

# 销 售 市 场

大型营销实战期刊



中国邮政发行畅销报刊

## 管理版

反映中国营销主流 引领中国营销潮流

总第653期

### 2019年03月

(第05期)

高清杂志网  
www.gqzzw.com

- 子弹飞了一会儿，再来聊聊小罐茶 P14
- 小程序的零售必杀技 P52
- 中国式精兵简政，为什么越减人越多？ P56
- 名创优品，为何要在最贵地段卖最便宜的货？ P90
- 捂紧口袋！“现实磨皮”的神仙操作来了 P100

## 轻奢极简： 精英引领 OR 大众登场



中文经济类核心期刊  
零售价 / RMB ¥20 HK\$40



让行动者思考 让思考者行动



# 9260

亿元

据商务部统计，2018年除夕到正月初六，全国零售和餐饮企业实现了约9260亿元的销售额，史上首破9000亿元大关。

# 90

万亿元

据国家统计局网站消息，2018年全年实现国内生产总值90.0309万亿元，按可比价格计算，比上年增长6.6%，实现了6.5%左右的预期发展目标。其中，消费升级类商品增长较快。



# 27

亿元

2月11日，天眼查显示，京东以27亿元收购北京翠宫饭店100%股权。尽管京东表示收购翠宫饭店主要以商务办公为主，但变更后翠宫饭店的经营范围仍包含销售食品、开设西餐厅等。京东这次的收购举动背后，藏着怎样的小心思？

# 24

亿美元

共享出行平台Lime完成3.1亿美元D轮融资，本轮由互联网资本A16Z、富达投资、谷歌风投等领投，谷歌母公司Alphabet、DCM创投、GGV纪源资本、新加坡主权基金GIC等老股东跟投，Lime投后估值达24亿美元。

# 4.53

万亿美元

近日，德勤 (Deloitte) 发布 2019 年度全球零售商力量报告，2017 财年 (截至 2018 年 6 月的财政年度) 全球各大零售商公开的数据显示，全球前 250 名大零售商在 2017 财年的总营收为 4.53 万亿美元，法国家乐福要求不列入名单，而中国的阿里巴巴集团没有被作为零售企业列入本名单。

# 250

亿元

新媒体的营收再度发飙。2 月底，爱奇艺公布了截至 2018 年 12 月 31 日的第四季度和全年未经审计的财务报告。财报显示，2018 财年爱奇艺总营收达到 250 亿元人民币，同比增长 52%。



# 51.2

%

近期，消费品巨头联合利华发布的 2018 财年第四季度及全年财报显示，该公司实现销售额 509.82 亿欧元 (约合人民币 3980.16 亿元)，同比下降 5.1%，如剔除不利的货币影响和差价业务影响，联合利华销售同比增长为 3.1%，净利润达到 98 亿欧元，同比大涨 51.2%。

# 40

座

瑞幸咖啡宣布，4 月底前将陆续再入驻 18 座大中城市，目前已经入驻常州、佛山和扬州。南通、温州、嘉兴、沈阳、绍兴、昆明等 15 座大中城市开业工作已在筹备当中，加上 2018 年开业的 22 座城市，瑞幸咖啡全国入驻城市数量将达到 40 座。



投稿邮箱: 289360562@qq.com  
官方网站: 第一营销网 www.cmmo.cn  
新浪微博: @销售与市场杂志社  
http://weibo.com/cnmarket  
@第一营销网  
http://weibo.com/cnmkt  
腾讯微博: @销售与市场杂志社  
http://t.qq.com/cmmoxsysc  
微信公众号: 销售与市场 cnmarket  
手机网: wx.cmmo.cn  
苹果客户端: 销售与市场  
网上订阅: http://shop.cmmo.cn  
QQ: 465621147

定价: 人民币20.00元  
港币40.00元

社址: 河南省郑州市郑东新区金水东路  
39号河南出版产业园C1三楼  
450016



主管: 中原出版传媒集团  
主办: 销售与市场杂志社

社长、总编: 张煜  
副总编: 黄瑞华 傅冰  
副社长: 张树军 丁晓峰  
知识管理: 张环

**编辑传播中心**  
总监: 彭春雨

管理版主编: 周春燕 王玉  
公众号主编: 王巧贞 张旭  
高级研究员: 刘春雄 金焕民 龚林毅  
编辑: 林木佳 和海容  
刘会会 栗一  
封面设计/美术编辑: 曹媛  
公众号美术编辑: 栗一

**知识产品中心**  
总监: 梁弘

售后运维主管: 徐霞 15939021646  
社区主管: 任亚妹 15577099164  
李会彦 15138949293

**运营推广中心**  
总监: 丁晓峰(兼)

技术总监: 张呈炜 15137129483  
策划部主任: 彭克  
公众号运营: 赵艳丽 18537125256  
发行主管: 吕士楠 刘芳  
发行热线: 13803891577  
订阅热线: 13623811092  
广告热线: 18537125256

本刊法律顾问: 河南嘉泰律师事务所 牛金海

**学术顾问**

吴敬琏 郭国庆 蓝海林 赵平 包政 陈春花  
彭剑锋 符国群 汪涛 蒋青云 孙日瑶 杨晓燕  
钟育赣 何佳讯 白长虹 施炜 刘春雄 金焕民

**专业顾问**

高建华 白刚 姜汝祥 王育琨 路长全 陈宁  
高春利 侯明哲 包恩和巴图 徐霆 博锋  
肖明超 杜建君 石章强

**产业顾问**

徐源 屈红林 张桓 张治国 张兵武 田友龙  
郝锡龙 张枫 宋亮 朱丹蓬 袁海涛 邵军  
杨永华



销售与市场



开讲



社群



销售与市场APP

国际标准连续出版物号: ISSN 1005-3530  
国内统一连续出版物号: CN 41-1210/F  
发行范围: 国内外发行  
邮发代号: 36-96 订阅: 全国各地邮局(所)  
国外总发行: 中国国际图书贸易总公司(北京399信箱)

国外发行代号: TP5907  
2019年3月号·管理版(总第653期)  
出版日期: 2019年3月1日  
印刷: 河南新华印刷集团有限公司  
电话: 0371-65955187

(本刊内容版权所有, 未经许可不得转载。稿件凡经刊登, 即视作作者同意授权本刊使用其作品, 其包括但不限于电子、网络、无线增值业务权, 且本刊有权或授权第三方再使用, 本刊已许可中国知网以数字化方式复制、汇编、发行、信息网络传播本刊全文。本刊支付的稿酬已包括上述各种使用方式的费用。)

## 选错了方向，苹果也会走弯路

文 | 本刊编辑部

只有看准方向，找准节点，才能与消费者同频共振。

去年第四季度苹果中国区营收同比下降 27%，从 179.6 亿美元跌至 131.7 亿美元。为此，库克在《致投资者信》中，将 2019 财年第一财季营收预期，由 890 亿~930 亿美元下调至 840 亿美元，导致苹果股价跳水，市值蒸发约 700 亿美元。因为一旦销量下降，利润就会大打折扣。

从 iPhone 3GS 到 iPhone 6，苹果收入的增长大多是由销量的提升贡献的，而到了 2018 年，涨价几乎成为苹果收入增长的唯一因素，其贡献率从 2017 年的 31.9% 骤升至 97.5%。

iPhone 价格跃升的背后推手是负责苹果零售业务的安吉拉·阿伦茨。在 2014 年加入苹果之后，这位曾成功操盘过多家奢侈品的副总裁为苹果制定了一条奢侈品战略路线。

就在不久前，苹果宣布安吉拉·阿伦茨将于 2019 年 4 月离开。这也许意味着苹果的奢侈品化战略告一段落。

目前，京东、苏宁易购、天猫、拼多多等中国内地主流电商平台，已经在苹果官方的授意下降价，主要针对 iPhone 8 和 iPhone XR，其中最大降价幅度将近 2000 元。

当新消费主义成为主流时，以轻奢极简产品理念立足市场的苹果，却摒弃了自己赖以成功的基石，走上奢侈品道路，成为市场惩罚的对象也在意料之中。

2018 年，你一定曾经关注到这些现象：

以香奈尔为代表的各大奢侈品牌开始力推简约的 PVC 包，以致“塑料感”成为流行词，而以繁杂装饰为特色的设计不再受到年轻人青睐；

以顶固、KIC 等为先锋的家居定制企业，推出轻奢极简的居家理念，受到市场的热捧；

个性、独特的设计正在成为消费者的主要诉求，原创设计师和时尚买手店如雨后春笋般成长起来；

家电、服装、食品、美妆甚至快消品等很多与人们生活息息相关的行业，追求极致品质与极简设计的理念盛行；

……

物质匮乏时代，每添置一样东西，就会带来幸福感和满足感，如今，我们学会了对物质进行舍弃和精选，剔除无意义和低品质的物品，为空间留白，为生活留白，用少量精致来体现自我个性与品位。

从做加法到做减法的生活态度转化，“断舍离”理念的普及，促使轻奢极简的生活方式大行其道。无论是看多了奢华繁冗的中年消费者，还是讲究自我调性的新中产阶层，不约而同走上了返璞归真的消费方式。

在新消费主义中，人们趋向从拥有更多转向拥有更好，从功能的满足转向情感的满足。他们不再追求过度奢华的装饰性成分，转而追求精致极简的制造理念。

消费理念的转变升级，带给企业的，有机会也有挑战，大量的旧物种、旧品牌，可能很快消失在消费者的视野中，哪怕曾经无限辉煌过。同时，也必然有新的品牌不断崛起。

当中国庞大的消费能力涌向世界，当中国成为最大的消费市场，中国的产品升级和消费升级能否走向理性，可能影响到中国消费者在世界上是受欢迎还是被排斥。轻奢极简的升级理念，也许会成为中国消费者带给世界的新惊喜。



轻奢极简：  
精英引领OR大众登场

轻奢与极致，是两个不同维度的概念。轻奢，是快节奏时代的审美变化，最终演变为消费理念和生活方式。极致，则是这个变化中构建轻奢的重要路径。相对简约的普遍性特征，极致才是轻奢的灵魂与核心。轻奢，是消费者的消费行为和理念更为成熟的体现。为自己真实的需求买单，摒弃繁冗和多余，保持对个性化和品质的苛求，成为更多消费者的特征，是一个市场日益成熟的标志。

看天下·数字 | Digital World

2-3

卷首语 | Prologue

5|选错了方向，苹果也会走弯路

营·销·风·云 | Marketing Situation

8-11

P18



P18



P60

洞见 | Insight

叶茂中专栏

12|冲突式广告语的三大创作原则（中篇）

刘春雄专栏

14|子弹飞了一会儿，再来聊聊小罐茶

寻找中国式新营销坐标 | See New Marketing Paradigm

18|轻奢极简：精英引领OR大众登场

中国市场评论 | China Market Comments

30|你真的理解“差异化”？

中国市场报告 | China Market Report

34|麦当劳咖啡可续杯，为何还分大小杯“骗取”差价？

36|消费者越来越任性，你怎么办？

新零售实践 | New Retail Practice

40|京东退兵新零售？



P85

P49



P94



P68



- 44|远程在线督导巡查，百店实情尽在掌握
- 49|新零售，对手机市场有多大作用？
- 52|小程序的零售必杀技

### 新管理 | New Management

- 56|中国式精兵简政，为什么越减人越多？

### 一线方法 | Frontline Skills

- 60|电商店铺流量下滑，这样做就对了！
- 64|品牌年轻化，这场战役怎么打？
- 68|口号，说顾客想要的，而不是你想说的
- 71|源康云水：免费送出来的事业
- 72|为用户构建场景化解决方案

### 酷品社区 | Cool Products

- 76-77

### 行业观察 | Industry Observation

- 78|茶企融酒正当时
- 80|龙泽润宝：精致优雅，引领风尚
- 83|互联网平台在崩盘前夜

### 经销商 | Dealer

- 85|九个路径，绘制年度“增量施工图”

### 聚焦本土标杆 | Focus On Domestic Leaders

- 90|名创优品，为何要在最贵地段卖最便宜的货？
- 94|一张电路图，看懂流量裂变真相

### 读书 | Reading

- 98|铁板烧神话

### 新视界 | New Horizon

- 100-103《捂紧口袋！“现实磨皮”的神仙操作来了》等8篇

01

## 雀巢推出与星巴克合作的首批咖啡新品

2月13日,雀巢宣布将在全球范围内推出系列星巴克咖啡新品。这些新产品共有24种,包括全豆咖啡、烘焙研磨咖啡以及首款为奈斯派索(Nespresso)和雀巢咖啡多趣酷思(Nescafé Dolce Gusto)咖啡系统配套开发的星巴克咖啡胶囊。雀巢将陆续在亚洲、欧洲、拉丁美洲、中东和美国的多个市场上市这一系列产品。随着新品在零售店和线上平台进行广泛销售,消费者将更容易在家喝到星巴克咖啡。



02

## 百事计划推出世界上首款含氮可乐

百事公司(PepsiCo)宣布,计划发布全球首款含氮可乐,并可能创建一个新的饮料类别。这款名为Nitro Pepsi的饮料将加入氮气,与经典的百事口味结合在一起,提供一种全新的可乐体验。这款饮料有两种口味可供选择:可乐和香草。百事营销副总裁Todd Kaplan表示:“有了百事可乐,我们将把最令人兴奋的体验和产品提供给我们忠实粉丝。”

03

## 奇瑞与京东汽车商城合作布局新零售

2月13日,奇瑞汽车与京东汽车商城联合宣布建立战略合作关系,双方将围绕三至六线汽车市场,以金融、车源、大数据等多个领域作为切入口,共同探索汽车新零售模式。根据计划,奇瑞汽车与京东汽车商城将通过线上线下结合连接厂商、车商和用户,以轻量化、下沉化、智能化、平台化的方式开展汽车新零售业务,解决三至六线汽车市场营销效率偏低的问题。

04

## 菜鸟与俄罗斯邮政达成新合作

全球最大的邮政公司之一俄罗斯邮政与菜鸟达成新的战略合作。根据协议,双方将共同提升中俄跨境物流服务能力,在俄罗斯打造物流基础设施。俄罗斯邮政将为阿里速卖通商家提供仓储、运输、验收、分拣和递送等全方位服务,在速卖通大促时,俄罗斯邮政还将增派人力专门保障商品递送。同时,菜鸟和俄罗斯邮政还将展开技术合作,进一步提升俄罗斯境内的物流效率。

销（销售举措）

01

北京苏宁试水“点餐模式”影城

苏宁影城在北京开出首家门店，该影院部分影厅将支持叫餐服务，提供与苏鲜生等苏宁生态联动的生活服务。目前，影城有 11 个影厅对外营业，还有三个特色影厅正在装修当中，预计 5 月 1 日开业。苏宁影院北京慈云寺店店长乔梁透露，未来该影城将专注于特色经营服务于小众消费需求。



02

亚马逊联手实时流媒体节目推销产品

据美国科技媒体 TechCrunch 报道，亚马逊联手美国著名电视购物集团 QVC，推出了亚马逊直播（Amazon Live），通过新应用程序 Amazon Live Creator，提供来自亚马逊自制和品牌商家的实时流媒体视频节目。在直播节目中，主持人谈论和展示亚马逊上可供销售的产品，屏幕下方有滚动条，观众可以滑动鼠标浏览产品细节，完成购物。



03

呷哺呷哺推出茶饮副牌“茶米茶”

继推出火锅高端品牌“湊湊”、麻辣烫品牌“呷煮呷烫”之后，呷哺呷哺旗下的茶饮品牌——“茶米茶”最近在北京北三环一家购物中心悄然开业。这是呷哺呷哺首次将茶饮品牌独立化。这个茶饮品牌的前身为湊湊茶饮，主要在呷哺呷哺及湊湊门店以茶吧的形式存在。茶米茶的菜单全部为饮品，其中“大红袍珍珠奶茶”“冬瓜柠檬”等产品也是呷哺火锅餐厅中的热销单品，售价在 20-26 元之间。



04



04

宁德时代、本田携手面向电动汽车领域

近日，宁德时代、本田于东京签订合作协议，正式携手共同打造面向未来市场的电动汽车产品。根据协议，宁德时代成为本田在锂离子动力电池领域的合作伙伴，为其电动化提供可靠动力支持。在 2027 年前，宁德时代将向本田保供电量约 56GWh 的汽车锂离子动力电池。除中国市场以外，本次双方合作车型也将向全球范围内的其他市场推出。



## 01

## 万亿春节消费成绩单，三四线城市消费“逆袭”

在已经过去的春节黄金周里，零售餐饮消费首破万亿，这份成绩单显示出强大的内需潜力。天猫数据显示，从城市维度来看，三四线城市年货消费增速达到 55%，均超过一线城市（51%）和二线城市（54%）。五线城市也呈现增长势头，年货消费增速为 53%。在这份成绩单中，三四线城市“逆袭”赶超，为我国消费市场培育新的增长点提供了更多可能。

## 02

## 茶饮店未来几年增长率只有3%

中国茶饮店市场的零售额在过去五年经历了迅猛增长并于 2018 年达到顶峰，很大一部分原因在于食材升级和原料成本上涨，导致饮品售价涨至最初价格的 3 倍。业界专家认为，由于单价进一步调涨的空间有限，且市场竞争也越来越激烈，未来五年这个领域的增长率将放缓，2019 到 2023 年间市场销量的年均复合增长率将维持在 3% 左右。



## 03

## 中国单身经济崛起

随着中国年轻单身人群的崛起，单身经济日益成为未来中国消费趋势变化的重要风向标。国金证券认为，在花钱为了便利、悦己、精神寄托和自我提升的意愿驱动之下，便利店和外卖将成为未来购物的主要场景。“好看皮囊 + 有趣灵魂”的认知将推动旅游、化妆品、小家电、宠物和职教等行业的高景气发展。



## 04

## 天猫新品战略调整：腰部品牌商家的机会来了

在 2019 年阿里巴巴 ONE 大会上，天猫总裁靖捷称，2019 年天猫将在新品这一块做重力投入，新品将成为 2019 年天猫的核心战略，随之天猫小黑盒也会做出相关调整。2019 年，小黑盒最大的变化核心是在商家的参与数量上。除了数量的变化，还有一个变化是，新品首发的品牌会从头部向腰部拓展，从头部的大品牌向腰部的中型品牌延伸。



## 云（名人说事）

01

## 阿里与世界的相处之道

——商业是一种游戏，也是一种战争，但它跟真实的战争最大的区别就是它创造价值，而不是毁灭别人。

让天下没有难做的生意，这个说法历久弥新。不管在哪个阶段，让别人的生意做得更好，这是商业世界永恒的话题。对阿里来讲，建立平台公司的核心，不是人家造一个山头，我们也造一个山头，而是把这个山头跟大的平台能够连接起来，让它有后劲，让它比较轻松地到达一万米甚至更高。可能是我的性格，我觉得做业务的乐趣来自于创造。当然商业是一种游戏，有时候也是一种战争，但它跟真实的战争最大的区别就是，它是创造价值，而不是毁灭别人。

张勇  
阿里巴巴集团首席执行官



毛大庆  
优客工场创始人



02

## 优秀企业的共性品质：共享方能共生

——我相信共享经济式的商业模式更加具有生命力。

共享经济的走红，是基于渠道变得无边界的消费升级时代同期的“体验经济”——创造新的产品并进行流动，即典型的增量共享；或盘活存量资产，共享办公很多项目就是对存量资产的盘活，对废弃空间的改造利用并让其焕发生机。我相信未来的共享经济会逐步在存量资源上做文章，而在此基础上发展起来的商业模式也将更加具有鲜活的生命力，最终达到共生共赢。

沈炜  
vivo创始人



04

## 产品，是一切之根本

——做让消费者惊喜、热爱、追随的科技创新与时尚引领的极致产品，是一切之根本。

2019年，有许多重要的具体事要做，最重要的是，包括中国市场在内的全球市场，都要全面对标与学习各自区域的第一名同行。我们最终想要构建世界上最大的手机用户平台之一，未来随着5G和AI技术的推进，我们在移动互联网行业会衍生更多的服务，其市场规模也会进一步扩大，这也给我们提供了更大的成长空间。但大家一定要记住，做让消费者惊喜、热爱、追随的科技创新与时尚引领的极致产品，是一切之根本。

03

曾鸣  
湖畔大学教育长

## 未来的商业将会是智能商业

——“生态”是智能商业的核心概念。

在新型的生态中，有“点、线、面”三种核心角色，其中“点”是每一位服务参与者，“线”是平台上的众多商家（B2C企业），“面”是平台，帮助商家广泛链接享受网络效应，通过匹配效率的大幅提升创造价值（比如淘宝）。“面”是“体”的最根本组成要素，在“面”的扩张过程中，如果有足够强大的基础，也许还会衍生出其他的“面”，这些“面”互相交错融合，推动中国经济升级换代，形成一个基于互联网的新型经济体。





叶茂中专栏

## 冲突式广告语的三大创作原则（中篇）

不存在绝对正确的广告语，一旦冲突升级，请及时为产品贴上新的标签。

### 1. 冲突式广告语用一句话说清一万字的战略企划书

你或许没看过 18647 个字的 2017 年政府工作报告，但“撸起袖子加油干”这 7 个字就足以让你了解政府将全力提升国家的硬实力。

你或许没看过《从 0 到 ZARA》如何用 17.7 万字去拆解 ZARA 的战略，但“你永远和别人穿得不一样”这 11 个字就足以让你窥见其道。

你或许没看过叶茂中为真功夫提案时撰写的万字 PPT，但“营养还是蒸的好”这 7 个字就足以让你看到冲突战略的核心。

贾岛写诗是“两句三年得”，这与冲突式广告语的撰写无异，因为我们就是要用一句话打开市场，把企业家为产品数十年的血汗付出兑现成市场价值。

所以，冲突式广告语要把企业的战略给消费者讲清楚，一句话就让人明白“你洞察到了消费者的什么冲突、你将如何解决这个冲突、竞争对手为何解决不了这个冲突”。

冲突式广告语更要把企业的战略给竞争对手讲

清楚，让几个字变成几万颗子弹，射得敌人人仰马翻。“营养还是蒸的好”一句话就戳中了西式快餐不健康的软肋，为消费者提供了更营养的快餐选择。

**广告语：营养还是蒸的好**

**制造冲突：**站在敌人的对立面，制造了健康和快餐之间的冲突——随着健康意识的觉醒，肯德基和麦当劳的油炸食物，与消费者渴望吃得健康，吃得安心的理念，成为冲突，解决了这个冲突，真功夫迅速成为中式快餐领导品牌。

可见，冲突式广告语必须是解决冲突的方案，必须挖掘战略背后的野望，必须让企划书变战书——冲突式广告语，就是消费者可以体验和感知的战略。

### 2. 冲突式广告语说的都是老百姓心里话

冲突式广告语，就像一把钥匙，打开消费者大脑中的“经验、感受、认知”，它不是凭空出现的，也不是高高在上的，它原本就存在于消费者的大脑里。

**广告语：味道好极了**

**发现冲突：**速溶咖啡很方便，但主妇会担心口味不如现磨咖啡，更担心旁人说自己不够用心，用“好味道”的诉求，解决了主妇们的冲突，化解了她们的担心。

**解决冲突：**味道好极了，口语化的表述，让雀巢咖啡的好味道迅速被人们接受，而同时期的竞品提出的“滴滴香浓，意犹未尽”，表达过于“书面化”，提高了消费者重复记忆的难度，就不如雀巢咖啡的“味道好极了”深入人心，容易记忆。

**广告语：有问题，上知乎**

**发现冲突：**当知乎走上规模化发展的快车道时，从小众到大众，核心冲突不再是更专业、更精细化的知识解答，而是互联网用户“需要获取有价值的

信息但大多数平台信息良莠不齐”的巨大冲突。

**解决冲突：**有问题，上知乎——当知乎面对大众传播时，广告语必须更接地气，能被大众记忆——使用——传播的广告语，才能帮助知乎更好地解决冲突，在快速车道上高速发展。

老百姓心里的冲突，一定是干柴烈火一样的存在，所以你一点就能着；

老百姓心里的冲突，一定是梦中情人般的存在，消费者一见就觉得熟悉。

如果你说的话不是消费者脑海里有的语言，不是最深刻的冲突，他们就不会把你的广告语对号入座，甚至都没法儿帮你跟周围的人传播。

我们常说的口碑，它不叫眼碑或者耳碑。说明品牌只有长在消费者的嘴上，才可能成为丰碑。而广告语，就是碑上的文字。每个人说的都是同一句，100年重复的都是同一句，这才叫口碑。

### 3. 冲突式广告语的“地气”来自消费者冲突

冲突式广告语要有燎原之势，关键在于能不能点燃消费者的心火——不要贩卖产品的原料，而要贩卖消费者的购买理由，消费者购买之后的幻觉、错觉和心理暗示。

产品有两个标签，一个写着原料成分，一个写着购买理由。前者是给工厂看的，而后者才是消费者需要的标签。

#### 广告语：只溶在口，不溶在手

**发现冲突：**小孩子都喜欢吃巧克力，也喜欢把巧克力握在手里，但普通巧克力很容易溶化，不仅吃不到美味的巧克力，还会把手弄脏。

**解决冲突：**再贵的糖果，也不要贩卖更好的巧克力，而要像玛氏糖果学习，发现冲突并解决冲突——为巧克力穿上了不易溶化的“糖衣”，让孩子吃巧克力“只溶在口，不溶在手”。



#### 广告语：人头马一开，好事自然来

**发现冲突：**每个做生意的人都渴望商场上有好运气，但运气时好时坏，

**解决冲突：**黄霑深谙中国人喜欢“好运”的心理，利用错觉、幻觉和心理暗示，解决了商场上趋利避害的冲突，让人头马成为“好运气”，自然成为商宴上的必备洋酒。

产品如果能在消费者最感知冲突的时刻搭把手，谁还会斤斤计较你值不值当呢？所以说，冲突式广告语就是让消费者愿意溢价购买的标签。如果你已经决定贴上第二个标签，那我还有两段话要叮嘱大家：

一是余华在《活着》里写过的一段话：做人不能忘记四条，门槛不要踏错，话不要说错，床不要睡错，口袋不要摸错。也就是，不要选错了产品，不要说错了冲突，不要欺骗消费者，不要试图在一句话里解决所有冲突。

二是所有的理解都是一种误解，所有的解读都是一种误读，所有的领会都是一种误会。不存在绝对正确的广告语，一旦冲突升级，请及时为产品贴上新的标签。❖



扫码订阅杂志

编辑：

周春燕（微信号：zhouchunyan57）



## 刘春雄专栏

## 子弹飞了一会儿，再来聊聊小罐茶

营销很重要，但把营销做得“了无痕迹”更重要。

**自**媒体新闻，第一时间只有情绪，难有真相。有时候，情绪就是真相。

自媒体新闻，一定要“让子弹飞一会儿”，经过两三轮新闻反复，真相才渐渐显露。

小罐茶风波，我一直在抑制自己想发言的冲动。现在，子弹飞了一会儿，可以平静地聊聊了。

先聊聊这个行业吧。小罐茶被质疑不奇怪，因为茶行业本来就是充满内在逻辑矛盾的行业。

原生态的茶行业，是分散的“小农”，分散的“小作坊”，以及集中的茶市“小店”，三者之间是和谐、匹配的。

然而，随着一批新型茶企，包括小罐茶的崛起，原生态的行业被打破了，进入了大产业、大消费、大市场、大制造的阶段。但是，消费的原生态价值观仍然存在，比如对“手工”工艺的欣赏，对茶文化的推崇。同时，上游的茶农的分散化在短期内无法改变。于是，形成了目前茶行业原生态

与大产业内在逻辑的冲突。

在中国，凡是突破5亿元销量的茶企都遇到这种内在冲突。茶行业超过10亿元的茶企极少，也是大产业对原生态妥协的原因。

20亿元是茶企的一个坎。多少接近20亿元的茶企，又被打回原形。小罐茶已经创造了奇迹，但还是没有轻松过这个坎。

谁出头，都有可能被质疑。当然，质疑也要有资格，太小，谁在乎你？质疑的逻辑，就在原生态与大产业的不匹配。

### 原生态与大产业难匹配

原生态与大产业有哪些内在逻辑冲突？我举几个例子。

一是行业“无限分割”与大产业的冲突。“7万家茶企，抵不过一个立顿。”很多人质疑过。实际上，中国何止7万家茶企，每个茶农就是一家



茶企。前店后厂，虽然做不大，日子过得滋润。

本来规模就不大，还在被无限碎片化。某个产区，据说茶叶品类高达上千种，每个茶农、小店都可以自创一个品类，品类被无限分割，都无法复制。更有各种山头茶、年份茶、古树茶等都无法复制的小众，在无限分割这个行业。无限分割，个体看没错，整体看难做大，对产业化不利。

二是“手工”等消费价值观与大产业的矛盾。小罐茶风波引爆，就是既想向“手工”等消费价值观妥协，又要做大产业。这两者是对冲的。

三是“手工”工艺与产品安全性的矛盾。茶首先是农产品，农产品就有农药残留。无论什么大师，用什么“传统工艺”“手工”方法都无法解决农药残留问题。

解决农残只有两个有效办法：一是规模化的农药服务商，指导茶农用药，把农残控制在国家允许范围之内。茶农没有农残概念，但大型服务商有。从事农资行业多年，我了解的规模化的茶农服务商还是存在的，有的每年能服务上千万亩。二是规模化的现代生产技术，我赞同“传统工艺，智能制造”。农残是个科学问题，不是手艺问题。

大产业需要现代工艺保证品质稳定性、安全性。实际上，大品牌都在这样做，但不敢说。小罐茶是欲言又止，既在传播中强调“大师手艺”，又在传播“投资10多亿建现代化工厂”，还是在冲突中寻求妥协。

四是茶行业产业链的不均衡。前端是分散的小农，而且短期内无解，后端是大工业、大营销。到底谁整合谁？当然是倒着整合。整合谁都没有整合农民难，这是一个有超级难度的事，也是必须过的一关。

## 小罐茶可以破局吗？

凡是超过10亿元的，都是破局茶行业的结果，而且以外部进入者为多，包括大益、小罐茶、八马等。但每次整合，都推动了行业进步。

比如八马，让我看到单个茶企可以做多品类；比如大益，大胆走出茶叶批发市场，大胆投入央视做品牌，大胆做拼配茶。但是，它们的破局还不够彻底，也因此走得不够远，而且遇到突破瓶颈。

小罐茶也是有破局的，我认为有以下几方面。

一是场景破局。传统茶的消费场景太有局限，而且茶文化限制了消费场景。杜国楹在媒体上说礼品不是他的初衷，那么他的初衷是什么？“随时随地，喝杯好茶”。小罐茶之“小罐”，就在于携带方便。

比如，在餐饮场景，喝好酒，吃好菜，就是没有好茶。再比如，出差途中想喝茶就不方便。

场景破局带来的结果，是茶行业的增量空间。我在《新营销》中提出“场景是产品逻辑”，讲述了小罐茶的案例也是基于此考虑。

二是现代制造的破局。大产业一定基于现代制造技术。当然，现代技术也能够吸取传统工艺有价值的成分。从媒体上看到小罐茶投资10多亿元在黄山建厂，我认为做得很对。

媒体报道，杜国楹刚进入茶行业时，想打“安全”“生态”的概念，但行业整体环境不支持。这与我的观点一致。

与农业相关的领域，越是分散，越是无法控制安全。安全问题是上游茶农带来的，但安全问题只有通过下游的“生产”环节来解决。也就是说，茶农的农残问题，要通过茶企解决。



茶企遇到的安全问题，在所有涉农行业都存在。上游分散，下游集中。问题在上游，责任在下游。分散不引人注目，集中易成焦点。

大师工艺，智能制造。这是大产业的方向。既有传承，也有突破。没有现代生产技术，无法确保品质稳定，无法确保产品安全。这样的话可能得罪人，但不破局，瓶颈还在。

三是产业链破局。大商业才能有大产业，大产业才能改造“小农”。这个过程，难倒了多少想在茶行业淘金的投资者。在产业链布局中，一定要引入大型农业服务商，按照科学标准定制农业。没有整合“小农”的能力，别谈大产业。

