

圈层式 人才进化

雷志平 韩永发 著



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

圈层式 人才进化

雷志平 韩永发 著

经济新常态下，传统企业生存环境日趋恶劣：市场饱和，产品同质，营销低效，资金吃紧，员工异心，市场环境和竞争格局千变万化，跨界竞争汹涌来袭，互联网降维攻击势不可当……

面对新常态，传统企业要么故步自封而被蚕食淘汰；要么像新兴互联网企业那样靠新理念、新模式成为新商业生态的领军者。传统企业要生存和发展，唯一要学会的就是像乔布斯那样，壮士断腕，用“不换思维换人”的魄力，推动企业的组织基因再造。本书带给读者的正是如何靠组织生态进化和圈层式人才进化来实现涅槃重生的方法设计与实操攻略。

本书适用人群包括传统企业老板、企业高管、互联网行业从业者、创业者、培训师等。

图书在版编目（CIP）数据

圈层式人才进化/雷志平，韩永发著. —北京：

机械工业出版社，2016.4

ISBN 978-7-111-53355-9

I. ①圈… II. ①雷… ②韩… III. ①企业管理—人才管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 062687 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：刘鑫佳 责任编辑：刘鑫佳 任正一

责任校对：黄兴伟 版式设计：张文贵

责任印制：乔 宇

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2016 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm×239mm·11.25 印张·16 插页·191 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-53355-9

定价：59.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线：(010) 88361066

读者购书热线：(010) 68326294

(010) 88379203

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

教育服务网：www.cmpedu.com

金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

当下的世界是一个复杂多变的世界。全球化进程的加快，知识经济的快速发展，大数据时代的来临，特别是互联网思维的影响，让这个时代变得更加五彩缤纷，扑朔迷离。众多过去如日中天的传统企业如今却惊慌失措，茫然、恐慌、失落、无所适从，如果你也是其中的一员，你真该读一读《圈层式人才进化》这本书。

在这个大变革大跨界的时代，新的商业模式层出不穷。

产业已经没有明确的产业方向，产业边界和职业能力边界已经跨界交错，从封闭走向开放；生产资料的使用权远远大于所有权，新的商业模式是连接胜于拥有；新思想、新技术、新方法应运而生，推动人类社会向前发展。但万变不离其宗，一切新的商业模式发展的背后都是由人才在支撑。

一个组织发展没有战略不行，但光有战略没有人才去执行更不行，人才是企业产业转型升级的法宝。面对复杂多变的环境，唯有不断更新思维，才能立于不败之地！

“现代管理之父”彼得·德鲁克曾经指出：“企业的宗旨只有一种适当的定义：那就是创造顾客。”在德鲁克先生眼里，真正的市场营销，一切决策与行动，均从顾客的人口统计、顾客的实际、顾客的需要、顾客的价值观念出发。因此，企业不该过多关注“企业要销售些什么”，而要始终关心“顾客想要购买什么”；不该强调“企业的产品或服务有这样一些效用”，而应强调“这些就是顾客所追求、所重视和所需要的满足”。

在我曾经调研的一些企业中，他们虽都把“创造顾客”挂在嘴边，却从不记在心里，更没有用行动表现出来。在工业化时代，因为信息流动机制不完善，顾客对产品与服务可选择的余地较小，这些企业还能凭借信息不对称，勉强获得一些生存空间。可到了互联网时代，尤其是到了移动互联网时代，顾客获得海量产品信息的门槛大大降低，顾客能够很方便地借助社交网络获取网友们对各种产品

与服务的体验信息，企业通过广告诱导顾客心智模式，进而左右顾客消费行为的成本越来越高。此时，“创造顾客”的能力就成了企业能否在日趋激烈的市场竞争中保持持续竞争力的制胜法宝。

既然“创造顾客”的能力决定了企业的竞争能力甚至生死存亡，那么企业该如何获取这种能力呢？对此问题，展现在我们面前的《圈层式人才进化》一书，给了我们很多很好的启发。在我看来，本书中的很多观点，都对企业在移动互联网时代如何构建持续生态竞争力至关重要，但归根到底就是：要“创造顾客”，必先“创造人才”。

经济转型下的中国正经历一场全面而深刻的变革：社会结构日益复杂，利益格局深刻调整，思想观念不断变化，价值追求日趋多元化，这为我国人才队伍建设工作也提出了许多新问题、新挑战，这就要求人才必须具备更好的素质和更强的能力。

