

爆品+资本，当下最适合中国企业的战略

爆品战略

做爆品+投爆品，
3年10亿元市值的成长路径

潘宣诚◎著

超值附赠

120分钟同名
精彩讲座视频
配套学习 效果更佳

读懂了爆品思维，
就读懂了商业的未来

爆品众筹路径

爆品投资路径

爆品合伙人路径

爆品上市路径

爆品商业路径



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

爆品战略

做爆品+投爆品，

3年20亿元市值的成长路径

潘宣诚◎著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

爆品战略：做爆品+投爆品，3年10亿元市值的成长
路径 / 潘宣诚著. — 北京：人民邮电出版社，2016. 11
ISBN 978-7-115-43352-7

I. ①爆… II. ①潘… III. ①市场营销学 IV.
①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第193191号

内 容 提 要

移动互联网时代，如何找到财富的下一个风口？答案是：做爆品+投爆品，“爆品+资本”才是商业真正的未来。企业要想活得好、活得久，只有两条路：要么做爆品，要么投爆品。本书作者根据20多年的实战经验，以及4年中企业资产增长超过60倍、打造百亿级企业的实践总结，从爆品商业路径、上市路径、合伙人路径、投资路径和众筹路径五个维度重新导入价值观和方法论，教你吃透移动互联网时代的新玩法，让企业用3年时间完成30年的商业布局。

-
- ◆ 著 潘宣诚
责任编辑 折青霞
责任印制 周昇亮
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 15@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京缤索印刷有限公司印刷
- ◆ 开本：720×960 1/16
印张：14
字数：137千字
- 2016年11月第1版
2016年11月北京第1次印刷
-

定价：68.00元（附光盘）

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广字第8052号

前言

P R E F A C E



自改革开放以来，中国取得了举世瞩目的辉煌成就。从新中国成立之初百废待兴，到如今经济总量位居世界第二；从百姓温饱不足，到进入世界中等收入国家行列；从物资短缺，到坐上全球货物贸易头把交椅……中国的综合国力和国际影响力大大增强，百姓的生活水平实现了质的飞跃。

但是，中国经济也已经到了转型最急迫的时刻！

过去以政府投资、出口、房地产驱动的经济发展模式难以为继，且催生了产能过剩、劳动力成本上升、物价上涨、出口乏力、房地产泡沫等各种问题，又遇上全球经济萧条，中国国内生产总值（GDP）增长率出现历史性的最低点。

那么，中国经济未来的出路到底在哪里呢？

新一届政府给出的药方是“大众创业，万众创新”！

如果让我来解读，“大众创业，万众创新”，其背后就是两个关键词：爆品 + 资本。

过去的实体经济强调的是做产品。做好产品，要差异化，但这已经远远不够了！中国目前缺的不是产品，不是好产品，而是爆品。这就是今天的中国和美国、德国的区别，我们强调做产品，而美国和德国强调做爆品。

放眼中国经济，我们看到的大部分商品只能叫产品，缺乏工匠之心，纯粹是为了赚快钱，最终的结果是产品同质化非常严重；中国企业普遍追求的是大而全，忽略的是极致精神。在过去中国经济高速发展、出口刺激下，这种粗放式的生产模式也能获得经济回报，但是随着人们生活水平的提高，劳动力成本上升，全球经济一体化，原有的这种跟风抄袭也能赚钱的模式彻底走到尽头，中国的各行各业都面临着触目惊心的产能过剩问题。

如何解决呢？只能是爆品！

什么是爆品？从用户角度讲，那就是让用户尖叫的产品！什么样的产品能让用户尖叫？一定是戳到了用户痛点，解决了用户朝思暮想、夜不能寐的难题的产品，是用户发自内心愿意去分享、去推荐的产品。

什么是爆品？从企业效益讲，那就是能否将一个产品卖到十亿元。过去的企业喜欢大而全，别人做什么，我也做什么，重复投资、重复生产的问题非常严重，导致的结果是所有人生产的都是普通产品。但是，爆品的思维就是一种产品卖到十亿元。

什么是爆品？从行业影响力讲，那就是能否通过一个产品彻底颠覆一个行业。微信的出现颠覆了传统的通信行业，余额宝的出现让所有的银行寝食难安，360的出现颠覆了整个杀毒行业，还有小米手机的出现让本来竞争激烈的手机市场重新洗牌。

