

互联网+

企业行动指南

1000多家传统企业互联网化指导实战经验

15年互联网研究积累，11位一线资深导师撰稿

于扬 杨彬 冯阳松 主编

互联网+三大战役：卖货、聚粉、建平台

马化腾先生作序推荐

互联网 + : 企业行动指南

主 编 于 扬 杨 彬 冯阳松

副主编 田 峥 陈 灿

参 编 张 曦 谭丽华 李 宁

喻 旭 杨 君 连 昱



机械工业出版社

本书解读易观提出的企业互联网化的三大战役——卖货、聚粉、建平台，从“互联网+”背景出发，对“互联网+”概念进行了深入解读，引发对企业经营的思考。企业互联网化转型战略创新离不开“卖货、聚粉、建平台”。本书以多个易观实际操盘的成功案例对“互联网+”企业具体规划和落地进行了细致解析，同时介绍了传统企业对卖货、聚粉、建平台的灵活应用和协同运转，以及由此必须配备的组织保障。对企业管理者而言，本书是“互联网+”企业行动指南，是强化“互联网+”企业执行力的落地指导手册。

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网+：企业行动指南 / 于扬，杨彬，冯阳松主编。

—北京：机械工业出版社，2015.6

ISBN 978-7-111-50704-8

I. ①互… II. ①于… ②杨… ③冯… III. ①互联网络-应用-企业管理
IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 129396 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：曹雅君 任淑杰 责任编辑：任淑杰 赵新宇

版式设计：张文贵 责任校对：舒莹

北京铭成印刷有限公司印刷

2015 年 7 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·14.75 印张·1 插页·168 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-50704-8

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线：(010) 88361066

读者购书热线：(010) 68326294

(010) 88379203

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

教育服务网：www.cmpedu.com

金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

推荐序

齐心协力，共同推进“互联网+”

2015年两会上，我提出了“互联网+”的议案。总理在两会政府工作报告中，明确提出要“制定‘互联网+’行动计划”。随后，5月份“电商‘国八条’”“‘互联网+流通’行动计划”出台。在政府机构的大力支持和积极推动下，“互联网+”从国家战略到行业落实都进展迅速。

“互联网+”的概念最初是在2012年易观的一份报告中出现的。我提出“互联网+”一词是在2013年，当时，我们正在上海举行“众安保险”成立活动。活动中，有一场访谈会，那是我们第一次认识到互联网是一个跨界的概念，我们就分享了一些思路。在跟传统行业的朋友们沟通的时候，他们认为互联网是虚拟经济。后来互联网的发展速度迅猛，大家把它定义为一件颠覆、冲突和替代的事情。当时我的想法与大家略有不同，借那个场合，我把我的认识与大家分享，我认为互联网就是一个工具，这个工具所有行业都应该用，即“互联网+”。

互联网不是万能的

今天“互联网+”一下子成了社会和业界追捧的热词，甚至在某些领域出现了虚炒“互联网+”概念的情况，这是我两年前始料未及

的。虽然腾讯已经在这个方向上积极探索了，但我一直认为互联网不是万能的，也不必神化“互联网+”。

我认为，互联网将“连接一切”，“互联网+”也会成为未来的新生态，它的重要意义包括以下两方面：

一方面我们看到，随着移动互联网的兴起，越来越多的实体、个人、设备都连接在一起。互联网已不再是虚拟经济，而是主体经济社会不可分割的一部分。经济社会的每一个细胞都需要与互联网相连，互联网与万物共生共存。未来，“互联网+”生态将构建在万物互联的基础之上。

另一方面我们也看到，“互联网+”不仅全面应用到第三产业，形成诸如互联网金融、互联网交通、互联网医疗、互联网教育等新业态，而且正在向第一产业和第二产业渗透。比如微信作为移动互联网的重要产品，已经形成了一定规模的生态系统。2014年，微信拉动了约952亿元的信息消费，带动社会就业超过1000万人。到2015年底，微信带动的信息消费将增长至1428亿元。

