才说的那个点根本不对。
- 我只拿25%的利润，所以我们能滚起来；你想拿全部，所以你干得越多越穷。
- 一个人想成功，一定要从别人那里拿答案——无论他的成功与失败，都会对你有帮助。

- 抖音的真相是什么？真正好挣钱就是这两年，你出来就出来，没出来就没了。
- 你现在一年能顶之前十年，但你出来以后就是你自己都不会想退——这里面有两个问题：第一，一顶十；第二，你会进入一个很愉悦的工作方式。
- 我们这些人本质区别就是赛道——都是从零到一、又聪明又努力、底子又够的那一群人，差的就是选对了行业
- 上班路上哭丧着脸的人，我赌十块钱他干不长——享受工作的人才能做到极致
- 赚钱不一定要让自己很累，关键是找到既履约又欢快的那个点
- 天时比什么都重要，聪明人入场晚了照样死
- 当你流量大的时候，客户就是你的员工，员工就是你的客户。
- 你找不到对象的原因很简单——你见的太少了。
- 长期价值这个词，不适用于百分之九十以上的企业
- 聪明人永远比我多，但聪明人做成的事，我能再做一遍，做出七八十分，我就配当个好学生
- 付费流量本质上是在跟平台对抗，你投多少它给你多少，但你一停它就双向递减——平台比你更懂你赚了多少钱。
- 你在抖音拿到什么结果，完全取决于你对这个平台的认知到了什么层级。
- 你看，最好的加盟商都是自己培养出来的店长——他懂你的活儿，你懂他的人。
- 不要赚树梢的那个钱
- 一个人在一个正确的行业坚持二十三十年，都活得很舒服；那种乱跳的，反而都不太行

- 世界三大惨，其中有一个就是：曾经有过，没了
- 线下你要邀约拉人头，线上不是——你发一年抖音，就是让客户看着你成功一年，这就是营销。
- 大家都想要一个高认知的答案，其实不是——还是踏实做事。简单的事别想复杂了。
- 别人做成的事，不要思考，直接拿过来用，这是最简单有效的方式。
- 真正的答案从来不是思考出来的，一定是见过以后再思考。
- 你让一个人说不清楚自己怎么赚到五十万，他就干不明白这五十万——上升路径必须透明。
- 相信人性不如相信法律，在绝对利益面前，没有人不翻脸。
- 99.9%的矛盾根源是钱，跟有钱人玩，你能解决掉世界上80%的矛盾。
- 把控权、财务权、法务权必须在自己手里，否则你控不住局，一定会出事。
- 你想做的那些有价值的事，我上个时代已经做过了——区别是我知道顺序。
- 抖音就是抖音，它就是一个生意——你把两个不相干的事切到一起，就是在给自己找麻烦。
- 一个行业里，你要做的每件事，同行其实都已经答过卷了，你要做的就是把答案找到。
- 一个用数据说话的人，会比一个靠思考的人高级得多。
- 你在公司挣到钱了，跟公司关系还不好，你先别骂老板有问题，你想想你人品有没有问题
- 你从一开始就不会分享，后面就别想挣团队的钱
- 合伙人关系就像夫妻，核心不是不吵架,是你得一直崇拜对方能给你赋能

- 员工拿了一千七百万年薪后不认可我了，我直接开掉——人一旦觉得自己行了，就是散伙的信号
- 开会时有人玩手机不看我，这人我大概率会开掉——老板讲话你都不听，你在公司还能干什么
- 普通人为什么错过机会？不是不知道，是不相信。
- 年收入过百万以后，时间成本永远大于金钱成本。
- 我的动力不是欲望，是恐惧。
- 平台会让你处于撑不死饿不死的状态，到达巅峰后不联动，基本就是等死。
- 每个人都有能力上限，干两三年就那样了，不会有太大突破。但把自己最擅长的事无限复制，这个时候才能产生真正的价值。
- IP不重要,IP是可以快速换的。操盘手才重要——你能培养十个优秀操盘手,无非就是IP轮换的过程。
- 人不是慢慢变高级的，人是一次一次破圈的结果。
- 所有人都以为看懂了老大在做什么，其实看懂业务体量、看懂发展路径，都是看不明白的——你得看懂他整个人。
- 一套体系能持续培养人才，说明体系没问题；一套没问题的体系你还做不出结果，说明你被二八定律分化了。
- 岁数大这件事，赤裸裸地说，是她能留下来的核心原因——漂亮小姑娘留不住，不是她们笨,是谈恋爱这件事大于一切。
- 第一次成功就把所有客户资料控制在手上，以后他们就是你的了
- 从没有人做过的事，做完不是一就是零——但做成了，全世界都认识你
- 抖音最牛逼的不是卖货，是用户教育——在没有抖音之前，大家根本不知道老爷车这东西

- 师傅的收费决定你的收费，师傅的高度决定你的高度
- 骂你的从来不是你的客户，而是那些不爱学习的人
- 前端达人进得越多，后端抖店就越疯狂——你永远要站在食物链能吃到肉的那一端
- 单账号拼的是运气，矩阵号才是在跟人性对抗
- 百分之八十的利润，往往由百分之十的动作产生。
- 抖音最大的功能不是给你流量，是把你的价值无限放大——前提是你得有价值
- 变现跟粉丝量没有直接关系，你做什么行业才有直接关系
- 不要把抖音看成你公司的一端，要让你公司成为抖音的一端——谁有流量谁是老大
- 老板最重要的事只有两件：知道公司的钱在哪里，知道该用什么人。
- 做人设比做业务本身要重要一些。
- 流量怎么翻一倍？工作量乘以二。
- 你觉得做抖音难吗？按这种方式就觉得很轻松。我告诉你做十万粉丝二十万粉丝也不难，其实就是一点点提升就可以。
- 人世间最难的事，是分已有的蛋糕；最容易的事，是分还没挣到的钱。
- 个人能力决定你能不能挣到钱，行业趋势决定你能挣多少倍。
- 能力强的坏人，是公司买单最多的成本
- 我不是比你聪明，我是在用今天的逻辑做2005年的市场
- 越是底层，越容易用悲观的世界观看待世界

- 我现在去健身房、喝咖啡、带孩子，到处都能碰到我种过头发的人——这就是我的护城河。
- 赚钱方式有阶层，你靠的是体力，我靠的是体系
- 第五层赚钱靠什么？靠大哥让你有，你就有
- 做百年老店,就得一次到位。你要是想着三五年翻修一次,那你压根没想做百年。
- 老板学不学会具体怎么干不重要，老板意识层面对了，事儿就成了一半
- 找对人、做对事、分好钱，这就是老板该干的全部
- 你花了那么多钱，招的人还学不会，不是人的问题，是你这老板太傻
- 拿到结果的人去抨击那些在努力的人，本质上是因为自己无能
- 工厂到消费者手里，价格能翻十倍，不是产品贵，是中间环节在分钱
- 他为什么卷掉整个行业？一个是流量做得好，一个是只挣百分之十五
- 设计师缺的不是审美，是没见过这个东西
- 赚钱的方式就那么几种，想挣多少钱，你的思考方式就要配得上那个数量级。
- 穷小子出来没背景没关系，你凭什么比别人过得好？就看命里能不能遇到几个愿意砸钱信任你的贵人。
- 这个世界没有对错，谁成了谁就是对的。
- 传统行业为什么是传统？因为这群人的思想极其顽固——这才是我的机会。
- 每个行业都是金字塔，塔尖5%的人拿走80%的利润，但你得先付出超过所有人100倍的努力才能爬上去。

- 人一旦挣到钱，就很难恢复状态——第二次创业失败的本质不是能力问题，是你找不回当初的那股狠劲了。
- 会了就是会了,不会就是不会——有些人的视频条条十万赞,有些人永远几百赞,这不是运气,是你有没有真正解锁那个开关。
- 刚学会用刀，就想拿刀砍师傅——这就是人性。
- 高速增长冲抵一切问题，你见过我做管理吗？增长本身就是最好的管理。
- 最高级别的商业规律是博概率，因为一个事情的变量太多了，你控制不了。
- 你觉得自己有多重要不重要，你觉得自己啥也不是更重要。
- 我从来没有真正意义上改变过一个人，但我可以不断加入新人——用多来对抗慢。
- 你是一个个干，我是一群群筛——这就是我们的本质区别。
- 我敢把所有底牌给你看，因为你想成为我，也需要一两年时间——没有一件事是可以跳过的。
- 当一个人诸事不顺的时候，他是很难精心做一件事儿的
- 你学了你不用，我们也是很无奈的——这世界从没有一件事儿是我掏了钱就一定会成
- 西医治病快，中医调命长——有些东西你急不来，越想速成越容易废掉。
- 你看那些练传统文化的人，普遍都比较静——这个时代最贵的能力，就是能让自己慢下来。
- 你可以相信富人品味差，但绝对不要相信富人智商低
- 以利益为主的生意做不长，以口碑为主的生意利益会自己找上门。
- 别人挑肉吃的时候，你主动要骨头啃，骨头啃完了，肉自然就是你的

- 认知不是挣钱的原因,认知是挣到钱以后花出来的结果
- 你在公司都混不到中高层,基本没有创业者素质这回事
- 这个世界上没有任何一件事是能想象出来的，所有结果都是干出来的。
- 有些人命不好，就是因为他现在太好了
- 强烈的赚钱欲望才是第一位的，底子再好，不想挣钱，一点儿办法没有
- 老板心不在这儿，没一个能成的
- 一个人的财务是可以被量化的，但情绪这个东西真没办法量化——你根本不知道他为什么不开心。
- 你付出同样的时间精力，一定要去做那个产生结果最大的事情。
- 突然暴富最大的危险不是钱本身，是你没有驾驭它的能力——德不配位，必有灾殃。
- 导游这个行业就是吃认知差的，抖音一出来，信息差没了，行业就废了
- 越高端的东西，生产成本越不值钱，人家卖几万块钱，你只看到了产品成本，没看到渠道成本
- 大企业考虑的东西太多，反而不敢做高成本的事儿，我没什么好考虑的
- 做不出来的，大部分不是能力问题，是情绪问题。
- 大部分人都是靠惯性挣钱，但你不研究那些挣得比你多的人在做什么，你永远想不明白。
- 你不能用几年前的方式，挣今天的钱
- 你挣多少钱，本质上看你能吸引多少流量
- 要么有点疯，要么有点傻——正常人做不大事
- 出去玩的意义，就是让你慢下来——你慢不下来的时候，说明你还没玩明白

- 百分之九十九的项目都是千疮百孔，但只要整体有意义，那你就干。
- 所谓基因，第一个是你做事的惯性，第二个是老板本人的经历。
- 大部分行业没有壁垒，是因为老板懒惰，他不愿意做壁垒。
- 干了二十年只干石头这一件事儿，十个亿身家——专注本身就是壁垒。
- 我们以前只想着做产品，现在想明白了——你得先知道客户要什么，产品才有意义。
- 不到被查的那一刻，就没有痛感；不到解决不了的时候，就不会付费。
- 这个行业不是高认知行业，就是无限堆工作量——你要么有时间磨，要么别浪费时间。
- 你们嘴上说好好做，但从来没投入真正的时间——不是做不出来，是压根儿就没好好做。
- 大部分老板做抖音的问题不是不会做，是根本不知道自己要什么结果就开始干了。
- 时代红利占百分之九十以上，你自己要明白这件事。
- 人生需要连续几次翻倍，中间断档了就要从头再来。
- 创新这件事，只会发生在两个时刻：你刚入行什么都不懂的时候，或者你在这个行业干了很久真正懂了的时候。
- 你不要跟我说你想做什么，你告诉我你要成为谁，你的路马上就清楚了。
- 钱是靠运气挣的，但大部分人赚到以后会以为是靠能力，然后在第二次创业时把脑袋赌进去
- 人生只有一个剧本，没有副本
- 当我死的时候，是带着记忆死的，而不是带着梦想死的

- 西医是门技术，能换心能换肾，以后可能还能换脑袋；中医是道，让你根本不用换。
- 我爸五十五岁之前免费看了一辈子病，五十五岁之后才开诊所收钱——不疼我的爸爸，成就了现在的我。
- 中医没落不是因为疗效，是因为资本不让它赚钱。
- 最专业的人反而做不出来，因为他太高了，出不到对。普通人逆袭，才有冲击力。你不是最专业的，所以你能获得最大的客户。
- 我本来没有对手，你把我搞成文人，我就变成老二了。
- 人生是连续翻盘，最大的逻辑是一波压一波。
- 越聪明的人越简单，越复杂的人越穷。
- 做生意的真谛就一条：找到比你优秀的人，做得比他还好。
- 便宜是最大的杀气
- 没有哪个生意可以靠惯性挣几十年，你不让出路来，年轻人怎么办
- 懒惰的本质，是不知道结果是对的
- 人这一辈子上岸就那么两三年，上了就上了，没上就是一辈子
- 做小事和做大事的成本是一样的，但利润率会决定你的兴奋度能持续多久。
- 公域是等客户选你，私域是你可以无限次敲客户的门
- 但凡做得好的人都不缺钱，但凡今天能拿你投资的，百分百不靠谱。
- 一个人想成功，一定要从别人那里拿答案——无论他的成功与失败，都会对你有帮助
- 公域立人设做流量，私域成交——很多人到今天还听不懂这句话
- 所谓的管理，流程化一点招没有，你就指望靠人性，你扯犊子。

- 百分之九十的会都白开，因为没人听明白，更没人去执行。
- 你改变不了任何人，你只能给钱，然后等他自己想通。
- 退休的标准不是你存了多少钱，是你躺着能有多少现金流
- 只有废物才干一半儿，要么不做，要么做到让自己没退路
- 普通人的天花板，就是我现在想玩的东西
- 大家都是靠运气挣的钱，但如果你不承认这一点，觉得是靠自己实力，你也会踩大坑。
- 具备自然流量的IP活得舒服，靠投流的累死也不赚钱——免费的流量和付费的差十万八千里。
- 当时代红利没了，再有理想、再有能力也白扯——我见过比你更牛的人，没出来的多了去了。
- 当免费流量消失的时候，窗口期就关了
- 做一个亿靠努力，做十个亿做一百个亿靠运气——你得连续押中好几次
- 公司如果以钱为核心导向，公司一定会散
- 只有双技能的人才会变得值钱——你既会某种运动，又有商业化的逻辑思维，那么多教练为什么人家当老板了？
- 我是想搞培训，他们是想赚钱——方向不对的时候，你得有情商知道自己该不该出来挨骂。
- 跳伞其实动作不难，难的是克服恐惧——当恐惧感没了，跟骑自行车一样
- 做喜欢的运动还能赚点钱，这是活着最开心的事儿了
- 一个人想成功，一定要从别人那里拿答案，无论他的成功与失败，都会对我们有一定的帮助。

- 百分之九十的会都白开了，为什么？没有人听明白，没有人去执行。
- 你不给他挂绩效，一点招都没有。不做一次扣五百，扣两次就老老实实了。管理靠人性？你扯犊子。
- 人生其实就是好几个连续翻盘，怎么翻得过去，还是看个人能力。
- 大部分人会犯一个很傻的认知问题：总觉得日子会越来越好，事实上会越来越难。
- 你的起点决定了你跟谁干，带你的人干什么，这占百分之九十九。
- 数据不是壁垒，壁垒是你对美的定义
- 我赚不了这个钱，那我就让别人帮我赚
- 一个人想成功，一定要从别人那里拿答案——无论成功的答案，还是失败的答案
- 赚过天文数字的人，这辈子都转不了行——不是不想转，是其他活儿的钱太慢了
- 所有问题回到两个本质去想：利益和后台。很多事你就有答案了
- 骂你最凶的那波人,就是买你东西最凶的那波人
- 有些人只会记住对自己不利的部分，这是形成委屈的本质原因。
- 所有行业都是最开始做的时候超级暴利，天时大于一切。
- 企业百分之八十的利润，可能是百分之十的动作产生的。
- 你不出来看一看，不知道我们有多好
- 今天永远比明天要简单，明天永远比今天要难
- 你知道什么是真正的好生意吗？只要不作，可以再吃两百年的生意。
- 翻新一个门头就几个钱的事儿，但这个历史感你复刻不了。

- 在一个存在十年的行业里幻想暴富，概率等于零——所有大公司都是在早期和中期入场的，晚期根本没有你的位置。
- 你术的层面再牛，解决不了道的层面选错了。
- 离钱越近的东西，你越有话语权。
- 现在是群雄逐鹿，简单粗暴，但最后留下来的一定是精细化能活下来的
- 什么生意最好？收房租的生意——十年以后别的都可能不在了，房租还在
- 很多行业，根本没有长期价值
- 大家不知道你有这个产品，是你的错；知道了不买你的，那是产品的错。
- 真正的费用是渠道费——店开三个月，客户加完就撤，换个小区接着干。
- 我六七十个SKU，每一个我都知道它是用来卷的、赚钱的、引流的，还是拉新的。
- 我跟你讲个真相，渠道是远大于产品的——你产品再好，没销路就是零成交。
- 你如果有一百万粉丝，还有什么必要做代理？信息差被抹平的时代，拉人头那一套会越来越难。
- 风口和能力是相乘的关系，不是相加——行业往下走，你再能力强也是负数乘以正数。
- 财富自由不是因为你挣得多，是因为你花得少——这是穷孩子和富二代思维的本质区别。
- 你能挣多少钱，取决于两个点：一个是你自身努力，另一个是公司到底赚不赚钱。前者决定下限，后者决定天花板。
- 财富真相第一条：有钱以后第一件事是交朋友，信息就是一切。

- 人生没你想的那么复杂——一个关键信息，一个大哥带你一把，就能改命。
- 你想挣钱，就一句话：对这个行业有深刻理解。别的都是扯淡。
- 市场大、长期价值、能叠加——这三个指标悟透了，你就悟明白了什么叫好生意。
- 你自己牛逼了，跟网红是一个圈子，就不用花钱了——让自己成为资源，比花钱买资源便宜一万倍。
- 博主本质上不是缺商单，是缺流量；表面上要钱，骨子里要命。
- 我这辈子做过最有价值的事，就是陪人看一千个老板的成功与失败——答案永远在人堆里，不在书堆里。
- 赚钱从来不是单点突破，是多维度交织——你投一千万建厂，广告预算要做两千万，这才是真实的商业世界。
- 有些岗位为什么看着都是傻子在干？因为那个位置需要的是忠诚度，不是聪明——聪明人会把老板的事当评书到处说。
- 没有长期价值，长期价值一定有短期暴利。
- 这个世界最可怕的，是那些曾经有过钱后面没钱的人。
- 不要做又重又累的事儿，你做网红跟十个人竞争，你做工厂就是跟两万家竞争。
- 中国不缺生产力，缺的是品位。破沙发卖二十万、三十万，人家买的是品牌。
- 这公司做到被整个行业痛恨，成功就两件事：流量做得好，挣得非常少。
- 赚钱的事，人家为什么要带你干？只有不赚钱有风险的，才会到处拉人。
- 先创业的那波人，你去看历史，做得早的都死了。

- 员工的本质属性是不可逆的，你非要逼着想混口饭吃的人去创业，这事儿根本就落不了地
- 这辈子碰不到五本生意，百分之九十九的人没资格创业
- 人生三大创业：投胎、婚姻、最后才是自己折腾。
- 杭州的领导不给你资源，是市场倒逼的——没资源可分的地方，才会真正尊重市场规则
- 现在还觉得自己有什么好产品，那就是神经病。真正的核心竞争力是渠道。
- 没有渠道只有产品的人创业，死无全尸。
- 这个行业最拉的是什么？外人没机会了，信息全都汇总了
- 靠运气挣的钱，会靠实力亏掉。
- 有些钱你挣了也不会让你更富裕，但会让你有风险——只挣长钱，不差烂钱。
- 白手起家的第一铁律：找那些不花钱的生意。人生最惨的事，就是攒了几十万创业，一把梭，终身负债。
- 先看到，看得懂，才有机会去做——看不明白的事儿，就不可能做成，这是底层逻辑
- 一个行业只有在刚开始的时候才有所谓的创新，等五到十年后，所有该做的人都做了——真正的创业是拆解业务模型，做得更好
- 你是神吗？你是神就不会在这看我直播了
- 做国标的就没有秘密，就没有技术——这就是这个行业的核心
- 绝大部分行业，渠道成本是大于生产成本的——谁能砍掉中间商，谁就掌握了定价权。

- 没有短期暴利，哪来的长期价值——这是创业最大的骗局
- 一个百亿的诞生，是由无数十亿的尸体堆出来的
- 不挣一个盘子的一百万，挣一百个盘的十万——这才是真正的杠杆。
- 人有两套操作系统，一套是肉体，一套是精神。为什么很多人干成一件事，第二次就废了？从来不是能力问题，是没那个心劲儿了。
- 赚钱要么做大，要么做多。
- 一个人想成功，一定要从别人那里拿答案。无论成功与失败，都会对你有帮助。
- 涨粉有三套逻辑：互动最快，炫富最狠，内容最累。
- 账面估值再高，除了账面，什么都不是
- 所有行业都有风口期，趁着能挣超自己的时候，干个两年就退出
- 鸟从来不担心树枝会断，因为它相信的是自己的翅膀，不是树枝。
- 三方论证原则：一件事问三个行内人，答案一致，大概率靠谱。这个方法能让你少走90%的弯路。
- 找又傻又挣钱的行业去做，高认知的行业你做不了。
- 这辈子最惨的两件事：一个是一直穷，另一个是见过世界以后再没钱。
- 我以前是用一分的努力拿十分的结果，现在反过来了，十分的努力拿一分结果——这就是行业从红利期到存量期的本质。
- 所有行业只要一透明，利润就会快速走向二手车市场——卖一台剩两千。
- 都把平台的能力当成自己的能力了
- 挣钱不算牛逼，剩多少钱才算牛逼

- 身边有没有专业的人愿意带你一把，这已经是普通人最高级别的商业规律了。
- 我们现在这些人的问题，根本不是挣多少钱，是剩多少钱。
- 你挣多少钱不是你牛逼，你剩多少安全的钱才是你牛逼
- 正确的运营不是告诉你想什么，是帮你实现你想要的片子
- 你把一加一等于二的事儿，搞得无限复杂
- 所有短视频的框架都是一模一样的，爆款发展这么多年已经没有新花样了
- 人特别容易犯一个毛病：在什么地方挣钱了，就把钱花到另一个地方去了。
- 你从抖音挣的钱，必须投回抖音。你从哪挣的钱，就把钱投回到哪，你才有机会做大。
- 实体店是干嘛的？做废铜烂铁的。
- 任何一个行业，只要存在五年以上，其实都已经进入中长尾期了。你到中长尾期再进场，除非你干得非常非常牛逼，否则八千万都不够亏的。
- 所有挣不到钱的老板，都是把靠运气挣的钱，当成了自己能力强。这就是老板破产的本质原因。
- 想发财，一定是行业早期入场，不会有第二个因素。
- 创业真正重要的不是赢一次，是你能上几次牌桌
- 手里有五千万投不出去的钱，比没钱更难受——这是人生最惨的事
- 创业不要看太大的标的，你应该找够得着的标的——这是我们普通人向上成长的唯一路径
- 你只有看到身边那个人在这事儿上搞到钱了，这才是我们所谓的机会

- 越挣不到钱年纪又小，特别喜欢搞高大上的东西；创业时间长的人都很接地气，往下看
- 你多挣点钱，生活不会有什么太大改变，但破产的话，我们是没有下辈子的。
- 只有行业真正灭亡的那天，他才知道除了这个行业，自己屁都干不了。
- 觉得自己能力强的，全是没被社会吊打过的。
- 大事儿干过了，小事干不了，只能等下一波趋势。
- 经济下行的时候，把钱留住就是最大的保值
- 小老板算收益率，大老板算的是不亏、保底和平均资产配置
- 你别问我百分之五的回报率够不够，你得先问我这是有风险的百分之五，还是无风险的百分之五——这里面差十万八千里
- 你去看增长率就知道机会在哪儿——GDP涨15%的地方，你行业不太烂基本都能财富自由
- 群体只会干两件事：锦上添花和落井下石
- 挣十万、一百万、一千万，其实是一件事儿——选对项目。
- 我们一直在找傻逼都能挣钱的行业——两三个人挣一千万那种。个人能力没问题的话,本质是行业没选对。
- 千万别破产，破产了你才知道，所有你以为的感情，都是建立在你没破产的基础上。
- 男人都有个迷之自信，觉得老婆的忍让是因为个人魅力。说到底，绝大部分都是为了钱。
- 事儿不成就两个点：要么钱没到位，要么你是个废物。你自己挑。

- 真正让你解放的不是行业，是兜里有多少子弹。
- 衡量你是否成功就一件事儿：退场的时候，兜里还有没有钱。
- 外行人谈'我以为''我感觉'，就跟说'我是个傻逼'没有任何区别。
- 你们在追求事物的答案，我是直接看事物的结果——你问我这个行业行不行我不知道，但这个行业死不死我真知道。
- 做生意的本质就是看基数，基数大了，总有眼瞎的喜欢你
- 很多创业者以为生意会一直上升，不是的，跟大行情有非常大的关系
- 资本化对百分之九十九的企业是扯淡
- 在国内做生意，百分之九十九的企业全交税根本做不起来
- 你在别的公司是牛马，在我们公司有机会成为股东——这就是平台和平台的本质区别。
- 这世界没有什么认知，认知就是你干过、走过一圈、加上反思总结，仅此而已。
- 这不是刚需，是刚到根了
- 你这辈子可能都学不会看财务报表，但你必须永远知道自己有多少钱。
- 没有人会给你讲实话，除非是匿名。
- 对项目的底层基因认知不足，这是大部分人迷茫的真正原因。
- 有的生意是长期价值，有的生意就是一阵风，错过就错过了。不是所有东西都值得搭组织架构。
- 赚钱的效率性是不均匀的，不是每个时间段你都要慢慢干的。
- 中国什么都少，就是供应链多——这就是真相

- 觉得产品牛逼的，认知几乎等于零——你能做的再牛逼的产品，别人秒给你抄了
- 有些行业不是死，它是从头就死了
- 2025年了，哪有什么狗屁竞争——还是他妈亏五块钱一斤去卖的。
- 老板真正的问题不是赚不到钱，是曾经赚钱赚得太舒服，现在降不下来了。
- 中国创业者死都死在哪儿了？死在财商薄弱。不是死在技术不行，不是死在不够努力，是根本不会算账。
- 创业有个前提叫上牌桌的资格。你家里就这么多钱，一次两次烧完要终身还债，那你连输的资格都没有。
- 穷人配谈梦想吗？梦想是要有底子的。你们又没脑子又没钱，概率太低了。
- 去喷国产车的，通常都没国产车；真正有豪车的，早都换了。
- 老外造车很傻，但你很难理解——为什么那么多中国人还在迷信他们的机械性能。
- 这个行业狗都能干，真正卡你的从来不是技术，是你自己不肯下笨功夫。
- 老板就是公司的天花板，你能培养到什么程度，就是什么程度。
- 人才只能靠制度靠薪酬，靠不了情感。你一千三百人每个人聊五分钟，你都聊死了。
- 挣一百万、一千万、一个亿，其实都差不多——真正的分水岭不是能力，是你踩中了什么行业。
- 很多老板最大的问题，是被'有价值的垃圾'给束缚了。
- 你没见过很笨的人挣很多钱，所以你理解不了什么叫好项目。
- 两三个人挣一千万的盘子最值钱，简单才是唯一的评判标准。

- 人这一辈子最难的是知道自己行，更难的是知道自己不行。
- 富二代知道自己是个富二代，知道自己不行，好好享受人生，这是最高级别的认知。
- 爹妈已经把屎吃过了，为什么你还要再吃一遍?
- 人这辈子上岸就一两次机会，能上就上了，没那么复杂。
- 你后面付出多少，是前面发愿决定的。
- 隐忍久了导致爆发，爆发久了导致崩溃——压力不是用来憋的，是用来排的
- 你不要去做任何思考，你信我三个月内每天抽八小时就摸短视频拍短视频，三个月以后你什么都会了。
- 你去看看同行怎么拍的你就怎么拍，你都不需要思考任何问题。
- 主要看你的短板他能不能给你补齐，这个很重要。
- 别人几百年慢慢建起来的规矩，我们几十年跑完，现在该补的作业一门都跑不掉
- 能到你这儿的消息，都是大路货了
- 很多创业者最大的问题是什么？参照的案例是一个不切实际的概率。
- 我比较喜欢在一个行业的金字塔顶端，因为你已经是源头了，市场没人拼得过你
- 股份是你干不干都拿钱，分红权可不一样——谁好好干谁都拿
- 普通人解决不了心态问题，所以他们觉得什么都很扯淡；高能量的人不会在这个地方泄气，这就是本质差别。
- 要钱就要钱，要情绪就要情绪，你别两个都要——那是无解题。

- 遇事先找自己的问题，别一出事就怨天怨地怨世界，就不怨你自己——流量不好，你自己什么德性你还不知道吗?
- 普通人炒股的最优解，就是拿零用钱做赢面最大的事儿
- 所有投资大师都在讲一句话：不懂的事儿不做。挣钱是源自于对某些行业的超深度理解，我们不会具备这种认知
- 百分之九十的人亏钱，剩下百分之十挣钱的是谁？第一指数基金，第二拿零钱玩的人
- 一个人跟你讲道理没用，要三个人都这么说，那就是规律了。
- 人这一辈子能遇到一个在你危难时候托底的人，是一辈子最大的幸事。
- 很多事从头就死了——但凡有人跟你说'赚了算你的，亏了算我的'，这事儿一定会出问题
- 世界不是讲道理的，我所有问题的解决，最后都是靠手段不是靠道理
- 最牛的那批人，都是赚过大钱、破过产、又急需钱的——绝境才是最强的驱动系统
- 负债的人和想挣钱的人，原动力根本不在一个量级。
- 抖音没有技术壁垒，找个一万赞的视频，拍到一模一样，三个月你就是顶级运营
- 做IP成功的三要素：爱说话，有行业积累，最关键——有非常强烈的赚钱意愿
- 真正好用的人才，都是那种很踏实认认真真慢慢去做业务的
- 人家都是几万方的展厅，你干一千方，你从头就输了——不是输给对手，是输给了规模本身。
- 好运营来了以后不会跟你谈他的想法，他会问你：老板，咱们得对标谁?

- 展厅跟人才没有丝毫联系，两个不搭嘎的事。为了招几个人投几百万进去，这只是简简单单的舍本逐末。
- 这个世界最残酷的真相是：99%的人不是蠢得跟狗一样，是被别人当狗用。
- 群体在某些时刻是没有任何评判能力的，别人让他吃屎，他一定要咬两口才甘心。
- 人比产品力要强，产品都是一样的，找谁买都能买，我找更喜欢的人。
- 行业是有周期性的，只有头部真正掌握核心竞争力的那一群人会越做越舒服，他们会卷掉大部分中小。
- 一个行业经过十年发展，基本上垃圾已经都干掉了，剩下的精英才能勉强混口饭吃。
- 人生根本不是挣多少钱，是剩多少钱。
- 你不能拿做关系的逻辑来做抖音，以前是靠关系吃饭，现在是实打实的业务能力，不需要你吃一顿饭，不需要你喝一顿酒。
- 生产是挣不着钱的，渠道利润能到三五十，生产净利润就十个点到二十个点——渠道永远大于生产。
- 资源诅咒——温州为什么厉害？他没有地，不做商业就得饿死。我们呢？谁有关系谁吹牛逼就能给你饭吃。
- 好事轮不到你，这是铁律——真有无风险的大钱，我连儿子都不会让。
- 越是穷的人，越相信短期改命；越是聪明的人，越会看数据找规律。
- 穷人靠变异，富人靠资源。这就是现实。
- 人最高级别的认知，就是知道自己是个傻逼。
- 一个人能不能成事，本质就看他是思考问题还是从别人那要答案

- 你现在挣钱靠的是运气，不是你的个人实力——运气不会来第二次。
- 人最可怕的不是穷，是有了以后变穷——由奢入俭难，这不是矫情，这是生理机制。
- 看一个人的成果，别只看结果，要看他怎么思考的
- 你行不行早就被证明了，你下一波行不行，是看有没有大机会存在。
- 一个行业五年十年以后你再想成为老大，很难很难，因为那时候人满为患规则定了。
- 房车市场小不是因为需求少，是因为大部分人买回去就是个废物——不常用的东西，再便宜都是贵的。
- 如果一件事不花钱就能干，你根本没必要来问。
- 很多事情不是想出来的，是看出来的——见的破事儿多了，规律自己就浮出来了。
- 互联网就是个放大器，你是金子放大了就是钻石，你是坨屎放大了就是更大的屎。
- 公司破产和个人破产，不是一件事儿
- 低端人群想提升素质太难了，你不是在培训员工，你是在跟他过去二十年的习惯对抗。
- 挣钱就两种：要么把一个业务做透做深形成品牌，要么做人群生意。
- 高净值人群要的不是干净，是安全、专业和信任——能让你进家门本身就是一种信任。
- 你听好了，这个世界上，超过5%回报率的东西，风险都是50%起步。
- 在没有找到确定更好的生意之前，深耕当下就是唯一标准答案。

- 做得越大，压力越大，这是百分之九十老板的宿命。
- 钱花到位了，又有利益关系，他没有道理不干好——这是我的容错逻辑
- 人生最大的骗局，是长期价值和慢慢来。真相是：在能挣钱的时候朝死里挣，在年轻的时候别人干八小时你干十二小时。
- 人上来以后就上来了，上来以后就不会下去；没上来，一辈子就是社会底层。你得某一阶段全力以赴地努力，完成这个跃迁。
- 人只有在心情极度愉悦、体力充沛的时候，才能进入到下一阶段。
- 我从来不羡慕别人赚多少钱，我只羡慕人少——几十个人一年挣几千万，这才是真本事。
- 制造业和流量生意正好反过来——制造业是前期痛苦后期舒服，我们是前期舒服后期痛苦。
- 炒股也好比特币也好，必赢的方式只有一个：用零花钱，长期持有。
- 百分之九十九的人亏钱，是因为用全部身家炒短线。
- 做生意不是看你挣多少钱,是看你剩多少钱。
- 年轻人炒股挣到钱不是好事,他没别的事能干了。
- 投资大的项目成功率低，投资小的项目成功率高——这就是商业最高级的设计：让人跑出来活的概率。
- 很多创业者不明白，所谓的核心竞争力，本质是靠利润喂出来的。没有利润，你烧钱不会有核心竞争力。
- 概率跑完了，产品优化了，再到后面就是全面的马太效应——好的越来越好。
- 一个人想成功，一定要从别人那里拿答案，无论他的成功与失败，都会对我们有帮助。

- 一个企业通常百分之八十的利润，由百分之十的行为产生，而这百分之十的行为，往往是被风口所决定的。
- 创业的成本不只是钱，更贵的是时间成本——没几个老板对时间有概念。
- 朋友圈基本代表百分之九十九未来的方向，业务能力最多占百分之一。
- 一个人想成功，一定要从别人那里拿答案——无论成功还是失败，都是你的捷径。
- 你挣多少钱不是牛逼，剩多少钱才是牛逼。
- 我能告诉你什么事会死，但我不知道什么事能成。
- 四十岁之前拼命赚钱，四十岁之后先想保值再谈升值
- 不看过程看结果——哪哪都对的人穷得跟狗一样，哪哪都不对的人富得流油，你说谁的认知高?
- 你换行业就不是做得早的人了——优势这玩意儿，不跟着你走
- 所有的迷茫，本质上都是没找到标杆。
- 顾客自己裂变开店，那不叫裂变，那叫他挣到钱了。
- 我这辈子做过最有价值的事，就是看了一千个老板的成功与失败。
- 一个人想成功，一定要从别人那里拿答案——无论是成功的答案，还是失败的答案。
- 人与人的差距，就在于我的世界里早就没有想问题这个事儿了，我都是看、拿、做。
- 小道消息到你这儿，已经八百手了，你凭什么觉得自己是第一手?
- 钱来得太容易，比没挣到钱更危险——你挣一百万，就废了你一辈子

- 生意好的时候，一分努力能挣十分结果；生意不好的时候，十分努力只有一分结果。
- 所谓高情商就三件事：知道别人想要什么，舍得花钱，舍得委屈自己。
- 对未来的预判都是扯淡，赚到口袋里的钱才是真的。
- 挣多少钱不是牛逼，剩多少钱才是牛逼。
- 潮水退下以后，成本控得牛、不从银行贷款、搞小盘的人，现在依然活得很好。
- 穷的时候梭哈是勇气，富了以后梭哈是傻逼
- 你挣钱的基础一定是抖音的粉丝量，而不是你罐蛋的水平
- 大家很容易犯一个错误：某件事很容易挣到钱以后，就忽略这件事本质上的价值和无限延伸的空间
- 你的专业性的钱没有吃完，又去吃一个新的赛道，怎么可能会靠谱
- 最舒服的圈层，是大家收入差不多的圈层
- 我培养出一堆徒子徒孙，但他们越多，反而证明我做对了——先把市场教育起来，再用运营碾压他们。
- 小老板不见棺材不落泪，你得等他身边死几个，他才知道你在说什么
- 越下行，讲得越浅，越能挣钱——听我的，做最初级的普及
- 很多人被查不是因为严，是初级错误犯得太多
- 你一旦开始付费买流量，平台就知道你能赚多少钱了——从那一刻起，你就永远别想赢了。
- 你想做一个亿的生意，那个盘子本身就得是一个亿——你不能在一百万的摊子里整出一个亿来

- 我们这代人能成事，本质上是基因突变，不是努力和聪明就能解释的。
- 普通人最痛苦的事，是你生了个傻儿子——这是唯一一件钱解决不了的事。
- 你今天挣到钱了，你明天才有长远行为的能力。
- 我们只看三点：你挣没挣钱，这事儿我能不能干，我干了能挣多少钱。永远不要看钱以外的意思。
- 第一波有贵人带你，那是最大的捷径，没有之一。
- 我这一辈子做过最有价值的事儿，就是带着我的付费圈，陪我一起去看一千个老板的成功与失败
- 老板只要没开始拍片子，他想出来的绝大部分问题都是想出来的——越想越乱，越想越乱
- 这世界很多事儿没有对错，都是人群对立。
- 你只考虑了产品的生产成本，但老板有个成本叫时间成本。
- 绝大部分委屈，是因为我们只从自己那一端看待了问题。
- 想轻松只有一个办法：打造第二IP、第三IP。除此之外，你挣得越多，就得累成狗。
- 我这辈子做的最有价值的事，就是陪我的粉丝认知圈，去看一千个老板的成功与失败。
- 看不到的行业别转，看到了也得看懂了才能干
- 很多人的问题不是认知问题，是干活问题
- 学历对我们这种人的价值几乎为零，你又不走职场，那我问你学历的意义是什么?
- 你们只搞懂了流量，但没搞懂变现逻辑，这是两件事。

- 人与人之间的认知差，本质上来自信息环境差——四S店的姑娘嫁得好，不是因为她更努力，是因为她每天都在接触有钱人
- 一代富最好搞，二代有爹管着，三代你想都别想——很多人把这个逻辑搞反了
- 这个行业能存在的根基，就是条件好的男生对门当户对没执念——他们不是找不到同收入的女生,是没兴趣找
- 一个人想成功，一定要从别人那里拿答案——无论他的成功还是失败，都是你的捷径
- 成为马云是一亿分之一的概率，成为我是五十分之一的概率，你选谁?
- 很多创业者被坑得一塌糊涂，就是因为看了不该看的案例——极个别案例不足以证明任何事儿。
- 今天就能挣钱，就是最高级别的生意。
- 我不是现在行，我是穿越的——你们现在犯的错，我十年前都踩过。
- 投一个亿有50%概率赚两个亿我不干，投一个亿有90%概率赚一千万我马上干——创业能把钱装兜里，才是最大的底气。
- 别人攻击你的主营业务，你打赢了也是输——他拿刀捅你，你防住一百刀没损失，但他只要捅中一刀，你就亏了。
- 舆论一旦发生，消费者会无脑去占那些不好的地方——群体不存在智商,他们只会猛夸你或猛踩你,不会有第三种情况。
- 自媒体挣一千万，你五百万反投自媒体，才有办法把钱花掉变大。绝大部分老板怎么做的？挣一千万，一千万全花掉。
- 你挣多少钱不是牛逼，你剩多少钱才是牛逼。
- 你努力你勤奋，永远有一群人比你还努力还勤奋——这就是中国创业环境

- 能当老板的都有一样的素质——一生倔强
- 我们团队文化就是不抛弃不放弃——你在这等着，我们先走了
- 房子从两千万跌到七百万，这不是亏钱，这是在给你上一堂'现金为王'的实战课。
- 没朋友，说白了，这个钱你就挣不到。
- 我这辈子做过最有价值的事，就是深入认识圈，陪我一起去看一千个老板的成功与失败。
- 你那不叫投资，你那叫第二次创业
- 没有不挣钱的行业，只有不挣钱的人。
- 不懂的东西永远不做，你的信息来源是什么，你的根据是什么?
- 有人挣钱就一定有人亏，你永远不要做最后一个接盘的人——什么事都等你想明白了，那就晚了。
- 每一个财富自由的人，都是踩着九十九个人的尸体上位的。你看到的是幸存者，不是真相。
- 创业不是盖楼，不是一二三四五六就能干成的——因为你没有地基，想再远都是空中楼阁。
- 所有产品都得靠流量卖掉，你觉得产品好有什么用？你没流量，好产品就该赚钱吗?
- 老板与老板之间的差距，本质就是思维方式——成功和失败都是答案,你得从别人那里拿。
- 本金太小的时候，投资是伪命题——一百万赚20%是二十万，但找对一个行业、娶对一个姑娘、交对几个朋友，回报率是百倍千倍

- 一个行业就是个金字塔：底部80%的人亏钱，中间15%的人赚20%的利润，顶部5%的人吃掉80%的利润——你要么别干,要么干到塔尖
- 生意早期大家都赚钱，中期拼谁干得好，晚期谁做谁亏——这不是运气，这是规律。
- 一百个创新里只有一个成功，剩下九十九个是炮灰——但每个人都觉得自己是那一个。
- 二十年的打工，一个月的破产，比比皆是。
- 真正挣钱就两件事：要么做得早，要么很懂业务。普通人两样都不占，基本上没有第三条路。
- 你以为赚钱和认知挂钩？扯淡。实际上就是懒，没好好干业务。
- 赚钱三大要素：做得早、自己很会、有本金。这三个同时拥有，你才可能有机会。
- 一个不在这个行业待过的人谈对这个行业的想法，就等于太监想生孩子——你不具备这个必须的物件。
- 一个人想成功，最快的路就是去看一千个人的成功和失败，别自己瞎琢磨。
- 一个人想成功，一定要从别人那里拿答案——无论他的成功与失败，都会对你有帮助
- 你手上有企业家，你才有核心竞争力——这个业务拼的不是关系，是处置能力
- 一个行业存在五年以上，你再谈创新，就是在跟别人说你是傻子
- 创业初期的核心竞争力是高效执行力，不是你有个想法
- 人迷茫，就是自己能力不行，但想要的太多

- 我们做的是短期赚钱的行业，所以跟投资无关；老钱们赚的都是长期的钱，所以投资才有价值。
- 创业者乘以行业，各自十倍，这就是一百倍的差距。
- 任何一个行业，经过十年发展，就没什么狗屁机会了——能留下的都是狠人，你一个新手凭什么抢饭吃?
- 我们真正的核心竞争力不是认知，是执行力——想明白没用，干死对手才有用。
- 我们一直在找傻逼也能挣钱的行业，然后进去打死他——这就是降维打击。
- 你没有成功案例，你主观预判的事儿，风险性极大。
- 做的越多越穷，全力以赴all in一件事才有可能。
- 任何存在超过十年的行业，对管理力、执行力、行业认知要求非常严，不是你能干的事儿。
- 成熟行业里，活下来的都是最聪明的那批人，你不需要颠覆，你需要的是执行力碾压。
- 一百个人做生意九十九个死了，你偏要看那一个活的，觉得自己也是那一个——这么做事你就死定了。
- 你不知道谁能干掉你，也不知道谁能救你一命——这才是我永远不得罪人的原因
- 只要你找不到下一条出路，就默认你是靠运气赚的钱
- 破产想翻身的概率几乎为零，不是因为你不努力，是因为你原来的所有资源全部清零了
- 你都挣这么多钱了，你赢了又能怎么样？但你输了，这辈子可能就没了——这不是一道数学题，这是不对等的赌局

- 你对人家没责任感，人家当然也对你没责任感——别扯人性，这就是生存问题
- 项目是靠赌的，你有基因你大概率能成，你不成最多损失一两百万，但万一成了呢?
- 当你在一个圈子里是最牛的，你怎么可能还想挣钱？未来的发展就没了
- 我认为一个人想成功，一定要从别人那里拿答案，无论他的成功与失败都会对我们有一定的帮助
- 你能说服精英，你就是个律师；你能说服大众，你才可能是个国王。
- 别跟我谈想法，想法我打都打不了分。给我看数据，给我看你怎么干的。
- 任何行业过了十年，就没有红利只有绞杀——你的赛道和我的赛道比都一样，区别只是你那泡屎臭一点，我这泡屎稀一点
- 互联网跟实体最大的区别是：实体有壁垒可以躺，互联网没壁垒，你一懒马上被超越
- 人生不是平的，上岸就是两三年的事儿——要么阶段性暴起，要么一辈子平庸。
- 心流状态不是每天八小时能磨出来的，你得全身心扎进去，工作量到了那个临界点，状态自己就来了。
- 绝大部分生意都没有长期价值，要么倒掉了，要么行业结束了。人最傻的是什么？因为不能永续而觉得不好——在过程中能挣钱就好了。
- 创业的成本不仅仅有金钱，还有时间、精力、擅长——你全都不具备的时候，没有任何机会。
- 任何存在十年以上的行业都是红海——你一个兼职的，跟人家全职干了十年有经验的，你比得了吗?