四是营销的破局。小罐茶的营销有破局，有效果，但没有获得完全认同。这是应该反思的。

小罐茶受诟病的文案，其实反映了茶行业的内在冲突：既想突破“大师手艺”取悦消费者，又与大产业冲突了。

营销很重要，但把营销做得“了无痕迹”更重要。华为、乔布斯也做营销，甚至营销投入大得很，但他们做到了“营销没有痕迹”，价值感也是从“了无痕迹”出来的。

### 小罐茶风波，是偶然中的必然

小罐茶风波，是偶然中的必然。茶叶原生态与大产业的内在矛盾，总会折射在某个行业龙头身上。

一个行业龙头有了“绯闻”，大家很兴奋。行业龙头也要有这个担当，至少要有这个心理准备。我曾经说过，凡是涉农的龙头行业，都要有这个心理准备。

我仔细观察了新媒体的反映，多数属凑热闹，或情绪发泄。光明日报新媒体的评论比较中肯：有误导嫌疑，不能上纲上线到“虚假宣传”（大意）。

误导嫌疑，也是来自想顺应传统消费价值观，但想不到大产业与传统消费价值观是冲突的。所以，才有“把大师累坏”的调侃。

任何茶企要想真正做大，还真得站出来，把行业内冲突挑破。尽管这样会得罪不少人。

外行看热闹，内行从这轮风波中，反而看出了茶行业破局之不易。

我参观过很多涉农行业，深知在中国做涉农行业不易，要想放心地喝到好茶，还真得靠茶叶行业的大产业。



销售与市场APP

编辑：

王 玉（微信号：sophiewangyu）

18

寻找中国式  
新营销坐标

# 轻奢极简： 精英引领OR大众登场

策划：彭春雨

主持：王巧贞

撰稿：汪光武 田友龙 喻祥



让行动者思考 让思考者行动



## 引言

## 轻奢极简：理性消费的正确打开方式

**这**两年都在谈消费升级，普遍的解释是：生活水平提高，大家更愿意花钱了，但我们看到的现象跟这个结论似乎并不太一样。看看下面的例子：LV、BURBERRY、GUCCI等奢侈品品牌近年在国内收缩战线，而小米、优衣库、ZARA、H&M却大放异彩。高端的卖不动，低价消费品却在疯狂增长，这不是在消费降级吗？

另一方面，海淘大热，考拉海购、小红书之类的海淘商城持续暴热。宜家中国2017财年销售额超132亿元，同比增长14%。宜家卖场经常人山人海。

与优衣库、H&M同级别的品牌，如森马、美邦、达芙妮、百丽这几年也迎来关店潮，这些企业已经好几个财季持续亏损。

升级，是购买力升级，还是消费价值观升级？我们发现了一个不可忽视的现象：去掉部分品牌溢价和过度奢华设计的产品受到了更多的追捧，摒弃了过度服务，崇尚更自然更舒服的服务形式得到了更多的认可。

在我们看来，所谓的消费升级，更多的是理性消费的一种表现，是可以称之为轻奢极简的生活方式。对于消费者来说，轻奢，是告别“土豪”的理性、低调与品位；极简，是一种

与现代都市生活快节奏高度契合的轻松生活方式。对制造商来说，轻奢，是新的生活方式的输出与塑造，而不仅仅是冰冷的产品或技术创新；极简，是通过前卫、人性化的极致设计，达到大美至简的目的。

中国的产品升级和消费升级能否走向理性，可能影响到中国消费者在世界上是受欢迎还是被排斥。

对于很多企业来说，这是一个重新分割市场的机会。

同时，对于营销人来说，这也是一个展示自我水平的机会。

营销的最高境界是输出理念、创造需求、引导消费。

三流营销满足显性需求；二流营销发现并满足隐性需求；一流营销改变需求、创造需求、引导需求。

一流的营销及有良知的营销人，不应该被动满足客户的显性需求，不应该被动迎合顾客不正确的消费观，

而要敢于说“No”，引导顾客建立正确、健康的消费观念。

基于“信息不对称”原理，多数消费者在商品面前都是“外行”。他们（普通消费者）只会告诉你他想要什么、想买什么（这往往是被某些厂商“洗脑”后的不正确选择，例如低价套餐的诱惑，挥霍、虚荣及炫耀式消费等），但多数时候并不知道什么最适合自己。比如，对于家居类产品，虽然表现为学习性购买、谨慎消费，但基于信息的不对称，消费者多数时候仍然是感性消费，难以做出理性、正确的选择。在全球轻奢极简风盛行的情况下，中国的多数定制家具消费者，要么本着“实惠实用主义”掉进厂商的低价套餐陷阱，“白瞎”了新居，要么还在盲目选择不适合绝大多数中国消费者居住环境的、“堆料堆手工”的实木重奢古典家具。

那么，什么是“极简主义”，什么又是“轻奢主义”？轻奢极简为什么能够在当今世界各行各业盛行？本期，我们将用两个案例来论证企业正在进行的实践，并邀请专家们就轻奢极简这个话题进行探讨：轻奢极简代表着一种什么样的生活方式？它未来能否成为一种主流消费风尚？企业如何面对消费升级的新方向？



## 企业实践

## 轻奢极简成就的品牌



**轻**奢极简的理念，已经有很多企业进行了尝试，并为市场所认可。苹果即为最成功的案例。而小米、无印良品、优衣库、顶固等企业正在印证着这个结论。

## 极简主义成就了乔布斯和他的“苹果”

不可否认，苹果的一系列产品都是极简与轻奢的成功。

乔布斯是一个极简主义的信徒。他数十年都只穿黑色的上衣配牛仔裤，他通常只吃少数几种食物，家里也没有特别豪华的家具装扮。在乔布斯家里，200平方米的房子中几乎没有家具，只有一张爱因斯坦的照片、一盏灯、一把椅子和一张床。他说：“我喜欢极简。”他把这种极简也带到了工作中。

他主导研发设计的苹果产品，品类不多、界面简洁，但在产品的各个

领域都极具创新意义，具有国际领先地位。

研发 iPhone 4 时，他只有一个要求：“把最复杂最强大的功能最简单化。”

结果极简的 iPhone 4，开创了全球智能手机的新时代。

越是高级的东西越是简单——这是乔布斯的设计信仰。

为什么呢？

因为简到极致，便是大智。

因为简到极致，便是大美。

“外在形式越简单的东西，智慧含量越高，因为它已经不再依赖形式，必须依靠智慧。”

“简单比复杂更难。你必须让你的想法变得清晰明了，让它变得简单。一旦你做到了简单，就能搬动大山。”

“我的秘诀很简单——聚焦和简化。简单比复杂更难，但是这一切到最后都是值得的，因为一旦你做到了，你便创造了奇迹。”这就是乔布斯的

极简主义理念。

正因为乔布斯毕生追求的极致与简约，才有了风靡世界的苹果。而看似简单的设计，并非一朝一夕。它所具有艺术性和挑战性，因独树一帜而深受世界的挚爱。

## 顶固重新定义中国家居生活

2018年，在行业断崖式下跌的大背景下，在证监会大幅提高企业上市标准的前提下，广东顶固集创逆市成功上市，成为家居建材行业在2018年下半年唯一上市的企业。顶固做了哪些事情，受到市场的青睐？

《销售与市场》对企业做了调查式研究。

顶固全屋定制的“极简轻奢家”系列，就是基于当今全球盛行的“轻奢极简主义”，是在向消费者输出健康的家居生活理念基础上引导需求、创造需求的结果。这一系列在2018

年一推出市场，就获得了广大经销商及消费者的高度认可与热捧。

顶固 2019 年全国加盟商年会相关问卷调查结果：

您是否认同本届年会宣导的顶固全屋定制的经营策略？

选项	比例
完全认同	84.11%
部分认同	15.42%
不认同	0.47%

您是否看好本次年会宣讲的轻奢极简系列产品的市场前景？

选项	比例
非常看好	73.36%
看好	24.77%
说不准	0.94%
不看好	0.93%

您是否认同以“轻奢极简”作为顶固全屋定制的核心主导方向？

选项	比例
非常认可	83.18%
基本认可	15.42%
无所谓	0.47%
不认可	0.93%

由以上调查结果可以看出，“轻奢极简”方向获得了广大加盟商的高度认可与好评。在试点销售推广的区域，还获得了消费者的广泛认可与热捧。甚至在欠发达的西部县镇级区域，比如四川南部县一个主推“轻奢极简”的小区店、街边店，在邻近小区的市场占有率都可以高达 40%，一个小区店面半年的营业额超过 400 万元。有些消费者在店面看了顶固的轻奢极简产品之后，甚至认为市场上多数品牌“只适合拆迁房”，顾客对顶固“极简轻奢家”的认可可见一斑。

“极简轻奢家”的推出，使得顶固全屋定制进入了一个广受消费者认可好评且几乎没有竞争对手的领域，在同行对手一片同质化“屌丝入门产品”苦逼价格大战下，顶固加盟商的经营状况及赢利能力，反而逆势极大改善，因此极大增强了广大加盟商的合作信心，前景一片看好。

以下调查结果来源于顶固全屋定制 2019 年加盟商年会问卷调查报告。



您对顶固的未来合作信心：

选项	比例
非常有信心	85.98%
有一定信心	13.55%
信心不足	0.47%

2019 年，您是否准备大力度投资改造或新建专卖店（含社区店）？

选项	比例
一定会	73.36%
不一定	23.36%
不会	3.28%

您对“顶固全屋定制”成为当地高端定制的第一品牌、标杆性品牌是否有信心？

选项	比例
非常有信心	79.44%
不好说	15.89%
信心不足	4.67%
完全没信心	0%

在低迷的市场环境下，加盟商能有上述信心实属不易。这都要归功于顶固竹香板、稳态原木与“极简轻奢家”等行业创新、领先产品，尤其是轻奢极简系列产品的推出。

消费升级，轻奢极简会成为新一轮市场启动的风口吗？能否成为一个新的消费风向标？它是否有充分的生命力唤醒消费力的重新喷发？该如何看待这个苗头？是不是中长期市场走向的种子选手？

就此问题，企业界和行业观察者各抒己见，目前就具体运用上，虽没有达成统一认识，但是，对于它作为中长期风向标的旗帜地位，一致认同。

一起来看看！

## 专家视点

轻奢极简是大众消费主张的胜出，是精英引领消费的式微——它的出现、发展和成为大潮流，预示着一个新消费时代、新型大市场、大时代的到来。

## 大众崛起， 开启轻奢时代

文 | 田友龙

**2018** 年的中国市场不仅有趣，而且有点乱：

一方面，消费升级吼声震天，干者挥汗如雨，结果是用飞机播种，用镰刀收割；另一方面，无印良品、优衣库、ZARA、H&M 等走性价比的品牌打遍天下无敌手，过着阳光灿烂的日子。

从基本面上讲，中国有数量庞大的中产阶级，显然无法装进大前研一的 M 型社会的筐子里，人们对美好生活的追求是当下的主旋律，有强大的消费动力，消费更多更好是理所当然。而事实上，高端产品卖不动，平价而高品质的产品风景这边独好，为了解释这一现象，业界炮制出一个新词——消费降级。

大额消费品单次消费额度降低和总消费额度降低，这是事实。但对这种现象，本人是有发言权的。作为一个实干家，本人这几年一头扎进互联网领域创业，一不小心成就了一个行

业第一的茶产品垂直平台，其百万级用户的选择表明——人们更喜欢平价优质的高性价比产品。

对消费数据下滑，本人有不同的观点：数据下滑不是消费降级，而是消费升级的体现。这不是我言行出位来抢眼球，将消费与数字挂钩，不仅简单粗暴而且毫无道理。消费是围绕人们日常生活构建的小世界，因此必须从消费者的生活中来，到生活中去，才能知道购买为什么出现。

## 外生消费

人类社会很长一段时间流行精英主义，普通人对精英崇拜和向往，渴望成为精英并积极主动向精英靠拢。最常见的方式就是扮成精英，也就是借助物化的标签来显示“精英”的身

份。于是很长一段日子里，消费上就形成了精英引领、普通人跟进的局面。此时消费不是为了自己（并不是自己体验舒服），而是给别人看的，这叫外生消费。外生消费最大的特点不是根据个人品位和实际需求消费，而是只买贵的，不买对的。

外生消费在后发展者群体中相当普遍，特别是后发展者在接近领先者时更喜欢用这个动作来证明与表现自己。中国在相当长一段日子里积贫积弱，改革开放终于能证明与表现自己，一些人急于表明自己是精英俱乐部的一员，产生报复性消费——不理解品牌内涵，更不体会消费真谛，只买大LOGO。很多人就把消费者的这个行动认定为消费升级，其实这是中国市场的阶段性“土豪病”。于是市场上曾

经“涨”声一片，天价烟天价酒层出不穷，有理由要涨，无理由也要涨。

“土豪病”不可怕，这是社会发展的必然现象，也是必须经历的阶段。看看奢侈品转移路线：欧州让位美国，日本抢夺美国，中国代替日本，你就明白这个道理。从全球经验来看，土豪治愈，不是一个简单的消费问题，而是社会结构的变化，精英让位，大众登台。中国在规律面前也不例外，只不过我们借助别人的经验和技能，代价小，时间短。精英退去，大众走上舞台表现在：

1. 话语权：新技术的广泛运用，特别是互联网的兴起，大众缺乏表达渠道的日子一去不复返，资源与话语平台大众化，长期垄断的精英文化开始让位大众文化。

2. 文化自信：经济与文化建设两手抓两手硬，建立强大的文化自信，多元化的价值得到包容与认同，个性得到尊重，大家开始追求最好的自我表达。

3. 独立见解：社会发展，教育的普及，知识来源多样化，人们有了良好的辨别能力，能认识事物的本质和洞察自己，有独特的见解与主张，不再自我迷失，有很强的个体能动性、创造性。

4. 个体崛起：中国社会越来越有包容性，认可差异性，国家制度法规设计落实到个人，个体崛起，为自己的行为负责，享有自己的独立权利，开启了个人自治新模式。

如今，钱已不是问题（一是经过几代的累积，基本不存在温饱问题；



二是即使当时没钱也可以支可以贷，相信自己未来的赚钱能力)。消费者的购买不是胡乱购，而是以强大的自信做基础，以自己的见解做判断，追求的是自我感觉和体验，这时的消费是取悦自己，开启了内生消费。

近几年奢侈品品牌销售额都在下滑，市场战线收缩，小米、无印良品、

看那个大大的 LOGO，更不是那个高不可攀的价格带来的虚荣，买的是一种对生活的喜爱，体现的是人们内心的满足与成就感，承载人们对美好生活品质的渴望和梦想，是自我奋斗后的自我激励，是产品附着的情感与他们的内心产生了共振。内生消费中，产品已经不再是一个简单的生产和消

产品如果挂在这个认知的钩子上，就必须回归到最根本的功能，即简单的使用状态，挤干品牌溢价的水分，人们才会喜欢。挤干品牌的水分，不是去品牌化运动，而是一种返璞归真的生活态度，一种简洁的生活享受和表达。

内生消费同时启动了两个按钮：一个按钮是精神享受，花大价钱来购买体验与情感，另一个按钮是简洁主义，追求简单实用，还原消费的本质，开启省钱模式。享受与省钱完美融合，在营销上有一个新名词叫轻奢主义。本人就是一个典型的轻奢主义者，藏茶藏酒舍得花钱，衣服一定买便宜而且是打折的，因为茶是爱好，而我也需要用衣服来证明自己。

轻奢极简是普通大众消费主张的胜出，是精英引领消费的式微——它的出现、发展和成为大潮流，预示着一个新消费时代的到来。这是社会结构的变化。

轻奢从“80后”“90后”起步，正全面入侵“70后”“60后”这一个目前最有消费能力的群体，在不远的将来，即将成为消费常态。这一消费模式将引发新一轮的品牌革命。我们的判断是：未来的市场中只剩金字塔尖端与底部，巨大的中间市场会逐渐瓦解，那些不能满足简洁生活，在价格上无法竞争，又不具备溢价能力的品牌，必将在“中间死亡地带”被淘汰出局。



优衣库、ZARA、H&M 等风光无限，这不是消费降级，而是市场的话语权从精英手中转移到了大众手中，大众开启内生消费主导市场的结果。

### 内生消费

内生消费，听从自己内心的呼唤，喜欢就好。如果一个产品让他们喜欢，他就会花大价钱购买。花大价钱与“土豪病”的显摆不同，不是为了让别人

费问题，而变成了一种社会对话的载体。

内生消费，为体验与情感花大价钱，这不正是消费升级的主张吗？

内生消费，为体验与精神消费买单，这个时候对价格脱敏。个性的觉醒，文化的自信，让人们消费有了新的理解与感悟：一方面，自我强大，不必借助物化的标签来表达；另一方面，人们认为一些商品其实没那么重要，也不需要那么丰富的情感属性。



主编互动群

## CEO有话说

轻奢既不同于堆料堆手工、挥金如土的重奢消费理念，也不同于实用至上、性价比至上、品质品位向价格妥协的大众消费理念。极简不仅仅是一种研发设计手法，也是一种全方位的态度与境界。

## 轻奢是一种态度，极简是一种境界

文 | 汪光武 广东顶固集创CEO

**复**杂永远拼不过简单——这就是真理。简单往往比复杂更有价值。

能把复杂的问题简单化，才是真正的大智慧，故庄子曰：“朴素而天下莫能与之争美。”

谈起奢侈品，多数人想到的是价格高高在上、让人可望而不可即的爱马仕、LV、GUCCI、劳斯莱斯、劳

力士等。何谓轻奢？顾名思义，轻奢指“轻度奢侈”，是与重奢相对而言的。从价格定位而言，轻奢是指让更多的人没有太大的经济负担，买得起的轻度奢侈品，是品质不向价格妥协的奢侈品。

对于厂商，轻奢不仅是一种市场定位，还有一种让消费者以合理价格消费高质量商品的经营理念与态度；对于消费者，轻奢更是一种追求简单与品质，告别土豪、告别浮华、告别炫耀与挥霍的健康消费理念与生活态度。重奢，让人更多联想到的是浮华、炫耀、挥霍、土豪；轻奢，则给人以品质、低调、内敛的印象。重奢与轻奢，是两种截然不同的消费理念与生活态度。倡导轻奢，首先倡导的是一种全新的健康消费理念与生活态度。轻奢既不同于堆料堆手工、挥金如土的重奢消费理念，也不同于实用至上、性价比至上，品质品位向价格妥协的大众消费理念。

极简不仅仅是一种研发设计手法，也是一种全方位的态度与境界。

**沟通极简**：与人交流，直截了当，清楚明白，不用浮夸语言，不绕弯子不兜圈子。

**信息极简**：精简信息源，只浏览与自己有关的信息；只看好的文章，只欣赏好的作品。绝不看没有营养的电视剧与综艺节目，尽量卸载手机中重复类别的信息软件，只留下一个对自己最有用的。

**物质极简**：弄明白自己想要什么，只买真正需要的东西；且尽量购买较

好的产品，充分利用它们，定期清理丢弃闲置无用的物品；不购买用于装饰外表的物品，杜绝虚荣攀比心态。

**用情极简**：不滥情、不矫情、不藕断丝连，一生只爱一个人。

**工作极简**：分清轻重缓急，不拖沓、不堆积，专注做好最重要的事，一生专注做好一件事并把它做到极致。

**生活极简**：绿色、健康、慢生活，给自己一点空间，对无聊的应酬说“不”。

**社交极简**：低质量的社交还不如高质量的独处，交友不在多而在精，只交能让自己进步的朋友，不交会带你堕落的朋友。

**爱好极简**：选择一两个自己最喜欢的爱好，长期投入其中，享受其成就与美好。

总之，极简主义者所能抵达的境界，很多是无法用言语能够描述的美好，只有用心体验与践行，才能更加接近生活与生命的本质，才能更加热爱自己热衷的事物、享受你拥有的一切。

极简主义并不只是一种设计风格，它还是对产品实质与生活本质的挖掘和体现。轻奢极简主义不仅与挥霍浪费、浮夸炫耀的重奢主义不同，也与过去的俭朴（实用）主义不同。如果说实用主义是“能用就好”，那么轻奢极简主义则是对产品灵魂与生活本质的勾勒和写意。

极简主义，意味着创造者必须对需求、对产品极其熟悉和了解，他应

该是发明家而不是商人。

大美至简，是顶固“极简轻奢家”的追求。简于形、精于艺、奢于心，是顶固“极简轻奢家”产品的灵魂写照。

### 简于形

曾经，中国的高端家居，全是欧式、美式、法式、中式等古典主义的天下。其实，在生产力不发达、物资匮乏的时代，普通百姓的家具都是极为简单、实用的。现今人们看到的“高大上”的古典实木家具，都是皇家贵族、达官贵人的专享。这些以“堆料堆手工”为主要特征的重奢大家具，都是以房子的高、大为前提的。然而现如今，即使是中国的中产阶级，普遍的居住环境也还是百十平方米、层高不足3米的“火柴盒式”现代商品住宅楼。数百平方米的别墅大房，只属于塔尖的小众。因此，那种以住房的高、大为前提的古典家具，并不适合绝大多数中国消费者。无论如何，我们也无法将具有“历史厚重感”的古典家具，与现代化的住宅小区联系在一起。高端家居，首先必须给人以轻松明快、身心放松的感觉，而不是博物馆般的历史厚重感；必须在看似简单的外表下，蕴含强大的功能与匠心设计、精良做工。可以说，现如今不懂轻奢极简，就不懂现代家居，高端家居，先选轻奢极简。

更何况，由于生活节奏的加快、

传统手艺人的减少，工匠成本极大提高，自然资源的枯竭等，那种堆料堆手工的传统实木家具，更不适合中国乃至全世界的绝大多数人。事实上，轻奢极简风最初是从意大利、日本等发达国家刮起来并获得广泛认可与热捧的。

顶固的“极简轻奢家”系列产品，大都运用了极简主义的设计手法。能用直线绝不用弧线，能用一根线条就绝不用两根线条，摒弃一切多余的造型，增一分嫌多，减一分嫌少，以实现简洁外形下的强大功能，保持空间的简洁大气，少中寓多，小中见大，以免视觉焦点被转移到局部过于复杂的细节而不见整体。顶固全屋定制的密斯、帕克、艾尔伯特、安格尔、维尔德等系列，及顶固门业的生态门、隐系列房门、翼系列家具，无不体现了这一极简、明快的设计思想与开发思路。

### 精于艺

精于艺，指精于设计与制造的技术。古典家具大量运用手工雕刻，讲究局部细节的精雕细琢，微小的制造工艺瑕疵会被复杂的手工掩盖。而现代极简风格重视空间整体设计感，追求局部细节的简洁。越是简单的外观，对制造的工艺要求越高。因为任何细小的瑕疵，都会在简洁的外形下暴露无遗。所以，简于形的极简风格家居，也是对工艺细节要求最高的家居。





为了做到在极简造型下的极致品质与极致工艺细节表现，顶固首先系统升级了定制家具的原材料，在全球首创竹材制造的无异味竹香板与抗开裂、抗变形性能极佳的稳态原木复合板，首家引进了意大利 LSB 高性能木质板材。这些新材料的应用，不仅极大提高了家具板材的强度、握钉力、吸水膨胀率、抗变形抗开裂能力等物理性能，而且还最大限度克服了以速生杂木如桉木等为主要原料的板式家具所不可避免的异味污染问题，突破性地从性能到气味，都确保家具的“轻奢”品质。

为了符合极简轻奢的审美，顶固还改变了定制家具多年不变的三聚氰胺纸、PVC 膜、油漆等传统饰面工艺，引进了德国的免漆高光亚克力、PET 等新材料及激光封边、亚克力封边等新技术新工艺，营造出了不同于传统家具的轻松明快的视觉效果。

在设计上，为了避免极简板式家具单调呆板的缺点，又融入了极简金属窄边框玻璃柜门（搭配极简天地门铰）、发光玻璃层板等新技术，并巧妙运用混搭、撞色，丰富、活化了空间视觉效果。此外，还创造性地将中式、欧式等古典家具元素，融入现代轻奢风格，打造出了盛世之城、东方极简等具有东方古典韵味的新中式轻奢家具，融入欧式古典韵味的现代轻奢简欧风格家具——克里姆林系列。

在功能创新方面，则推出了拥有数十项专利、能够实现单间秒变套房

的百变家系列家具。这一系列的功能家具，可以在20平方米左右的空间内，具备入户、就餐、起居、学习、护理、视听、休闲、睡眠、客厅、茶吧等套房所具备的完整家居功能，更可以让一房当做两房、三房用（客房秒变书房、会客室，客厅秒变书房、卧室等）。

上述种种，无不体现出顶固“极简轻奢家”设计与工艺做工的“精”。

### 奢于心

简于形、精于艺成就了奢于心。顶固的极简“轻奢家”，不逐奢华、自有奢求。

奢于形的古典家具，容易给人造成浮华、炫耀、挥霍等印象，不能藏奢于心；实惠、实用主义的现代简约家具，品质上、视觉效果上，又与人们对家居品质、品位的奢求相去甚远。

顶固“极简轻奢家”系列定制家具，奢于心不仅体现在外在的设计感、时尚感、科技感、品位感及内在的高品质与强大的功能性上，此外，奢于心还体现在对环境、对生态的友好上。“极简轻奢家”系列所使用的板材如竹香板、稳态原木复合板、LSB 板材等，不仅具有 E0 级严苛环保标准认证，而且还都具有定制行业独有的 FSC 国际生态森林认证。这意味着顶固“轻奢家”的每一件产品，都是生态友好的，处处彰显主人内心的高贵修养与责任。这是更高境界的奢于心表现。

## 另类视角

轻奢，一旦一味地做减法，而不善于做加法，只能是“轻而不奢”。

轻奢最大的挑战，或许是善于做加法。

## 被误读的轻奢

文 | 喻 祥

**奢**侈品，高昂价格让众多消费者难以承受其价格之“重”；快时尚商品，其品质的减分又让挑剔品质的消费者嫌弃其细节之“轻”。“轻奢消费潮”因此孕育而生，并成为一种生活方式迅速蔓延。

### 轻奢，并非消费降级

轻奢，有两个显著特征：1. 简时尚与高品质并存；2. 价格亲民但不低廉。

与奢侈消费不同的是，轻奢减去了过度的繁复与奢华，注重实用性品质细节和设计的简时尚，摒弃了奢侈

消费的稀缺性。与快时尚的区别在于，轻奢更注重原创设计和品质细节，注重商品或服务较长的生命周期，而非通过快速更替吸引消费者。

轻奢，是伴随“中高产阶级”崛起的产物。顺应了“中高产阶级”的消费特征，更为讲究细节中体验“奢华感”，同时也看重购买成本的消费特征。随着中国“中高产阶级”的快速崛起，轻奢也蔚然成风。轻奢消费，体现了“中高产阶级”消费理念：适度和挑剔，也体现了与其相匹配的消费能力。

高端人群对轻奢的青睐，并非是一味的消费降级，其原因有两个：1. 这是对轻奢潮流的追捧；2. 对繁复消费的审美疲劳。对于部分高端人群，轻奢正成为其主导的消费模式，告别土

豪的消费模式，他们更遵循消费自然和理性的本质。

对于中低端人群而言，轻奢消费并非其主流消费模式，会成为偶尔为之的消费行为，以满足其消费升级的体验，但受到购买能力的限制，并不能成为其生活方式。

### 极致，轻奢的灵魂

轻奢与极致，是两个不同维度的概念。轻奢，是快节奏时代的审美变化，最终演变为消费理念和生活方式。极致，则是这个变化中构建轻奢的重要路径。极简，可以理解为：极致和简约。轻奢的原创设计和品质细节，在简约风格前提下，达到产品细节的设计与工艺的极致。



相对简约的普遍性特征，极致才是轻奢的灵魂与核心。任何一个轻奢的产品或服务，其“奢”更准确的产品层特征，即为极致。这让轻奢成为告别中低端，成为中高端甚至高端人群的生活方式之一。所以，轻奢永远不会廉价，甚至价格不菲。极致作为轻奢实现的路径，主要有以下3个特征：

1. 极致的设计。单纯从降低价格的角度进行产品设计，难以达到轻奢的高度，更多会沦为“山寨货”或“廉价货”，简约却缺乏极致感。意式家居的纤细感设计，是家居产品线条感设计的极致，顶固“极简轻奢家”系列产品的设计也以追求极致的简约为方向。

2. 极致的工艺。产品细节的考究，多数有两个实现方式：(1) 考究或稀

缺的原材料，如宝石；(2) 精益求精的制造工艺。如家居产品的专属五金件。轻奢的产品往往都包含精益求精的制造工艺，以此实现产品细节的差异化 and “奢”感。顶固定制家具的高端五金件即体现为“奢”。

3. 对材质更纯熟的掌控。或许这是对所有企业最艰巨的挑战，同样的材质在不同企业或品牌的应用下，其效果可能是天壤之别。如手机外壳的涂层，同样是“土豪金”，几乎没有一个品牌可以做到苹果的效果。看上去非常简单的涂层，是消费者研发团队、色彩团队、涂料研发团队、涂层喷涂团队等共同研发和实验的结果。

因此，虽然轻奢摒弃了繁冗，但若是缺乏极致感，就没有抓住轻奢的灵魂，最终必然陷入有形无魂的尴尬境地。

### 简致，轻奢的加减法

很多时候，大家把轻奢的实现理解为做减法，结果是简约了，却没有做到不简单。轻奢，不能因为价格要素，一味地做减法。对于轻奢，价格绝非第一要素，中高端消费者对简约但极致的需求，才是轻奢做减法的依据。

“爱乐多·简致不凡”，是多年前我和全屋定制爱乐多创始人陈爱民先生，一起为爱乐多做的品牌定位。作为中国意式全屋定制的典范品牌，我们一致认为，“多一分嫌多，少一分不够”是爱乐多未来的产品研发方向，即：

简致。现代简约，是爱乐多设计研发的减法；极致细节，是爱乐多设计研发的加法。

所谓轻奢的减法，就是减去多余、减去繁冗。这个减法的应用，一直都贯穿于产品和服务的研发和设计中，如古典家居向新古典家居的演变、老人手机的诞生。减法的过程，是消费需求演变提出的，轻奢也不例外。轻奢，一旦一味地做减法，而不善于做加法，只能是“轻而不奢”。

从消费者角度看，“简”从来都是大众的，“奢”永远不会是大众的。中高端人群的消费变化是，由繁入简，但保持着“奢”的需求。虽然在一定程度上带来购买成本的降低，但前提是保证产品和服务的差异与特色。“再简一些，价格再低一些”是中低端消费的期望，不是中高端消费者。这个意义上，轻奢最大的挑战，或许是善于做加法，即：极致。

多数人把轻奢的盛行归结为经济形势的下行。对此，我并不敢苟同。轻奢，是消费者的消费行为和理念更为成熟的体现。为自己真实的需求买单，摒弃繁冗和多余，保持对个性化和品质的苛求，成为更多消费者的特征，这是一个市场日益成熟的标志。

后续，我们将征集更多企业案例，进一步探讨轻奢极简生活方式对消费者和企业的影响与改变。欢迎参与。❏

专题编辑：

佳和 380829298@qq.com



企业只有实现真正的差异化才能摆脱竞争泥潭。

## 你真的理解“差异化”？

文 | 付永承

什么是差异化？

“差异化就是跟别人产生不一样的东西，比如，一个杯子的外观设计跟其他的稍微不一样，那么这就是差异化。”