“互联网+”成为创新和创业者最好的合作伙伴

事实上，我们把腾讯的产品和服务定位为一个“生态系统、连接器”，成为创新和创业者最好的合作伙伴。在这个大浪潮来临之前，腾讯已经站在第一线上了。三年前我们内部有一个组织变革，我们做了有史以来最大的一个组织架构的调整，来适应移动互联网以及互联网跟传统行业的结合。

我们重新梳理过去的业务，改变了我们原来什么都做的战略。我们把搜索卖掉、把电子商务卖掉，把很多O2O小的业务砍掉。同时，我们大量地投资腾讯生态周边的伙伴们。我们现在的定位很清晰、也

很简单，就做两件事情：第一件事情，做连接器，如微信、QQ 通信平台；第二件事情，做内容产业，因为内容产业也是一个开放的平台。

我们认为，未来的“互联网+”模式是去中心化。腾讯致力于最大限度地连接各行各业传统行业，为传统行业的企业和合作伙伴们提供“去中心化”的智能解决方案。

以开放协作方式共同推进“互联网+”

未来，腾讯将以开放协作的方式，与各方一道共同推进“互联网+”。目前，腾讯开放平台已经推出4年，平台上企业市值达到2 000亿美元，几乎相当于腾讯的市值。截至目前，腾讯开放平台累计融资额超过1亿元的创业公司已经超过100家，其中20余家创业公司已经或正在上市进程中。

围绕“互联网+”生态，易观与腾讯存在诸多共性。易观的发展，也在咨询、教育和大数据领域践行着“互联网+”。易观旗下核心业务之一——易观商业解决方案，就致力于服务传统企业互联网化转型升级。目前易观也形成了一套完善的“互联网+”解决方案，而且在积极推动落地执行，形成实战体系。如本书中所提到的传统企业互联网化三大战役——卖货、聚粉、建平台，就是针对企业的互联网化转型提出的战略创新思路，它能给很多企业带来参考与借鉴价值。

易观指导上千家传统企业互联网化转型的实践经验，对于希望借助互联网实现创新转型与跨越发展的企业来说，是一笔巨大的财富。现在易观将这些都沉淀到《互联网+：企业行动指南》这本书里。书中汇集了大量的易观实际操盘项目的经验，包含丰富的模型、数据、案例、应用工具，很符合易观低调、务实的一贯风格。相信本书将为

国内寻求转型的传统企业及其决策者，提供一把打开“互联网+”大门的钥匙。在此推荐给大家。

同时，易观在指导和协助诸多企业“互联网+”转型的过程中，也一定会不断发现新的解决方案和目前还想象不到的创新模式。作为“互联网+”模式的创新者和先行者之一，腾讯非常高兴也非常期待有更多的企业借助互联网的力量、应用新的思维和模式实现自身价值的增值乃至跨越式发展，直至以“互联网+”推动更多的产业升级改造，形成整个国家崭新的创新格局。

腾讯公司控股董事会主席兼首席执行官

马化腾

2015. 5. 26

前言

“互联网+”，梦想成真的力量

2015年3月5日上午9时，第十二届全国人大三次会议上，国务院总理李克强做政府工作报告。总理在报告中指出，制定“互联网+”行动计划，为产业创新加油助力。至此，易观首创首提、被业界广泛认同的“互联网+”正式被列为国家战略。

消息传来，笔者振奋不已，心中充满自豪感和荣誉感！2012年11月14日，易观董事长兼CEO于扬先生在“易观第五届移动互联网博览会”上代表易观提出“互联网+”概念。

“互联网+”成为国家战略，标志着民间智库从创新实践出发、支持国家创新发展战略，得到了国家认可。同时，总理提出的制定“互联网+”行动计划，更是对过去十几年里，中国企业凭借互联网推动转型升级的巨大精神鼓励。更重要的是，“互联网+”为处在转型路口的中国经济，找到了一个新的方向。未来，“互联网+”将不仅仅局限于传统产业转型，更将推动中国走向与世界互联互通的创新时代。同时，以中国已经成为世界经济发展重要发动机的地位，“互联网+”在中国的创新实践，也必将带动互联网在全世界范围内的新发展，进而推进全球经济在“互联网+”中的转型升级。

