

# 产业互联网

## 重新定义效率与消费

吴起◎著

能源·航空·交通·物流·电信·房产·金融·电器·医药·教育  
服装·餐饮·食品·家居·装修·时尚·美容·数码·制造·投资

### 20位行业大咖 联袂推荐

(推荐人按姓氏拼音排列)

- |     |        |     |     |     |     |     |     |     |      |     |      |     |      |     |      |    |         |     |        |
|-----|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|----|---------|-----|--------|
| 陈显宝 | 宅急送    | 邓智  | 歌莉娅 | 高振坤 | 同仁堂 | 高正贤 | 华为  | 黄文强 | 南方航空 | 江勇  | 恒企教育 | 李丰  | 峰瑞资本 | 林贞委 | 海尔电器 | 卢航 | 21世纪不动产 | 罗征  | 影儿时尚集团 |
| 吕廷杰 | 北京邮电大学 | 石子义 | 百莲凯 | 王红光 | 联想  | 王孟杰 | 真功夫 | 许芳  | TCL  | 姚世峰 | 广州地铁 | 姚文峰 | 欧派   | 曾凯  | 尚品宅配 | 张良 | 泸州老窖    | 郑锡贵 | 陆金所    |



中国石化出版社有限公司 CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM PRESS

INDUSTRIAL INTERNET

INDUSTRIAL INTERNET

# 产业互联网

## 重塑定义效率与消费

张颖颖

工业和信息化部 工业和信息化部 工业和信息化部

2020年4月 第1版

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

11 12 13 14 15 16 17 18 19 20



中国石化出版社有限公司

北京 100029

《中国互联网络发展状况统计报告》

工业和信息化部 中国互联网络信息中心 编  
工业和信息化部 中国互联网络信息中心 编

序言

第一章 互联网发展概况 1.1 互联网普及率 1.2 互联网应用普及率

第二章 互联网对经济社会的影响 2.1 互联网对经济的影响 2.2 互联网对社会的影响 2.3 互联网对文化的影响

目录

# 产业互联网 重新定义效率与消费

吴起 著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

产业互联网：重新定义效率与消费 / 吴起著. —  
北京：人民邮电出版社，2018.1  
ISBN 978-7-115-46985-4

I. ①产… II. ①吴… III. ①互网络—关系—产业  
发展 IV. ①TP393.4②F260

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第253548号

## 内 容 提 要

本书是一本讲解产业互联网的概念、方法论以及实践案例的书。随着人口红利的消失，围绕流量和平台之争的消费互联网的上半场已然结束；而围绕各大传统产业“+互联网”的产业互联网的下半场悄然开启。产业互联网的主旨，就在于提升效率以及重塑消费体验。

本书的所有案例，均来自作者的亲身经历，覆盖了房产、教育、装修、家居、医养、日化等众多行业的“产业+互联网”。在众多案例当中，本书提炼出了共性的方法论和策略，并在实践样本的解读中，将这些方法论和策略进行反复的演练，便于读者后续的学习。

通过案例，本书详细解读了产业互联网的方法论在具体行业中的运用，提供了从顶层架构的企业战略定位、商业模式重构，到战略解码、标准化策略输出，再到营销、管理、信息化等在内的全系列策略及实施方法。

本书既适合需要转型升级和“+互联网”的各个传统行业的人士阅读，也适合互联网行业、投资界、IT界的人士阅读。

- 
- ◆ 著 吴 起  
    责任编辑 李士振  
    责任印制 周昇亮
  - ◆ 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>  
    三河市中晟雅豪印务有限公司印刷
  - ◆ 开本：880×1230 1/32  
    印张：6.75 2018年1月第1版  
    字数：298千字 2018年1月河北第1次印刷
- 