光有爆品就能解决问题吗？

当然不是，还需要资本的助力。越是爆品，越需要资本。如何让资本流入的不是产能过剩的产业、产品，而是爆品，这是中国经济走出困境的最有效的出路。

爆品+资本，“大众创业，万众创新”的本质；做爆品+投爆品，这是百亿级企业的成长路径。

潘宣诚



前言

01

这是最坏的时代：传统企业的迷茫

- 第一节 时代变了：标杆的困境 / 002
- 第二节 50%的企业正在死亡：传统企业的4种死法 / 008
- 第三节 利润去哪儿了：寻找中国的下一个风口 / 018

02

这是最好的时代：爆品战略是最有效的生存法则

- 第一节 爆品+资本的时代已经来了 / 024
- 第二节 商业的本质是爆品，而不是产品 / 032
- 第三节 没有资本助力的爆品，只能成为他人的嫁衣 / 038
- 第四节 爆品战略=路径+平台 / 045

03

爆品商业路径：如何用一个产品颠覆一个行业

- 第一节 爆品：只为颠覆而生 / 050
- 第二节 爆品商业路径=爆品+粉丝经济+平台模式 / 053
 - (一) 找痛点，做爆品：一出世就风华正茂 / 056
 - (二) 做爆品，吸粉丝：让粉丝成为免费推销员 / 059
 - (三) 吸粉丝，建平台：跨界打劫，建立生态圈 / 061
- 第三节 支撑爆品商业路径的三大思维 / 072
 - (一) 爆品思维=爱到极致+做到极致 / 072
 - (二) 互联网思维=趋势+用户+效率 / 082
 - (三) 平台思维=印钞机+终极竞争力 / 088

04

爆品上市路径：财富10年翻100倍的策略

- 第一节 不是你不优秀，而是你不懂资本市场的语言 / 094
 - (一) 资本市场能把明天的利润变成今天的现金 / 094
 - (二) 资本市场的通用货币是股权 / 099
- 第二节 向谁融资：看企业的生命周期 / 106
- 第三节 怎么融资：赚多少不重要，值多少才重要 / 112
- 第四节 新三板上市路径：让资本市场为企业定价 / 118
- 第五节 如何避免成为新三板的僵尸股 / 124

05

爆品合伙人路径：给职业精英铐上金手铐

- 第一节 爆品原始股权是最好的金手铐 / 132
- 第二节 谁才是爆品合伙人 / 137
- 第三节 爆品合伙人的股权设计模型：九宫格定数法 / 142

06

爆品投资路径：3年财富翻10倍的策略

- 第一节 要么做爆品，要么投爆品 / 148
- 第二节 风险对冲：多元化投资+多生命周期投资 / 152
- 第三节 合伙制基金：“老婆”出钱，“老公”出力 / 156

07

爆品众筹路径：移动互联网时代产品引爆策略

- 第一节 众筹：到底筹什么 / 162
- 第二节 众筹是成本最低的双创模式 / 168
 - (一) 传统企业的产融时代已经开启 / 168
 - (二) 众筹是初创企业的不二神器 / 172
- 第三节 众筹四问：众筹成功的四大关键 / 178
 - (一) 众筹一问：你的产品爆了吗 / 178
 - (二) 众筹二问：是否能找到25%的种子用户 / 184
 - (三) 众筹三问：如何进行宣传推广 / 186
 - (四) 众筹四问：如何设置众筹回报 / 187

08

平台效应：如何让爆品和资本迅速结合

- 第一节 圈子时代：资源整合的零成本时代 / 190
- 第二节 抱团取暖，强强合作：打造O2O创投孵化平台 / 196
 - (一) 线下：5条路径+4个维度+4种角色 / 196
 - (二) 线上：众筹模式 / 200
- 第三节 构建合伙人的五大生态圈 / 203

关于资邦合伙人投融汇 / 213

01 这是最坏的时代

传统企业的迷茫



第一节

时代变了： 标杆的困境

一个企业的发展，一定要紧跟时代的步伐。

李嘉诚先生曾经说过：“你过去赚钱的模式可能就是你今天失败的原因。”我相信很多企业家都对这句话有切身体会。在过去的两三年中，很多企业家都感觉到，过去成功的赚钱模式好像突然失灵了。确实，如果你的赚钱模式还停留在5年前甚至10年前，你对过去的成功模式产生了路径依赖，那么对不起，你就是下一个被时代所淘汰的企业。

