

# 传统企业，互联网在踢门

作者：刘润

目录

[引言：未来的商业只属于“来自星星的你”](#)

[第一章 2013，中国商业史的新分水岭](#)

[传统企业巨头高呼向互联网化转型](#)

[2013，互联网用加减法让商业“面目全非”](#)

[第二章 互联网革命的本质是什么？](#)

[信息传播革命：从印刷术、电信技术到互联网](#)

[社会交往革命：从河流、航线到互联网数据](#)

[企业竞争的迅猛升级：从地段、流量到时间](#)

[万物互联时代初露曙光](#)

[消灭一切基于信息不对称的商业模式](#)

[第三章 一张图看懂传统企业互联网化](#)

[所谓互联网化，就是再造三大价值](#)

[互联网化两大方向：从互联网减法到互联网加法](#)

[传统企业互联网化的三大商业模式](#)

[第四章 “互联网四大名著”的“+”“-”法](#)

[行业形势：创新者的窘境——完美的管理导致大企业走向失败](#)

[思维模式：长尾理论——对80/20定律的彻底叛逆](#)

[商业模式：免费——羊毛出在猪身上](#)

[管理模式：精益创业——速度比质量更重要](#)

[第五章 正在发生的“互联网加法”与“互联网减法”](#)

[你赌雷军，还是董明珠？](#)

[董明珠的经典商业逻辑](#)

[雷军的新锐商业逻辑](#)

[技术创新，还是商业模式创新？](#)

[新东方：开除互联网授课的老师！](#)

[网络商业地产PK实体商业地产](#)

[马云：电子商务今天1万亿只是刚刚开始](#)

[王健林：说传统产业要死的乌鸦叫了不止一次](#)

[马云：电子商务不是生意模式，它是生活方式](#)

[马云：王健林赢了，这代年轻人就输了](#)

[王健林：不能搬上网的体验型业态将占万达的60%](#)

[家电大战：苏宁PK京东](#)

[京苏价格战引发行业混战](#)

[苏宁电商：起个大早，赶个晚集](#)

[苏宁的“一体两翼”互联网路线值得关注](#)

[互联网金融：到底是颠覆，还是改良？](#)

[阿里小贷和拍拍贷抢占贷款蛋糕](#)

[支付宝、微信支付抢占支付蛋糕](#)

[传统媒体：线下时代的流量分发者](#)

[成为高端内容制造商](#)

[成为信息平台的结构端点](#)

[餐饮：酒香也怕巷子深](#)

## [第六章 以效率提升为方向](#)

[为什么互联网在中国对传统企业摧枯拉朽，在美国没有？](#)

[提升技术效率](#)

[提升商业模式效率](#)

[提升组织效率](#)

## [第七章 设计转型路径图](#)

[传统企业三级跳](#)

[二级跳：抢夺用户时间](#)

[三个战略建议](#)

引言：未来的商业只属于“来自星星的你”

为什么互联网将引发中国商业革命？

因为中国人的生活和社交方式已经被互联网彻底改变。

2014年，一首《时间都去哪儿了》红遍大江南北。360手机助手发布的《‘90后’移动互联网调研报告》告诉我们时间都去哪儿了：六成‘90后’每天用手机上网超过3个小时；不仅是‘90后’，‘70后’‘80后’‘00后’们也在刷微信朋友圈，看手机新闻客户端，玩手机游戏，用手机购物……

一年出货3亿多部的智能手机正在席卷天下。为了抢回属于学习的时间，有些中学在上课时间开启信号屏蔽器，避免学生上网；有些乡村中学没有这么高档的设备，干脆搜身、查行李，禁止手机进校。上有政策，下有对策，有的学生把手机塞在皮箱夹层里，有的爬墙头“走私”，有的直接学习电影《肖申克的救赎》，在厚书中间挖洞，偷运手机……

这让我想起2012年年末因王岐山荐书而变得很火的名词“旧制度与大革命”，以及几十年前很著名的一个文章标题——“星星之火，可以燎原”。

互联网掀起的是一场社会生活的革命。

2014年3月，少林寺方丈释永信访问谷歌总部，体验了高科技的谷歌眼镜，并发表演讲：“谷歌对互联网信息自由带来的贡献，与佛法中众生平等的观念具有相同的理念。”互联网对人们生活方式的伟大颠覆，由此可见一斑。

