

转型之战

传统企业的互联网机会

吴晓波频道◎编著

吴晓波转型大课独家内容
+最生动的传统行业互联网转型成功案例

传统企业转型已经到了最后时刻，错过了它，你可能就错过了一个时代！

诚挚
分享

吴晓波

著名财经作家，“蓝狮子”出版人

赵峰

361°品牌传播中心总经理

刘伟

百度营销咨询部总经理

张蕴蓝

红领集团总裁

刘润

润米咨询董事长
前微软中国战略合作总监

张荣耀

e袋洗创始人

金霞

埃特内容整合传播总裁

李嘉聪

尚品宅配总经理

刘博

淘宝网营销中心总经理

曾玉波

智造大讲堂创始人



中国友谊出版公司



转型之战

传统企业的互联网机会

吴晓波频道◎编著

图书在版编目(CIP)数据

转型之战:传统企业的互联网机会/吴晓波频道编
著. —北京:中国友谊出版公司, 2015.7
ISBN 978-7-5057-3556-9

I. ①转… II. ①吴… III. ①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(2015)第164186号

书名 转型之战:传统企业的互联网机会
作者 吴晓波频道
出版 中国友谊出版公司
策划 杭州蓝狮子文化创意有限公司
发行 杭州飞阅图书有限公司
经销 新华书店
制版 杭州真凯文化艺术有限公司
印刷 杭州钱江彩色印务有限公司
规格 787×1092毫米 16开
11.75印张
字数 175千字
版次 2015年7月第1版
印次 2015年7月第1次印刷
书号 ISBN 978-7-5057-3556-9
定价 38.00元
地址 北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编 100028
电话 (010) 64668676

序言
preface



转型之战，传统企业的互联网机会

吴晓波

对一次挑战做出了成功应战的创造性的少数人，必须经历一种精神上的重生，才能使自己有资格应对下一次、再下一次的挑战。

——阿诺德·约瑟夫·汤因比

2015年年初，我受邀去石家庄做调研，一位老板从保定安新县赶来相见，他所在的三台镇号称“北方鞋都”，是长江以北最大的运动鞋生产基地，这位兄台是镇上排名前三的大户。近年来，受电子商务冲击，镇上

的鞋厂日子一天比一天难过，大家都在谋求转型的出路。

交谈中，这位老板告诉我，他的儿子刚刚大学毕业，回厂帮忙，开了一家电商公司。说到这里，他神情诡异，有点欲言又止。

我便问老板，“你们爷俩最近是不是在闹别扭？”

他一惊：“吴老师，你是怎么看出来的？”

我又问：“是不是因为网上价格与连锁店价格的冲突？”

他更吃惊了：“就是为了这事呀！现在还找不出好办法。”

我说：“有没有想过在网上另创一个新的品牌，矛盾不就解开了吗？”

他面有难色地表示，他这个品牌可是全国驰名商标，花了好大的力气才拿到的。

我一听就笑了：“你觉得这个全国驰名商标，有多少网民会认？”

他想了一想，一咬牙，似乎接受了我的建议，但紧接着，新的困扰又来了：“做个新品牌，就一定能成功吗？”

我问他：“你的运动鞋除了价格优势，还有什么一句话叫得响的功能吗？”他想了想，不回答。

“你计划投入多少资金和资源用于此次转型？”“你儿子的电商团队中有多少有经验的互联网销售人才？”“你儿子有没有在工厂里管过一天的生产线，他知道一条鞋带的成本吗？”“在你的运动鞋行业里，有哪些成功的转型经验，又有哪些失败的转型教训？”“你自己在淘宝、唯品会或一号店里，买过一双运动鞋吗？”这些问题我都没有得到答案。

