

HEAVY
INNOVATION

重创新

转型不必推倒重来!

王冠雄 刘恒涛◎著



机械工业出版社
China Machine Press

HEAVY

INNOVATION

重创新

转型不必推倒重来!

王冠雄 刘恒涛 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

重创新：转型不必推倒重来！ / 王冠雄，刘恒涛著. —北京：机械工业出版社，2015.9

ISBN 978-7-111-51513-5

I. 重… II. ①王… ②刘… III. 互联网络—应用—企业管理—研究—中国 IV. F279.23-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 209507 号

重创新：转型不必推倒重来！

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：孙海亮

责任校对：董纪丽

印 刷：北京诚信伟业印刷有限公司

版 次：2015 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：147mm×210mm 1/32

印 张：7

书 号：ISBN 978-7-111-51513-5

定 价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379426 88361066

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379604

读者信箱：hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

前言

“重”是移动互联网最大的秘密，也是传统企业转型最靠谱的出路！

“某企业从传统制造业转型，为建互联网平台已经烧了2亿多，那都是从牙缝中省下来的血汗钱，但几年过去仍不见起色。员工工资下滑，士气日渐低落，成本节约到抠门的程度，老总自己开辆普通车接送客户。互联网上绝大多数人不赚钱，替人抬轿子。跟传统行业一样，互联网也要找对人，找对产品，找对方法！”

这不是段子，而是知名经济学者叶檀披露的一个真实案例。不幸的是，这种“宝马变捷达，转型转到坑里去”的故事，竟然几乎每天都在中国发生。2015年两会上，李克强总理首次正式提出，把“互联网+”作为中国传统企业互联网转型升级的战略。现在，已经不是要不要“互联网+”的问题，而是如何“互联网+”的问题。

传统企业转型的4个大坑

不转型等死，瞎转型找死！根据笔者十几年在5家上市互联网公司（阿里巴巴/电商、万达/O2O、360/客户端、搜狗/搜索、金蝶/软件）的实战经验，以及长期培训和诊断传统企业的调研，发现传统

企业转型互联网，有 4 个大坑。

大坑之一：没有入口级产品，免费补贴你学不会。

互联网产品主要是由代码编写的，主要成本除了研发人员的工资外，就是购买电脑、服务器和带宽等产生的成本。而研发完成之后因有海量级用户，人均成本无限趋近于 0。而传统企业的商品是实物，需要原材料、模具和生产线等成本，怎么免费？再说互联网，产品交付只是开始，是入口！后面连接的是收费的增值服务，所以它敢于补贴甚至免费。而传统企业交付产品时往往是销售的结束，没有连接，也根本没有入口。

大坑之二：没有生态型组织，自我进化你学不会。

互联网企业鼓励内部狼性，往往能完成组织内部的自我进化，也就是“变异”。举个例子，张小龙放着手机 QQ 不继续优化，自己偏偏去搞微信，放在传统企业看，简直是浪费资源，会被认为搞事、要夺旗斩将！但马化腾不但没有反对，反而一路扶持微信做大，甚至为此在内部削山头，放话“不要拒绝变化，抵抗是没有用的”。再看现在的马云，阿里巴巴内部提倡项目搞“赛马制”，这早就不是新闻了。所以，传统企业需要容忍一定的资源浪费，容忍异类，提倡赛马制，就像大自然一样，要建立一个生态型的组织。

大坑之三：没有势能营销，社交推广你学不会。

互联网公司往往非常善于利用社交网络，将产品高性价比地快速推向市场，这让传统企业羡慕不已。但传统企业学起来却总感觉不伦不类，因为他们不懂如何制造势能！势能是物体之间相互作用的能量总和，比方说，小米手机的营销势能，由小米公司、雇佣的广告和公关公司、米粉、米黑和围观者共同构成，其势能远远高于其他品牌。传统企业往往就是自己花钱做，当然没有势能，也就不会势如破竹、势不可挡！传统企业需要真正懂得势能营销。

大坑之四：没有重度垂直战略，闭环控局你学不会

互联网公司往往深耕一个垂直领域，站得非常稳，以此开始逐渐构建自己的商业服务体系，然后才开始扩张。比如美团深耕团购、滴滴深耕打车，包括百度、阿里、腾讯也都是深耕了十几年才开始逐渐扩大投资的。传统企业一说转型，恨不得马上多元化，有的还非常激进地用休克式疗法，视线下门店、地推人员为负资产要砍掉！殊不知互联网公司正大规模从线上走向线下，从鼠标走向水泥。传统企业应该对自己的行业优势有信心，线上变轻，通过平台型公司接入，快速线上线下融合形成闭环；同时保持和巩固强大的线下运营壁垒，从而保持对垂直产业链的关键点控局，战略重度垂直。

