

# 大象

徐文君 著



# 困局

互联网+时代的传统企业转型难题  
Internet+, transformation difficulties of traditional businesses

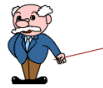


中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (24年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

24 年正规管理类教育机构，中国第一代 MBA 教育机构，值得信赖！（+ 教授互动微信：122285053）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级 EMBA 学位证）	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国：工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



**【证书说明】**

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



**【学习期限】** 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



**【收费标准】** 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）  
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



**【考试说明】**

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



**【颁证单位】**

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



**【主办单位】**

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

**【报名须知】**

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



**【证书样本】**(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



**【学费缴纳方式】**(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户)，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

**【咨询电话】13684609885 0451-88342620**

**【学校网站】<http://www.mhjy.net>**

**【微信客服】122285053**

**【微信公众号】MHJY1998**

**你该充电了！请参加24年热招:经理培训课**

**♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥**



**你该充电了！中国第一代管理教育机构—美华教育 火热招生**

# 大象的困局——互联网+时代的 传统企业转型难题

徐文君 著

電子工業出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

“互联网+”时代下，技术飞速进步，商业环境不断变化。在这一巨大的市场机遇面前，互联网企业成就了诸多创业神话，但同时大多数传统企业却在转型道路上不断受挫，进退维谷，举步维艰。

为什么传统企业拥有多年行业经验，积累了强大的资源优势，聚集了大量的优秀人才，却不断被互联网后起之秀所颠覆？为什么所谓的互联网思维在传统企业水土不服？为什么互联网转型会成为企业的资金黑洞？

本书作者多年来为传统企业转型提供咨询服务工作，凭借在这一领域的实战经验，系统性、开创性地进行总结。从传统企业内部实践出发，以生态圈这一宏观视角，洞察传统企业转型中遇到的 13 个困局，带您深入剖析互联网+时代企业转型的困难及解决之道。这是一部中国企业版《创新者的窘境》，值得每一位在转型浪潮中的企业人士阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

## 图书在版编目（CIP）数据

大象的困局：互联网+时代的传统企业转型难题 / 徐文君著. —北京：电子工业出版社，2016.3  
ISBN 978-7-121-27920-1

I. ①大… II. ①徐… III. ①互联网络—应用—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.23-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 308476 号

责任编辑：孙学瑛

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.25 字数：240 千字

版 次：2016 年 3 月第 1 版

印 次：2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。  
服务热线：（010）88258888。

## 推荐语

《大象的困局》宣传语说这是中国企业版的《创新者的窘境》，我半信半疑，我印象当中《创新者的窘境》里面好像说到一些管理良好的企业之所经常遭遇失败，是因为推动他们发展为行业大企业的管理方法其实严重阻碍了它们自身发展破坏性技术，看完全书，原来传统行业里真的存在这么多困局。现在时代变了，技术日新月异，在我帮助草根创业者迅速成为独角兽的过程当中已然体会到创新者的乐趣。互联网 + 还是 + 互联网，成为街头巷议的话题，而正在美国奔波的我感觉书中提到的那些困局或许很快就会被破解，因为我们只要保持向前奔跑、积极进取的生命力量，大象们也会起舞！

——胡皓 《互联网 + 创业相对论》作者 腾讯开放平台高级总监  
腾讯众创空间产品中心总监 长青腾创业营创办人之一

《大象的困局》是继《平台战略》后难得全面剖析中国互联网焦虑症并给出良方的好书。对于消费品零售业走互联网 + 算是非常正统之路，而对于中国大量产能过



剩的制造业、重工业，如何利用互联网 + 飞猪一般腾飞，则是没有成功先例的事业。为此，我非常欣赏作者务实的态度，不要为互联网 + 而去刻意转型，必须清楚地认识到如何利用自身优势，并且发挥互联互通的物联新技术，来推动企业的变革和发展。本书自然为大量在迷茫中的中国制造业指明了转型方向！

——潘瑞刚 三一集团 CIO

本书在“互联网 +”时代背景之下，以传统行业转型困局为切入点，给读者揭开“生态圈”打造秘籍，对传统产业发展具有很深的指导意义，同时也将产生很大的社会价值。通过丰富翔实的案例研究，带领读者由浅入深，领悟传统企业转型的精髓和方法。我将这本书推荐给正在传统行业转型之路上的朋友们，希望我们携手并肩走上光明大道。

——黄哲铿 《技术管理之巅》作者 海尔电器技术总监

我在传统行业的上市公司 CEO 们的交流中，发现很多人有一种“创新的焦虑”，主要体现在对于互联网在内的创新，想要拥抱又不知道从何下手。本书从资源困局、渠道困局、组织困局、模式困局等方面，为想要破局的企业家们提供了一些有益的正反两面案例，相信对于大家会有启发。创新的第一步，在于正确的理解问题。理解困局，方能突破困局。

——贺嘉 腾讯云布道师，曾为长江商学院 CEO 班讲授  
“TED 演讲与跨界创新”，TEDxZhuhai 策展人。

作为曾经和作者一起从事项目管理工作的昔日同事，我十分有幸拜读了其新作《大象的困局》一书，认识作者很多年，他的这本书再次提醒我们传统企业正遭遇着前所未有的时代挑战，如何“转型”？如何“破局”？已关乎企业安危存亡！感谢作者给了我一个惊喜，所谓“疾风知劲草”，本书翔实的案例分析、敏锐的思想观点以



及结合商业实践和管理方法的深刻洞察,让我这个仍在传统企业职场上“战斗着”的“IT男”受益匪浅。我也相信,现在正处于“生态圈困局”探索途中的公司、老板、职场达人们可以从此书中找到一些解决问题的思路。

——陈东海 安踏 CIO

传统企业向互联网转型的过程中会遇到很多困难,但一直以来都缺乏一个对此主题的系统性阐述,失败或许源于这里,又可能来自那里,人们始终缺乏对失败的认识。《大象的困局》正是解决这个问题的一本书。

——葛甲 知名科技自媒体人

传统企业应该使用互联网思维去变革和创新,使用互联网工具为自己插上翅膀,但一定不能忽略了自己固有的资源和优势,更不要期望都去做互联网公司。本书既有体系化的方法论,更重要的是总结了很多案例和实践经验,告诉传统企业如何整合自有优势突破互联网的困局,能够给企业带来实实在在的帮助。

——朱远刚 李宁 CIO

互联网+,我赞同的是传统行业+互联网,不是互联网+传统行业,传统行业代表了消费者需求,互联网是升级传统行业已经消费者需求的思维和工具。因此我们先要深入了解传统行业精湛的技术手段和广泛的市场能力,然后再加上互联网的能力得以扩大和提升,很快就没有传统和互联网企业之分了,因为互联网已经成为企业生存的基本要素、环境和思维方式。

——张涵诚 中关村大数据交易产业联盟副秘书长

## 推荐序

伟大的生物进化论创立者达尔文在《物种起源》中写道：经过自然选择生存下来的总是那些“最准确地感知环境并成功地适应它”的物种。“物竞天择，适者生存”，这是一种自然之道。从广义生态学的观点来看，企业的生存和发展与自然界生物进化有着类似的法则。美国路易斯安娜州立大学管理与营销学教授 Leon C. Megginson 进一步诠释了达尔文的观点，写下了著名的名言“(在自然的演化过程中)能够生存下来的，不是那些最强壮的物种，也不是那些最聪明的物种，而是那些最能适应不断变化的环境的物种。”

互联网、泛在移动网、云计算、大数据、人工智能等新一代信息技术的快速发展及其应用的日益广泛，使得当今的消费者需求与行为、市场结构和竞争格局正在发生着深刻的变化。在这场生境的大变迁中，过去曾经强大的企业，其成功的经验和诸多优势将不再是资产，而很可能成为一种负债。在新技术所带来的创新与变革席卷全球的今天，面对众多的新生代企业应运而生，传统大企业如何通过“互联网+”来成功地实现转型，这就是“大象的困局”。这不仅仅是思维观的转变，而是一场从战略、组织到运营的充满风险的系统性变革，需要新的环境中重构新的生态圈与可持续发展的生态链，必须探索新的演化逻辑和转型之道、器、术，更需要最佳实践的支持。

大自然五彩缤纷的鲜花、青翠欲滴的树林、翱翔蓝天的飞禽、驰骋林野的走兽、戏水大海的鱼群这充满着勃勃生机的万物，以其顽强的生命力和特有的生存方式演绎着与自然的无比和谐，留给了我们无限的思索与启迪。徐文君先生以其十余年的亲身实践和对上述问题深入思考之后写下的《大象的困局：互联网+时代的传统企业转型难题》一书，正是从这种生态观和实践观出发的，以生动的案例和独到的见解深刻地揭示了传统企业的转型之道与生态演化逻辑，在战略、策略和运营三个系统性层面凝练、剖析了 13 个常见的“大象的困局”，以及破局之策，读之引人入胜，令人拨云见日、神会心融。



复旦大学管理学院教授

## 序言

# 大象的困局

最重要、最艰难的工作，从来不是找到对的答案，而是问出正确的问题。因为世界上最无用，甚至是最危险的情况，就是虽然答对了，但是一开始就问错了。

——彼得·德鲁克，《管理的实践》

2.5 年，是我国中小企业的平均寿命。

7.8 年，是我国集团型企业的平均寿命。

100 万家，是国内每年大约倒闭的企业数，也就是说，每天都有 3 万家企业消失。

以上是美国《财富》杂志统计的结果，我国企业的平均寿命约为美国的一半，

而且近年来，这一切呈现明显的加速——企业的生命周期相比以前更短。

互联网浪潮汹涌而来，在这个时代，我们见证了很多互联网缔造的财富神话，无数风云人物的崛起。同时，在这一巨大的市场机遇面前，又有着无数怀揣梦想的年轻人投身其中，伴随技术的飞速进步和商业模式的不断创新，追逐着属于自己的事业目标。尤其是当“互联网 +”时代到来，互联网不断渗透到各个传统行业中，深深影响了人们的生活习惯，也颠覆了许多传统行业的固有格局。

在商业社会风起云涌之际，我们也看到许多曾经辉煌的传统企业却迷失在转型的道路上。在互联网浪潮面前，焦虑、困惑、迷茫，成为目前我国大多数传统企业所共有的心态，不断受挫、进退维谷、举步维艰。

- 为什么传统企业拥有丰富的行业资源、巨大的资金积累和优秀的人才储备，却屡屡被互联网创业公司蚕食市场？
- 为什么传统企业的互联网转型步伐如此迟缓，而且往往在犹豫和纠结中错失市场时机？
- 为什么互联网思维难以移植到传统企业，传统企业无法效仿互联网公司的经营管理方式？
- 在互联网 + 浪潮下，传统企业的转型，到底路在何方？

每当读完关于传统企业转型的一本书、一篇文章、一则案例，或者一家企业提供转型方面的咨询方案，我都会不禁思索——在信息高度开放的时代，很多传统企业转型的失败，却好像都在犯着似曾相识的错误。企业的领导人并非没有高瞻远瞩，团队未必缺乏学习能力，行业也尚未日薄西山，那么问题的根源在哪里？

在《管理的实践》一书中，作者彼得·德鲁克评论道：“最重要、最艰难的工作，从来不是找到对的答案，而是问出正确的问题。因为世界上最无用，甚至是最危险的情况，就是虽然答对了，但是一开始就问错了。”

互联网 + 时代，中国的大部分传统企业需要解决的问题，不是仅对互联网思维

字面的理解，而是剖析这种思维方式背后的本质，用它来透视传统行业；不是缺乏转型的动力和决心，而是需要清醒地预计到转型中可能遇到的困难；不是盲目地追求新技术新工具，而是对企业深度的战略思考，若干个创造性战术策略的组合；不是头脑风暴式的出奇制胜，而是对所处生态圈的系统性思考。

1993年，当郭士纳接手困境中的IBM公司，面对的是一家日薄西山的企业。臃肿的组织、低效的管理、封闭的文化，面对当时诸多新兴IT公司的崛起几乎无还手之力，一度亏损达160亿美元。在郭士纳任职的9年时间里，他通过一系列的变革，成功把IBM从原来单一的硬件制造商转型成为一家综合服务的提供商。后来，他回顾这9年的经历，编写成了著作《谁说大象不能跳舞》。

20多年后，我国的许多传统企业，都面临着当年IBM的问题，像一只臃肿的大象，步履蹒跚。过去还能靠着体大身沉占据一些优势，但随着互联网对传统行业生态圈的冲击，这只大象深陷困境却束手无策。

生态圈，是个时下较为时髦的名词，话说：十亿做公司，百亿做平台，千亿做生态。一提到生态圈，大部分读者想到的是，互联网巨头们通过资本运作进行扩张，涉足各个领域的跨界整合。

但对传统企业来说，所处的生态圈却是制约转型的枷锁，在本书中，将对此有大量的分析并列举大量案例。可以说，互联网时代要改变的就是传统行业的生态圈；传统企业转型，就是生态圈的转型；而转型最大的障碍，就是受困于现有的生态圈！

本书将分为四章。

第一章：生态圈之变：互联网+时代到来。探讨互联网+的时代特性及对传统行业生态圈的冲击。

第二章：大象的困局之战略篇。分为四节，分别从企业所拥有的资源、所处的市场环境、转型的思维方式及商业模式四个方面，分析在互联网转型方向上传统企业存在的问题。

第三章：大象的困局之策略篇。分为四节，分别从渠道冲突、组织变革、技术发展和创新尝试角度，论述在具体转型策略上，传统企业面临的困难和误区。

第四章：大象的困局之运营篇。分为五节，分别从运营、营销、人才引进和投资运作这些执行层面，分析传统企业的困局。最后一节将阐述咨询业的转型问题。

笔者在十几年的咨询行业从业经历中，曾经服务于近百家大小不同类型和规模的传统企业，为他们提供经营管理上的建议，也见证了很多企业的互联网转型过程。同时，也亲身投入到互联网创业的浪潮中，并不断做着新的尝试。所以，笔者尽量使本书的见解不仅限于传统企业思维，或者一般意义上互联网的思维方式，更多的是两者的碰撞和融合。

另外，所谓的“传统企业”覆盖范围较大，不同行业内涵丰富，不是一本书就可以概括的。本书将着重在和人们日常生活密切相关的行业领域（如消费品、零售等），这些行业受互联网冲击最大，转型意愿最为强烈，读者也最容易理解。

在这个变化的时代中，各种故事在飞速上演着。本书中的很多案例，可能在和读者们见面之日就已经有了新的版本。很多的结论，也许在若干年后会有新的诠释。但至少在当下，希望本书能为在转型中的企业提供一定的帮助，无论你是公司人、创业者或是学者，都能有所收获。

最后，Stay Hungry, Stay Foolish !

01

第一章 生态圈之变：互联网+时代到来 / 1

第一节 什么是商业社会生态圈 / 2

第二节 互联网+时代的生态圈之战 / 7

第三节 传统商业生态圈的颠覆 / 16

从地域性限制到无边界限制 / 17

从紧耦合连接到松耦合连接 / 18

从资源推动型向需求拉动型发展 / 18

从侵略性扩张到整合性扩张 / 19

第四节 互联网思维陷阱 / 24

只喊转型，不考虑禀赋 / 24

只看入口，忽视生态圈 / 25

只想平台，尽现能力短板 / 25

只追热门，忽视趋势 / 25



## 02 第二章 大象的困局之战略篇 / 28

### 第一节 资源困局：迷失方向的巨轮 / 29

巨轮何以迷失 / 30

拖着锁链航行的小船 / 32

认清资源的真面目 / 37

整顿资源，重新起航 / 40

### 第二节 市场困局：你，其实离消费者很远 / 46

从渠道霸权到消费者主权 / 46

体验经济的到来 / 48

消费者的谎话 / 53

失控的未来 / 55

互联网来袭，平面到立体 / 57

### 第三节 思维困局：十万个伪需求 / 61

互联网：创新的伪需求 / 62

传统企业：资源引发的伪需求 / 65

去伪存真之道 / 69

### 第四节 模式困局：平台 VS 垂直 / 75

互联网 + 时代的平台式思维 / 75

平台争夺战 / 79

“两个身份”的难题 / 80

做平台，谨慎而行 / 83

## 03 第三章 大象的困局之策略篇 / 89

### 第一节 渠道困局：渠道的囚徒困境 / 90

互联网时代的渠道冲突 / 90

多方囚徒困境 / 94

渠道破局 / 99

“全渠道”悖论 / 103
第二节 组织困局：金字塔的崩塌 / 106
组织之变 / 107
组织的未来 / 111
应对崩塌 / 118
第三节 技术困局：谜一样的未来 / 122
突飞猛进的时代 / 122
互联网时代的技术趋势 / 124
新技术：业务创新的想象力 / 129
技术进步 VS 商业模式创新 / 137
技术发展破解生态圈困局 / 138
第四节 创新困局：失控的边缘 / 142
颠覆一切的时代 / 142
传统企业的“创新者窘境” / 144
创新之“道法术” / 148
集智的力量 / 161

## 04 第四章 大象的困局之运营篇 / 167

第一节 运营困局：一招制胜的幻想 / 168
繁华背后 / 168
基因，不可复制 / 171
高筑墙、广积粮、缓称王 / 175
第二节 营销困局：夭折在大字报后 / 181
数字化营销之惑 / 181
以人为本 / 186
数字驱动营销规划 / 190
用对平台 / 193
第三节 人才困局：空降兵“水土不服” / 197

互联网人才的马太效应 / 197

人才之殇 / 199

“空降兵”水土不服 / 200

寻找“互联网 + 人才” / 205

第四节 投资困局：烧钱烧到几分熟 / 210

烧钱的逻辑 / 211

价格战争 / 212

不一样的算盘 / 217

企业转型的“精益创业” / 218

第五节 咨询困局：外脑失灵 / 224

揭开咨询业的面纱 / 224

外脑的价值 / 226

神奇不再 / 232

路在何方？ / 238

尾声 这个时代的情怀 / 241

鸣谢 / 245

# 第一章



## 生态圈之变：互联网 + 时代到来

第一节 什么是商业社会生态圈

第二节 互联网 + 时代的生态圈之战

第三节 传统商业生态圈的颠覆

第四节 互联网思维陷阱

## 第一节 什么是商业社会生态圈

未来的竞争不是公司与公司之间，而是生态系统之间的竞争。……苹果和 Android 的竞争是开放和封闭体系之间的竞争，过往历史说明平台会获胜，生态系统可以打败公司。

——克里斯·安德森，《长尾理论》

自然万物的生长繁衍都存在于一个有边界的结构中。在这个结构里，万物之间相互影响，也相互制约，构成一个动态平衡的整体，我们将这个体系称为生态圈。草原上的牧草、牛羊、狼群和孕育生物生长的自然环境要素——阳光、空气、水等，共同构成了一个草原生态圈。阳光、空气和水的存在滋养着牧草的生长，为牛羊提供充足的食物，狼群的存在制约着牛羊的过度繁殖，以免牧草被过度啃噬造成草原荒芜。

在各种要素保持相对稳定的情况下，生态圈达成了“动态平衡”，各类生物保持一定的比例，从而可以满足各自的生理需求，形成一个稳定的状态。

### 商业社会生态圈

商业社会和自然界一样，每一家企业，每一个个人也不是孤立存在的。各个经济体之间彼此促进和制约，达成一个动态平衡，这便是商业社会的生态圈，如图 1-1 所示。

围绕一个企业的经营，我们将其生态圈分解为三层结构，如图 1-2 所示。

- 内部结构——营销、生产、采购、财务、决策层等企业组织部门，我们将其定义为内部生态圈，共同组成了企业的经营管理管理环境和内部文化环境；

## 第一节 什么是商业社会生态圈

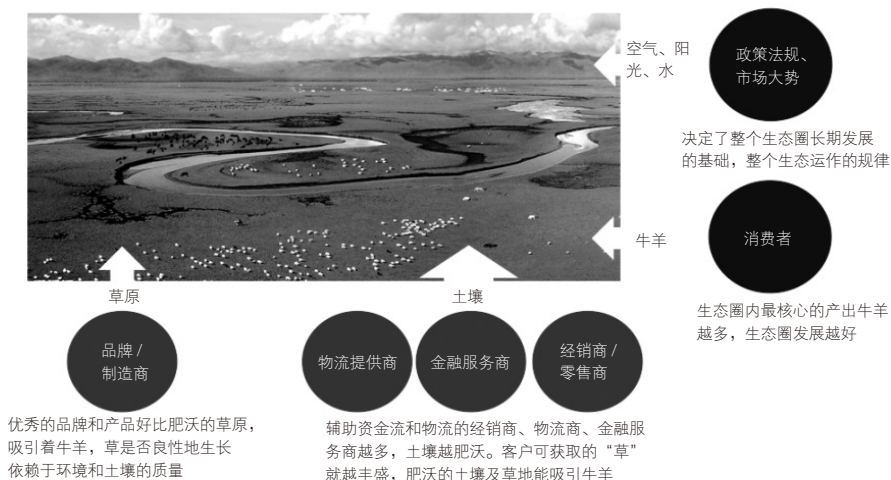


图 1-1 商业社会生态圈

- 产业链的参与者——上游供应商、下游客户、竞争对手、合作伙伴等，我们将其定义为产业生态圈，他们共同决定了这家企业在行业链中所处的位置；
- 还有其他的相关经济实体——金融机构、物流服务方、媒体、政府机构等，他们组成了更广大的跨界生态圈，一方面提供服务保障产业链的运转，另一方面也时刻有机会跨界参与到产业链中，成为“门口的野蛮人”。

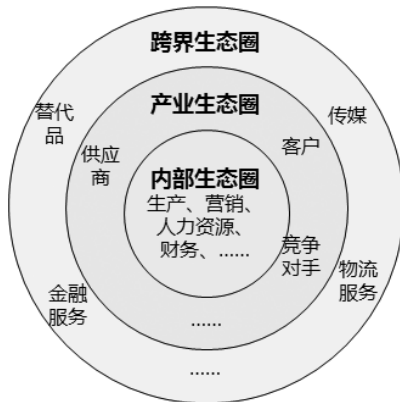


图 1-2 围绕企业的生态圈三层结构

## 互联网时代给传统企业生态圈带来了极大的影响

企业的发展通常情况下都会受到这些要素的制约，而这些要素也无时无刻不在相互博弈，靠着市场经济这只“无形之手”的牵引，处于一个稳定的状态。一家优秀的企业（富于市场洞察力、高效的内部管理、良性的公司文化等）就像是这个生态圈中跑得更快的羊或是更强壮的狼。

可商业社会的发展不总是如此。

一旦某个要素发生重大改变，整个生态圈就会遭到破坏，原有的平衡将被打破。试想在一个草原生态圈中，有一天，牛羊可以不以吃草为生，狼从群体变为独狼狩猎方式，或是原先草原上的河流枯竭——会给生态圈造成一系列的连锁反应。在过去几十年的商业社会发展中，这样的变化比比皆是。

在过去，这些变化发生得较为缓慢，商业社会生态圈也需要一段时间慢慢调节到一个新的稳定状态。而一部分企业无法适应新的生态环境，或者在新的环境中被另一族群（公司）抢占位置，就会遭到淘汰。

互联网时代的到来，给这种变化猛踩了一脚油门，各行各业的生态圈面临的已经不是和风细雨一样的缓慢变化，而是暴风骤雨般的颠覆，人们的吃穿住行都受到了极大影响：

- 传统的服装企业库存高企，但一个靠销售“外贸”服装的淘宝店主每年可以有上千万甚至上亿的流水，线下门店沦为“试衣间”；
- 彩电业的价格战打了那么多年，结果近两年市场份额不断攀升的是成立才3年的小米以及过去做互联网平台的乐视TV；
- 电商给零售业带来巨大冲击，百货商场的顾客日渐稀疏，综合性商业地产只能依赖餐饮拉动客流；
- 过去，餐饮业是“酒香还怕巷子深”，店铺的选址比美味更重要，可如今，各种信息平台帮助消费者迅速找到店铺，选址的影响已经没有那么明显；



- 在某些大城市，路边已经很难打到车了，而必须通过打车软件，司机每天超过七成的业务来自于手机；

.....

在各种新兴互联网商业模式如雨后春笋般蓬勃发展之时，在原先稳定的行业生态圈中经营多年的传统企业，面临的却是被颠覆的命运。

### 案例：彩电制造业发展史——“野蛮人的入侵”

我国的彩电行业于二十世纪七八十年代兴起，并迅速涌现熊猫、金星、牡丹、飞跃等一大批国产品牌。自从 20 世纪 90 年代大规模实现从黑白电视到彩色电视的升级换代时，中国的彩电制造业竞争已经非常激烈。为了加强竞争优势，各彩电厂商一方面努力提升电视机的硬件品质，另一方面降低价格。1993 年，“TCL 王牌”率先推出 29 英寸的大屏幕彩电，高达 6000 多元的售价仍然售出 10 万多台。1996 年，长虹向全国宣布降低彩电价格 8% 至 18%，两个月后康佳跟进，打响了彩电业历史上规模空前的价格战。这场价格战让大量国外品牌的市场份额转移到国产品牌，同时导致了整个中国彩电行业的大洗牌：几十家彩电厂商退出，并形成了长虹、康佳、TCL 王牌、创维、海信五大彩电品牌第一阵营。此后电视制造业的竞争开始向硬件规格、技术路线升级方向发展。电视机越造越大，越造越薄；液晶电视、等离子电视、LED 开始轮番成为市场主流。但是随着个人电脑和互联网的普及，传统彩电市场萎缩，竞争愈加惨烈。

2004 年，中国第一家专业视频网站——乐视网正式上线，2005 年上半年，土豆网、56 网、激动网、PPTV、PPS 等相继上线，成为了我国视频网站群体发展初期的主要成员。2006 年至 2008 年，视频网站进入高速发展期，网站的数量呈现爆炸式增长，据不完全统计，中国视频网站的数量在高峰期达到上千家。互联网的高速发展给传统电视媒体造成了巨大的冲击。观众纷纷从电视机转移到电脑屏幕前，此后又大规模转移到手机、平板电脑等个人移动终端，全国各大电视台都面临着收视率下滑的困境。这一时期，视频网站对电视制造业的影响还未现端倪，但观众逃离电视机的趋势已经日趋明显。

随着视频网站的发展日臻成熟，一些大型的视频网站不再满足于只做内容发布渠道。2013年5月7日，乐视网高调召开新闻发布会宣布乐视TV·超级电视上市。乐视TV·超级电视颠覆过去彩电制造业只做生产商的赢利模式，通过自主研发，将硬件、软件、内容和核心应用进行融合，通过互联网模式下的各产业协同，打造“平台+内容+终端+应用”的完整生态系统。在将产业链完全打通后，互联网电视的主要赢利点就会来自于后端服务，而非硬件本身。乐视TV从一开始就走“硬件零利润，服务收费”的路线，这就导致彩电行业产品整体单价下调。2014年，长虹、TCL、创维、海信等季度报告都显示彩电赢利出现明显下跌。TCL集团董事长兼CEO李东生在2014年中国企业领袖年会上表示，2014年彩电产业市场同比下降7%，中国电视制造业的拐点已到。有媒体报道，在乐视TV超级电视发布后，迫使传统厂商将约300亿利润让渡给用户。而除了乐视，其他互联网巨头，如小米、阿里巴巴、盛大等也都开始以各种方式涉足彩电行业。此时，传统彩电厂商才恍然大悟，真正的竞争者不再来自行业内部，而是“门口的野蛮人”。

从传统电视行业到互联网电视行业，生态圈的内部构成一直在发生变化，新的替代品（视频显示终端）不断出现。包括谷歌、苹果公司在内的巨头都打起了“占领客厅”的旗帜，智能移动终端可能以后会更多，而互联网电视也可能被其他终端取代。可以想象，在将来遭受互联网突袭的可能不仅仅是电视机，整个家电行业都可能朝着智能终端的方向发展，这对家电行业敲响了警钟，同时也意味着发展机遇。

互联网时代的这种“跨界威胁”在多个行业都已经发生：打车软件的兴起，除了消灭了出租车公司的电话调度中心以外，也对广播电台形成威胁——司机都专注于手机抢单，而不听广播。

各行各业的生态圈都面临着巨大变化，对于企业来说，是威胁也是机遇。所以无论是传统企业还是互联网新锐，抢夺资源，打造行业生态圈，在新的生态体系中占据有利地位成了当务之急。

## 第二节 互联网 + 时代的生态圈之战

商业竞争不再只是企业与企业之间的肉搏战，而是更全面、更深层的赢利模式之间的战争，甚至已成为跨产业联盟之间的大混战，是生态圈与生态圈之间的战争。

——《平台战略》

在当今互联网界，一场“跑马圈地”运动正如火如荼地进行着，各大互联网巨头们着眼于扩大其生态圈，从而和对手展开多个领域的竞争。

在《福布斯》公布的 2015 年中国移动互联网 30 强名单中，我国互联网龙头 BAT（腾讯、百度、阿里）依然是当之无愧的霸主，分别以 221 亿、181 亿、137 亿人民币的移动收入牢牢占据前三甲的位置，三家公司总收入超过榜单中另外 27 家总和，如表 1-1 所示。

表 1-1 2015 中国移动互联网 30 强

排名	公司	2014 年移动收入（亿元人民币）	主要收入来源
1	腾讯	221.71	移动收入
2	百度	181.49	移动营销收入
3	阿里巴巴	137.55	移动收入
4	京东	40.47	移动收入
5	唯品会	31.5	移动收入
6	携程	30.47	移动收入
7	奇虎 360	28.38	移动游戏渠道
8	昆仑游戏	15.93	移动游戏发行
9	触控科技	12.82	移动游戏研发、发行
10	美团	12.6	移动团购佣金收入
11	中国手游	12.32	移动游戏研发、发行
12	优酷土豆	11.86	移动营销收入
13	神州租车	10.4	移动收入
14	网易	10.29	移动营销收入 + 移动游戏收入

续表

排名	公司	2014 年移动收入（亿元人民币）	主要收入来源
15	爱奇艺 PPS	10.13	移动营销收入
16	乐逗游戏	9.55	移动游戏发行
17	IGG	9.52	移动游戏研发、发行
18	聚美优品	8.5	移动收入
19	亚马逊中国	8.43	移动收入
20	搜狐	7.74	移动营销收入
21	新浪微博	7.52	移动营销收入
22	中清龙图	7.4	移动游戏研发、发行
23	斯凯	7.3	移动收入
24	谷歌中国	7.1	移动营销收入
25	去哪儿	7.09	cps 和 cpc 等收广告费
26	空中网	6.7	移动增值 + 移动营销
27	蓝港在线	6.6	移动游戏研发、发行
28	多盟	6	移动营销收入
29	小米	5.76	分发 + 推广 + 游戏
30	新浪	5.44	移动营销收入

而且更为可观的是，这 30 强公司中，接近一半有 BAT 的参股，属于三巨头生态圈的一部分。比如腾讯投资的京东、乐逗游戏，百度投资的爱奇艺 PPS、蓝港互娱，阿里投资的美团、优酷土豆及新浪微博。

事实上，作为我国互联网霸主的百度、阿里、腾讯，近些年来一直在布局其生态圈，都各自组建了一支强大的军队，如表 1-2 所示。

表 1-2 BAT 生态圈布局<sup>1</sup>

BAT 主要业务布局整理			
	百度	阿里巴巴	腾讯
搜索服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 百度搜索（包括 PC 和移动）：网页、视频、音乐、新闻、图片等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一淘网（购物搜索）</li> <li>● 淘宝网、天猫的搜索引擎</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 抛弃搜搜品牌，战略入股搜狗。包括网页、图片、音乐、地图、知识、购物等搜索服务，目前大部分垂直栏目已经实现了从搜搜到搜狗的跳转</li> </ul>

1 本表格参考网站 <http://news.cecb2b.com/info/20140117/1819864.shtml> 进行整理。

续表

BAT 主要业务布局整理			
	百度	阿里巴巴	腾讯
导航服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>hao123、天空软件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>淘网址</li> <li>淘宝优站( 导购网站平台 )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>QQ 导航、QQ 书签等</li> </ul>
社区服务以及 SNS	<ul style="list-style-type: none"> <li>文库、空间、百科、贴吧、知道、经验、八度阅读、旅游</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投资新浪微博</li> <li>来往</li> <li>卖家互动平台麦麦和后院</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>QQ 旗下社交服务 ( QQ 空间、朋友圈、腾讯微博等 )</li> <li>微信</li> </ul>
安全服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>PC 产品：百度卫士、百度杀毒</li> <li>移动产品：百度手机卫士</li> <li>服务：百度安全实验</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>云盾和云监控服务 ( 包含在阿里云服务内 )</li> <li>传阿里巴巴投资 LBE 安全大师</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PC 产品：腾讯电脑管家、云查杀木马、安全中心</li> <li>移动产品：腾讯手机管家、QQ 安全中心</li> <li>腾讯云中的云安全模块</li> </ul>
网络视频	<ul style="list-style-type: none"> <li>软件：百度影音</li> <li>网络服务：百度视频搜索、爱奇艺</li> </ul>	无	<ul style="list-style-type: none"> <li>腾讯视屏播放器 ( PC+ 移动 )、QQ 影音、QQ 影像</li> </ul>
音乐	<ul style="list-style-type: none"> <li>软件：百度音乐、千千动听</li> <li>网络服务：音乐搜索</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>虾米音乐</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>QQ 音乐</li> <li>音乐搜索</li> </ul>
浏览器	<ul style="list-style-type: none"> <li>百度浏览器 ( PC+ 手机 )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>淘宝浏览器</li> <li>增持 UC 优视股份，马云入驻 UC 董事会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>QQ 浏览器 ( PC+ 手机 )</li> </ul>
应用分发	<ul style="list-style-type: none"> <li>百度移动搜索、手机百度、百度手机助手、91 助手、安卓市场</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>为阿里云 OS 手机提供的应用中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>应用宝、QQ 手机浏览器、搜狗手机搜索</li> </ul>
LBS/ 地图	<ul style="list-style-type: none"> <li>百度地图( 网页 + 手机 )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投资高德地图</li> <li>投资快的打车</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>腾讯地图 ( 网页 + 手机 )</li> <li>投资滴滴打车</li> </ul>
IM	<ul style="list-style-type: none"> <li>百度 Hi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>旺旺、旺信等电商通软件</li> <li>来往</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>QQ 产品 ( 包括公用同一或相似关系链的 WebQQ、TM、图际版等 )、RTX</li> <li>微信</li> </ul>
个人云	<ul style="list-style-type: none"> <li>百度个人云</li> <li>百度去 ROM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>云 OS 下的云服务 ( 包括云助手、云空间等 )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>微云</li> </ul>

续表

BAT 主要业务布局整理			
	百度	阿里巴巴	腾讯
云计算 / 开发者支持	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 百度开放云</li> <li>● 云服务：BAE、云存储、云数据库、云消息、云推送、媒体云和 LBS 云等端服务：Fromtia、PCS 个人云存储、社会化</li> <li>● 组件、地图、账号连接、移动统计、翻译、终端适配等</li> <li>● 其他：SiteApp、AppBuilder、Clouda 开发框架、MTC、性能检测（APM）等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 阿里云：弹性计算、数据存储和计算（包括关系型数据库服务 RDS、开放存储服务 OSS、CDN、开放结构化数据服务 OTS 等）、云引擎（ACE）、云安全（云盾和云监控服务）</li> <li>● 游戏云：页游和手游</li> <li>● 云市场：成品网站、定制网站、企信宝、云服务、应用软件</li> <li>● 移动云</li> <li>● “聚宝盆”金融云服务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 腾讯云：计算与网络（云服务器、弹性 Web 服务等）、存储与 CDN（云数据库、NoSQL 高速存储、弹性 Web 引擎、腾讯移动分析、CDN）、云监控、云安全、移动加速、对象存储服务</li> <li>● 腾讯开放平台（集成了社交广告、腾讯罗盘、云支付、云服务、社交传播等功能）以及大量 API</li> </ul>
营销和广告平台	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 百度推广：搜索推广、网盟推广、品牌专区等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 阿里妈妈：淘宝直通车、淘宝联盟、淘宝客、tanxSSP 橱窗推广、tanxADX、网销宝、钻石展位、无线联盟等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 广点通广告平台</li> </ul>
电商	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 百度微购（电商导购网站，与 1 号店、京东商城、当当网等合作）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 淘宝网（C2C）</li> <li>● 天猫（B2C）</li> <li>● 阿里巴巴（B2B）</li> <li>● 菜鸟物流网络</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 易迅（物流除自建外部分订单与顺丰合作配送）</li> <li>● 入股京东</li> <li>● QQ 网购</li> </ul>
生活服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 百度团购</li> <li>● 投资糯米网</li> <li>● 百度外卖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 淘宝系：聚划算、支付宝、淘宝旅行、淘宝彩票、一淘火眼、一淘、淘宝券券、淘宝电影等</li> <li>● 投资丁丁网</li> <li>● 投资旅游 APP “在路上”</li> <li>● 淘点点（点菜和外卖平台）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● QQ 团购、QQ 电影票、QQ 美食、QQ 旅游、QQ 返利、QQ 速递、QQ 彩票、QQ 聚惠、高朋网、QQ 彩贝等</li> </ul>
理财服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 百度理财（百度理财 B、百赚、百发）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 余额宝</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 现金宝（腾讯基金超市）</li> </ul>

续表

BAT 主要业务布局整理			
	百度	阿里巴巴	腾讯
支付	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 百度钱包（移动支付通道）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 支付宝（移动端改名为支付宝钱包，2013 年开始聚合各类生活服务，如商家公众账号等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 财付通</li> </ul>
其他金融服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 百度贷款搜索</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小贷公司：浙江小贷公司、重庆小贷公司</li> <li>● 担保公司：重庆商诚融资担保有限公司</li> <li>● 一达通（为海外买家提供金融“赊销”等服务）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 众安保险</li> </ul>
游戏	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 百度游戏、悠扬游戏</li> <li>● 游戏分发（包括在应用分发中）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 阿里巴巴手机游戏平台</li> <li>● 阿里云提供“游戏云”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● QQ 游戏大厅（休闲游戏）</li> <li>● 数量众多的联运</li> <li>● 微信游戏（节奏大师、打飞机等）</li> </ul>
硬件	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 百度云手机</li> <li>● 小度系列（随身 WiFi、路由、i 耳目、影棒）</li> <li>● 推出 dulife 智能健康设备平台（BoomBand 手环、MUMU 血压仪、Latin 智能体脂测量仪）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 阿里云手机</li> <li>● 天猫魔盒</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Qrobao（小 Q 机器人）</li> </ul>

而在“互联网+”这一大趋势下，互联网巨头们布局的重点领域逐步由互联网转移到传统行业。尤其是阿里巴巴和腾讯，在近两年频繁有较为瞩目的投资动作：

- 2013 年 12 月 9 日，阿里巴巴集团与海尔集团正式对外宣布达成战略合作。阿里巴巴集团将以 28.22 亿港币（约合 22.1 亿元人民币）投资海尔集团子公司海尔电器。其中，阿里巴巴将对海尔电器旗下日日顺物流投资 18.57 亿港币（约合 14.54 亿元人民币），双方设立合资公司。
- 2014 年 1 月 15 日，腾讯以 15 亿港币的价格认购华南城 6.8 亿股华南城新股。
- 2014 年 3 月 31 日，阿里集团以 53.7 亿港币对银泰商业进行战略投资。



- 2014 年 8 月 29 日，万达、百度、腾讯宣布共同出资在香港注册成立万达电子商务公司，全力发展 O2O 电子商务。三家公司对万达电商的首期投资额高达 50 亿人民币。
- 2015 年 5 月 14 日，阿里巴巴集团宣布已联手云锋基金，战略投资物流快递企业圆通速递。据外界所传，此次投资合作金额或超 100 亿元人民币，占到圆通的 20% 股份。
- 2015 年 8 月 7 日，同样属于“腾讯系”的京东集团宣布斥资 43.1 亿元入股永辉超市 10% 的股份。
- 2015 年 8 月 10 日，阿里巴巴集团宣布将投资约 283 亿人民币获取苏宁云商 19.99% 的股份，成为苏宁云商的第二大股东。

在这些投资事件中可以看出，传统行业的线下资源是互联网公司争夺的焦点。尤其对于电商来说，线下资源是实现 O2O 全渠道闭环的必要条件，也是互联网企业发展的瓶颈。今年整个互联网界最大的两桩投资事件：“京东 + 永辉”、“阿里 + 苏宁”的战略合作，可谓轰动一时。

### 案例：“阿苏组合”——283 亿的背后<sup>2</sup>

8 月 10 日下午 4 时，阿里巴巴集团与苏宁云商集团股份有限公司共同宣布达成全面战略合作，共启商业未来。根据协议，阿里巴巴集团将投资约 283 亿元人民币参与苏宁云商的非公开发行，占发行后总股本的 19.99%，成为苏宁云商的第二大股东。与此同时，苏宁云商将以 140 亿人民币认购不超过 2780 万股的阿里巴巴新发行股份。双方未来将展开全面合作，为中国乃至全球消费者提供更加完善的商业服务，引领中国零售行业变革提效。

283 亿，目前零售史上最大的一笔合作，到底隐含了哪些信息呢？结合 3 天以前的京东 43 亿投资永辉事件，这两家国内排名一二的电商巨头的投资行为，

<sup>2</sup> 本案例摘编自《283 亿，目前零售史上最大的一笔合作，深层隐含了哪些信息？》，微信公众号“新财富杂志”，2015 年 8 月 10 日。

对未来的零售业格局将会有哪些影响呢？

阿里和苏宁，一个是从线上到线下，一个是从线下到线上，但之前的尝试都不算成功。苏宁从 2009 年上线苏宁易购平台开始就开启了转型之路，而阿里在 2014 年也战略投资了银泰商业。

随着线上线下生态圈之争的加剧，双方都已经到了十字路口，这次合作可谓是强强联合、相得益彰。

（1）整合双方优势资源，利用大数据、物联网、移动应用、金融支付等先进手段打造 O2O 移动应用产品，创新 O2O 运营模式；双方将尝试打通线上线下渠道，苏宁云商辐射全国的 1600 多家线下门店、3000 多家售后服务网点、5000 个加盟服务商，以及下沉到四五线城市的服务站将与阿里巴巴强大的线上体系实现无缝对接。

（2）未来苏宁物流将成为菜鸟网络的合作伙伴，合作后的物流体系几乎覆盖全国所有 2800 个区县，服务阿里巴巴和苏宁，未来亦有望向第三方开放。

（3）菜鸟物流在苏宁自有配送体系的配合下，利用阿里巴巴大数据和云计算的优势，能够智能化定制最佳配送方案，商品最快两小时之内就能送达。上门安装、维修、退换等售后服务也将变得便利，依托苏宁遍布全国的 1600 多家门店等资源，消费者无论在线上或是线下购物，都可以就近获得相应的售后服务。

无论结果如何，阿里和苏宁的这次战略合作都将开启中国互联网界和零售业的新篇章，提供未来 O2O 模式更加丰富的想象空间。而这一事件也彰显出互联网的生态圈之战进一步升级。互联网和传统产业巨头为了充实自己的“军队”，未来会有更多“强强联合”的战略合作发生。

在 BAT 的强大攻势下，新兴的互联网创业公司生存空间非常有限，都以挂靠 BAT 这几棵“大树”为发展目标。难怪投资圈内人士戏言：在互联网创业中，大家都在探索“TO C”（面向终端消费者）或者“TO B”（面向企业）两大类商业模式，但实际上都是在做“TO VC”（面向风险资本的投资热点），而归根结底，大家的最终目标，都是“TO BAT”！

另一方面，许多传统企业也不甘落后，积极建立自己的生态系统，尤其是和互联网企业进行合作。

例如，联想近几年在投资市场上动作不断，围绕着现代消费者的消费趋向作为出发点进行生态圈布局，涉及金融、医疗、互联网、农业、食品等诸多领域，均取得了一定的成绩。

在国外，沃尔玛的生态圈建设较为典型，投资了多家社交、搜索引擎、大数据技术公司，并且于 2015 年 7 月全资收购了一号店。

可见，在互联网 + 时代，企业的生态圈扩张，成为竞争的关键要素。

著名媒体人罗振宇曾经在他的《罗辑思维》栏目中提出：企业之间的竞争，分为三个层次，分别是力量之争、数量之争和多样性之争。

过去的企业崇尚力量之争，企业的资本、技术等“硬实力”的规模决定了其市场竞争力。企业规模做大，就可以享有成本优势，利用优势资源打压其他竞争者。但是，大企业的难处逐步体现出来，越是那些“庞然大物”越是在面临困难的处境，摩托罗拉、柯达、诺基亚，这些曾经不可一世的名字仿佛在一夜之间就消失了。如今面临同样危机的还有 IBM、微软这样的昔日霸主。

如今，企业之间已经从力量之争转变为数量之争，上演着一幕幕“群狼斗狮子”的好戏。

阿里巴巴的成功，是依靠着十万级怀揣梦想的小店店主，以及数以亿计的用户买家所积攒起来的。他们打败的，是像万达、家乐福这样靠着雄厚资本和政府关系“圈地”的传统线下零售企业。

微信微博的成功，是分享经济时代下用户自发创造海量内容的结果，反之，曾经拥有强悍信息渠道和内容的传统媒体则日渐衰落。

百度同样也是，自身并不创造内容，但凭借对内容的搜索能力，实现大量用户和信息之间的对接。在未来，通过大数据的积累将带来更大的竞争优势。可以说，

BAT 三大平台都是数量之争的胜者。

而随着互联网“去中心化”趋势的深入和个人创新的崛起，在任何一家企业，在单个领域建立的市场壁垒都可能被轻易地打破，而且颠覆者可能是来自于未知的领域。

- 击败诺基亚的是原生产电脑和 MP3 的苹果公司；
- 柯达代表的胶片时代被数码相机所淘汰，但现在全球最大的图片分享平台 Instagram 上，80% 的相片来自于 iPhone 手机；
- 苹果公司 10 年前的 iPod 和 iTunes，让音乐界告别了唱片时代，开启了单曲时代；
- 更重要的，iPhone 开启了一个移动互联网时代，在这一生态圈内的无数新兴创业者不断颠覆着一个又一个传统行业……

所以，未来的商业社会必然是多样性之争，通过扩大边缘，在更多领域建立竞争优势。发展多样性不仅仅是企业的扩张策略，更是防止被“门口的野蛮人”颠覆的防守手段（详见“创新困局：失控的边缘”章节）。无论是苹果公司，还是亚马逊、谷歌——正是通过在硬件、软件和平台的多样性融合而取得了成功（亚马逊的 Kindle 阅读器和谷歌眼镜），靠着多样化的生态圈打败对手。

所以互联网 + 时代下，无论在什么领域，以何种合作方式，企业都需要积极建立生态圈——尤其是跨界的合作，其目的就是为了打造多样性，以应对未来不确定的市场竞争。

### 第三节 传统商业生态圈的颠覆

互联网真正带来了全球化发展，世界已然成为平的。企业自身的品牌、产品信息的推广传播能力也大大加强，有能力扩张其原先的地域边界。

——世界是平的

绝大多数传统行业的生态圈基本都遵循：“生产→批发→零售”这一线性的价值链的连接方式，如图 1-3 所示。

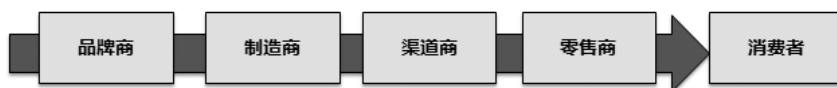


图 1-3 传统企业价值链

品牌商进行产品设计研发和总体品牌营销，制造商负责产品生产，渠道商利用各种渠道和物流能力将产品分销至各个零售点，零售商进行商品展示并为最终消费者提供服务。可以说是一个层层传递价值的过程，大部分传统行业都遵循这种线性、单向的连接方式。

然而在互联网的影响下，这一连接方式逐渐被打破。运用互联网平台，各种创新的商业模式不断产生，生态圈中的各个经济体不再以单向、线性的方式连接。互联网提供了开放的信息平台和较低的进入门槛，使得企业间的连接形式变得更加具有多样性和双向性，如图 1-4 所示。

那么，这一连接方式的改变，会给传统企业所处生态圈的特性带来哪些变化呢？

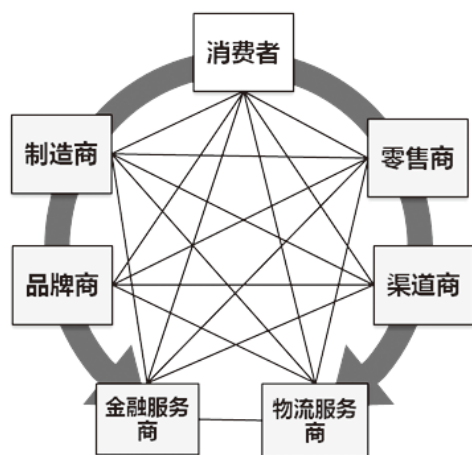


图 1-4 互联网时代的商业生态圈

## 从地域性限制到无边界限制

受技术、政策、文化等多种因素的限制，过去大部分企业都具有地域性。即使是全国性或跨国企业，也会设立分支机构进行本地化管理。传统商业的地域性包括目标市场的地域性、商业合作的地域性，以及企业内部管理的地域性等。

而互联网给传统企业带来的，却是市场无边界、合作无边界、经营管理无边界。

相对于传真、电话等工具，互联网信息传播能力有了质的飞跃。如今的云技术甚至可以不限容量地传输数字文件，传播和交流变得畅通无阻。正如弗里德曼在《世界是平的》一书中所言：互联网真正带来了全球化发展，世界已然是平的。企业自身的品牌、产品信息的推广传播能力也大大加强，有能力扩张其原先的地域边界。

这一发展同时也造成了竞争的加剧，一个地区的消费者几乎能在市场上找到各种同质化严重的产品。在传媒行业，一旦高收视率的节目出现，就会有类似的节目接踵而至。在这种情况下，企业时刻面临着异地同行、甚至是跨国同行的竞争。

从商业合作的角度，过去由于信息传播能力的限制，陌生企业之间难以建立信任，很大程度上要依靠人脉关系，就连雇用员工也会优先考虑熟悉的人选。在互联网时代，

信息的畅通使得企业间的相互了解更加便捷，随着法制的逐渐完善，跨区域的合作，以及异地员工的雇用都变得越来越普遍。

## 从紧耦合连接到松耦合连接

传统企业生态圈中，由于产业链上下游资源的稀缺及信息不对称，企业与企业彼此依赖程度较高，也推高了彼此的替换成本。

如今，互联网的最大优势是其信息的开放性，这就帮助企业可以更大范围地整合资源。互联网就像一个巨大的公告板，所有企业都可以借此找到自己需要的资源。信息的自由流通使得资源更加富足，企业的选择更多。解决了资源的稀缺性问题，企业间传统的合作方式也逐渐发生着变化。

由于选择更多，产业链参与者的替换成本大大缩减。过去一家生产商选择原材料供应商，因为很难获取其他不熟悉的供应商信息，即使有合作的可能也会非常谨慎。如今，企业可以自由地在互联网上了解全国乃至全世界各行业、各企业的动态情报，原来联系紧密的上下游企业合作关系会变得松动，短周期、小范围、松耦合的合作方式越来越常见。

更重要的是，互联网的信息开放平台促进了传统生态系统的去中介化发展。传统企业，尤其是生产制造业的重要一环便是分销，没有渠道，产品就无法到达消费者，因此有“渠道为王”之论；但现在，借助网站、APP等，消费者可以直接接触到生产者/品牌商，中间的分销环节被大大弱化。

## 从资源推动型向需求拉动型发展

在传统的企业生态圈中，企业依赖现有的资源推动整体发展，并衍生到整个产业链。所谓的资源优势可以建立在核心技术、地理位置、特许经营、成本领先，或者垄断分销渠道等。

例如，广东的大部分传统生产制造企业，是利用较低的人力成本和汇率优势，建立起庞大的生产规模；太阳能光伏产业，依靠哪怕高1个百分点的转化率就能建



立竞争优势；矿产丰富的地区拥有先天性的资源优势；酒类、礼品类产品的分销商则侧重于建立稳固的大客户关系；还有众多企业拥有政府在某些领域发放的特许经营牌照。

互联网时代，丰富的信息资源导致消费者的选择变多，因而消费者变得更加挑剔，需求也随之更加多样化、个性化。

在这一市场变化下，企业唯有充分满足消费者需求，才能迎合消费者的选择权，加强竞争优势。

需求拉动型模式对企业经营管理提出了更高的要求，商家必须更加贴近消费者，抓住他们的痛点和诉求；产品生产也不能像过去那样仅凭大量复制，而是采取更灵活的运营模式，小批量的销售、高频次的生产、精准的预测都必不可少；商家还必须建立起敏捷的配送服务，保证商品迅速抵达消费者手中，还要针对不同的消费者提供更多差异化、个性化的服务，等等。

就企业生态圈来说，在拉动型发展的影响下，生态圈的每个节点都必须快速对客户需求的做出反应。随着信息科技的发展，这种趋势未来会愈演愈烈，将会产生更多DIY（个性化的定制）的生产方式，以及C2B（消费者到商家）的需求传递方式。

## 从侵略性扩张到整合性扩张

在过去线性价值链中，各个环节企业会存在明显的利益争夺关系，在经典的波特五力模型中，也将来自上下游的威胁定义为“供应商和购买者的讨价还价能力”，可见上下游企业对利益的争夺。

所以在传统生态圈内，一般采用的是纵向延伸和横向延伸两种扩张方式。所谓纵向延伸，是指企业向产业链的上游或者下游发展；所谓横向延伸，是指在同一领域内扩张地域、客户群体的发展方式。通过这两种模式获取更多资源、降低成本、扩大利润。

无论是纵向延伸还是横向延伸，这样的扩张方式都是“侵略性”的，入侵到企业现有的“疆土”，从而获得更大的溢价空间。

但在互联网生态中，企业向整合性的扩张方式转变——通过互联网工具，以一种更为经济高效的方式吸纳当前产业圈的企业资源，对生态圈来一次“重新洗牌”。2000 年海尔集团成立日日顺，开创了一家从事家电产品的渠道综合服务业务的公司。该公司不仅承担海尔家电的物流业务，还与亚马逊、物流宝、创维、惠而浦、三洋、国美、重庆商社等企业纷纷建立合作关系，承担其网购大件商品的配送服务。除物流业务，日日顺还面向整个家电行业从事渠道销售、售后服务和其他辅助渠道业务。又如 IBM 集团旗下的蓝色快车公司原本是 IBM 笔记本电脑的售后服务团队，出售给联想后又独立出去专门从事 IT 行业的售后服务业务，不仅负责 IBM、联想电脑的售后服务，也承接其他 IT 产品的服务。

互联网 + 时代的企业，更加强调建立生态圈，实现对资源的整合，整合能力愈强的企业，竞争力也就愈强。

所以，互联网所引发的生态圈震荡是空前的。对任何存在于这个生态圈内的企业来说，是机遇，但更多的是焦虑。在马太效应下，公司在未来的生态圈内到底是成为行业霸主，还是沦为“被整合方”？这是摆在企业家面前刻不容缓的问题。四大转变如图 1-5 所示。

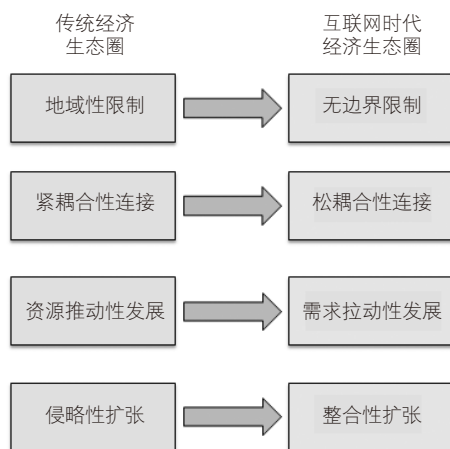


图 1-5 互联网对传统商业生态特性的改变

## 案例：乔布斯改造唱片业生态圈

### 一、传统唱片行业生态圈

过去传统的唱片行业生态圈主要由出版和发行两个部分组成：处于产业链上游的唱片供应商，包括唱片公司、唱片出版商等，以及处于产业链下游的唱片发行商、零售商店等，整个行业里许许多多企业彼此合作或竞争就构成了唱片行业的生态圈。随着娱乐巨头的介入，唱片行业已经成为一个高度垄断的产业，并形成了 Sony/BMG、华纳、环球、百代四家超大型跨国音乐唱片集团公司，他们之间的兼并和重组目前仍在不断发生。

传统唱片行业主要以售卖唱片和获取音乐版权为主要赢利方式。位于唱片行业外产业链上游的音乐出版商拥有各种音乐制品的版权，他们通过向广告公司、影视制作公司等授权使用其音乐产品而获得相应的版权费用。其次是音乐发行商，他们通常从事唱片的制作、宣传、发行工作，通过向各大零售机构出售唱片获取利润。早期的黑胶唱片一张只能录制 5 ~ 6 分钟，因此一张唱片只能存储一到两首歌曲，后来出现的 CD 唱片使存储量提升到 10 ~ 20 首，因此唱片公司逐渐形成以专辑（将一定数量的歌曲或乐曲集合在一张唱片上的一种音乐发行方式）的形式发行唱片。对唱片公司来说，这是节约成本的好方法，因为每张专辑只需主打两到三首制作精良的歌曲，消费者要想获得它们就必须将整张专辑买下来。而对音乐创作者来说，一张专辑并不仅是十几首歌的叠加，歌曲与歌曲之间都有一定的联系，甚至连曲目的排列顺序也需要深思熟虑。对音乐人来说，专辑更是一种音乐创作方式。

这正是乔布斯提出在 iTunes 上售卖音乐单曲的同时遭到了唱片公司和音乐人联合反对的原因。

### 二、在线唱片行业的兴起

乔布斯不仅是在线唱片行业的先行者，也是传统唱片行业商业模式的颠覆者，他所确定的“端到端服务 + 单曲”销售模式彻底改写了唱片行业的发展。

21 世纪初，当 CD 唱片在美国流行的同时，年轻人中也开始盛行通过电脑自行刻录 CD。但当时少有的几个电脑音乐管理软件性能糟糕，且不易操作，因此，乔布斯把握住机会，开始了他进军音乐产业的第一步。乔布斯在 2001 年 1 月的 Macworld 大会上发布了专为苹果电脑设计的音乐管理软件 iTunes，在界面、性能和操作上较之前的软件都有很大提升。但乔布斯从最开始就不打算只走一步，他要打造一个音乐数字中枢系统——CD 上传音乐，iTunes 管理音乐，下一步就是制造出一个便携的音乐播放设备了。于是 iPod 应运而生，和 iTunes 一样，iPod 也不是市场上的首款此类产品，但和以往的产品相比，它的优势在于不仅小巧，而且有超大容量，当年 iPod 的广告语便是“把 1000 首歌装进口袋”。而另一个巨大的优势，就是 iPod 和 iTunes 共同打造了一个软硬件生态系统，具备强大的竞争力。

iTunes+iPod 虽然可以方便地管理音乐，却无法为消费者提供新的音乐。当时除了通过购买 CD 导入音乐之外，还有很大一部分人群通过网络上的非法资源下载音乐。当时还出现了像 Napster、Grokster、Gnutella、Kazza 这样的专门提供免费音乐下载的服务商。盗版横行给唱片公司带来很大打击，2002 年，美国正版 CD 的销售量下降了 9%。

为了给 iTunes 用户提供一个安全、便捷且合法的音乐下载途径，乔布斯创建了 iTunes 商店，并争取到了五大唱片公司的数字音乐销售权。乔布斯打破了唱片业传统的专辑销售模式，改为单曲销售，每首歌售价 99 美分。最初唱片业巨头们反对这种做法，但在 iTunes+iPod 巨大的市场占有率影响下，最后还是同意了。事实证明乔布斯是对的。索尼和环球音乐曾合作创建了一个叫作 Pressplay 的订阅服务，贝塔斯曼及百代唱片也和里而网络创建了 MusicNet。这两个平台各不相通，而且仅提供播放服务，不提供下载，订阅一过期就无法访问。这两款软件后来在《计算机世界》杂志（PCWorld）评选的“历史上最差的 25 款科技产品”中并列第九。而更直接的证据是，iTunes 商店一上线就在 6 天内卖出一百万首歌曲。

iTunes 在线音乐商店的创建对乔布斯来说可谓一箭双雕，它不仅给苹果公司

带来了音乐销售的分成，还大大提升了 iPod，乃至 Mac 电脑的销量——基于端到端的服务，iTunes 上的音乐只能在苹果产品上播放。当时也有唱片公司反对分成，并要求获得音乐售卖授权费，但由于大多数唱片公司都将乔布斯的 iTunes 商店看作抵制盗版音乐的救命稻草，这一提议没有获得其他公司的支持。

由于很多音乐人自己可以控制数字音乐的发行，因此乔布斯又马不停蹄地开始拉拢音乐人，很快越来越多的世界顶尖歌手的作品出现在 iTunes 商店里。2010 年 2 月，当一位 71 岁的老人下载了 iTunes 上第 100 亿首歌曲时，苹果公司已经稳稳地控制了在线音乐的销售渠道。九年前，乔布斯还需要拉拢各大唱片公司将音乐放进 iTunes 商店，如今位置完全调换，唱片公司深知在线音乐会蚕食实体唱片的销售，主动投靠到这一新的生态系统中。

可以说，通过敏锐的商业眼光和新技术的应用，乔布斯不仅改变了唱片界的商业生态圈，更是引导了音乐界从唱片到单曲这一划时代的转变。

## 第四节 互联网思维陷阱

“互联网大忽悠”的5个招式：第1招，画大饼，给你一个宏伟的目标；第2招，批判不够互联网；第3招，堆砌专业名词；第4招，不解决困局反而说这是机遇；第5招，生搬硬套成功案例。

——迅雷 CTO 陈磊，互联网思维会害死很多传统企业

当传统企业深陷互联网焦虑之时，“互联网思维”这一名词迅速传唱开来。互联网思维像是一剂灵丹妙药，可以一针见血、包治百病，解决一切的问题。似乎传统企业转型的成败就取决于是否具备互联网思维。

但事实却是，很多企业照搬某些专家口中的互联网思维推进转型，可收获甚微。建立的电商网站、APP 或者微信公众号都是用户寥寥；投入大量营销费用引流，却无法转化成销售利润；一门心思要和消费者建立连接，却造成渠道商的抵制；做着“平台梦”，投入大量资金，却无法吸引友商合作；完成一轮轮烧钱后，却离原定目标渐行渐远……

用户思维、平台思维、流量思维，这些在互联网界已经被奉为圣经的思维逻辑，对传统企业来说却难以实现，甚至变成了一贴毒药。

其实，并非是互联网思维本身不正确，而是企业缺乏在自身所处的传统行业中进行针对性的转化，浮于字面的理解和表面的认知，没有更深层次的思考，互联网思维成为了企业转型失败的陷阱。

### 只喊转型，不考虑禀赋

很多企业看到互联网全新的商业模式颠覆了一些行业的既定规则，就认为企业自身应该彻底转型，以全新的经营方式和对手竞争。这就等于否定了企业多年积攒的

禀赋。每个行业都有其内在规则，每家企业都有其特定的市场地位和文化，这些都是转型的资源基础，同时也是限制条件。转型本身没有错，但如果完全抛开自身的能力范畴，就很难成功。

这一问题将在“资源困局：迷失方向的巨轮”章节中详细探讨。

### 只看入口，忽视生态圈

互联网强调入口之争，所以很多企业误以为只要抢占了用户入口，就能成为一方霸主。

但是商业模式日趋复杂，前面我们也讲到，连 BAT 这些“超级入口”平台都需要靠投资建立生态圈来维持市场地位。对于传统行业来说更是如此，用户入口固然重要，但维持用户并转化成为经济回报则需要整个生态系统的协助。促进生态圈内的企业协同共赢，才能成为真正的赢家。

正如凯文·凯利在《新经济新规则》一书中提到的，未来将是一个“赢家拿大头”的时代，而并非赢家通吃。这一问题将在“渠道困局：渠道的囚徒困境”章节中详细探讨。

### 只想平台，尽现能力短板

互联网让“连接一切”成为了可能，所以未来将有很多基于平台的商业模式产生，平台型企业也将有丰厚的利润。

但发展平台型商业模式需要很多的必要条件：行业的特征、企业的规模、竞争程度、上下游关系……做平台也是一个高投入高风险的事情。很多传统企业并不具备这些能力，却尝试做平台方向的转型，极少有成功的先例。这一问题也将在“模式困局：平台 VS 垂直”章节中详细探讨。

### 只追热门，忽视趋势

互联网相关的新工具层出不穷，许多企业仅仅关注于工具的使用——巴不得一

有新东西就往自己身上套——开电商网站、建微店、做 APP、微博找大 V 宣传、开微信公众号每天发文章……其结果就是，一直在折腾热门，却并不能实质上促进企业的业务发展。更常见的情况是，企业永远都是浪潮的跟随者，永远比别人慢一拍。

运用互联网工具，要深究其本质，判断未来的发展趋势，而并非盲目跟风。技术的发展和行业的特质是息息相关的，这一问题也将在“技术困局：谜一样的未来”章节中详细探讨。

可是，在浮躁的商业环境下，传统企业却被这些套着互联网光环的理论所忽悠。

迅雷 CTO 陈磊在文章《互联网思维会害死很多传统企业》中提到“互联网大忽悠”的 5 个招式：第 1 招，画大饼，给你一个宏伟的目标；第 2 招，批判不够互联网；第 3 招，堆砌专业名词；第 4 招，不解决困局反而说这是机遇；第 5 招，生搬硬套成功案例。

可见，如果不能深入洞悉互联网思维，尤其是深刻理解“互联网 +”的精神实质，就无法在传统企业身上进行转化，这样会误导很多企业。

互联网的大潮风起云涌，传统企业的焦虑不无道理。

按理说，拥有在行业内多年的经验积累，有着强大的资源优势，有着富于远见的领导人和优秀的职业经理人团队，传统企业理应在这一浪潮中占据位置，可事实呢？

- 三大运营商——中国移动、联通、电信——分别拥有 8 亿、3 亿、2 亿用户，但微信成为了移动社交平台无可争议的霸主，而网易和电信合作的易信用户寥寥，同样命运的还有曾风光一时的中国移动飞信；
- 出租车公司有着政府颁发的运营牌照，有着运转多年的调度中心，可最终抢占打车移动应用霸主地位的，却是无资源、无背景、无特殊牌照的创业公司；
- 家电电商领域，从零开始的京东上市了，拥有强大门店资源的苏宁却在泥潭中挣扎；



- 图书出版行业，各大出版社拥有书号发放这一几乎垄断的资源，但用户关注的却是当当、豆瓣、盛大文学；

.....

