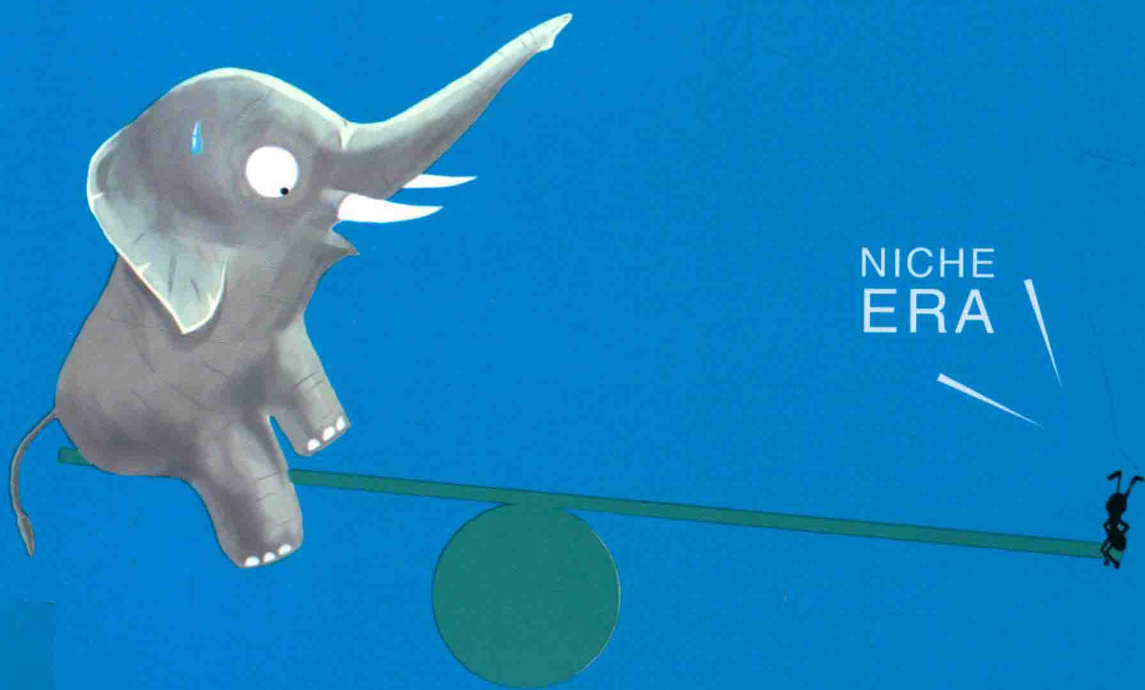


小众崛起
从0至1的价值永远大于从1至N

小众时代

小众高效配置了市场资源，也以社群化重新定义了市场

焦 涌◎著



ARCTIME
时代出版

时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

小众崛起
从0至1的价值永远大于从1至N

小众时代

小众高效配置了市场资源，也以社群化重新定义了市场

焦 涌◎著



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (C I P) 数据

小众时代 / 焦涌著. -- 北京: 北京时代华文书局,
2016.8

ISBN 978-7-5699-1100-8

I. ①小… II. ①焦… III. ①消费心理学-研究
IV. ①F713.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 191862 号

小众时代

著 者 | 焦 涌

出 版 人 | 杨红卫

监 制 | 李广顺

责任编辑 | 曾 丽 岳 伟

策划编辑 | 刘建华 王秀芬

装帧设计 | EAGLE

营销推广 | 周莹莹

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北 京 时 代 华 文 书 局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-84829728

印 刷 | 北京艺堂印刷有限公司 010-61539678

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710mm × 1000mm 1/16

印 张 | 17.5

字 数 | 267 千字

版 次 | 2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1100-8

定 价 | 68.00 元

版权所有, 侵权必究

自

从李克强总理提出“大众创业、万众创新”倡议以来，创新创业的理念不断深入人心。随着各地各部门认真贯彻落实，业界学界纷纷响应，各种新产业、新模式、新业态不断涌现，有效激发了社会活力，释放了巨大创造力，成为当前经济社会发展的一大亮点。

