

博瑞森
RACE
管理丛书

穿越
互联网黑洞
系列

创造 增量 市场

传统企业互联网
转型之道

刘红明◎著



中华工商联合出版社



创造 互联网 市场

传统企业互联网
转型之道

刘红明◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创造增量市场: 传统企业互联网转型之道/刘红明
著. —北京: 中华工商联合出版社, 2015. 8
ISBN 978-7-5158-1402-5

I. ①创… II. ①刘… III. ①互联网络—应用—企业管理 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 191761 号

创造增量市场: 传统企业互联网转型之道

作 者: 刘红明
责任编辑: 于建廷 王 欢
责任审读: 郭敬梅
封面设计: 久品轩
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市文阁印刷有限公司
版 次: 2015 年 10 月第 1 版
印 次: 2015 年 10 月第 1 次印刷
开 本: 787×1092 毫米 1/16
字 数: 200 千字
印 张: 11.25
书 号: ISBN 978-7-5158-1402-5
定 价: 52.00 元

服务热线: 010-58301130

团购热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

http: //www. chgslebs. cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号（微信号）13611149991，绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版+书币，请登录博瑞森管理图书网，输入刮刮卡号码，即可下载电子版、领取书币。

序 言

互联网转型的“黑洞”

大多数传统企业一直离互联网比较远，一开始看不起，同时也看不懂，等明白是怎么回事后，形势完全反过来了。可以想象，十多年前，电子商务对中国零售业来说，只是微不足道的“狼来了”的声音，绝大多数传统企业都不以为然，而到今天，互联网的浪潮已经完全围绕在传统企业周围，一个巨大的黑洞已经形成！

这就是“互联网黑洞”。

互联网产业已经从一个非主流、边缘化的产业发展成了占中国经济较大比重的产业。2014 年淘宝总成交额为 1.172 万亿元人民币，天猫总成交额为 5050 亿元人民币，而全国一年的商品零售额才 20 万亿元。加上其他电商平台，中国电商零售交易额已占到全国商品零售额的 8% 以上。过去几年，中国社会零售总额上涨了 1.8 倍，而网络零售总额则飙涨了 19 倍。这个速度让传统行业，尤其让零售领域市场的传统消费品企业望洋兴叹。

一种互联网焦虑症开始在传统企业蔓延。对很多行业来说，电子商务是一种完全创新的渠道，直接威胁着传统分销与流通渠道，而有些行业的互联网化业务将完全取代旧有的业务模式。

这个时候，故步自封就是等死，而企业带着传统业务直接迈向互联

网，又会面临互联网业务与传统业务的双手互搏。

对企业而言，转型互联网的实质是一种扬弃，而不是简单的一种转身。

如果不根据企业的实际情况，完全放弃传统业务，全面电商化，结果往往是惨痛的。烧钱、亏损搞电子商务，妄图直接实现渠道转型，结果如坠深渊。李宁几年前全面转型互联网，结果败得很惨。步子迈得太大，无法适应，结果烧钱亏损。

如果说传统企业是在湖里捞鱼，那向互联网转型就是要到海里捕鱼。

因此，企业首先要面临的是造一艘很大的海船。造海船本身就是一项难度不小的工作，也就是先组建团队，搭建平台，然后驾驶企业电商组织的“船”在海里航行，成功捕到鱼。每一项工作，难度都不可小觑。换一种角度看，传统企业转型互联网完全相当于二次创业，几乎很难有一帆风顺的。

很多企业根本不去思考如何造海船，而是将湖泊里的捕鱼船往大海里开，直接将传统业务搬到互联网上。用电子商务转移原有传统业务存量，这是很多传统企业面对互联网首先想到的事，但这样做的结果是电子商务没有做起来，而传统业务也开始萎缩，双手互搏，造成巨额亏损。如同苏宁电器的转型——苏宁易购，再到苏宁云商，企业的两只手在猛烈互搏。企业转型互联网也好，渠道电商化也好，对传统企业而言，这种直接转型面临的境况简直就像一个黑洞挡在前面！

传统行业与互联网，由于销售渠道完全不同，因此在市场方面存在天然的矛盾与冲突，两者之间犹如隔着一个黑洞，深不可测。如果按正常方式转型，则犹如坠入一个宇宙空间的黑洞，直接面临毁灭。如何跨过这个黑洞，是所有转型中的传统企业最需要思考的。为电商而电商，为互联网而互联网，直接转型肯定会如同所谓的苏宁云商一样，亏损得

一塌糊涂，还误认为这就是互联网转型。

实际上，传统企业需要的是用互联网思维去创造增量，而不是用电子商务去转移传统业务的存量！

这才是真正的互联网转型思维，要寻找这个增量，就要穿越互联网这个黑洞。

问题是，传统企业应该如何穿越呢？

首先，传统企业需要根据自己的资源选择一个切入点，通过切入点去连接互联网。

传统企业不能直接将自己原有业务搬到互联网上，而要基于用户思维，从所属行业中选择用户黏性强的产品，或者高活跃度的商业社群，或者具有强烈个性化的场景，从这三者中选择一个或两个作为切入点，去聚集市场上的用户。

