



你的壁垒有多小
成功就有多大

郑伟◎著

UNIVERSAL
ECONOMY

数字时代的
终极商业模式

重新定义个人生存法则，重构颠覆性商业获利逻辑



中华工商联合出版社

版权信息

书名：全域经济：数字时代的终极商业模式

作者：郑炜

出版社：中华工商联合出版社

出版时间：2023-07-09

ISBN：9787515836393

品牌方：银河系

本书由银河系进行制作与发行

版权所有·侵权必究

前言

经济一直是我们社会发展的必然部分，提起经济，大家不自觉地会想汗牛充栋的经管类书籍。而当我每次读到一本经济类书籍时，我总是在想：“写得不错，但却没有与时俱进，也没有触及创业者真正的痛点。”对于一个创业者而言来说，最大的难题在于陈旧的理念和模式跟不上快速发展的时代。当所有人都在布局全域的时候，你还在思考到底什么是全域，这时候理念的落后必然导致在生意上失去先机。拥有伟大的梦想是整个时代的共识，而当你不能够因时而变之时，梦想就会变成一场噩梦，变成解不开的枷锁。

所幸，我在过去的十年的时间里，参与了传统互联网的浪潮，通过天猫、京东构建了一家百亿级的公司，又参与了第一波新零售的浪潮，通过线下会销和线上社群的方式打造了另一家百亿级的公司。之后在疫情的三年时间里，我给不同行业、不同量级的企业做了不少咨询，并和以抖音、快手等为主流平台的播商进行了一些深入的合作。整个过程中，我积累了很多线上和线下各种商业业态的构建经验。

之所以写这本书，是因为朋友说脑子里的东西可以通过文字去传递，让更多创业者获得启迪。所以我就起了这么一个念头，对未来经济体的运行提出个人的一些观点和分享。我相信这个分享一定不是完美的，但是一定是实践出来的感悟和认知。

在本书中，我想给各位创业者描绘一下新时代的图景，展望全域经济的蓝图。作为一名企业家、CEO（首席执行官），我深深觉得创业是孤独的、痛苦的，甚至是迷茫的。创建公司的过程中必然要破解很多不确定的未来，虽然你我的经历也许不尽相同，但所处的时代是相同的，所拥有的经验是值得共享的。我想在这本书中为创业者事无巨细地描写一下当下与未来的商业世界，以起到拨开信息差的迷雾之作用。

科技在不断进步，推动着金融和市场的方式和工具也在不断发生变化，从最早的BI部门，到现在BI部门被AI淘汰，如果商业依旧是紧紧围绕为人类服务的话，那么创业者们真的需要不断加强学习，未来可能是一年一小变，三年一大变！而在中国，商业逻辑和商业创造的能力将会比商业资源更加重要，因为商业资源需要这些来加持和变现！

因此，我们所有人都在不知不觉中见证了商业里O2O到OMO的转变，见证了科技的快速进步，见证了AI的快速发展。如果过去30年互联网是取代所有中间商让自己来当最大的中间商的逻辑，那么未来30年，团结B的平台，可能会是巨大的机会！

这本书的角度不是长篇大论地探讨经济学术，而是为创业者提供一些创业小贴士，提供一些小而有效的建议。我最大的初心是想让更多的创业者了解到这些信息，能够提前布局，毕竟走老路只会越来越窄，开新篇才是未来所向！希望这本书能够给更多人带去思想上的激荡，不论如何，致敬所有勇敢和坚韧的创业者们！

第一章 迫在眉睫的商业挑战

第1节 迭代的商业生态

商业生态的迭代

商业生态的概念是詹姆斯·穆尔于1993年在《哈佛商业评论》中提出的。由于传统产业的消亡，再用“产业”一词来描述商业活动就显得不够全面。当今时代的商业活动跨度较广，例如抖音就横跨了包括消费电子业和信息通信业等多个产业。亚马逊也是很典型的商业生态型企业，它横跨多个产业，与小经营者、客户及外部环境实现了和谐共生。此时，“商业生态”能更好地概括这些主体的商业活动。

在市场经济中，达尔文“适者生存”的自然选择理论解释了强者驱逐弱者的道理。而商业生态系统这一全新的概念所指的并非你死我活的竞争关系，而是力求合作共赢，共同升级。类似于共享经济，商业生态的模式更强调打造都是赢家的大格局。

商业生态迭代的根本原因是科技的进步和发展导致了用户新需求的提升。第三次科技革命中电子信息技术的蓬勃发展，第四次科技革命中互联网、生物基因、AI、量子信息技术、清洁能源等领域取得了突破性的进展，这些新技术为我们带来了新的需求。比如无人驾驶技术日渐完善，人从驾驶的活动中解放出来，这个时候车载内容就可以产生新的需求等；再比如2018年12月8日发射升空的嫦娥四号飞船已经落月四年多，未来或许就会出现月球旅行、月球探索等需求。

生产力的提升也推动了商业生态的加速迭代，社会化大生产让市场商品充足，甚至饱和，逐步由产能不足发展为供大于求的过剩场面。许多行业都出现了供大于求的情况，产品变成一种趋向于买方市场的状态，信息差和区域壁垒被互联网打破，各地域产品流通顺畅无阻。

此时，商家开始着手于两件事：第一就是做精产品，提高产品性能，聚焦更细、更新的领域；第二就是定制化，这也是工业4.0时代的生产特征，将产品与消费者更精准对接，不再是批量化的大生产，而是量体裁衣。在生产力的推波助澜下，互联网进一步发展，供求双方发生了巨大的变化。这就让市场从淘宝、京东等主导的第三方市场到了消费者主导的买家市场，进而，私域流量的重要性进一步提升，商业生态迭代也在生产力的发展中加快发生着。

如何拥抱数智化的商业生态

当前，科学技术革新早已把我们熟知的物理世界变成网状的数智世界，这个世界包罗万象而互通互联，那么我们应该如何拥抱变化呢？在传统马路上创造价值的人，可能在PC上不一定能创造价值。老派的营销书喜欢讲述王永庆卖米的故事，王永庆在传统商业时代率先做到了同行们没人做的送货上门，并且记录下客户的需求，提供私人订制型的服务，这就是传统马路生意的创新。当然，成功就会引起效仿，进而变得同质化，因此这些营销手段在今天看起来就都很司空见惯，创新也就变得至关重要。

在过去的几年里，全球科技领域暗潮涌动，元宇宙创造出新的虚拟世界。电影《头号玩家》基本就阐述了一个合格的元宇宙，目前应用场景也较为广泛，如购物软件中的VR试穿等；人工智能的兴起，阿尔法狗轻松战胜人类高手就已经说明了人工智能的强大，更是催生出了无人驾驶、智能家居等新产品；区块链的出现让商业地盘重新划分，打破了传统的分割；5G让万物变得互联互通，没有人再是一座孤岛；各种数字化的技术让世界编织成一张大网，我们的饮食、出行、购物全都囊括其中，购买、运输、营销、收获等原本生活化的场景全部变得更加数据化。

毫无疑问，这些技术都将带给我们全新的体验，而这些体验大部分是数字化、虚拟化就可以完成的。因此，新科技催生商业生态更迭的脚步不仅不会停，而且会不断聚变和加速。只有拥抱科技，融合科技，才是当下的破局之道。

这种创新也理应包括创新营销方式、属性和内容。十几年前，流量来自于大众传媒，比如电视台，我们听说过很多耳熟能详的广告词，比如“怕上火，喝王老吉”。其特性是流量来源单一且具有垄断性，私人IP也只有通过某种大众传媒才能获得影响力。消费场景也从街边小摊再到众人抢购的供销社、百货商店等典型消费场景，到如今无人商店、新零售悄然出现，蔚然成风。

市场分为两种：一种是资源导向型，另一种是市场导向型。资源导向型如大众商贸、工程类、基建类，门槛高、起步难，从业者是特定的群体，依靠的是人脉资源创造产业资源，普通人很难涉足。市场导向型则与老百姓衣食住行密切相关，在中国经历了三个阶段的发展。

第一阶段是改革开放后的经商潮阶段，大到连锁商超，小到路边摊，遍地开花。2003年，中国迎来另一次重大拐点，传统的商品流通受阻，互联网与电子商务迎来了新的春天，第二阶段随之出现。在第二阶段的传统互联网时代中，人们把线下的生意做到了线上，阿里巴巴、京东等互联网企业横空出世，对标个体工商户的单个淘宝店，对标专卖店的单个天猫、京东等店，对标百货商超的天猫、京东、唯品会等平台.....他们整合市场资源，将所有商品的质量、价格近乎透明地展现在消费者面前，信息差被进一步缩小，地域垄断被打破。随着科技革命的不断纵深，第三个阶段始于2013年左右，以微商的出现为标志，微商是连锁企业互联网化的雏形，以区块链技术重新划分“空中地域”，全域经济自此拉开帷幕。

那么，我们在这样的大潮中应该思考的是如何将公域与私域结合，如何将线上与线下结合，如何将品宣从广告与口碑结合.....把握好当下的全域经济新业态，将线上浅度服务和线下深度服务有机结合起来，将流量与留量有效融合起来，打破单一的渠道和运营模式，是当下所有企业应该研究和重视的重要课题！

未来的世界，一切都会围绕着流量（用户）走。只要产品足够好，加上引入流量，就会形成以优质产品为核心的自有流量。自有流量反过来就会降低购买外部流量的成本，也就是口碑的作用被进一步

放大。这也是现在为什么电视广告不再受商家的追捧和青睐的原因，因为流量不在电视广告中，或许商家把投入公域广告的一部分资金激励给那些帮品牌分享的分散型的个人IP，形成广告30秒和分享10分钟的效果差异对比，促成口碑传播的效果比广告效果好得多，又何乐而不为呢。

OMO模式

继O2O(online to offline)之后，OMO(online merge offline)的概念又横空出世。李开复博士在2017年就提出了这一概念，他认为，互联网的发展已经接近饱和，但仍然有一个红利期，就是线上结合线下。在OMO模式下，流量不再是单向的线上流入线下，而是双向流动，交织发展，交互深度影响，双边赋能。

最典型的的就是盒马，它同时是海鲜市场、餐厅、超市、体验店和物流中心，用户的线下购物行为数据被收集用于线上，线上的购买行为也可以获得线下的精准服务，线下加入会员的行为转而又可以被在线上垂直推荐和引导，从而实现线上和线下的融合式发展，无限模糊线上与线下的边界。

第2节 经济重构时代的企业选择

经济重构催生市场经济

全球经济格局进入大洗牌时代，经济格局出现了持续不断、多点同时爆发式的变化。变革的速度也空前加快，3~5年就能够出现重大变革。自2021年以来，新消费、硬科技、大健康等站上风口，成为资本市场竞相追逐的热点。

2012年后，传统互联网得到了井喷式发展，是我国互联网的沸腾十年。这十年中，无数行业经历了大起大落，移动支付、新电商、直播、短视频等正式走进了人们的视线，并成为新的生活方式。科技开始重新定义世界的方方面面，生产力的发展使得科技成果遍地开花，人工智能等新科技的发展使得我国商业生态发生巨变。在大局上，我国经济发展逐渐步入新常态，优化产业结构、协调发展成为重中之重。同时，受到人口老龄化加重、国外进口需求减退等多重因素影响，经济由高速增长逐渐转变为中高速增长。

如今，我国经济进入高质量发展阶段。好的方面具体表现在生产力高速发展，产业化也得到了升级。这些都推动了科技的发展，人工智能、物联网、区块链、元宇宙开始被熟知，并深度改变着这个世界。新的业态开始出现，以零售业为例，从最原始的路边摊，再到大型商场，最终到今年出现的整合线上线下的新零售，生活与生产被全面革新。

不利的方面具体表现是我国的两大红利衰退，人口红利逐步流失和互联网行业流量红利内卷。曾经享受时代红利的互联网大厂们迎来了资本的寒冬。

好消息是，数字经济的发展推动信息及万物的联通取得巨大进展，且随着整体经济水平的提升和消费的不断升级，确定的用户需求成为能深度挖掘的宝藏。例如，海尔近年来在不断地布局数字化转型升级，通过打通其在电商平台上的会员身份，实现了会员身份跨平台

的权益享受，大大提升了用户体验，从而实现挖掘用户最大价值，以应对不确定的市场变化。

海尔通过不断优化用户体验，将“流量”变“留量”，创造终身用户，并且实现对品牌私域的打造。而私域的繁荣也将有助于其制定更精准的运营策略和营销方案，针对性调整自身战略，提升效率的同时也优化用户体验。

经济发展的必经风险

在经济和科技高速发展的过程中，法律也相伴前行，而法律具有一定的滞后性。当下我国法律日益完善，新的领域就意味着可借鉴的案例少，法律风险增大，道德风险无处不在。2017年无人驾驶汽车面世，百度CEO李彦宏直播展示了一段自己乘坐百度研发的无人驾驶汽车的情景。而该视频也引起了热议。虽然法无禁止即可行，但在涉及公共安全等方面的问题就并非如此了，无人驾驶涉及的道德问题至今也是无解的，如面对重大财产损失和人身安全的权衡等。有趣的是，李彦宏本人也承认被交警开了罚单。

此外，财税违规风险在新时代也是广泛存在，甚至触手可及的。这就要求我们具备完整的财务体系，匹配的内控机制和应急机制及应对变化的动态调整，专业的咨询团队更是不可或缺的。直播领域也是如此，网红主播薇娅因偷逃税款，被国家有关部门处以13.41亿的天价罚款。直播间并非法外之地，规范化将成为企业行为的重要标准。2022年9月落地的金税四期无疑会让已经开始严管的财税市场进一步规范化。

过去40多年，中国经济高速增长。目前，我们面临着三大最关键问题，解决三大问题构成了中国经济发展的底层逻辑。一是国外形势不容乐观，尤其是美国对我国经济的封锁和扼制。2020年美国对华为芯片断供，高端医药和航空航天等领域面临围追堵截。对于这种情况，我们的解决方案是做国产代替，那么选择这些行业并做出一定成绩的企业一定会崛起。

二是生育率下降。人口开始出现负增长，人们的生育意愿进一步降低。人口危机是我国目前面临的重大危机，第七次人口普查后，政策很迅速和密集。

三是结构性失业和劳动力短缺。根本原因是劳动力供给结构的失衡，大学不再是唯一出路和选择，更加重视职业教育的分流。

因此，我们可以看到，经济大盘快速发展的时候，重资产投入会是普遍性的选择。而经济大盘盘整的时候，轻资产创业则会是社会的主要趋势。未来10年，可能大多数普通创业者都应该思考在世界经济盘整过程中投资和从事的行业方向，通过学习、合作等来谋求认知以外的新增长。

底层逻辑：共同富裕

目前，我国经济发展的底层逻辑是共同富裕，中国目标由粗放式快速增长变为追求社会公平和全民的整体提升，相关政策，如教培行业的双减政策促进教育的均等化、反垄断促进企业发展的公平和第三次分配促进收入公平。国家层面的监管是有迹可循的，以教培为例，其流程可以概括为：社会对教育出现焦虑—高层评价—制定草案—重拳出击。

在这个逻辑下，未来的发展趋势将集中于高端项目，并减少对于能源和劳动力的依赖，例如可再生资源、新能源汽车的蔚来、小鹏、理想等品牌在2021年就实现了月交付量破万，华为、百度、小米阔步进军智能汽车行业等，这些在一定程度说明了未来的发展方向。此外，由于房地产不再绑架大众的钱包，面对大众的消费品牌将逐渐崛起。再比如适应老龄化趋势的大健康领域的创新药，以及与数据安全相关的产业都将有所进展。

作为企业而言，顺势而行尤为重要，要知道，身为一鱼，必须知道潮水的方向。当下我国将公平和共同富裕作为国家经济发展的重点，打破垄断和恶性竞争成为常态化内容。前几年互联网巨头把手伸向菜市场立马被叫停，这是因为未来要把更多利益让渡给个体劳动

者。下一步就是打造公平、共同富裕的社会，双减政策落地和学区房政策的调整正说明了这一点。

在这样的变化中，有人积极求变，有人黯然退场，滴滴等威胁到数据安全的企业被约谈，自主可控变得越来越重要。到2030年，消费重点也会进一步被重塑，例如，鼓励企业的发展方向将更集中在孩子和老人方向，以情感消费和自我成长的投资会增大。适合投资的包括服务类、旅游、物业等提升人们体验的行业。C 2M、AI、VR、AR 等新科技应用的行业，以及“科技+情感”模式的商业，比如婚恋服务和陪伴机器人等，还包括满足人们精神需求的知识传播、知识付费，以及与可持续发展挂钩的高端制作和清洁能源等产业，都将成为新的时代的弄潮儿，而这些顺应时代的企业，也必将迎来新的发展纪元。

第3节 留量为王，服务制胜

如何选择正确赛道

面对着这些有潜力的产业或者商业生态，企业在作出正确选择后，应该如何选择正确的赛道领跑呢？

当下，酒香不怕巷子深的时代一去不返，同质化的竞争日趋激烈。在过去的时代里，流量为王这句话甚嚣尘上，仿佛只要有足够的人关注到某项产品或服务，即使内容较差，依靠数量庞大的优势依然可以圈到一大笔钱。因此，当直播带货第一次出现的时候，早期蹿红的网红们成为第一批吃螃蟹的人。他们依靠直播这种新奇直观的新方式，打破一部分信任壁垒，迅速就能将流量转化为销量。随着流量红利开始内卷，网红越来越多，营销变得同质化和千篇一律，那么这个时候，营销的逻辑就又回到了起点，不再是流量为王，而是留量为王。

未来互联网上会有两类人成为赢家：一类是网红，即名气大于实力，依靠自己的颜值或才艺吸粉，卷赢其他人，再进行带货；第二类就是实力大于名气的主播，也就是推广质量有优势或传递有价值信息的那部分人。

流量是一个存在已久的概念，我们每天在互联网上都会产生流量，在网络中点击、浏览、下载等行为全部都会变成流量。如果某一时间段用户数量激增，就会出现流量的爆发。这种情形就和在某一时间点大量电子或水分子形成电流或水流一样，用户的行为数据形成数据流，而数据流的数量，就被称为流量。如果我们把流量划分为广告、口碑、公关三种类型，那么从结合交易过程来看，广告是对流量资源的硬性再分配，通过付费给公域平台就可以获得相应流量。口碑是交易后对交易前流量的重构，达成成交后，用户所形成的口碑会强化或弱化流量。公关则是社会性话题对流量再归集。

人们在不知不觉间已经经历了数轮商业生态的迭代。现在的商业生态已经发生了翻天覆地的变化，出现了一众新型经济业态。全民自媒体时代的来临在告诉我们，直播经济已经成为主流经济。直播商业生态链迅速衍化，并极大挤压了传统经济的发展，于是，流量这个概念正式走进大家的视野。

流量又分为公域流量和私域流量。流量就好比是一条奔涌而来的大河，这条河到处蔓延，这就是公域流量。你作为商家看到了水源，用铲子挖了个沟，把河水引到自己挖的坑里，这就是引流的过程。水坑里的水不断地增加，这就是私域流量增加的过程，那么你的坑就成了真正的私域流量池。你的水坑里鱼虾众多且质量好，远近闻名，这就建立起了所谓的个人IP。个人IP建起来后，好生意也就来了。

我们平时所说的商域流量其实也是公域流量的一种，唯品会、淘宝、京东、美团、贴吧、知乎等都是公域流量平台，通过商家直接入驻平台实现流量转换。公域流量的典型特点首先较为容易获取，借助平台的影响力，只要内容不太粗糙，都会有相当可观的流量。其次，黏性与稳定性差，平台的流量属于平台，因此这部分流量很容易流失。那么，这时候问题就出现了，一旦黏性和稳定性不足，再加上粉丝再不够垂直的话，便不能产生直接的经济效益。营业额=流量×转化率×客单价，公域流量的问题在于转化率上，粗放式的流量意义并不大。

如何将流量转化为留量

首先，公域流量只有进入微信、社群、公众号等生态，转化为私域流量，才更有可能提升留存率和转化率。以微信为例，一旦一个潜在的精准客户成为你的微信好友，那么你就可以将自己想传达的信息精准、反复、灵活地通过朋友圈或是私信的方式传达出去。相对于私域来说，个体在公域平台赚得利益的可能性要小得多。目前来说，微信和公众号是最稳定、最有效的流量储存地。我们要做的就是把公域平台上的所有流量导入自己的私域生态中，让私域流量形成对公域流量的补充。

其次，回归到前面谈到，进入私域生态之后的流量，还不能真正成为留量，因为流量存在大量的低黏性无效流量，也就是存在一定的“吃瓜群众”。深化服务加强黏性并经营好留存量才是关键。此外，这些流量必然是进入多个私域的，因此，进入某个私域不代表就是对该产品或服务的认同，此时，同质化商品的区分点毫无疑问就是服务。全流程定制化的服务才会真正培养出消费者的消费习惯，使其成为高黏性和稳定性的留量。“留”量时代，重点是留住用户。

近年来，随着人口红利的逐步消失，加之疫情的影响，消费动力不足，人们开始不敢花手里的钱，反应到电商行业，就是营收、利润、用户等主要经营指标的增速放缓。据阿里巴巴、京东、拼多多财报显示，其营收增长率均呈现不断放缓的趋势。针对目前的形势，各家掌门人发布“转型”宣言。

阿里巴巴集团董事会主席张勇说，未来的重点已经从用户的增长，转变为用户的留存和ARPU值的增长。京东总裁徐雷说，京东不追求单一指标的快速增长，而是关注整体业务增长的健康度和可持续性。这些言论都足以说明：当下时代，就应该留量为王，服务制胜。

不断优化服务，精准定位需求，提供个性化、全流程、全方位的服务，激活与用户的黏性，就是保持长期关系，保持价值输出。此外，信任是C端和B端永恒的命题，随着区块链技术的成熟和5G逐渐普及，互联网时代又迎来一波高潮，所以短视频必定会冲在前面。在大数据的背景下，我们应该如何做好留量的工作呢？

对于新媒体而言，留量就是留住粉丝的量，只有将粉丝留住，才能有量可谈。最重要的一点就是解决信任问题，让粉丝在潜意识中意识到平台主播是对的，这就是所谓的建立信任。有了这层信任，精准带货就变得很容易。所以，平台与粉丝建立信任关系尤为重要。信任既来自大量的用户，也来自不断维持的个人IP。个性化的内容与服务将成为企业运营的重点，在这波趋势下，最大的机会就是中国品牌也一定会逐步崛起。

在互联网时代，流量的本质是注意力，而留量的本质并不在于数量，而在于数量与质量的结合。所以当下不仅要有流量，而且还要留量。流量为王的时代已经过去了，如今的人们已经不会为流量而买单了。只有将留量提上去，才能夺得一席之地。

第4节 创新是商业的终极使命

企业的创新包括模式的创新和技术创新。中国近年来的创业公司大多是在商业模式上有所创新，其原因是这种创新较为容易实现，当然也有很多企业开始转向技术创新，比如华为、小米等。面对着美国等西方国家的经济封锁，包括芯片断供等政策，独立自主变得愈发重要。因此，国家层面高度重视独立自主和技术创新。

商业模式创新

在商业模式方面，互联网打破地域壁垒，重新定义消费，这其实是传统行业崛起的机会。流量再一次和传统商家站在一起，营销制胜的重头戏变成了服务为王。所以，时代在变，人变了，利益分配就得发生变化，要么自己革自己的命，不断地学习成长，要么就被时代所淘汰。正如传统地推的人如果不学习研究，就赚不到淘宝、抖音等新场景的钱。这些机会与变化就像新的风口，不加入的话不仅不会进步，而且会后退，这种后退是相对的，是在时代浪潮反作用力下的后退。

只有不断学习新场景的不同规则和玩法，才可能在不断出现的新场景里持续发展。所以，商业模式的底层逻辑是如何创造价值，尤其是在新领域下创造价值，使得各个环节、机构和人获得应有的回报；以及如何通过好的产品 and 项目，加上好的商业模式，能够促进大家利用六度分隔理论去最大化地利用能够触达的流量，使得流量达到最大化的互联。科技只要进步，就会有新的需求，就会有新的能够创造价值的人或事，模式就要创新。创新模式，创新流量路径是我们这个时代需要思考的重大命题。

好的生意公式是：营业额=流量×成交率×客单价。那么，我们来看下这几个变量分别对应什么。利润来自于复购率，损耗约等于客诉率，其余就是运营成本等。关于至关重要的流量，当下流量渠道发生了变化，场景就会发生变化，比如从传统的马路，到互联网PC端1.0

时代的单项传播时代，以及今天的移动手机，未来的接近元宇宙概念的VR。那么成交的工具、路径和流程也应该随之发生变化，比如马路的传统广告，PC的平面设计，移动手机的直播短视频，未来元宇宙的立体VR等。传统复购的营销在于广告，比如我们以前在央视看到的经典广告，PC复购在于策划和包裹文化，手机复购在于模式创新和2B 2C服务，VR复购可能在于创新性、趣味性，以及让玩家的游戏体验停留在心流区。

总的改变逻辑只有一点：消费习惯。简而言之，就是小时候喜欢的，长大了也会喜欢，这便是心理惯性。就像我们永远喜欢家乡和妈妈的味道一样，人类是悬挂在自己编织的意义之网上的动物，每个时代的人都有着不同的自认为的意义所在。时至今日，你仍然会发现热衷于收集灌篮高手的“80后”和痴迷于收集科比、詹姆斯球鞋的“90后”。不同的群体有着不同的消费力和流量规模，好的产品应该用适合精准定位流量的营销和不同流量场景的方式，不断触达精准流量，然后承接不同时期的精准流量喜欢的服务，甚至创造超出预期的价值。

商业模式的变更是因为场景路径发生了变化，因此，商家们需要让不同场景路径下创造价值的每一个人获得应有的收益。目前的新消费业态和模式共有四种。一是网络购物等线上商品零售业态，这种业态由来已久，是传统互联网时代沿袭而来的。二是“互联网+服务”等以线上服务为主的业态，在线医疗诊断服务、在线瑜伽教学、在线健身等正成为消费恢复性增长的新动力和新空间。三是无接触式消费等新模式，借助互联网实现远程购物，尤其在过去几年的疫情防控常态化背景下，消费安全性和便利性需求催生了智慧超市、智慧商店、智慧餐厅、智慧商圈等无接触式商业模式和业态的快速发展。四是平台型和共享型消费新业态，例如美团、饿了么、拼多多、滴滴等。

商业模式创新最典型的代表就是新零售，20多年前，逛街就是去商业街或超市买下心仪的商品，靠的是线下的口碑、产品与服务。而今由于互联网和人工智能等技术的出现，我们可以采用另一种形式逛

街——线上逛街，想试穿可以直接点VR试穿看效果，在杭州等城市还有电商线下体验店，可以满足消费者直观的需求。下单后最快几个小时内就能收到商品，这无疑是颠覆了人们传统的购物观。