本文作者焦涌从事经济工作多年，在房地产领域和投资领域取得不少成绩的同时，也积累了很多传统大众经济的经验，特别是对当下互联网时代的小众特征有着广泛研究和深入思考。文中提出的很多观点我都比较赞同，特别是创新创业的企业在商业模式创新和“小众经济”思维转变方面有很多好的有益的实践。

2016年，“双创”在推动我国经济结构调整、打造发展新引擎方面逐渐显现出其蓬勃的、势不可当的活力。今天的中国走创新驱动发展道路已经不可逆转，不仅如此，创新发展还会直接影响市场的多寡选择。要使经济实现健康持续发展，离不开大量的市场参与者、灵活高效的调节机制和竞争有序的市场格局。无论是大众创业，还是万众创新，都少不了一个“众”字。对于中国这样一个庞大经济体而言，如果只有少数市场主体参与，显然难以满足全国统一市场的需要。许多地方经过发展认识到，“活力增长财力，人气带来财气”。推进“双创”，既可以在最大范围内推动人财物等各种市场要素自由合理流动，还能在体制机制创新中实现改革突破，最终提升整个经济的运行效率。然而小众不是少众，“小众市场”如果做强做精，也会成为影响国计民生的“大众经济”。

“一花独放不是春，百花齐放春满园”。“双创”中有挑战更有机遇，既会滴下辛勤的汗水，也有望迎来丰收场景。人们如今所熟知的阿里巴巴等世界级

互联网企业，也都是数年前从草根起家，不断坚持创新创业成功的。

更为难得的是，各种新兴技术尤其是“互联网+”的快速发展，已经让普通人有了更多的创新创业机会。近年来，宽带网络速度大幅提升、移动通信终端广泛普及、生产管理的自动化程度迅速提高，众筹等新的商业形态有助于形成风险共担、利益分享机制，这让有梦想、有意愿、有能力的人有了广阔的平台施展拳脚。

在全面深化改革的征途上，推进大众创业、万众创新，是中国发展的动力之源，也是富民之道、公平之计、强国之策，广阔前景值得期待。

从大批量生产到个性化定制，从电商平台战略到企业的 O2O 策略，商业的发展规律永远随着时代的变化而变化，千篇一律的大众形态正走向更具个性意义的小众群体。在消费不断升级的今天，企业如果只盯着大众市场，就会错失小众市场的机会。很多企业认为，要想做大规模，获得更大的利润就必须做大众市场，事实恰恰相反，我们已经进入到小众时代。在“互联网+”时代，市场最大的特点就是随时随地满足小众需求，而小众需求也必将成为主流。

众所周知，大众化追求薄利多销，小众化追求少销多赚，企业的这两种基本盈利模式在小众时代也会发生质的变化。市场越发达，意味着消费者的需求越多元化和个性化。如果你了解凤凰传奇，就会知道他们的歌曲是大众需求；如果你了解艺术品收藏，就会知道这是小众需求。但是大家需要明确小众时代里“小众”的含义，这里的小众不是针对人数多少，而是针对需求大小。

小众需求也分为重度需求和轻度需求。比如，有的人只吃素食，他们就是重度需求者，还有一些人偶尔吃一次素食，属于轻度需求者。如果在某小众市场中，重度需求的趋势不断在放大，那么该小众市场就倾向于大众化。大众品牌曾经占领着市场，呈集中化发展，但是细分需求逐渐成为主流的时候，市场就会被众多小众品牌占据，市场形态也随之发生改变。一切市场的变化最终都是基于需求的变化，正因为不同消费者的消费升级导致了很多新的小众需求诞生。近几年中国人寿、泰康保险等推出的养老项目，就是迎合了小众化的需求，尽管用户数量有限，但需求旺盛。

李克强总理 2015 年在河南洛阳矿山机械厂说,“双创”既是小微企业生存之路,又是大企业繁荣兴盛之道。希望工人、技术人员和社会创客群通过“互联网+”推动中国品牌、装备走向世界,展现竞争力,创出中国金字招牌。在不远的将来,我们会看到越来越多的企业走向小众化道路,因为这是时代的旋律,也是企业生存的根本。

