

罗振宇 2024“时间的朋友”跨年演讲全文稿 (含全套 PPT)

2023 年 12 月 31 日 20:30，深圳湾体育中心“春茧”体育场，罗振宇“时间的朋友”跨年演讲如约而至。

罗胖曾发下大愿望：跨年演讲要连办 20 年，今年是第 9 场。在这一年，罗胖持续向身边的朋友发起请教，收集了让人眼前一亮的人、事、物。

以下是跨年演讲全文，与你分享。

-01-

变化了？

一组应对颠簸的小行动

如果用一句话总结我自己的 2023 年，这句话应该是什么？

这个问题还真把我难住了。这一年是百感交集啊。

我不知道你的答案是什么，而我是这么找到这句话的——

这句话，你坐飞机的时候肯定听过。

这句话，我自己也听了好多遍。但是今年某个时刻，听到这句话的时候，我虎躯一震，大腿一拍，这句话说的不就是我的 2023 年吗？

这句话是——

“请系好安全带，收起小桌板，调直座椅靠背。”



回想起来，还是要感谢这句话的，在我心里感到巨大不确定的时候，还有一些事可以做。

坐一趟飞机，这句话至少要听两遍。一遍降落，一遍起飞。如果遇到颠簸，可能再多听几遍。

新年就要到了。祝各位，在即将到来的 2024 年，度过颠簸、安全降落、准时起飞。



跨年演讲到了第9年了。确实也有个审美疲劳问题。

所以，我就不得不问自己：在跨年时刻，你为什么要听一个中年人唠叨4个小时？

如果我觉得你是为了——听我指点江山、输出评论——那确实是我出了问题，回去该挂号挂号，该吃药吃药。

因为你不会喜欢；我也没这么大本事。

那这个站在台上的我，到底对你能有什么用呢？

这让我想起来当年在中国传媒大学上学时候听到的一个段子。

话说，电视系的一位同学，有一次要交一份电视纪录片的作业。但是他拖到最后一天下午，什么也没干。要知道，做一条片子，要拍，要写，要编，工作量很大的。

那他怎么交作业呢？

最后一天下午，他借了摄像机，打开镜头盖，开机，拖着摄像机在学校的草丛里、树荫下走了一圈。也没有编辑，原始素材一刀没剪，就把这条片子交上去了。

据说，这份作业得到了老师疯狂的表扬。为什么呢？因为他给这条片子取了一个名字——

《狗眼看世界》。

这个段子听起来荒诞，但是对我后来的工作启发巨大。

它告诉我，虽然世界还是那个世界，但只要肯换角度，哪怕只是镜头的位置稍微低一点，总能发现一些惊喜。



这可能就是跨年演讲和我，对你的用处吧。

这个世界上总有一些对你非常有用的事情，但它们藏在各个角落里，不作声，也没有流量。你也需要有人换个“狗眼看世界”的视角，帮你找到它们。

今年，我就用这种“寻回犬”的精神来准备这场跨年演讲。

就像这只金毛，到草丛里、泥坑边、树荫下、视野外，四处寻找。

一旦发现自己觉得有价值的东西，就咬住不放地叼起它，四蹄翻飞地跑回来，气喘吁吁地给你看。

作为一条寻回犬，我为什么相信这些东西对你有价值？

因为人间不过就是那些难题，每个难题都绝不止一个答案，而那些真正有趣的答案，往往在你视野之外。

先说一个今年让我挺有触动的答案。

林森，在云南昆明经营着一个柠檬茶品牌，叫“麒麟大口茶”。

今年，我问他：“你们茶饮行业怎么样啊？”

他说：“卷得要死啊！不仅现在卷，长期会更卷。你想，随着人口出生率的变化，30年后，即使我们什么都做好了，我的目标消费人群依然会少一半。年轻人少了，我的用工成本也会变得非常贵。总之，干我们这行很难。”

听起来，林森是一个对未来很悲观的人。

我就接着问啊：“那你怎么办呢？死扛着？还是改行？”

他说：“就地搞研发啊。”今年他就很努力地在做一件事：不是说未来人工很贵吗？那能不能研发一种“店型”：一家茶饮店，只用一个人当班，就能运行？



这样做的好处很多。

一个人就可以看住的茶饮店，店面就可以租小一点，人工成本就能低一点，管理效率就能高一点。

如果能做到，当然好，但是按常识来说，这不可能啊。



你想，一家茶饮店怎么也得至少两个人吧？一个人接待顾客、介绍产品、收银，另一个人负责做茶。

林森说，能不能先把跟顾客介绍产品、收银的那个岗位砍掉呢？如果觉得产品很复杂、跟顾客说不清楚，能不能只做一款产品？“产品是少了，但是顾客选择也变简单了呀，而我就省下了一个导购兼收银的岗位啊。”

剩下一个人，还有很多难题要攻克。

比如，店里只有一个人了，这个人可不能背对着顾客，所以，就要把后面吧台上的所有设备，全部集成到前面的操作台上，要把动作集中到一个人的臂展长度之内。这就得一大轮研发。



一个人在那里做茶，顾客盯着看，他的动作就必须有表演性，有韵律感，得让人看得爽。

所以，他们专门请了大学里的武术老师，像给动作电影做武术指导一样，帮店员设计每一个动作。

一个人的店面会不会显得单调、冷清？他们重新设计了店面的装修，海报里突出夸张的表情和笑脸，热热闹闹的，一个人也能很精彩。



是不是看着挺棒的？

那这个店型能不能赚到钱呢？

林森做了很多试验，结论是可以。他目前的 103 家店里已经有 48 家店完全实现了一人打理模式。其中有一家店，虽然一个月营收只有 3 万块，但是居然还能有 1 万块的利润。

林森说，有了这个店型，他这盘生意的存活能力就大大提高了。

我不知道林森的这个试验将来最终结果会怎么样。祝他成功。

这个案例最让我触动的地方，不是什么商业技巧，是它让我看到了真正的乐观者的样子。

乐观者是傻呵呵地相信永远阳光明媚吗？不是。他们是如果预感要下雨，二话不说，先去把雨伞准备好而已。



经济周期、人口结构这些事，一个普通人能拿它怎么样呢？

一个普通人能做的，无非就是在给定的条件下，怎么行动，让明天比今天好一点。

而一行动，就有创新的可能性，突破也就在其中了。



前两个月，我和李翔老师聊天。我就问他：“最近你参加各种饭局，关于未来，大家是悲观情绪多，还是乐观情绪多啊？”

他说：“都有吧。不过有一个现象：岁数大的，偏悲观。年纪轻的，偏乐观。”

然后他一歪头，问我：“你是乐观还是悲观？”

那我还能说啥？

我只能说：“乐观！必须乐观！”

