

“互联网+”、O2O



未来十年，是中国商业领域大规模跨界、大规模打劫的时代

互联网+战略思维

传统企业

O2O

改造与落地

张 文◎著

在旧商业向新商业转型的岔路口
娓娓道来传统企业的转型路径

- ／成立3年的食品电商三只松鼠“双11”劲销3亿元，为什么？／
- ／成立5年的小米估值超过百亿，赶超30年的联想和140年的诺基亚，凭什么？／
- ／腾讯微信全面开放第三方开发接口，对传统企业意味着什么？／
- ／海尔、苏宁、万达这些传统企业的转型探索，带给我们哪些启示？／
- ／2016年关键的转型之际，O2O怎么玩？传统企业在哪里？将去向何方？／



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

“互联网+”、O2O



未来十年，是中国商业领域大规模跨界、大规模打劫的时代

互联网+战略思维 传统企业 O2O 改造与落地

张 文◎著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

互联网+战略思维：传统企业O2O改造与落地 / 张文
著. — 北京：人民邮电出版社，2016.3
(互联网+时代企业管理实战系列)
ISBN 978-7-115-41585-1

I. ①互… II. ①张… III. ①互联网络—应用—企业
管理—研究 IV. ①F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第033910号

内 容 提 要

本书详细介绍了企业借助 O2O 这把利器实现“互联网+”战略落地的全过程，向读者全面讲解 O2O，参透 O2O 模式，掌握 O2O 的五个关键要素、六大思维、八大核心问题，熟悉 O2O 的十大业务支撑、五大技术精髓、商业设计等。通过阐述与总结上述思想和方法后，企业可以掌握如何通过和线下融合互动的运营模式，在促进传统产业和传统消费转型升级的同时，助力国家提升综合国力的长远目标，极具实战性。

本书适合各类企业营销经理、网络推广经理、企业营销总监、网站运营总监、各类电商运营经理，从事传统行业但近期想开展电商业务的大中小企业 CEO 和高管，以及对移动互联网感兴趣的读者、小型企业创业者阅读与学习。

-
- ◆ 著 张 文
责任编辑 冯 欣
责任印制 彭志环
- ◆ 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>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：12.5 2016 年 3 月第 1 版
字数：156 千字 2016 年 3 月北京第 1 次印刷
-

定价：45.00 元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

2015年“两会”上的《政府工作报告》中，不仅将“互联网+”上升为国家战略，而且提出“发展物流快递，把以互联网为载体、线上线下互动的新兴消费搞得红火火”。此报告一出，很多O2O企业、创业者找到了新的发展思路以及“互联网+”落地的突破口，即线上线下互动的O2O。这让刚刚冷却的O2O再度走火。

《政府工作报告》中还提出：“制定‘互联网+’行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。”而O2O这种形式能把电子商务、移动互联网、云计算、大数据、物联网、现代制造业、互联网金融等水乳相融起来，于是O2O被视为“互联网+”落地的一种方式，并得到了很多行业的积极实践。其实，在“互联网+”上升为国家战略之前，很多行业就一直在探索、实践“互联网+”落地的方式。

O2O就是“互联网+”落地的一种方式。比如，“线下集市+互联网”，成了淘宝；“线下百货+互联网”，成了京东；“线下出行+互联网”，成了滴滴；“线下餐饮+互联网”，成了大众点评、美团，等等。显而易见，这些行业采用的是线上线下相融合的O2O形式，并大幅提升了行业的效率。由此可见，O2O是“互联网+”落地的一种有效方式。

然而，企业转型O2O并非易事，很多O2O企业经历了烧钱大战、补贴大战，依然无法获利。随着O2O的泡沫逐渐破灭，O2O正遭遇着资本寒冬的袭击，成批的O2O企业倒下，一些有实力的O2O企业也禁不住资本寒流的冲击，开始抱团取暖，期望解决资金缺口。在这样的背景下，O2O业界又产生了一起轰



动互联网界的合并事件，即美团与大众点评合并。

2015 年 10 月 8 日，美团与大众点评宣布合并，这是继 58 同城与赶集、滴滴打车与快的打车、携程与艺龙之后，今年互联网行业发生的第 4 桩合并案。美团经历了 4 次快速密集的融资烧钱，但距离获利依然很遥远，资本市场难免对其失去信心，随之而来的是美团资金枯竭。为了应对资本寒流，美团与大众点评合并成立了新公司，合并之后的美团和大众点评将成为国内最大的 O2O 平台。

