

1、小编希望和所有热爱生活，追求卓越的人成为朋友，小编：QQ 和微信 491256034 备注书友！小编有 300 多万册电子书。您也可以在微信上呼唤我 放心，绝对不是微商，看我以前发的朋友圈，你就能看得出来的。

2、扫面下方二维码，关注我的公众号，回复电子书，既可以看到我这里的书单，回复对应的数字，我就能发给你，小编每天都往里更新 10 本左右，如果没有你想要的书籍，你给我留言，我在单独的发给你。



扫此二维码加我微信好友



扫此二维码，添加我的微信公众号，
查看我的书单

目录

序言：转型之战，传统企业的互联网机会

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

361°：一款鞋背后的电影和每年超过 20 万的失散儿童

芬尼克兹：一家空气能热水器公司的社群化组合拳

德意：打造传统家电制造业的互联网思维

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

亚朵：一家酒店的社群化之路

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

汤臣倍健：一家保健品企业的互联网野心

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”

泰康人寿：保险行业巨头的移动互联网玩法

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

万达集团：房地产企业转型的互联网加减法

苏宁“再造”：一家连锁零售巨头如何转型为互联网企业

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

大搜索与企业转型

传统企业的“互联网加减法”

世界 500 强企业的互联网营销

蜕变与抉择，传统企业转型电商之路

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

服装业的互联网试验

洗衣业的互联网实验之 O2O 重新定义服务业

家居业的互联网试验之制造业的互联网时代：C2B+O2O

制造业的智能化改造

序言：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

一

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。

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。

丨传统制造业痛点丨

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。

丨成衣行业痛点丨

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狽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。

丨 3D 打印——智能化工厂丨

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。

丨 服装定制行业痛点丨

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 O2O1 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。

丨 服装业的传统模式与酷特模式对比丨

红领已经成为学习、模仿、试图超越而未能成功的标杆对象，两个有趣的现象足以证明这一点。

第一是接待大量考察团，除了业内龙头，也包括海尔、联想等制造业巨头。张瑞敏在参观现

场就写了这样一段话：参观“红领”时，看到传自纽约的个人订单，在信息化流程中能迅速完成发货，感慨颇深。这正是互联网时代传统企业必须跨过的坎儿，从大规模制造转为大规模定制，以满足用户个性化的最佳体验，“红领”做到了，是其心无旁骛、几年磨一剑的结晶。

第二是红领已对数千人进行了量体培训，其中为数不少已被挖走，但竞争对手仍无法做出足以和红领竞争的定制服装，因为量体数据只有与其大数据系统配合才有意义。

对中国的制造企业而言，提高产品的附加值是一个比天还要大的命题，红领已经提供了一条可供参考的道路。这条路上荆棘重重，但无疑是一条可以看到对岸的道路。

361°：一款鞋背后的电影和每年超过 20 万的失散儿童

——一双鞋子，能在其中植入什么互联网化的思维？

——买这种鞋子最多的居然是保险公司，是什么缘由？

——这双鞋子，能给传统企业带来什么启示？

2014 年，知名体育用品之品牌 361° 和百度、联发科（台湾联发科技股份有限公司）一起研发推出了一款带有 GPS（全球定位系统）定位功能的智能童鞋，上述这些“意料之外，情理之中”的情况，就是这双鞋子所遇到的真实境况。

经验 1：产品有感情才能卖好，感情就是很细的场景

总是说不能卖冷冰冰的产品，但什么是有温度、有感情产品？答案就是“带着场景的产品”——用户一看这个产品就知道在什么场合下使用，并且在该场合下的使用需求非常强烈，这样他才会产生极其强烈的购买意愿。

361° 做的智能童鞋就是这样一款带感情的产品。赵峰看了电影《亲爱的》，后来又了解到中国每年有超过 20 万的失散儿童，于是就想到可以制作一款鞋子——一款能让父母放心的鞋子。

丨 361° 智能防丢童鞋 6 大功能 丨

这款鞋子把 GPS 芯片植入到鞋子中，父母可以使用手机 APP 绑定，通过手机对孩子进行实时的精确定位和轨迹回放。赵峰自己也是一位父亲，经常外出不能陪伴家人，所以他的孩子就是这款鞋子的第一个用户。通过 APP，他可以即时了解自己的孩子每一天去了哪些地方、待了多长时间，和孩子通话聊天时也因此多了很多话题。

经验 2：意料之外，情理之中——最大买方是幼儿园园长

361° 智能童鞋第一代才刚刚上市不久，针对的目标群体是儿童的父母，通过线上和线下两个渠道销售，销量已经超过了预期，不过更多的采购群体则出乎意料——最大的出货渠道不是任何商场或电商网站，而是幼儿园和保险公司！

智能童鞋上市的消息出来之后，很多幼儿园园长和老师找到 361°，希望可以批量采购。除了父母之外，他们也是特别希望保障小朋友安全的人，所以看到这一极具针对性的产品就前来购买。另一个大量采购方是保险公司，他们的原因则更让人意想不到——将智能童鞋作为家庭保险业务的增值部分，赠送给相关客户。

由此可见，虽然满足用户的需要不是一件容易的事，但只要真正踩到需求点，总会有人购买你的产品，而且最大客户可能会来自“意料之外”。

经验 3：没有传统的行业，只有传统的企业

行业不分传统与否，只在工具、思维、经营模式上有所差别。对大部分行业的产品而言，需求是永远存在的，衣食住行是人类永远不可或缺的，转型升级是运用更先进的工具和生意模式对接用户。

现在的行业危机，最大的问题是距离用户越来越远，不知道他们在想什么。361° 前几年产能过剩、业绩下降最根本的原因是没有提供令用户满意的产品，使得同质化严重。

目前正是产业互联网化的拐点，能否适应用户“新玩法”从而与他们连接上，是决定成败的关键。所有人都应该把握以下三个趋势：

一是需求越来越细分——不论是审美、功能还是场景运用；二是智能硬件、可穿戴设备会快速融入人们生活中；三是品牌和用户会面对面，中间环节会极度简化。

经验 4：最好的办法是找一个互联网合作伙伴

在互联网化的道路上，最好的办法不是把自己变成一家纯互联网企业。因为在互联网技术上，从人才储备、数据积累到技术研发，从零做起的时间与成本都不可估量，很可能自己这边产

品没研发出来，竞品就已经上市了。最好的办法是找一个互联网合作伙伴，361° 与百度、联发科的这种合作形式，是传统企业与互联网企业强强联合的上佳范本。

在产品上，361° 负责外观设计与生产，百度提供精准的鹰眼定位技术，联发科则提供了为穿戴式和物联网设备设计的内置芯片，共同打造了智能童鞋。而在营销上，361° 提供了品牌与渠道，百度则以大数据平台的分析结果提供决策支持。

未来，361° 还将与百度联合建立孩子们成长和健康的数字档案，将所有基于鞋子的儿童体征数据集中起来作分析，最终提供个性化的健康指导方案。

丨 361° 携手百度打造智能童鞋特有优势 丨

经验 5：要学互联网的做法，也别忘了自己的优势

目前传统企业最欠缺的就是连接用户的能力，缺乏与用户持续有效的沟通方式。所以传统企业互联网化最需要学习的是互联网企业与用户沟通的能力和小步快跑的节奏；主要做法就是在各个方面去中心化，同时实现产品的快速迭代。

在传播和渠道上，要以精准化的方式，以用户最喜欢、最可接受的媒介形式，用有趣、多样、互动的表达，快速满足用户在信息上的需要。在产品上，则应该成为快枪手，从满足最核心的需要开始，快速推出产品，哪怕不成熟也坚持下去，吸收反馈建议，几代之后产品就会日趋完善。

而基于制造本身的优势，比如产品研发、外观的工业化设计、生产流程的规范化等，都应该成为传统企业面对市场竞争时不放弃的优势。

芬尼克兹：一家空气能热水器公司的社群化组合拳

2014 年 5 月 28 日，一位年过四旬的中年大叔，在广州打着“开秦哥接白富美”的口号出发了，目的地直指 2200 多公里外的北京。这位另类大叔是芬尼克兹的创始人宗毅，当时他开着比亚迪去北京提他订购的特斯拉，并计划打通中国第一条电动汽车南北充电之路。

或许很难把他的举动跟一家生产空气能热水器的企业联系在一起。但这个让互联网大佬周鸿祎为之震惊的人显然有他的特殊之处，罗振宇也曾把他的公司誉为“所见过的中国传统企业转型互联网最成功的案例”。

如今，芬尼克兹已经是一家拥有 11 个子公司、1000 多名员工、800 多家体验店、年产量超过 8 万台、产品销售到全球 70 多个国家和地区的国际性集团公司。它是如何在 13 年内实现巨大跨越的？这一切与创始人宗毅的“社群经济学”密不可分。

┆ 芬尼克兹社群经济落地的四个维度 ┆

产品维度：要的是极致和尖叫

2002 年，在传统空调行业积累了 10 年经验的宗毅决定自立门户，创办广州密西雷电子有限公司（芬尼克兹前身）。他说：“我们企业从非常传统的制造型企业起步，实际上是中国传统制造业苦逼型的代表。”当时传统空调行业技术门槛不高，利润薄如刀，海尔、美的、科龙等依靠规模取胜，成为行业巨头。宗毅初期以企业活下来为基础，为华菱等国内外厂商贴牌生产家用空调。

随着空调行业收购与兼并不断，整个市场面临大规模洗牌。在这种形势下，若不做出改变，依靠代工起家的密西雷将很快湮没于市场剧变的大浪潮中。宗毅开始主动寻找差异化机会，将研发方向渐渐集中在技术含量高、竞争对手少、利润高的专业空调上。恰在这时，他相中了热泵技术。“热泵”是一种新能源技术，它从周围环境中吸热，并传递给被加热的对象。和传统的电加热方式相比，热泵更节能环保。

互联网时代，企业首席执行官（CEO），首先必须是一位优秀的产品经理。宗毅敏锐地发现欧洲市场对家用型泳池热泵需求很大。当时只有美国供应商能生产这类产品，而且主要为大中型商用泳池设计，不符合家用需求。宗毅带领研发团队全力开发出适合家用型泳池的热泵产品。

在“产品为王”的时代，芬尼克兹推出的家用型热泵产品因为满足了用户刚需，且产品工艺精良、故障率低、能效高，符合欧盟环保要求，很快在欧洲市场热销。为了将做极致产品的理念延续下来，2006 年，宗毅将低端的传统空调生产线全部砍掉，全面转型热泵、商用制冷设备、高端商用空调等高端产品线，并向有未来前景的风能、太阳能等新能源领域延伸。

凭着这套打法，芬尼克兹很快成为全球泳池热泵这一高端细分市场的巨头，彻底跳出传统空调的“红海”。

服务维度：打造极致售后服务

除了打造令人尖叫的刚需产品，宗毅还致力于给用户带来超预期的服务。

芬尼克兹拥有专门的客户服务中心。每当有消费者购买产品后，回访专员会将客户的产品安装保修卡、产品维修凭证录入客户关系管理（CRM）系统，并会在 10 个工作日内进行电话

回访。回访内容主要包括产品质量、安装质量、使用效果、维修员态度、电话受理人态度、维修及时性、故障解释是否清楚等内容。若用户有问题投诉，芬尼克兹还会根据投诉内容在 3 个工作日内回复投诉处理情况，并在月内对用户进行 100% 回访。如果有售后服务人员对重要投诉处理不当，则会根据公司内部相关制度严肃处理，确保用户满意。

作为空气能领军企业，芬尼克兹在行业内首推“6.5 年全免费包修”的服务政策，在市场上赢得极好的口碑。

除此之外，芬尼克兹还多次举办核心售后服务商培训大会，专门对来自全国各地集团驻外售后服务机构及核心售后服务商进行培训。培训内容包括售后服务政策与流程、产品功能与系统原理、机型安装与故障排除、现场实体机安装观摩等多个环节。

这样的培训活动极大地提升了芬尼克兹售后服务质量，也有利于建立及时有效地反馈和响应客户需求的服务机制。

传播维度：参与感和体验感

当芬尼克兹的用户积累到一定数量，宗毅开始谋划把产品和品牌传播到更大范围。

宗毅是互联网社交圈里的活跃分子，深谙互联网传播之道。为了培养出一批死忠粉丝来自发传播，他将参与感与体验感合一，多次利用“宗毅大观”微信公众号推出个人和企业的粉丝交流活动。

2014 年 7 月，宗毅和队友自驾特斯拉穿越 5750 公里，在 16 座城市捐建 20 个充电桩，打通了中国第一条电动汽车南北充电之路。这一事件让他火了一把，瞬间赢得大量粉丝，霸占了汽车媒体的头条。

2014 年 8 月 23 日，芬尼克兹在南沙工业园举办第一届粉丝节，来自全国各地的 17 名铁杆粉丝通过参观、体验和听证等活动深入了解芬尼克兹的产品和文化。粉丝节极大地拉近了企业与用户的距离，通过互动给用户带来良好的参与感。同时，芬尼克兹还根据用户的实际需求，对技术和服务做出改进。

在这次粉丝节之前，宗毅发起多次“芬尼粉丝走天下”的活动，他亲自带领铁杆粉丝组成自驾团，到欧洲、美国等多地进行自驾旅游活动，一位花 8000 元购买产品的用户可能享受到超过 5 万元的旅游服务，这种参与感十足的活动被网友誉为“史上最强悍的粉丝福利”。与之类似的活动还有“互联网大篷车”“芬尼粉丝嗨聊会”等，这些为宗毅及芬尼克兹带来大量的粉丝。

为了进一步增强粉丝的参与感和体验感，宗毅还要求员工主动去粉丝家中拜访，或者邀请忠实粉丝参与公司产品改进和设计优化。例如通过官网上传的用户反馈制作出数百条使用体验视频，让那些不了解芬尼克兹的潜在用户对企业文化及产品也有一个良好体验，将他们顺利转化为粉丝。

与许多传统企业渴求的粉丝经济不同，宗毅看得更远。他不希望把辛辛苦苦积累起来的粉丝“卖”了，而是想继续经营细分——玩的不是粉丝经济，只为挑对人。毕竟，对于芬尼克兹这类缺乏重复购买条件的大家电，粉丝的口碑和病毒式传播效果远远大于过去打广告。

盈利维度：线上+线下落地社群经济

未来的商业社会中，品牌与用户更像一种朋友关系。在宗毅看来，靠“卖”粉丝赚钱是图一时之快，只有细水长流，将粉丝变成朋友，才能确保企业拥有长期、稳定、源源不断的订单。因此，宗毅在经营粉丝阶段并没有利用粉丝赚钱，而是通过一些倒贴钱的活动来加速粉丝往社群进化的过程。

当芬尼克兹的粉丝达到一定数量，并根据地区、兴趣等属性细分成一个个社群时，宗毅这才开始考虑如何对公司的盈利模式进行一次变革。

在这一节点，过去科层制的企业组织形态成为最大阻碍，宗毅急需组织再造为社群之路扫清障碍。于是，他创造性地提出“裂变式创业”：通过内部竞争，选拔出一批优秀的员工成立新公司。2010年创立的芬尼电器就是裂变出来的公司之一。

┆ 芬尼电器股权结构图例 ┆

如上图，在芬尼电器的股权中，有很大一部分由员工持股，总经理左向前的持股比例高达10%。在这种分配制度下，员工的自驱力被充分调动起来，自主组建互联网营销团队，借助社会化新媒体将社群集结起来，进行传播和销售的转化，实现社群经济的落地。

芬尼电器运营的微信管理系统，将芬尼克兹的社群集中在这一平台上，并顺利转化了许多真实订单。目前微信上的订单量已经达到总订单量的7%。也就是说，芬尼克兹的订单中有7%没有任何成本，并且这个比例还在不断上升。过去在国内一年只卖100多台，而2010年当年就出售700台，2014年增长到几千台。

除此之外，芬尼克兹还通过线上平台集聚用户，然后在一二线城市以“一城一店”的形式开设体验门店。每家体验门店就是一个社群的线下中心，周边地区的用户都可以在体验门店交流互动。截至2014年9月，芬尼克兹线下已经有800多家体验店。其中一些是街边店铺，也有一些是在居然之家、红星美凯龙等家居商城，还有一些是超市里的体验专柜，尽量覆盖到更多用户。

芬尼克兹社群至上的经营理念保证了产品型社群的建立、巩固和不断发展壮大。当这些用户积极主动地参与到芬尼克兹构建的线上线下社群中，线上建立高势能，线下提供好产品和体验，其社群经济落地的规划自然水到渠成。

丨 芬尼克兹构建社群的三个步骤丨

在芬尼克兹商业模式的变革过程中，宗毅通过将客户变用户、用户变粉丝、粉丝变社群，最终利用互联网营销工具以及体验门店将社群经济落地。这条将商业模式转向社群经济的道路，值得许多深陷互联网焦虑症中无法自拔的传统企业学习。

社群经济是互联网时代最佳商业模式，社群运营能力必将成为一种核心能力。在这种趋势下，企业 CEO 必须成为首席社群运营官才能继续把控企业。一句话：得社群者得天下。

德意：打造传统家电制造业的互联网思维

过去几十年，中国家电制造业从无到有，从弱到强，逐渐称霸国内市场并走向国门，一时间鲜花掌声无数。随着互联网时代的到来，产品多元化加剧，信息不对称红利消失，消费者主权翻转，家电企业繁荣背后的隐忧浮出水面：产品同质化、沟通碎片化严重。在时代的鞭策之下，家电企业利润薄如刀，竞争白热化。

相比传统黑白家电，厨电行业受影响较小，平均利润较高，但是同样存在上述隐忧。德意控股集团有限公司（下辖德意电器、丽博橱柜、德意置业、德意投资四大事业）作为一家以厨电为主的老牌企业，从一个不起眼的 3000 元投资的商店，到排名厨电行业前三。并且近年来在激烈的市场竞争和房地产的调控影响中，逆势大幅度增长。从其内部公开的数据来看，2014 年上半年德意电器整体销售额同比增长了 33.2%，6 月份销售数据更是比去年同比增长了 52%，增长幅度在行业内大幅领先，大有重新洗牌家电高端市场之势。

丨 德意效率提升逻辑图丨

家电企业面临的两大问题中，产品同质化的背后是研发、生产效率低，沟通碎片化的本质则是传播效率低。而互联网最大的优势就是更有效率，一切低效的企业都将被淘汰。家电制造行业实现价值无非是三个环节：首先是创造有价值的产品，然后把产品和企业信息扩散传播，最后是满足用户需求。德意转型着重效率提升，成绩不俗，厨电“方老以外无帅”，有可能变成“方老之外有德”。

互联网时代的特征是：工业 4.0 和 3D 打印兴起，生产效率逐渐提高；信息传播由一对一到一对多最终形成“N 次方”效应，距离逐渐消除；由社群造成差异化、个性化日趋盛行，消费者主权时代到来。互联网的优势是更强、更便捷、更有效率。随着互联网进程加速，一切低效率企业，都将会被颠覆。德意用互联网思维和工具从创造价值环节、传递价值环节、用

户价值环节提升效率，追本溯源，切中病根。

环节 1：大数据、技术创新和智能化工厂提升创造价值环节的效率

“我们认为我们穹顶式的吸油烟机一定会大卖，不单是因为这款产品好，还因为它背后有一系列强大的资源、架构和系统支持。”德意电器总裁高德康在接受新浪采访时曾这样说。他口中强大的资源、架构和系统就包括大数据，产品的定位靠数据驱动。企业数年线上和线下销售数据、产品周期数据、研发调研数据及合作伙伴提供的数据是十分庞大的。从这些庞大数据中可获取可付诸行动的预见性观点，包括产品功能、外观、价格等定位。准确定位可以缩短产品研发阶段的时间成本，找准用户关联点，提升研发效率。

丨德意提升创造价值环节效率逻辑图丨

在高端厨电行业，大多数企业普遍以重渠道、重营销为主撬动高利润，而以技术驱动的德意电器算得上是“特立独行”。技术创新是德意的脊梁，高德康认为技术创新决定企业成败。德意的每一次创新都加速了同类型产品的进化。比如 2002 年德意首创近吸式吸油烟技术，引发了中国吸油烟机行业的近吸热潮；2013 年，德意首创直流变频吸油烟技术，旨在解决高层建筑油烟倒灌难题，也被业界普遍看好；技术创新提升了德意本身以及厨电企业的研发效率和产品迭代效率。创新的两大来源之一就是企业。不能进行技术创新的企业只是跟随者，只有能技术创新的企业才会成为领头羊。

无论是产品研发、产品迭代还是生产制造，德意始终顺应时代大潮。德意新的工厂已开工建设，投资达 7 亿多元人民币。“工厂非常现代化，我们在规划这个工厂的时候定位也很清楚，一定要按照当前全球范围内顶级的智能化工厂来打造，在关键的一些设备上面多花一点点钱问题也不大，但是一定要做到行业领先、业界领先，以非常智能的高效率的状态来推进精工细作的生产。”高德康说起在建的智能化工厂眉飞色舞。智能化生产实质上是信息化与自动化的深度融合。智能化深刻改变制造业的生产模式以至产业形态，以提升效率、降低成本为目的，是传统制造企业转型的催化剂。

大数据、技术创新、智能化工厂是德意创造价值环节效率提升的强力引擎。大数据能定位、技术创新加快产品研发以及迭代进程、智能化改造生产模式，是互联网工具、思维和家电企业工业精神融合的产物。

环节 2：全渠道和扁平化提升传递价值环节效率

丨德意提升传递价值环节效率逻辑图丨

互联网时代传播渠道由传统媒体独大的“窗帘式”特征，变化到无传播中心节点的新媒体“渔网式”特性。新时代的消费者希望在碎片的时间、不断移动的地点以便捷的方式获得信息。德意不仅继续与吴彦祖合作、花费数千万元在《中国好声音》加播广告，而且发动了微博营销（微博宣传免费送吸油烟机）、事件营销（厨卫文化节）等营销创新，并结合“大篷车活动”“无烟日长跑活动”等线下活动，全方位传播企业信息和价值观。高德康曾说：“我们已经在和一些互联网企业合作，但是互联网的概念很广，像是电商渠道的运营平台我们早已经开始合作，当然将来也会基于发展的需要和诸如美食、厨房系统以及物联网企业合作。”德意在全渠道的路上会走得更远。

传统的简单粗暴的“单一渠道广告”模式极大地拖累了信息传播速度，从电视广告到社会化营销，从线上到线下到“全渠道”的融合互动，更符合消费者在碎片化时间内获取多元化信息的需求，将成为厨电行业传递价值的主旋律。

袁思平接任德意电器营销总监后，首先对陈旧营销体制开刀。德意电器下属的 20 多家省级区域分公司目前已经做出转制，改为总代理制度。所有的申请不需要报批总公司，区域总代理可以批准执行，力求在信息多变的市场环境下行动力方面快速、机动。在销售方面，德意电器欢迎网络分销体系，营销链更加扁平。线上线下的店面产品定位不同，线上的更加时尚和个性，线下的更实用。不过线上线下同款的电器，价格力求相同。“企业需要放权，不能大事小事一把抓，这样的结果使效率大大提升了，总公司的负担也相应减轻了。”袁思平这样表示。对分销体制，德意采取扁平化策略，砍掉中间环节，充分放权，力求避免信息不对称。

全渠道力求传播快速且无死角，扁平化分销体制力求快速机动，最大限度避免信息不对称，提升传递价值环节的效率。德意转型暗合著名战略转型顾问刘润提出的“互联网-”的方法：“消灭自身所有基于信息不对称的环节，实现线上和线下的统一和互动，以保证实现信息的完全对称。”

环节 3：个性化、差异化和极致思维提升用户价值环节效率

互联网思维的本质是尊重市场、回归人性，消费者权利翻转更迫使企业必须有用户思维。管理大师德鲁克说经营的本质就是“创造顾客”，做好用户体验、给用户带去价值和效率，显然是创造顾客的关键。

价格战已成为家电行业常态，一家电厂商长期发动价格战，滥用促销，反而很难再吸引消费者眼球，一些消费者甚至已经反感质疑。越来越多的消费者开始注重产品的质量、附加值和个性化。德意利用大数据将品牌细分：德意电器简约、冷峻；而其另一个重要品牌丽博橱柜则给人温暖、舒适的感觉。“人们在选择购买（电器）之时，也往往考虑产品的科技含量、技术水平等，这是一种理性的消费诉求；而橱柜却完全不一样，家居特征明显，感性诉求在其中发挥了不少作用。”“一般购买电器，往往由男士拍板，而橱柜的挑选，女士会提供更多的建议，这就是德意最终将两类产品分开营销，并启用不同品牌的原因。”德意根据消费者的不同需求打造差异化品牌，给消费者提供更加个性化的选择。

丨 德意提升用户价值环节效率逻辑图丨

除差异化和个性化外，德意始终强调做极致产品，德意的“德”字解读为像德国一样追求“精湛工艺”。德意的精神内核是保持专注和追求极致，高德康始终认为只有把“产品核心功能做到极致”，才能带给用户切实的使用价值。

利润薄如刀是家电行业的一大难题，硬件微利销售，从附加值、服务上赚取利润是家电行业的另一个方向。德意“360° 精诚服务”，为顾客打造 3 重体验、6 大价值、0 距离贴心服务，从产品研发设计、生产制造、营销宣传到消费者使用等环节，均成为德意服务的落脚点。把“服务即维修”进化到“服务打造全流程用户最佳体验”，提升服务效率就是提升用户解决问题的效率。服务即营销，效率即价值。

一切效率的提升归根结底还是人的效率的提升。德意转型的背后是企业文化和互联网思维的支撑。高德康总结德意的发展在于四点：正派、务实、创新、进取。不断地创新进取，结合时代的互联网思维运用，是超越德意转型方法的精神气质和战略内核。

互联网浪潮汹涌而来，冲击一切低效率的传统企业。家电行业特别是厨电行业，信息不对称问题依然存在，且没有绝对技术壁垒，一旦被互联网企业踢门，必将是“降维打击”。没有成功的企业，只有时代的企业，紧跟时代节奏转型，势在必行。面对大海，要么春暖花开，要么消弭于无形。

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

在大部分人眼中，洗衣店是一个特别传统的行业，不仅几乎不盈利，而且和移动互联网搭不上边。但是，就在 2014 年 7 月，腾讯宣布以 2000 万人民币作为天使投资入股一家洗衣类公司，其估值为两亿元。4 个月之后，这家公司又获得经纬中国和海纳亚洲创投基金共 2000 万美元的 A 轮投资，估值达到上亿美元。

为什么中国互联网的霸主 BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）和精明的投资人会如此关注一家洗衣类公司？这家公司又是如何把一家洗衣店变成一个移动互联网新贵的？

在张荣耀眼中,北京荣昌科技服务有限责任公司已经成为一家移动互联网企业,攥紧了船票,率先登上了 O2O 这条大船。荣昌的转型过程就是一个传统服务类企业向互联网转型的标准教程,这个过程告诉我们,传统企业唯一的上船方式是紧紧抱住用户的大腿,让他们带你上去。

热身运动：从设备驱动到顾客驱动

洗衣连锁行业的最大特征是设备驱动而非顾客驱动,一家洗衣店最重要的资产就是那台价值不菲的洗衣设备。但是这个行业如何做大盈利一直是一个大问题,因为如果做直营连锁,必须承受“重资产+高成本+产能浪费”,而做加盟连锁,总部又缺少对加盟商的控制手段,只能听之任之。

2000 年左右,张荣耀就面临难题。当时,荣昌的加盟费已经达到上百万人民币,但其中大头是卖设备的钱。卖完设备后,荣昌缺少一套配套的标准持续跟进管控加盟商,导致数次加盟商“跑路”事件发生。荣昌品牌名誉受损,却毫无办法。张荣耀事后常常自嘲,那时候的荣昌,更像是一家兼职卖设备的管理咨询公司,而不是一家连锁企业。

高盛集团曾经上门找到他谈投资,建议荣昌自建直营店。思虑再三,张荣耀还是谨慎地拒绝了,原因是这个模式太重,就算有投资,荣昌也没有这么多钱。他始终觉得,服务行业最终的着眼点应该是顾客,所有的资源都应该围绕顾客展开。光靠直营店,还是设备驱动,治标不治本。

2002 年,张荣耀带着公司经营的困惑到中欧国际工商学院进修,前前后后花了不少时间讨论琢磨,总算找到了一条转型的路径。2004 年开始,张荣耀开始带领公司进行第一次转型,建构服务质量和用户满意度评估的标准体系,并通过“一带四”的开店模式和全国通用的洗衣联网卡来实现。

“一带四”,就是“四店收衣一店洗”,这意味着只需原来 1/5 的设备和店长,而且收衣店控制权在荣昌手里。同时,荣昌通过推广、配售洗衣联网卡将全国连锁店信息系统联网。两个措施下来,荣昌仍然是一家轻公司,但是对于整个连锁体系的控制力却大大增加了。

完成了第一次转型,张荣耀将荣昌改造成业内最具顾客驱动特征的企业,这与互联网用户至上的精神暗暗契合,意味着他们已经做好向互联网转型的准备。他要等的,是一个机会。

传统洗衣连锁行业与荣昌模式的对比

从 2010 年开始,移动互联网在中国逐渐开始爆发,移动设备、用户数量、应用软件的数量呈指数级上涨,张荣耀毫不犹豫地伸手抓住了这个机会。

标准步骤 1：组建团队——放手交给“80 后”

在张荣耀心里，互联网转型意味着把洗衣服变成互联网产品，完全从互联网电商的运作逻辑去重塑洗衣服这件事，带给用户更便宜、更便捷、更好玩的服务。

张荣耀的第一个动作就是放弃现有品牌，创造了一个专营洗衣电商业务的全新品牌“e 袋洗”，同时还从百度挖来了一个“85 后”陆文勇担任 CEO，把 e 袋洗具体的运作事务完全放手交给他。他对陆文勇的唯一要求，就是用 e 袋洗把洗衣服这件事情彻底互联网化。

于是，2013 年，这一款基于互联网逻辑设计的洗衣产品出现在大众视野中。用户通过荣昌 e 袋洗的微信公众号或者 APP 下单，30 分钟内会有人上门取件，只要用 e 袋洗提供的洗衣袋，不管里面塞下了多少件衣服，是水洗还是干洗，统一标价每袋 99 元，这是一套标准的 O2O 模式。

标准步骤 2：产品设计——我待用户如初恋

和顾客打了多年交道的张荣耀心里明白，在互联网的逻辑里，对消费者关系的理解，像是 15 岁的少男少女沉醉于恋爱，动机单纯得不得了，心里想的全都是怎么样让对方与自己在一起，让对方更开心，恨不得把世界上所有最好的东西都送给对方。而传统企业对消费者关系的理解，要复杂得多，像是 30 岁的人相亲找结婚对象，刚一见面就琢磨家资几何，性格合否，长远严谨，却往往怠慢了当下。哪一种更加可爱和受欢迎，不言自明。

e 袋洗在进行产品设计时，玩法是标准的互联网式。

他们找到了用户最核心的需求：“我的衣服要干净，所以我要把衣服洗干净”，而并非“我要洗衣服，所以要去一家洗衣店”，所有被认为对“把衣服洗干净”这件事有帮助的元素，都会被考虑在内，于是有了下面这张图。

丨 e 袋洗致力于打造极致的用户体验 丨

为了配合前端极简、极致的用户体验，e 袋洗设计了强大的后台配套体系。

丨 e 袋洗的后台服务体系 丨

用户关心的是洗衣服本身，而不是谁来洗、谁来送，所以 e 袋洗运作之后，张荣耀和陆文勇就把它定位为独立的平台型洗衣服务，只要符合标准，所有的环节都可以众包给所有人。

任何洗衣店都可以加入 e 袋洗的洗衣外包点；任何个人都可以加入成为取送员，要求仅仅是有智能手机，会用支付宝，交一部分保证金，以及参加操作统一培训，这个项目叫作“自由人计划”。这是最能体现 e 袋洗互联网精神的表征——只问价值，不问出处。