悲观乐观事小；年不年轻事大。

这里所谓的年轻，指的还不是岁数大小，而是对自己状态的一种认定：你还能不能做出有效的行动？

你觉得自己还能干活，就年轻，你觉得自己啥也干不了了，可就真老了。

顺便说一句：这也是我喜欢深圳这个城市的原因。

我们之所以经常说深圳是一座年轻的城市，说的就是它的行动能力。

不管什么时候来深圳，到处都热气腾腾，到处都充满活力。小哥哥二话不说，凑在一起就谈业务；小姐姐一言不合，打开电脑就做 PPT。这么密集的奋斗者人群，放眼整个世界，也只能在深圳看到。

深圳人自嘲说，“我们就是搞钱”。

为什么这么说？我和深圳人聊得越多，就知道了，深圳人其实各有各的梦想，但是要么太忙、要么跟你不熟，可能是觉得只说“搞钱”两个字，比较能听得懂。

更重要的是：“**搞钱**”是一种行动。全国好像只有深圳人，愿意用这个人人人都能听得懂的行动来当自己的标签。

如果最近四五年，你没有来过深圳，我强烈建议你找机会来一趟。你不仅会看到一个热火朝天的深圳，你也会因此反观自己，看到自己生命中那个热火朝天的部分。

再给你讲一个故事。

今年有一个社会热点话题：**消失的课间 10 分钟**。

一些学校出于安全考虑，规定学生“下课不能去操场”，“除非上厕所，课间不能出教室”，“不许上下楼、不许玩耍”。大家都在讨论，这可不是个办法，怎么才能把课间 10 分钟还给学生？

要是个常态问题成了热点事件，一定是因为它很难解决。

如果交给你解决，你怎么办？

下一个文件？立一个规定？派一组检查员，盯着学生一下课必须出教室？

哎，今年我就听到了一个新答案，来自于李希贵校长。现在他已经从北京十一学校退休，是北京第一实验学校的校长了。

那你猜，李希贵校长会怎么做？会保证这 10 分钟？会延长这 10 分钟？不，他反其道而行之，在第一实验学校把 10 分钟压缩成了 5 分钟。

你没听错，课间只有 5 分钟。

听说了这项变革的人，第一反应都是：5分钟？学生上厕所的时间都不够啊。你要是这么反驳，那李希贵校长就会问：学生为什么要集中在课间上厕所呢？为什么不能随时想上就上呢？

根据他的理念，学校是社会生活的浓缩和预演。在工业社会，确实要准点上班、准时吃饭、甚至规定时间上厕所。但在未来的知识经济时代，大部分人的工作节奏都可以自主规划、自主安排。工作单位即使再忙，也不会规定员工统一上厕所的时间吧？



所以，在第一实验学校，在课堂上如果学生觉得要上厕所，连招呼都不用打，想去就去。

听到这儿，你又会说了，想去就去？说得轻松！那课堂纪律怎么办？老师的教学连贯性怎么保证？



你看，有意思的事情就来了。

李希贵校长说，那正好，倒逼教学变革啊。

学校一直提倡教学不能满堂灌，要多元化教学，但理念很难落实。

现在好了，老师必须顾及到有孩子需要上厕所，所以课堂上集中讲授的时段就不会超过15分钟。老师得讲一会儿，让大伙讨论一会儿。

他们甚至把传统教室的空间设计也变革了，根据学习任务的不同，一节课期间学生分布在不同的空间里，各有各的学习方式，不是传统的排排坐，跟老师大眼瞪小眼。

那你想，学生上厕所，不是在众目睽睽之下，心理压力就没那么大，想去就去，课堂的节奏也就变得有张有弛。

紧接着，还发生了一个连锁反应：拖堂的现象消失了。

在第一实验学校，实行的是走班制，跟大学一样，学生没有固定的教室，而要根据课程表，在不同的课堂中间转换。课间 5 分钟只够学生从一个课堂跑到另一个课堂。所以，下课铃一响，学生站起身来就得走。老师想拖堂也没了理由。

那接下来的连锁反应，你可能也想到了，就是课堂开始时候的那套仪式也没有了。

还记得我们小时候，上课一开始，有“起立”“老师好”“同学们好，请坐”那套仪式。现在因为课间只有 5 分钟，学生从校园不同的地方汇聚过来，进门时间有早有晚，老师也没法怪他们，所以仪式也只好取消。

你可能会说，这不妥吧？那尊师重教的传统怎么办？

李希贵校长的回答很简单，你在工作单位尊敬领导，需要见面“领导好”“同事好，请坐”这套仪式吗？如果真实社会不需要，学校也就不需要。尊重老师，不靠这个。你看，师生关系发生了改变。

这就完了？不，还有一个连锁反应。

每个课间省了 5 分钟，全天加起来可就多了将近一个小时啊。这一个小时怎么办？在第一实验学校这一个小时叫“自主时间”，让学生自己安排。去讨论，去做实验，甚至去发个呆，去踢场球，随你，学校没有安排。当然，老师会从旁观察，发现问题，再来引导。

在真实的成年人世界里，每一个人都要有自主定义任务、自己规划节奏的能力啊。在学校里不养成这种能力，什么时候养成？

把课间 10 分钟改成 5 分钟，就这么一项变革，还有一些副产品。

比如，学生需要在一节课后快速整理自己的书包、学习用品，用跑的方式尽快进入下一节课的学习场地，这对学生的自理能力甚至体能也是一种锻炼。

再比如，校园霸凌事件减少了。以往，学校里最容易发生霸凌的地方就是厕所。因为厕所里没有摄像头，孩子扎堆上厕所，冲突很容易产生。现在大家分头去，霸凌事件减少了，厕所的利用率还提高了。

我今天讲这个例子，不是想推广“课间 5 分钟”这个具体的变革措施，毕竟每个学校都有自己的约束条件。我也不是想讲什么教育理念，而是想请大家看看一个具体动作的价值。

在刚才我们描述的这一系列连锁反应里，其实包含了很多观念变革。

比如——

课堂教学该怎么设计？

老师该不该拖堂？

该不该有课堂开始的仪式？

学生多大程度上该自主学习？

如果非要把这些理念讨论清楚再落实，那可能就永远落实不了。

举个例子，老师该不该拖堂？答案似乎很清楚吧？不该。但是你站在老师的角度，他即使不说出口，心里也会嘀咕：“拖堂难道是为了我吗？多讲一分钟我不累吗？这不是为了学生好吗？”只要老师心里还这么想，拖堂现象就永远不会根除。

