

CHINWIN
春华教育

春华教育
企业管理系列丛书

中小企业 互联网转型模式突破

贺新杰 南永生◎编著

最实用的思维训练
最明确的转型指导

未来十年中小企业财富增值必读

中国时代经济出版社

CHINWIN
春华教育

春华教育
企业管理系列丛书

中小企业 互联网转型模式突破

贺新杰 南永生◎编著

 中国时代经济出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业互联网转型模式突破 / 贺新杰, 南永生编
著. —北京: 中国时代经济出版社, 2014. 12
ISBN 978-7-5119-2244-1

I. ①中… II. ①贺… ②南… III. ①互联网络—应
用—企业管理—研究 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 281485 号

书 名: 中小企业互联网转型模式突破
作 者: 贺新杰 南永生

出版发行: 中国时代经济出版社
社 址: 北京市丰台区玉林里 25 号楼
邮政编码: 100069
发行热线: (010) 63508251 63508273
传 真: (010) 63508254 63508284
网 址: www.cmepub.com.cn
电子邮箱: zgsdjj@hotmail.com
经 销: 各地新华书店
印 刷: 北京墨阁印刷有限公司
开 本: 710 × 1000 1/16
字 数: 220 千字
印 张: 14.5
版 次: 2014 年 12 月第 1 版
印 次: 2014 年 12 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5119-2244-1
定 价: 38.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系更换
版权所有 侵权必究

序 一

随着中国互联网环境的日益完善，互联网新秀们侵入了一个又一个传统行业的地盘，先是不断地蚕食，然后是冲击，最后是颠覆，对整个传统行业进行地毯式轰炸。零售、图书、旅游、媒体、手机、家电、电信、金融……从轻量级到重量级，无一幸免。一些曾经发号施令的巨头的辉煌不复存在，最典型的如手机品牌诺基亚、摩托罗拉。

这段时间大家都在炒作互联网思维的概念，但真真切切落地的东西却很少。虽然有国内专家称“2014年是传统企业互联网转型的元年”。但直到现在，也没有任何一家传统企业在互联网转型实践方面获得成功，面对互联网技术发展带来的变革与颠覆，许多企业家感到迷茫，甚至焦虑。

传统企业的互联网转型到底怎么转？市场上的大部分书籍只是从思维层面给出了一些片面的指导，市场急需一本能够系统阐述互联网转型的方法论和运作模式的书籍。突然有一天新杰找到我，说他要写一本关于互联网转型方面的书籍，我看完整个书稿后，感觉受益匪浅。相信这本书会给中小企业互联网转型的研究者和实践者带来很大的启示和指导意义。这本书首先对企业互联网转型的背景、必要性、成功规律以及本质进行了全面、系统地剖析，引导大家对传统企业互联网转型进行深层次地思考，达到追根溯源的效果，然后从企业互联网转型的6个突破进行阐述。这本书绝对可以作为企业管理者在互联网实践的床头书！

新杰一直都在互联网行业从事研究和实践，将自己的使命定位于中小企业互联网转型的推动者，相信这本书会在中国互联网行业留下浓墨重彩的一笔。希望新杰能在企业互联网化的研究和实践道路上越走越远！

大企·北京影响力董事长
营销国学专家孟昭春

序 二

蒸汽机的发明引领全世界进入了第一次工业革命；

电的发明引领全世界进入了第二次革命；

计算机和互联网的发明引领全世界进入了第三次工业革命。

这三次革命都是技术革命，而第三次革命不仅极大地推动了经济发展，也彻底影响了人类生活方式和思维方式，甚至推动和促使政治发生变革，让社会更公平、更民主。

未来还有银行吗？有，但一定没有信用卡；

未来还有商场吗？有，但一定没有购物中心；

未来还有企业吗？有，但一定没有集团总部。

就像每一次工业革命的预测一样，未来的企业一定是互联网加企业，就如每一家企业一定离不开电一样，否则就会被社会淘汰。

为什么会这么说呢？不仅仅是因为互联网取消中间环节，让人与人、信息与信息、物品与物品的距离压缩为“0”，更厉害的是互联网的思维。互联网思维是什么呢？用户思维，产品极致。什么叫用户思维和产品极致，就是毫无理由地讨好用户，不是满足用户的需求，而是解决用户的痛点；而传统企业更多的是产品思维，虽然也会以市场为导向，但是没有互联网的要求高。

贺老师的《中小企业互联网转型模式突破》恰逢其时，尤其对于传统企业转型很有借鉴意义。在本书里，贺老师分享了大量的案例，如三只松鼠、

小米等，相信可以给到读者很大的启发。难能可贵的是贺老师还构建了每个案例背后的规律和脉络，这一定可以使读者在具体操作上找到方法借鉴。

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes.