二

这样的对话及尴尬，在过去的两年里，对于我来说，似乎已是“新常态”。

有人认为，传统制造业在当今面临的危险，都是马云“惹的祸”，他们说：“如果没有淘宝，也就……”也有人认为，转型没什么了不起，不就是把店搬到网上去嘛。

其实，这都是一些最最幼稚的想法。

互联网对传统企业造成的冲击，绝不仅仅渠道转移这一环，它是根本性的、观念性的以及系统性的，就如同三台镇的老板们所遭遇的困扰一样，从产品创新、技术迭代、传播模式、人才结构、资本募集乃至组织体系，无一不面临再造与重塑。在未来五年内，很可能有一半的过去成功者，无法迈过这场“大转型”，这将是一场覆盖式的强制性淘汰。

不过，互联网对于传统企业又是获得新生的重大机会，它很可能成为“中国制造”第二次大爆发的起点。

就在河北调研之后不久，我又南下到福建泉州，那里是一个更大的“鞋都”，全市有十余家服饰鞋革类的上市公司，在过去的两年里，它们无一例外，都受到了巨大的冲击，我去之时，正好发生上市公司诺奇服装的老板卷款跑路的风波。我走访所及，均愁云密布。可是，我也目睹了转型的坚决步伐。

一则新鲜事是这样的：当地一位企业家去看了陈可辛拍的、讲述儿童拐卖的电影《亲爱的》，突然心生灵感：“我的鞋子与儿童丢失有什么关系吗？”回公司之后，他把这个问题交给了市场部，市场部把问题交给了研发部，研发部把问题交给了北京的百度公司。然后，市场部、研发部与百度便开始研制“防丢儿童运动鞋”。

于是，在一双普通的运动鞋里，装进了芯片，用上了GPS系统和LBS技术，互联网的基因奇妙地发酵，全球第一双与互联网有关的运动鞋就这样诞生了。

三

如果我说，在当今的中国企业界，类似“防丢儿童运动鞋”这样的互联网产品正在层出不穷地出现，你信吗？

如果我说，无论是泉州的运动鞋，还是浙江的小家电，无论是顺德的家具业，还是北京的洗衣店，都有可能被注入互联网基因而获得新的成长机会，你信吗？

如果我说，在互联网的意义上，当今中国没有夕阳的产业，而只有夕阳的人，你信吗？

过去几年，我行走全国各地，一直在兴致勃勃地寻找着新的故事、新的企业和新的人。

四

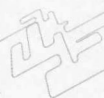
世界已经变得越来越陌生，越来越不确定，但也越来越迷人。

所有的突围、转型及创新，都是在异常困难而非异常优越的环境中降生的。

挑战越大，刺激越强。正如伟大的历史学家汤因比所揭示的，“在一个处于成长状态的环境中，多数成员被训练成少数成员的机械的追随者。创造性的人物是一个文明的先锋……对一次挑战做出了成功应战的创造性的少数人，必须经历一种精神上的重生，才能使自己有资格应对下一次、再下一次的挑战”。