目前互联网的出现让更多人意识到，线上拥有着独有的优势，如流量巨大、种类丰富、价格透明、购物不受空间、时间限制等。汹涌而至的高科技赋予购物全新的体验和定义，单一的消费场景必然无法满足市场所催生出的用户需求，于是便出现了全网、全面、全渠道融合的新零售。

毫无疑问，新零售的出现本质上是因为新消费的出现。新零售通过把握居民消费升级的方向将销售这一过程纵向做到最大整合、最优服务，利用各类新技术实现供需、产销高效匹配，形成一系列新业态、新模式、新场景和新服务，因此满足了消费者多层次的需求，成为未来的趋势。新零售不是一成不变的，它只是起点而非重点，新零售将随着技术进步和经济社会发展水平的变化而变化。

科技创新

在技术创新方面，拼的是硬实力。这类创新门槛较高，中国近年来比较典型的技术创新型企业包括腾讯、阿里巴巴、华为、小米、比亚迪、大疆无人机等。由于受到西方的“卡脖子”，科技创新型企业的发展处处受到制约。有人抱怨目前国内没有像马斯克一样的科技狂人和space X一样的科技公司，我们当然要承认，目前国内公司科技发展的不足，但也要看到这些公司的巨大潜力。

以阿里巴巴为例，它一直在努力打造自己的科技躯干和核心竞争，三年投资1000亿用于科学技术研究，成立达摩院，成立新芯片公司“平头哥”，打造阿里云成为世界三大云计算公司之一。在最近的招聘中，阿里星LAB计划低调启动，用极有吸引力的待遇面向全球招聘顶尖科技人才，其独立研发人机对话系统更是在国际大赛中夺得桂冠。

这些公司的科技突破看似与普通人无关，实际上，这些科技创新正在不断地整合和迭代上下游的产业链，一方面重新定义生活与世界，另一方面也带来了许多商机。例如区块链技术解决信任问题，重新划分地盘；数字经济重组全球要素资源，重塑全球经济结构，改变全球竞争格局；人工智能改变了消费场景，反向推动流量路径的创新。

作为普通人，我们必须看到这些科技的创新，并且思考这些科技创新对于我们生活及生产的影响，以及与科技创新的结合点等问题。

第5节 ChatGPT的发迹与未来

ChatGPT的问世与革新

2023年，美国科技初创公司OpenAI旗下智能聊天工具ChatGPT在全球范围内掀起了一阵“人工智能”热潮。2022年11月底，人工智能对话聊天机器人ChatGPT推出，迅速在社交媒体上走红，短短5天，注册用户数就超过100万。2023年1月末，ChatGPT的月活用户已突破1亿，成为史上增长最快的消费者应用。诸多大企业迅速布局，争先涌入该赛道，被资本盯上本身就意味着它是一种大趋势，背后隐藏着无限的可能、商机和财富。重要的是，未来数年之中，这个领域会因为大量资金的投入突飞猛进，这个工具也会不断地被优化和迭代。

该工具的优势来自于其数据的获取方式，从人类的反馈中获取大量数据以强化学习和优化工具本身，这就使其具备了无限成长的特质，加之庞大的模型参数，使其迅速出圈，打破了传统人工智能巨头的垄断地位。

这款聊天工具的问世，使人工智能真正登堂入室，重新定义了社会结构、分工以及商业模式。不同于以往的聊天机器人模型，ChatGPT能够通过学习和理解人类的语言来进行符合道德框架的对话，还能根据聊天的上下文进行互动，并协助人类完成一系列任务。ChatGPT对于整个社会的冲击和改变是巨大的，它的问世使得大量有规律可循的工作都能通过人工智能完成。包括撰写邮件、论文、脚本，制定商业提案，创作诗歌、故事，甚至敲代码、检查程序错误，这些都变得易如反掌。当然，大量岗位也面临着去人工化的命运。

ChatGPT的出现将对未来人类社会产生重要的影响。首先是对工作方式的冲击，ChatGPT可以大幅提升工作效率，并且将很多规律性工作去人工化。该工具可以通过自动生成文档、邮件、报告等大大减少人力劳动，并且能够改善客户服务，通过语言交互技术提供快速、

准确的服务，提高客户满意度。在娱乐方面，ChatGPT也有助于提高娱乐品质，生成视频、音频、文字等娱乐内容，为用户带来更多的选择和体验。在学习方面，ChatGPT将对人类获取信息的方式产生巨大改变，可以提供更加智能化的学习方式，如个性化学习、智能化辅导等。这将有助于提高人们的学习效率和质量，促进人类智力水平的不断提升。

ChatGPT的应用与未来

随着时间的推移，ChatGPT对于社会的影响立竿见影，特别是在学习方面，它火速成为学生群体中最火爆的工具。一项调查显示，截止2023年1月，美国89%的大学生都是用ChatGPT做作业。由此可见，该工具完全可以胜任高个性化的工作，写论文、完成作业等任务更是不在话下。这项技术对于学术界的影响也导致多家学术期刊发表声明，完全禁止或严格限制使用ChatGPT等人工智能机器人撰写学术论文。

其次，其巨大的影响在搜索引擎界也掀起了八级地震。搜索引擎往往提供的是已有的信息，通过数据库不断更新迭代的优势为搜索用户提供有价值的信息。但近些年其问题也显而易见，例如百度、谷歌等软件，都不同程度存在垃圾信息多、不精准等问题。而ChatGPT提供的通常是个性化、创新性的信息，虽然某种程度上与搜索引擎互补，但却更符合当下的个性化需求，价值也更高。这无疑会对搜索行业提出巨大挑战。

就其背后的商机而言，ChatGPT可以和很多领域交融、结合，产生革新性的产品，例如微软已经开始尝试将ChatGPT和机器人结合起来。类似地，也可以与游戏、超高清视频、动画、办公、学术研究、加工制作、营销等方面进行结合。总之，人工智能本身就是一个类似于“万金油”的存在，可以存在于很多不同的场景之中。如果说哪个领域可能颠覆互联网，结合ChatGPT的元宇宙很可能就是下一个商业道场。

就目前而言，ChatGPT的发展仍然有很多亟待解决的问题。ChatGPT的本质是将无数条信息反馈成一个正确的答案，这与人类的类比推理和举一反三还有巨大的差距。但科技的发展和资金的涌入会逐步解决这些问题，无论如何，人工智能进入新纪元已成定局，各领域商家及用户如何入局和布局，也将决定这块蛋糕的分法。

全域经济时代里，任何革命性新科技的出现都会使得消费场景出现巨大变化，随之而来的就是新的业态与新的商机。作为科技洪流中的一部分，应该做到尽量多地了解，并且做好应对新态势的布局。

第6节 全域经济时代的流量新玩法

目前，所有的大型流量平台全部快速进入和布局私域，这使得流量时代出现了全新的理解和玩法。不同平台私域案例的特点也有所不同，各商家的切入点、投入比例、布局速度、理解等方面都有所不同，但总的来说，都在走向“全域+私域”这个大方向的过程中，这一趋势已经势不可挡。

当然，平台面临的挑战也颇有相似之处。任何平台都希望闭环，即私域只运营在自己体系内，让每一个访客的价值都能实现最大化保持。局势很明朗，企业如果只有私域，那么持续增长的业务需求就无法满足，体量也无法得到快速成长。但如果企业只有公域，又缺少阵地承载转化。一旦私域和公域打通形成全链路，那么从公域吸引流量到私域，再通过私域的精细化运营反哺公域，最终就可以全方位打开流量入口，带动业务的健康增长，形成一个流量闭环，大大提升留存率和转化率。

5G时代，流量在哪，生意就在哪

所有的生意在本质上都是对流量的经营。虽然流量为王的时代已经风光不再，服务制胜的理念开始登台唱戏，但随着移动互联网的发展，公域见顶，私域当兴。不管企业规模的大小，“流量”一定是所有商业模式的地基，而私域就是地基中的一块砖。只有搭建好这一块砖，才能建起摩天大楼。随着内卷和蛋糕不断被瓜分，公域流量红利期已经基本过去。当下，只有公域加私域的组合拳才可能组成一个完整的闭环。流量让我们做大，留量让我们做强！

比如喜茶，它的选址都是非常好的商业综合体口岸。但喜茶的成功秘诀并不仅仅是选址带来的公域流量，喜茶小程序用户超过3500万，因此其估值一度高过奈雪的茶。这3500万客户可以直接在私域下单，而无须借助第三方平台完成交易，如美团、饿了么为媒介。喜茶同时有流量加留量，通过内容留存用户，通过裂变拓展新用户。再比

如小熊面包机的内容并不仅仅是面包机本身，而是兼容了社交功能，其所配备的摄像机可以记录下早上烘焙面包的完整过程，满足了用户把烘焙过程发到社交平台的需求。

公域流量平台有很多。一是传统的线下流量入口，如商超、公共交通工具、车站、地铁、电梯等人流量密集地区。二是线上各大企业付费流量渠道，比如我们所熟知的抖音、淘宝、爱奇艺、喜马拉雅等各大平台公共付费流量渠道。三是线上垂直类型流量渠道，例如搜房网、汽车之家、新东方在线、财经网、美食天下等垂直类型。在这三者中，当下最值得关注的便是第二和第三种，也就是线上的公域流量平台。线下传统流量入口面临着用户不垂直、成本过高等问题，仅适合一些已成规模的企业投放。

公域流量相比私域流量，最大的优势点在于量级巨大，自身已经拥有大量的用户。作为个体，只要能产出优质内容，便可通过公域流量平台迅速积累自己的流量。但随着线上流量红利的消退，仅依靠公域流量就出现了成本高、留存率低、信任问题无法解决等问题。在公域流量平台，用户与商家的关系是被动消费，而一旦引流到私域，就可以深度营销。

公域引流主要靠的是内容引流。所谓内容引流，简而言之就是分享对用户有用的内容，来获取他们的信任，让用户主动联系我们。我们要做的就是在公域平台中不断地产出优质内容，再通过优质内容将流量引流到我们的私域流量池。在适合的公域里大量制造触点，比如在喜马拉雅、快手、微信公众号、抖音、视频号等自媒体账号发布大量种草信息。还可以打造个人IP，这是典型的长线操作，需要做的就是不断产出优质内容、制造爆点、打造人设等来积累人气。此外，还可以投放公域广告，也就是用钱买流量。

私域留存：产品价值和情感链接

在引流后，我们要考虑的就是私域留存了，也就是产品价值和情感链接。怎么留住你的粉丝呢？比较常见的留存空间有朋友圈、1v

1、社群、公众号、小程序、商城、独立站等，留存的方式可以是加强与用户的互动，例如经常发送一些有价值的信息，也可以是精细划分人群，进行会员制管理。最后要思考的就是成交转化，私域的成交转化分为预热和销售，成交的方式则通常包括社群成交、朋友圈成交、直播成交和1v 1成交。

对于要做到全域粉丝运营而言，我们要明晰品牌用户画像，好的产品为什么会被购买呢？核心原因无非两点：一是有价值；二是营销精准，被需求群体所知道。“用户运营”是流量运营的核心环节之一，优秀的用户运营创造优质流量的极大化应用，圈定高价值用户。所谓高价值用户就是购买可能性最大的客户，例如咖啡的定位人群通常是上下班的白领；纸尿裤最优质精准的客户应该是0~3岁孩子的妈妈。有的时候，盘子做不大，不是我们的产品或模式不好，是我们没有找对客户群。找对客户群后，才能更高效地对高品质用户提供优质的产品及服务，对品牌VIP用户提供专属商品及专属权益，并打造适合用户需求的服务，提升用户互动黏性。

此外，我们应该点亮场上交易场，强化线下体验场，也就是深化线下的服务体验。例如摒弃自动回复，用有温度的话术与用户沟通，再比如为用户分类建立档案，针对不同意向的用户，针对性运营，推荐不同的产品和服务，以及打造积分体系和会员体系来提升用户黏性等。

第二章 全域经济：生意的革命

第1节 本质：社会化分工的打碎重组

社会分工也是人类发展的过程

社会化分工对于人类社会的发展有着决定性的作用。分工把社会之中形形色色的个体都纳入整体的分工体系之中，形成社会有机整体。社会分工是人类进步的推动力，也是商品经济发展的基础。社会分工的最大优势是整合人与人的能力，让每个个体发挥自己的最大特长。分工的结果是使平均社会劳动时间大大缩短，生产效率显著提高，这使得能够提供优质、高效劳动产品的人才能在市场竞争中获得高利润和高价值。恩格斯在《家庭、私有制和国家的起源》中提出发生在东大陆原始社会后期的三次社会大分工，正是因为这三次社会大分工的推动，才产生了国家和商人阶层等概念。

社会分工大大提高了整个社会的生产力，对于商业和个人而言，更是大大节省了效率，不仅蛋糕做大了，而且更多人获得了蛋糕。这就好比组装一辆车，没有分工的情况下，一个厂家要生产包括发动机、车窗、轮胎等所有的零件，这显然是低效的，质量也不一定高。在有社会分工的情况下，各个零件由不同企业生产，加之专业的营销和售后团队，成熟的生产链条便产生了。这样的链条兼具灵活、专业、抗风险能力强等优秀品质。

具体而言，社会分工有四大好处。首先，长期聚焦于某一领域的工作，生产效率和产品质量当然更高、更优越、更符合预期。其次，专业化分工的领域分得越细，个人对于团队的影响越小，可替换性越高，团队的效能和稳定性也就越高。再次，每一个专业化个体的自驱力和学习能力都会因为狭窄的工作内容而变得更强，站在某个特定的角度来看，管理成本会更低，个体的创造力会被放大。最后，不同的

社会分工模式催生出不同的个体和企业的生存方式，因此，在产出优质产品和团队灵活性方面也有着极大的优势。

现代化社会大分工的特点

随着社会化大分工的不断发展和纵深，分工方式不断打破传统，推陈出新，以更精细化、深度化、集中化的方式定义起整个社会的发展。对于国家而言，社会生产力大大提升；对于企业而言，更容易产出优质产品或服务，满足社会消费需求，获得利润；对于个人而言，意味着可以用最少的精力产出最大化的收益。以淘宝的成功为例，淘宝通过自身公域平台的影响力，扮演了分工中类似于营销的角色，拉低了整个社会的创业门槛。个体商户只需要把好产品质量的关就可以，既不需要生产，也不需要做营销和服务，这就类似于一种低成本的轻创业。

另外，人们的需求也越来越复杂，呈现出差异化、个性化的特点。现在的社会化大分工也越来越细化，研发、市场、生产、营销、售后都有专门的部门来做，这些工作产生的利润空间也在增大。过去的营销商不仅要不断优化产品的核心竞争力，还要有保障供需的仓库，保障时效的物流，扩大市场的营销，哪怕是人力资源方面，都要倾注大量精力去做框架，才能保障企业的良性运行。而目前，包括新零售在内，企业仅需做好营销或者产品。比如拼多多只需要做好营销，搞好各种“砍一刀”的噱头即可。入驻商家只需做好产品和流量运营就可以了，这样的模式和分工现状也掀起了全面创业的潮流。这便是社会化大分工所带来的社会福利。

社会大分工主要原因是生产力的发展和技术创新的驱动，例如现在有了云计算，这使得很好的创业思路在最低成本下就可以成为现实。早在几年前，通信4.0就提出顺应了“大众创业、万众创新”的新趋势，引发产业链的重构和社会分工的重新组织。

当下的社会大分工中，企业对于本身不擅长的工作通常有两个处理方式：外包和合作。随着企业产品生产效率的提高，以及新入竞争

者不断增多，为了在竞争中获得优势地位，企业最明智的选择无疑是专注于主业的运营中，同时将其他管理工作和附属工作尽量简化，并加速产品和服务的升级换代。这对企业其他层面的精细化管理提出了巨大挑战，那么外包和依托其他平台成了最佳的选择。为了实现专注主业这一战略目标，必须尽可能减少非主要矛盾上所花费的时间和精力。

例如，在高速发展的新生中小型企业中，业务激增，导致搭建内部管理系统的要求提升，但却受限于地理位置及资源，又不熟悉整个系统的搭建和实施。对此，互联网的发展促进了整个行业效率的提升，使得时间成本的重要性逐渐超过资金成本，外包无疑是最明智之选。于是，企业内部管理系统搭建的工作被细分出来，由产业链中专注于此的企业来专门完成。价格永远不是最高成本，效率，以及企业尤其是创业者自身的时间和管理成本才是最高的成本！

当下的合作也包括很多种类，例如，个人依托公域平台打造IP、坐商和走商的合作、线上企业与线下服务型企业合作提升口碑等。对于当下的个人而言，只需要突出自身的长板即可，短板则由社会和科技补齐。例如，做好服务，提高产品核心竞争力，压低成本等。全域经济的本质是社会分工的打破重组，因此，想做好生意，必须要转变思路，扬长避短。

第2节 逻辑：公私融合，分润要明

公域流量的困境：昂贵的分佣模式

无论是传统商业还是今天的互联网商业，公域平台盈利模式的本质都是收租金。传统商家收取的是场地的租金，比如大型商场的利润皆在于此。今天的互联网企业，比如淘宝、京东、拼多多、抖音平台收取的则是流量的租金，个人在平台获得曝光和流量，同时向平台支付与曝光度相关的租金。

但随着平台影响力不断扩大，流量成本也变得日益高昂，这就类似于人流量变大，商业中心会上抬租金。个体商家想要获得更高的曝光率，就要承担巨大的流量成本，这就使得商业的逻辑又回到了起点，个体再次面临着租金侵蚀利润的困境。在互联网初期，流量成本低，第一批吃螃蟹的人迅速通过低成本和高成交量获得了第一桶金。经过多年的发展，流量变得和当初的场地租金一样，成为商家沉重的包袱。公域流量从淘宝时代就开始蓬勃发展，并迅速构建了壁垒，例如淘宝、京东、唯品会等大电商。

当前大部分商家经营的运作公域平台的基本逻辑是：第一，占据好的经营位置。比如线上经营渠道挂靠影响力大的平台，如天猫、淘宝、京东等，线下则寻找人流量大的商圈，例如有影响力的商场、商业中心、购物中心门店等。这便是位置流量的经营。当然，想搭这种便车，也需要付出相应的成本，在消费复苏的当下，如何覆盖这些成本也成了商家的重点关切。

第二，搭建品牌的信任体系。好的经营位置需要付出相应的成本，并且面临同质化的竞争，所以为了产出最大化的收益，商家通常在抖音、小红书、微信等社交渠道进行全域种草。新消费品牌通常是通过图文或短视频加KOL来种草。首先，商家以图片、短视频等形式发起动作，完成对目标消费者的曝光、触达、互动、转化、沉淀、激

活。在此过程中，解决用户的信任问题并建立黏性，形式一般会选择与KOL进行合作，利用其影响力为产品背书。

这里涉及一个数据转化率的问题，种草种的越多、越集中、越垂直，曝光的基数就越大，在其他条件不变的情况下，成交的可能性就越大。被种草的用户会在养成下单习惯的公域渠道，也就是我们上面说的商家占据的“好的经营位置”下单消费。本质上来讲，这样的下单习惯，既属于公域平台，又属于个体商家。

并且，在商家占据的“好的经营位置”下单，商家不得不给各个“好的经营位置”平台分佣。这种经营模式，可以称之为“被分佣式”的经营模式。最典型的就是滴滴和美团，司机及商户的利润被平台所瓜分，最后能赚到钱的就只有少数商家和司机，这也是滴滴和美团前期砸钱在抢占市场，培养用户习惯的原因了。高佣金挤压了商家的利润，于是企业和商家从公域获客越来越难，获客成本越来越高，客户沉淀难，成交转化低，复购率难以提升。

第三，建立消费者黏性。从长期运营的角度而言，商家最想要达成的目标就是建立与消费者的黏性，这个黏性指高信任度和高复购率。而在公域平台上，商家很难将平台流量沉淀为自身的流量，也就是处于一种永远在帮平台打工的“仓鼠之轮”。例如，餐饮商家在平台的经营成本往往可以达到30%以上。商家辛辛苦苦运营，最终大多利润却流向了平台。核心原因在于这些消费者归属于平台，而不是商家。消费者只对平台有依赖性，而商家与消费者之间缺少黏性。

所以，如今私域流量的新玩法，已经转变成“公域+私域”在不同维度上组合，并且最大化地模糊公域和私域的区分，加强公域平台对私域的引流和私域平台对公域平台的促进。也就是说，公域流量应该是私域流量的蓄水池，而私域流量应该是公域平台的“创业本钱”，形成公私融合的格局。

并且，公域与私域之间的利益必须进行重构，传统的分佣机制大大降低了小商户的生存率。个体商家往往不仅面临着分佣，还面临着流量进入公域平台之后容易被分流、平台合规性存在风险等问题。因

此，重构利润势在必行。这里的重构可以以一种双赢的模式展开，例如私域反哺公域，建立自己的独立站和物流链条等。

留量运营时代：革命与觉悟的开始

随着互联网平台步入流量“存量”竞争阶段，价格战争开始成为商家的噩梦。既然无法拓展增量，那么公域平台的价格内卷就出现了。一旦某个商家动了价格，抢了别人的蛋糕，就会立刻引发连锁反应。那些不愿窜货打价格战的商家，也逼不得已最终加入价格混战。不过，价格战是有底线的，不会无限下跌到0。因为价格跌到一定程度，商家已经无利可图，甚至是负毛利，现金流的失血也会倒逼商家退场。此外，消费者信心指数和未来收入预期有待提高，这导致购买行为发生变化，如非必需品购买欲望下降，线下消费比例降低等。如何通过营销及运营等手段多渠道建立消费者触点、刺激消费者消费行为，已成为商家共同面临的挑战。

企业与商家亟需构建直达消费者的运营模式，私域流量运营优势凸显。私域流量用户运营成为企业布局的新业务增长点，各大平台也开始加速布局私域，进军全域赛道。公域做引流扩大客户群体，私域做留存精细服务的模式也随之产生。

针对这个问题，新零售就提出了很好的解决方案。新零售以消费者需求为中心，以大数据为驱动，重新定义了“人”“货”“场”三者的关系。在全球产业结构调整，世界经济下行压力加大的情况下，零售行业领导者从新零售全渠道业务、私域流量、会员运营、社交化和营销自动化等多方面出发制定战略，增强自身免疫力，以应对不确定的市场。因此，新零售行业是这场大变动中的求变者，甚至创造出新的机遇。新零售最大的特点就是最大化存量的价值，做好了存量用户的深度服务与运营，线上引流，线下精细化服务反哺线上。

公域向私域转换的获客成本上升，要求商家做出应对方案，而未来最重要的手段则是以消费者为中心打造数字化能力。简而言之，一旦在公域平台实现了获客，就发挥单客的最高价值，反复传递有用的

营销信息，将客户引流到私域，而且进行长期的运营和服务。毕竟在当下，单一的运营公域或私域，或是采用传统的手段做营销必然低效。

只有达成线上和线下融合，才能为企业提供更多营销触点，只有形成公域和私域的闭环，才能在新时代中占据优势。例如，会员运营就是品牌与用户建立联系的重要手段之一，也是私域运营的典型性手段。针对会员的维护，商家应该明确自身的品牌定位与客群，识别目标群体及其核心需求。围绕品牌定位对会员体系、用户体验及传播内容进行相应设计，例如，美妆类产品的会员福利就可以是赠送试用品小样。

经营逻辑的重构

在私域的崛起和流量运营的纵深化背景下，我们更需要关注私域流量的特点。私域流量是金字塔的形式，主要的特征是商家围绕金字塔底层的用户，做好营销和服务不断促进成交向上建造的过程，从而让用户产生更多的购买行为。私域的影响力是不断扩大，逐级递增的。

针对全域发展的组合拳，也应当区分自身情况和类型推进。大多数企业已经在公域成为垂类品牌中的佼佼者，有非常成熟的变现方式和营销逻辑，并且有一定的粉丝基础，私域也有一定的进展。针对这类型企业，要思考的就是私域的发展目标，到底是作为一个新的渠道来发展，还是作为布局全盘的革命性改变的起点。

如果将私域作为一个渠道，就应该摒弃掉私域是“不花钱或者少花钱的低成本思维定式”，大面积铺开私域运营，复制营销动作到不同平台上并加大成本的投入。如果是将私域作为革命性改变的起点，那么就应该重合考虑在公私域资源上的分配，并且明确要做哪一种的私域平台，例如微信群、社区、App、独立站等；在用户的整合和内部资源的利用上，公域平台应该无条件供给私域；在组织架构上，私域应该平行于电商部门；在战略地位上，将私域打造成主阵地。

另一类企业则是靠私域起家，想要进一步扩大私域的用户体量，做精做深私域，此时需要靠公域平台的影响力和庞大用户基数，不断拉新制造更大的用户池。这类企业需要找准自己的用户人群画像，再对症去找不同的公域渠道，例如客群是年轻人，就把目光投向B站或者抖音等平台。实现公域投放，私域变现，最终彻底成为自己的私域VIP，形成闭环，实现私域体量的不断扩大。下一步就是思考供应链或者公司架构，采取公域服务于私域的打法。

公域和私域合流，分工要明

无论是哪种类型的企业，目前都面临着公私域运营混乱，分工不清，利润不明的情况。单一的公域或私域更是不符合未来发展趋势，因为不论是平台大水漫灌的纯公域玩法，还是私域拉人头搞裂变社交玩法，似乎都不管用了。纯公域本质上是依靠漏斗效应，即依靠庞大数量的流量，以求漏斗筛选出来部分真正的精准用户，但成本日益攀升，愈发令商家难以承受。纯私域则强调的是深度运营存量用户，但商家获客难的问题却得不到解决。

因此对于商家，当下的问题关键是找到更加高效的组合玩法，达到降低成本和精准触达高价值用户的目的。这需要商家提高对于当下商业环境的理解，摸索新的生存法则。从行业共识来看，普遍的做法是全域运营，公域和私域联动，以公域流量给私域导流，并将导来的流量在私域做好留存，最终真正成为商家自己的用户。在这个过程中，公域起到的是为私域助力的作用，让私域有爆发式拉新用户的机会。在利润分配方面，公域应该是大水漫灌，以量取胜，私域则是注重客单价与利润。公域就好比是有涨有跌的潮水，看准潮起潮落，分配好自己的投入与产出至关重要。而私域更像一个池子，波澜不惊，需要的是深加工、精细化。

商业模式本质上应该是在整个创造价值的流通环节过程中，谁在哪个环节创造了怎样的价值，就应该在哪个环节获得应有的回报。如果流通过程发生了变化，商业模式就得随之调整，围绕目标重新团结一切可以创造共同目标和价值的力量，形成利益的共同体！

