

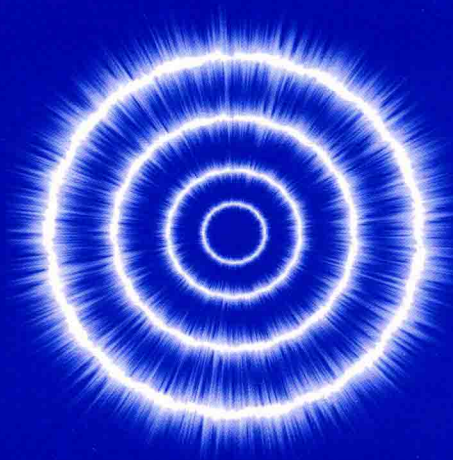
每一个伟大的企业都要经历爆发式增长
它们如何做到用2~3年实现用户翻番、营收翻番、利润翻番

EXPLOSIVE GROWTH

爆发式增长

互联网时代企业从优秀到伟大的必经之路

晗之 彭小霞 赵晓萌 / 编著



陈熙同

原国家质检总局新闻发言人
360公司副总裁

庞振国

加多宝集团党委书记

姚吉庆

慕思寝具总经理

联袂
推荐

滴滴、知乎、爱奇艺、搜狗、三只松鼠、韩都衣舍、韩后、慕思、爱玛、沁园
10大横跨互联网和传统行业的企业
指数级增长的秘密



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

EXPLOSIVE GROWTH

爆发式增长

互联网时代企业从优秀到伟大的必经之路

哈之 彭小霞 赵晓萌 编著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

爆发式增长：互联网时代企业从优秀到伟大的必经之路 / 晗之, 彭小霞, 赵晓萌编著. — 北京：人民邮电出版社, 2017. 6

ISBN 978-7-115-45250-4

I. ①爆… II. ①晗… ②彭… ③赵… III. ①互联网
络—应用—企业管理—研究 IV. ①F272. 7-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第084202号

内 容 提 要

纵观世界上的伟大公司，从苹果到微软，从华为到阿里巴巴，它们无一例外都经历过被称之为爆发式增长的历程。爆发式增长给它们带来用户的快速增长、资本的迅速积累以及独特而充满创造力的企业文化，使其超越竞争者成为某个领域的第一。

本书聚焦一批优秀的、未来可期的企业，用客观的叙述、缜密的逻辑和简明的逻辑导图，将它们的故事以及曾经经历的爆发式增长的经验分享给读者，以期能带来更多企业的发展带来启发。这些优秀的企业分别是催熟行业的滴滴、风口起飞的知乎、临界爆破的爱奇艺、滚雪球的搜狗、玩转口碑的三只松鼠、号领群狼的韩都衣舍、善于饱和攻势的韩后、洞察人性的慕思、会泄洪引流的爱玛和以技术引发虹吸效应的沁园。

本书既有案例，又有模型和工具的内容构成，适合所有创业者、中高层管理者和从事企业管理咨询、营销咨询、广告、公关等工作的人士阅读。

◆ 编 著 晗 之 彭小霞 赵晓萌

责任编辑 恭竟平

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 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市中晟雅豪印务有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：10.5

2017 年 6 月第 1 版

字数：252 千字

2017 年 6 月河北第 1 次印刷

定价：58.00 元

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

每一个伟大的企业都要经历爆发式增长

Facebook 前移动增长副总裁 Chamath Palihapitiya 有一段话让人印象深刻：“从 2008 年到 2011 年，我们在 Facebook 唯一强调的就是增长。招到优秀的人才，获取优质的用户，尽快给他们带来‘惊艳一刻’，带来指数级的增长。”

本书动笔时，距离 2016 年 11 月 11 日——也就是“双 11”电商节只有几天，空气中弥漫着商战的硝烟和购物的欲望。

2009 年 11 月 11 日，这个本来被称为“光棍节”的日子，被淘宝用大力度的促销活动演变成了全民网购狂欢节，到如今每年的“双 11”已经成为阿里集团，甚至全中国网民心目中最重要的一個购物节日。7 年间，这个“无中生有的家伙”经历了一个令人眩晕的增长历程。