美团与大众点评的合并之举，不仅震惊业界，而且改变了 O2O 的格局，一下子把阿里巴巴投资的口碑网和百度投资的百度糯米甩得远远的。纵观大的 O2O 企业的发展，莫不是拼融资能力。无论是美团和大众点评合并，还是滴滴和快的合并，都是为了提高新公司的估值，提高新的 O2O 企业的融资能力。然而，O2O 企业经历了烧钱大战之后，终究要回归到产品本身和服务上，这样才能离盈利越来越近。于是，原来针尖对麦芒的 O2O 企业握手言和，共同提升用户体验，为自己的企业争取最大的发展机会。

“互联网+”战略的提出，让 O2O 着实火了一把，但是 O2O 的关键字并不是“互联网+”，而是重视服务和体验，代表者是小米。把硬件变为服务，把功能变成体验，从而打造出了极致的用户体验，快速成为了传统手机行业的后起之秀、中国第一大手机品牌。

O2O 是“互联网+”有效落地的一种思路，是“互联网+”战略落地的解决方案，是“互联网+”的突破口。“互联网+”是战略层面的，O2O 则是实践层面的。可以说，“互联网+”战略落地离不开 O2O，O2O 是“互联网+”改造传统产业的利器。

企业想借助 O2O 这把利器实现“互联网+”战略落地，就需要全面了解 O2O，参透 O2O 模式，掌握 O2O 的五个关键要素、六大思维、八大核心问题，熟悉 O2O 的十大业务支撑、五大技术精髓、商业设计等，并积极地实践，方可早日使“互联网+”战略落地，才有可能成为“互联网+”时代的领导者。

第1章 “互联网+”时代，企业家和传统企业在焦虑什么 /1

“互联网+”火了，如何落地仍是问题 /2

“互联网+”PK“+互联网”：互联网企业与传统企业的巅峰对决 /8

如何参透“互联网+”的新技术、新模式 /16

第2章 “互联网+”的风口：O2O是传统企业最好的出路 /23

深入解读O2O /24

O2O中的关键要素 /34

O2O最重要的六大思维模式 /42

“互联网+”是企业O2O落地的发展方向 /51

第3章 O2O模式制造的新商机：线上线下资源共享 /59

导流类O2O模式 /60

整合类O2O模式 /67

社交类O2O模式 /71

定制类O2O模式 /78



第 4 章 O2O 的十大业务支撑 /83

粉丝：企业生存的根本 /84

标签：让用户快速找到你 /87

优惠券：抓住用户贪便宜的心理 /91

二维码：扫一扫“码”上有礼 /93

好口碑：金杯银杯不如口碑 /95

支付手段：支付便捷更受用户欢迎 /97

凭证：用户个人财富的安全保证 /100

账户：有账户才能支付 /102

虚拟币：网上竞争必不可少的武器 /104

设备：引流用户不可或缺的媒介 /106

第 5 章 O2O 的五大技术精髓 /109

强大的社交矩阵 /110

O2O 的实现工具 /114

电子商务平台 /119

移动终端工具 /121

大数据技术 /123

第 6 章 O2O 完美落地的八大核心问题 /129

做好利益分配 /130

明确人的意识转变 /132

清楚当前的组织结构变革 /134

消费者消费习惯的改变 /136

产品运营设计全攻略 /138

商务电子化成为趋势 /141

O2O 人才的整合 /142

外部资源的引进 /145

第 7 章 “互联网 +” 时代，O2O 的商业设计 /147

不管何时何地，始终做好市场分析 /148

O2O 设计方案必需环节 /152

O2O 落地实施 /161

第 9 章 传统企业如何用 O2O 完成“互联网 +” 的转型 /167

“互联网 + 农业”：农村电商的升级之路 /168

“互联网 + 家电维修”：O2O 才是出路 /173

“互联网 + 医疗”：让医疗健康变得简单 /179

“互联网 + 教育”：网络本质上只是一个加工工具 /184

结语：参透“互联网 +” 新玩法：O2O 究竟是“互联网 +” 还是“+ 互联网” /191



移动互联网、大数据、云计算、物联网等技术的蓬勃发展，开启了一个崭新的时代——“互联网+”时代。然而，面对这个崭新的时代，无论是传统企业还是互联网企业都感到万分焦虑，都为“互联网+”战略如何落地而寝食难安。