互联网一定是未来的大势所趋，可传统企业为什么在转型过程中困难重重？为什么我们看到一个个颠覆行业的“野蛮人”，缔造了层出不穷的创业传奇故事，而非这些拥有强大优势的传统企业？传统企业这只大象缘何徘徊不前，问题到底出在哪里？

接下来的章节，我们通过挖掘传统企业在互联网转型路上碰到的种种问题，深度分析这些困局背后的原因，以及应对策略。



## 第二章 大象的困局之战略篇

---

第一节 资源困局：迷失方向的巨轮

第二节 市场困局：你，其实离消费者很远

第三节 思维困局：十万个伪需求

第四节 模式困局：平台 VS 垂直

## 第一节 资源困局：迷失方向的巨轮

中国大企业面临的危机是系统性的、生态性的，在生产模式、营销模式上出现了危机。你发现你的市场环境、营销环境、消费者结构、传播形态、甚至品牌本身的定义都出问题了。人才、资本战略转型，它是系统性问题，也就是说你用过去成功的方式走到今天，你会发现如果不进行变化的话，就一定会被淘汰，过去很多经验在今天不行了。

——吴晓波

对整个商业领域来说，互联网 + 时代的意义，远非只限于技术上的突破，而是让所有人看到了商业社会未来发展的无数可能性。于是，千帆竞发，百舸争流，越来越多的探险者向着互联网这片新大陆远渡重洋，或白手起家，或实力雄厚的大小企业竞相前往。

传统企业像是海上的巨轮，梦想的是遥远的新大陆，看到的却是前方的重重迷雾。而新兴的互联网公司却如同一艘艘奋勇向前的小船，在迷雾茫茫、暗礁丛生的大海上矫健前行，有的成功登岸，满载而归；更多的也是触礁遇难，有去无回。

但是，传统企业看着这些在身边川流不息的小船，纵然有着多年行业资源和资本的积累，对前面的方向却更加感到迷茫，虽有心跟进却举步维艰。

我们已经习惯于为这些小船的顺利抵岸而欢呼喝彩，感叹互联网时代个人创业者、创新者的“伟大胜利”，并且将马云、雷军等名字奉上神坛。就像当年著名的苹果广告《1984》那样，代表着创新者的红衣女挥舞着铁锤，砸碎了象征旧势力的“老大哥”铁幕。

传统企业往往以反面教材的形象出现。在互联网的颠覆者面前，他们变成了陈旧、

死板、官僚，甚至是愚昧的代名词。承载着如此强大的资源，却在这一轮产业转型中被后起之秀所超越。

但事实真的如此吗？现有的资源是否能为互联网转型提供帮助？互联网 + 时代，传统如何完成后面的这个加号，实现融合和转型？这将是本章节所要探讨的问题。

## 巨轮何以迷失

作为一艘体积庞大的巨轮，传统企业在这一轮互联网的淘金浪潮中迷茫，有很多原因。

### 体积庞大，转向困难

互联网的到来使得过去许多习以为常的规则都被打破，对传统企业来说，一些过去的经验无法再使用，那就需要对自身进行转变。虽然企业本身已经实力雄厚，但在互联网世界，现有的资源优势反而成为了他们改变方向的障碍。

我们之前提到，大部分传统企业的发展，是一个资源推动型的过程——在某个方向上做“大”是这个过程中的核心方针，像滚雪球一样去不断扩大所占有的资源，形成一个“肉重身沉”的规模。

而当互联网的时代到来，消费者的需求、市场的环境、科技的发展甚至政策的导向都在发生剧烈变化，原先在某些资源上的规模优势并不那么突出，而这个转向的过程对体积庞大的传统企业来说极其困难。

例如，微信的出现完全改变了用户的沟通方式，也大大蚕食了电信运营商在短信上的收入。那为什么运营商不能也改变其赢利模式，降低甚至取消短信收费呢？但试想一下，一家企业利用资源优势每年可以获取几百亿的收入，其组织内部的人员结构、硬件设置等也都紧密围绕着这一资源进行配置，要想放弃并转型，是一件几乎不可能完成的任务。

不仅是国有垄断企业存在这样的问题，当年 360 杀毒软件高举免费大旗横空出世，原先的行业霸主金山和江民并非没有意识到这一冲击所带来的影响——整个杀毒软件

的基本商业模式将被颠覆。那他们为什么做不到免费？就是因为沉重的负担，收费版本是支撑整个公司现金流的业务，改变这一点，等于动摇了公司的根基。

### 负载太重，小心谨慎

传统企业在长年的发展过程中，已经建立了巩固的生态系统，和外部商业伙伴间稳定的合作关系。而硬币的另一面，却是“生态圈负担”太重而拖累转型。

在传统生态圈中，企业与企业之间属于“紧耦合式连接”，彼此通过达成一个相互平衡的整体来建立起资源优势；企业越大，跟其他企业的连接点就越多。所谓“牵一发而动全身”，一个节点有所调整，对整个产业链都会产生巨大影响。

例如，电子商务兴起后，许多制造商都将其视为一个重要的直销渠道。由于不需经过中间一层一层的经销商，免去了大量的渠道费用，因此线上定价可以比实体店更低。而且随着网上消费量的增大，原先经销商的线下实体店销售受到冲击，经销商的利益便受到了损害，甚至面临生存危机。在诸多消费品行业领域（服装业、鞋业、家居等），因电商与传统经销商利益冲突而使企业顾此失彼、难以协调的案例非常多（详见“渠道的囚徒困境”章节）。

如果是新兴创业公司，不必过多在意这种矛盾。但对于传统制造企业来说，这些经销商可能是过去多年来为其发展壮大立下汗马功劳的功臣，没有这些经销商，就没有企业的今天。所以这种生态圈的负担，就进一步削弱了企业转型变革的决心。

### 船员过多，意见难以统一

而从内部来看，企业通过多年经营构建的组织架构和文化，达到各种内部利益博弈的动态平衡，给员工形成一种稳定安逸的环境。可组织庞大往往成为传统企业决策的重大阻碍。大型传统企业通常具有复杂的组织架构，其优势是便于企业管理和业务分配，但却容易导致部门壁垒和利益分化。每个部门都有各自的利益，一旦企业转型侵犯了某个部门的利益，就会招到反对或抵制，在执行过程中阳奉阴违，导致新政策最终难以真正实施。

再以电商为例，一家拥有稳定经销渠道的传统企业，其营销部门也和传统经销商已经建立起了非常密切的联系，形成稳固的利益集团。而电商销售业绩的增长在损害经销商利益的同时，也损害了传统渠道营销部门的利益，那么在整个电商业务的建设发展中，内部力量必然会以各种借口加以阻挠。

在这种情况下，纵然企业的领导人高瞻远瞩，这艘巨轮依然会在大海中迷失，有的决策过慢，贻误战机；有的尝试过早，不仅浪费大量资源，而且难以调头；而最可能也最糟糕的局面是：企业在互联网领域的探索既没能加强其本身的核心业务能力，也没有成长为单独赢利点的实力，反而成为新的投资黑洞（事实上现在市场普遍认为互联网是一个靠投资推动的项目，这一点在后面的章节“投资困局：烧钱烧到几分熟”中进行详细阐述）。

还有一些企业走到了另一种极端，他们看到了互联网的巨大潜力，便急切转型，对传统业务全盘否定；结果运营不当，不仅没能在互联网领域站稳脚跟，还丢失了自己原来的固有领土，可谓“赔了夫人又折兵”。笔者曾经认识一位服装经销商，线下生意在当地做得非常大，拥有当地 60% 以上的零售店。电子商务兴起后，这位老板也发现这是个商机，觉得自己既有资金又有资源，于是也加入其中。他建了一个网上商城，从开发到运营花费近 300 万元，把自己原先的线下店铺都转出去。结果不到一年的时间，投入的资金消耗殆尽，商城却毫无起色，最终只能关门大吉。

所以，大公司面临艰难的抉择，站着不动不行，步子迈大了，也同样危险。必须找到一种合理的方式，既能合理利用固有资源，又能避免“大公司病”，激发互联网精神与活力。

## 拖着锁链航行的小船

在《创新者的窘境》一书中，提到这么一个案例：

昆腾公司是 8 英寸硬盘领先企业，但完全丧失了 5.25 英寸硬盘的机会。1984 年，几名员工敏锐地发现 3.5 英寸硬盘的市场：可插入 IBM 公司 XT 和 AT 级台式电脑的扩展槽内。这几名员工打算离开公司，但昆腾公司没有放走他们，

而是成立了一家分公司 Plus，并给予这几名员工持股经营。就这样，昆腾公司成功转型为 3.5 英寸盘的公司，后来又通过同样的方式成功完成了向 2.5 英寸硬盘时代的过渡。1994 年，昆腾成为世界上硬盘销量最大的制造商。

而其他曾经 8 英寸硬盘的市场霸主，却因为 5.25 英寸硬盘这一颠覆式的创新而遭到淘汰。其他大多数 5.25 英寸硬盘的龙头企业也是如此，不久便被 3.5 英寸硬盘的市场大势所淹没。

传统企业由于组织庞大，生态复杂，拖着这种负担进行转型，往往会举步维艰，且失败的代价过大。因此很多企业尝试单独创建一个独立的小型机构来进行“试水”。如果成功，便是为大组织的整体转型探明道路，如果失败，也大大降低了试错成本。

单独成立子公司负责互联网项目，或者直接收购一家互联网小公司，都是传统企业值得尝试采用的做法。这艘“小船”保持一定的独立性，按照互联网的方式运作，可以充分发挥小公司的优势，其掌舵人可以拥有一定的股份以保证其积极性。同时又有来自母公司的资源支持，按理说这是一种符合互联网 + 原则的绝佳配置。

当前无论是我国还是国外，这种以小船探路的方式都被广泛采用，目前看来是从组织层面上解决传统企业资源困局的最好方法。但在实际运营过程中，还是有很多的问题需要去面对。

### 镣铐难解，举步维艰

母公司对子公司的管控模式，由松到紧分为三种程度：

- 财务管控——只有投资和利益分配关系，母公司不负责子公司具体的发展方向和经营细节；
- 战略管控——除投资和利益分配以外，母公司为子公司确定发展的战略方向，但在经营执行过程中子公司保持独立运营；
- 运营管控——母公司参与子公司的日常经营管理，是最紧密的管理关系。

紧密的管理关系一方面可以保证子公司操作的规范性，便于母公司的管理和控制，另一方面可以使子公司更好地获得母公司的资源支持；相反，松散的管理关系可以发挥子公司的自由度，激发活力，为更多创新带来可能。

例如，当年乔布斯在研发 Mac 电脑时就将整个团队迁出苹果总部，以保证在具体工作中的独立性；而上个世纪 90 年代，IBM 公司为开拓个人电脑市场，在远离纽约总部的佛罗里达州成立了一家独立的机构；如今，传统零售巨头沃尔玛，也将其管理在线零售业务的独立机构设在硅谷。

这样的分支机构不受母公司的牵制，也不需过多考虑自身发展对母公司的影响，因此能全力地探索自己的发展之路。这正是互联网创新所需要的。

但在中国的实际情况却并非如此。由于我国的市场经济发展时间较短，现在的很多传统企业还处于第一代创始人管理的阶段。第一代创始人的一个典型特点便是公司权力集中化，一人身兼董事长、总裁、CEO 数职，权力没有下放，甚至可以说是一种“强权统治”。

娃哈哈董事长宗庆后，虽然曾经贵为中国首富，坐拥数百亿资产，但娃哈哈 170 多家子公司，十几个职能部门，都向他一个人汇报，每次做飞机都要带厚厚一沓文件签字。

这种未真正完成向职业经理人交接的企业，创始人对待独立运作的子公司，也往往难以松手。传统企业家对所有权和经营权分离的意识不强，成为互联网分支机构在发展中的重要锁链之一。

承担互联网转型任务的子公司，因为依然需要母公司的资源协助，所以两者之间的管理界限难以清晰地界定。一方面前者可能对后者的管控太严而抑制创新，另一方面，后者也可能因此过度依赖前者，最终变成“扶不起的阿斗”。为了扶植其发展，母公司还通常会在资源分配上额外地向这个“小儿子”倾斜。短期来看，这样做可以使其获得很多资源上的优势，但是也很可能导致其过度依赖母公司而未能真正独立经营。



最终常见的结果便是，即便从企业法人实体上进行了分离，但实际经营过程中却依然关系密切，互联网子公司成为了母公司的一个部门，并未真正独立运作。

这样的关系无法解决传统企业的资源困局。例如，电商业务需要强大的物流能力作为支撑，而这一物流资源属于母公司的线下部门。当商品供不应求时，货源的分配便存在矛盾，是应当更多支持电商渠道还是传统渠道？对于受到威胁的传统营销部门来说，一定会施加一些手段保护自己部门的利益。

结果就是，企业原本独立经营的电商业务再次陷入到大公司的政治博弈中，带着镣铐跳舞，难以施展拳脚。

### 划清界限，优势互补

母公司需要明确，互联网子公司可以享有多大的独立性，也就是母公司与子公司之间互不干预的界限在哪里。事实上，这一界限并没有一个“一刀切”标准，它取决于传统企业转型的目的，以及子公司的定位是什么。

在《创新者的窘境》一书中对这种“母子关系”进行了界定。在谈到是否应将被收购的公司并入母公司的时候，作者克莱顿·克里斯坦森认为，如果被收购公司的流程和价值观是获得成功的驱动力，那就不要把它并入母公司（或者说在经营上保持独立性），但如果资源是收购的目的，那么并入母公司无可非议。

所以，如果企业急需获得互联网方面的资源，如一个平台或者互联网用户群，而在流程和价值观上仍可以沿用母公司的经营方式，那么母公司对子公司的管理就需要相对紧密。例如，传统企业收购一家互联网公司，目的是获取其线上用户，将这一资源转化为线下的利益。

但是，如果企业急需获得适用于互联网、不同于自身传统的流程和价值观，企业就必须给予子公司更大的独立性，至少要确保不令其卷入自身的经营问题之中。例如，传统企业创立一家互联网子公司，目的是进行更多可能的创新尝试，就应当尽可能保持独立运作，孕育其自身的企业文化。

## 案例：沃尔玛成功转型

世界零售业第一巨头沃尔玛，近年来通过一系列“吞并小船”策略，并购了多家新兴科技公司，以此强化其大数据分析、搜索、社交等数字化能力，成功实现转型过渡：

- 2011 年，成立沃尔玛实验室，负责制定社交和移动商务战略，致力于整合实体店与电子商务经营；
- 同年，收购 Kosmix 社交网络技术服务商；
- 2012 年，创造新的搜索引擎，通过 Shopycat 社交应用进行商品推荐；
- 2013 年，举办 Get on the Shelf 等社交活动；
- 同年底，沃尔玛实验室将搜索营销软件公司 Adchemy 收入麾下，增强大数据挖掘能力；
- 2014 年，推出首个互联网孵化器项目“山姆 DATA 咖啡”。深度挖掘消费者在社交网站上产生的数据，预测商品和消费需求，将这些数据转为有助于决策的信息，通过移动终端向用户进行精准推送；
- 2015 年，开发 Walmart Exchange：沃尔玛利用自有的大数据，为自己和供应商提出营销解决方案，决定什么时候，怎么投放广告最有效果，并检测销售结果。

沃尔玛在中国的互联网战略也很明确，主要体现在对一号店的收购上，2012 年 8 月，沃尔玛增持一号店股份至 51%。2015 年 7 月，再次增持至 100%。

显然，沃尔玛入股一号店，是为了充分获取其在中国市场的资源——用户和供应链，因此属于上述第一种情况。对资源的补充，就需要母公司和子公司之间建立更加紧密的关系。（事实也是如此，沃尔玛全资控股后，对一号店管理层进行改组，一号店的大部分高管都主动或者被动地离职。）

而沃尔玛收购国外各个领域的技术公司，是为了给传统零售带来更多创新的可能性，属于“流程和价值观”的输入。这就需要保持原有公司的“互联网基因”，充分放权，激发其创新活力。

那么，在这样的模式下，传统大企业能否将资源进行合理的转化，以实现转型目标呢？

## 认清资源的真面目

经济学上有一个“资源诅咒”理论，意思是：拥有丰富的自然资源可能是经济发展的阻碍，大多数自然资源丰富的国家比那些资源稀缺的国家经济发展得更为缓慢。

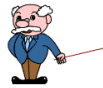
自然资源与经济增长之间呈现负相关性，这一看似不太合理的现象却在很多国家的经济发展历史上得到了验证。据统计，在全球 65 个资源相对丰裕的国家中，只有四个国家（印度尼西亚、马来西亚、泰国、博茨瓦纳）人均 GNP 年增速达到 4%（1970—1998），而一些资源稀缺的经济体在这一段时间内却得到了飞速增长，当年的亚洲四小龙（中国香港、中国台湾、新加坡、韩国）无一例外，包括日本也是。在中国不同的地区，我们也能发现非常相似的情况。

为此，经济学家做了大量的分析去寻找其原因所在。排除不相关因素后，最终得出了以下结论：自然资源如果对其他要素产生挤出效应，就会间接地对经济增长产生负面影响，这就是被称之为“资源诅咒”的传导机制（Transmission Mechanisms）。常见的传导机制包括：荷兰病、资源寻租和腐败、轻视人力资本投资、可持续发展能力衰退等。

资源的诅咒也同样发生在商业社会，拥有独特资源优势的企业往往不能长期保持高速的增长，反而会造成官僚风气严重、组织效率低下、创新力不足等诸多问题。我国大部分资源型国企的现状就是明显的例子。

在互联网的转型过程中，企业拥有的资源，要转化成为新领域的优势，其实并非一件易事。要识别资源能否为之所用，必须认清其真实面目。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (24年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

24 年正规管理类教育机构，中国第一代 MBA 教育机构，值得信赖！（+ 教授互动微信：122285053）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级 EMBA 学位证）	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国：工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



**【证书说明】**

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



**【学习期限】** 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



**【收费标准】** 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）  
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



**【考试说明】**

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



**【颁证单位】**

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



**【主办单位】**

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

**【报名须知】**

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片, 毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认, 以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



**【证书样本】**(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



**【学费缴纳方式】**(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户), 收到学费当天, 学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

**【咨询电话】13684609885 0451-88342620**

**【学校网站】<http://www.mhjy.net>**

**【微信客服】122285053**

**【微信公众号】MHJY1998**

**你该充电了! 请参加24年热招:经理培训课**

♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥



**你该充电了! 中国第一代管理教育机构—美华教育 火热招生**



企业拥有的资源，可以分为以下几类，我们会发现，有些看似是企业多年辛勤的积攒，却难以在互联网时代发挥作用。

- 现有客户

企业的客户是极其重要的资源，无论如何转型，只要可以保留现有客户并挖掘更多的价值，就会比从零开始的互联网创业要领先一步。可问题在于这种转化并不容易实现，例如：实体店的会员要变成电商的注册会员就非常困难，两种渠道的目标客户可能都不相同（详见“市场困局：你，其实离消费者很远”章节）。

- 产业链关系

传统企业在其行业经营多年，在本产业链上拥有丰富的业内关系，和同行及相关企业或个人有较强的连接能力，在转型过程中可以较为迅速地整合资源，这是一种重要的资源优势。可关键在于，在新的转型方向下产业链无法继续保持平衡，这一优势难以转化。例如：连锁零售企业通常拥有广泛的商品供应资源，同商品制造商保持多年的合作关系，当零售企业发展线上业务，同样需要商品供应，可制造企业本身也在积极布局自身的线上销售渠道，或者同天猫、京东等电商平台进行合作，这样就构成了竞争关系。

- 信息渠道优势

很多企业拥有信息资源的优势，并通过信息不对称来赢利，例如各类中介机构——房产、家政、旅游……而传统企业通过开设线下门店以获取这些信息。但是互联网提供了一个开放、自由的平台，在这个平台上信息畅通无阻一切利用信息不对称建立起的优势都将不复存在。在“去中介化”的趋势下，这类企业必须寻求新的商业模式。

- 规模化

当企业发展到一定的规模，在某些领域会形成规模效应，例如：大量的集中采购造成采购价格降低，生产规模的扩大造成产品成本优势等。规模化优势在成本控制

和执行效率上固然重要。但需要留心的是如何在消费者日益差异化、个性化的需求面前如何做出调整，以更加具有弹性的供应能力应对未来的变化。

- 可用资金

对一些资金周转较好的行业来说，这一资源优势十分显著，可以为互联网转型不断输送原油。但资金量的大小并非转型成功的决定因素，关键还在于转型本身的方向和策略。一个好的商业模式可以吸引大量资金的进入，相反，即使再多的钱，也烧不出一个好的商业模式（详见“投资困局：烧钱烧到几成熟”章节）。

- 政府赋予的独特权利

例如：特许经营执照、垄断资源、体制内的销售渠道……这些诱人的资源或者是企业拥有先天的基因（例如垄断型行业），或者是运作多年的成果。但这样的企业最难解决自身对创新和转型积极性的问题，容易故步自封。例如，打车软件成功的是互联网创业公司，而非拥有特许经营执照的出租车公司。

- 公司文化、体制、流程

这些都是公司在长期的经营过程中逐渐完善起来的，它们保证了企业在现有状态下持续稳定地运营。但这些内部资源也可能成为发展的瓶颈，它们不轻易被改变，有很多并不能适应互联网时代的组织和人员要求，这些都会对转型产生限制（详见“组织困局：金字塔的崩塌”章节）。

- 公司员工

员工永远是公司最宝贵的财富，很多企业认为搞互联网转型，就一定要重新招募一群有互联网行业背景的员工，却忽视了现有员工的发展潜能。互联网+的理念也同样体现在人才能力上，空降的互联网人才未必适应传统企业，企业转型需要传统行业经验和互联网思想相结合的人才（详见“人才困局：空降兵水土不服”章节）。

所以，当拥有资源的传统企业进行互联网转型时，需要考虑自身的资源优势，但这些资源是否符合互联网时代的特质，能否成为转型道路上的助推器或者掣肘。传



统企业无论是做电商、O2O、独立平台，都将面临这一问题。

## 整顿资源，重新起航

传统企业在互联网转型的道路上虽然困难重重，但意义重大。关键在于如何充分发挥自身的资源优势，找准方向，重新起航。

### ● 奉行“少即是多”，单点突破

互联网环境下，消费者更加细分，需求更加多样，过去“撒网捕鱼”式的经营模式不再有效。这种情况下，不论是产品还是服务需要的都不是面面俱到，而是在某一方面做到极致，做到最好。正如乔布斯的名言“至繁归于至简”，雷军也将其成功归结为“专注、极致、口碑、快”这七字秘诀。

所以，正如前文所讲，对传统企业的固有资源需要进行判断，找准一个点，把优势充分发挥出来——专注于一群消费者、一个区域，或者一种产品、一项服务。

例如，海尔的雷神笔记本电脑就是传统企业的创新典范，找准了热爱游戏的消费者进行产品设计。在整个过程中充分发挥其资源优势——工业设计能力、生产成本优势、以及原先的渠道资源，并迅速铺向市场。

### ● 小投入、快举动、先试错、再调整

传统企业互联网转型的重要阻碍之一，便是一旦“起航”就要承担巨大风险。许多企业担心转型的失败会使自己多年的基业毁于一旦。这种情况下，传统企业应该转变策略，小规模投入，快速试错并调整。

例如前面提到的，创立小的分支机构，投入一定的资金专做互联网方向的探索，授予负责人一些股份，使其进行“体制内创业”。

而在尝试的过程中，要有灵活的身段，快速调整方向，不能妄想急于求成（详见“运营困局：一招制胜的幻想”章节）。

- 在“风口”练习飞翔的能力

雷军曾有过一个著名的“飞猪理论”：站在风口上，连猪都能飞（图 2-1）。很多互联网的创业者认为风口是抓住资金热点的炒作，因此推动了“炒概念——得资金——再说更大的故事”这个不断向前滚动的雪球。但是等风一停，飞起来的猪会被摔得更狠。

其实，这个“风口”，更是一个学习的机会。过去，当企业要涉足一个新的领域，往往要付出极大的学习成本。如今，在资金追逐的风口，给很多企业以较低的成本和风险去学习的机会，从而找到适合自己的发展道路。



图 2-1 风口上的猪

所以对传统企业来说，在拥有充分行业经验的情况下，要积极拥抱互联网，积极融合，在互联网 + 传统企业的风口上获得学习成长的机会。即使是一只猪，被风吹久了，也能学会飞翔。

而如果没有明确的转型方向，传统企业不如按兵不动，不要轻易否定长期经验沉淀下来的判断和直觉。坚守传统，继续强化自己的优势和特色，这不是上上之策，也一定不是长久之策，但至少在当下的环境中肯定不是最坏的选择。企业转型的底线是要避免既丢西瓜又丢芝麻，盲目陷入新旧“两头不着”的转型迷途。

我们可以看到的是互联网转型中盲目跟风的问题非常严重。很多企业觉得不搭上这趟顺风车，就错过了机会。但事实上，没找到方向就跟风前行危险很大。与其急切冒进，不如坚守传统，巩固自身优势和特色，等待下一个风口的到来。

我们以家居行业的例子作为本节的结尾。

家居是典型的传统行业，在许多人看来，并不具备互联网产品的一些特质。首先，家居不是快速消费品（食品、服装等），重复购买率很低，因此很难通过人气、爆款来吸引消费者。其次，家居产品单位价值高，消费者的购买行为是理智型的，往往需要反复挑选和体验才能做出购买决策，而其展示效果、材质、手感等都是线上无法体验的。

传统的家居企业，或者拥有大规模的工厂进行生产，或者开设大规模的线下零售店，资产规模较大。具有典型的传统行业特点——拥有资源优势，却难以转型。

但是随着人们对家居生活品质要求的提升，以及未来家居智能化发展的趋势下，传统家居企业的互联网转型势在必行。只要找到合适的切入点，这一传统行业将迎来颠覆。

在这条道路上，几家业内知名企业都在摸索中前行着。

## 案例：扬帆与折戟——家居行业的互联网转型

### 一、尚品宅配——以信息技术为支持的个性化定制

尚品宅配可以说是将传统家具业与科技创新连接得最为成功的企业之一。尚品运用软件技术真正实现“个性化定制”；运用信息化技术真正打通生产流程，实现资源高效利用。

尚品宅配的前身是一家做家装设计软件的 IT 公司，其开发的“圆方软件”可以将顾客心中的设计方案以三维立体模型的方式展现出来。尚品宅配拥有专门的设计师，为进店的顾客免费设计一套三维家装方案，设计师可以根据顾客的要求修改设计方案，从板材到样式，甚至抽屉的个数都可以随顾客喜好修改，真正实现顾客全程参与家装设计。

“定制”则意味着生产的复杂化和差异化，无疑会大大提高成本。尚品建立的实时交易平台可以把全国各店面的信息与总部连接在一起，形成一个大的数据

库。客户通过店面或网站下单后，系统会根据家具的板材进行分类，再进行一系列加工，整个过程在 48 小时即能完成。

尚品宅配通过对生产方式、系统结构、人员组织的改革，使传统的批量标准化生产转变为符合顾客个性化需求的“柔性生产”，能根据市场需求变化迅速做出调整。尚品旗下的新居网利用虚拟现实技术，使消费者可以在网上尝试各种全屋搭配方案。

## 二、美乐乐——“双平台 O2O”经营模式

美乐乐和许多电商企业一样，都走的是低价竞争策略。它的成功总体而言，可以归结为三个方面，其一、建设双平台 O2O；其二、整合供应链；其三、打造爆款，批量生产。

起初，美乐乐只是淘宝网上普通的家具卖家，到 2011 年年底，便彻底离开淘宝，创建自己的电商平台，并逐渐形成了以“美乐乐家具网”与线下“美乐乐体验馆”为基础的“双平台 O2O”经营模式。美乐乐家居网与美乐乐家居体验馆是一个整体，网站起到引流的作用，而体验馆则是完成交易的场所。经由网站引流而来的顾客，往往已经有了心仪的产品，因此购买率更高；而且在体验馆的租金、摆场设计上能节约大量成本，再反过来以此降低产品价格又能吸引更多潜在消费者。

据统计 2011 年 4 月，当美乐乐在成都开设第一家实体店时，美乐乐官网的月销售额仅有 1 万元不到，但体验店开业之后的半个月，销售额就达到了 30 多万元，5 月份又达到 50 多万，而当时周边的家具商户最高一个月也只有 8 万元的销售额。

## 三、居然之家——风云突变的背后

与前两个案例相比，居然之家近些年在互联网领域做了多次尝试，但却依然步履维艰。作为我国家居零售的领军企业，居然之家拥有强大的线下资源，2014 年底，在全国拥有超过 110 家分店，营业面积达 500 万平米，年销售额超过 350

亿元，旗下业务包括家装设计中心、家具建材市场、家具建材品牌专卖店、建材超市、家居商场、装修等。

早在 2013 年的“双十一”期间，其第一个电子商务平台“居然在线”就已上线。凭借线下百家实体门店的强大资源，打着“线上线下一体化”的 O2O 旗号，全方位拥抱互联网。然而，居然在线的上线并未能掀起家居零售行业革命性的转型浪潮，该行业在互联网领域的劣势也显现端倪：重在线下体验、消费频次低、商户配合难、区域差异大、后续服务要求高……

2014 年，居然之家将电商的战略重点落在了打造家居平台生态圈上，即以商品和设计资源为基础，将设计——装修——商品交易——社交网络融为一体，实现全业态、全渠道、全生命周期的消费者体验闭环。自身业务上以设计为驱动，带动装修施工、线上商城及线下实体购物体验中心的销售。在 2015 年年初，居然“设计家”APP 上线，面向设计师，集设计、装修、商品交易、社交网络为一体，2 个月内即吸引设计师 15 万用户。

充分利用线下资源，打造行业生态圈，围绕“找设计”这个客户在装修过程中的入口场景进行切入——这一看似相当完美的转型策略组合，在半年后就发生了变故。2015 年 6 月，居然之家电商总经理提出辞职，而内部人士透露，集团有意将电商业务总体外包。

虽然这一变故背后的原因有待考证，后续的故事也在不断演进中，但外界诸多人士判断，这和其最大竞争对手红星美凯龙的上市有关。中国家居流通业的领头羊红星美凯龙于 2015 年 6 月 26 日登陆香港联交所，全球发售 5.44 亿股 H 股，集资约 60 ~ 70 亿港元。红星美凯龙的成功 IPO，开启了家居业进入资本化运作时代，接下来一定会在资本推动下大踏步地争夺资源。这给整个行业带来的冲击是巨大的，面对竞争对手的提前卡位，居然之家也必须在资本市场有所动作。但是要进行公开市场融资，必须有漂亮的经营数字做基础。而无论是电商还是 O2O，企业在互联网转型初期要花费大量的时间和资金投入来培育市场，这样就会在一定程度上影响集团整体利润情况，造成在整体财务账面“不好看”。

居然之家在互联网转型道路上的变故，可以看成是在资本面前，企业既定的发展战略产生了动摇。传统行业因为利益关系众多，在短期利益和长期战略上极有可能上产生分歧，导致方向摇摆不定、内耗不断。居然之家的电商业务在后期发展过程中，势必也会引来多个资源方的博弈。

而在家居传统企业争相卡位的同时，跨界竞争也不断在加剧：

- 2015年6月8日，苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司在6月7日宣布在未来3年内投资10亿人民币发展旗下的家装O2O公司家装e站。
- 3月12日，土巴兔装修网宣布获得58同城、红杉资本等C轮2亿美元融资；
- 6月16日，阿里巴巴旗下家装O2O平台极有家宣布15家国内一线建材家具品牌入驻，并提出了“品牌认证、免费送装、破损包赔，15天无条件免费退货”的不可思议的服务承诺。

总体而言，传统家居企业的互联网转型尝试，既有试水成功者，又有屡屡受挫者，充分反映出传统企业在转型过程中的各种难题。而随着智能家居的发展，阿里、小米这些互联网企业也觊觎着一块诱人的市场，未来的竞争将更为激烈。

## 第二节 市场困局：你，其实离消费者很远

“消费者主权”（Consumer Paramountcy）的概念，最早出现在亚当·斯密经济学经典著作《国富论》中。它的主要含义是：消费者根据自己的意愿和偏好到市场上选购所需的商品，以此通过市场把意愿和偏好传达给生产者，所有生产者则要听从消费者的意见安排生产，提供消费者所需的商品。消费者借助于消费品市场上生产者之间的竞争，行使主权，向生产者‘发布命令’，整个经济模式由消费者主导。消费者主权表达出消费者与生产者之间的一种新型关系，并对商品生产发挥着决定性作用。

——《第三次零售革命：拥抱消费者主权时代》

### 从渠道霸权到消费者主权

传统企业构成的生态圈是链式的，即以“产供销”为核心的“从后向前”的价值传递方式，一个行业多数是以这种线性的、单向的方式建立各个企业之间的连接。基于此，产品的价值传递也基本依照这一顺序进行：研发——生产——批发——零售——消费者的使用。

在企业的发展受地域限制的时代，传统企业面对的市场环境可以总结为四个字——“渠道为王”。经过多层次的中间渠道才能使产品到达消费者手中，企业致力于通过拓展各地渠道商和终端零售点来进行区域扩张。

衡量一个品牌的营销能力，渠道的拓展水平是一个极其重要的指标，渠道的广度（地域的覆盖面是否够大）和深度（在一个大区域内，渠道是否能深入到区县，甚至乡镇地区），是衡量渠道拓展水平的主要标准。

除此之外，做渠道不仅要有数量，还要提升渠道的质量，包括渠道商在当地的

影响力和销售能力、内部管理能力、双方合作关系的紧密程度，以及运营过程中的协作性等等。渠道不仅要大，还要足够的强健。

商品的流通需要渠道，尤其在制造商发展的初期，必须依赖强大的渠道资源才能保证商品销路畅通。拥有忠实的代理商、严密的营销网络，并能够在这一营销网络下迅速实现扩张，是企业扩大市场的关键途径。

可以说，传统的商业社会是一个渠道霸权的时代。

然而，互联网时代的到来改变了这一格局。

互联网的主题就是建立连接，“去中介化”成为一种必然的发展趋势。通过门户网站，消费者可以轻松获取商品知识；通过电商，消费者可以便捷地完成购买；通过O2O平台，消费者可以收获线上线下互动体验。

通过互联网的连接，消费者可以接触商品的种类和数量大幅增加，选择权和话语权也被越来越放大。

可以说，商业社会的“渠道霸权”时代即将过去，“消费者主权”时代已经到来。

可是，即使这一生态圈发生着变化，大部分企业和消费者的距离，依然是很遥远的，这和很多传统行业的特性有关。

以我国的轮胎产业为例，现阶段，国内轮胎企业的产品主要通过省级代理商获得代理权，再层层分销到下一级经销商将销售网点辐射开来，最终到达汽修店或者零售店。

某家年销售额达几十亿的轮胎品牌商，真正的市场销售人员不超过50人，这50人的主要工作便是和省级经销商维持关系。省级经销商业务人员同样有限，主要工作是发展市级分销商，依此类推，下一级市场的渠道拓展和铺货工作全部由当地经销商自主完成。

这种“金字塔”式冗长的销售渠道有着明显的弊端：轮胎厂家难以控制和管理



下游经销商和零售商，导致轮胎终端价格不透明；复杂的销售层次导致厂家远离市场并受制于经销商；多层结构也有碍效率的提高，并且不利于产业的整体供应链效率优化。

而更为主要的问题是，大量的中间层次使轮胎品牌商很难有机会直接接触消费者，无法了解消费者需求、获得消费者信息，也就无法及时根据市场的变化进行产品创新与生产调整。品牌商难以建立品牌效应，消费者做出的选择很大程度上受到终端影响。终端的 4S 店或者小型汽修店基本按照各品牌产品的毛利以及上游的补贴力度来推荐产品。而大部分轮胎品牌对于消费者的影响力，可以说是微乎其微。

这种渠道销售结构很难有所改变，一方面，对于轮胎这样的大宗消费品，物流成本较高，各地渠道商的仓储和运输资源对供应链的正常运行至关重要；另一方面，终端销售渠道较为零散，汽修店大多是个体经营的小店，日常运营成本较低，如果品牌商要进行统一规范管理，就要付出极大的代价。例如米其林轮胎的汽修店品牌——米其林驰加店，由米其林公司统一授权经营并有着一套标准化的管理体系。无论是店内形象还是人员的服务水平都较一般汽修店有很大的提升，不过其价格也高出不少，自然排除了大部分追求性价比的客户。

虽然在互联网时代提倡“用户思维”，但同轮胎行业一样，因为行业本身的特性使然，很多传统企业难以突破这一格局，不得不接受这种远离消费者的局面。

## 体验经济的到来

互联网时代的消费者，和过去发生着许多巨大的变化，体验经济是其中最显著也是最重要的一点。

传统的消费者商品经济的商业模式中，以商品为核心，商品是连接生态圈各个参与者经营的主体，生态圈内的各类商家各司其职，使商品最终到达消费者手中。在商品经济中，商家关注的是消费者对于商品价值的感知，并使之实现经济价值。

而如今，消费者体验经济时代到来，和商品经济时代相比有着诸多变化。消费

者追求商品性价比的同时，也在多样性体验方面给商家提出了更高的要求。

如图 2-2 所示，在商品经济时代，消费者关注的仅是中间的购买阶段，在这一阶段中，品牌、质量、性能和价格是消费者考虑的主要因素，这些也是在商品经济环境下商家的主要竞争领域。

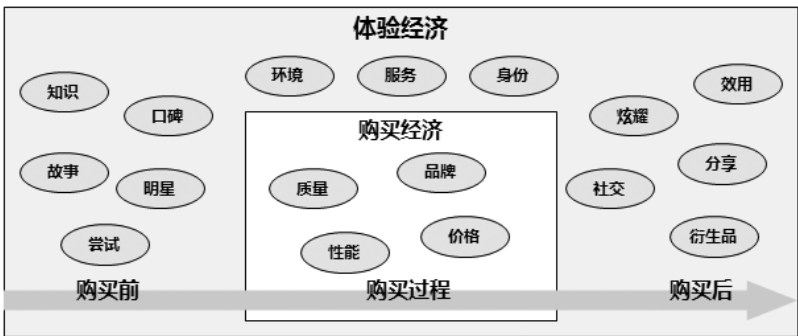


图 2-2 消费者体验经济

相对于商品经济只能单一影响消费者的购买过程，体验经济所关注的是，整个购买前后的诸多影响因素，对用户的决策产生的总体影响。可以说，体验经济是以消费者为中心，从消费者生活情景出发，嵌入购买商品这一行为决策。

以乘用车销售为例，过去的消费者走入 4S 店，业务人员会以一套标准话术介绍车子的各项属性、和竞争对手的比较、售后服务保障及价格折扣。而在互联网的帮助下，消费者可以通过各类渠道获取车辆信息，他来店之前，可能已对车型的各项性能和价格了解得一清二楚。当他走进 4S 店，所期望得到的是对车辆的试乘试驾，以及在整个 4S 店里所获得的服务体验；当购车完成，交车过程中所获得的尊贵感，以及后续服务质量也是客户体验的关键。

体验经济对于传统企业来说，是从“推销”到“营销”，也是从“商品”到“服务”的巨大转变。然而，大部分的传统企业，并未做好准备。

传统企业的发展和竞争优势，是建立在商品经济的前提之下，企业所汇集的资源也围绕于此。汽车业是变化较早，也是各类创新发展最快的传统行业之一。但传统

的整车厂和 4S 店所能承载的用户体验，还只能停留在面上的宣传（各类媒体广告），以及店内客户购买过程，其核心依然是商品经济的逻辑。而消费者的其他体验需求，却成为互联网公司创新的切入点：消费者在汽车之家、易车网等网站上可以进行各车型的性能及价格对比；一些 O2O 平台提供将车辆开上门让消费者试乘试驾的服务；还有火爆的汽车后市场，新兴互联网公司提供包括上门洗车、上门换胎等各类服务。从 2012 年开始，京东、天猫平台分别开启汽车电商频道，取得了令人瞩目的业绩。可以说，互联网公司切入的是传统企业还没有能够覆盖的这些“盲点”，利用互联网平台完善用户体验，正在逐步瓜分原先传统企业的市场蛋糕。

再以零售商业综合体为例。

对于传统的百货业来说，零售商所能做的就是努力通过装潢精美的商场环境、琳琅满目的商品、合理的商品布局，以及良好的服务等手段提升购买体验。但这一切只是在购买阶段下的工夫，是商品经济的逻辑，并未覆盖消费者的整个体验过程。例如，商家无法在消费者进店之前就了解其需求，并就其需求开展针对性的营销，也无法跟进消费者后续反馈。

在体验经济时代，消费者的综合体验过程，已不仅限于购物，而是集停车、餐饮、娱乐、休闲，并伴随着社交于一体的综合场景。例如，许多消费者在店内的体验场景是：吃晚饭——买电影票——开场前逛服装店——冲动性消费，甚至可能是：出门办事——找到附近的商场停车——顺便吃饭——路过服装店消费。简单示例如图 2-3 所示。

对于一个商业综合体而言，它覆盖了以上消费者所需求的大部分功能，为各类需求的消费体验流程做了“基础建设”，甚至通过智能停车系统建设等手段吸引消费者（很多时候消费者在对商场选择中，停车便利是很大的影响因素）。

但由于在这些场景下消费行为的复杂和难以预测，无论是商业地产商（例如万达、银泰）还是单一商户，全面满足消费者体验是一件很困难的事情。目前不少商家采用无线网络或是蓝牙等技术，捕捉消费者在商场内的实时定位，从而进行商户、商品和服务的推荐，但无论是技术上还是用户体验上还欠成熟，并未得到广泛应用。

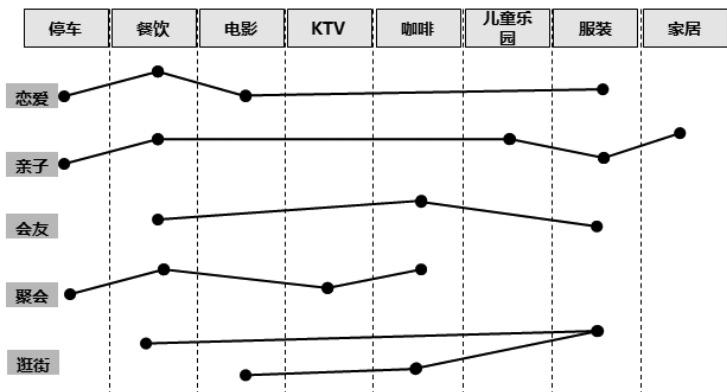


图 2-3 商业综合体内的消费体验示例

伴随着体验经济，消费者的“需求降格”现象逐渐显现。

日本的卡诺博士（Noritaki Kano）曾经提出 KANO 模型，该模型定义了三个层次的用户需求：基本型需求、期望型需求和兴奋型需求。

- 基本型需求，是指消费者认为产品“必须有”的属性或者功能，可以解决消费者的基本“痛点”。如果产品没有满足消费者的此类需求，或者表现欠佳，那么消费者就会有强烈的不满。对于此类需求，企业一般是尽可能满足，不至于失分。可以说，基本型需求是“入场券”。
- 期望型需求，是指产品非必需的属性，却是和同类产品相竞争的差异化和超越之处，解决的是消费者的“痒点”。在评价产品时，消费者谈论的一般都是期望型需求，虽然这方面可以带来好的口碑，但也要注意不恰当地拉高期望需求，在得不到满足的情况下，反而影响消费者满意度。在同类产品中，期望型需求是竞争最为激烈的领域，可以说是“战场”。
- 兴奋型需求，是指一些完全出乎意料的产品属性，去创造消费者的“兴奋点”。这些往往是消费者的潜在需求，更深层次的，更抽象化，甚至在得到之前并不知道自己需要它。更进一步来说，在消费者的兴奋型需求“意外”得到满足的同时，也潜移默化地改变着消费者的行为方式。因此，兴奋型需求是“奇兵”。

在互联网时代，消费者拥有更多的选择，更全面的体验点，这势必带来更深入的需求。同一领域的产品在不断的发展中，原先消费者的期望型需求会“降格”成为基本型需求，原先的兴奋型需求也会降格成为期望型需求。这便是“需求降格”现象。

纵观这几年打车 APP 的发展便是其中的典型，如图 2-4 所示。

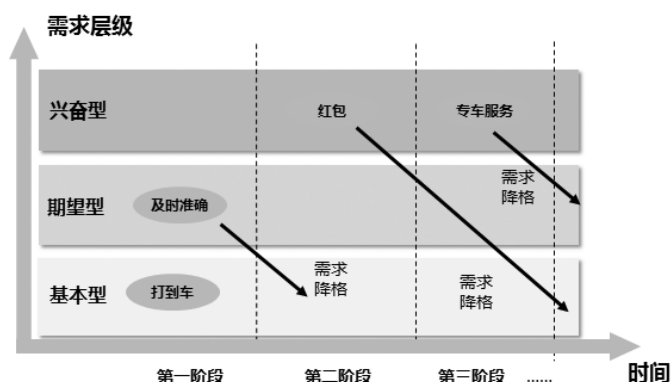


图 2-4 打车软件的“需求降格”

对消费者来说，“上出租车——车到目的地——付款下车”这是基本型需求，在传统的打车方式上就可以得到满足。

而生活在大城市的消费者，在高峰时期或是偏远地区，打车难是长期困扰消费者的难题。因此，更快地、更及时地上车是期望型需求。于是，移动互联网时代，打车 APP 很好地满足了这一需求，基于地理位置信息，供求双方可以通过智能手机轻松实现迅速对接。期望需求就是战场，作为平台型的 APP，能促成更迅速配对的关键，就在于平台两边使用者的数量。因此在这一时期，不遗余力地推广，使更多的司机和消费者安装 APP 应用，是各家打车软件公司站稳脚跟的关键。

但当大部分打车软件都可以满足这一需求，竞争的战场就发生了转移。而此时，财大气粗的投资方进入，打车 APP 可以通过“红包”的方式对消费者和司机进行补贴，并进一步基于微信等社交媒介进行红包互赠，这便是创造了用户的兴奋型需求。

而打车软件越来越多，消费者的行为已经养成，需求层级逐渐地又发生了变化。“快速、便捷”都“降格”成为了基础需求，每个打车 APP 都必须具备的，于是，那些推广速度慢、没有积累足够多的司机和消费者的打车 APP 遭到了淘汰。与此同时，大家对“红包”这种衍生功能已经不再惊喜，相反，变成了一种固定的期望（没有红包就不用）——从兴奋型需求降格成为期望型需求。这也就意味着战场发生转移：从“推广大战”转变成为“补贴大战”。同时，新的兴奋型需求正在创造，专车、顺风车等服务应运而生。

每一轮需求降格的过程都会淘汰一部分企业，第一轮淘汰了传统的出租车公司调度站，第二轮淘汰了各种推广不利的打车 APP，第三轮淘汰只剩下了滴滴和快的两家，第四轮专车大战，两家又通过合并来共同抵御来自优步的竞争。

需求降格问题对于传统企业有着重要启示。在互联网时代，消费者的需求已经发生了重大的变化。运用互联网手段，很多需求可以得到快速的满足，从而培养起消费者习惯，成为企业“理所应当”提供的商品或服务。

所以，传统企业要进行互联网转型，必须更有前瞻性地了解消费者，否则，对于消费者的把控将永远慢人一步。

### 消费者的谎话

为什么传统企业对消费者的认知和行为预测依然那么复杂和困难？这 and 传统企业获取消费者信息的方式有关。收集到的消费者信息不准确，对消费者分析的结果，也就有问题。进行一项分析，如果输入本身有问题，其分析结果也必然存在谬误。

在前互联网时代，如果需要较为深入地收集市场数据，经常采用的方式是市场调研。传统的市场调研大多停留在实地调研 + 问卷发放的模式，是一种基于样本的统计分析方法，即通过局部样本特性去判断总体特性。市场调研也是一种较为主观的形式，被调研人是在某种特定情况下被动地去回答一些问题，难免有先入为主的影响。

我们来看一下传统的市场调研方式存在着哪些缺陷。

首先是样本的问题。要使调研结果更加接近于真实,样本的“量”和“质”是关键。“量”,即样本的大小,样本越大,结果越准确。但因为预算、人员等实际操作问题的限制,必须对样本的规模进行控制,因此市场调研可能因为规模小、范围窄而导致结果失真。“质”即样本选择的准确性,即样本能否代表全局。

1936 年的美国总统大选便是样本问题的一个典型例子。那一年的美国总统选举在民主党的罗斯福和共和党的兰登之间举行。在当时,美国的《文学摘要》杂志是预测总统大选结果的权威媒体机构,几乎将过去历届的选举结果都预测准确。这一次,他们依旧运用过去传统的做法——大规模的样本调研统计。根据电话簿上的地址,发出了 1000 万封信,并回收 200 万封。这一个样本的规模是空前的,可谓是花费了巨大的人力和物力。根据他们的调查统计结果,兰登将以 57% 对 43% 的投票数战胜罗斯福获胜。

可是,最后的选举结果令人大跌眼镜,罗斯福以 62% 对 38% 的票数大获全胜,连任总统。这个结果也使《文学摘要》杂志社威信扫地,不久之后便关门停刊。

之后人们分析原因,为何在如此大样本的条件下预测结果却与真实情况天差地别?原因就是样本选择范围的不均衡。20 世纪 30 年代,能用得起电话的都是美国的中上流阶层,而他们大多是共和党的支持者。相反,绝大多数支持民主党的中下层选民却没有被杂志社纳入样本中,进而导致了预测失败。

第二个问题,在调研过程中,受调查者往往受到心理学上已知影响的干扰。当其意识到调查正在进行、自己正处于旁人的观测之中时,受调查者的反应和做出的选择往往会与真实情况产生偏差,这一问题被称为“霍桑效应”。

有一次中央电视台用问卷的方式对一个区域做节目收视率调查,很多被调研者在“经常看的节目”中,会倾向于选择新闻联播、经济半小时、今日关注、百家讲坛等栏目。但真实的统计中却发现,娱乐、体育、电视剧节目的收视率被明显低估,而“正统类”电视节目的收视率并没有问卷调研结果那么高。事后,不少调研者提及,在接受调研的过程中,他们会认为自己应该多看一些正统性的电视节目。

我们可以认为消费者在说谎吗?也许吧。但这是一种普遍现象。消费者无法说

出自己需要什么，哪怕说了，也会无意识地偏离实际需求，这就给传统企业进行产品设计、营销策略、市场预测的过程造成了巨大的困扰。到底是养一匹更快的马，还是造一辆小汽车？曾经有家手机厂商设计一台老人用的手机，调研了大量的老年人对手机的功能需求，包括大字体、紧急呼叫、语音留言等，可当这台为老年人“量身定做”的面市以后，却得不到老年人的认可。在老人看来，使用这款手机就等于向别人承认自己年纪大、老眼昏花……

所以，到底消费者想要什么？就连消费者自己也不会告诉你答案。

正如互联网界常说的一句话：分析、理解用户，不要看他的嘴，而要看他的腿——消费者这么说，不代表会这么做。

### 失控的未来

任何一个行业，无论生态圈有多么的复杂，有多少中间环节，最终买单的，还是消费者。接近消费者、了解消费者、获取消费者，成为企业生死攸关的事情。

首先，无法建立和消费者的强连接，会造成企业营销战略上的被动。

每一个行业都经历着从白海到蓝海，再到红海的过程。在自然竞争（非垄断行业）的条件下，发现未被满足的市场需求，即找到了白海；迅速满足需求，即可获得市场的蓝海；不能抓住需求，被动地跟随市场，被竞争对手拖着走，就只能在红海挣扎，依靠压低价格苟延残喘。

所以，身处什么样的市场，取决于和消费者的连接度。掌握不了消费者，企业便只能在市场红海中残酷厮杀。

其次，产业链后端的企业因为无法接触消费者，供应链将面临极大的压力。

上世纪诞生的福特汽车改变了整个世界的大工业制造格局。高度标准化、大批量的制造模式为企业节省生产成本、扩大生产规模起到了很大的推进作用。但如今，消费者的选择趋于多样化、个性化，于是小批量的柔性生产方式，甚至是用户定制化将是未来市场主流。



在这样的市场环境下，远离消费者的传统企业在生产供应链上的话语权将逐步被剥夺。越来越复杂和灵活的市场需求会压向产业链的后端，而后端的这些企业供应链将面临极大的压力，造成生产成本上升、库存高企等一系列问题。

最后，在一些行业，无法接触消费者，将直接导致企业失去产业链中的地位。

在传统产业链中，渠道商具有三项功能：销售功能、物流功能，以及资金功能。销售功能，顾名思义，就是拓展下游渠道，并促成销售；物流功能，是将上游工厂的商品流往各个分支渠道，铺向全国各地；资金功能，是指支付上游企业货款，促使其快速回笼资金，进行新一轮的生产。

去中介化，是互联网浪潮的主流趋势。在技术高度发达的当下，互联网可以轻易地实现品牌商和消费者的直接对接，所以渠道商的销售功能很容易被替代。失去销售功能的渠道商，会降级成为纯物流商甚至只是品牌商的一个资金池。

