张学渊 Johnaten Zhang. 著

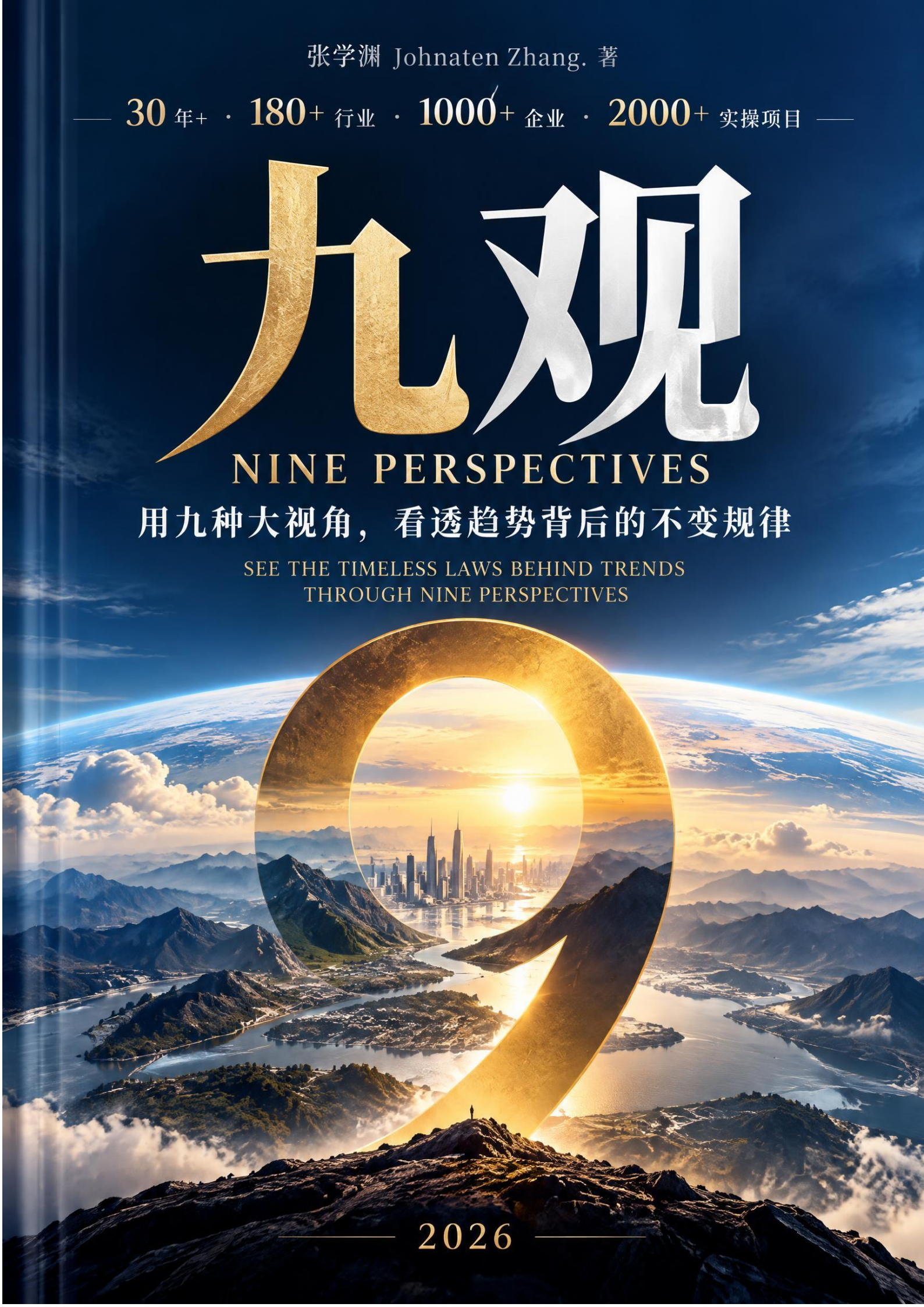
30年+ · 180+行业 · 1000+企业 · 2000+实操项目

九观

NINE PERSPECTIVES

用九种大视角，看透趋势背后的不变规律

SEE THE TIMELESS LAWS BEHIND TRENDS
THROUGH NINE PERSPECTIVES



2026

目录

前言 5

一、这本书写什么 5

二、为什么现在必须读这本书 6

三、这本书怎么用 6

四、全书结构总览 7

序章 财富的秘密不在努力里 8

第一篇 大经济周期观——历史以周期的方式重复 8

第 1 章 人生发财靠康波：一轮技术革命的生老病死 8

第 2 章 我们现在站在哪里：2026—2034 的周期坐标 10

第 3 章 债务的机器：为什么有人三十年没走出来 12

第 4 章 危机总长着同一张脸：两百年七次危机 13

第 5 章 拐点将至的三个信号：在晴天修屋顶 14

第 6 章 技术七年一换轨：在上一轮高峰储备下一轮能力 15

第 7 章 把周期变成下注：小仓位验证，重仓确认，动态撤退 16

第二篇 大历史观——历史不断重演 17

第 8 章 制度也会衰老：朝代三百年的代谢曲线 18

第 9 章 压垮系统的四重奏：财政、土地、气候、人心 18

第 10 章 看系统，不看浪花：大历史的分辨率 19

第 11 章 中心永远在迁移：八千年文明时间轴 20

第三篇 大地理观——地理塑造文明 21

第 12 章 找到自己的"昆仑"：任何系统都有资源原点 21

第 13 章 顺通道者昌：文明三次扩散的商业逻辑 22

第 14 章 匮乏是最好的老师：荷兰与英国的出海宿命 23

第 15 章 整合者的红利：中国供应链的地理基因 24

第 16 章 先虹吸，后扩散：选对增长极的位置 24
第 17 章 牌面不等于结局：底特律与山东 25
第四篇 大国运观——国运的接力 26
第 18 章 大国兴衰四部曲：富有之后，最危险 26
第 19 章 范式切换处，接力棒换手 27
第 20 章 货币即权力：你的生意暴露在哪条货币周期下 28
第 21 章 巨树之间穿梭：小国与小企业的生存智慧 29
第 22 章 毛依附于牛：选对那头牛，比证明自己是好毛重要 29
第五篇 大自然观——回到本质看问题 30
第 23 章 回到本质：击碎九成无效努力 30
第 24 章 赚钱的三条铁律：需求链、价值锚点、执行力 31
第 25 章 利润从哪来：认知差、信息差、资源差的次序 32
第 26 章 把资源押在关键少数上 33
第六篇 大人性观——人性五千年未变 33
第 27 章 人性守恒：技术是放大器，人性是信号 34
第 28 章 每个人都正确，系统照样烂透：万历十五年的账 35
第 29 章 "我们没有做错什么"：系统性失败的面孔 35
第 30 章 制度为了防错，还是为了成事 36
第七篇 大人生观——修行进化 37
第 31 章 一生的五个坐标：健康、财富、情感、事业、修行 37
第 32 章 因上努力，果上结缘：能力、业力、愿力 38
第 33 章 看不见的军火库：长期积累的复利 39
第 34 章 小谋谋事，中谋谋局，大谋谋人 40
第 35 章 站在十年后的战场看今天 40
第八篇 大管理观——把认知变成系统 41

第 36 章 让生意从依赖一个人，变成依赖一套系统 41
第 37 章 八本手册：标准守住下限，人性留出上限 42
第 38 章 把方向翻译成路径：VMVO 与十四个经营界面 43
第 39 章 投资的三个进入点：时机差、效率差、认知差 45
第九篇 总观——站远一点，才看得清 47
第 40 章 总观效应：看一眼全局的人，再也回不去 47
第 41 章 不出地球的总观：九观归一 48
第 42 章 把九种视角变成一次决策 49
结语 钟声与种树 50

前言

一、这本书写什么

一个人的财富，八成不由努力决定，而由他站在周期的哪个位置决定。

1932 年，道琼斯指数在 41 点附近触底。同样的资本，在 1932 年进场与在 1929 年进场，命运截然相反：前者等待一个时代，后者被一个时代吞没。两个人可以一样聪明、一样勤奋，结局相差千倍——差的不是人，是位置。

站对位置的前提，是看懂趋势。趋势从哪里来？能不能提前看见？看懂之后，又怎么落到自己的生意和人生上？《九观》回答的就是这三个问题。

全书立起九种"大观"——九副特意拉远的望远镜：

- 大经济周期观：历史以周期的方式重复。康波周期五六十年一轮，一个人一生最多赶上两次真正的长波机会。
- 大历史观：历史不断重演。朝代约三百年一循环，文明中心不断迁移，迁移本身就是规律。
- 大地理观：地理塑造文明。荷兰无农业必航海，英国是岛国必走向海洋，中国地大物博必向内整合。
- 大国运观：国运接力更替。荷兰、英国、美国依次登顶，每一棒都在旧秩序的裂缝中出发。
- 大自然观：第一性原理。回到本质看问题，击碎九成无效努力。
- 大人性观：人性五千年未变。技术一日千里，人心的开关还是那套古老的开关。
- 大人生观：修行进化。能力、业力、愿力，各有次序，因果不虚。
- 大管理观：9368 落地体系。九认知、六步法、八手册，把认知变成管理动作。

- 总观：九观合一。周期趋势看天时，才能本质看地利，人性节点看人和，落子在当下与未来。

这九观不是九个并列的话题，而是一条完整的判断链。前五观向外看——周期、历史、地理、国运、规律，合起来是"天时"；中间两观向内看——人性与人生，是"人和"的底子；第八观落地——把看懂的世界变成管理动作；第九观合龙——把九种视角拧成一次判断、一次布局。贯穿全书只有一条信念：看懂趋势，顺势而为，是成大事的基础；因上努力，果上结缘，是长久的边界。

二、为什么现在必须读这本书

因为我们正站在两轮长波的接缝上。按康波周期的划分，2015 到 2025 年是第五波长波的萧条期——资产出清、旧秩序瓦解、人人觉得钱难赚；2026 年起，第六波长波的回升期正在开启，人工智能、新能源、生命科学重新铺设下一代基础设施。萧条期的尾声与回升期的开端，恰好是普通人一生仅有几次的布局窗口。这个窗口里，看不懂的人觉得世界很乱，看得懂的人知道位置正在重新分配。

要在窗口里站稳，需要四种感觉。第一是周期感：知道自己在周期的哪一段，就不会在冬天播种、在春天砍树。第二是历史感：五千年反复验证过的结构，比任何专家预测都可靠——历史不重复细节，但总是重复结构。第三是地理感：读懂地理，就读懂一个国家、一座城市、一家企业为什么长成这个样子，选市场、选赛道，本质仍是地理题。第四是人性感：科技万变，人性永恒，读懂人性，才能穿透"一切正常的日子"看见临界点。这四种感觉，正是前六篇要装到读者身上的东西。

三、这本书怎么用

这本书不按"知识点"组织，而按"判断"组织。每一章都走同一条路：先立论，回答一个问题；再讲机制，把规律拆透；然后用一个主案例印证；接着给对照或边界，说明规律在哪里失效；最后落到动作——这一章装进你的生意和人生里，具体做什么。

所以读法有两种。时间紧的读法：先读第 2 章，找到自己此刻在周期中的坐标；再读第 42 章，拿到那张九观决策清单；然后带着自己的问题回头补读中间的篇章。从容的读法：从序章顺着读下来，篇与篇之间有桥，章与章之间有钩，读完一遍，九副望远镜就同时架在同一张决策桌上了。

四、全书结构总览

序章先立一个判断：财富的秘密不在努力里，在位置里。第一篇大经济周期观回答"我们在时间上的什么位置"——什么是康波，我们现在站在哪里，债务机器怎么叠加，危机长什么面孔，拐点有什么信号，技术以什么节奏落地，最后怎么把周期变成下注。第二篇大历史观把时间的尺度再拉长，看制度为什么会衰老、王朝为什么会灭亡，以及看历史的正确方法。第三篇大地理观从时间转向空间，看地理如何塑造文明的基因，又如何决定今天的产业集群。第四篇大国运观看主导权的接力——大国兴衰的路径、货币的权力、小国的生存智慧，以及个人大运如何依附于国运。第五篇大自然观回到本质，讲第一性原理与赚钱的底层结构。第六篇大人性观看人心五千年不变的那部分，以及它如何让最正确的系统照常失败。第七篇大人生观把镜头对准自己——坐标、因果、积累、谋略与终局。第八篇大管理观把前面所有认知收进 9368 落地体系。第九篇总观合龙：先借宇航员的眼睛看清"总观"这种认知跃迁本身，再把九种视角拧成一次判断、一次布局。