15年创业历程，使易观成为中国互联网和互联网化领先的专业服

务集团。旗下的大数据业务，记录了中国互联网领域创新企业在中国市场超过国际竞争对手，见证和支持了它们的发展。比如在中国市场，百度超过谷歌、淘宝超过易趣、腾讯 QQ 超过微软 MSN。中国创新走向世界，也需要中国企业的大数据来服务、支持。

同时，易观的咨询业务，帮助传统企业把对互联网的焦虑转变为基于互联网创新成长的动力。过去三年，我们帮助新疆 60 岁的女企业家通过电商再创业，闯入 CCTV 创业大赛决赛；我们帮助福建茶叶企业以互联网新模式打造中国的“星巴克”；我们帮助世界金融危机后铩羽而归的山东、浙江企业以跨境电商重回海外市场；还帮助大量上市公司以互联网创新带来股价的上涨。

在实践中我们发现，创新不能一簇而就，我们推出天马帮的企业家圈子服务，每周一三五的微信课，请业界专家传道、授业、解惑，把新现象、新热点第一时间转化为新知识、新工具，既实实在在地提升了企业家的创新能力，又增强了企业家的家庭融合。

创新要靠团队实现。2014 年 10 月底，我们正式推出了在线学习平台——商刻，以 B2C2B 的方式，帮助职场人士快速提升互联时代所必需的职业技能。

向“互联网+”创新实践引领者致敬

当然，从根本上讲，“互联网+”的概念及其实战理论源于创新实践。“互联网+”的提出，正是源于易观 15 年服务互联网企业、服务传统企业互联网化创新的经验总结。目前“互联网+”的领军企业，正是过去 15 年快速成长的中国互联网企业。因工作关系，每年都有机会和 BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）、小米的高管定期会面交流，每每让人震撼的正是这些互联网的领军人物，在面对激烈的市场竞争

压力下，把焦虑转化为追求创新和极致产品的动力。正是他们 15 年的创新努力，给传统企业和各行各业的“互联网+”创造了无限可能。

同样，不少传统企业家的互联网化创新、拥抱未来的勇气和胆识更让人钦佩！记得 2014 年清明节，我赶赴广东，参加易观服务的某上市公司高管内部创新研讨会。会上，我被现场的气氛所感染，分享了互联网企业勇于自我颠覆的勇气和做法，那就是不断反思“什么会打败自己”——在不断的反思中、在创新中获得新生。这是我首次参加该客户内部高管会议，但该上市公司高管团队没有介意我的冒昧，反而被我的真诚所打动。当晚，董事长建议高管团队就“什么能够打败自己”这一话题展开讨论，一直持续到晚上 12 点。这让我深刻地认识到：企业创新必须全面起步于企业内部领导的共识——勇于面对未来、面对挑战的创新氛围和企业文化。由此，一个企业才能真正地实现基于创新、自我颠覆的凤凰涅槃。

易观对“互联网+”及其方法论的总结，正是基于这些优秀企业和优秀企业家的成功转型实践。在此，再次向这些引领创新的优秀企业家和创新实践者、向 15 年来坚持创新的互联网企业、向勇于拥抱创新的传统企业致以崇高的敬意！

“互联网+”意味着打造创新制高点、支持创新生态的不断丰富

事实上，“互联网+”的提出意味着中国互联网创新生态的不断丰富，意味着中国企业在世界范围内互联网创新更具领导力的话语权。创新首先起步于以新思维、新发明和新描述为特征的概念化过程。具体到互联网领域，创新不仅仅包含技术、应用、企业以及行业层面的产品、模式创新，还包含这些创新表象背后的氛围、生态以及文化。简言之，创新生态孕育着源源不断改变世界的创新成就。