- 人才不是招来的，是烧钱喂出来的。
- 他是不会跑的人，他就不会跑；他是会跑的人，他就一定会跑。
- 情商的最高级别不是你情商多高，是你知道别人喜欢什么。
- 一个人最顶级的能力，是识别他人价值并且为之投资。
- 不是能力全面碾压的话，根本听不进去——你钱没我多，你讲的道理我不会信的。
- 市场价一万的房子，超过五千不要买——这就是不良资产的铁律
- 经济下行的时候，把钱留住比什么都实惠——进可攻，退可守
- 认知不是你经历过什么，是你经历后反思了什么
- 大部分创业者不是输给了能力，是输给了难以恢复的初心
- 最挣钱的时候松懈了，想挣钱的时候回不来了——这是所有人的宿命
- 没有一个人能躺在床上把人生想明白
- 什么教练都别找，先撸开了再说——一项运动只有你真正意义上喜欢，你才能做得很好
- 开始就想十全十美的人，最后只会一地鸡毛
- 认知高的人，能用最简单的动作挣最多的钱
- 你没喝过茅台，就别想象茅台的味道——要么相信人，要么自己试错
- 真正对你好的人，都是舍得付出的人
- 赚钱就那么两三年，真正的好日子从来不会一直好下去
- 最好的时候没往死里干，是所有人最大的后悔
- 以前用一分力能拿到的结果，现在要用十分力，这就是周期到头的信号。

- 人不是在对抗中成长的，是在改进中成长的
- 没有一个人是靠对抗做大的
- 认知这东西不是想出来的，是被更高级别的人点出来的
- 做抖音最重要的不是内容，是身份
- 真正能让账号活下去的就是烧钱，这就是现实
- 人成长到一定程度，家里人才是内心宁静的寄托——他们不开心，你水都喝不好。
- 人有钱膨胀这事儿，不可逆。
- 一个问题说过三次还没解决，那就不是沟通问题，是人的问题——换人比改人快一万倍
- 真正解决问题的，从来不是骂这个世界，是让自己变强。
- 商业到最后就两个事儿：价格和服务，因为品质都已经平掉了。
- 管人比自己干难一百倍，因为这是基因，不是技能
- 人才是筛出来的，从来不是培养出来的——二三十岁的人，他爸妈都教育不过来，你能教育过来?
- 你不要去想，你要学会扒数据——没有数据支撑的思考，全是意淫。
- 大部分行业，50%的利润永远在渠道手里——这不是不公平，这就是世界真相。
- 真正牛逼的老板，核心能力不是做事，是做人
- 有级别的老板，干的事只有一件：搞人
- 真正高级的人，懂得为了大利益放弃小计较
- 你们在慢慢决策的过程中，我们已经试错十个盘了——速度本身就是壁垒

- 真正赚钱的事只有一件，占你利润的80%-90%，其他都是边角料——别把一堆事混成一摊
- 学会一个方法，不是多赚点钱，是整个梦想都被放大了
- 去中间商这件事，只有两种人舒服：造东西的和有流量的，中间那层会被慢慢憋死
- 情感的本质是什么？是多。总有瞎眼的喜欢你。
- 人这辈子最难的事儿是什么？找到志同道合的人。一年半载，你不知道这个人是人是狗。
- 你不知道谁能搞死你，也不知道谁以后是你的资源——所以对所有人客气
- 最膨胀的永远是挣一两千万的小老板，真正的大佬都把自己放很低
- 做生意挣三个钱：自己干得好的钱，管人的钱，资源的钱。大多数老板卡死，就是只会挣第一个。
- 你能做到哪个程度，就解锁哪个程度的经验，就挣哪个程度的钱。这事儿无解，只能磨。
- 真正的答案从来不在思考里，在数据调研加思考。
- 观众不傻，他骂完你会观察你，最后用脚投票
- 做生意最重要的事，就是踩准时间——在合适的时间做合适的事，这比你多努力十年都管用
- 我不凭主观意识判断行业，所有思考都要有数据支撑——这就是我跟你们拉开差距的地方。
- 谁牛学谁——这句话我讲了几年，百分之九十的人一辈子学不会。
- 你不是没人追，你是没让别人感受到你渴望被爱的信号

- 你问的不是工作问题，是技能类的问题——这两个东西，根本不是一回事
- 三十岁之前有爱情，三十岁之后都是过日子——权衡利弊。
- 你的沟通方式是拉不住人脉的——有些人说话是在接话茬，有些人说话是在对抗。
- 天时大于一切，你必须处在一个上行的赛道，否则你一点机会都没有。
- 能把父母安顿好、不跟父母对抗，是一种很高级别的认知。
- 挣钱能力的本质，是能不能把自己挣钱的事儿重复实践。
- 一个品牌的生命周期只有那么长，挣大钱的老板都在干多品牌加梯队项目。
- 很多老板对抖音是吸血状态，挣了钱花到别的地方去了。一定要有部分钱反哺回来，重新强大自己的团队。
- 人生是连续翻越周期的过程，没有一个巨无霸是在一个行业从早做到晚的
- 你后面挣多少钱，都是要有底子的——挣钱的地方很多，但发力点很薄弱，这就是你的问题
- 人要慢慢趋向于高级——大家都是草根出身，但没必要一辈子做脏事
- 你爸能赚到钱不是运气好，是因为同赛道那么多人死了，他还活着。
- 操盘手重不重要？分阶段。第一阶段操盘手比IP重要，第二阶段IP重要因为他已经学会了，第三阶段还是操盘手重要——因为人一旦形成固性，需要高手来打破你。
- 两个人的感情，父母一掺和，有一个算一个，没一个好的。
- 大部分人不具备独立思考能力，都会被身边的能量所左右，这事一定会发生。
- 没有人可以对抗时代的风力，赛道占成功的百分之九十

- 第一阶段躺挣，第二阶段竞争期，第三阶段平稳期——平稳期就是没钱了
- 我这辈子最大的成就不是赚了多少钱，是确保自己永远不会再回到那个起点——这是我所有决策的底层逻辑。
- 你挣一百万，就看两三百万的玩法，这对你帮助最大。你看一个亿？零帮助。
- 一个人心里没感恩，就会因为小事愤怒；觉得一切都是应得的，就容忍不了任何不完美。
- 一个人有多喜欢你,将来就有多恨你——因为喜欢是没法量化的,但失望可以。
- 人品不是看他能干什么大事,是看他在三块五块的小事上计不计较。
- 网红变现就三步：有流量、有产品、疯狂卖，没了，别把简单的事想复杂
- 我们公司没干别的，就是流量做得好，只做对一件事就够了
- 靠运气挣的钱，会靠认知全亏掉。
- 挣到钱的第一件事不是做下一波投资，是先做托底资产。
- 没有人会无缘无故拉屎的时候想明白一个赚钱的道理，你得先看到。
- 二十五岁有钱有项目，创业排第二，第一重要的事是好好谈恋爱——条件不如你的人娶得好嫁得好，你把这件事想明白就行了。
- 课程里认识的人，跟现实生活中的朋友，牢靠程度不是一个级别的。
- 对抗不确定性，最好的办法就是多。
- 想太多会导致行动力缺乏，提问题越多的人越不会干。
- 当你的抖音做大以后，这个逻辑要反过来——你的公司要成为抖音的一部分，而不是抖音成为公司的一部分。

- 人这辈子最难的不是得到，是搞清楚自己到底要什么
- 上一代人喜欢的傻东西，等你到那个岁数，你会比他们还疯狂
- 很多钱是资源型的钱，别人得拉你干，别人得帮你。
- 创新的成功率是千分之一，做到一定规模后，我们要的不是可能性，是确定性。
- 你不是来问我该不该做,你是该拿着需求来找我买刀——卖刀的不教你砍谁。
- 在抖音有几百万粉丝，你的生意肯定不会差，价格还会越来越高——这就是流量的复利
- 人成功靠三条线：个人素质占10%，时代机遇占90%，剩下看你能不能匹配到好资源。
- 没有一个人牛逼的程度，能超过时代给的红利，这是本质。
- 做生意只看钱，其他都是装饰品。
- 有些人能成大事，是因为他看宏观看长期；有些人一辈子不行，是因为专门盯着三瓜俩枣。
- 人这一辈子最大的财富损失，不是投资失败，是装逼和错误的自我认知。
- 人的内心欲望如果不被释放，一定会出问题。但释放欲望的前提是——控制风险。
- 对于一个无能的富二代来讲，打游戏是最高级别的正事儿。
- 百分之八十的利润，是由百分之十的动作产生的——你要做的不是努力，是找对那百分之十。
- 外来者抢市场，本质上就是厮杀利润，没有第二条路

- 那四千九百个不刷礼物的人，他只要蹲在那，就是价值
- 一个行业，你达不到顶级专家的水平，你大概率就是炮灰。
- 大多数人不是不想干，是不确定结果所以不想干而已。
- 会说话的人比专业强的人更容易赚到钱——这不是鸡汤，这是CEO构成比例告诉你的真相
- 别人八小时干出你十六小时的活，问题不在时间，在能量密度
- 你不是去收代理，你是去收有同样属性的人，让她们复制你的能力。
- 能盈利的话，别想着优化，直接复制就好了。
- 没有调查就没有发言权，应该把生意看懂了再做，还是想象一下就做?
- 如果有人帮你把市场跑完了，把人家最好的东西拿过来用，这是最快速的创业成功方式
- 大部分人真正的问题不是没有机会，是他不中用
- 你花钱买的技术，到你手里已经经过几轮了，那不叫核心技术，叫二手货。
- 产品好不好只占一半，在超级制造的时代，产品能力是最弱的能力。
- 上个时代你不可能被一百万人喜欢,这个时代你甚至不需要作品多好,只要有意思有流量。
- 你内心不坚硬，别人告诉你什么你也做不成
- 肉体的强硬不如意志上的强硬
- 自己都觉得自己不行，那你怎么可能行
- 所有做宠物的第一波都会挣大钱，但任何品种到了中国，用不了三五年就烂大街——这就是繁育能力太强的诅咒。

- 获得第一手信息是无价的，只是谁比谁高、谁运气好能获得顶级资源，谁就是牛逼。
- 宠物行业只有一个赛道能真正做大——宠物粮，其他都太分散。本质原因是什么？不能大规模饲养。
- 一个行业里，永远要干利润最大的那个板块，不要干又脏又累的活。
- 标品没有差异化，你就该被压榨，你就该挣这么点钱。
- 一个人最愚蠢的地方，就是觉得自己很聪明；真诚才是最大的杀器。
- 创业失败十几年，要么是事不行，要么是人不行，不会有第三个原因。
- 赚钱就两三年的事儿，很快就会结束的——这是商业周期的铁律
- 趁着业务模式好、别人还没搞明白的时候，超私力干——窗口期不等人
- 学历是教你怎么当好员工的，专业技能才是教你怎么活得体面的
- 长期价值只会发生在一种情况下：你短期暴富了
- 你们跟我的区别是什么？是因为我四年前干了抖音。大家挣钱靠的是运气，运气占百分之九十以上
- 所有行业的核心竞争壁垒，都是在暴利期建设的
- 每个新赛道出来，都是那些穷的、不在行业的人杀出来了——因为原来的老板懒了。
- 我们没有副本，这辈子过去就过去了
- 别看顶部案例，看接地气的案例——这句话非常非常重要
- 钱不是你这个月挣多少，是你兜里有多少现金——那才是你的底子
- 你以为能挣多少年？本来就两三年到头了，你还说对钱没欲望？

- 父母肯定不会害你，但他们的建议对不对是另一回事——孝而不顺，才是成年人的清醒。
- 创业者最难的不是缺钱缺资源，是后面没有力量支撑——被最亲的人捅刀，瞬间就泄了。
- 真正的贵人，这辈子有三五个就很牛了——当你出事了，愿意在后面推你的那种。
- 你不是善良，你是单纯的蠢——老被骗跟善良没有任何关系。
- 跟优秀的人聊天我特别低调，只是遇到笨的人我不喜欢顺着他节奏走。
- 别人给你开个口子让你看世界，但你能拿到什么资源，完全看你自己握不握得住——这就是福报。
- 能在这个游戏里赚钱的只有两种人：超高认知的，和神经不正常的。普通人拿不住，是因为你没有任何判断依据。
- 赵长鹏挣的六千亿，都是我们这些人掏的钱。你在食物链末端又不懂，怎么可能盈利?
- 你不是很懂一个行业，又没人带你，又不是顶级认知，又涨到高位了——风险大于收益，就这么一句话。
- 很多业务不是要聪明人，是要能闭上嘴、按在地上摩擦的人
- 小才靠干，大财靠德，再大的财靠命。
- 自己做得好和管团队做得好，这是两件事。管理能力的难度远远大于业务能力。
- 做抖音别跟我说你想做什么，你告诉我你想成为谁。
- 你先逮一个IP干出来再说，一个干好了你也知道后面怎么干了。
- 人生要想简单，把挣过钱的事儿多重复两遍，别老想着创新。

- 你钱是流量来的，你拿去投门店，你怎么想的?
- 三十岁以后没有朋友，只有基于利益的长期合作伙伴
- 你现在觉得自己活得挺好，等家里有人病了需要你做抉择的时候，你就知道了。
- 传统老板到抖音，已经不是做原来的行业了，是抖音加原来的行业。
- 专家是什么？专家是认可程度。一个人在抖音有一百万粉丝，他就是这个行业的专家。
- 能把钱挣了拿到手里，就是最高级别。
- 真正支撑下次创业的只有一个东西——本金。你的经验、知识、人脉，本金占百分之九十以上。
- 做生意就三个成本：挣钱成本、经历成本、时机成本——错过风口，前两个全白费。
- 不是科技或生产型的企业，都是可被收割的对象。
- 规模和长期，本身就成反比。
- 听很多事情，要听它的神，而不是听它的形。
- 我不做人的生意，我做人群的生意。
- 你不是不努力，是你的行业没有上涨空间，所以你也没有上涨空间
- 人这一辈子，很多事不是道德能约束的，是基因在做决定
- 没有不赚钱的生意，只有不赚钱的人——所有的利润都源自对一件事物的深度理解
- 如果你能两年挣十年的钱，我觉得没必要用十年来挣这个钱。
- 我是长期价值的资深受害者。

- 你挣的不是门店的钱，是自媒体的钱——同样的东西，换个赛道，确定性完全不一样。
- 百分之九十的人学了你的技术，回去都不会有任何动作——这就是事实真相。
- 很多老板做抖音做不好，就是喜欢从公司原有的人里拖两个来干这个事儿——这种一般都干不下去。
- 这种行业有一个漂亮的老板娘，生意就没个差的。
- 你不是在创业，你是在做梦——连目标都说不清楚的人，不叫好高骛远，叫做梦。
- 真正难的不是想法，是细致化的管理和无限的勾兑细节——所有看不见的脏活累活，才是护城河。
- 一个普通人在公司都混不到中层，就不具备创业者素质
- 大部分人的认知问题，其实都是不努力的问题
- 小公司越干越难，就是因为总想改变智障。
- 大公司靠的不是改变人，靠的是体制、培训和轮替。
- 这个人行不行，不是你来决定的，是他本身就行不行。
- 人如果没有目的性，他就很难忍很多事儿
- 夫妻两口子各有所需，这种感情反而比较坚实。最傻的是无脑对你好，但你付出的都不是人家想要的
- 高端相亲市场女的不值钱男的值钱，因为有钱的成熟男生是少数
- 年轻人创业最大的骗局，就是拿了资本的钱。
- 一分努力挣十分钱的时候叫风口，十分努力挣一分钱的时候叫尾声。

- 企业家真正要具备的能力，不是创造风口，是迎接风口。
- 敢在所有人面前展示愚蠢的人，才是真正的勇士
- 管理的真谛是什么？十个人留一个。
- 你想招一个人直接满足你什么要求？概率几乎为零。一定要碰。
- 我们一直在找傻逼很挣钱的行业，然后用我们的勤奋打败他。
- 没有不挣钱的事情，只有不挣钱的人
- 无论是感情也好生意也好，最高级别都叫筛选——你没法硬舔出来喜欢
- 大部分行业都不具备长期价值，生意都会越干越死。
- 平台红利期，能两年挣十年的钱，你为什么要长期价值?
- 破产再想爬起来的可能性几乎为零，不要被那些鸡血的东西洗脑
- 理想如果要用后半生的幸福来买单，我不想要这种东西
- 什么叫规律？都死了你能活，这就叫规律
- 如果你在公司所有事都是能力最强的，你这公司不会有什么钱。
- 二十个人靠人情，四十个人靠制度。
- 既想马儿跑，又不给草吃，总想白嫖——那怎么可能?
- 百分之八十的人智商没问题，但他们连最简单的算数题都懒得算
- 年轻人开悟了——他们不是买不起房，是根本不想要
- 漂亮是流量，产品才是生意——没有项目的美女只能卖才艺，加一个产品完全不一样
- 不要让男人影响你的拔刀速度
- 世界上最牛的东西叫枕边风——你项目谈得再好，架不住家里三天两头吹

- 认知不是想明白，是看到了且相信
- 我这两年最大的成长，就是不想事儿了，只看数据
- 你觉得靠谱的项目都死了，你看不上的全成了——这就是市场在教你什么叫规律。
- IP和操盘手的关系，第一阶段操盘手重要，第二阶段IP重要，第三阶段还是操盘手重要——因为要做业务拔升。
- 你想创业最重要的一件事，是找到你要向谁学习——这事儿没有任何人可以帮你，包括我
- 你说一个两个不靠谱，那一群都不靠谱——那有没有可能反过来是你不靠谱?
- 所有感情里说'男的没一个好东西'，全都是你自己的问题——这社会上好男人多了去了
- 你达不到结果，不是因为你不努力，是因为你所在的公司没有钱和位置
- 很多终极答案都是用最笨的方式来的
- 你掌握的能力不是某个方向怎么做，而是会做这件事本身——哪个方向好做就做哪个。
- 我从来没见过哪个人蹲在家里什么事儿都自己解决，成长为大佬的。
- 当恐惧感没了的时候，比骑自行车还简单——真正难的从来不是技术，是你的心
- 公司厉害不是因为老板厉害，是因为有条狗都能成网红
- 百分之八十的利润，是百分之十的动作产生的。
- 想明白最挣钱的那件事是什么，别的不要干了。

- 营销最高级的方式，就是连续成功和包装自己
- 你想空手套白狼，别人凭什么给你投资？一定是觉得你行。你爹除外
- 一个好的婚姻，是除了投胎之外的第二次创业
- 只有自己不行的人，才劝别人节欲
- 学校的感情是最真挚的，到了社会你只能泡老油条
- 你见过哪个网红缺供应链？火了以后，什么资源都会主动找你
- 人家挣着钱的时候有多爱你，没挣着钱的时候就有多恨你
- 操盘手说了不算，掏钱的人说了才算——这就是权力的真相。
- 时代不会为了你几百万人失业就停下脚步，这是全球性的浪潮
- 所有觉得自己产品牛逼的，现在都是纯种的笨蛋
- 渠道是王，从来不是生产
- 人最怕的就是没有对比，出去兜一圈，你就知道现在干的可能是这辈子能做到最好的生意。
- 没有不挣钱的生意，只有不挣钱的人。
- 身体好的时候，你永远看不懂保健品这门生意。
- 末日行业只存在打工的机会，绝不可能有创业的机会
- 知道自己行很重要，知道自己哪不行更重要。
- 财富翻倍不是认知问题，是物理问题——把每天四小时干成十小时试试
- 这个世界已经没有信息差了，剩下的全是认知差。
- 跟人建链接的公式：捧他、亮自己、定问题——缺一个都是自嗨
- 一个没有身体的商人，就是一堆泡沫

- 普通人做抖音，100万粉丝就能超过90%的人，再差也有几十万年收入——这就是普通人离财富最近的路
- 财富自由？我跟你说，累得跟狗一样——所有的自由背后都是不自由
- 这一辈子不折腾个一两次，你不知道自己不行。
- 出去走了一圈回来的人心态会稳定——最好用的那群人都是叛徒。
- 认知不是学来的，是伤出来的。人很难改变自我意识，除非痛得够深。
- 钱来的时候没好好挣，等想挣的时候没机会了——这个道理，只有亏过的人才懂。
- 你想改变？多跟比你有钱又比你勤奋的人玩。我们都是被周围能量场影响的。
- 这辈子能踩中一个风口，第一件事不是继续赌，是把现金流锁成资产
- 时间长了，美女不是美女，英雄不英雄。你不处个一年半载，你哪知道是人是鬼。
- 性格这玩意儿，改不了的。
- 找傻瓜都能挣钱的行业，然后干得比别人好一点——这是普通人唯一的机会。
- 你身边有个二货，比你彪，一年挣1000万——舔也要舔明白他怎么干的，这就是你唯一的机会。
- 所有人赚钱都是靠运气，但你不能动他——换人的成本永远高于留人的成本。
- 如果做一个生意之前，这生意怎么运作的都不知道，这种创业者大概率会挂得很惨

- 小白创业的最佳路线：找一个初创公司还挣钱的，去好好学，能获得中高层，你就有创业的基本盘
- 真正挡住我们创业的，从来不是你们想的那些东西，是资本
- 钱不是唯一衡量成功的指标，有钱的人多了去了，谁活得开心身体健康才重要。
- 人这一辈子最大的骗局，就是很平淡。不当两年狗，怎么当两年神?
- 如果你不知道渠道成本远远大于产品生产成本，你就没必要做生意了
- 抖音大家都觉得是技术活，其实很多时候就是个民工行业——以前一天发三条，现在发十条；以前跑五十公里，现在油门踩到底跑二百公里。
- 别人一克挣三块，你挣六块，人家就叫你黑心奸商——关键问题是:带五万成本赚五百很正常，凭什么你只能赚三百?
- 很多时候命运的改变，就是因为关键动作做没做对
- 做贸易的怎么死的？都是死于乱囤货。
- 人生最绝望的事儿，不是受苦，是你付出巨大代价去改变，但它没有任何改变
- 婚姻的本质是共同抵御风险，我们这代人离婚率高，本质是自私——物质满足后，精神需求会远远大于物质层面
- 真挣钱的人不会带你，这是铁律
- 你要投这么大的钱，也不差这点时间——别人的判断再靠谱，也不如你自己看十遍二十遍。
- 做一百万、一千万、一个亿的生意，本质上是一样的——真正决定你命运的不是项目难度，是你选的赛道。

- 成功很多时候没那么难——你一个做好了，再复制几个会死吗？很多人在这踩坑，总想把一个账号从四十万做到两百万，但把确定性的事重复几遍，简单得多。
- 越挣钱的反而越轻松，挣得越少的越累——这就是现实。
- 没有长期价值，长期价值一定始于短期暴利。
- 世界上最可怕的，是那些曾经有过钱后面没钱的人。
- 你可以问问身边创业成功的人，绝大部分都是因为运气好赶上了一波
- 你碰到的人靠不靠谱，也是运气的一部分
- 有同行做就是市场认可了，没有同行那就是真没市场
- 你不会无缘无故把一件事想明白，都是因为换了圈子
- 最早你是零竞争对手，今天你能想到的内容一百个人发过了——生意只会越来越难，除非你有垄断性资源
- 你只要挣钱，所有同行都进来了。新来的人只有两个动作：卖得比你便宜，广告费比你投得多
- 别拿你的感觉，去批判那些已经赚到钱的人
- 上赶着过来要钱的项目，都不是好项目。
- 有些能力会就是会，不会就是不会，这事儿跟你练几年没关系
- 认知这个词我不信，认知就是见过的结果加上反思。
- 花钱是有阶梯的，月入三千和五千没区别，三万和十万也差不多，但十万到一百万才是真的跨越。
- 迷茫的本质，就是心存之愿，但手无缚鸡之力
- 大部分人最容易犯的错误，就是忽略了身边的最高战力

- 你爹是唯一不会坑你的人，别的都是外人
- 小公司老板和大公司的本质区别是什么？老板要学会分钱。
- 我每个盘只挣百分之十五，分钱分得很明白——这是我做抖音最成功的一件事。
- 标榜自己很忙的人都是傻逼，我自己就掉这个坑里了。
- 老师拿五成，流量拿两成，销售拿两成——这三个是刚性成本，谁都砍不动。
- 人生是要连续翻越的，你攒30万就出去创业，这种是必死的。
- 中层和高层的差距，就两样东西：野心和分析能力。野心让你想，分析能力让你敢。
- 人迷茫的本质，就是觉得自己能封神，但其实只有客服的能力。
- 最高效的交朋友方式,就是报那个老师最贵的项目
- 人世间最大的苦难，不是从来没有过，而是曾经有过，后面没了。
- 30岁之前有爱情，30岁之后全是算计
- 你选了最难搞的群体——离婚带娃加高认知加高财富
- 为了结婚而谈恋爱，那是智障行为。人，是处得愉快才会有结果。
- 人这辈子最难的事，是了解自己真实的需求。
- 你在任何一个行业想挣到钱，最本质的问题就是你得会——不会，你不是韭菜是什么?
- 外行人看到的都是皮毛，你不深入研究到骨髓，你只能是炮灰。
- 人这一辈子最值钱的是阅历，阅历大于一切——因为你见过，你才有那种感觉。

- 阶段性努力，玩一阵干一阵，不要一边玩一边干——一边玩一边干很难拿到大结果。
- 你看一个老板有没有水平，就看他关注什么行业——凡是盯着末日竞争、厮杀惨烈、还有规模限制做不大的行业，这种人绝对没水平。
- 你花时间琢磨进去之后，沉没成本就越来越高，你就会越觉得这事儿靠谱——这是陷阱。
- 真正的答案从来不在思考里，在数据调研加思考。
- 哪个赚钱多，做哪个——不要把简单的问题复杂化。
- 迷茫的本质，就是自己没啥能力，却想要一个更大的结果
- 所谓开悟，就是在某一瞬间看到了答案，自己理解了、认可了，然后就干了——我做的每一个生意都不是我自己想出来的，都是我看到了标杆案例
- 你一百万的时候有一百万的朋友，一千万有一千万的朋友，一个亿的时候有一个亿的认知和朋友——你没有办法越过一些东西直接升级
- 当有一刻你不想对他负责的时候，就会活得很轻松
- 你找下一个可能还不如他，因为年龄在这儿了——这是非常现实的问题
- 人有些时候没有个失去，不知道什么叫珍贵
- 没有老板是坐在家里把问题想明白的，都是跟同行聊出来的。
- 富人知道什么时候该发力，富豪知道什么时候该离场
- 有些生意就是抛屎，都明知道不行了还死磕，一点意义没有
- 你想控制一个人，这事儿本身就很扯淡。你自己内核要强，你才能控住盘。
- 我就是这条赛道的规律。
- 能用数据说话的人，比用情绪说话的人高级一百倍

- 控心态是最难的事儿，让一帮人意志统一，难如上青天
- 没有人能为你的人生方向负责，这话谁敢讲，谁背一辈子。
- 行就行，不行就不行，你干了十年还没干出来，那就是真不行。
- 凭运气赚的钱，会凭实力亏掉——因为你从没认识到那是天时造就的，不是你牛逼。
- 拿到大结果的，通常都是第二次、第三次翻越
- 精神层面不想挣，谁都没办法
- 到了一定层级，你已经不是在为自己负责，你是在为群体负责——这么多兄弟跟着你吃饭，你想退都退不了。
- 人不是一直优秀，是倒霉倒得多了，学会了扛。
- 任何暴利行业，只要不具备核心竞争力，人就会越来越多，利润就会越来越薄。
- 生产商和流通商都挣不了大钱，谁掌握客户，谁拿走天下。
- 这个世界没有好坏，只有对比——你见的项目越多，心里的那把秤就越准
- 没有人会无缘无故拉屎的时候想明白一个赚钱的道理，你一定要先看到。
- 我能挣钱不是因为认知多高，是因为我看见了就去干——我们就是要找很挣钱的行业去干。
- 这个世界最惨的不是一直穷，是曾经有过钱。
- 我们挣到的钱，绝大部分靠的是市场红利，不是个人能力。
- 潮水退去以后，留在你身边的只有一个东西——现金。
- 普通创业者的字典里不应该有「创新」两个字，你该想的是怎么活下去。

- 如果一个人能把别人好的东西都拿过来，他一定很牛——这个思维能让你秒掉99%的人。
- 挣多少不重要，留下多少才重要。人世间最难的事，是有过钱以后又破产。
- 由奢入俭难，你回不去的。一个曾经挣过钱的大哥，让他一个月挣三千块，他活不下去。
- 富人知道在什么地方发力，富豪知道什么时候离场。
- 我反思了整个人生，唯一不后悔的事就是在自己身上花的钱——只要用于学习和交朋友。
- IP不重要，重要的是操盘手
- 人这东西啊，本质上就是很贱的——你真心对他的时候不当回事，失去了才觉得是宝贝。
- 解决不了问题，就越过问题本身——这是我的原则。
- 做生意最核心就两个东西：细节差和博概率。细节差让你不走弯路，博概率让你不为单体负责。
- 你找一百个IP，能成十个。他怎么成的你不知道，怎么败的你也不会知道——这就是MCN的终极逻辑。
- 有些时候，不投不折腾，比折腾一百次强一百倍。
- 你挣到钱了还骂老板，凭什么继续给你资源？这世界没有傻子
- 公司能盈利，是因为老板关键动作做对了，不是方方面面都完美
- 判断一件事三个标准：有没有人成、投多少挣多少、干起来有多难——大部分人卡在第一条，他不信。
- 所有挣钱的行业都会被利润压榨到一个合理区间，直到算一算发现没法干——这就是商业规律

- 真正挣钱的都是不花钱买流量的那群人，自带流量才是护城河
- 没有什么事是找几个行业老板问不明白的，你非要自己瞎琢磨那是跟自己过不去
- 学历教你怎么当个好员工，但没人教你怎么当老板——这就是为什么高学历的人在有些事上拼不过我
- 一个行业挣钱的事儿就那么几个，你一上来就想与众不同，是不是有点大病?
- 一个人的思考必须来自数据的汇总，而不是凭主观意识判断。
- 你理解行业到什么段位，就只能赚取什么段位的利润。
- 一个人做生意连基本信息都看不明白，他其实是没有创业者资格的。
- 做企业你就知道了，你更多时候不是在解决问题，是在处理情绪
- 人才体系不是培训出来的，是培训加筛选——教不会的，天生就教不会
- 一个问题跟他讲三次还不改，问题不在事上，在人上
- 你想挣一个亿，先得有一个亿的鱼塘
- 具备独立思考能力的人不会超过10%，剩下90%的人都是跟着舆论走的
- 我们做了很多看似不一样的行业，但最底层的东西是一模一样的。
- 能掏一百万学费的人，没有一个是傻子——他们买的不是知识，是同桌吃饭的人
- 你越有钱，对老婆的要求越高，越难实现——因为顶级伴侣需要的不是条件匹配，是奉献精神。
- 很多生意不是越大越好，规模翻倍，利润可能腰斩——因为费用是环比上升，毛利率却在下降

- 人要想获得巨大成就，得有两三次彻底的翻越——很少有事儿能从头做到尾
- 老板做的越多，死的越快——你要挣的是群体的钱，不是单体的钱
- 如果你能两年挣十年的钱，没必要用十年去挣这个钱
- 我是长期价值的资深受害者
- 真正能投资保底的东西，我说不出第二个了
- 不是市场不行，是能力不行
- 路没走通和你没做起来，这是两个概念
- 内耗的成本，永远大于创新的成本。
- 绝大部分人的思维系统，只会想对自己有利的事情——这就是委屈的来源。
- 你老惦记着他，你永远没有新的生活。
- 什么都没有也不行的人，往往是最脆弱的。
- 不是你有什么机会，是你是个与众不同的人，你才会有机会。
- 普通人想获得财富其实就一件事儿：在某个行业成为真正意义的顶尖专家。
- 我们都太年轻了，只活了几十年，但经济周期是用一两百年的逻辑在走
- 现在的问题根本不是缺东西，是东西太多了——这就是增长的尽头
- 这个世界没有秘密，聪明人不教也能学会——既然藏不住，不如狠狠地教
- 如果非要有竞争对手，我希望是我体系内出来的
- 一个行业存在5年以上，就不是闭眼赚钱的逻辑了。早期靠入场，后期靠精细。
- 私域本质是信任力，公域本质是流量力
- 成功的人做法都差不多，失败的人反而各有各的不同。

- 你在公司混不到中高层，你就没有创业的资格。
- 最顶级的人设是什么？大佬，但不装。这个组合太值钱了。
- 风口占90%，剩下的10%才是你的能力。
- 永远要找上升期的行业，行业上升才能挣到钱——你去厮杀的赛道，干得比别人好100倍才可能活下来
- 市场刚开始的时候,你随便干都挣钱——那不是你牛逼,是没有竞争
- 人不能去窥探更高级别的世界，你看了以后，就很难再接受下面的世界了。
- 你挣钱挣得多了以后，还跟原来那群人玩儿，你突然成了全场最有钱的，一堆人哈着你，你怎么可能不膨胀?
- 钱都是一个亿，你慢慢挣的和一年挣的，根本不是一个概念。
- 老板之间的差距，就是吃数据吃得够不够透。别人把牌亮明了打，你还看不懂，那就不是牌的问题了。
- 这种传统土豪大哥，做着做着很敞亮的——只要感觉他没有一次让你空着手来
- 交朋友最高级别是什么？双向奔赴。你不能去硬攀，会很累，得找互相吸引互相认可的人。
- 你如果不会营销自己，你的社交成本会很高。
- 最难搞的不是穷人也不是富人，是那些二十到三十出头、年入一千万左右的——高不成低不就，又膨胀。
- 运气这东西占99%，但你得在风口来的时候，付出不亚于任何人的努力。
- 文化属性不以人的意志为改变，你从小到大的底子，不是你想改就能改的
- 所有做企业的，最后就俩事儿：赚钱和省钱。别的都是扯淡。

- 你算成本怎么算？别算工时、别算流程，算原料。铁就是铁的价格，凭什么要五千美金？
- 你不是找不到对的人，你是见的人不够多。这辈子不明白这个道理，你舔一百年也舔不明白。
- 六十万私域和一个实体店，哪个更值钱？这就是本质问题。
- 阶段性努力，玩一阵儿干一阵儿，千万别一边玩一边干——一边玩一边干，很难拿到结果。
- 你看一个老板有没有水平，就看他关注什么行业——但凡关注末日竞争、厮杀惨烈、还有规模限制做不大的行业，这种人绝对没水平。
- 选择题是没法抛给别人要答案的，你只能自己答。
- 找到最挣钱的行业，看他怎么做的，比他做得更好一点，就终结了。
- 答案都是透明的，把所有最好的拿过来用，就是最好的答案。
- 你想做一个让人快乐的人，就一件事：顺着他的话说。你想做一个有价值的人，就得说真话——但别人会恨你牙痒。
- 答不了的问题，要么快速切断，要么顺着说——千万别进入掰扯，掰扯是最贵的学费。
- 人生三大创业：投胎、婚姻、最次最次才是生意。
- 任何一条赛道，都有最赚钱最简单的点，和最复杂最不赚钱的点
- 你觉得难的事儿，往往比你认为简单的事儿更简单
- 有些岗位要的是熟手，有些岗位要的是先用它，用完再轮替。
- 年轻的时候赚钱容易，你就以为以后也容易——这是最致命的误判
- 送女孩去读书，食之无味，弃之可惜——性价比最高的冷藏方式

- 只要不侵害我的利益，我对你就是无限大值
- 人的改变不是开始定性，是处着处着发现越来越好——所有高开低走的关系，问题都在自己身上
- 做加盟收管理费，会比你现在想象中的还要累100倍——因为加盟的人出了钱，反而管的事儿更多
- 自己干好，和让团队干好，中间隔着一百倍的难度
- 一个人如果把成功的答案全部归到自己身上，他一定会倒大霉
- 传统老板总想先搞定人再搞定事，其实付费比吃一百顿饭都管用
- 我这辈子都不会去找那种需要我猜他是谁的人——你最好第一句话就告诉我你有多牛
- 我们从来不看平台，只看业务模型——挑大粪挣钱的话，挑得比谁都勤快也能发财。
- 勤奋努力是秒杀一切认知的——我见过太多聪明人，蠢得跟狗一样，本质问题就是不干活。
- 知道自己行的人很牛，知道自己哪不行的人更牛
- 我决定干不干一个新业务，取决于两件事：旧业务是不是真到头了，新机会能不能说清楚挣多少钱。两个都说不清楚的时候，别动。
- 当你对一个事物还是朦胧的、看不懂的时候，就不要轻易做决定。
- 平台不让你干的事，就别在台面上干——做人设，私域成交
- 你干半年只拿一万粉丝，这事儿本身就是结果在告诉你——你错了
- 你们犯的最致命错误是什么？在做之前没把它当成一个生意
- 我们干抖音，至少要拉十个同行研究透他们怎么挣钱的，我们才敢动手

- 人最大的成本叫认可成本
- 人只有先认同你的实力，才会好好跟你说话，这是人性。
- 只要你具备真正意义上的业务能力，你永远不会缺客户
- 你把顶端想明白了，底端没做，但事实上底端才是核心
- 流量还没进入付费时代，还有免费流量，机会大如牛毛
- 女人的颜值就是财富，这玩意儿跟钱一样，是战略资源，而且极不可逆。
- 你在一个存在10年的行业里，幻想一朝暴富，这件事的可能性几乎为零。
- 趋势占90%，个人能力最多占10%——没有大势，再能干也是白搭。
- 所有能做大的公司，入场时机一定在早期或中期，晚期入场的一百个里都杀不出一个。
- 世界观不同，看到的就是两个世界
- 每个人都会说那句话，但能不能把它变成你身体上的结果，这是两码事
- 你自己没活明白，就别想着去疗愈别人
- 赚钱最重要的就两件事：好行业，加死磕。别的都是瞎想。
- 挣钱这事儿跟智商没太大关系，跟你在不在好赛道关系大。
- 只要挣钱，就没有过时的行业。
- 这个人只要赚到钱了，他在某些事上一定做得极其正确——你看对了就好了。
- 我们上个时代错过微商，不是因为看不懂，是因为偏见——没看人家赚钱太便利。
- 做短期暴力的时候，应该同步培养长期价值——这事我忽略了，现在每年少赚几千万。

- 找一个神经病很难，同时遇见两个就更难了——所以神经病才能组团
- 七十岁八十岁的大姨是最强安保力量——法律我研究得很明白
- 穷人改命就两条路：要么基因突变，要么几代人里有一两个拼命的。
- 心中有佛看到的是佛，心中有钱看到的是钱——你用什么框架看世界，世界就给你什么反馈
- 老板解决了财富自由的问题后，要解决的是精神状态的问题——这就是周文强为什么能赚到钱
- 第一个越牛逼，后半段越轻松——这个世界，你的起点会变成你的惯性。
- 你的上一次选择，会成为你下一次的起点——大部分人不会找比上一个更差的，因为逻辑已经打通了。
- 很多你觉得是认知性的问题，其实就是最脏最累的活。
- 你老婆的颜值约等于你的粉丝量——这就是流量的本质。
- 一件事做不好，两个可能：要么你笨，要么你没好好干。但百分之九十九的原因，从来不是你笨，就是你没好好干。
- 踏实做事儿才是顶级认知。
- 你再聪明，一天只干一个小时；他没你聪明，每天干十个小时——你觉得谁更容易成功?
- 打情绪价值，卖的就不是货物了
- 有些钱自己闷着头挣就行了，别想着做大做强——就跟卖假货想做成品牌，那不是等着进去吗
- 我们主打的是复购，前面卖多少无所谓——打复购才能打情绪价值，打情绪价值才能打高客单价

- 爹是干嘛的，孩子就干嘛——除非撞上超级大风口，或者你是那万分之一的基因突变
- 你条件不好，就找个丑的——你非要找90分颜值的，又嫌人姑娘嫌贫爱富，那是你的事儿不是姑娘的事儿
- 便宜不是核心竞争力，便宜加资本加渠道才是核心竞争力
- 有些问题在道的层面从头就不对，3000万很难做几十亿的事儿
- 所有行业都有人挣钱，有人亏钱，不是说你干不好别人就一定干不好——关键看你是不是专业选手
- 没有租不掉的房子，只有租不掉的价格——你租不掉，不是市场不行，是你不专业
- 别想着复制别人的成功——口才、智商、阅历、认知你一样都不会有，你只是出来晚了
- 真正赚钱的事，人家不会找你投的
- 普通人混不到企业中高层，不是懒就是蠢，你挑一个
- 创业就三件事：有没有成功案例、自己能不能干、投不投得起钱。想明白这三个，别的都是废话。
- 如果一个行业存在十年以上，同行都没有新玩法，那就是那么多事儿了——你想的创新，根本不存在
- 看一个行业好不好做，就看一件事：那些入局的人，是越来越黏你，还是突然不联系你了——不联系你的，都是闷声发财了
- 要么颜值抗打，要么能力抗打，否则你凭什么找好对象？这不是残酷，这是交换的本质。
- 沟通最难的不是你说得多好，而是你听没听懂对方在说什么

- 我几次翻身，都是因为做不花钱的生意
- 你这种人身边一定要有几个大师，没事多算算命——算命是对你最靠谱的事
- 大IP很难复制，但首播好复制——你要做的不是成为最亮的星，是成为造星的那套系统
- 供应链、人才、模式，缺一个都是白搭——商业从来不是单腿跳，是三角凳原理
- 我挣供应链的钱，利润全给团队——你把蛋糕分干净了，做蛋糕的人就会拼命
- 你不是没钱泡不到好姑娘，你是有钱了也没泡到好姑娘，所以才把垃圾捡回来
- 都是人不行，哪是事儿不行
- 我们只能赚认知内的钱，认知外的钱，赚到了也守不住。
- 向上社交就两样东西：要么你有别人需要的，要么你付出别人想要的。
- 又不喝酒又不送礼情商也不高嘴也笨，你过来当爹了?
- 很多事儿不是认知问题，就是物理攻击——你一个号赚钱，那就再开三个。
- 在你把一个行业的利润吃完之前，轻易不要变。
- 成功的路就一条，失败却各有各的蠢法
- 你回家能挣的钱，不能超过你现在能挣的钱，那你回去的意义是什么?
- 女孩改变命运最快的三条路：投胎、婚姻、创业——创业是最差的那条
- 当一个社会完全规范了，其实我们也就没有挣钱的机会了
- 你想结婚我才跟你处，这是纯神经病——结婚是因为越处越愉快，不是因为对方想结婚你去将就

- 很多开始觉得不太好的人，处久了反而全是优点——处了以后才会有结果，开始的时候没办法做任何预判
- 你知道什么叫理智吗？就是不够重视，所以显得比较理智。
- 你努力干到5000万利润，我们再聊——不是我看不起你，是这个量级还没资格谈资源置换
- 人挣钱就那么几年，有些时候你断了就回不来了
- 普通家庭一旦抓到创业机会，应该不惜一切代价翻越阶级
- 你跟穷人比，你是爹；你不遇到更有钱的人，你就没有新的赚钱动力
- 搞定一个人,就是搞定所有人
- 小老板能不能往上走一层,核心看挣到钱以后跟谁玩儿
- 起点太高不是好事，人生最爽的是一点点上升
- 什么人能赚到钱？一半看能力，一半看你站在哪个发展面上。
- 去新市场的只有两种人：一种是回不来的，一种是混不下去的。真正厉害的人，你见不着。
- 想太多了，先干了再说。能挣一年钱是一年钱，没必要考虑以后的事儿。
- 你又没什么钱，浪费了就浪费了——不要考虑钱以外的任何因素。
- 你做这个事是没有成本的，一定要做。成了就会很牛，不成你没有任何损失。
- 不花钱的生意，不要考虑钱以外的任何因素
- 在干中解决问题，不要没干的时候硬憋问题
- 你连什么是品牌都不知道，就想做品牌——这就是为认知买单。
- 你想做一个亿的生意，这个盘就得是一个亿

- 一个男人对一个女人最大的负责，就是愿意给她花钱
- 一年只见几次面，连屁友都算不上，别自己骗自己
- 你挣1000万，永远拿200万出来托底；你挣一个亿，连2000万都拿不出来，那不叫投资，那是拿全家的命在赌。
- 你想做一个亿，你的鱼塘得是十个亿——有些时候不是你能力不行，是你选的池子太小了
- 你如果真有五年80%的年化收益，就不需要见任何人的钱了，自己滚就够了
- 你都那么挣钱了，还折腾什么短视频，好好做你的本业
- 你不是没有力量感，你是没有欲望感。没有欲望的人，就没有动力。
- 你没体会过人世间的美好，就不会忍受不一样的痛苦。
- 年轻人干得太杂，就像找男朋友找一堆，最后都不值钱
- 别人怎么干的，你也怎么干——成熟行业里，对标就是最大的创新
- 任何5年以上的行业都不存在风口，只有干得比别人好，你才有机会。
- 低端客户你不用想了，他自己会做攻略；高端客户才会为信息差买单。
- 产品创新只有一个——颜值，其他都是假创新。
- 有些事不是专业问题，是人和狗的问题。
- 你没给我五十万，就不需要考察我；你给了五十万，就必须考察他。
- 创业靠的不是你有多少钱，是你在一个行业沉淀了多久
- IP死不死，不看流量看利润——真正赚钱的IP，90%都还活着
- 你盯着死掉的人看有什么用？去研究活着的
- 能讲道理解决的事，十个里头不到一个，剩下九个都得看谁手段更狠。

- 小人为微不为德，到最后真正解决问题的，除了手段以外没别的。
- 聪明人挣不到钱，是世界上最可怕的事——杀伤力强，破坏力更强
- 你现在找不到其他赛道，不是因为没有机会，是因为没见过——认知的边界就是赚钱的边界
- 一个行业连标杆都找不到，不是你眼界不够，是这个行业的劲儿已经过了
- 你已经落到根儿了，这时候不存在什么耽误时间，你除了时间什么都没有
- 创业不是问你想做什么，是问你会什么。你得先会，再做，而不是做了再学。
- 做商业最怕的不是竞争激烈，最怕的是标品——你除了卷价格、卷获客、卷成本，已经没有第四条路可以走了。
- 谁有IP，谁是工厂，谁有机会——其他人都会很难。
- 简简单单的物理动作，就是最高级别的认知
- 很多行业不存在认知，踏实做事就是最顶级的认知
- 财富是数字之后，生意才变成责任
- 绝对不要给任何人足够跟你对抗的底气，老板钱给多了，哪个没出事儿的？都出事儿。
- 条件好的那方气势上会压，条件差的那方会受气——他没有的时候能忍，有了怎么忍？没法忍。
- 一等老婆给你能量，二等老婆不添乱，三等老婆既要你赚钱又要你哄——99%的人遇到的都是三等
- 再漂亮的姑娘，一年以后颜值几乎为零——真正的漂亮是她永远给你惊喜

- 很多人离不了婚，不是因为爱，是因为知道离了以后再也找不到下家了——这是个残忍的事实
- 你给小弟三万块，你是他再生父母；你给亲戚一百万，他觉得本来就该给。
- 你这个盘子闭着眼睛挣钱，无非是挣多挣少的问题
- 别人说什么都可以，那不耽误你花钱。
- 不要一直想着别人说什么，操心干嘛，你多累。
- 30岁以后的人，都是钱本位。不是人变坏了，是都得活着。
- 女人永远的底线是不借钱给男人，即使结了婚也要有所保留。
- 这个世界上没有真正意义上的好人或者坏人，只有身不由己的处境。
- 人生最可怕的不是诱惑，是压抑久了之后的爆发
- 人为什么容易觉得委屈？因为总爱思考对自己有利的部分
- 任何行业只要存在五年以上，基本都进入长尾期了——这时候你要么干得非常牛逼，要么投得非常大，否则就是送死。
- 想发财，只有一个因素：行业早期入场。除此之外，不会有第二个因素。
- 小公司的中高层核心就一件事：服从性，不要拉低执行力。
- 只为钱的人反而做不到，你想帮助人，钱自然就来了
- 老板只想着吃喝玩乐，员工就知道跟着你没指望——这是对自己的反噬
- 任何暴利行业且不具备核心竞争力的，人都会越来越多
- 生产商流通商都挣不了大钱，还是得客户者得天下
- 你创业的终局，可能现在就是你的出局。

- 真正好的项目，人家根本不缺钱，缺的是你能不能给资源；那些上赶着找你要钱的，基本都不靠谱。
- 50万对我没压力，所以这件事对我已经不是选择题了
- 你们在找项目，我在挑项目，这就是我们之间最大的差距。
- 有关系就不叫做生意了，那叫往死里撸。
- 供应链不值钱，渠道才值钱。你卖得比我多，我从哪不能进货?
- 抖音的本质是正在取代搜索——所有人找产品都先去抖音搜，你把几个关键词占住了，就是占住了流量入口
- 你那业务员能同时出击几千个客户吗？我这直播间4600人都是我的客户
- 人和人的差距，往往就差那最后10分——别人干到10分，你干到9分，日复一日，你就成了废物
- 创业不是咨询出来的，创业是你自己看明白了、憋不住了，才去干的事儿
- 一个傻子不应该有那么多想法，想不开的时候多看看银行卡余额。
- 人要想真正成长，可能真的需要被狠狠背叛一次。
- 这个人要知道自己是什么段位，是很难得的一件事儿。
- 低微的骨头里，也有江河
- 我们丢了手中的球，但找回了一个更重要的绣球
- 人生总有打不赢的仗，但我们能做的就是把能打赢的全部都赢。
- 别走着走着，你就真的变成了镜头前的那个人
- 我们每个人在一起是一团光，分开也能各自发光——真正的团队不是抱团取暖，是各有能量。
- 会玩会休息才是正经人

- 我们无法改变生老病死，但你有权利选择成为什么样的人
- 我们赚钱为了啥？还不是为了有本事离开的时候能离开
- 任何持久的关系都有重重关卡，距离只是其中最不重要的一关
- 不要为了追随别人调乱自己的步伐，你得找准自己的成长节奏
- 高考失败是个筛子，它筛掉了比你优秀的人，让你在新池子里稍微努力就能翻盘
- 创作这个东西，最后拼的不是技巧，是真诚。所有打动人的东西，都是真诚提炼出来的。
- 趁着生活还没击垮梦想，就用梦想去迎战生活
- 正确的事不想做，那就把离谱的事做到极致
- 你周围的人不是变善良了，是你变值钱了
- 你随口一问，但我一定认真回答——我撒的种子，等的就是你想改变的那一天
- 不是我改变了大家，是好好生活的人，总会遇见想好好生活的人

后来想明白的事

以下 3493 条是我这些年反复琢磨、慢慢想通的道理。有些是从自己的教训里熬出来的，有些是看别人的故事看明白的。不敢说都对，但每一条都是真的。

- 人这一生最大的差距，不是输在努力，是输在起点和开悟
- 你一辈子的努力，抵不过爹妈留下的一点东西——这不是鸡汤，这是现实
- 你在泥潭里想不明白的事，出来也想不明白——越纠缠陷得越深。

- 人的理想和最终收益直接成正比，做小生意和做大生意的逻辑是一样的。
- 普通人创业是在想象一个项目，高手创业是在复制确定性
- 早入场的人躺着赚钱，晚入场的人站着送死——这不是能力问题，这是时机问题。
- 原来一个动作能赚钱，现在十个动作才能活命——这不叫进步，这叫红利消失。
- 容貌反差大的夫妻，弱势方一定有隐形能力
- 中高层必须看另一半，家庭是能力的验证场
- 一直在做创业IP，一直没有做起来，因为没有想清楚该怎么变现——接触到玄学这个领域，才实现积累。
- 创业是系统性工作，不是单项能力突破——你会做菜不代表你能开餐厅。
- 去暴力生长期的中小公司，不要去平稳期的大厂——早期红利是普通人唯一的造富窗口。
- 你不要觉得教会徒弟，师傅就没饭吃。真相是：你的核心竞争力不在手艺，在资源和势能。
- 好的CEO不是会干活，是会复制人。你能培养出几个你，比你自己能干十倍重要。
- 内部分钱的问题，永远用增量解决，别用存量。十个项目每个人分一点，好过一个项目抢破头。
- 赌博这东西，它不是让人变坏，是直接把人性抽走
- 赌徒永远在想翻本，商人永远在想止损——这就是穷人和富人的本质区别
- 平台从来不是公平的，所有平台生意的本质都是概率游戏

- 穷人想着怎么把一件事做到极致，富人想的是把赚钱的事重复十遍
- 想要发展，公司一定要处于发展期，你才会有机会——成熟公司的岗位是满的，上升通道早就堵死了
- 极致聚焦的前提是，这事儿值得你极致聚焦。
- 你看到的品牌都是活下来的，那些死掉的你根本不知道
- 太穷了才创业，太富了也别创业，创业是被逼出来的中间地带
- 不懂商业就别证明自己，懂商业的人从不需要证明
- 你挣钱的方式，暴露了你的财富上限
- 第一阶段你不是专家，就别想着挣钱——这是市场在替你做能力认证
- 穷人拿体力换钱，中产拿模型换钱，富人拿钱换钱
- 你不是缺机会，你是缺欲望——连自己要什么都不知道的人，给他机会也是浪费
- 穷人和富人最大的区别，不是能力，是原动力——一个想要钱的人，和一个觉得八千块够活的人，根本不是同一种生物
- 每个人都有自己的操作系统，你非要在iOS上跑安卓程序，能不死机吗?
- 你以为你爸妈保守，其实是他们看到了你看不到的牌面
- 向上爬一级，今天你眼里的大钱，明天就是垃圾——这就是复利的残酷
- 零到一的事不要干，风险太大。永远去做锦上添花的事——人家已经干到及格线了，你帮他干到优秀。
- 真正的问题永远产生在过程中，不要在开始之前量化一百个问题。你不是用认知去想，你是用实践去产生结果。

