

一个超过万亿美元的巨大商机，一次产业格局大洗牌的机会！

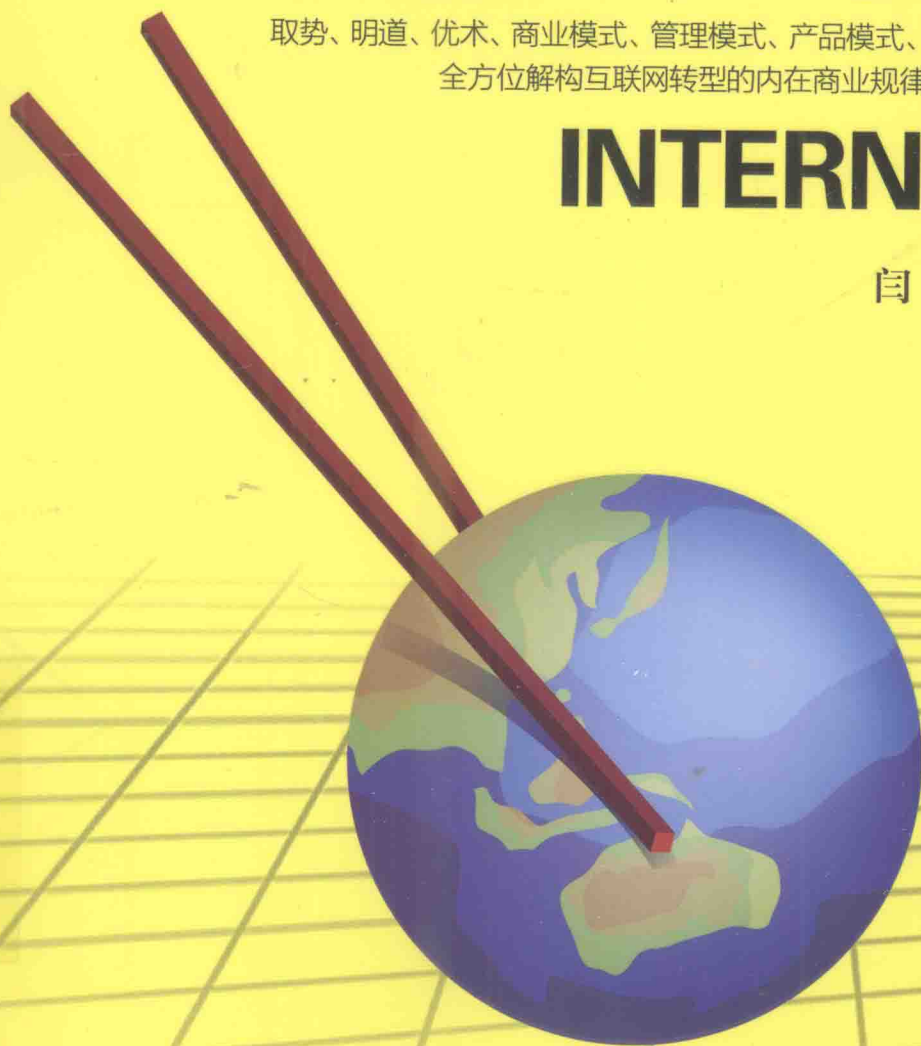
你，准备好了吗？

互联网+ 整合与跨界

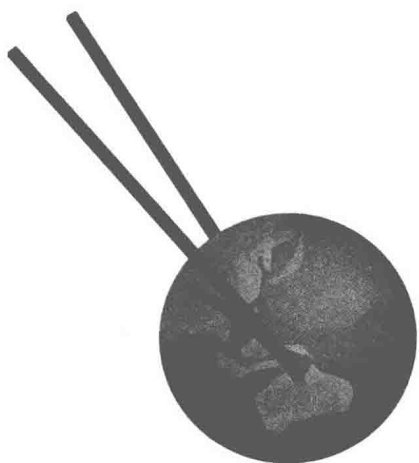
取势、明道、优术、商业模式、管理模式、产品模式、营销模式……
全方位解构互联网转型的内在商业规律与管理逻辑！

