

谭承军◎著

020 微创新

引爆商业重构的18个关键策略

• 18个关键点 •

系统阐述线上线下跨界与融合的创新逻辑 集中解构企业跨界整合道路上的颠覆秘笈



 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

O2O 微创新

引爆商业重构的18个关键策略

谭承军◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

微创新 : 引爆商业重构的18个关键策略 / 谭承军著. —北京: 北京理工大学出版社, 2016.6

ISBN 978-7-5682-1974-7

I. ①微… II. ①谭… III. ①企业创新 - 研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第044438号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 18.5

字 数 / 225 千字

版 次 / 2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷

定 价 / 39.80 元

责任编辑 / 王晓莉

文案编辑 / 王晓莉

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

与良师同行，与创业同行（代序）

知名微博营销导师

《非你莫属》特邀嘉宾 杜子建

我喜欢写书，也喜欢读书，近来互联网经济和互联网思维很火，我也读了不少相关书籍。不得不说，互联网经济已经全面渗透于人类生活的方方面面，而在这一过程中，许多创业天才妙想天开，奇思迭起，创造了很多以前从没有出现过的商业战术，而这些创新方法和创新原则一旦被那些初入门径的创业者掌握，则势必会帮助他们摆脱经营困境，收获事业上的成功。

谭先生的这本书，给了我很多不一样的惊喜，我发现它对创业者来说就像是一位良师——可以为很多迷茫中的创业者提供方向。互联网的特质是什么？用雷军的话来讲，就是“专注、口碑、极致、快”，而这本书则从创业的行业选择、产品打造、社会化营销、塑造持久口碑、实现商业闭环等众多方面解析了移动互联网时代创业者进行商业实践的18种创新法则。其涉猎之广，内容之全，表达之精准，方法之奇绝，都是我这些年来在同类书籍中从未见过的。

许多人都了解我的出身，我的复杂经历让我明白了一件事，无论是生活还是工作，能够有一个可以言传身教的导师是十分重要的，他既能够督导你不要走上错路，又能够让你少走弯路。

谭先生与我相交多年，他也曾来华艺学习新媒体营销，后来在北京、广州多次与我交流。曾经，我还一度与他开玩笑说：“你有这么好的经验，真应该当一个作家，把你懂的全部都写下来，为后来之人指点迷津。如果你写，我一定给你作序。”

当时只是一句戏言，却没想到竟然真能实现，谭先生真的牺牲了近半年

的休息时间，在工作之余，整理出了这本书的书稿，并且找到我，对我说：

“老杜，这本书能不能为创业者指点迷津我不敢妄下定论，只希望能够起到抛砖引玉的效果，尽可能地帮助那些迷茫的创业者吧。如今书稿成了，可就差你的序言了。”君子重信，一言当重于九鼎大吕，所以，便有了我的这篇序言。

我在《活罪难逃》一书中写过这样一句话：“生活对我来说是一个很空泛的题目，浑浑噩噩地走过了许多岁月，没有思考，徒然浪费地抛掷着光阴。”在此，我想以此言告诫那些在移动互联网大势下踟蹰不前的创业者，不要让自己再浑噩下去，勇敢地迈出创业的步伐，成功正在彼岸向你招手。

不懂得如何去做？何不耐下性子，泡一杯茶或咖啡，认真地读一读这本书呢？

2015年10月25日

推荐序2 跨界融合之下的创新思考

思科大中华区前首席架构师

清华大学五道口金融学院责任教授 张其亮

跨界融合之下，商业模式以及客户体验的创新纷呈而来，大众创业、万众创新也成为互联网时代最精彩的商业活动。在喧嚣一段时间之后，2015年末段，所有的创业者都开始陷入沉思。这里面有对传统企业如何转型的沉思，有对线上线下如何融合的沉思，有对如何在垂直领域实施小而美创新品牌的沉思……

而其中，最为明显的就是大量O2O项目的集体迷失，在此种情境之下，O2O越来越成为一个沉重的话题。虽然大家仍然坚定地坚持着未来的方向和目标，但坏消息接踵而来，令本就浮躁的世界更加焦虑不安：“O2O半年花光投资界十年的钱”“上门洗车O2O全线沦陷”，等等，大家好像约好了，之前集体忙着上马，现在又都在忙着集体倒下！