- 赚钱不在产业链上游，在信息触达效率上——你一个业务员跑一天见十个客户，我直播一小时触达几千人。
- 抖音牛逼在哪？它正在把搜索变成主动推送——客户不是你找来的，是算法帮你筛出来的。
- 所有人都看得见的钱，我全放出去；真正的利润，藏在别人看不见的地方
- 这个行业像屎一样，但恰恰是屎一样的赛道里，藏着黄金
- 老板不会教你真本事，因为你们玩的不是一个游戏
- 你不是效率低，你是没给大脑设刹车点
- 所有的高效，本质上都是节点化生存
- 你不会装修好房子再想卖什么，做抖音凭什么可以?
- 在暴涨的过程中，没必要去管细枝末节，一路暴涨比什么都重要
- 问题问三遍还不听，你就别再说了——再说就是跟钱过不去
- 所有平台生意都有个死穴：你越做越累，平台越做越肥
- 流量的本质是反差，反差就是预期和现实的落差
- 创业有两个成本：金钱成本和时间成本。聪明人永远先算清楚哪个更贵。
- 你翻不了身，不是因为你缺钱，是因为你没有专业技能——没技能的人，给再多次机会也只是重复失败。
- 越有的会越有，成功人更成功——这不是鸡汤，这是世界运转的真相。
- 你做好你自己就行了，能自己活得好比什么都重要。你要真想帮人，挣了钱捐一点就好了。
- 这世上没有好项目坏项目，只有对比。没见过一千个老板之前，你根本不知道什么叫机会。

- 一个人赚多少钱，他的行为是极其一致的——这叫表征。天天见老板见久了，我一眼就能看出他兜里有多少钱。
- 社群的本质不是卖圈子，是卖确定性——你自己搞不定的问题，在这里有确定的解决方案。
- 八百块能认识一千个老板，这不是占便宜，这是结构性套利——你用钱买了一个本来用钱买不到的准入机制。
- 获客成本八百，连买表单都不够——所有to B生意的终局，都是找到那个客单价能覆盖获客成本的场景。
- 所有行业的暴利，都来自信息不对称和认知不对称。前者靠踩坑，后者靠避坑。
- 咨询的尽头是信任，信任的尽头是成交。你帮他省的每一分钱，都是在给自己攒客户。
- 挣钱的地方很多，但发力点很薄弱——这就是你做不大的原因。
- 服务的前提是高利润，不是高情怀。
- 老纪卖的不是车，卖的是零成本。他用客户的钱去进货，传统四S店用自己的钱压库存——这就是降维打击。
- 你一个卖袜子的，学豪车的服务标准，不是提升竞争力，是找死。
- 你会搞流量但不会变现，那不叫本事，那叫半吊子
- 先把现在能挣的钱挣透了再说，别老想着换赛道——穷人最大的毛病就是嫌弃正在赚钱的东西不够性感
- 你挣了几万就觉得来钱快，那是因为你还没见过真的快——赚钱速度的判断本身就是认知
- 找到好项目的本质不是运气，是见过足够多的烂项目

- 当三个比你牛的人给出同样答案时，别想了，照做
- 创业一定是源自对行业的理解，不是源自对成功的渴望
- 你不是不知道做什么，你是什么都不懂——不懂的人看不见机会
- 不可量化的能力，等于不存在
- 跟人建立连接有公式：捧他、亮自己、给问题——顺序错了，话都白说
- 你说你能吃苦，老板听到的是「我什么都不会」
- 你那种傻傻笨笨的挣了很多钱，聪明人反而绕了弯路——你前面的路绝对是对的。
- 抖音很难抓取精准用户，你要有一千九百个屌丝垫底，才能从里面筛出六十个付费的。
- 长得漂亮、身材好，都是商业优势——不懂利用自己优势的人，永远做不大
- 你信命不是因为命准，是因为你只记得准的那一半。
- 拿大结果的老板信命，累成狗的老板信努力——不是信仰选择了你，是结果决定了你的信仰。
- 以你的颜值，好好谈恋爱才是利益最大化——人这一辈子，能把自己想明白是个很好的事儿。
- 风口过去了，你把票子锁在房子里，后面就没子弹了。
- 你错过的不是减肥这个过程，你错过的是那个从胖子变瘦子的故事——所有流量的本质都是叙事。
- 当你有一百万粉丝，卖什么不重要，流量才是核心本质——流量就是可以重复变现的注意力。

- 减肥是超级刚需，但真正的产品不是'如何瘦'，是'我身边有个活生生的例子'——信任的最短路径永远是见证。
- 人不是自己凭空想象出来的，是看到朋友去做，我们才能理解
- 餐饮真的是有生命周期的，那些挣一千万的老板没经历过周期，很难想明白为什么要在好的时候再开一个品牌
- 你挣了穷人的钱完成不了交付，整个公司的行为全部会变形
- 你想进一个行业，至少要看懂三件事：对标是谁、他花了多少钱、他每天在干什么——你觉得你也能干，才叫机会
- 道的问题远远大于术的问题——销量第一的标题怎么写？抄他就行了
- 挣钱不是因为你试过，是因为你懂得深
- 所有赚钱的秘密都在明面上，只是大部分人不愿意抄作业。
- 你最痛苦的不是不会做，是把会做的事想复杂了。
- 老板最匮乏的不是钱，是能一起玩的人
- 短期暴利才能支撑长期价值，没有短期的爆发，长期就是个笑话
- 平台红利是给普通人翻身用的，不是给你慢慢打磨情怀的
- 真正的情商是匹配实力的，你实力不够，再会说话也是舔。
- 同段位的人会对你客气，不是因为你会说话，是因为你有让他客气的资本。
- 好产品能挣多少钱，不取决于产品本身，取决于有多少人看见
- 泛流量做大了，产品只是你的一部分——先让人认识你，再让人买你的东西
- 机会是有保质期的，你懒的那几个月，可能就是这辈子
- 真正的问题都会在过程中解决，你唯一要思考的是这事儿最差能差到哪儿

- 一百万和一千万之间，可能就隔着十万粉丝，但大部分老板会在这个区间死磕供应链
- 趋势跟你有什么关系？你得问自己：我在这个链条里能卡住什么位置
- 一个不靠谱的人最大的特征：张口就是'我要垄断某某市场'，闭口不谈怎么活过第一年
- 你有钱到哪都能采购到货，但你没渠道就只能等死——产能过剩时代，握着货的是孙子，握着流量的是爷。
- 有些生意从一开始就注定了结局，供应链就是10%到20%的毛利天花板，你再努力也突破不了。
- 不是所有人都适合做IP，但所有人都可以成为操盘手——表现靠天赋，操盘靠系统
- 我开课不完全是为了挣钱，是为了补自己的人才缺口——最聪明的招聘，是把学员变成员工
- 男人别在鼎盛期作死，你现在占上风，不代表下半场还是你说了算
- 所有的福报，本质上都是长期主义的复利
- 人生的下半场，都是上半场埋下的伏笔
- 你不是输给了对手，你是输给了你舍不得扔的东西
- 你有钱不是因为你有多少钱，是因为你挣钱的能力值钱
- 你必须在一个赛道混成主管才能出来创业，混不成主管就别出来——你不是没机会，你是真不会。
- 一个人靠不靠谱，看三个节点：硬件、素质、方法论——又聪明又努力又会干活的人，结果能差到哪去

- 我见过太多曾经挣过钱、后来钱没了的人，那个回不去的劲儿太难受了。这比从没挣过钱痛苦一百倍。
- 我从来不会说我明白一件事，一定是先见到、再思考、再总结，最后才敢说我认为是对的。
- 你不是缺赛道，你是缺抗风险能力——几十万亏光，你家庭扛得住吗?
- 该十八岁干的事，你三十岁再干，那不叫成长，那叫补课——而且是加倍偿还。
- 真正能长久的关系，都不是靠迎合维持的——是靠各自优秀后的自然契合。
- 所有人的第一桶金，都是时代扔过来的
- 所有生意的终极形态，都是收租
- 贵人不是遇到的，是吸引的；你以为是运气，其实是长期主义的复利。
- 朋友圈是最大的营销利器，因为你不可能天天请人吃饭——高频低成本的信任建立，永远打败低频高成本的。
- 这社会没人给你雪中送炭，只有锦上添花——所以你要做的，是让自己先看起来像个'锦'。
- 在国内学个六十分，到非洲就是降维打击
- 千万级老板靠攻击性，亿级老板靠倾听
- 如果一群成功的人都在做同一件事，那不是羊群效应，那叫表征
- 靠运气赚到的第一桶金，会用实力亏掉
- 连续成功不是靠踩中风口，是靠每次都能换赛道
- 软情商能让你进场，硬情商才能让你分钱——前者是你有什么魅力，后者是你有什么价值。

- 你不是没机会认识大佬，你是没资格浪费大佬的时间——这就是现实。
- 平台生意的真相就是：前三年傻子赚钱，中间三年聪明人赚钱，最后只有平台赚钱。
- 大部分行业都不具备长期价值，生意都会越干越死——因为风口会过去，高手会越来越多，你的利润会越来越薄。
- 你进入了一个思维误区，觉得一定要跟你的资源扯上关系——其实好端端的猪从来不是猪，是颜值加猪
- 有人懂流量不懂变现，有人懂变现不懂商业——缺哪块你就只能吃哪块的残羹剩饭。
- 独生子女时代的管理法则：以前一家四五个孩子你教他忍让，现在一家一个宝你还讲忍让？时代变了
- 别指望员工为公司牺牲，你得让公司的每一块钱都跟他自己有关
- 所有高认知，都是从最基础的平A里打出来的
- 你不是想创业，你只是不想干活
- 创业是有进阶的，你连饭都没吃上，就别想着改变世界
- 你现在这套说辞能融两根毛——不是因为故事不够大，是因为你还没资格讲大故事
- 从几十万到几百万到几千万，这是利润的进阶，不是故事的进阶
- 自己做得好和能把别人做好，是两个物种。
- 真正会做的人，要么在闷声发财，要么像我们一样挣的不是学费——挣的是筛选权。
- 你纠结，是因为你看事情是个圆，不是个点——没抓到重点的人，永远在做选择题。

- 你问的很多问题，我在这行这么久从来没想过——不是你想得深，是你想歪了。
- 你前半生几代人累积的资产，这一代人不行了，一下就没了——把所有筹码压一个孩子身上，跟梭哈有什么区别?
- 有些时候，别折腾比折腾强太多了——这不是劝你躺平，是劝你别高估自己的能力去做低概率的事。
- 0到100万,运气占百分之八十；到1000万,拼深耕；到一个亿,拼的是能不能把赚钱这件事重复。
- 所有人喊地段地段地段，网络时代的地段就是流量能让多少人看到你
- 我不怕黑粉，我就怕黑粉不看——只要你长期看我，总有一条能搞定你
- 所有又脏又累的活，只要你做到全国头部，就是九位数的生意。
- 点看世界的人，会因为一两件事损失整个事情的利益；远看世界的人，看到别人百分之八十的牛逼。
- 营销的本质不是说你做了什么，是让别人看见你持续在成功
- 你买的不是一百万的车，你买的是每年二十万的信任成本
- 成功一次是运气，告诉别人你为什么成功，才是能力
- 高端客户不挣钱的地方，恰恰是你建立信任最快的地方
- 抖音真正的价值不是帮你找客户，是让你不用再挑客户——客户自己就筛出来了
- 你现在不拿命换钱，老了拿什么换命?
- 带货拼的是人设，不是价格——没有人设的带货，最后就是另一个淘宝。
- 有钱人最大的自由，就是不用为了更有钱去折腾

- 穷人想的是怎么把一块钱变成两块钱，富人想的是怎么让两块钱自己变成三块钱
- 每一个行业干得好的人都不做抖音，能做抖音的都是原来行业不行了——所有的转型本质上都是被逼出来的。
- 你不是没有核心竞争力，你是过度消费了——这两件事会同时发生在一个人身上。
- 真他妈有能力的人，自己干就好了，为什么要给你干?
- 创业就三件事：有没有成功案例，投多少挣多少，操作难不难——别的都是扯淡
- 平台什么时候死？免费流量没了的那一天。
- 别人教方法，我们干脏活累活——消费者不是傻子，他们看你做出来没有。
- 突破性增长是最难的事，那叫博概率。把已经盈利的事重复十遍，这才是确定性。
- 有些钱看着是利润，其实是你用命在换——这种脏钱你挣不了
- 本地同城的难度是全国流量的十分之一，但监管难度是十倍——这就是为什么好做的生意反而做不大
- 你不是没机会，你是没释放信号——所有的遇见都需要先有邀请。
- 别给自己找借口了，你不是没时间，你是没意识——所有的「忙」都是优先级的选择。
- 想要什么，先得像什么——你连丝袜都没穿，市场怎么知道你在交易?
- 你赚的每一分钱，要么来自风口，要么来自算计。但你听好了，风口大于一切算计。
- 企业家最应该具备的能力不是把一个盘做大，而是迎接风口的能力。

- 所有品牌都是踩中了平台红利，没有一个是靠匠人精神熬出来的。
- 真正牛逼的公司都是拼签约能力，当主播达到一定量级，什么样的变现模式都会出来。
- 你们尽量少一点思考，多一点水进钱进，这是事实的真相。
- 真正的沟通价值，永远在问题的第二段、第三段、第四段
- 最高级的说服不是给答案，是让对方自己说出答案
- 我家楼下洗车的大姐月入五十万，我司机都是四十万粉丝网红——这说明抖音根本不存在技术门槛。
- 个人品牌是你这个人值钱，服装品牌是你的衣服值钱——前者靠脸就能活，后者得用命去拼
- 说服力这东西不讲道理，它只看你像不像那个该说这话的人
- 你的优势在哪个战场是武器，换个战场就是累赘——年轻好看做营养师是减分项，做IP是核武器
- 赚钱分三个阶段：第一阶段拼执行，第二阶段拼管理，第三阶段拼资源整合。大部分人死在第一阶段，因为他们根本不知道还有第二阶段。
- 你们以为是认知问题，其实就是个重复动作的问题
- 全力以赴干三个月以上的，百分之八十都出来了——世界的真相就是这么简单
- 一个人能承受多大的事，取决于他经历过多大的事。
- 没被毒打过的认知，都是纸上谈兵。
- 看一个人靠不靠谱，别听他说什么，看他的伤疤有多深。
- 年轻人创业最贵的不是房租，是试错成本

- 所有人都能学会的技术不值钱，知道什么项目能干什么不能干才值钱
- 年轻人没资源没钱还想创业，本身就是个笑话——你只能踏踏实实去学去做，一点点累积
- 创业是懂技术了再干，还是先干了在过程中用学费来磨技术？我告诉你，最好的出路是混到中高层掌握一套技术再创业
- 亏了可能一生还债，成了无非就是挣多挣少——合伙能把生死问题变成赚多赚少的问题
- 懂人情世故的人，比懂业务的人走得远得多——商业的前半段拼能力,后半段全是人品。
- 成功者的特征极其清晰，失败者各有各的不同——这是我看了一百个生意后悟出来的。
- 我最差的结果是收房租，你觉得我人生会很差吗？先保护一生衣食无忧,再谈理想。
- 信任等于资源。十年以后你有一百个互相见证的老板，你就是资源本身。
- 所有人都能看懂的生意，最后拼的只有价格，拼价格就是拼命。
- 大规模交付是个无解题，人一多，承诺就会变成诅咒。
- 高端生意赚的是信息差，低端生意赚的是辛苦钱。
- 让人愉悦的沟通者，不是会说话的人，是会听话的人
- 所有行业都会到头，区别只是你能不能在到头之前换圈子。
- 所有产品都会同质化，但人的故事是无限的——所以聪明人从来不卖货，卖的是自己。
- 平行甚至低维沟通，是人生最大的内耗——这就是为什么会销、直播能赚大钱，因为一对多的时候，你终于可以让别人闭嘴听你讲完。

- 人脉不是你去建立的，是你做到一定段位自动被吸引来的
- 你身边朋友的段位，永远跟你自己的段位在同一水平线上
- 你觉得不可能的事，恰恰证明你还没到那个层次
- 手里捏着现金不动的人,本质上是在为通胀打工
- 有现金的人一定会恐慌，因为他看得见钱在变少
- 第一次创业挣的钱，不是你的本事——能守住才是本事
- 第二次创业的人都死在一个字上：膨胀——挣过几百万的人，看不上几十万的生意，但生意都是滚出来的，不是赌出来的
- 很多老板问的根本不是问题，是懒得调研
- 赚钱的逻辑都藏在行业里，不在你脑子里
- 你到公司是不是能像去玩一样的心态，这才是真问题。不是你要不要去玩半年，是你能不能把工作变成玩。
- 你们做的是有变数的事，我们做的是确定性很强的事——这就是高手和普通人的区别。
- 好项目做流量，比你自己做流量高级一百倍——流量是次要的，项目本身大于一切。
- 老板再喜欢你也没用，下面的人不带你玩，你一分钱都挣不到
- 情商有三层：证明自己对，忍住证明自己对，让别人觉得他对
- 你离开那个地方就没流量了，说明你做的不是IP，是地域红利
- 东一榔头西一棒槌的天花板，不是能力的天花板，是认知的天花板
- 这个世界藏不住秘密，与其防着聪明人学会，不如主动教出自己人

- 赛道够大的时候，一百个IP也垄断不了市场——这时候拼的不是垄断，是标准
- 不断跟更高级别的人聊，你的逻辑就会变强——这不是天赋，是练出来的肌肉记忆。
- 百分之九十的矛盾来自沟通，不是你们有多大仇，是你根本没开口说。
- 你每天的状态，不是你的能力决定的，是你枕边人决定的
- 所有年轻时欠的账，都会在你最没还手之力的时候找你算
- 夫妻不和睦，就是在给孩子装一颗定时炸弹——这炸弹二十年后会在他的事业和关系里爆
- 赛道占九成，剩下的才是人。选错了方向，狗一样的努力也是白费。
- 外行最大的病，是没数据就敢有观点。
- 真正的实操案例是全案例——从拍剪到变现，缺一环都是耍流氓
- 做流量的人天天教人做流量，那就是一层一层往下递烟——真正赚钱的，是给有流量的人递烟的
- 为优秀的IP服务，可能比你自己当IP挣得更多——这个时代不缺会做事的，缺的是能帮对的人做事的
- 渠道没有萎缩,只是发生了改变——认为渠道萎缩的人,本质上是拒绝进化。
- 你自己想不明白的事，我告诉你答案也没用——那是个空概念，你得先有个标杆杵在那。
- 企业文化不是核心，个人背书才是——但这话只在你还没拿到结果的时候成立。
- 效率低、成本高，这事儿的商业模式就是错的——你再做得精美都是自杀

- 你跟大佬做采访，人家不给钱你还得倒贴——但你不做，你又没内容。这就是访谈号的死循环
- 你挣的每一分钱，都是时代给的，不是能力给的。
- 社会越平稳，机会就越少——所有暴富都长在裂缝里。
- 真正的解决方案都是反人性的——有效的东西往往不好看，好看的东西往往没用
- 低调不是装出来的，是你找到了不用证明自己的方法
- 你越挣钱，要越努力。因为你中间一旦断档，就得重新再来。
- 夫妻店最挣钱，投资店必死——指望别人像你一样拼命，从来都没发生过
- 你都不了解这个行业，你不配谈创新。抄是最快的捷径
- 你不是输给了对手，你是输给了时间线。四年前随便发随便爆，今天同样的内容，一点水花都没有。
- 流量只有四种活法：要么你玩得比所有人牛，要么你玩得比所有人贵，要么你敢玩别人不敢玩的，要么你带着一群美女玩。
- 所有的赛道都有保质期，所有的段子都会被拍完。你以为是你不够努力，其实是这条路已经被人走烂了。
- 文化是什么？招九个人，不认同的走了，留下一个继续招，招到六个人就有势能了——无论人怎么流转,核心不变。
- 任何生意都有链条，有人又脏又累，有人又轻松又挣钱——你要做的就是看透这条链，然后站对位置。
- 规模越大，动作一定要越简单——复杂动作是做不了规模的。
- 能不能赚到钱，关键不是你在不在场，而是你能不能坐庄

- 普通人的问题不是涨或跌，是你根本拿不住——你会在每一轮波动里被无情收割
- 所有年轻人想挣钱，就三件事：第一，你得看到有人干成了；第二，最好有人带你干；第三，自己死磕着干。
- 真正顶级的玩家玩的是身心灵，不是单纯的肉体——这话放在生意上也一样。
- 服务要么顶到根儿，要么别做——解决不了核心问题的服务，就是在浪费信任
- 前期操盘手重要，中期IP重要，后期SOP流程能占百分之八十——所有生意的终局都是把人变成可复制的系统。
- 我培养一个人的成本是十万，但收五万孵化费——你以为我亏了？我的人才库成本直接被冲掉了，这叫用别人的钱建自己的护城河。
- 师傅带徒弟，徒弟拿百分之六，师傅拿百分之四——你不是在分钱，你是在买他愿意教的那颗心。
- 我们跟人合作，一看人，二看事，三看风险——顺序错了，你就把命交出去了
- 你把诉求说明白了，我看看我能不能做，我才决定见不见你——有钱不是万能的，没目标才是真穷
- 一段不和谐的婚姻，是你做抖音的最后一块绊脚石。离完婚的女性，又屌又猛。
- 所有偷流量的生意，本质上都是在跟平台抢钱，你抢得过平台吗?
- 虚假繁荣和真实利润是两码事，规模不等于结果，业绩不等于赚钱

- 平台最赚钱的永远是那些让平台也赚钱的人，你的商业模式要跟平台利益绑定，不是对抗
- 老板最大的困局不是不懂，是下面的人不会干
- 培训老板是割韭菜，培训操盘手才是解决问题
- 达到一定资金量，一线房产不是升不升值的问题，是你唯一的资金出口——已经没有出口了。
- 找傻逼挣钱的行业，然后打败他们——这不是降维打击，这是选择性进入。
- 每个行业都有最佳盈利比，找到你的盈利甜区，把挣钱的事儿重复十遍
- 买车要带着经济头脑，不是买梦想，是买倒挂盘。
- 先执行再思考——大部分人死在想明白，少部分人活在干出来。
- 老板自己不懂，就想全靠下面人做好，这事儿基本没戏。
- 拍人没用，拍价值观才有用——你要让人看到的不是你干了什么，而是他们心里认同什么
- 跟有钱的人玩，你就能解决掉世界上百分之八十的矛盾
- 你现在躺平，不是在休息，是在给将来的自己挖坑。
- 如果财富没到亿量级，生老病死这些事，你别期待任何人能真正理解你。
- 三十岁以后的女性，是商业世界里最被低估的资产
- 男人三十岁以后爱Battle聪明，女人三十岁以后开始Battle结果
- 听话不是蠢，是成本最低的信任
- 赌国运不是炒股，是用能归零的钱押时代。普通人炒股是赌运气，我是在赌确定性。

- 老板做抖音最大的坑，是以为自己什么都能干——你忘了，你能当老板就是因为你会用人
- 抖音不是老板一个人的事，是组织的事——单打独斗的时代，十年前就结束了
- 一个人脑子里还装着荷尔蒙，就装不下长期主义
- 公司里最能打的，都是那些对人已经不抱希望的人
- 人不会无缘无故地勤奋，所有的努力都是对确定性回报的提前下注
- 大部分生意只有三年红利期，你以为是在建事业，其实是在吃时代的剩饭
- 懒不是性格问题，是投入产出比失衡的理性选择
- 越挣钱越要稳，留好拖地资产——这是保证你很体面活着，体面活着比活概率强太多
- 你错过所有风口，不是因为看不懂，是因为你身边没人干成过。
- 聪明人只问三件事：有没有人干成过，干成的人赚了多少，我能不能干。
- 你以为是你选了行业，其实是身边的人替你选的——所有的机会都来自你的社交半径。
- 增长有两种：一种是把一件事做到两倍难，一种是把一件事复制两遍。
- 已经挣钱的生意，碰它就是在赌；开新的生意，才是在算。
- 能力是敲门砖，忠诚才是分蛋糕的资格
- 你不给老板安全感，老板凭什么给你新资源?
- 豪车的本质不是消费，是社交成本的对冲工具
- 你有了，但别人不知道你有，等于你没有——这就是商业世界的现实

- 资产的价值不在于拥有，在于能随时变现——流动性才是穷人和富人最大的区别
- 人这辈子最难的事，就是找志同道合的人——不是找优秀的人
- 你不是学不会，你是根本没找到值得抄的对象
- 当一个人说所有人都有问题，唯一的问题就是她自己
- 德不配位的本质是什么？不是你钱多了，是你配套的能力没跟上——认知、人脉、敬畏心，缺一个都会反噬你。
- 越挣钱越要装孙子，这不是怂，这是生存策略——你看不见的敌人，才是最危险的。
- 粉丝是虚荣，变现是真相，这世上所有热闹的数字都可能是假的繁荣
- 做了二十年商业，我就看一个数据：每一万粉丝能变现多少钱，这是唯一不会骗人的指标
- 我爸踩过的坑，就是我的认知地基
- 我挣的不是人民币，我挣的是黄金——用什么计价，就决定了你在哪个时间周期里玩
- 风口上的暴富只有两件事：第一是赛道，第二是敢干
- 员工是招来的，战士是自己掏钱冲进来的
- 供不应求的时候谈什么内卷？有结果就是护城河
- 公司的天花板不是缺IP，是缺能操盘IP的人
- 一个合格的操盘手，就等于一个新IP的变现能力
- 你这个岁数了，爸妈的话可以不听了——谁给资源跟谁，这才是成年人的游戏规则

- 社会运行总有它的规律，不是靠不靠的问题，是你内心抗拒还是接受资源的问题
- 发财靠抄底，破产靠追高——这就是人性和周期的死循环
- 当所有人都不知道钱该往哪儿放的时候，底部就到了
- 普通人投资看标的，聪明人投资赌国运
- 孩子超越父亲的概率是六分之一，超越爷爷是三十六分之一——所以家族传承的本质是博概率，不是打造精品
- 真正的家族传承不是对任何一个孩子抱有期望，而是谁行谁上，谁废谁饿不死
- 老客户比新客户牛一百倍，但99%的公司都在逼销售抛弃老客户
- 一个销售只能管八百个客户，超过这个数，人性就会逼他做新客户
- 低认知的人喜欢把简单的事复杂化，高认知的人能把复杂的事简单化
- 你以为富人靠的是复杂逻辑，其实人家只是简单的事做一百遍
- 你跟成功就差两个细节，但这两个细节你永远补不上——因为你不知道问题在细节上
- 你做一千人的公司，不去五千人的公司看，就等于闭着眼开车
- 百分之九十的会议都是白开的，因为他们不知道开会是个技术活
- 小城市圈子小，犯的错大家都知道；大城市最大的好处，就是你有重新开始的机会
- 你有资源不会用，那资源就不是你的——长得漂亮是资源，会跳舞是资源，但你不知道怎么变现，那就等于没有

- 文化出海不是靠讲道理，是靠讲故事——美国人没打赢二战，但好莱坞让全世界都信了
- 所有骂商业化的人，其实是在骂别人活得比自己明白——没有商业化，你信的东西早就死了
- 见本人之前的所有评价，都是对着影子开枪
- 你想出来的东西，大概率都是不靠谱的
- 我能成是因为我不觉得自己牛——拿过来用就好了
- 赛道足够大的时候,这个世界就没有同行了
- 小事不是小事，小事是内心的真实反馈
- 借钱这事儿从来不是道德问题，是能力问题——你够不够格谈责任感
- 人脉的本质是余粮——你得先有余粮，才能在别人饥荒的时候出手
- 你不是迷茫，你是没见过比你挣得多的人。
- 所有不需要自律的事，都是因为不做就会死。
- 你从十年的角度看是成本，从一生的角度看是资产——孩子就是这么个东西。
- 人生所有重要的事，都是博概率——孩子是，生意是，命也是。
- 一个孩子你得按他的意愿塑造，六个孩子你才有资格按你的意愿塑造——这就是数量带来的自由。
- 你有核心算法，我问你还有什么——这就是创业者和骗子的区别
- 什么人都能遇到，是因为你没有门槛——你的筛选机制就是你的护城河
- 十万粉丝没人骂你，一千万粉丝骂声一片，不是你变坏了，是你没学会分蛋糕

- 做小的时候拼业务，做大的时候拼分配，这是两个物种
- 所有的事只有一个终极答案：找到你能看明白的对标，能看明白就做，看不明白就不做。
- 人一旦不想对别人负责的时候，就活得很轻松——但失去的是那些相濡以沫都换不回来的东西。
- 聪明人算三顿饭，智慧人交十年朋友
- 有些人跟你吵架不谈钱，有些人跟你谈钱永远在算账——前者你可以托付一生，后者你得防一辈子
- 找傻子都能赚钱的行业，然后我们去干——这就是我们的选赛道原则。
- 通过运气发财的人一定信命，通过算计挣钱的人不可能信命
- 你磕的不是人，你磕的是那个位置——这就是最顶级的势能
- 女人最容易踩的坑，就是老公有钱还想证明自己能赚钱——你以为是实现自我价值，其实是在制造风险敞口
- 做IP之前先想清楚你要抄谁——连对标账号都没有，说明这事儿根本不成立
- 你老公又有钱又帅还年轻，这种时候你该做的不是出去创业，是看紧家门——这才是真正的守富
- 要么等巨无霸赛道出来时你第一波入场，要么就老老实实拼十年积累——想既轻松又挣大钱，不存在的
- 你以为是自己不努力了，其实是市场变差了——别把时代的馈赠当成自己的本事
- 越挣钱越要夹着尾巴，这不是怂，这是活过完整商业周期的人才懂的生存法则
- 退不是退出，是掌握尺度——所有崩盘都源于失控，不是因为压力本身

- 穷的时候焦虑，富了也焦虑——人不是被结果折磨，是被落差感杀死的
- 守业比创业难，因为创业你只需要能力，守业你还得抵抗人性。
- 你把自己当成班主任了，其实公司有你没你都行，没你可能还更好
- 你的想法一文不值，成功人的结果才是真相
- 茶颜悦色守住长沙，霸王茶姬抄走长沙以外的全世界
- 认真分钱，一起走十年——但凡有点能力的人，一定会独立创业，你不分钱就是逼他走。
- 你为什么走不出去？因为已经开始挣钱了，有底子了，没有人能帮你承载
- 物质满足之后就是精神层面，没有人能抵御解决不了的内耗
- 所有的信息差被打破的时代，你获得了便利，就一定损失了暴利
- 抖音不是给你机会，是在杀死所有靠信息差活着的人
- 你以为你在用抖音，其实是抖音在驯化你——连打个架的勇气都被算法剥夺了
- 你吸引什么粉丝，取决于你拍了什么内容，不是你想做什么生意
- 老兵不会冲锋，因为他们知道什么叫危险
- 第一次创业靠的是不怕死，第二次创业输的也是不怕死
- 所有做宠物的第一波都会挣大钱——任何品类只要到了中国，用不了三五年就烂大街。
- 宠物是个消费升级的逻辑——你一个月赚一百万，你肯定会买最贵的，这就是世界真相。
- 最牛的生意,就是资源型的生意——一旦投入,拿到不可再生资源,就是永远的长期收益。

- 从康庄大道回归原始社会,你是要回归一个厮杀比现在还要惨烈一百倍的行业去。
- 你拿四五十万年薪的时候，别人也在拿你四五十万的命
- 风口大于一切，运势大于努力——这不是鸡汤，这是我见过上千个老板后的唯一真相
- 市场是平的，你不是输给了同行，你是输给了你不肯承认的那个真相
- 零到一不是靠攒钱，是靠连续翻越阶层——社畜到中层，中层到经理，经理到独立创业，每一层都是入场券
- 大部分人错过风口，不是因为看不见，是因为没有评判系统
- 运气就是四件事交织：你是好人，有能力，有积累，有人愿意带你
- 不要在一个项目上无限内耗，轮替本身就是你的护城河。
- 百分之八十的利润，往往来自百分之十的动作——你干得越多越杂，死得越快。
- 所有的路都是高开低走,你在最好的时候闹情绪,损失的不是半年,是再也拉不回来的信任
- 这个行业壁垒不高,你专注半年就能成为专业的人——但正因为容易,所以大部分人都会被自己的情绪干掉
- 你不是被能力卡住了，你是被「相信」卡住了
- 穷人和富人的差距，本质是信息投喂的差距
- 大型财富都是连续繁育，没有人能一步登天
- 有钱人花钱买的不是东西，是私密环境——一个没人能查到你的地方
- 职场人选什么方向，基本就决定了命运——剪辑的天花板是别人的地板

- 每个时代都缺那个时代的运营——上个时代缺淘宝运营，这个时代缺IP操盘手
- 人才只能解决一加一的问题，人物才能解决一乘一的问题。
- 只要整体是盈利的，局部的委屈都不叫事儿。
- 你不配创新——不是因为你不行，是因为你还没赚到创新的入场费
- 找对标不是抄袭，是从成功者那里拿答案——雷军抄保时捷，你抄同行，这就是现实
- 普通人创业的第一关：能不能混成一个企业的中层
- 不是人才起来了给他钱，是起来之前你就得先分——人得看到,不然不会信
- 你不是学不会，你是没有时间学——做好、管好、复制好是三套系统，普通人一辈子只够精通一套
- 对抗不确定性，唯一的确定就是复制——单店永远做不大，因为市场是无限的，你的精力是有限的
- 光脚的不怕穿鞋的，你越有优势，其实越容易被自己的优势绑架
- 别人不跟你撕，不是你赢了，是你还没把人家逼到绝路
- 我敢分期收款，不是因为我自信，是因为我没退路——做得越大，越要把自己逼到墙角
- 企业文化不是贴墙上的，是能淘汰人的——凡是淘汰不了人的文化，都是废话。
- 前两年一分努力拿十分结果，今天十分努力只拿一分结果——这就是风口关闭的样子
- 一个人真正的崛起是连续押中，不是一件事做一辈子

- 艺术收藏要有钱还得真喜欢，但艺术消费只需要信任——你刷到我，认识我，信我，就买了。
- 你花一百万装办公室，不可能买几千块的东西挂墙上——消费是有台阶的，每一级都得匹配。
- 由俭入奢易，由奢入俭难——这不是矫情，是你给自己设了个成本底线，跌破底线你就活不下去。
- 干过大事、兜里有钱的人，最容易死在格局太大上。
- 所有的长期主义，都要靠短期暴利来养
- 不是你努力就能穿越周期，是周期决定你能不能活着
- 托底资产不是保守，是让你有资格赌第二次
- 你以为拥有的铁饭碗，只是时代还没砸到你头上
- 底层逻辑一变，毁灭是降维的
- 你所有的焦虑，本质上都是信息过载的副作用
- 环境不是背景板，环境会重写你的操作系统
- 人解决不了的问题，换个场就解决了——这不是玄学，这是你大脑的BUG
- 我最值钱的不是方法论，是我直接看过哪些人死了、哪些人活着
- 聪明人会算账，但拿不住；只有真爱这个东西的人，才能穿越周期
- 入场早不是运气，是你愿意在所有人看不懂的时候下重注
- 所有生意都有三个阶段：红利期闭着眼睛干，拼搏期专业的人卷死业余的，平稳期没对手也没钱。你要么在第一阶段吃饱，要么在第二阶段被吃掉。
- 人这辈子就那么几次机会，抓住一次朝死里干，能搂够十年的钱。你以为慢慢来来得及？机会不是慢慢没的，是你慢的时候它就没了。

- 装，是这个世界上最贵的成本，它让你拒绝一切正确答案
- 你让别人觉得自己重要，别人才会持续为你付出——这不是情商，这是人性
- 大部分生意都没有长期价值，都是阶段性的。
- 书中自有黄金屋，不是读了书就有钱，是真爱一件事的人，最后都会被这件事养活
- 你以为的亏欠，就是你的信用额度——我关店亏一个亿，因为他们信任我才跟着我干
- 四十年没人支持的事，往往就是你能传三代的事
- 所有人都在算这东西值多少钱，高手只算这东西成本多少钱
- 你不是输给了竞争对手，你是输给了成本结构
- 富人在用概率思维生孩子,穷人在用确定性思维生孩子
- 我成长靠三件事：运气让我知道我行，经验让我知道怎么行，分钱让我真的行
- 所有觉得付费学习是被割韭菜的人，本质上是没算过自己试错的成本
- 普通人想的是资产怎么升值，聪明人想的是资产怎么不归零
- 为什么穷人容易抓住机会？因为他有时间成本。为什么有钱人容易错过？因为他没有时间成本
- 知道重要和知道重要到什么程度，中间隔着一整个认知层
- 你不是在谈恋爱，你是在赌命——拿前途做筹码，赌一个概率很低的未来。
- 只有没享受过资源的人，才会纠结爱情重要还是事业重要——真正的好关系，本身就是你最大的资源。

- 没有前期的暴利，很难有后期的长期价值——子弹要足，才能活到谈理想的那一天。
- 在好的时候把钱花光，就是在给坏的时候挖坑。
- 所有暴利行业的本质，都是信息不对称。而抖音这类平台做的事，就是把信息慢慢铺平——你不干，别人也会干。
- 每个时间段有每个时间段的红利，过了那个村，就真没那个店了。
- 资源不看数量，看质量。一万个普通人，不如一百个精准的人。
- 当一个生意商业化做得太重，它的核心价值就死了。
- 你好的时候人家什么都能忍,不好了连点赞都少了——这就是世界的真相。
- 世界上最好的管理系统，不是让老板更聪明，是让员工没法装傻。
- 老板和员工之间必须有一个绕过中层的口子，不然你永远不知道谁在帮你，谁在害你。
- 我被骗一千多万，复盘后发现只在一种情况下中招：朋友介绍的朋友。你帮了一个人，他带来的人最容易坑你——因为你的判断力被感情绑架了。
- 最好的赛道是什么？所有牌都已经打完的赛道。
- 小老板靠执行力，中老板靠格局，大老板靠连续翻越认知。
- 如果一个行业只有几个人成功，这个行业对普通创业者就是没意义的
- 普通创业者要学的第一课，就是承认自己是普通人——不博概率，要稳，要赚钱
- 一件事只要有60%的赢面，就是好事；很多人专门盯着那40%的边缘问题，所以他创业做不成。

- 公司规模越大，遇到人渣的概率就越高，老板这时候不能看细节，看细节你根本干不下去。
- 你们总喜欢把一个问题搞得无限复杂，其实你只需要找到比你高一级的人，看他在干什么
- 流量的本质是稀缺性，猫坐在那就是流量，你找个比它更好看的猫就行了——别整那些没用的运营
- 人生没有副本，你这辈子过什么样就是什么样——先确保自己能活得舒服，再去冒险。
- 没有东西会一直增长，这是世界运行的铁律。
- 所有零和游戏里，90%的人亏钱不是bug，是feature——这就是游戏的运转逻辑。
- 打工人的命运只有两个变量：你进的行业赚不赚钱，你进场的时候有没有坑。
- 所有的坑都站满人的时候，能力就不值钱了。
- 你拿的不是能力的钱，是行业的钱。行业没了，你的身价就是废纸。
- 科技让生活水平变得接近，碾压式的财富才能让人真正迁就
- 雌性选择从来不是毛病，是几百万年写进基因里的生存策略
- 你不是输给了难度，你是输给了你以为它有难度。
- 外行最大的成本不是不懂，是坚持用想象替代实践。
- 你位置越高，就越不能用对错来评判事情——能用对错解决的问题，都是小问题
- 企业真正的风险不是做错了什么，是长得太快、根没扎稳

- 你挣钱的事儿，本身就很挣钱，凭什么分给你?
- 距离产生崇拜，靠近产生挑剔——这是人性铁律，不是道德问题
- 所有的变心本质上都是成本收益分析，只不过有人算得快，有人算得慢
- 你以为的陪伴是资产，其实是每天在贬值的消耗品
- 想学东西，别找同行，直接找天花板
- 听懂不等于会干，干了才知道还差什么
- 普通人能不能挣钱，不看天花板有多高，看地板有多安全
- 总觉得外国月亮圆的人，不是见识少，是历史没读通
- 我人生三次腾飞，都是跟她分手的时候——有些人是你的贵人，有些人是你的天花板。
- 性格不合只有两个解法：要么你怂,要么打到有一个人怂为止——这玩意儿无解,别想着改。
- 公域流量是租的，私域资产是买的，租再多房子也不如有套自己的
- 所有打破周期的生意，本质上都是把交易变成了关系
- 老客户不是买过一次的人，是认可你之后会一直买的人——这就是私域和通讯录的区别
- 普通人沉浸在情绪里，高手思考的是系统。
- 你不可能用一代人的努力，去突破人家三代人的系统。
- 所有人都看得见的风口，你是最没机会的那个
- 人这玩意儿很怪，你老看一个人，时间长了再讨厌都会觉得还行——这就是曝光的价值。

- 马太效应的本质不是劫富济贫，是让赚钱的人拿更多——这才是老板和生意的分水岭
- 已经赚钱的事我不碰，我只干新的——用老盘养的人去打新盘，这叫可复制
- 你越穷，你越占理；你越有钱，你越得认怂——这不是不公平，这就是你钱的成本。
- 生意一个亿以内，你讲法律；一个亿以上，你讲的是平衡——该分的利益不分，合法也是等死。
- 所有行业的深刻理解，最后都会收敛到一个关键动作上
- 你不是输在没做事，你是输在关键动作一个都没做对
- 自然流量是命，付费流量是病——这个行业只有前者能活到最后
- 所有人都知道的机会，已经不叫机会了——那叫存量市场里的互相收割
- 基数大到一定程度，翻倍就不是靠逻辑了，那得靠战争
- 供应链挺全的时候，恰恰说明这生意没什么门槛了
- 你想骂别人，屁股上得先没屎——所有的进攻权，都来自你的防守能力
- 人要倒，苗趁早——早死过的劫，后来都成了护城河
- 当品牌、心智、市场都被占完了，你要做的不是硬碰硬，而是换个赛道重新定义游戏规则
- 真正的降维打击，是用一半的价格做出一样的东西——这不是价格战，这是供应链战争
- 赚钱的效率是有时间窗口的，过了那个劲儿，你再努力也是低水平勤奋
- 人这辈子产生差距，不是因为你多努力，是你在对的时间段拼了命

- 你一个月挣三五万，跟我的生活质量其实没太大差距——真正的差距不在消费上限，在欲望下限
- 每个人的兴奋点不一样，这不是选择问题，是基因问题——你改变不了你对什么上瘾
- 你不能一直把钱当奖励，钱多了就是罚值——她兜里有几千万，委屈她还憋个屁。
- 时间越长，钱越多，关系就越会回归平等——你以为是感情深了，其实是她罚值上来了。
- 长期价值是靠短期暴富驱动的，没有第一桶金，长期主义就是个笑话
- 人一旦享受过暴利，就没办法再慢慢挣钱——这不是贪婪，这是生理机制
- 所有人都能看到的流量，已经不是你的流量了；只有私域，才是真正属于你自己的生意。
- 你不是没能力做私域，你是压根没把它当回事——大部分老板死在轻视确定性机会上。
- 风口占百分之九十九，剩下那百分之一才是努力——你在错的时代拼命，就是自杀式勤奋。
- 有钱的时候留托底资产，不是因为你怂，是因为黑天鹅不跟你商量
- 真正挣钱的项目，根本不需要你的钱；需要你钱的项目，大概率不挣钱
- 你来得太快的东西，本质上都不是你的——是时代借给你的
- 当你成了头部，同行的问题就是你的问题——这时候还只顾自己，就是在给自己挖坑
- 社交判断成本，才是最贵的隐性成本
- 边际成本为零的东西，才是真正的核武器

- 你替换不掉的不是技术，是已经花出去的钱。
- 后发优势就是：别人三十年前铺的路，你今天一步到位。
- 你不是在一个新赛道超车，你永远追不上旧赛道的既得利益者。
- 要脸，是这个时代最大的成本
- 能骗一次的生意，都活不过一个周期
- 权力的本质不是上层拥有什么，而是下层达成了什么共识。
- 人生没有副本，风口只刷新一次，你上来了就上来了，上不来等下辈子。
- 普通人创业就干一件事：进一个行业，混到中高层，这是赚钱的铁律。
- 你不是输给了市场，你是输给了自己的心跳
- 老板到最后拼的不是能力，是抗击打
- 新手做短视频最大的错觉，就是以为自己在做内容，其实是在跟一万个同行抢注意力
- 社会越富裕，个体越自由；个体越自由，关系越脆弱
- 上升期的行业，是已经被论证过的确定性。
- 公域是花钱等人选你，私域是你主动选人，这就是主动权的本质。
- 所有的新客都是成本，所有的老客都是利润。
- 公域买流量，私域养关系，前者是租金，后者是资产。
- 富二代创业成功率高，不是因为钱多，是因为输得起——能反复试错，才能反复进化。
- 一个人能做多大，跟他愿意帮多少人有关；只想着自己的人，天花板特别低。

- 你接受冲突的能力越强，你的阈值就越高
- 艺术家最大的问题是把简单的事想复杂了——越想要金融属性，越做不成商品。
- 老板学不会的，因为你的时间值钱；员工必须学会的，因为这就是他的时间该干的事。
- 你不是缺方法，你是缺一个会用方法的人。
- 系统能复制，人就能批量；人能批量，生意就能做大。
- 老板的时间成本，永远比买答案的钱贵得多
- 穷人买不起的不是服务，是试错的时间
- 不以生产和科技为核心的行业，迟早会被时代修理
- 选对赛道比做对事更重要，有些赛道你赢了也会被收拾，有些赛道你躺着都有人抬轿子
- 真正的护城河不是你有多强，是你做的事国家需要你强
- 你挣一百万两百万，那是你的本事；你挣十个亿，那是社会借给你的权力。
- 做什么级别的生意，就要有什么段位的觉悟。段位不匹配，规模就是定时炸弹。
- 真正的老板到最后都在学一件事：不是怎么挣钱，是怎么分钱。
- 普通人玩投资，最致命的不是亏钱，是心态不配仓位
- 赌场让你输的不是概率，是让你用全部身家对抗无限次试错
- 别人赚钱我也该赚——这种想法一出现，你就已经是韭菜了
- 赚过钱的人才懂社会运行规律，没赚过钱的人永远在跟规律较劲
- 好项目就是毛利高到可以养住人，流量再难也熬得过去

- 人一旦满足了物质，对精神的要求会远远大于物质——这就是为什么有钱人离婚率高
- 你为什么能年薪百万?因为你专业技术牛。凭什么觉得换个行业还能赚钱?
- 所谓风口，不是看方向，是盯标的——看身边比你有钱的人在干什么，你能干且有钱投，这就是唯一的尺度。
- 有的人喜欢情绪价值，有的喜欢钱，有的喜欢生活和谐——想清楚你缺什么，比想清楚你爱谁重要得多。
- 你干不懂的行业,就是在用钱买教训——吃透了再干。
- 一波上岸的逻辑是什么？上个时代所有投资项目的利润率，都没有房子涨得高。这个时代呢？买房子只要位置不太差，可能会跌一波，但不会跌光；其他的玩意儿，可能直接跌光。
- 你以为赚钱靠的是能力，其实靠的是行业的上升期。能力只是让你在风口上不摔死。
- 专业技能是有行业属性的，离开那个行业，你的能力可能一文不值。所以别把运气当本事。
- 大部分人总觉得以后会越来越好，事实上会越来越难——你能挣钱的时候不死命挣，就是战略性偷懒
- 你的起点不是决定你有多少钱，是决定你跟谁干——天龙人的孩子从来不打工，这就是阶层的底层代码
- 账上有钱比没钱更难受，这是暴富的人才懂的痛苦
- 抵御住现金放账上的诱惑，比抵御消费的诱惑难一万倍
- 所有人都能买到的东西，根本不在市面上流通
- 创业要的不是高级感，要的是结果以后还能不能要回脸面——先得有结果

- 越偏越细越不要脸，才是年轻人唯一的机会
- 他最牛的地方不是高科技，是把航天级的东西用不锈钢替代——能砍就砍，能换就换，这才是第一性原理
- 做贸易的赚差价，做创新的造行业——前者分蛋糕，后者做蛋糕
- 靠惯性和经验带人，是在消耗你自己；靠系统和课程带人，是在复制你自己。
- 人到后面，精神层面决定百分之八十——你得让他看见，他怎么成为你。
- 为了爱好挂就挂了——真正的高手，都是用钱买命悟出来的
- 玩的东西太多，跳的次数就少了——所有的平庸都源于不聚焦
- 你要不要交税，决定了你该不该买房——所有的资产配置，本质上都是税务游戏
- 你是不是实际经营这件事很重要——同样一个东西，用的人是资产，囤的人是负债
- 润出去的人，单位从人民币换成了美金，但消费力没变——这就是最贵的幻觉。
- 中产最惨，国内体面，国外端盘子——润这件事，只有顶富和底层过得舒服。
- 欧洲日本是五十岁的贵妇,二十年前确实牛逼,我们是十八岁的顶流——怎么比?
- 你不是在选产品，你是在选复购次数——一次性生意再大也是给平台打工
- 私域能说的话，公域都得闭嘴——这就是为什么信任比流量值钱
- 所有人都会的事儿，就不是壁垒；但会做和做成，中间隔着一个团队。

- 利润越大，关系越脆弱——不是人心变了，是诱惑超过了契约。
- 合同不是用来约束好人的，是用来定义坏的成本有多高。
- 不是市场没机会了，是传统渠道的人没机会了
- 你如果不会营销自己，你的社交成本会很高——天天骑个自行车，交朋友的成本高得一塌糊涂。
- 艺术品这东西，你不能看它值多少钱，得看你配不配拥有它
- 喜欢它就贵，不喜欢就不值钱——艺术品的价格是共识，不是成本
- 六十万私域比一个实体门店值钱一万倍——门店的成本是固定的，私域的边际成本几乎为零。
- 私域的核心就三高：高客单、高利润、高复购——少一个你都是在给平台打工。
- 所有东西一旦铺开了，后来者就没机会了——这就是为什么中国必须换赛道
- 技术壁垒会消失,但铺设壁垒永远存在
- 创业只有两个结局：要么一波上岸守住了，要么折腾死了。中间状态都是幻觉。
- 不是你能力不行，是你朋友圈的死亡率已经说明了一切。
- 你不能看股份的多与少，你要看货值——特斯拉1个点，也比你那100%的破公司值钱
- 内耗的成本，永远大于创新的收益。
- 绝大部分人的委屈，都来自只会想对自己有利的事。
- 你花的每一分钱，本质上都是在买确定性
- 真正值钱的不是服务本身，是你少犯的那些错

