

# 今日用友

www.yonyou.com

企业互联网化

# 4

大落地攻略



数字营销



企业协同



共享服务



智能制造



欢迎关注今日用友



2015年第2期  
**总第125期**  
8月5日出版 双月刊



王文京  
用友网络科技股份有限公司董事长兼 CEO



## 企业互联网化，怎么做？

今天中国的企业可以分成三类群体，大约 10% 的企业知道“互联网+”，并且成功地实践了“互联网+”；大约 80% 的企业知道“互联网+”，但是不知道如何实现；大约 10% 的企业还没有“互联网+”的意识。也就是 90% 以上的企业都意识到“互联网+”的重要性，但是 80% 还不知道怎么做。

企业要把“互联网+”实践好，不仅要了解现在的 ICT 技术，更重要的是：首先认清“互联网+”给企业真正带来的改变是什么；其次是找到好的切入点。

“互联网+”给企业带来的关键改变主要体现在以下五点：

首先，真正建立起以客户为中心的商业模式。

其次，真正建立起员工驱动而不是领导驱动的企业内部创新模式。

第三，真正建立成数据驱动的企业运营。在互联网化之后，企业营运的重心从流程转为数据，流程仍然重要，但是比流程更重要的是数据，包括营销和产品的决策等。

第四，真正建立成实时运营的企业。企业可以更快、更及时地做出决策，推进各项运营措施。

第五，真正建立起在全球范围内配置资源的运营方式。互联网企业带来的变革，使得企业 IT 计算的范围从原来的一个企业扩展到全球范围的社

会级，原来要一个跨国公司才可以做到的，现在即使是一个小企业也可以做到。

这五个方面的改变，是“互联网+”带给企业的重大变革。

那么如何推进互联网化，最好从下面四个方面着手。

**数字营销。**消费品类的企业，包括工业品企业都应该从数字营销着手，充分利用互联网带来的便利，直达客户，形成新的营销方式，提高企业的市场拓展，更好满足客户需求。

**企业社交。**企业协同与社交，能够极大提升企业内部以及与伙伴的整体效率。

**智能制造。**在产品的设计研发与管理环节，让客户参与；在生产环节，充分利用工业机器人，加强对制造过程和工艺链环节的提升。

**共享服务。**比如企业的财务与人力资源，通过建立云计算的服务平台，把全国的财务人员与人力资源的事务，进行集中处理，能够极大地降低成本、提高效率、提高服务水平。

上述四个方面是很多成功推进了“互联网+”的企业优先推进的重点。

未来，所有的企业都会成为互联网企业，都会成为数据驱动的企业，关键就在于企业的认知与决心，推动企业互联网化行动的速度。❶



总第 125 期  
8 月 5 日出版 双月刊

# Contents

**P18**  
**企业互联网化,**  
**从“概念”到“落地”**

003

**PREFACE/ 卷首语**

003 企业互联网化, 怎么做?



004

014

**VIEW/ 观点**

014 邬贺铨: 迎接产业互联网时代

018

**COVER STORY/ 封面主题**

## 企业互联网化 **4** 大落地攻略

**攻略 1: 数字营销**

**[ 话题 ]**

029 数字营销: 变“客户”为“用户”

**[ 案例 ]**

030 海尔: 大数据精准营销

032 优衣库: 如何做 O2O “1+1>2”

034 爱菊: 电商是种渠道和工具

**[ 应用 / 服务 ]**

036 全渠道营销 (O2O) 方案

037 完整闭环 O2O 方案

**攻略 3: 共享服务**

**[ 话题 ]**

048 共享服务: 变“部门”为“平台”

**[ 案例 ]**

049 协鑫控股: 财务共享让价值放大 180 倍

051 腾讯: 可被信赖的人力资源共享服务平台

**[ 应用 / 服务 ]**

054 财务共享服务平台

055 人力资源共享服务平台

**攻略 2: 企业协同**

**[ 话题 ]**

038 企业协同: 内外部资源平台化

**[ 案例 ]**

039 Automattic: 让员工在家工作

040 东盛: 组织当以员工为核心

042 红狮水泥: 企业与经销商互联

044 洛阳重工: 穿透层级式金字塔

**[ 应用 / 服务 ]**

046 企业空间

047 工作圈

**攻略 4: 智能制造**

**[ 话题 ]**

057 智能制造: 革新企业盈利模式

**[ 案例 ]**

058 陕鼓: 工业 4.0 的六条路径

060 红领: 打造 C2M 商业生态

062 尚品宅配: 从 C2B 到工业 4.0

064 恒安: 转型数字制造

**[ 应用 / 服务 ]**

065 数字制造系统

005





### 互联网+

互联网加上传统产业，衣食住行将有更多改变。

**官方版：**“互联网+”代表一种新的经济形态，即充分发挥互联网在生产要素配置中的优化和集成作用，将互联网的创新成果深度融合于经济社会各领域之中，提升实体经济的创新力和生产力，形成更广泛的以互联网为基础设施和实现工具的经济发展新形态。

**马化腾版：**“互联网+”是以互联网平台为基础，利用信息通信技术与各行业的跨界融合，推动产业转型升级，并不断创造出新产品、新业务与新模式，构建连接一切的新生态。

**马云版：**所谓“互联网+”就是指，以互联网为主的一整套信息技术（包括移动互联网、云计算、大数据技术等）在经济、社会生活各部门的扩散应用过程。

**李彦宏版：**“互联网+”计划，我的理解是互联网和其他传统产业的一种结合的模式。这几年随着中国互联网网民人数的增加，

渗透率已经接近 50%。尤其是移动互联网的兴起，使得互联网在其他的产业当中能够产生越来越大的影响力。我们很高兴地看到，过去一两年互联网和很多产业一旦结合的话，“duang”！就变成了一个化腐朽为神奇的东西。尤其是 O2O 领域，比如线上和线下结合。

**于扬版：**我们今天看到所有成功的互联网企业都是互联网+线下耳熟能详的模式，比如什么是百度？互联网+小广告。什么是淘宝？互联网+农贸集市。什么是天猫？互联网+品牌聚集地。什么是世纪佳缘？互联网+红娘。……这种例子非常的多。

**王文京版：**企业要把“互联网+”实践好，不仅要了解现在的 ICT 技术，更重要的是：首先认清“互联网+”给企业真正带来的改变是什么；其次是找到好的切入点。

2015 年 3 月 5 日上午十二届全国人大三次会议上，李克强总理在政府工作报告中首次提出“互联网+”行动计划。



### 中国制造 2025

“中国制造 2025”由国务院正式发布，是我国实施制造强国战略第一个十年的行动纲领。规划明确三步走战略目标：通过两化融合发展来实现：十个重点领域实现突破发展，分别是新一代信息技术产业、高档数控机床和机器人、航空航天装备、海洋工程装备及高技术船舶、先进轨道交通装备、节能与新能源汽车、电力装备、农机装备、新材料、生物医药及高性能医疗器械。

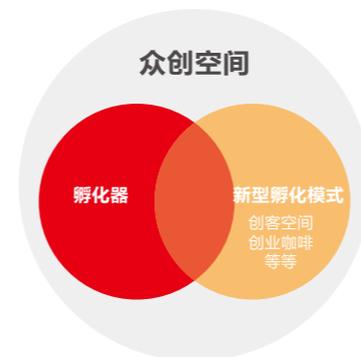


### 众创空间

国家鼓励大众创业，创业者迎来大好机遇。

多年前，欧美“创客”们用不到波音公司 1% 的成本研制了无人机，这架无人机实现了众多的功能，人们由此看到了创造的

力量。如今，这股创造风潮正在席卷中国，并被官方命名为“众创空间”。经过多年的发展，国内外已经把众创空间推到了一个比较成熟的历史阶段。在十多年前，国外 Hackspace、TechShop、Fab Lab、Makerspace 等各种类似形式的众创空间就已经逐步形成，对科技创新产生了深刻的影响。此后，Maker 的概念被引入中国，形成“创客”概念，国内也产生了类似空间，如北京创客空间、上海新车间、深圳柴火空间、杭州洋葱胶囊等，大小和背景各不相同。



### 统一社会信用代码

人人都将有唯一的信用代码，失信者将处处受限。

以公民身份号码和组织机构代码为基础的主体标识代码制度，包括公民统一社会信用代码、法人和其他组织统一社会信用代码。实施统一社会信用代码制度，是为每个公民、法人和其他组织发放一个唯一的、终身不变的主题标识代码，并以其为载体采集、查询、共享、比对各类主体信用信息，有利于促进信用信息资源共享，降低社会管理成本，提高公共服务水平，完善社会治理体系。2015 年 6 月 4 日召开的国务院常务会议，决定实施法人和其他组织统一社会信用代码制度，在注册登记时一次性免费发放统一代码和登记证。



### 普惠金融

小微企业、大学生、农民，人人都将能享受到便捷的金融服务。

普惠金融是指立足机会平等要求和商业可持续原则，通过加大政策引导扶持、加强金融体系

建设、健全金融基础设施，以可负担的成本为有金融服务需求的社会各阶层和群体提供适当的、有效的金融服务，并确定农民、小微企业、城镇低收入人群和残疾人、老年人等其他特殊群体为普惠金融服务对象。



### 智慧城市

交通、医疗、物流等城市公共服务将更智能更便捷。

智慧城市就是运用信息和通信技术手段感测、分析、整合城市运行核心系统的各项关键信息，从而对包括民生、环保、公共安全、城市服务、工商业活动在内的各种需求做出智能响应。其实质是利用先进的信息技术，实现城市智慧式管理和运行，进而为城市中的人创造更美好的生活，促进城市的和谐、可持续成长。





# INFOS/ 资讯

## 商业

### 民营银行

民营企业、民间资本办银行，未来不是新鲜事，成熟一家，批准一家。

### 铁路

铁路投资 8000 亿，政府欢迎社会资本参与，民间投资走向更大舞台。

### 水利

在建重大水利工程 8000 亿，水利投资向民营资本敞开大门。

### 旅游

落实带薪休假，政府扶持旅游业，百姓点赞，行业迎来新的增长点。

### 养老健康

人口老龄化加速，医疗、保健、家政、护理等行业有广阔发展空间。

### 物流快递

网购越来越火，物流快递是保障，市场有需求，政府在扶持，怎会无钱景？

### 新能源汽车

推广新能源汽车，对消费者的补贴不断加码，新能源汽车增长可期。

### 互联网产业

互联网改变世界，“互联网+”推动互联网与传统产业融合。

### 高端装备制造

实施“中国制造 2025”，向制造强国迈进，“Made in China”不再是低端商品的代名词。

### 节能环保

在加强环境保护的大背景下，节能环保产业大有可为。

# 技术

未来的智能终端都会具备人体感觉器官所拥有的功能，如触觉、味觉、嗅觉、听觉、视觉等等，并且可以直接用人类大脑所产生的脑波来控制智能终端。

### 智能终端的触觉感知

在商店里买衣服、床上用品等，人们需要用手摸摸布料，才能知道布料的厚度、柔软度、光滑度等等。随着电子商务的迅猛发展，很多人都喜欢直接用智能终端在网上订购商品，但遗憾的是无法知道商品的质感。未来的智能终端，不但让我们可以使用网站上的试衣间试穿衣服，还可以透过触碰感受到衣物的质感。

这方面的研究工作早已经开始。有人发明了一种“振荡法”，使手机产生一种微弱的振荡，当达到某个特定频率时，手摸上去的感觉就相当

于摸着某种质感的物体。美国就有几家公司在做这方面的研究。当你准备购买床单时，马上感觉到这是全棉的柔软床单，总比你只听信商业广告要好多了。

丹麦研究者发明的能够体验对方体温的鼠标，也已经在这方面作了很好的尝试。当你手握鼠标在与对方进行视频或音频对话时，你可以感觉到对方握着鼠标的手的温度。这就像当朋友与你握手时，你感受到朋友传递给你的热量，当对方是你的恋人时，你就会感受到来自远方的爱情的温暖。

这样的应用也可运用在远距离医疗上，患者只要将患部拍摄下来传送给医生，医生触碰图像就可以知道软组织的粗糙程度，以进行初步的诊断。

### 智能终端的嗅觉感知

智能终端将内置嗅觉感测器。这种感测器的研

究目前已经有了很大进展，从以前体积较大的“电子鼻”到现在用 MEMS 芯片实现的号称“世界上最小的”的真空泵，已经可以轻松放到一部智能手机里。用这样的真空泵就可制成世界上最小的质谱仪，可以分析任何化学元素。

通过这些嗅觉感测器，人们可以根据自己呼出的气体得知自己的身体状况，若是快要感冒了就采取预防措施，而医生也可以用来判读病人是否患有肝病、肾病、气喘等其他疾病。这些信息和数据都可以实时的方式传到远处医生那里，这样就可以协助医生远距离诊断或是监控患者的状况。

农民可以用智能终端，通过嗅觉感测器知道这块土壤是否适合作物的生长，是否含有不良的菌种，也可以嗅出作物生长的状况，是否可以收成了。这对提高农作物产量将有很大的帮助。

护理中心可用智能终端，通过嗅觉感测器随时监测环境中是否有不良细菌，是否已消毒，以防止病菌的传染，甚至可以监测都市卫生与环境污染情况。用智能终端来监测空气中的 PM10 和 PM2.5 值，也已经有不少研究者作了不同的试验，希望在不久的将来能够商用。

### 智能终端的味觉感知

具有味觉认知的智能终端可以知道每道食物的味道。你可以把智能终端碰触食物，它就可分析出食物中所含有的各种成分。这对于保障食品安全来说，将是必不可少的应用。具有味觉感知的智能终端还能知道食品是太咸了、太辣了，或是太甜了，它可以提供每天要摄入的食物建议。它可以从数以万计的食谱中，根据营养师的建议以及食用者的喜好，重新设计出营养均衡的菜单。

厨师们也可以使用智能终端品尝自己烹饪的餐点，找出需要加强的地方，并通过不同的食材组合，开发出更多佳肴。而保健食品从业者可以针对有特殊饮食需求的人，如糖尿病患者，调配出可控制血糖却又可满足喜欢吃甜食的欲望的配方，让患者有

更多选择。

### 智能终端的视觉感知

“计算机视觉”是一个已经发展了很多年的技术领域，但是在智能终端得到应用的主要瓶颈是处理器的速度。随着新型半导体器件的不断出现，芯片运算速度将会有几个数量级的提高，这样，“人脸识别”将会进一步提升识别率和识别速度。

智能终端的“计算机视觉”在很大程度上将会超过人眼。例如，对于医疗图像或 X 光片上的不正常的图像小点，人眼不一定能作出准确的判别甚至会忽略，但是它却不会放过。如果和大数据技术包括数据分析技术配合使用，这样的视觉感知在许多场合将会具有非常重大的意义。

在不远的将来，利用智能终端的“视觉”，还可以完成 3D 扫描或者利用一些背景完成 3D 合成。图片缩放、移动、旋转、指令操作、精准控制等都可以在智能终端里自动完成。这将会对一些传统产业产生重大影响。例如，雕塑家、建筑师可以利用该技术完成一份虚拟的作品，然后再通过 3D 打印机把模型或实物打印出来，而医生可利用该技术做实验或者模拟手术等等。

### 智能终端的听觉感知

再过几年，随着机器听觉和语音识别技术的进一步发展，智能终端将可以非常准确地分析语言特征，例如使用一部智能终端，你就可以准确地知道你的婴儿为什么在哭。

另外，带有听觉感知的智能终端有很高的灵敏度，能够检测到微弱的声音信号，并能判别音频的微弱变化。这对于有些场合非常有用。例如，如果用它来监测一座大桥，可以及时知道桥的哪一部分已有松动，从而可在大桥倒塌之前及时进行修复和处理。同样，用智能终端也可以做到在一棵树倒塌之前，知道内部的断裂情况。



### 北京大学博士、超图

#### 软件先进技术实验室主任黄璠：互

联网+提出的背景与思路，有点类似美国的工业互联网理念。互联网+是希望用国内相对优质与国际领先的互联网力量去加速国内相对落后的制造业的效率、品质、创新、合作与营销能力的升级，以信息流带动物流，也会与一带一路整体战略相结合，推展整体产业的国际影响力。

### 北京大学政府管理学院

#### 副教授黄璠：“互联网+”不仅包括

制造业，也包括电子商务、工业互联网、互联网金融以及创客创新。“互联网+”是两化融合的升级版，不仅仅是工业化，而是将互联网作为当前信息化发展的核心特征，提取出来，并与工业、商业、金融业等服务业的全面融合。这种融合不是简单的叠加。不是一加一等于二，一定是大于二。我想其中关键就是创新。只有创新才能让这个+真正有价值，有意义。

### 清华大学公共管理学院

#### 书记孟庆国教授：在工业发展领域，

美国提出工业互联网，德国提出工业4.0。创新2.0时代的新工业革命汇同生态革命、创客浪潮，进一步推动了新能源、绿色生态、智能制造、开源创造等趋势。我国十八大后推行“工业化、信息化、城镇化、农业现代化”发展战略，以及习总书记提出的“没有信息化就没有现代化”命题，需在创新2.0指导下融合新一代信息技术，实行颠覆性创新，变“全球制造大国”为“全球智造强国”。

### 腾讯董事会主席兼

#### CEO马化腾：“互联网+”是一

个趋势，加的是传统的各行各业。过去十几年，互联网的发展很清楚地显示了这一点：加媒体产生网络媒体，对传统媒体影响很大；加娱乐产生网络游戏；加零售产生电子商务，已经很大；互联网金融非常热，互联网将让金融变得更有效率，更好地为经济服务，符合“普惠金融”的精神。

### 重庆大学新闻学院

#### 研究员、博士生导师曾润喜：

以前的互联网还只是作为一个外在工具，当今互联网已经作为了核心引擎，推动社会创新。也就是说，以前大家把互联网当作“轮胎”，但其实它是“发动机”。

### 北京大学移动政务实验

#### 室宋刚博士：“互联网+”概括了信

息通信技术高度融合发展背景下的新一代信息技术与知识社会创新2.0的互动与演进，也是对当前创新2.0研究十大热点和趋势的一个概括。“互联网+”作为智慧城市的本质特征将推动形成有利于创新涌现的生态。互联网+的“+”，不仅仅是技术上的“+”，也是思维、理念、模式上的“+”，其中以人为本推动管理与服务模式创新与创业是其中的重要内容。