标准步骤 3：玩的营销——带着用户一起飞

团队有了，产品也设计完了，剩下的就是营销推广的任务，这一点最讲究口碑和快迭代。张荣耀向他的团队提出了一个要求——越有趣越好，而在具体的玩法上则完全没有插手的意愿，他充分信任手下的“80 后”团队。

于是，CEO 陆文勇和他的团队仔细分析 e 袋洗的特点，确定了天使用户的特征：居住于北京、女性、中高端收入、经常使用微信。

2013 年 11 月 30 日，荣昌 e 袋洗在一个天使用户集中的场合——中欧国际工商学院北京校园首发。

有了这第一批天使用户，e 袋洗在便捷、便宜之外，马上就运营出了娱乐好玩的特点。很多玩法令人印象深刻，其中有一个活动叫“袋王”。e 袋洗的收费标准是一袋一价 99 元，所以大部分用户都会尽量往一个袋子里面多加衣物。运营团队顺水推舟，从中评出周袋王、月袋王、年袋王，并在微信公众平台上公布成绩。最新记录的袋王，其塞下的衣物在平时洗衣报价为 1280 元。

为了让这个游戏更好玩，荣昌还举办了很多线下活动，教用户如何在袋子中装更多的衣物。张荣耀在接受采访时就说娱乐性是 e 袋洗最重要的特点之一，“想象一家人装衣服的场景，是挺有意思的事情”。

除此之外，几乎所有热议话题，e 袋洗都不吝于凑上一回热闹，与顾客开展互动。在韩剧《来自星星的你》热播时，每位下单的用户都收到了荣昌 e 袋洗送的啤酒、炸鸡；电动汽车特斯拉话题火爆，荣昌就组织用户进行试驾活动。

就在这样边玩边运营的过程中，e 袋洗一边收获口碑，达到病毒式传播的效果，一边收获来自用户的建议并进行产品迭代，两手都抓，两手都硬。在产品改进和服务流程优化上，e 袋洗得到了堪称海量的建议，为期不长的时间里，e 袋已经迭代到第 5 版，APP 也更新了 6 个重要的版本。

到目前为止，完成了两轮融资的 e 袋洗已经拥有微信和 APP 用户 50 多万，日订单数超过 4000 单，张荣耀口中的“移动互联网企业”名副其实。

在传统企业转型的路上，张荣耀和他的荣昌已经先走了一大步。所有落后的人，都需要问一问你的用户，当你的产品和服务在线上线下联动的时候，够不够便宜、便捷、好玩，他们愿不愿意用。如果答案是否定的，那你就要小心了，因为他们很快就要走上移动互联网这条船

了，而你将被留在码头上目送他们远去，再无相会之期。

亚朵：一家酒店的社群化之路

“互联网+”时代，一家酒店可以做成什么样子？很多人认为住宿和吃饭虽然是刚需，但酒店能提供的服务太单一，很难“折腾”出什么花样来。不过这两年一家名为亚朵的酒店异军突起，凭借着全方位的互联网经营方式，成为中档酒店领域最有价值的品牌。

2015 年 1 月，亚朵已经开业的酒店只有 10 家，加上正在筹建的，也不过 40 余家，但在完成 B 轮 3000 万美元融资之后，其估值已经达到 10 亿人民币。其实早在 2014 年，亚朵还只有 6 家店的时候，就频频传出亚朵要被酒店业内大佬华住、如家收购的消息。要知道，亚朵这个品牌诞生还不到两年。

亚朵走的是一条打造社群的互联网之路，它的成功也为传统酒店转型提供了一个极具价值的样本。

近些年，市场上的经济型酒店已经不能满足日益增长的住宿需求，中档酒店成为下一个蓝海，虽然华住、如家、铂涛等业内巨头都在布局中档酒店，但市面上成熟的中档酒店品牌依旧匮乏。王海军在创业之前曾担任华住酒店集团副总裁，对传统酒店行业非常了解，他瞅准时机，于 2013 年创建了中档酒店品牌亚朵，同年 8 月第一家店在西安开业。

王海军不认为自己是在经营一家酒店，他的目标是“起于酒店，但不止于酒店。在今天中国消费和移动互联网的大背景下，做一个生活方式的品牌”。这样的目标注定了他们要对传统酒店来一次大转型。

对于转型，王海军和他的创业伙伴们信心满满，这种自信源自他们经营方式中无处不在的互联网思维，这也是亚朵最为业界津津乐道之处。同样得益于互联网思维，亚朵的品牌价值在短时间内以火箭般的速度蹿升。

酝酿：用超预期的体验打造一家跨界酒店

亚朵的创业团队成员主要由三部分人组成，一类是王海军这样的资深酒店从业者，大多来自华住、如家这样的业内巨头；一类来自文化领域，保证了亚朵的人文精神构建；再就是来自互联网领域，尤其是 OTA（Online Travel Agent，即在线旅游社，如携程网、去哪儿网等），有着丰富的线上酒店营销经验。可以看出，这是一家出生即带着互联网基因的企业。

亚朵把自己定义为一家“人文精品酒店”，每家店内都设立“流动图书馆”，上千册精挑细选

的图书免费借阅，无论是公共空间还是私人空间，都有摄影作品供欣赏。“酒店+人文”的独特定位暗合了互联网时代的跨界思维，让人不仅把这里当成一处落脚、休憩的地方，更是一个可以放松、静心、养足精神、滋养心性的生活空间。这种跨界的差异化定位，成为亚朵的名片，也为口碑化传播、打造社群奠定了基础。

互联网时代，无论是创业，还是传统企业转型，在提供的产品和服务上如果不能做到“超预期”，就不能打动用户。这方面小米做得非常出色，雷军甚至要求公司每次拿出的产品都要能让粉丝尖叫。亚朵的出发点是酒店，给客人打造“超预期”的休息环境是根本，为此亚朵在硬件上可谓下足了功夫。

亚朵虽然只是一家中档酒店，但门店选址都在当地的行政或休闲中心，比如上海的徐家汇、杭州的黄龙体育场，在亚朵西安店内，透过窗户就能看到古城墙和大雁塔，每每给客户带来惊喜。

为了给客户带来极致的睡眠体验，亚朵与 MLILY、康乃馨、明辉共同开发了 PLANETBED 床品系列，在网络点评中被频繁点赞，体验过的客人称亚朵的床垫可以媲美威斯汀的“天梦之床”，棉织品不比希尔顿的差。此外，还有中央空调加全室地暖，天然草本精油系列的沐浴用品，50M 的网络，三四十种中西餐组成的早餐搭配……除了面积方面，其余都是五星级的品质。

遇到问题需要层层申报，这是传统酒店的一个弊端，亚朵开创性地将扁平化管理嫁接进来，推出“全员授权服务体系”，一定范围内（涉及金额在客人一夜房费之内）的问题，员工可以自行解决，提高服务效率，以客户体验为重。

这种围绕客户需求极力打造细节，把产品体验做到极致，正是当下互联网精神的精髓。

发力：用优质网络平台和大数据做口碑传播

2013 年 8 月亚朵刚创立的时候，王海军选择了与去哪儿网独家合作。在他看来，这是一个体验式时代，人们对酒店的体验也越来越关注，品牌效应和口碑传播是关键，去哪儿网这种系统化的线上营销平台对于互联网时代的品牌和口碑推广、运营至关重要。

与去哪儿网的合作可以看作借助优质网络平台做口碑传播的成功典范。去哪儿网为亚朵推出了团购、Last-minute（夜销）等多种推广方式，加大对客人点评、分享的奖励力度，包括送免房券、明信片、代金券等，在短时间内增加了酒店曝光率，并迅速积累了上千条真实的客户点评。

口碑传播的效果很快就体现出来了，在开业将近一年后，西安的 4 家亚朵门店在去哪儿网的高档酒店排名中包揽前四，在其他平台如携程网、艺龙网，也都位列前茅。会员增长率不断上升，会员入住率达 60%，就是说超过一半的客人都是回头客。

丨 2014 年 11 月各大 OTA 平台的酒店评分对比 丨

近几年新媒体崛起，亚朵自然不会落后，除了建立酒店的微博和微信公众服务号之外，还借力去哪儿网的微博、微信公众号，大力开展线上宣传和线下体验。凡是有新店开张，亚朵都会举行抽奖、免费入住体验等活动，回馈粉丝的同时，宣传企业的品牌理念。同时，身处这样一个互联网狂欢时代，什么好玩、热门的新鲜事物，也都被亚朵拿来营销素材，极力扩大影响力。

大数据作为当下最火热的互联网概念，被越来越多地提及，但受限于数据的积累和处理，很少有企业从中真正受益。在将大数据转化为产出方面，亚朵可以说是一位先行者。

亚朵西安雁塔店开业之初运营并不理想，入住率偏低，作为独家合作平台，去哪儿网拿出了一份完整的数据报告，包括客流量、转化率等，经过对店面地理位置、周边景点等数据的综合分析，最终亚朵和去哪儿网联合制定了“连住优惠”“周边景点打包宣传”等推广措施，结果很快这家店的订单量增加 200%，各方面数据都比周边酒店的平均水平要高。

去哪儿网提供的营销报告中数据非常多样，除了入住率、转化率、订单数量之外，还包括热门搜索、评论转化入住率等，成为亚朵做口碑传播和其他决策的重要参考。

前景：打造自己的社群经济链

在王海军眼中，做酒店最高的境界是把它看成一个流量入口，入口背后是社群。他总结了做酒店的四个境界：

第一个境界是卖房间，比如如家和华住；第二个境界是卖服务，比如丽思卡尔顿；第三个境界是卖文化，这是亚朵想做的。但做酒店的最高境界在于做流量入口：“一个互联网企业做得再牛，客人在你这个页面上停留的时间是几分钟，或者是几秒，但在酒店睡一觉最少也要七八个小时，并且经常出差住酒店的人是最活跃、最具消费力的中产阶级，那这七八个小时就是重要的流量入口。”

王海军希望在未来客人住酒店最重要的开支不是花在房费上，“如果他来了只和房间产生关系，似乎对不起花几千万做的酒店，所以今天让大家做有关人文、服务的一切都是围绕这点展开的”。的确，回头来看，无论是超预期的入住体验、跨界定位，还是口碑传播，亚朵一直在围绕着打造社群布局努力。

丨 亚朵的社群化之路 丨

设立“流动图书馆”，允许客人把书带走，且不用付押金，还与上海三联书店合作，开设了

24 小时免费阅读空间。亚朵的图书馆不是仅对酒店客人开放，也对社区开放，致力于推广全民阅读；除了常年开放摄影展览，亚朵还用众筹的方式为客人、粉丝、摄影爱好者提供平台，让普通人的作品有机会登上展台；在有店面的城市亚朵每月都举办免费沙龙、邀请名家参与等活动。

这些“文化范儿”的活动背后都有王海军的考量：“现在我们是酒店，但酒店仅仅是我们商业模式的起点，通过酒店，我们集聚了一群喜爱人文、有消费能力的用户，未来我们会做产业链的扩张，为这一人群提供更多元化的产品和服务，包括公寓、阅读空间、商城等业态。”

“未来你可以想象，更多消费者未必会来亚朵住宿房间，但会消费亚朵提供的文化服务和产品。最终的效果是，我们以酒店为开始，把这个社群汇集起来，变成一个生活方式类的品牌和公司，这是我们的目标。”

社群平台打造完善之后，亚朵便可以整合产业链上游企业和下游的用户，形成一个生态系统。亚朵已经开始试水一些 O2O 业务，为将来做准备。亚朵开设了淘宝店，将网友好评最多的床垫、床上用品上架，并提供送货上门服务。在未来，很有可能从网上买到亚朵品牌的家具、灯具、餐具，这样亚朵的酒店便成了最佳的实体展柜。此外，亚朵还调动创意，制作了很多文化周边产品，比如笔记本、U 盘等。线上之外，亚朵还推出了轻餐饮，朋友聚会或者一个人小坐，都体验极佳。

自 2013 年 8 月开始，亚朵已经在西安、上海、杭州、天津、济南等地开设了十几家门店，将来还会覆盖到更多的核心城市，此外他们还开放特许经营权，允许加盟，大有燎原之势。

酒店这样一个如此传统的行业，被亚朵用互联网思维打造成了社群经济的一环，这种颠覆和创新的精神正是当下互联网时代转型最需要的，值得研究和传播。或许在不远的将来，每个行业都会出现自己的“亚朵”。

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

——在最有爱的母婴行业，以有温度的数据做奶爸奶妈们的贴心助手；

——2013 年 9 月才正式进入电商渠道，却已成为 O2O 范本，第一年来自线上的订单达到 124 万笔；

——半小时接单率 88%，3 小时送达率 70%，8 小时送达率 93%。

2008 年，广州合生元集团在奶粉行业动荡之年杀入战局，过去 6 年，他们轻松实现大数据精准营销，后发先至完成 O2O 落地，以超前观念搭建社群互动平台。电商阴云笼罩下，传统企业的渠道优势转变为劣势，这家企业如何完成逆袭？

2015 年 4 月中旬，广州的天气已经热得难受，住在沙河北城白云山小区的年轻妈妈李女士接到了合生元旗下服务品牌妈妈 100 的微信回访。回访来得正是时候，家里最后一罐奶粉已经见底，她马上通过微信商城，购买了 4 罐奶粉。下单一个多小时后，配送员到了，李女士热情地请配送员进屋——她们是老熟人了，配送员是附近一家母婴店销售员，李女士则是店里的常客——她们聊了几个婴童营养搭配的问题。几分钟后，配送员匆匆离开，她还有其他送货安排。

不到两个小时，新买的奶粉已经摆在李女士家的壁柜里。她既不用顶着大太阳，穿过一条街道购买奶粉，也无须担心网购的质量问题，同时，和配送员的热聊还让她倍感温馨。

在全国，像李女士一样的妈妈 100 会员用户累计近 200 万人，这样精准、快速而感性的销售和服务模式将她们牢牢黏在合生元品牌的周围。

大数据开发：基于消费信息的精准营销

故事是从一台小小的 POS（销售终端）机开始的。

2008 年之前，合生元的销售模式是传统的粗放式终端销售：将产品交给经销商，由他们再卖给不同的客户。由于当时合生元的产品只有单一的益生菌，这样的销售模式并未带来太多的困扰。

随着奶粉和婴幼儿营养食品在 2008 年上线，合生元开始感受到对消费者的掌控力的缺乏。妈妈 100 的品牌负责人陈光华说：“我们知道沃尔玛哪些店在卖我们的产品，在沃尔玛应该做什么样的陈列，怎么去管理，但我们找不到我们的消费者。”

消费者的数据存储在各种销售渠道的收银系统里面，合生元很难从上万个零售商手中获得这些数据，无论是商超还是母婴店，都不愿意花费时间和精力为他们提供数据服务。在他们和消费者之间，似乎横亘着一道难以逾越的鸿沟。

事实上，任何创造性的改变都不会畅通无阻，能否完成跨越，就看执行是否得力，信念是否坚定，就像合生元集团品牌事业群总经理赵力所说：“在你感到迷茫的时候，其实任何老套的战略计划都管用，前提是大家都行动起来，积极地寻求解决方案。”

针对终端商的抗拒，合生元拟定了一个“冲积波”计划，让各类渠道门店先装上合生元提供的 POS 机，建起一个会员积分兑换系统。消费者使用 POS 机付账，刷了合生元积分消费卡

后，可以累积积分，积分则可以兑换合生元产品。与此同时，消费者基本信息和每一笔消费记录会导入到合生元的后台数据库。

想法很好，但他们仍旧遇到了推广的麻烦，相当一部分店主拒绝安装合生元的 POS 机，多数实体店的销售模式很简单，即埋单、结算，多任何一个步骤都是麻烦。

推广团队在初期进展缓慢，第一期只推广了 500 家，第二期 800 家。但他们很快想到了对策，他们通过两个计划，让更多店主看到消费者数据的价值，尝到精准营销的甜头，这两个计划分别有着浅显易懂的代号——“浇水施肥”和“解冻计划”。

丨“浇水施肥”和“解冻计划”丨

如上图所显示，计划的核心是基于会员系统的大数据分析，从用户身上挖掘数据，从数据中分析消费行为逻辑。分析完成后，合生元可以针对不同类型的客户，制定不同的营销策略，并进行回访。终端门店也可以根据合生元反馈的信息，配置相对个性化的营销活动，吸引顾客回头和交叉购买。

这种精准营销方式黏住了大量顾客，自然得到了越来越多的店主的认可，安装合生元 POS 机的终端店多了起来。到 2012 年年底，妈妈 100 线下 1.4 万家门店渠道全部装上了专属 POS 机，合生元的互联网转型第一重奏完成。

破题 O2O：老客回老店，新客先旗舰

电商浪潮冲击之下，大部分传统企业陷入互联网恐慌，他们急得焦头烂额，却找不到路子，甚至有这样悲观的声音：“企业不上网是等死，企业没准备好就上网有可能是找死。”

这种背景下，不少 O2O 专家抛出救心丸——线上下单，门店配送。

看似简单妙绝的对策，一付诸实践就遇到重重困难，难的不是做决策，而是门店没动力执行。破题 O2O 的难点是分配，一般 O2O 模式会导致门店之间、门店和厂家之间的利益冲突，门店商家都害怕自己的客户被抢走。

合生元悉心培植的妈妈 100 会员店此时起到了关键作用，分配的问题被一个原则轻松解决：“老客老店送，新客就近送。”

所有合生元会员门店都装有专属的 POS 机，线上收到一个订单，系统会监测到这个顾客之前是否是合生元会员。如果是，订单会由其之前购买产品的门店配送。如果是新顾客，订单就会由就近的门店配送。

在这个原则下，商圈、消费者和门店基本上形成了对应关系，每个门店都无须担心用户流失。

此外，订单的业绩算在门店头上，相应的利润也归门店。也就是说，对其他零售店来说气势汹汹的电商，不仅没有抢走他们的客源，反而能够为他们引流。

当然，还有一个问题需要解决，那就是少数 O2O 门店可能出于某种原因不想送货，比如恰好没货或者嫌订单太小，又或者人手不足。还有门店虽然接了单，但难以保证送货效率，会拖较长时间才配送。这个问题无疑会严重损害客户体验。

为了解决送货效率，提升用户体验，合生元从 2014 年下半年开始推行 O2O 旗舰店制度，从 2 万多家 O2O 会员店中，精选出配送能力强、服务质量高的旗舰店，然后将订单分派原则改为“老客回老店，新客先旗舰”。

截至 2014 年年末，合生元的 O2O 旗舰店发展到 4000 多家。此举也极大程度地保证了配送效率，合生元产品的 3 小时送达率稳步提升，极致的送货体验引得不少用户在订单下晒收货时间，更有妈妈喊出“合生元宅急送”的口号。

丨合生元 O2O 订单分配模式丨

社群互动：情感没有边界

心理学研究表明，社群之所以能够如此深入我们的生活，正是因为它挖掘了人们内在分享和互动的欲望。与普通人群相比，妈妈们分享育儿经的渴望更甚。于是就有了合生元互联网转型三重奏的第三重——社群互动。

在合生元搭建的社交平台上，妈妈们可以交朋友，分享育儿知识，解决育儿问题，放松紧张心情。“妈妈 100”这个 APP 上，还有很多购物之外的功能，比如“妈妈圈”“天天赚”“睡前抢”。购物之余，合生元用户还获得了快乐，他们得到的不只是冷冰冰的商品。

母婴行业是最有爱的行业，那么温度和情感便是母婴产品高附加值的重要来源。因此，提升温度和情感的社交互动成为合生元黏住用户的一大利器。

除了妈妈之间的互动，合生元的 20000 间会员店也是合生元传递情感温度的重要途径。与大型商超和快递小哥相比，小店老板很注重社群关系，他们能够快速和妈妈建立情感联系，获得顾客的信赖。

朱定平认定，情感是没有边界的，他说：“你快我就比你更快，你好我就比你更好，你省我就比你更省……我们得想想，当你这个东西做到有极限的时候，什么东西是没极限的？我觉得情感就是没有极限的。”这样的认识也是为什么合生元能够在进入电商平台之前，就时髦地建立了互动社群。

丨合生元社群互动丨

很多传统企业还在为移动互联网的船票而绞尽脑汁的时候，合生元已经开始考虑拉小伙伴上船了。

2014 年 11 月，合生元宣布开放妈妈 100 O2O 商家中心平台，面向婴童渠道开放会员、商品、营销和支付。平台优先向 O2O 旗舰店开放，并逐步涵盖更多的婴童店，甚至向整个母婴行业开放，从而打造成母婴行业垂直电商平台。

合生元的“无痛”转型，很大程度上依赖于其早年构建的会员制度，这一制度让合生元顺利完成大数据建设、O2O 落地，实现社群互动。在这个过程中，合生元对于大数据的珍视、对于 O2O 分配的解决和对于情感的理解，能够为因互联网而焦虑的传统企业提供一个优良的转型范本。

汤臣倍健：一家保健品企业的互联网野心

近几年，大街小巷的药店门前几乎都赫然屹立起姚明为汤臣倍健代言的巨幅海报。汤臣倍健的膳食补充剂经人们的热议、购买、使用，收获了许多忠实的用户。

汤臣倍健是中国保健行业的明星，自 1995 年创立以来，一直秉持“取自全球，健康全家”的理念，为健康人管理健康，因此迅速成为中国膳食营养补充剂的龙头企业。

当下，电商和移动互联浪潮冲击着保健品行业，董事长梁允超居安思危，正野心勃勃要抓住机遇，向互联网转型：打造互联网品牌产品，提升产品力；从产品营销转向价值营销，从产品提供商升级为健康管理方案专家，增强服务力；玩转并购，布局移动医疗大健康产业。

产品力为基石：推电商品牌，提升差异化产品力

2015 年春初，汤臣倍健设立了互联网子公司——广东佰悦网络科技有限公司，来负责运营专供电子商务的膳食补充剂新品牌和一些细分领域品牌的线上业务。

此前，汤臣倍健从来没分割过哪些是线上产品，哪些是线下产品。在电商平台上，依靠强大的品牌力，主品牌汤臣倍健仍为前三名。不过，线上产品按照线下价格销售，导致性价比偏低，影响了主品牌线上的竞争力。

梁允超不准对线上销售的主品牌大幅降价，这会损害其价格体系和品牌形象。然而，在互联网时代，放弃线上业务，却绝不是他的意愿。他迈出了布局互联网的重要一步——开发新的互联网产品。

5月18日，“每日每加”进入大众视野。作为年轻人的营养素品牌，它是“带着场景的产品”。今天，中国的年轻人在坚守梦想，为事业拼搏的同时，却往往忽视了自己，以至于过度透支了健康。“每日每加”CEO龙翠耘考虑到这个现实，带领“每日每加”为年轻互联网消费人群提供了适合职场、美容、社交、娱乐、运动等多个场景的膳食补充剂。

在传播和渠道上，汤臣倍健以用户思维思考，选择年轻用户最喜欢可接受的媒介形式和互动。6月初，“每日每加”就联合城市画报举办“Couple Run 挑战+第一个10公里”奔跑活动。“发起‘Couple Run’活动是为了鼓励年轻人无惧挑战，携手同行，努力做更好的自己。”每日每加CEO龙翠耘女士如是说。

除了“每日每加”，汤臣倍健还打造了另一个互联网品牌运动营养补充剂领导品牌“健乐多”。两大互联网品牌产品将与汤臣倍健品牌形成线上线下互补的产品组合，增强了公司线上的竞争力。

梁允超作为中国保健品行业的见证者，非常熟悉中国保健品市场的发展进程，“我们非常担心重蹈传统保健品的覆辙，我们需要制定产品差异化战略。”在他看来，打造电商品牌产品，提升差异化产品力是在巩固企业转型的基石。

变身健康解决方案专家：营养家体系和十二篮的价值营销

保健品行业的营销，往往是这样的：在药店简单的陈列商品+一段时间铺天盖地的广告促销，之后就是坐等消费者上门。

然而，这种产品营销效果不好不说，往往是一锤子买卖，回头客很少。汤臣倍健调查发现购买膳食营养补充剂的用户三个月内回头率不过16.54%，流失率高达83.46%，7个月内购买两品类及以上产品的交叉率仅仅9.42%！

保健品产品营销的时代已经结束了。梁允超挥斥方遒，在互联网时代，汤臣倍健应该转向价值营销，把“服务力”打造成为汤臣倍健的下一个差异化的核心竞争力，从而从膳食补充剂产品提供商变成未来健康管理的综合提供商。

帮助汤臣倍健“变身”的布局是营养家体系，包括营养家会员店、营养家健康体验中心和营养家会员平台。

此前，汤臣倍健一直采用“终端专柜+营养顾问”的模式，2014年，汤臣倍健在此基础上陆续开设了近百家“汤臣倍健营养家会员店”。在这些会员店，一位顾客现在可以购买产品、通过积分兑换礼品，定期免费领取健康教育期刊《营养家》杂志。梁允超更丰富的计划是后期将这些会员店升级为健康体验中心，让会员享受免费检测、健康沙龙及专业营养师提供的健康咨询服务等，并通过云平台实现个性化的健康管理。

除了营养家体系，汤臣倍健2014年8月基于互联网思维大手笔创新打造的“十二篮”健康

管理 APP，正在给用户如何健康生活的解决方案。

吴小飞是个跑步狂人，每天都要跑 10 公里。跑步时，他手上佩戴着智能手环，所有的步数、消耗的卡路里、热量都会一一被手环记录下来，并通过蓝牙上载到一个健康管理 APP 上。

这个健康管理 APP 就是“十二篮”的第一个项目体重管理，只为满足当下用户为了追求健康而减重瘦身的需求。梁允超比较乐观：“中国有 6000 多万肥胖人群，只要 1% 成为公司用户，则可贡献 20 亿元。”

与市面上其他“智能手环+APP”模式不同，它为每一位用户配对了专属的营养师。营养师会实时监测吴小飞的体重变化，若出现异常，则会适时介入指导减重。吴小飞若有健康方面的问题也可随时联系营养师咨询。

梁允超希望，无论是营养家体系还是“十二篮”健康管理品牌都能为消费者提供高附加值的服务，让消费者享有汤臣倍健个性化的营养师服务及相对应的健康干预方案。通过这两大布局，汤臣倍健现在发掘了更多新用户，还大大提高了老用户的消费黏性。

|十二篮将软件、硬件、营养产品与营养师服务一体化|

布局大健康产业：瞄准移动医疗，并购构建大健康平台

互联网和移动互联网的迅猛发展，极大激发了传统医药健康行业向医药电商、网络医疗、健康监测等方向发展。梁允超站在互联网+的风口上，描绘着大健康产业的蓝图。

梁允超把移动医疗称作汤臣倍健未来蓝图的重要构成。但是，作为一家传统的保健品生产企业，搭建移动互联系统，对于汤臣倍健来说确实存在难度。而且这也不是做移动医疗最好的办法，毕竟要从零开始做人才储备、数据积累到技术研发，时间和成本都不可估量，还极有可能被竞品赶超。

梁允超决定通过外部整合来完成移动互联产品和系统。也就是说，找些互联网伙伴来强强联合。

“在健康领域，一定要在国内站到制高点，大的消费品无地域差异，跨境补充剂的平台（也好），健康管理也好，相互之间协同效应包括倍泰，很多是落地支持的东西，（是）互联网公司变现的步骤之一。”

梁允超这里说的“倍泰”，是指移动健康领域领先企业深圳倍泰，生产可穿戴产品，拥有智慧医疗解决系统，用户数已超过 50 万。2014 年下半年汤臣倍健以 1 亿元购入其 25% 的股份，与其共享用户，为用户提供更好的慢病治疗及平日健康护理、膳食运动等建议。

野心勃勃的梁允超还做了很多大胆尝试，比如，以 6000 万元参与发起设立广发信德健康产业投资基金；牵手前任阿里健康的负责人张守川，投资设立移动医疗合资公司“桃谷科技”。

2015 年春天，汤臣倍健再次整合外部资源，收购了国内移动健康领先品牌上海臻鼎电脑科技有限公司。臻鼎专注于临床营养、慢病管理和妇幼保健管理等领域信息化建设，13 年来“家底”颇丰，包括源于一线临床数据的健康管理方案，从孕产妇到 0~6 岁婴幼儿的电子健康档案数据，一个持续追踪消费者的信息平台，拥有全国上千家三甲医院和二级医院医疗合作资源等。这些优势资源嫁接到汤臣倍健，立马会形成强烈的互补和协同效应。

至此，一个大健康产业链已经初露真容：倍泰提供可穿戴设备，监测收集健康数据；桃谷科技通过平台型产品进行数据转化和衔接服务；臻鼎提供信息化支持，并将线下医院和医生资源整合接入。汤臣倍健由此实现了互联网大健康的智慧闭环生态系统的搭建。

在互联网时代和电商大潮的席卷之下，保健品行业现在已出现两级分化：我们以往耳熟能详的太太口服液、太阳神等早淡出了消费者的视线，而一批带着互联网思维的品牌正在迅速转型，顺势而上。

汤臣倍健作为保健品行业的标杆企业，其互联网野心正促使它以产品力为基石，从产品营销转变为价值营销，并瞄准移动医疗布局大健康产业。对于渴望突破困境的保健品同行，汤臣倍健或可提供一些有益的借鉴。

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”

在 2015 年全国两会上，有代表提出“银行是弱势群体”，李克强总理忍不住笑了。近几年来银行业面临市场利率化带来的息差降低、经济下滑导致的资产质量不高、互联网金融冲击导致的竞争加剧三大困境。在股市暴涨的情况下，5 倍市盈率的银行股却逆市向下，不断创出调整的新低，仔细琢磨下，也许能体会“弱势群体”的深意。

2013 年下半年，田惠宇从中国建设银行空降招商银行，被普遍认为是“高位接盘”。此时招商银行发展后劲不足，微露疲软之势。“市场化的浪潮已经来了，我们还能抱残守缺吗？还能像狐狸进洞一样，头进去了，屁股露在外面吗？”田惠宇说话很接地气，他认为银行业已经在“暴风雨的中心”。上任后他迅速开展改革浪潮，继续深化“二次转型”战略，并提出打造“轻型银行”的发展目标。

“轻型银行”的核心是以客户为中心的前提下，以较少的资本消耗、较低的成本开支，实现

更高效的发展和更丰厚的价值回报。“轻型银行”改革没有终点，内涵式、集约式增长是“轻型银行”的最终目的。为了实现这一目的，招商银行相应推出了一系列改革措施，主要分为四大路径来实现“轻型银行”。

丨“轻型银行”转型路径丨

轻运营：降低资本消耗，打造极致体验

轻运营的精髓是做到网点轻、作业轻、层次少，以较少的资本消耗，较低的成本开支，打造极致的用户体验。

招商银行联手韩国连锁品牌“咖啡陪你”共同创建“咖啡银行”，把银行网点开到了咖啡厅。在北京许多“咖啡陪你”的连锁店里，放置着招商银行的自动存取款机，旁边是一间面积不大的招商银行金葵花理财室，室内陈设也很简单：一台电脑，几张桌子，桌子上放着办卡和公司宣传的资料。理财室外面有可视柜台，一片透明珠帘将这个微型银行与欧式风格的咖啡馆分隔开来。

这些迷你的咖啡银行成本很低，在全国已经开到了几百家。此外，招商银行还新设许多轻型网点，面积大部分在 30~50 平方米，一年花费才 30 万元左右，有些还可以实现 24 小时营业。这些轻型网点的特点是小而密、小而美。

除了建设物理网点，招商银行加大了电子银行和互联网布局，力争作业变轻。一方面利用新媒体、新平台建立多层次、多样化的轻型智能客服模式；另一方面，用专业的知识、优质的产品、极致的服务体验吸引客户。

电子银行把流程分割，授信部分拿到后台，利用大数据进行分析，管户效率就提升了。一个客户经理以前能管 500 户，现在可以争取管 800 户。招商银行的“小企业 E 家投融资平台”是一种尝试，于 2013 年年底上线，它体现了招商银行互联网金融的战略意图。招商银行调动和整合了多方互联网资源，专门面向中小企业客户，意在打造一个开放式、综合化的新型金融服务平台，目前平台注册的企业用户超过 30 万。