很多人所理解的差异化仅仅就是有所变化，但这真的是所谓的差异化吗？

很遗憾，在这个产品过剩的时代，如果仅仅就是通过这些细微的变化，那么从本质上来说，并不是完全的差异化，而是“差异同质化”。

什么是差异同质化？

在聊“差异同质化”时，我们首先来聊聊同质化是如何产生的，同质化的产生就是所有人参考的价值标准是一样的。

比如，在某个市场里，所有人都参照某个标准来评判产品够不够好时，那么，这时候所

有的企业都会为了达到这个标准而努力，同质化就产生了。

而当大量产品都参照同一价值标准时，整个市场就会呈现出一种过度竞争的状态，人们比拼的是如何把产品价值做得更好更优，而这些差距的变化就是人们口中的“差异化”。

但是，这种差异化还是参照原来的价值体系，也就是上面说的“差异同质化”。

“差异同质化”常常会导致陷入其中的产品苦不堪言。比如，今天你的产品变得更好，那么，明天就会有其他产品变得更好，这种产品升级式的竞争将是无止境的。

过去你可能面临几款洗发水的选择，洗发水之间的差异可能是“去屑”或“防脱发”等其他不同功效。但是，现在超市货架上你可能



面临几十上百款的洗发水，产品之间都在强调相同价值标准下谁更有效、更强劲，而这种竞争趋势是可预见性的，无非就是未来谁做得更好。

然而，面对这种过度被满足的状况，不仅提高了消费者的决策成本，甚至会让消费者怀疑产品之间的差异性。

可以想象一下，当你站在上百款洗发水面前，看着这些都“差不多”的产品，你会觉得花时间和精力去一个个对比是毫无意义的，甚至过多的选择会让你决策瘫痪，让你想尽快逃离这里。

而这里又引发出一个可怕的事实，在一个过度被满足的品类里，企业所作的大部分营销很可能是白费的，无论你是打出“清香味”还是“薄荷味”的洗发水，在这种相同价值标准下的差异，在专业人士看来是有很大差距的，但是在普通消费者看来，则是只见森林不见树木。

而这个时候，企业只有实现真正的差异化才能摆脱这个竞争泥潭。那么，怎么实现呢？

在这里给大家参考以下三种办法，而从让企业摆脱“差异同质化”的竞争泥潭，给消费者提供真正的差异化价值。

## 逆向战略

当大量的企业都在往同一个方向狂奔的时候，在其中的企业往往只有一个战略选择，就是不断地优化升级产品的价值，而这种升级式的竞争格局将导致用户被过度满足，从而降低产品的价值，品牌的忠诚度也会消失。

那么，这时候应该怎么做才能破解这种局面呢？通常会有一种企业的出现终结这种竞争格局，从而改变行业的方向，这种企业采用的就是逆向战略。

逆向战略，就是抛弃过去的价值标准，塑造一种新的价值标准，新的价值标准会取代过去的价值标准成为行业新的价值标杆。

比如，小米手机就用了逆向战略的打法，在三年时间做到了中国第一、世界前三，而小米手机的价值创新法则不仅被业内企业纷纷效仿，在商业世界也掀起了一批模仿浪潮。

小米手机是如何做到的呢？在2011年的时候，市场上有300多个手机品牌，每个品牌大概有几十款产品，大家的做法就是尽可能研发出更多的产品。但是，小米当时采用的则是爆品战略，一次All in一款产品，把所有的资源压在这款产品上，相比于同行同时研发多款产品，这种方式不仅降低研发成本提高了效率，最终在当时还是高价的智能手机市场下用性价比赢得胜利。

除了在产品层面采用爆款产品以外，在销售方式上也采取跟传统方式不一样的打法，过去的手机销售以渠道为王，谁占领的销售终端越多，谁的胜算就越大，但是，小米在当时完全抛弃了线下这种销售渠道，改用线上的渠道来销售产品，这种销售模式为小米的饥饿营销聚集了大量的势能。

小米就是以这种打法开创了智能手机的低端市场，在当时智能手机都是好几千块一台的时候，小米的性价比策略满足了大量的低端用户需求，从而跟当时市场上的手机品牌实现了差异化的竞争，小米也因此成为手机低端市场里的标杆。

逆向战略的原则是放弃过去的价值标准的同时提供新的价值，正如小米放弃多款手机齐发，而采用爆款产品，在高价高价值的智能手机标准下，做到低价高价值的性价比。

总之，在采用逆向战略的时候，你不妨问自己一个问题，现有的价值标准是否过度满足



扫码订阅杂志

了消费者，你提供新的价值标准是不是消费者所渴望的？

### 改变类别

在相同价值标准下除了企业间升级式的竞争方式，企业还会面临一种乘法式的竞争压力，就是市场上从少数几款产品突然出现了大量的“差异同质化产品”，这种乘法式的产品演化往往和升级式的竞争共同出现。

那么，这时候，除了以上的逆向战略还有其他的办法改变这种竞争格局吗？一个办法就是改变产品的类别，把产品所处的类别重新归类，从而实现产品价值差异化。

怎么理解呢？

一款收音机如果卖 2000 元你可能觉得很贵，但是，如果说这不是一台收音机，而是一款复古工艺品，那么，这个价格或许就不再是贵，甚至是便宜了，而这就是猫王收音机的产品策略。

一款机器人如果经常出现软件崩溃，有时候对主人的指令毫无反应，那么你肯定觉得这就是一垃圾，但是把产品设计成一只机器狗，当它再对你毫无反应的时候在你看来是正常甚至有点可爱的，这就是过去 AIBO 采取的定位策略。

再比如，过去瑞士腕表业是一种高档的珠



宝首饰——做工精巧细致，在顶级的珠宝店中出售。有款腕表表身应用华丽流行元素，在独立商店出售，你会觉得低端不实用且容易过时，但是，当你发现这不是珠宝首饰而是时尚配饰的时候，你对待它的态度就会发生转变，而这就是斯沃琪品牌成功的策略。

以上品牌都是通过把产品重新归类，从而改变消费者参考的价值标准。

把猫王收音机归类到工艺品，消费者的心理账户就会发生转变，因为不同的产品我们会用不同的账户来对待，如果参考原型是收音机那么心理账户就是以一般的收音机价格来对待，但是如果是工艺品，那么就会以工艺品的价格去做参考。

把机器人变成机器狗，人们参考的原型就从对主人无微不至服侍的人变成需要主人照顾的宠物狗，那么再对待机器狗的时候，人们就会以宠物狗的形象来对待。

同样，斯沃琪腕表参考的原型不再是珠宝首饰而是时尚配饰的时候，人们就会以时尚配饰的价值标准去参考，从而觉得斯沃琪所做的都是符合预期的。

因此，当你发现你所在的行业已经产生了大量的“差异同质化”产品时，大家都在说着相同的话，打着相同的广告，营销的力量逐渐失效时，不如尝试改变产品的类别，让参考价值发生改变，让营销的力量重新崛起。

### 敌意品牌

那么，除了以上两种办法，还有没有其他办法可以实现真正差异化呢？还有一种办法，就是采用敌意策略，一般采用这种策略的品牌，都善于“欲擒故纵”。

怎么说呢？

比如，现在有一款车，在即将推广的市场里认知度低，只有 2500 万美元的推广费用，相比于其他企业动不动投入上亿美元的广告费来说，这笔费用少得可怜；另外一个挑战是即将推广市场的消费者都迷恋大型汽车，但是，这款车的体积小，好消息是研究报告显示不少的消费者第一次乘坐这款汽车时都会对车内空间和大容量的后备厢感到吃惊，请问如果你是这家企业的营销人员你会怎么做？

我们能想到的要不就是终结“车太小肯定不舒服的认知”，打出里面的空间并不像外面看起来的一样，然后给出真实数据的广告；或是扬长避短，打出这款车其他的优点，比如易于驾驶、价格适中等。

如果采用这两种策略会怎么样呢？我们上面讲过，如果追随现有的市场价值标准，作为后来者在别人已经建立好的阵地上去厮杀，并且自己在阵地上没有非常明显的优势，最终你会输得很惨。

那么，这个品牌最终采用的是何种策略呢？它打出来的广告是这样的。

XXL XL L M S MINI

这就是著名的 MINI 广告，在当初美国市场里所有的汽车都崇尚体积、空间营销的背景下，这种挑衅的广告真是让人眼前一亮，其他品牌都习惯说自己的优点，而这家企业不仅没有减轻别人对于它小的顾虑，反而是加深了这种顾虑。

这种反叛精神在当时同质化的汽车品牌中收割了一大批的忠实车迷，人们通过购买 MINI 汽车来满足自己的个性化需求。同时，MINI 的行为也把许多消费者拒之门外，但是，正是这种毫不妥协的精神让大家对 MINI 爱不释手。

敌意品牌正是如此，为自己树立一面高墙，把不喜欢的人拒之门外，让喜欢的人在里面团结起来共同对抗外界的大众潮流，这样不仅能提高品牌的忠诚度，还能满足消费者的个性化需求。

那么，如何才能实施敌意品牌呢？

有个关键前提是人们已经被“同质化”和“一致性”所包围，而目标群体又有着非常强烈的个性化需求，那么这时候采用敌意品牌策略，表明自己与绝大多数品牌不一样，无论这种差异是好是坏，都是为消费者创造一种与众不同的机会。

实施敌意品牌需要承担很大的品牌风险，成功实施的能建立无比坚固的品牌护城河，当然，最终成功与否还是得看营销人对自身的正确认知，对行业、消费者的深刻洞察。

## 结语

长久以来，很多企业饱受了同质化竞争的苦楚，而这种趋势在未来也会越演越烈，蓝海市场越来越少，反观是无处不在的红海竞争，企业在其中上演贴身肉搏战，而当你发现你的企业也陷入如此困境当中，那么，本文的方法或许能帮你突破重围，实现真正的差异化竞争，让品牌大放异彩，而办法就是以下三种：逆向战略、改变类别、敌意品牌。❏

编辑：

栗一（微信号：ly13164301825）

有些品牌提供方便,有些品牌却制造麻烦,其背后都是“用心良苦”。

## 麦当劳咖啡可续杯, 为何还分大小杯“骗取”差价?

文 | 陈淑华

**从**早晨的一杯咖啡,午餐时的一瓶饮料,下午茶点的零食,再到晚上入睡的床,我们每天的生活都要和很多品牌“打交道”。

有些品牌提供方便,有些品牌却制造麻烦,其背后都是“用心良苦”。

### 麦当劳咖啡的小杯和大杯

麦当劳的早餐每天 10:30 前供应,不知道大家有没有注意到一个点单细节,麦当劳早餐时段的鲜煮咖啡是可以续杯的,却还是设置了小杯 9 元、大杯 10.5 元,差价 1.5 元。

去过赛百味的人应该知道,在这里点一杯可续杯的畅饮汽水,服务员只会给大小一致的空杯让自己加满。

明明可以续杯,却设置贵了 1.5 元的大杯,这是故意欺负有些消费者不知道可以续杯,所以薅羊毛赚差价吗?

但仔细想想,却发现里面大有猫腻。麦当劳作为洋快餐进入中国,除了可以快速填饱肚子,早年的麦当劳还是约会的高档场所,现在则是等人、聊事情、自己静静、玩手机的好去处。

在很多人心里,麦当劳的“用途”类似于星

巴克,是作为一个即非家又非公司的“第三空间”存在的。

而在麦当劳买早餐的消费者可以分两种:时间相对充裕和时间相对紧促,前者多选择堂食,后者多选择外带。

时间相对充裕的人,极有可能会选择购买小杯咖啡在麦当劳里坐上一小会儿,他可能会想“反正可以续杯,谁那么傻花多余的钱买大杯啊”。

但是对时间紧促的人来说,速度是痛点,这时候价格是相对不那么敏感的决策因素,只多花 1.5 元就能从小杯升级为大杯,这是划算的。

所以你看,麦当劳用一个看似多余的设置,既满足了不同消费者的需求,还让两拨人都感觉



扫码加群主  
入读者社群



自己“这拨赚了，不亏”。

### 三只松鼠的小配件

在三只松鼠出现以前，买坚果主要去街头巷尾的零食铺、炒货店，很多还是论斤称的裸装食品。创始人章燎原嗅到商机后，才有了今天“全网销量第一”的三只松鼠。

很多人只看到了品类定位切入的准确，却忽略了三只松鼠的细节体验。在线上购买三只松鼠，除了自选的坚果，装果壳的垃圾袋也会一并寄过来，让你吃坚果的时候节省翻找垃圾袋的麻烦。

除此之外，还会给你准备开坚果壳用的开口器、吃完擦手的湿纸巾、吃不完暂时先封起来的密封夹等小物件，这是为了打造极好的场景体验，扭转你过去“吃坚果很麻烦”的刻板印象。

### 便利店的饮料冰柜摆放

笔者算是7-11、全家便利店的常客，其中买得最多的是饮品，尤其是在夏天。

作为忠实顾客的笔者发现，饮料的购买决策成本低、购买率极高、面向人群广泛，但便利店常常都会把饮料冰柜设置在门店最里面。

每次口渴要进去购买饮料的时候，就必须穿过一排排货架来到饮料冰柜前选购，再穿过货架回到靠近门口的结账台。但就在这个短短的过程中，我们很可能瞄了一眼货架上的零食，顺手捎上一盒糖果、一包薯片去结账。

但同时也发现，车站附近的便利店却大有不同，不仅不会放在店的最里面，还会把饮料冰柜直接面向来来往往的人群。

车站便利店的消费者一般都很赶时间，一排放满饮料的冰柜直接摆在路边，仿佛就是在说“买瓶水也就是十几秒的事情”。

当我们在犹豫“要不要拿瓶水再上车”的时候，这一排冰柜就已经在发挥“敦促我们快点决策、降低决策成本”的作用。

一个小小的细节，却为不同黄金地段的便利店默默地发挥效用，提高业绩。

### “制造麻烦”的障碍式包装

笔者在看《冷启动：零成本做营销》这本书时，作者高臻臻提到一个“巢趣”的美式家居品牌，老板是一对夫妻，很多产品的设计灵感都源自于他们生活中实际遇到的问题。

如妻子在床尾穿拖鞋，有时候会不小心踢到床底的木板，心疼妻子的丈夫就让公司员工在设计家具的时候，都要注意家具底部和地面之间要留出一定的间距。

但是这些体现设计师心思的小故事，要如何无缝地传递给消费者呢？答案是做障碍式包装。

把这些小故事印在家居包装的硬纸壳套上，说明为谁设计、为什么要如此设计。这样一来，消费者要拼装这个床的时候，因为怕错过重要的信息提醒，即便不看说明书，也会把包装上的小故事读完，再进行下一步。

有些设计，其实是刻意给你制造“不看完不能继续”的麻烦，通过障碍式包装的小心思，让消费者感受到了产品背后设计者的用心良苦，进而也会对品牌生出好感。

看完以上4个小案例，其实会发现企业之所以能生存，绝非我们表面看到的那么简单。

品牌有很多“只做不说”的小心思，放大来看都是一门学问。❏

编辑：

刘会会 1761925702@qq.com

关于新零售，大趋势已经非常明显，革新迫在眉睫，所以有些事情我们有必要达成共识。

## 消费者越来越任性，你怎么办？

文 | 王毅



### 消费者发生了什么变化

我列举三个目前比较典型的消费趋势：一是即时性消费；二是懒系消费；三是社交消费。

今天着重讲一下即时性消费。这和新技术有很大的关系，是技术使得我们能够实现即时消费。

其实，除了购物以外，在很多领域都存在即时消费，比如刷抖音、玩游戏、和朋友聊天，等等。

消费不仅仅是指买东西，它是一种需求、一种欲望的释放，情感释放也是一种即时消费。

即时消费会给我们带来一个不好的影响。人

做很多事情的时候是需要积累欲望的，当欲望积累到一定程度时，就需要有爆发力把欲望释放出来。而即时消费恰恰削弱了人们的爆发力。

即时消费带来的另一个负面影响是，如果这个购买是冲动消费，消费者必然希望能够尽快、马上拿到商品。

但是当冲动性、新奇感退去，消费者变得理性的时候才拿到商品，他可能会对商品感到失望，产生负面评论，甚至退货。

怎样才能避免这种情况发生呢？很简单，消费者除了要这件商品外，其实还有很多，比如服务，

你可以用服务来保持他的新鲜感和热度。

所以，千万不要忽视消费者下单以后、拿到商品之前的这段时间，如果做不好，就可能造成不可挽回的局面。

### 三四线城市的商业机会

现在很多人都在讲渠道下沉和消费降级，似乎这才是中国零售的未来。

我认为，三四线城市确实有机会，但是这并不代表大家要把零售变革的重心都转移到那里去。原因主要有以下两点：

1. 小城市和大城市之间有“时差”，在零售领域，一二线市场永远都是主流。如果你重点追逐三四线城市的滞后效应，那就永远不可能领先于整个零售市场。

2. 三四线城市人口流入少，这就意味着你在这些市场做的大量投资，很难产生累积效应。

而一二线市场的主力人群会不断地增加——铁打的营盘流水的兵，年轻人会不断增加，他们通过努力，收入越来越高，消费能力也就越来越强。

所以在一二线市场，只要维护好年轻人这个群体，你就能够享受到未来十年他们消费能力提升而带来的红利，这是整个国家经济给你带来的红利，而三四线城市就不具备这个特征。

### 消费降级？没有的事

过去为了面子、品牌而支出的额外费用，现在不需要了，很多消费者转而追求一些基本功能和稳定的质量，有没有品牌已经不重要。

这是因为中国的消费者本身是在不断升级的，人总是在进步的，有些方面会变得理性。

现在在中国出现了一些融合线上、线下、多种业态的购物场景，比如阿里跟银泰合作的“生

活选集”。

它以店中店的形式，按照两室一厅一厨一卫的布局，营造一个精选的家居生活场景。除了陈列家具，还有珠宝、咖啡、音乐、图书等等。

我们曾做过一个研究，看这种沉浸式的购物场景与消费者购买之间的关系。

结果发现，如果营造出的购物场景让人感觉过于放松的话，消费者的购买意愿反而会降低，因为购买是需要兴奋感的。

所以如果能在线下购物场景中穿插线上的元素，或者通过低价等因素刺激消费者的兴奋感，对销售会有帮助。

### 好的消费空间必备的三要素

该如何营造这样的消费空间呢？首先，我想强调三点：

1. 个性化已经成为一种标签。

事实上，没有人想要真正的个性化，他们想要的只是让自己贴上个性化的标签。

通常，我们的产品分为两种：一种叫核心功能属性，一种叫外围功能属性。

要改变产品的核心功能，往往需要付出非常大的成本，收效甚微，因为消费者感觉不到；如果改变产品的外围功能属性，成本低，消费者很容易感受到，所以投入产出比最佳。

为什么跟大家讲这个？因为如今的消费者要的只是个性化的标签，不是要真正完全的个性化。所以大家要做完全个性化的定制，不见得会得到非常好的效果。

如果我们能给产品贴上个性化的标签，赋予产品某些细节上的个性化特点，那么产品本身的核心属性仍然是规模化的。

2. 民主化的购买方式。

民主化是一种思潮，消费者希望自己有更多的购物选择。所以品牌商千万不要再寄希望于靠一款单品“打遍天下”了。



大咖解读  
20本畅销书

哪怕是单品，也要区分出多种规格，把自由选择的权利交给消费者。

### 3. 购买首先是一种社交需要。

社交就是要分享。我想问各位，你们有没有为消费者设计好一句话，能让他在使用了你们的产品后愿意分享到自己的朋友圈？

比如我买了一扇门，想在朋友圈里发个帖子说这扇门好用，但是我不知道怎么写这句话。

这个需要你们事先设计好，让消费者能够很容易地成为意见领袖，为你们传播产品。

### 布局新零售要做的三件事

前面讲的都是趋势变化，大家要做新零售，仍旧需要有一个战略性的思考。大家在布局新零售时，需要做好几个准备工作：

1. 我们要非常清楚，如今我们所讲的“市”和“场”已经分离了，是两码事。

“市”是消费者集中的地方；“场”是购物的终端或者门店。这两者不是一回事，消费者不会主动去你的门店终端。

你必须把这两者分开运营，每一个都要做足功夫，才能把它们打通。

2. 我们可以通过渠道矩阵来抢占线上、线下的动线节点。

线上的渠道包括旗舰店、主力店、淘宝店以及社交平台；线下包括购物中心、家居卖场、社区店、直营店、店中店、集合店，等等。

我们可以排出一个矩阵，每一类店覆盖的人群不一样，所推的品类也不一样，由此就形成了一个很好的覆盖面的效果。

### 3. 我们可以根据不同的场景来匹配 SKU。

当把这三样事情理清楚了，大家就会发现，其实最后拼的就是供应链、配送中心、单品运营体系等等。

再然后拼什么？团队。

建立一个稳定的运营团队，围绕需求，规划产品，核算毛利，对 IT 系统进行大改造，将商品流和数据流整合，后续营销科技的深入，最后形成新的物种。这是大家在整个运营方面需要做的事情。

我们赶上了一个非常好的时代。我们今天碰到的所有问题，都是这个时代给予我们的机会。

如果我们抓住了，未来我们的品牌将会迎来 10~20 年的黄金发展；如果抓不住，未来 5 年，我们的日子将会非常难过，因为旧秩序已经被打破。

机会稍纵即逝，可能新零售的时机点就在最近的三年——从 2016 年提出来，已经过去两年。最近这三年，我们能不能抢先于行业，在某些关键方面做好布局？

如果能做到的话，我们再有余力去改进产品、提升品牌、加强跟客户的关系，我们就会非常顺利，进入一个良性的循环。S

编辑：

刘会会 1761925702@qq.com



明尼苏达事件虽然已经尘埃落定，但京东的麻烦没有消失。

## 京东退兵新零售？

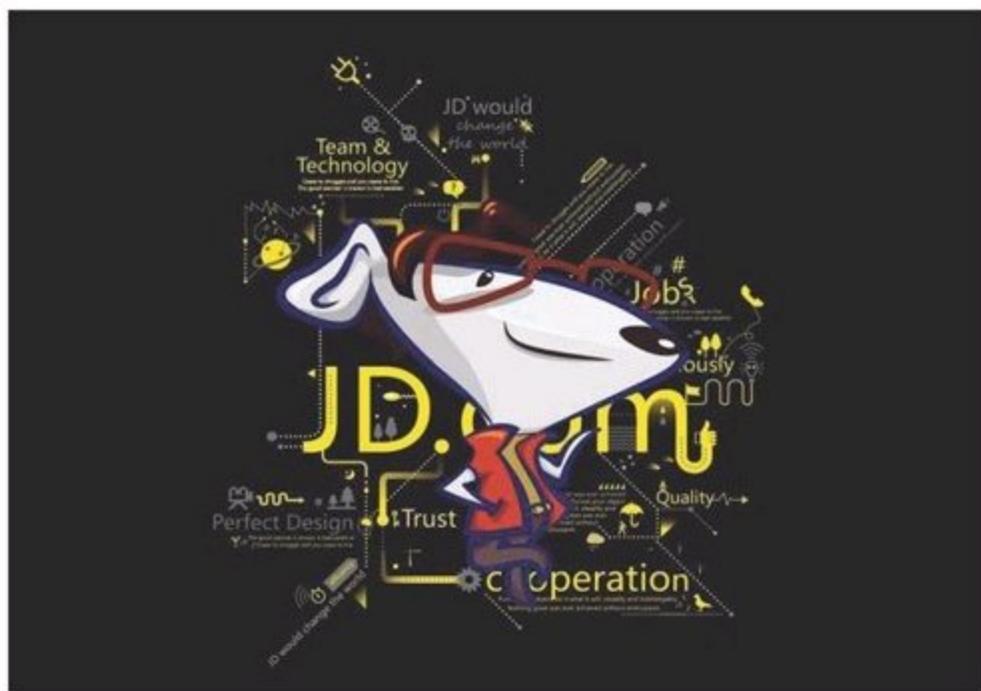
文 | 舒扬

过去一年多，京东大力推广“无界零售”业务在多方面遭遇了严重挫败。

截至发稿，消息称京东到家无人货架遭遇“裁撤”，而京东方面则仅仅回应已经暂停货架项目，未来将重心聚焦到主营的到家业务和达达业务上。

如果说无人货架业务在京东方面还带有明显的试水性，在便利店的零售领域，曾经一度被刘强东看好的“京东百万便利店计划”如今也曝出大面积的关店潮。

零售业务一度被视为3C退潮后京东的增长新引擎，但在2018年遭遇了一系列挫折，



这也让京东接下来的一系列投入显得如履薄冰，而这一切背后的原因，同样值得关注。

### 百万便利店“大跃进”

夫妻老婆店的改造曾经是刘强东非常重视的项目。

2017年4月，京东宣布“百万京东便利店计划”，刘强东更是在朋友圈喊出“其中将有一半在农村，将来每个村都有”。

整个计划由B2B业务的京东新通路事业部操刀执行。以“翻牌”方式开拓三线城市和乡镇地区的便利店市场，未来再通过供应链资源给这些“夫妻老婆店”供货，由此下沉货品和品牌，京东最初的目标是未来5年在全国打

造超过100万家京东便利店。

100万家便利店是什么概念？诞生至今已经90年的便利店鼻祖7-11，在全球不过5万余家门店，京东的计划则意味着，5年内在国内做到20个7-11。

一位熟悉京东的人士透露：京东进军便利店的决心是非常大的，刘强东认为京东未来需要将夫妻店资源与现有的B2C业务进行结合，一方面向小店推广订货平台“掌柜宝”由此打通供应链；另一方面，京东便利店还将与京东农村金融、京东物流业务组合，比如代收快递等，未来挖掘夫妻店的“最后一公里”配送价值。

加盟有三种模式可供选择，根据个人店铺面积和地理位置的不同进行区分。店铺面积100平方米以上的可

选择旗舰店，需要缴纳2万元的保证金，装修会更加精致；60~100平方米的可选择精品店需要1万元；30~60平方米的店铺可选择优品店，5000元就可以顺利加盟，这种形式也是目前最普遍的。

但在“收编”这件事上，京东却低估了小店老板内心的小算盘。

在调查中，大部分小店老板对于保证金和自费装修非常抵触：“搭上几个月的毛利，换一个京东的招牌，我为什么要为京东的计划出钱出力？”这是原本利润微薄的小店店主难以接受的。

京东的品牌曾经被视作对小店的巨大赋能，但广大乡村市场留守的中老年群体对于京东和刘强东的品牌印象仅仅停留在听说过。显然，京东打的“如意算盘”并没有打动这些天然逐利的小生意人，他们更关心一个务实的问题：加入京东对我有什么好处？

而一些加入百万计划的店主发现，京东便利店为加盟商提供“掌柜宝”B2B订货平台，并没有为便利店带来太大的利润空间。

进价居高不下背后，是京

东

京东的两级仓储物流模式，对订单的配送密度提出了较高的要求。如果其订单密度及金额无法达到一定量级，其物流成本就很难降低。

但京东便利店的计划是覆盖三到五线城市及农村市场，这些地点的小店的日零售额平均在1000~2000元，订单金额低及订单频率较低。从商品种类上看，主要集中在以低货值、低毛利以及短保的重货上，这也会极大地提高物流成本。

“京东想跳过层层经销商，直接把真货卖给这些京东零售分店，最后成为最大的经销商，吃掉绝大多数利润，这动了很多线下供应链条的根基，线下小店往往有自己的零售渠道，贸然改变是不太可能的。”一位零售业投资人评价。

### 被错失的盒马鲜生

如果说百万店计划是大跃进式的急功近利，那么在生鲜零售领域，京东又显得过于谨小慎微了。

7 fresh 曾经是京东希望对标阿里盒马鲜生的项目，但是从2017年的成绩单上看，京东再一次落后了。目前，盒马在全国的11个城市已开业和即将开业门店数超过了100家，而京东7 fresh APP上只有寥寥几家门店，在零售新物种这场战斗中，“阿里VS京东”的老剧情没有再度上演。

盒马是阿里新零售体系中最早成型的产品，也是最受市场瞩目的明星项目。但它的创始人侯毅加入阿里前的身份，是京东的前首席物流规划师，以及O2O总经理。

在外界看来，这非常耐人寻味。

很多人会有疑问，为什么侯毅不在京东孵化盒马鲜生，反而要跑到阿里去做？

坊间传言：侯毅在操盘京东到家项目时，主导和唐久便利合作。后来，发现轻模式难以解决库存和体验问题，于是向京东提出类似盒马鲜生这样重模式的解决方案，这些想法应该在京东方面有过推动，但是都被否决了。

对这些传言，当事人不置可否。

在离开京东后，北漂多年的侯毅在上海老家见了阿里的张勇（逍遥子）。侯毅聊了想做重模式的生鲜超市的想法，从线下开始做，再通过数据打通线下与线上。张勇当时只听侯毅唠了五分钟就很感兴趣。

按照侯毅的洞察，盒马是迎合这一拨年轻消费者餐饮需求变化的产物。

表面上，盒马所代表的新零售，似乎只是结合线上、线下的生鲜超市。实际上，它是一套复杂的台前、幕后融合系统，上至供应链，下至会员系统，再用大数据彼此打通的超市+餐饮+物流+APP四种方式组合方案。

“因为难以定义，所以才叫新物种，盒马鲜生和传统零售最大的区别就在于不是供应商有什么，我们去卖什么，而是顾客需要什么商品，我们就去找什么样的商品，是从C端到B端去倒推顾客的需求。”盒马鲜生店长倪晓俊曾经表示。

这些在京东肯定是通不过的。最能体现这一点的，是侯毅强烈要求在盒马加上被京东视为“太重了”的餐饮。侯毅为什么坚持要加餐饮？这就是成本、效率、体验、流量综合的结果。

首先，餐饮的毛利足够高，业内人士透露：通常餐饮行业的毛利都在60%以上，而零售的毛利很低，做餐饮可以摊平一部分盒马的成本。

其次，餐饮的特点是获客成本低，它是一个非常好的线下获客方式。人会为吃去店里体验。在快节奏又讲求食物品质的今天更是如此。

最后，不要忘了，餐饮是完美的高频消费场景。

而原先京东内部很多人的想法是：“我们做仓储已经够重了，你还想做门店？”有传言，在侯毅做出盒马之后，刘强东曾私下大发雷霆说高管们不会用人。在这一点上，作为项羽

老乡的刘强东本来应该想到的。

### 避重就轻的选择背后

曾经以自建物流和仓储的重模式发展的京东，为什么现在却转向了避重就轻的一方？根本的原因都是成本考虑。

之前外界有过评论：京东的商业模式有局限性，作为零售公司，京东的毛利不高，这让它对创新和亏损的容忍度变得很小。

近年京东最大的成功是从早期低毛利的3C品类，向高毛利品类扩张，在增加了开放平台佣金和广告收入后，京东毛利率终于从8年前的5%，提升到2018年Q2的13.5%。但还是远低于阿里巴巴这样的互联网公司——同期阿里毛利率为50.7%。

事实上，这两年接连曝出的京东物流涨价，就是成本压力之下的妥协。

如今的形势下，京东目前在物流上能讲的故事都讲完了，眼下必须实现赢利了。而要实现赢利，势必增加物流配送费用。羊毛出在羊身上，物流涨价，也在一定程度上导致部分老用户流失。

有观点认为：刘强东将京东物流“赶出家门”的真正原因，就是为了使京东集团的财务报表更好看一点。

但是从数据上看，2018年独立运营后的京东物流的表现却不尽如人意。京东财报在对外披露物流成本的时候，

涉及到京东物流服务的部分，被划归为New business的业务。

New business在2018年季度财报的披露中亏损24亿元，即目前还是成本远远大于收入。

一名京东快递小哥表示，揽收个人快递对他们已经变成一项“硬指标”。如果不完成一定的单数，将会给派送压件。“不干不行。如果今天没有揽收，就让你少发点货，逼着你去揽收。”对于这些消息，京东方面的相关回应是“现在还不便透露”。

曾经的自营货品下的控货能力和自营物流下的211限时达，是京东重模式下构筑的独特竞争壁垒，但随着竞争对手们通过各种“曲线救国”的方式补齐能力，京东的壁垒也显得不再牢不可破。

