

大文娱时代的商业机会

趣趣 玩耍商业

周雪林 王正翊
—— 主编

海外借

大文娱时代的商业机会

趣趣 玩耍商业

周雪林 王正翊
主编

图书在版编目(CIP)数据

趣商业 趣玩耍:大文娱时代的商业机会/周雪林,王正翔主编. —上海:
复旦大学出版社, 2019. 1

(中欧经管图书. 中欧商业评论精选集)

ISBN 978-7-309-13981-5

I. ①趣... II. ①周...②王... III. ①企业管理-案例 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 226413 号

趣商业 趣玩耍:大文娱时代的商业机会

周雪林 王正翔 主编

责任编辑/戴文沁

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编: 200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售: 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853

外埠邮购: 86-21-65109143 出版部电话: 86-21-65642845

山东鸿君杰文化发展有限公司

开本 890 × 1240 1/32 印张 7.25 字数 123 千

2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-13981-5/F · 2510

定价: 45.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司出版部调换。

版权所有 侵权必究

在编辑部的人物选题讨论中，近来最让我们着迷的是埃隆·马斯克。本质上，他是一个“末世”论者，又从这种“末世”的紧迫感中获得了惊人的行动力和说服力。无论是特斯拉还是 SpaceX，成功概率都是很低的，根本不是基于理性的商业判断。马斯克之所以要“飞蛾扑火”，投身于这些不可能的任务，是因为他作出判断和选择的尺度并非只是商业，而是“末世”的危机感。同事说：“一本正经地说要拯救地球和人类，这类常常出现在美式大片中的桥段，是马斯克的口头禅。”我们都同意，“上帝视角”，这是马斯克的尺度，从而也成就了他很不寻常的事业。

尺度是一个很奇妙的概念。《超时空接触》是一部老电影，它的片头始终很让我震撼，念念不忘。在收音机的嘈杂声中，镜头视角从我们居住的这个蓝色星球开始向外太空推移，掠过各种行星、恒星，超越太阳系，再超越银河系，最终，银河也只是无限浩渺的一粒微尘……随着镜头的推移，这无限的宇宙最终含摄

在一个女孩的瞳孔之中。可见，“世界”就是“视界”，你用什么样的尺度看待外界，就会得到相应尺度的“真实”。

为什么在《中欧商业评论》这本案例精选集的序言里，提到“尺度”这个概念？因为案例的意义就在于拓展“视界”，从而改变你的“世界”。每一个案例的入选，并非因为它们是多么正确并代表着唯一答案；而在于它们呈现了一个个与众不同的维度，基于这些独特的维度，成为独一无二的企业，在竞争中脱颖而出。案例集的意义首先在于独特性的叠加，藉此，固有的认知尺度也许能够得以拓展。

在这里提到马斯克还有一个原因——他的思考方式。物理专业出身的马斯克常常说，要以第一性原理来思考事物。“不管它是哪个领域，一定要确定最本源的真相，一定要有非常高的确定性。在你得出结论之前，必须在这些最本源的真实性上得出结论。所以，物理的思维方式是非常好的一个框架。包括我们能源的消耗、产品等，里面都涉及第一定律的应用。”

回到这本案例集，同样，我们需要穿透不同行业、不同发展阶段、不同管理模式的表象，去寻找它们背后的“第一性原理”。否则，通过案例学到的只是表象而非本质，最糟糕的结果莫过于画虎不成反类犬。要知道，有时候我们可以在一篇案例里看到自己能够学习什么，有时候恰好相反，通过对一篇案例的学习，我们得以知道自己不需要什么。无论怎样，穿透纷纭的现象而获知原理，才是案例集的真正意义。

这两本小书，汇编了《中欧商业评论》杂志近年来采写的经典案例。面对浩若繁星的企业，选择哪些作为案例写作对象？通常，我们会秉持两个原则：一方面，它们要有着丰富的异质性。换句话说，要为读者提供多元化的维度和尺度，从而打开他们的视野。异质性意味着这些企业都是创新的，而非亦步亦趋的；另一方面，它们又要有着某种一致性，符合特定时代、特定技术浪潮、消费趋势以及商业运作的规律。

基于前者，我们去关注不断涌现的各种商业创新势力，发现那些新锐商业模式的创立者、“互联网+”的引领者、自我变革的践行者。基于后者，我们注意到，这是一个消费升级的时代，是一个泛娱乐化的时代，是一个人人都可以表达自己的时代，在这股浪潮下，品位就是商机，所以要懂生活；知识就是商机，所以要有文化；娱乐就是商机，所以要会玩耍。