小微贷款面临的最大问题是高成本和高风险，对此招商银行的小微贷款一方面采用人海战术，采取集约化和专业化的管理模式；一方面与很多机构合作，购买了多种数据，来关联真实数据库，引入大数据分析的形式进行贷款管理。招商银行零售部总经理胡滔透露，“从审批到贷后管理，全部都是流水线的，非常清晰。即使不良率有所上升，也完全在可管控之内”。

2015 年，招商银行提出新的直营模式，很多业务总行直营。对小微贷款等集中后台审批、运营，提升效率。2014 年，招商银行率先推出了闪电贷，利用手机平台直接给客户授信，大数据测算存量客户授信额度，提供贷款。符合条件的用户可以通过手机在线自助申请贷款，5 分钟即可完成贷款的发放。招商银行在互联网金融方面主要针对极简金融、极致体验做了大量工作，使得整体的客户服务效率进一步提升，营运成本下降。

轻资产：规避不良资产，做生态圈核心

资本约束是当前银行最大的挑战之一，在经济下行的环境中，“轻”是规避较高不良资产的策略，是稳健审慎的风控文化的体现。2015 年，招商银行的资产布局是：“向零售资源持续倾斜，力推资产证券化，取消规模意识；对公全面转向核心客户和资本市场对接。”

招商银行将信贷等“重型资源”更大程度上向零售倾斜，毕竟零售是招商银行的传统优势，相对批发业务而言，零售整体是轻的，带来的是较低的负债成本。

在传统业务方面，零售业务优势是招商银行的战略支点。信用卡、住房按揭都是招商银行重要业务。2015 年第一季度，招商银行零售贷款增长 537 亿元，余额突破万亿大关，零售贷款增量居股份制商业银行之首。零售贷款占比高达 42%，比年初提升近 4% 左右。招商银行高层人士称零售贷款增量结构中，绝大部分为住房按揭贷款，实现了“轻”者更“轻”。

田惠宇认为：“即使经济（增速）为 6%，对招商银行而言机会仍然是充足的。招商银行占全国市场份额 3% 不到，未来机会仍然很大，仅把零售做好就是很好的机会，以此为依托延伸价值链连接，传统业务也是有机会的。”

在传统公司金融和同业金融方面，招商银行更多地向专业银行、精品银行转型，用专业能力、金融智慧赚钱。通过金融市场和资产管理带动，与私人银行业务打通，对公核心客户将“全面转向经营核心对公客户，集中存量客户。存量客户有很多优质客户”。招商银行判断是否作为核心客户，更多地是看重客户本身的价值，而不是所处行业的优劣。因为再传统的行业也有优质的客户，再新兴的产业也有较差的客户。

“轻型银行”这一目标要求招商银行成为客户金融需求的统筹管理者和供应商；在公司金融领域，要求其成为供应链和产业链的整合者；在同业金融领域，要求其成为大资产管理平台的搭建者，由资产持有者向资产经营者和资产交易者转变。

招商银行强调要做资源的组织者，而不是一味地强调自己规模做大。招商银行与银行、券商、保险、信托及私募等机构开展密切合作，合作共赢。招商银行同业客户部仅在 2014 年开发上线的同业金融合作平台，到 2014 年年底，已签约合作包括区域性银行、券商、资金清算机构、电商平台、第三方支付公司、财富公司、收单机构等 7 大类，近 60 家销售机构。

招商银行的思路是以融入客户核心价值链为基础，通过深耕“生态圈”和“价值链”来实现批量获客。从个人、企业、组织等各类集群中梳理数据，分析出核心价值链。深度挖掘价值链与外界进行价值交互的规律，从关键环节入手把握客户需求。“轻型银行”不排斥规模，但拒绝虚胖，不做行将灭绝的恐龙，更强调占据生态圈的核心位置，善用外力，做强、做精、做久。

轻组织：一体两翼，集约扁平

若经营是剑，组织就是剑柄。为了使大脑和双手不能分离，组织要轻一定得轻，组织是“轻型银行”变革的基础。2014 年，招商银行在组织架构、体制机制方面都动了大手术。

从招商银行当前改革的路径来看，其做法是：“最大限度地压缩管理层级，减少中间环节。总分行两级不能只是履行管理职能，而要根据客户和业务特性，组建专业团队直接‘下地耕种’，形成覆盖总分支行三级、立体式的客户服务体系和利润中心。”

招商银行总行的组织架构经调整和梳理后形成零售、公司、同业三大业务条线。其中零售是“体”，公司和同业作为“两翼”。

具体来看，招商银行对原来已经存在的零售金融总部进行调整，并新设立公司金融和同业金融总部。前台业务条线重组的同时，增设全面风险管理办公室，分拆计划财务部，整合采购管理部、工程管理部、投资管理部等许多中台部门，其方向是减少中间协调部门，许多部门被整合前都是总行一级部门。

“架构调整总的方向是总行管理部门和协调部门精简，把资源和火力向一线倾斜；原则是集约化、专业化、扁平化，最重要的体现是把客群管理和产品线开发分开，由专门的部门负责，各司其职，流程更清晰了。”招商银行内部权威人士称。

在总行组织架构调整完成后，招商银行的分行改革也开始推进。2015 年，招商银行选择 11 家分行作为首批分行改革点。首批试点中年初完成调整的华东地区某分行，历时两三个月完成部署，形成前台零售、公司、同业三大事业部，中台是风控和运营两大条线，后台为信息技术等支持部门的格局。支持部门不仅为前台提供平台和数据的基础支撑，还为打造“轻型银行”提供专业化的解决方案，加强技术与业务的有机融合。

支行的功能也相应调整，之后支行主要是作为结算和服务平台。改革后的支行，其客户会按照三个事业部划分，由业务条线的人根据客户资产进行对接。除旗舰支行外，多数支行网点的重点业务将是零售业务，只有部分支行可以做公司业务。

不难看出，招商银行此举是在保留一些旗舰支行的同时，其他支行做小微支行、社区支行，通过网点数来获取小企业的存款。改革既增强公司业务专业化能力，同时向零售进一步分配资源。

组织架构改革只是招商银行“轻组织”的第一步，在架构“骨架”搭建完成之后，招商银行还将继续改革流程与机制，全面、系统地梳理流程机制，管理变革解决专业化问题，流程业务化解决效率问题。

轻文化：以客户为中心，因势而变

任何转型，都离不开文化的支撑引领。招商银行“轻型银行”转型的支撑文化是：“以客户为中心，以市场化、去行政化为导向，因势而变。”

丨“轻型银行”文化支撑丨

具体来说，“轻型银行”表现为将客户价值置于本源。不同于传统银行强调产品销量，以产品为中心，变化必然缓慢。“轻型银行”勇于革新，颠覆自我，做到真正以客户为中心，坚守“因您而变”的经营理念。

招商银行转型过程中，不同类别的支行有不同的考核要求，不同的工种考核标准也不一样。像理财经理重点考核给客户配置资产的情况，贷款指标完全不考核，存款指标有考核但任务不重。如果客户配置资产情况不理想，那么理财经理可能因为末位淘汰机制丢掉饭碗。这就保证了以客户为中心的落地性。

2014 年，招商银行重启了“六能机制”，即“干部能上能下、员工能进能出、收入能高能低”，并推进了一系列以“市场化、去行政化”为核心的人力资源改革。首先按照“六能机制”对员工进行梳理和评估，激发员工的活力。比如 2014 年年初对总行 798 个岗位及深圳分行 360 个岗位进行了梳理与评估。

一位招商银行员工表示，田惠宇曾在内部讲话中表示，“六能机制”最能体现招商银行市场化的优良基因，也是招商银行最大的竞争力。“如果我们丢掉了这个与生俱来的东西，还是招商银行吗？靠什么去竞争？”

因势而变，保证招商银行不是固步自封，是不断创新和改进的。近几年来，中国金融正发生深刻的结构性变化，最大的特征就是“避重就轻”。传统的高资本消耗、高成本投入、低效益效能的粗放重型经营模式，已经不能适应中国的金融经济形势。而以较少的资本消耗、较低的成本开支，实现更高效的发展和更丰厚的价值回报的轻型发展模式，正逐渐体现出内涵式、集约式增长的优势。招商银行的“轻型银行”改革可谓因势而变。

2014 年，招商银行实现归属于本行股东净利润 559.11 亿元，比上年增加 41.68 亿元，增幅 8.06%；截至 2014 年年末，集团资产总额为 47318.29 亿元，比年初增加 7154.30 亿元，增幅 17.81%，居于股份制银行的首位。

招商银行业绩出色，就是因势而变的结果。

泰康人寿：保险行业巨头的移动互联网玩法

泰康人寿是一家传统保险巨头，成立近 20 年，积累了 1 亿客户，管理资产超过 6000 亿元，可谓保险行业的“庞然大物”；泰康人寿又是一家“新型”保险公司，在拥抱移动互联网的

转型中一点都不显拖沓，用互联网思维打造出的新险种和服务类型往往不按套路出牌，但效果颇佳。

你很难想象，有哪家保险公司会像泰康人寿一样设立“互联网日”，这种“混搭”看似莫名其妙，却最生动、直观地体现了泰康人寿目前的状态：行业内公认的互联网转型最成功的企业。

用互联网思维打造一款在微信疯传的保险产品

2014年2月27日晚上，泰康人寿中关村创新中心，董事长陈东升在陪员工加班，第二天要在微信上正式上线的一款保险产品出了点问题，他略带焦虑和兴奋，在不同部门间来回走动。一周前测试版推出的当天，这款名为“微互助”的保险产品就被传疯了，所以明天会发生什么奇迹，大家都很期待。

泰康人寿的微信公众号原先只有几千个粉丝，“微互助”刷爆微信圈后两个月，粉丝暴增到10万。正是由于“微互助”带来的巨大影响力，陈东升把产品上线的2月28日定为泰康人寿的“互联网日”。

“微互助”是一款一年期的癌症疾病险，购买方法非常新颖：用户在关注泰康人寿的微信公众号“泰康在线”，并加入微互助计划后，只需要支付1元，就能获得一份保额为10000元的癌症疾病险，支付成功后微信上会生成一个“求关爱”的页面，把这个页面分享到朋友圈，每当有一个好友帮你支付1元，你可以享受的保额就会增加1000元（40~49岁的用户保额增加300元），投保期为30天，保额上限为10万元。

“微互助”不是第一款互联网保险产品，但当之无愧是第一个“爆款”，从设计上分析，这款产品处处体现互联网思维。

首先，这是专门根据微信平台的特点定制的一款产品。微信平台上的好友以熟人为主，彼此之间比较信任；微信大多安装在手机上，不适宜复杂操作——这都是“微互助”设计时要考虑的问题。

其次，玩法简单。“微互助”操作简便，前后不过三四个步骤，点几下就完成了，并且理赔也能在微信上完成，简单又高效。

再次，门槛低，易参与。买一份“微互助”只需要花1块钱，这样的超低额度设置消除了参保门槛，任何人都可以参与其中。

丨泰康人寿如何打造出超火爆的“微互助”丨

最后，超预期。“微互助”的超高性价比让一些原本没打算买保险的人改变了想法，毕竟只

用 1 元钱。泰康人寿曾经公布过他们的一些理赔案例，比如一位浙江用户被查出甲状腺癌，这种轻度癌症治愈需要 1 万元，而他当初一共买了 29 元的“微互助”，最终获得理赔 2.9 万元。

“微互助”火了之后，也有保险企业跟风做了几款产品，但收效一般。“微互助”之所以能够疯传，是因为在营销和传播上也做了精心设置，这都不是十天半月就能模仿到的。

互联网时代要想打造一款让人尖叫的产品，参与感至为关键。雷军打造小米先从做 UI（用户界面）开始，让粉丝全程参与其中。“微互助”的成功至少有一半功劳要归于全民参与。微信圈本质上是个“熟人圈”，所以“求关爱”的主题设定一下子就把好友们席卷进来。中国是个熟人社会、面子社会，讲究“礼尚往来”，当有人给你购买了 1 元钱的保险，很少有人不回赠。如此一来，“微互助”成了一个社交工具，被不断复制、传播。

游戏化思维是互联网给人们生活和工作带来的最大改变之一，微信上有人直接点名，有人撒娇、卖萌，用尽手段让好朋友给自己买保险，这就已经完全成了一个欢乐的游戏。随着“微互助”的疯狂传播，能得到多少朋友的“赞助”很快成为“人品”的比拼，大大激励了人们投入到这场无形的“战斗”中。泰康人寿抓住这一点，很快就在“微互助”里面加入了“我要求爱”“排行榜”“人品鉴定页”等二级频道，彻底把它打造成了一款社交游戏。

一款产品如果能在情感上引起客户的共鸣，达到同频共振，便具备了引爆的基因。“微互助”作为一款关爱健康的保险产品，本身便有情感传递的功能，是有温度的产品。后来泰康人寿还推出了一个爱心红包，传播效果也不错：这样一个红包只要 12.99 元，你送给谁就等于为他上了一份保险，最高保障金额能达到 6000 元。只需要在手机上点几下，一份关爱便送出去了。

用极致服务缔造手机保险第一品牌

互联网已经进入移动端时代，作为深度转型的泰康人寿，自然不会放过这块阵地。泰康人寿提出要打造手机保险第一品牌的目标，目前来看这个称号实至名归，2015 年第一季度泰康人寿约 90% 的客户投保都是用手机完成的。

董小姐准备在泰康人寿买一份保险，但就在要签约的前一天，公司把她派到外地出差，处理一项紧急任务，如果按照以往的规定，保险业务需要本人亲自到服务台办理，这件事也只能等董小姐出差回来再说了。没想到出差的第一天，泰康人寿服务人员便联系到董小姐，教她如何在微信上投保，经过简单的信息输入，几分钟就搞定了。

李先生得了场不大不小的病，在医院里治疗，好在他之前买过泰康人寿的一种住院医疗津贴险。按照传统的理赔程序，李先生要等出院以后才能去办理理赔手续，而理赔款也至少得上四五天才能拿到。李先生关注了泰康人寿的微信公众号，知道可以通过微信理赔，便按照要求把自己的身份证复印件、诊断证明、医疗费单据等材料拍照上传，很快理赔款就下来了，前后不过几个小时。

董小姐使用的投保服务名叫“微投”，李先生使用的理赔服务叫“微理赔”，都是泰康人寿在微信平台上推出的服务之一。2014 年，泰康人寿推出了包括“微投”“微理赔”“微保全”“微客服”等多项服务在内的微平台。客户只要关注泰康人寿的微信公号并绑定相关信息，就能在手机上获得查询、投保、理赔、贷款等全方位的服务。借助移动互联网的便捷，泰康人寿的微服务消除了传统保险业务在时间、空间、程序上的限制，获得了良好的用户体验。

泰康人寿一直在丰富微平台服务的种类，给用户带来更多元和便捷的服务。比如，泰康人寿有一个客服节，到 2013 年已经举办了 13 届，2014 年的第 14 届被他们搬上了微信端。凡是在客服节期间关注泰康人寿的微信公众号，便会获得一份百万航意险。如果你是泰康人寿的贵宾客户，还可以通过微信享受公司的“高端体检”“免费挂号”“千万保障”等系列服务。

泰康人寿是最早实现在线投保的保险公司，2014 年 8 月他们又上线官方 APP 和手机站点两大平台，继续深耕移动端服务，打造一站式综合保险服务。在新版的移动官网上，用户可以管理个人保险账户，包括信息查询、信息变更、事故报案、申请理赔等，还可以获得泰康人寿提供的分类信息，如投资产品、定点医院、分公司联系方式等。APP 的设置也是典型的泰康人寿风格，一如既往地颠覆用户对保险行业的认识，大胆借鉴电商平台界面，贴合用户使用习惯，让新手能无障碍切入。

当前的中国保险行业存在一个悖论，即人们越来越关心身体健康、越来越注重理财，但对保险行业却十分排斥，这其中很重要的一个原因是推销方式太过生硬，服务流程太过烦琐，而互联网时代人们对产品和服务最注重的莫过于体验。过去买一份保险，光是条款就几十页，出了问题，理赔耗时耗力；但在泰康人寿的手机上，都变成“分分钟搞定”的事情。泰康人寿凭借极致的服务，改变了人们对保险的印象，同时树立品牌，带来了良好的口碑。泰康人寿在移动互联网领域的发力很有可能给整个行业的发展带来革命性的改变。

全面出击，布局“互联网+大健康”生态圈

2015 年春节，微信红包与春晚联手，掀起了一股全民抢红包的高潮，成为当时最火爆的话题。泰康人寿不惜拿出一个亿来搞活动，大年三十晚上 20:00—21:00 这个时间段内所有的“摇一摇”红包都是泰康人寿发出的，获得了极大的品牌曝光率，更是一下子积累了 4000 万客户端用户。

泰康人寿还顺势上线自己设计的社交产品“点亮中国”，很快便凭着祝福的主题，在朋友圈刷爆，泰康人寿也积极配合，为每位使用者送上定制的大数据，用户可以查看到自己收到和送出的祝福数据，10 天内参与活动的粉丝达到 1438 万。

大数据的重要性已经很少有人质疑，但如何落地对很多企业来讲毫无头绪，金融保险是一个天然与数据打交道的行业，泰康人寿在传统的报表数字之外还挖掘出了大数据的新用法。

泰康人寿曾经和一家可穿戴设备公司合作，搭建了一个运动积分系统，客户只要运动，数据就会通过手环和其他可穿戴设备上传到系统内，作为奖励，运动数据达到一定标准，购买泰康人寿的保险可享受优惠。比如，一天走多少步就会得到一个积分，这些积分可以抵扣泰康

人寿的保险费用。因为这个系统就安装在微信上，所以使用起来很方便。另外，用户们还可以相互监督和比较，运动起来更有精神，既锻炼了身体，又完成了社交。

2015 年 3 月的一次会议上，陈东升还透露了泰康人寿正在做的一个项目：用可穿戴设备测量用户的血糖，每天数据通过互联网上传，既方便医生加强防御，又能为泰康人寿推出这方面的险种做大数据分析。

丨 泰康的 O2O 生态圈 丨

泰康人寿甚至还运用 O2O 模式布局线下医院，充分发挥自己线上产品的作用。保险行业与医疗和养老密切相关，尤其是擅长做寿险的泰康人寿，因此陈东升决心进军医养产业，签约合作的医院已经有 6 家，并且都是有名的大医院，养老院也有。陈东升毫不怀疑未来泰康人寿将成为拥有最多医院、最多养老院的公司。

关于泰康人寿的未来，陈东升已有规划：“泰康人寿的愿景是专业化经营，深耕寿险产业链，为广大客户提供从摇篮到天堂，持续一生的金融保险服务，让保险更便捷、更实惠，让泰康人寿成为人们生活的一部分。我们的战略就是互联网+大健康，打造一个 O2O 的生态体系。”

前景美好，战略清晰，但一切还需要时间检验。

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

还记得张瑞敏的那把大铁锤吗？30 年前它把 76 台冰箱砸成废铁，也把旧的管理观念砸得稀碎。当时一台冰箱的价格在 800 元左右，是一个普通员工两年的工资。张瑞敏是一个“自以为是”的人，“我们一直在探索，拆掉海尔过去的墙，我们希望海尔成为旧的模式的破坏者”。

如今，这把大锤又抡起来了，不是砸冰箱，而是“砸人”。2012 年 12 月 26 日，海尔正式宣布实施网络化战略。所谓网络化战略就是，原来海尔是传统制造企业，现在要转变成制造创业家的平台型企业。张瑞敏提出了“三化”：员工创客化、企业平台化、用户个性化。这意味着张瑞敏要彻底变革，要把原来的组织结构、管理体系再次砸掉。

丨 海尔转型图解 丨

人人都是创客：不要控制，要创造力

“砸人”远比砸冰箱麻烦，员工创客化首当其冲便是裁员，砍掉中层。一听说裁员，其中一些脾气很大的中层员工就拍桌子摔东西，甚至发动被裁员工拉横幅抗议。网络上一些攻击海尔裁员太激进的论调也纷纷涌现，面对舆论和批评，张瑞敏愈发强硬：“去年（2013 年）年初海尔员工数量是 8.6 万人，年底减少至 7 万人，裁员比例为 18%。今年预计再裁掉 1 万人。”

张瑞敏并非无情，但是作为一个企业领袖必须果断决绝。互联网时代倒逼企业去掉中间管理层，引发效率延迟、信息失真的传动轮必须彻底去除。海尔 3 万多家店，遍布乡、县、市、省四级，大量管理人员和销售人员在一线驻扎，现在通过信息联网就可以实现信息查询和在线销售。“企业里面的中间层就是一群‘烤熟的鹅’，他们没有什么神经，也不会把市场的情况反映进来。”

砍掉“烤熟的鹅”只是第一步，张瑞敏出手都是大动作，是“质的突破，而非对原结构的修补”。著名财经作家吴晓波称其为“解构主义者”，张瑞敏要把组织解构，把员工变成创业者。

大公司要建立创客文化很难，因为大家都在科层制的条条框框里待久了，就像动物园里的老虎，你放它出去它都可能因不会独自捕猎而饿死。海尔变革者的办法就是到酒馆喝酒，先喝酒，再聊创客的事，把创客文化通过喝酒逐渐地贯彻落实。

张瑞敏在海尔内部提出了“小微公司”概念，海尔的小微公司主要有两种，一种是海尔占大股的，一种是占小股的，往往是初创企业海尔占小股。海尔提供了一个平台给员工创业，不过多约束。虽然海尔和小微公司协议在一定条件下有优先回购权，但是也不反对它们独立上市。

“雷神”是海尔“小微公司”的代表，雷神游戏本是定位于针对爱好游戏的年轻一族的一款笔记本电脑。2014 年 1 月 15 日，雷神游戏本在京东商城上市，20 分钟内 3000 台笔记本电脑被抢购一空；2014 年 7 月 24 日，雷神 911 上市，单型号 10 秒钟就销售 3000 台。2014 年，雷神实现 2.5 亿元销售额和近 1300 万元净利润，雷神一度被视为第二个小米。

“从雷神成立那一刻起，我和海尔的雇佣关系结束了，”雷神小微主路凯林说，“雷神和海尔目前是结算关系。”2015 年 3 月 31 日进行的京东众筹平台上，上百家企业共筹集 3000 多万元，仅雷神一家就获得 1500 万元。由此，大股东海尔将让出雷神 10% 的股份。从海尔孵化到走向社会，再到逐步稀释股权，以雷神为代表，海尔与小微公司的双赢局面正在打开。

但是把一个权利相对集中的传统企业打散成碎片化的小微创业公司，就会时刻面临失控的危险，甚至会直接导致海尔解散。对于这种担心，张瑞敏讲了这样一个故事：我曾与 IBM 原董事长郭士纳有过一次交流，我把海尔扁平化的事讲给郭士纳听，后者说，“我在 IBM 的时候朝思暮想的一件事也是扁平化，但始终没有做，为什么？因为整个系统要变，涉及 20 多万人，一旦出事，整个企业荡然无存”。

截至 2014 年年底，海尔已经有 212 个小微公司。目前没有人能判断张瑞敏的做法是否正确。但是张瑞敏更担心的不是失控，而是控制得太死：“你把什么都控制住了，可以，但是人的创造力没了。你就得了大企业病了。这个大企业病，到最后你想治的时候，肯定治不了。”这就像凯文·凯利在《失控》中所说的“进化的代价就是失控”。

构建商业圈：不要帝国，要生态圈

张瑞敏曾用“世界就是海尔的研发部”这句话概括海尔的产品开放平台策略。他在内部讲过一个洗衣机的故事。张瑞敏到访美国麻省理工学院，和教授们谈论对洗衣机的真实想法。张瑞敏出口惊人：“没人想要把一个这么大的家伙搬到家里去，人家只是想要一件干净的衣服。如果你能把衣服搞干净了，我为什么要这么个大家伙？”

海尔早在 2009 年就已经有一款免用洗衣粉的洗衣机了，但是张瑞敏突发奇想：“那可不可以不用水呢？”这个“怪异”的想法引起听众的兴趣，他们认为如果能有这样的洗衣机一定会大卖。但是张瑞敏没有去做研发，他认为这种高级技术应该交给世界顶级研究机构，不应该一个企业关起门来做。“为什么一定是我自己搞好了我自己独吞呢？”张瑞敏问道。事实上，海尔在全球的七大研发中心都是开放合作的。

2014 年，海尔推出一系列的“无尾厨电”，包括没有电源线的搅拌机和电饭煲等。“无尾厨电”有意思的地方是无线充电，没有电源线的困扰，更安全和美观。这种产品不是海尔自主研发的，海尔是国际无尾联盟的成员，这是联盟的技术。联盟的运作方式是建立专用专利池，会员出钱向专利池里面投专利。等技术成熟能够收取专利费时，大家共同享有这笔费用，如果这个专利技术研发失败，大家共同承担。张瑞敏认为技术这事儿“要么协作，要么消失”。

对于供应链平台，张瑞敏强调合作共赢，转竞争为竞合。三洋在市场上好勇爱战，用创始人井直兄弟的话说就是“冷酷无情，以打败师傅为乐”。在海尔接盘其洗衣机及家用冰箱业务后，两家企业联合成立“三洋海尔株式会社”，合作很顺利。传统工业讲究流程的严丝合缝，讲究以不变应万变，互联网时代则无边界，去中心化，强调思维开放和快速转变，需要更多的竞合而非单打独斗。

张瑞敏认为传统企业的范围经济、做大做强已经不符合时代要求，互联网时代的驱动力是一个开放的平台。2014 年 1 月 6 日，在集团互联网创新交互大会上，张瑞敏说：“有距离、有边界导致的是企业与员工、用户、合作伙伴的关系是博弈的关系，而零距离、网络化则要求企业与三者变成合作共赢的生态圈。”

张瑞敏希望将海尔打造成一个有机的生命系统，和供应商、员工、用户同呼吸共命运。他认为平台不应该是封闭的帝国，应该是开放的生态系统，“平台的归宿就是生态圈化”。

创造用户：不仅要销售额，还要用户体验

海尔曾做出承诺：“超时免单。”假如符合条件，用户约定早上 6 点送到，过了 6 点再送到就不要钱了，不管是多贵的电器。有用户故意做实验，要求凌晨 1 点送到，结果海尔员工提前送到，打了好几个电话用户才接到，因为用户已经睡着了。

张瑞敏说：“过去海尔的配送车是由电话中心指挥，再把信息集中起来评价。现在这些中间层都去掉了，把所有的评价权都交给用户。这个比事后再评价好得多，以前 9 万多辆车没有办法评价，而现在用户评价推出之后，网上谁的评价最好，这个订单就自动到这个车了；点赞多，得到的订单就多，点赞少就没有了。所以，‘车小微’就不是指一辆车，一辆可以发展成十几辆几十辆，而有的可能就被淘汰兼并了。总之，评价员工这个很重要的权力，一定要放给用户。”之前，海尔的薪酬像很多国际大公司一样是宽带薪酬。把用户评价作为薪酬标准后，员工只盯着职级不盯着用户的情况没有了。

丨 海尔二维点阵图 丨

现在海尔评估员工价值是用二维点阵图来实现。横轴是“企业价值”，衡量的是诸如销售收入、利润、市场占有率等这些常见指标；纵坐标是“网络价值”，也就是用户价值。用二维点阵图来评估员工价值后，海尔员工的心理也发生了变化，以前只看横轴，现在还要考虑纵轴，结合起来工资才高。

创造用户还体现在服务升级上。海尔的 U+ 智慧生活操作系统，为用户提供各种智慧服务。用户直接可以在 U+ 智慧生活的在线服务上进行预约维修、查看产品优惠、服务费用核实等。这个操作系统解决了家电维修难，运输、收费不明等问题，为用户提供了切实的方便。

张瑞敏认为海尔一直是“自以为非”而不是“自以为是”。只有跟着不断变化的用户和时代改变，海尔才能继续走下去。彼得·德鲁克认为企业的宗旨是“创造顾客”，张瑞敏倾向于德鲁克的观点，但是做了“升级”，他提出互联网的宗旨就是用户体验。

传统制造业转型关键：缩短距离，提升效率

在过去的 10 多年里，家电企业所遭遇的困境，无非有两个原因：一是渠道的衍变，国美、苏宁、京东等在线下和线上隔开了制造商与消费者之间的关系，从时间和空间两个维度上掳走了消费者；二是传统的金字塔式组织过于僵化，不再能应对瞬息万变的时代。

互联网的一切优势归根结底是与用户距离近，制造、传播效率高。传统企业转型，也必然要缩短距离，提升效率，第一步就是要“解放人”。

丨 传统企业转型核心 丨

互联网时代是以人为本的时代，人的思想、理念跟不上，转型就会遇到重重阻力，人的效率上不去，成本就降不下来。张瑞敏所做的一切是要“解放人”，最大限度地释放出人的能动性和创造力，所以海尔的转型把组织再造放在第一位。在海尔的转型过程中，员工创客化，着重解放员工，提升创造和生产效率，以期带来颠覆性创新；企业平台化是拉近和合作伙伴的距离，信息共享，提升技术创新能力；用户个性化是建立优势品牌和服务，拉近与消费者的距离。

海尔在提升效率方面转型明显，张瑞敏过去的演讲中关键词大多是组织再造，而在渠道重塑和拉近用户距离上，2015 年海尔明确提出用户付薪平台和用户个性化，这意味着海尔的转型将进入下一个阶段，开始重视距离的缩短。2014 年，海尔全球营业额实现 2007 亿元，同比增长 11%；实现利润 150 亿元，同比增长 39%；海尔在转型中大步向前。

有人说海尔的改革太过激进，但是大多数人认为张瑞敏是拿着望远镜给海尔做手术，每一刀都在瞄准未来。或许，我们看到的只是张瑞敏如山背影和身后的坚实脚印，他在荆棘中曲折渐进的步伐从来不曾停止。

万达集团：房地产企业转型的互联网加减法

在王健林心中，万达集团作为地产界的“庞然大物”，已经到了非转型不可的危险境地。尽管截至 2014 年万达集团已连续 8 年保持环比 30%以上的增速，但王健林早在多年前就已经开始布局互联网转型。

今天我们看万达集团的转型，实际是一家传统房地产企业向互联网转型的标准过程。王健林希望万达集团降低对房地产业的依赖，将重心转移到服务业，即“互联网-”重资产，“互联网+”重服务。而万达集团转型的四个方向则是商业、文旅、金融和电商。

为应对互联网时代对零售行业的冲击，万达集团建立电商板块，整合线上线下资源，把目标定为实现 O2O 商业模式转型；体验式经济是当下的大势所趋，万达集团的文旅产业，包括院线、主题乐园、旅行社等，都为消费者提供了具有创意的体验式消费；商业地产的去房地产化，正是新常态下万达集团扩大规模，减少资金压力，降低企业负债，积累流量的重拳；而金融有利于将万达集团的所有业务板块更好地融合为一体，在资金、资源配置上更加灵活。

王健林给万达集团定了一个目标：2020 年万达集团收入的三分之二、利润超过三分之二要来自于服务业企业。到那时，万达集团核心业务才算完成全面转型。

特色 O2O 模式：把别人无法企及的线下流量与电商结合

电商会议是王健林参加最多的会议。二三十位部门员工常坐在一起讨论，会开得数不清。对于万达集团内部僵化思维的阻力，王健林反复强调：“不要用传统的管理思维管电商，不能用房地产思维模式来思考电商发展。”他要求电商团队“别人有的我们不要，创造一个完全自己特色的、中国找不到的新模式”。

2012 年，万达集团正式招聘电商管理运营团队，布局电商。刚开始万达集团对电商的认识停留在网络购物上，即建一个虚拟的王国，把商业地产、酒店、旅游、电影院线和连锁百货这 5 大主营业务同时打包上线，形成虚拟的“线上商业综合体”。然而，经过两年摸索试错，万达集团最终才决定做拥有自己风格的 O2O。

