



「移动互联网强势来袭，生死一瞬！
不转等死、转型转死，首尾难顾如何破局？
借“势”转型，引爆万亿市场！」

转型 革命

传统企业生死劫

谢华◎著

转型 革命

传统企业生死劫

谢华◎著



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (C I P) 数据

转型革命：传统企业生死劫 / 谢华著. -- 北京：
北京时代华文书局，2016.10

ISBN 978-7-5699-0718-6

I. ①转… II. ①谢… III. ①互联网络-应用-企业管理 IV. ①F272.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 233084 号

转型革命：传统企业生死劫

著 者 | 谢 华

出 版 人 | 杨红卫

监 制 | 李广顺

责任编辑 | 曾 丽 周毅泽

策划编辑 | 韩 泱 李晓静

装帧设计 | 赵云蛟 鲁 静

营销推广 | 周莹莹

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北 京 时 代 华 文 书 局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编：100011 电话：010-84829728

印 刷 | 北京艺堂印刷有限公司 010-61539678

(如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710mm × 1000mm 1/16

印 张 | 17.25

字 数 | 230 千字

版 次 | 2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0718-6

定 价 | 48.00 元

版权所有，侵权必究

Preface | 序言

十年之前，互联网的普及让电商成为炙手可热的商业明星，传统企业受到强烈的冲击，危如累卵，纷纷谋求互联网化的转型。当传统企业拖着笨重的身躯，亦步亦趋效仿“互联网思维”的时候，移动互联网又强势登场。

移动互联网时代的关键词就是“连接”。在传统互联网时代“人随网走”，而在移动互联网时代“网随人动”，每个组织和个体之间都可以随时随地无缝沟通，“连接”让整个世界发生了翻天覆地的变化。然而，移动互联网绝不是传统企业的毁灭者，而是传统企业的新“风口”，这一次，传统企业和互联网新贵一样，又站在了同一起跑线上。因此，传统企业一定要抓住这个机会积极谋求转型，以获得真正长远的发展。

万事开头难。转型说起来很简单，真正落到实处并不容易，传统企业如何才能具备转型力，进行正确的转型呢？

转型对于传统企业来说，最根本的一条就是从产品思维转向用户思维，不但销售要围绕着用户转，在产品 and 生产环节都要以用户为中心，以满足用户需求为宗旨。以此为依据确立的新的商业模式，比如垂直细分商业模式、C2B（customers to business）商业模式、O2O

(online to offline) 商业模式、平台商业模式、生态商业模式等，无一不是为了满足用户的深度需求。商业模式确定了，盈利模式就随之清晰了。

在商业模式和盈利模式明确之后，下一步就是确定具体的路径、采取合适的办法来实现它。传统企业要成为适应潮流、把握趋势的先锋企业，就要彻底忘记曾经的成功，卸载过去的优势，改变过去的方式，确立新的转型方向、路径和目标，重新出发：组织转型，从低效率的层级式组织向高效率的扁平式组织转型；企业文化转型，从保守的企业文化向创新型的企业文化转型；绩效转型，从单纯考核型绩效管理向卓越绩效管理转型；产品转型，从厂商驱动型产品向用户驱动型产品转型；服务转型，从被动服务到主动体验式服务转型……所有的管理围绕着“效率”展开，所有的转型都围绕着“用户”进行，这样的转型才有效果，才是符合时代趋势的转变。

在现实生活中，转型失败的案例时有发生，“不转型等死、转型转死”困扰着每一个传统企业的管理者。其实，传统企业主完全不必对移动互联网产生畏难心理，传统企业运营多年，在渠道、技术、规模、供应链等方面都拥有丰富的经验和资源，一旦理解了移动互联网并进行恰当转型，就能迅速将上下游资源紧密整合，获得强大的市场竞争力。

在移动互联网时代，众多传统企业家也长袖善舞，做得风生水起。例如酒仙网创始人郝鸿峰，在 2008 年完全是互联网的“白丁”，连“百度”是什么都不知道，但是他熟悉上游的酒厂，可以和更多的酒商谈合作；熟悉下游的消费者，擅长抓住酒品消费者的心理。郝鸿峰作为传统企业的商人却成功地建立了酒仙网，2014 年酒仙网的估值已经高达 48 亿元。试想一下，如果一个只懂得互联网而没有深厚线下资源的企业来做酒仙网，恐怕难以获得这么大的成功。因此，我们才说移动互联网是传统企业重新起飞的绝佳机会。

潮起潮落，花开花谢，自然世界的沧桑变幻并非无迹可寻，经济世界的运行也总是遵循一定的规律，那些顺应时代潮流、不断借“势”改造自己的企业才能永远屹立于时代的潮头。不经历风雨怎么见彩虹，传统企业在转型中的阵痛正是迈向新生的前奏，经历过一次又一次的转型，才最终成长为一个个基业长青的百年企业。

