

绝对优势

ABSOLUTE ADVANTAGE

建立绝对优势，至少领先5~10倍以上，才有机会成为独角兽并且生生不息

Establishing an absolute advantage, leading by at least 5-10x,
is the only opportunity to become a unicorn and thrive endlessly

张学渊 Johnaten Zhang 著

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

2026

售价：S$688

目 录

序言：为什么你总在原地打转？ 3

第一部分 看见差距 5

第一章 养家糊口与出类拔萃的分水岭 6

第二章 绝对优势：那道看不见的鸿沟 9

第二部分 找到源头 12

第三章 你的天花板，早就在你心里 13

第四章 找到自己的“唯一性” 16

第三部分 锻造利器 18

第五章 爆品：绝对优势的锋利刀刃 19

第六章 系统：让 1 个人干出 10 个人的活 22

第七章 人：绝对优势的温度 25

第八章 品牌：让客户根本不想买别的 28

第四部分 守住未来 30

第九章 生生不息：绝对优势不是终点，是起点 31

结语：推窗，春天正好 33

序言：为什么你总在原地打转？

大多数人不是不够努力，而是努力错了方向。

我是在黎明准时敲钟的人。钟声里没有我的意志，只有你曾许过的愿望的回响。你接不接，它都在那里；你若推窗，春天正好。这本书不是来替你掌舵的，它只想在你摸黑赶路的时候，把一盏灯放在你看得见的地方。

很多年前，我把一句话写在纸上：绝对优势在战争结束时是存在的，开头很少见。当时有一位做了二十年贸易的新加坡老板不理解，他问我，既然开头没有，我为什么还要拼？我问他，你还记得第一年最怕什么吗？他说，怕下个月没订单。我又问，现在最怕什么？他说，怕好不容易起来的盘子，被一个更便宜的人一夜端走。你看，二十年前他怕的是活不下来，二十年后他怕的是守不住。问题变了，答案却还是那四个字。

二十年的贸易老板最后问我，那我现在该怎么办？我没有给他答案，只给他看了一组数字。他第二天把公司最赚钱的三个客户名单摆在桌上，说，原来我一直以为我在做贸易，其实我只是在替这三个客户跑腿。看清这一点，他才第一次开始找自己的绝对优势。

这本书要回答的，正是大多数人问不出口的那个问题：为什么我想赚大钱，却一直赚不到？为什么我东一头、西一头，忙得凌乱，最后还不成体系？答案不在更努力，而在你是否拥有绝对优势。真正的绝对优势，是客户已经把你的标准当成常识；低于这个标准的对手，客户根本无意购买。到了这一步，你不需要说服谁，客户会替你拒绝别人。

我在三十多年里服务过一千多家企业，见过太多人把辛苦误当成进步。开咖啡摊的人，流程早已熟练，每天的辛苦看得见，利润再薄也心里踏实；但十年后再见面，我会先问一句：老板，你还好吗？这一句不是寒暄，是在问，他有没有走出那个只够糊口的循环。

我常对企业家说，你不是被我叫醒的，是你自己愿意醒。有人第一次听这句话，觉得太佛系。可做过企业的人都懂，一个人若不肯睁开眼，你把太阳搬到他窗前，他也只会把窗帘拉得更紧。我的工作不是制造答案，是把问题问到他躲不开的地方。

我从不叫你起床，我只是把钟敲响。你听见的时候，会自己醒来。写这本书也一样，我不替你决定做不做，只把那些曾经在深夜里照亮过我的企业、老板和数字，一枚一枚摆在你面前。

写这本书之前，我重新翻了自己的知识库。三千多个案例，像三千多块被时间磨亮的石头。我只挑那些真正改变过老板命运的故事，把它们串成一条可以走的路。

读完这本书，你会看到差距，找到源头，锻造武器，最后学会守住未来。请慢慢读。每一个故事都来自真实的商业现场，每一条框架都经过三十年的反复验证。钟声已经敲响，起不起床，选择权在你。

我不会替你决策，也不替你下结论。我的角色只是信息的提供者与逻辑的检验者。接下来，请你把每一个故事当成一面镜子，照出你自己企业的位置，然后把决定握回自己手里。

第一部分 看见差距

第一章 养家糊口与出类拔萃的分水岭

为什么 90%的中小企业永远长不大？东一头西一头的代价是什么？

新加坡有一间藏在宿舍区里的小杂货店，名字叫 Ho Soon。宿舍住着两千名工人，老板做的是一道最简单的算术题：每人每天花一块钱，一天就是两千块，一年下来，六十万新币纯利润。没有人排队，也没有融资，它就是一间把位置、人群和频次算得清清楚楚的店。这样的生意丢人吗？不丢人。它安稳、清楚、可复制，是很多家庭实实在在的养家之本。

同样是一天一块钱的生意，有人把它当成终点，有人把它当成入口。Ho Soon 的老板没有错，他把两千人的宿舍变成一张稳定的收入网；但如果他满足于此，就永远只能赚一块钱。真正的分水岭，不是赚多赚少，而是你愿不愿意从一块钱里看见一千块的可能。

