

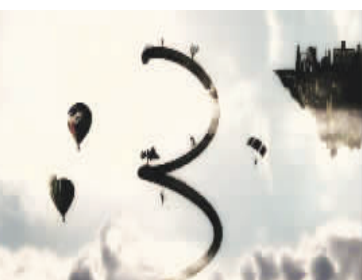
互联网+,传统企业追得上吗?

“用户体验为王”融入互联网,而不是相反

编者按

比较德国与中国、美国的互联网生态圈,看上去德国的信息产业不那么创新不断,却更注重与传统产业的结合。德国信息学精英喜欢去宝马、奔驰这样的大公司,参与具备充分工业色彩的项目。“滴滴打车”和“快的打车”等在中国红极一时的APP,在德国没有多少市场。德国所有出租车和机场都有相应的APP和网站。因为强大的监管与充分的竞争,德国所有的银行都有网络营销和APP移动产品,所以中国的余额宝和理财通在德国几乎没有影响力。

与互联网崛起相伴,中国制造业进入了一个卖方市场和买方市场并存的年代。一方面,大量商品卖不出去;另一方面,人们到处寻找高品质商品。究竟中国制造该怎么办?是制造业向互联网转变,还是互联网向制造业转变?是他们互相合作,还是互相“竞争”恶性循环?那些力不从心的老一代中小制造业主,或可激流勇退?



■ 郭全中 报道

近两年来,德国“工业4.0”概念在我国热炒,在制造业及从业人士当中热得发烫,似乎唯有德国的以工业为主导的产业互联网才是真正“高大上”,而我国以用户为中心的消费互联网似乎就是“屌丝”而不值一提,而事实真的如此吗?我国基于互联网的智能制造之路又该如何走呢?

互联网核心是“用户体验为王”

无论是以工业为主导的德国4.0,还是我国的消费互联网和产业互联网,其核心都必须以“用户体验为王”,只不过由于各国的发展阶段、国情不同而采取的路径不同而已。

所谓“用户体验为王”,即以用户需求为导向,以体验为核心。在精准把握用户需求方面,可以利用互联网、大数据和云计算等最新技术,通过用户的主动诉求和智能分析用户需求;在满足用户体验方面,一则在产品的生产、设计和提供等方面更为简单、便捷,用户能够深度参与其中,二则整个过程更为透明化,更容易赢得用户的信任。

在当今时代下,能够更好地实现“用户体验为王”的,非互联网技术莫属。互联网之所以被称为第三次工业革命,其主要作用体现在如下三个方面:首先能够有效打破信息不对称,优化资源配置。我国是一个各方面发展都不均衡的大国,不仅信用体系不健全且工业化基础很差,这就导致信息极为不对称,交易成本很高。而互联网则可以打破时间、距离的限制,使得各类信息高度透明、公开化,就能够实现资源的优化配置。例如,淘宝网可以有效撮合天南海北的商家和卖家,大幅度地降低商品价格,尤其能够有效地提升农村和落后地区的正品率;滴滴打车软件也可以有效地就近撮合出租车司机和打工人之间的交易,既能有效降低出租车司机的空驶率又能大幅度减少打工人等待的时间。

其次,满足用户潜在需求,创造新市场。创新能力强的企业家能够更有效地利用互联网等新技术,把用户的潜在需求激活,进而创造蓝海市场。去世的乔布斯就是其中的



翘楚,iPod,iPhone,iPad等一系列利用互联网技术的新产品就彻底引爆了新市场,每一次都能带来“饥饿营销”的效果。

第三,打破行业界限,促进产业融合。互联网技术打破了不同产业之间的界限,不同的产业开始融合成新产业。例如,通信业、传媒业和IT业融合成信息服务业,金融业、IT业融合成互联网金融业。

在我国,一方面人数众多就更能充分发挥互联网的聚集效应,另一方面消费市场很不规范且正处于消费升级的新阶段,互联网自然就先从消费市场生根发芽,阿里巴巴、百度、腾讯、小米等互联网巨头无不是抓住了消费互联网市场的巨大机遇并通过解决用户痛点而实现了自己的超常规发展。我国的市场条件和德国存在显著的区别,因此我国的互联网化首先是从消费互联网开始,而德国则更侧重于传统工业的互联网化。

智能制造须“用户体验为王”

我国传统制造企业长期以来依靠劳动力、土地、资源等方面的低成本优势,通过规模化生产,创造了巨大的竞争优势,但其路径依赖也导致其难以适应互联网时代下的用户的个性化、定制化和精准化需求,更难以成为真正的智能制造企业。