定价：49.80元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

### 互联网下半场

#### 一

一直不愿意下笔写这篇自序，一度甚至怀疑自己患上了严重的拖延症。直到有一天，责任编辑老师告诉我说，“你还需要有一篇自序，至少要说明一下，你为什么会有这本书”，我才恍悟，原来我是在逃避，不是这篇文字，而是自己过往的心路历程。至于为何要逃避，究其原因，我还远没有“放下”太多的东西，我还有太多不敢言、不便言、不能言的话语，因为仍在局中。然而，毕竟已经迈出了一大步，至少已经不是套中人了，又写了这样一本书，所以终究还是要写一点文字，来回忆一下自己的呐喊、自己的彷徨、自己的初心。漫漫修远，上下求索，混沌间我便从线上走到了线下，从纯互联走到了产业互联，蓦然回首，所谓的总结和提炼，如若几年之后再看，很可能幼稚得让我自己都不忍目睹。然而，这些内容在今天的时点上，仍是具有先锋性，甚至颠覆性，既是观点，也是实践，更是结果。故而，权且用这篇志忑中写下的自序，来为本书的写作画上一个标点符号，但至多是一个分号，因为产业互联网的实践，还在路上，一切，才刚刚开始。

鲁迅在《呐喊》自序中，有这样一段文字：

“假如一间铁屋子，是绝无窗户而万难破毁的，里面有许多熟睡的人们，不久都要闷死了，然而是从昏睡入死灭，并不感到就死的悲哀。现在你大嚷起来，惊起了较为清醒的几个人，使这不幸的少数者来受无可挽救的临终的苦楚，你倒以为对得起他们吗？”

“然而几个人既然起来，你不能说决没有毁坏这铁屋的希望。”

后面反驳鲁迅的这个人，在《呐喊》里化名叫“金心异”，其实是著名学者钱玄同。连名字都只用化名，连鲁迅都不知道是否应该呐喊，只有一个原因——他们倡导的文化，《新青年》，不是彼时的主流文化，甚至与主流文化是相左的。然而到了后世，这却是一个百年后仍让我们高山仰止的符号。

本书倡导的主题——产业互联网，与《新青年》类似，至今仍不是主流的互联网文化；而本书诟病或质疑的诸多内容，反而正是当下的主流、热门乃至风口。从一个肥沃、虚浮、高贵的泡沫中往出走，去向一个洼地，踩到了实在的土地上，却是一个干涸的黄土地；在去的路上，还在喃喃呓语，岂不是又一篇“狂人日记”？

然而，狂人也罢，呐喊也罢，其背后都必定有一段漫长的彷徨。孤独无依，进退失据，谓之彷徨。能从彷徨中走出来者，必有坚定的初心与价值主张。这里的价值主张，于我而言，“生而不怠，火而不再，

熟而不续，新而不惧”。坚守或放弃一件事物，评判原则取其道而不取其利；但凡找到道之趋势，虽千万人吾往矣。

既然说到坚守或放弃，就免不了触碰到近年来的各种风口机会。事实上，直播、PGC（Professional Generated Content，专业生产内容）、IP，影漫游联动，入口，云平台……这些根本就不是创新，也谈不上互联网思维或风口，因为过往 10 多年间早就被无数次实践过。在消费互联网的后期，做什么不重要，重要的是谁要做。只有 BAT（指百度、阿里巴巴、腾讯）量级的大玩家参与角逐，一个行业或垂直领域才能快速变成风口或机会；而 BAT 们参与的理由往往是很无厘头的，比如个人喜好或理解，迎合或制造资本趋势，竞品跟随，乃至众口铄金。对其余绝大部分的从业者，需要做的只是跟随炒作、融资和资本的钱、刷数据以及追逐资本套现的机会。

怎么理解这个潮流呢？譬如一幅油画，原本只卖作几万元，忽然间赢得了几位大佬的赏识，竞相拍卖，价格忽地就过亿元了；等到大佬们的风头一转，过亿元的收藏品又跌回原价、无人问津。更多的人，赚的是这个过程中的资本涌入、退出的溢出部分，而这幅画本身的价值已经不那么重要了。需要说它是什么，它就是什么，最多未来的时候再抛出一个反面观点，来总结某些接最后一棒的人有多么的愚蠢。然而，当资本和人才都聚焦在虚拟的价值上，数以百万计的互联网团队簇拥在小的难以呼吸的一小块土地上重复建设着，甚至构建的是一堆堆根本没有实际产值的泡沫，只是或靠历史红利续命，或靠资本市场的投机者输血。那么，谁去关心真正决定民族复兴的实体经济“+互联网”的产业进化之路呢？泡沫里温暖、熟悉、高收入、高美誉度，而泡沫外很可能

