

THE BONUS OF TREND

趋势红利

传统企业如何骑在新世界的背上

刘润◎著 叶光森◎整理

一切红利，最终都是趋势红利

趋势一旦发生变化，早点抓准红利就会快速获得巨大的收益

没有抓住趋势的红利，是很多企业转型不成功的重要原因



文化发展出版社
Cultural Development Press

THE BONUS OF TREND

趋势红利

传统企业如何骑在新世界的背上

刘润◎著 叶光森◎整理



文化发展出版社
Cultural Development Press

图书在版编目(CIP)数据

趋势红利 / 刘润著. —北京: 文化发展出版社有限公司, 2016. 6

ISBN 978-7-5142-1327-0

I. ①趋… II. ①刘… III. ①网络经济—通俗读物
IV. ①F062. 5-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第102186号

趋势红利

作者: 刘 润

责任编辑: 肖润征

特约监制: 魏 玲

特约策划: 王泽阳

产品经理: 侯梦婷

特约编辑: 李芳芳

思维导图: 罗 斯

封面设计: 红杉林文化

出版发行: 文化发展出版社有限公司

网址: www.pprint.cn

经销: 各地新华书店

印刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司

开本: 170mm×240mm

字数: 160千字

印张: 14.5

印次: 2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷

定价: 45.00元

ISBN: 978-7-5142-1327-0



PREFACE

自序

中国企业危机的根源：有效知识不足

知识就是力量，而近几年中国的经济界和企业界面对转型难题普遍有无能为力之感，这说明中国的宏观经济和企业运营知识所提供的力量不够了。

2015年，我有幸作为主讲者之一，参与了三场由吴晓波频道主办的“传统企业转型千人大课”，亲眼见证了企业家们对于转型知识的热切渴望，这恰恰反映了当前有效知识供应是不足的，这是中国企业集体陷入困境的根源。

例如，大家对“互联网+”缺乏一个基本共识。互联网信仰者喜欢把互联网外延扩大化，比如3D打印、人工智能、工业化4.0；

批评者喜欢把外延缩小化，不就是聊聊天、打打游戏吗，你用互联网做顿饭、造个空调试试。其实，今天中国企业面临的变化远不止来自互联网，还来自人口结构、汇率机制、产业结构、贫富差距等。与其说问题是“互联网化”，不如说是面对大变革的“进化”。把要素（互联网）的变化放到系统（经济、产业、企业）中，才能推导出新逻辑、新方法。

我们都说，互联网解决了“信息不对称”的问题。在信息对称甚至有些泰山压顶般而来的时代，由于从信息中产生知识的速度跟不上，我们反而正在经历“信息过剩，知识不足”的窘境。怎么办？用系统论去观察实践，参与实践，提炼出知识，再指导实践，才是不二的法门。

近两年，我在为中国企业的“进化”提供有效知识方面做了一些自己的努力。

一方面是努力进行理论探索，正如心理学家库尔特·勒温所说，“没有什么比一个好的理论更实际的了”。

理论探索无疑是艰难的，除了大量阅读国内外优秀著作和文章，每当我想不明白问题的时候，就远离问题，在大自然中寻找万事万物的答案。

如果说，2014年我追随好友曲向东（“玄奘之路”戈壁挑战赛、极之美极地旅行机构创始人）去加拉帕戈斯探寻生物进化的逻辑是源自对这个世界的好奇和心血来潮，那么，2016年我带领一群企业家穿越半个地球，再次来到赤道上这个神秘群岛，就真的是蓄谋已久了，而且是一场近200年之久的蓄谋。

近200年前（1835年），26岁的达尔文随着贝格尔号来到南美洲赤道

群岛加拉帕戈斯。作为一位博物学家，他在这里逗留了5个星期，登上了13个小岛中的4个，采集了很多生物标本。在岛上的研究、后来的研究以及其他生物学家的帮助，让他思索：为什么同一种雀在不同的岛上喙部长得不同？1859年，达尔文提出了举世闻名的“进化论”。

加拉帕戈斯群岛，因此被称为进化岛；这种雀，被称为达尔文雀。

而我的这场蓄谋就是：从生物进化的逻辑中，体悟商业进化的线索。

我的收获是：从生物“物竞一天择”的进化逻辑中，悟到了企业“创新—选择”的进化逻辑。

中国企业所处的环境正在发生系统性巨变，企业要想成功应变，就要提升创新力。因为创新力是企业获得新动力的一种能力，相当于生命体产生基因突变的能力，有这种突变能力，才有适应环境变化的可能性。同时，正如基因突变，创新是无序的、中性的。比创新更重要的，是企业对创新的选择——道法自然，正如拥有哪种基因的物种能够生存下来，不是源于基因突变的“物竞”，而是源于自然环境的“天择”。