而李希贵校长通过这一个动作，把课间 10 分钟改成 5 分钟，变革的齿轮就开始转动了，争论就停止了，理念就落地了。

这就是把问题具体化到动作的价值。

李校长经常讲一句话，人怎么才能解决问题？不是天天坐在那讨论理念，而是要深入到这个世界的具体场景和行动中。简单说，就是这六个字：“一具体，就深刻。”

过去，准备一场跨年演讲，我总是力求讲出一些新鲜的道理，道理最好还有点深刻。

但是回望 2023 年，我审视自己，**我的生命中最受感动的部分，不是什么道理。让我眼前一亮的，无一例外，都是一些具体的行动。**

何帆，知名的宏观经济学家。这几年的跨年演讲，我都会替他首发一本记录当年中国社会的书，叫《变量》。今年是第六本了。

他的书，我们一会儿再说，先说说他今年做的一件事：

何帆老师今年考下了一个电工证。编号：A32040041323004292。

恭喜中国诞生了第一位有电工证的经济学家。下次，如果你遇到他去你那里调研，电气设备坏了，可以顺便麻烦他。

何帆老师考电工证，和当经济学家可不一样，不是自己在家看书、想问题就行了。他是真的到了江苏常州技师学院，花了 14 天的时间，以理论课 99 分、实操课 100 分的成绩拿下了电工证。

那你说这张电工证对他有什么用？也许没什么用。

他就是出了趟门，进入了未来产业工人真实的生活当中，成了一名年过半百还住过学生宿舍、跟同学一起挤着在食堂打饭、上课打卡给老师交作业、在操场上跑操看年轻人怎么谈恋爱的经济学家。

今年，作为一名宏观经济学家，他内心一定有很多困惑，但是，当他披上衣服出了趟门，一边考电工证，一边思考年轻人的就业问题；一边在养猪场里学养猪，一边思考通胀问题；一边在重庆山村里跟农民学怎么种花椒，一边思考货币问题。他就变成了一个不一样的经济学家，也许更深刻的经济学家。

你看，上面讲的三个故事，无外乎就是这么句话——

一行动，就创新。

一具体，就深刻。

一困惑，就出门。

2023年，每当看到这些走出门的具体行动，我就会眼前一亮。

今年的跨年演讲，咱们就这么讲了。

我负责当好自己“寻回犬”的角色，给你叼回这一年让我眼前一亮的那些事。

而你呢，恳请你，一边听我讲，一边看看，你的那些老问题，能不能在别人的干法中找到新答案？

-02-
困惑了？
一个寻找答案的大方向

考你一个小问题。

反正今年，我是被这个问题教育了。

问：假如你开个超市，会把鸡蛋放哪儿？是在里面，还是门口？

我一听，这道题我可太会了。鸡蛋是刚需品，价格很透明，所以，鸡蛋便宜点儿卖，用来引流，这叫商品组合中的“引流品策略”。把顾客吸引来之后，根据动线设计原理，得让顾客绕来绕去多逛一会儿，逛的时间越长，买的东西越多。所以，鸡蛋应该放超市最里面。回答完毕。

如果开的是一个大超市，这个答案应该是满分。但是，今年有一家社区超市的老板就给了我另外一个答案：**不能放最里边，应该把鸡蛋放门口。**

奇怪，超市卖鸡蛋，通常都是赔本赚吆喝的。客人买了鸡蛋就走，这不白赔了吗？

这个老板说：“不是啊。我们社区小超市，做的都是邻居生意，不能那么鸡贼，要做个敞亮人，吃亏就吃在明处。你占我一回便宜，占我两回便宜，你占我一个月便宜，您不就习惯来我店里买东西了吗？生意就得这么做啊。”

哎，听着也有道理。

如果不是遇到了这么一位超市创业者，坐在书房里，我可想不到居然还有这样的答案。

你看，即使是这么个小问题，在理论上，我们会有一些标准答案，但是在真干这摊事儿的人那里，我们还能找到一堆不一样的参考答案。

刚才我们说的是不一样的答案。

今年在调研的过程中，我发现，找实干家去请教，不仅能得到不一样的答案，人家问的问题也可能跟我们不一样。

比如，经营一家奶茶店，我能想到的，不过就是怎么研发新品，怎么选址，怎么引流，等等这些问题。

但是，投资人卫哲提了一个新问题：怎么消灭淡季？

他跟我说了他投资的一家奶茶店的打法。

首先，要消灭一年中的淡季。奶茶旺季在夏天，其中水果茶比例占 60%。但水果茶都是冰的，到了北方，冬天就不受欢迎。怎么办？那就卖五谷杂粮茶、血糯米奶茶这些暖乎乎的冬季热饮，淡季就是这么抹平的。

这就完了吗？没有。一年有一年的淡季，一天也有一天的淡季啊。



一天里也有淡季？以前没听说过啊。

你想，奶茶一般是中午以后开始卖第一杯，一直可以卖到晚上，但上午就是淡季，基本没订单。

怎么能消灭一天中的淡季，让上班族一早就进店？答案就是咖啡。

这家奶茶店里，就嵌入了一台机器卖咖啡，从一大早开始就有订单了。

一天里的淡季，就是这么被消灭的。

你看，我不是想告诉你，奶茶店里卖咖啡这个答案有多高明，而是“怎么消灭淡季”这个问题问得太好了。

谁能问出这种问题？

就得是这家奶茶店的老板，站在收银机的后面，眼里看见的，是上午店里空荡荡的，心里想的，哎呀，糟糕糟糕糟糕，房租付了，员工雇了，库存铺了，那是真着急啊。

没有这份儿置身事内的“着急”，估计就很难提出来“怎么消灭一天里的淡季”这个问题。

不是有那么句话吗？“提出正确的问题，往往等于解决了问题的大半。”

你看，能给人启发的，不仅有好的参考答案，还有好的参考问题。

今年还有一个感触：好问题和好答案，不仅来自于同行，还可能来自于其他行业。

今年，我遇到了一家奇葩企业，叫“越汇食品”，在河南省鹤壁市淇县高村镇。他们开玩笑说自己是“高村镇 500 强”。主要的业务，就是做火锅食材，最出名的是乌鸡卷，卖给下游的食品批发商，或者是终端火锅店。

