

DIGGING FOR GOLD

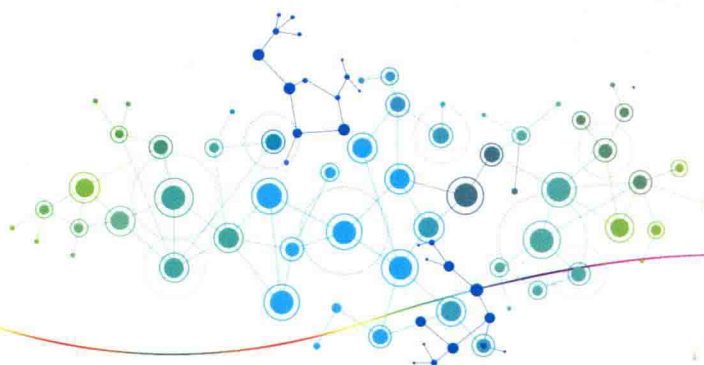
掘金互联网 +

互联网时代传统行业的转型启示

互联网时代，传统企业转型**实战手册**

阿里巴巴资深高管首度破解传统行业困局

朱娜 著



互联网横扫一切，行业之间不再有疆界
一个超过万亿美元的大商机，一次产业格局的大洗牌

你，准备好了吗？

石油工业出版社

DIGGING FOR GOLD

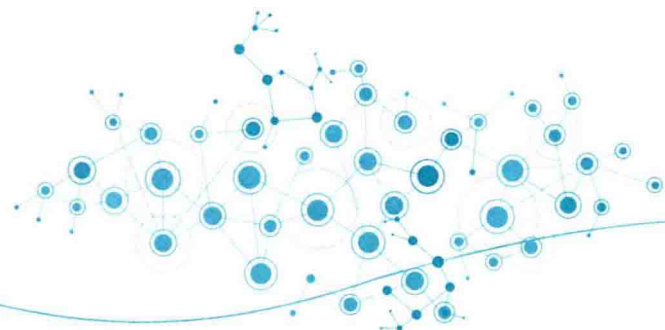
掘金互联网 +

互联网时代传统行业的转型启示

互联网时代，传统企业转型**实战手册**

阿里巴巴资深高管首度破解传统行业困局

朱娜 著



石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

掘金互联网 + / 朱娜著. —北京 : 石油工业出版社, 2016.3
ISBN 978-7-5183-0973-3

I . 掘…

II . 朱…

III . 互联网络—应用—企业管理—研究

IV . F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 277630 号

掘金互联网 +

朱娜 著

出版发行 : 石油工业出版社

(北京安定门外安华西里 3 区 18 号 100011)

网 址 : www.petropub.com

编辑部 : (010) 64523611

图书营销中心 : (010) 64523633 64523731

经 销 : 全国新华书店

印 刷 : 北京晨旭印刷厂

2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

710 × 1000 毫米 开本 : 1/16 印张 : 14

字数 : 165 千字

定价 : 39.80 元

(如发现印装质量问题, 我社图书营销中心负责调换)

版权所有, 翻印必究



推荐序

“互联网+”时代，技术的发展水平已经不必再赘述，所有的技术手段都已经为变革做好了准备，但更多的人依然习惯用工业化时代的方式处理问题。人们被聚集在办公室的小格间里，被聚集在如同精密手表般标准化运作的工厂里，用最高效的方式产出仿佛永远用不完的东西。产品和服务在强大的技术支持下被一次又一次升级、更新，越来越多的型号满足了看似最广大用户的需求。但是，企业家们更加焦虑，有最好的广告创意和一流的销售，业绩依然没有起色；产品的性能在不断地提升，客户依然在流失；员工们似乎也总是提不起精神，效率不高。

因为消费者们正利用互联网结成一个强大的社区，他们已经不再被动地依靠企业传达的信息行动，而变得更加自主，消费权力的天平在互联网时代已经向消费者倾斜。如果你提供的服务不能让他们觉得愉快，那么他们在社交网络上的一次抱怨就有可能让几千万人在一个小时内看到。你在此前投入的所有广告宣传和品牌打造的成本，就在这一个小时内贬值到0。

