

打通

传统企业向互联网+
转型的7个关键要素

何伊凡◎著



SEVEN KEYS

OF TRANSFORMING
TO INTERNET PLUS ENTERPRISES



机械工业出版社
China Machine Press

打通

传统企业向互联网+
转型的7个关键要素

何伊凡◎著

SEVEN KEYS

OF TRANSFORMING
TO INTERNET PLUS ENTERPRISES



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

打通: 传统企业向互联网 + 转型的 7 个关键要素 / 何伊凡著. —北京: 机械工业出版社, 2015.8

ISBN 978-7-111-50925-7

I. 打… II. 何… 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 164892 号

打通: 传统企业向互联网 + 转型的 7 个关键要素

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 施琳琳

责任校对: 殷虹

印刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版次: 2015 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm × 210mm 1/32

印张: 8.5

书号: ISBN 978-7-111-50925-7

定价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有 • 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

|推|荐|序|一| FOREWORD

向互联网 2.0 转型，如何做才是关键

传统企业如何实现互联网转型可以说是一个巨大的挑战，在很长一段时间，基于互联网发展起来的新兴企业，让传统企业陷入集体焦虑，很多传统企业甚至无法找到出路，进而开始怀疑自己是否还有未来。如果究其原因，是因为 2015 年以前被我称之为互联网 1.0 时代，其基本特征是消费互联网。其时，大多数传统企业与互联网的连接是间接而松散的，所以传统企业的确无法找到属于自己的机会和价值。

到了 2015 年，我们进入了互联网 2.0 时代，其基本特征是产业互联网，企业生存方式已发生根本变化，传统企业找到了释放价值的可能。因此，在这样一个时代，传统产业与互联网发生连接，已不是能不能做到的事情，不是对与错的问题，而是毋庸置疑必须去做的事情，在这一点上，人们已经达成了共识，但是，如何去做呢？这是我真正关心的问题

之所在，也是我一直去努力的方向。

我很高兴看到一些企业家做出了探索性实践，一些研究者对此进程中的现象和问题进行了思考。当我拿到伊凡总编这本书稿的时候，我非常开心，这正是一本探讨如何做的书。阅读的过程也是一个思考和认知的过程，伊凡总编贡献出了一个行业观察者的心得与感悟，而最令我心动的是，本书的重点正在于尝试解决如何做的问题。

本书非常难得地审视了中国传统产业向互联网转型的实践。这种审视是全面的、细致而深入的，不仅提供了非常丰富的案例，而且给出了明确的判断，这项成果来源于作者作为一名行业记者和专业财经杂志从业者的广阔视野和人脉。这种审视也是敏锐和清晰的，这与作者的理性态度和专业素养有关，更是作者勤于思考和分析的结晶。

本书的很多观点我都非常认同，它们与我的观察和思考是一致的，比如我们都主张要回到企业的本源，去思考为谁做哪些服务。要为用户提供参与感，要解决谁为用户“负责”难题；比如要慎重处理增量与存量的关系，做大增量资产，但同时又要激活存量资产，将增量与存量构建成为互补互利的生态；比如认识传统产业长期积累的数据的价值，唤醒沉睡的数据，让它们再一次产生价值。

我们处于一个大转型大变局之中，难度可想而知，而最大的难度在于组织和文化的转型，真正的改变依赖于人。本

书用了较大的篇幅来分析组织、领导、文化（基因），相信这些内容一定可以给读者以启发，一定可以使读者在思考中去审视自己的组织与文化是否与时代变化契合。

本书是近年来对传统产业向互联网转型这个大变局的一个颇为难得的观察与思考，相信阅读本书一定会打通你的认知并带来真实的行动。

陈春花

华南理工大学工商管理学院教授、博士生导师

新希望六和联席董事长、首席执行官

2015年5月11日于北京

|推|荐|序|二| FOREWORD

站在时代大幕开启的时刻

2015 年最主流的商业话题，一个是全民创客，另一个是互联网 +，相信在未来 5 年之内，这两个话题会越来越重要。

我记得阿里巴巴总裁金建杭先生在 2015 年 4 月一个演讲中认为，“互联网 +”时代，面对未来，所有人都是软体动物、弱势群体。3 个月内没有创新，就有可能被淘汰。“互联网 +”需要全新时空观，即时间上的“后天观”与空间上的“天下观”。所谓后天观，即不能从昨天看今天，也不能从明天看今天，必须从后天看今天；所谓“天下观”，即不能局限于一地、一省、一国，设计整体平台的市场规模时，就要有全球化战略。从更宏观的维度，这种时空观确实道出了打通时代的真谛。

