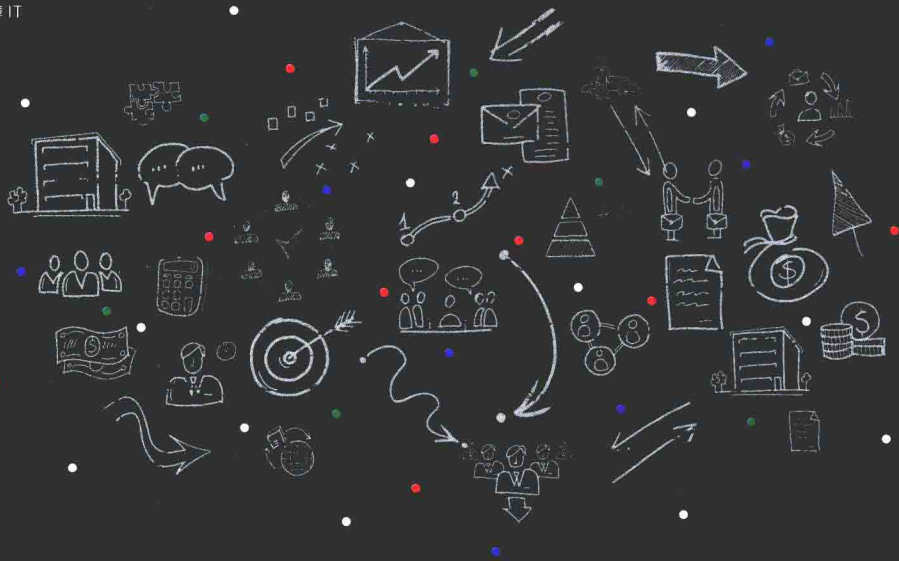




The Theory of User, Production and Scene

人货场论

新商业升级方法论

刘官华 梁璐 艾永亮 著



人论 重构用户认知 **货论** 重识产品创新 **场论** 持续动态经营

洞察商业变化本质，为新时代的商业升级提供方法论（人货场论）和实操指导（精益产品创新）



机械工业出版社
China Machine Press

The Theory of User, Production and Scene

人货场论

新商业升级方法论

刘官华 梁璐 艾永亮 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

人货场论：新商业升级方法论 / 刘官华，梁璐，艾永亮著. —北京：机械工业出版社，2017.5

ISBN 978-7-111-56789-9

I. 人… II. ①刘… ②梁… ③艾… III. 企业管理—研究 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 081433 号

人货场论：新商业升级方法论

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：何欣阳

责任校对：殷虹

印刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次：2017 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本：147mm×210mm 1/32

印张：8.5（含 0.25 印张彩插）

书号：ISBN 978-7-111-56789-9

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379426 88361066

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379604

读者信箱：hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

前言

人货场论

互联网 + 时代商业创新方法论

互联网 + 时代下，原有的传统商业为何变得举步维艰？下一个商业风口又如何破局？如何成功打造属于自己的极致爆品？新商业逻辑到底有什么本质不同？多年来，作为咨询师的我们一直在与传统企业共同思考这些问题，并积极地探寻着命题的答案。

我们深知各种跨界竞争给传统企业的生存和发展带来的冲击与颠覆，同时也注意到国家的互联网 + 行动路线给相关产业和从业人员强烈的、产业升级与产品创新的积极信号。在新商业趋势下探索传统企业的创新发展之道成为我们研究的核心命题。

任何方法都无法放诸四海而皆准，但思考解决问题的商业逻辑始终一致。我们以问题为导向，对经典的商业理论展开深入研究，在探寻前人解决问题思路的同时积极思考和实践，力求破解互联网 + 时代下商业创新的密码。

当我们再次回归商业本质重新认知商业逻辑时发现：互联网 + 时代“人、货、场”三大商业要素主体本身并没有变化，改变的是其底层内核。我们基于多年助传统企业转型积累的咨询经验提炼核心商业洞察，将商业变化的逻辑及其造成的影响进行系统梳理和沉淀。通过对“人、货、场”三大商业要素突破性的认知重构，我们