从 2009 年“双 11”全天成交额 0.5 亿元到 2015 年的 912 亿元，6 年时间增长了近 2000 倍，几乎是每年翻两番的节奏，称得上真正的指数级增长。这种增长已经被公认为“伟大”——2014 年阿里巴巴在美

国上市创造了历史上IPO（Initial Public Offerings，首次公开募股）规模世界之最，就是一个证明——它是阿里巴巴企业文化不可或缺的组成部分，也是其成功的重要原因之一。

时间回溯到2001年，另一个伟大企业、目前全球市值第一的公司——苹果公司，正凭借其创新性的产品iPod经历着自己成长历程中的又一个爆发式增长。2001年年底，iPod正式亮相市场，2002年销售200万部，到2008年iPod实现1.97亿部的惊人销售量，它的增长同样是指数级的，其中2004年更是比2003年增长了4倍；即便2007年达到了8800万部的巨大量级，但2008年还是实现了翻一番的增长。

如果再回到1996年，我们同样会看到，软件业巨头微软在Windows 95炫目上市后，销售方面一路凯歌，当时人们排队购买的场景至今让业内人士感慨万千，购买者中不乏一些对计算机是什么都懵懵懂懂的人。从第一个月的60万套销量，到第一年销量过4000万套，微软在一个更短的时间内实现了指数级增长。到1998年，微软不仅一举奠定了其掌握科技界话语权的地位，更成为美股市值最高的公司，一直到2014年微软创始人还保持着全球首富的位置。

要想伟大，必先长大

如果说一个动物可以跳得比自身高数百倍，你认为它强还是不强？很强吧，但它在你的眼里依然微不足道，因为它是跳蚤，跳蚤终究只是跳蚤而已！

原因是它太小。

舢板速度很快，但在迎面而来的舰队面前同样不足为道。

同样因为太小。

所以，在所有可以触摸到“伟大”边沿的企业榜单中，一定的

规模必不可少。

例如，在2016年的“财富500强榜单”中，排在最后一位的企业——英国耆卫保险公司（OLD MUTUAL）的营业额也超过了209亿美元。再如，在“Interbrand全球最佳品牌100强”中，排在最后的一个品牌（特斯拉Tesla）的价值也超过40亿美元。此外，在“2016年全球独角兽排行榜”上，排名最靠后的独角兽企业的估值也超过了10亿美元。

所以说，企业管理虽不能沉迷于规模的大小，但没有规模注定会昙花一现。笔者在这里所说的规模，不仅是人员规模，更是市场规模、用户规模、营业规模和影响力。企业只有在这些方面做到一定程度，企业的基业才会更加扎实，后劲十足。

正如一个人要想实现自己改变世界的理想，要想成为“伟人”，首先必须长大，体验到社会的宽度和深度，获得足够的眼界和心智，拥有能肩负自己未来可能承担的压力和重任的肩膀，并具备整合身边资源的影响力，才能在创造一次、多次特定范围的成功后，做出更伟大的事情。

只有第一，没有第二

二十世纪八九十年代，年轻而杰出的企业管理大师杰克·韦尔奇在为自己的企业开革新“处方”时曾指出：“在商业领域，只有强者才能生存下来，弱者会被淘汰；大的、反应快的能继续运转，小的、反应慢的就会落在后面。”所以，他以自己独特的“数一数二战略”——砍掉那些在所处行业中排名不在前两名的事业部，仅保留排名在前两位的有竞争力的事业部，在为集团“减肥”的同时，将GE带上了高速发展之路。



到1999年时，GE销售额从当初的250亿美元增长到1110亿美元，盈利从15亿美元增长到107亿美元（全球第一），市场价值从当初全美上市公司中仅排名第10，上升至世界第2，而且旗下12个事业部在其各自的市场上均数一数二。如果单独排名，GE有9个事业部能入选《财富》500强。

时过境迁，进入21世纪后，互联网的迅猛发展使得竞争更加激烈。

2014年后，仅在中国国内，一个“只有第一，没有第二”的残酷现象就不断被证明。从MSN败走中国、微信横扫米聊、Uber被滴滴收购、美丽说被蘑菇街收购、赶集网被58同城收购等案例看，优秀如行业第二的企业就同样已经没有前途了。所以在企业的世界里，可能面临着“只有第一，没有第二”的残酷现实。

