



时间的朋友

罗振宇·跨年演讲

一个月前，我问了一遍身边的朋友和我们的用户同样一个问题：对你来说，2017 年哪一天你认为很重要？我得到了很多答案。

其中最有共识的答案是，10 月 18 日，十九大召开的那一天很重要。对这个国家，对我们所有人，都很重要。

如果你问我，哪一天很重要？当然就是今天——2017 年 12 月 31 号。
各位时间的朋友，感谢收看“时间的朋友”跨年演讲，这是倒数第 18 场。

1. 我们的 2017

2017 年，我们这个国家已经变得很牛很牛。
GDP 大概是 12 万亿美元，是全球第二大经济体；
世界财富 500 强公司中，中国已占 115 家；
我们有着世界上最大的中等收入人口、最多的在校大学生；
你看，全是好事。
但是好事多，不见得焦虑少。

我很焦虑——
我们这家小小的创业公司能不能长大？
社会阶层是不是真的像有的人说的已经固化？
我的孩子们渐渐长大了，该让他们去哪种学校？

过去，我们提到商业，脑子里蹦出来的第一个词，是“竞争”。而现在，你还来不及摆好姿势和竞争对手厮杀，用户就已经变成了另一个物种了。过去商业世界的主题是和对手竞争。未来商业世界的主题是追赶上用户。

用户是一条河，在奔腾向前。

《爱丽丝漫游奇境》里红桃皇后说过一句让人很费解的话，“在我们这个地方，你必须不停地奔跑，才能留在原地。”之前，我们以为这是童话；2017年，才意识到这是现实。



一方面是大者越大、强者恒强，前面的咱是追不上了。另一方面，是所有人都在逾越规则、所有人都在离经叛道，后面的很快就要把咱超过去了。

2017年，我就这样逢人就问，关于我们这一代人形形色色的焦虑，得到了各色各样的答案。随着时间的推移，所有的讨论，都逐渐聚焦到了以下六个问题上：

- 第一，我们不是强者，还能不能登上舞台？
- 第二，我们刚刚进场，怎么找到新玩法？
- 第三，跟不上变化，会不会被淘汰？

上面三个问题，离我们很近。更进一步，还有三个问题，看似离我们有点远，但其实对我们每个人的影响更大——

- 第四，中国经济增长会不会遇到天花板？
- 第五，中国经济增长有没有可持续性？
- 第六，中国能否赢得良性的全球发展环境？

2017年，这六个问题，我不断请教高人，我觉得我是得到了阶段性的答案。这些答案，我把它总结成了“六个脑洞”。在这些问题、答案和脑洞中，我也逐渐看清了我们这代人的机会。而这些机会只有在中国才会发生。我把它称之为——“中国式机会”。

2. 动车组脑洞

那接下来，我们先回答第一个问题，在大者越大、强者恒强的时代，还有没有新玩家的舞台？

沈南鹏告诉我，你看到的舞台虽然更单调，但是你没有注意到，舞台本身正在变得更大。虽然聚光灯下的主角在膨胀，但是聚光灯外，在更大的舞台上，有更多的角色在登场。

一部手机的平均价格是 2000 块人民币，而一部汽车的平均价格至少能达到十几万人民币，所以智能汽车行业比智能手机行业大很多，这将会是一个几十万亿的市场。这个领域一定会产生一批巨头。和手机一样，其中，必有中国公司的身影。

再放眼那些新领域，从 AlphaGo 到 AlphaZero，好像都在讲述一个西方科技打败东方智慧的故事。但同时呢？世界上最多的人工智能论文出于中国人之手。你说还有没有机会？



“得到”作者刘润老师今年问了我一个问题。你有没有发现，今年的一些热门公司，来历有点奇怪？他们都出身在二三线城市。你会发现，这些公司都不是从一线城市发展出来的，是二三线城市的成功逆袭。

按说，一线城市人口聚集多，信息传播快，示范作用好，为什么这些成功的消费品牌反而诞生在二三线城市呢？

这个问题，有很多答案。但是所有的答案，都和中国独特的国家禀赋有关。尤其是人口的分布结构。中国最大规模的人口还是聚集在二三线城市。它们更能代表典型的中国人的生活方式。

一种消费品，无论是价格、消费习惯，还是供应链的成熟度，只有在这些城市被检验了，成功了，才有在更大范围内复制的能力。

这些城市，虽然并不像一线城市那么庞大，但本身也有一个不小的人口规模和市场。同时，又不像一线城市那样，选择那么多，竞争那么激烈。于是，天然就成了消费品牌的实验室。

李丰说，“如果拉长时间范围看，过去一百年全世界已经有三次消费升级。”第一次世界大战之前，英国向全球输出了立顿，还有一些酒类品牌；第二次世界大战之后，美国输出了沃尔玛、肯德基和麦当劳。上世纪 80 年代，日本贡献了索尼、松下等品牌。