近些年，这一趋势已经出现。比如小米公司的直销模式，对传统的手机销售网点打击非常大。与消费者建立无中间商的直接联系从而更加了解消费者需求，也促进了小米每一代产品的快速迭代以及按需生产能力。再比如从酒类经销商成功转型成为行业垂直电商的酒仙网，打破了以往渠道商代理的层级结构，减少了因渠道过长所造成的一系列问题。

### 案例：服装行业的“快字诀”<sup>3</sup>

服装行业是受互联网影响最大的行业之一，近年来国内的诸多服装品牌企业不景气，库存高企，但是以优衣库、ZARA 为代表的快时尚品牌却在中国攻城略地，并迅速地挤占国内服装品牌的市场份额。郎咸平曾说，2000 年以后的企业，成功不是靠创意，而是靠快速反应。ZARA 和优衣库的成功的关键因素之一正是贴近消费者，并迅速应对市场变化。

3 本案例改写自网易财经《ZARA 凭什么“快”起来？》<http://money.163.com/14/0828/10/A4NSJU1T00253G87.html>；中国服装网《领先成本战略+SPA 经营模式=优衣库在华逆袭成功秘笈》<http://news.efu.com.cn/newsview-1091198-1.html>

时尚风向瞬息万变，很有可能因为一部电影、一个明星就改变了流行趋势。但是在传统的服装业，从服装设计到最终面市一般长达 6 ~ 9 个月甚至更久，设计师不得不通过自己的经验来预测流行趋势。这种情况下，提前期越长预测的误差就会越大。每到旺季便会出现畅销款供货不足，而滞销款库存积压的情况。

与此相反，ZARA 则直接将销售周缩短至两个星期以内。首先，ZARA 在全球零售店都以直营店的形式存在，跳过渠道商，直接面向消费者。其次，ZARA 采取消费拉动生产的方式。每个季度 ZARA 只会提前生产下一季度出货量 15% 的产品，剩余产品则根据各店铺提供的销售数据实时生产。各分店每天都将销售情况发送给总部，并每周补货两次。总部根据汇总的销售情况，取消滞销品的生产计划，加大畅销品的产量。另一方面，ZARA 的时尚观察员分布于全球的时尚中心，收集潮流资讯，设计者根据潮流情报迅速推陈出新，店铺的商品每隔 3 ~ 4 天就更新一次，几乎能与流行前线同步。ZARA 全新的生产和管理方式使得它的库存量能够远低于行业平均水平。

优衣库在中国的扩张速度更在 ZARA 之上。与 ZARA 一样，优衣库也摒弃了中间环节，采用 SPA 模式（自有品牌专业零售商经营模式），从商品策划、面料开发、生产加工、物流直至销售，全程 100% 控制的策略。一方面，SPA 模式实现工厂直接面向消费者的扁平化销售，可以有效贯彻低价策略；另一方面，门店能够在第一时间把市场信息反馈给工厂，以便工厂即时调整生产结构，迅速把握消费者的动向。

反观我国服装企业的销售大多以加盟店形式存在，缺乏和消费者接触的能力，市场反馈滞后；库存积压严重，很多品牌几乎全年都处于打折清仓状态，严重影响品牌形象；产品更新周期过长，跟不上那些国际竞争对手。

## 互联网来袭，平面到立体

如果把传统企业的渠道战略比喻成为平面作战的话，互联网带来的是一场立体战争。

传统的渠道做广做深，都跳不开地域的限制，传统企业之间更像是地面部队的战争。而互联网就像一支空中部队，无需传统经销渠道铺路，直接进入对手领地，或是未开发的疆土。相对于传统企业，互联网可以说是打响了一场立体战争，而且捕捉消费者能力的优势非常明显。

### 一、通过互联网平台，去到中间环节，直达消费者。

如今，越来越多的互联网工具被应用。传统企业通过门户网站可以宣传企业文化，让消费者认知企业；通过电商平台可以直接销售，跳开所有的中间环节；通过微信订阅号，可以每天向关注的用户推送广告、促销、新品等信息；通过微信服务号或者 APP，可以在移动端开发更多的功能，和消费者进行深度互动。可以说，互联网的工具已经创造，并且即将创造更多和消费者之间的“触点”。

### 二、运用互联网的手段，切入用户体验点。

前文提到，在体验经济的时代，商品的购买行为是嵌入到整个体验过程中，而非孤立存在的。传统企业的问题在于只能为消费者创造单一的购买场景。但互联网不同，如今的 Web 3.0 时代，移动互联网逐步嵌入用户的整个生活场景，挤占碎片化时间。人们一起吃饭的时候，其体验场景已经远远超出了吃饭本身，很多人已经习惯于上菜那一刻用手机拍照并分享到社交网络，翻一翻手机，就可以引出无数毫不相关的话题——电视剧里某个明星的服装、某个旅行目的地的照片、某个轻松有趣的病毒式营销视频广告……这些都已经成为用户的体验点，也是商品销售的潜在商机。可以说，互联网创造了用户体验的无限可能，也带来商机入口的无限可能。

### 三、借助互联网工具，给用户一个“说真话”的机会。

大数据引发了一场信息革命，而大数据的源头是人们生活的互联网化。个体的习惯与偏好都能通过对其在互联网内留下的“蛛丝马迹”被清晰全面地分析出来。通过对用户搜索字段的分析，我们可以获悉消费者的兴趣所向；通过对用户上线的时段以及时长的分析，我们可以获取广告的投放效果；通过用户的 LBS（位置信息），我们可以判断商圈人流的活跃度等。而更加令人兴奋的是，这一切海量的数据随时随刻反馈在后台上，收集这些信息的成本极低，又发生在用户无意识的条件下，从而最大

程度地提高了数据的准确性。

所以总结来说，对于消费者的认识过程，应该是一个从“听”到“看”，再到“测”的演变。听，是指传统的调研方式；看，是指利用互联网工具看清用户的行为轨迹；测，是指利用大数据等分析手段精确地预测消费者的下一步行动。

四、放大镜下看消费者。

互联网技术手段的运用增加了企业和消费者接触的机会，使企业对消费者的洞察能力得到了长足的提升，也使消费者在企业心目中的“画像”更加丰满，也使商家的营销策略更有针对性。

我们以零售行业为例，传统的零售方式因为只能获取消费者在交易环节的记录，对消费者只能基于其财务属性进行分类，分为低价值客户、中等价值客户及高价值客户，呈典型金字塔形，顶多再加入购买频次、客单价、商品偏好等维度。

在互联网时代，由于和消费者触点的增多，可以获取交易数据以外的其他消费者行为——例如：网站点击行为、购物车、社交信息等。通过这些信息，商家对消费者有了更加立体的了解，分类能力也随之带来飞跃。例如，通过消费驱动的方式，可以将消费者分为需求驱动型、价格驱动型、以及经验驱动型，三者彼此存在交集，如图 2-5 所示。

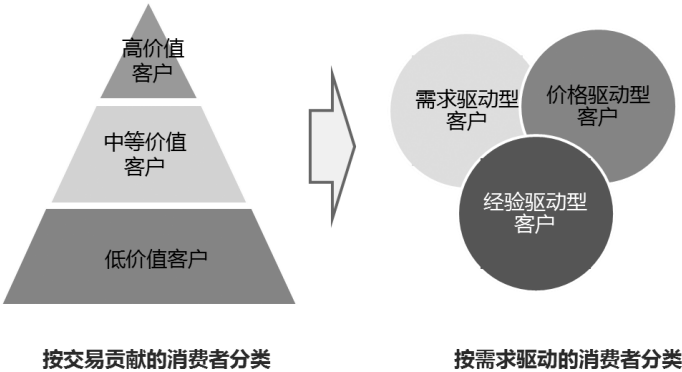


图 2-5 消费者分类方式的变化

按需求驱动的消费者分类，可以带来更加精确的营销策略制定，如表 2-1 所示。

表 2-1 各类客户的特点及营销策略

分类	消费者行为特点	消费者决策因素	商家营销策略
需求驱动型	有较为明确的消费需求	获取全面、及时的商品信息	结合客户需求，提供大量信息辅助其决策，各种工具持续推送信息
价格驱动型	对价格因素相对敏感	折扣幅度，多渠道比价	通过各种渠道向客户及时推送商品折扣信息、促销信息
经验驱动型	基于其他客户的评论做出购买决策	查看商品的正负评价	注重社交网络 / 媒体及点评类渠道运营，通过粉丝影响决策

就像张瑞敏所说：“现在所有用户都可以直接和厂家联系，网上所有产品都可以知道，所有价格都可以比较，就像管理大师彼得·德鲁克的判断：‘互联网消除了距离’。消费者能够很便利地找到最适合自己的产品，这使得个性化定制的价值日益凸显，而大规模制造的‘零区别’就行不通了。”

那么对于传统企业来说，是不是一旦运用互联网工具，就能直达消费者，和消费者进行充分的互动，从而在转型中占据市场先机呢？在这一波互联网 + 传统企业的转型浪潮中，传统企业面临的困局还远不止这些。

下一节，我们将探讨互联网时代对市场的常见误读——“伪需求”问题。

### 第三节 思维困局：十万个伪需求

大多做产品的人有三个假设：第一是假设某个功能用户一定需要；第二是假设用户一定知道某个功能的存在；第三是假设用户一定会按照自己设计的方式使用。

——周鸿祎，《我的互联网观》

在互联网时代，用户的许多痛点得以解决，很多需求得以实现。传统企业的互联网转型，也应该密切关注消费者需求，并建立起相应的解决之道。所以，对“需求”的准确认识，是决定转型策略的关键。

那么，过去远离消费者的传统企业是否可以真正识别需求，从而制定可行的转型策略呢？

在这一问题上，我们拿互联网企业作为参考，很多互联网项目的开始和发展，都是建立在用户体验细节之上的，围绕解决用户某一个痛点建立第一批用户。然后再逐步拓展相关的功能，扩大用户规模。

很多互联网产品的起点并不大，大众点评刚开始主要提供餐饮信息服务，滴滴打车帮助用户解决打车难问题，携程可以提供廉价的酒店机票预定，这些都是从用户生活的某一个痛点切入。随着用户规模的扩大，平台功能也逐步完善，慢慢覆盖到用户的各种生活场景，最终占据这一领域的领先地位。这一种“从点到面”的发展过程，如图 2-6 所示。

虽然传统企业和互联网公司两者的起点位置不同，但其出发点都应该围绕客户需求展开。可是，一旦在对需求的理解上产生偏差，发展道路就难免“差之毫厘，谬以千里”。

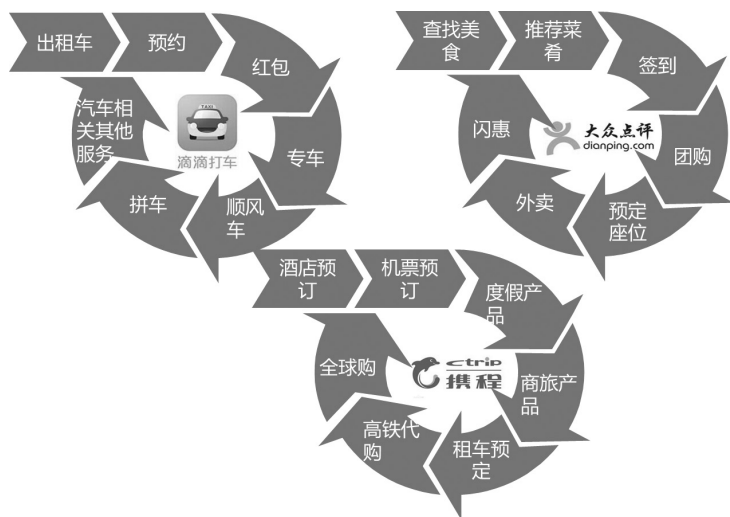


图 2-6 大众点评、滴滴打车、携程“从点到面”的发展过程

如本节开篇中周鸿祎所讲，在产品设计中经常犯的错误，就是对用户需求的误读，而使用错误的假设会导致发展道路的偏差。在这一点上，无论是传统企业还是互联网公司，都碰到了很多问题，其失败的经验教训可以相互借鉴。这种非真实的客户需求，通常被称为“伪需求”。

伪需求的成因和表现形态有多种，我们首先来探讨一下目前如火如荼的互联网产品创新中所出现的伪需求。

## 互联网：创新的伪需求

纵观整个互联网的发展，各个时期的主流产品都紧密围绕着当时用户的核心需求。

互联网发展伊始，用户希望通过网站来获取及时、充足、免费的讯息，于是诞生了雅虎、新浪、网易这样的门户网站。随着信息量呈现爆炸式的增长，用户更加关注信息的精准性，于是谷歌、百度这样的搜索网站迅速发展起来。另一方面，社交工具的出现，解决了人与人的连接问题。再后来，人们对信息的需求从单纯的媒体功能延伸到了生活场景，简单直接的购物需求促使电子商务发展起来。

至此，我国在互联网界的三大领域——搜索、社交和电商，形成了以百度、腾讯、阿里巴巴为首的三巨头格局。无独有偶，美国的互联网界，也是这三大领域的天下，分别诞生了谷歌、脸谱和亚马逊三大霸主。

而随着移动互联网发展的突飞猛进，互联网工具与用户生活场景结合得越来越紧密，生活类 O2O 平台成为当前的市场热点。（互联网的风口转移得很快，在本书收稿时，已经有大量的 O2O 创业平台告别了初创时的火爆，面临用户流失、资金链断裂等诸多问题，但是依然有诸多创业公司和投资机构趋之若鹜。）

如今，随着技术的发展，创业门槛不断降低，各种创新型的互联网产品层出不穷。但是，人们对于互联网的接受度已经比较成熟，用户的主要需求已经得到满足，新的互联网产品寄希望于在一些细微的客户体验点上进行微创新，就极易产生伪需求——过度放大用户的真实诉求。

互联网项目伪需求问题的产生，有以下几个原因：

#### 一、未能抓住客户体验背后真正的心理诉求，将体验方式误认为需求本质

互联网、移动互联的技术发展带来了无穷的想象空间，通过技术产生了各种创新的商业模式，但很多的互联网创新项目却只看到表面上用户体验的优化，却忽视了其本质诉求。

例如近两三年来生活 O2O 平台如雨后春笋般涌现，很多产品只是为用户提供便利的上门服务，就认为是满足了用户需求，但有些尝试却有失偏颇。例如，上门理发的 O2O 模式就没有获得认可。原因就在于上门理发服务虽然从物理距离上方便了顾客，但从顾客对理发的真正需求来说，他们不仅仅只是为了图个方便，更在意的是发型师的专业水准与发型的最终效果，或是美发店的环境所带来的体验。而这些本质的需求，却无法通过上门服务所满足。另外，在顾客家中理发会产生碎发清理等延伸问题，从整个体验场景看，这一模式反而给顾客带来麻烦。

所以，真正的“需求”，应该是通过对用户需求更加深入的理解，从表象看本质，去洞察“人性”层面的诉求。陌陌通过专攻“陌生人社交”这一需求，在几乎被腾讯



垄断的互联网社交领域占据了一席之地；穿衣助手深入理解女性在购买衣物过程中的“选择性难题”，提供给用户设定“场合”、“搭配”、“颜色”等关键信息，帮助其进行选择，以此切入了竞争激烈的女装电商市场。此外还有很多在细分领域的成功，都是对用户需求本质进行更加准确和深入的挖掘，哪怕在竞争激烈的成熟市场，也能找到新的突破点。

## 二、切入点并非刚需，对用户的“吸力”不足

互联网产品的创新，不可能同时改善用户在体验过程中的所有环节，而要找到一个切入点，先从单个环节上解决问题。

所以，这一切入点一定要准，必须是用户的“刚需”或者“痛点”。如本文开头所提到的，打车软件首先解决打车难的问题，而不是乘车的服务或者支付问题；大众点评刚开始解决了对餐厅的查找和选择问题，后来才涉及签到、分享、用餐优惠等功能。

但是很多的互联网产品的定位并未切入用户的刚需，导致产品“吸力”不足，或者一次体验过后，无法留住用户。一个强需求胜过一个好产品，细分市场虽然有机会，但也要看是否是刚需、高频次的场景。比如地板打蜡的服务，虽然有需求，但一年一个家庭最多给地板打一次蜡。这样消费频次低的项目就不适合作为切入点，而更应该成为整个家政平台的一小部分服务内容。

用户的需求日益多样化，出现了许多小众、出位、猎奇的非刚性需求，但这些并不能成为切入点而吸住用户。在进行互联网创新的尝试中，要避免陷入这些非刚需的伪需求。

## 三、仅考虑局部，忽略整个体验场景

在体验经济的时代，用户从体验到消费再到后续体验，是一个完整的闭环体验链。一些互联网平台仅看到用户的某一个痛点，看似市场需求很旺盛，但缺乏对整体场景的思考，在其他环节的问题可能会掩盖局部优化所产生的价值。

人们的生活场景是非常复杂的，这给场景化思考带来了难度。例如，近来热门的厨师上门做菜的服务，只解决用户在家就可以吃大餐的方便问题，但这一模式同时产生了很多的副作用——比如，大厨烧菜习惯用重油，家里的抽油烟机力度不够，造成家里油烟弥漫；家中配料不足，影响饭菜口感，大厨们巧妇难为无米之炊；做菜结束后，厨房需要打扫清理等。又例如上门洗车服务，洗车过程 15 分钟就可以完成，但用户需要花较长时间等待服务人员到场，如果在居民社区，洗车洒水又会对小区环境造成影响。

若要打造一个让用户接受的 O2O 商业模式，互联网平台的解决方案就需要通盘考虑整个体验场景。许多看似提供便利的上门服务，实际却给用户带来很大的隐性成本，反而造成了不便。

总之，互联网公司发掘的诸多“伪需求”主要是因为对用户的本质需求理解得不够深、不够细、不够全，其结果便是商业模式无法为用户所接受，最终导致项目的失败。

## 传统企业：资源引发的伪需求

与初创互联网公司有所不同，传统企业有着丰富的行业经验，其业务的不断发展壮大，一定是建立在对市场需求的深刻理解上。那么为什么面对互联网，传统企业会找不到转型的突破点，创造大量的伪需求呢？

首先，要再次强调消费者需求在变化，整个市场正在经历从商品经济向体验经济的转变。传统企业大都是在商品经济时代发展起来的，对消费者的理解还停留在那个时代，但在体验经济时代，用户场景发生了根本性的变化，这是很多传统企业所忽视的。

进一步讲，这一问题是由传统企业的惯性思维所引起的。正如我们在“迷失方向的巨轮”章节中提到，传统企业因为拥有强大的行业资源，在向互联网转型尝试的过程中，不可避免地会围绕企业所拥有的资源考虑问题，而忽视了从消费者角度去考虑，需求是否真实存在。

## 案例：顺丰嘿客——想到了开头，却猜不到结果<sup>4</sup>

顺丰嘿客店开展于 2014 年，布局于社区周围，门店中仅有极少的实物商品出样，店内空间主要展示商品图片及其支付二维码，以供客户选择，扫码购物后客户可选择自提或是配送上门服务。

时隔一年的“试水”，虽然顺丰内部人士否认嘿客实验的失败，但业内倾向于认为这是顺丰 O2O 试错的结果，事实证明零售企业还没有探索出成熟的模式。2015 年 5 月，顺丰已经开始着手将“嘿客”升级为“顺丰家”，门店中的实物商品展示和销售功能将会大幅增加。

嘿客店提倡的模式是 O2O，但是对其覆盖的客户人群来看，未必能吸引或者是培育出适合 O2O 的细分客户群体。在电子商务和线上直接消费占比越来越高的今天，以线下门店展示商品图片，再附加线下物流匹配的模式，并不能很好地提高购物效率和体验，反而显得累赘，特别是对于当前客户从 PC 端购物向手机端购物转移的趋势下。

经营模式还存在讨论空间，但嘿客店的运营成本始终是一个刚性的支出，包括店铺租金、员工费用、装修费用和一定的营销成本，一年单家店铺大概在 50 万元左右。但是从赢利方式来看，顺丰嘿客店主要是通过收取上架商家的手续费，以及部分的广告费用，并无其他稳定的赢利点。在对顺丰嘿客店实际销售效果存疑的情况下，同产品商家的合作关系尚需一个长期的积累。

和电商平台相比，嘿客店的商品和服务也不具有竞争优势，一是价格，二是商品的类别。社区或者商圈的客户对特定的商品需求有一定的规律，在不能保证具有价格优势的前提下，通过电商平台进行消费依然是客户高性价比的选择。

也就是说，在经营模式有待讨论、赢利空间较小、与电商平台相比无优势的情况下，顺丰嘿客店作为一种新奇的尝试，缺乏主动吸引客户进入门店的方式和手段，而只通过新闻的曝光和有限的前期营销，很难持续改变周围居民的消费观念。

4 本案例摘编自网易新闻《嘿客失败了？》<http://news.163.com/15/0520/14/AQ2JOCMD00014AED.html>；网易财经亦观察《嘿客模式的为什么会失败？陈凯歌》<http://money.163.com/14/0820/10/A4378MJS00253G87.html>。

顺丰嘿客的失败，究其根本原因是一种产品方向上的选择失误，从企业自身资源优势出发考虑问题，而非客户需求。顺丰从快递业务起家，积累了遍布全国的配送网点，而且这些网点贴近居民区。将网点转型成为零售店，是对资源的二次开发利用。但是缺乏零售基因的顺丰并未明确定位目标客户群体，以及这一群体的本质需求，在营销和运营模式上又缺乏周全的考量，最终在自己创造的伪需求道路上越走越远。

“企业只要利用起资源就可以培养市场需求”，这样的思路不符合市场逻辑。资源是优势，也是负担。沿着资源优势去找客户需求，找到的大多是伪需求。

成功的企业很难突破原有的资源优势去考虑真正的市场需求，而且企业往往会陷入自我麻痹，在群体决策的情况下，不太容易自我否定。一旦认定某个需求存在，就想方设法论证其合理性，并夸大它的价值。而且因为大企业有内部责任承担的问题，项目一旦启动，就很难停下。因此，越是成功的企业，伪需求就越容易被制造，而且难以转身，跟随伪需求推进的互联网项目，将导致极大的资源浪费。这种方向性的错误，甚至会对企业的主营业务产生影响，给竞争对手以可乘之机。

从微观上讲，伪需求会造成互联网解决方案或产品设计的不合理，导致以下结果：

（1）用户培育时间长：产品无法第一时间抓住用户，需要花费较长的时间和大量的经费进行用户的获取和维系；

（2）靠不断新增功能来“填充”用户体验：导致产品很重很复杂，违背简约原则，最后用户的体验很糟糕，更加不愿意使用；

（3）成为竞争对手的“排雷”工具：其他竞争对手在其错误的基础上，改变策略做其他尝试，反而更容易找到正确的道路，后来居上。

## 中国移动飞信——资源垄断的背后

2007年5月，拥有全世界最大用户量的运营商——中国移动开始建设飞信平台。2008年，第一个版本的飞信上线，到了2009年第二季度，飞信注册用户已达1.84亿，比2008年同期增长64.9%，但用户活跃度仅29%，而当时的腾讯

QQ 则保持了平均 40% 的用户活跃度。2010 年年底, 飞信的活跃用户数为 1.83 亿, 在国内即时通信市场份额中紧随腾讯 QQ, 排名第二。但随后便一路走低, 2011 年 6 月, 中国移动将飞信的运营权转交给广东移动的南方基地, 运营权的变更代表着飞信业务彻底被中国移动放弃。

移动飞信的快速崛起和没落, 是我国互联网发展史上可以深入研究的一个案例, 其失败的原因有很多, 主要可以总结为以下三点:

#### (1) 对用户的需求理解不深

飞信诞生于桌面互联网时代, 在微博、微信出现之前, 人们还是习惯于使用短信作为文字沟通的工具。飞信识别用户的需求在于两点: 1) 使用网络流量免去短信费用; 2) 用桌面软件操作比使用手机发短信更为快捷。

但移动所预设的这两个用户需求点, 是建立在用户对费用和操作便利基础之上, 是较为浅层次的需求点。更深层次来讲, 用户需要的是更深度化、多样化的社交功能(后来的微信除了点对点的沟通, 还相继推出朋友圈、群组、游戏等功能加强社交性), 可飞信只是采用“桌面连接短信 + 免费”这种简易模式, 并未更深一步满足用户的本质需求。而且随着移动互联网的兴起, 桌面软件便逐渐没落。

#### (2) 资源垄断下缺乏开放性

飞信的用户源于中国移动数亿的用户存量, 依赖强大的用户资源可以迅速崛起, 却天然地排斥了其他两家运营商。飞信自推出就将联通、电信用户排除在外。本来与手机号绑定是飞信的优势, 但随着用户量的增大, 要求对不同运营商的用户有开放性时, 这一点变为了劣势。

当时的策略是, 三个运营商在飞信上的互通, 短信回飞信要收费, 费用问题也变成了难以逾越的壁垒。对于一个定位于“大平台”的产品来说, 缺乏开放性, 结果可能是致命的。(在“模式困局: 平台 VS 垂直”章节中对此问题有详述。)

### （3）运营管理能力不足

中国移动对飞信的运营大部分使用外包资源，加大了飞信运营管理的难度，给飞信软件后续的开发升级埋下了隐患。飞信的外观设计感不强，没有 QQ 那么流畅、舒适、形象、逼真，更重要的是，飞信缺乏对功能快速迭代的能力，后续的版本更新较慢，也未像后来微信那样在社交功能上进行深度挖掘。过于单一的应用，很快使用户产生审美疲劳。

最终的结果就是，腾讯微信在飞信试错的基础上步步紧逼，很快就后来居上，如今成为移动社交领域的霸主，整个移动互联网的“超级应用”。

## 去伪存真之道

伪需求，是传统企业在制定互联网转型策略中最常见，同时也是最致命的陷阱。企业要想避免创造伪需求，真正找准客户需求点，就必须回归客户体验场景，从需求本质上寻求突破点，并运用科学的方法进行验证。

### 1. “场景化”挖掘需求

在体验经济时代，“场景化”的思考方式是挖掘客户需求、设计并提升客户体验最直接的途径。通过对客户整个体验过程的清晰模拟，在细节中挖掘客户的需求点。

以传统零售企业为例，在互联网+时代，企业正积极通过数字化手段武装线下门店，使其可以提供更优质的客户体验。那么首先要做的，是分解零售客户从有购物消费需求到获得商品这一完整的购物场景，并挖掘每个体验点上的需求。客户的体验场景是全方位的，所以要 360 度全方位地分析需求，必须同时纵向考虑客户体验链（需求触发——入店——浏览商品——购物车——支付——物流——售后服务），以及横向考虑每一个触点上受周边因素的影响（购物环境、相关人群、竞争对手等）。

从图 2-7 中我们可以看到，客户的体验场景已经不仅仅发生在购物场所内，而是向前后延伸。客户在家中，可以收到相关的商品促销信息，方便地查询到门店信息，这对其决策也有着重要影响。而到店后，停车、推购物车、搜索商品、结账等的便利

性也是影响购物体验的关键因素。

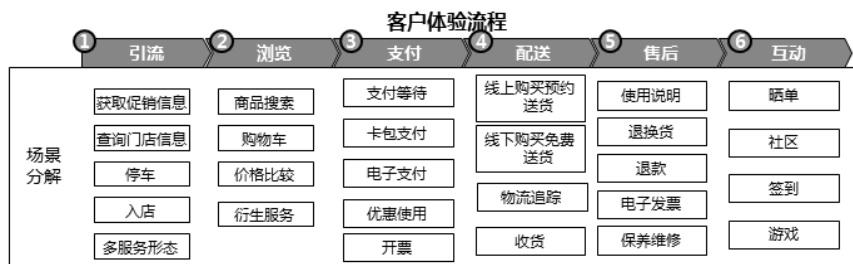


图 2-7 零售场景化体验

## 2. 深入洞察需求本质

看待客户需求，不能停留在表面，接下来要做的，是对需求进行更加深入地洞察，去理解其背后的逻辑。可以说，是洞察“行为需求”背后的“人性需求”。

就像我们在上一章节所讲，看客户的需求是不能看他的“嘴”，而要看他的“腿”，其实有很多本质诉求客户自己都察觉不到，但是通过其行为特质可以体现出来。这些也离不开客户本身的因素，不同类型的客户群体其需求也存在着较大的不同。

接着以零售业为例，客户购物完毕后，将商品运送到家是一个痛苦的过程，尤其是在所购商品较多的情况下。但不同类型的用户，其背后的诉求点是有所不同的。对于年长的消费者来说，这一过程是对体力的考验，需要人力的支持；而对于年轻消费者来说，这会耽误宝贵的时间，影响到后续的活动安排，本质需求是时间上的灵活性。对待不同消费人群的需求，其满足方式也会不同。

还有一点，场景化的深入洞察，要和企业的具体分类业态联系在一起，零售业有很多分类，以上所谈到在物流环节的客户需求，主要体现在大型卖场这一分类业态中，因为通常情况下，客户去大卖场购物的频率低，一次性购物的量较大。要明确这些前提条件，避免盲目夸大场景的适用度，形成伪需求。

## 3. 设计创新的解决方案

理解了客户的本质需求，接下来就是设计解决方案——如何满足客户需求。对

于互联网+转型中的传统企业来说，解决方案的设计要充分考虑新技术的应用和创新的商业模式。

物流送货到家，解决最后一公里的问题，过去是电子商务模式下的用户体验，传统线下零售商要和电商竞争，这一消费体验的优化也是必须考虑的。但客户线下购物和电商购物的场景不同，对于送货到家的解决方案也有所差异。

现在大部分传统的大卖场都有购物满一定的金额就免费送货的服务，在互联网技术的影响下，这一解决方案可以更加完善。例如，在购物的过程中客户就可以通过手机对商品扫码，累加商品的价格，获知是否满足送货条件。而在送货的形式上，又分为即时送货（在很短的时间内派车送货上门）、预约送货（和客户约定送货时间，商家对物流做统一调度），以及随车送货（送货的同时将客户带到目的地）。这些需要基于不同类型客户的需求做细致分析，大卖场的业务状况以及运输能力等因素也要纳入解决方案的综合考量因素。

在运营模式和物流工具的使用上也有多种选择，可以通过自有的货车配送，也可以外包给货运公司，或者通过社会化物流的模式完成。另外，物流技术也在不断地进步，未来，无人机可能得到广泛应用，这又给商业模式创新带来了更大的想象空间。

#### 4. 重构整体体验场景

满足了客户在某个体验点上的需求，是否会对其他环节产生影响呢？

例如，在超市提供送货到家服务的情况下，客户会更加倾向于选购大包装的商品，大包装通常意味着单品的价格更高。那么在最早的需求触发环节，或者在商品展示环节，商家就可以更多地推送高性价比的商品。例如在美国最大的连锁会员制仓储量贩店 Costco，大包装商品价格标签上除了展示单品总价，还会体现每盎司的价格，方便客户对同类商品进行“性价比”的比较。此外，在支付环节，还可以通过手机推荐相关商品、热门商品或者“满 XX 送 XX”等促销活动，以触发客户更多的消费。这些在电商购物中获得的消费体验，通过智能设备也同样可以在实体店购物场景中完成，线



下购物越来越贴近线上购物带来的优质体验。

所以，解决方案需要放回到整体场景中去，做“回归分析”，再次进行验证。

整体体验场景的重构既可以规避一些伪需求，也可以帮助企业对相关的运营要素做出调整和优化。例如，扫码购物模式可以减少店内购物车的需求，进而甚至改变店内货架的排列方式，对空间进行优化布局等等。

## 5. 建立价值评估体系

所有商业创新的前提是经济价值，脱离了市场回报，新技术只能停留在实验室里，新的商业模式也只存在于理论层面。所以，企业最终需要进行商业价值的评估：对客户需求的满足是否值得，解决方案实施是否具有价值。

对于传统企业来说，投入时间和资金满足客户需求，改善其体验，从企业发展的大方向来看，必须明确其战略上的考量：客户需求的满足意义何在？是否能够促进业务的发展？而从定量的角度来看，投资回报（ROI）是关键（具体的测算方式有很多种，本书不做赘述）。还是以线下零售店送货上门服务为例。其收益体现在客户进店数量、客单价的提升、商圈辐射范围、客户满意度、新会员注册数等营销指标，也要考虑在对物流成本、人员成本上的支出。

科学的价值评估，可以保证企业从上到下理性地看待互联网创新的投资，也使未来的项目推进变得更加可控。

最后，我们回顾一下纸媒行业在互联网转型中所走的弯路，作为本节的一个总结。

### 案例：移动平台需求？加速纸媒行业衰落

互联网改变了信息的传播方式，也对传统的纸媒行业产生了极大的冲击。对此，众多报纸杂志试图通过将内容的电子化来抵御竞争，实现转型。纸媒企业开发新闻客户端，使用智能手机、平板电脑等移动终端设备进行内容的访问，其内容与纸媒的全部资讯保持同步更新，且提供用户免费下载浏览。

2009年6月，第三代苹果手机发布。2009年年底《南方都市报》开发出iPhone阅读器。2010年1月，苹果发布iPad，5月7日《南方都市报》iPad阅读器上线成为首家进入iPad的中文媒体。2010年下半年，更多报刊开发APP作为其线上客户端。可以说，为了不在互联网时代被淘汰，传统纸媒企业亦步亦趋地进行着尝试。

但是，这一看起来较为典型的传统行业+互联网工具的转型模式，却没能获得市场认可。无论是用户量、内容量还是活跃度，从纸媒行业转型至电子媒体的报纸杂志都远远落后于互联网公司。虽然很多企业进行了巨大的投入，但一阵喧嚣过后，剩者寥寥。

分析这一模式失败的原因，我们要回到本节的主题——对客户需求的理解。传统纸媒只是使用了新媒体工具进行内容展现，但对互联网时代读者需求的转变缺乏洞察，他们对传统读者需求的理解是：读者希望看到优秀的内容。所以他们在新媒体的内容质量上做了大量的投入，这也是他们最大的资源优势所在。

而互联网媒体的商业模式却直接切入读者的更深层次需求：想更及时准确地获取信息。虽然读者对于内容质量也有要求，但这一需求并不刚性（比如：尽管微信文章中“水货”居多，但还是读者甚广，并在其中寻觅“干货”）。简单来讲，如今对于内容要求较高、深度阅读的需求远低于对内容的及时性、可选择性的需求。

在这种需求下，互联网产品（如今日头条、知乎等）在搜索、用户分析等方面的技术优势便得以发挥。网媒的优势在“内容聚合”以及精准推送，无论是PC端还是移动平台，巨大的信息量和丰富的搜索条件可以充分满足读者需求。读者可以更方便地获取信息，何必再看单一报刊的电子版？

移动互联网时代，原PC端的互联网平台和信息移动互联网产品都加入到这个大行业中。前者如搜狐新闻客户端；后者如“今日头条”，自我介绍是“一个没有小编的推荐引擎”。互联网平台对内容的投入并不高，而且可以通过广告、竞价排名、大数据等多种方式进行赢利。

而纸媒在内容生产上的投入，对赢利产生较大压力，这一压力也传递到其电子平台。使用传统的赢利方式，向用户前向收费？现在免费的内容到处都是，而且聚合了更多的信息，愿意为内容买单的读者越来越少。如果像互联网公司那样靠广告后向收费，用户规模又远不如互联网平台，难以满足赢利要求。

所以，纸媒虽然运用了互联网的展现工具，可底层的商业观念并未发生转变，在互联网时代，对准的其实是读者的伪需求，失败也在情理之中。

本节我们探讨了对于客户需求的有效识别，无论是互联网公司还是传统企业，都存在着“伪需求”的陷阱。客户需求是互联网转型的出发点，无法清晰地认定需求，将会大大影响到转型方向的合理性。

与此同时，即使明确了客户需求，在具体模式的制定和实施推进过程中，传统企业同样会陷入诸多的困局，我们在下一章节将探讨传统企业对互联网商业模式的选择。

## 第四节 模式困局：平台 VS 垂直

若想将平台战略发挥到极致，最重要的是打造一个多方共赢的生态环境，并在平衡中成长。无论是一个依循基本的双边、三边模式的平台企业，还是一个已连接了无数边群体的平台帝国，都得妥善经营所有参与者共同联系起来的网状关系，满足所有使用者的需求，共同成长火力，并且有效维持生态圈的利益，在平衡中携手前进。

——陈威如 余卓轩，《平台战略》

### 互联网 + 时代的平台式思维

垂直型的商业模式，是指围绕单一产品或服务，构建产业链各个环节的供需关系所形成的商业模式。

而平台型的商业模式，是指连接两个（或更多）特定群体，为他们提供互动机制，满足所有群体的需求，并巧妙地从中赢利的商业模式（参考自《平台战略》）。

传统企业基本都属于垂直型商业模式，对自己的产品或服务进行开发和销售，并打通上下游，将自己纳入到整个垂直产业链中。而大多数互联网企业可以归类为平台型模式，自身并不提供产品和服务，只是作为一个平台（或者中中间机构），为平台的相关方提供连接。因此，是要参考互联网公司的模式去建立平台？还是在自己的垂直领域做深？是传统企业在互联网转型中一道重要的选择题。

互联网由于其开放性、无地域性等基本特点本身就具有平台特性，而如今做大做强互联网企业——京东、天猫、大众点评、美团、滴滴打车等，都属于 B2C 类平台，一端连接产品或服务的提供者（商家用户），另一端连接个人用户；淘宝网是 C2C 平台，实现个人用户之间的对接，腾讯、陌陌的社交平台本质也是 C2C 的模式；而阿里巴巴、找钢网（钢材询价及交易平台）、集智客（创意分享交流平台）属于 B2B 平台，

实现企业商家之间的对接。

为什么在互联网时代，平台型的商业模式会如此火爆？

### 原因一：体验经济时代的到来

之前我们提到，社会正在从商品经济时代过渡到体验经济时代。在商品经济时代，消费者的购物目的性较为明确，商家只需关注其购买的商品即可。因此企业专注于研发、生产、销售出高性价比的商品，并从客户处获取经济回报——这就是传统企业的竞争优势：垂直产业链生态系统。

而在体验型经济时代，客户不仅以获取商品为目的，而是需要综合性体验，选择也更加多样化。因此，单独一家企业很难完成客户的整个体验过程，这就需要各种不同类型的企业参与。而平台的能力，就在于可以将这些企业的资源进行整合，然后以更为全面的信息量、更为友好的体验方式展现在客户面前。

例如，家庭装修的过程对客户来说是一个综合性的体验，这个过程中有着诸多商家的参与：设计师、工程队（工程队还要下包各类工种）、硬装建材、软装材料、家具家电厂商……没有一个单领域的商家可以满足客户装修过程中所有产品和服务的需求。因此客户需要一个综合平台去获取信息甚至完成交易，于是，篱笆网、土拨兔、齐家网等家装平台孕育而生，提供装修设计、社区交流、建材团购等一条龙服务。

### 原因二：社会分工的细化和松耦合连接

在过去，一个商业组织往往承担多种不同的职能，整个产业链分工较粗。而随着整个商业社会形态越来越复杂，将逐渐趋向于每个商业组织和个体承担更细化的职能，并通过松耦合的方式进行连接。

前文我们提到汽车行业的生态圈变化便是一例，原先的4S店承担了整个产业链的多个环节职能：车型信息介绍、试乘试驾、整车和配件的物流、交车流程相关服务、售后保养、维修、二手车交易等。而如今这些职能正逐步被一些拥有专项能力的新型企业所取代，产业链的参与者越来越多。而从一个企业多个职能过渡到多个企业之间的合作，就需要一个平台进行规则制定和资源整合，而这个平台也就抢占了客

户流量的入口。汽车之家就是典型的例子，作为汽车行业的综合平台，整合各个职能的线下资源（整车厂、4S 店、汽修店、配件供应商、汽车广告商等），提供客户一站式的体验。

### 原因三：技术发展

技术发展也是引爆平台商业模式的重要因素。由于平台不能脱离资源独立存在，其成功的关键在于更多的连接，而连接又离不开技术的支撑。例如火爆时的互联网金融，支付宝作为用户量最大的互联网金融平台，最早只是用于淘宝上进行交易的支付工具。随着二维码、蓝牙、声波等技术的发展，使移动设备之间的连接（“当面付”功能），以及移动设备和线下触点的连接（自动贩卖机声波支付）变得愈发通畅，人们移动支付的场景也越来越丰富，平台的价值也逐步得以体现。

### 原因四：政策开放

平台需要更多的连接，技术的进步是建立连接的基础，还有一个重要的前提，就是政策法规的开放性，是否允许这些连接互通存在。随着互联网的发展，我们可以看到近些年来，我国在传统意义上国家控制的金融和电信领域，都在逐步开放。这样就打通了更多信息通道，为平台的发展提供了更多的可能。

支付宝的发展历程可以说是伴随着金融政策开放的典型案例。

## 案例：支付宝的发展历程

2003 年，支付宝作为淘宝支付平台诞生。当时，只是淘宝旗下的一个部门，其目的是解决淘宝用户网购支付的信用问题，仅仅是专为淘宝网的发展而打造的一款支付工具。

随着我国电商行业的迅猛发展，淘宝成为了业内当之无愧的龙头老大，阿里巴巴高层很快意识到，支付宝不应该仅是附属于淘宝网的一个应用工具，更有可能成为所有电子商务网站的基础服务平台。因此在 2004 年年底，支付宝从淘宝网分拆并成立独立的运营公司，支付宝网站上线，开始从淘宝网的第三方单方平台向着独立支付平台迈进。

又过了一年，在“信息流 + 资金流”战略的引领下，阿里巴巴先人一步开始部署电商支付系统。马云在当年年初的达沃斯经济论坛上将 2005 年定义为中国电子商务的安全支付年。随后，支付宝迅速与中国工商银行、中国农业银行、VISA（信用卡发行商）等达成战略合作协议。另一方面，支付宝从网游、航空票务等网络化较高的市场切入，积极开拓业务范围。2005 年和 2006 年见证了中国电子商务的第一轮爆炸式增长，到了 2007 年，价格战开始在电商平台间打响，再次将这个行业推向新一轮的高潮。几乎是伴随电子商务的发展，支付宝一步步占领电商支付的各大领域。

2008 年，支付宝不再局限于已有的电商支付业务，而开始将触角延伸至诸多支付场景。支付宝开通网上缴纳水、电、煤以及通信费等日常费用，此后又开通信用卡还款、缴纳罚款、学费等各种费用的服务。

到了 2010 年，为解决网银的安全问题以及多银行账户操作的复杂性，支付宝联手各大银行推出“快捷支付”，用户无需开通网银，只需将银行卡于支付宝绑定便可进行网上交易支付，合作的银行有 80 多家。据统计，当年支付宝的用户已经突破 5.5 亿，支持支付宝交易服务的商家超过 46 亿。同是 2010 年，中国人民银行宣布包括支付宝在内的 27 家公司获得央行颁布的首批第三方支付牌照，而在此前从支付宝诞生开始的 7 年时间里，对第三方支付的监管几乎处于空白。当第三方支付的无序状态宣告结束时，支付宝已经占领了绝大部分版图。

2013 年，支付宝联手天弘基金上线余额宝，全面撬开互联网金融的大门。这一次余额宝再次占尽先机，据统计，余额宝上线不到 1 个月资金规模就突破 57 亿，用户数量达 250 多万。尽管后续监管部门的介入使得余额宝的发展速度减缓，但是支付宝在互联网金融上的探索早已远远超越其竞争对手。

从最初的单一电商平台支付工具发展，到如今巨无霸式的互联网金融平台，支付宝以平台的思维，抢占每一次行业发展、技术进步和政策开放的先机，每一次发展总能快人一步，可以说是阿里巴巴战略远见和强大执行力的成功。

## 平台争夺战

对于传统企业来说，平台商业模式的意义，在于和消费者之间更直接的接触和联系。在消费者主权时代，掌握消费者就掌握了产业链的主动权，进而影响并控制整个生态圈。

首先，平台可以整合行业内的企业，成为行业的“武林盟主”。大平台好比一个商场，产品品种齐全、服务周到、体验好，能够有效吸引客流，然后反过来吸收更多商家入驻，形成一个良性循环，平台就会越做越大。

强大的平台企业就不再仅是整个行业价值链上的一环，而是成为一个新生态圈的创造者。拥有着大量的客户资源，带来的是强大话语权，成为整个行业规则的制定者。淘宝网便是典型代表，它通过多年积累的庞大客流和商家资源，成为整个电商行业的武林盟主，同时定义了诸多电商行业的显规则和潜规则，淘宝的评价体系（皇冠数）、商家的销售提成方式、甚至客服的问候语——“亲”，都在潜移默化中成为电商的行业标准。

成为“武林盟主”以后，凭借和大量用户的紧密连接，平台可以通过改变游戏规则、改造生态圈，成为“颠覆者”，从而赢取更多的市场主动权，甚至革竞争对手的命。图书电商就是一个例子，经过多年发展成为这个领域龙头老大的当当网，这些年相继推出了电子书销售、电子书借阅服务，另一个电商巨头京东也推出了电子书包月/包年畅读等业务。这些只能属于图书电商渠道的创新商业模式，无疑给原本就倍受冲击的线下书店更深层次的打击，线下书店的市场被进一步蚕食。

颠覆者，便在新的生态圈中成为“垄断者”。当平台整合了大量的用户和市场资源，成为整个行业的中心，并且重新定义了法则，它在整个行业的垄断地位就逐渐形成。平台企业占据了新生态圈的制高点，为后来者建立了具有一定高度的壁垒。

互联网创业家孙陶然曾做过点评：“做平台之所以成为几乎所有有企图心企业的梦想，我想主要原因有两个：一方面因为平台处于产业链的高端，不但收益丰厚、主动权大，在竞争中也会处于较为有利的位置，往往可以号令天下莫敢不从；另一方面



也是因为平台的商业模式比较好，这是一种可以让所有合作者共赢、经营越久价值越大的商业模式。”

互联网公司依靠其“连接”的优势，运用平台战略占领市场，并且不断颠覆着传统行业，逐步吞噬着传统企业的市场。那么，传统企业能否也运用平台化的思维方式以及自身固有的资源优势，发展平台战略来抵御竞争呢？

### “两个身份”的难题

对于传统企业来说，突破原有垂直商业模式的发展逻辑，通过互联网工具打造行业平台，是一块诱人的蛋糕。因此，许多企业在平台商业模式上做着积极的探索。

众所周知，平台的优势必须建立在一定规模的基础之上，而平台若想做大，必须要整合更多的商家资源和客户数量。商家资源，对传统企业是一大优势，通常来说传统企业自身就是资源的提供方，拥有产品、销售渠道、甚至线下店铺等，这些都可以成为平台的启动资源，从而在平台的建设初期节省很多的成本和时间。而且，传统企业对于所处行业有着深入的理解，熟悉相关政策环境，这也正是众多传统企业做平台的重要优势。

以酒类电商为例。酒仙网是国内较早开展酒类电子商务的企业，它之所以能够成功除了其独特的商业模式，与其创始人的身份密不可分。创始人郝鸿峰在创建酒仙网之前是山西百世酒业集团有限公司的董事长，2005年时已经是山西本地最大的酒代理商。传统的白酒产业，从酒企到消费者，往往要经过包括一级代理商、省级代理商、市级代理商和零售商四个渠道层级，这导致白酒零售价居高不下。酒仙网刚创办时走的是低价模式，相同的品类在酒仙网上售价比零售商甚至省市级经销商还要便宜，这自然会触动传统经销商的利益。但是凭借过去做传统酒类经销商积累的资源，酒仙网直接通过与酒企或大渠道商的合作关系，解决货源不足的问题。

但是，这一先发优势也会给传统企业的平台发展造成难题。既是平台运营方，又是资源提供方，传统企业因此很容易陷入“两个身份”的困境。

要做好一个平台，必须保持中立的原则。

传统企业因为其资源方的背景，在建设平台的过程中，原先在垂直领域的竞争对手会担心其通过平台建立竞争优势，通常不愿意接入到其平台中，从而导致平台的资源缺乏。一方面企业自然不希望受制于竞争对手；另一方面，对于旗鼓相当的企业，双方都有资源和能力做平台，自然不希望对方走在自己前面，在平台战略上也会寸土必争。

例如，北京的两大房产中介——链家房产和我爱我家房产公司都拥有各自的互联网平台，在平台上发布房源信息，供客户查询。在如今房地产“得房源者得天下”的市场环境下，房源成为平台最重要的资源。但是仅凭一家公司很难覆盖市场上所有的房源，因此双方也都吸纳了一些小型的地面中介公司入驻平台，并帮助其发布房源信息。可是，链家和我爱我家由于彼此的直接竞争关系，都不愿意将资源发布到另一家平台上。而对于用户来说，平台上房源信息的数量，几乎是选择平台访问的唯一标准。所以最终，在房产中介行业的在线平台市场占有率居前的依然是，安居客和搜房网两家纯互联网企业。2015年，类似的新兴互联网平台——Q房网、爱屋吉屋等迅速崛起，但原先拥有众多线下门店的传统房产中介，却依然身处两种身份的困境，无法在平台模式中脱颖而出。

又如早些年索尼和百代唱片进军数字音乐市场时，都开通了自己的在线音乐服务，但是两家都不将自己的歌曲授权给对方，无法保证资源充足，最终两者都以失败收场。

可见，在垂直领域的资源方越强大，越难保持中立。

传统企业的平台化转型，两种身份的难题是必然要面对的。其中，传统连锁洗衣品牌荣昌向“e袋洗”互联网O2O的转型过程，便是较为典型的例子。

1990年创立的荣昌品牌，是一家全国性的洗衣连锁机构，在全国拥有近千家洗衣连锁店。2013年，董事长张荣耀创立e袋洗平台，由曾经供职于百度的陆文勇担任CEO。

作为一个生活类 O2O 平台，e 袋洗基于移动互联网工具，提供上门送、取衣服务，在附近的门店进行清洗。区别于传统洗衣按件计费计算的收费洗衣模式，用户将待洗衣物装进指定的洗衣袋内里（每袋 99 元），通过微信、APP 预约，2 小时内上门取件。取件时，取送人员当面将装好衣物的洗衣袋进行铅封。待送回清洗中心后，在高清监控条件下去掉铅封，对衣物进行洗前检查和分类。在 72 小时内，将衣物清洗、熨烫完成后送回。

与竞争对手不同的是，e 袋洗在结算方式上进行了突破创新，2015 年 8 月，吸收了由百度领投的 1 亿美金 B 轮融资，如今已经成为洗衣 O2O 领域的领军品牌。

不过，作为一家原先在行业垂直领域拥有强大资源的转型企业，在 e 袋洗的成长道路上，依然碰到两个身份的难题。对于洗衣 O2O 平台来说，线下资源分为两个方面：一是洗衣店，二是取 / 送衣物的人员。

e 袋洗的订单几乎全部由荣昌旗下的荣昌、伊尔萨店面承接，另两个洗衣连锁品牌象王、福耐特也有部分加入 e 袋洗的店面，但以北京地区的数据来看，订单量不足 10%。其他线下洗衣店对加入平台主要有两个担心：（1）店内的洗衣能力是否能够承载自有的订单量加上 e 袋洗的订单量，并且要满足平台的时效要求；（2）e 袋洗作为平台掌握了客户流量的入口，长期来讲有可能影响到洗衣店的原有业务。

在 e 袋洗的发展过程中，这一问题一直存在，是坚持使用自家的线下门店，还是开放平台和更多的线下连锁品牌合作？好在洗衣行业与我们之前提到的房产中介市场有所不同——用户并不那么关注洗衣店的数量，只需上门取 / 送衣物的半径可以覆盖、时效性可以保证即可。从区域覆盖的角度来说，在主要市场上，荣昌自有门店已经可以足够满足需求，平台开放不是硬需求。但从长远来看，我国地域广阔，要想在全国发展，必然会面对平台开放、吸纳更多资源的问题。

而另一个问题——取 / 送衣物的人员。作为创业公司，聘请全职的快递员是一种性价比很低的玩法儿，但 e 袋洗通过“自由人计划”得以解决。任何人可以成为 e 袋洗的配送员，每一单取货可以获得 10 元的奖励，自由人的注册只需要交付 500 元的

保证金和一些身份证明资料即可。

我们可以进一步探讨这一问题的本质，从短期来讲，垂直领域的资源企业进驻平台，可以依靠平台获取一定的业务量。但长远来看，也会对平台产生一种依赖感，逐步失去对市场的主动权。不愿意入驻平台的资源方，是担心未来在产业链中被“降级”，从而丧失原有的利润。

如今，从整个互联网的发展趋势来看，轻型的、纯线上的平台市场已经逐步趋向于饱和，如今正向着线上线下相结合的 O2O (Online to Offline) 模式发展。而 O2O 更重在线下资源，互联网也需要垂直领域资源的注入，如今互联网巨头积极参股传统企业，从这一态势上可见端倪。随着互联网平台和行业垂直资源逐步整合，未来也将碰到两个身份的难题。可以说，两个身份的难题，将是整个互联网发展过程中所有相关方需要关注并解决的问题。

## 做平台，谨慎而行

在互联网时代，传统企业看到了平台商业模式的优势和前景，但也千万不可忽视这一商业模式的问题和潜在风险。

### 一、平台可以大幅提升用户数量，但用户质量和精度却很难保证。

用户数量是衡量平台价值的核心，所以平台通过大量的信息、完备的功能和多样的营销手段来吸引用户。但这样带来的问题就是：未必能够深入定位细分用户群进行精耕细作；如此用户质量便无法保证，其中高价值用户数量、用户活跃度和用户客单价等关键指标就会被弱化，而这些却是平台赢利价值的体现。

### 二、平台可以成为一个大卖场，但细分领域的用户需求却无法满足。

平台在信息、功能上力求面面俱到，就难以做精做深，于是对特定细分领域的用户体验便较难保证，淘宝、京东等大型电商平台皆是如此。再以单一行业平台为例，家具行业的美乐乐做大卖场，为用户提供爆款、低价产品，但这样的一个大平台在品质、设计上却难以满足细分领域顾客的要求和体验。

### 三、用户最终需要的是产品和服务，平台不具备独立生存能力。

平台说到底只是一个工具，真正的价值实现，还是在平台上各方对接后发生并完成商业交易。如果缺乏资源方合作，平台就完全没有价值。同时，用户也会更加看重资源的质量，如果不能获得高性价比的产品和服务，用户也会很快放弃该平台。

总之，平台战略并不是传统企业互联网转型唯一的光明大道，它更像是一条荆棘丛生的崎岖道路。不但难度大，而且风险高。

由于打破了地域限制，平台之间的竞争尤其激烈。而且平台具有马太效应，在一个市场上，分类平台最后能做大做强的也就是 1 ~ 2 家，电商、社交、搜索领域都已经形成这样的格局，打车、团购、订票等 O2O 的细分商业模式也将如此。如果无法占据前列位置实现“卡位”，或者这一行已被某一强势平台所占据，那后来者就会面对非常高的门槛，几乎没有入围的可能。

另外，平台化是一个需要初期较大投入的商业模式。企业要充分理解平台的核心——平台的价值在于连接双边或者多边的资源，其本质是重新构建资源方和需求方的生态圈，而这个过程需要大量的投资来拉动。

很多传统企业错误地认为，自建平台可以作为企业营销渠道的一个补充，销售更多的商品，其结果却是投资收益不成正比。

中粮我买网（以下简称“我买网”）和我买雪花网（以下简称“雪花网”）是传统企业自建平台的典型案例。依托中粮集团在粮油等农产品方面的资源优势，我买网定位于食品类网上购物网站，以发展食品类商品为基础，同时拓展其他品类商品。

不过我买网在发展初期也遭遇了瓶颈。首先，网站的商品不够齐全。除了食品类商品，上面也有个人护理、家用清洁等各类日用品，但是相比 1 号店等综合网上购物商城，我买网这些商品的品种并不丰富。另一方面，我买网上的商品价格普遍比其他网上商城稍高。对比发现，即使在上线初期，综合各种优惠之后的商品价格才能与其他竞争对手平台持平。商品种类不足加上价格劣势，使得非食

品类商品在我买网成为鸡肋。

此外，我买网还受制于第三方物流。由于配送服务交由第三方物流公司负责，因此在送货速度上远远低于京东商城或 1 号店的水平。在一线城市，京东商城一般能实现上午下单下午送达，1 号店也至少能实现第二天送达，而我买网的订单通常却要 3 天才能送达。而且，由于使用第三方物流公司，还经常出现配送能力不稳定、货物丢失等问题。

雪花网是由华润雪花啤酒于 2012 年创办的酒类网购网站。网站以打造中国最好的啤酒购物网站为目标，也因此明显地暴露出其短板所在。单一的商品品类无法撑起一个网购平台。打开雪花网界面，啤酒种类不足 10 种，而且全部为雪花品牌。啤酒本身就是一个非常单一的品类，仅出售单一品牌，网站就更难吸引到流量。另外，吸纳一个用户后，无法实现对其他商品的交叉销售，产生衍生价值。网站的建设、维护、推广等成本很可能比销售额还要高，获取用户的成本远到大于用户的贡献，得不偿失。

传统企业转型平台模式，一定要非常谨慎。平台建设的投入力度和复杂度较高，思维逻辑和垂直领域也完全不同。

企业必须要从产业的本质和当前生态圈出发，评估这个行业是否具备建立一个平台的条件，以及平台的定位，不可盲目跟风。每个行业都有自身的特性，有的行业各方连接本身就很紧密，生态圈不易被打破，所以用平台进行连接的价值不大；还有一些行业，本身过于小众，因此平台难以做大规模。总之，传统企业在做平台之前，一定要对该行业是否适合做平台进行综合评估，并对平台模式的弊端有清晰的认识，才能进行有针对性的策略设计。

选择平台商业模式的企业还需要有能力积累巨大规模的用户，至少需要获得同行中规模第一的用户。在操作层面，企业要开展行之有效的营销手段，能很快地把平台推广出去，获得互联网用户的认同；从资金角度讲，需要企业做长远打算，在建立平台初期就准备较大资金和人力的投入，并且能够在较长时间难以赢利的前提下保证

资金链不会断裂，才有可能迎来引爆点。

平台企业需要对用户提供有巨大黏性的服务。互联网时代，用户的注意力容易被分散，忠诚度较低，用户流动是瞬息万变的。即使平台在初期积累了大量的注册用户，也可能因为后续的服务没有吸引力，而丧失关注度，成为所谓的“僵尸用户”。对一般的销售型企业而言，只需要为用户提供一个“强需求”的产品即可成功；但对平台来说，必须以满足客户长期的体验为基础，从而持久地保持用户的黏性和活跃度。

这就延伸到另一个问题：如何合理设定平台的边界。并非所有平台都是像淘宝那样的“大平台”，而是可以基于行业特点和用户细分去设定边界，这样可以为细分领域的用户提供更优质的体验。例如，聚美优品和唯品会，就是以时尚女性作为目标人群的垂直电商，在页面展示、商品目录、相关推荐等功能上会针对这一群体进行设计。又如，有的行业地域性比较强，可以将平台的地域范围缩小，做强线下资源，凭借线上线下的联动来提供用户更好的体验，如本地化生活服务平台、教育、当地旅游等。

平台边界的设定并没有固定的标准，关键还在于行业本身的特性。总之，如今“大平台”的时代已经过去，聚焦某一领域，建立细分型的小平台，对传统企业来说是明智而且切实可行的方案。

选择平台模式的企业需要有合作共赢意识，先人后己的“觉悟”。传统商业往往看重的是直接利益，是一种“羊毛出在羊身上”的商业逻辑。而如前文所提到的，平台的价值不单单是直接的销售赢利，或者抽取中间价差，更大的意义在于连接，使双边或者多边都获利。

平台通过连接形成一个多方互利的稳定生态圈，然后逐步赢利。连接的资源和用户越多，赢利模式想象的空间越大，也就是我们常听到的“羊毛出在猪身上，狗来买单”。这正如电视台的经营模式，将优质的内容提供给观众，用屏幕建立了内容提供方和受众之间的连接，但其主要收入来源并不是这些受众，而是广告主，如今视频网站也是遵循同样的商业逻辑。企业做平台不能将用户看成自己的收益来源，而因将其看成自己最重要的资源，有了庞大稳定的用户群，自然可以吸引很多跨界合作企业

