

姚劲波谈服务业：公司、平台、个人

服务业有很多。搬家公司在北京就有几千家，保洁公司在北京也有几千家。趋势就是从N多分散的个体的公司、中介性质的公司，变成被几个平台所替代。有可能是统领一个行业的平台，也有可能是统领几个行业的平台。

我们现在找代驾，不像原来找一个代驾公司的电话，而是用移动APP就可以找到。我们现在找搬家，找保洁，可能都会有一个平台来提供服务，也是大的趋势。

为什么发生这种趋势？单个公司的推广成本是远远高于平台的。把这些公司加起来，总成本加起来，远远大于这个平台。平台往往是以革命者的姿态出现，获得大量媒体的曝光，在某一个群体里面变成时尚。当然它也打很多广告，但相比原来分散的组织体，推广成本还是远远小于那么多公司的总和。这是第一个趋势。

第二，重心从公司转向劳动者。

原来一个客户要买一个服务需要付10块钱，这里面公司拿了6块钱，劳动者拿了4块钱。比如家教公司，收了客户10块，但老师拿4块。但在平台时代，客户不需要付10块，只付7块，甚至早期如果有大公司补贴，付5块钱就可以了，平台拿的是1块钱，提供服务的劳动者拿6块。

大家看这个流程，几乎全都是获益的，没有人受损。客户付的钱更少，提供服务的人拿到的钱更多。平台虽然拿的是1，但这个平台依然能活得更好，因为平台往往是全国性的，甚至是全球的。

我们看Uber，就是提供打车服务的，美国，欧洲，英国，包括东南亚都在用，这个平台不是变成某一个城市或某一个区域的公司，它是全球性的平台，所以平台也是获益的。

这个里面可能受损的就是原来这些公司，而这些公司都很小，当这个趋势发生时，连一个叫唤的人都没有。我们知道E代驾几乎把全国各地的代驾公司全部打垮，连一个跳出来发一篇新闻稿，炒一炒，捍卫一下的人都没有。他们都发不出声音来。你看京东崛起，天猫崛起，国美苏宁还跳出来，王府井在线跳出来。但服务业这个趋势发生的时候没人叫唤，很多服务业的人只会觉得这个行业不好做了，我要转行去做别的行业。趋势是不可逆转的。

另外还有一些特点。初期竞争是极其激烈的。我们知道滴滴跟快的打仗时，几亿级别的在一、两个季度就把钱送出去，速度是加快的，输赢往往发生在一年之内，你是输还是赢。打车这个市场原来还有几个有名气的玩家，现在没有了。

这是一个市场，市场是越大越高效，服务的速度越快，服务的成本越低，这些特点决定了初期一定是融很多钱。为什么现在融钱，说融一千万美金都不好意思说了，就是这么简单，只要看准它，领先一点点，可能就能拿到比第二、第三名多很多倍的钱。一旦你占领了一个行业，那个回报可能不是10倍，可能是100倍，可能不是10亿美金，可能是100亿美金，这个趋势是所有人一进来的时候都面对的问题。不存在说原来做传统行业可以慢慢积累，一定是资本在这里面发挥特别大的作用。

替换的速度，从公司这种组织形式到平台形式，这个速度的快慢就取决于这四点。

标准化，越标准化的东西越容易被替代，比如婚庆、装修，就很容易被平台替代。它需要沟通，需要跟家里人商量，琢磨半个月才能决定。也跟位置相关，和提供服务本身的成本关联性非常大。比如有一个开锁的服务，一个特别好的号码，比如六个七，六个八，全国各地都有，他们的服务也有可能被替代。因为那个开锁的人若在你的小区，和他从很远的地方跑你这儿来开，成本是不一样的，开锁成本其实很低，但交通成本很高。位置服务也会让你享受服务的速度和便捷性进一步提高。

还有一个是品质。越高级，越高频，越容易被替代。因为意味着你愿意花的推广成本越高，用户用你不是一年一次，可能是一周一次。

大家看这个特点，什么行业跟这个匹配，基本上就可以看明白，到底是发生在2014，2015，还是2016，这个趋势会席卷整个服务业。

另外，对公司的改造。对于公司，对于员工，他每个月发固定的底薪，提供办公场所，他会倾向于把每一个人卖出去，不管你的服务水平高低，就要把你卖出去，因为我在给你发薪水。

但平台不会，平台是中立的，平台会不断的把服务不好的人剔除，会明确的在网络上展示，这个人服务是五星的，这个人是四星的，这个人不大好。因为平台是公平的，不给这个人发底薪，完全按你提供的服务。

比如驾驶，没人找你，你就没收入。平台是中立的，可以让信息透明，可以让良地驱逐劣地，你做得不好，就没法在这个行业混。而公司不会。所以我们往往更信赖一个平台，而不是一个传统的某个什么公司。

对就业者也会有很多好处。无论你提供什么服务，比如按摩师，做家教的，出租车司机等等。你可以自由选择上班时间，你愿意多挣钱，就把你的手机开着，把自己的状态设成可用的，你就会有更高的收入。另外节省成本，可以就近服务。他原来每天可能只做两单，现在因为是就近，可以做三四单。

还有一点，其实每个服务业的公司管理成本是很高的，我们有主管，经理，总监，管理成本在平台性的公司里面基本消失。因为是自我驱动的。我做得好，评价就好，就可以有更多的收入，管理成本进一步降低。

管理成本在成本里面占的比重也是非常大的，而且还有一个好处，在中国这个社会，这些人的五险一金，办公场所，各种费用都没了。他不是员工，他就是分成的。这跟很多传统行业的店骂淘宝店不缴税是一样的道理，这些人就业的崛起，也可能有同样的问题，但这是合法的。

对用户也有好处。用户更便捷了，随时随地可以直接购买，可以马上上门。另外更标准化，更信赖一个平台，价格更便宜，因为这个平台更薄，成本更节省，所以更便宜。

所以是这三点决定了是激发需求的。原来某一个产业的产值可能一年是10万单，有可能有平台出现以后会变成20万单，因为它激发了很多需求。比如原来不美甲的人现在用美甲了，原来不叫代驾的，现在就叫代驾了，会把这个行业的规模进一步放大，这个社会就更和谐了，这是对用户的改造。

这种趋势下面，用户是获益的，提供服务的人是获益的，平台也是获益的，但受伤害的是千千万万的传统中介性质的服务企业，这就是互联网去中介化。虽然平台也是一个中介，但是它是一个很薄的中介，不像原来有很高的房租。

服务业所有的公司为什么最近几年不好过？房租越来越贵，人员越来越贵，《劳动法》越来越严，推广费用越来越高。我原来做学大，早期一个关键字3毛，我前两天看了一下，已经几十块了。

服务业传统的公司所有的成本都是越来越高，但你的价格越来越低，你的竞争越来越多，所以你一定越来越难过的。这轮趋势下面，提供服务的人获益，平台获益，消费者获益，一定会有人受伤害，就是原来的这些公司。

入口不重要。我们在PC时代，入口是很重要的，基本上你做一个PC时代的服务，入口资源是非常强的资源，一旦腾讯或百度一出手，就死了一批参与者，往往是这样。但在移动时代入口不重要，第一点就是它很重，那些人根本干不了，让他在全国每一个城市建一个分公司，开一个点，招一、两万人，这个决定太重了。

线下为王，不止是不敢做线下，另外一点，用户来源的入口很多时候也是线下，来自于餐馆，小区。然后是口碑为王，一旦你的服务有口碑，几乎不花钱就能把你的服务展开，其实所有人内心里都期待这种服务的出现，都不喜欢原来那样一种环境，这也是创业者有利的地方。

不利的地方，可能每个行业只能存在一、两家公司，第一家挺好，第二家也还

行，没有第三家，打车行业就是这样，别的行业也有可能都会这样。所以必须有足够的实力能把服务做起来，有足够的实力让别人投资你，信任你，看好你。

服务业正在从单纯提供信息走到交易。服务业现在已经有不到店和到店两个纬度，到店就是去店里消费，不到店就是上网，这是我们理解的服务业的分布版图。

到店交易的变成了团购，像机票，餐馆，SPA。再往下就是不到店，不到店信息服务，基本上是58这类公司的天下，包括二手车，这些东西很难变成在线交易的。

58在这个品类里面，看看能不能多走一步，能够让信息的品质更高，能够让信息更可靠。我们用的还不是闭环，我们暂时还看不到有一个模式能够变成闭环的交易。

但在不到店交易这部分，部分品类我们会推出全新的品牌，叫“58到家”，北京的用户可能在试服务，我们现在还没有推出。主要是在保洁，空调维修，搬家，管道疏通，跟日常生活相关的一些上门服务的品类，我们推出这个品牌“58到家”。在用户的认知里面，保洁，维修，搬家，疏通，可能单独很难变成一个APP能常驻在用户的手机里，因为频次很低，但我们把它汇集到一起推一个品牌“58到家”。

未来58会有两个品牌，58同城就是信息服务，我们也不想变成交易。但“58到家”完全是58推出的，我们提供培训，提供担保，提供定价，提供服务内容的描述。我们要去接触客户，在本地接触客户，我要培训他，我要服务他。

培训阿姨做保洁，进门第一句话怎么说，要不要带鞋套，签什么文件，带几份毛巾，我全要管，还有维修什么的，全部管。

58会再往纵走一步。原来还是漂在水面上的，只是告诉他怎么样做网络营销。但这个地方我直接提供服务了，在部分品类，跟家庭服务相关的品类都直接提供服务。

但在别的品类，我们大量使用投资，比如58最近投了几家公司，包括E代驾。“58到家”的梦想跟“58同城”是一样的，就是让生活更简单。58的愿景就是让生活更简单，我的存在能让千千万万的本地用户能够更便捷的找到信息，找到本地服务。

希望这个品牌能够解决千万级人的就业，因为这个产业太大了，全国做经纪人的有100万人，做搬家的维修的可能也有100万人，任何一个行业都是百万级的就业。希望这个品牌将来有千万级的能够从“58到家”拿到工资，我们也能够服

务亿万的用户，让他们直接和消费者连接起来。我们做一个很薄的平台，让用户获益，让服务获益，最终这个社会变得越来越和谐。

百度的势能

百度发布直达号，亮明了方向，要“连接人与服务”，而其出发点是“连接人与信息”。BAT三家殊途同归。腾讯和阿里也要“连接人与服务”，各自的出发点分别是“连接人与人”和“连接人与商品”。

峰哥：BAT三家的相对擅长，百度是技术，腾讯是产品，阿里是运营。马云自己也公开认可这个。在服务这一战上，三家狭路相逢。百度胜算如何。

深喉：三家的擅长是相对的，腾讯就并非不懂技术，阿里就并非不懂产品。未来在一个战场，比的是全盘能力。也就是，把一个能力发挥到极致，把其它两个能力也带动起来。

阿里是从运营反向发展产品和技术，腾讯是产品分别向两头走，发展技术和运营，百度是技术向产品和运营走。

在历史上反复验证的商业周期的演进上，我认为从技术到产品再到运营，拉动是顺方向的，相对好走。这是有势能的。而从运营到产品再到技术，是逆方向的，难度更大。

互联网行业的特点，当技术积累到一定的程度，设计或者找到了一种机制，就有了产品，然后再设计或者找到一种机制，再有了运营。比如从算法，到搜索引擎，再到竞价排名，就是这个过程。

百度要做的，就是有了战略方向后，把技术优势发挥出来，转化成落地的策略，就有了比如直达号。

峰哥：三家之前各自的堡垒分别是信息、人、商品，相对于线下服务这目的地，各自胜算如何。

深喉：三家之前都在线上，现在是从线上往线下引导。线下的服务之前在网上

是没入口的，没历史行为，那它新生的在线上的第一个点在哪里？应该是在百度。

我们估计，就目前的情况看，70%以上的在线上对线下服务的需求，所谓O2O，是搜索，而百度是最大的搜索引擎。百度说的，最近一年移动搜索里关于服务的量长了133%。它是顺着这个行业自身滋生的行为在做事，没拧着来。

这是百度的第二个势能。

峰哥：比如我想捏个脚，不会去淘宝，淘宝就是买东西然后送到家。也一般不会想到去微信里搜一个公众号，比较麻烦。去地图搜索也许是最先想到的。

深喉：最难跨越的，是用户的习惯。比如你小区周围有家乐福和沃尔玛，如果你去家乐福成了习惯，那你10次有8次会去家乐福，不会是两家各去5次。

百度的优势，因为搜索一直是开放入口，不象别家的形态，是封闭的城堡。开放的好处，就是流水不腐户枢不蠹，它的生态跟社会是一起在循环，要比单纯做一个行业有优势。

大家都喜欢闭环，都喜欢把商户和人都圈养在自己的领土上。当你主宰这个行业时，是好，但当新的行业新的需求出现时，局限性就出来了。

而一个开放的生态，两头在外，各行各业都低门槛的接入进来，当下一个新需求出来时，自然，它就会成为第一落点。

峰哥：微信也要从连接人介入到连接服务，它需要突破的地方有哪些。

深喉：社交平台要做这件事，要想清楚3个问题。第1、社交是私人领域，享受服务是公共领域，这两个领域存在本质差别。在私人花园里，对不相关信息的排斥很大。当用户没明确表达需求，你推广，搞交叉销售，会遭遇抵触。

峰哥：这个我有体验。上周微信朋友圈的主栏目“我”上面出现一个红点，以为是功能更新，点击2次进去，才发现是一个月饼广告。这挺糟糕，几乎是胁迫。我在朋友圈批这个做法，有个微信高层还回复说“谢谢反馈”。

大众点评的一个founder出来说，微信导流效果不是特别好。他讲两个原因。“第1，跟用户需求之间没形成强联系。就像购物上淘宝京东，搜索用百度，有路径依赖。但一个社交平台跟吃喝玩乐隔着千山万水。第2，有需求后能直接满足。在一个社交平台上要从主界面的“我”一路点到“吃喝玩乐”，很漫长。”

深喉：第2点，社交平台历史上都是在虚拟空间上做得好，象腾讯的增值服务和游戏，但它们在连接真实需求上一直做得不好，比如搜索和电商。从虚拟空间走到现实，是一个大的屏障。

峰哥：可能基因在起作用。比如，似乎历史上比较少公司能横跨2B和2C两个领域。

深喉：第3，有移动社交平台要“连接一切”。但难度是你要同时跨越两道屏障，用户之前没这个行为，你要引导出一个新的行为，还要在私密和虚拟的空间里引导，一不小心就出现强扭的情况。确实有阻力。

而如果你之前就积累了用户实现真实需求的场景和行为，你不需要再培育，只是顺着它的需求，就像山洪一样泻下来。

现在几大平台都是数亿用户。不存在说谁还会有先发优势、长的时间窗口。需求一产生，都在引导，很快就走通了。

都说用户为王，需求为王，但对于一些产品或者历史上很强的公司，就容易忽视这一点，觉得自己无所不能。顺势而为，首要是顺人性。

峰哥：百度从技术到产品再到运营的扩展步骤有怎样的实例。

深喉：百度最近2年的策略很清晰，把技术平台化、基础化，然后提供接口，开放出去，自然就出现更多产品。2年前，百度世界大会，提出7种武器，其实就是技术能力的开放；1年前，百度世界大会，提出轻应用，其实就是建立了一种机制；今年提出直达号，就是一个成型的产品。接下来就是运营。

这就是它把技术落地的转换路径。

用战略的终局眼光看，线下服务是下一个5年的核心，包括有固定场所的吃喝玩乐和无固定场所的家政司机，等等，至少百度、阿里，都会倾注全公司之力做好。现在百度800亿美金，服务市场在5年内完全可以再造一个百度。会有新的商业模式。

峰哥：直达号比轻应用的进步，是整合了百度诸多能力和资产。

深喉：对。直达号对战略的意义有3点。

1、营销更立体和丰富。

百度对基于移动终端的营销模式的摸索，最早做转码，让手机便于访问PC站点，把传统PC商户和商业牵上手机。

但这不够性感。资本市场不兴奋。现在很多移动网站是完全基于手机，微信最先摸进了这个市场。这个东西很新鲜。

但从整体生态看，PC上的商户需要找到一个路径在手机上站住，这是最现实、最先需要被满足的需求。现在百度收入已经有30%来自移动端。

两种思路，第1是让移动新力量颠覆PC，第2是帮助传统企业包括PC力量在移动

互联网上跟人连接。我们观察百度的主要发力是在后者。它不够性感，但朴实。

直达号把这条路走得比较圆满了。

2、直达号更好的连接了人和服务，实现闭环。

直达号里注入了百度更多的能力。之前的转码只是界面更友好，更好读。现在直达号接入地图，百度地图有60%的份额，地图是定位能力最强的入口。之前你搜海底捞看到的是官网，现在看到的是附近的店铺。百度HI的沟通能力，基于它的CRM，以及百付宝的支付能力，也注入。

从直达号开始，它就从之前的营销转到了服务。会有新的商业模式。比如从cpc到cps，走闭环，更效果化的收费。

3、帮百度多个产品有效协同。做团购的糯米，加上地图，加上搜索，本地生活离用户就非常近了。之前这些产品的关联度不够，直达号把它们串起来，商户可以通过3个平台接触用户。

比如你在CBD，用地图搜万达广场，马上就看附近的万达以及它的商户的电话和地址，将来可以把全景都展现出来，电影、KTV、饭馆等等，都有现成的团购网站提供的集中化的出口。它内部打通，给商户提供一套解决方案。

这个方向是很清晰的，无论百度还是其它两家，都应该是核心战略。

峰哥：团购作为这里的最下游的一环，团购的领军者现在是美团。在技术- 产品- 运营上，团购属于哪一环。

深喉：属于运营。

峰哥：拉新用户和维持老用户，哪个市场更大。搜索可能强在拉新，但维持老用户可能微信更擅长，它的支付和帐户体系更好。

深喉：拉新是增量，百度应该是最大入口。随时间推移，它应该在拉新的过程里注入更多能力，针对老用户做更多服务，比如基于大数据的推荐，提高维持老用户的能力。

当然，百度不应该强行推广这些能力，比如帐户和支付，商家自己选择，不一定选你百度。搜索引擎首先要开放，不要强拧。

至于拉新用户和维持老用户，看中国的营销支出，6000亿的盘子，而社会消费是几十万亿的盘子。拉新规模比交易要小很多。但若因此认为搜索能分到的份额就小，这是个伪命题。

传统营销支出对应的，可能是互联网的品牌展示广告这一块。而搜索作为最大的营销平台，早已在花销售的预算，这一块是交易的盘子。互联网对商业链条产生巨大的变化，很多渠道都在缩短、被革命、去中介化。预算在某个点上消失了，就在另一个点上新产生。只要提供更强大的服务能力，就能分到更多的预算。

也不能把比如百度的营销跟微信的CRM对立起来，这两个东西本身在融合。营销和销售的边界在融合。

峰哥：美丽说最先做导购，后来被淘宝封杀，不得以转做电商，成了。我看见一个去哪儿的founder在朋友圈里点评这个事：“大型导购转做供应链平台，如同从山顶向山脚俯冲，只是累，并不难，十个转型十个成功，不成功的都是之前流量没攒足的，势能不够。”

我看见一个百度高层在后面跟了一句话：“这给了我们信心。”

深喉：在美丽说，用户已经表达了一个清晰的需求，选衣服，买衣服，所以只要你引导他，成功概率是很高的。这跟搜索掌握了线下服务的需求后，再引导与相应的商户对接，是一个道理。搜索顺水而下，不需要强拧。

10年前，BAT能做好自己的事，是因为有能力培育这个市场。而现在，互联网普及了，市场起来了，竞争的焦点就不是谁培育得最好，而是谁匹配得最好。

当美丽说掌握了用户，它需要的下游的服务商不需要找新的，它们已经存在了，只是把购物需求跟它们连接就行，只要匹配效率高，就成了。

当年腾讯的拍拍要打淘宝，两个不利因素，第1是各个垂直都要打，无暇顾及，第1是几年前，商家的服务能力没起来，比如只有5000单，但淘宝能给它1万单，所以它专注在淘宝就行，拍拍对它没意义。

但现在的美丽说，两个不利因素都不存在。第一是打服饰这个垂直，汇聚了足够多的垂直人群。第二是商家服务能力强了，现在有1万单的能力，但淘宝只能给5000单，所以必然就接美丽说了。

