

进化的力量（刘润 2021 年度演讲）

跨境加时赛

我们来聊聊跨境电商。

今年 4 月，我在深圳参加了一场跨境电商论坛，做主题演讲。

我和平常一样，讲啊讲。讲到一半，主办方易仓的副总裁突然走上台，在我耳边小声说：

润总，不能讲下去了，警察来了。

我一惊。难道是因为我的普通话不标准，违反了交规吗？不。是现场人太多了。

这场活动，现场可容纳 4000 人。但主办方接受了 15000 人的报名。因为根据以往的经验，这样的全国性活动，15000 人大约就是只能来 4000-5000 人。但是没想到，这次几乎全来了。

我当然知道，这不是因为我讲得好。而是因为这个行业，实在是太火了。我们前面说过，因为疫情，“全球需求下降，但是全球供给下降得更厉害”。跨境这个行业，突然井喷式增长。无数人杀红了眼一样，往里冲。

那个安检门，是有计数器的。到了 4000 人，就不让进了。据说还有 10000 人左右，被拦在了门口。这 10000 人，是从全国各地大老远飞过来的。眼看着都要讲完了，居然还进不去，就开始沉不住气了。然后，大批警察来到了现场。清场。

很多人不愿意离开。

工作人员和我说，一个从山东来的小姐姐，还抱着孩子，对他们说：我专程从山东飞到深圳，就是来参加这个论坛的。我不能出去啊。我在里面帮你们维护秩序吧？万一，演讲恢复了呢？

我听到这句话的时候，有点不是滋味。

这句话背后的情绪是：我不知道前方是什么，但万一，那是个暴富的机会呢？

大量的国内电商、贸易商、生产商，都被一种叫做“FOMO”（Fear of Missing Out）的“错失恐惧症”，控制着，疯狂地涌入了跨境电商行业。

跨境电商，瞬间变成一片红海，甚至一片血海。所有的资源，都因为争抢而匮乏，因为匮乏涨价。尤其是，集装箱海运成本。

你知道，是什么促进了全球化吗？

很多因素。但有一个，很容易被人忘记，那就是：**集装箱**。

上个世纪，美国卡车司机麦克莱恩发现，卡车运输是很好，但贵；水路运输是便宜，但慢。那能不能水陆联运呢？于是，他用卡车、吊车、平板船接力，“把一个箱子，一种货物，运到一个目的地”的方式，大大提高了效率，降低了成本。这就是集装箱。

如果不是因为疫情，一只 iPhone 13 从深圳蛇口，运到韩国釜山，只需要几分钱。便宜到几乎可以忽略不计。因此，大量的品牌商，才愿意把原材料用集装箱运到中国，加工制造完，再用集装箱运回本国。来来回回。海洋，似乎变小了。

所以，我在我的得到课程《商业通识》里说，麦克莱恩“折叠了海洋”。我们甚至可以说，没有集装箱，就没有全球化。没有集装箱，就没有中国制造。

但是，你知道今天是什么阻碍了全球化吗？还是集装箱。

因为疫情，全球需求下降，但全球供给下降得更厉害。所以，最早恢复的中国供应链，把大量满载货物的集装箱，运到美国、欧洲。但与此同时，我们却没有太多的货物从美国、欧洲运回中国，所以空箱子滞留海外。

但是，确实缺运力，缺箱子，怎么办？很多船家，开始把空箱子运回中国。这段“空箱子进口”的成本，最终又被加到了“出口”身上。所以集装箱海运的成本，越来越贵。最终，一个曾经不到 1500 美金的箱子，涨到了 20000 美金。

这个行业，一下子从 2020 年的一飞冲天，变成了 2021 年的跌落谷底。

前端竞争惨烈，后端成本高企。备受煎熬。大家开始自嘲，说熬啊熬，熬啊熬，熬到最后，就熬成了吴三柜。

什么是吴三柜？就是：一柜送，一柜刷，还有一柜做秒杀。简单来说，就是半买半送，只为提升销量，干死对手。

我认识不少跨境电商的大卖家。所以，总有人会问我，润总，你判断，集装箱海运成本什么时候能降下来啊？

我说，你真的希望它降下来吗？

一个行业是不是能比另一个行业挣钱，是看这个行业有没有“红利”。但是这个行业中哪个环节、或哪个企业能挣钱，就要看它是不是更“稀缺”。在一个价值链条中，谁稀缺，谁挣钱。

