

商业的成功在于“讨好”年轻人

圈层效应

理解消费主力95后的
商业逻辑

THE
GEN Z
EFFECT

THE
SIX FORCES
SHAPING
THE FUTURE
OF BUSINESS

[美] 托马斯·科洛波洛斯
(Tom Koulopoulos)

[美] 丹·克尔德森 / 著 闫晓珊 / 译
(Dan Keldsen)

中信出版集团

[美] 托马斯·科洛波洛斯 丹·克尔德森 / 著 闫晓珊 / 译
(Tom Koulopoulos) (Dan Keldsen)

圈层效应

理解消费主力95后的
商业逻辑

THE
GEN Z
EFFECT

THE
SIX FORCES
SHAPING
THE FUTURE
OF BUSINESS

图书在版编目 (CIP) 数据

圈层效应：理解消费主力 95 后的商业逻辑 / (美)

托马斯·科洛波洛斯, (美) 丹·克尔德森著；闫晓珊译

— 北京：中信出版社，2019.1

书名原文：THE GEN Z EFFECT: THE SIX FORCES
SHAPING THE FUTURE OF BUSINESS

ISBN 978-7-5086-9804-5

I. ①圈… II. ①托… ②丹… ③闫… III. ①商业模
式—研究 IV. ① F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 273034 号

THE GEN Z EFFECT: THE SIX FORCES SHAPING THE FUTURE OF BUSINESS by Tom Koulopoulos and Dan Keldsen

Copyright © 2014 by Tom Koulopoulos and Dan Keldsen

First published by Bibliomotion, Inc., Brookline, Massachusetts, USA

This translation is published by arrangement with Bibliomotion, Inc., through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

圈层效应——理解消费主力 95 后的商业逻辑

著 者：[美] 托马斯·科洛波洛斯 [美] 丹·克尔德森

译 者：闫晓珊

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：9

字 数：201 千字

版 次：2019 年 1 月第 1 版

印 次：2019 年 1 月第 1 次印刷

京权图字：01-2015-8587

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-9804-5

定 价：59.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

前 言

不管身处哪个时代，人们都喜欢把自己放在时代的最前沿，认为自己所处的时代站在人类文明的巅峰，拥有史上最好的发展模式、最顶尖的科学技术 and 最先进的社会形态。因此，我们认为应该立足当下，解决现实问题，无须杞人忧天。毕竟，如果不解决今天的问题，根本不会有什么明天，这在理论上是对的。但是，明天总会到来，也会带来更大的挑战和机遇。

我们为什么特别关注“世代”这个话题？为什么关注Z世代^①？其他重要问题怎么办？例如，不断升级的恐怖主义威胁；气候变化的不确定性；收入差距扩大带来的社会压力；全球失业现象造成年轻人普遍悲观沮丧；世界经济中隐约可见的金融危机，全球债务已

① Z世代通常指1995—2010年出生的互联网一代，本书泛指那些在行为和态度上符合互联网一代特征的人。在中国，人们习惯上把这一代人称为95后，泛指1995年以后出生的年轻人。——编者注

达 223 万亿美元，占全球 GDP 的 331%；¹ 不断增长的能源成本负担，寻求可再生能源已势在必行；世界上有成千上万个亿万富翁，但与此呈鲜明对比的是仍有近 10 亿人无法使用清洁水源，25 亿人无法享受基本公共卫生设施。

我们关注 Z 世代的原因是：解决这些世界性问题需要携手合作，我们曾与上百个机构共事，其中有小型企业和跨国公司，也有非营利组织和政府。我们发现，合作的最大阻碍来自一直被大家默认的代际差异——每一代人都形成了自己的圈层，并形成了具有鲜明特点和很大影响力的圈层效应。这些效应已经深深印刻在我们的思维模式中，我们根本不会质疑它们的存在，而且还在世代之间掘壕固守，为自己的世界观建立意识形态堡垒，将世代之间的差距拉得越来越大。这种倾向在企业设立过程中的反作用最为明显。从结果可以看出，当员工为一个共同的中心战略和愿景肩并肩地工作时，企业的经营效果最好。

Z 世代之所以能激发我们的热情，是因为在这一时代，各代人之间彼此融合，逐渐消除了长久以来阻挡我们前进的代际障碍，让我们在迅速后世代化（post-generational）的世界中保持创新的能力。后世代思维要求我们不仅要改变个人对于代际的认识，同时也要建立组织机构，帮助改变人们对代际问题的认识。

Z 时代^①效应的基础是一套新的行为模式，是涉及各代人的一场

^① Z 时代是指 21 世纪信息爆炸、高新技术快速发展、思想观念飞速变化的时代。——编者注

大变革，最终使我们跳出代际隔阂开展合作。现今的技术逐渐被各个年龄段的人们所接受，推动了变革的发展，增强了经济、社会组织的世界化和共同合作意识。我们生活在这样一个世界里：