前来买单。

更长远的角度讲，在平台上积累了充足的数据，也是未来一笔可贵的财富。硅谷预言家，《失控》的作者凯文·凯利曾经说过：“不管你现在做什么行业，你做的生意都是数据生意。你关于客户的这些数据，其实跟你的客户对于你来说是同样重要的。”在数字化的社会，数据是帮助企业掌控未来的重要资产。

此外，平台不能“吃独食”，更不能上下游通吃。平台和平台上的众多资源方共同构成一个行业生态圈，缺一不可。再强大的平台也需要资源方来提供内容，否则平台便无立足之本。因此平台必须把握好各方的利益平衡，否则如果资源外逃，平台便也无法长远发展了。

从投入产出比的角度来讲，建设二级平台是传统企业常见的，也是较为稳妥的方式。所谓二级平台，就是以大平台为栖息地，打造自己的“专区”。最典型的便是进驻天猫商城以及建立微信公众号。

平台化趋势，对一个传统行业来说是一个重新塑造生态圈的过程，背后本质的逻辑是从传统的行业上下游博弈变成跨界的多边博弈，是互联网生态圈特质的最好体现。无论是否自建平台，在互联网+时代，传统企业都必须建立平台化的思维方式，以更开放共赢的姿态来迎接市场的挑战。

### 案例：凡客的纠结——品牌还是平台<sup>5</sup>

凡客，是一个服装品牌，还是一个电商平台？对于普通消费者来说，是一个认知困惑；对陈年来说，是一个生死存亡的选择。

凡客诚品曾经是电子商务浪潮下骤然升起的一个明星，但近几年业务量骤减，让人唏嘘不已。

2010年，凡客通过一系列公关和营销手段，如打造“凡客体”等，爆红网络，

5 本案例改写自第一财经《陈年寻找凡客：做品牌还是做平台？》<http://www.yicai.com/news/2013/10/3048348.html>；新浪科技《凡客战略再调整阵痛：投资方要求其专注品牌》<http://tech.sina.com.cn/i/2013-10-12/10158809105.shtml>等多篇新闻报道。



成功成为服装电商领域的第一快时尚品牌。据统计，2010 年的年度销售额高达 20 亿。但是，在 2011 年却遭遇“滑铁卢”，业绩一泻千里，其原因之一便是公司战略在“品牌”和“平台”之间摇摆不定，在纠结中错过了宝贵的市场机遇。

2010 年井喷式的增长令凡客在资本市场上大获青睐，也令其创始人兼 CEO 陈年变得盲目自信，定下了下一年度 100 亿的销售目标。在巨大的指标压力之下，凡客不得不疯狂地扩品类、加库存，导致对商品质量的把控却明显降低。衬衣是凡客的口碑产品，却在后来不断遭到消费者对其质量的质疑。2011 年凡客的库存超过 10 亿，亏损达 6 亿元，其品牌美誉度也大大降低。

此后凡客开始从行业垂直电商向平台型综合电商方向转型。

早些年，凡客就开设了平台式的综合购物商城 V+，开设之初 V+ 与只出售凡客自主品牌商品，和凡客平台 vancle.com 相互独立。但 2012 年年底 vancle.com 开始大量引入来自 V+ 的第三方服装品牌，既包括像韩都衣舍、裂帛这样的线上品牌，也包括太平鸟、李宁等线下品牌；此外还成立了一个类似于“唯品会”模式的商品闪购项目，企业各个平台之间“左右互搏”现象异常严重。

2013 年 5 月，CEO 陈年公开称，凡客 2013 年的战略重点是“开放与合作”。而这一平台化战略造成的却是，第三方产品很快与凡客的自有产品形成了激烈的竞争。而且，由于进驻的品牌非常擅于利用站内资源，很快就在凡客的搜索结果中排到了前面，挤掉了凡客自有产品。这些变化令消费者在使用习惯和品牌认知上都产生了巨大的反差。

同年的 9 月份，久违的“凡客体”又出现在公众面前。凡客诚品与《中国好声音》签约代言合作，用好声音学员的形象作为推广载体，重金铺设户外广告。不到半年的时间，凡客的重心重新回归品牌，并做出组织架构调整。

这一来二去的“折腾”可以说让凡客元气大伤，公司从 2011 年鼎盛时期的一万三千人，到如今只有不到 300 人的员工。想要重拾河山，谈何容易。

## 第三章 大象的困局之策略篇

第一节 渠道困局：渠道的囚徒困境

第二节 组织困局：金字塔的崩塌

第三节 技术困局：谜一样的未来

第四节 创新困局：失控的边缘

## 第一节 渠道困局：渠道的囚徒困境

价值网络是一种新的业务模式，它将顾客日益提高的苛刻要求和灵活性与高效率、低成本的制造相连接，采用数字信息快速配送产品，避开代理费高昂的分销层，将合作的提供商连接在一起，以便交付定制的解决方案，将运营提升到战略水平，以适应不断发生的变化。

——亚德里安·J·斯莱沃斯基，《发现利润区》

### 互联网时代的渠道冲突

商业社会的分销渠道，是很多传统产业中连接生产企业和消费者之间的纽带。广义上讲，泛指商品在流通领域中的参与者，例如经销商、代理商、零售商。而各个细分行业的分销渠道类型又有不同，以饮料行业为例，商品从生产商到终端会经历省级、市级、县级的层层经销商，然后铺向各个不同的类型的零售网点，如大型超市、小型便利店、餐厅、酒吧、自动售卖机等。

不同行业的渠道结构会有所不同，有些行业的商品地区间差异较大，一家渠道商只能覆盖较小的地理范围，而在这个范围内可以做到乡镇一级非常深入的地区，这样的渠道结构“窄”而“深”。而有些行业，商品在地区间差异不大，渠道商要靠扩大规模来建立成本优势，所以渠道会变得“广”而“浅”，渠道商覆盖的地理区域很大，并将更深入的市场（如四线及以下市场）交给下一级的渠道商。

我国幅员辽阔，各个地区之间消费者喜好、地理环境、政策导向都有着较大差异，这也造成了整个渠道结构的复杂性。同样以饮料行业为例，一般在国外可能最多3级渠道就能到终端，而在我国偏远地区可能需要经手6至7级经销商。

同一行业的渠道之间存在着竞争关系，会发生渠道冲突。造成渠道冲突的原因

很多，在传统的渠道中可以归纳为几种：一种是垂直渠道冲突，是指同一渠道中不同层级企业之间的冲突，也就是上下游的利益问题；第二种是水平渠道冲突，是指相同渠道形态中，同一层级的渠道商之间的冲突，其主要体现在“地盘”之争，跨区域“窜货”等行为会伤害其他区域渠道商的利益。

在互联网时代，消费者可以获取商品的渠道越来越具有多样性，这就造成了第三类渠道问题的加剧——跨渠道竞争。

我们所提到的传统渠道冲突，垂直或是水平层面的竞争，是建立在一个“二维空间”里的一场地面战争。但互联网时代的企业，通过电商、微商、O2O等渠道，商品通过互联网可以像空中部队一样直达消费者，使整个战场立体起来，展开在“三维空间”内的战斗，形成了一种“高维打低维”的态势——用互联网工具与消费者建立起的“高维”连接，对传统渠道层层分销商的“低维”市场展开攻势。

这种竞争在所难免，对于传统企业而言，目前更加需要关注的是，在新的市场环境下自身渠道之间的问题。事实上，一旦传统企业“触网”，建立互联网销售渠道，新渠道和传统渠道的冲突在所难免，而且往往爆发得异常激烈。

### 案例：以纯的电商之路<sup>6</sup>

2013年01月，坊间传出服装品牌以纯在国美在线的线上业务停止的消息，包括天猫、京东等在内的以纯旗舰店均已停止运营。以纯方面表示，公司不是退出线上业务而是内部整合升级，且后续计划运营一个新的网销品牌。新品牌目标客户偏向年轻人群，价格低于线下品牌。

知情人士透露，以纯这次如此决绝地退出线上销售，主要是因为线上和线下存在不可调和的冲突。尤其是网络平台“双十一”网购节期间的低价销售，让经销商意见非常大。换句话说，以纯此次“挥泪斩断线上业务”，亦是电商价格战的副作用之一。

6 该案例改编自《线上与线下冲突“以纯”品牌退出线上销售》中国电子商务研究中心  
<http://www.100ec.cn/detail--6078500.html>

从以纯官网数据中看出，以纯在国内外的五千多家专卖店，加盟商是占多数。但是以纯线上业务凭借其成本优势展开低价策略，促销打折幅度更大，这极大冲击了其线下固有的价格体系，必然遭到加盟商的反对。

分析人士指出，电子商务行业的整合调整仍在继续中，对于大部分涉足电商，尤其以加盟为主的传统品牌来说，大多还停留在将电商视为清理库存的渠道阶段，由此而产生了较大的价格差距，线上线下互搏是普遍存在的问题。

那么为什么在传统企业的互联网转型过程中，线上线下渠道会爆发如此激烈的冲突？

**首先在于冲突的广泛性。**

互联网线上渠道造成的竞争是广泛的。过去，受地域限制，渠道冲突一般只发生在某一区域范围内，不会对全国市场产生大范围的影响，而网络渠道的介入，直接打破了时间和地理的界限。而且，从生产商到渠道商，都可以通过电商渠道销售，这个生态圈的“玩家”增多，便加剧了竞争。

以服装行业为例，传统的销售终端以零售店、品牌专卖店为主，这类销售终端的辐射范围有限，在一些人流密集的商圈，同一品牌存在多家零售店，也都可以生存（我们在一些核心商圈经常看到一个品牌拥有多家店铺的情况）。但到了电商时代，生产商、渠道商都在电商平台上走货，竞争环境大不相同。

甚至，有一些“黑渠道”的商品流出，次货、假货在电商平台上出现，影响了品牌形象。品牌商虽然试图管控，但由于互联网没有边界，服装品牌的SKU（单品，例如某一款式的服装）众多，对次品假货的打击花费了巨大代价，却往往收效甚微。

**其次，价格差异是渠道冲突最常见的成因。**

传统渠道通常存在多级中间商，加上店面、仓储、物流等成本，最终的零售价格大大高于生产成本；但是，网络渠道更加扁平化，生产商可以直接将商品销售给消费者，创除了中间商的利润，同时去掉了店面、仓储等成本，因此可以提供远低于实

体店铺的零售价，这无疑是对线下渠道的致命打击。久而久之，在消费者心目中，电商的价格更有透明度，在网上买东西更便宜，已经变成了一种普遍认知。

然而，随着大型电商平台（如天猫、京东）在消费者引流方面的强势地位，对入驻商家收取较高的中间费用，而且小批量物流的成本上升，很多厂商逐渐发现电商渠道越来越不具备成本优势。但是，企业对于电商的态度是：就算赔本赚吆喝，也要保持线上价格的竞争力。

以电瓶车行业为例，在我国三线以下城市，电瓶车拥有广阔的市场。在传统渠道，越往下深入一级的市场，车卖得越贵。一方面是因为大件商品的物流成本很高；另一方面是因为区域性垄断，一些地区可能整个镇上就一家电瓶车销售点，自然可以保持一个较高的售价。

但电瓶车企业一旦通过电商渠道销售，便会极大地冲击这一格局，各地价格变得透明，这将严重影响到当前线下渠道商的利益，尤其是地处偏远的渠道商，原先固化的生态圈格局会被打破。

### 线上线下的服务和体验也存在差异。

通过线下渠道和消费者的接触，导购员、收银员、售后维修人员等职务，关注的是“人和人”当面交流过程中的服务。而线上渠道和消费者的接触方式，是“人和机器”的互动，所以，更人性化的界面及功能设计、更有效的产品展现、基于个人大数据分析的精准营销、相关联产品的推荐……这些体验都是传统线下渠道所不具备的。

移动互联网的发展，造就了O2O时代优质的消费者体验：基于地理位置定位，可以实时搜索附近好玩、好吃、好看的，立即使用手机订票、订位；逛街看到想买的商品，扫描二维码，就完成了购买，商家可以送货上门……

所以，在这种差异下，大量的消费者会去尝试不同的体验。厌倦了喋喋不休的业务员，更喜欢自己看网站上的产品介绍；不懂得产品使用方法，简单的在线视频就可以解决；不出家门，在屏幕前看到全面的商品展示，物流由商家负责。

以食品零售行业为例，作为生活的必需品，越来越多的消费者习惯了点点鼠标、送货上门的“懒人模式”。电商对传统的超市零售业冲击很大，实体店的销售规模不断萎缩，沃尔玛、大润发、家乐福等业内巨头近几年都呈负增长的状态。

很多传统企业进军互联网的第一步便是开辟电商渠道进行销售，而线上线下的渠道冲突便是最直接也是最突出的困境。小米手机当初全部通过线上渠道销售产品，多少解决了这一矛盾。但对于有着强大的线下分销网络这一“生态圈负担”的大部分传统企业，却很难幸免。

## 多方囚徒困境

在互联网时代，渠道冲突是由新技术引发的连锁反应所导致的。新兴互联网渠道改变了用户的消费习惯，也改变了原先行业生态圈的规则。在这一市场环境的刺激下，新生态圈的产业主权争夺显得愈发激烈，如表 3-1 所示。

表 3-1 新生态下的产业主权争夺

角色	品牌及制造商	渠道商	终端零售商
优势	品牌与产品研发	物流体系、多品牌经营	客户触点、会员数据
劣势	单一品牌、离消费者距离远	难以突破地域限制	和线下渠道左右互搏
典型案例	以纯、上汽车享网、中粮我买网	酒仙网、汽车之家	大润发（飞牛网）、万达（飞凡网）、苏宁（苏宁易购）

从品牌商和生产商的角度，在过去的生态体系中，必须依赖层层经销商抵达消费者，地域的限制很难被跨越。但如今，他们可以通过数字媒体工具进行传播，通过电商平台销售，从多个互联网渠道直达消费者，这样对传统渠道的依赖性变小。品牌商和制造商可以通过这种跳跃式的连接，加强品牌影响力和销售主动权。

而对于传统渠道商来说，自然不愿意被“架空”，在这新一轮的生态圈演变过程中，渠道商利用他们的传统优势——物流能力和多品牌经营能力——争夺主动权。无论使用什么电商平台，物流能力都是整个商业模式中不可缺少的一部分，也是上游的品牌商和制造商以及电商平台短时间内很难建立起来的。另一方面，稍具规模的渠道商，一般都会在一个行业中进行多品牌、多品类经营，消费者在互联网上进行选择时

一定希望对多种商品进行比较。利用这个优势，渠道商在进行互联网渠道拓展过程中占有主动权。

而受线上渠道冲击最为严重的，莫过于传统的线下零售商。近几年各类传统零售店受互联网影响极大，客流量、销量持续下滑。尤其在我国，仍然保有人口红利和经济总量高速增长的情况下，这种下滑显得触目惊心。以百货零售业为例，从2012年开始，中国百货行业进入发展与困难并存的转型期，已持续三年处于低增长，整个百货零售业从过去16.5%的增速降到12%左右。2013年增速进一步下滑，2014年上半年增速只有3.8%。2014年1~9月，全国约有160多家百货商场相继关闭。

在电商冲击下传统零售业如何转型，成为当下业界广为思索的课题，有很多零售商也开始了触网。零售商的优势在于长期和消费者的直接接触，一方面在线下店积累了大量的会员，拥有消费者数据；另一方面出于对消费者的了解，在商品的品类规划以及精准推荐等策略层面更贴近消费者需求。

“囚徒困境”是1950年美国兰德公司提出的博弈论模型。两个共谋犯罪的人被关入监狱，不能互相沟通。如果两个人都不揭发对方，则由于证据不足，每个人都坐牢一年；若一人揭发，而另一人沉默，则揭发者因为立功而立即获释，沉默者因不合作而入狱五年；若互相揭发，则因证据确实，二者都判刑两年。由于囚徒无法信任对方，因此倾向于互相揭发，而不是同守沉默。这样的结果并不能达成总体最优，却是在不信任环境下，双方各自的最佳选择。

“囚徒困境”说明了，为什么当合作策略即便对双方都有利时，保持合作也是相当困难的。如今产业链上各方在互联网新生态圈中的厮杀，正是整体陷入囚徒困境的体现。

品牌商和制造商想拉近和消费者的距离，尝试通过电商渠道销售；于是渠道商原先线下销量受影响，并认为上游厂商“不带他玩儿”，于是在传统渠道展开抵制，或者渠道商也通过互联网低价销售商品；零售商线下转线上，却在内部产生不平衡，电商部门和传统店铺营销部门成为了竞争对手，在资源、资金上展开争夺，内部左右



互搏……

归根结底，在新的互联网生态圈中，很多行业的新格局尚未形成，于是在争夺主权过程中造成“杀敌一万，自损八千”的结果。

对于品牌商来说，对多渠道的管理能力不足会造成窜货泛滥、价格混乱，严重的还可能导致市场上充斥假货或者山寨货（网络渠道中的打假成本非常之高），最终造成品牌形象受损。

对于渠道商来说，原本的经营策略就是低毛利、靠“冲量”来保障收益。与品牌商的不合作行为就像是工人罢工，最终一定是两败俱伤。而私自开设其他销售渠道和窜货销售等行为，更是严重破坏了上下游之间的信任关系，不利于渠道商的长期发展。

对于零售商来说，处理不好线下线上渠道的关系，会造成企业内部组织之间的矛盾。内部生态圈的矛盾可能比外部矛盾更难以调和，如果处理不善，造成战略受阻、人才流失等更深层次的“内伤”。

这些负面影响都需要企业花费更大的营销和管理费用来解决，更严重的是，因为这些冲突而错过了宝贵的市场时机，是对企业的长期战略的伤害。

### 案例：苏宁易购，高调入局却深陷困局

苏宁电器是较早进军互联网的传统零售企业，豪言要做全国 3C 类商品最大的电商平台，直接将矛头指向京东。苏宁很早就开始布局电子商务，但是一路走来却一直跌跌撞撞不见起色。2009 年“苏宁易购”网上商城上线时，公司宣布将采用“自主采购，独立运营”的方式出击，这一策略直接导致了苏宁线下门店与苏宁易购“老死不相往来”的局面——一个典型的例子，消费者在网上下单，附近的苏宁电器门店明明有货，苏宁易购却仍然要千里迢迢从异地仓库发货。这种策略不仅导致线上订单物流缓慢，同时大大增加了电商渠道的物流成本。无疑，问题的症结在于线上线下资源没有打通，未能整合利用。

2012 年上半年，苏宁首提“线上线下同价策略”。这么做首先是为了打破此

前线上线下的“左右互搏”的困境，实现资源共享；其次是为了提升价格竞争力，也就是说，无论线上线下，价格上与其他电商平台相比都要占据优势。2013年，苏宁再提同价策略，可见此前执行的效果并不理想。事实上，同价策略意味着线下门店的利润被大大削减，线下门店销售人员的收入提成受到影响。这几乎是破釜沉舟之举，很容易引起线下门店的反弹，而如果其他电商平台跟进降价，苏宁几乎难以为继。

与此同时，苏宁在2012年也提出了多品类全线出击策略。一时之间，苏宁易购上图书、服装、日用品一应俱全。苏宁原想“师夷长技以制夷”，殊不知这简直就是以己之短攻彼之长，岂有胜算？此后苏宁又甩出“免费贴膜”、“V购”等新玩法，却仍止不住业绩下滑的态势。2014年，天猫和京东的总成交额（GMV）分别是7630亿元和2602亿元，但苏宁易购2014年总成交额是258亿元，分别是天猫的3.4%，京东的10%。据艾瑞咨询研究报告，到了2015年第一季度，我国B2C购物网站的市场占有率：天猫为58.6%，京东以22.8%位列第二，苏宁易购仅占2.8%，落后于唯品会的3.8%，跌落到第四位。

这边，苏宁在电子商务领域屡屡受挫，而一直在电子商务上保守前进的国美电器却在闷声逆袭，线下业绩大幅提升。

“都说电商将击溃线下门店，但是国美用业绩的增长证明电商没能击溃线下，线下实体店仍然有巨大的活力。”在国美第四季度财报分析会上，国美总裁王俊洲如是说。

2012年在电商的强烈冲击下，国美曾经一度陷入了严重亏损的困局，仅仅2012年前三季度亏损就达到6.87亿，营收同比大幅下降18.02%，综合毛利率同比下降2.97%。

于是在2012年年底，国美发布了新三年战略：巩固一级市场优势地位、扩展二级网络，2013年在二线市场开200家新店；重点进攻三四线城市，使其或占未来收入的25%。

2013 年，国美收缩电商布局，加大线下业务投入。国美在全国一线城市打造了约有 50 家“超级店”。其核心就是提升门店形象、丰富产品品类、提升购物体验。然后再借助这些经验，带动其他门店赢利能力的提升。而在三四级城市，采取核心大店带卫星小店连片开发的模式。

仅仅过去 2 年时间，国美业绩就发生了翻天覆地的变化。2014 年国美营收 603.6 亿元，同比上升 7%；净利润 12.8 亿元，同比增长 43.4%，连续 8 个季度逆势实现赢利。

苏宁易购的挣扎和国美的逆袭，是互联网时代传统企业竞争的一个缩影。“先知先觉”的苏宁，成为了传统零售商在互联网领域里的“工兵”，排除了一个个“雷区”，却身负重伤。而国美虽在互联网转型的进程中远远落后于苏宁，却躲过了这些雷区，保留实力等待后来居上。

我们再看电商巨头京东的转型过程，以下段落摘自 2015 年 6 月出版的《创京东》一书：

“2003 年，京东多媒体已经做到八九千万元的销售额，是国内最大的光磁产品销售商，按照规划，未来将开设 500 个门店，短短数年内线下业绩会爆发性增长。这个时候，苏宁、国美在全国跑马圈地，快速开店，相互交锋，线下连锁零售店刚刚迎来巅峰期，这个势头还将保持几年。

“不过，2004 年，中国电商依旧是互联网内部的热闹，线下零售巨头对电商的态度依然漫不经心，而国外的电商巨头盯上了这个人口众多的巨大市场。2003 年，eBay 以 1.5 亿美元的价格全资收购易趣，2004 年，亚马逊以 7500 万美元收购卓越网，由此进入中国市场。

“2004 年，刘强东召集员工商量，要砍掉公司线下业务，转型为纯线上的零售公司，原因是：线下用户体验不好，在线上卖，消费者不用离开办公室，不用讨价还价，不用鉴别真假，就能得到更便宜的产品，连带发票。而且，京东线上增速远远高于线下。

“他的想法并没有获得很大的支持。员工的想法是，互联网普及率不高，很多人没有电脑，网络订单不靠谱，市场到底有多大？没人知道。虽然线上增速快，那是因为基数小，如果基数大了，还能保持这样的增速吗？”

“最终柜台都被撤掉了，只保留了一个柜台用于采购。早期京东多媒体的货源来自中关村各个卖场里的代理商，用柜台的名义能拿到批发价，是个体客户怎么都看不到的价格。一直到 2006 年，唯一保留的柜台才撤掉。

如果没有做电商，没有关闭线下门店，京东的路径就是连锁店，竞争对手从当当、卓越亚马逊换成宏图三胞，同样会面临着今日宏图三胞们的焦虑和尴尬，眼看着电商掠食线下的市场份额，而自己线下门店经过多年扩张，尾大不掉，难以舍弃。”

对照两家企业，我们可以清楚地看到传统企业在互联网转型中的渠道困境。如果京东当时没有做这样的彻底转型会怎么样？是像苏宁那样陷入线上线下冲突的泥潭而不能自拔？还是在激烈的线下市场竞争中被淘汰？至少不可能有后来的美国纳斯达克上市，以及数百亿的市值规模。

但是，这个故事还远没有结束，2015 年发生了我国的零售业史上最大的投资案——阿里巴巴和苏宁的合作，以及京东和永辉超市的投资合作。在互联网 + 时代下传统行业巨头和互联网新贵的强强联合模式，是否可以解决长期困扰企业的线上线下渠道困局，我们拭目以待。

## 渠道破局

传统企业走线上线下齐头并进之路，避免冲突的关键在于从各个维度对业务进行分割、重新定义。

### 一、渠道利益重分配

上游企业想通过互联网接触消费者、提升品牌形象本身无可厚非，但其“直销”的业务模式影响到线下经销商的利益，却是对原生态系统的破坏，商业社会说到底还

是利益问题。所以避免渠道冲突的第一原则是重新定义利益分配原则。

线上接单，从当地渠道商的库存出货，利用渠道商的物流资源，实现配送环节，这是一个常见的电商模式。这个看似理想的协同作战模式背后，是利益分配的保障。在这个过程中渠道商仅承担物流职能，利润所得自然不如其在自己线下渠道来得高，所以品牌商制定的分配策略必须要在合理的范围。另外，价格也是一个重要因素。很多商品线上价格低于线下零售价格，为保障渠道商利益，品牌商甚至需要进行价格补贴。

以白酒行业著名品牌苏酒洋河为例，洋河 1 号是其在 O2O 销售模式上的创新。消费者通过微信、APP、热线电话等多种渠道下单后，订单直接转接给线下当地经销商或者零售店，由这些渠道商配送上门。而白酒在不同区域和不同渠道的销售价格差异巨大，所以洋河酒厂在很多区域给予渠道商价格补贴，渠道商合作意愿强烈。另外，品牌商一般都会给渠道商一定的销售业绩压力，销量和期末返点数直接挂钩。所以，将电商的销售额也计算入渠道商的业绩，也是其合作积极性的重要保证。

当然，依靠流程协同和利益杠杆并非可以解决全部问题，渠道商配送的物流费用是否经济，利益分配是否平衡，都要在“算细账”上下工夫。

## 二、产品区隔

避免渠道冲突的另一种方式，是将线上线下销售的产品品类相分离。

习惯于网上购物的消费者，有特定的消费习惯。以购买服装为例，消费者通过电商平台购物通常会对价格较为敏感，折扣促销是商家主要的营销手段。而在线下实体店购物的消费者，会更加注重购物环境、服务等消费体验，试穿的效果，也极可能促成冲动消费。

针对这一特点，同一品牌将不同的产品在线上线下分别销售，在很多行业是一种行之有效的对策。其区隔的维度可以是产品生命周期、适用人群、价格等。

例如，线下门店率先推出当季新款，销售一段时间后，产品过季，在线上进行

尾货销售，这种方式在服装行业应用甚广。时装业产品更新快，每季都会有许多新款上架，因此库存风险也高。将这些滞销的尾货通过电商渠道降价或促销，不仅不会影响实体店铺的销售，还能满足线上消费者的需求，低价处理库存，一举两得。

### 三、渠道职能重定位

在每一个行业，因为其各类渠道的特点不同，在互联网时代势必面临渠道职能重新定位的问题，有些渠道侧重客户体验，有些用于销售，有些专注于品牌建设和服务等。

以汽车行业为例。过去的汽车 4S 店提供的几乎是一站式服务，从提供信息到帮助消费者决策，再到试驾体验，支付购买以及代办车辆保险及售后服务。如今，广告无处不在，信息获取便利，因此很多消费者可以通过各种网络信息渠道了解车型的各項性能和价格；而试乘试驾服务，一些 O2O 平台也会提供。汽车后市场的服务，也逐步被小型的汽修店所占据。可以说，整个汽车的销售、服务渠道，都被“肢解”并重新定义。这种情况下，4S 店就必须顺应这一趋势变化，找到自己的合理定位，去掉一些不必要的销售环节（例如喋喋不休地为客户介绍车辆性能），更加专注于提升顾客体验相关的能力。

对于前文反复提及的，对经销商来说，未来在销售职能上他可能被“架空”，而其在物流上的优势，却是整个产业链必不可少的。所以，经销商应进一步强化其物流职能，一方面可以在更具优势的区域进行扩张，另一方面，在这一领域积极进行创新（例如使用移动技术进行物流过程监控），也为自己的业务转型创造更多的想象空间。

### 四、品牌区隔

也有很多企业采取更为彻底的方式：重建一个新的品牌，这一品牌专用于网络渠道销售。本章开始提到的，以纯后来的故事：在被线下渠道商“逼宫”而叫停线上销售后，凭借新品牌“A21”重新上线，专供网络渠道销售。

多品牌是一种常见的企业战略，通过品牌区隔去覆盖不同类型和层次的客户，

同时也可以充分利用企业自身的研发、生产资源。线上和线下的消费者会有所差别，新建的品牌在定位、价格和品牌形象上都能更契合线上用户，同时也不会影响线下渠道对原品牌的销售。

这一策略在家电企业运用广泛，国内知名的家电品牌都开发了自己的互联网品牌产品：比如格力的“UU”、奥马的“I'm cool”、美的的“易酷客”、长虹的“启客”、海尔的“统帅”等。

这些品牌在后端生产供应链方面都会和原品牌共用资源，形成企业内部资源利用的最大化。而对外使用两个品牌，不同的目标消费群体定位，差异化的渠道和市场策略，这样既可以避免渠道冲突，又可以通过多品牌战略和不同的对手进行竞争，一举多得。但其缺点就在于，难以借用原来的品牌影响力，新品牌需要一定时间的市场培育期，成长较为缓慢。

本书的重点在于，以生态圈为视角，诠释企业转型的困境，渠道的囚徒困境就是常见的生态圈问题，而这一问题的关键在于生态圈各方在过渡时期的利益不均衡。要解决生态圈的问题，就是要越过这一短期的不均衡，过渡到一种新的均衡状态。借助资本的力量是实现这种过渡的有效途径。

从长期来讲，在价值链上的每家企业都希望可以新的生态圈中找到合适自己的位置，获得长远的发展，但在这个趋势转变的过程中，职能上有所“错位”。

我们再以打车软件为例，传统的出租车经营方式，其实是非常低效的——车辆空载、乘客打不到车，这些都是问题。移动互联网可以很好地解决这一问题，去改造整个生态圈。可问题是，在这个改造的过程中，如何去平衡各方利益？就目前情况来看，在局部区域（例如黄金地点）和局部时间段（例如上下班高峰时期）都存在着车辆供需不平衡的状况。于是我们看到了用资本烧钱的方式去补贴乘客和司机，乘客培养了使用习惯，司机更愿意接入平台，一种新的生态结构逐渐形成。这一模式变成了互联网发展的惯例，专车、外卖、定制旅行、代驾等等，只要是需要打造新的商业模式，在短期内都需要通过资本来撬动这个杠杆。

对传统行业的互联网转型来说也是同样道理。从短期来说，上游企业直接做电商，对线下渠道商的利益冲击是巨大的，销量的影响是非常直接的。可从长期来说，消费者网上购物习惯的形成，线下传统渠道销量的减少是大势所趋，未来线下渠道商的职能可能会专注于物流，零售商的职能会专注于试用服务体验（目前服装零售店正在“弱化”为“试衣间”，汽车 4S 店弱化为“试乘试驾店”），这样的趋势无法阻挡。

因此，与其在现有产业格局中博弈，搞得两败俱伤，不如着眼于未来，看清未来的商业是怎样的景象，然后自我确立未来在生态圈中的位置。渠道商可以逐步弱化线下销售职能，强化自身的物流优势，这样不但可以和上游品牌商保持良好的合作关系，也可以借此“扩大疆域”，在同其他渠道商的竞争中赢得先机。对于传统零售商来说也是如此，不要执迷于当前业态，尝试新兴终端形态，用更小的、自动化的、虚拟化的零售形式贴近消费者（例如自动贩卖机）。

总之，渠道商因为互联网造成原先的一些职能被替代，却可以将不可替代的那些职能做强，并且在空间上争取更大的控制权。

这些转变都需要资金，通过资本推动，解决短期企业的生存问题。在互联网时代，资本非常活跃，也非常敢于和企业共同试错。传统企业应当看得更高、更远，投入资本，或者跟资本合作，共同尝试一个未来。

### “全渠道”悖论

最后，让我们来聊聊时下比较流行的“全渠道”概念。

现在企业很喜欢提全渠道营销，但是否大家都了解全渠道的本质？实际情况是，很多企业做的只是“渠道全”——将各种互联网工具叠加在一起，要求每一个数字营销工具面面俱到，这在高速变化的商业和技术环境下是非常难做到的，有几个原因。

**首先，互联网各类渠道的特性完全不同。**

微信是目前用户流量最大的移动端应用，企业通过公众号发布文章可以到达最



多的受众。但是在移动端要全面展示商品并完成交易，受气屏幕大小限制，用户体验较差（微信的内容浏览采用的是 HTML5，手机网页的方式，很多操作手势无法开发）。手机 APP 具有灵活的开发平台，可以玩出很多的花样，但是要有清晰的场景激励用户下载。企业利用官网自建电商，可以成为品牌形象的展示平台，但却很难吸引用户流量。大型电商平台有着海量的访问用户，但无疑就是把品牌放进一个大卖场中，品牌形象无法重点体现。（关于互联网工具的定位和运用分析，详见“营销困局：夭折在大字报后”章节。）

每种渠道各有特性，所需要的建设和运营能力也有所不同，维系多个不同渠道势必造成运营成本的升高。

**其次，建设更多的互联网渠道未必带来用户量和销售量的有效增加。**

渠道的作用不仅仅是销售，不同渠道的类型承担着用户不同的体验，全渠道体验需要通过用户行为模式和场景来设计触点功能。可以说，“渠道全”只是在用每个渠道做用户数量的加法，而真正的“全渠道”，是靠提高用户在多渠道的良好体验来转化为品牌形象的提升和销售量的增加，做的是乘法。

**再次，不同渠道吸引的客户特性有所不同。**

使用 PC 终端和移动终端购物的人群，其行为习惯就不相同，喜欢逛实体超市与喜欢逛网店的人群也不相同。就拿啤酒来说，有的人在便利店买其他东西，顺手带上一罐啤酒；有的人每天一罐啤酒，他太太每周都要通过网店为他买上半打；有的人用手机 APP 看世界杯新闻，看到啤酒的促销广告链接后即刻购买。

总之不同的购物场景吸引不同的客户，需要采取的营销手段也不尽相同。关键是找到企业目标客户群体的购物场景，而非针对每个渠道都展开营销，尤其是某些商品特性可能只针对某一特殊群体。

**最后，过多的渠道更容易引起冲突。**

不同渠道在用户体验、成本、物流能力、售后服务等方面都存在差异，不可避

免造成彼此冲突。

所以，企业必须根据其实际情况，对渠道建设策略做详细的研究，对各类渠道进行不同的定位，不可贪大求全，要有所取舍和侧重。

总之，全渠道的本质，是贯通，而非叠加。就像我们如今探讨的是“互联网+”，而不是传统意义上的“+ 互联网”。

## 第二节 组织困局：金字塔的崩塌

对于任何组织而言，伟大的关键在于寻找人的潜能并花时间开发潜能。如果失去了对人的尊重，这里的开发潜能很可能被理解成仅仅为了组织的绩效而把人视为使用的工具。只有恢复对人的尊重，才可能真正把人的才能释放出来。

——彼得·德鲁克，《他们不是雇员，他们是人》

在互联网+时代，企业内部的生态圈也在发生着变化，传统企业的互联网转型过程中，组织架构是一个至关重要的因素。

大多数企业的组织架构是金字塔型的：顶层领导，逐级设置部门，部门下设职能岗位，各岗位有明确的职责分工。工作人员有固定的上级汇报对象和下级管辖人员，严格按照这一结构进行工作的上传下达。

传统商业模式中，这种金字塔形态是组织稳定的保障，自上而下驱动式组织结构有利于统一指挥，确保分工明确、权责清晰。而且，企业通常都不允许向上越级汇报，高层一般也不会向下越级指派任务，这些都是为了维持组织的稳定性。

这种企业的组织方式可以说是整个传统社会组织形态的一个缩影，除了经济领域外，政治组织、教育体系等都呈现这一架构。可以说传统社会的形态便是一个个小金字塔堆叠起来的大金字塔，并长久地固化下来。

然而在互联网浪潮的冲击下，这一切都发生着改变。在娱乐界，我们可以看到众多草根式的人物通过综艺选秀节目一夜成名。在教育界，新生代可以凭借一技之长出类拔萃——而非传统教育体系中逐级攀爬。在政治生态中，政府也更加关注底层民众的声音，产生更多意见领袖……从前那种稳定的自上而下金字塔结构出现了松动，更多来自于底层的、草根式的“小人物”可以迅速成为了社会热点。

我们不禁要问，这一大趋势对于企业来说意味着什么？传统的企业组织结构是否会发生变化？在新的环境下，是否有更高效的组织形态存在？未来企业的内部生态圈将会是怎样一副情景？

## 组织之变

对于金字塔型的企业组织结构来说，最大的优势在于它的稳定性，每个人各司其职，管理线条清晰。但随着市场的进步，它的一些弊端也暴露无遗：

一、决策链长，传统企业随着规模的扩张，其组织层级会越来越多，原先这种无法越级管理的方式会使决策链拉长，大大影响了效率；

二、部门壁垒高，由于几乎所有的事务指令都是上下传递的，金字塔结构中的每一个人更关注同上下级的关系，部门之间横向协同的有效性就很难保障；

三、灵活性差，在一个成熟企业中，稳定的结构会形成相对固化的政治生态，大家固守自己的“一亩三分地”，缺乏灵活的机制来应对市场变化；

四、容错度低，不变的组织体现会让人安于现状，滋长“不求有功但求无过”的心态，尤其是中层管理人员，犯错的代价很高，从而不敢有所突破。

正所谓“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”，实际上，并非传统的组织架构出了问题，只是在互联网+时代翻天覆地的变化下，过去的结构已经无法适应外部环境的冲击。

首先，互联网+时代市场变化非常快，市场热点频繁转移，所以要求企业须具备更加敏锐的市场嗅觉，并迅速做出响应。可是传统企业决策链长、效率低下的问题，会导致市场机会被白白错过。

这一点在企业利用互联网平台进行事件营销方面尤其显著。例如2015年娱乐圈的一大新闻，范冰冰和李晨在微博中公开了恋情，诸多企业立刻“脑洞大开”，利用这一机会展开营销攻势。在短短两个小时内，通过微博等发布了很多颇具创意的文案，如：

- 美的（空调）——李有冰冰，我也有冰冰；
- 小米——我们。有李有范
- 冈本——精诚所至，[ 金石 ] 为开；
- 高洁丝——冰临晨下，我是不是要撤军了；
- .....

在这些文案中，有一些确实略显出格，如果按照传统企业的做法，营销文案代表着企业形象，需要上层领导严格把关，一层层审批耗费时间，这就错过了宝贵的市场时机。

其次，随着时代的发展，企业的经营管理越来越复杂，流程越来越多，员工之间的连接点也更多、更细。所以如果需要严格按照组织层级进行沟通，将耗费公司大量的管理成本和高层的时间。公司业务的复杂化，要求部门之间的横向协同更加通畅，员工有更高的自主连接能力。

例如，在过去大批量生产时代，企业需要由部门高层定期召开产销协调会议，协商制定完整的生产计划。这种由高层统一召集会议的方式，可以消除产销部门间隔阂，形成一致性的结论。但在如今产品种类越来越多、批量越来越小，市场需求也在快速变化的环境下，需要生产和销售之间更加频繁地协作，以往定期开会的方式不利于快速应对变化，两个部门必须保持实时互通。

还有重要的一点，在互联网 + 时代，需要很多新的尝试，未必这些尝试都能取得预想中的效果，这就要求企业有勇于试错的精神，所以追责的文化不可取。但很多传统企业的管理层却是抱着“不求有功，但求无过”的态度。尤其是在国企，对新事物尝试的失败可能意味着政治风险。当然，试错也要有限度，要求企业设置较为合理的容错机制才能充分激发员工的创新意识。

此外，一线员工或者市场前线人员能更真切地理解和洞察业务，底层的智慧是巨大的，驱动创新也是非常有效的。曾经有家日本企业，生产过程中容易产生空箱包装，

需要在生产线上增加检测装置进行识别。公司请了众多专家进行研究，提出了一系列技术方案，例如红外线透视之类，但这些方案不但成本高昂，且效果均不理想。最后，一个流水线上的一线工作人员提出了自己的想法：在传送带旁边放一个电扇，空箱的包装会因为重量轻而被吹走，这种最简单也是最佳的方案立即投入使用，结果收效显著。这样的例子不甚枚举（例如当年的 Walkman 也是由索尼的一位一线员工发明的），可见底层员工具有极大的创造力。

在这个快速变化的时代，应对瞬息万变的市场环境，需要企业时刻有一双眼睛，去“观察外面的变化”，要有一双耳朵，去“倾听外面的声音”。

过去的战场上，前方是武装部队，后方是司令部，指挥作战；而现代战争中，信息、情报已经被认为是比武力更重要的资源。为保证信息的准确、及时，就必须让听得见炮声的人来指挥，而随着武器的进化，攻击范围可以变得更广，美军在近几场战争中便是采取了一种前方侦查敌情，指挥后方远程攻击的作战方式。

美军特种部队在阿富汗、伊拉克战争中以其神秘、高效的作战行动著称。特种部队协同常规作战部队，大大提升了美军的作战能力，并形成“阿富汗特种作战模式”，受到众多军事专家的褒奖。而所谓“阿富汗模式”便是在实际作战中以特种部队为先头部队，利用其快速抵达、独立行动和情报收集的能力迅速判断前线状况，锁定攻击目标，并将信息及时回传给后方的常规部队。后方部队迅速制定作战策略，以巡航导弹、无人机等远程攻击武器作为主要战术手段，一举歼灭目标。

商场如战场，如今的市场竞争环境和战场何等相似，必须实时观察消费者的行为、精确掌握信息、洞察市场需求，然后通过各类线上线下的营销工具发动精准的“远程攻击”。

相反，如果企业高层身居后方，不了解市场，却按照传统的金字塔的组织方式，自上而下盲目地指挥，这样做出的决策只能是闭门造车，很可能导致惨重的损失。

美特斯邦威的董事长周成建一次在电视节目中接受采访，主持人问到：“作为董事长，平时最重要的事情是什么？”他回答：“每周都要做市场调研，而且必须是亲

自去做。”可见，一家成功企业的领导人，一定是将市场放在第一位的。而同样是服装零售行业，有的企业却竖起了高高的金字塔，加盟店的开设流程要经过多达 11 层的审批，通常要耗费 1 ~ 2 个月。别说错过了市场时机，哪怕是可租赁的店铺，都已经错过了。

可见，如同美军的“阿富汗模式”一样，企业在经营管理中也应该“让听得见炮声的人指挥”。要想在变化的市场中取胜，金字塔型组织的弊端将造成极大的阻碍。

传统企业依赖于金字塔式的组织结构，源于其在相对稳定的市场环境下，靠着领导人的战略眼光进行顶层驱动式地增长。而在整个金字塔的中间层弥漫着“风险最小化”的文化，中层和底层员工更侧重于“服从和执行”，无法激发积极性。企业的创新源自高层的个人战略远见性，组织整体创新力不足。

正如罗振宇在他的《罗辑思维》栏目中讲到的：判断一个组织是否有活力，要看其员工到底是为其所做的“事”负责，还是为他（她）的“位置”负责。只是为位置负责的企业文化，其员工一定是躲避责任、规避风险的，创新精神也就无从谈起。

这种组织整体创新力不足在“快鱼吃慢鱼”的互联网时代，对企业可能造成致命的打击。传统企业的金字塔结构会在面临汹涌而来的互联网 + 浪潮冲击下分崩离析。

### 案例：小米的组织结构设计<sup>7</sup>

小米公司在组织架构上，摒弃了传统公司通过制度、流程来保持控制力的树状结构，小米的架构直面用户，是一种以人为核心的扁平化管理模式。雷军将权力下放给七位合伙人，类似于“地方自治”，合伙人拥有较大自主权，且不互相干预。

同时，业务部门内没有层级关系、职级名称、不考察 KPI，所有人看上去都是平等的。雷军说，小米的架构只有三层：联合创始人—部门负责人—员工。这样的管理制度减少了层级之间互相汇报浪费的时间。

你可以从中看到谷歌和苹果的影子。前者在 2008 年开始了去中心化的组织

7 本案例节选自《财经》2015 年第 9 期《解密小米》。

结构调整，解散了负责协调工作的运营委员会（OC），将权力分割成几个 PA（产品中心），各自由一个副总裁来负责。以前在 OC 中相互影响的高层变为单线通往 CEO，以提高沟通效率和积极性。同时，小米这种以功能而非分部制来划分的模式又类似于苹果，乔布斯讨厌类似势力范围分割的体制，希望形成一个完整的苹果、一个战略、一种信息，小米借鉴了这一点。

但苹果的缺陷在于高度中央集权，谷歌内部因为自主形成的项目过多所以非常混乱，存在着大量“双重领导”。小米通过向合伙人来分权，以及让合伙人来控制员工在“一定限度之内的无章法”，规避了上述两者的缺点。

## 组织的未来

市场变化的冲击，势必导致未来企业在组织架构上的剧变，这种演变有着几大趋势，都和互联网特性密切相关。

### 一、弱中心化的组织架构

我们常提及互联网的“去中心化”趋势，当组织内的每一个个体有能力实现连接、进行有效协作的时候，这个“中心”就显得不那么重要，这一点对于企业组织形态也一样适用。

过去企业严格按照金字塔的方式运转，僵化的行政式连接方式阻碍了横向沟通，形成部门壁垒，通常只能经由更高一级的管理人员进行协调。而过去的技术条件也不能有效支持在工作中没有直接联系的员工进行协作。

如果这种协作是长期的，那就可以通过两种方式加以固化。一种是流程的建立，对每个业务节点设计“规范动作”，并通过绩效奖励或惩罚来保障执行。

另一种方式是通过矩阵式的组织架构设置，增加一层横向的连接线，跨部门间形成弱连接关系。例如需要跨部门参与的项目——新品研发、市场活动、信息系统建设等等。

但是，无论是流程设计还是矩阵式的组织管理，都依然遵循自上而下的管理逻辑，



这种横向连接是为了满足上级要求，而非出于自发。如前文所提到，企业内的快速沟通和响应能力将成为企业重要的竞争力，这种跨部门协同的效率就将成为关键。

如今，互联网技术使更多的连接成为了可能，一个自媒体的账号，就可能使你对于一个陌生人的兴趣喜好、个人状态、家庭情况等有所了解；一个微信群，会使一个群体通过全新的方式建立无障碍的沟通。这种私人化的信息互通非常重要，原本陌生的同事之间可以迅速“打破坚冰”，建立起工作以外更深层的关系，而这种变化在大多数情况下都是良性的。对于组织来说，这种连接提升了员工之间沟通的通畅性，减少了凡事都需要上传下达的必要。

社交是人的本性，通过工作以外的话题或者场所建立私交，其实在互联网时代来临之前就已经体现在公司的各个角落。吸烟区、饭桌、茶水间，这些往往成为员工进行私下交流的主要场所，俗称“饮水机效应”。而新兴企业在办公环境的建设上，尽量做到宽松融洽，也是出于这个考虑。而互联网工具使这种连接更加便利，如今，看一家公司的文化氛围，只要观察其员工自发组成的微信群即可。过去的“饮水机效应”，如今已经变成了“微信群效应”。

这种沟通纽带的建立，会使员工自主连接性加强，大大减少了对上级指令的依赖度。早在 20 多年前，凯文·凯利在《新经济，新规则》一书中就曾预言：“在未来的十几年中，新经济带来的巨大利益很大程度上是来自于对分权式和自治式的网络的开发和利用。”如今，员工更有能力在这种“分权式”和“自治式”的环境下进行工作。

另一个角度讲，企业信息化能力的进步，也使得对员工的绩效管理上更加透明。通过信息化系统的整理分析，员工的工作业绩可以数据的形式实时呈现出来，而无需人为干预。这样每一个员工都明确了解自身的工作优劣状态，并承担责任，积极主动地去提升业绩水平。而管理者在监督、控制工作上花费的时间也随之大大减少。

随着传统意义上“管理”的弱化，未来的企业组织结构将进一步向着扁平式的方向发展，管理职能尽可能减少。“弱中心化”的组织更像是一个网状结构，不需要集中控制，员工们自发连接、自主沟通、自由发挥——硅谷的很多新兴互联网公司已经逐步呈现此状态。上述的三类组织形态如图 3-1、图 3-2、图 3-3 所示。

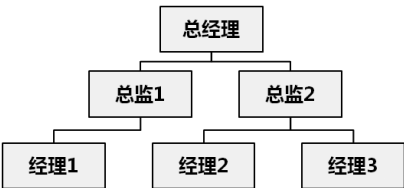


图 3-1 金字塔结构

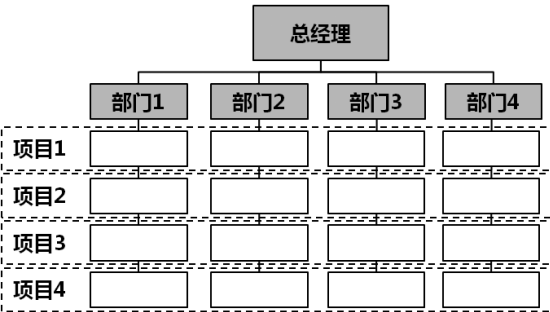


图 3-2 矩阵结构

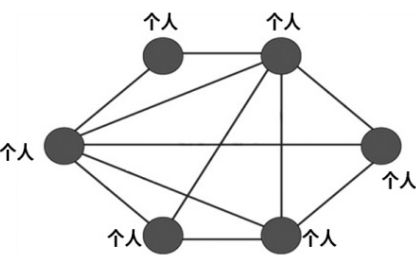


图 3-3 网状结构

## 二、以市场为中心，组织职能“外部化”

在过去企业以资源为中心的推动型发展过程中，企业组织建设所关注的是如何建立起一套有效的机制，使自己的资源最大化利用起来，并逐步扩大优势，这一点也深刻影响了过去的组织管理理念。例如，上世纪 80 年代日本汽车业的异军突起，靠的是其成本优势，因此其组织建设的侧重点也在于如何控制成本，无论是制造成本还是管理成本。在此背景下，丰田汽车就是应用 JIT (Just in time) 的管理理念，通过几百个零配件供应商服从调度中心的统一协调，即时供货模式极大地压缩了丰田的

库存成本。

而在互联网 + 时代，企业的发展模式已经从资源推动型转变为需求拉动型。企业关注的重点已经从“我们有什么”向“市场需要什么”转变。如今，市场瞬息万变，客户更加细分，个性化需求强烈。企业要想立足发展，就必须以市场为中心，努力让自己的产品或服务符合市场的需求。在这一目标下，企业除了通过流程和制度保证外，在组织架构的设计上也需要做出转变。

传统的组织架构，接触市场的职能岗位可能只存在于营销、销售、客服等部门，而生产、研发、供应链等部门只是基于他们从市场上带来的反馈消息后制定对策。这样带来的结果就是，市场上的信息在这种部门间层层传递的过程中发生了“衰减”，而且时效性也得不到保证。笔者最近几年看到诸多传统企业有类似的情况，对于一些变化的市场需求，内部花费大量的时间进行各部门间的会议沟通，等到改进产品推向市场时，已经错过了宝贵时机。

在这方面小米成为了颠覆者，在手机生产这一传统行业中打破了原有的部门职责边界。小米速来以“粉丝文化”著称，这一粉丝圈子除了外部客户，还有内部人员。公司要求所有员工——尤其是产品研发人员每周有一定量的时间泡在小米的用户论坛上，直接去聆听用户的声音，回复用户的问题，并将一些好的建议植入到产品研发中。其结果就是，这种和用户直接对话的方式，促进了产品研发人员对市场的敏感度，也极大地提升了小米对市场的反应效率——我们从小米手机的迭代优化速度就可见一斑。研发人员也受到了这一成果的鼓舞，他们真实泡在用户论坛上的时间，要远远大于公司的规定时间。

对于一家成熟的传统企业来说，企业文化是长期积累的产物，并不是每家企业都能像小米那样建立一套创新颠覆型的组织结构。但大多数企业依然可以通过对职能的设计和改造，使整个组织更加贴近市场。

内部人员的轮岗是一种有效方法，让“后方”的工作人员有机会走到市场前方，去感受“炮火声”；另一种方式是在每一个部门设置“特别职能”，在研发、生产等部门中都设置市场需求职能，承担面向市场的工作，在一些企业也有过成功的尝试。

总之，无论具体的组织形态如何，一家以市场为战略导向的企业，应当建立一种更加“外向型”的组织结构，在面对复杂的市场变化，才能更快速、敏捷地应对。

### 三、组织边界模糊，外部管理能力提升

前文提到，在互联网+时代，企业和外部组织的连接将越来越多，随着这一趋势的深入，原先的组织边界将会变得日益模糊。

在很多企业，服务器已经采用“云化”的托管方式，外部托管方承担了企业的IT运维职能；企业会聘请大量外部讲师和专业人士进行员工培训，这些以前是人力资源部门的工作；使用第三方的物流公司，往往比企业自建物流来得更有效率，综合成本也更低；很多行业会因业务特点，季节性，或者时段性地外包员工——例如：呼叫中心坐席人员、市场推广人员、客户服务人员等。

而当以上这些转变为长期的、定期的、固化的合作关系，以前被称之为“外包”的服务商，其本质上已经类似于企业的一个部门而存在，业务流程已经和企业内部门相融合，并且同样进行绩效考核。我们甚至很难分清，哪些员工是属于企业的，哪些员工是外包公司的。

整个商业社会的发展，一方面使得在某些领域中社会化的协同效率更高、成本更低，例如物流、服务器托管、呼叫中心等。而另一方面，各种专业化的分工越来越细，一些拥有专业技能的人员更愿意以一个独立的个体方式存在，例如培训师、律师等。这些都造成了企业部分业务职能的外包。随着对效率、成本和专业性有更高的要求，这种企业业务外包的模式，将会成为未来商业社会的主流。

在这一趋势下，企业组织边界会变得更加模糊，物流管理员每天需要和第三方物流公司进行频繁的衔接，以保证货物流转的高速和通畅；外包的呼叫中心和企业内的客服人员紧密合作，以快速解决客户的问题；服务器托管公司要和企业内部IT需建立非常严谨的问题应急处理机制，确保信息系统的稳定运行。

组织界线将不再是合作的屏障，执行力也不再依赖于管理者的推动。在这种模糊的边界下，人与人的紧密连接、流程化的管理、通畅的信息交互，以及公平透明的

绩效评估体系，才是业务高效运转的关键所在。

企业的管理制度体系，不仅针对组织内部管理，还要解决如何进行跨组织外部协同的问题。所以未来的企业，需要着重考虑的是如何设计一套针对外部生态链的管理机制。

#### 四、去组织化，个人时代到来

凯文·凯利曾在一次互联网论坛上讲到：“Uber 是世界上最大的出租车公司，他们没有一辆汽车；脸谱是最大的媒体公司，但是他们不创造内容；阿里巴巴是最大的零售商，但他们没有库存；Airbnb 是最大的旅馆业者，但没有房产是属于他们的。这意味着：在未来，所有权已经不再重要了，关键在于可以连接各种资源的可能性，连接要比拥有更重要。”

对于企业员工，这一趋势也同样适用：美国的医院里，已经没有常驻医生了；好莱坞一部电影的班底都是临时合同工；还有律师、体育教练、甚至家政月嫂也都是如此。对于这些专业化的职能，个人自由职业者，由市场进行供需调配的方式，要比固定的组织形态更有效率。我们可以设想未来，一个去组织化的个人时代即将到来。

未来的商业社会可能以无组织，或者说社会化组织的形态而存在。换句话说，“公司”这一组织形态可能会被以整个生态圈为边界的组织单位形态所取代，简单地说就是“平台 + 个人”的形态。维基百科的编辑并不是公司的员工，而是来自世界各地各行各业的自由人士；字幕组翻译影片也不是由一个人完成的，而是将其分割成许多片段，由众多组员分别翻译，一部美剧从引进（或者说盗版吧）到字幕编辑、校对完成，仅仅需要 6 个小时……

凯文·凯利还在其著作《新经济新规则》中提出“局外人”的概念，他指出“局外人的行为类似雇员，雇员的角色又像局外人。新型关系模糊了雇员与客户的界限，使公司与客户合二为一，呈现为一个整体”。局外人的存在实际上正是互联网开放文化的体现。

个人化时代的终将到来——私人顾问、教练、医生……都会采取类似好莱坞电

影制作的临时工作制，临时组成一个能力互补的团队并展开合作。而公司将成为一个平台，提供连接，建立固化的合作机制，并控制违约风险。

未来，大公司的“大”或许将拥有完全不同的意义：它不再是指拥有多少数量的员工、多少规模的资产，当然也不是有多气派的办公楼——连接的资源越多，公司越大；平台越宽，公司越大；制定的管理准则获得越广泛应用，公司越大。

### 案例：稻盛和夫的阿米巴经营管理模式<sup>8</sup>

日本经营之圣——稻盛和夫独创的“阿米巴”经营模式，在这种模式下诞生了两家世界 500 强企业——京瓷和第二电信（KDDI），其中京瓷更是创造了神话一般的业绩，在几次经济危机中安然度过，并在半个世纪内长盛不衰。

“阿米巴”，原指单细胞动物的一类，这种生物的特性在于虽然个体很小，但是在统一的意志下行动，发挥出极大的能量。

阿米巴经营模式就是将整个公司分割成许多个被称为阿米巴的小型组织，每个小型组织都作为一个独立的利润中心，按照小企业、小商店的方式进行独立经营。比如说制造部门的每道工序都可以成为一个阿米巴，销售部门也可以按照地区或者产品分割成若干个阿米巴。

阿米巴经营原理主要分为经营哲学、组织划分和经营会计三大部分。经营哲学作为指导理念，提倡“人人都是经营者”，引导企业上下一心共同经营企业。通过组织划分将企业分成小的阿米巴，培养具有管理意识的领导，让每个阿米巴独立经营。用经营会计协助全体员工参与的经营管理，从而实现“全员参与”的赋权式经营方式，同时让经营者通过会计核算报表能够及时、清楚地掌握企业经营情况。

京瓷的经营管理中，阿米巴指的是工厂、车间中形成的最小基层组织，也就是最小的工作单位，一个部门、一条生产线、一个班组甚至到每个员工。每个人都从属于自己的京瓷阿米巴小组。每个京瓷阿米巴小组平均由十多人组成，

8 本案例改编自《稻盛和夫：阿米巴经营》（中国大百科全书出版社 2009 年 10 月 1 日）。

每个小组只负责一道工序，都是一个独立的利润中心，就像一个中小企业那样活动，虽然需要经过上司的同意，但是经营计划、实绩管理、劳务管理等所有经营上的事情都由他们自行运作。即每个京瓷阿米巴都集生产、会计、经营于一体。

阿米巴经营模式成功的关键在于，把企业发展方向明确地传递给每位员工。因此，必须让每位员工深刻理解阿米巴经营的具体模式，包括组织构造、运行管理及其背后的思维方式。如果员工对于阿米巴经营没有一个正确的理解，结果会出现以自我为中心，为了自己阿米巴的利益而损害其他部门利益的情况，也有可能因为达成目标的压力过大，而导致员工心理疲劳。

虽然没有自上而下统一的行政命令，但这一模式还是能更高效地协调每一个组织单元，因为阿米巴经营是以人心为基础的。人体内的数十万亿个细胞在一个统一的意志下相互协调，公司内的数千个阿米巴（小集体组织）只有齐心协力，才能够使公司成为一个整体。

## 应对崩塌

在互联网 + 时代下，企业受外部影响，组织也在不断演进，原本牢固的金字塔结构即将迎来崩塌。我们可以看到，传统企业已经越来越难以吸引优秀人才。那么回到当下，作为企业的管理者，应当如何应对这种崩塌？在变化的环境中，又有哪些是不变的核心呢？

### 一、顶层架构设计

顶层架构的核心所在，是分清楚公司现行的体制，哪些是“活”的，可以随着市场变化而变化，哪些是“死”的，是反映公司的战略、使命、价值观。将这些“死”的部分固化下来，将“活”的部分设定灵活的空间。这样，才能在掌控大方向的前提下，逐渐弱化领导人的个人行政决策，减少金字塔结构中自上而下的控制。