商业模式是建立在社会生活模式的基础上的。社会交往方式变了，经济交换方式也必然随之改变。商业将跟随生活的步伐，实现互联网化。套用马云的说法，正如陆军被空军淘汰，太极拳、形意拳被机关枪淘汰，守旧的企业也将被互联网化企业淘汰。

著名财经作家吴晓波认为，制造业将会由原来依靠成本优势大规模制造的模式转变成“专业化公司+信息化改造+小制造”的模式。在10年之内，会有50%~60%的中国传统制造业企业迈不过这个坎儿，惨遭淘汰。

为什么“互联网style”如此强悍？我想用2014的“韩流”打比方。因《继承者们》而大红大紫的“长腿欧巴”李敏镐登上了CCTV的春晚舞台，高富帅的形象亮瞎了无数女性的慧眼。但李欧巴万万没想到，《来自星星的你》以“迅雷不及掩耳盗铃”之势横扫东亚。“外星人”金秀贤欧巴之所以更强悍，不是因为他更“土豪”，而是因为他是来自更高级时空的人，拥有拯救爱人的超能力，开创了服务“女神”的全新时代——面对完全不在一个档次的竞争，李敏镐只能严重抗议“太欺负人了”！

今后的商业，将成为“来自星星的你”完败“继承者们”的时代，“继承”传统打法的企业面对拥有“来自星星的超能力”（移动互联网）的企业，结局只能是被“女神”（客户）淘汰，风流总被雨打风吹去。

鉴于目前很多传统企业“老办法不管用，新办法不会用”的现状，本书将用“互联网的加减法”这个简单模型清晰地说明商业新时代的游戏规则和全新玩法，帮助传统企业化解“本领恐慌”。

## 第一章 2013，中国商业史的新分水岭

## 传统企业巨头高呼向互联网化转型

临近马年春节的某天，青岛，海尔集团董事局大楼会议室。虽然春节已近，但是这里似乎并没有放松的节日气息；相反，紧张的战斗气氛让人在这寒冬季节都感觉有些热气腾腾。

会议室里坐满了海尔各部门的高管，每个人都带着自己的抱负和问题。这两天开的是闭门会议，仅限海尔集团战略部邀请的部分高管。讨论非常激烈，碰撞出很多火花，各个部门高管不断邀请更多本部门的人加入。会议进行到第二天下午，我已经不知道这是第几波团队了。

“刘总，非常感谢你，”一位海尔副总裁对我说，“今天一上午学到的东西，比我过去一年学到的还多。”另外一位高管问我能不能多住一晚，好在第二天一早向他们董事长做专项汇报。我第二天在上海已有安排，只好说来日方长。他说：“我们请过很多专家讲解，都没彻底弄明白，虽然今天我们只聊了一两个小时，但却一下子捅破了窗户纸。”

听到这样的评价，我唯有说谢谢。作为海尔集团的战略咨询顾问，我很荣幸。但我也深深知道，传统企业的互联网化，哪里是两天的闭门会议就可以瞬间冲出困境、拨云见日的呢？传统企业的互联网化，不是一刀切，不是三板斧，而是一个复杂的系统工程。需要有决绝的勇气，更要有非凡的智慧、过人的毅力；需要有战略变革的高度，更要有组织变革的深度。

张瑞敏是我非常敬佩的企业家。你越深入研究海尔，就越会被张瑞敏的战略前瞻性、管理创新性所折服。他提出了“日日清管理法”和“人单合一”的企业社会化机制，尤其是有口皆碑的“服务到永远”的宗旨，是很多企业学习的榜样。2014年3月20日，美国《财富》杂志评出“全球最伟大的50名领袖”，“将海尔集团打造成国际大品牌”的张瑞敏，名列第22位。