拿到谭总文章初稿时，我正在被这些消息围绕着。作为跨界融合和互联网金融的研究实践者和探索者，我对那些轰轰烈烈的试错一直抱有敬重之心，毕竟他们身处经济发展的最前沿，燃烧着自己的热血和青春。谭总作为资深的互联网人士，他又对这一切有着怎样的思考呢？在好奇心的驱使下，我开始读此书稿，不知不觉便被书里的内容吸引，书稿内容处处体现着作者对跨界经济、对O2O、对微创新，乃至对整个互联网经济的深入观察和思考，翔实的案例印证，更让他的观点栩栩如生。

从BAT的跨界行军到58同城的垂直细分，从京东的众包协作到小米的爆品战略，从苹果的成瘾模式到海底捞的极致体验，从人人车的聚焦痛点到罗辑思维的族群经济，在谭总的这本书中，除了看到18种刀刀见红的新时代创

业创新制胜法则之外，我还看到了中国移动互联网经济的新希望。所以当我合上这本书的时候，便忍不住感慨，如果这本书能早点出现，如果家装360、美妆、云洗车、美丽专家等创新企业的老板们能够早点读一读这本书，而不是焦躁地胡乱摸索，毫无策略地胡乱尝试，他们的企业还会倒掉吗？

是的，是时候冷静一下了。让我们看着远去的尘嚣，找个放松安静的环境，静静体会一下“策略”。有幸置身于这千载难逢的大变革时代的人们，不能再一味地固守“互联网经验”，要以更加开放的心态看待传统世界，看待传统世界的变革手段和方法。

创新的前行者们，凯罗·纪伯伦说：“当你们中有人跌倒的时候，他是为他后面的人跌倒，是一块绊脚石的警告。”本书所述的十八般兵艺，得其一二，便可使你在创业和微创新的道路上所向披靡。

2015年10月

前言

2015年3月5日，国务院总理李克强在两会上所做的政府工作报告中八次提到“互联网”三个字，并且着重强调了“制定‘互联网+’行动计划”“推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业的结合”等概念。这向我们传达了政府高度鼓励用互联网思维改造传统企业的信号，同时也从侧面印证了从线上到线下的跨界商业整合的巨大潜力。

在移动互联网的冲击之下，以跨界模式为主要表现形式的万物互联悄然来临，无论是BAT等商业巨头们，还是孟醒、张旭豪等移动互联网创业达人，都深刻地感受到了跨界与融合这种颠覆式力量所带来的巨大冲击力，并且纷纷踏上了求变之旅。然而，在跨界与融合的趋势和商机给未来商业和野心勃勃的创业者们带来了无限遐想的同时，我们也必须意识到，当下的跨界商业市场已然是一片红海。

作为一个在互联网领域浸润多年的老兵和资深自媒体人，在为传统企业与互联网企业提供咨询服务的过程中，我时常思考的问题就是：想要在跨界与融合的大潮中取得成功，我们到底需要掌握怎样的创新法则？

很幸运，作为珠海英捷系控股人，我所创建和经营的企业管理顾问公司、电子商务公司、文化传播公司、通信技术公司等企业以良好的运营态势，从各个方面都给予我很多启迪。在奔走全国进行巡回授课的过程中，我也渐渐找到了一些关键策略和秘诀。

作为新兴互联网企业破局之关键，也作为传统企业向互联网转型的必然选择，跨界与融合是革命性的，它要求企业从DNA到灵魂都要进行深度的重组与洗礼。为了帮助广大互联网创业爱好者和传统企业变革者更多地了解移

移动互联网时代的竞争策略，了解跨界与融合的创新方式，同时也更加深入地探索移动互联网时代的战略战术和竞争手段，我决定创作本书。

本书从提升“互联网+”的创新能力和运营效率两个角度出发，分别从跨界融合、重度垂直、侧翼突破、重构需求、聚焦痛点、众包协作、爆品战略、场景植入、成瘾模式、极致体验、快速迭代、话题引爆、流量导入、族群经济、用户激励、高频互动、口碑传播、商业闭环18个方面，系统地阐述了线上线下跨界与融合的创新逻辑。在对各个方面的阐述中，本人从移动互联网时代的大势着眼，整合了当下最典型的案例，并以众多互联网大咖的创业、创新实践为依托，集中解构了企业在跨界整合道路上的颠覆秘籍，希望能够帮助创业者尽可能简单地实现企业的商业重构，从而更好地付诸运营实践，收获成功。