第3节 基础：品质、安全、性价比、价值、美

品质：IP的核心

现代营销学之父菲利普·科特勒曾说：产品，是让价格显得合理的工具。产品品质从定义来讲是指产品适合社会和人们需要所具备的特性，包括稳定性、用户体验、性能、经济性、持久性等多个方面。

针对不同商品，产品品质的侧重点也会有所不同，例如服装类产品重点在于质量、质感和外观设计，食品类商品则是营养、口感和安全性。

想打造真正的全域经济，实现公私域的良好流通和闭环运营，最核心的是打造产品的品质。在营销同质化的年代，人们熟知产品变得简单很多，所有的产品都有亮相的机会，产品的首要地位再次回到人们的视野。营销成功后收获怎样的产品质量评价，以及复购率的高低，将成为决定商家生死的最重要因素，竞争的核心再次从营销转回质量。

其中的底层逻辑就在于，流量变得像当年的摊位一样，成本高昂，分配格局基本形成。既然所有人都需要以差不多的高昂成本获得流量，也就相当于所有人的摊位费是相当的，那么谁能胜出就要看哪个摊位的产品品质更好，更能获得用户的青睐。

随着科技的飞速发展，商品趋向于饱和，市场经济的发展导致在买方市场条件下，商家们的竞争不断加剧。而在时间的拉长之下，竞争的实质其实是质量竞争，最终结果是质量好的企业必将淘汰质量低劣的企业。以往，很多产品由于地域和信息的限制，只是在区域市场与同类产品竞争，而现在由于互联网的介入，商家们不得不面对来自全国甚至世界的同类产品的竞争。互联网把很多原来在小池塘、小湖泊中竞争的“小鱼”都赶到了大海里面，其竞争的激烈程度可想而知。

高质量产品不仅具有竞争优势，而且在生产制造过程中或多或少降低了废品率和资源消耗，这直接给企业带来经济效益。另外，质量是营销和宣传的底气 and 基础，高质量的产品和营销是互为表里的。如果质量上不去，客诉率增加，再多的客户量都会失去意义，反而变成对成本的浪费。因此，产品质量与营销的关系应该是先打造好有特色的高质量产品，再加大对于营销的投入，才能形成正向的滚雪球效应。

面对激烈竞争及信息壁垒的打破，产品赤裸裸地展现在消费者面前，品质反馈出的口碑又会构成品牌，品牌所延伸出来的品牌文化是除产品本身价值之外的一项重要附加值，它能够有效增强产品溢价，让产品在无形中增值。

因此，在互联网时代，任何产品都应该坚持产品为王，致力于让质量产生高的溢价，这样才能在市场上走得长远。否则，即使一时能够卖好，也会很快被其他同类产品所模仿，最终被淹没。可以说，如今市场的竞争已经从以营销为核心的流量竞争，变成以品质为核心的综合实力的竞争。一旦有了好的产品品质，那么就会形成一个在全域内的闭环，复购率增加，利润率也会大大提升。

安全：经济发展的底层逻辑

产品安全性是一个相对概念，通常指产品符合法律规定并且不会造成任何风险。不同的产品由于其特性不同、使用要求不同，其安全性也不同。就互联网领域而言，安全更侧重于合规，也就是符合国家的法律，例如直播中是否构成夸大宣传和虚假宣传、所售出商品是否符合宣传展示、所得收入是否按规定缴税、企业从事的领域是否构成垄断等。

2021年后，我国经济发展更注重合规性、安全、共同富裕，简而言之就是不追求速度的跃升，追求的是规范化的行稳致远。自2021年始，我国稳增长政策持续发力。早期，为了取得经济发展，提高国内

生产总值，存在一部分粗放式、不合规的发展行为，而2021年后，国家对合规性加大审查力度。

例如，在反垄断方面，政府层面发起了针对多个企业的约谈，而后，国家市场监管总局更是召开了针对互联网平台企业的行政指导会，向整个互联网界敲响了警钟。

由此可以看出，任何不合规的企业行为都会被大力整改，这种趋势将持续十几年。再比如，在财税领域，因为税务问题被查的主播及明星开始涌现，有人被爆出存在偷漏税的违法行为，甚至有人因此锒铛入狱。这都反应了国家发展底层逻辑的转变，合规大于经济发展，质量高于速度。因此，安全回归到高于质量的地位，只有合规合法，才能行稳致远，研究规则，利用规则，用好规则意识至关重要。

性价比：用户种草的关键

种草指的是向其他人分享、推荐、传播某一商品的优秀品质及特性，进而激发他人购买欲望的行为，也可以解释为自己被引发想拥有某一商品的过程。种草毫无疑问是互联网最火爆的营销方式之一，种草营销出现的本质，一是因为内容平台的大爆发，二是因为营销方式的革新，三是因为品牌对于内容营销的需求增长。

种草常见的方式包括微信、微博、短视频、好物测评、电商直播等。消费者在被种草背后的消费心理是：广告信息太过冗杂，判断干扰因素太多，种草减少了自己做决定的成本。而性价比是能够种草的最佳因素和激活点。性价比是大家日常提到的商品属性，高性价比意味着以最小的代价获得最高价值的产品，无论选择任何平台种草，其关键的宣传点都应该是性价比，也就是相同价格下，产品质量是最优的，或者相同品质下产品是所有渠道中最便宜的。所以我们可以美妆区的页面发现大量的“超高性价比”的字样，这正是抓住了用户的核心心理诉求。

也就是说，不论通过介绍卖点信息还是产品背书来种草，最终目的只有一个：让用户感觉很值，性价比很高。因此，我们要做到的是

找准核心卖点和用户痒点，突出价值感，通过竞品对比体现产品的低价特性，并且设计一套促销活动，体现当下最大的优惠力度。这些都做都是在暗示消费者：买到了就占到了大便宜。

而对于品牌来说，务必要深度理解价格和价值是不等的原理。在信息越来越对称的情况下，产品同质化已是趋势，创造生活与精神价值将会成为重点。

价值：创新竞争优势

价值差异化就是独有的核心竞争力，也可以理解为一种IP的具象化。当下比较核心的价值包括业务模式的差异化、目标市场差异化、用户差异化、产品体系差异化和客户成功差异化。例如，苹果公司的价值观是追求个性自由的创新型公司，所以他们的核心价值就是新潮时尚。华为的价值观是值得信任，他们的产品就是稳健型商务类的手机，其大多数用户是中年人。小米的价值观是性价比，他们的产品以其价格低于本身的性能定位为卖点。

差异化的价值一旦被消费者认可，消费者就自动接受了关于产品的设定及定价，哪怕价格是虚高的。就比如一个人去买劳斯莱斯，他只会觉得自己的钱包里的钱不够，不会觉得这个车是贵的，是不值得购买的。这一点在违法传销中也很常见，之所以价格虚高的传销产品能够大行其道，其关键就是价值差异化。

因此，商家要先学会陈述其价值，才能让产品更加深入人心。不断加强价值传递和企业愿景向消费者的输出，互联网拉近了企业与消费者之间的距离，很多企业开始借助于自媒体与员工、客户进行互动，这样往往也是行之有效的。但想提供差异化价值，必须得坚持一些策略，比如专注于一个或几个有限目标、强调公司的重大价值观、广告要精炼易懂、突出一个核心竞争力等。比如王老吉的差异化价值就是帮助人们去火，强调健康的重要性，所以广告语是“怕上火喝王老吉”。再比如金嗓子喉宝的差异化价值是保护嗓子，所以他们的广告词是“保护嗓子，请用金嗓子喉宝”。

美：打造用户使用爽感

所谓爽感，就是使用起来顺畅且切合需求。这样的产品到底是如何被打造出来的呢？答案就是解决用户需求，把握用户特点。爽感最直接的例子就是游戏领域，一个好的游戏，用户留存率甚至可以达到一半以上，也就是体验一下后立即有一半以上的用户选择继续玩下去。相较之下，差一点的游戏用户在10分钟内就流失殆尽了。因此，关键就在于这10分钟要传达给玩家的东西。

首先，游戏画面要清晰精致，游戏内容要好玩有共鸣，这样用户才觉得这是个可以坚持下去的游戏。其次，要给用户一个梯度的目标感，这样才会觉得游戏有意思，也有动力继续。最后，要让用户通过游戏有巨大的成就感，感受到自己在虚拟世界中的成长属性。这些就是游戏用户的需求，所谓无聊、看着不舒服就是用户的痛点和痒点。

因此，一个商家想要做爆品，最大的逻辑是要真正懂用户，或者说懂自己赛道上的用户需求。而这其中，最核心的是要懂用户的痛点和痒点，知道用户喜欢什么和不喜欢什么。这就要求商家构建用户视角，和用户一起去打造产品，在用户的反馈中不断完善。因为需求是一个比较广义的概念，创业者会遇到各种各样的需求逻辑，但这些需求未必是根据痛点得出的。不从用户的视角出发，设计出来的产品就不一定能达到满意的效果。

在这个过程中，我们要把握一些价值，比如时尚新奇、有趣、健康、方便、美观、有文化内涵、价格便宜，将这些融入产品中，并且以其中一个作为产品的特点和着重打造的方向，这一个特点一定是解决用户最核心需求的。

以现在大行其道的各类咖啡为例，它的第一价值就是健康和时尚。一方面，咖啡在健康价值的追求上基本做到了解决人们的痛点；另一方面，咖啡又是一种时尚生活、都市生活的象征，迎合了很多精致白领的深层次需求。再比如小米手机在刚开始推出的时候就主打性价比，价格便宜。这些都是切中用户某个痛点的产品，最后才得以在激烈的市场竞争中完胜。

第4节 助推：整合产品的营与销，坐与行两手抓

营销与生意

生意是个古已有之的词汇，其含义随着时间的演化有所变化，生意本质就是经营。生意有多种属性，作为一个核心经营者，在经营的过程中要保证“生意到你手上之后，每一年都在健康地成长并形成利润，而不只是追求增长销售额。树立长线思维，让生意生成良性的运转机制，而不是只追逐眼前利益。所以，生意经营者要掌握经营的规律，并跟上新时代的经营法则，加强对整个业务体系的梳理与构建。

生意的主体是生意人，生意人要做好生意和营销，必须具备的两个能力，那就是发现商机的能力和创造的能力。第一，当别人发现不了商机的时候，你能快人半步，而且恰到好处，此时你就会成为第一个能够满足市场需求的人，利润也就不言而喻了。第二，你要正确识别自己拥有哪些资源能力，以及自己不具备的资源能力在哪些人手上，这样才能发挥最大优势，掌握生意的主动权。第三，要具备创造能力，利用创造思维达成合作，整合资源，通过与合作伙伴的互补解除自己的局限。优秀的经营者会不断地嫁接资源，设计交易，最终将生意壮大。

做生意的本质是创造价值，传统市场营销强调企业如何为客户创造价值，现代营销则进一步强调了以客户需求为中心提供价值。传统的商业模式是企业如何为交易利害相关人创造价值。而现在的商业模式则需要在角色与角色间，把相互创造价值的业务活动串起并闭环，这就是创造价值的逻辑与路径。

营与销两手抓，两手都得硬

营与销都是企业不可忽视的重要手段。营销的营是指市场：Marketing，销是指销售：Sales。一般营销的核心工作是营，即市场工作，小部分是销，即销售工作。营销需要解决的核心问题包括核心

目标顾客群、客户需求与痛点、产品的核心卖点、组建团队、建立渠道、选择销售场所包括线上平台和线下地点、制定价格策略、制定宣传手段、打造品牌形象、研究竞品综合情况等。

以往，大多数商家往往割裂开营与销的联系，两类工作分别进行，各自的团队单打独斗。以房企为例，渠道团队与销售团队往往联系并不紧密，渠道只负责驻场和谈项目，销售只注重服务客户，营与销的互促进作用极低。其他行业也是如此，开拓市场与服务客户两者总是没办法达成一种互助的局面。

首先，销的成果应该被作为营的手段和宣传点之一。例如，华为手机的销量作为强有力的数据摆在大家面前，就可以不断扩大手机的市占率。其次，营的市场面大小也决定了最终销的成果，因此，在初步铺开市场阶段，可以通过多种手段开拓渠道，以数据量保转化率。最后，营与销应该一体化推进，注重销售的同时不断培育市场和做好公关工作，包括研判市场和对流量进行整体的规划，使其流动得更顺畅。

在商业2.0线下销售时代，营（事业部）与销（销售组织）的组织多半分立。事业部设计出商品，交由销售组织去执行销售任务。然而，在商业3.0线上与线下全渠道时代，营与销的融合是大势所趋，如何设计新的融合组织，找到最佳协同效率，是所有公司在实践中的探索。

“坐”与“行”合流

坐商和行商的说法实际上是起源于古代。北宋之后，坐商和行商的分化日益明显。在古代，行商具有古典的走遍天下的儒家商业理念，指的是流动到各地做生意的商人。坐商则是指固定在某地开店铺盈利的商人。

对应到如今的数字经济时代，坐商指传统商家，包括商超、店铺等，行商则是指流量的携带者和传播者。现代行商居于坐商和消费者之间，扮演着营销者的角色，成为新渠道中的一种。

互联网时代初期，行商几乎主导了生意的走向，大量的网红就是鲜明的例子。探店的博主三言两语就为商家带来大量的线下流量，充分地说明了这一时期行商的强大影响力。原因很简单，信息变得无处不在，线上成为爆炸式信息的来源，并且信息壁垒并未被完全打破，也就是稳定的格局与口碑尚未形成，所以哪里有流量，哪里就有生意，其本身的产品与服务反而没那么重要。

随着流量变得司空见惯，内卷格局基本形成，坐商和行商将逐渐走向一体化的道路。在这样的形势下，对于商家的要求变成了要兼具坐商与行商的职能，既发挥地缘优势以口碑促进成交，又要夸大宣传，通过流量让自身走进千家万户。关于坐与行的合流，最典型的就是餐饮行业，餐饮的生存方式就是通过口碑接回头客和通过流量投放接慕名而来的散客结合。

第5节 桥梁：用区块链构建线上商业区域

什么是区块链

从定义来说，区块链是一个分布式数据库，即存储设备不连接到任一公共服务器。这个数据库存储了一个不断增长的记录列表，称为“块”。每个块包含一个时间戳。这就好比做广播体操的时候，每个人都会记自己前后左右周围一圈人的位置，以此找到自己的位置，你记住了别人，反过来说明周围的人也记住了你。因此，一旦你走乱了，周围的人马上就会发现你站错了位置，这样的话，你和前后左右的人彼此之间就形成了一个相对固定、相对稳定、无法被篡改的区块。同时，你的周围也都是一个一个区块，每个区块之间都首尾相连，互相验证。这样一来，整个大场面就不会出错了。如果说有一个人记住所有人的位置，叫做“中心式记账”，那么通过一个个区块去记住相互之间的位置，就是区块链信息存储的内容。

区块链技术首先解决了数据库的安全性问题。区块链这个概念是中本聪早在2008年就提出的，而2009年出现比特币也是区块链技术首次成功应用的标志，区块链扮演着所有操作的公共注册中心角色。因为区块链技术，比特币成为第一种不用中央服务器就能解决信任问题的数字货币。比特币也曾风靡一时，并催生了一大波经济浪潮。数字货币通过区块链技术可提升数据的真实性与不可篡改性，让金融安全得到最大限度的保护，数字货币还能根据需要进行实时追踪。

区块链的最大意义在于每个人都可以在互联网上发布信息，然后其他人可以从世界上任何地方访问互联网。区块链允许你将任何值发送到世界上区块链文件可用的任何位置。你可以通过向某人提供私钥的方式，就等同于你向他人转移一笔钱的操作，这笔钱存储在区块链的对应区块中。除了帮助用户执行快速安全的交易外，区块链还可以建立信任关系，已经用于身份验证。因为没有对应的密钥，任何人都无法更改区块链。

区块链传递信息的优势

区块链最大的优势之一就是能够解决数据安全与隐私保护问题。数据存储问题一直是电子商务平台的重要问题，电子商务平台包括淘宝、拼多多等。这些平台普遍掌握大量的用户信息，包括姓名、身份证号、住址、性别、年龄、电话。此外，在交易过程中，支付数据等体现消费习惯的信息也要在平台流通，用户购买的商品还会间接传递出用户的很多隐私，包括私人生活、健康情况等。

这样一来，电商平台就获取了大量数据，并将这些数据存储在中央服务器中。但中央服务器的安全性不好，非常容易受到攻击，导致用户数据泄露。而区块链的出现就可以实现打造一个去中心化的电商平台，平台无须存储用户信息。在这个去中心化的系统中，用户自己掌握自己的数据，极大地降低了数据泄露风险。

原理在于区块链可以帮助实现分布式数据共享，无需建立传统中心数据库。区块链的隐私计算技术则可以实现保证数据不泄露的前提下，对数据进行计算并能验证计算结果。在区块链的隐私保护技术下，新型线上商业模式或将快速到来。区块链技术可以帮助实现分布式数据共享，解决建立传统大数据中心数据库的难题，确保统计数据实时可信，有效避免数据泄露及安全责任问题。

区块链在数据领域的应用，将大大革新数字经济，一定程度上提高行业对于数据资产的利用水平，并且将数据联通起来，形成无形的网。对于很多商家的意义在于通过数据的联通，最终可以构建出一个全新的销售闭环生态体系，并实现以消费者需求为导向，基于业务场景打造大数据智能商业应用模式，同时又解决了消费者信息泄露的问题。对于企业来说，可以利用区块链技术重构“空中区域”与“地面区域”的关系，促进事业往OMO进一步融合发展！

此外，交易过程不透明也能被区块链技术可以很好地解决。区块链技术能够提高交易的透明度，增强买卖双方的互信。在区块链技术的支持下，每笔交易都可以记录在共享分类账目中，无法被修改，相关数据非常安全、高度透明，而且可追溯。

区块链将重新划分商业地盘

区块链技术通过去中心化重构的社会信任体系，可以打破传统巨无霸平台的垄断，让陌生人之间通过技术建立起互信机制。例如，传统的消费者只在淘宝等大平台购买商品，原因在于其强大的售后保障系统，并且平台本身居间可以解决买卖双方的信任问题。而区块链的出现将导致社会分工与协作也逐步走向技术自治，从中心化组织向网状化大规模协作转变。

分工是推动社会进步与变革的最大动力，区块链的出现则一定程度上改变了分工的方式。人与人更容易建立起个体间的合作，区块链让点对点之间的交换与合作成本大幅下降，极大地推动分工的进一步细化，从而促进商业地盘重新划分，更多的新贵将在这场技术盛宴中脱颖而出。

区块链技术的广泛应用对未来的改变是不可估量的，可能产生一场生产关系的大变革，从而影响每一个人。

第6节 核心：人才银行的建设

很早之前就流传着一句话：21世纪是人才的世纪。这句话到如今仍不过时，尤其是IP时代，无论是有影响力的人还是管理人才，他们能为企业和平台带来的收益都是不可估量的。猎头们也满世界喊着高薪、高待遇的口号为雇主寻找优秀的人才，一些自身携带巨大流量的网红一旦转平台也会收到天价的签约费。归根结底，人才是一切的起点和止点，只有解决人才问题，才能顺利解决科技、营销、创新等问题。

人才库解决企业人才之殇

为了挖掘到优质人才，并实现企业人力资源的整合复用，更多的企业开始提起了对于人才信息化管理的重视，而人才库则是尤为重要的开端。所谓人才库，就是将人才资源整合起来，把各个渠道收集到的人才，通过一定的审核标准归类、整理并以数字化等形式加以储存。一旦企业出现人才缺口，人才库就能迅速作出反应，在大量人才中择优筛选出符合企业需求的高价值人才，从而为企业提供源源不断的生命力和发展能量。

目前大多企业和商家选聘人才还是通过在招聘平台上发布广告，等待候选人投简历。但大量的人选简历样式各异，信息难以统一整理，一旦重复下载，还会造成成本的浪费，且投递简历的人才未必精准符合需求，造成大量人力和物力的浪费。亦或某些企业将招聘外包给猎头来推进，这样的方式弊端也显而易见，那就是成本过高。信息化后的人才信息，不但查找方便，并且能更好地规避简历重复下载的问题，减少招聘成本的浪费。

其次，挖掘人才的渠道较为单一，难以确保质量，很多企业容易陷入这样的招聘误区，那就是一旦在现有的挖掘渠道上找不到合适的人选，就判定市场上没有更好的人选，导致岗位无限期空缺，或者降低自身要求寻找下一层级的人选。而人才库的存在可以通过数字化积

累的方式，保证管理者时刻留意到那些潜伏在“水下”的人选，大幅度地提升简历复用率，让足够多的合适人才进入招聘漏斗，最终实现按需选才的目的。

再次，企业能够保证时时满足自身招聘需求，一定不是靠临时抱佛脚，而是应该与业内相关人才保持着良好而动态的联系。以往，企业往往缺少定期维系接触过的优质人才，导致这些人才难以盘活。但是在不同的发展阶段，企业往往有不同的人才需求，这时候弊端就会显现，以往的优质人才无法及时响应企业的需求。通过人才库将优质人才整理归类，结合企业发展战略，定期维护相应的后备人才，就能为企业未来的招聘需求做充足的准备。

最后，招聘在从选才到用才的过程中缺少数据支撑，无法搭建起便于管理的用人模型。人才库的作用是可以有效打通个人简历和面试数据，在一定程度上还原应聘者全貌。而招聘者通过科学化的分析，不断验证和迭代岗位需求，实现用人模型的精准搭建，一旦这个体系搭建起来，后续的运营成本和管理成本都会大幅下降，从而达到人效的最大化。

建立良好选才机制

对于人才紧缺或者青黄不接的情况，最直接的办法是从外部空降到本企业，这样的空降通常更适用于技术工作人员。而通常，企业或商家更应该注意培植人才、赋能人才，盘活人才库，通过内部选才来确定管理人员，再通过外部引流的方式精准引进人才或有影响力的人。

从内部选才的角度而言，应该多角度把握内部人才的各种信息，并分清楚哪些信息是必要的，哪些信息是重要但不必要的，从而更有效地选拔出优秀的人员，例如，可以从每月、每季度的绩效结果以及表现数据来分析。绩效考核内容一般都会牵扯工作勤奋度、业绩、态度、考勤、违规情况等，可以通过这些显而易见的的数据，精准了解员

工的情况，进而将符合要求的人才纳入公司优秀人才库，以备重点培养。

其次，可以组织专项的活动进行人才的二次梳理和筛选，从公司组织的培训活动中来挑选。每个公司都会组织各种各样的培训活动，哪怕是新人的岗位培训。将培训平台的价值最大化，开辟新路径挖掘出优秀人才。培训的形式可以包括表达能力、团队协作、拓展训练，或者采用结构化表达、角色扮演、无领导小组等形式发现员工的亮点，还可以通过公司轮流组织晨会，客串主持人等展示的平台来发现员工身上的潜质。

最后，公司对优秀人才建立常态化选才机制。比如建立固定周期的提拔评优机会，将符合条件的人才纳入公司的优秀人才库中。制定配套的评定流程、参照标准、评定周期等，区分不同只能对于人才进行评估。这种方式也能够大大激发员工积极性，提升整体人效。

引进人才后，最重要的就是留住人才，“种下梧桐树，引得凤凰来”，良好的人才配套机制也是必不可少的，选拔人才应该重在体现各个岗位的用人市场化，即在内部进行人才的竞争性选拔。并非所有的人员都可以进入人才库，公司可以从岗位评价、任职资格评价、业绩评价三方面评估人员的价值，达到人岗匹配，人尽其才。

综上所述，在盘活集团内部现有人力资源的过程中，内部人才库的建设是可以实现的途径。在内部人才库建设的过程中，有效地收集内部人才必要信息又是一个基础，只有这些基础性工作做到位了，企业的人才统筹才可以运筹于帷幄。

第7节 武器：合法合规的创新

法律的滞后性

当今的世界科技与经济飞速发展，革新和换代的速率不断加强，创新每时每刻都在发生着。与此同时，法律也在缓步地修正，以适应日新月异的社会。然而，法律天然具有滞后性，这导致很多新兴领域的发展存在着大片灰色地带，很难用法律定义其正当性。例如，近些年人工智能的无人驾驶汽车，没有司机驾驶本来就是不合法的。

法律拥有天然的滞后性，这是由于法律作为上层建筑，必然要滞后于社会的发展。只有经济基础发展到一定阶段的时候，才知道其中很多版块对于国家和社会是否有伤害，比如，互联网金融领域，国家在其萌芽阶段是大力支持的，任由P 2P金融在框架内自由发展。但是经过三年的野蛮生长后，互联网金融形成了影子银行，威胁到国家的金融稳定性，并且出现了很多不可靠的因素。这和国家发挥调控作用、抑制金融泡沫，从而稳定国民经济稳定发展的理念是背道而驰的。所以，互联网金融就逐步退出历史舞台，P 2P也逐渐沦为诈骗的代名词。

在这里，法律作为上层建筑就发挥了它的作用，叫停了P 2P的脚步。非法吸收公众存款罪和集资诈骗罪出现在公众的眼里，一系列违法P 2P平台也亮相在大众的视野之中。经过三年的攻坚战，国家已经厘清了相关行业的手段和行为，所以出台了规定，公民参与非法集资，所带来的损失自行承担，法律不给予保护。

事物的发展也无一不是遵循波浪前进、螺旋上升的过程，比如无人机飞行的发展。一开始无人机带动了金融、互联网、机械制造、芯片行业等多个行业的发展，以大疆无人机为代表的无人机产业进入世界的第一梯队，但是在发展的过程中也出现了无序飞行的无人机会对公共安全产生不利影响的事件，因此，政府也出台了一系列的指导性规定来规范这一新事物的发展规定。

尊重法律框架和主流规则

全域经济时代的发展，必然离不开法律的约束和指导作用。约束作用是指在法律的规定内行事，不触犯法律。指导作用则要求商家从已有的法律判断自己的行为是否将违反法律规定，或者是否存在法律风险。这里需要判断国家的大政方针和指导思想。以P 2P为例，由于其集资的金融属性，发展过程中违法风险就非常之高，这一点应该早就被从业者意识到。

此外，在创新过程中，尤其是很多新生事物中，很多人认为“法无禁止即可为”，这是一个错误的观念。产品的创新是高度结构化的创新，不能违背现有的法律制度，这样也导致了创新本身就夹杂着风险。

以反垄断领域为例，2021年，国家揭开了反垄断的帷幕，这里也和国家共同富裕的底层逻辑息息相关，任何不利于公平的行为都将被重拳打击。首先，2021年2月，国务院反垄断委员会发布《国务院反垄断委员会关于平台经济领域的反垄断指南》，这一文件是非常有指导作用的。然而很多商家却并未识别到国家所传递出的信号，继续以业务为中心夸大生产。在接下来的大半年，官方动作不断，约谈及惩戒了大量涉垄断的企业。