发力菜鸟网络和逐渐深度介入最后一公里的阿里，就在不断缩小与京



扫码订阅杂志



东在速度上的差距。

侯毅曾经负责过京东物流，他的评价是：“京东物流是PC时代中心化的物流体系，初期成本高一点，但是体验好，而且随着规模扩大，单位成本自然降下来。问题是，集中性的物流一定有个最佳规模的临界点，一旦超过临界点之后效率降低，成本依然会急剧增加。”

主打上门服务的京东到家，曾经被视作物流成本转嫁方向之一。

3年前，刘强东喊出过“京东到家的任务就是打败京东”的口号。但现实情况是，成立两年后，一直未能解决赢利难题的京东到家关停“上门服务”业务，没能等到上门服务的红利期到来。此后与众包物流平

台达达合并，更名为达达—京东到家。此后的两年间，京东到家一直低调，鲜有大的消息传出。

背后原因还是成本。如今京东又推出了个人快递业务，依然是希望在满足消费者需求的情况下还能帮助京东物流降低边际成本。

2018年年底，京东商城内部宣布新一轮组织架构调整，将此前的三大事业群“按照业务模式和业务场景进行调整”。这一次，京东面对外界喊出的口号是“不看对手，回归客户”。京东集团副总裁宋暘特别评价了这次组织结构调整：“过去看增长看对手有点多了，要重新回归客户了。”

似乎京东正在逐渐淡化零售领域重兵投入的想法，而是将把重心回到电商市场争夺上，阿里近两年的增速说明了电商市场的天花板还远远没有到，而随着拼多多的崛起，京东要极力避免陷入被夹击的窘境。

### 不再盯着对手的京东

以3C家电起家的京东，过去几年一直努力在通过全品类战略改善用户性别结构，吸引更多女性用户，以及打开更多的生活时尚类市场。

嘴上说着“不看对手”，但京东确实在时尚领域持续引入第三方商家，以此扩大SKU，保证线上的新老用户。毫无疑问的是，京东目前已经在逐渐改变原先的“自营”定位，向淘

宝、天猫这一类开放性电商靠拢。毕竟，增长率的下滑才是最重要的，由不得它不低头。

某种程度上，京东过去的城堡非常坚固，以3C起家，搭配高效的物流体验，建立起了自己的护城河。但是在城堡之外的领域拓展，如今的京东显得缺乏破釜沉舟的决心。

京东过去公关最大的成功，是为创始人塑造了“马云最大的对手”的标签，过去几年，刘强东成功的公关人设掩盖了很多问题。新闻里，你可以看到他衣锦还乡，携娇妻同游，热心社会公益和乡村群体。但明尼苏达事件后，尽管京东方面一直在强调这次事件对京东的运营没有影响，但是被腰斩的股价不会说谎。

“零售即服务”是刘强东在2017年提出的一个概念，按照他的说法，成为未来零售基础设施的服务商，才是京东致力于达成的目标。

但各种新概念背后，真正拿出创新性的解决方案，带给消费者真正更好的新体验，让商家更有效率地经营和发展，才是占领下一个零售时代的关键。

也许这才是京东如今需要停下脚步思考的。（作者微信号：shuyang9451）

编辑：

王 玉（微信号：sophiewangyu）



新零售不仅改变了消费者的生活方式，也改变了商业运作模式和效率，智慧商业面临哪些挑战和制约，企业要如何更懂消费者？

## 远程在线督导巡查，百店实情尽在掌握

文 | 吴勇毅



随着社会经济发展，我国零售连锁行业处于不断发展壮大之势，在我国市场经济中有着不可估量的重要作用。不过，与此同时，零售连锁企业也陷入管理的“瓶颈”区，或说是盲区，经营管理愈来愈难，成本越来越高，制约企业进一步提升。

### 实时在线督导巡店应运而生

众所周知，“门店多，分布广，人力众”是零售、餐饮、酒店等快销连锁行业的一大重要特征。

对于拥有数百上千家门店

的连锁企业而言，传统巡店工作区域极广、涉及人力极多、成本昂贵，而且效率低、难于管控。

调查统计数据显示，一家拥有千家门店的连锁企业，在管理层和门店之间，至少需要170多人的中间层，岗位包括督导、区域经理、营销经理、区域采购以及协调岗位，他们从事的主要工作包括巡视、服务督查、人员管理、补货调货、检查填表等等。仅仅是这170多人的的人力成本，一年费用就要两三千万，更不要说相关岗位的设备配置、管理成本。

我们知道，零售连锁业是较低毛利生意，很多时候零售企业需要依靠规模效应才能维持赢利生存，而信息化、标准化流程可以将规模效应的影响发挥到

极致。因此，一般零售连锁企业都制定一套巡店制度，保持一个固定的标准，让下面的门店和部门有计划、有系统地执行每件事情，从店员到管理层到高层，都依照这套制度巡店，管理每一个细节。然而这种传统人工巡店+信息化模式仍然多被诟病，在信息多如牛毛、流程复杂多变的管理中，其效率逐渐递减，鞭长莫及、远水解不了近渴、山高皇帝远的现象屡见不鲜。尤其是在如今移动互联网信息高速发展的时代，过去传统的人工巡店模式就变成了一种高成本、低效率的工作，也已经成为连锁业的另一种沉重负担。因此，不少的连锁企业力求能够通过移动化、专业化、实时化的信息技术来解决巡店效率低、决策慢、

难于即时管理的问题。

此时此况，远程在线督导巡店系统就应运而生，实现实时连接现场，让巡店流程化、制度化、现场化。

远程在线督导巡店平台主要是基于视频监控图像视觉分析技术，将整个督导巡店流程通过软件工具实现：1. 首先将连锁企业的管理标准输入督导系统；2. 管理部门根据标准制定工作计划；3. 门店经理根据系统计划执行工作任务；4. 督导根据标准执行检查任务；5. 检查结果与反馈形成闭环；6. 最终将整个工作过程生成报表，以供复盘总结。

如此一来，中高层督导巡店，就再也不用做巡店准备、不用信息传递、不用巡店报告、不用复巡周期了，系统安排得好好的，可以一键寻得。

重点的是，总部只需安装音视频智能感知设备，管理层就可随时通过网页、APP、微信连接现场，远程视频+双向音频的模式，让高层、督导与一线门店之间真正实现零距离。

而管理层在看视频的过程中，发现问题，可通过双向音频，立即与店内人员针对现场进行沟通；或者一键抓拍、一键考评打分，将问题标明，推送给相

关责任人，通知整改。督导人员还可对发现的问题直接进行评分，作为考核依据，并且一键提交报告，自动收集生成各个环节产生的数据，通过汇总分析输出有价值的报表。

纵观比较几大软件服务商提供的远程在线督导巡店系统，其应用主要包含“门店信息、巡店计划制定、开始巡店、巡店结果、问题汇总、统计”6大内容和功能板块。

#### 1. 门店信息

(1) 可查看所有门店信息：门店当年销售目标及完成进度、所属中心、运营经理、负责人、开业日期、地址；(2) 可调用百度地图导航：所有门店地址调用百度地图功能，一键实时导航。

#### 2. 巡店计划

(1) 状态查询：可列表显示所有已制定的巡店计划，未开始、进行中还是已结束，一目了然；(2) 制定计划：制定好巡店检项标准，可直接在移动端“新建”巡店计划，快速检索页面选择店面、勾选检查大类、填写巡店说明，生成新的巡店计划。

#### 3. 开始巡店

计划列表—选择门店—开始在线巡店—勾选检查项—提交问题。

#### 4. 巡店结果

(1) 可查询单次巡店结果；(2) 显示巡店结果数据；(3) 终端经理追踪问题。

#### 5. 问题汇总

(1) 按运营区域汇总巡店结果；(2)

按巡店人汇总巡店结果。

#### 6. 数据统计

后端详细记录所有巡店信息，可根据时间、门店随时检索，一键提交报告。

### 远程在线督导巡店三大案例

近两年随着连锁企业发展加快，新零售加速普及，远程在线督导巡店亦加快在一些先进零售连锁企业的推广应用，并陆续取得成功，最具代表性的有水星家纺、联商联华集团、歌莉娅等，这里一一分别简述。

#### 水星家纺：高效督导巡店系统，实现从人工巡店到智能巡店

水星家纺是国内家用纺织品、床上用品、家居用品的领导者，目前共有2600余家直营和加盟店，门店全国广泛分布，目前进入增长平稳期。作为连锁行业最重要的一线人效、门店现场管理，水星家纺以前督导的工作基本上是在线下人工，每天主要内容是巡店，但门店现场管理、督导缺乏有效的信息化工具，还停留在依靠摄像机查看、督导，效率不高，大多门店各自为政，脱离总部即时监管，总部日常的巡店成本占据企业支出的一个大头，而且通过现场人工巡店掌握的数据并不直接、及时、全面，所见所得都会有所偏差，会给重大经营决策造成影响。因此才打造新零售、迅速提升市场反应能力、全面提升企业决策管理水平。

针对当前现状与未来发展需求，今

年,水星家纺提出了“扎根零售,全面升级,谋求差异化”的核心经营理念,推出了一系列品牌升级与转型的举措,旨在走出自己的差异化特色化之路,给消费者带来全新的体验。其中重要举措之一就是启用了高效在线督导巡店系统,将各地门店都纳入到总部的统一管理中,打造线上线下统一管理模式。

1. 应用在线远程督导系统,通过实时监控视频,总部或区域督导可以随时抽查门店的营业状况,商品陈列、体验区的摆设、员工到岗和门店卫生等情况,甚至可以通过带拾音设备的摄像机清晰听到员工日常接待的话术和服务态度等情况。

2. 通过自动巡店功能,可查询某个店面在特定时间内的现场状况。可通过设定指定的摄像机在指定的时间上传图片,管理层可以快速、方便地批量浏览图片来了解店铺在关键时间点的概要情况,做到对于店铺关键时刻信息不遗漏。

3. 推出在线考核功能,系统采集员工行为数据,并形成员工工作管理报表;警告功能,在门店现场出现任何异常状况时,系统将自动识别进行告警;云擂台功能,PK 各家门店的经营状况、员工的工作表现,真正实现

高效科学管理。

4. 通过客流分析,即时统计门店每天每个时段,甚至是特殊节假日的进店客流量,通过与每日的门店销售额进行比对分析,用数据告诉水星家纺隐藏在客流背后的门店真正的营业状况,并随时督导门店经理、店员改正、提升管理水平。

5. 通过视频捕捉顾客在店内不同区域的驻足率,形成门店区域热力图,同样与销售情况相结合,顾客对哪类商品感兴趣?促销商品是否引起顾客注意?不同商品的关注度如何?所有信息最后都形成实时的数据报表呈现在管理者手中,用数据说话,给全面升级门店形象、改善营销策略等方面提供支持。

如今,无论是打开PC端还是手机后台APP,管理者就可随时随地查看多家门店现场动态画面,并可将视频转化为智能大数据,进行“安防管理+店员管理+客流分析”,实现企业“从人工巡店到智能巡店”的智能管理转变,有效减少督导巡店人员与资金的大量投入,乃至砍掉连锁企业总部和门店衔接的中间层,让人效大幅提升,运营效率更高,竞争力更强,继续保持行业领先地位。

**联华华商集团:用OA巡店,百店实情尽在掌握中**

联华华商集团有限公司主要从事零售连锁业的经营,包括“世纪联华”“联华”等超市;公司现有员工15万余人,门店224家。公司被评为中国服务业五百

强第198位,含税销售额达146.8亿元,已连续17年位居浙江省内连锁超市前列。

在应用实施OA协同在线督导巡店系统之前,联华华商集团信息化现状及存在问题包括:

一是业务部门及时性、准确率需求得不到IT的快速响应;二是集团有多个业务系统,数据集成与移动化难;三是作为一家知名连锁企业,联华华商集团遭遇不少难题:门店众多、分布广杂、管理难、标准化难以落地、反应速度慢、巡店数据应用难、决策数据不准确、人力成本过大等,尤其是在如今移动互联网信息高速发展的时代,过去传统的人工巡店模式变成了一种高成本、低效率的工作,已经成为连锁业的另一种负担。因此,不少的连锁企业力求能够通过信息技术来解决巡店效率低、决策慢的问题。

为实现构建基于统一集成的服务平台,实现管理、业务、资源全面共享与协同,并有效跟踪百店现场经营情况,联华华商集团决定通过建立协同OA平台实现了集团业务、信息、资源三大板块的协同整合,尤其利用该平台中的移动巡店管理系统,实现遍布浙江省内10个地区200多家门店的在线督导与巡店管理,打造新零售新管理模式。

#### 1. 构建移动巡店应用流程

基于联华华商集团连锁门店业务需求,进行项目规划,利用移动建模在移动端为联华华商集团构建移动巡店应

用。

## 2. 建立门店信息管理

**门店列表：**通过门店列表，可以查看到所有的门店列表信息并查看到对应门店的大概信息。点击具体门店，可以查看该门店的详细信息。

## 3. 推广巡店计划安排

**巡店计划列表：**巡店计划列表分为当月计划、下月计划及全部计划，每个巡店人员通过巡店计划列表可以查看到自己的所有巡店计划。

## 4. 巡店落地执行

**巡店前：**可以设置多人协同巡店，以便尽快完成巡店任务；**巡店中：**经过多年业务实践经验总结出每日检查项，生成标准检查模板，并可一键抓拍；**巡店后：**巡店结束后，系统会通过流程将巡店结果推送给门店负责人进行确认及问题跟踪处理。

## 5. 巡店结果反馈

**巡店结果查询：**有权限的参与人可以根据门店或者时间段来查看巡店结果；**巡店结果查看：**查看到检查结果的同时，还可以看到发现问题的解决情况；**检查明细信息：**通过具体检查大类，可以看到针对该大类所有检查项的检查结果以及针对问题的说明和现场拍摄照片，更加直观地了解检查出现的问

题。

项目实施后，联商华商集团构建内部流程协同体系，通过固化的流程实现内部工作信息协同，提升集团各部门对协同办公平台体验，高效工作，同时借助移动巡店管理系统、各门店内安装的高清视频，总部可以随时随地远程进行巡店，并让取证、点评、追踪等督导工作流在线完成，追踪问题直至落地解决。同时，各员工与部门的管理痕迹一目了然，系统可对一个时间段内，整个公司、各个省公司、区域、各级管理单元进行多维度的体检，并进行执行结果汇总，让联商华商集团管理效率大大提升，实现“运筹帷幄、决胜千里”。据悉，以前联商华商集团每100平米的门店需配备5~7名工作人员，在使用远程督导系统进行现场管理后，现在平均可以减少2位工作人员去协助新店运营。

**歌莉娅：云盯巡店功能，让连锁管理“聪明”起来**

歌莉娅，国内率先将环球旅行与时

尚相结合的中国女性服饰顶尖品牌，为女性消费者提供精致优雅的时尚着装，广东省著名商标，2013年摘得“中国最佳品牌建设案例”奖，成为中国品牌女装行业中第一个获此殊荣的女装品牌。

自1995年品牌建立至今，歌莉娅已在全国数百个重点城市中拥有上千家的服装店铺，与全国大部分中心地区的大型百货商场强强联手，建立起稳固的战略支撑点；并进驻海外国家，在新加坡、挪威、埃及、卡塔尔、叙利亚、科威特及印尼共拥有11家店铺，致使歌莉娅品牌的影响力从中国迅速扩大至海外，为品牌的全球化发展奠定坚实基础。

近年，歌莉娅业务突飞猛进，然而与此同时，面临的问题与挑战亦日益增长：1. 如何适应新零售，打造线上线下全新品牌形象？怎样才能有效提高店面管理效率？产品摆放规则、店面标准化怎么实现？巡店员工管理要怎么落实？各门店情况如何，存在什么问题？如何即时解决？





歌莉娅一直在加强巡店工作，这也是连锁店的一项例行管理工作，但由于巡店督导业务本身范围广、区域跨度大（分店众多）、人员需求多、外出时间长，让传统的巡店模式承担的成本过于复杂庞大，亦难以管理，这使得传统人工巡店模式多被诟病，在信息多如牛毛、流程复杂多变的管理中，其效率逐渐递减。

于是歌莉娅决定和钉钉科技合作，设计出覆盖整个店铺巡检过程全周期的在线督导巡店程序，推出云盯智能门店管理系统，打造了可视化管理、人脸识别、大数据分析、云服务 etc 人工智能新技术在新零售时代的管理模式。对歌莉娅在全国上千家门店，统一管理是一大难题。这个时候，云盯超高速摄像机的远程巡店功能就显得尤为重要了。

通过云盯巡店功能，歌莉娅管理层可以随时随地通过视频查看歌莉娅所有门店，看看店面布置是否符合当地顾客喜

好，观察观察员工状态是不是最佳，检查检查门店卫生好不好，如果发现问题了，还能及时抓拍标注，直接下发对责任人进行整改；而设备的双向语音功能可在巡店过程中随时呼叫门店，对门店工作进行指导，这就保证了歌莉娅所有管理者能够在家里、在办公室、在路上，用平板、用手机，跨越时间、地域的限制，随时随地了解门店情况。

值得一提的是云盯人脸识别摄像机，还能对进店顾客进行智能识别，通过摄像机反馈的人脸数据，让门店能洞若观火地了解进店顾客的人数，什么时候是客流高峰期，分析客群年龄、性别、到店时间、到店次数，甚至他们面对不同货架时的选择，在哪里停留，犹豫还是坚定，离店时的心情如何……

有了这些数据，对顾客画像就很容易了，歌莉娅的门店自然就“聪明”起来了。管理层根据这些数据，就可以对该如何摆放货品、如何调整货架一清二楚了，为到店顾客提供个性化服务，做到“投其所好”根本不是问题！

同时，云盯的热点分析技术，则不断通过跟踪记录每个进入歌莉娅门店顾客的行动轨迹，对门店内根据上班、派对、度假、婚嫁等分区呈现的生活场景的热度进行分析，形成热力图。

对于这样一个个“全副武装”的门店，可以说想不了解顾客都难呀！更重要的是利用云盯巡店设备的接入，做好内部门店规范管理，构建歌莉娅智慧门店管理，实现从门店实况呈现到远程巡

店，从店员服务监督到门店问题的处理的一套完整的督导管理系统，不仅能够对所有门店店面布置、员工状态、门店卫生等细节全方位管控，及时高效的响应速度也让歌莉娅门店形象及服务质量实现了华丽升级，推进企业再上新台阶。

## 结语

当前，传统商业模式不断被革新、改造和优化，特别是互联网、物联网、云计算、大数据、AI 和移动终端技术的快速发展和深度融合，使零售商业向智慧化管理发展、向新零售全面转型；反之，智慧商业又提高了消费级别，催生了新的经营业态和管理模式，比如远程在线督导巡店，推动了电子商务基础设施和自身服务的改善。

同时，智慧商业也面临若干挑战和制约因素，许多中国零售连锁企业普遍没有建立良好的信息化管理基础，缺乏严格规范的内控制度，使新零售、智慧商业建立仍然困难重重。

新零售不仅改变了消费者的生活方式，也改变了商业运作模式和效率，也正因如此，新零售要求连锁企业要更懂消费者，未来门店也需要实时更新运营模式。希望远程在线督导巡店管理模式能在国内星火燎原，加快普及应用！

编辑：

周春燕（微信号：zhouchunyan57）

中国手机市场年销售规模超过1万亿,是最大的“单品”市场,未来5年,5G也将给手机零售市场带来巨大的“换机潮”机遇。近年流行的新零售,究竟对手机零售市场有多大作用?

## 新零售,对手机市场有多大作用?

文 | 陈丰伟

中国手机市场年销售规模超过1万亿,是最大的“单品”市场,相当于中国“黑电+白电+小家电”销售总额,相当于中国电脑市场销售额的两倍,相当于家用轿车市场销售总额。

### 从手机行业视角看新零售

可以说,不同行业对新零售定义有所不同。笔者有如下观点:

**观点一:新零售是零售行业演进的必然。**以发展眼光看,新零售是对应“旧零售业态和模式”而言,因此新零售是零售行业业态和模式不断演进的“宏观统称”。基于此,新零售在不同时期和不同技术条件下,定义和内涵有所不同。

**观点二:现阶段,新零售定义有两个核心要素和一个核心目标。**两个核心要素:一是线上线下一体化(一个物理店,多种用户触点方式,比如店销、

行销、网销等),二是大数据等新技术的应用(大数据、云货架等);一个核心目标是提升零售效能。

**观点三:新零售分狭义新零售和广义新零售。**以“盒马鲜生”为代表的“人、货、场”重构,选取特定品类、特定场景进行全新新零售业态的搭建是狭义新零售,这种新零售业态特点是不同行业之间不可简单复制,不同地区和不同市场时间不可简单复制,这类新零售大多数是线上强商进入线下的主要模式。而以“观点二”中所阐述的新零售定义所改造的新零售场景,或者以新零售手段赋能后的零售

业态都属于“广义新零售”。这类新零售对于零售行业发展作用更实际。

**观点四:新零售对各行各业的作用不同,呈现方式不同。**比如,以“单次消费低、复购率高”为主要特点的快消品行业(便利店、生鲜店等),这个行业是新零售投资热点,主要原因是进入门槛低、有大量的线下流量可“攫取”,因此成为阿里、腾讯、京东等线上大鳄收购的热点。

**观点五:新零售是线上线下各自独立发展到“相持不下”阶段的必然产物。**在中国,由于人口红利大、移动互联网快速发展、移动支付广泛普



及，数年来线上零售呈快速发展态势。到如今，线上线下消费习惯人群分割到了一个“相对稳定”状态，线上的技术创新和营销创新也到了一个“江郎才尽”阶段，以淘宝和天猫为代表的平台电商模式，以京东为代表的 B2C 电商模式，经过十年的发展，从代表着时代潮流到现在不得不面对成为“传统电商”的尴尬境地，受到以拼多多为代表的社交电商挑战和分流。线上大鳄以新零售名义进军线下，主要目的是攫取线下流量解决线上流量增长停滞问题，延伸产品供应链优势，抢占更多用户触点。

### 手机行业的新零售进展

与快消品行业不同，手机行业零售特点是“单次消费高、复购率低”。近年来，中国手机市场呈现消费升级特点，平均零售单价超过 2300 元，换机周期不断拉长，目前平均 24 个月换一次手机。因此，新零售对手机行业发挥作用也与其他行业有较大的不同，主要观点如下：

**观点一：手机行业零售发达，发展水平一直处于各行业前列。**1987 年“大哥大”进入

中国市场，中国手机市场 30 年以来快速发展，尤其是 2008 年中国进入 3G 时代，智能手机销售更是“高歌猛进”，年销量近 5 亿台，占全球市场销量的四分之一，成为全球最大市场，推动中国移动电话用户超过 15 亿。持续的大体量零售，催生了大量各式各样手机零售店面（无法精准统计，估算超过 100 万个店面）、大量手机零售促销员、丰富的终端展陈营销方式（从柜台销售到开放式体验销售）。

**观点二：现阶段，新零售对手机行业作用并不明显。**经过多年快速增长以后，自 2017 年起，手机市场销量呈下滑状态。这种状态下，智能手机发展呈现“市场成熟期”特点，产品创新变慢，在 5G 来临之前，产品很难有明显的差异化变化；产品品质提升，价格提高，人口红利降低，用户购买力下降；品牌竞争“马太效应”明显，线下市场 TOP6 品牌销量份额接近 90%。即使新零售也无力改变这种状态，无法遏制销量下滑。

**观点三：手机行业不断地进行新零售转型尝试。**手机品牌商以小米为代表的“小米之家”新零售模式、3C 连锁零售商以苏宁为代表的“零售云门店”模式、手机连锁零售商以乐语为代表的“Brookstone”新零售模式、电商以京东为代表的“京东之家”新零售模式，诸如此类很多探索，起码能起到增强自身差异化竞争力的作用。现在不难发现，很多互联网手机品牌

和电商平台利用车站广告牌、路牌、电视广告等传统媒体走入线下吸引流量，大规模地建设线下品牌体验店。这些现象也能说明，手机行业需要新零售的赋能和改造。

### 手机行业理性拥抱新零售

虽然手机行业营销充分程度几乎超过各行各业，同时也不可否认，手机行业零售业态几十年几乎没有根本上的变化。与零售的手机产品已经发生巨大变化形成鲜明对比的是，手机行业零售的渠道模式、进销存和“人、货、场”模式对比其他行业变化较小。即使有少数互联网品牌手机线上销售占比较高（50% 左右），但是由于专业“黄牛”的存在，手机整体市场 80% 左右的销量还是通过传统线下零售交付给用户。因此，手机行业更需要新零售不断地赋能和改造。

自古至今，从有商业开始，其实商业的本质是没有变化的。商业的本质就是发现需求，创造价值，满足需求，获得回报。通俗地讲就是：为他人提供需要的东西。

深刻剖析一下，“大道至简”，一个交易行为由四个基本环节构成，分别是：

1. 信息触达。比如用户如何了解产品信息。
2. 商品交易。比如用户付。
3. 商品交付。比如自提还是送货。

4. 售后维系。比如会员积分等。

之前传统的线下零售业态就是在同一个场所同时完成四个基本环节，而新零售就是将四个基本环节进行时间和空间重构，可以让用户充分分配和利用自己的“碎片时间”，从而让用户体验更好，效率更高。举一个例子来说明现在一个交易行为的四个环节的现状：

1. 用户在网上看到某品牌的手机新品，了解到在离用户最近的某个店面有售（信息触达，线上方式）。

2. 用户到达这个店面进行真机体验“把玩”，通过手机上网对比线上线下同价后，手机微信支付付款（商品交易，线上线下结合）。

3. 由于用户想要的某个颜色店面没有现货，店主联系

物流从其他连锁店面直接将符合用户要求的商品直接派送到用户家中（商品交付，线上线下结合）。

4. 用户开箱使用时，根据提示关注了该品牌粉丝俱乐部微信公众号并注册成为会员（售后维系，线上方式）。

而在过去，这个案例只能是：

1. 用户进入店面，自己在店面样机中自行选择或者促销员推荐某款手机（信息触达，信息不对称，可选范围小）。

2. 讲好价，交现金或者刷卡付款（商品交易，讲价和付款过程繁琐）。

3. 如果没有用户想要的颜色，要么用户更换颜色需求，要么就要再等货到后来取货（商品交付，多次跑腿）。

4. 回家开箱使用，几乎没有用户填写“保卡”回寄厂家（售后服务，几乎也是“老死不相往来”）。

掌握了商业的本质和交易行为的基本环节，手机行业应该如何“理性拥抱新零售”的答案自然就有了。

**理性：**认识到新零售对手机行业不是颠覆作用，因此需要理性对待新零售对手机行业的作用，避免“劳民伤财”的现象。但也应该积极地拥抱“新零售”，中国有句谚语“晴天修屋顶”，中国手机市场销量相对稳定，但是处于下滑通道，5G 还有一年半的时间到来。这个时候要重点思考，留下哪些手机渠道？留下的手机渠道以什么方式运营？随着品牌聚焦度不断提高，笔者认为手机渠道的趋势是“品

牌化和连锁化”，运营方式必然是需要新零售广泛赋能。

**拥抱：**手机行业既是新零售的改造者，又是新零售的助力者。新零售可以赋能和改造各行各业，手机行业也不例外。同时手机行业比较特殊，这个行业制造和销售的智能手机，从很大程度上推进了“新零售”发展，手机是用户与数字世界的触点，是用户个人智能信息化的最大载体，助力了移动互联网的普及，因此可以说，没有智能手机就没有“新零售”。

现阶段手机行业的新零售主要研究“大数据与客户运营”新技术应用和5G带来的产品革命。中国手机市场从过去的“增量新购”时代进入了“存量换机”时代，做好以“换机市场”为主体的新零售，自然就需要发挥对存量市场大数据分析等新技术的作用，研究用户品牌忠诚度、触点便捷度、产品好评度，抢占用户“心智”。未来5年，5G也将给手机零售市场带来巨大的“换机潮”机遇。

对比快消品行业，手机行业的新零售绝不是“装修得更炫、增加更多的品类、增加各种酷炫销售装具”这么简单，这些只是狭义新零售“形似”，手机行业新零售最要追求符合手机行业本质和特点的广义新零售“神似”！

编辑：

周春燕（微信号：zhouchunyan57）



相比于电商平台的瞬时流量，零售门店显然不愿意将所谓的流量补贴演变成某种购物节，理想的模型应该是薄薄的流量，细水长流式的，不是波峰式的，一波接着一波，不断创造话题。



## 小程序的零售必杀技

文 | 张贺飞

人口红利结束后，零售行业的造节运动正在抓住一切“可乘之机”。

就好像临近春节的“年货节”，前两年还只是几家电商平台的小打小闹，到了今年，几乎所有的电商玩家都在排兵布阵，喊出了“快递不打烊”的战斗口号。原先在年前陆续放假的品牌方，也在今年拿出了争奇斗艳的玩法，扑身挖掘农历春节前的最后一波流量高峰。

囤货过年算得上是一种传统习俗，至少要在年前为家人添置几件新衣服，服饰行业理所当然地成了年货节的重要角色。与印象中传统、守旧形象

不同的是，服饰行业的新玩法正在不断刷新人们的认知。

### 不传统的优衣库

在很多人的记忆里，优衣库是一家大众服装品牌，甚至有一些“国民性”和平民风，很大程度上会成为零售升级的被改造者。

但在今年的“年货节”上，优衣库请来自家的品牌代言人井柏然和倪妮，讲述他们关于新年新衣的故事，不乏用老故事打感情牌的嫌疑。

或许类似的品牌行为还有些传统，但优衣库也表现出了“潮”的一面：在自己的微信小程序内正式上线了“随心送”功能，用户可以在小程序内为亲朋好友挑选新衣，并可以在

当地门店直接取货。

如果用“传统品牌”的定位去理解，很可能会低估优衣库玩转小程序的深意。

从亲情牌的角度来看，代言人讲故事、有年味的海报等固然重要，却少了用户互动的环节。借助小程序让用户以发红包的形式为亲友选新装，既增强了消费者的代入感，又不失为将亲情牌“变现”的绝佳方式。

按照传播学的思路，优衣库对社交裂变的理解已然超过了大多数服饰品牌，消费者A挑选新衣，到消费者B线下提货，以及中间过程对C、D、E的影响，促使用户主动传播分享，继而将微信流量转变成自家的新增用户。

事实上，优衣库“实用至上”的

营销理念，恰恰折射了零售商的痛点：相比于那些存在不确定性，又带有烧钱属性的借势营销，转化率和消费体验才是零售的关键。

### 不守旧的导购们

在服饰业和优衣库有着同等权重的绫致集团，也进行了一场大动作，主角不是品牌营销，而是线下门店的导购们。

崔亚田是绫致在北京某门店的王牌销售，每天晚上10点钟过后，她就开始了“第二班”工作，一边在微信上回复顾客的问题，一边在微信小程序 WeMall 上查看自己的销售额。2018年12月份，崔亚田有41%的销售额是在工作时间外产生的。

崔亚田平常的销售额在20万元左右，在使用 WeMall 与用户线上沟通后，销售额已经提升到33万元。一线的导购不是被淘汰者，而应该是跟着零售产业一同升级的对象。

在很多零售升级的模型中，线下导购都是低效率的代名词，在不遗余力地推崇大数据、AI等取缔传统落后的销售方式时，至少绫致证明了另一种可行性：导购们并不守旧，

他们需要的是正确的工具和引导。

### 小程序的必杀技

服饰行业不是典型的标准化销售，如何根据顾客的身高、形象、行为等进行搭配，对线下导购的审美和经验有着重度依赖，这也是在中高端的服饰品牌中，电商销售额很难超越线下门店的原因。

服饰行业无疑是零售升级的深水区，并且出现了两种路线：一类是技术升级路线，比如AR试衣等来瓦解实体店的最后一道防线；另一类是体验优化路线，利用互联网工具解决线下门店的效率。