### 中关村下一代互联网

#### 产业联盟秘书长张建宁：近两年，

特别是随着移动互联网的加速发展，云计算、大数据、物联网等新技术更快融入传统产业以及金融理财、打车等民生领域。而PC互联网时代升级到移动互联网时代后，互联网技术与两化融合相结合会有更多看点，并推动以工业4.0为代表的新工业革命。

### 中国虚拟运营商产业联

#### 盟秘书长邹学勇：互联网+通信，将成

为2015年通信新未来，通信改革机遇：虚拟运营商、宽带运营商和铁塔公司，让泛电信化渗透各行业实现移动信息化和移动互联网，为全国手机用户提供智能生活的入口。”

## 徐愈：

### 经济新常态下，做好三点推进产业与互联网融合

中央网络安全和信息化领导小组办公室信息化发展局局长 徐愈



首届中国企业互联网大会的举办凸显了中国产业界的清醒判断和向互联网领域纵深挺进的决心，作用积极，意义深刻。

2015年1月30日，中央网信办主任卢伟宣布第二届世界互联网大会暨乌镇峰会将于10月28日到30号在乌镇召开，引起广泛关注。互联网精神、互联网创新发展将在2015年掀起更大热浪。

中国经济发展进入新常态，主要指经济发展进入速度调整、结构升级、动力转换的新常态时期，核心是实现发展动力的转换。同时，互联网正成为创新驱动发展的先导力量，也是经济发展的强大引擎和动力，要重视互联网发展带来的新机遇、新动力，特别要高度关注与产业的融合发展；信息化的作用将更加凸显，角色更加重要。

互联网和产业界发展正在走向一个融合新阶段。在这个新阶段有几个重要的事情，要认真把它抓实抓好。

首先，要加快基础设施的普及和升级。全球发达国家、发展中国家都把互联网基础设施提速、普及上升到一个更重要的位置。加快推动宽带中国的建设，真正让互联网以更高的速度、更宽的范围，在各个领域得到充分运用。

其次，要大力发展新兴业态，对形态各异，涉及到千百万中小企业的新兴业态要大力支持。现在，很多融合的业态还无法完全充分估量和描述，未来，可能是上百万的工作机会正在现在还不存在的行业中诞生。

高度关注平台经济的发展，很多互联网平台型的业务、平台型企业，为大范围的创新提供了很好的平台。

同时，也满足了消费者多种多样的需求，这都是在互联网与产业融合发展过程中新产生的现象和趋势，一定要对新的东西、新的业态持积极支持、加快发展的态度。

# 邬贺铨： 迎接产业互联网时代

中国工程院院士 邬贺铨



**现**在互联网进入了大智移云的时代，大智移云就是：大数据、智能化物联网，移动互联网，云计算。产业创新的平台，1985年以前是计算机，2005年以前是互联网，互联网出现有40多年历史，前25年互联网是科学网络，1994年中国进入互联网，在中国有20多年的历史，开始是面向消费者应用，随着大数据、物联网的出现，互联网开始面向生产服务的应用。互联网从电信服务、媒体服务、互联服务、消费服务、产业服务，互联网发生了非常大的变化，现在互联网进入产业应用以后，面临新一轮产业变革。

## 产业互联网

现在谈到的第三次工业革命，有各种各样的解释，有人解读为建立在互联网和新能源结合上的新数字经济时代，也有人说第三次工业革命是制造业的数字化。

德国提的是工业4.0，工业1.0是手工生产到机械生产，工业2.0是生产线批量生产，工业3.0是生产自动化，2014年进入工业4.0，就是工厂智能化。德国推出工业4.0，生产过程就是加工信



息的过程，加工信息的过程就是信息集成的过程。工厂与其他相关工厂的横向集成，还有从供应链一直到客户端到端的集成，工业4.0就是工厂智能化。

美国提的是工业互联网，它和惠普、GE、IBM等等发起工业互联网，跟工业4.0大的差不多，工业互联网更强调大数据和物联网的应用，工业互联网基础是有智能机器，先进分析工具，人机交互，还要实现控制、计算无缝结合，就是物理

和虚拟世界的融合。工业互联网效益将来很大，现在假设说提高生产力1%到1.5%，未来20年可以预见，互联网效率提高一点效益，将来人们的收入会提高25%到40%，飞机、石油、医疗、计算等等从2020年到2025年提高这么一点，对石油来讲900亿，医疗是630亿，非常可观的数字。

## 数字化制造

数字化时代，制造过程不是简单的设计制造，组装、质量检验，还包括销售、产品回收再用，循环经济。在这个过程中，都是靠数字数据说话，通过数据数字的反馈，产品生命周期覆盖所有的环节。数字化制造是跨过所有制造生命周期的数字数据集合和应用，基于实时作出更好的选择。真正生产制造的环节只是前面那部分，后面更多还是服务，未来产品价值变化有三大趋势，一是硬件创造的价值体现在软件，二是网络连接的价值体现在云，三是商业模式的价值体现在服务。原来软件不值钱，非要搭在硬件上卖才能值钱，原来软件价值体现在硬件，未来硬件价值体现在软件，网络连接的价值体现在云，商业模式不是卖产品，而是卖服务。

美国的先进制造，包括四个方面，一是先进产品，二是先进工艺，三是先进技术，四是先进材料。先进制造有四大领域，半导体、先进材料、添加制造技术、生物制造。美国去年10月份给总统委员会提交《振兴美国先进制造业》报告，包括三大支柱：创新、人才、改善商业环境；三大优先领域：制造业中的先进传感/先进控制和平台系统、虚拟化信息化和数字制造、先进材料制造。

数字化设计，杭州汽轮机厂的汽轮设计，现在在网上就可以做衔接，衔接完了能不能达到规定的性能呢？还要进行检验，通过软件检验它的工作运行，数字化设计不仅仅是设计，还要包含对它未来产品性能的检验。

除了数字化设计，制造业过去强调数字化比较好的工厂是用数控机床，现在中国能够使用数控机床的企业比例不是很高，它不是最好的，它是按照固定的程序进行加工，加工的工件随着温度时间变化，以及材料的变化，按固定程序加工，并不科学，所以要智能化制造。所谓智能化制造，就是加工过程中利用传感器实时监控被加工工件的状况，回馈修改计算机程序，使得整个加工过程是智能的。

三维打印，这是一个时髦的词，加工这个圆锥体，图纸上像 CT 一样的虚拟化分层，传到计算机，左边是汽车轮毂，传统加工汽车轮毂是大的钢锭用铅床、洗床等等不要的东西挖掉，这是减法制造，现在是希望通过加工，按照计算机预定程序，一层一层叠加进去，叫加法制造。它跟做蛋糕差不多，不同的是它先计算好，加工过程中什么样的材料，什么样速度，以什么样的粘接方式，以及加工完了以后应力和强度是不是达到要求，这是计算机软件和大数据的应用。

特斯拉纯电动汽车做得相当不错，362 马力，充满电可以跑 500 公里，最高时速 200 公里，加速度 100 公里 5.6 秒，它只是汽车做的好吗？不完全，也用了一些先进技术，相对其他汽车事业，这不是它的特长，特斯拉的电池做的吗？它是从日本一家公司买的，它将笔记本电脑用在汽车上，用的是串并联电池，中国电动汽车这方面现在面临很大的挑战，特斯拉怎么办？实时监控汽车每一组电池的电压，实时调节每组电池的充放交流电，特斯拉与其说做一个汽车，不如说做一个巨大的移动终端，特斯拉老板是原来做美国易贝，就是类似美国的淘宝。

材料基因组工程和超材料，现在国家有重大发动机专项，难题是发动机的叶片，高温高压高速度，一般衔接方式很难满足这个要求，达到高速度时候材料就变成面条那么软，美国人怎么做的呢？美国人做的是材料基因组计划。它是把材料从最基本的属性到使用寿命之间的关系建立一个很好的关系，反过来推选什么样的材料。这是材料选择，还有一种是超材料，所谓超材料，就是一种材料的加工，这个人穿的衣服看上去是一个雨衣，实际上是通过微蜡加工让衣服材料有特殊性能，对电磁波进行反射，光线到他身上，可以通过这个人看到后面的人，这个人是透明的。

## 大数据推动生产个性化

青岛有一个红领服装，在网上说谁要做衣服，可以按照企业的测量方法在网上选择版型，用什么样的版型数据，自己还可以改变设计，甚至可以要求整个价格是什么，是什么价位的，推选面料，根据推选的面料，订完以后，这个数据就下发到工厂车间，每个环节，每个环节自动按这个生产，7 个工作日交货。这是一种用工业化大规模方式来生产个性化的产品。成本只比大规模生产高 10%，可是每件衣服售价高一倍，所以红领服装连续几年销售收入和利润增长 150%，目前主要接受是海外订货。利用软件大数据，过去都是靠大批量生产，现在这种情况在经济新常态下变了，要个性化的生产。

## 企业业务 O2O（线上到线下）化

互联网企业不仅仅做线上，是线上线下联动，BAT 已经做好服务入口，百度直达号可以商家在百度移动平台上服务帐号，厂家直接反馈，把厂家业务关系拓展起来。苏宁是做线下的，不能只做线下，要不然就是别人的展厅，就做线上线下联动。百度也有个产品，上升到云端，通过搜索告诉你这是什么物品。

## 新业态呈现跨界化

目前新业态导致很多跨界，谷歌去年 1 月份联合汽车企业成立了开放汽车联盟，发布了汽车开放系统安卓，把手机操作系统拿到汽车上面用，谷歌已经实验无人驾驶汽车。苹果也是强化 iOS 系统，首先与仪表盘系统无缝结合，百度、阿里、腾讯纷纷进入汽车领域，当然进入的方式不一样，百度的方式有点类似谷歌，通过人工智能，实现无人驾驶。阿里发挥它互联网金融的作用，通过余额宝代替预付款，阿里小贷提供预付款。腾讯要把娱乐游戏进行到底，跟汽车联系在一起，它还跟中国人保、壳牌公司合作。BAT 在各自擅长

的领域渗透到汽车当中去。

## 企业战略的生态化

苹果手机做的很成功，苹果更大的成功是通过 iOS 操作系统和苹果商店，承接几十万移动互联网应用，一个月的利润超过华为全年的营收，苹果卖的不是手机是卖的服务，它把内容与终端捆绑，苹果不是一个人在战斗，是把后面开发者和网民捆绑在一起战斗。诺基亚向智能手机转型上反映迟钝，向移动互联网转型行动不力，原来是 WIN，现在是 NO WIN，马云从资金流、物流等等全面布局，阿里巴巴做的不是生意，做的是生态，阿里巴巴建的不是公司，而是社会化的组织，未来我们不能着眼于企业内部，还有企业的变革，还要延伸到整个产业链。

## 制造业的服务化

制造业服务化是一个趋势，IBM 首先是硬件，硬件收入占 70%，现在服务收入占 70%，IBM 已经成功实现向生产型服务的转型。

不单 IBM，还有 GE，GE 本来是卖发动机的，它在发动机上装了传感器，提供服务，硬件占收入 30%，利润主要在服务，占 70%。

SAP 是德国公司，做企业信息化的，跟用友是竞争对手，过去是卖信息化的软件，现在卖服务，服务占 60%。未来可能连软件都不卖，都放在云平台上租软件，改成一个出租公司。

爱立信放弃终端同时，成为全球第五大软件公司，软件和服务比重已经超过 50%。

## 产业互联网涉及的领域与规模

整个互联网 2011 年全球 GDP 达到 70 万亿美元，工业领域占了 30%，工业制造业占 17%，产业互联网不限于制造业，也不限于工业，它包括了交通、通信以及医疗、保健等等服务，其他

不包括，另外就是金融等等。可见产业互联网在 2011 年能占到全球 GDP46%，2025 年产业互联网的规模达到 82 万亿美元，占全球 GDP50%。互联网在产业的应用，将来的前景是非常好的。

中国互联网，从消费型转到企业型，麦肯锡曾经做过一个信息，网络零售占零售业的比例，电商平台数量，电商用户数，都超过了美国。中国消费型的互联网占 GDP2013 年是 4.4%，美国是 4.3%，2013 年中国消费互联网超过美国。工信部发布的信息是去年中国信息消费是 2.8 万亿，电子商务是 12 万亿，对比 GDP 拉动 0.8%，产业互联网方面还是落后的，目前两者指标，中国和美国，中国是美国的三分之一，美国 VMware 估计中国企业互联网 2040 年才能赶上美国。互联网对中国的影响是正面的，这里面分了七个领域，基本上互联网对产业的影响，总结出来是 2%，占行业 GDP7% 到 22%，这还是相当可观的。政府再加上开放数据的作用就更大了。

麦肯锡统计过保证国家安全和个人隐私前提下，数据开放可以保证 2.4 万亿的经济增长。

现在提出经济新常态，社会需求个性化、多样化，投资机会从传统转到新技术、新产品、新业态。出口竞争，从低成本比较优势，要变成高水平引进来，大规模走出去，产业组织，传统产业供给能力过剩，生产小型化、智能化、专业化。生产要素，从低成本劳动，人力资本质量和技术进步。

建议中国政府在三件事面向企业工作，一是云计算，为中小企业信息化降低门槛的很重要的措施，国务院已经通过了加快发展云计算的决定，二是政府带动拥有数据的部门开放数据，面向中小企业，三是要打开行业进入的门槛，比如说汽车，如果让 BAT 进入汽车，情况会大变化。

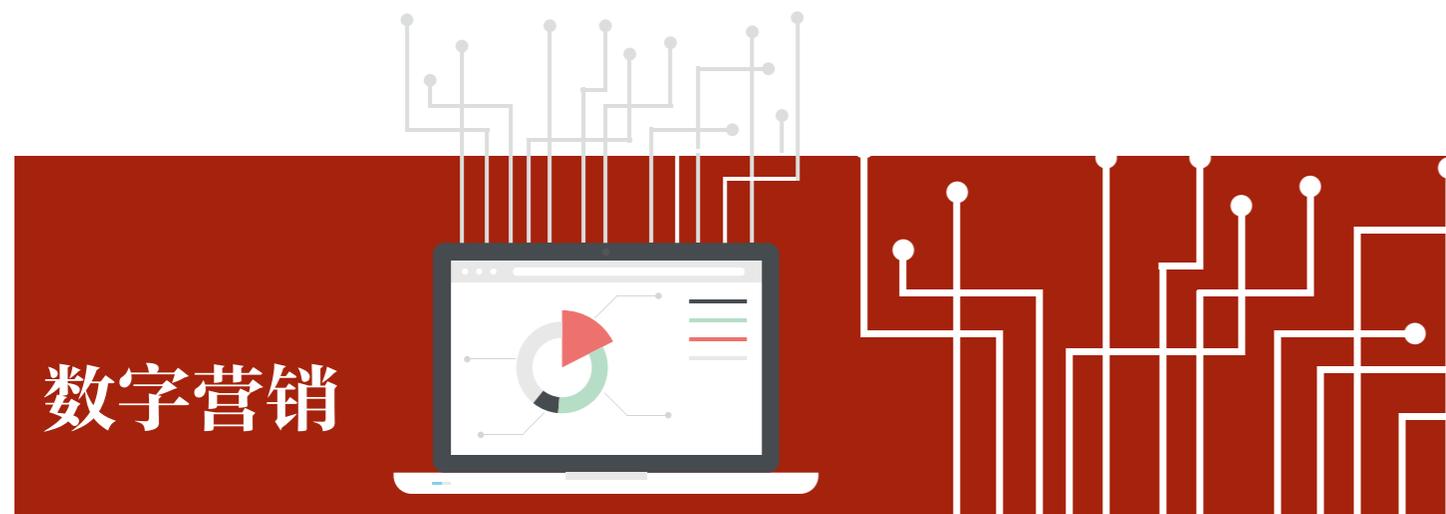
大智移云推进信息技术于材料技术、生物技术、能源技术以及先进制造技术的结合，开启了产业互联网时代。📍



# 企业互联网化， 从“概念”到“落地”

“互联网+”包含两个重要方面，一是加不同的产业，如互联网+制造，互联网+金融等，即传统各行各业企业的互联网化。二是加不同的领域，如互联网+营销，互联网+财务/人资，即传统企业经营管理各环节的互联网化。这二者相互促进，共同发展。在“互联网+”中“+”，不仅是技术上的“+”，更重要的是思维、理念、模式上的“+”，其中以创新推动管理与服务模式变革是重要内容，是企业真正的核心竞争力。

因此，企业互联网目前最容易突破的：首先是数字营销环节，涵盖了营销、销售和客户服务；其次是协同工作，从个人级、公司级、集团级、企业之间到企业内外部的协同；第三是共享服务，包括企业财务和人力资源等共享服务；第四是部分制造企业正在将后端跟前端营销对接，包括供应链、采购，甚至包括制造环节正跟着开始推进互联网化。



## 数字营销

尽管关于营销那些事看上去千头万绪、纷繁复杂，各种理论也层出不穷，从4P到4C，从4R到4L，但归根结底无非就两个因素，一是营销环境，二是营销对象。舍此无他耳！

什么是营销环境？就是这个产品是在什么样的下销售？什么是营销对象？就是这个产品是谁卖？他有些什么特征？他的消费观念是什么？他想要什么？

### 营销环境的嬗变：移动化、碎片化、场景化

如今的营销环境基本上可以用三个词来总结：“移动化、碎片化、场景化”。大家已经不再局限于每周、每月的固定时间里，在固定的购物场所进行消费。而是转变为随心所欲的全天候、多渠道的消费，消费者可以在任何时间、任何地点，通过任何方式购买他们所喜欢的商品。无论是智能手机销量的暴增还是人们花在智能手机上时间越来越长，都足以证明整个营销环境的移动化。而碎片化的特征就更明显了，如今，人人都是自媒体，个个都是消息源，大家的注意力被分散在各个媒体。至此加剧了用户的三个碎片化趋势：消费地点的碎片化；消费时间的碎片化；消费需求的碎片化。

很多时候营销要触动消费者，一定要有匹配的

情景，因为人是受环境影响的。而新技术的发展，让随时捕获这种情景变得容易，比如可穿戴市场，还有移动互联网和任意的广告屏幕以及终端的无缝链接。因此，营销如何“场景化”以及如何通过可以谈论的内容+场景的匹配，成为所有企业都需要面对的问题。产品要能够制造出让消费者关注的内容话题，并通过不同的媒介制造出短时间内的话题场景，才能引爆品牌。

