

THE NeXT

互联网的上半场是科技公司的主场，消费者听凭技术的指引而盲目跟从
互联网的下半场将是消费者的主场，他们清晰地知道自己的需求是什么

互联网商业的下半场

打造以**人性为圆心**、**以科技为半径**的商业模式

陈禹安◎著

心理管理学家、人性互联网论提出者、心理说史首创者、高级经济师的**最新力作**

为你带来互联网大环境下消费升级的最新洞察
以及互联网未来商业的前沿趋势预测



中国人民大学出版社

THE NeXT

互联网商业的下半场

打造以人性为圆心、以科技为半径的商业模式

陈禹安◎著

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网商业的下半场：打造以人性为圆心、以科技为半径的商业模式 / 陈禹安著. — 北京：中国人民大学出版社，2017.9

ISBN 978-7-300-24869-1

I . ①互… II . ①陈… III . ①网络营销—商业模式 IV . ① F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 199769 号

互联网商业的下半场：打造以人性为圆心、以科技为半径的商业模式

陈禹安 著

Hulianwang Shangye de Xiabanchang: Dazao yi Renxing wei Yuanxin、yi Keji wei Banjing de Shangye Moshi

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2017 年 9 月第 1 版

印 张 14 插页 1

印 次 2017 年 9 月第 1 次印刷

字 数 150 000

定 价 55.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



阅读成就思想……

Read to Achieve



前 言

近来有一种说法十分流行，说是中国的互联网进入了下半场。这一说法的背景是互联网的人口红利和流量红利已经消失，绝大部分的人已经成为网民，再靠简单的规模拉动已经无法支撑各种互联网商业模式的指数级增长了。互联网的世界确实已经到了分水岭。

那么，所谓的互联网下半场到底是怎么样的呢？只有搞清楚了这个问题的，才有可能顺应这一巨大的背景性变化而取得当下及未来的成功。

从我对互联网技术及商业的连续性观察来看，互联网的下半场和上半场有着本质上的区别。

互联网的上半场可以说是以技术为圆心、以资本为半径来画互联网商业这个圆圈的。在互联网初兴之际，人们对于互联网科技的陌生感、神秘感和不确定感，营造出了一个认知上的巨大的模糊情境。

心理学的研究表明，在明确情境下，人们按各自大脑中的思维等号行事，各安其分。但是，在模糊情境下，人们头脑中因没有可以用于指导行

为的思维等号，故而只能向外界寻求，以他人的言行作为从众的标准，这在相当大的程度上可以说就是盲从。互联网的颠覆性实在太大了，就连业内人士也没有完全摸透其规律与走向。但他们在风险投资的强力支撑下，推出的各种试探性的商业模式、产品服务却因为社会缺乏真正正确的规范，轻而易举地吸引了众多的模仿者和追随者。

某种程度上，这也是一茬茬的互联网商业模式倏忽而兴、倏忽而亡的本质原因。而作为消费者的无知大众，则别无选择地在一轮轮的商业兴替中随波逐流。

在这样的商业情境下，互联网商业只是按照科技的节奏快速奔行，并不怎么尊重消费者作为人的人性，甚至很多公司为了攫取一时之暴利而滥用人性。

受淘宝“双十一”刺激的买家在买多了之后用不着，便有为买家“量身定做”的闲鱼社区作二手处理。这样的买卖一条龙真的是贴心的服务吗？

靠着一夜情而兴起的社交服务，是不是真的帮用户解决了情感刚需了呢？

“羊毛出在猪身上，狗来买单”的免费模式，在培养出了顾客的恶性依赖后，是不是真的能天长地久？

.....

而当互联网进入了下半场，消费者经过百转千折的历练教育，摆脱了对互联网商业的陌生感、不适感后，一切都改变了。

美团创始人王兴也许是最早感知到这种变化的互联网大咖之一。最近，在“经济 100 人”论坛上，王兴谈到了互联网下半场的三大机会，分别是上天、入地、全球化。所谓的“上天”，是指高科技与各行各业的结合；“入地”是指根据客户需求，根据新的场景和模式，从体验、成本上去创造价值；“全球化”则是指利用互联网的无边界性，走出国门，在全球范围内开展业务。