序章 财富的秘密不在努力里

一个人真正稀缺的，从来不是聪明，也不是勤奋，而是他站在时间轴上的位置。

同样一笔资本，1929 年进场的人被市场吞没，1932 年进场的人被一个时代托起；同样一批年轻人，2008 年买入资产的人已经上岸，2019 年犹豫的人还在等待，而 2030 年前后的窗口正在徐徐打开。差距不是拉在能力上，而是拉在位置上。

这不是宿命论。周期、地理、国运、人性，都是可以被观察的坐标。拉开距离看，它们像九副不同的望远镜：有的看时间，有的看空间，有的看人心，有的看规则。单独用哪一副都会失真，合起来看，世界才会显形。

本书要做的，不是给出一套必胜公式，而是帮读者建立一套能反复校准自己的心智系统。看懂趋势，顺势而为，是成大事的基础；因上努力，果上结缘，则是长久的边界。

第一篇 大经济周期观——历史以周期的方式重复

九观的第一副望远镜，先看时间。因为时间决定位置，位置决定命运。本篇七章走一条完整的链：第 1 章讲康波这台最大的钟怎么走；第 2 章指出我们此刻正站在钟面的哪个刻度——这一章是全书与现实世界的接口，请慢读；第 3 章补上债务这台小一点的钟，看两台钟怎么叠加；第 4 章回看两百年危机史，认清周期尾部的面孔；第 5 章给出拐点的预警信号；第 6 章把时间尺度缩到七年，看技术落地的中观节奏；第 7 章收束到一个问题——看懂了，怎么下注。

第 1 章 人生发财靠康波：一轮技术革命的生老病死

二十世纪二十年代，苏联经济学家尼古拉·康德拉季耶夫在整理欧美一百多年的价格、利率与投资数据时，发现一个藏在噪声之下的节律：资本主义经济大约每五十到六十年走

完一轮完整的长波。后来，这套框架被称为康波周期。中国周期研究者周金涛把它翻译成一句大白话：人生发财靠康波。

康波为什么会存在？因为它根本不是金融现象，而是技术革命的生命周期。每一轮长波都由一代通用技术驱动：新技术萌芽时，资本试探性涌入，经济从底部回升；技术开始大规模铺设基础设施时，生产率高涨，进入繁荣；技术红利见顶、产能过剩时，增长失速，进入衰退；旧产能出清、债务出清、人心出清，进入萧条；而当萧条把一切泡沫挤干，下一代技术又在废墟上萌芽，新一轮回升开始。回升、繁荣、衰退、萧条——一轮康波就是一轮技术革命的生老病死。

五十到六十年这个数字也不神秘。它约等于一代主力资本设备的寿命，也约等于一代人的记忆长度：经历过上一轮萧条的人老去，没有记忆的新一代开始重复同样的乐观。周期的一半在机器里，另一半在人心。

按这条脉络，历史可以被清楚地切成五轮长波：1780 年代起的蒸汽与纺织，1840 年代起的铁路与钢铁，1890 年代起的电力与化学，1940 年代起的汽车与石化，1990 年代起的信息与互联网。今天，人工智能、新能源与生命科学，正在开启第六轮。这个框架的价值不是让人精确预测哪一年，而是提醒人：产业机会不是均匀出现的，而是集中出现在某一代基础设施从萌芽到普及的窗口里。

窗口的稀缺，决定了人生的残酷算术。一个人从二十岁进入社会，到六十岁退出舞台，横跨四十年；一轮完整康波却要五六十年。周金涛算过一笔账：在一个人约三十年的有效经济生涯里，康波给出的财富机会只有三次——2008 年、2019 年、2030 年附近。抓住一次，可成中产；抓住两次，财富跃迁；三次全错过，再勤奋也只能原地踏步。这就是为什么不能只靠努力跨越周期：努力解决的是斜率，不是方向。在上升浪里，普通的选择也会被放大；在衰退浪里，精密的努力也会被对冲。

康德拉季耶夫本人并未等到理论被承认。1938 年，他在大清洗中被处决；而他的框架，却在此后近一个世纪里被反复验证。历史有时比理论更慢，它要等很久，才承认一个早已存在的节律。

那么，此刻的我们站在这一轮康波的哪个刻度上？这正是下一章要回答的问题——也是全书最重要的一张地图。

第 2 章 我们现在站在哪里：2026—2034 的周期坐标

先给结论：按康波框架划分，第五波长波的繁荣期是 1991 到 2004 年，衰退期是 2004 到 2015 年，萧条期是 2015 到 2025 年。也就是说，我们刚刚走完的十年，是六十年长波里最难熬的一段；而 2026 到 2034 年，大概率是第六波长波的回升期——旧秩序出清的尾声，与新一轮财富分配的开端。这一章把这段"我们正在身处的周期"讲透。

先回头看刚走过的萧条期，因为只有看懂它，才知道哪些规则已经变了。萧条期的特征是滞胀与出清交替：资产价格失去趋势，货币放水的效果递减，流动性差的资产无人问津。周金涛在 2016 年就提醒，2018 到 2019 年将是本轮康波的"万劫不复之年"，资产价格出现最终低点——后来的走势大体印证了这个判断。萧条期的生存法则只有两条：第一是保值，第二是流动性。未来赚钱不重要，重要的是别在天亮前冻死。过去十年里，凡是重杠杆、重长期锁定、赌单边上涨的策略，都被这个阶段逐一惩罚了。

再看回升期的信号，它们已经在 2025 年前后密集出现。第一个信号在新产业：人工智能从讲故事进入实质盈利阶段，算力与基础设施的投资以史无前例的规模铺开，一贯远离科技股的巴菲特，其伯克希尔也在 2025 年买入谷歌——这意味着 AI 在保守资本眼里已经从概念变成现金流。第二个信号在旧货币：美国国债规模逼近四十万亿美元，利息支出吞噬财政收入的四分之一，全球央行持续增持黄金，黄金已超越美债成为全球最大储备资产。旧货币锚动摇、新锚尚未成形——这种真空，历史上每次都出现在萧条转向回升的交界地带，1970 年代美元与黄金脱钩时如此，今天亦如此。第三个信号在分化：硅基经济与碳基经济的增速裂口拉大，K 型分化加剧——同一座城市里，掌握新工具的人与守着

旧资产的人，正在走向两个时代。回升期不是人人受益的春天，它是财富重新排座的抽签现场。

由此可以画出 2026—2034 这十年的行业地图。这一轮长波的基础设施，是人工智能、机器人、新能源与生命科学；这一轮的应用爆发，会沿着"算力—模型—行业重做"的顺序展开：先是算力与能源的军备竞赛，再是所有行业被 AI 重做一遍，然后是机器人把智能从屏幕里放进物理世界。参考第五波的经验——1991 到 2004 年互联网从萌芽到普及，造就的巨头大多成立于回升期的前半段——第六波的重量级公司，大概率也正诞生在 2025 到 2032 年之间。对经营者而言，这意味着：未来七年出现的，不是一次风口，而是一代人的主航道。

落到个人，这十年的打法因年龄而异。四十岁以上的人，2008 和 2019 两次机会已经过去，2030 年前后是最后一次大窗口——策略是守住本金、保持流动性，在 2026 到 2029 年间分批把资产切换到新周期的主航道上，不追高、不赌气、不把所有筹码押在单一年份。三十五岁以下的人，你们的第一次机会就在这个十年——策略不是抄底资产，而是抄底自己：成为所在行业里最早深度使用 AI 的人，就像蒸汽时代最先把机器装进工厂的老板、互联网时代最先上网做生意的商人，工具代差就是财富代差。无论哪个年龄段，有一件事相同：2030 年附近的回升加速点，只奖励提前到场的人。

落到企业，回升期前半段的动作清单是四条。第一，修复资产负债表：把萧条期遗留的高息债务、滞销库存、低效资产处理干净，轻装才能起跑。第二，把 AI 嵌进主流程而不是贴皮肤：选一个离钱最近的环节——获客、报价、交付或客服——用 AI 重做一遍，跑出可测量的效率差，再向外复制。第三，储备下一轮的能力而不是产能：数据、工艺、客户关系、团队学习力，这些才是新周期的硬通货；盲目扩产能，是拿旧周期的地图走新周期的路。第四，留出现金冗余等待错杀：回升期的早期仍会有反复与恐慌，每一次恐慌都是给有现金的人发入场券。

需要诚实说明的是边界。康波是统计意义上的节律，不是精确到某年某月的闹钟；第五波的萧条在 2025 年结束，是一个区间判断，不是某一天的分界线。周期理论给的从来

不是水晶球，而是一张地图加一根拐杖——地图告诉你身在何处，拐杖提醒你脚下一步一步走。看懂地图的人不会问"明年买什么"，他会问"我在哪一段，这一段该做什么"。

把位置看清之后，下一个问题自然浮现：长波之下，还有一层更贴近现金流的节律在同时转动——债务。它解释了为什么同是萧条期，有的国家瘫了三十年，有的三年就走出来。

第 3 章 债务的机器：为什么有人三十年没走出来

桥水基金创始人瑞·达利欧把经济看成一台机器。机器转动的燃料是信贷，机器的刹车是债务。短期债务周期大约五到八年，制造库存与利率的起伏；长期债务周期大约七十五到一百年，制造整个国家资产负债表的更替。把这台机器叠加在康波上，周期的图像就完整了：康波管技术革命的生老病死，债务周期管信贷扩张收缩的呼吸，两者共振处，就是大拐点。

信贷并不是罪恶。它让一个人不必先攒够钱才买房子，让一家企业不必先赚足利润才建工厂——信贷把未来的购买力挪到今天，经济因此加速。但债务一旦增长得比收入快，现金流就开始为过去买单。当央行利率降到接近零、常规降息失效，经济便进入去杠杆：削减开支、债务重组、财富再分配、货币扩张，四条路往往同时出现。

去杠杆怎么走，决定了萧条的体感。日本在 1990 年代资产泡沫破裂后，企业长期优先还债、居民不敢消费，即使利率降到接近零，增长也迟迟不回来——这是典型的资产负债表衰退：问题不再是"借不到钱"，而是"没人愿意再借钱"，一拖就是三十年。2008 年的美国则用财政、货币和债务重组同时托底，把出清压缩在几年内完成。两者的差别说明：去杠杆不是只有一条路，但拖得越久，修复越痛。把它放回第 2 章的坐标里看就更清楚——2015 到 2025 年的康波萧条期，恰好叠加了全球主要经济体的长债务周期尾部，这就是为什么这十年人人都觉得"旧办法失灵了"：两台钟同时走到了同一段刻度。

对中小企业，这一章的落子是一套债务纪律。第一，借来的钱必须用于创造更高现金流，杠杆不是敌人，错配才是。第二，把贷款期限与回收周期对齐：设备贷款用长期现金流偿还，库存贷款用销售回款偿还，短期周转绝不滚成长期窟窿。第三，周期向上时留出现金冗余，周期向下时才有能力接住被错杀的优质资产。第四，盯住利率的大方向：长债务周期尾部的低利率不是免费的礼物，它在为下一轮货币秩序的重定价积蓄能量——上一章提到的黄金重估，正是同一台机器的另一面。

技术的长波与债务的呼吸叠在一起，周期走到尾部时会长出一张特定的面孔。那张面孔在两百年里反复出现，下一章我们一次看七遍。

第 4 章 危机总长着同一张脸：两百年七次危机

把两百年拉成一条时间轴，七次标志性危机像七个路标，反复指向同一个结论：危机不罕见，而且几乎每一次都长着相似的面孔。

1837 年，美国还没有统一的中央银行，纸币由数千家州银行各自发行。国会设立的第二合众国银行被杰克逊总统拒绝续期，中央信用约束消失后，各州银行滥发银行券，又遭遇黄金外流与挤兑，银行纷纷停止兑付。结果全美约九成工厂关门，政府收入一年内腰斩，美国第一次真正进入萧条。教训：没有最后贷款人的信用体系，繁荣本身就是风险。

1907 年，一次操纵铜业公司股价的计划失败，引发对信托公司的挤兑，纽约第三大信托公司倒闭，纽交所股价较前一年峰值下跌约五成。当时仍没有中央银行，只能靠摩根以私人信用联合银行家托底。这场危机直接催生了 1913 年美联储的成立。教训：恐慌传染的速度，永远快过制度修补的速度。