按照现在中国经济增长的速度，可以想见，未来全球的大消费品类，都会有中国品牌的一席之地。



举个例子。2017 年，很多人都在谈论喜茶。其实，还有一家叫做古茗。7 年前，它在浙江台州的一个镇上开了第一家店，今年开到了第 1200 家店。想不到吧？那他有什么诀窍呢？其实都是这种小知识。比如，他就发现，在小镇上开店，装修不见得要多高大上，但是灯一定要亮，要成为当地的路灯。镇上的灯光通常是很暗的，你的店特别亮，顾客就觉得这家店更好、更干净。

你看，这种知识难吗？这种知识，即使你不在大城市里，听不着热门的创业课，也见不着硅谷大佬，你也一点都不可惜，因为这些知识只能来自于实践中的点滴积累。

在很多人眼中，这不是技术，不是创新。但是不要忘了熊彼特的教导：“**创新是解决问题的能力。**”

所谓的创新，没有必要走什么捷径，扎到最深深的现实中去，遇到问题解决问题。就像我们办公室的墙上有这么一句话：**结硬寨，打呆仗。**这是我们的商业信仰。

商业世界里有一些自古不变的朴素道理。比如货真价实，价格公道，童叟无欺，对客户诚信，做生意要赚钱等等。这可能就是下一轮崛起的创业者的群像。

这个认知，是我今年开的非常大的一个脑洞，我称之为叫“**动车组**”脑洞。为什么这么说？

过去四十年，我们对于中国经济发展的基本认知，是“火车跑得快、全靠车头带”，先富带动后富，发达地区带动不发达地区，沿海地区带动内陆地区，一线城市带动二三线

城市，精英带动普通人。在这个认知里，我们认为中国是一辆绿皮火车。但是，从2017年发生的桩桩件件来看，中国已经分明是一组动车。很多人还不知道动车的原理，其实简单说，就是每一节车厢都有动力。

如果靠火车头，车厢越多，就车速越慢。而在动车组，车厢越多，也就意味着动力单元越多，速度反而不会慢下来。这就是我们把这个脑洞称之为“**动车组脑洞**”的原因。

所有人都在分享这个时代的机会，也在给这个时代创造动力。带着动车组脑洞，我们也可以更深地理解，中国的全球性崛起。

过去每一步成功，我们都把它解释为勇气、智慧和胆略。但是现在，很多发展似乎是顺理成章的、水到渠成的、自然生长的，是中国国家势能的一种“溢出效应”，像高山滚石一样，就这样倾泻出去了。中国正在从一种“追赶式”的力量变成一种“溢出式”的力量。

何帆老师说，中国正在进入一个“平凡创新时代”。它就像动车组一样，不再依靠一个单一的火车头，而是每一节车厢都提供了驱动力。

你可能觉得这样的创新太过简单。简单到乏味。但是，管理大师德鲁克早就说过，一项创新所能赢得的最大赞美莫过于人们说：这太显而易见了，为什么我就没有想到呢？

确实这是一个大者越大、强者恒强的时代，但是机会还很多，属于传统行业和普通人的机会也很多。这是2017年关于中国式机会，我开的第一个脑洞，我称之为叫“动车组脑洞”。



3. 热带雨林脑洞

第二个问题，既然机会有的是，那在这些机会里，以前的玩法还管用吗？会有什么新的玩法？

这两年，有一家公司快速崛起，叫快手。去年这个时候，快手的日活跃用户大概是 3000 多万；今年 12 月份，我见到快手创始人宿华的时候，它的日活已经过亿。

这是什么概念？按照任何标准，都已经是最大的互联网产品之一。

我问宿华，这是为什么？他先给我讲了一个故事：有一个老头儿，在快手上陪了我一年了，每天晚上他都要表演一段拉二胡。

有一天，我突然发现，不对啊，拉二胡一般都是右手持弓、左手握弦，而这位老人家是反的，两种可能，一种他是左撇子，这个可能性比较小。还有一种可能，说明他是一个孤独的老人，要么单身，要么老伴离婚或者去世。所以，他只能自拍。

这种生活其实一直都在，但是不可能被记录下来。为什么？因为电视台的摄影记者爬不了那么高。为什么现在可以被记录？因为这些工人每个人都有手机。而且在深山中都有网络。

最难被互联网世界连接的人、最难被记录的人、那些社会末梢的人，就这样因为短视频，被接入了这个时代。而快手这个连接器就抓住了这个机会。

小镇青年因为电影院线的建设、因为互联网被连接进来了。他们开始在中国的社会舞台上展现自己的力量。这是一股新力量，他们的价值观、消费口味和我们熟悉的人迥然不同。

每冲进来一拨人群，就成就一拨连接器，每成就一拨连接器，就诞生一拨商业新物种。

2017 年，有一个人一直在谈“新物种”这个词，那就是吴声。但是我觉得，**他更有价值的说法是“超级用户思维”**。也就是说，因为新物种越来越多，商业的打法出现了一种从流量思维到超级用户思维的转变。

