



互联网化

传统企业自我颠覆与重构之道

周锡冰◎著




Internetization

The Way of Traditional Enterprises'
Self Subversion and Reconstruction



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社



互联网化

传统企业自我颠覆与重构之道

周锡冰◎著

Internetization

The Way of Traditional Enterprises'
Self Subversion and Reconstruction



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网化:传统企业自我颠覆与重构之道 / 周锡冰
著. —杭州:浙江大学出版社, 2016. 6
ISBN 978-7-308-15826-8

I. ①互… II. ①周… 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 101006 号

互联网化:传统企业自我颠覆与重构之道

周锡冰 著

责任编辑 姜井勇
责任校对 罗人智
封面设计 续设计
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 13.5
字 数 167 千
版 次 2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-15826-8
定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

自序

2014年的中国,“互联网思维”一词频繁出现在论坛和媒体的头版头条上,一时引起了观察家和企业经营者的热议。在热议“互联网思维”的背后,无疑有着一种焦虑,因为对于传统企业来说,互联网化已经不是做不做的问题,而是如何做的问题。

对此,万通控股董事长冯仑在亚布力中国企业家论坛闭幕式演讲中说道:“当互联网来袭时,不要抗拒,而是拥抱。拥抱的方法,就是逐步放弃原来基于信息不对称的既得利益,同时利用对行业的洞察,找到新的价值主张,重新树立自己的优势。”

在冯仑看来,找到新的价值主张,重新树立自己的优势,才是传统企业的最佳选择。由此可见,对于传统企业而言,在互联网化的今天,商业机会与挑战并存,如果不顺应互联网化的潮流,必然会招致败局。

当互联网思维在中国盛行开来之时,首先是给传统企业的行业秩序带来了洗牌和整合,与此同时,互联网思维越来越深刻地影响传统企业的经营和发展,甚至影响其渠道的构建。当诸多抵制互联网的传统企业纷纷倒下时,那些积极进行互联网化的传统企业却在“八仙过海,各显神通”。

毋庸置疑,互联网时代在经过20多年的发展之后,终于以成熟优雅的姿态融入中国网民的生活和工作中。在这样的背景下,倘若企业仅仅凭借

传统的设计、营销和推广手段去叩开消费者的门，恐怕是连人带货都会吃足闭门羹的。

究其原因，在互联网时代，一切用户都在个性化，甚至是小众化。正如新东方创始人俞敏洪 2013 年 11 月 19 日在创业家传媒 5 周年庆典上的讲话所言：“在互联网时代，只有两种人：一种人想办法集中自己的所有资源，才能继续保持江湖地位；另一种人则必须随时做好这个江湖地位被他人取代的准备。”

俞敏洪的判断是有前瞻性的战略思维作为依据的。随着互联网时代，特别是移动互联网时代的来临，对传统企业来说，其商品销售模式、渠道以及消费者的消费习性都发生了翻天覆地的变化。当这样的变化影响传统企业的经营时，无疑就意味着要么互联网化，要么被消费者摒弃。海尔集团董事局主席张瑞敏在 2014 年互联网创新交流大会上发表演讲时介绍了传统企业互联网化的必要性。张瑞敏说道：“在互联网时代，外部的变化非常快，而企业内部如果只考虑均衡，最终只会静止不前，只能等死。”

随着碎片化时代的到来，对于传统制造企业来说，把握互联网化的趋势已经是赢得未来的一个关键点，因为互联网时代背景下的数字化正在重构商业模式。大连万达董事长王健林在出席中国企业领袖年会演讲时也强调了互联网化的巨大作用：“可能今后所有行业都要互联网化，但并不意味着互联网能消灭所有企业，这是两个概念。互联网技术的出现，改变了人们的生活，改变了传统的运营方式和经销方式，但总体上，这只是一个洗牌的过程，是传统产业和新产业转化的过程。”

既然互联网化迫在眉睫，那么对于传统企业经营者来说，如何来迎接互联网化的浪潮呢？360 创始人周鸿祎在出席 2013 年中国企业领袖年会时提出的一个观点值得借鉴：“传统企业借互联网模式发展，可总结为 3 个关键词——用户、体验、免费。首先要考虑的是用户，而不仅仅是掏钱买你东西的客户；其次，体验至上，设计出超预期的产品；再次，理解、利用互联网免费这一非常有杀伤力的模式。”

事实证明,在互联网思维主导的当下,对于传统企业来说,互联网浪潮正在以无可阻挡的势头渗透、改变甚至颠覆传统行业,而且是如此迅速和深刻。正如蓝狮子财经图书出版人吴晓波所言:“未来五年左右,传统制造业将受到互联网冲击,50%的制造企业会破产。在接下来的80后的世界里,一切商业都将互联网化,传统企业将受到冲击。”因此,要想在这样的背景下赢得竞争的胜利,传统企业经营者必须积极拥抱互联网化。

