

# 企业生死 大转型

杨晓松◎著



不转型等死，转型找死，  
传统行业的救命稻草到底是什么？



民主与建设出版社  
Democracy & Construction Publishing House

# 企业生死大转型

杨晓松 著



民主与建设出版社  
Democracy & Construction Publishing House

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

企业生死大转型 / 杨晓松著. —北京: 民主与  
建设出版社, 2016.7

ISBN 978-7-5139-1204-4

I. ①企… II. ①杨… III. ①企业管理—研究

IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第160049号

## 企业生死大转型 QIYE SHENGS I DAZHUANXING

出版人: 许久文

责任编辑: 李保华

策划编辑: 张杰

出版发行: 民主与建设出版社有限责任公司

电 话: (010) 59419778 59417745

社 址: 北京市朝阳区阜通东大街融科望京中心B座601室

邮 编: 100102

印 刷: 大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

版 次: 2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷

开 本: 16

印 张: 12.5

书 号: ISBN 978-7-5139-1204-4

定 价: 38.00元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。



## 前 言

随着移动互联网的兴起，越来越多的传统企业被逼到了死胡同。看到自己曾经不足为意的一些小企业却通过移动互联网的使用而发展壮大，很多传统企业甚至还有些不服气。可是，不管心中有多少不满，人家的企业都是不断发展壮大的，而你的企业却是举步维艰的。怎么办？转型！

转型，是个出现在移动互联网时代的新词语。为了抓住机会，很多传统企业纷纷尝试转型，不管是从生产模式上，还是从营销模式上，或是从合作模式上都进行了彻底的改变，而这些改变都为其发展注入了新的活力。虽然说，开始转型的时候，很多人都不理解，可是当希望的曙光一一呈现的时候，满怀质疑的人们也彻底放下心来。

在转型的潮流下，成功者有之，失败者有之，不满者有之，质疑者有之……其实所有问题的根源都在于转型。任何企业都不想让自己一夜间倒闭，更不愿意听到员工骂娘，可是如果想真正为员工谋得好福利，真正给企业创收，就必须成功转型，因为转型是传统企业发展的一剂强力药。

我在培训的过程中，经常会遇到一些企业老板或高管问到关于转型的话题。每到这时候，我都会和他们分析利弊，给他们提出一些可行性的建议。当提出这种问题的人越来越多的时候，我意识到，转型已经成了众多企业心中的焦点问题，而如何转型也成了这些企业的困中之困。

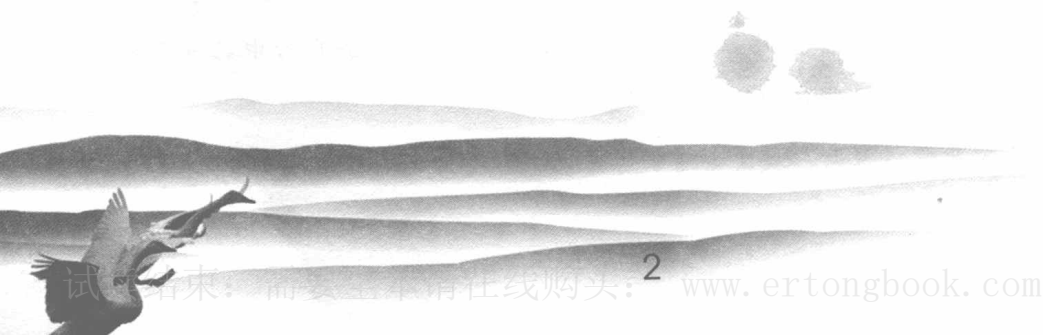
为了给各企业提供帮助，我决定编辑一本关于这类主题的书。从有了这个决

定开始，我便开始了资料的收集和整理，进行整合之后，便有了今天的这本书。

在这本书中，不仅给各位读者分析了传统企业主动转型的要义，还介绍了一些转型的方法，比如股权众筹、“+互联网”、圈子文化、轻资产、重法律等，提纲挈领，直指转型的痛处。