在互联网时代，客户作为需求者，其需求层次在不断提高，同时企业员工作为劳动者，其使用层次在不断加深。在这样一个时代背景下，生产力得以飞跃式发展，人类必将由重复性劳动向创造性劳动转变，不断加深人的使用层次，这是组织与人才共同面临的课题。

雷志平先生和韩永发校长是我多年的好朋友，他们分别是英才学校的创始人和创始校长，把企业管理者的培养方式从根源上进行了颠覆，英才学校自然成了企业管理者的“黄埔军校”。

“互联网+”这个圈层人才的培养，目前而言还是一个比较新的领域，既没有专家也没有理论，两位作者作为这个领域人才培养的探索者和研究者，在本书当中通过生动翔实的案例，讲述了传统行业如何应对铺天盖地的互联网转型，帮助传统行业的从业者学习和实践。

受作者之邀，特作此序。

南京大学商学院名誉院长、特聘教授、博士生导师

赵曙明

2015年12月16日

今天，创新与变革正在洗礼人类文明的每一个角落。从初创公司到跨国集团，从盈利模式到组织架构，有些甚至远远溢出了商业范畴。

初次与作者见面是在中旭十周年的论坛活动上，许多重量级讲师共襄盛举，我也为台下近千名嘉宾主讲“平台战略”这个主题。当时便感觉中旭在培训领域相当专业，且很具前瞻性。这样的思维在《圈层式人才进化》一书中处处可见。

在这个年代，传统产业的线性价值链拖着工业时代的残迹，已难实现现代人对资讯透明化、需求客制化、品牌共情化的种种要求。互联网提供了产业革新的机会，但更造成了人们的困惑与恐慌。然而，这样的现象必将持续下去，直到所有行业都完成价值进化。

产业竞争将全面转变为生态圈的覆盖战争。有资源的企业从四方汲取利润，透过高额补贴甚至免费战略，来达到扼杀对手、轻松吸取其市场份额的目的。我们给了这些具有颠覆性、急速扩张的杀手们“平台式的企业”一词，看着它们逐步扩大整体市场规模，却同时肢解了群众需求，让几乎所有的细分市场都能反向匹配到独特的供给方手中，以满足大众全面个性化的需求。而企业为了适应这种现象，也不得不进行内部改革，让组织扁平化，项目小组精英化。

就在大家忙着跟上变革脚步的同时，另一个相当恐怖的现象也不远的未来慢慢逼近。那就是虽然市场变得多元而复杂，但越来越多的产业已找到新形态的标准化方法，也就是由智能机械来取代人类完成各种工作。不久的将来你将看到无人车在马路上行驶，天空中飞过运货的无人机，医院的体侦器械代替护理人员，工厂全部机械化，甚至将出现复合式的自动化餐厅……所有的信息、功能、社交都将集中在两极化的节点：一是多元的个体设备，二是人流汇聚的公共场所。社会结构将重组，一切都在改变。然而，确实也有不变的元素——人才的重

要性。

正如本书所言，“烧钱”所赢来的市场并非真正是你的市场，一旦有人添加砝码，天平立刻朝另一端倾斜。要获得商业成功的路径极其复杂，却也异常简单——只要找到对的人才，就有可能真正推动企业进化。

作者对于不同时代的心态有出众的洞察力，从过往创造经济奇迹的产业老手到“90后”的创意新贵，都能从本书中获益。书中也提出不少概念，有些耳熟能详，有些相对新颖，比方“企业渐冻人”“互联网执行”等。《圈层式人才进化》以趣味十足的故事案例，切入企业经营各方的议题。

作者深谙时代背后的推力，以及世界未来的走向。下一个时代，会是运用互联网像呼吸一样自然的网络原生代的时代，社交行为将与过往迥异。这当中所引发的潮流是威胁也是商机，就看你是否具备顺势思维，以及是否拥有优秀的人才盟友。而阅读《圈层式人才进化》这本书定能让你茅塞顿开，领略实现人才进化的精髓。

《平台战略》作者，专业讲师，

GLG（格理集团）特约专家，

CGE（跨洲企业智库）研究员

余卓轩

2015年12月10日



从2013年开始，我和韩永发校长在中旭英才开了上百场关于传统企业互联网转型的公开课。在这些课上，我不断宣讲乔布斯所提出的“不换思维换人”这一观点，后来得到的一个反馈就是，大多数传统企业之所以无法顺利实现互联网转型，是因为它们找不到足够多具备互联网思维的人才。

