

中国人口出版社
China Population Publishing House
全国百佳出版单位

服务化

移动互联网时代的商业变革

FUWUHUA
YIDONG HULIANWANG SHIDAI
DE
SHANGYE BIANGE

刘立丰 / 王 超 / 周晓凡 / 王登峰 著



中国人口出版社
China Population Publishing House
全国百佳出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

服务化——移动互联网时代的商业变革 / 刘立丰等著 .

—北京: 中国人口出版社, 2016. 3

ISBN 978 - 7 - 5101 - 4158 - 4

I. ①服… II. ①刘… III. ①互联网络 - 影响 - 企业管理 - 研究
IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 036016 号

服务化——移动互联网时代的商业变革

刘立丰 等著

出版发行	中国人口出版社
印刷	北京中印联印务有限公司
开本	787 毫米 × 1 092 毫米 1/16
印张	12.5
字数	140 千
版次	2016 年 3 月第 1 版
印次	2016 年 3 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978 - 7 - 5101 - 4158 - 4
定价	39.00 元

社长	张晓林
网 址	www.rkcbs.net
电子信箱	rkcbs@126.com
总编室电话	(010) 83519392
发行部电话	(010) 83530809
传 真	(010) 83519401
地 址	北京市西城区广安门南街 80 号中加大厦
邮 编	100054

版权所有 侵权必究 质量问题 随时退换

谨以此书献给
北京大学陈刚教授

❖ 推荐序 ❖

陈 刚

21 世纪初的十五个年头，不能说是惊心动魄，但至少是风云变幻。我们忽然发现，我们已经离一个时代渐行渐远。这个时代就是 20 世纪，20 世纪的主要文明是工业文明。

旧的正在逝去，新的蓬勃发展。更新换代，波谲云诡。兴奋与焦虑、希望与迷茫，我们所处的 21 世纪，充满了不确定性。

大的方向已经显露端倪。互联网 +、工业 4.0、供给侧改革，都是与产业有关的。中国正在迎来一次史无前例的产业革命或者产业震荡。几乎所有的产业，都无法逃脱这一次产业的大洗牌。适应互联网带来的变化，抓住这次产业革命的机会，将会在未来的市场中占据优势，而如果不进行变革，一定会被市场所淘汰。



但是，如何适应变化？如何抓住机会？这是首先要面对的挑战。传统产业所习惯的套路与模式确实逐渐失效，新兴的互联网主导的商业模式虽然大踏步迈进，却各领风骚两三年。互联网领域有一个非常时髦的词，叫作试错。试错也就是说，到底什么是对的，什么是错的，并不清楚，互联网的发展也处在摸着石头过河的探索阶段。

如果不改变，一定会被淘汰。面对传统企业来说，最困扰的是互联网也并不成熟，互联网本身的发展也在试错。到底如何适应互联网？到底如何改变自身？这首先是一个答案并不清晰的问题。

绝大部分传统企业都感受到了互联网的压力，都在思考如何创新转型；一些走在前沿的企业，虽然已经根据现阶段互联网的变化进行了调整，但随着互联网的迭代发展，却忽然明白，这些变革很快会过时，解决不了企业适应互联网发展的问题。

其实对许多互联网创业企业来说，也同样面临着困惑。看起来很有想法、很有新意，或者说能够体现所谓的互联网思维的项目，在市场上并没有产生足够的反响；甚至费了无数心血，只能苟延残喘，以至血本无归。

我的观点是，正在进行的这场产业变革，是工业革命之后最重大的一次革命。到底如何在这次大变革中立于不败之地，应该说目前并没有成熟的案例可以借鉴。虽然有一些企业取得了阶段性小胜，但是，面对更大的新的技术变化，这些小胜也很快会被更新的模式所替代。此外，还有更多的企业停留在对互联网新的