- ◎ 祖母可以通过苹果平板电脑与蹒跚学步的孙子视频通话。
- ◎ 家庭日收入不足 5 美元的肯尼亚儿童也可以参加麻省理工学院的网上公开课。
- ◎ 一位婴儿潮时代出生的女士虽然失业了，但可以在 Kickstarter（美国的一家众筹网站）网站上为她最新的发明募资。
- ◎ 一个中学生用 3D 打印机制作具有划时代意义的新型医学仪器。

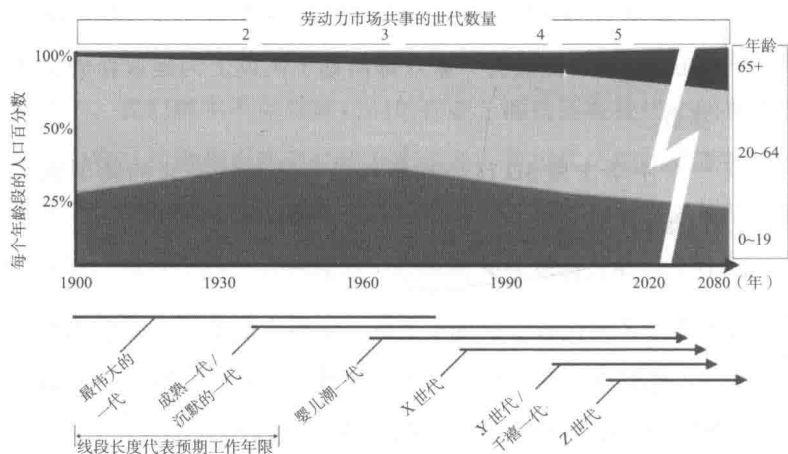
这些都是 Z 时代效应的现实案例，这些人的共同点就是拥有变革的欲望，能够以简便、低成本的方式建立彼此间的联系，获得人类积淀的知识。数十亿人的小步探索汇聚成人类前进的一大步。

但是，代际界限已然存在于我们的商业活动中，它们影响了机构设置、市场机制和人们对彼此的判断。这些界限简单粗暴地将人们划分成不同群体，但我们却很少质疑其背后的逻辑，而且一定程度上以自己被划分到的群体为荣。这是由不得我们选择的身份认证——就像血统、发色和眼睛的形状——然而我们仍以此为荣，并且产生了诸多误解。

从成熟一代到千禧一代，加速变革的力量将各个世代的跨度压缩得越来越小。

在 20 世纪上半叶，两个不同世代的人共事是很正常的事，而过去 50 年间，往往是三四个世代的人一起工作，并且各代之间很难用确切的年龄界限加以区分。

随着工作年限的不断延长，到 2020 年，会有 5 个世代的人在一起工作（见图前 -1）。²



图前 -1 不同时期共事的世代数量

从图前 -1 可以看出，1900—2080 年，共有 6 个特征鲜明的世代群体。图下方的每条横线表示每个世代的工作年限。图中阴影横条（从上到下）代表以下年龄群占人口的百分数（纵轴）：65 岁及以上、20~64 岁和 0~19 岁。65 岁以上的人口比重不断增加，0~19 岁区间

人口比重不断下降。另外，共事的世代数量（上方横轴）从 20 世纪初的 2 个增加到 2020 年的 5 个。

但是，5 个世代的人一起工作仅仅是我们能预见到的世代大聚合的开端。假设每四年为一个世代，人们的工作年龄为 20~80 岁，随着预期寿命和工作年限的不断增长，技术转化和创新的间隔越来越短，到 2080 年，将会第一次出现 15 个世代的人在一起工作的景象。很难想象届时组织机构和整个世界会是什么样的，因为无论是交流、合作方式还是对商业风险和社会价值的看法等方面，不同世代人的行为和态度千差万别。这种情况可能会导致各机构无法正常运转，难以形成统一的兴趣和价值观，也没有机会开展建设性合作。这正体现出 95 后圈层效应的融合力量对未来所有组织机构的重要性。当然，要想准确地描绘出这个未来也并非易事。

改变商业本质的年轻人

因此，关于未来和 Z 世代，我们能确认的只有这一点：它们的世界会超出我们的想象。

我小时候最难理解的概念就是自由落体的速度。简单来说就是：所有物体以每平方秒 9.8 米的速度自由落体。让我困惑的是“平方秒”的说法。一个物体以某个速度下降，比如每秒 100 米，这很容易理解。其中涉及的数学计算也很简单，1 秒移动 100 米或者 2 秒移动 200 米。但这不是引力的作用方式。如果一个物体从比之前高一