但即便是张瑞敏这样泰斗级的企业家，也都在高声疾呼：传统企业走到尽头了，必须互联网化转型。

不仅是张瑞敏，同样是泰斗级的企业家，刘永好说：“新型的互联网的格局正在冲击到传统的产业——互联网冲击了零售，互联网冲击了制造业，互联网甚至冲击了我们所谓高富美的银行业。互联网的金融势头非常猛，我们银行感觉到极大的压力，我们怎么办？”王健林说：“互联网对传统行业的冲击这是趋势，可能今后所有行业都要互联网化，这是趋势。我已经有一个认识，今后所有行业必须互联网化。”俞敏洪说：“面对这样的时代，只有两种人，一种人想办法集中自己所有资源，才能继续保持江湖地位；另一种人则必须随时做好这个江湖地位被他人取代的准备。”马明哲说：“互联网肯定会改变社会的经济、文化，各行各业。”……

朋友们，上面这些话，并不是百度、阿里巴巴、腾讯等互联网公司的言论，而是传统企业巨头们的惊呼。到底发生了什么，会让传统企业一夜之间都有了生死之忧呢？

2013，互联网用加减法让商业“面目全非”

2013年，是个很特别的年份。

这一年，新技术层出不穷。互联网形态的重心，已经正式从PC互联网移到了移动互联网，可穿戴式设备也开始萌芽。在PC互联网时代，以百度、腾讯、阿里巴巴为代表的互联网公司大局已定：百度掌管搜索，腾讯掌管社交，阿里掌管电商。PC互联网时代的“三国”形成制衡。随着人们上网时间向手机设备的转移，大家逐渐意识到，PC互联网的既有地位完全不意味着在移动互联网上的江湖座次。新的领地，重新排名，这是一个全新的游戏。于是，“老三国”疯狂拼杀，“新三强”（京东、奇虎360、小米）势头更猛。为了获得移动互联网的“船票”，阿里巴巴收购了高德导航，百度收购了91助手，腾讯收购了大众点评网……腾讯突然发现自己即使不用收购，一张头等舱的船票就已经握在自己手中，这张船票就是“微信”。

神仙打架，百姓遭殃。在这些公司的混战中，虽然它们可能真心没有针对传统企业，但是传统企业频频受伤，而且伤得很重，甚至可能遭到致命打击。用马化腾的话说：巨人倒下时，体温还是暖的。它们用的战争工具，叫作“二向箔”；战斗手法，叫作“降维打击”。什么叫“二向箔”？什么是“降维打击”？

这要从一本很著名的科幻小说《三体》说起。这本书的作者叫刘慈欣，是位物理学家，他可以用深厚的物理学、宇宙学功底讲述以宇宙为背景的科幻故事，尤为引人入胜。《三体》被一些科幻小说迷奉为“史上最好看的科幻小说”。《三体》第三部里面有这样一个段落：

“我需要一块二向箔，清理用。”歌者对长老说。

“给。”长老立刻给了歌者一块。

.....

但歌者有些不安：“您这次怎么这样爽快就给我了？”

“这又不是什么贵重东西。”

“可这东西如果用得太多了，总是.....”

“宇宙中到处都在用。”

“是，到处都在用，可我们以前还是多少有些节制的，现在.....”

“您是不是听到什么了？”

“是不是母世界已经准备二向化了？”

长老没有回答，也许是默认了。

.....

歌声中，歌者用力场触角拿起二向箔，漫不经心地把它掷向弹星者。

这里说的二向箔，是什么东西呢？网上对它的解释是：二向箔，是宇宙在黑暗森林状态下星际文明的一种毁灭性攻击武器，一个被力场包裹的“小纸片”。与三维空间接触的瞬间，使三维空间的一个维度蜷缩到微观，从而使三维空间及其中的所有物质跌落到二维，达到消灭敌方的目的。 欢迎加入得到书。

社.微信.155 3422 9024

“使三维空间里的物质跌落到二维”，这就是我们说的“降维打击”。举个例子，向你扔一张小纸片（二向箔），就把原本活在三维世界里的你“啪”的一下贴在墙上变成一张照片。这是非常恐怖的手法。高维文明打击你的时候，用的是和你完全不同的先进武器，它把三维世界变成二维的，三维世界里的原子弹、氢弹，一点儿用都没有。也就是说，它打你，你连还手的余地都没有。“降维打击”今天在互联网界非常流行。有人说“原子弹什么的都是浮云，降维打击才是王道”。