峰哥：所以淘宝要解决生态恶化的问题。以前孩子小，一碗粥就吃饱了。现在养大了，要吃一碗米饭，你又不给它，它就出走。

深喉：淘宝自己比较难产生流量，所以它收购了很多东西。腾讯能产生，百度也能。现在的吃喝玩乐的新需求，给百度带来新的用户，可能会培育一个更多元的循环体系。

峰哥：微信还是有很多玩法，就像红包，社交+游戏的基因能一夜引爆。百度

的“简单可依赖”是人性，腾讯的“好玩有趣酷”也是人性。

深喉：没有一个平台能通吃一切，这是哲学，各种物种会达到平衡。记得半年前我们吃饭时，就说过这个。

腾讯把用户掌握在自己手里，用户行为也不是不可以改变，需要找到时机和方式。

峰哥：我听到一个故事。半年前，马云和陈一舟在一个会上，谈到未来互联网的大格局。马云说，将来是两艘航母、一艘巡洋舰。但陈一舟说，我们觉得将来是一艘航母、两艘巡洋舰。两人的分歧在于阿里是不是航母，但似乎两人都有一致的观点，百度是巡洋舰，腾讯是航母。

深喉：当一个新产品出现时，市场会很兴奋。比如微信红包就让业界一震。但大家都容易忽视最根本的，轻视渐进式创新，又尤其对百度对技术的坚持视而不见。

在线下服务这个新纬度上，跟百度目前所处的这个纬度，两方对上的概率是相对大的，可见度高。搜索引擎天然的在获取用户需求，开放的生态，从技术到运营的转化效率正在提高，搜索- 地图- 团购等的几位一体的打通状态正在形成。

我个人判断是，在5年内，百度有80%的可能超过腾讯阿里中的一家，20%的可能超过它们两家。

粉丝经济：让信任成为交易通道

1年多前孕峰逃出北京猫在一南方小镇上搞自媒体。一位CEO告诫“这很危险”。他说，关注互联网，要在北京，否则容易被淘汰。其逻辑有3层。

1层。人的原动力来自目标，目标则来自视野。视野够了才可能有与众不同的目标。不在核心城市，视野容易丧失。

2层。人是社会化动物，95%的知识和能力来自社会环境。先进的方法论来自周围人的感知，再自己反思。

3层。互联网上的沟通，本质上替代不了面对面交流。50封Email比不上一个面对面的能感受音容笑貌的聊天的启发大。

如上3层，有一个铁的事实为证：就算是互联网的创业，中心也在硅谷，而不是哪里都行。

孕峰远离北京的自媒体试验快2年，大都在东莞、悉尼、大理闲游。即使去北京也是拜师学艺，极少见人、吃饭、混圈子、开会。

试验下来的判断是，远离北京做自媒体问题不大，至少对孕峰而言完全可行。逻辑也有3层。

1层。信息的流通渠道由之前的面对面接触，也就是物理的渠道，变成互联网时代的人际网络，也就是信任的通道。

没互联网，得当面沟通。见面是瓶颈，地理位置是瓶颈。新闻发布会是其产物。有互联网，不用见面，地理位置不再是瓶颈。你是否信任我，成了瓶颈。话不投机半句多，有缘千里网上逢。越有价值的信息，越如此。

2层。在社会化网络上随机、随性、随时发生的交流，大大提升效率，大大激发灵感的滋生。微信朋友圈、微信群、微博，就像无形的咖啡馆，彼此相望、相交，但不打扰。所有人在这闲扯、演讲、激辩、启发。其宽度、丰富度，不是几个人的面对面交流能比拟。尤其当专业人士在微信群里对信任的朋友们说的哪怕一言半语，价值尤其大。

3层。当地理位置是交流瓶颈的年代，信息稀缺。互联网后，信息爆炸，现在稀缺的，是从海量信息里抽取、整合出一个独特、新颖的逻辑的能力。处于北上广核心城市的记者们时时处处在漩涡中，相对压抑了思考力的进化。反之在僻静偏远小镇上的闲人，倒能“大梦谁先觉，平生我自知”。

这句话来自喻国明：“一切原创的东西，都是独立思考的产物；一切有价值的反思，都是在保持距离中完成的。喧闹和紧密可以产生激情，但却无法产生智慧。”

这3层逻辑里，信任是整个链条转起来的驱动。

孕峰参与发起的涛峰私董会也验证这个趋势。1，加入的140位私董里，90%与孕峰没见过面，靠的只是信任，信任的来源是读过的文章和由此生出的判断，于是对这些文章的其它读者也生出了信任。2，140人群里随机、随性、随时进行的同段位的有信任的直接交流，让每个人获益。

信任是粉丝关系的本质。交易不再通过传统的通道，而通过达人与粉丝之间的信任的通道流动，就是所谓的粉丝经济。

媒体没有粉丝是可怕的。媒体传递信息、观点、知识，天职是改变受众所思所想，所爱所恨。思想和爱恨被影响被塑造而后生出来的信任，共同经历过变化而共同成长后生出来的信任，“粉丝”的根基在于此。做媒体若没粉丝，就表示没影响力，没灵魂，行将就木。

做产品没有粉丝也是一样。产品没有被赋予内涵，没有被媒体化，没有给予过力量，就不可能被信任。

传统媒体的套现方式脱胎于物理世界的“便利”性。进地铁口时顺手买了瓶水，水的品牌和质量并非最重要，最重要是“地铁口”这个位置。这个交易发生的背景是“便利”。

传统媒体的广告与此神似。你看到一篇文章或一个电视剧，附带扫了一眼跟在后面的广告。也出于“便利”。

粉丝经济的套现方式必然升级。因“便利性”而掏钱只是勉为其难，没有溢价。粉丝掏钱将是出于内心的信任，而非任何物理世界或者传统因素的“方便”。比如逻辑思维卖书，不告诉你书名，先给钱再快递，这相当不便利、不传统，但有了信任，便利算个P。比如呛口小辣椒推荐时装，小姑娘们也知道推荐中有些是广告，但挡不住信任，就算是广告，那也是时尚教母背书的东西，不会差。

地铁口的便利店的生意还会做下去，贴在文章或电视剧末位的广告也还会被看到，但只能挣到搬运工的钱，不能享受到信任的溢价。

你是否信，这个世界上最有价值的信息一定是通过信任的管道流动的。而不会委屈于其它任何的载体。

几个推论。

1、帮助有粉丝的媒体把“信任”合理变现，是未来传媒业最大的机会之一。这需要有强大商业资源和运营能力的第三方。

2、但凡跟流量以及传统广告相关的传媒形态，无论包装成什么，都不具有生命力。流量过时了，信任为上；覆盖面过时了，亲密为上；传播面过时了，影响为上；广告过时了，交易为上。

3、传统搜索引擎不在“粉丝经济”的范畴。算法推给你的答案，你是否“信任”，你们之间是否会建立联系？可能在未来，我们有能力分辨真假好坏的信息，会借助搜索引擎，比如你想搜一下天气或者某个数据或者某个网站。我们不能分辨真假好坏的信息，会借助基于信任的人际链条的推荐，比如要找个靠谱的中医。传统搜索引擎建立在冷冰冰的字节的分析上，尚未纳入热乎乎的信任的能量。

4、现在人常说“口碑”。对应于之前的“品牌”。品牌是电影明星告诉你的东西，一对多的辐射，广告预算一停，就开始下滑；口碑是身边人告诉你的东西，多对多的传播，只要产品好，就停不下来。品牌和口碑都诉诸于信任，但口碑有生命力。口碑是粉丝经济的润滑剂。

5、信任是生活和商业的润滑剂。没信任，就比如大集市，喧嚣、砍价、欺诈、一锤子买卖。有信任，就比如俱乐部，静谧、默契、平等、长久。

当互联网把物理世界的限制冲破后，基于“信任”的模式开始在生活和商业的领地中长驱直入。

从商业的本质谈谈，互联网到底改变了什么

2013年是个很特别的年份。这一年，新技术（互联网、移动互联网、穿戴式设备等）已经不满足于在自己的领域里战斗了，开始大举正面进军传统行业。没感受到的人浑浑噩噩，感受到的人都如临大敌。

这一年必将会成为“传统行业互联网化”的元年，成为中国商业史上毋庸置疑的分水岭。为什么会这样？首先，让我们问一个问题：[互联网的本质是什么？](#)

2006年的时候，我参加一个访谈，那时我在微软。我反复强调互联网是个提高效率的工具。现在我还是这么看，但是观点稍微有所调整：互联网从本质上来说，是通过技术的手段，解决了信息不对称的问题。[它本质上，解决的是“沟通”的问题，它把原来要跨地域，跨时间，跨语言无法沟通的状态都拉平了。](#)

互联网也因此极大地释放了效率。互联网带来的变化在于，沟通效率的极速提升。这种提升，[用消灭中间环节的方式，重构商业价值链](#)，不参与重构的企业

将可能面临灭亡，而参与重构的企业，所面临的问题是如何去构建一个“新常态（new normal）”？

回到商业的本质：有人提供产品或服务，有人使用。因此，简单来说，**商业可以简单分为两大环节：创造价值和传递价值**。先说传递价值。

传递价值可以解构为今天广受认同的三个流：**信息流、资金流、物流**。互联网首先攻占的，就是通过自身的效率，缩短或者重构“传递价值”的商业价值链。过去这些年，谁最先被“解决”了？

第一批被挑战的是传统“信息中介”

比如传统媒体，以及依赖于传统媒体的衍生行业，比如传统广告、传统公关。当信息可以通过互联网和移动互联网随时随地获得时，传统媒体的中心化、时延性的中介价值，迅速贬值。信息中介产业迅速重构，广告行业快速与时俱进。

传统媒体之后，是零售业。

淘宝蓄力10年。10年前很多人不屑一顾，网上没法试穿，谁会买鞋子买衣服？看双十一的销售中的服装、鞋子的排名，他们不说话了。今年阿里销售额能到2万亿人民币吗？而全国的零售业规模才10多万亿人民币。马云与王健林的亿元豪赌，说网购规模能不能超过零售业50%。

虽然今天不能定论，但很多品牌大幅度关店、商场人越来越少却是事实。最显眼的迹象是，沃尔玛开始关店了。王健林的“万达模式”是，以沃尔玛为中心，发展包涵餐饮娱乐的商业综合体。沃尔玛不是被淘宝打败，也不是1号店，而是被一种新的业态所革新。这是一个不可抗拒的趋势，沃尔玛也必然要改变。

另一种流通巨鳄是苏宁大卖场。苏宁的盈利模式是，一方面大量开店，获得巨大的用户，另一方以此获得和供货商的强大谈判优势，获取差价，和资金滞留。还记得吗，很多年前，很多电子产品宣布：我们从未授权任何网站出售我们的正版产品。现在来看，那是对现下传统渠道的一种保护，一种挣扎。而眼下，已经很少有人怀疑京东卖的不是正品，京东的价格，也已经变成网络零售价格的标杆，这时也倒过来逼迫了苏宁电商化。苏宁开始强调线下必须与线上同价。苏宁正式打响O2O之战。

另一个有趣的反击来自红星美凯龙。双十一的时候，一条来自红星美凯龙管理层的微信，在网上引发众议纷纷。微信内容显示，这位高管要求管理团队禁止

线下店与线上电商的旗舰店同步合作。这一趋势的结果是，消费者会把线下店变成陈列店，但线下店也因此减少了销售收入，红星美凯龙也将大大减收营收分成。这是从根本上打击了红星美凯龙的盈利模式。

与之相反，银泰百货在双十一的时候鼓励线上线下同价，他早就意识到这是没有办法抗拒的未来。作为马云的好友，沈国军可能早就意识到了，迟早变革将会颠覆现有的商业根基。

一切基于信息不对称的行业都将被互联网打击。

第二批被挑战的会是谁？

2013年，互联网集中地重大地打击了金融业。马云再次打响了第一枪，百度、腾讯随即跟上。身后更是一群互联网饿狼。

首先是存贷业务。银行的盈利模式是存款和贷款利差，阿里巴巴掌握了很多企业的交易数据，这就可以更合理的评估风险，通过蓄势已久的阿里小微金融，提供小额贷款。另一头，阿里今年决定撕下伪装，用支付宝和余额宝来吸储，向银行正面开战。余额宝出现后，支付宝不再是中间工具，而是变成了资金池。

余额宝提供的其实是一种非常普通的金融服务：货币基金。但是，绝大部分普通人只会把钱存在银行，不知道什么是货币基金，他们只知道买了余额宝比活期利率高，买完了还是不知道什么是货币基金，但是却已经完成了个人资本投资。而，阿里，则成功的转移了数以千亿的活期存款。

然后是信用卡业务，它的盈利主要来自于刷卡的手续费以及分期付款的利率。现在包括拉卡拉在内的很多第三方支付都在抢食这块蛋糕，阿里当然也不会坐视。淘宝手机客户端推出一个功能叫“淘点点”。

目前很多餐厅都配备wifi，手机接上wifi，可以通过淘点点直接点菜，点完拍下桌上的二维码，菜品就会直接送来。吃完之后支付宝直接付费。这群互联网“解放军”正在用打土豪分田地的气势一块一块吃掉银行的几十年来安享的蛋糕。支付宝会逐渐把银行架空为一个“管道”。

银行将面临和苏宁眼下所面对的一样的境遇，线下网点会从优势，迅速变为包袱，银行可能也终将走向O2O，网点也将变成线下体验店，但是，跨界的“万科社区金融”已经等在那里了。

第三波是物流的重构。

如果有一天支付宝的交易能够占中国零售的50%，也就意味着中国的物流相当一部分都是由支付宝驱动的，这就是马云最具战略前瞻的地方。又是马云，还是马云。马云和沈国军的菜鸟网络目前正在全国各地开物流中心，根据天猫上的数据，可以精准的选取主要物流节点，除了物流，还可以根据各城市的精准需求，开天猫实体店，变成新形态的商业地产。

菜鸟物流的愿景如果成功，将有可能垄断中国的骨干网络，发货的顺序和时间都将使最优的效率，达成全国任何地方24小时到达的承诺。大数据的威力。如果菜鸟能够做到这点，其他快递公司要么差异化，要么就会沦为最后一公里的物流。

不管最终的物流竞争形态变成什么样子，必然会产生全国任何地方点对点24小时抵达的业态标准，这将进而刺激了信息流和资金流。这三流打通将会像水一样流畅。

于是，一切基于信息不对称的环节都将逐渐被颠覆，或者边缘化。信息流，资金流和物流本质上大部分是传递价值，而以往这些渠道分走的利润，在今天的效率来说，是过高了。

当传递价值被重构之后，互联网将真正地进军传统产业，重构商业的源头：创造价值端。

刘亿舟：社区O2O还能风光多久

1、叮咚小区：

小区公告，暂无发帖；号码通，需要用户自己添加（UGC?），目前只有本人添加的一个物业的电话；论坛，共13贴，最近发帖8月27日；圈子对话，本人2个月前创建了一个圈子目前只有1个邻居加入（本人人品太差?）；办事办证，共74贴，涉及最新政策、社会保障、户籍身份、交通、出入境、婚姻、住房、教育、其他等民生问题的帖子，应为系统发布；

二手市场，转让，发贴共8条，最近发帖1个月前，求购，本人暂时没啥想求购邻居，无纪录；拼车，共6条，最近发帖7月22日；宠物，共2条，最近发帖8月29（问非洲小刺猬市价多少钱？那玩意敢养么？女汉子！）；家政1条，发帖时间5月19；家教2条，最近发帖5月20；叮咚小铺，共1条信息，有两个化妆品明码标价；活动（促销），共3条，时间应为10月1日前；叮咚币商城，共有8个商品可以用积分兑换（我看中了

其中一个苹果手机广角镜头，要1480积分，但我还差1469个，别想了！）；我的优惠券，暂时还没有领到；另有签到功能。

2、小区无忧：

小区送功能组：外卖，共有4家，评论数20条，最近评论时间9月27；生活配送，共有4家，总评论数75，最近评论时间9月28日；超市便利，暂无商家入驻；水果，暂无商家入驻。

上门易功能组：家政服务，共有5家，无评论；维修，共有5家，评论数11，最近评论时间9月15；快递，共有22家，总评论数424，最近评论时间10月7日；开锁换锁，共有5家，评论数0；疏通，共有2家，总评论数16，最近评论时间10月6日；搬家搬场，共有3家，总评论数33条，最近评论时间10月11日。

享周边功能组：物业服务，共有15家，总评论51条，最近评论时间9月27日；洗衣，共有8家，无评论；教育培训共有3家，无评论；旅游出行，共有24家，总评论数87，最近评论时间9月30；美容养生，共有3家，无评论；运动健身，共有1家，无评论；宠物，共有5家，无评论；其他，共有5家，评论数8，最近评论时间9月23日。

物业中心功能组：居委会、供水、供电、供气、有线、宽带、物业，这些机构的****可以提供。

另有手机开店、推荐商家、分享给朋友等功能。

几点体会：

1、这两家在本人所在小区总体上都不太活跃，也可能是本人住在地广人稀的地方，但根据目测本小区以及附近小区居住多为中高学历的新上海人，年轻父母，应为移动智能设备的主力用户，如此以来可以看出，社区O2O在需求层面不容高估，毕竟社区服务大部分都是就近选择，走两步就到，有多少人愿意到网上走一圈呢？

2.根据本人以本小区为样本对比的结果，两家之中，小区无忧功能似乎更丰富一点，用户活跃度也相对更高。看得出小区无忧团队在offline这一端下了更多功夫，或许叮咚小区更重视online（叮咚小区在地铁里做了很多广告）？但他们产品打磨也不够，UGC的策略（需要用户自行上

传物业公司电话等）事实上没有起到很好的作用。一直认为，对于O2O类app来说，产品的重心不仅仅在线上，更多在于线下。

因为互联网再牛，却做不出包子来，而用户要的是包子，而不是app。在线下资源密度不够的情况下，线上烧钱引流也是白搭。带着玩纯线上移动互联网那一套玩O2O会吃亏。O2O重，重在线下。假想你是刘翔，原来在橡胶跑道上跑你必赢，现在改游泳池里跑，你还一定会赢吗？对于创业来说，没有成功学，但一定有失败学。有句话叫做，规律可能会迟到，但是一定会到！说的就是这个场景。

3.两家app都具有很强的工具属性，且功能应用都偏低频，其中叮咚小区引入了社交圈子，试图将低频的工具嫁接到高频的社交，但就我的体验而言，效果显然不明显。

相对而言，小区无忧更有意识地引导了标准化的产品和服务，但功能上更“宽带”。叮咚没做好，小区无忧也得要愚公移山啊！把线下做深做透，提高资源密度，提升用户体验，做出用户粘性，形成交易闭环，这才是王道。个人觉得，就初期而言，信息服务要做宽，交易服务要做窄，形成用户粘性后逐步拓宽服务品类。

4、对于创业团队来说，技术、产品、营销、团队、运营、资本，这6根柱子都很重要，融资能力更是其中必不可少的一柱！千万要记住：不要在下雨的时候修房子，不要在缺钱的时候融资。

5、社区服务需求本质是居家需求、近程需求、例行性需求、计划性需求、全覆盖“宽带”需求，不同于点评、美团等平台满足的主要是离家需求、非计划性非例行性需求、中远程需求、窄带垂直需求。从最终的结果来看，前者的要点在于便捷、精准推荐、价格发现，Total solution，后者的要点在于快速、选择丰富、可预定、品质识别、专业化满足。

针对纯社区服务来说，还可以从刚需（非刚需）、高频（低频）、全覆盖（垂直领域）、信息服务需求（交易服务需求）、高价（低价）等角度进行分析。对于社区O2O平台来说，第一阶段肯定要优先满足刚需、高频、全品类的信息服务，同时局部小区拓展，在这个过程中培养用户习惯，验证产品及用户需求，完成小区覆盖，这是0到1；

第二阶段要进一步满足低频的信息服务、高频垂直领域的交易服务，在这个过程中打磨产品体验，培养用户粘性，同时在保证单个小区的用户和资源密度的前提下适度拓展其他小区，完成多城市覆盖，这是1到10；第三阶段是进一步满足低频的交易服务需求，用户习惯养成，完成多区域覆盖，进一步巩固资源密度和用户习惯固化，这是10到100；第四阶段是基本覆盖用户所有刚需非刚需、高频及低频需求，同时逐步完成全市场覆盖，这是100到10000。很多企业可能会倒在1到10的路上。