2014 年万达广场有 4000 多万会员，2015 年的目标是 1 亿。别人无法企及的线下流量，这是一切 O2O 模式的核心。“如果会员数量足够大，一切皆有可能，比如说广告、活动分成，价值都出来了。”王健林觉得用互联网工具使现有的传统产业升级，更接近年轻人的喜好，或者是更好地把用户黏住。而黏住的方法，就是让万达广场更智能、更有体验感。万达集团花费巨资在成都建立云计算中心，从最基础技术端投入。“如果有 100 个专利，O2O 就算成功了。”

2014 年 8 月，万达集团与百度、腾讯合资成立飞凡电子商务有限公司，即外界戏称的“腾百万”，联手打造全球最大的 O2O 电子商务公司。“腾百万”中腾讯、百度两家给的意见不多，主要是万达集团在研发，“别看他们搞互联网的，在 O2O 上，得线上线下都有业务的企业才能找到感觉”。

关于电商的具体战略，“腾百万”将打造国内最大的通用积分联盟平台。“腾百万”将打通账号体系，在支付、积分联盟、大数据、产品和流量整合上进行合作。这意味着大量的 QQ 会员的积分可以直接兑换成线下购买力，微信支付等也可以促成线上交易。百度提供大数据服务，以及 LBS（基于位置的服务）的位置导流，万达集团庞大的餐饮、娱乐等业态都可以对接百度旗下的糯米网。

王健林对万达集团 O2O 的期望，不仅想用它盘活万达广场已有资源，更要成为一个开放的社会平台。未来王健林手中将有一个“看不见的万达集团”。

体验式经济：布局院线、主题公园、文旅城，给消费者极致体验

万达集团完成商业地产布局之后，王健林把投资的重心转向文化、旅游等领域，由此成为国内文旅方面投资额最多的企业。

2005 年，万达集团以建设万达集团影院为开端大规模投资院线。现在，国内年票房在 30 亿元以上的院线只有万达集团一家，而且与第二名中影星美的差距正在扩大，2013 年这一差距已达 13.2 亿元。

2008 年年底，万达集团联合联想、泛海等 5 家实力雄厚的企业，一口气签下长白山、大连

金石滩、西双版纳和三亚的旅游地产项目，率先布局旅游地产。

更重要的是，万达集团还投资 20 亿元建造体验电影科技潮流的娱乐项目电影乐园，并大手笔从知识产权上排斥所有的竞争者，“到 2020 年，这些领域在万达集团总收入中的占比，将超过一半以上”。

2012 年，万达集团以 26 亿美元收购全球第二大院线集团美国 AMC 影院公司，一举成为全球最大的院线公司，在传统的消费产业链上做了大尺度布局。其实，这也是万达集团从国内企业转型为跨国企业的一步。当年万达集团的文化产业就实现 208 亿元的收入，成为全国最大的文化企业。AMC 收入完成计划的 105%，净利润同比大幅增长，在美国影院行业年平均增长只有 1%的情况下，成绩亮眼。

上述一切布局都是为了万达集团的新产品：万达集团文化旅游城。按王健林所说，它如同一个盖着巨大盖子的空间，里面的内容包罗万象：各种主题的室内公园、电影乐园、秀、美术馆、电影院、购物中心、美食街等。在“盒子”之外，还有一些高级酒店，有通道将它们与盒子连接。相较于迪士尼乐园那样的主题公园，万达集团的文旅城包含几个主题公园，更重要的是还有其他非常庞大的消费业态，供用户体验消费。

如此大规模的产品不再是简单的商业运营，而将成为一种城市运营。尤其是第四代万达集团城作为万达集团广场的升级版，被称为其文化产业的集大成者，囊括了所有业态：购物中心，休闲街区，包括电影院、会展中心、剧院、影视主题公园在内的体验娱乐中心，以及酒店和写字楼集群。截至目前，万达集团在全国共签约 12 个文化旅游城项目或旅游度假区项目，其中 9 个项目已经全部开工，部分建成投入运行，投资总额超过 2000 亿元。而这已经超过 2013 年全年万达集团 1866.4 亿元的总收入。

如此大的投入必受质疑，然而，万达集团文化旅游城受到的追捧远远超过万达广场。“一些城市拼了命地上来找”，希望项目在当地落户，万达集团文化旅游城体验式经济将创造意想不到的价值。

互联网金融：快钱迈出第一步，万达广场证券化

王健林做金融的经验，完全来自于万达集团商业地产上市。从 2004 年万达集团商业地产就开始筹谋上市，前后折腾 10 年，最终才于 2014 年年末在香港上市成功。

从 2012 年开始，王健林的目光正式从房地产转向金融。他在资本市场上的第一个完美表演就是收购 AMC，“收购 AMC 是教科书式的经典案例”。此后，2013 年，万达集团以 5 亿美元收购英国圣汐游艇公司。2014 年，万达集团以 2.65 亿欧元收购马德里地标建筑西班牙大厦。同年，万达集团在国内收购 12 家旅行社，规模达到 75 亿人民币，算是中国最大的旅行社。2014 年 12 月 26 日，万达商业地产上市后第 3 天，万达集团就以 3.15 亿美元收购快钱 68.7% 的股份。2015 年 1 月 21 日，万达集团以 4500 万欧元入股西甲豪门马竞俱乐部。2 月 10 日，万达集团以 10.5 亿欧元收购瑞士盈方体育传媒集团。

王健林最初做金融的设想还是传统套路，即“万达集团要买银行、保险、证券公司，自己再成立财务公司、投资公司，一共五大板块”。于是，2014年8月，万达集团以1.225亿元收购百年人寿4.2373%股权，在保险环节布局；之后是支付工具快钱的收购。

快钱是老牌支付公司，牌照齐全，排在支付宝、财付通和银联商务之后，无市场份额优势。但是，快钱在企业供应链支付方面有自己的优势：360万家企业和200多家金融机构合作伙伴。这些是快钱“嫁妆”中的核心资产和核心竞争力。利用快钱来卡位互联网金融，对于有全产业链布局之意的万达集团而言无可厚非。

然而，在与互联网公司接触的过程中，王健林做金融的想法发生转变。“万达集团金融方向已非常明确，就是互联网金融。”

王健林所定义的互联网金融，即用互联网工具把资金用最快捷手段与产业结合在一起，形成产融结合。如前所说，2014年万达广场拥有4000多万会员，还有10多万家商户，这些资源如此分散，万达集团无法掌控，但通过支付环节可将它们连在一起。互联网金融颠覆了他此前的构想：“万达集团其实只需要有一个银行牌照，也不需要开什么门店，资金完全可以用P2P（互联网金融）解决。”

在国内，房地产金融尚是一片空白，北京、上海、天津、深圳允许搞金融创新，而且明确提出可以搞REITs（房地产信托投资基金）。万达集团的REITs产品计划每年给投资者6%左右的现金回报，5年或7年把万达广场处置，将收益分给投资者。“万达集团的理财产品真正投向实体，能产生真实回报。”

目前万达集团打造的自身金融体系，已经能够覆盖支付、理财、众筹等功能。“万达集团的想法是，如果理财产品推行成功，就连外部投资者也不用依靠，能自己解决轻资产项目的投资问题。”王健林如是说。

重资产转为轻资产：从置地、开发、运营的全产业链转变为输出品牌，提供优质服务

万达集团借助品牌优势和商户资源，以较低的价格在一线城市的新区或者二三线城市的成熟商圈获取土地，并借助万达广场和配套的酒店以及商业街营造商业氛围。在此预期下，土地的快速升值带来可售物业的高价销售，回笼资金反哺商业。这种模式就叫重资产，也被称为“以售养租”，核心是“现金流滚资产”。

然而，地产业进入新常态，溢价幅度减少、销售速度降低，这种模式正慢慢走向尽头。事实上，在万达集团模式发展后期，仅仅靠物业销售的资金已经无法支撑商业项目的运营，万达集团不得不借助融资来平衡现金流，因此出现了“以融养租”的方式。

王健林明确认识到：“重资产受制于房地产周期，市场火的时候房子卖得很好，现金回流很快，发展起来容易。可中国房地产已走到供需平衡的拐点，躺着挣钱的高利润时代已经过去。要快速扩大规模，就要转型轻资产。”

去重从轻是王健林给万达集团商业地产开出的药方。

建设万达广场，金融机构负责投资出钱，而万达集团负责选址、设计、建造、招商和管理，使用万达广场品牌和万达集团全球独创的商业信息化管理“慧云”系统，而所产生的租金收益万达集团与投资方按一定比例分成。这种全新的模式就是万达广场的轻资产模式。

2015 年 1 月 14 日，万达集团商业地产股份有限公司与光大安石、嘉实基金、四川信托、快钱签署投资框架协议，4 家金融机构拟投资 240 亿元人民币，建设约 20 余座万达广场。在这个合作中，所有投资均由金融机构完成，物业归它们所持有。所有投资获得的收益，万达集团跟投资方按 7:13 分成。万达集团没有任何房地产销售，彻底去房地产化。这标志着万达集团商业地产“轻资产”模式正式启动。王健林的目标是“可能 5 年以后，万达广场将没有重资产项目了”。

轻资产模式也是一项金融行为。房地产企业不需投入一分钱，但每年获得的收益相当可观。而且，“快钱像余额宝一样，会把这种产品在网络上卖给大众”。

在轻资产模式下，企业收入来源于输出品牌、租金分成，不需要通过房地产销售获得现金流，可使房地产企业收入不受房地产市场波动影响，变得更加安全。更何况，轻资产模式市场需求旺盛，正契合中国经济发展以依靠内需及消费为主的新发展模式。2015 年 5 月 14 日，万达集团、万科签署战略合作，组成“万万”组合，一起变“轻”。

苏宁“再造”：一家连锁零售巨头如何转型为互联网企业

2010 年 2 月 1 日，苏宁易购上线，起初外界以为这只是一家传统家电卖家在拓展线上销售渠道，但很快就发现这只是序曲，大幕背后是苏宁向互联网零售商转型。

苏宁转型初期经历了混乱，毕竟这是一个千亿级别、拥有 18 万名员工的“庞然大物”，从连锁零售企业到互联网企业的跨界也形同再造。关键时刻，张近东——苏宁的缔造者，如今的变革者，抓住平台、商品和服务三个核心，优化、开放线上平台，升级改造线下门店，线上线下深度融合；超越家电、3C（数码产品），不断扩充品类，紧密黏住客户；发力服务，物流、金融、大数据全面布局，为消费者和商家提供增值服务。一系列动作下来，很快稳定局势，把苏宁的转型带上正轨。

丨苏宁转型的三个核心：平台、商品、服务丨

转型 5 年，距离行业第一还有不小的差距，又要应对新一波互联网浪潮下层出不穷的追赶者，但苏宁转型取得的成就有目共睹。梳理苏宁转型的思路，总结成败得失，对中国传统企业转

型不失为一份宝贵的经验。

平台：从线上线下“两条腿走路”到深度融合

2014 年夏季最引人注目的莫过于巴西世界杯，除了球迷翘首以盼，这也是商家们的一场盛宴，都卯足劲从中挖掘商机，其中苏宁的身影格外显眼。

除了传统的促销活动，苏宁还推出一系列特色服务：世界杯期间，苏宁全国门店都提供赛事转播、点播，人气旺盛的店面还提供夜间直播；中场休息时，你可以参加苏宁在移动端推出的抢购、拇指秒杀活动；夜里看球饿了，一些城市的球迷可以叫一份苏宁“外卖”；要是担心半夜看球起不来，可以预定苏宁的赛前叫醒服务。

像这种线上、线下、移动端多渠道联合发力的手法，苏宁已经玩得很熟练，但探索过程中苏宁走了不少弯路。

2010 年 2 月上线的苏宁易购起初做得不温不火，虽然很快进入国内 B2C（商对客）市场前三，但相距天猫和京东还差太远，这与苏宁对平台的定位有很大关系。苏宁最开始的策略是“两条腿走路”，线上打造苏宁易购，线下打造苏宁连锁，用两个渠道获取消费者，用差异化的模式分别独立运营。但是随着互联网消费的兴起，尤其是手机移动端的普及，这种线上线下互补的模式变成了互搏。

2013 年开始，苏宁在平台上大做文章，打出一套组合拳，奠定了转型成功的基础。2013 年 6 月，实行线上线下同价，两大平台合二为一；2013 年 9 月，对第三方卖家免费开放平台；2013 年 10 月，收购 PPTV，吸引流量，布局终端；2014 年 1 月，收购团购网站满座网。同时，遍布全国的 1600 多家店面为线上配套提供自提、支付、配送等服务。

苏宁要变“两条腿走路”为线上线下融合发展，不过融合得还不够，如何最大程度挖掘实体店的优势，是苏宁转型关键中的关键。张近东对未来门店的定位很清晰，是获取流量的入口，为用户提供体验的宝贵资源，低成本服务用户的载体，O2O 模式的核心。

2015 年 4 月 28 日，上海浦东的一家苏宁店经过改造重新开业，店内吃、喝、玩、乐一应俱全，这是苏宁推出的苏宁易购生活广场，处处体现 O2O 模式的思维。苏宁在全国有 1600 多家店面，做 O2O 拥有得天独厚的优势。

苏宁一直在努力对实体店进行互联网改造，比如全店 Wi-Fi 覆盖，产品由家电为主调整为综合品类，尽量转化为虚拟展示，线上购物产品自提，为线上导入流量等。作为实体店互联网改造的示范，苏宁易购生活广场被打造成一站式的生活服务平台，主营业务不再是销售，而是“卖生活、卖服务、卖体验”。对于那些不能成为入口，不能提供体验的店面，苏宁的态度是坚决淘汰。

苏宁将自己未来的店面定义为“云店”，张近东要求员工：“用乔布斯做苹果、雷军做小米一样的精神去做云店。”如果升级顺利，再配合苏宁在三四级市场、农村、校园的布局，未来

的苏宁还将颠覆人们对它的认识。

商品：超越家电、3C，全品类扩充

沃尔玛是世界上最大的零售商，它的超级市场遍布世界各地，亚马逊则是电商领域的巨头，不断从线上蚕食线下零售的市场份额。如果每个企业都给对手列一个黑名单的话，相信这俩冤家都会把对方写在最靠前的位置，而苏宁为自己转型后的定位正是“沃尔玛+亚马逊”，苏宁要成为一家互联网零售巨头。

从传统的 3C、家电经营到如今 3C、家电、母婴、美妆、超市、百货、服饰、图书、虚拟产品等全品类扩张，苏宁没有犹豫，也犹豫不得。张近东看得很清楚：“苏宁全渠道的价值必须要通过商品来体现，用户的体验、流量的引入、黏性的提升最基础也是最重要的就是商品丰富度。”

2014 年 5 月 20 日，苏宁易购上线了超市频道，商品琳琅满目。很快苏宁就把超市布局到了线下门店，这样的超市苏宁计划用 15 年时间开设 1000 家。无论是线上还是线下，苏宁超市都将承担起引流、提升客户黏性的重任。

收购“红孩子”是苏宁在商品扩容方面的第一次大胆尝试。2012 年 9 月，苏宁以 6600 万美元并购母婴品牌“红孩子”。“红孩子”用户以女性为主，客户群活跃度高。苏宁的客户男性居多，而女性是零售购物的消费主体，这次收购不仅扩充了商品品类，还大大扩充了客户群体。

如今，母婴品类已经与家电、3C 并驾齐驱，成为苏宁易购的拳头产品。很显然，这样的拳头产品越多越好，下一个发力的可能将是苏宁的海外购。

走进改造升级后的苏宁易购生活广场，有一个专区比较吸引人：背景墙上几面大显示器一边滚动播放着产自美国、中国香港、日本等国家和地区的海外商品，一边显示出产品的图样和二维码，你只要拿出手机扫一扫，就可以下单购买。

2014 年年末，到日本抢购马桶盖成为热门事件，除了提醒国货当自强之外，还凸显了国内消费者对海外商品的需求。阿里巴巴、亚马逊等大电商旗下都有海淘端口，积极部署海外购业务。苏宁的布局更早，2009 年苏宁收购了主营 3C、免税商品的日本超级市场 LAOX，在日本拥有连锁免税店近 20 家，目前还在扩张。2014 年，苏宁成立了自己的海外购项目组，继日本之后，又进入美国、中国香港、中国澳门等市场，不断丰富苏宁海（境）外购产品的品类。

2014 年一款名为“么么哒”的手机卖疯了，前三次预约人数分别为 600 万、700 万和 1000 万，每次发售都被抢购一空。很多人知道这款手机是 TCL 出品，但不知道这也是苏宁对 C2B 模式的一次试水。

C2B 被认为是未来电商模式的重要组成部分，指的是消费者主导的定制产品模式，很多电商

在这方面还只是止于概念，但苏宁已经落地，并且有了经典案例。2014 年苏宁借助大数据分析和社会化营销手段，针对消费者的偏好，与 TCL 联手打造“么么哒”手机，此后又在电视、空调等产品上下功夫，合作伙伴也都是美的、海尔、三星、TCL 等大品牌。

苏宁的商品扩容已经大大超出了从家电、3C 到超市百货的范围，收购红孩子，做海外购，开拓 C2B 定制渠道，包括在 PPTV 上提供的视频节目，金融领域推出的理财产品，众筹平台上有回报潜力的项目……从百货到服务、从国内到国际、从线上到线下，苏宁提供的商品呈爆炸式扩增。

2015 年 3 月在接受采访的时候，有人提起当年苏宁要做“亚马逊+沃尔玛”的目标，张近东表示苏宁的目标已经变了：“现在的目标是要超越它们，而且很有信心。”

服务：物流、金融、大数据全面布局

2014 年，在苏宁的 818 购物节期间，一位苏宁快递员在客户下单 26 分钟后就把货物送上了门，一炮而红。

同样是 2014 年，苏宁推出了自己的物流服务拳头产品“急速达”，在不加收任何费用的情况下，客户下单两小时内把货物送达。这样的效率即便是专业物流公司也难以做到。

张近东曾说：“服务是苏宁的唯一产品。”这是对互联网企业精神的准确理解。做电商贩卖的不仅仅是商品，更重要的是服务、是体验，而在生活节奏不断加快的当下，电商用户的体验如何，第一个标准就是物流是否顺畅、高效。

在苏宁负责物流的是副总裁侯恩龙，他给下属立下三个目标：“第一，要想把苏宁的金字招牌找回来，首先把物流服务做好，物流服务是整个苏宁综合服务的头号工程，也是苏宁互联网转型的核心；第二，把准时达和服务态度问题解决掉；第三，在核心城市一定超过竞争对手。”

截至 2015 年一季度，苏宁在全国 90% 的区县实现了“次日达”，55 个城市、152 个区县实现了“半日达”，有的地方实现了一日三送，两小时送达的“急速达”服务产品达到 2000 多种。服务质量方面，中国国家邮政局公布的数据显示，苏宁在 2015 年第一季度的投诉率全行业最低。

提到高效率的“急速达”，不得不提背后的大数据运用。苏宁运用大数据分析，将最畅销的货品提前配发到各门店，客户下单后距离最近的门店化身配送站，所以才能实现两小时内送达的奇迹效率。

苏宁还将大数据运用到海外购上面，相对于动辄十天半月的代购，在苏宁购买海外商品最快三天能到手。苏宁通过分析大数据，精选出大家最常购买的数百款产品，提前储备到设在杭州、广州和宁波的三个保税区仓库，既提高了物流配送的效率，也节省了物流上的开支。

2014 年“双十一”期间，苏宁的全渠道支付融合成为一大亮点，用户在线上购买商品可以到就近的门店线下支付，而在线下的门店购物，也可以用线上或者移动端扫描方式支付。苏宁打通了线上线下双渠道支付的壁垒，提升了用户的购物体验。

2012 年，苏宁拿到第三方支付牌照；2013 年，苏宁拿下保险销售代理牌照、基金支付牌照，申请成立苏宁银行获得批准；2014 年，苏宁上线金融产品零钱宝……苏宁在金融领域的布局已经远远超出一家普通电商的需求，但对于消费者来讲，服务是不嫌多的，无论是支付、保险、理财，还是小额借贷，都将为生活提供更多便利。

丨 苏宁进入国内 B2C 前三，与前两名还有差距丨

值得一提的是，苏宁在物流、大数据和金融方面的投入一方面是为消费者服务，同时还为入驻苏宁平台的商家提供服务，包括物流和仓储服务、客服大数据服务、金融借贷服务等。张近东对苏宁未来的盈利模式已经做了规划：“未来苏宁的盈利，不是一个简单的商品差价，我们带来更多的增值服务内容。”

靠增值服务赚钱，这是互联网公司的典型做法，说明苏宁的转型已经深入到思维中，苏宁已具备了互联网公司的基因。

当下“转型”“互联网+”都是热门话题，传统企业倍感焦虑，但如果不搞清转型的本质，不搞清楚“互联网+”和“+互联网”的思维与工具的区别，就不可能真正转型。如今的苏宁是真正具有互联网思维的公司，虽然姿态一度略显笨拙，但如今转型已经过了试探、磨合阶段，进入正轨，并且动作越来越轻盈，提示着想要转型的企业：有战略、有方法、有决心，大象亦能起舞。

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

讲者介绍：吴晓波/财经作家，“蓝狮子”出版人，《大败局》《激荡三十年》作者，长年从事

企业研究，自媒体试验的亲身实践者。

* * *

实录内容

谈到“转型”，其实我们都在经历一场重要的“战争”，可能也会决定我们未来三到五年的命运，它叫“转型之战”。1995年我进入到财经领域，开始接触到一系列的企业，现在每周写两篇专栏，大部分的专栏是跟企业、跟经济有关的。所以我熟悉中国的很多，特别是老一辈的企业家。

应该是从2013年开始，我的一个非常明显的感觉是，他们会跟你说，好像这个世界变化非常快，他们原来熟知的盈利模式现在变得非常陌生，原来很成功的一种方式，现在好像也不太适应了，甚至他们原来非常熟悉的消费者和市场，也变得陌生了。于是，这两年大家开始谈转型。

第一次产业大转型（1978—1997）：

从重工业计划经济向产业轻型化转型，引发三轮创业浪潮

从企业史的角度来讲，企业界第一次听到“转型升级”这个词非常早，是在1997年，中共十四届六中全会的文件里就出现了“转型升级”这个词，那时发生了东亚金融危机，民营企业史上第一次出现了倒闭的危机。后来通过外延、量能放大的方式化解了危机。所以政府说转型升级，企业界都很漠然，疑惑什么是转型，我是做牛仔裤的，你现在让我去做抗癌药吗？我原来在中国市场，难道让我去攻美国市场吗？但在今天，“转型升级”变成了一个非常真实的命题，中国的企业都面临各种各样的元素的冲击，所以今天才出现了“转型之战”的说法。

“转型之战”要从这几个角度来讨论。第一，把“转型之战”放在中国经济改革的大历程中。36年来我们这个国家的经济波动是波浪式的，每隔四五年必然发生一次经济危机，不同的阶段、不同的行业享受不同的福利，它是一个波浪式的过程。能不能在波浪到来的时候抓住机遇，其实是中国企业史上一个非常重要的技巧。第二，为什么会发生这样的危机，面对这样的危机有哪些值得尝试的做法。

中国的产业波动周期性非常长，基本上在 10 年到 20 年之间会有大波段的产业周期，第一个周期发生在 1978 年到 1997 年，这是第一个波段。1978 年以前，中国是计划经济，到 1976 年的时候，中国的经济只是日本的 1/3 了，经济全面萎缩。中共十一届三中全会之后，开始改革开放，进行了重大的经济转型，我们开始向民生转型，吃穿用成为国家主要的经济，重工型计划经济向产业轻型化转型。

由此引发了一波又一波的创业浪潮。第一次创业浪潮发生于 1978 年，当时所有创业的人，基本分两类，第一类是农民，第二类是城市里的失业者。第一类的代表人物是年广久，他是个文盲，这是 1978 年之后第一批，他做的是一把瓜子，这个是民营企业的第一笔钱，食品饮料第一批崛起；第二类的代表人物分别是浙江模式和苏南模式的典型人物，一个是鲁冠球，是第一个上商业周刊的企业家，早期是做爆米花的，之后做拖拉机的配件，后来做汽车的底盘万向节，即现在的万向集团，这是当年中国排在前五位的民营企业。另一位是吴仁宝，已经去世，他是苏南模式的典型，是华西村村委会主任，同时是华西集团的董事长，这是一个典型的中国基层政府政商合一的模型。

1984 年中共十二届三中全会通过《中共中央关于经济体制改革的决定》，第二次创业浪潮汹涌而至。

这里介绍两个人，海尔的张瑞敏，他砸劣质冰箱，这个动作意味着中国企业界第一次出现了“质量意识”。之后才开始有了标准意识、质量意识，消费者是上帝。传统行业的精细化管理和质量意识是在 1984 年开始建立的。

第二位是柳传志，他曾是中科院计算技术研究所的一个研究员，30 多年前在中科院的一个门卫室开始创业，在这里创建了迄今为止全世界最大的电脑公司。

1990—1992 年，我国内需全面萎缩，整个经济遭遇瓶颈。1992 年，邓小平发表“南方谈话”，提出改革开放胆子要大一些，步子大一点，错了没有关系，重头再来过。中国的创业浪潮重新高涨，那时候出现了一大批人下海经商。1992 年的第三次创业浪潮第一次有精英分子参与。

1992 年之后，中国的产业经济发生了很大变化。1992 年之前，中国是短缺经济，但进入 1993 年，中国取消了粮票制度，粮票制度的取消意味着整个票据经济模式开始退出中国的经济舞台。1993 年之后，有人开始在报纸、电视上打广告，企业开始设置 VI（视觉识别系统），开始设计 LOGO（徽标），开始做营销，开始有厂长跑到柜台门口卖彩电。这说明我们国家的经济从短缺经济进入到了过剩经济。

1997 年，东亚金融危机爆发，很多中国的民营企业倒闭，这是中国自 1978 年之后出现的第一次银根紧缩，消费市场非常低迷。所有进行大规模扩张的企业，出现了银根的短缺，出现市场的崩溃和内部决策的紊乱，这是第一次民营企业倒闭的浪潮，从此之后大家非常警惕失败。

第二次产业大转型（1998—2014）：

从轻型化向重型化转型、从内贸经济向外向型经济转型、互联网产业的意外崛起

1997 年，东亚地区发生了大规模的金融危机，在这样的背景下，1998 年，朱镕基为了拯救中国经济，将其从泥潭中拉出来，进行了新一轮改革。朱镕基在三大产业中采取了非常重要的改革措施，形成了拉动中国经济增长的“三驾马车”。

刺激内需，开放房地产市场：1998 年，中国银行业宣布鼓励按揭贷款，使得房地产行业迅速成为中国的一个支柱性行业，老百姓要改善住房，所以在吃穿用之后就是房地产行业的崛起，房地产行业成为中国内需的一个重要支撑。

开放外贸的进出口自主权：同年中国政府允许民营企业做外贸，这直接导致了“中国制造”形成一个大的“堰塞湖”，中国商品通过成本的低廉迅速跑到了全世界。

启动城市化建设：还是 1998 年，央行发行了 6000 亿元国债，修高速公路，进行城市化建设。因为这三个发动机的形成，所以中国产业经济出现了一个由轻型化的吃穿用为主而有了一个重大的转型。

有了这分别着力于内需、出口和投资的“三驾马车”，中国出现了几个大的变化，第一是由轻型化向重型化转型，所以整个能源领域的投资开始加大规模，获利开始加大。第二是由内贸型经济向外向型经济转型，像广东、福建、浙江、江苏这些省份，外贸对其经济增长的贡献率由 15%~20%增加到 70%~80%多。

几乎与此同时，我国出现了一个新兴行业——互联网。讲“转型之战”，我认为很多传统制造企业、传统服务类企业，所面临的挑战，并不完全来自于互联网，但它是我们必须要进行转型的一个重要的推动性因素，而且在互联网经济崛起中，中国非常幸运，我们是在经历了 10 多年的发展，整个民营经济的基本面保持长期向好，内需开始膨胀之时，国外互联网经济崛起。所以我们赶上了互联网的头班车，赶上了工业革命的末班车，中国的互联网应用实验是世界最先进的，互联网经济对中国整个产业经济的推动也是空前的。

从胡润的中国大陆百富榜中，我看到一个情况，自 1999 年开始，中国大陆前 100 位富豪中，有 60 位是房地产开发商。这个景象到 2014 年才结束，2014 年的前 10 位富豪中，5 位来自互联网，房地产开发商只有 2 位，还有 2 位来自能源，1 位从事饮料行业。

1998 年前后，新浪、百度、京东、盛大等先后兴起，可以说这个时间段是互联网创业的窗口期。局势开始有了整体的变化，这是第四次创业浪潮。

第四次创业浪潮中涌现出来的创业者与参与前三次的弄潮儿相比有了重大区别，他们是一批屈服于知识的人，他们更年轻，同时他们的财富更阳光化。他们是 2001 年纳斯达克大崩盘的逃生者。

纵观上述两次大转型，我们可以发现他们都有一个特点，就是 30 多年时间里，中国的任何一个产业，都是在一个景气的外在环境催动下，随着产能和消费趋势的变化，不断迭代的过程。每一个做企业的人，就是要在这个大转折点、大趋势面前，做出一个准确、及时的判断。

第三次产业大转型（2015—未来几年）

2014 年，发生了两件大事。第一件事，1949 年后中国政府第一次允许民间办银行，2014 年三家民营银行筹建获批。第二件事，像腾讯、阿里巴巴等互联网公司，开始大规模地向金融业发起冲击。新一轮的布局，就是物流和金融未来会变成推动产业发展的大型发动机。

如今，我们面临第三次产业大转型，这个转型怎么产生的呢？有以下三个原因。

第一，成本优势丧失，倒逼强制性淘汰已经开始。

过去 30 多年时间里，中国制造业的成长基本依托两个名词，一个是成本，一个是规模。那么，今天到底出现什么问题了呢？答案是成本优势逐渐消失。中国制造的成本优势是：土地便宜，劳动力低廉，政府税收减免等政策扶持，还有就是企业对环境保护不需要承担责任。

如今企业的自律意识、政府对我们的监督意识越来越强，任意破坏环境和空间的办法越来越少。这些成本优势逐渐丧失的时候，规模也不能带来未来。因为在一个规模的基础上，所有的商品都同质化，最可怕的是同质化的过剩。

第二，互联网的猛烈冲击，使产业环境发生了非常大的变化。李宁，1990 年创业，他是中国第一个用个人的名字来为品牌命名的人，是中国第一个做偶像营销的人。到 2010 年的时候，创业 20 载，李宁终于和阿迪达斯、耐克一样变成一线品牌，中国区市场有六七千家连锁店，并且开始进军欧美市场。到了 2012 年，李宁亏损 20 亿元。问题出在哪里呢？问题是整个生态环境和竞争环境发生了变化。中国的很多企业在冲到第一名的时候开始迷失，因为从来没有培养过领跑的能力。一个时期的发展，一定有人会付出代价，李宁为此付出了代价。我认为这一两年，中国一些大型的饮料、食品、保健品、服装、家电类企业等这些传统的吃穿用行业企业，正在面临集体性的危机。

第三，中产阶级开始出现。2015 年春节前，我去日本冲绳开一个蓝狮子的高管年会，带了 20 个小伙伴，有一天半时间他们在疯狂购物。我不喜欢购物，就在旁边看他们买什么东西，有电饭煲、吹风机、保温杯、菜刀，还有买马桶盖的等等。所有这些东西最大的产能国都在中国。为什么我们中国典型的 80 后的中产阶级，明明到日本是去旅行去玩的，却要背这么一堆东西回来？