### 消费主体的蜕变：个性化、社交化、娱乐化

研究完环境，我们再来看看消费主体又有哪些变化呢？总的来说：同样有三个关键词可以很好的概括这4亿多的80后、90后消费主体：“个性化、社交化、娱乐化”。

80后、90后作为一个正在不断崛起的消费群体，他们的消费观念、消费权力、消费意识、消费话语正在深刻影响着整个商业环境。普遍认为“80后、90后”心理特点就是追求自我张扬、有与众不同的个性。他们重视产品消费体验中是否能给自己带来心灵、情感上的最大满足，并获得差异性、个性化、多样化的体验。于是，参与感成为小米手机大获全胜的成功秘诀。

“80后、90后”这一群体接受了市场经济、

全球化、互联网进程的洗礼，他们的人生观、价值观和世界观以及由此衍生出的消费观，呈现出与其父辈迥然不同的特征。《中国90后青年调查报告2014》显示，90后是孤独与集体孤独的一代，他们有强烈的社交需求，孤独的他们习惯沉溺于虚拟社交圈，由此可以理解为什么各种社交媒体工具的火热流行中。调查数据还表明：“玩”是80后生活的主体，“玩”的开支可达他们日常消费的1/3。而娱乐的价值就是教会他们“怎样玩”以及通过何种载体让他们觉得“好玩”。90后宣称“我每天可以吃的有限，穿的有限，花的有限，但是开心必须无限”的90后热爱娱乐，这种娱乐可以是对娱乐八卦的热爱、对生活压力的宣泄、对社会现象的吐槽、对自己生活的搞怪，天大的事儿也可以被他们解读得极具娱乐精神。

### 营销策略：大数据营销、内容营销、社群营销、场景化营销

分析完营销环境和营销主体，问题来了，面对“移动化、碎片化、场景化”的营销环境和“个性化、社交化、娱乐化”的消费主体，对于企业来说可如何是好，又该怎样应对？首先我们要清楚什么是互联网营销。美国互联网营销专家Chuck Brymer认为互联网营销的本质就是用最小的投入，准确链接目标顾客，用完美的创意，实现强大的口碑以影响目标群体。

这下我们心里就有数了，面对“移动化、碎片化”的营销环境和“个性化、社交化”的消费主体，同时还必须满足“最小的投入，最精准的链接，最完美的创意”。各位想想哪种营销方式可以完美胜

任呢？非大数据营销与内容营销不可，大数据营销解决最小投入、最精准链接，而内容营销则以完美的创意实现朋友圈疯狂转发，比如最近流行的“情怀辞职信”则属此样板案例。

碎片化的渠道、碎片化的时间、移动化的行为、个性化的价值观、娱乐化的诉求决定了“互联网+”企业背景下的营销向着场景化、数据化、内容化、社群化的趋势发展。

那么面对“碎片化、场景化”的营销环境与“社交化、娱乐化”的消费主体，又该如何迎战呢？莫慌，内容营销与场景化营销轻松拿下。内容营销解决碎片化、娱乐化的问题，比如杜蕾斯的“光大是不行的，薄是一定要出问题的”，场景化营销则针对碎片化和社交化的困局，以景触情，以情动人。比如斯巴鲁的健身会所广告就考虑到了与健身人群的场景匹配性“为你的坚持买单”！最后还有一个难题面对碎片化的营销环境和社交诉求旺盛的消费主体，可如何是好呢？兵来将挡，水来土掩，社群营销联手内容营销轻松应战。社群营销摆平社交化的消费需求，内容营销则利用各种段子攻破碎片化的场景。如前段时间一夜火遍网络的“伟大的安妮”《对不起，我只过1%的生活》。

总之，碎片化的渠道、碎片化的时间、移动化的行为、个性化的价值观、娱乐化的诉求决定了“互联网+”企业背景下的营销向着场景化、数据化、内容化、社群化的趋势发展。至此，“互联网+”企业的营销模式4大落地系统也一目了然，未来企业在营销方面的发力点就是大数据营销、高品质内容、场景化匹配、社群化传播。



无论是蒸汽时代的家庭作坊，还是大工业时代的数万人工厂，还是互联网时代小而精的创新型团队，其存在的价值与目的都是为满足客户需求。然而太多的企业，在组织设计与变革过程中却忘却了这一基本原理，只从自身业务组合角度考虑问题。当我们牢记一切基于为客户创造价值时，组织变革的内在逻辑自然就是实现协同。

### 与消费者零距离协同

1998年，一家创业公司发现酒店经营者面临一个棘手的问题：酒店空房即使以很低的价格出售也比空置要好，但为了保护酒店品牌并避免冲击主流销售渠道，酒店无法公开实施这一计划。如何解决这个问题呢？这家公司设计了一种模式：让用户事先提交对酒店位置、档次、价格的期望，为用户匹配对应的底价“房间库存”，成交前不展现酒店名称，而一旦成交用户必须接受。该模式甫一推出就大受欢迎，Priceline正是凭此崛起，现在已是市值高达630亿美元的全球在线旅游龙头。

Airbnb的业务模式是将旅游者与旅游目的地所在城市的闲置房屋或床位连接起来。这家创立于

2008年的企业引领了共享经济的兴起，目前有160个国家的3.5万城市的60万套房源在它的平台上展示，去年一年接待短租用户超600万，最新的估值达到100亿美元。Airbnb的实质是一个基于数据的平台，它搜集城市、房屋、房主以及租客的各种数据，一方面将个性化的搜索结果匹配给租户，另一方面通过数据分析帮助房主制订最佳的房屋租赁价格，然后为双方的信用评级并识别欺诈。

上面案例的共同点在于，消费者都提供了某种资源。提供给Priceline的是消费者期望，并最终以数据形式出现。但对Airbnb而言，提供的是实实在在的房间，协作的关键仍在于相关的数据，既包括租户数据也包括房主数据。如果说工业时代最重要的生产资料是机器，信息时代最重要的生产资料可能是大数据，尤以个人数据为最。正是在这个意义上，掌握着个人数据支配权的消费者，才上升为企业纷纷争取的协作对象。

### 社会化众包协作

2000年，两个高中辍学者杰克·尼克和雅克·布德哈特创立了Threadless.com网站，开始时，

所有人都可以向网站提供T恤设计，由用户选出最好的，获胜者将免费得到他们自己设计的T恤，其他人也可以购买这些T恤。这个公司的成长速度令人惊讶，很快，在热门的电视节目中和影视明星的背上，开始出现获胜的设计图案。从那时起，公司的营业额几乎每年翻一番。现在，Threadless.com网站每周都会收到上千份设计，由Threadless.com社区的网民票选，这个社区的网民有六十万人。公司从前100名中挑选9款进行生产，每款都会大卖。

Tolq是一家提供众包协作网页翻译服务的创业公司。它可以帮助你迅速的将网页翻译成其他多达35种语言，从而让你的网站迅速并且零障碍的被世界上的绝大多数人了解。同时，如果你可以熟练的使用某些外语，Tolq还为你提供了一个展现自己能力的平台，在此过程中还可以获得一定的回报。使用Tolq的翻译服务，一种目标语言免费，三种语言以内收费99.95美元，十种语言内收费299美元。每月付费995美元的话，就可以将网站翻译成35种语言中的任意一种，或是全部翻译。若是注册成为翻译者，你可以对自己的工作报酬自行定价，而Tolq会根据定价，将适合的工作分配给你，完成后

即可获得酬劳。酬劳可以通过信用卡以及PayPal方式得到。

以上两个例子就是典型的众包模式。所谓众包，其实就是把传统上由企业内员工承担的工作，通过互联网以自由自愿的形式转交给企业外部的大众群体来完成的一种组织模式。在这一过程中，企业只需要为贡献者支付少量报酬，而有时这种贡献甚至完全免费。众包，已从创新设计领域切入，悄然颠覆传统产业结构。

### 平台化信息对接

用友旗下专注小型与微型企业的畅捷通，现在正通过全新的模式提供服务。原来，畅捷通为企业用户提供软件包服务，后来向企业提供SaaS租用服务，现在则是构建会计家园社区聚集了全国的专业会计师，同时提供免费易代账财务软件，小微企业可以直接在会计家园找到会计使用易代账为企业服务，畅捷通提供的是信息对接服务，这已经在改变中国的会计和小型企业的工作模式。

未来上述协同模式可能会从小企业延展到大企业，甚至是所有企业。



共享服务 (Shared Services) 是在具有多个运营单元的公司中组织管理功能的一种方式,它指企业将原来分散在不同业务单元进行的财务、人力资源管理、IT 技术等事务性或者需要充分发挥专业技能的活动,从原来的业务单元中分离出来,由专门成立的独立实体提供统一的服务。

共享服务实际上是一种内部外购活动,共享服务可以导致外购或完全被由第三方供货者提供的外购服务代替。共享的服务包括各部门各流程的集中化。并入共享服务中心的职能通常是依赖于处理流程的职能,例如,应付帐款、总账和工资。非财务职能也可以进行有效处理,例如人力资源和采购职能。它的优势包括降低成本等,但更重要的是它为财务人员节省出时间用于其他具有价值附加值的工作。在降低成本和增加更多价值的压力下,共享服务代表了一个使财务职能从“记分员”转变成“商业合伙人”的关键模块。具体说来,共享服务能带给企业:

024

**成本降低。**主要来自以下几个方面:一是将资源、业务集中到共享服务中心处理后,一个员工可

以处理几个单位或地区的相同岗位的业务,从而在业务量不变的同时减少了业务人员,或者是增加了业务量而人员不变。二是共享服务对业务流程和规则的优化消除了多余的协调和重复的、非增值的一些作业,分配到每一作业的时间就会减少,这也间接地降低了成本。三是业务操作得到细化、标准化甚至被简化,有些岗位低层次的人员就可以胜任节约了人工成本。另外,共享服务中心可以同业务中心分离并选择建立在成本较低的地区,这些都在很大程度上降低了运作成本。

美国运通公司最初设有 46 个业务处理站、4200 多业务处理人员,费用高达 4 亿多美元。通过推行共享服务,美国运通将全球业务处理合并为三个财务中心,实行标准化的流程管理提高了规模经济效益,降低了成本,单单旅行服务业务操作流程的合并就使全球员工减少了 1000 人,每年节省成本 8000 万美元。此后业务量逐年增加,人员数量却逐年减少。

**服务质量与效率提高。**集中规模使复杂的工作变得更简单、更标准、分工更细,工作效率和质量

进一步提高了,它把传统的会计部门变成了“会计工厂”,把人事服务部门变成了“人事管理工厂”。在规模服务经营过程中,可以引进“六个西格码”质量管理理念,开通客户服务热线,在共享下把服务作为工作的重点。各业务单位或外部客户将那些繁琐的、重复性强的非核心业务(后台业务)交由共享服务中心运作后,自己可以专注于核心业务,努力提高顾客满意度。

太平洋贝尔公司在 1991 年建立了七个地区服务共享中心后短短的五年内,公司的后台运营成本降低了 54%,而顾客满意率则从 70% 上升到 95%。

**加速企业的标准化进程。**共享服务中心将原来

分散在不同业务单位进行的活动、拥有的资源整合到一起,为企业的业务流程、内部服务 workflows 的标准化以及各种管理数据的统一与综合提供了平台,有助于提高工作效率和服务质量水平。

渣打银行在建立共享服务中心前,分布在各个国家的银行系统都采用不同的电脑管理软件,和应用软件,造成提交的管理报表无法及时汇总。而在建立共享服务中心时,为使所有的银行前台输入的数据能立即为共享服务中心所用,渣打银行重新对各银行的计算机系统进行检查和整合,并在涉及共享服务中心的技术支持系统时,将其作为整个银行系统技术标准化的第一步。

025





## 智能制造

“互联网+”与制造业的融合和变革已经从价值传递环节延伸到了价值创造环节,贯穿了从营销、研发设计、生产制造到服务等全生命周期。并且,在开放程度越高的环节融合越深,在距消费者越近的环节融合越多。归纳起来主要表现在五个方面:产品个性化,生产智能化、制造服务化、组织分散化、制造资源云化。

**产品个性化:** 也就是个性化定制。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,在此基础上进行产品与服务的个性化定制,C2B或C2M已经成为趋势。

服装生产企业青岛红领,完全根据消费者的身形尺寸定制西服,消费者可以自己选择布料、颜色,甚至是缝衣服的线。家具生产企业尚品宅配,不仅消费者可以根据喜好选择板材、颜色,完全根据自己家的房间尺寸进行家具的订制,而且订制与设计过程中,消费者全程参与。目前,这种趋势正快速蔓延到更多的制造企业。

**生产智能化:** 通过将智能机器设备与人、平台等全部连接到网络,构建工厂车间的物联网,大量采用机器人代替人工,在大数据平台驱动下进行柔

性与敏捷化的生产。

青岛红领的生产线上有3000名工人,每个工人台前都有电脑或者数字设备连接到网络上,每一个物料、每一个半成品、成品都通过RFID跟互联网连接。生产线根据订单,自动配料、自动排单、自动裁剪、自动计算、整合版型,能在一天内完成2000件规模西服的个性化定制,被称为“3D打印机”模式的智能工厂。

尚品宅配的工厂车间,由于家具生产是流水线,所有设计与规格数据都在数据平台中,通过工厂生产车间的物联网络,将许多生产过程与工序由自主研发的机器人完成,不仅高效而且规范。所以,生产工人非常少,未来还将建立“黑灯工厂车间”。

**制造服务化:** 通过从卖产品到卖服务的模式转变,不断为用户创造价值而持续盈利,即将产品卖给消费者不再是结束,而是为用户提供服务的开始。

工程机械制造企业三一重工生产的产品大量分布在建筑工程行业,通过互联网将每个设备都连接到总部的服务平台,维护、保养、预先零件更换等都是通过互联网服务平台实现,据介绍降低了设备维护成本60%。

目前,不仅有了向服务转型,而且已经有了按效果付费的模式。生产鼓风机的企业,陕西鼓风机集团(以下简称陕鼓)的设备非常昂贵,最初按互联网模式,把卖设备变成租设备服务,按使用时间等收费,现在更进一步,已经按设备服务产生的效益来分成,实现按效果付费。

**组织分散化:** 通过互联网将制造业企业的各业务单元进行分解,调动整个社会资源进行组织协同,这使得制造业可以分散在不同组织与物理空间,出现了很多全新的工业理念或者制造服务。

目前,众包作为一种流行的方式正得到越来越多的应用。尚品宅配在家居定制过程中,通过构建面向设计人员的众包设计平台,设计师可以在平台上接不同的设计订单,然后根据房屋布局和消费者需求完成个性化的家居设计,现在设计师规模已经达到6000多位。在家电制造业,海尔也在搭建类似平台,让全世界的设计师与海尔一起设计冰箱等家电。

**制造资源云化:** 组织及制造资源的分散化,必然导致只有将相应的制造资源构建在互联网的云计算平台上,才能使得全世界都是企业的设计与研发中心,甚至是企业的制造工厂,才能使得从设计、

研发到生产制造协同成为可能。

比如,随着3D打印技术的发展,未来在众包平台上设计完成的产品图,可以直接发送到离消费者最近的地方,通过本3D打印工厂完成后交付消费者将成为可能,这些都需要将制造资源云化。

中国提供CAD软件服务的企业数码大方,提供众包设计服务云平台,将设计师与客户连接在一起。在此平台上,有客户提出自行车的设计要求,24小时内全世界设计师就完成了11款方案,客户最终选择满意的一种方案持续优化,最后按照此方案设计组织生产。

此制造服务的云平台不仅是一种软件服务,也是资源的对接与协作。未来还将有更多制造服务云化,并且与制造的不同流程融合,然后通过互联网平台提供服务。

互联网化已经成为中国企业创新驱动的动力,是企业转型升级的重要战略焦点方向,是中国经济转变发展方式的重要实现路径。在可以预见的未来,互联网化不再是互联网的专利,不分行业,不分领域,不分规模,所有的企业都会成为互联网的企业,都会成为数据驱动的企业。■



# 数字营销： 变“客户”为“用户”

过去，企业将产品卖给客户，交易完成后就与客户失联；今天，企业要与用户建立连接，交易完成就是一个新的开始。

许多企业虽然提倡“客户”导向，但是都没有真正抹平企业与客户之间无形的隔阂。很多情况下，供应链都太长，中间环节太多。互联网技术的应用使企业与客户之间的距离大大缩短，企业对客户实施全方位、个性化、实时的服务成为可能，可以随时获得客户的反馈、抱怨和意见，客户也可以得到及时的答复。

企业与客户的双向互动是传统市场环境互联网环境的最大区别。企业可以通过移动互联网等技术沉淀客户的行为数据，从中精确分析客户的潮流和偏好，实施有针对性的个性化营销。企业越来越了解自己的顾客，因此促销更具有目的性，产品和服务能够定位在非常狭窄的顾客群体，甚至具体到某个人，客户关系也更容易维持终生。





# 海尔：大数据精准营销

海尔家电产业集团营销总经理 | 宋照伟

**作**为一个传统企业，海尔在营销方面的探索有三个维度，一个是海尔的内容迭代、一个是海尔的手段迭代，还有一个是大数据营销。

## 海尔的内容迭代

海尔 2014 年全球营业额实现 2007 亿元，同比增长 11%；实现利润 150 亿元，同比增长 39%，利润增幅是收入增幅的 3 倍。其中，线上交易额实现 548 亿元，同比增长 2391%。海尔的内容迭代分 1.0、2.0、3.0 几个阶段。

1.0 时代是产品时代，以产品交易为中心，更多强调如何销售，如何把货卖出去，从最开始张瑞敏将 76 台不合格的冰箱砸掉，质量的保证使得海尔获得了行业第一，后来很多企业争相模仿。

2.0 时代以顾客关系为中心，强调用户永远是对的，如何维系回头客，比如说现在中国房地产这么发达，拆

了装装了拆，中国对生活品质要求很高，大家电都往上搬。电商企业为什么投资 28 亿，入股我们物流，看中的就是我们的服务能力、安装能力。海尔负责送货到家，服务到位。这是别的电商企业做不到的。

3.0 时代从“以顾客为中心”转向“以人为中心”，要求顾客参与产品开发和信息沟通，实现全流程交互。例如我们在冰箱上设计儿童身高测量米尺，技术上并不难，却解决了孩子的吃饭难题。妈妈说我孩子不爱吃饭，量身高比较麻烦。而小朋友愿意在冰箱上玩，看看身高，通过妈妈了解吃什么东西长得更高。