早先，为了刺激经济的发展，提高整体消费水平，一些边缘行为其实没有被认定为垄断，但随着经济底层逻辑的重置，针对反垄断的审查变得异常严格，并且从传统的线下延伸到了数据、行为、信息等新领域的垄断。以财税领域虚开发票为例，虚开发票是企业最常见的财税法律风险。企业在生产经营过程中，虚开发票的常见情形有三种：

首先，发票开具时间与实际经营情况不符。现实中，先开发票再付款，或先付款再开发票，甚至只开发票不付款或只付款不开发票等现象均有发生。其次，发票开具金额与实际经营情况不符。发票开具金额应当与企业实际收取或交付金额及合同约定金额一致。一旦金额不一致，就属于比较严重的虚开发票行为。此外，发票开具项目与实

际经营情况不符也是税务机关重点打击的发票违法行为。由此可见，虚开发票非常容易在无意间构成，给企业和个人带来巨大的法律风险。

此外，还有偷税的风险、税务纠纷解决中的法律风险、上下游关联税务风险等问题，随着2022年金税四期的上线，财税风险将进一步扩大对于企业的影响面。

因此，企业或商家必须建立合规的内控管理思维，并合理设计组织架构与权责分配，以及制定并执行适合的财务内控制度。最后还要重视并规范财务离职交接，善始善终，避免各个环节中出现的合法合规风险。个体商家更应该注意合规性，注意区分迎合市场需求和哄抬物价的区别，收集客户资料和侵犯客户隐私的区别等。在流量运营的过程中，做到在法律框架内进行，在市场的主流规则中运行，同时深度把握私域所发生的一切行为。

第8节 关键：服务升级匹配消费升级

前提：细化领域，创造概念

IP概念崛起之后，各行各业就有了更细的划分，因为每个IP背后的概念都是综合的、庞大的，而细化领域也是深度服务的一部分。随着时代的发展，社会高度稳定，人们的时间不断被挤压。除了自己的主业，任何其他领域都希望能有专业的人来解决专业的事情。此时，用户的需求往往是极度个性化的，因此，想要给客户更好的服务，细化领域就是一条必由之路。

细化领域的逻辑起点是任何事物都有着自身独特的发展规律，但是有些规律是共同的。当社会上出现一个新鲜事物的时候，如果大家对此都非常感兴趣，那么该事物就会有一个迅猛发展的过程。当高峰过去，市场饱和的时候，必然会出现纵向发展，就会出现细分领域。接下来，每个细分领域都会出现纵向发展的情况，继续深挖需求，直到出现更加新鲜、更加高效的替代品。最终，该事物逐渐消亡。任何一个事物都是如此，无一例外。

目前，很多行业的横向发展已经到达瓶颈，随着获客成本越来越高，面对竞争激烈的大环境，做到与众不同不失为一种破局之法。这种与众不同最简单的方法就是做细领域，比如，所有人都在买普通的厨具，但你的厨具有记录烹饪过程的额外功能，这时候，你的产品就有了新的概念——厨艺加社交，这就会切中某一部分用户的需求。这个时代里，很多人烹饪的主要目的就是社交，例如小熊电器这个品牌就在做这样的事情，并取得了成功，其成功之处就是细化了领域，创造出了“厨具+社交”这一新打法。

再比如，一个人生病了，如果是眼睛方面的疾病，他第一时间想到的是眼科医生，皮肤问题则会想到皮肤科医生，可能还要找主任级别，甚至专家级别。如果我们的汽车坏了，第一时间想到的是4S店，甚至细化到4S店里某个修理工。其实商业也是同样的道理，我们只要

让客户能够对号入座，用户遇到问题的时候能第一时间想到我们，并且能够很快找到我们，就可以轻松获客了。因此，成为某一个细分领域的专家，打造自己个性鲜明的IP至关重要。

当然，这些IP也不是天然存在的，而是顺应时代反内卷而产生的。比如，汽车在当代社会中无处不在，在其刚开始发展的阶段，美国汽车大王福特曾傲慢宣称：“不管消费者要什么样的车，我们只有黑色的车！”在当时，福特汽车拥有最完整的汽车生产链，性能好、价格低。数年之后，随着社会的发展和市场竞争的饱和，黑色的车或者只具备原有性能的车已经不再具备竞争优势，那么汽车行业的细分领域就出现了，无论是座位、性能、能源、原材料都呈现出多元化，以此满足不同用户的需求。

掌握用户思维，学会换位思考

用户思维就是以用户为导向，而不是以产品为导向。用户思维是改进产品应有的底线思维，这就相当于人与人之间所谓的换位思考，只有换位思考才能明确如何改进关系、理解对方。传统商家往往一味地将市场同业产品和竞品作为基准坐标，在某个性能上与竞品做对比，并且致力于超过竞品，忽视了用户真正的需求。而最重要的恰恰就是要知道用户最想要的是什么，最需要的是什么，其中有个著名的4C理论就是以顾客为中心，包括消费者、成本、方便、沟通四个方面，抓住这四点，就理解了用户思维。

在这一步，思考好所针对的目标群体也至关重要。细化用户画像，针对这部分用户发力，解决他们的痛点，并服务好目标群体。例如，疫情时代出现了很多新式的口罩，有的是解决美观问题，有的是解决舒适性问题，这就分别对应不同的群体需求。

4C中的customer指商家给用户提供产品和服务的全流程之中，应该考虑用户群体是谁，并把握用户的真实需求。毕竟用户作为消费者，其实并不在乎产品有多牛，性能有多好，他们只在乎这个产品能不能满足自己的需求。如外卖平台的崛起就能够说明这一点，虽然外

卖的单价略高于产品价格本身，但替用户节省了很多的隐形成本，方便了人们的生活，解决了核心需求，所以受到用户的喜爱而得以爆火。

用户思维是商业模式的重大变革的指南针，把握用户思维后便能够在同业竞争中立于不败之地。毕竟随着时代的变化，用户的价值也有所不同，传统生态模式下，卖一个产品往往是一锤子买卖。但在竞争极为激烈的今天，卖一个产品的目的不再追求单次的交易，而是更想实现与用户发生长期稳定的互动关系，后续持续不断地产生商业价值。前期甚至可以完全零利润或亏本经营，因为产生信任和互动关系之后，长期来看将获得覆盖前期成本的巨大利润。

因此，我们要做到时刻保持警醒，心里想着用户，时刻牢记产品思维 and 用户思维是有差别的，在产品设计、市场营销、迭代升级、运营推广等各个环节，要反思是否真正体现了用户思维，心里是否时刻装着用户，并且在售后中多调研、多回访。只有这样，才能准确把握用户思维。

第三章 全域经济的特点

第1节 激活存量，拓展增量

存量时代，节流当头

当下，社会开始从突飞猛进的发展转入了稳步前行的发展状态之中，增量变少，存量地位升高。在一切都饱和性竞争的时代，新用户增长几乎到顶，不断挖掘存量价值、降本增效逐渐成为所有商家的共识。当然，这也不意味着私域流量运营是一切商家的标配，但意味着所有企业都需要学习和了解私域运营。因为它是存量流量时代营销变现的最优策略之一，能够开发用户最大价值，避免浪费成本。

毕竟获客成本增高之后，赚快钱的思维就应该转化为赚精细钱。我们以一个销售员为例，大环境好的时候每天会接到十几个客户，光接新客户就已经应接不暇了，于是销售员需要快速判定客户的成交意向，并放弃维护意向低的客户，这就是增量时代的玩法。增量时代类似于满地都是钞票，处理存量不仅需要识别成本，还会错过捡到其他钞票的时机。

随着经济发展的放缓，存量时代来临，这个销售员每天只能接到两三个客户。此时，这个销售员就需要把大量的精力和时间投入老客户的运维与挖掘之中，也就是激活存量。所以，当下激活存量有着比拓展增量更大的价值，这是因为增量是有限且未知的，而存量则是已有的资源。

流量少带来的必然结果是获客难，营销成本大幅增加，结果不可控，而此时存量客户最有价值的一点就是可控。所以，将存量用户价值最大化，二次乃至多次挖掘，通过新活动、体验管理的优化来持续创造利润的增长和客户裂变的可能性，就成为企业提高利润的利器。此刻，激活存量，提升存量的活跃率就成为商家的重要业务之一。只

要盘活存量，同时不放弃开拓增量的脚步，那么活跃率的提升也就变得非常简单了。

相较于大力投入流量拓增量，企业和商家把更多精力和资源放在激活存量用户上。在很多时候，存量的性价比远高于促进增量。将资源投入激活存量的好处，不仅仅可以提高ROI，而且有利于用户留存的稳定提升。市场上一些数据显示，大多数产品仅仅在第二天就流失了超过70%的用户，提升原始用户的“激活率”，对于后期的用户留存和盈利的正向运转都会有极大影响。所以，获客固然重要，但是更为重要的是获客后第一时间的营销动作，这一步恰恰能够决定最终的转化率，任何商业行为都会给用户传递出是否拥有能够满足客户核心需求的价值。

如何激活存量

存量是沉睡的宝藏，如何开掘与激活是这个宝藏能否发挥作用的关键所在。我们需要做到以下几点。

第一，核心动作就是激活用户，提高留存。激活用户指的是那些正在使用产品的人，无论你的产品是有形的还是无形的，抑或属于哪个领域，激活阶段最核心的任务是让用户最快感受到产品的价值。

感受到价值的周期越短，流失的概率也就越小。当我们使用某个产品，并感受到这个产品不同寻常的功能及完美满足我们的需求时，都会由心底发出一声赞叹的Aha。Aha时刻指的是产品满足用户需求并让用户感到赞叹的时刻，这个时刻来得越早，用户留存率和成交率也就越高。例如，你想解决睡眠质量差的问题，这个时候恰好在购物网上发现了一款号称提高睡眠质量的睡眠仪，买回试用后发现确实睡得更好了，并且佩戴还十分舒适，那么这就是该产品的Aha时刻。

基于此，打造并发掘产品的Aha时刻，让产品满足用户需求并带来惊喜，使得用户认识到产品的价值所在，从而变成该产品的“铁粉”，这是产品走向成功的第一步。这是一个酒香也怕巷子深的年代，如果用户没有感受到产品的价值，那很快将会成为其他竞品的购

买者。我们可以运用用户访谈等方式找到产品的Aha时刻，并不断地更新优化自己的产品，通过数据分析、访谈、体验等方式，发现阻碍用户产生Aha时刻体验的痛点和痒点，根据设计策略进行优化，不断试验，最终提升激活率，达到激活存量的目标。

第二，不间断传递价值信息，建立信任。对于存量中的消费者，商家最担心的就是吸引力消失，存量变“僵尸”，不再存在转化为成交的可能性。彼此之间建立持续的吸引是一件很难的事，不管是人与人之间，还是消费者与品牌之间，都要经历从0到100建立亲密度的一个过程。这个过程需要解决信任问题、价值问题、沟通问题等，才能打造出牢固的纽带和信任。这就需要商家与消费者不间断地触达，触达动作包括但不限于文字信息、产品宣传、朋友圈、公众号等，并且在这个过程中做到消息的传达和价值的传递并重。商家应当从消费体验的视角审视问题，逐步持续创造吸引力和黏性，比如考虑消费者的痛点和需求，以及带给消费者不好的体验的问题所在等。

第三，打造激励机制。激励可以创造出产品的吸引力，且消费者在被激励的过程中能够感受到较大满足感。互动中的激励一定要做到有价值、个性化、差异化的体验感受，要尽量避免消费者感觉到仅仅是一轮营销手段。另外，还要尽可能对于存量客户做到单独服务，提供个性化价值。从营销的角度，激励消费者是一种推动成交的技巧，也是激活存量的关键所在。如果激励还能够刺激到消费者的核心需求以及好奇心，那就能给活跃率带来巨大增长。从体验的角度，毕竟几乎每个人都有占便宜的欲望。高级的激励能够为消费者的内心营造一种值得炫耀的虚荣心。

第四，坚持二八定律，把握住KAM，也就是关键客户管理。管理的关键是KAM分类与识别，并且建立对于KAM的管理和维护机制。对于关键客户而言，核心需求是第一位的。消费者之所以成为关键客户，是因为其本身比普通消费者更加关注该品牌能够为自己创造的价值，并且更关注该品牌的提升。所以，对KAM类客户的需求分析，要足够定制化和精细，不能存在隐瞒和欺骗性的满足。除了有现金、返利等金钱性的刺激外，最好还有优质的差异化服务设计和按需设计的

资源提供手段。关键客户的维护和管理不仅仅是让客户更加满意、忠诚，它更是一项品牌的营销策略和企业的经营行为，需要坚持动态分析和动态管理的原则，持之以恒地运维下去。

第五，存量激活要重视下沉市场，以创新的方式开拓下级市场。这里的下级市场包括三、四线城市的市场，也包括其他人群的市场。例如，酒店类商家面对较为饱和的存量市场通常可以选择激活近10亿人口流量的三、四线城市；知识付费类可以开拓新的人群类比的市场等。

拓展增量，打造正向流动闭环

当下增量市场主要存在于线上新媒体流量入口，在这一点而言，增量市场对于所有的商家都是公平的。互联网也在周期性地出现新的平台、新的机会。很多新兴平台会有一个红利期，一旦出现这样的机会，要做的就是赶紧入场，先不要考虑自己能不能做，以及能做什么，应该是先占坑，再在坑位的基础上努力开发，不断积累。

此外，要认清谁才是你的客户，针对你的客户范围来改进产品，并且在相对的小范围内进行投入和营销，而不是大水漫灌地宣传自己的产品无所不能，这样往往低效，并且消费者也不买账。要搞清楚你的私域用户是B端、C端、品牌方还是平台，并且根据用户不同制定不同运营策略。保证每一个环节都是精细化的动作，不断打磨，长期优化，直到找到一条最稳定的用户养成路线。

明确入场时机也很重要，当客户没有很高的需求时，再多的劝说也只是徒劳。只有当他放弃挣扎且有巨大需求之时，才会乐于为你的产品买单。由于我们的资金和精力都是有限的，因此，必须在能够引爆最大需求之时入场。这个入场时间包括大的时间，例如，哪几年进军哪个行业，也包括小的时间，例如，几点发布营销信息有最大回报，能用最少的资源把握最大的增量。

最后，增量市场内卷也不断加剧，但仍有大量新入局者，所以增量市场是一个蛋糕不大但分毫必争的市场。我们除了要早入场和把握

需求抢占最佳时机外，还应该努力打造全域经济生态，构造公域引流和借势与垂直私域圈子的组合拳。市场上存在着各种各样的扩展增量的模型，例如垂直IP+私域+视频号直播变现结合。

第2节 在全域实现供需调节

市场供需的变化

在经济学中，供需关系决定了一切，并且能够掌控市场。市场的稀缺性不仅限于实体产品，也包括信息产品。当下，供需关系发生了变化，供给端过剩成为普遍现象。商品经济空前发达，许多产业边际成本很低，导致出现了价格战，彼此竞争挤压利润的情况始终存在。

所以在这个公域见顶、私域蓬勃发展的时代，普通资源只能赚到蝇头小利，我们必须思考能为用户提供什么稀缺资源。如果无法提供稀缺资源，那么是否能提供稀缺的能力和方法，或者以稀缺的服务优化用户体验，打造独特的服务附加产品，例如海底捞提供的护手服务就属于稀缺服务。

市场双方供求关系是影响企业生存和利润的根基。于企业而言，大数据能够帮助商家迅速了解消费者需求，并且根据供需情况变化保证产品方向正确，保证产品性能以及生产数量符合消费者预期并且贴合市场需求规模。这样就能解决供需层面旧有的一些结构性问题，因此大数据时代对于供需变化的掌握更为快捷和灵活。

进入互联网时代以来，我国经济飞速发展，消费不断升级，各类需求井喷式增加。新需求的出现也给市场提供了发展方向的指引，市场供给正在悄然从产品为王转向服务占更重要地位，服务业也将会是未来几十年的重要发展方向。例如服装行业的变化就能说明这一点，李宁、鸿星尔克等国产品牌更为注重款式创新，抓住年轻人的个性化需求，掀起一股“新国潮”，催生出一批深受消费者青睐的国潮商品。数字时代加速了部分消费需求从线下转向线上，在数字技术的支持下，新产品、新业态、新模式快速涌现，远程教育进入千家万户，让山区孩子也能享受最好的教育资源。电商直播商品直观的讲解，让消费者购买更开心。所有个性化、革新化的消费场景和产品都在逐步匹配精细化的消费需求。

有发展就一定有机遇和不足，市场供求目前也有很多不匹配的地方。例如，某些城市周边的旅游需求巨大，但旅游建设和投入却远远不足且陷入了同质化，人文建设跟不上消费者的需求，当地商家也并未充分利用优势。同时，供求之间往往存在时间的滞后性，商家推出的产品和服务跟不上消费者需求的变化。

随着技术的发展，利用区块链、云计算、大数据、物联网、人工智能等新兴技术对用户的数据进行分析，并对市场进行调研，商家可以更快、更清晰地了解消费者的需求，制定有针对性的生产经营策略，形成更高层次的动态平衡。比如根据大数据，B站平台的最大需求是教育类，那么商家就可以据此进行投入和种草。

互联网时代进入下半场，全域经济搭台唱戏，更能推动供需匹配的进一步优化。公域平台能够起到将客群分类的作用，例如快手的用户有农业从业者和老年人群体，拼多多上白领人群占比较大。这样商家就可以按照自身目标，匹配到对应的平台进行营销和管理。

消费者这一方是需求侧，重点要解决问题和创造体验。比如私域环境下，老客户能享受会员专属福利，甚至能享受定制化服务；商家这边是供给的一方，需要提效能和降成本。通过产品研发到上线，全流程拆解，提升效能，满足用户需求的同时力求低成本。美团外卖柜就是很好的案例，美团外卖柜让外卖小哥和用户达成了双赢，外卖小哥节省了时间，用户取餐体验得到提升，同时解决了供需双方的需求。

全域运营，让供给直达需求

供需之间的均衡是营销永恒的主题，过去数年始终存在着供需结构性失衡。一方面，用户的需求得不到满足，只能退而求其次选择差强人意的产品；另一方面，商家一味地追求改进产品，忽视了用户导向这一关键点，这样的失衡也造成了市场上的各种怪象，让供需双方都成了输家。

虽然目前整体社会消费低迷，但人类对消费的需求会一直存在，零售基于人、货、场的本质逻辑业没变。但是，人、货、场的场景以及联动方式发生了巨大变化。例如新零售就是整合了供需双方的更高效零售，其所打造的私域通过对人和场的重构和融合，极大提升了零售的效率和体验。这也是消费互联网上半场结束，流量红利结束后的必然产物。因此，私域结合公域的做法无疑是新时代的特效药。

这也是因为数字时代来临后，单一公域的营销出现了收效低、无法满足用户精准需求等问题，而全域营销的出现，则一定程度上缓解了这个问题。因此，全域运营调解供需是目前现存的双赢法则之一。随着目前线上营销渠道的多样化，全域营销已经必不可少。区块链技术的发展、移动互联网带来的去中心化传播，正在模糊原有中心化传播的优势。单品通过线上工具引流转化的“爆发式增长”成为最有效的传播方式。

全域调节供需的基本模型是以消费者为中心，打通“连接、触达、转化、忠诚”的消费者历程，来提升用户的LTV。通过微信、门店、公域平台、广告等全方位触点来获取前端用户，进行数字化连接，这是用户的入口。再通过企业微信、社群、公众号、视频号、小程序等一系列私域工具来承载流量，不断通过活动、内容、会员、促销等手段来进行有效、高质量的用户触达，提升有效触点数量，提高触达成功率，降低用户响应时间，从而降低综合触达成本。供给端以消费者对产品需求为中心调整产品，需求端以服务用户、建立深度用户关系为中心调整方向，从而整合全域，刺激需求。

全域运营变现更多是营销宣传方面的手段。而作为商家，针对性地满足用户的需求，不断优化自身的产品和运营模式才是根基。无论是知识付费等虚拟产品，还是快消品等实物产品，最核心的还是产品和服务，比如质量、价格、品牌等。所以，全域运营的核心是产品、运营、服务的组合拳。

第3节 重新构建绩效机制

价值创造要素发生变化

绩效机制要实现的目的就是帮企业增效，员工增收，一个好的、与时俱进的绩效机制能够成为企业或商家的内部引擎，推动商家利润和效益的提高，并且赋能员工。随着数字时代的来临，时代和消费者的变化对绩效机制又提出了崭新的要求。

在工业化时代初期，蒸汽机、电力等通用技术的发展引爆了一轮产业革命，生产力得到快速整合和提高。规模效应产生了巨大的经济效益，产品的质量及生产率决定了企业的生死。而在数字化时代，不同种类数字化技术的应用将不同场景的需求、数据、用户价值得到无缝衔接，行业区隔被打破，商业格局被打碎重组，商业的上下游关系被重新定义，使得新的利润空间出现，新型商业模式不断涌现出来。数字化时代带来了全然不同的商业环境。

在这样的背景下，决定了创新和科技的人力资本越来越成为核心价值创造要素，其地位甚至凌驾于财务资本之上。经营商业的核心要素是土地、厂房、生产设备、硬件设施。而现在，核心技术和创新能力已经成为企业的第一生产力。技术导向型时代正式来临，人才和创新才是这个时代的关键。

在数字化时代，数据这个新要素成为关键的价值创造手段。竞品信息、消费者画像、整体行业趋势等都将会对企业的经营产生巨大的影响。“数据要素”的重要性日益攀升，人的要素、科技要素、创新性要素、无形资产要素成为推动经济发展的核心，意义重大。

在目前所处的第四次科技革命时期，社会的进步与变化周期大大缩短，时代日新月异，“变化”成为常态。企业过去常常做三年或五年战略规划，这样的周期对于绝大部分中小企业而言未免太长了。据相关信息显示，我国中小企业平均寿命是2.5年，2.5年足以见证一种

新兴商业模式从诞生到衰亡的全周期。在企业所面临的环境中，“变化”成为不变的主题，并对底层的商业逻辑产生了实际的影响。

全域经济时代是有史以来变化最多的时代，企业的价值诉求呈现多元化，企业不再强调单一的盈利，而是注重社会价值的实现，建立起客户长期黏性价值，以及保障员工价值等多种价值。在当代，随着信息流通效率的提升和个人自主意识的觉醒，各种价值冲突也在进一步上演。因此，科学的绩效机制将使企业在变化中仍然可以保持核心竞争力，处于不败之地。

数字化时代的绩效机制

鉴于各类数字技术的广泛应用，绩效管理也被科技重新定义。科技更好地实现了绩效机制的深耕细作和做好做精。科技的进步将使绩效管理系统能够成为智能化的管理体系。在当下，很多跨国企业、互联网企业已经通过移动互联网、大数据等技术，优化升级了自身的绩效机制，实现了智能化和数字化的绩效评估、绩效沟通与反馈，效率和精准度得以大幅提高。

在数字化时代，绩效管理内涵被科技和新的公司结构重新定义。首先，时代发展带来了更灵活的公司组织形式和绩效管理导向的变化。当前的绩效管理导向由刚性和规范化，转变为倾向于灵活性和柔性，这样才能更好地适应瞬息万变的世界。互联网时代可以使绩效管理适应快速变化的外部环境。市场驱动的、灵活易调整的、开放式的合作联盟关系，将会取代传统的双方雇佣关系。华为的研发体系已经实现了灵活的雇佣关系，在华为的平台上，任何人在数字化平台上进行协同时，都仅仅需要依据同一种研发语言体系，同样一套数字化研发业务活动来进行协同，而相互之间无需产生实质性的接触。

在这一点上，国家层面也提出了自由就业这样的概念，其内涵在于人岗匹配更灵活，更注重合作关系和同盟关系，而不是一味地用雇佣关系约束双方。这种灵活的合作极易调整，并且管理成本低，在形

成长期的信赖关系后，其稳定性甚至要更高，这也是当前商业社会已经广泛存在的现象。

此外，绩效的管理更应该变成节点式的灵活推进。绩效管理单元是以项目为目的建立起来的，以小组为单位的自主经营体，而不再是传统组织内部的部门。传统自上而下绩效指标分解的方式不再适应当下快速变革的社会，绩效管理目标将更加灵活，基于主体的职能定位和分工而确定，按照每个人的职责和分工等来确定管理方式，并更多地采用关键节点项目绩效管理，例如以完成一定业绩的销量为目标节点。

其次，绩效管理所发挥的作用也有颠覆性的变化，不再是简单地指挥、发号施令、控制全局，而是愿景牵引、赋能推动。通过绩效赋能员工，让员工拥有老板思维，发挥自身的目标感、执行力和创新能力。当下的员工多是高知人才，因此，数字化时代的绩效更加关注人的能力和动机，更注重赋予“士兵”以“将军思维”。

此外，未来应该是按需确立人才需求和绩效机制，把消费者需求作为中心，进行人才的数字化改革。所以，未来人力资源的核心任务由传统的人岗匹配转变为“工作任务管理”，其核心是以工作和项目为核心的。

第4节 重新构建获利路径

传统获利路径

所谓的获利路径的打造，就是从企业处于的价值链出发，以产品和服务为中心，设计布局合适的交易方式和交易路径，追求利润的最大化。这种路径具有上下游商家的协同性，牵一发而动全身，必须要基于整条价值链路才能实现，基于上下游和相关方的观点与利益。获利路径的设计，要充分考虑到交易方式，但二者之间不能混同，在内容和形式上均有所不同。

过去的时间里，商家往往把盈利单一地等同为“价格减成本”，在成本和利润的夹缝间生存。原材料方的策略是提升效率、压低成本、提高价格，经销商一方则压低供货价、提高出货价，这一切的努力都是为了对利益的追逐。这样的获利方式和导致的结果就是价格战和内卷，在没有新科技及消费体量升级的情况下，就会形成恶性的成本内卷，所有人的利润空间都变得狭窄，导致微利时代的到来。

在差价中求生存会无限挤压企业的获利空间，甚至会逐步出现生存危机。市场的饱和、原材料成本上升、人口红利结束导致的人力成本攀升蚕食着企业利润，供过于求的大环境及过度的同质化的竞争又使得企业的利润空间很难保证。企业在成本高、创新难的困境中挣扎，只能眼睁睁看着利润一天比一天微薄，甚至亏损，净资产收益率和投资价值也与日递减。

实际上，优秀的获利路径不应该是一种零和思维，更不是你死我活和夹缝生存，而是把蛋糕做大。例如那些优秀的跨国公司，成本的增减对其产品价格和企业利润影响并不大。因为他们获利更多是通过上下游协同提升服务，打造溢价的方式完成的。比如苹果公司的盈利，并不以降成本、降价提高销量等手段为前提，而是占据核心技术，推动整个产销链条甚至整个结构向前发展，自身则是处在盈利点