头痛的时候，有些人会服用止痛药，可是这种方法只能暂时缓解疼痛，治标不治本；而采用中医疗法，慢慢调理，可能就会取得不错的治疗效果。我们这里介绍的方法，就相当于服用中药。就是要从根本上为企业解除病痛，根除掉不适合企业的病症。

这本书中，都是我多年来的心血和经验的总结，在这里和大家共享，希望能为各位带来参考和帮助。





# 目 录

## 前 言/1

## 第一章 主动转型——传统企业的生死大营救/1

企业转型的困境/3

读懂市场需求是转型关键/6

传统企业转型互联网面临的大考验/10

传统企业转型全攻略/16

要成功,必自宫/20

不要走入传统企业转型电商的误区/23

企业进行转型是个持久战/26

抓住救命草,企业转型好成功! /29

## 第二章 股权众筹——用众筹方式重新构架股权结构/33

如何发起股权众筹/35

实战1:彭涛众筹文案——会武/38

实战2:碳无敌产品众筹方案/39

投资权益如何保障/41

实战3:众筹咖啡馆的基本思路/42

实战4:关于某联盟项目的建议/44

典型股权众筹交易模式的设计/47

实战5:关于中央空调代理项目的调整建议/49

实战6:关于某亚麻籽油项目的建议/52

股权众筹的交易模式与架构/55

实战7:关于某商学院项目的商业计划书/56

实战8:关于某水果项目的众筹方案/59

股权众筹成功的4大核心/62

实战9:关于某艺术教育项目的商业计划书/64

股权众筹的监管方法与规则/68

实战10:关于某书院项目的商业计划书/71

股权众筹的风险与管控/75

实战11:某干果项目微众筹设计方案/78

### 第三章 + 互联网——真正有效地完成互联网转型/81

一切以用户为中心/83

得草根者得天下/87

企业需要兜售参与感/89

用户体验至上/91

专注,少即是多/93

产品设计:做减法/96

互联网时代的竞争,只有第一,没有第二/98

打造让用户尖叫的产品/100



服务即营销/103

## 第四章 圈子文化——建立圈子经济,提升客户黏性/107

QQ 空间的营销技巧/109

注册微信公众号的必要性/114

微信中的粉丝社群经济/118

引爆论坛做营销/122

积极发挥圈子意见领袖的影响力/126

建立精准的圈子数据库/129

## 第五章 轻资产——剥离重资产,运作轻资产/131

品牌资产的策划与管理/133

客户关系管理:戴尔模式/136

供应链管理:信息流/140

让客户发挥种子的作用/143

释放聚焦核心业务的力量/147

发挥品牌的美女效应/150

掌握轻资产盈利模式/153

了解轻资产管理的 5 种软工具/157

## 第六章 典型案例/163

万珍坊/165

万珍坊成立背景/165

互联网营销/167



线下渠道开发/168

微营销/169

股权众筹/174

创新使企业之树长青/176

股东汇/177

关于某会所商业模式设计/177

关于某国学堂众筹设计方案/179

某公司(内部)单店众筹方案/180

后 LP 之家——某茶会所微股东众筹啦! /181

某设备项目商业策划书/183

产品众筹方案/186

某公司产品众筹方案/186

某高科技企业股权众筹方案/188

某电商股权众筹思路建议/189

某众筹茶馆项目开业策划案/191

# 第一章

主动转型——传统企业的  
生死大营救







## 企业转型的困境

随着移动互联网时代的到来，新的时代浪潮给许多传统企业带来了强烈冲击，甚至已经将他们逼到了生死边缘。于是，越来越多的传统企业将矛头直指阿里巴巴，认为实体企业的衰败和灭亡是他们导致的！不可否认，在这一问题上，阿里巴巴确实起到了重要的推动作用。但是说到底，有这种想法的人，是没有真正看到全球化的互联网趋势。实体企业的没落甚至衰亡，根本原因在于没有认识到时代的发展趋势，没有跟上新的脚步！

要想让企业成功转型，就要首先了解企业转型的困境。那么，是哪些问题阻碍了传统企业的转型呢？

### 1. 投入低没效果，投入高就亏损。

很多企业都认为，只要和互联网扯上关系，就要烧钱。可是，要知道，不管在任何一个领域，只要是敢于烧钱，也是可以获得高额回报的；那些赔钱甚至亏本的企业基本都是不会烧钱的。所以，知道互联网怎么投、投到哪儿，也会帮你省钱。在这方面，京东就是一个肯砸钱、会砸钱的例子。