如果有一天，稀缺者不挣钱了，那就说明，跨境电商的红利期结束了。

所以，你真的希望集装箱物流成本降下来吗？

如果连最稀缺的资源，物流价格也降下来了，那基本上也就意味着，跨境电商这个行业的这波红利，结束了。**然后，会有一大批企业，开始把自己曾经靠运气挣来的钱，靠努力赔光。**

为了今天的演讲，我访谈了不少做跨境电商的同学们。他们规模各不相同。有做几千万的，有做几十亿的。他们对我的问题知无不言，言无不尽。非常感谢。但是每当问到“你们是做什么产品”时，他们都会面露难色。咬着牙回答，然后反复叮嘱我：**润总，千万别告诉大家。**

我问：为什么？

他们说，这是行规。大家切磋经验，但很避讳谈具体产品。我好不容易找到一个赚钱的品类，如果听说赚钱，你也来做，那我就不赚钱了。

你听说过，肯德基请求你，千万不要告诉别人我们是做炸鸡的，星巴克请求你，千万不要告诉别人，我们是做咖啡的吗？跨境电商行业，在物流成本高企时，最后居然要靠“**不能让你知道我是做什么产品的**”，这种“信息不对称”来挣钱。那万一运气不好，别人碰巧也做了，利润就会碎一地。

那怎么办？那靠什么挣钱？

靠抓住最后一段“跨境加时赛”挣钱。把红利，变为真正的利润。

假如满分是 10 分。中国出口跨境电商的总规模，原来是 6 分。但因为疫情，我们涨到了 9 分。疫情结束后，一定会有些客户，出于对原来品牌的习惯，和对你的产品、和服务的不满，回归原来的品牌。**所以，疫情结束后，跨境电商行业的潮水会退去，会从 9 分掉下来。**

但是，一定不会掉到 6 分。因为，也一定会有些客户觉得，哇，原来你们家的产品，你们家的服务，一点都不比别人差。以后，就买你们家的东西了。所以，我们不会回到 6 分。我们可能会回到 7 分，或者 8 分。这波潮水退去后，没有被潮水带走，还剩下的那 1-2 分，才是我们真正的利润。

真正的利润，不是来自用户“不得不来”，而是来自用户“不想离开”。

但是，到底最后，是留下 1 分，还是 2 分呢？

这就要看你“跨境加时赛”的表现了。

什么叫“跨境加时赛”？

2020 年疫情刚开始时，我咨询了很多专家，请教他们疫情大概什么时候会结束。他们的回答基本上都是，看疫苗什么时候普及。根据疫苗当时研发的进展，他们普遍估计，到今年 7、8 月份，疫苗应该能普及。

果然，到了今年 7、8 月开始，全球的疫苗接种率，大幅提升。到目前为止，全球共接种了 69.2 亿支疫苗，覆盖人数 29.7 亿。占全球人口总数的 38.1%。而中国，做得更好，已接种了 22.5 亿支疫苗，覆盖人数 11 亿，超过 70%。

疫苗一旦真正普及，各个国家的国门将重新打开，全球供应链将全面复苏。跨境电商这一战，基本结束。

但是，2021 年 8 月份，新冠病毒的德尔塔变种，突然流行。这让本来已经打算进入“后疫情时代”的我们，措手不及。从任何意义上来说，德尔塔变种都不是好事。整个世界，都将为此蒙受更大的损失。

但是，它客观上带来了一个连带结果：跨境电商这一战，加时了。我们多了一点点时间，把“不得不过来”，变为“不想离开”。

这是一场“意外的”跨境加时赛。跨境行业的创业者们，必须打好这场比赛。

那怎么打呢？这场比赛，比什么？

这场比赛，比三件事情：专业化，品牌化，和本土化。今年 5 月，跨境电商平台亚马逊出了一件大事：大量卖家被封号。这些卖家中，不少是中国卖家。突然，就被封了。而且，同一个品牌下的所有账号，同时被封。资金也被冻结。