意味着陌生、苦难、波折性和不确定性。百年前的“铁屋子”在今天舒适化、高贵化了，然而却并不能影响其中的纯线上互联网正在变成传统行业；而与此同时，传统行业加上产业互联网之后，却正在变成未来。现实版的反转大戏正在上演，这一声呐喊，虽然微弱，却是历史的声音，属于当下，更属于未来。

### 三

仅有呐喊是无用的，重要的是实践，而这里的实践，自然就是产业互联网。最初从纯线上互联网走进实体经济，走进传统行业，一拨人视你为洪水猛兽，另一拨人与你言语不通，而你又因长期醉卧庙堂，不知江湖疾苦，自身腿脚也早已软塌，不接地气。这个时候，大部分互联网人都会瞬间缩回去，回归到自己的舒适区，继续享受自己的行业红利与职位红利。而少数坚定者，久而久之、设身处地，才会感悟到，线上的企业家精神，是多么的孱弱；线上对于实体经济业务的渗透，是多么肤浅；而传统企业进化升级的历史契机与决绝，又是多么磅礴浩大、势不可挡。互联网在这里，不再是玩流量、搭平台这些常见的套路，而需要与这个行业的本质运营规则和需求融为一体、水乳交融。这种将线上与线下、传统与互联网合二为一的互联网形态，才是真正的产业互联网。

产业互联网的威力，一是来自产业自身的刚需、体量与积淀，二是来自效率提升与消费体验重塑给企业带来的质变，但最大的能量来自人，也就是产业互联网化的企业领袖们。这种企业领袖仍然是创始团



队掌舵、亲力亲为，甚至绝对控股。他们对“烧钱”和“泡沫”基本是免疫的，不靠资本驱动过活，更关注自身增长的造血功能、自由现金流和利润。他们对自己所在行业的理想仍在，不忘初心。进而，自下而上的产业互联网化，是尊重历史，尊重文明，尊重经典管理思想，尊重诚实守信，尊重利益相关者，尊重品牌和知识产权，尊重规律，尤其尊重对自己有过恩惠和教导的人和企业。而这与纯线上互联网世界的浮华，以及自上而下互联网“行业革命”的无底线，是有鲜明对比的。因为产业互联网与消费互联网不同，它不再是博眼球和泛娱乐，而是扎根到了各类产业的内核中去，比的不再是谁跑得快，而是谁跑得远。然而互联网的下半场，却只能是一部书——“西游记”。因为九九八十一难尚在前头，无可避免，胆怯者大可躲回泡沫中安静地做回“老油条”，而互联网猛士将在产业互联网的道路上，筚路蓝缕，砥砺前行。

2017年8月于北京

## 推荐序

### 传统企业破局之道

在“互联网+”“+互联网”与“产业互联网”三个概念中，我觉得“产业互联网”更明确、更具体，更容易让传统企业知道转型升级的方向；尤其是让它们知道，它们所面临的互联网机遇，和纯线上泛娱乐的互联网（也就是消费互联网）有什么不同。这个概念升级本身，就是一个巨大的进步。而吴起老师的这本新作《产业互联网：重新定义效率与消费》，则真正意义上第一次把产业互联网从定义、历史、现状，到方法论、策略乃至多个行业的案例，都阐述的很有高度、又极接地气。这是具有多年深耕于顶级互联网企业的资深专家才能讲得清楚的。

成立广东省首席信息官协会之后，作为秘书长，我也曾访谈过多个行业正在往“+互联网”转型的代表企业，比如南方航空公司、欧派家居、广州地铁集团、华侨医院等。在这些访谈中，我深刻感受到，传统企业的首席信息官，未来有一部分要担负起“首席互联网官”，