另一个朋友叫 Joseph，做的是即溶麦片。起初他只卖单一原味，全岛铺货，卖得不温不火。他没有坐在办公室看报表，而是跑遍组屋巴刹和邻里超市蹲点。他发现华人老社区的顾客偏爱红枣、糙米，看重食补养生；马来家庭更喜欢南瓜、黑米，追求天然谷物香甜。原来的厂家图省事，只生产原味，结果谁都觉得不够对味。后来他顺着族群口味增加红枣、糙米、南瓜、黑米几款，整套多口味产品线上市，没多久 Vitamax 在全岛超市的销量就上去了，公司后来 IPO。

Ho Soon 和 Joseph 都在赚钱，走的却是两条路。一条路是把眼前的一碗饭做得稳定、干净、不冒险，这是养家糊口的生意；另一条路是看见别人没看见的差异，把同一碗饭变成一套能增长的系统，这是出类拔萃的事业。两条路没有道德高下，只有选择不同。真正害人的，是你选了第一条路，却用第二条路的野心折磨自己；或者选了第二条路，却不肯承认它需要更苦、更长期、更系统的投入。

我在新加坡常常见到一种食阁思维。食阁干净、便宜、选择多、效率高，每个摊位卖什么、怎么卖、价格多少都有规矩。同样的鸡饭有好几家在卖，你只要比隔壁好吃一点、便宜一点，就能活下去。它培养合格的经营者，却很难培养真正的企业家。因为在这里，你不需要想象力，只需要把眼前这碗饭做好。很多人做了十年二十年，规模没变，模式没变，利润也没变。不是老板不努力，是那套低风险、稳回报的框架，早已把天花板焊在了他头上。

我把新加坡中小企业拆开看，很多做得还是标准化生意：餐饮、零售、贸易、服务中介。这些行业不是不好，是天花板特别低。你再努力，也只是把一碗鸡饭做得更好吃，不可能只靠更好吃从鸡饭摊变成连锁餐饮集团。那一步，需要的是想象力、系统和不甘于现状的野心。

新加坡最大的保险经纪，只有三十七个客户。这些人都是律师，彼此认识，而且有钱。三十七个客户听起来少，可每一个都值得深交，每一个都会带来下一个。他不是把生意做小，而是把绝对优势集中到了一个别人进不来的圈层。这也说明，出类拔萃不等于一定要做大，而是要在你选定的那条路上，拥有别人无法轻易替代的位置。

柬埔寨有一家 Eight Boat Noodle，三十平米的小餐厅，从装修到开业不到三个星期，却天天座无虚席。它卖的不是一碗面，而是一套游戏：每一碗零点五美金，最少吃八碗才饱。客人排队，不只是为了便宜，是为了数一数自己到底能吃几碗。位置小、产品简单，但它把一次普通的吃饭变成了一件值得发朋友圈的事。

达美乐比萨创业的前十年，创始人每天从早上七点工作到凌晨四点。后来它能成为全球连锁，靠的不是一开始就聪明，而是把别人不愿意熬的细节一天天熬下来。养家糊口的人常常也能吃苦，差别在于，他把苦吃进一套可以复制的系统里，还是只把苦吃成了第二天的疲惫。

全食超市 Whole Foods 把售价做到高出同行四成到数倍，店内还能像餐厅一样吃饭。它不跟别人抢价格，而是抢那批愿意为有机、透明和体验付钱的人。价格高不是优势，有人愿意为它付高价，才是优势。

同样是新加坡，另一个老板守着一间宿舍杂货店，另一个老板只服务三十七个律师。他们的共同点，是都清楚自己在为什么人服务，也都不贪心。贪心才是一个人东一头、西一头的真正原因。

所以第一章先讲分水岭，不讲方法。你先要诚实回答自己：我现在做的，究竟是养家糊口的生意，还是想生生不息的事业？如果答案是后者，那么从下一章开始，我们一起看见那道看不见的鸿沟。

这里还有一个没有 B 计划的故事。一个销售人员没有钱，最后向在餐厅吃饭的一位女客户借了五千块，又说服一位医生租地方给他，三个月后还钱。结果他第一个月就赚了十五万。不是五千块救了他，是他没有给自己留退路。创业者最怕的，往往不是钱不够，而是退路太多。

第二章 绝对优势：那道看不见的鸿沟

三个定义，加上一道数学题，让你看清差距的本质。

1960 年代，日本国铁要修东京到大阪的新干线。当时全世界铁路工程师都在算一个合理的答案：把现有列车提速到两百公里。总工程师岛秀雄却把目标定为，即使停站，也要比飞机快。这个目标在当时的铁轨上根本不可能实现，于是团队被迫放弃改良，转而重新发明宽体车、新轨道和全新信号系统。目标一旦不可能，方案就必须换一套。绝对优势也是这个道理，它不是把今天的生意做快一点，而是逼你换掉整条旧路。

绝对优势有三个递进的定义。第一，你的标准已经成为客户心目中的常识。第二，对于没有达到这个标准的其他公司，客户根本无意购买。第三，任何能够成功改变客户常识和习惯的高价值革新，就能获得绝对优势。BreadTalk 不只靠干净和塑料袋，它抓住的是新加坡工薪族的早餐市场；不完美才有机会，客户心里那个不舒服的地方，就是金矿。

那三个定义放在一起，其实是一句话：你不是要赢过对手，而是要成为客户心里那个不需要比较的标准。iPhone、Duck Tour、Saka Sushi、BreadTalk 都从一个小处开始，却都在客户心里把旧标准换成了自己的标准。