周锡冰

2016年3月26日于北京

目 录

第一部分 拒绝互联网的传统企业没有未来 1

第 1 章 互联网浪潮已到，美国总统竞选也逃不掉 3

01 奥巴马的胜利，就是互联网的胜利 4

02 麦凯恩的竞选失败与奥巴马的互联网思维 5

03 美国总统选举不相信眼泪，哪怕是女竞选者 8

第 2 章 未来一切商业都将互联网化 11

01 传统企业互联网化是大势所趋 12

02 拒绝互联网的企业就是死路一条 15

03 谁拒绝互联网化，谁就会倒下 18

第 3 章 互联网时代的好思维、坏思维 25

01 价格战并非放之四海而皆准 25

02 互联网时代，传统企业必须应需而变 29

03 这个时代属于具有互联网思维的企业 34

第 4 章 传统企业的转型危机 38

01 中国移动的互联网转型 38

02 传统企业正在经历转型危机 41

互联网化：传统企业自我颠覆与重构之道

03 借助互联网思维获得更多发展机会 44

第二部分 传统企业正在互联网化 47

第5章 传统企业正在互联网化 49

01 传统制造企业互联网化势不可挡 49

02 传统企业互联网化的战略愿景 51

03 互联网化的三层含义 53

第6章 传统企业互联网化的好榜样 55

01 海尔的互联网思维 56

02 传统企业 TCL 的互联网转型 61

第7章 传统企业互联网化的“三步走” 65

01 在线：互联网思维改变传统企业“生意经” 65

02 互动：手机应用打造连锁 C2B 样本 70

03 联网：中国传统企业开启 O2O 新模式 75

第8章 传统企业互联网化的四个层次 79

01 营销互联网化 79

02 渠道互联网化 83

03 产品互联网化 86

04 运营互联网化 90

第三部分 互联网：没有传奇，只有更传奇 95

第9章 大数据已经重塑商业模式 97

01 大数据正在激发传统企业的用户需求 97

02 超市比父亲提前预知高中生顾客怀孕 99

03 大数据时代商业规则 101

第10章 电子商务冲击传统家电渠道 107

01 传统家电业和互联网之间的对峙刚刚开始 107

02 传统企业的电商业务被迫提上日程 109

03 融合线上线下的渠道优势刻不容缓 111

第 11 章 互联网渠道正在踢娃哈哈的门 114

01 娃哈哈的电商之路已经不得不开启 114

02 娃哈哈探索电商渠道 116

03 传统企业布局食品电商 118

第 12 章 网络危机公关已经不可避免 121

01 负面网络危机正在蔓延 121

02 网络危机与蝴蝶效应 125

03 建立网络危机预警系统 132

第 13 章 美国选民已经进入 YOU 时代 136

01 网民让英雄史观遭重创 137

02 YOU 时代更容易获得选民的支持 138

03 草根已经迈入 YOU 时代 139

第四部分 营销已经搬到网络上 143

第 14 章 博客营销 145

01 博客营销的本质是抓住非官方传播渠道 145

02 “意见领袖”的营销价值 149

03 真正实现传播的小众化、专业化 152

04 向网民传递企业的品牌主张 154

第 15 章 微博营销 156

01 褚橙的热销与微博营销 156

02 微博直播诺基亚 N8 发布会 161

第 16 章 视频营销 163

01 滑轮宝宝的吉尼斯世界纪录 163

02 水泊风情的视频营销 166

03 视频营销的正能量 168

第 17 章 病毒营销 173

01 病毒营销与总统竞选 173

02 激发病毒营销的传染力 176

互联网化：传统企业自我颠覆与重构之道

03 耐克利用病毒营销事件	180
第 18 章 微信营销	182
01 传统肉夹馍互联网上卖火了	182
02 南航的微信营销	188
03 招商银行的微信营销案例	190
第 19 章 搜索引擎营销	193
01 搜索引擎营销已经不可或缺	194
02 搜索营销改变传统营销模式	198
03 搜索引擎广告精准狙击潜在顾客	201
后 记	204

第一部分 拒绝互联网的传统企业没有未来

未来五年左右,传统制造业将受到互联网冲击,50%的制造企业会破产。在接下来的80后的世界里,一切商业都将互联网化,传统企业将受到冲击。

——蓝狮子财经图书出版人 吴晓波

第 1 章 互联网浪潮已到， 美国总统竞选也逃不掉

当滚滚的互联网浪潮席卷中华大地时，摆在中国传统企业经营者面前的只有一条路可走——互联网化。

很多传统企业的大佬们已经积极地向互联网化迈进。联想集团创始人柳传志，在 2014 年 12 月 13 日北京召开的媒体会上说道：“移动互联网浪潮已经到来，哪个行业都躲不过去，只不过受冲击有快慢之分。媒体、电商等处于龙卷风中心的行业必须迅速做出反应，否则一年半载就有存亡之虞；而传统行业时间相对充裕，应当冷静调整，不要太激进全部推翻，否则会造成企业的混乱。”