记得有一次，一位做宠物电商的老板给我打了将近一个小时的电话和我沟通互联网转型的问题。

我问他：“你在做互联网转型时遇到的最大困惑是什么？”

他告诉我：“我的困惑是我的员工都不懂互联网，都不具备互联网思维。”

我又问他：“那你为何不去多招一些懂互联网思维的人来帮着你进行转型？”

他说：“我找不到。我所在的城市太偏远了，真正懂互联网思维的人才很少，少数几个也要价太高，我这公司庙小，容不下。”

我说：“你在哪个城市？”

他说：“西安。”

我非常震惊。没有想到在西安这么大的城市，都面临着互联网思维人才缺乏的窘境，那些三四线城市岂不更是如此。

在这之后，我立刻提出了“互联网+离不开人才+”的观点，并萌发了围绕“互联网+背后的人才+”这一核心写一本书的念头，恰好这个时候我的助手张浩峰提出了众筹出书的建议，我们一拍即合。然后我和浩峰一起找到了韩校长，韩校长对这件事也非常认可，于是我们三人从2015年2月起，就开始紧锣密鼓地张罗这件事。

在写这本书的过程中，我跟很多传统企业老板进行了沟通，发现他们看书的时候，喜欢看故事，喜欢看案例，不太喜欢那些理论性太强的书，觉得那种

书读起来太艰涩，很难被消化吸收。在同韩校长和浩峰再三合计之后，我们决定在这本书里多讲小故事，多讲小案例，少讲大理论，以方便目标读者阅读理解。

为了写好这本书，我和韩校长、浩峰，把市面上很多写互联网转型的书都买过来看了一遍，把市面上比较活跃的讲互联网转型的培训课程视频也都看了一遍。在读了近百本书，看了近千小时的课程视频后，我发现很多在公开场合讲互联网思维的所谓“专家”，其实并不真懂互联网，并不真正具备互联网思维，他们当中有相当一部分人打着互联网思维的旗号，传播的却是那些经过包装后的传统经营管理套路。在调研之后，我越发觉得应该告诉传统企业老板该如何树立一个正确的互联网转型思想观。

很多人以为互联网转型就是在网上发发帖子，做做微博营销，建几个微信社群，搞几个微信公众号，开几个微店……我知道，传统企业老板很容易被一些低级培训师误导，他们很难想明白互联网思维的实质——真正意义上从用户的底层需求出发，通过创造人才的方式来创造顾客。

很多传统企业老板，一直都觉得“互联网+人才”都可以通过外部招募的方式找到，可从我的实践观察来看，真正的“互联网+人才”都是在企业的土壤中内生出来的。为了帮助传统企业建立一套完善的互联网人才生长机制，我特意总结出了这套“圈层式人才进化”方法论。我相信这套方法论，一定能帮助很多传统企业找到突破“互联网+人才”这一瓶颈。

雷志平

推荐序一

推荐序二

前 言

引 言 即将到来的圈层式人才进化 / 1

1. 从 Uber “一键呼机” 看未来人才的 “三体式” 竞争 / 1
2. 柯达破产与传统企业转型背后的人才之痛 / 4
3. 人才能力结构式瘫痪与企业生态进化 / 8

第一部分 看 见

第一章 要么颠覆，要么被颠覆 / 14

1. 大失控时代与无预警式死亡 / 14
2. 名单上的对手与名单外的毁灭者 / 18
3. 自杀式重生，他杀式淘汰 / 21
4. 转型路上的 “风口飞猪” 与 “顺风者兴，跟风者亡” / 26

第二章 即将到来的突变式生态革命 / 31

1. 跨界时代的多重态竞争 / 31
2. 无所不在的生态链整合 / 34
3. 生态链思维与用户逆向联合 / 37
4. 超预期与弯道超越 / 41

第二部分
看 准

第三章 次主流与圈层化生存 / 46

1. “企业渐冻人”与“不换思维换人” / 46
2. 免费与羊毛出在猪身上 / 50
3. 次主流与换道超越 / 53
4. 互联网执行力与圈层式人才的崛起 / 57