INTERNET+

闫岩/著



台海出版社



互联网+ 整合与跨界

闫 岩/著

台海出版社

图书在版编目(CIP)数据

互联网+：整合与跨界 / 闫岩著. —北京：台海出版社，2015.11

ISBN 978-7-5168-0759-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 253398 号

互联网+：整合与跨界

著 者：闫 岩

责任编辑：刘 峰

装帧设计：天下书装

版式设计：通联图文

责任校对：吕彩云

责任印制：蔡 旭

出版发行：台海出版社

地 址：北京市朝阳区劲松南路 1 号，邮政编码：100021

电 话：010-64041652(发行，邮购)

传 真：010-84045799(总编室)

网 址：www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail：thcbs@126.com

经 销：全国各地新华书店

印 刷：北京柯蓝博泰印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社联系调换

开 本：710mm×1000 mm

1/16

字 数：170 千字

印 张：15

版 次：2016 年 4 月第 1 版

印 次：2016 年 4 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5168-0759-0

定 价：35.00 元

版权所有 翻印必究



前言

Preface

1

从专业的角度说,互联网实在没什么能拿得出手的东西。人家开店几十年,积累了丰富的经验,并且长年累月就在某个领域中发展,比互联网多太多优势了。

然而,现实却往人们预想的反方向前进:神出鬼没的互联网,以创新者的身份出现,从一个领域进入另一个领域,打破了传统广告业、运输业、零售业、酒店业、服务业、医疗卫生等领域的固有存在模式,用更加便利、关联、全面的商业系统,令各行各业以全新的面貌呈现给大众,尤其是在PC端向网络端进化后,互联网就已经完成了对各行业经营模式的“拆分”与“合并”——将行业老大的家业拆分开,再整合成新的商业模式。

如今,互联网技术将原本不相干的领域紧密地联系在一起,此所谓“跨界”。

与实体商业发展不同的是,由互联网“跨界”而形成的商业模式,会以迅雷不及掩耳的速度蔓延,没有做好心理准备的人,或者自以为自己的行业壁垒足够坚硬、进入门槛足够高的人,会受到意想不到的“互联网袭击”。

2

跨界,这就是未来的互联网走势。在过去的一年里,互联网从金融到教育,从医疗到穿戴,“遇土而入,遇水而化”,所向披靡,一一突破传统产业壁垒森严的边界。从产品形态、销售渠道、服务方式、盈利模式等多个方面打破

原有的业态,几乎所有的传统行业、传统应用与服务都在借助互联网实现跨界融合。

有学者和专家预言,从2014年开始的十年里,“互联网行业”作为一个行业将慢慢消失,因为大部分企业会互联网化。企业之间、行业之间的疆界将被完全打破,门口的野蛮人“跨界”而来,互联网与传统行业进入“核聚变时代”。而互联网商业模式的一大特点便是“快”,一夜的工夫,很可能原先的规则就被颠覆了,所以要求商家时刻保持清醒,为“跨界”做好准备,否则,等你一觉醒来,自己的领域已经被别人占领,就为时已晚了。

这样的情况有很多,比如曾经的手机巨子——诺基亚、摩托罗拉、索爱,它们都没想到自己是被一个毫无联系的行业(比如苹果、谷歌)所打败。电信行业的三驾马车——电信、联通、网通,也没想到会有一个叫微信的弄得它们寝食难安。电视的制造商,TCL、创维这些“老字号”,也没想到现在会有这么多与这行没关系的新生力量来和它们抢饭碗。

以前线性的行业竞争模式已经被互联网的跨界竞争所打破,不同的行业被拆开、重组。阿里巴巴的创始人马云曾经在公司内部说道:“传统的行业与互联网之间的争斗,就像是武功在面对飞机大炮面前的无力一样,不管你的武功再好,花样再多,也不管你的门派如何,都是一样的下场,就是挨枪子。这样说不是吓唬谁,事实就是这样,互联网对传统行业的冲击是非常剧烈的。”

3

一个真正厉害的企业,一定是手握用户和数据资源,敢于跨界创新的组织。

互联网跨界正在重塑传统产业格局,尤其是移动互联网和大数据的强势介入,正在重新改写传统行业的运作机制。多少行业将被推倒重来,多少企业在融合中新生,我们拭目以待。

这是一个超过亿万美元的巨大商机,也是一次产业格局大洗牌的机会。你准备好了吗?