1929 年，股市在杠杆与狂热中登顶——股票经纪借给小投资者的钱超过美国流通货币总量，标准普尔成份股平均市盈率达到 32.6 倍。10 月崩盘后，道琼斯指数从 381 点跌到 1932 年的 41 点，蒸发约九成。教训：它不是一天造成的，而是繁荣、杠杆与过度自信共同攒下的账单。

1973 年，第四次中东战争爆发，阿拉伯产油国削减输出，油价飞涨，叠加美元贬值，形成石油危机与通胀并发的衰退。教训：危机并非只从金融系统内部产生，地缘冲突同样能切断供应链、改写成本曲线。

1987 年 10 月 19 日"黑色星期一"，道琼斯单日暴跌 22.6%，从纽约到香江、从亚太到欧洲连环下泻。事后归因于程式交易、估值过高、流动性不足与羊群心理。教训：技术进步不会消灭恐慌，只会让恐慌跑得更快。

1997 年 7 月，泰铢在国际游资做空下放弃固定汇率，引爆亚洲金融风暴，波及马来西亚、新加坡、韩国、日本，货币与股市大幅下跌，一些国家政局随之动荡。教训：固定汇率的盔甲，在资本自由流动面前可能是诱饵。

2007 年，美国次级贷款被打包成 AAA 评级的证券销往全球；房价一下跌，违约与法拍激增，雷曼兄弟破产，演变为 2008 年全球金融海啸。教训：风险不会因为被切分打包而消失，只会因为被隐藏而放大。

七次危机，年代不同、触发点不同，结构却惊人一致：资产价格先上涨，杠杆随之上升，流动性突然收紧，恐慌与连锁抛售集中兑现。把这张面孔记住，读者手里就多了一张危机检查清单：当下的市场处在四步里的哪一步？资产涨了多少？杠杆加到了什么程度？流动性是靠什么维持的？——三个问题都答得上，狂热里就能留一分清醒。资产价格不等于价值，流动性不等于现金流，所有人的乐观不等于安全。

危机的共同结构回答的是"它长什么样"，下一个问题更实际：它来之前，有没有先行的信号？有。下一章给出三个。

第 5 章 拐点将至的三个信号：在晴天修屋顶

预测危机很难，但危险临近时，往往有几个信号先行。它们不是闹钟，不告诉你哪一天出事，只告诉你天气正在变化。

第一个信号是收益率倒挂。当短期国债收益率高于长期国债，说明市场愿意牺牲长期收益换取短期安全——钱在对未来投票"不看好"。1989 年美债倒挂后，日本进入漫长衰退；2006 年美债再次倒挂，次贷危机随后爆发。第二个信号是信贷的质量：信贷扩张本身不是问题，问题是信贷流入无法产生现金流的资产——2007 年的次级贷款就是标本。第三个信号是估值：席勒的周期调整市盈率（CAPE）把十年平均盈利纳入计算，避免被单一年份的利润高峰迷惑；当资产价格与长期盈利脱节，风险就在积累。

信号的意义在于行动，而不是谈资。2000 年互联网泡沫顶点，巴菲特清空互联网相关持仓，被市场嘲笑"跟不上时代"；李嘉诚也抛掉跟风布局的互联网资产，转向实体与公用事业。2007 年金融危机前夜，巴菲特清仓中石油，李嘉诚持续减持，把现金握在手里。两人并非每次都能买在最低点，而是在估值、信贷和情绪同时过热时先保住本金。这正是预警的用法：不预测哪一天，只决定要不要从拥挤的门口退后一步。

企业可以把预警拆成三个日常动作：盯住自己的融资成本与订单账期，观察客户的库存与账期是否拉长，每年做一次压力测试——假设收入掉三成，现金能撑几个月。不需要预测黑天鹅，只需要在晴天确认屋顶还能不能扛住暴雨。真正的风险管理，是在晴天修屋顶，而不是在暴雨里找伞。

危机信号管的是"拐点将至"。但在拐点与拐点之间，还有一层更细的节奏在决定企业的生死——技术从萌芽到普及的时间差。把时间尺度从五十年缩到七年，下一章看中国互联网给出的样本。

第 6 章 技术七年一换轨：在上一轮高峰储备下一轮能力

中国互联网有一个耐人寻味的节奏。1999 年前后，腾讯、新浪、搜狐、网易、阿里巴巴几乎同时出发，PC 互联网时代开启。七年后，2007 年移动互联网接棒，手机成为人的延伸，美团、滴滴围绕位置与即时需求生长。再过七年，2015 年前后，视频与直播崛起，内容变成交易入口。2023 年，第四个七年转向人工智能——所有行业都值得用 AI 重做一遍，这不是口号，而是效率基础设施在换轨。

逢七必变不是神秘数字，它对应技术从萌芽、落地到规模化的时间差：一项新技术从出现到变成每个生意的默认配置，大约需要七年。聪明的经营者不看某一个风口，而看风口背后的节律，在上一轮高峰时储备下一轮能力。往 2030 年看，机器人、空间计算、个性化生物科技可能组成下一个七年的浪潮——而按第 2 章的周期坐标，那正好叠在第六波康波的回升加速段上。中观的七年，第一次与长波的回升同向，这是这代人最不该错过的共振。

这层节律给企业的提醒是：不要在周期末端才重金入场。1999 年做门户、2007 年做移动应用、2015 年做智能视频、2023 年做 AI 原生业务，时机完全不同。提前三到五年储备能力，才能在窗口打开时拿得出产品、团队和现金流。

还要注意，四个七年不是同一批公司的胜利。门户时代的赢家靠信息分发，移动时代的赢家靠位置与即时需求，视频时代的赢家靠内容与算法，AI 时代的赢家要靠模型、数据与业务场景的重新组合。真正跨过多个七年的公司，都不是只抓住一次产品，而是不断把上一轮积累的用户、数据和组织能力，迁移到下一轮基础设施上。七年一换轨，铁轨换的时候，车上得有货。

节奏看清了，最后剩下一个动作问题：判断对了，怎么下注？下多大？什么时候退？这需要一套可复制的流程，而不只是一次灵感。

第 7 章 把周期变成下注：小仓位验证，重仓确认，动态撤退

1995 年 11 月，孙正义给成立不到一年的雅虎投了 200 万美元；次年 3 月再追加 1 亿美元，占股约三分之一。两个月后雅虎上市，1998 年他仅出售 2% 的股份就套现约 4 亿美元。2000 年，他在北京与马云交谈几分钟，决定向阿里巴巴投资 2000 万美元——十四年后阿里上市，这批股份市值约 580 亿美元。他比大多数人聪明不了五倍，也勤奋不了两倍半，凭什么回报是千倍万倍？

这个故事常被简化为"眼光好"，但更值得琢磨的是他的动作结构。第一步，小规模验证：200 万美元只是探针，用来确认浪潮是不是真的。第二步，重仓确认：验证之后敢于追加五十倍，把仓位推到压倒性水平。第三步，转移流动性：从成熟资产里套现，搬向更高潜力的新市场——从雅虎到雅虎日本，再到中国电商，本质是把同一套已经验证的模式，按时间差在下一个市场重演。第四步，动态撤退：在高点分批兑现，让本金永远活着。识别浪潮、验证拐点、集中资源、动态撤退——趋势判断不是一次灵感，而是一套流程。

这套流程也有反面教材，同样来自孙正义自己。软银愿景基金在 WeWork 等项目上追高，暴露出"重注搬运"一旦丢掉估值纪律，会把时间差做成泡沫；2000 年互联网泡沫破裂时，软银股价下跌超九成，他本人财富蒸发约七百亿美元。可见流程的第四步和第二步同样重要：敢于重仓的人，必须同时保有撤退的纪律。趋势判断不能只有进攻，还要有估值、现金流和退出的刹车。

对中小企业，不需要复制孙正义的体量，却可以复制他的结构。把一小部分资源——比如利润的一成——持续押在趋势早期，允许试错；一旦验证，敢于重仓；同时给每一笔趋势投资预先写下退出条件。小仓位验证的纪律，让看错的代价有限，让看对的收益充分。这才是"把周期变成下注"的完整含义：不是赌一次大的，而是建一套能反复下对注的机制。

至此，第一篇走完了从"什么是周期"到"怎么下注"的完整链条。但经济周期只是时间维度的一面。把时间尺度再拉长十倍，从六十年拉到三百年、三千年，会看到另一层更厚重的节律——制度的代谢与文明中心的迁移。那是第二篇要看的。

第二篇 大历史观——历史不断重演

第一篇把时间的尺度放在五六十年，看清了技术革命的生老病死。这一篇把尺度拉到三百年、三千年：制度为什么会衰老？王朝为什么灭亡？看历史用什么方法？文明中心为什么迁移？四章按"现象—机制—方法—迁移"推进，读完这一篇，你看一家企业的方式会改变——不再看它今年赚了多少，而看它的系统走到了哪一段。

第 8 章 制度也会衰老：朝代三百年的代谢曲线

中国历史上，西汉约两百一十年，东汉约一百九十五年，唐约两百八十九年，明约两百七十六年，清约两百六十八年。数字不完全一致，但都落在两百多年到三百年之间。主要王朝的寿命，为什么惊人地相似？

因为它们走的是同一条代谢曲线。开局时，战争重新分配了土地，财政尚有空间，组织尚有活力；中期，制度逐渐固化为既得利益，行政成本一代代膨胀，改革者想在旧框架内修补，却发现每个零件都连着另一颗钉子；晚期，财政、土地、气候与人心四重压力叠加，系统在一个看似偶然的导火索前倒塌。三百年不是神秘的定数，而是制度、土地与人口一起走到临界点的平均节奏。

这条曲线对企业同样成立，只是走得更快。初创公司的弹性，会在规模扩张中慢慢变成流程的刚性；创业期靠灵活，成长期靠复制，成熟期靠制度，衰退期靠否定的勇气。真正决定组织能走多远的，不是它今天多强，而是它是否还保留自我更新、自我否定的能力。能跨越周期的组织，往往在成熟期就主动孵化新曲线——在旧曲线还在赚钱时，让新曲线先长出来。

这一章的落子是一个自问：我的企业处在代谢曲线的哪一段？如果答案是"成熟期已久，还没有第二条曲线在生长"，那么无论报表多好看，系统的时钟都在走向晚期。朝代灭亡的具体机制，是下一章要拆的四重奏。

第 9 章 压垮系统的四重奏：财政、土地、气候、人心

三百年是结果，机制是什么？把主要王朝的晚期放在一起对比，会发现它们被同一张账单压垮，账单上写着四行。

第一行是财政。税收基础被特权阶层侵蚀，支出却无法压缩，国库先于军队空虚。第二行是土地。财富向少数人集中，基层失去稳定器，社会失去缓冲垫。第三行是气候。灾荒本是外因，却会把前两行积累的矛盾放大成生存危机。第四行是人心。当前三行同时恶

化，秩序只需一次冲击就会崩溃——压垮王朝的从来不是最后一根稻草，而是稻草之下早已断掉的梁。

明末就是四重奏共振的标本。小冰期带来旱灾与粮食减产；土地和税收向特权阶层集中；辽东战事不断吞噬财政；朝廷只能在加税与失控之间来回摇摆。最后李自成喊出"均田免赋"，应者云集——不是因为他有更好的治国方案，而是因为原有系统已经无法回应底层的生存。四行同时恶化时，任何"正确的旧办法"都会失效。

企业的四本账与之一一对应。财政对应现金流：收入结构是否单一？应收是否越滚越大？固定支出是否超出安全线？很多企业订单还在增长，却先被现金断流击倒。土地对应利益结构：利润是否过度集中在少数人手里，骨干是否还分得到成长的果实？气候对应外部环境：政策、技术、汇率的逆风来了，企业有没有余粮？人心对应团队信念：大家是否还相信共同的目标？最危险的不是亏损，而是所有人都还在按旧秩序工作，系统却已经失去修复能力。

把四本账变成动作，就是每半年做一次"四重奏体检"：现金流、利益分配、外部变量、团队信念，四项各打一个分。单项恶化可以补救，四项同时亮红灯，就不是修补的问题，而是重估模式的问题。