当这批人去日本买这一堆东西的时候，我觉得对我们的制造业和服务业企业来说是一个巨大的福音，这说明在中国愿意为质量付费的中产阶级阶层已经出现。

要素突变式的生态革命

在中国价廉物美的时代已经结束，我认为真正的好商品，必须要有对得起它的价格，只有这

样，有了好的价格之后，继而才可能有好的利润、好的研发、好的产品，这才是良性循环。我们不再需要再打价格战，未来真正好的产品，是基础与核心内容有差异性的商品，所以商品并不是走到了绝路，互联网并没有革其命，革其命的是什么呢？是我们过往的成功，面向新市场的不适应，实际上是我们的落后所带来的，是我们很多观念的落后所带来的，是我们没有勇敢地正视正在发生的事实，并对此做出积极的应对式的反应所带来的。

所以我说这一次的转型，是一次要素突变式的生态革命，它并不是说我们转型、升到哪儿去，并不是某一环的问题，不是到网上开个店行不行，应是很多要素从生产线开始，到供应链，到管理，到消费者关系等——一系列的要素，每一家企业都得面对的众多要素，发生了突变，然后整个消费生态和竞争生态发生了变化，所以我们现在面临的是要素突变式的生态革命。

转型三大纪律

三大纪律之一：没有传统的企业，只有传统的人

今天的中国，没有传统行业。所有的企业、所有的产业，都有无穷的机会。身处特别传统的行业，要做的并非转行，而要在原本的行业里，形成重大突破，形成生态革命，这才是转型。转型的时间点，给所有后进者一个超越式颠覆的重大机会。反而是那些大企业们所既有的优势，在今天看来都有可能变成劣势。从建房子到拆房子再到建房子，其实并不容易，反倒在新地上建房子更容易。因为没有拆迁的过程，失去的是锁链，得到的是整个世界。

三大纪律之二：互联网+不是一次营销变革，而是一场生态革命

网上的营销成本高，这个是由旧世界向新世界转型过程中所需支付的学费。但并不是把你的营销渠道从地面搬到网上就可以了。这是一次生态革命，在这次革命中，从产品竞争角度讲，区分新企业还是旧企业，有三点非常重要：

1.产品定价有没有摆脱成本依赖？

长期以来企业采用的是成本型定价，产品的销售价格和成本有关。真正的好品牌，定价是与消费者心理有关。新企业，产品的最终定价必须与成本脱钩。

2.消费者关系有没有实现互动重建？

在传统时期，持续购买通过广告实现。而新企业，其持续购买应该依靠与消费者之间形成的互动关系来实现。

3.有没有从规模化生产转变为定制化生产？

对于新企业，消费者不是纯粹的消费者，而是生产型消费者——参与生产、参与改进，且愿

意为此付出高价格。

三大纪律之三：没有技术升级的互联网转型是一次“死亡之旅”

百度凭借搜索崛起。关键词的背后是差异化，而差异化的背后其实就是技术能力。互联网是一个我们可以利用的工具，可以提高效率和竞争能力，但它不是灵丹妙药，更不是救命稻草，技术升级才是。

八项注意

八项注意之一：注意原有核心竞争能力

企业的成长是建立在自己的核心竞争能力上，由此形成一种商业模式。所以，我们做任何企业，第一步要问，在同行业里我的核心能力到底是什么？当你原来所形成的核心竞争能力被发达的互联网和社交圈所消减，你的核心能力就会消减，之后商业模式就不成立，于是盈利模型也就瓦解了，这个时候就是转型之时。不被自己革命，就被别人革命。

八项注意之二：注意原有产业生态链是否已被破坏

90%的人都不熟悉百度搜索指数排名最靠前的那个人，说明今天的中国，整个产业链已经变了，由一个大众消费、大众偶像、大众品牌时期，进入到一个小众消费、小众偶像、小众品牌的时期。偶像与粉丝之间形成了无缝的密切关系，这个关系形成之后，中间所有的产业链和分销商都不复存在，粉丝将撑起一切环节。产品与消费者同理。

八项注意之三：注意原有渠道及品牌战略是否已被颠覆

互联网带来的最大一个变化是渠道扁平。在今天，销售的功力已经被消减，物流也全都外包，所有经销商的金字塔已经被颠覆；垂直化日益发展。而新时代的品牌新趋势，是品牌返祖现象，且制造开始返祖。这两个返祖带来的变化是：人格为质量背书，未来的品牌不再是冰冷的品牌；产品的定价摆脱了成本依赖，消费者买的是对产品理念的认同感。

八项注意之四：注意消费者结构是否适应圈层化衍变

今天往后，30岁成为中国首富的概率几乎是零了，财富大爆发时期和野蛮成长时期结束了，

真正的中产阶级开始兴起。圈层经济的出现，是中产阶级消费的一个非常典型的特征。未来，大众已经不存在了，大众品牌也不存在了，而企业也不需要为大众服务。

八项注意之五：注意是否出现跨界竞争者

这是转型阶段的商业竞争中最重要的一环——跨界竞争。未来，你不知道自己的竞争者是谁。如果我们在做一个企业，敌人一定不只是你看到的与你在同一行业协会里的那些。当然，这是危机和机遇同时存在的时代，在“转型之战”中，你很有可能跨界进入到另一个行业当中成为别人的敌人，同时，你也要警惕你所在的行业有没有可能出现跨界竞争者。

八项注意之六：注意企业的经营主权是否已交棒“80后”

目前来看，中国最主要的获利人群和最重要的商业界控制者，是“60后”和“70后”，但是现在的消费主流和审美主动权，都已经交到“80后”、“90后”手上。“60后”依然有决策权和经营能力，但是经营一线的权利、中层及中层以下的权利，都应该交给“80后”。如果“80后”掌权超过70%，就可以打这场“转型之战”。

八项注意之七：注意技术升级是否跟上大数据潮流

互联网对传统制造业和传统服务业的冲击，是以大数据的方式来实现的，并出现了物联网。所谓“互联网+”，一定不是开一个网店而已，而是首先对内部的组织进行柔性化改造，再接着用大数据的方式跟上技术进步的迭代。未来，冰箱、汽车这些硬件中，都会有上百个传感器，这些传感器未来都会成为一个个巨大的入口，产生各种各样的信息交互关系，最终产生消费。这就是大数据给我们带来的，而无论你身处哪个行业，你都该想想你所处的行业与大数据的关系是什么。

八项注意之八：注意金融市场化、衍生化对企业经营的影响

如今，企业面对的危险并不仅仅来自于互联网和产业，同时来自于通货紧缩前提下的资产泡沫。而从通缩往通胀推的唯一办法是推动资产的泡沫化和人民币的国际化。每个企业都要想明白一个问题，资产泡沫化的过程中，怎么能够成为泡沫的一部分。这个泡沫将成为企业资产保值的重大保障。

我们所面对的整个生态环境正在发生重大变化，而在这危机重重的时候，我们看到了后进者的机会，也看到了新技术和组织变革的可能性。在这样的变化中，中国没有传统产业，有的是生生不息的创新与旧模式的一次决战。“转型之战”，才刚刚拉开战役的序幕。

大搜索与企业转型

讲者介绍：刘伟/百度营销咨询部总经理

* * *

实录内容

互联网影响下的行业巨变

2015 年 3 月，李克强总理在政府工作报告中提出了，要制订“互联网+”的行动计划，要把互联网的一些创新成果，深度融合到社会经济各个领域中去，比如说大数据、物联网、云计算等。我们其实也发现，这两年随着互联网的发展，特别是移动互联网的发展，让互联网和传统产业可以产生更大影响的机会也在变大。

几年前，李彦宏也提出了一个说法，叫作互联网思维，他还提出来互联网会去改造传统产业。什么是互联网思维？其实就是在移动互联网、大数据、云计算等科技迅猛发展的基础上，重新去对企业的市场、用户、产品、整个价值链，乃至生态进行审视。李彦宏说无论怎么审视，互联网都会带来变革的机会，在这个意义上，每个产业都处在变革的风口。

具体看一下，在我们身边有相当多的行业，已经在互联网的影响下发生了巨变，特别是媒体行业，互联网的出现，严重影响了传统的媒体，比如报纸、杂志。再说金融领域，前两年百度“百发”推出一款新的产品，短短两个小时之内，销售额就破 10 亿元，这在传统行业中是不可想象的。另外一些行业也发生了迅猛的变化，比如说教育行业，还有手机行业，小米已经创造了新模式，而且已经做得非常成功。

提升传统企业的流通效率——营销线上化

我和我的团队是负责营销咨询的，为百度的大客户，提供整合营销解决方案。与企业接触中，相当一大部分都是传统企业，发现他们从将信将疑到拥抱互联网，但是在拥抱的过程中也遇到了各种各样的挑战和难点。

从最底层的，比如说不了解什么是互联网、缺乏互联网的人才，以及现有企业的文化价值观还比较陈旧，到真正转型过程中，如何利用互联网提升自己企业的传播、流通效率，去利用互联网的一些新技术改善、提升自己的产品和服务，提升用户体验，乃至说未来是不是有机会对整个产业链进行重新考虑。

从三个方面分享一下百度在过去这几年和企业做的实践与探索，主要是如何通过互联网营销来提升传统企业的流通效率，以及如何利用互联网的技术，来改进企业的一些产品和服务。最后是这些对产品和服务的改进，是不是可以帮助企业重新审视其产业链，进行产业链升级。

什么是大搜索？在很多人眼中，百度可能还只是搜索引擎，但其实它远远超过了搜索引擎，它其实是围绕着搜索、娱乐、社交、知识、本地生活，全方位为网民提供服务的媒体平台，还可以提供有效的互联网营销模式。也依托海量消费者的行为数据，它其实还是囊括非常丰富的大数据的平台，而这些数据又可以帮助企业指导经营决策。百度是一家技术公司，2014年百度在技术端的投入就已经超过了70亿元，在技术领域有很多积累，包括图像识别、深度学习等一系列新的技术，这可以帮助传统企业进行产品的升级与创新。

那么，如何通过百度来帮助企业提升营销效率呢？从线上营销来说，不得不提深圳的一家公司，中国平安。中国平安是一家勇于创新的金融机构，在保险行业中率先打破原有的销售模式，采用“店销+网销”的模式网销售，其中网销的贡献率已经接近20%。保险领域尝到了甜头之后，中国平安的贷款业务也开始尝试互联网转型，传统是利用自己线下的渠道，以及比如说平安信用卡的客户，或者是平安银行卡的客户，通过代理的模式进行销售的。但是因为小额贷款的额度比较低，消费者的需求比较多样化，而且位置也是非常分散的，传统的开发效率非常低下，成功率不到10%。于是中国平安推出直通贷款服务，整个贷款服务搬到互联网上。在此之后，会发现因为互联网的主流人群分布在20岁到39岁，正好是贷款的主流人群，同时互联网是主动拉动行为的特点，因此其效率相比传统的线下效率得到了大幅提升。通过这个数据我们也看到，经过两三年的投放，目前在线的渠道已经成为平安小贷最大的一个销售线索的来源渠道，在2014年整个在线部分贡献的贷款额已经超过了125亿元，2015年预计会超过300亿。而在线的部分，百度成为中国平安最大的在线合作伙伴，占到了30%~40%的份额。

百度究竟是怎么做的呢？其实也是依托搜索的个性，通过不同人群检索词的特征，来识别他们对于小额贷款的需求，然后结合百度自己的一些产品组合，为其有针对性地进行投放和拉新。具体说一下，比如说针对品牌或者是服务的核心人群，我们可以通过品牌专区强势曝光，来拉动他们在线下单。对于行业人群，我们通过对标的形式，来加强品牌曝光，建立消费者对我们品牌的偏好。对于潜力人群，只有以精准定向的展示，目标受众才能看到我们的广告，进行产品的曝光，进行潜在消费者的转化。

过去几年，平安小贷的业务发展节节升高，2014年通过百度获得贷款的客户数量达到了370

万，2015 年还会保持 25% 的增长，预计会超过 450 万。

以上这个案例，其实说的是如何利用互联网的一些新渠道，进行线上的获客。其实还有很多传统企业，希望互联网可以帮它做 O2O，帮它在线上引流到线下店；有些企业提出了新的要求，它们也知道互联网的优势是精准，但是此外互联网还能不能够提供更加丰富的互动形式，更好地帮它们联结其消费者。

2014 年 9 月，麦当劳推出了一款新品：樱花口味的甜筒，其营销的目标是尽可能吸引到有新品发布的门店周围三公里内的人群，并且可以到店体验这个产品，于是通过百度的地图产品，推出了“麦当劳樱花甜筒跑酷”活动。我们为符合目标定位的人群推送信息，可以在手机端看到活动的提示，消费者打开百度地图的时候，位于门店三公里范围内，可以看到樱花产品的图层，点击之后，便能参与到这个活动之中。为了更加符合互联网人群的特点，我们也为这个活动设计了非常好玩的游戏环节，也就是你参与到这个活动要获得一个甜筒，必须以最短的时间跑到附近的麦当劳门店。

通过这个活动，我们也总结了一些数据：短短 10 天内 135 家门店，有超过 2000 万的用户进入到活动页面，并且在社交媒体上引发了超过 7000 万的阅读，最终有 400 万消费者因为这个活动从室内走到室外，并且有 100 多万消费者通过这个活动领到了甜筒。吸引上百万、十万的消费者到店，在传统行业得花多大代价？通过互联网，麦当劳只需依托一个门店、一个甜筒就能引发了这么大的效应。

说到互联网营销的一些模式，麦当劳这个也是基于移动互联网的创新，不仅如此，大数据也能够为营销带来一些指导。在 2013 年百度与一家知名的调查机构共同推出了品牌数字资产榜，可如何帮企业去衡量品牌在数字领域的表现呢？2014 年，百度与麦肯锡合作推出了品牌数字管理方法，更多地帮助企业去实现品牌营销、品牌建设的互联网转型。围绕这个方法，百度也依托大数据提供一些数据和一些解决方案，涵盖了整个企业经营决策的范围，比如从最初的营销环境的理解，帮助企业了解所在市场的一些情况和格局；通过背后的挖掘去了解不同地域目标消费者对其产品的偏好；此外，还可以通过消费者的洞察去设计企业在跟人群沟通时的价值主张等；最终还可以衡量整个品牌的表现是否发生了变化。

比如怎样利用大数据来理解我们所处的环境，分享一个牙膏的例子，也是统计学的方法，这个对应有什么作用呢？真正有意义的是两个诉求点之间的距离，如果说两个点越近，说明在消费者认知品牌当中差异性越小。比如佳洁士、中华、黑人牙膏，在消费者认知度里面它们都是属于相近的舒适型牙膏，还有高露洁这些是属于功能性的牙膏。可以说，如果一个品牌离一个诉求点越近，也就是说当消费者有这些需求的时候他更容易想到这些品牌，他如果牙齿有过敏症状的时候他更多想到的是舒适达和冷酸灵牙膏，而云南白药则更多是用来治疗牙周病。目前，仿佛还有一些市场空白，也就是说消费者没办法把牙痛和一些品牌联系在一起。这个方法可以帮助我们做什么？一方面帮助我们认证消费者的认知是否对企业有帮助，另外就是帮助我们发现一些空白市场，也就是说如果还没有人做这个我们是不是可以做这些事？

2010 年，我们和宝洁启动了“联合生意伙伴”的计划。当我们用大数据对玉兰油的产品进行分析和画像的时候，发现了非常有意思的一件事：在关注玉兰油的用户中，有 24.8% 的消费者同时还会关注玉兰油到底适合哪个年龄层的人去使用，这个比例远高于整个行业的平均水平，也远高于它的竞争对手欧莱雅。我们和宝洁的消费者研究团队进行分析，发现这一数

据和线下的调查是吻合的，于是他们做了非常深入的定性分析，分析的结果是宝洁推出一款“HOLD 住 25 岁”的多效修护霜，这款产品在线上的渠道——天猫、京东等，销售量非常好，之后在线上又采取了多种手段，把这款多效修护霜打造为镇店之宝，这也是我们帮助他们做的产品策略。

改善传统企业的产品与服务——升级用户体验

除了上述分析的营销端，我们发现越来越多的客户找到我们的时候说，百度是一家技术公司，能不能用技术帮他们提升现有的产品和服务呢？他们也听说了互联网思维中的一句话，“得用户体验者得天下”，他们希望通过我们的新技术帮助他们提升用户体验。

我们也进行了一些尝试。第一个是来自食品饮料行业的例子，2014 年，我们前往蒙牛的总部所在地呼和浩特，参加他们年度的战略合作伙伴年会，那次会议上，我们深深感觉到了传统企业面对互联网时的紧迫感和压力感。蒙牛的 CEO 说，蒙牛接下来要完成的是产业链 1.0 到生态圈 2.0 的转变，同时他们也提出，蒙牛面临的最大问题，不是与伊利的竞争，而是中国市场消费者对乳制品行业的信任危机，这是个很大的挑战。会议上有一组关键词令我印象特别深刻：跨界、创新、平台化。经过了“三聚氰胺”事件后，蒙牛对自己的生产线和全产业链的管理进行了升级，引入了国外的生产线和管理体系，如何帮助我们消费者重新建立对于蒙牛，乃至中国乳制品行业的信心呢？

这个难题真实地摆在我们面前，蒙牛团队和百度团队一起坐下来进行头脑风暴。经过几轮头脑风暴，我们达成了一致意见，就是我们要用开放、透明的互联网精神，利用百度的智能硬件，以及 LP 技术和云技术，再结合蒙牛原有的二维码追溯系统，把蒙牛搬到云端去，让消费者看到每一滴牛奶，从生产到罐装再到冷链运输，把每一步都还原给消费者，帮助消费者建立信心。具体怎么操作呢？每一盒蒙牛精选牧场纯牛奶的盒子上都有二维码，通过扫二维码消费者可以获得此款产品用的是哪个牧场的奶源，又经过了哪个加工厂的生产，最终通过了怎样的物流线路，到达了哪家零售终端等一系列信息。同时百度还在蒙牛的一些关键生产环节，预置了百度的云摄像头，把生产以及奶牛每天生活的牧场的环境等这些数据实时传到云端，让消费者随时随地，通过电脑、手机在线观察这些景象，现实感受蒙牛给大家的安全的体验。对于蒙牛而言，这其实也是它用互联网思维进行创新的很好的实践，它打破了一些传统的商业链条，通过新的技术和移动互联网的科技创新，去联结人和服务，让消费者能够真正地参与到牛奶的生产制造过程中，通过云端的技术，以此来解决乳制品行业的信任问题。而这也成功地升级了蒙牛的消费者体验。2015 年 3 月，蒙牛公布了 2014 年财报，其销售额突破了 500 亿元大关，实现了非常高速的增长。

再以传统行业中的旅游行业为例。我国旅游行业在经过 30 多年的发展之后，随着人均收入和旅游人数的激增，出现了旅游资源冷热不均等问题，为旅游行业的发展带来了挑战。一方面，旅游景区希望能够不断地提升自己的知名度，吸引更多的游客来参观；另一方面，如何在这种情况下，去保证服务质量，带给消费者更好的客户体验和口碑，这也是难题。为此，百度和峨眉山景区做了尝试，我们分析了消费者的需求，发现在旅游人群中，有相当一部分人希望在做旅行规划的时候，能提前了解景区的概况。于是，通过我们预置的云摄像头，消费者可以在线实时地观察、了解景区的实景，来确定是不是想要去，以及去了之后行程路线

该怎么安排。此外，消费者也可以通过在线预定来购买景区的门票，省下线下排队的时间，只需要扫描一个二维码，就可以直接进入景区，提升了体验。同时在导览上我们运用了 GPS 的定位技术，兼有查看客流的大小的功能，从而帮助消费者制订游览的计划。最终在行程之后，还可以通过直达号评价的功能，更好地留下后续的反馈，激发口碑传播。

其实活动的成功也是基于峨眉山景区早在 2000 年就已经开始了信息化的建设，整个景区全都实现了 Wi-Fi 覆盖，这为我们的百度云基础和导览的架设提供了良好的基础设施。而百度的直达号则真正帮它做到了五个到：想得到、搜得到、买得到、看得到、体验得到；为游客提供了更加方便、快捷、轻松的服务体验。在这之后，国内外有很多客户开始尝试，比如西湖景区，以及新加坡旅游局等。

在 2014 年，我国的在线零售市场交易规模增长了 49%，占到目前消费品规模增长的 10%。我自己就是一个购物狂，但我反思了一下，发现自己已经很久没有去实体店购物了。一方面是因为时间、空间的原因，比较忙，很难去到现场；另一方面是我觉得线下体验不是很好，比如我走到一个柜台前看一件衣服的时候，很快就有一个店员小姐过来问我喜欢什么，或者让我试一下新款，有时候会觉得很烦。所以，我们需要一些个性化、定制化的人性服务，这也是我们未来思考的一个机会点。

百度 Eye 其实就是一款融合百度最新科技成果的智能可穿戴产品，通过百度的大数据挖掘能力，以及图像识别、语音识别、室内定位等一系列的功能，希望可以为零售行业的消费者提供更加人性化的购物体验，当然也希望通过大数据，可以为商家提供更加个性化的推荐，从而提高消费者的转化率。这些数据背后可以做什么呢？不仅前端有用，未来智能终端收集到的数据，还可以用于反馈到商家，帮助其更好地选择商品、陈列和摆放，进行线下体验的提升。

改变传统企业的商业模式和产业链——产品思维向服务思维转变

小米的成功有很多要素，比如说参与感、营销模式……当摩托罗拉、诺基亚接连倒下的时候，小米却可以异军突起，为什么？其实这得益于小米商业思维和商业模式的变化，雷军曾经说过小米不是靠卖硬件赚钱，而是把擅长的增值服务纳入到体系中，做入口，增强用户的黏性，通过增值服务为自己带来更多盈利的空间。基于这个启发，百度在技术领域有很多积累，希望能够帮助更多的传统制造行业，通过高新技术的武装，得以提升联结人和服务的能力，从而从产品思维向服务思维转型。

传统的服饰行业正在经历一场严冬，为什么？当然，有过去几年野蛮生长的原因，还有现在成本倒逼，逼着企业要不断地对产品和服务模式进行创新。在这方面，2014 年，我们也和国内一家知名的体育用品企业 361° 进行了合作，两家共同推出了一个有趣的产品：智能防走失的童鞋。我们所追求的，不仅仅是把新技术运用到产品中，做出新的产品，而是未来把消费者变成用户，通过这款智能童鞋，可以增强和消费者的联系，把他们变成我们的用户，持续地交流和沟通，对接背后的数据，也可以为消费者提供更多关于健康、安全、关爱、亲情等各个领域的服务。在这背后百度做了什么呢？我们主要提供了两个技术，一个是百度的精准的一眼定位技术，而且还解决了室内定位的问题；另外一个是在百度的健康大数据档案，

可以分析儿童运动的数据，从而为其提供一些健康发展的指标和服务的建议。

最近非常热门和值得关注的话题，就是智能汽车。智能汽车已经成为继手机之后非常重要的终端的入口。它不仅仅是一款可以为消费者带来更加有驾驶体验的汽车，而是真正变成了智能终端。想象一下，未来坐在车里的时候，有订机票的需求，只要说一句“我想订一张从上海到北京的机票”，系统马上给你反馈，立刻给你提供服务。想去餐馆或者是加油，也可以说“请带我去最近的加油站”，或者是“请带我去最近的俏江南”，立马就会带你去，甚至可以帮你订好座位。而由此收集的数据还可以更好地分析消费者的需求，这些数据反馈到厂商，可以帮助厂商去改善其产品设计。此外，这些数据对其他行业、企业也有很大作用，比如说数据收集之后反馈给保险公司，保险公司就可以根据不同的消费者的驾驶数据，提供不同的定制化的产品方案，对产险品种进行创新。同时也可以对客户进行定制化的定制，所谓定制化的定制，就好比说你是一贯驾驶良好的驾驶员，保费便会下降；如果你是经常出事的驾驶员，你的保费就会上升。所以，智能汽车也为其他行业提供了非常广阔的空间。

百度是一个媒体平台，也是一个大数据平台，同时还是一个技术平台。我们的大数据平台，可以帮助企业去进行经营与管理的决策，无论是营销的，还是产品的，甚至是经营战略的。而我们的媒体平台，则依托于移动互联网产品的特点，可以帮助企业更好地进行互联网营销，进行客户的获取与沟通，为企业提升整个流通环节的效率。利用我们的技术，企业不仅可以对现有的产品和服务进行升级和迭代，也可以在升级、迭代的过程中，抓住更多商业模式和产业链转型的机会。

如果把传统企业比成一只猛虎，我们希望互联网，可以成为一对翅膀，帮助传统企业在转型过程中，如虎添翼，更好地迎接未来的挑战。

丨 提问环节 丨

吴晓波：哪些企业适合用百度的搜索引擎，哪些适合做淘宝店铺？

刘伟：百度目前拥有大概五六十万的中小企业客户，这些客户中有相当一部分是制造类企业。其实 2B（对商）、2C（对客）的都会有，但是在不同的品类上会有一些差异，比如淘宝在某些品类上有着非常强的优势，比如服装、家居，包括在 3C 上也有一些优势。百度则不太相同，更多是面对大众的消费品。

搜索营销是一个非常精准化的营销体系，大众化的商品能够获得更多的流量，如果非常小众的类型则不适合淘宝，更加适合百度，但是要获得量是需要一定积累的，需要通过投放、优化，人群不断的调优和迭代。在这方面，我们的优势有：第一，不断地搜集反馈数据，可以看看不同平台、不同人群对于服务的需求是怎样的；第二，可以迅速迭代，可以不断地优化调试。

吴晓波：百度 Eye，它是图像搜索系统吗？

刘伟：这个产品已经研发出来，但还未销售，目前仍在测试。这个产品运用的一个很大的核

心技术就是我们的图像识别，它能够以你的第一人称、第一主角的视角去看待、识别你所看到的一些事物，比如它可以告诉你这是什么洗发水、什么品牌的、适合什么样的人使用。目前，这个图像识别技术我们也还在进行不断地优化。

吴晓波：这有可能涉及隐私问题，因为如果用百度 Eye 的话，与你有关的所有大数据，其实都在百度的云端了。某些消费者或者企业是不愿意将自己的信息泄露给第三方的，这怎么解决？

刘伟：第一，无论是个人也好，企业也好，如果你不希望自己的信息被搜索或展现，那么可以选择屏蔽，这可以有选择。第二，如果你没有选择屏蔽，对于利用大数据的这些公司也好、企业也好，它们展现的并不是你个人的隐私数据，这点是可以在背后得到保护的。

传统企业的“互联网加减法”

讲者介绍：刘润/润米咨询董事长，前微软中国战略合作总监

* * *

实录内容

“互联网+”的兴起之势

2013 年 5 月离开微软之前，我在微软工作了 14 年。这 14 年，前 7 年是负责微软的技术，后 7 年负责微软在中国战略落地的工作。2013 年 5 月我离开了微软，出自内心的原因，是因为看到了移动互联网这一波大潮，如果不把自己的双脚踏进去，可能会辜负这个时代。离开之后，从事的是帮助传统企业转型。两年多的时间过去了，对转型这件事情最大的感受是，就是互联网一切的优势，最后都是效率的优势。所有传统企业转型的问题，最终都是组织的问题。

最近有个概念很火，叫作“互联网+”，2014 年 5 月我出版了一本书，叫作《传统企业，互联网在踢门》，在书中我提出了一套“互联网加减法”。在没有互联网之前，所有的经济，只

要是 2C 的，是面向消费者的，基本上称之为线下经济。线下经济最核心的接触点在哪里？是企业与客户之间要开一个店，想卖给他们产品，得开在人群最集中的地方，线下的时代，我们把这叫作商业距离最核心的地方，核心就是地段。李嘉诚说过地产最核心的要素就是地段。过去中国的 100 个富豪中间，60 个都是房地产商，因为地段扮演了把企业和消费者连接在一起的非常重要的连接者的角色，连接者就有了巨大的杠杆，所以地段是原先最重要的一个要素。

到了 PC（个人计算机）互联网时代，我们发现最大的变化是，人流终于可以脱离地段而单独存在。不管是百度、阿里巴巴，还是腾讯，这三家公司，最后卖的都是一个东西，就是“流量”。我们在 PC 互联网时代，把从线下剥离出来的抽象的人流，叫作“流量”。

到了移动互联网时代，我们开始抢夺的不再是终端，也不再是流量，而是更加接近人本质的东西，我们称之为“时间”。时间是移动互联网时代的移动互联网公司抢夺一切资源的背后要素。今天微信开始抢占的不仅仅是商业机构的时间，而是一个人可以拥有的终极资源，就是时间资源。

在今天这个时代，一个中国人一天花多少时间看电视呢？平均一个人 60 分钟。但是平均一个人浏览微信的时间也是 60 分钟，这意味着什么？光一个微信就占了一个人 60 分钟。我们还不能比较这 60 分钟和那 60 分钟谁更有商业价值，但是从时间长度的角度我们已经可以说，今天光一个微信就可以抵得上整个中国的电视产业。所以在移动互联网时代，大家发现流量之后的概念、流量之后的资源，就是时间，被高度集中。从这个角度来看，移动互联网时代会形成一个新的、大的趋势，就是超级大平台，这种超级性会比 PC 互联网时代更加明显，从这个位置上来讲，以微信为代表的移动 APP，将是一切商业模式的竞争对手，因为任何一种商业模式，最后都是要和用户有触点，都要占据用户时间。

可是，微信就是不可以被打败的吗？微信永远这样强大吗？从历史唯物主义的角度来讲，一定有一个东西会取代微信的。可能取代它的是什么呢？能取代它的一定不是长得像微信的东西，而是完全不一样的时代，我们称之为为什么呢？我称之为可穿戴设备的时代。

因为今天整个移动互联网的流量，几乎只有一个出口，就是手机。而手机上最重要的应用是社交类的应用——微信。微信之所以强大，是因为整个移动互联网的出口是非常单一的，但是如果有一天，眼镜、手环、皮带、鞋子等都可以上网，入口就会分散，之后，流量自然而然被分散，到那一天，微信就不是唯一强大的东西了。

如今，人们拿出手机，90%都不是为了发短信打电话，和过去相比，手机应该叫作智能终端，不过智能终端很多的功能慢慢地可以分出去，很多设备都可以承担入口的职责。我们将有可能在很快的时间进入一种状态，我称之为“流量碎片化”。

流量一旦碎片化，对我们传统企业来说是好事还是坏事？那是巨大的好事，因为流量不会集中在少数几家企业手里面，谈判的筹码加大了。下一个时代，因为可穿戴设备的到来，便是流量碎片化的时代，可是这就是这一波变化的终点吗？我们来把背后的逻辑梳理清楚：这一波变化不是在可穿戴设备成为终点，而是进入一种状态，我称之为“万物互联”。

如果我们把互联网仅仅理解成电商，那是远远不够的，今天互联网可能会给我们带来最大的

影响是，它通过不断连接，消除距离，提高效率，最后融合掉很多行业的边界。行业的边界一旦融合之后，你会发现你对自己所在的行业已经不再熟悉，会有一套完全不一样的商业逻辑，来运行几个行业叠加在一起的新的行业的集群，这是互联网有可能带来的最大的一个影响。

李彦宏和马化腾前段时间分别表达过一些观点，比如李彦宏说，“过去我们是连接人和信息，现在我们要连接人和服务”；马化腾说，“我们的战略发生很大的变化，现在我们把搜索的业务拿去和搜狐合作，我们把电商的业务拿去和京东合作，我们只做高度抽象的东西，叫作连接器”，为什么？因为连接的位置有着最大的放大效应。所以想要了解把握住这个大的趋势的话，我们一定要看清楚，这一大波的技术趋势。如果赋予技术生命的话，我们可以发现这一波技术是希望把万事万物连在一起。

万事万物终将被连接在一起，而且会非常非常快，我估计未来 5 到 10 年之内，几乎我们所能见到的每一种东西，都可以看到可上网的版本。在那种情况下，商业逻辑将会发生本质的变化。一名记者采访知名的管理学大师彼得·德鲁克先生，问他互联网对管理带来了什么影响，他回答说消除了距离。距离被缩短之后，将带来非常大的变化，这个变化引导了后面商业逻辑的变化，就是让信息变得对称，信息的价格原来是很高的，原来很多机构，我们称之为信息中介，在信息对称之后，将面临什么样的商业挑战呢？