封账号。封品牌。封资金。所以有人开玩笑地说：这是吴三柜，遇到了张三封。

那封了多少卖家呢？据说 5 万家。

这么严重？他们犯了什么天大的错啊？他们犯的错，就是在快递包裹里，夹了一张“小卡片”。

你在电商平台买东西。收到的快递里，是不是通常也夹着一张这样的卡片？你喜欢我们的商品吗？如果喜欢，给个五星好评吧。给个好评，我给你 5 元钱代金券。**就是因为这张小卡片，亚马逊封了 5 万个账号。**

啊？这也太不至于了吧。几乎每个国内卖家，都在这么做吧？是的。确实不少。但是，不管有多么“不少”，**你想过，这是不对的吗？**

电商平台上的搜索结果里，排在前面的，几乎一定比排在后面的卖得好。那谁应该排在前面呢？当然是好评多的。好评越多，越值得向消费者推荐。这很合理。

而一旦我们可以用 5 块钱来“买”好评，这个排序就被“污染”了。这时，消费者出于信任，买了一个好评如潮的产品，但发现并不怎么样，他就受骗了。不仅是消费者受骗了，真正的好产品，也被埋没了。

所以，用小卡片“污染”排序，应该被封。这一点都不给我们中国人长脸。

靠小聪明，甚至欺骗的模式赚钱，在全球化的道路上，只会越走越窄。

真的想要在“加时赛”中获胜，一定要抛弃这种思路。**走向真正的专业化、品牌化、本土化。**

01 专业化

什么是专业化？

就是你明明知道我在做什么，但你就是干不过我。因为，我做得比你好。

有个做了 10 年跨境电商的老鸟，坚持 9 年不刷单。2021 年上半年，因为大量新手进入，亚马逊流量成本上涨。他扛不住了。往几千万的库存里塞了小卡片。6 月份账号被整体关停，销量骤降为零。几千万库存无法出货。

他当时就崩溃了。实在无法排解，于是就回了趟老家，一个人静静地反思。

他真是挺厉害的。2 天后，就想明白了，他说，以前那种铺货的做法，什么好卖就卖什么，是不长久的。回到公司，他把原本的供应链全部砍掉，然后投入有设计壁垒、研发壁垒的全新产品线，并同时注册了多平台和独立站，重头再来。回归本质，回归专业化之后，他的账号，现在越做越好。

专业化，是这场加时赛的门票。没有专业化，你拿的，怕只是张彩票。

02 品牌化

你知道在美国人眼中，中国最知名五个品牌，是哪五个吗？

美国有个知名博主，郭杰瑞，在 Youtube 上有 68 万关注者，在哔哩哔哩有 700 多万关注者。有一次，他分享了他眼中的，中国最知名的五个品牌。

第 5 名是青岛啤酒。很意外吧。

第 4 名，海尔。这很容易理解。

第 3 名呢？安克。我估计你未必听过。安克在中国并不知名，但在美国却如雷贯耳。

这是安克的产品。一款 10.99 美元的插头，是亚马逊上最畅销的充电器。除了充电器，安克还做户外用的大型充电站、摄像头、转接器，等等。

安克的总部，在长沙。一个总部在长沙的企业，却被大部分美国人，误以为是欧洲品牌。为什么？因为品质好。安克 1350 名员工中间，超过一半，是研发团队。截止到 2020 年底，他们设计的产品，累积获得专利 700 多项。

在亚马逊上大获成功后，他们开始大力发展线下渠道，现在安克 50%以上的销售，已经不在亚马逊上了。所以，你现在说安克是一个亚马逊卖家，它可能是会不高兴的。因为，他已经不依附于某个网站上，而是依附在消费者心里。

另外两个品牌，是联想，和大疆。

什么是品牌？当消费者突然想买充电器时，他会在亚马逊上搜安克，而不是充电器时，你就成为了一个品牌。因为，你再也不需要在充电器这个关键词之下，和其他卖家，用高价抢流量了。**省下来的流量成本，就是你的品牌溢价。**

03 本土化

图上这个女生，叫吕翠峰。她的朋友称她为“非洲女王”。为什么？她是做物流生意的，大量的物资，点对点地从中国运到非洲，或者运回来。最近，她在国内开始做“牛油果干”的电商直播带货了。我说，你这个转型有点大啊。为什么？是因为非洲生意不好做吗？