### 二、人才选拔

在任何环境下，人才是一家企业成败的关键，市场环境会变化、公司战略会调整，

但是，人才是公司的“软实力”保障。所以在当前市场环境下，多吸收和选用有互联网思维的人才，甚至建立特殊的晋升通道，力求激发底层的活力。同时，也将那些学习能力不足、跟不上时代的员工淘汰或者调入“养老院部门”。关于人才问题会在“人才困局：空降兵水土不服”章节中详述。

### 三、底层激励

充分发挥底层的力量，鼓励更多“越级”，高层要直接面向基层，激励底层创新（见本章节海尔“小微企业”的案例）。

### 四、文化建设

我们常常听说互联网公司具有“草根文化”，建立了各种非常随性和开放的制度，培养出员工高度的工作热情，每天就像“打了鸡血”一样地工作。传统企业在面对转型时，除了刚性的制度建设，还需要在柔性的文化建设上符合互联网精神，形成开放、平等、沟通的企业文化。重视个人的发展，关注员工，以人为本。

### 五、面向市场

如前文所描述的，领导人要去听炮声，倾听来自最前线的声音，面对市场去决策。所以，市场调研应当成为企业各级管理人员的必修课，并且在全公司上下建立以市场为中心，以客户为焦点的组织形态。

## 案例：海尔集团平台化，变身创客孵化器<sup>9</sup>

海尔是国内家电行业的龙头企业，曾连续多年蝉联全球大型家电第一品牌，一直是传统垂直型商业模式最成功的案例之一。但是，2013年，海尔开始在企业内部局部试行企业转型，由垂直家电生产商向平台方向转变，其方式便是在公司内部推行“小微创业”。

海尔与其众多员工解除雇用关系，而转变为投资和合作关系。海尔鼓励各级员工以海尔资源为依托，自己开展创业，创业者只需向公司提交创业计划书，一

9 本案例改编自新华网 2015 年 4 月 29 日《海尔变身创客孵化器推动企业员工创业》  
[http://news.xinhuanet.com/chanye/2015-04-29/c\\_1115127606.htm](http://news.xinhuanet.com/chanye/2015-04-29/c_1115127606.htm)。



一旦审核通过就能够获得海尔股权方式的资金支持,以及其他方面的服务。这些小微企业自负盈亏,不受海尔控制,只在合约中与其订立一个发展目标,达成目标就能获得更多回报,否则合约便自动终止。同时,非海尔员工也可以加入此小微创业潮流,与其他团队一同竞争。在这样的激励下,员工从过去的被动执行任务转变为主动创造价值。

过去企业的经营管理以上令下行的方式进行,企业是层级式的管理,庞大复杂的企业架构往往使企业中高层难以敏锐感知市场变动,更不用提灵活应对。现在企业“去中心化”,将庞大的组织拆分为一个个“微单位”,放手让他们在复杂多变的市场中发展壮大,而企业则作为平台为他们提供各种后台服务。这些小微企业没有思维定势,更富创新和拼搏精神,并能充分接触市场和消费者,相比于整个海尔集团更容易在互联网时代闯出一条生路。

对海尔来说,这些小微创业公司构建起海尔的企业生态圈,小公司在内外竞争中不断推陈出新,不断为企业注入更新鲜的血液。

海尔转型提出三方面:一是企业平台化,二是员工创客化,三是用户个性化。

首先是企业平台化转型。平台是快速配置资源的框架,可以使一流资源无障碍进入到这个平台,它的目的是为用户创造更大价值,所以这个平台是一个无边界的平台,很多资源都可以在上面创新。而用户也不再单纯是消费者,而可以成为一个产消者。这是第一方面。

第二方面是员工创客化,企业是一个创新的平台,任何的员工,不仅仅是海尔在册的员工,也可以是互联网在线员工,也可以是用户,共同组成无数创客群体,就是全员创新,每个群体在这个企业平台上创新,创造它的价值,而且分享它的价值,员工也可以持股,企业就是一个孵化器,这样激励全员进行对市场的创新。

第三方面是服从于用户的个性化,用户不再是被动选择产品,应该参与企业管理里面来,可以参与企业研发,可以参与制造,也可以参与营销,企业平台为用户提供个性化定制服务。这就是海尔现在转型的第三层面。

海尔一直在致力于管理创新,从正三角到倒三角(如图 3-4 所示),再到节

点闭环的网状组织，再到并联平台的生态圈。这里有两个核心点，一个是并联，一个是生态圈。过去企业的流程，从研发到制造再到销售，是串联的。所谓的并联，是海尔把现在做的所有事情，把所有的节点并联到一个平台上来。实际上它把所有该串联的东西并联在一个平台上，所有的资源同时参与，这不仅加快了速度，更是体现了协同的关系。

海尔建立了一个有生命的、动态的生态系统。第一，它体现了资源可以无障碍地进入到系统里面来，进来之后，每一个资源方可以在这个平台上进行不断的创新，创新以后实现自身的价值。实现价值也就是实现了相关方的利益最大化，利益最大化以后会引进更优质的资源进入这个生态系统来，创造更大的价值，形成了一个正循环。有了这个生态系统，就可以自动地演进，并不是由外力推动它的，而是可以自觉地净化和演进。

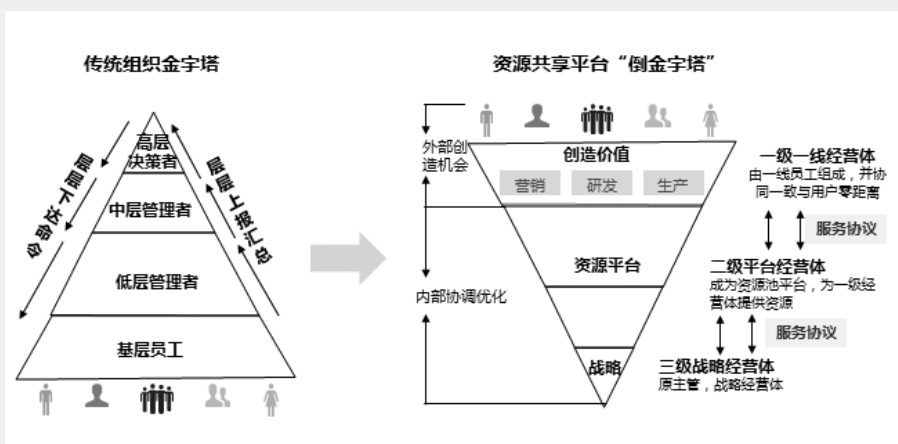


图 3-4 海尔“倒三角”组织架构

2015 年，海尔的小微企业已经发展到两百多家，2013 年开始局部试水的各地工贸公司已经全部转型为“商圈小微”。如今，海尔正将其“小微创业热”向制造、设计、财务等各个部门全面推进。

### 第三节 技术困局：谜一样的未来

为了谋求短期的利润，只注重投资轻量级的创业，而导致人类几十年在比特层面（互联网领域）进步很大，但在原子层面（实体经济科技技术）进步很小。

我们需要能飞的汽车，结果却得到了 140 个字符（技术含量不高的推特）。

——彼得蒂尔，《从 0 到 1》

#### 突飞猛进的时代

在彼得蒂尔的著作《从 0 到 1》中提出一个定义：人类社会的进步分为两类，一类是水平层面的进步，例如经济的全球化，是“从 1 到 N”的发展；另一类是垂直层面的进步，例如科技进步，可以创造全新的事物，是“从 0 到 1”的发展。

的确，对于商业社会来说，相对于水平层面的进步，由科技领导的垂直层面的突破，无疑是更具有创造性、颠覆性的。但在多数情况下也是无法预知的。在汽车发明前，人们都想要一匹更快的马；微软“让每一桌面每个家庭都拥有一台计算机”之前，计算机是只有国家机构和大公司才能使用的奢侈品；在 iPhone 出现前，人们只希望手机可以有更好的通话质量和更便捷的输入法。2015 年是摩尔定律的五十岁生日，如今，你手中智能手机的性能恐怕比上个世纪 50 年代的超级计算机不知道还要强出多少倍。据计算，目前人类能够达到的最强处理能力已经较上个世纪计算机刚发明的时候提高了兆亿倍。

尽管科幻片里为我们规划了很多异想天开的未来，但随着技术突飞猛进的发展，人类的想象力似乎还是不够。人类对未来的预测准确性有一个规律，就是对于近未来，人们的期望值要高于实际的科技发展水平，而对于远未来，期望值又低于实际。这是

科技发展的“非线性逻辑”（如图 3-5 所示）。例如，一项技术发展，是先有 A 技术再有 B 技术，在 B 技术的基础上才能进步到 C 技术。于是人们普遍的预测就是：过 10 年有了 A，那么再过 10 年会有 B，再过 10 年最后才会有 C。可大多数实际情况是：一直等过了 15 年才有 A，然后过 5 年有了 B，2 年后就又有了 C。如果把时间做 X 轴，某项科技水平做 Y 轴，那么人们预测的趋势是一条直线，而实际情况却会是一条抛物线。抛物线上的点一开始会略低于直线，但过了临界点后，就远远高于人们的预测。摩尔定律即是如此，如果将时间设为横轴，芯片的处理速度设为纵轴，那么按照“每 18 个月性能提升一倍”的逻辑，画出的正是这样一条抛物线。

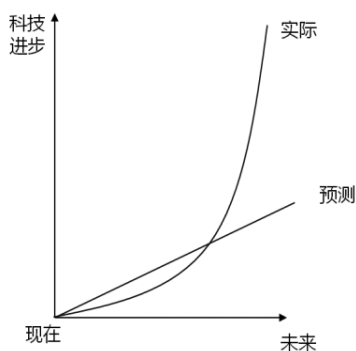


图 3-5 科技发展的“非线性逻辑”

此时此刻，我们正站在抛物线的某一个点上，回头看 5 年、10 年、20 年，可以真切地感受到技术进步正在不断加速。一种新产品的市场渗透率从 10% 扩大到 40% 是一个关键临界点，这个过程个人电脑花了大约 15 年，互联网用了 5 年，而智能手机只用了不到 3 年时间！6 年以前，笔者在中国香港买了人生第一台智能手机——iPhone 3GS，那时 iPhone 还没有正式进入中国大陆（一直到 iPhone4 问世的时候，中国联通才和苹果公司开始合作引进）。当时周围只有极少数使用苹果手机的朋友，苹果应用商店（APP Store）里的应用也乏善可陈，基本只是作为游戏消遣之用。可如今，移动互联已经成为了一个千亿级的市场，硬件、软件的技术升级，是商业模式创新最根本的保证。

正因为这种突飞猛进的速度，技术的发展无论是方向，还是节奏，都带有很强

的不可预测性。我们面对的将是一个谜一样的未来。

## 互联网时代的技术趋势

在我们这个互联网时代，新技术在商业领域得到了迅速的发展，举两个我们日常生活中的例子：个人终端和商用终端的发展。

凯文·凯利在《失控》中曾经提出：“生物，是未来机器的发展方向（人工智能），而生物本身的机能，会被机器所逐渐替代。”随着互联网的发展，我们每天被各种信息所包围，在虚拟世界中游荡，在著名的 Ted 演讲《我们都是半机器人》中谈到了“Cyborg”（电子人、半机器人）的概念，个人智能终端的发展目标正在于此。

在智能手机出现前，所谓的“个人终端”是一个比较模糊的概念。虽然很多家电和电子消费产品的商家，都向着这个目标做着尝试，在当时看来，和个人接触最为频繁的终端，是电脑和电视（这里指带显示屏的电器），如图 3-6 所示。



图 3-6 个人终端的发展变迁

而随着 iPhone 的诞生和智能手机技术的飞速进步，爆发了移动化、小型化、智能化个人设备浪潮，“个人终端”概念进一步完善。随后的智能手环，在运动、睡眠监测及健康监护等方面发挥了巨大的作用。但手环的问题在于不便于携带，它并非生

活必需品，据不完全统计，使用智能手环的用户，在3个月后放弃率就会迅速上升。

市场需要更加便捷和贴近人体的工具，在这方面近两年推出了两款市场主力产品——苹果的 iWatch 和谷歌的 Google Glass。虽然这两款产品目前都存在着一些致命的缺陷（手表的电池续航能力差、屏幕太小；眼镜的问题是现实和虚拟的混淆、头晕），但毕竟手表和眼镜是生活必需品（相对于手环来说），这无疑是在个人终端的发展道路上迈进了一大步。

所以，我们现在都在谈如何更好地做到“人机交互”，个人终端将成为人类和虚拟世界的连接点。而放眼未来，这一趋势应当是“人机融合”，随着机器可以帮助人类做更多的事情，个人终端未来的发展方向必然是——逐步和人体相贴近，并逐步替代人体本身的功能。

因此，我们可以大胆预言，个人智能终端下一波技术革命，极有可能会是在脑电波传输和植入芯片领域。InteraXon 公司专注于脑电波技术的研究，2014 年公司正式发布第一款可穿戴产品 Muse。这是一个探测脑电波的头带，内部共设有 6 个感应器，分别在额头及耳朵后侧。使用者戴上脑电波感应器后，就能连接 iPhone、iPad 等电脑设备，可以轻松读取数据及有限度控制物件。

我们再来看另一个技术发展的重要分支——商业终端。

商家希望与客户有更多的触点，以推送更多的品牌营销资讯，并提供更好的客户体验。所以，和客户接触的各类商业终端也在不断发展。商业终端的种类繁多，我们在此仅以零售业为例。

零售已经经历了超过 150 多年的发展，在这个漫长的过程中，其细分业态也不断发生着改变。从早期的大型百货业态为主体的单一业态（例如北京的王府井百货、上海的市百一店、美国的西尔斯等），向以连锁超市为主体的多业态并存（例如沃尔玛、家乐福等）发展。

如今，零售店呈现两极分化的态势——大型商业综合体以及小型的社区便利店。前者以万达等商业地产为代表，将餐饮、娱乐、购物、休闲打造为一体，满足人们“一

站式体验”的需求，甚至融合办公、公寓等类型。后者以 7-11、全家、好德等 24 小时社区便利店为代表，小范围内提供和人们生活相关的商品（日常用品）及服务（报纸、水电煤缴费、信用卡还款等），满足的是消费者“更便捷、更贴心、更个性化”的需求。

零售业态的变化也伴随着商业终端技术的升级，商家除了要为消费者提供便利的服务外，也需要通过更多的技术形态和消费者对接。而从另一角度，随着租金和人力成本的大幅上升，以及电商对实体零售的冲击，传统零售企业也进一步考虑通过技术创新获取新的竞争优势。

其中，在商品的陈列展现方式上，很多零售企业正在做着创新的尝试。例如顺丰嘿客在门店展示商品的图片，消费者可以扫二维码完成选购，然后送货上门。

但图片毕竟是二维的、静态的，这种展示方式并不能给消费者带来优质的体验。阿迪达斯推出的 adiVerse 数字货架，是通过大屏幕展示鞋产品的虚拟鞋墙，消费者可以在屏幕前随意浏览。这种虚拟化货架虽然仍以二维图像的方式展示，但它具有动态性——可以根据不同的消费者展示不同的商品。例如，通过人脸识别消费者的性别、年龄、身高（判断鞋的大小），或者直接识别其会员信息和购买历史，展示其偏好的商品。

在家居领域，消费者的体验就更为重要。宜家运用虚拟现实（VR）技术，消费者带上 VR 头盔，就可以 360 度身临其境地感受到家具商品在自己家中摆放的效果。虚拟现实技术的重大意义在于商品的虚拟化展示从二维转变为三维，用户更加身临其近，有真实感。零售终端的发展过程如图 3-7 所示。

相对于个人终端，商业终端受到整体生态环境的限制较多，所以其发展速度不如个人终端那么显著，以上提到的很多案例目前也都处于试验阶段，尚未大量应用。但我们从中也可以看到其发展趋势，各种商业终端必将更丰富、更智能。

我国著名科幻作家刘慈欣在其著作《三体》中描绘了未来世界的景象：所有的墙壁都变成触摸屏，人们可以实时点击墙面操作，进行信息交互。这些场景并非幻想，从长远角度来看，在商业环境中的各种“屏化触点”会变得更加丰富，形式更加多样。

那么商业终端未来的发展形态是什么？笔者认为可能是全息投影和机器人技术。

全息投影技术使商品展示更加立体、更加真实，同时也不需要用户带上笨重的头盔。不过全息投影目前还主要应用于舞台表演。而机器人可以给用户提供更多人性化的服务和交互，日本电信零售商 Softbank 开发的机器人售货员 Pepper，是个四英尺高的机器人，可以代替售货员的工作并和顾客对话，它甚至能读懂顾客的情绪并给顾客介绍各个产品的不同之处。

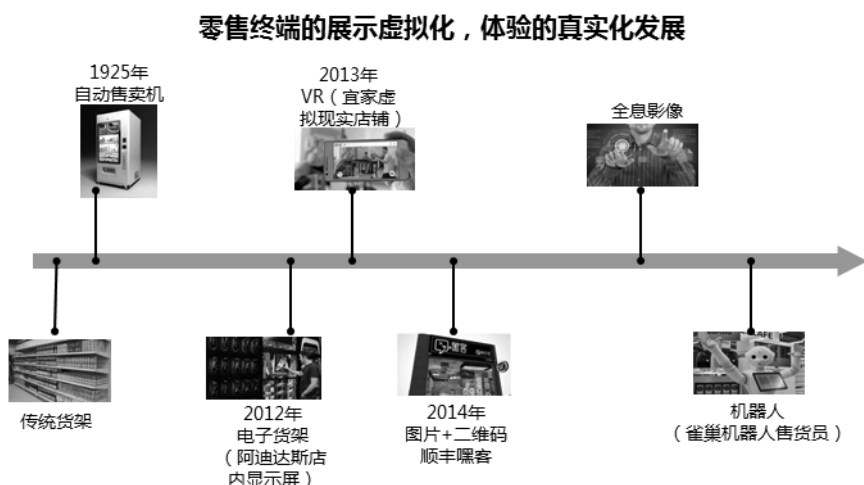


图 3-7 零售终端的发展变迁

那么问题来了，如果每一项技术都遵循一个发展趋势，那整个互联网相关的技术领域，其发展是否有一个共性的趋势呢？互联网发展的本质又是什么？

如果用一句话概括，这个趋势便是：人与机器、虚拟与现实之间的无限连接。这是技术的趋势，也是通过互联网构建的数字化社会的发展方向。

从“互联网”的字面意思解读，其精髓就在于建立连接。网络构成了一个虚拟世界，在这个虚拟世界中，人们可以跨越空间，进行连接。这就让我们联想到了虫洞理论（宇宙中可能存在的连接两个不同时空的狭窄隧道，可以跨越三维空间的距离进行穿梭，如图 3-8 所示）。互联网就提供了这样一种跨越地理距离的、跨越现实和虚拟的连接方式。



传统的桌面互联网将人和人在虚拟世界连接得更加紧密，而在移动互联时代，人们通过手机等设备可以随时随地连接到虚拟世界，提供了更多虚拟和现实之间的互动场景。

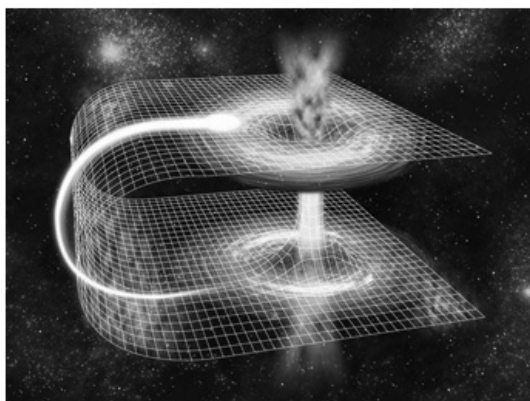


图 3-8 虫洞理论

基于对这一本质的理解，未来数字化的技术发展可以分解为四个方向（如图 3-9 所示）。

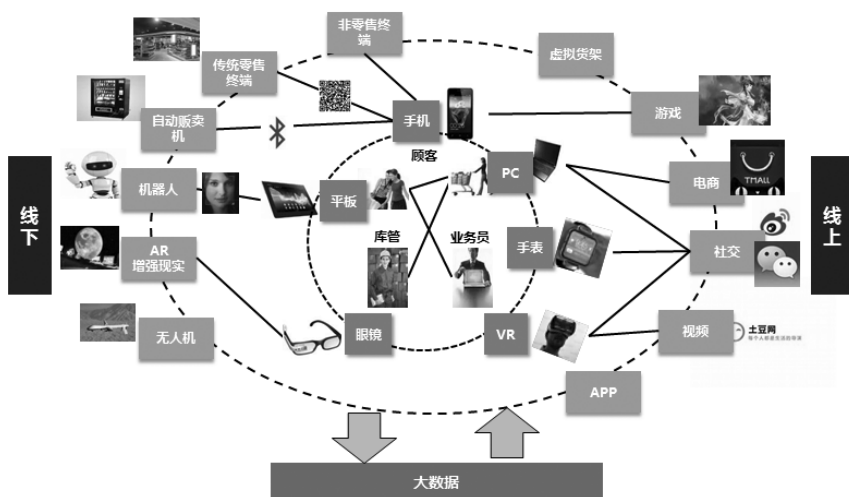


图 3-9 人与机器、虚拟与现实之间的无限连接

### 1. 连接点的增加和优化

无论是个人终端（PC、手机、电视……）还是商业终端（商场触屏、机器人、增强现实……）都是互联网的连接点，它们的数量会越来越多，其性能会越来越优化。将来还会有更多的终端实现智能化，例如智能家居、智能汽车等，成为互联网上新的连接点。

### 2. 连接线的增加和优化

随着连接点的增加，连接线也将越来越多。而且连接的速度、信息量都会优化。现实和虚拟世界之间的连接技术也会进步，目前主流的二维码技术，会升级到 RFID、人脸 / 语音识别或是视网膜识别等。

### 3. 连接频率和意愿的增加

更多的连接产生更高的价值，以价值导向，连接的频率和意愿也会增加。例如，时下流行的自动售卖机“5个橙子”（支付后机器自动将机内的橙子榨成果汁），每一台终端会向中央数据库传输机内剩余库存信息，帮助及时补货。在未来，市场上的每一台自动贩卖机都有可能连接到互联网，不仅和中央数据库交互，还会与周边终端进行频繁的数据交换，以提高补货效率。

### 4. 连接数据的整合化和智能化

整个社会通过互联网建立了多样的、紧密的、高频的连接，大量的数据需要进行整合分析，并为每个终端提供更加智能化的反馈，指导每一个终端的行动策略。这就是大数据的重要性，对数据的整合、挖掘和智能化的运用将是未来技术着重发展的能力。

企业在对于新兴技术的应用，最终还是为业务发展服务的，所以让我们分析一下技术与业务之间的关系。

## 新技术：业务创新的想象力

企业信息化建设大致从 40 年多前开始萌芽，在这些年里，IT 技术对于企业业务

的影响在不断发生着变化，并随着时间推进不断升级，这一过程分为三个阶段。

### 第一阶段：技术辅助业务效率提升

企业信息化的第一个阶段，信息技术为提升业务操作效率起了辅助作用。

在计算机投入商业应用开始，计算机模仿的就是我们的办公桌，所以现在的很多计算机名词——桌面、文件夹、垃圾桶状的回收站、Office，都是根据办公设备所命名的。在这一阶段，人们利用计算机手段提高办公效率——编辑文档、查看报表、制作演示幻灯片——这些都替代了传统的纸面操作方式。

而伴随着企业经营复杂度的提高，部门之间有着更加频繁的信息交互，销售、生产、采购的业务信息链条需要打通，业务和财务需要一体化的管理，这就需要对企业资源进行整体的协同。这种业务需求是以往单机版的文件管理功能所无法满足的。于是，连接企业各种资源的信息化系统开始发展起来，通过业务单据的录入、运算、处理、查询，将整个企业运转的信息统一到一套系统中管理。

SAP 是现今全世界最大的企业管理和协同化商务解决方案供应商，它创立于 1972 年，总部位于德国沃尔多夫市。当时是 IBM 大型主机风行的时代，企业用的财务管理软件也刚处于起步阶段，IBM 销售出超大型计算机时会“附赠”这种软件。五位 IBM 德国分公司的软件工程师看到了这一需求的前景，自立门户，成为了 SAP 的创始人，研发企业资源管理（ERP）系统。

以 ERP 为代表的企业信息系统逐步得到了广泛应用，在这一阶段，企业将信息技术作为提升效率的工具，将原先的手工作业变为系统操作。数据在各个部门之间的共享降低了沟通成本，系统自动生成企业所需报表，在效率提升的同时起到人员精简和管控力度提升的作用。其中影响最为显著的就是财务部门，所以很多企业在信息化建设的早期，会将 IT 部门归入财务总监的隶属范围。

在这个阶段，信息化帮助企业提升效率，降低成本。而 IT 部门本身也是企业的一个成本中心。

## 第二阶段：技术支撑业务价值实现

企业的信息化经过多年的发展成长，信息技术已经嵌入了业务的各个领域，技术和业务之间形成了紧密的连接。在企业业务量不断膨胀的情况下，已经无法想象业务如果脱离了信息技术会如何运转——所有的订单都需要手工录制，每一张订单都需要打印成纸质稿传递到其他业务部门，秘书可能一半的工作时间用于对报表数据的整理……只要服务器停转，整个业务将处于瘫痪的状态。

在业务对信息技术有着高度依赖的同时，两者的关系也悄然发生着升级，如果说第一阶段的信息技术应用仅仅是在业务的“操作”层面上，这一阶段的信息技术更多是在支撑业务的“协同”和“决策支持”层面，进一步支持着业务的价值实现。

从两个方面来看：

一是技术应用扩大化，从原先企业的内部应用转变为行业化的应用。例如，协同型 CRM（客户关系管理）系统的建立，企业和其客户在同一套系统中进行协同作业（如销售发货流程），这样不但提升了整体供应链的效率，还帮助企业加强和客户之间更加紧密的合作关系；

二是技术应用智能化，原先信息系统只是业务数据的接收方，在这一阶段转变为可以对业务数据进行综合处理、分析并提供结论的决策支持者。例如商业智能系统（BI），就是通过各个系统数据的提取，进行多维度整合分析，为企业管理者提供业务决策的依据。

所以在这一阶段，技术帮助业务解决的已不仅仅是效率问题，而是真正的业务价值的实现，从“节流”发展到“开源”。在技术的帮助下，企业拥有了更多的商业机会。

在这个阶段，IT 部门的定位已经从成本中心逐步发展为利润中心。

## 第三阶段：技术成为业务创新道路上的探照灯

业务始终是技术的载体，对企业来说，脱离了业务，技术无法独立存在。但在前两个阶段，都是业务发展先行，技术跟进。企业信息技术的应用，是跟随着企业总

体战略、经营策略和运营模式的变化而变化的，技术无法超前于业务发展。

但在这一阶段，这种关系进一步发生着变化。技术并非落后于业务发展，而是两者之间相互促进、影响，甚至颠覆，如图 3-10 所示。

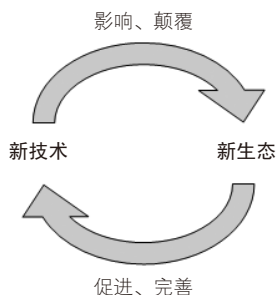


图 3-10 技术和生态圈的相互促进影响

在互联网时代下，新技术不断地开发、成熟，给宏观商业环境和企业个体经营都产生了重大影响。

首先，宏观商业环境层面来看，技术的发展对生态圈的成长有着相互促进的作用。

新技术的开发和应用会影响甚至颠覆原有的商业生态系统。我们在前面几章曾经探讨过，电商的出现颠覆了原来的“制造——分销——零售”这一生态体系，产业链上每一家企业，甚至每一个人都可以通过电商平台进行商品销售。

在线下商业零售领域，对于一家实体店，如何吸引更多的消费者进店，是实现收益的第一道环节。所以，通过技术手段扩大传播范围，使店铺信息、促销信息可以为更多消费者获知，实现更多客户引入店。

很多大型商业地产项目在这一方面不断做着尝试。要使在一家综合型商场内的消费者可以收到附近店家和促销的信息，那么就必须对进入这商场的消费者进行识别，以及实时定位（过去商场只能通过固定屏幕进行引导）。过去的技术手段，是充分运用无线网络，消费者的手机要使用商场的 WIFI，就必须被定位，而且接收商家广告信息。

iBeacon 技术是苹果公司 2013 年 9 月发布的移动设备用 OS（iOS7）上配备的新

功能。基于蓝牙的 iBeacon 技术在零售业逐步得到应用,微信在 2015 年年初上线了“摇一摇·周边”功能,通过基于低功耗蓝牙(蓝牙 4.0)的 iBeacon 协议,商家能够在 iBeacon 设备的信号覆盖范围内为用户提供基于其高精度位置、时间的个性化服务。

这些技术的升级,逐渐改变着大型商业地产商及其体内商家之间的合作模式,过去的商业地产商只能说是一个“房东”,以铺位出租为主要的赢利手段。随着线上引流系统的建设,地产商可以为商家提供更多的客源,成为了一个“信息服务商”。进一步讲,商业中心是一个“入口”,为商家“引流”。另外,商家也会积极投身于技术的改进和完善。在过去,商铺门头的可视化程度,是吸引客流的关键因素。现在,线上引流技术帮助那些位置不佳的店铺导入更多的客流,从而导致商业地产商对于不同铺位租金的定价也发生了改变。

另一方面,从企业微观经营层面来看,技术的发展为业务提供了更多的创新想象力。

在之前的两个阶段,业务都是先于技术发展的,所有技术的应用都是以明确的业务需求为前提的。

传统的企业信息化,是由业务战略作为顶层驱动,细化到业务流程策略方面的需求,再转化为 IT 需求。对于零散的 IT 需求做汇总,然后逐步推进 IT 建设。这一方式比较适用于市场、技术环境相对稳定,业务方针和痛点也都比较明确的发展条件下。《创新者的窘境》一书中将其诠释为一种支撑业务的“延续性创新”。

但在互联网时代,新技术呈现大步流星式的突破,外部的市场环境也随时发生着剧变。这种从业务战略自上而下驱动的传统方式因为周期过长,已经无法适应这种剧烈变化。创新的源头更多以外部市场生态的变化,以及新技术突破为驱动力,企业伴随着这些变化而做快速响应。两者的区别如图 3-11 所示。

虽然以前说“没有做不到,只有想不到”,但是作为一个以追求利润为核心的利益群体,企业如果在很多技术不成熟的情况下去做盲目尝试,那势必会导致失败。但如今的技术背景下,很多的技术可以在极短的时间内得到应用,并影响商业生态圈,

在抢占先机后，这个系统内的企业都将努力地去使这一技术应用更加成熟、更加完善。可以说，在互联网生态圈下，技术从萌芽到成熟的周期变得非常短（当然这一效应的另一个影响就是，一项技术其衰退速度变快，迅速会被新技术所替代）。所以，一旦在相关技术上有所突破，企业都应当保持关注，并积极尝试。

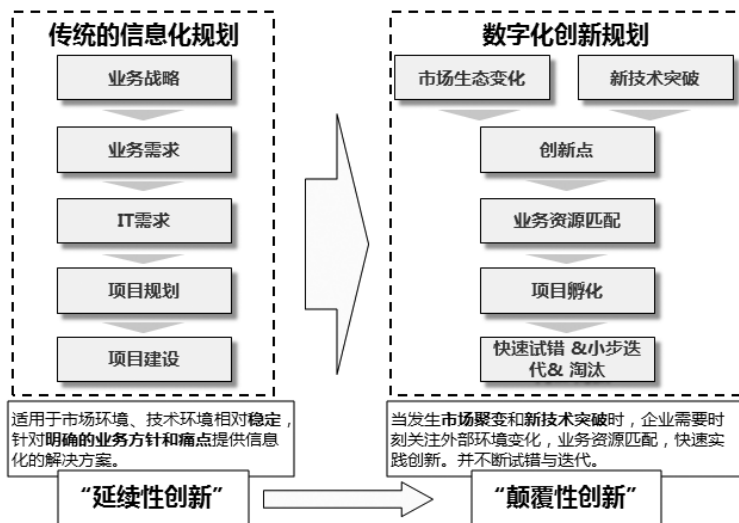


图 3-11 传统的信息化与数字化创新规划

例如，二维码一直向着面积变小、容量增大的方向发展，随着技术条件的成熟，“瓶盖二维码”、“一瓶一码”得以实现。恒大冰泉在国内瓶装饮用水行业首家应用二维码溯源技术，用手机扫描二维码之后，立即获取了该瓶恒大冰泉的唯一的“身份信息”，追溯源头，确认真伪。

除了提供质量追踪的可能（这只能说是技术对业务的支撑），二维码技术让商品成为营销的“二次入口”，提供了更多营销方式的创新。在互联网时代几乎所有的商家都在考虑如何抢占入口，而作为饮用水这种快速消费品，需求量大、刚性，其瓶体包装是一个天然的用户触点。通过激励消费者扫瓶盖二维码，链接到线上平台，可以进行丰富多样的品牌宣传、促销，或者实现同合作伙伴的交叉引流。

总之，在如今的技术发展速度下，业务的想象空间被大大地开拓了，创新力也

被进一步地激发。

最后，技术应用将“倒逼”业务的创新变革。

无论是在企业发展的哪一个阶段，业务和技术都是不可分割的。所以技术的飞速进步，也将倒逼业务的发展和变革。这种倒逼现象有三个层次之分：

### 1. 解决业务痛点

技术可以帮助业务弥补其原有的痛点和难点。例如，全球照明行业领导者皇家飞利浦公司日前宣布，为欧洲第一、世界第三大零售商家乐福安装可进行室内定位的智能互联 LED 照明系统，这是该系统在全球范围的首次落地应用。第一家安装了该系统的家乐福超市位于法国里尔，该超市用总长 2.5 千米的飞利浦节能 LED 照明灯具换下原先的荧光灯。

飞利浦的这一系统可通过灯光将顾客所需商品的准确定位信息发送到消费者的智能手机上，使家乐福能够向顾客提供全新的服务，例如引导购物者在面积达 700—800 平方米的超市中轻松找到促销产品。此外，通过升级的 LED 技术还能为超市节约 50% 的照明耗电。

飞利浦的这一解决方案在技术上的创新，一次性解决了传统大卖场的两大难题：用电成本以及客户的购物效率，后者除了提升客户体验，还有助于减少店员工作量，带来大卖场人员编制的精简。

### 2. 加速业务优化

第二个层次是加速业务优化，例如：电子价签技术如今在零售企业逐步推广使用。对于价格变动较为频繁的商品，使用电子价签工具可以解决更换纸质价签的麻烦。

而且，电子价签使智能化定价成为了可能，推动业务的进一步优化。传统企业的定价策略，靠着诸多人为经验的判断，这样就造成对市场反应不及时。竞争激烈的市场环境下，采购价格的变化、竞争对手的促销策略、商品的被关注程度都是实时性很强的市场信号。对这些市场信号的及时反应，快速调整价格策略，无疑是企业提升



竞争力的重要手段。而智能化定价就是实时获取上述市场信息，经过模型运算后及时改变电子价签上的价格。

但这一技术的应用需要很多业务的支撑，例如，对外部的市场信息要有及时准确的采集能力；需要科学的定价模型，不仅仅依赖于人为判断，而是科学的运算逻辑；另外，对于消费者的实时引导，闪购、限时抢购等原先只能在电子商务网站上使用的促销手段，通过电子价签方式在线下实体店得以实现。这些都是在倒逼业务优化。

### 3. 开创新业务

最后，技术的突破性成长，为企业开拓新业务模式提供了可能性。亚马逊的 AWS 服务业务即是如此。

#### 案例：亚马逊 AWS 服务

作为一个线上零售帝国，亚马逊拥有巨大的客户资源、商品资源，还将其生态圈衍生到硬件（Kindle 阅读器）以及其内容资源。以此为基础，亚马逊的 Amazon Web Services（AWS）于 2006 年推出，以 Web 服务的形式向企业提供 IT 基础设施服务，现在通常称为云计算。其主要优势之一就是帮助企业在硬件投资上用较低的可变成本来替代前期资本基础设施费用。

亚马逊其实就是一家拥有“超级 API”接口能力的平台公司，它对外输出的是维持庞大线上零售帝国的各种能力，比如云计算、大数据、物流、商品管理、营销广告等，并由此搭建自己的生态系统。

“我们不是通过卖东西赚钱，而是通过帮助消费者做出更好的购买决策而赚钱。”这是亚马逊 CEO 贝索斯对电商“用户体验”最精辟的阐释。

不久的将来，技术不仅仅是企业的核心竞争能力之一，而将成为很多公司关键的业务利润来源。放眼更远的未来，我们可能不能明确地区分哪些是技术或者业务，二者会逐步融为一体。SaaS（软件即服务）也将不仅仅是软件或互联网公司的专利，而是成为所有拥有资源的企业都可轻松涉及的领域。

## 技术进步 VS 商业模式创新

美国是当今的互联网第一强国，硅谷也素来以科技创新而著称于世。虽然我国的经济水平发展和美国尚有明显的差距，但在互联网领域，我国发挥了巨大的后发优势，产业规模一直紧随其后。而且，在“大众创业、万众创新”国家战略的指引下，更多互联网创新层出不穷。

不过中美两国在互联网领域的创新方向上存在着差别，概括地说，美国侧重于技术进步引发的创新，而我国则侧重于商业模式上的创新。

这种现象在创业公司和互联网巨头身上都有所体现，我国的互联网三巨头 BAT 各自所打造的生态圈，基本都是为了充实自身商业模式的布局。以腾讯为例，投资京东、滴滴打车、大众点评、携程……都是各商业模式创新领域的排头兵。

与我国的互联网企业一样，美国的互联网公司也在建立生态圈，谷歌和脸谱公司同样在通过投资方式进行着扩张，但方向却有所不同。从这两家近年来的收购行为上可见一斑：4 亿美元的波士顿动力、20 亿美元的 Oculus、5 亿美元的 Deep Mind、32 亿美元的 Nest，都是技术指向性非常明确的并购——机器人、增强现实、人工智能还有物联网。与我国互联网企业不同的是，谷歌和脸谱公司似乎都对这些公司当前的业务没有太多兴趣，而是挖空心思找出引领下一波互联网革命的技术到底是什么。

中美之间的这一差异绝非偶然，主要原因有以下几点：

首先，我国的互联网发展依然享受着巨大的人口红利。在我国，移动互联网用户数已经高达 9 亿人，相当于 3 倍的美国总人口。在美国，一款新的 APP 应用，如果能够拥有 10 万级的用户，就已经进入了稳定期；而在我国，一款 APP 一旦全国推广，100 万用户是一个底线水平，百度已经有 14 个亿级用户的移动应用。

而且，美国是一个纺锤型的社会，拥有大量的中产阶级，而中产阶级用户的需求差异化较大，很难有一种商业模式可以在一个大范围人群中引爆。但中国是一个丁字型的社会，有着海量的底层用户，底层用户的需求比较容易集中，一个产品只要满

足他们的需求，就等于有了数以亿计的目标用户群体，所以“得屌丝者得天下”的说法也仅在我国的社会结构中才有可能出现。

在这样的环境下，我国的互联网产品发展会倾向于商业模式创新，并着重于营销和推广能力，追求短期用户量的拉动，以获得新的融资机会。

其次，由于对知识产权保护的缺失，国内企业在技术创新方面存在挑战。技术创新需要前期进行大量的研发投入，但由于对知识产权保护的缺失，导致这些成果一旦面市就可能被迅速“山寨”。例如，亚马逊设计的“一键购物”功能，意思是在商品界面上一键点击后就完成购买和支付，对于开发者来说这是一个很容易实现的功能，但由于亚马逊为此申请了专利，国外的其他商家无法模仿，顶多只能“两键购物”。但反观我国的互联网应用市场，产品同质化严重，基本没有专利保护。因此，在我国商业逻辑是，依靠营销手段，快速提升用户数并吸引更多的线下资源来建立壁垒。

在文章《技术面前，一切商业模式都是纸老虎》中阐述到：“商业模式就是这样的东西，当你把精力放在产品和技术的时候，人们会把你的成功称为商业模式，但是一旦当你把精力放在商业模式上，你就注定要在未来栽一个跟头。”

虽然说得有些极端，但的确，如果说在商业模式上的创新，中美之间几乎已经不存在差距，那在技术领域，两国的差距可能是好几年。而随着越来越多互联网产品的商业模式同质化，导致目前我国互联网产业在诸多领域有着严重的泡沫，只是靠着大量资本运作出一片繁荣景象。

正如《从0到1》作者彼得蒂尔所说：“为了谋求短期的利润，只注重投资轻量级的创业，而导致人类几十年在比特层面（互联网领域）进步很大，但在原子层面（实体经济科技技术）进步很少。”如果缺乏技术进步作为根基，必然会在未来的竞争中陷入被动。

## 技术发展破解生态圈困局

技术不断推动着商业的发展，而当我们回顾这些年来的技术进步，就会发现其

实大部分的技术都长时间地处于一种“过渡形态”——相比原有技术有所提升，但还不是终极解决方案，未来会被更加成熟的技术所替代。

而技术在这种过渡形态下，形成的商业模式也会停留在某种临时状态。

在互联网转型路上的传统企业，必须面对技术发展的不确定性。前文中我们提到，这种不确定性会给企业的决策带来困扰，但从另一方面看，技术的进步也可以使一些生态圈的问题得以解决。

例如我们在“渠道困局：渠道的囚徒困境”章节中提到的。很多企业的互联网转型都面临着“渠道之难”，制造商和渠道商之间进行着长期的博弈，这是当前很多企业面对的最突出的矛盾之一。而技术的发展正在帮助企业解决这一生态圈困局。

我们以感知识别技术为例，其发展变迁如图 3-12 所示。

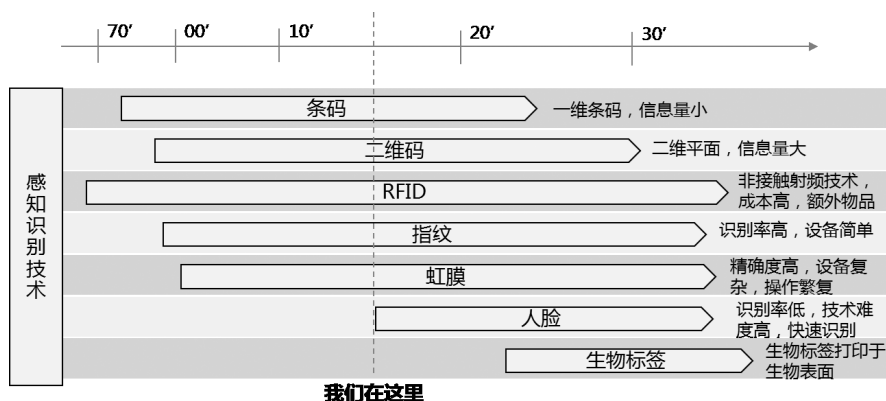


图 3-12 感知识别技术的发展变迁

目前市场上应用最广的，莫过于二维码技术。二维码生成、扫描的便捷性，使其成为线上线下连接的载体。在此技术上的互联网商业创新可谓层出不穷，用户可以通过扫码加微信好友；在博物馆用户可以用扫码在手机上看到景点和展品的介绍；商家通过店内二维码，将消费者引到线上，发布更多营销活动广告等。

但我们知道，在二维码技术出现以前，商品的一维条形码大行其道，几乎所有

的商品都被贴上了条码的标签。相较于二维码，条形码虽然信息量小，但其整体成本较低，而且很长一段时间内可以满足商品识别的需要，每一种商品都被赋予了一个ID。于是，在这二十多年中，商家们都致力于如何运用条码技术来提升操作人员的效率，各种类型的扫码设备也孕育而生——固定的或是手持移动的，在线的或是可支持离线的。

二维码技术的出现，有两大突破：一是其更大的信息存储量，二是其生成的实时性，这就使识别技术从实物领域衍生到虚拟领域。注册一个微信号、购买一张电影票都可以在移动终端上自动生成二维码，不需要打码设备，每一个人都成为了二维码标签的制造者。这样就创造了更丰富的应用场景。

但二维码远远不是识别技术的终点，其缺陷也很明显：只能在物体的表面进行扫描，无法立体识别，也无法对透过物体进行内部识别。RFID (Radio Frequency Identification 射频识别技术) 可以更好地解决这一问题。通过内置的芯片，可以“隔空扫描”。它具有以下一些优势：

1. 读取方便快捷：数据的读取无需光源，可以透过外包装来进行。有效识别距离更大，最远可达 30 米；
2. 识别速度快：标签一进入磁场，解读器就可以即时读取其中的信息，而且能够同时处理多个标签，实现批量识别；
3. 数据容量大：数据容量最大的二维条形码 (PDF417)，最多也只能存储 2725 个数字；若包含字母，存储量则会更少；RFID 标签则可以根据用户的需要扩充到数万；
4. 标签数据可动态更改：利用编程器可以向标签写入数据，从而赋予 RFID 标签交互式便携数据文件的功能，而且写入时间相比打印条形码更少。

可见，RFID 的技术突破是巨大的。以烟草行业为例，我们知道香烟通常有“包”和“条”两层包装，在供应环节还有“箱”包装，而每一层的包装上都附有条形码。在整个烟草的供应链中，重新拆箱、打包比较麻烦，而且需要附上新码。上游的烟草生产公司都希望下游每个省市的销售公司按整箱、整条订货，销售公司同样也要求下

游的经销商尽量整箱订货。可实际情况是，越到下游越难以做到的，许多终端单品销量不足一条的情况下，甚至只能按“包”订货，重新打条码的操作也就提高了物流成本。所以如果使用 RFID 技术，把芯片装入每一包烟，这样就可以直接读取最小包装单位的数据，哪怕是拆箱、拆条，都不用重新打码。而且，传统的平面扫码方式需要扫码枪和被扫描物有固定的相对距离，但 RFID 是基于蓝牙技术进行空间感知的，只要物品通过一定的区域即可被扫描到。

若普及 RFID 技术，在很多商品上可以对最小包装单位赋予 ID，很有效地解决了拆包重新打码，以及平面扫描操作的成本问题。在这种情况下，下游可以更小的批量订货，降低库存，供应链会更具有效率。不但如此，对整个产业链来说，各家库存情况将更加透明，减少压货、窜货、假货等违规行为的发生。

但 RFID 技术同样存在明显缺陷，一方面是成本的居高不下，另一方面是技术的不完备，对于液体和金属识别性差，这也导致了该项技术目前尚未得到普及。那么 RFID 是否会成为未来的主流趋势，像当前的二维码技术这样普及，或者是否会出现一项新技术，直接解决 RFID 当前的缺陷？我们不得而知。但可以肯定的是，随着技术的进步，必将帮助传统企业在业务的各个环节得到改善，目前很多的矛盾点（例如订货批量问题）将得到更好的解决。

那么，在不确定的未来，传统企业如何找到突破口，把握机会进行商业创新呢？这是我们下一节要阐述的问题。

## 第四节 创新困局：失控的边缘

颠覆式创新都不是敲锣打鼓来的，而是隐藏在一片噪声里。它是代表未来趋势的一个信号，但你却通常看不到、看不懂、看不清。所以，一定不能以一种藐视的态度看待新生事物。它可能充满缺点，但是颠覆你的东西，不需要做成十项全能。它只要在一个点上追求极致，远远超过你，这就足够了。

——周鸿祎

我用望远镜也找不到对手！

——马云

### 颠覆一切的时代

“这是最好的时代，这是最坏的时代。”

十九世纪的狄更斯在《双城记》中用了这样的开头，这一名著小说讲述的是法国大革命背景下的故事——那是一个充满了颠覆和革命意义的时代。而如今我们所处的时代，也同样如此。

在互联网的浪潮下，许多行业也同样发生着革命性的变化。而且造成这些变化和颠覆的源头很可能并非来自于行业本身，正如我们在之前的章节中举过例子：

- 击败诺基亚的，是原先做电脑和 MP3 的苹果公司；
- 柯达代表的胶片时代被数码相机所淘汰，但现在全球最大的图片分享平台 Instagram 上，70% 的相片来自于 iPhone；
- 颠覆出租车调度站模式的，是移动互联网创造的打车软件；

- 成为彩电行业线上渠道出货量第一的企业，不是传统的彩电厂商，而是原先做视频网站的乐视 TV；

.....

我们如今已经看到了太多这样的例子，原先行业的巨头们固守地位多年，但最终完成颠覆的并非是业内的竞争对手，而是一个似乎不太相干的“门口的野蛮人”。而且，这些后起之秀的崛起，一开始并非出现在本行业利润最高的环节，而是在那些边缘化的、市场价值较低的领域。

在这些领域，行业垄断者们往往不屑于关注，或者不易于防守，逐渐地，当这些边缘市场逐步被培养起来，新公司已经形成了局部垄断，原先的巨头们此时却追悔莫及。

就这样，一个个巨头倒下的位置，就在这些“失控的边缘”！

在《创新者的窘境》一书中，作者克莱顿·克里斯坦森围绕硬盘行业 30 多年的发展进行了深入研究：整个行业在上世纪后半叶发展迅速，技术水平的进步，基本围绕两个技术指标——硬盘的容量与尺寸。在某个发展周期内，总会有一个尺寸占据市场主流，在这一期间，这一尺寸的市场领先者都会将研发投入到如何扩大其容量。

然而，颠覆性的创新总在边缘的市场上发生，这一种颠覆的力量便是硬盘尺寸的变小：

- 它市场份额更小，主流计算机机型都不支持；
- 它技术不成熟，容量较小；
- 它成本更高，随之售价更贵

然而，随着技术的进步和市场的变化，计算机整体尺寸变小，更小尺寸的硬盘逐步成为了技术的主流。此时，那些生产小尺寸硬盘的创新公司从市场的边缘走到了舞台的正中央，成为新的巨头，而原先的行业老大们却已迅速衰落，无力追赶。



在硬盘发展的 30 年中发生了七八次这样的更新换代，每次都把原先的行业霸主颠覆，几乎无一幸免。

作者在书中总结到：“推动行业结构提升和销量增长，应该瞄准主流群体、或者先入者、领先者已经忽视或者放弃的产品、市场、消费群体、卖点等，以创新的价值支撑形成新的市场竞争能力。”

在互联网时代，一切都在被新的“边缘化”所颠覆，而且速度来得如此之快。过去的 3 年时间里，小米从零开始，成长为一个估值 400 亿的企业。所以，我们根本无法预测未来的几年中，还会有多少个小米诞生。很有可能现在我们认为的那些“不靠谱”的公司，会是下一个小米，他们在不被人们注意的边缘地带，赚着“像刀片一样薄”的利润，却积极觊觎着这个巨大的市场。

他们是马云口中“用望远镜也找不到”的对手。

中国企业发展史上，曾经那些教父级的名字：柳传志、张瑞敏、任正非、宗庆后、……他们的曝光度已经逐渐被马化腾、马云、李彦宏、雷军等新贵取代。那么未来呢？

凯文·凯利曾经说过：“20 年后最伟大的产品，现在还没有被发明”；“5 年后会有边缘化公司颠覆 BAT”。所以，在互联网的大潮下，我们有理由相信：这是传承的时代，这是颠覆的时代。

## 传统企业的“创新者窘境”

在我们激情澎湃地感受互联网时代新技术、新商业模式冲击之时，传统企业却陷入了进退维谷的境地。一方面，创新与转型是企业的必经之路，甚至是企业未来的生存之道，可一旦面对具体的行动切入点，企业却往往迷失了方向和节奏。

在创新发展面前，传统企业通常会面对以下几个问题：

### 一、零散

传统企业的互联网创新不同于创业公司，创业公司可以在整个市场中寻求创新

点，然后切入其中一个细分领域，只要在某个点上做出亮点，就可以“一针顶破天”。

但对于传统企业来说，资源的优势带来了太多的选择，很多选择像是一块诱人的蛋糕，但实质却是危险的毒药，一旦选错可能会影响到公司发展的全局。

互联网时代，每一次商业模式和技术的发展成熟，都是在某个点上的突破，是零散的。所以面对这种情况，企业会倍感迷茫——“RFID 技术很好，但能不能用它来改善我公司的物流配送？”；“可穿戴设备最近很火，要不要跟我的产品衔接？”；“在我的产品上加个芯片，就可以进军智能家电领域了？”

诚然，在互联网时代需要这种零星的创意，企业应当鼓励来自于底层的、局部的创新想法。但传统企业毕竟有自己本身的发展思路，只看这些零星点而不看方向，缺乏一条主线的牵引，也难免会迷失方向。

## 二、纠结

在具体创新推进的选择上，企业又容易陷入种种纠结。技术的未来发展有着很强的不确定性，可以说，大部分的技术都长期处于一种“过渡形态”，很多新的技术浪潮会以极快的速度替代之前的技术（例如智能手环，因为体验上的不完善，必然被智能手表所淘汰）。可问题就在于，这种替代会发生在什么时候？另一方面，很多的新技术，刚开始性能都很差，但到后来却成为市场的主流（就如《创新者的窘境》里提到的小尺寸硬盘的容量案例），毕竟行业的中心很小，边缘却很广阔，这也让我们很难摸清未来的发展趋势。

再比如说，我们都知道新能源的使用将是未来的大势所趋，尤其是在汽车领域。但反观电动车市场，却是长期的“叫好不叫座”，原因就在于技术的不成熟（续航能力要求）和商业环境的不完备（充电设施的普及度和兼容度）。所以电动车到底是不是未来明确的技术路线？会不会有另一种新的能源类型更适合汽车的使用？甚至说人类的出行工具是否会发生颠覆性的改变？就像国外专家们反复研讨的话题：未来到底属于无人驾驶汽车还是自动驾驶汽车？

答案不得而知。

所以什么才是企业此刻最正确的选择？采取更具前瞻性但并不成熟的技术或者商业模式吗？这样做有很大的风险。还是采取相对稳健的策略，采用较为成熟的技术和模式？这样固然比较稳妥，却容易受到颠覆者的挑战，被更具有前瞻性的对手超过。

这便是传统企业所面临的“创新者的窘境”。

还有一个问题在于，传统企业的体量过大，创新项目需要较长的推广期，在推广期内也会发生市场变化和技术革新，从而对原有创新的方向产生影响。因此很可能出现“起了个大早，赶了个晚集”的情况，对企业来讲，这样的担心会大大影响执行力。

例如，前段时间国外某大型零售商推行自动结账系统，顾客只要将货物放在传送带上经过机器，机器就可以通过 360 度的扫描能力识别条形码，并读取价格自动完成结账。

这一看似先进的解决方案大大降低了超市的雇员成本并缓解了结账排队的压力，但此系统的推广需要对原有的门店进行技术改造，以及调整人员结构，相应的流程制度都需要配合改变。这样的改变要在全中国数千家店推行，这个过程非常漫长，需要几年时间。在这段时间内有着太多的不确定性：一方面新技术层出不穷，条形码有被替换的可能；另一方面，电商对线下门店冲击巨大，实体店经营模式可能也将转变（例如，线下店成弱化为展示柜台，不存放实物商品）。

在进行了巨大的投入后，传统企业面对的依然是不确定的未来。于是在这种情况下，企业陷入了“慢一步等死，快一步找死”的境地，决策就在这种快与慢中纠结。

### 三、盲目

盲目性，是企业缺乏对新技术或者新生态环境的深入洞察，只看表面，没有探求其本质，只见“术”，而未见“道”。

每一项技术的进步都有其内在规律，从这个规律上可以看清技术对于企业的价值。电商、移动 O2O、智能硬件、云计算、大数据——这些都是曾经站在风口的新技术，

但是它们对于每一家企业，或者说每一个行业到底会产生什么价值，未来发展的内在逻辑是什么？如果不能充分分析清楚这些问题，创新的策略只能是盲从于大流。

从商业创新角度看也是一样的，模式上的创新也有其本质的适用性。例如，零担物流行业有两个发展趋势，一个是做“最后的100米”，增加对送达客户的服务，例如现今很多物流企业提供配送家电，包上门安装等服务；另一个是做强平台和干线物流，通过发展加盟商完成支线物流和最后一公里，目前如安能物流等企业凭借这一模式取得迅猛发展，原先自建物流网点的企业（顺丰、德邦）也在大力推进加盟模式。但两种商业模式的本质是不同的，前者是在垂直领域把服务做精，后者是把平台做广。两种模式都不乏成功者，但是同一家企业，无法兼顾这两个方向。

另一种盲目，是发生在项目的执行过程中的，缺乏对创新项目的持续评估和转变，一路走到黑。要知道，在变化的环境中，创新的方向从来就不是一条“伟大光荣正确”的阳光大道，而是一条充满荆棘、黑漆漆的道路，而且还可能发现更好的“岔路”从而调整方向。转型不可能一蹴而就，成败与否有赖于执行过程中的不断试错与完善。而对于大企业来说，资源带来更多的选择，可以做的事情很多，就必须有一个淘汰机制，如果某些项目在过程中达不到评估的要求，就应当果断“断水节流”，将资源转移到成功率更高的项目中去。

但我们看到很多企业的情况就是，一旦选定了一个方向就盲目执着地走下去，缺乏检验这个方向对错的一个标准。更有甚者，企业本身缺乏容错机制，项目发起人害怕承担责任，于是坚定地维持项目推进，只管踩油门，不愿打转向灯，不踩煞车减速，最终落得个车毁人亡的境地。

#### 四、孤立

还有很多企业常犯的一个错误，是孤立地看待创新，而忽视了整个商业生态圈和其他周边技术的影响与配合。

以大数据为例，前面的章节中我们提到，数据可以帮助加速业务优化，提升企业对于整个经营环节的洞察力，甚至将成为未来商业社会的核心资产。可很多企业孤

立地看待大数据技术，认为把尽可能多的数据进行整合分析，就有望取得效果。但是，大数据体系是数据获取、数据存储和清理、数据分析、数据展现的一系列过程，其中任何一环都是不可或缺的。

而大数据的范围不仅限于企业现有的经营管理，还涉及企业的客户、产品、合作伙伴、竞争对手、宏观经济等大生态圈的方方面面。所以关键源头还在于数据的采集，一方面可以通过相关技术手段（网页爬虫、智能识别终端、公共 API 等）实现，另一方面也可以通过数据提供商或合作伙伴（各类数据公司、行业研究公司、政府部门）获取。如果没有高质量的源头数据，大数据的存储、分析技术将无从发挥。

目前我国，制约大数据发展的瓶颈还在于数据的获取和共享环节。大部分的传统企业位于产业链后端，无法直接接触市场，而且受自身规模限制，其本身的数据资产积累较少。而在数据共享方面，很多资源掌握在垄断行业（如电信、金融）手中，对于数据的私密性、安全性等问题，相应的政策法规尚未健全，存在大量的灰色地带。大数据要在传统行业中得到较为广泛的应用，前途漫漫。

因此我们可以看到，并不存在“孤岛式”的创新，缺乏相关技术和相关资源的配合，也会导致创新转型无法起到成效。

很多企业面对这种不确定的未来束手无策，怕犯错，也怕被竞争对手取得先机。这一问题不仅发生在传统企业，应该是这个时代的企业所共同面临的问题。就连百度李彦宏都说：“尽管一直在《精益创业》，仍免不了遭遇《创新者的窘境》！”

那么，这一问题将如何破解呢？

## 创新之“道法术”

对企业来说，传统的发展思路只能应对较为稳定的市场和技术环境，在充满不确定性的外部环境下，企业的创新转型也应该有着不同的思路。

传统企业要创新转型成功，建立合理的机制是关键，概括来讲，就是创新的道、法、术。

### 创新之道：回归行业本质

技术和商业模式的发展虽然五花八门，但落实到每个行业中的应用，都暗藏一致的规律，那就是：技术和商业的发展，使行业一步步回归其本质。优化必需的环节，简化不必要的过程，无论从客户体验，还是企业运营效率的提升都是如此。