目 录

Contents

第一章	跨界发展,互联网的世界没有行业	1
	什么是真正的互联网思维?	1
	要生存,就必须跨界经营	9
	跨界:未来竞争的走势	12
	跨界到底怎么“跨”?	15
	互联网与传统产业八大跨界	19
第二章	跨界整合,传统企业的自我革命	22
	经营模式的“拆分”与“合并”	22
	信息技术与组织结构	27
	新商业模式的建立	30
	线上如何带动线下?	34
	“两条腿”走路才更稳	37
	从金字塔趋向扁平化的组织整合	39

第三章	品牌定位,跨界的精髓在于差异	44
	品牌定位精神	44
	避免沦为品类中的第二名	48
	公关第一,广告第二	53
	网络品牌与顾客的信息互动	59
	差异化的竞争才能制胜	61
第四章	平台战略:开放和共享中的商机	67
	右下角的欲望商机	67
	围剿与反击	71
	高成本平台的生存	78
	垂直市场的平台容量	85
	“弱关系”衍生移动互联网商业模式	89
	基础能力平台:盟主的资格	98
第五章	颠覆性创新,传统行业的电商时代	105
	零售业:精细化赢得顾客	105
	批发业:建立优质的产业带	109
	制造业:人人都是生产者	113
	传统广告业——精确投放、整合营销传播	117
	传统通信业——控制成本,向综合转型	124
	旅游业:和酒店共谋发展	132
	餐饮业:线上平台带动线下实体店	138
	金融业:在相互融合中相互学习	142

第六章	大数据时代,云端上的商业战略	148
	横跨互联网与传统行业的大数据	148
	大数据在若干互联网领域的应用发展	152
	什么样的大数据企业会胜出	157
	提高处理数据的能力	160
	收集数据时要注意还原场景	164
	客户价值是商业价值的基石	166
	思考数据盲区的价值	170
第七章	整合营销,精准投放融合有度	173
	广告与营销,相等或者融合	173
	参与感:整合营销新思路	176
	“一人一机”:精度决定额度	180
	情感消费,自愿宣传	182
	整合碎片时间,营造完整体验	186
	精准投放,最大的“福利”	190
第八章	社会化分享,人际引力与信任运营	197
	粉丝经济价值	197
	把企业品牌和客户连接在一起	203
	品牌社群——责任感比什么都重要	206
	社群平台,以人为本	211
	平台合作:完善行业生态圈	215
	社交互动,构建共赢产业链	218
	社交圈与信任力	221

第一章



跨界发展， 互联网的世界没有行业

什么是真正的互联网思维？

互联网诞生后，世界正式进入了信息爆炸的时代，这从一个方面说明了互联网是一个全球最大规模的信息资源库——通过光纤联系了全球数以亿计的电子计算机里储存的信息，数不胜数的网站，十几亿网民上传的无数的文字、图片、视频等信息，并且它们每时每刻都在迅速增加。自从互联网诞生以来，信息就如同汹涌而来的海潮，把人类紧紧地包围在其中。在如今的互联网上，没有你找不到的信息，大到政府今天出台了什么新的条例，小到城市里今天有哪些地方堵车。除了一些有必要保密的非公众信息外，互联网几乎让所有的显性知识和信息都透明化、公开化了。从某种程度上来说，知识和信息再也不是一种稀缺资源了，偏僻地区的人有了和发达地区的人一样的信息力量。通过网络信息的传播，全世界所有人都是可以相互传送经验和知识，发表意见和见解。

人类经过的每次社会进步，作为代表的，不是物质的提高，也不是技

术的飞越,而是思维的转变。现在,互联网思维已经不光是用在互联网领域了,它就如同文艺复兴一样,在辐射整个社会,对这个时代都产生了巨大的影响。受到波及的也不单单是产品经理或程序员,所有的传统行业都会受到波及,互联网思维将把所有的传统行业改变甚至颠覆,这种思维就是一种财富,会影响社会的各个角落。

李彦宏指出:“互联网产业最大的机会在于发挥自身的网络优势、技术优势、管理优势等,去提升、改造线下的传统产业,改变原有的产业发展节奏、建立起新的游戏规则。今天看一个产业有没有潜力,就看它离互联网有多远。能够真正用互联网思维重构的企业,才可能真正赢得未来。”

那么,什么是真正的互联网思维呢?