吴 倬

清华大学教授、博士生导师

中央马克思主义理论研究与建设工程专家

和不少企业家交流时，我最常听到的一句话是：“行业越来越不景气，生意越来越难做。”

其实我觉得，出现这种现象的根本原因，与行业关系并不大，因为每个行业都有自己的生命周期，决定行业前景的主要因素还是时代场景。

现在的时代场景关键词是：大数据、云计算、移动互联网、“互联网+”等，这一场景终会成就一批企业家，因为这些企业家只做垂直化细分市场，这也就是本书的主题：小众时代。

技术、理念的革新，让用户的行为发生了根本变化，最终让那些经营范围无所不包、意欲通过品类数量占领市场的企业举步维艰。

大众品牌曾经占领着市场，并呈集中化发展，但是细分需求逐渐成为主流的时候，市场就会被众多的小众品牌占据，市场形态也随之发生改变。一切市场的变化最终必然是基于需求的变化而变化的。也正因为不同消费者的消费升级导致了很多新的小众需求诞生。

2016年有一家小众品牌十分火爆，它位于上海黄金位置，只做保管业务，安防系数甚至超过银行金库，拥有数万个独立的保管箱。它就是“宝库1号”。与网上卖货的天猫、京东、亚马逊相比，这绝对是个十分小众的业务。因为只有足够有价值或有意义的物品，才会寄存在这里。

出现这一现象的根本原因是用户多元化、个性化。

作为企业家、创业者和管理人员，我们应该如何面对这个小众化的时代？这也是本书重点探讨的内涵。

做一款产品或服务，首先我们需要做的是定位。通过用户的年龄、学历、性别、爱好、地域等大数据信息对用户进行虚拟画像。

其次，我们需要借助定向思维，让用户使用我们的产品或服务。同时，我

们还可以运用定制策略、参与感法则、服务策略与用户进行互动，建立关系。

最后，我们需要运用删除机制对用户进行再次筛选、定位。许多经营者认为，来者都是客，不应该拒绝所有的用户。其实，在小众时代，我们的产品或服务需要寻求“志同道合”的用户而不是大众需求。

有些企业做小众品牌很成功，但我们并不建议快速扩张产品的品类，因为盲目扩张而倒闭的小众品牌实在很多，原因是没有仔细选择，就扩张了数个品类。我们不妨换个思路，我们可以扩张，做新品类，但是要先做减法，再去做加法，反而更容易成功。

世界一直在更新换代中前进，未来小众时代也会面临新的危机，这就需要我们提前破解，否则也会出现本书开头时所说的现象：“行业越来越不景气，生意越来越难做。”这时，我们就需要对这个时代有个深刻了解，用小众时代的思维和策略去迎接一个新的时代。

本书在创作过程中，得到了许多企业家、同行、朋友的支持，在此一并感谢。由于本人阅历、能力有限，不足之处在所难免，还请各位批评、指正，共同探讨。

焦 涌

第 1 章 大众互联网 PK 小众移动互联网

- 1.1 O2O 模式裂变：你永远取悦不了所有人 / 3
- 1.2 BAT 攻城略地，也挡不住小众时代潮流 / 6
- 1.3 倒闭的雷曼兄弟：“大”价格，而非价值 / 9
- 1.4 从 0 至 1 的价值永远大于从 1 至 N / 13
- 1.5 中关村创业大街为何急速扩张？ / 18

第 2 章 互联网小众时代已经来临，Are you OK

- 2.1 标签主义，定制你的不同 / 25
- 2.2 广义定义已死，客户需要个性化 / 30
- 2.3 小而美，才完美 / 34
- 2.4 拉勾网，只为软件工程师服务 / 39
- 2.5 小米手机：非主流才是主流 / 42

第3章 无以替代的小众黏性

- 3.1 归属感，就在这里 / 51
- 3.2 独有需求，这里才最好 / 56
- 3.3 定制时代，一切场景都具体化 / 61
- 3.4 为什么母婴店经营差距那么大？ / 65
- 3.5 总理为什么去 3W 咖啡？ / 70
- 3.6 文化沙龙为什么能吸引投资人？ / 74