三顿半做到这一步，用的是携带加精致。客户一旦习惯冷水热水都能冲的一颗冻干咖啡，再回头去等一壶热水、再洗一个杯子，就会觉得麻烦。那个麻烦，就是对手的门槛。

为什么必须领先 5 到 10 倍，而不是好一点点？因为优势不是加法，是乘法。我把企业拆成六个维度：管理、产品、系统、人才、利润、品牌。每个维度满分二十分，再相乘。普通企业六项得分是 3、3、4、5、5、6，乘出来只有 5400 分。顶尖企业六项得分是 8、8、8、9、14、16，乘出来是 1,032,192 分。两者相差近两百倍。一个维度差两分，乘起来就可能是生与死。

斯坦福两位学者做过一项研究，对比不同创新项目的路径。结果反直觉：设定十倍目标的团队，反而比只求改进一成的团队更容易成功。因为一成的目标让你在旧框架里修修补补，十倍的目标会逼你抛弃整个旧方案，去找全新路径。这也是我在 AI 展会上总问参展公司能不能提供十倍效果的原因。

孙正义还说过，创业者做商业计划，通常只做乐观、平庸、悲观三套方案，但他认为三套不够，要做一千套。听起来夸张，背后的意思很朴素：新兴市场没人知道对手会怎么出牌，只有把用户获得率、客单价、设备投资额、用户获得成本这些主轴找出来，才摸得到正确答案。

谷歌联合创始人拉里·佩奇也常讲十倍思维。大多数人问，怎么把这件事改善一成？他问，怎么把这件事做到十倍？这两个问题看起来差不多，其实是两条路。前者让你优化旧方法，后者逼你发明新方法。

这套乘法也解释了为什么一个小店可以很快复制，而很多做了二十年的公司却停在一个数字上。六项里只要一项接近零，其他五项再高，结果也趋近于零。

维度	普通企业得分	顶尖企业得分
管理	3	8
产品	3	8
系统	4	8
人才	5	9

利润	5	14
品牌	6	16
乘积	5,400	1,032,192

什么时候该出手？孙正义有一条 70%法则：如果觉得一件事有 90%成功率，说明有把握的对手已经很多，动手就晚了；如果只有 50%成功率，时机可能太早，第三方也判断不出该追随谁。所以 70%是那个重要的参考点。它不是让你等，而是让你在已经有胜算、又没被所有人看见的时候，把全部力量压上去。

所以，绝对优势不是一个形容词，而是一个可以被拆解、被计算、被验证的工程问题。你要先看见那道鸿沟，才谈得上跨过去。

如果把七个维度继续拆下去，还会看见服务。服务不是单独一行，而是系统与品牌的共同出口。一个客户被服务打动，往往不是因为你多做了一个动作，而是因为你把标准执行到了他没有期待的那一层。

还要记住一句话：绝对优势在战争结束时是存在的，开头很少见。今天领先五倍，不代表明天还领先。很多人以为优势是一张永久牌照，其实它更像一段必须每天重新挣回来的信用。看见鸿沟只是第一步，真正决定你能不能跨过去的，是第三章要谈的那件事。

第二部分 找到源头

第三章 你的天花板，早就在你心里

企业的天花板，永远是老板的天花板。

我认识一位老板，做了八年餐饮，每天早上六点到店，晚上十二点回家，一年累死累活，也就赚个百来万。后来他停下来，花了一个月反复咀嚼一句话：尽可能雇用 10 分人才。他做了三件事，建标准流程，让店长替他管；做品牌，让客户替他传；搭系统，让数据替他看。一年后，他有了四家店，工作时间减半，利润翻了三倍。不是他更努力了，是他终于把天花板从自己身上拆掉了一部分。

新加坡很多老板的问题不是不聪明，是太聪明。聪明人太会算账，一算就不想干了。一家公司六个人同时开五个项目，每个人身上挂着三四件事，年底一盘，全做了一点，全没做完。每件事八成的执行率，五件事同时落地的概率只剩三成二。员工懒只是表层，怕错、怕担责是中间层，最底层是散：优先级散、责任散、注意力散。老板不断开新头，员工就不断换方向，最后每件事都停在第一厘米。

还有两种老板，每天早上第一个到、最后一个走，另一种看起来懒懒散散、不常在公司。前者忙得满身汗，却在处理琐事；后者把时间花在战略和人才上。忙不忙不重要，忙在哪里才重要。老板每天早晨起来如果只处理公司的琐事，公司就离关门不远了；如果处理战略、方向、关键的人，公司才可能长大。

有个朋友做了八年餐饮，每天六点到店、十二点回家，后来发现真正困住他的不是客流量，是他把厨师、收银、采购、排班全部抓在自己手里。他把店交给店长之后，才有时间抬头看市场。

真正的认知，是先承认自己不知道。一个人最大的监狱，是他的认知牢笼。钥匙就在自己手里，但他不知道那是钥匙。很多人失败，不是因为市场没有机会，是因为他活在“我以为我有”的幻觉里。空掉你以为有的，别硬说本来没有的，你才看得见真实。

我做咨询三十年，最后只看懂一件事：不好的企业，根子全在老板自己。市场会变，员工会走，产品会过时，但老板怎么想、怎么选、怎么面对自己的盲区，才是一家公司真正的底层操作系统。

我常说，老板有情，管理无情，制度绝情。有情是心里真装着员工和客户，无情是执行标准时不讲人情，绝情是制度一旦定下，连老板自己也不能随便破坏。有制度不执行，比没有制度的伤害还要大一百倍。