而当我国的消费互联网取得了巨大成功之后,开始快速向传统产业进发,进而实现传统产业的互联网化,这正是李克强总理在政府工作报告中提出的“互联网+”的本质和内涵,至于传统制造业,如何通过“互联网+”来实现向“智能制造”的转型呢?这需要观念、商业模式、生产流程、组织机构的彻底重构和再造,而海尔就是传统制造向智能制造转变的典范。

传统制造企业一直以来以自我为中心,认为自身对于制造业最为精通,格力电器董事长董明珠就是一个典型例子,但现实是互联网正在快速颠覆传统制造业,苹果和小米公司等互联网公司攫取了绝大部分的手机业利润。在这种情况下,传统制造企业首先要放下身段,归零之前的观念,放空自身,以小学生的姿态向先进的互联网企业学习如何更好地满足用户需求和更好地提升用户体验。

其次,积极主动融入互联网。在互联网万物皆互联的移动互联网时代下,互联网是万事万物的底层架构,任何事物都必须遵循互联网规律,制造业自然也不能例外,这就要求传统制造企业主动融入互联网,而不是被动等待互联网对自身的颠覆和革命。

第三,核心是满足用户体验。在当今时代下,用户需求日益个性化、定制化和精准化,这就要求传统制造企业重建与用户之间的供需关系,以用户需求为导向,从传统的大规模

制造向大规模定制转型。海尔则通过“众创汇”的用户交互定制平台来更好地满足用户体验,在众创汇平台上,用户可通过多种终端查看产品“诞生”的全过程,如定制内容、定制下单、订单下线等10个关键性节点,产品生产整个过程都尽在用户“掌握”中。

另一方面,传统的“BTC”的商业模式在前期产品设计中没有用户的深度参与,一方面难以准确把握用户的个性化需求,另一方面难以激起用户的情感共鸣。而“CTC”的商业模式则以用户需求为导向,通过一个个用户的个性化定制而形成大规模的定制,更能激发用户的情感认同,自然忠诚度也更高。海尔的网络商城可以满足用户的个性化需求,每个用户都可以选择自己喜欢的颜色、款式、性能、结构等,在下单之后,也能随时了解产品到了哪一个工位、哪一个工序、有没有出厂、有没有开始送货。

此外,要以“用户体验为王”和实践“CTC”商业模式,就必须致力于实现全流程端到端互联,打造柔性制造的工厂和供应链,实现供应链和生产流程的“个性化、灵活、高效、快”。海尔的“海达源”模块商资源平台就是其中很好的实践,该平台是海尔为供应商提供在线注册、直接对接用户需求的零距离平台。在平台上,海尔向全球一流模块供应商发布用户需求,模块商凭借满足需求的模块解决方案无障碍进入平台抢单,并在生产全过程实现用户可视化;模块商的注册、响应需求、方案选择结果、评价结果等全过程都将在平台上透明化,由用户对模块商进行考核。据称,海尔模块商资源平台已经入驻了3700多家模块商,提供了2000多个解决方案。

最后,互联网更为平等、开放、自由,自然也要求企业组织结构更为扁平化,这也要求传统的代表秩序的、层级森严的金字塔型的组织结构转变为代表自由的、平等的、扁平化的组织结构,海尔等公司把之前的大事业部达成一个面向用户和市场的“阿米巴”,以更灵活地满足用户的需求。

真正的“智能制造”,绝不是互联网融入传统制造业,而是传统制造业融入互联网。

(作者系产业研究者、国家行政学院高级经济师)

互联网+时代两类失意者 苦闷的创一代与富二代

■ 郑慕行 报道

阿里巴巴公司的爆发式成长,沿海地区大批制造业企业倒闭,为中国这十多年的变迁提供了注释。

有一次,一位传统服装企业老板向我抱怨马云如何“不得人心”。这位老板是土生土长的汕头人,45岁。他的妻子是温州人。在沿海三、四线城市,这代创业者的最高学历一般是高中或者更低。他们普遍出生在上世纪60年代或者更早。他们年轻的时候,学校里所教的课程,几乎很少涉及今天我们经济学界公认的那些经济学常识。可以说,他们没有受过多少有效教育。当各地莘莘学子“千军万马齐过独木桥”时,他们靠着勤劳和一定的投机能力率先富裕起来,并在上世纪末期成为千万富翁、亿万富翁。他们很少阅读办公室书柜里那些管理类书籍,他们只关注眼见的东西,愿意倾听朋友的想法,却从不准备给专业分析付费。