第四章 从互联网 + 到人才 + / 64

1. 无所不在的互联网 + / 64
2. 互联网 + 的表象与本质 / 67
3. 互联网 + 背后的人才 + / 71
4. 人才共享与人才驱动力 / 75

第五章 从企业主场到人才主场 / 79

1. 从用户入口到人才入口 / 79
2. 跨界式人才打劫 / 83
3. 人才任性与话题引爆力 / 86
4. 人才松绑与人才主权 / 90

第六章 新型人才挖掘与锻造 / 94

1. 从平台型组织到生态型人才 / 94
2. 积极主动：新视角开拓新局面 / 98
3. 开放协作：跨界连接创造新价值 / 101
4. 颠覆式创新：新模式搭建新价值链 / 104
5. 偏执式执行：将不可能变可能 / 108

第三部分
看 透

第七章 圈层入口锁定与边界重构 / 114

1. 场景思维与用户画像 / 114
2. 从用户圈层到人才圈层 / 118
3. 用户圈层入口锁定 / 122

4. 兜售情怀与企业边界重构 / 126

第八章 人才裂变与人才导航 / 131

1. 人才裂变 / 131

2. 人才探测与人才补位 / 135

3. 人才导航 / 139

第九章 人才思维系统重装与圈层融合 / 143

1. 人才思维系统重装 / 143

2. 员工“粉丝化”与用户圈层融合 / 146

3. 生态链规则重构与圈层进化 / 149

尾 声 人才驱动下的生态变革 / 153

1. 任性“90后”与互联网时代核心人才观 / 153

2. U盘与发动机 / 155

3. 人才失控与人才新秩序 / 157

联合发起企业家推荐语 / 161

联合发起企业及个人代表 / 164

后记 如何寻找圈层进化的力量? / 165

引言

即将到来的圈层式人才进化

商业中最可怕的是什么？商业规律！

——雷志平

1. 从 Uber “一键呼机” 看未来人才的 “三体式” 竞争

顺潮者生，逆潮者亡

创造好运的唯一方式就是“让自己保持开放的状态，尝试各种新鲜有趣的事情”。

春江潮水连海平，海上明月共潮生。每当一股席卷天下的潮流汹涌而来之际，不同的人会做出不同的反应，也必将被卷入不同的命运洪流。有些人会选择顺势而为，成为下一个站在风口上的“飞猪”；有些人会选择漠视潮流，到头来只能再一次与命运女神擦肩而过；有些人会选择抵制潮流，因为无法适应未来的生存法则，最终不得不接受被淘汰的命运。

顺势而为者，在潮流方兴未艾之际，便以空杯的心态迎接潮流，以开放的心态拥抱潮流，以融入的心态让自己成为弄潮儿。他们最终将借着潮流发展壮大之机，完成命运的蜕变与人生的升华。漠视潮流者，对潮流不理不睬，认为潮流与自己的命运无关，等到周围的人在赶潮过程中实现命运的大翻转时才幡然醒悟，可惜机不可失，失不再来，他们唯一能做的就是继续苦等下一波命运的良机。抵制潮流者，明明知道自己所走的道路，将成为潮流碾压的对象，却依旧故步自封，最终在潮流兴盛之际成为时代的尘埃。

在 Uber（优步）红遍朋友圈之前，我已经预感到 Uber 将引爆一场人才的圈

层式进化潮。这一点，在我看到 Uber 推出“一键呼叫”（UberCHOPPER 一键呼叫直升机服务）的业务后，更加深信不疑。Uber 公司是在 2015 年 4 月 25 日，进入上海一周年的秘密派对上推出这项业务的。按照 Uber 的设计，任何人只要一键单击 Uber APP 上“直升机”特别按钮，只需花上 2999 元，便可获得乘坐价值 6000 万的 EC135 直升机直上云霄，俯瞰大地的超值体验。

我知道大多数人不会选择这一业务，因为 2999 元对一个普通工薪人员而言不是一个小数目，他们绝对不会为体验俯瞰上海而付出如此高昂的代价，而对于“高富帅”而言，乘坐飞机俯瞰上海并不是一种新奇的生活体验。但 Uber 之所以推出这一业务，正是为工薪阶层与“高富帅”这两大圈层的人实现跨界对接创造了一种无限的可能。

在深入研究 Uber 之前，我无法想象一个开着特斯拉、奔驰与凯迪拉克的商界精英，会愿意放下身段去甘心为一个陌生人提供超七星级的出租服务。但当我看到学员中越来越多的青年豪俊加入 Uber 大军后，更加印证了我对 Uber 背后蕴藏无限商机的预判。我知道他们不在乎一个月赚一到三万的外快，他们之所以对这项业务蜂拥而至，是因为他们能够以 Uber 为载体，通过在一个狭窄的空间内与其他人的深入互动，获得一种不寻常的体验，并以此为契机，找到切入另一个圈层的入口。