微信小程序在优衣库案例中存在的价值，无疑更偏向于第二种路线。不同于行业内对零售升级的顶层设计，在体系、流量、交互、交易、物流、服务上的一揽子计划中，小程序不过是腾讯智慧零售的布局之一，重点在于轻量级的连接，却也表现出了针对零售升级，特别是深水区的三个必杀技：

#### 1. 消除流量焦虑

零售的新旧之分，与零售业老板们的焦虑不无关系，而零售的升级本质上是利用这种焦虑，并渲染成一种行业趋势。

先是线下门店的焦虑，害怕越来越多的消费行为集中在线上，试图将线上流量引到线下，进而诞生了O2O

模式。后来是线上红利的见顶，电商平台开始思考如何将线下流量导入线上，成为零售新的出发点。乃至当前被讨论最多的线上线下融合，电商到线下开设旗舰店，线下零售巨头积极拥抱互联网，但流量焦虑始终没有改变。

问题的本源在哪里呢？一些巨头尝试用生态的形式打造大的流量池，继而提高流量的转化率，早期的玩家都将是其中的受益者，可流量的归属到底还是平台的。腾讯显然想要借小程序打破这种既定模式，如同优衣库的“随心送”，正是为品牌方提供新增流量的案例。

腾讯给出的答案是微信为合作伙伴提供持续不断的流量，同时品牌可以决定自己的营销节奏。

相比于电商平台的瞬时流量，零售门店显然不愿意将所谓的流量补贴演变成某种购物节，理想的模型应该是薄薄的流量，细水长流式的，不是波峰式的，一波接着一波，不断地创造话题。根据不同的来源，一层层去使用流量，成为小程序消除流量焦虑的方法论。

#### 2. 提高需求端复购率

正如很多人对零售升级的把脉，一是充分挖掘流量洼地，二是提升需求端复购率和供给端产业效率。

对于第一点，几乎没有太多争议。第二点则出现了先后顺序的差



扫码加群主  
入读者社群

异，大多数玩家选择从供应链入手，先重构人货场，然后逐渐撬动需求侧，主要特征就是“重资产”模式，先完善一个系统化的体系，再逐渐在实战中验证。比如阿里以 283 亿元入股苏宁、以 224 亿元入股高鑫零售、收购大卖场之王大润发以及入股百联、居然之家等，目的无外乎“毕其功于一役”般加速零售升级。

腾讯的智慧零售是轻资产模式，为零售企业提供数字化工具，合作伙伴包括永辉、步步高、家乐福等等，甚至形成了 AT 瓜分商超头部阵营的态势。也正是腾讯智慧零售“开放工具”的定位，小程序在市场扩张中有着更多的自主性，相比于先供应链式的布局，更侧重于提高需求端的复购率。

微信作为当下最大的 To C 类互联网产品，有着超过 10.82 亿的月活，小程序在挖掘需求端的复购率上有着天然优势。

### 3. 连接顾客和到店场景

留下到店顾客的数据，可以说是零售门店最直接的诉求，目前最多的连接方式以支付为主，而品牌零售商设法建立更多的通道。

常见的方式是诱导用户下

载 APP，不惜以大额优惠券作为补偿，较高的用户门槛一直是悬而未决的难题。小程序的本意就是线上和线下的高效连接，可以说是连接顾客和门店的最优解。不只是微信，支付宝上线小程序的初衷也与之相关。

微信小程序的必杀技还是社交场景，提供了用户和品牌沟通对话的媒介，加上“用完即走”的设定，用户也不会被品牌的推送、弹窗等打扰。难能可贵的是，小程序的定位是工具，品牌方对用户数据有着完整的自主权，不存在在数据上被平台变相绑架的风险。

当然，要打动品牌方还需要亮眼的数据。

优衣库“随心送”的社交裂变，可以联想到绫致的“社交立减金”，用户可以通过微信支付获得“社交立减金”，并分享给微信好友，通过这一病毒式的社交裂变，实现有效拉新和二次营销。截止到目前，“社交立减金”已为绫致集团贡献了超过 7400 万元的销售额，其中 45% 是由新顾客贡献的。

都市丽人证明了另一种可行性，在线下门店打造了“智慧试衣间”，如果用户对商品试穿效果不满意，可扫描试衣间小程序码呼叫导购更换款式，节省离开试衣间重新挑选或更换商品的繁琐流程。而在选定商品后，用户可以通过小程序直接在线购买。

可以说，小程序诞生的初衷几乎和零售升级无关，偏偏迎合了零售门

店的最大痛点，尤为符合品牌零售的胃口。

## 结语

零售升级的模式尚没有统一的标准。

阿里在全球以商业系统的形式助推行业进化，不失为一种可行方式，却未必适合所有的品牌零售商。推倒重来的前提是默认实体零售企业缺少互联网思维，缺少数字化意识，如果没有互联网巨头的加油鼓劲，很难在战略或业务上有新的突破。所扮演角色的是实体零售的导师、专家和引路人，以改造者的姿态驱动零售变革。

大数据可以给出清晰的用户画像，可如何将商品卖给潜在的消费者，最擅长的恐怕不是顶层设计的专家们，反倒是一线的导购们更精于揣摩顾客的消费心理。同理，零售升级的进程终究是阶段性的，品牌方需要的不是照着一个模子去模仿，而是找到适合自己的渐进性改革。

小程序作为腾讯智慧零售的一环，正是弥补了零售升级的系统性漏洞，先用流量、效率、便捷性克服转型升级中的“水土不服”。太多人用“飞轮效应”为零售升级画饼，可第一步不应该是让轮子先转起来吗？

编辑：

刘会会 1761925702@qq.com

如果一个企业，一门心思想着如何“让员工多干活少拿钱”，不管名目说得多么好听，也都离死不远了。

## 中国式精兵简政，为什么越减人越多？

文 | 苗庆显



这几年实体经济日子不好过，很多企业都在想减少用人成本。但活必须有人干啊，怎么破？于是有高人提出：让3个人干5个人的活，发给他们4个人的钱。

看，活没少干，企业少花钱，员工多拿钱，双赢！这简直就是人力资源管理的“永动机”啊！

比“卖家多卖钱，买家少花钱”还牛，这创意，不给个诺贝尔奖都亏得慌。

问题来了：“3个人干5个人的活”，这活到底是3个人的还是5个人的呢？要本来就是3个人的活，你直接精兵简政就行了，何必那么多弯弯绕？要是5个人的活，3个人如何做？加班加点？还是偷工减料？

如果3个员工通过加班就能多干了2个人的活，怎么保证完成质量？如果你运气好，3个员工能圆满完成5个人的活，那凭什么这3个人只愿意拿4个人的钱，而不是5个人的？拿《劳动法》说事都算欺负你。

如果你运气好得跟踩了狗屎一样，你的员工无比“忠诚”能力又强，3个人干了5个人的活，领4个人的钱还乐得屁颠屁颠，你怎么保障他们能干长久？因为一定有别的企业用5个人的薪水来等着他们。

这本身就是悖论，比剪个长发飘飘的光头还难。

### 裁员后，人员成本怎么增加了？

2014年年底，某企业因为业绩增长乏力，利润没达到预期目标，集团老板震怒，撤换了原来的公司负责人。

新领导到公司后，研究了公司业务增长的可能性，觉得戏不大。于是决定压缩人力成本，给营销部门下达硬指标：把全国各地业务人员及总部市

场部、销管、客服总计 110 多人，改为 70 多人的编制。

由于对中层业务人员有涨薪的承诺，这部分人稍作抵抗后就从了（自己薪水先涨了再说），该企业付出一部分补偿金后顺利把人员精简了。新领导称这项举措将为公司带来 300 多万元的净利润。

好景不长，市场频频传来噩耗，多个区域因为缺乏维护，销量一降再降，多个经销商纷纷对厂家服务支持不满，即期品增加，重点终端的单店销量下降，促销活动申报不及时。

已经涨了薪水的大区经理们这时候又向公司申请：实在忙不过来啊！要不我们只增加点临时人员，比如某地增加个理货员，某店增加个兼职促销，这样既不违反公司规定，还能把事情做好。

迫于业绩、经销商、大区经理们等各方的压力，新领导松口了，兼职导购一个个增加，长短促一个个增加，理货员一个个增加，还有的给经销商业务人员发奖金。2015 年年底一核算，人员成本不但没降，还增加了，业绩还大受影响。

实际上，这个企业的状况还算是幸运的，常态往往是这样的：假设原来 5 个人平均月工资是 6000 元，你干掉 2 个，剩下 3 个，每人发 8000 元，让他们仨把原来 5 个人的活都干了。原来需要支付 3 万元，现在只要 2.4 万元，你觉得赚了 6000 元。

这 3 个人一开始怕被干掉，又有高薪可拿，一定是山呼万岁支持你，也可以加班加点帮你度过一段时间。这时候你会顿觉自己英明无比。

但很快你就发现，这 3 个人忙不过来了，事实上他们也真的忙不过来了，需要你增加人手，否则任务完成不及时、有量无质、出纰漏等现象频频发生，而你也很难责罚他们，因为他们忙不过来是大家心知肚明的。而另外 2 个人被干掉了，这 3 个人没有了竞争压力，你也已经很难再替换。

没办法，你又补充进了一个人，还是忙不过来，于是乎又进来一个，又恢复到原来 5 个人了。由于成本考虑，往往后进来的两个就会比原来的人薪水少一点，比如还是回到 6000 元。

$3 \times 8000 + 2 \times 6000 = 3.6$  万元，比之前的 5 个人多花 6000 元，这还不算离职补偿和新的招聘成本，而已经涨到 8000 元的人你很难再给他降到 6000 元了。

而效果呢？新来的由于薪水低，往往门槛也低，在公司重视程度不如之前的 3 个，于是 3 个老人很容易变成“领导”，而新来的两个变成更基层的员工，原来扁平的结构可能变成层级结构，效率进一步下降，甚至还需要增加人手。

中国式精兵简政，总是越减人越多就是这么来的。

这还不是最糟糕的，最糟糕的是 3 个人把 5 个人的活糊弄下来了，你一时还没发现。

### 绝大部分管理问题，根源都是经营问题

近些年快消品企业纷纷裁人，被干掉的往往都是基层跑终端、跑批发、做车销、做活动的人，既然没人，干脆这些市场基础工作就不做了，销售经理们的行程都是安排拜访各类经销商：做客情、压货。

一些基层工作一时半会儿不做，在销量上也反映不出来。貌似 3 个人真的把 5 个人的活干了，但时间一长，该来的都来了：即期品、超标费用、退换货，产品在终端上大面积溃败，最后经销商也干脆甩手不干了。

这是把一个产品甚至一个企业做死的节奏。

管理的前提是把人当人看，不是神仙也不是傻子。不要指望他们自动自发工作，也不要指望他们



五分钟快课  
拿来就用



被洗脑后，任劳任怨地做牛做马。

历史证明，凡是跟人民群众斗智斗勇的领导，到后来都是搬起石头砸自己的脚。

经济不好，企业效益下降，要裁人，需要先从老板的思维裁起，不能动不动拿基层员工开刀。

#### 其一，思维转变

要从渠道为王的粗放式增长思维，向内容为王的精确性增长思维转变。

从跑马圈地到进行创新性内容制造，包括提供创新性产品、服务以及沟通。根据新的思维方式采用匹配的组织架构，或调整或增加，而不是一见效益下降就“砍人”。

#### 其二，专业化用人，用专业的人

跑马圈地的渠道为王时代，对人的专业性要求不高，敢干肯干比什么都重要，王首富说，“清华北大不如胆子大”。

而内容为王的时代，会干、创造性的干就变得更加重要了。用乔布斯的话来说就是，“一个天才大于一百个笨蛋”。

管理上也要专业化，用与岗位能力相匹配的人，用恰当的激励措施，而不是玩弄帝王权术，搞些洗脑教育。

#### 其三，调整人员，从身边做起

企业裁人的时候，围绕在老板身边的人由于位

高权重或者比较脸熟，功劳苦劳看得见，容易幸免于难。而远离老板和人力资源部门的人，就是一个数字，一张张业绩报表和工资表处理起来压力小得多。

实际上，人员调整从下开始往往看似省事、成效显著（一下可以减少很多人），实际上没啥效果。基层人员薪水微薄，干的又是具体操作的活，上面给的方向方法正确，效率就高点；方向方法有问题，就低效或者无效。

真正可以使得团队效率大幅提升的反倒是老板及其身边的人，企业做得好，是他们有大功劳；有问题，病根也往往在这里。业内朋友有个观点：“企业改革的最大阻力，一定来自背负 KPI 的职业经理人。”

#### 其四，大部分管理问题，根源是经营问题

这是最关键的一点，我们看到的绝大部分管理问题，其根源都是经营问题。

因为经营不好，导致我们无法吸引到更优秀的人才；

因为经营不好，导致我们总是对员工采用负激励；

因为经营不好，导致员工在企业觉得看不到希望，得不到成长；

因为经营不好，导致员工怕被追责而互相推诿……

曾祥文教授说过一句很有意思的话：“管理是毒药，经营是解药。”

企业的利润应该从市场上来，从创新中来，从效率中来。如果一个企业，一门心思想着如何“让员工多干活少拿钱”，不管名目说得多么好听，也都离死不远了。❏

编辑：

王 玉（微信号：sophiewangyu）

## 电商店铺流量下滑，这样做就对了！

文 | 汪 蕾

在电商运营中，有一条基本公式：销售额 = 流量 × 转化率 × 客单价。而在这其中，我们可以把流量看成是电商业务的生命线，尤其是依赖于淘宝、天猫、京东等平台的电商业务。从某种意义上讲，流量下滑，对于企业的电商业务而言，就是天大的事情。运营工作的核心，就是监控和应对店铺流量下滑的风险。

本文旨在深度挖掘流量下滑的各种原因，并据此提出针对性的解决方案，以便企业能够从容应对因为流量下滑所导致的运营风险。为了便于理解和研究，我将基于阿里系平台（即在淘宝和天猫上从事电商业务）进行分析。

### 如何判断流量下滑

很多商品都是有季节性的，所以当大盘流量下滑的时

有时候，你的店铺在下滑，并不意味着你的流量出问题了。



图1 运营视窗（图片来源：淘宝后台数据分析工具“生意参谋”）

候，如果你的店铺也在下滑，其实并不意味着你的流量出问题了。有时候我们还需要考虑大促后的大盘趋势问题，比如每年的“双11”“双

12”过后，大盘流量都会有非常明显的下滑。

那么如何去判断呢？每个电商平台都会有相应的数据分析工具，

我们以淘宝（天猫）为例。打开“生意参谋”，在首页大概第二屏的位置，有一个“运营视窗”，从其中的访客维度（也就是流量维度）可以看出端倪。

在图1中，我们可以看到三条线，其中蓝色的线是你店铺的数据、黄色的线是同行同层均值数据（这里你就可以理解成是大盘数据），橘色的线是同行同层的优秀数据。这是个女装行业店铺，通过分析可以看到，大盘一直是比较稳定的，但是从一月初开始，这个店铺的流量出现了下滑趋势。那么，据此就可以初步判断，这个店铺的流量确实是下滑了。

但是下滑了就一定是有问题么？也不一定，因为你还要看一下店铺最近的流量结构变化，比如你有一段时间，每天都会开直播，停开后，店铺流量肯定会下滑，但是这并不代表你的流量出问题了。只有在流量结构稳定，且出现下滑的情况下，才应该引起我们足够的重视。

### 先看店铺是否有违规降权



对于平台电商而言，为了 扫码订阅杂志

规范市场、公平竞争，都会设置各种各样的规则，店铺如果违反规则了，就会出现违规降权的情况。比如在淘宝（天猫），就会有虚假交易、广告商品、售假、盗图等多种违规降权的情况。

一般出现违规，都会在店铺的体检中心得到通知。违规降权的核心点就是不给商品展现的机会，那么自然会造成你店铺流量下滑。对于这种原因导致的流量下滑风险，你唯一能做的就是不违规。因为随

倾向于把更有竞争力的商品优先推荐给消费者。

而这种竞争力可以体现在很多方面，比如价格、款式、服务等。那么，我们基本就可以分析出：当你的类目中，出现强有力的竞争对手，并且迅速增长的时候，你的店铺流量肯定会下滑（尤其表现在店铺爆款的流量下滑），也就是说你产品开始走向衰退。我们同样可以从店铺的相应数据中，找到这种原因导致流量下滑的蛛丝马迹。

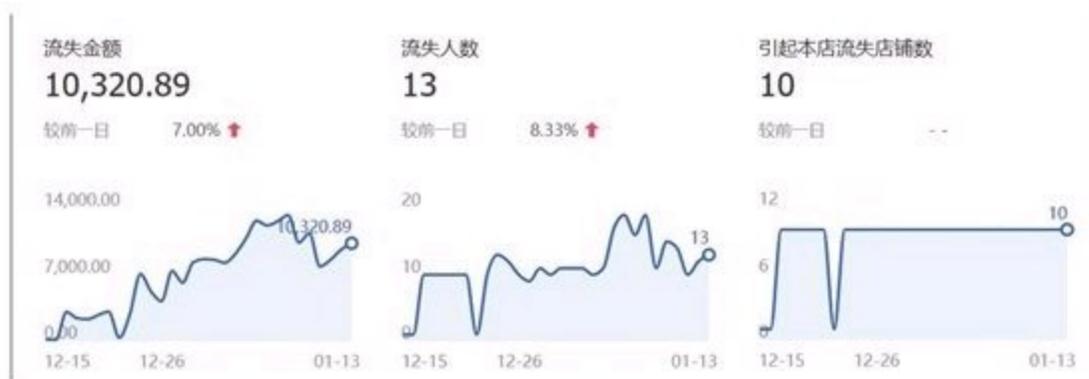


图2 竞争情报（图片来源：淘宝后台数据分析工具“生意参谋”）

着平台越来越成熟，竞争越来越激烈，各个平台对于违规的容忍度会越来越低。

### 强力竞品的出现

当排除上述情况后，如果店铺流量还在持续下滑，这时候我建议你将目光迅速聚焦到竞品身上。这里，我们首先来分析一个平台在推荐商品时的基本逻辑：平台一定会

同样还是在“生意参谋”首页，有一个“竞争情报”（见图2），我们可以看到三个数据维度：流失金额、流失人数、引起本店流失的店铺数（如果你订购了付费版的“竞争情报”，可以看到更详细的数据，比如：什么样的竞品在快速增长）。当你发现这些指标都在持续上升的时候，那么毫无疑问，你出现了强有力的竞争对手。这时候，我们就要区分两种不同的情况来进行应对。

### 1. 价格原因导致的竞争力缺失

一般在标品行业表现得比较明显，一模一样的东西，理性的消费者肯定更倾向于购买价格低的，然后这样的竞品也会得到平台更多的推荐。你在“竞争情报”里面，如果发现了跟你同款，然后价格还比你低的商品在迅速增长，那么这个原因就确凿了。这种情况下，有三种不同的处理方法：

第一，你还有降价空间。那没办法，你只能牺牲一定的利润，来保持商品的竞争力，降价是唯一的选择。

第二，你已经没有了降价空间。这时候要看能不能打散竞争，让平台认定你跟竞争对手不是同款，也就是说不让你们同时展现。平台对于同款的认定，基本是基于三点：主图、标题、详情页。所以，你可以对商品的这三个要素进行重新编辑，看能否打散竞争，避开竞争对手。

第三，上述两种方法都不能采用，那么这款宝贝你就只能放弃了。

### 2. 其他原因导致的竞争力缺失

比如细节、款式、服务等。在这里，给大家举个例子：

2015年11月，我在做一个女装品牌旗舰店运营顾问的时候，店铺内的一款爆款羽绒服从11月初开始，流量就持续下滑。我们在“竞争情报”中发现，有一款羽绒服跟我们的商品差不多，价格也不相上下，但是他们的产品毛领明显比我们大。我们打开这款商品，在消费者的评价详情中发现，大家很在意这个“大毛领”，因为觉得很暖和。

问题找到了，值得庆幸的是这款商品的毛领是可拆卸的。我们马上联系厂家，定制了更大的毛领，然后重新设计了主图、详情页，重点突出“大毛领”；同时，加大直通车投入，重点关键词都集中在“大毛领”“保暖”等属性上。一周后，终于扭转了颓势。

### 店铺综合质量得分很重要

接下来是最复杂的一种情况了，强力竞品没有出现、没有违规降权、大盘也没有问题，流量还是在持续不断地下滑……这时候就只剩下了

这种（也是唯一的一种）可能了：店铺的综合质量得分在下滑。

怎么理解这个“店铺综合质量得分”呢？比如一个企业在招人的时候，他会考虑两方面的因素：一是这个人的综合素质，二是应聘者是否在某一方面有专长。你也可以把平台推荐商品理解成企业招人，它除了要考虑单品在数据方面的表现外（比如转化率、客单价、评价等），还要考虑店铺的整体表现。更为重要的是，通过这几年的观察，我们发现，平台给“店铺综合质量得分”越来越多的权重。

那么，接下来的问题就是：哪些因素会影响店铺的综合质量得分呢？很抱歉，我也不能清晰地告诉你会有哪些因素，因为太多太复杂了，你除了要考虑不同的平台，还要考虑不同的类目。所以，我只能把我这几年观察得出来的一些关键因素罗列给你。

#### 1. 店铺层级

这里我们可以把店铺层级理解成不同的竞争圈子，我们以足球为





图3 店铺层级（图片来源：淘宝后台数据分析工具“生意参谋”）



图4 DSR评分（图片来源：淘宝后台数据分析工具“生意参谋”）



图5（图片来源：淘宝后台数据分析工具“生意参谋”）

例，为什么要有甲级队、乙级队、业余队？为什么要有U12、U18、U20？这就是不同的店铺层级。巴西国家队厉害吧，但是你让巴西的U12国家队来跟我们的成人国家队踢一场比赛看看。

所以，在平台上，也会有这样的店铺层级，并且在不同的层级匹配不同的流量规模（见图3）。层级越高，理论上你能够获得的流量就越多（注意，只是理论上，也就是你的天花板越高）。

如果你原来在第三层级了，因为某些原因，掉到了第二层级，那么毫无疑问，你的流量一定会下滑，甚至有可能是断崖式下滑。

### 2. 店铺的服务评分

在淘宝上，有DSR评分（见图4），如果DSR评分持续下滑，或者这个评分由红变绿（低于行业均值了），那么就会影响店铺的综合质量得分，进而影响搜索排名，导致流量下滑。

我通过观察发现，这三个数据指标的某一项，如果持续一周下滑，就会对店铺有较大的影响。所以，

你在运营过程中，应该注意，如果持续5天下滑，在第6天的时候就必须进行处理。

### 3. 与退款相关的指标

从某种意义上来说，退款就意味着消费者是不满意的。但是在淘宝（天猫）上，因为7天无理由退换货的规则，退款又是必然存在的。所以，一般情况下，单个退款行为本身，对店铺的综合质量得分不会有影响，有影响的是图5中的这些指标。

这些指标里，尤其要关注“纠纷退款率”和“介入率”，如果平台介入后，判定商家申诉失败，就会对你的店铺综合质量得分有比较大的影响。

### 4. 持续稳定的上新情况

这个其实也是很好理解的，每个平台都希望有更多的新鲜血液进入，都希望有更多的新品供消费者选择。所以，如果你的店铺能够保持一个持续、稳定的上新，对于提高你店铺综合质量得分是有很大帮助的。

店铺的流量下滑，确实应该引起我们足够的重视，但无须恐慌。只要我们能够分析出下滑的本质原因，并制定出针对性的解决对策，这无非就是我们运营的一件核心工作嘛！（作者来自天津财经大学珠江学院）

编辑：

王玉（微信号：sophiewangyu）

## 品牌年轻化，这场战役怎么打？

文 | 黄丽娜 孙丰国

在“85后”“90后”等年轻群体逐渐成为消费主力的背景下，不少品牌正使出浑身解数向他们抛去橄榄枝，褪下正装向大众展现潮流范、娱乐范，甚至那些带有传统标签的经典品牌，如今也像害怕衰老、缺乏安全感的女人，担心自己的魅力不复存在，想方设法地往年轻上捋饬。但要从中脱颖而出，品牌还需在这场争夺战中玩出更多花样。

### 新奇脑洞，推出创意产品

推出新品是品牌发展中的重要工作，也是其保持新鲜感的根本。年轻消费者都喜欢求新求异，但纵观市场，产品同质化极其严重，他们对此变得麻木且挑剔。要想俘获这一群体的心，除了基本的更新换代，品牌还要学会跳出来，在趋同



大咖解读  
20本畅销书

的产品中深掘差异点，拼出脑洞和创意。

卫龙的做法就是个很好的示范。虽然只是一款普通的辣味熟食，但它总能另辟蹊径，用稀奇古怪的想法让你“大跌眼镜”。在2017年端午节，卫龙延续以往风格，颠覆传统做工，开辟出新品类——辣味粽子，并以视频大片的形式进行展现，为产品润色添彩。如此一改造，使粽子这样的传统食品摇身一变为网红食品界的弄潮儿，并迅速引得年轻人注目和尝试。而百芳斋也运用了相似套路，不过它比卫龙还多出一大特色，就是用户可根据自己喜好随意定制粽子口味。这脑洞大开的混搭产物，正是准确抓住了年轻人的猎奇心理，顺势而为满足了他们个性化口味需求，使得彼此距离更近。

在白酒品类中也不乏标新立异的典型。一提起泸州老窖，大家记忆中肯定是浓郁的酒香，但现在恐

学会这些品牌“内外兼修”的年轻化招数，你会发现，其实年轻群体并没有想象中那么难笼络。

怕又要加一种味道——香水味。作为中高端白酒品牌，它一直是中年男性才会消费的产品，但在年轻化的驱动下，它开始制造噱头、寻求突破，延伸自家的产品线，推出了一款“顽味”香水。从外表上看，它很像酒瓶的浓缩版，不过风格却与以往大相径庭，淡淡的粉色弥漫着浓厚的少女气，加之139元的亲民价格，使它在年轻女性群体中引起了不小的轰动。虽同为液体类产品，但它从男人的酒文化到女人香的承接，着实是一种大胆的尝新。不仅表达了百年品牌与时俱进的心声，也为自身注入新鲜血液，让品牌焕然一新。

### 修饰门面，打造时髦包装

“人靠衣服马靠鞍”，这句话放在品牌上同样适用。如今，“以颜取物”已成为年轻人的消费偏好。包装是品牌形象的最直接显现，企业

要抓住这连接品牌与消费者的绝佳载体，打造符合年轻人口味的个性、时髦包装来提升品牌气质。

王老吉的中国红包装在消费者心里已根深蒂固，成为经典，但在追求创新求变的市场中，这始终不变的包装也可能变成陈旧的表现。于是王老吉增加了新包装，以黑色作为瓶身的主色调，将新潮流行语和电玩风二次元图标铺满整个背景，看上去酷炫十足，获得了不少年轻人的青睐，还获得了2017年红点奖。

打造时髦包装，不仅指的是产品的外表，还可以泛指整个品牌的视觉体系。主打男性服饰的海澜之家，一直给人过时、守旧的感觉，再加上迷之审美的土味广告，没人会把它和时尚联系在一起。不过近来它和新型潮流来了场大和解，一组林更新代言的性冷淡风时装大片瞬间让它改头换面、完美逆袭，从设计风格到形象代言，从品牌广告到店面装潢，都一改老旧的味道，完全符合年轻消费者对“潮、酷、范儿”的追求，也让大众颠覆了海澜之家“老男人衣柜”的品牌形象。除此之外，像它一样在形象包装上下功夫的还有太平

鸟、李宁等，都取得了不错的效果。

### 多元方式，呈现趣味内容

“内容为王”一直是营销中的黄金法则。在信息爆炸和社交媒体普及的时代，一本正经的公文式话语已经很难打动年轻人。品牌要积极应变，一方面要制作趣味性内容来吸睛；另一方面要借助流行的新型媒介，促进精准的创意表达，进而发挥出1+1>2的传播效果。

作为具有较高知名度的日化品牌，六神为了给自身注入新鲜血液，运作了“六神在手，一夏无忧”的整合传播战略。首先是发布《玩转花露水》《抗蚊血泪史》等三条动画视频，风趣幽默地将花露水的多种用途娓娓道来。之后，它又推出了清凉沐浴露系列短视频，结合日常

生活场景，用魔术的表现方式为消费者呈现了一场别样的视觉盛宴。另外，还让创意媒体人王左中右为其创作了一篇名为《乾隆抛弃大明湖畔的夏雨荷其实另有隐情》的图文，极具创意的反转式内容和新颖的呈现方式获得了可观的阅读量，成为此次年轻化战役中的一波小高潮。可以看出，在新媒体如洪流般蓬勃发展的时代，六神打破常规，结合自身产品功能，不断用新的传播方式和趣味内容与年轻群体沟通，传递出品牌和夏天的密切关联，进而也增强了产品的口碑和好感度。

与六神异曲同工的还有腾讯，2017年它与故宫博物院合作为创新大赛NEXT IDEA制作了名为《穿越故宫来看你》的H5广告。在这个传统文化遗产和新潮流碰撞的作品里，设计了很多意想不到的刺激



点，比如静态的画像突然复活，皇帝也可以跳舞、玩自拍发朋友圈，嫔妃们斗表情戴VR……并配以rap的形式将大赛的规则与思路唱出来。多样化的无厘头表演以及魔性画风，紧紧地抓住了年轻人的眼球，也契合了他们那种卖萌耍贱的共鸣情感，另外，在给人视觉冲击的同时，也促进了对宣传内容的有效表达。

### 线下互动，享受别致体验

近年，类似快闪店的线下营销，成为众多营销手段中的“当红炸子鸡”。与传统的产品体验相比，线下的互动营销能大大满足年轻人追求新鲜、爱好尝试的心理特征，带来更多创意和沉浸体验，另外还能实现两者的面对面交流，在互动中，品牌价值更为用户所理解和接受。

在北京三里屯，知乎打造了一间“不知道诊所”创意体验馆。它就像是生活的一个“排忧解难杂货铺”，每个人都可以在“诊所”里挂号求医，并被分配至对应的内科、口腔科、心理科等六大科室，与数位知乎优秀回答者组成的专家门诊面谈，最后前往取药台，取回答



案完成诊疗。这个模拟真实的诊所场景吸引了众多年轻人的目光，既摆脱了教科书式的刻板印象，将品牌定位做了全方位展示，也将知识用场景化的方式输出，让其变得更加有趣、多元。而后知乎还与必胜客合作了知乎主题餐厅、与饿了么联合开了知食堂等，一系列的创意营销活动，都让知识得以生动起来，也让自身品牌更好地实现了与年轻群体的交流和渗透。

宝洁也将互动体验玩到了极致。现在越来越多的年轻人努力经营着自己的精致“人设”，晒照成了一种炫耀，更是一种个性化表达的渠道。于是为了迎合这种潮流，宝洁跟唯品会在广州CBD商圈搭建出“就要晒出范”的光影快闪店。现场分了OLAY、沙宣、海飞丝三个主题秀场，科技与时尚相融的风格极度吸睛，

并还糅合了光线、声音、视频等元素，仿佛置身于一场超时空的艺术之旅中。虽根据产品特点每个秀场各有侧重与不同，但都是主张让每位年轻人成为主角，晒出个性自我。宝洁摸准了年轻人热衷分享的生活习惯，打破传统的展览式产品陈列促销模式，用别出心裁的沉浸式互动和黑科技俘获大批年轻消费者的芳心。

### 虚拟形象，塑造品牌人格

品牌在做推广时，除了在广告内容和呈现媒介上下功夫，塑造品牌人格也极其重要。人格化就是将冷冰冰的品牌赋予人的性格，拉近其与消费者的距离，进而产生互动感。品牌需要不断激活自身内核活跃度，贴近年轻人的想法，形成更