为传统企业转型提供一条可以习得的商业实践方法论，从而帮助企业重构用户认知，重识产品创新并探寻持续动态运营法，从而实现新商业时代下的商业升级和企业价值倍增。

人论：重构用户认知

企业的商业价值不在企业内部，企业终极的商业价值在用户的心智中。

新商业中客户已演化到消费者，消费者进一步升级到用户。我们每天面对的用户却恰恰是最熟悉的陌生人：他每月工资月光，但却悄悄存有一份养老保险；他夜店灯红酒绿，但回家空虚寂寞；他工作常常出些小错，但关键时候从不掉链子。

商业创新的价值在于透过人的外表假象，看到满足其内心深层需要的机会。所以，我们最需要的是用清零的心态重新面对熟悉的用户，让陌生人成为用户洞见的开始。

货论：重识产品创新

工业时代我们调动一切资源去提升产能、稳定品质，为的是生产出的第一个产品和第一个产品没有区别。标品的生产让企业简化了产品规格的同时忽略了用户个性化的需求。

用户需求的多元和复合，让产品的价值认知变得极简：只有“这是我的”和“不是我的”两种。只有个性化的产品才能满足用户的个性化需求，用户只为完全契合自己价值观的产品买单，用户不会为打折低价而妥协将就。

产品体现用户的需求，是用户价值的映射。用户购买的不是产品和功能，而是一个更好的自己。只有基于科学的用户洞察，深刻

理解用户内心诉求，细致入微地拆解特性和刻画功能，方可打造出令用户尖叫的极致爆品。

场论：持续动态运营

商品和用户是阴阳两极，它们相互吸引从而产生场景。**场景是一种商业力，可以拉近商品和用户的距离，直至商品和用户完全重合，最终达成“人货合一”。**

只有在特定的场景下，用户才可以在特定的时空中接触商品的信息，用户经过心智的加工处理以及外部环境的触发影响方可与商品发生连接。不论是占领心智还是立即购买，都是人在场景下与商品连接而成的。

由于场景的多元和变化，让用户和产品的匹配异常艰难。只有通过持续的动态运营，不断捕捉、触达用户的内心并进行快速的地方调整，才可以建立用户和商品的连接通道，从而达到以用户需求为开始，以用户反馈为结束的闭环系统。

商业最佳实践：精益产品创新

基于对商业变革的深刻洞察和理解，我们落地辅导了大量传统企业成功互联网+转型，帮助企业掌握新商业下的经营思维，制定企业转型的方案和路线图，成功搭建符合互联网+需求的全功能创业小团队。丰富的一线商业管理咨询经验，让我们得以在业内开创性地提出了“精益产品创新”系统理论。

“精益产品创新”以“人货合一”为终极目标，强调用户需求的洞察和产品方案必须有效匹配，从而成功打造用户内心渴求的极致爆品。“人货合一”这个终极目标通过“创新双循环”不停迭代、

逐步逼近：“创新双循环”中的“小循环”帮助企业团队快速低成本试错，挖掘用户底层需求；“创新双循环”中的“大循环”通过合理建立量产和用户增长模型，帮助企业跳出营销广告重度终身依赖的恶性循环，以种子用户为爆发原点，通过口碑传播和人格背书形成市场快速精准的击穿效果。

朴素初心

身在波澜壮阔的转型大时代下，我们始终抱有朴素初心：在互联网+时代的浪潮中**为传统企业商业转型站台，为传统企业价值升级发声**。我们秉承工匠精神，希望能够打造一款极具诚意的著作：本书大纲迭代更新 20 多次，全书超过 10 万字，研究案例超过 150 个，设计制作 PPT 胶片 300 多页，细节修改不计其数。

很高兴能够再次与机械工业出版社合作，尤其感谢出版人杨福川先生，他细致入微的工作为本书顺利出版提供了有力保障！感谢陈绍威、韩奇对本书进行的细致的编校工作！感谢在商业转型咨询专业里毫无保留信任我们工作的诸位传统企业创始人和决策者！