的最中央。再比如可口可乐的盈利，也是以配方为其核心要素，协同推荐国内外全产业链共同富裕的。

所以打造新的获利路径和模式才是提高利润的首选，看获利路径是否改变，主要是看产品或服务在交易中是否发生了价值形态转换，这种转换一般是向上升级的。要打造新的获利模式，就必须搞清楚用户的核心需求和痛点分别是什么，这些痛点能否通过升级附加服务和做好产品业态来解决。

因此，获利路径可以来自于技术的升级，服务的升级，产业链所处地位的改变以及合作共赢等方式，而不是仅仅挤压利润赚差价。

全域时代获利路径

首先，整个产品的价值链条有高低之分，我们应该审视并调整自身在纵向产业链中的位置和角色。例如特斯拉在全球都有代工厂，但其价值链的最高点就是技术部分，例如FSD自动驾驶芯片和升级版的OTA技术，其绝大部分利润都来自于技术创新，而非组装或加工等环节。其次，在全域经济时代，企业的使命应该从“卖产品”转向“卖服务”，从价格差中牟微利转向到追求更高的溢价。此外，还可以在产品这个点上纵深发展，在售后服务、保障以及维护促复购上建立获利路径。

针对是在买产品还是在卖服务，应该首先思考企业是否处于价值链的高利润环节。企业进行营销活动，不只局限在竞争的横向市场环境，还应审视纵向的价值链环节。价值链上每个环节产生的利润空间都大不相同，可以分为高利润区和低利润区。例如，食品行业的利润集中在研发端，计算机行业利润集中在微处理器和软件领域，汽车行业利润集中研发与金融服务，房地产行业利润集中于大宗土地买卖和房产销售。对某些普通产品来说，利润集中在销售领域，而不是生产领域。各行各业的盈利结构都有所不同，如果发现自身处于低盈利的价值链上，就应该调整自身位置，通过提高产品性能等手段追求规模化效应，以量取胜。

此前，我国大多企业处于全球价值链的最低端，也就是以生产加工为主导的制造模式，生存挑战很严峻。高利润通常都是价值链的设计和服务环节，其价值甚至超过产品本身。当下，大多数产品的利润端逐渐由传统的产品制造环节向核心技术和服务提供环节转移，设计、研发、销售、服务等附加环节日益成为价值链中的高利润环节。如果一个企业处在产业链的低端，那么要做的就是集中资源，把资本投入到培育核心竞争能力中去，构建集中竞争优势，整合其他环节资源，获取其他环节利润，主导企业价值链条，提升企业盈利能力。

针对服务，正如房地产的例子告诉我们的道理是一样的。真正的高溢价来自于多元化、切合需求的服务，这种案例比比皆是，例如迪士尼的盈利模式。迪士尼这个IP下的所有动画片、电影票房、迪士尼乐园、迪士尼品牌玩具、迪士尼网络节目和电视节目、迪士尼饰品和纪念品，迪士尼的手表和书包等日常用品，所有场景的餐饮、食品，都是迪士尼立足的法宝。再比如电影院，除了电影票的收入，周边、餐饮、知识产权等收入。这些“隐藏在背后”的利润才是占盈利比重最大的部分。

不仅横向有多种方向赚钱，在纵向上，还有产品的售后利润，这就和做促销活动吸引顾客到店里再进行推销的逻辑类似，区别是做售后更稳定，黏性和信赖度更高。产品的销售是一次性的，但后续可以衍生出长期的服务或者多次交易，有时候后续服务的利润比前期的销售利润更高。比如苹果公司的利润远不止出售产品这一项，苹果公司利用其技术平台，整合了上下游几乎所有的原材料商和软件商家。苹果通过与软件商通力合作，使得用户的每一次下载都为其带来巨大的利润。

第5节 产品结构、项目安全与社会信任

产品结构分析和项目安全考量

从定义来说，产品结构是指一个企业生产的产品比例关系。本身产品结构的设计就需要考虑是否有相关的系统性风险存在，以及市场是否有解决方案的理论支撑。很多时候，消费者买的不是产品，而是解决方案，好的产品结构也能够支撑合作的渠道商更好地推广市场。因此，为了自身产品符合社会需求并且自身项目能顺利开展并盈利，我们需要考量多个因素。

在产品结构分析中，首先要考量的因素是定位，也就是我们要卖给哪类人？定位后的定价决定了所选产品的消费群体及不同的选品思路。有些卖家选择高客单价产品，有些卖家选择低客单价产品，高客单价和低客单价的选择往往取决于自身匹配的资源 and 针对精准人群的运营实力。

当启动资金偏低的时候，通常需要选择低客单价的产品，低客单价产品的优势在于投入少、成本低、易产生规模效应，当然通常利润不会抬高。这类选择能保证周转和运行，并且能应对一定规模的风险。

对于实力比较雄厚项目比较优质的企业，可以重点从高客单价的产品去选品。通常高客单价的产品往往竞争对手比较少，用户的宽容度和忠诚度比较高，运营相对比较简单。除了品质外，创造力和内容是关键。

在产品结构分析过程中，重量也是一个容易被人忽视的因素。这部分内容不仅在物流选择中有意义，而且也能够影响用户的选择，小而美是当前最主流的产品打法。产品重量的变化往往与产品品类及科技进步相关，这里的重量包括产品实重与体积重。产品重量直接影响后续物流选择方面的决策。一般来说，低客单价的产品往往重量较

轻，包装简单，体积较小；高客单价的产品往往重量较重，包装复杂，体积较大。

再次要考量的因素是功能，功能决定了产品是否能够较好满足市场需求。整体而言，单一功能的产品比较简单，商品在运营中的各个环节都较易把控，主要是满足用户单方面或特定化需求，例如滴滴等打车软件可以单手操作一键叫车，单一功能的好处是可以专注于用户体验并且给用户更直观的标签。多样功能的产品比较复杂，各个环节都较难把控，往往是定制化的产品，需要满足用户多方面或个性化需求，这部分产品通常是针对某一时期特殊的用户需求应运而生。

例如平衡车的客单价比较高，重量比较重，而且具备多种功能，续航方面采用的电力设计要用到电池，驱动方面采用的机械设计要用到机电，平衡方面采用的感应设计要用到程序。总的来说，当这几种典型功能堆积在一起的时候，就需要所有的功能都可以完美把控。再例如网络上推出的多功能水杯，融合了便携水杯+药盒+闹钟的功能。很多人吃药的时候都会花时间寻找水杯和水，并且往往忘记什么时候需要服药。这个产品就是针对这三个问题而产生的。

在项目安全的考量因素中，侵权行为会导致承担相应的法律责任，从而给产品和商家带来巨大隐患。因此，产品是否可能构成侵权是重要考量因素，侵权主要包括品牌侵权和专利侵权。对于大部分卖家来说，注册自有品牌并应用到自己产品的销售中，那么品牌侵权就可以避免；但专利侵权比较难以避免，通常情况下无意之中就会触及。

为保证项目安全运行，做好产品的安全评估至关重要，方式则可以采用专业测评的方式，一方面可以保障产品自身安全，另一方面又可以作为吸引用户的有力手段。

构建社会信任，打造良心产品

信任是营销的核心问题，这个问题出现的背景是因为市场上本就存在一些不可信商家，通过各种非正当手段牟利，或者产品和服务存

在较大的瑕疵。建立信任就是一个自证清白的过程，既靠宣传，又靠口碑。用户在购买我们的产品之前，本身就有着对产品质量的合理不信任；在交易中，可能担心我们不履行合同约定问题；在付款后，有可能担心售后服务不到位，退换货难等问题。这些问题实际上是由于信息不对称导致的，我们除了提高自身产品质量外，还要着力解决信任问题。

区块链的出现及应用一定程度上可以解决这一问题。在技术层面之外，也可以通过其他环节强化信任，例如培养用户消费习惯，实现反复成交提升信任度。也可以通过第三方背书，靠中间方来担保交易，增加信任度。此外，品牌效应也是不错的可行之道，例如前些年，提到日本制造的电器，第一反应是耐用，这就是这个国家的整体品牌效应。最后也可以投入巨大成本，做出自我牺牲，博得消费者的信任，例如允许无理由退换，投放大量优惠券等。

具体而言，重复交易主要基于重复交易和持续的良好口碑，这一点是所有大品牌都在做的事情。淘宝为什么是最成功的平台之一，原因是庞大的交易量和较低的客诉率。微观来讲，淘宝的很多成功商家都是靠老客户的，这是因为反复的、有效的交易已经在买卖双方产生了强信任纽带。俗话说一回生二回熟，如果经常交易，成为老客户，自然也就不担心信任问题了。

第三方背书是克服信息不对称的重要手段。在买方和卖方互相不了解的前提下，就可以通过找个彼此都信任的中间人来担保。例如消费者在淘宝买东西，此时消费者和商家之间并不存在信任关系，如果消费者直接把钱打过去，商家拒不发货，消费者也没有办法。但是因为支付宝这个有公信力的中间方的存在，消费者可以先把钱打给支付宝，收到货确认后，支付宝再把钱打过去，这样就避免了信任危机。

很多品牌在创业初期都热衷于开发自己的支付工具，以扩大业务和利润空间，而这往往是错误的，在信任不足的情况下，买卖双方通过第三方可信机构来支付，是非常好的一种消除不信任的途径。此外，专注于此的第三方评价机构也能起到背书作用，例如大众点评推

荐、米其林推荐餐厅等，就是在用相对客观的方式提供信任背书，能够加强消费者对品牌和商家的信任度。

来自消费者的可信评论，一旦数量庞大且曝光率高，能起到超过专业机构背书的作用，例如常见的大众点评、美团、京东、淘宝的用户评论等。这些信息一旦有一定的数量和质量，就能够让消费者信服。

最后，付出足够的成本也是获得信任的不二法宝，有句话叫“真诚自有万钧之力”，付出成本能够让消费者感觉到商家的盈利倾向弱于打造口碑的倾向，感受到商家的诚意，因而提升信任感。成本包括产品附加值方面，也包括产品自身的价格。

第四章 全域经济与企业转型

第1节 逆袭商机：谁说传统企业没有春天？

四大红利时代的更迭

所谓时代红利，就是某期间的某个行业或领域，只要加入就能赚钱，只要加入就能分一杯羹的情况。时代红利是人们扶摇直上的难得机遇。比如2015年左右，你只要在北京买一套房，无论在哪里，无论总价多少，基本都会大赚一笔。市场经济制度确立以来，我国的商品流量红利主体曾历经几次大的更迭，并产生了一大批赢家。

第一个红利是人口红利。作为全世界人口最多的国家，人口极大赋能了我国经济的发展。我国巨大的人口基数受益于20世纪五六十年代的婴儿潮，庞大的出生人口也让我国的人口消费力在20世纪末21世纪初达到高峰。在2000~2010年，这波红利造就一大批港股大市值公司。他们招股书上讲的故事，都是中国有多少人要喝牛奶，要用卷纸，要穿皮鞋，要配备运动服，要上补习班。庞大的人口数量也就意味着强大的消费力，所以在该时期，做生意是很容易暴富的，其中包括但不限于教培、快消品、奢侈品等。这并不是说明生意人有多聪明，而是这批人乘到了人口红利的东风，人口红利基本已经在2019年走向拐点，同时，低生育率和老龄化时代来临，这也是经济机遇切换的开始。

第二个红利是经济发展催生出的多元渠道的兴建。这里的多元指既包括线上，又包括线下的各种渠道。线下从地摊、百货、大商超、大卖场到综合购物中心，线上则是淘宝、京东、拼多多、抖音等平台百花齐放。每个零售渠道的兴起都会产生出一大批属于那个年代的品牌以及经济增长的浪潮，并由此催生店庆、双十一等折扣日，为各品牌输入一大波流量。此时再加上人们强大的消费力，各个渠道全面繁荣。虽然这波红利有一定的门槛，但是普通人想加入进入分一杯羹还

是不难的。随着时间的推移、入局者的激增，渠道福利也逐步消退。这波红利的享有者往往也是创新者，他们利用多种形式的产品或营销创新，在跨区域交易的前提下将自己的生意推向顶峰。

第三个红利是房地产红利。地产红利与人口红利是相伴而行的，房地产有着财富蓄水池的功能。于国家而言，房地产是拉动居民消费增长，具有金融属性的工具；于个人而言，房地产绑定了教育和婚姻，是一个人安身立命之本，更是不错的投资方向。房地产红利随着价格到顶，供给过剩以及经济增速放缓，基本在2017年就已经结束。

第四个红利是流量红利。流量红利伴随智能手机而到来，流量经济异军突起，并且体量空前。流量经济时代搭台唱戏的主角们就是我们熟知的抖音、快手、淘宝等，从最早的个体网红单打独斗，到现在的专业团队遍地开花的局面，从传统微商微店到当下的公私域并驾齐驱。另外，流量的成本从最开始的唾手可得，到目前的居高不下，全域运营成为大势所趋。其实流量里依然蕴藏着巨大的商机和机遇，这些机遇会在未来的五到十年里继续影响经济格局，只不过入局门槛和玩法都有所变化。

过去20年，整个社会的发展和经济的腾飞都离不开这四个红利，包括但不限于房地产、教培、快消品等行业。时至今日，四大红利逐步消减。人口出生率在下降；商超盈利困难，甚至出现负增长，租金等成本提高，加之互联网的冲击，导致实体店举步维艰；地产光辉不在；流量成本飞涨，布局基本形成。

流量红利结束，传统企业上行时代来临

传统企业在互联网崛起的时代受到了巨大的冲击，互联网已经高歌猛进了十几年，那么未来的趋势会如何呢？传统企业会被淘汰还是振兴呢？实际上，随着市场的变化，互联网的垄断和饱和已经成为无可争议的事实，流量的厮杀日益严重，流量成本居高不下，小商家崛起的机会也变得渺茫，无形的分配秩序已经形成。在这种情况下，流量将再度回归到传统企业。

这是因为，人们消费的重要参考之一就是体验，比如直播的兴起，直播相较于传统网购，最大的优势就是有更直观的体验，某个卖家手里拿着产品，做各种各样的展示，这能给消费者以一种真实感和可信赖感，下单的概率也大大提高。即便如此，直播相较于线下的实体店、体验店还是虚无缥缈，有虚假注水的空间。

这是因为线上服务最大的弊端就是缺乏真实的体验，即使在虚拟现实技术日新月异的今天，线上的服务依旧单一而缺乏新颖性。这就使得优势再度回归到传统企业的手中，传统企业面临着获客成本高、利润低、竞争大、推广渠道过于分散等弊端，但同时也拥有着体验感强、服务性质更强等特点，在线上饱和且线下服务被完善的前提下，话语权将再度回归传统商家。

当信息在网上呈现大爆炸的分布，打开手机就能看见周围每一家快餐店时，那么这些信息也就失去了一大部分的价值，甚至线上宣传形式的创新也成了内卷的一部分。因此，哪家传统企业的服务好、产品好便又成了最重要的元素，一切的竞争就又都回到了原点。所以我们说，传统商家未来即将迎来流量的回归，一切竞争将回归本质，流量也将被服务和产品好的传统企业所导向。

此外，对于很多商家而言，营销手段的创新和与时俱进成为关乎生存的关键点，搜索引擎已经不再是商家获客的唯一途径了。随着搜索市场也不再是红利期，流量广告的市场竞争日趋激烈，获客成本也逐渐提高，“私域流量”作为新兴词语迅速广为人知，越来越多的传统企业希望解决目前在线上营销的困境，所以也开始搭建起自己的私域流量池以降低成本。私域流量的出圈会打破传统的流量分部格局，让优质商家具备自有的核心竞争力，线下平台自有线上流量，就会形成闭环，优质商家将重夺流量高地。

第2节 私域流量的触达与转化

私域流量的价值

私域流量相对于公域是价值更高的存在。私域流量就像私人银行，更具备财产属性和可处置性，衍生出的经济价值也就更高，其价值包括社交价值、角色价值、圈层价值、服务价值、裂变价值和全周期价值。私域流量指的是能够实现品牌与消费者的直连并且实现低成本反复触达的流量。这样就能做到精细化运营用户，个性化服务，延长获利链条，挖掘用户的生命价值。

私域的崛起开始于公域流量红利消失。很多人认为流量红利的消失代表流量不再有用，甚至应该抛弃流量。其实并非如此，正是因为流量红利消失，流量反而变得更有价值了，流量的获取便意味着更高的变现。因为流量红利消失的主要原因在于大平台垄断流量，流量分配格局初步形成，团队化、专业化团队成为标配，流量以稀为贵，成本攀升，价值不变。

在流量成本上升的时代，私域流量有着巨大的优势：流量可控，并且可以随意支配；可免费使用，无需再次投入成本；反复触达，可以多次达成和消费者的交流互动；能够进行深度了解与服务。简而言之，私域流量属于自己，不仅可以随便使用，还可以长期经营。私域流量的内涵是舍弃流量的粗放式运营，而专注到降本提效的精细化运营。私域和公域的对比就类似于自家小店对比大商超，私域的量级比传统公域平台小得多，因此，私域更需要精细化、有温度的管理和良好的运营。例如微信朋友圈、qq好友和企业微信以及自己的App就属于真实意义上的“私域”，可以自由和反复触达，这样就会大大降低成本，从而打破被公域流量平台收租的格局，生存率和盈利率都有可能大大提高，与此同时，也需要精细运维，以保证流量池的体量和用户的活性。

虽然私域流量价值高，但选择正确的方式，做好私域流量的触达和转化才是关键，重点在于以下三大环节。首先是私域流量的获取，积累起私域流量池，通过借势公域、平台推广或者其他手段引流到私域池，比如在抖音直播倒流到自己的社群中。其次是客户创造价值的程度，也就是从积累到成交的过程，这就好比在传统的公域流量中，基数仅仅是一方面，转化率才是关乎企业生死的根本。然后是维护私域流量的过程，为客户提供价值和优质服务，才能将私域流量激活和维护好。最后是引发私域的裂变效应，也就是老客户带来新客户，也就是向外裂变与触达的能力。四者环环相扣，构成了私域的经济价值。

具体流程通常是，首先通过文章、笔记、短视频、直播等口碑内容，在公域平台借势，当下接受度最高的无疑是直播和短视频。以这类手段不断和更多目标客户建立兴趣连接，比如在抖音、小红书、B站等平台发布大家感兴趣的作品，吸引更多关注某个产品的用户集中起来。接下来扩大私域连接的广度，积累流量，等到流量池扩大到一定基数，并且粉丝质量高、分布垂直、稳定的话，这就算完成了私域流量的积累。

其次，通过一对一服务、社群运营、会员运营等私域的手段和客户反复建设信任连接，促进客户复购，提升运营深度，加大对于老客户的优惠和优待力度。在这个过程中，需要解决的重要问题是信任问题，也就是与客户建立稳定的联系，培养用户对自身品牌的信任度和固定消费习惯。最终，借助口碑等手段建立与消费者的黏性，形成稳定联系和多次成交，进而不断提高私域经济运行的价值。

私域流量的引流

私域流量的转化，也就是引流的过程。在引流的方式上，个人平台需要做到输出优质稳定的内容，为粉丝提供价值，沉淀粉丝数量。而企业商家平台则是通过让利、促销等各种利益诱导方式引流。但随着同行不断入驻，线上推广的竞争也变得日趋激烈，广告成本不断增加，但是推广效果却在走下坡路。

不同平台的用户群体是有所区别的。比如，快手通常针对的是中老年用户且北方人居多，B站用户年龄集中于16~25岁，大多数是在读学生。因此，对于不同平台内容的投放就应该做到有的放矢，而不是大水漫灌。且一般来说，每个平台的玩法都大相径庭，所以针对各个平台的算法机制及推广窗口期等，借助网红、热搜、爆火关键词以及优质内容等，引流效果则会更明显。

完美日记作为靠私域崛起的典范，其做法就是通过与小红书、抖音等平台上的KOL合作打造网红明星的影响链作用，进而营造出全民都在使用完美日记产品的热卖盛况。同时其在线下体验店，通过优惠券、打折、试用品等手段引导到店顾客添加微信好友。这就形成线上线下相互引流的局面，把偶得、不稳定顾客不断沉淀在私域，打造长期关系，形成复利回路。

把流量导入池子仅仅是成功的第一步，毕竟几乎所有商家都在打造自己的私域流量池，优惠活动层出不穷。因此私域的运营就尤为重要，利用好各个时间节点促进成交，打造黏性是私域内卷获胜的关键所在。打造私域流量的关键是转变思维模式，把关注点放在用户身上，摒弃产品思维，建议以用户为中心，以用户反馈为改进方向的思维模式。

基于此，私域流量的运营应该做到产品整体质量和个性化差异设计并重。私域流量不仅仅是流量，更是各有千秋、需求各不相同的人。因此要打造信赖关系，一是做到粉丝分类细且垂直，二是在这个基础上传递专业化、高价值的信息，将私域流量用维护爱情关系一样的程度去维护。所做的营销动作应该是有温度的、定制化的，以用户的需求为主，以价值传递为辅。这样才能沉淀真正优质的流量。

简单以朋友圈这个典型的私域为例，想要打造高质量的用户池，必须打造一个鲜明有特点的IP，例如你是一个值得信赖的商家。因此，朋友圈的信息也应该分为几个层次且不能够过于频繁。第一种是趣味性信息以引起客户兴趣，第二种是知识类信息提供科普价值，第三种是客户反馈信息以打造口碑，最后是少量的广告推广信息。打造

出这样多元的信息流体系，才能够做到私域的内容对用户来说是有价值且不枯燥的，进而有效地实现和用户的互动。

其次，私域用户的质量的重要性远远大于数量。“僵尸”用户毫无价值并且会徒增商家的管理成本，这就需要我们描绘好用户画像，并且做好标签分层。例如根据进入私域流量池时间的长短以及潜在购买的可能性进行分类，做好客户是否为“僵尸”的判定。

再次，高质量的用户需要针对性的高质量运营，只有高质量的运营才能够留住优质私域客户，比如定制化的私人顾问一般更适合客单价高的腕表、超跑、豪宅等奢侈品领域，以及教育、健身、保险等行业。这些领域投入要求高、个性化差异大，要求商家做到一对一精细化服务、提供权威指导和高度互信，单次交易利润极高且复购易达成。领域专家适合各类有明显特征的消费群体，比如组织教育专家的升学讲座，金融专家的投资讲座。这一系列的活动都可以用来维系私域流量。

私域流量的变现

任何平台或个人搭建私域的最终目的都是变现，顺便达到提升口碑、扩大宣传等目的。私域流量可分为2B的私域和2C的私域，2C的私域流量变现的关键在于三个要素，分别是高黏性、满足用户需求和有购买力的粉丝。因此在私域运营的初期，要通过接触—提供价值—反复触达的方式不断建立起信任感和刺激用户需求；打造自身IP，让用户觉得产品稳定且可信；宣传产品核心价值，创造相关营销概念，使得用户产生购买的需求。

同时，在搭建好私域流量池后，选择引流的公域平台十分重要。当下，公域平台种类繁多，可以选择淘宝、天猫、抖音、快手、京东等平台上的品牌店铺，也可以是微博、小红书等信息流平台上的大号。这些公域平台自身强大的流量和影响力能够为私域的引流提供保证，并且后期的变现路径也十分明确。

以淘宝为例，设立淘宝店铺后，将顾客引流到自己的淘宝粉丝群，定期发布新品及促销信息。粉丝只要信得过该店铺并且有一定的购买力，就会在有价值信息中按需购买产品，因而实现淘宝粉丝群的私域流量变现。

近些年，直播带货变现成为火爆的私域玩法之一。2020年疫情发生后，直播行业井喷式发展，各路主播各显神通。如果能够在私域池中直播带货，较为垂直的客户成交率无疑会高于路人。目前，直播带货平台主要分为三类。第一类是淘宝、京东直播等传统购物直播平台；第二类是新兴起的抖音、火山小视频等短视频直播平台；第三类是驴妈妈等旅游、食品、汽车等各种垂直类直播平台。三者的玩法和变现方式也各有不同。

抖音、快手等短视频平台就属于中心化的电商平台，主要能够解决信任问题，且不存在被大量抽成的情况，平台居于商家和消费者之间做担保。流量运营的模式有所不同，可以与大网红合作，通过其影响力和自带粉丝来引流和带货变现；也可以找网红营销机构代运营，培养某领域KOL，传播影响力链条。李宁等有自身沉淀的品牌往往自己直播，通过优质产品推荐和优惠活动变现，这种形式多见于各种厂家，例如农产品商户。垂直类直播平台属于去中心化的平台，在这样的平台中，主播往往单纯扮演超级导购员的角色。如果能够结合私域，将这些平台看作广告引流的阵地，而不是卖货盈利的阵地，那么往往能够在投流的过程中占据很大的竞争优势！

而2B的私域流量，很重要的不再是以产品为核心，而是以营销策划、组织经营、人才培养、体系构建、场域塑造、SOP建立，甚至文化输出等为核心，通过系统去培养B，进而更为深度服务C。

总体来说，围绕着私域，最基础的核心能力还是创造更好产品和更好的2C或者2B的服务能力。更通俗一点地说，就是将陌生人转化为老朋友的能力和将老朋友培养成合作伙伴的能力。

第3节 公域流量的引流与借势

私域流量崛起背后的公域流量

私域崛起的背后，是日趋走向成熟的公域平台导致的。由于公域平台流量垄断的基本格局形成，个人想分一杯羹变得愈发困难，于是私域流量开始兴起。脱离了公域平台的能量，无论是平台、商家还是个人，都需要更珍惜流量，更需要针对性运营流量。但这并不意味着公域失去价值或者价值贬值，相反，公域因其固有的地位依旧是流量世界中的大佬。公与私各司其职的格局早已存在，时至今日，随着公域内卷加剧和私域的崛起，这种融合更应该被强化，公域平台的引流与借势的角色也应当被所有上下求索的商家看到。（免费书分享更多搜索雅书）

相比私域流量，公域流量最大的优势在于量级高、粉丝基础庞大。公域流量的价值更多在于初期，能够迅速形成规模化的效应，通常发生在提升客户认知、客户兴趣、引发客户购买欲望阶段。而私域流量则更适合后期，需要更多的精力和分层管理来运营，可以引发已购客户的复购、裂变、推荐。二者相辅相成，当属于营销整体不同阶段的侧重面，最优解需要通过大数据对二者的结合方式及模型进行剖析，以科学的流量资产管理方式管理，最终达到资源的最优利用效果。

如何优化公域平台的内容

公域平台随着时间的推移不再是触手可及的聚宝盆，出现了一定的弊端，例如搜索引擎、广告投放等成本升高，回报率变低。那么，想要在公域平台取得良好的开源效果并强化自有的私域流量，就需要优化公域平台上的内容，利用效率差来弥补与其他竞争者存在的经济差，方法有很多。