那企业对创新进行选择的标准是什么呢？选择标准同样基于环境的变化，我从不断变化的实践中，提炼了四大标准：流量红利、社交红利、创新红利和全脑红利，分别对应渠道、营销、产品和组织领域的创新。

所有的红利到最后都是趋势红利。趋势一旦发生变化，早点儿抓准红利的人，就会快速获得巨大的收益，一旦趋势被消费掉了，那这个红利就会消失。没有抓住趋势红利，是很多企业没有转型成功的重要原因。

“实践是检验真理的唯一标准”，提炼这四大趋势红利不仅源于理论，还源于对中国企业转型实践的观察、调研和思考，这是我致力于提供有效知识的另一种努力：努力提炼、升华中国本土的最新成功实践。

有人说，经历是最好的老师。这话没错，经历能给你最深刻的体验。但是你能从这位好老师身上学到的东西很少，因为人这一生所能经历的很有限。所以，更重要的是，你要从“别人的经历”里学习。别人的经历在哪里？在5000年的历史里，在思想家的智慧里，在实践家的感悟里。

近两年我积极地从“别人的经历”里学习，深度调研访谈了芬尼克兹、红领集团、名创优品、必要商城、找钢网、虫妈邻里团、凯叔讲故事、小米科技、华为集团、有赞商城、微播易等在移动互联网时代大放光彩的公司，有2C企业，也有2B企业；有线上，也有线下，全面涉及了组织、产品、渠道、营销等领域的变革。这些案例是启迪我们思考新时代经营管理“本质”的窗口，我一一撰写了深度分析的长篇文章。同时，我也作为海尔、百度、中远国际、晨兴资本、拍拍贷等机构的战略顾问，为众多企业的实践出谋划策。在给华润集团、招商银行、广药集团、云南白药等50多家企业高管做战略转型培训时，我也跟学员们学到了很多。研究这些“接地气”的“别人的经历”，是我提炼四大趋势红利的重要基础。

我非常认同前招商银行行长马蔚华的观点：“不知未来者，无以评当下；不知世界者，无以知中国；不知宏观者，无以理微观。”我提炼4个大红利与12个未来小红利时，尽量实现未来趋势与当下策略的结合、世界

潮流与中国实际的结合、宏观原理与微观操作的结合，以便更多地帮助转型企业。

以渠道为例，所谓寻找流量红利，就是寻找有超高性价比的流量。电商之所以能够迅速地影响或干掉线下，是因为电商让很多人能够买到原先不知道到哪里去买的东西，价格也便宜。此外，淘宝、天猫和京东也做宣传，因此吸引了大量的流量。而当时网络平台上的商家数量还不是很多，大量的流量分给了这些商家，且获客成本是比较低的。因此我们认为电商有一个巨大的流量红利期。

如果你现在新开一家网店，就会发现流量红利已经没有了，因为网店太多，通过用户搜索而自然分到的免费流量已经不足以支撑商家了，大趋势的红利基本上消失了。而大趋势红利的消失，跟线下的房东看到门店销售好就会涨租金的逻辑是一样的，淘宝有个搞竞价排名的淘宝直通车，其实就是用更高效的手段来抹掉网店的流量红利。现在还算火爆的电商其实已经“沦为”传统零售了。

做零售的逻辑是不断寻找新的流量红利在哪里，比如会员、口碑直销、自媒体、社群，直到再被抹平，永不停止……

再以营销为例，每个企业都想获得在朋友圈“一传十，十传百”的社交红利，这就要深刻理解分期付款的规律。这是指几乎没有人可以用一个关注点，一次性得到用户的全额付款。也就是说，一看到你的文章，就决定花2分钟来看。读者通常会选择“分期付款”，就是我先投资给你0.5秒，你给我一个吸引人的标题；如果有价值，我再花2秒钟看第一段；确

实不错，我再花10秒钟浏览（小标题、加粗或标红的句子等）；如果真的很好，我再决定投入100秒从头到尾仔细看看。这就是“0.5秒—2秒—10秒—100秒”现象。这些数字代表的是大概的数字，但分期付款是基本规律，上面每一个阶段都是一场必须打好的战役。

企业要享受社交红利，尤其要注意短视频的快速崛起。自称“集才华与美貌于一身的”中戏女研究生“papi酱”靠着40多条搞笑短视频，不到半年吸粉近2000万（微博500多万粉丝，微信1400多万粉丝）。“papi酱”因何而红？她捕捉热点，她擅长吐槽，她热衷嘲讽与自黑，总之，她迎合人性；更重要的原因是，她避开了图文这片红海，用好了新近崛起的蓝海即“短视频”。