“互联网+”火了，如何落地仍是问题

“互联网+”概念提出两年多了，一直不为人们所重视。直到2015年“两会”，来自科技圈的人大代表认为“互联网+”可以驱动我国经济和社会的创新发展，提议把“互联网+”战略上升为国家战略，得到了大家的认可，并迅速被炒红。很快，“互联网+”被写进了《政府工作报告》之中，上升为国家战略。这犹如为“互联网+”概念加了一把柴，瞬间“互联网+”火了。

2014年6月，网易科技举办“互联网+——网易未来科技峰会”的时候，互联网行业与传统行业相互渗透融合的趋势就已经很明朗了。

2015年的《政府工作报告》中提出：“制定‘互联网+’行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、

工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。”“互联网+”便在科技界、媒体界、通信界沸腾起来了。

2015年的IT领袖峰会上，“互联网+”成为了参会嘉宾谈论的关键词。腾讯集团董事局主席兼CEO马化腾对“互联网+”充满了信心，并认为“互联网+”将会是下一个创业的新风口。

无论是传统企业还是互联网企业，都把“互联网+”视为新的台风口，都紧锣密鼓地布局“互联网+”，希望顺势而为、借风起飞。然而，他们在实践“互联网+”的过程中遇到了一个不得不面对的难题，那就是“互联网+”如何落地。如果企业不能解决此问题，所有的努力都有可能付诸东流，甚至在飞的过程中摔死。

我们经过不断探究，找到了一些向“互联网+”转型的思路，认为应通过三大步骤来落实“互联网+”：

第一，规划好“互联网+”的进程；

第二，弄清楚推进“互联网+”的难点；

第三，协调“互联网+”中挣钱与服务这两件大事。

① 如何推进“互联网+”的进程

“互联网+”是大势所趋，我们现在需要考虑的就是如何拥抱它，如何借助它的力量来推动企业的飞跃发展。我们在推进企业“互联网+”进程的过程中，要明白“互联网+”的落实需要一个过程。这个过程不可能一蹴而就，需要脚踏实地一步一步地来实践。

业内人士早就指出，“互联网+”战略从提出到实施，是一个漫长的过程。我们要真正实现所有的行业“互联网+”化，就需要把“互联网+”战略深入到各行各业之中，与各行各业不断融合。



实现所有行业的“互联网+”化，不是某个部门、某些研究者就能搞定的，而是需要每一个行业都参与其中，一起研究。研究的课题就是“如何快速让所有的行业实现与‘互联网+’融合。”同样，推进“互联网+”的进程也不是几个技术人员就能完成的事，而是离不开广大传统企业的力量。也就是说，广大传统企业的成功转型、积极变革会最终推动“互联网+”快速向前发展。

然而，传统企业往往后知后觉，甚至抗拒“互联网+”这种新的经济形态。传统企业的这种不自觉的心态，就注定了想要实现“互联网+”的宏伟蓝图将是一场攻坚战。就目前来看，大部分传统企业还停留在工业发展 2.0 时代甚至更早，即使那些已经成功升级到了工业 3.0 时代的传统企业，改造起来也很不容易。这就需要找准突破口，找到一个不被传统企业排斥的观点，就是逐步推进“互联网+”进程，不是简单地以互联网企业改造传统企业，而是一项系统工程。相信此观点可以得到大多数传统企业的认可，引导他们一起来推动“互联网+”的进程。

商业模式对于每家企业来说都并不陌生，但是要改造自己固有的商业模式并不是件容易的事情。众所周知，商学院研究商业模式小菜一碟，但是要把新的商业模式落实到传统行业并得心应手。这也体现了“说起来容易做起来难”的道理。商学院的导师们总能游刃有余地帮助创业者设计一个好的商业模式，但是改造一个传统企业的商业模式总觉得手忙脚乱。比如，生产制造型企业在发展中遇到了一个很棘手的课题，就是如何做到既不污染环境又能生存。众所周知，生产制造型企业往往会造成环境污染，现在环境保护部门要求生产制造型企业不能污染环境，污染环境就会被勒令停产整改甚至关闭，生产制造型企业要继续经营就不能污染环境。商业人士遇到这样的问题，也会不知所措。生产制造型企业要生存，就要向“互联网+”转型，要有壮士断腕的勇气，砍掉那些污染环境的业务，开拓一些不污染环境的业务，才能生存下来，否则只能坐