这家制造业企业，听起来很普通，也不大，把精益生产的能力发挥到了极致。

精益生产的核心精神是“不浪费”。他们做到什么程度了呢？生产线上的各种抠，咱就不说了，就说办公区——

办公室里居然没有一张办公椅，从总裁到前台，所有的人都站着办公。那要累了怎么办呢？有专门的休息区，你看见旁边的沙发了吧？休息就好好去休息。

这样一来，所有人的办公效率都提高了。站着摸鱼，也太累了。

还有一项额外的好处，所有人都站着办公，工位拉通、台面架高，就没有了卫生死角，各自负责各自区域的卫生，偌大的厂区居然只有一个保洁员。

生产阶段不浪费，销售阶段也一丁点都不能浪费。

我看他们的总裁邓凡华给销售人员讲课的时候提到一个案例：怎么给餐馆客户送新品样品。

过去这种上门推销，如果不成功，也就只能算了。但在精益生产看来，这可是巨大的时间和资源浪费。

按照“精益生产”的“不浪费”的精神，每一个销售动作也都有优化的空间。

我们来看他们是怎么优化的。

第一条，怎么去？请注意，不能开好车去。一旦开好车，客户会觉得，哟，这么好的车，怕都是从我身上赚的吧。

第二条，带什么去？请注意，不能只带着样品去，你还得带上锅碗瓢盆，现场做，让客户现场就试吃。不然，说是以后再做，样品很有可能就放在厨房落灰了。

第三条，几点去？请注意，不能十一二点去，因为中午客户店里正在忙，根本没时间理你。那下午三四点行不行？也不行。因为餐馆嘛，刚忙完午餐，马上又要开始忙晚餐，客户还想抓紧时间休息一会，没有心情搭理你，甚至店里根本就找不到人。

那什么时间最合适？准确的时间点来了：中午一点半。

这个时候，午餐高峰已经结束了，但店里稀稀拉拉还有一些客人。店长既不能离店，但也没有很忙。这个时候上门，最合适。

接下来，现场做。做几份？请注意，8份。有零有整正好8份。一份给老板，一份给总厨，剩下的6份给谁？是给什么副总吗？给服务员吗？不，剩下的全给当时还在店里的顾客。

下面重点来了！

大家品尝完，你作为销售员，先不要问老板和总厨，而要先问顾客：“好不好吃？9块钱两个，贵不贵？”

免费送的嘛，大部分顾客肯定会说“好吃好吃”，“不贵不贵”。

这样一来有什么效果？

第一，对冲了老板个人的口味偏好。再好吃的东西也会有人觉得不好吃，但8个人里有6个人都觉得好吃，就算老板自己觉得不好吃，也不会觉得是产品问题了。

第二，这件事在餐馆老板那里，已经变成了另外一件事：不是一个供货商要卖我一个新产品，我要不要买的问题，而是我的客人需要且觉得好吃不贵，我要不要满足客人需求的问题了。

你想想，就这一套长期迭代才成熟的组合拳，能消灭多少客户拜访时间上的浪费？成单率能提高多少？

越汇的故事还没有完。

一个制造业企业，炼成这样的精益生产“神功”并不稀奇。但是，有些压力始终还会在啊，上游要涨价，下游要压价，同行要降价。

越汇就想，客户是要涨价压价吗？不是啊，他们的目的是挣钱啊。我把这套“神功”传给他们，帮他们通过跟我的合作多挣钱，这不也行吗？

你看，这个新问题，还真逼出了新答案。

越汇的总裁邓凡华说了这么一句话，“所有的行业都是知识服务业。”

你看，我们得到 App 又迎来一个新同行。

他们怎么做知识服务呢？

比如，越汇的销售人员，到了他们的下游食品批发商那里，不是张嘴就推销产品。往往第一件事，是和用户一起打扫冷库。这可不是学雷锋做好事啊，在精益生产中，这就是“5S”中的两个 S——**清扫和整理，是非常好用的降本增效的工具。**

比如他们在南昌的一个客户，光冷库就有 27 个，旺季的时候，还得另租 10 个冷库。现在好了，越汇的销售一来，一打扫，一整理，发现根本不需要这么多冷库，就这一条，全年省下了 15 万。

这样的供应商，在客户那里能没有地位吗？据说，越汇的销售员“阿聪”一到客户那里，客户老板往往马上招呼：来来来，停下手里的事儿，都听聪总的！

再比如，有的食品批发商，来不及把货码好，就开始卖。

越汇的销售员来了，说，不对不对，这太浪费卖场空间。

来，把货堆起来，用尽可能少的货，堆出尽可能壮观的、好看的堆头。再扯过一张 A3 纸，大字写上产品的名字，写上卖点，再在周围画上一圈红框。

就这么一张纸往那里一戳，你一看就知道，销量肯定又能提高一些。

你说这一招新鲜吗？不新鲜啊。所有做零售的都知道的雕虫小技，不过就是超市里的码堆。但是道理归道理，对于越汇的某些下游商家来说，就这么个简单的事，没人帮忙，就干不到位。

越汇一个销售，通常需要帮客户做哪些事？我问他们要了一个清单，从打扫卫生，到设计动线，都会干。

我们得到《精益管理实战课》的主理人胡光书老师，他也是越汇公司的顾问，他说，越汇的这一套打法，是“**客户经营改善型营销**”。说白了，就是通过帮客户改善经营、帮客户赚到钱的方式，来实现自己的营销。

你看，寻找新答案，不要只盯着本行，学到其他行业的基本功，也是自己行业的竞争力。

没想到吧？一家村镇里的制造企业，也能给我们带来这样的启发。

听完越汇这个案例，这位邓总，你是不是想当面摁住他，让他展开讲讲？

安排！

2024 年 1 月份，我和越汇的老板说好了，要组织一次走进越汇，就去一趟河南鹤壁淇县高村镇。邓总到时候亲自带队，陪大家下车间，也给我们输出一次“知识服务”。

过去，我们一说向先进企业学习，往往指的都是大企业，那些功成名就的标杆。

这些当然重要，创业需要北极星嘛。

但同样重要的，是中小企业的同路人，是和我们一起搀着手过河的创业者。跟他们在一起，随时遇到问题，随时都能得到他们刚刚探索出来的新答案，随时都能往自个儿身上用。

这样的事儿，是不是想要多来一点儿？

安排!

在此，请允许我为你发布一个新产品：

得到新商学：一个到处都是新答案的商学院，一个创业者帮创业者的新社区。

这个产品，我和我的同事筹备了好几个月，感谢前期 1500 多名创始用户参与测试、反馈。

今天，我把它捧出来，邀请你的加入。

，赞 55

我当年读商学院的时候，有句话说，“百战归来再读书”。

但你真走上创业这条路，会发现，哪儿有归来的时候？咱们创业者的宿命，就是一直都得在战斗。

刚才这支片子里，讲了很多“得到新商学”的服务内容。

全年 100 个案例课、12 场趋势大课、专家顾问、游学参访、私董会，等等。

那我给你划划重点，如果你现在加入得到新商学，接下来几个月你可能会有机会参与的活动，包括但不限于——

先是一个测试，已经上线，你随时能参与。

你要是还没拿定主意，到底要不要创业，那就先来测一测——自己如果当小店创业者，有几分胜算？这是夸父炸串的创始人袁泽陆给我们准备的一个小测试《我能当店主吗？》，里面隐藏了创始人开店的各种必备技能。先说好啊，测试完了，可能会劝退的。