互联网对商业的降维打击，也就是本书下文将要展开说的“互联网减法”。互联网对商业还有“升维打击”，也就是本书下文将要展开说的“互联网加法”。

2013年，互联网世界里的神仙打架，三次“降维打击”了传统企业，传统企业面对“互联网减法”，一时间乱了阵脚。

阿里巴巴给金融业做减法：余额宝

马云曾经放话：如果银行不改变，我们就改变银行。他推出的二向箔定点降维打击所有银行。

2013年6月，阿里巴巴集团推出互联网金融产品“余额宝”。提供一元起投、随存随取、隔夜付息的理财产品。这个理财产品本质就是一种早已存在的产品——货币基金，只是余额宝让货币基金的购买、收益、赎回从未如此简单，就和活期储蓄一样，而且还可以消费。之后百度、腾讯迅速跟进。

2014年1月28日数据显示，阿里巴巴余额宝（天弘基金增利宝）七天年化收益率6.4160%，百度百发（嘉实1个月理财债券E）7.8590%，百度百赚（华夏增利货币E）6.819%，腾讯理财通（华夏基金财富宝）7.4500%。

这些宝、这些发、这些通，对普通用户来说，简便如活期存款一样，随时收益、随时消费。而“蝙蝠侠”（BAT，百度、阿里巴巴、腾讯）是如何做到和它们背后的基金公司一起提供甚至比银行贷款利率（6%）还高的“存款利率”的呢？

支付宝曾经专门解释过：我们的钱，主要是投向了银行间货币市场。其中84.5%是银行存款和结算备付金。百度百发的说明文件里也说：我们的钱100%投资于银行协议存款。腾讯理财通表示：我们的钱主要投资银行存款和短期债券，收益来源于银行存款利息收益和债券投资收益。

也就是说，“蝙蝠侠”使用了“互联网”这个史上最强大的核武器，把用户的钱汇聚起来，结果大部分的钱还是存入了银行。可是，同样都是存入银行，为什么它们存，就能有更高的收益呢？

央视财经报道称，目前银行存款规模以日均千亿之级别迅速萎缩，继而传导至信贷新增规模的日益紧张。而余额宝却以每分钟300万元的速度净增长，绝大多数是从银行撤离的。2014年五大行一年期以内（含一年）定存利率目前最低上调8%，以应对互联网金融产品的冲击。

银行正在面临突如其来、前所未有的挑战——存款迅速流失！这些钱很大一部分都流向了“蝙蝠侠”。银行想很多办法吸储，比如提高利率，以及用“协议存款”的方式再把钱从“蝙蝠侠联盟”手上借回来。协议存款，就是利息要商量着来。这也是为什么余额宝、百度百发、理财通的钱很多还是存入银行的原因了。

于是，对银行来说，就出现了一个可怕的恶性循环。当储户发现“蝙蝠侠”给的利率明显高于银行，就会趋利性地把钱存过去，造成银行存款减少，银行于是不得不妥协，以更高的协议存款利率来向“蝙蝠侠”借钱，于是“蝙蝠侠”可以提供给储户更高的利率，然后更多储户把存款搬家……有人觉得这太可怕了，说余额宝是吸血鬼。

余额宝像个黑洞一样，吸进越来越多的存款，然后用事实的“市场化利率”借给银行，抢夺原来属于银行的利差利润，并分给每一个储户。这简直就是：“蝙蝠侠”带领着全中国愿意相信互联网金融革命的储户一起“抢银行”！

这听上去很不可思议，但却是正在发生着的事情。银行在获取存款成本不断上升、贷款利率却依然固定的背景下，利润必然下行。如果国家进一步出台《银行破产法》，将可能导致一些效率低下的银行破产。金融业从而面临一次洗牌。

当然，银行以及银行监管部门不会坐视这样的事情发生，只是事情发展得太快了，让大家措手不及。长久来说，这场博弈一定会以利率市场化为最终结果，回到健康的平衡。银行将不得不提高运营效率，在“蝙蝠侠”的帮助下，真正的甲方“用户”终于扬眉吐气，开始可以选择乙方。不管怎样，储户将是最终的受益者。

