

互联网+

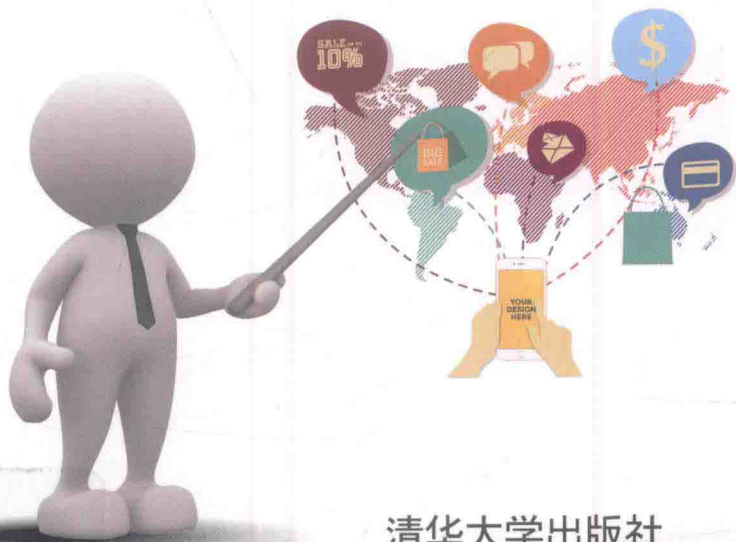
时代

WiFi™

传统企业的 移动互联网转型

阎河 李桂华 编著

一本书读懂互联网+时代传统企业转型的方方面面



清华大学出版社



【案例】、【问题】、【措施】深入剖析及解读

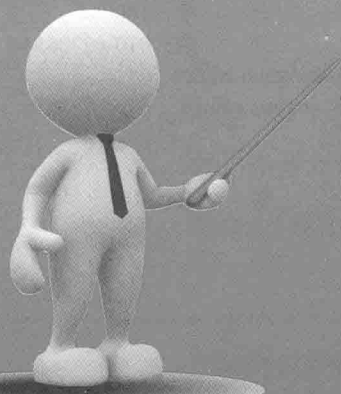




互联网+时代

传统企业的移动互联网转型

阎河 李桂华 编著



WWW.

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

本书以案例分析为主，落地实操。通过对大案例进行连贯性地分析，减少了场景的转换，提升对企业转型方方面面的整体把握，内容由浅入深。除了作为新兴的电子商务学员学习企业管理和转型的实操参考书，还能帮助解决传统企业的高层对互联网不熟悉、难理解的学习障碍。

第1章到第2章，主要进行一些理论铺垫。第3章到第8章，以制造型企业、服务型企业，实体型企业、线上型企业，风口型企业、过渡型企业，三组对比六个方面，对企业的互联网转型进行结合案例实操的分析。最后列举三对成功和失败的案例，旨在经过一系列的案例及手法分析解读后，提醒读者在面对转型时慎重选择，用心对待，要避免重复错误。

目前处在企业转型、个人创业爆发的风口上。有不少企业把商务培训的重心放在移动互联网转型，他们需要把这些商务学员们培养成企业全网战略的顶梁柱。本书详解部分，每章的案例旨在设置一个完整而连贯的场景，方便读者代入其中，系统而全面地理解书本内容。

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：传统企业的移动互联网转型 / 阎河，李桂华编著. — 北京：清华大学出版社，2017

ISBN 978-7-302-45900-2

I. ①互… II. ①阎… ②李… III. ①移动通信—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(2016)第 302500 号

责任编辑：陈绿春

封面设计：潘国文

版式设计：方加青

责任校对：胡伟民

责任印制：何 芊

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：三河市春园印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm

印 张：17.5

字 数：405 千字

版 次：2017 年 5 月第 1 版

印 次：2017 年 5 月第 1 次印刷

印 数：1～3000

定 价：49.00 元

产品编号：070411-01

PREFACE

前言

随着互联网的发展，连接一切的互联网已经不仅仅只适用于互联网行业。各大行业的边界都开始纷纷被打破，互联网开始真正深入广泛地被运用。如果跟不上互联网的步伐，很多企业必然会被互联网时代所抛弃。