上海行动成功教育科技集团董事长兼总裁
企业实效指导专家李践

前言

互联网真的来了！

互联网带来了对各个行业乃至各个产业的变革、颠覆和创新。这对于多年从事互联网营销实践和研究探索的我来说，冥冥之中总有一种感觉，那就是必须要做点什么。多年的研究、沉淀和积累让我有了一种想爆发的感觉，可是爆发什么呢？

网络营销太小了，为什么说小呢？就是因为面对轰轰烈烈的移动互联网商业变革，做好网络营销对企业而言，只是一种小的局部改善，而且在顶层思维和观念没有转变的情况下，这种改善既得不到扩大，也难以长久地维持。

对于互联网，大家张口就要业绩，用“透支”的眼光而不是“投资”的眼光来看待互联网在业绩推动中的作用，其结果也是惨淡的。这是很多传统企业利用互联网的一个通病，也是一个非常有必要扭转的观念。说穿了，就是很多传统企业经营者还在用传统思维来进行企业的互联网改造。面对企业必须与互联网对接的大趋势，传统企业管理者到底何去何从？

对！是该好好向读者谈谈互联网转型了！系统地谈、全面地谈、深入地谈！

这也是我在北邮读 MBA 和多年任职企业高管中积累的优势所在。因为大部分企业经营者对互联网转型的感觉是既充满期望又无从下手，对互联网转型的认识是一叶障目而不见泰山。就本人看来，企业的互联网转型是一个非常系统和庞大的工程，用互联网做工具，将传统产品放到网上叫卖，充其量也就只是营销方式的优化和提升，根本谈不上什么“转型”，结果也不会令人满意。

企业的互联网转型应该包括运营平台方面的转型、商业模式的转型、产品形态的转型、组织管理的转型、管理优化的转型，还有最根本最重要的顶层管理者的思维转型。就像类人猿向人类的进化一样，不单单是身体结构和四肢长短发生了改变，连它的脑部结构和神经系统也要发生改变。所以，与其说互联网转型是一种传统企业和互联网的深度结合，还不如说是一种传统企业向带有互联网基因的另一种企业形态的“进化”，要在合理的进度内逐步地进行，而不是手术式的大改造。就这样，本书的基本框架变得越来越清晰，同时写作的欲望越来越强烈。

然而，写作的过程不但是知识积累的爆发、长时间忍受孤独和践行毅力的体现，更需要的是勇气和胆量！正当我在缺乏自信和需要鼓励中、彷徨的时候，大企·北京影响力集团董事长孟昭春老师来了！上海行动成功教育集团董事长李践老师来了！他们不但是非常优秀的企业家，同时又是享誉国内的企业管理培训专家。他们结合自身丰富的管理经验和学术研究心得不但给予了我写作方向上的指导，同时也给予了我强有力的鼓励，从而使我快速进入了最佳写作状态，在这里表示万分感激！还有，浙江春华教育集团的南永生董事长根据自己多年在互联网转型方面亲身实践的经历和经验，参与了本书的写作，与我一同完成了该书，书中的很多灵感都来自春华教育集团积极拥抱互联网过程中的心得、经验和感受，令我万分激动和荣幸。

衷心的希望本书能够给读者带来真正的价值，也希望自己能够在中小企业互联网转型的研究和实践道路上越走越远，如果大家在阅读本书时真正地感受到了价值，我将真挚地向大家推荐下一本书——《中小企业互联网转型落地8步走》，谢谢大家！