总而言之，在这两本不同主题的案例汇编中，你既能触摸到强烈的时代脉搏，也能获知超越时代表象的商业本质。由表及里，由外及内，一起开始这场愉悦的阅读旅程吧。

周雪林

《中欧商业评论》出版人

中欧国际工商学院院长助理

王正翊

《中欧商业评论》主编

衡量企业是否成功，大抵存在着一定的标准，如企业的行业地位、管理模式、盈利能力、发展能力等。而企业通往成功的路径却不尽相同，正所谓“殊途同归，其致一也”，企业通过巧妙地创造、分配和组合各种新旧资源，以达到预期的目标。莱布尼茨曾说过：“凡物莫不相异”，那么，在各行各业、形形色色的企业当中，挑选出兼备说服力、时效性、多样化、启发力等特质，同时能够提供趣味性阅读体验的案例，着实需要下一番功夫。

无论你是学生、学者、创业者还是企业家，若想要以史为鉴，开拓眼界，从真实的管理学案例中捕捉灵感，在时代的洪流中搏击风浪，这两本《中欧商业评论》的经典案例精选集是绝对不容错过的。

我们为什么要学习案例？我曾经听到一位学生如此问我。他说，这个世界上没有两片相同的叶子，照葫芦画瓢，也只能模拟

个大概，适不适合自己也未必。我的回答是，我们学习案例的目的，永远不是复制，而是创造。通过阅读一篇篇案例，我们能够一览高山密林里既多样化又多元化的树叶（企业），在这个过程之中，我们会逐步分辨出隐含在树叶之中的脉络结构（模式），判别异同，取己所需，进而创造出属于自己的、独一无二的树叶（路径）。

有人说，我们生活在一个最好的时代，也生活在一个最坏的时代。这个时代瞬息万变、商机四伏，在层出不穷的机遇中蕴含着前所未有的危机和挑战。从互联网到“互联网+”，从仅为丰衣足食到追求生活品质，传统的商业模式已顺应着时代的剧烈变革与民众的多样化需求，逐渐进化成愈发新锐的商业模式，企业也逐渐从传统的要素驱动型转向创新驱动型。移动支付、共享经济、人工智能……这些新锐的尝试彻底改变了一代人的生活习惯，把曾经在科幻电影中出现的画面带到了真实世界。而当我们感叹一切是如此不可思议之际，新一轮创新与动荡早已蠢蠢欲动。因此，把握大环境下的市场动态，了解行业内外的竞争信息，对于任何一家在通往成功的道路上披荆斩棘、另辟蹊径的企业而言，是至关重要的。

这两本《中欧商业评论》杂志的案例精选集，采选了近年来经典案例之最，从“吃”到“玩”，从“变革”到“创新”，环环相扣、层层推进地挖掘各类企业在各个环节的行为，探究影

响这些行为的背后原因。这里，有两点必须强调：（1）这些新商业、新势力统统离不开“变”与“新”。临危不乱的从容决策，力挽狂澜的佳话传奇，与作为领军人物的人格魅力，绝不仅是凭借“天赋”与“经验”，如果墨守成规、固步自封，很快就会被时代的浪潮所淹没；（2）企业在各个环节的创新行为，绝不仅仅是单一因素影响的，而是各种因素在深度与宽度之间的组合。基于以上两点，再结合阅读者本身的背景与目的，最终所能够汲取的经验教训必然是具有针对性的。

知己知彼，百战不殆。我们要做的，是在万变中摸索其宗，将理想与创意落地生根。我相信，这两本案例精选集会是在茫茫商海之中的一座灯塔，使你少走弯路，助你审时度势，给你带来不同寻常的阅读体验，体会异曲同工之妙，窥见这个一切皆有可能的时代的缩影。