我这位朋友生产的服装比一般市场上的服装质量更好,不过,他迄今主要还是为某个名牌做贴牌生产。因为房价上涨太快租金太高而放弃了做门店的想法之后,他也互联网+了一把,招聘了经理做淘宝网店。结果,聘用来的经理不仅不得力,还与网站“小二”勾结,拿回扣。结果亏了几百万。他最后的结论是,

在这个时代,如果上新的项目,就是100%的亏损,而坚持传统的项目,则是10%的亏损。他又不愿意放弃老本行不干,因为那样他就不知道以后几十年究竟有什么可做的。这样,“两害相权取其轻”,他决心继续坚持下去。

不过,互联网+对年轻人而言,又意味着别样的机会。尤其是80后,他们成长的年代是中国互联网产业蓬勃发展的时候。从OICQ到MSN,从MSN到QQ,从论坛BBS到博客,从博客到微博再到微信。互联网的每个发展阶段都有他们的身影。对90后来说,他们更是在小学阶段就熟悉了网络时代。可以说,他们是网络时代的代言人和弄潮儿。

就这样,互联网+一方面给沿海三、四线城市的大批制造业带来了灾难,也给义乌、温州等地的民办高校(包括国有民营的二级学院)提供了新的办学模式。那些高校,学生绝不考研读博。他们的大学生三年很简单,从上学第一天就开始策划做淘宝。大四毕业那年,很多学生成为了百万富翁。有一些学生的收入,甚至远远高于他们的授课老师。和从事服装生产的这位老板一致,对社会的系统演变毫不关心,但显然他们适应了互联网+时代。

不过,80后和90后“富二代”中的一些人并不享受同龄人的这个福利。我有一个朋友,他父亲的公司有上亿资产,在此基础上还贷款了上亿的资金上马了一个新项目。他和他的哥

哥都在这个公司上班。父亲的目的是,带着他们熟悉自己的工作环境,做好接班的准备。

兄弟俩都战战兢兢,不太愿意对父亲的盲目决策发表不同看法,更不愿意离开父亲“单干”。在公司里,我那位朋友在澳大利亚留学时学习到的知识几乎找不到用武之地。中小民营企业的高管都是七大姑八大姨。这些“富二代”接手父亲的公司后,就接手了公司的所有复杂的人事关系和负面的文化资产。因为父亲和公司里的家族高管对互联网+的轻蔑和不了解,随着这些80后开始“奔四”,他们能够创业的青春年少时代也在逐步逝去。

由于父辈们不适应新科技,自己不是科学家工程师,公司产品销售更不好。这个年轻人忧心忡忡,没日没夜抽烟。一到月底,一家人就花费整天用方言交流如何应付还款压力。

互联网+对一、二、三线城市店铺(除了饭店,因为人们很难让顺丰或者“四通一达”送来热腾腾的饭)带来了“饿殍千里”的“悲剧”。在元宵节之后大约十天内的浙江金华等地的繁华地带,下午五点之后,几乎30%的店面房是关门的。互联网+也让金华等地一些交通方便的自建型拆迁房房租猛涨起来了。例如浙江金华开发区南二环路边上的江家新村。这里五层的新房子,一层淘宝仓库,二层仓库,三层店老板和员工的宿舍,四层和五层

房东自住。这里是小产权房。相比,城区郊区的那些商品房,一是房租高,二是没有这样吃住办公仓储于一体的便利机会。这使沿海地区的产业布局再次从市区走向乡镇,走向农村。

另一方面,义乌小商品市场,因为可以付诸阿里巴巴网络批发,客流量已经大大降低。

对于不少传统行业的民企而言,即便他们有着非凡的勤劳能力,愿意一天到晚14个小时上班,即便他们对社会的某种趋势有很直观的认识或批评,但他们对这个变化的时代越来越陌生了。特别是由于没有对知识的充分尊重。他们的交往圈里,没有实证性的学者。即便有学者与他们交往,他们也更愿意听到那些证明他们自己多么优秀的“学者”交往。他们的朋友几乎都是自己曾经或者现在的合作伙伴。例如供货商和一些实体店老板,以及基层公务员。平时,他们之间更愿意分享的是炒房团和炒大蒜这样的经验,或者哪里有类似“空手套白狼”的投资机会。