制造业的本质是什么？生产市场所需要的商品。那么市场的需求收集方式可以优化（例如：通过用户论坛和大数据等手段收集市场信息），生产的方式可以优化（未来的3D打印和社会化生产模式）。而过程中的单据传输、报表整理等操作，并非行业本质，将逐渐被技术所取代。

零售业的本质是什么？提供一个场所，连接消费者和商品，促使快速获取。所以，技术的发展优化了场所（例如：停车导航APP帮助更快捷的停车），优化了这种连接（例如：用电商平台进行更多的商品展示，或在实体店用虚拟货架的展示），简化了这一本质不相关的其他环节，如收银环节，可以使用自助支付或者移动快捷支付，又如物流环节，商家可以直接送货上门以及并在过程中使用物流追踪技术。

中介行业的本质，是通过更好的服务，建立多边的连接，提供有价值的信息。可是，我国大部分的中介公司却忽视了服务的重要性，依赖建立两边的信息不对称而谋利。常说互联网作为信息平台，去中介化是大势所趋，所以各类中介公司（无论金融、房产、留学教育等）要在这一趋势下生存和发展，就必须回归其行业的本质——提升服务水平，简化信息沟通的环节。

### 创新之法：创新组织能力建设

在“资源困局：迷失方向的巨轮”章节中我们提到，传统企业要实现互联网转型，应该试图规避大组织内转型存在的问题：灵活性差、动力不足，以及试错风险较高。所以，在一个较大的组织中管理创新，必须进行相应的组织能力建设。为建立创新专职部门是一种较为有效的做法。

在具体的操作上，很多公司都尝试建立类似“创新实验室”的职能来完成这一工作，本章节最后宝洁公司的案例就是这方面成功的典范。不过，企业的发展状况不

同，对创新组织的定位也有所不同。

如图 3-13 所示，创新组织在企业内的定位，随着能力的发展提升，有四个层级类型：专家指导型、专项扶持型、资源整合型、战略引领型。

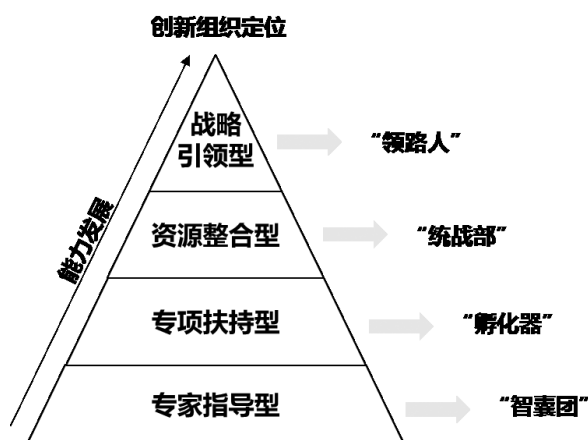


图 3-13 创新组织定位

最常见的是，公司将内部创新组织定位为“专家指导型”，即创新组织由一批相关领域的业务或者技术专家所组成，为公司的创新活动提供指导。这类创新组织通常是以虚拟形态存在的，当企业开展创新项目时，临时成立一个专案小组，充当“智囊团”的角色，协助创新项目审核以及推进过程中的指导。

创新组织发展的第二个层级是“专项扶持型”，在这一层级的创新组织不仅承担了智囊团的角色，还要进一步参与项目管理，推进创新项目进程并对项目结果负责。所以更类似于一个“孵化器”的角色。

后文中我们会提到，德邦物流的总裁会制度类似于这一模式，部门或者个人提出创新方案后，由提出者负责推进这个项目的开展，一旦项目取得成果，将给负责人带来一个快速上升的职场通道。

第三个层级是“资源整合型”，在这个层级上企业已经不仅仅把创新看成是内部推动的结果，而是需要在资金、技术、人才上的资源整合，并且这些资源的来源不限

于公司内部，而是通过和外部合作、合资的手段促成深入的整合。这样的角色可以比喻成“统战部”，为了保证一个创新项目的成功率而整合更多的资源，也就是所谓的“开放式创新”。比较典型的是宝洁的“联发模式”以及沃尔玛的创新中心模式，都是积极吸纳外部资源，促成有效利用，由此大大提升了创新成功率。

最顶层，是“战略引领型”的创新组织，在这个层级上，企业认为创新本身就是其发展战略，引导着未来的方向，创新组织在企业内充当“领路人”的角色。由于创新上升到企业战略的高度，因此就必须通过组织调整和投资行为来更好地激发。

其中海尔和小米就是典型的例子，前者的“小微企业”战略将整个组织结构进行了小型化的分解，通过每个自主经营体进行创新的激发（本案例详见“组织困局：金字塔的崩塌”章节）。而后者将构建“智能硬件生态圈”作为其核心的发展战略，这一战略的实施手段就是不断投资创新小公司，并对其进行技术和资金上的支持。

作为互联网行业的领跑者，2014年阿里巴巴启动的百川计划就是典型的开放式创新组织建设。

### 案例：阿里百川计划——有点子就能创业<sup>10</sup>

2014年10月，阿里巴巴集团正式启动百川计划，并宣布了其无线开放战略。

面向移动开发者，百川计划提供包含电商场景对接、流量转化与变现、技术服务、创业扶持等全链路解决方案，全方位助力创业团队的快速成长及商业变现。在技术方面，百川计划主要通过“云”（阿里提供的基础设施）平台提供架构搭建、数据存储、安全防护等服务，帮助开发者降低开发与维护成本，并在商业变现、投资服务、办公场地等方面为开发者提供服务。再通过阿里巴巴积累的海量数据帮助“端”（各类APP）开发者理解各自的用户群体，从而提供更精准的个性化服务。入驻“百川计划”的APP应用，可以使用阿里提供的“云”平台基础设施，直接授权登录淘宝账户，并接入阿里商品、交易、支付、O2O开放体系，为APP应用快速进行电商化升级。

10 本案例改编自网易新闻 2014 年 10 月 15 日《阿里启动百川计划有点子就能创业》。



据悉,阿里为移动开发者提供的 TAE( Taobao APP Engine )移动开发解决方案,将为创业者提供完善的开发培训与技术支持,并解决 APP 开发过程中的系统升级、安全防护等技术难题。入驻后的 APP 开发周期最多将减少 50%, 运营维护的成本也将大大降低。

此外,阿里也将结合国内最大的移动应用统计分析平台友盟,为开发者提供不同的数据服务方案,让开发者能掌握产品数据的每个细节,并对数据进行精准挖掘,读懂用户的心思。阿里巴巴 CEO 张勇表示:“对普通创业者而言,百川让 APP 开发变得更加简单,创业者不用再面面俱到。换言之,使用百川平台,你甚至不用懂太多技术,只要有好的点子与策划就行。”

阿里从百川计划中最为直接的获利就是毫无阻碍地得到各类数据。一旦开发者使用了阿里的平台,那么 APP 商家的后台交易信息、用户信息,阿里全都知道得一清二楚。而阿里掌握了所有的商户和客户数据后,就能基于大数据来做更有针对性的其他事情。

阿里巴巴通过其自身强大的入口优势,吸引创新创业者,通过整合资源将这些创新点融入到自己的大生态圈中,通过流量获得经济收益的同时,更重要的是弥补自身因为体积庞大而带来的创新力不足。

其实早在 2010 年,时任淘宝总裁的陆兆禧就提出了激励淘宝内部创新创业的“赛马计划”。简单地说,赛马计划就是鼓励内部员工提出创新想法并启动内部创业项目,公司予以投资和资源支持。而“百川计划”无疑是“赛马计划”的升级版,建立了一套可以从外部整合资源的创新机制,走出企业,以更为开放的姿态大范围地吸纳、孵化创新项目。

### 创新之术：漏斗管理创新孵化

亚马逊的 CEO 贝佐斯曾经说过：“实验是创新的关键，虽然实验的结果往往不遂人意，但是我们可以从中学到很多。我们鼓励大胆实验，我们试着降低实验的成本，这样就能提高实验的次数。如果能够把实验的次数从 100 次提升到 1000 万次，创新

的数目就会大大增加。”

互联网时代强调激发来自于底层的创新，但是对一家体积庞大的传统企业来说，将创新仅仅是看成通过头脑风暴激发创意点的过程，而没有进行严格筛选、推进的流程管理机制，那么在实施过程中将会面临巨大的困难，也蕴含极大的风险。

建立一套系统化的创新流程机制，可以帮助企业充分捕捉创新点，并在推进实施过程中提升效率，降低风险。并且，大公司需要按照规章制度办事，流程机制的保障也可以避免其中不必要的内耗。

创新流程机制由四个部分组成：机会捕捉、项目筛选、项目孵化，以及业务推广。这一过程和创业公司获取投资并推进项目的流程非常相似，组合起来形成一个“创新漏斗”，如图 3-14 所示。

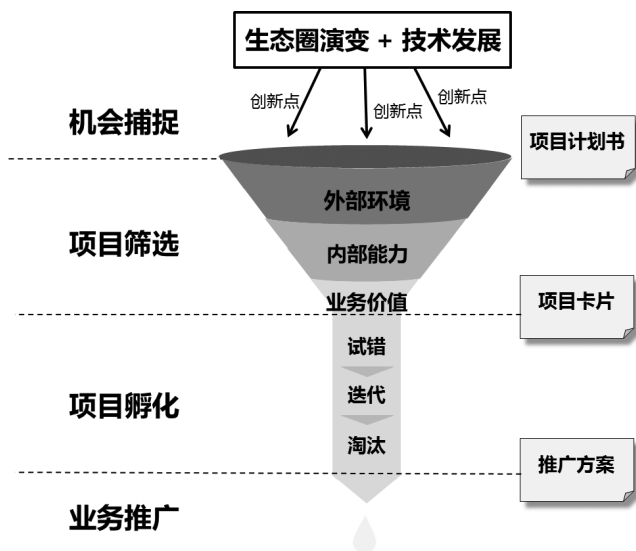


图 3-14 创新漏斗

### 一、机会捕捉

常说好的创意来源于底层，建立一套机制可以激励员工提出更多创新的想法，并塑造一种企业创新的文化环境，并大大提升企业总体创新能力（在“组织困局：金

字塔的崩塌”章节中详述该问题 )。

虽然有诸多成功案例，但是依赖基层的创新依然有其局限性。德邦物流曾经在这一点有过积极的尝试，在 2010 年至 2013 年间，施行过一项“总裁汇报会”的制度。每个月会使用一天时间组织一次汇报，由基层员工提出业务创新点，并整理成为 15 分钟的汇报材料，公司总裁和所有副总裁都参与听取，并现场投票决议是否采纳这一提案。如果通过，该提案的发起人将在后续项目中担任主要职位，若项目成功，他（她）将获得特殊的升职晋升机会。

这一突破性的做法为德邦的业务发展注入了新鲜的活力，不过，在施行两年多以后，创新点逐渐减少，而且越来越小。其归根结底，是来自基层创新的局限性：

- 基层员工创新点更多来自本职工作，涉及面有限；
- 由于员工的学历、能力的限制，也造成了个人眼界相对较窄；
- 员工创新的动力有限，以公司职位晋升为激励是公司在快速发展时期的有效手段，可是一旦公司形成规模，职位通道供应有限，激励力度就会大打折扣；
- 创新点完全起源于内部，受行业本身限制，想象空间有限，缺少来自竞争对手、国外同类企业或者跨行业的创新点激发。

由此可见，创新机会的获取不仅仅通过内部的智力因素获得，更重要的是放开视野，从外部捕捉机会的能力，也就是从“封闭式创新”向“开放式创新”转变。

如前文所提到的，创新的外部驱动有两点；新生态的变化和新技术的发展。要及时捕捉这些变化，企业必须有一双对外的眼睛，将收集外部情报作为常规工作来做。用望远镜观察世界，拿显微镜审视自己。

如今信息渠道发达，企业可以及时获知市场动态。一旦捕捉到和本企业业务有关的变化，应马上将其和企业自身的业务特点及痛点相结合，内化为企业业务的创新点。例如在上一章节中提到的 iBeacon，低功耗蓝牙技术大大提升了消费者在零售店内打开蓝牙并建立连接的意愿，帮助商家实现用户定位并进行各种基于位置服务的

业务创新。

顺风车、拼车服务是一种新的商业模式，其本质是互联网时代的共享经济发展，改变了人们的出行方式，很多行业都可以此为出发点思索创新方向。例如，一家家居品牌，可以将潜在客户介绍到已安装该品牌家居的客户家中参观，将现有客户发展成为“样板间”，只需支付一些补贴费用。这样不但大大节约了实体展示店高昂的开设成本，而且潜移默化中塑造了一种口碑相传的粉丝氛围，提升产品的美誉度和质量的可信度。

另一种从外部激发创意点比较直接的方式便是建立用户论坛，直接收取用户的市场反馈。小米论坛便是非常成功的例子，有上万的小米粉丝在论坛上积极地提出对产品改进的建议。在《参与感》一书中提到，小米的工程师平均每天要回复 150 个用户帖子，进行交流互通。而星巴克的网站“My Starbucks Idea”也是同样，顾客可以在该网站上针对星巴克的产品或营销活动提供自己的建议和思路，进行互动，星巴克也在诸多建议中筛选出一些好的想法，如今已经有十几款产品的创意源头，来自于 My Starbucks Idea 平台。

但要注意的是，保证用户的参与度，维持论坛的活跃性，是这一方法是否可行的关键，这和企业品牌影响力密切相关。无论是小米还是星巴克，都是影响力非常大的品牌，因此粉丝们也会积极地提出建议。而如果企业本身品牌欠缺影响力，那么这一方式很难取得预期的效果。关于品牌力和粉丝经营的话题，并非本书重点，在此不做赘述。

将外部的创新点在企业进行内化，这一步骤的关键在于场景化的思考方式——这是鉴别需求真伪的关键。在“思维困局：十万个伪需求”章节中提到，传统企业善于运用自身的资源，但也容易忽视客户的体验场景，从而产生伪需求。所以，企业切勿片面追求新事物，为了创新而创新，而忽视了本身的业务需求。

创新点的内化，需要通过项目计划书的形式清晰地展现出来。在计划书中对创新项目的一些细节进行描述，包括目标客户、客户体验场景、竞争对手分析、潜在市

场容量、收益、投资额等。在项目计划书的编制过程中，立项者可以逐步去完善许多细节，也能更加客观地进行批判性的论证，使项目有更高的可行性。

完成项目计划书，便可进入创新漏斗的下一个环节——项目筛选。

## 二、项目筛选

面对众多的创新点，企业资源有限，必须进行有效的项目筛选保证质量。所以第二步，创新的项目计划书需要进行可行性论证，企业要严格把关项目的投入和价值，判断是否值得投资，并规划项目过程中的一些实施细节，确定执行计划。

可行性论证由三个部分组成：外部环境评估、内部能力评估，以及业务价值评估。

外部环境因素，是指这一创新项目将面临的业内竞争形势、对上下游供应商和客户的影响、是否会有潜在的进入者、是否正向或者负向影响到跨界的企业、技术是否成熟等。可以基于经典的“波特五力模型”（进入壁垒、替代品威胁、买方议价能力、卖方议价能力、现有竞争者关系）进行延伸。

外部环境评估的具体指标有很多，企业需根据自身实际情况有所侧重，表 3-2 所示指标供读者参考。

表 3-2 外部环境指标评估

外部环境指标	评估标准
目标客户人群	创新方案所面对的客户人群是哪些，对该创新方式的可接受度如何
潜在合作伙伴	创新方案是否有合作伙伴可以进行合作，形成跨界的良性效应
潜在竞争对手的影响	是否可以建立起高门槛？是否有潜在竞争对手？是否有跨界企业在蚕食市场
政策影响	相关政策是否对创新点有影响，例如：创新方向尚未立法，存在风险（例如专车服务）
技术成熟度	创新方案的技术是否成熟？技术是否已经有相近的商用案例？

同时需要注意的是，互联网时代的商业环境瞬息万变，外部环境的评估方式也必须要有前瞻性，不能只着眼于当下，同时也需要基于市场的变化做动态调整。

内部能力因素，包括企业进行此创新项目所具有的人力、物力、财力，也包括在企业当前所处的生态环境中，可获取、带动、连接所需的客户资源、技术资源、渠道资源、供应资源、服务资源等。在对这些资源进行评估后确认创新项目对于本公司的可行度。通俗地讲，要回答一个问题：“这个创新想法虽好，但我们公司能不能做？”

内部能力评估首先要明确该创新项目需要什么样的能力，然后制定相关的评估标准，通常可以从表 3-3 所示几个方面考虑。

表 3-3 内部能力评估

内部能力要求	评估标准
资金量	评估创新项目所需要的资金量，企业能否提供并承担后续可能的其他投入
人员能力	是否具有推进创新项目孵化和推广的人员
营销推广能力	是否有足够的营销能力把创新成果迅速推向市场并取得营销效果
技术能力	对创新项目的技术需求，企业是否有技术储备或能否及时获取技术资源
业务影响	对于当前业务是否会产生负面影响，其他业务是否对创新项目有促进作用
价值链关系影响	对价值链上下游的企业的合作关系是否会产生负面影响

不同于外部环境因素的是，每一项内部能力对于创新项目来说缺一不可，所以在进行评估时，要确定的是各项能力的满足程度。若出现某一项能力满足程度较低或者完全无法满足的情况，就要格外关注项目的可行性，有“一票判否”的可能。

业务价值因素，是指创新项目为企业带来的收益，其中既包括可测量的业务收入、利润、客流量、会员量的提升，或者管理价值例如管理费用降低、资产效率提升、人员成本降低等，同时也包括不可度量的业务价值，例如战略促进、战略方向探索、品牌影响力提升、生态圈地位影响等。

业务价值评估可以从表 3-4 所示的几个方面考虑。

不过需要注意的是，很多创新项目最初的想法在执行过程中会发生一定的变更。这也体现在对业务价值的促进作用上，我们常说互联网是“羊毛出在猪身上，狗来买单”，最终实现的业务价值点可能与立项时完全不同。因此在项目的执行过程中，要

注意持续性地对项目价值进行审视和更新。

表 3-4 业务价值评估

业务价值评估	评估标准
战略价值	创新项目和企业战略之间是何种关系，是否对企业的长期发展方向有所影响
投资回报率 / 回报周期	是否有可度量的回报？或者对业务量的增长促进？以及回报的周期如何
管理价值回报	是否对企业管理有可度量的回报，例如降低管理费用、加快资金周转、精简人员等
可复制推广性	创新成果的可复制程度，是否可以向其他品类、其他业务线或其他地域推广
品牌力	创新项目是否可有助于公司的品牌影响力的提升，可否进行借势宣传影响资本市场
生态圈地位	创新项目的落实是否可以提升企业在所处生态圈的地位，或者对整个生态圈发展的促进

宝洁公司有一句话：“证明”和“确定”这两个词理应从组织的商业设计中被去除。互联网时代有太多的不确定性，所以对项目的筛选，并非要严格地论证到一个完全确定的答案，互联网时代要求传统企业去敢于试错，但是尝试的过程要减少盲目性。任何的创新都是有风险的，但任何的风险都是要尽可能去度量的。将可能的风险做事先考虑，就不至于在问题到来的时候措手不及。

评估指标并非简单的得分权重累加，而是要特别注意“关键的少数”因素，一个因素可能导致全局的失败，这也是为什么创新项目失败率高的原因。

评估的结论，是对项目的后续推进进行判断：执行、否决或者观望，此处尤其要关注的是“观望”类的项目。前文中我们提到，在互联网时代，很多的创新项目最后以失败告终，就是因为没有掌握好恰当的时机，在技术、商业环境、政策法规等条件尚未成熟的情况下开展。因此，对于这一类的项目，企业不能全盘否定，也不可盲目推进，而是“束之高阁”，持续观望等待时机。

对于通过评估的项目，就要规划项目的诸多实施细节，并形成项目执行计划。对项目的参与者、时间计划、试点范围、投资额度等都需要有一个明确的界定，并且

要有对孵化期内结果评估的指标和预期，然后进入到下一个阶段。

### 三、项目孵化

项目进入到正式的实施环节，我们在“资源困局：迷失方向的巨轮”章节中提到过，因为传统企业体量巨大，不能像创业公司一样一次性集中火力推进，而是需要在合适的范围内进行试点孵化。

首先要做的是对项目试点范围的选择，其中有以下考量因素：

#### 1. 选择具有代表性的区域或业务单元

试点的业务单元必须可以代表整个公司的业务基本情况，这样其项目孵化的结果才可以代表整个公司的适用性。有些企业选择在品牌市场占有率最高的地区试点，开始还比较顺利，可一旦推广到品牌相对弱势的地区，各种问题就暴露了出来。

#### 2. 选择业务较为成熟的区域或业务单元

在业务较为成熟和稳定的区域，企业内部能力较为完善，避免因为自身条件的限制导致项目失败。

#### 3. 选择便于复制推广的区域或业务单元

在项目孵化企业也同样要考虑到后续复制推广的难度，所以试点和推广的区域和业务单元的成果必须“兼容”，具有可复制性。

#### 4. 选择对整体业务影响较小的试点范围

创新是一个试错的过程，如果是颠覆性的创新，一定会对现有业务产生冲击，所以在试点的选择上，要尽量回避企业核心竞争的区域或业务领域，否则项目万一失败，会对公司经营业绩产生极大的影响。

在创新项目孵化的过程中，需要对项目进行阶段性的评估，验证项目是否健康发展，并且对下一步行动进行判断——项目是否达到预期效果，是否应当做调整或者



停止项目。

在这段期间内建立一套“收集——评估——决策——执行”的反馈机制非常重要：

- 收集。在项目过程中获取充分的反馈信息——可衡量项目成果的数据。用户调研、流量监控、研讨会等都是有效的手段。
- 评估。基于预设的指标进行评估，这一步是一个“自省”的过程，关键是避免其他因素的干扰（例如公司内的政治因素），造成项目内人员“粉饰”数据，项目外人员打压成果。
- 决策。基于评估结果判断项目的下一步走向：是继续执行，还是进行调整，或者终止项目。对创新项目来说，这一决策并不容易下，相关人员承担着一定风险。所以关键是要有一个严谨的评估过程，做到“程序正义”。
- 执行。继续推进项目，并设立下一个评估点。如果项目的方向、进度有所变化，需及时调整时间计划和评估的标准。

试错是互联网的常态，项目在孵化期需要不断地试错。严谨有效的机制可以降低试错的风险，并做出快速调整。这是公司执行力的体现，企业若具备对创新项目卓越的管理能力，哪怕创新点的捕捉并不及时，也可以凭借强大的执行力后来居上。

另一方面，孵化过程中的评估机制有利于公司上下建立一个统一的认识，而不是“跟着感觉走”。有了一套公平公正的机制，可以大大避免内部的政治斗争，减少对责任的推诿、扯皮等内耗现象。

#### 四、业务推广

创新项目一旦孵化成熟，就要嫁接到企业的整体业务，从点到面地进行批量推广。

在这个过程中企业容易犯的错误，通常是盲目乐观，觉得通过了前期的试点孵化过程，项目已经成熟，成功已经得到了保证，可以加大力度，扩大成果。

其实并不然。项目一旦推广开来，将面对完全不一样的问题，比如企业一般选

择较为成熟的业务板块入手试点，但在不成熟的业务领域，便会暴露很多新的问题。还包括地域的因素，不同地区的消费者和业务特性完全不同，竞争对手的地位也不同，极其有可能碰到竞争的“雷区”。

另外，创新的时间性也将经受考验，和项目初始不同，此刻的市场环境已经发生了变化，可能很多竞争对手已经开始了模仿，或者有更好的方案。所以项目推广也是一个试错并及时调整的过程，而且相对于孵化期，推广期的覆盖面更广，调整起来更不容易。

还有一个问题，在项目的孵化期，企业可以相对低调地推进，而一旦进入推广期就需要大张旗鼓，在市场上大力宣传，力争整个行业的标杆，同时也成为了竞争对手们觊觎的战场。一旦犯错，对手就会有超越的机会。

## 集智的力量

互联网时代的创新，改变了过去顶层、内部驱动的传统思维，来自于公司基层以及外部的创意驱动变得更加重要。那么，是什么引发了这一变化呢？

美国著名科普作家，被誉为“科技界的达尔文”的史蒂文·约翰逊在其著作《伟大创意的诞生》一书中，对人类 600 年来的发明创新做了深入分析，并归纳出七种创新模式：相邻可能、液态网络、缓慢的灵感、意外的收获、有益的错误、功能变异、开放式堆叠平台。

- “相邻可能”——创意不仅来自于本领域，对一些相邻近的领域研究可能会大大地启发创意，用我们的话来讲，就是跨界触发创新；
- “液态网络”——好的想法要“流动”起来，每一个个体都可以向这个思想的“大池子”注入新的内容，如今硅谷的很多互联网公司设定茶水间作为开放的“交流站”也是源于这个理念；
- “缓慢的灵感”——好的创意灵感可能并非一开始提出就可以“石破天惊”，而是需要时间的检验，如我们前文做讲，将一些目前看起来不成熟甚至不靠谱

的想法“束之高阁”，未来的某一天可能就会是一个伟大的创意；

- “意外的收获”——因为有了更多相邻可能的促进，思想的液态流动以及长时间的累积，一些不曾预设过的、出人意料的创意的出现几率便大大提升；
- “有益的错误”——从错误中，可能获得更有价值的成果，好的想法会使你停在原地，而错误的想法会迫使你探索，创意更可能出现在含有一定量噪声和错误的环境中；
- “功能变异”——在不断的尝试中，可能原先的成果会发生变异，朝着另一个方向发展，这并非坏事，“误入歧途”的创意可能才是它应该所走的道路；
- “开放式堆叠平台”——用一个平台，开放给更多的人，不断地将创新点“堆叠”起来。

所以，作为传统企业要深刻了解到，所谓的“创意”往往没有那么新，也不会有那么多。并非是天才般的灵光乍现，而是日积月累的结果。很多企业总是寄希望于通过公司内部临时的头脑风暴会议，大家在会上脑洞大开，碰撞出思想的火花，然后有人能瞬间顿悟出一个颠覆性的点子。其实不然，大部分的创新点不可能超越每个人当前的工作环境，所谓“守正出奇”，哪怕是颠覆式的创新，也是来源于不断重复的工作积累。

因此，我们很少看到一个一直作风保守、循规蹈矩、暮气沉沉的大公司，在逐步走向衰落之时，靠着一个牛逼的想法，一下子改变公司的困境，起死回生。至少在互联网时代，没有哪一家传统企业是完全靠着一个突然迸发出来的创意而转型成功的。相反，一家充满活力、积极向上的企业，会不断冒出新的想法和牛逼的产品。谷歌、脸谱、腾讯、小米，这些企业无一不是如此。

对于传统企业来说，应该如何将创新融入公司的血液，并且更加高效地获取创意点呢？必须具备两点：一是文化，二是平台。

创新文化的培养并非一朝一夕，和公司所处的行业环境、员工的整体素质、当

前的赢利能力等因素都有很大的关系。作为企业的管理者，要尽早有意识地去培育这一文化，通过创新大赛、创新主题讲座、沙龙等丰富的活动形式激发员工的热情。我们前文中举了一些企业的例子，这些好的创新项目和公司的创新文化都是相辅相成、共同促进的。在这个过程中，企业还要对员工做充分的激励，让员工充分感受个人价值，把创新当成是和企业共谋发展的道路。

那么对于企业来说，如何获取员工那些片刻的灵感？如何在企业内部促进这些创新点的“流动”？如何更加有效地和外部进行对接，以实现开放式创新？这就需要充分利用系统平台的力量。

一般来说，稍具规模的企业都有自己的内部论坛，供员工进行相互交流，并发布公司的一些公告信息。但是内部论坛仅仅只是一个沟通工具，通常来说它的内容较杂、缺乏重点，而且仅限于公司内部。更何况创新点的管理需要更多细化的功能，例如投票评比、激励、外部互动等等。所以，企业需要的是一个专业的平台，帮助企业汇聚多方智慧，激发更多的创新点。

国外的一些企业通过平台的应用，取得了显著的成效。例如：在 Salesforce 软件公司的 Idea Exchange 平台中，Salesforce 的工程师和客户都可以对软件功能提出自己的想法；在星巴克的 My Starbucks Idea 平台上，消费者可以自由地提出对星巴克产品和营销的改进建议；在耐克公司的 Nike Green Xchange 平台上，耐克公布了其生产用的环保材料，别的公司可以就环保材料在其他领域的使用提出建议等。

而在我国，目前市场上公司内部沟通管理软件比比皆是，而专业化创新管理平台，可以真正帮助企业提升综合创新力。

“集智”，是生物学中的一种现象，当一种低智动物（如蚂蚁）达到一定数量后，其群体活动就会体现出高智动物的特性（例如分工）。简单地说，智慧是可以通过聚集效应，向更高水平发展的。这和史蒂文·约翰逊书中的观点非常相似。

一款提供创意收集、整理、评比、激励闭环管理功能的平台，可以建立企业和外部的开放式连接，同时为企业创新提供以下几点帮助：

- 创意的发起，员工可以自由提出创意点，公司也可以定位主题，向员工征集解决方案。俗话说三个臭皮匠，顶一个诸葛亮，集合全员的智慧，会帮助公司更好地解决面临的问题；
- 通过员工间的互动交流，收集对创意点的看法，并可进行全员投票评选；
- 对创意进行系统化的存储，虽然有些“束之高阁”，但可以适时提醒管理者，或者当未来有相关的技术改进、商业环境变化时可以更快地激发出来；
- 帮助企业建立有效的激励，员工通过对创意的贡献可以获得实实在在的物质奖励；
- 以行业为划分，为企业提供更更新的市场情报、竞争对手动态、相关行业信息，通过更优质的内容更好地激发员工创新的思路；
- 帮助企业建立和外部的连接，让更多的参与者帮助企业，包括咨询公司可以提供行业资讯和解决方案、创业公司提供新的产品、基金公司对接更多资源和资金，等等。

所以，在互联网时代，信息量呈几何级数的上升，改变企业命运的创新点就隐藏这纷繁复杂的信息中。对企业来说，收获或者错过一个创新点，可能改变企业整个的命运。在追求速度的时代，使用一个合适的平台来管理创新，是企业的当务之急。

最后，我们用宝洁的案例来结束本章节，学习这家世界消费品巨无霸企业的经验，理解开放式创新模式的未来。

### 案例：宝洁——“联发模式”促创新突破<sup>11</sup>

2000年，宝洁经历了重大的经营危机，仅仅3个月的时间，宝洁的市值缩水一半，旗下十大品牌中7个的市场份额都在下跌。与此同时，还面临着沃尔玛、特易购等超市自营品牌的强势竞争。为应对这一危机，董事会从内部提拔雷富礼

11 本案例改编自百度百家郝亚洲 2015年6月11日《宝洁是如何创新的》。

成为公司 CEO。

彼时，雷富礼面临的首要问题是，公司如何在缩减成本的同时，维持创新活力。而当时宝洁的创新大都来自其 R&D（研发部门），每年这个部门的工程师和科学家都会自行研发大量专利产品。可问题是，只有少部分专利能够满足市场需求。另一个现象是，往往小公司或者独立工程师可以开发出很多更贴近市场的创新，但他们缺少将其转化为现实产品的能力，而那些大企业却可以依靠缜密的组织架构和强大的研发生产资源，将创意最终转化为产品。于是宝洁搭建了一个开放式平台，广泛吸纳宝洁之外的创意，这样就能达到降低成本、保持创新的目的。于是 C&D（联发部门）诞生了。

目前，对于大多数公司而言，创新仍然来自于公司内部的研究部门。这个部门承担了从资源整合到实际研发的全部过程。对于很多以创新为主导的企业，在其早期成长阶段的确起到了很大作用。但是，在企业进入巨型化阶段之后，企业持续增长的速度必将越来越慢。对宝洁而言，每年都要保证至少 40 亿美元的增长规模，但面对着日益激烈的市场竞争和对手越来越低的价格冲击，这样的增长规模是不易实现的。此时，研发部门在某种程度上就成为了企业发展的包袱。研究人员通常被分成一个个小组，为研发项目、资金甚至为获得公司领导的关注而相互竞争。

雷富礼提出了“联系与开发”的概念，即在开发过程中要加强跨技术、跨学科、跨地域和跨业务部门之间的联系。“宝洁鼓励不同部门之间更加紧密地合作，进行思想交流。”首席技术官克劳·伊德说，这种联系体现在研发与公司目标之间的联系上，也体现在不同领域研究人员之间的联系上。

首先从消费者的角度确定什么产品是他们最需要的。每年宝洁都会从消费者那里获取大量的需求信息。其次，寻求关联性。产品创新在宝洁眼里绝对不能成为“孤例”，也就是说，创新是要围绕某种需求 360 度产生的，一款产品问世，

必须要成为该品牌系列的有益补充。比如亮白牙贴、电动牙刷等产品，都是佳洁士品牌的关联产品，既是突破创新，又可以巩固原有的产品阵营。

最后，技术评估。在获得一项创新技术之前，宝洁要明确自己需要开发怎样的产品，对哪项技术最渴望？这项技术对自己和对手有怎样的影响？在这些问题有了答案之后，就可以确定自己最想的是什么了。

## 第四章 大象的困局之运营篇

第一节 运营困局：一招制胜的幻想

第二节 营销困局：夭折在大字报后

第三节 人才困局：空降兵“水土不服”

第四节 投资困局：烧钱烧到几分熟

第五节 咨询困局：外脑失灵



## 第一节 运营困局：一招制胜的幻想

人们很难一开始就做对，成功也不是靠一开始就做对来实现的。相反，成功取决于不断的实验，直到你找到一个有效的方法为止。通常只有少数的企业在一开始就能找到最终成功的策略。

——克莱顿·克里斯坦森，《创新者的窘境》

### 繁华背后

互联网发展至今，在短短不到 20 年的时间里已经塑造了诸多的财富神话。2009 年的中国胡润富豪榜上，前 10 名中的一半是房地产企业主，排名最高的互联网企业主马化腾，第 16 名；而到了 5 年后的 2014 年，阿里巴巴的马云、腾讯的马化腾、百度的李彦宏夫妇、京东的刘强东，以及小米的雷军都挤进前十，占据半壁江山。

另一方面，许多年轻的创业者也通过互联网实现了梦想。聚美优品 2014 年在美国纽交所上市，80 后陈欧也成为纽交所 220 余年历史上最年轻的上市公司 CEO。李想高中辍学创业，所创立汽车之家现已成长为全球访问量最大的汽车网站。此外，还有无数 90 后紧随其后，逐渐成为互联网创业的主力军。

而传统企业在互联网 + 的时代大背景下，却弥漫着两种不同的心态：焦虑和浮躁。焦虑，是眼睁睁地看着自己在行业内那么多年的积累，却被这些互联网的后起之秀颠覆，然后一骑绝尘，自己却像一艘满载资源的巨轮，在大海中失去了前进的方向。

另一种心态是浮躁。这些互联网成功者的故事让一些企业觉得成功可以轻易复制，只要有了互联网转型的想法，利用自身的资源，就可以迅速完成“弯道超车”，获得市场地位。

可事实并非如此，现今的互联网也是一个高度竞争的领域，较大的行业分类都已被“占坑”，市场空间有限。

正如在先前章节中提到的，当今互联网市场的格局，是搜索、电商和社交三大商业模式的天下，以我国的百度、阿里巴巴、腾讯和美国的谷歌、亚马逊、脸谱为代表。这些在互联网整个发展史上走在前面的商业模式，是解决了用户的主要痛点，所以这些巨头公司都是互联网时代的产物。

因为竞争边界的模糊，互联网的市场存在马太效应，在某一领域的优势资源方，可以通过自身成长和兼并收购等方式进行扩张，逐步建立一个铜墙铁壁式的生态圈，牢牢巩固在自身领域的地位。而且，从这三家企业生态圈发展来看，他们的边界早已外延到视频、团购、旅行、打车等其他细分领域。

所以，如今的互联网已经演变成为一个微创新时代，淘宝网无法复制，但聚美优品这种分类电商还是可以发展壮大的；市场上不会出现第二个QQ，但陌陌却切入一群用户的某个需求点深挖，也有很大的生存空间。但是，和那几个巨无霸相比，这些后起之秀无论是从用户量还是市值规模来看，都不可同日而语。以移动社交为例，微信的活跃用户数已经超过5亿，而陌陌虽然称拥有1亿多用户，但月活跃用户仅6000万（仅仅是企业的官方公布数据，未证实）。哪怕是近年火爆的打车软件，最后存活的两家——滴滴打车和快的打车，也是因为分别加入了腾讯和阿里生态圈。而在Uber进入中国市场的威胁下，又最终进行了合并，抱团御敌。

在市场没有重大转变的情况下，互联网领域的空白点越来越少，传统企业想要通过突破性的创新，在一个较大的市场上“一招制胜”，可以找到的机会并不多。

可是，现在市场上却大肆宣扬各种颠覆性的产品、大规模的融资，以及各种创业者的传奇故事，这些都让大家觉得，在互联网时代，企业可以一招制胜，创业者可以一夜成名。固然，有很多草根创业者靠着互联网平台实现了成功，X丝逆袭。那么，互联网行业真的如此繁荣吗？这些故事是否容易复制呢？

我们必须正视这种表面繁荣下的水分。

若论我国的互联网创新产品与国外的不同之处，其中比较突出的一点就是，在我国互联网产品将营销和推广放到了最重要的位置，而美国等西方发达国家的互联网工作者则会更加倾向于技术上的创新。这一点在“技术困局：谜一样的未来”章节中有所提及。

互联网产品的评判标准和传统行业有所不同。因为存在商业模式和赢利模式之间差异，很多的产品并不能马上转化为赢利，所以看待一个互联网产品是否成功，基本上是从商业模式的认可度、用户量、估值这几个角度来考量。宣传推广的能力，是互联网产品发展和走向成功的重要手段。在这种环境下，以下几个因素会帮助互联网产品营造出一片繁荣景象。

原因一：互联网的产品更贴近消费者。一个合理的商业模式和产品设计，基本上用几句话就能讲清楚，大众很容易理解，不像很多传统企业的商业模式那么复杂。网络也有很直接的传播效应，所以一旦一个有意思的互联网产品出现，其目标用户之间很容易形成自传播，带来一股风潮。

原因二：这种风潮是最直接的产品推广。在互联网产品的推广策略中，运用社交媒体和文案传播是非常经济有效的手段，而且一旦形成病毒式的营销效果，很容易在短期内形成引爆点，提升用户数。

原因三：融资金额也是重要的营销手段。这一象征财富的数字，最能够直接反映产品和商业模式受到市场及投资人的认可程度。因此，夸大融资金额已经成了行业惯例，既有利于创始人对产品的推广，又有利于未来在资本市场的进一步运作。

原因四：对用户来说，故事也是一种消费体验。传统企业的广告必须保证其真实性，因为消费者需要购买和使用其产品。但互联网世界里，用户除了使用产品，还要获得过程中的消费体验，一些营销故事本身也是体验之一。黄太吉、西少爷、雕爷牛腩，这些都是在传统行业通过互联网营销手段突破创新的典范。虽然很多人质疑其价格贵、口味平庸，但存在即是有市场，人们消费的不仅是食物本身，还有通过这些营销“噱头”所带来的体验。

从另一个角度来讲，我们要认识到，这是一个个性化时代，互联网公司创始人本身，也是很好的故事，可以作为被宣传的主题。和很多传统企业创始人的低调不同，互联网公司几乎都有着个性鲜明的老板。马云谈梦想、开大学，周鸿祎号称“周大炮”，总是语出惊人，张朝阳甚至可以靠着大S和汪小菲的婚礼炒作了一把……

而个人化的宣传在新的80、90后创业者身上体现得更加淋漓尽致。陈欧在聚美优品的宣传片中担当主演“为自己代言”，这一广告红极一时；90后创意情趣用品店主马佳佳，除了通过个人微博微信号和粉丝互动，2013年还成为江苏卫视的《非诚勿扰》节目女嘉宾；超级课程表创始人余文佳爆出“明年发一亿元利润给员工开心一下”的豪言壮语，并且在央视采访节目中语出惊人……

然而，我们也必须看到，这种看似一招制胜、“一针顶破天”的成功具有偶然性。在如今这个大众创业的时代，技术也在不断普及，互联网创业的门槛并不高。所以，在我们看得到的这些凤毛麟角的成功者背后，却是埋在冰山之下无数人的默默无闻。我国有如此大的人口基数，可以杀出重围的还是少数，互联网创业的成功可以说是“一将功成万骨枯”，也可以说是一种幸运。

而从传统企业角度来说，这种互联网的成功逻辑能否复制呢？

## 基因，不可复制

对于传统企业来说，一招制胜的幻想并不可取，互联网创业一夜致富的故事难以复制。这源于两者的基因完全不同。

**首先，很多传统业务并不直接面向最终消费者，也并非转型的方向。**

每一个行业的特性不同，每个企业在产业链上关注的侧重点也有所不同，有些重生产，有些重物流，有些重研发。我们前文中提到，很多传统企业其实离消费者很远，那么这些企业在互联网时代的转型方向，或者新技术的应用方向，并非都面向最终消费者。

以农产品行业为例。民以食为天，这一行业在终端零售环节已经被大量的小商

户所覆盖，可以说是一片红海，而大公司都将注意力放在了农业种植和养殖环节，这是整个产业链的竞争核心。所以一些大公司运用新技术，在这一环节进行创新。知名跨国农业公司孟山都（Monsanto Company）2015 年收购了 Precision Planting 和 Climate Corporation 两家企业，通过历年的气候数据来提供更加精确的小范围气象预测，基本模式是运用遥感和其他测绘技术，将美国的土地都“描绘”下来，并在其上叠加一切可用的气候信息，然后依靠大数据分析结果向农民出售农作物保险的服务。

对于这种“T0 B”（面向企业）并非“T0 C”（面向终端消费者）的创新转型业务，企业没有必要在消费市场上进行大肆宣传，这样的市场行为不会为业务带来引爆效应。

**其次，互联网创业是“从 0 到 1”的过程，传统企业转型却是“从 100 到 101”。**

我们前文提到，传统企业转型难的重要原因，除了领导人的思想意识，更重要的是它的“生态圈负担”。转型会带来内部组织和外部合作关系之间的一系列变化，这些都需要综合考量。

所以，对于前者来说，只要做到那个“1”（虽然这也非常难），就是突破；而后者需要改变那个“100”，然后才能变成“101”。问题是，原来的那个“100”中具体有哪些需要改变，都存在未知。而且，由于创新的不确定性，即便是有清晰的转型方向，对需要改变的业务也难以事先做精准的规划。

所以，在这种“生态圈负担”之下，传统企业的转型不可能一蹴而就，而是需要在后续运营中不断改变、不断修正。

**最后，创业公司需要自我宣传，成熟企业最好的策略是蒙头成长。**

互联网创业公司的自我宣传是一种市场策略，是很好的产品推广手段，也可以帮助其在资本市场说故事。虽然有些炒作可能并不成功，但对于创业者来说，机会成本也不大。

但对于传统企业来说，这却是一个完全不同的概念。成熟企业处于较为稳定的内外生态圈中，而“创新”、“转型”这些词汇在稳定的市场结构中未必是褒义词。这

种企业策略上的变化很容易给市场传递不良信号，使合作伙伴产生猜忌，竞争对手进行效仿，甚至是资本市场发生动荡（影响公司股价），这也是为什么企业有些战略会成为商业机密的主要原因。另一方面，这种创新转型有极大的失败率，很可能对公司产生不利影响，市场竞争也体现在媒体公关领域，作为有一定知名度的企业，其失败项目很容易被竞争对手恶意炒作，人为夸大。

100 家创业公司有一个成功者，就可以出名；而 100 家成熟企业中有 10 家失败，那这个故事就会被无限放大。所以，对于成熟的传统企业来说，最好的策略就是先做一些试探性的尝试，蒙头成长，等到时机成熟，再大举铺开。因此我们也很难看到传统企业在突破性创新的项目上进行大肆宣传。而媒体乐意宣传的大都是成功的小公司和失败的大企业。

有一些企业会认为，多年经营的线下资源可以轻易地转化为互联网转型的优势资源，从而一招制胜。其实不然，传统企业的现有优势未必可以转化为未来互联网业务的资源，或者说这种转化相当困难。笔者接触的一些传统企业，通常有以下一些典型的想法。

- “我们已经拥有大量的会员，做一款互联网产品，他们马上就能转化成为线上平台用户”。

线下会员数的多少未必能反映品牌吸引力的真实情况。目前国内的大部分企业，线下会员的注册通常是通过一些促销手段来获取的，拿到了消费者信息后，将来可以推送各种营销广告。所以企业基本上是“有手机号就算会员”，很少深入地去挖掘会员的潜在价值。其实会员的活跃程度才是衡量其质量的关键。线上会员也是一样，一款移动 APP 是否成功，除了装机量和注册量，更重要的是其活跃用户数，以及用户消费的转换能力。而且由于缺乏对身份的重复性识别，很可能同一客户注册多个会员，往往会造成虚假繁荣。

更重要的是，消费者并不“听话”。并不是有了会员的电话号码，在 APP 中有一个直接登录的入口，消费者就会乖乖成为线上的活跃用户。也不可能强制线下会员关注企业公众号，或登录官方商城。消费者的行为习惯很难改变，如果平台本身不够好，

哪怕有再多的线下会员、提供再多的激励，也难以保证其转化量。

●“我们有数千家线下门店，结合互联网的思维进行转型，就能占领先机”。

线下的网点优势，是为消费者提供便利服务的资源保证，但其服务能力需要转化。顺丰一夜间将配送网点改成了嘿客店，从原本的物流转换为新兴零售业态。店面装修和经营方式虽然改变了，人员的服务能力的转变却非一朝一夕就能完成。许多消费者反映，嘿客的店员缺乏零售业中的营销能力和服务意识。

从消费者特性来看，线下和线上人群的消费习惯可能不同，两者诉求存在差异。一家线下美容店的会员，多数是在周围居住或工作的人，看重的是便捷；但通过互联网产品预约上门美容的用户，更看重服务质量和性价比。所以一家拥有线下连锁店的企业，可能在其连锁网点周边范围内已经形成了一定的客户圈，但如果想要发展线上业务，首先要考虑的是新的目标客户在哪里，哪些原有的客户可以转化。

●“我们的产品有着多项专利，性能在行业内领先，放到网上卖，一定能做成爆款”。

好产品固然是企业最大的优势所在，但能否在互联网这一营销渠道中成为爆款，还得由很多其他的因素决定——推广方式、文案、事件营销等。例如对于 2015 年爆发的“成都女司机事件”和“优衣库试衣间事件”，就有敏锐的商家迅速在淘宝上推出男女主角同款服装。

在电商这一营销渠道中，由于消费者只能根据图片或者视频对商品进行判断，所以对商品的性能并没有非常直观的感觉。如果企业将产品的科技含量和技术能力作为卖点，会使消费者陷入一种认知困局。

在传统的线下零售店中，消费者在店内和业务人员可以有较长时间的接触，业务人员可以在几分钟内讲解、演示产品，突出其性能优势。但在互联网的购物场景中，用户在一个网页上停留的时间极短，企业也就根本没有机会向消费者宣传。

很多传统企业抱怨电商渠道中产品低劣甚至假货横行，我们固然坚决反对假货，

但事物的存在便有其合理性。退一步讲，互联网爆款是否必须是性能最优的产品呢？

- “我们和当地政府保持良好的关系，政府一直支持我们做科技创新，将来会帮助我们对接很多资源”。

在互联网 + 战略及大众创业、万众创新的思想指引下，各地政府都对传统企业的创新给予充分支持。在这一点上，可以获得相应的资源甚至资金固然是好事。但俗话说，资源是饼，也是坑。资源再多，如果目标不一致，形不成合力，最终也只能被白白浪费。

通过政府给予的资源建立起来的优势，其实并不牢固，而且容易陷入一种惰性当中。正如一只掉在米缸里的老鼠，每天只知吃着嘴边的米而不思进取，等到哪天把米吃光，才发现已经深陷其中，再也跳不出这个米缸了。

而且，借助政府支持开展的项目和民众需求之间未必可以画等号，即供需之间的错位。这一点和我们在“思维困局：十万个伪需求”一节中的观点一致。例如，笔者曾参加一个运动 O2O 产品的推广会，会上主办方大力强调当地政府的支持，将公共场馆资源都接入了该 APP 中。可是，这些场馆资源本身带有公益性质，价格低但硬件条件较差，于是访问用户非常少。而 APP 的运营方则把大量的精力用于政府关系的维护，也鲜有动力去获取更多更好的场馆资源。一段时间后，该产品便杳无音讯了。

可见，想要依赖政府资源的支持实现一招制胜，是行不通的。

## 高筑墙、广积粮、缓称王

前几章我们论述了互联网 + 的时代背景下，传统企业的一些策略选择。当企业选择了恰当的策略，就需要整合资源，并推进开展具体工作。传统企业的转型是一个循序渐进的过程，不可抱有一招制胜的幻想。

在这个过程中，需要保持良好的节奏和心态。总结来说，可以概括为：高筑墙、广积粮、缓称王。

“高筑墙”的意思就是打下扎实的基础，抢占入口，培养用户习惯，从而建立生态圈壁垒。



前文提到，在当前的互联网生态环境下，以 BAT 为主的互联网巨头们已经占据了主要领域，貌似没有较大的市场空白。那么，如果放眼未来，会不会存在较广阔的市场机会呢？笔者认为存在的。

在“技术困局：谜一样的未来”一节中我们提到，所有当前的技术条件和市场环境，都只能把它们看成是一种“过渡形态”，而一旦发生技术的突破和市场环境的变化，原先的小市场也可能发展成为大市场。

所以，在这个阶段，对传统企业来说，“高筑墙”是一个合适的策略，包含以下三个方面。

### 1. 夯实基础建设

虽然互联网 + 时代的市场趋势变幻莫测，但还是可以发现一些不变的因素，以及明确的趋势。例如，从技术上讲，虽然各种互联网的应用层出不穷，但移动互联、云计算、大数据等都是未来必然的大势。所以，企业要将技术架构、数据收集等工作做扎实，夯实基础建设，为将来的发展做准备，以不变应万变。

另一种基础的建设就是企业面对未来竞争的“软实力”，包括对市场信息的掌控力、员工的学习能力、组织整体的创新能力等，这些都需要经过长期的培养和沉淀，所以企业必须早做准备。

### 2. 种子客户培养

进入一个新的领域，要优先发展一群种子用户。对传统企业来说，互联网转型要抱着一种“二次创业”的心态。在新的陌生领域进行经营，必须弄清楚一些基本问题——“我的目标客户群是谁”、“如何获得种子客户”、“如何维护他们”。互联网时代客户对品牌和产品的转换门槛很低，而种子客户是其中最具有忠诚度的部分，也是企业建立起竞争优势的关键。

### 3. 建立“生态圈防线”

在新的市场形势下，企业不可能单兵作战，互联网领域需要资源的整合，共同

抵御外敌，我们看到 BAT 都在建立自己的生态圈。对于传统企业也一样，如果要发展电商业务，就需要统筹经销商、物流商、互联网平台的资源；要做 O2O 服务，在利用自营线下资源的同时，还必须考虑联合其他品牌的资源，实现交叉引流和资源互补；要发展大数据，就更需要和较强数据资源方进行对接，获得足够充分的数据，才能挖掘出更大的价值。唯有如此，才可利用资源筑起高墙，抵御当前看得见的竞争对手，以及未来无法预见的竞争威胁。

“广积粮”，是指通过卓越的运营不断地积攒用户，同时扩大合作生态圈。

互联网转型并不是靠着一个牛逼的想法或者产品就能一招制胜的。我们常说，好产品是运营出来的，从创造到推广，有很长的路要走。很多的故事都是一开始很美，结局却很悲催。广积粮，通过卓越的运营能力，一方面是做客户的积累，另一方面，要使合作生态圈扩大化，面要做得广。

### 案例：小米构建智能生态圈

小米在硬件上的投资可以说是全方位无死角，并且对市场占有率有非常高的追求，这样便大大挤压了其他手机厂商的市场空间。小米以手机为中心，向外延伸，在各个领域都有所突破。例如小米手环，此前国产运动手环的价格都在四五百元人民币，国外的手环价格会在七百甚至上千元。而小米手环直接定价为 79 元人民币，一下子戳破了手环高价的泡沫，国产其他手环品牌的价格随即整体下降。

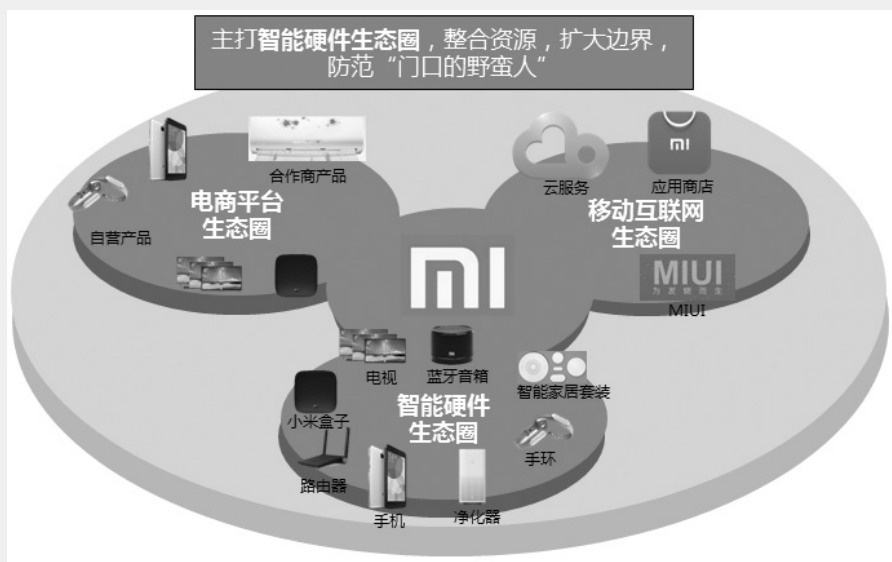
小米在硬件领域的布局越来越广，投资的公司越来越多。据不完全统计，雷军系和小米系的势力范围、投资的企业包括：

- 米系：紫米（移动电源）、创米（智能家居）、华米（小米手环）、智米（净化器）等；
- 投资嫡系：加一联创（小米耳机）、云蚁（智能摄像头）、Yeelink（智能照明）等。

通过这一布局，小米力图实现其长期战略——占领未来智能家居市场的有利

位置。在这一领域，小米占据用户的“家庭入口”，切入各种家庭生活场景，并且通过路由器等硬件实现家居家电的互联互通，完成物联网布局。

而从整体策略角度，小米完整的生态圈是移动互联网、智能硬件、电商平台三个圈。小米会把三方形成完整的生态圈：服务能够分发，硬件能够互通，所有增值能够有卖点，并通过这一策略吸引更多的创业公司。现在其实每一个创业公司的产品都有互联网部分，或是有硬件部分，小米提供了一个平台把服务推出去，或者把硬件设备卖出去。小米的智能生态圈具体如图 4-1 所示。



小米的智能生态圈策略除了扩大品牌影响力以外，更重要的是对未来其他公司“边缘化创新”的防范。小米本身就是一个行业的颠覆者，秉承互联网精神从零开始，颠覆了手机制造这一传统行业，运用三年时间达到了上百亿元的市值。但是，这种创新者的颠覆无时不在，难以预计未来是否会出现第二个“小米”颠覆目前的市场格局。所以，“广积粮”的策略可以帮助企业做大做宽平台，拓宽利益网，维持市场地位。

“缓称王”，是指不要过早地扩张优势和急于变现。

未来的市场环境，变化无处不在，没有人能够保证某一种商业模式可以长久，也不能确定某一种竞争优势可以保持。所以，传统企业的互联网转型，无论处于哪个阶段，都需要勇于试错、不断学习、快速迭代，永远在变化的环境中去寻求正确的道路。在这个过程中，急功近利地做规模化扩张，是一件非常危险的事情。

对国内商业综合体的龙头老大万达来说，万汇网的失败很能说明问题。

### 案例：急于求成的万汇网

万达电商在酝酿多时之后，终于在 2013 年 12 月上线。万达电商上线的网站名为“万汇网”（[www.wanhui.cn](http://www.wanhui.cn)），定位为万达广场的 O2O 智能电子商务平台，业务涵盖百货、美食、影院、KTV 等领域。

万达董事长王健林此前表示，万达电商的核心将是“大会员”、“大数据”，2015 年大概会有接近 140 个万达广场，平均每个广场 2000 万人，一年有超过 20 亿人次会进万达广场。而万达就是要将这些客流变成会员，目标是在不超过五年时间里将会员数量做到一亿。

然而万汇网上线后反响寥寥，有媒体披露，万达电商团队的流失率一直非常高，近两年来，其中高层的离职率超过 50%。万达电商创始班子的陆续离开和当时的高调招聘形成了强烈反差，反映出其业务的发展不尽如人意。

王健林对于互联网转型的期望非常大。在王健林眼中，万达做电商并不是为了在线上卖东西，而是要打造一个真正的 O2O 平台。“O2O 更侧重人与服务的连接，市场规模远大于实物交易。如果万达电商能够充分整合线下线上资源，将成为全球最大的 O2O 平台。”

虽然经历了万汇网的失败，万达依然在转型的道路上进行着不懈的探索。2014 年万达和腾讯、百度共同创建飞凡网，该案例我们会在后续章节中进行分析。

而早在几年前，另一个零售巨头苏宁，也经历了“第一个吃螃蟹”的痛苦。

## 案例：纠结的苏宁易购

2010年苏宁易购上线后，立即大规模地向电商领域迈进，并与天猫、京东形成“电商三国杀”的局面。作为传统零售巨头，苏宁电器拥有上千亿的采购平台与强大的供应链支撑；加之与国内外厂商直接合作的关系及长期建立的信誉度，使其具有产品价格方面的谈判优势，在品牌、产品品类方面比竞争对手更丰富，价格方面也将会有一定的差异化，这些都一度使其成为传统企业转型互联网的成功典范。

然而，两年多以后，苏宁却陷入了内忧外患。对内，线上商城和线下门店产生严重的渠道冲突。家电是客户议价空间很大的商品，苏宁“线上线下同价”的问题一直难以解决，两个团队为了争取更多的资源而形成对立。对外，电商的低价策略破坏了同电器制造商的关系，导致彼此的信任产生裂痕。可以说，苏宁的互联网转型几乎经历了我们前几章节提到的所有问题。

就在这种纠结矛盾中，苏宁对组织结构进行了一系列的调整，但苏宁易购的业绩始终很难有起色，如今在B2C电商领域已经彻底脱离了天猫和京东组成的第一集团。

通过苏宁易购，我们看到了一家雄心勃勃的企业，领导人有着卓绝的战略视野和强大的执行力。但问题就在于，一家如此庞大的企业（2009年苏宁已经超越国美成为家电零售行业第一），想通过华丽转身而一招制胜，从而在新的电商领域成为王者——这种过于急迫的心态，最终导致欲速则不达。

总之，传统企业的互联网转型，不能抱有一招制胜的幻想，只看到互联网企业一夜致富的表面，却看不到深层次的原因。尽管在互联网时代，“快”是主题，但不能因为追求速度而盲目和浮躁，毕竟所有的商业模式都有其内在的发展规律。紧盯市场、强化运营、把握节奏，才是制胜之道。

## 第二节 营销困局：夭折在大字报后

营销 3.0 时代，如今我们见证的时代，即“价值观为中心的时代”。在这个新的时代中，营销者不再把顾客仅仅视为消费个体，而是把他们看作具有独立思想、心灵和精神的完整的人类个体。“交换”与“交易”被提升成“互动”与“共鸣”，营销的价值主张从“功能与情感的差异化”被深化至“精神与价值观的响应”。