因为互联网让“技术”不再是难以突破的难题，你的竞争对手足够

多，一个家里有台 3D 打印机的人就可以做出一个乐高的玩具模型。因此，产品无限丰富，人们有太多选择，如果你的产品做不到“惊世骇俗”，至少也要有点个性，否则人们不会多分丝毫注意力在你身上。

因为一切变得越来越快，消费者的要求越来越复杂，他们依托互联网，比你更快地接受新技术。可你的决策半径比竞争对手大了不止一倍，你还把员工绑在“标准”和“流程”的框架里。层层组织结构，让你的企业就像一艘巨型航母一样，在面对需求的转变时无法灵活转弯。

因为你的思维还在工业化的模式里，没有更新。你依然坐在办公室里看着报告解决问题，而真正解决问题的一线员工此刻因为没有权限和动力而坐在格子间里昏昏欲睡。

当然，企业采用原来的模式会很安全，毕竟你更熟悉这一切，尤其是当你凭借着传统的思维模式白手起家，现在家大业大时，你就更依赖自己的经验。互联网带来的变化你或许接受，但你只把互联网当作一个线上渠道，广告的另一投放平台，而从来没有想过新技术要用新的思维去驾驭。

互联网，第三次工业革命中诞生的最强大技术，它像其他两次工业革命中产生的新技术一样势必会颠覆生产关系，变革商业模式，让一些传统公司倒下。传统并不是因为行业传统，而是因为思维传统。它也会让一些企业越来越好，同样不是因为它们有所谓的互联网基因，而是因为它们知道“互联网+”时代应该如何思考问题。就像第二次工业革命中的福特一样，它没有倒下不是因为自己代表了最新的生产力，而是因为他的思维跟上了技术革新所带来的潮流变化。

所以，你必须现在就开始改变。打破包裹在企业外部的坚固外壳，

走出办公室，把你的中层们都“开除”，将决定的权利交给你的客户和消费者，把自己变成一个互联网式的企业。任何转变都会有风险，既然一定要转，那么是否能转型成功就并不需要花费过多的时间去考虑，而且答案只有在转型以后才会有。

不断地尝试，不断地学习，你可以比竞争对手更快地在新的“台风”来临之前起飞。



创投梦工场

www.koouoo.com

2015 年 9 月



推荐序

二

非常感谢朱娜为我们带来了这本好书，作为一直致力于音乐在线教育的我，推荐音乐老师们怀着开阔视野的角度去阅读这本书。

传统音乐教育（在这里指的是“1对1”模式的音乐教学）在音乐机构、私人音乐教师的竞相降价中，似乎进入到一种类似于死循环的模式中。一方面，音乐机构的经营越来越困难，不管怎样都逃离不了与教师之间“分成”带来的隐患；另一方面，自立门户的私人音乐教师也面临着生源问题，家长介绍学生的方式还是属于“看天吃饭”，远不能解决教师的需求；最后结果就是目前从事音乐教学的大部分老师处于“吃饱的累死，吃不饱的饿死”的现状。

作为兴趣教学的范畴，绝大多数机构和老师对于音乐教育的思路，还是停留在传统上课模式中不能自拔，即使有通过网络进行教学的课程，往往也都流于形式，把教学光盘变成“网络版”，而成为音乐教学的“鸡肋”，毕竟音乐教育并非脱离了“face to face”“one to one”就是音乐在线教育，思维还停留在传统模式：一架钢琴、一位老师、一本教材、边说边弹这样的方式，无论是以真人讲授还是以录制的形式、是变