抛开“全球化”不说，从更本质的层面来看，所谓的“上天”“入地”，就意味着互联网下半场的圆圈不仅必须以人性为圆心、以科技为半径，还必须从根本上重视消费者作为人的基本属性，从感性的层面去理解他们的需求。

以技术为圆心，技术是冰冷的、理性的，光靠风险投资拉动的商业模式未必能引发消费者的持续共鸣。以人性为圆心、人性是温暖的、感性的，在击中了消费者的情感软肋后，技术才能发挥出真正的价值。

由此可见，互联网的上下半场存在着本质上的区别。这种区别之大，甚至大到可以从主客易位的角度来看待。

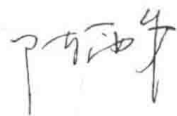
互联网的上半场，可以说是科技公司的主场，顾客们听凭技术的指引而盲目跟从。而互联网的下半场，则是消费者的主场，已经觉醒了的消费者们不再是任由支配的羔羊了，而是很清晰地知道自己有着什么样的需求，偏好什么样的满足。

对于互联网公司（以及越来越借助互联网技术的传统公司）来说，充满技术优势的上半场结束之后，它们不得不面对以顾客为中心、以人性为主导的下半场比赛了。它们该何去何从？

作为一名心理学研究者和互联网观察者，我持续而密切地关注互联网商业的发展，并将相关的思考诉诸笔端。

在本书中，我将从人性心理的高度、情绪情感的角度，对互联网大环境下的消费者展开共情式的洞察，对商业进行本质性的深究，提出了诸如“完整顾客”“产品膨胀”“技术情商”“玩家意识”“粉丝迷恋周期”“自恋效应”“道具思维”“疗愈式营销”“O2O 能耗平衡论”“共享经济新货币”“大数据污染”等一系列趋势性的理论研判。尽管这些观点从不同侧面展开并加以论述，但读者读后却有浑然一体的感觉。

所以，这本书可以说是 2015 年至 2016 年这两年间，我对于互联网商业的一份全景式观察报告，是心理学、互联网和商业这三者的交叠呈现。希望这些观点能够为企业运营者提供参考与指引，使其更好地了解、适应互联网的下半场，激发创意与灵感，开创更加美好的商业未来。



2017 年夏于别馆 13B

目 录

第1章 完整顾客：消费者进化的未来趋势 • 001

顾客作为一个完整的人，其需求必然是完整的，即渴望自己能够以认知能耗及行为能耗最低的方式获得完整性的需求满足。顾客在某一商家或某一平台上能多大程度满足自己的多元需求。或者说，某一商家或某一平台能在多大程度上让顾客趋向完整。顾客非常愿意将自己的需求集中到更少的合格供应者身上，以节省在选择上的认知能量消耗。因此，每个商家都要看到消费者的这一趋势。

电商巨头的两大新闻 • 001

顾客割裂的原因 • 004

完整顾客的定义 • 005

重新解读两大新闻 • 007

更多的例证 • 009

消费者的进化趋势 • 013

第2章 产品膨胀：互联网时代的全新产品观 • 015

在技术壁垒日渐羸弱的今天，同质化的产品极度过剩。产品只有向着外延的内涵化或外延内涵一体化的方向演进，向着动态延展的方向演进，

从而形成产品膨胀，才有可能赢得消费者的芳心。

褚橙的故事 • 016

锤子与玫瑰 • 018

第二层次的产品膨胀 • 021

颠覆产品的定义 • 024

第3章 技术情商：未来产品必备的核心能力 • 025

产品的设计都是功能导向的，设计者和生产者往往注重各类技术参数的不断提升。但是在技术情商的大趋势下，取而代之的将是情感导向的产品设计战略观，未来的产品必须具备与用户的每一使用时刻的情感状态相呼应的调适性，才有望立足并赢得未来。

什么是技术情商 • 025

已经落后的质疑 • 027

技术情商的现实价值 • 029

如何因应大趋势 • 032

第4章 玩家意识：消费者身份意识的迭代演变 • 035

消费者已经从最初的“顾客”，先是演变成了“用户”，进而成了“玩家”。三者分别代表着完全不同的消费心智模式。商家只有也具备了“玩家意识”，才能与新时代的消费者同频共振，共创未来，而决不能一本正经地板起脸来，与玩家大唱反调。