——菲利普·科特勒，《营销革命 3.0》

### 数字化营销之惑

在互联网的发展过程中，越来越多的传统企业积极使用新的工具，建立和客户的连接，从而展开营销攻势。一旦有新的互联网入口产生（无论是淘宝网、微博还是微信），商家都会挖空心思去轰炸用户的眼球，这些几乎成了约定俗成的惯例。尤其是在移动互联网时代，智能终端使用户任何时间、任何地点都在线，所以用户的碎片化时间成为激烈争夺的战场。

而且，媒介的数字化带来营销形式也日趋多样化，文字、图片、视频的花样层出不穷，更加标新立异的是游戏、事件都成为新的营销方式。

尽管如此，传统企业在互联网营销上的巨大投入并未换来预期的效果，甚至陷入了一片红海。在数字化营销上，传统企业经常陷入以下两种极端。

#### 其一，新瓶装旧酒，用传统营销思路进行数字化营销。

在电视广告的黄金时代，企业可以依靠央视黄金档的广告一炮而红。过去，类似于脑白金“今年过节不收礼”、恒源祥“羊羊羊”这种单一的广告内容，通过狂轰滥炸就能获得不菲的收效。

那么在互联网时代，使用这种方式还能获得市场吗？

当然不能。在稀缺经济的时代，人们获取外界信息的媒介不外乎电视、报刊、杂志等，这些构成了信息的主要入口，用户对于内容的选择权有限。所以，人们只能被动接受这些渠道推送的广告内容。

但是在如今逐渐迈向富裕经济的时代，各种信息媒介大量出现——电脑、手机、平板……如我们在“技术困局：谜一样的未来”一节中提到的，未来世界各类商业终端和个人终端会越来越多，人们将生活在一个“屏化”的世界中。而且相比于传统媒体，这些终端和用户有着更多的互动性，对目标受众的投放也会更加精准。这些智能终端不仅创造了和用户新的接触机会，还给予用户更多选择的余地。

那么在新的经济时代中，什么才是最宝贵的资源？可以说，在富足的商业社会里，唯一稀有的资源，将是人们的注意力。

一则广告是否起到效果，评估指标是广告的到达率、影响率和购买转化率。在传统的商业社会，因为触点数量本身有限，到达率是关键——可以让消费者看到、听到即是成功。抢占了关键的媒体入口，就自然排挤掉了竞争对手。例如中央电视台新闻联播结束后 10 秒的“黄金时段”，一直是商家们争当“标王”的战场。

然而在互联网时代，到达率已经不是最重要的指标，由于人们的注意力被高度分散，即便广告可以让客户看到、听到，但停留的时间非常短，很难形成印象。例如，地铁站人流量大，地铁广告的到达率非常之高，每个乘客都有几分钟的等车时间，又需要在车中长时间地等待。但随着移动互联网的兴起，人们在等车、乘车的过程中，玩用手机占据了大量的时间，使用传统的平面广告形式，即便被客户感知到，也难以形成深刻的印象。

那么是不是移动互联网工具就可以获得更高的影响率呢？几年前新浪微博异军突起，然后又迅速回落，用户流失的主要原因便是微博上广告过多。微信的公众号如今已经超过了 700 万，又在上演新一轮的广告厮杀，可见这个小屏幕上的竞争是多么的残酷。

和需要花费大量资金的传统媒体不同，互联网创造了一个自媒体时代，数字化营销手段已经大众化，人们除了是信息的接收方，也是内容的制造者和传播者。传统企业运用互联网工具进行广告营销，面对的对手已经不是本行业的竞争对手，而是任何一个可以吸引用户注意力的信息源。

因此，很多企业只是将“数字化营销”单纯地理解为“用数字渠道做营销”。这些企业仅仅使用了互联网的工具，却没有从根本上改变营销思路，仅仅将原本传统媒体的广告文案直接通过互联网渠道发布，就像新瓶装旧酒，结果是事倍功半、收效甚微。

### 其二，一味追求标新立异，脱离了营销的本质。

为了吸引用户，博得眼球，很多企业运用互联网渠道走向了另一个极端：力求标新立异，靠着一些“怪招”、“损招”出奇制胜。的确，互联网讲究“眼球效应”，标新立异的做法容易引发社交传播效应，像病毒一样地蔓延开来，但如果使用不当，反而会弄巧成拙。

回顾整个互联网的历史，这样的案例不乏先例，早期的联想红本女事件就是其中之一。

2008年4月24日，在SOHU数码公社出现了一个帖子《7天7夜不吃不喝网络追踪红本女》。内容是一男子宣称在跟踪一个漂亮的女孩，用7天时间持续报道他的跟踪过程。这个姑娘无论到哪里，手里都抱着一台红色的联想笔记本电脑，所以称之为“红本女”。由于画面太清晰、摆拍和PS后期处理痕迹明显，很快就被网民识破，认定是一起联想发起的网络营销事件。而本次拙劣的操作在网上根本就没有引起多大的浪潮，哪怕4月28日之后，各大网站和BBS都做了刻意的宣传，也没有引起强烈反响。

这次联想的网络营销很失败，所有的照片都在刻意突出那台红色的笔记本电脑。“红本女”并非是一个糟糕的创意，但是推广得太急切太功利，所以很快就被暴露了，从而对品牌产生了负面的影响。<sup>12</sup>

12 本案例摘编自互联网那些事儿《互联网“病毒营销”的三个经典案例》<http://www.yixieshi.com/pd/50.html>



随着互联网商业社会的进化，类似这种过于直白的失败案例逐渐减少。但还有另一个原因，在当前的竞争形势下，失败的网络营销会迅速地销声匿迹，被埋在互联网的信息洪流中。不过近期还是出现了神州专车事件，被称为“史上最失败的文案”。

2015年6月25日，神州专车打出一批名人广告，海报中书写“我怕黑专车”、“乌伯我们不约”等字样，吴秀波、海清等众多名人参与其中，矛头直指Uber。此举引发网友热议，很多人指责神州专车的广告设计者没有节操，引发大众反感，并对参与此次拍摄的明星表示不满。还有网友对这种行为嗤之以鼻，纷纷在该条微博下抨击神州专车不光明的竞争行为，并且表明自己还要继续使用Uber，同时坚决抵制神州专车。更有网友直接指出，神州租车公司或将因为诋毁竞争对手承担法律责任。

这些失败的互联网营销案例有一个共同点：一味追求标新立异，明显低估了公众的认知能力和需求等级。真正成功的营销广告，不仅需要获得用户一时的关注，更重要的是转化为认同感和最终消费。而这一转化的关键，就在于是否能引起用户的情感共鸣，触发用户更深层次的需求——不仅要“看对眼”，还要“走到心”。

因此从本质上说，数字营销的失败还是错误地看待了互联网营销。前文我们讲到，数字化营销的工具不同，营销广告的文案设计和投放方式也应有所不同。而无论借助什么样的内容和手段，最终都以用户买单为目的，其原理是相通的。

游戏，是互联网营销中的一种特殊而有效的手段，尤其是轻型游戏，操作简单、传播快，容易很快地切入用户的碎片化时间，而且还具有一定的粘性。这几年风靡一时的“2048”和“神经猫”就是典型案例，几乎是一夜之间在微信朋友圈上“刷屏”。

但是，经过了短暂的疯狂后，这一股热潮就迅速沉寂下来，易被山寨、缺乏转化手段及后续创新乏力是主要问题。而且最初的创意人和开发者也没有在这一产品短暂的成功中获取收益。所以，如果只是博得眼球而无法实现销售的转化，这样的营销效果一定是失败的。

互联网的各种营销创新层出不穷，到底应该采用何种渠道和策略，这是传统企业面对数字化营销困惑的关键问题。

我国很多企业的互联网营销方式和当年的大字报颇有相似之处。

当前的互联网经济追求眼球效应，而获取眼球效应的方式，除了创意就是吆喝。占据更大的版面，不断通过各个渠道向客户传递声音，这样的营销方式就像在贴大字报，或是举着大喇叭喊“全场1折”。

使用“大字报式”的营销方式，是看中互联网与用户的直接触点，可以迅速将营销信息传达。但是，如果处理不当，对用户来说只能是强奸视听，产生厌恶感，企业的花费也只会打水漂。

例如，搜索引擎推广是常见的网站营销手段，百度的一项主要收入来源便是企业购买推广的关键词费用。但是虽然推广链接在百度的搜索结果中是置顶显示（如图 4-2 所示），但由于用户知道这是营销行为，所以很多情况下会跳过推广链接，直接进入下面的搜索结果。所以企业花费大价钱买来的“头条张贴”往往收效甚微。



图 4-2 百度推广链接示例

大字报式的营销策略，有以下弊端。

首先，片面用大字报来吸引眼球的方式，虽然占据了入口，但未必能够真正影响消费者并形成“引流——消费——分享”这一闭环。营销既要“造势”，也要懂得“运势”，否则就只是图一个知名度，投资收益不大，况且消费者如今被各种广告轰炸，很容易遗忘。

其次，我们要认识到大字报是一种“推式”的营销手段，硬生生地去告知用户一些信息，并非创造一种场景体验，潜移默化地影响用户。这种方式可以看成是一些传统营销方式的升级版，如电话营销、短信、EDM等。近来微信在朋友圈中也开始使用这种方式，以官方名义向广大用户推送广告。

再次，这种推式的营销方式如果没有精准性的保证，效果就会大打折扣。基于对用户数据挖掘所形成的用户标签，才能以更加精准的方式推送营销内容。

数字化的营销手段要充分发挥互联网的传播效应，大字报的传播如果只是影响到第一接触点的用户，无法形成二次传播，那也是效果甚微。

一个优秀的互联网营销方案应当全方位、立体式地嵌入人们的生活，并且可以和用户之间产生互动。在形成高密度的接触点的同时，更要注重持续经营，形成消费转换，以及用户自传播，而非只是赚个吆喝。

## 以人为本

营销学教父菲利普·科特勒在其著作《营销革命 3.0》中，对营销的发展进行了定义，将其划分为三个阶段：

- 营销 1.0 时代，即“以产品为中心的时代”。这个时代的营销被认为是一种纯粹的推销，一种说服艺术。
- 营销 2.0 时代，即“以消费者为中心的时代”，企业追求与顾客建立紧密联系，不但需要继续提供产品使用功能，更要为消费者提供情感价值。企业需要让消费者意识到产品的内涵，理解消费者的预期，然后吸引他们购买产品。

- 营销 3.0 时代，如今我们见证的时代，即“以价值观为中心的时代”。在这个新时代中，营销者不再把顾客仅仅视为消费个体，而是把他们看作具有独立思想、心灵和精神的完整的人类个体。“交换”与“交易”被提升成“互动”与“共鸣”，营销的价值主张从“功能与情感的差异化”被深化至“精神与价值观的响应”。

多年来，企业营销的手段和策略不断在升级，而互联网工具的发展为营销提供了更多的想象空间；但无论工具如何变化，不变的是对目标消费群体的影响作用，数字化营销必须“以人为本”。

在营销学上有 4P 模型向 4C 模型转化的理论。4P 分别指产品（Product）、价格（Price）、地点（Place）、促销（Promotion），以商家视角来看待营销；而 4C 指的是消费者（Consumer）、成本（Cost）、便利（Convenience）、沟通（Communication），这四点是以客户为视角来看待营销的。4P 向 4C 的转变如图 4-3 所示。

传统的商业模式建立在产品基础上，一个企业能否做大做强凭借的是企业核心产品的竞争力。而在围绕客户的 4C 模式里，企业在产品之外，更加关注用户体验和场景的设计。比如航空公司出售机票，曾经只是简单地围绕机票来做营销策略，如今为消费者提供的不单是机票预订，还有当地天气信息推送、目的地机场接送、酒店预订功能等一系列配套服务，切实地从消费者出发，为消费者提供了一整套解决方案。

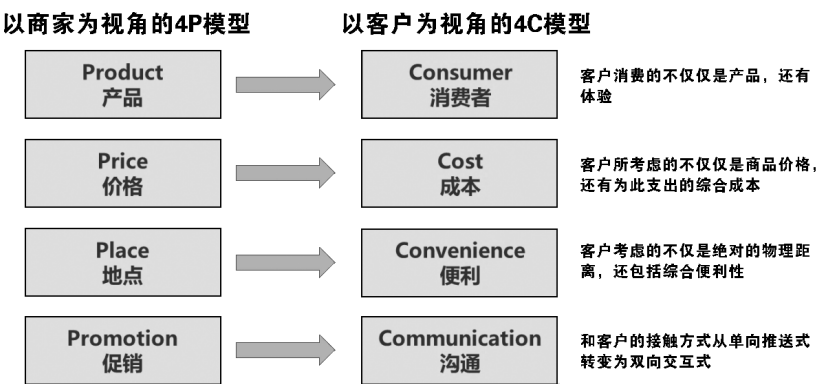


图 4-3 4P 向 4C 的转变

在互联网时代，各种工具技术的应用更是加剧了这一转变：

### 产品（Product）——消费者（Consumer）

传统的商业建立在产品（这里指实物性产品）之上，产品是一个企业的核心竞争力，任何形式的营销活动都是以产品为主体开展的。但在互联网时代，客户体验才是王道，应该围绕着客户体验场景来设计营销策略。所以，互联网时代的营销方式，不应该是“将一个产品卖给一群人”，而应是“获取一群人，然后卖各种产品”。

例如，航空业已经不仅是销售机票，而是为乘客的整个航空旅行提供服务，并在各个接触点上做深度的价值挖掘，提供的是一套“门到门”的服务。从客户预订机票开始，到前去机场的送机服务；值机过程的便利服务；等待航班过程中的服务；机上的饮食、娱乐、购物；下机后提取行李；接机服务；以及事后的满意度评价等。

### 价格（Price）——成本（Cost）

商品的销售价格是商家考虑的事，而影响消费者购买决策的，是本次交易所支出的综合成本。这一成本不仅指为商品支付的价格，还包括为购买此商品所花费的交通费用、时间，甚至是机会成本。所以价格的竞争在于产品本身，还要通过创新的方法使客户的综合成本降低。

客户在选购商品前，需要了解商品信息、商家信息、商家位置、促销信息等，如果是较为复杂的商品（例如 3C 类电子产品），更加需要提前“做功课”。而互联网渠道提供了强大的信息，运用各类搜索技术、展示技术使客户综合成本降到最低。例如亚马逊的 Dash Button 是一个可以粘贴在家电上的电子按钮，如图 4-4 所示。以洗衣机为例，当家中需要补充洗衣粉，只需按下这个按钮即等于在亚马逊网站上进行了一键购买，亚马逊会将洗衣粉送货上门。这样的设计大大降低了客户的操作成本，也促进了商家的销量。

### 地点（Place）——便利（Convenience）

传统商业思维中，线下销售场所的地理位置是关键因素，企业会选择人流量更大、租金更低、交通更便利的地理位置开店。但其本质是为客户提供便利，由于互联网打

破了地域限制，使更多的便利手段成为可能。



图 4-4 亚马逊 Dash Button

便利的一方面在于有更多的增值服务（例如商品送货到家、O2O 上门服务 etc），另一方面也包括很多软性能力，例如电商的网页设计是否美观、操作是否便捷、搜索功能是否完善、推送是否精确等。

以最近市场上火热的生活服务类 O2O 为例，切入生活场景并为消费者提供便利成为主要的创新热点，而且几乎覆盖了人们吃穿住行以及生老病死的每一个环节，如图 4-5 所示。

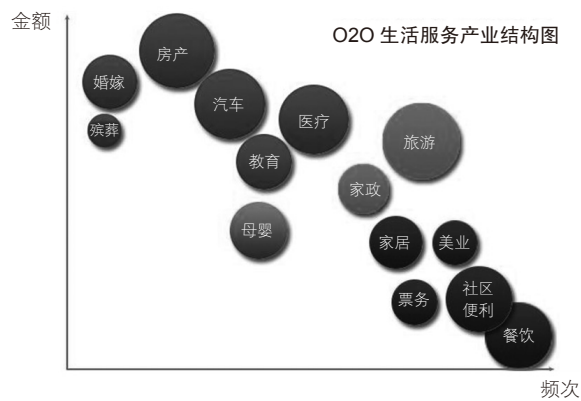


图 4-5 生活服务类 O2O 产业结构图<sup>13</sup>

13 图片摘自品途网 [www.pintu360.com](http://www.pintu360.com)。

### 促销（Promotion）——沟通（Communication）

传统的营销逻辑是单向推送的，企业在报刊杂志、电视广播投放广告就可以收到很不错的宣传效果；降价、买赠等策略也可以对销售起到明显的拉动作用。但是如今消费者对于传统的营销策略可谓是“抵抗力”越来越强，甚至百毒不侵了。

互联网时代，沟通成为主旋律，双向的交流才符合互联网精神，也就是常被提及的培养参与感和粉丝圈。越来越多的企业开始关注与消费者的沟通，提高消费者的主体意识和满足感，从而实现更好的营销效果。

小米通过和粉丝互动沟通产生了巨大的收获，不仅倾听消费者对于产品的使用建议，更让手机发烧友参与到产品的前期设计与中期测评中来，随市场需要实现产品优化。与消费者的充分互动，不仅制造了新产品的舆论，更让产品符合大众的真实需求，实现产品成功走向市场。

所以说，不仅是数字化营销，而是整个互联网时代的营销理念，就是以人为本。打一个比方，互联网营销应具备“女神思维”——就如一个待字闺中的妙龄少女，把自己的优势展示出来，将自身塑造成女神，这样慕名而来的人便络绎不绝。

互联网思维是两个时代的分水岭。因为连接成本的降低，这些女神有了更多的渠道展现自己的魅力，为人所知。

可惜的是，很多传统企业还停留在过去“猛男思维”的营销逻辑——对消费者“硬上”，利用各种渠道大面积地传播以强奸视听；大规模地推，一个劲地“秀”自己；甚至还来个霸王硬上弓，对消费者一对一“贴身肉搏”。在消费者选择余地越来越大的情况下，这样的营销手段注定失败。

### 数字驱动营销规划

对于传统企业来说，数字化营销远不只是一个简单的 Idea，而需要系统规划，全局考量。

### 一、对数字化营销有个明确的定位

数字化营销是企业业务价值链的一部分，对传统企业来说，数字化营销有以下三种定位。

（1）颠覆型：不考虑原有基础，颠覆现有营销模式，按照创新营销思路颠覆重来。

（2）补充型：对传统营销手段不能覆盖到的渠道、市场、人群进行补充。

（3）增强型：在原有营销资源基础上进行增强，优化原有能力使之更能满足新的市场需求。

这三种定位并没有孰优孰劣之分，企业要从两方面考量：在新形势下这个行业需要什么，以及我目前的能力具备什么。如果新的市场形势对行业造成了巨大的改变，消费者的特性和过去完全不同，或者企业的营销能力本身较弱，那就需要企业彻底改变营销思路，采用颠覆型的数字化营销；而另一种情况，如果行业变化并不大，或者企业自身的营销能力很强，则建议将数字化营销定位为补充型或者增强型。

### 二、找到一个切入点

数字化营销手段丰富多样，不可能面面俱到，得先有个明确的切入点，这个切入点应该专注于新形势下的客户需求。企业需要紧紧围绕切入点来思考如何使用互联网工具设计完整的营销方案。

塑造了著名雕像大卫的米开朗基罗谈创作体会时说了这么一句话：我没有多做什么，大卫本来就藏在石头里，我只是把不是大卫的部分去掉而已。

有效的数字化营销方案是一个做减法的过程，并没有太多复杂的逻辑，也不需要太高深的技术支持，而是洞察真正的客户需求，找到能够打动客户的那个点。而互联网数字营销的工具，则可以帮助企业去除掉无关的部分，直接触及这个点。

### 三、规划一个生态圈

传统企业的数字化营销是一个整体战役，整个行业生态圈，甚至是跨界领域都



会影响或者被影响。企业既要充分利用现有生态圈的资源，也需要平衡好各方利益。

对生态圈资源的有效利用，可以充分挖掘客户价值，生成多样化的赢利手段，也就是流量变现，让羊毛出在猪身上。

而生态圈的参与者也是多样化的，在互联网这张大网下，每个个体其实都是生态圈的一部分，公司除了整体推进营销之外，还可以充分利用公司员工，使其成为公司的业务员开展微营销的活动，而数字化工具则提供了丰富的技术手段。

#### 四、建立数字化营销的考核指标

数字化营销不能单纯追求某一个点（用户量、DAU、点击量、转发量），而应该是对各个点的综合分析，使用不同的数字化工具，关注的重点也会有所不同。例如：

- 如果是微博，粉丝数量重要，但用户活跃度更重要；要密切关注用户的结构，并重点“拉拢”意见领袖，以及重度活跃者。
- 如果是微信公众号，那么账号的关注量可能不重要，但每一篇营销文章点击量却是活跃度的真实反映，这一点更为重要。
- 如果是APP，那么仅仅是下载量还不够，DAU（每日活跃用户），以及用户的访问行为才是考量的重点。
- 如果是电商平台，要细化分析各个界面的转化率，而不仅是由爆产品款引发的绝对销量。

建立数字化营销的指标库，它可以帮助企业精准地测量营销效果，及时做出策略调整。

#### 五、重视数据

数据是数字化营销的核心资产，通过数字化营销获取销量回报的同时，更要重视数据这一核心资产。

数据资产不仅限于用户的个人信息，还有各种消费行为、浏览痕迹及用更多抓

取手段所获取的结构或者非结构化数据。结合大数据分析，更加了解你的客户，从而指导企业后续的营销方案。

其实,企业数字化的核心价值,就是从原先的“经验驱动管理”向“数据驱动管理”转变。过去在缺乏数据基础的情况下,企业对经营情况的分析依赖于人为的判断,只能做到定性的分析;而通过大量全面数据的获取和分析,企业可以更加量化地检验经营的每一个环节,有的放矢地进行改善。

用对平台

明确了数字化营销的思维方式和策略规划，最后我们来谈谈互联网平台的使用问题。

随着技术的发展和商业生态的变化，各种可以接触到消费者的平台越来越多，哪些需要使用及如何使用，是传统企业在实施数字化营销过程中必须要面对的问题。

互联网的各种平台都是和消费者直接的接触渠道。如图 4-6 所示，各类互联网平台和传统渠道的特点都不相同，所以企业对其定位及未来的应用方向也有所不同。

接触渠道	特点	定位	未来方向
公司主页 / 合作伙伴网页	信息量大，展现形式多样	公司形象展现，内容管理	增强互动性，并提供其他触点的介绍和链接
弱关系社交	交互性强，传播快，潜在客户量大	口碑传播，重点客户精耕	同质客户组群，同次活动组群，地域组群，推送商品信息
强关系社交	用户强关系网络，推送性强，精准营销，推荐性好	精准营销平台	营销平台，互动平台、支付平台
手机 APP 应用	Any time, any where，功能多样性	移动化的接触沟通渠道	提供和产品密切相关的功能
呼叫中心（电话、短信、邮件）	人性化，目的性强	人性化关爱，专业性解决问题	统一售前追踪和售后服务的呼叫点，成长关怀
电商平台	流量大，跨地域	线上渠道，增强品牌认知度	品牌的线上展示及商品销售平台，具有引导客户去线下体验消费的作用
线下实体店	流量有限，本地化	增强客户体验，促进客户消费	线下体验店，商品交付闭环终点
店内移动展示	界面友好，信息全面	店内新的展示渠道	数字导购，现实增强

图 4-6 各种用户触点的定位

- 公司官网承载的信息量大，可以呈现更多的公共信息，所以是公司形象的一个很好的展现工具；
- 微博是一个自媒体工具，而从社交分类来说它是一个弱关系的平台，所以应利用大 V 的影响力和粉丝群进行传播；
- 微信是目前用户最多的移动应用，而且随着功能的不断完善，将来可能会成为手机的“超级应用”，微信公众号将向着功能的多元化发展；
- 手机 APP 的功能更具有多样性，开发的空間较大，用户体验好，但缺点是让用户下载并保持活跃会比较难，所以可以针对黏性较高的用户提供更丰富的交互功能；
- 平台型电商（例如天猫、京东）有着巨大的客流量，商品门类齐全，就像是一个线下大卖场，对一般企业来说无论销售还是品牌宣传，这一渠道必不可少；
- 呼叫中心和客户沟通的方式更加人性化，所以用于进行用户关怀和处理售后问题比较合适；
- 线下实体店是提供客户直接感知和体验商品的场所，店内的移动展示工具可以提供更丰富的体验场景。

可是，很多公司因为对这些平台的特点缺乏深入了解，在应用上“错位”，导致营销效果不佳。例如，很多公司曾经尝试过使用官网作为电商渠道进行销售，但最终证实并不可行。原因就在于，以单独品牌建立的电商平台，客户流量是一个大问题。

大部分品牌制造商把天猫作为进军互联网的第一站。虽然天猫在一定时期内可以是品牌销售渠道的一个强有力的补充，但难以和用户进行深度交互，客户忠诚度也难以维持。

再比如，微博和微信虽然有很多相似之处，但在运营侧重点上有较大差异。微博是个媒体平台，每一篇文章都可以推送给用户，所以运用大 V 号做营销的作用比较显著。而微信是一个社交平台，企业公众号需要被关注，文章被点击并且在朋友圈好

友中转发，才能传播开来，所以文案的优质与否更为重要。总之，使用这两种社交媒体，微博重在“人”——哪个大V转发很关键；而微信重在“物”，内容优质是王道。

而呼叫中心（包括电话、短信、邮件）应该是一个人和人沟通的渠道，处理客户服务诉求比较合适。但如果只是用于推销，客户的感觉就会很糟糕，被看作是骚扰电话、垃圾短信、垃圾邮件，会拉低品牌的质量。

在“渠道困局：渠道的囚徒困境”一节中，我们分析了“全渠道”和“渠道全”的问题。传统企业要进行互联网转型，并非是要使用所有的互联网工具去建立一个“全渠道”，而是充分发挥每一种工具的优势把它用好，并形成合力。企业常见的问题就是，使用了很多的新工具，在原有的渠道上不断做加法，但对于每一个工具的定位模糊，整体的营销策略没有考量，从而形不成合力，造成资源浪费。

各个平台的用户无法打通，是互联网营销中最头疼的问题之一。很多企业建立了多个平台，每个平台都花费巨大的代价来积攒用户，但却没有设法识别每个平台用户的相关性。例如，一个天猫平台上的买家同时也是APP的用户或者微信的关注对象，如果能打通这些平台并建立一整套的用户档案，则事半功半。

互联网各个平台之间相对独立，要打通并不容易，有以下几种方法可以尝试。

（1）从技术角度，使用平台开放API进行交叉注册和登录。例如：APP可以通过第三账号（QQ、微信、微博、支付宝等）进行注册登录，这些第三方平台都有标准的接口供调用。这种方式一方面方便了用户，不用记住那么多的用户名和密码，另一方面也为企业提供了识别用户的方式。

（2）通过一些奖励手段促进用户做账户关联，简单地说就是“绑定有礼”。例如：上汽通用雪佛兰的“UCLUB 车主俱乐部”这一微信公众号，只要用户是雪佛兰的车主，输入车辆的车架号，就能加入俱乐部并获取一定的积分奖励；再例如携程的微信公众号，如果用户和携程的会员号做关联，就能获得现金抵用券。

（3）通过数据匹配，判断是否是同一用户。最常见的是用户使用同一用户名、手机号、邮箱在多个平台上进行注册，那么可以自动识别。不过实际情况会较为复杂，

存在一些弱相关的账号，那就需要进行一些技术处理。

多个平台之间用户数据整合的价值巨大，可以全方位地获取用户信息，让用户画像更加全面、丰满，为深入的数据挖掘打下坚实基础。

我们过去常说：消费者是上帝。在互联网时代，用户是上帝，而很多企业误以为自己变成了——仆人。真正成功的互联网营销，应当是把用户当成上帝，而企业是建造天堂的人！

### 第三节 人才困局：空降兵“水土不服”

在知识经济时代，知识资本将取代实物资本，成为最活跃的经济资源。如何用全新的合约安排，激发知识资本的创造力？对于知识密集型行业，合伙人机制很可能取代职业经理人机制，成为知识拥有者建构自身舞台的未来主流范式。

——万科总经理 郁亮

当你的员工是地球上最聪明的人时，命令和控制就不是一种好选择。

——著名企业战略家 亚蒙·哈默

#### 互联网人才的马太效应

21 世纪什么最贵？人才！

《中国网商生存发展报告》显示，75%的企业安排专人从事电子商务，而人才需求是首要需求。由于传统企业对电子商务了解不多，因此普遍对这个领域的人才求贤若渴。数据显示，企业电商部门专门从事网络营销的人数多在3人以下；50%以上的个人电商是1人或多人兼职；由企业原销售人员和管理人员“半路出家”从事网络营销的分别占了46%和39%。人才问题在企业电商发展的所有需求中位居首位，我们会看到诸如万达、苏宁、国美等传统企业在转型过程中都会先大量地招兵买马，而传统企业疯狂揽才的另一面，则暴露出人才的高度流失。如此，对企业在转型中投入的时间和资金都是大大的浪费。

互联网发展至今，已经形成了一定的地域格局。如今的互联网人才布局，基本集中在以下几类城市。

第一类是互联网公司的重镇，北京、深圳、杭州，因为分别驻扎着百度、腾讯和阿里巴巴，这些地方也成为了互联网行业的“黄埔军校”，成为大量培养并输送互联网人才的基地，尤其是被誉为中国硅谷的中关村。

第二类是市场和资本活跃的大城市，例如上海、广州、成都等，虽然没有像BAT这样的巨型互联网企业，但因为其巨大的用户市场和成熟的商业环境，成为互联网公司关注的重点。在市场需求和资本的双向推动下，各种互联网创业公司层出不穷。BAT也将其视为主力市场，重兵部署。这些地方也成为了互联网人才培养的摇篮。

第三类是教育及文化产业发达的城市，例如南京、武汉、天津等，依靠其强大的高校教育资源，成为互联网人才的输出和培养地，每年从高校走出的应届毕业生成为行业的新生力量。

作为高科技行业，互联网人才的流动有它的独特性。一方面，互联网公司在起步阶段属于“轻资产”运营，一个商业计划、几个人就可以启动，不需要大量花费购置固定资产；另一方面，互联网又是一个需要高度连接外部资源的行业，单单有一个虚拟化的平台是不够的，需要资金、市场和资源的对接。因此综合两方面的因素，互联网的从业人员，无论是创业者、投资人还是互联网公司的员工，都热衷于彼此之间走得更近，更加频繁的沟通不仅能够更快地对接互补，也可以迸发出更多的创业机会。

这样一来，互联网产业的活跃区域容易形成“马太效应”，大家都向着某一个城市区域集中。这个过程对于互联网产业的发展来说是良性的，硅谷就具有这样的文化传统。作为美国科技产业的发祥地，也是当代高科技企业最集中的地方，硅谷鼓励创新，尤其是互联网创业异常活跃，大多数人有着非常强的工作积极性。而成功人士也热衷于成为天使投资人，以自己的经验和资本去帮助后来的“晚辈”。这一种良性循环吸引着更多雄心勃勃的年轻人进入这个地区，也成就了无数的财富神话。在硅谷一夜之间成为百万富翁、千万富翁都是平常事。

## 人才之殇

传统企业转型互联网是策略、技术、运营等多方面因素的集合，其核心就是优秀人才的支撑，但这却成为困扰企业的一大问题。

互联网人才的很多技能是传统企业在转型路上不可或缺的。诚然，传统企业不乏优秀员工，在其原有领域能力出众，对所处行业的市场、渠道、产品等都非常了解，但是这并不代表他们在互联网领域也能游刃有余。互联网适用的是另一套“游戏规则”，例如，一个具有丰富经验的传统市场人员，可能擅长的是展会活动策划、平面媒体设计、广告展示位的发掘等。但这些在互联网领域起不到太大的作用，互联网的营销则会考虑到如何设定场景、融入用户体验、经营粉丝群体、把握焦点事件，以及撰写互联网的营销文案等，对于 SEO、ERP、SMO 这些技术手段也必须有所了解。这些能力都是传统领域的人员所不具备的。

而互联网转型作为企业的战略举措，很多情况下传统企业的老板会安排他们信任的老员工来负责此项事务，一方面出于信任，另一方面也表现对这一问题的重视。可是从能力角度，这种做法无异于派遣陆军司令进行海战，即便拥有很强的学习能力，对于如此重要和困难的工作，也难以胜任。

因此，从外部引进互联网人才，便成为企业的当务之急。然而，传统企业要找到合适的互联网人才却非常困难，其核心原因就在于前文提到的互联网马太效应。

与互联网相反，传统企业的地域分布较广，分散在全国各地。地理位置对传统企业来说会是一个竞争优势，在一个有边界的行业里，地域可以帮助企业设置屏障，在一个竞争不那么激烈的地区中立足；同时，边远地区的成本优势和资源优势也非常重要。还有一些历史原因，例如一些具有军工背景的企业，在当年老三线建设时期，迁往了欠发达的山区，并在该地区发展至今。

所以，由于很多传统企业设立在三线及以下城市，远离互联网产业的核心区域，这样他们也就远离了优秀的互联网人才。



而作为互联网的从业者，转身进入传统企业是一件可谓高风险的选择。在地理位置上脱离了原有的生活环境，也会远离原有的行业圈。市场在飞速发展，花几年时间去传统企业进行尝试，极有可能和行业主流“掉队”，可谓机会成本甚高，所以他们往往会表现得非常慎重。

市场会用价格的杠杆进行调节这一“供求关系”的不平衡，以及面对互联网转型的焦虑，导致传统企业舍得花费大价钱去从互联网行业“挖角”。近些年以高薪聘请“空降兵”的例子已经屡见不鲜。

然而，很多拥有丰富互联网经验和优秀履历的人才，一到传统企业却是神通尽失，无从发挥。企业老板也不明白为什么花高薪聘请到的空降兵却不能帮助企业在转型中力挽狂澜。“空降兵”在敲锣打鼓中进场，不久后却无声无息地黯然退场，原因又在哪里呢？

## “空降兵”水土不服

一方水土养一方人，在商业社会也是同样的道理。一个人能力的养成和发挥，与他所处的环境是密切相关、相互影响的。互联网人才进入到传统企业后能力无法得到发挥，和企业固有的生态体系有很大关系。主要有以下几个原因：

### 一、组织调整未做好准备，空降兵缺乏空间

如我们在“组织困局：金字塔的崩塌”一节所提到的，企业要进行互联网转型，必然要对传统的组织结构产生影响，须伴随着转型而做出改变。但是很多空降兵进入组织后，却发现原先的架构坚如磐石，根本并没有给自己腾出空间来发挥自己的能力。

例如，企业的互联网转型是一个业务和 IT 相结合的过程，前提要以 IT 技术为支撑，因此充足的技术力量必须保证。但是这一职能到底应该属于原先的 IT 部门，还是在新成立的互联网组织内单独管理，这是一个非常实际的问题。

举一个笔者朋友的实际例子。这是一位从事互联网电商有六七年经验的朋友，在一年多以前加入了一家生产小家电的地区性品牌公司，年销售额 10 个多亿。老板

给了非常丰厚的条件，任命其为电商总监，也对其报以相当高的期望。一开始，双方处于蜜月期，每周有大量的时间是他和老板的单独沟通，详细制订了公司未来三年的互联网转型策略。但是两个月后，当规划的“大蓝图”需要落地实施的时候，问题就逐步暴露了出来。

首先是系统开发人员难以到位，原先 IT 部门并没有储备互联网产品的相关技术人员，缺少 iOS、安卓平台的开发工程师，对于淘宝、京东等大型电商平台的接口也不了解；即使有少量的网页开发工程师，也忙于现有系统的日常运维工作。于是他只能将大量的精力放在招聘上，公司地处我国三线城市，优秀人才的引进困难重重。而当他终于建立起一支可以承担系统开发任务的小团队时，老板却决定将这个团队的管理权归口到原先的 IT 总监，电商只是作为一个临时项目进行人员调用。

这是一个传统企业“电商总监”面临的典型问题，在进入企业之前，老板可能并未对这些细节问题予以充分考虑。以这个例子来说，互联网技术人员应该归属原有的 IT 部门还是新部门进行管理？其实各有利弊。技术人员的统一管理有利于工作量更高效的分配以及员工的综合成长；而单独部门的管理方式则有利于保障转型项目的响应速度，表现对重点项目专注度。不过，无论采用什么样的组织方式，在执行过程中都有具体的解决方式。关键问题在于企业在空降兵到来之前，对其所处的位置并未做充分考虑，就像笔者朋友就职的这家公司，等到执行的时候才发现问题，在互联网这个追求速度的时代，无异于错失商机。

这个朋友在这家企业折腾了 10 个月离开了。而这家企业依然还“卡”在转型的道路上。

## 二、内部利益割据，空降兵束手无策

我们反复提到，互联网转型是一个重新定义生态圈的过程，企业的外部生态圈及内部生态圈都会受到影响。但企业的内部生态体系是长期养成的，稍具规模的企业都会或多或少地存在内部利益问题，内部生态便是各种利益动态平衡的结果。

所以当传统企业要进行互联网转型，原先内部的利益割据是必须要面对的问题，

如果处理不好，会让空降兵疲于应付，却又束手无策。

以企业开展电商业务为例。除了搭建一个技术基础平台，更重要的是后续的平台运营，这就需要传统的营销部门和电商部门的密切配合：一个新的广告文案，需要线上线下统一发布，以保持公司品牌形象的一致性；一个新品的上市，也需要各个渠道相互配合，统一部署营销策略；一项促销活动，线上线下的价格要尽可能保持一致，避免渠道冲突（这一点在“渠道困局：渠道的囚徒困境”一节中进行过详述）。总之，两个部门的配合是必要的，电商作为初创部门，需要传统营销部门给予更多的资源支持，传统营销部门也要保持和电商部门的步调一致，这样才符合公司整体利益的最大化。

但是，在具体执行的过程中，管理者对部门利益的考虑往往要大过公司整体利益。

我们在谈到渠道冲突时分析过，电商作为一个新兴渠道，必然会对传统渠道产生冲击，影响线下渠道的销量。这一变化同样会影响到企业内部的利益，负责传统销售渠道的营销部门可能无法完成业绩，不能获得奖金，在公司内的地位也将受到冲击。于是，电商部门就会变成其潜在的竞争对手。

以之前的例子来说，笔者的朋友费了很大的努力，将公司的天猫旗舰店、京东商城店及微信公众号都发布上线。在后续的运营过程中，传统营销部门老总表面上客客气气，对公司的电商工作大加赞赏，实际在很多的工作中，却不予以配合。销售旺季，将几乎所有的营销预算和人员都放到传统渠道上；新品上市，产品的宣传材料也是拖拖拉拉，不愿给到电商部门使用；产品终端零售价格，也经常放任经销商降到电商平台的价格之下；甚至没有花精力去管理经销商的线上销售，纵容他们在淘宝上开店，和天猫旗舰店展开正面竞争。而作为新成立的部门，电商部门面对这种内部排挤，很多事情难以顺利开展，严重遏制企业的互联网转型发展。

一家成熟的企业，内部政治是不可避免的，传统企业内待久的员工会适应这一文化，也会逐渐熟悉其中的玩法。而互联网产业因为发展速度飞快，互联网从业人员往往更强调实干能力——对用户体验的深挖、对互联网工具的设计、对平台运营推广等。但在传统企业更重要的是做人，更需要具备在企业政治环境下的生存能力。

所以，这些经验丰富的互联网人才，往往不适应这种内部政治的文化，也缺乏这一根神经，在处理政治问题面前束手无策。

其实这一问题并非没有解决之道，例如上面的这个例子，当老板下了决心，坚定地推进互联网转型的时候，空降兵们要懂得如何在传统企业内有效地推动，向老板要求相匹配的资源配置。例如，需要招什么样的人，管理的归属部门是哪个，要建立怎么样的一套流程和其他部门配合，以及相应的绩效如何设计等。另外，也要和相关部门的负责人加强沟通，建立良好的私人关系。

### 三、能力存在片面性，空降兵短板毕露

除了对于企业的政治生态应对乏力，互联网空降兵在其他能力上也存在短板，无法适应传统企业的发展。

首先是对传统行业的深入理解。我们都知道，所谓的互联网转型并不只是开一个电商渠道、做一个网站平台或者开发一个 APP 这么简单，更重要的是使用互联网的思维方式去改造传统行业的商业模式，但不可能脱离传统行业的特性而存在。

例如，笔者曾经接触过一家有相当规模的汽车零部件的生产企业，因为处于产业链的后端，在消费者心目中几乎没有品牌影响力。他们想要借助数字化营销工具去接触消费者，从而扩大品牌影响力并拉动汽车后市场的销量，基本不可能。再如大米、食用油这些家用的农副产品，通过互联网工具进行营销未必是一个有效的手段，因为这类产品购买频次非常低，消费者对价格异常敏感，而且这个产业的核心竞争力在于上游——农产品种植资源的控制。

所以，很多互联网人才去了传统企业后，对于传统企业的本质没有深入理解，盲目地套用互联网工具，最终只会成为老板的“狗头军师”，把企业带向错误的方向。

其次是资源调度平衡的能力。和互联网企业对资源的要求相同，传统企业在开展互联网转型的过程中也需要资源整合，只是方式有所不同。互联网企业对资源的要求，多数情况下是“做加法”，创造一个双赢的合作模式，但传统企业的资源往往有很多的历史包袱，必须去搞平衡。

例如，有一些传统企业，最大的资源是跟当地政府的的关系，企业发展壮大除了提振地方经济和缴纳税收之外，还承担了解决当地人口就业等社会责任。在这种背景下，通过跟政府取得良好的关系，也能带来很大的便利。所以企业很多的改革一旦推行，可能会减少人员需求，两者就会产生矛盾。

这些是资源，也是包袱，关键看如何运用。大部分互联网人才之前没有经历过这样的环境，在传统企业中无法看透这一层问题。在转型过程中如果盲目整合外部资源，或者舍弃一些现有资源，都将导致不良的后果。

其三，期望过高，空降兵负担太重。面对互联网，很多传统企业有着深深的焦虑，同时也把这一市场变化看成是企业获得重大突破的机遇。这么一来，对一些不了解互联网的企业老板来说，往往急于求成，去规划一个很大的转型蓝图，用很短的时间去实现，这就会对空降兵寄予过高的期望。但正如我们反复提到的，做互联网不能有“一招制胜的幻想”，很多成功案例看似一下子爆发出来，其实也是经过了无数次试错的过程，更何况传统企业肉重身沉，不像互联网创业公司那样灵活。

所以，如果企业老板无法看到这一点，就会给空降兵以巨大的压力。实际上，传统企业的互联网转型不仅仅是项目负责人一个人的事，而是需要整个企业相互协调合作；互联网转型业务能否顺利开展也受很多因素的影响，并非是一个人的能力能够左右的。而且互联网也是一个需要深耕的领域，其经营报表中未必能够看到立竿见影的成效。

在这样的压力下，空降兵们更需要的能力是“向上管理”，不断跟决策层进行沟通，将高层的期待控制在合理范围内，按照合理的节奏推进，才能避免把自己陷入被动的局面。

其四，代沟。互联网算是一个新兴行业，随着近些年来快速成长，也培养出了一大批职场新贵。所以，互联网从业人员会普遍年轻化，有能力的年轻人都可以凭借自己的努力获得一席之地。而且，这些年轻人在互联网领域职位较高，作为空降兵，传统企业也会给予较高的职位。

但大部分的传统企业都经历了漫长的发展时期，许多从业人员都是工作多年的行业老手。在企业中，能力固然重要，“辈分”也是决定位置的关键因素，在很多公司，论资排辈是一个惯例。

这些年轻的空降兵们进入传统企业，往往和公司里平级的管理人员年龄差距悬殊。这样的年龄差距会产生价值观的不同，形成代沟，影响到彼此之间的沟通。另一方面，花了很多年“熬”到当前这个职位的老员工，也免不了会产生心理不平衡。在这一点上，企业仅通过硬性的组织管理体系是无法解决的。

笔者的一位好友是典型的互联网青年精英，30岁不到就走出阿里巴巴，高薪进入到一家民营企业。老板非常器重，安排到一个高管的位置，和他同级的人员都是在这家企业至少工作了10年的元老。他很快就感觉到沟通的困难，虽然这些元老对他都很客气，称其为后起之秀、公司未来的希望。但毕竟年龄都相差15岁以上，在生活上很难建立起私交，他们工作以外的一些家庭聚会，单身的他也极少参与。渐渐地，他感觉自己在企业内缺失存在感。用他的话说，这家企业“暮气”太重。最后，尽管极力挽留，但不到3个月时间，他便离开了这个器重他的老板。

此外，互联网人才未必人人都是名副其实，尤其是当市场存在大量需求，企业在情急之下难免产生错误的选择。浮躁的行业环境下肯定会存在着各种“水货”，一些企业可能不清楚自己真正需要什么样的人，病急乱投医，最终酿成苦果。

## 寻找“互联网+人才”

传统企业的互联网转型一定需要相关的人才，但因为上述的种种原因，造成了互联网空降兵的水土不服。这些问题的解决，需要依靠传统企业和人才双方，我们先从互联网人才的能力说起。

企业挑选互联网人才就像选择企业合伙人一样，两者价值观要相同，能力要能互补。价值观相同是合作共事的基础，否则日后无论在宏观的发展方向还是具体的运营操作方面都可能产生矛盾，无法达成统一意见。能力互补更是必要条件，选择互联网人才正是为了弥补企业在互联网领域的不足。

能力的充分发挥，是建立在双方所擅长的领域进行融合、互补。可以说，企业需要的不只是纯互联网人才，而是“互联网 + 人才”。

那么，需要具备什么样的能力的人才，才能成为传统企业转型合适的“空降兵”呢？

### ● “思考者”

前面讲到，很多互联网人才对传统行业并不了解，只是运用互联网工具在传统行业套用，这样只能算是过去“+ 互联网”的做法，美其名曰互联网思维，其实是不了解传统行业。

“互联网 + 人才”应该是一个成熟的思考者，进入传统企业，必须深入了解和融入到这个行业中，做一个可以快速学习的人。当进入一个新的领域后能够迅速地了解它，有能力从广度和深度两个方面进行把控。

所谓广度，即从多角度了解行业生态圈，而非只是片面关注消费者的痛点。仅有能力抓住消费者的痛点或许能够帮助企业构想一种新的商业模式、一个爆款产品或者一项新技术的引进，但是要去评估这些方案的可行性、付出的代价，以及整体资源的需求，就必须对行业生态圈有全面的了解和洞察。并且，对行业广度的认识，必须用长远的眼光把握整个行业的动向和趋势，从而帮助企业制定长期的转型策略。

另一个维度是行业的深度。每一个行业的诞生及发展，都经历过若干个时期，每一次变迁都是市场的外部因素和行业本质之间的碰撞。例如历史悠久的零售业，从过去的百货商店，到后来的以超市大卖场为主，再到现在的超市小型化以及电商趋势。从表面上看，是因为技术的推动，带来业态的变化；但是探究深层次的原因，则是技术推动了零售产业向其本质发展——建立人和商品之间的连接并获取商品，而技术的进步作用是简化了中间不重要的环节，比如消费者对商品的搜索、支付和物流。唯有看清行业的深度，才能把握发展的脉搏，更有前瞻性地为企业提供可行的方案。

所以互联网人才空降到传统企业后，必须做到快速学习、全面了解、深入洞察，才能将传统行业和互联网真正有效结合在一起，为企业探索一条合适的道路。做一个

成熟的“互联网+的思考者”。

#### ● 有“政治觉悟”

在成熟的传统企业中生存，必须熟悉企业的生存之道。能够改造传统企业的人才必然是既精通互联网文化，又深知传统企业文化的人。在熟悉企业文化的基础上处理好转型过程中的各种内部关系，通俗地讲，就是要有“政治觉悟”。

互联网是发展非常高速的行业，而传统企业大多是相对增长平缓的行业，其执行效率往往低于互联网企业。而在这种“慢”的背后，可能有着复杂的政治因素，也是各种资源相互博弈的结果。资金是一个看得见、可以量化的东西，但资源却不是，从“承诺”到“获取”之间，有太多的不确定性，需要政治手腕的运作。所以，对于那些加入传统企业，想要有一番作为的互联网空降兵来说，必须谙熟公司政治。除了做正确的事，还要懂得如何用正确的方式做事，才能将企业的资源为我所用，大展拳脚。

如果一个负责企业互联网转型的候选人有这种政治觉悟，除了具备互联网方面的能力，还拥有在传统行业的工作经验，在传统行业也拥有一定的人脉关系，就会非常合适成为这项工作的牵头人。

#### ● “多面手”

在互联网转型初始，空降兵可能是单兵作战，等明确了方向进入执行阶段，才能逐步补充所需要的人员。这就要求他们成为一个“多面手”：深挖传统行业的机会点，整体布局，再到实施落地策略。在这个过程中执行者需要同企业各个层级各个部门，或是外部合作伙伴进行沟通，从点到线再到面地开展工作。

所以在进入企业伊始，空降兵们要涉及的事务领域非常广，而且大多需要亲力亲为。就像创业一样，要在一个成熟企业内开垦出一片新的疆域，一片属于自己的“事业田”，空降兵就需要有这样多方面的能力。

#### ● “帅才”，而非将才

进入传统企业的空降兵应当是一个能够帮助企业打造军队的“帅才”，而非仅靠



个人英雄主义的将才。企业的互联网转型，不是仅凭一个人的能力就能办到的，而需要多方的协调合作，单打独斗永远比不上众志成城。

企业所聘请的互联网人才要能组建起一个团队，不论这是一个独立部门的团队，还是多个部门合作下的临时团队。多数情况下，这支团队会是企业原部门中选拔出来的员工和从互联网领域新招募员工的组合。对于团队的负责人来讲，做团队培养的工作由三部分组成：一、对原企业员工进行互联网相关能力的培养；二、帮助新招募员工尽快适应新环境下的工作；三、建立整个团队的融合和工作机制。这三点都需要一定的领导力和管理能力作为支撑。

所以，和原来在互联网公司侧重于执行能力不同，空降兵必须是一位具备组建团队、指挥全局能力的“帅才”。

而从传统企业的角度，要获得合适的人才，并使他们的能力发挥最大化，企业也必须做好充分的准备。

### 一、慧眼识人

在一个陌生的领域获取人才并不是一件容易的事情，尤其是当今互联网的快速发展，导致整个行业弥漫着浮躁的氛围。所以，企业在人才招聘的过程中，一定要擦亮眼睛、慧眼识人，切忌盲目焦虑，“夹到盘子里就是菜”。

### 二、“筑巢引雀”

适当调整企业内部的组织架构，营造一个良好的内部生态圈，使得互联网人才进入后可以找到自己的位置和定位。各个部门能够精诚合作，目标工作能够顺利开展。

### 三、足够的激励机制

无论是高薪、职位、甚至是股权，足够即可，而非越多越好。互联网人才进入传统企业，也不能只把他们当成是“向钱看”的人。如今互联网和传统行业的融合加剧，互联网人才也越来越渴望得到那个“+”，传统企业的资源优势对于想成就一番事业的人来说是一个诱人的蛋糕。

只要给予一定的自由度，利用传统企业的资源，实现自己的理想，这是诸多互联网人的期望，是一个绝佳的体制内创业的契机。互联网的跳槽和创业门槛都很低，传统企业必须保证人才的价值，让空降兵觉得在组织内的价值和组织外创业是一样的，才会更有信心和动力为企业服务。

#### 四、尊重互联网的逻辑

原 360 高管傅盛，当年出任金山 CEO 时提出要求，在近几年中不考核其收入业绩，因为金山杀毒软件必须免费，这样才能在新的市场环境中生存。最后金山接受了他的条件，几年后，金山才能顶住 360 的冲击，在市场中占据一席之地。

传统企业在招聘互联网人才时，须尊重互联网的思维逻辑，对人才要有充分的信任和授权。毕竟招聘空降兵就是为了获取新的思想，而非固守自己原有的领域。

#### 最后，给年轻人一些机会。

作为当今全世界发展变化最快的行业，为了在快速变化的环境中生存，互联网需要的是昼夜奔袭千里攻城拔寨的战士，而不是亦步亦趋行动缓慢的老弱残兵。

年轻人拥有互联网时代所需要的素质：开阔的眼界、快速的学习能力、强大的执行力。关键是，年轻人对未来有着满满的热血和冲劲，对于一些暮气沉沉的传统企业来说，无异于一针强心剂。

总的来说，互联网人才并不是传统企业互联网转型成功的灵丹妙药，互联网人才与传统企业的合作是一个从双向选择到相互磨合的过程，在此过程中遇到矛盾和困境在所难免。双方应该充分信任，秉持原则，找到矛盾和困境的问题所在，并着手解决，才能使互联网人才在传统企业中可以尽情发挥，实现价值双赢。

## 第四节 投资困局：烧钱烧到几分熟

在这个行业，很多门槛不是砸钱就能砸出来的。但在特定的阶段，砸钱也不是什么坏事，可以教育商家和用户。关键是这个行业打到最后是否还是靠钱，比如餐饮行业，如果三年后还是搞价格战、砸钱，这个行业就没救了，打到最后必定出现一些整合。

——大众点评 CEO 张涛

站在风口的互联网产业，几乎成了烧钱的代名词。融资的金额、估值的大小成为互联网企业成长的主要指标。而近年来，互联网项目无论从融资的数量还是额度来看，都呈现爆发态势。而一些传统企业，尽管投入互联网转型的资金不少，却仍在困境中徘徊，在增加投入还是止损退场的抉择中纠结。

### 案例：大树下的资金黑洞

大树网是国内首家专门针对大学校园市场的电商网站，于 2011 年 9 月上线。2012 年 12 月底其新浪官方微博停止更新，2013 年 5 月底，电商界资深人士龚文祥在其微博上爆料称大树网接近倒闭，离职员工透露大树网已经名存实亡。

大树网背后真正的投资人是江苏中和集团，中和集团的主营业务是安踏、李宁、耐克等体育运动品牌的产品线下销售。而消费这类产品的主力是大学生等年轻群体，所以在多年的经营过程中，集团获取了大量的学生客户资源。

最初，大树网希望围绕大学生市场做线上生意，从大学生购物开始，延展至社交、求职、创业等服务，最终目标是成为中国大学生购物、交友、成长的第一平台。他们很快搭建起金字塔式的线下销售团队：以分公司的形式将全国划分十四个大区，一个大区辐射 2 到 3 个省，省区管到市区，市区分片区经理管到每个学校，

学校里再发展学生兼职做校园代理，基本上全国的高校都覆盖完成，包括新疆、西藏等地的学校都发展了校园代理。

但是，大树网的摊子铺得太大，各种学生服务都想涉及，而且在业务模式还尚未成熟时即在全国大范围铺开，这样的规模导致它成为一个资金黑洞。而且从用户角度看，学生虽然在校时间长，是一个很大的入口，但大树网错误地高估了大学生在平台上的黏性。学生在校时间通常不到 4 年，而且消费行为变化快，很难形成长久的购买力。

那么是否应该在互联网上“烧钱”？烧到什么程度才能赢利？这是传统企业经常面对的困惑。本章节将对此问题展开讨论。

## 烧钱的逻辑

首先，让我们分析一下互联网烧钱的商业逻辑。

营销学中有个经典案例，即“送花生卖水”的故事。哈利是第一次世界大战期间的一名美国富商，他年轻时在马戏团卖柠檬水，但在马戏开演前，他却在门口免费赠送花生，吸引了大量入场观众。马戏开演后不久，当哈利开始叫卖冰柠檬水时，几乎每一位吃花生的观众都买了一瓶。原来，哈利在炒花生米时故意多加了一点盐，人们吃了口渴，自然就会买水了。

在这个故事中，哈利所使用的营销策略如今看来具有典型的互联网思维。在“看马戏”的这个场景中加入了“吃花生”，培养了用户习惯，从而创造出“口渴”这一用户痛点，然后为用户解决这一痛点并获得收入回报。不但构建了一个完整的用户体验流程（边看马戏，边吃花生并喝水），而且实现了赢利。从另一个角度来讲，免费送花生虽然是一项有风险的额外投资，却是拉动后续整个赢利模式的关键点。

在之前的章节中我们分析过，互联网商业模式与传统行业相比最大的区别，便是业务模式与赢利模式的分离，正是所谓的“羊毛出在猪身上，狗来买单”。通常，互联网产品先要通过一定的投入来培养用户习惯，建立起用户资源后，再通过其他方

式进行赢利。这其中培养用户习惯是互联网企业的业务核心，但企业却不能直接从此业务中获得赢利；同时，业务与赢利之间存在一定时间差。传统商业模式，业务的开展可以直接赢利，做成一单生意就有一份利润，业务和赢利是同时发生的。但是在互联网企业，赢利往往要晚于业务的开展，也就是说，公司已经开展的业务可能长时间处于“补贴”的状态。这样的例子不甚枚举，如今大量的互联网公司，即便拥有上百亿的估值，也依然处于亏损状态，更别说互联网创业公司了。

还有一种情况，互联网产品首先考虑的是吸引用户的关注和使用，可能未必一开始就可以思索出清晰的未来赢利模式，可随着技术和商业环境的发展变化，迟早可以将用户数转化为经济收入，这也是“眼球经济”的逻辑，诸如脸谱、腾讯等社交平台就是这么发展起来的。掌握了用户，就掌握了生态圈的话语权，在未来生态系统的变迁中谋得主动。但问题是，在这期间，必须保证充足的资金供应，否则便前功尽弃。

而在这个过程中，企业又会面临残酷的市场竞争。互联网是一个“快船吃慢船”的行业，也是一个可以让全民“脑洞大开”的行业。如今互联网技术门槛低，有好的想法，建一个网站或是 APP 并不难，因此很多好的产品可以快速落实，推向市场，但成功的模式也极有可能被迅速抄袭和模仿。产品的成败除了商业模式的可行性，推广速度显得更为重要。例如我们看到近些年最火的生活服务 O2O 领域：打车、外卖、洗衣等等，无一不是有很多相同商业模式的竞争对手产品，最终在运营推广能力上进行比拼。

那么如何才能提升速度，在短期内获取大量用户？大规模宣传、各种营销手段、用户补贴……这些是最为直接的手段，但这一切都需要资金。前几年轰轰烈烈的“千团大战”，为了争夺用户和商户资源，各家都不得不一步步加大补贴力度，这个行业迅速变为红海战场，大部分企业都死了资金链上，最后还是腾讯和阿里巴巴支撑下的大众点评和美团挺到了最后。

## 价格战争

互联网烧钱行为的另一个方面体现在频繁的、赤裸裸的价格战，已经成为了商家惯用的营销手段。

随着竞争的加剧，各个互联网平台之间的差异化缩小，价格战这种“简单粗暴，行之有效”的方式被商家普遍使用。在电商平台的战场上，尤以 2012 年的那次价格混战最为著名。

2012 年 8 月 14 日。京东 CEO 刘强东在上午 10 点连发两条微博：京东大型家电三年内零毛利，所有大家电保证比国美苏宁连锁店便宜 10% 以上，将派员进驻苏宁国美店面。这两条微博掀起电商争霸导火索，其后包括苏宁、国美等多家电商高层在微博中回应了刘强东，一时间电商行业硝烟弥漫，新一轮电商大战拉开序幕。随着当当、易迅等企业的“乱入”，演变为整个国内电商行业的混战。一淘发布的数据显示，在价格战的前夜，京东提高了一些大家电产品的售价，随后再进行降价活动。2012 年 9 月，国家发改委认定电商价格战存在欺诈，需要整治，这才使各家电商平台鸣金收兵<sup>14</sup>

从事后分析来看，这次事件带有一定的炒作意味，很多商品被查实是“假降价”。而且，这次价格战中的主角京东和苏宁易购被指出，其可比价格的促销商品并不多，双方“非常默契”地在打一场差异化的战争，这也不禁让人对背后的故事产生诸多阴谋论式的联想。

不论该事件是否是一场“阴谋”，价格战都是零售业的常态。无论是实体零售还是电商平台，我们常年都可以看到以价格为噱头的促销活动。虽然这是不足为奇的营销手段，但商家通过降价产生的效果往往立竿见影，可以以最快的速度提升销售额。