余额宝重新构建了资金流的商业价值链，带着储户公然地、合法地“抢银行”，这就是互联网金融的威力。

### 小米对电视产业做减法：小米电视

2013年下半年，小米继手机之后，推出了小米电视。9月5日，我受邀作为VIP嘉宾，参加了“小米2013年度发布会”。

发布会在鸟巢和水立方旁边的国家会议中心召开。听说人可能很多。虽然明确要求必须凭NFC（近场通信）令牌或者确认短信才能入场，但是主办方也做好了3000人的会场因为无法控制局面而涌入5000人的打算。我极度担心踩踏事件发生，虽然发布会14:00才正式开始，我还是在13:00就来到现场，希望早早找到座位坐下来。

虽然会场门口，移动、联通、电信的三辆信号车早已待命，但我的移动3G还是完全瘫痪，睡得和死猪一样，发不出去一条微博。门口“米粉”们蜿蜒的长队，在穿迷彩装的工作人员的指引下，缓缓入场。听说这些“米粉”来自全国各地，尤其是一些城市的“同城米粉会”，他们扛着自制的大旗互相较着劲，一副七十二洞洞主齐聚光明顶的豪迈和不可一世的气派。会场里摆满了荧光棒和各种演唱会观众道具，超大的屏幕上放着电影预告片一样的小米视频，或者“米粉”在微博上的激动发言。

我参加过、组织过多次各种各样的发布会。很多活动上，观众领了礼品，就冷冷地坐在那里，看着台上自娱自乐。如果大门不锁死，不少人会早走；不早走的，大半是等着抽奖。微软常在内部说，我们的问题是，用户已经不觉得我们“酷”了，我们要“酷”起来！可是，五六十岁坐着私人飞机的中老年朋友，和十几二十岁的小朋友“酷”字写法能一样吗？那是两种文字。我仔细观察着，我相信，这些人大多数不是被“钱”买了脑的托儿，而是被“酷”洗了心的“粉儿”。雷军这位老同志看来真的知道，二十岁的“酷”字有几种写法。

雷军在台上说：一台电视的所有成本，就是那块屏，为什么要弄十几个不同的型号，价格从3000元多到10000多元？反正我是没有想通。他顿了顿又说，小米47英寸3D智能电视，全部顶配（最高标准硬件配置），2999元！

当雷军报出这个价格的时候，全场沸腾了。

2999元！47英寸的高清电视，在苏宁易购上，最便宜的也要卖3300多元。高富帅们喜欢的索尼、夏普更要7000~9000元，而小米电视几乎都是顶配，售价却只有2999元！一个传统企业绝对做不到的价格！

小米2S用下来，让我相信，便宜不一定代表质量差。虽然大部分人用质量差换取便宜。我觉得现在脊背

最要发凉的，是TCL、创维、长虹、康佳、海信、海尔这六大电视机厂商。雷军说，我们要做年轻人的第一台电视。别说年轻人，你直接跑到国美、苏宁门口在那些从来不上网的大妈们中间做个调查。什么功能都不用介绍，你就说：2999元，47英寸液晶彩电，你买不买？她会跑进商场问一圈价格，然后出来骂你：骗子！怎么可能有这么便宜的电视！

互联网公司进入电视领域，多半选择做盒子，通过HDMI接在电视机上，或者和一家传统电视机厂商合作，把UI和内容植入电视机。不思进取的电视机厂商乐见其成，他们没有意识到，互联网公司不是要借助他们登堂入室，而是要取而代之。

TCL算是传统电视机厂商中醒得比较早的。看天色不对，有危机感的李东生就开始主动寻求突围，先是和腾讯合作发布了冰激凌电视，然后和百度合作发布了爱奇艺电视。马化腾、李彦宏各自陪李东生出席了产品发布会。但我觉得其实两人都没真往心里去，估计是发布会之前，下面的人给他们简报的时候才知道要发布什么。否则，如果用上做腾讯微信、百度搜索1/10的心思，这些“互联网电视”就不会如此难用了。李东生遇人不淑。

