

企业互联网+

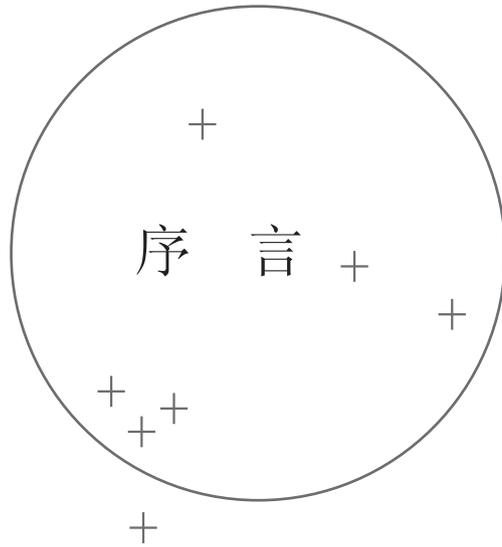
——互联网时代企业新玩法

海比研究 用友网络 联合出品

2015.6

目 录

序言	1
一、企业互联网化	3
1、价值 +	5
2、应用 +	7
3、路径 +	11
4、技术与架构 +	13
二、商业模式变革	15
1、用友网络：软件互联网化、企业互联网服务、互联网金融的跨界融合发展	16
2、尚品宅配：免费设计和众包协作成就家居定制	18
三、运营管理创新	20
1、洛阳重工：社会化网络协作让老国企焕发新生机	21
2、协鑫集团：共享服务创新财务管理模式	23
3、红狮水泥：移动变革经销商管理模式	25
四、全渠道营销	27
1、TCL：O2O 全渠道营销实现客户经营	28
2、黄色小鸭：线上线下全渠道营销	30
五、智能制造	31
1、创美工艺：细颗粒度实现个性化柔性制造	33
2、天瑞集团：物联网改变水泥制造	35
结语	36
附录：企业互联网 + 部分调研数据	37



企业互联网+的时代，就是从工业文明到信息文明的急速迁徙时代。

2014年，实践互联网化的企业还是星星之火；2015年，互联网化实践的企业已成燎原之势。

企业互联网+到底带来了什么？

对于中国政府，是能否保持中国经济中高速增长并迈向中高端水平；能否推动双结合——坚持稳政策稳预期和促改革调结构；能否促进双引擎——大众创业、万众创新，增加公共产品、公共服务。

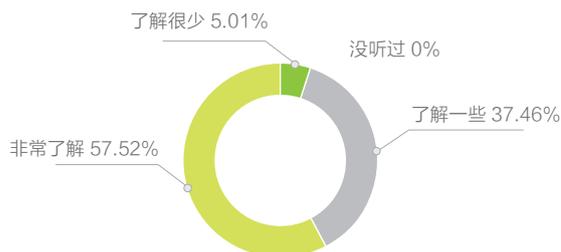
对于产业，一方面是传统各行业企业的互联网化，如互联网+制造、互联网+金融等；另一方面是互联网与IT企业等的跨界。

但本质上，企业才是互联网+的主体。对于企业，不只是思维模式的冲击，还是商业模式的转换，运营管理的变革，从营销、设计研发、生产制造、采购、流通、服务以及产业链等所有环节的创新重塑，更包括ICT与企业业务的重构。

有感于此，海比研究针对制造、教育、金融、流通、服务等各个行业的330多家企业进行了深度调研与访谈，调研数据显示，开始尝试“互联网+”实践的企业已达99.41%，其中全面转型实践的企业占37.76%，局部尝试的企业占39.53%，刚准备开始的占22.12%。

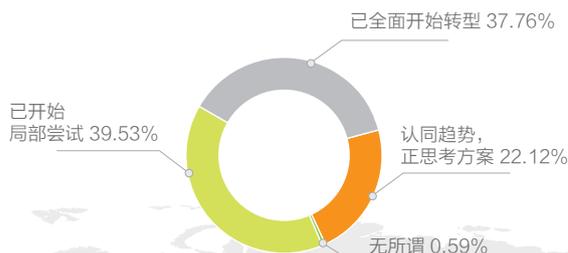
企业互联网化是千企千面，每个企业都根据自己的特点选择适合的突破口，有的从企业社会化协作商业平台应用开始，有的从企业O2O全渠道营销开始，有的从电子商务开始，有的从智能制造开始，还有的从共享服务开始等等。

“互联网+”认知状况



资料来源：海比研究 2015.6

“互联网+”行动状况



资料来源：海比研究 2015.6

根据深度调研和访谈，海比研究推出了国内首个以企业为主体，对互联网+认知的白皮书。本白皮书的内容主要分成两大部分：一部分是介绍“企业互联网+”的落地框架，即“价值、应用、路径、技术与架构”；另一部分则从商业模式、营销、运营、智能制造等方面介绍“企业互联网+”的成功案例，选择的案例包括用友网络、TCL、创美工艺、尚品宅配等，希望通过“企业互联网+”方法论与具体案例的结合，提供一个落地参考。

改变企业的是时代，赢得改变的却是企业自身。

一、企业互联网化



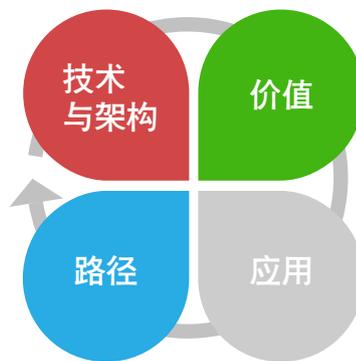
“互联网+”的本质是产业的互联网化。它指的是互联网作为一种通用技术，改变了传统产业环境，改变其生产方式、组织模式和产业结构，并在经济社会生活各领域深化应用的过程，从而对人类经济社会生活产生巨大、深远而广泛的影响。对企业而言，“企业互联网+”的核心要素就是网络连接和数据驱动。

调查数据表明，企业对“互联网+”的认知出现积极变化，没有企业不知道“互联网+”，其中57.52%的企业表示已经很了解。并且，企业已从营销渠道变革等较浅层次认识向更深刻方向转变。接受调研企业普遍认为，“企业互联网+”的本质就是企业的互联网化，是ICT与企业业务的融合创新，是利用社交网络、移动互联网、大数据、云计算等新技术实现企业商业模式变换与运营模式变革。企业互联网化必须由以产品为主转为以客户为导向，由流程驱动转向数据驱动，由延时运行转向实时企业。目前，高达77.29%的企业正在全面或局部行动，加速向互联网转型。

研究发现，在“企业互联网+”实践过程中，基本遵循了一个思路：

价值、应用、路径、技术与架构。

“企业互联网+”首要目的便是价值。企业如何在信息高度对称的时代，重新定义组织、战略，驱动企业变革，实现客户主导、数据驱动、实时企业、员工能动。这是企业实施“互联网+”首先要考虑清楚的。其次是应用，企业实现价值必须通过落地各类应用来完成。第三是路径，即实现应用的方法，包括建设模式和部署方式。最后是技术与架构，ICT技术包括移动互联、物联网、大数据、云计算，架构包括业务架构、数据架构、应用架构、技术架构。



对企业互联网+理解打分表

关于互联网+的描述	得分
是一种营销渠道的变革，要有网络营销、电子商务等新渠道	7.94
是一种产品和服务生产组织方式的变革，大量采用个性化定制、协同研发、协同制造等方式	7.6
是一种组织管理架构和管理方式的变革，采用众筹、自组织、倒三角、社会化协同等新方式	7.53
是一种商业模式的变革，要免费等手段重新定义的自己商业模式	7.21
是企业核心竞争力重塑的变革，企业原有的核心竞争力被互联网颠覆，需要用新技术重新塑造竞争力	7.73
是一种利用移动互联网等新技术实现企业运营模式的变革，使企业由产品导向转向客户导向，由流程驱动转向数据驱动，由延时运行转向实时运行	7.93

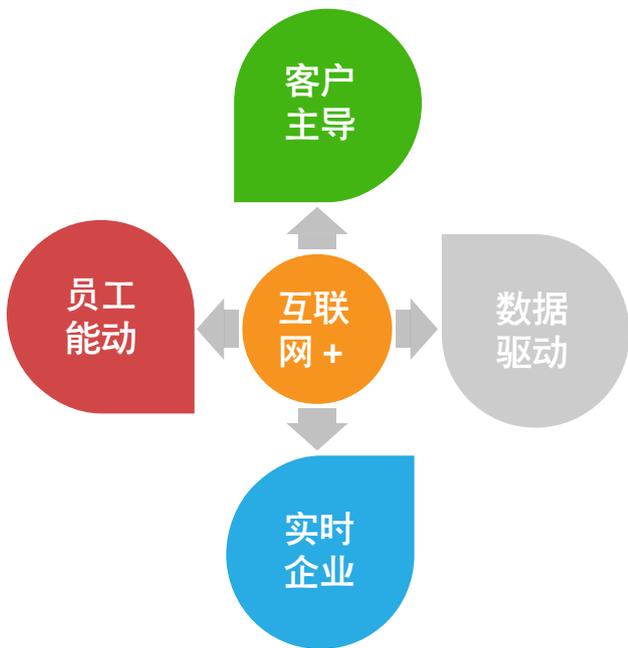
资料来源：海比研究，2015.6

1、价值 +

从产业的角度来讲，企业互联网 + 时代重新定义了企业参与的四大规则：C2B、O2O、生态圈、数据驱动，未来的企业都将是互联网企业。

C2B 是核心，要求企业真正以用户需求为中心，通过 O2O 线上线下多渠道方式，以一体化生态圈为用户提供服务，在整个服务过程中实时利用企业内外部所有数据。

企业想要在新的规则下生存，就必须真正实现由产品导向转向客户导向，由流程驱动转向数据驱动，由延时运行转向实时运行，由领导驱动转向员工能动！



客户主导能够满足客户的个性化定制需求、参与感、体验等；数据驱动是通过内外部数据的采集、管理、分析和应用推动企业运营管理变革、满足客户需求；实现客户主导型企业，必须做到实时企业，实时响应、快速决策才能够满足客户需求、企业运营管理需求；员工能动，让与用户和伙伴直接相连的一线员工充分发挥创新力，推动企业自下而上的社会化创新。

客户主导

企业经营模式必须从产品主导转变成客户主导。调查数据显示，90% 的企业认为，必须实现真正以客户为主导，从而实现与客户的连接与互动。

所有成功的互联网企业，都以客户为主导。企业不再按照自己对市场的研判，做出自己眼中市场需要的产品，而是直接和客户互动，根据客户的需求推出相应的个性化定制产品。另一方面，用户获取信息的渠道也越来越多，对个性化产品与服务的需求已成趋势。

由于用户与企业之间的互动越来越频繁，用户将主动参与企业的营销、设计研发、生产制造、服务以及产业链等各个环节。

产品的功能只是基础，更重要的是要以用户体验为中心。如果用户对体验不满意，企业将无法在新的参与规则下生存。

数据驱动

传统企业的主要资产是有形资产或者技术、人才与资金。在企业互联网+时代，数据无处不在，数据已经成为驱动企业运营的关键要素，并将成为企业的战略资产。企业数据不只是企业内部数据，还包括更重要的外部数据。数据的采集、管理、分析和应用的能力成为企业的核心竞争力。

事实上，今天掌控世界的互联网巨头，谷歌、Facebook、阿里、百度、腾讯等，其最核心的资产就是数据！数据驱动的企业，将以全样本数据为依据进行分析决策；根据数据动态变化，直接快速响应市场。不仅如此，企业还可对庞大的数据资产进行运营，实现大数据的增值服务，比如跨界提供互联网金融服务。

调查数据显示，95%的企业认为必须从“流程驱动”转向“数据驱动”，推动企业运营和管理方式的变革。

实时企业

传统企业大部分的运营都是延时的，企业互联网+时代，一切基于连接，人和人、人和组织、组织与组织、企业和消费者、员工和员工、员工和伙伴，甚至设备、产品与原材料等也通过物联网连接起来。实时采集信息与决策反馈成为企业的必须。