接下来就是一个重磅。

就在 12 天后，1 月 12 日，企业家领导力研修班第一次开营。

这个营牛了，我们请到了沈祖芸老师主理，跨年演讲多次提到过的李希贵校长全程随班指导。如果你想通过组织变革激发新动力，如果你相信来自教育领域的跨界创新经验，会给你巨大的启发，那就来一起当同学吧。

花一年的时间，学会用领导力的方式，而不是事必躬亲的方式，解决组织的问题。

1月份安排的参访游学，除了越汇，还有“盒马村”。零售专家黄碧云老师现场带学，看看怎么精细化运营供应链。

1月底，还有一门案例课上新，我们为你请来了徕芬的创始人叶洪新，让他亲自跟你讲怎样打造爆款产品，咱们一起问问他怎么把300块钱的高速电机降到了20块钱。

到了2月，咱们去实地参访一家生鲜电商公司——西域美农。请老板亲自跟我们讲讲，他们为什么把客服部门变成了公司最重要的部门。这个案例的线上版本，1月2号就上线，欢迎你去得到新商学去看。如果你现在加入会员，线下参访也开始报名了。



3月2号，刚过完春节，马上就是一个重磅：我们为你请来了北京大学的经济学教授周其仁老师，现场讲透民营企业怎样用大跨度布局实现突围。



还有一件大事，海南封关倒计时，那海南自贸港三月份不值得走一趟吗？请四大重点园区的负责人，面对面跟咱们的游学会员说说，新政策会给你带来什么新机会。



4月份之后，已经安排好的活动也很多。

咱们一起去重庆看麻爪爪加盟商运营的独特打法。

一起去看制造业出海的明星企业安克。他们老板阳萌答应我了，他们一年只接待一次游学参访，今年这一次机会，只开放给我们新商学的会员。

我们还会去广州看极飞，看看无人机公司怎么做地推生意。

我们还会一起去美国硅谷，看看未来商业的想象空间。

随着你的加入，还有更多的活动正在策划中。这些活动是专门为新商学会员策划的。只有新商学会员，才能报名。

反正你有什么需求，咱们就：安排！

还有个好消息，长江商学院 MBA 给得到新商学的会员一个专属权益，直通面试，学费还减 8 万。你看，得到新商学出生伊始，就已经被老牌商学院高看了一眼。

还是那句话，一具体就深刻，一行动就创新，而咱们呢？一困惑，就出门。

2024 年，得到新商学为你安排。

你现在打开得到 App，搜索“新商学”，就能加入“得到新商学”会员。

当然，如果你加入之后不满意，30 天之内可以无条件退款，而且，今天 12 点之前加入，再多送一个月的会员期。

坦率地说，“得到新商学”现在还不是一个成熟的产品。但是，它怎么才能成熟？靠我们，更靠你。只有越来越多的创业者加入了，它才会越来越好。

因为我们秉持一个原则：**创业者帮创业者。**

创业者帮创业者，除了具体的打法和方案，我们还能从其他创业者身上得到什么呢？

说实话，我也是一个创业者，我深深知道，所有的创业者，在内心深处都面临着同样的问题：

那就是：**孤独。**

遇到事儿，没人商量的孤独。

经营遇到挫折了，没法跟家人商量，怕家人担心。

创新遇到卡点了，没法跟朋友商量，因为只要他不是创业者，对你的问题就很难感同身受。

决策遇到纠结了，没法跟合伙人商量，因为你是老大，大家都还眼巴巴指望着从你身上获得勇气呢。

每当这时候，别忘了这句话呀：一困惑，就出门。

出门去安克、越汇、徕芬这种有特色的企业，考察考察；

出门去找林森、邓凡华这样有经验的创业者，给自己指点指点；

出门找到胡光书老师这样的高人，给自己参谋参谋；

最好还有人把这些成功企业的成熟打法总结好了，让咱们能带着团队一起学习学习。

哪怕是那些全新的、暂时找不到答案的问题，没关系啊，我们可以找到一些同类创业者，一起吐吐槽，一起抱抱团，知道自己并不是唯一一个提出这个问题的人，知道自己的处境并不孤独，是不是想想也更踏实了？

来，邀请你加入得到新商学。

我们去打两场仗：一场是打败心理上的孤独，一场是赢得生意上的成功。

得到新商学，等你。

-03-

太贵了？

三条降本增效的新思路

接下来，说说得到新商学在筹备期间特别关注的问题。这个问题像一把剑一样悬在每个老板的头顶上。特别是最近一两年，连腾讯、字节这样的超级大厂也经常使用这四个字了：**降本增效**。真是地主家也没有余粮了啊。

生意难做，钱难赚。那么，问题来了：成本还能再降一些吗？还能从哪里再省出点儿钱来？

还是那个约定啊。下面我说说别人的新答案，你呢？边听边想你自己的老问题。

来，介绍你认识几个朋友。他们在省钱降成本这事儿上，为我们提供了一些有意思的做法，没准儿你拿走就能用、用了就有效。

咱们开始。

第一个朋友，是这位。有一次我在刷抖音的时候，听见一位餐馆老板说，在全中国的餐饮业里对成本问题认识水平最高的人，是陈区玮。哎，这人我熟啊。我还请他在得到做过课呢。

于是我赶紧找到陈区玮老师，深圳一个餐饮集团的创始人。“跟我说说，你对成本问题到底都有什么高见？”

那天他就给我上了一课，真是大开眼界。

先来说通过一个调整就能省出来 30 万的事儿。

过去，餐厅有很多一次性包装。比如，筷子和调羹在清洁消毒以后，都要人手工封装在透明塑料袋里。既不经济，也不环保。但在陈区玮的餐厅，改成了使用这种消毒筷子机。

使用消毒筷子机，意味着首先减少了封装环节，减少了摆台环节，省掉了塑料耗材，优化了流程，减少了人工，大概率能省钱，这一般人也能得到，但只有陈区玮仔细算过。一年算下来，仅此一项，他的餐厅能省下 30 多万。

而且我作为顾客，亲手从机器里拿出来的餐具，手感还有点消毒后的温热，是不是也感觉更放心一点？成本降低了，用户体验反而上升了。所以，陈区玮说，降成本，要以不影响用户体验为底线。否则，那不叫降成本，那叫偷工减料。

再来一项，不仅同行能学，连咱们家里做饭都能学。那就是切菜这个环节。陈区玮做了一个小变革，在对食材做初加工的时候，用剪刀，不用菜刀。一把葱，师傅用菜刀一刀咔嚓下去，容易多切掉一段葱白，浪费了。菜叶子边缘有点黄或者虫咬过有小洞，师傅用刀“咔嚓”下去，容易切掉一大片。可是，如果你用剪刀的话，对食材处理得就会更精确，能减少浪费。

