

INTERNET PLUS
HOW TO ADD

如何 互联网+

周
锡
冰
著

资深财经记者深度调研 100 余位企业家 精选 40 多个经典“互联网+”案例

互联网思维 + 颠覆性创新
助立传统行业突破困境, 转型升级

拥抱“互联网+”
才能赢得未来!

人民东方出版传媒
东方出版社

周锡冰著

互联网+ 如何加

人民东方出版传媒
东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

“互联网+”如何“加”/周锡冰著. —北京: 东方出版社, 2016. 6
ISBN 978 - 7 - 5060 - 9098 - 8

I. ①互… II. ①周… III. ①网络经济—研究 IV. ①F062. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 144228 号

“互联网+”如何“加”
“HULIANWANG+” RUHE “JIA”

作 者: 周锡冰

责任编辑: 戴燕白

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 条

邮政编码: 100007

印 刷: 北京汇林印务有限公司

版 次: 2016 年 9 月第 1 版

印 次: 2016 年 9 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 13. 75

字 数: 160 千字

书 号: ISBN 978 - 7 - 5060 - 9098 - 8

定 价: 36. 00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 85924736

自序

回顾人类过去两百年的经济史，其实质就是一部商业演化史。在这段历史中，商业演化不仅为人类创造了物质形态的新产品、新技术，而且从根本上改变了人类的生产方式、生活方式、交往方式以及价值观念。

在这样的大趋势下，商业演化的历史通常是由企业和企业家们的焦虑来创造和书写的，作为商业演化的书写者，一旦缺乏焦虑和危机意识，要么彻底退出商业江湖，要么与时俱进、主动积极地紧紧拥抱“风口”。在如今的互联网转型、互联网化与“互联网+”时代背景的交织之下，传统企业经营者们想不焦虑都很困难，因为“互联网+”已经成为当下商业时代的未来逻辑，我们除了积极拥抱这种浪潮，别无他法。

在“互联网+”的浪潮中，小米科技创始人、董事长雷军认为：“互联网思维就是：专注、极致、口碑、快！专注就是只做一款47寸的电视，其他型号不考虑。极致就是干到你能力的极限。口碑是互联网的核心，没有口碑靠广告一点戏都没有。快，只有互联网企业能实现，都是24小时值守，有问题立即解决。”

在2013年12月7日至9日北京举行的“2013（第十二届）中国企业领袖年会”上，雷军认为，小米的成功，最最重要的是他遇到了一个“台风口”，在这个“台风口”，一头猪都能飞起来。如果你的企业想获得成功，那么也应该在你的企业的范围里面寻找到属于你的“台风口”。

雷军的“互联网+”理论源于其经历。1988年，雷军参与创办金山软件，20世纪90年代，企业软件还挺火。1999年互联网大潮开始的时候，

或者说互联网这个“台风口”来的时候，当时雷军在忙着做 WPS，忙着对抗微软，根本没有注意到大潮的来临。后来，雷军坦言：“当我们 2003 年环顾四周时，发现我们远远地落后了。”

这样的恐惧和焦虑促使雷军向互联网转型，并最终赢得胜利。当滚滚的“互联网+”浪潮如同上百米高的海啸般席卷中华大地时，摆在中国传统企业经营者面前的只有一条路可走，这条路就是互联网化。

在 2014 年 12 月 13 日北京召开的媒体会上，时任联想集团董事长的柳传志说道：“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；而传统行业相对来说时间充裕，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经到来，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靠做个人电脑起家，但是目前主板业务不仅包括 IT 业及后来扩张的房地产和金融业，还以战略投资方式进入了农业、医疗、现代服务等新领域，并将神州租车、安信颐和、拉卡拉等各领域领先的公司也纳入其旗下。此外，联想旗下三家资产管理公司还通过天使投资、风险投资和股权投资的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。

事实证明，柳传志的判断还是非常准确的，因为在中国大陆地区，由于移动互联网浪潮已到，没有一个行业能躲过去，即使不被看好的手机行业也不例外。

不管是雷军的还是柳传志的“互联网+”之旅，都足以说明，在中国的当下，“互联网+”已经深度地影响了传统企业，只有积极地拥抱才能赢得未来，正如中兴通讯执行副总裁曾学忠所言：“互联网思维有三个关