知道了王朝怎么死，还需要一种正确的看法——否则读再多历史，记住的也只是故事。下一章讲方法。

第 10 章 看系统，不看浪花：大历史的分辨率

黄仁宇写《万历十五年》，选的是一个看似平静的年份——没有改朝换代，没有大规模战争。他要演示的正是一种方法：不要只盯着一场战争、一次政变，要退后几步，看制度如何分配资源，看组织如何激励个人，看信息如何在层级中失真。很多看似偶然的转折，其实都是系统逻辑的必然延伸。

这就是大历史观的核心：它不是宏大叙事，而是一种分辨率。看一个企业，不要只问谁对谁错，要问它的组织为什么奖励这种行为；看一个行业，不要只问谁胜谁负，要问技术、资本和制度把价值推向了哪里。事件是浪花，系统是洋流。能看见洋流的人，不会被每一朵浪花牵着走。

这套方法在信息爆炸的今天尤其有用。面对新闻与热点，先问一句：这是事件，还是系统？一次产品召回是事件，长期质量文化缺失是系统；一个爆款是事件，持续的需求洞察能力是系统；一次裁员是事件，组织失去自我更新能力是系统。只处理事件，人会永远救火；看见系统，才能从源头改命。

落子是一个习惯：每周留出一小时，把这一周处理的"事"分两列写下来——哪些是浪花，哪些是洋流。三个月后回看，如果左边永远写满、右边永远空白，说明你的精力全部耗在了海面上。

掌握了看系统的方法，就能把镜头拉到最大尺度：八千年来，文明的中心为什么会不断搬家？这是本篇最后一章，也是通往地理篇的桥。

第 11 章 中心永远在迁移：八千年文明时间轴

把文明的坐标按时间排开：八千年前看伏羲，五千年前看埃及，三千年前看罗马，两千年前看西安，三百年前看北京，一百年前看纽约，三十年前看深圳。文明的中心从大河出发，经过帝国都城与港口大湾区城市，一路向价值网络最密集的地方迁移。

中心迁移本身就是规律。没有人能靠守住旧中心永远繁荣——长安的辉煌没能阻止汴梁崛起，伦敦的霸权没能阻止纽约接棒。纽约替代伦敦，是资本与制度网络的迁移；深圳承接香港与珠三角的制造与创新，是产业链与移民网络的叠加。中心不是被选中的，是被四个变量的交汇处推举出来的：人口、资本、技术、治理。

深圳是最干净的样本。四十多年前它只是边陲小镇，生产总值不足三亿元；今天已是数万亿级城市。它的崛起不是偶然，而是政策、港口、制造业迁移与移民在同一个点上共振的结果。看深圳，不是看一座城，而是看四个变量如何在同一个地方叠加成高地。

对经营者，这一章的落子是：不要只看现在的中心在哪里，要看下一个中心在哪些约束条件下生长。人口流向哪里，资本流向哪里，技术在哪里落地，治理在哪里最有效率——四个箭头指向的交汇处，就是下一个高点。你的生意，应该提前半步站在箭头所指的方向上。

中心为什么偏偏落在这些地方，而不是别处？要回答这个问题，得从时间转身，看向空间——地理。那是第三篇。

第三篇 大地理观——地理塑造文明

上一篇结束时，我们看到文明的中心八千年间不断搬家。这一篇回答它为什么落在这些地方：地理是文明的底层代码。六章从抽象走到具体——先找"原点"，再看"通道"，然后看两种相反的地理基因（小国的开放与大国的整合），接着看增长极怎样虹吸又怎样扩散，最后落到两个当代样本。读完这一篇，你选市场、选赛道、选落脚点的方式会改变：它们本质上都是地理题。

第 12 章 找到自己的"昆仑"：任何系统都有资源原点

在传统中国的地理想象里，昆仑山被尊为"万山之祖""龙脉之源"。它不是一个简单的地标，而是一种空间叙事：文明从某个原点向四周扩散，山河走向、气候分界与人群迁徙，都从这个原点获得解释。北极星与昆仑的对应，被古人用来建立"中央—四方"的秩序感。

现代人不必把这种叙事当作精确科学，但可以把它当作战略思维的提醒：任何系统都有自己的"昆仑"，也就是最核心的资源原点。水源、山脉、海岸线、交通走廊，决定一座

城市的初始禀赋；供应链、人才、资金、信息的密集点，决定一个产业的能量来源。找到原点，就知道能量从哪里来，边界向哪里延伸。

今天的产业集群仍有自己的昆仑。长三角以上海、苏州、杭州为核心，珠三角以深圳、广州、香港为双核，长江中游和成渝则依靠港口、铁路与数字网络重新组织。企业找昆仑，不是找玄学方位，而是找供应链、人才、资金和信息最密集的那个点——离原点越近，成本越低，信息越新，反应越快。

这一章的落子是一张问题清单：我的行业，原点在哪里？我的企业离原点有多远？如果我无法搬近原点，我能不能接入原点的网络——成为它的供应商、服务商或数据伙伴？原点思维的意义不在于搬家，而在于知道自己的能量管线插在哪里。

原点解释了能量从哪里来，下一个问题是：能量往哪里流？答案藏在通道里。

第 13 章 顺通道者昌：文明三次扩散的商业逻辑

如果以昆仑一带为观察点，人类文明大致经历了三次扩散：向西，是巴比伦、埃及、希腊；向东，是中国、印第安、玛雅；向南，是古印度。三条路线沿着河流、海洋、草原与商路展开，各自长出不同的文字、宗教、政治与商业传统。其中，中国文明最完整地保留了《易经》所代表的变化与平衡思维。

扩散的背后是一条冷峻的逻辑链：谁控制通道，谁就掌握交换；谁掌握交换，谁就积累信息；谁积累信息，谁就定义规则。丝绸之路如此，大航海的航线如此，今天的跨境电商与供应链也如此——物流、支付、内容与数据平台，就是这个时代的通道。通道会换代，但"通道决定规则"的逻辑从未变过。

顺着通道走，比硬闯陌生市场省力得多。传音手机进入非洲，走的就是这条老路：先做透文化相近、物流可达的市场，把当地人的真实需求——深肤色拍照、多卡多待、超长待机——研究到骨子里，再以此为据点向外复制。它没有发明新通道，只是把旧逻辑用在了新通道上。当你把一个细分市场研究到骨子里，你就拥有了那个市场。

这一章的落子，是给扩张排一个顺序：先文化相近，再物流可达，最后才是陌生远端。很多企业的出海顺序恰好相反——先啃最难的市场证明自己，结果把弹药耗在错误的方向上。通道不奖励勇敢，只奖励顺势。

通道解释了扩散的方向，但还有一个更根本的问题：为什么有的文明拼命向外，有的文明始终向内？答案在禀赋的约束里。

第 14 章 匮乏是最好的老师：荷兰与英国的出海宿命

荷兰地势低洼、可耕地有限，逼着它向海要生存。于是荷兰人修堤、造船、经营贸易，把国家变成一座巨大的港口。1602 年，荷兰东印度公司把航海、股份与长期风险分摊结合在一起，开启了现代公司的早期实验。英国是岛国，陆上防线短，又必须依赖海外资源，于是发展海军、建立殖民地，把全球航道纳入自己的秩序。

地理不是唯一决定因素，但它提供了一组强烈的激励：资源匮乏会让一个民族更早学会交换，边界封闭会让一个文明更早学会整合。这不是地理决定论，而是地理约束下的演化选择。值得注意的是，匮乏没有让荷兰变小，反而逼它发明了更大的组织方式——约束不是终点，它常常是创新的起点。

企业的"地理"就是资源禀赋。资源少的企业，往往更早学会借力与合作；资源多的企业，反而容易在舒适中失去扩张的冲动。小不是缺陷，关键是有没有把"小"变成不得不出去的决心。

这一章的落子，是重新清点自己的"匮乏"：缺资金、缺品牌、缺渠道、缺人才——哪一项匮乏可以像荷兰的海一样，逼你发明一种新的组织方式？把匮乏写成创新清单的企业，往往比资源丰厚的对手走得更远。匮乏逼出开放，那么它的反面——禀赋辽阔——会逼出什么？下一章看中国。

第 15 章 整合者的红利：中国供应链的地理基因

中国拥有广阔的可耕地与相对完整的内陆空间，因此很早就走上农耕立国的道路。农耕文明重视秩序、节令、水利与人口稳定，更倾向于向内整合，而不是向外殖民。长城、运河、郡县制，都是这种整合逻辑的产物。

整合与扩张是两种不同的增长方式。扩张把外部空间纳入版图，整合把内部要素连成网络。中国历史上的伟大工程，本质都在降低内部交易成本：统一文字降低沟通成本，运河降低物流成本，郡县制降低治理成本。谁能让一个超大内部市场低成本运转，谁就拥有别人偷不走的效率。

这条基因一直延续到今天。中国供应链的竞争力，正是这种内向整合的现代形态：把复杂的制造环节高度协同，把规模变成效率。海关数据显示，2025 年中国汽车整车出口约 832 万辆，同比增长约三成，其中电动汽车出口增速超过七成——出口的引擎正在从传统商品切换到高端制造。与此同时，AI 的下一站被认为是工业智能：中国凭庞大的国内市场、数字基础设施与密集制造基地，有机会把 AI 与机器、车辆、基础设施深度融合。这不是简单扩大贸易，而是把广袤腹地、供应链网络和数字化能力，重新组合成一种内向型的全球化。

这一章的落子，是理解"整合者"的生意经：进入这样的市场，不能只看消费规模，还要理解它背后强烈的整合基因——能接入这张协同网络的企业，得到的是系统性的成本与速度；只想在网外卖货的企业，会发现自己一直在和整个网络竞争。开放与整合，两种地理基因讲完了。但地理的运作还有一层动态：中心与边缘之间，资源是怎样流动的？

第 16 章 先虹吸，后扩散：选对增长极的位置

瑞典经济学家缪尔达尔观察到一个反直觉的现象：增长并不自动惠及所有人。发达地区会把资本、人才和机会从边缘吸走，这叫回波效应；只有发展到一定程度后，增长才会

通过扩散效应反哺周边。中心与边缘的差距，从来不是自动缩小的——它先扩大，才谈得上收敛。

珠三角的兴起，正是回波与扩散先后发生的过程。早期，深圳与广州虹吸周边的劳动力与订单；随后，制造业外溢到东莞、佛山，再扩散到更远的内陆。平台经济的逻辑也一样：先集中流量，再分配流量。关键在于时序——在虹吸阶段站在边缘，会被抽干；在扩散阶段站在边缘，才能承接。

这对选落脚点有直接含义。把生意放在增长极的边缘，比放在收缩区的中心更有生命力；但"边缘"也分两种——回波期的边缘是失血地，扩散期的边缘是承接地。判断自己正处在哪一种边缘，要看中心的产业是否开始出现成本外溢：地价、人工、产能是否已经开始向外迁移。

这一章的落子是一个动作：画出你所在行业的"中心—边缘"地图，标出资源正在流动的方向，然后回答一个问题——我此刻是被虹吸的对象，还是承接扩散的节点？如果答案是前者，要么嵌入中心的价值链，要么迁往扩散带；站在原地不动，是最贵的选项。地理决定初始牌面，但牌面不等于结局。最后一章，用两个当代样本把这一篇收住。

第 17 章 牌面不等于结局：底特律与山东

把近五百年的地理经济连成一条链：荷兰的海岸文化，英国的岛国工业，美国的大陆规模，中国的内需与供应链。它们不是四个并列的故事，而是一条不断重组"位置、基础设施、制度与产业"的演化链。链条上的每一次换手，都证明同一件事：地理决定初始牌面，但决定不了结局。

底特律是反面。两洋海岸线、密西西比河与铁路网，曾把美国内陆的资源连成一体；福特的流水线又让底特律站上汽车工业的顶点。但油价上涨时，省油的日本车迅速切入，而底特律的设计惯性、强势工会和沉重福利拖慢了转型，克莱斯勒和通用先后破产，只有

福特靠提前改革幸免。地理给了底特律一条黄金赛道，却没有替它保住适应变化的能力——旧禀赋一旦固化为旧制度，优势就变成了枷锁。

山东是正面。这个重化工业大省在几年间关停大量散乱污企业，压减钢铁、炼油、电解铝产能，同时把高新技术企业数量翻了几倍，经济体量一年迈上一个万亿台阶。支撑这些数字的不是简单扩产能，而是把"重化工业底子"改写为"先进制造网络"——同样的地理牌面，打出了一副新牌。