她说，不是。是因为好做。好做，就产生了好做的烦恼。那些在中国做生意，难以想象的烦恼。

不安全的烦恼吗？我去过坦桑尼亚。那里的超市门口，保安是背着自动步枪的。

她说，不是，是货币的烦恼。

你想去非洲干工程，你想去非洲卖手机。挺好的。但去之前，你可能需要知道的是，在一些非洲国家，比如尼日利亚、卢旺达、刚果金、莫桑比克、赞比亚，他们的政府是没有足够的外汇储备的。

意思就是说，你在这些国家挣了钱之后，是没有办法，把这些本地货币通过银行换成美元，转回中国的。因为他们没有美元。

啊？还有这种事？赚的钱还能拿不回来？那怎么办呢？

吕翠峰说，我们开始帮助一些，同样有这些烦恼的客户，提供“物物交易”的服务。

什么是物物交易？就是你卖手机，换回的不是货币，是牛油果。你干工程，换回的不是货币，是咖啡豆。你卖水泥，换回的不是货币，是芒果和菠萝蜜。

然后呢？再用我们的运输优势，把这些水果运回中国，在中国市场上卖掉，换成人民币。我们卖这些非洲水果、咖啡的原因，本质上不是为了卖水果，卖咖啡，而是为了把“钱”用国际海运，运回中国。

有意思。

所以，今天你坐在上海的办公室，用着支付宝、微信支付的时候，在思考要不要去非洲卖货。你可能不会想到现在非洲正用着一种失传已久的交易方式：物物交换。

这真是：不是最强壮，也不是最聪明，而是最适合的才能生存。

那这个问题什么时候能解决呢？人民币国际化之后，这个问题，可能才能得到缓解。特别期待。而在那之前，她说，一定要理解当地的不同，接受当地的不同，然后入乡随俗。

说得真好。这个入乡随俗，就是我们说的：本土化。

什么叫本土化？就是不要用本国的经验，推测全球。

假如你想到东南亚投资建厂。现在有四个选择。越南、泰国、印度尼西亚、菲律宾。你会选哪里？

或者我们反过来问。如果你是这四个国家其中一个的招商局，你打算怎么说服中国投资人，来建厂？

人工成本便宜？政府办事效率高？技术设施完善？**我们看看菲律宾是怎么说的：我们罢工少。**

上图显示，印尼、越南，每年罢工几百次。相比之下，菲律宾真是好太多了。你在中国，你很难想象，到东南亚建厂，居然要认真比较这些国家的罢工次数。

这就是本土化。

我曾经在微软工作了十几年，有一任老板，叫华宏伟。他曾经说过一句话，给我留下了极深的印象，但他自己可能都不记得。他说：**所谓全球化，就是在每个国家的本土化。**

2022 年，一场“跨境加时赛”正在到来。这场意外的比赛，比三件事情：专业化，品牌化，本土化。

这场比赛的胜出者，奖牌上刻的不是更好的“跨境卖家”，而是真正的“全球化品牌”。

祝所有参赛选手，都能在这场“商业奥运会”中，取得自己的奖牌，为国争光！

疯狂生长

2021 年发生了很多变化。2022 年，可能会更多。这些变化，不仅是我们说的活力老人、数字石油、新消费时代、Z0 世代、流量新生态、跨境加时赛，还有很多很多。

看着这些变化，如果你感觉这个世界正在被撕裂，如果你感觉焦虑，这很正常。别自责。但是，尽快平静下来。

因为，这个世界在哪里被撕裂，就会在哪里迎来一轮疯狂生长。

比如教培。

2021 年，教培行业面临的变化，不用我多说了。

可是，教培行业怎么办呢？

至少有 9 个转型方向。比如成人教育。

有一家机构叫做快酷英语，它的创始人王军。快酷英语按照国家要求，停止了国内青少儿课程的销售和续费。然后开始思考，如何根据自身特点转型。

那他们的特点是什么？就是师资都在海外，口语很强。他们在菲律宾建的实体学校，每年接待 6000 名世界各地的语言学习生。成人英语教育，更在乎的是能开口说。我们能不能用这个海外的优势，为国内的企业，提供成人英语口语课程呢？于是，他们和有 50 年历史的英国凯伦英语学校合作，引进高效提升口语的凯伦方法课程，然后配合海外老师，开始转型。