在这场正在激烈发生、决定生死的“转型之战”中，面对互联网的挑战及机会，我们都应努力成为那些做出了成功应对的少数人。

目录 contents



序言：转型之战，传统企业的互联网机会 1

上篇>>>> 转型+：跟着他们学转型

第一章 传统制造业的互联网机会

红领：一家从服装厂转型而来的大数据工厂 3

361°：一款鞋背后的电影和每年超过20万的失散儿童 10

芬尼克兹：一家空气能热水器公司的社群化组合拳 15

德意：打造传统家电制造业的互联网思维 21

第二章 服务业的探索与反思

e袋洗：一家洗衣店的互联网革命 29

亚朵：一家酒店的社群化之路 36

第三章 消费品行业的互联网突围之路

合生元：一家母婴用品企业的互联网三重奏 43

汤臣倍健：一家保健品企业的互联网野心 50

第四章 金融业的转型与成长

招商银行：打造一体两翼“轻型银行” 57

泰康人寿：保险行业巨头的移动互联网玩法 65

第五章 大企业的互联网新生

海尔：转型不仅是停留在组织再造阶段 73

万达集团：房地产企业转型的互联网加减法 80

苏宁“再造”：一家连锁零售巨头如何转型为互联网企业 87

下篇>>>>>

转型大课：跟着他们学理念

第一章 趋势之变

2015年产业巨变，转型三大纪律八项注意 97

大搜索与企业转型 108

传统企业的“互联网加减法” 119

世界500强企业的互联网营销 127

蜕变与抉择，传统企业转型电商之路 133

第二章 形态之变

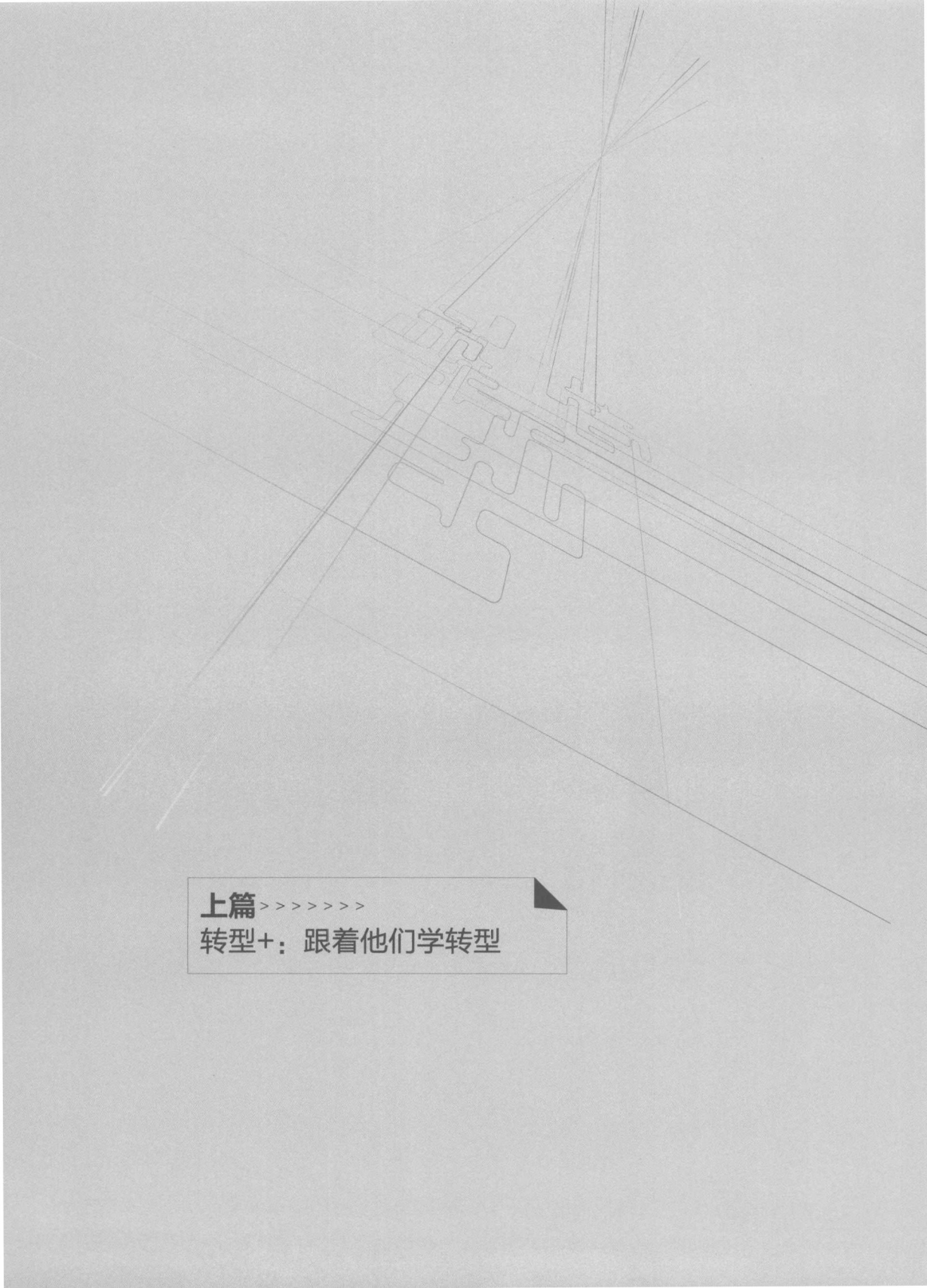
传承与变革之互联网时代传统服饰鞋业的转型探索 141

服装业的互联网试验 149

洗衣业的互联网实验之O2O重新定义服务业 155

家居业的互联网试验之制造业的互联网时代：C2B+O2O 161

制造业的智能化改造 171

The background of the page is a light gray with a complex, abstract geometric pattern. It features a series of thin, dark lines that intersect and diverge, creating a sense of depth and movement. In the center, there is a cluster of overlapping, irregular shapes that resemble a stylized architectural plan or a map. The overall effect is one of modern, minimalist design.

上篇>>>>>>>

转型+：跟着他们学转型

第一章 传统制造业的互联网机会

红领：一家从服装厂转型而来的大数据工厂