成光盘还是在线推广，都摆脱不了传统教学的桎梏。

那么到底什么才是音乐教育颠覆性的思维呢？

音乐机构的生存能否不通过与教师的分成获得？器乐教学（如钢琴）是否可以考虑“1对1”以外的教学模式？音乐教学的收费是否可以变成如健身卡那样论年不论次，一年不限次上课？私人音乐教师的收入是否可以脱离面对面授课而获得？……不要急于否定这些看起来颠覆行业规则的想法，你不敢想并不意味着不可能、不存在，当我的 Techer L 在线音乐课堂第一次 18 分钟入账 2.8 万的时候，对于音乐教育行业的思考远比最后的收入多很多。

虽然与很多互联网商业模式相比较，18 分钟创造的 2.8 万简直就是沧海一粟，但是从传统音乐教育模式“老师必须出现在课堂上，不然就没有收入”这一点来看，当最终入账 22 万的时候我正在睡觉就已经是一种“颠覆”了。这不正是很多音乐机构和老师梦寐以求的“教育自增长”吗？

音乐教育的模式发展我不能妄加揣测，但是可以确定：互联网时代，在音乐教育这个领域，人人都可以是颠覆者！



林卿

TL 音乐教育创始人

2015 年 9 月



前言

Preface

因为阿里巴巴车联网的业务，我多次往返深圳，接触了大量的品牌厂商、方案商、工厂。在和他们的沟通中，发现有些企业的思维仍然停留在工业化时代，他们一边面临市场环境的变化、用户的变化，一边面临企业人力和运营、场租等成本的增加，他们面对“BAT（百度，阿里巴巴，腾讯）”意味深长的橄榄枝，犹豫彷徨，他们既担心合作会改变传统的生产模式，带来生产、人工成本的增加，又担心一旦和互联网巨头合作，便成为生态链中被宰割的对象。

在深圳宝安区，这个 20 世纪留下来的工业园中，我走访了大量的方案设计公司 and 工厂。工业区楼门口贴着招工的广告，公司门口有一个滚动的屏幕，通常写着“欢迎 × × 公司领导莅临，欢迎参观指导”的字样。大多数企业的车间停留在 20 世纪 80 年代。流水线上，半机械半手工，一张张小桌子，一盏盏小台灯，一个个小板凳，工人们一天工作 8 小时，每周工作 6 天。这些企业务实肯干，希望在方案设计方面找到自己的核心竞争力和新的价值空间，他们隔着品牌厂商远远看着用户，又在日常生活中切实感受着时代的变化。

在工业园中，还会遇到一些以销售起家，品牌运营见长的品牌厂商。他们的办公空间开放明亮，大面积的涂白和银灰色是主色调，在办公室的墙角放置了一些简约的盆栽，你会以为进入了北京的某家刚拿过 A 轮投资的互联网创业公司。当和他们探讨整合阿里巴巴资源之后，我们能以某种创新的营销手段，让用户以极优惠的价格获得产品和服务时，对方给我们的回答是：“不需要，我们希望用户心甘情愿掏钱来购买我们的产品。如果通过补贴赠送等方式获得，用户就不是真心喜欢我们的产品。”而这家企业，却是深圳众多厂商在温暖的夜风中吃着潮汕海鲜、喝着粥时的调侃对象，“他们的品牌虚虚实实，我们都知道，这家企业自己连工厂都没有。”

在深圳华强北，凌度（全国最大的行车记录仪品牌厂商）会议室，总经理胥伟穿着土耳其蓝衬衣，拉着行李箱风尘仆仆推门进来，给办公室带进一抹色彩。他的语速非常快：“预计小米 2015 年的 10 月会进入这个市场，按照小米的惯常做法，他们会快速压缩利润空间，把现有产品价格大幅拉低到行业无法承受。在过去的五年，我们凌度在任何战场上从来没有失败过。2015 年我们会主动出击，颠覆行业价格，改变产品形态，我们计划分三个阶段实施，届时小米行车记录仪价格在市场上将不占任何优势。”胥总给我们剖析了行车记录仪产业链从芯片商到工厂的点点滴滴，他充满激情地说：“小成靠朋友，大成靠敌人。”