原因有很多，需求把握不准，忽视资源深耕，融资策略失当（如第一轮融资太多估值过高可能会导致下一轮难以进来），等等。其中还有一个很重要的原因可能是产品没有越过替代性拐点。怎么理解呢？纯粹的居家服务需求平台要做好，最大的竞争对手不是同行，而是传统的服务满足方式，对于融入社区的家庭来说，其各项需求的满足都可以通过步行的方式得到满足，要“和平演变”很大一定比例的用户放弃传统的步行服务满足方式转而求助电子化方式，产品及服务体验必须越过某个拐点，否则即便是所谓的刚需也不是你的。而这个拐点由单个小区的资源密度、服务体验、用户密度等决定，而与全网用户数量没有关系，这其实也是叮咚在北京烧钱吸引用户却无法凑效的原因。你想一目十行？不行，还得一行行读过去。理解了这一点，也就不难理解，为什么58同城被称为一家“笨”公司。

6、移动互联网时代，信息是平的，商业世界重新回到产品为王的逻辑，O2O最后拼的是offline，谁能玩得转“规模、质量、成本”这个铁三角，谁就成了。否则，营销越High，掉得越大，因为：规律可能会迟到，但是一定会到。未来，所有服务性组织都将是O2O。社区O2O类平台在从1到10的过程中，能否带领用户越过替代性拐点，把社区需求变成对你的需求，offline深耕肯定是跑不了的。想想，什么样的场景下对于移动互联网的需求更加迫切？一定是陌生场景下的即时性需求，而对于居家的人来说，又有多少场景是陌生的，而且是十万火急的呢？难怪有人说，社区O2O是个伪需求，大概是指的这个意思吧？

7.个人认为，信息不对称包括两个层面，第一个层面的信息不对称主要是不知道谁需要、谁能提供，而第二个层面的信息不对称在于不知道谁的东西真好，谁的东西不好。前者是显性的信息不对称，而后者是隐性的信息不对称。互联网发展的第一个阶段主要在于解决第一个层面的信息不对称（信息红利1.0），而基于大数据技术及思维的移动互联网有

助于解决第二个层面的信息不对称（信息红利2.0），但并不必然，这取决于运营。而道理恰恰在于，当一个市场存在第二个层面的信息不对称时，一定会出现劣币驱逐良币的情形，整个市场是以一种次优的效率在运行，因而也呈现出“大市场、小作坊”的特点。

叮咚小区和小区无忧等社区O2O应用在从1到10的过程中，由于资源密度和用户密度都还没有提升起来，积累的用户评价数据无法消除第二层面的信息不对称，从而无法倒逼一个在信息层面完全公开透明的市场，这就使得商家的服务质量无法真正提升，这样一来，这些应用给社区用户创造的价值其实还是有限的，因为第一个层面的信息不对称在居家这个熟悉的场景下，其实并不显得那么严重。然而，在用户密度没有提升起来之前，用户到评价数据积累较少，这个价值也就无法充分释放，这就回到了“先有蛋还是先有鸡”的悖论了。而这，恰恰是所有社区O2O类应用在1到10的过程中必然要面临的挑战。什么是社区用户真正需要的价值？怎样才能提供真正的价值？这个问题，也许还没有现成的答案。

创业公司品牌该如何起名？

定位反应、品牌反应、利于传播、避免混淆是基于定位理论总结出来的系统起名方法，而定位理论则是基于心智规律的。

【定位反应】

就是要求名字能让顾客“望文生义”，反映品牌所代表的品类或特性，给人以专家品牌印象或正面联想，例如我们投资的“周黑鸭”“汤城小厨”“饭扫光”等品牌，就很容易传递卤鸭、汤菜馆、下饭菜的专家型认知；而且也有助于减少传播过程中被问“那是啥？”的概率以提高沟通效率，例如“农夫山泉”“鲜橙多”“周黑鸭”。又比如Coca-Cola初进中国时译为“蝌蝌啃蜡”，乏人问津，后来悬赏征集到具有美味联想的“可口可乐”译名后才风行民国。

笔者生于重庆，对花椒油情有独钟，通常是亲手制作，但到深圳后一时没有自给自足的条件，只能去超市淘宝，但脑子里没有一个品牌，只好在货架上百度。众多初见品牌中，“川老汇”一下子就抓住了我的感觉：这应该是一个四川老字号；于是便选择了它。这就是定位反应的力量。多年以后我们投资“饭扫光”，发现它与“川老汇”同为成都高福记公司拥有的品牌，其老板可谓起名高手。

名字的定位反应需与品牌实际定位一致，错误的定位反应有不如无。例如“俏江南”，强烈的定位反应是江浙菜。我在某购物中心观察到：

想吃江浙菜的顾客进了俏江南一问是川菜，立即退出走进旁边的江南厨子，而想吃川菜的顾客，除非是回头客，否则多半不会进店，直接去了巴蜀风。曾与俏江南一位副总交流，他毫无保留地支持我的观点，说十多年了，俏江南仍要不厌其烦地向潜在顾客解释自己是川菜，造成营销资源的极大浪费。

定位反应除了品类和特性，还包括基于文化背景而在顾客心智中激发的调性和忌讳。手机品牌“小米”“魅族”“荣耀”“锤子”所激发的调性和价值感是不一样的。我坐过“银建”出租，印象颇深（看官：你这是淫者见淫）。还好打车是没有行为剩余的纯服务，如果一件有形产品叫这么个品牌名，当众使用恐怕需要一点儿心理素质。Gold lion最早进入香港市场时直译“金狮”，在粤语中听起来像“金输”，销售不畅，改名“金利来”后方成一时名牌。

笔者曾和腾讯战略发展部的一位朋友交流，说假如当初米聊不叫“米聊”而叫“米信”，微信不叫“微信”而叫“微聊”，很可能就没有微信作为后来者的辉煌了。朋友深以为然，透露腾讯真的推过“微聊”但没有做起来。这便是“聊”字的定位反应妨碍了上班时间使用。我这算是成功地做了一次预言般的事后推断。

最后，追求定位反应要避免走极端，进入通用名误区，成了“去哪儿”，不加引号就会误读，而这种类型的名字在互联网企业中却是重灾区。这就引出起名的第二个要点：

【品牌反应】

就是说，哪怕顾客初次听到，也要一听就感觉是个品牌名而不是个通用词汇，才容易被当作品牌来记忆。如果有人谈论一个有品牌反应的名字，路人偶然听到那么，就可能产生品牌印象；以后见到该品牌时就可能冒出“噢～我好像听说过”的念头，其它条件相同时，熟悉感可导致优先选择。在惨烈的同质化竞争时代，这一丁点选择优势的马太效应说不定就让你的品牌最终取胜。

我卸任三泰电子董事的最后一次董事会上，听到三泰正在试点“小区智能快递柜”，品牌名叫“我来啦”，我一听就问“谁来啦？”，这显然是一个既无定位反应也无品牌反应的坏名字，当即强烈建议公司将品牌名改为“速递易”。现在，“速递易”已成为智能快递柜的品类代名词，进入的小区数超过所有竞争对手总和的十倍。互联网企业中类似“我来啦”的品牌反应微弱甚至缺失的名字如“去哪儿”“要出发”“去啊”“来往”“饿了么”“阿姨来了”“大姨妈”“今日头条”“喜马拉雅”等不胜枚举。品牌反应依赖于现实状况和文化背景。比如“红牛”有品牌反应而“黄牛”就没有，因为现实中没见过红色的牛而“黄牛”则作为经常谈论的类名词。

又比如“白象”在中国有品牌反应，因为中国大象不常见白象就更不常见，但在泰国的文化背景中“白象”就没有品牌反应而是另有其义。泰国历史上国王对臣下不满就会赐他一头白象，因为白象被时人视为神物，啥也不能干却供养费用巨大，被赐白象的大臣很快便要家道中落了。于是“白象”演变成了“昂贵而无用的东西”的代名词（白象方便面躺枪了）。

有的企业以为将品类名注册为品牌名，就可以独占品类封杀竞争对手，这是一个天大的误区。比如，普通消费者听到“金华火腿”多半会问“哪个牌子的金华火腿最好？”，即便看到“金华火腿”产品也可能困惑“这产品咋连个牌子都没有？”，恐怕这是让独占了“金华火腿”商标的金华火腿公司吐血的问题。而金华地区的其他火腿，品类名只好改为“金字火腿”，导致“金华火腿”品类缺乏跟进者而缺乏热度，难以做大。我们投资的“德州扒鸡”也面临和“金华火腿”类似的问题，好在德州扒鸡是开连锁店的，名字的不利比起放在超市货架上卖的金华火腿要小。如果德州扒鸡不是硕果罕存的中华老字号，那就不如改名算了。

【利于传播】

这是品牌起名的第三个要点，就是要尽一切可能降低传播负荷，增加传播机会。

降低传播负荷的第一个考虑就是听音知名，即一听就明白是哪几个字，比如“农夫山泉”“周黑鸭”“淘宝”。听音能知名的品牌传播时无废话，因而更容易传播。如果听者问“哪几个字？”，就会干扰传播，本项得分就减半；如果面对此问不能用一个常用成语或俗语简洁回答而需逐字解释，那本项就得个鸭蛋。有人问“天图是哪两个字”时，我通常回答“天津图书馆”，对方没有不明白的。曾有人问我“甘其食”是哪几个字，我回答“甘甜的甘、其他的其、食品的食”，结果对方追问“丹田的丹？”，我气沉丹田运功三秒才说出“同甘共苦的甘”来。现在甘其食包子正在酝酿改名。

要听音知名，不仅应避免“甘其食”似的生僻典故，更要忌用生僻字。生僻字不仅难以听音知名，而且顾客可能因担心读错伤脸而不愿推荐你的品牌，如同老师不愿抽问名字难认的学生。我见过最奇葩的餐馆名字之一是“犇犇蠡”，在多个场合测试，三字认全的十不足一。这几年颇受关注的“西贝莪面村”也面临“莪”字困扰，不仅难以用常用词汇讲解它，用写法解说“上面一个草头，下面一个攸”时再次面对生僻字“攸”的问题。“哪个攸？”“许攸的攸”“什么许攸？”“三国曹操的谋士”“靠～你丫真有学问”，而这并非一个虚构的对话。西贝现在门店招

牌上标注了“莜”的汉语拼音，可这只能解决怕读错的问题，而不能解决转述难的问题。组词困难、解说写法也困难的“莜”字可谓二阶生僻字。

降低传播负荷的第二个考虑是简短。品牌名最好是两个字或三个字。一个字在汉语中基本没有品牌反应，需附加“牌”字如“柴牌”“马牌”，其实浪费了一个字的表达机会。四个字并非不可以，但四字名的定位反应应当强到无需附加品类名，否则长名字再加上品类名就更长，传播负荷大增。比如，“农夫山泉”“汤城小厨”就是不错的四字名，无需说成“农夫山泉矿泉水”“汤城小厨餐馆”；而“我的美丽日记”就是个糟糕的长名字，顾客自动简约成“美丽日记”，但是定位反应错误品牌反应不足，不附加品类名就不知道“美丽日记”是啥。又比如众多法国红酒中唯Lafite在中国名气最大，一个重要原因就是它有一个利于中国人记忆和传播的简短译名“拉菲”。本起名法最初叫“品牌命名四大/法则”，改为“起名四要”既简短，也避免了像“五道口/交警”一般冒犯河蟹君。

降低传播负荷的第三个考虑是避免字母缩写、纯数字以及字母和数字、数字和汉字、汉字和字母混合的品牌名。这一类品牌名不仅容易缺乏定位反应和品牌反应（因而缺少记忆线索），而且不容易口头传播，因为口头传播时常常需要解释某个音节是数字、字母，甚至读法也可能不统一。比如《2小时品牌素养》一书，虽然作者邓德隆是国内有数的定位高手，但书名仍是白璧微瑕，口头传播时需要解释“是阿拉伯数字2而不是汉字二”，而且有人读“二”有人读“两”，因此该书若再版宜更名为《两小时品牌素养》。又比如HTC、TCL，字面毫无意义，初见之下还以为是某个科技名词的缩写，久而久之坊间便主动为其赋予汉字原型“火腿肠”“太差了”，恐非企业所乐见也。

降低传播负荷的第四个考虑其实不是关于品牌名本身的，而是关于品牌名和公司名之关系的。对于中小企业来说，最好是公司名和品牌名一致，因为有些场合只适合出现公司名，两者一致能让真正重要的品牌名得到更多传播。例如天图投资高福记一案被投中集团评为2014年度消费领域最佳创新投资案例，获得大量媒体传播，但消费者心中只有“饭扫光”而无“高福记”，因公司名和品牌名不一致，“饭扫光”失去了一次传播品牌、增加销售的机会。同样，如果“三泰电子”将股票（002312）改名为“速递易”，将会每天都得到股市的宣传，公司价值将会大增，“泰子党”们留意会否出现这个买入信号哈。

【避免混淆】

这是品牌起名的第四个要点，目的也是利于传播，但立足点不同。前面的“利于传播”立足于好名字的本身特征，而“避免混淆”则要求好名字不应与所处环境中众所周知的名字过于相似而造成混淆。

我曾经和某珠宝品牌的老板喝咖啡，问他为什么起了一个易混淆的名字，他回答说当年人穷志短，想沾点周大福的光。再问现在感觉如何，答曰现在无论怎么努力都被看作是山寨。不仅这家企业，整个珠宝行业都患了想象力贫乏症，周大福、周大生、周生生、金大生、金大福、金六福、周六福、六福、……，屈指难数。

有人著文把“黄太吉”“大黄疯”“牛炖”当作有互联网逼格的好名字，其实大谬不然。在“利于传播”的“听音知名”一关，听者很容易误以为自己听对了“皇太极”“大黄蜂”“牛顿”，于是追问“哪几个字？”让说者解释一下的机会都没有，但当听者将来真的见到“黄太吉”“大黄疯”“牛炖”时，恐怕只会疑惑，而不会认为自己听说过这些品牌，这就是玩弄谐音文字游戏而导致的混淆后果，这类品牌少有成大器者，是最容易掉入的起名误区之一。

玩弄文字游戏自找麻烦的一个例子是“授人以鱼不如授人以渔”。每次听人夸张地说出后一个“渔”字时，心里就想：“何不说人话？授人以鱼不如教人结网”。

当然，由于大多数简短而有意义的好名字都被注册了，再加上还可能要兼顾互联网域名，起个好名字越来越难，花钱买个好名字可能是最有效的办法。但如果不懂得什么是好名字，则更大可能是花钱买垃圾。我们投资的青海小西牛就想过花钱搞定“奶酸老海青”商标注册，我就告诉小西牛老板，就算你搞定的是“青海老酸奶”商标，那也是花冤枉钱，因为你根本就不应当试图把品类名注册为品牌名，你需要的是更多企业来把青海老酸奶品类做大，小西牛作为品类领导品牌自然是最大受益者。

起名四要——定位反应、品牌反应、利于传播、避免混淆——是基于定位理论总结出来的系统起名方法，而定位理论则是基于心智规律的，其有效性不是阴阳五行命理运数等国粹起名法可比的，也不是那些以品牌成败论好坏而归纳出来的起名法可比的。一些名字糟糕的企业（尤其是互联网企业）也获得了成功，那是因为他们通过开创新品类获得了极大关注和公关传播，从而抵消了名字的不足，或者是烧了大把钱用于品牌传播；如果起个好名字其实会更成功的。倘若以为成功者的一切都是对的，那就很可能东施效颦而不自知了。

终于搞清了O2O、C2C、B2B、B2C的区别！

O2O是online to offline分为四种运营模式：

1.online to offline是线上交易到线下消费体验

2.offline to online是线下营销到线上交易

3.offline to online to offline是线下营销到线上交易再到线下消费体验

4.online to offline to online是线上交易或营销到线下消费体验再到线上消费体验

比如:保险直购O2O,苏宁易购O2O,大众点评O2O等

C2C是consumer to consumer就是个人对个人的，比如淘宝的小店铺。

B2C是business to consumer是商家对个人，这个就很多了卓越、当当、京东等等都是。

B2C、C2C很重要的一点是都运用了物流。

B2B是business to business是企业间的，比如阿里巴巴。

二、举例通俗说明一下就是：

C2C就是我卖东西你来买

B2C就是我成立个公司卖东西，你来买

O2O就是我成立个公司卖东西你来买但是要你自己来拿

B2B就是你也成立了公司买我公司的东西

电子商务知识口诀

B2B有三宝：企业、中介、沟通好

B2C有三宝：品牌、渠道、销售好

C2C有三宝：你开、我买、支付宝

O2O有三宝：线上、线下、一起搞

LBS有三宝：签到、优惠、位置找

NFC有三宝：近场、支付、安全好

SEO有三宝：内容、外链、权重屌

EDM有三宝：内容、受众、分析好

CPA有三宝：行动、转化、站长恼

CPS有三宝：佣金、销量、效果好

CPC有三宝：点击、引导、作弊少

CPM有三宝：展示、千人、不可靠

PHP有三宝：开放、高效、成本少

从事电子商务，以上都要知晓

三、电子商务模式

B2B(经济组织对经济组织)

B2C(经济组织对消费者)

B2B2C(企业对企业对消费者)

C2B(T)(消费者集合竞价-团购)

C2C(消费者对消费者)

B2F(企业对家庭)

O2O(网上与网下相结合)

SaaS(软件服务)

PaaS(平台服务)

IaaS(基础服务)

M-B(移动电子商务)

B2G(政府采购)

G2B(政府抛售)

B2M(面向市场营销的电子商务企业)

M2C(生产厂商对消费者)

SoLoMo(社交+本地化+移动)

ABC(代理商-商家-消费者)

BAB(企业-联盟-企业)

P2C(生活服务平台)

P2P(点对点、渠道对渠道)

SNS-EC(社会化网络电子商务)

B2S(分享式商务，或体验式商务)

泰笛洗涤：一个反社交APP如何在30天内让下单量暴增3倍

泰笛洗涤是一个O2O模式的洗衣项目，它原本靠传统的网页和400电话方式与客户沟通，也开通了微信，但还是不温不火。直到它开发了一

款App，形势突然逆转，不到30天的时间里，下单量暴增了3倍。其实，泰笛洗涤的App没有什么惊天的秘密，它的功能非常简单，只有语音下单一个功能，但就在这一点上，它抓住了用户痛点，并且努力做到极致。这款App也印证了“少就是多”的产品开发哲学，有时眼花缭乱的未必就是最好，适合的才是最好的。

我想就我自己的经验跟大家谈一下对互联网的看法。

我们公司做的是高大上的互联网公司都不愿意做的脏活累活：在线洗衣。我们产品原来叫泰笛网，推出App之后叫泰笛洗涤。

App让我们公司的下单量增长了多少？这个数字会让很多人吓一跳：300%多，全是家庭用户，不到30天。

以前泰笛网的技术有多落后，说出来怕互联网人士笑话。我们只靠几个网页和400电话。后来我们又长进了一点，跟着潮流做了一个微信客户端，每天300多下单量。这个数据看起来很小，可是已经让我们成为上海甚至全国最大在线洗衣公司了。当然了，上海也就我们一家独苗。

但我一直觉得，这些方式还不够方便。我想让用户每天早上起床第一件事就是想起泰笛洗涤。这要求我得有一个自己的平台，于是我们就做了泰笛洗涤App，接下来就有了现在1000多单。

大家知道互联网公司爱吹牛。前几天，有一个互联网小孩揭穿了大人們的谎言游戏，说各种运营数据、融资数据虚高。我们的数据绝对真实，有些东西我不会告诉你，但不会说谎。

为了做这个APP，我花30秒做了一个决定，在我同事看来很大胆的决定，就是砍掉其他渠道，网页、微信、400电话都不要，专攻App。我从来没有怀疑过这个决定，但我的同事和投资人担心了：下单量下降怎么办？

在把其他渠道砍掉后几天，下单量突然下降。我吓坏了，但还没失魂。我稳定地观察着情势。谁都没料到的是，几天之后App下载量径直上涨。接下来连续10多天保持在每天1000多单的历史高位。

事实证明，那个只用了30秒的决定完全正确。那30秒内迅速做出的决定，不是突然一拍脑袋突然想到的。它是基于对人性的理解。

人很懒，享受过便利之后就不会再用复杂的东西。比如微信推出语音之后，谁都不愿意打字，都愿意直接用嘴说。我就是一个典型的例子，以前我吃完饭，还会去周围找我朋友玩一玩。现在我吃完饭就坐在那里，在微信上跟朋友们聊一下八卦。我长了几十斤肉，跟现在老是坐着也脱不了干系。

另一个就是人很简单，就是说，人有路径依赖。渠道多了，下单是会增多，但会分散人的注意力，用户粘性就会变差。更重要的是，网页、400电话很难让用户分享。一个办公室只要有一个人打开网页或者记下电话号码就可以了，用完之后就关了、忘了。如果是一个App，那用户每人都会下载一个，也方便分享给朋友。当然我这个想法有点鸡贼。