比如素质教育。

2021 年 5 月 6 日，教育部召开新闻发布会，**体育卫生与艺术教育司司长王登峰提出，要让每个学生都能掌握一两项艺术特长。**所以，你可以想象，在音乐、体育、美术领域的土壤上，会迎来万物生长。

再比如科学教育。

前教育部部长陈宝生曾表示：根据大、中、小学生的不同认知特点，让人工智能新技术、新知识进学科、进专业、进课程。所以，你可以想象，在 STEM+A，也就是：科学（Science）、技术（Technology）、工程（Engineering）及数学（Mathematics），人工智能（AI - artificial intelligence）的土壤上，也会迎来万物生长。

再比如，校企合作、家庭教育、营地教育、智能硬件、教育科技、视频直播。

当然，你也可以学习凯叔，给孩子们讲故事。也能获得巨大的成功。只要你专业，到处都是机会。

这个世界在哪里被撕裂，就会在哪里迎来一轮疯狂生长。教培之外，再比如，反垄断。

2021 年 4 月，阿里因为二选一，被处以 2019 年中国境内销售收入的 4%，约 182 亿人民币的罚款。2021 年 10 月，美团同样因为二选一，被处以 2020 年中国境内销售收入的 3%，约 34 亿人民币的罚款。2021 年 9 月，腾讯的微信，可以点开淘宝链接了。随后，阿里的某些 APP，开始支持微信支付了。

这背后，都因为一个词：反垄断。

可是，为什么要反垄断？反垄断的目的，是扫除竞争障碍。

那扫除竞争障碍，又会带来什么？会带来万物生长。

我举个例子。

美国历史上最著名的反垄断案，可能要算是 1984 年 AT&T 的分拆案了。其实，1913 年，1949 年 AT&T 面临过两次反垄断诉讼，但都被化解了。但是，1984 年，AT&T 这个百年企业，最终没能逃过被拆分的命运。AT&T 被拆为一个长途电话公司，和七个本地电话公司。

但最后，结果怎样呢？

AT&T 分拆后，新兴运营商，如雨后春笋一样疯狂生长。MCI，Sprint 等一批公司崛起。这样的竞争，也给消费者带来了实惠。美国通话的价格，下降了 40%。

反垄断，会扫除竞争障碍，带来疯狂生长。

那么，中国互联网行业的反垄断，会带来的机会，在哪里呢？

在流量生态的第三次打通。

流量生态的第一次打通，是打通线下线上。第二次打通，是打通公域私域。

但是，这两次打通之后，我们依然有一件不得不做的事：**站队**。我站在了阿里这一边，就只能从阿里这里买流量，然后在这里交易。我站在腾讯这一边，就只能从腾讯这里买流量，然后在这里交易。这是两个互不相连的闭环。你必须选一个。

这就像中国移动和中国联通之间，如果不能互打电话，互发短信，那我只能站队。站在移动这一边，就不能打给联通。站在联通这一边，就不能打给移动。

挡在移动和联通之间，阿里和腾讯之间的，就是：**平台壁垒**。

现在，微信可以打开淘宝链接，阿里开始支持微信支付了。这意味着什么？这意味着，**平台壁垒，被打通了。**

一旦打通，从此，哪里服务好就去哪里，哪里资源便宜就去哪里，哪里用户多就去哪里。流量之水会再次汹涌流动。一大批小公司，会在汹涌的流量浇灌下，疯狂生长。而互联网平台的“水位”，也因此会被逐渐拉平。

这就是流量生态的第三次打通。这次打通，对创业者意味着什么？

意味着，我可以在 A 平台上种草，B 平台上做内容，在 C 平台上交易，最后在 D 平台上维护用户关系。怎么对自己有利怎么来，疯狂生长。

不管哪个行业，这个世界在哪里被撕裂，就会在哪里迎来一轮疯狂生长。

这听上去，都是对小公司有利，让大公司头疼的机会啊。当然不。这也是大公司涅槃的机会。

我给你分享一个微软的故事。

2014 年，萨提亚·纳德拉接替了史蒂夫·鲍尔默，出任了微软史上的第三任 CEO。

他在上任的发言中，讲了这么一句话：“我将在一个星期内，发布一款新产品”。一个星期后，微软真的发布了一款产品：Office for iPad。

什么是 Office for iPad? 在过去，微软的 Office 只能用在微软的 Windows 手机上。不能用在 iPhone 或者 iPad 上。为什么？因为微软和苹果都打成这样了。让 Office 支持 iPad，那不是投奔敌营吗？