我们先来看几个例子:

一个毫无餐饮行业经验的人开了一家餐馆,仅两个月时间,就实现了所在商场餐厅坪效第一名。VC投资6000万,估值4亿元人民币,这家餐厅是雕爷牛腩。

只有12道菜,花了500万元买断香港食神戴龙牛腩配方。每双筷子都是定制、全新的,吃完饭还可以带回家。老板每天花大量时间盯着针对菜品和服务不满的声音。开业前烧掉1000万搞了半年封测,其间邀请了各路明星、达人、微博大号免费试吃……

雕爷牛腩为什么这样安排?背后的逻辑是什么?

我们再看第二个段子:这是一个淘品牌,2012年6月在天猫上线,65天后成为中国网络坚果销售第一。2012年“双十一”创造了日销售766万的奇迹,名列中国电商食品类第一名。2013年1月单月销售额超过2200万。至今年一年多时间,累计销售过亿,并再次获得IDG公司600万美元投资。这个品牌是三只松鼠。

三只松鼠带有品牌卡通形象的包裹、开箱器、快递大哥寄语、坚果包装袋、封口夹、垃圾袋、传递品牌理念的微杂志、卡通钥匙链,还有湿巾。

一个淘品牌,为什么要煞费苦心地做这些呢?

再看第三个段子:这是一家创业仅三年的企业。2011年销售额5亿元。2012年,销售额达到126亿元。2013上半年销售额达到132.7亿元,预计全年销售可能突破300亿元。在新一轮融资中,估值达100亿美元,位列国内互联网公司第四名。

这家企业是小米。雷军说,参与感是小米成功的最大秘密。怎样理解参与感?

这三个企业虽然分属不同的行业,但又惊人地相似,我们都称之为互联网品牌。

我们可以这样理解互联网络思维:在(移动)互联网、大数据、云计算等科技不断发展的背景下,对市场、对用户、对产品、对企业价值链乃至对整个商业生态的进行重新审视的思考方式。

它包括下面九种思维:

1. 用户思维

用户思维,是指在价值链各个环节中都要“以用户为中心”去考虑问题。作为厂商,必须从整个价值链的各个环节,建立起“以用户为中心”的企业文化,只有深度理解用户才能生存。没有认同,就没有合同。

法则1:得“屌丝”者得天下

成功的互联网产品多抓住了“屌丝群体”“草根一族”的需求。这是一个人人自称“屌丝”而骨子里认为自己是“高富帅”和“白富美”的时代。当你的产品不能让用户成为产品的一部分,不能和他们连接在一起,你的产品必然是失败的。QQ、百度、淘宝、微信、YY、小米,无一不是携“屌丝”以成霸业。

法则2:兜售参与感

一种情况是按需定制,厂商提供满足用户个性化需求的产品即可,如海尔的定制化冰箱。另一种情况是在用户的参与中去优化产品,如淘品牌“七格格”,每次的新品上市,都会把设计的款式放到其管理的粉丝群组里,让粉丝投票,这些粉丝决定了最终的潮流趋势,自然也会为这些产品买单。

让用户参与品牌传播,便是粉丝经济。我们的品牌需要的是粉丝,而不只是用户,因为用户远没有粉丝那么忠诚。粉丝是最优质的目标消费者,一旦注入感情因素,有缺陷的产品也会被接受。未来,没有粉丝的品牌都会消亡。

法则3:体验至上

好的用户体验应该从细节开始,并贯穿于每一个细节,能够让用户有所感知,并且这种感知要超出用户预期,给用户带来惊喜,贯穿品牌与消费者沟通的整个链条,说白了,就是让消费者一直爽。微信新版本对公众账号的折叠处理,就是很典型的“用户体验至上”的选择。

用户思维体系涵盖了最经典的品牌营销的Who-What-How模型:Who,目标消费者——“屌丝”;What,消费者需求——兜售参与感;How,怎样实现——全程用户体验至上。

2. 简约思维

互联网时代,信息爆炸,用户的耐心越来越不足,所以,必须在短时间内抓住他!