举一个例子，比如说前段时间我在上海的一家卖电子产品的商城，想挑款彩色激光打印机，我问卖打印机的小伙子价钱，他说这个 4000 块，我上网查了查，1 号店卖 2950 块，我就问这个小伙子怎么办，最后我用 2950 块就把这台打印机买回家了。价格信息不对称是在互联网时代最容易被直接干掉的。

这个时候想想什么是品牌？麦当劳通过品牌给了我们预设的感知，麦当劳的口味是怎么样，信息不对称的时候，我们通过品牌的预设感知来选择在哪儿吃饭；而信息对称之后，我们则是通过用户吃过之后的评论来选择去哪家店用餐。信息变得极度对称之后，传递环节将越来越有挑战，尤其是基于信息不对称的品牌的塑造，将形成很多新的商业逻辑。商业逻辑随着信息对称发生本质的变化。

企业之所以存在，其意义是要为用户创造价值，这是不会变的。为用户创造价值分为两个环节，分别叫作创造价值和传递价值。比如说海尔是做冰箱的，是创造价值。而苏宁呢？是传递价值。

“互联网-” 的意义

今天的传媒，不管是电视台、报纸、杂志，还是广播，都是创造价值与传递价值最密不可分的领域。举个例子，你看江苏卫视，除了电视的剧集之外，娱乐节目等基本都是自制的，这便是创造价值；而它们得通过江苏卫视这个频道播放出去，对于频道来说这就是传递价值。今天互联网首先挑战的，是传统电视台的创造价值属性还是传递价值属性？首先挑战的是传递价值属性。我非常喜欢看《最强大脑》，但是我不可能每个星期五晚上 9 点都坐在电视机前，我会选择一个最合适的时间坐在电脑前通过优酷或爱奇艺观看。所以，互联网首先剔除

的是传递价值。

餐厅是创造价值还是传递价值？很多人说是创造价值。我们认为它也传递价值，餐厅是典型的前店后场的商业模式。厨房是创造价值，而前面的店是传递价值。这样就能理解为什么前一段时间一家叫“饿了么”的公司如日中天，这家公司不是帮你把饭做好送到你家去，是去这家餐厅帮你把菜买回来再给你送过去，它只不过用更高效率的方式取代了一些传递价值的环节，所以互联网砍掉的价值就是传递价值。

我们要理解互联网的作用，它在不断地一刀一刀切下去，用更高传递价值的手段去提高这个环节的效率，然后凸显创造者的价值。

今天你所在的公司、你所从事的这个产业，究竟是创造价值的还是传递价值的？你必须问自己这个问题。不是第一产业、第二产业，还是第三产业，而是创造价值的还是传递价值的。转型的方法论我称之为“互联网-”。

什么叫“互联网-”？我们把传递价值分为信息流、资金流、物流三个环节。信息流与资金流，理论上它们的传递效率是光速，但是物流可以吗？今天所有线下的企业之所以还能存在，或者也许会永远存在的原因是，人和物品没有办法被瞬间转移，正因为人和物品没有办法被瞬间转移，所以线下的企业永远没有办法被消灭。今天受到挑战的，我们都称之为商圈内的企业，比如说万达、沃尔玛、苏宁，因为互联网解决的是一个信息不对称的问题，但是离你距离还比较远，所以没办法做到实时。我们认为未来离用户越近的地方是越有价值的，所以阿里巴巴要搞菜鸟网络，互联网一切的优势都是效率的优势，信息流的效率、资金流的效率、物流的效率。

刘强东说我要做的比阿里巴巴更快，要做到在你下单之后的 15 分钟就把东西送到你家。虽然不敢保证所有的品类，但是某些品类京东的确可以。2014 年京东在线下与 1.1 万多家便利店签署了战略合作。你下单之后 15 分钟之内就送到你家，你可能还没来得及后悔，快递就来敲门了。

前段时间，亚马逊申请了一个专利叫作预测式购物，就是对某些品类它能做到下单之前就发货。在互联网传递价值的环节，如果说转型我们认为叫“互联网-”，用更高效率的功率来减去那些原来低效的环节，这是在传递价值领域必须要懂的办法，必须要先去“-”，然后再去“+”，但在创造价值环节就不同了，就叫“互联网+”。

传统的企业都喜欢做用户喜欢的产品，所以就要做调查。距离缩短之后我们是不是有机会跟用户反复地高速互动做出用户最喜欢的东西呢？创造价值的企业今天面临一个前所未有的机遇，尤其对真的拥有好产品的企业，真的懂得互联网的企业。面对原来只是懂得通过渠道、通过广告、通过政策、通过地方保护、通过客户关系来卖东西的企业，这可能是一个前所未有的挑战，因为所有这些要素可能都不再重要，重要的是这个产品的绝对价值。

过去在传递为王，即所谓营销为王和渠道为王的时候，只不过是通过营销的手段帮助一些平庸的商品卖得比另外一些平庸的商品更好而已。其实，产品与产品之间差距很小，只不过是懂得运用营销工具和手段而已，但是今天这一部分缩短之后，真正做好产品的企业将会面临一个前所未有的机遇。

商业新生代三大特征

转型之道这个大的趋势是，技术希望把万事万物连接在一起，可是回到商业之道就一个词：效率，提高信息流的效率，提高资金流的效率，提高物流的效率。因为效率的提高，因为创造价值和传递价值，所以我们看到在今天这个时代——称之为商业新生代，出现了三个非常明显的特征：

第一个特征叫作用户主权。

在这个时代你设计一个 APP，用户说不好用，你给用户一套手册让其去学，开玩笑，用户早就删掉了。所以过去我们要学产品的逻辑，而在今天必须要产品来符合我们的习惯，因为主权已经被交到了用户手上。

第二个特征是虚实结合。

2013 年，因为移动互联网时代的到来，在“双十二”的时候，到超市买东西，可以用支付宝付钱。移动互联网时代到来之后，我们今天用远程支付的手段，来解决进场支付的场景。举个例子，在地铁里有自动卖可乐的机器，售价 3.5 元，塞进去 5 元，找回 1.5 元的硬币，而用支付宝一刷，就不用找零钱了，远程支付的手段，解决了线下场景支付，从此之后虚实结合。以后不存在单纯的线上企业，或者是单纯的线下企业，一定是结合在一起的。

第三个特征是凯文·凯利提出的“去中心化”。

凯文·凯利的作品《失控》，几乎预测对了很多互联网界的商业模式，所以很多人把他称为预言家。有人问他“未来 20 年的变化是什么”，他说“未来 20 年最大的挑战和变化，是去中心化”。今天，很多的商业模式是中心化的商业模式。之所以存在，有两个原因，一个是之前的沟通方式，还有一个是信用中介，沟通方式和信用中介是中心化出现的原因。互联网解决了沟通的问题、解决了信用中介的问题，就很可能出现去中心化。

转型这件事是一切组织都遇到的难题，在用了 C2B、O2O 等之后，某些高管认为原来这个企业转型成功，就是以消灭“我”为代价的，在这种情况下，是不是整个推动力就变成了阻碍力？甚至新的机构，被放在同一个大楼里面，原有部门和新部门员工很容易产生矛盾。转型之后，遇到战略的所有问题都会变成组织的问题。所以一切互联网的优势都是效率的优势，而所有传统企业转型的问题，最后都是组织的问题。

张瑞敏说：“没有成功的企业，只有时代的企业。每一家伟大企业的成功，都是因为踏对了时代的节拍。”

| 提问环节 |

吴晓波：我最感兴趣的概念是“预测式购物”，我们就来开一个简单的“脑洞”，如何让床也与互联网有关？

刘润：我觉得床一定是可以上网的，其实现在有很多人已经在做类似的事情了，比如说枕头，枕头可以每天记录你睡觉翻侧的次数，然后来推断你的健康状况，甚至预测到你未来会有什么样的毛病，提醒你该锻炼了。你可以发现以后万物互联之后并不是说上网是唯一的价值，一旦上网发现还有一个血压仪，还有一个体重剂，这些东西汇集在一起就会给你一个很大的建议，比如测血压。所以我觉得床垫在未来可以大力研究。

世界 500 强企业的互联网营销

讲者介绍：金霞/埃特内容整合传播总裁

* * *

实录内容

揭开“内容营销”的神秘面纱

2015 年《天降雄师》上映，这部电影很重要的卖点是成龙和电影特技。成龙团队推出了一段搞笑视频，叫作“Duang”。这个搞笑视频出来之后，“Duang”的表情盛极一时，而且成为百度词条。这都是被策划过的，不是偶然。

我们如何揭开内容营销的神秘面纱？什么是内容营销？内容是什么？你们平时写的微信、微博是不是内容？一个病毒视频是不是内容？一个搞笑的图片是不是内容？它们是内容，但是内容还可以是什么？内容还可以是很多你们没有想象到过的，甚至你们从来没有想过的东西。

“天然呆”“高富帅”，这些都是“90 后”的语言，可口可乐在瓶子上印了这样的一些语言，当你是“90 后”的时候，是不是很容易产生共鸣？你觉得自己是天然呆，还是高富帅？所

以它就成为你的社交内容，一个瓶子代表了你的身份，一个瓶子可以让你和你的朋友交流，甚至你可以把高富帅的瓶子送给你的男朋友，天然呆的瓶子送给你的女朋友，这成了社交的内容。所以一点点改变的勇气，让可口可乐这样的百年品牌，将它的包装也变成内容。

除了包装之外还有什么样的东西可以成为内容呢？奥利奥是大家耳熟能详的饼干品牌，这个品牌有很重要的品牌理念，就是鼓励每一对父母和自己的孩子在一起，欢度亲子时光，这个是品牌想要传达给消费者的理念，这样的理念可以用什么样的内容方式传播呢？

奥利奥进行了一次大胆的尝试，它和腾讯合作，在这个项目中，也就是平时你用微信的时候，会出现亲子表情，而亲子表情就是让每一个消费者拍下他和孩子在一起的亲子时刻，并上传到微信朋友圈。就这样带有奥利奥品牌价值理念的照片变成你的帖子，在你的朋友圈展示，成为你和你朋友社交传播的内容，所以一个跨界合作的 APP，它也可以成为内容。

“为梦想举杯，为新年许愿”，这是百威的广告语，百威是这样一个品牌，希望能见证你们人生中最值得祝贺的时刻。曾经在美国总统宣誓的时候，曾经在美国联赛胜利的时候，都有百威啤酒的身影，2015 年春天，百威“为梦想举杯”，希望每个中国人能够许下 2015 年这新的一年他们的梦和新愿望，然后怎么办呢？百威把 2015 个中国人的梦想，放到了纽约时代广场，这个户外广告吸引了所有的中外媒体，它成了《人民日报》、中央电视台等这样媒体的报道对象。

通过一个品牌它自己的悸动，去引发消费者的骚动，让每一个消费者参与进来，自己创造内容，最后引发媒体的暴动，因此引发传播的暴风雨。所以，一次成功的借势，广告也可以成为内容。

以上这三个例子说明了，在互联网的时代，万物皆内容，可以是你的手机里的 APP，一个瓶子的包装，也可以是你写给消费者的一封信，你的一次演讲，更可以是任何内容。这三个例子证明了，只有洞悉自己的消费者，才可能创造真正对的内容。

内容本身对品牌建设非常非常重要，制造业要转型，最重要的一点是要增加品牌力，当一个品牌走在世界前列的时候，这个公司就不会垮下来，不管这个时代怎样变化，这个公司都不会垮下来，所以内容传播，对品牌具有无可估量的作用。

内容营销还能干什么？它可以 O2O，可以从线上走到线下，也可以从线下又回到线上，产生整合效应，只有 O2O 这样的营销才是真正的整合营销。

莫斯利安是光明乳业的高端酸奶品牌，数年时间里它的生意从零到 70 个亿，这个品牌成长得非常快。2014 年的春节它希望自己成为中国人送礼的礼品，它希望中国人把莫斯利安送给家人，送给亲人。然后，我们就调研发现中国人的消费者很少跟爸爸妈妈说“我爱你”。所以 2014 年我们希望这个品牌鼓励每一个中国人勇敢、大胆地跟自己的爸妈说一声“我爱你”，这就是这个病毒视频制作的背景，这个视频一出就感动了无数人。

但是，光凭这个够不够呢？它只是线上的内容部分，我们要让它走向线下。“这个春节你的爱是最好的礼物”，我们在线下举行了“爱的 love”活动，让每一个人在这个春节去表达对他们亲人的爱，我们特别定制了给他们亲人的感谢信，还有一瓶莫斯利安，这样引发了线上

线下的整合互动。

互联网时代，万物皆“内容”

内容营销的第一个好处是触发主动传播。在没有互联网的时代，我们做广告，宣传这个产品用途，产品多伟大，品牌多厉害，然后我们花几千万、几个亿的钱投放广告，最后传达给我们的消费者。但是到了互联网时代，像“我爱你”病毒视频，转发都是自发的，客户没有一分钱的预算，便触发了主动传播，它能够收获到很多免费的媒体。媒体是什么？互联网时代，每个人都是媒体，当你收获很多很多免费的媒体的时候，你就成功了，内容营销的第一大好处是触发主动传播，产生病毒效应。

20世纪90年代很多企业面临的挑战是什么？是价格战，只有当你的品牌超越价格战的时候，你的企业才有可能成为百年企业，所以内容营销的第二大好处是什么？增加流量，提高转换率，刺激销售，让你彻底摆脱价格战。要通过内容营销走向电商，而不是只通过促销、通过打折去做电商。这样才可以真正让你的生意变成常青树，这样才能真正让消费者爱上你的品牌。

第三大好处，叫作粉丝经济。当你的内容非常感人或有趣的时候，你的消费者作为一个媒体传播了你的内容，这个动作本身，就说明他爱上了你，成了你的粉丝，这比什么都重要。

我为内容营销总结了一个中心、两个基本点。一个中心，就是永远以你的内容为中心。两个基本点是什么呢？第一个基本点是，不是我要说什么，是他們要听什么；第二个基本点是，不是我要说，是要找人帮我说。

微信朋友圈里面，什么样的社会现象最热门？三大热门社会现象分别是什么呢？第一大社会热点是养生，第二大社会热点是两性情感，第三大社会热点是小清新。比如被网民称为史上最有情怀的辞职信，“世界那么大，我想去看看”，其实就是小清新。第二天，所有品牌跟上，从旅行品牌，到信用卡品牌、饮料品牌，全线跟上，阿里旅游说“去啊！世界触手可及”，去哪儿说“世界那么大，你要去哪看”，这就是我所说的第一个基本点，你要知道：他想听什么、他喜欢什么、他的热点是什么。

而关于第二个基本点，你要找谁说？怎么说？你要找的人他得符合三个原则，第一个原则，是疯狂热爱，这个帮你说的人，他爱不爱你，非常重要；第二个原则是天生绝配；第三个原则是受众一致，他的粉丝是不是你的粉丝，你的粉丝是不是他的粉丝，你们的粉丝是不是一致很重要。

洞悉消费者，才能创造对的“内容”

如今，我们身处一个互联网时代，所以要用大数据去寻找这些舆论驱动者，这个大数据是一个科学化的系列产品，它可以非常详细地分析你的名人等级、转发层次、爆发量、点赞数、

粉丝数量、账号活跃度等，只有通过这些大数据分析你才可以找到你的品牌，你的内容营销。

那如何做内容整合营销？其实在我们公司就有一套很简单的方法，我们叫它 4C 理论。第一个 C 是 Creativity（创意），就是要根据你对他的洞察，了解他是小清新，还是高富帅，还是海派妈妈，基于你对他的洞察，来了解品牌大的理念、大的概念、大的创意，这个就是核心思想、核心概念。但是这个核心概念一定要有“本事”，未来一段时间可以引爆，可以成为话题，可以有机会包容各种各样的内容。第二个 C 是 Content（内容），指的是根据你的目标受众、人群喜好和特性不一样，创造不同的内容和话题，创造内容策略。第三个 C 是 Communication（传达），内容创造出来，需要足够的渠道，这个渠道可能是一袋饼干的包装、一个瓶子、一个社交媒体、一个网站，或是一个游戏平台，也可以是中央电视台这样的传统媒体，甚至可以是你的零售点，任何可以传递你的内容的渠道，我们叫作 Communication。这些都达成的时候，希望能促进销量，提高收益，所以我们叫它 Commercialization（商业化），提升口碑和转化率，让你所有的营销为内容服务。

丨 提问环节 丨

吴晓波：在互联网社交媒体时期，负面新闻传播的速度比正面新闻传播得更快，比如说你服务的宝洁、吉列、联合利华，出现负面、恶性的舆论攻击，你怎么帮它们化解危机？

金霞：我一定不会干的是删帖，互联网时代，有负面新闻出现的时候，删帖的方式一定不会解决问题。我会做的事情是，因为我们是朋友，请你坐下来，我告诉你真实的事情是什么样的。不管是互联网时代，还是传统时代，很重要的危机公关和危机管理的方式，是真实、诚恳的沟通，告诉他们真相是什么，你可以做一个视频、做一个新闻发布会，通过意见领袖、舆论制造者或者直接与他们沟通，告诉他们真实的品牌故事和真实的事件真相。

蜕变与抉择，传统企业转型电商之路

讲者介绍：刘博/淘宝网营销中心总经理

* * *

实录内容

我在阿里巴巴工作 10 年，赶上了中国电子商务高峰期。我刚进入阿里巴巴时，它还是非常初级的模式，当时的电子商务是处于萌芽的状态，很多人并不知道什么是电子商务，怎么参与电子商务，包括我自己。

淘宝系的故事很多，外面相关的文章也有很多。在淘宝的发展过程中，我们其实做了很多的产品，这些产品现在来看是一些功能，可以理解成服务于消费者或者商家的互联网功能。过去这 10 年中，我们做的所有产品留下来的可能 1/10 不到，90% 的都被我们放弃掉了，或者说它们被淘汰掉了。现在在我们网上体验到的功能、流程、服务，都是从这些产品中脱颖而出，并不断变迁成长下来的。

所以本质上，我们这样的公司，其实无时无刻不在转型，只是这种转型发生在我们的企业内部。2006 年我们曾尝试推出了第一个商业化产品，希望看看能不能在淘宝生态中找到一些可以创造收益的方法。我们花了大量的精力去设计、研发这个产品，可这个商业产品上线 24 小时不到的时间内，就无数的商家在投诉，非常令我们吃惊，用户对我们这款产品极为不满。在一周之后，我们做了一次线上的公投，结果耗费大量精力做出来的产品，因为用户的选择而被淘汰。

淘宝在发展过程中，它的变化非常多，创新也非常多，这个过程中，淘汰的产品更多，最终留下来的一定是用户所选择的。

真正的电子商务才刚刚开始

这几年电子商务的发展趋势迅猛，线下市场已经不仅仅是消费者的主要选择，大量的年轻人已经把主要的消费放在线上，这是很大的变化。有很多人会问：“是不是接下来的两三年，电子商务可能趋于放缓，很多用户已经进来，是不是没有成长空间了，作为传统企业，现在加入进去是不是有点晚了？”

从我们看到的数据和了解的情况，现在其实还是高速增长的时期。两个原因，第一个是一二线城市新增用户确实放缓了，不只是年轻人，三四十岁以上的人都加入电商，在网上买东西了。用户增长数在放缓，但是他们的交易金额却在大幅增长。现在年轻的用户一个月可消费金额有 60% 在线上，其他的在线下消费，这是一二线城市继续增长的地方。第二个是三四线城市仍然有大量的新用户，因为智能手机的发展、因为电脑的普及、因为宽带速度的提升，他们加入到电商中来。很多年轻人直接越过了 PC 时代而直接到了智能手机时代，所以新用户的潜力很大。因为这两个方面整个平台持续在高速发展。那么在这个过程中，传统企业的企业主，在关键节点上如何决策，如何参与到其中，还是要自己有准确的判断。

2008 年我们做了一个决策，必须要把企业级的商家从淘宝这个大而全的市场里分离出来，不能够简单把企业和个人的店铺混为一谈，让他们在一起经营，消费者不能准确地区别谁是

企业的商铺，谁是个人的商铺，对于消费者的决策，对于品牌的经营都是有影响的。因此开辟全新的 B2C 市场，也就是淘宝商城（天猫），这个决策引起了极大的市场反响。这个期间我们曾遭遇，很多的小卖家在淘宝总部楼下抗议。他们认为淘宝网不关注个人卖家的死活，不关注个人网店的发展，我们把流量、机会都给了企业店铺。当时受到非常巨大的压力，但是我们认为这是一个方向性的决策，因为这个决策决定了平台要往这个方向去走，往哪个方向去转型去创新。

现在来看，这个决策显然是重要的，也是正确的，因为我们必须要给品牌经营一块专门的阵地，面对他的客户、面对他的消费者，有一块他可以自主经营的平台；个人型的店铺强调的不仅仅是规模，而是百花齐放、多种多样，丰富而有趣。企业店铺追求的是规模，品质，标准化，追求的是能不能快速发展，在行业内可以脱颖而出，这才是企业关键的决策点。

所以作为电商平台我们自己的发展也有几个重大的决策点，这些决策点必须是企业的领导者、创办者、CEO 来判断的。但是互联网有一点和传统企业略有不同，互联网不讲究全部的顶层设计，而一定要强调底层设计，底层的设计可以理解为底层的创新，因为更多接触客户、接触用户、接触平台流程体验的人，是具体的员工，他们很清楚现在用户在各环节中的体验，他们因了解用户从而创新，从而带动了我們整个平台的创新，这个由基层思考带来的创新，会使公司一年里就有上百个创新，难道这些细节的变化全靠马云设计吗？他设计不过来。

传统零售和互联网的融合在哪里？

我个人理解的转型，其实是在你现有的业务模式中做创新，这个创新也许非常大，改变了你的路径，这个创新也许一开始很小，只是对于你现在的业务起到了加速的作用，但是我觉得所谓的转型本质上是创新。

淘宝在发展的初期没有品牌、没有费用、没有人，但是它可以在两年的时间里，超越 eBay 易趣的市场份额，这里面依赖三个最重大的创新。第一个，免费。eBay 易趣在收费，而淘宝在免费，当时很多人都在质疑淘宝和马云，说我们的免费模式是瞎胡闹，没有商业模式哪里会有未来，就是恶性竞争。第二个，支付宝。支付宝这一创新非常重要，中国是一个缺少诚信的社会，当你在网上看到某样东西，想买就得要到银行去给卖家付款，我想 99% 的人不愿意，而你不付款给我，我也百分之百不给发货。所以当时建立了担保支付业务的支付宝，这是非常重大的创新。第三个，为了促动卖买之间的沟通，我们发布了旺旺，到目前为止它都是排名前列的即时通信工具，我们所有的买卖交流都是通过这个 IM 工具完成的，这个创新就是提前建立了桥梁，推进了下单的基础。因为这三件事情，我们改善了用户体验，改善了留存，最终取得了巨大的成功。这对于我们当时来说就是创新，就是转型，这是我们当时发展的关键。

电子商务与传统企业结合之后，到底会发挥什么样的作用，简单来说就是这个平台因为有用用户，所以带来了传播与销量。作为企业，创造利润是要放在首要位置的，或者说要提升规模，拥有更多的用户、消费者来买我们的东西。其他的，诸如品牌、供应链、制造能力、研发能力等，这些都重要，但是我觉得最关键的还是有用用户。

这几年电子商务的发展，让一些商家感受到平台电商不仅仅是帮商家卖东西，更多的是能够建立与消费者的联系，虽然线上你见不到它，摸不到它，但是这些方式反而比线下更紧密，更具有互动性。

线下门店每天来很多的消费者，能让他办一张会员卡，或者是让他留下信息，但是他离开之后，发现和他的沟通是困难的，没有办法和他建立长期稳定的联系。而线上，却变得更加的便利，微信公众号、微博公众号发展那么快，这就是重要的原因，电子商务平台建立了非常重要的和消费者的联系，其本身就是很好的途径。另外，我们所了解的客户信息，比线下了解的更全面、更丰富。一个大商家在我们这儿一天可以做 5000 笔交易，这里可能就是 5000 个消费者，5000 个消费者进来之后，我们在后台可以让你看到消费者的数据，他的年龄、他在什么城市、他的消费能力、他的性别、他之前常买什么品类的东西，我们都可以告诉你，而且这是一秒钟就完成了的事情。

如果你抛开这个本质，说电子商务给你带来了其他的很多好处，但是对于公司的整个规模的发展，没有带来很大的推动力，那么，就必须要加强这方面的整合。

以产品为核心载体驱动流量和转化双提升

现在参与到电子商务其实为时不晚，但是要结合自己的品牌、所在的品类，以及产品的特征，研究怎样参与进来。这个参与进来，其实里面有很多点，这种关系非常符合传统的交易关系，我个人认为，线上的交易和线下的交易，其实没有太本质的区别，它们的商业逻辑是一样的，都需要有一个陈列的载体，同时因为这个载体吸引大量的用户进行买卖，只不过线上交易把这个载体虚拟化，所以这种交易的形式，没有特别本质性的创新，就像支付宝推出了余额宝一样，余额宝做理财与基金相比没有太大的创新，只不过结合了互联网的特征。进入互联网时代之后，人群称之为流量，简单来说流量就是人。

所有互联网公司，像百度、腾讯、阿里巴巴、优酷，其本质都是流量。把这些流量产生成不同的服务种类和类型，从而产生了商业模式变现，所以互联网的本质是流量，而最关键的是吸引人流。

一个真正的企业，尤其是面向消费者的企业，其最终核心的东西依然是产品，是产品决定了你能够发展到多大、你的企业是否具有特别核心的竞争力，营销则是背后的推动力和加速力，也能起到一定的作用。

我们的商业模式和一般电商的商业模式还是有差别的，相对京东、1 号店的模式，我们的模式可以说是完全平台化的模式，完全平台化的模式意味着，这些商品不是我们的，中间没有转让权的过程，所有货物都是商家的，商家通过我们的平台经营属于他自己的店铺，但是我们可以为商家提供廉价的流量，或者是大量的消费者，但是经营依旧是商家在经营。电子商务经营的两个关键点，一个是流量，一个是高转化，没有流量就没有客户，流量始终是关键。

淘宝的未来发展方向

因为互联网和电子商务的存在，我们觉得用户其实是可以定制需求的，用户定制需求，才能生产出更多个性化的东西。

2014 年开始移动互联网的趋势非常明显，大量三四线用户，都在用手机，而不是电脑，手机成为他们最常态的互联网的工具，这些潜在的消费者都在用手机购物，而这样的购买方式也带给我们很多改变。

手机对用户来说是非常便利的，但是手机也制约了商家，商家在手机上的玩法其丰富度远远不如在电脑上，这个问题也是我们想突破的，商家能不能在手机端做更多的事情，让他们在手机端运营起来，这个是我们探讨的点，也是淘宝网转型的点。我们自己也在转型，无线端没有前者，没有真正引路的人，我们是走在最前面的，所有参与这个时代的互联网人，都是最前面的，我们自己要参与转型。

这些是手机端的特征，也代表了无线端的特征。这个电子商务和企业结合的点，更利于理解未来在手机端的结合上，什么样的品类、企业、公司可能存在更高速发展的机会。我觉得手机端是整个接下来电子商务发展的重中之重，是下一个新的增量点，大家一定要当作非常重要的事情经营，因为这影响着你的未来。

传统的企业家们，想要成功拥抱电子商务，第一点在于 CEO、管理者的想法，他的想法是否坚定不移；第二点在于你们有没有做互联网的基因，有没有得力的互联网团队。这不需要我们怎么样，其实大家在一起多沟通、多了解、多交流，就会感染成这样的人，这也是互联网的优势。互联网没有真正的所谓专家，只有谁参与的早一些，谁参与的晚一些，但是本质上，必须要有互联网的味道。

丨 提问环节 丨

吴晓波：我有三个问题请教一下，第一个是开店成本越来越高，有什么办法降低我们的开店成本？

刘博：这是一个很现实的问题，首先阿里巴巴要盈利。开店成本我个人觉得应该还算好，如果仅仅是开店要交保证金，我觉得这绝对不是负担、不是问题。但是更多的成本是你把网店开起来，需要大量的资金成本作为支撑，才能把它运营好，这是最关键的问题。而现在运营成本上升最主要的因素是竞争激烈，虽然我们的流量在变大，但是因为抢的人太多，所以这个时候大家就要八仙过海各显神通。而这其中运用商业的方式抢流量成为最主要的手段，所谓商业方式就是打广告，所以营销成本非常大。个人建议是在一个新的企业加入到电子商务平台的时候，一开始不适宜大张旗鼓地搞宣传，要使一些讨巧的手段，就是当产生交易的时候我再把钱分给推广者这种形式。如果你用一个非常好的营销节奏去推动，相对而言成本是能够控制的。不过，它跟线下比依然是一种高效、廉价的手段。

吴晓波：第二个问题，几年前淘宝是一个很好的草根创业平台，但今天全世界在中国做生意

的大品牌全部到淘宝、天猫来做生意了，这时候面对一些小公司和面对小品牌的企业，你怎么做取舍？

刘博：我们靠草根创业者起家，也因为阿里巴巴，中国的电子商务得到了一个高速的发展。有一点很清楚，在一个行业的发展过程中，这个行业的领头企业对于整个行业起到一个非常关键的作用，因为它能够起到引领、创新的作用，能带来规模效应和促进这个行业产生变化。所以我们还是会坚定不移地跟这些大企业、大品牌合作。但是对那些小的创业者，我们现在把天猫和淘宝划分出来经营。天猫从 2015 年开始会限制更多地企业进驻，不能让更多的小企业进去，我们要让更多的小企业在淘宝生存，淘宝应该成为最低成本的创业平台。

所以在淘宝，我们坚持不收佣金，淘宝的推广费用也要控制。但往往创新者不是企业，而是个人。个人经营很容易展现出个性，它精细到专业，必须用专业化的手段、清晰的思路来经营，这是无论个人还是企业都必须面对的事情。所以这个时候经营门槛、经营难度这些水平都在提升，可能这是对于个人难的地方，也是弱化的地方。

吴晓波：第三个问题，一家做传统木门年销售 400 多万元的企业如果要来淘宝开店，你给他一个建议？

刘博：这个难度非常高，但是我还是用一些现实的例子跟大家说，像这样的企业，电子商务绝对是它未来一定要选择的一个重要的渠道。对它来说，先从淘宝店铺开始经营起，线上是一个非常大的机会点，因为你可以接触到之前无法接触到的用户，如果你的产品相比那些大品牌、有规模的都贵，还没有创新力，那就没有价值了。所以让互联网给你带来更多的用户，然后同时提高你的规模，打响你的品牌。

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

讲者介绍：赵峰/361° 品牌传播中心总经理

* * *

实录内容

听听这个行业的故事

过去 30 年很多的民营企业，都是从家庭作坊转型过来的，大体就是几个家庭里最亲的人，没有专门的场地，在小房间里，用一台设备开始生产服装、鞋子。可是外面却有十几个来自中国天南海北的经销商在门口排队等着，等着作坊的小业主下班，请小业主喝酒吃饭，因为不请他喝酒，他可能把鞋子卖给别人，四五个人的手工作坊，生产的鞋子最多也就几十双。

在中国改革开放初期，计划经济向市场经济转型的过程中，物资仍然是非常匮乏的，没有办法谈个性、个人的需求，基本上有东西，就可以卖出去，那时候的中国还没有标准意义上的专业运动鞋的概念，都是叫作旅游鞋。

粗放的家庭作坊维持的时间很久，从 20 世纪 80 年代到 90 年代，其一夜之间进入跑马圈地的状态，有着这样的背景。小的家庭作坊主，发现产品供不应求，于是就发动周边更多的亲朋好友，把设备从家庭搬出来，租一个相对大的地方，引进更多的设备，多请一些人。即使这样生产，市场的需求量仍然很大，于是家庭作坊开始快速向早期的工厂迈进，此时的产品高度的同质化。