“Duang”与“Are you OK？” • 035

顾客、用户与玩家 • 038

庄家、专家与玩家 • 040

联想的危机 • 043

联想与小米的对比 • 047

联想与华为的对比 • 048

第5章 玩家路径：多元化战略的制胜之道 • 051

在消费者身份从“用户”转化为“玩家”的当下，好玩的特质适用于任何品牌，好玩的调性可以贯通任何产品。企业及品牌必须具备“玩家意识”，超越“定位论”的限制，才可以在多元化战略上取得更大的成功。

日化行业的教训 • 051

意外还是例外 • 053

维珍的秘密 • 055

大玩家布兰森 • 057

多元化的玩家路径 • 060

第6章 道具思维：自恋时代的战略新思维 • 065

如果一件商品能够满足消费者的基本功能性需求，能为消费者带来某种独特的情感体验，并且还能够让购买它的消费者对外呈现出独特的品位、素养，乃至身份、地位以及其所属的阶层，那么这件商品就具备了工具价值、玩具价值和道具价值。商业运营者在工具思维和玩具思维之外，还必须具备道具思维，才能较为完整地掌握消费者的购物心理。

产品的价值维度 • 065

道具思维的定义 • 066

苹果手机的价值危机 • 068

小米落后的真相 • 069

风光不再的优步 • 071

普适性的应用 • 072

第7章 自恋驱动：粉丝经济的本质与未来 • 075

互联网的发展极大地激发出了顾客的自恋需求，而自恋驱动则是粉丝经济的本质要素。绝大多数人无法通过内心的修炼塑造出一个理想化的自我，只能将内心的期望投射于外，借助于外力、外物的帮助来塑造理想化的自我。如果一家公司或一个品牌能够通过自己的产品或品牌的价值传输加持，帮助顾客成功塑造出理想化的自我，顾客怎么会不成为你的忠诚粉丝呢？

强力释放的自恋 • 075

自恋驱动粉丝经济 • 077

自恋悖论 • 080

粉丝经济的本质 • 082

第8章 粉丝激励：粉丝忠诚度的维护秘诀 • 083

在互联网的世界里，“粉丝迷恋周期”则以“月”甚至以“日”“小时”来计算，但如果我们能够善用匹配法则、变化法则、及时法则、公开法则、足额法则这5条基于粉丝心理驱动机制的激励法则，还是能够力争让粉丝迷恋周期变得更长一些的。

匹配法则 • 084

变化法则 • 087

及时法则 • 089

公开法则 • 089

足额法则 • 090

激励法则的综合运用 • 091

第 9 章 迷恋周期：产品生命周期的颠覆演进 • 093

在这个倍速增长的顾客掌权时代，传统的“产品生命周期”被“粉丝迷恋周期”大肆压缩，紧随“迷恋期”的就是“衰退期”。那种坐等创新者完成市场教化与培育后，再在产品的成长期切入竞争，坐享其成的做法可能行不通了。企业与厂商只能努力适应“粉丝”的力量与选择，大量采用微创新，实现快速迭代。

急剧缩水的产品生命周期 • 093

短暂的粉丝迷恋周期 • 095

苹果曾经的代价 • 096

覆巢之下难有完卵 • 099

第 10 章 节能迁移：顾客消费习惯的变革模式 • 101

科学研究表明，凡是有可能偷懒的，我们人类大脑都会偷懒以尽可能地节省能耗。除非迫不得已，大脑不会开启“耗能模式”。只有让基于互联网新技术的创新成为“节能型创新”，只有让顾客对这些创新产生“节能型共鸣”，其商业化的道路才能如水就势，事半功倍。

滴滴与快的的探索 • 101

支付宝的大促销 • 104

- 大脑的“节能模式”运作机制 • 105
- 高效开启“节能模式” • 108
- 节能与耗能的相对性 • 110
- 从“节能型创新”到“节能型共鸣” • 111
- 节能化迁移的三条法则 • 113

第 11 章 能耗平衡：O2O 商业模式的成功命脉 • 115

任何一个成功的、可持续发展的商业模式，一定是一个有着相对独立边界的能量平衡系统。好的商业模式往往胜在“以己之重换用户之轻”，即用自身的高能耗来换取用户的低能耗，从而增加用户的体验感与黏度。但是，如果用户之轻无法创造可观的运营利润，从而有效弥补商家之重，能量失衡的系统必定归于烟消云散。要想取得消费者与商家之间的能耗平衡，很重要的一点就是想方设法降低商业模式供给端的能耗。

