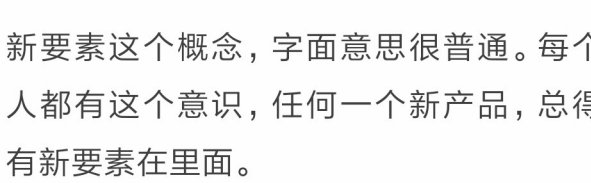


## 25 怎样从新要素到新物种



梁宁

昨天



25 怎样从新要素到新物种

14:06 6.61MB



梁宁亲述

这是创新模块的第三节课，这一课，我们谈新要素。

新要素这个概念，字面意思很普通。每个人都有这个意识，任何一个新产品，总得有新要素在里面。

比如服装采用最新的面料，食物采用最新的食材配方，手机采用了最新的屏幕，这些都是新要素。

我今天想谈的是新要素与新物种的概念。

如何利用不是本行业体验迭代产生的新要素，而是引用跨行业的新要素，让你的产品看起来依然是原来的产品，但是它已经成为了一个新物种。

### 新要素一：找到实体空间的好位置

我主要讲一个案例，就是“服务蓝图的核心要素：峰值、终值”那节课讲到过的亚朵酒店。

曾经大家认为，酒店行业最难做的是中档酒店。

但是亚朵酒店用了不到5年时间，在全国110个城市开了150家酒店。而且，在2017年的《中国中端酒店投资报告》中，亚朵在用户满意度、投资回报率、投资人满意度三个维度上，同时位居第一。

它做了哪些不一样的事情？

我们在“服务蓝图的核心要素：峰值、终值”那节课讲了它有哪些细节做得不一样，但这些都是优化前端体验的东西，而这一课我们来说它的商业模式的变化。

**我们把互联网商业简单地抽象为三个要素，产品、流量和转化率。那么，实体商业可以简单地抽象成四个要素：产品、空间、流量和转化率。**

我在准备产品课案例的时候，在空间上创新的产品，我想到过好几个，比如：亚朵、漫咖啡。

在对亚朵的具体访谈过程中，我发现亚朵不仅仅在空间的定义和运营上做了创新，而且在流量和转化率方面，也有不一样的尝试。

今天我谈一下，它在流量和转化率方面的一些新要素尝试。

实体经济要拼位置，为什么？因为位置即流量。所以，亚朵需要和能取得好位置商业地产的人合作。

在好的地段，开一家前端服务体验不错，成本能控制的酒店，赚钱是大概率事件。

在亚朵的商业体系中，有两个核心角色系统，一个是亚朵酒店管理公司，一个是房东。

在这个角色系统里，亚朵的核心工作有六项：

1. 定义亚朵的服务品质，包括但不限于软硬件要求（空调、暖气等等）；
2. 提供亚朵视觉系统的装修方案；
3. 为每个酒店输出总经理和人力资源经理；
4. 为所有员工提供培训和考核；
5. 全网打通亚朵网络预订通道，将酒店收入项及时向房东结算；
6. 对亚朵品牌及各店进行形象推广和公关宣传。

房东做什么呢？房东有四个核心工作：

1. 找到当地适合开店的房子，适合开店有很多要求，地段、位置、房租价格等，这个由房东搞定；
2. 按照亚朵提供的装修方案进行装修；
3. 招聘该酒店除了总经理和人力资源经理外的所有员工，并按照亚朵给予的考核标准及时结算工资；
4. 先行支付前期所有因租房、装修、雇佣人员等发生的款项。

亚朵之所以能开得这么快，是亚朵酒店管理公司与当地一个个房东一起合能的结果。合能就是把能力合起来，彼此赋能。

酒店该开成什么样？人该怎么管？如何利用互联网炒作知名度？优化转化率达到用户？这些事情都是亚朵的专业。

房东的核心能力就是落地的能力，找到地段好、租金合适的房子，而且能够处理所有属于当地的消防、招聘员工等问题。

当然，还有一个很重要的能力，就是房东得前期投资。大概要投多少钱？平均一个亚朵酒店前期需要投2000万。

### 要素二：把“消费者”变成“投消者”

这时我们就要谈亚朵定位之外，第二个新要素——亚朵众筹酒店。

如果我有能力搞定一个不错的房子，但是我没有2000万怎么办？

亚朵推出了众筹酒店的模式，把筹备中的酒店项目作为一个项目融资，在众筹平台上发起众筹。投资人可以出资1万元到10万元不等，参与新亚朵酒店的股权融资，并获得经营分红。

比如，天津小白楼亚朵发起众筹，只用了2个小时预约金额就已经达到了募资需求，5小时预约总金额超过5000万。

为什么会这么火？

第一，一个人的参与款是10万元，参与人数会更广泛。绝大多数家庭都有10万元的投资能力，但是如今10万元很难参与像样的项目。天津小白楼亚朵酒店算是个地段好的品牌项目，并且给出了较高的年回报预期，大股东还承诺分红达不到承诺值时，由特许业主补足，当然大家热情就很高。

第二，除了投资收益外，参与众筹的投资人，还可以获得对应等级的酒店消费权益。这时就可以对朋友吹牛，“我是这个酒店的股东，报我名字能打折”，这个对于中国人来说很重要。

第三，我最想强调的一个，历次亚朵酒店发起众筹时，最热烈的支持者首先是亚朵酒店的用户和忠诚会员。以小白楼项目为例，两个小时就达到了预约的募资需求。其预约的投资人65%以上都是亚朵消费者或会员。他们是亚朵产品的体验者、消费者，现在经由众筹升格为投资者。