客户主导的企业必须做到实时企业，才能对客户请求实时响应、快速决策，满足客户需求，提高客户满意度。对企业运营而言，实时企业对市场、对外部环境变化认

识更快速、更深入，能及时响应，驱动企业运营管理创新与变革。

调查数据显示，90%的企业认为必须做到实时企业，快速决策、实时响应，从而连接企业一切。几乎每个接受调查的企业都表示，在企业互联网+时代，企业都变成了7X24小时运营。企业内部必须实时协同，必须实时响应客户需求。

员工能动

传统企业是金字塔架构，机构复杂，层级多。企业互联网+时代，创新是自下而上的，来自于与用户、伙伴直接连接的一线员工和基层，甚至来自于企业外部的社会化创新。

互联网化成功的企业，去中心化、自组织、社会化生态、创新活跃成为其重要特点。在这样的企业中，充分实现了扁平化管理，每位员工都以客户为中心，都在相应的接触点和客户进行互动与服务。

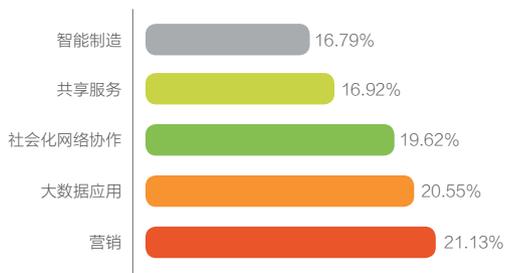
调查数据显示，85%的企业认为必须提升企业的组织效率，调动一线员工积极性，实现员工能动。企业要从“管员工”向“服务员工”转型，企业创新从“由上、由领导驱动”转向“由下、由员工驱动”，进而员工的自主能动性得到充分发挥，创新活力大大加强。

只有实现了客户主导、数据驱动、实时企业和员工能动，企业才真正实现了互联网化，成为互联网企业，才能在新的参与规则下创新发展。

2、应用 +

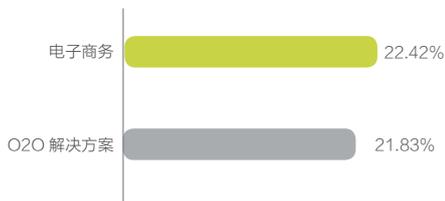
企业互联网化应用通常在哪些领域最先开始？调研数据显示，应用比例最多的分别是：共享服务、大数据应用、营销、社会化网络协作，以及智能制造。

TOP5 应用比例



资料来源：海比研究，2015.6

营销应用实施比例



资料来源：海比研究，2015.6

营销

从微博与微信官方账号、官方网站或社区、官方移动 APP 到网络营销、数字营销、电子商务、统一营销、全渠道营销 (O2O) 等等，现在的企业面临着各种各样的营销应用。到底哪种营销应用能帮助企业应对“互联网+”带来的营销挑战？

成功互联网化企业的研究表明，营销应用中最为关键的是电子商务和 O2O 解决方案。电子商务实现了企业的线上销售、线上交易，而 O2O 解决方案则是更完整的营销和服务体系。

调查数据显示，已有 22.42% 和 21.83% 的企业实施了电子商务和 O2O 解决方案。他们的满意率分别为 42.77% 和 37.76%。

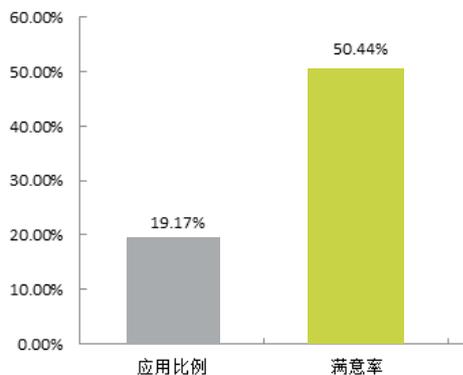
营销应用给企业带来的不只是销售渠道的改变，还有商业模式的改变。通过各种营销应用，企业可以实现与客户的连接，建立起自己的粉丝与社区，为实现粉丝经济、跨界经营、商业模式转型打下坚实基础。

社会化网络协作

社会化网络协作是通过社交平台将上下游伙伴中的人快速聚合在一起，形成一种虚拟组织的工作模式。从增加员工的主动性，再过渡到以社交为核心的管理机制上，再打通上下游合作伙伴的社交，实现社交化协同，完成社交化的上下游合作伙伴的业务整合。

调查数据显示，社会化网络协作应用比例为 19.17%，满意率为 50.44%。

社会化网络协作应用状况



资料来源：海比研究，2015.6

社会化网络协作是企业实现员工能动、实时企业的基础性应用。和传统的 OA 不同，社会化网络协作不再是工具，而是完全融合到企业管理与运营中的本体。它支撑着企业的组织架构变革，实现企业的社会化运营，使企业能真正做到以人为中心，实现自组织、员工能动。它是企业互联网+时代企业管理运营的支撑平台，是企业各种知识资产的积累与沉淀平台，是企业文化与经营理念、经营模式的传承平台。

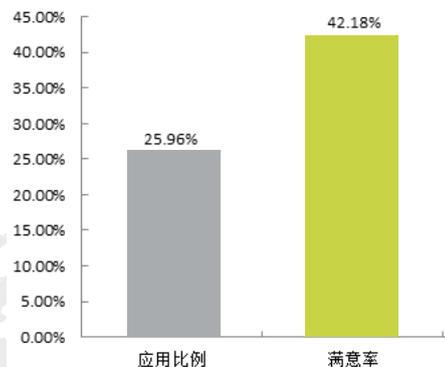
共享服务

共享服务是企业将分散在各个地方的财务、人力资源、IT 系统等各种共性的支撑服务集中在一起，并由专

门部门负责统一向企业所有机构提供服务。其目的是实现资源利用的最优，以及促使支撑服务更加专业、规范。从企业尤其是大型企业的发展趋势来看，应该尽可能将各种共性服务发展成共享服务中心。在当前，财务、人力资源和 IT 是三个可以实施的重要方向。

调查数据显示，共享服务在接受调查的企业中应用比例为 25.96%，满意率为 42.18%。

共享服务应用状况



资料来源：海比研究，2015.6

共享服务充分反映了互联网时代的共享经济特征，也是企业实施组织变革、实行扁平化管理、进行商业模式变革尤其是实施跨界经营的重要手段。当一个大型企业自身的共享服务成为非常坚实、具备高度可靠性和低

成本特征的基础服务时，它可以把这项基础服务社会化，并由此实现企业的跨界经营或商业模式转型。

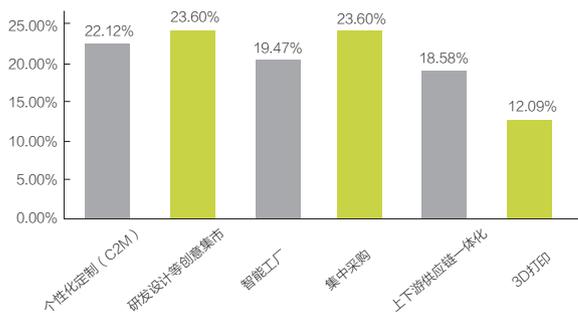
智能制造

工业 4.0、中国制造 2025 让智能制造成为企业关注的焦点，在调研中发现，企业对智能制造也存在不同的理解。

从对创美工艺、天瑞集团等智能制造领先企业的调查中发现，这些企业的智能制造基本包括三个方面的含义。第一，产品的智能化。即利用现在的软件技术、移动互联网技术、物联网技术，将制造出来的产品实现智能化、可连接化；第二，生产的智能化，即智能工厂，包括生产过程和生产工艺的智能化；第三，协同的智能化，即实现研发设计生产制造的一体化，实现上下游供应链的实时与智能协同。目前，智能制造也会涉及众多的应用。例如，个性化定制（C2M）、研发设计等创意集市、智能工厂、集中采购、上下游供应链一体化和 3D 打印等。

调查数据显示，集中采购、研发设计等创意集市、个性化定制（C2M）等应用在企业中应用较多，其应用比例分别达到 23.6%、23.6% 和 22.12%。但 3D 打印等应用比例则相对较低。

智能制造应用状况



资料来源：海比研究，2015.6

在企业互联网 + 时代，个性化定制产品将成为主流。智能制造最重要的特征就是满足客户参与的需求。制造的每个环节都应该能满足客户参与其中，并让客户感受到其参与的价值。因此，C2M、创意集市等研发设计生产类应用将成为未来的重要应用，而智能工厂、3D 打印则会成为其重要的支撑后台。

总体而言，企业互联网化的应用呈现出千变万化、丰富多彩的情形，各种各样的应用层出不穷。现在，无论是从企业前端的营销、后台的业务，还是到企业的综合管理、分析与决策，都有相应的应用支撑。

并且，我们在调查过程中发现，在“互联网+”时代，不管是哪种应用，都表现两大特点。第一，通过各种应用将互联网和企业业务充分融合，本体特征越来越明显。开放程度越高的环节，其融合程度越深；离消费者越近的环节，其融合程度越深。例如，在制造业，互联网的融合趋势已越来越明显。第二，各种应用都采用开放架构，

都有 C2B（客户参与）思维，他们在各个都尽可能地向客户开放，能让客户纳入到应用范围之内。

互联网和制造业的融合趋势



资料来源：用友网络，2015.6

营销、智能制造应用能让企业成为客户主导，大数据能让企业成为数据驱动，协同办公则让企业成为员工能动。这些实施比例较高的应用在一定程度上满足了企业互联网化的需求。企业要实现互联网化，必须有两个要结合：第一是思维转变，要有互联网思维，要有创新的商业模式，有跨界的思维；第二是要有和业务融为一体的支撑平台。这些应用的统一就是企业互联网化过程中比较适合的支撑平台。

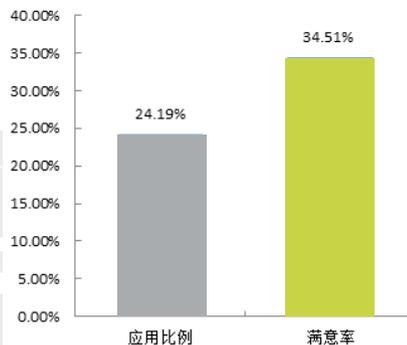
大数据应用

调查数据显示，很多企业对于大数据仍然存在认知误区，认为自己的企业没有大数据，不需要大数据的相关应用，这是一种典型的错误认知。对于企业而言，自身有无大数据并非关键，最重要的是企业要利用互联网中的各种大数据为自己的经营管理服务。事实上，面对电商大数据、社交媒体大数据、健康大数据、行业大数据，企业面临的是如何收集、管理、分析与应用各种各样的大数据资产。

阿里巴巴、腾讯、百度等领先互联网企业的经验表明，大数据的应用在企业互联网化过程中主要有三个方面。第一，企业要有整合外部数据和内部数据的采集、处理、分析和展现的综合解决方案；第二，企业要建立自己的大数据分析模型，为自己的经营管理提供服务；第三，企业可以根据自己大数据的服务能力和价值大小，将大数据资源或分析能力、分析结果社会化，实现大数据服务的运营化。

调查数据显示，大数据在接受调查的企业中应用比例为 24.19%，满意率为 34.51%。

大数据应用状况



资料来源：海比研究，2015.6

大数据是企业互联网的基础，是实现企业数据驱动的基本保障。互联网企业的大数据是全样本的实时数据，它是企业的核心资产，也是企业重要的生产要素。它的应用不仅可以为企业带来运营管理的精准决策，还可以为企业的商业创新提供基础。例如，很多互联网企业都利用自己积累的大数据在精准地实施跨界经营。

3、路径 +

调查数据显示，在企业互联网化的过程中，应用的部署路径和传统信息化时代有了很大不同，“云+端”成为部署“企业互联网+”应用的典型方式，其部署方式分为公有云、私有云和混合云三种形式，建设模式存在自建、合建和外包三种模式。