在互联网越来越普及的情况下，我们可以看到互联网在各方面的巨大运用。实际上，当今时代的互联网已经不只是为人们生活带来便利的一种工具，它深深融入了人们的生活，影响着人们的思维方式。在传统企业的运营之中，不论是生产方式还是经营方式都已经很难再有突破了。而“互联网+”则给企业的发展打开了另一个世界的大门。各大企业都纷纷抓住这个机遇进行转型。

在同行业中，转型的互联网企业通常具有更强的竞争优势，这就给还未转型的企业带来了巨大的生存危机，那么这些还未转型的传统企业又该如何自处呢？面对这场互联网浪潮，在特点鲜明的不同行业之中，这些传统企业应该怎样布局，才能成功地实现转型。企业转型重头戏是管理、客服、营销、物流、资金、市场全面互联网转型。而相关从业人员体现出对移动互联网转型案例详解、知识介绍的需求，更需要系统化和流畅性的支持。这正是本书想要提供给读者的，也是本书

的写作宗旨。

书中提到的两种传统企业——传统型传统企业和互联网型传统企业，是延伸自《互联网史记：BAT之外的老牌互联网巨头现状分析》及《那些老牌互联网公司，现在都混得怎样了？》等行业文献。互联网公司自20世纪90年代末到21世纪初开始涌现，一大批成功的企业成为当时的科技新锐。然而随着时间的推移，这些新兴互联网企业变成了老牌，变成了互联网企业中的“传统”企业。

关于传统型和互联网型：传统型是以线下实体为核心的传统企业；互联网型是以线上业务为核心的企业。传统型企业改革的重点在于企业结构、客服、营销；互联网型企业改革的重点在于物流、资金、市场。也就是说，传统企业更需要从内部革新，而互联网企业需要从外部升级。移动互联网才是互联网转型的核心，所谓+移动互联网，不只是一种技术，而是一种以移动互联网技术为支持的经营管理思维，传统型企业也是在+移动互联网，例如海尔小微、工行e融购、苏宁云商。

本书是由深圳市泽汇泓技术有限公司阎河、李桂华编著。其中阎河负责第1-5章，李桂华负责第6-9章的编写工作，参加编写的还包括：陈志民、陈运炳、申玉秀、李红萍、李红艺、李红术、陈云香、陈文香、陈军云、彭斌全、林小群、刘清平、钟睦、刘里锋、朱海涛、廖博、喻文明、易盛、陈晶、黄柯、黄华、杨少波、杨芳、刘有良、刘珊、赵祖欣、齐慧明、胡莹君等。

由于作者水平有限，书中错误、疏漏之处在所难免。在感谢您选择本书的同时，也希望您能够把对本书的意见和建议告诉我们。

作者邮箱：lushanbook@qq.com

作者

2017年3月

CONTENTS

目录

第 01 章

传统企业要改革

- 1.1 传统企业知多少 / 2
 - 1.1.1 传统企业的“互联网+” / 2
 - 1.1.2 两种不同的传统型企业 / 5
 - 1.1.3 产品与渠道与客户对比 / 8
- 1.2 传统企业有难题 / 12
 - 1.2.1 人力密集型和传统思维 / 12
 - 1.2.2 模仿式生产与拉客营销 / 16
 - 1.2.3 管理效率低和中层太多 / 18
- 1.3 传统企业底蕴深厚 / 21
 - 1.3.1 感情深厚而且功底扎实 / 22
 - 1.3.2 品牌响亮以及粉丝众多 / 24
 - 1.3.3 传统企业互联网+—×÷ / 24

第 02 章

全网战略方法论

- 2.1 移动互联网崛起 / 32
 - 2.1.1 电商兴起到人口瓜分战 / 33



第 03 章

制造型企业管理优化

- 2.1.2 智能手机时代的微营销 / 35
- 2.2 全面触网新战略 / 39
 - 2.2.1 企业管理结构互联网化 / 39
 - 2.2.2 客服系统的互联网升级 / 42
 - 2.2.3 售前战略的微营销改革 / 45
 - 2.2.4 物流体系形成O2O闭环 / 47
 - 2.2.5 融资渠道转向网络平台 / 52
 - 2.2.6 市场机制剑指大生态圈 / 55
- 2.3 互联网转型监察哨 / 58
 - 2.3.1 高管“老龄化” / 58
 - 2.3.2 根深蒂固的传统营销思维 / 59
 - 2.3.3 战略规划赶不上变化 / 60
 - 2.3.4 互联网的商业模式创意 / 60
 - 2.3.5 三方合力促行业稳定 / 61