## 海尔的手段迭代

1.0 时代就是广告。

2.0 时代就是商标。比如动画片海尔兄弟，之前看海尔兄弟的孩子们都已经成长为海尔忠诚用户，但这个都是单向的。

3.0 时代即交互营销时代，顾客

可以参与创新，重新更新海尔兄弟形象，将来动漫产业，文化产业，包括海尔兄弟的书包、海尔兄弟的动漫产品，这些都在维系我们跟客户的交互。

## 海尔的数据营销

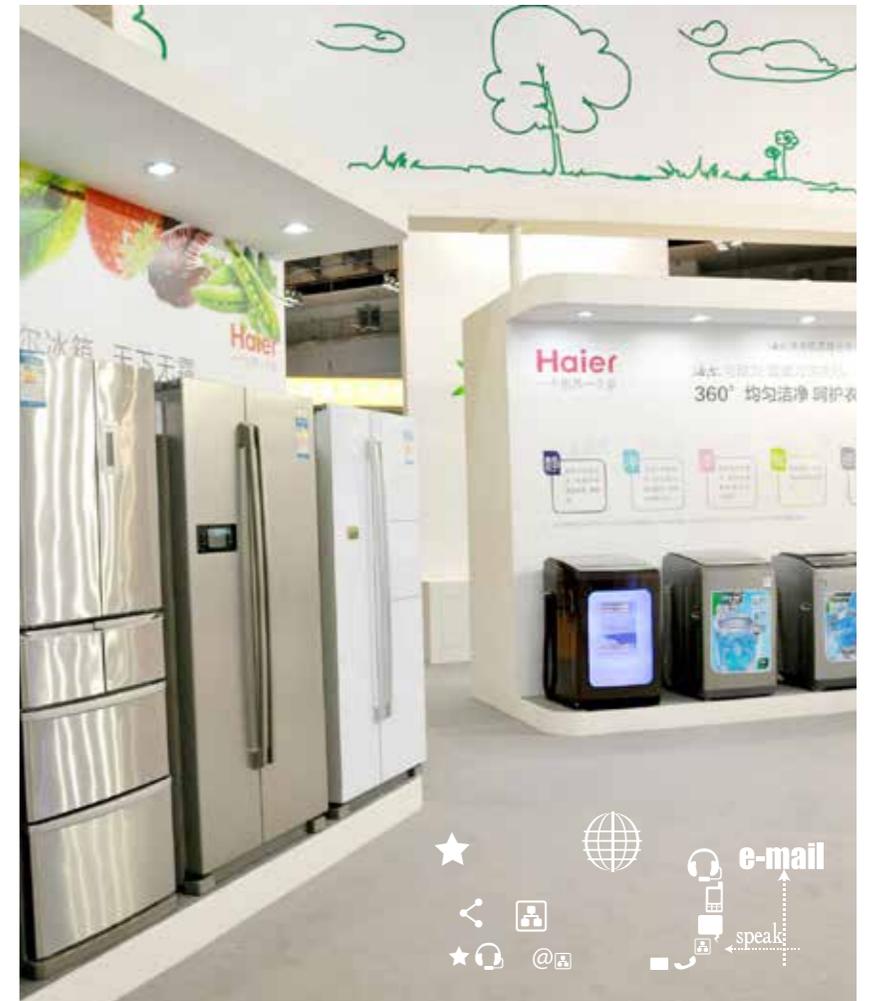
作为传统企业，海尔两年前就提出互联网战略转型，对于营销来说，核心价值提炼为十二个字“无交互不海尔，无数据不营销”。必须颠覆全球模式，因为在企业的经营过程中，不管是传统的有生产线的企业，还是互联网没有生产线的企业，每个节点都有数字。

海尔从 2012 年开始搭建了 SCRM 数据资产，现在线下的实名用户达到 1.4 亿，线上的匿名用户有 2.3 亿，中间是 SCRM 超过上亿用户，主要把海尔在销售、售后和网上交互包括会员互动等等主要的节点全部联结在一起。这是第一步数据采集。

第二步就是数据挖掘。这些数据拿来干什么？数据并不等于信息，

只有数据通过挖掘你才会得到信息。SCRM 数据平台拥有 6 类用户标签，比如说你是白领，你爱好美食，你是科技爱好者、倡导环保主义等，基于这六类来建立十个数据模型，用量化分值定义用户潜在的需求高低。比如购买可能性模型——找到那些马上有需求的人，用户活跃度模型——可能他现在不买但他可以互动做口碑宣传。利用这些模型，我们锁住这些人群作为我们的交互营销对象，实现精准营销。

传统意义上的精准营销说到底还是在为产品找用户。我们更想做的就是交互创新，就是为用户找产品。方式之一就是实时精准展示 RTB（竞价展示），RTB 是从 2012 年在中国开始出现比较多了，今年应该是越来越多，预计到明年更大。它的占比费用，我看了一下超过 50 亿，每年是这样。RTB 的过程就是三部分，数据管理平台 DMP，其实告诉你买谁。需求方管理平台 DSP，告诉你怎么买，有点



像是中介。展示交易平台，其实告诉你到哪里买，就像是一个交易市场一样。方式之二则是协同定向营销，基于数据模型找到高价值的目标用户。但是目标用户可能比较小，不大，这个时候怎么办？我们匿名化处理，比如说匿名化处理输出给新浪，锁定目标用户进行全屏营销，在新浪里面找到和我们库里面的用户相类似特征的

人，用一个 Look like 的模型放大，在新浪里面放大之后可能马上就达到一百万，于是我们的目标用户就变大了，就不会受限于用户少。

“熟知非真知”，海尔 30 年熟悉的是工人、销售、渠道等等。但在互联网时代我们最需要熟悉的是用户，需要熟悉用户在移动互联网时代的行为和属性，一切行为从用户出发。



# 优衣库：如何做 O2O “1+1>2”

优衣库大中华区首席市场官 | 吴品慧

**将**一个传统的零售企业转变为 360 度 O2O 的企业，通过打造 360 度全方位的数字化品牌和商品，零售服务体验，让顾客可以随时、随地、任意渠道体验到产品。优衣库利用了数字营销的三元素——深度 + 广度、互动性、娱乐化。

## 深度 + 广度

优衣库在中国数字营销的有一个创举，就是 Digital POP。Digital POP 可以简单地理解为数字化海报，但其实其能够影响的层面更广，更像是自己的贴身店员。做法是优衣库为旗下产品不同的品类，如轻羽绒、牛仔系列、摇粒绒等，都布置不同的二维码，并印制在店端 POP 上。消费者可以透过扫描二维码，得到关于这个品类更多的信息，包含更多产品细节的介绍、成分、不同的色系、款式、搭配、电视广告等，甚至于可以查询库存。细到 By 品项、颜色、门店等。所有的产品信息，不论何时，不论何地，都



能让人轻松取得。通过 Digital POP 数字化报进入的每一位消费者背后都跟随着数字统计，包括他花费多长时间进行浏览，在看过海报相关的系列产品之后是否有查看其它产品，是否有分享、收藏、购买兴趣等等。经过优衣库统计分析，平均每一位用户都至少花费 1 分钟查看内容；72% 以上的用户查看后愿意购买。

## 互动性

在品牌沟通层面，与服务理念不同，不是多触点即可大获全胜，怎样把握不同平台的效用进行深入沟通更为重要。“搭出色 O2O 活动”就是互动性很成功的例子。优衣库在全国 14 座城市推出虚拟试衣镜，用户在活动期间前往指定的优衣库门店，选择优衣库服饰试穿并通过“搭出色”虚拟试衣设备完成互动流程，扫描二维码获得活动作品，将活动作品分享至微信朋友圈，同时用文字说明照片中哪一件服饰为优衣库的商品，吸引或邀请好友支持自己，即可获得中奖机会。如果没有前往店铺，消费者还可以用优衣库的服饰搭配其他服装或者配饰，上传作品同样可以作为选手参加活动。这个活动在二三线城市的消费者中效果特别好。因为他们对时尚搭配的认知还是停留在比较表面层次，通过这次活动给予了他们搭配的感觉；另外如何用三百块钱搭配出一套“高大上”服装这个需求在二三线

城市更为强烈。这个活动的参与次数达到了上百万人次。

## 娱乐化

消费者为什么选择你？或者你是有用的，或者你是娱乐、开心、有趣的，这是传播项目的出发点。优衣库据此原则设计了许多新品上市的执行例如法兰绒推出时，因为格纹是最大的特色，因此，在微信游戏里先设计了不同颜色的色块，选好两个颜色，一摇，就出现这两个颜色搭配出来的格纹。不喜欢这个纹路？再摇！就出现另一个格纹。确定自己喜欢的格纹后，就会出现对应这个格纹的法兰绒衣服全貌。游戏简单，却迅速引爆朋友圈。而轻羽绒上市时，则以轻、温暖及便于折叠携带的概念，搭配不同的使用时机，设计出另一款有趣的互动游戏。而当 Heattech 上市，也运用了简单的竞赛模式，让粉丝透过游戏，获得了 10000 件发热内衣的机会，爆棚的参与人数，为这款游戏按下了转发键，主动成为了优衣库品牌的传播者。

在娱乐化的项目中，优衣库并不加上一键购买的链接——只分享，不鼓励购买。加上一个购买跳转——这是很多零售商难以克制的需求。优衣库为什么能够克制这种“原始的冲动”？因为优衣库每个数字媒介平台都有它明确的定位：电商只是我们众多零售门市中的一个，只是具备了跨

越时空限制的性质；而 APP 更多具备一种服务性质和内容传达性质；微信等社交媒体平台则是与消费者深入对话的渠道。每个平台都有不同的属性，要根据这个平台的属性来做事情，而不是根据企业的需求，硬要全渠道都导向直接销售。在这种思路下，优衣库的微信主动分享和传播效果很好，以“法兰绒设计”为例，它的阅读量将近十万多，分享率可以到 87%。现在优衣库官方微信账号的粉丝数已经超过 100 万。

## 更多的“1+1>2”

除此之外，线上线下又能发生怎样的“化学反应”？

线上销售数据成为线下开店地址的指引。优衣库在 2009 年建立天猫旗舰店，跟其他品牌分散在京东、当当等平台不同，优衣库的电商官网以及 APP 上的流量全部被导向天猫旗舰店，同时在后台分析出哪些人在买、单次消费金额、消费频率等，利用这些数据可以精准地指导优衣库将新门店开在中国哪些区域。而准确的开店率，使得优衣库能最大限度地避免了库存损失。

……

数字技术的发展给了人们更多资讯和无限性创造的可能。而因为太容易获得讯息，便也会容易忘掉，所以品牌最需要搞清楚的就是怎样让消费者在短时间认识自己，爱上自己。📌



# 爱菊：电商是种渠道和工具

西安爱菊粮油工业集团有限公司董事长 | 贾合义

**爱**菊从 1935 年建厂，到今年整整 80 年历史了，爱菊的产品是我们日常每天都要消费的，馒头、包子，面条，米面油。爱菊发展到今天，不但生存而且发展，由传统米面油加工，现在有豆制品、豆芽产业化。企业发展到今天，都是跟着时代的脚步走，不断学习，不断创新。

作为一个传统的企业，有两种加工企业是人类最早的企业，一是粮食加工，一是纺织，这两个行业是一个万岁的行业，对于企业来说，要不断适应新形势，目前老百姓生活水平提高，我认为进入了一种懒人经济或者服务经济，或者享受经济，老百姓饮食要求要方便、快捷、营养、健康，这对行业提出了新的要求，过去传统的米面油已经不适应了。国外主食产业化，就是我们成品、半成品放在冰箱里面，已经达到 70%。而目前我们国家的主食产业化从不同城市 and 不同企业来说大概是 3% 到 10%，大多还

是米面油放在家里。因此这个空间非常大，老百姓有需求。

## 豆制品打前锋

纯粹米面油做电商非常难，需要投入很大的资金和时间。这几年我们先把豆芽做出来了，叫中国第一芽，国家豆芽标准，我们参与制订，包括豆制品，豆芽是日产 200 吨，豆制品 200 吨，各种熟食制品 200 吨，这样就为老百姓提供了方便，为企业走向电商打下基础。因为米面油的消费，有的家庭是一年一次，甚至半年，半个月一次，豆芽、豆制品，包括熟食基本上一天一次。现在食品安全又是一个大事，也是国家关心的大事。每年两会一是住房，一是食品安全，不是这个第一，就是那个第一，爱菊以豆制品、豆芽为先锋，在各个社区建立取货点或者服务站，老百姓可以通过网上、电话、各种咨询网络都可以订，一些不会做的老人可以提前预约。大家知道豆芽和豆制品最重要就是保

鲜，现在保鲜有三种方法，一是添加剂，二是高温，三是冷藏，我们做的是冷藏，从营养来说是最好的。这样下来，老百姓夏天的时候中午以后买不到豆腐，现在我们从生产就是冷链的，配送是冷链的，取货点又是冷链。第一个是保证你能买上，第二个如果是豆芽、豆制品可以提前预定，今天明天可以预定，定好我需要几斤豆芽、几斤豆制品，保证你能买到，包括主食产品。

一流企业是卖服务，我们要卖的就是服务，具体显现为放心，爱心，孝心，担当。放心就是产品是符合国家标准的；爱心是你帮助爱人降低劳动强度；孝心是你打一个电话或上网订下来，我们就给你送到老人家里，包括所有主食产品成品、半成品，从包子馄饨到饺子，还包括米面油；担当是对社会的担当，爱菊是国家级的应急保障体系，西安市应急储备都在里面，我们主食一天产 200 吨，发生自然灾害和人文灾害的时候，我们

就给送，馒头、面包。

## 建社区体验馆

之后，爱菊要打造的就是老百姓厨房所有需要吃的，干果、辅食、饮料都要上，而且我们设在社区，还设体验馆。我们去年开始每个社区都有一个体验馆，召集一个社区三五百人去看一下，现在我们有 400 亩的加工基地和 300 亩的豆芽、豆制品加工基地，设备是世界一流的，工艺也是世

界一流，我们现在整个产品是国际一流的，让老百姓去看，大米、面、油、豆芽、豆制品到底是怎么生产的。我们号称中国第一芽，七天七夜，口感非常好。

再就是对小孩来讲也是一个爱的教育，老百姓看完以后，从心里就没有疑问，和传统的豆芽生产一样，我们一个房子生产 60 吨，跟传统生产是两个概念，我们让社区几人参观，他们回来以后为老人订，为家庭订就有

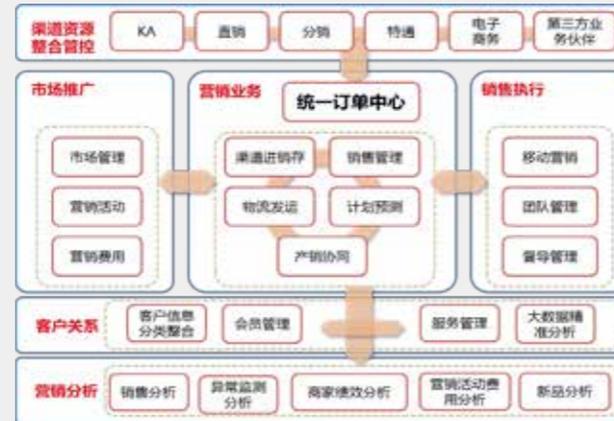
基础。整体费用没有增加，我们去掉了中间环节，费用反而降下来，老百姓快捷、方便、营养、健康得到了保证。

爱菊进电商不是跟风，因为时代发展了，如果你现在不早走一步，肯定不行。我有豆芽、豆制品和熟食，给我们打了先锋，效益就带上去了。我们的目的就是要打造老百姓持续放心，政府持续满意，企业持续发展，员工持续受益。这是我们爱菊走上电商，利用这种渠道和工具的一种设想。



# 全渠道营销 (O2O) 方案

对于互联网经验不足、拥有丰富线下渠道优势的传统企业来说，O2O 更多的是线下对线上的融合。用友网络提出的全渠道营销 (O2O) 解决方案，按照四个阶段帮助大型企业实现真正的 O2O 转型。



- **第一个阶段是社会化渠道掌控。**传统企业做 O2O 之前，先别着急在线上开店，先要打通原有经销商体系，原来企业只给经销商供货，销售情况、客户情况企业一概不知，社会化渠道掌控阶段就是要让企业建立经销商体系，了解经销商的销售、库存情况，同时通过会员信息统一到云端，掌握消费者信息。
- **第二个阶段是线上线下协同。**线上线下打通后，企业能够轻松实现发货、退换货以及对渠道的掌控，就有能力通过与线上对接来实现生产、销售一盘棋。
- **第三个阶段是终端客户经营。**这个阶段最难，涉及到原有利益格局的打破。原来传统企业不掌握客户，它认为客户天生就应该在经销商那里，但是企业互联网化后，客户才是主体。这一阶段的主要任务就是建立线上线下统一的会员系统，企业要能够看到消费者数据。而因为终端的沉降，使得企业可以绕过经销商来开展很多促销活动，会触碰经销商的利益，但是互联网的魅力就在于去掉中间环节，所以这一阶段势在必行。
- **第四个阶段是产业链协同阶段。**前三个阶段都是在营销，就是把原有的渠道掌控好、线上线下协同好、客户经营好。但是客户的需求是多种多样的，要快速响应客户就需要产业链协同；客户的需求一旦获取，后端的供应链就要协同起来。企业为什么要实现互联网化，不是为了前面的三个营销阶段，而是要让前端反哺整个后台的供应链。此全渠道营销 (O2O) 解决方案重心正是放在帮助传统企业根据消费者需求来驱动后端生产制造上，希望传统企业互联网化能够实现产品服务和商业模式的真正变革。

根据这四个阶段，用友提供的是模块化的产品配置，基于平台化开发的产品可以动态配置和调整参数和流程。产品包括五大模块：**第一是面对经销商的 B2B 解决方案，解决经销商要货、协同等问题；第二是零售环节解决方案，分为线下零售（零售系统、POS 终端）和线上零售（B2C 解决方案，分为官网、订单中心）解决方案；第三是会员解决方案，包括 CRM、会员管理等；第四是 B2B 电子采购，也就是供应商的协同；第五是平台化产品，包括 B2B2C、B2B2B 以及未来的产业链产品。**

