



The Internet Age

30年实战经验的传统商业老总亲述转型之路，
有思路、有办法，能落地！



互联网时代 传统商业向死而生

赵建光 © 著

迷茫：面对互联网冲击是退还是进？

疑惑：为何说传统商业模式已死？

出击：找到构建新商业模式的要素！

打通：让互联网从敌人变友人！



e

清华大学出版社

互联网时代 传统商业向死而生

赵建光 著

清华大学出版社
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

互联网时代，传统商业向死而生 / 赵建光著. — 北京：清华大学出版社，2017（2017.3重印）

ISBN 978-7-302-46669-7

I. ①互… II. ①赵… III. ①互联网络—应用—零售企业—企业管理—研究 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 036020 号

责任编辑：张立红

封面设计：邱晓俐

版式设计：方加青

责任校对：李跃娜

责任印制：王静怡

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京市人民文学印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：148mm×210mm 印 张：6.75 字 数：90 千字

版 次：2017 年 3 月第 1 版 印 次：2017 年 3 月第 2 次印刷

定 价：38.00 元

产品编号：074580-02

前言

互联网正在融入我们每个人的生活，正在改变许多行业，也正在冲击许多行业。面对互联网的冲击，很多传统企业的老板选择逃避，甚至与之对抗，结果是企业经营状况越来越差。

我经营的企业属于受互联网冲击最为严重的零售业。截至2014年，电商零售交易额占社会消费品零售总额的比例已经升至10%以上。而且随着手机的普及，手机网购支付更便捷，电商的占比还会进一步提高。

我经营二十余年的企业也因电商的冲击导致销售额、利润双双下滑，我也曾被这种下滑打得晕头转向，差一点就放弃了自己亲手打造的基业。我甚

至还发动员工抵制电商，抵制网购，现在看来十分可笑，就像是螳臂当车。

当前，受冲击的不仅仅是流通行业，而且也包括传统的一产、二产、三产整个生态链，这个生态链是几千年来劳动人民提炼出来的人类赖以生存的生活方式。而且传统零售业已经多年没有增长甚至负增长，效率也几年没有明显提升，发展遇到了瓶颈，而电商、互联网的增长仍然在继续，效率明显高于传统零售业。这都意味着传统商业必须要进行调整，即使没有互联网的冲击，现在的模式也早已过时了！

传统商业已经到了必须变革才能生存的时候，可惜仍有很多企业老板存在幻想，认为一切都是暂时的。还有一些企业老板认为传统商业已经没必要做下去，于是丢盔卸甲、缴械投降了。

我非常理解传统企业老板的处境，高额的贷款

利息费用，只涨不降的水电费用，劳动保险只升不降的养老体系，越卖越亏的经营状况……传统企业老板每天所承担的压力可想而知，多年积累很可能归零，几十年的努力栽在了互联网转型的路上，没有人能甘心！

在本书中，我将结合自己的亲身经历，把自己的真实感受告诉各位传统企业老板，对互联网变革存在幻想或缴械投降都是错误的。历史总是不断前进的，要么自己主动革命，要么被别人革命。前者还有活路，后者则必死无疑。

我很早就意识到“线上不能放，线下紧跟上”，只有线上线下融合才能带来生存的空间。同时，我们还迫切需要国家政策对线上和线下商业一视同仁，让企业可以公平竞争。

但是到底如何做到线上线下融合？只祈求国家政策的支持而不展开自救，可行吗？传统商业的活

路在哪里？如何进行变革？

通过深入思考与亲身实践，我发现了互联网这个强大对手的弱点，看到了我们传统商业自身的优势，找到了变革的路径与规律。

我将通过最真实的案例向你展示，我是如何学习互联网、利用互联网的，又是如何让互联网与传统商业结合打造出一套全新的商业模式的。

同时，我们还应该看到当前消费升级迫在眉睫、新中产阶层大量诞生的客观条件；应该看到国务院办公厅印发的《关于推动实体零售创新转型的意见》中对实体零售企业加快结构调整、创新发展方式、实现跨界融合、不断提升商品和服务的供给能力及效率的部署。

这都意味着，传统商业将在大洗牌后迎来春天。我们传统商业经营者们绝不能倒在春天到来的

前夜，我们必须顺应潮流，积极变革，为春天的到来积蓄能量。

管理学大师彼得·德鲁克说：“变革就是在变化的世界中经营。”其实，所有百年老店都是能经受住历次变革的企业。优秀的传统企业大多都是搭乘改革开放的“东风”起飞的企业，而且只经历了一次变革。