在信息化时代，美国众多高科技公司引领全球创新，其根本原因在于强大的创新生态。在美国，每年数以万计的创新技术和应用的背后是浓厚的创新环境氛围，比如数量丰富、质量可靠的智库资源。据统计，截至2013年8月，全球各地共有智库6826家。目前全球智库数量最多的国家是美国（1828家），中国虽然超过英国、印度、德国，以426家的总量居世界第二，但与美国相比仍相差悬殊。

如今，中国民间智库正日益走向创新前沿。易观首创的“互联网+”上升为国家战略，不仅象征着国家再次吹响产业创新的号角，更标志着中国创新生态日趋形成、丰富。“互联网+”首先得到国内主流互联网企业和企业家的广泛认可，在中国本土世界级互联网巨头的共同推动下，最终上升为国家战略。毋庸置疑，这将激发更多的民间智库献计献策，投入到国家产业转型升级的大潮中来。

未来，理论创新和概念创新是国家创新制高点的前提和基础。以供应链为例，这一概念是从扩大生产概念发展而来的，它将企业的生产活动进行了前伸和后延。日本丰田公司的精益协作方式中就将供应商的活动视为生产活动的有机组成部分而加以控制和协调，较早提出了“供应链”这一概念。这也铸就了日本产业界强大的供应链能力。在20世纪80年代和90年代，日本汽车制造商在美国建立了强大的供应链体系，并且它们的世界级制造准则和供应链准则迅速成为美国汽车行业的新质量标准。同样，二十多年前Gatner提出“Y2K”与“ERP”等概念，支持和引领了美国信息产业的发展。所以，能够提出引领产业创新的概念和思想，是孵化和带动后续创新产品及应用的前提。从某种意义上看，哪个国家能够提出引领世界性产业发展的理念、思想，哪个国家就会赢得产业创新的制高点，并在带动整个世界创新

的过程中率先受益！

“互联网+”让梦想成真，还要打赢互联网化三大战役

“创新永无止境。”围绕着“互联网+”的创新落地，易观基于服务传统企业推动互联网创新的经验，总结出了传统企业互联网化三大战役——卖货、聚粉、建平台。三大战役的落地战法，不仅源于易观15年服务于传统企业互联网化的实践经验，更包含了易观前瞻性研究预判世界范围内“互联网+”未来的最新成果。

本书是易观针对“互联网+”概念和实战打法的首次全面解读。由于时间紧迫，书中不可避免存在一些纰漏，欢迎广大读者批评指正。希望汇聚各界力量，在创新方法论的不断迭代中，聚焦“互联网+”突破行动，为传统产业创新优化、为中国经济转型升级、为梦想成真孕育无限激情和可能。

易观将会和广大读者继续在创新的道路上追求极致。正如李克强总理强调的，“‘互联网+’未知远大于已知”。这也意味着，“互联网+”的红利才刚刚开始！

杨 彬

易观创始人、易观商业解决方案总裁

国家电子商务“十二五”规划专家

商务部电子商务示范企业评审专家

目 录

推荐序 齐心协力，共同推进“互联网+”