- O2O 模式的能耗命门 • 116
- 重新定义综合成本 • 120
- 衡量 O2O 能耗的六个维度 • 121
- O2O 成功的两大法则 • 125
- O2O 能耗平衡法则的应用 • 132

第 12 章 疗愈营销：全球营销的情感趋向 • 135

疗愈性需求作为一种精神层面的需求，是在物质丰沛、用户掌权的互联网时代大背景下凸显出来的。饱受心理困扰的现代人将会越来越需要具备一定精神疗愈效果的产品，未来的营销必须具备针对消费者情感的识别、呼应以及疗愈的能力，而这正是营销人努力的方向及机会。

疗愈性需求成为一种现实 • 136

顾客三类需求 • 137

褚橙火爆的背后 • 138

褚橙的产品疗愈性 • 141

人人都有精神抚慰需求 • 142

第 13 章 共享货币：使用权经济的支付革命 • 145

在传统的商业经济架构下，人们为了获得使用权，必须拥有所有权。但在移动互联网新技术的推动下，所有权经济的商品交换模式被共享经济所颠覆，时间货币、隐私货币和金钱货币所代表的新货币就突破了单一的金钱而有了全新的定义与表现形式。

新货币的出现 • 145

时间货币 • 146

隐私货币 • 148

金钱货币 • 150

新货币的社交属性 • 151

第 14 章 独享陷阱：共享经济的路径性误区 • 153

共享经济立足于将分布式的社会化闲置资源通过互联网平台的匹配精算，以最小的成本对接供需双方，从而实现个性化的规模经济。但要实现这一点，关键点在于供给端的“服务的专业化”和“身份的非职业化”，否则其整体运营日益陷入“以补贴换市场→以融资托补贴→以补贴换市场”的恶性循环之中而难以自拔。

- 一个简单的数学模式 • 153
- 到底什么是共享经济 • 157
- 独享陷阱的路径性误区 • 159
- 真正的共享模式 • 162

第 15 章 场景跨越：商业场所的革命性变迁 • 167

在移动互联网大背景下，在“娱乐至死”的互联网精神加持下，场景应是一种玩具性的存在，是生发故事、激发情绪的场所。所有的产品或服务只有经由场景再造，才能为顾客提供随时随地、即时即刻、完美匹配的极致体验感。

- 场景与场所的一字之差 • 167
- 想象空间的价值 • 169
- 场景的定义 • 171
- 主人与客人 • 172
- 要成为场景设计师 • 173
- 场景与上帝 • 174
- 场景的革命性案例 • 175

第 16 章 大数据管理：破除管理幅度怪圈的秘籍 • 181

任何一位管理者能够直接管理的下属人数都是有限的，互联网与大数据技术的发展使我们得以窥见管理幅度怪圈背后的秘密，从而有望打破怪圈，使组织在更为广袤的时空范围内大规模且有效地协调人力资源成为可能。

- 难破的管理幅度怪圈 • 181

寻找红气球的 200 万大军 • 183

什么在影响集体智能 • 185

第 17 章 大数据污染：用户画像的准确性质疑 • 189

互联网技术与大数据应用无疑是大势所趋，未来的商业必然是向着极度精准化的方向演进的。针对任何数据的分析、评估、研判乃至具体的应用，首先就要明确数据的身份归属。如果数据不是由某个确定的单一个体产生的，显然就无法依据这种被污染了的数据来做出正确的分析、合理的判断。

粗疏的数据解读 • 189

数据身份错位 • 190

数据身份共享 • 192

用户画像的失真 • 193

第 18 章 重新定义广告：受众注意力的时间竞赛 • 197

在移动互联网时代，不可胜数的自媒体开始出现，同时信息越发趋于大爆炸，消费者的时间被无可逆转地碎片化了。广告则必须与载体合而为一个完整的整体，才有可能牢牢抓住消费者的注意力。

广告发展的三个阶段 • 197

消费者心理的重大变化 • 199

好玩才是方法论 • 200

揭秘《奇葩说》 • 202

两大制约因素 • 206