- 越挣钱越投，越挣钱越膨胀，那是智商归零的表现——人生没有存档点，好的时候必须给自己留退路。
- 团队不是为了现在赚钱养着，是为了下一波机会来的时候不用从零开始。
- 所有人都在抢新客户的时候，你要学会只服务八百个老客户
- 私域的本质不是流量，是复购率
- 2024年了，还不会做私域的人，就像拿着金矿当煤卖
- MCN的本质就是概率游戏，你以为你在选人，其实是在赌涌现。
- 决定一个人能不能成事，有四个维度要同时在线：专业性、家庭稳定、赚钱欲望、做事认知。少一个都是残废。
- 你选合伙人第一看什么？看他另一半是队友还是敌人。后院起火的人，前线必死。
- 你不从钱的角度看问题，就会错过所有机会
- 你以为微商low，那是因为你没看到利润；真正的高手，只看利润不看脸面
- 一个整盘里一定有一件事占比很小，但产生百分之八十以上的利润——你要把这个事儿想明白，才有机会出来。
- 女的要找条件好的不是拜金，是生物学——多少男的提上裤子不认人？女的要赚钱、养娃、搞教育，你凭什么条件不好还要找个漂亮的?
- 你不是在跟同龄人比，你是在跟人家三代人的积累比。
- 投资不是投项目，是投连续成功者——一个人如果失败了,一定是某些地方出了问题，很少真的是运气问题。
- 你越负债远离你的人越多，你越挣钱围过来的人越多——这不是人性凉薄，这是马太效应。

- 普通人老爱学神，那是找死。学比你高一个台阶的人，才能真学到东西。
- 创业拼到最后，拼的不是开局有多猛，是摔倒了还能不能爬起来。
- 你想在社会上就能完成这种交情，很难——要大雪封山，泡妞也泡不了，只能在一起喝喝酒、吹吹牛，关系才会增进得特别好
- 跳伞比滑雪简单一百倍，但恐惧感是滑雪的一千倍——真正阻止你的从来不是难度，是恐惧
- 飞三趟恐惧感消失，五趟以上就开始爽了——任何看起来吓人的事，其实就是个熟悉度问题
- 所有公司的问题，最后都会变成人的问题；所有人的问题，最后都是创始人不舍得花时间的问题
- 漂亮这事儿有审美疲劳，温柔这事儿天天需要。
- 赚大钱只有两种人：要么认知顶到天，要么傻到能坚持
- 知道自己不行，比知道自己行，值钱一万倍
- 最牛的生意模式是什么？我先建好超市，你来买什么都行；最傻的生意是什么？超市里只有一个产品。
- 人只有自己过得好，才能照顾好别人——这不是自私，这是现实。
- 一个店能倒闭，是因为每个月都在投资；一个店倒不了，是因为投资只在第一天
- 好生意的护城河不是你做得多好，是别人想都不用想
- 真正的组织能力，是你敢把力量不放在店上
- 财富自由不是终点，是起点——买房、买车、买癖好，这些阶段都过完了，才配谈理财。

- 真正的富人不看机会在哪里，看的是钱在哪里最安全、最不贬值。
- 公域是你的流量，私域才是你的客户。
- 所有人都盯着台面上的成交，真正的利润永远在水面下。
- 最难的从来不是手艺，是把手艺变成可复制的系统。
- 家庭内耗对你的伤害，是事业挫折的十倍以上。
- 能成事儿的老板，婚姻要么和谐，要么未婚，不会有第三种可能。
- 学历是门票，专业技能才是饭碗——当所有人都有门票的时候，门票就不值钱了
- 哪个梯队缺人，哪个梯队就值钱——这是市场规律，不是学历高低
- 没有风口的时候，你一分努力只能换一分结果；风口来了，一分努力能换十分结果。
- 早期你是没有竞争对手的，后期你是没有利润的。
- 所有人都在问下一个增长点在哪，这本身就说明增量没了
- 越是经济下行，越别折腾——穷人的试错成本是线性的，但富人的试错成本是对数的
- 真正靠能力的并不多，大部分靠运气——往大了说，倾巢之下焉有完卵
- 单盘无限增长这种事不会发生，增长的本质是复制
- MCN真正拼的不是能力，是复制力；复制力的本质是管理力
- 普通人更能接受富二代成功，却接受不了身边人出头——因为前者证明了命，后者刺痛了自己。
- 拉踩你的往往是身边人，因为你的成功否定了他们的借口。
- 所有赚钱的本质都是势能，没有势能，能力狗屁不是。

- 我们都太年轻了，只见过经济上行，没见过周期下行——用上行的逻辑做下行的判断，必死。
- 真正的创新不是改变世界，是把别人做过的事用更低的成本再做一遍。
- 渠道力量的本质，就是把别人三块钱的广告费，变成你的一块钱利润。
- 二代不靠家里资源想独立创业，这逻辑本身就是对你爹最大的不尊重
- 三十岁之前不让孩子知道自己不行，三十岁以后他会闯大祸——人不能憋着，越憋事儿越大
- 大家痛苦都一样，但痛苦的原点不一样——你痛苦的是怎么活下去，我痛苦的是怎么活得更爽
- 你不是问不到答案，是你的问题本身就把答案挡在了门外
- CEO不是管理岗出来的，是沟通岗出来的——销售和财务，一个对外要资源,一个对内要真相
- 人过了二十岁，没几件事是自由选择的，都是无奈的最优解
- 我直播不是因为我想播，是因为我不播公司得多养一个商务团队——老板做的每件事，本质都是成本结构决定的
- 你以为的开心，在别人那可能是要命——永远别用自己的尺子量别人的人生
- 不是看你赚了多少钱，是看你能为这个社会解决多大的问题
- 房子装好了再想卖什么，从头就错了——先有产品，再找流量，别反着来
- 流量是销售渠道，不是生意本身——你得先想明白卖什么，渠道才有意义
- 人生最大的Bug是路径依赖：一步走顺了后面处处是顺，一步走歪了后面全是弯路

- 赚钱的时候千万不能飘，要想办法让它更赚钱——所有的破产都是从得意开始的
- 你有钱了，是要有财务驾驭能力的。很多人以为赚钱是本事，其实守住钱才是本事。
- 科技很发达，我十几年前女朋友的名字都在名单里。你在赌命，无非就是哪天查到你补多少钱的事，但这件事一定会发生。
- 在你最好的时候，把人生的本金留下来，剩下的才叫冒险
- 你的方向是源自于对行业的理解，理解错了，再勤奋也是往悬崖上跑。
- 大家挣钱全是靠势能，房地产老板横着走不是因为能力，是因为站在风口上——折腾的全死了,没折腾的还活着。
- 所有的改变都是筛选，不是培养——你以为你在教育人，其实你只是在赌概率。
- 人的翅膀是你给的，但飞走是他的本能——你不是在培养伙伴,你是在养竞争对手。
- 道对了,术根本不重要——门当户对不是封建迷信,是风险对冲的最优解。
- 人不是一天不如一天就是一天比一天强，没有中间状态——你以为的原地踏步，本质就是在倒退。
- 漂亮是会贬值的资产，你得在贬值之前把它换成不贬值的东西。
- 年轻人最大的误区，就是把当下的容易当成永远的容易。
- 这辈子的苦和福，很大程度取决于你看得远还是看得近。
- 人生所有的苦难，都来自于你明知道改变不了，还要继续待着
- 选人的问题，不是道德层面能解决的，是源头层面的——从头错了，后面怎么努力都白搭

- 我现在干的不是为了钱，是因为组织这帮人的成本我付过了。
- 教育一个人的成本是很高的，而且要赌概率——最好的策略是找从头就对的人。
- 所有创业老板都是狠人升格出来的，不是丧文化熏陶出来的
- 你在一个行业连中层都混不到，不是社会的错，是你本质上就不行
- 做直营还是加盟，本质上是你把钱投在单个门店，还是投在中央系统
- 有些时候赶上趋势，比你自己能干重要一万倍
- 所有人都觉得主播靠流量赚钱，我告诉你，主播真正的死因是身后没人
- 初心这玩意儿不是情怀，是你的原始欲望还在不在
- 沟通的第一功能不是说服，是让对方把话说完
- 让对方说爽了，他才会说真话
- 发达国家不是没有机会，是所有的坑都被填上了——创业窗口期是有时代性的
- AI把人类几十年的数据全吃完了，现在开始自我进化——这才是真正可怕的地方
- 世界上什么都能解决，丑可以整容，穷可以翻身，只有笨治不了。
- 不要做第一波实践者，第一波人里有一批会成为先烈。
- 普通人创业成功率只有3%，你凭什么觉得自己配谈创新?
- 毛利只有5到10个点的生意，一天两千单，这才是好生意
- 运气占百分之九十九点九九，你以为的能力，其实是你刚好站在了风口上
- 市场早期你随便干都没竞争对手，所有人都能挣到钱——顶级认知都不如踩对节奏

- 所有人都觉得高大上的行业,往往底层是最苦的——金字塔尖吃肉,塔底连汤都没有
- 没办法量化的东西,才有真正的暴利空间——一万块也是它,十万块也是它
- 好生意的标准就四个字：看不到头
- 标准化的本质，是让老板不累还能做大
- 真正的护城河，是让别人没法跟你抢同一块资源
- MCN是全世界最难的生意，因为你做的不是产品，是人性。
- 三控：控合同、控账号、控财务。少一个，你就是在赌人性，赌人性必输。
- 自由是有时间线的，一年两年很爽，十年八年就是孤独。
- 一个人被爱滋养，和没被爱滋养，完全是两个物种。
- 你不信任老大的代价不是被骂，是拿不到资源
- 所有人都觉得自己聪明，但真正混出来的，全靠贵人
- 做一个亿靠运气，做十个亿靠客气。
- 抖音没有技术壁垒，真正的壁垒是你分不分得出去钱
- 单一业务不挣钱不可怕，可怕的是你没有第二条腿形成交叉补血
- 壁垒越低的生意，越要把人变成合伙人，因为留不住人就等于没壁垒
- 你赚多少钱不重要，你剩多少钱才重要。
- 几千块成本的人喊你一百万入场，人家在吹风，你在接盘。
- 普通人最大的问题，是用确定的钱，去赌没有逻辑的涨跌。
- 百分之九十的人是普通人，这个比例本身就是答案——多数人永远是被收割的那一方。

- 成长这事儿，你得把自己逼到没有选择的环境里，有退路就出不来。
- 你不是学不会，是你的环境每小时都在打断你——碎片化的时间只能产生碎片化的人。
- 你说的对不对，取决于你是不是我的客户
- 能力的稀缺性不在于你会什么，在于你能同时干两件别人干不了的事
- 老板买的不是便宜，买的是确定性
- 你生意做到什么规模，背后就要有什么人，这不是潜规则，这是明规则。
- 真正拿到大结果的人，从来不是最聪明的，是最信任老大的。
- 聪明是看眼前能赚多少，智慧是看十年后还能不能一起赚
- 答应的事都能跳水的人，你防他的成本比赚的钱还贵
- 年轻人凭什么买贵的？除非贵的那部分，买的是你买不到的东西。
- 所有的暴利都藏在中间层，砍掉中间商就是砍掉信息差。
- 你所谓的迷茫，不是没方向，是你根本没看到东西
- 普世价值观是发给普通人看的，你真信了，就真成普通人了
- 三十五岁以前创业失败叫交学费，三十五岁以后失败叫妻离子散
- 能量场不是玄学，是你周围环境逼着你成为什么人——少林寺让你不想业绩，会所让你停不下来
- 创业最大的本事不是赚钱，是别破产——你不好的时候，所有关系都会重新定价
- 要做改变，就在好的时候改——不好的时候你改的不叫变革，叫挣扎
- 2025年了还在说做APP做小程序，这就叫从头就死了——赛道已经明牌了。

- 所有不是从一开始就对的事，后面你再怎么努力都是在填坑。
- 你总觉得你能改变一个人，这是你最大的傲慢。
- 道层面错了，术层面再对都是打工；道层面对了，术层面再错都还有救。
- 永远要有第二曲线，不是因为贪心，是因为第一曲线一定会到头
- 同样的能力，放在不同的行业，利润率能差十倍——你不是不行，你是选错了池子
- 公司做到一定规模，谈钱就是找死——你得让所有人相信这事儿比钱大
- 你的理想有多大，决定了你能调动多少资源——小格局的人永远在分蛋糕，大格局的人在画饼，但那个饼得真能做出来
- 迷茫就是又菜又想赢，啥也不会但要求挺多
- 别人做一个环，我做三个套在一起——这就是为什么小公司干不过大公司
- 你不是给客户提供服务，你是把客户锁在你的生态里——这才叫壁垒
- 我能帮你做三个事，你就只能找我——垄断从来不是靠价格，是靠你离不开
- 所有高复购、高毛利的生意，私域都不是选择题，是生死题
- 你花一百块买来的客户，加到微信那一刻，成本就摊到了十年
- 我做生意的逻辑很简单：错过所有机会，也不能碰一次风险。
- 从头就对，比后来调教重要一万倍。智商、认知、原生家庭，这些东西你是教不会的。
- 大事不拎清的人，平时再聪明都没用。什么叫大事？就是站队的时候知道自己跟谁过一辈子。
- 没见过钱的人，你给他再多都是零。因为他理解不了什么叫不缺，只会一直盯着有没有。

- 破产翻身的概率比创业成功还难——因为破产毁掉的不是钱，是心态、圈子和时间窗口。
- 只有兜里有钱，才有资格谈理想和体面
- 一个赛道所有人都在看，但一个标的案例都没有，那不是风口，那是陷阱。
- 风口得有三个数据：标的、投产比、操作难度。缺一个，你就是在赌。
- 数据说服不了人，故事才能让人掏钱
- 所有会赚钱的IP，本质上都是会讲故事的人
- 同样的产品，故事不同,价格就能差十倍
- 所有的退休计算都是扯淡，因为钱本身是会贬值的——你要算的不是攒够多少钱，而是建立多少条睡后收入的管道。
- 真正值钱的从来不是流量，是留量
- 一个项目能不能做起来,财务模型决定了百分之九十——你连给客户赚一百万的能力都没有,凭什么找到能赚一百万的操盘手?
- 普通人看产品问值多少钱，高手看产品问成本是多少——这就是首富和打工人的区别
- 改变答案是优化，改变问题是革命
- 别人都在想怎么降价，他在想怎么重新定义成本——这就是降维打击
- 卡住两三年，不是你不够努力，是你需要换个教练
- 听懂怎么做，比听懂为什么重要一百倍
- 真正有价值的东西，第一天就能让你看到方向
- 自信是证明出来的，不是喊出来的——你得先让自己知道自己能行
- 你赚惯了容易的钱，再想去挣难的钱，基本上就废了

- 先做到一模一样，再改到不一样——这就是普通人唯一的活法
- 创新是百分之一的人的权利，剩下百分之九十九的人，遵循规律就是最大的聪明
- 当法人不是风险，不当法人才是——因为你放弃了监管权
- 公司里只有一样东西需要共同监管——花钱的权力
- 很多人不是被风险害死的，是被对风险的想象害死的
- 行业占你成功的99.99%，剩下的0.01%才是能力。
- 培养出来的人一旦飘了，本质上是你给了他翅膀，但没给他重力
- 投资不是看项目有多好，是看这人亏了还不还得起——能还得起的人，项目差不到哪去
- 有钱老板破产就一条：乱投资。为什么会乱投？因为他们把自己行业的成功，当成了跨行业的能力
- 人和人的差距，不是努力的差距，是透彻的差距
- 对我们真正有用的不是踩中风口的人，是经过无数次翻越还活着的纯生意人。
- 无条件对一个人好到没有尺度，你就别怪人性经不起考验。
- 人满足了基础物质以后，对情绪的要求就会变高——这是人性，不是道德问题。
- 人生该踩的坑，你一个都少不了；你现在挣多大的钱，将来就会踩多大的坑。
- 账上留几个亿现金的网红，不是在等机会，是在等倒霉。

- 最稳的不是年轻暴富，是有阅历的老板遇到新机会——连续翻盘能力才是真本事。
- 除非你本质上认为你是一个不普通的人——普通人怎么可能会有机会
- 拜访人家，要么付费，要么熟人介绍，要么你自己有价值——没有第三条路。
- 你以为你以前挣钱舒服,以后就能什么都不干?实体店老板不都是这么死的吗?
- 做产品经理，光懂产品是业余的，懂用户是专业的，懂人性才是顶级的
- 普通人翻身无解的真相：就是十万、一百万、一千万，一层层往上叠，中间还有无数波折
- 普通人和专家的距离，就是一千小时懂原理的练习
- 阶层跃迁不是一代人的事，你这代人拼命赚的钱，下一代找错人就全归零了
- 我们这代人靠的是基因突变，人家那代人玩的是基因优选
- 发财不是看新闻联播，是看你身边谁先挣到钱了
- 所有人都看得见的马云刘强东，恰恰是你用不上的信息
- 所有百万年薪的秘密，就是在本职工作上比别人好一点——不需要认知，只需要死磕
- 干到中高层，是你能不能创业的验证码——连这个都过不了，别谈梦想
- 你不是没能力，是把自己的天花板定得太低了——你从来没想过，手里这个东西能比你原来的生意更大。
- 市场体量几千亿，却找不到对手——这不是红海，这是老人海。
- 操控舆论才是最高级别的战争，因为真相根本不重要，人们只相信他们想相信的

- 人的内心是阴暗的，舆论只是给了他一个集体作恶的许可证
- 谁掌握了舆论，谁就掌握了真相的定义权——这是比钱和权更底层的游戏
- 跨行等于归零，你那些年的经验不是资产，换个赛道就是负债。
- 赚到钱以后还能不能踏实做事，这才是第一次筛选；能不能连续翻三个周期，这是第二次筛选。
- 流量是势能，私域是重力——没有自己的蓄水池，再大的势能也是帮别人冲业绩
- 所有人都能看见的打法，利润已经被透明掉了
- 你能跟大主播身边做半年助理，你自己就是个IP——这就是跟对人的复利
- 所有人都能看到的大平台大机会，不如别人看不上的大主播旁边的小位置
- 绝大部分行业，制造成本可以忽略不计，真正的成本是品牌建设——小米牛就牛在，它已经不用花这笔钱了。
- 你不是比别人聪明，你只是比别人早犯过错
- 认知不是想明白，是干过一次
- 年轻人最重要的不是少走弯路，是多踩坑多知道答案
- 好产品不是时刻提醒你它存在，而是只在你需要的时候出现
- 你不是输给了对手，你是输给了渠道成本
- 当你身边最傻逼的人都比你挣得多，说明你该换圈子了
- 五年以上的行业，只有明白人才能挣到钱。一年以下的新行业，可以杀进去抢。这是世界的运行规律。
- 专业技能远远大于学历——蓝领和白领的待遇已经一样了，这就是答案

- 你要去的地方，人家已经做得很明白了。你研究完以后，你会很绝望的——基本就没戏了。
- 教育这件事，拼到最后拼的是基因，不是钱。钱能买到资源，买不到那个开窍的瞬间。
- 多生孩子就是在给命运多摇几次骰子，你只生一个，那叫all in一把梭。
- 你没有拥有过的东西，你就没有办法去理解它——这不是智商问题，是阶层问题。
- 学校是最容易泡到高质量姑娘的地方——因为那是唯一一个还没被市场定价的场域。
- 你的认知要随着行业的改变而改变，这是大部分老板死掉的原因——他们把上一个战场的打法，带到了下一个战场。
- 有些行业不是深耕，是快速适应。你在那儿扎根十年，可能还不如人家适应六个月。
- 我隔三差五见一个好行业，看多了我就知道什么是好了——视野这个东西，就是用数量换质量。
- 穷人想的是怎么不让孩子分家产，富人想的是怎么多生几个赌概率——这是两个阶层对风险的理解完全不同。
- 所有人都看得见的友情，本质上都是利益关系——只不过有些人懂游戏规则，有些人装睡。
- 你对一个人越掏心掏肺，他的胃口就越大——距离感才是关系的安全边界。
- 你主动找的生意，都要跪着做完；被动找上门的生意，才能站着把钱挣了。
- 所有不基于数据的思考，都是自我感动。
- 创业最大的杠杆不是钱，是让别人相信你值得合作。

- 真正靠的不是合同，靠的是博弈——钱在谁手里,谁说了算
- 中小公司没有长期价值这回事，都是阶段性的博弈
- 人类一直在从零学到一，而机器可以从一百学到一万——这就是为什么寿命越长，人类越打不过科技。
- 做过工厂的人都明白：机器比人靠谱一万倍，因为机器没有选择，只有流程。
- 所有中间商赚的钱，本质上都是信息不透明的税
- 渠道品牌的本质，是用信任卖别人的货
- 女的没钱可以重来，男的没钱连活着都费劲——这不是道德问题，是市场定价问题。
- 考上清华这事儿，努力只是及格线，真正拉开差距的是基因给的那部分——你不服不行。
- 你做个选题库,把一万赞以上你觉得能拍的先找出来,不要做任何改动地复刻——你这样才有机会
- 真正的创业支持不是给钱，是给生态——流量、人才、资源，这些东西比股份值钱
- 我不是在找租客，我是在找合伙人——所有能用股份解决的问题，都别用现金
- AI最可怕的不是替代你的工作，是让所有人都没有认知差了
- 你所有底层逻辑都是随着科技改变的，科技变了，人性的出口就变了
- 我不能让老弟挣得比我多，要不然以后我就不能揍他了——又怕兄弟不好，又怕兄弟开路虎。
- 做品牌最大的bug，就是以为把产品做好就能卖贵

- 没有人天生爱吃苦，所有的努力都源自对结果的确定性。
- 精神能量交付快，技能交付难——听懂一句话就不闹事，学会一个技能要反复磨
- 考上清华又回去读技校，不是谦虚，是糊弄鬼
- 所有人都看到的机会，本质上已经不是普通人的机会了
- 谈长期价值是有资格门槛的，兜里没钱谈理想，那叫自杀
- 同样一件事，你能轻松点干嘛要硬抗？省下来的力气用来走更远的路。
- 你不能半途而废，因为这个事情的势能需要时间来积累——做难事最大的成本不是开始，是中断后的归零。
- 你做一个生意，连基本的调研都不愿意做，所以哪能都一样嘛
- 真想要拿到结果，还是要很细致地去学，那么多人为什么就公司能出?
- 教别人健身挣不到钱，用健身去卖产品才能变现——你不是卖技能，你是卖结果
- 娱乐主播是吃青春饭的，因为你卖的是情绪价值，情绪会过期
- 毛利二三十个点听着很多，净利润几个点才是真相——大部分人是被数字游戏骗了。
- 你撕我的核心业务，我也撕你的核心业务——这不是战略，这是被迫还击。
- 行业里的黄埔军校不是自己封的，是你的学生出去都打着你的旗号。
- 所有人都在拼能力，但到中高层往上，拼的是人品这个隐形资产
- 一个地方的年轻人开始追求小确幸，这个地方的时代就结束了
- 先进技术可以偷师，但规模化能力偷不走——这就是为什么徒弟最后都会干掉师傅

- 很多老板不是能力不行，是把上一个时代的成功经验，带成了这个时代的死亡陷阱
- 有些行业不是靠深耕，是靠快速适应——六个月能出师的生意，谈什么十年功底
- 你不是输给了对手，你是输给了渠道成本。
- 孩子多到一定数量，每个人反而能摆清位置，不痛苦了——家里两三个孩子的痛苦，比几十个孩子的痛苦还多。
- 你分辨不出真心假意，不是对方的问题，是你没有评判标准
- 挑项目失败了，你要问的不是项目好不好，是你凭什么能挑对
- 传统实业的死法：投几个亿的资产，每年只挣几千万，一旦停摆每月烧三百万——这就是重资产的原罪。
- 团队是滚动发展的，不是上来就hold住的——想一口吃成胖子的人，最后都撑死了
- 赚钱的企业不要钱，要钱的企业不赚钱——这就是投资的死亡悖论。
- 人的尺度是可以拉长的——你先经历最难的，后面的好就会放大；你一直要好的，稍微差点就受不了。
- 越不可思议地挣到钱的时候，你越要重点关注——那就是风口。
- 优秀创业者的核心能力只有一个：看到谁挣钱了，一秒钟拿过来变成自己的。
- 穷人在算养育成本，富人在算基因概率。
- 大学生太多了，搞不过蓝翔。学历不值钱的时代，专业技能才是硬通货。
- 你钱给不到位，就别对人家的工作指手画脚——这就是现实

- 财富差五倍还玩大男子主义，那不是自信，那是认知有问题
- 非自然流量产出的IP，都会越来越累。
- 信息越透明，品牌越没用。以前你找不到源头所以要信牌子，现在抖音一搜都是同厂货，你还会为品牌溢价买单吗?
- 一个行业上百万人，只出来一个无印良品。你觉得你有机会吗？普通人不要去赌万分之一的概率，那是在拿命运当能力。
- 你觉得没欲望，不是因为你真的满足了，是因为很多有趣的东西你根本没见过。
- 不刺激是因为没看到，机会也是。
- 只要没亏光，你轻易不要换赛道——换行业比守行业难一百倍
- 什么时候换行业？两种情况：这个行业的钱确实挣完了，或者你能明确说出更大的机会在哪——有数据、有路径、有资源
- 所有固定资产过重的生意，本质上都是在用确定性换脆弱性。
- 你的子弹有多少，决定了你能活多久；你能活多久，才决定了你能赢多大。
- 社会上没有比娱乐主播更好干的活了——你月入过万都难,这就是现实。
- 你现在除了这个,还有什么拿得出手的东西?——所有困局的本质都是能力配不上欲望。
- 第一波靠运气赚到钱的人，第二波往往想撸把大的——这是送命题。
- 以前是信息不对称赚钱，现在是公信力不对称赚钱
- 网红的本质是公信力，不是流量——流量会骗人,公信力骗不了
- 所有的合规建议，都只对见过棺材的人有用。
- 很多人的法律风险，不是他不懂法，是他压根不信自己会出事。

- 人生是连续翻越，不是随机试错
- 小盘好经营，大盘会出人命
- 来一百个人成十个就行，那九十个人平安落地——这才叫真正的抗风险
- 你想享什么样的福报，你的认知得先到。
- 所有人都把它当技术行业，我早就把它定义成服务行业了——这就是降维打击。
- 这个行业不缺好产品，更不缺低价格的好产品——缺的是能帮客户赚到钱的解决方案。
- 商战就两个东西：要么更便宜，要么砸更多广告。你以为还有第三条路吗?
- 纯头流带货的会挣一阵钱，但做有IP和私域的项目能吃四五年
- 我在上个时代没挣太大的钱，不是我不行，是选的行业有问题
- 你对人好，不是道德，是存储——你好的时候存的情，是你不好时唯一能取的款
- 阶层不是你有多少钱,是你能承受多大的能量差——穷人破产是灾难,富人破产还有人等你翻盘
- 世态炎凉不是道德问题,是能量守恒——你没钱了只能向外求,别人跟你在一起只有消耗,这关系怎么维持?
- 满足内心欲望的能力，才是成功的唯一标准
- 知道自己是个废物，这是顶级认知。因为知道自己哪不行，你才能避免在那个赛道上把自己作死。
- 我不要你的钱，我要你的团队——资源置换的本质是交换稀缺性，不是交换价格。

- 角色不同，深哥都容易挨宰——你在谈判桌上的身份，决定了你能拿到的筹码。
- 你有钱的时候负责，你没钱就是个屁——你不是对兄弟负责，你是对你还能上牌桌负责
- 越觉得自己行，死得越惨——你靠运气挣的钱，会靠实力亏回去
- 你在食物链末端的游戏里，所有人挣的钱都是你贡献的——这时候你还问怎么赢，这不是笑话吗
- 不是挣钱难，是你在一个只有5%盈利率的赛道里，凭什么觉得自己是那5%
- 发达国家不是没机会，是所有坑都被占满了
- 你不是能力不行，你是入场太晚了
- 你的幸福指数跟钱没有关系，是跟竞争压力的大小有关系
- 整个商业世界，流量是最贵的成本，有自然流量的人赚的就是这个差价
- 所有人都看到的好位置，本质上已经不是位置了。
- 壁垒不是你能不能做，是人家能不能一直更新得比你快。
- 你不是输给对手，你是输给了时间——再过两年，连入场券都没了。
- 所有业务的钱不是在需求侧，是在支付能力侧——女大学生是产品，大哥才是客户
- 信息差依然是最大的红利，不卷不是因为没人做，是因为大部分人根本看不见
- 平台是个伪命题，解决问题不需要APP——所有多余的环节都是在给用户制造阻力
- 普通人翻身，只有一个路子：跟对老板、待够时间、分到钱。

- 太容易得到的东西，她根本不会珍惜——不是她不好，是她没经历过失去
- 选人有两个层级：一个是精神能量的，一个是物欲的——门当户对的人物欲满足了，但精神上未必服你
- 你不是教别人成功来证明自己牛逼，你是自己成功了顺便带几个人起来——这两条路，一个是当老师，一个是当老板。
- 别人告诉我这个赛道能成，我再进场——我从来不赌赛道对不对，我只赌自己能不能做得比别人好。
- 好的关系都是倒推出来的——先处得愉快，自然就走到结婚；你要是上来就奔结婚去，那就是在跟自己的焦虑谈恋爱。
- 你驾驭不了的财富，跟没有是一回事
- 有些事是每年进口袋的，有些事是二十年后进口袋的——穷人算第一种账，富人算第二种账
- 艺术品这东西，你得在经济上行的时候买，经济下行的时候只能看——它不是价值问题，是没人要的问题
- 你除非像人家那样形成体系的早买，否则你就是最后接盘的大韭菜
- 你不是中层，怎么跳高层？财富不是一步到位的，是一层一层翻越的。
- 财富有五层：体力、技能、人脉、资本、资源。每一层都需要时间，普通人的天花板在第四层。
- 你交什么官二代没什么屌用，你得找能陪你一起挣钱的人——他们赚钱的逻辑跟你一样才行
- 传统生意是线性成本，自媒体是边际成本归零——你要么不成，成了就很吓人

- 所有中间商都在被干掉，不是因为他们不努力，是因为物理成本干不过信息成本
- 安全和机会从来都是反比关系，越安全的地方越没钱赚
- 我们已经在山顶了，赚钱得去山脚——所有暴利都藏在别人的上坡路里
- 有钱人惜命不会去，穷途末路的大把去——这就是阶层流动的真相
- 你整个家族的抗风险能力就是你的决策边界——你要是把体制内的工作辞了，就相当于在粪坑里丢炸弹。
- 你要认同社会运行规律，才有机会触及财富——不要随大流，能被操控的人很难发财
- 钱越多事儿越多，这不是女人的问题，是权力的问题——掌握财权的人，永远会想要更多控制权
- 你以为你给了全部她就会满足，但人性的真相是——确定性越高，安全感反而越低
- 做IP不敢用真货，是因为心里有鬼；敢站出来露脸的，都是供应链有底气的。
- 交朋友第一件事，先搞明白这个人该讲规则，还是该上手段。
- 外行靠想象，内行看数据，傻子谈想法。
- 一个行业存在三年以上，就不需要你思考了——找对标，抄作业，改到比他好。
- 人到一定段位，要的不是势均力敌，要的是情绪照顾——你想要全能型选手，本质上是还没搞清楚自己缺什么。
- 结婚次数越多过得越好的那批人，不是因为他们会选了，是因为他们终于知道自己要什么了。

- 经济越不好，越要留现金——抄底的权利只留给有子弹的人
- 经济好的时候，所有人都觉得钱好挣；经济不好的时候才知道，不是你有本事，是时代有红利
- 骗子多的社会里，追着别人跑的人天然被怀疑，让别人追着你跑的人天然被信任
- 不是每个人都有能力驾驭财富的，就像不是每个人都能开好坦克一样。
- 中国做品牌不是制造的问题，是建立信任的成本比别人贵一百倍
- 所有人都能看懂的商业模式，本质上已经不是机会了
- 你挣多少钱不重要，你能剩多少钱才是命
- 又懒又馋——这四个字解释了90%的穷人。
- 中国家庭资产过亿的只有十三万户，但你刷抖音会觉得遍地都是——这就是信息差制造的幻觉。
- 到了这个量级，你要研究的不是怎么赚更多，是怎么留住钱。
- 所有老钱行业早就被占光了，年轻人的机会永远藏在监管灰色地带
- 真正扎心的答案都是反常识的，社会教你做好人，现实教你看清人
- 最怕的是什么？就怕这个人挣快钱挣习惯了，正好又没文化。你多干一天就多一份风险。
- 三十八岁离婚，男的是黄金单身，女的是市场出清——这不是性别歧视，这是残酷的性别经济学。
- 你不是社会阅历薄弱，你是没看到更差的。
- 想挣一千万要投两千万的生意，和卖一个挣一个的生意，你选哪个？聪明人都选后者

- 从A8到A9的能力没差别，只是命好选对了行业——所有人都以为是能力进阶，其实是赛道选择
- 当专业人士一直跟你科普道理，而不是给你解决方案时，说明问题已经在他那儿了
- 施工方说监理「好相处」，你就知道这监理废了
- 很多东西看着不一样，但本质是一样的——你是一家做流量的公司，别被行业给锁死了
- 你还没赚到钱，就别谈什么理想——赚钱就是你现在唯一的理想
- 会做流量不会变现，就像会打猎不会生火——你只是干了一半的活
- 你以为的稳定心态，其实是被生活暴揍出来的肌肉记忆
- 经验这个东西，就是你用真金白银交的学费，别人一分钱都抄不走
- 供应链是整个赛道里最不值钱的环节，你用最值钱的时间去挣最不值钱的钱，不死等什么？
- 小老板做不大，是因为他总想用感情解决问题；真正的大老板懂得，除了钱和规则，你没法平衡任何事儿。
- 赚多少钱不算牛逼，亏了多少才见真章——赚钱只是放大生活，亏钱是抽空灵魂。
- 公司可以破产，个人不能真破产——死也得藏一千万，这不是狡猾，这是活命。
- 大部分人要的不是能用上，要的是极限情况下能用上——买的是安全感，不是功能
- 先亏钱把量做起来，这不是傻，这是在买未来的定价权
- 不是因为你是普通人所以没赚到钱，是因为没赚到钱你才是普通人

- 别问普通人有什么机会，先问自己有什么不普通的能力
- 人家好的时候你去舔，出事了你去踩，这种人连做普通人的资格都没有
- 普通人最值钱的选择，就是第一个老板
- 行业是电梯，能力是楼层——你在下行电梯里跑断腿，也比不上上行电梯里睡大觉
- 在最高峰的时候知道做托底资产的人，都活下来了；越是顺风的时候觉得自己牛逼的，都会踩大坑
- 信息差是听来的，认知差是活过的
- 产业转移不是选择，是重力——钱往高处走，活往低处流
- 历史不会重复，但经济会押韵——发达国家走过的坑，就是我们要踩的路
- 看到了还不够,得看得懂——有两个系统:一个是看到的事业系统,一个是看得懂的财商评判系统。
- 你赚的不是钱，是风险补偿——这两种钱，命数完全不同
- 年轻人可以拿时间赌，有家底的人赌的是后半生
- 所有感情是有时间成本的，你三十多岁娶的她，和四十多岁再找的人，给你的不是同一个你。
- 为什么你没有这种认知？因为你身边没见过破产的人。人都是看见了才相信，不是相信了才看见。
- 你不是没钱留后路，你是身边没有一个明白人告诉你要留。认知这东西，得有人提前喂给你。
- 婚姻的本质就两条：共同抵御风险，互相补充能量。一条都做不到，那就是个空壳。

- 现在不叫财务自由,叫财务安全——这比没钱还恐怖。
- 你不能一直对一个人好。关系的规矩要在一开始就立好，后面想改，成本是指数级上升的。
- 两个人相处时间长了都会有感情，如果没有，那是智商出了问题。
- 我跟你说，帮人这事不能无条件。没有边界的好，最后都是一地鸡毛。
- 我不是认知高，我是经验够足——所有看起来的认知，本质都是交过学费后留下的疤
- 这个世界上最惨的事，不是没到过山顶，是站过山顶又摔下来。
- 钱挣得太快，会把你后半辈子的快乐提前透支干净。
- 你没遇到过的事，不是因为你运气好，是因为你做得还不够大
- 年轻人不要挣快钱，你得在小的时候把坑踩完，大了踩坑会死人
- 你不是没本事，你是没人愿意帮你——很多人不发财，卡就卡在这儿了。
- 敢干、敢投、敢低头——三个'敢'都做到了,想不成都难。
- 第一段恋爱在学校谈和在社会上谈，是两种人生的分水岭
- 女孩的第一个男朋友，决定了她的择偶天花板——见过好的，就回不去了
- 幸福感最强的人都有一个共同点：在某个专业领域扎了二十年
- 门当户对的本质，是一加一大于二；不门当户对，就要做好一辈子一加一小于一的准备。
- 做生意也好，找对象也好，两情相悦是底线——你舔不明白的东西，成本会吓死你
- 后期的爱意能不能产生，看的不是你有没有钱，看的是你有没有硬实力——蠢货的主观意识很难改变

- 人行动力薄弱的本质，是不知道结果长什么样。
- 你不是为了证明自己才出来做，证明完了，心气就没了
- 真正懂业务的人，从来不要底薪，只要分红——因为他们对自己能创造多少价值心里有数
- 你不是想要股份，你是想要安全感——这两个东西从来就不是一回事
- 你不是追求精神层次，你只是单纯对他的表现不满意——别自己骗自己
- 不具备复制性的生意，不是好生意；叠加效应不强的生意，都是拿命换钱。
- 抖音能干多少年？我告诉你，所有平台都一样：开始暴利，中期拼能力，后期就是打工。
- 升恩米恩，斗恩仇恩——你把人从五千提到一万，他感激你；你从一万降到五千,他恨你入骨。
- 所有委屈都来自立场错位——你觉得给他涨了十倍是恩情，他觉得被砍一半是仇恨，你俩都没错，但已经是仇人了。
- 幸福不是你挣多少钱，是你有多少不操心的稳定收入。
- 长期价值靠什么支撑？靠你有钱，靠你能熬，靠你能投。长期价值一定是建立在短期暴利上的
- 百分之九十九的生意都会越来越差，你越挣钱的时候越要好好干
- 有钱老板吃个产品吃好了就想做品牌，就没有一个没破产的——个人体验不是商业逻辑。
- 创业的本质是找不花钱的行业，所有需要砸钱才能进场的生意，都不是穷人的机会。
- 所有人都在问怎么做，没人问做没做成——这就是穷人和富人评判标准的区别。

- 你不能只看你对他好不好，你得看他在外面得到的尊重跟家里比是什么样——人永远会用脚投票
- 所有人都觉得low的时候，恰恰是普通人最容易挣钱的时候。
- 你以为靠本事挣的钱，全是运气；你以为靠运气挣的钱，才需要本事守住。
- 大环境比个人能力重要一百倍，时代的浪潮退了，你才知道谁在裸泳。
- IP背后不是一个人，是一整套发掘闪光点的系统。
- 面试主播，我不需要他信我，我需要他认我们这套东西。
- 有些行业不能看多少，要看稳不稳——你今年挣一个亿，明年不挣了，这叫透支财富
- 管理比自己干难一百倍，不用管人的钱才是真正的好钱
- 人能量不充足的时候，是照顾不了周围人的。自私不是道德问题，是能量问题。
- 想解决原生家庭的问题？少接触就没矛盾。物理隔绝永远比心理说服有效。
- 别人攻击你的主营业务时，你去自证就是找死——你得打他的动机，不是证明你的清白
- 人家说一百个点里只要有一个点你不成立，就是你的问题——这游戏你就没法赢
- 你连身边的人都吸引不了，还想找陌生人，那不是扯淡吗
- 脱离原来的圈层，除非你那圈层质量很高很高，否则他只会让你损失
- 创新只属于两种人：百分之一的天才，和百分之九十九的傻子。
- 普通人的创业只有一条路：把别人做过的事，干得比他好一点。

- 挣钱是靠大行情挣的，不是靠你聪明。行情不在的时候，最聪明的做法就是别动。
- 黄金不是让你赚钱的，是让你十年后还能活着的。
- 曾经因为一个机缘挣了大钱的人，最容易死在找下一个机会的路上。
- 你觉得你好不值钱，让别人觉得你好才值钱。
- 名校培养的是百分之七八十都舒服的人，穷人创业是百分之一的基因突变。
- 大佬不会跟负债的人深聊，不是嫌你穷，是怕你的思维模式传染。
- 年轻人想要大佬的资源，先让大佬看到你的业务能力——人脉是业务的果，不是因。
- 绝大部分人错过机会，不是因为没钱没资源，是因为没有评判标准。
- 任何存在十年以上的行业，该卷的都已经卷到根儿了——进去就是送人头。
- 穷人攒十年钱，总共就三个去处：餐饮、服装、外卖店——这不是选择，这是没有评判系统的宿命。
- 零到一比一到十难十倍，所以好项目从不缺钱，缺钱的项目都是零到一还没走通的。
- 投资的本质是投概率，一百个人只有一个人成的生意，不叫好生意，叫买彩票。
- 谁更大谁就更对——这不是比谁的道理对，是比谁的样本量大。
- 靠情感维系的生意，百分之九十九都是没社会阅历的人才干。真正的老板越大越讲规矩，合同签得再难看，答应了一定会给——只有小土鳖才不签合同。
- 你不签合同就是该死，谁都不用去问——这是常识，不是人情。

- 我给你钱，你别再来了——有些成本，是为了让你别浪费我更大的成本
- 你问我该去哪发展，这事儿去找算命的——别把战略决策外包给不为你人生负责的人
- 不倒闭、不亏损的生意，就是天胡牌——你只有一个风险，就是国家把你打掉
- 顶尖人才占行业5%，挣走行业80%的钱——你不是在选行业，你是在选你能不能成为那5%。
- 有些行业根本活不老，干一天是一天——别把战术勤奋当成战略正确。
- 你做得越大，你越要怂——很多话就不能再说了。
- 世界上真正问题的答案，都在调研里，不在你脑子里
- 从一百万到一千万，不是靠努力，是靠无限接近那些已经做到一千万的人
- 税务知识等于看命，不是看今年，是看你这辈子。
- 所有看不见的成本，最后都会以看得见的方式找你算账。
- 你以为省下的每一笔税，其实都在按年化18.5%的利息等你。
- 很多人拒绝机会，不是因为看清了风险，是因为没见过世界，根本不知道收益有多大
- 穷人盯着每个细节要完美，富人只看大盘赚不赚——这就是微观和宏观的区别
- 创新只会存在一种情况：你在这个行业已经很有钱了，有够多级别的认知了。新手谈创新，那叫找死。
- 你能挣多少钱，百分之九十九是赛道本身决定的，不是你个人能力的问题。
- 任何投资回报率超过5%的，我都不信——跟大形势走，别跟感觉走

- 你以为孤立是你的惩罚,其实是她的解脱——你连报复的筹码都没有
- 她没骗你,她只是蠢——亲情只能放大信任,放大不了智商
- 能活着不亏损，就已经很牛了——增量时代结束了，存量时代保本就是赢。
- 租售比是穷人和富人看资产的分水岭，一个看涨跌，一个看回报。
- 所有人都能看到的成本，从来不是真实成本。
- 二十年回本是合理资产，五十年回本那叫信仰充值。
- 老一辈吃到时代红利，最容易犯的错就是觉得自己牛逼——其实是时代牛逼。
- 优秀的创业者不是拿家庭幸福来赌的，好的时候多留托底资产——这不是保守，这是职业。
- 有现金有事业，你反而更成事儿——手里没钱的时候谈理想，那叫赌命；手里有钱了再谈理想，那叫配置。
- 我干了这么多年，只有三年挣到大钱——你以为成功是常态，其实暴利永远是稀缺时刻。
- 比你牛的人不会主动找你赚钱，这是铁律
- 最该防的不是穷人，是破产的大哥——什么都会，什么都懂，就是没了底线
- 一个行业存在五年以上，就不存在所谓风口了，只有血口
- 想到的东西不要去碰，看到的东西才能做。
- 到组织内部去偷师，是穷人唯一的上升通道。
- 赚钱的核心能力不是执行，是迎接风口的能力。
- 行业本身占百分之九十九，你占百分之一——这就是现实。
- 人是分享型动物，你赚再多的钱，没人分享，那叫数字游戏，不叫幸福

- 生命质量这个东西，越往后段，越取决于有没有一个好的另一半
- 历史遗留问题就像伤口，你一直干它就一直流血,最安全的办法是换个身体重新活
- 你以为你在杜绝焦虑,其实你在制造风险
- 普通人要选赢面大的事做，天才才去赌小概率——你看的那些股神和马云，不是百分之一的概率，是十万分之一的基因突变。
- 你的时间效率要换算成金钱——任何商业价值不大的行为，都应该让别人去完成
- 普通人想退休，算三笔账就够了：你每年花多少，有没有睡后收入，还有多少坑要填
- 画家不需要懂商业认知也能赚钱，运营不会讲道理也能做起来——赚钱的路有一万条，别把自己卡在认知这一条上。
- 普通人做长期价值，本质上是用看不见的未来，赌掉看得见的现金流。
- 靠运气赚的钱，一定会靠实力亏回去。
- 所有人都在用的避税方法,恰恰是风险最大的方法
- 大公司教你做螺丝钉，小公司逼你成全才——十个人以内的公司，你连老板的裤兜都能摸透。
- 你创业时一个人都带不走，基本上就是死路一条——做事的能力是入场券，做人的能力才是护城河。
- 靠运气挣的钱，能留住就已经是本事了
- 普通人最抵抗不了的不是风险，是诱惑。
- 你既没有决断因素，也没有专业技能，却去做只有百分之十的人赚钱的市场——这不是勇敢，这是送死。

- 你换个行业利润率就高吗？先问问自己，你挣钱是因为利润率，还是因为你做得早。
- 一个好生意，不能只看毛利率这一个维度。周转率、竞争壁垒、时间价值，缺一个都是瞎干。
- 所有真正的创业，都是零成本生意——不是你不花钱，是你花的每一分钱都是别人的
- 多生孩子不是为了热闹，是给命运多几次发牌机会
- 叠加的生意值十个亿，递减的生意不值一个亿
- 德不配位这四个字，专门收割三十岁年入几千万的人
- 要么狂生赌基因突变，要么少生搞精英教育——中间路线是最亏的。
- 门当户对不是钱的事，是文化体系要一样——最起码得知道什么时候该一致对外。
- 没有人会对陌生人有真正的同理心，他只是还没麻烦到你而已。
- 做到不作恶，已经很好了。嘴上都说不会，实际上按钮一按多一千万，我跟你说都会按。
- 经济越不好，越要好好交税——你以为政府会跟你一起穷？
- 查的就是注销的公司——你以为跑了就安全了，其实是把自己标记成了猎物
- 你得看发达国家发展史，才能理解今天为什么查你——所有的严格都是必然，不是偶然
- 夫妻店能做小靠女人，能做大靠男人闭嘴。
- 人离开一个地方，一定要先证明自己是对的，别人是错的，否则他走不了。

- 在这行你走了以后想吃饭，唯一的办法就是抢我订单，所以他必然要骂我——这不是道德问题，是生存逻辑。
- 追求理想的同时要做好个人保障，这全是看明白破产以后才懂的
- 认知是分阶层的，你挣一百万就该关心一千万的人在干嘛，别去研究马云。
- 人是走楼梯的，一步一个台阶，很难一次性翻越。你必须有一层突破才能往上拔。
- 在最好的时候要做最坏的打算，在最坏的时候留最多的现金
- 利润产生于信息差，流量产生于概率——我们不是选最好的教练，我们是开一百个账号让你刷到我。
- 你总在强调你是普通人，普通人就成了你的咒语。你什么时候不觉得自己普通了,什么时候才有翻身的机会。
- 教育投资不是赌单次成功率，是买多次试错权
- 家庭决策权取决于配偶的资源实力，不是什么道德或感情
- 你现在挣钱，是因为在合适的时机做了合适的行业，不是因为你有多牛逼
- 有些行业不需要认知，好好做事、做好服务就能活得很好；跨行业投资，没有深厚的根子，你一点机会都没有
- 子弹是占百分之九十九的，长期价值只是动作不变形的副产品
- 人生翻盘是有阶段性的，原始积累完成之前，所有方向性的思考都是奢侈品
- 智商配不上财富的人，永远在小钱上算计，在大钱上犯傻。
- 朋友圈是私人恩怨，小红书是公开宣战——这两个不是一个量级的游戏。
- 省钱比赚钱更轻松，这是有钱人才懂的算术
- 钱在个人账户还是公司账户，这不是财务问题，是认知问题

- 你想做长期的事儿，就会耽误你短期挣钱——这就是现实
- 挣到第一桶金以后，最重要的事是交朋友。你牛逼没朋友，死都不知道怎么死的。
- 钱有银根在，你花了它也还在——这就是现实
- 拆二十个小公司去洗七千万，税务看的不是数字，看的是你合不合理
- 没有利益纽带的关系，深度是有天花板的。
- 我卖的不是人脉，我卖的是时间——这是我唯一的存货。
- 你在小县城放几千万，目标感太强了——枪打出头鸟不是比喻，是概率。
- 你要看所有比你收入高的人在干什么，然后无限优化成他
- 入场时机早有坑位，比你后来再牛逼重要一万倍。
- 跟朋友讲不了真话——一旦关系平等了，忠言就变成了冒犯。
- 人这动物啊，越亲近越追求平等，越平等越听不进真话。
- 人是没办法对抗基因的，那些道貌岸然的老头不是境界高，是荷尔蒙分泌不旺盛了
- 你戒掉色欲，生意至少翻一倍——想想为了最后三秒钟，要花那么长时间精力谈个姑娘，意义不大
- 上行周期什么都能挣钱，下行周期什么都难对付——你以为是你牛逼，其实是时代托着你
- 该慢下来的时候别想增长的事儿，这是顺应周期，不是认怂
- 零到一比一到十难一万倍，因为零到一需要你把垃圾事做到极致，一到十只需要你复制成功。
- 你连垃圾的事都干不好，机会来了你也只有被砍死的份。