但是，萨提亚发布了 Office for iPad 了。而且是上台一个星期就发布。这么复杂的产品，不可能在一个星期内开发完。这说明，这个产品早就开发好了，只是没人敢公布而已。为什么？因为一旦公布，就相当于微软宣布放弃了 Windows 系统的唯一核心地位。Windows 和 Office，你们以后，都要靠自己了。

我出差时，用得最多的，其实就是 Office。是用 Word、Excel、Power Point、Outlook。如果 Office 支持 iPad 了，那我给 iPad 配个键盘，就可以再也不用带 PC 出门了。而每卖出一套 Office for iPad，就意味着可能少卖了一套 Windows。

所以，你猜猜看，Office for iPad 发布后的第二天，微软的股价会涨，还是会跌？

第二天，微软股价暴涨。

这说明所有股民，早就盼望着你微软，放弃你曾经最引以为豪的产品 Windows 了。只是你自己放不下而已。

有一次，萨提亚在一个大会上做演讲时，居然从口袋里掏出了一部 iPhone！现场一片哗然。

因为大家可能曾经听说过，微软的前任 CEO 史蒂夫，看到一个员工拿着 iPhone，抡起一把椅子就砸过去了。虽然这是一个未经证实的传言，但也说明大家都默认：微软的人怎么能用 iPhone 呢？更别说是 CEO 了。

萨提亚说，我手上这不是 iPhone，我更喜欢把他称之为 iPhone Pro。打开手机一看，里面装的很多都是微软的应用。我们用微软的软件，武装了 iPhone。所以，它不是 iPhone。它是 iPhone Pro。现场的哗然，变成了热烈的掌声。

不再纠结于如何通过绑定 Windows 和 Office 获利，**微软，涅槃重生**。然后把自己的未来，赌在了持续创新上。而微软最大的创新，就是：云计算。

那这样的涅槃重生，结果怎样呢？

微软今天收入中的大部分，已经来自于云计算。微软的股价，也从萨提亚上台时的 30 多美元，涨到了 300 多美元。再次成为全球市值最高的公司。

现在回到中国互联网公司。

去年 7 月，我写了一篇文章，说：“当有一天，面对格局的变化，淘宝真的开始支持微信支付时，那就说明阿里放弃了过去的成功，开始变革和转型了。”

当时很多人都觉得不可能。这个想法太可笑了。但是，今年 9 月，阿里旗下饿了么、优酷、大麦、考拉海购、书旗等应用均已接入微信支付。淘特、闲鱼、盒马等 APP 也已申请接入微信支付，正在等待微信审核。

我开始想象，当所有的互联网的平台，能向阿里和腾讯学习，打破平台壁垒，会发生什么？

他们会连接，连接，连接，最后会出现中国的微信 PRO，淘宝 PRO，抖音 PRO，百度 PRO。最终，汇聚成中国的互联网 PRO。在这个互联网 PRO 的世界里，所有创业者，疯狂生长。

好了。让我们回到一切的最开始。

什么是进化的力量？

进化的力量，就是面对变化，用海量“随机”的物竞，应对终极“任性”的天择的力量。

那么，我们周围的世界，正在发生什么变化？而我们应该如何进化？

人口，是最重要的慢变量。2022 年，连续 14 年的活力老人时代，将正式开启。你打算如何与他们合作？

数据、信息、知识、智慧。2022 年，数字世界的基本法，《个人信息保护法》正式实施。你打算如何在法律的护航下，开采数字石油？

从出口，到投资，到消费。2022 年，中国将可能成为高收入国家。新模式、新品牌、新渠道这三个赛道上，会有你在奔跑吗？

X 世代迷茫、Y 世代自信、Z 世代独立。2022 年，第一批 Z0 世代毕业生进入商业世界。你懂得如何把他们当做客户，当做员工，当做合作伙伴，当做不得不携手同行的后浪了吗？