倍的地方自由落体，它落到地面的时间并不是之前的两倍，而是 1.4 倍。³ 原因是物体降落时的高度越高，用于加速的时间越多。这与高速公路上的加速原理相似，如果速度在 10 秒内从 0 加到 105 千米每小时，那么其实每一秒的路程都有所增加。

这与未来和 Z 时代效应有什么关系呢？未来也有一种引力，推动我们越来越快地前进，这种引力就是技术。从技术层面来说，其变革速度不可能与过去一样。可以这样想，过去的几百年就是我们进入高速公路后刚开始加速的前几秒。这段时间内，我们连接世界、拓展各个领域（包括政治、经济、商业、休闲）的能力以及加快发展的能力大大提升了，这种变化之大对于 20 世纪初的人来说绝对无法想象（我们将在第三章中详细讲述）。

但是，未来 100 年内发生的变革速度将会更快。今天相互联系的企业仅仅是超连接世界的序曲，我们正向这个世界快速发展。过去用 100 年的时间才完成的变革现在只需一半的时间，甚至更少。

如果我们按照过去 60 年来的指数轨迹发展下去，到 2100 年，我们拥有的互联计算机设备数量甚至比全世界上的沙粒还要多——事实上，很可能达到现在的 100 倍！想象一下，计算机全面进入我们的生活，从食物到衣服，从我们开的车（或者说载着我们的车），再到身体里的植入物。技术将融入我们生活的方方面面，这正是推动 Z 时代效应发展的力量。最重要的是，Z 时代效应将改变商业活动的本质，其实现途径不仅包括加速技术创新，也包括将价值创新和交流渗透到全球各个角落。现在世界上有几十亿人并不在经济

主流之内，将来一定会被卷入全球商业活动的旋涡之中，100 亿人身处一个巨大而又互通的全球价值链中，彼此有千丝万缕的联系。

这种情况为我们未来的商业模式带来许多变化，细究起来这些变化将突破我们的想象力，几乎接近科幻小说了。正因为它看上去不可想象，所以我们不太相信这种变化会发生，就像某种虚无缥缈的反乌托邦观点，直到现在仍旧无法付诸行动。

越来越受关注的 95 后

对于商业活动来说，Z 时代效应为我们带来了超越时代假象的机会，这些机会和 Z 世代本身都非常惊人。这就涉及一个前提，即对“后世代世界”这个概念的怀疑。但是我们所做的研究和本书中提到的具体案例让我们坚信，Z 世代比我们预期来得更快。现在是时候开始消除代际隔阂了。

- ◎ IBM（国际商业机器公司）已经实行以成果为导向的工作制，生产力提升了 1.5 倍，节约成本 7 亿美元。
- ◎ 凯悦酒店利用设计思维打破世代间的阻碍，成为最令人羡慕的用人单位。
- ◎ 思科通过逆向导师制（reverse mentoring）改革了不同世代工作人员之间共享知识的方式。目前只有 15% 的公司做到了这一点。

- ◎ 多芬完成了从 20 世纪付费媒体到 21 世纪社交媒体的跨越，在全球范围内发起了消除与美相关的代际隔阂行动。
- ◎ 关注 Z 世代的非营利组织——解放儿童组织已成为世界上最大的社交活动平台，但从未把一分钱用于广告宣传。
- ◎ 劳氏公司利用行为数据，超越各年龄段的人口特征，找出了顾客购物模式以及背后的原因。
- ◎ 著名高校，如斯坦福大学、哈佛大学和麻省理工学院，免费向大众提供课程，破除了高等教育的基础，而这正是它们自己建立的基础。
- ◎ 每年有多达 400 万家新公司可以一夜之间得到大量的资金。
- ◎ 74% 的专家认为专利体系需要进行全面修改，20% 的专家认为专利体系毫无用处。

95 后圈层效应六大特点

很难将影响组织机构形成的各种作用力简单概括为几类，更难保证我们能为组织机构制定明确的指引，以应对情况变动，现在这两种挑战都在考验我们的忍耐极限。然而，本书写作的目的就是塑造后代组织机构的未来的特点进行定义和阐释，探索利用这些特点打造更多成功企业的具体方法。