- 保险的本质，是拿你的钱去投资，再分你一口——经济好的时候它赚你的认知差，经济不好的时候它比你跑得还快
- 买资产要么看十年，要么别下重注——你得分清楚自己是在投资还是在赌短线
- 房子七十年产权，实际寿命二三十年——你买的是政策承诺，住的是建筑现实
- 钱放在个人账户最安全，这是穷人思维；钱放在系统里可操作，这是富人认知。
- 你账上有多少钱，决定了查你的人有多用心。
- 关系不是平的，是上下的——平的讲公平，上下的才能长久
- 人都是算成本的——他思考的不是对错，是这次能不能承担代价
- 离了婚以后找不到更好的——这不是认命，这是认清供需关系
- 手里有钱找不到项目，不是因为没项目，是因为好项目根本轮不到你看
- 投资这事儿，托底资产比商业模式重要一万倍
- 没用过产品的人最爱骂产品，用过的人都在闷声开车
- 舆论场里，杀死一个企业不需要证据，只需要节奏
- 价格不是价值的全部证明，贵的东西只是证明它贵
- 你以为你牛，其实是行业牛，等更大的玩家下场，你连还手的机会都没有。
- 飞轮能转，关键看中轴——你的中轴一停，整个盘子瞬间清零。
- 你不能把情感和钱混得太浅——情感要的是人情往来，钱要的是对等交换，这是两套操作系统。

- 带陌生人给十万他感恩戴德，带亲戚给五十万他觉得理所当然——人性最经不起的考验，就是'本该如此'。
- 越聪明的人越简单，把最挣钱的事持续做下去，其他都不要碰。
- 你想创业，先问自己能不能在公司混到中高层——连打工都打不好的人，创业就是找死
- 蠢货的关键词是'我有个想法'，聪明人的关键词是'我看了数据'
- 穷人想着怎么赚钱，富人想着怎么让孩子能接班——这就是为什么有人投酒庄，有人炒短线
- 年入两亿利润两千万的生意，反而是最安全的——因为雷劈不到
- 真正的安全感不是挣多少钱，是你上岸后还知不知道别瞎折腾
- 躺平的本质不是你有多少钱，是你的现金流能不能跑赢你的欲望
- 钱不会消失，只会悄悄变成别人的购买力
- 真正的风险不是下牌桌去赌，是离开牌桌想躺平
- 到你这个收入级别，不是赚得多就牛逼，是出事了还能活下来才牛逼
- 连续翻越比一次做大更值钱，因为时代会变，但转型能力不会过期
- 李嘉诚走在中后期，我们普通人才看到后期，这就是认知差距
- 老板和员工天然是对立的，对老板有用的管理方法，员工听了只会不爽。
- 身体没照顾好的人，不配说自己在忙
- 你对孩子不狠，你孙子会恨你——代际传承是场接力赛，你偷的懒都会变成后代的债。
- 没有老婆的大哥，我没见过几个过得好的——钱没有人分享，你的人生是空转的发动机。

- 门当户对不是势利，是风险对冲——婚姻是你唯一不能外包的合伙人关系。
- 对情绪价值要求大于实际价值的人，很难成大事。
- 基因稳定性需要三代，一代的聪明是运气,三代的聪明才是资产。
- 上市公司估值几十亿，老板兜里能掏出一两个亿就算神了
- 百分之九十九的行业，完全合规就是死路一条
- 迷茫的本质，就是自己有几斤几两不想承认，又想挣得多。
- 什么时候谈认知？你把基础动作做到十家二十家以后再说，认知是干出来的，不是想出来的
- 你都没在奶茶店干过店长，你凭什么觉得自己能开奶茶店?
- 穷人把孩子当宝，富人拼基因突变。
- 破事儿有能量场，你只要老想着捅死他，就很难全力以赴去赚后面的钱。
- 绝大部分人一辈子就一把上岸，很难遇到第二次、第三次机会——这就是真实的财富真相。
- 你不是没有能力买黄金，你是没有人帮你论证黄金——赚大钱不靠眼光，靠朋友圈质量
- 想赚一个亿的利润，你得先找到一个十个亿利润的盘子——天花板不是努力的问题，是赛道的问题
- 行业早期入场占百分之九十九的逻辑，剩下百分之一才是你牛不牛——所有后期的努力，都比不上早期的站位
- 普通人凭什么让你挣钱?都是普通人。你要么解决了别人解决不了的问题,要么就该去送外卖。
- 你不是输给了对手，你是输在了自己的短板上。

- 断人钱财，犹如杀人父母——得罪利益集团的成本，是你要用余生来偿还的。
- 所有的长期价值，都是短期暴利攒出来的
- 体面是有钱人的特权，穷的时候谈体面就是自杀
- 窝窝囊囊过一生也是过，这就是你选的路。
- 很多结，根本不需要解开，你只需要松手
- 世间缘分本就浅薄，聚散不过是各有因果——你以为是你在抓，其实一直是因果在推
- 当下这一切，就是最好的结果——不是鸡汤，是你已经没有更好选择了
- 什么叫财富自由？不是你账上有多少钱，是你不下牌桌还能持续收入。
- 老板挣过钱以后，小事干不了，大事够不着，这才是最要命的。
- 钱不是谁都能驾驭的，给钱和花钱是两码事
- 成功率太低的事，对你的借鉴意义就太低。马云那种案例，是用来看坏脑子的。
- 人类最爽的事儿没有之一：有话语权却装成没有
- 消费是有层级的：先买房买车，这是大众消费；买游艇买珠宝，那是癖好消费——能玩癖好的人，认知都不会低
- 有钱靠运气是少数，有钱还有认知才是常态——钱会自动筛选配得上它的脑子
- 你已经翻越阶级了，你不能用老逻辑思考人生——你所面临的风险和机遇都完全不一样了
- 绝大部分人骂的不是雷军，骂的是那个不敢冒险的自己

- 你对自己人用放大镜，对外人用望远镜，这不是正义，这是自杀
- 所有人都看得见的道德高地，站上去就是靶子
- 你的不幸不是因为对方是烂人，只是你俩的属性不搭——大部分婚姻悲剧，本质是选择错误，不是经营问题
- 出现问题不重要，重要的是这个问题能不能解决——解决不了的核心问题，就是答案本身
- 我们没办法改变任何一个人，那种平衡是与生俱来的
- 你不是懒，你是对结果不明确。所有的懒，本质上都是看不到终点。
- 聪明人能从别人的答案里想通事儿，普通人得看别人倒霉才醒悟，笨人看见尸体都不一定明白。
- 你要看赚钱那些人的持仓成本，最后入场的永远是韭菜——这就是这个社会的运行规则。
- 知道自己牛逼很重要，知道自己是啥更重要——靠运气挣的钱，你心里得有点数。
- 不要一次给人天大的恩情，要月月给点小好处——改变命运的大恩会被忘掉,细水长流的小恩才能绑住人。
- 人都要证明自己是对的，所以你做一百件好事没用，只要有一件事不体面，他就翻来覆去地说那一件。
- 绝大部分有钱能上岸的女人，比普通女性要好很多很多——越没钱的越烦，这才是现实。
- 「但是」这个词特别low——它的潜台词是：我有bug，我做不到
- 你挣的是什么钱，决定了你能不能回来——有些钱一旦去挣，就是用半辈子换后半辈子

- 字正腔圆、吐字清晰，人有正能量，是能吸引到东西的——你嘴里永远含着东西一样说话，会损失很多机会。
- 你看到的闲，是因为他当狗的时候你没看见。
- 想赚钱但迷茫？因为你不想送外卖——你想要结果，又不想要过程,这可不就迷茫吗
- 创业有四大成本：金钱、时间精力、擅长、时机。多数人只算了第一个，所以多数人都死了
- 任何存在十几二十年的行业，都已经是惨烈厮杀。你以为是机会，其实是绞肉机
- 得手之前你怎么作都是情趣，得手之后还作那就是找死。这不是道德问题，这是游戏规则。
- 别在相处之前给目标设限，你会把最该在一起的人拒之门外。能不能走长远是相处出来的，不是条件筛出来的。
- 你不是选一个人然后改造他，你是直接选一个对的人。
- 人不谈个四五段恋爱，根本不知道什么是好什么是坏，因为好坏的界定是对比。
- 普通人一生的命运：像狗一样攒钱，像傻子一样投资，一铺清零。
- 所有人都在做的生意，就是用时间换一场慢性自杀。
- 没见过世界的美好，就会把粪坑当蜜罐。
- 产品本身不值钱，渠道才是天文数字——2026年了，你觉得东西好就该挣钱，这事儿不应该发生
- 在你最赚钱的时候，想去干别的，等于拿现金换垃圾
- 抖音只是缩小了信息差，但永远消灭不了认知差

- 一代真正的核心是三件事：守住钱、养好娃、稳住家，其他都是扯淡
- 门当户对不是封建糟粕，是风险对冲
- 人最怕的就是：知道了唯一正确的路，却拼命花时间证明自己走不了。
- 具备自然流量的IP，挣的是睡后收入；不具备的，挣的是血汗钱。这是两个物种，不是两种努力程度。
- 我看潮小小龙哥几万粉丝的时候就知道他一定会火——挣钱的本事是看见机会，但挣大钱的本事是在机会还小的时候就看见。
- 钱太少的时候，不要学理财，学赚钱
- 你挣钱的时候，投资什么都没有投资你自己效率高
- 所有赚到的钱，都需要三方论证——你听到一个信息，你身边得有人能帮你验证这信息是真的。没有验证渠道的人，永远只能看着机会流走。
- 穷人把问题复杂化，富人把复杂问题简单化——因为富人身边有能把复杂问题嚼碎了喂给他的朋友。
- 涨百分之百和跌百分之五十，在数学上不对等——跌下去容易，涨回来要命
- 学历是通行证，财富是免死金牌——你得先想明白，你要的是入场券还是豁免权
- 我尊重高学历，但高学历来我这也得证明专业技能——时代变了，文凭是入场券，本事才是硬通货
- 你不是靠努力赚钱的，你是靠趋势赚钱的；但你守住钱，靠的是反人性。
- 能在高点散场的是神，但普通人只需要做一件事——在最赚钱的时候，藏起一半。
- 生产端、渠道端、品牌端，这是三个完全不搭嘎的事儿。你会生孩子，不代表你会养孩子，更不代表你能把孩子送进清华。

- 婚姻是人生最大的商业项目，配偶是最重要的合伙人——这事儿比你做什么生意都关键。
- 你不是不会做抖音，你是压根没把它当养爬虫那样认真过
- 所有生意的失败，都是因为你在用「想」代替「做」
- 你每天认真干三个月，剩下的都不用学——重复本身就是最好的老师
- 你以为长江商学院教的是知识？错了，卖的是入场券。
- 想交什么层次的朋友，先看你愿意付什么层次的成本。
- 流量是壁垒，产品不是——我到现在没见过几个产品是只有你能做别人做不了的
- 配不上的钱就是诅咒，你握不住它，它会反过来吃掉你
- 钱不是用来躺平的，是让你站着把后面的路走得更远
- 有微观没宏观，能幸福一辈子；有宏观没微观，离婚是必然的。
- 不看到是不会有想法的。所有人都以为自己在创新，其实只是没见过而已。
- 真正的核心竞争力是分析透彻加修正能力，抄都抄不明白的人，永远在门外。
- 看得又大又虚，又没有实际帮助，都是扯淡——做生意要看标的，不看标的看方向，那是自杀。
- 现在还觉得TikTok是风口的人，脑子不太正常——风口这个词，是留给第一批看见的人说的。
- 微观是每天开心，宏观是家族命运——大部分人输就输在分不清这两个层面
- 马太效应不是鸡汤，是父子关系的真相——你越优秀，你爹越把你当爹供着

- 起点一旦高了，见过的世界会变成你的底层认知——这才是最难跨越的阶层壁垒。
- 最早做局的人挣钱，后面进场的全死了——这就是所有风口的宿命
- 绝大部分二代都会犯一个毛病：以为好日子会一直好下去
- 你觉得现在不好，只是因为没看过更差的——人的痛苦不来自绝对值，来自对比。
- 赢了没什么改变，输了就回不去了——这种局，傻子才上桌。
- 你连自己靠什么挣钱都想不明白，就开始谈产品，这是所有失败者的通病。
- 没有研发能力和大规模资金，你谈产品就是扯淡——不要用你的爱好，挑战别人吃饭的本事。
- 条件差的人娶得好，不是运气好，是他的职业能接触到足够多的人。
- 教育的含金量贬值了,但卷教育的财力要求更高了——中产活得最不明白
- 所有人都在赚钱的时候，正是你该跑路的时候
- 爱情的本质是崇拜，婚姻的本质是忍受——想明白你要哪个，别两个都要。
- 下牌桌容易，回牌桌很难——创业者最大的风险不是亏钱，是失去入场资格
- 赚钱的意义不是让你躺平，是让你可以选择什么时候像牛马
- 婚恋市场最值钱的那一环，说到底就是年龄段
- 租房子你可以永远住最好的小区，买房子你就钉死在那儿了
- 租售比百分之一的国家，本质上是在用现金流补贴资产泡沫
- 道是决定你能不能成，术只是决定你怎么成——在下行行业里，再牛的术都救不了错的道
- 投资的比例，决定了你是在理财还是在赌命。

- 托底资产不是用来赚钱的，是用来让你睡得着觉的。
- 没喝过茅台的人，很难拒绝假茅台。
- 所有让你失去判断力的东西，本质上都是因为你见得太少。
- 你不是在选择对象，你是在暴露你的见识上限。
- 真正决定你挣多少钱的，不是你想做什么，是你怎么看待问题
- 迷茫不是状态，是能力配不上欲望的另一种说法
- 女性择偶有时间成本，意识不打开，三十岁以后用贬值的筹码换更少的选择
- 理想是有了底气以后才能谈的东西，小白谈理想就是自杀。
- 二婚的人容忍度会非常高，因为受过伤的人再走进婚姻，大概率是真的想明白了
- 你不是迷茫，你是事多——能力不行想挣得多，挣得多又嫌累
- 免费送东西的成本比东西本身还贵——这就是为什么大部分创业死在执行上而不是想法上
- 普通人做生意只有一条路能成：先进去看懂，再出来复制，最后带人一起干
- 同样的努力，在行业早期能让你暴富，在行业晚期只能让你不饿死
- 你不是不努力，你是上了一辆慢车
- 你没完成零到一，哪来的认知？连中层都不是，谈什么格局？
- 朋友圈不是生活记录，是人设投资——展示理想、展示过程、展示结果，这三件事能让你省掉十年解释成本
- 人设不是装出来的，是用来降低沟通成本的——当别人一看就知道你是谁，你就不用每次都从零开始证明自己
- 你不存在什么现金流增值，你个人努力拿到更大结果，就是最好的增值。

- 任何问题要挂数据指标，跟钱挂钩的和大方向挂钩的——你跟我讲感觉和眼前钱，这就是你最大的盲点。
- 世界上没有秘密，所有生意都是明牌游戏。
- 你今天过得好，明天就不会太差——一切向前看，世界就简单了。
- 让人绝望的不是这次吵架，是知道下次还会发生同样的事。
- 判断一个人值不值得长期相处，看三点：讲不讲道理，能不能解决问题，懂不懂感恩。
- 人性是不可考验的，谈规则比谈感情靠谱一万倍
- 你的钱就是你的命，管不好钱就是管不好命
- 你不是简单，你只是懂道——合理即是道，道就是规则和规律。
- 你以前是靠运气挣钱的，现在运气不够用了——这个时候才是拼你个人能力的时候。
- 生意永远分三个阶段：暴利期、红利期、长尾期——你很难找到还在暴利期的生意，如果不是，千万别换行业。
- 所有人都觉得累的时候想换赛道，真正聪明的人知道那是该解决人的问题，不是换行业的问题。
- 你不是行业不行，你是刷抖音把认知刷反了——看见别人的光鲜，看不见自己的壁垒。
- 你二十年积累的是关系和工程经验，不是经营能力——换个赛道，这些东西一文不值。
- 二次创业成功的几乎没有，因为你们把挣到钱当成了能力，其实那只是行业红利。
- 短期创造财富靠运气，长期守住财富才靠认知

- 绝大部分行业是有周期性的，你所谓的长期价值得看你能不能活过这个周期
- 能花钱解决的问题，别用关系去折腾
- 你不是能力不行，是你行业没有多余的存量，让你挣更多的钱。
- 你本来应该在这儿，但你现在在这儿——这不是智商问题是什么问题?
- 你不努力的时候行业拖着你挣钱，你开始努力的时候行业让你一分不剩——这就是选择比努力重要的真相。
- 所有人都能看到的暴富机会，本质上已经不是机会了。
- 你不是找不到对象，你是什么都想要又什么都不肯放弃
- 想明白你要什么，你就能吞下所有委屈；想不明白你要什么，你就会觉得处处都是委屈
- 嘴上要的和心里要的不一样，最后拿到手的一定是你不想要的
- 不做短视频只能吃存量，新客户都被别人截走了——你以为你活得好好的，其实是温水煮青蛙
- 一百两百万，征服不了真正有本事的女人——能力强的人，脾气差的本质是没被真正征服过
- 会做自己和会做别人，这是两个物种
- 做案例的人会被骂，但整个市场就缺做案例的人——这就是壁垒
- 财富是连续翻越的，不是一次性的。你得看到人家成功之前已经翻过了几座山
- 创新是有钱人的游戏，普通人最该做的事就是把同行最赚钱的方式全抄过来。
- 所有成本里最贵的不是钱，是时间。因为你干了这个，别的就干不了。

- 大部分人是遇到什么干什么,我是100个里挑1个。
- 钱从来不是本位，通胀是对躺平者最狠的收割
- 你以为的终点，拉长了看，可能连起点都不是
- 百分之九十的生意都有周期性，不是你干得越久越值钱，是你踩对了周期才值钱
- 年轻人一定要在高速发展的公司，十年老店的坑位都是满的，新公司的股东席位还空着
- 你做不了和你愿意拿结果，根本不是一个概念
- 有些人看到别人挣钱就想冲上去，但连对方的钱花在哪都说不出来，这事儿根本不可能成
- 人生太容易，确实会很没意思——所有东西都唾手可得的时候，欲望本身就死了
- 你不是输给了对手，你是输给了你原来还可以——人的时间精力有限，你原来的生意还行，所以你没有全力以赴。
- 新兴行业第一波起来的永远是文盲和最差的那拨人，因为这群人没有机会，所以全力以赴去干了。大部分人有认知但没干，因为原来就有钱，放不开面子。
- 人群有共性，你不信可以，但别让不信成为你的成本。
- 越大的老板越信风水,不是因为迷信,是因为他们输不起了。
- 有些事不是真的有用,是你信了之后它才有用。
- 有些老板越干越穷，是因为他心里根本没有时间成本这个概念。
- 大部分人随波逐流，而财富永远掌握在少数人手里——这两件事不是巧合，是因果。

- 租售比超过1比30，那就是在用现金流的钱买时间成本的账——这账，傻子才算不明白。
- 情商高的本质，是让别人帮你省掉一百米弯路
- 成年人的成熟，就是知道哪些事该努力，哪些事不该努力
- 起点不重要是最大的谎言，晚挣钱三年，心智就永远没打开
- 你以为格局、人脉、认知是三样东西？不，都是钱的另一个名字
- 降低沟通成本，是商业社会里最值得花钱的地方。
- 所有的商业建议，不结合时间线和当事人实际情况来看，都是耍流氓。
- 资本到了一定量级，就不是在做生意，是在买确定性——你投两千万玩，跟我投两千块试错，本质上是一个逻辑。
- 你会做流量、质感又好，就别死磕一个有问题的品类——能力可以迁移，执念会要命
- 所有人都在谈战略的时候，聪明人已经把别人的结果拿过来，把自己的短板补齐了。
- 商业是五六个维度交织的，只在一个维度做到极致，你就卡死在里面了。
- 第一次靠运气赚钱，第二次靠的是你把运气变成了规律
- 你不是缺机会，你是没本事接住机会——没铺过底子的人，风口来了也会被吹走
- 所有人都不谈的时候，恰恰是周期已经翻篇了
- 有些时候我们要坚守一些普世的社会性原则，那些美好的例外，是极低概率——你不能拿极低概率当人生策略。
- 你除了长得好看以外还有任何优势吗？没有？那这就是你最大的优势

- 趁巅峰的时候多搂点钱，这不是堕落，这是你看透了时间是敌人
- 你别上来就硬推项目，那是找骂。先让人看见你是个有实力的，再让人觉得你聊得不招人烦，最后项目自己会说话。
- 钱不是越来越难赚，是财富转移的方向变了，你还站在原地
- 一个老板最大的能力不是把一件事做到极致，是嗅到风口会换赛道
- 所有的长期价值都要打个问号，因为你的长期可能活不过时代的短期
- 聪明人赚三顿饭钱，智慧人交一辈子朋友。
- 商业的最高版本不是你赚多少钱，是你出事儿了，后背能交给几个人。
- 舍得三瓜俩枣的是聪明，舍得整盘生意的才是智慧。
- 人的精力是守恒的，你搞不定家里，就别想搞定生意。
- 找对象其实是找队友，段位不匹配，就是两个人一起往下掉。
- 所有让你消耗的关系，本质上都是在阻止你进化。
- 人家有十个店你去帮他做抖音能成，你自己开个店做抖音就是找死——这不叫做抖音，这叫做餐饮
- 为什么很多老板抖音做不好？本质是原有业务还行，抽不出时间精力。真正All in的人，往往是退无可退的人。
- 你被反复毒打之后，会变得越来越坚定。情绪稳定不是天生的，是倒霉倒出来的。
- 能一辈子挣钱的生意，不是因为你牛逼，是因为你在对的时候入场了
- 你挣钱不是因为你做什么产品，是因为你做什么模式
- 定位不是你想做什么，是操作难度和行业数据告诉你该做什么

- 你不展示结果，别人凭什么相信过程？你不公开方法论,别人凭什么觉得你不是运气好?
- 突然间告诉别人你成了，信任力为零。真正的个人品牌，是让人看见你每一步怎么走过来的。
- 八万的门槛不是在筛选有钱人，是在筛选认真的人
- 三千个付费用户，比三百万个免费粉丝值钱——因为他们已经用钱投票了
- 获客成本几十块钱拿下高端客户，这就是提前做筛选的复利
- 一个平台的红利什么时候结束？当免费流量消失，只能花钱买量的时候
- 几乎没有人可以看透两年以后的市场，但所有人都会用昨天的经验判断明天
- 所有行业都符合一个规律：开始暴利，中间卷死同行，后期没市场。
- 你不是因为牛逼才发财，你是因为踩对了风口才牛逼。
- 电商时代你把钱分到位，人家会跳槽；抖音时代你把股份分到位，人家就是你自己人。
- 别人创业要自己掏钱试错，我们是客户付费让我们试错——这就是商业模式的本质差别。
- 不要指望任何资产让你暴富，但你可以指望它帮你扛住风险
- 黄金不是用来发财的，是用来保命的
- 通胀是这个社会不崩塌的原因——你躺着的时候，有人两年就能超越你二十年
- 没人天生愿意吃苦，所有的努力都源于对结果的确定性。
- 在你没钱的时候，什么挣钱干什么——所有的事情都要加一个前提，叫顺序。

- 做事有两种思维：扁担思维挑一百斤只有一百斤，支点思维是让更多人来加杠杆——但你得先成为那个支点，而不是飘在天上的风筝。
- 大的宏观跟你的小微观一点关系都没有——别动不动就扯什么经济形势、商业文明，你连下个月工资在哪都不知道。
- 这个时代，你的劣势如果敢展示出来，反而就是你最大的优势。
- 你想混入人家的圈子，就别想着人家对你大方——能给你资源已经是恩赐了
- 精英教育是个陷阱，你以为是在投资孩子，其实是在赌全家的命运。
- 穷人想靠一个孩子翻身，富人用六个孩子对冲风险。
- 真正的精英教育，门槛不是钱，是你全家配不配得上这个赛道。
- 你现在还有什么东西是线上买不到的?2024年了,实体的机会不在商品,在体验
- 情商从来不是你想给什么，而是你知道对方要什么
- 好的婚姻是哺育，差的婚姻是无限消耗——这跟爱不爱没关系，跟段位匹配不匹配有关系。
- 到了那个段位，你以为考验的是钱吗？考验的是老婆能不能hold住这个段位。
- 我占的便宜是什么？我培训起来了，我培训的人多，就能把人才挑出来。
- 业务可以搞，就是没人。每开一个账号就相当于多一份收入，但核心缺的永远是人。
- 不存在破圈这回事，只存在你自己变强，然后圈子反向来找你
- 圈子可以差一层两层，差多了就是两个世界——大哥想帮你，你得接得住才行

- 小众产品靠自己投火，基本不可能——你不是输给产品，是输给了传播的临界点。
- 比你产品好、知名度高的东西我见太多了，都卖不动——这个时代不缺好产品，缺的是认知暴力。
- 又想挣钱又端着，断了。不装、踏实干，才能接住机会。
- 你没有一件事做得比别人好，所以你不配创业。
- 我开直播不是为了这一场，是为了出优质片子——最高效率就是一次生产，多次使用
- 做抖音不挣钱，但给好项目做流量挣钱——你是谁不重要，你在给谁干活才重要。
- 一手王炸牌，关键是怎么打，不是打不打。
- 所有资源都有商业价值，只是大部分人不会算这笔账。
- 差异化不是你想出来的，是你本来就有的。
- 你不是能力不行，你是到了你的能力上限——这时候别往上冲，往旁边复制。
- 渠道利润大于产品利润——消费者根本不想买最好的，他也不知道你是最好的。
- 零到一的难度，是一到十的十倍以上。所有让你返贫的投资，都是你想赌那个从零开始的奇迹。
- 投资只投两样：要么是我看得懂的稳定行业，要么就投人脉。其他都是在赌命。
- 做一百万的生意和做一个亿的生意，累的程度是一样的，但选错了赛道，你就是用命换零花钱。

- 穷人世袭的不是贫穷，是见过的生意——你爹是钳工,你就觉得人生就该当钳工。
- 阅历这个东西，就是替你筛掉那些用命也换不来钱的选项。
- 普通人看机会要看三个因素，聪明人只看两个：能不能干，要不要钱。
- 这个人得有自知之明——咱是个人才就是个人才，不是就别硬撑着。
- 你赚钱的时候，你以为是你能力强，其实是对手少
- 所有生意的终局只有一个：从零竞争到被卷死
- 所有行业都有窗口期，窗口一关，成本就是天价
- MCN只剩三条路：要么有存量可切，要么有能力可卖，要么从零造人
- 点看世界的人，会因为一两件事损失整个事情的利益；圆看世界的人，能从百分之二十的缺点里看到百分之八十的价值。
- 成功学没有毛病，有毛病的是你自己消化不了
- 你不是看走眼了，你是道行不够没法消化
- 手里没钱的时候到处找机会，兜里真有钱了反而不知道往哪放——这就是钱的悖论。
- 刚需不是客观存在的，刚需是你失去后承受不了的东西
- 擦边的本质，是插在认知的边上，不是插在法律的边上
- 你的定位越窄，死得越快；你的定位越本质，路越宽。
- 所有人都局限在某个点，是因为他们把自己定义成了产品；我能活到现在，是因为我把自己定义成了能力。
- 风口只值钱两三年，之后拼核心竞争力，再之后就是长尾苟活——这才是创业的真相。

- 人生最难的事，是了解自己真实的需求——大部分人到第五段、第六段感情才明白自己要什么。
- 大家对抖音的执行有问题，直接从我们这儿拿结果——我们已经是最大的了，少走弯路。
- 普通老板培养人才，顶级老板筛选人才——十个里留一个，这才是真相
- 对一个人有期望，就是对自己下诅咒
- 高智商的男人都知道：老婆不是成本，是你事业的基础设施
- 一个好老婆能给你的，不是幸福感，是让你在外面打仗的时候没有后顾之忧
- 一个行业只有十个品牌机会，你不去抢那九千九百九十个赚钱的机会，非要去卷那十个位置——这就是创业里最大的思维骗局。
- 成功的复制比成功的放大要简单得多，从四十万做到两百万很难，但再做三个四十万很容易。
- 低调要分行业。你有资源、想做成事，就必须让所有人知道你很牛——这不是炫耀，这是生产力。
- 这个行业最大的风险不是违法，是口无遮拦——能力越大的时候，嘴巴要越小。
- 你现在买个粉条都知道索赔，更别说算命了——消费者的认知在进化，你的商业模式也得跟着进化。
- 你真正的问题不是被骂，是膨胀——有人能骂你两句，那是天大的好事
- 认知不是想出来的，是看见的——我不是悟出来的，是见太多人见出来的
- 所有的机会都在你面前，你们全错过了。不是机会少，是你憋不住事、等不及、不敢干。
- 信息一旦打通，暴利这事儿就不存在了。

- 你的成本是固定的，别人的成本在降，你不是被打败的，你是被时代淘汰的。
- 真正赚钱的企业不缺钱，缺钱的企业不赚钱——这就是投资的第一悖论。
- 用户的习惯一变，所有渠道的牌桌就得重洗
- 运气就是四件事：你能看懂机会，你想要，你人品好别人愿意带你，你有积累能接住——缺一个都不行。
- 所有一生苦难的人，你仔细看，本质上都是在别人难的时候做过坏人。
- 父母在，是女儿最后的铠甲；父母走了，你才知道什么叫真正的孤军奋战。
- 所有富人都在做的事，不是品味，是规则
- 展示实力不是为了装，是为了省时间
- 你对公司不满可以，但你去跟外人说，本质是你根本不相信问题能被解决。
- 所有的文化要求，前提都是钱给到位了，否则就是耍流氓。
- 能成功的人，往往是把最重要的几件事都做对了，不是某一件事做得特别牛
- 一年付两三百万房租，十年就是两三千万——有些人不是没钱，是不会算账
- 你自己都卖不掉的东西，给中介更是浪费时间——流动性本身就是价值的一部分
- 所有人都在做的正行，本质上已经不是机会了
- 做与众不同的事就意味着风险，但做与众相同的事意味着没有回报
- 底层框架这个东西，你一开始设错了，后面再努力都是在给错误打工。
- 你不能既要钱又要爱，绝大部分时候只能拿一个——你实力不够的时候，别妄想既要又要。
- 不要老违背自己内心，顺着基因走，反而能更快解决问题。

- 百分之九十以上的人会被身边人的动作和行为所影响，这不是缺点，这就是人性
- 财富一加一大于二，但前提是门当户对——阶层的复利效应，比你的努力复利大一万倍
- 新手问趋势，高手抄作业。
- 你连包子都不会包，就想研究面粉的未来——这就是外行思维。
- 有钱人最大的问题是容错率太低——你一个动作没做对，外面有一百个人等着替你做对。
- 没有婚姻约束的关系，最好的策略不是争名分，是温柔听话多拿钱。
- 很多老板二次创业失败，就是因为第一次挣的钱是靠运气挣的，但他不知道——脑子里凭空想出来的项目，和被市场论证过的生意，根本不是一回事。
- 这个时代，会营销自己和降低沟通成本，比你干什么都重要
- 信任难建立，但流程可以复制——SOP就是把信任变成可交付的产品
- 一个地方的业态属性，决定了这里的社交规则。
- 世界是有运行规律的，你不是来颠覆规律的，你是来利用规律的。
- 行业刚开始时你叫创新，行业成熟后你就别扯创新了——所有该做的人都做了，剩下的只有把业务模型拆细了做得更好。
- 别自己干新赛道，想办法买一个成熟的团队让他先干——你跟着看明白了再入场，能少走很多弯路。
- 你连家里的资源都拿不到，凭什么觉得社会会给你机会
- 富二代最大的资产不是钱，是爸妈还愿意被你坑
- 所有人都看得见的风口，跟你没关系；你身边谁干成了，那才是你的机会。

- 找标的，不是找行业——餐饮服装都能干，但你得知道隔壁老王卖什么货、几个人、怎么投流的。
- 人非常奇怪，当出现左右选择的时候，一方无限好，另一方天天骂——你猜他选谁？所有的争夺战，本质都是尊重的争夺战。
- 真正征服一个人，永远不是靠道德绑架，是靠你自己的实力让他主动尊重你。
- 趁着来钱快的时候多挣几百万，兜里钱多一点永远是好事——这世界上所有的选择自由，本质上都是财务自由。
- 客服一个人只服务800个客户，这逻辑听着傻，其实是逼着他做复购——复购做不好，他就没钱挣。
- 私域像盖房子，你今天砌一块砖，明天这砖还在；电商是搬砖，你今天不搬，钱就没了。
- 有爱情就不要算条件，要算条件就别扯爱情——两个人都在算账的时候，感情已经死了
- 到了一定岁数你就明白了，舒服大于一切，包括面子
- 真正的有钱人，会把一件几十块的东西买一百件，而不是把一件几万块的东西穿一百次
- 公域的粉丝是数字，私域的客户是资产。
- 好生意不是一直找新客户，是让老客户一直买。
- 我身边卖雪茄的几个人全被抓了，发过信不回，人就消失了
- 同情心可以让人掏钱，但不能让人持续掏钱——持续的只能是价值。
- 你是你，他们是他们——你的故事能立人设，但他们得有能力才能活下去。

- 挣钱挣得快的人，最应该做的是认识比你更牛逼的朋友——这是唯一能抵抗住膨胀的方式
- 靠运气赚的钱，一定会凭实力亏回去
- 迷茫的本质，就是心存幻想但手无寸铁
- 你成天想着与众不同，但你没想过——与众不同要破概率，抄作业才是大概率赚钱。
- 越大的网红越不敢卖假货——风险永远大于收益。
- 所有道德困境的本质，都是资源不足的问题
- 你不是在做选择，你是在用贫穷为选择付费
- 躺平不是选项，是你还没遇到真正的抉择
- 所有人都想多赚50%的利润时，再好的关系都会翻脸——这就是人性。
- 合同是唯一靠得住的东西，其他都是变量。
- 三十岁还在问跟爸跟妈的人，不是缺爹妈，是缺脊梁骨
- 女人长期单身不是独立，是在用事业逃避亲密关系
- 不靠男人不靠女人，听起来独立，其实是把所有资源都拒之门外
- 长期价值听起来很美,但我是长期价值的资深受害者
- 你想让别人听你说什么，先把你的价值说得简单、清楚、可量化
- 沟通是有成本的，不要让别人为你的表达混乱买单
- 你招不到好运营，就只能承认自己的天花板。
- 你的核心能力是造流量，但你被账号给锁住了——能力和变现对不上，就是最大的浪费

- 先想好靠什么变现，再反向推内容——顺序反了，流量再大也是白忙活
- 站在巨人肩膀上做事，不是投机，是常识。
- 你想做的事和能挣钱的事，路径完全不一样。卖自己的产品叫变现，推别人的产品叫打工。
- 家里但凡有一个支持、一个不了解，这生意就没法干。做IP最怕的不是没钱没资源，是枕边人不懂你在干什么。
- 没有人能靠坐着想就想明白一件事，普通人的成功路径都是：身边有人干，自己看明白了，跟着干。
- 老板会做不重要，手下会做才重要——IP这个生意，前期拼的是操盘手，不是老板。
- 操盘手就是餐饮店的店长，老板天天炒菜，这店必死。
- 有六十万私域，比有一个实体门店牛逼一万倍——这就是本质问题。
- 他一个人玩几十部手机，费用非常非常低——这就是牛逼的地方。
- 你的段位决定了你身边朋友的段位，这事儿想都不用想。
- 真正的气质是温柔的蔑视，不是用力的炫耀
- 谈吐不是学来的，是混出来的——你见过什么人，就有什么腔调
- 别人认为你有，你就有——这就是现实
- 你不是错过了机会，你是用赚钱以外的逻辑看待了赚钱。
- 错过商机的本质，是你的思维系统太复杂了。
- 这行真正的门槛不是技术难度，是你能不能每天稳定输出。
- 穷人觉得美女是稀缺资源，有钱人要多少有多少——你缺什么，就会被什么控制

- 你不是在培养孩子，你是在博概率——一个孩子是赌命，十个孩子是组合投资。
- 血亲是唯一不需要利益交换的长期合约。
- 所有人都迷信产品的时候，你就该卖人了
- 你想不明白很多事，不是因为你笨，是因为你根本不在那个场子里
- 能不能做这件事，你看同行看一百遍就知道了，坐在家里想一万遍都是扯淡
- 买车这事的本质，是花时间不是花钱——损失的是折旧，买到的是效率。
- 好车省掉的社交成本，远超你每年损失的那十几二十万。
- 二十岁不去磨练，三十岁磨练什么？人生的窗口期过了就不会再开。
- 学校的感情最真挚，不是因为纯洁，是因为便宜——出了社会，试错成本你根本付不起。
- 谈恋爱谈得多的人，不是因为花心所以嫁得好，是因为懂人性所以会选择。
- 所有浅层的对话，都是在用时间换安全感
- 会说话的人都在往下挖，不会说话的人都在横着跳
- 心态不是调出来的，是比出来的——找个比你惨的，能量就回来了。
- 能挣钱的时候不干，等着找新机会？那是躺平不是找机会。
- 把今天的钱挣到手，比想明天的事有用一万倍
- 没挣到钱之前想战略，就是手淫
- 做生意，你去找钱，人家防着你；让钱来找你，人家求着你。
- 营销自己不是吹牛，是让信任长在时间里。

- 产品成本很低，人家为什么卖得贵？就是因为IP。你听好了，所有溢价的本质都是符号溢价。
- 原版一万我卖三千，流量五百万——你以为他在卖货？他是在用别人的IP收割自己的流量。
- 小生意的核心竞争力，就是老板本人
- 你指望别人干小生意，不是在创业，是在交学费
- 你不是在找工作，你是在找改命的机会——这两个心态，结局差十万八千里。
- 所有阶级的翻越，本质上都是执行力、体力、心力的三重绞杀——少一样都到不了。
- 真正的高手，从来不需要研究对手
- 你想在抖音交朋友？刷几个嘉年华就行了。这不是巴结，这是最高效的破冰成本。
- 刚需、流量、高端用户、会销售——四个都有才叫赛道，少一个都是坑
- 满足了低级趣味的人，永远理解不了高级快乐
- 签网红不如养网红，买流量不如造流量
- 所有人都想买流量，聪明人直接睡流量
- 网红需要MCN，不是因为她们不努力，是因为没有资源协调能力这玩意儿钱买不来
- 把希望寄托在别人身上的人，不是等救济，是等死。
- 见不得别人好的人，不光自己没前途，他的基因都会被淘汰。
- 一百万的老板在解决事，一千万的老板在优化局，过亿的老板只谈人。

- 商业的前半段拼能力，后半段拼人品——因为没人能一个人干完所有的事。
- 见世面不是见过什么，是见过不同段位的人怎么想问题。
- 所有人都在嘲笑的时候,有人已经把嘲笑变现了。
- 很多大哥中年崩盘，不是输给了市场，是输给了曾经的小弟
- 他基本上每涨十万粉丝，一个月增多少业绩，极其稳定。
- 有些赛道，流量是用户的情绪买单，变现是要用户的理智买单——这是两码事
- 做得一般的人，永远想向头部学习——这就是知识生意的底层逻辑
- 产品好只是门槛，让人看见才是生意
- 有些架不是输赢的问题，是划不划算的问题
- 在公司连个中层都没混上，别急着骂老板——踏实做事是底线，不是优点
- 做老板的核心能力，就是知道哪些问题该用钱解决，哪些问题只能用时间解决
- 找到你那件最赚钱的事，其他损失都可以用它来补——这就是老板和打工人的区别
- 会做事的人到处都是，会找钱的人才值钱
- 你以为看不上的赛道，往往是因为你算的是单价，人家算的是基数
- 孵化模式是在做艺术品，签约模式才是做印钞机
- 草根做什么都有人骂，顶级人设做什么都有人捧——这跟你卖什么没关系，这是身份力
- 传统大佬有钱但没转过弯来，觉得网上那些东西low——你看不上的，恰恰是你拿不到的

- 顶级人设卖东西，他卖的不是货，他卖的是自己——货会升值，因为他碰过
- 先发制人的指责，往往是心虚者的自我保护
- 你要警惕那些突然找茬的人，制造冲突的目的往往是为了掩盖行动
- 流量不重要，变现才重要——流量是虚荣，变现是生存
- 六千块钱省掉的弯路，可能价值六百万——认知差价就是这么算的
- 你问我答案，我给的肯定是最能变现的答案——因为我只关心有用，不关心好听
- 别人给建议会考虑你的感受，我给答案只考虑市场的规律
- 我创业踩过最大的坑，就是以为逻辑能解决一切问题
- 有些账算不清楚，但能让人活得舒服，这就是最大的财务逻辑
- 别人都在抢的时候，你就知道这事儿不值得抢
- 确定性面前，着急就是税
- 三十五岁以上的中年妇女最靠谱——老板的通病是一分钟热血
- 我们不是在思考项目成不成，我们是在拿案例来证明它一定成——这叫确定性复制
- 真正的高调，是为了让自己没法低调赚钱
- 利他不是境界高，是商业最后都会走到的那个地方
- 动作熟练不等于有力度，会做和做成是两码事
- 有些事不是努力的问题，是硬件不支持
- 赚钱不在某个平台，在完整的闭环里。很多人死，是因为只看到了链条上的一环。

- 有人把一个IP做到极致，有人把一套方法复制一百次。这是两种基因，决定了两种命。
- 二十岁拼身体，三十岁身体拼你——需求变了，你还在用老打法
- 年轻人和身体差的人，需求根本不是一个东西——别用年轻的方法解决中年的问题
- 越卖越便宜的公司，是在透支未来换今天的现金流。
- 低价课不是引流，是在教育客户你不值钱。
- 你以为的占便宜，可能是别人设计好的陷阱
- 所有看起来太主动的好事，都要想想对方图什么
- 真正的信命不是认输，是知道凡事都有失败的可能后，只做更有把握的事。
- 你以为你是被对手打败的，其实你是被天打败的。能力再强，也有个天花板叫时代。
- 你觉得行的项目会死，你觉得不行的项目反而活了——这就是真实世界在教育你的认知
- 方法论不会变，但百分之八十的结论都会被推翻——能穿越周期的只有做事的方式，不是事情本身
- 核心竞争力就是干五十个项目，从里面捡出几个牛逼的——所有的胜利都是概率游戏
- 你的对手越弱,你越有机会出圈——别他妈跟聪明人竞争
- 小朋友创业死得惨,就是因为总找高认知的钱去挣——你不配
- 年轻人不是缺机会，是不知道钱在哪儿——钱在客户那儿，不在老板那儿
- 开悟不是顿悟，是三件事：想要、知道在哪、放得下脸要

- 你不是要脸，你是拿脸当遮羞布，挡住了自己看钱的眼睛
- 你以为你有的身份，别人不认，那就是没有
- 名气这东西，出了你那个圈子就清零
- 你没见过更赚钱的，才会觉得眼前这个是机会。
- 选择是样本量的游戏，见得少的人永远在捡垃圾。
- 很多人一边在毁，一边在修，最后把自己修成了永动机——永远在原地打转
- 你解决不了的问题，往往是你自己造成的；你改不掉的毛病，往往是你最舍不得放弃的爽
- 能力配不上野心的人，破坏力永远大于生产力
- 挣过小钱的人最危险，因为他们有成功的记忆，却没有成功的方法论
- 有些人进不了牌桌，就掀桌子
- 你没挂之前，什么都重要；真要挂了，才发现只有一件事重要。
- 早期和晚期的区别，不是病的区别，是你选择权的区别。
- 财富到一定量级，你会发现：赚钱的本质是买时间，花钱的本质也是买时间。
- 有钱了、有名了，你就不会那么拼命去想更新的东西——干嘛要超越以前的自己呢?
- 黄金时代不是因为我们厉害，是每个人都很饿、气氛很对，几个人碰一起火花就出来了
- 风口不是想出来的，是看出来的——没有人能在拉屎的时候顿悟发财
- 人生最大的捷径，就是有贵人在风口上连环call你
- 你以为的天花板，可能只是你没见过更高的地板

- 降维打击不需要技术升级，换个信息差就够了
- 聪明人最大的悲剧，就是看不起那些埋头干活的人
- 你越强调这事儿重要，你就越容易搞砸——心态炸了，能力就归零了
- 废物和高手的区别不是能力，是敢不敢all in——要么别干，要么干到底
- 你以为别人看重的是你，其实看重的是你身边的人
- 人生的高级感，从来不是你拥有什么，而是谁主动想给你什么
- 在绝对数量面前，什么技巧都是扯淡的
- 别人在研究方法论，我在堆IP数量——方法可以被抄走，数量优势抄不走
- 同样的本事，换个地方价格能差十倍，你缺的不是能力，缺的是那张机票
- 很多时候忠诚比能力值钱，因为信息差只给信得过的人
- 知道信息、相信信息、愿意为信息改变——这三步走完的人，已经干掉90%的竞争对手了
- 营销只能让人买第一次，品质才能让人买第二次。
- 公域获客一千块，私域维护接近零——这就是为什么聪明人都在养鱼塘，不在海里撒网。
- 品质加私域，等于未来十年不用看别人脸色。
- 赛道比努力更值钱——几万粉丝能挣几千万，几百万粉丝只能挣一两百万
- 成功不是听老板说了什么，是看他们都打过什么仗
- 所有东西都是围绕轴转的，你得先找到那个轴。
- 把人拉过来不重要，把拉过来的人做好才是本质。
- 真正的关系不是一起吃饭喝酒，是一起扛过事儿

- 团队里有一个总喊累的人，比少一个能干的人更致命
- 有些自由，是成功后的第一个代价
- 你以为你赚到了影响力，其实是影响力把你关进了笼子
- 最会煽动穷人自尊心的人，往往是最会收割穷人的人
- 打着正义旗号赚钱的人，比明着赚钱的人更狠
- 等所有人都跟着做的时候，正是我退场的时候。
- 段位不是你做成了什么，是别人什么时候开始抄你。
- 有些时候，靠谱的人带你做一件事，比你自己研究一百件事都值钱
- 钱是用来少走弯路的，不是用来省的
- 人生需要几个连续发育期，一次半月基就能到一个很高的峰
- 真正赚钱的，都是把笨功夫做到极致的人
- 仪式感不是装逼，是让客户记住你的成本最低的方式
- 舍得在细节上花钱的人，从来不会在大账上吃亏
- 别藏着掖着，利益共同体里没有秘密武器这一说
- 靠谱就俩字：能力看得见，利益分得清
- 真正的好赛道，是两个人的团队就能一年赚一千万
- 我不是在找项目，我是在找已经被验证过的确定性
- 做生意就三个问题：有没有人成功过、投入产出比多少、你能不能干。其他都是在浪费时间。
- 一加一等于二的事，非要套哥德巴赫猜想的公式——这就是穷人思维。
- 创业后半段拼的都是体力，你以为比的是认知，其实比的是谁还站着。

- 时间成本不是路上的半小时，是收工后重新进入状态的三小时
- 聚焦不是多干活，是把切换成本降到零
- 我这辈子最划算的投资不是赚了多少钱，是省了多少次重新开始
- 抖音干掉搜索引擎，本质上是干掉了「人找信息」，变成了「信息找人」
- 旅游账号的本质不是卖风景，是卖「跟我一起玩」的确定性
- 谁离客户最近，谁就能定义这个行业
- 你不是输给了同行，你是输给了客户的维权成本下降
- 穷人的钱最贵，因为他输不起
- 有些架你赢了也是输，退一步海阔天空不是怂，是算账
- 大部分人效率低，不是因为不够努力，是因为一直在被打断
- 工作的完整性比工作的时长更值钱
- 你以为在同时处理三件事，其实是三件事都没做好
- 有些人不用给你钱，光是跟他待着，就让你觉得值——这就是顶级的社交货币。
- 大佬不是会赚钱，大佬是会做人——钱只是做明白人的副产品。
- 长得忠厚老实的人最危险，因为他那张脸就是他最大的武器。
- 穿越到中后段拼的不是能力，拼的是一口气，你中间停一个月，心散了就再也抓不回来了。
- 毛利50%的时候人会越来越多，最后从50到40到30到5，中国任何行业都逃不掉这个规律。
- 这个社会上有一群人，他们所有的认知里只有一条：你收我钱你就是骗人。

- 你用不上不代表别人也用不上，你用不起才是你骂它的真正原因。
- 抱怨是穷人思维,自己找乐子是富人思维
- 看一个人的段位，不是看他做了什么大事，是看他在最不起眼的地方怎么做人
- 同样的钱，在小地方你是造规则的人，在大城市你是守规则的人
- 真正的自由不是去消费别人的服务，是拥有生产快乐的资产
- 所有生意的本质都一样，只是换了个战场——你今天的认知，就是别人昨天的红利。
- 风口期是检验笨蛋的唯一标准——连猪都能飞的时候，你要是还在地上，那就真没救了。
- 投资只投两种人：已经跑通的，和能力强到还没开始的
- 流量、势能、变现，缺一个都不叫投资，叫慈善
- 打破你牢笼的，往往不是敌人，而是你自己
- 做IP最大的坑，不是能力不行，是不懂装懂还不停提想法
- 操盘手和IP之间不是雇佣关系，是配合关系，你把人当员工，人就给你干出员工的活儿
- 普通人靠认知做生意，高手靠信息差赚钱
- 懂流量的人到处都是，懂流量又懂变现的人，才有资格分股份
- 真正的机会不是给你发工资，是让你拿股份
- 很多老板干不大，因为所有的钱都想自己挣。
- 好的操盘手一定会单干，这不是人品问题，这是现实。
- 真正的富有，是先把自己喂饱了，再去想怎么赚钱