微信下单的问题是要打字，很麻烦。当然还有战略考虑，我后面会说。从公司的角度来说公司，能省力当然也是要省的。我以前看数据，需要开几个后台，还要找人统计各平台数据。钱都没有花在刀口上。

钱也是要省的。用户通过微信、电话下单的时候，要跟客服咨询两三分钟。一个客服一小时最多处理15到20个客户。用了App我们的客服减少了4/5。此外让客服把听到的东西转述给派送员很容易出错，我们就在这上面栽过跟头。这差不多就是为什么我敢壮士断腕只做App一个渠道。

创业就是要置之死地而后生。我不相信一个创业者连这点勇气都没有，但我不崇尚愚勇。要靠智慧做产品，凭着对用户需求的感同深受做产品。

现在很多人一做App就往社交上靠。App的作用不是浪费客户的时间，是为用户节省效率。尤其是我们这种做洗衣企业，客户既然都不愿意自己洗衣服，也不愿意把衣服送到周围的洗店里去，他为什么还会浪费时间写评论、在里面跟人瞎聊天？那么多功能看着不烦吗？这不是给客户添堵吗？

所以我们这款App，从设计到最终成型，甚至以后，都只有语音下单一个功能。我们设计的时候，就是反社交。我还想说说现在被用烂了的互联网思维。很多人以为在网上卖东西就是互联网思维。

思维是什么？思维是想+做，很多人说自己互联网思维的时候，都没用脑子想。

我觉得互联网思维要有两点：一是事情有没有互联网化？就是把事情做到极致，我们现在做的App就是。既然客户对着App说一声就可以的事，何必让用户打字下单？二是公司管理有没有互联网化。一些互联网企业经常让用户签一堆纸单，这跟传统企业有什么不一样？整理报表的时候从一大堆纸质单子里面找。

无纸化才是互联网思维。我们的App，在设计的时候就砍掉了用户签单的环节，所有数据都通过App。这样无论我是在上海长宁区，还是

重庆、北京做市场，都可以随时在后方看到一线的情况。创业就是打仗，后方指挥部看不到前方情况，那只有等着挨枪子儿。

回到我前面说的，不做微信是战略考虑的问题。很多人以为微信平台好，在上面做营销，在上面卖东西，在上面创业。要我说，微信只是一个渠道，做点几百的小流量的小买卖还行，要做几万流量的大生意就很难。微信作为营销平台也不行，当初我们在微信广点通上砸了10万块做营销，一点成效也没有。

况且，微信真的是一个非用不可的阵地吗，它能一直火下去？微信最火的时候，也没有微博最鼎盛的时候那么风光。但看看微博现在活成了什么样？微信的热度又能维持多久？原来在微博、淘宝开店的那些人，现在怎么样了？有钱一点的，去天猫开店。没钱一点的，只有转战其他平台。更次一点的，死掉了。真的，死掉了。

我想说，在互联网认干爹，真的不是一件一本万利的事。大众点评、京东，都是打着让腾讯导流的鬼主意才跟腾讯合作。结果腾讯给它们带去多少流量了吗？我看有限。而且我有一个观点，就是不要依靠大平台，就是只解决用户洗衣一个需求，在这个点上做到极致。要我说，要想做大，只有自己成为入口。

有人跟我说，洗衣服是一门小生意，但是小生意也有可能做大。Uber最早做拼车，不是一门小生意吗？现在估值近200亿美元！我设想的用户场景：用户早上起来，打开App，对着App说：我要洗衣，然后泰笛洗涤的派送员上门取衣。

只要用户想洗衣，立马想到泰笛洗涤。我就做一个工具，做一个入口。为用户提供最好的体验，给用户节省时间。我觉得这才是真正的互联网思维。

家政市场O2O：传统家政的二次创业新机会

很多人认为互联网颠覆了传统家政，在我看来，不是颠覆，而是给传统家政带来了二次创业的新机会。对于一些不思进取、坐收信息不对称渔利的传统中介是“危”，对于真正想做好家政事业的传统玩家，则更多是“机”。

一、互联网让传统家政发现自己的问题，不断优化自己的服务

2013年，家政O2O的兴起，网络媒体上不断涌现出有关传统家政积弊的言论。这些问题可能业内人“身在此山中”，不知详情，又或者早已知晓，但不愿变革。经过互联网人的闹腾，隐藏已久的问题曝光天下，业内人自己深知的痼疾也到了不得不革除的阶段。

一些人见到互联网风起云涌，惊呼“狼来了”。真的是“狼来了”么？明眼人都清楚，家政是非标服务，它的核心服务体现在：线下家政人员提供的上门或住家服务。互联网解决的大部分问题仍停留在线上的信息层面，并没有触及服务的核心体验。家政服务如果将核心体验保持并持续改进，在信息层面拥有与互联网企业一样的便利，让用户和家政服务者都能够通过互联网端节省时间成本，降低信息获取门槛。如此，传统家政反而更具有互联网企业所没有的优势。

二、互联网介入推动行业社会关注度

长期以来，家政行业一直不被社会广泛认知，甚至仍有很多人把家政服务员单纯地理解为保姆。O2O热潮席卷大江南北，所到之处引来各方关注，似乎只要贴上“O2O”标签，这个行业就立马变得高大上。家政行业也不例外，凡是跟O2O靠上关系的企业，绝大部分都获得了媒体和投资人的关注。

人们在关注新兴模式崛起的同时，也不断加深对这一行业的认识。随着行业问题不断曝出、讨论与解决，家政行业及其服务也逐渐为人接受，互联网企业加速了家政行业的市场教育过程，间接帮助了传统家政企业的市场拓展。

三、互联网平台盘活线下资源，提升线下资源有效利用

互联网平台对线下家政资源的整合与盘活，主要表现在：去中介化，直接对接家政服务员与雇主。平台是个海量的信息库，分门别类满足用户查找、下单、对接需求，甚至对已有口碑的家政服务员实现预付费用预约。比如我这次考察的两个家政O2O项目：北京的懒人家政和上海的拇指生活。

懒人家政借鉴的是美国的Care，主打C2C线上对接平台。前期运作模式，通过切入B端用户影响C端用户，进而最终为C端用户服务（笔者之前曾发过相关文章《家政O2O两个方向：发力B端和垂直细分》）。实际上，这种方法被很多企业初创者广泛使用，尤其在较难大批量获取C端用户的早期阶段。懒人家政获取阿姨的方式，主要是通过阿姨的自传播和自推荐。

对于阿姨的信息安全，懒人家政的做法是：

- (1)信息登记，公安系统核实；
- (2)之前雇主回访，核实信息；
- (3)雇主要求下的有偿背景调查。

拇指生活的做法颇具包容性，借鉴众多家政项目之长，以APP平台集纳多种服务。既有经纪人模式，又集纳阿姨自传播与自推荐，同时又与家政培训学校、家政公司合作，广泛聚集阿姨资源。对于意外安全采取第三方保险+前期预防双结合，比如：加大培训力度和频率，经常性推送安全预防信息提醒。

拇指生活的一大亮点是，吸取社交软件离线与在线的状态，让阿姨的有效信息呈现在有限的手机屏幕上。比如，某个阿姨正寻找雇主，将自己设置成空闲在线状态，在这种情形下，雇主才可以看到此阿姨的信息，如果阿姨将自己设置忙碌服务状态，或其本人处于离线状态，雇主将无法查看到此阿姨。

不论懒人家政还是拇指生活，虽然功能上各有创新，但最终目的是提供方便用户查看、对接阿姨的平台，让线下的阿姨资源能够得到充分有效使用。至于最终的服务质量，则有赖于平台方的源头把关、阿姨自身意识和技能的提升以及用户评价监督。

四.O2O将是未来家政服务标配

互联网让人的惰性意识不断得到加强：操作简单、获取方便、安全可靠、性价比高。这是人们希望借助互联网解决各种服务的愿望。依照这四个愿望，家政服务未来势必将是线上线下相互融合的一体化服务，O2O成为家政服务的标配。

综上，我们看到，当下传统家政企业与互联网企业都在不懈努力，不断完善O2O模式在家政行业的实践，彼此借鉴，相互学习。这种大环境下，对于传统家政企业，机遇多余挑战。

大健康产业的三大投资方向

冯仑在一个投资会议上说，他希望自己今后的投资能转型，一定要找到一个具有“三高”特点的行业，就是需求高、就业高、增长高。而如果要满足这“三高”的特点，唯有健康产业。我认为冯仑对健康产业“三高”的判断是正确的。

在发达国家，医疗卫生服务占经济总量的比重是10%以上，前几年美国是18%，最近几年一直保持在19%~29%。也就是说，在美国，1美元的GDP中，就有0.2美元来自与医疗卫生服务相关的产业。

美国斯坦福大学有两位教授，根据人类对健康需求不断增高的特点，做了一个长期模型的研究，判断出2050年在美国的GDP中，与健康服务业相关的产品占比将高达30%。而目前中国，医疗卫生服务业仅占GDP的5%，不比美国，就是与世界平均水平也有差距。我们以7%的经济增速计算，2020年中国的GDP

将是80万亿元，届时医疗卫生服务业即便仅占GDP的10%，中国的大健康产业市场规模也将高达8万亿元。

如此巨大的潜在市场，我们应该如何规划？对此，我们应该有长远的战略眼光。我认为未来中国的大健康产业有三个投资方向。

医疗服务前移部分

2013年10月，国务院发布了关于促进健康服务业发展的若干意见，提出到2020年基本建立覆盖全生命周期、内涵丰富、结构合理的健康服务业体系，打造一批知名品牌和良性循环的健康服务产业集群，健康服务业总规模在8万亿元以上，成为推动经济社会持续发展的重要力量。

健康服务业和医疗行业有着本质的区别，医疗服务的对象是病人，而健康服务面对的是所有人群，无论是健康人还是病人。投资这个行业，既能积攒功德，又能获得很高的回报，已经引起了很多投资人的关注。而这也符合中国经济发展方式转型的需要，市场有需求，国家也很支持。

大健康产业分为三个部分，第一个是以医疗服务为中心的前移部分，包括了很多新兴的服务，如健康信息、健康文化、健康服务等。你问我具体做什么，我还真不知道。我知道的是，以医疗服务为中心往前进行扩展，将会有很大的空间。

中国是有健康文化的，我们退休比好多国家早一些，回国以后我发现中国有一个特别的现象，一到晚上，就有很多阿姨在广场上翩翩起舞，一跳几个小时。这是自发的健康行为。而我们要做的就是通过专业人士，通过新型投资服务平台，将这种自发性的、个人推进的服务变成一个更有效的、社会性的一个服务产业。

医疗服务后延部分

现在很多时候，病患从手术床上下来以后，没有地方去，我们的基层医疗服务机构在与大医院的衔接方面做得非常差，更谈不上有质量、有保证的术后长期照顾。至少，我们还没有形成规模化、专业化的康复护理专业机构。可能已经有一些零零星星的专业机构，但还没有形成适合中国经济发展的巨大产业。

在美国，长期护理是一个很大的产业，在过去几十年里，都在为美国医疗服务减压，病人从医院里面挪出来，节省了很多公共医疗资源。

中国的护理服务还非常缺乏，不少人最担心的就是自己亲人住院以后，找不到很好的护理人员。护理人员是要经过专业培训的，而中国有很多年轻人处于待业状态，我们可以考虑如何通过一个专业的服务平台，让他们有尊严、有组织地加入到这个崭新的行业里面。

中国30年前人多，现在我们的优势是依然是人多，这个在短期内不会有改变。既然是人多，我们就要发挥人多的优势。不要一窝蜂地搞“高精尖”，搞升级，搞改行，一心取代劳动密集产业。经济学里面一个基本的原理叫比较优势原理，说的是一个国家、一个家庭能够发挥自己最大潜力的办法，就是去做自己最擅长的事情，而不是样样都做。然后通过相互交换，扩大市场，使得交换的主体都能受益。中国当前的比较优势还是在人力资源上。

健康养老

健康养老，也属于健康服务业的一个核心内容。现在我国老年人口抚养比越来越高，以后养老问题会越来越严峻。我们如何让这些越来越多的退休老人有一个健康生活的空间，是中国未来应对老龄化问题非常重要的一环。

大家可能以为，老龄化注定是一个国家医疗行业产生包袱的决定因素，但你如果简单认为一个国家老龄化程度越高，人均医疗费用也越来越高就错了。哈佛大学一位经济学家把这个问题分解以后，觉得这个判断是有待商榷的。因为有一组数字是大家认可的，就是每个人花的医疗费用，70%~80%是集中在要告别这个世界的最后半年。从这个意义上讲，老龄化不一定是国家必须要承担高额费用的一个必要条件，女的55岁退休，男的60岁退休，期望寿命是70多岁，退休后还有20多年。也就是说这帮老人发生的重大费用并不是这20多年，而是最后过世前半年至1年当中。如果20多年中，给他提供一个健康养老的制度环境，就可以确保他在20多年里大部分的时间跟正常人一样，无须花费太多的医疗服务，从而在他退休以后的整体期间里面，不必要去占用太多的医疗服务。

如今中国的健康养老有专业的平台吗？我们有做养老的，但是谈不上健康养老。如何把健康养老业做成一个新兴的服务产业，这对中国社会的转型，对我们越来越多的老龄人，对我们自身事业的发展都是一个非常重要的选择。

我希望企业家们在考虑自己投资选择的时候，能够把中国目前正在推进的大健康产业三个部分纳入进去，尤其是以医疗服务为中心的前移部分，还有以医疗服务为中心后延的部分。

其实这两个部分都是新兴服务产业，和当前公立医疗机构之间的牵连比较少，冲突也比较小，换句话说就是历史包袱比较小。中间的医疗服务，融资、参股都很难，要去收购一个正在运行的医疗机构，谈何容易，历史包袱太多。我过去也作为第三方帮助企业去地方沟通，但很难。医疗服务和公立医疗机构之间的瓜葛太深了，虽然要继续做，但我们的眼睛不要只盯着这一块，可以往两边拓展，必将形成一个欣欣向荣的产业。

立体时代网：半主动个性化购物 PK美丽说蘑菇街

女性时尚社区与电商得结合仿佛是水到渠成的。蘑菇街、美丽说等无不是走了这条路。成立于2010年的立体时代网，以搭配、分享和购物为主题，早就获得了投资。但是一直没有太大名气，如今扬言PK掉风头正劲的美丽说、蘑菇街，看他们是否有这个实力。

创业经历：1998年，邵怡蕾从上海交大毕业，进入上海英特尔(Intel)架构实验室工作。一年后，她前往美国普林斯顿大学攻读计算机系博士学位。期间，她和普林斯顿的团队一起创建了FirstRain.com。2005年，拿到博士学位后，她进

入美国高盛银行纽约总部，担任信贷衍生品部门副总裁，直至2010年回国创业。

碰到老顾客来店里，老板就会从书架上挑出几本书来，告诉你这些他看过了，大概你会感兴趣，然后继续扎回他在看的书中，让你慢慢地在店里自己逛。

“‘憨园’是我的书店的名字。至于‘憨园’两个字的由来，我现在不告诉你。你要是猜到，倒是会令我很高兴。”

这是邵怡蕾写在微博中的一段话。身为创业公司CEO，她的书单里不仅有经管、金融、互联网等书籍，还有村上春树的《地下》、林青霞的《窗里窗外》、柴春芽的《寂静玛尼歌》，等等。而且，这位从美国回来的公司创始人还忍不住抱怨了一句：“林青霞能写，但是太easy了，那么厚本书，来回杭州的火车上就看完了。”

这句抱怨无意中透露了邵怡蕾的“高效率”。而她的履历表，也准确无误地传递出“高效率”一词的分量。

1998年，邵怡蕾从上海交大毕业，进入上海英特尔(Intel)架构实验室工作。一年后，她前往美国普林斯顿大学攻读计算机系博士学位。

期间，她和普林斯顿的团队一起创建了FirstRain.com，从事网络信息的深度挖掘。2005年，拿到博士学位后，她进入美国高盛银行纽约总部，担任信贷衍生品部门副总裁，直至2010年。

这一年，她回国创业。十月，立体时代网诞生。

如果用“天时地利人和”来形容邵怡蕾的创业，那么，能够吸引她放弃美国的高位高薪而回国创业的，不仅有“天时”和“地利”——国内电子商务的巨大发展空间和独特生态圈，更有“人和”——陈晓敏，立体时代网的CTO。这位美国罗格斯大学计算机系博士，是邵怡蕾的校友(98级计算机系)。陈晓敏曾在美国谷歌任职四年，作为谷歌的深软件工程师和搜索优化团队成员，他曾负责谷歌特创的网页时间标识(byline date)。

邵怡蕾如此评价二人的创业：“陈晓敏和我是多年的朋友，初中、高中、大学的同学。到了美国也都在新泽西州学习，又同在纽约工作。平时有很多想法也积极地交流，双方的性格特点也心知肚明。

晓敏是绝对的技术牛人，数学天赋极高，编程根底扎实，又在google工作过四年，是不可多得的CTO的人选。2009年的时候我们有了立体时代的最初想

法，就一起把其中涉及到的关键技术研发出来了。2010年，我们回国，开始了创业。”

我的主页

“立体时代”的名字源于以毕加索为代表的立体派。

以搭配、分享和购物为主题的立体时代，不同于传统的单件商品的购物，定位于引领搭配购物的新时代，推崇更完整的搭配购物理念。“而立体派也是开创了在二维空间展示三维世界的先河，立体派的标志性特征就是用多个块状拼搭组合的表现形式。”邵怡蕾表示。

注册立体时代，进入“我的主页”，你就会发现“U搭”的别致与乐趣。

邵怡蕾介绍说，立体时代的搭配编辑器已经嵌入到一款淘宝应用“我搭我秀”，卖家可以通过搭配编辑器来创建由店铺商品构成的搭配，达到关联促销的效果。

此外，立体时代在2010年年12月初推出了一款基于颜色的视觉化商品搜搜应用“彩虹搜搜”。“在现有互联网环境中，这是第一个完全基于图片特征搜索的应用。”邵怡蕾说。

2011年3月27日，邵怡蕾带着“彩虹搜搜”参加淘宝2011年应用创新开发大赛，拿到了冠军。这不仅为她赢得了50万元的奖金，还赢得了IDG的青睐，双方当场签订了投资协议。

“最近我们也在和淘宝的一些大卖家一起讨论开展针对他们的搭配专题和搭配竞赛，甚至是由买家参与的搭配定制活动。”

2010年7月12日至8月12日一个月的时间里，立体时代举办了“做搭配，注解青春，赢COACH”的“青春纪年”活动。

“2015年立体时代的推广运营计划现在真正讨论规划中，就方向而已我们会做更多和卖家合作的活动，希望立体时代的活动不仅仅是一个娱乐性的活动，同时也可以成为草根时尚的风向标，通过活动采集的数据更好地反馈给我们的卖家，这样他们在研发下季新品的时候就会有充足的用户反馈。”

常见的购物网站更多的是被动购物，买家被动地接受信息，由视觉刺激或者折扣等因素而产生购物冲动。

半主动个性化体验

立体时代倡导的则是一种半主动的个性化的购物体验。

邵怡蕾说，立体时代希望解决两个问题。

一，用户有明确购物目标时，如何最快最方便地找到自己想买的商品？

二，用户只有模糊的购物方向时，如何能够帮助他们具象化他们的购物需求？“解决这两个问题是立体时代的诉求。而在实现这个愿景的同时，我们同时在营造一个草根时尚的社区。”

立体时代现在的盈利模式是“广告+商品购买佣金”。“现阶段更多的是注重用户体验的提升。”邵怡蕾强调。

面对几十万用户的注册量，她现在思考的更多的是如何提高用户粘性。

对于未来，她却有着明确的目标：“短期目标是用户、生存和盈利；长期目标则是希望立体时代能够发展成为中国时尚导购的领导者，搭配购物理念的倡导者，个性化购物体验的先行者。”

立体时代是上海渐石网络科技有限公司旗下的产品。

邵怡蕾说，“渐石”的寓意是“gradually becoming solid”，即“渐渐地像石头一样坚实”。这位曾经想当摄影记者、带着相机去世界的角角落落探寻不同种族和文化的创始人，渐渐地更多的惊喜带到了中国电子商务市场的角角落落。