关键词：一是互动分享，也就是扁平化；二是产品创新，给用户带来惊喜；三是与产业链协同的开放与合作。”因此，当“互联网+”来袭时，作为传统企业，只有激流勇进，方能独占鳌头。

周锡冰

2016年6月10于北京

目 录

自序 / I

第一部分 未来一切商业逻辑都将“互联网+”

第一章 不管你是谁，现在都应该知道“互联网+” / 3

01 中国政府报告首提“互联网+” / 3

02 “互联网+”带来的是肯定、是机会、是振奋 / 6

第二章 再不拥抱“互联网+”，你就OUT了 / 9

01 传统企业要么在“互联网+”，要么在“互联网+”的路上 / 10

02 要么“互联网+”，要么失败倒下 / 13

第三章 “互联网+”催生巨大的商业价值 / 21

01 “互联网+”催生的蓝海市场让传统企业找到新的拓展点 / 21

02 不要用僵化的思维看待潜力无限的“互联网+” / 26

03 生活服务平台的规模巨大 / 29

第二部分 “互联网+”的好思维与坏思维

第四章 不要“+互联网”，而要“互联网+” / 35

- 01 不要把“互联网+”等同于“+互联网” / 35
- 02 “互联网+”不是卖东西，是要有核心技术 / 37
- 03 “互联网+”：不是颠覆传统产业，而是换代升级 / 38

第五章 “互联网+”的七大特征 / 45

- 01 跨界融合 / 45
- 02 创新驱动 / 49
- 03 重塑结构 / 51
- 04 尊重人性 / 55
- 05 开放生态 / 58
- 06 连接一切 / 62
- 07 用户参与 / 66

第六章 大数据的关键是厚数据 / 69

- 01 大数据的利和弊 / 69
- 02 大数据正激发传统企业的用户需求 / 70
- 03 大数据将成为竞争的关键性基础 / 72

第七章 消费者需求驱动 / 75

- 01 把消费者需求驱动根植于“互联网+”中 / 75
- 02 好产品的三个条件：刚需、痛点、高频 / 77

第三部分 “互联网+”的八大模型

第八章 重塑商业模式 / 83

- 01 星巴克：重构商业链条 / 83

02 苏宁：互联网+O2O 重塑商业模式 / 87

第九章 再造价值链 / 91

01 美特斯邦威：重构“互联网+时尚”产业链 / 91

02 志高空调：大数据助推价值链创变 / 94

第十章 改造生产流程 / 97

01 海尔：平台化让“大规模定制”成为可能 / 97

02 杰克控股：为订单，而非为库存生产 / 99

第十一章 组织架构升级 / 102

01 海尔：扁平化中间管理层 / 102

02 小米：把多余的层级干掉 / 103

第十二章 掘金大数据 / 105

01 沃尔玛：“啤酒+尿布”背后的大数据 / 105

02 塔吉特：通过大数据精准地判断高中女生怀孕 / 108

第十三章 底层设计迭代 / 111

01 Kakao：把600人扁平成三个层级 / 111

02 Kakao：砍掉中间层，减少组织层级 / 114

第十四章 走向物联网 / 117

01 361°智能儿童鞋：打造有温度的产品 / 117

02 华为：利用技术来优化、改进自己的企业运营模式 / 120

第十五章 技术驱动 / 123

01 TCL：技术驱动未来 / 124

02 “七匹狼”：O2O线上线下联动 / 126

第四部分 “互联网+”的无限可能

第十六章 互联网+农业 / 133

01 派得伟业：互联网带来的智能化让农业也如此现代化 / 133

02 “三只松鼠”：“互联网+”思维下的农产品电商范本 / 136

第十七章 互联网+工业 / 138

01 三一重工：“不是我们颠覆别人，就是别人颠覆我们” / 138

02 长虹 CHiQ：互联网+工业的标杆样本 / 140

第十八章 互联网+金融 / 144

01 交通银行：普惠金融的“互联网+”案例 / 144

02 招商银行：微信最具创新性的企业应用案例 / 146

第十九章 互联网+股权众筹 / 149

01 华人天地：首例新三板股权众筹案例 / 149

02 《大圣归来》：股权众筹成就票房奇迹 / 151

第二十章 互联网+渠道 / 155

01 “柳桃”：互联网+渠道拓展尝试 / 155

02 娃哈哈：探索“互联网+”时代的电商渠道 / 158

第二十一章 互联网+O2O / 161

01 拉夏贝尔：传统服装零售向“互联网+”转型的新样本 / 161

02 荣昌洗衣：“互联网+”时代的O2O案例 / 164

第二十二章 互联网+餐饮 / 168

01 金百万：有一道好“菜”叫场景 / 168

02 西少爷肉夹馍：微信营销的餐饮样本 / 171

第五部分 “互联网+”，如何“加”