从荷兰到中国，从底特律到山东，地理篇的结论可以收成一句话：海岸、岛屿、大陆、腹地，都只是约束条件；真正决定兴衰的，是约束变化时，组织愿不愿意重新组合自己的位置、基础设施与产业能力。而当一轮地理优势走到成熟，接管世界秩序的，就轮到一套更大的系统——国运。那是第四篇。

第四篇 大国运观——国运的接力

时间看清了，空间看清了，接下来要看一个更现实的变量：你所在的国家，正走在上升段还是下降段。国运不是玄学，它是一条可以被描述的路径。本篇五章：先看大国兴衰的共同路径，再看三次完整的接力，然后看接力背后的货币权力，接着看小国在大国之间的生存智慧，最后落到每个人身上——个人大运如何依附于国运。

第 18 章 大国兴衰四部曲：富有之后，最危险

大国兴衰常沿着一条相似的路径展开。第一步，大力发展教育，培养人才与制度能力——英国在工业革命前积累了工程师与专利体系，美国用 1862 年《莫里尔法案》的赠地学院把教育送到更广泛的人群。第二步，在科技、文化与金融上获得话语权，成为被模仿的对象。第三步，社会进入富足阶段，冒险精神逐渐让位于享乐与保守。第四步，新的实力者在旧秩序的裂缝中诞生，接力棒换手。

这条路径最危险的是第三步：富有而懈怠。财富会让人把过去的成功误认为未来的保证，把既得利益误认为永恒秩序。组织一旦开始保护存量胜过创造增量，衰落的种子就已经埋下。教育与研发的复利很慢，慢到容易被每一届管理者推迟；但它又是大国与企业最深的护城河——等企业发现需要它时，往往已经来不及从头积累。

对企业的提醒很直接：不要在利润最高时停止投资未来。利润是昨天的结果，人才、研发和新市场才是明天的原因。只在赚钱时奖励销售、不在顺境时投资学习和研发的组织，会在下一轮范式切换时失去入场券。

这一章的落子是一个比例问题：今年的利润里，有多少投给了"明天的原因"？如果答案是零，企业的时钟就已经走到了四部曲的第三步。四部曲是抽象路径，下一章看它在三百年里如何三次变成现实。

第 19 章 范式切换处，接力棒换手

近现代世界至少经历了三次完整的全球主导权接力。荷兰以航海、贸易与金融制度崛起；英国以工业革命、海军与殖民体系接棒；美国再以技术创新、全球信用与制度优势登上中心。每一次接力，都不是旧霸主主动让位，而是新力量在旧体系无法覆盖的领域率先突破。

接力点往往出现在技术范式切换处。荷兰强在海洋贸易，英国强在蒸汽与工厂，美国强在电力、信息与金融。谁能在新范式中建立标准，谁就掌握下一轮话语权——标准比产品长寿，规则比利润长久。这也是第 2 章那张地图的全球版本：今天的人工智能、新能源与生命科学，正在重写过去一百年的分工地图，接力棒悬在半空。

国运不是抽象名词，它直接放大或压缩个人的努力。巴菲特游长江时说过：如果没有生在美国，也许不会那么富。这不是谦辞，而是对国运与地利的诚实承认——同样的团队放在不同国运、不同产业周期里，结果可能相差一个数量级。能力的价值，要在增长网络里才能兑现。

这一章的落子是一个判断题：未来十年，你所在的行业，标准将由谁来制定？你的企业是在等待别人定标准，还是在某个细分环节里参与定标准？范式切换期是标准最便宜的时期，错过这个窗口，以后只能在别人的规则里打工。接力棒的换手背后，还有一只更少被讨论的手——货币。

第 20 章 货币即权力：你的生意暴露在哪条货币周期下

1907 年银行业危机后，美国意识到需要一个稳定的最后贷款人。1913 年，联邦储备系统成立——它不是普通政府部门，而是由联邦储备委员会与各地储备银行共同构成的公私混合体系。此后，美元的扩张与收缩，开始深刻影响全球信用周期。

美元周期之所以重要，是因为它事实上承担着世界储备货币的角色。1944 年布雷顿森林体系把美元与黄金挂钩，1971 年脱钩，全球进入彻底的信用货币时代；2008 年金融危机后美联储大规模扩表，2020 年疫情下全球央行再次注入流动性。美元宽松时，全球流动性充足，风险资产上涨，新兴市场获得廉价美元；美元收紧时，资本回流，新兴市场承压。汇率的波动、利率的升降，都是信用权力在全球重新分配的过程。

货币即权力，不是阴谋论，而是对金融结构的诚实描述。而把它放回第一篇的坐标里，还能读出一层新意：第 2 章提到的全球央行增持黄金、黄金超越美债成为最大储备资产，正是旧货币锚松动的信号。每当长波从萧条转向回升，货币秩序都会重估一次——1970 年代如此，今天可能又一次如此。货币重估期，持有"什么形态的财富"，比"有多少财富"更重要。

这一章的落子是一次盘点：我的成本、订单和资本来源，暴露在哪一种货币周期之下？收入用什么货币计价，债务用什么货币计价，原材料跟着哪种大宗商品走？三者不一致的地方，就是汇率风险藏身的地方。企业家不必预测每一次加息，但必须知道自己的船绑在哪条缆绳上。大国与货币讲完，镜头转向另一种生存方式——大国夹缝中的小国。

第 21 章 巨树之间穿梭：小国与小企业的生存智慧

李光耀说过一句道尽小国处境的话：无论世界怎么样，新加坡都得去接受它，因为它小得无法改变世界；但新加坡可以最大限度利用有限空间，在本区域的巨树之间穿梭。不妄想改变系统，而是精准嵌入系统的缝隙，并成为缝隙里不可替代的节点——这是小国的生存智慧，也是小企业的。

把新加坡的发展按十四年一个阶段排开，节奏清晰可见。1965 到 1979 年，独立后的生存期：劳动密集型制造、组屋与工业区打底，先解决有没有饭吃。1979 到 1993 年，产业升级期：从装配走向技术密集，向区域输出管理与服务。1993 到 2007 年，全球化期：金融、航运与专业服务成型，成为东南亚的资本接口。2007 到 2021 年，创新与消费期：旅游、地产、滨海湾金沙与科研投入推动消费升级。2021 到 2035 年，财富管理与 AI 期：家族办公室、高科技基础设施与国际化人才成为主引擎。五个十四年，每一棒都踩在全球周期切换的点上——这不是运气，是把国运当周期来经营的自觉。

新加坡没有腹地，却把港口、法治、教育与金融变成自己的腹地。它给中小企业的启示是"小国打法"：不做全能冠军，而在关键接口上做到极致。与其在巨头的正面战场消耗，不如成为巨头之间的翻译者、连接器和规则执行者。小企业的护城河，往往不是宽度，而是深度。

这一章的落子是一个选择：在我的产业链里，哪个接口是巨头看不上、客户离不开的？把这个接口做到区域内最好，就是在巨树之间找到了自己的那条缝。国运的最后一层，要落到每个人自己身上。

第 22 章 毛依附于牛：选对那头牛，比证明自己是好毛重要

一个人再有力，也很难独自拉动时代；但如果他站在一头正在奔跑的牛背上，普通的动作也会被时代放大。所谓"毛依附于牛"，说的是个人大运必须依附于更大的国运、行业运与周期运。时势造英雄，不是否定英雄，而是点出英雄与时势之间的主从关系。

改革开放初期下海的人，未必比今天的人更聪明，但他们踩中了国运的上升段；加入 WTO 后的外贸人，踩中了全球化的上升段；2013 年后做移动互联网的人，踩中了第四轮技术周期的回升段。选择时代，不是投机，而是个人战略里回报最高的一步。反过来，国运收缩时，同样的努力可能只换来更低的回报——聪明人不会与国运对赌，而会寻找自己能力与国运交汇的窄门。

判断自己的牛，可以用三个问题。第一，我所在的行业，处在这本书第一篇讲的周期的哪一段？第二，我所在的国家与城市，处在第四篇讲的接力棒的哪一侧？第三，我的能力，是不是下一轮范式需要的能力？三个答案都向上，普通的努力也会被放大；三个答案都向下，最聪明的挣扎也只是延缓。

前四篇向外看，到此走完：周期定时间的位置，历史定制度的位置，地理定空间的位置，国运定身份的位置。但看清楚世界只是上半场。下半场要从外部回到内部——先回到本质，再回到人性，最后回到自己。那是第五篇开始的向内三篇。

第五篇 大自然观——回到本质看问题

向外看的四篇，帮我们找到了位置；从这一篇开始向内看，先回答一个最朴素的问题：生意的本质是什么。本篇四章：先立方法（第一性原理），再落到赚钱的三条铁律，然后看清利润的三种来源，最后解决资源往哪里放的问题。四章合起来，是一套从"想清楚"到"做正确"的完整动作。

第 23 章 回到本质：击碎九成无效努力

第一性原理不是新词。它要求把问题拆到不可再分的基本事实，再从这些事实重新推导，而不是拿别人的类比当答案。古希腊人问"世界由什么构成"，现代工程师问"电池成本还能不能降一半"，是同一种思维：回到本质，重建逻辑。

大多数无效努力，来自在错误的问题上追求速度。方向错了，勤奋只会加速撞墙。1913 年，亨利·福特把汽车装配拆成八十多个步骤，把一辆车的组装时间从十二个多小时压到一个半小时——他不是先问"怎样更努力"，而是先问"汽车为什么必须这样造"。一个多世纪后，马斯克用同样的方式问火箭和电池：不问"供应商卖多少钱"，而问"原材料成本是多少，为什么不能重新设计"。SpaceX 做出了可回收火箭，特斯拉把电池成本一步步拆到材料与工艺层面，最终改写了整个行业的成本曲线。第一性原理真正的难点，不是拆解，而是拆完之后，敢不敢抛弃"所有人都这样做"的默认前提。

对中小企业，第一性原理意味着少看同行怎么抄，多看需求怎么变。模仿只能得到平均，本质才能创造差异。这一章的落子是三个问题，建议在下一个重大决策前逐条写下答案：客户真正要的结果是什么？成本为什么必须是现在这么高？这个行业"必须这样做"的规则，哪些是事实，哪些只是惯例？三个问题答完，九成的无效动作会自己现形。

看清本质之后，下一个问题是：怎么把本质变成钱？赚钱这件事，底层只有三条铁律。

第 24 章 赚钱的三条铁律：需求链、价值锚点、执行力

赚钱的路径千差万别，但底层只有三条铁律，分别回答三个问题。

第一，拆解需求链，回答"做什么"：谁在什么场景下，因为什么原因，愿意为什么结果付钱？把需求拆到具体动作，才能找到可切入的缝隙。第二，死磕价值锚点，回答"为什么是你"：把少数几个差异化优势做透，让客户一眼认出你的不可替代。第三，快速执行力，回答"能不能做到"：想法一旦验证，就用最短路径交付，再在反馈中迭代。许多企业不缺想法，缺的是把需求拆细的耐心、把价值说清的准确、把执行跑完的纪律。

山东潍坊一家医药配送中心，是三条铁律的朴素样本。它把库房、车队与信息中心按约二百里一个节点向外铺开，承诺二十四小时内送达一定金额的订单。它没有发明新药，只是把"需求—配送—速度"这条链拆细、做透，做到后来，许多药厂主动把配送交给它。

需求链拆得足够细，价值锚点就自然浮现；锚点立住了，执行又把它变成别人追不上的日常。

需要提醒的是执行的边界：执行不是蛮干。它要求小步快跑，先完成再完美。市场会给先行者真实反馈，却很少给空想者第二次机会。这一章的落子是一张铁律自检表：我的需求链拆到了哪一层？我的价值锚点，客户能不能用一句话替我讲出来？从上一次验证到交付，我用了多少天？三个答案都具体，铁律才算落地。

三条铁律解决"怎么做"，下一个问题是"赚的是哪种钱"——利润的来源不同，寿命完全不同。

第 25 章 利润从哪来：认知差、信息差、资源差的次序

利润常常来自三种差。信息差，是你掌握别人尚未掌握的可靠信息；认知差，是你比别人更早、更深地理解一件事；资源差，是你拥有别人难以复制的资产、关系或规模。三者都能赚钱，但寿命截然不同：信息差最快、最猛，也最容易消失——信息一旦平权，红利迅速归零；资源差最稳，但边际回报往往最低，而且会被更大的资源碾压；认知差最慢，却最难被复制，能穿越周期。