卖半成品蔬菜为何行不通

最近菜君的事情上央视了，牛！从9月初开始菜君频频在网络上做PR稿件开始，就不断有朋友过来找我们聊天。

小农女团队从去年底暂停线上业务后，沉寂了很久，现在又开始了新的生鲜的业务，正好借现在这个热点、再跟咱们这个账号里的朋友们聊聊过去的经验以及我们对菜君这里的看法。

小农女的起点

13年4月份，几个好哥们一次来深圳聊天，聊到每天少量菜品给白领提供代买菜服务，帮助他们解决买菜麻烦的事情，粗略一想，靠谱！找周围的同事问了问需求，巨大！

于是乎立刻找了几个目前都在深圳工作的学校师弟聊此项目，基本4~5月份调研、准备，6月初上线，7月份两个在腾讯工作的师弟辞职出来全职。

6月到7月中我们还是提供简单的原材料代买菜，7月中以后我们开始使用半成品，核心原因是原材料卖不上价格，加工成半成品之后，价格可以好一些。

一直做到10月份，订单峰值做过近100单，没有如期盈利、没有去扩点，10月份开始大家开始怀疑当初的决策，直到12月份彻底停下。

为何无法做下去？

商业模式上缺点明显，这个需求一定程度上是伪需求，目标客户的客单价低、购买频次低、配送成本高，复制难度大、没有规模效应。下面一一细说：

先说需求和目标人群

我们目标人群定位在那些非常繁忙、想自己做饭吃又没时间买菜的城市白领。

这群目标群体的选择，导致了我们的叫好不叫座，即调研的时候大家都觉得这个服务特别好、但是实际进行的时候，这帮人还是会大部分最终的选择是懒得自己做饭吃。

大家心里想自己做饭吃，但实际上会有N条原因不去做(比如买菜麻烦、比如懒得洗碗、比如今天上班太累、比如临时有聚会、比如今天下班太晚)，而我们只解决了一个买菜麻烦的问题。

So，我们实际上并没有解决完他们要自己做饭吃这个事情上的所有环节，只解决了其中一个环节，那基本上就等于没解决这个问题。

然后，如果针对的是本身就经常在家做饭的人，这个需求成立么？答案依然是否定的。本身自己就是经常去超市买菜的人，大部分更不会为我们这个服务买单，这个可以直接从超市里面的切好配好的菜品的销量VS新鲜蔬菜的销量情况看出来，经常买菜的人、一定更愿意低价格买到新鲜菜品而不是你帮他切好配好收更高的价格。

再看这个模式下，电商核心关注的两个点客单价和购物频率：

好不容易花了30元、50元获取了一个新顾客，如果他一个月来买1次、跟1周来买1次，区别很大；一次买30元和一次买300元区别也很大，这几年死去的很多垂直B2C就死在购物频次和客单价上，拉新成本高、但顾客后续的持续贡献低。

咱们这个模式，我们初期的兴奋点是拉新成本几乎为0，靠着微信朋友圈的力量、靠着我们有些含金量的软文，几乎0成本的获取了近万人的目标群体顾客。

但是，客单价一直维持在30以内，无论我们如何扩菜品，最终客单价始终是30左右，为啥呢？目标人群！选的都是这些单身白领们，最多也就是情侣小两口，一顿饭最多3个菜，用我们服务的核心就是图方便、并不是图丰盛和质量，因此……而且我们客户中还有不少那种要减肥的妹纸、每天订购1个菜……要吃的健康、但是不能让自己吃多……

购物频次这里就更有意思了，没做过的同学你们千万别被调研蒙住了双眼！当时调研时候很确信的跟我们说、只要你们做了我天天买，除去有事情的时候、至少也一周买3、4次吧！但是…最终这帮需求非常强烈的顾客，最多也就是1周2次左右。为何？事情多、天天忙、朋友聚会多、不想洗碗、工作累了懒，原因很多、任何一个环节的原因都会导致不下单，毕竟买我们的服务、再怎么也没有随便出去吃一顿方便啊。

再加上那些本来不怎么做饭、但是因为听了咱们这个模式、觉得自己应该为自己的健康负责一些、尝试了1~2次我们服务的人，这帮同学们，继续用也就跟给自己制定每天晚上跑步5公里的健身计划的结果是一样的，能够坚持一周1次的就相当不错的，大部分都是坚持2周后、几乎就很少用咱们的服务了。

所以，最终，需求强烈的那帮人基本上1周买2次，凑热闹的那些平均1个月1次吧，而且这个习惯慢慢给他们培养好了，那些很精准的顾客有时候突然妈妈来深圳了，好嘞，再也不用买我们的菜喽~~~

So，在客单价和购物频次上面，咱们这个模式劣势很明显。

再说配送成本这里

不细说，大家都懂得，这里如果全部自己配送、成本可控、但也不会低，订单量大了管理难度大。交给第三方、也不省心，价格不低、而且配送服务质

量很难确保，同样做咱们模式的卡卡鲜在上海后来就是有部分交给了第三方配送，麻烦事情很多的。

正常情况下，你一单至少也要有5~10元的配送费，如果上面的客单价始终维持在30左右，那么，如何赚钱？普通的菜品这里利润空间很难超过30%的。

最后说说复制性

做这个事情的时候就很多人劝我们说这个事情很难复制，那时候头脑热、没细想，总想着单点突破后就可快速复制，但是...

我们是选了腾讯大厦所在地设立第一个点的，即便这里最后做盈亏平衡了，我们去开设福田CBD的点的时候，一样要再租房做切配间、在那边再招切配工、招配送员，即所有环节、几乎都要重新做一遍，而每个地方的物理条件都不同、很难保证在那个地方的条件跟腾讯大厦这边一样，因此复制过去后、那里的成本完全有可能是比第一个点要高、但客单价、购物频次不会有大的变化。

而如果我们用中央厨房+各个分点配送或者自提的模式，初期就需要比较大的资本做中央厨房和冷链配送，这里当时没走到这一步、因此暂时不做太多讨论，理论上复制的边际成本会降低很多，但初期投资会较大。

上面把我们当初小农女的经验讲完，现在简单说说我们对菜君现有模式的理解，不一定对、仅跟朋友们交流。

基础商业模式上跟我们以前一致，上面讲的我们出现的问题、我觉得菜君在运营过程中一样都会出现，商业模式最核心的问题点在于这个事情解决的用户需求不够痛，属于锦上添花的，虽然给顾客带来了一些方便、但是不够。

菜君现在优势的点就是借这里卖菜的噱头拿地铁口的位置，这个不是随便人都能够拿得到的，如果这个能办到，靠卖菜噱头吸引用户、后续再增加其他的服 务，这里整体上是很有吸引力的。

选址选在地铁口不是如我们之前选CBD，这里相对人流量大、物理特性一致性高，这一点我觉得是比我们当初好很多的！另外，地铁口拿菜，如果是出口拿菜到回家、距离较短，而我们当时是做公司拿菜、再带回家距离较更远，这点菜君现有的模式也更好。

因为地铁口是人流量的核心位置，菜君可以同时做网上订购+线下售卖，这里不需要完全靠昨日线上订单来准备菜品，备货的灵活度高。线上的满足后、

其他线下卖，可预见的是菜君模式客户的获取核心是线下为主，而不是如我们之前、基本上核心是靠线上传播获客。

且行且珍惜，这个事情不简单，但是成败在执行，我们团队去年因为各种原因停止了这里的业务、并不能说明这里就一定不行，相反成功往往是靠一些细节执行点的优化和强大的团队执行力造就的，菜君加油！

因为对生鲜这个行业的巨大兴趣、我们团队最近3、4个月也思考过非常多的生鲜创业的思路，有一些结论跟大家分享：

To C的普通蔬菜水果的售卖(包括粗加工)，过往电商的模式(线上下单 快递送货)几乎都没有发展壮大可能性，一定要走线上线下强结合的O2O模式；

针对高端人群的高端食材或者一些有特色的食材的ToC服务会有一些市场，但是无论是货品源头的开发、还是配送过程的效率、以及目标人群的挖掘，难度都是不小的。

有核心卖点的生鲜产品的加工配送服务会有不少机会，比如维果清，我们很看好；

To B的服务这里，有一些机会点，但单纯做To B在互联网界吸引力不大，如果考To B圈线下触点、规模上去之后扩展其他O2O业务，会有些吸引力，这里我们的另外一个微信账户“小农女”正在做这里的新业务，靠给中小B送菜占领O2O的核心触点之一中小餐馆，感兴趣的同学可以收听看看。

开心茄子：校园电子商务O2O

“开心茄子”校园电子商务O2O一站式服务平台首家校园品牌体验店正式启动9月26日中午12点，华东理工大学奉贤校区，中国第一家专为大学生服务的O2O电子商务平台“开心茄子”举行了品牌体验店开业仪式。梵谋文化传媒集团创始人董事长、“开心茄子”联合创始人孙绍瑞先生、“开心茄子”联合创始人肖凌女士、均瑶集团乳业有限公司华东区销售总经理王爱军先生、诺诺镑客名校贷市场经理卞潇漪女士及众多主流媒体出席活动现场。同时，随着开业仪式的进行，“开心茄子”校园品牌体验店兼自提点、“快乐物流”团队及“开心茄子”形象人偶“茄UU”均揭开了其神秘的面纱。

据悉，“开心茄子”定位为“欢乐校园生活一站式服务平台”。汇聚了大学生最为追捧的热衷产品，并集线上导购、门店体验、自提及送货上门于一体，为学生提供一站式的贴心服务。除PC端及手机端的电商平台外，学生可于校园内所设立的品牌体验店进行产品预约体验，并在线通过开心茄子实施下单购买，同时配备政勤工俭学团队组成的校内“快乐物流”团队，提供周到的大学生自提和送货到寝等多元服务，成功解决校园最后一公里配送问题。此前一周，“开心茄子”线上已开始“分秒必争”的一分钱秒杀活动。每日仅针对华东理工大学的百件一分钱秒杀产品，均在5-7分钟之内全部售罄。

梵谋文化传媒集团作为中国最专业的高校渠道整合运营机构，一直引领行业发展。“开心茄子”此次通过线上线下相结合的方式，将过去9年梵谋集团发展中的优质资源进行整合，为学生创造了方便快捷的消费与生活模式，从而开启了学校、学生、商家及物流的四赢局面。梵谋文化传媒集团创始人董事长孙绍瑞先生在现场表示：未来，“开心茄子”的校园体验店将开到全国30个城市覆盖800所大学，成为中国高校最具代表性和影响力的电商平台。孙绍瑞先生还透露，“开心茄子”现已成功拿到天使投资，预计今年12月将引入A轮风险投资。

随着梵谋文化传媒集团旗下三大业务版块“媒体运营中心、梵谋公关咨询、笑得商贸的成熟运营及“开心茄子”的成功上线，梵谋文化传媒集团已形成一个涵盖“媒体投放+活动体验+销售通路+电商O2O运营”在内的完整产业链，成为覆盖中国千所高校的中国商校渠道整合运营商，更将是企业品牌客户未来最信赖的“高校渠道营销方案全系统提供商”。

麦豆米：点菜到结账一站解决 已获300万天使投资

和别的许多行业相比，餐饮行业算得上互联网程度相对落后的行业，因此也就有了很多来自互联网的进入者：有的从点菜环节切入，比如现在服务员几乎人手一个的点菜宝、比如现在许多餐厅都在使用的Pad，要提升的是信息从服务员到后厨的传递效率；有的则从排队环节切入，解决的是热门餐厅逢高峰排队的问题，再从食客的痛点尝试一点点通往餐厅后台的管理系统。

麦豆米的胡洪也想用移动互联网的方式进入餐饮行业，但是在他看来，就餐更多地是一个连贯的过程，对食客来说，从找餐厅到点菜再到结账，解决的其实都是吃饭这同一个问题。

因此胡洪所推出的麦豆米更像是一个试图覆盖餐厅就餐所有流程的一站式解决方案。胡洪对麦豆米的定位是家服务公司，一端要服务好食客，一端也要服务好商家。

在食客端，麦豆米服务的环节包含了订座、点菜、快吃和结账几步

订座：在到达餐厅之前，食客就可以选择餐厅并预订座位，餐厅确认座位成功后，食客就可以开始点菜；

点菜：在麦豆米上，这个环节被分为提前点菜和店内点菜两个场景，在未到达餐厅时，食客可以提前点菜并提交订单，订单中会告知餐厅自己到达的大概时间，然后到餐厅扫描二维码即可直接下单，而店内点菜则是需要等食客到达餐厅后，扫描自己桌上的二维码才能开始(确保食客已经在店内)。另外麦豆米还上线了同桌点菜功能，即当几个人聚餐时可以扫描桌上的二维码同时点菜下单，来节省点菜时间；

快吃：和提前点菜相比，麦豆米上的快吃功能加入了点菜后付款的选项，用户提前点菜并直接支付后，可以告诉餐厅一个大致的下单时间，这样餐厅就可以根据这个时间来提前烹饪，等食客到店时就可以直接开吃(如果用户堵在路上了呢.....)。

结账：顾客点菜或就餐完毕之后就可以在麦豆米上通过微信或支付宝付款，这样主要是为了避免食客在收银台前的排队等结账情况。

提前点菜是把食客的点菜环节提前到他们相对富裕的时间，从而减少在餐桌前的等待时间，而店内点菜则可以在一定程度上减少服务员的工作量，理论上，在食客用手机点菜时，服务员因为不用再站在桌前等待而有更多的时间去服务更多的食客。

“妙计旅行”张帆：以极客精神玩在线旅游

妙计旅行以数据计算的方式为用户定制性价比最优的旅行方案，解决每个人在制定旅行计划时的“选择综合症”。妙计旅行的创始人是张帆，一个“爱折腾、耐不住寂寞”的人，2010年从法国留学归来，加盟搜狗，2013年年初跳槽到腾讯搜搜。2013年年底辞职创业，创办妙计旅行，创业伊始便拿到风险投资。腾讯汇客厅秉承“轻分享，讲干货”的理念，邀请到具有极客精神的创业者张帆与大家分享在线旅游的心得。

一、旅游依然是个很头痛的问题

现在线下市场有大量传统的旅行社，线上也有非常多的旅游服务可供选择，比如OTA类的携程、艺龙，比价搜索类的去哪儿、悠哉，社区类的穷游、蚂蜂窝等等。即便如此，我们依然要面对一个非常悲痛的事实，那就是到目前为止旅游依然是个很头痛的问题。

为什么说很头痛？现在大家能选择的出游方式，其实就是两种，一种是通过旅行社，一种是通过互联网。但目前看来旅行社依然很主流，互联网占的比重非常低，我们于是开始思考用户和旅游产品、旅行社、互联网之间是一个什么样的关系。我们认为，旅游产品有众多，而用户消费的是一个旅游产品的单体，最终其实是一堆旅游产品的组合。而旅行社和互联网其实起到的是中介的作用，它们在中间帮助用户选择他想要的旅游产品，并消费。

去哪儿、携程这种产品做出来，直接影响到线下大量的机票代理。机票代理本身属于中介性质的产品，互联网线上产品的出现减少了中间环节，摊薄了成本，而使价格降低，双方都能得到实惠，导致今天大家基本听不到机票代理了。但为什么攻略社区、OTA的出现并没有影响旅行社，像众信上市之后实现了10%的上涨率，旅行社依旧被大家看好。是因为旅行社的服务体验很好吗？果真如此的话也不会有这么多新闻上报道的纠纷，而且国家也在不断修改旅游法。

再延伸一点，现在人的需求已经和以前不太一样，旅行社还停留在十年前的模式，现在讲究个性，而旅行社不能提供个性。现在线下旅行社非常多，他们都租着非常好的地段、非常好的房子，费用最终还是摊在用户身上，而且大家总会担心是不是有购物，是不是有看不见的地方做了缩减。所以旅行社的体验并不好。

二、制约在线旅游规模增长的三个瓶颈

旅行社提供的服务和线上提供的服务是不一样的。我们认为旅行社不等于攻略社区加OTA。一个人从家出来经过ABCD点等一个序列再返回家，这是他消费的旅行产品，也是旅行社提供的产品，他把钱交给旅行社，旅行社就会帮他决策好。但在互联网上却不是这样的，互联网上一个人得到的是一个非常庞大的产品序列，他需要自己做决策。比如在A点的时候选择方案1，B点选择方案3等等。旅行社提供的是不能选择的打包，虽然省事但损失了个性化。到了OTA，你看到的是各种各样的信息，你需要自己做二次组合，这是不一样的地方。如果想要利用线上的方式，我们先要人工整合线上的信息，把它变成一个像旅行社提供的可消费的产品。但这个过程有几个很大的问题。

第一，人工整合没有想象中的那么简单。首先是知识的门槛。要计划一个完美的行程，需要对目的地非常了解。比如去欧洲，需要知道欧洲的具体情况，是飞机方便还是火车方便还是自驾方便，哪种方式最划算。这么多国家火车需要分别单独买票，还是一起买票，是不是有通票，有哪些公司运营等等。进一步讲，你还需要了解欧洲这些国家的母语，甚至当地的文字，才能做出最好的选择，而这些都不是一个普通的人能做到的。

第二，时间成本问题。即便对目的地已经非常了解，依然要花很长的时间去做计划。经常旅游的人应该都有共鸣，看穷游、蚂蜂窝这种社区上提到的内容，要定一个10天的行程，可能要花20天甚至更长的时间去做计划。现实生活中有多少人愿意拿出十几二十天的时间去做这个计划？这又少了一部分人。

第三，旅游过程当中问题。用户在旅游当中关注的点，要比他在做决策时关

注的点少得多。假如一个人要去巴黎三天、马德里三天、巴塞罗那三天，先去哪里后去哪里并不关心，早晨九点到还是九点半到也没那么在意，每个地方玩三天就好了，条件比较宽松。但当他自己制定一个行程的时候，这些宽松的条件就都变成了事实，成为了一个固定的方案，他不在意的这些东西，恰恰影响到了他的决定。行程是不是最优，时间是不是合理，价格是不是合理，所有这些导致得不到最优结果的可能性依然非常大。

再举个例子，一个人要去欧洲游览十个城市，光是线路问题将这十个城市排列组合就有多少种可能性？接着考虑每两点之间可能的交通方式就有火车，飞机，大巴，没准还能坐船，一乘起来这就有上千万种的可能性。同样是飞机，两点之间飞机的班次，每天有二三十班，这二三十班又有十几个OTA分别卖不同的价格，这些东西乘在一起至少是一个数亿种的搜索空间，在这个空间里一定有规划得特别好的，也一定有最差的。一个旅游达人自己花时间从数亿种的可能性中找到最优，这其实是人力的浪费。

这就是摆在自由行面前，同时使它不能大规模增长的关键的三个问题。回到我们的产品，我们是想尝试使用更智能的方式来做旅游搜索，解决这几个问题。

三、用最短的时间，做最优的决策

我们认为用户不需要非常了解目的地，他只需要了解自己想去哪，我们来帮助他做更多的事。做自由行的时候会遇到这样的情况，用户拥有一个想法，刚好也有几个产品非常便宜，但是往下算着发现走不通了，下边的票贵了，改改换换，一拖拖了两天，发现便宜票也买不了了。特别是当我们很在意成本的时候，如果把计划、行程拖的很长，一定会影响我们得到最好的结果。我们想做的是节约用户的时间成本，帮助用户做决策，快速找到一个计划上最好的结果。具体来讲有以下几点：

第一，我们做的是个性化。现在无论旅行社、穷游、蚂蜂窝，互联网上所有的旅游产品除了个别的私人定制，都在鼓励大家复制别人的行程，而我们是帮每一个人制定完全不一样的行程。比如到北京，大家都玩故宫、长城那几个点，这个行程看起来差不多，但实际上还是不同的，取决于你住在哪，几点到。所以每一个人的行程都应该是不同的，都应该是定制的，才能得到最优。整个流程当中，我们允许用户使用一些更口语化的方式，用户可以说“我不坐马航”“我不早起”“我只做大飞机”等等。当用户做出这些信息决策之后，我们会快速把这些决策整合成一个方案，2秒钟之内帮为用户呈现，让用户清楚地知道自己在旅行当中的每一个决策会带来多少成本的变化，帮助用户做决策。所以我们给每一个人带来的都是独一无二

第二，我们能以高效的速度帮用户解决问题。在用户的需求出来之后，我们可以用2秒钟左右的时间帮他定制一个计划。里面的每一个行程用户可以自己再做调整，每做一个调整我们还是只需2秒钟便能让他看到一个最客观最优的结果。一个人在数亿种可能性中找到最优是不可能的，但机器可以做到这一点，我们实打实地计算了所有的可能性，帮助用户实现最优的可能。

