

在风起云涌的互联网商业时代，
如果想要在下一个五年的市场竞争中占据先机、脱颖而出，
必须懂得圈层商业。

圈层商业

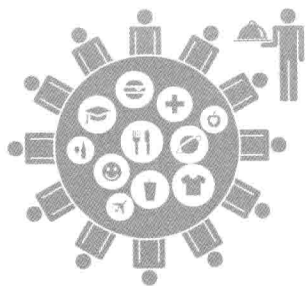
1

找到企业未来的出路

刘逸春◎著



新华出版社



圈层商业¹

找到企业未来的出路

Circling-
Layering
Commerce

刘逸春◎著

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

圈层商业. 1, 找到企业未来的出路 / 刘逸春著. --北京 : 新华出版社, 2016.6

ISBN 978-7-5166-2665-8

I. ①圈... II. ①刘... III. ①贸易经济—研究—中国 IV. ①F72

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 159159 号

圈层商业. 1, 找到企业未来的出路

作 者: 刘逸春

责任编辑: 徐 光

封面设计: 闰江文化

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京市石景山区京原路 8 号 邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

经 销: 新华书店

购书热线: 010-63077122

中国新闻书店购书热线: 010-63072012

照 排: 北京正尔图文设计有限公司

印 刷: 北京旭丰源印刷技术有限公司

成品尺寸: 170mm×240mm

印 张: 15

字 数: 243 千字

版 次: 2016 年 7 月第一版

印 次: 2016 年 7 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5166-2665-8

定 价: 59.00 元

版权专有, 侵权必究。如有质量问题, 请于印厂联系调换: 印厂电话 010-80277982



前言一

独角兽还是异类

独角兽，在神话中，形似白马，额前长螺旋状独角，有着非常强劲的奔跑和前进的力量。独角兽代表高贵、高傲和纯洁。在现实中，资本圈里的“独角兽”专指那些估值非常高的创业公司。

在移动互联网大潮的影响下，全世界出现了一大批独角兽公司。尤其在中国，李克强总理发起了“大众创业，万众创新”的号召，鼓励大家创业，创业者如千军万马般地涌到各个领域，各个行业迅速崛起了一批创业公司，有些还未上市，估值就高达几亿美元，甚至几十亿美元。

以下的公司，你或许听过，或许没听过，但他们正在创造着商业奇迹：

2015年8月6日，合一集团（即优酷土豆集团）正式宣布，已投资视频弹幕网站 Acfun（或许你更熟悉的名字是 A 站）。据了解，此次投资金额为



5000 万美元，Acfun 总估值已达到 5 亿美元。另一个同样也做视频弹幕网站 Bilibili（或许你更熟悉的名字是 B 站），估值已经达 7.2 亿美金。

什么？大名鼎鼎的搜狐视频估值也才 10 亿美元左右；每月拥有 2.2 亿用户的迅雷看看，2015 年 4 月份的卖价仅仅只有 1.3 亿元人民币！

如果你是“70 后”、“60 后”，你看了值 7.2 亿美元的 B 站播放窗口，你一定会说投资人都疯了，这个视频网站简直就是一群异类在不停地用字幕说着听不懂的话。你说对了一半，他们不是“异类”，是“异次元”。

2015 年 10 月 20 日，“罗辑思维”对外宣布完成 B 轮融资，估值 13.2 亿人民币。罗辑思维是 2012 年 12 月 21 日由罗振宇与独立新媒创始人申音合作打造的知识型视频脱口秀。2014 年 5 月份，罗振宇确认和申音分家，独立运营罗辑思维。在 3 年多的时间，罗辑思维成为了最大的知识型大 IP。2015 年 12 月 31 日举办的《时间的朋友》跨年演讲，罗振宇作为主讲人，同时邀请了柳传志等大咖作为听众，滴滴出行创始人程维作为演讲嘉宾。跨年演讲有 4000 多人现场听讲，演讲门票收入数千万元，优酷、腾讯等直播网站有数百万人在线收看，同有国内的无数咖啡厅，社群在线下举办听讲会，实现了“自由人的自由连接”，跨年演讲完毕后，朋友圈被《时间的朋友》演讲的相关文章刷爆。罗振宇“一个人”的演讲会竟然超越明星的演讲会，有如此强大的号召力。