这是一个直连时代，关于本书的任何商业合作和话题研讨，欢迎联系作者刘官华老师，微信号：Leo5002。

目录

前言

01 第1章

人货场论

商业的速朽与重生 / 1

第1节 商业逻辑刷新 / 2

互联网+时代传统商业的三大生死劫 / 2

互联网+时代商业命题是无边界的 / 11

互联网+企业应对之法 / 13

世界观的颠覆导致商业逻辑颠覆 / 28

对量子力学的后知后觉 / 30

第2节 互联网+时代全新商业角色：运营商 / 32

商业角色重新定位传统产业到互联网+ / 32

人类进步史：连接革命 / 33

商业角色重新定位——六大逆转 / 36

第3节 人货场论 / 65

传统商业逻辑的必然困境 / 66

商业逻辑没变，底层代码重写 / 72

商业理念升级 / 77

02 第2章

人论

重构用户认知 / 86

第1节 走下神坛：从“消费者”到“用户” / 88

用户距离缩短导致商业价值链拉长 / 88

找到真正使用产品的人 / 94

从购买决策到使用过程 / 96

第2节 认识“用户”比什么都重要 / 106

重新理解我们的“用户” / 107

“变”与“不变” / 113

是“朋友”还是“上帝” / 114

第3节 洞察最熟悉的陌生人 / 115

用户洞察 / 115

用户感 / 117

用户驱动 / 118

用户价值 / 121

03

第3章

货论

重识产品创新 / 124

第1节 边界被无限放大的“产品” / 126

看不懂的新“产品” / 126

“用户价值”是产品外延的底层逻辑 / 134

产品要能提供“连接” / 142

第2节 重识产品创新 / 146

传统产品创新失灵：从“正确地做产品”到

“做正确的产品” / 147

无边界创新与有边界创新 / 150

“用户创新”——无限创新的解法 / 156

第3节 精益产品创新三原则 / 159

保持动作“多次” / 159

保持时间“尽早” / 161

保持方向“液态” / 164

04 第4章

场论

持续动态运营 / 168

第1节 商业营销大变革 / 170

定义场景 / 170

不同时期的营销哲学 / 176

市场营销学的发展 / 181

传统商业营销的困境 / 183

第2节 变革的本质：只有一种无限游戏 / 188

有限游戏 / 189

无限游戏 / 190

变革本质 / 191

第3节 持续动态运营 / 194

动态运营三原则 / 194

动态运营的终极目标：人货合一 / 201

动态运营的价值根基：大社群 / 204

05 第5章

人货场论

商业最佳实践 / 208

第1节 “三位一体”理论 / 210

产品三层结构：功能、特性、心理 / 210

用户认知过程决定心理感知对产品的影响 / 214

“双循环”逼近“三位一体” / 216

第2节 精益理念回顾 / 217

精益思想 / 218

四部创业法 / 219

精益创业 / 220

第3节 精益产品创新 / 222

小循环：精益快速试错 / 222

大循环：持续调优改进 / 233

第4节 商业应用实操集 / 238

一切从用户洞察出发 / 238

把种子用户作为验证产品构建的起点 / 244

动态产品运营 / 247

01

第1章

人货场论

商业的速朽与重生

商业逻辑刷新	背景	传统商业的三大致胜法宝，成需求方、需求和需求实现方法
	原因	商业逻辑是建立在世界观之上，牛顿的机械世界观根深蒂固，量子力学强调的不确定性逐渐
	应对	从原本有确定目标的计划管理，从原本追求有形价值增值，转
		从原本等级森严的金字塔组织连接的发展让直连成为常态，产品只是解决方案的入口，运营是持
从制造商到运营商		

第1章 人货场论：商业的速朽与重生

新角色的确立来源于六大逆转

传统商业逻辑在互联网+时代面临

新商业逻辑：人货场论 “人”“货”“场”的概念升级

新商业逻辑的三大商业理念升级

第1节 商业逻辑刷新

互联网+时代新商业，在夹杂着喧嚣、躁动和浮夸的同时，不断催生新的商业模式、科技发展、社会应用，从而越来越深刻地改变着传统商业社会。

当一些人还在思辨着“互联网+”是实体工具还是主观思维、是“互联网+”还是“+互联网”的时候，商业逻辑在不确定性和无商业边界等规律的影响下已然迭代刷新。

只有清醒地认识到现实商业的困境并洞察其背后的原因，才有可能重构新的商业逻辑。

互联网+时代传统商业的三大生死劫

进入互联网+时代，商业逻辑发生着巨大的变化，商业角色需要重新定位，商业理念需要系统升级。企业在创新的实践中，都会面临成本、创新、渠道这三大问题。

第一，成本优势荡然无存。很多中国传统制造厂商竞争的武器只有一个，就是拼成本低价。中国企业能够获得明显的成本优势有三个主要原因：劳动力成本低，企业支付给劳动力的费用与国际相比处于低位；土地价格低，地方政府招商引资，大规模建立产业园、创新基地等，为企业提供大量的低价甚至免费的企业用地；环境污染成本低，由于立法滞后、执行困难等原因，加上历史因素和发展需要，企业对环境污染的代价并未能及时反映到成本税收中。这“三低”加在一起，导致中国制造业成本长期处在较低的水平。但近年来，随着国内各项环境政策的出台完善和其他发展中国家的迅速崛起，我国的制造成本优势不断缩小。