- 成熟的标志不是会赚钱，是知道什么时候不想钱
- 找人做事，业务能力是及格线，有趣才是稀缺资源
- 营销的本质不是说服，是持续成功
- 你用2020年的打法打今天的市场，不是你变差了，是你根本没动
- 你按自己标准给别人买礼物，买完了对方还不高兴——这就是大部分人际关系出问题的原因
- 别人要什么标准，你就给什么标准，这不是妥协，这是专业
- 所有生意的本质，都是信任力变现
- 一起经历过一次，抵得上认识一百次
- 朋友不是认识几年，是一起玩过几次
- 创新是富人的游戏，复制是普通人的活路
- 所有的高认知，本质上就是把一件事做深了以后的副产品
- 你不是缺方法论，你是缺在一个业务里死磕到底的决心
- 踏实做事不是品德，是唯一能穿越周期的技术
- 那些又好用又不好用的员工，是老板最大的隐形成本。
- 不要让垃圾占公司的位置，这就是企业中后期的核心命题。
- 你能解决什么问题，就能挣什么钱——这个'什么'，决定了你在食物链的哪一端。
- 讲技术的人吸引执行者，晒结果的人吸引决策者——你的内容定位，就是你的客户筛选器。
- 小老板买方法，大老板买确定性。

- 靠谱的产品都是一线打出来的，不是会议室想出来的。
- 上个时代的成功，是下个时代最大的包袱。
- 这个行业只要有人干得很好，你照着干就能拿到结果——核心是听话，不是聪明。
- 聪明人死在什么都想做，富人活在只做一件事
- 别人七天憋一个大招，我一天出十个平A——频次就是壁垒
- 你不是错过了机会，你是不会评判机会
- 骂你的都是路人，跟你的都是客户——这就是商业的真相
- 小公司死于没人才，大公司死于老人才
- 中层挤压人才这事，不是道德问题，是利益问题——你让一个人拿股东的钱，他就会用老板的视角看人
- 公司大了，老板和新人之间必须有直达电梯，不能全靠楼梯
- 什么叫顶级认知？就是不用拿命换教训，自己就能悟透。
- 有指向性的坚持不叫自律，叫惯性——骑到一半你也没法停下来。
- 别等身体出账单的时候才想起还债，那时候利息已经还不起了。
- 真正的人脉不是给你打折，是让你直接触到源头
- 十年从小公司到行业头部，你要理解的不是他做对了什么，是他踩对了什么节奏
- 抖音的本质不是流量生意，是公域到私域的转化器
- 别人做的是粉丝量，高手做的是单客价值
- 找一个会干活、行业正确、有欲望的年轻人，他怎么可能会差？

- 到处树敌的人，心里对自己做什么业务没数——这不是性格问题，这是生存问题。
- 赤裸裸讲钱的那一刻，你就从导师变成了共犯。
- 玻璃心是奢侈品，创业者消费不起
- 不要跟不在你业务线上的人犟嘴，因为同样的事，你出手是没影响,他出手会死
- 人家都把你软肋点出来了，你还不当回事儿，这不是情商低，这是求死
- 不赚最后一个铜板，才能赚下一波的钱
- 所有看起来不合规的事，背后都是你不懂人家的合规逻辑
- 不靠谱的人都有个特点：开局靠吹牛拿单子，收尾靠翻脸甩锅子
- 看一个人靠不靠谱，不看他现在跟谁玩，看他过去甩了几个人
- 真正的竞争，打到最后都是消耗战——毛都打光了，剩下的那一根才是赢家
- 市场打成红海的标志，不是竞争激烈，是连毛都不剩了
- 所有人都盯着台前的IP，没人看见后台的操盘手，这就是为什么大部分MCN都死了
- 操盘手和IP是并行的，不是IP在前、人在后——想明白这个，你就懂MCN怎么做了
- 社交型的生意，最好的杠杆永远是性别红利
- 嫉妒的本质是：我得不到，所以你也不配有
- 刚赚到钱的人最危险，因为你的财富增长速度超过了你的认知增长速度
- 越有钱越要除以十听别人说话，这是生存法则不是谨慎
- 德不配位的本质，不是你违没违法，是你配不配得上被人盯上。

- 到了那个级别，不是你想不想合规，是你必须无限合规才能活下去。
- 不懂业务乱说话，是暴露愚蠢最快的方式
- 没段位的人最大的问题，不是不懂，是不知道自己不懂
- 免费流量才是最大的利润，付费流量只是在给平台打工
- 看着很吓人的东西，往往胆子最小；真正危险的，从不张牙舞爪
- 别人跟你说'肯定不咬人'的时候，你就要小心了——这世上但凡要用'肯定'来保证的事，基本都不靠谱
- 有些财富，得几代人沉淀才有资格碰。你现在努力，是为了让你儿子有机会玩你玩不起的东西。
- 别老盯着这一代能赚多少钱，你得想明白你在为家族的哪一代布局。
- 很多人做了太多无用功，不是因为懒，是因为分不清哪件事离钱最近
- 数量在精度面前，数量绝对是核心——你连日更都挣不到钱，凭什么觉得一条九十分的视频能救你
- 不够聪明不是问题，听话比聪明值钱
- 见证一个人踩无数个坑最终成长，这才是真实的成功路径
- 把员工当老板培养，不是情怀，是防止他们成为你的对手
- 老板藏东西是本能，会分钱是反人性的修炼
- 真正拉近关系的，不是坐着聊天，是一起经历点什么
- 你自己能挣钱很重要，但能让别人成为你，才是真正重要的事。
- 大部分人越做越累，是因为他不知道当下这笔钱的天花板在哪，更不知道下一笔钱在哪。
- 别人花钱培养人才，我让人才付费来创业——一正一反，利润就出来了。

- 单个业务不赚钱不可怕，可怕的是你没想明白怎么让两个不赚钱的业务组合成印钞机。
- 飘了以后，人就没了——业绩会用最快的速度告诉你什么叫现实。
- 快速学习的本质，就是把别人的学费变成自己的经验。
- 真正的蠢不是不懂，是有能力改但就是不改——这种人设计出来的东西能折磨你一整年
- 人的状态不是靠意志力维持的，是靠能量场切换的
- 真正的效率不是多干一小时，是少切换一次状态
- 两三百万就是个节点，人开始不断挑茬——不是人变了，是钱给了他重新谈判的筹码
- 你不是要让客户满意，你是要让客户产生第二次购买——按这个逻辑做的每一件事，性质都变了。
- 有粉丝不等于有钱，流量和变现是两个物种
- 红利的本质是时间窗口，不是永动机
- 落后不是因为穷，是因为路径依赖——你过去的优势，会变成今天改变的成本
- 断层式发展是最大的红利——你可以直接抄最后一页答案，不用翻前面的废话
- 公司掏钱把你做起来，你能拿百分之二三十就不错了——没有我，你是啥?
- 所有表达问题的本质，都是对面没有真正懂你的人
- 操盘手的核心能力不是教说话，是把说不出来的东西翻译成能说的
- 真正的自由，是找到一个最优解，然后把选择题变成填空题

- 最贵的东西是试错成本，最便宜的投资是复制确定性
- 努力吧，争取到被饲养的时候，手里还有点底子
- 没有人可以在真正的利益面前保持清醒，所以聪明人从来不考验人性，只设计规则。
- 合同保护的不是感情，是利益超过感情承受能力的那一刻。
- 普通博主想的是怎么变现，高手想的是怎么建技术链
- 做生意最狠的不是你能卖货，是你有一整套别人复制不了的东西
- 这世界上最傻的事，就是把对的错的越辩越凶——你不是在讲理，你是在加速自己的死亡。
- 从灰色慢慢走向正道，不是道德觉醒，是生存本能——你不修正航向，规模本身就会杀死你。
- 一个人能走多远，看他身后站了多少人
- 服务质量不是你有多牛，是你能调动多少牛人
- 一个团队能不能玩得长久，不是看谁最能干，是看谁最不扫兴
- 出来玩最怕两种人：太自私的，和太丧的。自私是拿不出来，丧是收不回去
- 玩得起的人都有个特点：自己先冲上去试水，让兄弟在后面看着
- 真正的服务，是把琐事标上价格
- 一百块钱不是为了赚钱，是为了过滤那些不会行动的人
- 很多问题你以为是头的事儿，其实根子在腰上——解决问题得找源头，别老盯着表面。
- 舒服的纠正才有用，太紧绷的改变你根本坚持不下去。
- 法务不是成本，是你交易结构里的护城河

- 你觉得难受的事，在更高维度的人那里就是个屁——你缺的不是努力，是视角
- 普通人思维系统过于复杂，富人的决策系统就两条：有没有成功案例，投不投得起钱。
- 风口不是你找到的，是你人设和圈层的总和——你能看见什么，你就会干什么。
- 你想月入一百万，得先连续拿下三个十万、五十万，一断层就得从头来——挣钱是有肌肉记忆的。
- 聪明不值钱，情绪稳定+踏实干活才值钱。
- 专业不是什么都能干，专业是知道自己不该干什么
- 让米其林厨师长去跟你吵架，本身就是你的问题
- 业余时间练十年，不如专注模式干两周
- 做生意真正难的不是货，是人立得住，域立得得强
- 你有货不值钱，你能把人立住才值钱
- 团队的气场不是装出来的，是长在脸上的
- 真正的狼性团队，老板长得都不太友善
- 鸟仗人势——所有的狂妄，背后都是靠山给的底气
- 你想要什么就说什么，嘴上说不要的，心里都在盼着
- 造谣一张嘴，辟谣跑断腿——这个时代，传播成本是零，但信任成本是无穷大
- 谁能控制舆论，谁就是王——因为大部分人真的没有独立思考能力
- 真正的关系不是饭桌上谈出来的，是在极限状态下共同经历出来的

- 你很多问题的答案，不在会议室里，在游戏里
- 看明白别人怎么赚钱，比自己闷头干十年值钱
- 成功的人不是没有选择，是懂得砍掉选择
- 孤独不是一个人待着，是你脑子里只装得下目标
- 很多老板不是死在没机会，是死在有价值的垃圾上
- 人只有在退无可退的时候，才会有认知上的突破
- 有些企业不是靠做大活着，是靠做深活着
- 越大的老板说话越客气，因为他见过真正的高山
- 二十年每年投百分之十研发，这不是舍得，这是信仰
- 你看不出他做多大生意的老板，往往生意做得最大。
- 有的老板能突然爆发，有的老板能卷掉所有同行，区别就在于你让多少人知道你牛逼。
- 百分之九十的认知不是想出来的，是见过标杆抄来的
- 你辛苦一辈子攒的资源，有些人一出生就站在上面了——所以别自己攒，想办法站上去
- 流量团队和销售团队，这是两个物种——一个解决问题，一个制造焦虑
- 便宜的服务能做到让人给五星好评，说明定价权从来不在成本，在预期管理
- 大家挣的不是一个盘的钱，挣的是多盘的钱——单点做深，多点开花。
- 我们能活到今天，靠的就是不挣烂钱——短期的钱都很好挣,长期的命只有一条。
- 我们不收穷人的钱——不是因为善良，是因为穷人付不起试错成本

- 审核严进、不合适秒退——好生意的本质是双向筛选，不是单向说服
- 你到什么段位，就有什么游戏规则，不是你想怎么说就怎么说
- 越牛逼越低调，小的时候可以什么都说，做大了每句话都会被断章取义
- 大部分人做不好抖音，不是因为不努力，是因为他们在用个人能力解决系统问题
- 你拿了股份还要工资，本质上是想要确定性收益，又想要不确定性回报——这个世界没有这种好事
- 有客户没人干，这才是真正的机会——稀缺的永远不是需求，是能匹配需求的供给
- 这世界上没有技术壁垒，只有练习壁垒
- 你在哪个行业都能成为专家,你就在哪个行业都挣不着钱
- 一百块能解决的问题，就别花一万块的时间听我讲
- 真正赚钱的知识，都藏在那些最没耐心的人手里
- 解决小问题不需要老板，需要的是对口的专业选手
- 我卖的不是时间，卖的是让专业的人帮你省时间
- 战略清晰的标准特别简单：你能不能一句话说清楚明年挣多少钱。说不清楚的，基本就没戏。
- 翻倍增长没那么复杂,就是把去年做对的那件事,再干十遍。
- 你挣多少钱，一半靠自己努力，一半靠行业趋势——但趋势那一半，往往能抹平你所有的努力。
- 同样的人、同样的努力，在深圳和在烟台，二十年后是二十倍的差距——这他妈就是选择大于努力的真相。

- 市场增幅的红利会把你带上去，这里面没什么逻辑——你就是站在那儿，电梯也在往上走。
- 小公司没必要在法务上省钱——出事一次，前面省的全白费。
- 同一件事，每个人做的目的都不一样——有人是为了赢，有人只是为了看风景。
- 你以为大家在做同一件事，其实各玩各的游戏。
- 判断一个人高不高级，就看他算的是单笔账还是总账
- 越是抓着细节不放的人，越看不清全局；越看不清全局的人，越喜欢抓细节
- 能长久的关系，都是容错率高的关系
- 老板自己学拍摄剪辑文案，你学不会的——不是因为难，是因为你的时间成本不允许你在战术层打转
- 不基于数据的思考，都是高级形式的自嗨
- 大公司用钱买确定性，小公司拿命赌老板脑子
- 真正的富二代，办公室就是他的资产负债表
- 钱多了没地儿花，一定要买点实物——这就是有钱人和穷人思维的本质区别
- 收藏这玩意儿，不是为了看，是为了让财富长脚
- 赚钱都是跟身边人一起玩的，不是跟陌生人谈梦想。
- 做不做不重要，大概率有机会就值得去看。
- 你可以跟员工谈钱，但不能跟他谈心情。钱能量化，心情会绑架你。
- 改变人是世上最痛苦的事，聪明的老板都在换人，不是改人。
- 老员工最大的问题不是能力，是你不敢对他动刀。

- 控制欲望不是道德，是你唯一买得起的竞争力
- 好东西从来不怕分享，你以为是蹭流量，其实是互相成就
- 人有惰性的时候，不是要自律，是要换能量场
- 三天能顶一个月，关键是放下杂念
- 真正的专业是帮你解决问题，不是趁机卖你东西
- 好产品最怕的不是被骂，是被夸得不够狠
- 企业文化不是你要解决什么问题，而是你要留住什么人
- 你越有钱的时候，越要把资产变成别人抢不走的东西
- 能骗到你的，永远是你最信任的人——因为陌生人根本没机会
- 君子不立于危墙之下，不是让你躲开危墙，而是让你别他妈成为那堵墙
- 真正的修行不是去深山老林，是在最吵的地方还能清静
- 能在鼾声里找清静的人，才能在乱世里做生意
- 老板只需要懂两个东西：懂框架和懂表达，剩下的活都是下面人干的
- 培训不是教老板怎么做，是教老板怎么带人做
- 看着不聪明但能把长期动作做对的人，那叫智慧；看着很精明但只会算计眼前的人，那叫聪明误。
- 交叉持股不是钱的问题，是把对方绑上你的时间线。
- 憨厚是最高级的算计，因为他算的是十年后的账。
- 平台出问题不要问为什么，问了也没用，重要的是你有没有备份
- 真正的高手从来不把鸡蛋放在一个篮子里，哪怕这个篮子现在看起来很安全

- 两百块的椅子一年一换，两千块的椅子用五年——便宜从来不是省钱，是在分期付更贵的账
- 员工的腰能多挺十年，就是公司能多赚十年——所有对人的投入，本质上都是对时间的投资
- 炫富不一定是钱，是经验、知识和成功案例——你得让别人知道你有什么。
- 什么钱都想赚的人，最后什么钱都赚不到。
- 很多人能拿到结果，但拿到结果和做到最大，是两个物种的事
- 小老板研究怎么赚钱，大老板研究为什么是他赚到了
- 能让你卸下所有防御的人，才是真正进入你系统的人
- 你在谁面前最不累，谁在你心里的权重就最高
- 人生最高级的认知，就是接受不确定性
- 越是顺的时候，越要往后看；你现在赚钱了，不是因为你牛逼，是你还没遇到黑天鹅
- 二十年前的打法玩到现在，你一定活得没我好。
- 所有被干掉的中间商，死因只有一个：你的成本是别人的利润空间
- 实体店不是输给电商，是输给了「你凭什么要这一层加价」
- 花一百万装修的人，一定会买十万的画——不是因为他懂艺术，是因为他需要匹配
- 你不是被行业困住了，你是被市场天花板困住了。
- 本质一样的事，永远选天花板更高的那个干。
- 创业者拼的不是谁能扛，是谁能持续扛。
- 压力不会自己消失，它只会换个地方爆发。

- 都走到这个程度了，要么一起翻盘，要么一起死——反正输不了了
- 给员工花的钱，本质上是给自己买生产力
- 老板舍得在环境上砸钱，员工才舍得在业绩上拼命
- 平台生意的核心逻辑变了：你得先赚到钱，才有资格谈长期
- 传统生意是先修护城河再赚钱，平台生意是——你修护城河的时候，河道已经改了
- 你有多少钱，就选多少钱的服务——这不是市场规则，这是自我认知。
- 你越要做高端市场，越要做个体面的人——因为高端客户买的不是产品，是确定性。
- 时代变了，消费习惯就是基础设施，你还在旧基建上盖楼就是找死
- 别人花钱买流量，我让流量给我打工
- 所有颠覆都是从改变利润分配开始的，你让利益链条上的人多赚钱，这事儿就成了一半
- 你不是在选行业，你是在选赛道里有多少对手——做网红可能就几百个竞争者，开工厂一个城市两万家，你怎么拼?
- 所谓的百分之五，服务行业的百分之五是暴利——因为你没有生产成本，只有人工成本
- 你缺的永远不是客户，缺的是能干活的人
- 创业成功的第一条铁律，不是找对赛道，是找不要钱的赛道
- 欧美没有创业环境，不是因为他们不行，是因为所有坑都被钱填满了
- 这一代人能逆袭，就两个字：轻资产。你启动成本越重，死得越快
- 谁穷谁有理，是最低级的商业逻辑

- 生意人的体面，是用契约精神撑起来的，不是用同情心
- 黑红也是红，没人骂过的赛道说明你根本没做起来。
- 发生在我身上的事，早晚会发生在每一个人身上——谁能修正问题，谁就往前走一步；谁装看不见，谁就被干掉。
- 你不用想自己能不能干，你只需要看有没有同行在干——有同行，就是有答案。
- 适合做IP的只有两种人：要么你这个人值钱，要么你手里的项目值钱。
- 向上社交的本质就四个字：有用，舍得。
- 所有白手起家的人，都是在某个巧合的窗口期，用零成本撬动了信息差。
- 骂你的只有两种人：一种是不懂规则的普通人，一种是懂规则但见不得你好的坏人。
- 破圈才是真正难的，做好不难，让所有人都知道你做得好才难。
- 用经济促进文化，比用文化促进经济有效一万倍
- 行业的规律不会因为你是弱者就改变，你得先搞懂规律，而不是让规律迁就你
- 你请人吃饭，脚臭能把人熏跑，菜再好也白搭——细节不是加分项，是及格线
- 讲不讲究，不是看你花了多少钱，是看你把对方当不当回事
- 真正的保护不是禁止消费，是让它值钱
- 牺牲一个，救活一百个——这就是世界运转的真相
- 从来没自己搭过系统的人，永远不知道有人帮你挡枪有多值钱。

- 超级个体和管理者是两种技能，很多人骂管理者没本事，其实是因为他们根本不懂这套逻辑有多重要。
- 大部分人追的是回头率，真正的玩家追的是稀缺性。
- 所有会贬值的东西都是因为可以被复制，真正保值的逻辑只有一个——全国就那几台。
- 没事儿还得多串门儿——机会都藏在别人的办公室里
- 人设不是你装出来的，是你让别人自己脑补出来的
- 富二代创业没人骂，因为他本来就不需要证明什么——起点高的人反而没有表演压力
- 铁粉比流量值钱，因为流量要你天天伺候，铁粉是自己给自己洗脑
- 未来所有的生意，都是砍掉中间环节直接干到源头
- 同一个东西，国外卖一万，国内能做到一千五——这中间八千五，全是信息差的钱
- 所有的高雅，百分之九十都是信息差包装出来的
- 打破认知差的第一步，是先看清供给侧的真相
- 你只要能干掉中间商，价格至少能省一半——未来所有生意都是这个逻辑。
- 消费者最大的痛点不是贵，是怕被宰——信任比价格更值钱。
- 抖音让每个人都能找到源头，这他妈才是真正的革命。
- 只有做过的人才知道，平台不是用来学习的，是用来变现的
- 能做出来的IP只有两个特质：专业够硬，情绪够稳
- 钓鱼好不好钓，不是看你技术多牛逼，是看水里有多少鱼——做生意也一样，选对池子比练技术重要一百倍

- 新手五分钟一条鱼，老手五分钟一条鱼——当池子里全是鱼的时候，经验就不值钱了
- 你以为是技术，其实是时代；你以为是努力，其实是风口
- 创业成功到下一个层级，本质不是能力突破，是精神意识形态不产生内耗。
- 好艺术家最缺的不是作品，是客户——有流量的地方，作品才值钱
- 几十万粉丝不是数字，是你永远不缺客户的入场券
- 认知不是你想出来的，是你趟出来的
- 行业与行业之间是不一样的——淘宝店长会跑，餐饮店长必须绑。
- 创业者真正需要的不是钱，是系统——技术、场地、项目源，你一个都搞不定。
- 熟人经济的本质，是用四五十次的学费，换一个能帮你省时间的入口
- 在陌生的地方，你花的不是钱，是认知成本——你根本不知道好东西在哪
- 你可能赢得了舆论，但你损失了高端客户——因为所有高价值的人都在看你的品
- 创业不顺的时候，别死磕，换个场景试试——有时候不是你不行，是环境的能量在跟你对着干
- 人是合群动物，十个人里九个信，你不信也得信——这不是洗脑，这是群体的引力
- 账上的现金是负债，买下的资产才是武器。
- 不以生产为核心的企业，本质上都是临时工。
- 合规是底线，但关系是天花板——你的实力和你的关系必须匹配。
- 钱过了某个数，就不再属于你一个人——这是规律，不是威胁。

- 有些钱我从来就不想收，不是因为清高，是因为收了就亏了
- 有些财富是需要驾驭的，你以为钱到手了就是你的？不，是你得配得上它。
- 顶级财富家庭里，配偶的第一能力不是爱，是托底——你不光不能添乱，你还得能兜住事儿。
- 穷人在情绪里过日子，富人用情绪管理换财富增长。
- 穷人的世界里，美女是资源；有钱人的世界里，诱惑才是敌人。
- 到了一定段位，你做的所有事情都不是为了得到什么，而是在抵抗什么。
- 你自己做不出来的事，投能做出来的人，这就是弯道超车
- 现在的抖音，自己做IP是hard模式，投IP是VIP通道
- 个人能力和团队产能，是两件事。一张嘴能赚一百万，不代表你能管理一个赚一千万的盘子。
- 没有人会为你的潜力买单，只会为已经搭好的系统付费。你带嘴过来，那百分之五十拿的就是系统的钱。
- 你不跟平台合作也拿不到这个钱，那多少分润都是赚的——这就是机会成本的真相。
- 真正的用户不是在网上骂的那批人，是闷声买第二台的那批人
- 没体验过的人骂得最凶，掏过钱的人反而不说话
- 企业做到一定规模，真正的风险不是合不合法，是人设能不能经得起全网找茬
- 这个世界90%的人不会希望你好，他们只会希望你跟他们一样差——这不是恶意，这是人性
- 舆论里你越回应越是给别人流量，沉默不是认怂，是断粮。

- 收入越高的人越不会潜规则，不是道德高尚，是成本太贵。
- 做艺术家IP，抖音粉丝只是表面，私域才是核心。
- 买流量的生意都是租来的生意，只有自然流量才是你的护城河
- 没有人能在开始的时候把事想明白，但有人已经在这条路上挣到钱了——这就是答案
- 产品是拿来卖的，渠道是拿来赚钱的——你搞反了，钱再多也是打水漂
- 有钱人创业最大的坑，是他妈的一上来就想做产品——穷人反而懂，得先找到买家
- 先有渠道再做产品，这不是方法论，这是他妈的生存法则
- 大部分时候，没人在乎真相是什么，截图出来那一刻，真相就已经死了
- 什么样的老板能乱来？单身的，业务不在聚光灯下的——你的风险敞口决定你的行为边界
- 造谣一秒钟，辟谣几天功——这个时代，真相的成本永远高于谣言。
- 你不是被对手打败的，你是被黑天鹅吃掉的
- 上岸最重要的不是赚钱能力，是刹车能力
- 流量只是战术，商业要的是完整性——你某一个点再强，拼不过别人全链条
- 2015年存的十几万私域，今天还在吃福利——早期红利的本质是时间复利
- 选合作方就一句话：你有什么案例？四年了，能答上来的只此一家。
- 这个行业能拿得出案例的，几乎没几家——不是他们不想说，是真没有。
- 做一百万和做一个亿的生意，本质是一样的——花的时间一样，只是选择的方向不同
- 你得先见过，才会相信；你不信的东西，永远抓不住

- 隔两手，价格就得翻一倍——这不是溢价，这是信息税
- 越接近源头，越接近真相；越接近真相，越接近成本
- 小城市的房子只能享受，不能投资——流动性才是资产的命门
- 便宜本身可能就是个陷阱——当你看不懂为什么便宜的时候
- 资产不看账面亏多少，要算每天的持有成本——死钱比亏钱更可怕
- 有人套牢十年累成狗还在亏，有人啥都不干十年后还翻倍——这就是大势比努力管用的证据。
- 人生最正确的建议：上大了留好脱离资产，后面别跟命运对赌。
- 创业三十多，上市六七十，你是他你想什么？这不是道德问题，这是基因问题
- 所有人都在聊终于能套现了，你还指望这市场能有什么好?
- 既然意识到自己的渺小，那就更应该变得强大
- 赚钱有窗口期，错过了就是用十分努力换一分结果
- 改命只需要一两年，但大部分人都是该拼的时候在玩，该歇的时候在拼
- 有涨有跌才是规律，所有觉得会一直涨的人，都是没读过历史的人。
- 这是几千年最好的时代让我们赶上了，但正因为是最好的，你更要懂历史。
- 大厅怎么便宜怎么来，自己办公室按最大效率来——钱要花在别人看不见的地方
- 办公室装个休息室，工作效率提升十倍——不是因为你休息了，是因为你省掉了所有没必要的时间损耗
- 不以盈利为目的的生意，反而是最赚钱的生意
- 真正的流量场不是你收了多少钱，是你聚了多少对的人

- 投资投什么？投的不是项目，投的是人能不能把死局盘活。
- 别人都说你傻的时候，要么你真傻，要么你看到了别人看不到的东西。
- 做生意的最高境界：先把场景搭好，需求自己会来找供应链。
- 一次性的大恩大惠会翻脸，隔三差五的小恩小惠能长久——人性记得住频次，记不住额度
- 关系越好越容易翻脸，因为期望值已经透支了信任的本金
- 没干过的事，你连细节都想象不出来，更别提预判未来。
- 穿透未来的能力，不是靠聪明，是靠你爹妈把你放在了什么信息场里。
- 我们能教你做抖音，但没办法教你成为营养师——这就是IP的底层逻辑
- 那些IP换其他公司饭都吃不上，在我们手里反而牛逼——流量不值钱，把流量变成钱才值钱
- 股市是精英对平民的洗劫，不是能力问题，是概率问题
- 普通人靠运气赚的钱，最后一定会靠实力亏回去——更可怕的是，这笔钱会毁掉你的心态
- 赌场里真正的对手不是庄家，是你自己不知道什么时候离场
- 所有人都知道会涨的时候，真正的游戏不是入场，是退场
- 这种游戏的本质，就是精英对平民反复收割，收的不是你的本金，收的是你舍不得走的贪婪
- 很多事情是没有长期价值的，市场会发生变化
- 上升期的时候，一分努力拿十分结果；下降期的时候，十分努力拿一分结果
- 跟外人做生意是市场定价，跟朋友做生意是道德绑架

- 关系越近，期待值越高；期待值越高，失望概率越大——这就是熟人生意的死亡公式
- 外人占你便宜要看成本，自己人不占你便宜要看良心——成本可控，良心不可控
- 一个人不会认错，就是在用未来为过去买单。
- 情绪稳定是一种战略能力，不是性格优点。
- 抓小放大的人，是在用战术上的勤奋掩盖战略上的无能。
- 聪明人都会主动给别人一个骂你的口子，你不给，他们会自己找个更疼的地方捅
- 你不给别人一个能接受的标签扣你，他们就会找个你接受不了的
- 什么话都能说的地方，成交率才是真的高
- 线下拉人的成本永远低于线上，因为信任不需要重建
- 当你认定这是个大机会的时候，你不会愿意抽出任何一分钱做托底——你要真留后路，说明你根本不相信这事儿。
- 稳定的快乐来自确定性，爱情的本质是波动
- 低配的关系不如高配的独处
- 你不是跟大佬建立关系，你是让大佬习惯你的存在。
- 向上社交的本质是信息不对称——你要让对方看到你的价值，但看不透你的需求。
- 定期汇报不是汇报工作，是刷存在感——你要让大佬觉得投资你这个关系有持续回报。
- 人都是能量磁场，你重复什么行为，最后就会失去感受相反事物的能力

- 交易做久了，会失去交心的能力
- 有什么就养什么，先养着再说——这就是没想明白的人干事的方式
- 你可以不开放，但你不能骗——做生意最大的成本是信任破产
- 挣点钱脸都不要了——这种生意做一次，十次生意的门就关上了
- 当时机会对我的成功占七成，但那阵大家都挣钱，只是我挣得比别人多——多的那部分，是格局和魄力。
- 所有因为膨胀买的东西，最后都会按废品价卖掉
- 中国人买游艇的使用率能告诉你，什么叫为面子买单——八年七十小时，每小时成本二十八万
- 谁都没想明白的事，你也想不明白；等别人想明白了，你做得比他好一点就行了。
- 创新的风险你承担不起，但改进的红利你吃得到。
- 没有一个商业化应用的时候谈创业，就是拿钱买彩票。
- 你以为躲过了市场的坑，没想到家里有个更大的
- 赚钱的事都没你份，补税的时候一个都跑不了
- 所有的委屈都来自于一件事：你想对别人负责
- 报名时的雄心壮志，都是负债；离场时还在坚持的，才是资产。
- 你永远赚不到，需要靠承诺维系的人的钱。
- 行动门槛，是最便宜的人品检测器。
- 所有人都觉得不是骗子的地方，恰恰是骗子最安全的地方
- 年轻时买的教训是学费，年老了买的教训是棺材本

- 真正有钱的人不需要证明自己有钱，需要证明的都是骗子
- 首富不是因为做得最早，是因为在第二波做得最好
- 看懂一个人能不能成事，就看他敢不敢复制别人已经跑通的模式
- 有钱没钱，不看你买了什么，看你能随时卖掉什么
- 最低级的快感是消费，最高级的快感是被需要
- 你为社会做了多大的事，社会才允许你拿多少钱——这是天道，不是道德
- 你想让别人赚钱，你才有资格赚钱
- 好位置不是用来收租的，是用来换生态的
- 商业已经进入拼成本的时代了，你那点认知优势，抵不过人家一年省三千万的成本优势。
- 繁华的地方信息多，但泡沫也多。小城市一千五住三室一厅，杭州一千五住厕所，你的生意需要信息还是需要利润？想清楚。
- 交朋友的本质是满足三条就够了：有钱能玩到一起，有趣能闹到一起，平等能开到一起玩笑
- 大家都牛逼的时候，你装逼就是在破坏平等
- 所有长期关系都是打出来的——几顿酒，几次麻烦，你就知道谁能借钱谁能办事
- 很多女人没想明白，男人有难的时候，其实是你最值钱的时候
- 回到祖国那一刻最难受的不是被绑架，是发现你得重新证明自己
- 有钱以后最危险的事，就是开始为情怀买单。情怀这玩意儿，是拿来做事的，不是拿来花钱的。
- 好生意的标准很简单：没什么成本，双方都喜欢你。

- 造谣成本太低的时代，大流量反而成了弱势群体
- 群体只会夸人或踩人，从来不会公正——这不是道德问题,这是群体智商问题
- 真正的顶级圈层，连消费品都是直达源头定制的
- 所有低级错误都不是技术问题，是认知天花板到了。
- 谁骂我们就跟谁交朋友，后来就没人骂了——这不是情商，这是成本计算。
- 所有人都觉得容易做的事，本质上就是挣不到钱的事——因为容易就会同质化，同质化最后就是价格战。
- 基础不牢，开得越快死得越快——团队和模型没跑通之前，规模就是你的毒药。
- 真正能成就品牌的，一定是做难而正确的事——难，所以竞争对手抄不走；正确，所以时间站在你这边。
- 你在哪待得久，哪就得装得好——别他妈搞反了
- 环境越舒服，你越愿意多待一小时；多待的每一小时，都是复利
- 我起点很高的——这不是炫耀，这是诅咒
- 早知道换成茶了，还能喝掉——能消耗掉的资产才是真资产
- 情商太高的人不好合作——说话都是好好好,做事全是不不不。
- 做IP要找那种算钱的、讲利益的、情商不那么高的——谈钱最靠谱。
- 看一个人值不值得交，就看他的分析系统能不能分清好坏——机会摆在眼前都识别不出来的人，你帮他也是白帮
- 交朋友有个铁律：给三次不回的，直接断——有来有往才能长久，单向付出必然崩盘

- 你赚不到钱，不是因为机会少，是因为你看到的世界是别人想让你看到的
- 传统生意是用自己的钱赚利润，高手是用客户的钱赚服务费
- 别人囤货赚二十个点都打不住，你拿客户的钱零库存照样活得滋润——这就是商业模式的代差
- 工厂自播为什么有机会？因为没有中间商赚差价是假的，没有中间成本才是真的
- 最好的项目不是找出来的，是跟出来的——你得先在场，才有资格下注
- 资源不是你有什么，是你能组什么局——他有800家店的管理经验，我会做抖音，这才叫资源互补
- 你在中国投了二十年才投出十几万方，现在想去缅甸重新再来一遍——算算你的利润撑不撑得住这个时间。
- 没有短期高利润，哪来的长期价值——你得先上岸，才有资格谈理想
- 生意分两种：有些是越做越值钱，有些就是趁热打劫——搞错了就是灾难
- 听一亿分之一的人讲成功学，对你唯一的价值就是浪费时间
- 真正的行业价和市场价，永远是两个世界
- 所有让你暴富的东西，最终都会被技术打成白菜价
- 你不是产品不好，是你的壁垒被复制了
- 机会永远藏在别人的崩盘里
- 真假这个事，不是你看不出来，是根本没人有资格看出来
- 想在奢侈品上省钱，本质上就是想用穷人的方法买富人的东西
- 小老板是越赚钱越抠，真老板是让小弟越干越多。
- 你跟的不是老板，你跟的是老板的认知天花板。

- 单身美女没机会，已婚妇女才能搞钱——稳定性是生产力的前提
- 听话肯干值钱，不是因为你好管理，是因为执行力本身就是稀缺资源
- 你想学什么，先别买课，先解决和谁学的问题
- 所有技能的精进，本质上都是在追一个人
- 你身边人的质量，就是你能力的天花板
- 为钱创业的人，赚的是利润；为让所有人赚钱创业的人，赚的是人心。
- 我不懂不要紧，我找懂的人——这就是我的懂。
- 大佬看重的不是你的BP，是你见到他时眼里有没有光。
- 遇强则强不是鸡汤，是创业者的生理反应——你对面坐着小卡拉米，肾上腺素根本不分泌。
- 零到一比一到十难一百倍，所以聪明人都是让别人帮你过零到一。
- 好东西从来不是工程师定义的，是用户的屁股定义的
- 当一个九百万的东西，开始被几十万的东西按在地上摩擦，这不是价格战，这是代际屠杀
- 人机交互干掉传统制造，这就是降维打击
- 能挣一千万的盘，为几万块钱吵架的人，看不懂大盘。
- 想法多是病，听话照做是药。等你做出来了，再有资格谈想法。
- 创业者本质上都是变态，因为我们把确定的今天，全押在了不确定的明天
- 创业最难的是0到1，但聪明人都在找已经到1的项目
- 普通人想着自己行不行，高手想的是跟谁一起干
- 越流行的东西，越是智商检验器

- 跟你要什么的人,脑子都不太聪明——聪明人只会给你机会
- 人一进群体,智商就直线下降——这是生物本能,不是道德问题
- 全世界最火的地方，不是机会，是坟墓——人流越大，成本越高，活下来的概率越低
- 投两千五百万开一个店，这不是生意，这是把命运外包给了地段
- 真正倒不掉的生意，不是因为你做得多好，是因为你占了别人拿不走的位置
- 所有的护城河，本质上都是成本结构的碾压
- 别把生物学问题上升到道德问题，很多事情就是基因在做决策
- 男女对出轨的理解永远不在一个频道，因为生理成本就不对等
- 情怀是奢侈品，你得先赚到配得上它的钱。
- 贵的不一定是对的，舒服的才是对的
- 真正的富人思维，是从证明自己有钱，到根本不需要证明
- 不是贵的就好，是稀缺的才贵——这俩根本不是一回事
- 越是顶级的东西，假货比例越高——因为造假的人比你更懂人性
- 圈子里真正的行家，都在抽你们看不上的东西
- 越小众的赛道，越容易做成专家——因为十万粉丝在小池塘里就是王
- 我们不是把人变厉害，我们是把一般人放到他看起来最厉害的位置
- 你看到的信息，都是别人想让你看到的
- 世界就是个草台班子，没有人可以脱离人性
- 投资不是给钱，是给技术、给资源、给人脉、给管理——你缺什么我补什么

- 别人卖十万你卖八万，你就牛逼。但这两万的利润怎么省下来的？靠管理。这才是核心
- 老板早期没竞争对手，一百块挣五十挣得很舒服。新人一来只能卖九十，不然抢不到客户——这就是商业规律
- 你不需要的时候给你的，才是真支持；你需要的时候才给你的，那叫生意
- 做生态不是出租房子，是出租确定性
- 聚同行不是为了竞争，是为了让钱认得这条街
- 炮灰其实也是鱼食，培养消化系统得先喂便宜的
- 真正的高端客户，买的不是沟通，买的是不用沟通
- 穷人花钱买产品，富人花钱买时间
- 所有人都看得懂的生意，最后拼的只有两样：你愿意赚多少，和你愿意给多少
- 能挣一千万的合作，死在三万五万的计较上——这就是小聪明毁掉大格局。
- 合作能不能长久，不看你们挣了多少，看有没有人能解除矛盾。
- 专业的本质是责任感，不是技术——技术再好，没责任感就是畜生
- 出事之前，所有的隐患都叫'还行'
- 你不是靠运气挣到的钱，你是运气来了能抓得住——这就是认知和运气的区别。
- 我们错过的不是机会，是那些不要钱的机会
- 大多数人没机会，是因为没有评判标准
- 一个设计师如果不先给你做整体预算，那他一定是想让你骑虎难下
- 专业水平和聊得来是两码事，很多人死就死在把沟通舒适度当成了能力背书

- 花一千六百万装成儒家，这就是没有验收标准的下场——你连生气都不知道该怎么生
- 所有失控的预算，本质上都是失控的信任。
- 你以为你信任的是人，其实你信任的是流程——没有流程的信任，就是给人性挖坑。
- 守钱比赚钱难一百倍，因为赚钱靠能力，守钱靠系统。
- 能把我的建议全部用起来的，一百个客户里只有一个。
- 花小钱办大事的能力，才是真本事——十几万的景观墙解决的是几百万也买不来的舒适度
- 办公室不是拿来装逼的，是拿来解决问题的——我抽雪茄需要湿度，所以我改景观墙
- 合同签得再烂，只要抓住对方没完成的关键节点，就能把被动变主动
- 很多人以为吃亏是因为合同写得不好，其实是因为证据留得不够狠
- 多赚一百万和翻脸之间，你猜人性选哪个？这就是世界的真相
- 风格这东西大家可以吵一辈子，但尺寸是硬伤——数据面前，审美没有话语权。
- 这东西在我这不值钱，但你讲出个故事来，在你直播间就能卖出去——价值从来不在东西上,在话术上
- 你收账收得这么顺利，全靠地头蛇——在村得靠村长，出海得靠船老大，这就是现实
- 有些行业，年龄就是壁垒，皱纹比滤镜值钱
- 六十岁正是打拼的年纪——不是鸡汤，是因为你终于攒够了被信任的成本

- 给三次机会，三次做好留，三次做不好不留——所有复杂的识人术，最后都会输给这条最笨的标准。
- 顶级人才的标准只有一个：同一个坑，不跳第二次。
- 你花了两百四十万，但你买的不是价格，是标准——墙抹不平的团队，收三千块也是坑你
- 专业不是用来装的，是用来看不见的——窗帘轨道藏起来才叫工艺，露出来就是破绽
- 采访两千个老板，不是为了听故事，是为了找到那些重复出现的答案。
- 专业的本质是什么？是每一步都要跟客户确认，而不是事后解释。
- 你花三千还是一万一平不重要，重要的是最后住进去像三千还是一万。认知差会吃掉所有的预算差。
- 执念是专业最大的敌人。当一个人对某个做法有执念的时候，他已经不是在解决你的问题，而是在完成他自己的作品。
- 人生最悲哀的事，是你明知道悲剧会发生，拼尽全力也改变不了结局。
- 真正的生意，是先有想干的事，再去找能干的人
- 有趣比有用更值钱，因为有用的东西会贬值，有趣的东西会增值
- 战略不是开会开出来的，是后半夜一个人想明白的
- 清晰往往藏在迷糊里，你越想抓住答案，答案越跑
- 白天解决的都是战术问题，只有深夜才配得上战略
- 做园区不是收租子，是编产业链——一个盘盈利能覆盖所有亏损的盘。
- 他到哪创业都能创，但到我这儿，他能用我的资源赢——这就是平台的价值。

- 房租全免，赢了分红——我要的不是你今天的钱，是你明天的增长。
- 成功的人说什么都是对的，但你听懂了也没用——因为你听懂的是结果，不是过程。
- 普通人成功只有一条路：找到比你牛逼的人，抄他正在做的事。
- 你的认知没到那个层级的时候，听再多真话也是废话。
- 别人攻击你主业的时候，你吵架赢了也是输的——他只要影响你百分之几的人群，就会无限扩散。
- 舆论战的铁律：不要自证，不要讲道理。别人说你丑，你要回复的不是你有多帅，而是他嘴巴臭。
- 情绪化的人会把是非变成爱恨，你永远赢不了他的感觉。
- 人生最惨的不是犯错，是同一个坑跳一辈子。
- 你对他越好，他越觉得理所当然——所有不对等的付出，最后都会变成怨恨的理由。
- 天天就他妈这三个问题：哥我行不行，哥你行不行，哥你看咱俩谁行。
- 真正聪明的人，都藏在别人以为好欺负的样子里
- 人与人的边界，不是平时笑呵呵，是在底线上拿刀
- 没有东西是坐在家里能想明白的，机会都是看见的不是想出来的
- 真正牛逼的大哥不抽最贵的，抽最稳定的
- 市场上假货越多的东西，越说明真货没有护城河
- 暴富的人都会破产，这不是诅咒，是因为你驾驭不了不属于你认知的财富
- 真正的幸福是越做越轻松，不是越做越有钱
- 财富必须要有人分享才有意义，否则你只是个有钱的孤儿

- 没钱的人谈理想，就像没腿的人谈远方，都是自我麻醉
- 开心就是最高级别的正义，但开心这事儿需要钱来保底
- 暴富和赚钱是两回事，一个参考中彩票，一个参考爬楼梯。
- 对财富的驾驭能力，不是十年二十年悟不出来的。
- 这个项目关注的少妇特别多——我跟你说，做生意别盯着需求，盯着有购买力的欲望。
- 我前两天住酒店，后来酒店都不去了——好产品不是比出来的,是用户自己抛弃替代品。
- 你挣的钱，只有你能动的那部分才真正属于你
- 人一旦有过钱，就恢复不了挣几千块的日子——这不是虚荣，这是生理反应
- 天行大运是不需要任何努力的，只要碰上就发财——这种机会可遇不可求。真正的创业，是天时地利人和三个都占了才有戏。
- 所有看起来不挣钱的服务，要么是在笼络人心,要么是你没看懂后面那一环
- 连续创业成功的秘密不是能力，是等——等到新赛道刚开始的前三年入场。
- 你不是干不过对手，你是干不过人家吃过的那十年暴利。
- 有的人的命运从开始的时候就死掉了——不是因为运气不好，是因为一开始选的就是个死局。
- 大部分人靠运气赚钱，因为他们心里没有尺子——碰到什么做什么，本质上就是在赌命。
- 十年以上的行业已经卷到根了，你想混出来对个人素质的要求会高到离谱——这不是努力能解决的。
- 你推下来玩儿，反而比那些一直奋斗的兄弟挣得多——这就是现实

- 没在公司待过就敢拿老板名头吹牛，这种人不是骗子是什么?
- 蹭流量可以，但别拿谎言当筹码。
- 普通人成神只需要两个动作：看同行怎么赚钱的，然后全拿过来用。
- 别人做一个亿你做一千万，这中间的差距就是你该抄的作业。
- 绝大部分人在思考问题，顶级运营在复制答案。
- 财富自由以后，有几个能帮你论证信息真假的朋友，比什么都重要。
- 所有看起来不合理的便宜，背后都是有人在承担不合理的成本
- 真正的大钱不在模式本身，在于你敢不敢把模式包装成课卖出去
- 平台的漏洞不是bug，是给个体户留的生存空间
- 有粉丝不值钱，有数据才值钱——投资看的不是你有多少人关注，是有多少人真的在乎
- 同样的事儿，群体不一样，逻辑就完全不一样
- 人这一辈子，最怕的不是遇到难题，而是面对难题时偏偏选了最蠢的那个解法
- 真正的深情不是跟着一起跳火坑，是在坑外面准备好绳子
- 每个问题都有最优解和最差解，你的人生高度就是你选择的平均值
- 真正改变命运的不是看成功案例，是对数据的整合能力——你得知道一千万个人里有几个成功，而不是盯着那一个。
- 身边没有三个人同时告诉你这事能成，你就别碰——一个人的判断是信息，三个人的共识才是概率。
- 真正传承的财富只有两种：要么是别人干不了的生意，要么是你不干也进钱的资产。

- 真正的问题都是在干的过程中产生的，不干就没问题
- 免费给女的，收费给男的——价值永远在稀缺那一端
- 交过八万的人，才有资格免费匹配——门槛本身就是筛选机制
- 投资的核心就是价值，但普通人要搞清楚一件事：你在食物链的哪一层，决定了你能不能吃到肉。
- 只有用不心疼的钱，你才拿得住；只有拿得住，你才可能赚到钱。
- 偶尔让人看见你的高光时刻就够了，天天高能运转，人会废掉的
- 深刻理解就是能想到别人想不到的，能看到时间后面的东西。
- 通透世界不是靠清醒进去的，是靠把意识的门槛降下来。
- 你能把某个事物故事化，能多挣钱；你能把财富故事化，能保平安。
- 上个时代挣钱靠敢做，这个时代挣钱靠做得比别人好——从胆量竞争到能力竞争，门槛彻底变了。
- 公司资产和个人资产是两个概念，这是老板的第一道防火墙。
- 所有资源都有保质期，年轻时你用颜值换时间,年纪大了就得用钱换时间。
- 小老板什么都自己干，大老板花钱买别人的时间。
- 所有人都能问出来的行业，机会早就死透了
- 大机会只有两个条件：变革刚来，你刚好在
- 未来唯一确定的事，就是确定性会越来越少
- 没人走的路，你也别急着走——先看看前面那些人怎么死的
- 公司可以破产，个人不能破产——这是两个账本，别他妈混着算
- 普通人赚不到钱，是因为他们用情绪理解世界，而不是用数据。

- 所有人都在骂的时候，恰恰说明这里面有你看不懂的真相。
- 别人说什么你都信，这不是善良，这是懒。
- 你以为你买的是梦想，其实你买的是当下的冲动——健身房会闲置，酒窖会贬值，所有不符合真实需求的消费，最终都会变成你家里的摆设。
- 追高是人性，但所有在最高峰冲进去的钱，本质上都是在给先知者的退场买单。
- 十几万的艺术品现在三千没人要——你买的不是东西本身，你买的是那个时刻你以为自己是谁。
- 人到岁数了，从装逼到实用，就是从证明自己到取悦自己
- 钱给你的不是享受，是说不的能力、换人的能力、让路变宽的能力
- 有些人天天在你耳边说话，但他护的从来不是你，是他自己的小日子
- 很多人到死都弄不明白，为什么对他好的人反而害了他
- 南方人看你成功了不骂你，北方人看你出来了先踩两脚——营商环境的差距，本质是文化对成功者的态度差距
- 你自己出不来，就一定要踩两脚出来的人——这就是穷地方永远穷的真相
- 你在现实里有多窝囊，就会在网上装多爷们
- 你跟你妈诉苦是找安慰，但你老婆看到的是背叛
- 你牛逼很重要，但你后面的大哥是谁更重要——他的维度高你一截，一句话能让你少走十年弯路。
- 没怎么努力就赚到的钱，是最危险的钱——它会让你以为能力配得上运气。
- 生意做不大的时候，别往深挖，往横铺——把一件赚钱的事复制三遍，比把一件事做大三倍容易得多。

