罗小军个人成长与商业实战录

和光同尘

越过人生与 AI 时代的山丘

罗小军 著

2026年11月
luoxiaojun.com/story

目录

序言 · 山连着山，山外有山

第一部｜从半山腰出发

第一章 一百块钱一小时的“体面”
第二章 山坡上的第一堂商业课
第三章 一只没有屏幕的键盘
第四章 被偷光的行李，和偷不走的本事
第五章 走出两百米：我选了那条全是浓雾的路
第六章 穿着借来的衬衣，我在停水停电的夜里认了清现实
第七章 大雨里的大众车，和改变命运的五十块

第二部｜走出山，看见更大的世界

第八章 不带简历进百度：数据就是我最好的名片
第九章 出来第二天三单上门，和一次全额退款的反转
第十章 “出了百度，你毛都不是一根”
第十一章 吃过散伙饭，我把书垫在了床垫下面
第十二章 贵阳试错记：我睡进了“有灯的棺材”

第三部｜穿越周期的代价

第十三章 但行好事的回响：从绝境翻身到国家高新
第十四章 豪赌三十人：我交过最贵的一笔创业学费
第十五章 三张集体户口页，和罗湖那场倾盆大雨
第十六章 一场疫情看清生死：从此只做有复利的事
第十七章 凭什么服务世界500强
第十八章 2022年的十二场硬仗，和老家打来的一通地震电话

第四部｜AI时代的信任之战

第十九章 人走了，经验不能跟着走：为什么我坚定拥抱AI
第二十章 医院走廊里的六通电话：我不想再做那只无脚鸟
第二十一章 儿子说“不能全对”：一张奖状里的两代人
第二十二章 从SEO到GEO：抢排名是体力活，抢信任才是护城河
第二十三章 把公司装进AI：智能体军团与组织的重构
第二十四章 深入一线：从“太好看的小程序”到一颗卡住交期的蜂鸣器
第二十五章 十二年后再牵手：活好人靠谱，走得才够远
第二十六章 向远方生长：在APEC鹏城之约与AI时代做筑路人

尾声｜和光同尘，越过下一座山丘

序言｜山连着山，山外有山

2023年1月12日，我31岁生日。那天我在朋友圈写下了一句承诺：这一年，要写一本书。

动笔之前，我翻过自己留在QQ空间里的旧文字。2010年，我刚满十八岁，还在深圳石岩一家电子厂的流水线旁纠结要不要辞职，写过一句话：“山连着山，山外有山。”

十六年后回头再看，才发现那不是少年人的随口感慨，而是我此后人生的精准注脚。

出生在四川泸州一座没有公路、没有自来水的半山腰上，我见过最真实的一贫如洗，也尝过最朴素的向上渴望。初中毕业放弃高中去读中专，临近十八岁提着一个装了两件衣服的塑料袋南下深圳打螺丝，后来降薪学设计、自学SEO“裸面”进百度，2013年离职创办猛犸世纪，一路历经合伙散伙、远走贵阳睡几十块钱一晚的“太空舱”、豪赌软件收缩团队、疫情周期试错，再到2023年后坚定转向生成式AI，系统提出GEO（生成式引擎优化）理论，用智能体和AI增长系统赋能广大中国企业。

这些年，越来越多人叫我“罗老师”，称我为“中国GEO奠基人”，问我一个从山里走出来、没背景、没名校光环、没人脉的普通人，是怎么一步步走到今天的。

这本书，就是我的回答。

我不打算把它写成一本歌功颂德的成功学，也不想把它做成一份冰冷的履历表。这里面写下的，都是我十七年职场打拼、十六年互联网营销实战、十四年创业长跑中，亲手踩过的坑、交过的学费、做

过的笨功夫，以及在每一个时代拐点上，逼着自己看清底层规律的真实思考。

山丘一座连着一座。越过这一座，还有下一座。

我们的故事，就从一间只租了一个小时的办公室讲起。

第一部 |

从半山腰出发

> 出身不能决定命运，但每一次清醒的选择和笨功夫的积累，可以。

第一章 |

一百块钱一小时的“体面”

> 创业最难的，从来不是缺钱或缺技术，而是别人凭什么相信你。

那是2013年，我刚离开百度不久，住在深圳南园村的城中村。

每天早上六七点，天刚蒙蒙亮，我准时起床，坐在电脑前给客户写文章、发外链、盯百度收录和关键词排名。靠着在百度攒下的口碑和实打实的技术，生意居然一点点找上了门。

直到有一天，一位前同事介绍的大客户发来消息：“方案聊得不错，找个时间，我去你们公司上门看看。”

看到这句话，我盯着屏幕，心里咯噔一下。

看什么？看我城中村里这张床和这台台式机吗？客户来了，坐哪儿？难道两个人并排坐在床沿上谈几万块的推广合同吗？

我急中生智，在外面找了一间共享办公室。按小时计费，一百块钱一个小时。我咬咬牙租了下来。

那天，台式机太沉搬不过去，我只拎了一台笔记本电脑过去，又拉上一位同学帮我撑场子。两个人正襟危坐在一张光秃秃的大会议桌后面，桌面上除了那台孤零零的笔记本，什么都没有；四周四面白墙，连一张公司Logo、一份宣传册都没有。

门推开了。

客户走了进来，目光扫过空荡荡的桌面、光秃秃的墙壁，又落在那台笔记本和我们两个略显局促的年轻人脸上。

他什么重话也没说，礼貌地寒暄了几句，没坐多久就告辞了。

不用等他发消息，我就知道：这单黄了。

那种眼神我记了很多年。不是嫌弃，也不是轻蔑，而是一种商业世界里最真实、也最冰冷的判断——“你们看起来，像一家皮包公司。”

一个小时还没到，我和同学拎起笔记本走出了写字楼。一百块钱没了，一个几乎到嘴边的客户，也没了。

那天晚上回到城中村，屋里还是那张床、那张桌子。电脑屏幕亮着，上面是我早上写到一半的SEO文章。文章还在，技术还在，可客户走了。

我在昏暗的灯光下坐了很久，第一次真正撞上创业世界里最硬的墙。

后来很多人问我：“罗总，创业最难的是什么？是缺钱吗？是缺技术吗？”

我说，都不是。**创业最难的，是别人凭什么相信你。**

你说你懂百度排名，你说你服务过腾讯、西门子，你说你一定能帮客户把效果做出来——可当你脱掉大厂的工牌，坐在一间连招牌都没有的临时房间里，你拿什么证明自己不是在吹牛？

那一晚，一个问题像钉子一样楔进了我的脑子里：

一个从大山里走出来的年轻人，没背景、没显赫学历、没家族人脉，究竟要靠什么，才能赢得这个商业世界的信任？

后来的十四年里，从城中村写文章，到正式注册猛犸世纪，从SEO到品牌全案，再到今天在AI时代提出GEO（生成式引擎优化）和“AI信任战略”——回头看，我做过的所有业务，本质上都在回答同一个问题：

在陌生的市场里，如何让别人看见你、理解你、相信你，最终选择你？

但在找到答案之前，我必须先带你回到起点。回到四川泸州那座没有公路的半山腰，看看那颗想要“越过山丘”的种子，最初是怎么发芽的。

> **【小军复盘】** 商业的本质不是叫卖，而是建立信任。门面、背书、案例、内容，一切营销动作的核心，都是为了降低客户信任你的成本。

第二章 |

山坡上的第一堂商业课

> 同样的时间和力气，花在不同的地方，结果天差地别。

1992年1月，我出生在四川泸州一个偏远的山村。

如果用一个词形容我小时候的家境，那就是“一贫如洗”。我家住在半山腰上，村里不通公路，只有一条蜿蜒的土路通向山下的镇子；家里没有自来水，也没有电视。母亲后来告诉我，当年家里分家时，父母分到的全部家当，只有一簸箕包谷。

父母都是没念完小学的农民。**我很小的时候，**父亲为了多挣点钱，去了遥远的山西挖煤。母亲有时跟着去矿上给工人们做饭，有的时候在家里照看我们。大多数日子里，我和弟弟跟着爷爷生活，算得上是“半个留守儿童”。

在山里长大的孩子，很早就懂得什么叫沉重。

每天放学回家，第一件事就是挑水。盛水的是装散酒用的大塑料桶，弟弟年纪小挑得少一些，我挑得多一些，一步一步从山脚往上挪，肩膀被扁担勒得生疼。除了挑水，还要放牛、割猪草、捡柴火、种玉米、收玉米。我们家院子里总堆着烧不完的柴，全是我和弟弟一捆一捆从山上背回来的。

山里的土坡上长满漆树。老人们说，七月以后出生的人碰不得漆树，一碰就长漆疮。我们砍柴总是绕着走，可还是免不了不小心蹭

到。有一回我全身过敏起满了红肿的包，奇痒难忍，山里没药可擦，只能硬熬七天，等它自己一点点消下去。

平时的饭桌上，常年是土豆、白菜、萝卜，配玉米饭或者麦米饭。想吃上一口肉，得盼着赶集，大人才舍得割一小块回来打牙祭。

可比贫穷更让我感到窒息的，是一种看得见头的辛苦。

每年玉米熟了，我们要把沉甸甸的玉米背在背上，先咬牙翻过山顶，再顺着陡峭的山路下到山脚去卖。辛辛苦苦干一整年，翻山越岭背出去，换回来的钱却少得可怜。

有一天放牛时，我和弟弟坐在山坡上看着满山的玉米地，聊起了一个很认真的问题。

我们两兄弟有个共同点：骨子里都不想一辈子下这种死苦力。我指着那片地跟弟弟说：“天天在这儿种玉米，忙活一整年也就卖那么点钱，划算吗？要是把这些地全种上草，圈起来养猪、养鸡，是不是比种玉米挣钱多了？”

那时候我们没“投入产出比”这个概念，可那场山坡上的对话，却成了我人生中的第一堂商业课。一颗种子悄悄埋了下来：**同样的时间和力气，花在不同的地方，结果天差地别。绝对不能把一生，消耗在低效的重复体力劳动上。第一章｜一百块钱一小时的“体面”**

> 创业最难的，从来不是缺钱或缺技术，而是别人凭什么相信你。

那是2013年，我刚离开百度不久，住在深圳南园村的城中村。

每天早上六七点，天刚蒙蒙亮，我准时起床，坐在电脑前给客户写文章、发外链、盯百度收录和关键词排名。靠着在百度攒下的口碑和实打实的技术，生意居然一点点找上了门。

直到有一天，一位前同事介绍的大客户发来消息：“方案聊得不错，找个时间，我去你们公司上门看看。”

看到这句话，我盯着屏幕，心里咯噔一下。

看什么？看我城中村里这张床和这台台式机吗？客户来了，坐哪儿？难道两个人并排坐在床沿上谈几万块的推广合同吗？

我急中生智，在外面找了一间共享办公室。按小时计费，一百块钱一个小时。我咬咬牙租了下来。

那天，台式机太沉搬不过去，我只拎了一台笔记本电脑过去，又拉上一位同学帮我撑场子。两个人正襟危坐在一张光秃秃的大会议桌后面，桌面上除了那台孤零零的笔记本，什么都没有；四周四面白墙，连一张公司Logo、一份宣传册都没有。

门推开了。

客户走了进来，目光扫过空荡荡的桌面、光秃秃的墙壁，又落在那台笔记本和我们两个略显局促的年轻人脸上。

他什么重话也没说，礼貌地寒暄了几句，没坐多久就告辞了。

不用等他发消息，我就知道：这单黄了。

那种眼神我记了很多年。不是嫌弃，也不是轻蔑，而是一种商业世界里最真实、也最冰冷的判断——“你们看起来，像一家皮包公司。”

一个小时还没到，我和同学拎起笔记本走出了写字楼。一百块钱没了，一个几乎到嘴边的客户，也没了。

那天晚上回到城中村，屋里还是那张床、那张桌子。电脑屏幕亮着，上面是我早上写到一半的SEO文章。文章还在，技术还在，可客户走了。

我在昏暗的灯光下坐了很久，第一次真正撞上创业世界里最硬的墙。

后来很多人问我：“罗总，创业最难的是什么？是缺钱吗？是缺技术吗？”

我说，都不是。**创业最难的，是别人凭什么相信你。**

你说你懂百度排名，你说你服务过腾讯、西门子，你说你一定能帮客户把效果做出来——可当你脱掉大厂的工牌，坐在一间连招牌都没有的临时房间里，你拿什么证明自己不是在吹牛？

那一晚，一个问题像钉子一样楔进了我的脑子里：

一个从大山里走出来的年轻人，没背景、没显赫学历、没家族人脉，究竟要靠什么，才能赢得这个商业世界的信任？

后来的十四年里，从城中村写文章，到正式注册猛犸世纪，从SEO到品牌全案，再到今天在AI时代提出GEO（生成式引擎优化）和“AI信任战略”——回头看，我做过的所有业务，本质上都在回答同一个问题：

在陌生的市场里，如何让别人看见你、理解你、相信你，最终选择你？

但在找到答案之前，我必须先带你回到起点。回到四川泸州那座没有公路的半山腰，看看那颗想要“越过山丘”的种子，最初是怎么发芽的。

> **【小军复盘】** 商业的本质不是叫卖，而是建立信任。门面、背书、案例、内容，一切营销动作的核心，都是为了降低客户信任你的成本。

家里没有书，唯一像书的东西是一本泛黄的皇历，上面印着节气和宜忌，我翻来覆去地看，竟也把纸翻毛了边。全社只有一户人家有电视，晚上大伙儿挤在人家屋里看，看完再摸黑走十五分钟的山路回家。十四五岁之前，我几乎没离开过镇子，山外面的世界长什么样，我一无所知。

真正推着我早早走出大山的，是另一种沉重。

我很小就记住了一件让人后背发凉的事：我的三爷爷在山西的煤矿里干活，被塌下来的煤块砸中，回来的时候只有一个盒子。

下矿，是拿命换钱。父亲每年只回来一次，待不了几天又得走。每次看他背起大包小包离开，我心里就冒出一个极朴素的念头：**我要早点长大，早点挣钱，让父亲早点离开矿井。**

上初中时，我的成绩其实不错，常年排在年级前三十，有些科目还拿过第一。可到了考高中的节点，我算了一笔最现实的账：读高中三年、再读大学四年，家里供不起，父亲还得在矿井底下熬七年。

“高中不是我没考上，是我自己选择不去读的。”

那年我十五岁上下，原本甚至想直接出去打工，可半大孩子谁要呢？听人建议，我决定去读中专，学一门能立刻吃饭的手艺。

学什么？我在一张旧报纸上看过一句话：未来最有用的三项技能，是驾驶、英语和计算机。我对开车没兴趣，语言天赋也一般，剩下的只有计算机。那时候我连电脑键盘都没摸过几次，却隐隐觉得，这东西能带我离开大山。