第二，产品能力逐渐丧失。互联网+时代来临之前，很多企业都是靠着积累的深厚的行业经验在赚钱，他们凭借在某一领域长时间的积累，掌握了其他竞争对手无可比拟的竞争优势。但是，在互联网+时代，非正面竞争的对手频频出现，原来的产品能力变得孱弱。新的互联网商业模式的引入、产品和服务的结合、内部资源与外部共享共振，都在不停改写原有行业内部的关键成功要素。创新迫在眉睫，但很多企业没有搭建健康创新环境、组建复合型创新团队、改造考核和激励等的经验和方法，显现出的结果是创新的产品始终无法产生，眼睁睁看着既有市场被竞争对手蚕食，最后不得不拱手让出仅有的市场份额。



互联网+时代传统商业的三大生死劫

第三，渠道优势瞬间瓦解。很多在传统经济时代下风生水起的企业都具备一招制敌的杀手锏，那就是强大的渠道能力。谁的渠道铺得广，谁的出货量就大、回款快，从而在公司运营速度上快人一步（销售有销量和出货量两个不同的概念，销量是直接有人买单，即消费者、顾客购买的数量，而出血量是指厂商将货物卖到渠道里的数量）。渠道商强大的出货能力一度让渠道能力成

为企业制胜的法宝。然而在互联网+时代，多层级和冗杂的渠道体系消耗着大量的企业资金，让终端售价再高一层，无形中也进一步弱化了企业的竞争力。

因此，在互联网+新经济兴起和传统经济环境衰落的冲击下，企业原本建立并赖以生存的**成本优势**、**产品能力**和**渠道体系**都在承受巨大的冲击，大量传统企业经营惨淡。

1. 成本优势荡然无存

成本优势让国内的制造业获得了巨大的发展空间，价廉物美是企业产品竞争的利器：同样的价格却有着超群的品质。这在国内经济快速发展的初期，人们普遍追求性价比的时候是具有极大优势的。物美价廉的产品不仅在国内受到欢迎，世界范围内也对中国的产品有着旺盛的需求。以造鞋行业为例，目前我国鞋类产量约为 113 亿双，占到了全世界总产量的 60% 以上。

东莞兴昂鞋业是全球十大鞋业制造商之一，如大家耳熟能详的耐克、LV、Timberland，都与它有代加工合作。2009 年兴昂鞋业最辉煌的时期，工厂员工人数一度超过万名，不仅解决了大量的劳动力就业，还为当地贡献了可观的税收。然而，这样一家鞋业生产巨头却在 2016 年初黯然倒闭了，是什么力量让这家庞大的工厂瞬间倒闭？一个重要的原因就是不断攀升的成本，这使得企业原本就很低的利润空间丧失殆尽。相关数据显示，中国制造业的劳工成本已经占到了总成本的 12%，这一数据远高于印尼的 1%、印度的 4%、泰国的 5%，同时，国内的人工成本还以每年 15% 的速度在增长，经济学人智库（Economist Intelligence Unit）研究显示，中国的劳动力成本已达到每小时 3.27 美元，较越南

高出三分之二，较印尼亦高 25%。



鞋业流水线的工人

受到成本上涨冲击的，远不止是造鞋业。2015 年前后，三家手机代工厂商几乎在同一时间段相继倒闭。2014 年 12 月，台湾胜华科技在内地的三家手机面板全部倒闭；2014 年年底，东莞奥思睿欠债 1.1 亿，老板跑路；2015 年 1 月，兆信通信资金链断裂，董事长高民在留绝笔后跳楼自杀。这三家企业都有各自迥异的失败原因，但有一条却是共同的，那就是企业经营成本在不断抬升，一旦超过正常经营所需的红线，倒闭就成为迟早的事情了。

2. 产品能力迷之丧失

我们观察到，曾经基业深厚的企业，在新产品创新方面一再碰壁，无法把握用户的真实需求，长时间无法拿出一款爆品，品牌市场号召力逐渐减弱，逐步被新兴企业的跨界产品蚕食和挤压。