第三，这是一个可见的信赖。我们提供给用户的方案是透明的，用了哪一个航班、火车全部都是透明信息，用户可以自己看，也可以自己去计划，看能否找到比我们的方案还便宜的。另外，我们自己不卖产品，我们只做很轻量级的互联网服务，帮助大家搜集互联网上全网单体旅游产品，特别是一些大站。我们会告诉用户，应该买这个机票，买这个火车票，当方案确定之后，我们会告诉用户同样的机票携程卖多少钱，艺龙卖多少钱，同程卖多少钱等等，用户自己选择到底要在哪里买。我们本身是不收费的，也不会参与交易，这样做得更轻量级，更透明。

我们马上就要上线了，第一期我们先做了欧洲18个国家、80个城市，数据上覆盖了大约飞机，火车，租车，酒店等主流商业产品。大家如果有兴趣愿意试用的话，可以关注我们的微信帐号：妙计旅行（miojilx），欢迎大家多提意见，多使用我们的产品。

腾讯汇客厅与张帆对话：

Q：妙计旅行从拥有想法到实现用了多久？

A：我们公司是1月份成立的，当时只有四五个人，在四十平米的房间里做。当然人数是在陆续增长的，现在大概有三十个人，后面应该还会加快。我们是一个执行力比较强的团队，大概在4月份就做出了框架。我们之前基本上都是一个团队的同事，大家没有磨合问题，沟通成本极低。

Q：如果用机器选择的最优路线，一旦遇到突发情况困在当地，系统能提供紧急的修改方案吗？这种风险有没有考虑过？

A：做轻量级就没办法在服务上做的很重，但做轻有做轻的好处。旅游和其他服务不一样，它的信息、服务太辐散太多，没有任何一家能全部做好。我们只做一个平台性质的东西，挑选一些有价值的，或者比较大的信息来源来为用户提供服务，用户自己来做选择。你提到的这个问题，这个问题短期内都很难解决。

Q：妙计旅行有增值服务吗？

A：短期内不会有增值服务，增加增值服务就需要大量的客服去应付，就会把自己变的很重。如果用户坐火车出了问题，从携程买的，可以找携程。坐飞机出了问题，去哪儿买的，可以找去哪儿，他们都有客服帮助解决。也许这个问题没有得到完美的解决，但也没有把它变得更糟。

Q：妙计旅行是如何来盈利的？定制一个方案，会收取服务费吗？

A：我们是免费的。我们有固定的研发成本，但帮助顾客形成一个方案，一百个方案还是一百万个方案，成本对我们来讲基本没区别。互联网的模式就是这样的，把大量的研发成本摊薄在每一个用户上，用规模降低成本，而用户实际上是不用付钱的，我们的商业模式也很简单，就是靠流量，我们为OTA带来流量，他返给我佣金。通过我们的计算方法，能够让用户得到更划算的价格，更合适的方案，在这种情况下我们没有付出钱，用户没有付出钱，OTA也没有付出钱，这是一个三赢的局面。

Q：妙计旅行有没有分阶段取得回报的规划？

A：目前我们不关注，至少相当长一段时间内，我们只追求用户规模，我们坚决不会因为收入而影响给用户提供产品的中立性，这是我们的原则底线。互联网公司创业就是这样，我们眼下最关注的不是商业价值，而是用户价值。

Q：妙计旅行可以在手机端使用吗？

A：第一阶段是在PC上，因为行程计划是一个非常复杂的事，手机上并不好做，我们倾向用户在PC上完成。稍后我们也会推出移动端，移动端的产品和PC端有不一样的功能，是另外的一个辅助性的模式。

Q：妙计旅行轻模式的技术门槛够不够高？容易被替代吗？

A：技术是我们比较有信心的地方，我们现在投入到产品研发的人数光是技术就已经超过20个人，骨干都是BAT等一线技术公司的资深人士。妙计旅行的轻模式基本包含了传统旅游比较搜索的全部功能，包括机票搜索、租车搜索、酒店搜索、火车搜索，这是一个技术门槛比较高的事。我们是第一家从数据角度做这个事情，难度系数是比较大的。

Q：妙计旅行如何保持用户黏性？

A：旅游本身就是个低频次的事，很多人都会来问我们，为什么不做国内，要做这么低频次的，我们也进行过很深的思考。作为创业公司，能把一个低频次的服务做好就够了，我们相信好的用户体验会为我们留住用户的。

Q：妙计旅行帮助用户规划旅行方案，除时间最优、价格最优这些维度外，还有很多的维度，这些维度如何同妙计旅行的标准嫁接？

A：我们希望用机器的方式帮助用户快速建立一个基本可行的框架，不可能做到100%的满意，用户一定会有自己的想法，我们可以让他自己在系统里调整，我们的系统的可定制性非常强。

Q：一些大型企业的工业化旅游有没有可能加进妙计旅行呢？

A：这个已经是2B的范畴了，我们还是不想做2B，就做纯2C，足够轻。我们很欢迎旅行社的朋友或者企业内的朋友用我们的工具做一些透明的东西，哪怕赚不着钱我们也是很开心的。

雕爷：欲搞定消费者先搞定自己

狗不理=包子，全聚德=烤鸭，西贝=莜面，雕爷=牛腩，雕爷牛腩定位是逛商场的白领，所以选址都是大型购物Mall，定位相对地细分，只有细分未来才不会做死。做生意，首先要取悦你自己。

在未来每一种餐饮的形态是不一样的。如果你做的餐饮是谁都可以来吃的，那么今后的利润一定会下降。就像没有大一统的服装，没有品牌是可以通吃的。未来都是细分的。你定位得越准确，这群顾客才能最喜欢你。

未来的定位会越来越精准，甚至菜品都会越来越精准，要将一种食材做成成品。狗不理=包子，全聚德=烤鸭，西贝=莜面，雕爷=牛腩……这样是比较天然保险的打法。

我是这么搞定消费者的

中国餐饮一直以来就没有分餐制的习惯。中国人讲究和和美美，吃饭讲究和餐制。大家围着桌子一起用餐，就不可能一道一道上菜。所以，中国的餐厅上菜都是一块往前“扔”，这样直接导致的结果就是每一道菜的温度都控制不了。于是，凉菜、热菜、主食，不分先后顺序的，混搭着一起上桌。因为，99%的中国餐厅都对上菜秩序不作要求，哪道做好了上哪道。这就是中餐厅很大的问题。

现在收入过万的白领一年去过几次客单价500元的餐厅?如果光顾的餐厅都是人均100元左右，一下子去了人均500的餐厅，口味肯定会不习惯。这话有些伤人，但是大实话。

大多数人对美食的印象分三个阶段：第一个阶段，童年记忆，妈妈的味道;第二，海纳百川;第三，返璞归真。很多人都只停留在第一个阶段，到达第二个阶段，需要你花很多钱很多时间去品尝美食。

我们来看南北差异，柳州的螺蛳粉、湖南的油炸臭豆腐和杭州的臭豆腐，那种臭味都不一样，很多人就吃不惯。就像我们最初喝咖啡、品红酒时，会觉得味道奇怪是一样的。哪一种食物在第一次尝鲜不是这样的感觉?我自己也是喝了若干次红酒后，才慢慢喜欢上这种味道。这就是味蕾打开的过程。

为什么雕爷牛腩的甜品几乎没有人吐槽?因为人类对甜味是天然的亲近和接受，就像小孩喜欢吃甜。这是写在基因里的。但对剩下的几种味道，苦、臭、涩味，都需要后天培养，慢慢适应。

牛腩有人吐槽，因为餐厅做出了超前的味道，很多人会不习惯。而薛蟠烤串没有人说难吃，因为烤串的味道大家从小都吃惯了。为什么雕爷牛腩不会开到汕头，那边的人根本不习惯这种味道。很多潮汕人不解，在网上组团来骂我。上次，杭州一个土豪通过我的好友和菜头找到我，希望与雕爷牛腩合作。我就反问他，你帮我在本地能找到几家真正的法餐和意式餐厅？他就明白了。但在上海就不一样，心态更开放。这要看当地人口味的接受度。

当我在中国餐厅做一个消费者的时候，饥肠辘辘地到了餐馆，服务员端来难喝的茶，还要收几十元的茶水费，很讨厌。在雕爷牛腩用餐时，首先我就要改善这种体验。顾客一落座，就提供好喝的茶水和精致的甜品，先垫垫肚子。

所以，雕爷牛腩的顾客有50%每个月会来一次，还有10%的死忠粉丝每周都会来。这点让我惊讶。月收入在两万左右的白领，分配在吃的部分有多少？很多人都以性价比为毕生追求的。

我现在只做定位中高端的品牌，不管是牛腩的生意，还是现在的美甲项目。当然，能不能做高端，就要看企业主对品牌的塑造能力了。苹果不是一个最懂得控制成本的公司，但它的赢利仍然很好。另一方面，我也很崇拜云海肴可以把成本控制得那么好。很多餐厅从业者都是资深后厨出身，所以他们比较习惯于传统后厨的做法。

像我这样的人搞不定传统的后厨，但是马马虎虎也能差不多。我的创新厨房主要负责研发新菜、菜品设计，菜品的名字基本都是与消费者互动的成果，很天马行空。菜品的摆盘虽然有些夸张，但是我所用的食材一定是这个价位上最好的，厨师都是顶级酒店的。

做生意，首先要取悦你自己

雕爷牛腩是蓝海战略的产物。很多做传统餐饮都是从资深后厨出身，他们就是要管理后厨；我是要消灭后厨。海底捞为什么可以将几乎没有技术含量的火锅做到极致？它不需要厨师，这就会面临过度同质化的问题，人家就靠服务取胜。

我喜欢做案例式的商业，能给一个行业带来启发。至于它能赚多少钱，那是命。能做多大是一回事，但是能留名的一定是有强烈的启发性。

举一个例子，从画光影的技法上来看，有很多画家比莫奈画得更好。那又怎么样？大家只记住了莫奈。虽然在那个时代，那种画法挺粗糙的，但是印象画派就是从莫奈开始的。大家明白，噢，原来可以这样画光影。

一个企业家留下最好的遗产，是能够启发后来者。在中国，小米手机的出货量已经超过了苹果。但它们都是喝着乔布斯的“乳汁”长大的。乔布斯带来一个最大的启发，就是做一门生意要取悦你自己。你觉得这么做是对的，满意了就行。这个世界上一定会有很多人和你是相同的品味、兴趣和喜好。

大部分企业家缺乏想象力

问：在外界看来，你是一个非常擅长于自我营销的人。

雕爷：我和马佳佳他们不一样。我不做自我营销。我连面都不露，你看我什么时候非常公开地出来过？我不喜欢拍照，很多人都不知道我长什么样子。

问：你曾在书中写道，你并不喜欢在现实生活中被别人认识。是这样吗？

雕爷：自我营销的前提是把自己先营销出去，再看卖什么合适。而我怕公开露面。如果非要这样说的话，马云就是这么做的，而任正非就是他的反面。任正非内部的讲话和文章一出来就被流传出去，但他真的不想为外界所知。是因为他的企业做得好，所以一直被外界所关注。所以，我应该和任正非走的是一个路子，哈哈。但我最近为了O2O的美甲项目，开始露面了。再说了，企业主本人是否有魅力，这是天生的。

问：你怎么看互联网思维？

我理解的互联网思维，就是在它出现之前，不可能这么做；互联网出现之后，才能这么做。某个层面来看，雕爷牛腩做的是饥饿营销，和互联网思维没有什么关系。第二，关注用户和用户体验，也不属于互联网思维。难道互联网出现之前，就不关注这些了？一样会去关注。

问：互联网时代，都说得屌丝者得天下。但你在做生意时好像“看不上”屌丝？

雕爷：在大时代的风口，中国现在就是全世界最大的风口。屌丝的基数最大，但是中国接下来的时代是中产阶级的时代。屌丝乐于自嘲，但他不会甘于做一辈子屌丝。讨好屌丝，是因为今天这个群体数量足够庞大。现在中产阶级起来了，开始有审美的诉求。这是大背景。他们的诉求才是这个世界的追求。中产阶级的兴起是这个国家的梦想，所谓中国梦吧。习近平估计天天也在想这事。

问：你现玩各种各样的跨界尝试，初衷是什么呢？

雕爷：有人问登山者为什么要登山，因为山在那。王小波说自己为什么要写作时说：“因为我觉得我能写好。”去做自己所热爱，所追求的事，不用被外界所束缚，也不用找理由去说服别人。这个状态才是对的！一定要找到所热爱的事，它会赋予你激情。打一个粗俗的比喻，一旦给爱找理由，就不是真正的爱了。但是，如果你做一件事做得很棒，但别停留太久，去寻找下一件让你开心的、充满激情的事。

问：企业家都会自持是最懂消费者的人。你在这点上有什么不一样？

雕爷：我有想象力啊。大部分企业家缺乏想象力。我会讨好消费者，我懂得去讨好我喜欢的、合适的消费者。死忠粉丝都爱我爱的要死。商业、营销始终都是智力型，不能忽悠，不能胡来。胡来就是找死。

问：有人说做企业最重要的是视野，你觉得是自己先天性的因素多，还是后天修炼的多一些？

雕爷：真正的管理者，要像鹰一样。有时候要飞的足够高，一揽全局；有时候要飞的足够低，一击即中。优秀的企业家应该在高低之间，做好调整。

问：在管理公司的90员工时遇到什么困惑？如何解决？

雕爷：全世界都在面临这样的问题。90后是互联网的原住民，他们的整个生活习惯都发生了变化。现代人的注意力太容易被分散，我读20分钟书，可能就会去看一会微信，刷一下微博，只有在飞机上才能专注地去看书。所以，他们可能不太喜欢通过一个漫长的等待去换取一个超大的回报，而是倾向于即时反馈和鼓励。激励周期越短，对他们的正向影响就越大。我采取的是游戏化管理，做一会工作，就要升级一下。小孩也这样，他需要快速得到肯定。月月涨工资，一二百块都行。

酒店哥哥：聚焦于会议型酒店，做不收返佣的携程

在没有见到酒店哥哥的创始人汤新满之前，我一直觉得这个网站对外宣称的“非中介平台”，十分不以为然，而且它还在前面加上了“唯一”两个字。这家2012年5月上线、目前有16位员工的创业公司，凭借自身掌握的会议型酒店资源，在以100万人民币天使投资启动项目后，2013年底又顺利拿到经纬400万人民币的A轮。

据虎嗅了解，酒店哥哥的创始人汤新满复旦大学毕业后曾在埃森哲做供应链管理，之前又有过一次创业，这是他的第二次创业；而其余两个联合创始人一个是盛大前员工，曾经也是负责B2B项目，另一个则是国旅会展部项目经理——这个创业团队拥有比较丰富的展会经验。

问题：非中介平台，是忽悠？

正式采访时，我将这个疑问第一个抛出，汤新满没急着回答，而是先介绍了酒店哥哥网站。

酒店哥哥2012年5月上线，是一家做会议型酒店平台的公司，需要会议场地的人可以在酒店哥哥这个平台了解到关于会场的十分详细的信息，除了基本的价格、档期之外，还可以提供层高、装饰风格、舞台、桌椅排放等，让用户在不用到现场的情况下对会场有一个基本的了解。

1.非中介：在介绍了基本情况后，汤新满说，传统的中介性的网站将相关信息发布后由自己来控制流程的操作，交易的完成必须经过这些网站，这是中介性的网站，而酒店哥哥是“非中介平台”，因为在网站提供的所有信息中，酒店所有信息都在网上，甚至联系电话，用户如果觉得好可以直接与提供会场的酒店自行联系，不用通过网站自行完成交易，基本是一家不收返佣的携程网。

2.免费搜索：如果你有会议需求，又不想自己一家家酒店去打电话了解、对比，酒店哥哥开发了一个在线采购系统RFP，叫作“飞快拿报价”：只要用户将相关信息提交，酒店哥哥自动查找符合需求的酒店，同时将这个信息提交给酒店，酒店得到订单后直接报价，酒店哥哥可以在半个小时内将相关信息再汇集返回用户。

整个过程有两个特点：①免费；②用户及酒店都可以看到对方的信息，完全可以自行完全交易。

在了解到这些之后，我又产生了第二个问题，用户和酒店交易完全与自己没有关系，酒店哥哥如何能获得投资人的青睐？

要营利，还得有合作伙伴

面对这个问题时，汤新满解释说在成功运营了一年后（2013年10月前后），用户通过酒店哥哥完成订单的已经达到当月近500单左右；而在会务公司行业，比如中青旅这种大公司，一般是每个月200单左右。正是通过一年的积累运营，让用户慢慢建立了对酒店哥哥这类产品的使用习惯。

随后，酒店哥哥开始寻找自己的营利模式。近一年运营过程中已经为一些酒店带来了不菲的收入，目前酒店哥哥在部分一线城市不同商圈各自选取20家不同类型的会议型酒店作为合作伙伴，年费1万元，可以享受以下服务。

第一，网站推荐。在网站更为显著的位置推荐。

第二，订单推荐。用户后台提交订单后，所有符合要求的酒店会做成一个文件给到用户，而合作伙伴的信息会前置，以提高其成交的可能性，同时用户的信息也只向合作伙伴开放，让其第一时间联系用户，更早达成交易。

同时酒店哥哥也与非合作酒店沟通，如果想获得用户，可以在第一次报价的时候就报上底价，成交的可能性会更高一些，同时用户会获得更多的实惠。

做规模，还得线上线下一起来

据了解，酒店的会议相关收入每年规模超过千亿，并且以每年20%以上速度增长。目前，汤新满介绍酒店哥哥已经做到会议行业第一的地位，月订单达到1000，平均单价在5万元左右，从成立以来总订单达到7000多单。

但纵然如此，按上述的营利模式，一个一线城市才带来20万的年收入，那么全国来看，酒店哥哥现在合作的城市不到50个，已经开发了3000多家会议型酒店，而国内的会议型酒店也不过4000多家，75%的覆盖率，这样算来酒店哥哥的年收入就相当有限了，而且已经快接近天花板了，虽然今后年费的标准可能会随着所带来的业务量增加而增加，但那只是一个预期，目前酒店哥哥不过寥寥几百万的年收入。对于早年投身管理咨询行业，已是收入颇丰的汤新满，会满足于此？

他先向我介绍了美国的现况，在美国涉及会议型酒店的大公司有三个：

1.meetingbroker，是一家专门为酒店公司做会议的CRM软件，每年通过这个软件成交近120万笔，市值约为8亿-10亿美元。

2.cvent.com网站，这是一家与酒店哥哥性质一样，做信息提供服务，目前是美国的上市公司，约有13年的历史。

3.HB公司是一家专业的会议采购顾问公司，完全是线下服务，已有30年的历史，每年交易约20多亿美元。

汤新满说，酒店哥哥未来的发展是想将三种模式一体经营——在做好现在信息服务的同时，还从两个方面入手。

一.酒店，会为会议型酒店提供一个CRM的软件，帮助它们做好这方面的管理；

第二，专业会议顾问，他介绍目前许多会议的举办方，本身没有太多的专业会议组织与场地的协调能力，他们可以从专业的角度来进行这方面的帮助，现在网站中“免费要方案”即是一些专业的会议顾问来为用户提供这种服务。

各位，有没有感觉这不就是现在所说的O2O模式吗？实际上就是将原来做线上的信息流慢慢导到线下来，然后用更为专业的服务来完成整个交易，让更多更专业的服务来提升这个有点接近天花板的业务更上一层楼。

挑战：巨头和C端

虽然酒店哥哥只是集中于会议型的酒店，但是做酒店这个行业，有一个巨头是绕不过的——携程。所以酒店哥哥也在借力携程打广告：“我们不是携程网，不收返佣”。

如何面对携程: 对于这一点, 汤新满自己说倒还是不担心, 他说这是由于酒店行业的特殊性所决定的。

1. 切入点不同。携程以客房切入, 而酒店哥哥以举办会议切入, 所面对的用户还是不同的;
2. 酒店内部是由不同的部门来负责, 一个是会议宴会部门, 一个是客房业务部, 所以就是携程想进入这个领域还是需要再与酒店其他部门来对接, 也是需要重头来做;
3. 价格不一样, 客房提供的价格与做会议所提供的价格是完全不一样的, 应该是比客房的价格要低一些, 因为酒店在会场有相应的收入, 携程如果同时也做会场的话, 就会让其内部提供的价格混乱。

虽然携程可能面临上述的问题, 但汤新满也坦承, 携程要做这个应该比别人做要更快一些, 在已经做到会议型酒店平台第一时, 他也乐见一些公司进入这个市场一起竞争, 这样也会促进他们的发展。

