

GREAT TRANSFORMATION

大转型

“互联网+”时代，传统企业的自我颠覆与变革

刘小华◎著



深度解析Wehome社群的繁衍基因与管理模式

著名品牌营销专家李光斗 鼎力推荐



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



盛世新管理书架
SS New Management Bookshelf

GREAT
TRANSFORMATION

大转型

“互联网+”时代，传统企业的自我颠覆与变革

刘小华◎著



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

图书在版编目(CIP)数据

大转型：“互联网+”时代，传统企业的自我颠覆与
变革 / 刘小华著. — 北京：人民邮电出版社，2016.9
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-42115-9

I. ①大… II. ①刘… III. ①传统产业—产业结构升
级—研究—中国 IV. ①F12

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第063849号

内 容 提 要

虽然许多企业期望通过互联网进行转型，实现自身的持续发展，但是很多传统企业在向互联网转型时却没有达到预期的效果，其对互联网的整合只是拘泥于一些模式的简单相加，而无法做到经营模式的真正融合。传统企业已深陷僵局，它们如何才能自救？本书从组织管理重构、生态系统重构、商业关系重构、价值创造模式重构等方面深度解读传统企业转型的秘密，引导传统企业走出困局，拥抱未来。

本书适合各类企业营销经理、网络推广经理、企业营销总监、网站运营总监、电商运营经理、从事传统企业近期想开展电商业务的大中小企业 CEO 及高管、小型创业者，以及对移动互联网感兴趣的读者阅读与学习。

-
- ◆ 著 刘小华
 - 责任编辑 冯 欣
 - 责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
 - 邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
 - 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 - 北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：720×960 1/16
 - 印张：17.5 2016 年 9 月第 1 版
 - 字数：262 千字 2016 年 9 月北京第 1 次印刷
-

定价：49.80 元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315



推荐序

转型：传统企业的自我救赎

互联网及移动互联网时代的到来，不仅改变了我们的生活方式，也颠覆了很多传统行业，例如，估值达到 600 亿美元的蚂蚁金融冲击了传统的金融业，“打车神器”滴滴出行改变了传统的出行服务市场，网上订餐平台饿了么推进了餐饮行业的数字化发展进程……新的商业环境不仅塑造了众多新型的创业企业，也推动了传统企业的自我颠覆和变革。

实际上，自 2013 年开始，关于传统企业的转型已经是老生常谈，很多传统企业也提出了各自的转型战略，但仔细分析不难发现其实质仍然是“新瓶装旧酒”“换汤不换药”，这种形式上的所谓转型不仅不会给企业带来新的生机和活力，反而会造成企业人力、物力等资源的浪费。

2015 年“两会”上，“互联网+”发展战略被正式提出，传统企业的转型问题也引起了更多企业管理者反思。一个企业的成功与否，90% 以上都是由企业管理者的决策决定的。一个规模庞大的企业，如果能够决心转型，更有可能成为新时代的王者；一个规模较小的企业，如果能够趁势转型，也有可能获得强劲的生命力，实现指数型的增长。进入“互联网+”时代，转型已经是任何传统企业都必须全力以赴的课题了。

创立于 1984 年的海尔集团，是中国家电的知名品牌。随着互联网时代的到来，

海尔集团也开启了战略转型的道路。海尔的转型战略可以总结为：通过平台型生态圈组织，建立平台型企业。也就是说在海尔这个平台上，每个员工都是创业者，都是老板，只要能够寻找到合适的创业机会，集团就会提供资金以及设备等各方面的支持。另外，海尔集团内部也被划分为一个个的班组，班组即一个小微公司，每个成员都能够独立做主。在我国的家电行业中，进行转型的传统企业实际上并非海尔一家，但能够将互联网思维融入其中，并取得理想效果的却寥寥无几。

传统重资产行业龙头——万达集团，也是积极进行转型的典型代表。2015年1月，王健林提出了万达集团的第四次转型计划，即万达集团将实行新的发展模式，以服务业为主，并计划于2020年建立包括商业、文化旅游、金融、电商的四大板块，实现彻底升级。