在柳传志看来，互联网，特别是移动互联网浪潮已到，任何一个行业都躲不过。柳传志之所以有这样的看法，是因为联想控股尽管从做个人电脑起家，但是目前的主板业务不仅包括 IT 业和后来扩张的房地产业和金融业，还以战略投资方式进入了农业、医疗、现代服务等新领域，将神州租车、安信颐和、拉卡拉等各领域领先公司也纳入联想旗下。此外，联想旗下三家资产管理公司还通过天使投资、风险投资等方式，投资了一批新兴互联网企业和高科技公司。2013 年，联想控股综合营业额达 2440 亿元，总资产达 2070 亿元。

的确，联想的版图已经不仅仅局限在个人电脑领域，在最近几年，联想布局了一批新兴互联网企业，主要还是看中了移动互联网浪潮的巨大潜力。对此，柳传志坦言：“移动互联网浪潮堪比蒸汽革命，是所有行业从业者都要研究的事。联想旗下的‘联想之星’就是要把草根打造成企业家。事实证明，投资移动互联网公司越早越好。”不过，柳传志也承认：“投资这些移动互联网极早期企业的时候，以往投资经验往往无法适用。”

柳传志的经验是：“对这些年轻人所做的最新的事情，我们可能看不懂。就像一些 APP(应用程序, Application 的缩写)可以上网找女朋友，像我这样的人怎么可能懂？但如果因为不懂而不投，那就耽误了，所以我们要努力看。”

01 奥巴马的胜利，就是互联网的胜利

2008 年以前，“互联网”这个关键词几乎和“美国总统”这个名号根本扯不上任何关系。

然而，在美国 2008 年的总统大选中，当奥巴马胜出的消息传遍世界各地时，为奥巴马欢呼的人群中，却有着数以万计的网民、互联网从业人士。

毫不夸张地说，奥巴马的胜利，就是互联网的胜利。由于奥巴马总统竞选团队有效地利用了长尾营销策略，募集了充裕的竞选资金，从而为赢得总统竞选打下了坚实的基础。

奥巴马首次建立了一个美国政界见所未见的筹款机制，充分地利用互联网，不仅得到了少数“捐款大户”的支持，同时也得到了大量网民的支持。

奥巴马的策略，收到了预期的效果。仅仅在 2008 年 2 月，奥巴马团队就筹集了 5500 万美元，打破了美国历届总统竞选资金募集的纪录，其中有 4500 万美元资金来自网络。

然而当时，奥巴马本人甚至一次也没有出席过募捐活动。来自奥巴马

阵营的报告显示,在2008年2月,奥巴马募集的捐款中94%由200美元或更少的捐赠构成,希拉里这一比例为26%,麦凯恩为13%。在2008年3月,为奥巴马捐款的人数达到了1276000人。

由此可见,奥巴马团队激活了潜在的网民力量,从而为奥巴马的总统竞选注入了活力。因此,认为奥巴马的胜利是互联网的胜利,是长尾理论的胜利,一点都不夸张。

在当时,互联网曾被誉为奥巴马竞选总统的“自动提款机”。2008年美国总统大选中的候选人募款金额总共高达16.34亿美元,而奥巴马就占了7.5亿美元。另一位总统竞选者是来自亚利桑那州的资深参议员约翰·麦凯恩,其募集资金为3.6亿美元。

02 麦凯恩的竞选失败与奥巴马的互联网思维

回顾美国的总统大选不难看出,初期的大众传媒主要是一些报纸和杂志。随着工业革命的兴起,特别是20世纪后,新兴媒体(比如广播、电视、互联网等)的出现,开始影响着美国人的生活,对美国社会和政治生活产生了重大影响。

在20世纪80年代后,互联网新传媒的出现更是使大众传媒发生了革命性的变化。在这个起点上,一个全新的美国总统竞选时代已经到来。

如果把美国第32任总统富兰克林·德拉诺·罗斯福比喻成“广播总统”、美国第35任总统约翰·F.肯尼迪比喻成“电视总统”的话,那么奥巴马就可以名正言顺地被比喻成“互联网总统”。学者张鸷远在《网络传媒影响美国大选》一文中认为:如果没有互联网,奥巴马甚至都不会成为民主党的总统候选人。信息技术的发展改变了美国总统大选的方式,因此有人称2008年的总统大选为“Web 2.0选举”。