所以，亚朵的投资者也都成为了高忠诚、高黏性的消费者，最早参与亚朵众筹的7500位会员，每人每年平均在亚朵住宿15间夜（酒店行业统计所有房间出租天数的单位）以上，这些人累计贡献间夜量达15万。

他们不仅仅是消费者，更是“投消者”。一方面，亚朵在授权一些特许业主投资的时候，这些人就会积极响应众筹，同时他们是亚朵最忠诚的消费者。

**这种“投消者”模式成了亚朵品牌扩张中最重要的盟友。**

亚朵在流量方面的创新有：

第一，亚朵使用了众筹这个新要素，不但让一批有能力搞定房子和关系的房东，不会因为2000万启动资金而被阻止开酒店。

第二，通过众筹让上万人成为投资参与亚朵建设的小股东，这群人是亚朵真实的铁粉、死忠粉、带路粉。

### 要素三：IP酒店

亚朵在流量方面的另外一个创新就是IP酒店。

在影视行业，这两年IP特别热，为什么热？IP就是情感触发，就是场景，就是流量。

什么叫情感触发，场景流量，请回头去看《设计产品时要包括产品的场景》那一讲。

既然我们已经说了，实体生意就是产品、空间、流量和转化率。IP即是新流量，为什么不用呢？何况还有众筹酒店这个杠杆。

他们把亚朵和吴晓波合作的亚朵·吴酒店定义为“社群酒店”。《吴晓波频道》自己介绍亚朵·吴酒店的时候说：

第一，社群活动。未来每一座城市的亚朵·吴酒店，都会成为《吴晓波频道》的线下社群场景。这里是《吴晓波频道》社群线下活动的场所，全国书友会的小伙伴都可以到亚朵酒店申请场地举办“每月同读一本书”等活动。



亚朵酒店申请场地举办“每月同读一本书”等活动。

第二，阅读空间。在“《吴晓波频道》&亚朵24小时阅读空间”活动中，你可以读到我们精心挑选的图书。旅行和读书这种场景概念便可以结合起来。

第三，场景电商。这里是场景电商的试验田，我们可以在这里看到《吴晓波频道》精选的“美好的店”产品陈列，在实际使用场景中体验到这些产品。

例如，在睡前抿一口安枕的吴酒，喝一盏巴九灵茶田的茶，在猫王收音机里，听一集《每天听见吴晓波》。

**利用吴晓波的品牌场景和《吴晓波频道》已经建设的社群流量，优化入住转化率。**

现在亚朵·吴酒店已经开了两家，北京、杭州各一家，前一段热炒的杭州网易严选酒店也是亚朵做的。亚朵的计划是未来10%的酒店是IP酒店，因为地段自带流量，IP也自带流量。

#### 要素四：场景电商

第四个新要素，刚才介绍亚朵·吴酒店的时候带了一句，就是场景电商。

你在亚朵酒店体验到的东西，例如枕头、床垫、洗发水都是可以买的。

在讲服务蓝图的时候，我说过亚朵在它的床垫上比较下功夫。2016年，亚朵床垫卖了3万张，即使对于一个天猫店来说，这都是一个不小的量。

亚朵创始人说到将来亚朵开到1000家店的时候，一年会有至少600万独立用户，真实体验亚朵空间的各个产品，因此亚朵有机会成为一家巨大的电商公司。

再说，亚朵创始人对亚朵空间定义的第一条，之前提到实体经济的四个重点：产品、流量、空间、转化率。

**亚朵的空间定义不仅是休息空间，也不仅是基于用户体验地图优化的峰终体验，而且还是用户在不同的地方体验各种生活新产品、所见即所得的电商空间。**

你住亚朵酒店，不管它在用户体验地图，在你体验的峰值、终值上如何设计，从用户体验上它依然是个酒店。不像上一节课讲的小鸡孵化器变成婴儿恒温箱一样，成为了不同的东西。

但是，用户体验没有很大变化的亚朵酒店从经营角度来讲，其实已经成为了一个新物种。

因为它的流量模式、融资渠道、收入来源都发生了变化，使它与传统酒店业有了完全不同的腾挪空间和借力点。

别人只能收房费，但它至少有三种利润来源：房费、商品的展示费、电商的利润。所以亚朵才会在过去几年，呈现出如此强大的生命力和扩张态势。

#### ——● 本讲小结 ●——

总结一下，新产品一定要有新要素，否则没有竞争力。

新要素有两种：

第一种，在现有体验的基础上，运用最新科技等新要素，提升用户体验，或者改变成本结构。

第二种，用整个社会经济升级、产业升级所产生的其他领域新要素，变革内在的商业逻辑。也许用户的前端体验，依然是那个产品、那个服务，但公司背后的商业运作，已经成为了完全不同的新物种。

#### ——● 课后作业 ●——

在这节课的结尾，给你留一个作业：

1. 你现在做的产品使用了什么样的新要素呢？

2. 或许你自己的公司，就是一个传说中的新物种，不妨在留言区给大家介绍一下。

点击图片可分享

今日得到 1月 29日

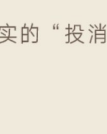
#### 【怎样从新要素到新物种】

实体商业的流量创新：

- 1.好位置可以通过合作加盟获得，互联网公司“房东”赋能；
- 2.用众筹把单纯的“消费者”变成忠实的“投消者”；
- 3.IP合作，自带流量。

《梁宁·产品思维30讲》

「得到」App出品·大师课



点击图片可分享

梁宁·产品思维30讲

从第一个用户到第一桶金

版权归得到App所有，未经许可不得转载

防断更微信或QQ：761415738