怎么破？答案是：重创新。

什么是重创新？

重创新是让“互联网+”落地的实战工具，传统企业的求生法门。

互联网发展到今天，开始呈现出一个至关重要的特征：重。首先是互联网企业与实体经济重度融合。纵观这些年发展势头迅猛的互联网企业，你就会发现，互联网产业已经不能再被简单地理解为信息模式，而必须走到线下与实体经济重度融合，切入交易环节。

就在人人高喊做轻公司、轻资产的时候，真相却是，这几年大火特火的互联网大黑马却都很重！据悉，美团今年（2015年）的员工规模会超过百度，达到2万人，而其中一大半的人在进行地面推广。京东商城的地面物流越来越重，也正因如此，京东撼动了以往被认为不可能被撼动的电商帝国——阿里巴巴。而河狸家等几家主打上门服务的互联网企业，它们的线下就更吃重了。

重创新是传统企业转型最靠谱的出路，“重”包含4个方面的含义：

第一，产品上的重度连接。

产品层面，这个时代的产品必须是爆品，因为一款爆品就可以横扫千军。但是爆品只是表象，它的本质其实是企业和用户重度连接的入口。“入口”是互联网时代的一个新名词，互联网企业正是以爆品为入口，构建企业完整的开发体系。

于腾讯，QQ是入口级产品；于百度，网页搜索是入口级产品；于阿里巴巴，淘宝是入口级产品；于360，安全卫士是入口级产品；于小米，手机是入口级产品；于美团，团购是入口级产品。

第二，营销上的重度参与。

营销层面，我们常说“势能营销”，就是让用户重度参与的营销。互联网其实是一个让用户发声，互相渲染的技术工具。那些善于使用这个工具的人，能让用户快速参与到营销中来，例如小米、雕爷。

信息海量和传统媒体渠道的崩溃，让营销越来越强调势能。参与感，其实是势能的一部分。势能，首先是一种位置能量，高举高打。势能，其次是一种作用能量，譬如小米手机的势能等于小米公司、广告公司、公关公司、米粉、米黑和围观者的总和。

第三，战略上的重度垂直。

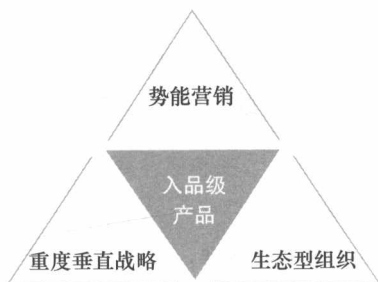
我们常常可以看到BAT争先恐后地入股或并购高德地图、大众点评网这类企业的新闻。这些企业虽然在量级上无法与BAT相提并论，但是他们能在自己的领域内达到绝对深入，不仅线上线下兼备，而且拥有坚固的运营壁垒，即便强大如BAT也无法撼动他们的地位，所以只能选择或者说不得不入股做二股东，以保证在该行业内的影响力。

反之，如果在战略上无法做到重度垂直，那么在这个垄断的时代，面对互联网巨头们几亿级别的用户量，你是毫无竞争力的。

第四，组织（文化）上的重度竞争。

重度竞争，意味着企业内部必须允许一定程度的资源浪费，才能保证其进化的可能性。在 2015 年 4 月深圳转型大课上，淘宝营销中心总经理刘博曾说过，淘宝内部创新的存活率不超过 10%，这个数据背后是大量的“资源浪费”，这往往是传统企业老板无法接受的。然而，想要实现基因突变，就必须依赖生态的重度竞争，来保证生命体得以延续。因此，百度呼唤狼性，阿里内部搞“赛马制”，腾讯 QQ 也没想到自己会被同一公司的微信干掉。所以，重度竞争的生态组织，是当下企业呈现出的又一个重要特征。

上述这 4 个方面可分为道和术两个层面，战略和组织属于道，产品和营销属于术，它们共同构成了重创新的“魔力三角”。



重创新致力于解决 4 个问题

“重创新”能很好地回答传统企业“互联网+”转型的 4 个致命问题：

问题一：传统企业生意如何与移动互联网结合，并重塑竞争力？

问题二：如何利用社交网络，把产品低成本地快速推向市场？

问题三：如何打造一个爆款产品，成为整个生意链的强入口？

问题四：如何打造企业的互联网 DNA，保持组织的创新活力？

转型必须立足于 3 个“根据”