- 所有短期暴富的生意，本质上都在惩罚你对长期的轻视。
- 别人五块钱上车涨到三十，你三十上车——你不是晚了六倍，你是风险和收益完全反过来了
- 普通创业者最大的亏损不是投资亏了多少，是研究投资浪费的那些时间
- 投资自己的业务才叫投资，其他都叫赌博——因为只有你的业务，你能改变结果
- 普通人永远是在别人的成本价上做接盘侠
- 看一个人高不高级，就看他能不能抓核心——七成是好的，就别在三成的瑕疵上死磕。
- 梦想得接地气，不接地气的梦想就是骗子的饵
- 重感情的人不是没脑子，是脑子在感情面前会主动关机
- 骗子专挑两种人：兜里有点钱的，和脑子里有个梦的
- 我反复嘱咐，他说办好了——能坑你的人，永远是你以为已经搞定的环节
- 普通人当韭菜，不是因为笨，是因为两件事：没有判断标准，容易被舆论带节奏。
- 等所有人都在喊的时候，专业的人已经在出货了。
- 所有情绪背后，还有个东西叫民生——税收、就业、几十年的企业，不是几句话能抹掉的
- 任何行业，你只要把业务能力练到极致，收入自然会很高——赚钱从来不是认知的问题，是手艺的问题
- 你看抖音价值观看得越多，人越混乱——信息过载不会让你变强，只会让你不知道自己该干什么

- 越接地气的需求，越容易被高手忽略
- 小白不是你的劣势，小白是你的市场定位
- 工具越多越好用，往往意味着入口越值钱
- 所有人都能看到的机会，本质上已经不是机会了——真正的机会，是你刚好站在那个位置
- 颜值不是加分项，是入场券——没有颜值，连牌桌都上不了
- 情绪没法量化，所以情绪没法合作
- 错过机会的本质都是情绪成本太高——怕丢脸比赚钱还重要
- 能长久的关系都是算得清账的关系
- 生意好做的时候，是供不应求；生意不好做的时候，是你不应求。
- 消费降级最直观的指标，就是看酒水——嘴上的东西最诚实。
- 库存从满的到空的，不是因为你卖掉了，是因为你不敢进了。
- 没有懒人，只有不知道结果的人。所有的懒，都是因为确定性不够。
- 把任务切成25分钟，不是为了省时间，是为了骗过大脑对困难的恐惧
- 效率的本质不是做得快，是在对的事上死磕
- 小老板用身体踩坑，大老板用钱买答案
- 解决问题只有三条路：天才靠悟，傻子靠撞，聪明人花钱抄作业
- 同样的能力，不一样的圈层，产生完全不一样的利润——卖围巾和卖海参，本质没区别,但一个年入几百万，一个年入几千万。
- 你不是输给了对手，你是输给了你对渠道成本的认知
- 穷人做产品，富人做渠道，高手做认知差价

- 有的人能力越强，死得越晚，反而越惨。
- 所有生意都经历过暴利期才能活到现在，没有暴利期的公司都是在等死。
- 这个业务能不能做，就看你的变现路径够不够清晰——B端加盟商、C端用户，能不能一网打尽。
- 你没经历过绝境，你很难理解什么叫不顾一切——真正的狼性不是培训出来的，是饿出来的。
- 底层出来的人都有烧杀抢掠的气质，不是道德问题，是生存本能——能遭罪的人才能干成事，这是物种筛选。
- 该上岸的时候就得上岸，赌桌上没有常胜将军。
- 自律不是每天六点起床，自律是你看见了结果，然后倒逼自己付出代价
- 普通人的自律靠毅力，高手的自律靠预见性
- 所有看起来的疯狂，都是因为他看见了你看不见的结果
- 有价值的垃圾，会杀死你改命的机会。
- 原来的人很难跟你走新路，这不是能力问题，是惯性问题。
- 孵化模式的本质不是培养能力，是筛选觉悟——愿意掏十万的人，已经不是打工的人了。
- 你越想证明自己专业,客户越觉得你跟他没关系
- 钱不是靠努力挣的，是靠风口捡的；但守住钱，靠的是认知、资源和钱生钱
- 赛道一旦锁死，你再努力也只是给先入场的人当陪练
- 认知不是靠脑子想出来的，是用人生走出来的
- 你换一个方向，你早就发大财了——有那个时间精力干什么都能挣出来，就别干工厂。

- 认知不是看透本质，认知是被市场打脸后，不断反思总结优化出来的结果。
- 资源整合者比单打独斗能力的人强一百倍，创业不是看你多能干，是看你能让多少人帮你干。
- 什么脸都不要的人最可怕，因为他只剩目标了。
- 所有能收到一百万的私教，卖的都不是训练，是看到未来的能力。
- 你只值一万块，不是因为你不努力，是因为客户在你这只能看到一万块的结果。
- 加盟不是买成功，是买个上战场的资格——品牌方没法替你去打仗。
- 底层人只有两条路能往上爬：要么市场化的赛道，要么就认命——但市场化的东西，一将功成万骨枯。
- 你那套能力不是社会主流岗位要的，冠军光环也没用——市场只认能换钱的本事。
- 很多时候，你不是不懂怎么突破，你是舍不得放弃优化存量
- 2005年做淘宝就是捡钱，但如果今天让我再做一个品牌做成威视？几乎不可能。天时这个东西，人格对了才叫机会，人格不对那叫见证历史。
- 所有收租金的生意，本质上都是在用确定性换爆发性
- 看一百个项目才拿一个，这不是谨慎，这是用重复劳动来降低认知成本
- 赚钱太容易的时候，人会自然地去找慢钱——这是人性对确定性的渴望，但往往是亏损的开始
- 你不可能拥有你认知之外的钱，傻傻笨笨挣到的钱，才守得住。
- 打败魔法的，永远是纯物理攻击。
- 公域做得再大，没有复购就是在给平台打工。

- 孩子的问题，本质上是父母的问题；父母的问题，本质上是父母的父母的问题——所有人都是先行长大的孩子，没人教过我们怎么做父母
- 父母只有自己活出绽放的生命状态，孩子才能习得——教是没用的
- 你吸引什么人,就只能卖什么货——粉丝画像错了,变现全是白费功夫
- 以前没有渠道你想怎么玩都行，现在信息被抹平了，这个行业就等着最后一根稻草。
- 烂行业里只要比同行干净一点，你就能成为头部
- 风口上的行业，门槛会低到你不敢相信
- 人生是连续翻倍的，你站在一百万的台阶，才能看见一千万的路
- 所有的迷茫，本质上是没有短中长规划
- 你不是死得晚，你是活得还不错——活得不错的人才有资格谈选择，死得早的人只能拼命往死里干
- 抖音有没有机会让你的财富后面加个零？如果没有这个答案，你根本不知道自己该拼成什么样
- 你不是穷，你只是在错的圈子里当了富人
- 西医治的是病，中医治的是还没病的人。
- 所有躺着赚钱的时代，都会用另一种方式让你还回去。
- 所有的机会都有保质期，你赚的不是能力的钱，是时机的钱
- 弱者靠本事吃饭，强者靠资源筛选——你有一个项目，我有一百个项目选一个
- 美女从来不是优质资源，能让你战斗力满满的人才是。
- 高客单价产品在公域很难成交，一定要进私域做长时间的客情关系

- 抖音是有鱼塘的，你的内容不是给全网看的——某个账号只能分到某个池子里的流量，破圈才是唯一出路。
- 所有合伙散伙的本质，都是供应链跟不上野心。
- 赚过钱不算本事，留住钱才是。
- 主播的脸是流量，但账号、合同、财务才是命。
- 复杂的行业没有标准答案，只有微操和实战
- 问怎么做的人，都想要个公式；真干成的人，全靠肌肉记忆
- 大部分老板死在一个思维里：我一定要让抖音来卖我的产品。聪明人想的是，我怎么成为抖音本身。
- 优化业务模型这件事，本质就是你在同一块地上，能不能种出更值钱的庄稼。
- 你做成的每一件事，问自己：这事儿是你能做别人不能做的吗？大部分答案都是——不是，就是比别人多拼了。
- 小老板和大老板的本质区别，就一个字：抠。抠的人留不住人才，留不住人才就做不大。
- 所有的努力都源于对结果的确定性，你连钱在哪儿都没看见，当然不会拼命。
- 开悟不是想通了，是看见了——看见别人怎么拿到结果的，把动作拆开，发现自己也能复制。
- 合伙人只有一个标准：认知匹配。能力可以培养，资源可以置换，认知不对等你连话都说不到一起。
- 我们最痛苦的不是没流量，是有巨大的流量但没人承接得住——认知差一个段位,给你金矿你也只会当石头卖。

- 小老板想的是把加盟店铺满，大老板想的是把自己变成平台——前者是数数能算清的钱，后者是指数级的势能。
- 你不是因为生产才赚钱，你是因为会卖才赚钱——有史以来，供应链从来都干不过渠道。
- 图文是骗人的，视频是讲故事的——你看得见我怎么种的，你才信我卖的贵是有道理的。
- 你别觉得掌握了供应链就能拿大头利润——你产品但凡别人也有，你就不配赚渠道的钱。
- 所有你能想象的长期价值，底层支撑都是钱——不是钱能买到长期价值,是没钱你连做长期的资格都没有。
- 平台的红利期不会等你准备好——你不在它最慷慨的时候拿,后面可能一辈子都没机会拿了。
- 六十岁能每天播八小时，这已经秒掉百分之七八十的年轻人了——成功不是靠优势，是靠你愿意用笨功夫。
- 所有人都看得到的差异化，本质上已经不叫差异化了——真正的优势是把两个不相关的东西组合到一起。
- 越有级别的老板越不care商业机密，越是小的越想藏私——如果我讲了你就能学走，那我们公司也就一般。
- 文化不是写在墙上的，文化是你每摔一次跟头总结出来的那句话
- 很多老板做不好抖音，不是因为不会做内容，是被自己的产品锁死了。
- 给员工花两千块，能让你多赚两万块，这叫投资；舍不得花，叫算计。
- 老板和员工最大的区别：员工算省了多少钱，老板算赚了多少钱。
- 别人低谷的时候找他，才是真正的合作；巅峰的时候凑过去，那叫仰望。

- 过去拿到的结果，是让你继续成功的资本，还是阻止你空杯的诅咒，这是个问题。
- 穿越小说的主角为什么牛逼？因为他知道规律。创业就是在自己的赛道上穿越。
- 多少钱的老板说什么话，这本身就是认知地图。
- 我见了五百多个老板，只发了几十个——看得多不值钱，看得准才值钱。
- 热爱只能让你入行，商业思维才能让你做大
- 直营是管人，孵化是分利——管人要成本，分利靠自驱
- 大部分创业者不是死于不努力，是死于动作全是乱的——没目标就没有顺延动作，没有顺延动作就是在做无效功。
- 地基的事儿可能浪费你百分之九十的工作量，但一旦扭动，后面只用百分之十的力就能拿百分之九十的结果——这就是飞轮效应。
- 你上个时代靠惯性赚的钱，这个时代会靠惯性全还回去。
- 你能挣到钱，不是因为你干得多，是因为你的力用对了地方。
- 单条业务线都是找死，交叉补贴才是活路——你要让一个系统的成本，变成另一个系统的收入。
- 体系一旦成熟，老板就分不出钱了；所以真正的高手，永远在做增量游戏。
- 做大做强太难了，但十个一百万和一个一千万，结果是一样的——大部分人不懂这个道理，是因为他们没干过。
- 一个人只要开始争面子，你就推不动他了——不装，是老板最值钱的品质。
- 深耕二十年的核心不是你做了多久，是你在多少人脑袋上留下了作品。

- 标准是你们定的——行业老大不是市场份额最大的那个，是游戏规则由谁来写。
- 你不是没能力，是你每往上爬一层，都得把原来的认知体系推翻重建
- 我爸爸四十年免费给人看病,所有人都说他神经病。现在我觉得我爸爸伟大——你看,时间会替真正有价值的事情说话。
- 有好产品的人，一定更要有好渠道——商业世界里，会卖永远比会做更值钱
- 自媒体时代给了每个人机会，但大部分人选择憋在那儿骂别人，而不是学会双技能
- 每个人都能看到机会，但只有敢实行的人才能把机会变成钱——机会从来不稀缺，稀缺的是魄力。
- 四十年不倒的秘密不是你赚了多少钱，是你没被干掉。
- 行业好做的时候，入场就挣钱；行业成熟的时候，小白入场等于送死。
- 真正要在这行业亏掉几千万，其实挺难的——除非你把专业的事交给别人干。
- 老板不需要学会干活，老板需要的是手下有会干活的人
- 我不承诺结果，但我敢保证你少走弯路——少犯错比做对更值钱
- 大部分行业里，生产成本只占10%到30%，剩下50%都是渠道成本——工厂老板不是穷，是被有价值的垃圾给束缚住了。
- 每个人都有知识盲区，这就是你的机会——信息差不是骗局，是专业的定价权。
- 好事不出门，坏事传千里——不是因为你做错了，是因为踩你能拿流量。
- 做生意的本质是信任和人品，不是流量和技巧

- 那些活到九十多的师傅，当年全国平均年龄才三十五——真正有价值的东西，从来不看大多数人怎么选。
- 消费什么层级的服务，本质上是由你的时间成本决定的
- 月入五千的人，永远理解不了年入百万的人为什么花几万块学习——因为你们算的根本不是同一道题
- 你不是输给了别人，你是输给了年龄——到了一定岁数，身体会替你做选择。
- 靠别人解决不了的问题，最后都会逼你成为专家。
- 你现在的收入不是来自保险，是来自流量——搞清楚你真正在卖什么。
- 发一条视频成本是零，你为什么还要赌哪条能火？
- 你真的有想象中那么强吗？——当你认清自己的钱只是因为时代好、平台对、跟对人，你才刚刚开始清醒。
- 爬到井沿看了一眼外面的世界，你就再也回不去了——这才是真正的诅咒。
- 我们能驾驭这笔钱，是因为它不是突然出现的——财富是一点点构建起来的，能力也是。
- 商业社会不是妥协，是互亏互利——你得先让对方看到他能赢什么，而不是只盯着你输了什么
- 四年几万用户，个位数不满意——这不是运气，这是你让客户有台阶下的能力值多少钱
- 真正的商业自信是：我敢让你随时喊停
- 聪明人全在外面做出来了，傻的都在屋里想明白了。
- 领头羊不是为自己爬山，是给羊群看山在哪。

- 越聪明的人越出不来——他们在别人擅长的领域犟嘴，而不是听话照做。
- 挣到一点钱以后不愿意学了，这是最难的——惯性会让你一直用老方法，直到它不灵为止。
- 四年前放个屁都有流量，现在做十倍专业才是人家当年的水平——所有红利的本质都是时间窗口
- 靠能力做大的不多，被时代推着做大的才是真相
- 你在那个时代，你还没到那个时候——认知这个东西跟财富一样，会自己往上长
- 我能给你流量，我能给你变现，但你得有作品——这三样缺一个，都是空转
- 艺术家做IP，不是卖画，是把你这个人连同作品一起卖——人设即作品，作品即人设
- 大部分人追的是性能，真正懂的人追的是稀缺
- 所有保值的东西，都是因为没有替代品
- IP能不能成，不是看你会不会说，是看你有没有拿得出手的东西
- 所有的分润比例，本质上都是在给稀缺性定价
- 出厂价到消费者手里翻四倍，装修最大的痛点不是贵，是你根本不知道它应该多少钱。
- 抖音在你来之前就把销售做完了，到店只是履约而已。
- 私域的核心不是产品和IP，是你加一万个客户才花多少钱这个账。
- 消费者心智都很高了，你老说谁谁谁是你教的没屁用，人要看的是你这个月又出了什么案例。

- 十亿人用了八年的平台，你一个新手还想搞差异化？先把同行最牛的十个人研究透了再说。
- 公域的一百万粉丝值一百万，私域的一百万用户值一个亿——差的不是数量，是控制权。
- 好生意不是靠拉新，是靠复购。拉新是做加法，复购是做乘法。
- 私域不是能看见你的人，是你能锁住的人。
- 大部分基金经理忙活一辈子，收益率还跑不赢指数——你搞那么多花样有必要吗?
- 老板最重要的能力，就是捕捉风口的能力
- 风口来了，一分努力换十分结果；风口过了，十分努力换一分结果
- 人设强的靠粉丝吃饭,产品强的靠流量吃饭——没有粉丝基数,再好的产品也只是自嗨。
- 身份力最大的价值,不是你能赚多少钱,而是别人相信你不会为了这点钱坑他。
- 所有人都在拼命拉新客，真正赚钱的人在闷声做复购
- 一个客服管一千五,不是限制他,是逼他把客户当人
- 你说你一开始就瞄准了爆品，说难听点就是运气；但你如果能持续代表这个品类，这个就是本事了。
- 早期你投流量可能一毛钱，现在已经涨到几块钱了——所有后来者的成本，都会被先入场的人抬高。
- 你跟我谈流量，你跟我谈行业，那是两码事——卖海参和卖燕窝没区别，本质都是流量生意
- 办公室装得太小，人就会变得压抑；格局做得太小,生意就会变得局促

- 你要跟什么人做邻居，比你在哪里更重要——除了我都是上市公司，这就是最好的创业环境
- 管理的痛处都来自一个幻觉：你以为安排完了，他们会靠自觉做好。
- 所有靠情感维系的组织，本质上都是在赌人性，而人性在利益面前从来不值钱。
- 公司过了一百人，你就别指望靠感情管人了——委屈会按人数的平方增长。
- 我稳如老狗，没有十足把握我不会动，但我一旦动了就是梭哈
- 真正的上岸不是躺平，是攒够了进场下一局的筹码
- 抖音占你收入百分之八九十，但你对最大利润板块其实很懈怠——这是所有从业者的通病。
- 我为什么只有三百跳？因为我玩的东西太多了——专注的人飞得高，贪玩的人活得宽
- 只盯着微观的人，连朋友都没得做；只看着大盘的人，才有生意可做。
- 争三五万的人，会输掉一百万的生意；睁一只眼闭一只眼的人，才能把盘子做大。
- 前期暴利看运气，中期规模看能力，后期长尾看壁垒——最后没竞争对手也没利润了。
- 最好的生意是滚动型的生意。我现在有十个亿，也不会投这种东西，因为发展不起来。
- 趋势占九成，能力占一成，这是我赚到钱后最不想承认、但不得不承认的真相。
- 下一个划时代的机会我都看不到了，你想成为我？除非那东西出来时你还在场。

- 别拿千分之一的概率当方法论，贴地飞行才是大多数人的活法。
- 短期行业当长期干，必死；长期行业想速成,也死。
- 技术不是壁垒，用户无感才是。
- 中心化的系统看起来高级，去中心化的产品才能活下来。
- 你花的是一次的钱，他消费的是一辈子——这就是私域和流量的本质区别
- 你想做一个亿的生意，这个生意本身就得值一个亿——不是你有多努力
- 财富是被金字塔尖拿走的，你要做的不是一直努力，是在钱最好挣的时候睡在公司
- 我这辈子做过最有价值的事，就是陪我的圈子看一千个老板的成功与失败——一个人想成功，一定要从别人那里拿答案。
- 越看不到机会的时候越要慢，慢一点反而比较快——着急的人都在用战术的勤奋掩盖战略的懒惰。
- 时代的机遇一生只有一次，但大部分人会用看的时间来怀疑。
- 很多问题它不是认知上的问题，它就是踏踏实实做事的问题。认知再高，没有执行，等于零。
- 好生意有两种投资方式：一次性投资是护城河，叠加投资是找死。
- 你永远做新客生意，你会很难受——所有不产生复购的行业，本质上都是在给房东打工。
- 交朋友的本质是满足需求，你要么满足对方的癖好，要么展示自己的价值，要么花钱买时间——三样总得占一样。
- 不懂游戏规则的人最讨厌——你可以不玩，但别占着位置不认账。

- 在烟台我有虹吸效应，去杭州我就是个nobody——别去大池塘当小鱼，要在小池塘当鲨鱼。
- 所有行业，真正挣钱的点不在专业技能里，而在那个关键杠杆上——艺术家靠的不是画得好，是画廊和资本；造车靠的不是技术，是融资能力。
- 市场不会让你一直有的，开始能挣钱你没好好挣，后面有变数了你就没机会了。
- 投资只有一个铁律：投连续成功者。百分之三的成功率，你凭什么赌那百分之九十七？
- 普通人别碰投资。你既没有监控财务的权力，也没有让人不敢坑你的资源。
- 不要拿必须的钱，去赌不需要的钱。
- 你不是输在起跑线，你是输在只有一次试错机会。
- 为什么有些人是老板？因为我们解决问题靠自己，而平庸的人太依赖别人
- 强势文化和弱势文化这东西是底层铸就的，从娘胎出来就定了
- 实体店不是用来卖货的，是用来建信任的
- 所有平台的抽成，本质上都是你没流量的税
- 好生意只有一个标准：最脏最累的活，有人替你干了
- 钱从来不是凝聚人性的工具，愿景才是
- 你不是输给对手，你是输给了入场时间——行业红利期闭着眼睛干都赢，衰退期再聪明也是跟泥
- 没有对标的风口，不是机会，是坟地。
- 普通人创业的三件事：找对标、滚着干、算清账。缺一个，死一轮。
- 心不在这儿，练一万个小时也白扯

- 你说不明白为什么爆，就证明你不会做——所有手感的背后都是可拆解的逻辑
- 基本功会了以后，你走到哪都能随便拍——真正的自由是熟练以后的本能
- 资源决定文化，文化决定你活法——温州人创业不是因为勤奋，是因为不经商就活不下去
- 你在什么城市，就得按什么规则活——骂山东人考公的,本质是没看懂资源型城市的生存逻辑
- 化妆品成本不到10%，渠道成本80%——这就是问题的全部答案。
- 有些行业，不是靠卖货赚钱，是靠成为那个「懂的人」赚钱
- 一台车没有，但大家都找我买车——这才是真正的生意
- 投资只投三种人：有保底条款的、欠你钱等于自杀的、突然暴富还不懂花钱的。
- 所有行业，早期入场比中后期入场简单一百倍。不是你变厉害了，是红利没了。
- 挣几百万真不需要认知，需要的是不要脸和强烈的赚钱欲望。只有欲望能支撑你的苦难。
- 影响人的从来不是真相，而是真相被说出来的方式
- 一个人进了群体，智商就开始按人头平均
- 看热闹的人永远看不到门道，因为他们只盯着表面在转，从不问底层为什么在转
- 这种产品不存在品牌，因为信息差打通了——你上淘宝抖音什么东西找不到?
- 贵的从来不是制造成本，是品宣成本——拉一个客户两三百，东西就贵了

- 成熟行业没有技术壁垒，只有成本壁垒。
- 成熟的盘子里，你只有一件事能干——便宜。但便宜不是目的，抢市场才是。
- 普通人爱看百亿的故事，聪明人只研究3%的成功率怎么活
- 房子方不方正，决定了你每平米要养多少废面积
- 买写字楼要买矮的，不是因为好看，是因为好管
- 迷茫不是因为选择太少，是因为你又想要又不配
- 前三条是努力，第四条是命，但没有第四条，前三条就是陪跑
- 富二代强不是因为钱多，是因为他爸每天都在给他上商业课
- 我拿小的，他们拿大的，人就越聚越多——你以为你分出去的是钱，其实你收回来的是势能。
- 有钱的时候对媳妇好，财富就来了；没钱了重新对媳妇好，又开始了——你以为是迷信，其实是专注力法则。
- 依附平台的生意，本质上是在赌平台不会变。
- AI解决的不是效率问题，是认知平权问题——以后世界上就没什么秘密了。
- 所有人都在用的捷径，本质上已经不是捷径了
- 便宜的体验往往更贵——你省的是钱，亏的是时间
- 大环境没了，你哪来的上市——概率是会被时代归零的
- 小老板看会不会挣钱，大老板看会不会分钱。
- 老天送钱给你，你接不住，有什么用?
- 认知不是你懂多少道理，是你见过多少人，问过多少次。

- 很多刚起来的人会倒大霉，就是因为没完成对身份转变的认知。
- 你不是在卖货，你是在做流量——定位错了，所有动作都是白费力气。
- 短视频能不能火，我到今天都看不准——既然看不准，就让他自己掏钱赌自己。
- 创业的本质是风口，不是你有多牛逼
- 所有人都能坐在家里悟出来的机会，都不是机会。
- 所有能翻越时代的人，不是靠能力，都是踩对了趋势
- 好员工是资产不是成本，一个好用的人才顶一百个
- 你已经是百万分之一了，再赌一次，你凭什么觉得自己还是那百分之三?
- 所有问题的终极答案就是本金——我们能容忍十次失败，别人只能试两三次，这就是区别。
- 所有赛道最后都会长出一个头部，就看谁先跑出规模
- 我不是第一个干的，但我踩对了扩张的时间节点
- 地理位置不好逼着我想法多，这反而成了优势
- 你能赚到大钱靠运气，但你守住钱靠的是认知——得经历过一次霍霍，才有这层认知。
- 普通人亏钱，不是因为拿不对，是因为拿不住
- 你要知道你的对手盘是谁——散户跟华尔街博弈，那不是投资，那是送钱
- 房租是小钱，股权才是大钱——所有能用钱买到的东西，都不是最值钱的东西。
- 同行聚在一起不是内卷，是聚变——单个原子没什么能量，挤到一块就是核反应。

- 我不是在收房租，我是在建鱼塘——鱼多了，我再往里面撒网。
- 我们只签两种人：要么专业技能强到不用教，要么业务能力强到拿来就用
- 四十岁往上的人，要么有手艺，要么别来——年轻可以试错，岁数大了还在摸索就是disaster
- 违约金不是为了罚你，是把「说到做不到」的成本摆在桌面上
- 自己用的资产，你得把使用价值折算进成本里——用三年能折掉三分之一房价，那成本就不是买入价了
- 所有暴富都有个共同点：他们跟对了整个国家财富爆发的进程
- 出来看世界，看的不是风景，看的是真相——哪里还在演八九十年代的中国,哪里就有你看不见的机会
- 进入群体的那一刻，你的智商就开始贬值
- 现在接盘的，将来一定会亏——这就是热度的宿命
- 你现在挣一百万,就看挣三五百万、一千万的人怎么干。看马云雷军?兄弟,白看了,对你一点用没有——越级学习等于自杀。
- 评判一个机会，维度越多，死得越快
- 你没赚到钱,不是因为看不透,是因为你想看透
- 所有零成本的风口,狗都能赚钱的时候,人反而赚不到
- 女性比男性现实，这是基因注定的，因为她们要养娃。现实不是缺点，现实是生存策略。
- 大家为什么错过了所有风口？因为脑子里缺一套评判系统。我就看三件事：有没有人成功了、要投多少钱、我能不能干。
- 经济越下行，收债的生意越好——永远有人很着急用钱

- 投简历别跟我说你有多苦，告诉我你哪件事成过——我要的是作品，不是苦劳。
- 方向对了，分股权——这两件事缺一个，人才都留不住。
- 你明知道这事能挣一千万，你会懒吗？执行力的本质是确定性，不是意志力。
- 赚到钱以后还能继续拼，不是因为你多努力，是因为你见到了更优秀的世界。
- 一个人连续一年做同一件事，就两种可能：要么在赚钱，要么是傻子
- 在上海投五百个账号，不如在苏州投一百个——饱和的市场里，努力是最不值钱的东西
- 普通人没有分析能力，他们只有立场——听到什么信什么，信了什么就是真理
- 大部分人接收信息的方式不是思考，是共鸣
- 断片的本质是没有监督系统，执行力差的本质是没有处罚制度。
- 在风口最好的时候，你应该抽两年每天干十几个小时，而不是十年每天干八小时。
- 一个行业几十万人干，就出三五个品牌——你不是在创业，你是在买彩票。
- 中国这波造车的核心，不是技术，是互联网思维——我们真正懂什么叫用户体验。
- 你这辈子挣钱靠的是运气，花钱得按实力来。
- 赚钱来自对行业的深刻理解，行情差不是让你换跑道，是让你想透彻。
- 你已经有两千万了，你最大的敌人不是同行，是你自己看不透。

- A9到A10靠的不是更聪明，靠的是能不能舍弃存量，在风口期重新翻越一次。
- 你不是靠脑子想出一个项目，你是看了一百个项目里选出一个——这就是认知的本质。
- 又懒又馋，这就是大部分人错过时代的原因。
- 你身边什么样的朋友，就会有什么样的赚钱动力——圈子不是社交，是充电站
- 思考来自于数据，而不是想象——大部分人的倒霉，都是自己脑补出来的
- 专业的问题，永远不该由销售来回答
- 十块钱的咨询，筛掉的是那些连十块钱都不愿意投资自己的人
- 你以为的领先，可能只是你跳过了中间那些弯路
- 所有暴涨的代价，都会在停下来的时候一次性还清
- 股市不是零和游戏，是负和游戏——每一次交易，你都在给确定性交税
- 梭哈看底子——没钱的人拿命赌，有钱的人拿钱守
- 你去对标瑞幸、泡泡玛特，成为他们的概率是一亿分之一。我跟你说，你应该找比你大两三倍的对手，那才是你真正要走的路。
- 手法只是加法，模式才是乘法。外行拼手法，内行拼模式，这是两个完全不同层级的天花板。
- 企业中高层就是企业最大的顾虑——跟的时间久了,人情大于管理了
- 你得在牌桌上，不能下牌桌——躺平一年差点儿公司躺平
- 真正的保底，不是协议上的数字，是你手里有没有被验证过的货盘
- 能力是你的，但改变命运的那个机会，是别人给的

- 你不是被一个人打败的，你是被朋友圈的质量打败的。
- 做MCN三控才有机会：控财务、控法务、控账号，缺一不可——这不是信任问题，这是人性
- 有些行业，男的想法多不听话，女的反而能成事——执行力永远比聪明更值钱
- 家庭感情和谐，或者彻底离婚——做事最怕的就是后院随时着火
- 我们是当玩的，他们当成事业，结局就不一样了——当玩的人才舍得烧钱，当事业的人反而做不起来。
- 会所不是靠基本消费赚钱的，边缘业务不赚钱才是护城河——你把该亏的钱亏掉了，才能等到真正值钱的东西。
- 门槛不是用来筛选客户的，门槛是用来筛选老板的——你得是那个能在大佬堆里弯下腰、每天陪喝还不崩溃的人。
- 学习最快的方式不是你教他，是让他教你。什么时候他能说出和你不一样的东西，他才算真长本事了。
- 体力大于思考的人，方向再对也走不远。
- 永远不要别人说什么，你就冲上去当狗一样当施暴者——你以为你在替天行道，其实你只是别人手里的刀。
- 舍得给自己花，不舍得给事业花——这是小老板和大老板的分水岭。
- 你现在已经是八十分了，你有必要冒着归零的风险去赌那二十分吗?
- 中年少妇是这个社会上最能打的一群人，吃过苦、见过钱、放得下面子。
- 破产过的人最好用，认知和欲望都在，就差一个靠谱的赛道。
- 能不能挣钱，不看你多拼，看你的角色和赛道配不配。

- 年轻的时候要梭哈，有钱了以后要守门——人生真正的意义不是上限有多高，是下限能不能守住。
- 破产最惨的不是没钱，是没脸——你一个月五千块能不能活下去?
- 你靠运气赢的钱，最后会凭实力全部输光。
- 你投的钱超过了心理承受能力，你就从投资者变成了赌徒。
- 婚姻和谐的男人才敢异地创业，这不是鸡汤，这是能量场。
- 不要跟我谈想法，告诉我你想成为谁——你连对标都没有，那叫瞎折腾
- 越是什么都不懂，越要花大量时间做调研——这个顺序反了，你不死谁死
- 如果一个行业不是在竞品公司内部去学，你根本学不会——所有的核心都藏在操作细节里。
- 全靠硬核，不动关系——这才是真本事
- 发达国家安全，但他也没机会了——他的商业空间已经被压榨完了。
- 不要对标小市场，要把产品重新定义到大市场里去——我们不卖房车，我们卖带房车功能的越野车。
- 三四百万的东西如果只能提供情绪价值，那它就是个废物；三十万的东西如果能天天用，那它就是刚需。
- 创业有三大成本：金钱成本、精力成本、机遇成本——一个人干的事越多，他越傻。
- 你在某个赛道挣到钱了，想的不是做大做强，而是马上去干别的——这是老板最傻的毛病。
- 所有的制造强国都只是时代的产物，苏联也牛过，美国也基建过，轮到你的时候别以为是永恒。

- 上行的时候考虑增值，下行的时候考虑不亏，这是两个完全不同的游戏规则。
- 事的背后还是人，解决不了人的问题，什么商业模式都白扯。
- 所有不囤脱钩资产的老板，都是没见过破产的人
- 你不是没见过世面，你是没见过破产
- 装修这事儿，所有看得见的地方都不重要，看不见的地方才要命。
- 动线设计对了,人就是人;动线设计错了,人就成了障碍。
- 我跟你说,好的软装是让你忘记花了多少钱,差的软装是天天提醒你被坑了。
- 跳伞什么最重要？不是技术，不是胆量，是有人带你跳第一次。
- 什么叫没认知？觉得跳伞危险是没认知，不知道跳伞死亡率比骑自行车还低才是真没认知。
- 所有人都看得见的涨幅，已经不是你的机会了。
- 挣一千万和挣五千万，在生活质量上没有区别，但在精神损耗上差了十倍。
- 有些生意，核心竞争力够强、不用操太多心，已经封神了——别老想着往上冲。
- 做园区不是租房子给人，是把资源变成入场券
- 你只要提，我们能满足一定满足——这不是服务，这是在赌你的成长性
- 作品在这儿，好就是好，不好就是不好——消费者不会因为你态度好就说你东西好
- 本来是双赢，现在成了双输——很多事儿就是毁在不服硬刚上
- 用全球市场对冲局部市场的下滑，这个逻辑很简单，但大部分人想不到这一层。

- 你大行情挣的钱,别算到个人努力上,不然你会死得很难看。
- 我不是缺钱，但这件事对社会有意义——有意义的事，就是我的智商税收割机，因为刚需会自己找上门。
- 所有行业都有生命周期：前期暴利，中期拼执行力，晚期就剩那么些人苟延残喘。
- 真正赚钱是抓住风口三五年上岸，不是行业都没了还在那悠悠悠地干十年。
- 上过岸的聪明人都有个特性——主观意识太强，所以你问十个牛人，能收到十个相反的建议。
- 你只有我一个信息来源，所以你敢买；你有十个牛人朋友，反而什么都不敢干。
- 做得好的人，最后都会转型成行业赋能者——因为单点做到极致，天花板是确定的；但把方法卖给一百个人，想象空间就出来了。
- 账号做得烂一点不影响你挣钱——刚需+没竞争+市场上升，这三个条件同时满足的时候，执行力比完美重要一百倍。
- 行业本身占百分之九十九，个人能力只是零头——天道大于个人术。
- 在以色列谈投资是傻逼，活着就不错了——大环境错了,所有小聪明都是笑话
- 一个优点能弥补所有缺点，一个缺点也能毁掉所有优点——真正拿到大结果的人,是在最该对的事儿上做对了
- 这个世界上，扎住根的一千万，永远比换赛道的一个亿更靠谱
- 所有人都看得见的风口，你进去的时候已经是接盘侠了
- 你不能什么都要，把简单问题复杂化就是给自己找死。

- 猎奇项目自带流量，做项目本身的人一定会挣钱——你不缺流量，你缺的是产品。
- 冒险逻辑跟修正逻辑，效率能一样吗？你做的永远是被论证过的，我做的永远是被市场验证过的。
- 所有人都在卷想法，真正拼的是执行效率。人家干八分你干九分，你再卖得便宜，你就赢了。
- 普通人控心态，是世界上最难的事——只要你投的是大额资金，你就已经不是普通人了
- 人只有在全力以赴熬一件事的时候，才会进入心流状态。八小时以内你是个打工的，八小时以外你才能成为专家。
- 你不是输给了风险，你是输给了没留子弹
- 所有心态问题，本质都是仓位问题
- 你不是没人脉，是你还没到能兑现人脉的段位
- 先靠风口赚第一桶金，再靠扎根赚持续的钱，最后靠人脉赚信息的钱
- 政策打掉的是供给，但打不掉需求，需求在哪里，生意就在哪里。
- 轻模式跑得快，重运营才是壁垒。所有人都能学会你怎么开店，但复制不了你怎么服务。
- 垂类IP是靠项目吃饭，人设IP是让项目来找你吃饭——这是两种完全不同的生命。
- 所有老板开发的系统，本质上都是在跟人性对抗——飞书管效率，我的系统管贪婪。
- 行业增长能弥补你所有的缺点，行业萎缩会暴露你所有的问题
- 门当户对不是钱的对称，是文化认知的对称

- 百分之八十的行业都是周期性生意，你以为在做长期价值，其实只是赶上了周期。
- 线下品牌到线上，那叫收割；线上品牌到线下，那才叫攻坚
- 精英教育不是钱能解决的，是整个家庭系统在陪跑
- 你跟你老婆的恩爱程度，就是孩子的起跑线
- 富一代最蠢的逻辑：自己吃过的苦，不想让孩子吃——结果三代返贫
- 行业越乱，专业的人越值钱。你别指望它变清楚，那是你的饭碗。
- 普通人创业不需要风口，需要的是比你前老板干得好
- 认知是分阶层的，越级学习等于自杀。
- 中国制造卷了几十年，现在干的活已经没有差的产品了——产品不差的时候，差的就是渠道
- 你现在做的和你想做的是两件事，你不能拿现在的认知去想象未来的事
- 年轻人想着一百万翻四千亿，中年人想着一百万怎么稳稳变一千万——不是谁更有野心，是谁更懂概率。
- 选择空间多了,消费者不会选择任何有瑕疵的——你的百分之八十再牛,互联网只看你那百分之二十的瑕疵。
- 门店做不成IP，不是能力问题，是工作量和擅长程度在那儿摆着。必须集中来做，否则没有任何可能性。
- 经济周期这东西，你手里有现金才能看懂，没钱你只能被周期看。
- 所有大国的崛起看起来都像奇迹，所有帝国的衰落其实都是重播。
- 一个人告诉你的是噪音，三个人告诉你的才是信号。

- 这世界的钱分两种：信息差的钱和确认系统的钱。前者让你看到机会，后者让你敢下手。
- 我挣的可能不是项目本身的钱——所有高手都在赚生态的钱，不是产品的钱。
- 你不开一百个店，活下来的五十个也跟你没关系——所有的成功都需要先交概率的学费。
- 你交什么朋友，就会得什么病——捧你的人让你飘，比你强的人让你慌
- 阶级一旦跃升，你的敌人和机会都换了一批，用旧地图找不到新大陆
- 穷人圈子擅长安慰你，富人圈子擅长刺激你——舒服是毒药，不适才是生长激素
- 投资必赢的秘密：投连续成功的人——成功会一直成功
- 少投一点点，提供某些赋能，关系不错时带你一把——这才叫投资
- 你挣钱不是靠把一件事做大，是靠把一条路多走几遍。
- 你回过头看那些没挣到钱的事儿，其实从头你就干不好，只是当时你没get到。
- 你不是看到了市场，你只是知道市场存在——看到和具备能力是两回事。
- 创业不是问别人该干什么方向，是你看到了什么、分析了什么成功案例，自己觉得能干才进去的——思路必须建立在成熟复盘的基础上
- 外行谈想法，内行拼执行——成本、效率、资本，哪有什么创新能打败这三板斧。
- 创业是分阶段性的，地基永远无法逾越——你不具备地基，却在幻想二楼三楼是什么样的，怎么可能落地?
- 所有只靠信息差赚钱的生意，窗口期最多三年。

- 方案值十万，但落地能力值一百万——大部分人死在把简单方案讲复杂，却把复杂执行想简单。
- 你拿不到的，不代表不存在——只是你没站在那个渠道里
- 所有不需要做选择题的问题，都是数据没拉够
- 地区性龙头走不出本省，不是因为钱少，是因为缺专业知识这件事你根本不知道
- 通过经营力来提升品牌力，而不是想靠广告——你投的钱都是迷迷糊糊的
- 投资本来就是个吃亏的生意——你要么投长期价值的行业，要么就是上岸以后不折腾。
- 个人再牛逼，也干不过周期
- 经济不好的时候，现金不是资产，是武器
- 大部分老板死都不知道，杀死他的不是对手，是周期
- 穷人拼想象力，富人拼执行力。
- 破过产的、坐过牢的、二次创业成功的——这些人才是真牛逼。一次成功算个屁
- 智商高和会赚钱，这俩事根本不冲突——你只是把天赋用错了赛道。
- 胆子大能挣钱，只在两个地方成立：不规范的行业，和不发达的国家。
- 拉屎的时候想出来的创业点子，我是没办法做评估的。
- 你过来找我谈想法是扯淡的，我们没有办法给想象做判断。
- 外行喜欢想象行业，内行只看具体盘子——你不拆开几个年入几千万的案例，永远建立不了真认知
- 没有人能无缘无故努力，所有的自律背后都是对结果的精准预判。

- 你看高手的书，每一句都对，但每一条都落不了地——因为人生是有阶段性的，跨阶段学习等于自杀。
- 月薪两万的人，最需要补的不是认知，是业务能力。认知是奢侈品,能力才是硬通货。
- 你挣十万的时候,去看挣一百万的人在干什么;别看挣一个亿的人在想什么——你只会越看越迷茫。
- 小公司靠挑人，大公司靠筛人。本质区别是培养人的机制和筛选的空间。
- 你们成了是首富，不成你就啥都不是；我做确定性的事，成了财富自由，不成也还有钱——这就是概率问题。
- 创业者都在讲创新、讲长期价值，我跟你说，你这行业没待过十年、没挣过暴利，哪来的资格创新?
- 经济周期里最值钱的资产，是别人的不良资产
- 你下一阶段能不能挣钱，跟你现在什么状态没关系——只跟你愿不愿意归零有关系
- 真正的高端场所，你看不到年轻人——因为入场券是时间
- 最贵的诱饵，往往钓上来的是自己
- 成功的标志不是你赚了多少钱，是你每年能不能停下来四次
- 人这辈子就三五知己，你要是通讯录有一千个朋友，那你一个朋友都没有
- 真正的自信是敢于收集负面反馈，玻璃心的人永远看不到自己的盲区
- 你对批评的容纳度，就是你的成长上限
- 一个公司对待一只猫的态度，就是它对待客户的底线

- 诚信不是道德问题，是能力问题——连小事都摆不平的公司，大事上一定会塌
- 不要卖产品，要卖人设——产品会过时，人设会增值
- 高手从不解释，让对方脑子里自己长出答案
- 其他平台是花钱买流量，抖音是用内容换流量——这决定了谁能活到最后
- 一次性生意赚的是现金流，复购生意赚的是时间的复利
- 私域的本质不是人数，是复购率——没有复购的私域就是个大号通讯录
- 认知从来不是想出来的，是干出来的
- 先找到乐趣，再谈专业——运动是这样，创业也是这样
- 很多人不是在干事，是在cosplay干事的人
- 你以为你在做专业的事，其实你只是买了专业的装备
- 永远跟着最大的利益者干，你就不会走弯路
- 越挣钱，越要夹着尾巴——这是做大做强的唯一路径
- 后面你付出十倍努力，可能只拿到当年一点点的结果——这就是红利消失的真相
- 商机稍纵即逝这句话是骗人的，真相是：美好的日子总是短暂的。
- 能讲「赚快钱」的时候已经过去了，现在只能讲「三个月六个月一年后你能成为什么人」。
- 把敌人变成朋友是本事，把朋友变成敌人是本能
- 你想生活过得好，就得彼此留空间——距离感才是长久关系的护城河
- 你不能按自己的惯性去做产品，有时候你得先迎合市场，再教育市场

- 所有的变现能力，本质上都是把专业翻译成人话的能力
- 顶级高手靠的不是判断，是信息综合能力——他们比你早半年知道这个行业到头了
- 永远不吃最后一个铜板——真正的高手都是在别人还在抢的时候退场
- 身份立住了，大家愿意买单尝鲜；内容做不好，就没人回头买第二次
- 给父母的钱不是孝顺成本，是你自己的宁静成本。
- 做事没负担的前提，是把该照顾的人照顾好了。
- 把赚钱的事无限复制，拒绝所有诱惑——这就是有钱人和暴发户的区别。
- 家里不和，你这个人就废了——心神不宁的人做不成大事。
- 不是商家想作假，是劣币驱逐良币——你不作假，就是你在作假
- 做生意什么最重要？不是产品，不是流量，是公平——你要抓就都抓，别让老实人死在起跑线上
- 国家标准定在百分之四十，市场底线就会奔着百分之三十九去——标准的上限，就是行业的下限
- 不内耗的本质是什么？是越过问题本身，直接换解法
- 别人比你强就听他的，这不叫怂，这叫不装逼——装逼的本质是拿自尊心换成长速度
- 这世界最扯淡的事，就是自己有了以后，看别人也有就不爽——你不是恨垄断，你是恨自己不能垄断。
- 你开了二十年店铺赚了二十年钱，凭什么现在不让别人卷你？年轻人要活，你的既得利益不是护身符。
- 中间商的本质是信息差，信息差没了，中间商就该死了。

- 你只要不挣那个不该挣的钱，所有人都会帮你挣钱。
- 小老板靠手艺，中老板靠管人，大老板靠分钱
- 一个人今天的表现，就是他三十年人生经验的总和——你想拔升他，难到天上去。
- 培训只能解决问题？错了，培训是用来筛选的——扛得住的留下，扛不住的自己走。
- 会做产品的人赚手艺钱，会卖产品的人赚认知钱，两样都会的人赚系统钱。
- 骂同行的本质是什么？是你既打不过他，又不肯承认自己缺的那一半能力。
- 收十万的礼，回二十万——这不是亏，这是建仓位
- 百分之九十的商业问题，本质上都是情绪问题
- 生意的前半段靠能力，后半段靠人品
- 你觉得委屈，是因为你在为五年后的利益，承受今天的代价
- 公司越大，越不能靠老板的脑子——数据会说话，直觉会撒谎
- 只做上升期的行业，用专业打业余——别在存量市场拼刺刀
- 老板自己不懂，操盘手永远做不大
- 你不是被竞争对手卷死的，你是被用户的购买习惯抛弃的
- 最难受的不是活不下去，是半死不活——有存量卡着你，看不到增量等着你
- 创业就三个阶段：先满足物欲，再追求理想，最后发现——只有开心才是真的。
- 钱只有在没被满足的时候，才能量化你的成功。
- 你的成就上限，不是能力决定的，是精神能量决定的。

- 你有个桃，别人想要个桃你就是好的；你有个桃，别人想要个香蕉，你就是差的。价值这东西，从来不是你自己定义的。
- 真正的富人，把客气当成最贵的投资
- 你的每一次转型，不是你多牛逼，是你能看到身边谁在赚钱。
- 迷茫的本质不是没方向，是没看到比你差的人赚得比你多。
- 坐在家里解决不了任何问题，答案都在牌桌上。
- 管理这件事比自己干要难一百倍，因为能创业成功的人个体素质都很强——你最擅长的恰恰是你的天花板。
- 越蠢的人越相信创新，聪明人知道天下生意本质上就一个字——抄。
- 你想挣一百万，第一件事不是想怎么干，是搞清楚挣一百万的人在干什么。
- 真正的商业价值不是你手里有什么资源，是你能调动什么资源
- 所有的中间商都该死，除非你能把行业最源头的人直接拉到客户面前
- 别人看你学历低，我看我怎么从零干到千人公司——同一件事，穷人看成伤疤，富人看成勋章
- 一个人能走多远，不是看他有多少资源，是看他脑子里装的那套系统靠不靠谱
- 舆论从来不会干掉一个人，业务做得烂才会
- 危机的正确打开方式是：别解释，去进化
- 上升期的行业，入场就能赚钱；存量市场，你全部身家都是入场费
- 有些人的命运，从他选的赛道那天就定死了——你再怎么努力，也划不出一条已经干涸的河
- 看一个赛道好不好，别听网传，去看现在有没有人做得很好就完了。

- 是因为想要一个结果去好好处，还是因为处得愉快才有一个结果——这两个顺序，决定了你是快乐还是痛苦
- 选择空间越大的人，越不可能妥协——这就是自由的诅咒。
- 你能想到的所有情况我们都遇到过——这个年纪的人，骗不了也感动不了。
- 不是难招人，是你给钱给得不到位。社会不缺人才，缺的是舍得分钱的老板。
- 很多人只看别人一个点的缺点，就损失了整件事的利益——这就是点看世界和圆看世界的区别。
- 创业容易不容易，取决于三样东西：做事靠不靠谱、懂不懂方法论、有没有钱。你们想的是怎么干活,我们想的是怎么挑项目、怎么找人才。
- 真正会干的人，有钱你都招不到，因为他们都自己干去了。
- 传统老板不是打不开思路，是没看懂本质——他们不是缺钱，是缺对这事儿的重视程度。
- 什么人可以关注大健康？身体垮了的人。这就是需求的本质——不疼不痒，谁他妈买药。
- 二十岁的人永远理解不了四十岁的生意，因为他还没资格感受那个痛。
- 所有赛道的机会，都藏在你曾经看不上的地方。
- 这件事百分之九十九看你男朋友，他站哪边，就是哪边赢。
- 真正的答案都是在过程中产生的，不是在思考中想出来的
- 如果你能把现在的东西全部舍弃，再逮住下一个风口,你才有机会翻十倍
- 父母在那个时代都没起来，就别听他们的建议了——你听的不是经验，是失败的惯性。

- 穷人家的孩子有两条路：要么被恐惧杀死野心，要么把恐惧变成铠甲。
- 所有人到了四十岁都会变成自己小时候讨厌的那种人，这不是堕落，这是生物学。
- 英伟达要是没踩上AI这波，哪有全球首富？早就倒闭了。那些成功学都是幸存者偏差披着鸡汤的皮。
- 你不是靠自己努力挣的钱，一定会飘；靠运气挣的钱不心存感恩，必然守不住。
- 挣钱只有一个窗口期，你以为你是人才，但这辈子可能就这一次机会。
- 越理性的合作越长久,越感性的关系越脆弱——谈业务不是谈恋爱,别用情绪换信任。
- 一百万粉丝不管怎么卖，大概率都是过千万的销售——流量就是确定性
- 你进的是一个靠硬实力厮杀的成熟行业，小白只有钱、零认知，是没有机会的。
- 你身边如果有个傻逼挣钱了，你大概率会做；马云挣钱，你根本看不懂。
- 所有人都知道的风口，本质上已经不是风口了。
- 外行看成本，内行看内核。
- 不要想怎么做好抖音，要想在抖音做什么项目——抖音是流量放大器，不是你的全部业务。
- 所有结果都不是设计出来的，都是在过程中长出来的
- 这个时代离婚率高，不是人变坏了，是每个人都有了说不的权利
- 你不是不认可，你是不需要——所有的鄙视链都来自需求错位
- 成功最大的捷径，是让别人愿意帮你。