第一，可以列出榜单或清单。这种方式十分直观，能够让用户迅速锁定自己的兴趣和需求所在。通过销量榜单、新货榜单以及佳品推荐等将产品展现给消费者。比如外卖类电商美团、饿了么等，就有诸多的美食榜和必吃榜以及新商家推荐，能快速抓住用户的注意力。也可以从一类产品的视角出发，比如厨房话题可以列出厨具、食物、装修等。知识付费类可以列出知识目录与清单，让用户一目了然。也可以通过最评测的方式列出产品及相关竞品，通过对比来凸显产品的优势。

第二，打造优质的视频或直播。直播的兴起十分迅速，并且快速形成了规模效应。利用视频直观展示商品的效果，让消费者更有真实感，因此更容易引起消费者的消费欲望。另外，通过手把手演示商品使用的全过程，同时展示性能与观众互动进行营销，可以建立真实的信任感。直播几乎适用于所有行业，例如原产地直销的农产品，用户通过直播可以看到原产地及农产品，非常有视觉冲击力。商家采收后就能打包发货，省去了中间各种成本，同时又能保证商品的新鲜度。这种方式已经让无数乡村走上了脱贫致富的道理。再比如知识付费，通过免费知识的传播达到在公域平台聚合流量池的目的。

第三，重要的IP引流当然不能少。打造知名IP起到信赖背书和传播影响力的作用。例如罗辑思维借助IP进行图书营销，从读书会节目、经典语录开始引流，每期免费推荐好书，后来开始卖书和知识付费进行流量变现。再例如，东方甄选利用IP进行带货，后来逐步建立起来自己的App。公域平台流量易获取、黏性差等特质决定了IP引流至关重要的地位，IP能够获得黏性和稳定性，化解掉私域的一些劣势。小领域的IP可以缩小用户选择范围，使得用户能够迅速获取自己想要的信息及商品，直击不同垂直领域用户的需求和痛点。只有定制化的服务才是最好的服务，信息海里的各种元素铺天盖地而来，而你的信息是为用户定制的，毫无疑问，这将对用户产生巨大的吸引力。

第四，在公域平台的内容输出要有针对性。首先，要明确自身的行业赛道，选择精细的分类开始，例如瑞幸咖啡的客群就是中等收入白领，赛道是中等价格的咖啡。其次，要勾勒清楚用户画像，包括很

多详细信息，诸如年龄、性别、消费能力、圈子等。例如，近年特别火爆的女性健身房瞄准的就是酷爱练臀的女性群体。需要注意的是，有的目标用户特征会随着时间的变化而改变。因此，要力争所推荐的内容不断地推陈出新，使产品和服务兼具共性的优点和个性的创新点。

第五，还要考虑用户的活跃度与购买转化率，包括何时何地用户的活跃度及转化率最高。利用好大数据，强化优势节点的营销投入，把数据视为一种调整工具。

公域和私域的互促格局

有了公域平台的优质内容后，引流就成为自然而然的事情，用户永远是为自身需求和产品价值买单的。此时，将公域流量转化到企业或商家自己的私域流量池中就变得异常简单。此外，公域流量引流是一个长期的过程，如果在公域平台花费了很多的精力和金钱，却收效甚微，这时就需要重新寻找定位和方法，例如是否平台选择错误、没有提供优质内容、垂直度不高等。

只要确保了公域平台的优质作品的正确方向，不断地在公域流量上有更多的高质量产品或视频发布，并且关注这些产品或视频的粉丝比较多，就一定能成功将这些粉丝引流到自己的私域流量池里，并进行跟踪和维护，将其转化为新客户，甚至是忠实客户。同时，单一的公域平台所起到的引流效果并不显著，需要多平台一起做，并进行分析和评估，找出最有效果的平台，并进行定期发布和引流。

第4节 效能时代，人效当先

提升人效的必要性

近年来，“人效”这个词常被提及，原因是当下进入内卷时代，内卷的不只有流量，还有成本，成本中当然也囊括人力成本。从国内经济宏观发展趋势来看，GDP增速已逐渐放缓，“投资、出口、消费”三驾马车受到不同程度的影响，再加上国际经济贸易摩擦升级的火上浇油、俄乌冲突带来的能源危机，降成本、提效率成为生存的必要元素。因此，人效这个词在当下被进一步强调。

任何企业在经济大势下都无法做到独善其身，尤其前几年经济形势大好，资本市场火热，不少企业忘乎所以，高歌猛进，利用资本的力量盲目扩张，灯光散去后就会黯然退场。他们终于幡然醒悟“机会投机主义、改革红利式粗放增长”已成为过去，降成本、提人效的时代全面到来。

人效的提升不仅有助于解决同业竞争和跨行业竞争加剧的问题，更与企业最终的存活率密切相关。技术的进步和颠覆让许多原本难以实现的提效方式得以实现，尤其是人工智能渗透在企业运营的各个环节，增加了人效提升的可能性。因此，商家们的重点再次转向聚焦核心竞争力，提升资源利用效率，对“人效”的关切也便顺理成章，效率的价值再度被大家放在了增长的前面。

“人效提效”的思维能力是所有商家甚至个人都应当具备的思维，这也是量入为出思维的具化，人效思维的本质就是成本思维，通过控制成本实现扩大利益，获得进一步发展空间的目的。

如何有效提升人效

流量经济时代，资本和流量的分配逻辑应当是追逐长期利益和未来大势。首先，无论是个人还是商家，应当做到重新梳理现有产品

线，并进行提效和优化，二八原则告诉我们商家收入的80%可能是少数20%的产品贡献的。战略的核心就是决定做什么和不做什么，重点是不做什么，应该去掉哪些业务和投入。梳理出企业前20%最有前途的产品，然后持续加码，扩大它们对营收的贡献，放大最优的投资效应，把资源持续倾注到有效的池子中。

在营销方面，商家或企业可以考虑开拓新市场。例如，某行业变得不景气，那么是否可以在原有产品线的基础上开拓其他项目呢？又或者，虽然这家企业在行业内已经做到国内第一，但也并非在所有区域市场表现第一。那么，就有必要对比一下当地市场的增速和企业在该地区的增速，凡是有差异的地方都是该企业后续有待提升的空间。当然，也可以选择开发新品牌，现有产品的销售可能在某些市场已趋于饱和，增长开始乏力。这种情况下，无论企业怎么加大投入，也不太可能取得可观的回报。此时，企业可以考虑通过开发新品牌和新产品来发掘自己的第二增长曲线。新的品牌意味着新理念重新洗牌的市场。

在运营方面的举措，流程改进是提高人效的利器之一。每改进一次流程、每节省一个工时，都能提升人效。日拱一卒、日积月累，到最后就是一个可观的大进步。流程包括工作流程、营销流程、产品运营流程以及公司管理的细节等。也可以进行设备升级，比如一些先进的管理系统，这里的设备既包括软件，也包括硬件设施。前期一次性投入可能比较大，但是长远来看，给企业节省的成本会大大超过前期投入。硬件设备升级，比如自动化、数字化转型，这也是很多企业正在走的道路，可以提升生产效率、减少人员投入和大幅提升人效。

在人力管理的方面，互联网时代，“人力资源管理”应该走向“人力资源经营”。管理的定义是计划、组织、领导、控制，本质上是上级或者组织与员工的领导和被领导的关系。这样的关系在工业时代无疑是行之有效的，人力资源管理来把握大方向，对于员工进行管理和监督，以保证工作的一致性和效率。经营指的是将资源变现，也就是低价买进资源，再加工变成产品或服务，提高附加值，最后高价卖出。

因此，经营的目的就是让产出尽可能远超预期。在互联网时代，“人力资源经营”能够让人员发挥最大价值。首先应当做到增加业绩产出，设定挑战目标，也就是我们常说的使命必达，一个好的管理者应该做到合理设置业绩目标，保证激励效果和合理性并存，以此鼓舞员工，赋能团队，始终朝着既定的目标前进。

针对团队管理而言，要不断进行团队分工与优化。团队是由相差较大的个体构成，有着工作经历、生活背景和人格特性的差异，在各方面能力、水平也各有高低，因此，对于不同的人人岗匹配十分重要。在团队正式开展工作前，应结合每位成员的特点，充分发挥出每个人最大效能并进行合理分工，从而调动员工的积极性，打造上下同欲、左右同步的团队。

在人岗匹配方面，应该整合岗位设置与功能。企业人效不高的原因在于岗位定位不清、因人设岗。每一个岗位都应该对任职者有清晰的任职资格和能力要求，应该根据业务需求进行有效岗位评估，并明确岗位的任职要求，其中包括学历、经验、技能等，做到因岗选人，人岗匹配。

在人力成本方面，应当力求降低人力成本，实现扁平化的结构。精简架构减少管理层和管理成本，通过绩效和能力的结果数据将人员进行归类，并针对不同个体设置不同的管理方案，从而保障人才发展与企业发展一致。加大培养一专多能、复合型岗位人才，提升人效，也就是说能一个人干的活尽量避免两个人干，不会可以学，在精力允许的前提下培养人才，赋能人才，提高待遇，而不是招新人。减少人力成本也包括裁换低绩效人员，企业不在于人手多，而需要精兵强将。比如网红团队和运营团队的管理都需要不断更新迭代人员，在保持稳定性的基础上提高人效，增强人效对于业务活力的促进作用。

最后，应该将人力管理方面的知识经验沉淀可复制。将人才培养经验沉淀下来，设立专门部门，不断完善搭建培训体系。建立企业知识管理系统，不断丰富系统的内容，这些知识包括规章制度、培养流程及优秀员工的经验。将运营过程中产生的经验、技巧、信息、文本、数据等零散知识进行提炼、加工、整合，创建知识库将知识进行

应用，让知识库智能地帮助员工更好、更快服务客户，提高工作效率，这样也可以降低新员工的培训成本，达到体系培养人才，而不是人培养人才。

第5节 如何提升全链路经营效能

全域时代的全链路连接点

在整个市场大盘里，数字化时代的到来让品牌营销改革走到了深水区，经营链路被大大拉长，产生收益的不再局限于某个点，而是整条链路。AISAS理论能够精准诠释全链路营销的逻辑，它们分别是：吸引用户注意力，让用户看到广告；吸引用户对内容产生兴趣和关注；引导用户主动搜索品牌信息；实现成交目的；引发裂变，分享给更多用户。毕竟营销是短暂性的行为，而客户体验是长周期的，跨长时间、引发用户兴趣、提供稳定价值是全链路营销的重点。

从宏观层面来讲，在整个生态里面，消费者的时间越来越碎片化，越来越希望自己的每一次消费场景是有代入、有互动、有参与价值的，能够主导自己想要选择的产品与服务，希望自己的角色有强烈的被认同感，例如现在球鞋圈出现了很多可以DIY的球鞋就是因为这个原因。这个过程中，私域最能帮助品牌跟消费者做第一直接触达互动的阵地。

这就导致之前只有成交的点是消费者和品牌的连接点，而现在连接点开始变多，基于此，商家必须在多个连接点开展与消费者的互动和服务，开展全周期的运营。随着客户更加重视商业目标的达成，这对最大化客户数据的价值、更深度地优化目标等提出了新要求，而不是简单地关注成交数据。比如对游戏客户来说，除了激活以外，是不是还可以利用好历史的运营数据，进一步优化一下用户充值。这启示我们与消费者的连接点要增多，获利点也要寻求扩大，全域时代需要的是消费者全生命周期的经营。

广视角、全链路营销

整个世界商业有两种模式，一种是拆分，一种是整合。既然商家与客户之间的连接点更多，我们就要思考如何从更顶层的逻辑来整合

全链路的资源，从点击、转化这些狭义的流程中跳出来，向前关注浅层影响和互动的用户群这些看似无关紧要的环节，向后关注转化到核心商业目标的深度过程，加强服务和后链动作，将全链路的数据进行有机整合和应用，服务于整体的目标。

链路营销是一种典型的产业思维，它包括以下环节。首先就是品牌或产品的曝光，通过各种媒介渠道让消费者了解产品；第二步是要精准触达，这一部分可以发挥大数据和人工智能的作用，筛选用户并且在高回报的渠道进行投放和触达；接下来是转化，消费场景可能是直播间，也可能是线下门店，或者淘宝店铺等；继而进行用户的沉淀，在私域里加强维护，以期完成复购。与传统的整合营销相比，链路营销其实也就多了转化、触达和沉淀版块。

商家近年来在全链路营销的动作也十分频繁，但很多时候商家和品牌虽然看起来是在做全链路营销，实际上仍然做的是支付佣金的营销，只不过先前支付的是流量的佣金，现在支付的是终端和场景的佣金。在这样的情况下，很多商家选择在电梯、路边广告牌等传统媒体进行营销投放，以中和百度、淘宝等平台垄断营销带来的风险。因此，很多品牌通过打造特定的消费场景，与用户发生互动、交易、转化，成为一个交易场、生意场。在这个场里，对所有环节加以运营，提升用户在整个私域里的复购率、黏性、主动性。

此外，对于大部分数据能力有限的商家，更需要明确自己最终的商业目标。比如，电商要的是购买乃至后续签收，游戏要的是长周期的 LTV，而工具要的可能是广告变现，知识付费要的是转化游客为付费课程用户。这每一个行业的优化，都要结合各自要达成的商业目标。

因此，分行业对后链路建模就很有必要，能够更好地加强对客户人群的理解，以主动出击，帮客户优化转化流程。比如在游戏行业互动广告非常流行，通过提供“前置”试玩，可以大大降低广告的跳脱感。

第6节 用成交撬动成交

口碑：激发成交后链价值

大多数互联网公司的核心都是广告。在互联网时代，企业要发展壮大，营销是火车头，有了营销，美酒才能飘于深巷之外。而口碑是销售的基石，没有口碑，企业必然是走不远的。口碑既能赋能产品本身，又有着跨时间和空间维度的超强价值，是撬动成交的关键所在。

口碑营销有赖于消费者的讨论和传播，社交传播链逐级的传播远大于商家自己做的营销，而以社交关系为媒介的传播是每时每刻都在发生的。所以我们说，口碑是最好的一种营销。传统观念认为社会主流影响力是通过顶流网红或者明星传递的，但经过社会行为的研究后发现，某种产品的盛行或某个趋势的兴起其实是由普通人逐级传递的行为链条造就的，这种传递的影响力既包括线上，也包括线下。当然，这并不是否定KOL的作用，而是说明了口碑的巨大效应。

例如，在线上推广的过程中，首先是营销人员描述产品价值和核心卖点所在，通过背景故事、产品愿景驱动用户对话题与品牌讨论的参与，激活更多的已成交客户参与讨论，在讨论中逐渐提升产品知名度，在网络社交链中逐级传递，在做好产品和营销后服务动作的同时赋能已成交顾客，传播对于产品的正面评价及口碑。

不过，在信息大爆炸，人们注意力极度分散的时代中，大多数消息都被人们所忽视，人们往往只会关注当下最火爆的事件。“蹭热点”成为提升口碑的新选择，也就是利用新发生的热点社会事件宣传产品。例如，当年天空出现了百年一遇的蓝色月亮，蓝月亮洗衣液则抓住了这次机会进行了宣传。毕竟这是一个注意力稀缺的时代，我们能看到的很多信息，但注意力资源是有限的，能被我们当成话题来讨论的信息更少。所以，我们只会关注那些热点新闻，比如某明星的八卦以及某热播剧等。因此，将产品与某个社会热点或网络爆点相结合，掀起口碑的讨论不失为一种明智计策。

此外，应当赋予品牌以“社交货币”属性，有故事的品牌很容易被用户接受。故事本身就具备很强的口碑载体，例如，德芙巧克力代表爱情的特质就属于一种故事。这就是所谓的品牌消费仪式感尤为注重，赋予产品以意义，让成交具备故事属性，产生裂变价值。毕竟口碑营销就是用情感打动人们的内心，引起大家的情感共鸣。

在树立口碑的渠道方面，商家搭建自己的私域平台，提供给消费者讨论和传播的平台，促使商家讲述的故事和愿景被消费者传递，以及激活消费者之间的意见交流，并且加大舆论宣传方面的投入，增加媒体曝光度，引发关于产品口碑的互动。

信息内容传播分为两种，分别是内向型传播和外向型传播。顾名思义，内向型传播就是向企业员工的传播，顾名思义就是传播给内部人员，传播给员工。外向传播是根据大众媒体、广告投放等手段传播给社会上的其他人员。这两个方向的舆论风向都至关重要，只有引导正确舆论并且主导话语权，才能让成交产生更多成交。

当然，在包罗万象的网络空间之中，既要宣传策划产品的口碑，也必须防止各种负面消息，做好公关的预案。当负面消息爆发之时，第一时间将消极影响降低至最低，处理方式也会对品牌产生巨大影响。

成交后的复购体系打造

复购率是衡量一个企业盈利能力和可持续性的重要标准。复购率的影响因素极多，以电商品类为例，商品的质量、服务质量、物流效率、折扣力度等都是基本因素。在私域已经构建起来的情况下，想要做到以成交促成交，建立会员体系、发放优惠券是常见的提升用户复购的方法。此外，也可以采取以下策略提高复购率。

复购率的前提之一就是保证产品质量，更新产品形式，提高顾客对产品的新鲜感。保证产品质量是根本，更新产品形式是保障，二者缺一不可。更为重要的还包括打造成交后的服务和维护体系，促进售后的二次成交和黏性的建立，在售后及营销管理方面可以建立会员体

系，以会员的形式确定老顾客的优先地位，本质上是给予会员绑定独特的身份认同，赋予其特殊身份。常见的游戏中的黑钻、绿钻等会员，京东 PLUS，小红书黑卡，阿里的88会员卡。

提升身份认同的方法也包括打造用户成长体系，每个产品都可以构造一个单独的品牌元宇宙，用户可以在这个体系中不断升级权益。典型的用户成长体系像游戏内的等级、会员的等级等。比较典型的包括某些健身平台，消费者首次消费后，平台可以给用户“健身爱好者”的称号，并提醒用户，再坚持一段时间后将获得“健身大神”的称号。

最后，打造用户的习惯回路，让顾客形成依赖性和习惯购买行为。习惯形成了，复访也就水到渠成。例如有问题就“百度一下”，打车就用“滴滴”，饿了就上“饿了么”，有问题上“知乎”，支付就用“支付宝”或“微信支付”，找餐厅就用“大众点评”。要打造习惯回路，当然也离不开成交后的服务和不断推陈出新的产品。

第7节 构建有灵魂的社群

社群背后的经济价值

社群是私域的灵魂之一。社群在定义上一般是指在某些边界线、地区或领域内发生作用的一切社会关系。社群是搭建私域体系的关键部分，其优势尤为明显，例如黏性稳定、可直接触达等。互联网环境下的社群，本质上是一群志同道合者或兴趣志向、价值观趋同的人群聚集，并通过参与互动找到归属感。

这种归属感背后往往蕴藏着巨大的经济价值，社群中的个体可能是你潜在的朋友、老板、客户等。因此，搭建一个以某种特定目的为中心的社群本身就是在扩大社交的价值，其中比较典型的是以婚恋为目的的社群，这个社群中所有人都是适龄青年，目的相同，彼此交流就能有可能实现自己脱单的目的。

社群本质上是按照一定分类标准形成高精细化的群体，拥有目标一致、话题共通、人群范围小、紧密度更高等特点，社群内部成员往往拥有高黏性和高相关度。社群同时拥有参与、互动、统一的兴趣点、归属感、亲密、开放、信任等特点，更应该让优质铁粉拥有人生荣誉感。

社群在营销这一环节中有着得天独厚的优势，本身就是私域营销的利器。社群的本质就是一个黏性高、目的一致的群体，那么这个群体之间的互动必然是更高效和紧密的。社群可以是营销的起点，及时有效地发布官方的产品和服务信息；社群也可以是一对多的服务营销方式，有效提升用户黏性、提升复购、强化沟通、调动群成员活跃度；社群也是最快的推广方式，将企业的促销、产品、服务快速传递给最精准的客户群体。

社群的高效在于去中心化的特点，可以实现企业与客户的双向、客户间的互动，传递信息更加快速、统一。这就是类似于区块链技术所实现的目标，去中心化的背后隐藏着效率这一元素。此外，社群更

便于建立强关系，进而建立客户互助服务模式，更易于客户对产品及服务的认知，客户客观的感受与评价是最好的口碑营销。最终实现低成本传播推广，引流拉新并带动销售，大大地降低成本，提高人效。

构建灵魂社群的步骤

建立灵魂社群的第一步是明确社群目的，做好社群的定位。社群分为服务型社群、学习交流型社群、营销导向型社群和资讯分享型社群。要根据目的不同来确定自己需要何种社群，并且确定运营的方式。在确立好方向后，再确定社群组织的成员并配置好相关角色，研究好相关角色的任务及动作。群主是一个社群的核心人物、团队的领导者，关乎社群的定位、方向、活跃度、健康度和生命周期。之后再配置管理员，群管理员是社群的运营者、观察者和操作者，辅助群主进行社群管理、群成员身份验证及信息通知等。

此外，社群策划、社群客服、分享者都是必不可少的角色。我们通常匹配的社群运营小组的岗位角色有策划官、创意官、信息官。内外配齐角色后设计好社群运营流程和规则，在社群中不断制造话题、引导话题并完成相关管理动作，促使社群的良性运转。最后一类关键角色就是“粉丝”，也就是潜在的消费者，该群体对内容或产品有需求、认可群主或社群的理念。“粉丝”并非越多越好，不同性质的社群对“粉丝”数量的要求也不同，粉丝的质量和垂直程度远大于绝对数量带来的意义。

在有了相关硬性配置后，我们就需要明确如何打造好一个灵魂社群。例如筛选社群种子，第一批社群用户必须是企业的种子用户，潜在成交可能性较大，这些人在社群运营工作中会起到至关重要的作用，会形成社群的氛围和口碑，决定社群运营的成败。后期，社群可通过这些种子用户进行裂变，找到更多有价值的客户，这就是老带新的过程。紧接着再促使种子黏性提高，实现成员之间的社交，用情感维系客情关系。

然后，再鼓励观点和思想的输出，价值输出是留住用户的最重要手段，也可能会引发社群爆点的出现。当然，所有价值输出的先导性思想一定是基于社群目的所衍生的，最终必然要为实现最终的社群目的做贡献。无关内容对于社群有着反向的效果，可能引起部分社群成员的不满或者导致社群话题发展方向偏差，最终无法实现营销的目的。

此外，还可以通过线上线下的社群活动壮大社群，提升社群黏性。社群建立初期，需要强化社群成员对品牌的忠诚度和对品牌文化的认知，在社群活动设计过程中要结合频次、内容进行添加。

最后，定期不间断推出符合营销主题的内容，内容是社群的灵魂，也是将社群成员聚集在一起的关键因素。有价值的、符合社群成员需求和价值观的且持续输出的内容，方可让社群维持活力。内容质量也至关重要，要保证内容方向正确，有价值且能够促进成交，以干货为主，以营销为辅。例如一个考研社群，其内容就应该以经验分享和知识传递为主，让社群成员看到社群的价值。

第五章 全域经济与创新挑战

第1节 产品创新：用产品突破重围，稳固行业竞争力

多维度产品创新，打造核心竞争力

要想在波诡云谲的商场和新形势变化中通过全域经济来站稳脚跟，那么产品的核心竞争力一定是优先度最高的参考因素。核心竞争力的一个纬度是先机，比如在全面做实体经济的时候，淘宝打造的网上交易打破时空壁垒就是先机。所有人都在进行传统的淘宝购物时，第一批直播带货给人们带来更多信任感和购物新体验也是先机。这就是核心竞争力，也就是有着社会普遍相关竞争商家所没有的优势。

华为公司创始人任正非曾说过：不创新，才是最大的风险！过去人们把创新看作是冒风险，现在不创新才是最大的风险。在技术创新上要宽容失败，允许适度的浪费，只有这样才能取得成果，推动企业不断进步。越是艰难，越要跳出常规思维，主动抓住机遇。为什么当下要进行产品创新？越是在困境下，企业就越不能守株待兔，稳中求胜，而是要学会打破常规，坚持创新。

而产品永远是吸引客户、实现企业价值的最重要载体。到了今天，产品创新有了新的定义和内涵，它并不仅仅是指对实物产品本身的创新，还包括智能化创新、服务创新、虚拟创新等方面的创新，方式更为多元，创新的门槛也更低了，因此创新有无限的可能性和方式。

当下商家进行产品创新有着比较重要的几大纬度。首先就是从艺术中创新，赋予产品以艺术感和艺术背景。艺术与产品的结合古已有之，但近年来才将这种结合打造成一种高溢价的核心竞争力。当今时代，最高的艺术形式就是时尚。商业走进艺术可以丰富商业内容和形式，提升销量，还可以通过艺术体现品牌调性和风格，增加品牌曝

光，并且可以利用多元的艺术类型或形式，吸引新消费者，满足新生代追逐艺术的需求，实现长远的价值。

例如，近年来，奢侈品牌中的Gucci、LV、巴黎世家都纷纷通过与艺术家合作，或通过现代艺术作品、文艺复兴时期的画作等，进行产品的创新，推出了融入艺术元素的系列，为品牌注入源源不断的活力。这种创新目前尚不普及，但已经获得了巨大的成功。商家一旦赋予商品恰如其分的艺术成分，就相当于拿捏住了一部分消费者的心理，比如现代服装业，国内很多国潮品牌就尝试在服装中融合传统艺术元素并取得了成功。

新一代消费者的认知水平越来越高，对审美的要求也越来越高。时尚企业或品牌如果要利用艺术来吸引当代的消费者，就要做一个引导者，将艺术融入商业中，从消费者的认知深度、视野、追求中进行产品创新，通过艺术再现产品特色，给消费者全新的视觉美感和艺术体验。

其次，还可以从文化中对产品创新。将文化融入产品，加深消费者的品牌认知。在物欲横流、信息过载的时代，消费者不再满足物质、形式上的购物，而是注重品牌的文化和内涵。因此，具有鲜明的品牌文化或内涵的产品更受客户的喜爱。

产品创新的无限可能性

如果只是在性价比和功能上不断创新，就难免流于俗套和陷入内卷。当纵向难以突破的时候，我们不妨从横向下功夫尝试下跨界。跨界是产品创新的另一常用形式。跨界可以实现产品创新的无限可能，同时还可以给消费者带来新鲜的消费体验，满足消费者的需求，从而吸引消费者。

跨界推出新产品，可以重新塑造自己的品牌形象，可以扩大品牌的流量，吸引更多的消费者；还可以加深消费者对品牌的了解，宣传品牌形象，传达品牌调性。当下，有很多新奇的跨界和联名，例如可

口可乐和服装品类的跨界结合，这不仅带给消费者充分的新奇感，也形成了新的时尚潮流。

再比如，在当下思潮多元化的社会，利用不同正能量概念也能够触动消费者的心弦，例如可持续理念契合现代消费者价值观，可以吸引年轻一代的消费者。例如李宁服装品牌中融入了爱国情怀元素，也曾获得巨大的成功。年青一代往往对环保产品、爱国产品、可持续发展概念类产品都有着极高的热情。