云 + 端

在“企业互联网+”应用中，“云+端”架构是成功企业采用的典型方式：后台系统部署在云，交互界面部署在包括 PC、手机在内的各类智能终端。

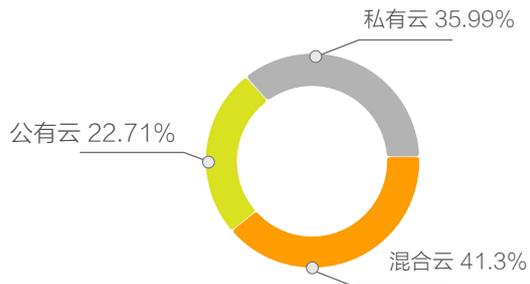
值得注意的是，不管是“后台的云”还是“前面的端”，都涉及到两种情形，即公有还是私有。这意味着，不同应用的“云+端”，会存在四种不同的部署模式。例如，TCL 在向互联网转型中，成立的酷友商城，采用的是“自己的端（私有）+自己的云（私有）”。但与此同时，它也采用“公有的端”，如天猫、京东等第三方电子商务的 APP。

对于“云+端”，其实施路径也涉及两个方面，一个是部署方式，一个是谁来主导建设。

部署方式

调查数据表明，现在互联网应用部署的一个最大特点便是对公有云认可度的极大提高。随着云计算的普及，有高达 59.7% 的企业愿意采用公有云和混合云，而不是部署在本地。

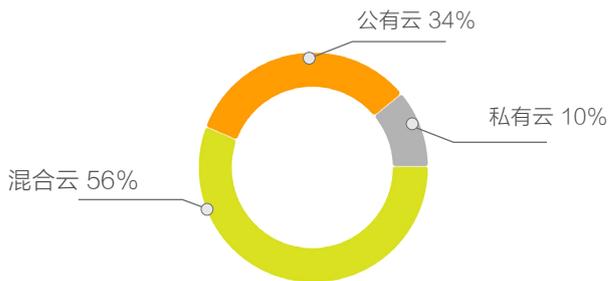
企业部署模式



资料来源：海比研究，2015.6

值得注意的是，调查数据显示很多大型企业还是采用私有云或混合云的方式，两者在大型企业中的应用比例达到 66%。

大型企业部署模式

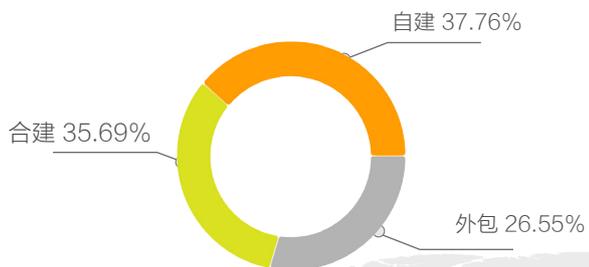


资料来源：海比研究，2015.6

要说明的是，部署模式也是分层的，主要是基础架构和应用两层。从现在的情况来看，基础架构采用公有云即 IaaS 模式已成为众多企业，尤其是中小企业或者新应用系统的选择。对于应用层，仍然还存在 SaaS 和自有软件等各种模式。

与部署模式相对应的是，互联网应用的建设模式也有很大的变化。无论是采用私有云模式还是公有云模式，都基本上有自建、合建和外包服务三种模式。调查数据表明，这三种模式所占比例分别为 37.76%、35.69% 和 26.55%。

建设模式



资料来源：海比研究，2015.6

调查小组发现，新兴的有技术背景的互联网公司，往往更倾向于自建系统，从传统企业转型而来的互联网公司，往往采用合建或外包的方式。

但与信息化建设多采用标准化产品不同，目前互联网应用系统的建设往往采用定制开发比较多。这主要是因为目前成熟的标准化产品与解决方案比较少，选择平台产品、并在平台基础上进行定制成为很多企业的共同选择。

4、技术与架构 +

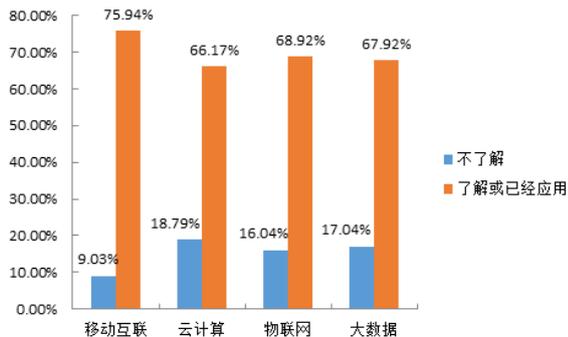
技术与架构是企业互联网化所需要考虑的另一个重点内容。调查发现，和信息化时代不同的是，企业互联网+时代所需要的技术与架构都有很大的不同。

技术

在企业互联网+时代，企业最关注的技术为移动互联网、云计算、大数据与物联网。几乎所有的企业都认为，互联网化需要用到这四大技术，并且是将这些技术融合到自己的经营管理之中，成为企业自身不可分隔的一部分。

调研数据表明，目前的大部分企业对这四项关键技术都有了比较清楚的了解。相对而言，对移动互联网的了解程度最高，75.94%的企业认为自己移动互联网比较了解，其次是物联网。相对而言，对云计算、大数据的了解更少一些。

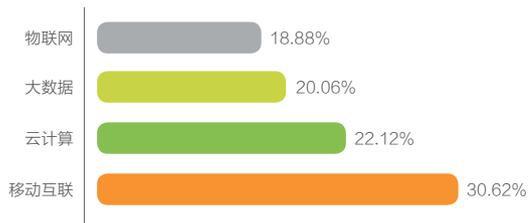
关键技术的了解程度



资料来源：海比研究，2015.6

更进一步，企业都已开始利用这四大技术进行业务转型，目前已应用移动互联网技术的企业最多，达到30.62%。有意思的是，这四大技术在企业的应用状况表现出一大特点，即其他几项技术的应用比例远低于移动互联网，如排在第二位的云计算应用比例只有22.12%。

关键技术应用比例



资料来源：海比研究，2015.6

调研发现，这些新技术的出现，让很多企业实现了业务模式的创新。例如，红狮水泥利用移动互联网技术，实现了经销商管理与沟通的重大创新。企业应该根据自己的实际情况，充分利用新技术，实现自己的管理或运营创新。

架构

调研数据显示，70%的企业认为互联网化是对信息化的重新定义和重构，是ICT技术与企业的融合创新，导致架构发生革命性变化，具体包括业务架构、数据架构、应用架构、技术架构。

架构示意图



1) 业务架构

业务架构变化的原因是，企业业务从以产品为中心转变为以客户为中心，企业的组织架构、业务单元、运营流程、商业模式都会随之变化，因此，企业转型时必须对业务进行重新组织与规划。这种变化的结果是，企业的业务架构必须适应数据驱动、实时企业以及社会化创新的要求，同时要能适应C2B、O2O的要求，从而激活客户主导型企业。

2) 数据架构

在企业互联网+时代，企业对数据更为重视，数据成为企业的第四资产。因此，企业的数据架构也会出现和信息化时代完全不同的变化。企业关注的从结构化转向结构化与非结构化并存，企业内部数据与外部数据并存，经营数据与交易行为数据并存。企业的数据架构必须要满足驾驭“全数据”的要求，并能帮助企业实现数据资产的开发与运营。

3) 应用架构

企业业务架构的变化、企业数据架构的新要求，以及新技术新模式的应用，导致企业互联网化的应用架构也要发生变化。企业的应用架构要从以前的重量级、大一统的应用向轻量级的、移动化和社交化的应用转变。调查发现，在设计应用架构时，要充分考虑移动互联网的特点、应用中“云+端”之间的关系，尤其要考虑好企业内不同种类智能终端之间的关系。

4) 技术架构

C/S、B/S是信息化时代企业应用典型的技术架构。在企业互联网+时代，这种技术架构也会发生变化。最重要的变化是技术架构会朝云+端（即C/C，Cloud+Client）架构方向发展。这是云计算、移动互联网两大新技术带来的变化。越来越多地采用开源平台、构建开放系统是技术架构的另一大变化。另外，在国内企业的技术架构中，也会对国产产品和技术更为重视，去IOE成为很多大型企业的选择。

“互联网+”与企业的结合便是“企业互联网”，它将给企业带来四大价值。它需要四类关键的互联网化应用实现，也需要采用和信息化时代不同的部署路径，并采用全新的技术和架构。

二、商业模式变革

企业互联网化时代，企业的商业模式将发生根本改变，迸发出更多创新型商业模式：跨界、生态圈、免费等，用友网络、尚品宅配正是这方面的典型。



1、用友网络：软件互联网化、企业互联网服务、互联网金融的跨界融合发展

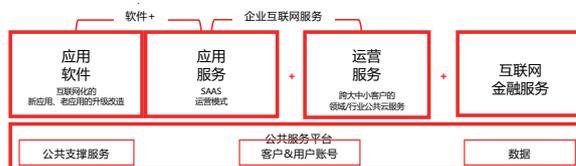
从单纯提供软件产品和解决方案到软件互联网化，再到企业互联网服务、互联网金融服务，实现企业软件互联网化、互联网运营服务与互联网金融的融合发展。用友正在企业互联网化的路上快步前行。一方面，用友正将自己所有的企业软件产品互联网化、业务互联网化、技术架构互联网化；另一方面，它也跨界推出了畅捷通财务、超客、嘟嘟等企业互联网运营服务，畅捷支付、友金所等互联网金融服务。用友这个软件巨头正在变成一个彻底的互联网公司，走向企业互联网及金融服务提供商，全力和谐的打造企业互联网商业生态，创造全新的企业互联网商业文明。

用友（集团）成立于 1988 年，是亚太地区领先的企业管理软件、企业互联网服务和企业金融服务提供商。截至 2014 年底，中国及亚太地区超过 220 万家企业与公共组织使用友的产品和服务。其中，中国 500 强企业超过 60% 是用友的客户。用友（集团）连续多年被评定为国家“规划布局内重点软件企业”，“用友 ERP 管理软件”系“中国名牌产品”，“用友”系中国驰名商标，用友拥有系统集成一级资质，获中国绿色公司百强。2001 年 5 月，用友在上海证券交易所 A 股上市（2015 年 1 月 30 日，股票简称由“用友软件”变更为“用友网络”；股票代码：600588）；2014 年 6 月，用友

旗下畅捷通信息技术股份有限公司在香港 H 股主板上市（股票简称：畅捷通；股票代码：01588）。

面对企业互联网化的需求，用友开始了全新的互联网化战略布局：从单纯提供软件产品和解决方案向软件+拓展，进而实现软件互联网化、企业互联网服务、互联网金融服务的战略布局，共同打造企业互联网商业生态。

用友企业互联网战略地图



资料来源：用友网络，2015.6

软件互联网化

用友由最早提供财务软件，服务企业电算化；从财务软件到提供企业全面的管理软件与行业解决方案，服务企业信息化；用友在云计算时代，再次做出转变，由原有的单纯卖软件和解决方案向软件互联网化转变。

用友的软件互联网化体现在三个层面，即产品的互联网化、业务的互联网化和技术架构的互联网化。

产品的互联网化意味着用友所有的产品都将面向互联网化进行设计。这既包括用友新推出的电商通、共享服务、表魅等各种全新的互联网产品和移动应用产品，也包括 NC、U8、U9、T+ 等产品融入互联网化设计。

业务的互联网化是指用友的业务运营也采用互联网

企业的运营模式。例如，变传统的软件许可模式为订阅模式、在线使用、托管模式；变传统的侧重渠道、直销等线下模式为以数字营销等为重点的线上线下营销结合模式；变传统的线下服务模式为线上线下服务融合模式，等等。

技术架构的互联网化意味着用友整体的技术架构将向互联网架构、移动互联网架构转变，从原来的 B/S 架构转向“云+端”架构，从原来以 PC 为主转向以 PC、智能终端、物联网终端等多种终端并存的架构，从原来企业内部使用为主转向内外部融合、开放共享的社会化架构。

从软件到企业互联网服务

除软件互联网化，用友将自己的业务进行了战略拓展，延伸到以软件为核心企业互联网服务。这包括两个方面，一个是 SaaS 服务，一个是企业互联网运营服务。

一方面，用友开始提供基于公有云的 SaaS 服务。从会计软件、进销存软件，到协同办公等各种企业管理软件，用友都开始提供基于公有云的 SaaS 服务。例如，用友成立专门的互联网公司——用友超客，为企业提供基于公有云服务的社会化商业平台“企业空间”和 CRM。它利用互联网技术帮助企业更好的实现沟通和协同，帮助企业连接客户、伙伴，以及连接应用和数据。企业空间全部采用公有云的方式为客户提供服务，“企业空间 2.0”在 2015 年 6 月 10 日发布，当时拥有 7000 多家企业，17 万多用户。相关数据显示，6 月底注册企业已经超过 10000 家，拥有 30 多万用户。