我们总是快速地将产品推给市场，如此出现了鞋服行业最早的加盟模式。因为是以工厂起家的，所以必须要在分销的部分，就是价值传递的部分，委托给第三方解决，来自全国不同的经销商，他用自己的优势把你的产品变现流通。

这让中国成千上万的手工业作坊变成工厂，商品流通的速度非常快，从而满足大量人口红利下基础物资的需求。服装、鞋业，全部在这时进行了快速的发展，而核心的劣势则毫无疑问，在商品的设计、开发上，在售后服务上，整个行业没有这个意识，因为用户市场似乎也不需要，不需要个性化，不需要更好的设计，也不需要更好的服务，只要有东西，大家就可以消费。

2000 年前后，中国有几个核心的经济板块，其中晋江发展经济的模式被定义为晋江模式和晋江经验，与苏南模式、温州模式、珠三角模式一道，被定义为中国民营经济的四大模式。

晋江市的上市企业多达 54 家，体育用品类的有 20 多家。对此冯晓彤先生做过研究，发现有两个原因：一是华侨多，可以接受新的思维；二是靠海为生，为了解决吃饱饭和财富自由的问题，不得不逼着他们去创业。

其实在这样的地方，诞生这么多的民营企业，这么多进入资本市场的企业，这与他们的人文精神、个人价值观和个人精神是息息相关的。无论 361°、安踏、七匹狼、特步、九牧王等，都是来自一个县的范围之内，并且都相继进入了资本市场。

当所有的商品都同质化的时候,你必须要取一个与众不同的名字,它必须能让别人容易记忆、容易传播,所以中国有了品牌意识。造牌,目的就是要区别于竞争对手,背后需要付出巨大的代价,就是巨大的现金妥协。中国传统的鞋服企业的起家过程和历史,都是从中国的三四线城市开始,虽然移动互联网确实解决了信息不对称问题,带来了高速的商品流通,高速的信息交互,可是在中国内陆的很多二三线城市,互联网用户整体的基数还是偏少,所以传统渠道的存在,在人口红利的基础下,仍然还有很大的意义和实际的需求。

危机之下的热思考

到了 2007 年和 2009 年,疯狂的造牌运动带来的最大恶果是必须面对高昂的资本支出、高昂的投入,这些在零售行业是根本无法得到回报的。于是便开始利用渠道的优势进行公司内部的改制。面对资本市场,他们的意识、组织结构等都需要被改变、被调整,最后不得不面对去家族化,在去家族化的过程当中,中国体育用品品牌面对的对手其实不再是国内的兄弟品牌了,而是 ZARA、无印良品、H&M 等这些国际知名品牌。

361° 陷入生存困境,开始关店,开始思考企业在快速拓店之后怎么办,开始理性回归用户市场来思考问题,我们开始知道如今真正地进入了一个崭新的消费时代,消费者有了个性化的消费需求。于是,成立亚洲设计研发中心,真正的去回归到一个体育用品品牌应该做的事情,回归产品,回归专业。

在 2010 年的广州亚运会上,中华台北的网球选手身着我们亚洲设计研发中心提供的比赛服和比赛鞋获得了女子双打冠军。我们开始进入中国很多的国家队,为他们提供服装。我们开始为这些专业的顶级运动员去思考,为他们提供专业的产品,同时我们也思考如何为我们广大的用户去提供高性价比、真正有科技含量和属性的一些产品。

在供应链部分我们遭遇了非常大的整合困难,我们该怎么去解决?举个例子,我们跟一家广东工厂合作,这家工厂之前和阿迪达斯合作,无论是工人的整体素质、设备还是工厂老板的理念其实已经很不错了。可是,当本土的体育用品品牌、公司跟他合作,他可能觉得我们的要求是不是没那么高,或者说他们可以放松,降低标准,合作了一段时间我们发现这个问题确实很严重。我们的议价能力没有阿迪达斯、耐克强,我们只能派集团的团队到工厂实地考察,通过人员交流、聚会等一切方式,最后把合作伙伴的价值观改变过来,让产品质量、出货质量也好都慢慢地转变、提高。

不得不面对的转型抉择

在那个时期,从设计、研发到供应链,整个系统,都遭遇了前所未有的考验。此外,在升级的过程中,因为你的发货量没有以往那么大了,很多好的第三方物流公司便考虑是否要和你继续合作,继续合作也可以,但运输成本得增加,这些都是摆在企业面前非常残酷的事实。

新的移动互联网的大背景下，得学会用新的工具和新的思维模式考虑问题。我们要转型，我们要变革，我们要进行精神的思考和脑力的激荡，第一个要解决的问题是思维的变革。所有传统企业都一样，当我们决定选择新的商业模式，准备做新的决策，特别是和移动互联网发生关系的时候，无论是 O2O、B2B 还是 C2B，一定是思维的变革、价值观的统一。对一件事情统一认知，十分重要。

思维的变革完成之后，是否可以来一次营销的变革，先小试牛刀，于是就诞生了“买一善一”。它是中国工业和商业历史上前所未有的案例，每当顾客买了一双大人的鞋子，我们就会将一双小孩的鞋子，寄给遥远的四川凉山山区没有鞋穿的孩子。我们做这样的事情，解决了实名制的捐赠问题，而且与新浪、中国扶贫基金会、中国邮政一道，进行了一次真正融合跨界的新的营销创新模式的试验。

在这个试验里面，我们做了大量的工作，前期的调研，切合需求的产品的开发和设计，还有由于这项物资只针对这群特定孩子，于是进行了专项物资的物流安排。到今天为止，我们已经让超过 6 万名的贫困山区的孩子穿上了鞋，有近 200 名来自各个行业的志愿者深入一个个非常贫困的山区，在跨界合作中有 10 位顶级的设计师和 10 多位娱乐明星，一起联合出品了 10 款跨界公益单品，包括邓超在内的明星都参与到我们的活动中来。有 120 多位明星、网络红人响应号召，近 1800 万的微博话题讨论量，超过 10 家爱心企业合作推进，包括渣打银行、银泰公益基金等都参与到“买一善一”的慈善微公益、互联网公益这样的营销新模式中来。

小试牛刀之后，我们知道了本质变革是必须面对根本性的转型抉择，回归到用产品来为用户思考问题。一个新的变革要设计，重点是模式的部分，没有模式这部分，事情就做不成。在互联网时代，四大门户网站是我们每天都会进入的，回到家和进入办公室必须要打开的，看新闻、找信息都是用互联网来解决。但是移动互联网让人们的时间和思维都碎片化，你的时间被切割成无数小的碎片。移动互联网让人随时随地交互信息，信息随时可以找到你的需求。我们逛当当网买书，它基本上就知道了你喜欢财经、政治、历史某一领域的著作，下次有新书的时候，第一时间推送给你。所以移动互联网让人找信息，变成了信息找人，这个时候我们发现，用户市场发生了翻天覆地的革命性的变化，这是第一个现象。

另外一个现象，就是信息从不对称变得对称。当信息对称的时候，其实我们已经可以很清楚用户需要什么，我们可以针对用户真正地为他们量身定制产品。

雷军说过一句话，人欲即天理。如果今天还没有设身处地，换位思考，我们很难做出极致产品。回归用户，本质是说不但要知道用户在哪里，还必须知道用户的“痛点”是什么。

还有一点是去中心化。去中心化包括两个方面，第一个方面是组织的去中心化。当我们这么一家传统企业，要面对新的生意模式创新，面对互联网的时候，除了解决理念统一、价值观统一之外，我们还要建立一个社区，因为很难进行集体颠覆性的创新，所以先从现有的组织单位和部门里面，提炼出互联网思维价值观高度趋同和相对领先进步的人，成立一个新的组织，这个组织或许很松散，可凡是统一了价值观，即使分散，恰恰也迎合了移动互联网的几个核心理念——开放、自由、平等，可以带来非常好的效果。于是，我们首先成立了这样一个社区，完全背离了集团的条条框框，这个社区里面没有总经理、总监，都是创造者，都是事情核心的推动者。

第二个方面是传播的去中心化。今天我们可以依赖的传播工具很多，大数据本身就可以支撑我们，我们知道谁是用戶，并且找到他们最喜欢的信息，和他们进行交互，这就是传播的去中心化。

回归有温度的产品

我们要做到，无论整个环境怎么改变，我们要理性地认清我们要回归到产品。既然回归到产品，那么我们首先想到，要做一款什么产品？每年中国有 20 万个孩子走丢，让 40 万个家庭为此承担痛苦，这些痛苦将伴随他们一生，这就是用户市场潜在的一个非常重要的信息，这就是用户的“痛点”。此外，我们通过互联网发现，所谓亲子陪伴，除了线下的陪伴，还有另外一种线上的陪伴，就是对小朋友行为轨迹的了解和关心。

基于这两个部分，我们决定要做一件有温度的产品，这个产品它的温度体现在哪里？第一，必须要有非常精准的科技属性，是一个纯正的互联网产品。第二，这个产品确实可以帮助人们解决“痛点”——每年有 20 万的孩子走丢。第三，真正让父母和孩子可以无时无刻无缝地进行亲子关系的交互。

在“互联网+”的部分，作为传统企业，整合平台和整合资源，要远远比自己研发更简单和有效，或许也是唯一的选择。于是我们和百度进行了沟通和交流，百度是非常优秀的科技研发公司，拥有前瞻性的技术创新，恰恰可以很好地与我们的想法和初衷“拥抱”。同时我们也整合了全球最好的芯片公司之一，它提供了全世界最小的芯片，可以直接后置在这款智能童鞋产品的脚后跟中，这是我们生产出有温度的、极致的智能单品过程中一个最重要的保障。

361° 智能童鞋，因为其电子围栏、多人共同关注、智能签到提醒、实时精准定位、运动数据监测、历史轨迹回放等功能，并且在室外最高精度达到 30 米，室内 5 米，所以对从幼儿园到小学三年级这个年龄段的孩子来说是一款非常好的防止孩子走丢的单品。

在运动数据监测方面，小朋友今天走了多少路，会不会累，这些都是家长很关注的。它从某种意义上讲，是一个和微信这样比较重社交的平台有点不一样的单品，因为它有一个更轻盈的社交功能。

人性化的设计是当我们买了第一双鞋之后，第二双鞋子就不需要再去买智能芯片了，因为可以从第一双鞋子拆出来装在第二双鞋子里面。无线充电也是这款极致单品很重要的一个部分，就是在家的時候不需要连接任何电源，直接把鞋放在充电板上就可以充电，这是基于小朋友的行为习惯研发的一个技术，而且它还拥有长达两天的待机时间。此外，这款产品还有超强防水等级：IP67（可实现 1 米水深，浸泡 30 分钟）；完善的售后服务体系；权威的能量运算方式，提供儿童全天运动换算，这是基于百度大数据处理和百度云来管理的，能更及时地提供信息交互。

产品先呈现给用户，然后在迭代中不断升级和优化。在二代时，我们构想会增加儿童对产品的体验感，另外提供儿童整体的运动解决方案，还有社交功能的升级和优化，希望可以真正

为中国的儿童带去更好的整体管理的方案。

除了和百度在智能产品领域一起进行合作之外，我们也在考虑跟更多的互联网公司去跨界融合。我认为，对于传统企业来说，想要在“互联网+”时代快速地转型，直接跟已经成熟的互联网公司去合作，搭建一个共同发展的平台，利用他们的经验、技术，结合我们自己的优势，是转型最快速、最有效的一种方法。

这些合作都会在我们专门打造的、一个契合“互联网+”时代的，专注在智能运动产品和 APP 服务的互联网平台“361°+”上面完成。所有的智能产品作为链接用户的入口，都能够更好、更精准地吸纳用户。通过大数据，定位技术等，为平台上的用户提供精准社交、运动训练指导、线上购物等等的增值服务。

从另外一个方面看，我们的渠道模式这时候也要开始发生改变。现在，门店承担的还只是展示产品，把产品销售给消费者的角色，但是，将来它会转变成“线下体验社群”的概念。我们在全中国将近一万个门店，就转变成一万个场景、一万个入口、一万个向线上导流用户的最有力的工具。

这两个方面的搭建和打通，对于我们来说是一次非常重要的升级，他们为最终实现 O2O 提供了保障。

转型本身就是一场历程，真正想要在传统行业里面杀出一条血路，你必须要从思维上带领这个企业进行一次洗脑和大换血。此外，还必须要在小范围内进行模式的创新和变革，可以通过创新的方式来进行解决。互联网不是颠覆，而是思考跨界和融合，更重要的是“+”，而不是“-”，也不是毁灭。

| 提问环节 |

吴晓波：智能鞋子有很多功能，怎么用专利的方式来保护我们的研发？

赵峰：我认为更多是开放的心态、开放的平台和开放的技术，快速迭代，用更好的科技和服务来解决这个问题。

服装业的互联网试验

讲者介绍：张蕴蓝/红领集团总裁

* * *

实录内容

红领集团成立于 1995 年，2003 年的时候开始转型，转型专注于专业的个性化定制，当时我们选择了在美国的纽约市场做试验，通过 10 多年的努力，从一天生产 10 多套定制化的服装，到一天 2000 件，在这个过程中红领集团逐渐找到了自己的发展方向，也找到了继续存在的价值。

我们的董事长是一位非常保守的山东人，在转型的 10 多年过程中，他不断地进行着工厂的改造和试验，而且不允许我们拓展国内市场，因为他非常坚信“没有真正好质量的产品，市场拓展得快，实际上消亡得也非常快”。从 2014 年开始，市场部才得到了许可，可以进行国内市场的尝试，受到了很多媒体和同行的关注。

多年来，酷特这个平台，主要是服务海外客户，积累了一些客户资源，比较典型的客户一般是体育界明星、新闻主播等。在国内我们也小小尝试过一些，比如说成为 2004 年雅典奥运会中国奥委会合作伙伴，2005—2008 年亚运会中国代表合作伙伴；刘翔和姚明等，也是我们比较忠实的顾客；2014 年我们有一个非常红的顾客——外星人都教授，他穿的所有的衣服都是我们制作和生产的。

传统服装行业的痛点

我们处于一个残酷竞争的行业之中，我们这个行业的“痛点”到底在哪里呢？因为我身处制造业，又从事服装行业中的定制产业，所以我从以下角度来分析一下我们这个行业到底具备哪些“痛点”。

制造业是一个劳动密集型的产业，招人、管人很难，留人特别难。但是进入 2015 年，我感觉好像招人容易了，可能是因为很多制造工厂开始裁员，甚至有些工厂已经生存不下去了。“80 后”好像已经不太年轻了，但是“80 后”却成为了我们的主力军。“85 后”“90 后”，他们的思维方式和行为方式，好像不仅仅是以前简单的金钱驱动就可以满足的，所以对制造业管理来说，是非常大的挑战。

身处制造业，市场最重要，我们要服务于我们的终端客户，为其提供有竞争力的产品。如果没有办法提供有竞争力的产品，那我们的终端客户就会陷入一片竞争的红海中，他会随时把我们替换，即使我们的服务再好，也没有任何用。

中国制造经历了相当长一段时间的繁荣期，这个繁荣期主要来源于人口和政策的红利，甚至以破坏环境为代价的红利，当这些红利慢慢消退的时候，我们的成本优势，实际上也在逐渐消失。

当我们的成本优势不再有，那么我们的核心技术呢？基本上是低价、低质、低附加值的代名词，真正有核心技术的不是很多。成本不具备优势，又没有核心技术，在这场经济大潮中，我们就要思考是否要回归市场和客户需求的原点，真正围绕客户的需求，打造自己的核心竞争力。否则在这一场经济大潮中，我感觉不是简简单单的提高效率、降低成本，就能够生存下去的，这是制造业的一个“痛点”。

再看一下成衣行业的“痛点”，服装界有这样一句话，就是辛辛苦苦一年，最后账面上看起来好像是收了不少现金流，但是仔细一算，挣的都是一堆库存。

是什么让成衣行业有这么多库存呢？从供应链的角度来看，成衣行业的运作规则是这样的：不论是买手模式，还是设计师模式，我们会提前一年的时间，比如现在是春季，按道理要研发明年春季的产品，于是结合明年春季的流行趋势，和往年的销售数据，开始研发产品。研发出几款产品之后，我们就要找面料、辅料生产厂家，不过他们会要求，没有 800 米便不给你生产，同时至少要给他们三个月的时间生产。之后再找成衣厂家，同样的，不到 800 件他们也不会给你生产。也就是说当我们研发推出一款产品到店面的时候，至少要满足这两个最低起订量，而且成衣生产时间也是两到三个月，于是光生产的过程就已经过去半年的时间，而卖不出去的就是库存。

现在服装越来越贵，年年在涨价。第一个原因便是库存，一件成本才 100 块的成衣，可以卖到 1000 块钱，只是其中的 500 块得为库存埋单。加上渠道分成，企业的营销、管理费用，平摊起来，商家也没有赚钱。所有的成本都转嫁给消费者，消费者不得不为此埋单，这是传统成衣行业很重要的“痛点”。

一想到定制，很多人就会觉得高端、价格很高、时间很长，是一种奢侈品的概念，的确定制行业具备这几个特点。定制行业对经验的依赖性特别强。服装的量体师，必须要懂版型、懂人体、懂工艺，这样才能量体，所以培养量体师的成本很高。在服装行业中打版师的工资是最高的，五六年前，我所知道的我们服装行业中收入最高的打版师，年薪是 3000 万人民币。20 万年薪，在男装里面，是找不到好的打版师的。有经验的打版师，一天不休息，也只能打两套版，打完面，再打里，而我们现在一天生产 2000 套个性化定制的服装，大家可以想象一下，年薪 20 万，就算这些打版师不休息，我们也至少需要 1000 个打版师，这成本得多高。然后是技工，传统的服装定制，特别是在意大利等国家，需要老技工从头到尾给你缝制下来，基本上需要一个月的时间。因为以上这些原因，导致个性化定制的人力成本没有办法降低，时间也没有办法缩短，所以在这种情形之下，个性化定制，只能变成少数人可以享受的一个奢侈品。

3D 打印智能工厂的优势

我口中的所谓个性化，只是指服装的个性化。个性化体现在两个纬度，一个是款式的个性化，所谓款式的个性化，就是我想要一个什么样的面料、领子、袖头，我想在袖子上面再撞一个色，总而言之，让这个衣服视觉上呈现的效果便是款式的个性化。另外一个是个体的个性化，每个人都有一个个性化的体形，这个体形是独一无二的，真正个性化定制的服装，是根据每个人个性化的体形来打造一个独一无二的版，这个版有什么作用？掩盖人体的不足，发挥人体的优势。

很多人说，我们公司的工装是个性化定制，因为是量体而制的，但我认为，这和个性化的差距非常非常远，为什么呢？因为工装是在基础的几个版上面加加减减，不是为你的体形而打造的。

我们有一个 3D 打印智能工厂，这个 3D 打印智能工厂可以解决这个行业绝大部分的“痛点”。在我们工厂，你会发现，制作的每件衣服都是不一样的，通过衣服，我们可以判断出这个消费者的性格、喜好，而他的时尚品位，甚至他的职业，都在这个衣服上有所体现。我们的每件衣服都是针对消费者设计、生产的，所以工厂里的这些服装给了我们非常多的灵感，我们的设计师也愿意来工厂。

另外，除了满足个性化，我们还可以大规模地批量生产，如果只能生产一两件，或者是 100 件的话，我们还是没有真正把个性化融入工业化生产中。在量体方面，我们研发了一套量体方法，不需要懂服装，经过 5 个月的培训就可以进行量体工作了，把经验判断变成了工具，对量体的经验要求大幅度降低。而在制版方面，我们建立了一个庞大的数据库，当量体的数据输入进来的时候，只要一分钟就可以找到符合客户的版型。

我们用工业化的手段，大规模地生产个性化的产品，到目前为止，我们一年可以生产 100 万套/件个性化定制的产品。除此之外，我们还拥有高效率，传统的服装企业一般是一个月交货，我们则是 7 个工作日，现在我们的工厂还在改造，下一步只需要 5 个工作日就可以交货。

我们的优势是低成本、高品质和易复制。服装行业的规模制约了它的成本，成本非常高。但是我们用工业化的效率和手段来生产产品，成本仅仅比传统的高出 10% 左右，而且在品牌运作方面我们又没有任何的库存，这意味着我们在品牌运作下的成本远远低于成衣的成本，这同时也给市场运作提供了非常大的想象空间，消费者可以用比成衣更便宜的价格享受到真正的高端定制的产品。

我们有一套很简单的下单系统，可以让我们的客户在全球各地通过我们的系统设计衣服，然后直接连接我们的工厂进行下单。这是我们 3D 打印智能工厂的一个特点，这样以来困扰我们传统服装业的库存问题没有了，而且快速补货的问题也可以解决。

过去我们一直服务于海外市场，直到 2014 年才在国内刚刚开放，在海外我们创造了非常多的奇迹，而且在我们这个酷特平台上面有很多的创业者。给大家举个例子，有一个小伙子他才 21 岁，只用一年的时间便在我们这个平台上做个性化定制的服装做到了德国 NO.1（第一名），关于他的教案已经进入了剑桥商学院。

平台上的一些创业者非常有意思，有很多意见领袖，放弃自己的工作进入我们这个平台全职

做这个事情；还有很多全职妈妈在家里闲着没事就开始自己创业来做有关定制的东西；我们拥有非常多专业的形象设计师，也创造了很多奇迹。

让我们来看一下酷特与传统的服装运作模式相比所独具的特点。传统模式是做了再卖，先生产一堆产品，然后放到渠道上面去销售，销售不了的则是库存；而酷特，是卖了再做，我们流水线上的所有产品都已经被埋单了。传统模式带来的是产品的同质化，无论是买手模式，还是设计师模式，都没有办法针对每个人进行设计、进行生产；而酷特带来的则是个性化，人人设计，一人一款，一人一版。

在定价上，传统模式是层层加价，一般是 5~10 倍，现在可能更高。而对于酷特来说，我们打造的是个 C2M（客对厂）的概念，客户直接对接工厂，所以我们在零售价方面仅仅是乘以 2 倍左右，让我们的顾客可以以非常便宜的价格享受到定制化的产品。

在投资方面，传统模式的投资成本比较高，而酷特的投资是比较低的，收了款再下单，所以没有任何现金流方面的问题。

另外，客户的黏性，也是一个特别重要的事情。在传统模式中，作为消费者基本没有特别忠诚的品牌，因为传统模式是没有办法针对我们每个人进行设计和生产的，设计师没有办法兼顾到所有的人，所以黏性就比较低。

相反，酷特的客户黏性非常高，因为消费者把自己的需求完全融入到这个品牌里，全世界就这么一件。你要传统就传统，要时尚就时尚，要另类就另类，完全针对每个人的需求进行定制，所以定制终端真正把情感融入的话它的需求是非常高的。

丨 提问环节 丨

吴晓波：建这样一个 3D 打印智能工厂，投资规模得多少？

张蕴蓝：我们用了 11 年的时间，投了三个亿，这三个亿是我们在改造摸索过程中投的。如果你们有工厂、人员、机器设备，只要 6 个月就可以改造成功，成本会低很多，而且这项业务我们很快就会对外展开，帮助传统制造业转型升级。

洗衣业的互联网实验之 O2O 重新定义服务业

讲者介绍：张荣耀/e 袋洗创始人

* * *

实录内容

致力于打造核心竞争力的专业化

2015 年 4 月 25 日，我们搞了一场“全城洗衣节”活动，到夜里 12 点，订单突破了 10 万袋。这一天所有洗衣服的件数，赶上一万家洗衣店的件数。所以移动互联网的速度和移动互联网的价值，从这里就可以看出来。

李宁面临巨大挑战的时候，为什么移动互联网对阿迪达斯和耐克的影响力好像没有那么大呢？我们的银行面临着（互联网金融的）巨大挑战，为什么美国的银行好像没那么发疯呢？不是说所有行业都要被移动互联网颠覆吗？在座的各位，能想到可口可乐被怎么颠覆吗？这些问题难道不值得我们去思考吗？

我刚开始是在大学当老师，后来做洗衣技术研究，当意大利厂商的代理卖洗衣设备。我的要求无法满足，于是我到意大利去学习洗皮衣的技术，花了两年半的时间才买到他们的设备，正是因为如此，1991 年我才开始了自己的第一次创业——中华洗衣网。

2003 年的时候，我明显感觉到这个行业的不足：重资产，店长找不到，现金流不集中，缺少劳动力，优质店铺稀缺，环保问题突出，目前还有不少同行因这些问题而倍感煎熬。感谢 2003 年 3 月高盛专门从香港过来打击了我一下，让我找到出路。其实早在 2000 年 9 月，我和新浪就合作做网上洗衣，我发现这个行业真正有价值的是庞大的洗衣用户和频次，这是一个金矿，可怎么挖掘，我却不知道。

当时大家都在聊专业化，这使我觉得，应该围绕我的核心竞争力来实现专业化，而不是围绕我的行业来实现专业化。那我该怎么做呢？我原来服务我的客户，就是我的加盟商，现在开始服务我的终极顾客——我的用户。这样我就从一片红海，杀到一片蓝海。

“一带四”和联网卡商业模式

带着这些问题我去了中欧，在中欧课堂上，我找到了新的商业模式：店铺+收衣点+联网卡。收衣点和联网卡由总部来做，设备店由加盟店来做，这样就把症结解决了。再也不是重资产，店铺的现金流集中了，店长也可以用不懂洗衣技术的“40 后、50 后、60 后”。

但是移动互联网来了。为什么互联网时代，美国前 10 大电商里面，只有一家亚马逊是互联网企业，9 家都是传统企业？为什么中国前 10 大电商企业里面，只有一家苏宁现在还活着？移动互联网给我们带来的到底是什么？

我觉得开放、参与和场景，这三个方面是移动互联网最有价值的地方。我们的一切都要发挥这三者所带来的价值，企业文化的设计、产品的设计、营销的设计、授权等各个方面，都要和这三个方面有关系。

O2O 到底是什么？O2O 形成一个闭环，我们要对闭环承担责任，万一把衣服洗坏了，我们赔你一件新的。我们原来洗坏的几率是千分之零点几，现在降到万分之零点几。你买一辆奔驰车，出门万一撞坏了也只是给你修，肯定不会给你新的。这是我们服务行业 and 商品电商行业最不一样的地方。

我们在 20 年时间里只做了洗衣服这件事情，只有给用户和社会带来价值的事情才是令我最兴奋和快乐的事情，真正赚多少钱并不能给我带来愉悦和感觉，所以每个人不一样。我觉得价值观和价值这两方面很重要，价值观——用户至上的价值观，为用户带来好的享受和不对社会造成伤害是最好的。

最近十年企业家更多的是拼命赚钱，首次公开募股（IPO）也变成了一个工具和权力的角斗场。我始终认为只有怀抱用户至上的价值观才能创造更好的产品，有了产品再来定位价格，我觉得小米最特别的地方，就是当市场都认为这个产品是 2000 多块钱的时候它才卖 900 多块钱。

所以大家看到 2014 年“e 袋洗”没有花 1 分钱做广告，我们把那些实惠给了用户，我认为传统企业的营销最不需要的就是广告。阿迪达斯最特别之处在于它的产品有故事，不是企业文化，不是企业故事，不是老板的故事，是产品的故事。产品如果有故事，这故事一定是围绕着用户的。

而关于产品的打法，一定是小的人群、小的区域做试验，不断地迭代。2014 年“e 袋洗”只在北京做，没有在其他的地方做，因为我们要了解问题的症结，看看问题到底出在哪里，如果我们没有找到解决问题的办法就不能盲目扩大规模。

一切以用户为导向

“移动互联网公司一定要找移动互联网的投资人和股东，要不然的话这场‘婚姻’以后会打架的，会一天到晚不愉快的，会阻碍你的发展。”

现在连锁行业基本上没有办法可持续发展，就是因为不是围绕用户进行服务品质的连锁，而是围绕利润短平快的连锁，挂着品牌而已，这才是没有竞争力的根源所在。所以说到分享经济、撮合经济、众包，我们分享的是什么？滴滴分享的是车，途家分享的是房子，我们分享的则是“40 后、50 后、60 后”那些闲置的人。

从 2004 年开始的由客户到用户的转变，我们只做两件事，第一件是顾客洗衣质量排名表，第二件是用户满意度排名表，10 多年来，我们就在不断强化这两块，所以这次我们向移动互联网转型的时候，就相对容易。

我觉得快乐工作、自由择业是最重要的，不同年龄段都有不同需求，现在宅男宅女越来越多，他们不一定不想要钱和自由，只是把自由、愉快和财富放在一起考量。一个人同时在几个单位就业，以前不容易实现，但是现在很容易，你愿意接单就接单，只要保证品质，我们有打分的机制，还有用户打分，可以保证用户的体验。

最近，很多五星级洗衣店，都在给我们洗衣服，因为洗衣服的纯毛利将近百分之七八十，而开店最大的成本是来自设备折旧和房屋租金、员工工资，相对而言在洗衣服上没有太大的成本变化，所以我们没有必要选择洗得差的洗衣店，因为这不是成本最大的来源，这也使得我们可以整合更好的洗衣店。有品质的洗衣店，都在我们这里做我们的加盟商，因为我们的模式使得洗衣店的投资回报比原来来得快，原来需要 5 年收回投资，现在可能只需要 3 年。

洗衣服为什么是继团购之后 O2O 的最佳切入点？就是因为原来传统企业中这些是负担，现在变成了金矿。庞大的高频次，规模效益、毛利高、覆盖人群广、属地化就业、半熟人经济，这些都是热门词了，就是因为这个行业。

滴滴是打车的入口，我们则以洗衣服为切入口，切入家庭。

2016 年，我们要突破百万单，2015 年则是突破 10 万单，这些是没有问题的。从我们洗衣服的案例，可以看到这个时代赋予我们的使命和巨大的机会。

我们要为用户负责、为股东负责，把自己放低一点，能促进社会的和谐。

要形成闭环，为整个产品品质和服务负责，要提供性价比高的产品和服务，另外要由客户到用户，使用我的东西就可以找到我，你要什么就给你什么。微信是腾讯生产出来的，“e 袋洗”是我自己设计和创造出来的，如果不是我自己创造出来的，85 后、90 后也不可能来到我们的团队，腾讯也不可能投资。

我觉得今天这个时代是一个伟大的时代，是一个绽放个性的时代。我和谷歌亚太区总裁聊天的时候，他问什么是创新？我说，第一是有使命感，创新不能因为时代的改变而失去价值；第二是你的创新是否符合人性，人性是屋子里只有我一个人的时候我到底想干什么；第三是对效率 10 倍的改造，将成本降低 10 倍以上，这才是真正的创新。

不要抱怨这个时代，因为这个时代是中外历史上从来没有过的，移动互联网带来的是庞大的用户数，这个庞大的用户数有一个特别大的基数。这个时代，庞大的用户数和高频次是它的基础所在。我觉得我们每一个人都要拥抱这个时代，而这一定会带来很多很多的意想不到的机会和兴奋感、成就感。

| 提问环节 |

吴晓波：作为一个企业家，你这几十年来的学习能力是靠什么提高的？

张荣耀：我觉得是为了更好地服务用户而去绞尽脑汁地想办法，当别人都在享受的时候我可能在别的地方上课，我可能在找不舒服的感觉。

吴晓波：这儿有一个问题，所有的传统企业都会碰到，就是我的脑袋转过来了，但是我的副总和我的部下脑袋转不过来。如果跟了你几十年的兄弟们转不过来的话怎么办？你会对他们怎么样？

张荣耀：我觉得说副总没有转过来那是托词，其实还是老板没有转过来，在一年之前我们的估值是零，对跟不上的员工、高管，我们只能就地解决。发展是解决问题的最好办法，没想到这一年当中发展特别快，结果很多老员工就找到了他的位置。不过不是刚开始我就给他们找位置，而是能够找到匹配你的位置就来做，找不到，就地该怎么做就怎么做。千万不能先找位置，然后再发展。