最后就是用科技手段进行创新。科技产品创新一方面是为了提高品牌竞争力，另一方面是为了和年轻消费者产生联系，获得新的增长。数字时代的来临让科技的进步几何式加速。智能化时代，将科技融入产品创新是未来发展的趋势。然而毫无疑问，产品创新需要经济支撑，因此中小企业可以先从AR、VR等低成本的智能设备或产品开始进入科技领域，给客户数字体验或更沉浸式的体验，增强和客户的情感联系。当然，科技创新门槛和成本都较高，一旦实现并切合消费者需求也会产生巨大的利润。

保持行业竞争力的挑战

任何一个企业或是经济体，想要保证自己的核心竞争力，都面临着多方面的挑战。首先是潜在的竞争对手，一旦这些潜在对手入局，就会导致供给端发生变化，竞争进一步增大。那么如何将自身的产品打造成高门槛，不易被竞争者效仿的产品便是重中之重，比如东方甄选不易被其他竞争者触达的部分就在于休闲娱乐性，既是购物又是脱口秀，还有着相当有根基的个人IP，其他竞争者很难用相同的模式去竞争。

二是替代产品。比如通信行业，当移动公司还在防范同业竞争者联通时，腾讯的微信已大举占领了通信市场。再比如淘宝商家，一旦出现了拥有相同产品，并有着更好的服务或者是更低价格的竞争对手，就会导致销量锐减甚至被淘汰。

三是供货方。供货方如果垄断货源，并且掌握绝对议价权，就会导致商家成本提升，吞噬商家利润，一旦出现供货方抬高价格导致成本上升，那么自身的价格就必然需要调整 and 变化，而价格始终是产品的重要属性之一，并在市场竞争中起着主导性的作用。价格高于竞争对手会导致在市场中处于不利地位，因此必须开拓供货渠道，掌握定价主动权。

四是需求端。这里指的是以用户为中心的需求的变化带来的挑战。一旦企业没有察觉用户需求的变化，就会失去市场份额和竞争力。企业迎合用户需求的核心竞争战略就是差异化的战略，差异化是前面提到的绝大多数企业都是垄断竞争这样的市场结构。因为有了差异化，才使得企业在行业内满足不同的需求。

第2节 营销创新：沉淀全流程数字资产，以低成本撬动大转化

传统营销，筑牢根基

有了好的产品，接下来最重要的就是用好的营销手段将产品推广出去，让美酒飘香于深巷之中。营销是市场不可或缺的，是任何商家抑或是企业经营的关键。产品营销的目的，并不是单纯地提升销量，而是为市场打造合适的产品，为自己的产品找到合适的消费人群。

关于产品营销方向，我们要弄清楚以下几个问题：你卖的产品是什么？是卖给谁的，什么人群需要它？你的产品能帮助消费人群解决什么问题？如何营销才能让客户觉得买了你的产品能满足自身的需求？精准营销就是最好的营销，而大水漫灌则是对于成本的浪费，所以搞清楚营销的前提比营销动作本身更有意义。

关于营销，有一个经典的传统产品营销理论，这个理论认为制定完整的产品营销策略，应该包含七个方面，它们分别是产品、渠道、价格、促销、物理、营销人员、营销过程。这个理论由来已久，但其底层逻辑依然适用于当前市场。其中“促销”是最重要的部分，就是将产品推广出去，打响知名度，吸引粉丝客户。而当下，营销的渠道和形式发生了新的变化，在全流程数字化的成交路径中，流量与客户都以一种资产的形式存在其中。所以最大化利用自身全部的数字资源，并将产品推出去，成为营销中的重要一环。

传统营销中强调用“打折”“促销”的方式吸引眼球，“促销”本身就是一种告诉客户自身拥有高性价比的方式，在促销过程中将产品各方面的信息呈现给消费者，包括优惠价格、产品情况。而现代营销强调关注消费者的购物体验，增加消费者对企业的好感度，建立品牌形象，服务至上的理念将售前交流和售后维护的重要性置于成交之上。

随着时代的变化，新生代消费者也有着新的消费习惯和消费选择。尤其是以“90后”“00后”为代表的消费新生代，消费习惯都是通过品牌选择产品，认准某个商品就长期购买，这是一种不费脑子、一劳永逸的购物习惯。对于商家而言，怎样把自身产品变成客户习惯的一部分，就至关重要了。商家需要做的事情不单单是让大家对自己的产品感兴趣，更要让客户对品牌信任，让自身品牌成为可信任、可直接选择的代名词。

因此，建立信任度是赢得好销量的关键。理论上来说，我们形成一种日常习惯需要21天，而想让消费者形成购物习惯需要三次购买，那么就需要我们在这三次购买中让利消费者，降低价格，与此同时，树立好品牌形象，解决消费痛点。

此外，苹果手机和小米手机这两个知名品牌是手机市场的佼佼者，原因在于这两款手机的营销为自身的品牌打造出了口碑极好的IP。提到苹果就知道系统顺畅、功能完备，提到小米就想到性价比之王，高科技、高性能，但是拥有着亲民的价格，消费者形成了一以贯之的购买习惯。所以必须营造一个良好的产品形象，为自身的产品打造一到两个关键词，迅速抓住消费者的注意力。

最后，品牌想要延长自己的生命力，实现持续的爆红，需要保证稀缺性的产品思维，打造出自己的特色和稀缺的属性。例如，比亚迪的成功就是兼具了产品力和品牌力，并且融入了爱国情怀这一因素，最终顺应政策的东风逆流而上。

私域为王，营销至上

我们在前文已经说明了要搭建属于自己的线上商城，培养私域流量，避免被主流平台大量分佣导致利润的下滑。做线上商城获取流量只有两个办法：第一个就是“烧钱”买流量，这种方式随着时间的推移成本越来越高，并且伴随着巨大的风险。

第二个办法就是搭建私域流量平台。传统营销往往有着极高的成本，商家通常通过明星网红代言或者在渠道投放广告的方式进行营

销，但高昂的成本和不稳定的回报导致这种营销方式容错率极低，一次低效果的营销对商家的打击是致命的。因此私域的重要性便不言而喻了，私域的社群运营、闭环营销等都能够产生裂变效果，一本万利。

随着互联网技术的蓬勃发展，手机成为所有人生活和生命中不可分割的一部分。手机中的App记载着他们的回忆，也记载了大多数的购物精力。基于此，新媒体营销是当下营销的兵家必争之地，微信、小红书、B站的平台上更是各路博主大显神通。全域时代的营销者可以充分利用新媒体平台进行产品的宣传推广，形成网上交易、售中交流、售后反馈的销售链条。

同时要注重以“90后”“00后”为主的新生代消费群体的偏好。通过新媒体打造年轻化的、符合这类人群的营销方式，融入年轻化的元素，例如电竞、剧本杀等，抓住消费主干力量。针对不同人群做出不同内容、不同元素的营销，把握住老中青各个阶段，尤其是青年消费群体的兴趣点。

用数字时代的杠杆撬动未来

当下，产品营销出现了严重的内卷，几乎所有商业个体都将注意力放在了扩大宣传，吸引流量上，内卷本质上是同质化、低水平、恶性挤压式的竞争，外部难以开拓，内部厮杀加剧，利润却不增长。这导致商家间的营销成本攀升，获客越来越难，马太效应越来越显著。这就好比在一家电影院，前面的观众都站起来了，后排的观众也只能跟着站起来，所有人的成本都增加了，但获得的结果并没有发生变化。

随着数字经济的蓬勃发展和区块链技术的成熟与规范化，数据逐渐资产化，并且拥有了自己的价值。数据的价值来源于数量，无数条无用的信息可以汇成价值非凡的大数据。数字经济的发展使竞争逐渐由产品竞争、营销竞争转变为商业模式、产业链的竞争。最终，得大数据的商家则能够笑到最后。

数字资产的定义是以数字信息形式存在的，由某价值主体拥有、控制或记录其行为的，能够带来经济效益或具有潜在经济价值的非货币性资产。作为一个商业个体，无论是用户池的积累还是其他大数据的掌握，都是数字资产的一种。数字资产的获取往往比实体资产更为简单直接，门槛也更低，那么利用数字资产推动转化就成为最低成本的一种营销。

因此，为了营造良好的企业生态，必须将数字化转型视为未来的发展方向，并将数字资产视作转型升级的抓手，将数字资产沉淀下来，打造成为推动营销的利器。如何通过数字资产推动营销呢？以下几个现存的趋势或许也指明了未来的方向。

营销的核心永远是与客户建立起沟通与共鸣，数字营销更是如此。如此说来，IP就是至关重要的一环，IP的本质是社交货币。IP把大量有共同点的人聚集在共同的话题下，并赋予一种归属感和身份认同。越强的IP，社交货币的面值越高，所以IP是有价值的，并且这种价值有着高度的可塑性。

IP是共识的载体，这也是数字营销的关键所在。NFT终极发展方向就是IP，只有成为IP才可以凝聚大量认知，并产生经济价值。大家追捧NFT，追捧的是一种稀缺性和特殊身份，其价值的核心就是不可复制和独一无二。NFT营销的核心关键就是社交的唯一性。因此，打造产品的稀缺性和相对于用户独一无二的定制性是数字营销的关键。

此外，数字营销还应该打好公私域的组合拳。公域与私域所留存的客户及流量是十分宝贵的资源。公域领域的营销应当建立在充分估计成本和收益的基础上，明确自身产品最为匹配的公域平台，评估其安全性，审慎投入成本并致力于获取最大收益，避免被过度分佣或是收益率低的情况出现。私域流量则更是能够小成本撬动大收益，打造好与客户的交流与闭环，最终达成最大成交量的目的。

第3节 品牌创新：IP颜值与元宇宙布局

IP是什么

罗振宇曾在《时间的朋友》跨年演讲中谈到IP，一时间IP一词席卷大江南北，开始成为互联网世界的热词。IP早已不是一个新名词，哈佛商学院教授埃尔伯斯出版了《爆款：如何打造超级IP》，这本书对互联网时代背景下的IP进行了深入的研究。这本书从不同角度论述了如何打造成功的IP，掀起了人们的热议。

IP的概念源于知识产权(Intellectual Property)，但又不限于知识产权，所以这个词的英文全称并不能很好地涵盖它的内涵。IP主要是指具有很强生命力和商业价值并且能跨媒介、跨平台运营的符号。可以通俗理解为所有成名文创作品的统称，类似于一个品牌，又比品牌的概念更大。IP可以是一个人，也可以是漫画及文学作品，甚至可以是一个概念。一个好的IP商业价值巨大，IP可以有着超长的产业链，可以衍生为电影、动漫、游戏、音乐、文创等娱乐产品。

一切商业皆内容，一切内容皆IP！IP是移动互联时代信息过剩、注意力稀缺的必然产物，当碎片化的信息让人们无所适从之时，IP再次将大家的注意力聚合起来，在错综复杂的网络信息中极为亮眼。IP可以源源不断地创造价值，而且不可限量。它是大众心目中虚拟的想象共同体，在现实中又是真实世界商业的入口。

当下，流量明星是打造IP的核心。一切有影响力的网红也具备了打造IP的条件。IP让人着迷的地方在于其变现的能力，IP能够形成一套上下游产业链，发挥巨大商业价值，将品牌效应的影响发挥到极致。

IP是我们必须了解并且着力打造的内容。原因首先在于，在实体经济疲软的大环境下，互联网迎来了蓬勃发展的新纪元。对于消费者而言，对IP和网红的关注正好满足了自身的娱乐需求和精神诉求。实体经济不景气，精神层面的产品稀缺，导致文化产业IP迎来大爆发。

其次，中产阶层的崛起也是IP行业起飞的良好契机，中产阶层的品位和消费力都是IP发展的重要支撑。生产力的快速发展将让中产阶级成为整个社会庞大的群体，品质生活、享受人生正是IP发挥能量的主战场。

最后，最关键的因素就是IP强大的吸金效应，包括小说、游戏、视频等具备情节内容的故事类IP，艺人明星等形象类IP，歌曲音乐IP，短语短句类IP等。

IP经济的本质是吸引力经济，颇具知名度的漫威、DC、迪士尼都是最典型的代表。漫威这家漫画公司创造了包括蜘蛛侠、钢铁侠、黑寡妇等几十个超级IP，其上下游电影、周边商品无数，创造了巨大的经济价值。罗振宇说过：这是一个人人都是学渣，人人也都是学霸，同时人人都在寻找存在感的时代。人人都要“社交货币”，IP无疑是这个时代的答案之一。

如何打造成功IP

成为IP的标准在于对特定人群构成影响力以及有多元化开发能力的原创内容源。因此我们要做的是：首先，梳理自己的兴趣和特长，聚焦垂直细分领域，找到自己的擅长和兴趣所在。这听起来俗套无比而又老生常谈，实则是我们一生都在追索答案。

其次，抓住时机，打造爆款产品，获取注意力。要知道时机和选择往往大于努力，所以合适的赛道加上合适的时机就是打造成功IP的关键一招。

再次，要选择多平台占位刷存在感，快速积累粉丝，获得影响力变现。要在微博、抖音、微信、快手等大量社交平台分发原创内容，IP影响力才能持续扩大，让自己的影响力植入多个领域中，形成跨界的商业化推广。与此同时，要坚持持续高质量的原创输出。想要长时间地留存住客户，必须用高质量的产出捍卫和巩固IP。从产品的爆款思维转移到持续化运营思维。这就好比人生，短暂的辉煌每个人都有，但持久的成功却难如登天。

最后，打造IP社群，团队化运营IP。从追求新鲜感营销，逐步转移到建设情感化社群，和自己有共鸣的人建立社群，就可以让社群成为新的知识生产平台。IP时代，打造IP者赢天下，忽视IP者输人生。

未来的趋势：元宇宙

“元宇宙”一词出现于1992年的科幻小说《雪崩》，该小说作者斯蒂芬·森创造了和社会紧密联系的三维数字空间——元宇宙(Metaverse)。元宇宙与现实世界平行却不相交，每个人都在这个世界中拥有一个全新的自己。虽然它是虚拟的，却又存在现实中真实的感觉。

你可以在虚拟世界做一切事情，过另一个人生，因此元宇宙就是一个平行的、与现实紧密相连的虚拟世界，类似于一个盗梦空间。如果你曾看过《头号玩家》这部电影，肯定就更能理解这个概念。这个概念从常人理解来看，是人类科技不断努力去接近的目标，更或许是一种无限接近但无法达到的目标。因此，2021之前，很多公司都在非常缓慢地接近这个概念，但并没有公司去炒作这个概念，抑或是根本就没意识到自己做的事情是和元宇宙相关的。

2021年，这个概念突然爆火，并涌入大量资本，因此人们也说2021是元宇宙元年。那么究竟是什么造成元宇宙概念的井喷式发展呢？首先导火线是2021年3月一个游戏公司roblox上市，首日估值就达到了轰动的400亿美金。该公司的招股说明书上出现16次元宇宙，算是再次带红了这个概念。

这个游戏的内容可以说还是比较粗糙的，在这个游戏中，你可以玩游戏，也可以建造自己的游戏，或玩别人建造的游戏。主要用户以未成年人为主，所建造出的也大多是搭积木一类的游戏。该游戏中有自己的交易系统和货币。就是这样一个简单的游戏在2021年10月，其日活用户达到4300万人，交易额5亿美金。

那么我们来客观看待下这个游戏。该游戏形成了自身闭环的系统，并形成了简单的虚拟经济体，但是和我们所说的虚拟世界有非常

大的距离。因此如果把这个游戏归于元宇宙的话，无疑是比较牵强，但也预示着元宇宙行业的趋势。

重量级事件来了。同年10月，Facebook改名为Meta，扎克伯格宣布即将做一个万亿级别的公司进军元宇宙。扎克伯格的描述是“you are gonna be able to do anything you can imagine.”意思是你可以做任何你想做的事情。扎克伯格的元宇宙叫Horizon，简单说目标就是带上VR眼镜就可以在虚拟的世界里做一切现实世界中可以做的事情，达到沉浸式的交互方式。

其实，我们从经济角度分析的话，Facebook向元宇宙的进军既有机遇又显得很突兀。2020年疫情暴发本身对于互联网来说是机遇，再加上Facebook坐拥设备oculus这样的头部产品，有自己庞大的用户群，以及自己的虚拟货币libra，但仍然距离元宇宙相去甚远，其初衷更多是利用舆论造势。

就元宇宙的现状而言，游戏类中做的最像元宇宙要数Roblox和Epic。Epic在2021年获得了巨额融资，进军元宇宙，且该公司早在一两年前在其游戏《堡垒之夜》中办了虚拟演唱会，演唱会可以变换场景，用户耳目一新。在协同工作领域，目前的技术实现了戴上眼镜身临其境一起工作，之前是只有公司在缓步推动，目前也在不断优化，这一技术也实现了卡塔尔世界杯的远程沉浸式观看。

作为普通人，认识元宇宙要基于对现实世界的思考和基本经济学的认知。脱离常识谈元宇宙，无疑是一个骗局。《头号玩家》中的主角拿到三把钥匙，原因是他善良且幸运，而跳出电影来看，这样的成功其实是不合逻辑的。事实上，现实中的失败者在游戏中大概率也是失败者，迎合普通人的概念无疑是在割韭菜。

这就好比漫威创造的平行宇宙一样，在漫威中富人靠科技，穷人靠变异出现了一批超级英雄在拯救世界，而现实世界中并不存在变异，只存在科技。资本始终都是这个世界的“背后推手”。要知道现实世界最大的权重是组织架构，要想在平行世界里建造新的组织架构并处在其上层，无疑也是困难的。所以，元宇宙并不会拯救我们在现

实生活中的失意。其次。元宇宙作为来自小说中的概念这个名字过于宽泛，就目前而言仍只不过是戴上VR眼镜的体验而已。意义当然是有的，但前提是硬件设备的提升和规模化生产。

毫无疑问的是，元宇宙将在某个节点喷薄而发，带动整个商业世界的发展，并改变我们的生活格局。其应用场景正不断扩大，最终将影响到我们生活的方方面面。

第4节 获客创新：从获客到活客，挖掘新型私人订制服务

获客的新方向

说到商业和经济，最终的目的无疑就是成交，而成交前提是获客。只有盘子足够大，转化率的提高才能有显著效果。因此，成交最关键的两个因素就是获客的数量和客户的质量，所谓客户的质量指的就是活客的数量。当下，获客特点和路径出现了一些新的变化，比如周期长。

大部分的行业都能明显感觉到，用户购买决策的周期在逐渐变长，消费者纷纷将自己的眼光定义在“性价比”上，呈现在营销数据表上的就是直接转化成交的用户变少了，需要留存和运营的潜在用户变多了。其实这也意味着商家在运营模式上要改变传统的流量思维，转变为宣传性价比为主的用户思维，获客变为活客至关重要，这也是我们前面所论述的存量的重要性。

其次就是线上获客成为主流，冲淡了传统的获客渠道。互联网的普及让越来越多的消费者养成了线上购物的习惯，在线上化的基础上，这几年最大的变化就是营销渠道的多元化以及生态化。以短视频为首的包括图文、直播、音频、图片等多种形式的营销内容层出不穷，尤其是近几年，各种生态和渠道如雨后春笋般涌现，这些渠道在互联网市场的优胜劣汰下不断演进、优化、升级，慢慢形成自己的营销生态。

当然，传统线下商家会成为线上销量到顶、流量红利结束的时代受益者，部分流量也将重回线下，口碑、社交、服务将重新夺回一部分阵地，传统商家复苏的机会必然会出现。

最后就是内容化。“内容为王”这个概念也并不是这两年才开始炒的概念，只不过现在我们说的“内容为王”显然已经被这个浮躁的

时代赋予了不同的含义。要让企业和个人成为意见领袖，引领品质生活的潮流。随着时代的发展，用户的审美已经开始出现了两极分化：一方面人们不断地被爆炸的碎片化信息所吸引并沉迷其中，另一方面对于优质内容的要求也越来越高。因此，如果短时间内抓不住用户的注意力，营销就失去了意义，之前的所有营销动作都将功亏一篑。

时至今日，线上营销获客不再是互联网行业的专利，也是传统行业转型突破的重要机会。除了公域的投流获客等，如何利用渠道商、合作商甚至是消费者的视频号、朋友圈、小红书账户等私域营销渠道，也是很重要的营销组成部分。如果有1000个客户愿意共享自己的视频号内容，并且让自己10个以上的朋友点赞，那么就会有几十万的人可以看到企业持续的品宣内容。因此，全域营销也是OMO全域经济的重要组成部分。

存量时代，以活客为目标提供定制化服务

销量的增长是商家经营永恒的目标，也是永恒的难题，如何才能找到企业的增长新动能？而增长的核心首先是不断地获取新的客户，并带来新的订单，我们称之为获客力。而获客力在当下经济发展的背景下，存量时代的来临让获客成本居高不下。此时，挖掘客户价值，以“活客”为根基的营销便成为时代的答案和商家们的救命稻草。

近年来，随着互联网发展到达瓶颈，经济发展遭遇贸易战、疫情等打击。线上和线下营销成本同时攀升，倒逼商家的营销方式从面向增量市场的粗放式管理转变为面向存量市场的精细化管理经营模式，从依靠单一渠道的营销管理变成面向全渠道的营销管理。在这样的前提下，商家才得以节省大量精力专注于提高产品和服务。精细化的营销包括以下几种手段。

第一，不断培养用户成长体系。这是一个事半功倍的好方法，是一种让用户自我驱动成长的手段，是留存用户或者让用户产生收益的一个重要方法。例如推出积分体系、礼物体系和换购体系，用户可以通过消费、每日签到、活动互动等获取积分。

第二，增加现有客户自传播的可能性。自传播其实就是口碑传播，这取决于产品的质量 and 价值，用户自愿将该商品或者App分享给周边人，进而引起扩散效应。自传播成本低，且不会引起消费者反感，有助于提高产品的转化率，是运营策略中的重要一环。App的运营不仅仅是做得好看、漂亮，最重要的是承担起培养用户习惯的重要责任！

第三，加强用户运营。利用重要分类维度，例如收入、年龄、性别，结合用户的使用行为数据，对不同的群体制定不同的运营策略，将用户画像画得更细，开发更多的个性化服务，比如迎合年轻白领客户的喜好推出结合宠物、单身、宅文化元素的商品，以及迎合老年人推出陪伴、养生等元素的商品。

第5节 渠道创新：打造智能零售一体化模式

变革：新零售时代来临

在渠道方面，以往都是单一渠道，人找货或者货找人，这样的资源互配方式无疑是低效的。全域经济时代迎来了智能零售，科技让渠道进一步整合。智能零售就是综合应用了信息技术、物联网技术、大数据技术和人工智能等先进技术的新兴零售模式。

同时，新零售模式结合大数据，实现对消费者的购买力、需求、偏好和行为习惯进行预测，进而优化产品质量及数量，实现商品和消费者的最优配置。新零售是一种营销技术的重大革新，更是全新的零售思维。新零售的公式是“线上+线下+物流”，其核心是以消费者为中心的各个环节的全面打通，包括仓储、物流、会员身份、定制化服务等。针对零售行业，未来也出现了两大趋势，分别是智慧零售和无人零售。

我国零售行业在1949年以来已经发生了几次模式和场景的革命，这种变革和革命在近几年来到了高潮，革新速度进一步加快。首先是随着我国经济的增长和城市化进程的加快，在20世纪60年代形成的百货商场、连锁店等实体零售，大城市形成、社会化大生产加快；到了90年代，电子商务和互联网发展迎来了兴起和发展，继而移动购物、智能终端普及、物流设施不断成熟，零售业也被新科技不断革新。2016年起，新零售、消费变革、人工智能、物联网等新技术日新月异，重新定义了人与货的关系。

各个阶段的零售分别有着不同的特点，例如传统零售受限于地域、运输、存储难题，存在着支付方式单一，纯利润低下、消费体验一般、服务质量有限等问题，资源配置方式存在着大大的浪费。而电子商务时代实现了跨地域销售、储货难度降低、线上支付诞生、互联网红利期、销售成本低利润高、消费体验提高、服务水准有保障等特点。零售业有了质的提升，但一体化和整合程度仍旧不足。新零售则

解决了电子商务时代的资源配置等弊端，实现了线上线下联合销售、储货难度降低、支付完善且多样化、服务成为商品附加值、消费体验升级、线上线下互促、人货匹配完善等特点。

过去我们犯的最大的错误之一就是忽视了线下。电商零售可见不可触，体验感不强，消费体验差。电子商务红利期已过，平台过多，用户分散，获客成本趋高，竞争逐渐增大，流量的瓶颈逐渐显露，难以突破。且实体商家有着自身天然的优势，能够为消费者提供体验感，这就好比再沉溺于电子游戏的人也会向往现实世界的美好，在挑选实物、试用实物、购买实物的场所，消费者能够与服务人员面对面沟通，享受实体服务。

此外，结伴去实体店购物，本身是一种社交方式，就如同在校园时代，学生们结伴去厕所一样，具有一定的社交价值。而真实的体验性是实体消费不会被网络消费取代的核心所在。在新零售发展过程中，实体运营是优化零售业的必要手段，必然要通过实体店来构建消费场景，完善消费者体验。

新零售解决方案以应用云平台为依托，实现线上社交电商、代理商管理、线下货架、门店管理的一体化系统解决方案。可灵活加入供应商、供应链平台进行商业运作，真正实现全渠道、全链条、全场景融通的智慧新零售模式。未来，线下与线上零售将进一步深度结合，再加现代物流，服务商利用大数据、云计算等创新技术，构成未来新零售的概念。

零售=流量×转化率×客单价×复购率。新零售就是更高效的零售。我们要从线上回到线下，但不是原路返回，而是要用互联网的工具和方法，提升传统零售的效率，实现融合，把粗放的线上线下结合变成线上线下的完美对接、有机融合。

新零售的三大要素

新零售的核心是整合线上与线下一体化，其关键在于使线上的互联网力量和线下的实体店终端形成完美配合，从而升级用户体验。同

时，促成价格消费时代向价值消费时代的全面转型。要彻底迎来新零售时代，需要三大因素共同放大，推动整合进程。

因素一是聚焦于用户的场景协同，也就是人与场、人与货的适配。简而言之就是提升消费者购物场景的体验，兼顾便利性和体验感。通常来说，对于非重要物件，我们需要的是轻决策和轻服务，定价与功能为用户最为关注的因素，用户更多地考虑成本和便利性，因而可以选择线上购买。对于一些相对重要物件或需要体验来决策的物件，就应该重视服务和体验感，打造良好的消费环境和服务体验价值，用户可能更多会选择线下到店消费。对于不同的产品应该分门别类，打造不同的组合消费场景。