反观奥巴马的竞争对手,作为总统候选人的约翰·麦凯恩,出身将门,

曾在战场上出生入死，并曾获得过一枚银星奖章、一枚铜星奖章、一枚功勋勋章、一枚紫心勋章以及一枚飞行十字勋章。

在“9·11”之后，恐怖主义成为美国的头号强敌，选民们需要一个作风干练的总统。而麦凯恩在军事生涯中的诸多辉煌成就，显然给他的竞选添加了许多筹码。

但是，麦凯恩却忽略了新技术下的互联网力量。在2008年11月7日于旧金山召开的Web 2.0峰会上，“网络与政治”议题组的发言人认为，主流媒体对政治的影响已经式微，它们仅是报道竞选人的言论，而未涉及其对错与否，而博客较主流媒体更能指出实际错误。

麦凯恩传统的白人思维和卓越的“历史”竟然成了一把双刃剑，在给自己带来荣耀的同时，也不可避免地刺伤了自己。

一位民主党人士曾嘲笑麦凯恩说：“现在听到有人不会上网就是奇闻，我5岁的侄女都能上网玩游戏……他35年前的所作所为让他成为英雄，但那并不能让他成为我们今天需要的美国总统，他在许多方面与当今的美国太脱节了。”

美国企业研究所(AEI)学者迈克尔·巴龙的研究表明，美国选民结构和倾向每过10年就会有重大改变，从“二战”结束一直到美国第41任总统乔治·赫伯特·沃克·布什，当选美国总统的人基本上都是参加过“二战”的老兵。到了克林顿时代，参加过“二战”的老兵基本上已经淡出政治舞台，“战后婴儿潮”一代开始步入政坛，代表人物就是克林顿和小布什(乔治·沃克·布什)。到小布什为止，“战后婴儿潮”一代正好执政16年，这就意味着“战后婴儿潮”一代开始步入政坛。迈克尔·巴龙认为，2008年奥巴马正好46岁，正好代表了“战后婴儿潮”一代人，这大概也是奥巴马赢得众多支持者的一个重要原因。

麦凯恩的失败，不仅源于对新媒体(特别是互联网)的了解甚少，而且还源于其固守传统的美国梦。要是没有互联网，麦凯恩很可能会登上总统宝座。但是，今天的互联网已经进入千家万户。

美国总统候选人不仅采取 YouTube 视频营销,同时也启动了博客营销。事实上,早在 2004 年大选中,博客就已初具影响。时过境迁,博客在两次大选中发挥的作用还是有所区别的。

2002 年年初,霍华德·迪恩宣布放弃竞选佛蒙特连任州长,转而尝试参与党内总统候选人竞争,成了民主党内第一个宣布“试探性”参选的候选人,并于 2003 年 6 月 23 日正式宣布参选。

可以说,博客在那次大选中起到的作用同个人网站差不多。到了 2007 年,在美国已经被界定为新媒体的博客,其重要性已经变得非常突出,几乎每篇日志和每次讨论都能影响大批选民读者。

在总统竞选的道路上,各个总统候选人都积极地向网络狂奔。然而,盲目的狂奔就像红花中的绿叶一样,只不过是一点点缀而已。

2007 年年底,离 2008 年美国总统大选已经越来越近,各大政党的总统候选人正在进行拉票冲刺。这届总统选举的一个特点就是网络媒体的深度参与。这种参与并非只是网络媒体单方面地加入选举过程中,一些候选人聪明地利用了网络上的公众媒体,就像他们以前利用广播和电视一样。

当然,也有专家认为网络决定美国总统选举结果为时尚早,刘婕曾在《网络决定美国总统为时尚早》一文中谈道:“当然,就现在的形势来看,说网络能直接决定候选人的仕途可能有些夸张,但也许大多数选民会更倾向于一位对数字世界有所了解的领导人。很多候选人缺乏对新兴科技起码的认识。比如,约翰·麦凯恩和米特·罗姆尼对现在 Web 2.0 环境下的网络技术和工具就近乎一无所知,他们甚至不知道 MySpace。他们可以把这些归咎于代沟,毕竟能够成为总统候选人的人,大部分已不再年轻了。但无论如何,这引起了越来越多选民的焦虑——在网络和通信技术飞速发展的今天,领导人对这个领域的孤陋寡闻绝不是一件好事。”

在刘婕看来,网络已经在美国总统选举中产生了重大的作用。刘婕还撰文指出:网络在尽展所长地参与新一届的美国大选。雅虎、Slate 杂志和《赫芬顿邮报》(*The Huffington Post*)已经主办过一个通过网络进行的候选人辩论