前言 “互联网+”，梦想成真的力量

第一章 “互联网+”：互联网时代企业转型的大趋势 2

第一节 宏观大视野综观“互联网+” 2

一、“互联网+”国家战略解读 2

二、面向“互联网+”未来的行动思考 7

三、一张图读懂“互联网+” 11

第二节 传统企业“互联网+”战略创新：三大战役 19

一、传统企业“互联网+”卖货创新 20

二、传统企业“互联网+”聚粉创新 20

三、传统企业“互联网+”建平台创新 20

第二章 “互联网+”企业卖货方略 26

第一节 卖货第一重境界：自己卖 30

一、电商基本公式 30

二、健康的流量结构 32

三、产品策略的4种兵器 40

四、产品定价方法 42

第二节 卖货第二重境界：带动别人卖 51

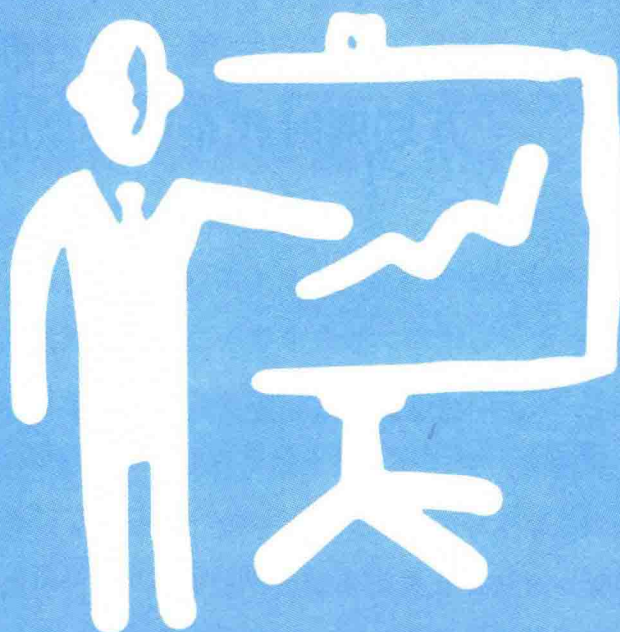
一、为什么要全渠道分销·····	51
二、选择分销战场的3个维度·····	54
三、资源整合·····	57
第三节 卖货第三重境界：带动线下卖·····	59
一、企业为什么要采用O2O·····	59
二、O2O主要运营模式·····	63
三、O2O的核心价值·····	68
四、O2O关键运营策略·····	72
第四节 卖货新玩法：微商·····	80
一、为什么要做微商·····	81
二、微商现状·····	82
三、2015年微商的8大转变·····	84
四、做好微商运营的4个关键·····	86
第五节 卖货的保障——6大健康体系·····	90
一、打法健康·····	91
二、产品健康·····	92
三、渠道健康·····	93
四、客户健康·····	94
五、团队健康·····	94
六、财务健康·····	95
第三章 “互联网+”企业聚粉方略·····	98
第一节 聚粉之道：粉丝时代已然来临·····	100
一、形成“粉丝时代”的四个环境背景·····	100
二、用户角色变化促成“粉丝时代”快速形成·····	102

第二节 聚粉之法：聚粉思维下的企业经营	103
一、移动互联网的风起，时代变了	103
二、移动互联网时代的用户变化	104
三、互联网 + 粉丝 = 聚粉	105
四、聚粉的价值	110
第三节 聚粉之术：如何聚粉	112
一、聚粉第一招：用户极致体验	112
二、聚粉第二招：打造极致产品	117
三、聚粉第三招：口碑传播，迅速引爆粉丝	121
第四节 聚粉之器：教你构建极致体验的模拟沙盘	126
一、专注用户价值、构建极致体验的工具	126
二、极致体验优化流程	127
三、沙盘演练	129
第五节 案例：天马帮如何运营社群	133
一、“互联网 +”第一商圈——天马帮	133
二、天马帮的社群服务	134
三、天马帮的聚粉策略	135

第四章 “互联网 +” 企业建平台方略

第一节 建平台突围方向一：强供应链	149
一、供应链突围方向	149
二、案例：苏宁全程供应链整合方案	149
第二节 建平台突围方向二：服务平台	153
一、服务突围方向	153
二、案例：白马服装市场 F2R 平台模式	153

第三节 建平台突围方向三：区域电商	158
一、区域突围方向	158
二、案例：区域电商平台淘常州的运作方法	159
三、案例：农业区域垂直电商平台尚农网的业务模式	164
第四节 建平台突围方向四：产业 B2B	168
一、产业 B2B 突围方向	168
二、案例：汇通达的平台特色服务	171
第五章 卖货、聚粉、建平台的协同应用	178
第一节 卖货与聚粉的协同应用	180
一、从聚粉到卖货	180
二、聚粉与建平台的协同应用	183
第二节 “互联网+”时代的企业组织	189
一、上兵伐谋——“互联网+”领导力的提升	189
二、其次伐兵——“互联网+”团队建设及协作	206
后记	214



“互联网+”，梦想成真的力量