另外，提到传统企业在“互联网+”时代的转型，不得不提的一个典型代表是加多宝。一方面，与电视节目的跨界营销，提升了加多宝的知名度，使得品牌在较短的时间内就取得了凉茶行业的领先优势；另一方面，通过推出“金罐凉茶扫一扫”，加多宝建立了连接用户的互联网生态圈。而且，未来加多宝还将围绕美食、音乐、娱乐和运动的主线，整合优势资源，提升用户黏性。

实际上，传统企业进行转型并且转型成功的案例并不限于以上提到的这几个，尤其“互联网+”浪潮的到来，更是加快了传统企业互联网化转型的速度，通过融合互联网、拥抱互联网思维，这些企业进行了商业模式、管理方式以及营销策略等多方面的转型。有的企业通过开展电子商务，拓宽销售渠道；有的建立微信公众号，变革营销方式；有的则引入智能设备等，升级生产方式。

仍然保守残缺的企业，面对“互联网”时代也逐渐开始焦虑和恐慌，不知道该不该转型、怎样转型。其实，无数案例已经证明，伟大的企业都是能够顺应时代的发展趋势并积极做出改变的。对传统企业而言，互联网给企业营造了更好的发展环境，而在“互联网+”时代的自我颠覆和变革也就成为了决定企业发展永续生命力的关键！

著名品牌营销专家

李光斗



目录

Part 1 经济新常态：“互联网+”时代，传统商业思维的颠覆与重构 \\1

- ◎ “互联网+”的颠覆：一场基于移动互联网的产业革命 \\2
- ◎ 组织管理重构：基于“互联网+”的企业战略管理变革 \\8
- ◎ 生态系统重构：无边界竞争时代，再造企业供应链体系 \\11
- ◎ 商业关系重构：从连接到联结，颠覆传统商业形态（上） \\17
- ◎ 商业关系重构：从连接到联结，颠覆传统商业形态（下） \\26
- ◎ 价值创造模式重构：在新型商业关系中重建企业竞争优势 \\33

Part 2 大转型时代：“互联网+”战略下，传统企业的自我救赎之路 \\39

- ◎ 重新解读“互联网+”：互联为魂+用户为王+数据为源 \\40
- ◎ 国家战略 VS 顶层设计：“互联网+”未来发展 10 大趋势 \\45
- ◎ 拥抱“互联网+”：传统企业实现转型升级的“三减一加” \\52
- ◎ 拆掉思维里的墙：传统企业转型做电商常见的 3 大误区 \\57
- ◎ 新时代领导力：传统企业向数字化转型的 5 大战略思考 \\61
- ◎ 误区 VS 对策：传统企业互联网化，必须绕开的 4 道坎 \\66

Part 3 跨界VS转型：揭秘“互联网+传统企业”的深度融合与创新 \\71

- ◎ 跨界 VS 融合：“互联网+”时代，传统行业商业模式创新 \\72
- ◎ 困境 VS 破局：传统企业跨界转型 O2O 需要注意 4 个问题 \\82
- ◎ 从顶层设计到三驾马车：探索传统企业电商化的运营思路 \\88
- ◎ 淘宝运营流程全攻略：企业打造淘宝运营体系的 8 个步骤 \\93
- ◎ 大数据的跨界效应：传统企业如何布局与实施大数据战略 \\97
- ◎ 移动互联网时代，传统企业实现跨界转型的 3 大战略资源 \\103

Part 4 商业模式重构：颠覆性商业时代，探索未来商业模式创新路径 \\109

- ◎ 商业模式重构：“互联网+企业”催生的 6 种商业模式 \\110
- ◎ C2B 商业模式的崛起：一场商业社会的自我觉醒与变革 \\115
- ◎ 突围 VS 创新：移动互联网时代，商业模式的 4 个特征 \\121
- ◎ 重生战略：移动互联网时代，传统企业转型的 4 种模式 \\127
- ◎ 全渠道运营：突破传统渠道瓶颈，构建全渠道运营体系 \\134