——2014年，以零库存实现150%的业绩增长；

——大规模定制生产，每天都能够设计、生产2000种完全不同的个性化定制产品；

——公司的核心竞争力是一套大数据信息系统，任何一项数据的变动都能驱动其余9000多项数据的同步变动。

这一切都发生在一位30多岁的女性“创二代”领导的服装企业里。众所周知，从2013年开始，服装行业库存滞销、门店关闭、电商冲击等消息不绝于



| 传统制造业痛点 |

耳，甚至有人悲观估计所有库存加起来三年都卖不完。

那么，这家企业缘何能在一片低迷中实现奇迹般的逆势增长？

自创立以来，青岛红领集团有限公司一直从事服装生产业务，已有20年。

红领总部位于青岛以北不远的古城即墨，坐落在以企业命名的红领大街上。

园区的门口贴着招聘信息：“不加班，8小时工作制，周日休息，月工资高于同行300~500元。”

而其官网上的招聘信息则会让人误会这是一家高科技公司，因为前三条的招聘对象分别是网络建设与网络安全研究员、大数据系统工程师、云计算工程师，学历要求都是博士。



「成衣行业痛点」

从这两个细节，我们或许就可以从侧面窥得一二：它不是一家传统意义上的服装企业，也脱离了服装行业价格竞争的泥淖，它的高附加值在一片狼烟的服装行业里显得卓尔不群，而它最赖以发展的武器，是数据驱动的信息化体系。

现在：每件衣服背后都有它的故事

红领做服装的理念是“最适合的就是最好的”。红领人在外有一个习惯——观

察其他人的衣服是否合身，这一点在红领总裁张蕴蓝的身上得以完全体现——她参加会议发言时，总是以“我上台之前观察了一下”开始。

“合身”，这个词摆在身经百战的服装行业企业家面前，或许不值一晒，但它背后所包含的审美意识绝不能轻易忽视。如果你不能满足越来越多元的着装需求，消费者就会离开，中国的传统服装企业在国外时尚服装品牌和互联网电商品牌的双重冲击下节节败退、库存滞销，这一点可能是最大的原因。

红领则与这一切无关。它走了一条更加极端的定制路线，生产的每一件衣服在生成订单前，就已经销售出去，这在成本上只比批量制造高10%，但收益却能达到2倍以上。红领有一套完善的大数据信息系统，目前每天能够完成2000件完全不同的定制服装生产。任何一个红领的顾客，一周内就能拿到所需的衣服，而传统模式下却需要3~6个月。



| 3D打印——智能化工厂 |

定制的第一步是量体采集数据下订单。量体过程只需要5分钟，采集19个部位的数据。然后顾客对面料、花型、刺绣等几十项设计细节进行选择，或让系统根据大数据分析自动匹配。细节敲定，订单传输到数据平台后，系统会自动完成版型匹配，并传输到生产部门。

每位工人都有一台电脑识别终端，这是他们工作最依赖的工具，所有的流程信息传递都在这上面进行。接到订单后，他们会核对所有细节，然后录入到一张电子标签上，这张电子标签是这套衣服的“身份证”，将伴随这套衣服生产的整个过程。