另一方面，用友依托自己的业务软件为企业提供基

于互联网的业务服务，也就是互联网运营服务。例如，用友旗下公司畅捷通推出了财务服务平台，该平台是针对小微企业提供财务专业化服务及信息化服务的一站式平台，致力于建立“小微企业服务生态体系”，广泛建立与各种专业服务机构及个人，以及 ISV 的合作关系，共同为小微企业提供良好的服务。平台服务范畴主要包括以代理记账报税为核心，涵盖审计、社保、工商代理等范畴的财务专业化服务，以及以提供财税知识、培训与交流等服务的会计家园社区、专业的会计核算软件、和针对小微企业的进销存等其他信息化服务。这正在一定程度上改变着中国整个财务服务产业。同时，对于用友而言，这也是基于互联网的全新业务模式！

此外，用友还将推出针对企业人力薪酬等基于互联网的业务服务。

跨界到互联网金融

更进一步，用友还将自己的业务从卖软件跨界到互联网金融。用友跨界互联网金融主要分为三个方向。

第一，第三方支付。聚焦企业支付领域，用友成立了畅捷支付公司，并于 2014 年拿到第三方支付牌照。2015 年，畅捷支付依托用友在企业客户上的优势，融合互联网金融产品并优化提供畅捷网银、POS 收单、资金归集等企业金融服务业务。其中，畅捷网银完全将网银系统和企业财务软件系统深度融合，有效地整合了银企业务，实现安全、简易、实时、个性化的企业网上银行服务；POS 收单业务解决了企业客户的收款及对账问题，实现其资金流和信息流的整合为客户打造 O2O 全渠道营销业务支付闭环。

第二，依托自己的企业软件进行互联网理财。用友成立了友金所公司，该公司定位于互联网理财平台，践行普惠金融，为投资客户提供高效、透明、便捷的互联网理财服务，打造综合性投融资服务平台。依托用友财务软件、ERP 等企业管理软件，在客户允许的情况下，用友能够更好的利用企业的经营数据，建立相关分析模型，从而更快更好地为企业提供金融服务。自 2014 年 10 月上线至今，友金所背倚用友的品牌资源、客户渠道、技术支持、管理经验，并依托银行专家管理团队，全力为投资客户打造安全、本息担保、收益稳健的互联网理财产品，并致力于专业的全流程金融信息服务。截止 8 月底，友金所累计成交额已达 14.22 亿，投资人数 10.13 万人。

第三，将 P2P 服务融合嵌入到相关的企业应用，促进“软件 + 互联网服务 + 互联网金融”融合发展。“工资 +”为 HR 软件业务服务的企业员工实现互联网薪资理财服务；在用友企业空间嵌入友金所理财应用，为互联网服务用户提供理财服务；即将推出为优普 u8+ 企业客户的员工提供“工资 +”服务。未来还将与集团其他业务模块进行持续融合，为客户提供标准的理财应用。

打造企业互联网生态

企业的互联网化是个复杂的系统工程，需要多方的参与。用友将依托自己的互联网企业软件、互联网运营服务和互联网金融服务，联系产业界的各方资源，共同打造和谐共享的企业互联网商业生态，并在此基础上创造大数据时代的数据生态，共建企业互联网的商业文明。

2、尚品宅配：免费设计和众包协作成就家居定制

尚品宅配的互联网转型给家居行业树立了定制服务的新标准，它不仅提供免费设计，个性化产品还具备高效率、低成本的完美特点。这得益于它通过与消费者直接建立连接，消除中间冗余环节，对称消费者需求与工厂的信息；得益于尚品宅配创新性地采用众包设计，科学利用公司内部和外部的设计师资源，既降低成本，又提高效率。

尚品宅配成立于 2004 年，是广州尚品宅配家居用品有限公司旗下品牌。它在广州、上海、北京、南京、武汉等地共拥有 38 家直营店，在全国拥有 800 多家加盟店。尚品宅配致力于为广大客户提供优质整体定制家居产品。

免费设计实现个性化定制模式

与近年来房地产市场日益冷清，家具市场一落千丈，甚至不少家具公司关门歇业的现象形成鲜明的对照的是，尚品宅配运用互联网的免费思维，率先推出“定制”家居理念，不仅得到消费者的认可，而且销售收入连续多年取得 60% 以上的增长。

几年前，家具行业都是客户在展厅看好产品、预交定金后，店面才会安排设计师上门量尺寸。同时定制产品都是耐用品，金额也相对昂贵，没有人愿意在连家具是啥样子都没看见的情况下就给店面下定单。囿于传统

行业的习惯模式，消费者的定制是在有限方案中的选择，并不是完全的定制，是被动适应，而不是主动的参与。

现在，尚品宅配通过将实体店和电子商务平台融合，采用“店网一体化”经营，从线上到线下，再由线下到线上，构成完整的 O2O 闭环，从而实现家居产品的大规模个性化定制。尚品宅配在业内率先推出了专业设计师免费上门量尺服务，免费提供家居设计服务，免费出 3D 设计图，免费报价，免费送货安装，免费保修 5 年，为消费者提供完全个性化的定制服务，让客户放心满意。

能自己参与的免费设计让尚品宅配的客户满意度大大提高。例如，客户将自己的需求提交后三天内，就可以得到一套免费的设计图纸。顾客可以亲自到店里面观看图纸，还可参与到设计过程中，与尚品宅配的设计员面对面修改方案。

在此基础上，尚品宅配还充分利用客户参与个性化设计得到的知识与经验进行资产化。例如，顾客在设计过程中提出的需求和建议中不乏优秀的创意，有些需求和设计被尚品宅配保存到设计库中，并有偿提供给其他客人。例如，有一个优秀的方案在三个月时间内就卖出了 1 万套，预计今年可以卖到 5 万套，实现近五亿元的销售额。

众包让个性化设计高效率低成本

在进行众包设计之前，为了给客户提供定制化的设计，尚品宅配不仅在每一个店面配备 10-15 位设计师，

同时还签约许多国际知名殿堂级设计师，目的是将全球最新、最潮流的生活理念传递到国内。然而随着业务的扩大，尚品宅配需要的设计师数量不断增加，设计师的成本也不断增加，管理难度加大。同时，因为业务量的不均衡，并不能保证设计师使用率达到百分百，出现了设计师的人力资源成本增加而利用率却降低的情况。

为解决这些问题，尚品宅配创新性地打造了一个互联网众包平台，将公司收到的个性化设计需求分包给全国甚至全球各地的设计师。该平台具有任务分包和发包工具，可以解决设计师生产效率低、资源尤其是人力资源利用不高等问题。它对不同的设计师建立了评价体系 and 业务档案，能够智能匹配、快速定位合适的设计师。目前尚品宅配众包服务平台聚集了公司内部 6000 名设计师，未来希望利用这一平台，聚集 10 万名公司外的设计师。

现在，在为消费者提供家居设计时，尚品宅配的设计师在测量完成房屋详细尺寸后，可以将包含需求的订单或完成一半设计的订单发布在企业的众包设计平台上，设计师可以在平台上接不同的设计订单；系统也可根据用户的需要，为设计任务匹配合适的设计师。然后由设计师根据房屋布局和消费者需求完成个性化设计。众包让尚品宅配设计师人才供应有保障，设计师的利用率提高，工作效率提升。

三、运营管理创新



以企业组织变革、共享服务、社会化协同等为代表的运营管理模式创新带动思维创新，以点带面，成为大型企业互联网转型的一种选择。



1、洛阳重工：社会化网络协作让老国企焕发新生机

洛阳重工通过社会化网络协作，一方面实现了组织的扁平化管理与沟通，企业的每个通知每个任务可以穿透层级式的金字塔管理架构，直达每个部门和每个员工；每个员工也可以击穿部门壁垒，实现与任何领导和同事的实时跨部门沟通，大大提高沟通协作效率。另一方面，实现了员工沟通协作过程中所产生知识或经验的资产化，让这些分散在各位员工心中的知识能够在企业得到分享、沉淀。网络协作让员工能动性得到极大释放与认可，成为学习交流、企业创新的大舞台。这家传统老国企重新焕发出勃勃生机。

国机重工（洛阳）有限公司是名副其实的老国企，其前身洛阳建筑机械厂于1904年始建于上海，1954年为支援国家重点项目建设内迁至十三朝古都——洛阳。但同时，洛阳国机重工又是一家非常年轻的企业，2011年11月刚刚从原一拖（洛阳）工程机械销售有限公司更名组建而来。目前洛阳国机重工拥有1个总部、2个中心、3个子公司、5个事业部，共有职工2300人，其中专业技术人员200余人；其业务范围包括工程机械产品的研发设计、工程机械产品的生产制造、销售和服务，以及矿山装备系列产品的销售和服务，是一家典型的多组织集团经营企业。

层级组织的扁平化、跨部门沟通与管理

沟通协作效率低是大型国企的老大难问题，洛阳国机重工也不例外。沟通氛围过于严肃，协调沟通会议太多，决策效率太低，措施落实太慢，信息不共享缺乏沟通反馈等等，是其中存在的典型问题。

在应用社会化网络协作平台——用友企业空间之后，这些问题不复存在。企业空间采用企业微信、微博、即时通信等各种技术，能随时随地组建跨区域、跨部门的沟通小组群，实现各种以往需要开会才能解决的沟通问题，并在群内马上做出决策和工作部署，甚至不用再另行开会，大大提高沟通效率。

例如，洛阳国机总经理张国龙就在企业空间尝到这样的甜头。张国龙是4月24日上午选任总经理的。当天，他有一个想法想在领导班子里讨论。如果用传统的开会方式，程序多不说，还很耽误时间，沟通效率也低。张国龙在25日、26日这两天利用周末时间在系统里建了一个讨论空间，把几个相关的工作人员拉到这个空间里面，然后把议题提了出来。这个议题是关于与在搬迁过程中，如何从产品上、文化上、制度规范上，收集和梳理这100多年企业发展中积累的资料，并形成有益的历史文化沉淀的。这个倡议在企业空间发出后，很快就得到了相关人员的响应，并给出了自己的意见和建议。在接下来的周一上班，关于这个倡议的决策过程，根据相关人员在企业空间的动议，立即开始推进了。

将日常沟通协作中知识与经验资产化

通过企业空间的应用，洛阳国机实现了员工沟通协作过程中所产生知识或经验的资产化，让这些分散在各

位员工心中的知识能够在企业得到分享、沉淀。

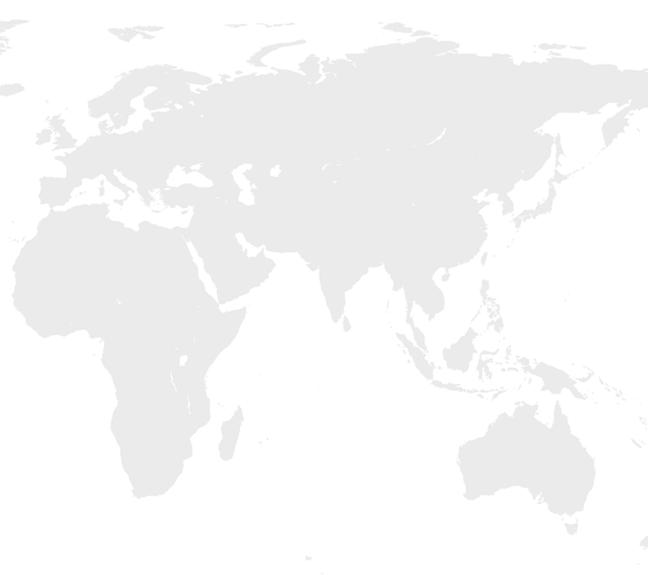
我们都知道，员工之间的沟通与协作过程存在非常多值得保留下来的经验、知识。例如，几个销售人员就如何销售自己的重型机械进行交流讨论，过程中会有很多值得每个销售人员学习的经验和方法。以前这些内容无法沉淀，交流结束后不会有什么资料留下。这样得到帮助的人也非常有限，一般就是参加交流的人才有收获。但有了企业空间之后不一样，大家在企业空间中的沟通交流都采用企业微博、微信等类似机制，他们的所有行为和动作在空间里会留下痕迹，所有的沟通记录都可以保存，并可以非常方便地形成各种文档进行保存，也可以非常方便地将相关内容进行归档、转发与分享。这对企业形成各种隐形化的知识资产非常有好处。