2015年，50%的流量消耗在移动视频上。估值10亿美元的“秒拍”预测，2020年将有80%的流量消耗在移动视频上，这个趋势值得企业营销界高度重视……

至于解决产品和组织问题的创新红利和全脑红利，就更是传统企业转型的治本之策，书中有详细论述。

有一次朋友开车送我去佛山，说：“你看，战略就像选车道，选错了道，就算你开宝马，也只能眼睁睁看着被吉利超过。”说得真好。我回答：“所以你要要有全局观，升到半空，看清楚前面路况，再回到车里选对车道，这样就算被大车挡路，你也知道下面终会快起来，不必焦虑。”战略就是选车道，这比开什么车、谁来开更重要。

衷心希望在中国企业制定组织、产品、渠道、营销战略的过程中，我的这本《趋势红利》能起到类似导航仪的作用，成为帮助广大企业进化的“有效知识”。随着市场环境和企业实践的变化，“有效知识”本身也是持续进化的，因此也欢迎大家关注我的微信公众号“刘润”（runliu-pub），我会在这里持续和大家分享对企业转型的最新思考。



PREFACE BY LIUQIN

刘芹序

经济将会不景气，企业要找新红利

前段时间我去硅谷考察了一趟，跟斯坦福大学的学生也有交流。和大家分享了我的一些体会，现在的创业、创新不是受单一性变量的影响，它受到很多维度变量的影响。

首先，全世界处在一个比较动荡的阶段。全球经济的不平衡现在成为一个很大的问题，造成的影响就是地缘政治不稳定，供需矛盾突出，进而影响油价、大宗商品、金融市场。我感觉从外部的宏观性上来看，未来几年都是一个比较动荡的时期。

其次，我觉得移动互联网科技创新的第一波高潮已经过去了，新的科技创新还在慢慢孕育过程中，因此，接下来将处在科技创新

周期的一个平台孕育期。未来一年或者数年，科技创新的高潮兴奋点可能不会像前两年那么明显，全球化的结构性增长的动力在丧失，要寻找新的结构化增长的动力。

全世界指望着中国能成为全球增长的内生动力，但是中国的经济处在全球化的体系中，因此也会受到上面两大因素的负面影响。中国需要对自身的增长动力进行调整，因此才会出现供给侧改革的提法。

总之，我认为未来几年的经济和创新创业需要在这样一个大背景下来看，宏观方面的不确定性跟科技创新的平台期刚好叠加在一起，所以不会呈现出过去两年看起来非常繁荣的状态。

但在基本上，我觉得中国的经济增长还是有很多机会的，比如说消费升级的出现，以及中国推进城镇化带来的从沿海向内地、从一线城市向二三线城市的梯度发展，我觉得这些因素会带来很多新的商业机会。

那企业该如何抓住新商机呢？

中国现在的创业存在非常激烈的同质化竞争，今后如果企业想要找到新的竞争优势，就必须越来越注重寻找差异化竞争策略，而技术或其他创新壁垒就会变得越来越重要。这就是为什么大数据、人工智能等科技含量比较高的东西开始得到大家的认同和追捧，而残酷的同质化红海竞争模式在未来一段时间可能会进入一个相对不那么被追捧的阶段，靠技术壁垒建立差异化竞争力的公司未来可能会得到更多关注，我个人感觉这是整体的基调。

刘润在新书《趋势红利》中，将技术突破归结为产品创新红利的一部分。这本书的读者，也许是互联网人士，也许是零售业人士，也许从事制

造业，因此会有部分读者认为自己转型的关键点不在于技术创新。的确，每个行业都有每个行业的机会和挑战，因此刘润才在本书中提出了四大趋势红利来满足不同读者的实际需求。

我认为企业转型最终是要回归到本质的：如果你的消费者发生变化，你就必须跟着他变。

这一轮商业变化回到根本，就是消费者的行为模式已经全面互联网化。以前的消费者都是看电视的，现在他们不看电视了，他们在手机上获取资讯、消磨时间。用户行为改变了，相对应的营销模式也得改变，你做任何生意，如果不懂社交，你就不知道怎么与用户沟通。

现在消费者变得越来越年轻，80后、90后有三四亿，未来00后也要进场，他们获得资讯的方式全都在网上。如果你做生意，就无法回避这个变化，所以就要学会理解：现在消费者是怎么获得内容的；现在消费者是怎么传播内容的；现在消费者之间是怎么相互影响的。做营销不就是要解决这些问题吗？传递信息给消费者，想办法让他们对你的信息产生兴趣，甚至让他们帮你把这个信息传播开来。今天做生意的人再不懂这个，那确实是自己出了问题啊。

在互联网时代的大背景下，市场营销是商业变革的第一个发力点，因为我们是用户为导向，所以要从用户沟通模式开始变。如果你今天没有获得营销上的便利（本书称之为“社交红利”），就有问题。