亲和、有趣的交流，打造他们喜爱的人格化标签。

2016年，网易新闻正式任命一只丧、萌、贱的王三三羊驼为平台的野生内容官。“萌”比较直观，从外形、表情包中都能看出来，而“丧”和“贱”则通过文字、视频、漫画等内容能体现出来，集聚搞怪性格的羊驼形象一经推出就深受年轻人们的喜爱。为了全方位地塑造王三三这一IP，网易新闻还像培养网红那样为其开设了微博、微信、B站、知乎专栏，传递自己的观念和思想，并和粉丝开撩互动。借着王三三的IP形象，网易新闻能更方便地与年轻人交流，输出价值观，不断加强在消费者心中年轻的品牌印象。另外，之前火爆魔都的“丧茶”也是由王三三倾情代言。



品牌人格化另一成功的例子要属海尔了。与王三三不同的是，海尔没有塑造虚拟形象，而是将自己打造成一个符合现

代主流的人格化网红品牌。本是个根正苗红的正经官微，按正常运营思维，会以发布企业资讯和产品信息为主，但它偏偏不安分，时常搞事情，又是替人起名，又是替人表白，还做起了媒人，在微博上忙得不亦乐乎。

### 借势热点，紧跟当红潮流

要知道，娱乐一直是吸引年轻人眼球的有力武器。一般来说，热点在哪里，年轻人就在哪里，这从品牌邀请流量偶像做代言，冠名当下火爆的影视、综艺就可见一斑。不过，资源抢占只是基础，要想从大众化的营销方式中脱颖而出，品牌还要学会巧妙运用当下热点和潮流与自身建立联系，玩出花样和个性。

在这一点上，支付宝就做得很不错。借着《中国有嘻哈》的一股说唱热潮，它邀请到其中的rapper欧阳靖、TT为品牌打造了一支说唱MV。片中涂鸦随处可见，充满着十足的嘻哈街头感，再加上朗朗上口的歌词让整个广告都变得很有新鲜感和代入感。此外，“无束缚”作为这支MV的主题，一来符合当下年轻消费者一切从简的出行习惯，提倡出“无现金”的新潮移动支付方式；二来传递了他们追求自由的嘻哈态度，两者完美契合。

另外，调味品品牌太太乐的营

销动作也掀起不少波澜。在2018年，眼看“527爱妻节”即将到来，它趁势在抖音平台上发起#恩爱加料，高能虐狗#的挑战话题。整个活动需要在男方做菜的时候与女方完成“比心”“加料”“喂我”的三个动作就算成功，活动一经发起，就引来了不少抖音情侣的跟风模仿。太太乐巧妙地将节日与年轻人热衷秀恩爱的心理相结合，并借用当下火热的抖音短视频发酵话题，具有很强的趣味性和传播性。

纵观品牌“内外兼修”的年轻化解数，我们不难发现，其实年轻群体并没有想象中那么难笼络。呈现给他们一个创意产品或时髦形象，他们会主动向你靠近；提供给他们一个趣味内容，他们自己就能乐在其中，并将其形成二次传播；与他们来场炫酷互动，他们不仅能超乎你的想象，还能告诉你什么才是真正的高级操作；跟他们来次热点炒作，只要嗨点、燃点足够多，他们能比你玩出更多花样……当品牌始终与时代同行，并与潮流紧密融合的时候，它自然就有了吸引年轻人的魅力，最终成为市场上的宠儿也便是水到渠成的事了。（作者单位：湘潭大学文学与新闻学院）

编辑：

王玉（微信号：sophiewangyu）

话说到人心坎里，事情就好办多了。

## 口号，说顾客想要的，而不是你想说的

文 | 窦林毅



口号，是品牌最锐利的进攻性武器，好的口号可以不战而屈人之兵，不战而俘获人心。“喝他娘，吃他娘，闯王来了不纳粮”。原来闯王打天下是要靠血拼的，每攻下一座城池代价都很大，可自从有了这句口号，结果大家都知道的，李闯大军每到一地，仗也不用打了，大家都像过年一样开门迎闯王。

### 说出你显而易见的竞争优势

好口号确实能够俘获人心，迅速在顾客认知层面建立竞争优势。“服务不是巴奴的特色，毛肚和菌汤才是”“好空调，格力造”“爱干净，住汉庭”“上有天堂，下有苏杭”。这样的口号的确一听就对人有足够的杀伤力，就有去尝试消费的冲动。

所以说，好口号可抵千军万马。同时，口号对于企业而言，也是一面旗帜，是凝聚人心、步调一致的行动指南。比如“好空调，格力造”，既是口号也是格力的旗帜、使命，我们就是要制造最好的空调，劲往一块使，自然更容易出成绩。还有阿里的口号“让天下没有难做的生意”。

阿里为了让天下没有难做的生意，凭一己之力整合加速了中国快递业的大发展，自己构建了网上支付信用体系，搭建了依靠买家口碑

为交易基础的商业生态，每一步都是为了让天下没有难做的生意，让生意的达成更便捷、高效。

口号既然如此重要，如何为自己的品牌建立口号呢？

### 1. 口号，不能言之无物、假大空

这是最重要的。“农夫山泉，有点甜”，我最大的竞争优势是喝着甜，纯不纯净咱先不说，关键是“我甜”，你看，是不是一下子建立了自己的竞争优势呢？“鲁花，5S压榨一级花生油”，这个竞争优势更明显，人家的油品质量肯定好，那可是5S压榨呀。什么是5S压榨？不知道，反正就是很厉害的意思。好口号一定要让人有种不明觉厉的感觉，也不知道具体是什么，就是觉得你很厉害。

还有六个核桃，“经常用脑，多喝六个核桃”，我的饮料是用来补脑的，都是让自己的竞争优势能够清晰地表现出来，这样的口号自然是

品牌最锐利的进攻武器。

口号，凡是不能体现出品牌显而易见竞争优势的，都是在浪费企业的资源，在做无用的动作。这样的口号现实中还是很多的，比如我前几天去吃火锅，很亮的门头打出的口号是“做大家公认的口味”。这是典型的假大空，什么叫公认的口味，是辣还是香，是菌汤鲜还是羊肉好，你什么竞争优势都没体现出来，让人怎么选择你呢？

还有一家抽油烟机的广告语也是醉了，“为人民服雾”，这不是公然与人民为敌嘛，你说抽油烟机就是净化油烟的，跟雾霾扯什么犊子，可能企业的意思是吸力强劲到可以吸走雾霾，可你一个抽油烟机能把室内的雾霾吸走？走吧你，别浪费我的时间了。

口号，一定要能够体现品牌显而易见的竞争优势，不然都是耍流氓。尤其不要习惯性地掉进言之无物、假大空的坑里。比如视觉盛宴、卓尔不凡、极致体验、非凡品位、百年经典等与此类似的口号。

## 2. 口号，要说出顾客想要的，而不是你想说的

我们不妨来看看两种不同表达方式所起的截然不同的效果。都是折扣，一家说我们是五折钜惠，一家说一单能帮你省59。结果呢，帮顾客省钱的当然卖得好。五折优惠，这年头满大街都是五折，那是你的

事，跟我没多大关系，哪怕五折的价格更低，但顾客还是习惯性选择能省59的那家。这就是顾客，很复杂也很简单，但你一定要站在顾客的立场去思考、去表达。

还有“我的产品更绿色、环保”，那是你的事，站在顾客立场上怎么表达呢？“零甲醛，不用晾晒，孩子可以直接使用”，一看，就是完全站在顾客立场上表达的，不用晾晒，即省去顾客麻烦。顾客当然喜欢，自然更愿意选择你。

话说到人心坎里，就没有办不成的事。口号，一定要站在顾客立场上表达，说出客户想要的，而不是你想说的。

很多企业习惯性开口就是我的产品多好多好，品质如何如何好，味道多鲜美什么的。顾客会怎么想，真有那么好，大家都排队了，你还做什么广告呀。

多想想顾客会怎么想，再去考虑自己该怎么说，真的，你试试，效果会好很多。

## 3. 口号要通俗，要用大白话

这是我反复要强调的，这点很多人也是了解的。通俗，才会被大家快速记忆，很好地形成口碑。你看小米智能手机的口号就特别好，“小米智能手机，就是快”。一下就让人记住了，并且很容易形成口碑效应。这手机用着怎么样，就是快！这样的口号太完美了。包括西贝的

口号“闭着眼睛点，道道都好吃”。非常通俗，都是大白话，都是很快可以形成口碑效应的。

所以，口号一定要通俗，越通俗越容易传播，越能把产品卖点很好地体现出来，大家自然就喜欢。

## 4. 口号，要有韵律，能朗朗上口

小时候我们上语文课，老师就一再强调，写文章句子要能朗朗上口，要有韵律感。“打土豪，分田地”有没有韵律呢？有；“上有天堂，下有苏杭”有没有韵律呢？有；“爱干净，住汉庭”也有韵律。有韵律更易传播，更易被记忆。因为我们的语言底子打小就是这么练出来的。“床前明月光，疑是地上霜”“锄禾日当午，汗滴禾下土”，都是有韵律的。

所以，口号出来要带有韵律感，不能随便来句口号，只要是那个意思就行，那样你的传播效果自然会大打折扣。

## 一句话的力量，越简单、越锋利

有时候，我也经常在思考一个问题，现在的信息这么庞



销售与市场APP

杂，每天打开手机、电脑、电视或是触目所及的各类信息太多了。这么多的信息怎么才能让顾客能尽可能多地接受你的信息，排斥他人的信息呢？

一定要简单，善用一句话的力量。越是简单的信息，大家越是容易接受，越是具有穿透力。我们看了一本书，最能记住的也就是那一两句话。《大话西游》看了几遍，最让我们记忆深刻的还是那句“我爱你，一万年”。

所以，一定要让品牌（产品）信息简单，越简单，才越锋利，越能穿透层层信息的障碍，直达顾客的心理认知。

我们从小看鲁迅的小说都知道，鲁迅的文章像匕首，直刺反动派的心脏。同理，好的口号就像锋利的匕首，哪怕再弱小，也能刺破嘈杂、繁密的信息包围，直抵人心，在顾客认知层面快速建立你的竞争优势。

追热点、蹭热度、玩文案，这是企业不能承受之重。

你看杜蕾斯、江小白、良品铺子，都在拼命玩文案，文案天天都在更换，天天都在讨好顾客，互联网时代，就得这么玩。事实真是如此吗？

首先，如果我们用更多



的商业案例来比较的话，这其实是小概率事件。白酒也好、食品也好，那么多品牌，只有江小白和良品铺子这么玩成功了（还只是暂时的），一个更残酷的事实是：杜蕾斯的文案玩出了天际，销量却败给了冈本。

我所知道的效仿这样做的企业不在少数，却没一个能靠玩文案成功的，这充分说明这样的营销手法是小概率事件。就像一个人偶尔用拳头打死了老虎，很牛！但是，你再怎么崇拜这也是偶然事件，你不能一时被热点冲昏了头脑把偶然当成必然，认为找到了金光大道，赶紧上车。

很多企业看到江小白、杜蕾斯玩得不亦乐乎，也开始厉兵秣马追热点、玩文案、刷存在感。刷来刷去怎么样呢，销量不见长，倒是费了大堆的人力物力成本，最后不得不含泪关停。

顾客的兴趣千变万化，你追不上，那么多顾客，那么多热点，你追得过来吗？

我们都知道一个故事，小熊掰玉米棒子，那么多玉米棒子你根本掰不完，你都想要占，什么都想蹭

个热度，占个头条，最后，只能落得竹篮打水一场空。

所以，不要让团队、让品牌去拼什么文案，追什么热点，玩什么IP了，概念、热点层出不穷，一来你追不过来，二来那么高的成本，也是企业无法承受的。

另外，顾客需要的是清静，是距离，绝不是无限制的骚扰。一会儿发一个文案、一会儿玩一个噱头、一会儿蹭个热点。这就能带来销量吗？对不起，顾客会用各种方法把你屏蔽了。所以，杜蕾斯文案玩到了天际，又能怎样，销量还是输给“冈本超薄 0.03”毫米。客户要的是你的竞争优势，而不是你没事在我面前炫你有多能，拜托！我就是消费下，图个轻松而已，你又是朋友圈，又是微信，又是挤眉弄眼的，烦都烦死了。

一句话，只要能够突出竞争优势，就是最锐利的匕首，可以刺破重重障碍，刺破暗夜，直抵顾客心智。❧

编辑：

王 玉（微信号：sophiewangyu）

质量不达标、价高质次、虚假宣传，董延顺把净水机行业的乱象归结为“立场决定论”。那么，他的立场又是什么？

## 源康云水：免费送出来的事业

文 | 梁玉龙

“**因**为净水机行业根本就不属于家电业！”源康云水创始人董延顺，在这个行业摸索了10年，他的观点震惊了全行业。

### 净水机阶段论

净水机如果不属于家电，那属于什么？

“是用水服务的载体。”董延顺做出了如下定义，也就是说，净水机很可能也将从硬件驱动，走向服务驱动。

早在2008年，经营医药行业的董延顺迅速捕捉到了这一商机，他创立三生顺品牌，以社区公共售水机的形式迅速在青岛地区铺点。对居民而言，他们不需要花高昂的费用购买净水机，只要付出2角/升就能在小区楼下接到干净卫生的直饮水。

该服务一经推出便大受欢迎，随后董延顺携手合作伙伴在多个省市近千个社区全面复制该业务，每年水费收入就高达数千万元，也成就了多个合作伙伴的事业。

在他看来，社区公共净水机只是一种过渡模式，终端净

水模式才是未来。

董延顺满怀期待地做好了转型准备，但是铺天盖地的市场乱象却让他有些动摇。问题出在哪儿呢？这个市场还要不要做？怎么做呢？

### 立场决定价值

先把视线移回到2012年。

某天，青岛某大学后勤部为解决学生饮水卫生问题突然找到董延顺，提出想采购一套净水设备。然而双方一核算，如果要满足校园市场需求，这套设备的成本不低于200万元。学校方面犯了难，这超过了他们自主采购的权限。两难之际，董延顺决定“赌一把”：他把设备免费送给学校，换来了15年经营权。

后来董延顺又大胆地投入近40万元对设备进行改造。具体来说就是研发了一套智能监测系统，定时回传监测数据，包括用水量、频次、水质、耗材使用情况、设备运行状态等信息。这样一来，就不用每天派人到现场检查了，人力成本大大降低。

对董延顺来说，该项目成功的意义重大，因为它就是后来源康云水的雏形。

2017年6月，上海，源康云水全国首场发布会隆重举行。

和常见新品发布会有所不同，董

全国统一热线：400-166-8876



延顺没有对硬件大书特书，而是描绘了一个全新的商业模式——即硬件免费、服务收费、手机端智能监测。

### 全民创业家

源康云水已经在山东进行先期布局。董延顺算了一笔账：根据源康云水大数据服务平台统计，各个家庭用水每年基本在400~900元，如果合作伙伴安装10000台源康云水的净水机，每年就可以有几百万元收益。而且后期一旦规模化，水费将是一笔持续性收益，几乎等于躺着挣钱。有的代理商甚至摸索出了一套创新的异业合作模式。他们找到了装修公司、美容店等，推荐源康云水作为这些门店回馈用户的赠品，受到了店主们的追捧。

在接受记者采访时，董延顺透露了这样一个小细节——开发人员在用户手机端的每月对账单下方，留下了一个广告位。

谁掌握了终端用户，谁就拥有了未来，这就是商业世界不变的法则。❏

编辑：

雨辰（微信号：zhouchunyan57）



## 为用户构建场景化解决方案

文 | 崔德乾

**用**户购买产品，是为了解决某类问题，看起来买电钻，其实是为了解决“开洞”这个问题。“开洞”是个动作，是解决某个具体场景的需求，比如要在墙上挂字画、厨房燃气要有检测洞口等。在这个场景下，你是自己购买电钻打洞，还是在58同城上找个“开洞师傅”来解决？

为什么多数人会选择后者？场景化的解决方案比产品更重要。“开洞”是用户需求，而“开洞师傅”携带不同的钻头，按照用户的要求开不同的“洞口”，提供的是场景化解决方案。

有些产品本身就是场景化的解决方案，让你产生场景联想。成为场景消费标配的产品，品牌就奠定了旺销与长销的基础。比如海尔的温奶器、小米的多功能插线板，比如“困了累了，喝红牛”“小撑小胀，喝消时乐”。

总而言之，场景解决方案

是产品的有效营销抓手，要么产品本身成为场景解决方案，完成场景标配；要么借助活动，让产品给用户提场景化的解决方案。

那么，如何为用户构建场景化的解决方案呢？哪里是出发点呢？见图1。

### 从场景出发，结合产品： 我有什么？能提供什么？

先考虑用户的特定场景，然后结合产品特色。看看我的产品能不能给用户提新奇的场景体验。

公式：特定场景 + 产品 + 道具 = 新体验

(1) 杜蕾斯场景案例：在夏天暴雨这个场景下，杜蕾斯发现，避

孕套还可以套在鞋子上防水。

场景设计：暴雨天（特定场景）+ 杜蕾斯（产品）+ 鞋子（道具）= 护鞋神器

于是就发了一张“杜蕾斯可以这样用”的微博图。见图2。

结果全民转发。

(2) 滴滴出行场景案例：滴滴出行发现，在乘车高峰期不好打车，就设计了可以为司机发红包的操作按钮，有急事或不愿等待的顾客可以通过加发红包提前约到车。

场景设计：高峰期（特定场景）+ 出行（产品）+ 红包按钮（道具）= 即时出行

(3) 汉堡王场景案例：三八妇女节现在被称为女王节，我们看看汉堡王的场景设计：从门口到点餐



图1 场景方案构建的三个出发点



图2 论杜蕾斯的新用途



图3 汉堡王女王红毯点餐场景



区设置了红毯和T台，你点餐前要走一下红毯，音乐就会响起，像明星走秀一样。点餐后再送你一顶纸做的王冠，让你体验女王的感觉。见图3。

场景设计：三八女王节（特定场景）+ 汉堡（产品）+ T台王冠（道具）= 女王尊荣点餐

### 从产品出发，分析使用场景： 痛点是什么？ 如何解决？

用户购买你的产品是为了使用，你就要考虑用户在什么场景下使用，有没有痛点。如果有，用什么服务解决这个场景痛点。

公式：产品使用 + 场景痛点 + 服务 = 超爽的用户体验

（1）三只松鼠场景案例：

大家都消费过三只松鼠坚果，购买坚果后，你为什么会收到剥壳器、湿纸巾和果壳袋以及一张温馨提示便条？因为三只松鼠发现了吃坚果的痛点：剥坚果费事、果壳收集麻烦、手容易脏。赠品就是解决这个场景下的痛点的。

吃坚果 + 场景痛点（坚果难剥、果壳收集、手脏）+ 服务（剥壳器、湿纸巾和纸袋）= 贴心的服务

（2）星光珠宝场景案例：星光珠宝是中国专业的珠宝连锁商城，是多品牌集合店，主营周大福、周生生、老凤祥、明牌珠宝等黄金珠宝首饰。为了促进克拉钻的销售，我特意在星光珠宝合肥旗舰店设置了“霸屏求婚”这个场景体验活动。

新人购买钻戒，主要是在婚礼上进行浪漫的告白，这是产品的使用场景。我们发现，古今中外，大家都希望爱是永恒的，都希望来一场“山盟海誓的告白”。除了在婚礼上告白外，能不能在商业最繁华的

地段，来一场陌生人围观羡慕的浪漫告白？

有想法，没有实现的途径和手段，这就是产品使用的场景痛点。于是，我设计了霸屏求婚告白服务，把新人们最憧憬向往的爱情场景，变成现实。

惊喜求婚 + 场景痛点（有想法无实现途径）+ 霸屏告白 = 刻骨铭心的爱情故事

星光珠宝在合肥店2000多平方米的玻璃幕墙上设置了特别的光影技术，可以打出“×××嫁给我”“×××我爱你”的求婚告白字幕，买克拉钻的消费者可以在此浪漫求婚告白。见图4。



图4 星光珠宝合肥店霸屏求婚告白场景

几千平方米的霸屏告白，再辅以花瓣和烛光，一场浪漫难忘的告白让人终生难忘。仅星光珠宝合肥店一年有就100多对情侣告白，在情人节、“520”等节日，每天告白的情侣有好几对，需要排队。该广场也被合肥人誉为爱情广场。

### 从用户出发，寻找用户与行业相关的痛点在哪里？ 提供什么场景解决方案？

你的客户画像有什么特点？她们是谁？与这个行业相关的场景痛点是什么？我们能够提供什么场景解决方案？

公式：用户 + 与行业相关痛点 + 场景解决方案 = 超强的客户黏性

西贝筱面村的目标用户是年轻人和中产家庭，最常见的是爸爸妈妈或爷爷奶奶带孩子来消费。西贝发现，很多中产家庭用户，尤其是年轻的爸妈工作太忙，亲子时光太少，这是一般特点。而中产家庭很多用户有两个痛点：孩子挑食、家长不太会做饭。

于是，西贝就从“吃饭”和“做饭”这两个场景痛点出



图5 西贝筱面村亲子私房菜

发，设计了两个场景解决方案：

(1) 亲子私房菜课程——家长报名，带着孩子跟西贝大厨一起学做菜。目的是让家长学会做几道拿手菜，专为家人服务，同时增加亲子时光。这解决的是“大人做饭”的场景痛点。见图5。

年轻的爸妈（用户）+ 不太会做饭（与行业相关的痛点）+ 亲子私房菜（场景解决方案）= 火爆的排队报名 + 充值消费

(2) 儿童搓筱面比赛——给孩子报名，孩子们和其他小朋友一起玩，一起社交，一起比赛。目的是让孩子多运动，多社交，多吃饭。解决“孩子挑食”的痛点。

小朋友（用户）+ 挑食（与行业相关的痛点）+ 搓筱面（场景解决方案）= 火爆的排队报名 + 充值消费

无论是跟着大厨学做菜，还是孩子们比赛搓筱面，一经推出，效果火爆：亲子私房菜周周遭抢购！为什么？有体验、有娱乐、有温度、有社交。

都是谁来购买呢？一是家长，

购买后周末带着家人、孩子一起到西贝体验烧菜，同时享受亲子时光；也可以送亲友，增加与亲友的情感连接。二是一些单位也来购买，作为福利送给员工或者顾客，体现人性化关怀。

尤其是亲子私房菜课程，还得到一些意外收获：卖厨具、卖食材。因为学习了私房菜，很多家庭希望买到和西贝一样的厨具和食材。结果，西贝的厨具和食材也开始旺销。

无论是从产品出发，还是从用户出发，都离不开场景。场景就是连接器，把用户的具体场景与品牌结合起来，与产品结合起来，为用户提供最佳的解决方案。这才是未来营销的起点和最终落脚点。

请记住：用户是“为解决方案付费”，产品是解决方案的“道具”。我们只能借助场景思维，让产品成为特定场景的最佳解决方案，让营销活动为用户提供特定场景的解决方案。❏

编辑：

佳和 380829298@qq.com



1



2



3

### Zanco Smart-Pen 多功能手机录音笔

Zanco Smart-Pen, 一“根”实用性很强的手机, 是手机跟笔的结合体。小小身材上集成了摄像头、扬声器、实体按键、彩色显示屏等丰富的硬件, 排列方式科技感满满。

### 自动系鞋带的耐克鞋来了

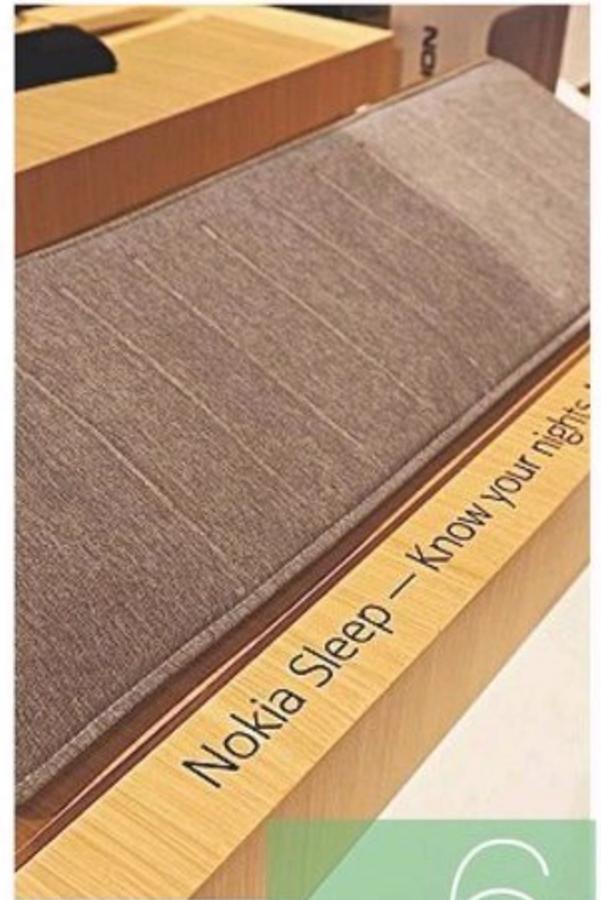
2月16日, 这款高科技运动鞋在美国发售, 售价350美元。耐克创意副总裁 Eric Avar 说, “当感受到运动员的脚被箍紧时, Adapt BB 会先把鞋带放松以增加血流量, 然后再次收紧, 以确保运动员保持最佳状态。”

### 索尼终于复活了机器狗 AIBO

新的 AIBO 机器狗售价达到 19.8 万日元, 它能够听懂各种英文指令, 通过传感器感知周围环境和主人的操作。并配备了 22 个可动关节, 在马达和陀螺仪的辅助下可以实现更多的动作。



4



6



5

### 过期牛奶做的衣服，透气护肤不贴身

早在 20 世纪初期，意大利人就发明了这种制衣工艺，该技术非常低碳环保，用水量比普通的技术少很多，成本更是只有棉花的十分之一，制作出来的衣服透气性也相当得好。

### 智能手表 Pacewear 让运动更智能

近期真时科技推出了一款型号为 Pacewear P1 的智能手表，这款产品除了丰富的运动检测功能，还加入了实时查看 NBA 比分直播的功能，成为首家与虎扑平台跨界直播篮球赛事的智能穿戴企业。

### 让你睡得更香的智能床垫

诺基亚发布了一款高级睡眠监测仪 Nokia Sleep，这款工具提供精准的个性化睡眠分析，并且可通过 IFTTT 实现智能家居控制。

## 茶企融酒正当时

文 | 牛恩坤



在古代诗歌里，就可以发现酒和茶一直伴随着人们的生活，成为精神文化的一种象征。商家常说“酒茶不分家”，你怎么看？

近年在调研茶叶市场时经常听到商家说一句话：酒茶不分家。当时的理解还是不够深入。直到今年进一步对茶叶行业进行研究和思考，才发现了其中的一些奥秘，得出茶企融酒正当时的观点。

### 为什么茶企要融合酒行业

从历史来看，酒和茶都属于中国人血液里的东西，无论是酒文化还是茶文化都有悠久的历史，传承千年，在古代诗歌里，就可以发现酒和茶一直伴随着人们的

生活，成为精神文化的一种象征。从行业来看，都属于高度分散的传统行业，无论酒企还是茶企都非常多，规模不是特别大。既没有进入世界 500 强的企业，也没有出现行业垄断的企业。虽然茅台在酒行业的利润已经高达 30% 以上，但从销售额来看，占比依然很小。茶叶行业更是如此。传统行业的特征是生在农业口、长在工业口、成在营销口、价值在文化口。生在农业口一方面说明独特原产地的不可复制性，同时也说明工艺非常原始，类别比较多，又各具特色。生产工艺急需科学规范标准化。大多数企业生产规模较小，参

与人多，成为区域特色名片，并未能走出区域。说白了营销不是很成功，只在小区域小圈子内消费，最终未能成为文化现象。所以出现了“行业机会大，成功企业少”的竞争格局。

从产业角度来看，酒和茶同属于民族产业，无论是国内外的消费者都有比较强的认知基础，也是最有机会走向国际市场的产业。

### 越是民族的，越是世界的

#### 从消费趋势来看茶酒融合

目前酒类消费趋于理性，酒类消费减少了以往以酒量取胜的现象，少喝酒、喝好酒似乎已经成为大多数的共识。但与此相反的是，茶的消费者在飞速增长，从老板办公室茶台到家庭品茶空间；从饭前到饭后；从商务宴请到亲朋相聚；喝茶似乎是一种品位、一种时尚、一种标配，也是一种现代人的生活方式。从酒类理性消费到茶的习惯形成，既显示出国人消费文明的体现，同时也昭示着中式生活方式的回归。

#### 从跨界营销看茶酒融合

以上种种分析，酒和茶不仅不是文化冲突，而且



是相融相生。同为国人生活方式不可或缺的一部分，消费者也极为相似。从酒类行业趋于理性、茶类行业高速增长的态势来看，酒商选茶作为渠道增值的项目理由充足：无论渠道还是消费者资源都可以产生互补，甚至会产生1+1>2的组合效应。酒类商业目前来看几乎无利可图。茅台经销商、地产酒商及名酒连锁商等赢利状况均不佳，急需补充新的项目。选择茶叶作为培育项目，既能带来短期效益，又能为未来发展提供新的机会，可谓是天赐良机。

#### 茶酒融合正当时

酒行业已经走过黄金十年，目前出现了高集中和强分化，进入了强者恒强、弱者更弱的新时代。未来酒类行业出现三个方向：第一类是像茅台、五粮液、洋河、泸州老窖的巨无霸企业，无论是产品、品牌、商业以及消费者组织，已经成功构建生态系统。第二类是省级龙头企业如北京牛栏山、河北衡水老白干、河南仰韶、陕西西凤等酒企在本省构建自己的生态系统。第三类是特而美酒企，是当地特产，也是地方消费文化的象征，就像国外的酒庄一样存在。无论哪一类企业都在对商业的改变和淘汰加速。成功不是有能力，而是抓住了新的机会。如果酒商能够审时度势，认清自己，快速调整，与茶企业达成战略合作或者共建一体化组织，也许是一次成功转型的新机遇。

从以上各方面分析了酒茶融合的新机会，茶叶行业相对于酒行业缺少龙头企业，但是酒行业也是经过30多年发展壮大的。看一个行业其潜力与否，一是强大的消费增长能力；二是生态圈的构建。目前酒类行业智业机构已经成为酒类生态圈的重要组成部分。茶叶行业要想壮大，不但要融合酒类商业，更要融合酒类智业。❏

编辑：

周春燕（微信号：zhouchunyan57）

## 龙泽润宝：精致优雅，引领风尚

凯文·凯利说高科技社会的到来，人们更注重高情感的呼应。珠宝，从来不是束之高阁的收藏品，在技术日新月异的今天，珠宝映照人对精神世界的极致需求，是心灵精致追求的外在折射。

文 | 本刊高级记者 周春燕



流的珠宝商关心顾客使用珠宝的感觉，带给顾客什么样的精神享受，决定了珠宝品牌的层次和地位。就像工业设计师不仅仅关注产品的内在细节，而且还要关注产品将以怎样的外在形象带给人们期待和惊喜。

随着国内珠宝市场顾客需求逐渐走向多元化，如何避免卖点的雷同，使品牌传播不被埋在信息的海洋里，便成了珠宝营销的一大课题。

### 提供优雅购物体验

体验经济概念创始者 James Gilmore 说过，“把体验视为一种独特的经济提供物将会开启未来经济增长的钥匙”。譬如珠宝品牌龙泽润宝正

在着力塑造于一种品牌精神，这种精神让顾客在接触这个品牌之初就有一种强烈的心理体验，使顾客感知并主动认为其吻合了自己的感情特质。在品牌塑造和推广的过程中，最有力的营销手段，就是引导消费者塑造一种新的生活方式。

龙泽润宝 2008 年创始之初，从主营典藏级精品翡翠起家，多年拓展，树立起高端翡翠的品牌形象。近年来，国际精品珠宝品牌纷纷进驻国内，消费者在珠宝产品与服务上有了更多的选择。认识到环境在改变，消费者也随之在进步，于是龙泽润宝在 2016 年年底转型为珠宝业最新形态的“复合式精品珠宝风尚店”，要把品牌打造为国际精品珠宝及质感风尚生活的引领者。