Part 5 组织重构VS管理转型：构建“互联网+”时代的企业运营体系 \\141

- ◎ 互联网时代的企业战略管理、组织变革及人力资源管理 \\142
- ◎ 重构组织管理的核心价值：定位+文化+服务+人才+品牌 \\148
- ◎ 组织变革 VS 适者生存：电商运营管理的 4 项基本原则 \\154
- ◎ 拐点 VS 跨越：移动互联网时代，企业需要怎样的战略 \\158
- ◎ 在颠覆中重生：如何利用互联网思维建立企业运营体系 \\161
- ◎ 管理的创新：大变革时代，如何以互联网思维管理员工 \\169

Part 6 营销模式的变革：传统渠道+互联网营销，塑造与提升品牌价值 \\173

- ◎ C2B 营销模式：突破传统营销思维，打造个性化品牌价值 \\174
- ◎ 价值共创：消费者主权时代，企业与消费者共同创造价值 \\177

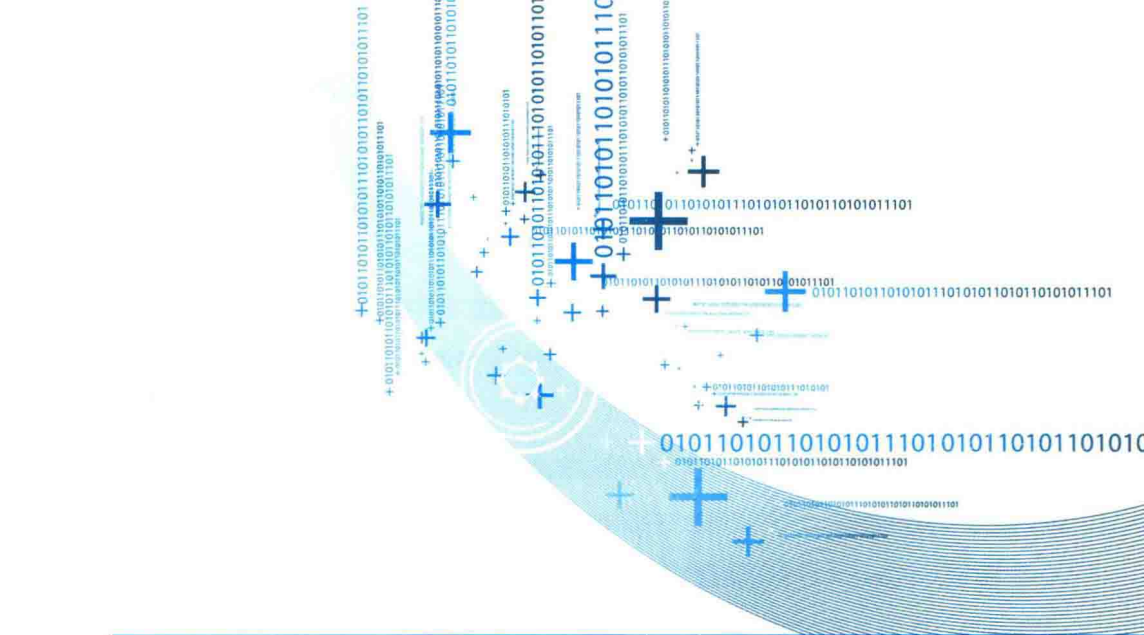
- ◎ 社会化媒体营销：企业如何利用社交媒体提升品牌知名度 \181
- ◎ 全渠道营销：移动互联网时代，传统零售业营销模式的变革 \185

Part 7 互联网+传统行业：“互联网+”的本质不是颠覆，而是拥抱与融合 \193

- ◎ “互联网+工业”：共享经济时代，重塑制造业“微笑曲线” \194
- ◎ “互联网+农业”：改造传统农业，构建新型农业经营体系 \200
- ◎ “互联网+教育”：一场基于互联网及移动互联网的教育革命 \207
- ◎ “互联网+物流”：物流企业探路“互联网+”的5大商业模式 \213
- ◎ “互联网+物业”：回归物业服务本质，打造立体服务价值体系 \218