今天电视机的市场，已经成熟到和中关村攒机一样简单。电视最主要的组件——屏幕——都是带着模块出厂。和控制芯片、外壳一接，连遥控器一起装箱，就是一台电视机。南京有一家熊猫电视，号称一年销售几百万台，但你几乎没在市面上见过。那是因为它除了主要销往江苏三、四线城市外，就是在帮六大电视厂商补充产能。为了节省运费，六大厂商甚至会互相代工。海尔会请长虹代工销往西部的电视机，长虹也会请海尔代工销往东部的电视机。虽然两家在商场里打得很厉害，但售货员和你比较来比较去，很可能就是在比较一台长虹电视和一台贴着海尔商标的长虹电视。电视机的国产化比率已经非常高了，再加上这样无核心竞争力的竞争，整个电视机产业的利润一年只有几十亿人民币，都不够支撑刚成立3年的小米这一家公司百亿美金的估值。

所以，定价2999元的小米电视的目标，一定不是只满足于生产电视机。通过推广小米电视，它可以扩大MIUI（能给国内用户带来更为贴心的安卓智能手机体验）的用户规模，获取更多利润（2013年12月利润已达3500万人民币）。此外，小米多半还想通过电视机的占有率，抢占客厅入口，插手电视节目和电视游戏。

这辈子我就不赚电视机的钱了，我赚别的钱。这样，2999元的价格才变得可以理解。这里面，一部分的价格空间，来自于没有国美、苏宁等垄断渠道的贪婪压榨；另一部分来自于对未来美好愿景的贴现，用成本价换取终端占有率——我不赚钱不算不正当竞争吧。

用我的话说，就是小米给电视业做了减法——减掉渠道，降低成本，得到超级竞争力。

又是一个“免费”的互联网大佬杀入传统行业，只不过，这次免费的是硬件。我不靠硬件生产赚钱，和你完全不在一个维度上竞争。小米的本意不是想进入电视行业，只是小米想赚别的行业的钱的时候，顺便一不小心打击到了传统电视企业——“消灭你，与你无关”。

## 京东对零售业做减法

最近有个热点新闻，腾讯入股京东，成为拥有15%股份的重要股东。这体现了京东商业模式的吸引力。

京东商城对苏宁、国美就是一种降维打击。今天还有多少人跑到苏宁去买家电呢？人们已经养成了全新的消费习惯，跑到苏宁卖场后，去拉一拉冰箱的门，看看是不是紧闭的，然后问问这个品牌的服务质量怎么样，最后呢，他去京东上下单了。

一夜之间苏宁的所有门店全都变成了京东的体验店。因为京东的价格结构和苏宁的价格结构完全不同。京东是没有线下门店的。

以我穿的鞋子为例，我这双鞋子的成本大约是150元，到了省级总代理商那里变成大约250元，然后他会以400元左右的价格卖给零售商，零售商想要卖800块，但商场还要拿走售价里的40%~50%，于是最后的零售价变成1500元左右。

一双成本150元的鞋子，最后要卖1500元，中间还没有人赚大钱。如果厂家直接在网上卖这双鞋，他觉得卖300块钱已经很了不起了，已经是暴利了。

这个网络售价将彻底打破原来的价格体系。京东就是在玩这个游戏。京东的价格一定比所有零售商的便宜。所以，人们在苏宁拍下二维码，在京东上下单是一定会发生的。

原来苏宁最重要的能力之一，就是在全国各地开店，开店就能赚钱，多开一家店就多赚一笔钱。京东模式出来之后，苏宁的门店瞬间从资产变成了它的包袱。所以2013年，苏宁大量地关店。开店已经不再是优势了（和国美等连锁商场相比），也许迅速关掉没有价值的店才是优势。

苏宁的另一个重大举措是线下门店和线上商城价格同步，不仅与苏宁易购同价，还与京东商城同价，否则苏宁的线下门店将没有交易。2013年，线上线下同价之后，苏宁的利润剧烈下降。

苏宁的老板张近东曾经是中国的首富，如今也面临着前所未有的挑战。京东对传统零售业的冲击为“降维打击”做了典型的阐释。

所以，2013年是个很特别的年份。这一年，新技术（互联网、移动互联网、穿戴式设备等）已经不满足于在自己的领域里战斗了，开始大举正面进军传统行业。没感受到的人浑浑噩噩，感受到的人如临大敌。这一年必将会成为“传统行业互联网化”的元年，成为中国商业史上毋庸置疑的分水岭。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《传统企业，互联网在踢门》刘润 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/666.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