- 3.1 【案例】海尔遇到的升级瓶颈 / 64
 - 3.1.1 20世纪末的小破厂 / 64
 - 3.1.2 世纪之交的百花齐放 / 67
 - 3.1.3 新世纪遭遇发展瓶颈 / 70
- 3.2 【问题】企业面临的改革难题 / 73
 - 3.2.1 管理的结构过于坚固 / 74

- 3.2.2 传统的设备效率不高 / 76
- 3.2.3 创新团队的创意危机 / 79
- 3.3 【措施】重构企业和培养人才 / 80
 - 3.3.1 解构中层：平台对位创客 / 81
 - 3.3.2 收购创意：全新包产到户 / 82
 - 3.3.3 灵活串联：航母变成舰队 / 85
 - 3.3.4 投资创客：要支持小团队 / 87
 - 3.3.5 制造人才：平台主的培训 / 89
 - 3.3.6 各自为战：要发挥闪光点 / 91

服务型企业客服创新

- 4.1 【案例】工商银行的金融服务 / 94
 - 4.1.1 商业银行的风口浪尖 / 94
 - 4.1.2 网络支付推着银行走 / 97
 - 4.1.3 支付宝带出最大危机 / 101
- 4.2 【问题】被服务扼住行业咽喉 / 104
 - 4.2.1 消费习惯已经大变样 / 104
 - 4.2.2 金融业竞争转向服务 / 106
 - 4.2.3 理财产品信誉成问题 / 108
- 4.3 【措施】产品服务的全面升级 / 110
 - 4.3.1 移动支付：手机银行开发 / 111
 - 4.3.2 移动理财：融e购领着跑 / 113



第 05 章

- 4.3.3 做第三方：连线交易平台 / 115
- 4.3.4 移动推送：服务要送出去 / 117
- 4.3.5 网络客服：客户体验居首 / 118
- 4.3.6 贴心推广：信赖才是关键 / 121

实体型企业营销转身

- 5.1 【案例】苏宁的发家致富路 / 124
 - 5.1.1 马路边的产品专卖店 / 125
 - 5.1.2 因连锁雄踞市场一方 / 127
 - 5.1.3 销售规模难以更上一层楼 / 128
- 5.2 【问题】实体店转弯很艰难 / 130
 - 5.2.1 三方大战现金成问题 / 131
 - 5.2.2 地产模式消耗真不少 / 132
 - 5.2.3 盲目触网危害大 / 134
- 5.3 【措施】云平台成就新未来 / 136
 - 5.3.1 扩展平台：用收购铺根基 / 139
 - 5.3.2 建立品牌：力挺自主研发 / 142
 - 5.3.3 专业团队：电商部门独立 / 145
 - 5.3.4 移动应用：扩大营销渠道 / 147
 - 5.3.5 支付保障：第三方来保护 / 149
 - 5.3.6 选好路线：主打合适人群 / 151

线上型企业物流升级

- 6.1 【案例】阿里巴巴发展现实 / 154
 - 6.1.1 购物网带给物流春天 / 154
 - 6.1.2 跨境电商剑指海外购 / 156
 - 6.1.3 批发市场的现实束缚 / 159
- 6.2 【问题】买卖门槛阻碍进步 / 160
 - 6.2.1 运输成本抬高成交价 / 161
 - 6.2.2 速度成国际贸易硬伤 / 163
 - 6.2.3 退货付款步骤太复杂 / 166
- 6.3 【措施】仓储和研发来拯救 / 169
 - 6.3.1 抱团物流：确保购物体验 / 170
 - 6.3.2 仓库储备：保障物流速度 / 172
 - 6.3.3 海外基站：提升流通效率 / 174
 - 6.3.4 对接O2O：降低空驶浪费 / 175
 - 6.3.5 开发APP：主打同城运货 / 177
 - 6.3.6 集约管理：资源充分利用 / 179