模式的简单的模仿阶段，认为只要学习互联网的招数，就能让企业在互联网环境中找到生机，这更是彻底错误的想法。

我的看法是，互联网所带来的产业变化，是一场系统的整体革命，绝不是某些局部的改良。企业要适应互联网的变革，必须进行数字化的再造和重构。对企业来说，最困难的是，这场变革刚刚开始，还处在过程中，新的格局还未成型。因而，在目前的产业震荡阶段，企业最重要的是要把握互联网变化的基本逻辑，准确地判断数字化转型的大方向，针对企业具体的特点，明确发展的思路 and 模式，不断推进数字化的进程。

创意传播管理模式，讲的就是互联网变革的基本逻辑。服务化是创意传播管理的核心概念。服务化是一个全新的概念，是基于互联网的逻辑，对企业互联网数字化转型的概括和分析。这本书，就是基于创意传播管理的理论方法，通过服务化的分析，结合许多代表性的案例，让大家了解在企业数字化转型的过程中，大家应该做什么？应该怎样做？

这本书中有案例，有招数，但是这些案例的分析不是就事论事，这些招数不是杂乱地堆在一起，而是通过让大家了解互联网的变迁的规律和方向，带着各位读者分析这些案例的价值和不足，把握各种招数的综合运用，推动各位更深入地思考自己的企业如何发展，找到适合自己的正确的思路 and 模式。

创意传播管理是我在 2012 年提出的模式。这些年来，越来越多的人认识到这个理论框架的价值。很多人开始把这个模式应用到自己的企业运用中。这本小册子，以创意传播管理理论为基



本框架，在内容中参考了近年来我在上课和演讲中的许多新的思想和观点，结合案例，针对企业的需求进行讲解和阐释，希望让更多的企业能够通过本书了解目前正在发生的真正变化，而不是看那些道听途说的资料拼凑，这是很有意义的。相信很多读者，会因为这本书，走出迷茫和困惑，形成数字化变革的正念，成为互联网大潮的弄潮儿，在正在进行的产业变革中引领创新发展。

北京大学新闻与传播学院教授

2016年1月

❖ 前 言 ❖

刘立丰

此时第一个想到就是我的导师——北京大学新闻与传播学院的陈刚教授。我从 1999 年就师从陈刚教授，一晃已过十六载。在 1999 年的时候，恩师就让我做互联网广告方面的研究。那时候媒体的主角当然还是传统的电视和报纸。互联网本身都在萌芽状态，更别说互联网广告了。当时心里确实有很多疑惑，这样的研究是否有前途。但那时恩师很坚定地要我做互联网广告的研究，并判断互联网一定会成为媒体的主流。当 2013 年百度和阿里的广告收入已经超过央视的时候，当 2010 年美国的报纸广告费收入瞬间跌到 1950 年的水平的水平的时候，我知道一个新的时代已经来临。

2007 年陈刚教授开始撰写《创意传播管理》一书。说实话，



我当时对“创意传播管理”理解得很肤浅，甚至可以说没有读懂《创意传播管理》的真正含义。直到2012年这本书出版，再仔细读这本书，我才明白这本书是写给移动互联网时代的。2007年移动互联网还不发达，但2012年移动互联网已经替代了传统的互联网而成为主流。只有身处这样时代，才真正明白什么是“数字生活空间”，什么是“生活者”，什么是“生活服务者”。

很多人认为“创意传播管理”主要讲的是企业如何进行“创意传播”，以及为了达成“创意传播”如何进行企业内部管理的改革。我的观点是“创意传播管理”还可以指导移动互联网时代的商业模式。那么，移动互联网时代商业模式的本质是什么呢？

带着这个问题，我去请教陈刚教授。陈刚教授提出了三个字：“服务化”。对，就是服务化！这让我恍然大悟。工业时代就是高效的大众传播背景下的大规模同质化生产的时代；移动互联网时代就是高效率的人际传播背景下的大规模的定制化服务时代！移动互联网时代的商业模式，就是大规模的定制化服务！简单来说就是服务化。