第一只有一个，要么先来先得，要么超越第一

那么，如何才能成为第一而立身安全地带呢？

在讨论这个问题之前，请先接受这样一个常识——“第一只有一个，要么先来先得，要么超越第一”。

因此，想要成为第一，你要么就成为第一个进入行业的人，要么就改变“第一”的定义，以更高、更新的数据刷新第一。跑过第一名，你才能成为第一。

谷歌不是第一个从事资源搜索的公司（第一个是雅虎），但谷歌却以链接分析算法改写了搜索方法，并依靠其“越快越好”的信条，不断刷新产品更新的速度，并由此带来快速发展。

同样，在追求速度上，Facebook则坚持“Done is better than perfect”——“比完美更重要的是完成”，以及“Move fast and

breakthings”——“快速行动，破除陈规”。

国内的小米更是一个将“快”融进血液的企业，该企业的7字诀为“专注、极致、口碑、快”，坚信“天下武功唯快不破”。所以，小米作为手机行业的后来者，以性价比、口碑和创新的商业模式不断改写行业“第一”的定义。不是销量第一，就成为增速第一；不是营业额第一，就做市场估值第一；不是用户数量第一，就做铁杆粉丝数第一。

分析这些企业对“快”的追求，不难发现，“创造机会实现爆发式增长，从而实现局部的、细分领域的第一”是一条通用的路径。

医学研究表明，一个人从受精卵到呱呱坠地，出生前的发育是呈指数级速度的，属于生命的爆发增长期。在这个过程中，我们的体重从不足0.01克到6000克左右，身长从不足18毫米到500多毫米，从没有五官到五官齐全，实现了人生的首次质变。

研究伟大企业的成长历程，我们同样发现，在创业初期企业实现爆发性增长的机会似乎更大。但通过管理革新、文化涅槃获得新生——即在发展过程中不断树立新起点、开拓新事业，从而再次实现爆发式增长的企业也不在少数。关键往往在于，企业要有“永争第一”的斗志和方法。

与前面说过的苹果公司类似的一个案例是华为公司。这个被网民称为“神级的企业”，在经历了1998—2000年的爆发式增长后，也曾陷入连续3年的低增长甚至负增长的困局，后来正是通过文化涅槃和持续IBM管理咨询的渗透，在2006年企业营业额达到110亿美元的高位后，到2015年营业额依然增长了5倍，达到令人惊叹的608亿美元。

这是与iPod带给苹果的爆发式增长一样，同属“凤凰涅槃”式的

又一次爆发。

不是第一，但一定要在通往第一的路上

套用星巴克那句经典的广告语——“我不在星巴克，就在去往星巴克的路上”，如果一个志在伟大的企业，现在规模还很小，还没有足够的用户和粉丝，那么你唯一要做的事，就是走在正确的路上，走在能通往第一的路上。

通过对国内外数十家伟大企业的研究，笔者发现在它们的成长道路上，爆发式增长常常伴随以下条件或环境出现：

- 发现或者创造了用户的真实需求；
- 创造至少一个能打动用户的比较优势；
- 主动接触用户；
- 战略坚定；
- 为认为对战略配备足够的资源；
- 比竞争者快。

对于一些企业而言，实现这些条件中的某一个或某几个，就可能帮助其实现爆发式增长。因为无论是“发现或者创造了用户的真实需求”，还是“创造至少一个能打动用户的比较优势”，都可能因此进入一个蓝海，从而轻松获得好的市场地位。

而“主动接触用户”是强调推广的策略性，“战略坚定”需要强大的领导者和决策者，“为认为对战略配备足够的资源”需要雄厚的实力，“比竞争者快”则可遇不可求。

所以相对而言，更多的创业型企业需要踏实地做好一些没有优势但却不可或缺的基础工作，在修炼“内功”的过程中等待机会。就好比走在通往第一的正确路上一样，一旦到达风口，风一来企

业就随时能起飞。

本书中有多个这样的例子，这些企业起步晚，它们和消费者之间被前面的巨人所阻挡，但它们却能积极地修炼“内功”，从基础的要素出发，强身健体；不做第一，但决不允许自己掉队。唯有这样，当机会来临、风口出现时，它们就必然“扶摇直上九万里”。