蔡舒恒

中欧国际工商学院管理学副教授

中欧升级导师课程-课程主任

| 目 录

序一 / V

序二 / IX

第一部分 懂生活

1 “什么值得买”：教中产薅羊毛 / 3

瞄准成长中的中产阶级，这家公司通过内容的精细化运营，影响用户的购买决策。

2 吃喝皆有品：企鹅吃喝指南 / 15

追求生活品质的人群，在吃喝这件事上更要“知其所以然”。

3 东家：一个匠人平台的东方生活梦 / 25

从匠人平台起步，东家的真正梦想是做东方美学生活方式的提供者，它能做到吗？

4 一家逆天的创意市集：有人在那摆摊就成了爱马仕供应商 / 39

全球最大的手工艺品销售平台 ETSY 在 2015 年 4 月上市了，加上消费升级的大风吹起，国内诸多主打创意、个性、设计产品的电

商平台似乎多了一分希望。但现实是残酷的，个性化商品的平台路并不好走，惨淡经营、个性尽失者不在少数。选择从线下切入的鹦鹉螺市集提供了不同的思路。

第二部分 有文化

5 故宫变萌记 / 53

故宫博物院在文化创意产品领域变革频频，传统与时尚、严肃与戏谑、“高大上”与“软萌贱”，形成一种奇妙的融合。

6 同道大叔：非典型网红 / 68

同道大叔正在将自己与大多数网红自媒体区分开来，最大程度地挖掘自身的商业价值。

7 阅文集团：IP 生态圈升级战 / 81

坐拥 400 万创作者、1 000 万部作品和 6 亿粉丝，阅文集团并不满足于在百亿级网络文学市场称雄，它要抓住的是下一个万亿级大机会。

8 猎故事的人 / 93

一支高举“非虚构写作”旗帜的故事生产新军正在崭露头角，他们希望以另一种方式填补故事产业链条上游的空白。

9 合纵文化：音乐跨界者的变现力 / 111

合纵文化不仅以“音乐+空间”理念创造蓝海市场，还以标准化和专业化重塑行业边界，确立了多品牌音乐跨界者的变现力。

第三部分 会玩耍

10 bilibili：不只是弹幕 / 125

很多人把B站看成一家视频网站，殊不知它的核心竞争力是文化和圈子。

11 秒拍成“兽”记 / 137

依托秒拍和小咖秀两款主打产品，一下科技经历5轮融资，用了4年时间，成长为短视频行业里的独角兽，而这一切才刚刚开始。

12 唱吧：以变制变 / 147

陈华说：“一个产品最重要的能力就是将人气沉淀下来，让用户在其中找到依依不舍、难以放弃的东西。”

13 “我们15个”：一场直播真人秀实验 / 157

腾讯视频定位生活实验的真人秀直播综艺节目“我们15个”，以区别于传统综艺产品运营以及制播流程的差异化特色，在一片红海的视频自制综艺大战中脱颖而出。

14 一场“史上最无聊的直播” / 183

这是一个角色难以区分的集体狂欢的结果：参与者即生产者，生产者是消费者。

15 狼人杀：娱乐至死时代的小样本 / 191

孤独堆出了一个王国，在这个世界中，每个人都是一个故事。

16 《欢乐颂》：植入也要“飙演技” / 204

商业植入是品牌与片方“相看两不厌”的过程。《欢乐颂》若干植入品牌的意外走红背后，有怎样的商业博弈？

第一部分

懂生活

1 “什么值得买”：教中产薅羊毛*

瞄准成长中的中产阶级，这家公司通过内容的精细化运营，影响用户的购买决策。

2010年夏天，当隋国栋创办“什么值得买”网站时，他也许没有意识到，这家公司将在未来几年踩准消费时代的风口，成为互联网内容大池中一层精细化和人性化的过滤器，影响到上千万用户的消费决策。

那时，无论是宏观数据还是身边实际发生的案例，都在或多或少地指向一个事实——中国将迎来它的品质消费时代。当中国消费者爆发出强大的购买力，成为全球最具消费实力的购买群体

* 本文作者刘婕，《中欧商业评论》原资深编辑。原载于《中欧商业评论》2016年第4期。

时，他们获取消费类内容的需求也产生着剧烈的变化。在这个电商信息泛滥的时代，什么值得买看准的是好内容的真正价值。

让消费更“值”

品质就是尽可能还原商业等价交换的本质，让消费者觉得自己的消费行为“值”。

什么值得买的业务总结起来其实很简单：你可以说它是一家每天挖掘和过滤全球电商折扣信息的导购网站。然而，它所针对的用户却有着明显的特征。

区别于纯粹以价格驱动的导购网站用户群，CEO 那昕把什么值得买的用户定义为“成长中的中产阶级”，这是一个庞大的群体。“三年前，还有许多用户以‘屌丝’自居和自嘲，但最近几年你会明显地感受到，越来越多的人正迫不及待地摘掉这个标签。这些人的收入水平、消费能力和消费需求在不断提升，这个群体还在不断放大，他们将会成为支撑中国经济的主要力量。”那昕解释，“我们赌的就是这个方向——未来数年内，中国中产阶级人数将突破 5 亿大关，他们的消费需求更新、更高、更多样，可是从消费信息和内容提供的角度，却远远没有跟上这个群

体的成长。”换句话说，虽然各类电商的营销和促销信息越来越多，但简单粗暴的营销方式已经没有办法吸引有更高购买力的品质消费人群了。

在那时看来，不论已经是中产还是正在成为中产，消费者对价格一定仍是敏感的，这也是什么值得买中“值”的含义之一。“这是人性中的一部分，不管你是什么人，都会对一个产品有价格上的心理预期。有消费能力的人群关注价格，这一点儿也不矛盾。”让广大用户对各大电商的折扣信息进行“爆料”，再由小编进行筛选和发布——从单价1元的促销加拿大北极虾，到折后10多万元的瑞士机械表……“值友”们源源不断地为其他用户贡献着信息，而这些信息都能为不同需求的消费者带来实惠。

然而，价格只是“值”的一层含义。隋国栋这样表述建立这个网站的初衷：“我们的生活其实是由很多好的产品所组成的，认识到好的产品总会有一种相见恨晚的感觉。”当一个消费者拥有消费的需求，却不知如何选择高品质、可信赖的产品时，什么值得买能够解决信息不对称的问题。

“互联网的普及帮助人们解决了第一波信息不对称的问题——中国人知道了什么是奢侈品牌，进而发现了境内境外的价格差，于是，大家出境游购买的也是奢侈品。下一波的消费信息对称是什么？就是越来越多有购买力的人认识到，除了奢侈品之