也有数据。他测算出来，通过菜刀换剪刀这么一个变化，每天可以节约 5% 左右的新鲜食材。

别小看这 5%，省的就是赚的啊。而做过菜的人也知道，用剪刀确实也比用菜刀更灵活、更省力、更安全、好掌握，男女老少都能干，招工的范围还扩大了。

还有一条，陈区玮餐厅的后厨里，尽量减少冰箱，能少放就少放。一家中餐厅他从五台四门冰箱减少到了两台。餐饮界有一句话：“**不管你放多少个冰箱，厨师都有本事把它填满。**”冰箱满满的，虽然不愁没有食材卖，但是不能快速流转，也是一笔巨大的浪费。冰箱少，囤不了货，倒逼餐厅管理者对第二天的销售做精准预算。这样一来，不仅浪费少了，客户吃到的食材也更新鲜了。

那天我听他这么一桩桩一件件地梳理，心里就一句话：活该人家挣钱啊！**省的就是赚的，我对这句话的体会从来没有这么深过。**

我又去追问陈区玮，你干得是挺好，但毕竟只是餐饮业的经验，那能不能总结出一句所有行业都用得上的省钱心法？

他给了我这样一句话：“精益化管理不是语文，而是数学。”说白了，不要用感性的模糊判断，而要用理性的精算方法。

话说多年前，陈区玮在深圳开了一家餐厅，火得不行，高峰期，每天中午有 1600 人来这就餐。

但是，有一天，来了一位行业老前辈，前前后后观察了一个小时之后，问他：你有没有可能挑战一下，把餐厅的入客数提高到 1800 人？

陈区玮就给了一个很语文气质的回答：可以试试，全体动员，激发大家的积极性，如果完成了目标就给奖励。

但这位老前辈没接这个话茬。而是连问了几个问题。比如，顾客排队究竟需要多少时间？流程中最堵的点在什么地方？平均一个顾客买单需要多少时间？在低峰期还是高峰期发力，哪个能有效？

很明显，这是要具体数字啊，这位前辈，就是个数学老师啊。

陈区玮发现，这些问题他有模糊的感觉，但是答不出精确的数字。

老前辈数学老师一番计算之后，马上就给出了建议：

第一，算出排队时间之后，就可以在队伍不同的位置立上时间提醒牌，“您还需要排队 15 分钟/10 分钟/5 分钟”。顾客排队时候的焦虑感就降低了，中途放弃的顾客变少了。

第二，店内的堵点，往往是因为点了餐但是没地儿坐。真是没有地儿吗？不见得。很多顾客不好意思主动跟别人拼桌。那就好办了。店里面设置一个“交通疏导员”的职位，疏通人流，安排拼桌。座位的利用率又提上去了，翻台变快了。

第三，拿秒表计算顾客的买单时间，发现是 9 秒一个人，还有提升空间。加一个收银员，平均就能提到 7.9 秒之内。两条餐线，一小时就能增加 110 个入客数。

陈区玮马上按照这几个办法行动。果不其然，一个月以后，这家店铺的午市入客数就从 1600 人提高到 1800 人，又过了一个月，这个数字居然提升到 2100 人。

这个故事说明什么？陈区玮把它总结成这么一句话：“**成本想要下来，能力需要上去。**”

你看，节省成本这件事情，不是在谈判桌上争来的，不是在员工身上抠来的，说到底，是自己能力增长、长本事长出来的。

下面再认识一位省成本的高手，不过他不是一位老板，而是一位教授，一位有创业精神的教授。



这是武洲教授和他团队的合影。他们管自己这个团队叫“清华厕所天团”。没错，过去 10 年，作为清华大学的教授，他只做了一件事，就是研究怎么改造厕所。



当年武洲教授要决定干这行的时候，和他父亲聊过一次天。他父亲说，这行好啊！好就好在，第一，大家真需要，天王老子也得上厕所；第二，一个教授谁会去研究厕所？这个活肯定没人和你抢，全中国就你这一号。

果然，这 10 年，清华厕所天团把国内国外各种设计大奖拿了一遍，真是没人跟他抢啊。

设计一个厕所居然用得上清华大学的团队，怎么也得是个高级厕所吧？给贵宾参观用的？空间站给宇航员用的？

恰恰不是。清华厕所天团真的就是在设计大家街头巷尾看见的、给老百姓用的公共厕所。

话说 2018 年，他们接了一个大活儿，改造北京市东城区的 1325 个胡同里的公共厕所。

方案报上去以后，领导笑眯眯地说，武教授，我特别佩服你的理念，反对乱花钱，反对建豪华厕所。按照你这精神，咱们能不能把每平米的预算再砍个 30%？

你看，这一招叫做“用你的理念砍你的预算”。

作为乙方你怎么办？只能是“露出尴尬而不失礼貌的微笑”啊。武洲教授说，也难怪甲方这么要求。中国统计在册的城市公厕是 30 多万座。每个厕所哪怕能省出 1 万块钱，就是 30 多个亿。每抠出一块钱，社会价值都巨大。

那下一个问题就来了，造厕所的时候降成本，为什么得用清华大学的团队呢？

武洲教授给了我一堆词。他说，**这都是改造厕所用得着的学问，任何一个词的背后都是一堆学科。**

我给你举个例子：

现在很多公厕都有漂亮的洗手台，但擦手纸、烘干机却安装在旁边的墙上，要走几步。人们洗完手，干的第一件事就是甩手。别小看这个动作，如果有 100 个人下意识地甩手，结果就是满地的水。水和空气中的细菌混合，就会产生异味。所以，减少厕所异味，有的时候没必要花大价钱加装排风机这些设备。只需要改一下烘手机的位置，比如改到洗手池的中间，再改变一些地面设计，这个问题就解决了。

这个小改动背后是人机工程学的智慧。

再比如，为了控制成本，公共厕所就考虑不安装暖气。但是，也不能让大家伙儿冬天上厕所冻屁股啊，怎么办呢？于是，他们就找到了一种石墨烯板，一种新型材料，还加了红外感应装置。一有人进去宽衣解带，它就自动发热。但是，只热这一平米，只暖和你这最怕冷的一平米。上完厕所，人走了，它就停了，又节电，又保暖。

这用的是材料科学的智慧。

再比如，一个公共厕所如果免费提供厕纸，一年要上万块钱，成本负担很重。怎么办呢？有的地方搞了扫码买纸，这其实很不妥。不仅可能泄露个人隐私，还会导致二次排队、二次堵塞，违反了公共设施设计快进快出的原则。所以，清华厕所天团就研发了一种新型的取纸设备。你伸手，它就能出纸，但同时您得听一句广告。广告就可以招商嘛。比如，“得到新商学免费为您提供厕纸”，“得到新商学提醒您拿好随身物品”。为用户排忧解难，不丢人。