过去，受互联网的影响，大家都觉得主流的商业打法，应该是流量思维。一个网站需要更多的点击，一个小店也应该开在人流密集的地方。但是这个词背后是一种冰冷的心态。不论你是什么人，你在我的商业棋盘上，就是一个数字，而不是一个活生生的人。流量，用一个统一的词汇，掩盖了互联网世界的丰富性。

不能说流量思维就错了。过去这 20 年，互联网人口红利爆发，大量的人从线下转到线上，从真实世界移民到网络空间，用“流量思维”来数人头，图进取，是一个不错的策略。反正遍地沃野，插根扁担都能开花。

但是现在不行了，流量越来越贵，而且都被巨头们垄断。

那一个新的创业公司，要想崛起，没有流量还怎么玩呢？只好变玩法。

不要留恋互联网的伊甸园时代啦。不要再想着像亚当、夏娃一样，能够随意摘取树上的果子啦。互联网人的“狩猎采集时代”结束了，“农耕时代”开始了。什么叫农耕时代？就是圈一块地，种一季粮，精耕细作，秋收冬藏。至于能圈多大，看你的本事，但是对这块地上的每一棵庄稼，心态就不一样了。他们不是什么点击量，他们是活生生的具体的用户，他们是你的衣食父母，你还胆敢大大咧咧地把他们称作是“流量”？

2017年，吴声提出了一个词，叫“超级用户思维”。也就是说，因为新物种越来越多，商业的打法出现了一种从流量思维到超级用户思维的转变。所谓的“超级用户思维”，就是我不但关心我有多少用户，我更关心我有多少超级用户。



超级用户模式虽然由美国人首创，但是中国市场正在赋予它更大的想象空间。德鲁克说过一句话，“企业的使命是创造并留住客户”

就像新加坡，我地方很小，但是我尽可能提供干净的市容，良好的法制，宽松的环境，丰富的全球资源链接，你来我这里，给我交点税，就像你给小区交的物业费。

但是这就够了吗？不够，超级用户思维不止是营利模式的变化，它本质上是一种商业文化的迭代。它还有一句更重要的潜台词：我希望你以我为荣。就像一个城市，我不仅要提供你生活的良好设施，我还要给你提供生活在这个城市的荣誉感。

说到这里，我必须拿我们的「得到」App 来举例子了。你可以去打听打听，「得到」用户是一群什么样的人。

一家硅谷著名的创业公司明确在它的招聘启事里说，如果应聘者在「得到」订阅过五个专栏，就可以直接进入面试。

面对这样的用户，我们不用做推广，你做推广也没有用，这样的用户是糊弄不了的。但是我们要做两件事。

第一，要尽可能做让用户觉得长脸的事。
我们要做的第二件事，就是绝不给用户丢脸。



这就是我们今天要问的第二个问题，刚刚进场，怎么找到新的玩法？

这个问题让我想到亚马孙热带雨林。它有 700 万平方公里，是地球上最大的独立生态系统。光昆虫就有 250 万种。动物植物很多都是别处没有的。为什么别处没有？

我们的中国跟亚马孙热带雨林一样，它有足够的规模，有足够的内部多样性。你看，这就是大生态系统的好处。不管它原来有多少古木参天，也不管它原来有多少野兽成群，都会有新机会出现。

而且新机会还有两种，一种是做物种间的新的连接器。另一种，是维持一个独立的小生态。

在亚马孙热带雨林里都是不错的活法。所以，我把 2017 年开的这第二个脑洞，称之为“热带雨林脑洞”。



4. 比特化脑洞

下面我们来看第三个问题：都说这个时代变化快，那如果没有能力快速变化，是不是就一定会被淘汰呢？

要想回答这个问题，我们先来看 2017 年变化最快的一个地方，那就是新零售。它快到了什么程度？快到了，没有人明白它究竟是什么，所以，只好在老概念前面加了一个“新”字，管它叫新零售。

新零售的玩法和打法，今年看来只是一个买棋子、做布局的阶段，真正的好戏，得明年上演。

新零售说起来很玄乎，但其实本质很简单，就两个字，效率。三个字，高效率。九个字，用一切手段提高效率。16 个字，用一切手段全方位无死角地提高效率。



有的，在数据算法上下功夫，有的，在支付上下功夫，有的，在物流配送上下功夫，有的，在建仓策略上下功夫，有的在创造场景上下功夫。

不管什么功夫，你站在消费者这头看，本质上都是让你“想要就要，马上就要”。在你的购买欲萌发时，就能完成支付。在你的购买欲消退前，就能完成送货。一骑红尘妃子笑，无人知是快递来。