风口型企业资金优化

- 7.1 【案例】百度大佬奋斗史 / 182
 - 7.1.1 众里寻他千百度 / 182
 - 7.1.2 搜索引擎抢占流量口 / 184



第 08 章

过渡型企业市场破局

- 7.1.3 互联巨头竞争新格局 / 186
- 7.2 【问题】网络企业互联网坎 / 190
 - 7.2.1 盈利模式是最大问题 / 190
 - 7.2.2 移动互联网先机被占 / 192
 - 7.2.3 监管标准引发大讨论 / 194
- 7.3 【措施】传统互联企业逆袭 / 195
 - 7.3.1 做移动端：抢占流量入口 / 196
 - 7.3.2 返利刺激：移动团购大战 / 199
 - 7.3.3 推广链接：引消费赚提成 / 201
 - 7.3.4 跨行投资：盈利行业合作 / 204
 - 7.3.5 点评机制：生活习惯导向 / 206

- 8.1 【案例】明源软件“互联网+” / 210
 - 8.1.1 近年崛起的地产新科 / 210
 - 8.1.2 地产软件方案供应商 / 212
 - 8.1.3 地产商自己加互联网 / 214
- 8.2 【问题】软件商转型速度危机 / 216
 - 8.2.1 被客户误读的IT行业 / 217
 - 8.2.2 地产缩水致客户缩水 / 219
 - 8.2.3 两端客户资源不对等 / 221
- 8.3 【措施】过渡需要敢为人先 / 223



第 09 章

- 8.3.1 寻找市场：研究探索需求 / 223
- 8.3.2 开发产品：云端连接供应 / 225
- 8.3.3 稳定用户：研讨会吸引人 / 228
- 8.3.4 建立信任：把握原有客户 / 230
- 8.3.5 树立品牌：竞争中建标杆 / 233
- 8.3.6 不断创新：做到人无我有 / 235

企业全网转型的三要三不

- 9.1 要割舍不要顽固 / 240
 - 9.1.1 若不舍累赘，则难以走更远 / 240
 - 9.1.2 【案例】多线作战被拖垮 / 244
 - 9.1.3 【案例】取舍得当促发展 / 247
- 9.2 要主动不要拖延 / 250
 - 9.2.1 总是在观望，竞争输一筹 / 251
 - 9.2.2 【案例】手机硬汉成砖头 / 253
 - 9.2.3 【案例】小门店变大网站 / 256
- 9.3 要坚持，不要放弃 / 258
 - 9.3.1 改革非儿戏，善变一场空 / 259
 - 9.3.2 【案例】失败的亿唐网 / 261
 - 9.3.3 【案例】跌倒不怕，再站起来 / 262



传统企业要改革 第 01 章

移动互联网时代已经来临，网络的浪潮已经席卷了社会的方方面面。不论国家、社会还是市场消费者，都已经被纳入这个新型社会结构模式之中了。作为经济主体的企业，更是无可避免地参与了这个新世界的争夺。显而易见的是，传统企业如果不加快自身企业转型，那么将难以适应社会市场的需求。



传统企业要转型

1.1

传统企业知多少



传统企业（见图1-1）是相对于互联网企业而言提出的一个新概念。农业、工业、商业、服务业等各个传统经济行业内的企业就是传统企业。在工业时代或是后工业时代，传统企业都占据着经济的主导地位并对经济发展做出了巨大贡献。但是随着信息化时代的到来，传统企业如果继续故步自封，那么其发展也终将难以为继，因此为了持续发展，传统企业必须转型升级。



图1-1 传统企业景象

1.1.1 传统企业的“互联网+”

2015年3月5日，李克强总理在政府工作报告中首次提出“互联网+”行动计划。2015年12月16日，第二届世界互联网大会在浙江乌镇开幕。在“互联网+”的论坛上，中国互联网发展基金会联合百度、阿里巴巴、腾讯共同发起倡议，成立“中国互联网+联盟”。而在2016年的两会上，“互联网+”更是被提及12次。

从这个概念被大家认识以来，“互联网+”（见图1-2）热度似乎一直是只增不减。谈及“互联网+”，多数人脑海中浮现的应该都是一种新的经济机会。尤其被国家提高到经济战略的高度之后，它的发展又再添一把火。但是很多人依然会有疑问：那么被谈论这么多的“互联网+”到底是什么呢？传统企业的“互联网+”又是什么样的新模式呢？



图1-2 “互联网+”

“互联网+”是创新2.0下的互联网发展的新业态，是互联网形态的发展推动以及衍生的经济社会发展的新形态。它将互联网的创新成果融入到经济社会的各领域之中，使互联网能优化各种生产要素的配置，从而提升实体经济的生产力，增加其创新能力，形成更广泛的以互联网为基础设施和实现工具的经济发展新形态。其发展呈现出六个具体特征。