附录：深度解析Wehome社群的繁衍基因与管理模式 \223

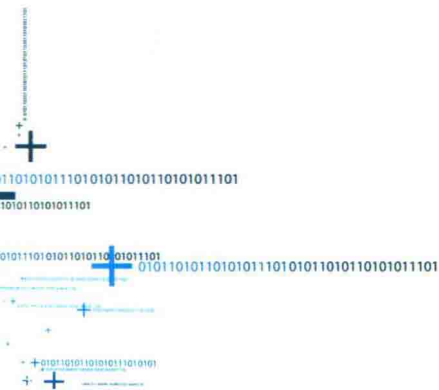
- ◎ 原始部落情结回归，小社群蕴含大智慧——深度解析 Wehome 社群的繁衍基因与管理模式 \224
- ◎ 杞美人社群品牌：如何实现从“0”到“1亿” \244
- ◎ 互联网风口下影视行业的新业态——北京微峰影业“互联网+”影视经典案例 \248
- ◎ Wehome 与干洗行业“老大”赛维一起奔跑 \253
- ◎ Wehome 大鹏微商学院：互联网+内衣=女性购物生态圈 \258
- ◎ 餐饮名店包房众筹的创新逆转颐景园老街坊：江西互联网+餐饮经典案例 \262



Part 1

经济新常态：

“互联网 +”时代，传统商业思维的
颠覆与重构





“互联网+”的颠覆：一场基于移动互联网的产业革命

智能终端与应用的结合给人们带来了无限惊喜，也让人们深刻感受到了移动互联网的力量，移动互联网正在加速渗透到传统的各行各业，影响和改变着人们日常生活的方方面面。

2014 年开始推广的 4G 网络，也将给移动互联网行业带来新的变革，进一步推动互联网与传统行业跨界融合。比如，电影、金融、教育、汽车、游戏等传统行业与移动互联网的跨界与融合，逐渐成为了互联网企业和传统企业共同关注的焦点。而对于传统领域中的一些知名企业，也都在积极探索商业模式创新，通过与互联网的结合挖掘新的利润增长点，如图 1-1 所示。

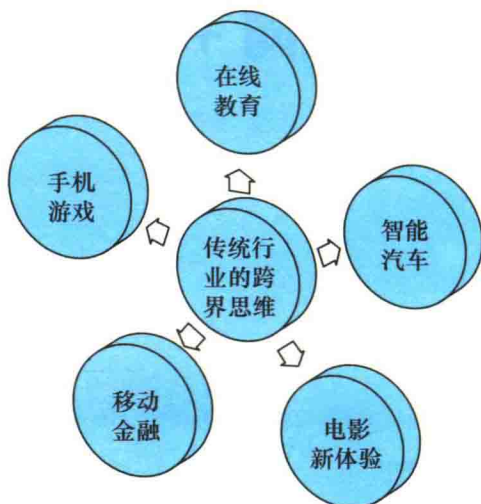


图 1-1 传统行业的跨界思维

+ 在线教育

2014 被称为教育改革年。2014 年 3 月 22 日，教育部副部长鲁昕表示，我国即将出台高考改革方案，学术型人才的考试沿用现在的高考，技术技能人才的高考内容为技能和文化知识。

对教育企业来说，高考模式的改革意味着教育方式的变革。现在越来越多的人通过互联网学习充电，很多传统教育企业开始进军在线教育领域。在线教育普及是教育发展的必然趋势，教育企业也要在大数据时代顺应消费者的个性化移动学习的需求。

从用户的学习需求和学习行为模式来看，职业培训需求增长迅速，但学习时间碎片化趋势明显。“未来在移动式平台上的在线学习，利用零碎时间学习、情境化和高实时互动性将会是这个领域诉求的重点。”VIPABC 创始人杨正大说。