## 互联时代的营销变革

yonyou  
**U8+** 触手可及的 O2O

### 目标客户

- 需要建立 O2O 平台的企业
- 需要拓展营销半径的企业
- 关注线上线下业务及会员信息融合的企业

### 管理价值

- 形成互联网营销体系
- 建立企业 O2O 模式
- 线上线下多渠道并举
- 快速感知终端市场
- 高效的物流配送管理
- 全面统一的会员管理平台
- 准确的数据挖掘分析
- 收付款对账准确率达 100%





[话题]



[案例]

## Automattic: 让员工在家工作

也许你对 Automattic 并不熟悉，但你一定听说过它旗下的博客平台 WordPress。

公司创始人马修·穆勒威格(Matthew Mullenweg)对于传统写字楼或公司园区不太认可：“我认为，多数办公室里都是没有在干活的人。”另一方面，穆勒威格特别相信当面协作和头脑风暴，并且率领他的团队飞往全球各地这么做。

这家估值达 10 亿美元的公司拥有 230 名员工，遍布全球 170 个城市。虽然 Automattic 在旧金山有常驻办公室——名为“Lounge”的非正式办公区（Lounge 所在地曾经是一家餐厅，其设施只是一些桌椅，没有一台电脑）。但绝大多数员工并不在总部工作。有些人甚至会像游牧民族一样，在多个工作地点之间来回“流浪”。

他们的员工可以在世界上任何一个地方进行工作。Automattic 制作了一个地图，展示了他们的员工分布情况：



这样的政策让他们能够吸引到一些其他公司吸引不到的人才。例如谷歌，虽然他们在世界各地都拥有办事处，但是有一些不愿因变更居住地点的人才仍然不会选择在谷歌工作。

这种方式看起来容易导致效率低下、管理不善和职权滥用等问题。Automattic 却一直盈利且成长迅速。目前为止，他们运转得很好，并且在我们的最有价值科技企业排行榜上排名第 55。

让员工在家工作，这个政策在具体实施方面有很大的困难，但是好在 Automattic 为我们提供了一些经验。

### 领导能力

在 Automattic，每一个管理者都进行远程工作，他们和员工之间的联系十分密切，他们永远不会忽略任何一个员工，这正是他们的领导能力。

### 不要低估企业文化的作用

在 Automattic，每一个员工都获得了信任。领导者相信每一个人都会在独自工作的情况下自觉地发挥出自己最大能力。他们在招揽人才的时候，也只会招聘那些具有高度自律性、并且会不断进行自我激励的工作人员。

对于远程工作的员工，要给予他们充分的信任和空间，这样他们就能够发挥出自己最佳水平。你的企业文化中应该包含自由和自治，否则远程工作将无法成功。

### 定时的聚会

虽然每个人都在家中工作，但是该公司每年都会讲所有员工聚在一起，商讨公司的总体战略。这种每年一次的聚会让员工之间加强了联系，也给了员工更好的归属感和参与感。Automattic 自 2005 年成立以来一共雇用了 270 人，离开公司的只有 40 人。

### 利用先进技术

Automattic 十分重视技术和工具的重要性。尤其是他们使用了协同工作软件，让每一个员工都能够轻松的联系到彼此。强大的技术和工具正是他们能够进行远程工作的保障。

互联网思维下，企业组织呈现“无边界”，需要“扁”创新。企业将会发生改变，表现在以下三方面。

其一，企业由有边界变成无边界。以往企业和用户、员工之间属于信息不对称的状态，而现在用户、员工甚至比企业知道的还多。传统企业正三角式的组织结构由于缺乏创新性和组织流程过于臃肿，无疑与“求快”的互联网时代不再相符。

其二，组织创新成为企业面临的最大挑战，扁平化结构被看好。未来企业必须减掉至少七成以上的审批流程，向超级扁平化结构发展，每个人都要成为前线战场的指挥官。

其三，企业管理文化要求更创新、开放、包容。无论何种组织结构，员工的创新性如何是测试该组织结构是否合适的重要标尺。互联网思维的兴起，带来了开放、自由、分享、协作的精神，管理者必须以一种去权力化的平民意识，将员工当作事业的合作伙伴和朋友对待。



# 东盛：组织当以员工为核心

西安东盛集团董事长兼总裁 | 郭家学

广誉远是空中的鹰，一只翅膀是传统文化，一只翅膀是移动互联网。有了这两个翅膀，才能够展翅翱翔。



## 三个极致

广誉远始创于明嘉靖二十年，距今已有 473 年的历史，在清代曾与广州陈李济（1600 年创建）、北京同仁堂（1669 年创建）、杭州胡庆余堂（1874 年创建）并称为“四大药店”，在 2006 年成为首批商务部认定的“中华老字号”企业。在移动互联网时代，消费者对老字号的“极致产品”要求更高。产品质量是企业成败的基础，目前在消费者网络购物的投诉中，质量问题占据着很高比例。广誉远的核心还是文化，人做事天在看，这个天是谁呢？天就是消费者，天就是我们所恪守的天地良心的价值观。

移动互联网时代给消费者提供了很多的产品体验机会。我们有个独立董事，投资界将他成为“送子观音”，就是因为我们的产品体验效果好，大家有目共睹。目前，在中国传统中药企业里面，拥有两个国家级保密产品的（龟苓集和定坤丹），目前只有广誉远一个企业。同时拥有三项国家非物质文化遗产的中药企业（龟苓集、定坤丹和安宫牛黄丸），也只有广誉远一家。我们坚守着传统老字号的复杂工艺，400 多年来消费者认可我们的

价值，因为按照这样的过程是安全的、可靠的。

移动互联网给企业品牌传播带来的最大影响就是搭建了一个平台，增加了互动性。以前我们都是去电视台登广告，消费者想跟你互动很难，在移动互联网时代，消费者和我们产品制造者、生产者是完全相连的，他有理由知道他所需要的一切，在沟通上需要做双向互动的沟通。所以互联网时代也让我们赶上了。在品牌传播和渠道构建方面，广誉远创建了网上沟通平台，开放微商城，建立工作微信平台以及兼职商务网站，并计划推出“御医在线”的新平台，用青年博士团和中医团与消费者直接互动，零距离沟通，来进行品牌传播。同时，我们还希望结合互联网技术，运用大数据对消费者进行画像，形成比较具象的目标人群。通过组建“数据银行”，未来的广告投放将更加精准，才能达到极致的品牌传播。

## 人人都是中心

互联网给我们带来深刻的变革，最终还是要求企业在组织上作出变革。传统的企业管理是领袖管理，一个领袖级的企业家说了算，以他为中

心，所有的决策是围绕领袖来进行。在移动互联网时代，讲求多中心化或者去中心化，去中心就是多中心，每个员工都是多中心的，就是一个中心。

我们为了应对这种变化，我们在品牌传播上让每个员工成为一个传播中心，从组织上，从绩效考核上就要做调整，员工为什么要变成中心，从组织上调整，从绩效考核上调整，你变成中心以后会给你带来好处。你每传播一次，早上传播给你 20 分，20 元，晚上 8 点半传播，我给你记 100 元，你能够得到实效。传播过程中员工也能体现自己的经验。举例，当你发了龟苓定坤丹产品知识以后，就有人在网上说我做了 6 次试管婴儿都不能生孩子，彻底绝望了，我看你在网上发的东西以后，我们夫妇用了两个月，现在怀孕了，非常感谢你。这个对消费者来说，对传播知识的员工感觉自己很有尊严，很受尊重。一是得到实在的好处，二是在个人内心上得到很大的满足。

我觉得组织变化要顺应移动互联网带来的变化，反正你强调多中心都是扯淡，传统企业就是团队为核心、领袖为核心，移动互联网时代企业以员工为核心，每个人就是一个中心。📌



# 红狮水泥：企业与经销商互联

红狮水泥 CIO | 何军

**红**狮水泥利用移动互联网技术，实现与遍布全国的经销商随时随地的协同管理。它彻底改变了红狮水泥经销商信息不对称、交易数据不实时等问题，实现了水泥企业对经销商管理和运营的全新模式——移动电商模式。该新模式不仅能实时查看库存等信息，实时下单，还能统一配送，统一物流，大幅降低运输成本。红狮水泥此举大大提高了经销商的满意度，这种满意度必然会带来销量的大幅攀升。

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！红狮水泥这家典型的传统行业实现互联网+企业的梦想更近了一步。

红狮水泥是国内专业生产高标号水泥的行业前十名大型企业，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，还可在线自助查询保证金，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，利用移动互联网技术，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！





## 洛阳重工：穿透层级式金字塔

国机重工（洛阳）有限公司党委副书记 | 何全良

**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的、跨部门的沟通，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会有收获。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，洛阳国机有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和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。



[案例]



让管理成为一种玩法



## 企业空间—企业社会化商业平台

**商业虚拟化：**企业、部门、产业链等基础架构虚拟至云端

**实时企业：**与同事、客户、伙伴、供应商实时互动、交流、分享

**专业应用：**社交化移动 CRM—超客、社交化协同、连接 ERP、连接社会化数据，提供覆盖企业经营管理的各类互联网应用

### 企业空间

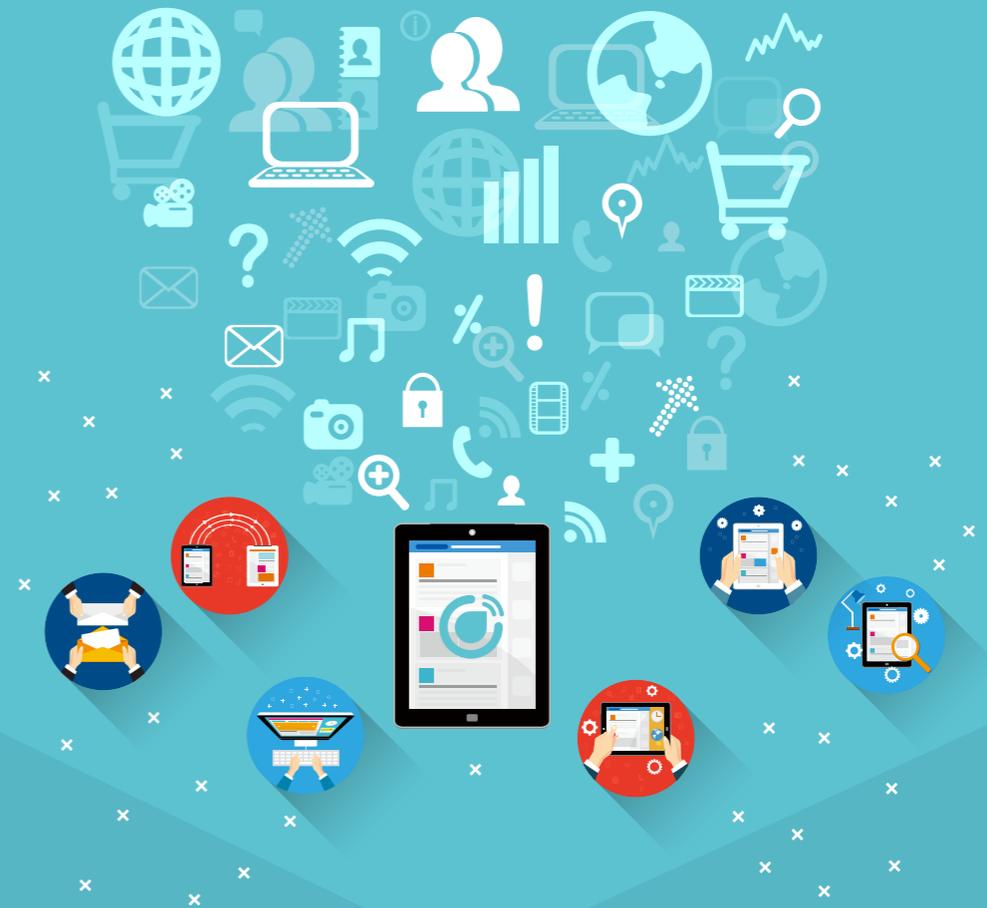
充分满足商业的移动化、社交化、服务化需要，协助企业将商业基础架构虚拟化，重构内外协作及产业生态链，建立以客户为中心的新型商业关系。企业空间通过内嵌的社交化沟通、社交化协同、社交化客户关系管理、与 ERP 紧密衔接的社交化业务处理、社会化数据服务、多账号聚合型微信营销管理，向企业提供最完整的企业互联网应用服务，构建企业现实与网络的双重竞争优势。



iOS 下载



Android 下载



企业协同办公已经进入3.0时代。从1.0时代以流程化协同为核心到2.0时代以社交化协同为核心，再到3.0时代以数据化协同为核心，从IT到DT的理念，在企业级应用市场的表现似乎更为明显。3.0时代的企业协同办公更强调基于数据的连接和跨业务场景的全面协同，在企业核心管理的传统应用——财务、业务管理系统中积累了中国最大规模用户和数据的畅捷通拥有先天的专业优势，它推出了企业协同办公产品“畅捷通工作圈”，希望打造“史上最好用的移动办公APP”。



“工作圈” (<http://gzq.chanjet.com/>)是基于工作场景的应用集成，不仅是企业内部的协同、沟通工具，同时集成公告、签到、请假、IM、消息、审批、任务、电话会议等办公轻应用，除此以外，工作圈还整合了其它畅捷通产品，例如畅捷通T+、客户管家等，满足客户多样办公需求。已经进入灰度测试即将推出的企业网盘、工作日志等轻应用将进一步满足客户的移动办公需求。





[话题]



[案例]



## 共享服务： 变“部门”为“平台”

对于某些物品来说，人们其实可以不必“占有”，在需要时拥有“使用权”即可，既减少资源浪费迎合环保集约的理念，又减少费用支出降低人们生活成本。而这种理念和行为的实现基础，“信息分享+信用机制”在中国已经开启，共享经济时代即将来临。

对于某些服务，企业其实可以不必“占有”，在需要时拥有“使用权”即可，既可节约企业成本，又能使企业聚焦主业。这些服务目前主要有两大类：一是财务与会计服务，包括记帐、报帐、记税、电子报帐等等；二是与人力资源相关的企业服务，比如招聘服务、社保服务、薪资服务等等跟企业人力资源相关的服务。

## 协鑫控股： 财务共享让价值放大 180 倍

协鑫（集团）控股有限公司 CIO | 渠本强

**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。

由于协鑫控股分支机构遍布江浙、北京、广东、福建、河南、内蒙古、台湾以及美国、加拿大、新家坡、印度尼西亚、埃塞俄比亚、吉布提等地，财务管理成为了一件极其复杂的事情。2010 年，协鑫控股决定建设财务共享服务中心。

财务共享服务中心是近年来出现并且流行起来的会计和报告业务管理方式，它是将不同国家、地点的实体的会计业务集中起来记账和报告，解决了企业重复投入和效率低下的弊端，正在为许多跨国公司和国内大型集团企业中兴起和推广。埃森哲公司的统计报告显示，30 多家欧洲建立财务共享服务中心的跨国公司平均降低了 30% 的财务运营成本。

2010 年 6 月，协鑫控股启动电



力板块财务共享调研工作，制定了上线计划及共享服务制度。随后在徐州首批试点纳入 9 家企业，在南京成立电力财务共享服务平台，纳入 13 家企业，并合并两地企业管理。2012 年，团队搬迁至苏州园区。在借鉴电

力板块经验的基础上，继续调研光伏业务。同年 3 月底，协鑫控股集团财务共享服务中心成立，承接电力、光伏、地产等核心业务，接入企业达 50 家，参与人员总数达 45 人。到 2015 年 5 月为止，通过集成银企直联、影

像采集系统和商务智能系统，组建的协鑫控股财务共享服务中心，接入企业 180 余家、参与人员约 120 名，还有近 100 家即将接入。

共享财务服务给协鑫集团的财务管理模式带来了三个巨大变化。

第一，财务组织架构和人员组成发生了变化。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，实施全集团的财务共享服务。这意味着，集团财务部门有了新组织，即成立了一个共享服务中心。同时，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。

第二，财务部门工作和运营发生了巨大变化。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，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。同时，集团财务管理部更有力地承接战略型财务管理模式，全方位强化集团管控能力，实现财务业务流程的一体化，确保财务及业务信息实时、及时、准确、有效、完整的收集和传递。通过这样的标准制定、流程嵌入及效果检测，有效实现企业分支机构快速的扩张与管理能力复制，并同时控制企业不断增长的战略、财务、经营和其他各种风险，最终通过对预算及绩效的支持，保障资源使用的效率和效益。

第三，员工自助服务能力与范围得到大幅扩展。最典型的是，以往传统的手工填单报销模式彻底成为历史。现在，任何一名协鑫员工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，把提取出的数据传送到后端即可。总体而言，和以前相比，报销时间提前了 5 天以上，并且任何一笔业务都实现了全程监控，还可追溯，做到了风险管控的最大化。📄

## 腾讯： 可被信赖的人力资源共享服务平台

腾讯人力资源平台部总经理 | 马海刚

腾讯近几年的发展可用“超腾”来形容，在这样快速的组织与人员规模扩张下，腾讯 HR 开始思考：“一个怎样的 HR 体系能够支持腾讯的发展，做到既符合大公司特点，又能够灵活应对不同事业群（BusinessGroup，以下简称：BG）需求；不仅快速响应业务，还能快速制定方案，深入挖掘出 HR 的附

加价值？”由此，腾讯 HR 的变革拉开帷幕。

腾讯的 HR 运作模式建立在“更加关注业务需求”的基础之上，从业务需求出发，衡量 HR 的价值定位。

1. 打造和强化 COE，确保 HR 与公司战略发展紧密关联，前瞻与研发的角度确保 HR 站在战略前沿，通过各种人力资源工具和方法论的实施给

予政策支持。

2. 让 HR 深入 BG，建立熟悉业务、懂业务的 HRBP 团队。HRBP 团队成员每天参与 BG 的业务会议，了解不同 BG 业务的个性化的特征，对业务需求进行诊断，给出个性化的解决方案与项目管控。

3. 建立中间平台，实现“资源共享、团队共享、能力共享、信息共享”。



通过高效的 eHR 信息系统，为各部门提供一站式 HR 解决方案，提高 HR 团队的工作效率。

腾讯 HR 架构模式按照上述思路设计，在保持 COE 和 BP 职能角色的同时，于 2010 年设立人力资源平台部，即 SDC (SharedDeliver Center，以下简称：SDC)。

## 腾讯 SDC 的定位

腾讯 SDC 通过对集团各区域共性 HR 解决方案的集成、eHR 信息化的集成、人事运营服务的集成，实现对业务端 HR 共性需求的标准交付、员工端 HR 基础事务的及时受理、HR 内部 COE 及 BP 端 HR 运营工作的有效剥离与整合支撑。