其次，传统企业需要开拓互联网上的接触点，通过互联网来进行业务引流，实现真正的“互联网+”。

传统企业可以通过开拓网络流量、移动入口、移动微营销、SNS 社会化媒体推广、O2O 引流等手段吸引大量的客流，为企业的业务带来大量增量。这些引流手段，会帮助传统企业在互联网上创造一个个用户接触点，帮助传统企业与其用户保持连接，实现在互联网上的真正落地。

最后，穿越互联网的黑洞，就是要选择好互联网切入点，开拓足够的用户接触点。

传统企业转型互联网，就是一次黑洞穿越，如果直接将原有业务电商化基本是死路一条。同时，如果有了切入点，没有用户接触点，企业转型在互联网上无法落地，那这个转型是没有根基的，是长久不了的，仍然会继续陷入一个黑洞般的无底洞。

宇宙中，虫洞就像是大海里面的漩涡，这些漩涡由星体旋转和引力作用共同造成，就像漩涡能让局部水面跟水底更近一样，两个漩涡会让相距很远的空间瞬间离得很近，并连接在一起。它能够让我们的宇宙飞船穿越黑洞，成功实现星际穿越飞行。而互联网切入点、用户接触点就好像虫洞一样，让传统企业成功穿越互联网这个黑洞。这对于采用传统竞争方式的企业而言，完全是一次高维度对低维度的降维攻击，同时也是一次跨界的攻击。它所带来的结果是惊人的，也是不可估量的！

C 目录 Contents

第一章 “互联网+” 新商规 / 1

一、营销与定位 / 4

（一）从“营造一种心理”到“连接” / 4

（二）从“营销定位”到“塑造社群” / 10

二、产品、传播与品牌 / 17

（一）产品是企业连接用户的纽带，产品力源于工匠精神 / 17

（二）传统广告传播已经失效，口碑与病毒传播更为有效 / 19

（三）品牌是一个传播符号，是一种沟通手段 / 23

三、转型期的战略战术选择 / 27

（一）过去时代的静态战略 / 27

（二）“互联网+”时代的动态战略 / 28

第二章 互联网转型的切入点 / 31

一、产品：创造最有效的切入点 / 35

- (一) 产品：“互联网+”企业连接用户的纽带 / 35
 - (二) “互联网+”产品的业务模式 / 37
- 二、互联网时代的产品规划策略 / 39
 - (一) 电商产品规划 / 39
 - (二) “互联网+”转型产品规划 / 40
 - (三) 科技型产品的互联网思维 / 44
- 三、如何跃过产品市场鸿沟 / 47
 - (一) 专注让产品有力量，聚焦才有破坏力 / 47
 - (二) 超越用户想象力，将产品做到人性化的极致 / 49
 - (三) 迭代式的产品开发 / 50
 - (四) 快鱼吃慢鱼式的产品运营 / 51
- 四、社群：创造连接的部落 / 52
 - (一) 商业社群及其诞生的根源 / 53
 - (二) 传统企业如何建设商业社群 / 60
 - (三) 运营企业社群的最高境界：自媒体社群 / 69
- 五、场景：创造连接的场所 / 72
 - (一) 什么是场景营销 / 72
 - (二) 星巴克的场景营销 / 75
 - (三) 57℃湘的餐厅场景营销 / 79