这就是本书的中心思想！围绕着这个思想，本书详细地论述了“服务化”的背景和内涵，更重要的是提供了大量的实用案例，以便于企业家和管理者快速理解，快速实践。

陈刚教授还亲自对本书的结构和目录进行审定，让这本书更聚焦，更严谨，更有针对性。

因此，这是一本向陈刚教授及其“创意传播管理”理论致



敬的书！

本书的另一个缘由在于最近这一年，我在全国各地很多企事业单位，面向企业家和各级管理者，举办了几十场演讲。这些企事业单位主要包括：北京大学汇丰商学院、北京大学继续教育学院、广药集团、力诺集团、中国轻工业进出口总公司、阜新市政府、温州广电集团、如皋广电集团、苏州图书馆、中国移动通信集团公司、中国移动广东公司、中国电信南宁公司、成都城市广播、无锡国家产业园、扬子江药业、北京首开集团、山西省委宣传部、浙江大学继续教育学院、中国包装总公司等。演讲虽然是个分享的过程，同时更是一个学习的过程。根据这些场演讲的资料和经验，使我产生了写一本书的冲动，为什么不把这些资料和经验落实到文字，与广大的读者分享呢？

因此，这也是一本演讲稿。

本书的第三个因缘是遇到了我的合作者王超。王超也同样毕业于北大，但他是学中文的，比我小很多岁，所以我就称其为师弟了。他最大的特点是文笔很好，学习能力很强，有超强的执行力。他不是学这个专业的，但是却能够快速自学，逐步成为这个领域的专业人士了。更重要的是，王超有在蓝标广告多年的工作经验，服务过大量的客户，有很多实践经验。跟他合作能够弥补我很多的不足。我跟他曾经在今年年初合写过一本书——《数字营销实务》（光明日报出版社），但那次合作还不过瘾，有了上次合作的经验，相信这本书会更有指导和实践意义。

周晓凡，中国四达集团副总裁，职业规划师，传统企业向互



联网转型实战家。她服务过的大型企业数十家，为开拓中国互联网服务化平台撰写方案。她为本书提供很多经典案例分析。

同样值得重点介绍的，就是我的好友王登峰。登峰凭借他广阔的人际关系网络和丰富的案例资源，为本书提供了很多案例以及好的意见和建议。与此同时，登峰把这本书介绍给很多企业家，而这些企业家的反馈对这本书来讲也是至关重要的。

大连医科大学影像艺术学院刘立伟老师也参与了本书的编写，并提出了很多宝贵意见。

当我找到人口出版社的姚宗桥副社长时，他欣然答应支持这本书的出版。该社的赵朝老师对书稿的审定、夏晓辉老师对封面的设计以及其他细节都做了大量的工作，再此一并表示感谢。

本书还做了一些尝试：用众筹的方法筹集出版资金。很多企事业单位和个人都慷慨解囊，提前预定了本书，对他们的无私支持表示衷心的感谢。

这是一本没有结尾的书。本书的案例还在不断的增加中，限于篇幅的限制，更多案例我们会在微信公众平台“十人行”中更新，敬请各位及时关注。

2015年8月1日

❖ 目 录 ❖

导 语 //1

第一章 从“同质化”到“个性化” //4

- 一、一对孪生兄弟：大众市场与大众媒体 //11
- 二、螺旋式的上升：从批量的大众传播到规模化的人际传播 //17
- 三、一个兄弟的倒下 //30
- 四、个性化才是客户真正需求 //41
- 五、再见！同质化的工业生产时代 //46