站在互联网公司的角度看，纯线上红利已消耗殆尽，它们下一轮的机会就在于和线下公司结合，对传统商业模式进行改造与颠覆，帮助传统产业转型。

站在传统公司的角度，跑马圈地的时代也已经过去，它们对互联网的姿态已从抗拒变为拥抱，产生了强烈的自我革命意愿，主动加速全流程互联网化。

未来的商业世界是混元的，而非割裂的，如果说在 PC 时代，互联网与实业之间的关系是物理反应，而在移动互联网时代，双方关系就是化学反应，“互联网”+ 的不仅是传统产业，还有人、物、场景等，这如同一个奇妙的数学公式，不同的排列组合，就会取得无穷尽的可能。

餐饮，作为一个传统古老的行业；出行，作为一个痛点颇多的行业；医疗，作为一个积弊最深的行业；教育，作为一个最受关注的行业……它们都在 2015 年发生了强度不同的地震，而这仅是全产业九级强震的先声。

《中国企业家》创刊已经 30 周年，因为这段历史，对传统产业有较为深刻的观察。当前所流行的风口说，其实并非一个新鲜的概念，每个特定的时代都有自己的风口，每个风口前也都集聚着一大堆想飞的猪。

例如 2005 年前后，最受资本追捧的产业并非互联网，而是光伏，其一度成为最迅速造富的机器，无锡尚德施正荣、江西赛维彭小峰，都曾是当时的财富英雄。而 3 年之后，最赚钱的产业又一度成为最传统的铁矿石，谁拥有足够的配额，就等于有了一台印钞机。不用说中国商人，就连铁矿产地澳大利亚都从中受益。澳大利亚的首富叫安德鲁·弗里斯特，他创办了

一家叫 FMG 的铁矿公司，到他成为首富时，FMG 实际上还没有挖出一块铁矿石。当时中国经济一片红火，铁矿石异常紧俏，安德鲁通过游说没有铁矿石配额的中国地方钢厂获得了大量订单，他又将勘探成果和已经锁定的中国故事作为筹码向欧美融资。2006 年融资总额创下纪录，达到 20.5 亿美元。

站在今天看，这些首富如今安在？他们的商业帝国都已经接近土崩瓦解。传统产业的风口有四大特点：一是看天吃饭，天就是宏观调控的走势；二是寄生于权力和资源；三是依赖规模扩张，迷信大而不倒；四是赚用户与企业之间、企业与企业之间信息不对称的钱。一旦这些风口消失，连滑翔的机会都没有。

从 2012 年开始，所谓的焦虑症就开始席卷中国商界，移动互联网时代，风口发生的最大变化是从资源依赖向产品、品牌、服务依赖转移，最终能够飞起来的猪，一定要能建立共生共荣生态圈。此种背景下，不但那些依然依赖旧红利的公司茫然不知所措，即使是 PC 时代的互联网赢家也战战兢兢，因为移动互联网革的不仅是传统产业的命，还有 PC 互联网的命。

焦虑之中，微妙变化也正在发生。2015 年上半年，我们观察到中国最优秀的一批传统公司逐渐找到了在新世界中生存的感觉。例如不久前拜访已创立 33 年的新希望公司，听刘永好先生谈到，集团准备拿出 100 个亿，组建创新集团，还

特意取了一个很接地气的名字：草根集团，从集团内外招募优秀合伙人，整合产业上下游资源，通过股权激励共同经营新事业。只用了半年多时间，新希望就孵化了20余家企业，而且都是创新型、变革型公司，具备互联网基因与国际化视角，新希望的目标是将这些创新变革与国际化、金融化相结合，与传统产业相结合，来给集团带来活力。

类似的改变也正发生在格力、海尔、银泰、苏宁身上。优秀传统公司过去30年中修炼了扎实的内功，一旦正视自己，放下包袱，就能如佛家所云“先破我执，再破法执”，赢来新一轮价值重估。变革同样也是残酷的，那些缺乏“后天观”与“天下观”、不能适应打通玩法的公司将会速朽。

伊凡是我多年的同事，他对产业变革有持续的观察，敏锐地抓住了当前最重要的商业话题。媒体人写书，最容易犯的错误是成为学舌的鹦鹉，将肤浅的二手知识拿来贩卖，但在这部作品中，伊凡不仅讲述了变革的细节，而且加入了他所思考提炼的逻辑，在同类作品中相信能为读者带来更多收获。

当然，我们正站在一个时代大幕开启的时刻，跳到5年之后看，今天的判断与案例或许都还过于幼稚，《中国企业家》将继续贴近这种变化的脉搏。

何振红

《中国企业家》杂志社社长

|前|言|
PREFACE

“打通”才是这段商业史的主旋律

小时候读武侠小说，觉得打通“任督二脉”是最酷的事儿，即使是只懂粗拳笨脚的菜鸟，二脉一通，也能精进勇猛。后来知道，按照中医的说法，任脉主血，为阴脉之海；督脉主气，为阳脉之海。所谓打通任督二脉，也就意味着气血充盈。