贺新杰

2014年夏于北京

第一章 企业互联网转型的深层次思考/1

第一节 处在互联网的冲击和变革时代您“焦虑”吗 /2

第二节 传统企业为什么要进行互联网转型 /16

第三节 互联网转型的成功之道 /21

第四节 企业互联网转型是一个系统工程 /27

第二章 顶层思维切换/35

第一节 成功实现顶层思维切换的意识模型 /36

第二节 传播层面的互联网转型思维 /39

第三节 产品服务层面的互联网转型思维 /52

第四节 供应链层面的互联网转型思维 /60

第五节 价值链和战略层面的互联网转型思维 /66

第三章 运营平台升级/73

第一节 互联网时代采用平台化运营的四个理由 /74

第二节 构建平台的策略 /76

第三节 扩大平台规模到生命点 /84

第四节 确保平台质量是平台运营的关键 /90

第五节 用四个策略将用户留在平台上 /94

第六节 向平台要结果——平台如何赢利 /101

第四章 商业模式变革/107

第一节 O2O 与二维码的故事 /108

第二节 O2O 商业模式的建设 /114

第三节 O2O 商业模式中“2”的实现 /122

第四节 社会化网络与 O2O 的完美结合 /138

第五章 产品形态重构/147

第一节 产品如何进行数字化 /148

第二节 对产品进行结构化 /156

第三节 产品结构化与鱼塘销售理论 /160

第六章 组织管理创新/169

第一节 互联网下的组织管理创新模式 /170

第二节 组织结构创新：让每一个人都当 CEO /172

第三节 组织文化创新：用价值和文化驱动员工的激情 /177

第四节 考核机制创新：用户体验测评代替 KPI /181

第五节 分工协作创新：众包、迭代与众筹 /183

第七章 优化系统提升/189

第一节 优化的本质是什么 /190

第二节 大数据时代真的来了吗？ /195

第三节 大数据的实际应用方法 /199

第四节 大数据与企业互联网转型 /204

结束语/217

第一章

企业互联网转型的深层次思考

—intel—



第一节 处在互联网的冲击和变革时代您“焦虑”吗

1.1 互联网颠覆浪潮背后的商业逻辑

所谓的颠覆就是一种革命性的代替，从2013年以来，颠覆这个词就被人们频繁地提起，而且往往都是和互联网这三个字一起出现的。于是乎，很多人将互联网看作是颠覆的原罪，看作是颠覆的幕后推手。

难道一波又一波颠覆的浪潮真的是由互联网引起的吗？互联网真的能有这么大的能量在商业市场中兴风作浪吗？其实不然。在这里，我们一定要搞清楚这些颠覆浪潮背后的商业逻辑，不然你会在铺天盖地的互联网概念里迷失自己。

在我看来，所有的商业颠覆都是企业或者行业自身运行的规律所致，更进一步说是一个行业或一个企业存在的价值和社会的需求出现了严重的不符，这个行业或企业的某一方面行为给社会带来了痛点，导致有识之士的揭竿而起，用另一种方式解决了这个痛点，全部或部分代替了那个行业或者企业。

这种现象在当下的社会到处都是：

比如说银行，它是垄断行业，服务意识差，办理业务要排很长时间的队，很多人排队的时候感到很痛苦，于是就有人创办了银联、快钱等转账支付企业；

一些收益较好金融理财产品设置了门槛（达到一定额的资金才能购买），当社会大众看到一个收益好的理财产品，但苦于资金的限制不能购买时内心感觉很痛，于是阿里巴巴的余额宝出现了，一个

人的资金不够，很多人的资金聚集起来就达到条件了，正好解决了这种痛。马云说的好，银行自己不改变，我们就来改变银行。

火车的速度太慢，飞机的费用太贵，于是人们在火车与飞机的选择之间就产生了痛，于是高铁出现了，颠覆了火车，等等。

这一切都说明，这些颠覆的背后不是互联网而是有商业规律的，那就是不断提炼企业存在的价值和意义，力求高度满足社会需求。如果企业不思进取，即使没有互联网，也有别的方式来颠覆你。

这也是王健林敢和马云打赌，董明珠敢和雷军打赌的原因所在，就是因为他们认识到了这一背后的商业逻辑，认识到互联网只是企业创造价值或传递价值的一个工具。互联网不是全能的，最最根本的商业逻辑还是企业的价值要不断满足社会的需求，而不是每天将目光盯着互联网。互联网本身不是价值，也不会创造价值，因为互联网是虚拟的，如果老盯着互联网来创造价值，那样会舍本求末、得不偿失的。

所以，各位企业家，互联网并不可怕，不要听所谓的专家鼓吹所谓的“企业要转型，不转型就得死”的荒谬言论，不要受什么互联网思维的鼓惑。当然在互联网高度发达的今天，我们既不能对其视而不见，也不能过度地利用，因为过度地利用互联网也会将企业“电死”的。

相信写到这里，就有很多读者会提出疑问，企业创造的价值要不断满足社会的需求，这不是老生常谈吗？还有必要拿出来再重复论述吗？

是的，如果在过去不需要，但在互联网技术高度发达的今天就非常有必要拿出来进行重复论述。

其实在一个企业的商业行为中，企业的战略管理者要思考三个问题：

第一个问题是要创造价值；

第二个问题是创造什么价值；

第三个问题是如何将创造出来的价值传递出去。

这和人一样，人首先考虑的是生存，然后考虑生命的意义和价值，最后

考虑这些意义和价值的体现。在没有互联网的时代，企业思考这3个问题的时候，比较粗犷，也比较容易明白，因为信息不透明、不对称。但在互联网时代，由于对企业生存的环境看得更深、更全，所以对这3个问题的思考必须要深入下一个层次，才能做出正确的决策。有的企业死了，死的原因就是因为思考这3个问题的时候只考虑到了浅表层，没有考虑到深表层。为了更好的理解，请看图1。