京东自从获得头轮融资后，就将大把大把的钱“烧”开了。不仅是“烧”，甚至可以形容为“豪赌”。他们将大笔的银子投给了广告：线上互联网平台、线下传统媒介，从视频推送，到电视广告，再到平面海报……京东划出了一道华丽的烧钱轨迹。

在后期发展过程中，京东逐渐采用战略合作模式，不仅同腾讯电商 QQ 网购、拍拍网和易迅网等进行合作，还通过微信、手机 QQ 移动端增加流入量。通过这样的合作，不仅使产品营销、技术研发和履行订单约定等一系列费用持续增长，还让相关的物流员工、研发员工的招聘、薪资和无形资产的推销都成为了京东资金的出口。

有些人觉得，京东这么砸钱，还能转亏为盈，反观自己却越做越亏，于是百思不得其解。其实，互联网并不是万能的救命稻草，不是光砸钱就能砸出更多钱。如果不知道哪种盈利模式最适合自己的、自己的产品有哪些特点，盲目跟风、急于操作，必然会导致最终的失败。

当然，企业要是以为少投入就能多回报，也是不现实的。要想过渡到互联网模式，传统企业还是要投入必要的资金的。

## **2. 相应的技术支持跟不上。**

不少企业认为，互联网化转型就是做个网站就行了，结果网站风风火火地建立起来后，就对它不闻不问了。传统企业要明白，网站，只是转型互联网战场的代表媒介，并不能代表整个转型结果。网站是获得客户的一个突破口，不对其进行后续运营和推广，是无法将客户吸引过来的。而且，相应的技术支持，又是传统企业在网站运营和推广中很容易忽视的。

## **3. 不知道互联网思维到底是什么。**

道家说：“道生一、一生二、二生三、三生万物。”在企业转型上，企业也要懂得这个道理。要想成功实现转型，就要先想好具体的节奏和步骤，清楚什么在前，什么在后。盲目转型，走一步看一步是有很大大风险的。如果思



维方式走反了，没有将本质的问题想明白，就急于着手转变形式，结果必然会失败。

一家酒庄的老板创立了自己的品牌，年销量大概 100 多万瓶，利润确实不高。为了获得更多利润，这位老板想了很多办法，可是效果都不好，最后一个做营销培训的老同学告诉他说，不能仅将目光放在卖酒上，你完全可以按照互联网思维进行转型，在微信上建立一个公众平台。以 100 万瓶酒作基数，通过这一端口，就可以多吸引 10 万人来关注你的品牌；通过相应的运营和用户互动，便能增加 10 万人的黏度；之后，就会由这个用户生态圈带来更多收益。

听了老同学的话，这位老板觉得有点不相信，可是他依然按照老同学的建议做了。一开始抱着试试看的态度，后来却取得了不错的效果。

从产品到营销再到用户，就是典型的传统流程，其核心通常是放在产品上。大部分传统企业的主要工作，都是围绕产品来推行的：首先研发产品，之后配以相应的技术进行制造，接着向市场推广，最后销售给客户。基本上，所有盈利都是围绕产品展开的。

互联网思维则打破了这一传统观念，渗透到了企业经营的每一个环节中；重点已经从产品逐渐转移到了客户体验上，而互联网就是增加客户黏度的一个突破口。



## 读懂市场需求是转型关键

在很多人等不及要投入互联网转型的时候，忽然发现一大波走在前面的互联网企业却急忙忙地往回走：经营实体店。于是，一句“互联网和移动互联网简直逼死人”的话在企业中流行开来。如今，摆在互联网行业 and 传统行业面前的，都是一个让人心生畏惧的转型机遇：转，是找死；不转，是等死。是找死还是等死，就看你有没有抓住那一线生机的勇气。来看下面两个案例。