你看，想出这个主意，背后得有商学智慧。

武洲教授团队改造的厕所已经在全国遍地开花，我们给他加油！

武洲教授的经验告诉我们，降成本，不能只在系统内想办法，而应该：把各行各业各个学科的跨界知识引入到自己的系统内，把老办法替换掉。

下面我还要给你介绍一个不仅降成本，而且恰恰因为少花钱反而获得更高用户满意度的人。

这是我们得到高研院的一位同学，张瑞。张瑞创办了一家文旅公司，主营业务是戈壁徒步旅行。

这是一个老业务，很多公司、商学院都会通过戈壁挑战赛来搞团建。

张瑞发现，销售这个产品，往往卡点就在于，很多女性朋友一听说三四天洗不了澡，报名就犹豫了。那好办，既然洗澡是客户痛点，就花成本解决呗。

张瑞他们公司就花了 15 万，改装了两辆洗澡车。这 15 万还只是车钱，不包含每次用的时候要把好几吨水运到戈壁的费用。

那客户满意了吗？

只用了一次，张瑞就发现，坏了。钱花了，成本提高了，体验不仅没有优化，反而更加糟糕。

为什么？

你可以设想一个场景：

一天戈壁滩走下来，大家又脏又累。回到营地一看，有洗澡车，马上去排队。那请问，这时候队伍里的人是什么关系？刚刚还是队友，现在就是竞争关系啊。你先洗，我就得后洗；你洗的时间越长，我等的就越长。即使不好意思吵吵，这个排队的气氛，也肯定和谐不到哪里去。

再设想一个场景：

有的人先到营地，洗完了澡，洗白白、擦香香。这时候，如果他遇到了一个一身泥一身汗，刚刚走回营地的队友，他会上去给一个热情的拥抱吗？不会吧？他这个时候想的，不是参加什么晚间活动，而是一个人躲进帐篷，钻进睡袋，刷手机。

张瑞这个时候再看这两辆洗澡车，眼神可就变了。这不是提升旅行体验的神器，这是破坏团队关系的毒药啊。这个成本花得太冤枉了。

于是，他很快就把洗澡车给卖了。

好了，现在张瑞的营地里，大家都别矫情，戈壁的真实状态就是这个样子。都没有澡洗，只好坐下来聊天。反正你也脏，我也脏，谁也别嫌弃谁。大家的关系反而更近了。

在文旅行业，大家过去都默认，要有更好的体验，就得堆更多的成本。订高级酒店，吃米其林餐厅，看没见过的风景。这哪一项不用花钱？

同样是在沙漠戈壁，美国的拉斯维加斯，就是用无数的金钱堆起来一个人间奇景。就拿今年大火的这个拉斯维加斯大圆球“Sphere”来说，视觉效果足够震撼吧？不好意思，那得花钱，多少钱？23 亿美金。160 亿人民币，这能改造多少厕所啊？

你说这成本怎么降？

但是经历了洗澡车事件的张瑞意识到，这其实取决于你是在常规地做服务，还是要引爆体验。做服务，要提供人们从来没有见过的东西，这是做加法；做体验，得从人与人的关系入手，引爆某一种极致感受，这得会做乘法。

做加法，当然就要花成本；而做乘法，需要的可能不是投入更多钱，而是对人性的洞察，以及由此产生的设计思路。

举个例子，戈壁行走，其中有一些亲子同行。

那张瑞是怎么设计的呢？

不是请更好的导师，住家庭套房帐篷。

他是这么干的：

第一天，父母和孩子一起走，你想都想得到，父母一定嫌孩子事儿多、怕吃苦，孩子一定嫌父母唠叨。

第二天，父母和孩子分开走，你想都想得到，他们之间又多少会有点挂念、有点不放心。

注意，不同的设计，关系已经发生变化了，从互相指责变成彼此挂念。

第三天，玩法又变了。换着走。你的孩子，我领着，我的孩子，你领着。你想都想得到，当天晚上，当两个家长在营地遇见的时候，会说什么？一定是“你家孩子真贴心，真懂事”、“你家孩子读了多少书啊，有思想！”

你看，神奇的事情发生了：一个前天还有点烦人的熊孩子，突然变成了一个小天使。

第四天，是最后的峰值体验。张瑞设计了一个环节：盲行。在整个徒步旅程快要结束的时候，父母蒙着眼，小孩牵着你，走完最后一段路。走着走着，父母会突然意识到：再过若干年，自己不就是这样，要依赖孩子，走完人生最后一段路吗？

那种信赖感，那种依靠感，那种亲情，一路不断积累，你想都想得到，当孩子在终点摘下父母眼罩的那一刻，怎么会没有一个热泪盈眶的拥抱呢？

张瑞的戈壁旅行团，全程四天三晚。按照改变关系、引爆体验这个乘法的思路，他对每一段旅程都进行了精细的设计。他说，自己不仅是什么文旅从业者了，自己还是一个“时光雕刻师”。

比如，大家都会计算旅程，但张瑞会把抵达特定地点的时间掐到正好。为的是让每一个徒步的人，在登上沙丘的那一刻，刚好看到太阳升起来。

再比如，大家都会举办晚间活动，但张瑞团队会人为制造一次突然的停电。因为戈壁的星空没有一丝光污染，只要你在场，只要你抬头，眼前就是一片星河。

还比如，每个戈壁旅行团都会在晚会上放烟花。但张瑞会把放烟花的时间精确到秒，为的是让过生日许愿的人，睁开双眼那一刻，刚好看到烟花在夜空中绽放。

张瑞告诉我，日出、银河、烟花，这些东西要么是大自然的免费馈赠，要么也花不了多少钱。但是，在合适的时间让它出现在合适的关系中，会引爆人的情感体验。都说要做体验，但最燃的体验，不在于经验之外，不在于要看到前所未见的东西，而恰恰在于生命之内。

我跟张瑞说好了，明年5月份，咱们“得到新商学”的会员同学，也组织起来，一起走一趟戈壁。名额不多，就150个。看我们那几天的时光会被他雕刻成什么样子。

现在就报名，咱们一起去。我们到戈壁上去看张瑞做乘法。

前几天有一位记者朋友逼问我，说你总说跨年演讲你要去做调研，这些调研是真的，还是为了宣传？

我其实知道她想问什么，她想问的就是我真的愿意在调研上花这么多时间么？

我不知道你们听完这些经验的感受，但是我可以说说我的：过去一年，每当我觉得有点丧气、有点迷茫的时候，就知道，只有一件事是正确的，那就是穿鞋，出门，找人，请教。找过来人、找明白人、找干具体事儿的人聊聊。