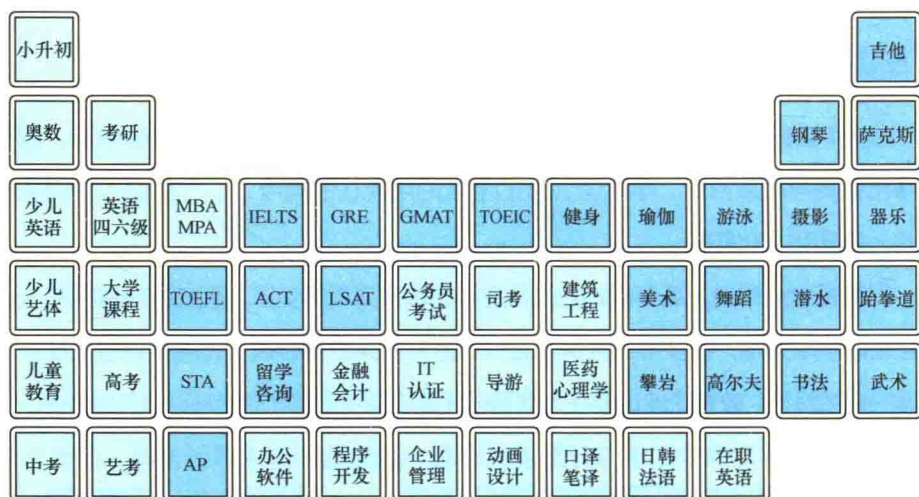
从产品形态创新来看，以社交平台为基础的学习资源对接模式发展迅速，沿学习需求链扩展产品和服务的创新应用也层出不穷，如“云词”“拓词”“百词斩”“深练英语”等已被人们熟知的英文单词学习辅助工具。

以粉笔网为例，它为教育培训者和学习者提供了一个线上交流平台，它的移动客户端，采用类似微博的形式，方便了教师与学生之间的实时在线交流。

粉笔网的初衷就是把好的老师推广出去，让学生便捷地找到自己喜欢或满意的老师。用粉笔网市场总监帅科的话来说，就是“未来希望学生打开手机客户端就能找到在身边的老师”。粉笔网上线后吸引了考研、司法考试、公务员考试、出国考试等 50 多个学科的大批名师，甚至包括一批新东方名师，如图 1-2 所示。

VIPABC 则采用了将真人式互动教学呈现到移动终端的战略，如图 1-3 所示。在 VIPABC 的在线移动式平台 E-Learning 上，传统的 PC 学习中的“预习”“学习”“练习”“复习”的各个阶段，VIPABC 都开发了相应的移动应用程序。VIPABC 的课程设计上采用每堂 10 分钟随选即上的方式，教材内容突出了情景式的特点，既满足了移动客户碎片化学习的需求，又与 PC 平台上预约式、长时段的课程形成了区隔且能够相辅相成。

大转型：“互联网+”时代，传统企业的自我颠覆与变革



图片来源：粉笔网

图 1-2 粉笔网覆盖的领域



图片来源：VIPABC 页面截图

图 1-3 VIPABC

+ 智能汽车

当人们畅想未来生活时，往往会想起科幻电影中布满隐形屏幕的“智慧城市”，

在未来的“智慧城市”的街道上，来往穿梭的是无人驾驶的智能汽车。

目前汽车已经成为各种移动技术的综合展示平台，各大汽车制造商都在加速推进产品互联网化转型，开发出了越来越多的创新技术，这些技术的应用让汽车变得更加智能化、自动化和人性化。很多知名汽车公司正在不断升级汽车的智能系统，汽车电子正在由功能型转向交互型，智能导航、车载影音娱乐和车载移送通信等移动互联网应用正在快速普及，未来将会有更多的智能应用涌现出来。

汽车行业的“苹果”——特斯拉提倡的智能生活理念，开启了“车联网”的新时代，其中蕴含了巨大的商机。有机构预测我国智能汽车市场拥有超过 1500 亿元的市场潜力，但目前国内的道路条件、环境、生态等基础设施都还有待完善。