第三章 互联网转型“落地点” / 83

- 一、网络流量带来交易 / 86
 - (一) 什么是流量思维 / 86
 - (二) 全网流量规律：互联网长尾 / 88

(三) 电子商务流量规律:爆款规律与漩涡理论 / 90

(四) 流量思维:如何获取流量 / 93

二、移动入口获得用户 / 98

(一) 智能终端入口 / 98

(二) 应用商店入口 / 101

(三) 移动应用 App 入口 / 102

(四) 无线网络入口 / 104

(五) 抢占入口策略:免费 / 106

三、移动微营销抢占先机 / 107

(一) 移动微营销之一:微信营销 / 108

(二) 移动微营销之二:微店营销 / 110

(三) 其他移动 App 营销 / 112

四、SNS 社会化网络传播 / 113

(一) SNS 营销定律概述 / 113

(二) 主要的 SNS 社会化营销 / 116

(三) SNS 社会化电商渠道 / 123

五、O2O 营销提供连接 / 126

(一) O2O 是为了线下场所服务 / 126

(二) App 的 O2O 连接 / 127

(三) 门店的 O2O 连接 / 128

第四章 “互联网+”再认识 / 129

一、“互联网+”的出现 / 133

(一) 技术的颠覆 / 133

(二) 网络的连接 / 135

(三) 连接推动“互联网+”的来临 / 140

二、“互联网+”的本质与影响 / 141

(一) “互联网+”的本质 / 141

(二) “互联网+”对于传统行业商业结构的
根本改变 / 144

延伸阅读 你不改变规则，规则就来改变你 / 149

一、商业思维需要改变 / 151

二、传统营销理念溯源 / 152

(一) 营销的禅宗始祖：4P / 153

(二) 营销的五祖慧能：定位与 STP / 153

(三) 营销需要 IMC：用同一个声音说话 / 154

(四) 营销需要 4 个 C：从消费者需求出发 / 154

(五) 营销的其他创新理念 / 154

三、市场营销理念需要改变 / 155

第一章

“互联网+”新商规



近年来，企业界出现了三场赌局，这实际是两种思维的对抗，背后是商业规则的改变。

第一场是王健林 VS 马云。“2012 年 CCTV 经济年度人物颁奖盛典”上，马云与王健林就“电商能否取代传统的店铺经营”展开辩论，双方为 10 年后电商在中国零售市场份额能否过半设下 1 亿元赌局。结果是王健林变相认输。2014 年 8 月，万达宣布万达电子商务公司成立，新电子商务公司联手百度、腾讯共同投资 50 亿元，万达持股 70%，腾讯与百度各持股 15%。王健林多次对外宣称“O2O 模式”和“大会员、大数据”将是万达电商发展核心。

第二场是董明珠 VS 雷军。“2013 年中国经济年度人物评选晚会”上，小米的雷军和格力电器的董明珠就“10 亿元对赌小米 5 年之内销售额能否超过格力”上演一场火药味十足的辩论。以目前小米的发展势头，5 年内小米销售额超过格力基本已经是定局。2014 年“双 11”，格力天猫旗舰店开张，献出“格力电器 20 年首次将发动价格战，斥资百亿元回馈全国消费者”的处女秀，首战告捷，格力拥抱电子商务。

第三场是杨元庆 VS 梁信军。“2014 亚布力中国企业家论坛夏季高峰论坛”，联想 CEO 杨元庆质疑互联网思维颠覆论，认为互联网只是传统产业改进业务流程、提升效率的工具，无法取代传统产业的核心价值，互联网概念被过分夸大。而梁信军对此尖锐反驳，称要全面拥抱互联网。2014 年 10 月联想宣布成立全新子公司，定位基于互联网平台打造

创造增量市场：

传统企业互联网转型之道

中国领先的互联网模式的智能终端和服务业务，将于 2015 年 4 月 1 日正式运营，以全新名称命名。

这是互联网与传统行业的全面对抗，这六家企业的行动都说明了这三场赌局的输赢。互联网元老田溯宁说：“未来的企业要互联网化，每家企业都要有互联网思维，不用互联网思维来思考问题，就没办法在社会中开展竞争。”

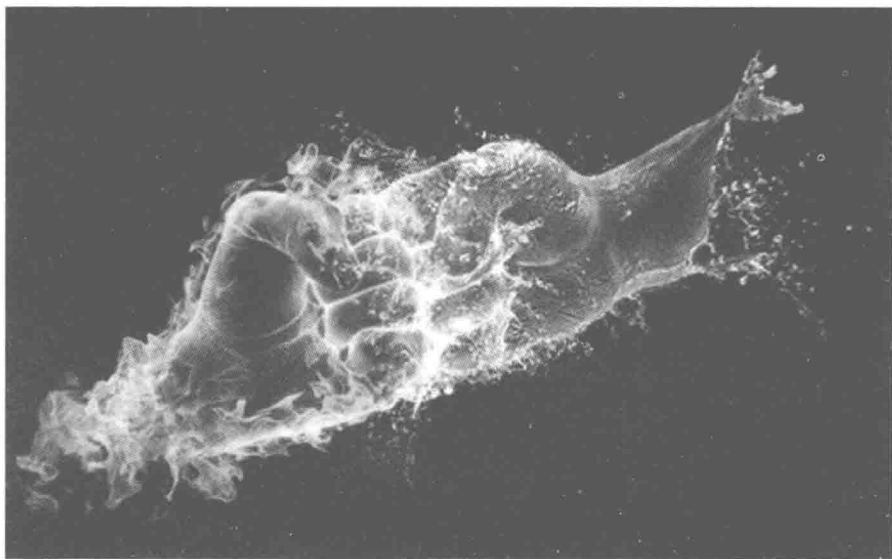


图 1-1 互联网与传统行业的对抗

一、营销与定位

（一）从“营造一种心理”到“连接”

1. “互联网+”时代，营销的本质是连接

一位国内营销专家曾说过：“市场营销，就是一场营造幻觉、错觉