员工能动性充分发挥

通过企业空间的应用，洛阳国机管理层与员工实现了近距离接触。员工之间沟通交流的氛围发生了极大变化，开始从以前的严肃沉闷向现在的活泼快乐转变。企业管理理念可快速传达给全员，企业文化也不再是“贴”在墙上，而是潜入每个员工的心智中，员工的满意度得到提升，员工能动性得到充分发挥。

非常典型的例子是，以前需要领导摊派、督促的事情，现在员工自己主动就做了。由于企业空间将公司领导员工的行为都实时地记录，在一定程度上实现了管理的透明化。在空间中，哪个员工做了哪些工作、工作成绩如何，每个员工可以非常方便地看到。这样，优秀的员工自然就形成了榜样。为了在企业空间中有更好的展现，不给自己“丢面子”，那些工作不积极不努力的员工，都开始转变工作态度，开始主动进行相关工作了。

现在，企业空间已成为洛阳国机上千职工生活、情绪、情感交流聚集地，是职工的工作、生活情感的精神家园，成为企业的“创新集市”。洛阳国机重工通过社会化网络协作平台，员工能动性得到大幅提升，并建立了以社交为核心的管理机制，以此打通上下游合作伙伴社交，实现了用户、员工、企业、产业链上下游的连接，正利用互联网实现从制造型企业向服务型企业的转型升级。



2、协鑫集团：共享服务创新 财务管理模式

协鑫集团利用云计算、移动互联等技术建立了集团财务共享服务中心，让集团的财务服务与管控有了强大的伸缩能力，保证了集团在全球各地快速建立分支机构与公司时，财务服务能力随时到达。同时，财务共享服务大幅提高了员工自助服务能力，重构了协鑫的财务组织结构与管理服务模式，整个集团减少了 17% 的财务人员。

协鑫（集团）控股有限公司是一家专注于清洁能源与新能源为主营业务的综合能源集团公司，是中国最大的非公有制电力控股企业，全球最大的光伏材料制造商。该公司有电力、光伏、天然气、金融等四大产业群，资产总额近 1000 亿元，共有包括保利协鑫能源控股有限公司、协鑫新能源控股有限公司、协鑫集成在内的 3 家控股参股上市公司。集团总部位于香港，分支机构遍布江苏、浙江、北京、广东、福建、河南、内蒙古、台湾、美国、加拿大、新家坡、印度尼西亚、埃塞俄比亚、吉布提等 50 个国家和地区。

财务管理能力实现快速复制

2010 年，协鑫集团决定采用用友 NC 建设财务共享服务中心。协鑫集团先从电力板块开始试点，先后将电力、光伏、地产等核心业务全部接入。目前集团财务共享服务中心已接入企业 180 余家。

共享财务服务中心的建立，让协鑫集团的财务管理

有了快速复制的能力。

协鑫集团的业务正快速扩张，全球各地需要建立很多分支机构。在实施共享财务服务中心之前，各地的新建机构财务管理能力与规范往往需要很长时间才能建立。主要的原因有三点：很多地方的财务人员很难找；即使财务人员找到，他们对集团的财务管理不熟悉，也很难在短时间上手；即使上手开始工作，其主要工作也往往被分支机构的基础核算、处理报表等日常事务所占据，无法从事高级的财务管理工作。也即是说，在实施共享财务服务中心之前，建立一个新的分支机构，其财务能力和管理规范需要很长时间才能到位。这对分支机构开展业务带来极大的限制。

共享财务服务中心改变了上面的被动局面。协鑫集团财务共享中心的业务范围涵盖资金支付、会计复核及核算操作、编制公司会计报表（国内、国际）、编制管理会计报表等。它将下属分支机构共同的、简单的、重复的、标准化的业务集中到该中心，全部由集团财务共享服务中心提供。这意味着，一些基础的财务工作，分支机构基本可以不用自己做，财务共享服务中心直接就完成了，它将相应的财务能力直接延伸到了各个分支机构。也即是说，分支机构即使没有招到合适的财务人员，也可以开展财务工作。并且，由于是全集团统一，分支机构财务管理的规范性大大加强。

员工享受自助服务，财务风险控制能力大大提升

财务共享服务中心也让协鑫集团的员工自助服务有了全新改变。像众多传统企业一样，在实施财务共享服务中心之前，员工要报销费用或者借款，需要填写表格，逐级上报签字，时间长，效率低，也不能满足业务发展

的需要。

建立了共享财务中心后，任何一名协鑫员工在任何地方采用任何终端登录公司协同办公平台后，只需在网上报销的环节填写费用报销单，将单据和原始发票扫描或用智能手机拍照后上传至后端。该单据就按照系统预先设定的审批流程推送给经理审批。所有信息初审无误之后，单据将自动传递至总部财务共享服务中心，审核通过后，即可网银方式付款。

对于电子发票，只需扫描发票的二维码，系统会自动提取信息，并把提取出的数据传送到后端即可。和以前相比，由于业务流程经过了优化，财务中心集中处理各种需求，所以员工报销时间提前了5天以上，工作效率大大提高。

并且，在共享财务服务中心的任何一笔业务都实现了全程监控，并可追溯，做到了风险管控的最大化。

共享财务中心改变了协鑫的财务组织结构与管理服务模式，财务组织架构和人员组成发生了变化。各个地方分支机构的财务人员得到优化，整个集团减少了17%的财务人员。同时，财务部门的工作和运营模式发生了巨大变化。财务部门和财务人员，会把更多的精力投入到业务分析、业务数据挖掘，在信息共享处理的同时，专注财务信息的分析，风险的管控，并定期提交集团运营数据报告，推动企业实施数据驱动的决策。共享财务中心使协鑫在财务管理方面，达到“同一个协鑫，同一种语言，同一种标准”的管理要求。



3、红狮水泥：移动变革经销商管理模式

让一线业务员实时决策，构建 B2B2C 的电商模式的经销商分销模式；把小单拼成大单，统一配送、实时并降低运输成本，终端的连接，在红狮水泥与经销商、最终用户、上下游伙伴之间搭建了一座零距离沟通的桥梁，打造了一个完美的产、供、销生态圈，促进产业链协同，反过来又帮助红狮水泥更加健康、稳步地发展！

红狮水泥是国内专业生产高标号水泥的行业前十强大型企业，国家重点支持十二家全国性大型水泥企业和浙江省工业行业龙头骨干企业之一。截止 2014 年底，总资产约 232 亿元，员工 1.2 万余人，销售水泥和商品熟料 6374 万吨，实现销售收入 242 亿元，上交税收约 15.1 亿元，税前利润约 23.4 亿元。

经销商实现实时下单实时查看库存信息

2013 年，红狮水泥基于用友 NC6 企业级移动应用解决方案开发了 NC 经销商移动商务 APP，并建立了 NC 经销商 B2B 平台。该平台的建立，红狮水泥打造了敏捷、高效的渠道分销体系，实现了其经销商管理模式的变革：经销商与红狮水泥实现实时连接，随时下单，信息实时查询。

红狮水泥在全国有 30 多家工厂、5000 余家经销商，

覆盖众多乡镇网络。在实施 NC 经销商 B2B 平台之前，经销商由于不能和红狮水泥实时连接，水泥库存的数据不能实时掌握，经常出现信息不对称的情况，也不能实时或按自己的意愿下单。这些问题严重影响了经销商正常业务的开展，也让经销商满意度大大降低。经销商满意度的降低，必然对红狮水泥的销售带来极大影响。

实施 NC 经销商 B2B 平台、NC 经销商移动商务 APP 之后，经销商能够实时地了解自身与红狮集团间的业务往来数据。红狮水泥的移动商务 APP 的主要功能包括我的订单、购物车、收藏夹等选项。经销商通过移动商务 APP 登入自己的账户后，可以实时查询水泥产品品种、收藏常用水泥产品、购物车下单，录入提货数量、收货地址（包括派遣司机的车号、司机行驶证）等内容，轻松实现 24 小时全天候随时下单，随时随地了解和跟踪订单发货情况，还可在自助查询保证金，了解订单处理进展，实现在线财务对账。

这种代替传统的传真、电话下单的新型传输手段，也让红狮水泥开票室工作人员从一堆堆、一沓沓传真件、提货通知单中摆脱出来，大大缩短对开单提货的响应时间，也大大降低了双方的沟通成本，提高了工作效率。同时，这大大增强了经销商的体验，为他们提供了更好的服务，大大提高了经销商满意度。

小单拼大单，整合运输资源降低运输成本

水泥配送与运输的调度一直是个老大难问题。空去或空回、数据不准确、地址出错等情形经常出现。为此，红狮水泥在原有 B2B 平台基础上，于 2014 年 7 月，开发了融合运输调度平台和经销商融资平台。该平台整合了

所有运输资源，并规范了基础数据的标准录入，统一了数据源口径，提高了数据的准确性。

在这个调度平台上，运输需求方与资源方可以双向交流与互动，并可“拼单”，实现运输资源的整合，使运输调度管理走向规范化、科学化。这大大降低了水泥的运输成本。目前，红狮水泥全国 30 家工厂在该平台中每天最多派车 5400 辆，每家工厂日均水泥发送可多至一万吨。系统投入仅 6 个月的时间，就为红狮水泥节约运费 1000 万元。上线一年来，系统中共完成订单 216.49 万笔，服务着工厂方圆 150 千米的客户，成为快捷响应经销商需求、满足最终用户需要的得力助手。

不仅如此，在该平台上，由于业务系统直接生成凭证，可实现财务业务一体化的管理，并拥有准确可靠的业务数据。这些数据还可以作为向经销商提供融资担保的信用数据，该平台也成为融资担保的商务平台。

红狮水泥这家典型的传统企业，利用移动联网技术，打造了一个完美的产业链协同平台，形成了一体化的产、供、销生态圈！



四、全渠道营销

传统的企业营销模式正在与互联网深度融合，电子商务这一营销方式是互联网化的重要组成部分，但只是企业转型的初级阶段，很多企业转变为线上线下深度融合，并发展到与大数据结合经营用户，以O2O、粉丝营销、大数据营销为代表的全渠道营销从营销贯穿至企业经营全过程，已成大势所趋。



1、TCL：O2O 全渠道营销实现客户经营

TCL 成立的酷友公司，重构渠道及营销，全面打造 O2O，成功打破了与用户失联的僵局，搭建了酷友电商等客户入口管理体系，以及与之相应的互动营销体系；另一方面，从卖产品升级到卖产品 + 影视、教育等各种内容服务。有力地帮助 TCL 实现从卖产品卖硬件成功转向以经营用户为中心，从而持续为用户提供产品与服务的新商业模式与商业生态。

TCL 集团股份有限公司（下称“TCL”）创立于 1981 年，2014 年集团实现营收 1010 亿元，净利润 38 亿元，品牌价值 668.59 亿元，稳居中国百强品牌第六位；同时彩电、手机和液晶面板的销量均排名前列，并连续九年蝉联中国彩电业第一品牌。集团现拥有 68000 余名员工，10 余个研发中心、20 个制造加工基地，在全球 80 多个国家及地区设有销售机构。

2014 年 2 月底，TCL 启动了“双 +”（即智能 + 互联网与产品 + 服务转型）战略，尝试摆脱对硬件制造的过度依赖，并找到新的盈利增长点。“双 +”战略明确提出，要从经营产品为中心转向同时经营产品和用户，基于移动互联网、大数据、云计算真正实现智能化生产，打造全流程体验服务，力争在未来五年内实现市值超千亿，实现一亿家庭和一亿活跃移动用户会员。

TCL “双 +”战略的核心内涵包含实行“抢夺入口

与经营用户”、“建立产品加服务的新商业模式”，以及“以 O2O 公司重构线上线下业务作为互联网化先锋”等转型举措。“抢夺入口与经营用户”是整个战略实施的关键，而 O2O 则是建立与用户连接的首要任务。