第二章 从“产品制造者”到“生活服务者” //54

- 一、富裕家庭的崛起 //56
- 二、移动互联网的本质 //59
- 三、传统营销理论的失灵 //62



四、创意传播管理的诞生 //63

五、从“产品制造者”到“生活服务者” //65

1. 从“大众市场”到“数字生活空间” //66

2. 从“大众消费者”到“个性化的生活者” //75

3. 从“产品生产者”到“生活服务者” //83

第三章 移动互联网时代商业的本质：服务化 //84

一、服务化是真正的从0到1 //102

二、工业4.0：批量化的个性化的服务 //107

三、协同共享：服务化的终极目标 //109

第四章 如何实现“服务化” //115

一、产品的个性化：服务化的第一步 //115

1. 江小白：酒的革命 //117

2. 可口可乐：大公司也开始个性化 //123

3. NEWS WATER：个性化的报纸矿泉水 //126

4. 全民星探、今日头条和亚马逊：

互联网产品的个性化 //132

5. 《秘密花园》：为每个人定制的图书 //136

二、把产品做成服务：一切面向个人的产品都是服务 //139

1. 灶台的服务化 //140

2. 苹果手机 iPhone 的服务化 //143

3. 乐视：电视的服务化 //145

三、品牌的服务化：互联网原生品牌的诞生 //147



1. 韩都衣舍 //148
 2. 林氏木业 //150
- 四、O2O：消除传统服务业的信息不对称 //151
1. 河狸家 //153
 2. 爱鲜蜂 //154
 3. e 袋洗 //155
- 五、娱乐业的服务化：为粉丝定制 //157
1. BIGBANG 数字专辑销量破百万 //157
 2. 粉丝电影 //159
- 六、管理的变革：服务化的基石 //161
1. WhatsApp 的崛起 //163
 2. 海尔的“三化” //164
 3. 华为的“班长的战争” //166
- 七、协同共享：服务化的未来 //169
1. TURO //170
 2. Airbnb //171
 3. thredUp //172
- 八、不远的将来：数字计划经济时代 //175
- 本书的出版得到了如下单位和个人的资助
- (排名不分先后) //178

❖ 导 语 ❖

先说商业。商业，可以说是极其古老而又时刻处在社会最前沿的一门学问了。从几千年前第一个人想到物物交换，到现在“穷癌”的一大致病罪魁——金融投资市场中的种种赚钱和赔钱，似乎已经脱胎换骨、里外三新地变革了，并且这种变革还在继续，其前景好像无法预知、难以判断。每一个专家、教授、学者，都在努力为它寻找规律试图预测，但身陷商业市场中第一线的“弄潮儿”们，似乎都不那么有激情去总结规律或去学习别人总结的规律。这真的不无道理，科技、文化，人们的思维方式等每天都在变化，商业以及商业活动中要解决的各种问题也都翻着跟头似地变化，使人感觉始料未及。处理新产生的问题以解决



当下的生存问题尚且顾及不暇，哪有闲工夫去研习什么“规律”呢。更何况，最前沿的企业家都感到力不从心的事儿，那些靠总结才能得到的规律，怕是更落得十万八千里以外了，根本就是“过时的东西”。

我们并不觉得规律没有用，但也不觉得它能直接指导最前沿的实践，而是能给最一线的商业实践家们一些启示和启发。话说万物发展的规律都是螺旋上升的，说不定一个我们看似老掉牙的规律，就能作为新时期遇到新问题的“解决之道”呢。

而很有可能，事实就是这样的。千百年来，商业的核心本质到底有没有过变化？其实不用特别琢磨我们就能知道，没什么变化。生产出来、销售出去、拿回钱来，沟通贯穿始终，远古拿羊换小米（不是手机，谢谢），关云长买豆子换铜钱，一直到今天你在朋友圈里买面膜、买包包，其实都是这样的过程。

那到底什么变化了呢？是方式，即生产方式、交换方式、沟通方式。所以，与其说我们一直削尖了脑袋钻进商业里面去发现商业的规律，不如说我们要发现的，是这“三个方式”的变化规律以及最新现状。

这本书，就轻轻地、深深地点了一下这个问题。

再说移动互联网。

其实，陈刚教授曾一语道破“移动互联网还是互联网”。如果我们同意互联网的本质是“消除了时间和空间的限制”，“提高了效率”，那么移动互联网，就是在此基础之上，碎片化了