B端向C端的转变: 在此前谈到为什么要做这个平台时, 汤新满说, 由于会议经济有买方与卖方的极大分散性, 所以让酒店哥哥这个平台的存在能够解决人们找合适会场难和低效的实际问题。目前来说, 酒店哥哥, 还是主要信重于B端, 全国也不过4000多家会议型酒店, 开发的用户有限, 如果将用户群从B端转向C端, 即会议型酒店的销售人员, 这个用户群体就会庞大许多。

大数据营销的切入点

许多人感觉到大数据时代正在到来, 但往往只是一种朦胧的感觉, 对于其真正对营销带来的威力可以用一个时髦的词来形容——不明觉厉。

实际上, 还是应尽量弄明白, 才会明白其厉害之处。对于多数企业而言, 大数据营销的主要价值源于以下几个方面。

第一, 用户行为与特征分析。

显然，只要积累足够的用户数据，就能分析出用户的喜好与购买习惯，甚至做到“比用户更了解用户自己”。有了这一点，才是许多大数据营销的前提与出发点。

无论如何，那些过去将“一切以客户为中心”作为口号的企业可以想想，过去你们真的能及时全面地了解客户的需求与所想吗？或许只有大数据时代这个问题的答案才更明确。

第二，精准营销信息推送支撑。

过去多少年了，精准营销总在被许多公司提及，但是真正做到的少之又少，反而是垃圾信息泛滥。究其原因，主要就是过去名义上的精准营销并不怎么精准，因为其缺少用户特征数据支撑及详细准确的分析。

相对而言，现在的RTB广告等应用则向我们展示了比以前更好的精准性，而其背后靠的即是大数据支撑。

第三，引导产品及营销活动投用户所好。

如果能在产品生产之前了解潜在用户的主要特征，以及他们对产品的期待，那么你的产品生产即可投其所好。

例如，Netflix在近投拍《纸牌屋》之前，即通过大数据分析知道了潜在观众最喜欢的导演与演员，结果果然捕获了观众的心。

又比如，《小时代》在预告片投放后，即从微博上通过大数据分析得知其电影的主要观众群为90后女性，因此后续的营销活动则主要针对这些人群展开。

第四，竞争对手监测与品牌传播。

竞争对手在干什么这是许多企业想了解的，即使对方不会告诉你，但你却可以通过大数据监测分析得知。品牌传播的有效性亦可通过大数据分析找准方向。

例如，可以进行传播趋势分析、内容特征分析、互动用户分析、正负情绪分类、口碑品类分析、产品属性分布等，可以通过监测掌握竞争对手传播态势，并可以参考行业标杆用户策划，根据用户声音策划内容，甚至可以评估微博矩阵运

营效果。

第五，品牌危机监测及管理支持。

新媒体时代，品牌危机使许多企业谈虎色变，然而大数据可以让企业提前有所洞悉。在危机爆发过程中，最需要的是跟踪危机传播趋势，识别重要参与人员，方便快速应对。

大数据可以采集负面定义内容，及时启动危机跟踪和报警，按照人群社会属性分析，聚类事件过程中的观点，识别关键人物及传播路径，进而可以保护企业、产品的声誉，抓住源头和关键节点，快速有效地处理危机。

第六，企业重点客户筛选。

许多企业家纠结的事是：在企业的用户、好友与粉丝中，哪些是最有价值的用户？有了大数据，或许这一切都可以更加有事实支撑。

从用户访问的各种网站可判断其最近关心的东西是否与你的企业相关；从用户在社会化媒体上所发布的各类内容及与他人互动的内容中，可以找出千丝万缕的信息，利用某种规则关联及综合起来，就可以帮助企业筛选重点的目标用户。

第七，大数据用于改善用户体验。

要改善用户体验，关键在于真正了解用户及他们所使用的你的产品的状况，做最适时的提醒。例如，在大数据时代或许你正驾驶的汽车可提前救你一命。只要通过遍布全车的传感器收集车辆运行信息，在你的汽车关键部件发生问题之前，就会提前向你或4S店预警，这决不仅仅是节省金钱，而且对保护生命大有裨益。

事实上，美国的UPS快递公司早在2000年就利用这种基于大数据的预测性分析系统来检测全美60000辆车辆的实时车况，以便及时地进行防御性修理

第八，SCRM中的客户分级管理支持。

面对日新月异的新媒体，许多企业想通过对粉丝的公开内容和互动记录分析，将粉丝转化为潜在用户，激活社会化资产价值，并对潜在用户进行多个维度的画像。

大数据可以分析活跃粉丝的互动内容，设定消费者画像各种规则，关联潜在用户与会员数据，关联潜在用户与客服数据，筛选目标群体做精准营销，进而可以使传统客户关系管理结合社会化数据，丰富用户不同维度的标签，并可动态更新消费者生命周期数据，保持信息新鲜有效。

第九，发现新市场与新趋势。

基于大数据的分析与预测，对于企业家提供洞察新市场与把握经济走向都是极大的支持。例如，阿里巴巴从大量交易数据中更早地发现了国际金融危机的到来。

又如，在2012年美国总统选举中，微软研究院的David Rothschild就曾使用大数据模型，准确预测了美国50个州和哥伦比亚特区共计51个选区中50个地区的选举结果，准确性高于98%。之后，他又通过大数据分析，对第85届奥斯卡各奖项的归属进行了预测，除最佳导演外，其它各项奖预测全部命中。

第十，市场预测与决策分析支持。

对于数据对市场预测及决策分析的支持，过去早就在数据分析与数据挖掘盛行的年代被提出过。沃尔玛著名的“啤酒与尿布”案例即是那时的杰作。

只是由于大数据时代上述Volume（规模大）及Variety（类型多）对数据分析与数据挖掘提出了新要求。更全面、速度更及时的大数据，必然对市场预测及决策分析进一步上台阶提供更好的支撑。要知道，似是而非或错误的、过时的数据对决策者而言简直就是灾难。

卖川菜为什么叫俏江南，卖米粉为什么叫伏牛堂？

我曾经很好奇一个问题，作为一个卖川菜的，为什么“俏江南”要叫“俏江南”？这个名字给人的感觉像一个像一个卖江浙菜的。

“俏江南”这个名字，甚至被很多业内专家吐槽：什么品牌定位不清啦，会给消费者造成认知混乱啦，会需要花费极大代价建立品牌认知啦.....

但是我认为，这是一个好名字。

是，你可以把一个川菜馆命名为“巴蜀缘”。但你能够想象一家叫做“巴蜀缘”的川菜馆做成高端川菜、有远大理想还能够走向世界，最后有可能上市吗？

所以，没有来由的，虽然“俏江南”和“湘鄂情”同为高端餐饮，但我总觉得“湘鄂情”充满了浓浓的土豪与暴发户气息。

传统快消行业的思维讲究“定位精准”，这样的策略会直接体现在品牌的命名上。例如“鲜橙多”一听就是卖橙汁的，“饭扫光”一听就是卖咸菜头的。

然而我认为在互联网时代去轻易定义某一件事本身就是一个很傻的事情，让自己的名字精准的体现某一种定义更是一个很傻的事情，这样的做法会让整个品牌失去了想象空间。

比如“湘鄂情”。突然有一天发现自己的传统餐饮玩不下去了，开始布局大数据、互联网、环保业务，号称转变为一家科技公司，但我们都觉得挺搞笑，典型的不务正业嘛。因为我们无法想象有人会使用一款“湘鄂情”牌空气球或者“湘鄂情牌”路由器。

但雕爷做空气净化器、做美甲O2O，我们就不觉得奇怪了。这时代本来就是一个行业、位置、商业要素不断充足与重新定义的时代。按照原有的认知观念在品牌命名的第一步就把自己局限在某一个领域，我认为是一件不太能够有未来的事情。

所谓“重组”中最重要的一环就是价值重组，如果我们不能够跳脱出某一具体产品本身去研究如何寻找某一具体产品价值之外的更大价值，那我们真的就是辜负了这个时代。

很多人告诉我“伏牛堂”像一个武馆或者药馆的名字，虽然我是卖米粉的，我始终很难想象“伏牛堂”不叫“伏牛堂”而叫“米粉缘”。可能“米粉缘”这样的名字就足以让我们输在起跑线上了。

一个开放的起点将导致一个开放的终点，而一个封闭的起点只能够导致一个封闭的终点。

在解构主义时代，一切遵从传统价值和商业规律的东西可能都是有局限性的。我始终认为一个伟大的品牌应该是不能被唯一性解读的，而可以被多角度解读，一眼能够被说出唯一意思与内涵的品牌名都高明得很有限。

好得品牌名应该就是苹果这样的公司，好像有那么点意思，又好像什么意思都没有。

至于“伏牛堂”有什么意思，已经被大家玩坏了，什么“俯（伏）首甘为孺子牛”啦、“老板是金牛座啦”“老家的地名啦”“潜伏大牛”啦，其实我真正想说的是压根就没有什么意思。要的就是一感觉。

至少就餐饮行业而言，我认为如果想玩得不一样，在必要的时候品牌名和产品甚至都可以是脱离的、不那么直接相关的。不再是品牌依附于产品，而是产品依附于品牌。

绝大多数中餐产品品类都没有一个成熟的品牌，比如湖南常德牛肉米粉。在这样的一种情况下就不应该是我的品牌去服从品类，比如让我们的名字带上“粉”字，而应该是米粉这个品类服从品牌，把“伏牛堂”做成控制米粉这个品类的入口，以后提到米粉，就自动等同于“伏牛堂”。

包括雕爷做阿芙精油在内的定位模式，其实也是一样。

当然，让品牌名与产品不相关，在早期的时候使得建立品牌认知更难一些。但这一点在互联网的帮助下早就不是什么大问题了。

一旦此种认知能够建立起来，那么收效也将是无比巨大的。最牛逼的甚至能够用品牌扭转人们对某一个品类的认知。

比如雕爷就改变了人们对牛腩饭的认知，我现在开始慢慢觉得一碗100元的打有“雕爷”LOGO的牛腩饭也是可以接受的了。

再比如，我们一提到“俏江南”，就自动将其等同于“有逼格的川菜”，使得“俏江南”本身就与普罗大众对川菜那种“大众、廉价”的认知中区分出来了。

所以，要问“伏牛堂”为什么要叫“伏牛堂”，我的答案就是没有为什么。

煎饼果子店开业两年估值七亿

今年七月末，北京的一家煎饼果子店黄太极开业满两年。两年时间，这家店从最初的20平米面积，13个座位，扩张到现在的北京上海共40家分店，创立三个子品牌，估值达7亿人民币。

这个常人想都不敢想的成绩，是从一系列让人惊愕到掉下巴的事情开始的。高档CBD中心租店面，精装修，设计品牌，主卖煎饼果子……七百多天的时间，这家卖煎饼果子的一再挑战人的传统思维禁锢，再借助移动社交媒体的东风，就这么顺势飘起来了。

将这家店做的事情单独拎出来，没有几件听起来是靠谱的，但最后都达到了不可思议的效果。是虚幻的泡沫？还是时代真的变了？梳理这家店的创业历程，下一个“王太极”“张太极”可以从中借鉴经验吗？

一、找准目标

从种繁多的中国民间小食中找出几样，能够做到像麦当劳肯德基的汉堡一样，既能不断拓展口味、又能做到规范化标准化生产的食品形态。按照这个思路，很快圈定了“中国式汉堡”煎饼果子。

二、故事要有格调

谁说路边摊不可以包装得高端大气上档次？煎饼果子是传统美食，传统就是文化，文化就是格调，格调就是高逼格。装修要上档次，设计要讲究审美。店内外贴满海报要够新潮，“吃煎饼果子喝豆腐脑，思考人生”。

逼格已经这么高，人品自然不能坏，食材安全要强调，“坚持用无明矾现炸油条做馅”。所有材料都分别从哪哪专运。连包煎饼果子的纸都是世界上独一无二的设计，马上要申请专利……

三、制造话题点要舍得下血本

煎饼果子是薄利，店面装修设计却省不得。装潢上以鲜艳的红色为主，整体风格与港式茶餐厅接近，氛围搞出了星巴克的调儿。里面播放的背景音乐包含了流行、爵士、蓝调等。目光所及，全是新奇玩意儿，比如华盛顿国家天文博物馆的阿波罗登月杯、巴黎的斑牛雕塑、日本的招财猫等等。细节上更做到极致，每天的小票上印上一条人生箴言，比如“生活总有许多喜怒哀乐，就像煎

饼，摊匀就好”。还有停车攻略，如何躲避贴条等。店内配免费湿巾、免费普洱茶、免费奶糖，尽管有的客人一抓就是一大把，但，这个都不重要。

四、重要的是宣传

之所以舍得下那么多本钱，目的就是让整个店看起来浑身是“戏”。让每一位到访的客人忍不住热情地拍照宣传分享。于是店里只需再做最后助力：开放免费WIFI。所有新奇好玩的点都被粉丝拍下，上传社交媒体分享用餐经验。是的，粉丝就是有那么多人。他们甚至召集粉丝在店内开起了煎饼相对论公开课。又主持召开《世界的背面》千人演讲会，主题是什么不要紧，粉丝号召力可见一斑。（如果你感到无法理解，这是正常的，想想韩寒粉和小四粉）

其次，主动拉上互联网企一起搞话题。目前为止黄太吉的最大一次订单就是和小米一起完成的，2014年小米年会用餐全部来自黄太吉外卖，一次下单72865元。据创始人说，送外卖的车加起来价值四千万元（嗯，这也不重要，要的就是他轻而易举地说出来时你嘴巴张大的效果）。

五、不放过任何一个话题热点

盯住社交媒体，转发的内容各种新潮、矫情、不可思议：美女老板娘开着奔驰送煎饼；产妇临产要吃煎饼；大老远从外地赶来吃煎饼。黄太极的微博微信都是赫畅一个人经营，他对每一条微博微信评论都会第一时间回复。遇到特殊日子，变着花样搞促销，吸引眼球，比如遇儿童节，店内就变成了变装趴体，店员们有扮蜘蛛侠的有扮超人的，成人戴红领巾入店用餐赠煎饼果子……眼下七夕到，人家又卖起了月饼，“火山岩浆烤的，来自英国”……

六、每一个MOVE都要帅

这是黄太极从头到尾贯穿的主旨，每一个动作每一个细节都要帅、要酷、要炫，要吸引眼球，达到让粉丝自动帮忙宣传的点。第一家店成功之后，接下来走的每一步都未能脱离这个主旨。黄太吉很快就创立子品牌：专门送外卖的“来得吉”。这回送外卖小伙也浑身是戏：九零后帅哥、穿着时髦、酷帅的迷彩服，骑车工具统一刷成大黄蜂的颜色（此处自动脑补拉轰的音乐）……创始人赫

畅身上的戏也够份：满族人，曾经在几个大型互联网公司工作过，只有初中学历的他曾经被作为特招生进入谷歌。赫畅本人口才极佳，常被邀请去峰会论坛做压轴演讲，三句话一个笑料，几十秒一个段子，演讲到饭点也无人离场。今年，黄太吉继续延伸子品牌，创立专门做火锅的“大黄疯”，风格照旧。还有专门卖炖菜的“牛炖”。

七、有本钱地拽

把细节做到极致，不缺真爱粉。如果还有挑剔的声音，那只有拽起来。什么？东西不好吃？还不如路边摊？那你继续去吃路边摊吧。什么？你看不出这设计有何特别？那你没资格跟我谈审美，这个年代，审美是一件必须的事情。这都是创始人的原话，“爱就理解支持，越爱越浓，不爱就各奔东西”。

创立两年，黄太极不是在搞新花样，就是在思考搞新花样的路上。七百多天，黄太极每天都在用生命做营销。开业第一年一家只有13个座位的小点卖了600万人民币。2014年6月，黄太吉获得徐小平、沈亚、黎万强、涂鸿川四人的1650万人民币投资，估值上升至7亿人民币。

以上只是对黄太吉所做事物的表面总结。是不是精确模仿黄太吉的每一步，就能成功地复制出另一个黄太吉呢？事实上，市场上已经出现好些模仿的跟进者。对此，赫畅并不在意，七月下旬，他在深圳一次峰会的演讲如是说：“在时间面前，任何理论都是暂时和无效的，尤其在今天这个时代，当任何人尝试用一种理论或模型去概括总结，给你方法论，请千万不要相信。他说的事情只在今天有效，明天可能就无效了。黄太极成败都在这两个字上：时势。没有任何其他原因。2012年我们创业，早一年，互联网创业大潮没起来，我们基本都饿死了。晚一年，2013再做，我们都成不了。我们只是在正确的时间正确的点很幸运地做了一些事情，很幸运地受到大家的关注。”

阳森：初创产品讲好故事的原则、时机与方法

如何给初创产品讲一个好故事？以下为山寨发布会创始人阳森分享实录。结合多年媒体从业经历，阳森从“方法论”层面进行了展开。

1、我认为，初创产品讲好故事的第一原则就是说真话。

当然，也许你的产品初期有很多问题，你可以不说，但你一定不能把问题说成没有问题。就是真话不一定都说出来，但肯定不说假话。我们都知道一个道理，当你说一句谎话的时候，你需要用十句谎话来圆场。像李开复、罗永浩这样的名人都有过很多教训，因为自然科学界有一个相对来说你（只要说谎话就）无法战胜的方舟子，当然随着信息越来越透明，用户越来越聪明，还会有无数个方舟子站出来。

2、时机主要有四个：融资后、发大版本、打名气、求融资。

1) 刚完成一个成功的融资时。因为这是一个硬新闻，有两点好处：一是证明你的产品取得了一定成功，融资有一定的数字，二是有投资人愿意为你背书，可以利用前一阶段的成功讲述更大的愿景和故事。这时肯定会有创业类型的媒体来采访你，这就需要你讲个故事：为什么要做这个产品，市场怎么样，等等。

最具代表的例子就是今日头条，他其实都不想去做什么宣传的，所以他没有做任何准备，所以第二天当传统媒体发动这个攻击的时候，它是非常措手不及的。所以当你融资之后，你必须要准备一篇通稿，内部的说法要统一。

2.大版本上线的时候。通常来说，初创产品的体验并不好，那就先不要讲故事，因为你的产品很可能承受不了PR带来的注意力。一旦你加大宣传，那很多负面评价可能会一直伴随你的产品，最后改变之后你也会发现，很多用户对你的固定印象已经形成了。所以当内测结束后，准备大版本（指相对成熟稳定的版本，通常意味着找到了方向或克服了很多问题）更新时，可以扩大宣传，扩大影响力。

3) 确定产品足够成熟，需要一定知名度了。有些人以为只要有口碑就不需要传播了，这是一个非常大的误解。所以当你看到用户评价中好评比例为7:3或者8:2，与用户交流时，大家都持一种比较肯定的态度的时候，就要去进行准备更好的故事，去宣传。

4) 求融资时或者有人要投你的产品了。这是最近两年的新趋势。这个时候如果你以为投资人来了，我就要保密，偷偷跟投资人接触（除非找你的是红杉、经纬这种巨头投资机构），就不一定是合适的。这个时候你想找到更好的投资人，就要把自己的名气打出去，让大家知道有你的产品，有你的方向。这时候会有更多的投资人来关注你。

3、方法主要有四种：情怀法、需求法、衍生法、偶然法

1) 现在最常见的、中国人最痴迷的就是情怀法或者梦想法。但是这个方法，我必须地说，在座的都不适合用，这种方法更适合获得一定成功的人，因为对于年轻人来说，谈情怀的谈梦想的太多了，情况于情怀派是不利的。雷军二次创业讲梦醒，那时候他已经42岁了，他做了十几年中国最大的软件公司的CEO，做了几家上市公司，这时候大家问他为什么还折腾呢？哦，原来你是为了梦醒。显然他更适合。所以现在很多人讲梦想其实很容易被人给你黑过来。去年也有一些人讲梦想，无论皇太极、马佳佳，现在什么情况大家也都很清楚了。除非你有一个惊天地泣鬼神的什么超越某某好声音的故事。

2.不讲梦想讲什么？我觉得初创产品更适合朴实的需求法。需求法是什么？就是我想做一件、我发现没有人做好的事情。这时候大家发现你是更脚踏实地的，更有助于理解你的产品，比如超级课程表做的时候，就发现大学生要经常在人网啊、QQ群啊，去互相问课程安排，而创始人自己就是一个大学生，他有这个需求。还有一个用滥的例子就是Facebook早期，马克扎克伯格把美女和帅哥评比，其实就是一个约pao工具，可以认识新生中的帅哥美女。