构建全渠道营销体系，抢夺入口与经营用户

在实施全渠道营销之前，TCL 与自己的用户没有直接的联系与互动，也没有形成体系化的入口管理。既有线下渠道的入口，也有京东、天猫等电商的入口，各个入口没有统一管理。

TCL 基于互联网的 O2O 全渠道营销系统建立就是要改变这种状况。总体而言，其建设经历了三个步骤：一是打造一个统一互动的平台，实现不同渠道的用户需求在统一平台受理、智能转发；二是建立用户大数据中心，实现基于用户的大数据全生命周期管理和基于需求和体验的精准服务；三是组建统一的 ESB 集成平台，实现线上线下的统一整合运作。

为此，2014 年 4 月，TCL 集团宣布公司整体转型，整合旗下原有酷友电商、速必达物流、客音服务三家企业，以及 TCL 多媒体、通讯、家电等中国区的体验店和专卖店资源，成立惠州酷友网络科技有限公司，专门负责 O2O 平台体系的建设和运营。这一举措使 TCL 的 O2O 平台将线上和线下渠道更加紧密融合起来，承担 TCL 集团各产业线上线下销售、配送和服务等业务。

这个 TCL 的 O2O 平台体系形成了统一入口管理，以及线上线下融合的营销服务体系。其中，TCL 官网和京东、天猫平台共同搭建 TCL O2O 的天网系统，实现用户互动交流、引流和销售；客音公司构建 O2O 服务网络，全程负责用户服务；速必达物流实现送装一体化，成

为 O2O 物流网络；七大事业部与其他产品事业部合作，负责为 O2O 提供全线产品。体验店、销售点、服务网点构建 TCL O2O 的地网系统，负责线下引流，产品销售服务。

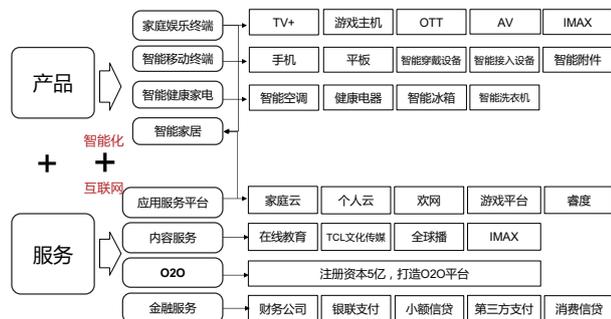
由此，一个以用户为中心，融合了天网、地网、物流网和服务网在内的 O2O 全渠道营销体系水到渠成。该体系围绕着用户提供内容播放平台、金融服务、内容供应以及 O2O 业务四大服务优势，涉及用户生活的方方面面，从而建立统一用户入口。

打造“产品 + 服务”的全新商业模式

通过 O2O 全渠道营销体系建立起与用户有效连接的同时，TCL 在商业模式上也取得了创新变革，从买卖产品转变到提供“产品 + 服务”的全新商业模式。一方面，通过用户体验来驱动产品的智能化升级，为用户提供具有个性化极致体验的智能产品；另一方面，驱动互联网云端进化，与用户进行有效互动和运营，从而为用户提供全流程体验服务。多年布局之下，TCL 集团已初步形成欢网、全球播、IMAX 家庭影院、电视游戏、家庭云与社区云平台、教育科技、银行支付、电商物流等丰富多彩的内容服务群。

“产品 + 服务”模式驱动下，在将产品交付给用户后，只是 TCL 服务和价值创造的开始。O2O 平台以用户为核心，在产品、渠道、营销模式及服务模式方面进行重构，在产品交付到消费者手上后，TCL 相应的专业服务人员会第一时间与用户联系，进行产品装调、激活、培训、辅导，让用户获得满意的产品与服务，并由此开始将更多的后续增值服务交付到用户手上。这便是 TCL 所追求的用户经营。

TCL 借助互联网实现了全渠道营销，从经营产品为中心转向以用户为中心，逐步建立起多种基于互联网的业务能力，搭建“智能 + 互联网”产品与服务生态圈，实现互联网 + 时代的新营销模式。



2、黄色小鸭：线上线下一体化营销

黄色小鸭通过电商订单中心，利用微信等手段，将线下店面渠道的用户激活并转移到线上，与线上电商渠道一起构建线上线下融合的协同运营平台，实现了用户连接、精准营销，以及围绕用户的持续经营。另一方面，基于线上渠道的特点，他们开发了针对电商渠道的新产品品牌，为用户持续经营提供了一个新的范式。

黄色小鸭（PIYO PIYO）是台湾东凌股份有限公司的服装及用品品牌。2007年10月成立上海黄色小鸭有限公司，生产文具、礼品、家饰品、陶瓷礼品、绒毛玩具、婴幼儿用品、美耐皿餐具、袋类等2000余种产品。黄色小鸭在国内拥有20多家办事处及300多家直营门店、数千个经销网点。

电商订单中心实现线上线下渠道并举

黄色小鸭电商订单中心的建立改变了他们线上电商渠道和线下店面渠道的冲突局面。

1991年，“黄色小鸭”进入婴童用品行业，并逐渐占领台湾市场。2002年进入大陆市场，随后在内地以每三年开100家店的速度匀速扩张。目前，共有357个门店，其中大约有270个是直营店，其他由经销商代理销售“扩渠道”。

然而“黄色小鸭”遭遇了几乎所有传统品牌都会面

对的问题。一方面是电商异军突起，一些实体店的客流不再增长甚至下滑。与此同时，实体店房租成本居高不下，人力成本不断上升。

另一方面，黄色小鸭的婴童用品产品销售管理面临很多困难。婴童用品品种及品项繁多，且销售订单处理笔数多，随着公司业务的扩大，手工操作已不能满足企业的管理需求。新产品的设计生产上市具有一定的周期性和提前期，仓存不够，遇到畅销就会断货，补单生产又会错过市场，如果产品滞销，就必然导致大量的库存。而复杂的分销渠道、多样的零售终端，增加了企业经营的管理难度，对销售数据的汇总、订单、物流资金的管理，财务的结算等也提出了较高的要求。

基于以上问题，黄色小鸭成立了电子商务部，在用友U8+现有财务供应链、分销、零售以及人力资源等应用的基础上扩展建立了电商订单中心。在电商订单中心，实现了线上电商渠道和线下ERP数据及业务数据的一体化，实现了前台电商业务与后台ERP系统的无缝集成。

从此，黄色小鸭线上订单处理节奏的明显加快，发货准确及时，对前端销售有更好更及时的支撑。同时，在线上与用户实现连接，打破了层层分销商体系下的信息延时，能实时了解客户需求、市场变更情况，提高了对客户的响应速度。2012年，黄色小鸭在天猫商场开了首家线上的旗舰店。随后，黄色小鸭的网上营销得到了迅速发展，从一个天猫平台发展到包括京东、当当、QQ商城、1号店、易迅在内的六大平台，实现了系统中从订单下载、打印发货、扫描、包装、出货、对账，最后到财务结算的完整的闭环。

值得一提的是，2014年，黄色小鸭推出新的电商品牌“哈皮蛙”，只在网上销售，并且采用不一样的销售策略：

同一款产，单价大约比“黄色小鸭”低 10%。这种专门的电商品牌对于用户的持续经营起到了重要的探索作用。

激活用户 实现精准营销与持续经营

黄色小鸭积累了大量的用户，激活这一庞大的用户群体会带来巨大的价值。掌握他们的基本数据和消费意愿，可以实现目标客户群体的精准定位，并在此基础上对用户进行精准营销，持续经营，最终创造出更大的效益。

黄色小鸭大量的实体店已经拥有了众多会员用户，但是这些用户有的使用商场的会员卡，有的使用黄色小鸭自己的会员卡。因为没有建立统一的用户帐号，当会员在黄色小鸭不同的实体店或在全国不同地方使用时，会遇到一些问题，如会员信息无法识别，会员对接不统一等问题。另一方面，黄色小鸭拥有大量的用户购物数据，却不能有效利用这些数据，合适的精准营销。所以激活线下用户，统一用户帐号就变得非常重要。

因此，如何激活会员用户并将新老用户统一到一个线上平台就是黄色小鸭所要采取的措施。黄色小鸭通过构建微信平台，在其上推出折扣、领取小礼品等各种优惠活动，吸引商场、自身实体店的会员卡用户关注，实现黄色小鸭与会员卡用户的连接。同时，使用该方法也吸引了更多的人通过关注黄色小鸭微信公众号成为新会员。所有的会员可通过微信平台，轻松实现积分、储值卡、消费历史的查询等互动。另外，黄色小鸭可根据会员消费历史情况，过滤出目标会员，进行促销信息的针对发布。通过这些优质的更有针对性的服务，吸引了更多的用户。

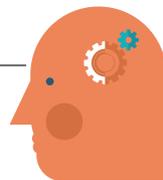
在微信上激活这些用户之后，黄色小鸭实现了 360

度的客户信息整合。通过微信会员服务平台，对小鸭订阅号、服务号的发布素材、微粉进行管理，统计粉丝、会员关注比例及情况，随时进行互动策略调整。

然后，再加上服务管理平台化、精细化的销售行为及过程管理，能协助企业快速拓展营销手段，精准把握客户需求，最终实现线上线下共同服务用户，创造高价值，提高服务水平和满意度。

五、智能制造

制造业是所有行业中受到互联网冲击最大的行业之一。随着“互联网+”行业计划的推出，制造业也是面临深度转型。从工业 4.0、中国制造 2025，创美工艺、天瑞集团等一批批智能工厂智能制造的践行者开始出现。



1、创美工艺：细颗粒度实现个性化柔性制造

创美工艺利用物联网技术连接生产工厂，实现了完全自动化的、个性化的柔性制造，创造了中国的工业 4.0 样本。创美工艺应用了设备数据采集系统、数据集成系统、PCS 监控系统以及数据展示分析系统，实现了生产的全面自动化，并能根据数据的变化进行智能化生产。更进一步，创美工艺将模具的数据展现给客户，客户可以根据自己的要求选择合适的小颗粒度模具，由此实现小批量个性化的柔性制造。

创美工艺（常熟）有限公司（以下简称创美工艺）创建于 1993 年。公司拥有高速冲床、数控冲床、线切割机床、加工中心、机器人、镀锌生产线、冲床等设备。专业从事液晶、电器产品用部件、精密机器用构件、汽车用零部件的冲压加工，以及复印机光学结构件的组装和两次加工业务。

物联网连接实现自动化、智能化工厂

在用物联网实现智能化工厂之前，创美工艺的生产过程总是存在一个典型问题：由于多个部门在多项业务上交叉使用多个系统，造成信息离散，无法实现数据统一；决策部门所得到的数据总是滞后，也就造成了决策的制定和执行都因此延迟。这带来的结果就是生产不能按时

完成，质量无法得到保障，客户满意度非常低。

为解决这一难题，创美工艺通过 iUAP 物联网中间件对生产工厂进行了全面的自动化与智能化改造。其中最重要的一点便是，通过整合的设备数据采集系统、数据集成系统、PCS 监控系统以及数据展示分析系统，实现创美工艺通过 UAP 平台来直接控制生产设备和生产过程。

创美工艺在小尺寸液晶显示器事业部车间首先试点。它搭建了一条智能生产线。这条生产线能根据 MES 系统（制造执行系统）指令，通过工业软件拉动设备进行作业加工和物流执行。在生产线的“头”有人准备物料，“尾”有人接收成品，中间从上料到整个加工、到成品的运输和管理过程，都自动化完成。所有加工设备之间的协同都通过机械手来进行操作，所有设备加工状态都可以通过 MES 系统进行秒级实时监控，实现软硬件融合、管理自动化。同时，创美工艺还进行了多屏融合，信息移动化，让管理、信息实时传递，从而节省大量信息沟通时间。

除此之外，创美工艺还要求生产过程全程条码化。这种设计也让个性化定制和生产过程自动化很好地结合。此举既避免由于人的不确定性给生产带来不确定性，提高生产效率和产品质量，也把工人从简单枯燥高频度的工作中解脱出来，去完成更多机器无法进行的、现场决策的工作。