越忙越穷的人，通常不是事太多，是事太杂。老板每天早晨起来，如果先处理琐事，公司就离关门不远了；如果先处理战略、方向和关键的人，公司才可能一天天长大。

很多老板吃过亏，于是不信任团队和体系。他们以为大公司之所以能大，是因为有钱有资源；其实大公司只是把该走的弯路都走过了。小公司如果因为怕受伤就永远亲力亲为，就永远只有老板一个人的天花板。

还有一句很锋利的话：研究多了，最后研究出来的结论是，理发店应该理发，餐厅应该做饭。很多老板不是不会做，是被太多新概念带着跑，忘了自己最该做的那件简单事。

负债也是顶级福报，因为相比重病、意外这些灭顶之灾，它只是钱的问题。没欠钱的时候，很多人是飘着的，有点儿钱就膨胀，乱投资、瞎创业、撑排场。负债像一盆冷水，把人叫醒。很多人真正的翻身，恰恰是从负债之后开始的，因为被逼到绝路，反而没什么好顾虑了。

设计事情时，要把别人的利益设计进来。印尼首富陈江和十七岁创业，从向石油公司卖零件起步。他想进入棕榈种植，没有后台，没有厚礼。他找到当时印尼关系最硬的华人林绍良，说，我没有关系，但我能干，你用你的关系，我们合作，赚了一起分，赔了算我的。林绍良被打动，这个棕榈油项目五六年就赚了十多亿美金。真正的高手，不是用人情换机会，而是用本事换人情。

天花板不会自己消失，它需要你亲手拆。下一章，我们拆第一块板：找到你的唯一性。

第四章 找到自己的“唯一性”

不是面面俱到，是一剑封喉。

喜家德有四百五十家门店、七千名员工，用了十五年从东北拓展到华北，却只卖五款水饺。创始人高德福一周七天有五天吃饺子，出国也到处找饺子吃，吃完还要仔细体会自己的消化过程。他要求每家店长每天至少吃五只饺子，管理层一天就要吃掉六千只。2015 年，个别门店尝试外卖，业绩提升三成，但顾客反馈外卖影响品质，他果断停掉。少，不是没有能力做多，是把一件事做到别人追不上。

喜家德还告诉我一个细节：它有水饺大学，录取门店员工进修，每年培训过万人次。做得最好的员工，年薪能到五十万元。它不是在减少产品，而是在把人的注意力集中到五款饺子上，让每一次包、每一次煮、每一次上桌，都成为同行追不上的标准。

上海粮全其美创始人柴磊，在台北士林夜市看见手推车上叫卖葱抓饼。他买下配方带回上海，起初只是在面馆菜单上加一个单品。因为点单率极高，很快开出独立窗口，两年销售额破亿，门店超过一千家，三百个区域代理商、近八千家品牌连锁店。2009 年，第一家功夫饼旗舰店开进纽约曼哈顿。他没有去抢大餐，也没有把菜单越做越长，他把一张饼打成了自己的根据地。

同样一张饼，有人只看见葱抓饼三个字，有人看见一张可以标准化、可以复制、可以带到纽约的牌。柴磊把面馆菜单上的一个单品，做成了独立窗口、加工厂、区域代理和海外旗舰店。唯一性的秘密，是先在一个极小的地方做到无可替代，再让这个点长成系统。

市场上还有一种更细的切法。日本一家公司卖无酒精啤酒，一直不温不火。原来的产品都在强调健康、天然，喝起来却像麦芽水。真正想喝啤酒、但因开车或身体原因不能喝的人，根本不买账。后来他们换了一个问题：有没有一群人，不是为了健康，而是为了喝真啤酒的感觉？于是

他们造出一种口感刺激、泡沫丰富、很像真干啤的无酒精啤酒，一上市就火了。他们找到的不是大众，是红海里被所有人忽视的那个角落。

生态学里有个实验，把两个吃同一种食物的草履虫放在一起，最后只能活一个。商场也一样，完全相同的生态位不可能共存。活下来的往往不是更强的，而是先占据差异的那个。

小本生意更得学会定位。你的面馆，是面最筋道的那家，还是汤最好喝的那家，还是老板最热情的那家？你必须有一个这样的最。这个最不是包装出来的口号，是你每天开门时真正比别人多做到的那一点。

定位之后，所有的动作都要绕着这个最转。产品要证明它，店面要展示它，员工的一句话也要重复它。直到客户一想起这个需求，脑子里只有你。

本地人做本地活，也是别人抄不走的唯一性。阿迪达斯大中华区现在本地生产比例接近九成五，全球 CEO 说，中国应该成为全球响应速度最快的市场。一家德国公司花了几年才想明白的事，你因为本来就在本地，天然就站在终点。新加坡的装修定制木工如此，新加坡的多元族群口味也如此。

我再给你一个新加坡本地的例子。一个装修公司发现，外地品牌进新加坡做定制木工，要花五年本地化；而本地公司出生就在本地，天然站在终点。这种别人抄不走的东西，才是唯一性。