例如爱奇艺，虽出生于“豪门”，在视频行业却被优酷、搜狐等压制，发展的前三年不温不火，但不乱阵脚，稳步发展，当IP的风口出现时，当付费追剧、看优质视频成为用户的自觉时，它爆发了，从2014年到现在连续几十个月用户数量倍增，一举成为国内视频行业付费用户最多的网站。

例如知乎，它能在近两年异军突起，成为问答类网站的翘楚，就源于其在有价值的内容上孜孜耕耘，等到越来越多的人愿意为知识付费时，它的崛起就水到渠成了。

让成功成为必然中的“偶然”

彼得·蒂尔在他的名著《从0到1》中指出：“成功人士总能在意想不到的地方发现价值，他们遵循基本原则，而非秘籍。”

所以，笔者坚信“实践出真知”，摒弃一切只想靠偏方治病、靠秘籍投机取巧获得暂时成功的想法，对精选出来的具有代表性的10个横跨互联网和传统行业的企业进行客观分析、缜密论证，发现其成功的必然原因，总结出可供借鉴的模式和工具，让更多的企业和后来者也拥有必然背后的“偶然”成功。

这10个案例和模式的介绍如下。

• 滴滴：催熟模式。用资本的力量迅速催熟有着用户刚需的网上约车市场，不容竞争者考虑如何应对就将其击倒在地，再借规模

的优势甩开竞争者。

- 知乎：风口起飞。一切的“慢”都是为了最后的“快”，用规则实现内容的自我完善和净化，利用用户黏性实现多维度的变现。

- 爱奇艺：临界爆破。临近边界，轻轻一捅球就能入网，但爱奇艺偏偏要隆重爆破，不仅要进球，更要拓展一个更大的“门后境界”。

- 搜狗：滚雪球。从搜索起步，却成就于输入法，从此以湿雪滚球，在偌大的用户刚需中滚出一个互联网用户终端上的超级话语者。

- 三只松鼠：口碑裂变。有一种指数级增长被称为“一传十传百”，这就是口碑的力量。三只松鼠正是凭借做出口碑、传播口碑、巩固口碑而成为“淘宝王”。

- 韩都衣舍：群狼围攻。“狼文化”的特点在于结群，韩都衣舍不做独狼，而是利用服装市场丰富的服饰款型空间，复制出数十个“韩都衣舍”，成为狼群去“围剿”用户的钱袋。

- 韩后：饱和攻势。作为实力有限的后来者，面对强大的对手，善战的人总会聚焦一点，集中优势兵力打歼灭战，在连续的歼灭战后收获大面积市场。

- 慕思：人性提纯。用户的需要很多，但是将需要与需求区别对待并抓住需求背后人性的根本的企业却少之又少。慕思就是这少之又少的企业之中的一个，正因为它洞悉人性、提纯人性，才能将床垫不当床垫卖。

- 爱玛：泄洪引流。任何的产品市场都可能存在一个被竞争者忽略的用户需求，这个需求累积起来就像一座时刻要决堤、呼啸而下、冲毁已有市场格局的“堰塞湖”。爱玛正是引爆了“简单款电动车”的“堰塞湖”而一举称霸的。

- 沁园：技术虹吸。虹吸的原理在于存在负压，处于高压处

的物质会自动填充到低压区。沁园利用技术研发，以新技术生成市场负压，将有着刚性需求的用户自动吸引过来，带来销售的快速增长。

上述企业中，有制造型品牌，也有服务型品牌；有纯互联网企业，也有服装、食品、家电、化妆品等传统企业；有创业不足5年的企业，也有企龄超过10年的企业。正是这种多元的分布，使得案例的借鉴性大大增强，可以给更多不同行业、不同发展阶段、不同需要的企业带来启发。

本书适合所有创业者、中高层管理者和从事企业管理咨询、营销咨询、广告、公关等工作的人士阅读。书中既有案例，也有模型和工具的内容构成，方便大家学以致用，将引发爆发式增长的模式活学活用到现实的工作实践中去。