人要有立足之地，企业转型同样如此。

第一，要立足于行业属性去转型。首先要确认自己到底是企业级（B）还是消费者（C）。如果你做的是化工、钢铁、安防这些企业级客户的生意，你就不要去瞎学互联网，因为互联网现在大部分做的都是 C 级的生意，与 B 级还是有很多不一样的地方的。

第二，要根据商业链条的逻辑去转型。包括线下链条的比重、被互联网取代的可能性、客单价、决策模式、决策周期等。比如说房地产业，其线下链条太长了而且很难网络操作，决策模式太重了，客单价太高了，这就很难被互联网取代，相反零售、餐饮、电影这些就会。

第三个，要根据企业的 DNA 去转型。百人百性，企业如人，各有各的 DNA。有的企业执行力强，有的企业研发力强，有的企业渠道好，每个企业都要根据自己不同的 DNA 去选择不同的转型模式。那些执行力超强的企业，一声令下排山倒海，其实更应谨慎试错。

人不能拔着自己的头发离开地球，也不能用传统行业的短处去 PK 互联网的长处。这样无视原子世界（实体经济）和比特世界（网络经济）的区别，无异于自寻死路。用“互联网+”武装头脑，用自己的腿走路——这就是重创新。

转型不要推倒重来，也不止于小不改进

自从开始讲“重创新”以来，经常有人问我重创新与微创新、颠覆式创新的关系。还有人讽刺说：李善友老师、金错刀老师、王冠雄老师是创新三杰和三大忽悠。

首先，善友、错刀都做得非常好，观点也很有价值，与之并列我很荣幸。其次，重创新与微创新、颠覆式创新，只是“创新”这一永恒而伟大命题下的不同分支，互相兼容，并不冲突。微创新强调微小的创新改变世界，小步快跑。颠覆式创新强调新技术和新模式对传统商业的破坏性，完全推倒。

重创新，就是指在微创新的基础之上，由量变、突变开始，最终导致质变，分阶段推进。通过可验证的创新，实现企业的自我进化，从原有的模式逐渐蜕变成为一种全新的模式和全新的价值链！

估计有许多人会大喝一声：那重创新不是中庸骑墙派吗？其实，许多人根本不懂得老祖宗的宝贝，中乃正道，庸乃常识。重创新就是正道，就是常识。我讲的传统企业转型，就是要把各种各样的包装外衣脱掉，回归本质：探索互联网作为一种技术、一种方法论、一种价值观是怎样去重塑整个中国商业形态的。

转型是一个系统工程

一部分传统企业老板对互联网的理解比较片面。我举个例子，经常有人说雷军做小米不就是花钱找水军炒作起来的吗？他们看到的只是冰山一角。其实，小米的每一步都走在前面，他们对用户，做的是粉丝经济；他们做营销，走的是社会化传播；他们做供应链，用的是期货模式；他们做渠道，玩的是电商。事实上，小米的成功是一个系

统的成功。

很多传统行业的管理者，囿于过去的成功经验和自己当前的困境，往往只看到一个方面。大家常常只看到了大象的一只脚、一个鼻子就想说大象是怎样的。我想要告诉大家的是互联网+、转型的全貌。

我从不把互联网描绘成一个很吓人的东西，而是实打实地从操作层面讲具体该怎么做。比如说，怎么做流量，怎么做转化，怎么做复购，再到接入支付、社交分享等，讲的是每一个环节具体怎么做。

没有永远的企业，只有时代的企业

没有永远的企业，只有时代的企业。转型，就是传统企业的生死拐弯。

“拐大弯”是柳传志先生创造的一个词语，这些年他总是频频提起这个词。在我看来，互联网+转型就是一个高速运转的弯道，转型的路径无非两种——U形转弯或L形转弯。当企业开始呈现下滑的颓势，其若是拐得好，甩尾漂移一下子就追上去，成为一个上扬的曲线；其若是拐得不好，就直接掉下悬崖——翻车了。