在传统快消品领域，一款冷泡茶饮品“小茗同学”异军突起，2015 年 3 月至 7 月间的销售额就超过了 5 亿元，取得了不俗的成绩。国内茶饮料及果汁产品同质化程度高，然而小茗同学不走寻常路，除了口味上做冷泡茶，以“小茗同学”的形象和趣味，与年轻的消费者形成了强烈共鸣。这款饮品可

能是除了儿童饮品外，唯一一款有年龄的饮品，可能很多人不知道，但是在他的受众当中却是十分追捧。

裂帛，2015 年“双十一”当天成交 9822 万，位居女装品类第七，超过众多耳熟能详的大牌。他们的核心顾客群：身体是小资产阶级，心灵是流浪吉普赛的都市 BOBO 族。

国外市场，Blue Apron 是一家美国的创业公司，3 年时间将市值做到了 20 亿美元。他做的生意就是为一群不经常做饭或烹饪新手，提供精确的半成品食材和菜谱。

.....

在 2015 年，几乎每月都上演着一些看不懂的商业模式，看不懂的巨额融资。十年前，马云和孙正义 6 分钟搞定 2000 多万美元，被人津津乐道，从雅虎融资 10 亿美元已经被视为中国融资的神话，而今天，几十亿美元的融资已成为家常便饭，马云曾经的“辉煌”战绩，再也不被人提起。长江后浪推前浪，后起之秀们为什么如此有魅力？如此能吸引投资人？再去看看曾经的实业巨头，产业巨擎联想、美的、TCL、长虹等企业的市值和股票却惨不忍睹！有非常多的商业人士直呼看不懂，对未来的发展产生了迷茫和慌乱。

当我们放下偏见，抛弃迷茫与慌乱来审视这些公司的时候，你会发现这些“独角兽”公司存在着以下几个共性：首先，在有些人眼中，这些公司都不是什么好货色，甚至听都没听过，能有什么市场？只是造一个概念，融钱烧钱的“骗子”公司，没什么大未来。其次，在有些人眼中，觉得他们非常厉害，找准了一个小切口，有着自己精确边界，独特的核心人群。还有，在有些人眼中，这些公司都在制造着各种各样的小众流行文化……



事实上，无论你是看得懂，还是看不懂，你千万不能忘记：今天的淘宝、腾讯、小米等，当年都是像异类一样存在于主流多数人的盲区边缘，靠着特定的种子用户群一步步成长为独角兽企业！

2016 年，商业世界将再次颠覆你从前的判断和认知，让你大开眼界。本书正是以全新的视角、全新的理论模型，新颖的案例，让你进入这个激动人心的商业世界！



前言二

未来的主流，就是没有主流

第一，商业社会中生命力最旺盛的部分，都在传统主流之外的地方风起云涌。

乔布斯做家用电脑广告时，商用电脑是主流，1983年12月，当时的乔布斯只有28岁，一头浓密的长发，满脸胡子拉碴，对着当时的蓝色巨人IBM的LOGO竖起中指，嘴里喊着以F开头的单词，向蓝色巨人下了战书：告诉IBM，我总有一天要干掉你。在乔布斯的一手缔造下，苹果公司成为人类商业史上市值最高、最能赚钱的公司。

1999年，辞去公职的马云，开始自己的又一次创业历程，他创业的公司做的业务是电子商务，做网上贸易平台，他瞄准了一个群体——向中国从事生产的企业提供网上贸易平台，将自己的产品卖到全国，甚至全球。当时整个互联网界没有一个人看好。认为从事贸易的群体诚信有问题，阿里巴巴活



不过两年；而且，大部分人都判断，电子商务不会成为中国未来的主流。17年后的今天，阿里巴巴成为了全球最大的电子商务公司，在电子商务、支付、娱乐、健康、医疗、金融等领域取得了卓越成就，缔造了阿里生态，形成了阿里系。