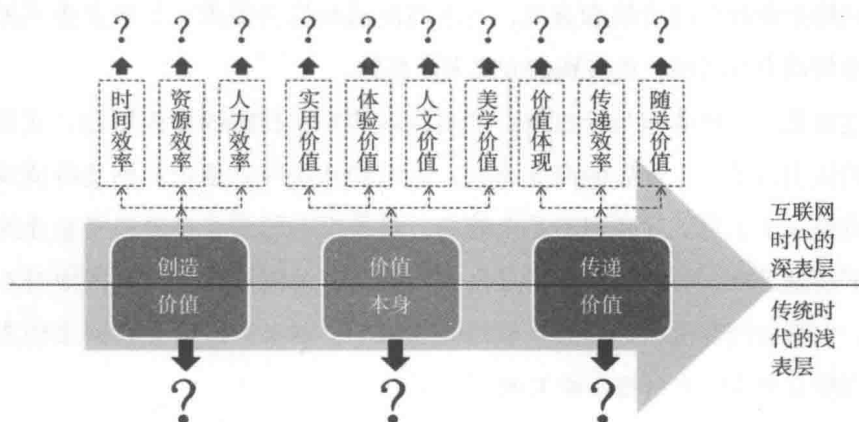


图1 互联网时代与传统时代企业生存环境对比

如图所示，在传统时代，你只需要考虑3个问题就可以了。因为这是个浅表层时代，不用你深挖。但在互联网时代，也可以称之为深表层时代，如果你只考虑3个问题，企业就有可能被颠覆，你要考虑10个问题，企业才能生存得更好，才能不被颠覆。这就是互联网颠覆背后的商业逻辑更加落地的一种解释。

1. 在考虑创造价值的时候，还要考虑时间效率，如何能快速地创造价值，快速地推向市场，快速地更新迭代，唯快不破；如何能充分利用资源，用最少的资源创造最多的价值，这也是当今社会经济提倡的主流，简洁、节约；还要考虑人力成本，用最少的人创造最多的价值，获得最多的回报。有人将刚才提到的“快、迭代、节约”粉化为互联网思维，其实之间没有必然的关系。

2. 对于价值本身，除了考虑产品本身的实用性，还要考虑产品或服务的体验感。比如我们的山西名吃刀削面，在浅表层时代，只要做出来，味道能够被接受，端给客户就可以了。但是在互联网时代的深表层时代，还要考虑客户的体验，要将刀削面的制作过程以一定的方式展现给客户，包括如何发面、如何削面、如何熬汤，等等。还要考虑这个产品或者服务的人文内涵，在物质极度丰富的今天，客户追求的不仅仅是产品的本身，更需要的是文化。最后还要考虑产品和服务的美学价值，产品不但能够使用，能满足客户的切身需求，还要从视觉上、触觉上、嗅觉上让客户有美的感受。

3. 对于传递价值这个环节而言，企业不能像以前一样将产品简单机械地送到客户手里，还要考虑价值如何更好地在客户面前展示。比如一款相对复杂的按摩椅，企业不仅仅有和产品一起随带的纸质说明书，在按摩椅上还印上了很大的二维码，客户遇到问题的时候随时用手机扫描二维码就可以了解产品信息和查询客服电话，这样即使纸质的说明书丢失了也无大碍，而且二维码中的产品信息和服务内容也是不断更新的，这就是一种价值体现方式。除了考虑价值的体现方式，还要考虑价值传递的随送价值。

在淘宝上有一家卖坚果的商家，名叫三只松鼠，在给客户邮送坚果的时候，除了高质优美的坚果，精美细致的包装外，还附带了存放坚果皮的经过精心设计的垃圾袋，告诉客户注意环保。而且还送了坚果钳，以使用户能够便捷地享受味道可口的坚果仁。这些举动能够让客户感到一种超出预期的惊喜，得到了客户的好评。

还有海底捞火锅，饭后都要随桌送上一盘西瓜，这本来没什么，任何饭店都能够做到，但令人惊喜的是，有的顾客感觉西瓜没有吃多少，走的时候想带走，这时海底捞的服务员说不可以，然后当顾客临走的时候，把一只没有切开的完整的西瓜打包后交给客户，说海底捞只能让客户打包完整的東西，这一举动会让客户非常感动。这就是一种超出预期的随送价值。传统企业的管理者们，我们能够



做到吗?