你看，效率的提升就是这样一点点挺进。当你意识到的时候，这一点一点的数量变，已经积累到把你的生活改变。

这是一场村村点火户户冒烟的战争。从人工智能，大数据，无人机，无人车，机器人，到你楼下的夫妻老婆店，全面被动员，分开走，一起打，打一场效率战争

那你说，既然是效率战争，就很简单啊，找到货更快，支付更快，送货更快，不就行了吗？这么想你就把这场效率之战想得简单了。还有更快的打法。

你想过没有，在人的脑子里，还可以继续比拼效率。

去年跨年演讲，我们提出了一个概念“认知战”。

价格战，不管多惨烈，仍然是靠产品本身赚钱，战场仍然摆在商场里；而认知战，战场只在用户的头脑中。价格战的目的，是消费者仔细权衡之后，选择我；认知战的目的，是消费者只知道我。价格战的目的，是在比较中胜出；认知战的目的，是不存在比较。

速度、速度、速度，你看我们刚才讲，从货逼近人的速度，支付的速度、送货的速度到认知的速度，我们其实只是想问一个问题，这么强调效率、速度，演化这么快的领域，真的把那些不赶时髦的人甩出去了吗？

前几年，几乎所有产业的人都在谈互联网冲击，似乎互联网是一张过时不候的船票，过了这个村，就没有这个店，大家都深陷在所谓的转型焦虑中。但是，在2017，连一个水果摊，一个烤红薯的，都被微信、支付宝拽到了线上，还有什么互联网转型的问题？

2017年，不管你原来有什么认知，什么处境，有没有互联网思维，不管你是一个传统超市，还是一个夫妻老婆店，都被资本，被阿里系、腾讯系的力量，用投资、并购、地推、补贴的方法拉上了轰隆隆的战车。

2017年，有一个词大热，叫“赋能”。这个词的发明人，阿里学术委员会主席、湖畔大学教务长曾鸣说：“赢得未来的制胜法宝，不在于你拥有多少资源，而在于你能调动多少资源。”



调动不属于你的，组织外的资源的方式是什么？就是你原来不能，但是我有办法让你能。所以，你才会听我的调动嘛。这就叫“赋能”。反过来，我是一个小创业者，我怎么调动阿里的资源呢？就是反过来接受它的赋能嘛。

去年的时候，我们还是想，想个什么辙，我能变成一个带有互联网基因的企业。而今年，你还用想辙？只要你握住来自比特世界的那支赋能之手，就已经是一家互联网企业。还有什么转型焦虑可言？

就像在内容产业里面，很多内容生产者原本还在焦虑，怎么完成这一轮互联网转型。但是你们不知道的是，只要你有真才实学，你不知道，像「得到」这样的公司是多么饥渴地在寻找你。

这就是我们今天问出的第三个问题，“跟不上快速变化，是不是就会被淘汰？”所以我们开了这第三个脑洞，叫“比特化脑洞”。



什么意思？这个世界正在被迅速比特化、数字化。2017年，新零售不过是其中的一个缩影。过去，我们一直认为，比特世界是一个需要我们攀登的山峰。但是，2017年，比特世界给我们开了一个大大的脑洞。原来它哪用你攀登？它是主动匍匐到你的脚下，席卷你，拽住你，托举你，赋能你。

这是一个非常重要的脑洞。过去几年，我们经常会害怕一些大词。我们受到互联网思维、免费、共享、大数据、人工智能等等概念的冲击，我们一时恍惚，觉得这个世界下一秒就会变得陌生，我们会因此掉队。但是，明白了比特化脑洞，我们明白了，有两个趋势永远不变——

第一，无论产业怎么演化，都是往效率越来越高的方向演化。所谓的新零售，不过就是让更多的人，以更便宜的价格、更便捷的方式、更好的体验，买到更丰富的商品。这一点，不可逆。

第二，分工会越来越细。让专业的人做专业的事，让专业的人只做专业的事。越专业的人，就越不会被时代抛下。这一点，也不可逆。

既然这次是这样，未来再有什么新词、大词，也许我们就不会被它们吓到。

做最好的自己，以更高的效率做好自己，比特世界自然会给你寄来船票，什么都不用担心。这就是比特化脑洞。

5. 拔河脑洞

我们来回答第四个问题，中国人口太多，资源太少，会不会发展空间不够，后劲不足，说白了，中国会不会遇到增长的天花板。如果这个问题得不到回答，那么前面三个问题，不管是什么答案，都没有意义。

2017年，我问遍身边的朋友，哪个时刻你觉得很重要？这回我问的是外交学院世界政治研究中心主任施展老师，他说是10月20日。

那一天，坦桑尼亚批准了巴加莫约（Bagamoyo）港口项目。这个港口预计3年后建成。建成之后的吞吐量相当于现在非洲东部所有港口的总和。这是中国无数个海外建设项目中的一个。那为什么这个港口很特别？