1. 跨界融合

“互联网+”和传统企业的融合，实际上就是一种跨界的思维。采用一种开放、变革的思维使各方面的资源得到最合理的利用，产生最大效益。在互联网不断发展的未来，为了开拓市场，构建新的经济形态，互联网一定会与更多行业进行深度的跨界融合。

2. 创新驱动

互联网的特质就是利用互联网思维，不断变革、创新，将发展方式由简单的资源型、劳动力型、技术型转变为以创新为驱动力的发展模式。

3. 重塑结构

“互联网+”不仅仅是与第三产业融合，也在不断向第二产业渗透。尤其在第二产业的结合过程中，实际上会大幅度推动第二产业的转型升级，为第二产业的发展提供新的动力。而且在各种文化结构、地理组成方面，互联网都将打破以往的种种限制，把整个社会的结构进行方方面面的重塑。

4. 尊重人性

互联网根本的力量还是来自于人。通过互联网，人们各方面的需求进一步得到满足，更加充分发挥人的主观能动性。例如，分享经济就是通过有偿共享资源，一方获得红利，一方获得信息，各取所需，满足了人们不同的需求。完全站

在使用者的角度来思考。

5. 开放生态

沟通连接，打破边界，这正是互联网思维的可贵之处。以一种开放的态度去构建一个更加广阔的市场体系，才能创造出更大的价值。在越来越激烈的市场竞争中，必须有多元化的开放观念，创造一种平衡的生态布局。这样才能稳定地持续发展。

6. 连接一切

“连接一切”是“互联网+”的目标。将不同层次、不同属性的东西连接起来，构建一个完整、开放、有序的“互联网+”发展模式才是经济最需要的。

“互联网+”在发展之中，实际上已经与许多个行业联系在一起了。互联网金融、互联网工业、互联网交通、互联网教育、互联网农业……但是从现状而言，“互联网+”仍然处于初级阶段，各行业对互联网的利用目前尚处于探索阶段。例如B2B、B2C（见图1-3）等模式的兴起，实际上就是传统企业初步运用互联网，进行线上营销的初步尝试。



图1-3 B2B、B2C

即使是初步发展阶段，两种模式的应用依然为经济的发展带来了一种全然不同的面貌。“互联网+”一个很重要的特点是促进以云计算、物联网、大数据为代表的服务业等的融合创新，发展壮大新兴业态，打造新的产业增长点，为大众创业、万众创新提供环境。在越来越深入的发展中，全民的参与度都将得到一定程度上的提高，这也就推进“互联网+”呈现全方位、爆炸式的发展。

传统企业的“互联网+”就是传统企业与互联网的深度融合，以实现传统企业的互联网转型。在目前的发展中，传统企业不论是第三产业还是第一、二产

业，都在与互联网行业发生融合。尤其值得关注的是互联网行业与金融行业的相加（见图1-4）。各种创业项目在政策的优势下正蓬勃发展。



图1-4 互联网金融

在传统企业与互联网的深度融合之中，肯定不是简单地优化升级就能够做到。其转型一定会给传统企业带来方方面面的影响甚至是巨变。就像是在原来的基础上生长一个新的公司。可想而知，其难度相较于创业而言，不会有所减小。

发展的机遇与风险永远是相互依存的。传统企业的“互联网+”如果能够转型成功，那么势必能在这个巨大利润的市场上分得一杯羹。而失败的话，则会面临破产倒闭的风险。但是在这个“商场如战场”的情况下，不转型实际上也是行不通的。时代的浪潮在向前奔涌，静止不动也就如同是在退步，最后也终将被淘汰。因此，实际上企业只有一个选择：转型，而且必须是成功的转型。

1.1.2 两种不同的传统型企业

传统型企业分为两种（见图1-5）：一种是以线下实体为核心的传统企业，也更加贴近我们观念中的传统企业。还有一种则是以线上业务为核心的互联网企业。虽然表现形式不一样，但是二者单向的经营模式实际上是一样的。单纯的线上或者线下实际上都是不够完整的经营模式，因为在各行业中，由于行业特性的不同，线上或是线下所具有的优势和缺点都是相对而言的。因此，只有将二者结合起来，才能创造出最大的效益。