SDC 强调在共享和服务的基础上，推进共性业务的支撑、标准化流程的管控、专业化整体解决方案的落地、服务效率和满意度的提升，无论是对公司、业务单位，还是对 HR 内部的 COE 和 BP 而言，SDC 都是“可依赖、可减负、有长效运营机制和支撑能力”的资源共享、能力共享、团队共享交付平台，是专业的伙伴式服务和咨询中心。

## 腾讯 SDC 的现状

腾讯 SDC 现有员工约为 120 人，除了薪酬部分（腾讯的薪酬部分具有特殊性，其内部建立了完整独立的薪酬部门）外，日常 HR 运营支持部分的职责模块已基本涵盖。

腾讯的人力资源平台部（SDC）从无到有，旨在让腾讯的管理艺术完整传承，一是把共性的 HR 事物传承下来，让总部的各类 HR 管理举措在不同区域无缝承接；一是让处于不同发展阶段的各个事业群的管理经验，在公司层面、其他事业群借鉴运用。为此，人力资源平台部建立了三个具有 HR 平台特性的服务和咨询机构：按区域集成的共性 HR 解决方案服务和咨询机构、HR 信息化建设服务和实施机构、基础人事运营服务和咨询机构。

### 1. 按区域集成的共性 HR 解决方案服务和咨询机构。

SDC 区域 HR 共性解决方案服务团队的职责，很清晰的被界定为从 HR 角度，为各 BG 的发展提供高效、周到、细致的业务支持和服务管控，提供更让公司和 BG 信任的 HR 共享资源管理平台。具体表现为：

- 负责区域的人才招聘、人才培养、综合 HR 事务服务平台的建设和运营，确保公司各项 HR 战略、政策、措施在区域的传承和落地有充分的资源平台支持；
- 满足区域业务长期发展和持续成功对 HR 专业服务支撑的需求；
- 满足区域员工对组织氛围、各种 HR 服务的需求。

### 2. HR 信息化建设服务和实施机构。

HR 全面信息化建设即为人力资

源体系经络的构建，既需以人为本，并且将增值的流程保留，也需将人力资源体系的信息化脉络搭建。其机构的职责具体表现为：

- 输出与 HR 信息系统建设机制和流程，并推动优化和落地执行，确保企业内部 HR 系统的有序性、高效性、安全性；
- 深入挖掘和快速响应 HR 业务部门和 HR 系统用户的需求，通过专业化需求分析，总结和提炼出与 HR 系统建设规划相匹配的方案，并推动开发实现；
- 承担 HR 系统的运维工作，跟踪 HR 系统的运行健康度，通过各类数据的分析，找寻 HR 系统待改进提升的“优化点”，转化为新的需求规划，推动 HR 系统循环改进。

### 3. 基础人事运营服务和咨询机构。

基础人事运营服务和咨询机构是以提高效率、降低成本、提升服务满意度为目标，以共享、标准、高效为特点，处理各种 HR 重复性、操作性事务的集成化服务平台。基础人事运营服务和咨询机构分为“经济”基础、运营管理、服务质检体系三个层面：

- “经济”基础：即底层的运维有效性管理，包括成本 -- 价值理念、资源规划与投放、关键指标体系；
- 运营管理：包括运营平台建设和信息系统建设两个部分，涵盖交付管理（业务接入、业务标准化、交付

控制）、数据管理（服务数量、人力布局）、作业平台系统建设、呼叫中心建设、知识库系统建设等多方面的内容；

· 服务质检体系：关注多维客户，确保各种能力的循环改进。

关于腾讯人力资源部的转型以及 SDC 的三大服务机构的整合串联，腾讯举了这样的一个例子：

“例如在一个招聘活动过程中，HRBP 的关注点在于需求是否合理，人员是否合适；COE 的关注点在于通过什么样的方式和工具更好地识别需要的人才。而如何高效的纳入人才，快速的满足需求就需要人力资源平台部统一处理与实现。例如前期的 cold-call 活动由基础人事运营服务和咨询机构承担；在与 HRBP 实时沟通，明确需求特征，并进行候选人筛选时，区域集成的共性 HR 解决方案服务和咨询机构承担；在整个招聘过程中，如何让流程更顺畅高效，需要 HR 信息化建设服务和实施机构负责。”

## 腾讯 SDC 的特色

### 1. 关于职责覆盖

腾讯 SDC 实行职责与流程逐一覆盖的原则。虽然平台的建立需求是自上而下的，但是整个建立的过程则是以阶段性的成果为导向逐步实现的。

例如 2010 年 HR 运营共享平台的职责模块搭建初期，由于当时业务部门用人的严重缺口，并招聘经理真

正将精力运用在招聘增值活动上的比例不足 60%。因此，腾讯以招聘为切入点，试着将剩余的 40% 精力通过运营服务的建设进行有效释放，最终帮助企业高效解决问题。

腾讯在建立任何与人力资源有关的体系或架构时，都是以解决当前问题为切入点，在解决问题的过程中建立长效的运营机制。腾讯一直秉承着在不影响业务发展的情况下，验证平台价值并逐步覆盖职责的理念。但是，通过解决问题体现价值只达到了第一个目标，怎样将这种解决问题的能力保留下来，并且体系化、可持续化下去，才是建立平台的真正目标。

### 2. 关于用户体验

腾讯 SDC 中的很多业务可以通过微信实现并且产生互动。例如员工需要公司开具收入证明，腾讯微信会针对所有内部员工开启一个叫作“HR 助手”客户端。用户在 HR 助手页面上只需用手指简单进行几项操作，这样的需求就能直接被后台受理。后台的受理过程会对员工的身份进行验证和鉴别，并将该员工的个人内容放入模板输入任命后进行打印盖章，随后递交到该员工最近的 HR 服务窗口并通过微信通知员工前来领取。

作为一家互联网行业的领军企业，腾讯将用户的的体验与感受放在首位，并试图把 HR 的工作通过公司的产品思维进行结合与实现。

### 3. 关于员工激励

腾讯 SDC 属于多地域管理。跨地域管理的优势在于可以将平台打通，资源整合。例如在北京的 HR 会非常清楚上海的运营业务状况，上海 HR 团队的成功经验，可以通过这样的信息流通在北京进行成功复制。各地 HR 团队的全局性和整合性是平台员工最大的价值，在实现价值的同时，平台员工充斥着自豪感和对未来的期许，这是对员工非常独特的激励方式。

## 腾讯 SDC 未来 1-2 年的发展内容

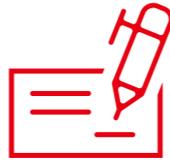
腾讯的三大人力资源平台在搭建上已出具模型，未来的发展主要有以下几个关键字：

**1. 体系化：**人力资源 COE 需要项目化，主要关注钻研与引领前瞻；HRBP 需要进行前沿诊断，关注个性输出。但是，整个人力资源仍需要有体系的运转。因此，腾讯 SDC 需要在体系化方面不断发挥其专业性。

**2. 可持续：**人力资源需要保证公司的基业长青，因此，SDC 怎样需要根据业务发展的生命周期变化进行总结和最佳实践的沉淀，并且将 HR 的工作不断地可持续的传承下去。

**3. 可被信赖：**企业的任何一个业务需求，都不是通过某一位 HR 或某一个角色解决的，而是一种通力合作的形式。怎样让合作伙伴予以信任，不仅是 SDC 的发展方向，也是腾讯整个人力资源部门未来的发展方向。📌

# 财务共享服务平台



NC6 财务共享服务平台融合了大企业私有云与全产业链管控，可以实现财务与业务的融合以及财务与企业生态系统的共享，帮助企业集团管控企业绩效管理、内控与风险管理、资金管理、会计管理、财务会计等全面财务系统。

此平台对大企业实现财务管理转型创新有五方面的价值。

首先，财务共享服务平台解决的是企业一系列重复性的基础财务工作。目前一些中国的大型企业对财务共享服务平台选型比较迷茫，认为共享服务需要全新的 IT 工具支持，需要抛弃原有财务系统。但是，这个观念是错误的，原有的财务系统仍然是主流的系统，还具备应收应付、固定资产、薪资核算、总帐报表等模块。这些基础会计工作在传统分散模式下效率太低，所以需要一种新的模式和流程管理它们。比如做资金共享服务，必须要有资金的软件和银企直连的功能，支持共享集中，进行资金收付。

其次，越来越多的企业需要把费用报销或者费用报帐系统，纳入到共享服务中心上，支持费用报销和对公、对私报帐共享服务作业。以前，大部分企业这个领域的信息化是空

白的，都是依靠手工完成的，因此企业需要新增这类软件产品。

第三，共享服务要在企业运行起来，还必须解决原始单证的问题。比如，异地原始单证怎么流转共享服务中心，以完成审批流程。为了解决这个问题，共享服务中使用的软件系统必须有影像管理系统，支持异地分支机构把原始单证扫描成影像文件，通过影像系统传输到共享服务中心。影像系统、扫描系统、条形码和二维码应用，将是共享服务 IT 工具必须的一个功能和应用。

第四，共享服务意味着企业财务作业模式正在发生变更，因此必须要有一个软件工具或者一个模块，来支持共享服务中心人员的工作作业。为此，用友网络单独研发出“共享服务作业平台”，这是过去财务软件里没有的产品。在这个独立的平台上，能看到所有分支机构流转过来的所有类型业务单据，包括收款单、付款单、报销单，资金收付款等等。

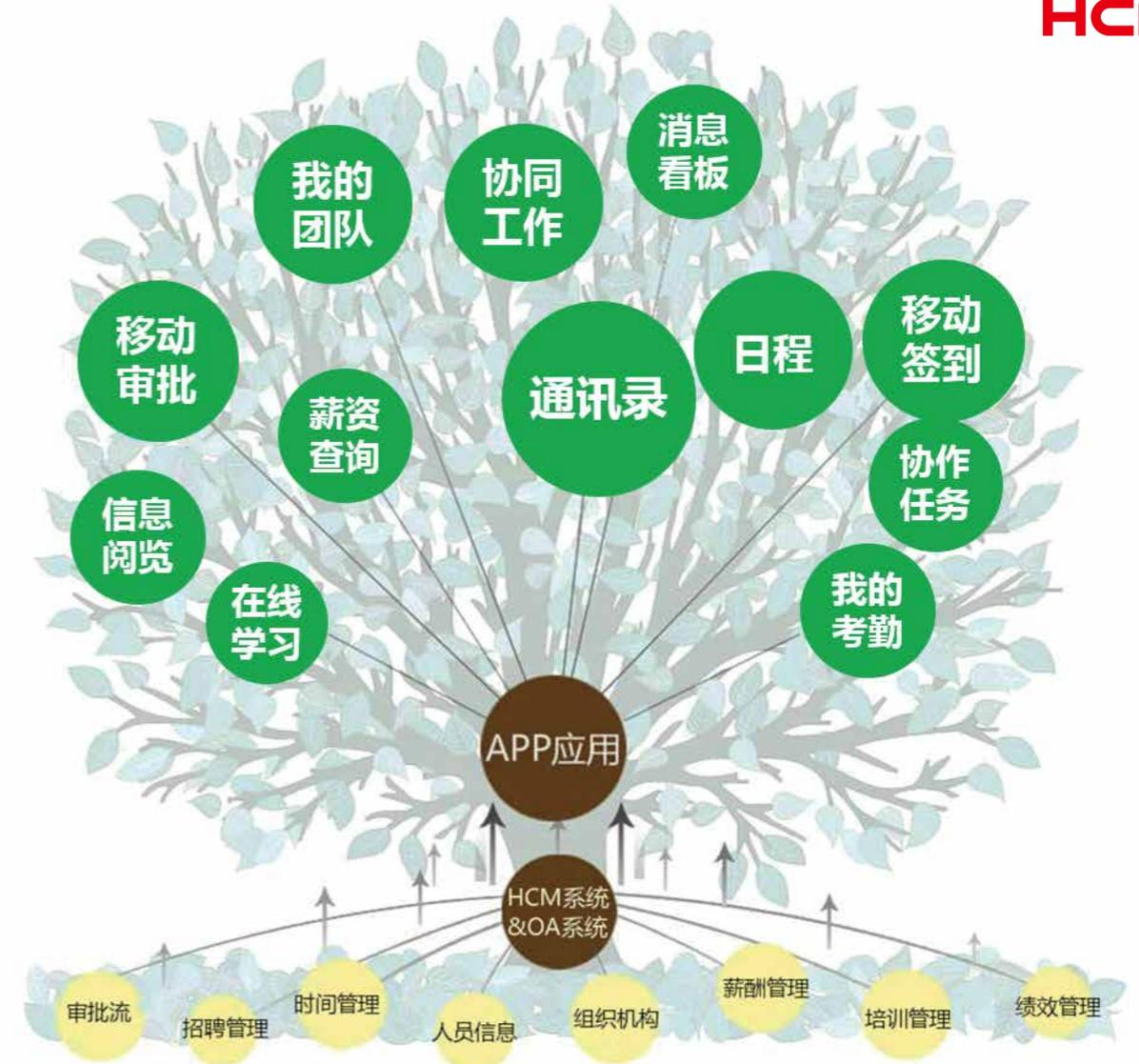
第五，大型企业进行共享服务 IT 系统建设的时候，还必须重视业财一体化的问题。因为如果财务共享平台与企业的业务系统不集成，单据流转不到共享服务中心的财务系统，共享服务就无法开展。



**用友 NC 财务共享服务解决方案帮助企业集团向共享服务转型，解决组织、人员、流程、技术上的四个方面的管理变革，并通过共享服务作业平台套件、影像系统及银企直连技术，全面支撑企业集团的财务转型信息化支撑。**

# 人力资源共享服务平台

- 无人不用：** 让企业所有员工都参与其中，使信息化节点覆盖到每一个人。
- 无时无刻：** 在各种零星的时间段、各种情景下打开手机就可以创建或分配任务、发起或审批流程、查看和编辑文档、安排工作计划、提交工作反馈等。
- 无所不能：** 将企业运作所需的各种资源有效地整合起来，从而使资源最有效、最大化、最快速地发挥作用。
- 无处不在：** 工作和生活的界限不在那么明显，工作的地点已经并不重要。

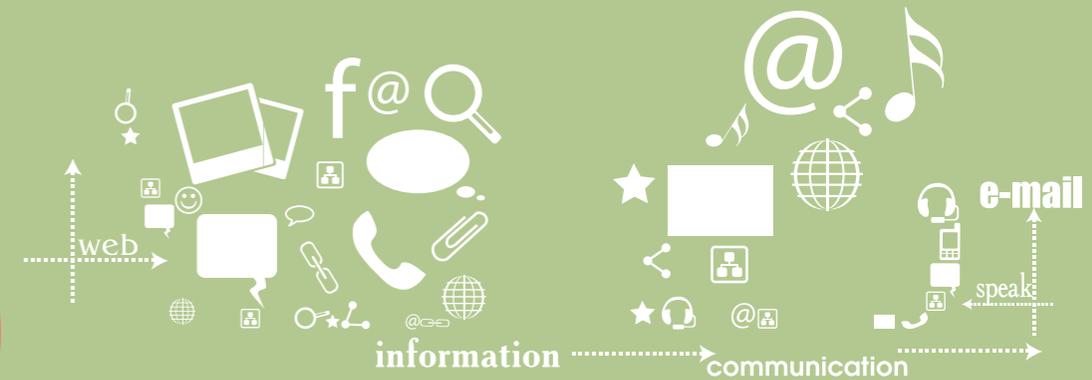
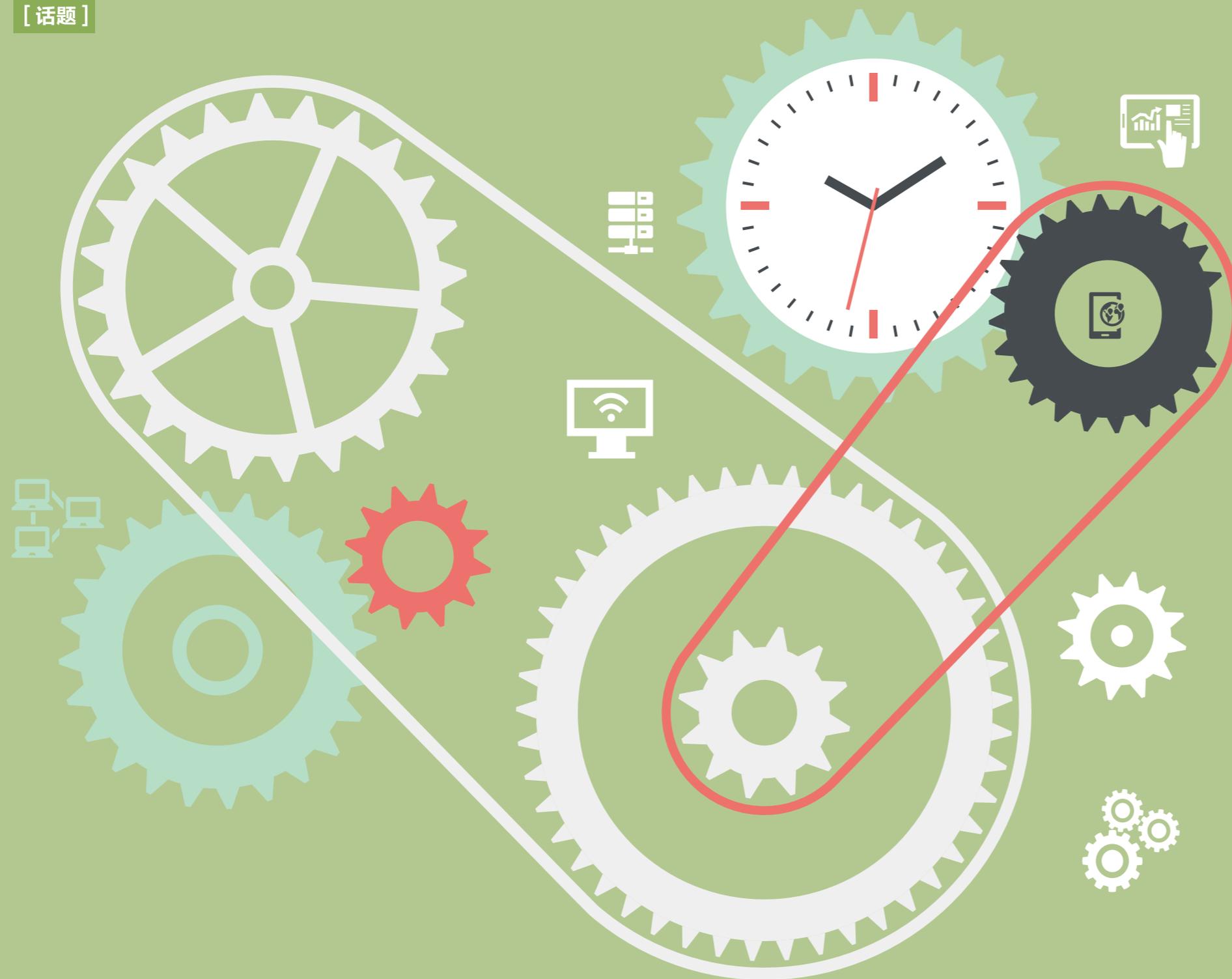