法则4:专注,少即是多

苹果就是典型的例子,1997年苹果接近破产,乔布斯回归,砍掉了70%的产品线,重点开发4款产品,使得苹果扭亏为盈,起死回生。即使到了6S,iPhone也只有7款。

品牌定位也要专注,给消费者一个选择你的理由,一个就足够。大道

至简,越简单的东西越容易传播,越难做。专注才有力量,才能做到极致。尤其在创业时期,做不到专注,就没有可能生存下去。

法则5:简约即是美

在产品设计方面,要做减法。外观要简洁,内在的操作流程要简化。Google首页永远都是清爽的界面,苹果的外观、特斯拉汽车的外观,都是这样的设计。

3.极致思维

极致思维,就是把产品、服务和用户体验做到极致,超越用户预期。什么叫极致?极致就是把命都搭上。

法则6:打造让用户尖叫的产品

用极限思维打造极致的产品。方法论有三条:第一,“需求要抓得准”(痛点,痒点或兴奋点);第二,“自己要逼得狠”(做到自己能力的极限);第三,“管理要盯得紧”(得产品经理得天下)。一切产业皆媒体,在这个社会化媒体时代,好产品自然会形成口碑传播。

尖叫,意味着必须把产品做到极致;极致,就是超越用户想象!

法则7:服务即营销

阿芙精油是知名的淘宝品牌,有两个小细节可以看出其对服务体验的极致追求:1.客服24小时轮流上班,使用Thinkpad小红帽笔记本工作,因为使用这种电脑切换窗口更加便捷,可以让消费者少等几秒钟;2.设有“CSO”,即首席惊喜官,每天在用户留言中寻找潜在的推销员或专家,找到之后会给对方寄出包裹,为这个可能的“意见领袖”制造惊喜。

曾经,海底捞的服务理念受到很多人的推崇,但是在互联网思维席卷整个传统行业的浪潮之下,如果海底捞不能用互联网思维重构企业的话,学不会的,可能是海底捞了。

4.迭代思维

“敏捷开发”是互联网产品开发的典型方法论,是一种以人为核心、

迭代、循序渐进的开发方法,允许有所不足,不断试错,在持续迭代中完善产品。

这里面有两个点,一个“微”,一个“快”。

法则8:小处着眼,微创新

“微”,要从细微的用户需求入手,贴近用户心理,在用户参与和反馈中逐步改进。“可能你觉得是一个不起眼的点,但是用户可能觉得很重要。”比如360安全卫士当年只是一个安全防护产品,后来也成了新兴的互联网巨头。

法则9:精益创业,快速迭代

“天下武功,唯快不破”,只有快速地对消费者需求做出反应,产品才更容易贴近消费者。Zynga游戏公司每周对游戏进行数次更新,小米MIUI系统坚持每周迭代,就连雕爷牛腩的菜单也是每月更新。

这里的迭代思维,对传统企业而言,更侧重在迭代的意识,意味着我们必须要及时乃至实时关注消费者需求,把握消费者需求的变化。

5. 流量思维

流量意味着体量,体量意味着分量。“目光聚集之处,金钱必将追随”,流量即金钱,流量即入口,流量的价值不必多言。

法则10:免费是为了更好地收费

互联网产品大多用免费策略极力争取用户、锁定用户。当年的360安全卫士,用免费杀毒入侵杀毒市场,一时间搅得天翻地覆,回头再看看,卡巴斯基、瑞星等杀毒软件,现在估计没有几台电脑还会装着了。

“免费是最昂贵的”,不是所有的企业都能选择免费策略,因产品、资源、时机而定。

法则11:坚持到质变的“临界点”