这是一个瞬息万变的时代，落后就要挨打；这是一个英雄辈出的时代，传统企业也可以转型成为时代先锋。在移动互联的新风口，谁都会有机会。传统企业，你准备好转型了吗？

Part 1

向死而生：传统企业互联网转型的商业逻辑

- 第1章 | 正在发生的未来 /3
 - 1.1 移动互联网：正在发生的商业和逻辑革命 /5
 - 1.2 工业4.0：后工业时代，谁的机会谁的噩梦？ /11
 - 1.3 数字化：数据，数据，还是数据 /16
 - 1.4 智能化：当一切都可连接 /21
 - 1.5 互联网思维：传统企业触网的必然逻辑 /25
 - 1.6 转型：传统企业的互联网机会 /31

- 第2章 | 瞬变，传统企业的“商业地震” /39
 - 2.1 趋势之变：Web已死，正在崛起的新商业革命 /41
 - 2.2 形态之变：被挑战的与被颠覆的 /45
 - 2.3 群体之变：我们到底和谁在一起 /52
 - 2.4 创新之变：从“从1到10”到“从0到1” /55
 - 2.5 渠道之变：连接与关系，社交到底是谁的红利 /60
 - 2.6 市场之变：从企业到用户，主动权到底在谁手里 /66
 - 2.7 管理之变：为何转型总是力不从心 /71

第3章	阵痛：企业转型的困境	175
3.1	路径依赖：传统模式带来的舒适还能持续多久	177
3.2	思维束缚：放不下过去，走不出未来	183
3.3	战略失误：别再用战术的勤奋掩盖战略的缺失	188
3.4	信息失灵：互联网导向为何总是困难重重	193
3.5	人才缺失：转型需要专业人才	198
3.6	绩效迷局：企业转型绩效到底应该指向哪	102
3.7	组织拖累：企业转型首先应该是组织转型	107

Part 2

赢在顶层设计：企业转型的战略布局

第4章	传统企业转型的战略设计	113
4.1	组织转型：让组织结构真正与企业转型匹配	115
4.2	绩效转型：以转型为驱动的管理体系	121
4.3	文化转型：以互联网精神为土壤的文化重塑	125
4.4	产品转型：以用户需求为驱动的产品设计	130
4.5	服务转型：互联网转型必备的服务思维	135
4.6	营销转型：打响品牌，打赢溢价战	141
4.7	信息系统转型：以大数据为驱动的信息系统升级	145
第5章	路径选择：传统企业转型行动路线图	149
5.1	跳出：跳出舒适圈，打破思维惯性	151
5.2	隔绝：忘记传统优势，找到出发原点	157
5.3	卸载：赢时思变，切断传统依赖	161

- 5.4 发现：找准切入点，发现进击信号 /166
- 5.5 启动：摒弃杂念，快速启动 /176
- 5.6 重建：梳理模式，将行动根植于流程 /180

Part 3

升级与再造之路：传统企业互联网转型方法论

- 第6章 平台模式：从单边到多边，产业价值链重组 /187
 - 6.1 平台商业模式带来的变革与机会 /189
 - 6.2 平台商业模式的特征与建立 /192
 - 6.3 开放式策略与管制式策略 /197
 - 6.4 平台生态圈的覆盖战争 /203

- 第7章 生态模式：生态协同，发挥生态聚变效应 /207
 - 7.1 从价值链到生态系统的飞跃 /209
 - 7.2 “互联网+”时代竞争的本质是生态模式的竞争 /213
 - 7.3 打造健康生态模式的主要原则 /217
 - 7.4 构建良好生态模式的几个途径 /223

- 第8章 O2O模式：线上线下，引导传统企业转型升级 /227
 - 8.1 一切传统商业都逃不开互联网化、移动化 /229
 - 8.2 O2O模式在传统企业中的运用 /232
 - 8.3 用移动互联网改变消费者体验格局 /235
 - 8.4 用O2O营销模式改造传统营销 /240

第9章 | 重度垂直模式：BAT都无法攻破的行业壁垒 /245

9.1 重度垂直模式在传统企业转型中的应用 /247

9.2 窄：找准一个点切入 /251

9.3 小：小而美也能撬动市场 /254

9.4 深：聚焦，在一个领域做深做透 /257

9.5 重：细分垂直，运营做重 /260

后记 /265



Part 1

向死而生：传统企业互联网 转型的商业逻辑

新经济时代下，相对于那些互联网基因浓厚的新兴企业，传统企业显得被动而笨拙，但转型已经迫在眉睫。从渠道的创新，到产品的研发设计、生产制造、销售，再到品牌塑造，传统企业迫切需要一次转型升级的大换血。向死而生，这对传统企业来说，既是一个生死攸关的考验，也是一次涅槃重生的机会。