第二十三章 树立“互联网+”意识 / 181

01 互联网化再造新的商业价值链 / 181

02 落实“互联网+”靠企业自身 / 183

第二十四章 “互联网+”需要迈过三道坎 / 187

01 观念坎 / 187

02 人才坎 / 190

03 资金坎 / 191

第二十五章 传统企业“互联网+”的两个阶段 / 194

01 传统制造企业互联网化 / 194

02 传统企业的“互联网+” / 196

参考文献 / 198

后记 / 205

第一部分

未来一切商业逻辑都将“互联网+”

总理报告提“互联网+”，意思就是怎么用互联网的技术手段和互联网的思维与实体经济相结合。促进实体经济转型、增值、提效。总理引用“风口理论”，说明总理非常关注互联网行业。包括总理政府工作报告四段提到互联网，制定“互联网+”行动计划，都体现了对互联网行业前所未有的重视。希望互联网行业能成为中国新经济转型的助推器，激发市场活力。

——小米创始人 雷军

不管你是谁，现在都应该知道“互联网+”

2015 年春天，在“duang”闪电而出之时，“互联网+”如飓风般席卷华夏大地，特别是李克强总理在 2015 年政府工作报告中首次提出“互联网+”之后，中国各行各业，也包括传统行业都把“互联网+”作为标准配置，争先恐后地构建“互联网+”的新蓝图。

面对“互联网+”的汹涌态势，万科董事会主席王石坦言：“淘汰你的不是互联网，而是你不接受互联网。是你不把互联网当成工具跟你的行业结合起来。最终淘汰你的还是你的同行，他们接受了互联网，把互联网跟自己做的事情结合起来，淘汰了你。”

在王石看来，“互联网+”正在踢开传统企业的大门，如果传统企业经营者不重视或者不接受，那么淘汰的自然是自己。在这样的背景下，对于任何一个传统企业经营者来说，不管你是谁，不管你是否愿意，“互联网+”都将是传统企业求得生存和发展的一个关键点。

01 中国政府报告首提“互联网+”

中国传统企业经营者是幸运的，因为他们赶上了中国最好的时代。当上一轮改革开放的红利已经释放殆尽时，一个崭新的“互联网+”时代悄然到来。在多个场合，李克强总理都强调了“互联网+”的新思维，为中国传统企业掀起“互联网+”新浪潮提供了政策支持。

既然“互联网+”的商业机会如此巨大，那么什么是“互联网+”呢？所谓“互联网+”，是指创新 2.0 下的互联网发展新形态、新业态，

是知识社会创新 2.0 推动下的互联网形态演进。从“互联网+”的定义不难理解,“互联网+”是互联网思维的进一步实践成果,通俗地讲,“互联网+”就是“互联网+各个传统行业”,需要告诫中国企业家们的是,“互联网+各个传统行业”的加法,并不是简单的两者相加,而是必须借助信息通信技术以及互联网平台,让互联网与传统行业进行深度融合,从而有效地创造一个全新的生态环境。

从这个角度来看,“互联网+”代表了一种新的社会形态,即充分发挥互联网在社会资源配置中的优化和集成作用,将互联网的创新成果深度融合于经济、社会各领域之中,提升全社会的创新力和生产力,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。^①

我们回顾互联网几十年的发展历程时发现,“互联网+”已经影响了多个行业,如电子商务、互联网金融、在线旅游、在线影视、在线房产等。早在 2012 年 11 月,易观国际董事长兼 CEO 于扬就在“易观第五届移动互联网博览会”的发言中首次提出“互联网+”思维,于扬也因此成为中国“互联网+”思维的最早提出者。

于扬强调:“在未来,‘互联网+’公式应该是我们所在行业的产品和服务,在与我们未来看到的多屏全网跨平台用户场景结合之后产生的这样一种化学公式。我们可以按照这样一个思路找到若干这样的想法。而怎么找到你所在行业的‘互联网+’是企业需要思考的问题。”