唯一性不是把生意做小，而是把力气用在最可能回报的地方。想讨好所有人，最后就是谁也讨好不了。接下来，我们把唯一性打磨成锋利的刀刃。

第三部分 锻造利器

第五章 爆品：绝对优势的锋利刀刃

没有爆品，就没有绝对优势的发言权。

2019 年双十一，三顿半开启预售的第一个小时卖出六十万颗，当日成交额超过雀巢，成为咖啡品牌首位。这是国产咖啡品牌第一次在线上销售额超过雀巢。它没有和百年巨头拼渠道、拼广告，而是击中传统速溶与精品咖啡之间的空白：携带加精致。一颗冻干咖啡粉，冷水热水都能冲，放进包里不占地方。产品体验大于产品预期，预期大于流行预期，客户自然会回头。

咖啡赛道还有一个更轻的品牌叫莫小仙，做酸辣粉为主的方便食品，没有实体店，成立四年销售八个亿。火锅风口、酸辣粉市场、命名、IP、视觉，每一样都踩在客户对快和爽的需求上。

永璞在 2020 年六月完成千万级 A 轮融资，三顿半不久后也完成第四轮战略融资，估值超过八亿人民币。资本看中的不是它们今天的销售额，而是它们已经把某一种产品体验变成了客户的新常识。

永璞咖啡走得更细。它把价格定在传统与速溶中间的空白地带，销量最高的冷萃冻干咖啡粉约八块三一颗。永璞去年销售额两千六百万元，宅在家之后速溶咖啡销量大增，截至 5 月 20 日，近一个月销售额超过八百万元，比去年同期增长五倍左右。它还每天爆一个联名，加深客户印象，收空杯换礼品，把包装盒变成社交货币。品牌不是多投广告，是让每一次购买都带着下一次购买的理由。

爆品研发有六个阶段：需求挖掘、产品立项、产品概念、产品定义、产品开发、产品上市。听起来复杂，回到现场就简单。彻思叔叔 Uncle Tetsu 在 2013 年把第一家店开进上海久光百货，一年内开出八十家门店，门口排到晚上。它的产品没有上千种，调味包送到加盟商，解冻搅拌就烘焙，保护质量和原汁原味。特色只有一条：现烤现卖，制作过程就在顾客眼前完成。

做产品还有一个反面例子。有家烘焙企业曾经卖上千种蛋糕，后来砍到二十种，少而精，精工细作。它选用的都是顶级原料：法国法芙娜巧克力、法国总统牌淡奶油、意大利马斯卡彭乳酪、瑞士栗子蓉、美国榛子碎。产品不是越少越好，是少到每一种都值得客户记住。

巴黎贝甜和克莉丝汀则走了另一条路：巴黎贝甜让笑逗面包、法棍、樱桃巧克力面包各有一个记忆点；克莉丝汀最盛时开了九百七十二间零售门店，卖两千两百种面包和蛋糕。规模不是错，错的是规模扩大之后，产品没有跟着形成更清晰的标准。

达美乐则把产品定义成确定性。它不承诺最好吃的披萨，却承诺三十分钟送达，迟到就免单。客户买的不是一块饼，是不用猜、不用等、不会落空的那个确定结果。

喜家德把产品研发做到近乎苛刻。明明只有五款水饺，加班最多的部门却是产品研发部。它开办水饺大学，录取门店员工进修，每年培训过万人次，技术特别好的优秀员工年薪能到五十万元。年收入过千万的超过三人，管十五家店年收入百万的人也大有人在。产品不是设计出来的，是一口一口吃出来、一次一次试出来的。

还有一个大学生叫禹化普，大三就当了手抓饼小老板。两年时间，四家直营店、一个加工厂、八家加盟店，年收入二百五十万元。他说大学城八所院校差不多十五万人，七成都吃过他的手抓饼。四成靠营销，六成靠口感。油酥面团是关键，他一直坚持在自建加工厂手工制作，拒绝机器加工。

瑞幸咖啡早期也用过类似的逻辑。它先在北京开一家最小可行性门店，测试市场反应，收集用户数据，验证单店模型后，才开始快速扩张。产品上市不是一步到位，是先让最小的一步证明方向。

判断一个爆品，不看它多热闹，只看它有没有改变客户的预期。实际体验大于实际预期，客户觉得超出所值；实际预期大于流行预期，你就不用追着潮流跑。下一章，我们让这套打法变成可以复制的系统。

第六章　系统：让 1 个人干出 10 个人的活

七大系统的乘数效应，让优势自动运转。

麦当劳的牛肉饼，精确到小数点后两位：肩肉八成三、五花肉一成七，脂肪含量不超过一成九，绞碎后一律做成直径 98.5 毫米、厚 5.65 毫米、重 47.32 克的肉饼。汉堡做好后十分钟卖不掉就扔掉，薯条七分钟；四分钟做十二个汉堡，每个一分四十五秒，还包括清洗炉面。排队少于两分钟，服务员与客户沟通少于三十二秒，五十秒准备好一个牛肉饼、薯条和饮料。这些数字不性感，但正是它们让一个人在全世界任何一家店做出同一个味道。

真正让这套系统成立的，不是手册，而是人。雷·克罗克最初找的加盟商是有钱的投资人，医生、律师、富商。结果他发现，这些人只把餐厅当理财产品，从不进厨房。于是他掉头，专挑生活困窘的退伍军人、失业工人、刚进城的农民当店长，因为这些人把餐厅当成自己的命。1961 年，他建起第一所汉堡大学，逼着加盟商回来上课，用二十八种语言教同一套动作。系统不是写出来，而是选对人之后练出来的。