感谢在本书的写作过程中为作者提供、搜集和整理资料的孙冬霞、苑凯、王深圳、寇尚伟等同事和朋友。他们一边工作，一边抽出时间查阅资料、走访企业、采访当事人、调查用户，从暖春到酷夏，从凉秋到初冬，牺牲周末和节假日，加班加点，只为让案例更加充实、客观，让分析更加合理、富有逻辑性。感谢在本书的出版过程中为选题推荐、内容策划、排版等做出很大贡献的张增强，没有他的穿针引线，就没有本书的最终面世。最后的感谢，我们送给人民邮电出版社的各位编辑！



前言

每一个伟大的企业都要经历爆发式增长 // I

第1章

催熟模式——滴滴的爆发之道 // 001

1.1 “催熟模式”的前提条件 // 007

1.2 催熟市场的“十大”心法 // 011

1.3 “催”出来的全球第一出行分享平台 // 035

第2章

风口起飞——知乎的爆发之道 // 037

- 2.1 先做大鹏，赢得飞的能力 // 040
- 2.2 内容进阶，练就“双翼齐飞” // 048
- 2.3 对接搜狗，延展内容势能 // 058
- 2.4 内容付费，带来扶摇直上的收益 // 061
- 2.5 锻造续航力 // 074

第3章

临界爆破——爱奇艺的爆发之道 // 079

- 3.1 战略选择：走在正确的道路上 // 082
- 3.2 不做先烈做先驱 // 085
- 3.3 等风来：不领跑，不掉队 // 087
- 3.4 全民付费意识觉醒，开启网络视频收费时代 // 093
- 3.5 临界爆发：风来了，就起飞 // 094
- 3.6 技术驱动，打造极致用户体验 // 098

第4章

滚雪球模式——进击的搜狗如何优雅地滚雪球 // 103

- 4.1 搜索引擎：红海起步，第一捧雪 // 107
- 4.2 输入法：尖刀破局，聚雪成球 // 109
- 4.3 浏览器：“神助攻”，核心升级 // 117
- 4.4 战略加持：雪球的进阶 // 119
- 4.5 软硬兼施：让雪球变大 // 123
- 4.6 布局未来：人工智能战略 // 124
- 4.7 滚雪球的那些人 // 129
- 4.8 搜狗经验——滚雪球的正确姿势 // 132

第5章

口碑裂变——“三只松鼠”如何从0元到几十亿元 // 137

- 5.1 建立极致口碑 // 140
- 5.2 极致体验背后的秘密 // 149
- 5.3 复制口碑：全方位延伸消费场景 // 153
- 5.4 你为什么学不会“三只松鼠”的模式 // 156
- 5.5 “三只松鼠”的极致口碑能保持多久 // 164

第6章

群狼模式——韩都衣舍从0元到300亿元的背后玄机 // 169

- 6.1 竞争战略：“快时尚”的极客 // 173
- 6.2 组织战略：“小组制”激活个体 // 179
- 6.3 平台战略：渠道依然为王 // 191
- 6.4 战略支撑：五大策略打造柔性供应链 // 197
- 6.5 韩都衣舍的未来 // 200

第7章

饱和攻击——解码韩后的年轻化战略 // 203

- 7.1 抓住机遇：借势韩流文化 // 206
- 7.2 韩后战略观：用高维打击低维 // 207
- 7.3 犀利的“组合拳” // 209
- 7.4 地面推进：韩后的地面“闪电战” // 213
- 7.5 第四维战争：电商渠道的弯道超车 // 217
- 7.6 战略解码：饱和攻击模式三大要点 // 223

第8章

洞悉人性——慕思的爆发之道 // 225

- 8.1 聚焦人性：睡眠需求的三重境界 // 229
- 8.2 战略聚焦：两条腿都站在健康睡眠系统的船上 // 237
- 8.3 做全球睡眠资源整合者 // 243
- 8.4 价值观输出：打造健康睡眠文化 // 245
- 8.5 三大法宝，让渠道推动爆发式增长 // 251

第9章

泄洪引流——爱玛的爆发之道 // 257

- 9.1 从“春秋”到“战国”：电动车竞争格局的演变 // 260
- 9.2 爱玛：从第120到第1 // 263
- 9.3 爱玛的机会 // 265
- 9.4 “五大狠招”夺取渠道资源 // 272
- 9.5 对手：新日的误判 // 276
- 9.6 从单点优势到系统优势 // 279
- 9.7 明星代言：为品牌“造粉” // 281
- 9.8 爱玛的企业未来战略思考 // 282