世纪佳缘是纳斯达克成功上市的国内第一家婚恋网站，在其网站上活跃的用户到 2013 年就达到了 500 万人，在其近 5 亿元人民币的收入中有高达 6370 万元的净利润。并且就结果而言，他们已经成功地为很多人找到了另一半。在人们看来，世纪佳缘应该继续扩大规模，然而世纪佳缘却回到线下，在全国又发展了 40 多家实体店。

不可否认，世纪佳缘这样的策略转型是有一定道理的。婚恋行业本身就具有一定的局限性，要想获得客户的认可，必须将服务过



程和结果都放在线下，毕竟没有人愿意和一个只在“屏幕”上接触的人恋爱甚至结婚。在线上，世纪佳缘主要为用户扩大用户信息，让他们更快认识条件相符的人；而后续更细致的服务，都要放到线下实体店中，这样“红娘”才能根据客户需求更好地提供服务。调查显示，世纪佳缘总收入的20%都来自线下红娘店，而且有50%的成功率，与线上同比高出了将近3倍。线上业务是主体，线下业务是推动，二者相辅相成。

乐视依托网络平台——乐视网，推广“智能电视”的销售；同时，在线下还开设了体验店和旗舰店。乐视通过500多平方米的线下旗舰店，为客户提供乐视相关产品的即时体验和销售服务。

我们知道，电视销售是离不开实体店的，在线体验是无法满足客户现实需求的，他们要更直观地体验产品的外观、效果、性能和功能，线上体验是没法代替线下体验来挖掘更多客户的。因此，凡是涉及高性能服务和体验的产品，是无法完全依靠线上运营的。

就操作而言，对于很多企业来说，线下相对于线上运营要更难一些。一方面，线下实体店的管理比较分散；另一方面，管理和资源的输出所占的配比比较多，任务相对会更重。另外，线下实体店的选址、装修、服务等如何嫁接也是一个问题。

企业要清楚，在产业链中自己的企业究竟应该在哪一位置？以此来决定是否要延伸到线上或线下。其关键就在于，你选择的模式能否让你得到充足的发展空间。

### 1. 传统企业该往哪儿转？

移动互联网时代的突然到来，让传统企业一下子不知道该往哪里走，没有先例没有指导，处处充满危机感。未来到底该往哪儿走？企业到底该如何转型？无论现在是饥是饱，企业都在想这个问题。其实，当下利润多寡并不



是主要危机，是否能够把握未来才是关键。归结起来，传统企业的困境，是互联网化转型在后面追，前面却一片渺茫。

企业竞争难以消除行业的共融，虽然传统零售商对电子商务曾经很敌对，但在如今的形势下，态度转变也是情理之中的事。现在，很多零售企业根据自己的需求，通过第三方平台，或是自建平台，纷纷进入电商领域。但说到底，B2B 或是 B2C，都是用来服务实体企业的。

如今很多大店商纷纷“下线”，将电子商务结合传统商业齐头发展。在当下，这无疑是一个很明智的选择。但这样做需要大量资金和技术成本做支撑，也不是任何一个企业想做就能做的。

海尔在 2012 年底宣布开始实施网络化战略，美国《财富》杂志甚至预言张瑞敏会成为新的管理界偶像。但结果却让人感到遗憾，充满激情的变革和花样繁多的概念，并没有带来超越同行的巨大收益。据相关报道指出，2013 年，美的集团和格力电器的营收在 1200 亿元左右，而海尔集团的营收将近达到 1500 亿元，仅看这一数据或许海尔是胜利的，但美的和格力的净利润分别为 73 亿元和 108 亿元，而海尔旗下两个上市公司（青岛海尔和海尔电器）的总净利润才 62 亿元。显然海尔已经落后了。自此海尔“白电老大”的位置越来越坐不稳了。

信息化的不断深入，在被移动互联网统治的今天，将会给企业的生产和运营带来史无前例的翻天变化。实体店已经被移动互联网冲击得直不起腰，因此一定要让信息化和工业化“两化融合”。

## 2. 市场需求告诉你往哪儿转。

这些年，我们不断看到，倒在时代大潮下的诺基亚、逐渐老去的任天堂、越来越力不从心的微软，还有战略失利的苏宁和被迫裁员的海尔，这些将产