系统还有另一种更深的样子。烤串品牌很久以前羊肉串创始人宋吉，在 2026 年春节后发现，部分门店因电压波动、烤炉预热不足、设备差异，羊肉串烤制时间偏长，肉质水分流失。食品安全没有问题，没有投诉，没有监管上门。但他按自己的标准判断，那批肉没有达到汁水饱满的承诺口感。于是自己排查、自己举证、自己赔钱：锁定九座城市二十四家直营门店，涉及四万八千零二十二桌订单，半额退款，总额超过一百一十万元。

标准化不是把员工变成机器，而是把会犯错的环节锁死，把人的心力留给客户。麦当劳的肉饼精确到毫米，不是为了炫技，是为了让一个新手也能稳定交付。真正难的是，你有多少勇气把标准执行到没人看见的地方。

没有顾客投诉，不等于没有损失。宋吉把损失从顾客投诉了什么，改成我们承诺了什么、实际交付了什么，差额就是顾客的损失。这四万八千桌里，很多人根本没察觉，但他照赔。因为标准一旦变成能不能过关，而不是有没有做到，整个判断系统就毁了。这套系统不靠技巧获客，只靠体验留人。

系统最怕的，是老板今天一个想法，明天一个方向。开新头比推进旧事容易得多，因为新头有新鲜感，旧事要面对枯燥和可能失败。可是企业真正值钱的，恰恰是把已经开了头的事做到最后一厘米。

麦当劳和日本企业之所以能通过检查厕所判断管理水平，是因为所有标准操作程序，都是用过去的教训买来的未来保险。系统里每一个看似多余的动作，都是有人先付过学费。

森马最得意的不是提效十七点八倍，而是一件特别小的事：原来一次性往阿里、抖音后台充一百万，钱躺在平台账户里不生利息；后来他们写了一个工作流，每天自动充三万，风险可控。做 AI 系统的顺序应该反过来，先别急着搭 Agent，先花时间把店里每天重复、没人算过成本的小动作列出来。

系统也能把不起眼的事做成流量入口。新加坡装修公司 Reno Work 每周五晚上固定直播，坚持三年，平均每场只有八十到一百人观看，每个月却能拿到几十个订单。四万个粉丝，意味着几乎全新加坡四分之一的人都见过他们的账号。观众数量不重要，重要的是他们是不是每天都来的那个人。

集装箱的发明者麦克莱恩，原本只是想让卡车司机少等三个小时，最后却让全世界九成货物都装进同一个标准箱子。真正的系统创新，不是修补旧房子，而是发明一种全新的方式。

系统的力量，是让普通人也做得出顶尖的动作。但系统最终要由人来执行，而人的质量，决定系统是活的还是死的。下一章，我们谈人才。

第七章 人：绝对优势的温度

吸引人才，不是追逐，是被需要。

麦当劳挖一个全国总裁，对他说，你必须从打扫卫生开始。他说，当然。结果他一步步做到总经理。哪有不懂公司每一步细节的人，能做管理？一个人如果不曾在最细处摸过地、洗过炉、听见过客户的声音，他的管理只会浮在报表上。企业真正缺的，不是顶层的聪明，是能沉到底层的愿力。

追一个人才，追了很多次他终于同意，不是因为你追得勤，是因为你身上有了让他非常喜欢的地方。企业吸引人才同理，决策权在人才手里，你必须让自己被需要。怎么样才算被需要？老板把六成时间用来建立优质团队。买家愿意给你十倍二十倍市盈率，不是因为你只有一个商业模式，而是因为你有能保证公司持续成长的股东和团队。

我还见过一种老板，做了八年餐饮，每天六点出门，晚上十二点回家。他后来才明白，雇一个 10 分人才不是多一份工资，而是把老板从重复劳动里赎出来。10 分人才会主动发现问题、设计方案、把业务推向新的方向；9 分人才擅长执行和制定策略；8 分人才只会等指令。你的团队里有多少个 10 分，决定了你能走多远。

新加坡最大的保险经纪只有三十七个客户，他不靠海量名单，靠的是把每一个关系经营到足够深。人才不是越多越好，是你有没有几个能在关键时刻替你挡事的人。

老板把六成时间用在建立优质团队上，不是一句好听的话。因为企业到最后，能被买家看中的不只是模式，还有那个能保证公司持续成长的股东和团队。人对了，模式可以改；人不对，再好的模式也会被做坏。

怎么一眼看人？交给他一件小事，看他能不能超预期交付。你让他找一个供应商电话，普通员工给你一个号码；收尾型的人给你号码、职位、跟谁对接过、下次联系的最佳时间，还告诉你对方最近在关注什么。你要六十，他给你八十，这种人才值得你花时间。

新加坡中小企业招人难，这种收尾型人才反而好找。他们不一定最亮眼，但一定最靠谱。你团队里有没有那种话不多、可交给他的事总能有回音的人？把他提起来，让他当你的执行盯梢人。

我认识的那位餐饮老板，最关键的转变不是开店，而是停止一个人扛。他建标准流程，让店长替他管；做品牌，让客户替他传；搭系统，让数据替他看。一年后四家店，利润翻三倍。老板的时间放在哪里，公司的未来就在哪里。

宋吉把照顾好小伙伴放在第一位，不是姿态。在前台面对顾客的那个人，他的状态就是产品的最后一道工序。任何以牺牲员工来换取短期成本的做法，最终都会显影在顾客体验上。把对员工的真心和对顾客的真心当成同一件事，产品才可能稳定做到最好。