吴晓波：转型就是先让自己清零，脑袋要清零，团队也要清零。

家居业的互联网试验之制造业的互联网时代：C2B+O2O

讲者介绍：李嘉聪/广州尚品宅配家居股份有限公司总经理

* * *

实录内容

C2B：消费者需求驱动

家居行业对于中国来说是一个很古老、很传统的行业。近几年，尤其是宏观房地产调控政策的实施，刚需下降，生产、劳动力成本提高，对我们很多外销的企业来说是一个很大的挑战。

事实上，就我们看到的一些由行业协会提供的宏观数据来说，传统的家居行业这几年进入一个放缓，甚至下降的趋势。我们看到很多同业企业的可能只有百分之几的增长率，甚至有负数的。而我们基本上每年是 60%~70% 的增长，这也是过去几年有这么多中央、省、市领导纷纷参观的原因。在大家眼中家居业现在是属于一个下滑、没落的趋势，同样是做家具的，为什么尚品宅配能够有如此高速的增长？

现在时下的热词，如 C2B、O2O、工业 4.0、云计算，貌似都跟尚品宅配沾上了边，有人说尚品宅配这么一个传统的家居行业企业，为什么做了这么多跟时下互联网或是信息技术挂钩的事？

因为尚品宅配从最开始的定位就是要为消费者做个性化的家具。我为什么要做这样的企业？尚品宅配最早的管理层都是做 IT 的、做软件的。我们一开始是为家具，包括室内设计行业提供非常先进的设计绘图软件，当时叫圆方软件。

2000 年时，我们所提供的这种技术并不为很多的家具企业所认同，他们觉得这只是一个摆门面，作为企业信息化的一种招牌而已。当时我作为公司的营销总监，去到很多的企业回访，了解他们对我们软件的使用意见时，更多看到的是软件被搁置一边。

当时我想做一个把软件应用在传统家居行业的成功案例，我们要把软件卖上去。2003 年在筹建尚品宅配这个项目时，当年软件的销售额是 3000 多万元，已经在走下坡路了。10 多年过去了，如今软件销售额翻了 3 倍多，做到了 1 个亿。看到了尚品宅配的成功，很多同行、做家居行业的都会引入我们的技术。但事实上我们“无心插柳柳成荫”的尚品宅配项目 2015 年已经卖出了 3 个亿。以上就是我们做尚品宅配项目的渊源。

当时我们做定制家具肯定是要为消费者提供个性化的从设计到制造的服务，原来叫这条线就是 C2B。后来我们也考虑了另外一条线，就是传统的店面，因为做的是一个新品牌，进入很多家居建材卖场之后，发现我们并不被重视，都是很差的位置，客流量很低，感觉销售额增长受限制。当年“千团大战”的时候我们也参与过，我们也搞了团购网，获取更多的客户。后来我们发现把从网络上获取的客户资源全部转给尚品宅配这个品牌去消化，足够可以提高销售额，所以我们就开设了一条新的路线。

于是我们的新居网从最早面向全建材业的团购服务，变成了只是尚品宅配网上的官方商城，它提供的是一个集装修、家居咨询设计服务于一身的平台，而且免费。消费者只要买了房子，他有任何家居设计或者一些家装方面的疑问，都能在这里获得很专业的咨询服务。获得这样一个咨询服务之后，其实我们就获得了客户的信息，他这时候有什么需求，我们尚品宅配就可以提供相关的配套服务，这样客户就在线上获得了一个服务平台。我们这两年在线上推广、吸引顾客，在线下体验、成交，这不就是 O2O 嘛！

而 2014 年，我们又莫名其妙地变成了一个工业 4.0 的参观示范单位。我们要做全方位的定制，肯定面临的一个问题就是大规模定制，其实大规模生产和定制化生产，本身就是一个矛盾，所谓大规模生产就是同一款家具制作成千上万的数量，而定制化生产，则是针对每个客户个性化的需求去定制他的产品。

2004 年我们刚做尚品宅配，因为不是做生产出身的，我们最早是找了很多的原始设备制造

商（OEM），但是却发现太不靠谱，所有 OEM 都是中小型企业，从诚信度、品质、交货周期来看，没有太大的保障。我们痛定思痛，决定自己做工厂。一开始想收购传统的衣柜工厂，但他们的流水线很传统，几乎没有办法解决全屋定制的需求，我们只能自己盖厂和装设备。我们还用 IT 人的理念，考虑用一套电脑管理系统来管理工厂。我们首先要解决的问题，是全国每天有 1000 张订单，1000 个客户向我们购买不同款式、不同颜色、不同尺寸，甚至是不同风格的产品，怎么办呢？后来我们用的是互联网的技术解决了这个问题，这个技术是和大数据、云计算等联系起来的，我们把很多很多的房地产商的房型数据化，把装修设计的风格也数据化，这样就形成了支撑我们运转的三大库：第一个是房型库，第二个是方案库，第三个是产品库。

当时建这三大库的目标，还不是为了尚品宅配，我们还想要做更多的平台服务，我们想要吸引房地产商到我们平台上来做广告，但因为太小众，太窄，太冷门，他们不喜欢到我们这里来。于是我们把关注点放到扁平化、大规模的生产上来，可我们怎么解决个性化产品定制化的问题？

前不久有一部很火的小说，叫作《三体》，我们就采用了书中的一个关键词——降维攻击。全国每天 1000 多个订单，通过降维，我们发现家具的款式虽然是不一样的，但是板件是一样的，控制点在板件上，这样我们就可以把不同的产品变成同质化的板件，然后重新组装成一件件不同样式的家具。

其实我们做 C2B、O2O、工业 4.0，只是因为客户的需求，拉动我们通过这种技术的改造，可以回馈到消费者那里，满足消费者未被满足的需求。

再看一下尚品宅配的业务流程，不和成品家具比较，成品家具是夕阳产业，因为消费者个性化的需求，从消费者自己的审美到自己的个性化要求提高的时候，成品家具便基本上慢慢地满足不了广大消费者的要求了，而且随着房价越来越高，买的房子越来越小，每一个消费者都希望定制一套属于自己的个性化家具。

我们做尚品宅配，首先要让客户体验我们的免费设计服务，靠这个服务，让消费者在尚品宅配还没有任何知名度的情况下，愿意来体验。当时同行都在笑我们，包括客户都不解：你设计好了，不找你做行吗？我们说可以，你可以找其他家做。当时我们在业内的确没有知名度，开第一家店的时候，每做 10 份图纸出去，最多只成交 3 份，当时员工很沮丧，白做 7 单，却不在我这里买，跑到旁边交了定金。而到现在，10 份图纸，7 份成交，比例高达 70%。

我们服务流程上的变革在于，我们不但在实体店，还在互联网上，包括移动互联端。尚品宅配的微信号 2014 年才开始启动，一年不到的时间，赢得 320 万粉丝！有些品牌问，能不能打广告啊，我说我们暂时不考虑这方面业务，我们更注重的是深化顾客的需求，把它变成功能型的微信号。南航的微信号粉丝很多，为什么？因为大家会在上面值机、订票，这个微信号实现了消费者的功能化使用，就有了黏性，如果仅仅是企业的一个名片、宣传阵地，其实消费者很快就会取消关注。我们的微信号变成了消费者互动、咨询、装修方面的移动互联端的接口，帮助他答疑的接口，甚至是有互动的，自然会有众多粉丝，黏着力和附着力也会很强。

从 C2B 的角度来介绍一下尚品宅配的业务项目。如果有装修经历的一定感受过，装修公司

让你把墙拆掉，再建一堵墙，不拆的话，不会有机会赚你的钱，这个是不环保的，也是高能耗的。尚品宅配让你不用大动房间结构的同时，可以实现你想要的家居的空间，而各式家具从尺寸、功能到风格，就像我们说的，顾客要买什么，我们就能生产什么。

想尽量利用房子的空间，首先从收纳上肯定要提升，其次从风格上提升。更多的消费者可能想，真正有专业审美的消费者并不多，更多还是在不断的摸索中去找到适合自己的风格，所以消费者可以提一些感性、比较琢磨不透的词，尚品宅配能制作出更多的设计方案出来，给消费者更多的选择。

O2O：线上商业机会对线下体验购买

个性化的定制，其实是满足以客户需求为导向的潮流。客户说我想要这样的产品，我想要这样的风格，我家是这样的，你能否帮我实现？这个时候就催生了定制家具，而我们相比传统的定制家具，多了 O2O。

如果一开始可以在很多建材卖场拿下最好的位置，拿下最高客流的位置，我们也不会想到要搞 O2O。10 年前我们不是有知名度的品牌，卖场把最好的位置优先给了那些大品牌，这个时候我们拿到的都是相对差的位置，客流相对低，生意就不太好做，我们就想能否打破这个瓶颈，于是我们把做团购的网站，转型为尚品宅配的官方商城。

当时我们也很头疼，没有成品，怎么做网上商城？我们的办法是先做成概念服务平台，有了客户，之后再打定制的概念。尚品宅配的电脑端平台，我们一度把界面做得很像百度的样子，家居界的百度，有什么家居问题都可以上去“百度”一下，甚至不仅仅是像百度那样只有搜索的功能，我们还有一个功能，我们 100 多个懂一些家居知识的家居顾问，提供线上的咨询服务。后来我们发现，仅仅是被动式搜索是不够的，消费者连提问的方式都不太懂，这个时候我们必须开通点对点的家居顾问、线上家居顾问的互动的平台。消费者可以通过这个平台，先对整个家装方面的想法提出一些他的思路，我们先不做接触性的服务，而是通过线上的一些介绍、解释，来引导他。又因为我们有专业的设计师，是免费上门量尺、免费设计、免费做方案的，所以口碑越来越好，也传了出去。

一开始这种免费，消费者还不太信任，觉得哪有那么好的事情啊。但是要想一下海底捞是怎么做的，海底捞在门店提供这么多的美甲、擦鞋服务，提供小吃，目标就是先让他体验这些服务，让他留下来，对企业的品牌有黏着力，再考虑成交的问题。

其实从 2014 年开始，我们削减大量的营销费用，在两方面加大投入。一方面，是在消费者的体验服务上加大投入。早期我们提供免费的设计，不过是客户拿图纸来我们这里做，这样还不够直接，原来店是开在建材卖场的，客户拿图纸来，他也可以接受其他的品牌。之后我们又提出免费上门量尺，从客户拿图纸过来，到我们走出去给客户服务。三年后，也有很多同行跟随，免费上门量尺寸并设计。现在怎么办？我们虽然把店搬走了，但是我们有网上平台，吸收了刚刚交了买房子定金的客户，比对手更早地接触客户。

另一方面，我们把店直接开到购物中心去，进驻万达、正大、正佳等购物中心，铺租比传统

的高了 3 倍，但是我们做的是家居服务体验店，这个时候我们让消费者来感受，不是看家居，是参与整个家居的消费体验，感受消费体验。到宜家看看，可以在宜家床上睡觉和吃东西，宜家吃东西还要给钱，而来我们尚品宅配，这是免费的，小孩子还有游乐的空间。广告费用大量削减，投入到客户消费体验上，让客户产生口碑，让消费者有尖叫感：这里不是卖家居的，来这里可以吃喝玩乐，不用交一分钱。而且我们还有核心技术——免费设计，虽然在购物中心里面，大量的消费者是没有这个需求的，但是我们激发了另外一个需求，除了客户把口碑传给有需求的朋友之外，我们还收获了潜在客户。

现在家居市场的最大增量来自于改善型的定制家居消费，以前这个领域的销售额很小，但是现在越来越大。很多消费者在第一次装修的时候，考虑的并不是很周到，可能入住三个月、半年，或者是一年后，觉得空间不够用，或者觉得当时的设计跟不上潮流，他想做小的调整，这激发了改善型家居消费的提升。原来大家都看不起的小消费，现在也是不菲的销售额。所以尚品宅配进入购物中心，先打入顾客心中，提前锁定顾客的需求。

线上是推广吸客，不要想刚开始做电商就可以卖家具，如果只想在网上卖家具，以这样的心态做电商就是死路一条。我们当时做电商，在 BAT 上投入的宣传费用也不少，毕竟要把平台推广出去，当时的我们一心只做服务平台，诚心诚意地为平台上的人解决各种家居方面的问题和答疑，甚至上门为他们量尺设计，因为只有变成用户之后，才能转化为我们的客户。

线下体验店基本上还是以设计体验为主，让更多客户来到这里之后，不仅能在购物中心体验到各种各样的产品空间，更重要的是可以真实地感受。其实要把产品空间变成体验空间，最大的要点就在于饰品，比如早期的一个家具城里面书柜里可能会摆着假书，餐厅里可能会摆放假的物品，做装饰用，但我们都会换成真实的东西。而客厅就是一个影音空间，你可以坐在沙发上看一天的大片、听音乐，女的还可以看衣服，男的如果没有兴趣我们还有一个“老公收留站”，我们这里可以免费吃、喝，这样比做广告更有用，他可能就会发一条微信朋友圈，这样全部的微信好友都知道了，而且他只要加我们的微信就会成为我们的会员，成为会员之后就会定期收到我们的礼品，甚至还有特定优惠在里面，就这样我们把硬广费用用在了客户身上。

在尚品宅配很有趣的情形是所有的生产流程都是由电脑指挥人在做事，优点在于可以提高运作效率，而更关键的一点是可以降低用工成本和难度。因为现在技术工人和专业工人的稀缺，以及制造成本的提高也给我们带来了一个很大的用工障碍。所以我们引入了智能排产，使用机器人和新技术，用工成本比较低。

这都是物流上、生产上，以及整个技术上的改造，这些都是投入。现在有很多企业，已经很有危机感，只是这时候它已经没有实力、没有资金可以再去做这样一个互联网的改革或新技术的改造。很多还很赚钱的企业，正如温水煮青蛙一样，觉得市场还不错，还在不断地增长，现在让它做互联网改造，伤筋动骨地把原来的传统链条打破再组建，的确很难。

如何打造家居业的工业 4.0

我们全国每天有 1000 多张订单，先汇总到工厂的服务器之后再发布生产指令。什么时候生

产，什么时候开产，每个环节都可以追踪到。最终以条码技术把板件打包到每个客户家里去，这样就实现了家具的定制生产。

可能大家会有疑问，因为做定制家具很关键的就是设计，现在你全国 500 多个店每天 1000 多家客户的设计，怎么保证质量？

有了云计算、大数据，这个问题就解决了。我们现在全国有 5000 多位设计师，他们每天做的方案都会收集到我们的方案库，当然不是无条件的收集，我们有一个专家评审小组，评审他们做的方案是否合格，评审合格之后才会收纳到里面去。现在我们的产品因为是全国性研发，由原来的一个研发小组做，变成我们就看大数据里面给我们推送的信息是什么。就像 2013 年，我们发现一个很特别的现象，因为我们是做定制家具的，有很多消费者有自己的想法，我们发现某一个产品的增量是很明显的，就是榻榻米。在我们的产品库里原本是没有这款产品的，但是我们的很多消费者会提出这个要求，甚至有的消费者用其他方式——用板件搭建定做的方式做榻榻米。于是我们在 2014 年年初推出了 10 款不同款式的榻榻米，榻榻米在 2014 年的销量非常好，一年间涨了 30 多倍。这就是一个我们从大数据进行研发的很好的案例。

另外，我们还可以根据各地大数据的采集，预估哪一款产品最好卖——儿童家具，尤其是双人儿童家具。随着二胎政策的放宽，从家具业可以明显感受到，消费者对于儿童房的设计从单人床演变到了双人床，所以我们马上进行研发并生产，及时响应整个社会的需求。

通过大数据可以分析的不仅仅是全国市场，还有地方市场。比如我们可以分析出在东北市场，深色系的材料更好卖，这个时候我们就会指引整个门店样板的设计、样板的呈现，符合当地市场的特点。我们会根据大数据和客户信息，给出区域化的营销策略、产品策略，最关键的还有一个产品陈列的策略。

现在我们在一个店面会配备 10~15 个设计师，我们有段位划分，高段位的占 30%，低段位的占 70%。其实设计师并不只是用他自己的大脑在思考、设计，他更多地是依赖我们的云设计库。不过，我们的设计师还必须具备两个能力，一个是准确量尺，另一个是能与客户良好沟通，并将客户需求采集到位。

我们这两年把大量的费用花在，一个是客户的服务、体验上，另一个是用在设计师身上。因为再先进的数据库和软件技术，解决的仅仅是一个效率与质量的问题，但是你解决不了和客户的匹配，以及客户的满意度，所以你必须让设计师用心地去为客户做设计。如何激发他的积极性呢？就像《海底捞你学不会》里面讲的，要让员工做好服务，首先要让员工有归属感，所以 2014 年我们投入了 2000 多万成立了设计岛，设计师每次去量尺和测试，都会记载在我们的设计岛中，通过记载，可以获取大量客户前端的客户信息，来决定我们后端服务的方向。另外，设计师每做一个动作都有积分，积分累积越多，换取的段位越高，他不断地努力工作，获得更高的段位，就可以获得更高的待遇和福利。积分还可以换取礼品，积分即能免费换苹果手机，也可以为父母在父亲节、母亲节时，在系统上换取礼品。只有让设计师安居乐业，他才会把客户当作他的亲戚朋友来服务。我们驱动的是亲情设计，只有设计师才能了解客户的需求，因为数据库只是冷冰冰地找出十几个方案出来，但是哪个更适合，这个时候更需要感性的对接和对消费者需求的了解，我相信这个解决方案才是真正完美的方案。其实从我们做的各种互联网的试验来看，尚品宅配的核心点在于以用户体验、用户需求来驱动整个企业

的发展。以人为本、以客户为本是我们在互联网时代的需求。

| 提问环节 |

吴晓波：如果有家居行业的朋友，销售额也在 20 亿元左右，要进行互联网转型，他问：“我的生产线部分进行改造，完成像尚品宅配这样大规模定制的大数据控制系统，如果有风险的话，最大的三个风险是什么？”

李嘉聪：我不太建议改造，因为传统的生产线都是 20 世纪八九十年代的，可能是工业 3.0 下的生产模式，而且你现在毕竟不是没有生意，有日常的流量在转，如果停下来的话，一切都要重建。另外，“互联网+”的前提是加什么，是互联网平台加上一个传统的项目，如果本身没有互联网的基因，或者是 IT 行业的基因，那么你可以做被加的那个，可以找互联网的平台做结合，自己则做好生产。毕竟你的生意还很好，原有的生产线我不建议做改造。

制造业的智能化改造

讲者介绍：曾玉波/智造大讲堂创始人

* * *

实录内容

2012 年我接到一个电话，是海尔集团的高级人力副总裁王晓楠女士打给我的，说海尔集团要找一个人做智能制造，我之前曾在华为负责过研发工作，在施耐德电气负责工业化和工业战略，电话之后我加入了海尔，负责海尔的智能制造，从此之后我们才深入研究智能制造，得出的结论它实质上就是在网络化和智能化时代的新型工业化，同年海尔集团的张瑞敏先生发表了一篇《网络化战略下的商业模式创新》的文章。我们现在反过头再来看，其实网络化战略加上智能制造，就形成了社会上非常热的一个话题，即工业 4.0，而工业 4.0 又助力海尔实现了商业模式的转型。

我从五个方面来讲一下：第一，海尔集团的转型案例。第二，转型的原因。第三，走在这条路上遇到了工业 4.0。第四，转型是有方法的。第五，它是我们整个社会和网络智能化的一部分，不是我们杜撰出来的一个趋势。

一艘大船的转型

2014 年张瑞敏先生说要把海尔集团这艘大船打散成小舢板，其实一艘大船的转型是非常难的事情，而小舢板却容易得多。海尔的这次转型是在张瑞敏先生的管理思想下，由全体海尔人共同努力的结果，而我有幸参与其中。

2015 年年初春节之后，在家电博览会上，海尔集团隆重发布了几个互联工厂，它们就是这次转型的样板工厂。它们不是普通工厂，而是互联工厂，互联工厂又是什么呢？是一个新的模式。互联什么呢？互联用户，具体说来是内外互联、信息互联、虚实互联。

互联工厂长什么样子？首先一点是用户。用户连接了整个产品生命周期端到端的流程，这就叫互联工厂。向互联网转型的过程中，相对有些企业只是在营销方面，海尔集团做的是最难、也是最重的，就是把整个制造和供应链转型。

转型是有路径的。我们首先要坚持的，是要有模块化。当我们说标准化、精益化、模块化之后再去做智能化的时候，这是为了要真正地做到现代化工厂的前提。为什么？你只有完成标准化、精益化和模块化之后你才可以真正的做到大规模定制。然后还要利用各种各样的先进技术进行数字化和智能化，去提升这个企业，保证我们做大规模定制的时候拥有更高效率、更高品质，这是我们的整体逻辑。

实际上一个传统的制造业模型中也包含了用户、产品研发、营销产销协同、工厂等很多角色，然而它的研发和制造并不是真正的围绕用户的，它还是传统的 B2C 模式。

而海尔集团的互联工厂，它做的是 C2B。好处很明显，去掉渠道、广告，消费者和我们的研发及市场人员直接互动，支持个性化定制的订单。这是一个闭环，一圈走完，你的产品才能够真正交给用户，用户才能真正拿到产品，才能产生体验。这个闭环需要闭的是什么？互联网加快了信息流动，闭的是交付的速度和人们的体验。当企业更加的拥抱互联网拥抱用户的时候，需求会变得更加定制化，而我们所要做的就是要去实现个性化定制的能力。这个时候我们要研究的重点是这个模式下如何有效快速地走完闭环这个系统，而且面对的是个性化定制的订单。

然后这样一整个体系还会有生态圈化、平台化，现在很多企业都还是有自己的工厂，包括红领，包括尚品宅配，未来这些工厂可以不是你的。为什么我们要去这样设想呢？张瑞敏先生有个想法叫作“供应链无尺度”，这个问题乍听起来很难想象，怎么实现供应链无尺度？但我现在的思考则是，制造的社会化，当全球的资源都为你所用的时候就是无尺度的。这仅仅是我本人的理解和思考，还不是海尔的战略。什么东西可以支撑这个社会制造的社会化呢？答案应该是：网络化。

2012 年，海尔提出了网络化战略。2014 年，整个家电行业的增幅在 3% 左右，主要是几个大的品类。海尔集团可以做到 11% 的增长，其中原因，我想就是因为前面做出的网络化和智能制造的努力。再有利润的增幅更大，是收入增幅的 3 倍，可以看到，它一定是在某些环节去除了那些没有价值的部分，它的线上交易，在 2014 年已经占到整个营业额的 1/4 以上。

海尔集团转型的深层缘由

为什么要转型？制造业转型其实真的很难，它没有互联网所想象的那么简单，有 6 个方面驱动或刺激着制造业转型，还不仅仅是互联网在驱动，我们国家在人口方面有一个数据，1962 年是人口出生的第一个高峰期，1962 年到 2022 年，是 60 年，也就是说从今年到这些人 60 岁退休，还剩下 7 年。机器人行业火热也是这个原因引起的。再一个是成本，每年都有 15%~20% 的增长。还有是效率低，以及产能过剩。人口问题、成本问题和效率问题，还有产能问题，都是可以通过工业化大批量生产的方式来解决的。但是在互联网和附加值这两个问题上，与此相反，需要的是个性化的定制化，而不是大批量的生产，这就是我们国家在未来发展的一个矛盾点。可以看到欧美他们的过程是，先工业化，再互联网化。他们也在进行改造，改造成柔性化、大规模定制、灵活、高效、快速的工厂。而中国则是工业化和互联网化同时出现。其实中国制造业最迷茫的地方就在这里，到底是把生产做成大规模，还是走定制化这条线呢？两者是完全不同的。

我的判断是走定制化，走 C2B。因为不管是大企业，还是成功的中小企业，都是用这样的模式，真正给自己带来了效益。未来占了 80% 销量的端口真的会减少，为什么？也是互联网带来的。互联网导致了我们更愿意去激发自己个性化的主张，选择商品的时候，更喜欢个性化，并且互联网使得选择个性化商品也更容易了，这几乎是必然。

C2B 的生产制造、供应链的模式，是什么样的呢？一定是拉动式的生产、按需生产，不可能按照原来的标准化、大批量和刚性生产，我们一定要把它设计成高度柔性化、个性化的，能快速响应市场的制造模式。

C2B 的模式它带来的好处是什么？C2B 是定制的，定制的一定是先付钱再生产的，好处是带来好的现金流；还去除了渠道，去除了广告，实现了零库存。但是一定有另外一面的挑战摆在你面前，你还是要有自己的入口和流量的，不可能说我自己什么也没有，我就做一个定制的东西，谁知道你呢？谁来购买你的产品？为什么说我们的工厂是互联工厂，是因为从用户和工厂的联系和连接，构成了整体的系统，我们叫智能制造系统。然后需求会更加个性化的和定制化，你就需要去思考怎么样才能够应对个性化、定制化，你需要加快速度，所以你需要建立端到端的拉动式的模式，就是按需设计、按需生产。我们需要信息的快速流动，所以我们需要建立端到端的连接用户的互联，需要柔性、灵活、高效、快。

我们在新产品的流程上，去做用户参与的设计和和生产。在订单的流程上，必须设计成一个可以支撑个性化和定制化的订单流程。工厂是我们的核心，所有的流程都汇聚到一个工厂，工厂的核心又是一条生产线，去设计它的时候，我们要考虑，怎么支撑大规模定制。在我们定制原材料的时候，由于即使是按需生产，材料也一定是按需提供的，按顺序提供的。基于转型

的需要，我们要去做智能化改造，所以有了互联工厂。

用一个简单的方式来解读一下工业 4.0。德国人有一些意识，什么意识？危机意识也好，优越感也好，或者是领先意识也好，他想继续保持领先，所以他基于这个意识，定了两个领先的策略，继续保持市场领先，机械制造和装备制造是他们的领先行业，同时，未来还要成为继续领先的供应商。怎么实现呢？他用三个集成，第一个层面的集成是水平的集成，是企业与人、与企业、与服务之间的集成；第二个层面的集成是端到端的数字化集成，就是我们企业里面的产品生命周期管理；第三个层面的集成是企业内部的垂直的集成，是把所有的东西连在一起，变成一个整体，和“互联网+制造业”是一回事，其实这三个集成就是制造业的互联网化。

做工业 4.0 这个事，是为了要实现四个能力，这和我们做 C2B 需要的四个能力是一样的：定制、灵活、高效、优化和决策。实际上这是一条路，殊途同归，我认为德国人走的这条路和中国走的互联网这条路是一样的，也许我们还要比他们好，因为我们互联网这块比他们走得好，他们在机械制造和装备制造这块比我们强，也许因为互联网的机会我们可以超越他们。

我们的“互联网+制造业”，最难的就是物理这部分，物理真的没有那么容易变化，不像互联网。沃尔沃用准 5G 技术，可以 2500 公里以外进行遥控挖掘机的操作，这其中也用到了虚拟成像和传感器技术，是典型的虚拟现实，以及通过通信技术和很多传感器实现的场景。这样一种情况，首先是通过传感，或者是物联网的技术，实现了互联，然后有数据，数据经过分析，就可以可视，而可视化的目的是用于决策和优化。

未来制造业的智能化，就取决于这个点。我们现在的技术，大多数的情况下还需要人进行可视化，以及人来决策和优化，未来经过大数据技术的发展，当决策和优化也可以被机器替代的时候，就是真正的智能了。还有一个方向是制造业的人应该关心的，制造业的人大部分是机械和物理（指实物，与虚拟对应）专业出身的，他们不太关心软件和互联网以及对软件的互联网化不太敏感，但是我们现在看到很多服务在网上出现，这已经是必然的趋势，而且这些东西和我们物理的部分，共同构成一个整体，这就是未来的趋势，不管是在制造业、物流业，还是其他行业，都会是这样的趋势。所以制造业不能只关心物理生产产品的生产线了，而是要考虑到互联工厂的概念和端到端的互联等，此外还有定制化。

转型方法论

互联网很轻，制造业很重，转型需要有方法，需要有方法论。首先我们要确定方向。其次，实际上我们整个制造业的转型，是来自于互联网的驱动，我们是被倒逼的，因为有了互联网时代的商业模式，所以我们需要有这个模式下的供应链和制造的模式，之后发现工业 4.0，符合这个趋势，所以需要构建前面提到的三个集成，以及由此实现拉动、柔性、灵活和快速。于是这个概念形成闭环。

具体如何实现呢？首先，还是要用互联网的思维，以用户为中心的价值主张。以用户为中心的价值主张必然会激发出更多的定制化。而只有实现了标准化和模块化，我们才有可能实现规模化的定制化。

因为互联网时代驱动下的商业模式的理念，这才有了供应链和制造的模式的理念，我们还需要从理念到策略，再到资源、规划、方法、工具、方案、实施，一整套的流程。这是一个大的工程，去造一个工厂，真的需要一大堆人，一大片的资源，再加上两三年的时间才能做完。所以在物理层面的方法，我们其实是需要更系统，更科学，更完整。

还有一个很核心的是资源，张瑞敏先生提出的理念是吸引全球的资源，这一点非常的关键，如果没有一流的资源，我看两年可以做到的事二十年也不一定能做到。还有就是怎么掌控这些资源，以及我们需要怎样的文化——你如何来创造、创新组织的变革，从而真正的支撑了变革的发生和实现。未来网络化和智能化这个趋势真的来了，我们是被互联网倒逼的，我们也是被互联网逼着正往前走的。

所以说制造业升级，它真的是在这个时代之下，我们能够用到的各种新的技术，我们需要去走的那条我们想走的道路，它已经来了，而很多企业已经走在了前面。一旦“互联网+”和咱们的传统制造业能够结合在一起，更强的力量便诞生了。

这是最好的时代，也是最坏的时代。

| 提问环节 |

吴晓波：如果从专家的角度来看，不同领域的企业在做自己的智能工厂时，有哪些是需要特别注意的？

曾玉波：首先应该从距离消费者更近的行业去开展，为什么呢？因为在这样一个行业里我们更容易从网络的前端入手，由它带动整个 C2B 模式的跟进，以及我们的供应链和制造这一块怎么去支撑。这个差异是由于在整个产业链里面有些不是直接面对消费者的，它们是做供应商的。

吴晓波：有的是做 B2B 的企业，有的是做工厂，有何不一样？

曾玉波：我们虽然不一定说去做整个 C2B 的转型，但是它仍然有很大的空间去升级，包括我们如何用更好的自动化技术去替代，改变制造的状态，优化流程，提升质量；也包括我们用物联网技术、软件技术去实现我们的可视化，实现我们的优化决策和判断。所以这方面，我觉得他们其实都可以去深入做，即使不是为了去做 C2B，即使只是为了优化自己。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或 QQ：491256034 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编各人微信公众号 id：d716-716

[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

Table of Contents

序言：转型之战，传统企业的互联网机会

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

361°：一款鞋背后的电影和每年超过 20 万的失散儿童

芬尼克兹：一家空气能热水器公司的社群化组合拳

德意：打造传统家电制造业的互联网思维

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

亚朵：一家酒店的社群化之路

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

汤臣倍健：一家保健品企业的互联网野心

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”

泰康人寿：保险行业巨头的移动互联网玩法

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

万达集团：房地产企业转型的互联网加减法

苏宁“再造”：一家连锁零售巨头如何转型为互联网企业

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

大搜索与企业转型

传统企业的“互联网加减法”

世界 500 强企业的互联网营销

蜕变与抉择，传统企业转型电商之路

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

服装业的互联网试验

洗衣业的互联网实验之 O2O 重新定义服务业

家居业的互联网试验之制造业的互联网时代：C2B+O2O

制造业的智能化改造

1、小编希望和所有热爱生活，追求卓越的人成为朋友，小编：QQ 和微信 491256034 备注书友！小编有 300 多万册电子书。您也可以在微信上呼唤我 放心，绝对不是微商，看我以前发的朋友圈，你就能看得出来的。

2、扫面下方二维码，关注我的公众号，回复电子书，既可以看到我这里的书单，回复对应的数字，我就能发给你，小编每天都往里更新 10 本左右，如果没有你想要的书籍，你给我留言，我在单独的发给你。



扫此二维码加我微信好友



扫此二维码，添加我的微信公众号，
查看我的书单