3.第三个就是偶然法。你也不是那么有心机的做一件事，就是一个偶发因素导致你做了一款产品，发现大家都很喜欢。其实我个人觉得，很难有完全偶然的东西，这和我最开始说：给产品讲故事要说真话，但是你也可以有一些加工。最近朋友圈里特别火的，几乎都是偶然法，包括神经猫。有一些公众号也是偶然法，比如暖男那篇文章。

4) 最后一种就是衍生法。简单来说就是你在做一件事的时候，衍生到了另外一个方向，然后还做成了。这个时候可以讲一些故事，比如马云最开始完全是B2B的业务，但做成淘宝之后，一切就不一样了，这个非常典型。

医疗美容App会是下一个爆点？

相比餐饮等其他行业，美容业是一个十分垂直且新兴的行业，而医疗美容不过是在最近几年才有了发展；综合看来，这个行业具有足够的市场空间、足够多的痛点，互联网的普及和移动互联网的爆发改变了人们的衣食住行和生活方式，但对于满足人们美容需求的作用非常有限，因此可以说医疗美容App将会成为下一个爆点。

美容市场空间足够大

据第三方数据表明，2013年餐饮O2O市场规模达622.8亿，目前全国城镇女性大的数量约为3.6亿，她们每年均用于美容消费的金额为1000~3000元，这个市场足够大同时增长潜力可观。随着人们消费水平的提高，越来越多的人开始对美有更高的追求，而医疗美容处于刚起步阶段，同时在国家政策逐步放宽的倾向和暴利的刺激下，这个市场有望在几年内爆发。

行业的痛点在哪？

相比高频低额的餐饮业，美容业是典型的高额低频，具有决策周期长、选择成本高等特点，在地域上南方尤其广东沿海地区女性整容的比例高于北方；对于美容院来说，其最大的痛点是新用户获取成本太高，而用户的最大痛点是正确抉择合适的美容院很困难。

从以往的行业发展情况来看，美容院获取用户的方式还非常传统，即广告营销。以广州华美为例，每年投入电视广告2000多万元，报纸广告700万~800万元，网络广告200万~300万元。网络广告以购买百度关键字为主，虽然搜索广告相比传统媒体广告是离用户成交最近的广告形式，单次价格也不低，但竞价排名机制和激烈的竞争导致关键字价格日益上涨；几年前医美行业百度热门关键词的广告价是25元，据品途网采访真优美创始人蒋智了解，现在已达到80元~200元，营销成本高已是不争的事实，医疗行业也是百度推广的两大客户来源之一。

从用户角度说，医疗机构良莠不齐，普通消费者难以分辨。导致这一现象的根本原因是前些年国家对开办整形美容医院管理不严格，尤其是在广州、深圳，注册开办整形美容专科医院比较容易；而在上海、北京的话，民营老板就通过承包公立医院整形科室或者与公立医院合作运作整形美容中心的方式切入，早期干这行的老板都是莆田人。

移动互联网可以带来什么？

1，打破单一入口论，PC的流量百度一家独大，对于美容院来说在PC端买流量的成本越来越高，而且广告位展示总是有限的，比如说用户只能看到前面20家

品牌广告。但在移动端流量分散的，用户的时间是零碎的，很多垂直类App有了崛起的可能。

2，打破地域限制，在PC上美容院投放竞价广告时会选择地域（本地优先）和时段，这是基于成本因素的考虑，也和服务半径有关。而在具有很强的位置属性的移动端，位置的重要性可能不那么重要或者需要综合比较，用户可以选择最合适的而表示最近的美容院。

3，有效的决策手段，用户在选择一家美容院时很难通过一次广告点击就可以完成，这个过程相对是持续而较长的，PC上的体验并不适合；当然，很重要的一点是不管PC端还是移动端，目前还没有一个医美行业的用户口碑分享平台，去帮助用户做正确的决策。

据品途网所知，形容网、整吧、真优美都在做这个市场，走的是平台模式，非中介模式，即对交易结果不负责。总部位于深圳的形容网于2013年初成立，以问答互动为主，信息齐全且覆盖地域较广；创立一年的整吧App暂无更新动向；北京的真优美进入较晚，但创始人熟知医疗行业且对团队有信心。

随着移动支付等用户习惯的培养，移动化是必然的趋势，最终谁能赢得消费者还不一定，医疗美容App可能是点燃市场的下一个爆点。

移动医疗3种商业模式

移动医疗的商业模式从来都非常清晰。因为如果真的那么不清晰的话，请问为什么有越来越多的人还在不断进入这个市场，莫非他们都是傻子？

作为一个从“不作死不舒服斯基”星星上来的人，大炮是我的本色，看到很多创业团队在最后完不成既定目标就将一切归结为移动医疗商业模式不清晰、对手太多太凶悍和行业潜规则和环境险恶，认为一切都是“月亮惹的祸”，那么请问你在拿资金和风投背书的时候那种信誓旦旦，颠覆一切的“决心去哪儿”了，那个时候就没有这些问题吗？你推演的数据和假设莫非是在胡说八道？而各种在公开报道中说什么不清晰的人，大部分实际上只是为了掩盖失败和无能，为自己找一个借口而已。

那么首先我们来说一说什么是商业模式？商业模式（Business Model）近些年已经成为挂在创业者和VC嘴边的一个看似“高深”的名词，几乎每一个人都确信，有了一个好的商业模式，成功就有了一半的保证。

商业模式最俗气的提法就是说公司通过什么途径或方式来赚钱，但其实他更是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。

它描述了公司所能为客户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本等用以实现（创造、推销和交付）这一价值并产生可持续盈利收入的要素。

商业模式不一定要复杂，但有些创业者会将自己的商业模式说的过于“简约又简单”，他们重复被风投机构或者创业学书籍灌输的总是一句貌似真理的话，什么好的商业模式傻子也能听懂，一张餐巾纸就能写下来，1分钟电梯时间就能表述清楚。

我只想用《中国合伙人》里面邓超的一句台词回答，离我们近的，离别人也近，那么你的护城河在哪里呢？还有的人走向另一个极端，把商业模式说的天花乱坠，无所不能，繁复无比，什么互联网思维啊，什么猪和风口啊，什么这模型那算法啊。

但对于企业来说，“具有可扩展性的业务成长”才是最重要的。记住两个关键词：“成长性”和“扩展性”。

我试图将移动医疗的商业模式分为三种：

1.“谁使用，谁付费”的WhatsApp模式

我将其命名为“羊毛出在羊身上”模式。我们在之前连载中提出的“移动医疗四大入口”里面说到，这四大入口有专业入口，大众入口，医院入口和硬件入口。也就是说，用户可以是医生，护士，患者，可以是医院，医疗公司，医疗机构等等。

患者为硬件产品买单，服务产品付年费，医院为HIS,LIS等系统付费，医疗机构为企业给他们提供的产品付费，医生为想要的学术产品付费。这是一种为用户创造直接价值，随后又由用户自行支付所承担的费用商业模式。

同微信提供的功能一样，市场上有很多的IM产品，绝大部分是免费的，但是高举收费大旗的WhatsApp（免费试用一年后，每年会收取用户0.99美元的年费）仍然活的非常滋润，这给号称收费必死，没有游戏和广告就活不下去的各种大咖上了一次生动的课，谁说免费模式就一定比收费模式更好？

商业上自古以来就是条条大路通罗马，对于一个产品来说，如何为用户创造独特的价值并被其从内心中认同才是最重要的，这个价值本身才是决定商业模式成败的关键。在移动医疗行业，春雨医生和好大夫主要采用了第一种商业模式，他们收取用户（患者）的费用，然后为他们提供相应的服务。

2.“你使用，他买单”的脑白金模式

我总结为“羊毛出在狗身上”模式（非不敬也，只是为了形象说明套用而已，失礼请恕罪）。它的核心其实是转移支付。对于婴幼儿产品来说，产品的直接用户是孩子，但是支付费用的是他们父母；对于老年健康服务和医疗保健品行业，用户是老人，但是实际支付的是其子女；对于医生来说，为了学术需求去使用产品和得到服务，他们才是用户，给医生提供产品的可能是医药研产业链上的厂商和机构；同样在礼品经济中更是如此，我脑海中不觉闪现那20年如一日的广告：今年过年不收礼啊，不收礼，收礼还收脑白金。

简单的说，这种后端支付模式的特点是：用户和支付的人不是同一批人，却是和产业链上紧密相关的一类人群，通常具有的是感情相关性或者利益相关性。

在移动医疗行业中，杏树林曾经采用了收医生的“金杏”（类似丁香园的叮当或者腾讯的Q币）模式，后来取消，现在他们和“掌上药店”还有很多医疗新媒体转向了希望医药厂商进行后端支付的模式。很多患者社区的主要商业模式未来可能也会部分转向这里。

3.“建立大框架的循环补贴”是比较终极的商业模式

我将其形容为“转动飞轮，让羊啊、狗啊自己送毛上来剪”。其实这是一个形象的比喻，各个行业内的“航空母舰”，很多都是这种商业模式，比如互联网领域的巨头腾讯、阿里、百度和360，以一个或几个“长粘重”的杀手级应用作为流量入口，将用户吸入后，开始转动“飞轮”，以一系列解决方案的长尾模式开始“剪毛之旅”。

如果要贴近日常生活的理解，我们以万达为例来进行说明。万达广场成立后，其最好的商铺位置留给了沃尔玛和苏宁，沃尔玛带来了购买日常商品的巨大人流，而苏宁带来了购买大件商品和电子产品的巨大人流。虽然他们占据了万达广场最黄金的商铺位置，但是万达却对他们采用了三年免租金或极低租金的模式。

而正是由于越来越多的巨大人流量，那你说其他小商家，他得付多少钱才能在我这里获得一席之地呢？我看怎么着也得2万美金吧。2万美金？那是成本，每月平均4万美金起？不用嫌贵，还不打折，你得琢磨一下客户的心理，再看看我们这个一片大好的商业形势，是不是要补贴一下土豪的损失呢？于是进入第一轮循环补贴。

但故事还没完，万达逐步建立IMAX电影院、大歌星KTV、健身游乐设施、书城、外语培训机构、餐饮、办公楼和酒店，将自己打造成了一个全方位一体化的广场，完成了集吃住行娱乐工作生活为一体全产业链，并在此产业链中形成了循环补贴的生态效应，不停进行各种业态的微调和变革，改变了人们的生活方式，创造了独特的价值。

万达的这种做法和互联网的收购流量入口是没有任何区别的，所以动辄不停鼓吹的所谓利用“互联网思维”去教育这个，去教育那个，其实人家早就玩了好多年了——社区营销、情感营销、数据驱动运营、基础功能免费，增值服务收费、微创新，快速迭代等等。

目前移动医疗行业中，丁香园已经建立了“循环补贴”的商业模式，形成了“多点共振”，将产业链做的足够长，并且圆转如意，某一点亏损或者策略性亏损后，能够随时随地利用各种市场策略，将其转换为其他地方的商业价值。“好大夫”似在路上，而绝大部分像我们这样的屌丝团队被曲解的精益创业理论和不少“风师”（风投机构导师的缩写）洗脑，整天把什么“痛点”啊，极致用户体验啊挂在嘴上，其实你连这块的门都没有入呢。

因为针对“痛点”设计的产品，类似医学诊疗上常见的“头痛医头、脚痛医脚”模式，以对症治疗为主，其存在的问题不管你是否学医，都是显而易见的。而且他痛什么，他要什么，我们就做什么，只是商业模式的初级形式，这样永远做不出苹果和谷歌，因为他们都是进行前瞻性开发的，他们的理念是“我们造什么，让别人来买”，他们引导消费，创造需求。还有所谓“极致用户体验”和毛主席60年前写的“全心全意为人民服务”有何本质区别呢？当你真的用心为用户着想并思考的时候，叫什么名字，并不重要。

因为涉及移动医疗商业化的案例里有Dr.2的不少合作伙伴和对手，所以我即使有想法，也不能多说，原因你懂的。于是，我抛出砖头来分析一下最近较热的其他行业内几个项目的商业模式，让我们共同探讨一下，并且可以与本行业类比，这些项目都有一个共同的特点就是开始的时候劲头十足，赚足了眼球，但是逐渐长跑后，天生的不足就会显现出来。

马佳佳的“泡否”成人用品店 (Powerful)

我认为其商业模式没有可持续发展的原因有二：

1.名字“泡否”比较三俗（自称英语Powerful翻译过来），

虽然在开始的时候似乎能够吸引部分人的眼球，但是读几遍就会反胃，即便它确实成功了，它有外延能力吗？你会买“泡否”卫生巾还是会买“泡否”口香糖？想想就恶心，是吧。好，你说我就要主业，不需要外延，那么往下看。

2.产品定位为：

新奇，搞怪的成人用品，追求华丽，卖萌和夸张效应。但这在成人用品的使用人群上来说就有了偏差。因为成人用品的真正用户其实是三四十岁的中青年男女或者长期分居生活，具有特殊性癖好和部分生理心理上与众不同的人，我在皮肤性病临床门诊，后来专门去进修的心理咨询师教学和实践中接触了很多此类人群。这类人群希望自己在这方面的需求要低调展现，他们有较强的支付能力，追求生活质量，希望生活具有私密性。但是如果有人大张旗鼓地夸张方式开多家自称旗舰级成人用品店，那显而易见，其真正需求人群不会被吸引。因为他的色彩风格和营销方式无不展现其客户定位似乎是90后，90后喜欢，或者用所谓了不起的90后思维制造。

从商业模式角度来说，如果将目标客户定位到90后，那么首先这类人群是年轻人，精力旺盛，能力出众，是性活跃者，很容易获得伴侣和性满足，不需要使用这些东西。第二，如果他们和父母住，一般不敢买了放在家，如果自己在外面住，刚开始工作压力大，要付房租水电话费之类，所以他也买不起这些东西。

和90后总是不停地强调我们这些70后大叔不懂他们一样，请问你们为70、80后开发的产品就很懂你们的目标用户了吗？如果开发者连自己都不去使用这

个产品，那么这个产品定位就有了天然的偏差。这些店可能会成为旅游景点，用来拍照留念，到此一游，但与这类需求人群的内心倾向背道而驰。

即使马佳佳四处演讲，采用各种方式引起了噱头，她也无法解决其中巨大的天生缺陷。因为她的产品形象包装与商业模式的定位有巨大偏差，所以无论她去中欧还是在万科造势，都只能获得短暂的效应和收益，与其说被邀请就不免沾沾自喜，则大可不必，因为请她的人真是因为欣赏和尊敬她吗？我看也未必，我们也经常喜欢看马戏表演和才艺秀里的丑角，只要足够有特点，不是吗？这个项目在行业内没有太大的地位，从目前“泡否”的发展来看，旗舰店、深渠道，造大势的商业模式的失败是大概率事件，未来她可以自称转型，可以去上黑马营，那么即使她在别的领域，比如房地产里面挣了100亿也并不能掩盖这个项目的缺陷。另外不要低估性用品行业的技术门槛，想要有所成就，你就会发现它真的是一个高科技行业！

2.大姨妈和约你妹

第二个我想说的是大姨妈和约你妹。这两个产品有一个共同的特点，就是他们的名字比较俗，也很新奇，一看就知道在干什么，对于互联网产品来说，创新很重要，新奇也是发展的方向，但是有时候，这样反而会导致产品的后劲不足。挣一笔快钱，融个资这不算什么事。

1.我们能理解创始人起名字的初衷，也能因为这个名字直接联想到产品的作用，这是它的优点，但这也会成为它致命的缺点。他们针对所谓的某个痛点，起了这样一个名字，短期的经济效益会很快，但是这个名字和品牌辨识度会天然限制住他的品牌的内涵和外延发展。因为这两个产品名字都不够高端大气上档次，比较三俗。如果你希望利用这个产品的巨大流量和用户群来向外延伸其他的产品，可能会遇到各种各样天然壁垒，这个坑是你自己挖的，就像李克强总理最新答记者问时提到，我们不能让以往成功的垫脚石，变成未来事业的绊脚石。那么你现在把这句话反过来读就可以了。

我做调查时候问过很多个女生，你会上“XXX”购物吗？你会去那里看病吗？你还会在那里干什么？结果如何，不让说，但你还是懂的。近几天的刷榜风波还是质疑西柚美柚的，我看更像炒作，因为如果一个应用真的是让人粘住，放不下，有用的话，刷榜根本无所谓，你的社区会口碑传递的，如果害怕刷榜，那恰恰说明产品的护城河不够深，同类竞争品太多，用户下载什么应用结果都差不多，甚至如果对手随便再改一个名字重新造一个新的APP也有很多人下载，客户也可以无障碍使用，就能给你造成那么大麻烦，那你有什么独特价值呢？你声音越大可能越会被人质疑，低调处理比较好。这一次的危机公关让我

看到了这个行业“焦虑”的另一面。这也是“精益创业”的一个重大局限性。后文连载会探讨有组织、有计划的反精益创业和反绩效考核。

2.用户群的问题。

有时候，某个应用到目前为止，在数据上看似占了市场的统治地位，那么他就高枕无忧了吗？他就永远能够发展下去吗？其实不尽然。因为人是很复杂的动物，人与人之间也有太多不同的需求，并且不断向前变化。举个例子：

Facebook。目前Facebook在年轻人之中其实遭遇了到了很大的危机。首先，因为使用这款软件的人太多了，可是人人都喜欢新奇和酷的东西，当所有人都使用某款产品的时候，这说明使用这款产品已经不再“引领潮流”，于是我可能就不想用了。

其次，由于父母长辈这一代都长期使用Facebook，所以年轻人自己社交账号的“私密性”越来越差，父母长辈能够通过Facebook看到年轻人都在做什么，这对于“叛逆”“希望拥有隐私”的青年用户群来说绝对是个巨大冲击，他们认为缺乏了特立独行和隐私性，于是他们因为这点而对于产品失去了兴趣。而当两个应用的下载达到几千万，活跃度高达XX%的时候，就会直接面对这个一切——可能部分人就不想用和别人一样的产品了。

而且这是个无解的问题，未来微信必然会遇到。目前新的社交平台类似于Instagram、Snapchat和Tumblr发展的越来越好，也有这部分原因，这不是靠收购能解决的，收购了以后可能无法协同。

这是一种生态的概念，在环境中，某个生物不可能无限繁殖，在大自然中，所有生物都相生相克，生态才能维持一种平衡。行业生态同样如此，企业不可能无限扩大，当发展到一定大的程度时，总会有一些限制因素导致你无法再继续增长下去。而生态中需要各种各样的存在。

一年前，我在北京见两个投资人朋友，请我去很高级的酒吧喝饮料，听欧美现场歌手演唱。他们在做一种手机阅读器，这种阅读器上面有一些小画报和暴露庸俗的内容，目标客户是民工，在短期内就可以获得很大的收益，和运营商分成。少年得志、英气勃发的他们认为得屌丝者得天下就是真理，你做的这个事如何如何，谁谁谁，某权威大咖可不是这么说的。

于是我问他们，酒吧门口停的两辆玛莎拉蒂是你们的吧？为什么你们要买玛莎拉蒂？他们迟疑了。我说，你们买是因为其他人不买或者买不起，但是希

望别人看到你买得起，如果其他人都买这个牌子，你就会换一个其他人不买的，就这么简单。人有各种各样的需求，人希望自己与众不同。

为什么我们要在这里喝80一小杯的啤酒100多一听的果汁？为什么这个酒吧有这么好的外国乐队？因为这里消费高，不是所有人都能来的起，环境好，所以你们希望来这里，希望与其他人不一样，这是社区和不同细分需求的概念。只坚守得屌丝者得天下其实是以偏概全的概念，因为大众有大众玩法，小众有小众的乐趣，生态组成了世界的多样性，不是吗？

还有一件事，你这个产品的生命周期是多久？能干5-10年，或以上吗？你到底敢再投入多少钱和资源？他们再次迟疑了。

商业模式从另一个维度来说还有三种：

1.Cost模式，是成本约定性模式。通过简化成本，在产品销量上获得增长并且控制了成本。丰田就是最经典的案例。

2.Willingto pay模式。这种模式是进行需求引导，创造不存在的需求，让用户愿意支付，从而来获取利益。苹果就是这种商业模式的典型之作。苹果创造出了iPhone、iPad，为大众创造了这种需求，销售产品之后，还向用户推销Appstore中的各种软件。这样苹果在销售了硬件产品之后，又在硬件平台上卖软件，从而实现了长尾效应。

3.利基市场模式。进入非常小非常细分的市场，例如欧洲街头那些独此一家的百年老店，还有比如奢侈品（类似LV、法拉利等），由于市场狭小，用户人群特殊与稳定，所以有能力溢价，进入这个市场一样也能长久较好的发展。