人才的缺陷，不是要全部改掉，而是要放对位置。有的伙伴不显眼，开会不发言，点子也不多，可交给他的事永远有回音。这种收尾型的人，常常是中小企业最需要却被忽略的人。老板既需要开疆拓土的人，也需要守住阵地的人。

麦当劳挖全国总裁时，先让他从打扫卫生开始。那个人说，当然。很多年后他做到总经理。一个人愿意从最脏最累的地方开始，通常不是傻，而是他知道，管理不是站在上面指手画脚。

新加坡中小企业人少，最容易迷上一个误区：被能说会道、脑子灵活的人吸引，忘了靠谱比聪明重要十倍。判断收尾型人才，不看简历，看他做事的后半段。交给他的事，你不需要追；遇到困难，他报问题也报方案；做到九成，他反而更紧绷。你要六十，他给你八十；普通员工你要

六十，他给你五十，还得你自己补那十。一个公司既需要从 0 到 1 的人，也需要从 90 到 100 的人。

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。接下来，我们把人心中建立起来的信任，翻译成客户心里的标准。

第八章 品牌：让客户根本不想买别的

改变客户常识，你就赢了。

品牌的最高境界，是改变客户的常识。USP 的 135 法则可以把它拆成三句话：一句独特卖点，三句客户实惠，五句证据支持。永璞的卖点是携带加精致的冷萃咖啡液；客户得到的实惠是办公室能喝、出差能喝、冷水也能喝；证据是连续增长、空杯换礼品和每天联名。卖点、实惠、证据连成一条线，客户就慢慢忘了别家。

三顿半的故事说明，品牌不是包装上的名字，而是标准。当第一小时卖出六十万颗，当日超过雀巢，它其实已经替一类客户重新定义了速溶咖啡。后来者再进这个品类，就会被拿来和它比。客户想到冷萃冻干即溶，脑子里先出现它，这就是心智占领。

心智占领不需要铺天盖地。永璞每天爆一个联名，收空杯换礼品，就是用最低成本的仪式感，把品牌变成话题。客户买的不是一杯咖啡，是一种我愿意把它放进办公室和朋友圈里的精致感。

小杨生煎创始人杨利朋，从一家店做到两百五十间店，十个亿的经营规模，还计划来新加坡投一个亿建实验室。它没有把包子做成大而全，而是把一个品类做到能让外地人专门来吃。心智一旦形成，扩张才不靠低价。

韩都衣舍把品牌做成了两百多个小品牌的组合，美工、客服、商务三个人一组，七成收入归小组，自己挑产品，六年从二十万利润做到十五亿，连续七年全网销量领先。它不是让总部控制一切，而是让离客户最近的小组拥有做决定的权力。

BreadTalk 从新加坡起步，2003 年在上海开出第一家中国门店，后来陆续开了两百零三家。它成功的钥匙，不只是干净和塑料袋，而是抓住了新加坡工薪族的早餐市场。干净、透明、可带

走，这些只是沟通工具，真正的市场洞察才是根。把客户没有说出口的日常需要，做成他每天早晨的习惯，品牌就长进了生活里。

BreadTalk 的启示是，品牌不是先想一个漂亮名字，而是先找到一群人每天都会发生的需求。新加坡工薪族早上没有时间坐下吃早餐，BreadTalk 用透明、干净、可带走的现烤面包接住了它。需求先于品牌，品牌只是把需求固定下来。

品牌做到最后，是客户替你解释。别人问客户为什么买你，客户会说，我也不知道，就是觉得别家不像。这句话就是绝对优势。

所以品牌不靠一次爆红。它靠的是每一次购买都兑现同一种感觉，直到那种感觉变成客户判断一个品类的标准。

不完美才有机会。iPhone、Duck Tour、Saka Sushi、BreadTalk，都不是凭空冒出来的，它们都从一个小处开始，用心感知市场。我们不应只看它们现在的样子，而要看它们如何从小处着手。任何一个有需求的物品，只要不完美，就有改善的空间，那空间就是金矿。

做品牌，最怕什么都要。又便宜，又质量好，又服务周到，又想有档次，结果就像一个浑身挂满标签的人，别人记不住你到底是谁。定位就是逼你做减法，从一大堆优点里找出最无可替代的那个，然后放大，再放大，直到它成为你的代名词。下一章，我们让品牌不是终点，而是生生不息的起点。

第四部分 守住未来

第九章 生生不息：绝对优势不是终点，是起点

AI 时代，真正的稳定是生生不息的成长。

2026 年 8 月 19 日，宇树科技登陆科创板，发行价 150.80 元，市值约六百一十亿。创始人王兴兴携载人机甲 GD01 登上《时代》封面。采访里他直面行业最尖锐的问题，人形机器人规模化最大的挑战是什么？答案不是数据，而是 AI 完全不够用。这个人在 2016 年靠学生时代的作品 XDog 拿到订单才辞职创业，此前也曾濒临发不出工资。如今四足机器人出货量行业占比约七成，人形机器人出货量全球领先，2025 年营收超十七亿元，扣非净利润近六亿元。