我的一些学员，用 Uber 是为了找到志同道合的创业伙伴，他们通常在一些大公司附近转悠，一接到订单就开始围绕最新、最时髦的创业热点与乘客畅聊，聊着聊着就转到了薪酬与期权，到下车时基本上一个 offer 就谈妥了大半。

而另一部分学员，用 Uber 则是为打造下一个极致产品寻找灵感，他们会把最新要开发的颠覆性产品的原始构思，技巧性地与来自不同行业、不同教育背景，甚至不同肤色和宗教信仰的乘客进行分享，透过乘客的视角，提炼出产品的核心卖点与功能诉求点。

还有些学员，则直接向乘客兜售自己的产品，这些目标乘客通常是做珠宝、首饰、化妆品与香水生意的，他们借助 Uber，把私家车变为自家商品的移动展示窗口，以移动专卖店的方式为自己搭建一个拓展销售的全新网路。

当然，也有一些学员，他们使用 Uber 就是为了交友或相亲，因为他们知道 Uber 的使用者以年轻商务白领、科技界人士、追求时尚的人群为主，这些中高端人群中不乏单身人士，同车共驶的经历，能够让司机与乘客找到更多的情感共鸣，而互留手机，互加微信，又可以让他们进入彼此的朋友圈，并为以后结成长

期朋友，甚至为有情人终成眷属创造可能。

在我的学员眼中，Uber 是一个可以使每个司机都拥有个人品牌，让每个司机都打心里努力为乘客提供最周到服务的载体，简言之：“这不仅是生产力的解放，也是劳动者的解放”。他们就是要借助 Uber，为自己创造意外的好运。他们深知创造好运的唯一方式就是“让自己保持开放的状态，尝试各种新鲜有趣的事情”，在他们看来，拥抱 Uber，就是拥抱全新的生活方式，就是用共享代替拥有，就是用未来的生活观代替过去的生活观。

Uber 化引爆的人才跨圈层流动变革

很多互联网公司也对其他传统行业发起了“三体”式攻击。这场攻击到底会将哪些传统型行业与公司带进毁灭深渊，则是未来商界领袖们必须认真深思的持久命题。

Uber 正在为不同圈层的人实现跨圈层流动搭建方便快捷的移动互联平台，Uber 正在把这种深层次的生命体验流动当作核心产品，成为决胜未来的引爆点，而 Uber 这一理念，不仅将颠覆全球的出租业，也将从根本上把传统互联网从原始的信息互联，拉升到情感互联，甚至到生命体验互联的全新里程上来。

在我看来，Uber 不仅将在互联网与移动出行领域引发一场业态革命，还将在人才的生产与供应的生态链条上引爆一场圈层化的生态革命。以 Uber 中国为例，目前 Uber 已经进入了北京、上海、广州、深圳、杭州、天津、成都、南京、重庆等一、二线城市，但每个城市团队规模都被严格控制在 10 人以内，而且每一个团队成员都必须严格符合以下三个条件：

一是与所在的城市血脉相溶，不仅对城市的各个角落的自然景观与风土人情了如指掌，还要与这座城市的愉悦、悲伤和烦躁有着切身体会，能够与城市建立深度情感共鸣。

二是敢于突破常规，想别人所未想，做别人所未做。能够把各种看似荒诞无稽的想法组织起来，通过对城市灵魂的敏锐捕捉，设计出一系列社会化创意活动，让整座城市真正因 Uber 而联动起来。

三是要有超强的团队合作精神，懂得依靠团队紧密协作，高效执行，把每一个好创意的价值彻底引爆出来。

Uber 成都团队知道成都的城市之魂是美食，于是发起了一场“如果 Uber 变

成食物”的优惠活动，每一个乘坐 Uber 的用户，只要拍下一张美食照片并@Uber，描述上下车地点，就可以获赠一张同等价格的优惠码。

Uber 杭州团队知道杭州的城市之魂是知性，便推出了一键摇橹的功能，让所有乘客都可以在湖波荡漾之际，产生“十年修得同船渡，百年修得共枕眠”的无尽遐想，在历史与当下的穿越中沉醉不已。