去中专报到那天，我手里只提了一个黑色塑料袋，里面装着几件换洗衣服。

塑料袋轻飘飘的，却装着一个山村少年全部的赌注。

> **【小军复盘】** 选择比努力更重要。从山坡上算“种玉米还是养猪”的那天起，我就明白：方向对了，努力才有复利；方向错了，越勤奋越累。

第三章 |

一只没有屏幕的键盘

> 人这一辈子，有时候只需要一次真诚的认可，整个人生就会被点亮。

进了城，我才真切体会到，山里和山外的差距有多大。

其实上初中时学校也开过微机课，可三五个人挤一台电脑，镇上的同学一坐就是四十五分钟，我一次鼠标都没摸到过。到了中专，同

学带我去网吧，帮我点开了一首歌——《有一种爱叫做放手》。

整整两个小时，我就坐在电脑前，一遍又一遍地听着那同一首歌。

不是因为我有多爱这首歌，而是因为**我连鼠标怎么点、怎么双击“我的电脑”都不会**。那首歌我到现在还会唱，而且几乎只会唱这一首——那是两个小时里，一个山村少年对着发光屏幕时的手足无措。

但我有一股不服输的笨劲儿。

早些时候，我曾厚着脸皮向网吧老板讨了一只报废的旧键盘背回家。没有主机，没有显示器，也没有鼠标，只有孤零零一只键盘。回到家，我就把它摆在木桌上，对着黑漆漆的空气练五笔。

别人拼音好，学打字轻轻松松；我拼音不行，就死磕五笔。别人可能花一个星期就把字根表背完了，我足足磨了近两个月，连走在路上都不停歇，眼睛看到路边的招牌、墙上的标语，右手就不自觉地在空中跟着抖动比划拆字。弟弟走在旁边直笑话我：“罗小军，你手乱动什么，跟个傻子一样！”后来我在深圳大学给大三的学生做分享时还打趣说，那会儿走路手一直在抖，外人看着简直像得了帕金森。

他不知道，我的手不是在乱动，**没有屏幕，我的脑子就是屏幕，我的手就是键盘。**

靠着这股死磕的劲头，四十五分钟的打字考试，我二十分钟就敲完了，稳拿全班第一；后来应用软件也一路练到了全校第一。那段经历让我早早悟出一个朴素的道理：**不求一开始就做到最大、科科完**

美，而是只求先在自己能够得着的小切口里，实打实先赢一次。赢过一次，自信就长出来了。

老师注意到了这个平时不爱说话的偏科生（电子课上的三极管、二极管我到现在还分不清，唯独计算机一碰就着迷），开始让我帮忙看管机房。机房的门一关，满屋子电脑都成了我的练兵场。我抱着设计软件的教材一页页啃，不会就试，试错了重来。到后来，老师甚至让我站上讲台，给全班同学讲设计课。

很多人如今看我在千人大会上讲AI、讲GEO侃侃而谈，很难想象，当年的我其实内向到极点。

上学时别人占了我的座位我不敢抢，跟陌生人说话会脸红。刚进学校竞选学生会干事，我走上讲台，脑子一片空白，干站了两三分钟，挤出几个字就灰溜溜下来了，自然落选。

转机来自一次比赛。学校推荐我与另一所学校的学生搭档，参加重庆市职业技能大赛，我们一举拿下了市级二等奖（重庆是直辖市，在学校里这已是学生能拿到的最高荣誉）。

获奖的消息贴满了学校的黑板，上面有我的报道和照片。那时候我还没有手机，没法拍下那一刻，但有一个画面我一辈子都忘不了：我坐在靠窗的座位上，课间好多不认识的同学趴在窗台外面，笑着跟我打招呼。

那一刻，我心里的那堵墙轰然倒塌了。**原来一个从半山腰走出来、连鼠标都不会点的人，只要死磕，也能把一件事做到让人刮目相看。**

第二年，学校领导直接任命我为学生会组织部部长。也是在中专期间，老师问有没有人愿意多花两三千块钱套读大专，我给母亲打电话：“妈，让我读吧，生活费给我少打点就行，我省着花。”父母二话没说，答应了。

那次获奖给我上了极深的一课：**人这一辈子，有时候只需要一次真诚的认可和鼓励，整个人生就会被点亮。** 后来无论带团队、做培训，还是教育自己的两个孩子，我都始终坚持多鼓励、少打击——因为我知道，一个正在起步的人，最缺的不是批评，而是那束照亮前路的光。

> **【小军复盘】** 坚持比天赋更重要。没有哪项本事是天生的，打字如此，讲课如此，创业亦如此——把一件事死磕到极致，自信自然会长出来。

第四章 |

被偷光的行李，和偷不走的本事

> 外物失去起来往往就在一瞬间，但长在手上的本事，谁也偷不走。

拿了市级二等奖后，我鼓起勇气给家里打了个电话，想买一台属于自己的笔记本电脑。

父母没多问一句，咬牙凑钱给我买了一台。那是我人生中的第一台电脑，沉甸甸的，捧在手里像捧着全家人的希望。

也是在考上大专后，我兑现了给自己定下的一个小目标——开始谈恋爱。那时候我跟自己约法三章，不考上大专绝不分心谈感情；拿到录取消息后，我和一位中专同学正式走到了一起。她就是我后来的妻子，陪着我从一穷二白的少年，一路走到深圳扎根。

2008年，我背着那台视若珍宝的ACER笔记本，把获奖证书、三好学生、优秀干部等一叠荣誉奖状仔仔细细装进行李，踏上了去山西古交看望父亲的旅程。

古交藏在深山沟里，空气里常年飘着煤粉的味道。矿区简陋而冷清，父亲住的地方几乎没任何家具。看着父亲每天早出晚归下井干活，洗完澡出来，皮肤的纹路里、指甲缝里依然嵌着怎么搓也洗不干净的黑煤灰，我心里堵得难受，却什么也没说——我知道，空口安慰帮不了父亲，唯有尽快挣到钱，才能让家人换一种活法。

谁也没想到，命运就是喜欢捉弄人。

在矿上，我的全部行李被人偷了个精光。笔记本电脑、所有的荣誉奖状、换洗的衣服裤子，干干净净，一样没剩。

母亲得知消息，心疼得哭了好几天，头发肉眼可见地变白。那是全家省吃俭用买的电脑，也是儿子好不容易挣来的全部荣光。反倒是我自己，当时站在原地，心里居然没有撕心裂肺的崩溃，甚至平静得连自己都有些意外。

女朋友的父亲懂些民间推算，听说东西丢了，替我算了一卦，说失物大概在南边。那时候的我年轻又实诚，居然真傻傻地跑到南边找了个角落蹲守了一整天。傍晚空手回来，自己都忍不住乐了——哪有小偷偷完东西还大摇大摆从你眼皮底下走过的？

后来，学校听说我的荣誉证书全丢了，特意给我补发了一本普通的写字笔记本。

当年丢东西的瞬间，我还没悟出什么宏大的哲理。只是摸着那个薄薄的写字本，隐约明白了一个朴素的真相：

外在的东西，无论是电脑、奖状，还是以后人生里的财富与头衔，失去起来往往就在一瞬间。可真正刻进手指里的五笔速度、长在脑子里的设计软件和学习方法，小偷偷不走，厄运也拿不走。

正因为行李在古交丢得干干净净，2009年底毕业南下深圳打工时，我手里提着的，依然是一个塑料袋，里面还是只有两件衣服。

只是这一次，临近十八岁生日的少年，心里已经装下了完全不同的底气。

> **【小军复盘】** 所有身外之物都可能清零，唯有长在自己身上的技能、认知与解决问题的能力，才是真正属于你的终身资产。

第五章 |

走出两百米：我选了那条全是浓雾的路

> 如果一份工作干得越久，收入增长越慢，你就要立刻警惕。

2009年中旬，深圳石岩一家名为博威（BTI）的中美合资电子厂到学校校招。

凭着专业能力和前面讲到的荣誉，我其实还有另一个去宁波当总经理助理的机会，学校也一度想安排我做文员。但因为没出过远门一个人害怕去陌生的地方，最终和大部队南下深圳，进厂打螺丝。

进厂第一份活，是真真正正的“打螺丝”——流水线装配工。

平心而论，博威是一家非常厚道的工厂。包吃包住，早中晚加宵夜一天四顿，老板和员工吃一样的饭菜，每天把我们喂得舒舒服服。凭着脑子活、肯钻研，才干了一个月，我就从流水线拧螺丝升到了调试岗，底薪涨了两百块，每个月能拿到三四千块钱。在2009、2010年，这对于刚满十八岁的年轻人来说，已经算很体面的收入了。第一个月发工资，我买了人生第一部属于自己的手机。

可到了第三个月，我却突然感到了恐慌。

我悄悄打听了一下厂里干了三五年的老员工，发现他们的底薪，只比我高出两三百块钱。

我心里飞快地算了一笔账：**如果我留在这里，五年后、十年后，我的生活会是什么样？答案是一条几乎贴着地面平行的直线。**靠出卖时间和体力赚钱，是有死天花板的，而且越往后越没有议价权。

那段时间，我的生活半径小得可怕——从车间到宿舍，直线距离不到两百米。每天在这两百米里周而复始，我甚至能一眼望穿自己三十岁的模样。

2010年6月初，我在QQ空间里接连写下自己的煎熬：“心力交瘁，一副疲惫样！”“不要温水煮青蛙——青蛙放进开水会立刻跳出来，放在冷水里慢慢加热，等想跳时已经没有力气了。”

我甚至偷偷花钱注册了一个域名，叫 allthinking.net（所有的思考），熬了三天给自己画了一个Logo。生产经理惜才，知道我要走，好心把我推荐去他前老板那里当助理。我去面试时，故意对所有问题都回答“不知道、不会”——因为我知道，我不想再留在工厂体系里。

2010年6月22日，星期二。那是决定我一生走向的一天。我在空间里写下了一段至今难忘的话：

> “今天在我面前有两条路：一条是原地发展，两三年后可能是个助拉组长；另一条是路途漫漫，前程一片浓雾。我擦开双眼，用力注视着前方，选择了后者。”

那天夜里，我心里像刀绞一样。工厂里关系最好的兄弟骂我傻：“别人挤破头都想进的合资厂，包吃包住三四千，你居然要辞职？”

我知道父母和朋友都不会理解。走出那两百米，我没有学历，没有人脉，对未来一片未知。可我更害怕另一种结局：在舒适的温水里，慢慢失去跳出来的力气。

离开工厂前，我认真写了一封求职函，打印出来揣进包里，在心里立下了一条至今未破的誓言：

“除非自己开工厂，否则这辈子，再也不进厂打工。”

> **【小军复盘】** 真正的风险不是走进迷雾，而是在看得见天花板的“舒适区”里被温水煮熟。走出那两百米，才可能看见更大的世界。

第六章 |

穿着借来的衬衣，我在停水停电的夜里认了清现实

> 离开温水后的第一记耳光，往往来得又快又狠；挺过去，才配谈翻身。

选择“前程一片浓雾”的代价，比我想象中来得更早、更猛。

我在深圳投出去的简历，像石子沉进大海，连个水花都没溅起来。不甘心，我把求职范围扩大到广州和中山，硬着头皮约了一天四五家面试。

出门前，我翻遍了塑料袋，发现自己连一件像样的衬衣都没有。可我骨子里偏偏讲究体面，觉得去面试就该穿得正式一点。没办法，我向同学借了一件白衬衣和一双皮鞋，只穿了自己的裤子。

同学个头比我高，足有一米八，我才一米七不到。他的衬衣套在我身上，肩膀垮下来一大截，袖口长出一圈，风一吹空荡荡的；借来的皮鞋也不合脚，走起路来脚后跟在鞋里直晃荡，整个人蹩脚到了极点。

那天我像一只无头苍蝇，顶着盛夏的烈日在广州和中山之间奔波。

第一家藏在偏僻的城中村工厂里，我乖乖等了半个小时，对方只聊了两句就摆手：“不要。”

第二家辗转了好几趟车才摸到门口，聊了两句，还是摇头：“不合适。”

第三家是广州一家设计公司，面试官客气地说：“你先回去等通知吧。”我心里亮堂得很——所谓“等通知”，就是客气地请我走人。

赶到最后一家时，天已经擦黑，错过了约定时间。我站在楼下硬着头皮打电话问还能不能面，对方说可以上来。结果坐下没聊几分钟，对方直接摊牌：“你没有经验，我们不要。”

2010年7月2日晚上十点多，我拖着磨出血泡的双脚、顶着一肚子饥饿回到宿舍，推开门的一瞬间，心彻底凉透了——宿舍正好停水又停电。

漆黑闷热的房间里，我摸黑脱下那件宽大的借来衬衣，第一次真切地尝到了社会给我的下马威：在学校里的所有光环，走出校门，你不过是一个毫无实战经验的“小菜鸡”。

那晚我彻底想通了一件事：想从流水线跨进设计行业，还指望拿着工厂三四千的高薪，纯属痴人说梦。我必须把身段降到最低，**先拿钱买一张入场券，去换一门能带得走的手艺。**

回到深圳后，我把薪资要求一降再降，继续一家家投简历。

7月9日，转机终于敲门了。我去一家印刷设计公司，面试我的老板李总正在参与筹办深圳九江商会，此前在猪八戒网上花钱征集了几十稿商会LOGO，竟然没一稿满意。他让我试着画一稿。

奇妙的是，他在猪八戒找的一个没看上，我画的九江商会LOGO竟然一举入围！

李总觉得“这个小伙子还是有点用的”，拍板录用。谈工资时我说“您随便给吧”，于是底薪定在了**一千五百元，包住不包吃。**

从博威三四千包吃住，一下子腰斩到一千五包住不包吃，还要自己掏饭钱。身边人觉得我疯了，我却在QQ空间里写下了一行至今读来仍觉热血的句子：“倒计时：十二天。”

第二天，我还写下三个字：**“抄、超、钞。”**——信息原本是零散的，唯有系统性组合在一起才能起作用；先学会模仿，再完成超越。

十二天后，我就要彻底告别流水线了。

> **【小军复盘】** 换赛道时，千万别用旧赛道的薪资锚定新赛道的起点。有时候，主动降薪去换一项能复利的技能，是你人生中最划算的投资。

第七章 |

大雨里的大众车，和改变命运的五十块

> 别怕干别人不愿干的“杂活”，机会往往藏在没人管的角落里。

2010年7月20日，我在空间里写下：“倒计时，最后一天！就要离开BTI了，却有丝丝不舍。”从小到大，读书有父母撑着，进厂有同学罩着，真正独自闯荡社会的前夜，心里既有期待，也有一丝说不清的不知所措。

7月22日，正式离职去黑马印刷报到。那天，深圳下了一场罕见的倾盆大雨。

我提着那点少得可怜的行李，正站在厂门口发愁怎么淋雨转车去福田，新老板李总打来电话：“小罗，我刚好在附近接客户，你在门口等着，我开车来接你！”

不一会儿，一辆大众稳稳停在了我面前。

拉开车门坐进去的那一刻，我激动得手心冒汗——**那是我长到十八岁，人生中第一次坐小轿车。** 听着瓢泼大雨噼里啪啦敲打着车窗玻璃，看着雨刷器规律地左右摆动，车轮碾过积水一路从关外石岩驶向繁华的福田，我在心里暗暗发誓：老板这么待我，以后让我干什么，我就拼命干什么！