今天的传统企业就像一个迷茫的年轻

人，突然走在时代的十字路口，无所适从。尤其是看到过去那些我们学习的标杆，一个个在时代面前陷落。来看看时代给我们开出的死亡名单：柯达、诺基亚、摩托罗拉、索尼……中国乃至全球的传统行业面临前所未有的危机。海尔的张瑞敏就坦言：“现在这个时代，中国制造业再走原来的那种发展路径不行了。这个时代发展很快，你随便哪一次稍微没有跟上，瞬间就没了。”

因此，他才撂下了狠话：“自杀重生，他杀死亡。”

【张瑞敏回应海尔裁员一万中层：一点不算多 不裁员就会死】（分享自 @凤凰财经）

张瑞敏回应海尔裁...

↑ 收起 | 🔍 查看大图 | ↶ 向左旋转 | ↷ 向右旋转



来自凤凰财经

张瑞敏回应海尔裁员一万中层：一点不算多 不裁员就会死



8万多名员工和3万家专卖店曾经是海尔的绝杀武器，是海尔最大的资产，如今却成为海尔最沉重的“负资产”。2015年，海尔也开始关闭门店，裁员2.6万人。即使海尔这类恐龙级的企业，现在都在改变了。因为任何一个企业、任何一个人，都不可能跟时代去抗衡，正如张瑞敏所言：“企业家要造和时代同步走的钟，这样你这个企业可能就会延续得比较长。”

因此，今天你的企业不盈利，不是你自己不努力，而是时代变了。这种大时代的变化是前无古人的，在历史上找不到任何参照物。可以说，未来5年发生的巨变可能是你从未想到过的。

企业家要与时俱进，要看懂时代的变化、读懂趋势。首先要冷静下来，看看这个时代到底发生了什么变化？为什么今天的传统企业经营如此困难？

第一，过去靠吃人口红利的增长模式已经失效

过去的30多年，中国经济取得了令人瞩目的成绩。我们的国内生产总值（GDP）从过去的落后到今天的全球第二名，平均每年GDP的增长速度为9.8%，1998 - 2014年中国GDP增加了10倍，这确实是一张漂亮的成绩单。

在这张成绩单的背后，有无数类似于海尔这样的标杆企业，它们成为上个时代雕刻出来的精品。当然，其中也不乏被潮流裹挟着赚快钱的中小企业。

无论是标杆企业还是成长型中小企业，当我们扒掉高增长这层华丽的外衣，就会发现一个很残酷的事实：如此高速的发展是寄生在低端制造业、低廉劳动力、高能耗、高污染的基础上。也就是说，我们靠低质低价的“中国制造”在飞速成长。

时至今日，这种发展模式已经给中国的各行各业带来非常严重的后果：产能严重过剩。多数行业普遍产能过剩20%以

中国大宗商品产能过剩相关数据

(按开工率排序)

行业	产品	产量	年度均价	产值	年均	产业链位置
		(万吨)	(元/吨)	(万元)	开工率	
钢铁	无缝钢	2863.50	4220.87	12086461.25	0.89	中游
钢铁	线材	13890.19	3521.10	48908748.01	0.86	中游
橡塑	PP	1233.00	11236.83	14142510.00	0.86	中游
有色	锌(市场)	459.80	15140.73	6961707.65	0.85	中游
能源	炼焦煤(肥煤)	58200.00	1196.54	69638628.00	0.82	上游
有色	铅(市场)	453.74	14191.61	6420421.00	0.82	中游
有色	白银	1.17	4855000.00	5694429.00	0.80	中游
建材	水泥	220088.00	308.06	67800309.28	0.80	中游
橡塑	PA66	15.00	29650.00	450000.00	0.80	中游
建材	细木工板	2205万m ³	93.64	5591880.00	0.80	中游
纺织	涤纶POY	1196.00	10701.59	12799101.64	0.80	中游
有色	镍(市场)	22.79	106071.54	2415528.00	0.79	中游
能源	燃料油	2286.80	4846.59	11083182.01	0.78	上游
能源	焦炭	43080.20	1345.16	59989178.50	0.78	中游
钢铁	热轧卷	16857.77	3696.86	62320815.60	0.78	中游
橡塑	LLDPE	390.00	11206.07	436137.65	0.77	中游
纺织	PTA(华东)	3310.00	8135.50	26928505.00	0.77	上游
有色	锡(市场)	14.26	147742.36	2102716.00	0.77	中游
能源	原油	19037.00	97.00	83136025.80	0.76	上游