因素二是技术驱动需求。由于场景协同涉及的其实是很多具体的消费行为，比如同个商场中有电影院、服装、游乐场、餐饮等，而他们背后又涉及线上的商家、物流、营销、支付等。这就需把各种具体消费行为背后的商家及其他合作伙伴，通过一种新的商业生态圈的模式有机组合起来。这就是我们所说的新的商业生态，所谓生态就像完整的生物圈一样，横向与上下游的产品与服务都需要高度整合，能够全方位满足用户需求。不管是线上还是线下，都应该紧紧围绕着“消费端”“渠道端”“品牌端”组成的商业消费生态圈展开。其背后的驱动，来自于大数据、云计算及移动支付等广义互联网商业技术。

最后，科技创新。我们处于一个技术大爆炸的时代，有些技术是为了更好地提高效率，比如大数据、云计算、物联网、移动支付等；有些技术是为了更好地提升体验价值，比如虚拟现实、人工智能等。新零售时代属于那些能够把这些新技术与消费场景无缝结合起来的的企业。这些企业无需革新和创造新科技，只需要站在科技的肩膀上整合和排列布置，最终实现人、货、场的协调。

全域经济时代，发展的态势不再是互联网的单方面崛起或是实体的单方面反扑，而是线上和线下融合发展，传统与科技并肩而行。

第6节 协作创新：打破壁垒，实现行业内外的跨界协同

整合上下游，打通协同创新路径

数字化来临，数字化商家无疑是这个时代的主角。未来的数字化企业是向全球开放的企业，可以整合全球的资源 and 人才，实现企业利益的最大化，通过合作、外包、交易等方式汇集资源。同时，我们也意识到未来的数字化企业是有边界的，应该在一定的秩序下组织工作和生产，合理调配数字生产要素，并避免数字侵权问题的发生，这是合规性的问题。我们需要思考如何协同企业的开发者和伙伴，共建企业数字生态，共同构筑企业面向未来的高质量竞争力。这是我们实现企业数字化的核心目标。

当然这并不意味着要对外依赖，外面的技术公司固然可以帮助实现数字化，但要杜绝让一个信息化队伍变成一个外包管理部。因此，核心技术、关键能力必须依靠自己，这也就是我们所说的命运掌握在自己的手里。这种跨行的协作既要打破边界实现共赢，又要保持边界，要靠内生的专业化人才队伍完成核心动作。最终实现合理分配、动态调整、灵活组合的内外部合作机制。

行销互惠，打造水平互促路径

异业联盟这个名词，可以理解为“水平结合”，更是以客户为中心的思维，就好像国外超市货架上纸尿裤旁放啤酒，两者的逻辑是一样的。顾名思义，异业联盟指产业间具有互惠关系的水平合作关系，双方凭借着彼此的品牌形象与名气，来拉拢更多面向族群的客源，借此来创造出双赢的市场利益。

异业联盟的反义词是同业竞争，也就是同行间相互竞争以取得优势地位，也包括损人利己的零和思维。企业与商家往往把精力放在战胜竞争对手上，好像只要干掉了竞争对手，自己的日子就会好过一

样。其实不然，真正要解决的是自身与客户的适配问题，而且，这个过程中也还会有其他竞争对手出现。陷入竞争的恶性循环中将导致自己的利润越来越薄，压力越来越大。

正确的思路应该是把竞争思维改为寻找帮手的创造性思维。也就是寻找具有潜在互利关系的公司来合作，这也可能是完全不相关的两个行业。只要两家公司的消费群体相同，那就可以进行资源共享、共建、共赢的资源整合合作。比如，可口可乐和服装的跨界联盟合作，不仅迅速打响知名度，而且都拓展了业务范围和客群范围，此外还有医院和咖啡厅的跨界合作等。

这是因为，当下市场上服务多样化程度已经到达较高水平，很难进一步就某单一商品或服务进行推陈出新。当下更能满足客户细化需求的方法之一就是异业联盟，异业联盟的本质就是收集与自己没有竞争关系的异业伙伴的流量，为对方的用户创造额外价值，并与之分享利益。这种联盟现在已经相当普及，比如服装店和美容院，双方在产品品类上不存在竞争，在商业地位上相对平等，所面对的客户群体也相对一致。通过异业联盟合作，服装店和美容店可以互利共赢。再比如现在非常多见的咖啡厅与健身房、咖啡厅与自习室的联盟。

异业联盟能够降低营销成本，创新营销方式，整合双方资源实现双赢。从竞争角度来看，这种异业联合的模式可以让自身的生意在同行之中立于不败之地。最后还能在活客的基础上进一步获客，建立更加丰富的营销渠道。异业之间可以通过营销共享来置换推广和促销的渠道。跟传统的单店营销比较，则无需投入高额费用，即可获取优质流量。

因此，未来的趋势会从优胜劣汰变成抱团取暖，打造强强联合、强者恒强的模式。毕竟我国已经将底层逻辑调整为共同富裕，无论上下游整合还是水平整合，其唯一目标都应该是打造更好的产品和用户体验。

第六章 如何在未来世界占据一席之地

第1节 社会需求在哪里，商机就在哪里

消费变化带来的启示

2020年以来，多个因素导致经济增速的放缓。整体而言，经济本身就是从繁荣到萧条再到繁荣的发展规律。当下对商机最不利的因素就是全民都捂住了自己的钱包，消费意愿降低，储蓄意愿上升，短视频平台部分财经博主也开始劝大家谨慎消费，提升自己。虽然消费情况有变化，但是商机的底层逻辑依旧没变，那就是需求在哪里，商机就在哪里。

例如，四大红利的消失本身也是一种双刃剑。人口红利的消失就催生了养老产业的需求，比如健康需求，老年人的健康隐患剧增，人到老年也常有恐老、怕病、惧死的心理，因此健康对老年人来说是特别关心的一件事情，既包括心理健康，也包括身体健康。此外还有依存需求，人到老年，精力、体力、脑力都有所下降，有的生活不能完全自理，希望得到关心照顾。子女的孝顺将会使他们感到老有所依。

老年人还有和睦需求、安静需求、尊敬需求、求偶需求等，这一系列需求链条就会衍生出很多商机。加入针对这些社会需求产生的行业，就会有非常不错的市场前景。例如老年疗养院、老年餐厅、老年保险、老年娱乐文化消费等。只要大家觉得消费是必要的、有价值的，仍然会不舍自己的财富。消费虽然一定程度上有所萎缩，但本质还是会追着社会需求跑，而并不是消失。

当下，许多行业的需求骤减，收入下滑，但是这些客观因素也正在改变我们身边的宏观环境，当然也包括商机。关于社会需求和商

机，总的来说发生了以下几大变化。

首先，增长模式转变导致需求方向变化。近几年，中国经济增长模式在不断转变，房地产拉动经济的模式不再可行，人口红利也已经见底，创新科技和拉动内需成为不二选择。此外，疫情三年也刺激了线上办公、消费、娱乐等方面的需求，这些产业也将在未来数年内取得巨大进步。

其次，行业分化加剧导致社会需求更为细化。例如由于调控造成的房地产行业困境、中小企业经营困难等，热点行业出现切换已经成为常态，并且也在原来行业的基础上产生了新的赛道和新的玩法，例如现在的直播赛道、宠物经济等。

最后，内卷加剧，所有的社会需求都变得更细化。例如近年来出现了女性健身房、男士美容馆，这些本质上都是内卷带来的，泛商业模式不再能够触动人们的神经。于是，不少行业都纵深发展、压缩利润、细化分工。因此，蛋糕虽然变得可分割性强，但是面积变小，这就要求我们嗅到商机的时机要更早，否则就会面临着大量的同质化竞争。

数字时代的社会需求

数字经济形态下，消费场景及消费预期均发生了重大的变化，消费的主体也发生了几代更迭。首先是消费的新生力量开始登台唱戏，例如“00后”和“90后”已成为我国消费市场的新生代，他们拥有着与前几代截然不同的消费习惯和消费需求，他们的消费潜力巨大，个性化高，更注重消费体验。这也意味着巨大的商机，把握住新生代消费力量就是把握商业世界的未来。

其次是老龄化时代带来的银发经济。随着我国居民生活水平的不断提高，老龄化时代全面到来，老年人的需求变得更加多元化，精神层面消费诉求明显，保健、交友、旅游、陪伴成为银发经济的新导向。老年人消费升级也愈加明显。

最后是下沉市场的消费人群。这部分消费群体的收入和消费总量虽相较于一二线城市较低，但消费的增速有巨大优势。目前我国三四线城市整体面临着人口和产业困境，但是市场和需求却十分庞大，未来将吸纳大量的资金涌入。

消费内容随着需求的发展变得日趋多元化。随着数字经济进程的推进和网络消费渠道的逐渐成熟，传统领域与互联网的结合开始加速发展，直播经济、虚拟现实技术革新了消费者的方式。同时，数字经济也催生出更多细化的领域和分支，创造了很多新的概念以及伴随而生的消费理念。

数字经济驱动消费需求融合化。在过去，由于技术条件有限，用户的需求较为单一，考虑的是性价比和专业度。而今，技术的飞速发展让很多综合需求可以得到一站式的解决。例如，随着信息技术的发展，人们希望一站式满足所有需求，而多功能的手机就扮演了这样的角色，并淘汰了功能单一的MP 4等产品。

数字经济驱动需求个性化。在数字化时代，人们的信息需求步入了高层次，在满足基本信息需求的基础上，个性化的需求增加，思潮变得多元化，每个人都想做不被定义的自己。比如，我们不难发现，人们对衣着越来越讲究，喜欢流行和与众不同的服饰。在IT领域，消费者对IT产品的需求也正逐步变得趋向于定制化和个性化。

第2节 借力人工智能，进行产业结构优化

异军突起的人工智能

作为引领新一轮科技革命和产业变革的战略性技术和重要驱动力之一，人工智能正在重塑生产方式，改变所有行业的生存方式，推动经济社会各领域向着智能化方向加速跃升。人工智能的出现重新定义了商业与社会运转的方式，赋予了人和商品新的关系和联合，是推动生产力发展的核心动力之一。

人工智能技术不断革新，尤其是近期ChatGPT的问世更是给各行业带来了颠覆性的影响。人工智能不断创造出新的生产任务，并且催生新产业和职业。这些产业和职业更加注重人机结合，要求的是懂机器、懂智能的人才。

具体而言，人工智能技术的应用会影响各行各业。由于规律化的工作可以以非人工、高效的方式完成，很多新产品的推出与成熟就指日可待了。诸如智慧城市、无人驾驶、无人零售、智能家居等，提升交易效率，解放人力成本对于发展的束缚。

新产品、新产业的涌现，必然会催生大量的新职业。早在2020年，国家层面就向社会发布了智能制造工程技术人员、工业互联网工程技术人员、虚拟现实工程技术人员、人工智能训练师等新职业。

在教育领域，人工智能已经产生了深远的影响。首先，人工智能成为人才培养的重要方面，掌握人机活动以及人工智能的基本操作成为新时代人才的必备技能。其次，人工智能逐渐成为教学新工具，老师与人工智能配合授课将成为教育行业的新趋势，人工智能也可以利用大数据，不断优化教材和学习方案，促进学生个性、高效学习。

人工智能的巨大推动作用也倒逼了传统教育的整体改革，传统教育在科技的挤压下形成了线上线下的融合格局，教育资源得到进一步整合，教育的地缘垄断被部分缓解。人工智能必将成为现代教育的重

要一环，未来的孩子们将继续加深对于人工智能的学习，进一步拥抱人工智能。

人工智能的革新

在人工智能时代里，科技引发了消费者行为的新变化、新形式。消费者行为不再拘泥于满足基本需求和性价比，而是更注重附加功能和个性化程度。在信息大爆炸的背景下，消费者每天受到众多电商平台直播带货的影响，冲动性消费行为持续增加。消费者更加热衷于体验和多途径消费，社交消费需求提升，倾向于共享化和运动消费，更愿意为品质和效率买单。这些变化的产生也进一步优化了产业结构。

从目前的现状看来，人工智能对人类未来社会的影响可以划分为三个阶。首先是人工智能将会取代大量劳动密集型岗位，如司机、售票员、话务员等。不过目前还未达成完全替换，其原因在于目前人工智能还未能普及，且道德判断方面尚未成熟。这一阶段的到来尚需一定的时间，但随着ChatGPT的问世，这一进度将被加快。

第二阶段，人工智能将变得更智能，拥有一定的智慧和判断能力，可以从事管理型岗位。一旦人工智能能取代重复性工作岗位，人类社会结构将产生巨大变革，人工智能将承担更多管理工作，走上管理岗位。以自动驾驶技术为例，这一技术成熟之后，交通管理、交通协调和交通控制都可交由人工智能负责，运行效率得以大幅提升。待人工智能学习能力进一步加强后，人工智能还将逐渐承担公司的中层管理工作。

第三阶段将达成出现超级定制化人工智能。关于这一阶段，目前还只是个概念，且这种目标的实现也存在着一定的风险。在人工智能的作用下，社会差异性缩小，人的贫富差距及个体差异会被人工智能无限放大，互联网将实现全面覆盖，整个社会效率全面提高，近乎所有工作都将由人工智能完成。到那时，共享经济将成为现实，每个人都能实现按需索取，当然，这样的社会实现起来还是有相当遥远的距离的。

第3节 在数字经济时代追求商业的经济性

数字经济时代大洗牌

美国著名经济学家认为，人口增长、新的资本积累、技术进步、商业组织方法的改进、新需求的培育这五类社会进步因素导致了企业商业环境的不确定性。对应当下的社会现状，这五种因素目前集中在我国表现为人口红利消失、资本积累放缓、数字经济时代来临、商业组织方法多元化以及用户需求被细化和革新。其中，最大的不确定性来自于科技，科技不仅改变了人们的消费方式和观念，更是改变了商战的玩法和格局。科技以一种不被定义的方式疯长，是所有商家都必须直面的最大变数。

在人的劳动效率被充分发挥到极限后，人工智能和自动化技术进一步替换掉低效的人工劳动，高速的智能机器替代了人的很多低效工作。时代变了，但商业世界的经济性没有变，逐利依旧是逻辑的起点。受竞争驱动规律也没有变，竞争抬高群体生产效率和科技革新，对时代的进步起着推波助澜的作用，企业追求效率的根本动力依然如故。

每个新技术的出现，总是会促成一部分企业的竞争力增强，同时也会淘汰一部分跟不上变化的企业。数字经济时代，基于数据驱动的经营和生产方式会给企业带来更高的效率。标准化、流程化、数字化、智能化发展更加深入，积极变革的企业通过获取竞争优势，在各自的行业里会占据更有利的位置，跟不上趋势的企业最终会被时代所淘汰。

数字经济时代的数字化产品或服务有一个基本定义等式：数据+算法=服务。数据是时间、场景的函数，是一个永不停歇的变量。李开复说过：“离开数据量，再出色的数学工程师也设计不出更科学的算法模型。”

大数据技术会推动商家的产品或服务的不断迭代进化，但未来的具体情况是无法预测的。IBM、小米、京东等科技巨头在云业务大量投入资金也是为了探索潜力巨大的未知未来。虽然不知道未来变化的细节，但总的来说一定是积极的、颠覆性的变化。

在技术磅礴发展的前提下，对企业来说，既要制定技术创新战略，又要减少技术创新带来的不确定性风险。第一是通过整合、概率归类来减少不确定性。这就意味着全面和扩大规模不再是风险大于收益的行为，只有将成本倾注于科技创新，才能取得破局之法，绝不要因为轻资产化而放弃智能制造环节。因为这是算法技术的核心，也是技术迭代进化的关键，更是技术创新风险之所在，规避风险的最强手段不是故步不前，而是不断形成抗风险的能力。

第二是通过专业化才能来减少不确定性。也就是说，要选择适应当下时代发展、有创新精神和专业性的人来担任管理者。在面对不确定风险及变化时，能够迅速制定应对策略，调整方向。

数字经济价值的崛起

数字经济本身的经济性潜力是无比巨大的。在数字经济中，全环节都会产生巨大的经济价值，商业产生利润的链条被进一步拉长。在创新发展的驱动下，整体经济价值也得以提高。

近年来，我国在数字经济及其与实体经济的融合发展能力不断增强。数字经济在我国已成为推动实体经济发展的力量，互促格局基本形成。并且巨大的经济潜力在被不断地激发。且我国农业的数字化渗透率不到10%，工业的数字化渗透率在20%，第三产业的渗透率接近40%。第一、二、三产业在数字化方面还有很大的发展空间，未来数字经济的价值是庞大的。

当前，信息技术已经成为传统商家的营销利器，从网络营销到直播带货，从移动支付到物流服务，数字化已经全面渗透进各行各业之中。零售企业运用数字化技术重构人、货、场，推动降本增效，提升

服务质量，致使原本经济价值只集中在生产和销售并且存在着巨大资源浪费的零售业目前成为强大的经济价值机器。

零售业是刚需的民生行业，无论时代如何变化都会保持巨大的市场。适逢科技与零售结合的局面方兴未艾，行业新一轮技术周期已然来临，数字零售发展空间巨大，科技是很多零售企业不断前行或抵御风险的最核心要素。

我国拥有全部工业门类，市场广阔。传统工业经济拥有的海量数据和丰富应用场景等宝贵资源，是数字经济发展的重要保障。我国的传统工业在结构和规模上具备良好的数字化改造和升级基础，加之庞大的市场，数字经济未来的经济价值不可限量。

传统工业经济的数字化、智能化发展也可以为数字经济，尤其是数字产业化发展提供强有力的支撑。当前，数字经济已成为国家主要经济形态。但是，这并不意味着数字经济对实体经济的替代和消灭，而是新的延伸和创造。正如工业经济强化和赋能了农业经济一样，数字经济也不会替代或者抹杀传统工业经济，而是革新实体经济，提高效率，带来经济发展的新契机。因此，未来必将是数字经济渗入一、二、三产业，激发巨大经济价值的时代。

第4节 女性迎来丰厚的性别红利期

数字经济与女性经济角色的崛起

男性和女性在社会中的角色和地位经历了很多次更迭，例如从过去的母系社会再到父系社会。过去的数十年中，男性在商业世界和职场往往更具优势，其优势在于社交性强、应酬能力强、没有家庭负担等。随着数字经济的发展和科技的革新，男女各自的性别红利将发生改变，差异将变小，甚至女性更适合商业社会发展的情况出现。

在传统商业中，开展工作需要大量的社交和应酬，这个过程中也避免不了花费大量精力，这就导致了男性性别优势显著。毕竟男性不需要在家庭中承担太多的工作，而女性本身就难以兼顾工作和家庭的双重职责，难免会遭遇不公平对待、职场爬升难、性别歧视等现象。过去很长一段时间里，商业世界确实也是男性占据主导地位。而到了现在的数字经济时代，这样的性别差异将发生颠覆性改变，女性将成为这个时代的红利者。数字经济使女性在劳动力市场的性别弱势逐渐减少，提高了女性的就业创业能力。此外，由于女性先天具备高亲和力和耐心的特质，在这个服务在某些层面优于产品的时代，女性比男性甚至更加占据优势。

当下，数字经济已经成为我国高质量发展新引擎，对我国经济增长的贡献程度不断提升。在数字经济的发展过程中，女性的劣势被智能化弱化，而女性逐步发展的高教育程度显现出独特价值。电子商务、平台服务市场、在线平台市场等数字经济领域为女性提供了和男性真正实现公平竞争的舞台。与此同时，政府层面也对女性在数字经济领域就业创业过程中面临的一些问题予以关注和解决，智能化时代亦成为女性崛起的时代。

传统观念认为，女性需要承担更多家庭责任，而这会给女性的职场处境带来不良影响。这些情况导致女性在人力资本积累中与男性存在差距，而数字经济的出现打破了时空束缚对就业的限制，即使在家

里也能顺利完成很多工作，这就一定程度解放了女性在商业时代的限制。一方面，女性能够更好地借助智能家居、智能办公等手段实现家庭和工作平衡；另一方面，数字经济下产生的大量可自主安排时间的新就业形态，解放了女性家庭与事业不能兼顾的窘境。

在数字经济时代，女性身上的独特优势可以得到更多显现。数字经济时代更强调“沟通、共情、个性化”等特点，跟女性更细腻敏感、更有同理心、沟通能力更强等特质天然吻合。女性更为细致，能够精准捕捉消费者的需求，女性的亲和力和共情能力将在这个时代被进一步放大。

科技提高了女性劳动者的就业创业能力，数字经济解放了生育和传统观念对女性的束缚。在数字经济时代，女性劳动者获取信息资源的能力提高，优势得以发挥，劣势得到弱化，风险适应能力提高，将迎来新的机遇。

是机遇，也是挑战

每个时代对于不同性别的要求和期望并不相同。数字时代里，虽然女性的竞争力大幅上升，但仍面临着时代赋予的任务和挑战，比如时间管理、情绪管理、健康与工作平衡等问题。

我们也不得不承认，目前女性在数字经济领域的从业者规模与男性仍存在一些差距，且性别数字鸿沟依然存在。随着技术的进步，虽然男女在“数字设备”接入方面的差距已经消除，但女性掌握的数字技能仍显著低于男性。并且传统观念的阻碍依然存在，尤其是生育政策调整后，企业层面的性别歧视有可能加重。

数字经济的发展虽然改善了女性就业创业的相对弱势，但是女性参与数字经济就业创业仍然受到文化、习俗等非正式制度的影响。而这些影响的逐步消除需要很长的时间，且鼓励生育政策的出台目前也对职场女性产生了不良影响，且对女性的时间管理能力提出更高要求。

但相对于以社交、应酬、关系网为中心的商业时代来讲，数字经济时代是女性崛起的一大重要机遇。因此，女性自身要转变就业创业观念。女性劳动者要充分认识到数字经济时代给其自身就业创业带来的机遇和广阔空间，数字经济时代的灵活就业、新就业形态、数字创业能够解放时间和空间固化的限制。女性劳动者可以在学习数字经济灵活就业创业的典型经验、做法和成效的过程中，不断提高就业创业能力，实现自身价值。

第5节 全域经济时代，做有趣的事，赚快乐的钱

拥抱热爱的蓝海

受各种因素的影响，部分行业长期不景气，几乎所有人都在苦苦思索破局之道，普遍的做法是向外寻找，重新选择赛道出发。然而陌生的领域往往充满着不可知的事情，想要从零开始更是难如登天，于是很多人陷入不断换行业寻找出路却到处找不到出路的怪圈之中。

但其实，真正的蓝海或许不在外部世界，而是藏在自己的身体和意念之中。我们要深刻意识到，自身的资源和优势才是最大的创业启动金，这无关于外部的变化，而是关于我们的天性、才能、性格。一个适合自己的产业应该是你的热爱所在，所谓唯有热爱可抵岁月漫长，选择事业更应如此，随波逐流地逐利未必失败，但一定艰辛且未知。

兴趣是勤奋的最重要推动力。有人曾做过这样的研究，如果一个人对本职工作有兴趣，工作的积极性就高，就能发挥出全部才能的八成以上。如果一个人对工作没有兴趣，工作积极性就低，只能发挥全部才能的20%左右。所以找到兴趣所在，就是我们在全域经济时代快乐赚钱的重要一步。

深耕行业，赚快乐的钱

深耕并不视同于“只专注于一项技能去工作”，如果只是专注做事，就不走出自己的舒适圈是一样的。真正意义上的深耕指的是要把整个行业的发展趋势一同考虑进来，使自己的行为符合行业的大趋势方向，让自己随着行业一同成长、进步。不但要升级、更新原有的岗位核心技能，还需要学习和掌握更多的辅助技能，以使自身的技能更具备系统性，能够与时俱进。例如你是一个出租车司机，你对这个行业的深耕应该就是了解整个出行市场及未来发展态势与格局。

深耕一个领域能够提升核心竞争力，在一个社会里，竞争是必然要面对的。而在一个行业或领域内，竞争越是激烈，那么往往代表着这个领域就越吃香。当下是个充满二元竞争的时代，找工作需要竞争、升职需要竞争，甚至就连找男女朋友，也需要同其他看不见的人去竞争，针对这样的情况，我们做的并不是逃避，而是不断升级打怪，直到修成正果。

其实工作方面也是相同的，深耕一个领域，其目的就是提高我们的竞争力，形成独有的竞争优势，站稳脚跟，而频繁变化赛道则会导致在任何一个行业都没有核心竞争力，面临着高度同质化的竞争，最终泯然众人，甚至被社会所淘汰。毕竟，在这高度内卷的社会，试错成本是非常高昂的，时间也不容浪费。从个人的角度来看，你只有比别人更专业，懂得向下挖掘、向上发展的道理，你才能够“越老越值钱”。换句话说，深耕一个领域的意义在于给时间以新的生命力。即使你老了，没了年龄优势，也有专业、个人能力和已有资源的沉淀优势。

只有深耕才能滚起时间的雪球。巴菲特的滚雪球效应几乎人尽皆知，一开始的时候，雪球很小，随着时间的积累，雪球才能够越累越大。其实深耕一个领域的目的，就是我们对于资源的积累和掌控。业内人脉、资金实力、合作伙伴等，这些都是你在同一个领域内不断深耕换来的。相比一个人不断变换行业，在同一个行业内深耕反而能够获得更多的资源，在达到某个量级后，你的资源就会呈指数型增长。前期可能是很缓慢的，但这就是积累资源的一个过程，厚积薄发。

未来需要专才，同样也需要多元人才。对某个领域，我们需要长板更长的专业人士，但在各种思维模型上，我们又需要尽可能地具备多元思维模型。越是深耕一个领域，你的资源就会越多，那么随之而来的，就会有更多的机遇和选择。

深耕重要，那么我们应该深耕哪些领域呢？刨除自身的兴趣和优势，如果按照行业对应的生活需求标准来划分，肯定是与基础生活需求相关的领域更值得深耕。社会上每一个行业、每一个领域，都对应着一种社会生活需求。哪些需求更广泛、更普遍，那就基本可以说明

哪些是更基础的需求。像衣、食、住、行、教育、医疗、文化娱乐，这些方面都是与大多数人的基础生活需求息息相关的。

但是并不是说，与基础生活需求相距甚远的领域就一定不值得深耕。像一些生活中的冷门领域或国家层面上的科研领域，只有极少数人去深耕，而不适合大多数人。比如，奢侈品鉴定、婴儿起名这些极少数人做的领域，或者新一代核反应堆、超级杂交水稻这些国家级科研项目。

因此，长期来看，与基础生活需求密切相关的领域更加稳定一些，也就值得去深耕。毕竟，不广泛、不普遍的需求和不稳定的冷门领域随时都有消失的可能。可每个人的一生却很长，绝大多数普通人承受不了这种风险，也就没有必要去深耕。

全球

你的壁垒有多小
成功就有多大

郑炜◎著

UNIVERSAL ECONOMY

数字时代的 终极商业模式

重新定义个人生存法则，重构颠覆性商业获利逻辑

经济

中华工商联合出版社