进了设计公司，我发现办公室里摆的都是那种老式的“大屁股”台式电脑，毛病极多，动不动就死机蓝屏。

白天干完本职设计，晚上同事们陆续下班，我就主动留下来修电脑，常常一修就折腾到凌晨两三点，第二天一早照样准时开工。别人觉得这是吃力不讨好的杂活，我却乐在其中——修电脑让我把机器里里外外摸了个透。

有一天深夜修电脑时，我在文件夹看到上一位同事的交接文件，已经开通的阿里巴巴1688店铺推广资料，因为一直没产出，早没人管了。

我心里一动：反正电脑在我手里，不如试试？

第二天，我先拿出自己的天语手机随手拍了些名片，后来又借来公司的相机，自己找光线、摆角度，给公司的名片、画册印刷样品认真拍了一组照片，修好图一张张上传到了1688店铺里。

当天上传，第二天，电脑就弹出了一笔真实订单：五十块钱，名片设计加印刷。

五十块钱，扣除印刷成本赚不了几个零钱。可盯着屏幕上跳出的订单提示，我整个人像过了电一样震撼！

我第一次亲眼见识到了互联网的神奇魔力：**不用顶着烈日扫街发传单，不用看人脸色推销，只要把产品信息放对位置，素未谋面的客户就会顺着网线主动找上门来。** 这是我人生中真正握住的第一个杠杆——互联网与流量的杠杆。

老板见网上真能来单，非常开心。从那以后，我一边做设计、带两位同事，一边疯狂钻研互联网营销。我泡在阿里巴巴的“生意经”论坛里，每天给天南海北的网友回答问题。遇到不懂的，立刻去百度查、自己动手测试，弄透了再写得明明白白回复过去。久而久之，我养成了一个受益终生的铁习惯：**任何问题到我这里，就终结掉。** 因为回答又快又实在，阿里官方把我升成了深圳地区版主。

也正是在帮人解惑的过程中，我撞见了改变我后半生的三个字母：**SEO（搜索引擎优化）**。

2010年，懂SEO的人凤毛麟角，会这门手艺的人都在闷声发大财，绝不外传。国内搜不到核心教程，我就去翻谷歌的技术文档，用自己的微薄工资买了虚拟主机和域名做实验：建站、写文章、改标题、盯百度收录和排名，涨了就记下规律，跌了就彻夜复盘重来。

硬生生靠着下班后的业余时间，我把公司印刷业务的关键词和1688店铺、官网一路推上了百度首页，公司的咨询和订单源源不断。

李总非常欣赏我，经常带我出去听课学习，把更多核心事务放心交给我。我老家建房子那会儿，李总甚至跟我谈过两次：一次说给我十万块钱，工资照开，让我踏踏实实跟着他干十年；另一次说给我公司百分之二十的股份。连我母亲听说了都动心不已。

可我冷静地观察了一件事：**无论是十万块钱还是百分之二十的股份，始终只停留在口头上，从未落到白纸黑字的合同里；我的底薪，也依然停在一千五。**

其间我回老家建完房子再返深，悄悄在宝安租了房试水求职。没想到一天面试六家公司，六家全要我！我挑了离住处最近的一家，月薪直接翻倍到三千。干了两个月离职时，结的工资把我的两个裤兜塞得满满当当，足有八九千块，那位老板至今仍是我的好合作伙伴。后来李总又打电话把我叫回去谈股份，结果依然没有签合同。

那一刻，我彻底想透了一个底层商业真相：**口头承诺再动听，没有白纸黑字就不算数；技术是普通人最好的杠杆，但杠杆的握柄，必须牢牢攥在自己手里。**

就在我琢磨下一步该怎么把杠杆握得更稳时，一通意想不到的电话打了进来。

电话那头声音客气而干脆：“你好，我们是百度。”

> **【小军复盘】** 任何问题到你这里终结，你就会成为团队最稀缺的人；但同时要记住，给别人做嫁衣终有尽头，真正值钱的手艺，必须沉淀成属于自己的筹码。

第二部 |

走出山，看见更大的世界

> 大厂能给你光环和眼界，但只有脱下工牌后依然能站稳，才算真正长大。

第八章 |

不带简历进百度：数据就是我最好的名片

> 所有看似偶然的“运气”，本质上都是持续输出专业价值后的必然回响。

接到百度人力资源部的电话时，我的第一反应不是狂喜，而是心里发毛：“我是不是整天琢磨搜索排名，触犯了百度什么规则，人家要叫我过去算账？”

那时候我刚靠谷歌文档自学了一身SEO硬本事，白天在印刷设计公司干活，晚上就在网上免费分享怎么做搜索排名的实战心得。我万万没想到，正是这些不藏私的分享帖，被正在筹建华南SEM部门的百度团队刷到了。

半信半疑地报出邮箱，收到面试通知，我照着地址就去了。

去百度面试那天，因为怕有陷阱——**没有打印简历，没有带笔记本电脑，两手空空就去了。**

当时百度的招聘门槛明确写着本科以上，而我连套读的大专毕业证都还没拿到手。面试官坐下来，客气而直接地问我：“怎么证明你的能力？”

我说不出什么华丽的理论，直接借了面试官的电脑，打开自己做的几个网站后台，把实打实的流量统计、收录曲线和关键词首页排名摊在他面前。

数据不会说谎，比一沓精美的简历管用得多。面试官盯着后台数据看了一会儿，当场给用人部门经理打了个电话，聊了几句，让我先回去等通知。走出大楼时，我长舒一口气：至少，不是抓我违规的，安全了。

还没回到住处，我正晃晃悠悠挤在公交车上，百度的HR就打来电话，问我期望月薪多少。

我脑子里飞快闪过自己当时一千五的底薪，咬了咬牙，大着胆子翻了一倍：“三千吧。”

话音刚落，电话那头连一秒钟都没犹豫：“好，没问题。”

能够跨进百度的大门，是我人生中一次巨大的跃迁。后来我常说，进百度有很大的运气成分：恰好SEO正在风口，恰好我在网上毫无保留地分享，恰好被需要的人看见。但我心里更明白，**在过硬的专业技能面前，学历和出身都不是死门槛；持续把真东西分享出去，机会自己会找上门。**

入职后我才知道，这个新成立的华南SEM小部门一共只有四个人：一位领导，三位员工。而我是整个部门里唯一真正懂SEO技术的人。

四个人，要扛起整个华南区KA（大客户）的数据分析与优化支持。我们面对的客户，是行业巨头，覆盖教育、游戏、旅游、医疗、电子、机械制造等几乎所有主流赛道。

在大厂的每一天，都在刷新我的认知边界。小公司拼的是单点技巧，而大公司要的是一整套可复制的系统方法。每次去给客户的市场运营团队做SEO培训前，我都得提前做足功课，先摸透对方的业务，再把复杂的搜索算法拆解成对方听得懂、能落地的步骤。

讲课，曾是我最怕的事。站在十几、几十位专业市场人士面前，我紧张得满头大汗。遇到现场提问答不上来的，我就老老实实记下来，绝不硬答，回去查透了再认真回复。在百度内部做完几次分享后，走廊里碰见同事，人家热情地喊我一声“罗老师”，我脸一红，居然不好意思地扭头跑开了。

可就是一次次硬着头皮上台，让我彻底明白了两件事：第一，讲课和练五笔一样，没有捷径，讲十次就不抖了；第二，**教别人，是最高效的深度学习**——但凡你讲不清楚的地方，一定是你自己还没真正吃透的地方。

半年试用期一过，我的薪水几乎每半年涨一次，连涨了三次。更宝贵的，是我在这座大平台上积累下的眼界、客户人脉与方法论底子。

一年多后，部门里不少同事被腾讯高薪挖走，团队气氛起了变化。凭着百度的履历，我当时如果跳槽，拿个两三万的月薪轻轻松松。

可我心里一直烧着另一团火。此前服务过的两家老公司依然在找我做网络营销，打工的精力根本顾不过来；更重要的是，早在设计公

司拿一千五底薪时，我就想通了一个道理：**在别人的平台上，你再拼命，沉淀下来的客户与资产终究是别人的。**

真实的改变，是一次见客户的经历。

那天我作为数据分析师，陪领导接待一位潮汕老板。大伙儿边吃边聊，我闷头坐在一旁听。席间，那位潮汕老板端起茶杯，云淡风轻地说了一句：

“宁愿睡地板，也要当老板。”

那句话像一道闪电，瞬间击中了我心里藏了很久的念头。

离开百度，是我人生中继初中毕业选择中专之后的第二个重大决定。出来做什么？摆在面前的有两条现成的路：一条是回老本行做印刷设计，我很熟，但我绝不碰——当年那位大雨天开大众接我的李总对我有知遇之恩，做人不能回头抢老东家的饭碗；另一条，是很多百度离职同事都在做的SEM竞价代运营。

我偏偏选了第三条最窄、也最硬的路：**专注做SEO。** 因为这是我最擅长、市场真正专业的人又极少的领域。

2013年，我办完离职手续，正式踏出百度的大门。

> **【小军复盘】** 在大平台里，不要只盯着工资条，更要偷师大客户的运作方式、沉淀系统方法论。更重要的是，永远不要背叛曾拉过你一把的贵人。

第九章 |

出来第二天三单上门，和一次全额退款的反转

> 把账算清，把活干好，不卑不亢，该属于你的信任，绕一圈还是会回到你手里。

创业的开局，曾给我制造过一个极其甜蜜的错觉。

2013年离开百度的第二天，三个客户就主动找上了门。其中一家痛快地签了三万六，一次性付清全款。我拿着现金，心里那叫一个开心，无法形容：原来自己当老板，也没想象中那么难嘛！

可我心里很清醒，那三个开门红的单子，靠的是我在百度攒下的名声和前同事的信任。刚出来时，家里建房还欠着外债，我舍不得花钱租写字楼，便把城中村的出租屋当成了办公室——一张床、一张桌子、一台买来的台式电脑。

那段时间，我的生活像上了发条一样规律：每天早上六七点准时起床，给客户写原创专业文章，发到各大平台，再一条条查百度收录和关键词排名。我不写空洞的废话，只写自己亲手测试过的排名方法和引流实战。看文章的人都是奔着解决问题来的，内容越实在，主动加我咨询的人就越多。

也就是在这期间，发生了第一章里那件让我铭记至今的尴尬事——客户要上门考察，我花一百块钱租了一小时共享办公室，拉着同学拎着一台笔记本撑门面，结果被客户一眼看穿，单子当场黄掉。那件事彻底逼着我下定决心：必须注册一家正规公司，租一间像样的办公室。

2013年12月10日，因为工商系统流程多等了一天，我的公司终于正式拿到营业执照——**深圳市猛犸世纪科技有限公司**。巧合的是，这一天正好和我的农历生日是同一天。从这一刻起，我不再是一个单打独斗的自由职业者，而是一家企业的负责人。

创业初期，还有一件事，让我第一次摸到了商业世界最硬的通行证。

当时前同事给我介绍了一家咨询行业的头部客户。我和对方老板谈妥，给出了两种付费方案：全款价格更优惠，或者先付一半启动。老板选了先付一半。

项目推进得很顺利，老板对我们的效果非常认可。可没想到，对方公司下面负责对接的一位员工大概觉得我们抢了他的风头，开始处处挑毛病，今天说这里不行，明天说那里有问题，没完没了地刁难。

我那股年轻气盛的倔脾气一下子上来了。活明明已经干了，但我受不了这口憋屈气，二话不说，把前面收的款**一分不少地全额退了回去**。

第二天，那家公司的老板急匆匆打来电话：“小罗，这是什么情况？活都干了，怎么把钱全退回来了？”

我实话实说，把事情经过一五一十讲了一遍。电话那头沉默了几秒。过了两天，老板不仅直接把**全款**一分不少地打回了我账上，还果断清理了内部障碍。

这件事后来我常拿来复盘，它给了我正反两面极深的教训：

反面是，我性子太急，退钱之前没有先跟对方老板沟通，险些因为一时意气把好好的合作掀翻；正面则是，它让我真切体会到——**做生意，退一步未必是吃亏。只要你的活干得扎实、账算得干净、做人坦荡不卑不亢，真正懂行的老板看在眼里，该属于你的信任，绕一圈还是会加倍回到你手里。**

> **【小军复盘】** 专业是底气，坦荡是护身符。遇到不公时别急着情绪化掀桌子，但守住底线、把账算清的人，永远不会被真正优秀的客户辜负。

第十章 |

“出了百度，你毛都不是一根”

> 技术是技术，生意是生意。客户买单，一半买专业，一半买跟你打交道的踏实感。

前三个单子的好运气很快用完了。真正走进陌生市场自己去啃客户时，脱掉大厂工牌后的寒风，才结结实实抽在了我脸上。

有一位在我还在百度时就拍着胸脯保证“这个单子一定给你”的客户。等我离职后兴冲冲联系他，刚说出“我已经离开百度自己出来做了”，电话那头的语气瞬间冷了八度：

“哦，我还以为你还在百度呢。”

嘟——电话挂了。单子黄了。

我的技术一夜之间变差了吗？没有。报价变贵了吗？也没有。变的只是我胸前那张百度的工牌。

后来我跟人复盘这段经历，总是笑着自嘲一句：**“在百度的时候有光环，出了百度之后，你毛都不是一根。”** 说的时候在笑，当年挂断电话那一刻，心里却是凉透了。

比失去平台光环更要命的，是我骨子里那个技术出身、极度内向甚至有些“社恐”的毛病。说句大实话，若不是当年穷、想改变命运，谁愿意放着安稳高薪不干去创业呢？那实在太苦了。

我不会喝酒，不懂酒桌上的弯弯绕绕，因为不懂人情世故，丢掉了不知多少大客户。

印象极深的一次，一位客户说好要做推广。我从南山出发，顶着烈日转了四五趟公交车，一路颠簸到对方楼下（那时候很多片区还没通地铁）。打通电话，对方轻飘飘丢下一句：“我今天不在。”

我站在烈日下气不打一处来：明明早上沟通好的，我虽因为堵车晚了一点，可公交车也不是我开的呀！但我没有扭头就走。我知道他在家里办公，微信头像也见过长相，便在楼下找了个台阶坐下来死等。太阳一点点偏西，楼下人来人往，我一边盯着手机一边等，硬是坐了好几个小时，才把人等回来。

还有一次，好不容易见上一位意向很强的客户。对方很客气地招呼：“小罗，走，咱们先去吃饭！”

人家的意思是边吃边喝点酒、拉近拉近感情。可我满脑子只想着签单、帮客户省钱，一本正经地摆摆手：“吃什么饭呀，咱们先直接聊推广方案怎么做吧！”