福特公司在 2014 北京全球移动互联网大会上现场展示了最新的福特智能汽车。随着汽车与移动互联网的跨界融合，那些曾经只存在于科幻世界的智能汽车，将会穿梭在今天的城市街道上。

+ 电影新体验

借助互联网行业的春风，影视传媒行业迎来了快速发展的绝佳机遇。2014 年被认为是影视文化发展大年，各大巨头都在全力开拓移动互娱领域，影视传媒行业的增长被持续看好。在整个传媒领域，电影市场的表现可谓一枝独秀。

有机构预测，2017 年中国的电影票房将达到 500 亿 ~ 600 亿元。电影产业巨大的市场潜力吸引了大量的投资。影视娱乐公司也开始了跨界融合，试图引入互联网基因，创新电影产业的营销、会员服务和周边产品开发，将进一步深化提升观众的服务体验。

+ 移动金融

根据天虹基金公布的余额宝 2014 年年报，相比 2013 年年底的 1853 亿元，2014 年余额宝的规模增长了 3 倍多，截至 2014 年年底，已经达到 5789.36 亿元，而用户数也已经增长至 1.85 亿人。不仅规模十分庞大，余额宝的盈利能力也十分

惊人，2014 年余额宝为用户创造的收益高达 240 亿元。

由此可见，通过创新互联网企业在职能端、服务端、收益端超越了传统银行的固有模式，更在颠覆着传统金融行业的商业逻辑和思维方式。

随着 3G、4G 网络不断完善，移动智能终端已经十分普及，移动互联网与金融业正在加速融合。各种创新的移动互联网金融产品和服务层出不穷，手机银行、移动支付、微信理财、微信支付、二维码支付、虚拟信用卡、微信银行等纷纷涌现，呈现出蓬勃发展的态势。

现在传统金融机构，以百度、阿里巴巴和腾讯为代表的互联网公司和几大电信运营企业都在积极地进军移动互联网金融市场，各方都在努力加大创新力度，不断推出新产品和新应用，更好地满足用户便捷化的金融服务需求。通过移动互联网，缴费、支付、网购、微信支付、理财、送红包等金融应用服务都可以流畅地在手机上实现，如图 1-4 所示。



图片来源：汇付天下

图 1-4 普通居民一天可能用到的移动支付项目

+ 手机游戏

根据前瞻产业研究院发布的《2015 ~ 2020 年中国智能手机游戏行业商业模式设计策略与典型案例分析报告》，随着移动网络普及率的提升和智能出货量的增大，中国的智能手机游戏市场已经进入了一个高速增长的阶段，如图 1-5 所示。2013 年，该市场规模增幅高达 230% 以上，2014 年虽然增速放缓至 165.69%，但是智能手机游戏的市场规模已经达到了 260.4 亿元。



图片来源：艾媒咨询

图 1-5 2014 年上半年中国手机游戏市场的融资情况

目前很多游戏公司从传统的网页游戏转向手游，同时跨屏应用正逐渐成为游戏行业的一大趋势，也有越来越多的游戏行业外的公司跨界进入手机游戏市场。中国移动游戏已经拥有了自己的平台和生态圈，摆脱了以前孤岛式作战的模式。在开放的平台和生态圈，更容易通过游戏产品和运作模式的创新，来把握商机、促进用户互动、活跃消费。