[话题]



[案例]



## 智能制造： 革新企业盈利模式

盈利模式是企业对经营要素进行价值识别和管理、寻找盈利机会、产生利润来源的过程，其核心是协调运营成本结构与收入来源之间的关系。产品生产过程中需要资源投入、合作伙伴，从而形成企业的成本结构，从产品到客户的交换过程中创造了客户价值，从而形成企业的收入来源。

随着外界环境的快速变化，产品价值主张、客户渠道、合作伙伴都发生了相应的改变，因此，企业对成本和收入的运营方式也必然发生调整，在产业升级的过程中，逐步由传统的大规模低成本制造作为盈利源开始向以服务增值作为盈利增长点方向转变。其中，各模块数据的沉淀、数据的分析与发现有助于企业找准服务增值点，实现盈利模式的革新。



# 陕鼓：工业 4.0 的六条路径

陕西鼓风机（集团）有限公司董事长 | 印建安

“新常态”是习近平在 2014 年 5 月考察河南的行程中提出的。新常态就是不同以往的、相对稳定的状态。这是一种趋势性、不可逆的发展状态，意味着中国经济已进入一个与过去 30 多年高速增长期不同的新阶段：从高速增长转为中高速增长，经济结构优化升级，从要素驱动、投资驱动转向创新驱动。

“工业 4.0”最初是在 2011 年德国汉诺威工业博览会上提出的，目前德国正成为德国的一项国家法律。从一个来自民间的概念迅速演变为国家产业战略，从一个产业政策上升为国家法律，工业 4.0 有三种宝贵的意识：危机意识、机遇意识和领先意识。

对陕鼓来讲，结合新常态、结合工业 4.0，目前在做这么几项工作。

第一，通过并购重组，完善我们的产业链。在新常态下，国内外整个经济增速比过去下降很多，中国过去是两位数字的增长，现在进入 7 时代，因此，过去想做的但没有机会，现在终于有机会了。2014 年并购重组了西安上市公司——达刚路机（西安达刚路面机械股份有限公司）来完善我们的产业链，最近我们对欧洲一家制造企业完成了前期的尽职调查工作，我们要成为他们的大股东收购它来完善我们的产业链。

第二，猎取高端人才，发展我们

的新兴产业。目前，世界五百强企业以及国内企业整个效益相对下滑的时期，他们很多在收缩战线，因此，我们可以利用这个机会猎取到很多高端人才，这在以前他们发展好的时候是没有机会的。这些猎取的高端人才会成为我们陕鼓集团一直想发展的几个新兴产业的领军人物，或者领军专家。

第三，回归用户需求，创新研发模式。在互联网时代，我们可以实现大规模定制，实质上是回归了用户的真正需求。我们在这方面利用大数据进行了一些分析，我们在研发模式方面有了一定的创新，比如说我们这个行业（重大装备业）过去是跟用户一起进行现场实践，实际上用户是不愿

意的，但是过去这个行业都是这样做的，但是经过大数据分析，我们已经提前几年布局在自家公司做实验，每年销售收入的 8% 到 10% 用于研发，我们在全中国是第一家研发出来 6 万、8 万、10 万 Nm/h 压缩鼓风机组，都是在没有用户参与我们投巨资研发出来的。

第四，以用户问题为导向，变化营销模式。我们营销方式也发生了变化，过去是卖产品，或者是跟踪项目。经过大数据分析，尤其现在传统市场，过去卖产品、卖项目已经远远不适应这个市场公司的发展。现在以项目和产品为导向已经转变为以用户问题为导向。比如传统的冶金行业现

在产能过剩，跟踪它以后，但对它的数据和需求进行深入分析之后，发现它还有很多需要解决的问题，如节能减排增效等等，我们就可以针对这些问题给它提供解决这些问题的系统解决方案。

第五，学习互联网，尝试免费模式。另外我们结合工业 4.0 和互联网思维，给用户一些颠覆传统制造行业的模式。过去是我卖给你装备，你给我钱，或者我给你服务，你给我钱。大家知道互联网的微信是免费的，现在我们这个行业已经开始尝试免费模式，你不用掏钱，我把几亿元的装备

投资给你，你产生效益后，咱们共同分享，这就是服务和运营的理念。过去 2014 年我们服务和运营订货额占到我们总订货额 55% 以上。经过这种转型，我们人均销售已经超过了国际同行。

第六，变废为宝，提供综合能源服务。西安有很多工业园区，工业园区里面要有给水、排水、污水处理、垃圾发电、供暖，过去都是各自为政，给水是一家公司，排水是一家公司，我们根据互联网思维现在给它提供智能化的园区综合能源服务。比如说，在一个园区里、一个社区里、或一个

立体城市的垃圾怎么处理，很多地方垃圾厂还没有建，规划刚一公示，很多住户就开始游行了。比如说广东有一个垃圾厂，它离闹市只有几十米、一百米，每年新生上学的时候都会抗议，但他们将新生拉去垃圾发电厂考察后就没有人抗议了。我们现在就具备这样一个能力，我们在考察国内外的一些公司时，他们认为我们这个设想完全可行。

以上是工业 4.0 和互联网思维结合我们企业转型的一个实践，我们在未来在国际同行中将越来越具有竞争优势。🔥





## 红领：打造 C2M 商业生态

青岛红领集团董事长 | 张代理

**假**如每个人都想做一套量身定制的西装，自由选择款式、面料、版型、内衬、纽扣的样式、商标刺绣的内容，甚至对衣服中的每一处缝衣线的颜色和缝法都提出与众不同的要求，没关系，只要你打一个电话或在红领定制平台上发出预约，红领派出当地的量体人员，5分钟量体之后，将身体有关数据及

客户的个性化需求输入公司数据库，进行制版、裁剪、生产，缴纳不高于非定制西装 1.1 倍的价格，5 个工作日之后，你就能收到所定制的衣服。

红领集团的车间里已经没有裁缝和打版师傅，更没有人对缝制手艺进行实时引导，但流水线上的每一个工人都在缝制着不同的衣服，款式各不雷同，但井然有序。这是因为

红领集团研制出了个性化定制平台 RCMTM (redcollar made to measure, 红领洋装个性化定制)。借助这个平台，服装这个“剪刀+尺子”的最古老传统产业，变成了消耗者可以自选面料、款式、个性配饰，可参与设计的时尚创意产业。

红领集团用了 12 年的时间从一个在行业里并不显眼的传统服装制造

企业，成为今天的互联网工业的缔造者、设计者和推动者。如今的红领有着 500 多人的技术团队，3000 多个基于互联网工作的员工，接下来的红领还将做什么？还可以创造什么？向业界推出有别于传统电子商务的酷特智能 C2M 商业生态。

通过 12 年的实践、数亿资金的投入、3000 人工厂的应用，红领成为互联网+的先行者。在这个过程中，红领有三大收获：

一是创建了源点论思想体系和互联网工业的方法论。源点论思想体系是传统工业的开源节流，这个开源指

的是让制造端成为创造价值的源头，而不是最低端。传统企业需要打开制造端，不能停留在依赖中间商、渠道商层面。

二是形成了互联网工业价值观和工商一体化的商业模式。将原有的传统制造企业变成真正的互联网工业，与互联网深度融合，真正掌控盈利环节。同时，实现由消费者个性化需求驱动制造商完成制造的商业逻辑。

三是打造了区别传统电子商务的酷特智能 C2M 商业生态。酷特智能是工商一体化的个性化产品定制直销平台，在此平台基础上实现红领能力的

输出，帮助传统企业打造互联网工业。

酷特智能以‘定制’模式为核心，展开多领域跨界合作，为 C（客户）和 M（制造）提供数字化、智能化、全球化和全产业链协同的解决方案。这是将红领三大成果形成合力，进行能力输出。酷特智能可以给企业带来四大核心价值：

一是工业化的手段和效率制造个性化产品。红领为大家所熟知正式因为其 C2M 的模式，红领是如何将工业化真正应用在制造中的，是多数企业想要知道的秘密：

二是数据驱动的智能工厂。无论是“工业 4.0”还是“制造 2025”，都强调智能工厂的重要性，而其核心应该是做到以数据为驱动：

三是工商一体化的 C2M 商业生态。酷特智能 C2M 商业生态提倡去中间商、代理商，专注实现 C 到 M 的直销商业逻辑。

四是源点论思想体系。即前面提到的开源节流，基于此，红领开始了一个新的工程，即源点论数据工程（SDE），致力于帮助最终实现 C2M 商业生态。SDE 是去科层、去部门、强组织、自组织的全新运营体系，其核心功能是高效、低成本、高质量、低错误率的彻底解决方案。

这四大价值构成了红领酷特智能 C2M 商业生态，这是一套完整的互联网工业的解决方案、企业互联网+的思想和路径，这也是红领正在做和接下来将要做的事情。





## 尚品宅配：从 C2B 到工业 4.0

尚品宅配董事长 | 李连柱

**在**家具行业，尚品宅配已经实现了大规模的家具定制，每天成千上万甚至几十万件不同的板材，基于每一个消费者的不同需求被加工成不同的家具。

### C2B 定制设计

制造企业如果不做定制化产品，产品不仅难有“销路”，企业也会没

有“出路”。尚品宅配的每一个顾客都能够参与方案设计，根据喜好与个性要求，在各种异形空间、犄角旮旯，完全根据消费者家的装修风格、空间支出、个人的喜好、功能要求等等。

尚品宅配将订单中心里消费者的需求以及上门的需求通知到对应实体店，设计师上门提供测量与设计服务，不超过三天，免费设计出一套家具图

纸方案。

消费者可以亲自到店里面看图纸，并可以参与到设计当中。因此也就有了各种异形的解决方案，其实已经不是传统意义上设计师做设计，是来自民间的真正高手提出的好需求，实现后的解决方案进入方案库，下次提供给其他消费者使用。

尚品宅配在全国各地有 6000 名

设计师做解决方案，设计师登录云设计中心，输入消费者的特征数据，比如男女、职业、收入、家庭成员等等信息，系统就会根据北京地区有共同特征的顾客在过去一个到三个月甚至半年当中最喜欢且卖的最好的方案提取出来，图纸在终端很快做成效果图，供设计师多中选优，设计师也会进行修改提供给用户。

同时，尚品宅配在家居定制设计过程中，也建立了面向设计人员的众包设计平台，设计师可以在平台上接不同的设计订单，然后根据房屋布局和消费都需求完成个性化的家居设计。

目前，在家具行业零增长或者负增长的情况下，尚品宅配近几年每年仍以至少 60% 的幅度增长。

### 工业 4.0 定制生产

工业 4.0 要具备两个核心，一是未来一定是大规模个性化产品生产，二是每一个零件会自己指挥机器把自己加工出来。尚品宅配的实践过程是：

第一阶段：由人指挥机器工作。引进先进的进口机械设备，由技术人员指挥机器工作，容易出错。

第二阶段：由程序员编制输入程序，机械设备按指令裁切板材，效率低。

第三阶段：由机器指挥工人工作，比如板材到达后，通过描述二维码，在屏幕上会显示现在要加工 10 个批次，板材是苹果木，需要的尺寸规格，横着放进，工人不需要知道为什么，

机器设备就开始自动加工切割。

第四阶段：实现机器代替人，不需要工序，直接使用机器设备、机械手、机器人完成工作。

尚品宅配的的软件团队从市场上招了专门做硬件的工程师，组成机器人团队，花了 4 个月时间就生产出了这样一个小板智能加工机器人。

上述过程是企业必须经历过的阶段。那么，定制生产效率会低吗？不低！

第一，在不超过 100 个订单的时候，个性化生产方式比做成批量生产方式效率要高。现在，企业的批量化订单已经很难接近 1000 甚至是 500 个订单。

第二，在个性化家具定制加工中，通过板材的大小拼合，材料利用率会更高，至少提高 3% 到 5%。

第三，定制家具行业的模式是零库存，接单生产，做完方案，收取订

单费用，再进行生产就是零库存。加工完成的家具要求在 7x24 小时离开库房。

第四，所有相关数据都存储在订单管理系统中，每一个加盟店或加盟商都可以通过订单系统看到每个顾客每个订单此时此刻的状况，包括所有的状态，甚至是家具在加工中的状态，钻孔还是封边。消费者也可以通过网络终端查看到自己的订单状态。

第五、精细计算成本。每一块板材真正的成本，包括使用的胶水都能够计算清楚，同时，每个工人中午下班的时候就可以知道自己的计件工资。

未来，C2B 一定是中国实现产业升级的一个突破口，但需要企业走进用户，从用户角度出发来改变，而且 C2B 也一定可以倒逼出来一个中国的工业 4.0。中国的制造业采用这样的方法不断解决问题，一定可以走到产业链的核心。🔥



# 恒安：转型数字制造

恒安集团 CIO | 严寅

自恒安启动以数字制造等为代表的新一轮信息化建设高潮以来，目前，数字制造项目已经在中纸生产公司、福建心相印生产公司的应用已成功上线，并取得了一定的成效。



从目前恒安已上线的数字制造系统来看，系统应用已经呈现出集成化、全景化、标准化、透明化、可视化等五大成效。

在集成化方面，恒安数字制造通过用友 ME 系统的订单下达、作业执行、过程检验、完工报告等核心环节，可以通过与计划管理、完工入库管理的集成化应用，实现计划投放到生产车间后，经过严格的数字化生产执行

过程返回一套完整的“订单+产品”制造数据。

在全景化方面，恒安数字制造系统与其他领域系统上下打通，力图做到把复杂业务简便、科学、严谨、高效化。把繁杂的 ERP 系统应用优化、精减到以档案标准为支撑；以核心单据承担大数据快速流转；以多样化报表、视图为信息看板的应用框架。

在标准化方面，恒安数字制造系统通过建立两个重要标准(BOM、配方)体系，来不断优化、固化恒安的生产用料标准和生产工艺标准。所有业务流转单据都以这两大标准展开，从根本上解决了因人为操作而造成的备料不准、材料浪费、成本不实等问题。

在透明化方面，恒安数字制造生产过程中所有数据都由 ERP 系统自动从 DCS、PLC 生产线上采集而来，以减少甚至完全杜绝人为干预数据的可能。准确及时的数据，在 NC 生产系统中行成的单据流，是这种严密、精细、可追溯、透明的运作机制。生产主要业务单据的准确，确保了生产系

统稳定运行。

在可视化方面，恒安数字制造系统的可视化应用，可分为：报表全覆盖多样可视化；工程监视图、趋势图、报警光牌、参数表等。通过把监控室搬上互联网，可以随时随地远程监控；可以人性化、多视角设计监视画面；可以灵活定置监视对象。



通过上述数字制造系统的应用，恒安集团建立起恒安 BOM、配方、质检等标准化体系，大大提升了制造过程的精细化程度。同时，恒安集团也建立起全面的生产管理系统及大数据平台，实现了从数据在生产过程中的流转和生产制造流程的管理，进而促进了恒安集团从传统型制造向数字化制造的转变。

# 企业互联网+制造

制造业正在接受互联网、大数据、移动应用等新技术和新模式带来的挑战与变革，面临迫切的转型，如制造服务化、C2B/C2M、德国工业4.0智慧工厂等。

用友制造行业事业部致力于为制造业企业提供以智能制造为核心的整体信息化服务和解决方案，助力制造业转型升级，打造数字工厂，为客户带来持续的、健康的价值。

## 业务策略



一体：ERP为主体，集团管控+数字工厂，工业4.0，智慧工厂  
两翼：互联网（C2B/C2M/B2B）+物联网（MES/RFID/DCS）

## 成功案例

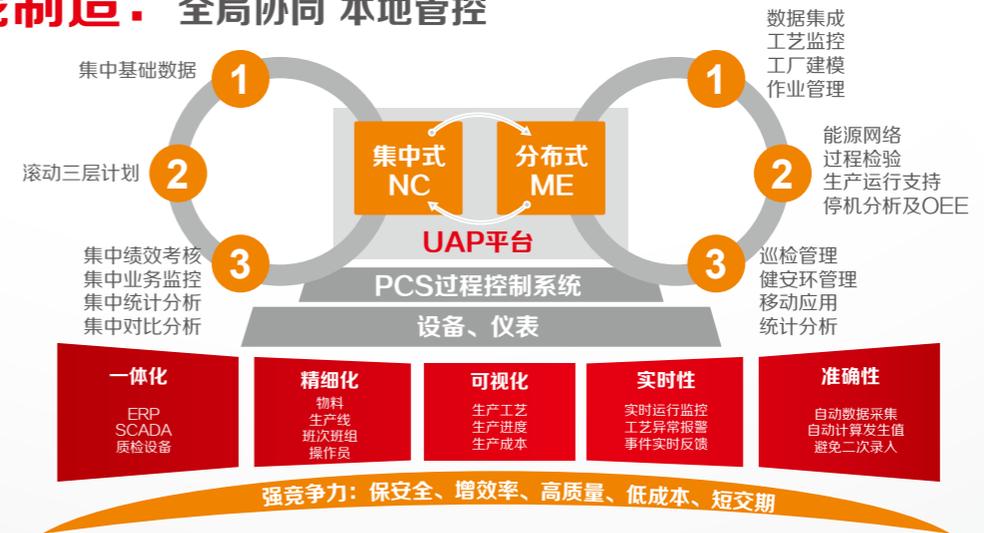
### 软硬融合 打造创美智能互联工厂

- 通过NC率先在常熟创美打造软硬一体化智能制造模式，未来将复制到全球其他九家工厂，助力创美向云制造迈进。
- 实现车间级精细化排产，可排产到机台与操作员，并借助MES与POP系统、设备实时集成，实现生产信息的自动化采集和实时监控；
- 借助NC移动平台实现供应链、生产、财务、质量等业务数据实时反馈和查询；
- 通过线上仓和寄售业务管理，提升供应链敏捷性；
- 对冲压、模具产品支持不同的成本核算方式和多维度核算，实现成本精细化管理。