随后的所有环节，每一位工人的第一项动作就是扫描电子标签进行识别，并根据其中显示的要求进行自动裁剪或细节处理，直到生产完成通过快递寄送至全球任何角落。

整个定制生产流程，称为红领西服个性化定制（RCMTM），包含20多个子系统，全部以数据驱动运营。这套系统是基于红领过去10年200多万定制顾客的数据进行深入分析后研发设计的，每项数据的变化都会同时驱动9666个数据的同步变化。

正是基于这套系统，红领的员工才能发出这样的感慨：现在人人都是设计师，“每件西服都是一个故事，从他们的衣服上可以猜测这背后大概是什么样的人穿，甚至以什么样的心情来穿”。

过去：超前10年的定制信息化

RCMTM系统的渊源，要追溯到2003年，它是张蕴蓝的父亲张代理力排众议的结果。当时服装还是一个遍地黄金的行业，但张代理眼中，“低成本+低价格+渠道”金字塔不是制造业的长期出路，只有高附加值才能有可持续发展。有一次张代理参观一家日本的服装定制企业，看到对方在很多方面实现了自动化，比如激光裁剪、电脑设计和打版等。于是他萌生了以工业自动化的手段来实现定制的想法，而这是欧美日这么多服装大企业都没有完成的任务。

可以想见，在一个大路平坦的年代，偏要走一条崎岖的山路，绝非一个受欢

迎的选择，哪怕山路之后风光旖旎。张代理的决定在公司内部没有得到一丁点的支持，而除此之外，更大的困难还在于服装定制技术的实现。

规模化最基本的要求就是标准化，张代理琢磨着如何把定制的各个环节都变成标准化的环节。但衣服定制的高附加值，就体现在量体、制版这些依赖于经验的人工环节上，因为每个人的体型有细微差别，脊柱弯曲幅度、啤酒肚形状等，差之毫厘可能谬以千里。

所有老师傅和国外专家都告诉张代理这项技能没法速成。无奈之下，他只有自己花时间研究，经过反复尝试改进，终于发明只需5分钟测量19个部位，就能准确掌握一个人的体型细节的方法。这套方法叫“量得快”，时至今日还是红领量体的标准方法。



技术难关刚克服，推广难题又来了。原来，红领开展定制业务时经常出现不同门店同时下单，后台面料不足的情况。张代理想将流程整体打包信息化，最初他尝

试从国外引进技术，但发现国外也没有成熟平台，又得从零开始研究，从每个订单的每一个细节开始着手，从个性化的数据中寻找共性。

从市场大好的2003年到萧条的2013年，10年时间，投入自有资金2.6亿，经历了无数失败和推倒重来，大规模定制化的红领工厂已经完全成形，同时完成的还有销售运营、公司管理、组织架构、生产体系的整体转型。与当初领先于红领的品牌相比，红领至少超前了10年。

未来：从生产产品到输出标准

2009年，张代理将公司总裁的位置交给女儿张蕴蓝。父女间接班的决定异常简单，父亲对女儿说，“女儿，我觉得你可以上去了，我想举办个仪式，你准备准备发言，谈谈对公司未来的规划，爸爸会请几个朋友来”。女儿也认可，一切顺理成章。其时，张蕴蓝已经在红领各个基层部门轮岗三年之久。

张蕴蓝接手后，充分利用了规模化定制的基础，开始大刀阔斧招聘年轻人才、拟定新的发展战略，走多品牌运作的道路。在红领之外，推出更加多样化的定制品牌，包括针对婚庆礼服市场推出的R.PRINCE（瑞璞）品牌，国际化定制品牌CAMEO，以及最新推出的Cotte品牌。在定制形式上，除门店和预约上门两种量体下单方式外，还实现了O2O^[1]的模式，可直接通过APP（应用程序）或者电脑进行在线设计下单。

2014年是红领收获果实的一年，也是名声大振的一年。经历了10多年定制模式探索，红领已经彻底完成了从服装企业到数据型制造企业的转型，与其说红领是一家服装企业，不如说服装只是红领的壳，它的内里其实已经是一家大数据企业。

[1] O2O：即Online to Offline，指将线下的商务机会与互联网结合，让互联网成为线下交易的前台。——编者注