宇树不是从风口里长出来的。王兴兴在上市前承认，公司曾经濒临发不出工资。2016 年，他靠学生时代的 XDog 拿到订单，才敢辞职创业。绝对优势往往不是第一天就亮出来的，它是在别人看不见的地方，一年一年把技术、供应链和标准熬出来的。

宇树最清醒的一句话，是上市前夜说的：希望投资者认同公司价值，而不是短期炒作。绝对优势最怕的不是对手，是自满和自傲。今天领先五倍，不代表明天还领先。历史不会革任何一代人的命，机会一直有，但它只给持续进化的人。

在 AI 时代，成本优势不是壁垒，只是入场门票。DeepSeek 的百倍价差告诉我们，省下的每一分钱，都是研发的子弹；但真正能让你留下来的，是你把省下来的钱又变成了别人追不上的能力。你可以用很便宜的工具，却不能只做一个便宜的人。

历史不会革任何一代人的命，都会给机会；但机会只给持续进化的人。你今天学的每一件小事，都会在未来某一天变成别人追不上的动作。

AI 时代变化比互联网泡沫时期快五到十倍。快速跟进已经失效，因为等你跟上来，窗口已经关上。真正的长期主义，不是慢，而是把变化本身当成每天要做的事。苦不是拦路石，苦是机会、智慧和本钱。

有人问我，AI 会不会让传统产业没机会。我说，宇树本身就是传统制造业加上新认知的结果。AI 给传统产业装上神经系统，让过去沉默的实体资产拥有感知、决策和行动能力。

SpaceX 也一样。它在上市后公开的第一份蓝图里，没有只谈眼前的火箭，而是把每一次失败都当成下一次设计的输入。绝对优势不是拥有多少资源，而是你有没有一套从错误里快速进化的机制。

AI 的成本每年都在下降一个数量级。今天你还觉得贵的工具，明年可能就便宜十倍。真正拉开差距的，不是谁先买到工具，而是谁先把工具用进自己的产品、流程和标准里。

马斯克说，AI 和机器人不是海啸，而是一场慢慢上涨的潮水。你能做的，不是站在岸边等它过去，而是趁潮水还没到胸口，先把自己训练成一个会造船的人。

苦，是这个时代少有的机会。什么是苦？苦是我们的机会，是我们的智慧，也是我们的本钱。吃苦太少，不会有功夫；心态不好，也吃不了长苦。范蠡三次富可敌国，三次散尽家财。他懂得人弃我取，人取我与；贵出如粪土，贱取如珠玉。他知道什么时候进，更知道什么时候停。老子说，知止不殆。

绝对优势在战争结束时存在，而战争从未结束。你今天的胜利只是下一场战争的入场券。真正的稳定，从来不是一成不变的安稳，而是你有能力在变化里不断重新长出优势。

结语：推窗，春天正好

钟声响起时，选择权始终在你手中。

回到那口钟。它不追着人跑，只在空气中均匀扩散。听得见是缘分，听不见钟声依旧。书里的每一个故事，都不是让你照抄的答案，而是一盏灯。你顺光走是你的选择，你摸黑走我也尊重，但那盏灯不会因你而灭。

这本书写到这里，已经不需要再给出新的方法。方法都在前面的故事里。你需要的不是更多知识，而是把其中一个故事，真正变成你自己的动作。

知识本身不产生结果，行动才产生结果。你合上书之后，先做一件今天就能完成的小事，比再读十本书都更有用。

我把这本书放在这里，像把一口钟挂回山腰。你听见也好，没听见也好，它都会在黎明准时响起。

钟声没有我的意志，只有你曾许过的愿望的回响。

你接不接，它都在那里。但你若推窗，春天正好。

这本书到这里结束，但你的选择从这一刻才开始。

愿你选得清醒，走得长久。

钟声会一直在那里，为每一个愿意醒来的人准时响起。

现在，轮到你起身，推开自己的那扇窗。

春天就在窗外。

你推门出去，路会慢慢出现。

去吧。

天地人和，祝你顺势成事，修身长久。

这本书，就写到这里。

后会有期。

再见。

谢谢你读完这本书。

祝你事业长久，身心安康。

如果你决定继续做养家糊口的生意，就把它做得诚实、稳定、不内耗，这同样是一种了不起。如果你想出类拔萃，有理想、有信心、有韧性，就必须接受绝对优势的挑战，并且持续保持它。没有一条路保证永远赢，但每一条路都要求你清醒地选。

选择没有标准答案，只有你愿不愿意为自己的选择负责。养家糊口的人可以把每一天过踏实，出类拔萃的人必须把每一天都当成一场长跑。真正重要的，不是你在哪条路上，而是你有没有在路上认真活着。

范蠡在巅峰时离开，不是因为不勇敢，而是因为看得见周期的尽头。他知道，知道什么时候停下，比知道什么时候开始更难。愿你在下一次想要扩张、融资、换赛道的时候，先问自己一句：我的绝对优势，到底在哪里？

最后，别把这本书只放在书架上。选一个故事，写下一个动作，在今天做完它。真正能改变命运的，从来不是读完一本书，而是合上书之后你迈出的那一步。

钟声响起，起不起床是你的自由。但我保证，钟声从不缺席，也从不丢失品质。你接不接，它都在那里。你若推窗，春天正好。

绝对优势

ABSOLUTE ADVANTAGE

建立绝对优势，至少领先5~10倍以上，
才有机会成为独角兽并且生生不息



张学渊 Johnaten Zhang 著

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

2026

售价：S$688