这都成了我的一大生活经验了，经常和我的同事们互相提醒：没有出门的不是。还是那句话：一困惑，就出门。2024年，大家信我的，多多出门，必有收获。

-04-

卷不动？

三张独辟蹊径的好卷子

今年，我们经常说一句话：太卷了，真的卷不动了。

什么是“卷”？简单说，就是用别人的规则参与竞争。为什么高考很卷啊？因为无论自己是怎样的，都要做同一张卷子，所以就卷啊。

所以，破“卷”的方法千万种，归根到底就一条：各做各的卷子。

每个人的禀赋、偏好、处境都不一样，少看别人，多看自己，还怎么卷得起来呢？

接下来，作为一名合格的“寻回犬”，我为你找到了三个很具体的故事，听完这三个故事，或许你自己就能回答这个问题，在自己的领域找到破除内卷的方法。

第一个故事，来自一位年轻的创业者，梁优，就是这位，不知道为什么，他非得让我管他叫“二狗”。

好吧，二狗梁优，他开了一家小酒馆。酒馆的名字叫“跳海”。

从 2019 年到现在，全国一共也就开了 20 来家店，不算大。如果按酒馆规模排名，在全国连前十名都排不上。

要说特色，不好意思，以“装修简陋”和“服务不周到”著称。

这就是他们一家典型店面的样子，可以看得出来，比较原生态。

服务呢？在跳海，可没有服务员把酒和菜端到跟前，所有人都得到打酒师那儿排队自己取饮品。甚至连扫码点单都没有，要点东西，就必须走过去跟打酒师当面说。

这可够奇怪的。即使是我这种不过夜生活的人也知道，酒馆酒吧这个领域卷得不得了，甚至投资一个亿的店都不罕见了。大家卷装修、卷体验、卷演出、卷酒水、卷服务，应卷尽卷。

这么“粗糙”的店，是怎么活下来的？

而且，不仅活下来了，最让二狗自豪的、也最让我“生气”的是：他经常不在店里待着，不勤奋。2023 年 4 月，他竟然带着跳海公司的全体员工，跑去四姑娘山团建了。7 天，一个星期不在家。

重点来了，团建期间，跳海所有店铺都在营业，没一家关门。

说好了干的是个勤行呢？这么玩儿，谁来管店呢？

答案有意思了，他们酒馆里有一个奇怪的职位：**兼职打酒师**。

你看，这就是跳海不卷的原因，二狗他们悄悄地把这张“卷子”给换了：酒馆的运营，该运营什么？跳海的答案是：**我们不运营客人，运营打酒师。而且，还是兼职打酒师。**

什么是兼职打酒师呢？就是当天跳海的临时掌柜，除了要负责给客人们打酒服务，还可以招待朋友、给他们打折。他还有权决定当天晚上的欢迎酒是什么，酒馆里放什么音乐，放什么视频，玩什么游戏，搞什么活动，挂什么装饰。

干这么些活儿，能得着什么呢？作为兼职打酒师，当天能免费喝酒，还能有当天的报酬，卖出的酒还有一份收益。

那你说，有那么多人愿意来挣这笔兼职的钱吗？有啊。

除了钱之外，很多年轻人都有一个梦想，就是拥有一家自己的酒馆酒吧咖啡厅。可以当临时客厅，可以在朋友圈拔份儿。多好！所以，跳海的兼职打酒师干得比上班还认真。

这样的兼职打酒师有多少呢？到今天为止，2000 多人。而跳海酒馆的正式员工才 70 个人。

这个机制一启动，很多意料之外的后果就来了。

首先，客人不愁了。来一个打酒师，就带了一个朋友圈子来捧场。

其次，服务也不挑理儿了。你到一个朋友家客厅来喝酒，哪儿那么多讲究？

还有，酒馆也热闹了。

这是过去一年，发生在跳海酒馆里的活动，不完全统计啊——

比如，可以在吧台上拽过一个本子续写上一个人的小说。可以在这里分享老家带来的美食。

对了，北京有一家店，内向的人可以在星期二去，因为这一天是固定的喝默酒日，只能喝酒，不许说话，也不许交换联系方式，最适合社恐。

这么多活动，靠公司自己的市场部，肯定是策划不过来。你想带你的朋友怎么玩，打酒师各人有各人的妙招，各村有各村的门道。

还有，不仅是玩，气味相投的一帮朋友，玩着玩着，难免就要办各种正事。

在这里，还真就有人办公司招聘会、电影首发式。

再来，都是一帮相熟的朋友，就得有点熟人之间的体面和规则。

比如，这里“不卖醉酒”。有些酒吧看见客人醉了，就有借机给客人开高价酒的做法。这里不会。你看，墙上写着呢：“兔店里伍佰”。看出来了吧？这是一个谐音梗。

再比如，跳海禁止陌生异性之间互相请酒。如果女客人觉得自己在这里被骚扰了，可以直接投诉，店里一定会管。

还有一个有趣的后果。大家都是冲朋友来的跳海酒馆，那就不是来当大爷等着被服务的，而是多少要做点贡献的。

话说，有一次一位客人来问，我是中国政法大学的，和老板二狗是校友，可以打折吗？

二狗刚开始答应了。但是没想到，所有的同事都反对。理由是：“凭什么用一个身份，就可以享受特权？他又没做什么贡献。”

但是当老板的都已经答应了，怎么办呢？所以，这条规矩就改了。不是因为你是政法大学的人，就可以打折，而是今后所有的客人，如果能当场大声背诵一条法条，算是给这里贡献了一点正能量，你就可以享受折扣。这里要想有点小特权，得按贡献，而不是身份。

你要是想感受一下跳海酒馆的氛围，一会儿散场了，可以去跳海的深圳南山书城店看看，地址就在今天会场的隔壁。也可以背一背法条试试，看看有没有折扣。

这就是那里的几位兼职打酒师。今天晚上去，没准就能碰到其中的一位。

我不是试图向你证明这家酒馆的做法有多正确，跳海毕竟也还在发展的早期，未来肯定会有各种各样的变化。更何况，好不好的，这也都只是二狗自己给自己出的一张卷子，上面印着二狗他自己的名字。我是想说，酒馆居然也可以这么办，老板居然可以这么潇洒，这是不是值得咱们做事的时候提醒一下自己，别急着卷，先看看卷子能不能换一张？

我再给你讲一个故事。

你设想一下，一个做安利的人，应该是个什么状态？



一说“安利”，你肯定知道什么意思，它在现代汉语口语中几乎已经是“推销”的代名词。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/045004023013011034>