同样，在 IT 行业之外，北京亚运村，TL 音乐机构负责人林卿老师正在给全国各地的音乐机构教师们授课。她向全国各地慕名而来的音乐机构运营者发问：“你们敢不敢让钢琴学习变成健身俱乐部的年卡，学生只要支付了年费，想什么时候上就什么时候上，一年想上多少次都可以？”台下顿时鸦雀无声，沉默了好几分钟，之后便是此起

彼伏的质疑。2015年1月的某个晚上，我和林老师坐在落地窗前，望着窗外的车水马龙，林老师问我：“你们的互联网企业胆儿大，我们音乐教育是不是也可以这么干？颠覆传统音乐教育的模式不是‘要不要’的问题，而是‘什么时候’的问题”。

面对“互联网+”向传统行业发起的挑战，有人恐慌，有人犹豫，有人拥抱，有人反击。那些果敢拥抱反击，或是向互联网巨头说“不”的企业有几个共性：他们贴近用户，他们以营销见长。他们或许说不出互联网人士挂在口头的时髦词汇，但是他们比任何人都了解自己的用户，他们对互联网的思考和认知丝毫不亚于互联网从业人员，而且，他们比互联网行业更接地气，更了解服务的本质。

未来的商业社会，是“互联网+”与传统企业的相互渗透，相互协作。美团网创始人王兴在2015年极客创新大会上讲到“互联网不需要改造传统行业的底层”。美团网的成功首先在于它有一个专门的品控团队和传统行业对接，如对合作商家进行严格的八层审核把关，确保筛选出精品美食、电影、酒店、KTV等服务，其次就是通过互联网的数据分析对资源进行有效匹配，把合适的服务推送给合适的人，让商家的上座率、入驻率提高，收益最大化；小米手机的成功首先在于雷军组建了一个最强的做手机的团队，创始人团队囊括了硬件、软件、操作系统的大牛，先有一台“为发烧而生的手机”，再通过互联网的微博运营、粉丝运营、饥饿营销等方式，让小米手机迅速成为国产手机第一厂商。所以，任何成功，首先核心服务需要做好，其次才是通过“互联网+”进行放大。用一个简单的例子说明，“核心服务”就是阿拉伯数字中的有效数值“1”，“互联网+”的使用能够给后面带一个“0”，两个“0”，三个“0”，甚至N个“0”。互联网的放大效应惊人，但是没有有效数

值“1”，再多的“0”也没用。

为了更清楚地理解“互联网+”，我们可以把其看成两类革命：

第一类，营销革命：解决的问题是在信息大爆炸时代，让用户在任何操作环境，一晃而过的几秒甚至几毫秒中能记住你；能够让用户成为你的粉丝，不断使用，为你主动传播。

第二类，资源革命：解决的问题是让信息更有效地匹配，需求方和服务方能够快速高效在这个平台上完成整合。

现在，我们把“营销革命”“资源革命”看成两个大纸盒，把平常听到的“高大上”的互联网词汇扔到这两个纸盒中，看起来大致是这样的：

营销革命 长尾理论（对现有市场的描述，主流市场已经消亡，取而代之的是无数小众市场）、粉丝经济（认可用户的自媒体价值，让用户参与到产品各个环节，如产品定义、分发、宣传、客服）、体验极致化（通过单点做到极致抓住用户，整合其他服务提升整体用户价值）、社会化媒体、社会化营销（媒体发生改变，认可互联网新媒体价值）、免费是最好收费策略（原本就来自传统行业，互联网借鉴而进一步拓展应用）……

资源革命 开放平台（数据通过开放，形成连接，产生更大价值）、大数据、云计算（用马云的话来说，应该是云数据、大计算，数据上到云端流动起来才有价值。对于企业来讲，用户行为就是数据银行中的货币，流动起来价值更大）、O2O（通过互联网平台，完成线上线下，人和信息的高效对接，提升资源利用率）、P2P（通过互联网平台，完成人和人之间信息对接，核心算法是 PeopleRank）……