- 整顿职场？你整顿个毛，最后是你被整顿出去。
- 没有对标案例的生意，死都不要碰——这不是保守,这是算过成功率。
- 艺术家不会炒作自己，那就只能等着饿死
- 人买东西就两个逻辑：消费层级和认知差，前者决定花不花得起，后者决定买不买你的
- 你出去留学三四年，等你回来社会机会都没了——你不是在提升自己，你是在逃离战场。
- 答案从来不是想出来的，是找到新的更大的方向撞出来的。
- 做生意只有产品能力，就像只有一条腿走路——你能造出好东西，但永远走不到客户面前。
- 买来的流量再便宜，也是租来的命——只有自然流量，才是你自己的印钞机。
- 所有人都说线上割韭菜，你线下认识老板不也得送礼陪吃饭吗——交朋友从来不是割韭菜，只是把成本明码标价了
- 外行人看到的都是皮毛，内行人看到的都是成本。
- 认知不是想出来的，是见过才有的。
- 你现在要去火星，但你连楼下都没下过——这事没法打。
- 在风口面前，能吃到肉的只有两种人：认知超高的，和混不下去的。中间那批最危险。
- 迷茫的本质，就是对下一步没把握——你不是不努力，你是认知面太窄了
- 你得先会接话，才能接住机会——聊不到一起的人，永远做不成生意
- 你熬的不是夜，是在透支未来的决策力

- 家庭不是你的后方，是你的能量场——你不充电，打仗就是在放空枪
- 第一次创业，投少是智慧，投多是自杀。
- 养殖业只有两种人能干：在行业里亏过十年的，和不怕再亏十年的。
- 单体能力挣自己的钱,管理能力挣团队的钱,资源整合能力挣生态的钱——这是三件完全不同的事儿。
- 你周围十个朋友，就是你命运的方向盘。
- 真正的穷人和真正的富人都不信命——一个是还没拿到结果，一个是知道结果怎么来的。
- 马太效应最可怕的地方不是有人赢，而是赢的人周围全是正能量，他想输都难。
- 产品没有流量，故事才有流量。
- 真正的高情商，就是让人放心——办事牢靠、嘴上到位、行为干净，缺一个都白搭。
- 我不怕别人对我不好，我怕别人对我好——人家一对你好，你就欠了debt，这才是真正的约束。
- 早期入场你放个屁都有流量，后期入场你累死十倍只挣十分之一——这就是天时比努力重要一万倍的真相。
- 凭运气赚的钱凭实力亏掉，是因为你从没意识到那是天时给的，不是本事挣的。
- 这是个数据支撑的问题，哪个钱多做哪个——不能靠想
- 认知不是学历堆出来的，是看过、做过才长出来的
- 当一个东西多到不稀缺的时候，它就从资产变成了标配

- 行业没到头之前，换赛道就是自杀；行业到头了还不换，那是等死。
- 好项目都是筛出来的，不是想出来的。一百个里面留一个，这就是顶级玩家和普通人的区别。
- 你做的项目是碰到了才做，牛人做的项目是对比一百个才选的——起点不同，终点怎么可能一样?
- 后发优势不是你跑得快，是前面的人被自己的铁轨拴死了
- 所有成熟市场的底层逻辑都一样：钱被赚完了，信任被占完了，你只能等着接盘
- 不要只看表面现象，要看它背后是哪个时代的框架在运行
- 过于追求长期价值的人，都死在了短期里
- 你不是在创业，你是在接风口——之前靠行业势能挣钱，现在靠技术挣钱，最后靠壁垒挣钱
- 整个行业都快死了，你还去开门店——你不是在创业，你是在给没落的通道殉葬
- 越有的人越客气，不是修养，是算账——他们算的是十年后的账。
- 关系好的时候最危险，因为大部分人都会在第二阶段翻车——熟人之间的伤害都是免费的。
- 到了第三阶段，挣钱靠的不是体力，是你能分给谁——资源倾斜权才是真正的生产力。
- 产品没有故事可讲，但人永远有。
- 不具备自带流量，你持续靠付费买流量，最后就是在跟平台竞争。
- 创业拼到最后，不是看你赚了多少，是看你剩了多少

- 说自己不爱钱的人，只是花得比富人少点，但比穷人多多了——你让他一年花十万试试?
- 所有人都懒，区别只在于：你看不看得到那颗值得你不懒的蛋
- 不是努力没用，是你选的那条路，努力了也只能多挣五千块
- 赚大钱从来不是因为你牛逼，是因为你站对了风口——然后因为知道自己站对了，所以牛逼了一把
- 在三十年黄金机会面前都没拿到结果的人，他的所有经验都是关于如何失败的——听他的话等于复制他的失败。
- 穷人思维最可怕的地方不是省钱，而是在不需要省钱的时候，还在用省钱的逻辑做决定。
- 财富自由之后，人对物欲的需求会慢慢归零——不是你变高尚了，是你发现消费根本填不满那个洞。
- 你月入一万和两万没区别，五万和十万也没区别——人的欲望是阶跃的，不是线性的。
- 这个世界最恐怖的事，不是没见过好东西，是你趴在井口看了一眼，但你没能力爬上去。
- 学历和认知不是一件事儿，专业排名前三和会不会说人话，那是两个世界。
- 钱分两种：一种是你挣它，一种是它挣它。聪明人都在想办法让钱自己挣钱。
- 做生意做到最后，拼的不是赚多少，是守得住多少。
- 很多生意能让你发财，但只有少数生意能让你睡得着觉。
- 聪明人总想招人解决问题，笨人闭眼把问题干死——最后笨人成了真正懂业务的人

- 你已经挣到钱了又很聪明，这恰恰是你最大的障碍
- 富二代牛逼不是因为有钱，是因为从小就知道社会怎么运行的。
- 所有大老板问他们怎么成功的，百分之九十九点九都说运气好——这才是真话。
- 你以为生意越来越难做是bug？这才是常态。你越挣钱越轻松，这才是bug。
- 当两个人利益差距拉大，弱的那方会自动开始付出——这不是道德，这是力量悬殊下的本能
- 真正的朋友不是喝酒喝出来的，是确定性喝出来的——他知道我出事会帮他，我知道他出事会帮我
- 多赚钱不是为了让你选择救不救，是为了让你不用选择。
- 这个世界上没有对错，只有够不够钱。钱够了，道德是个选择题；钱不够，道德是个送命题。
- 有些人是老行业的技术整明白了，新行业没整明白——你以为自己还在做老本行，其实你早就out了。
- 所谓长期价值，要多大的底子才能玩得起。没有现金流谈长期，那是自杀。
- 你不是输给了对手，你是输给了时代的惯性——越努力越赚不到钱，说明不是你的问题，是赛道在下沉。
- 人生想要大成就，靠的不是坚持，是连续翻越——每一次舍弃，才有机会到下一次山顶。
- 长期价值这句话要加前提：你做的行业本身得具备长期价值。
- 这个行业的钱在哪里？你要是连这个都不知道，你就是在用战术的勤奋掩盖战略的懒惰。

- 上升期的行业入场叫捡钱，成熟期叫拼命,存量期叫送命
- 有些人的命运从选行业那天就锁死了——20年的老行业,利润率和玩法已经不可逆
- 年轻时是荷尔蒙开车，中年后是多巴胺当家——不是你变了，是你的生理系统换了操作系统
- 有些人的问题不是不想变好，是DNA不允许——你得承认，人和人之间有不可抗力的差异
- 你最好的创业路径，是先去应聘——看懂老板怎么赚钱了，你就有创业的资格了
- 短视频最值钱的是操盘手，不是设备——所以中高层都能单干，这就是低门槛行业的宿命
- 真正能投资且能保底的，我说不出第二个东西了。
- 做实体有变数，做流量是确定性——你的钱要押在确定性上，不是押在变数上。
- 你找个小白，你还得教，那气个屁子——找真正懂业务的人。
- 中间商永远没有优势——在一个成熟业态里，你不创造价值，你就是被淘汰的那个。
- 你不是缺机会，你是缺把自己逼到绝境的那两年
- 人设不是你装出来的，是别人看完你以后自己脑补的
- 做抖音能不能成，不是看你想不想做，是看你有什么——要么你会说，要么你有货，要么你懂行。啥都没有就想做流量？那是找死。
- 所有的生意本质上都是信息差——同样的人，在俄罗斯当服务员，到中国我得给两万。

- 小公司最缺的不是人才，是轮替能力。
- 你错过的不是机会，是你看问题的角度本身就有问题。
- 行业有三个周期：疯狂期你看不见，增长期你得拼命，稳定期就是等死期。
- 做网红最大的福利，是会有人莫名其妙很喜欢你，也会有人莫名其妙很讨厌你——这就是把人筛出来了
- 所有人都看到的机会，本质上已经不是机会了。
- 第一性原理就是：这玩意儿的材料成本到底是多少？其他都是溢价和故事。
- 生孩子是富人最好的投资，一个孩子两百万成本，但你买不到第二次押注未来的机会。
- 平台最大的秘密是：你赚到钱后，算法会不断给你加价，直到碰到你最难受的数字。
- 存量过剩的时代，风口已经是历史名词了
- 有些窗户纸，你不到现场，一辈子捅不破
- 不基于数据思考的项目，本质上是在用运气对抗概率。
- 创新是有门槛的：要么你已经财富自由了，要么天上掉下来一个抖音——否则，跟着规律走才是捷径。
- 优秀是分阶段的，没有对的操盘手，再优秀的IP也出不来。
- 你自己摸索能摸索明白吗？不现实。第一时间应该做的，是找个懂业务的小弟帮你干。
- 找上升期赚钱的公司，这句话非常非常重要
- 做生意三件事：有没有成功案例、投多少钱挣多少钱、操作难度多大——又重又累又没成功案例的，你去干它干嘛？

- 运气赚来的钱，会用实力亏回去
- 真正赚钱的生意，不会主动找你要钱
- 在人性的排序里，金钱永远排在友情前面——不是你朋友坏，是他没钱了
- 所有恐惧的本质，都是预演不足
- 极限运动玩的不是命，玩的是高端社交
- 老板学会了没用，能干活的人学会了才有用
- 老板自己学完回去落不了地，这是90%公司的死法
- 我多做一个IP产生的利润，可以冲抵全部的管理成本。
- 你什么都没有的时候，坦诚变不了现金
- 你连火的视频都看不出来，就别想着做爆款了
- 网感这个东西，要么有，要么没有，没有就别干这行
- 抖音最大的利润不是货，是具备自然流量产出的IP——别人花钱买的东西，你免费生产
- 围绕你有什么资源去想事，你会很痛苦；先看清这个行业最大的利润在哪，路才不会偏
- 能力最强的人都有个通病——总觉得离开平台自己也行，但只有被社会毒打一圈回来的人，才是真正稳的
- 一个人在纠结走不走的时候，是最内耗的。让他走，摔一跤，死心了再回来，反而成了最好用的人
- 调研不是做作业，是养习惯——开头做一次就结束，那叫自我感动。
- 别想着攒够了再干，先用手里的牌打出最大的组合。

- 趁年轻的时候多搂点钱，这是王道，别的都是扯淡——人生是慢慢成长，不是一下到头，但好的时候你应该多搂点。
- 所有一锤子买卖都是在消耗用户，只有让人停不下来的生意，才是真正的印钞机。
- 年轻人永远理解不了中年人的生意——你没有的痛苦，就是你看不见的市场。
- 你跟用户之间隔一层，成本就要翻几倍；隔两层，你就等着被干掉。
- 商业最后就拼两样：价格和服务。价格拼不过，服务也拼不过，你凭什么活着?
- 20年没变化的行业，不是铁饭碗，是定时炸弹。
- 人家二十年前干这个闭着眼捡钱，你现在进来就是闭着眼送钱
- 你不是要找好行业，你是要找刚开始出来又是暴利的行业
- 两个能力强的人合作，要么一方能压制，要么必然分裂——这不是性格问题，是结构问题。
- 距离产生美这句话，本质上是因为人的认知需要留白——太近了，全是细节和摩擦。
- 赚钱是有时效性的，你现在能挣的钱，过了这个村就没这个店了
- 你要比同行更了解同行，甚至比他自己还了解他，你才有机会超过他
- 真正牛的人根本不用付费，白嫖都能嫖出结果来——这玩意儿叫慧根。
- 别问为什么员工学不会，人和人的底层配置根本就不一样。
- 不可量化的能力，等于不存在的能力
- 你说你能吃苦，别人听到的是废话；你说你做了什么，别人看到的是价值

- 大部分人愿意用身体的勤奋，来掩盖思维上的懒惰
- 你以为你是忙得没时间锻炼，其实你是懒得不想多花那一个小时
- 你不能又叫一个人做短视频，又叫他从头学大健康知识——跨领域不是转型，是自杀
- 他为什么走了以后不行？因为天时地利人和全都没了，不是一个点两个点出问题，是所有点都出问题。
- 你不是输在能力上，你是输在信息到你手里的时候菜已经凉了
- 新手进成熟行业，你的竞争对手不是同行，是整个行业的成本结构
- 科技已经把生活拉平了，你开理想我开劳斯莱斯，爽的那几秒钟其实差不多。
- 真正的财务自由不是钱多到花不完，是知道自己这辈子不会再穷了——解决的是恐惧，不是欲望。
- 穷人和富人的区别，就是头等舱和经济舱的区别——目的地一样，只是路上舒服点。
- 人生有些时候是没有什么硬性标准的，跟谁处一年不吵架，他就是对的人。
- 不做看不懂的生意——所有人都需要标杆案例，没有标杆就是赌博。
- 小老板算员工值不值这个钱，大老板算这个人能不能再帮我赚一份钱。
- 赚得多的人让他拿得更多，这不是慷慨，这是可复制性逻辑。
- 什么叫精英意识？就是你能在照顾好身体的同时，很规律地去做事。
- 有功效的产品多如牛毛，没用——你以为你在卖产品，其实你在跟认知抢钱
- 小众产品的天花板，不是市场决定的，是你买不起那个破局的宣传决定的

- 这不是拼技术，是拼几率——一个账号不行，那就多开几个；流量做得不好，那就用数量覆盖。
- 最好的渠道只有一个标准：大客户能不能留得住
- 你不是没看到机会，你是没重视这件事儿——所有老板的差距都藏在这六个字里
- 我只算黄金的公斤数，不算人民币。这是很高级的认知。
- 人这辈子最倒霉的事，是做错了选择，身后没人给你正确答案。
- 你为什么年薪百万？因为你的专业技术很牛。任何行业想挣到钱，本质是对行业有超深刻的理解——不懂的不干
- 我毕竟是股东，但你不要相信我说的一个字——这是你的钱，不是我的立场。
- 别晚上去看门店热闹不热闹，套个计算器算一算就完了——数据会说话，感觉会骗人。
- 趁风口抓最大利润，比讲故事融资重要一万倍。
- 真正的成长，就是一边挣钱一边学习，时间长了自然就出来了
- 有的人上去下不来，不是因为贪心，是因为成本结构不一样
- 你挣钱的时候，不会觉得是市场好，只会觉得自己能力强——这就是为什么大部分人回不去了
- 赚钱的方式就那么几种，不存在什么与众不同——你要的不是创新，是执行
- 一个行业怎么赚钱，你去看那些赚到钱的人就行了，这就是最快的调研
- 真正好的项目，都是不缺钱的——人家要的是资源，不是你那点现金。

- 干过大钱的人，最难的不是没项目，是看不上小钱——这就是为什么老板二次创业都难。
- 最大的成本是制作，那你制作好了全平台分发不就完了——别纠结在哪个平台，纠结怎么降低边际成本
- 段子质量高但拉不起来，不是你内容不行，是你人不行
- 人世间最苦的不是没钱，是有过钱又没了——由奢入俭难，难的不是物质，是你回不去了。
- 你靠运气赚的钱，最后会凭实力亏光
- 人生最重要的不是赚多少钱，而是留住本钱——有本钱才有翻身的机会
- 你不是想学，你是想逃——一个月就跑，那叫扯淡不叫学习
- 只要链条上分钱的人超过三个，这事就没法做了。
- 有内部关系顶多让你少出事，但能不能做成事，还得看业务能力。
- 市场不会因为你是谁而改变规则，你是水，也得符合物理定律。
- 你不是做得比别人更到位更努力，你不可能有机会创业成功——这不是鸡汤，这是概率。
- 真正的运气只有一个量化指标：投资要少。所有白手起家的人，都是一波一波不花钱的机会连续翻倍出来的。
- 小人不是防出来的，是断出来的
- 君子之交淡如水，不是客套，是活久见后的自保
- 你给的多了，对方不会感激，只会觉得你欠他一个交代
- 穷人觉得付费是被割韭菜，富人知道付费买的是时间
- 你说别人被割韭菜，恰恰证明你没有时间成本这个概念

- 你挣一百万还是十个亿，不是由你的能力决定的，是由你选的行业天花板决定的
- 这个行业哪个点最挣钱，这个问题想明白了，就是你和死人的区别
- 人类一辈子都在从零到一，机器人是从一到无穷——这就是为什么底层框架比勤奋重要一万倍
- 能挣到这个规模的钱,运气占99.99%——认可这一点的人,才会想着落袋为安;不认可的人,都在想怎么做大做强,然后全赔进去。
- 你后面除非有非常高级别的认知,否则你不会再找到比这个还挣钱的行业——这就是为什么我劝你别换赛道。
- 有钱人不是缺爱情，是选择太多导致不会爱了
- 你不处两天，怎么知道他是人是狗？开始的时候不存在负责这件事——愉快了再往下走，不愉快该干嘛干嘛。
- 做流量生意，最本质的问题往往就那一两条——流量没做好，产品不对，第三个原因根本不存在。
- 跨国交友的本质是什么？得好看，得有诱惑力。你流量做得再好，货不对，这生意就是个笑话。
- 大部分行业该挣钱的人都挣得很满了，你要比所有人都会干才有机会。
- 只有每天工作10个小时，连续三个月，你才有机会出来——兼职真的干不了。
- 有些事不是在一件事上死磕拧巴，是要越过问题本身——通过数量改变质量。
- 越蠢的人越相信创新，90%的生意根本不需要创新。

- 你们总想把一个简单的问题无限复杂化——找到对标的点，能看明白就做，看不明白就不做
- 圈子不是融进去的，是长出来的。
- 你的能力到哪一层，圈子就自动在哪一层等你。
- 我反思整个人生，唯一不后悔的钱，就是花在自己身上用来学习和交朋友的钱
- 所有行业刚开始都是闭着眼睛赚钱，后面拼的就是操作难度。
- 定位清晰的人只做一件事——赚钱；定位模糊的人会做一百件事——都不赚钱
- 利润最大化不是找到最好的，是在过程中不断换掉次好的
- 所有基础性的工作，都会被更便宜的解决方案干掉，这是铁律
- 你身边有几个把品牌做起来的人？几乎没有。那就是答案
- 成功率只有1%的事，你让普通人押上全部身家去赌，这不是建议，这是谋杀。
- 你一个问题来回问三遍，说明你根本没想清楚自己要什么，你只是想要个人替你做决定。
- 前段入场，你是跟客户竞争；后段入场，你是跟高手竞争——努力十倍，赚钱十分之一。
- 答案永远是看完了以后才有的，不是套完课才有的
- 人生是阶段性解决问题，你还没解决温饱，就别想着诗和远方。
- 所有物欲满足到头了，人会自动升华到精神层面——这不是境界高，是欲望填满后的必然结果。

- 所有人都看得见的好时候，你问问有几个人真抓住了？倒霉倒得早的人，才知道什么叫机会。
- 20多岁不可能不飘，40岁的男人最稳——不是因为成熟，是因为摔够了。
- 高级的聊天，得有个中轴，围绕一个话题往下串，串出答案来。你说你的我说我的，那叫复读机。
- 所有人都会背的剧本，本质上已经不是机会了
- 卷到专业演员5000块一天入场的行业，普通人就别研究了
- 你离得太远的钱，你很难看得懂；你身边有个人挣到的钱，你大概率会跟着做。
- 所有人都在谈的长期价值，本质上是因为短期已经不赚钱了。
- 所有妥协的本质，都是自身筹码不够
- 你不是变得难伺候了，是你终于有了不迁就的资本
- 财富碾压才能换来情绪自由，势均力敌只会互相折磨
- 世界运行是有规律的，你自己想答案是想不出来的——别人已经用钱试错过了。
- 认知不是学出来的，是人生阅历加反思总结的结果。我看了十年所有人的结局，这就是认知。
- 有些生意不是看长的，是看短和最大利益化——控不住的生意，就要用最大回款的思路。
- 主动招商和被动招商差十万八千里——你要有个招商IP，你的商务成本才能真正降下来
- 小老板做不大就两个原因：舍不得分钱，不会培养人

- 所有道理都没用，除非你找到下一个替代品。时间不治愈伤口，质量才治愈伤口。
- 老板最怕的不是你没能力，是你有能力但不在一条心上
- 你不是缺机会，你是不信——结果摆在面前，你还在跟我讲感觉。
- 一人得道鸡犬升天，但前提是——鸡犬得信你这个道是真的。
- 创业最高级别叫规律，连续成功的人不是运气好，是掌握了一套可确定性复制的东西
- 什么是好项目？你连续看100个项目，答案自己会浮出来
- 你们在收集信息，我在筛选信息——这就是穷人和富人做决策的本质区别
- 真正的认知不是学出来的，是看过和做过——眼力比学历更值钱
- 当学历太多的时候，学历本身就不再是竞争力了——专业技能的稀缺性永远碾压学历的普遍性
- 别人怎么挣钱我们怎么做，我们做得比他更好——这不丢人，这才是真正的生意
- 普通创业者真正要干的就一件事：少走弯路，找对标
- 人这一生都在完成0到1的事儿，寿命让我们永远当不了2.0版本
- 我们的人生是没有副本的，来这个世界就是享受一把就结束了
- 公司的中层是毒瘤——站着茅坑不拉屎，挡着的不是位置，是整个公司的新陈代谢
- 最懂一件事的人，永远是那个被它折磨过的人
- 命运就是认知，认知就是能不能抓到行业最肥的那块肉
- 小公司十个人的秘密都看得见，大公司一万人你只能看见工位

- 你们想看数据还是想看舆论？看看你所在城市新小区晚上有几户亮灯的，这就是答案
- 普通人玩的游戏，最怕的就是没有信息优势还有波动——你拿不住的东西，再涨十倍跟你也没关系
- 定位太窄是自杀，定位太宽是找死，你得往上拔一拔——不是做宠物毛衫的，是做宠物的。
- 流量大了以后，你的盈利方式就会变——这是铁律。
- 圈子不是融入的，是长出来的——你的能力到哪一层，圈子自然在哪一层
- 维护关系没有秘诀，就是多花钱——所有把情商神秘化的人，都是在掩饰自己舍不得
- 你不是输给了能力更强的人，你是输给了那个让老板睡得着觉的人
- 所有让你赚钱的人，你都应该让他感觉自己亏了——这就是人情的利息
- 很多岗位要的不是能力最强，要的是风险最小——组织里，忠诚永远比才华贵
- 越是无脑的喜欢，越会变成无脑的恨——因为你根本不知道他的标准是什么
- 理性的人算清楚了才来，他觉得门当户对，所以反而走得长；感性的人是冲动进来的，标准模糊，所以必然动荡
- 一个人对小钱斤斤计较，不是他穷，是他没见过大钱——见过钱的人才能对钱大气
- 一个好老婆，能让你的财富不流失；一个差老婆，能让你的事业归零。
- 现代人最大的问题，什么都以自我为中心——但你想建立家族，就必须有人愿意当地基。

- 培训的本质不是你会不会，是你能不能做出来——这个时代已经过去了靠嘴的阶段
- 术是让你活下来，道是让你配得上你想要的东西
- 到了一定级别，能力不再是晋升的理由，意识层面才是
- 你现在的问题不是做什么板块，是怕就别做
- 创业不是你想干就能干的，那是天时地利人和交织出来的——现在该想的是维稳，不是折腾
- 你想赚别人的钱，就得先说清楚别人是怎么赚钱的。连这都说不明白，你就是在裸奔。
- 你挣的不是钱，是时代的红利。想再挣那种钱？那个时代已经死了。
- 所有不能复购的生意,本质上都是在给平台打工
- 私域才是你真正的资产,公域再大也只是租来的流量
- 创业成功就三件事：好赛道，有人带，玩命干。
- 身份是原罪，赚钱太快的人说什么都是错的。
- 运气占99.99%——你以为是能力的差距,其实是时机的红利
- 不要拿想法找项目，要拿数据找项目。想法值一分钱，数据值一百万。
- 项目能不能成，看三个东西：谁成功了，投多少挣多少，操作难度。三个都满足，闭眼干；有一个不清楚，别碰。
- 最狠的打法，是用我的副业打你的主业。
- 同样一件事，你必须挣钱，我可以不挣钱，这仗还没开打你就输了。
- 渠道品牌最可怕的地方，就是它永远可以说：这个品类我们三年不许盈利。
- 真有实力的人，你让他证明什么，他立马就能证明给你看

- 真正的学习不是听课，是跟对的人深度交流
- 你以为你在买课，其实你在买圈层
- 风口来的时候，一分努力能拿十分结果；风口过了，十分努力只剩一分回报。
- 没有竞争对手的时候叫机会，人满为患的时候叫内卷。
- 听话照做，是最少出错的方式——前提是你得找对听谁的话
- 创新是要门槛的，社会运行有它的规律，你连规律都没摸透就去创新，那不是创新是找死
- 普通人别老盯着神看，你学不会的。学那些比你高半级的，才能真学到东西。
- 最聪明的创业方式，就是用实体店的信任，建私域的成本结构。
- 人的心一旦散了，再想拉回来，比登天还难。
- 高效沟通不是什么都能聊，是知道对方能回答什么——别让别人做他做不到的事。
- 所有跨境生意的本质，都是穷的喜欢富的
- 真正的刚需是说不出口的需求
- 壁垒很浅的生意，机会窗口也很浅
- 二代想脱离家里资源独立创业，这逻辑本身就很傻——多大的缘分才能投给你爹。
- 离开你爹啥都不是，这就是残酷的事实——不是你不行,是没人能从零赢过带资源的自己。
- 人没看到答案之前，全是在想象；看到结果之后，脑子才会清晰

- 不同的问题没有标准答案，答案取决于岗位、时间和你当下的需求。
- 财务岗用老实人，创意岗先拿眼前利益——用人的逻辑不是看人品，是看岗位风险。
- 普通人最大的问题，不是没钱，是觉得自己普通
- 所有抓不住风口的人，本质上都是三个不愿意：不愿意提升自己，不愿意花学费，不愿意为结果努力
- 你不是输给了别人，你是输给了你自己不敢下注的那个瞬间
- 美女从来都是战略资源，所有资源都有保质期，过期了还没变现，那就是你自己的问题
- 有些钱不想挣的人，才是真正的高手
- 最好的内容不是原创，是别人已经验证过的爆款
- 真正的服务不是解决一个问题，是让你随时有问题随时能解决
- 别卖甲鱼，卖的是那群买得起甲鱼的人
- 管理不是技能，是手艺——你学不会的，只能找个会的人
- 人对抗不了自己的底层基因，所有的道德和自律，本质上都是荷尔蒙的让步。
- 你以为你升华了，其实只是你的欲望老了。
- 有些事不是不可原谅，是根本无力改变——成年人的世界里，理解比审判更接近真相。
- 你不是在选风水，你是在花钱买精神能量
- 当主流群体都信的时候，你不要去拧巴，你拧不过社会共识
- 越大的老板，越渴望被尊重；你要让他觉得帮到了你，他就会停不下来

- 好的提问不是抛话题，是顺着他的答案往深处挖——你挖的是认知，不是信息
- 你花几十万想解决的问题，可能就值8块钱——不是钱的问题，是你用错了钱的方式
- 你没有核心抓手，就是在对赌人性——那玩意儿不叫商业模型,叫搏命。
- 爱折腾的人生不折腾，就是知道自己不行比什么都重要
- 有谁会把很盈利的公司放弃掉？只有一种人——看得很明白的人。
- 聪明是算眼前账，智慧是拉长时间看结局
- 你现在省下的苦，未来会加倍还给你
- 所谓的自由，就是用今天换明天，用明天换后天——你总得拿点什么去换
- 流量不是靠项目本身，是靠人设——人设能活，项目才能活
- 同样一个亿，一年挣的和十年挣的，不是一个物种
- 转介绍过来的客户，他认可的是介绍人，不是你
- 圈子不是你去挤的，是你的能力自动吸引来的。
- 你的圈子永远不会超过你的段位，你是服务员，认识再多老板也是认识个寂寞。
- 超出你认知的东西，听比你挣得多的人的就行了
- 不能以七年为单位思考的事，对你来说就没有价值
- 没房子的人买房子，有房子的人配黄金——资产配置不是选择题，是你在哪个段位的问题
- 你找不到好条件，不是你现实，是你不够现实——连自己手里的筹码都看不清，这叫糊涂。

- 所有反人性的说法，你看看是谁在鼓吹——都是手里没牌的人想改规则。
- 你不是需要答案，你是需要一套打分系统
- 别问我好不好，问我怎么判断好不好
- 技术不好推广不是因为技术不行，是因为平台不让你说人话
- 有些生意不是靠跑出来的，是靠羞耻心筛出来的——越难开口的需求，越要靠内容破冰
- 真正的精致不是做给别人看的，是关了灯也要对得起自己
- 所有的暴利都藏在两个问题里：货源和客源，解决不了就别碰。
- 你不是在国内卖货，你是在卖一条到香港的路——卖的是合法性本身。
- 抽得起的人找不到渠道，有渠道的人找不到客户——所有生意都是在填这个缝。
- 教育的真相是：钱加认知，缺一个都是假努力。
- 你不是和别人家孩子比努力，你是顶着车顶和人家从起跑线就开车的比。
- 你不是从钱的角度看问题，你就会错过这个世界90%的机会
- 做IP和谈恋爱一个道理——做成第一个，第二个第三个就是复制粘贴。
- 服务行业最大的刚需，不是提供服务，是消灭不确定性
- 边界感是服务业的天花板——没有边界感的服务，不叫服务，叫道德绑架
- 所有让你'交心'才能完成的交易，都是耍流氓
- 没有壁垒的行业，分钱就是唯一的壁垒。
- 别人看到的是数据，我看到的是超市缺货——这就是认知差和信息差的区别。

- 所有对的选择，前提是你得擅长——擅长什么就做什么，这比什么都重要
- 别人的人生经验解决不了你的人生问题——所有的路都是对的，只要是你擅长的那条
- 所有的生意都是先有流量，再想变现——变现方式都一样，但流量入口各有各的绝招。
- 婚前财产、父母的钱，跟你博弈个屁——你们博弈的根本不是钱，是谁更需要谁
- 不是什么玩意儿都能省成本，该用好料的时候，省的那几块钱就是你坐牢的首付
- 哪个挣钱干哪个，但注意安全——这就是灰色生意的全部智慧
- 平台最难的不是供应链，是烧得起流量广告费
- 有钱人泡妞的本质是反向筛选——我先付成本，看谁愿意接住。
- 所有生意的起点都是资源，但终点是筛选机制。
- 你手里有流量的时候，别想着怎么卖流量，要想怎么用流量建一个筛子。
- 情感赛道不是靠学的，是靠活出来的——你自己没当过海王，你连答案都编不出来
- 20岁的阅历撑不起2000万的认知，说话的样子已经出卖了你的段位
- 你能干成的事都有基因的，干不成也真不是你不努力
- 你不是因为不懂才亏钱，你是因为亏钱才发现自己不懂
- 富二代可以躺平，底层只能拿健康换事业——阶层不同，连鸡汤都得反着喝
- 这二十年至少五六个风口，你全错过了还不明白——不是没机会，是你根本不在场

- 很多人在追求真相，我是直接看结果——这个行业干过的人全死了，那就是答案。
- 好行业的标志不是聪明人扎堆，而是笨蛋都能赚钱。
- 我牛逼的地方不是智商，是样本量——我见过的尸体比你见过的活人都多。
- 能抄就行——这四个字，能过滤掉90%的创业坑。
- 师傅领进门修行靠个人，这话听着对，但本质是——你没有可复制的方法论
- 你想找什么样的人，你自己得先配得上——这不是鸡汤，这是市场规律。
- 两个人条件差太多，只有一个下场——分手。不是感情问题，是结构问题。
- 所有的聊天高手，都是顺着别人的答案往下挖，而不是抛出下一个问题
- 情商高的本质，就是能把话接住
- 你得先成为那个结果，才有资格卖那个方法
- 所有人都在做的赛道，你唯一的优势就是你跟别人不一样的那部分
- 变现能力不是看你会什么，是看你有什么别人没有的
- 越穷的人越喜欢赌，越有钱的人越不碰有风险的事儿
- 创业第一原则不是赚钱，是不亏钱——本金才是普通人唯一的资本
- 超出你认知的东西,你连它好不好都判断不了
- 打着结婚的名义睡两年，最后纠结十几万彩礼——不是钱的问题，是你根本没搞清楚自己付出的是什么
- 你不是没机会，你是拿着一手烂牌还在那儿诉苦——没人因为你惨就给你钱
- 普通人没机会翻身，因为你不确定性太高——我根本不知道能怎么帮你
- 合规成本吃掉的，不是利润，是你的退路。

- 卖货的钱是今天有明天没，只有能卖掉的生意才值钱。
- 所有人都知道的道理，恰恰是最难做到的事儿。
- 帮人要画底线，无底洞和有情有义之间，差的就是那条线
- 早翻脸和晚翻脸的区别，就是你少赔多少钱
- 真朋友是能一起算账的人，假朋友才需要讲情怀
- 亲戚怕你是白眼狼，你却怕亲戚占你便宜——你看，穷人思维永远在防守
- 有大哥愿意带你，那是在帮你买时间——别人十年的坑，你三年就能躲完
- 你嫌工资高被说两句丢人，那是因为你把面子看得比机会贵
- 所有的管理问题，最后都会变成钱的问题。你以为是忠诚度，其实是价码不够。
- 4000块钱还挑简历，这不是招人，这是既要又要还要。
- 你给的起价，决定了你配不配有要求。
- 大部分人挣钱了就想干点更高级的，但真正会赚钱的人，是把赚钱的事儿再干一遍。
- 赚钱只需要两个能力：把事儿想透，把人干废
- 别人80分及格，你就得干到100分把他市场抢过来——这不是勤奋，这是生存法则
- 粉丝多的都觉得没机会了，开个小号试试，可能会有惊喜
- 挣钱就是挣乱象，等到稳定了，你也就只能挣个稳定工资了
- 处得好就继续处，处不好就分手——你们都这么大了，平常心就好
- 在我爱的人面前，我不理智；在不爱的人面前，我很克制——这叫理智。

- 他不是没钱不敢结婚，是不怕你跑所以不着急。
- 用户不是傻子，所有靠品牌联名割韭菜的生意，第一反应就是'什么破玩意儿'
- 几百万就能跟法拉利搞上关系？那法拉利也太廉价了
- 挣钱从来不是想挣就能一直挣的，都是靠两三年窗口期解决问题
- 当你的利息都比项目赚得多，你就失去了创业的理由
- 臭味相投的本质，是两个人在同一个维度有共鸣
- 中国不是经济不好，是太好了——好到每个行业都塞爆了。
- 脸皮薄，就是太把自己当回事了——你做得好没人看，做得不好也没人看
- 你干了三年，所以还有不切实际的想法；干二十年，就只剩现实了。
- 有些行业，从头就定死了——不是你做不好，是整个赛道的社会规律就不允许。
- 你一手剪头剪秃了都剪不到更高，这就是手艺的天花板
- 对人依赖性太高的生意,规模就是个伪命题
- 看一个人是不是真心，别看他说什么，看他愿不愿意替你规划未来
- 行业一定有周期性，挣钱的时候你全押进去，那你不是在做生意，你是在等着被周期收割。
- 负债的人抑郁我理解，挣着钱还抑郁，那不是压力大，那是你还没真正上岸。
- 所有答案都藏在数据里，不是藏在你脑子里——你不做大规模调研，你就是在用猜测赌命

- 你别听他怎么说，你去看他怎么做——去五个公司卧底，比听五百个人吹牛有用
- 能量场是有惯性的，换平台的成本你永远算不准
- 新盘的承诺都是用未来的饼换你现在的命
- 跳槽废掉一个人，不需要坑他，只需要让他水土不服就够了
- 这个行业挣多少钱都不算牛逼，撑多少年才是牛逼
- 我们是享受人生获得动力，你是获得屈辱获得动力——这两种燃料，后者烧得快但不持久。
- 找一个好项目，熬夜深度做——所有的成功都是单点爆破
- 我这人能创业，就是守不了业——创业靠冲动，守业得反人性。
- 环境决定你的上限——你从小认识的人没一个出来的，你自己出来的概率基本为零。
- 成熟行业不要谈'我以为'，你的直觉在几十年的数据面前一文不值
- 成熟行业里问'能不能干'是伪问题，真问题是'你凭什么干'
- 你不是不好干了，是你在最好干的时候底子没打好——有些头部该挣钱还挣钱，只是挣快钱的边缘人被干掉了。
- 只靠运气挣了一波钱，逼格却拔高了，消费能力也上去了——这就是你受不了落差的原因。
- 你以为的所有问题，其实都是流量问题。
- 专业的本质不是解释问题，是不让问题发生。
- 24岁手握200万，最容易犯的错就是以为自己已经懂了
- 生意都有周期，流量下滑不等于要死——只要还赚钱，波动就是正常

- 你不做到几十万粉丝，你拿什么培训别人？所有的变现，都是用结果给自己定价
- 有能力的在哪个行业都行，没能力的在哪个行业都不行——赚钱从来不是行业的问题，是你自己的问题
- 你觉得你很聪明很努力，但没挣到钱，那你一定是关键因素做错了——而且大概率你错的正是那个关键
- 越大的老板越谦虚，不是装的——是因为他知道自己曾经错过多少个关键
- 你不是复制不动了，你是把赚钱的方法论当成了赚钱本身
- 定位错了，你越努力越危险
- 流量占99%，剩下1%才是你的产品——大多数人恰恰把这个比例搞反了
- 真正的专业不是藏着掖着，是敢把方法论免费扔出去，因为你学会了也做不成我
- 别人收费的东西我免费给，不是我傻，是我知道真正值钱的东西根本教不会
- 很多人不是没时间，是有太多时间反而不敢动——因为还有得选
- 富二代有五十次试错的机会，你只有一次。所以你不能比他更勇敢，你得比他更聪明。
- 方向错了，勤奋就是加速死亡。慢一点，反而比较快。
- 所有人都干展厅的时候，展厅就没戏了——这就是商业最残酷的地方，你的解决方案一旦变成行业标配，它就从解决方案变成了新问题。
- 所有人都觉得不难的事儿，本质上就是没机会的事儿
- 短期暴利是薅平台红利，长期生意是建供应链壁垒
- 真正的好生意，是平台死了你还能活

- 你对一个人好到能改变他，其实是个幻觉，真正能改变他的，是他有没有离开你的能力。
- 所有人都觉得对方应该给的时候，这事儿就死了。
- 大公司不依赖人才，依赖的是让人才可替换的制度。
- 两千多的没戏，口粮酒有机会——做生意要找大众的刚需，别盯着少数人的面子
- 年轻漂亮的不懂事，她做得特别好——创业和做家务是不耽误的。
- 绝大部分行业，渠道成本是大于生产成本的——这就是为什么很多人东西做得好，却死在了卖上面
- 你想抢成熟行业的市场，只有一个办法能干——便宜。爆款抢市场，核心款挣利润
- 很多人总以为自己东西好就该卖得贵，那不扯淡吗——你得先让人看见，才有资格谈价值
- 只有见过世面的人，才真正懂得珍惜
- 运气赚的钱，最后会被能力亏回去——这就是老板破产的本质原因。
- 执行力强的员工，比所谓有认知的好用一千倍——做错了可以改，不执行连改的机会都没有。
- 提离职的，坚决不要挽留——你留下的不是人，是公司的撕裂。
- 一个人能做多大，取决于他的使命有多大——单纯为了挣钱，天花板特别低
- 思想段位要是平行的，才能真正聊出东西来
- 我们这种人创业不是因为想创业，是因为没有出路——创业从来不是选择题，是生存题。

- 餐饮行业死亡率90%，因为干餐饮的就没几个真懂餐饮的——大多数人创业，都是用业余挑战专业。
- 格局撑大了就很难回去——干过大事儿、兜里有钱的人，总想再赌大的，小机会看不上，大机会又找不到。
- 好地段的房子从来不跌，不是因为房子好，是因为这是唯一全民都认的保值共识——贬值时代，共识比价值更值钱。
- 穷胜借价，富涨良心——不是有钱了才变好，是有能力了才有资格谈道德
- 借不借钱这事儿是个伪命题，真正的问题是你有没有能力让它变成伪命题
- 财富有五层：卖力气、卖管理、卖经营、卖系统、卖资源。你在哪层挂上去，后面就在哪层吃饭。
- 你觉得老百姓永远需要的东西，时代不需要了，你就得死
- 整个赛道都在下跌的时候,方向比努力重要一万倍
- 现在没有利润高的行业,只有进场早的人
- 你在公司连中高层都混不到，就别谈创业了——你连已知规则都玩不转，凭什么去制定新规则?
- 被时代淘汰的生意，反而能活成时代的记忆
- 有些生意不是被干掉的，是被遗忘的——但只要你不走，遗忘本身就成了护城河
- 你以为的努力，在市场眼里可能只值36块
- 没有观众的表演不叫创业，叫自嗨
- 真正的专注，是敢于挑战所有人都说不可能的事
- 少年志向值钱，就值在它还没被现实驯化

- 你跟光的距离，就是一滴水跟一条河的距离——关键不是你有多强，是你能不能汇入那条河
- 所有的抵达都来自抵抗，就像你得用黑夜才能熬出黎明
- 流量翻倍，压力也翻倍，但开心不会翻倍——这就是增长的真相
- 你没准备好的成功，比失败更可怕
- 真正的专业主义，是连包袱都不需要
- 你越在意别人怎么看你，你就越不可能做好
- 没有人能定义你的成功，但如果你不开心，那就一定不叫成功
- 真正的机会不是在现有选项里挑，而是创造出那个不存在的选项
- 普通人在做选择题，高手在做创造题
- 真正的尊严，是低到尘埃里还能开出花来
- 越是身在泥潭，越要给自己留点不赚钱的东西
- 所有让你焦虑的标准，都是别人定义的游戏规则
- 你不是活得不好，你是在用别人的尺子量自己的人生
- 把勇敢变成本质，而不是偶尔的冲动
- 别人的议论是他们的世界，你的活法才是你的命
- 光有作品没人看的时候，你会怀疑它存在的意义；但当所有人都盯着你的时候，你会怀疑自己存在的意义
- 接纳自己和爱自己不是喊口号，你得先变成那样的人，你做的东西才能真正传达出来
- 平手也是一种赢——你没被生活打趴下，就已经赚了。

- 没枪杆子的理想，叫送死；没笔杆子的枪，叫土匪
- 创业最危险的时刻，不是没钱的时候，是你只有一种武器的时候
- 你不是失去了什么，你是在清空库存准备进货
- 真正的用处，不是你能影响多少人，是你能解决谁的具体问题
- 待在舒适区，本质上是一种自杀的方式
- 平台的价值不是流量有多大，而是能在关键时刻连接什么样的人
- 什么叫真正的影响力？就是让小众的事儿变成大众都在干的事儿
- 照亮别人是个伪命题，本质都是互相反射——你以为你在施予，其实你在交换能量。
- 正确且重要的事，都有个特点：它不光成就你自己，还能让周围的人一起赚到钱
- 平台红利期，你要做的不是all in自己，而是all in生态——你带的人越多，你的护城河就越深
- 真正的价值不是你创造了什么，是有多少人认同你创造的东西
- 所有能持续的收入，本质上都是某种认同的变现
- 赚钱这事儿，乐子在过程里，不在那个结果上
- 真正的高手，都在把生意活成游戏
- 所有的社交恐惧，本质上都是价值恐惧——你怕的不是人，是怕自己没东西可换
- 微信聊天是现代人的盔甲——你以为你在沟通，其实你在躲
- 你可以不接受现实，但现实会一直收你的认知税
- 很多人不是不相信婚姻，是只想要爱情的多巴胺，不想付婚姻的长期成本

- 教会身边的人，比自己会更重要
- 成就感不是你做成了什么，是你让多少人因为你也做成了什么
- 人都是会走的，只是早晚的事儿——别对任何人形成依赖
- 所有的伤，都是因为你不知道什么时候该停
- 业余和专业的区别，就是知道黄金窗口在哪——过了那20分钟，你做再多也是白搭
- 流量在哪，舞台就在哪，这是千年不变的规律
- 每场3200人，看起来很少，但80万场加起来就是降维打击——这就是长尾的力量
- 那些能让你走远的人，从来不会拉着你不放
- 你不是在感谢别人，你是在感谢自己选对了人
- 减肥是个伪命题，习惯才是真战场
- 旧舞台塌了不可怕，可怕的是你还站在废墟上等它重建
- 你不是要等风口，你是要做好眼前的事，风口自己会来找你
- 把爱好变成职业，不是浪漫，是降维打击——别人在上班，你在玩命
- 哭解决不了问题，但能让你看清问题——情绪是认知的第一步，不是终点
- 一个人学到了知识，避免了上当受骗，我也值——影响力的本质不是规模，是密度
- 你没资源的时候，连亲戚都是你的考官
- 穷不是没钱，穷是失去了被平等对待的资格
- 别老干那些需要别人理解的事儿，找个能互相治愈的就够了

- 有些路，你走了三十年还在找，不是因为路太长，是因为你一直在原地打转
- 这个世界上最贵的，不是你失去的，是你一辈子都在找的那个东西
- 生活就两件事：一个是你要去的地方，一个是你现在待的地方舒不舒服
- 大事管方向，小事管感受——缺一个你都活不好
- 后场才是最好的热身，你在看不见的地方做了多少遍，决定了你在台上有多稳
- 你不是输给了考试，你是拿到了换赛道的门票
- 所有让你多一分少一分纠结的，都不是真正的门槛
- 真正的财富，是你的专业能影响多少人
- 你的专业值多少钱，取决于它能帮多少人
- 你这个人要先快乐，才能制造快乐。你自己都活得拧巴，怎么可能做出让别人爽的东西?
- 功夫在戏外，你得先把人活有趣了，作品才能有趣。坐在屋里编，编一辈子也是假的。
- 当你所有的时间都用来解决生存问题，你就失去了改变命运的可能
- 你一辈子不吃不喝也买不起的东西，说明你在错误的赛道上消耗人生
- 你不是在等高光时刻，你是在熬那些翻山越岭的每一天
- 所有人看到的舞台，都是台下十年换来的那几分钟
- 他们是你的镜子，你看到的是他们的今天，也是你自己的明天
- 所有人都会说再见，但大部分人活着的时候就已经被忘记了
- 再稳的品控，也稳不住时代的变局

- 潮水有涨有停，但只要有吃虾的人在，就能把烟火气找回来——变的是玩法，不变的是需求
- 真正的高手，是把每一次下注都当游戏——不怕输，但更不服输
- 烟火气重的地方，都是不信命的人在玩命
- 如果你想让别人记住你，别让他们花钱看你多牛逼，让他们离开时变得更善良。
- 赚钱的事不一定对，对的事不一定赚钱，但把对的事做成赚钱的事，这才叫本事。
- 大部分人等风来，聪明人自己造风
- 风口这东西，被推上去的会摔死，自己爬上去的才能站稳
- 长大就是接受自己是个平凡人，但成事是找到让平凡人发光的那个按钮
- 理想是有保质期的，过期了再坚持就是自我感动
- 别人要看你成功的样子，没人关心你内心怎么想——这就是为什么孤独的人需要找到自己的星空
- 你不是没才华，你是没钱让才华被看见
- 所有被看见的才华，都熬过了看不见的陋室
- 改变人最难的不是教动作，是让他穿回以前的衣服时，敢靠过来说谢谢
- 很多人的梦想，是被骂出来的——你被骂哭的那个晚上，就是你找到使命的那个晚上
- 你不是发明了一个职业，你是先干成了一件事，职业这个词才追上你
- 所有让你后悔的事，最后都会变成让你上瘾的事——只要你肯还债
- 所有长久的关系，都是慢慢给出来的

- 慢是最贵的成本，也是最便宜的投资
- 最高级的成就感，不是证明自己多牛逼，是体验别人多牛逼
- 角色是你的牢笼，身份是你的枷锁，只有回到观众席你才是自由的
- 当你把自己逼到谷底，周围的一切反而成了你的武器
- 真正的差异化，不是你做了什么不同的事，而是你把同一件事做出了灵魂
- 你不是缺机会，你是在机会来之前就已经放弃了重复
- 你买不起的时候，不是要更努力，是要换个努力的方向
- 城里人建设城市，却发现自己才是建材
- 我那些在城里没用的手艺，回到乡下全成了稀缺资源
- 外行根本理解不了你怎么搞出来的，这就是护城河
- 我们也能快速，但那条路我们不走——所有的溢价都藏在你不肯妥协的地方

概率决定你能不能赢，

位置决定你赢多少，

时机决定你有没有资格上牌桌。

十六岁卖海参，二十岁做电商，三十岁做 IP，三十五岁开始想明白一些事。

这本书不是成功学，不是方法论。这是一个在商业世界里摸爬滚打了二十年的人，把自己想明白的事情，老老实实写下来。

有些道理是从书上学的，更多是从亏钱中悟的。有些观点可能不对，但每一条都是真的。

参哥（沈文君）

连续创业者 · 短视频 IP 操盘手 · 商业观察者

泥土里长出的理论，终将长出森林