流量如水，每一次打通，都会灌溉无数创业者。2022 年，流量生态正在打通公域私域。你选好地方，开始打你的井了吗？

跨境电商在过去两年，大起大落。2022 年，跨境电商将开启一场加时赛，比三件事：专业化、品牌化、本土化。你准备好了吗？我们的星辰大海，不是跨境电商，而是全球化品牌。

渐变，是大公司的小机会；突变，是小公司的大机会。2022 年，平台壁垒打破，万物疯狂生长。你正在变成你的 PRO 吗？

吴伯凡老师有一句名言：盲点不可怕，盲维才可怕。所谓盲维，就是你可能没有注意到的新维度。

2022 年，祝你能用这些新的维度，看清世界的变化，然后疯狂进化。

最后的话

快要结束的时候，我想给大家讲一个故事。这个故事和商业无关。但我想了半天，还是想讲。

2021 年 7 月，郑州暴雨后，我和郑州 vimi 孕立方月子中心的牛先生，还有他太太张女士。通了个电话。本来要见面，我都飞到了郑州，但因为突发疫情，又飞回来了。所以，临时改成了电话。

通完这个电话，秦朔老师的一句话，就一直在我耳边不停回荡：只有河南最中国。

7 月 20 日，郑州遭遇 1951 年有气象记录以来，最大的暴雨。最大的单小时降雨量，相当于把 107 个西湖的水，一小时内灌入了郑州。

这天晚上，牛先生吃完药，和太太两个人默默地刷着手机。牛先生突然说：救不救人？张女士似乎一直等着这句话：救。牛先生说：好，那听我的。

牛先生立刻把月子中心在职的十几名员工，召集起来，趟着水，游着水，“捞”了 80 多人。他们准备了热水，姜汤，毛巾，毛毯，希望帮大家把这一夜对付过去。

后来他们听说，要断水断电了。就想，这不行啊。大人可以熬一熬，断水断电了，孩子就没办法泡奶粉了。这样，孩子可能会饿着，甚至最后有生命危险啊。

怎么办？他们和几个高管决定，通知全体 40 多名员工，第二天一早，全部到岗，准备参加救助。然后，他们把美团上的所有服务下架，重新上架了一个 1 元的产品：新生儿免费入住！

很多父母，通过各种渠道知道这个信息后，都来到了月子中心。于是，孩子越救越多，越救越多。然后，就发生了很多感人的事情。

物业听说他们在救助孩子，于是就把写字楼里自己的水给断了，优先供给月子中心。大一点孩子的父母，看到3个月的婴儿来到月子中心时，就主动从房间里搬了出来，说要让给更需要帮助的人。免费入住产品上架后，美团也打电话来问，说你们救助了别人，那你们自己缺什么？

第二天，一整车瓜果蔬菜，雨衣，消毒液，手电，雨伞，卫生纸，甚至女性用的卫生巾，都送来了。牛先生对我说，你不知道，我们十几个女员工当场就哭了。当我们帮助别人时，别人也在帮助我们。这样，哪有什么洪水，是不可战胜的。

清点物资后，牛先生留下了一些蔬菜瓜果。然后把饮料、面包、还有一些能量型的东西，又转捐到了社区捐赠点。因为他说，抗洪一线的人，更需要这些物资。

听到这里，我不知道说什么好。我突然想起来一件事，对了牛先生，你说20日那天晚上在吃药。我能问一下，你吃的是什么药吗？

他犹豫了一下，说：癌症的药。

我患有双源癌症，胃癌和直肠癌。我的胃已经切除了2/3，现在正处于恢复期。所以一直在吃药。我的直肠切除以后，一直都还没和肛门连在一起，所以在肚子上打了一个洞。现在肠子还在外面裸露着。要等过一段时间，才能去做回纳手术。

我不知道怎么回复。甚至都不知道该不该问下去。

没有人不辛苦，只有人不喊疼。如果你觉得不辛苦，那是因为有人替你负重前行。

为什么要给大家讲这个故事。

因为，从牛先生和张女士身上，我看到了一种温暖，看到了一种力量。一种温暖的力量。

这个世界会好吗？这个世界当然会好。因为有他们，因为我们有，因为有再大变化，都会迎难而上的人们。

进化的路上，无法停下脚步。但我希望这种温暖的力量，与你同行。