最后，衷心地希望这本书能给广大读者朋友在工作和生活带来帮助。如果您发现书中有不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。在当今这个移动互联网时代，希望我们能够通过本书架起一座自由沟通的桥梁，共同找到跨界整合的创新之道。

作 者

2015年12月

目录

第一章 跨界融合

踏入移动互联网时代，传统企业应何去何从？大企业要如何应对整合？小企业又将怎样化身小而美的存在？以跨界融合为主要形式的O2O无疑是最佳选择。

O2O，不懂跨界就意味着死亡	2
跨界抢滩，不要把机会送给对手	6
O2O跨界，让资源得以互补	10
以融合之势打造O2O生态链	14

第二章 重度垂直

在这个全行业都在聚焦O2O的尖峰时刻，创业者要想从搏杀惨烈的红海中脱颖而出，不被巨头淘汰，就必须学会聚焦于一点，在某一细分领域做深做透，从而以点破面。

后O2O市场，重度垂直是唯一的出路	18
巨头环伺之下，垂直才能高度聚焦	22
小就是美，垂直领域也能做出花儿	25
有了逻辑，重度垂直谁都可以玩	29

第三章 侧翼突破

无论是在战场上还是在O2O商业竞争中，侧翼进攻都是企业出奇制胜的重

要手段。当我们无法在正面战场取得胜利时，不妨试一曲线战术，集中优势兵力攻打市场和竞争者的软肋，以谋取胜。

O2O，颠覆的力量来源于侧翼	34
侧翼进攻是弱者制胜的根本	38
必须抓住的侧翼战的制胜之匙	41
四种武器，助你打赢侧翼战	45

第四章 重构需求

互联网经济的深入发展、消费者从客户到用户的角色转变以及新经济时代新的利益爆点的不断涌现，都在要求“互联网+”的践行者们重构需求，实现与市场的完美对接。

三元重构，O2O迎来最好的时代	50
“互联网+”的本质即重构需求	54
需求不是等来的，而是创造的	57
颠覆传统，对需求进行深度探索	61

第五章 聚焦痛点

正如雷军说，用户的痛点就是企业的价值点。每一个痛点的背后都是商机和潜力，谁能在O2O实践中挖掘并有效解决用户的痛点，谁就能赢得用户的支持，从而赢得市场。

每个痛点的背后都是一个机会	66
抓住痛点，基于痛点打造利益爆点	70
试水O2O，解决痛点需要掌握逻辑	73
抓核心痛点，避深坑，步步为营	77

第六章 众包协作

作为一种全新的商业资源整合方式，不同于传统的外包模式，众包可以帮助企业聚集大量的外部资源，聚集众人的智慧和力量，为产品的研发和销售，乃至为企业的全面发展贡献出巨大力量。

告别外包，开启众包时代	82
抓住众包红利，重新定义成本	87
以农家乐思维解放O2O	90
众包不只是分工，还要分权	93

第七章 爆品战略

通俗地讲，爆品即卖得很火、人气很高的商品。在O2O竞争中，谁能在同质化十分严重的市场中为自己的企业开发出一款让人惊艳的、独一无二的产品，谁就有机会引爆用户的消费热情。

O2O的产品方式正在打爆传统产业	98
从量变到质变，从单品到爆品	101
无爆品不存活，以极致击穿市场	105
匹配需求，让爆品扣紧用户的痛点	109

第八章 场景植入

场景是交易的催化剂，场景化更是O2O成败的指南针。没有相应的场景，用户便不会发生相应的交易。在O2O运营中，唯有接入客户习惯，构建出深入人心的消费场景，用户才能心甘情愿地拿出钱包，取出钞票。