我们先来看一眼坦桑尼亚的地图。



这个红点的地方就是巴加莫约（Bagamoyo）港口，它连接着坦赞铁路。坦赞铁路，是上个世纪七十年代中国援建的项目。质量非常好，但是现在运行得并不理想。为什么，因为这条铁路沿线没有什么大城市。现在每周只能开行两三趟车，开起来也是晃晃悠悠速度慢得很。

但是，坦赞铁路的两侧还有一个别名，叫“南方粮食走廊”。可耕地是9亿亩，80%都没有开发。

巴加莫约港口修建以后，这片地方就可以和全世界，尤其是和中国连接起来。那是什么结果？放飞下想象力。

中国的耕地非常有限，大家都知道一个数字，就是18亿亩耕地红线，这是确保中国粮食安全的底线。其中有5.5亿亩耕地是种玉米的，这里面相当部分是做饲料用。

想象一下，如果我们把这些饲料用地转移到坦桑尼亚去，用他们的5亿亩土地来种中国需要的饲料。这并不会影响到中国人的粮食安全，最多对猪的粮食安全有点影响，但是中国这边就有可能腾出来几亿亩的土地。

在这样一种连接中，受益的绝不只是中国。

这个事情，其实是在提醒我们，**思考今天的中国，已经不能局限在中国本身。我们刚才那个问题，中国会不会遇到增长的天花板？这个问题必须在全球的框架中才能找到答案。**

2017年，我找到的答案，来自于我在「得到」里看的一本书，中信出版社的《超级版图》。这本书，我觉得被严重低估了。它讲了什么呢？就是真实的世界是什么样的。

世界不再只是国与国的拼图，而且是由基础设施连通的**网络**。世界不再是分散平摊的块块，而是连起来的点点和线线。世界越来越像互联网。

光占有，不连接，就是一个资源孤岛，是没有用的，这就是把世界看成块块逻辑的bug。



但是如果把世界看成是点线网呢？那注意力就是放在基础设施上，放在互联互通上，放在塑造和维护供应链上。我们来看看，基于这个全新的逻辑，中国这些年是怎么做的。

《超级版图》这本书提出了“拔河游戏”这个精彩的比方。美国和中国这两个大国其实是在走在两个完全不同的模式中。美国人眼里的博弈，是一场拳击比赛；而中国人正在进行的，是一场拔河游戏。我们来看看这两种博弈逻辑的区别——

拳击比赛是强者的竞技，是有准入门槛的；而拔河游戏是所有人都可以参与的，人人都有贡献。

拳击比赛以击倒对手为目的；而拔河游戏只是想把供应链上高价值的部分拉过来。

拳击比赛取胜的关键是让自己更强大；而拔河游戏取胜的关键是让更多的人站到自己这一方。

拳击比赛的输家必须离场；拔河游戏希望人人都不要松手

拳击比赛之所以玩不下去，因为世界已经越来越混为一体。

中国正在参与的拔河游戏的逻辑来看，所有国家的人口、产能、资源、资本和技术，都共生在一条供应链上，休戚与共，谁也不能放手。这里面的博弈再也不是你死我活的问题，而是绳子往哪移一点，主导权多一点、还是少一点的问题。

那么拔河游戏里面，谁能获得主导权呢？有经验的人都知道，胖子多的、肉大身沉的、心更齐的有优势。在拔河游戏里，人口规模、市场规模、产业规模，就是决定性的因素了。说到这，你才会理解，为什么中国会在全球那么积极地去参与修建基础设施、去维护供应链，为什么积极地倡导“一带一路”。

拔河游戏不关心什么是你的什么是我的，只关心价值的移动方向。

理解了拔河游戏，你就会明白，中国和美国，这世界上的两个大国，也许根本就不在一条赛道上竞争，甚至根本就不在同一幅地图上竞争。它们看到的是两种图景，实践的是两套逻辑。

不要以为两套逻辑，就一定有好有坏、有优有劣。诺贝尔物理学奖得主尼尔斯·玻尔说，“一个深刻的真理的反面，可能是一个更深刻的真理。”



还记得我们刚刚提出来的第四个问题，中国的经济会不会遇到天花板。还记得我前面说的么？如果这个问题得不到回答，那么前面三个问题，不管是什么答案，都没有意义。

听完了拔河游戏这个比方，有没有一种开脑洞的感觉？所以，这就是今天跨年演讲我给各位介绍的第四个脑洞，我把它称之为“拔河脑洞”。



在国境线构成的世界里，在拳击比赛的规则里，这个问题好像很严峻。但是在由供应链构成的互联互通的世界里，在拔河游戏的规则里，这个问题根本就不存在。

6. 终点站脑洞

下面我们来回答今天的第五个问题，**中国经济的可持续性如何？**

这个问题之所以如此重要，是因为它看起来很宏观，但是它关乎到我们每一个人的选择。

好像一直有一个声音说，中国的发展模式并不独特，所以持续性并不好。

这种声音中最典型的，就是日本学者提出的“雁阵模型”。简单说就是：“随着成本提高，产业会在不同国家之间转移。”