第4章 定位逻辑：小众产品锁定小众人群

- 4.1 让你的追随者找到你的产品 / 81
- 4.2 产品确定后，才能确定潜在客户群 / 85
- 4.3 单品更容易做成品牌 / 89
- 4.4 没做之前，先要考虑删除什么 / 94
- 4.5 B2C 三足鼎立，不要盲目拼弹药 / 98
- 4.6 再小的缺口都有可能变成科罗拉多大峡谷 / 102

第5章 定向思维：单向推广，定点撒网

- 5.1 只向固定的群体发起集结令 / 109
- 5.2 拒绝概率：不要走入全面撒网的陷阱 / 114
- 5.3 为什么长江商学院学费那么高昂？ / 119
- 5.4 定点招聘：百度总部下面的“假出租车” / 123
- 5.5 诺基亚倒闭时，各方大佬集中现场招聘 / 128

第6章 定制策略：你是我的VIP

- 6.1 发散思维：除了钱，一切可以定制 / 135
- 6.2 大数据定制信息追踪 / 138
- 6.3 定制价格的策略设计 / 143
- 6.4 奢侈品热销的秘密 / 148
- 6.5 腾讯：定制“90后”营销法则 / 153
- 6.6 罗永浩：情怀也可以定制 / 157

第7章 参与感法则：让用户成为平台的主人

- 7.1 给用户一个无法拒绝参与的理由 / 165
- 7.2 体验式营销：从代入情感到启发思维 / 170
- 7.3 微信公众号，即时互动 / 174
- 7.4 参与之后的后续布局 / 177
- 7.5 为什么粉丝主动为 TFBOYS 在地铁做广告？ / 182
- 7.6 卖萌的可口可乐：“90后”营销互动法则 / 187

第8章 服务策略：小众向大众的病毒化裂变

- 8.1 病毒裂变原理 / 195
- 8.2 营销的最后一步：后续跟踪 / 200
- 8.3 以低亏损换取客户的认同 / 205
- 8.4 让客户成为你的产品推荐人 / 210
- 8.5 苹果为何拥有千万粉丝？ / 215
- 8.6 小米公司的销后服务机制 / 219

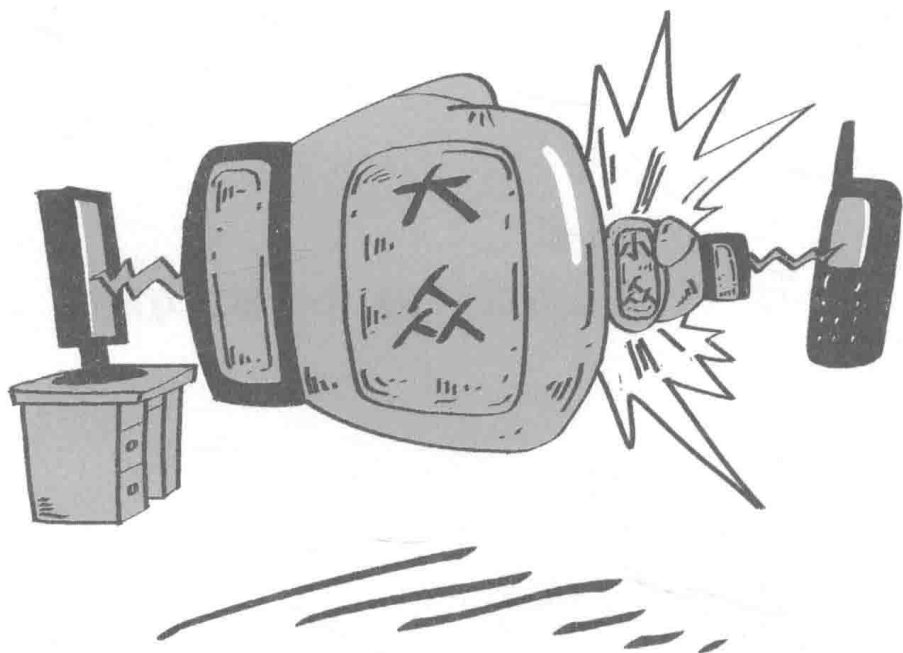
第9章 删除机制：设立门槛，拒绝多数人

- 9.1 拒绝为多数人服务 / 227
- 9.2 不轻易增加陌生品类 / 228
- 9.3 为什么扩张太快会倒闭？ / 231
- 9.4 不要烧钱抢市场 / 235
- 9.5 速度太快，难道想像互联网行业一样找“干爹”？ / 238
- 9.6 减法策略：静静等风来 / 241