任何一个互联网产品,只要用户活跃数量达到一定程度,就会开始产生质变,从而带来商机或价值。QQ若没有当年的坚持,也不可能有今天

的企业帝国。注意力经济时代,先把流量做上去,才有机会思考后面的问题,否则连生存的机会都没有。

6. 社会化思维

社会化商业的核心是网,公司面对的客户以网的形式存在,这将改变企业生产、销售、营销等整个形态。

法则12:利用好社会化媒体

有一个做智能手表的品牌,通过10条微信,近100个微信群讨论,3千多人转发,11个小时预订售出18698只T-Watch智能手表,订单金额900多万元。

这就是微信朋友圈社会化营销的魅力。有一点要记住,口碑营销不是自说自话,一定是站在用户的角度、以用户的方式和用户沟通。

法则13:众包协作

众包是以“蜂群思维”和层级架构为核心的互联网协作模式,维基百科就是典型的众包产品。传统企业要思考如何利用外脑,不用招募,便可“天下贤才入吾彀中”。小米手机在研发中让用户深度参与,实际上也是一种众包模式。

7. 大数据思维

大数据思维,是指对大数据的认识,对企业资产、关键竞争要素的理解。

法则14:小企业也要有大数据

用户在网络上一般会产生信息、行为、关系三个层面的数据,这些数据的沉淀,有助于企业进行预测和决策。一切皆可被数据化,企业必须构建自己的大数据平台,小企业也要有大数据。

法则15:你的用户是每个人

在互联网和大数据时代,企业的营销策略应该针对个性化用户做精准营销。

银泰网上线后,打通了线下实体店和线上的会员账号,在百货和购物中心铺设免费Wi-Fi。当一位已注册账号的客人进入实体店,他的手机连接上Wi-Fi,他与银泰的所有互动记录会一一在后台呈现,银泰就能据此判断消费者的购物喜好。这样做的最终目的是实现商品和库存的可视化,并达到与用户之间的沟通。

8. 平台思维

互联网的平台思维就是开放、共享、共赢的思维。平台模式最有可能成就产业巨头。全球最大的100家企业里,有60家企业的主要收入来自平台商业模式,包括苹果、谷歌等。

法则16:打造多方共赢的生态圈

平台模式的精髓在于,打造一个多主体共赢互利的生态圈。

将来的平台之争,一定是生态圈之间的竞争。百度、阿里、腾讯三大互联网巨头围绕搜索、电商、社交各自构筑了强大的产业生态,所以后来者如360其实是很难撼动的。

法则17:善用现有平台

当你不具备构建生态型平台实力的时候,那就要思考怎样利用现有的平台。

马云说:“假设我是90后重新创业,前面有个阿里巴巴,有个腾讯,我不会跟它挑战,心不能太大。”

法则18:让企业成为员工的平台

互联网巨头的组织变革,都是围绕着如何打造内部“平台型组织”。

包括阿里巴巴25个事业部的分拆、腾讯6大事业群的调整,都旨在发挥内部组织的平台化作用。海尔将8万多人分为2000个自主经营体,让员工成为真正的“创业者”,让每个人成为自己的CEO。

内部平台化就是要变成自组织而不是他组织。他组织永远听命于别人,自组织是自己来创新。

9. 跨界思维

随着互联网和新科技的发展,很多产业的边界变得模糊,互联网企业的触角已无孔不入,如零售、图书、金融、电信、娱乐、交通、媒体,等等。

法则19:携“用户”以令诸侯

这些互联网企业,为什么能够参与乃至赢得跨界竞争?答案就是:用户!

他们一方面掌握用户数据,另一方面又具备用户思维,自然能够携“用户”以令诸侯。阿里巴巴、腾讯相继申办银行,小米做手机、做电视,都是这样的道理。

未来十年,是中国商业领域大规模打劫的时代,一旦用户的生活方式发生根本性的变化,来不及变革的企业,必定遭遇劫数!

所以,最后一个法则:用互联网思维,大胆颠覆式创新。

要生存,就必须跨界经营

现在,由于互联网的存在,原来没有联系的领域通通被绑到了一起,就是所说的跨界。和实体的企业不一样,由于互联网跨界联系在一起的企业或者模式,会以出人意料的速度展开,如果没有做好准备,那就只能看戏,而没有参与的份了。

在开始的时候,很多的企业都很自信,觉得这样的交易模式不会有前途,做实体经营才是王道。可是现在来看,这些人有点自信过头了,互联网还在高速发展,谁也没法阻挡,而且越来越受到人们的关注,越来越多的人开始依恋互联网。而互联网也开始渗透进人们生活的各个方面,