日本承接美国的产业转移，亚洲四小龙承接日本，中国承接亚洲四小龙。所以，21世纪初，中国才成了“世界工厂”。所以任何一个国家，都只是产业转移的中转站而已。

这里面就有两层意思啦。

第一，中国在雁阵中永远也不会是领头雁，你虽然规模大，但是你干的是低端产业，是别人转给你的。

第二，随着中国各项成本的提高，“世界工厂”的地位迟早是要交出去的。这就是可持续性问题。

你不觉得吗？过去几十年，中国人确实一直生活这样的焦虑中——虽然我们的经济在增长，但是我们的各项成本也在上升，产业会不会转移出去？我们的黄金时代会不会就要结束？

到了 2017 年，回头一看，过去十年，中国劳动力成本上升了 5 倍，已经接近于发达国家水平。但是，制造业向中国集中的趋势仍然没有减缓。那说好了的产业转移呢？中国为什么还没有掉到那个预言中的大坑里？

清华大学的魏杰教授，2017 年还进一步提醒了我们一件事：中国正在启动一次全新的全球化。

2017 年，我遇到了一个人，他给了我这一年最大的一次思想冲击。这个人就是前面我已经提到的，外交学院世界政治研究中心主任施展老师。



我第一次见到他，关于中国到底是什么，中国为什么会有今天的成就，中国到底有没有前途，中国在世界上的真实角色是什么，他跟我讲了 4 个小时。

其中，我打断他，问了一个问题。他说，别急，你的这个问题，20 分钟之后我会说到。

这个解释的核心着眼点在于，这一轮产业向中国的转移，到底是西方国家不愿意干了，转到中国来？还是他们干不了了，转到中国来？这是这个解释的核心。

施展引入了看这个问题的一个新维度，过去几十年，世界产业演化的速度在发生变化。

我们来看几次产业革命的典型产品——

第一次产业革命的典型产品是火车。

第二次产业革命的典型产品是汽车。

这次产业革命的典型产品是手机。一部手机买了之后，能用多长时间？大概1年，大多数人就已经更新换代。

还记得一个品牌叫诺基亚吗？在它被微软收购的时候，CEO 约玛·奥利拉说过一句话：我们并没有做错什么，但不知为什么，我们输了。

从产业演化速度的角度，也许我们能给出答案。

当智能手机出现的时候，诺基亚最引以为豪的是什么？在所有手机厂商中，它是拥有自己完整生产线的最大厂商。这意味着它对生产的各个环节都有把控力，综合成本控制能力是最强的。但是，智能手机的基本需求是什么？是创新。而诺基亚的庞大生产线，就意味着它的创新能力一定是被抑制的。因为生产线是按照之前产品的需求设计的，想创新的话，整条生产线都得调整，成本极高。

所以，诺基亚是怎么死的？是被它沉重的肉身拖死的。

当西方国家整体进入了创新经济的时候，它就出现了一个急迫的需求，就是必须把生产流程外包，把生产流程转型的成本全部甩给别人，只做观念层面的创新，不停地以今日之我否定昨日之我。

在以前时代的创新，创新的基础是技术，技术本身就构成竞争壁垒；但在今天这个时代的创新，创新的基础是观念，观念本身很容易被抄袭，所以它的竞争壁垒就是自己的创新速度，只要我的速度比你快，你就永远只能追赶而没法抄袭。

举个例子，在皇家御膳房里，你要想把菜做得好，皇上高兴，你就只能专攻一门，比如说，只做川菜，手艺越来越精，十分钟就能上一道水煮鱼，这就叫专业化带来的有效率。但是，皇上突然变口味了，不爱吃川菜了，改吃法餐了，你就傻眼了，这就叫专业化带来的没弹性。你看，高效率和高弹性是矛盾的。

在制造业领域，谁能把这对矛盾给化解了？当今世界，只有中国能够做到。

中国企业的高度分工到了什么程度呢？一个简易打火机，28个零件，在浙江的一个村子里，那就分成了28个专业厂家生产，然后再组装。平时你看到的那种卖1块钱的打火机，成本可以压到1毛钱。施展老师在浙江考察的时候，就见过一些生产拉杆天线的厂家，一个厂只生产其中的一节，可以说是专业化到极致，效率也达到极致了。

但是与此同时，无数家极度专业化的中小企业还密集地凑在一起，形成了一个庞大高效的供应链网络。他们彼此之间有互相配套的关系。上游需求一变，这种配套关系可以迅速重组，确保弹性。