换句话说：短期靠信息，中期靠认知，长期靠系统。聪明的经营者，会把信息差赚来的快钱，投到认知和系统里，换取更长的半衰期——先靠信息差打开市场，再用认知差建立产品，最后用资源差守住规模。顺序反了，常常会早熟而脆弱；顺序对了，短期的信息红利才有地方沉淀。

今天的跨境电商把三种差叠在一起：先靠信息差发现海外未被满足的需求，再用数据快速测试产品，最后把供应链资源变成规模和品牌。反面也值得警惕：四百多年前，英国财政大臣格雷欣发现，市场上流通的都是磨损的劣币，成色好的良币反被收藏——劣币驱逐良币。今天，劣质信息也在驱逐优质信息；不建立可靠的信息来源与判断标准，认知差会被噪声淹没。

这一章的落子是一次利润体检：我今天的利润，究竟来自哪一种差？只靠信息差的，抓紧把窗口变成品牌；只靠资源差的，警惕资源被替代的那一天；已经在赚认知差的钱的，把认知写成系统，让它不依赖某一个聪明人的脑子。

知道了钱从哪来、哪种钱活得久，还剩最后一个问题：有限的资源，往哪里放？

第 26 章 把资源押在关键少数上

这一章从一个流传很广的比例说起。犹太人做生意，常提到 78:22：空气中氮与氧的比例约是 78:22，正方形内切圆与剩余四角的面积之比也接近 78:22。它是否精确适用于所有领域可以讨论，但它指向的直觉被反复验证：少数关键因素，决定大部分结果。

把这个直觉搬进经营，就是三条具体的账。客户的账：约两成的客户带来约八成的利润——但多数企业的服务资源是平均分配的。产品的账：约两成的产品贡献约八成的销售——但多数企业的研发费用也是平均分配的。精力的账：管理者把最多的时间给了最重要的人和事，还是给了最吵的人和事？三本账一对，错配往往触目惊心。

关键少数原则不是忽略长尾，而是建立优先级。先让关键少数产生足够的现金流，再从容服务更大的群体，企业才不会在平均主义里耗尽自己。这一章的落子是一张排序表：把客户、产品、干部各列一张清单，按贡献排序，然后检查资源分配是否与排序一致。把最多的资源给最关键的少数——在资源有限的世界里，精确的优先级就是最高的效率。

向内看的第一站到此结束：本质、铁律、利润来源、资源配置，解决的是"事"的层面。但生意终究是人做的，下一篇要看的，是那个五千年没变的变量——人性。

第六篇 大人性观——人性五千年未变

第五篇把"事"看透了，这一篇看"人"。技术以指数速度演进，人心却几乎原地踏步——这不是悲观，而是经营者最可靠的常量。本篇四章：先确认人性不变这个事实，再看人

性如何在系统里酿成失败（万历十五年），接着看系统性失败的现代版本（诺基亚与柯达），最后落到制度建设：一个组织到底该为了防错，还是为了成事。

第 27 章 人性守恒：技术是放大器，人性是信号

今天的人依然会被恐惧、贪婪、嫉妒、虚荣、信任与背叛驱动，与五千年前没有本质区别。智能手机只是换了一个外壳，底层情绪还是那套古老的开关。这件事听起来像常识，却是商业世界最常被忘记的常识。

它解释了为什么最好的产品往往不是技术最复杂，而是最懂人性：社交产品利用被看见的渴望，游戏利用即时反馈的回路，金融利用贪婪与恐惧的交替。技术是放大器，人性才是原始信号。两百多年前就演示过一遍：1811 年，英国诺丁汉郡的纺织工人冲进工厂砸毁新式机器，史称卢德运动。他们害怕机器夺走饭碗——但历史证明，工业革命最终提高了长期工资。真正聪明的管理者从不告诉人们"你们过时了"，而是告诉他们"你们可以升级"。每一次技术革命，都是对人性的重新安顿，而不是对人性的替代。

AI 时代，这条规律只会更重要。算法不会改变人性，只会更精准地放大它：推荐系统放大好奇与懒惰，社交平台放大被看见的渴望，金融产品放大贪婪与恐惧。经营者若只优化点击率，就会不断喂给用户最原始的刺激；若同时守住长期价值，就能把同一套人性开关用于学习、健康与合作。技术越强，越需要人性判断来定方向。

这一章的落子是一问：我的产品、制度和激励，假设用户和员工是理性计算器，还是带着情绪、偏见与惰性的人？按前者设计，处处碰壁；按后者设计，顺应人性规律，才能穿越变化的表象。人性不变是事实，下一个问题更深：当一群不坏的人进入一套不好的系统，会发生什么？四百多年前的一个年份给出了完整答案。

第 28 章 每个人都正确，系统照样烂透：万历十五年的账

黄仁宇选了一个看似平静的年份：万历十五年，1587 年。这一年没有改朝换代，没有大规模战争，但帝国已经在一件件小事里显露出不可逆的衰败。

看那几个人。首辅申时行想推动改革，被言官用道德大棒逼退；海瑞按儒家理想严格治政，却与现实严重脱节，成了供起来的牌坊；万历皇帝早年也曾励精图治，张居正死后却逐渐发现，自己只是文官体系里的一个符号，于是近三十年不上朝。抗倭名将戚继光在战场上令行禁止，在官场里却要给张居正送礼、逢迎权贵——黄仁宇没有简单指责他圆滑，而是指出，在那个体制下，不这么做，连保家卫国的机会都没有。张居正一死，戚继光随即被弹劾，郁郁而终。

把这几笔账合起来，万历十五年最深的教训浮出水面：没有奸臣，没有昏君，每个人都在按照旧规则"正确地做事"，系统却照样烂透。真正困住人的，往往不是某一个坏人，而是那套防错优先、道德优先、稳定优先的制度——它让所有个体都动弹不得，让平庸成为最安全的选择，让担当成为最危险的动作。

这一章的落子，是把这面镜子转向自己的组织：我的公司里，"正确地做事"的人是不是越来越多，"做成事"的人是不是越来越少？有没有人因为多说了一句话、多担了一份责，反而吃了亏？如果答案是肯定的，万历十五年的账，就在你的报表里记着。这是人性的账在古代的模样，它的现代版本，发生在一家人人皆知的巨头身上。

第 29 章 "我们没有做错什么"：系统性失败的面孔

诺基亚曾经是全球手机市场的绝对霸主，巅峰时期每卖出十部手机，约有四部来自它。产品质量过硬，信号稳定，耐用得近乎传奇。然而智能手机时代到来后，它迅速失去王座。那句被反复引用的感言令人心惊："我们没有做错什么，但不知为何我们输了。"

这句话的可怕，不在辩解，而在真实。诺基亚的工程师敬业，管理层也在努力决策，但整个组织仍围绕功能机时代的系统运转：流程正确，方向陈旧。个体没有错，系统已经

过时——这正是万历十五年的现代版本：明代的问题是旧规则动不得，诺基亚的问题是旧规则没人问。当所有人都在按旧规则达标，却没有人在问规则是否仍然成立，组织就会像温水中的青蛙，在舒适里失去感知。

柯达把这个悲剧演示得更彻底。1975 年，柯达的工程师发明了世界上第一台数码相机，公司却因担心冲击胶卷业务而迟迟不推广。它看见了未来，却选择等待。看见趋势只是第一步，敢不敢让旧业务为未来让路，才是分水岭。

企业最容易忽略的危险，不是明显失误，而是"一切正常"。这一章的落子是一个动作：每年至少做一次"规则年检"——列出公司最重要的五条默认规则（我们靠什么赢、客户为什么买、利润从哪来），逐条问一句：这条规则成立的前提，今年还在吗？诺基亚和柯达输掉的不是某场战役，而是这场年检。看清了系统怎么失败，最后一个问题自然到来：制度到底应该怎么建？

第 30 章 制度为了防错，还是为了成事

明朝制度设计的底色是"防"：防皇帝胡来，防大臣作乱，防武将造反，防百姓生变。层层制衡看似周密，却让任何改革都难以落地——结果是大家都没错，谁也都干不成事。许多公司也患上同样的病：流程套流程，审批套审批，考核套考核，最后做事的被耗尽，迎合的得奖励。

制度当然要防错，但不能只防错。判断一个组织是否健康，可以看它遇到问题时的第一反应：是补一个审批，还是补一个决策权？前者把组织往"防"的方向再推一格，后者把组织往"成"的方向放一分。防错制造安全感，成事制造生命力。企业需要两者，但顺序不能颠倒：先有能成事的结构，再谈不失控的边界。

成事长什么样？英国自行车队提供了一个干净的样本。这支队伍曾经百年无金，2003 年起，新掌门戴夫·布雷斯福德不找天才，只做一件事：把骑行拆成上百个环节，每个环节只改进百分之一——坐垫的角度、轮胎的抓地、队员的睡眠与洗手方式。五年后北京奥

运会，英国队在场地自行车项目上拿走大半金牌；又一个四年，伦敦奥运会再获大丰收。成事不靠一次壮举，而靠无数微小正确的累积——这是与"防"相反的制度哲学：不为不出错设计，为持续变好设计。

这一章的落子是一个计数：过去一年，公司新增的制度里，有几条是为了防错，有几条是为了成事？如果防错的数量碾压成事的数量，组织的生命力正在被安全感一点点吃掉。把人性的账算清之后，镜头还要再往内推一层——从组织推到个人。自己这一生，怎么安放？那是第七篇。

第七篇 大人生观——修行进化

看透世界之后，镜头回到自己身上。外部四篇给位置，内部两篇给定力：人性篇看别人，人生篇看自己。本篇五章，按一生的次序展开：先立坐标系，知道人生有哪几维；再讲因果，知道次序不能乱；再讲积累，知道功夫下在哪；再讲谋略的层次，知道杠杆在哪一级；最后讲终局，知道往多远处看。

第 31 章 一生的五个坐标：健康、财富、情感、事业、修行

人生不是一条只有财富的单轴。健康决定你有没有资本行动，财富决定你有多大选择空间，情感决定路上是否有人同行，事业决定你能否把能力变成意义，修行决定你能否在顺逆之间保持清醒。五者缺一，人生都会失衡——只是失衡的账单，往往十几年后才寄到。

账单最沉重的形态，日本 NHK 的纪录片《老后破产》记录过：在一个人均寿命极高的社会里，长寿竟成了一部分人的噩梦——存款见底、健康崩盘、关系稀薄，越长寿越窘迫。它提醒我们，人生坐标不能只看财富峰值，还要看健康、关系与长期现金流的可持续性。哈佛大学持续八十多年的成人发展研究给出了同一个方向的结论：最能预测晚年幸福与健康的，不是财富或名望，而是温暖、稳定的人际关系。财富是必要的燃料，但关系决定旅途是否有人同行，修行决定逆境时能不能自我修复。

很多企业家到中年才明白：财富的增长不能替代健康的透支，也不能替代亲密关系的修复。事业做得越大，越需要一套内在的稳定器。修行不是逃离现实，而是让自己在巨大波动中仍能判断、仍能选择、仍能休息。

这一章的落子是一张五维盘点表：健康、财富、情感、事业、修行，各给自己打一个分数，再标出哪一维正在透支其他四维。短期偏科可以，长期偏科会塌方。真正的成功，是一生成功，而不是某一年、某一次的成功。坐标系立好了，下一章讲驱动它的因果次序。

第 32 章 因上努力，果上结缘：能力、业力、愿力

因果不是让人被动等待，而是让人把注意力放回自己可控的"因"。在这一章里，因果具体化为三个层次：能力是做事的基础，业力是长期行为累积的惯性，愿力是比利益更大的方向感。三者有次序：能力小于业力，业力小于愿力。

能力能让人走得快，业力决定沿途遇到什么，愿力决定在困难面前愿不愿意继续。一个人若只有能力，遇到大考便容易动摇——因为能力的定价会随周期波动，顺风时高估自己，逆风时怀疑一切。业力不同，它是你把正确的事重复做、把方向守得足够久之后，世界给你的长期回应：信誉、口碑、关键时刻愿意替你说话的人。愿力又在业力之上：它回答"这件事为什么值得做一辈子"，是组织存在的理由。当利润暂时消失，只有清晰的愿力能让团队不散；当诱惑出现，只有长期业力能让人不偏。