Uber 深圳团队知道深圳的城市之魂是梦想，于是联合青番茄推出了“移动图书馆”活动，让乘客不仅可以在 Uber 车上阅读图书，还可以将自己心仪的图书带回家，只要在下一次乘坐 Uber 时归还即可。

Uber 的人才团队是一个典型的去中心化团队，在 Uber 没有总部的概念，每一个城市团队都拥有高度的自决权，能够得到最大限度的授权，根据自身体验，提炼所在城市的“痛点”与“热点”，以最接地气的方式，策划创意活动，彻底唤醒整座城市的速度与激情。

Uber 团队能够以 10 人之力，盘活整座城市的精气神，靠的不是 Uber 团队本身的智慧与能力，而是凭借 Uber 团队的初始创意，真正把每一个 Uber 司机与乘客的创造性都调动起来，通过情感互联与生命体验互联的方式打造出一套完整而封闭的价值生产与价值分配的智能化生态链条。

相对于传统的出租车行业，Uber 已经发起了一场“三体式”攻击，除此之外，很多互联网公司也对其他传统行业发起了“三体”式攻击。这场攻击到底会将哪些传统行业与企业带进毁灭的深渊，则是未来商界领袖们必须认真深思的持久命题。

2. 柯达破产与传统企业转型背后的人才之痛

商业最可怕的是商业规律

在商业竞争中遵循商业规律是至关重要的，但真正做商业决策时，往往会不自觉地把课堂中学过的商业案例与实践总结出的管理经验当成商业规律本身。我想这不仅是我的学员的通病，也是大多数传统企业老板的通病。而他们这么做的后果，在未来的商业竞争中将会怎样呢？我的总结是：“沿着旧地图，找不到新大陆。”

Uber 对传统出租行业发起了一场“三体式”攻击，那么什么是“三体式”攻击？在科幻小说《三体》中，程心问过关一帆一句话：“宇宙中最可怕的是什么？”关一帆的回答是：“宇宙规律。”我经常跟学员分享这本小说。有些学员领悟力非常强，立刻追问我：“商业中最可怕的是什么？”我的回答很直接：“商业规律。”

我问过很多学员，想知道他们怎么理解商业规律，他们的回答五花八门。有些人说：“商业规律就是商业模式。”有些人说：“商业规律就是标杆企业总结出来的先进管理方法。”有些人说：“商业规律就是能够让企业在激烈变化的商业环境中持续制胜的智慧与经验的总和。”他们回答得都很好，但都没能切入要害。于是，当我追问他们：“在做商业决策时，你们有多少次考虑过商业规律？”结果没有一个人给我正面回答。

我知道很多学员都承认，在商业竞争中遵循商业规律是至关重要的，但真正做商业决策时，往往会不自觉地把课堂中学过的商业案例与实践总结出的管理经验当成商业规律本身。我想这不仅是我的学员的通病，也是大多数传统企业老板的通病。而他们这么做的后果，在未来的商业竞争中将会怎样呢？我的总结就是：“沿着旧地图，找不到新大陆。”

在《三体》小说中，有两个著名的假说，一个是“射手假说”，另一个是“农场主假说”。按照“射手假说”，假如有一个神枪手，在一个靶子上每隔十厘米打一个洞，在这个靶子平面上如果生活着一种二维智能生物，它们中的科学家对深处的宇宙做深入研究后，一定会得出一个结论：“宇宙每隔十厘米，必然会有一个洞。”但它们并不知道其实自己是把二维世界之外一个神枪手的随意行为，看成了颠扑不破的宇宙规律。

如果说“射手假说”只是让我们看到认知局限将怎样阻碍我们对宇宙规律的本真认识，那么“农场主假说”则能让我们意识到错判宇宙规律给我们带来的可怕后果：一个农场里养了一群火鸡，每天中午 11 点农场主都会来给它们喂食。时间长了，火鸡中的科学家总结出了一个规律：“每天上午 11 点，必有食物降临。”这只火鸡科学家在感恩节发布了这一规律，却没想到在当天上午的 11 点，等待他们的不是食物，而是屠杀。

在现实中，很多企业老板都免不了陷入《三体》小说中的“射手陷阱”与“农场主陷阱”。在他们的意识里，还是一堆过去观念的延续，想当然地认为只要产品生产出来了，就一定能卖得出去；只要广告打了，就一定会带来销量的提