龙泽润宝的实践，正在引起业内关注。为了在国内市场竞争中占据有利位置，龙泽润宝不断地拓宽自身的产品结构，向满足多元化、个性化消费需求和体验的方向发展。秉持“精致优雅，引领风尚”的品牌精神，龙泽润宝建立了一支属于自己的高水平设计师队伍，将温润的翡翠与美钻、彩宝、K 金等巧妙搭配，全新的水系列、随形系列独创设计，赋予翡翠全新的风貌与生命力，开启翡翠新体验。凹凸系列、天空系列个性时尚珠宝系列的全新发布，更进一步诠释了龙泽润宝对国际前沿时尚美学深厚的领悟能力。

为了满足消费者的体验需求，龙泽润宝不断

从世界各地搜罗国际精品和独立设计师的珠宝作品，与时尚爱好者分享发现新作品的喜悦与设计师背后的故事。包含法国百年彩宝世家 Isabelle Langlois Paris、意大利时尚珠宝品牌 Giorgio Armani、意大利奢华珠宝 FOPE，法国陶瓷珠宝 NACH、法国潮流趣味配饰 Yazbukey 等多个国际时尚精品珠宝。为了拓展年轻婚庆市场，龙泽润宝更引入了时尚设计的澳洲 GOLD&STONE 金石盟，以浪漫玫瑰为设计元素的 Rose D' Amour 玫瑰印记，比利时异形钻 Shade of Love 梵影，独特的设计和创意概念，让龙泽润宝这个品牌在同质化的婚庆珠宝市场中，开拓出属于自己的个性标签。

丰富的产品结构，是一个品牌实力的硬性基础条件。优质持续的服务体验，才是品牌软实力的核心体现。龙泽润宝对珠宝服务人员的职业素质提出了更为科学的要求。从售前到售后，每个店内的“资深珠宝专业顾问”提供给顾客的不仅仅是微笑，还为每位顾客提供尊贵而个性的售前、售中、售后服务。为顾客建立服务卡、传授珠宝常识、预测时下流行时尚、讲解首饰佩戴技巧、改圈、定期电话回访等。龙泽润宝的每一款珠宝首饰，从顾客佩戴的那一刻起，就已经制定好了终生保养计划。

### 传递精致生活形态

以前的珠宝消费者，基本是已成功或者正在走向成功的“前沿人物”，而随着人们生活水平的提高，普通大众都已经是珠宝的主要消费群体，“90后”“00后”更是未来的消费主流。得未来者得天下，龙泽润宝紧跟“互联网+”时代趋势，以“线上服务、线下体验”的经营理念为指导，

把“精致优雅”体现在每一个小细节中。

龙泽润宝将源自希腊的红酒、法国的巧克力以及来自我国台湾的湛卢咖啡、烘焙甜品、时尚美甲、风格打造等引入门店中，更不定期地举办各式沙龙活动及美学巡展，带来生活中的各种优雅与美好体验。龙泽润宝的负责人表示：珠宝从来就不该是束之高阁的收藏品，而是能让我们在生活中，自信地展现出优雅姿态的加分品。我们所追求的不应该只是珠宝能带给我们光鲜亮丽的外表，而是佩戴珠宝时能给我们带来的优雅生活态度。

龙泽润宝通过珠宝文化内涵的开掘和整合，借助珠宝的天然特性，表达了内心世界诉求，完成了对品牌的清晰定位。产品的款式即艺术附加值是传播的源泉和灵魂，同服装等行业一样，珠宝消费必须走一条倡导文化消费的旅程。龙泽润宝正是为了给产品增添这些文化内涵，概念包装、传播主线和活动推广与分别相对应产品主体的衣饰打扮、性格特征和行为举止配套服务，构成了整个珠宝产品营销传播的脉络架构。

复合式的产品线和服务体验融合，体现一个品牌对于产品的驾驭和情感转化能力。龙泽润宝从根源上寻找突破口，珠宝首饰每一款产品都有它的独到之处，如款式、原料和工艺，关键是看能否善于发现和挖掘运用。其原创设计情感珠宝——“母子链”则是运用象形文字的独特造型，生动传达出温馨浪漫的母子相拥画面感，将独特的产品概念转化成传播优势和市场优势。龙泽润宝“爱的时刻”为全年主题活动，将人生的每一个重要时刻如告白、求婚、结婚、纪念日、情人节等，与不同系列、品类珠宝产品实现了完美的情感连接。全新节日礼物的概念包装，更使每一个节日的意义属性嫁接到珠宝产品，以情感表达作为桥梁，增加消费者与品牌的持续关联。



扫码订阅杂志



## 场景化消费，珠宝行业的春天就此开启

中国零售企业正面临严峻的生死考验，零售行业到底该向何处去，该如何提升竞争力来适应新时代的要求，在“龙泽润宝”的具体市场实践中我们找到了很好的答案。

文 | 本刊高级研究员 窦林毅



大家知道，主要制约珠宝行业发展的问题是购买频次，通常大家只有在求婚、结婚才会去购买珠宝首饰，一个人呢通常只结一次婚，频次的减少必然导致获客成本的增加，如何提升顾客的复购率增加消费频次是珠宝行业面临的最棘手问题。

但这个问题“龙泽润宝”居然通过珠宝的场景化营销给化解了。比如母亲节需要一套首饰来搭配自己内心的傲娇，去旅行了需要一套首饰来搭配自己的美丽心情，去参加重要宴会需要一套首饰映衬自己的高雅，毕业季需要首饰见证自己的青春飞扬，职场升值需要首饰显示

自己的重要地位等等。随着人们物质的提升，生活的仪式感越来越多，仪式感则需要珠宝首饰来见证、来体现。龙泽润宝，就是要让女人在无论是工作、约会、聚餐、Party、婚宴等任何情境下，都可以找到一件符合自己个性而且能随性搭配的产品。

“龙泽润宝”在场景化营销的引领与探索，不但将珠宝行业的发展带入了新的高度，同时也为场景化营销这一新时代重要的营销趋势提供了很好的实践意义。❏

编辑：

雨辰（微信号：zhouchunyan57）

# 互联网平台在崩盘前夜

文 | 陈禹安

当平台走向自我封闭，希望所有的利润都留在自家田里时，也就离死亡不远了。

“肥水不流外人田”是一句著名的古话，但如果坚定地奉行这句话，互联网时代的平台战略就只能是空中楼阁、镜花水月。

诸如淘宝、百度、微信、滴滴、美团这些互联网平台都是建立在“分肥”机制的基础上。凡是参与平台的各方，无论是第三方商家还是终端的消费者，都必须在平台上获得某种能耗优势（时间能耗、空间能耗、价格能耗、学习能耗、安全能耗、关联能耗的不同组合），才会心甘情愿地被平台黏住。为了给用户创造能耗优势，不少平台拿着风投的钱，大肆补贴，才让自己的平台形成了规模化优势。

但是，近来风头似乎有些变化。

## 美团、滴滴杀鸡取卵

目前，在线订餐用户规模在3亿人左右，而且还在持续增长。但是，2019年元旦刚过，一大批外卖商户在和外卖平台续签合同时，发现平台的服务费再一次提高。美团、饿了么的抽成在部分地区已经高达26%，这直接导致餐饮商家无利可赚。

美团外卖平台最初的平台服务费为18%，后来逐年提高。外卖平台刚开始运营时，因为给消费者力度很大的优惠、折扣及补贴，客流量很大，能够给外卖商家带来大量订单。这时，商家还是能赚到钱的。但是，平台服务费一再提高，很多商家只能选择逃离平台，或者选择提价，把增加的价格转移到顾客身上。

而顾客长时间浸泡在优惠补贴的温水中，养成了

对价格的敏感性，一旦提价，顾客首先会选择这个平台上的其他商家，如果找不到合适的供应商，就会转投其他外卖平台或者选择非外卖的方式。这就是顾客逃离平台。

无论是商家逃离平台，还是顾客逃离平台，都会动摇平台的基础。毕竟，平台之所以能够成为平台，就是靠着拢聚商家和顾客而来的。

美团不可能不知道这背后的逻辑。那么，它为什么还要不断地提高平台服务费呢？

根据能耗平衡法则，只有能量输入和输出之间保持大于等于零的顺差，平台才能持续成功。

我们知道，诸如美团、饿了么这样的外卖平台，此前的能耗优势实际上都是虚假的能耗优势。它们徒有流量，却少有利润。它们为了促使平台成形，已经烧了太多的钱，而在经济寒冬下，烧钱模式难以为继。但要扭转此前形成的伪生态，却不是仅仅靠提高平台服务费就可以解决的。

我们可以看看另一个靠烧钱补贴出来的大平台——滴滴。

滴滴曾经是便宜、便利的代名词，给用户带来极大的能耗优势。但是，现在滴滴的口碑一落千丈。根据极光大数据调查，中国的网约车用户规模达1.85亿，而滴滴的满意度排名垫底。从赢利状况来看，尽管滴滴已经形成垄断地位，但根据2018年9月7日滴滴的一封内部公开信中披露，滴滴成立6年来从来没有实现过赢利，仅2018年上半年公司整体净亏损就超过40亿元人民币。



更多精彩请扫码

## 百度饮鸩止渴

再来看另一个老牌的平台——百度搜索引擎。

百度是怎么起家的呢？

当然也是靠着“分肥”机制。用户可以免费搜索，网站可以免费获得更多的浏览量。

但是，近一两年，情况开始悄悄发生了变化了。

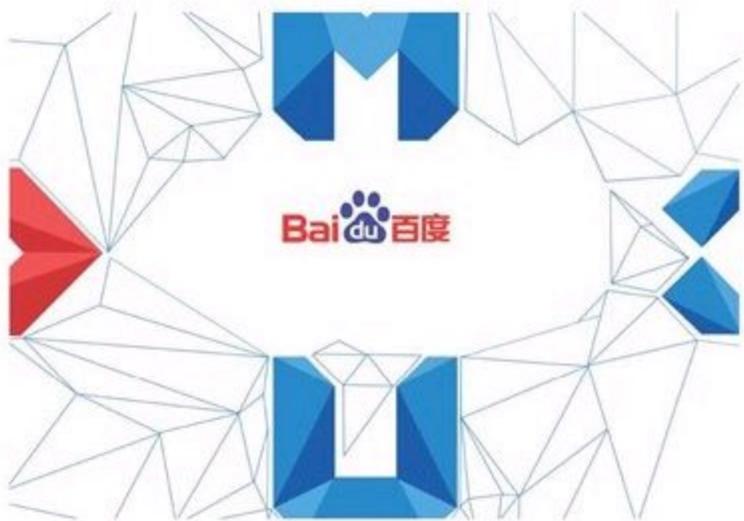
比如，你在百度上搜索天气、汇率这类生活信息时，百度不再将流量免费导向第三方网站，而是由自己来提供内容服务了。这是典型的“肥水不流外人田”。

情况愈演愈烈，一篇题为《搜索引擎百度已死》的文章引爆网络。文中提出，百度所搜结果一半以上会指向百度自家产品，尤其是百家号，内容质量低劣，充满营销，百度搜索已经沦为百家号导流的工具，把希望来搜索内容的人全都变为自家的流量，然后变现。另据界面新闻报道，目前在百度搜索资讯类关键词，相关资讯全部来自百家号，搜索结果中也有大量百家号的链接。而在几年前，这些内容多来自新浪、搜狐、腾讯等门户网站以及权重比较高的中小资讯网站。

百家号是百度拥有的内容平台，百度搜索变成了百家搜索，等于是自产自销。

从第三方网站的数据来看，一名中小资讯网站从业者透露，从2017年开始，网站来自百度的流量开始出现下滑的迹象，2018年下滑量惊人，来自百度的流量同比下降了50%~60%。这名从业者表示，2016年网站通过百度联盟广告，一天可获得2万元以上的收入，但目前来自百度联盟的收入一个月仅有1万元左右。

与之相反，百度自身在用户规模和收入上却出现了大幅增长。截至2018年11月，百度APP的日活达到1.6亿，日均搜索响应次数60亿，日均信息流推荐量达到150亿。百度CEO李彦宏近日的内部信也透露，百度2018年的总营收突破千亿元。



如果说美团等外卖平台期望通过提高平台服务费来解决平台的正常赢利问题是“杀鸡取卵”，那么，百度这种通过把流量控制在内部闭环的方式来提高收入就是“饮鸩止渴”。

百度早已被BAT中的另外两家阿里和腾讯远远抛在了后面，现在又开始动摇平台之本，只会带来更大的隐忧。

百度这样做，也正好给了其他搜索引擎一个极好的弯道超车的机会。

从目前来看，几乎每个已成气候的平台都在逐渐走向封闭，都希望把所有的利益留在内部闭环中。从“分肥”到“独肥”，互联网平台进入一个全新的阶段。但这必然是一个过渡阶段，而绝非终局。

这也给了我们一个强烈的提示，目前所有的互联网平台，无论曾经多么辉煌，都不能说是终极的成功者。目前看似稳定的商业利益版图，也绝不是铁板一块。对于创新者和挑战者来说，一切皆有可能。

（作者为心理管理学家，著有《玩具思维》《能耗游戏》等）

编辑：

佳和 380829298@qq.com

不要把“年度规划”，做成“年度枷锁”。

## 九个路径，绘制年度“增量施工图”

文 | 魏庆



### 不要把“年度规划”，做成“年度枷锁”

春节刚过，厂家和大经销商们，又该定年度营销增量规划了。

常见的做法，三步走：

第一步：明确任务。分区域，根据去年达成和今年总目标，讨价还价，确定来年任务目标和成长率目标 $[(\text{今年目标} - \text{去年达成}) / \text{去年达成}]$ 。

第二步：定费用。根据各区域去年的“费用率” $(\text{去年费用} / \text{去年销售})$ ，初步制定“今年的各区域费用率目标” $(\text{今年的各区域销售目标} \times \text{去年}$

费用率)，然后根据今年公司的“总费用投入计划”，修正各个区域“今年的各区域费用率目标”。

第三步：定奖罚。任务确定了——必须卖多少货，费用确定了——可以花多少钱，接下来就是奖罚制度，完不成任务怎么扣罚，费用超标了怎么处罚……

第四步：开会，走形式，签军令状，保证完成，喊口号……

这个“任务—费用—奖罚考核”分解，貌似逻辑完美。实际上，纯粹是内耗，上来就卡住销售人员的脖子，绑住销售人员的手脚——规定你必须完成的销量，还规定你只能花这么多钱，否则，怎么修理你。

这不是年度规划，更像是“年度枷锁”。

### 年度规划的三个基本逻辑

做营销年度规划，基本逻辑有三条。

1. 做营销年度规划，要体现“攻防重点”。

哪些是去年业绩趋势好，今年要重点增量的区域和产品？配套什么支持？你上来就锁死费用率，如何体现区域和产品的进攻？

哪些是去年业绩大幅下滑，今年要管理止跌的区域和产品？配套什么举措？你上来锁死费用

企业年度营销规划表								
市场类别	区域名	定任务			定费用		定奖罚	
		去年达成	今年目标	今年成长率目标	去年费用率	今年费用率目标	任务达成奖罚	费用超额奖罚

率，如何体现区域和产品的防守？

各个区域，锁死费用率目标，但是不细分费用科目——

会不会出现区域把钱都投到通路进货搭增上，结果终端没钱买促销的赠品、产品在货架上不动销，然后区域经理，再给总部哭穷“钱不够花”？

一家企业，是不可能，也不应该放任全国区域、产品、渠道自由增长的，必有攻防重点。必须有高速增量的战略区域、战略产品、战略渠道，这是来年的增速引擎。

2. 做营销年度规划，要体现“纠错”——存量的前提是纠错。

规划的前提，一定是复盘，回顾历史，才能展望未来。

每年年初，企业要反思，复盘回顾去年的数据和历程，哪些事做错了？哪些事情在制约销售？今年如何改正错误，减少损失？

比如：

员工管理问题：去年终端业务代表没有考核“进货客户数，进货品项数”，也没认真稽核员工拜访行踪，终端业务代表“跑大店不跑小店，卖

老品不卖新品”，造成客户数、品项数萎缩，总是在老品项和老终端里面压货促销，不但损失销量，而且扰乱价格。今年考核怎么改？怎么启动员工拜访率监控？

促销问题：去年产品的消费者促销力度输给主要竞品，动销慢损失销量。今年从哪里出费用增加消费者促销力度，加速终端动销？

渠道结构问题：去年销量过度集中在KA渠道，实际账期长达120天，造成全年资金周转才三圈，费用高，利润低。今年如何改善渠道结构，是进攻餐饮，还是进攻中小超市，具体怎么做？

产品结构问题：去年公司产品结构单一，低端产品和爆品不够，造成县乡级市场下沉困难，损失销量。今年，是坚持高价策略，还是弥补产品线短板，引入中低价产品，参与竞争，切入庞大的中低价市场份额？

……

一家企业，是不可能没有缺点的——圣人不二过，不重复犯错，就是提升销量的最安全模式之一。

老是重复犯错，就太说不过去了。



3. 做营销年度规划，要体现今年的变化，增量的前提是变化。

企业发展要有财务控制，任务 - 费用 - 奖罚，这个财务控制思路没有错，只是顺序错了。

模式确定在前，财务控制在后，这两者的顺序不能反转。

什么是“模式在前”？先明确今年增量的路径是什么。

## 九个增量路径

增量路径在哪里？

九维度：经销商、产品、区域 & 渠道、价格、终端、广告促销、漏洞管理、后勤管理、人员管理。

1. 经销商维度增量。

比如：

复盘，找到去年业绩下滑的问题经销商，去年业绩上升趋势好的潜力经销商，锁定重点经销商清单，重点支持，实现目标经销商增量。

对公司的前 20 名大经销商，高管亲自走访市场，制定销量指标和过程指标，经销商交保证金，双方签订对赌协议，重点经销商增量。

公司成立招商部和市场突击队，打造各省样板市场，确定新市场支持标准，实行新经销商招商五步循环（参观总部——参观样板市场——招商部讲解公司优势和新市场支持标准——对新经销商派突击队协助铺货分销——区域经理考核新经销商开发任务和新经销商活跃率任务），加速新经销商开发速度，实现新经销商增量。

经销商按产品拆分、渠道拆分、区域拆分（对市场做得细、人车配置能达到公司要求的经销商不拆分）。通过通路拆分，区域做得更细，服务终

端的人和车更多，带来精耕增量。

……

2. 产品维度增量路径。

比如：

找到去年业绩下滑的问题产品，去年业绩上升趋势好的潜力产品，锁定重点产品清单，重点考核、重点投入，锁定产品增量引擎，实现目标产品增量。

对标竞品和市场需求，反思自己产品线漏洞是什么，确定来年是打算种经济作物（中高价新产品）？还是种产量高的作物？（进入中低价规模大的品类），匹配标准制定、数据追踪、费用投入、人员考核等管理手段，实现产品战略推进增量。

提示：仅仅确定路径是不够的，必须匹配管理系统，下同理。如何匹配管理系统？可参考另一公号文《新品销售的落地管理系统》。

3. 区域维度增量 & 渠道维度增量。

比如：

找到去年业绩下滑的问题区域 / 渠道，去年业绩上升趋势好的潜力区域 / 渠道，锁定重点区域 / 渠道增量引擎，重点考核、重点投入，匹配管理系统，实现目标区域 / 渠道增量。

对标竞品，看有没有机会区域 / 渠道（竞品产品 / 价格 / 促销 / 团队 / 经销商出了问题，在严重下滑），实现机会区域 / 渠道增量。

分析本品的洼地 / 渠道（被几个强势区域包围的孤岛弱势区域、KA 渠道强势但是中小超几乎空白），实现洼地市场 / 渠道增量。

本公司的区域战略推进意图（比如精耕老少边穷区域，或下沉到乡镇村级市场，或反攻一线城市，或者进军餐饮渠道调料 2B 供货市场），确定来年是开荒种地（新区域）？还是增加人手精耕细作（区域品牌渠道拆分、通路下沉）？还是种完旱地种



销售与市场·听刊

水田(开拓新渠道)?实现区域渠道战略推进增量。

#### 4. 价格管理增量。

比如：

产品进行箱码、瓶码、盖内码，编码记录。确保能追溯每一瓶产品是哪个经销商的货（而且盖内码无法擦掉），成立专门的打击冲货办公室做罚款提成……扭转去年冲货乱价导致经销商和终端不愿意卖的局面，带来增量。

大卖场是“高费用、低毛利”渠道、餐饮是“高费用、高毛利”渠道、中小超市是“高人员成本、高毛利”渠道、线上是“主卖爆品的惊爆价”渠道……这些渠道共用产品，导致去年乱价很严重。今年把这几个渠道的产品线逐渐区分开，避免渠道互相砸价，带来增量。

老产品上涨终端零售价，推出中高价新产品，提升经销商和渠道总利润，增加通路推力增量。

#### 5. 终端增量维度。

比如：

复盘发现去年终端投放展示柜，夏天签订冰冻化协议，对销量促进明显，今年增加投放1000台冰柜和展示柜，带来增量。

今年选择100个重点区域，增加人员投入，从一个厂家业务管一个地市（含县），变成一个业务管理一个县，直接负责拜访“自留地”（厂家业务菜单式拜访重点终端，公司考核稽核重点终端的销量和表现），通过对重点区域重点终端拜访率的提升，打造达标核心店存量，带来增量。

公司通过对重点区域经销商的加人加车支持（比如买车公司出一半费用、经销商完成任务全额报销），厂家各级人员的“经销商人车配比达标奖励”。增加经销商的人和车的数字，提高终端拜访率，实现增量。

#### 6. 广告和促销维度增量。

比如：

壮根：增加渠道促销力度（比如经销商分销商累计进货积分奖励、任务完成奖励、增量奖励），改变经销商利润，带来增量。

养苗：增加新的终端促销项目，比如从业人员促销（类似于服务员开瓶费）、终端进货积分奖励（可用终端进货扫码积分线上换奖，或者线下箱皮兑换卡刮刮卡等多种方式）……提高终端推力，带来增量。

肥果：复盘去年执行终端买赠促销，费用大，但赠品被各级渠道大量截留，今年把赠品直接印在产品包装上，投放连体促销套装，通过包装告知消费者促销信息，倒逼渠道无法截留赠品，增加促销力度，实现终端动销增量。

#### 7. 漏洞修补增量。

比如：

召开区域经理以上级别反思会议，“假如让我重来一遍”，会上鼓励吐槽，言者无罪，寻找去年影响销量的问题和管理漏洞，当场确定改正方案和排期，保证重大管理问题，来年绝不重复，修补管理漏洞增量。

放大管理亮点，销售部高管组织大区经理走访“增量和增速的前20名市场”，提炼经验“增量TOP20市场的打造路径”，树立正气，复制方法，实现亮点复制增量。

#### 8. 后勤管理增量。

比如：

复盘发现，去年旺季产能不够，造成旺季断货——今年通过扩产能，外联加工，淡季提前生产，各地提前仓储……减少断货，实现旺季增量。

修正公司物流部的所谓“阿米巴”模式，物流



部为配送负责，不为部门利润负责。保证能给小经销商及时送货，放水养鱼，扶持弱势市场，实现小市场新市场增量。

鼓励经销商发二十吨整车订单，用德邦物流等第三方配送，降低配送成本，提高配送到达速度，同时提高经销商的自提补助，最大程度上减少断货，带来增量。

公司降低对区域定制化产品的门槛，通过区域定制化产品的投放，带来定制化产品增量。

#### 9. 人员管理增量。

比如：

缺编率严重的企业，通过改善薪资福利待遇，与院校、人才市场赞助结盟，对人力资源部的招聘任务考核等方式，降低缺编率，保证人员架构满编，实现人员架构增量。

对销售人员进行增量层级提成、销售竞赛奖励、利润分红等方式，提高员工积极性，实现人员激励增量。

过去考核粗放只考核销量的企业，通过调料行业考核员工“核心网点打造存量”、快消行业考核员工“铺货率”、啤酒行业考核员工“淡季活跃客户数”、经销商考核员工“进货网点数和品项数”

等过程指标，实现过程管理增量。

过去管理粗放的企业，通过管理员工行踪和拜访率，工作日报管理，日周绩效计划和绩效汇报管理，逐级检核管理，月会述职管理，标准早会管理等方法，实现人员效率增量。

### 不要做“疯子”

爱因斯坦对疯子的定义，就是，做同样的事情，却期待不同的结果。

有潜力，已经有优势，有上升趋势，有机会的，产品和区域，不去着力加速提升。

有问题，已处于劣势，败相已现的，产品和区域，不做专项管理和挽救。

去年犯过的错误不去修正，产品线依然不够，价格依然乱，终端人员依旧短缺，老经销商依旧没有卖新品的渠道……犯过的错，涛声依旧。

今年的增量路径不能明确，到底在产品、渠道、通路、促销、人员管理等哪个维度上产生增量，未来的路，混沌不清。

还是那群人，还是那几个产品，还是那帮子经销商，还是在那些渠道卖货。

一切增量要素都没有突破和变化……难道要指望，来年更努力，宣誓口号更响亮，来实现增量吗？

本文内容，魏庆老师2019年4月在广州有现场公开课详细讲解，详情请加魏庆老师微信公众号 weiqingpeixun（微信公众号搜索汉字：魏庆培训）咨询。 

编辑：

周春燕（微信号：zhouchunyan57）



## 名创优品，为何要在最贵地段卖最便宜的货？

在传统零售商频频关店的情况下，名创优品愣是在全国开出了花。

文 | 姜太

### “第三需求定律”

先抛一个网红经济学概念。

第三需求定律：当消费者必须支付附加费的时候，高品质的产品就相对低品质的产品变得便宜了。这笔附加费越高，高品质的产品就变得越便宜。

意思就是有两种苹果，一种是普

通苹果，一种是精选苹果。精选苹果比普通苹果好吃2倍！

在小城市：普通苹果1元一个，精选苹果2元1个。吃1个精选苹果相当于吃2个普通苹果。用户讲究性价比，购买普通苹果。

在北京：附加费3元，因为卖苹果要缴更贵的租金、雇更贵的职员、使用更贵的包装等。普通苹果变为

$2+3=5$ 元，精选苹果变为  $4+3=7$ 元。吃1个精选苹果相当于吃1.4个普通苹果。用户讲究性价比，购买精选苹果。（本文用北京泛指）

所以，小城市中普通苹果卖得好，北京精选苹果卖得好。是小城市的人太穷了只在乎价格？还是北京同学道德观飞升开始在乎价值了？不！大家都拿着一个相同的计算器。在自己经

济可承受范围内，不停地算性价比。相比较后，小城市中普通苹果性价比高，北京精选苹果性价比高。

### 名创优品的“第三需求定律”

名创优品为啥要在最贵的地段卖最便宜的货？它的价值引擎不是低价，而是性价比。名创优品主打生活小百货，小枕头、袜子、手套、牙刷、中性笔，定位“10元店”。和他竞争的是卖劣质产品的“2元店”。

在小城市：2元店的劣质产品2元1个，名创优品10元1个。在北京：假设附加费3元。劣质产品共2+3=5元，名创优品10+3=13元。在小城市，名创优品干不过2元店。在大城市，名创优品才是性价比之王。

所以，名创优品为啥要设最贵的地段？因为只有交了附加费才能提高性价比。

名创优品的上下游整合做得很好，这帮助它拿到极低的产品价格。对于质量、设计、服务的重视，也帮助他提高了产品价值。但是，产品的性价比，并不是单纯计算产品价格。数字的高低，是通过对比得出的。

在小城市，名创优品和卖2元的劣质品对比，没有任何竞争优势，劣质品价格都是恶性竞争。在北京，名创优品和卖5元的劣质品对比完胜。很多劣质产品，因为支付不起附加费，连入场竞争的资格都没有。名创优品

的选址策略是在城市中心，也就是在最贵的地方，给产品增加了一笔附加费。在这种地方，对于用户来说它的性价比才会高。低价高质的商品，在越高端的地方卖，就会显得越便宜。

名创优品第一家店选址在广州市花都区建设路步行街，临近火车北站，周边是大片居民区。周边消费者收入水平和购买力不足，门店效益极低，销售额只达到预期的1/3。后来，名创优品修正了选址错误，改变了选址策略，在每个城市都选择人流最密集的步行街、黄金地段商业区，最终才跑通了0到1的验证过程。

### 竞争引擎

产品的性价比，是和其他产品对比出来的。名创优品是“消费降级示范点”吗？不，它的价值引擎不是低价，而是性价比。我们希望看懂消费升级/降级的趋势，然后干点事情出来。但有一个系列的公司，你很难把它归为消费升级还是降级——一群“性冷淡”调性的公司。包括名创优品、网易严选、米家、优衣库。

所以，名创优品究竟在干吗？

#### 自来水哲学

“自来水哲学”，是松下幸之助对企业使命的比喻。松下幸之助说：经营的最终目的不是利益，而是将寄托在我们肩上的大众希望，通过数字表现出来，完成我们对社会的义务。企

业的责任是：把大众需要的东西，变得像自来水一样便宜。以优良的品质，用消费者能购买的价格，为消费者提供像自来水一样源源不断的商品，使顾客常受益，乃是企业获益的最大源泉。

什么意思？用户渴，所以我们给用户找到了水。解决了用户喝水的问题后，为了更好地服务用户，我们讨论消费升级，成了矿泉水。也就是，如何让你的产品成为自来水一样为用户解渴。名创优品因为“山寨”而饱受争议。对于视力4.0的同学来说，名创优品红底白字的logo和优衣库长得一模一样。抄袭、山寨等话题，我们今天不讨论，带着中立的角度看下图。



名创优品的很多产品，和市面功能上的产品很类似——面膜和韩国品牌悦诗风吟很像，洗面奶和曼秀雷敦很像，香水和祖·玛珑很像，指甲油和阿玛尼很像。名创优品，成为了这些大牌的平价替代品。

名创优品帮用户用极低的价格买到了大牌类似感。祖·玛珑香水食欲

售价 1000 元,香味可以持续 24 小时。名创优品香水售价 25 元,香味持续 3 小时。相比来说,香味淡一些、持续短一些、但是 50 倍差价啊。对于很多人来说,祖·玛珑在满足需求上有些过度了。祖·玛珑是“矿泉水”,而名创优品是“自来水”。

### 增长引擎

名创优品简直是复仇者联盟。4 年开 3000 家店,在如今的关店大潮下,这简直是个神话。但神话,绝不是靠一个团队的力量就可以完成的。

彼得蒂尔说:人类历史的发展分成两种,一种叫做水平进步,另一种叫做垂直进步。什么是水平进步?就是从 1 到 N。就好像我开了 1 家店,然后把它复制到 100+ 或者 1000+。什么是垂直进步?就是从 0 到 1。就好像你以前没有店,你现在开了一家店,这是从无到有的过程。在传统零售商频频关店的情况下,名创优品愣是在全国开出了花。

#### 从 1 到 N 难在哪儿?

从 1 到 N 面临的第一个问题,是选择题。通过“直营模式”扩张,还是通过“加盟模式”扩张?