这种“全民上网”的局面对那些不适应互联网+的中小制造业的杀伤力,是可想而知的。在中国,传统产业对互联网+的仇恨,深刻反映了一群守成者深刻的不自信。在这不自信的背後,体现的是这些守成者极度缺乏对工业和社会进行数字改造的诚意和能力。

(作者系微观趋势智库制度经济分析师)

“互联网+”的核心是“+”

■ 刘召 报道

毫不意外,最近的博鳌亚洲论坛,“互联网+”又是一个热议话题,“互联网+产业未来之梦”甚至成为企业家跨界对话一个论坛主题。VIVA畅读新媒体公司创始人兼CEO韩颖认为,现在是第三次互联网浪潮到来的时候,和之前相比,互联网已经变成了“基础设施”,好像水和空气渗透到了各个领域,也更加深入地在促进创新和创业。对“互联网+工业”深有感受的华为消费者业务CEO余承东表示,“互联网+”时代,最需要关注的有4点:创新、极致、专注和诚信品牌。

“互联网+两会”、“互联网+博鳌”之后,各行各业都在自动对号入座加上互联网。

其实,细想来,“互联网+”其实就是热了几年的“互联网思维”的变种。之所以这么说,有几点证据:第一,无论是“互联网+”还是“互联网思维”,都是强调互联网在对传统行业改造中所发挥的巨大作用,这当然无可厚非。第二,谈论这两个词最积极的,除了互联网大

佬,都是一些在琢磨快速“颠覆”的创业者。潘石屹最近在博鳌论坛上说的“几十万个APP,80%是泡沫”,不无道理。第三,最后都沦为跟互联网沾边就是用互联网做营销的怪圈。

“互联网+”是什么?现在已经不是讨论定义的时候了,普遍认为,这是一种用互联网思维做传统生意的商业形态。

事实上,“互联网+”的核心并不在于“互联网”,而是在于背后的“+”。互联网正在加速与传统行业进行融合,是否能够成功,关键在于这个融合。只有结合互联网和传统行业的各自优势,才能激发出各自的力量,从而迸发出新的业态和新的创新。

一些企业的成功转型,但不应该把所有的机遇和际缘都归功于互联网思维,也不应该把所有的成功经验都放大上升为互联网思维。一个明显的例子,作为最被互联网思维崇拜者推崇的雷军,把互联网思维定义为“专注、极致、口碑、快”,这也引发了很多企业跟风学习,还成为一些管理培训课必讲案例。其实,专注、极致、口碑和快,这些方式方法在没

有互联网之前就已经是企业必须具备的条件。很多成功的企业一直没有提过互联网思维,但是他们确实做到了专注、极致、口碑和快,只能说,这些不是小米成功的本质。

无论是“互联网+”还是互联网思维,不是传统企业一用就药到病除的灵丹妙药,它还需要一定的社会环境、生长土壤和物质基础。

更值得警惕的是,目前已经显现出“互联网+”的泡沫。易凯资本创始人王冉最近分析指出,2014年拿到A轮融资的公司有800多家,拿到B轮融资的有200多家,这一千多家企业中会有很大一个比例需要在2015年去拿C轮。假设2015年还是只有不到100家拿到C轮,这意味着90%的创业可能从“互联网+”的风口跌落。

更多的时候,传统企业想借助互联网+来转型升级,必须做好准备——花出去的钱财可能都会“打了水漂”。有的传统企业缺乏足够的人力,或者即使有足够的人力,还要让这些已经习惯当下现状的员工重新学习新技能,相配套的是,设备需要改造,管理制度、运营模式等

要统统重来。真要做到重构,不是件容易事。

当然还是要回到“互联网+”是什么上来。其实这个很难定义,但传统企业可以明确看到,“互联网+”不是简单的产品加上互联网,“互联网+”的成功,很多都只是停留在营销模式上,而那些往往是互联网企业一个表面上的商业特征,比如小米通过微博、论坛迅速建立起的口碑营销。

新兴产业还是传统行业,没有核心竞争力无法取得长远发展,这不会因互联网而改变。正如京东CEO刘强东所言,互联网所有的模式最终都不会超越传统企业的思维,依然没有脱离商业最基本的本质。互联网为整个社会带来根本的改变是降低了整个社会的交易成本,提升了全社会的运营效率。

话说回来,互联网思维是一种时代转型的信号,它提醒传统企业必须勇敢地面对这种冲击,主动变革。在互联网加速与传统行业进行融合过程中,是否能够成功,关键还是在传统企业从改变产品和服务本身出发,而不仅仅是营销手段的互联网化。