我以为自己实在、不占客户便宜；客户心里想的却是：这小伙子太不懂事，连点面子都不给！结果可想而知，单子当场黄了。

类似的亏，我吃过太多次。有时候仅仅因为一两句没说对的话，聊了半天的客户转身就没了踪影。

那些个坐公交颠簸回去的傍晚，我无数次在心里憋屈地追问：我的技术不比任何人差，为什么单子就是谈不下来？

花了很长时间、丢了不少订单后，我才慢慢悟透：**技术是技术，生意是生意。客户掏钱，买的绝不只是一套冰冷的技术方案，还有跟你打交道时的舒适感与信任感。**

面对脱掉光环后的冷遇，我没什么高明的公关手腕，只剩一个笨办法：等人回来，继续谈；这一家谈不成，总结教训，再去谈下一家。

笨办法没有别的优点，只有一个：**它永远不会停。**

> **【小军复盘】** 永远分清“平台的实力”和“你自己的实力”。技术人创业，必须补上“懂人性、会沟通”这一课——真诚不等于情商低，专业也要配得上温度。

第十一章

吃过散伙饭，我把书垫在了床垫下面

> 团队可以散伙，但只要你还在学习、还在往前走，事业的根就断不了。

2014年初，我下定决心告别单打独斗。

我拉来了两位原本在其他公司上班的同学，不久后，一位在百度共事过的前同事也加入了进来。四个人凑在一起，在宝安租了一间正式的办公室，每个人拿一模一样的工资，满怀理想与情怀，准备大干一场。

从城中村的小房间搬进正式写字楼，那一刻我们四个都觉得：终于像一家真正的公司了！

可创业的账本，从不讲情怀。离开百度后，新公司的知名度几乎为零，拓客远比想象中艰难。

2014年五一前后，因为和相恋多年的女朋友早到了谈婚论嫁的年纪，老家每次打电话来，头一件事就是催婚，不聊结婚简直进行不下下一个话题。于是我请了差不多一个月假，回老家扯了结婚证、办了喜事。

等我满心欢喜回到深圳，一进办公室，心立刻沉了下去——我离开这一个月里，公司没收到客户回款，而房租、工资却像闹钟一样准时逼近。

我顾不上喘气，立刻拎起包，一家一家上门拜访老客户、做推广建议，好不容易催回来一点钱，却依然杯水车薪。

硬撑到2014年底，公司入不敷出，账上的钱彻底见了底。四个兄弟坐在一起，吃了一顿散伙饭，还拍了一张四兄弟的合影留作纪念。

席间没有争吵，也没有人掉眼泪。大家心里都明镜似的：不是兄弟们不拼，是当时的业务量实在养不起四个人。散伙是认账，不是翻脸。好聚好散，散伙不散心。

吃完饭，我退掉了宝安的办公室，自己动手把电脑和办公桌一件件搬回了租住的屋里。接上网线，第二天早上六七点，我照常爬起来写文章、发帖子、查排名。地方变了，人剩我一个了，活一天没停。

后来接受访谈时，对方反复追问我：“第一次创业团队散伙，你当时什么心情？沮丧吗？”

我实话实说：**真没觉得多沮丧。** 就像当年走出博威工厂立下“除非自己开工厂，否则永不进厂”的誓言一样，从决定创业那一天起，我就没给自己留过退路。只要我还在，不创这个业，也会创下一个业。我看了大量行业报告，坚信互联网营销的趋势没错——同行能做好，我没做好，一定是我自己的认知和能力还不够。

一个人跑业务时，我还发明过一个哭笑不得的“笨办法”。因为创业早，二十二岁看起来实在太年轻，真怕客户觉得我嘴上没毛不靠谱，所以我从来不把自己推到台前，只推公司。每次谈单，客户问“能不能少点钱”，我就故作镇定：“您稍等，我出去给我老板打个电话请示一下。”其实哪有什么老板？我就走出会议室，在走廊里溜达一圈（我不抽烟，就干溜达），再推门进来：“老板批了，可以少2000，以后多给我们介绍点儿客户。”单子往往就这么成了。

为了尽快补齐认知短板，那段孤军奋战的日子里，我把省下来的钱全砸进了学习里。我报了各种只讲落地的实战课，疯狂买书。屋里的书多到书架塞不下，桌子上、地板上堆得到处都是，**到后来，我家床垫下面垫得密密麻麻的全是书。**

我心里比谁都清楚：学历不够、人脉不够的时候，你唯一能快速抬高自己言行谈吐与格局的武器，就是拼命往脑子里装真东西。

> **【小军复盘】** 认知比资源更重要。低谷期最忌讳自我怀疑，把情绪消耗换成疯狂学习，你的认知每抬高一寸，未来的路就会宽出一丈。

第十二章 |

贵阳试错记：我睡进了“有灯的棺材”

> 机会不是看别人去哪里，而是看你的业务和客户在哪里。试错要快，认错更要快。

四人团队散伙、独自在家硬扛了一段时间后，我犯了创业路上第一次方向性的冲动。

当时满世界都在传：贵阳正在大力发展大数据产业，互联网巨头纷纷重仓布局。我心里一热：深圳的第一波红利我来晚了没赶上，贵阳的大数据风口绝不能再错过！而且我干的就是计算机和互联网，去贵阳降本发展，岂不是正好踩在风口上？

说干就干。我用信用卡周转凑出首付，在贵阳买了人生第一套房，随后在贵阳南明区花果园设立了分公司，一头扎了过去。

结果到了贵阳，现实很快给我泼了一盆冷水。

贵阳当时的商业生态，高度依赖线下的熟人介绍和酒桌饭局，对互联网搜索营销几乎没什么需求。我在深圳行之有效的打法——写文章、做排名、等客户主动咨询——在贵阳彻底失了灵。文章照样发，没人看；排名照样做，没人搜。

更让我浑身不自在的，是当地的氛围：不少人闲下来就打牌抽烟，连电梯里都常弥漫着二手烟味。我这辈子一口烟不抽，极度反感烟味，甚至在读书的时候，我给校长说，谁看我抽烟，我给他1万块钱，在自己办公室里平时都把烟灰缸藏起来，除非客人开口要抽才拿出来。

贵阳接不到单，深圳的老客户又必须继续维护。于是，我人生中最煎熬、也最魔幻的一段奔波开始了。

为了省钱省时间，我经常凌晨四五点就爬起来，摸黑打车赶去贵阳高铁站，先坐高铁到广州，再转车赶往深圳。白天穿着衬衫西裤，坐在写字楼里跟客户谈几万、几十万的合作方案；到了晚上，为了省下几百块酒店钱，我就钻进深圳几十块钱一晚的“太空舱”。

太空舱名字听着挺科幻，其实就是一排排上下叠在一起的小格子，我私下管它叫**“有灯的棺材”**——人钻进去，拉上舱门，里面刚好躺下一个人，头顶一盏小灯，旁边一个插座，连翻个身都费劲。

深夜躺在那个狭小的格子里，听着隔壁舱传来的轻微呼噜声，第二天一早还要再爬起来赶高铁回贵阳，身心疲惫到了极点。

可也是在无数次这样的往返奔波里，我想明白了一个极其清醒的道理：**贵阳的大数据风口是真的，但它跟我的业务没有关系。跟自己核心能力无关的热闹，再大也不是你的机会。**

试错要快，认错更要快。在贵阳折腾了几个月，看清路不对，我绝不死要面子硬撑，果断决定搬回深圳。

2015年底，在深圳极冷的一个冬日，我从贵阳回到了深圳。

那时候老大已经出生，手头紧得连住几天酒店都舍不得。我在58同城上拼命找便宜、大一点、有窗户的转租房。看好一间后，原来的租户说自己要搬去龙华、屋里东西还没搬完。我二话不说：“兄弟，你先忙你的，我替你看着房子！”当天晚上，我就直接拎包住了进去。

别人听来或许觉得太不讲究，可当时穷，能省一天房租是一天，只要能尽快重新开工，什么委屈都能咽下去。

回望贵阳这一趟绕路，花了不少钱、吃尽了苦头，唯一让我至今觉得自豪的一件事是：**去贵阳的时候，我行李里带得最多的是书；从贵阳搬回深圳的时候，带得最多的，依然是书。**

路走偏了可以掉头，但装进脑子里的东西，永远不会背叛你。而真正让我绝境翻身的转机，就藏在回到深圳后的一通电话里。

> **【小军复盘】** 创业最怕在错误的方向上靠毅力死扛。及时止损不是懦弱，而是把有限的弹药拉回到你真正能打赢的主战场。

第三部 |

穿越周期的代价

> 顺风时看清边界，逆风时算清账本，周期洗礼后留下的才是真护城河。

第十三章 |

但行好事的回响：从绝境翻身到国家高新

> 运气，永远只奖励那些早已做好准备的人。

2015年底从贵阳退回深圳，住进那间原住户还没搬完的转租房时，说实话，我手里几乎已经见了底。贵阳折腾掉的积蓄、两地奔波的损耗，加上家里刚添了老大，每一笔开销都像秒表一样滴答作响。

就在我重新埋头写文章、寻找新突破口的时候，一通来自猪八戒网客服的电话打了进来。

其实早在去贵阳前，就有猪八戒的销售给我打过电话，声音里满是焦急：“罗哥，你一定要帮帮我，你再不帮我开单，我就要被公司开除了，我没有业绩！”我自己当时兜里也没几个钱，可从小就心软——读书时自己还是穷学生，看见路边困难的人都会掏点零钱，老师劝我“人家未必真穷，你还是个学生呢”，我没听，总觉得“但行好事，莫问前程”。那天我心一软，咬牙交了八千块开了个店铺，后来去贵阳一忙，这事就彻底扔在了一边。

如今八千块服务快到期了，客服打电话提醒我：“哥，你这钱别白浪费了，我教你怎么做店铺排名。”

这里我说句大实话，不回避，也不美化：当年平台早期规则粗糙，客服教的起步方法里包含刷单，我刚上手时确实试过一次。但我很快踩了刹车——我心里比谁都清楚，投机取巧不仅走不长远，更配不上真正优质的大客户；真正能让好生意源源不断留下来、并且经得起时间检验的，永远是合规透明的白帽SEO硬功夫，以及一单一单交付出来的实打实口碑。

我把研究百度算法的那套笨办法，原封不动用在了优化店铺搜索排名上。每天早上六七点雷打不动起床，睁眼第一件事就是看数据、盯排名：排名上去了，立刻记下哪些标题结构和内容布局起了作用，继续写、继续发；排名掉了，马上逐条排查，是关键词密度变了，还是同行出了新招。没有半点捷径，全是日复一日、一天一天磨出来的。

排名一冲到首页，命运的齿轮彻底转动起来。

询盘像雪片一样飞来。干互联网推广这行，拼的从来不只是技术，更是响应速度和靠谱程度。那两年我养成了一个近乎条件反射的习惯：吃饭时客户消息来了，放下筷子先回；走路时消息来了，停在路边先回。回得慢五分钟，客户就去找下一家了；回得快、答得准，客户瞬间就觉得你靠谱。就是靠着这样一条一条秒回、一单一单扎实交付，口碑像滚雪球一样越滚越大。

2016到2017年，成了猛犸创业以来最顺风顺水的爆发期。阿里巴巴收购的夸克浏览器、58同城、平安等一批头部大企业，纷纷成了我们的客户；我也曾帮一家正准备冲刺IPO的企业做全网声誉优化，当

时网上满屏都是杂乱的不实负面，我们一层层帮他们梳理正面内容、做全网矩阵占位，把负面声音彻底压下去、把品牌形象稳稳立起来，后来这家公司顺利敲钟上市，我也成了上市公司的互联网营销顾问。

腰包鼓起来后，一位老客户看不下去我天天挤公交地铁跑业务，拉着我算了笔账：“小罗，你没车，一天顶多见两个客户；买辆车，一天至少能见四五个，多签一单车钱就回来了，这笔账你自己算！”我一听有理，当时深圳刚限号，我咬牙花了九万八买下车牌，买了人生第一辆车。后来手头宽裕些，又陆续买了一些房子。

有人看我那两年赚了钱，私下议论说我“飘了”，远远看见人也不打招呼。我听了哭笑不得：我哪是飘啊，我是高度近视，离远了真看不清人脸，只要走近了认出来，我比谁都热情！至于钱，我其实一直没什么虚荣的感知——哪怕后来买房一次性转出几百万，心跳都没快过半拍。在我眼里，钱只是暂时停在我这里的流水，最终会流向更大的江河；能让人真正睡得踏实的，永远是解决问题的能力。

更关键的一次跃迁，发生在业务形态的延伸上。那两年，我们不再局限于只帮客户做搜索推广，而是顺着客户的真实需求，开始为企业定制开发商城系统、分销系统和教育系统。

做软件和做营销完全是两套逻辑：**做营销，是帮客户把新客户找进来；做软件，是帮客户把自己的生意管起来。**每接一个软件项目，我都要求团队绝不急着写代码，先老老实实坐下来听客户讲透他的生意怎么转——商城系统帮客户把门店搬到线上，打通下单、发货与财务对账；分销系统帮品牌把成百上千个分销商管明白，谁卖了多少、该结多少佣金一目了然；教育系统则帮培训机构把课程、学员与缴费全链条跑顺。

日积月累，公司名下攒下了近四十项计算机软件著作权。每一纸软著背后，都不是为了凑数而写的空壳代码，而是一个真实的客户、一套跑在生意一线里的真需求。

2017年，有专业机构主动打电话告诉我：“罗总，你们研发了这么多软件，已经完全达到国家高新技术企业的门槛了！”当年，猛犸世纪顺利通过**国家高新技术企业**认定；2018年，公司又通过知识产权管理体系认证，我也递交材料获评深圳市福田区**“福田英才”**高层次人才。2019年去参加人才体检时，负责登记的大姐盯着我的资料反复看了两遍，忍不住感叹：“二十七岁的福田英才？我在这儿干了这么多年，见过最年轻的都四十多岁了！”

那一刻，房子、车子、妻子、两个孩子、国家高新、高层次人才，所有外人眼里的“成功标配”，似乎全都齐了。

可站在半山腰往上看，我心里却冒出了一个越来越大的不安：靠平台接单，流量是平台的；给企业做定制外包，做完这一单，明天又得从零去找下一单。忙忙碌碌这么多年，就像永远停不下来的计件工——**我们到底是在为自己积累资产，还是在一次次给别人做嫁衣？**

为了找到这个答案，我很快做出了创业以来最激进的一次豪赌，也交出了最昂贵的一笔学费。

> **【小军复盘】** 高速增长期最容易让人产生幻觉。真正成熟的创业者，在生意最顺的时候，已经在追问“如何从单次交付走向长期积累”；但跨出下一步之前，必须先敬畏市场规律。

第十四章 |

豪赌三十人：我交过最贵的一笔创业学费

> 收缩不是认输，而是成熟创业者最清醒的算账能力。

2018年前后，我在新闻上看到一则重磅融资消息：腾讯投资了一家做“AI名片”的公司，融资额高达2.68亿，整个创投圈炒得热火朝天。

那时候，我心里正憋着一股转型突围的劲头：做了五六年营销推广和定制开发，服务完一个客户又去服务下一个客户，始终摆脱不了“手停口停”的焦虑。我想做一款真正属于猛犸自己的标准化软件产品，一款只要做出来、就能卖给成千上万家企业的复利型产品。AI名片在当时的我看来简直太完美了——中国有几千万销售，人人都要发名片，加上AI智能追踪和获客功能，这市场得有多大？

我动了心，而且步子迈得极大。

我一口气租下了400多平米气派的大办公室，买齐了崭新的办公桌椅，把团队迅速扩张到三十多号人——研发工程师、UI设计师、测试人员，再加上十多个专职销售，前前后后砸进去大约一百万真金白银，准备打一场彻底翻身的产品仗。