为什么只有中国能做到？

这里面既有“命”的成分，也有“运”的成分。

所谓“命”，就是中国独有的禀赋，其他国家想学也学不去，那就是中国的超大规模性。所谓“运”，就是中国在特定的时间点上，恰好踩对了节奏。

「得到」作者、也是投资人的王煜全老师，一直对未来的全球分工有一个判断——美国科技、中国制造、全球市场。

何帆老师从另一个角度也解释过这件事，在他的「得到」专栏里就提到过，中国承接产业转移的时候，国际贸易的性质已经发生了变化。此前国际贸易是“产业间贸易”，而中国参与的国际贸易更多的是“产业内贸易”。

什么叫产业间贸易？就是中国人 80 年代干的，用十几亿条裤子换人家一架飞机。用成品换成品。

什么是产业内贸易？就是美国苹果公司要生产 iPhone，供应链遍布全球，而中国分担其中的一部分环节。

那中国就非常容易打开这个缺口了。中国就会利用自己的超大规模性优势和兼具效率、弹性的优势，在这个机会窗口里开疆拓土，攻城略地。

规模不再只是规模，规模本身就是能力。

这是在 2017 年我开的第五个脑洞，我把它称之为“终点站脑洞”。还记得刚开始提出来的问题吗？中国的独特优势是什么？中国是兼具效率和弹性的供应链网络，所以，中国成为世界工厂不是全球制造业转移的其中一站，而是最后一站。



7. 枢纽脑洞

刚才我们已经谈了五个问题，我们还有一个问题要关心。中国能不能营造一个良性的全球发展环境？

为什么要关心这个问题呢？刚才我们一直在讲中国机会很多，中国增长还没遇上天花板，中国的优势很独特，那你一家独大，别人怎么办？别人过不好，我们也好不了。所以最后的问题来了，我们能不能和世界建立良性关系？换句话说，我们未来的全球角色是什么？

在《枢纽》这本书中，施展老师有一个很重要的判断：“中国一直是世界秩序的自变量。”
请注意，不仅现在是，历史上一直都是。



什么是“自变量”？就是它一变化，系统就变化，它的变化是参与到系统的生成和演化中的，这种大块头的因素，就是自变量。中国这个超大规模的国家，就是世界系统的自变量。

还记得吗？总有人说，中国很倒霉啊，我们买什么什么贵，卖什么什么便宜，这似乎是中国的一个软肋。但是，你一旦把思考角度转过来一看的话，**世界缺不了中国。这就是自变量的地位。**

但是，自变量只是说明你的重要性，还不能说明你在全球结构中的位置。这个位置不是争来的，是世界格局演化逐渐形成的对中国的一种需求。

我们来看看二战之后，世界格局的一个局部演化——

非洲国家在二战后纷纷独立。说实话，那个时候非洲经济发展是不错的。原因是西方的带动。西方要资源，要经济腹地，非洲正好有这些东西，所以非洲的日子就好过。

但是一转眼到了 1970 年代，发生了石油危机，西方经济突然之间遭遇了一个巨大的停顿，对原材料的需求急剧下降，非洲国家于是陷入到了非常艰难的经济困境当中。

然后呢，西方的危机很快过去了，我们都知道里根、撒切尔一系列改革，西方经济继续爬起来，80 年代中期迎来一个繁荣的周期。但是，在西方的这一轮繁荣的同时，恰恰是非洲现代历史上最为悲惨的十年。

因为西方国家的经济结构发生变化，他们已经进入了创新经济的时代，超过 70%都是第三产业，对原材料的需求没有那么强烈。这和以原材料出口为主的欠发达国家之间，出现了一个巨大的裂缝。

这个裂缝谁来填？上个世纪 90 年代，答案揭晓，是中国。
理解这个过程，我们就理解中国的全球角色了。

西方国家已经没有办法和欠发达国家直接形成经贸循环了，中国是全球经贸循环有效运转的必须结点。这不是什么推演，这就是已经发生的事实。中国正在变成全球经济体系的十字路口，是资源、信息、资本在全世界流动的必经之路，是世界的路由器，也是施展老师这本书的名字——枢纽。

作为枢纽，我们向原材料产地国家输出资本、制成品、基础设施和就业机会。
作为枢纽，我们向西方发达国家，提供形形色色的工业品和创新落地的机会。

2017年，我们已经看到，当大规模难民涌向欧洲的时候，欧洲既无法抵挡，也很难让他们融入。

就像《枪炮病菌与钢铁》的作者戴蒙德说：“历史上的国家和社会衰败，更多只是影响到自己。而今天任何一个国家的衰落，都可能影响到世界上其他地方。”

中国2016年对非洲的直接投资总额为361亿美元，占非洲吸引外国直接投资总额的39%，是世界第一。这不是简单的投资，而是在非洲建设铁路、公路、电信等基础设施，把非洲的矿山、农田、村镇和全球连接起来。