转型和重创新，现在、立刻、马上。重创新，也将是我一生的事业！

衷心祝您转型成功！

王冠雄

目录

前言

第一篇 重创新，互联网 + 转型第一课

第 1 章	互联网 + 改变中国	002
1.1	互联网是工具和方法论	003
1.2	互联网思维与 TABLE	006
1.3	重启理想主义，用技术冲击社会顽疾	008
第 2 章	互联网你学不会	011
2.1	物理成本 vs 比特成本——传统企业的几个 “学不会”	012
2.2	表面化转型的陷阱	015
2.3	从二手车估值变革看互联网思维改变链条	017
2.4	乐视用连接颠覆传统电视	019
第 3 章	“重创新”——互联网 + 的落地工具	023
3.1	重创新的“魔力三角”	024

3.2	美团的重创新	027
3.3	新希望六和的重创新	030
3.4	传统企业转型指数计算公式	032

第二篇 重度连接，打造入口级产品

第 4 章	何谓入口级产品	036
4.1	搜索入口	037
4.2	移动入口	041
4.3	电视屏入口	045
4.4	有了入口，没有什么不能干	047
4.5	入口级产品革新传统行业	050
第 5 章	做入口，先要找到真用户	054
5.1	真用户，就是那些会用你产品的人	056
5.2	被微软抛弃的 XP 用户就是真用户	058
5.3	留住真用户，最根本还是要体验好	061
第 6 章	做入口，要解决真需求	066
6.1	需求就来自你我身边	067
6.2	解决真需求，要聚焦和注重用户体验	069
6.3	漠视用户需求，必死无疑	071
6.4	随手记：解决真需求的入口级产品	073
6.5	入口级产品的评测指数和行动工具	077

第三篇 重度垂直战略

第 7 章	重度垂直才能构建壁垒	082
7.1	单品突破——产品重度垂直	083
7.2	领域细分——行业重度垂直	085
7.3	华为荣耀：穿互联网的鞋，走自己的路	091
第 8 章	闭环决定胜败	095
8.1	交易闭环的魅力	096
8.2	线下、线上均可形成闭环	099
8.3	闭环的核心就是交易	102
第 9 章	从重度垂直到产品生态	105
9.1	乐视：以内容为核心的生态打造	105
9.2	穷游：以产品为核心的生态打造	107
9.3	长虹：中国电视进入生态时代	109
9.4	58 同城与赶集网：O2O 时代的生态	111
9.5	线下商业生态可以这样打造	116
9.6	重度垂直战略测评工具和行动工具	119

第四篇 生态组织

第 10 章	生态喜欢竞争	124
10.1	互联网企业的“并行开发”制	125

10.2	马化腾为什么左右互搏	126
10.3	车小微：海尔配送生态组织大变革	129
第 11 章	组织需要失控	134
11.1	让野马出来干	135
11.2	给员工空间，去哪儿网启动内部创业	138
11.3	阿里巴巴的管理为什么能进入第三代	141
11.4	陆金所：平安生态组织种豆得瓜	144
11.5	雷神：海尔生态打造的游戏本品牌	147
11.6	生态组织评测表和行动工具	151

第五篇 势能营销

第 12 章	互联网 + 营销，就是势能营销	156
12.1	势能需要断言、重复和传染	157
12.2	争议话题也是势能	161
12.3	“三情”是人性，可引爆势能	162
12.4	造节！势能营销的利器	166
12.5	雕爷牛腩的“互联网 + 营销”	170
第 13 章	势能需要“参与感”	174
13.1	话题，让每个人卷入	175
13.2	补贴，就是让消费者参与传播	178
13.3	一个红包背后，是一个系统的营销	180

13.4 强场景营销也需借势而为	183
第 14 章 营销去边界化	186
14.1 预售模与手机合伙人模式	187
14.2 众筹——精英社群的合伙游戏	189
14.3 一个人玩儿不过一群人	193
14.4 势能营销的测评工具和行动工具	196
附录 A 学员感言	199
附录 B 加入重创新特训营	202

2015年，总理在“两会”上正式提出“互联网+”，让中国掀起了有史以来最狂热的一波互联网热潮。有的媒体甚至在喊：**运动式的互联网即将到来**。这有两层含义：第一，这个市场真的热了；第二，“运动式”这个词用得非常好，因为任何事情一开始都不是一条直线，而是有一定泡沫，有些公司找不到商业模式死掉了，有些公司到后来做实了，迅速崛起。

随着劳动力成本上升，中国的工业3.0时代的红利在消失，我们迎来了互联网红利，特别是移动互联网红利。因为中国的老人、农民和大部分务工人员以前是没有电脑的，现在有了智能手机，带来了很大的互联网人口增量。今天我们见到的“运动式”的“互联网+”，你可以说它有一定泡沫，但这是大势所在。

第一篇

重创新，互联网+转型第一课