招人的时候，我天真地以为“人越多，干得越快”。每天走进宽敞明亮的新办公室，听着研发区密集的键盘敲击声和销售区此起彼伏的电话声，我一度产生了一种极其虚幻的满足感：猛犸，终于有了一家“大公司”的气派。

从技术交付的角度看，研发团队非常争气，软件很快做了出来，界面漂亮，功能齐全。

可当十多个销售兴冲冲拿着这套凝聚了我们全部心血的产品杀向市场时，现实结结实实给了我当头一棒：**一个都没卖出去。**

一天过去，零开单；一周过去，零开单；一个月过去，市场依然冷冰冰的。销售团队跑断了腿，每天晚上开复盘会，带回来的客户反馈却高度一致：“不是嫌贵，是客户根本不明白，为什么要专门花钱买这样一张电子名片？它到底能解决自己眼下哪一个非买不可的痛点？”

那几个月，我切实体会到了什么叫“扩张太快、现金流跟不上”的窒息感。三十多号人的工资、几百平米写字楼的房租物业，每个月像定时炸弹一样准时出账，而新产品的收入几乎是零。账上辛辛苦苦攒了两年多的现金流，正以肉眼可见的速度往下掉。

快到2019年底，我把自己一个人关在办公室里，对着财务报表反复算账，算到后背直冒冷汗。如果再为了所谓的“面子”和“情怀”硬撑半年，公司多年的家底就会被彻底烧穿，那就是拿整家公司的命在开玩笑。

我做了一个极其艰难、却无比清醒的决定：**立刻止损收缩。**

我忍痛辞退了新招的销售与冗余岗位，退掉气派的大办公室，搬回一百多平米的小场地，整个团队从三十多人一下子缩减到十人不到——留下的，全是跟着我打拼多年的核心老班底。

这里我想特别说清一件事：后来外面有些自媒体文章为了博眼球，写我“几次破产”“输光家产”，那完全不是事实。AI名片这一仗确实

让我亏了大约一百万，但我并没有破产，公司还在，老客户还在，核心班底还在。**钱亏了可以再挣，只要老人留下，公司的根就在。**而且回头看，2019年底这次果断收缩简直救了猛犸一命——就在收缩完成没几个月，2020年疫情猝不及防地席卷而来。如果当时还背着三十多人的重资产包袱，后果不堪设想。

这一百万的学费虽然昂贵，却换来了三条刻进我骨子里的商业铁律，价值远超一百万：

第一，永远不要用技术视角代替客户视角。 技术出身的创始人最容易掉进一个致命陷阱：沉迷于“我做出来的东西功能多全、技术多牛”，却忘了在写第一行代码前先问市场、先问客户：“这东西你真愿意掏钱买吗？”没有经过市场验证的产品，做得越精美，亏得越彻底。我也是在那时彻底认清：我不懂C端市场，我的真正基因在B端企业服务。

第二，看清组织边界，拒绝盲目堆人头。 我在后来接受访谈时毫不避讳地复盘过：带十来个人的精锐小分队并肩冲锋极顺手，但一旦靠粗放的人海战术盲目扩到三五十人，缺乏系统与机制托底，内部沟通与管理内耗就会迅速吃掉所有利润。**正因早早看清了“纯人海战术”的瓶颈，今天我才更坚定地走“精锐团队＋AI系统组织化”的现代治理之路。**

第三，收缩不是认输，是活下去的底气。 创业不是比谁摊子铺得大，而是比谁算账算得清。账算不过来时敢于第一时间踩刹车，才能保住牌桌上的筹码，等到真正属于自己的下一局。

亏完这一百万，我老老实实回到一百多平米的办公室，重新拾起最擅长的企业营销业务。也是在慢下来的空档里，命运很快用另一连

串生活里的刺痛，逼着我完成了在深圳的真正扎根。

> **【小军复盘】** 别用战术上的盲目扩张，去掩盖战略上的需求验证缺失。看懂组织边界、敬畏现金流，比盲目追求人数规模重要十倍。

第十五章 |

三张集体户口页，和罗湖那场倾盆大雨

> 安顿下来，从来不是为了躺平享受，而是为了让心定下来，去打一场更大的硬仗。

其实在2017、2018年那段顺风顺水的日子里，我在贵阳已经陆陆续续买了三套房。那时候我也曾偷偷算过一笔安逸的账：把三套房的贷款还清，老大留一套，老二留一套，自己住一套，再买辆奔驰，这辈子好像就可以提前退休、不用这么拼命了。

可真回到贵阳待上几天，我心里却越来越不踏实。那里慢悠悠的节奏、电梯里散不去的二手烟味，总让我觉得浑身不自在。我骨子里还是离不开深圳——喜欢这座城市只认本事不认关系的纯粹，喜欢这里永远热气腾腾、推着人往前跑的创业空气。

真正逼着我彻底放弃退路、在深圳扎下深根的，是生活里一连串极其具体的刺痛。

2019年，凭着“福田英才”的资格，我申请到了政府分配的免费人才房，位置在龙岗，五十多平米。起初我根本不想去住——公司在

宝安，龙岗到宝安开车单程就要一个多小时，每天往返光耗在方向盘上就是两个多小时。可认真算了一笔账，住人才房一年能省下六七万租房钱，最后还是搬了过去。

那整整一年，成了我精力消耗最大的一年。每天早上天还没亮透就发动车子出门，晚上天黑透了才拖着疲惫回到家。漫长的通勤像一只无形的漏斗，把我的时间和耐心一点点抽干，连带着宝安公司的日常管理也疏于照看，业务不可避免地受到了影响。

紧接着，更大的焦虑迎面撞来：孩子到了要上学的年纪。

为了让孩子能在深圳安稳读书，我忙前忙后把户口迁了过来。上午在窗口办完所有手续，工作人员递出来的，却不是一本红彤彤、沉甸甸的户口本，而是三张薄薄的集体户口页——一张我的，两张孩子的。

捏着那三张轻飘飘的纸回到家，整个下午，我一个人躺在床上盯着天花板，一动没动，心情低落到了谷底。

我反复问自己：我在深圳拼死拼活打拼了这么多年，孩子都两个了，落到头来，我们在深圳的身份，居然只是三张随时可能被风吹跑的纸？纸很轻，拿在手里没有半分重量，可就是这三张纸，决定了孩子能不能安心上学，决定了我们一家算不算真正留在了这座城市。

第二天一早，我从床上爬起来，心里只剩一个无比坚定的念头：**必须在深圳买一套属于自己的房，把这三张纸，换成一本真正的户口本。**

我很快跟着中介去龙岗看房，匆匆交了订金。没想到第二天，一位在深圳买过好几套房的铁哥们拉着我陪他看房，听完我的决定，直接拍着大腿劝我：“你买那么远干嘛？天天通勤跑死人，走，跟我去罗湖看看！”

车子一路开到罗湖。说来也巧，刚把车停稳，原本阴沉的天空突然泼下一场倾盆大雨，雨点噼里啪啦砸在挡风玻璃上，越下越大，丝毫没有停的意思。

坐在车里听着雨声，在广东待了这么多年的我心里忽然亮堂起来：广东人常说“水为财”，看房遇大雨，这是难得的好兆头！我对朋友说：“得了，今天就把这房子定了。”

我甚至连屋子里面都没进去仔细看，只在楼下冒雨转了转小区环境，打听了一下楼层采光，听说采光不错，便直接约房东坐下来谈。当时深圳楼市正热，房东看出我着急买，一分钱不肯少。我一咬牙：“行，不少就不少！”当场就刷了二十万定金。后来，龙岗那套订好的房也干脆退了。

罗湖的房子订下后，我顺势把公司也从宝安搬到了罗湖。

从龙岗人才房每天两小时的奔波，到攥着三张集体户口纸躺在床上发呆的下午，到龙岗订房又退订，再到罗湖大雨中当场拍板、公司迁址罗湖——这一连串看似折腾的迁徙，终于让我和家人在深圳真正有了根。户口本办下来了，孩子上学稳了，每天省下两个小时通勤，我终于能把全部心神重新拉回事业的主战场。

很多年后我常笑自己：一场大雨就当成吉兆，听起来多少有点冲动。但我心里比谁都清楚，雨不过是一个由头，真正让我果断下决心的，是我早已看清了人生的锚点：**先让家人心安，再让事业扎**

根；安顿下来从来不是为了享受，而是为了腾出全部精力，去回答下一个十年的命题。

> **【小军复盘】** 好的选择往往伴随着短期的折腾与成本，但一旦选对了扎根的城市与环境，你的精力就能从琐碎消耗里解放出来，聚焦到真正重要的战役上。

第十六章 |

一场疫情看清生死：从此只做有复利的事

> 与有远大理想的长期主义者，经营有延伸、有积累、有复利的人生。

2020年疫情突如其来，整座城市骤然安静，各行各业几乎同时按下暂停键。

最难的那几个月，公司几乎没什么新收入。为了找活路，我也曾焦躁地试过不少新项目，结果大多颗粒无收，白白交了不少学费。比如当时一度投入时间和资金尝试过上门整理收纳项目，本以为是个刚需赛道，可疫情期间连小区大门都进不去，上门服务根本无从谈起，项目很快无疾而终。

但塞翁失马，正是这段被迫慢下来的日子，给了我近距离观察各行各业众多企业命运浮沉的机会。

有两家同做实体培训的客户，给了我极大的震撼。

一家是我认识十多年的老朋友，线下做得风生水起。前几年我就反复劝他：别只靠线下等客上门，趁早把百度搜索、官网、新媒体和线上课程体系搭起来，让有需求的人先在网上找到你。他嫌前期投入高，一直没动。疫情一来，线下停摆，他的心态瞬间崩了，生意举步维艰。

另一家，从2013年猛犸刚成立时就和我们深度合作。前些年我们帮他们系统搭建了官网、网校、搜索矩阵与新媒体矩阵。疫情暴发后，线下同样受阻，但他们提前修好的“线上管道”立刻顶了上来——学员继续在线上听课，网校的收入稳稳撑住了日常开支，还不断把线上积累的粉丝导流回线下。他们不仅活了下来，还稳坐细分领域头部。

看着这两家企业的生死对照，我在朋友圈写下了一句警醒：**人的境遇就像骑自行车，只能向上、向前朝着目标移动，永远不可能停在原地。** 对企业而言，无论身处哪个行业，都必须长出一条“线上的腿”。

趁着疫情间隙，我把猛犸过去深度服务过的各行各业企业与众多上市公司案例，一家一家从头到尾细细复盘了一遍。

不盘不知道，一盘吓一跳：过去最热、营销需求最旺的教育、旅游、游戏，在疫情与政策周期巨变下几乎一夜换天，唯有大健康与硬科技依然稳健。更重要的是，一个前所未有的商业信号浮出了水面：**越来越多的企业老板不再满足于躲在幕后，而是像雷军、董明珠一样亲自走到台前，自己就是公司最好的招牌。** 许多在线下极度成功的企业家，在互联网上一搜名字却一片空白，甚至搜自己的名字，跳出来的全是竞争对手买的竞价广告。

消费者正在从“信任冷冰冰的品牌Logo”，转向“信任一个真实、有专业、有温度的人”。我把这种趋势直白地总结为**“从卖产品到卖人”**——听起来有点刺耳，道理却极实在：客户掏钱买东西，首先是信任卖东西的那个人。

也是在那个阶段，我开始彻底重构猛犸的服务逻辑：过去我们接单像“蜻蜓点水”，客户要发新闻就发新闻，要建站就建站，做完一单各奔东西，毫无积累。从那以后，我们系统打磨出**“421”品牌营销体系**（以“文、宣、引、建”四维筑基，双路线抢占权威与流量，一站式落地），决心把服务做深、做透——帮真正想做大做强的企业家，从品牌定位、内容选题、视频拍摄、流量运营到声誉管理，提供全链条的深度陪伴。2020年，猛犸获评广东省“守合同重信用企业”与猪八戒网优秀服务商，越是艰难的年份，靠谱二字越值钱。

更深远的一步棋，也在2020年悄然落子。那一年，距离ChatGPT引爆全球还有整整两年半。凭借在搜索引擎领域摸爬滚打十年的直觉，我隐隐预感到：传统关键词搜索的红利终会见顶，未来人们获取信息的方式，一定会被人工智能彻底改写。于是，我们提前研发并登记了一项软件著作权——**《AI检索系统》（登记号：2020SR0741561）**。当时几乎没人看懂我们在做什么，连我自己也说不准风暴具体哪天会来。但我坚信：时间，一定会奖励那些早走一步的人。

后来有人采访我，想让我把这次复盘讲成一个“某个夜晚瞬间顿悟”的戏剧性转折，被我一口拒绝了。真实的商业成长从不是电影剧本，哪有什么一夜顿悟？真相是：我复盘了无数次、碰壁了无数次、在无数个焦虑的夜里反复推翻自己，才一点点把底层规律熬了出来。

我在朋友圈写下过几句警醒自己的大实话：“老地图到不了新目的地，不改变自己，就会被年轻人改变。”“没有人能以旧的模样，获得新的成功。”也写下过一句反常识的洞察：“有时候你越把专业端得高高在上，反而越难融入市场；唯有把真专业讲成大白话、用优质内容搭建商业闭环，才是普通人和实干家最好的护城河。”

2022年1月12日——我30周岁生日那天，在历经无数次复盘与沉淀之后，我提笔写下了伴随至今的人生格言：

“与有远大理想的长期主义者，经营有延伸、有积累、有复利的人生。”

“有延伸”，意味着今天干的事能长出明天的业务；“有积累”，意味着每一次交付都能沉淀为品牌与数据资产；“有复利”，意味着时间越久，你的护城河越深，而不是每年从零开始。那之后，我常在每天收工前问自己一个问题：今天做的这些事，有没有让公司的无形资产——声誉口碑、客户关系、知识产权和社交影响力——多长厚哪怕一毫米？

顺着这条标准，我也把一路踩坑换来的心法，提炼成了常和团队讲的**三大商业真相**：**选择比努力更重要**，是从当年博威电子厂算账算出来的；**认知比资源更重要**，是从散伙后床垫下垫满书里悟出来的；**坚持比天赋更重要**，是从每天早上六七点雷打不动写文章、查排名里磨出来的。

办公室里有一盆兰花，是2019年国庆我从韶关大哥家带回来的。头两年它毫无动静，好几次叶子发黄看着都快枯死了，我们没舍得扔、照常浇水照料；没想到从2021年起它开始年年绽放，后来有一年竟然接连开了四次花。看着那盆默默扎根、终于盛放的兰花，我

常觉得，创业和长期主义不正是如此吗？2022年底，我在朋友圈写下八个字自勉：**以渺小启程，以伟大结束。**

回头看，我的生意换过五种样子：靠手艺换收入、按项目收费、靠平台接单、做标准化产品、最后是做深度的品牌与信任系统。每一次升级，都是因为上一种模式走到了尽头。

> **【小军复盘】** 每一次做重大决策前，先用三把尺子量一量：这件事有延伸吗？有积累吗？有复利吗？如果三项全无，趁早放下。

第十七章 |

凭什么服务世界500强

> 任何事情都会发生两次：一次在想象中，一次在现实里。真正厉害的企业，靠的不是一次运气，而是一套文化与方法。

熬过2020年的寒冬，2021年新春开工那天，我在朋友圈写下了一句极具野心也极其朴素的话：“开工大吉，2021年继续奋斗，为客户提供更有价值的服务，努力达成第一个1000万目标。”