曾国藩的"结硬寨、打呆仗"，是这套次序的完整演示。他的天赋在同时代人物里并不出众，打仗也不追求奇谋大胜，每到一地先挖壕筑垒，先求不崩盘，再求能推进。表面看是笨功夫，实质是把每一步都变成下一步的地基——这是业力的积累方式。而他屡败屡战、打落牙齿和血吞的底色，是愿力：知道这件事为什么必须做成。能力决定单场胜负，业力决定长期赔率，愿力决定游戏能玩多久。

这一章的落子是一次分层自检：我最近一年的精力，投在练能力、攒业力、还是立愿力上？三层都重要，但层次不能倒——只在能力层用功的人，会被周期的波动反复收割。有了次序，下一章讲积累的具体形态：功夫到底下在哪里。

第 33 章 看不见的军火库：长期积累的复利

成大事的人，往往在看不见的地方积累了一套"军火库"：比常人多付出的专业小时，跑过的上千个关键指标，解决过的几千个真实问题，以及在关键路口给过方向的顶级智囊与贵人。这不是天赋，而是刻意训练与长期反馈的结果。一万小时不是重复劳动——十年经验可能只是一年经验重复了十次；真正的专业主义，是有意识地让自己持续处在舒适区边缘。

这套军火库长什么样，钟志平的四十年是最好的实物。1980 年代，他还是香港一名月薪两百八十块的仓库搬运工，后来与一位德国工程师合伙创办创科实业，做电钻代工。首批百万台电钻出海那天，全厂庆祝，他盯着账本却陷入沉思：毛利率只有 3%。他没有换个更热闹的赛道，而是把同一件事往深处做——引进技术、自创品牌、收购海外老牌，用三十年把毛利率从 3% 一步步抬到近 40%，把公司做成市值数千亿的全球电动工具巨头。所谓军火库，就是这么攒出来的：同一个行业里，把每个环节的问题都亲手解决过一遍，把每个关键指标都跑成了直觉。

军火库不是一天建成的，它需要记录、复盘与迭代：把每个重要项目的关键数据留下，把每个问题的解决方案沉淀下来，把每位贵人的建议反复对照。时间久了，个人经验就变成组织资产，而不再只属于某一个人的脑子。贵人也不会凭空出现——一个人先让自己值得被指导，愿意把事做透、把结果拿回来，贵人才可能把资源、机会和信任押在他身上。

这一章的落子是一个动作：建立自己的"军火库档案"——关键指标库、问题解决库、贵人建议库，每周往里存一次。积累自己看得见，复利才追得上你。积累解决"自己变强"，下一章解决"杠杆变大"：谋的层次。

第 34 章 小谋谋事，中谋谋局，大谋谋人

谋事的人，盯住一个任务；谋局的人，设计一套结构；谋人的人，经营一群能成事的人。层次越高，杠杆越大。只谋事，一个人再强也有限；会谋局，资源可以被重新组合；懂谋人，事业才能穿越个人能力的边界。

大谋不是操纵，而是识别与成就。苹果公司的起点就建立在互补之上：沃兹尼亚克是罕见的硬件天才，能一个人造出别人一个团队才能造出的机器；乔布斯不懂焊接，却能看见这台机器对普通人的意义，并且让全世界也看见。完美的团队不是所有人风格统一，而是每个人的缺陷都能被另一个人的优势弥补。反过来，许多散伙的合伙人，不是输在人品，而是输在两份一模一样的强项抢同一个位置——资源互补、智力互补、性格互补，至少占住一条，合作才有结构性的理由。

很多老板累，是因为只做了最便宜的"谋事"，却把最贵的"谋人"省略了：事事亲为，时时救火，公司越大，自己越成为瓶颈。真正的领导者，不是自己成为最强的执行者，而是让更多强执行者愿意围绕同一个目标行动。谋人，最终谋的是人心与结构。

这一章的落子是一问：过去一个月，我的时间在三谋上的分布是多少？如果八成时间在谋事，那么公司最大的瓶颈不是市场，而是我自己。给自己排一级台阶：本周把一件事交给别人做透，把省下的时间用在一个人身上。谋的层次解决"怎么借力"，最后一章解决"往多远看"。

第 35 章 站在十年后的战场看今天

延迟满足不是压抑快乐，而是知道什么值得等。短期的舒服，常常以长期的主动为代价。终局思维则要求人先设想十年后的战场，再倒推今天该积累什么、放弃什么——站在终点看起点，许多纠结会自动消失。

一个项目今天能赚快钱，但十年后没有复利；另一个项目今天辛苦，却可能长成系统。终局思维帮助人选择后者。它不保证成功，却大幅降低被短期诱惑带偏的概率。企业家的

时间感决定企业的节奏：看得越远，越敢为长期投资；越只盯眼前，越容易被每一阵风左右。

长期主义不等于慢。它要求今天为十年后积累可复利的能力：品牌、专利、数据、客户信任与组织系统；同时短期动作要快——小步试错、快速交付。两者并不矛盾：快，管生存；稳，管跃迁。第 33 章的钟志平就是两者合一的样子：方向上用四十年走一条直线，动作上把每一天的问题当天解决。

这一章的落子是一道倒推题：写下十年后你希望自己在哪、公司是什么样，然后倒推——第九年、第七年、第三年、今年，各要完成什么。倒推不出来的十年目标，只是愿望；能一路倒推到今年的，才叫终局。向内三篇走完，认知、人性、人生都已在手。下一篇回答最实际的问题：这些认知，怎么变成公司每天都在执行的动作？

第八篇 大管理观——把认知变成系统

前七篇解决"看清"，这一篇解决"做到"。看清趋势却不能落地的认知，只是昂贵的谈资。本篇四章按落地的顺序走：先看 9368 这套系统是什么，再看八本手册怎样让标准触达岗位，然后看 VMVO 与十四个经营界面怎样把方向翻译成路径，最后看投资的三个进入点怎样把认知变成时机。它们不是四个并列的知识点，而是从"看清世界"到"管好企业"再到"下注未来"的连续动作。

第 36 章 让生意从依赖一个人，变成依赖一套系统

9368 不是一张画给客户看的战略图，而是一套从三十年新加坡中小企业实战里长出来的"认知—信任—执行"操作系统。它的目标不是替老板多一个知识库，而是让老板不在场时，公司仍然知道为什么做、做什么、谁来做、做到什么标准。换句话说，9368 的终极命题是：让生意从依赖某一个人，变成依赖一套系统。

这个数字可以拆成三层。9，是九大认知体系，解决"想清楚"：创业者智慧、健康快乐、文化模式、营销销售、爆品、效率系统、人才体系、品牌、国际化与投资融资并购——九个体系合起来，构建的是企业的隐形竞争力。3，是三项隐形竞争力：战略决定方向，组织自我成长决定能不能持续，商业模式决定靠什么赚钱。6，是六步落地法：路线图把愿景变成路径，双干部让每个关键模块有人负责，流程把经验写成动作，模块把复杂经营拆成可管理的单元，优化让系统持续纠错，复制让一次成功变成组织能力。8，是八本运营手册，把日常经营从"靠经验"变成"按标准"。三层不是并列的三个产品，而是同一个系统的三个镜头：9 负责认知，6 负责执行，8 负责标准。

真正让 9368 区别于普通咨询和 AI 检索的，是它背后的三层刚性推演框架。第一层是公理恒定层，以《资治通鉴》、第一性原理、实践论、人性天道、周期规律与聚焦推动作为终审裁判——任何方案先在这里定性，不追短期风口。第二层是控制点开放骨架层，用一千个核心生死控制点和五千个细分辅助控制点，覆盖现金流、人才、供应链、数字化、客户与风险——它是一套可扩张的体检工具，可以随新行业增加节点。第三层是实证案例校准层，用两千多家新加坡中小企业的真实成败记录，把理论推演落进本地经营现实。

所以 9368 的真正解读是：它不是一个资料仓库，而是一个商业心智推演系统。普通 AI 检索只做"输入问题—匹配文本—拼接答案"，正反逻辑都能自洽，经营者反而更摇摆；9368 强制走完"公理定性—控制点扫描—案例校准"三步，最后收敛出一条适合当下周期、企业资源和经营者心性的主线。它把 AI 能自动化的流程交给系统，把必须由人承担的心性、福报和取舍保留下来。从全书结构看，前七篇的九种大视角正是这套系统认知层的输入——周期、历史、地理、国运、本质、人性、人生，帮老板建立判断世界的尺度；这一篇，把这些尺度翻译成可落地、可复制、可传承的经营动作。

第 37 章 八本手册：标准守住下限，人性留出上限

八本手册不是八个装订好的文件柜，而是企业从"老板盯人"转向"系统自转"的八个标准接口。每本手册回答一个必须被重复执行的问题，合起来构成日常经营的闭环。

紫色老板方向手册回答"去哪里、不去哪里"：愿景、战略边界、年度主线与关键取舍写清楚，老板不在，方向也不能乱。金色问题解决手册回答"遇到问题怎么办"：定义问题、建立假设、验证结果、复盘归档，让解决问题成为可复制的流程而非个人灵感。黑色营销销售手册回答"怎么被看见、怎么成交、怎么复购"：目标客户、价值主张、内容、渠道、话术与转化节奏连成一套动作，而不是靠某个销冠临场发挥。蓝色员工手册回答"谁来做、怎么选、怎么教、怎么评"——麦当劳把牛肉饼的尺寸重量、汉堡的弃置时限、薯条的炸制时间、排队的上限全部写成数字，就是蓝色手册的极致形态。红色超值服务手册回答"客户为什么留下"：守住标准服务的底线，同时给例外服务留出空间——胖东来设"委屈奖"，员工被无理指责时公司补偿，创始人把约九成五的利润分给员工，员工因此自发做出免费煎药、代客停车这些写不进流程的事。磐石财务手册回答"现金还安全吗"：经营、投资、融资三条现金链，应收、库存、负债、预算与压力测试的底线。皇家品牌手册回答"客户离开销售后还记得什么"：定位、承诺、视觉、声誉与危机应对的统一。梧桐并购手册回答"怎样用资本放大增长"：标的筛选、尽调、估值、交割、治理与投后整合，避免把并购做成债务陷阱。

八本手册互相咬合，而不是各自为政：紫色定方向，金色定方法，黑色管增长，蓝色管人，红色管体验，磐石管生存，皇家管长期资产，梧桐管资本扩张。它们也正好落在下一章的模块地图上——手册是标准的形态，模块是经营的界面，两者互为表里。

手册的意义不在厚，而在能否让普通员工做出稳定动作。它只能保证六十分，九十分来自被善待的人。所以八本手册的真正价值是双层的：制度守住下限，人性留出上限；标准让企业可复制，文化让企业不可替代。这也呼应了第六篇的结论——只为防错设计的制度会杀死组织，手册是底线，不是天花板。

第 38 章 把方向翻译成路径：VMVO 与十四个经营界面

VMVO 不是四个漂亮名词，而是一条先选方向、再定意义、再立规则、最后落到数字的链条。赛道回答"我们在哪个领域竞争"，愿景回答"我们要成为什么"，使命回答"我们

为什么存在″，价值观回答″我们用什么方式做事″，目标回答″当下必须完成什么″。缺赛道，努力会打在错误的市场；缺愿景，团队会短视；缺使命，团队会无力；缺价值观，团队会失序；缺目标，团队会空转。五者连起来，方向才不只是老板脑子里的感觉，而是一套可以被团队反复对齐的语言。

阿里巴巴早期的表达是这条链条的样本：愿景是让千万中小企业与亿万消费者在同一个平台上平等交易，使命被翻译成″让天下没有难做的生意″，价值观把″客户第一、员工第二、股东第三″固定下来——愿景说要成为什么，使命说为什么存在，价值观说遇到冲突时先保谁。方向能被几分钟讲清，资本才敢为这套方向下注。

方向之后是路径。14=1 是一张战略地图：十四个经营模块，共同服务于一个全局目标。

14=1 是把“想清楚”翻译成“做出来”的战略地图：14 个经营模块，共同服务于 1 个全局目标。14 不是 14 个平行任务，而是同一张地图上的 14 个界面；任何一个界面脱节，都会让战略在落地时漏气。