场景化是O2O成败的指南针	114
只有场景化的O2O企业才能拥抱未来	117

连接用户，用场景创造价值	122
1+1>2，发掘O2O场景的深度融合	126

第九章 成瘾模式

是否“成瘾”，代表着用户对产品和服务的依赖与支持程度，只有让用户上瘾，才能长久地黏住用户。

去中介化的本质即让用户上瘾	130
把产品变成让人上瘾的“大麻”	134
操纵用户，让用户欲罢不能	138
规避成瘾模式的三大误区	141

第十章 极致体验

极致和体验是互联网经济下最常见的两种思维，而把体验做到极致更是O2O创新的一项不可或缺的重要元素。

O2O的真正门槛在于用户体验	146
基于用户需求构筑体验模式	149
打造沉浸式、跨界式的O2O体验	152
重视细节与个性化，提升价值感	157

第十一章 快速迭代

互联网时代，尤其是以移动互联网为核心的O2O商业时代，机会从来不属于耐心的等待者，唯有快速推出产品占领空白市场，并不断地完善和迭代，才能迅速抢占市场的制高点。

市场从来不是一个耐心的等待者	162
----------------------	-----

互联网思维下，O2O要以快制胜	165
快速试错，让你的产品更完美	168
不想被“迭代”，就要快快快	172

第十二章 话题引爆

营销是O2O运营中最重要的一环，也是最直观的变现节点，话题引爆是O2O产品营销的最简单方式。讲好一个故事，引爆一个话题，抓住外界的眼球，你的产品就火了。

网络时代，引爆一个话题你就红了	176
全行业都在努力，没人能坐视不理	179
眼球经济下，有话题便好营销	182
故事营销带来最好的话题引爆	186

第十三章 流量导入

流量是互联网企业估值的重要依据，也是O2O企业竞争的关键点。有流量才有关注度，有关注度才有转化，才存在商业变现的可能。

销量思维已死，流量思维称王	190
O2O的商业实质即流量的导入	194
“需”实结合，科学导流	197
量“利”而行，重视转换率	201

第十四章 族群经济

随着市场和用户的群体化细分，未来商界，建设与企业品牌牢牢绑定在一起的消费者族群，以社群效应提高产品的传播度和品牌的影响力已经成为所有创新型O2O公司构建运营根基的必由之路。

O2O时代即族群经济时代	206
族群经济缔造新经济的全新价值	209
玩转三大要素，引爆族群经济	213
基于族群思维，拓展新媒体矩阵	217

第十五章 用户激励

为了让用户能够按照企业所期望的方式贡献自己的能力，从而帮助企业做口碑传播和购买推广，贡献活跃度，我们需要组建一整套用户激励体系，刺激用户“循规蹈矩”，积极为品牌做贡献。

用户习惯在于培养，而非颠覆	222
给予特权，让用户走进产品	225
学会分享，用利益“绑架”用户	228
以需求为原点，激励必须对症下药	232

第十六章 高频互动

互动是企业构筑用户黏性的重要方式，高频互动更是O2O企业取得用户信赖与支持的重要手段。通过有感情的高频互动，企业才能牢牢地把用户圈定在产品的周围，并使之随时为产品贡献力量。

止于营销的O2O不是真正的O2O	238
互动正在刷新O2O的营销纪录	241
以高频互动充分激发平台资源	244
人性体验，开启O2O互动的新篇章	248

第十七章 口碑传播

随着自媒体力量的不断增强，口碑已经成为当下O2O企业营销产品和服务

的不二武器，与此同时，也被现代营销人士公认为当今世界上最廉价的信息传播工具和高度可信的宣传媒介。甚至可以说，O2O营销，得口碑者赢天下。

口碑已成为O2O的突围利器	252
好产品是好口碑的唯一基础	255
哪里有痛点，哪里就能成就口碑	258
口碑营销并不意味着颠覆广告	262

第十八章 商业闭环

所谓O2O商业闭环，即O2O的整个业务逻辑通顺，自成一体，业务链上的每个点以及点与点之间的连接都是畅通无阻的。O2O创业者要想实现商业闭环，就必须打通“最后一公里”，让一切顺畅交付，自由连接。

创业，行百里者半九十	266
“最后一公里” 的战争已经打响	269
三种思维，帮你打通“最后一公里”	272
走好“最后一公里”，让流量变现闭环	276

后记	279
----------	-----

第一章 跨界融合

踏入移动互联网时代，传统企业应何去何从？大企业要如何应对整合？小企业又将怎样化身小而美的存在？以跨界融合为主要形式的O2O无疑是最佳选择。