第二，未来的商业格局，一个品类或一项服务被一家品牌统领成为主流的情况将被逐渐打破，取而代之的是无数拥有不同用户群的圈层品牌。毛主席称之为“百花齐放”，马云称之为“小而美”，我认为叫“圈层占领”更贴切。

回顾那些后来的伟大企业，都诞生在当时看来小众的、非主流的地方！

第三，主流将意味着没有特色的大众化，与任何群体都不远不近的弱关系。

我认为2016年以后没有大众品牌，没有大众营销，中国现在高净值阶层200万人左右，富裕阶层1000万人左右，中产阶级2亿人左右，每个人都可以有自己的圈层。圈层不以阶层区分，他人对你的接纳是因为你的兴趣和专一，而不仅仅是阶层和财富，商业将被全面圈层化。

第四，越是成熟的行业，这种格局会越快到来。比如最成熟的服装行业，餐饮行业。服装行业，曾经“非主流”的无印良品，现在也不再显得另类。在餐饮行业，一个瞄准白领阶层，主打健康海鲜的自助品牌“深海800米”短期内在深、沪等地火爆，成为白领圈层的熟知品牌，客单价达到了240多元。

一个不再有主流的商业时代已经来临，你准备好了吗？



前言一 独角兽还是异类 / 1

前言二 未来的主流,就是没有主流 / 5

第一章

圈层商业时代到来/1

“2015年,大企业危机年”,这是国内知名财经作家吴晓波的论断。一大批知名大型企业纷纷遭遇危机,然而许多小而美的商业形态正绽放出勃勃生机。

一、引言 / 2

1. 知名大型企业遭遇危机
2. 新商业形态公司生机勃勃

二、用户需求的变迁 / 8

1. USP——给消费者一个选择你的理由

2. 定位——对潜在消费者进行心智占位
3. 参与感——因人而分的品牌崛起，因物而聚的品牌衰落！

三、企业发展的变迁 / 21

1. 抢占终端——谁掌握了终端，谁就拥有市场
2. 争取流量——流量就是钞票生产流水线
3. 一个新兴的商业时代

四、圈层商业时代到来 / 29

1. 我们正从一个“供给不足”的时代走向一个繁盛的“圈层时代”
2. 圈层时代——拥有圈层，你就拥有了互联网时代商业的船票
3. 圈层商业时代与传统商业时代的不同

【案例】

悦诗风吟与宝洁

火爆的“罗辑思维”与“吴晓波频道”

第二章

圈层是互联化的必然结果 / 35

互联网的飞速发展带来了信息的爆炸，信息多元了透明了，但是一个新的“文盲时代”却到来了。因为你的选择已经把自己“困”在了一个圈子中，在圈外，你是一个不折不扣的“文盲”。

一、互联化——一个不“真实”的世界 / 36

1. 掌握了精准且充分的“信息”，就掌握了商业成功的资本

2. 一个必须依赖圈层的商业新形态

二、互联化的三大结果 / 42

1. 知道的多了，不知道的更多了
2. 人以群分
3. 一切都可以定制

三、圈层商业的必然性 / 58

1. 圈层经济靠的是价值和兴趣协同
2. 互联网神话背后的真相

【案例】

BAT 的“恐惧”

新浪与今日头条

IP 的大热

第三章

个人圈层化到商业圈层化 / 65

圈层商业下，个人不再仅仅是产品的使用者，企业的消费者，他们的参与意识达到了空前的高度，并形成一个个自发而成的群体，同时个人拥有了前所未有的力量，可以走向全球，与地球上其他的个人进行竞争。结果就是，每个人现在都会问：在当今全球竞争机会中我究竟处在什么位置？我可以如何与他人进行全球合作？