1

第 1 章 正在发生的未来

1

章

当下，各种概念层出不穷，相应地，全球商业模式实现了一次次的升级改造。移动互联网，让人与人迅速连接，并席卷了整个经济圈；工业 4.0，让人与人、人与物、物与物，通过网络技术实现联结联动，“智慧工厂”“数字化车间”这些都成为未来必然的发展趋势；数字化、智能化，真正把人们的生活带入了一个新常态……这是当下正在展开的未来，也是传统企业转型和升级的背景色。



1.1 移动互联网：正在发生的商业和逻辑革命

移动互联网的迅速崛起，对全球商业模式又进行了一次全面的升级改造。电子商务呈现出从PC端向移动端迁徙的景象，尤其是在2013年，国务院发布了关于促进信息消费的决定，工信部为三大运营商发放了4G牌照，这些利好举措推动着移动互联网进入到一个飞速发展的新阶段。

根据工信部的统计数据，截止到2015年11月，中国4G用户数为3.56亿，而3G用户数为4.08亿，按照这样的发展速度，4G用户数量超过3G用户数指日可待。其中，中国移动4G用户数为2.87323亿户，仍然位列三大运营商之首。

随着移动互联的爆发式增长，中国WiFi热点数量也处于快速增长中。根据《福布斯杂志》的报道，到2015年年初，中国WiFi热点数量超过491万个，已经位列法国、美国、英国之后的全球第四名。现在WiFi遍布全国每一个角落，无论你在办公室工作，还是在餐厅用餐，或者在商场消遣，甚至身处火车、飞机上，都可以享受到免费的WiFi服务。

此外，随着无线通信技术和计算机网络技术的发展，“WiFi城市”也越来越多，比如广西柳州市、贵州贵阳市、江苏无锡市，

等等。WiFi 让用户超越时空，与线下的实体店、各类场所无缝连接，这是移动互联网时代的又一重要流量入口。

移动互联网的迅速发展和普及，对社会生活的渗透是方方面面的。在传统互联网时代，“人随网走”，而在移动互联网时代“网随人动”。用户通过手持终端就可以超越时空界限，随时随地完成各种消费和社交行为：在地铁、咖啡馆、书店等地方，在上下班途中、旅行路上，甚至去洗手间的间隙处理公务、畅享聊天、购物乐趣、完成付款等活动。对于用户来说，这是前所未有的便利体验。

移动互联网与线下服务、传统的线上服务进行融合创新，对于金融业、娱乐业、旅游业、医疗业等行业来说则是一个全新的发展机会，可以实现自身的改造和管理的升级。无疑，移动互联网大势席卷了整个经济圈，成为传统企业创新发展的又一个“风口”。

在人们的想当然中，移动互联网对于商业的改造仍然表现在销售终端，只不过为用户增加了购买场景，让商家获得了一个销售渠道，而事实绝不像我们看到的那样简单。移动互联网对企业、特别是传统企业的升级改造是全方位的。

1. 提高传统企业的管理效率

传统企业可以通过移动互联网建立起高效的办公系统，使获取和传播信息的成本更低而速度更快。企业内部各部门、各级组织以及员工之间的沟通和协作更加简单有效，可以极大地节约企业的时间成本和人力成本，优化企业的办公流程，提高员工执行力，促进企业管理的全面升级。

传统企业可以在移动互联网时代，建立起专属的移动信息化系统，形成一种更加灵活、高效的全新模式。移动信息化系统包括企业专属 APP、移动 CRM（客户关系管理系统）、移动 BI（商业智能分析系统）、移动 HR（人力资源系统）、移动 OA（办公管理系统）、移动 EAM（企业资产管理系统）等企业移动管理软件。基于移动互联平台的企业管理会逐步代替传统的互联网管理。

2. 建立“以用户为核心”的创新机制

“以用户为中心”是企业发展的核心宗旨，也是企业产品设计研发的指导思想。我们的产品用户是哪些人？我们的产品满足了用户的哪些需求，解决了用户的哪些痛点？这是每一个产品经理时时刻刻都在思考的命题。

在移动互联网时代，企业与用户之间的沟通更加密切，沟通方式更加多样，用户的意见和建议随时都能反馈给企业；在 C2B 商业模式中，用户甚至可以与企业一起创造开发产品。而这一切的实现，都离不开信息技术的发展和应用。

此外，在移动互联网时代，产品创新不再只来源于企业内部，还可以依靠外部的力量，比如产品的用户，企业的上下游合作者，甚至是完全不相干的人。

海尔是国内知名的家电品牌，一直紧随时代的变革，走在家电产业的前沿。2015年3月，海尔15款众创定制冰箱在天猫海尔官方店发布。在短短一个月时间，定制冰箱的订单突破百万。海尔定制家电成为国内首批“用户设计、用户研发、用户智造、用户下单”的家电产品。同时，这也标志着海尔进入了一个与用