一场前所未有的打通“任督二脉”的修炼，正席卷中国商界，任脉如同线下，督脉如同线上，任督二脉不通，公司就会气血不调，转型动力难以通达到机体的神经末梢。

先让我们回到 2013 年那个老故事。

当雷军和董明珠走上“CCTV 中国经济年度人物评选”颁奖台时，他们都知道自己将在主持人引导下制造戏剧性的冲突，不过，两个人很快拼出了真火。

雷军认为，小米盈利模式最最重要的就是轻资产，他认为小米没有工厂，但是可以使用世界上最好的工厂；小米没

有渠道和零售店，但是可以采用电商直销，成本优势明显；小米可以把注意力放在产品研发与提升用户体验上，不断提升产品质量，提升市场空间，而格力离用户很远，可以说根本不懂用户。董明珠则毫不掩饰对小米的不屑，她认为小米的诀窍就两个字：营销。小米缺乏持续增长力，而格力有 23 年的基础，售后服务能力强大。她有足够的能力抓技术，抓营销，抓制造，把微笑曲线变成大笑曲线。

雷军提出 5 年之内，如果小米营业额击败格力的话，董明珠输给他 1 块钱，而董明珠则将筹码加到了 10 亿元。

这是 2013 年商界最有意思的一场对话，它开启了 5 年内最重要的商业命题。2014 年年末，在中国企业领袖年会上，董明珠再次炮轰小米，后者刚刚与格力的老对手美的结成联盟，董明珠不淡定了。

当我们跳出具体的争论，不难发现一个虚实结合的时代已经呼啸而来。2014 年，企业界有一种流行病，叫“互联网焦虑”；2015 年，企业界有一种流行病，叫“互联网 + 焦虑”。在本书将近完成的时刻，“互联网 +”行动计划，已经写入了 2015 年政府工作报告，它的核心就是推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，腾讯公司董事会主席兼首席执行官马化腾对此解读，以互联网为核心的新一代信息技术的影响正在从价值传递环节向价值创造环节渗透，互联网，特别是移动互联网对原有的传统行业起到了很大的

升级换代作用。

今天所做的判断，将决定五年之后你能否以“虚实合一”的境界获得新生，或者让加速器搅得粉碎。

有意思的是，这场赌局的旁观者——马云和王健林，在2012年同一时间也有一场关于“电子商务能否取代传统实体零售”的打赌。马云认为电子商务将一统江湖，而王健林则认为电子商务虽然发展迅速，传统零售渠道却不会因此而死。两人由此约下赌局，王健林声称：“到2022年，10年后，如果电商在中国零售市场份额占到50%，我给马云1个亿。如果没到，他还我1个亿。”

在传统产业中，董明珠与王健林是中国个性最鲜明、战法最强悍的企业家。董明珠和经销商、渠道商，甚至政府采购方曾有过惊心动魄的博弈，其口头禅是“即使100次撞墙头破血流，我也要撞101次”。王健林则将军事化管理在企业中发挥得淋漓尽致，万达对于工期的预计，如工业流水线般精确，一天都不能差。

作为赌局发起者，他们“不服气”的姿态溢于言表。实际上，董明珠不是在和雷军打赌，王健林也不是在和马云打赌，他们都是在和自己打赌，赌自己的模式依然有旺盛的生命力。面对加速变化的未来，套用一个庸俗的句式：每个企业家心中都藏着一个和自己的赌局。

关于这波浪潮，最准确的描述是“X”。X代表未知，关

于未来的想象已越来越广阔。现在手机会成为生活的中心，5年之后谁将取代它的位置？5年之内，腾讯将成为人类历史上前所未有的“时间管理”公司，它将统治你从起床到入睡的绝大部分时间。5年之后，它会更强大还是会烟消云散？

“X”也代表连接，它是虚拟与实体交叉、传统与未来的碰撞，也是线上与线下融合。所谓打赌，亦真亦假，“颠覆”虽挂在嘴边，“融合”才是真正的主流。董明珠带领格力高层拜访了小米的宿敌魅族，与奇虎360多有接触；万达对电商有一系列尝试，又与腾讯、百度结盟；阿里巴巴斥资53.7亿港元港币战略投资银泰商业集团，号称要构造打通线上线下商业的基础设施体系，甚至中石化也准备与阿里在大数据提升产油量、统一支付体系、车联网、电商O2O等方面进行广泛合作。道路需要选择，目标却绕不开。