在于扬提出“互联网+”思维的三年后,随着互联网的普及,“互联网+”已经被中国政府所重视。2014 年 11 月,在首届世界互联网大会上,李克强总理指出,互联网是大众创业、万众创新的新工具。其中“大众创业、万众创新”正是日后中国政府工作报告中的重要主题,被称作中国经济提质增效升级的“新引擎”,由此可见“互联网+”的巨大作用。

在学术界、企业界、政府层面,大家都对“互联网+”十分关注,与

^① 李静:《互联网大佬热议“互联网+”:提升中国经济创新力和生产力》,见 http://finance.cnr.cn/gundong/20150316/t20150316_518010680.shtml。

于扬有着相似看法的还有腾讯创始人马化腾。2015年3月,在全国两会上,身为全国人大代表的马化腾提交了《关于以“互联网+”为驱动,推进我国经济社会创新发展的建议》的提案。在提案中,马化腾呼吁:“我们需要持续以‘互联网+’为驱动,鼓励产业创新、促进跨界融合、惠及社会民生,推动我国经济和社会的创新发展。”

马化腾表示,“互联网+”是指利用互联网的平台、信息通信技术把互联网和包括传统行业在内的各行各业结合起来,从而在新领域创造一种新生态。他希望这种生态战略能够被国家采纳,成为国家战略。^①

在国家层面上,中国政府将“互联网+”写入中国政府工作报告中。2015年3月5日,十二届全国人大三次会议上,李克强总理在政府工作报告中首次提出“互联网+”行动计划。李克强在政府工作报告中提出:“制订‘互联网+’行动计划,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,促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展,引导互联网企业拓展国际市场。”

在这样的背景下,传统企业开始全面涉足“互联网+”。传统企业之所以重视“互联网+”,是因为“互联网+”可以提升传统企业的效率。百度创始人李彦宏在十年百度联盟峰会上作了主题演讲,演讲中称:“在过去我们讲互联网正在加速淘汰传统产业,最近讲‘互联网+’。所谓‘互联网+’,就是任何一个垂直行业跟互联网进行结合的话,效率会有很大的提升。尤其是对于中国而言,我们的市场经济只有几十年的历史,我们传统产业和主流产业的运营效率跟美国等发达国家相比还是有差距的,在这样的情况下用互联网的方法再重新做一遍,我们有可能能够超越其他的国家,使得各种产业变得更有效率,这是现在大家都明白的道理。但是最后谁来做这件事情?是新成立的互联网公司重新做一遍,产生一个新的平台?还是我们的主流产业、传统产业,真正地拥抱互联网,把自己的效

^① 苏贺:《马化腾两会提案大谈“互联网+”》,载《中国青年报》2015年3月5日。

率提升上去？

“所以我想讲的大结局的第二种可能性，实际上是在说主流产业怎样真正利用互联网来提升效率。其实四五年前就有这种提法，然而今天其实这个趋势并不明显，那么还有没有这样的机会呢？我觉得还是有的。我们花了不少精力去琢磨我们能为这个行业做什么，但是想来想去单靠我们的力量是做不成的，甚至说以我们为主也是做不成的。这些行业必须以他们的行业特点为主，以他们对这个行业的了解和深厚的行业积累为基础，再加上互联网的理念和技术，才能真正地重新焕发青春，提升效率，让整个行业向前走一步。”

在李彦宏看来，用“互联网+”思维去帮助中国相对落后的传统制造业提高生产效率，升级产品设计和生产营销能力，与之前互联网思维的不同之处在于，首先“互联网+”站在更加宏观的战略层面，拓展传统产业国际影响力；其次“互联网+”更加聚焦于制造业，因为与零售业、服务业和金融业相比，制造业被互联网改造得还不够深入，也不够全面。^①

02 “互联网+”带来的是肯定、是机会、是振奋

在2015年的政府工作报告中，当李克强总理说出“互联网+”时，震惊了许多中国企业家。政府工作报告中称，新兴产业和新兴业态是竞争高地，“制定‘互联网+’行动计划，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，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场”。

时龄26岁的创业公司CEO李卉看见“互联网+”这个新词被写入政府工作报告时，用“喜大普奔”表达了自己的感受。

在李卉经营的公司，主营业务是一款互联网客户信息管理工作，目前

^① 彭友：《“互联网+”时代商派助力传统为企业变革》，载《经济观察报》2015年3月12日。