从几年前城中村一台台式机起步，到敢把“一千万”白纸黑字写进年度目标，背后并不是盲目膨胀，而是“421”品牌营销体系跑顺之后，整个团队从“卖单次执行”向“做深度长期服务”升级带来的底气。

过去，不少同行觉得大企业、世界500强门槛高不可攀，一定只找北上广深的国际4A广告公司，轮不到一家草根起步的深圳本土团队。可2021到2022年，我们硬是用一场场真刀真枪的硬仗，敲开了跨国巨头与央国企的大门。

2022年2月，猛犸与德国拜耳旗下达喜、力度伸、开瑞坦、凯妮汀四个核心品牌达成推广合作；8月，携手清华大学旗下城士科技；11月，在历经整整一年的反复磨合、方案推演与严苛审核后，我们正式与德国西门子签订营销推广框架合同；12月，又签下拜尔斯道夫旗下新品牌在中国市场的推广；此外，南方电网、中国航天旗下相关单位、华为云、雷曼光电、怡亚通、周大生等标杆客户也相继携手。

那一年有12家德国企业组团访华交流，我一看名单，心里涌起一股难言的自豪——其中的拜耳和西门子，都已经成了猛犸深度服务的客户。还有北京一位孙总，原本只是在网上看到我们的专业内容前来咨询，后来专程飞来深圳实地考察，看完我们的交付体系和团队状态，当场拍板加大合作。

很多人好奇：一家从零起步的深圳民企，到底凭什么拿下西门子、拜耳这样极其挑剔的世界500强？

答案说穿了，依然是两个字——**专业**与**死磕**。跨国企业从来不听你吹嘘自己有多厉害，他们看的是数据逻辑是否严密、方案能不能落地、每一次反馈是不是准时响应、每一次承诺是不是不打折扣。和西门子整整一年的磨合，换作浮躁的团队早就嫌周期长放弃了，可我们偏偏沉住气，把每一轮需求改到极致。正是这些顶级客户的“挑剔”，反过来把猛犸的交付标准、流程规范和品牌背书，硬生生往上拔了一大截。

而在这段向大企业看齐的岁月里，2022年7月的一趟旅程，对我而言有着格外滚烫的意义。

早在2019年读完《华为文摘》时，我就被华为的文化和管理哲学深深震撼。那时候我一口气自费买了五十本《华为文摘》，一本一本送给客户和身边的朋友——我想让更多人看到，一家中国企业可以不靠投机、不靠关系，单靠一套铁打的文化、制度与方法论走遍全世界。也就在那时，我心里悄悄种下一个念想：总有一天，我要亲自走进华为去学习。

三年后，念想照进了现实。2022年7月21日，我作为最年轻的福田英才代表，真的走进了华为松山湖，参加《数字化转型高研班》。

坐在松山湖的课堂上，听华为的导师拆解组织管理、流程建设与持续创新，我一边飞快记笔记，一边逐条对照猛犸的现状：哪些地方我们已经做到了？哪些地方还差得远？哪些方法明天回到罗湖办公室就能立刻落地？这正是我一贯的学习铁律——**从不为了学而学，只为了用而学；学到的东西如果不能用进业务、不能帮到客户，等于白学。**

更让我倍感荣幸的是，仅仅五天后，7月26日，华为鲲鹏团队一行专程回访猛犸实地考察，猛犸正式加入华为鲲鹏生态；9月23日，我拿到了华为研修班结业证书。

站在松山湖的校园里，我发了一条朋友圈，写下了一句此后无数次印证在我身上的话：**“任何事情都会发生两次，一次在想象中，一次在现实里。”**

从当年送出五十本《华为文摘》，到真正走进华为课堂、加入鲲鹏生态，再到签下拜耳、西门子等世界级客户，我彻底明白了一个道

理：普通人想跃迁，不能只盯着眼前的几单生意，必须敢把标杆立在世界一流企业身上——**靠近光，学习光，然后把光变成自己的系统能力。**

> **【小军复盘】** 服务顶级客户是最好的免费大学。别怕大客户挑剔、流程长，扛住最高标准的锤炼，你的团队与交付体系才能真正完成升级。

第十八章 |

2022年的十二场硬仗，和老家打来的一通地震电话

> 不论天晴雨阴，只管野蛮生长；求其上者，得其中。

写下“三有”格言、又走进华为松山湖的2022年，外面大环境风声鹤唳，对猛犸而言，却是把所有积累集中释放、极其饱满的一年。

平时埋头赶路，只觉得忙得脚不沾地，根本顾不上回头数；直到年底按月盘点，我才惊讶地发现，这一年我们竟然一场接一场打下了整整十二个月的硬仗：

1月回老家过年，遇上封控半个月；3月再次登顶梧桐山，顺势把抖音搜索精准引流产品推向市场；4月与雷曼光电续签、受聘三也集团互联网品牌营销顾问、与怡亚通开启第四次合作；5月抖音搜索精准引流线下课正式开讲；6月合作客户元道通信成功上市；9月签约周大生、福赛天；10月猛犸知识付费平台晋级中国深圳第十四届创新

创业大赛半决赛；加上前后陆续落地的德国拜耳、华为鲲鹏生态、清华旗下城士科技与西门子、拜尔斯道夫等重量级合作，到了12月，新公司“猛犸漫步”也同步落地。

也是在那一年，深圳人工智能产业协会的范明丛会长来公司交流，聊完之后感慨了一句让我记了很久的话：“创业九年还能保持你这种激情的创始人太少了，很多人干几年脸上全是疲惫感。”

激情从来不是装出来的。当你真正在帮一家家企业扩大影响力、看到客户因为你的专业而逆势增长甚至敲钟上市时，那股由内而外的成就感，会让人忘记疲惫。那一年大环境有多难，我比谁都清楚，但我还是在朋友圈写下两句勉励自己的话：**“不论天晴雨阴，只管野蛮生长。”“求其上者，得其中；求其中者，得其下。”** 目标定高一点，哪怕最后只做到一半，也比一开始就把天花板压低强得多。

2022年12月，全国大部分人都“阳”了。我提交了新公司注册，原本想选在12月22日这个好记的日子，结果恰好抽到现场实审。赶去政务中心办理那天，窗口里的工作人员全在强撑着带病坚守。没过几天，我也阳了——先是喉咙发痒、头痛，去酒店自我隔离，到了第三、第四天高烧39度，浑身肌肉酸痛得像散了架，硬是靠吃橙子加泡腾片扛过七天，公司里除了一个人，其余几乎全阳了。

也在那段忙碌而起伏的岁月里，有两件小事让我忽然慢了下来。

一件是听着许巍的歌，我在朋友圈写下一份“身未至，心已远”的旅行清单：想去泰山之巅看旭日初升，想去呼伦贝尔纵马驰骋，想去黄金海岸漫步夕阳，想去珠穆朗玛仰望世界之巅。

另一件，是老家四川那边发生地震时，妈妈第一时间打来的电话。电话很短，她只匆匆告诉我家里震了、人都没事，让我放心，顺便

祈愿震区平安无事。挂断电话，我一个人坐在罗湖的办公室里，半天没动。我离家这么多年，我在深圳，妈妈在泸州，电话线很细，那一头牵着的却是全部的牵挂。

2022年年底，我用一门讲个人品牌与短视频获客的课结束了全年的奔波，心里萌生出一个清晰的念头：把这些年走过的路写下来。2023年1月12日，我31岁生日，我在朋友圈郑重立下了一个flag：2023年，写一本书。

可当时我万万没想到，真正推着猛犸完成脱胎换骨、冲进AI时代最前线的，竟是紧接着发生的一场剧痛。

> **【小军复盘】** 真正的长期主义，是在顺境里不浮躁、在逆境里不抱怨。把每一个看似遥远的梦想写下来，用高标准倒逼自己野蛮生长，时间会一步步把想象变成现实。

第四部 |

AI时代的信任之战

> 过去十年拼流量，未来十年拼“被AI选择”与“被AI组织”。



现场交流中，与会者听取分享。

第十九章 |

人走了，经验不能跟着走：为什么我坚定拥抱AI

> 真正值钱的AI，一定是“拔掉就疼”。

很多人以为，猛犸全面转型AI，是因为2023年ChatGPT火了，我们跟着追风口。

真相远没有那么风光，甚至带着几分刺痛。

2023年，公司一位核心合伙人离开了。这件事本身在商业世界里并不稀奇，真正让我们付出沉重代价的是后续的连锁反应——**许多长期合作的大客户根本不知道他已经离职，大量沟通记录、项目细节和客户偏好都停留在个人手机和脑子里，交接严重脱节、信息不同频，我们因此一下子失去了不少大客户。**

那是我创业十年来，最清醒的一次痛。

十年前四人团队散伙，丢的是几张办公桌；这一次，丢的是我们辛辛苦苦服务多年、好不容易攒下的大客户信任。

我把自己关在办公室里反复追问一个所有中国企业老板都会面临的死穴：**如果一家公司的核心经验、客户资料、判断标准，永远只长在某几个关键人的脑子里，那人一走，公司不就瞬间归零了吗？**

那一年，我在朋友圈写过一句大实话：“现在这个时候敢于创业的，是真正的勇士。其实创业很简单，控制好开支，活得足够长，就能够打败90%的人了。”

可要“活得足够长”，靠老板一个人盯人、靠祈祷核心员工永远不离职，根本行不通。

就在我苦苦寻找破局之道时，第一次深度接触ChatGPT的震撼迎面撞来。震撼之后，我并没有停留在“好玩、能写文案”的新奇感上，而是立刻想到了那个最痛的伤口：**能不能用AI，把企业的客户资料、沟通历史、工作方法和判断规则，全部沉淀进一套系统里？人走了，系统还在；系统在，经验就在！**

那一刻，我彻底看懂了生成式AI对企业的终极意义：**它不是用来给员工偷懒写周报的玩具，它是人类历史上第一次，能够把老板和核心骨干的经验、判断力、服务流程真正“封装”进系统、变成企业永久数字资产的革命性武器！**

从那以后，我像当年在机房死磕五笔、在谷歌自学SEO一样，一头扎进了AI的世界。2025年第一个工作日，我早上七点半到公司，一天排满线上培训、三次客户接待和两场电话会议，忙到晚上低头看了一眼手机——上面竟然已经密密麻麻装了**45个AI应用**。2024年我输出的内容里，AI参与约三成；到了2025年，我的目标是提高到一半以上，把腾出来的时间，全用在见客户、定方向和带团队上。

在踩完无数坑之后，我为自己、也为所有正在摸索AI转型的企业家，总结出了一套**「AI四层价值模型」**：

- **第一层：工具层**（写文案、做翻译、画图）——90%的企业停在这里，看似提效，但人人都能用，毫无壁垒，模型一升级你的优势就归零。

- **第二层：流程层**（自动回复询盘、初筛客户、生成报表）——开始省人力，但竞争对手三个月就能抄走你的工作流。

· **第三层：决策层**（判断哪些客户值得重仓、预判回款与交付风险、辅助定价）——真正拉开差距的地方。**一个正确的判断值一百万，一个错误的判断亏五百万，少犯错远比多赚钱更值钱。**

· **第四层：主权层**（知识资产化、经验系统化、换人不换系统）——这才是AI转型的终局。把核心人员的判断逻辑、过往成败案例沉淀进企业专属AI大脑，让新人入职就能站在巨人的肩膀上作战。

我在企业家课堂上，常抛出一句灵魂拷问：**“如果今天把AI从你公司里拔掉，业务还能照常运转吗？如果完全不影响，说明你还在工具层玩玩具；真正值钱的AI，一定是‘拔掉就疼’。”**

写到这里，也许有年轻读者会问：“罗老师，你现在讲的是怎么用AI改造公司，可我还不是老板，只是一个没背景、没资源的普通上班族，或者刚起步的个人，AI时代我能抓住什么？”我的回答其实很简单：AI不仅是企业的增长系统，更是普通人这辈子能握住的最大“平权杠杆”。十几年前，我靠一台没有屏幕的旧键盘、熬夜啃谷歌文档，硬生生撕开了学历和出身的口子；今天，AI把顶级导师、编程助手、文案策划和数据分析师全都免费放到了你手边。哪怕你现在只有一个人，只要肯下笨功夫，把自己的专业经验、复盘笔记和工作SOP沉淀进个人AI知识库，你就能让一个人活成一支队伍——这，正是普通人在这个时代弯道超车最踏实的起点。

> **【小军复盘】** 别再问“AI能帮我省几个员工”，要问“如何用AI把企业的判断力与核心经验沉淀成永不离职的组织资产”。

医院走廊里的六通电话：我不想再做那只无脚鸟

> 一个人如果永远停不下来，不是因为有多勤奋，而是因为系统还没建好。

如果说合伙人离职是商业上推着我拥抱AI的痛点，那么一次陪家人去医院的经历，则是生命层面上彻底敲醒我的警钟。

那天，我陪家人在医院外面的走廊里等候叫号。走廊很安静，只有偶尔走过的脚步声，和身旁一位陌生男子接连不断响起的手机铃声。

我无意间留意了一下时间——**短短不到三十分钟，他竟然一连串接了六通工作电话。**

前四通，他一直在急切地交代各种业务安排；到了后面两通电话，我清清楚楚听见他对着话筒跟对方说，自己现在身体查出了一大堆毛病。可话锋一转，他紧接着又补了一句：“没事，其他事情明天上班了我及时处理。”

直到检查结束、我们一同走进电梯下行，他的手机依然贴在耳边，还在不停地交代工作。

站在缓缓下降的电梯里，看着他疲惫的背影，我心里像被重锤敲了一下——**他就像一面镜子，镜子里照出来的，分明是创业前十年的我自己。**

前不久去杭州灵隐寺，我听过一个关于“无脚鸟”的故事：传说世界上有一种没有脚的鸟，它一生只能不停地在天上飞呀飞，累了就在风里睡觉，一辈子只能落地一次——那就是它死掉的时候。

创业的前十年，我不就是那只停不下来的无脚鸟吗？

每天早上六七点爬起来写文章、盯排名，白天奔波见客户，晚上捧着手机回消息，全年无休。我总觉得公司离开我一天就要倒闭，总觉得什么事都得亲力亲为才放心；可回头细想，我每天消耗最多精力的，其实全都是高度重复的琐事。

那天离开医院，我在朋友圈写了一行字：

“健康是1，其他都是0。”

没有最前面那个1，后面挂上再多的0——再大的公司、再多的客户、再厚的身家——全部归零。

创业十多年，身边的兄弟常说我“一天天像打了鸡血一样，从没听你喊过苦和累”。其实我摸索出了一套保持高能量的心法：生活中难免遇到各种糟心事，甚至也曾遭遇莫名其妙的恶意攻击，但天塌下来也不能影响吃饭睡觉，绝不为不相关的人的情绪内耗。当然，我也不是铁打的——有一次在公司喝茶太多失眠，半夜刷短视频看到一些00后创业几年就拿下一栋楼、提豪车，心里瞬间也冒出一股深深的自卑与焦虑；可低头看看自己每天开会、接待、写书、整理SOP的扎实日常，天一亮，又笑着放下手机，下楼迎接下一位客户去了。但光靠好心态硬扛，终究远远不够。