站在西方的角度看，他们通过中国投放秩序。站在欠发达国家的角度看，他们通过中国在分享全球化带来的繁荣。这就是中国的枢纽作用。

中国，处于大陆和海洋的连接点上。

在古代，世界通过丝绸之路和中国互动，大陆是秩序的生成线，然后以中国为枢纽，向海洋世界投放秩序，海洋是秩序的传播线。

在当代，世界潮流反向而动，海洋世界是秩序的生成线，然后以中国为枢纽，向大陆的深处投放秩序，大陆是秩序的传播线。

但是，不管方向如何，中国都是联系海洋与大陆的中介性、枢纽性存在。

这是中国的地缘位置和超大规模性共同决定的，这是全球都希望中国去承担的角色和责任。看清楚这个角色和责任，我们就有能力去营造一个良性的生存环境，就不会和现有的大国发生零和博弈。

这是这场跨年演讲试图回答的最后一个问题，我把这个答案称之为叫“枢纽脑洞”



特别感谢施展老师在 2017 年给我开的这个脑洞。他把这套思想，和关于中国历史三千年演进逻辑的思考，写进了一本书，就是我们反复提到的这本《枢纽》。

今天，我们回答了六个问题，回应了六种焦虑，在开出的六个脑洞中，其实也认出了六种“中国式机会”。

这只是一个起步。我不觉得今天说的是什么终极答案。我们这一代中国人将会持续探索这些问题，这种探索一点也不抽象。它和我们每一个人当下的决策息息相关。

还记得我们这个演讲一开始提的那一系列问题吗？
什么样的行业会有前途？
孩子该接受什么样的教育？
怎样配置自己的资产？

不管你原来是怎么想的，2017 年到了最后的时点，让我们带着中国式机会的视角，重新启动对所有这些问题的思考。

8. 人生算法

下面我要说的话，只能是说给你们这样少数人的。它只跟少数人有关，也只对少数人有用。

这是 2017 年我感受很深的一个词——人生算法。

【人生算法】

过去，我们对于人生策略有一种误解。以为最成功的人生，一定是因为寻找到了某种规律。我们总觉得，这规律应该是客观的，是不能改变的，是躺在那等着你发现的。但是，只要找到了，就可以一把解决所有问题。

但是，在人生算法看来，成功策略不该是这样的。

哪有什么一成不变的规律，只有可以不断增大的概率。
哪有什么可以直接登顶的人生，只有根据反馈不断迭代的过程。

为了说清楚什么是“人生算法”，我的朋友喻颖正考过我一个很好的问题。今天也考考你。

假设你现在面对两个按钮——

按下第一个按钮，直接给你一百万美元；

按下第二个按钮，你有一半的机会拿到一亿美元，当然还有一半机会就什么都没有。

这两个按钮只能选一个，你选哪个？

有人会选第一个，因为落袋为安。100 万美元也不是个小数。

有人会冒个险，选第二个，因为万一成功，从此就成了人生赢家。

但是，出这道题的喻颖正告诉我，这道题的本质，不是考这个。

这道题目，是有唯一正确答案的。那就是要选第二个按钮。有一半机会拿到一亿美元。

你可以找一个人，说，我有一半机会能拿到一亿美元。咱俩关系不错，如果你给我一百万美元，我就愿意把这个机会分享给你。你去按，什么也没有，你认倒霉，如果拿到了一亿美元，咱俩平分。

有的算法，虽然引入了风险，但是没有风险的控制机制，所以也不怎么样。有的算法，引入了风险共担者，有的算法引入了市场。算法越迭代，成功的概率就不断地提高。

这就是“人生算法”的力量。

我想给你推荐一本书，这里面呈现了一个用“人生算法”驱动的生存方式，美国最著名的投资人之一瑞·达利欧写的，中信出版社刚刚出版的《原则》。现在就可以以全网最低价在「得到」App 里购买电子版。

我牢牢地记住了达利欧的下面这段话：“算法，就是在连续性基础上运行的原则。”

我们总觉得巴菲特和查理·芒格憋着什么发财的诀窍，但是查理·芒格说：“当成功概率很高的时刻，下最大的赌注，而其余时间按兵不动。”这就是在说人生算法。

巴菲特说，“人生就像滚雪球。重要的是发现很湿的雪和很长的坡。”这也是在说人生算法。

如果还是觉得费解，喻颖正也写了一个公式：

成就=核心算法×大量重复动作的平方

说得更简单一点，人生算法就是你面对世界不断重复的最基本的套路，找到它，重复它，强化它。你抓住中国式机会，就是更大概率的事件。

2018 年已经开始，我们这群人即将分头前行，各自启动自己的人生算法。祝各位好运。下一次，我们聚在“时间的朋友”跨年演讲现场的时候，希望每个人都会像木心先生所说的那样：

“岁月不饶人，我也未曾饶过岁月。”