像以上例子中的坚果钳、坚果垃圾袋与完整的西瓜就是一种随送价值,有人也把这些归于一种互联网思维,其实这和互联网没有什么关系,海底捞就是一个传统企业,这只是一种更好满足客户需求的商业逻辑或者说商业规律。所以说,所谓的传统企业互联网转型,并不是说做几个网站,申请几个微博账号和微信账号,在论坛中发发帖子就可以了。而是一种彻头彻尾的思维转换,只要有互联网的思维,即使没有网站和微信,也可以称之为互联网企业,比如海底捞,我们就完全可以将其称为“互联网企业”。

所以,亲爱的企业家们或者创业者,面对来势汹汹的互联网,要理智对待,不要“着相”(佛教用语,就是不要偏离实物的本质而执迷表象)。

1.2 被“冲击”,还是被“电死”?企业家集体焦虑的本质

从2013年开始,互联网转型这个话题逐渐热起来了,再加上阿里巴巴双十一网店销售每分钟突破1个亿,当天突破350个亿,代表传统商业地产行业的王健林与代表互联网新兴行业的马云1个亿的对赌事件和代表传统制造业的董明珠与代表互联网制造业的雷军的对赌事件;传统教育巨头新东方受沪江网、淘宝同学、百度教育、YY教育崛起的威胁,在人民大会堂开完年会后直接将前100多名骨干拉到京郊会议中心封闭商讨发展对策事件及海尔张瑞敏对互联网转型的积极实践和万科放下身段主动到小米考察学习的事件,等等。这些,都对互联网转型这个话题起到了推波助澜的作用,甚至有国内的专家称2014年是传统企业互联网转型的元年。

但直到现在,也没有任何一家传统企业在互联网转型实践方面获得成功。面对互联网技术发展带来的变革与颠覆,许多企业家感到非常迷茫,甚至焦虑。为什么呢?因为不转型等死,这是趋势,谁也不能逆转。最典型的就是曾经如日中天的世界五百强零售巨霸沃尔玛也开始在全球关闭门店。但转型

又容易被电死，因为到目前为止，似乎大部分互联网公司都在烧钱，大部分电商都在亏损，即使像京东这样的巨人型电商公司也曾长时间的亏钱，尤其是曾经一度风靡微博的“凡客体”品牌运作电商凡客诚品，也不断被曝出亏损严重的信息。

有人说，不是还有阿里巴巴吗？但事实是，从严格意义讲阿里巴巴根本不是一个电子商务公司，阿里巴巴就是一个网络虚拟地产商和在线广告服务商，阿里巴巴的成功只能代表是阿里本身的成功和马云的成功，并不能代表是整个电子商务行业的成功。那企业未来的出路在哪里，传统企业到底要不要进行互联网转型，怎么转，何时转？这是一个引起企业家集体焦虑的典型问题。其实，大家也没有必要焦虑，在以上的内容中我们不是也论述过，只要了解了这种变革和颠覆背后的商业逻辑，对症下药，就没什么可怕的。人类最害怕的是“未知”，只要是可知的，了解了规律的东西就不可怕。即使有人真的焦虑，其焦虑的本身也不在互联网，而是企业的本身出现了问题，这样企业本身的问题加上有人对互联网的鼓吹就出现了互联网焦虑症。所谓的企业互联网转型，其本质上是对企业目前出现的困境的突破，只不过这种突破用互联网更容易解决。所以说，与其说是企业家在互联网面前集体焦虑还不如说是有问题企业管理者的集体焦虑。

这也可以从另一方面说明，为什么有的企业只叫不做，不断地说要进行互联网转型，但在行动上还是原地不动。偶尔听到同行的一两件颠覆性互联网事件，就感到一阵焦虑，但只是一阵，过后了该怎么经营还是继续怎么经营。其原因是企业问题不大，只是微痛，或者说还没有痛到非转不可。加上数十年形成的传统框架、思维定式和变革、创新与转型所带来的“未知”造成的不安全感，进行互联网转型就成为企业只可以想象但不去实践的事情。

那么，哪种状态下的企业焦虑，哪种状态下的企业只叫不做呢？在这里给大家提供一个企业健康评估模型，先对你的企业做一个综合评估。如图2模型所示，一个企业是否健康，要从资源、未来、利润、组织和客户五个方面进行评估。