基于以上思考，我针对传统行业同仁写了这本书，这本书不涉及

“核心服务”中的有效数值“1”，我想传统行业从业者会比我们更加了解如何打造自己的核心服务，我们把重点放在“营销革命”和“资源革命”，针对传统行业如何抓住“互联网+”的核心思维，找到行业变革的机会，解决用户的痛点，实现生产者与用户之间的去中介化经营，凸显核心服务，延伸增值服务等问题展开，涉及平台化、粉丝经济、大数据等热点话题，提供实用的转型思路。

我们希望，通过“互联网+”的武装，通过两个“革命”理论的支持，企业在面对行业竞争，面对互联网转型时能够有清晰认知，能够有效做决策，甚至对BAT（百度，阿里巴巴，腾讯）的橄榄枝勇敢说“不”。

“互联网+”的营销革命和资源革命对整个社会的颠覆是深远的，这场颠覆才刚刚开始，我们目前已经感知到，日常生活发生的变化：我们在大众点评上定餐厅，我们在美团上买电影票，我们在滴滴上叫车，我们用PP租车，我们在携程上订机票，我们在58上约个厨子来做饭，我们聚餐用微信支付AA付款，我七十岁的父亲问“要不要存点钱到余额宝”，这些仅仅是开始。

走在大街上，在社交场合，我喜欢观察身边的人，喜欢和他们聊天，想到文学大师木心曾经说过的“文学家应该着力补一补史学家的不足”，我觉得更应该好好记录，以免专业互联网观察者只是记录了互联网巨头和里程碑事件。常人所做常事是风化，特殊人所做特殊事是山崩。不知道风化，当然不会知道山崩。若明白了风化，山崩只是必然的结果。

风化刚刚开始，山崩必然发生，我们做好准备，迎接新时代，人人都是颠覆者。

互联网时代，市场正在倒逼传统行业

软件行业在大多数人眼中属于知识型产业，但是在互联网面前，一瞬间变成了传统产业。1999年，雷军明显地感受到了这一点，做互联网需要大量的技术人才，当年他给刚刚毕业的大学生两千块钱，但是互联网企业一来出手就是两万。雷军说：“一瞬间我们全蒙了。刚刚开始觉得他们是泡沫、他们是虚拟经济，这个东西是不长久的、是没戏的，这是1999年。我们陷入很深很深的思考。”

互联网思维所带来的对市场经济理念的再思考，将重塑中国当前的商业环境，一种全新的蜕变正在发生。最先被互联网颠覆的几个行业，软件行业、IT传媒今天都已经转型，所以华为轮值CEO兼副董事长胡厚崑发出警告：“企业必须大胆转变传统思维模式和观念，以互联网为起点重构商业思维模式。”

互联网浪潮下，市场将如何倒逼传统企业？

第一，市场没有第二，只有第一。由互联网联结的社会中，先赢利并不意味着先赢，谁先占有消费者的心智谁才能在行业中立足，第二名

几乎分不到蛋糕。看看陌陌和微信在用户那里的差别待遇，再看看传统零售商 Tesco 和 Webvan 在触网的最终命运。互联网一种商业模式就像一座山头，这座山上只能有一个企业幸存。

第二，渠道失势。互联网改变了人们获取信息的效率，无处不达的物流体系让流通变得几乎没有障碍，“直销”的可能性让消费者不再为渠道费用买单，所以原先占有渠道优势的企业转型起来显得更加“疼痛”，舍还是不舍很难抉择。

第三，广告势微。互联网消费者与企业的距离变得如此之近。他们通过社会化媒体观察企业，彼此间传播信息，他们对铺天盖地的广告牌和宣传语不再感冒，电视节目中插播的广告成为他们暂时离开沙发的最好时机。大家已经识破了“营销”的诡计，关系链上的口碑传播才是决定他们购买行动的指南。当广告与营销的影响势微时，用什么吸引消费者的眼球？