企业要判断清楚，互联网跟自己的业务是颠覆还是共生的关系。要放到一个更长远的角度来看，你的核心价值能不能长期存在，只要能够长期

存在，你就不能慌，你就有机会跟互联网形成共生性的关系，就可以在共生性的生态里找到自己的新位置，借助互联网的力量找到跟消费者打交道的新方法。

比如说，互联网没有改变用户对咖啡或咖啡背后的生活方式的喜爱，那企业就不用怕。星巴克在中国生意还不错，它不停地利用互联网来做营销的升级，并提供免费的Wi-Fi，它的生意甚至受益于互联网。

再比如罗振宇，他以前是玩文化内容的，现在还是玩文化内容，但他现在学会在互联网上生存了，跟微信平台形成了共生关系，和用户打得火热，在这一点上他是大家的榜样。

再以教育产业为例，教育归根结底还是要满足学生对优质教学内容的需求，以及师资的服务。不论是不是互联网教育公司，优质的内容和服务永远都是核心。但如果在把核心做好的同时，又能利用互联网让用户获得更好的便利性（本书将用户体验创新归结为创新红利的另一部分），那么企业就很可能大获成功。我觉得这个逻辑对任何行业的转型都是一样的。

最终，面对互联网化的巨大冲击，中国企业会从开始恐慌过渡到学会面对。在转型进程中，我认为企业要从消费者行为模式的变化开始着手研究，要从营销模式的变革开始入手，慢慢学习，逐步动态调整企业的生产、销售、产业链组织等业务流程……刘润在本书中对传统企业转型的实操方法做了比较系统的分析介绍，可供大家对照参考。

（刘芹，晨兴资本董事总经理。晨兴资本的成功投资案例包括小米、YY语音、UCWeb、迅雷、携程、搜狐等）

CONTENTS
目录

自序 中国企业危机的根源：有效知识不足 01

知识就是力量，而近几年中国的经济界和企业界面对转型难题普遍有无能为力之感，这说明中国的宏观经济和企业运营知识所提供的力量不够了，中国正处于知识短缺时代。

刘芹序 经济将会不景气，企业要找新红利 09

移动互联网科技创新的第一波高潮已经过去了，新的科技创新还在慢慢孕育过程中，因此，接下来将处在科技创新周期的一个平台孕育期。企业转型最终还是要回归到本质：如果你的消费者发生变化，你就必须跟着他变。

总论 企业进化三部曲

企业进化首先要对传统商业的全景图了然于胸，才能建立正确的自我认知，进而看清互联网带来的全局变化，最终有针对性地进行转型升级。归根到底，互联网到底对传统企业造成了什么样的影响？

- 第1节 看清企业进化大方向 003
 - 看清传统企业：商业史上的三种典型公司 004
 - 传统企业的进化之路上，互联网能做什么？ 009
- 第2节 比创新更重要的，是对创新的选择 014
- 第3节 选择的标准是四大趋势红利 018

第一章 渠道：流量红利

俗话说“火车一响，黄金万两”，古往今来，流量的目的是“商品可得性”，有流量才有生意。无论传统渠道还是电商渠道，企业赢利的秘诀在于不断寻找新的流量红利，那么，如何获得这个时代的流量红利？

- 第1节 传统渠道和电商渠道的流量红利 026
- 第2节 移动打靶：零售的逻辑是不断寻找新流量红利 029
- 第3节 三大流量红利 033
 - 社群经济：一次流量，来自“泛中心化”的社群 033
 - 口碑经济：二次流量，用户和员工对你的产品背书 037
 - 单客经济：重复购买是最大的流量红利 042

第二章 营销：社交红利

移动互联网时代，连接效率的极大提升，人与人之间的距离大大缩短，品牌价值，越来越依靠“口口相传”带来的口碑效应。营销的目的，正是为了增加“或然购买率”，不断发现新的社交红利，事半功倍地获得新时代的品牌形象和沉淀价值。

- 第1节 产品好到忍不住要发朋友圈 056
- 第2节 产品、营销、渠道一体化，是社交红利的基础 060
 - 营销前置（产品营销化） 060
 - 营销后置（品销一体化） 063
- 第3节 三大社交红利 069
 - 引爆圈层：如何让用户的朋友也帮你宣传？ 069
 - 零距交互：用交互，把传播沉淀为用户 075
 - 新媒崛起：不断发现新的社交红利 080

第三章 产品：创新红利

创新，是每个时代都不会消失的红利，只是在这个时代，尤为突出。唯有创新，才能不同，唯有不同，才有高利。

- 第1节 企业新物种：做得比别人好，还比别人更便宜 090
- 第2节 产品创新全景图 095
- 第3节 基础技术创新：硅谷巨头们的真正战场 101
- 第4节 三大创新红利 106
 - 工程技术：小米和华为，流程效率创新PK工程技术创新 106
 - 用户中心：用户主权时代的历史机遇 109
 - 流程效率：打造优质产品的高性价比竞争力 131
- 小 结 从互联网化到商业进化 170