或者“首席产业互联网官”的使命。他们不仅要负责企业的信息化管理，更要肩负起这个企业乃至整个行业的产业互联网升级和进化。这就要求未来的首席信息官，不仅要懂技术、懂信息化，还要懂互联网营销、运营、管理、战略。唯有从战略出发，从商业模式出发，从企业当下痛点出发，推导出必要的策略和路径，再落地到具体的信息化和网络营销，才能让传统企业互联网化变得更接地气、更有结果导向。而如何让这个“首席信息官”升级成“首席互联网官”的难题，一直困扰着我，直到我看到了吴起老师的这本书。

我觉得这本书就是一把钥匙，一个解决上述难题的钥匙，一个能帮助到传统企业进化升级的钥匙。为什么它能成为这把钥匙？这与吴起老师特殊的职业经历是分不开的。吴起老师在纯线上的互联网行业做过十多年的高管，所在的公司均是著名的互联网公司、上市公司；从移动互联网到视频网站，从综合门户到垂直媒体，从游戏公司到直播平台，吴起老师可以说经历了消费互联网的整个过程，在互联网企业中的管理范围也包含了产品、技术、运营、市场、内容、商业化等几乎所有领域，可谓身经百战。这种知识结构和履历的互联网高管，又因为偶然的契机，深扎入产业互联网的领域，而且一扎就是跨界、多行业的深度咨询，以他深刻的思考、敏锐的观察和高度的总结，把诸如房产经纪、职业教育、家庭装修、医疗养生等各种传统行业转型中的共性方法论和策略提炼出来，再结合战略定位和商业模式的升级，概括出了一整套自成体系、来源于实战的理论和行动学习方法，也就是这本《产业互联网：重新定义效率与消费》。这既是吴起老师对自己十多年来在消费互联网经历的深刻反思，又是他在传统行业游学、实践的干货心得，我想一定会给传统行业的企业家们带来新的思想和实

践，而这也正是我们首席信息官协会所倡导和希冀的。故而，我提笔作序，希望各行各业的企业家们，能从这本书中，得到自己升级进化的一把钥匙。

周庆林

2017年8月

|              |    |
|--------------|----|
| 序言 互联网下半场    | I  |
| 推荐序 传统企业破局之道 | VI |

## INDUSTRIAL INTERNET 产业互联网

### 上篇 黄金时代：产业互联网的时代

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 01 第1章 产业互联网，究竟是什么 | 001 |
|--------------------|-----|

产业互联网，不是指为传统行业提供 B2B 信息化服务的工具或平台，这仅仅是产业互联网在工具层或流量分发层的一个小分支。真正的产业互联网，指的就是进化之后的传统产业，它是产业自身发展的新阶段。对这个阶段，更准确的用词，应该是“产业+互联网”，简称产业互联网。所以，它的本体、它的主词，是“产业”自身，而不是互联网。

- 1 鸡同鸭讲的口水乱仗 / 002
- 2 产业互联网，是产业，不是互联网 / 006
- 3 产业互联网：制造业+服务业，提升效率+重塑消费体验 / 011

经济新常态下的互联网行业，正处在一个超大型泡沫当中，除了“红利的尾宴”及“资本的接力棒”两种主流的商业逻辑之外，其他方向“人迹罕至”；而其年产值6000亿元人民币的现状，也与其动辄百倍以上估值之间，形成了巨大的反差。而传统行业在经济新常态下，同样遭遇了市场环境、营销环境、消费者结构、传播形态等系统级、生态级的危机，传统行业+互联网，成为化解危机唯一的钥匙。产业互联网时代已至。

## 1 经济新常态下的互联网行业 / 018

- ◎ 语境：经济新常态下的互联网 / 018
- ◎ 互联网产业的产值 / 020
- ◎ 互联网产业的估值 / 024
- ◎ 真相之一：红利的尾宴 / 028
- ◎ 真相之二：资本的接力棒 / 031

## 2 从消费互联网到产业互联网 / 046

- ◎ 互联网的上半场与下半场 / 046
- ◎ 消费互联网的前世今生 / 047
- ◎ 经济新常态下的传统行业现状 / 052
- ◎ 产业互联网：传统行业进化的方法论 / 054
- ◎ 产业互联网之“频次” / 055
- ◎ 产业互联网之“顺序” / 061
- ◎ 产业互联网之“产品” / 066