1) VMVO（赛道、愿景、使命、价值观、目标）：先定方向与意义，决定为什么做。
2) M&A 资本运作：回答是否通过并购、融资、股权合作放大增长。
3) Cash Flow 现金流：经营、投资、融资三条现金链必须能循环，现金断流会先于亏损杀死企业。
4) Benefactor 贵人：识别关键资源、关键关系与关键背书，把外部势能接进来。
5) Strategy BM 战略与商业模式：回答靠什么赚钱、为什么能持续赚钱、利润从哪里迁移而来。
6) Leadership 领导力：明确谁来决策、如何授权、如何让关键岗位敢拍板。
7) Partnership 合伙人：用权责利和治理结构，让核心团队既有动力又不失控。
8) Culture Innovation 文化变革：塑造鼓励试错、敢说真话、能自我更新的组织氛围。
9) Talent 人才：选人、育人、用人、留人必须形成闭环，而不是临时抓人。
10) Productivity 效率：盯住人均产出、库存周转、单位经济模型和隐性浪费。
11) System 系统：把关键动作写成流程、标准和数字化系统，让成功可以复制。
12) Branding 品牌：把一次交易沉淀为长期认知，让客户在看不见销售时也愿意选择。
13) Remarkable Product 爆品：用少数击穿市场的产品，集中资源建立竞争支点。

14) Marketing & Sales 营销销售：把产品、内容、渠道和销售动作连成获客、转化、复购的闭环。

它们不是十四个平行任务，而是同一张地图上的十四个界面：VMVO 定方向，战略与商业模式回答靠什么赚钱，现金流守住三条现金链，领导力明确谁决策，合伙人定权责利，文化变革保持组织自我更新，人才形成选育用留闭环，效率盯住人均产出与单位经济模型，系统把关键动作写成流程，品牌把交易沉淀为认知，爆品集中资源建立支点，营销销售连成获客转化复购的闭环，并购资本运作放大增长，贵人把外部势能接进来。任何一个界面脱节，战略都会在落地时漏气。

这张地图还强调一个顺序：不要头疼医头。十四个模块不是平均用力，而是按企业当前最脆弱的环节排先后——现金流正在失血时先解决现金流，方向不清时先回到 VMVO，产品没有支点时先做爆品。再往下，地图继续展开：一个全局目标拆成十四个界面，每个界面拆出一百个关键点，再落到一千个核心控制点与五千个问题解决点——也就是 9368 控制点骨架层的落地接口。拆解的目的不是把简单问题复杂化，而是找到"最小可执行的那个点"：把已经存在的基础找出来，把还不存在的基础单独列出，先补最短的那块板。

对中小企业，十四个模块不必同时做到满分，但至少要用它做一次全面体检：哪个界面最弱，战略就在哪里断链；哪条现金流最紧，增长就在哪里埋雷。很多企业不是战略不对，而是战略没有变成动作——14=1 的作用，就是把抽象的"我们要成为什么"，变成"今天先做什么、谁来做、做到什么标准"。方向有了，路径有了，最后剩一个时机的选择：什么时候进，进多深。

第 39 章 投资的三个进入点：时机差、效率差、认知差

投资的时机，往往比标的选择更决定结果。同一个生意，早五年进入是风口，晚五年进入是库存。三个进入点，对应三种完全不同的判断任务：风口进入点判断时机差，规模化调整点判断效率差，谦卑学习点判断认知差。

风口进入点，靠在趋势尚未被普遍看见时布局。孙正义把它总结成"时间机器"：同一套商业模式会在不同市场按先后依次上演——先在美国被验证，几年后在亚洲重演。你不需要预言未来，只需要找到未来已经在哪里发生过：选已验证的赛道，计算本地的时间差，然后在窗口打开时敢于重仓，并用杠杆占住所有生意绕不过去的入口。这正是第 7 章那套流程的时机面——风口进入点不是"我猜未来"，而是"我看见验证过的模式在另一个市场还有时间差"。

规模化调整点，出现在行业从扩张转向效率的时刻，任务是把资源从"抢占"调整为"深耕"。7-Eleven 的铃木敏文提供了一套方法：不只看门店总业绩，而是对每个单品提出假设、订货，第二天用销售数据验证，再修正下一次假设。规模不是开更多店，而是把订货、陈列、补货、废弃这些动作反复打磨，直到简单动作形成复利。真正的规模化，是单位效率的规模化，而不是门店数量的规模化。

谦卑学习点，常常出现在大事件打击之后。稻盛和夫七十八岁那年接手破产重建的日本航空：不领薪水，不带旧部，只带一套经营哲学和一套分部门核算的阿米巴方法，先让两万多名员工重新理解"为什么工作"，再让每个部门的盈亏每天可见。不到一年，日航从巨额亏损转为盈利，两年多后重新上市。谦卑不是失败后的低头，而是主动承认盲区，把一次打击变成认知升级——低谷期不抱怨环境，把它当成最便宜的学习窗口。

三个进入点对应三种收益：风口点追求长期增长，规模化点追求稳健复利，谦卑点追求认知升级。最危险的是把三者混为一谈：在风口期追求短期暴富，或在收缩期仍用扩张逻辑。段永平说得更直白——时间是好企业的朋友，是平庸企业的敌人；利润来自没有竞争，而不是竞争激烈。长期变富靠周期、趋势和复利，短期暴富靠运气与杠杆。聪明人可以偶尔参与后者，但不会把身家押在一次情绪上。至此，九观各自的镜子都已擦亮。最后一篇，把九面镜子合成一个动作。

第九篇 总观——站远一点，才看得清

前八篇给了八副望远镜，每副都特意拉远了距离。最后一篇回答一个更根本的问题：拉远看，到底会看见什么？这种"看见"会怎样改变一个人？答案藏在一群宇航员身上。然后我们把这种看见收回地面，完成九观合一，落到一次决策。

第 40 章 总观效应：看一眼全局的人，再也回不去

1965 年 3 月，苏联宇航员列昂诺夫打开舱门，完成人类第一次太空行走。让他双手发抖的不是寒冷，而是眼前的景象：地球悬浮在绝对的黑暗里，所有国界线都消失了。就在此刻，地面上正有上百万士兵沿着那些线对峙，随时准备为之而死。从太空看，那条线根本不存在。他后来承认，那一刻他明白了：人类正在为幻觉拼命。

这种体验不是个例。阿波罗 14 号的埃德加·米切尔看了一眼地球，当场流泪，他说自己感受到了宇宙诞生时的那股力量；但回到地球后，他陷入长久的抑郁——坐在餐桌前听家人为谁洗碗争执，他心里想的是：我刚见过整个地球悬在虚空中，而我们还在为这些事消耗彼此。登月第二人奥尔德林的后半生被酗酒和崩溃缠绕，几十年后他才说出真相：站在月球表面抬头的那一刻，他就知道自己回不去了——不是回不去地球，是回不去从前那个相信一切都有意义的自己。2021 年，九十岁的威廉·夏特纳——演了半世纪星际舰长的老演员——四分钟的太空旅行就把他击垮，他哭着说：我感受到的不是兴奋，是一种难以抑制的悲伤。

研究者把这种认知剧变命名为"总观效应"。神经科学的解释是：人脑里负责构建"自我与边界"的区域，在看到地球悬于虚空的那一刻会被强制重启——"我是谁、我属于哪里"的旧系统被格式化，一套更大的系统被装入，而且不可逆。1990 年，旅行者一号在六十四亿公里外拍下那张著名的照片：地球只是一个 0.12 像素的暗淡蓝点。卡尔·萨根写道：你爱的人、认识的人，所有辉煌与战争，都在这粒微尘上度过一生。

总观效应最深的馈赠，不是绝望，而是清醒。正因为地球如此渺小、如此脆弱，珍惜才变得具体；正因为看清了全局，局部的是非才有了分量。研究还发现一个心酸的副产品：见过这一幕的人，成了"知道真相的局外人"——他们无法向任何人解释那种感受，只能在人群中沉默。这是先行者的孤独：所有真正看懂趋势的人，都要先经历一段无法被理解的时期。这本书的读者，大概率也会尝到这种孤独——当你按周期行事时，周围的人正在按情绪行事。

好在，总观不必以上太空为代价。身体到不了的高度，认知可以到。下一章讲的，就是不出地球的总观。

第 41 章 不出地球的总观：九观归一

九副望远镜，本质上是同一种动作的九种做法：站远一点。大经济周期观把时间拉远到六十年，大历史观拉远到三千年，大地理观把空间拉远到整个大陆与海洋，大国运观拉远到三百年的接力，大自然观拉远到本质，大人性观拉远到五千年，大人生观拉远到一生，大管理观拉远到系统。每一次拉远，都是一次不出地球的总观——边界消失，噪声退去，结构显形。

九观归一之后，世界呈现为三行字。周期与趋势，是天时：它决定机会的窗口什么时候开。才能与本质，是地利：它决定你的资源禀赋站在哪里。人性与人生，是人和：它决定组织和你自己能不能抓住窗口。三者交汇之处，才是真正值得落子的地方。只懂周期的人，可能看对时代却选错位置；只懂本质的人，可能做对产品却错过时机；只懂人性的人，可能聚起人心却逆势而行。九观的价值，不在任何一个单点，而在它们同时出现在同一张决策桌上。

两千多年前，范蠡把这三行字活成了一生。看天时，他助越灭吴，在巅峰处转身；看地利，他弃官从商，择地而居，三次把生意做到富可敌国；看人和，他三聚三散，财富到顶时主动让利，在盛极而衰之前全身而退。"人弃我取，人取我与"处理的是周期，"贵出

如粪土，贱取如珠玉"处理的是价格，"知止不殆"处理的是人性。真正的总观，不是把九种知识背下来，而是让它们在同一个决定里同时说话。

九观合一，还有一句落点的话：修行为基，洞察人性，顺应时代，把握机遇，创造价值——致远者，赢在天时、地利、人和的交汇处，也与天地人共赢。这不是一句口号，而是这本书全部章节的收敛方向。

第 42 章 把九种视角变成一次决策

所有视角，最终都要落到一次可执行的决策。这一章给一张可以直接使用的清单——九观决策清单。重大决策之前，逐条过一遍：

天时三问：我所在的行业处在康波与债务周期的哪一段？离下一个拐点大约还有多远？现在的动作符合这一段该做的事吗？地利三问：我的资源原点在哪里，我离它多远？我处在增长极的虹吸侧还是扩散侧？国运与货币周期的风，正在往哪个方向吹？人和三问：这件事顺应了哪种不变的人性？我的组织此刻是"防"的惯性大，还是"成"的惯性大？以我的能力、业力与愿力，这场仗我打得起吗？最后归一一问：九个视角里有几个支持这次行动？如果只有一两个支持，它不是机会，是诱惑。

清单的用法，可以参考李嘉诚的"五分钟决策"：表面上他在会议现场五分钟拍板，实际上会前已完成背景调研、成本核算与风险排查——会议现场只做最后的确认。真正高效的决策，不是临场拍脑袋，而是把思考前置、把决策后置：周期、地理、国运、人性、资源、贵人和团队提前盘清，现场只剩下一件事——听见所有视角的意见，然后落子。

决策也不是一次性的。市场会变，国运会移，团队会成长，资源会重排。好的战略不是永不改变，而是有清晰的判断框架，随时准备在关键变量变化时修正路线。建议把九观决策清单固定在每年的同一个时间做一次——像体检一样，不因为感觉良好而省略。

站在当下，面向未来，不必一次看穿十年，但必须养成把九观带进每一次选择的习惯。看懂了，就去行动；行动了，再去修正。因上努力，果上结缘。

结语 钟声与种树

看懂趋势的人，不追风，等风来。他不是不行动，而是先在周期、地理、国运、人性与人生之间找到自己的位置，再在该出手时出手。风不会因为谁焦虑就提前抵达，但准备充分的人，能在风来时站得更稳。

这本书想做的，不是替谁做决定，而是在黎明时分敲一次钟。听得见是缘分，听不见，钟声依旧。每个人都有自己的土壤与根系，不能拔苗助长，只能在该浇水时浇水，该修剪时修剪，该静默时静默。

旅行者一号拍下的那颗 0.12 像素的蓝点上，所有的焦虑与所有的雄心都在同时发生。愿读者在九种视角里，找到自己的那副望远镜；在周期与人心之间，找到自己的落子处；在十年后的回望里，看见今天那个因上努力、果上结缘的自己。

九观

用九种大视角，看透趋势背后的不变规律

张学渊 Johnaten Zhang. 著

30 年+ | 180+ 行业 | 1000+ 企业 | 2000+ 实操项目



2026

更广的视野 | 更深的思考 | 更确定的未来