第10章 “只为小众服务”的危机

- 10.1 分类危机：请你不要这样划分我 / 247
- 10.2 利基悖论：越精准分类，越强调整体 / 251
- 10.3 野心对手：别轻易让信息被 BAT 知道 / 253
- 10.4 美团与大众点评，不得不“在一起” / 256
- 10.5 资本为王：能拿钱搞定的事，都不是事儿 / 258
- 10.6 危机破解：寻找你的第二风口 / 261

大众互联网 PK 小众移动互联网



大众互联网 **PK** 小众移动互联网

当今社会，没有听过“O2O”“P2P”等一系列新词的人已经 out 了。因为随着智能手机的普及，移动互联网时代已经到来，而“互联网+”的影响也已经深入移动互联普及阶段。上班出行的时候，滴滴打车会不定期地给你发红包邀请你打车；一日三餐都可以利用外卖 APP 点餐，既可以享受上门送餐服务还可以享受半价优惠；各种支持支付宝付款并享受折扣优惠的商店、超市随处可见……手机已经成为出门在外必须携带的工具，种种现象都说明小众移动互联时代已经到来。

1.1 O2O 模式裂变：你永远取悦不了所有人

数百年前，天文学家得出“地球是圆的”的结论；而 10 多年前，有人提出了“世界是平的”的说法，因为从物理学的角度来说世界是圆的，而从人类获取信息、物质的角度来说，世界是平的。

O2O（Online to Offline）模式即线上与线下结合的方式，这是新时代下的商业模式，目前淘宝、京东、天猫等电商早已加入此行列，一些新兴的商业机构

也正在尝试之中。在这一进程中，越来越多的产业将会被细分，最终形成区域性小众经济。

用户是支撑区域性小众经济的根本动力。现在的用户不再是计划经济、商品经济时代的营销方法所能拿下的，因为用户的兴趣点变得越来越个性化了。这时就需要一个平台，这个平台将拥有这一兴趣的人聚集起来，然后根据需求定制一些他们真正需要的产品。

在此背景之下，对于中小企业来说，投入巨资做大众需求的产品显然具有较大风险，因为产品种类再多，也无法取悦所有人。现在的用户很“挑剔”，因为遇到的消费场景、沟通场景、生活场景已经多样化了，更确切地来说是人格多样化了。

在这个时代的所有人，都扮演着不同的社会角色。在这有限的时间内，我们会产生一些具体的行为，如跑步、爬山、旅行、写作、公益、演讲等。这些行为还会有一些细分，例如当我们见别人都穿耐克（NIKE）时，我们就想穿一双不一样的鞋子，何必非要局限于那个品牌呢？于是我们选择了其他品牌的鞋子。这时小众产品就出现了，因为大众的鞋子无法满足一些小众的需求。如果我们做出了优质小众产品，那就等于拥有了核心产品竞争力。

每个用户心中都有情感的表达，这种情感表达经常通过产品表达出其个性化的一些想法。当产品满足用户这方面的需求时，用户会感觉这个产品只属于自己，进而投入个人情感。苹果手机诞生时，也只是一款小众手机。因为当时的苹果手机以“极致”的小众特性，进行产品的设计与生产。乔布斯时代，苹果手机的外壳也是小众的，因为每个人都可以通过不同的手机外壳来赋予硬件的个性化，也可以通过桌面、APP的不同来赋予软件的小众。

可口可乐是一款大众性饮料公司，但是它现在也在做一些“小众”的事。如果我们经常去商场，就会发现现在的可口可乐饮料已经打了许多流行词标签，如“高富帅”“小萝莉”“靠谱”等。这是其他饮料公司忽略的创新，自从实行了这一策略，可口可乐公司的销量大幅度增长。

小众时代将产品进行了场景化划分，当我们在同事、美女、领导、朋友、客户等不同群体面前，需要用不同的产品来对应，通过不同的小众产品组合，