从医院走廊里走出来的那一刻，我把“做AI、建系统”的底层意义彻底想通了：**我倾尽全力把猛犸做成一套AI驱动的组织系统，不只为**

了把生意做大，更是为了让自己、也让千千万万像那只无脚鸟一样不敢停歇的中国企业老板，有朝一日能够真正停下来喘口气——让公司离开你，依然能稳稳地转。

这不是一句已经炫耀完成的战果，而是我正在坚定奔赴的方向。

> **【小军复盘】** 老板最大的悲哀，是把公司干成了离不开自己的“高级个体户”。用系统把老板解放出来，企业才真正拥有了穿越周期的生命力。

第二十一章 |

儿子说“不能全对”：一张奖状里的两代人

> 上一代人靠一张奖状证明自己，下一代人不需要靠一张纸证明什么。松弛点，挺好。

越过一座又一座商业的山丘，真正让我内心变得柔软而笃定的，其实是回到生活里，故乡老友与两个孩子给我上的课。

有一年，一位特别的客人来到深圳——是我当年在老家读中学时的班主任。时隔这么多年在异乡重逢，我们坐在一起聊起中学的点点滴滴，她居然还清楚地记得我当年写的名字，说我写字“工整且纤细”。

听着她的话，我心里一阵发酸。在我们老家，留守儿童占到了一半以上，许多孩子一辈子都没听过几句像样的夸奖。少年时能遇到这

样认真细心、对每个孩子一视同仁的好老师，是我这辈子最大的幸运之一。

我还清楚记得，小时候在山村里，每逢得了一张奖状，我回家第一件事就是小心翼翼把它贴在墙上最显眼的位置，生怕父母和大人们看不见。在那个匮乏的年代，那张薄薄的奖状，几乎是我证明自己“还不错”的全部筹码。后来在山西古交弄丢所有奖状，更是成了心里隐隐的遗憾。

可我的孩子，完全是另一副模样。

老大出生在我创业起步最艰难的阶段，老二出生在2017年。有一天，老二在学校得了奖回来，一声不吭，随手把奖状丢在了书桌上，转身玩别的去了。我看见那张静静躺在桌上的奖状，愣了几秒，忽然笑了。

还有一次，学校听写英语，全班四十七个同学，有四十三个人得了满分，老二偏偏错了一个词。我好奇地问他：“大家差不多都全对了，你怎么错了一个呀？”

他眨眨眼，极其淡定地回了我四个字：

“不能全对。”

那一瞬间，我竟然完全无法反驳，忍不住大笑出声。内心感慨：**“小满胜万全……喧闹任其喧闹，自有我自为之。这个境界，我是真做不到！”**

这四个字，在我心里回响了很久。我小时候活得太紧绷了，生怕考不到第一，生怕让人失望，总要靠一张张奖状、一次次证明去换取安全感。而我的孩子，因为成长在丰盈和被鼓励的环境里，天生就

带着一种我奋斗半生才慢慢学会的**松弛感**——得奖了不张扬，错一个也不焦虑，心里自有分寸。

从半山腰把奖状贴在正墙上的少年，到书桌前看着儿子随手放下奖状微笑的父亲。

两代人对同一张纸的不同态度，或许就是我这十几年拼命奔跑、翻越山丘，最温暖、也最踏实的意义。

> **【小军复盘】** 事业要拼尽全力，人生要允许留白。少一点紧绷和焦虑，多一点鼓励与松弛，家庭和团队才能走得更久。

第二十二章 |

从SEO到GEO：抢排名是体力活，抢信任才是护城河

> 搜索的时代结束了，答案的时代开始了。你不出现在AI的答案里，就等于不存在。

如果说“把经验封装进AI”解决了企业内部“后端效率与传承”的死穴，那么2024到2025年，另一场更汹涌的浪潮，直接撞上了我最熟悉的战场——**企业怎么在AI时代被客户找到并选中？**

每次站上几百人、上千人的演讲台，无论是面对大湾区纺织服装老板，还是阿里巴巴国际站的亿元级外贸企业家，我开场都不讲虚概念，只让大家掏出手机，打开豆包、DeepSeek或者ChatGPT，当场问一句：

“帮我推荐三家中国靠谱的〔你所在行业〕供应商。”

十秒钟后，屏幕跳出三个名字。我环视全场，只问一句：

“看看，里面有没有你？”

那一刻，台下总是瞬间安静下来。

过去二十年，商业世界的入口是“搜索”——客户打开百度、谷歌、阿里国际站，输入关键词，自己点进十几家官网挨个比价。我当年靠SEO起家，帮无数企业把名字推上了搜索第一页。

可今天，游戏规则彻底改写了。**搜索的时代结束了，答案的时代开始了。**

越来越多的国内采购商先问豆包、DeepSeek，海外买家先问ChatGPT，AI不再丢给客户十页蓝色链接，而是直接替他做完筛选，给出一份只有两三家企业的“推荐名单”。

在AI时代，你不出现在AI的答案里，就等于不存在。AI不认识你，你连被比价的资格都没有。

而我们在2020年提前埋下的那颗种子——软著《AI检索系统》——在五年后，终于迎来了属于它的时代风暴。

我将十六年深耕搜索排名与品牌信任的实战经验，与生成式大模型底层逻辑深度融合，在国内率先系统提出并践行了 **GEO（Generative Engine Optimization，生成式引擎优化）** 理论。

很多人初听GEO，以为它只是“AI版SEO”，靠机器批量铺垃圾文章刷屏。我在每一场课上都会直接泼冷水：**“抢排名是体力活，抢信任**

才是护城河。GEO的本质，不是让AI‘提到’你，而是让AI‘有理由采用’你！”

大模型在生成一个商业推荐答案时，会经历四步：理解问题、检索候选、评估可信度、生成答案。真正决定你的品牌能不能挤进那份三家名单的，是第三步——**AI凭什么相信你?**

为此，我提出了一个企业必须刻在墙上的**「AI信任资产公式」**：

> 信任度 = 可理解 × 可信 × 可引用 × 可验证 × 可持续

注意，中间全是**乘号**，不是加号。只要任何一项为零——比如你的官网写得云山雾罩AI读不懂，或者满篇自吹自擂却拿不出真实案例和数据证据——你的综合信任分就会直接归零。

广告的钱花完就没了，而**AI信任资产账户**里的每一份真实案例、权威方法论、结构化FAQ、第三方媒体背书，都会像滚雪球一样持续产生复利。

为了让企业真正落地、而不是听完课热血沸腾回去不会干，我把GEO拆解成了环环相扣的**「GEO五环模型」**：

1. 一环・品牌定义：用AI能稳定识别的精准语言说清“你是谁、专攻什么细分领域、拿过什么硬资质”，拒绝空泛自夸；

2. 二环・问题地图：把客户从陌生了解到最终下单前最常问的100个真实问题全部画出来，越接近成交的问题越值钱；

3. 三环・答案架构：把每一篇内容按“先结论、再标准、再案例数据、最后行动指引”写成AI最爱直接引用的结构化答案；

4. 四环・证据工程：用真实案例证明你做过、用数据证明不是感觉、用资质与第三方报道把“自证”变成“他证”；

5. 五环・信源网络：官网立标准、公众号做深度、知乎百家号承接检索、短视频立真实人格、权威媒体做背书，让全网多个独立信源互相印证。

2025年，是猛犸AI全面爆发的一年。

3月，我们自主研发的**猛犸天眼GEO系统（「第一语境」）**正式上线，实现“智能诊断→内容重构→精准分发→AI可见度持续监测”的四步闭环，让企业在各个大模型里的推荐率、准确率、信源占比看得见、可验收。同年，猛犸世纪与**深圳清华大学研究院**正式签署孵化协议，产学研深度联动。

2025年底至2026年1月，我的专著**《GEO生成式引擎优化》**由电子工业出版社正式出版，深圳清华大学研究院创始院长冯冠平教授亲自作序，分众传媒董事长江南春等业界前辈联袂推荐。新书上市仅两天，首批5000册即告售罄，迅速加印。第一财经、《IT时报》、深圳卫视《第一现场》等主流媒体相继前来专题报道。

回顾第一章那间花一百块钱租一小时的共享办公室，再到今天站在讲台上讲“GEO的终局是信任分配权”——我忽然意识到，命运画了一个无比完整的圆：

十四年前，我用笨办法一点点赢回客户对“罗小军”的信任；十四年后，我把这套赢得信任的底层密码，做成了AI时代帮助千万中国

企业赢得“被AI选择权”的系统。

> **【小军复盘】** 广告的价值在于放大，GEO的价值在于沉淀。从今天起，给你的企业开一个“AI信任资产账户”，先被AI理解，再被AI信任，然后才会被AI优先推荐。

第二十三章 |

把公司装进AI：智能体军团与组织的重构

> 不是把AI装进公司，而是把公司装进AI。前端被AI推荐，后端被AI组织。

解决了前端“如何被AI推荐”的问题，接下来必须回答后端更硬核的问题：**流量来了、询盘多了，企业内部接得住吗？能持续转化、交付、复购吗？**

今天，90%的企业面临同一个困局：老板花钱买了一堆AI账号，员工用它写写周报、润色下邮件，热闹了两个月，年底一看财报——业绩没涨，成本没降。

我在行业大会与企业家课堂上，反复强调一句核心判断：

“谁把AI当工具，谁就只能赚个辛苦钱；谁把AI当增长系统，谁才赚得到这个时代的大钱。真正破局的姿势，不是把AI装进公司，而是把公司装进AI！”

这就是猛犸AI在2025年7月正式发布的第二大核心引擎——**猛犸AI经营增长系统**。

如果说GEO是企业的“前端雷达”，负责让品牌被AI优先推荐；那么智能体中台就是企业的“后端大脑”，干的是**「AI组织化」**——

最上层是老板的经营目标：**人，定方向**；中间是猛犸AI增长中台这个“企业大脑”；下面覆盖战略、产品、市场、编辑、销售、运营六大核心部门，配置了由**22个岗位智能体**（从利基战略顾问、用户洞察专家、IP策划大师，到销冠话术教练、私域运营与AI陪练）组成的数字军团，7×24小时沿着“定位→内容→获客→成交→交付→复购”五层商业竞争力闭环自动运转。

前端被AI推荐，后端被AI组织。这，才是一套完整的AI确定性增长闭环。

2026年9月的一个晚上，一位做企业的朋友在线上向我抛出了两个极其尖锐、也极具代表性的问题：“小军，说实话，你们这套系统和ChatGPT到底有什么区别？第二年为什么客户还要续费？”

我没有绕弯子，直接交了底：“ChatGPT是一个通用工具，你问它一句，它答你一句；关掉窗口，它不记得你的客户、不懂你的行业脾气、更不替你管交付。而我们做的，是把你和客户的每一次沟通、产品知识库、销冠的成交逻辑、踩过的避坑规则，全部沉淀进同一套工作系统里。**工具人人都能换，但越用越懂你生意的‘数字资产’换不走。客户第二年续费，续的不是冰冷的软件，而是持续进化的数据资产和真正到位的落地服务。**”

很多企业跨不过“10人到20人”的坎：10人团队靠老板一个人拍板，效率高但天花板低；扩到三五十人，中间管理层又贵又容易内

耗——当年我豪赌AI名片扩到三十多人，就亲手栽过这个跟头。

而在AI时代，**智能体中台恰恰成了那层最稳、最不内耗的“中间辅助大脑”**，统一判断标准、沉淀组织记忆，让一家精干的团队，爆发出一整家大公司的战斗力。

当然，我也深知中小微企业老板心里最真实的两大顾虑：一是怕花钱买了系统回来员工用不起来，二是怕一次性大投入却看不到回报。所以我们在给企业做AI落地时，从来不劝客户一上来就推倒重来、大拆大建，而是坚持“小切口先跑通、见效再放大”——先挑出你眼下最卡脖子的一条产品线或一个高频岗位，用最小成本完成诊断、知识库沉淀与智能体跑通，让老板和团队亲眼看到询盘质量、响应速度或交付效率的真实提升，再一步步向全公司铺开。

> **【小军复盘】** 我们不卖冰冷的工具，我们卖的是企业的“增长确定性”。把经验装进系统，组织才不会因为人员的流动而反复归零。

第二十四章 |

深入一线：从“太好看的小程序”到一颗卡住交期的蜂鸣器

> 服务和AI赋能，绝不是越炫酷越好，而是越贴合客户真实业务场景越好。

我们从不卖空中楼阁的概念。猛犸能在十多年里持续深度服务各行各业的标杆企业与众多上市公司（涵盖华为云、中国航天、西门子、拜耳、平安科技、京东酒世界、创维、怡亚通，以及全球顶尖战略咨询机构里斯等客户），靠的是一次次深入业务泥土里的“真刀真枪”。

我永远记得两次让我极其警醒的“反直觉”实战。

一次是我们给某大型国企旗下的一家公司设计小程序。客户发来了一份参考样式，团队里的小伙伴看了一眼，觉得“太土了”，于是发挥专业审美，擅自做了一个极其精美现代的版本发过去——我自己第一眼看了都觉得“哇塞”。结果客户反馈当头泼来一盆冷水：**“太好看了，不符合我们客户群的审美习惯！”** 团队没半句怨言，老老实实又花了两天时间改了回去。

另一次，是帮一家B端重型企业定制官网。合作前，他们的官网挂着在线聊天弹窗，却没有专人24小时值守，客户点进来问一句没人答就走了，官网常年零转化。我们深入调研后发现，大额B端项目决策周期长，客户根本不指望客服秒回报价，于是果断把在线聊天改成了极简精准的**在线留言功能**。就这一个看似不起眼的改动，网站上线后陆续收到了来自华为、中兴、三一重工、日日顺等头部企业的真实业务询盘！

这两件事让我反复警醒自己和团队：**你以为你以为的，未必是客户真正要的。设计、营销与AI系统，绝不是为了满足服务商的审美炫技，而是为了解决客户的真实业务卡点。**

为了把“实战”二字落到实处，我和团队永远冲在交付最前线。2025年，公司进行了10多场AI培训；也正是靠着这份深入业务泥土

的死磕与AI提效，那一年猛犸的整体业绩实现了翻倍的增长。只有自己先把每一次交付打穿，站在客户面前才有底气说“这套打法真能落地”。

2026年秋天，我连着开了很多场务实的一线会议，不讲虚头巴脑的大道理，一个会只盯一个真问题。

9月，我们与各地生态伙伴开会复盘，把大家反馈的十几个卡点一条条记下来——有人讲不清公司定位，有人说不明白我们和通用工具的区别，有人觉得上手门槛高。我在会上定下一条硬规矩：**“先把流程和做事的办法建起来，不要先定空洞的业绩目标。”** 流程跑通了，结果自然来；流程没建好，目标定得再高也是空中楼阁。排课时我也反复追问团队：“如果光在台上讲一上午系统，学员自己却动不了手，他会不会觉得这东西跟自己没关系？”