颗粒度变小，实现小批量个性化柔性制造

用户的个性化、定制化需求与生产过程的规模化、协同之间的矛盾，是以前摆在创美工艺面前急需解决的问

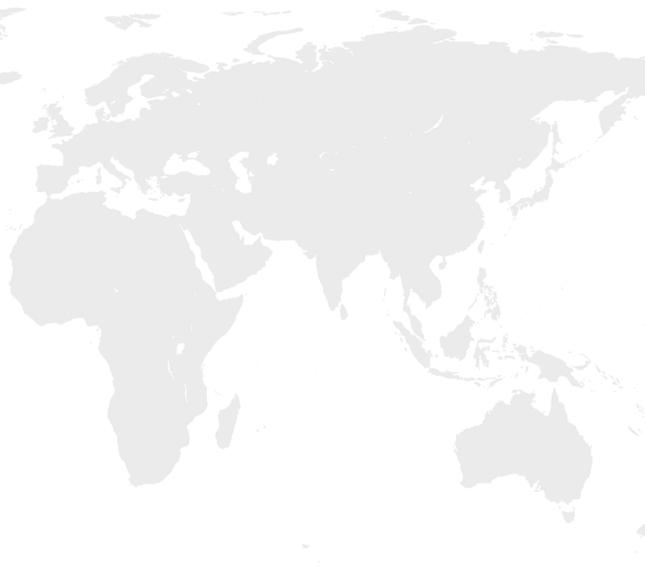
题。而这一问题的核心是管理的“颗粒度”问题。当颗粒度放得很大的时候它就变成了“个性化”的东西；当把管理的颗粒度变小、变得更细时候，它就有可能实现不同层级的标准化：大量“小颗粒度”的产品会有大量重复性的、标准化的事情，这些共同的事情按照序列排列组合就可以变成标准化生产，但同时又最终实现个性化制造。

创美工艺把机器与机器，人与机器等所有的过程进行数据采集，将物理的变量变成数字量，将其中的“颗粒度”做到机器与机器的协调与配合标准化。比如说第一道工序是在模具上冲压出一个孔，进入到第二道工序的时候，这个孔是需要有一个翻边的。此时的传感就需要感知它是否有翻边，如果没有翻边，机器就会停止工作。再如，从上一道工序到下一道工序，模具对象在这一道工序应该是关门的，如果系统感应到它是开门的，就必须发出指令停止工作。

在此基础上，创美工艺通过为用户提供以经济成本为基础的颗粒度识别、设计零部件的反馈、在冲压件整个板上利用率清单，将生产中的冲压数据、冲压规律向客户分享这些实际的准确的细颗粒度的生产数据。这样，客户在设计的时候就能够对冲压规律有更清楚的了解，他们在进行设计的时候，就会选择合适“颗粒度”的模具。这样就可以做出既符合用户的需求，又能够符合冲压规律，而且是最便宜的产品。

凭借物联网智能工厂，创美工艺成功实现了小批量个性化柔性制造。对于科研配套的特殊化、小批量冲压

磨具，竞争对手需要一周甚至更长时间才能交付的定制化产品，创美工艺只需要 48 小时，不仅大大缩短了交付时间，还大大降低了成本。



2、天瑞集团：物联网改变水泥制造

天瑞集团采取“集团管控+工厂运营”的模式，将天瑞水泥的管理信息、生产过程、设备维修、质量控制等，集成在一个相互连接的公共平台，建成了天瑞水泥的生产物联网。这个物联网制造工厂实现了生产过程各种数据的自动数据采集，并实时监控生产过程与生产进度，有效地降低了能耗和物料成本，实现了水泥制造的智能化生产。

天瑞集团水泥有限公司是国家重点支持的 12 家全国性水泥企业之一，旗下生产企业分布于河南、辽宁、天津、安徽等省市，是河南省和辽宁省最大的水泥生产企业。截止 2012 年底，总资产达 188 亿元，年熟料产能约 3000 万吨，水泥产能约 5000 万吨，熟料和水泥总产能在全国水泥企业中排名第七位。天瑞水泥于 2011 年 12 月 23 日在香港主板上市。2014 年，天瑞水泥实现销售收入 89.5 亿元人民币，比 2013 年的 86.61 亿元略有增长。

天瑞水泥与用友合作，结合全新的物联网技术，采取“集团管控+工厂运营”的模式，通过提供专业化、标准化和高水准的物联信息系统，将天瑞水泥的管理信息、生产过程、设备维修、质量控制、厂内物流等，集成在一个公共平台，建成天瑞水泥的物联网。这是一个典型的互联网时代智能工厂。

以前，天瑞水泥的生产还是采用的传统通用生产线，

对日常生产、设备、能耗、质量的管理，依然还是以“电话+纸张”为主，依赖于厂级管理人员的经验、责任心和管理水平。同时，生产数据几乎全部采用人工统计记录，存在数据滞后、时效性差、数据单一等问题，不能为企业管理与调度人员及时、准确地提供生产实时用能信息等，也不能实时监控生产情况。

当前，水泥行业正面临产量低速增长，产能过剩短期内难以改善，新建项目减少，大企业兼并重组进程加快，环保和节能减排要求日益提高等一系列问题，这种拼规模、拼成本的粗放型生产方式已经不合时宜。

天瑞集团依托物联网技术实现的智慧工厂改变了这种状况。

首先，天瑞集团通过分子公司 MES 系统的生产监控管理，远程发现各生产线参数异常，可即时远程生产调度沟通解决，及时调整生产参数。这能实时监控生产过程与生产进度，合理进行调度，均衡生产，批次成本、日周成本管理。其次，精细化到物料、生产线、班次、班组、批次、操作员，有效地降低能耗和物料成本，精细化到每次质检数据，及时发现产品质量异常；精细化事件和调度管理过程，规范闭环。最后，对 MES 与 ERP、DCS 全面集成，实现一体化控制，集中技术、集中计划、集中监控、集中绩效、集中对标，统一调度、实时监控、全面质检。

在物联网的帮助下，天瑞集团实现了贯穿整个水泥制造流程的端对端的数字化集成，改造了原有生产线，并实现了以数据驱动为特征的智能制造。

更进一步，从水泥生产全过程的安全监控，到实时的投入产出比和产品销量，中控室中的所有数据，天瑞集团的领导只需在手机上安装个 APP 就可以随时随地查看。

结语



企业互联网+是正在发生的未来。

从白皮书中的企业互联网+落地框架，从各具特色的典型案例，可以清楚看到，企业的互联网化，需要将业务与IT系统进行深度融合并进行重构，需要对企业的经营管理模式进行革命，这一切没有最佳实践，只能借鉴参考，更多是摸索前行。在“企业互联网+”的远航中，没有出现“灯塔”，这既给市场中每个主体带来重新洗牌的机会，也警示着企业的转型升级要格外小心。

从企业互联网+的典型案例可以发现，实施互联网+，立刻行动是最重要的。选择合作伙伴，则要格外小心。随着“互联网+”吹遍神州大地，众多形形色色、打着互联网旗号开展服务的服务商也进入人们视野。企业在选择“企

业互联网+”服务合作伙伴时，要结合自身的实际情况进行选择，并对服务合作伙伴进行深入考察。首先要对服务商的应用进行深入了解，判断其应用是否成熟，是否能满足自己的需要；第二，要考察应用服务商是否拥有自己的开发平台，是否拥有个性化定制开发能力；第三，要考察应用服务商的资源聚集度，看看他是否有相应的资源帮助自己实现“企业互联网+”转型。

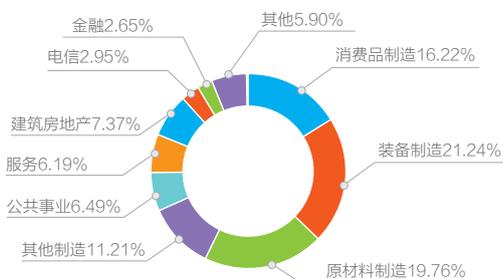
总而言之，企业互联网行动，让上帝的归上帝，让凯撒的归凯撒。我们希望，每一家致力于“互联网+”的企业，不是成为风口的猪，而是都能成为风口的雄鹰！

附录

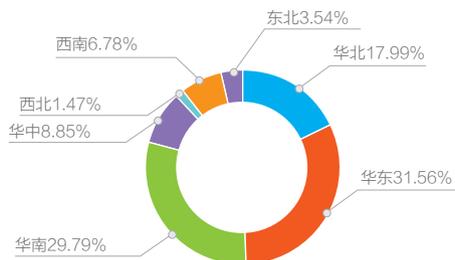


企业互联网 + 部分调研数据

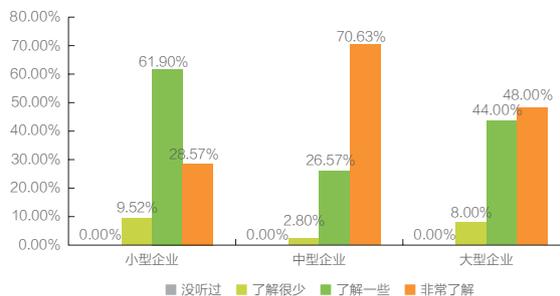
样本所属行业分布



样本所在区域分布



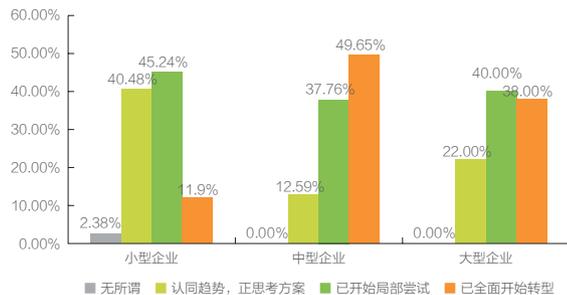
1、您对“互联网 +”的了解程度如何？



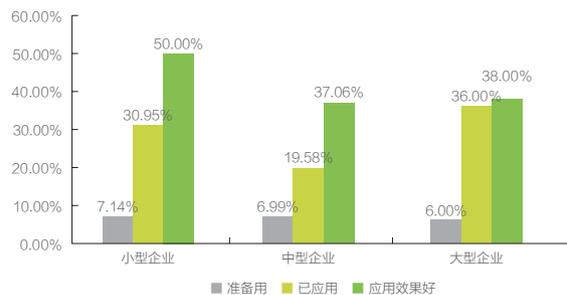
2、您认为下面哪种描述最符合您所理解的“企业互联网 +”？

关于互联网 + 的描述	得分
是一种营销渠道的变革，要有网络营销、电子商务等新渠道	7.94
是一种商业模式的变革，要免费等手段重新定义的自己商业模式	7.21
是一种产品和服务生产组织方式的变革，大量采用个性化定制、协同研发、协同制造等方式	7.6
是一种组织管理架构和管理方式的变革，采用众筹、自组织、倒三角、社会化协同等新方式	7.53
是企业核心竞争力重塑的变革，企业原有的核心竞争力被互联网颠覆，需要用新技术重新塑造竞争力。	7.73
是一种利用移动互联网等新技术实现企业运营模式的变革，使企业由产品导向转向客户导向，由流程驱动转向数据驱动，由延时运行转向实时运行	7.93