可是，如果价格战演变成为盲目的烧钱运动，那就极有可能是一种“杀敌一千，自损八百”的策略，对企业会产生极大的隐性成本和负面影响。

#### ● 虚假信息，透支市场

当消费者很难分辨商品的真假优劣，价格就会成为主导因素，假货和次品凭借低价占据市场，而一些货真价实的商品反而被驱逐，这就是经济学中的“劣币驱逐良币”现象。因此，商家的竞争如果都以价格作为唯一标尺，对商品品质的要求就会降

14 本案例摘编自 21CN《电商价格战硝烟蔓延超极本市场》<http://it.21cn.com/collect/a/2012/0821/00/12738938.shtml>。

低，甚至会进一步增加假货驱逐真货的可能。品牌商家会深受其害，而长期来讲损失更大的还是消费者。

另一种情况是虚假降价，商家采用“先升后降”的策略，在促销前夕先提升价格，再降到原有价格差不多的水平，造成“大促销”的假象。无论是哪一种虚假信息，都是对市场的透支，消耗的是消费者的信任（如图 4-7 所示）。



图 4-7 价格战容易滋生作假

#### ● 价格混乱，渠道冲突

在“渠道困局：渠道的囚徒困境”章节中我们提到，电商渠道最容易产生的影响是和线下渠道的冲突，而价格差异又是主要原因。在这个问题上苏宁易购就经常陷入“左右互搏”的境地，而在价格战期间，这一影响变本加厉。

诚然，作为下游的电商平台或者大型零售商，可以利用自身的渠道优势牢牢掌控供应商资源，在价格战中将一部分的成本转嫁给供应商。但这种“借花献佛”的行为，对双方的合作关系是一种长期破坏，并非长久之策。

#### ● 审美疲劳，创新受阻

如果每一家电商平台都说自己在打折，是市场最低价，用夸张的广告形式吼得震天响，客户就会很容易麻木，产生审美疲劳。当价格战已经成为一种习惯，就容易失去互联网营销真正的“软实力”——创新。

如何使用更加新颖而有趣的促销形式，如何通过组合定价、关联促销、阶梯定价等多样化的手段，以及如何利用各种不同的互联网工具进行客户引流，这才是真正使用互联网平台做营销需要考虑的问题，而这些却淹没在了价格的红海战争中。

##### ● 烧钱吆喝，错抓客户

价格战是一项烧钱的运动，其目的还在于在短时间内获取客户，为其提供一个接触到商品和渠道的机会，最终建立起后续长期的消费关系。但如果价格战无法完成这一使命，客户只是一次性消费，后续会迅速流失，那烧的钱无非只能赚到个吆喝而已。

可是，很多商家错误理解电商的价格战，互联网时代，人们的注意力是很容易转移的，想要长久维持忠诚度是一件相当困难的事情。况且，如果价格战只是抓取了一些“贪便宜”的用户，那么可以预料，在下一轮竞争对手的价格战面前，这些客户也会迅速流失。

##### ● 后院起火，进退失据

在价格战如火如荼之时，商家很容易忽略本身运营能力问题，而这却是生死存亡的关键，尤其是供应链的响应能力。几年前的肯德基“秒杀门”事件就是典型的例子。

早在2010年，肯德基中国推出了名为“超值星期二”的网上“秒杀”活动，由于折扣力度大，很快在市场上引起了轰动，人们争相抢购。但当很多消费者拿着从网上辛苦抢购来的优惠券去店面消费时，肯德基官方却宣布，由于查出部分优惠券作假，单方面取消了本次活动。此次事件对肯德基造成了极大的负面影响，而事后分析本次活动的取消原因，除了部分假券外，更重要的是这次活动对肯德基的供应链产生了强烈冲击。

快餐业绝对是个价格敏感型行业，每次价格变化，都会对销量产生巨大影响，所以必须对相关资源的支持予以充分考虑。肯德基秒杀活动造成一些商品销量短期“爆表”，配送能力失衡，给百胜集团旗下的其他品牌——必胜客、东方既白等都造成了严重的配送压力，整体供应链不堪重负。



因此，只关注销量的短期拉升，忽视其他核心能力的养成，会给整体运营造成巨大的隐患。

那么，既然存在这么多的问题，为什么这些著名商家依然要打价格战？背后又有什么原因和运作手段呢？

#### ● 造势宣传

正如 2012 年的电商价格大战，通过这一轮公关造势，参与各方都获得了一定的社会影响力。

#### ● 处理滞销品

滞销品的低价倾销通常都会使品牌形象受到负面影响，而价格战是一个很好的“掩护”，可以名正言顺地清理一批滞销产品。

#### ● 带动关联消费

部分商品的低价促销可以带动其他正价商品的销售，提升销售量的同时，使整体毛利情况保持健康。

#### ● 抢占市场份额，提升用户量，撬动资本市场

互联网市场是需要“说故事”的，互联网企业可以长期不赢利，亏本赚吆喝，但只要可以拿出用户数据，就能证明未来增长的潜力。价格战便是短期提升用户量的有效手段，这样企业在资本市场就可以用更多的故事包装自己。

如今的互联网市场，价格战不仅存在于电商零售领域，其形式也越来越多样化。无论是线下商家资源的推广，还是线上用户的引流，互联网平台提供商都将“烧钱促销”作为一个重要的营销手段——最近几年在各类移动应用上的“红包大战”就很可能说明问题。

网络价格战的另一推手是“羊毛出在猪身上”的互联网生态模式，用户享受了低价，却贡献了自己的个人信息、消费记录、社交信息。商家可以通过其他赢利模式

补偿在商品售价上的损失。

网络价格战如火如荼，互联网用户也养成了“网上买东西更便宜”的惯性思维，给传统企业带来巨大的冲击。出于传统业务的经营压力，企业不可能也采用这种烧钱模式。

## 不一样的算盘

尽管很多传统企业家大业大，也看到了这一市场的发展态势，却往往对互联网投资采取小心谨慎的态度。这其中存在着多方面的原因。

首先，大部分传统企业都曾经历过“精打细算”的日子，特别是在初创阶段，这和互联网企业一开始就着手资本运作存在很大差别。事实上，现在大部分传统企业的掌舵者都是在改革开放过程中白手起家的第一代企业家，他们靠着自己的勤奋与智慧，一点一滴积累建立起自己的企业。所以，他们对于投资与回报的计算往往相当敏感，“成本控制”也是我国很多企业的竞争优势所在。因此不难理解为什么传统企业对互联网这种烧钱的做法难以接受。

其次，大部分传统企业投资于相对成熟稳定的行业领域，而这些领域通常可以通过一套成熟的财务指标来进行投资回报的计算，例如：盈亏平衡点、回报期、净现值等。但是面对互联网这个高速发展且回报期较长，甚至不确定是否有回报的行业时，这些财务工具便失效了。

传统财务工具的运用，是基于相对稳健的市场，对行业现状和发展趋势能有清晰的认识和预期；但是互联网发展的不确定因素太多，技术迭代迅速、跨界竞争者、后起之秀等层出不穷，因此传统的财务工具便显得不那么“靠谱”了。面对这样风险巨大的投资，传统企业往往望而却步。

此外，许多传统企业对互联网的认识依然存在偏差，把网站、公众号、APP 仅看作一个 IT 工具，轻视了其对业务更深一层的影响。对企业而言，每个项目的目标无外乎两点，一是降本——减少人员、提升效率、加强管控；二是增效——获取客户、

扩大营收、促成重复消费。很多企业往往是站在“降本”的角度上思考互联网转型，把互联网平台仅看成 IT 工具时，便不会进行过多的投资。例如很多企业依然认为互联网是一个“便宜”的品牌推广渠道，可以减少企业在市场活动、广告投入方面的成本。但实际情况却是这些成本只是转移到别处，如网站推广、用户引流等，不仅没有减少还有可能增加。

## 企业转型的“精益创业”

因为上述原因，传统企业在互联网转型过程中常常会陷入资金投入的两难困境。

有的企业踟蹰不前，不敢投资，最终错过时机。而有的企业虽然启动了互联网项目，因为看不到显著的回报而不能持续投入，最终项目“死在黎明前”。还有一些企业，在错误的方向上不断地投入，不仅没有成效反而使其成为资金黑洞，以至于拖累整个企业的发展。前文提到的大树网、红星美凯龙等皆是反映这一问题的典型案例。

互联网项目的烧钱方式是一种有效的战术手段，可以达成短期目标，但长期来看，无论是传统企业还是互联网企业，最终还是会归于理性的商业逻辑——更经济的投入、更长远的收益，以及更低的风险。

在《精益创业》一书中，作者阐述了在不确定的市场环境下如何以最低的风险快速开发新产品，提出了“最小可用产品、迅速获取反馈、快速迭代”的方法。这样做不仅使产品在迭代更新的过程中一步步满足市场需要，也令整个过程中的成本处于可控状态。

大型企业面对转型问题，往往习惯于兴师动众、大操大办地开展项目，以显示高层对转型的重视，但随之也会带来很大的资金风险。转型中的传统企业要充分利用自身优势，破解互联网的烧钱困局，使投资更加有效。

### 首先，资源整合是王道。

企业可以通过各方资源的优势互补进行相互背书，从而降低风险、提高成功率。我们可以看到近些年来传统企业和互联网公司越走越近，以智能家居领域为例：美的

与腾讯携手，准备推出微信控制的智能空调；海尔和苹果合作，成为智能家居管理应用 HomeKit 在国内的唯一使用商；联想也与谛听科技正式达成战略合作协议，准备推出联想云路由。

### 案例：万达和腾讯、百度共同创建飞凡网<sup>15</sup>

2014 年 08 月 29 日，万达、百度、腾讯于深圳宣布，在香港注册成立电子商务公司，一期投资额 50 亿人民币，其中万达持股 70%，腾讯和百度各持股 15%，奢侈品电商佳品网原 COO 董策将出任新万达电商的 CEO。

万达、百度、腾讯将在打通账号与会员体系、打造支付与互联网金融产品、建立通用积分联盟、大数据融合、Wi-Fi 共享、产品整合、流量引入等方面进行深度合作。三方将共同打造线上线下一体化的用户体验。

“万达电商卖的是服务，而不是实物。”万达董事长王健林说。消费市场中约三分之一是替代类消费，其中有一部分被拿到线上售卖，例如：图书、化妆品、服饰等；而有更大一块是体验式消费，如电影、餐饮娱乐类等，它们无法被替代、也无法进行线上售卖，是更大的市场。这类消费市场如何智慧化，实现线上线下融合，这也是此次合作的核心。万达电商的 O2O 思路中，最关键的便是“to”所代表的含义，不是线上到线下，也不是线下到线上，而是两者的融合渗透。

2015 年 3 月，万达电商平台“飞凡网”悄然上线。

这些跨界的联合，一方面可以整合资源提高竞争力，另一方面可以相互背书，有效地分摊风险，同时还能募集更多后备资金，可谓一举三得。但是，需要警惕的是，这种联合必须建立在共同利益的基础之上，因此在联合初始就要对利益的平衡点做充分考量；而且，多家企业的战略方向并不一致，所拥有的资源也大相径庭，联合公司也许在发展方向上难以一致，如处理不当，参与者可能会中途退出。所以对股权比例和权益、董事会制度等顶层设计要考虑周全，以免在执行过程中发生问题。

15 本案例摘编自新浪科技《万达百度腾讯共同成立电商公司一期投资 50 亿》<http://tech.sina.com.cn/i/2014-08-29/09529584423.shtml>。

**其次，互联网项目实施前要有明确的评估方式和时间点，并在开展过程中快速调整，小步迭代。**

一些传统企业的互联网投资之所以变成资金黑洞，正是在投入之前没有设定明确的“考核点”或者“底线”，过于鲁莽地参与其中。虽然互联网市场多变，未来会有很多不确定因素，但依然可以进行科学的评估，并在一定范围做快速调整。

例如，企业如果要建立一个微信公众平台并提升品牌认知度，可以根据该行业当前线上线下的消费额、市场占有率等数据，对平台的发展做出规划，如对前三个月实现多少关注用户、文章的阅读量、微店实现多少销量，销售额的增长中，有多少用户是来源于微信平台等，这些指标都可以进行量化。同时，企业在发展过程中不能局限于既定规划，要能够根据市场变化不断进行调整，如此才能规避风险，免走歧途。所谓“变即是通”尤其适用于互联网。

**再次，互联网转型绝不仅是 IT 的事情。**

企业在互联网转型上的投资，要充分考虑运营的预算，如运营的人员成本、用户引流费用、基础设备投入等。无论是电商网站、微信公众号、微博还是 APP，所有的互联网工具都是一个营销的窗口，体现的是一家企业在互联网上的形象，所以必须在运营过程中持续地投入，才能产生效果。

**最后，放下功利，拥抱情怀。**

互联网企业的成功，有很多是在不经意之间。扎克伯格及其同学在创建脸谱时只是为了便于哈佛大学同学间的联络交往，维基百科的创建初衷也只是为了方便人们获取知识。在我国，一个 90 后技术宅男季逸超，最初也仅凭借一股兴趣开发了猛犸浏览器。事实上，每个人都有一份情怀，当一个互联网企业恰当地展现这份情怀，能够赢得用户的认可，情怀也可以变成一个品牌象征。

那么对于传统企业来说，放下功利，拥抱情怀，也未尝不是一种选择。把互联网投资看作是一种积累资源、经历、人脉的方式，可能短期内没有明显的收益，但对于品牌和企业家来说都是一种良性的推动作用，在将来的某个时间点，可能就会转化为真正的价值。

## 案例：“不务正业”的时尚品牌<sup>16</sup>

优衣库是一个拥有出色创新基因的日本服装品牌，品牌所倡导的 Life Wear（服适人生）哲学——不是单纯将“衣食住行”的“衣”作为一种时尚，而是创造丰富人们日常生活的衣服。优衣库推出了一系列生活相关 APP——UNIQLO WAKE UP（闹钟）、UNIQLO CALENDAR（日程管理）和 UNIQLO RECIPE（美食、时尚与音乐元素融合），都与人们的生活息息相关。用户们对 APP 应用中的商品推广非但毫不反感，反而对优衣库新款服饰充满期待。将品牌价值观融入生活，这就是优衣库聪明的营销策略。

同样是日本本土品牌，不同于优衣库的清新风格，无印良品倡导的是简单、自然、朴实，并且富有质感的生活方式。在设计方面坚持“无设计的设计”，所有产品都追求极简，就如同三款实用的个人事务管理工具 APP——MUJI NOTEBOOK（记事本）、MUJI CALENDAR（日程管理）和 MUJI to GO（旅行）。

享誉全球的顶级珠宝品牌 Tiffany，自从 1837 年品牌诞生之日起，一直与浪漫爱情紧密相连。Tiffany 出品的 APP 应用 True Love，不是 Tiffany 的产品手册，而更像是一位真情向导，带领爱侣们走入一段浪漫旅程。APP 整体上遵循了 TIFFANY 简洁优雅的设计之道，品牌色运用也恰到好处。APP 分为四部分——真爱故事、蒂芙尼的纽约、浪漫的艺术、爱无所不在，都体现出 Tiffany 的浪漫情怀。

Nike 在移动互联网的表现有目共睹，Nike 出品了一款以环保为主题的工具型 APP——Making。Nike 的衣服、鞋子、球类等运动产品所使用的材料需要经过严格的筛选，对此 Nike 有一个 MSI（材料可持续）指数，分别从“化学、能源、水和废料”四个维度进行环保考量。而这个 APP 就是把 MSI 数据——Nike 花费 7 年多的研究成果公开化，向设计师和制造业主提供环保用料方面的建议。除了 MSI 指数里的四个维度，Making 又另外添加了“可回收”、“有机”以及“综合”这三个评价维度。

16 本案例摘编自虎嗅网《这些传统大众品牌为何在 App 上不务正业？》<http://www.huxiu.com/article/22737/1.html?odby=agree>。

可见，传统企业完全也可以去尝试“不务正业”，去搞一些跟自己产品似乎毫不相关的事情。即使没有明确的经济收益，也可以起到其他重要作用：强化品牌形象、洞察品牌受众、营造品牌情感氛围、形成品牌口碑营销等。

互联网给整个传统行业带来的冲击已经毋庸置疑，它还将带来怎样的颠覆也难以预测。相比于传统商业几百年的历史，互联网行业还如初生婴儿，当下一切都尚未有定数。传统企业只有选择正确的投资策略，勇于投身其中，才有可能站到互联网行业的制高点。

本节的最后，我们来看看一家新兴白酒品牌是如何异军突起的。

### 案例：告别天价营销，“江小白”的青春时尚旋风<sup>17</sup>

对于白酒行业来说，砸钱营销是惯例，央视黄金时段广告的“标王”，白酒企业就一直是常客。从最早的孔府宴酒一鸣惊人开始，到秦池酒连续连年标王夺魁，并在上世纪九十年代就把价码提到3个亿的高度，再到2012年、2013年茅台酒和剑南春分别以4.43亿元和6.03亿元刷新纪录并夺得最后的标王头衔（2014年起不再揭晓）。

然而，在这些“土豪”们撒钱吆喝的另一边，2011年才成立的重庆小品牌“我是江小白”却伴随着其青春时尚的风格，以及经济时尚的营销策略，一炮而红。

基本上传统的白酒品牌都会把自己塑造成高端大气上档次的产品，很多酒都会把包装做得特别精美高档，甚至包金镀银。江小白的包装却很简单，简单到极致，一个几分钱的纸套就是它的包装。不是江小白做不来镶金镀银的包装盒子，而是认为，应该把包装做到简单环保，而给消费者创造高性价比的产品，消费者真正要喝的是里面的内容，而不是华而不实的包装。这个简单包装实现了江小白产品的第一个高效，传统白酒产品花在包装上的钱是25%~30%，而江小白没有外盒，都是光瓶，包装成本只有10%左右。对比其他品牌，江小白可以省掉20%的包装成本，这是替消费者省掉的一笔钱。

17 本案例改写自中国经济导报《干货：青春小酒江小白的微博营销于2013重庆微博营销大会》<http://www.ceh.com.cn/jjzx/2013/12/278654.shtml>。

还有一个优势就是传播。传统酒类企业的广告费用一直是一项很大的成本，需要在电视报纸、楼宇公交等多种媒介上做大手笔投放。据统计，一般白酒企业的广告费用占收入比高达 20% ~ 30%，而目前江小白的广告费用却不到 10%。当然这也是新浪微博的功劳，因为预算控制，江小白除了在地铁上放一些互动广告牌，把更多精力放在微博上，通过它跟消费者零距离接触。这也是它的品牌定位使然，一开始就将目标消费者明确为年轻人，其营销方式也充满了青春气息。微博上除了给小白粉们提供小礼品之类，其他宣传基本不用花钱。而江小白的目标则是当经营形成规模后，尽量将广告费用控制在 5% 以内。好产品其实不用太多的广告，不要把广告费转嫁到消费者身上。

再看看江小白的营销语录，感受一下其青春的气息：

“吃着火锅唱着歌，喝着小白划着拳，我是文艺小青年”

“1 张绿票票 = 2 瓶江小白，方便兄弟伙亲切交谈”

“有的时候，我们说错话，我们做错事，是因为受了江小白的诱惑”

“江小白放牛——江小白 + 红牛饮料（1:1+ 加冰块）：色泽金黄，口感醇和。”

.....

“江小白”为传统的白酒行业带来了“鲶鱼效应”，在素来以烧钱营销著称的白酒行业，它给了很多转型中的企业以启发：用互联网的方式包装传统行业，未必需要大笔砸钱，“小而美”的方式同样可以出奇制胜。



## 第五节 咨询困局：外脑失灵

不论什么行业都要进行不断地创新，才能有更强的竞争力。但咨询行业 100 多年来的商业模式基本没有变化，大概可以概括为，是不透明性和灵活性让咨询业免于颠覆性创新的威胁。然而不可否认的是，传统咨询业也逐渐面临着颠覆。尽管我们无法确切预测咨询业颠覆的节奏，但我们非常肯定的是，有些传统机构将会被颠覆者打个措手不及。

——克莱顿·克里斯坦森，《创新者的窘境》

在之前的章节中，我们探讨了传统企业在互联网 + 时代转型过程中的种种困局，以及应对这些困局的对策。在商业社会，当企业面临发展难题，自身又缺乏应对能力的时候，经常会借助“外脑”，也就是咨询公司的协助。咨询公司可以运用科学的方法和丰富的行业经验帮助企业解决种种难题。

那么在互联网 + 时代，咨询公司是否还有能力帮助企业应对新的市场挑战？这是我们本章节探讨的主题。

### 揭开咨询业的面纱

首先让我们回顾一下咨询业的发展史。

咨询业萌芽于 19 世纪末期，当时主要是由工程师、会计师，以及律师构成的群体，为企业提供所在专业的服务。当时的企业管理理论尚未成熟，一开始这一团体通过向企业管理层提供专项领域的建议，帮助改善企业运营，从而赚取佣金，这便是咨询行业的早期雏形。

随着经济社会的发展，企业的竞争方式不断发生变化。之前，企业关注的更多

是专业领域的能力——工程技术、法务、财务等，但随着专业领域竞争差距的缩小，企业将竞争的焦点转向了战略制定、流程改进、绩效建设等管理领域。

在专业领域中，以财务会计公司的发展最引人注目，因为这些公司在为客户长期的财务服务中积累了大量的客户资源，而且可以更多地接触企业经营数据，发现其中存在的管理问题和改进机会。于是，当时的安达信、安永等知名会计事务所的咨询业务开始萌芽，后来成为了当今咨询业的重要分支。

来自芝加哥的律师 James McKinsey 将自己的公司包装成一个“管理工程”公司，开始为客户提供一些会计和法律之外的管理咨询服务，这便是当今全球首屈一指的顶尖咨询公司之一——麦肯锡。

在随后的整个 20 世纪，咨询业有了飞速发展。一方面受益于两次世界大战中政府的支持，在此期间大量的管理实践首先应用于军事——James McKinsey 在一战中着力解决美军后勤供应链问题，二战期间，美国政府还雇用了大量的咨询顾问帮助优化国内的生产能力，重组军队的架构；另一方面也受益于美国经济的腾飞，以及各种管理理论在实践中的进一步成熟，这些都成为了咨询业发展的助推器。

时间进入 20 世纪 90 年代末期，当时刚处于蹒跚学步的互联网，却遭遇了一次泡沫的破裂。但这并没有影响企业信息化浪潮的推进，越来越多的企业意识到，信息系统的实施是很多企业管理改进的“落脚点”，无论是流程单据还是管理报表，通过信息化的手段都能够大大帮助企业“提速”。于是，企业的 IT 咨询业务，尤其是信息系统的实施得到了蓬勃发展。

而其中企业的信息化往往是从财务模块开始的（处理大量财务数据尤其需要信息化的支持），所以当时的五大会计事务所——普华永道、安达信、德勤、安永、毕马威，都近水楼台地抓住了这一机会，咨询部门的信息化实施业务得到了爆发式的增长。

同时，在信息化发展的浪潮下，原先的 IT 企业也加入到了这一竞争阵营中来。IBM 提出做面向企业整体的信息化解决方案，在 2002 年斥资 35 亿美元收购了普华永

道咨询业务，一举成为全球规模最大的咨询公司，“蓝色巨人”的这个有史以来最大金额的兼并案被很多人认为是“白捡了一个大便宜”。同一年，国内 IT 业领导者联想公司，也通过并购汉普咨询（当时国内数一数二的 IT 咨询公司）的方式进军 IT 咨询界。另外两家传统 IT 巨头，惠普和戴尔也逐渐发展起自己的咨询业务，戴尔还在 2009 年收购了毕博中国。

在这一轮市场发展下，通过一系列的业务成长和并购，以 IT 咨询为主营业务的公司业务规模和顾问人数上都逐渐超过了传统的战略管理咨询公司——如麦肯锡、波士顿咨询，以及贝恩咨询（在业内被称为 MBB，是最顶尖的战略咨询公司）。而这些老牌的战略咨询公司也尝试着向 IT 咨询发展，但最终效果不太理想（这一原因我们在本章节后续进行阐释）。

但这并不影响这些顶层咨询公司的总体业务，企业的情况千差万别，既有战略高度层面的需求，也有运营执行层面的需求，市场越来越呈现细分化。咨询公司的专攻领域也逐渐分化，有对于战略、运营、IT 等业务线的切分，也有基于行业的切分。我国的咨询行业在每一个领域基本都有着丰富经验的咨询公司和咨询顾问，为企业提供服务。

整体回顾咨询业的发展，我们可以发现，这个行业和企业管理的进步以及外部市场环境的变化有着密切的联系。可以说，咨询业是伴随着经济社会的走向而发展起来的，从早期的大工业生产时期萌芽，到精益化管理时期快速成长，然后又在信息化时期走向成熟。

那么，咨询工作是如何开展的，它又给企业带来了什么价值呢？

## 外脑的价值

咨询服务可以说是一个“头脑产业”，企业在认识到自身能力不足的情况下，需要一个“外脑”来提供宝贵的建议。咨询业的范围很广，包括政策法规类、科技技术类、财务税务类、市场情报类、管理类等，业务模式也有很大不同。而本书的主题——企业转型，这类属于管理咨询范畴，因此本章节后续的探讨范围也在仅限于此。

管理咨询围绕企业的市场环境、业务方向、发展瓶颈、管理缺陷等问题，通过对企业内外部条件的整体洞察，为企业提供合理的、有前瞻性的方案，帮助企业解决问题。从产出内容上，通常会有企业战略、业务策略建议，流程、组织和绩效体系的设计等。具体的产出形式基本是 PPT 或者 Word 文档。

而随着信息化的深入，企业也逐步意识到，方案文档固然重要，是否可以在企业推进实施也至关重要。所以需要通过 IT 系统的建设，去将解决方案落地，体现变革成效。这就是 IT 咨询中信息系统实施的工作。

我们可以看到，无论是企业宏观和高度抽象的战略咨询，还是务实落地的信息系统建设，都是和企业的业务密不可分的，不可能脱离企业和所处行业而开展。

按常理来说，企业应该对其自身的情况更加了解，对自我的发展也更有话语权。那为什么咨询公司可以在极短的时间内对企业的问题进行更深度的洞察，从而提出更有说服力的解决方案呢？而且，为什么哪怕是行业龙头型企业，每年都要投入巨额的咨询费用呢？（沃尔玛、可口可乐、宝洁等行业龙头每年在咨询服务上的花费都数以亿计。）

凡是具有一定实力和规模的管理咨询公司，都是经过了多年的发展，沉淀了深厚的业务能力。咨询公司的能力可以总结为以下四个方面：

### 一、方法论

首先，方法论是咨询公司的核心价值，也是衡量咨询顾问能力的关键因素。

当咨询公司面对一家企业，其面对的信息量是相当巨大的——企业面临的市场环境和发展思路，自上而下各种量化的经营数据等，在内部调研过程中，若干个高层领导、中层管理者和基层执行人员都会对咨询顾问提供业务现状的说明，以及他们认为存在的问题。哪怕是对咨询项目的整体目标和思路，很多企业都是模糊的。在咨询项目开始前，企业多数情况下只是有一个大致的项目目标，却很少能够非常清晰地知道自己需要哪些具体的咨询成果。

所以面对复杂的线索，以及不确定的产出结果，为确保整个项目统一思路、有

序开展，在咨询项目伊始，就需要理清整个项目的工作方法——这通常被称为项目方法论。例如：需要访谈哪些部门成员、如何进行消费者调研、要收集哪方面的经营数据、这些结果之间如何建立起关联、每一阶段需要得到哪些结论、通过哪一层的确认后推进下一步的工作……

以一个渠道商信息系统的规划项目为例，一家生产制造企业想通过建设一套 IT 系统，规范渠道商的管理。那么整个项目的第一步，就需要通过访谈了解公司高层对于渠道管理的定位及未来战略，访谈渠道管理的中层人员了解当前渠道商的管理政策和执行情况，从市场层面也需要收集一些资料 and 大型渠道商的经营情况，从而明确未来的渠道管理的方向；第二步，需要深入具体的运营环节，通过内部基层执行人员，了解具体执行情况以及渠道商的反馈，结合一些数据支撑，发现当前渠道管理中的一些问题，并比对总体方向，发现中间的差距，对现状做一个综合性的诊断；第三步，设计未来渠道管理具体的业务模型，以及支撑这一业务模型的 IT 应用架构、数据架构、技术架构；第四步，制定具体的行动方案，将总体目标分解成若干个项目，规划每一个项目的实施时间，对近期的项目做详细的 ROI（投资回报率）分析、预算评估、资源评估（内部推进还是需要外包服务商，服务商需要什么技术和资质的要求等）、风险评估等等。这一咨询项目的总体方法论如图 4-8 所示。

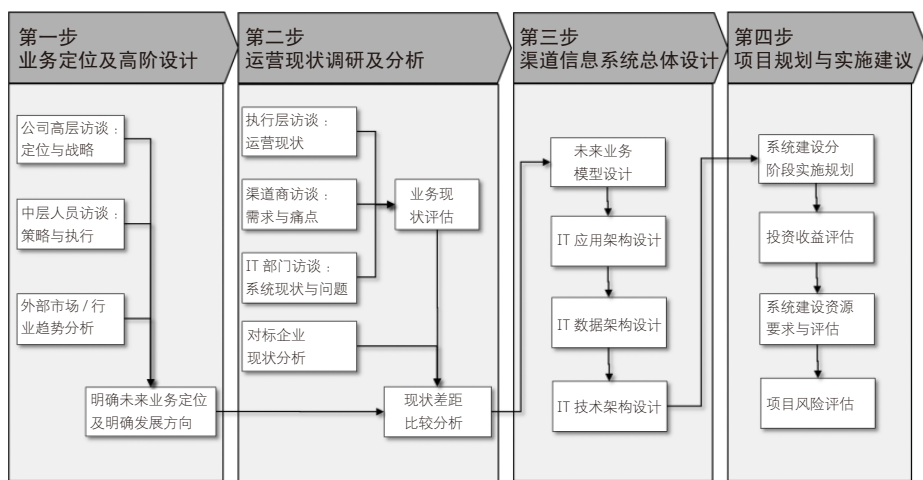


图 4-8 咨询项目方法论示例

以上讲到的是针对咨询项目的整体方法论，而在实施的每一个步骤，撰写的每一个成果文档，还会编制细节的方法论。

咨询公司的方法论体系具有非常重要的价值。一般企业是拥有对于业务改善的零星想法，却欠缺整体系统性的考虑，这样势必影响决策。

企业决策通常是很多因素综合的结果，有时候会非常复杂，而且任何的决策一旦执行，就很少有回旋的余地，也无法事后去假设选择其他决策的机会成本。从另一个角度来讲，很多决策并没有绝对的对错性，成功与否更多取决于日后的执行。

因此作为企业的高层，在大多数情况下，需要的不仅是一个正确的结论，而是一个严谨的逻辑去说明结论如何得出，使之更加具有可信度；这样还可以在整个公司内消除对决策的疑虑，从而坚定地执行下去。

方法论的内容看似简单，却是高度提炼和抽象化的结果。企业内的大部分员工都是在执行层面看到管理上的种种问题，非常现实和散乱。他们很难上升到一定的高度，进行系统化的思考，在解决问题时经常会犯“头痛医头、脚痛医脚”的错误。

而咨询公司虽然在短时间内不可能对企业的现实问题了解得面面俱到，但可以使用方法论设定的步骤，去体系化地理解问题、分析问题、解决问题。

## 二、行业经验

一个企业固然需要咨询公司进行普遍意义上的分析，但更需要获得符合行业特性的解决方案，而更直接的需求是知道同行业竞争对手的相关信息。因此，咨询公司对于客户所在行业是否有深入的理解和洞察，以及所参与项目的顾问是否有同行业咨询服务的经验，对于企业客户来说是选择咨询公司的关键要素。尤其是在我国，如果咨询公司有客户直接竞争对手的项目或者工作经验，无疑会是一个巨大的市场优势。

由于每一个咨询服务项目交付的都是定制化的解决方案（基于客户的需求和不同参与顾问的能力各有不同），所以很难像标准化产品那样，做批量复制。而同一行业内的客户，却带有一定的相似性，因此从咨询公司自身的发展角度来看，行业经验

是其实现业务扩张的重要资产。在一个国家的市场中，一家咨询公司通常会以行业维度建立自己的竞争优势。

在我国，不同咨询公司的行业优势也有所侧重。例如埃森哲侧重于能源行业，惠普咨询的强势行业是钢铁和汽车，而 IBM 在消费品零售企业市场占据很大的份额。而且，咨询公司内部也大多以行业来划分其组织架构，以便业务拓展。毫无疑问，行业经验无论对于咨询公司还是被服务的企业来说都至关重要，是咨询项目的重要资产，也是项目成功的保证。

当然，从另一方面讲，企业不希望咨询公司在完成项目后，再去服务其竞争对手，造成商业机密的泄露。因此在其咨询合同中经常会签订排他性协议，确保咨询公司在一定时间内不和其竞争对手发生业务关系。例如，IBM 是苏宁的咨询服务和系统开发商，因此放弃了国美的相关项目。

### 三、知识库

作为服务型行业，咨询公司通常是轻资产运作，不需要生产线上的设备投入。对一家咨询公司来说，关键在于无形资产，除了公司品牌、咨询顾问，更重要的一点便是长期积累的知识体系。

凡是具有一定规模的咨询公司都会有意识地建立自己的知识库，将各个咨询项目中分散的成果整合在公司的统一体系中。咨询公司的知识库一般包括以下内容：

**咨询项目成果。**这部分内容最为直接，在每个项目上都会产出大量的项目成果，无论是项目过程中的文档、系统开发的代码，还是项目成员的学习总结，都会对未来相关项目起到极大的参考作用。不过出于对客户商业机密考虑，这部分资产只是进行有限度的整理。

**市场调研数据。**数据资产对项目来说意义重大，有利于更为精确、科学地进行问题阐述和分析。大型咨询公司会定期开展数据的收集，特别是通过调研所产生的市场数据。专注于这一领域的公司有如尼尔森、艾瑞咨询等公司，数据尤其是公司的核心资产。

**宏观分析报告。**具有一定实力的咨询公司会定期对宏观经济从行业层面进行有针对性的研究。例如某一行业的趋势、某一技术的应用、或某一特定管理问题等。此类研究报告通常是公开的，也是公司宣传推广的重要载体。

由于咨询行业有个别性和项目性的特点，所以咨询公司知识库的重要意义便在于，把单个咨询项目的知识沉淀不断输入公司的总体知识体系，以成为公司的无形资产。而这些成果应用到未来的项目中，则是一项重要的输出，对于客户来说非常有价值。

#### 四、表现力

最后，咨询公司的能力体现在顾问强大的表现力。精美的 PPT、良好的个人形象，以及卓越的演讲能力，将整个解决方案描述得栩栩如生。这一点常被误解为“忽悠”能力，但对于企业决策层来说，这种表现力同样非常重要。

如同企业对外宣传一样，很多管理方案的内部推行也需要包装，以便加强相关人员的理解和信任，保证执行力度。所以，咨询顾问的表现力是一种对方案的包装能力，企业除了需要咨询公司提出解决方案，还希望它能被更好地表达出来。这种表现力，对企业进行方案的内部宣导可以起到极好的推动作用。

咨询公司这四个方面的能力从内而外、层层支撑（如图 4-9 所示）：高度抽象的方法论是核心，位于第一层级；行业经验是竞争优势，位于第二层级；大量的知识库（包括案例、数据等）支撑着行业经验的积累，位于第三层级；而表现力是能力的外在体现，位于最外层。

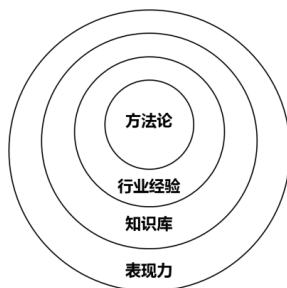


图 4-9 咨询价值环



在过去漫长的商业历史中，咨询公司作为外脑，为企业解决了诸多问题，对商业社会的发展起了极大的推动作用。但最近几年，随着互联网对传统企业的影响越来越明显，企业客户对咨询服务商的需求又发生了什么样的变化呢？咨询公司能否助力企业转型成功呢？

## 神奇不再

虽然在这么多年的企业发展历程中，咨询公司一直扮演着先驱和导师的角色，以专业能力帮助企业解决了一个又一个难题。但在互联网时代下，我们却很少听说企业通过咨询公司的建议完成互联网转型，其成功的案例更少。

那么为什么紧跟传统行业发展了 100 多年的咨询业，在如今的市场环境下，却无法展现出自身的价值呢？

让我们对照前文所谈到的咨询公司的几项能力，来分析一下外脑失灵的主要原因：

### 一、被颠覆的方法论

如前文所提到的，项目方法论是咨询公司思想的精华。可是要注意的是，方法论是一套思考问题、分析问题并提出解决方案的思维逻辑，可以为企业指明方向和道路，但它并非一套执行方法。

咨询项目的产出，是给企业一个解决问题的方案，但这些解决方案最终是否能够奏效，并非咨询项目的范畴，企业的执行力起着更大的作用。这一点在互联网时代尤其突出，我们常说互联网是“三分建设 + 七分运营”，或者“小步试错”、“快速迭代”。一套方案可能在最初并不完美，但运营能力较强的企业可以基于市场反馈进行快速变更、不断修正，最终达成业务目标。

传统的咨询工作以短期项目的形式服务于企业客户，以文档形式的解决方案提交并结项，因此无法帮助企业对这些方案在实践中进行改善优化。还有一种情况是，当企业正在对一套方案的可行性进行几个月的反复分析、论证时，其竞争对手很可能

已经采用快速推进执行的方式进行了大量的实践检验，从而推进着更加优化的方案（正如我们前文中所引用的《精益创业》中的观点）。在变幻莫测的市场环境下，时间也是宝贵的资源，花大价钱和长时间开展咨询项目的企业反而可能错过时机，落后于对手。

这里最典型的例子莫过于互联网平台的市场剧变造成的影响。五年前，一提到互联网，大家想到的几乎只有电子商务，当时大量传统企业涉足这一领域，各类电商代运营业务也得到了快速发展；三年前微博盛行一时，咨询公司给企业的方案便围绕着自媒体、大V展开，但这一浪潮却很快过去；随后，微信成为了一个超级入口，于是互联网营销工具又转向了微信公众号；如今，当大量的互联网产品使用户的注意力成为稀缺品时，大家又将注意力转向O2O、游戏等领域。

而这些市场变化，是咨询公司的方法论所无法覆盖的。

## 二、知识民主时代

知识库可以作为咨询公司的财富，源于信息的不对称性，企业客户购买咨询公司服务的同时，也获取了信息资源。可是，在互联网时代，信息的不对称正在逐步消除，每一个人都可以通过多种渠道获取信息。因此咨询公司的这一优势正逐渐减弱。

过去，很多的管理理念或者市场分析报告，都是只有专业人士可以触及的信息范围，通过咨询公司内部的知识库，或者阅读专业的杂志文献才能够获取，非专业人士较少接触。

可如今，如果我们在微信公众号中搜索“互联网创新”，有超过100个相关的公众号，以及18000多条相关文章。且不论这些文章中间有多少“干货”，但互联网普及知识的能力确实令人惊叹。

信息高度开放的时代，在一定程度上即是“知识民主时代”。专精于某一个行业的企业和个人，都有机会充分获得这一领域的信息，咨询公司的知识财富也就没那么具有吸引力了。

### 三、行业经验不成熟

这里所讲的并非是对传统行业本身的经验，而是传统行业在互联网转型的实践经验。前文提到，咨询公司的行业经验对于被服务企业至关重要，通过咨询公司的行业经验，将竞争对手或是榜样型企业的成功经验带入，往往被看作是一条捷径。

可是传统企业互联网转型这一话题，却成了咨询公司的短板，其主要有以下三个原因：

（1）**行业本身就缺乏这方面的实践。**很多行业的互联网转型目前还处于萌芽阶段，行业内的领先企业可能都未曾做过这方面的尝试，或者这些尝试尚未通过时间验证，无法判断是否有效。所以过去常常提到的成功案例和行业标杆，现在可能并不存在。

（2）**咨询公司的行业信息跟不上市场步伐。**咨询公司的行业经验是通过一个个咨询项目沉淀的，因此需要较长时间地积累，再进行结构化的整理。而每一家企业都会实时盯紧其竞争对手和市场动态，他们获取的信息是碎片化的。因此按时间标准来讲，咨询公司的行业经验虽然深入，但未必可以保持新鲜度，很难与时俱进。

（3）**企业需要“弯道超车”式的创新。**大多数传统企业做互联网转型，是想突破目前的市场地位，在特殊的市场环境下“弯道超车”。所以，如果只是一味跟随他人的步伐，便顶多可以维持市场地位，但他们更想做的是其竞争对手未曾做过的事情。对于这类企业，行业经验只能作为参考，并不适合直接引用。

总而言之，过去咨询项目上用到的案例，基本是建立在较为成熟、稳定的市场环境下，在多变的互联网时代背景下，咨询公司行业经验的可用性就会大打折扣。

### 四、仅存的表现力

除去以上三点，表现力便成了咨询公司对企业仅存的价值。但是精美的 PPT 和卓越的演讲能力毕竟只是一个包装，四个同心圆没有了内核，咨询公司的价值已经大打折扣。

以上我们从咨询公司的价值角度，分析了为什么在互联网时代会“外脑失灵”。接下来我们结合前面章节对于互联网+时代企业的认识，进一步深入分析在新的市场环境，传统咨询方式面临的冲击。

### 一、传统咨询方式难以适应颠覆型创新的时代

前面章节中我们提到，互联网对于企业来说，是颠覆型的创新，而非企业通常面对的延续型创新。在这个环境下，传统企业面临的问题是不同的，以前的问题是“按照我现在的情况，我该怎么办？”，而现在却是“面对现在的市场，我有哪些方向可以走？”——这是一个更加开放的问题。

但目前的咨询行业无论是项目的方法、知识的储备还是顾问的能力，其实都只针对过去稳定市场环境下的延续型创新，无法应对颠覆型创新。咨询行业传统的结构性思维、自上而下的分析逻辑以及“想清楚再干”的方式，无法解决颠覆型创新所面临的问题，也就是“变化的可能”。甚至可以说，传统的咨询方法论本身就违背互联网精神。

### 二、企业变革的驱动力和导向发生了变化

我们总结为以下几点：

#### （1）从内部能力驱动转变为外部环境驱动

过去企业通过关注自身能力来判断发展的走向；未来企业会更多关注外部环境的变化，如竞争对手、行业生态等，他们希望咨询公司可以告诉他们更多外面已经发生的和可能发生的事情，而非只基于内部的已知信息进行分析决策。

#### （2）从顶层驱动转变为底层驱动

过去企业过度依赖高层的远见来领导企业变革，未来将更倾向于底层发动。每一个个体都可以驱动公司的创新变革，我们在“组织困局：金字塔的崩塌”章节中对此问题进行了详细阐述。而对于咨询公司来说，过去那种针对高层战略思路进行拆解，从而逐步向下推导出解决方案的方式，已不再适用。

### （3）从架构导向回归为问题导向

在企业发展早期，通常是遵循“问题”导向，即在高速的发展道路上解决每一个出现的问题。然而当公司具备了一定的规模，各类问题层出不穷时，依然采用问题导向的方式往往是“拆东墙补西墙”、“头痛医头，脚痛医脚”，千头万绪理不清。所以咨询公司运用其“架构”导向的方式( 方法论 )帮助企业建立系统化解决问题的机制。

然而在互联网转型方面，由于有太多新事物频繁出现，企业自身也更像是二次创业，面临了一个个从未遇到过的问题。所以企业更加希望快速解决在转型道路上遇到的具体问题，而不是搭建一个完整的框架来对该问题进行系统化的分析。

在这种情况下，企业会回归问题导向，解决当前问题是最重要的，而无需咨询公司对问题的整体解决框架进行长篇大论。

### （4）从业务驱动创新向技术驱动创新

在“技术困局：谜一样的未来”章节中我们提到，技术发展的速度和不确定性带给企业创新机会的同时，也带来了迷茫。传统的咨询思维只是将技术作为支撑业务发展的手段，而互联网 + 时代，企业需要咨询公司提供的不仅是哪些现成技术可以为业务所用，更在于靠着技术的不断进步驱动业务创新的机会。

### （5）从经验驱动向数据驱动转变

过去，企业内部的经营数据是衡量企业发展和管理能力的标准，大部分的管理方式来源于经验判断。但在数据量爆炸的时代，外部数据的可获取性大大提升，而企业自身的数据资源也在不断积累，通过数据分析挖掘信息价值的能力大大加强。

而咨询公司的能力本身是“经验主义”的产物，以定性分析为主，在数据越来越丰富的情况下，企业希望咨询公司不再仅凭经验，而是可以更多地以数据为基础，对企业的情况有更精确的理解，并提供更可靠的解决方案。

## 三、企业内部咨询能力发展

在咨询业长期的发展过程中，咨询顾问这一职业的流动性非常大，很多人才流

入了客户企业，这就造成了咨询的提供方和被服务方之间的信息壁垒被打破，传统企业很了解咨询公司的能力和运作方式。更重要的是，企业自身的咨询能力得到了突飞猛进的发展，尤其是战略、企划、IT 等部门，热衷于聘请有咨询公司经验的人才。这样就进一步造成了咨询公司价值的降低，很多咨询项目直接由企业内部人员完成。

但这里我们却不禁要问：我国改革开放 30 多年，咨询业的发展也才 10 来年，就出现了这一现象，那么在这一行业已经发展了 100 多年的美国，为什么没有发生这种情况？原因跟企业认知的成熟度有关。发达国家的企业（包括目前发展较为成熟的企业），在咨询项目开始前会对项目的目标、方法、所需资源进行清晰的梳理，从而在细节上评估哪些工作可以依赖自身力量完成，哪些需要外部资源协助；在项目的具体分工上，也是内外部人员协同工作的。而我国的大部分企业，习惯于整体服务外包，项目的大部分工作由外部咨询顾问完成，企业的人员仅以管理者的角色参与。所以如果企业认为咨询公司的产出通过内部的能力也能够完成，就会大大降低对咨询公司价值的认同。

#### 四、企业咨询的价值导向明确

企业要解决互联网转型问题，并获得收益，无论是战略落地、市场份额或是业绩提升，都是以最终的价值评估作为导向的。简单来说，企业寻求咨询公司的帮助，关注的是最终的效果。这样咨询公司的的工作就不再局限于交付咨询文档，还要帮助企业解决执行过程中的一系列问题。企业需要咨询公司已不仅限于“出点子”，而是“带着走”。

在这一需求下，要保证互联网转型的成功，项目后续就需要整合更多的资源。解决方案制定后，企业对所需的互联网工具需要开发并进行长期的运维支持，需要招募或者培养各类互联网营销人员（营销策划、文案、推广），还要联系外部资源的对接（例如流量交换），以及对投资方的吸纳等。这些都是方案落实过程中要面对的问题，但目前来讲，绝大部分咨询公司并不具备这样的综合运作能力。

总之，在互联网时代下，外部市场环境和企业的需求已经发生了根本的变化，更多的突破和创新正在发生。企业非常期待咨询公司可以运用专业力量，为企业提供

更多的帮助。但在这一背景下，咨询公司在给传统企业出谋划策，寻找创新之路的同时，咨询行业自身却还在延续几十年来的做法，缺乏与时俱进的商业模式。

那么，未来的咨询公司应该如何转变，以帮助企业推进互联网转型呢？

## 路在何方？

经历了 100 多年的发展，咨询行业和它所服务的大多数传统企业一样，也走到了需要变革的关口。同样的，咨询行业需要用互联网的思维去进行颠覆式的创新。

咨询业内存在着大量的精英员工，在积极探索咨询业的出路（和笔者一样），并且做着各种尝试，这些尝试都试图改变咨询业当前的生态体系。笔者认为，未来咨询业将呈现两极分化的态势：其一，传统大型咨询公司通过转型，重新定位商业模式和项目运作方式，以满足企业新的需求；其二，个人或小团体创立的创业咨询公司，精耕某一行业领域。

对于大型咨询公司而言，其商业模式和项目运作方式的转型，可以从以下几个方面进行尝试：

### 1. 从专家到帮手

面对传统企业互联网转型的课题，咨询公司失去了信息和行业经验上的优势，已经不能再以专家自居。要客观承认，在传统企业的互联网转型领域没有理论上的权威，大家都在摸着石头过河，只有实践的成功者。所以咨询公司更重要的是成为企业的“帮手”，在项目合作方式上，不仅限于交付方案文档，而是协助企业推进转型过程，并在过程中予以指导。

### 2. 突出价值，跨界思维

传统企业对自身行业有着充分的理解，但这往往也会成为发展的掣肘，面临颠覆式创新的威胁。在这一点上，咨询公司对不同行业的认知以及系统化的思维方式可以很好地帮助企业。企业可以通过咨询公司了解更多跨行业的信息，碰撞出更多的跨界思路，降低“门口的野蛮人”的威胁。

### 3. 做资源的整合者

咨询公司开阔的资源可以成为企业一个对接平台。如前文提到的，传统企业在落实方案的过程中，有资金、人才等多方面的需求，咨询公司除了帮助企业寻找这些资源，还能成为后续项目的监管者（例如成为系统开发和代运营的监理），从而保证将项目的成果真正落实下去。

### 4. 基于价值的合作方式

基于价值实现和企业进行合作，有三种不同深度的合作方式。

一种是将项目金额的一部分用于价值评判，企业设定一些绩效指标，在未来某一时时刻测量指标的达成情况，并相应支付咨询公司项目款。

第二种是咨询公司深入企业运营并获取业务提成——如今一些咨询公司的运营外包业务已经占据了较大的业务份额。

第三种是投资关系，通过合资入股等方式和企业进行深入合作。一些战略咨询公司已经独立成立了投资公司开展此项业务，由于通过咨询项目对企业情况以及项目的成功概率有所了解，所以投资的风险也大大降低，这无疑是一种双方相互背书的方法。

### 5. 深化数据服务

随着大数据技术的发展，更多渠道的数据采集、更全面的分析、更深入的洞察成为可能。将来不需要复杂的论述，数据将能够越来越真实客观地展现企业业务的面貌并辅助得出改进方向。所以，与其和数据“抢饭碗”，咨询公司不如牢牢抓住这一市场机遇，为企业提供更多基于数据的服务，而大型咨询公司因为诸多项目的积累，有充分的能力和资源去发展这一能力。

咨询行业的转型也给这一领域的个人创业者带来了机会，总结有以下几点：

#### 1. 平台化、个人化的商业模式

咨询行业一直是一个体现个人价值的舞台，大型的咨询公司也是由强大的咨询



顾问团队所组成。所以建立咨询平台的，连接企业客户的需求和更多的优质顾问资源（有大量的咨询顾问是自由职业者），是可以尝试的一种商业模式。国外有例如 HourlyNerd 这样的网站采用这种模式，受到了市场和资本方的认可。

但是咨询业也存在着平台化的诸多不利因素，例如：服务的非标准化、信息的不对称性，以及业务低频化，这些都是这一模式要解决的问题。

## 2. 局部精品化的咨询服务

不可否认，在各行各业仍然存在特定领域的“专家”，但在互联网时代去中心化和创业浪潮的驱动下，更多专家将会从咨询公司走出来，独立为客户提供其专业领域的精品化服务。企业也认识到咨询的关键在于顾问专家的水准，而聘请这些专家的费用往往要低于和大型咨询公司合作的费用。

## 3. 边缘领域切入创新

咨询行业的发展过程，从专业领域到普遍管理领域，再到信息化建设领域，每次都是从边缘市场突破的。从低利润点切入，经过一段时间的培育后，形成一个更大的市场，这符合创新的一贯规律。所以，未来咨询行业的颠覆创新也会发生在边缘地带，例如：业务代运营、开发外包、员工培训等领域。很有可能这些领域将来就会成为咨询行业的颠覆者。

总之，咨询行业唯有对自身进行颠覆式的创新，才能真正帮助企业解决在互联网转型中碰到的问题。而传统企业未来的选择，也应该是具备互联网基因、与时俱进的咨询公司。

## 这个时代的情怀

一本书对于作者来说，有两个基本的问题需要解决：一是何时动笔，二是何时收笔。尤其是对于本书所探讨的这一主题，有着鲜明的时代性，书的内容和出版时间同样重要。

在这个飞速变化的时代，作为一个在咨询行业十多年的老兵，笔者见证了许多传统企业在商战洪流中的浮沉，也亲身经历了诸多背后的故事。总体来说，我国的大多数企业都拥有很强的学习能力，这些年在管理水平上取得了长足的进步，但也不断需要去面对新的问题。互联网+时代的转型就是企业如今所遇到最广泛，也是最难以解决的问题。

咨询行业最不缺乏的就是案例素材和管理理论，但对于这一问题，我国目前却鲜有成功的范例，也尚未形成成熟的理论。我国传统企业在互联网转型道路上可谓是“屡败屡战，愈挫愈勇”，大家都在摸着石头过河，却总滑倒在其中某一块石头上。而这些问题并非可以简单地以“缺乏互联网思维”、“转型不够彻底”、“抓不住用户”一言以蔽之。面对互联网，传统企业就像是一只步履蹒跚的大象，深陷各类困局之中。在近些年经历了若干个企业转型的咨询项目后，逐渐发现传统企业转型的成败有着一些共性，但却一直都没能找到一条清晰的主线，可以将这些问题做总结整理。

直到 2015 年年初，当我第三遍看完克莱顿·克里斯坦森的《创新者的窘境》，终于对这个问题有了较为完整的思路。

《创新者的窘境》一书的魅力就在于，它对于不同时期的读者会产生不同的共鸣。虽然写于 1997 年，将近 20 年后的今天，却成为了笔者理解传统企业互联网转型核心问题的钥匙。

公司因为管理得太好而失败？因为对当前市场太过了解而错失市场？因为人员能力太强而缺乏创新能力？传统企业转型的难题，正是深深根植于传统企业的“传统”——包括他们所拥有的优势市场、企业文化、发展历程、资源结构等。

当新的商业浪潮来临之时，大部分的行业都会变成“传统行业”，而在原先行业生态圈中的企业都会变成“传统企业”，这一转型过程中必然陷入种种困局，并且淘汰部分无法转身的“大象”。过去每一次的工业革命就是这样，现在的互联网所引领的信息化革命也是这样，在不远的将来，还会有新一轮更大的技术冲击，其结果也会同样如此。从这一点上讲，如今大象的困局，和 20 年前克里斯坦森写作时并没有区别。

所有的企业在发展过程中，面对变化的环境必然要进行转型，创新也应当是企业的常态。在这些转型和创新的过程中，传统企业必然需要打破固有传统。尤其在互联网 + 时代下，市场环境以空前的速度发生着剧变，企业面对的不再是和风细雨，而是惊涛骇浪。

在本书写作的 10 个月时间（2015 年 2 月 ~ 12 月）里，我国经济发生了许多大事：

3 月 5 日，国务院总理李克强在十二届全国人大三次会议上所做的政府工作报告首次提出要制定“互联网 +”行动计划。并要把“大众创业、万众创新”打造成推动中国经济继续前行的“双引擎”之一。

6 月 12 日，上证指数开盘大涨，登上 5178 点，为本轮牛市最高点。与 2015 年初相比，暴涨近 2000 点。然后便一路下行，几周内狂跌 2000 点，中国股市再次“一夜回到解放前”。

8月10日,阿里巴巴集团宣布将投资约283亿人民币获取苏宁云商的19.99%股份,成为苏宁云商的第二大股东。这是迄今为止中国互联网业最大的一次投资事件。

4月17日,赶集网和58同城合并;10月8日,美团和大众点评宣布合并;10月26日,携程与去哪儿联姻……

所有这些大事件的背后,都蕴藏着丰富的商业逻辑,给本书提供了许多素材,也不断加强或者修正书中的一些观点。对于一个时代性的话题,一本书的内容是远远无法涵盖的。正如在前言中所讲,可能本书面世的一刻,书中的很多案例都已经有了新的故事。

本书以“困局”为每一章节的主题,绝大部分的篇幅都以企业面临的问题为切入点进行阐述。随着时间的推移,这些问题一定会发展出新的观点,也会有更多新的问题产生。但这诸多的不确定性,恰恰是企业发展的动力之源。

乐视创始人贾跃亭在中国企业家领袖峰会上发表演讲《未来10年》,其中有这么一段话:“未来谁会引领互联网生态时代呢?哪个国家的企业能够引领?是美国吗?我们认为,美国的产业壁垒和产业边界非常之高、非常之强,美国现在还是专业化分工,各个领域都有优秀的公司,但是很难看到这些公司未来能够创造更高的价值。二三十年前是日本、韩国引领时代,后来是美国引领时代,尤其是消费电子领域和互联网领域。但真正能够同时把科技、文化和互联网以及跨界环境融合在一起的国家,只有中国。也只有中国,才能在未来10年引领全球经济!”

而本书收稿时,正值第二届世界互联网大会在乌镇召开。

可见,互联网+已经上升到了我国国家战略的高度,千千万万的传统企业亟待转型,其中不乏国家支柱产业。所以,这不仅是某一些企业要面对的问题,而是在这个时代下,我们的民族所要解决的共同问题。

大象必能再度起舞。

笔者一直致力于为企业解决经营管理中的各类问题,对所服务的企业都多

少寄托着一份情怀，希望为企业的发展尽到自己的微薄之力。尤其是在这个深深困扰传统企业的互联网时代，愿本书可以为这些企业提供帮助。在摸着石头过河的转型过程中，任何一本书都无法为所有企业指出一个确切的方向，但本书努力去告知，哪些石头是不能踩的，因为有人曾经在此跌倒。

本书原本仅包含 12 个困局章节，后来又增加了“咨询困局”这一章节，是源于笔者对所处咨询行业的一份情怀。在给企业出谋划策的同时，传统的咨询公司业务模式却无法适应市场变化，咨询业本身也同样面临转型的困境。在这一瞬息万变的市场中，唯有抱着谦卑的态度、不断学习，然后努力尝试着去改变。

在这个特殊的时代，让我们一起拥抱这份情怀！

如您对本书的内容和观点有其他见解，欢迎交流。您可发邮件至：brucexu1128@gmail.com，或请关注微信公众号：大象的困局，该公众号也将定期更新发布有质量的文章，并开展书友们的线下交流活动。期待您的宝贵意见。

# 鸣 谢

首先要感谢每一位读者花费宝贵的时间购买及阅读本书，您的支持是我莫大的荣幸，也是最好的鼓励。

感谢参与本书资料收集和校对工作的方婵娟、曾辰愉，你们勤奋地工作，尽可能帮我分担，使我将更多的精力投入到内容的研究中去。感谢南京臻朗信息技术有限公司的王磊先生，德勤管理咨询公司的罗仁生先生，为本书提出了宝贵的建议和参考素材，使本书增色不少。

感谢电子工业出版社孙学瑛老师对本书的肯定，以及所有参与本书出版发行工作的人士，是你们的辛勤工作使本书得以和读者见面。

感谢我服务过的咨询公司，曾经经历过的那些传统企业咨询项目，以及曾经并肩作战的同事，都提供了我学习的机会并积累了非常宝贵的经验，这些是本书创作最大的源泉。

还要感谢我的家人，我的妻子对我一如既往的支持和鼓励。在写书期间，我的第二个女儿呱呱坠地，本书是送给这个小天使最好的礼物，你们永远是我坚持的动力。

最后，要感谢千千万万在转型路上的传统企业，面对多变复杂的市场环境，中国企业家们依然勇往直前，从某种意义上来说，你们才是本书背后的作者，是这个时代真正的英雄！

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列:** 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证:** 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

**证书说明:** 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限:** 3 个月 (允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) **收费标准:** 全部学费 **1280** 元

**咨询电话:** 13684609885 0451- 88342620 **微信:** 122285053 **网站:** <http://www.mhjy.net>

**电子邮箱:** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) **颁证单位:** 中国经济管理大学 **主办单位:** 美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

MBA 经理教材**免费下载** 网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)