一位从硅谷归来的投资界朋友告诉我，在中国观察到的情况让他感到困惑：他遇到的每一位中国商人几乎都把“颠覆”“破坏”和“互联网思维”挂在嘴边，看起来越是传统的产业，越是为这些概念所迷醉，当他们听到这些词汇，就如同听到海妖歌声的水手，反而在美国，所谓“传统产业”没有如此明显的焦虑，“移动互联网”也看起来并不像一个全新物种。

中国传统产业真正焦虑的并非完全来自技术进步所造成的跨界入侵，而是随着生态变化产生了“失重感”。2000年

之后，中国经济进入狂飙突进的黄金十年。“站在风口，猪都能飞起来”，这不是一个新谚语，黄金十年到处都是风口，任何猪都有飞起来的机会——往往个头越大的猪飞得越高。当增长曲线陡然下折，熟悉的风口消失，生存危机就凸显出来，移动互联网只是在油门上又重重踩了一脚。

下面这五种变化让曾经的成功者更加无所适从。

（1）中国经济进入中速时代，政府既需要提振不断放缓的经济，又必须减轻投资依赖，推动经济再平衡。宏观数据下调一个点，微观痛感都会放大若干倍。之前企业也曾经历过多次调控寒冬，但知道冬天过后会是春天，可如今不知道这个冬天有多漫长。

（2）中国制造成本是一个魔盒，再大压力也能消弭于无形，如今魔盒弹性已接近极限，强大的技术力量和市场力量正在逼迫公司自我迭代，加速前行，转型曾是做给别人看，现在却要实实在在给自己用。实业环境恶化后，很多企业都在思考由重资产转向轻资产，做加法很爽，做减法就很痛苦。

（3）企业与不同利益主体之间的连接关系从串联变成并联，当互联网从 IT (information technology, 信息科技) 时代走向 DT (data technology, 数据科技) 时代，公司的合作伙伴、股东、客户、基层员工都能轻易获取大数据分析能力，然后做出商业决策。内部生态与外部生态相互渗透，如何产生新的合力与交互，是项全新挑战。

（4）用户获得真正主权，过去笨拙低效的质量反馈体系已土崩瓦解，用户能够以成本最低、速度最快的方式表达情绪，发表评价，影响并参与设计与生产。

（5）PC 时代，互联网界的人士是主要玩家，对多数传统公司而言，是否与互联网发生关系并不那么重要。它们触网的方式，还停留在“上网”，即多从营销端或销售端入手，将业务搬到网络。移动互联网时代，传统企业成为主要玩家，互联网作为一个行业会逐渐消失，它成为所有传统行业的基础设施，不管你是否上网，都会让网“上”。为了适应这种变化，公司原有的生产要素都需要打散重组，而不是局部改造。

在全球商界，过去 3 年都是史诗般的剧变，创业 3 年的公司可能打败创业 30 年的公司，只有 30 名员工的公司估值可能超过有 3 万名员工的公司——这并非想象，而是正在发生的现实：Facebook 以 190 亿美元收购即时通讯应用 WhatsApp，后者仅有 50 名员工。而诺基亚超过 3.2 万名员工的手机业务部门于 2013 年 9 月被卖给微软时，估值仅 72 亿美元，并拖累微软市值不到一周就蒸发了近 180 亿美元。这 3 年中，那些传统公司的战略动作将决定自己的命运。

在互联网沙文主义者眼中，传统产业互联网化是个伪命题，枯干的老树上无法长出新枝，要么早死早超生，要么就

要采用“自宫”之类的激烈手段。因为职业关系，我得以有机会对中国最杰出的商人有长达 10 年以上的持续观察，目睹他们如何在关键时刻做出关键抉择，但我并不太认同类似看法。很多优秀传统产业马步都扎得很稳，如果不迷恋那些已逝去的优势，就不难获得进化。互联网巨头的下一轮机会就建立在传统公司转型上，反之亦然，“打通”才是这段商业史诗的主旋律。

2014 年 4 月的一个下午，我与美的集团董事长方洪波先生有一次长聊，他感叹现在的转型就像在高速公路上开车，要维持 120 公里 / 小时的速度，不能刹车，而且还准备提速到 150 公里 / 小时，然后突然别人告诉你这条高速公路快要到尽头了，你要赶紧找到另外一条高速公路。他自述每天都生活在恐惧之中，不是恐惧实现不了目标，也不是恐惧这个位置能不能坐得下去，而是因为在这个时代，踏错一步，一失足便成千古恨。只有深刻理解他们的这种恐惧，以及恐惧背后沉重的肉身，才能看清楚他们为何采用当前的打法。

本书从传统产业转型的七组关系入手，这七组关系分别是：产品与用户、数据与连接、开放与封闭、增量与存量、组织与个体、领袖与团队、基因与进化。

这七组关系是打通虚拟与实体的七重修炼，任何转型都不可能绕过它们，它们之间的关系如图 0-1 所示。