所以，这一次又是我们浴火重生、向死而生的重大拐点！在互联网时代，所有传统企业都必须向死而生，经历这次死亡就会获得新生！

目 录

第一章

12年打下的江山一夜间被电商颠覆

稳坐泰山，功成名就 / 4

全体员工禁止网购 / 9

成都的包裹山压得我无法喘息 / 14

大厦将倾 / 17

第二章

给传统商业模式下死亡通知书

退让还是进攻 / 25

没有调查就没有发言权 / 31

数据是一面“照妖镜” / 34

知己知彼才能百战不殆 / 39

让互联网从敌人变成恩人 / 42

打造体验式购物，把火锅店开进超市 / 48

传统商业模式有八大“死穴” / 49

第三章

传统商业转型互联网的七大法宝

混搭风，变卖商品为卖体验 / 58

追求极致，服务好中产阶层 / 61

一切场景化，刺激购买欲望 / 66

去中间化，让商品更有竞争力 / 72

企业要争当自媒体，零成本做大广告 / 76

无电不商，无商不电 / 80

企业平台化，组织扁平化 / 83

第四章

传统商业转型的“三不”与“四要”

“三不”之一：不要抵触互联网 / 91

“三不”之二：不要盲目跟风转型 / 94

“三不”之三：不玩泡沫式创业 / 95

“四要”之一：遵循投入产出的市场规律 / 98

“四要”之二：要学习互联网“生态圈”

玩法 / 100

“四要”之三：要坚持“定位理论” / 104

“四要”之四：要坚持试错，及时踩刹车 / 108

第五章

创业目的是解决痛点

创业是为了解决痛点 / 116

最热捧的模式不一定是好的 / 117

创业必须找到对的合伙人 / 121

不要员工，要事业合伙人 / 122

自己人做产品内测的“小白鼠” / 125

公测可以更好地做产品的定位 / 126

不烧钱，先解决测试中发现的难题 / 129

第六章

构成新商业模式的六大要素

场地：线上提效率，线下做体验 / 139

商品：品牌化时代来临 / 143

体验：线下商业的核心竞争力 / 147

文化和艺术：满足新人类的精神需求 / 151

创意与创新：打造个性化商品 / 154

互联与互动：让传统商业网络化 / 158

第七章

互联网思维+文化打造全新商业

谁说卖房子就必须花大价钱打广告 / 167

企业老板当“网红”为房地产项目代言 / 169

目 录

颠覆传统售楼处，把样板间搬进购物中心 / 172

文化和艺术是新商业的灵魂 / 175

把酒店打造成历史博物馆 / 176

博物馆酒店成为小城的一张名片 / 179

后记 2017年将是传统商业的“洗牌年” / 183

附录 国务院办公厅关于推动实体零售创新转型的
意见 / 186



第一章

12年打下的江山一夜 间被电商颠覆

“企业永远没有成功可言，危险可能
就在你认为自己成功的那一瞬间发生！”

2012年是我独立经营企业的第十二个年头。与大多数的传统企业老板的经历一样，2000—2012年是中国经济快速、稳健发展的12年，也是传统企业最好的12年。

截至2012年，我的公司家兴集团在京津冀地区拥有230家实体门店，3500名员工，服务200万用户。每天一早起来，配货的物流车来来往往，超市、百货门店客人络绎不绝，员工按部就班地上班，营业额只增不减。

同时，我开始对一些传统零售业务实行放权管理，把超市、商场的经营权交给职业经理人，然后开始做一些自己喜欢做的事情，比如收藏、旅行、摄影。闲下来的时间，我也常常回忆自己20多年的创业路，艰辛、痛苦、掌声、鲜花、快乐、荣耀，可谓五味杂陈。

今天我把这些经历写出来，可能年轻人会感觉是在回顾历史，而那些同时代的老板们一定会感同身受。

稳坐泰山，功成名就

18岁那年，我从农村出来，搬砖、和泥、当水暖工，一直努力地工作以贴补家用，我从不放弃任何一个谋生的机会。

后来机缘巧合，在河北省高碑店市工商行政管理局谋得一份差事，用现在的话说叫“临时工”。我虽然也上了高中，但并没认真学习，参加工作后才知道自己知识匮乏。

于是，白天上班，晚上就回家自学。终于，功夫不负有心人，1984年国家招募公务员的考试开始了，我顺利通过了考试，并带薪完成了两年成人高考的学习，从“临时工”变成了“国家干部”。

接着仕途可谓一帆风顺。从高碑店乡镇副科级