- ◎ 产业互联网之“特征” / 070
- ◎ 产业互联网之“量级” / 073
- ◎ 小结：+ 互联网，应该加上什么 / 077

## INDUSTRIAL INTERNET

### 下篇 产业互联网的思维、策略与实战

## 03 第3章 结构化思维：产业互联网的核心思维方法

081

结构化思维，以“识别、对应、结构、表达”为要点，是产业互联网最核心的思维方法。在这种思维方法的指导下，可以将任何一种行业的业务动作做最小颗粒度的“切片”，进而对其进行重组、改造、升级，尤其是针对痛点问题输出策略。而通过一整套互联网的产品和系统，有效地落地执行这些策略，就可以最终实现产业互联网的提高效率、重塑消费体验的两大结果。本章则以互联网装修作为案例，比较直观、形象而又系统化地阐述了上述理论。

- 1 互联网思维 VS 结构化思维 / 082
- 2 伪互联网思维：“互联网装修”与 F2C / 086
  - ◎ 虚构的用户需求：VR、电商、UGC、入口 / 086
  - ◎ 谁才能真正做到 F2C / 089
- 3 真结构化思维：“互联网装修”的策略升级 / 093

提升效率，是产业互联网核心的主题之一。这个主题，在房地产经纪行业的进化过程中体现得尤为典型。尤其是以21世纪不动产中国的“M+”模式为代表的新一代房地产经纪“共享经济”策略，通过房源共享规则、客源分配规则、互联网作业平台等多元化的资源输出，助力中小房地产经纪公司完成创业梦想、实现特许加盟体系的协作共赢生态。资源驱动规则建立，规则驱动效率提升。而当商机分配效率、经纪人作业效率、管理人管理效率、客户成交效率等通过产业互联网化的策略和产品得以提升之后，房地产经纪行业的共享经济理想也得以践行。

- 1 房地产经纪行业扫描：回归商业本质，拥抱产业互联网 / 110
- 2 房地产经纪行业进化的三种选择：次平台、纯线上、O2O / 112
- 3 房地产经纪行业的业务链重构与策略升级：提升效率 + 共享经济 / 114
  - ◎ 结构化思维下的房地产经纪 O2O 平台 / 114
  - ◎ 品牌与策略：独角兽还是共享经济 / 117
  - ◎ 房源共享：基于“真房源”和“共享经济”的房源策略 / 121
  - ◎ 客源分配：资源驱动规则建立，规则驱动效率提升 / 127
  - ◎ 互联网产品：承载房客源运营规则的多屏互动作业平台 / 138



重塑消费体验，和提升效率一样，是产业互联网核心的主题之一。这个主题，在职业教育行业的进化过程中体现得尤为典型，以恒企教育为代表的，围绕着“拉新、留存、转化”的用户成交漏斗，“职业规划、学习计划、预习、听课、练习、复习、考试、实操、就业”的9大智能学习动作，以及“素质学习、职场社交、定制化学习”等终身职业教育的后市场，一整套基于线上线下一体化运营、信息化管理的O2O教学、教务模式，实践了产业互联网典范级的方法论。

- 1 职业教育行业扫描：真正全市场化运作的教育行业 / 144
- 2 职业教育机构进化的三种选择：次平台、纯线上、O2O / 146
- 3 职业教育行业的业务链重构与策略升级：智能学习 + 重塑消费体验 / 150
  - ◎ 一个职业教育学员的全生命周期行为动线 / 150
  - ◎ 成交前：拉新、留存、转化 / 152
  - ◎ 学前：职业规划 / 158
  - ◎ 学前：学习计划 / 162
  - ◎ 学中：预习、听课、练习、复习、考试 / 164
  - ◎ 学中：双师模式 / 173
  - ◎ 毕业后：“一生一世”终身教育的理想 / 176
  - ◎ 管理者角色：产业互联，效率提升 / 177