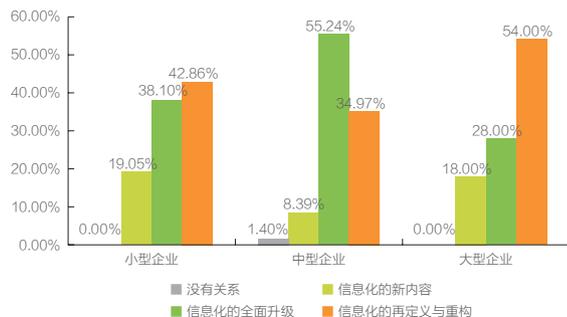
3、贵公司如何看待互联网+？



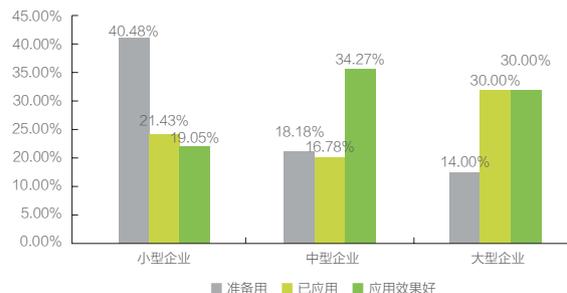
6、贵公司官方网站或社区的进展情况？



4、贵公司如何看待信息化和互联网+的关系？



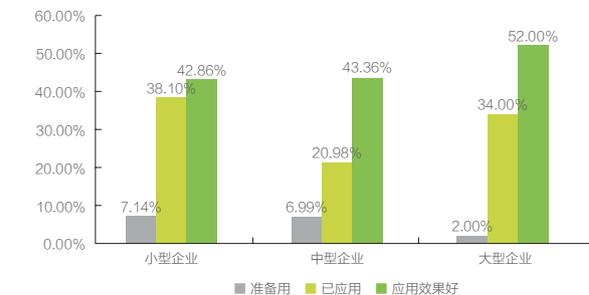
7、贵公司官方移动 APP 的进展情况？



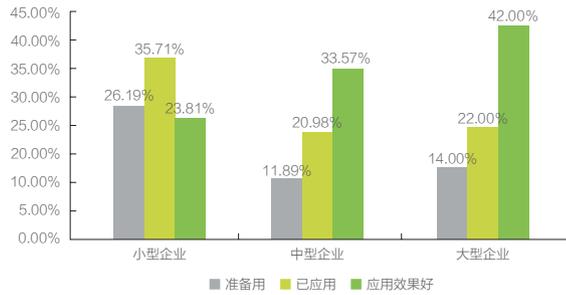
5、贵公司微博与微信官方账号的进展情况？



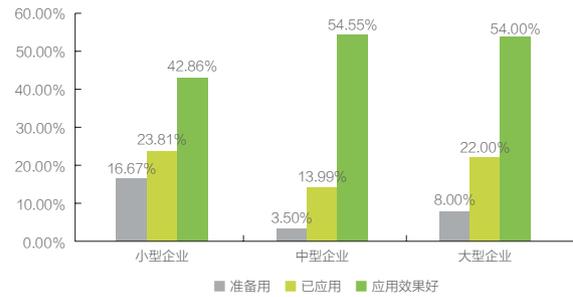
8、贵公司网络营销的进展情况？



9、贵公司大数据营销的进展情况？



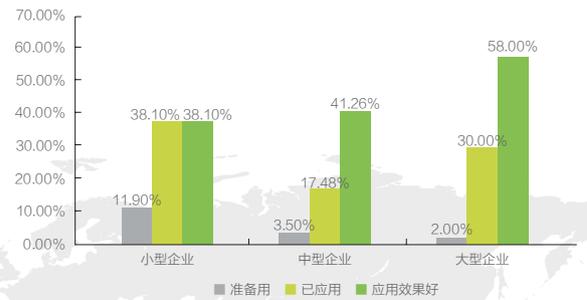
12、贵公司互联网协同办公的进展情况？



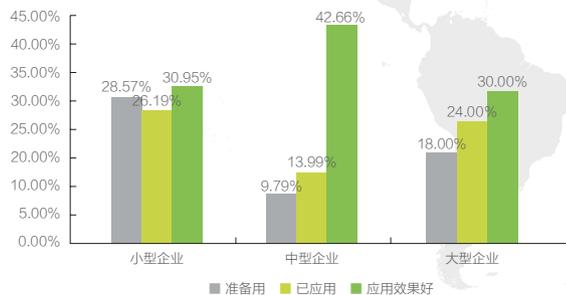
10、贵公司电子商务的进展情况？



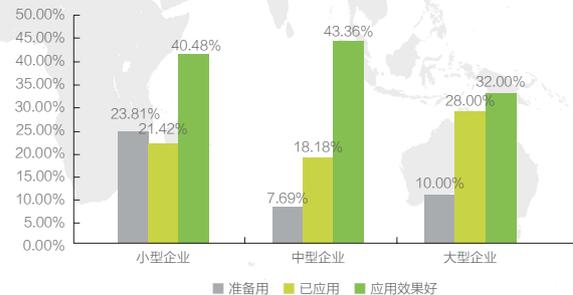
13、贵公司财务 / 人力资源等共享服务的进展情况？



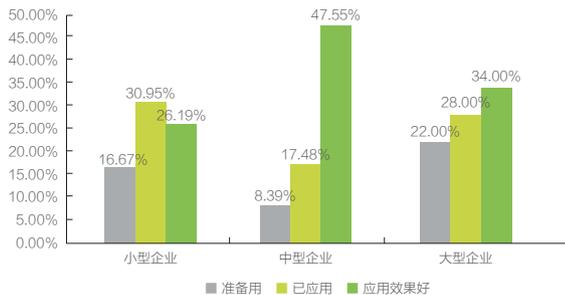
11、贵公司 O2O 的进展情况？



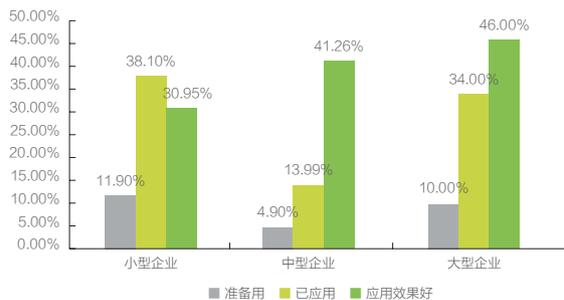
14、贵公司员工变合作商等组织变革的进展情况？



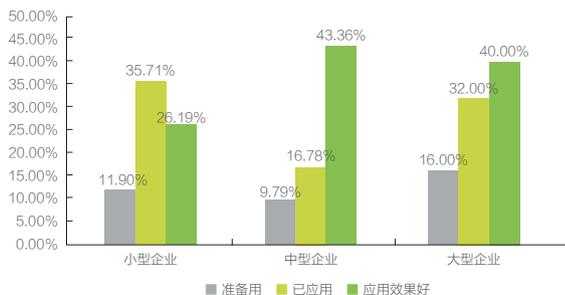
15、贵公司 C2M 的进展情况？



18、贵公司集中采购的进展情况？



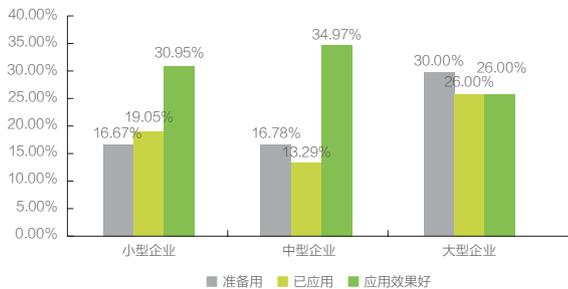
16、贵公司研发设计等创意集市的进展情况？



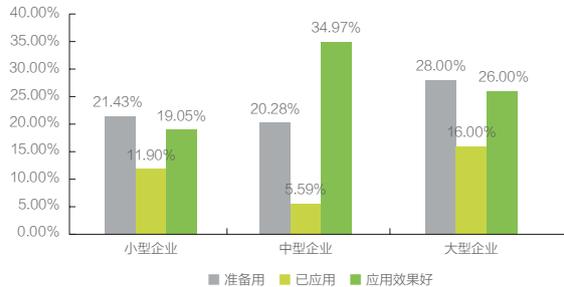
19、贵公司上下游供应链一体化的进展情况？



17、贵公司智能工厂的进展情况？



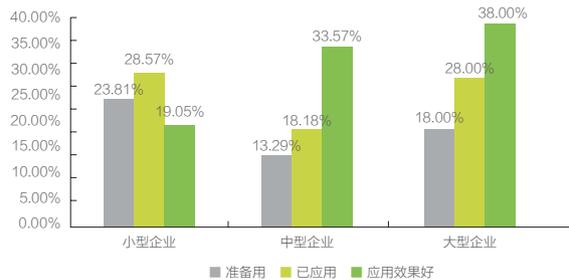
20、贵公司 3D 打印的进展情况？



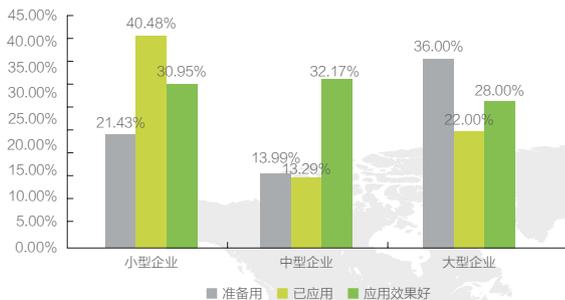
21、贵公司互联网金融的进展情况？



24、贵公司云计算的进展情况？



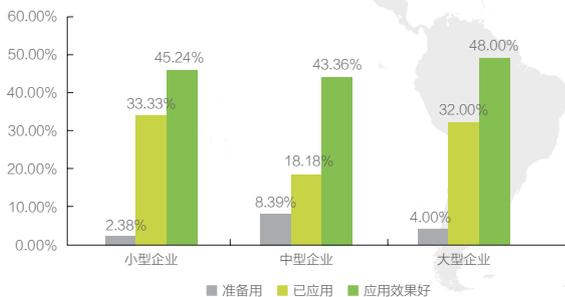
22、贵公司跨界进入新领域的进展情况？



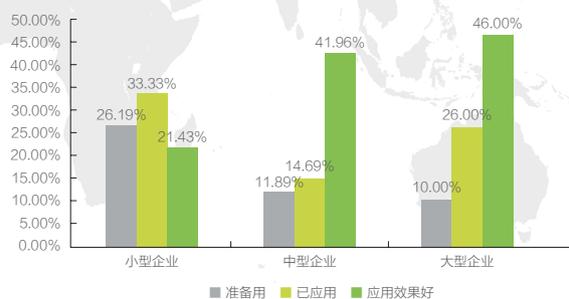
25、贵公司物联网的进展情况？



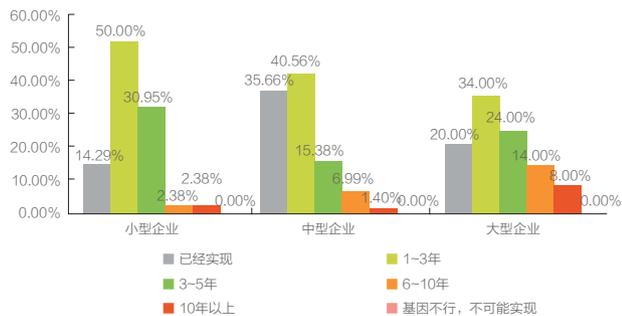
23、贵公司移动互联网的进展情况？



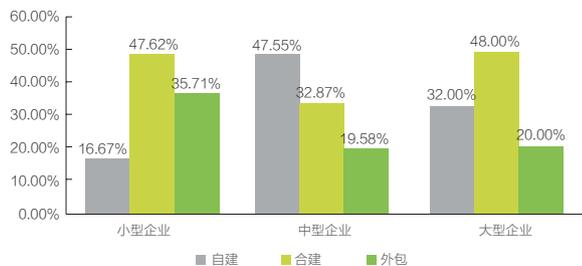
26、贵公司大数据的进展情况？



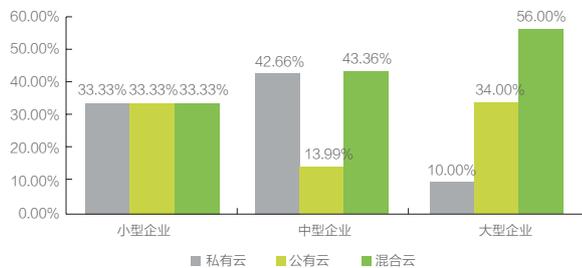
27、您认为贵公司何时能实现企业互联网化？



28、贵公司在互联网+行动中，倾向于采用什么建设模式？



29、贵公司在互联网+行动中，倾向于什么部署模式？



用友
yonyou

地 址：北京市海淀区北清路68号用友软件园
电 话：86-10-62436688
邮 编：100094
客户专线：400 660 0588
网 址：www.yonyou.com

海比研究
highlight the future

地 址：北京市海淀区东北旺西路8号中关村软件园
孵化器1号楼3B座1208室
电 话：86-10-84802535
邮 编：100094
网 址：www.soft6.com