组织管理重构：基于“互联网+”的企业战略管理变革

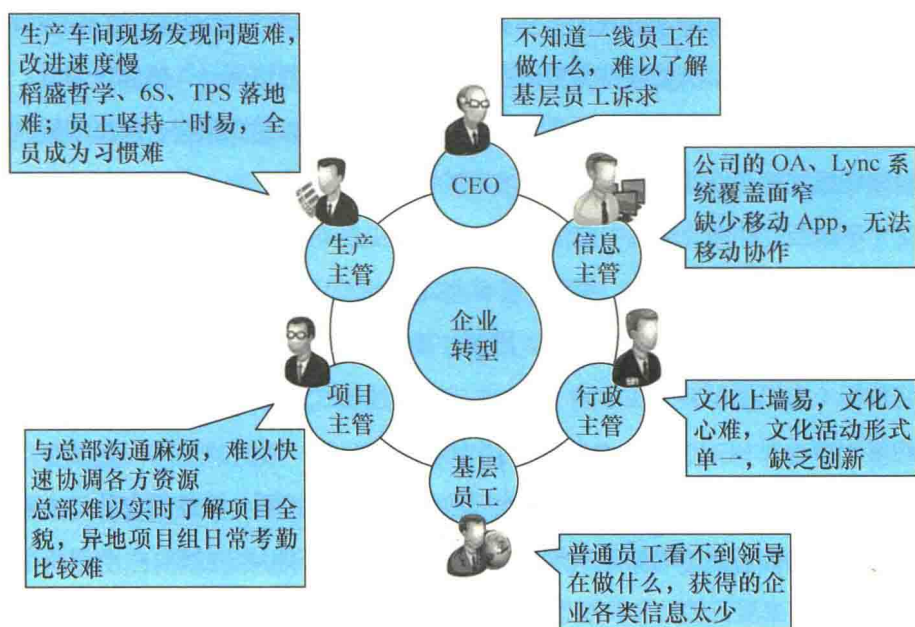
自然界中的物种要想长存就必须根据外界环境的变化不断调整进化自身以增强对新环境、新变化的适应能力，在残酷的物竞天择中保持优势地位。同样，在当今人类社会急速发展变化特别是以互联网革命为主导的社会巨变中，传统企业要想在市场中继续保持竞争优势，就必须不断进化自身，顺应甚至主动迎接“互联网+”时代的到来，并根据经济新常态的发展形势积极主动地做出应对和改变。

基于信息革命出现的互联网产业与传统产业并不是两军对垒的敌对力量，而更多的是一种相互间的基因交融与联合。“互联网+”时代以极具冲击力的技术促逼着企业不得不以更加开放的心态进行改变进化，也使得传统产业链实现了向上延伸。这种由互联网革命促成的进化可以称之为企业的“互联网化”转型。

正像谷歌所描述的那样，对于规模效应的追求和基于风险最小化的考虑使得多数传统企业变得庞大、迟缓和科层制化。这些固然让企业拥有了一定的高效率 and 极大的稳定性，却同时也使企业丧失了对外界变化的敏感度和应变力，如图 1-6 所示。问题恰恰是，“互联网+”时代下的互联网化转型，最需要的就是企业对市场变化的快速洞察和最大程度的自由应变。

移动互联网时代已经以势不可当之姿、携其巨大的影响力和冲击力渗透到现代社会的每个角落。

正如达尔文在《物种起源》中阐述的自然界中的环境巨变会促使物种优胜劣汰，最终达到适者生存的自然选择一样，经济常态的新变化、市场形态的改变以及消费者消费需求及消费心理结构的转变，这些都要求传统企业进行适应当前新形势的自我演进和发展，从一个传统的巨大稳定但缺少自由和速度的机械型组织转型为能够适应经济新常态的更具灵活性和生命力的高效生态型组织，如图 1-7 所示。



图片来源：网易新闻

图 1-6 传统企业运营中有可能存在的问题

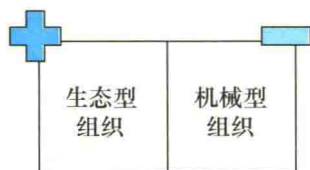


图 1-7 传统企业“互联网化”的基本方向

这种从机械型组织向生态型组织的转变进化是传统企业借助于互联网技术的支撑从基因深处进行的全方位转型，必将对转型后企业的发展提供无限广阔的空间，最终使得企业自身成为一个可以根据外界情势不断重构自我、无限进化的高效生态系统。

然而，正如任何一种革命和改革都不可能是一帆风顺、没有阵痛的，传统企业的互联网化转型也远远没有我们想的那么简单。最关键的问题是，由于互联网首先是作为一种技术手段出现和发展起来的，这就很容易使企业仅仅只是把它当作一种