95 后圈层效应共有 6 个特点，我们将在接下来的章节中逐一讨论。这 6 个特点是本书的主要内容。我们之所以选择这 6 个特点，

不仅因为它们对商业活动的总体影响最大，还因为它们有能力颠覆我们现在的商业活动概念。95 后圈层效应的六大特点包括：

- ◎ 年龄包容性：即将发生的人口再分布极具破坏性，平衡全球 13 个年龄群中的人数，每个年龄群跨度为 5 岁，从 0 到 64 岁（即 0~4，5~9，10~14……60~64）。⁴
- ◎ 在线化：人、计算机、机器和物体之间的超连接呈指数增长。
- ◎ 低技术门槛：开发用户体验和支付能力产生的变化，将最先进的技术应用其中，使大量用户在一夜之间与技术先驱一样使用尖端技术。
- ◎ 财富影响力减弱：通过跨越年龄段和其他人口学边界的社区不断扩大对世界性事件的影响力，无须大量资金支持即可达成。
- ◎ 文化跨界：使全世界各个层级和年龄段的人在经济承受能力之内共享教育机会。
- ◎ 创意思维——简单有效的力量：打破障碍，获取捷径，突破现有体系约束。我们更注重结果而不是过程，意义和目的成为私人和专业领域的中心内容。

推动 95 后圈层效应的六大特点并不是在时代转换时才出现的，它们极大改变了我们一直默认的交流方式的基本理念。

最后一件事

本着 Z 时代的精神，我们写作本书的目的是为了让本书更容易理解，使得大众在 Z 世代理念下开展合作时更加顺畅。除了 TheGenZEffect.com 网站上的补充材料和丰富的电子书材料之外，这本书中的叙述部分穿插着用粗体标出的文章片段，指出了这段文字的中心思想。比如：

代际思维就像巴别塔，仅用来割裂我们，为什么不将注意力集中到使我们联合起来的行动上呢？

我们尽量精简这些精华语句，使其便于传播，尽可能在推特规定的字数之内，这样方便在社交媒体中使用。读者可以从《圈层效应》的电子书中直接摘出语句放在推特等社交媒体上。我们在每一章的最后都有“付诸行动”小节，包含几个关键问题，帮助读者评估自身或所在组织为即将到来的 Z 世代做了什么样的准备。还有一个 Z 时代领袖的列表——包括个人和组织机构——他们控制着前进的步伐。

分享这些精辟短句，将自己与 Z 世代的交流带入生活中。可能会同意我们的一些观点，但对另一些持怀疑态度。无论是哪种情况，都是交流的起点，我们正是希望你带着这些观点通过打破时代巴别塔进入下一个层级，在此之上建立一个充满新理念、建立在新视角上的未来。

在 TheGenZEffect.com 网站上，你会发现一份详细的评估体系，

前 言

可以测量你在数万名同龄人中的 Z 世代排名。这份评估会指导你更好地理解那些将你推向或推离 Z 世代的行为和态度。你还会看到围绕 Z 时代效应的诸多细微差别而发生的案例，产生的评论、交流，甚至争论。

借用经济学家约瑟夫·熊彼特在 20 世纪初流行的一句话：“对过去和现在的创造性破坏是建造未来的第一步。”

好消息是商业的未来已经有了剧本，并且就在你的手里。

目录

前 言	V
第一章 遭遇 Z 世代——95 后的崛起	001
哪些人属于 Z 世代?	004
世代界限终结的开端	012
Z 世代是一种选择，而非生来就有的权利	021
第二章 年龄包容性	027
金字塔形人口分布特征即将改变	030
建造摩天楼	033
避免代沟	037
代沟和其他迷思	040
凯悦酒店的品牌故事：倾听世代之外的声音	042
缩小差异	047
第三章 在线化：从“我”到“我们”	055
你的大脑没有变，只是处理方式变了	066
连接线上和线下世界	070

可穿戴计算设备的机会	079
逆向导师制：向年轻人学习	081
思科公司逆向导师制案例	085
重新定义世界	089
第四章 低技术门槛.....	095
我们一直做错了	103
反弹力作用的促进因素：有用性和可用性	104
游戏化	113
向零难度的最终结果前进	118
第五章 财富影响力下降	123
影响力是一门科学	127
影响力分析和自动化营销	130
免费媒体的崛起	135
免费影响力	145
即时反馈机制	149
大群体意味着大数据	158
劳氏模式：行为周期	159
个人行为分析	161
第六章 文化跨界.....	165

目 录

走出教室的新教育模式	170
走近慕课	172
短视频教育	175
谷歌的故事：在职学习	189
Eventbrite 的故事：员工主持的培训	191
《摇滚史密斯》的故事：动态学习音乐	193
第七章 创意思维：通向 Z 世代圈层的战术手册	203
黑客行动光明的一面	206
三大最具颠覆性的创意	209
筹资方式的变革	210
IBM 的故事：企业内部的众筹	217
叠层实体制造	223
开源运动	233
结 语 走进 95 后的圈层	243
附 录 逆向导师制简要指南	251
特别献词	255
注 释	257
致 谢	267