地等死。也就是说，生产制造型企业要主动来推动“互联网+”的进程。

企业要实现“互联网+”，不仅需要企业从思想上认可“互联网+”，还需要投入很多人力、物力及财力，尤其要具备一定的能力与精力。推进“互联网+”的进程是一个艰巨的任务，这个重担将落在更多的“80后”“90后”的肩膀上。“互联网+”要深入企业的经营实际当中，需要每家企业都要有专业人才，科学地指导企业快速向“互联网+”转型、升级。

① 推进“互联网+”的难点在哪里

“互联网+”可以改造所有的企业，但是它并不能让企业获得立竿见影的效果，并不是一剂药到病除的良药。尤其对于那些有痼疾的企业，需要持续地给药才有可能使其恢复健康。

目前探究推进“互联网+”的方法还处在摸索阶段，也许我们在推进“互联网+”方面应该制订一个5年或者10年计划。按照计划分批量地改造各级城市的各级企业，一步一个脚印地实现企业与互联网的融合，从内到外地来实施“互联网+”，并避免生搬硬套。

实施“互联网+”是一个艰巨的任务，在推进“互联网+”的过程中，势必会遇到一些困难。亟待我们解决的问题有4个：经费难题、新技能的普及难、政策制定与技术改造匹配难、体制改造难。

第一，经费难题

生产设备面临改造，升级生产设备需花一笔不菲的经费，这对于盈利能力低的商家来说是一个难以克服的障碍。经费问题不能解决，推进“互联网+”战略就只是一句空洞的口号，无法落实。而目前不少企业长期盈利能力弱，甚至游走在生存与死亡的边缘，根本就解决不了经费问题。



第二，新技能的普及难

企业向员工普及新技能有难度，需要时间。众所周知，想让那些已经习惯了已有操作流程的员工学习、熟练操作新的流程，需要一个比较漫长的过渡期。

第三，政策制定与技术改造匹配难

政策制定与技术改造难匹配，尤其是在三四线城市，很难在短时期内为企业匹配到足够的互联网专业人才。

第四，体制改造难

企业向“互联网+”转型、升级，最终都深入到企业内部的管理制度、人事架构、运营流程、供应链、价值链等方面。其中最难的就是传统企业体制与互联网扁平化之间的冲突，几乎难以化解，就连高科技信息企业中国移动也无法解决这个问题，那些普通的企业就更不用说了。

我们只有不遗余力地去解决这些难点，才能推进“互联网+”的进程，才能不断地落实“互联网+”，促进企业快速转型升级。

① “互联网+”，挣钱与服务孰轻孰重

越来越多的企业开始重视公益事业，加大对公益事业的人力、财力投入，这不仅没有让企业的利润减少，反而让企业更加有名气、赚钱更容易了。其实这是一种新的盈利模式，可称为“边行善，边赚钱。”而且实践证明，行善是赚钱的基础。企业坚持行善，就会扩大企业的影响力，就会被越来越多的人称颂，企业品牌、产品就会广为人知。企业越行善，越有名气，越容易卖出产品，赚的钱就越多。在“互联网+”的商业环境中，有的企业不知道如何协调挣钱与服务的关系，在挣钱与服务间迷茫了，曾经提出了“落实‘互联网+’，挣钱与服务孰轻孰重？”的问题。这个问题引起了所有企业的关注。

众所周知，“互联网+”改变了企业的盈利模式，让企业的盈利模式变得多元化了，企业可以凭借产品的功能赚钱，也可以从服务中赚钱。业界人士也提出了“服务即营销”的经营理念。纵观那些互联网巨头，莫不因重视服务而为自己带来了源源不断的收益。

苹果公司通过销售手机可以赚钱，通过其他业务也获得了不菲的收入，其iTunes（媒体播放器应用程序）、软件、服务营收累计达到了39.9亿美元。小米手机公司的MIUI系统，月收入也突破了490万美元。

现在的消费者不仅需要产品好，而且对企业的服务也有了要求，如果企业仅仅产品好而服务很烂，久而久之就会被用户抛弃。而如果企业的服务非常贴心，即使产品有瑕疵，也会被用户所包容，用户也会耐心等待企业完善产品，继续购买。MIUI系统最初也并不是十全十美的，但是它重视服务，并不遗余力地为用户提供快速响应的服务，于是，用户反馈的问题总会得到快速回复，其不满的情绪、怒气便会因此快速地烟消云散，逐渐认可和支持MIUI系统。这样，MIUI系统得以成长为最受用户欢迎的手机操作系统。俗话说，犯错误并不可怕，只要勇于承认错误、改正错误，就是一种进步。MIUI系统按照用户的反馈意见不断地优化，为用户带来了更流畅的体验，得到了越来越多用户的好评。MIUI的好服务为其树立了好口碑，从而为其带来了持续的收益。可见，企业要富强，做服务很重要，服务做好了就不愁没钱赚。