第四，消费者变成“主人”。互联网实现了人与人的极大联结，消费者基于对某种产品或品牌的共同兴趣结成了一个强大的“社区”。同时，由于产品的极大丰富，让他们拥有了更多的选择，如果想要生存就必须快速对消费者的要求做出响应，但是传统企业的一切，从产品流程到组织结构，都是为了工业化的高速运转而设计，并非为了响应消费者的要求而设计，他们亟待改变。

第五，互联网带来的电子商务潮流不可逆转，移动互联网在催生新的商业模式，两者在本质上都是“体验胜出”，体验也成了企业为消费者提供的“标配”。传统企业能否改变过去“填鸭式”的产品信息传播，与消费者实现人性化的互动？

第六，“90 后”互联网“原住民”兴起，他们的消费偏好成为未来

商业的驱动力，管理层年龄偏大的传统企业，能否了解年轻人的喜好？

.....

一切看起来都对传统企业不利，于是企业开始焦虑，急急将自己的业务搬上互联网，草草将互联网当作另一个渠道，结果不尽如人意。有人说，这是因为传统企业没有所谓的“互联网基因”。

事实上，互联网带来的商业变革不仅仅是技术的变革，而是思维的革命。用马云的话说，没有传统的企业，只有传统的思维。能不能在互联网时代的商业竞争中胜出，与是否具有互联网“基因”无关。就像前两次的工业革命涤荡过后，当时所谓的“传统企业”依然屹立不倒一样，从商业的本质来说，任何企业只要能够跟上互联网带来的变化，转变思维，改革企业的组织结构，优化企业的价值链，利用好互联网这个已经成为社会“基础设施”的工具，就可以在竞争中胜出。

就像第一次工业革命中用机器代替了手工劳动的企业活下来，第二次工业革命中运用新动力的企业镀上了一层金一样，在互联网时代，用互联网思维改造生产的企业也一定能跟上时代潮流。

转型就是要和“互联网土豪”做朋友

转型，转的不是企业，而是领导人的思维，和互联网思维连接融合。

互联网思维到底是什么？这个名词正像万金油一样，被人随口说起，究竟本质是什么，未必都说得到位。

这个概念是由“产品经理”的思辨而引发的，雷军说它是7个

字：“专注、极致、口碑、快。”周鸿祎认为，互联网思维的关键词有4个，一是用户至上，二是体验为王，三是免费，四是跨界。而在张瑞敏看来，“互联网思维”包含两层含义：一是并行生产，即消费者、品牌商、渠道、上游供应商利用互联网技术全流程参与；二是经营用户而非经营产品，传统制造业以产品为中心，而未来的制造业以用户为中心。

可以看出，对于互联网思维的标准答案存在争论，争议和讨论也将在更长的一段时间内持续存在，但显而易见的事实是，未来20年，数据化和智慧化将会成为下一波工业社会的浪潮，与互联网最接近的软件公司都会因为在这次浪潮中被洗涤。

互联网思维不仅仅是可以用来提高效率的工具，它应该成为我们一切商业思维的起点。但是传统行业真的有机会把自己打造成一个更加接近互联网的企业吗？而且众传统行业从业者不免担忧：怎么转？难道要把自己改造成一家互联网公司吗？并非如此。

虽然特斯拉、谷歌之类的公司在做一些前沿的产品，但其实很多基础行业的企业也在做着同样的努力，只不过因为太过基础，人们习惯性地视而不见。所以，传统行业在面对互联网思维时，完全没有焦虑的必要，因为自己本身也在做着创造性的工作，只不过较少利用互联网技术。

一个毫无餐饮行业经验的人开了一家叫“雕爷牛腩”的餐馆，菜品只有12道，在北京只有两家分店。仅两个月时间，就实现了所在商场餐厅坪效（每坪的面积可以产出多少营业额）第一名。非官方数据显示，绿茶单位坪效大约是100元，“将太无二”大约60元，而这家餐厅是200元。