(详细数据请参见《2013中国大宗商品产能过剩数据报告》)

上，严重的行业甚至高达50%。在产能过剩的大环境下，各大企业为了抢占市场份额，只有一条路：打价格战。

力帆摩托车的老总曾心痛地表示：中国的摩托车在越南已经不是用台为单位在卖，而是论斤卖，大约为14元一斤。试想一下，14元一斤的摩托车还有多少利润呢？

中国是世界上最大的摩托车生产基地，占据了全球摩托车贸易市场的半壁江山。然而，规模扩张并不一定会带来丰厚的利润。在越南市场上，一辆中国摩托车的均价从700美元降到280美元，甚至有的企业能降到170美元，这个价格连一台发动机都不值。

可想而知，在这种不健康的行业大环境中，企业完全是在自相残杀。

激烈的价格战导致企业收入和利润严重下滑，更雪上加霜的是，人力成本、原材料成本、房租成本不断上涨。收入减少、成本增加，利润自然被挤压得荡然无存。过去企业的增长模式显然已经走进了死胡同。

第二，企业对过去的成功模式产生路径依赖

更遗憾的是，在如此严峻的时代变局下，很多标杆企业还陷于传统的商业模式的惯性中不能自拔。

过去有一个神奇的品牌叫百丽，百丽卖鞋的毛利率高达62%，令全世界震惊。它是如何做到的呢？

百丽成功的核心在于渠道策略，通过控制终端渠道来带动品牌。如果一个客户在百丽没有选到心仪的鞋子，没关系，旁

边还有百丽集团旗下的二十几个品牌。渠道的本质都是房地产模式，谁控制了终端渠道，谁就获得了定价权。

然而，在今天的移动互联网时代，首先被革命的就是房地产模式。在百丽集团2014-2015年度年报中，坦言自己面临客流不足的困境，鞋类业务销量下滑4%。然而，明知这种增长模式已经受到挑战，但2014年百丽依然新增了876家自营网点。

由此可见，即使像百丽集团这样的巨擘，也无法摆脱传统商业模式的禁锢，无法突破传统思维模式，对过去的成功有了路径依赖。

试想一下，如果今天的企业家还跟着这些标杆走，那么他们的思维永远都还是“大布局”，到处去开店。

因此，即使是标杆企业，如果你不革

自己的命，早晚也会被别人革命，这就是今天我们所处的新时代。

在诺基亚手机被卖掉的会议上，诺基亚首席执行官（CEO）感慨地说：“我们并没有做错什么，但是我们失败了。”对此，酷6网创始人李善友教授唏嘘地点评道：“是啊！你以为你的对手是友商，其实你的对手是时代。”正如海尔的张瑞敏所言：“没有成功的企业，只有时代的企业！”

对于中国企业家来说，这是一个最坏的时代。我们曾经把标杆企业的成功准则奉为圭臬，而到了今天，这些标杆企业也深陷困局，它们要么像海尔一样谋求转型，要么像诺基亚一样轰然倒塌。时代正在向我们宣告：标杆正在消失！



第二节

50%的企业正在死亡： 传统企业的4种死法

时代变了，有人浑然不觉，我行我素；有人不以为然，不屑一顾；有人意识到了，却无能为力。无论是哪一种状况，不可避免的结局是：50%的企业5年之内会消亡。只要你跟不上时代，传统企业就逃不出以下这4种死法。

1. 被收购重组

不少企业家觉得这种死法还挺好，但我要告诉你，大多数情况下你的企业是被贱卖的。2014年，中国的并购涉及的资金加起来高达4900亿美元，很多企业已经改名换姓。

被收购是好事？不一定。因为这意味着你的决策权被稀释掉了。

很多企业家辛辛苦苦，打拼数十年，每个产品、每个员工、每个客户都是自己亲手抓起来的，一夜之间这个公司要变成别人的了，你感觉怎么样？

有人对中美企业家的差异做了一个总结：美国企业家把企业当猪养，总要找个好时机卖个好价钱，而中国企业家却把企业当孩子养。亲眼见到自己的孩子被他人夺去，其中的心酸不言自明。

苹果手机利润分配图