众所周知，现在的商品同质化很严重，如果企业与竞争者的商品雷同，要想击败竞争对手，就得想别的办法，通过好的服务就可以完胜竞争对手。比如，两家制造空调的企业，产品一样棒，其中一家就可以通过提供免费咨询、免费安装等服务来取胜。

由此，我们可以断定，推进“互联网+”，服务比挣钱更重要。我们所有的



企业在实施“互联网+”的过程中，一定要重视服务，并不断地优化服务，以优质的服务来驱动收益增加。



“互联网+”PK“+互联网”：互联网企业与传统企业的巅峰对决

“互联网+”时代，大多数传统企业、创业者，莫不想与互联网企业合作、融合，整天把“互联网+”挂在嘴上。那么，“互联网+”到底是什么？具体地讲，“互联网+”可以分成两类：一类是“互联网+”，另一类是“+互联网”。

“+互联网”是把互联网当成了技术、工具。很多传统企业就是把互联网当作一种工具。比如很多做烧饼的，不仅在线下的门店卖烧饼，还在网上卖烧饼，甚至邀请很多美女给用户上门送烧饼，即 O2O 模式。这属于“传统企业+互联网”。“+互联网”的做法可以提高企业的效益，但不会改变产品、行业的本质，不会为企业带来指数级别的变化。

“互联网+”是一种道，指用互联网的哲学、思维去指导传统企业如何运作产品，改变它的产品体验、与用户的连接方式、商业模式，从而实现重新配置资源，获得化学反应般的惊人效果。全球著名的租车公司优步（Uber），就是采用了“互联网+”这种道，从而深刻地改造了打车行业。

优步是全球最大的租车平台，它没有买一辆出租车、没有聘请一位司机，只是利用互联网改变了司机与用户之间的连接方式，从而打破了传统的租车模式，为有车想拉活的人们提供了机会，让想租车的人便捷地租到了车，所以受到广大司机、用户的热捧，并迅速走红。

其实，优步只做了两个方面的事情。一方面，优步改变了用户与出租车的

连接过程。用户表面上看到的是优步让人们打车变得便宜了，其实这只是皮毛而已，最重要的是它带来了令用户惊喜的租车体验。相信很多人在打车的过程中都遇到过这样的情况：站在马路上见到空出租车就招手，结果司机摆手拒绝。如今用手机打车，不仅能快速打到车，而且能够通过手机实时监控接驾的出租车，并知道几分钟能够到达，这种踏实的感觉是你在过去的打车过程中根本体验不到的。另一方面，优步改变了出租车行业的商业模式，尤其是改变了司机的连接，让司机连接用户的机会更多、更便捷了。优步受到了有车族的喜爱，让有车族轻而易举就可以拉活增加收入，甚至是上下班途中顺道挣钱。优步只是改变了乘客与司机之间的连接，就促进了出租车行业的变革、颠覆了传统出租车的商业模式。可见，“互联网+”这个道对行业的转型、升级有巨大的驱动作用。

如果说“+互联网”是传统企业主动转型、升级的做法，那么“互联网+”就是互联网企业主动转型升级的行为。可见，“互联网+”的做法更胜一筹，会为企业带来新的商业模式和翻天覆地的变化，令企业获得意想不到的惊喜。

相信互联网企业与传统企业的激烈对决，将会推动“互联网+”的进程，驱动“互联网+”PK“+互联网”进入新的阶段，促进线上、线下不断融合。

接下来，我们一起探讨关于“互联网+”PK“+互联网”的4个课题：谁是“互联网+”的幕后推手；从“大众创业”的角度解读“互联网+”；传统企业面对“互联网+”的风口的出路；新兴互联网企业或成为“互联网+”战略落地的排头兵。

① 谁是“互联网+”的幕后推手

互联网金融、互联网教育、互联网医疗的蓬勃发展，使“互联网+”逐渐浮出水面，被越来越多的人所认识。随着2015年“互联网+”被写进《政府工作