10月底，我在线上与一家小家电制造企业的负责人深聊。他们正被一条漫长的交付链条折磨得焦头烂额：一只小小的蜂鸣器，研发签样拖了快二十天还没定下来，物料品种繁杂、重复采购频发。对方叹着气说：“我们做小家电，哪怕漏了一颗螺丝，整机都组装不起来。出了事再去处罚哪个员工没用，晚了的交期谁也赔不起。”

我没有向他吹嘘AI能一键解决所有难题，而是实打实地告诉他：“系统可以帮你把立项、研发、签样、采购、质检、发货的进度节点全串起来、提前预警卡点，但前提是流程要理顺、员工要真用、数据要进系统。”会后，我立刻让同事先把这家工厂的详细资料和产品工序收齐，准备深入研究后再去线下定制落地方案。

在给外贸和传统制造企业赋能时，我们也发现同样的真相：老板们最怕同质化价格战、新人培养三个月学不会就离职、老员工怕被AI替

代而暗中抵触。

我们的解法极度务实：**AI替代的不是“人”，而是每天占掉60%精力的低价值重复任务。** 用AI做客户分层，把高价值客户从价格战里剥离出来打价值战；用AI销售陪练把销冠的成交逻辑沉淀下来，让新人上手周期从三个月压缩到三周；更重要的是，**把老员工激活成“AI教练”**——用他们的实战经验去训练AI，让AI成为放大他们判断力的超能力，而不是饭碗的抢夺者。

这一套理念，我同样原原本本落在了猛犸自己团队身上。带团队十多年，我给所有跟着我打拼的伙伴立过几条最朴素的承诺：**第一，问题到我为止**——客户面前天大的难关，老板顶在最前面扛，绝不把锅甩给一线员工；**第二，多鼓励、少打击，绝不搞虚头巴脑的职场政治**——在猛犸不看谁会拍马屁，只看谁能把问题解决掉；**第三，用AI托举人，而不是压榨人**——把繁琐重复的杂活交给智能体，让每一个肯拼的年轻人腾出精力去接触大客户、练硬本事、拿高价值成长。这些年，当年在收缩期咬牙留下来的那批老班底，一路跟着公司从传统SEO跨到品牌全案，再到今天亲手主导世界500强交付与企业级AI智能体落地，当年青涩的执行专员，如今早已独当一面成了带项目的核心骨干。一家公司真正能留住人的，从来不只是发多少工资，而是你能不能让跟着你干的人，一年比一年更值钱、更有底气。

高强度的打仗之余，办公室里也有一些微小却鲜活的瞬间让我念念不忘。有一次，同事在办公室拍香水产品图，我一时好奇拿起来往手上喷了一下，结果那味道浓郁得散不掉，洗了好几遍满手都是香水味，尴尬得大家直乐。创业十几年，松弛的时刻不多，正是这些充满烟火气的小插曲，让日复一日的硬仗有了温度。

> **【小军复盘】** 离开一线的商业方法论都是纸上谈兵。越是伟大的技术，越要俯下身去解决“一颗螺丝、一条留言、一份签样”的具体痛点。

第二十五章 |

十二年后再牵手：活好人靠谱，走得才够远

> 活好人靠谱，合作已然成。一个人走得快，一群人才能走得远。

商业世界里，最动人的勋章，从来不是墙上挂了多少牌匾，而是多年以后，老客户依然记得你、信任你。

2013年我刚创业时，曾为一家地产咨询龙头企业做过一年SEO。排名稳固后，双方自然暂停了合作，一别便是多年。整整十二年过去，到了2025年，赛普咨询的李总突然让助理联系我，约我见面谈新一轮合作。

坐在会议室里，看着彼此十二年来的变迁——他们早已服务了全国百强房企的八成，并成功拓展到物业、新能源、光伏等新赛道；而猛犸也从当年的城中村小工作室，成长为清华研究院孵化的AI效能增长专家——双方都感慨万千。

那天我在笔记上写了八个字：**活好人靠谱，合作已然成。** 十二年后客户重启业务第一个想到的还是你，证明的不仅是专业，更是人品。

在个人品牌这件事上，我和不少MCN机构老板争论过一个根本问题：**做IP，到底是做“人设”，还是做“人格”？**

他们的套路是先编一个吸睛人设、蹭热点、贩卖焦虑、制造冲突，结果绝大多数逃不过“造人设—表演—翻车—崩塌”的宿命。我始终坚持另一条慢路：**表演终会露馅，唯有诚意正心、从真实的专业和经历里长出来的人格，才能经营一辈子。** 做了十多年营销，我比谁都懂怎么制造焦虑收割流量，但在猛犸和我的内容里，这一套永远不会出现。

我总结过做好个人与企业品牌的三个核心要素：**信任、联盟、影响力。** 先赢得信任，才能获得选择；一个人再强也需要同频的联盟放大势能；而在物质早已丰盈的时代，技术终将向影响力低头。

2025年11月11日，我们正式启动了**猛犸AI合伙人体系**；2026年1月19日，猛犸AI智能体大会盛大召开；从2025年7月到2026年10月，我亲自主讲了整整21期「猛犸AI智能体增长训练营」。

看着来自全国各地的生态同行者，从传统行业的迷茫中突围，借助猛犸沉淀出的系统方法与落地陪跑，把GEO和智能体真真正正交付到一家家本土企业手中，我常常在同行交流时和大家共勉：

“每一次技术革命都会重新分配财富。前几次，普通人是看客；这一次AI浪潮，在座的我们，是分蛋糕的人。猛犸在前面开路，同行者在后面收获。一个人走得快，一群人才能走得远！”

在与全国各地的生态同行者并肩作战时，我也始终坚守三条铁打的合作底线：**用机制而非纯情怀凝聚，规则永远先于利益；绝不为了短期成交，许诺任何我们做不到的效果；把最难的技术研发、方法论沉淀和交付标准在猛犸内部先跑通、把暗礁先踩平，再毫无保留**

地赋能给每一位同频的同行者。 只有让并肩同行的伙伴先拿到真实结果、赢得客户尊重，这场AI时代的长跑才可能真正越走越宽。

我们的愿景很清晰：**到2030年，携手全球生态伙伴，用AI赋能100,000家企业实现确定性增长。**

> **【小军复盘】** 信任是最便宜也最昂贵的资产——攒起来需要十年，毁掉只需一次失信。答应的事咬牙做到，做不到的绝不乱许诺，老客户自然会替你说话。

第二十六章 |

向远方生长：在APEC鹏城之约与AI时代做筑路人

> 真正的商业格局，不是自己越过山丘就停步，而是站在时代的潮头，为更多中国企业与实干家点亮灯塔、修平前路。

创业满十四年，当我为这本书写下最后这一章时，窗外的深圳正沉浸在一场举世瞩目的时代盛会之中。

2026年11月，亚太经合组织（APEC）第三十三次领导人非正式会议与APEC工商领导人峰会在中国深圳盛大启幕。本届APEC“中国年”的会徽，是由21片羽毛交织展翅而成的“鲲鹏”，恰与深圳“鹏城”之名遥相呼应；会议以“建设亚太共同体，促进共同繁荣”为主题，聚焦“开放、创新、合作”三大优先领域。而刚刚发布的

《2026年APEC工商领导人峰会深圳倡议》，更是旗帜鲜明地把**深化“人工智能+”合作、支持中小微企业数智能力建设、秉持公开透明与可控可信的人工智能伦理、推动AI在制造与物流等高价值场景深度落地**，写进了亚太工商界的共同行动蓝图。

看着鹏城夜空下璀璨的灯火，我常常有一种强烈的时空交错感。

十七年前，那个提着塑料袋走出四川泸州半山腰的少年，刚踏进深圳石岩电子厂时，最初的目标极朴素——不过是挣到钱，让父亲早点离开山西的矿井，让自己不再被困在两百米的流水线里。十四年前，我在南园村的城中村出租屋里创办猛犸，想的是活下来、接住单、在深圳站稳脚跟。再后来，房子有了、车子有了，我一度也以为，自己已经摸到了人生的天花板。

直到生成式AI的浪潮呼啸而来，直到亲眼见证APEC的聚光灯打在深圳这座以科技与实业立市的创新之城，我才真正明白：**前面十四年所走过的每一段弯路、踩过的每一个坑、攒下的每一分对搜索逻辑与商业信任的理解，都不是为了让我安于现状，而是为了把我们推上今天这座面向中国、联通亚太的更辽阔战场。**

站在APEC深圳之约的时间坐标上眺望未来十年的AI新格局，一幅无比清晰的商业图景正在展开。

过去二十年，中国诞生了无数把产品做到世界顶尖的制造企业与隐形冠军。他们肯吃苦、懂工艺、有口碑，但在传统互联网流量的丛林法则里，常常被迫陷入永无止境的价格战与广告内卷——钱越烧越贵，利润越打越薄，好企业反而在喧嚣的噪音里被埋没，走出国门时更常常面临“有好产品、缺话语权”的尴尬。

而AI时代的到来，加上亚太数字经济互联互通的加速，给了中国实干型企业一次历史性的“重新发牌”机会。

未来十年的全球商业，分水岭不再是“大公司吃掉小公司”，而是**“被AI信任、被AI组织的企业”全面超越旧模式**。当亚太乃至全球的采购商与消费者越来越习惯先问大模型、再做商业决策，跨国贸易与本土竞争的第一入口，正在从“拼谁广告砸得猛”，转向**“拼谁在AI世界里更可理解、更可信、更可验证”**。

谁能率先用**GEO信任战略**把自己的技术标准、真实案例与行业口碑沉淀为AI世界的默认答案，谁就握住了下一个十年的信任分配权，就能让中国好产品以“被全球AI主动推荐”的姿态走向亚太、走向世界；谁能率先用**智能体经营增长系统**把创始人的判断力与骨干的实战经验封装为组织数字资产，谁就能彻底打破中小微企业“扩人就内耗、离人就归零”的宿命，让一家精干的中国企业，也能爆发出媲美跨国巨头的数智战斗力。

这正是猛犸AI今天所锚定的事业，也是我们与APEC“以数智赋能中小微企业、以可控可信AI驱动包容增长”时代命题的深度同频——**我们不再只做一家帮客户解决单点流量的服务公司，而是要做AI时代中国商业的“筑路人”**。

什么叫筑路人？不是站在岸边讲空洞的趋势概念，而是自己先跳进深水区，把GEO五环模型跑通，把22个岗位智能体在真实业务里打磨成熟，把所有暗礁踩平、把所有方法写成可复制的系统，再交到更多企业与生态同行者手中。

这些年，每当我站在千人会场、总裁课堂或一线工厂里，看到一位原本对AI充满焦虑的传统制造企业家，亲手跑通属于自己的AI增长闭

环；看到一位曾经在旧赛道里苦苦挣扎的同行者，借助这套体系重新找到事业的支点、把真价值交付给一家家本土企业——那种成就感，远比自己多签几笔大单、多买几套房子滚烫一百倍。

“到2030年，用AI赋能100,000家企业。”写下这句话时，有人觉得步子太大。可我始终相信当年在松山湖悟出的那句话：**任何事情都会发生两次，一次在想象中，一次在现实里。** 求其上者，得其中；目标定在星辰大海，哪怕前行路上风浪再大，每一步也依然朝着最辽阔的方向。

至于我自己，心里那个把猛犸带向资本市场、打造成一家上市企业的梦想，从未熄灭，反而在AI时代变得更加清晰而笃定。因为上市从来不是终点，而是让一家公司拥有更规范的治理、更长久的生命力，去承载更宏大的商业使命。

十四年前，我在城中村的出租屋里问自己：一个没背景的普通人，凭什么赢得这个世界的信任？

十四年后，在APEC鲲鹏展翅的鹏城深圳，我想把这个问题放大给这个时代的所有创业者与实干家：**当AI重塑全球商业规则，你我凭什么赢得下一个十年的选择权？**

答案其实从未改变，只是今天有了更强大的时代杠杆——**与有远大理想的长期主义者，经营有延伸、有积累、有复利的人生。**

有延伸，让今天的每一次技术深耕长出明天的生态版图；有积累，把每一份真诚的交付沉淀为不可替代的AI信任资产；有复利，让时间站在清醒、务实、肯下笨功夫的人这一边。

一个人越过山丘，叫突围；一群人携手越过山丘，才叫时代。

【小军复盘】 商业的最高境界，是把你亲手趟出来的路，修成更多人能走得通的桥。站在AI重塑亚太与全球商业的新起点，手握AI杠杆、守住长期主义，去追求配得上这个时代的远大理想。

尾声｜和光同尘，越过下一座山丘

写到这里，我想再一次回到本书的第一章——那间花了一百块钱租一小时、空荡荡的共享办公室。

十四年弹指一挥间。从四川泸州没有公路的半山腰，到深圳电子厂两百米的流水线；从借来宽大衬衣在停水停电的夜里咬牙吞下社会的下马威，到不带简历凭数据走进百度；从南园村一台台式机起步，历经散伙、贵阳试错、豪赌收缩、疫情重构、合伙人离职的阵痛，再到今天在APEC盛会聚光灯下的鹏城深圳，系统提出GEO信任战略、打造猛犸AI经营增长系统。

如果今天有人再问我十四年前那个扎心的问题：一个没背景、没名校光环、没人脉的普通人，究竟凭什么让这个商业世界相信你？

我的答案比当年更朴素，也更有穿透力：**信任，从来不是靠一次漂亮的包装赢来的，而是靠十四年如一日的兑现攒出来的。** 答应客户的事，咬牙做到；做不到的事，绝不乱许诺。行李丢了，靠手艺再挣回来；方向偏了，痛快认错掉头；人走了，把经验沉淀进AI系统留下来；时代变了，提前半步看清底层逻辑，把自己的实战打磨成能帮别人少走弯路的灯塔。

我从来不是什么天生聪明绝顶的人。五笔是走路拆字背出来的，讲课是满头大汗练出来的，SEO与GEO是成百上千次测试熬出来的。如果说这一路有什么真正不可替代的护城河，大概只是比多数人多了一份清醒的定力——**不为短期风口所动，把每一天的笨功夫，都变成有延伸、有积累、有复利的长期资产。**

我给猛犸想过很多口号，但最喜欢的，始终是四个字——**和光同尘**。

很多人误以为“和光同尘”是收敛锋芒、随波逐流。恰恰相反，在我眼里，真正的和光同尘，是见过泥泞却依然心怀远大理想，手握利器却不张扬浮躁；是把个人的锐气沉淀为系统的力量，把自己深深融进这个开放互联、数智奔涌的AI时代，与万千有梦想的中国企业家、实干家一起，脚踏实地，慢慢地、稳稳地，共同生长。

2026年11月的深圳湾畔，鲲鹏展翅，AI重构全球商业的大幕才刚刚拉开，这一代人的故事远未到终章。

山丘之外，依然山连着山。

愿正在合上书页的你，也能怀揣长期主义的定力，握紧AI时代的杠杆，与有远大理想的同行者并肩而行——越过眼前这座山丘，去看见更辽阔的世界，去定义属于我们的下一个十年。

《和光同尘》全文完。

日期：2026年11月