一、我们正从一个个人消费型社会奔向一个群体协作型社会 / 66

1. 公司形态组织的衰落，个人的崛起

2. 一种新的分工、协作方式正在形成

二、我们不是“消费者”，我们是共同意志的聚合体 / 73

1. 粉丝经济不管用，因为你只把我们当作消费者
2. 社群商业没有未来，因为我们只是一群“乌合之众”
3. 网红经济有价值，因为有了共同意志

三、圈层赋予了我们前所未有的力量，足以影响商业的发展 / 86

1. 圈层让我们有了话语权
2. 你的圈层可能比你更了解产品
3. 你的产品由你的圈层决定
4. 圈层化的产品快速流行

四、圈层时代——小众的“逆袭”开始了 / 102

1. 我们是“小众”，但我们不需要你的肯定
2. 小众市场，一样大有可为

【案例】

为“狂热粉丝”服务的售票平台 Score Big

只做“酷生意”的T恤公司 threadless

与“米粉”发烧友共同打造的“小米手机”

差评不断的 Beats 耳机“愈挫愈勇”

靠做“穷人生意”打败沃尔玛的德国零售商阿尔迪超市 (Aldi)

第四章

看透圈层商业 / 107

圈层使社会中的人们,有了一种新的划分方式,这种划分不再仅仅是依靠人们的年龄、职业、经济基础、地理位置、身份地位等等,而是按照人们在精神层面的追求,作为划分标准。就算是不同年龄、不同职业,不同经济水平,不同地区,甚至生活方式上有很大差异的人,只要在精神层面有一个共通点,就有了形成圈层的基础,这为商业化带来巨大的机会。

一、圈层化对商业的六大影响 / 108

1. 移动互联与社交网络给用户带来的价值
2. “去中心化”和“去中介化”
3. 兴趣比归属更重要
4. 对于企业,圈层比细分更重要
5. 对于用户,关联比产品本身更重要
6. 对于企业,圈层更重要

二、圈层与圈层化 / 115

1. 何为圈层
2. 圈层的生命周期
3. 圈层化

三、圈层商业 / 130

1. 何为圈层商业
2. 不同阶段的圈层商业小结
3. 圈层商业的特征

4. 圈层商业的成功标准

四、企业需要“企业体生态圈层”和“企业家圈层” / 141

1. 企业需要企业体生态圈层
2. 企业家需要企业家圈层

【案例】

B 站的二次元圈层

“朋克现象”与小黄鸭

“锤粉”与乐高发烧友

“变味”的吉野家

第五章

圈层商业的强大 / 147

圈层商业是一个崭新的“生命体”，它拥有无限的可能、蓬勃的“生命力”以及传统商业无可比拟的优越性。它正在快速成长，等待向日渐“衰退”的传统商业发起“致命的一击”。

一、圈层商业——以小搏大的力量 / 148

1. 案例导入：Lululemon 的“逆袭”
2. 建立自己的圈层
3. 用圈层“搏倒”商业巨头
4. 价格战抢不走的市场

二、牢不可破的黏性和归属感 / 157

1. 牢固的精神纽带

2. 让人上瘾的消费体验

3. 极高的品牌忠诚度

三、圈层商业可以无限生命周期 / 168

1. 企业生命周期理论

2. 企业生命周期的主要特点

3. 影响企业生命周期的因素

4. 圈层商业可以实现无限生命周期

【案例】

“Lululemon 的“逆袭”

outdoor voices 与耐克

日本时尚杂志《CanCam》、《AneCan》

第六章

圈层商业的做法 / 177

圈层商业是将圈层进行商业化的过程,在本章中我们列出了圈层商业的两类操作模式——“转型者”和“革新者”的做法。它们都完成了圈层价值观的渗透,成功实践了圈层商业。

一、两种圈层商业模式 / 178

1. 传统商业转型者:产品——价值观

2. 革新者:价值观——产品

二、圈层商业的运行逻辑 / 182

1. 运行原则

2. 圈层的商业连接

三、圈层商业做法初探 / 185

1. 转型者的做法
2. 革新者的做法

四、圈层商业转型实践——深海八百米的圈层商业转型 / 212

1. 锁定圈层
2. 挖掘圈层价值观
3. 打造圈层产品
4. 圈层推广——让价值观“发声”

【案例】

《精益创业》CloudFire

网红名人“papi 酱”与 Justin Bieber

具有反抗精神的眼镜品牌 Warby Parker

Instagram 与 Outdoor Voices

“深海 800 米”圈层商业实践