**直营模式:**由公司总部直接投资经营。所有权和经营权集中统一于总部。由总部集中领导,统一管理。各直营连锁店经理是雇员而不是所有者。缺点是扩张速度慢,优点是稳扎

稳打,店铺的每个细节可控。

**加盟模式:**店铺的所有权和经营权不再统一在总部,而是分散在各个加盟店。缺点是人多了后,模式也变得复杂,店铺运营效率难以保障。优点是扩张快。

对于名创优品,没得选。一定要“扩张快”。

首先,名创优品需要在中国市场卡位,需要抢占 10 元店在中国的窗口期。红利期可能会存在一段时间,但是窗口期极短。错过了窗口期,可能就错过了成为全国性企业的机会。便利店在中国并没有全国性的企业,每个区域都有几个不同品牌的代表作。为了避免便利店的前车之鉴,名创优品需要迅速复制,占据市场。

其次,名创优品做的是规模效益的生意。小百货售价低,挣钱靠走量。只有扩大了规模,才能提高利润。同时,名创优品在上游的议价权从何而来?为什么它能拿到那么低的价格?也是因为它的量大。所以,它无法稳扎稳打地只开直营,只能选加盟。

#### 加盟模式难在哪儿?

名创优品如何找到加盟者?它的要求很高。加盟者需要帮它拿下最贵的地段。而最贵的地段,并不是只有钱就能搞定的。

中国有很多大型的购物中心,比如印象城、银泰、万达、凯德茂。有实力的投资商把整个体系拿下。其他人想进?钱,并不能解决一切问题。



名创优品要吸引到的加盟者,并不是我们传统意义上的小老板。它要吸引的是原有的渠道体系,那些经验丰富的老油条。这些人来自传统零售行业,加盟过多连锁,手里握着店铺,经历了多次起伏。他们是关店潮的受害者,生意不赚钱,家里有地也没用。他们有地,但是没有模式。

如何吸引这些渠道体系的加盟者呢?如何让这些加盟者认为这个生意真的赚钱呢?

我们用一个奶茶店看下毛利润的概念。毛利润指一个商品经过生产转换内部系统以后增值的那一部分。简单点说,就是“售价 - 成本”。奶茶



售价10元，成本2元。所以，奶茶的毛利润是8元。奶茶的毛利润率 = (售价10元 - 成本2元) / 售价10元 = 80%。卖这杯奶茶需要交税1元，房租1元，奶茶的利润 = 8元 - 1元 - 1元 = 6元。

可以看到，加盟者如何衡量一个模式是否赚钱，主要看利润是不是6元。再仔细点，就是看这个加盟模式带来的营业额和毛利润率。

**复仇者联盟——如何提高毛利润率？**

名创优品分给加盟者的毛利润率是38%。今天卖了100元，名创优品打38元到加盟者银行账户。这有多高？

加盟的人排到了3个月后。甚至有品牌服装的代理商，将旗下的服装店全部换为名创优品，并帮助其快速扩张。

在上游，名创优品通过以量制价，拿到更低的商品价格，降低了货的成本，从而增长了毛利率。提高了毛利率之后，一部分分给加盟者，一部分留给自己。毛利率分给加盟者38%，名创优品声称自己只留8%，所以，你可以知道它其实做的是一个毛利率将近50%的生意。而日本的10元店行业毛利率水平大概是40%。

综上，加盟者的优势是有地，名创优品的优势是有高毛利率。

**复仇者联盟——如何提高营业额？**

100平米的门店和300平米的门店，营业额无法对比。所以加盟者如何看加盟生意是否挣钱？看坪效，也就是1平方米能产出几万的营业额。提高营业额模式，名创优品再次开启复仇者联盟模式。

零售的三要素，人、货、场。名创优品的复仇者模式主要集中在“场”的创新上。传统直营模式，店铺内外都是总部负责。传统加盟模式，店铺内外都是加盟者负责。名创优品的模式，店铺内“总部”负责运营，店铺



外“加盟者”负责运营。

店铺外部环境，包含工商、税务、卫生、房租、店铺装修、水电等，加盟者负责管理。店铺内部环境，人员管理、账目、库存、采购、运货等，名创优品全部托管。加盟者投完钱后，只要等着分成就可以。名创优品没有加盟者，只有投资人。

这种模式的好处是，通过店铺托管，全面精细化运营，极大地提高了坪效。名创优品用加盟的外壳，做出了直营的坪效。

店铺运营成本有多高？雷军曾这样说小米门店：“此前中国零售店最好的坪效大概是1.2万元人民币，我们做到这个效率的20倍。”在2017上海国际商业年会中国消费经济转型升级高峰论坛上，小米董事长雷军在主题演讲中透露，截至2017年8月28日，小米之家线下店累计客流已经超过1570万人次，单店月均销售519万元，年坪效达27万元，年坪效仅次于苹果零售店。

根据名创优品公开数据，名创优品的A+门店，王府井店面积131平方米，月营业额260万元，月坪效2万，年坪效20万。

综上，加盟者的优势是给名创优品投钱，名创优品的优势是给店铺托管提高坪效。**5**

编辑：

栗一（微信号：ly13164301825）

## 一张电路图，看懂流量裂变真相

吸引力是“入局的饵”，传播力是“流量发动机”，转化力是“流量变现的机器”。三者往往是缠绕牵制、系统化运作。

文 | 吕晨龙

2018下半年，与“裂变”相关的概念少了，实际案例多了，以分销为主线的社交电商也进入风口，这一切说明热度渐褪的“裂变”一词，并非戳破的泡沫，而是逐渐沉淀为一种基本的流量模式，被纳入互联网底层语境。

在裂变圈子里，连咖啡是阳春白雪、创意风趣、诱饵体面，在一二线白领朋友圈里是一道有趣的风景，网易测试、微信读书等皆属此派；拼多多则为下里巴人、文案直接、利益粗暴，五环外羊毛党趋之若鹜，并乐此不疲地为你传播分享，趣头条、蘑菇街归属此类。

精彩的案例不胜枚举，摔倒的地方也大致相同，围绕着连咖啡与拼多多两类延展出的上百个案例，基本上已经玩透了裂变的底层设计。

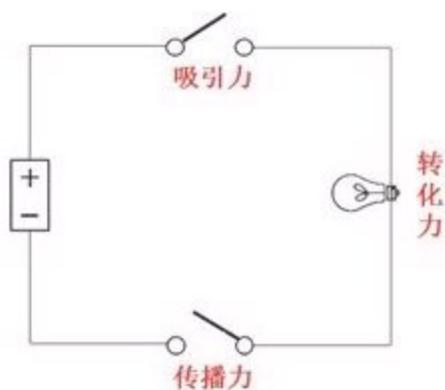
在裂变流程的设计中，起关键作用的有三个力：

吸引用户点击链接的力量，叫吸引力；

驱动用户转发链接的力量，叫传播力；

促使用户支付下单的力量，叫转化力。

把裂变闭环比作一个简单的直流电路，大概就是下面这个样子：



吸引力和传播力是裂变电路中的两个开关，闭合这两个开关，裂变电路就能运转起来，生生不息地在微信生态中传播流转。

转化力是裂变电路中的灯泡，

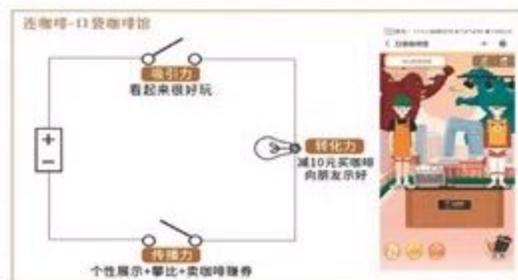
是最终实现流量价值的机器。没有转化力，电流再大，裂变都亮不起来。

### 连咖啡——口袋咖啡馆

在朋友圈看到别人转发自己的咖啡馆，你会以为这是个装扮小游戏，猎奇心指引你点了进去——这是吸引力；

精心装扮好自己的咖啡馆，当然要分享到朋友圈展示一下，没准卖出几杯咖啡，还能赚到咖啡券——这是传播力；

从朋友的咖啡馆买咖啡，比官方价便宜10元，还能增进朋友感情——这是转化力。



## 拼多多——砍价免费拿

朋友发砍价链接给你，让你帮他砍一刀，你想着朋友关系举手之劳，或许还带着点好奇，就点了进去——这是吸引力；

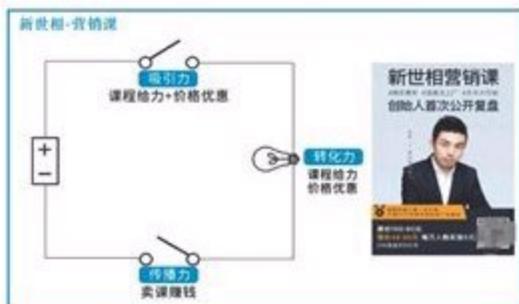
帮朋友砍完价，它会提示你也可以发起砍价，发起后找朋友帮忙砍到0元，就能免费拿到这款烤箱，于是你兴致勃勃地分享给朋友寻求帮助——这是传播力；

可能忙了大半天也没能砍到0元。但是在这个过程中，你接触到了很多商品，还领到了一些优惠券，你会惊叹这里的東西好便宜，顺手就下了单——这是转化力。



## 新世相——营销课

“逃离北上广”“佛系青年”“丢



书大作战”这三场营销可谓经典，这样的复盘课一出，营销人无不春心荡漾，加上“每万人购买涨5元”这样临门一脚的督促，怕是鲜有人能撑过去——这是吸引力；

买了课还没来得及听，就收到APP、老师和社群发来的“分享海报卖课赚钱”的消息，打着知识付费的幌子，这钱赚得容易又体面，那就转发一下吧——这是传播力；

还讲什么转化力，你在吸引力那一步，已经完成了付费转化。

了解了大逻辑，我们来逐个看看三个力的作用和设计技巧。

## 吸引力——入局的饵

在微信朋友圈、会话中，我们往往通过一张海报、一个小程序卡片或一个H5链接进入裂变活动，这些触点就是吸引力的载体，也是整场裂变用户入局的饵，这些入口的

设计尤为重要，是整场裂变的起点。

用户要不要点击进入一个裂变活动，就看两点：

### 第一，我能得到什么

大多与补贴有关，通常是免费赠送的商品和服务、红包优惠券、抽奖机会等，想要营造好吸引力，就要把奖品写得撩人，把气氛营造得热烈，把利好包装得稀有。

另一种路线是把裂变游戏化，用测试、装扮、社交来满足用户“玩”的诉求。这种路线对策划及产品要求高，“转化力”设置难度大。连咖啡的口袋咖啡馆是业内鲜有的成功案例。

### 第二，我需要为奖励做些什么

基本就是转发、拉人的行为，偶尔会有少量的金钱成本，这是在帮助用户形成行为成本预期，用户会在一瞬间衡量得失，并选择是否进入。

吸引力失效的原因有两个：



1. 任务太难，奖励太小。比如你要用户拉 30 个人关注公众号，只给他一支牙膏，可能就没人愿意跟你玩。当供应链苛于成本无法让步，不如想想有没有什么不要成本的办法，比如虚拟资源（资料课程）、BD 来的奖品等等。

2. 你的用户有秀才情结，而你家文案却是个厨子。这是行业里裂变经常遇到的问题。

见了秀才聊笔墨纸砚，碰到厨子讲柴米油盐。

跟厨子讲笔墨纸砚，或许他会觉得你有文化，还愿意听你讲；但跟秀才讲柴米油盐，他一定嫌弃你庸俗不堪，不愿与你交谈。

所以越是高端理性的品牌，做裂变越考验附庸风雅的技巧。

喝现磨咖啡的中产阶级，是一群体面的秀才，跟这群人讲“帮我卖咖啡给你提成”，一定会被嗤之以鼻，连咖啡把这事儿包装成“开一家线上咖啡馆”，就在秀才圈里炸开了锅。秀才们冲着体面的装扮游戏点了进来，咖啡却也没少帮忙卖：上线当天的 52 个咖啡馆，超过 10% 实现了真实销售。买的人打折，卖的人赚券，在这个体体面面的小游戏里，秀才也没少捡便宜。

所以，裂变的本质是：拿补贴换社交流量。

另外一个筛除的办法，是设立适当的门槛。



拿咖啡来讲，原价 30 元的咖啡，对于有消费力且有需求的人来说，付 6 元运费与免费区别不大；而 6 元的门槛能挡掉很多羊毛党，因为对没有需求的人来讲，花 6 块钱买杯咖啡也并不算什么占便宜的事儿。

### 传播力——流量“发动机”

早在后 PC 时代，一些公司的市场部靠着对社交货币的琢磨，就搞出了“凡客体”等诸多声名大噪的病毒营销。

而如今，病毒营销脱胎换骨为更加毒辣高效的“社交裂变”，传播力却依然是流量获取的运转发动机。

从诸多成功的裂变案例来看，发动机的铸造，通常从两方面入手：

#### 1. 奖品的设置与加码

和吸引力中“我能得到什么”相呼应，免费送商品、无门槛券是

奖品设置的主流。

当然，也可以像口袋咖啡馆那样，把裂变包装成一个游戏，把攀比、炫耀、个性展示等心理需求作为转发动力。

通常的裂变活动，在吸引用户入局时，就已经明确了奖励对应的任务，因此吸引力与传播力通常捆绑在一起，一荣俱荣，一损俱损。

奖励加码是一个缓解疼痛的好办法——增加了奖励的代价，那就同时为奖励加个码。

#### 2. 转发内容的包装

微信的强关系社交是跨阶层的，正基于此，很多不玩拼多多的人都在朋友圈或会话中见到过拼多多的裂变活动。

从符号学角度，拼多多的“文体”是会被秀才们无条件抵触的；也正因此，伺候秀才的我们在学习拼多多的逻辑时，一定要规避“砍价、



营销有道 开讲有料

助力、瓜分”等用词。

另一个技巧，是要学会用真善美和形式正义来包装你的转发物。

新世相的营销课也是一个不错的榜样，当你购买课程后，它会提醒你海报转发到朋友圈，卖课的海报做得极其撩人，满是知识付费的正义感，却没有半点关于分销的信息。

### 转化力——收入落袋为安

当裂变上线运行时，老板们不会太苛刻裂变了多少流量，而是会目不转睛地盯着订单报表，不停地计算着转化了多少单，赚了多少钱，什么时候能把补贴的坑填满。

所以，转化是裂变唯一的目的。

什么是转化？

用户完成转发拿到奖品不算转化，用奖品中的优惠券下单也不算

转化，或是反复参加活动、参加其他平台活动，都不是转化。但这些都是转化必经的过程。

真正的转化，是用户能够在平等的交易环境中进行消费，用户真实的消费需求得到实现。

而转化力的实现路径，就在于打造一个转化缓冲带。

怎么打造这个裂变缓冲带？

**1.提供更多的活动触点和优惠券推送。**

当你点开了口袋咖啡馆的活动链接，你会发现这是一个庞大的游戏体系——你可以上架自己的咖啡出售给朋友，来赚取咖啡券，也可以去朋友店里逛逛买杯优惠的咖啡，还可以参与排名活动，抽取福袋奖品。

无论是单个活动的延伸，还是多个活动的配合，通过页面提示、Push、模板消息等手段，要让用户

在愿意转化之前不停地玩下去，并用优惠券配合活动作为奖品，为转化做好铺垫。

**2.增加易转化商品的曝光。**

任何一个品牌或平台都会积累一些新客易转化商品，这些商品大多客单价低、通用性强、性价比高，是以往数据中呈现的新客转化最为集中的SKU地带。

电商平台经常会专门设立一个新人专区，把这些商品集中起来专门曝光给新注册用户，以提高新激活转化率。

比如玩了拼多多的助力砍价，系统会频繁地向你推送9.9元包邮商品；你在连咖啡开了自己的咖啡馆，最先解锁的菜单商品是最热销的摩卡咖啡。

### 总结

吸引力是“入局的饵”，传播力是“流量发动机”，转化力是“流量变现的机器”。

如果套入现有的案例，你会发现：这三个力往往是缠绕牵制，系统化运作的。说到底这是基于人性的游戏，这三个力，只是提供了一个思考用户的起点。❏

编辑：

刘会会 1761925702@qq.com



## 铁板烧神话

文 | 王 玉 新北平

据说，一个人在享受美食时最能感到幸福，往往在一个人生命的最后一刻，也会说“想吃好吃的东西”。这么说来，餐饮业便是引领客人享受“最幸福时刻”的最了不起的行业。

**现** 在大阪人人都知晓铁板神社，但它最初只是一个来自农村、什么都不懂的毛头小伙子所开的一家4坪9座的小店。

当时的创始人田中寿幸先生一没知识、二没专业技能，却将铁板神社经营成一家单座营业额位列日本第一的餐饮店。他是如何做到的呢？

### 铁板神社的诞生

刚来大阪时，田中寿幸在一家餐饮店打工，只做了一个月就被炒鱿鱼。但是，成功者与失败者的区别，不在于能力，而在于“信念”。在一家铁板串烧屋拼命工作了整整一年，老板给他分配的工作除了洗碗就是进货。一年过后，田中寿幸觉得自己再待多久也不会有机会实际上手烧烤。恰好当时有一个4坪9座的铁板烧烤小店招人，他就去了那里工作。3个月后，这家店的老板突然说要关店。老板问他：“你要不要在这里试着做做看？”

租金是1坪9万日元，换作别人



作者：[日] 田中寿幸  
翻译：陈晨  
出版单位：中国工信出版集团 人民邮电出版社

肯定不会答应。可那时田中寿幸不知道这4坪36万日元其实是很高的价格。什么都不懂的他当时唯一的想法就是“这样一来我就成为社长了”。

没有比无知更强大的东西了。就这样，一场毫无准备、有勇无谋的挑战拉开了序幕。

### 如果没顾客，那就不打烊

刚盘下那家4坪9座的小店时，



大咖解读  
20本畅销书

生意十分惨淡，很长时间都像是处于一种开店休業的状态中，没有一位顾客光临。当时的田中寿幸既没有经营餐饮店的任何经验、窍门，也没有从书本上学来的知识、技术。他唯一能想到的办法就是，把店一直开下去，直到有客人来。

在很长一段时间，他的店铺都是下午5点开门，一直开到第二天中午11点。这样的坚持，很快便有了回报。在其他酒馆都没有营业的凌晨时段，摇摇晃晃地走进来的客人们还会来第二次甚至第三次。就这样店铺的回头客率近乎达到了100%。

能够创造出如此高的回头客率，除了人格魅力之外别无其他。经常有顾客对他说：“小兄弟你真有意思”

或是“我是来看看小兄弟你的”。正是因为他们在这里觉得开心，才会再来第二次、第三次，成为铁板神社的回头客。田中寿幸也从中体会到，做生意，态度能决定一切。

然而，这种“收支平衡之前不打烊”的做法，无论对肉体还是对精神而言都是一场严峻的考验。那段时间，因为劳累过度，田中寿幸曾三次被送到急救室抢救。促使他那样卖命的原因，便是“一定要成功”的强烈信念。这种信念支撑他最终挺过了这段难熬的岁月。

## 要做“不是商业的生意”

与那些大型连锁商店不同的是，铁板神社做的是“生意”，而不是“商业”。做生意，不管什么时候都是跟人打交道。人与人面对面，尽可能做到让对方满意，买卖才成功。这个就叫“生意”。

### 1. 做生意必须有人格魅力

生意兴旺的店铺里，员工们的声音洪亮而精神。是否对员工们进行声音上的教育，给店铺带来的效益会天差地别。声音的教育，具体来说就是指导员工“把声音提高一个调”。我们常说，做生意靠的无非是心理战术，你必须善于调动五感，耳朵、眼睛、嘴巴等一个都不能闲着。

在铁板神社，决不允许员工用无精打采的语气说话。如果某个员工的

声音不够响亮、不够精神，店长就会立即提醒他：“怎么回事？打起精神来！”“把声音提高一个调！”

接电话时也是一样。田中寿幸专门请了一位老师来指导全体员工接听电话的要领，而这位指导老师其实只是一名新来的员工。有一次他很偶然地打电话给一家店铺，发现对方应对得非常好，简直就像是专业的接听员。当即决定让这个人来铁板神社担任“电话负责人”，让他到各家店铺去指导员工们如何接听电话。所以，在铁板神社，就算你只是个新人，只要有本事，也会被委以重用。

“员工教育”中最重要的就是“微笑教育”。铁板神社会对全体员工进行细致的“微笑教育”。如果有人绷着一张脸，会被立刻叫到后面去做些洗碗之类的活儿，直到他学会脸上挂着笑容。微笑就像一个舞台的基石。有了它，店内氛围就会变得轻松融洽，来这里的顾客的心情也会变得轻松愉悦。

### 2. 商场如同秀场

除了通过人格魅力经营店铺，田中寿幸认为，做生意全都是打心理战，因此，他把商场当成秀场来经营。

在日本，说起举办祭典的地方，那就首推神社了。铁板神社这个店名就包含了田中寿幸的殷切期望，他希望这家店能成为一个“每天都像举办祭典一样的快乐场所”。

铁板神社想把每一天都过得像节

日一样，为来这里的顾客们再现节日祭典上的欢乐氛围。所以，铁板神社很看重表演。负责烧烤的人手上会展现一系列漂亮而敏捷的动作，能快速将订单分类，没过多久又像变戏法一样一下子就将烤熟的食物呈现在客人面前。可以说，店铺就是演出的舞台，每一位员工都是演员。

光有演员的全力以赴还不够，铁板神社店铺的内部配置和装修也同样花费了心思。每家店铺的内部装饰和播放的背景音乐都会时常更换，能够根据当时的流行元素、气氛以及大家的需求而变化。比方说在难波店的前台就放置了一个真正的神轿。这是考虑到能让顾客越过前台欣赏神轿，在喜庆的祭典氛围中享受食物或饮品。

此外，在所有店铺的入口处都设置了神社里面的铃铛，两边有狮子狗守护，中间还有一个功德箱。顾客进来前一般都会乐滋滋、笑呵呵地敲敲铃铛。显而易见，铁板神社店铺入口的设计就是牢牢抓住了顾客的心理。让其成为顾客们心中像舞台一样快乐的存在。

大道至简。用这样的意识和心态去工作，给客人带来“幸福感”。也许这才是铁板神社创下餐饮界奇迹的秘密所在吧！（作者新北平，来自河南工程学院）

编辑：

王 玉（微信号：sophiewangyu）



## 01 科技新力量

### 捂紧口袋！ “现实磨皮”的神仙操作来了

被称作“亚洲四大邪术”其中的美颜术、化妆术，以功能强、门槛低、回报高等特点，深受广大女性喜爱。包里揣着粉底、口红，手机里装着美颜 APP，已然成为当代都市丽人的标配。然而再强大的美颜相机以及再高超的化妆技术，也不可能像 PS 那样，精修皮肤的每一块瑕疵，这时候就需要黑科技登场了！

近日宝洁公司在国际消费类电子产品展览会上展出了一款“脸部打印机”，全称是“Opte Precision Skincare System”（Opte 精准护肤系统）。Opte 美妆仪器分三步焕发你的盛世美颜：第一步 LED 蓝灯扫描皮肤，捕捉显眼的或是连亲妈都看不见的斑点；第二步微型摄像头拍摄大约 2.4 万张皮肤照片，精准定位斑点的大小、形状和深浅；第三步用 120 个热喷墨喷嘴将化妆品精确地喷到瑕疵处。为了适配不同的肤色，墨盒里有三种色调的化妆品，因你配比！打造最“真皮”的化妆效果。

虽然产品面世时间和定价都不确定，但这款黑科技化妆神器已经让相当多的网友不淡定了！毕竟爱美的人那么多，都想高歌：“bye bye 黑眼圈，痘印斑点瑕疵脸”。

By 陈 涵

主持：孙丰国 王 玉

统稿：杨一顺 邓 美

协作：湘潭大学文学与新闻学院广告学系

## 用户新体验 02

### 肯德基： 为你定制“锅盖头”

相信很多人都与“锅盖头”有着不解之缘，这种带着稚气的发型常常让人想起逝去的青春时光。最近，热衷卖炸鸡的肯德基居然不务正业，跨界当起了发型设计师。

为了推销其在美国的新产品——超级土豆碗（Famous Bowls），肯德基在布鲁克林开了一家快闪店，为消费者定制锅盖头造型。通过网络预约后，消费者可以在特定时段入店选择 90 年代最具代表性的锅盖头型，由专业造型师进行修剪。本次活动共有 5 款发型可供选择，名称取自肯德基的热卖产品，最经典的锅盖头型被称作“传统料理”。另外，消费者还能收获活动特有的礼品卡，并将有机会与自己的新发型进行合影。

Bowl 是美国人自创的进食方式，曾红极一时，为了重新唤起消费者对 Bowl 产品的认识，肯德基选用美国 20 世纪 90 年代流行的锅盖头，用极具历史感的方式赋予产品新的内涵。同时，英文发音的超级土豆碗和锅盖头十分相似，文字游戏搭配荒诞怪异的营销活动，让肯德基怒刷了一波存在感，是非常直接且有效的营销战略。

By 黄天鸿



## 品牌新风尚 03

## 乐高： 拼一块乐高，聚一块过年

农历新年是中国一年一度最重要的节日，一家人相聚团圆、温暖过年是离不开的主题，吃饭聊天、游戏娱乐是休假时光里的主要活动。在这样一个环境里，人们需要寻找一种轻松休闲，老少皆宜的互动游戏来交流感情，拼图成为不错的选择。

丹麦玩具品牌乐高在今年首次推出中国新春限定主题，“舞龙”和“年夜饭”套装，同时还联合二更为产品拍摄了影视广告。广告讲述的是爷孙俩关于舞龙文化的传承故事，选取家庭、团圆、舞龙等中国特色元素，传达节日温情，提出“有你一块，才是年”的口号，一语双关。“一块”不仅仅是相聚团圆的含义，还表现了乐高产品颗粒拼接的特点，比喻过年团聚像乐高游戏一样，“一块”都不能少。

中国规模巨大的消费市场和有较高契合度的消费场景成为乐高品牌策划这场新春营销的动力。拼图游戏的解压效果吸引着越来越多的年轻人开始拼乐高，玩具拼图的受众不再局限于儿童，覆盖的消费者规模逐渐扩大，品牌影响力也随之增强。选择春节时间节点进行营销，对品牌的中国本土化战略也有一定的帮助。

By 于佳卉



## 广告新创意 04

## 五芳斋： 携手周璇探寻老上海复古味

从20世纪80年代复古画报风格的重阳礼盒广告开始，五芳斋似乎找到了属于自己的广告路线，把复古风玩得十分深入人心。而这一次，五芳斋又与天猫国潮带来了极具老上海特色的黑白广告，搭配“金嗓子”周璇为此演唱的复古配乐，打造了一支富有浓浓回忆风的视频广告。

随着一镜到底的视频画面，各色民国美食轮番出场，老上海的弄堂、老式拨号电话机、袅袅娜娜的走姿步伐……鲜明的画面风格与极具特色的年代符号，瞬间将你拉入那个繁盛的时代。广告片在出场人物的设置上也独具匠心，从青衣长衫的鲁迅先生到童年回忆三毛，从红极一时的阮玲玉到民国才女张爱玲，各色经典人物依次现身，细节处也打造得尤为精彩。

在一众鲜艳时尚的广告中，这支黑白色调的视频广告反而显得颇具特色，通过复古民国风的表现形式，展现食物与人情的细致关联，直击受众内心。用产品让位创意，用温度传递内容，或许这才是创意广告深入人心的关键所在。

By 白丹卉



## 05 推广新思维

### 沃尔玛：12辆大片“豪车”从荧幕开向现实

最近沃尔玛在美国市场推出了一项“送货到车”的服务，即线上下单之后，店员就会把你购买的商品打包上车。这项服务本身听起来没什么，但沃尔玛为其策划的广告《Famous Cars》却相当吸睛。

2019 金球奖直播间隙，沃尔玛曝光了这支吸睛广告片，短短 1 分 30 秒，集齐了近 40 年各大热门电影中的 12 款经典汽车形象，阵容堪比美国大片。从《蝙蝠侠大战超人》的蝙蝠车到《阿呆与阿瓜》的狗狗车，再到刚上映不久的《大黄蜂》中的黄色甲壳虫。这些经典车型轮番上阵，纷纷奔向沃尔玛，等待店员将商品装在这些车里，传达出“无论你开什么车，在线订购，免费送货上车”的服务理念。虽然它们亮相时长有限，但凡是出现的画面都非常贴合原来的形象特点，给观众带来了一波诚意满满的回忆杀。

打通电影领域的平行时空，勾起观众怀旧心的做法在广告作品中并不少见，但像沃尔玛这样在自家门前上演汽车大战的极少。它不仅用经典作品博得了大众关注，获得超过 1700 万的播放量，也实力展现了超市自提服务的高效和便捷，广告深受消费者的喜爱。

By 黄丽娜

## 06 活动新主张

### 墨西哥航空公司：一个能打折的DNA

200 万年前，原始人走出非洲，一步步地迁徙，前往世界各地。尽管许多踪迹早已消失在时间长河里，但我们的基因却将这一过程记录下来。随着基因检测技术的发展使人们追源溯本成为可能，墨西哥航空公司利用这一技术，为其营销活动提供了支持。

受特朗普实施“边界政策”影响，美国人民对待墨西哥的态度急转直下，甚至在某些偏远地区的人们对墨西哥充满敌意，并称“永远不会走进墨西哥”。事实上，由于历史原因，很多美国人都具有一部分墨西哥血统，尽管他们自己可能并不清楚。为此，墨西哥航空发起了一项名为“DNA Discount（基因折扣）”的促销活动。邀请那些原本对墨西哥存在负面态度的美国人进行基因检测，并根据他们基因中墨西哥的血统比例，给予相应的航空折扣，希望他们抛开政治上的冲突，重新审视墨西哥这个国家。

墨西哥航空在甚嚣尘上的激进民族主义中，保持独立态度，通过“基因折扣”活动，输出企业价值，与消费者建立情感联系，致力消除民族偏见。在注重公益效果的同时，促进销售转化，社会效益和商业效益二者兼得。

By 杨一顺



## 全球新榜样 07

宜家：  
来酒吧睡觉！

去酒吧蹦迪逐渐成为很多年轻人休闲娱乐的重要方式，在他们看来，绚烂的音乐和热闹的氛围能够转移注意力，忘却烦恼。事实上，过分嘈杂的环境以及熬夜的时间致使蹦迪有百害而无一利。为了让年轻人减少蹦迪、健康生活，宜家通过一支广告短片，向年轻人传授朋克养生的正确姿势。

夜幕降临，身穿睡衣的人们站在霓虹灯下排队，准备开启酒吧之旅。原本为全场焦点的舞池被一张张舒适的床替代，大家戴上眼罩，无比轻松地躺下；吧台上，男男女女们喝的是酒保细心调制的养生饮料而非鸡尾酒；卫生间里，大家争先恐后地刷牙、卸妆、清洁，为休息做准备；各自戴上耳塞之后，这群打算嗨到天亮的人，伴着昏暗的灯光，在酒吧里慢慢进入梦乡。

宜家借助这支广告，鼓励人们“重新评估自己的夜晚，并像重视白天的生活一样，重视自己的睡眠”，不但体现其对社会现象的细致洞察，还通过温馨的关怀，增加品牌温度，获得更多好感。另外，酒吧中随处可见的宜家产品，使品牌很好地融入场景中，达到创意与产品的连接。

By 陈伊歆



## 营销新探讨 08

苹果：  
一个桶里装的煽情

2018年春运的第一天，苹果发布《三分钟》，打着陈可辛和用iPhone X拍摄两大招牌，赚了不少眼球，成为当年现象级营销事件。

2019年春节，苹果再次拿出了曾经颇有效果的套路：名导+ iPhone + 催泪故事，造了一个桶，想装一桶泪水，卖一堆手机。贾樟柯用iPhone XS展现人们对家庭味道的执迷，成功吸引了大众目光。然而短片中男青年春节返城，一路长途跋涉，仍旧坚持“提着、抱着、捧着”母亲用胶带封好的桶，这个片段在努力还原大多数青年带“家味”返城的情景，但是有“用力过猛”之嫌，到底是什么“无价之宝”，重若千金都要带回城市？

观众强烈的好奇心被勾起，对情节充满了期待。在本该反套路的高潮部分，可主人公打开桶，却惊讶地发现里头是满满的沙土，裹着看似并不多的鸡蛋，就此整个故事落下帷幕。如果说前情还合乎情理，那后续就太过强行煽情，故事的真实性有些失色。

春节是情感营销的黄金节点，强行煽情得不偿失，大众的眼睛雪亮，回家过年、节后返城经验可比编造的剧情丰富。多点真诚，少点套路，煽情才能变成真情。

By 邓美