### 两化融合 智慧天瑞

- 物联制造覆盖水泥、铸造、焦化、铝业等板块，助力天瑞从数字工厂向智慧工厂迈进。
- 物流执行（LE）融合多种防作弊措施，全面堵塞各种管理漏洞，全面融合智能IC卡、车辆RFID卡、散装控制器、料场手持机、袋装计数器、红外线、视频等多种现场自动化设备，并最终实现无人值守；
- 生产管理、生产执行（ME）协同一体化，通过实时数据库实现和DCS系统无缝集成，实现生产监控、设备管理、过程质检、作业调度等工厂现场的可视化、精细化管理。真正意义上实现了“两化融合”；
- 在MES基础上，实现成本的精细化管理，通过执行标准成本和实时成本，实现降本增效。

## 用友智能制造：全局协同 本地管控



强竞争力：保安全、增效率、高质量、低成本、短交期



请关注用友NC6  
官方微信公众账号  
扫一扫上方二维码！

## 创美工艺： 推进智能工厂是“机进人退” 还是“人退机进”？

中国电子报记者 | 李佳师

5月10日，做复印机研发的小赵在网上给创美工艺(常熟)有限公司(以下简称创美工艺)提出他的需求，不到48小时，基于他个性化、定制化需求的复印机冲压零件就送了小赵所在的公司，无论从交付时间还是从产品的品质以及产品的经济性上都让小赵非常满意。创美工艺如何实现个性化、定制化和协同化的智能制造？又如何协调和平衡机器人“机器取代人”过程中，人与机器人的冲突？当人、机器、生产全流程全面自动化和智能化之后，这个企业如何实现安全控制？从工业3.0向工业4.0迈进，创美中国集团副本部长、创美工艺(常熟)有限公司董事工场长金吉光有什么样的方法论？

### 智能化程度用时间和经济成本衡量

创美集团在日本、泰国、中国、菲律宾、波兰等共有九家分公司。位于江苏常熟市董浜镇的创美工艺(常熟)有限公司于1993年创建，是一家专业从事液晶、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及复印机光学结构件的组装

以及两次加工业务的工业企业。

创美工艺不仅仅是创美集团中智能化程度最高的分公司，而且在同类企业中，其交付速度、经济效益、产品创新、智能化程度等等都远远高于同类企业。为科研配套的特殊化、小批量冲压磨具，别的竞争对手需要一周甚至更长时间才能交付的定制化产品，在创美只需要48小时，而且成本更低，别小看这样的时间与成本效益等指标，它考验着一个冲压模具企业在前端对客户需求的分解和归类以及顾问与引导能力，在后端考验的是企业个性化、定制化与规模化制造的平衡能力，是一个企业从客户到制造、到物流等全流程智能化程度的直接体现。

“要做出既符合用户的需求，同时又能够符合冲压规律，而且是最便宜的产品，这其中还有一个很大的难度是如何引导用户。事实上，客户在进行设计的时候，并不知道设计选择用什么样‘颗粒度’的模具能够既经济又能够最大化满足需求，如果能够让用户认知冲压规律，如果我们能够将更多的冲压数据、冲压规律向客户传递，这样客户在设计的时候就可以能够更经济成本”。金吉光透露，“我

创美工艺机器人进入的节奏和路径是选择“人退机进”，不是用强行和强制的方式“机器进入逼工人退”。

们可以为用户提供以经济为基础的颗粒度识别，可以为用户提供设计零部件的反馈、提供在冲压件整个板上利用率清单，什么样的设计颗粒度模具的整版利用率为20%，什么样的颗粒度模具有30%，什么样的颗粒度可以达到80%，甚至是100%，这样的加工行业知识、加工数据对用户非常重要”。

现在创美工艺的工业化与信息化融合，推进智能制造，不仅仅体现在集成优化了现有的信息系统，

透过管理系统、执行系统、控制系统直接指挥设备层，提升了生产效率，可以更好的与用户连接，实现个性化制造，而且还能够通过智能的、可联网的产品生成数据，并据此提供数字化服务。

目前创美工艺拥有世界顶级的高速冲床、数控冲床、线切割机床、加工中心、机器人、亚洲最大的镀锌生产线、华东地区最大的冲床等设备。创美工艺产品门类主要包括支持科研的小批量模具和大批量的规模模具，规模型模具主要包括汽车、复印件、大电视和绿色机箱等，车间的生产工人约1200人，现场和未来生产车间的工人将不断减少，不断被“机器人”所替代。到目前为止，创美工艺从生产车间精简下来的工人已经超过400多个。

### 机器替代人，工人怎么办？

创美工艺的智能化程度之所以走在其全球其他分支机构的前面，并成为同行中的领先者，从创美工艺的经验来看，金吉光认为，现在很多企业推进智能工厂最大的难题其实缺乏正确的思路和方法。比如现在推进智能工厂最关键的问题之一是如何解决“人和机器”的矛盾。推进智能化的结果必将是在越来越多的生产环节减少工人，如何解决人对机器人的抗拒？如何来安置被机器人替代的工人？

金吉光坦言：“现在冲压模具的生产制造的生产模式是机器加工设备，设备由人操作，它有三个要素：劳动材料、劳动工具和劳动者。而真正的智能工厂模型应该是存在劳动技巧和劳动秩序的，在生产环境中，劳动者、人正在不断变成这个制造链





中的旁观者和监督者。无论是从安全生产还是从品质保障或是从推进自动化和智能化的角度来看，都需要不断减少现场工人。理想模式是人在远端也必须如同现场操作一样，这对技术和人，对机器的感知和操控、对人的技能都提出了巨大的挑战”。

事实上，人是推进智能工厂里非常关键的元素，如果工厂最普通的工人无法掌握和运用好这套流程和技能，人无法与机器进行更好的交互，那么引进的大批量的自动化设备的钱就有可能白花。目前很多企业工人看到大批量的机器人进来，都会充满了敌对情绪，因为机器人、自动化设备进来就是为了取代人的。创美工艺如何解决工人对机器人进入的冲突和矛盾？

创美工艺机器人进入的节奏和路径是选择“人退机进”，不是用强行和强制的方式“机器进入逼人退”。当车间向人事部门提出需要增加人手

的需求，如果是操作型的员工，那么人事部门派发将不是人，而是机器人。如果车间提出的人员需求是更大的批量，那么人事部门批复给车间的将是自动化的生产机器、是自动化的设备、是机器工具。这样的方式就能够让工人和员工不断接受，能够很好地看到机器人与自动化设备所带来的好处和效率以及安全性，能够让工人与机器之间更和谐。事实上冲压加工常常是高温密集的环境，工人很容易受伤，机器人进来能够更安全地保护人提升准确性与精准度。

应该说用人退机进的渐进方式能够让机器顺利进入，缓和了机器和人的矛盾，但最后一定是越来越多的机器人、自动化设备、工具进入，不断替代工人，那么多出、剩余的工人怎么办？这是一个早晚会面临的问题。到目前为止，创美工艺从生产车间减员下来的工人已经超过 400 多个。

金吉光透露，现在创美工艺生产线上精简下来的员工有非常多的学习课程和再培训机会，包括编程、包括 APP 的开发。事实上这些员工有非常多的“伊索谱”智慧，不仅仅可以在本企业发挥巨大作用，还可以输出到其他企业，为他们的推进智能化工厂输出服务。

创美工艺不仅仅给从生产线等岗位上下来的员工全部提供培训，而且还提供一个“革新工场”的科技创新和创业实验平台，开展“大众创新”。创美工艺有一个“伊索谱”创新平台，伊索谱以“全员参与、技术创新、现场改善”为宗旨，动员每一名员工发挥智慧解决生产中遇到的困难。至今，这个平台已经运营了 17 年，举办了 33 届，共有 4040 个项目立项，792 项成果受到表彰，500 多名普通员工在活动过程中成为科技骨干和业务能手，使得初期以降低成本、改善不良、提高效率为改善内容的活动形态向信息化、自动化的创新之路前进，推动了公司从劳动密集型企业向技术密集型企业转变。

金吉光在接受记者采访时反复强调的一句话是必须相信群众，事实上群众是最有智慧的。“伊索是 2000 多年前的一个有智慧的奴隶，通过讲故事，解放了自己，成为了自由人，我们希望通过这样的活动让员工从繁重的劳动中解放出来，解脱出来，让自己成长。”金吉光说。

### 更细的“颗粒度”解决个性化与规模化的冲突

如果说人与机器的冲突是推进智能工厂的第一大难题，那么推进智能工厂的第二大难题就是如何解决客户需求的个性化与生产制造规模化之间的冲突。

金吉光认为，要解决冲压模具的个性化、定制化与规模化和协同化之间的矛盾。其实核心是管理的“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，当我们把颗粒度变小、变得更细时候，大量重复性的事情，共同的事情按照序列排列组合就可以变成标准化，进行协同化，在需要保证个性化的时候可以实现个性化的大量生产，这样的方法论可以应用到所有的行业。

大家都知道推进智能工厂非常重要也是最关键的环节是生产过程的智能化，如何把物理系统与信息系统进行整合，如何让机器与机器，机器与人等多个系统实现自动化、智能化，沟通交流和执行是很大难题。对于这样的难题，创美工艺的做法是把机器与机器、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，这其中的“颗粒度”要

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，此时的传感是需要感知它是否有翻边，如果没有翻边，机器机会停止工作，如果机器继续工作就会产生一个不良品。再比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。这种系统感知的“颗粒度”设计，是物理系统与信息系统进行转化的关键，什么样的状态是正常，什么样的状态是异常，把哪些元素放在感知的维度里，感知的“颗粒度”应该有多细？整个系统的指令设计需要非常强的行业知识和行业经验。

有人说，当机器与机器、人与机器、企业流程全面整合在一起，安全就成为很大的挑战，一旦出了问题就是重大问题。创美工艺如何解决这些问题，基于什么样的原则来进行“智能工厂”的安全设计？金吉光认为，智能工厂的安全问题，同样与感知的“颗粒度”直接相关，在哪些环节需要设计安全感知，在哪些地方出了小问题是可以忽略过去，哪些地方、哪些环节出了问题是需要立刻叫停，设计这样的安全感知点、安全感知“颗粒度”，出发点必须是基于用户的，设计安全感知的关键点必须最终要站在消费者的立场上，所有的整合环节如果有影响到最终消费者的地方、维度，都必须整合进来。

“事实上在推进智能工厂过程中，最关键的不是有没有技术，而是如何运用这些技术来解决生产现场的问题”。金吉光坦言。

“事实上在推进智能工厂过程中，最关键的不是有没有技术，而是如何运用这些技术来解决生产现场的问题”。金吉光坦言。

## 佳禾食品： 在互联网时代持续推进精细化管理

文 | 《商业价值》 周应

在互联网焦虑症普遍泛滥的时候，佳禾食品是少数保持关注却不为所动的企业，借用以人工成本量化 IT 绩效的方式，持续将精细化管理进行到底，获得高于同行的人均产值和高增长。

在互联网焦虑症普遍泛滥困扰企业管理者的时候，苏州佳禾食品有限公司总经理柳新荣是少见的对这一趋势保持关注却不为所动的人。他坚信持续深入的推进精细化管理才是佳禾在现阶段最需要解决的管理问题，而实际上，市场也证明了这种看法的正确性——佳禾在 2013 年，300 多名员工一共创造了超过 15.5 亿的销售收入，获得了远高于同行的人均产值。

佳禾成立于 2001 年，至今为止只有 13 年的发展历史，专注于中高端食品配料的生产，主打产品是植脂末，以前主要供应给国外厂商做咖啡辅料，如雀巢咖啡伴侣，堪称中国植脂末行业的开创者。佳禾在食品配料的研发作了做了很多努力，开发多种功能的产品配料，现在其产品广泛应用于咖啡、奶茶以及各种特殊营养食品等。经过 10 多年的发展，终于将植脂末发展成一个细分的配料行业，并成为亚洲最大的植脂末供应商，2013 年时市场占有率超过 50%。



### 管理没有颠覆性创新

柳新荣认为，佳禾的核心竞争力，2010 年前在于产品研发，尤其是对食品安全的关注使得佳禾在 2010 年 -2012 年的三聚氰胺事件中反而获得了高速发展，两年时间内收入由 10 亿增长至 14 亿。而在 2010 年后，企业的核心竞争力则开始转向于规范化、标准化的管理，而这也是佳禾近几年与用友合作大力发展信息化提升管理的原因。

从 2006 年到现在，佳禾基本完成了 IT 系统的全面布局，为了充分利用外部力量来弥补自身 IT 能力的不足以及解决食品配料研发生产特有的行业问题，佳禾结成用友的标杆客户，整合用友的力量解决自身的管理问题。“每一次有新的管理问题出现时，我们都优先在用友的产品体系内寻找解决方案，以保持系统的一致性。”佳禾主管信息化推广的总经理助理许海平说。

“产品竞争总有瓶颈，佳禾拼的是跑长跑的能力而不是关注短期利益，2010 年后的高速发展要依靠卓越的管理能力才能顺利成长，有抗风雨的能力。”柳新荣说。通过信息化的推广来辅助完成企业管理规范化的过程，他认为此举使得佳禾由过去依靠个人能力发展的局面转向对组织能力的强化。

“过去数据来源太多，难以考证其真实性，可能带来管理偏差。通过 ERP 管理得到规范的分析，帮助企业固化流程。”柳新荣如此解释用友 ERP 给佳禾带来的改变。事实上，食品配料生产有其特殊性，至今仍有很多过程无法通过电子化来完成，现在仍然依赖纸质管理。柳新荣也声称自己完全不懂技术，这使得他提到 ERP 这个管理工具时有些与自身阅历不符的热切推崇，视之为管理集大成者。

但对于如何做生意以及佳禾如何发展，柳新荣是有清晰而冷静的认识的。比如对于现在行业内普遍存在的电商热，他就很清楚的认为电商对佳禾是个机会，但他并不会因此而放弃传统渠道。事实上，

柳新荣三年前就为佳禾开设了电商部门，虽然每年保持连续的增长，但目前电商渠道的收入占总收入仍然不高。“我们主要通过这种方式保持对市场趋势的关注和尝试，并通过电商渠道直接了解消费者口味。”但除此之外，柳新荣对电商并无更高的期待，他很坚定的认为，现代移动互联网的营销方式，对于佳禾这样处于产业链上游的生产企业来说，只能帮助提升效率，却不能改变其本质。

正是基于这样的想法，佳禾在信息化提升管理水平上，始终坚持将精细化管理进行到底。“管理是循序渐进的过程，我认为不存在颠覆性创新。”柳新荣说。尤其食品配料是长线行业，中国五千年的饮食文化还将延续，不像电子产品那样可以迅速的更新换代和贬值，所以食品企业要做百年企业，就要推行标准化管理，持续的在精细化上下功夫。

### 用人工成本量化 IT 绩效

柳新荣在推管理精细化时的口头禅是：ERP 可以做的就不要用其它，ERP 上可以提取的数据就不要用手工计算，这样才能提升效率。今年，他还把提升管理效率的多少作为对 IT 部门的考核手段，并摸索出一套独特的量化的考核方法，那就是将通过 IT 节省了多少人工作作为对 IT 部门的相应考核指标。“我们可以想一下 20 年前做这样的企业要多少人，现在用了多少人，20 年后又要多少人？20 年后人均工资要提升 1 倍，人均产出也要提升 1 倍。”柳新荣简单的解释了这种 IT 价值量化方式的逻辑。

基于这样的逻辑，在企业运营的各个环节，IT 都去寻找可以简化流程节省人工的方式，再将节省的人工成本和时间成本换算成自己的业绩。比如在银行转账汇款环节，之前佳禾的财务在不同银行去插卡付费都有时间浪费，另外财务人员跑到银行进行人工操作也容易出错。通过这种方式的换算，平均每年要处理 3000 张单据，每张 10 分钟，换算出

来就等于 30000 分钟，相当于 500 个小时，按每个工作小时 100 元的成本，将 ERP 与银行结算系统对接后，IT 部门就帮企业获得了 5 万的时间成本节省，这就形成了相应的管理优化环节的绩效，另外还可保证信息安全，降低出错率。今年许海平还计划进一步将银行收款功能与 ERP 系统对接，又可以省下几百小时的时间成本。

这种对 IT 部门的绩效换算方式防止了 IT 部门作为技术而作技术，而将 IT 与企业成本挂钩。在佳禾，对每一个环节的每一项工作都以这样的方式将改善成果进行量化，从而不断深化精细化管理。柳新荣介绍，现在生产线基本可以做到增量不增人，而被佳禾视为核心竞争力之一的食品追溯和设备管理系统也实现了全过程的安全管理，从原材料源头到最终消费者都有跟踪，可追溯到不同的生产批次，继续保持佳禾产品在食品安全上的市场优势。

今年，柳新荣对 IT 部门一共设置了降低 8000 小时工作时的业绩目标，这相当于企业少雇约 4 个人个员工，如果仍然按每个工作小时 100 元，将节省 80 万元。

### 移动化深挖管理价值

移动互联网发展带来的一些新的方式也被

融入现有的管理模式中。比如他们采用移动应用的方式，将报表推送到相应管理者的手机上，管理者通过手机上的应用终端就可以作单据审批，而不是像以前那样相应职位的管理者只要出国出差就要设置代理人来做审批，造成信息不对称的情况，带来管理效率上的浪费。现在管理者随时随地都可审批，也可以因此而利用碎片化的时间来处理工作，效率得到很大提升。目前佳禾的远程管理应用已推广到新加坡等跨时区的系统应用。

而在市场开拓方面，经过 10 年的发展，佳禾现有客户的开发到了一个瓶颈期，佳禾也在考虑如何深挖客户价值。2008 时佳禾就上线了 CRM，配合销售月会，但销售每月仍需 1~2 天来做客户数据分析，以得出更立体的客户策略调整的具体建议，计划接下来会上线客户数据分析来指导销售。而近两年上线的移动 CRM 系统也是为深挖客户价值所做的一个尝试。销售客户通过移动终端上的 CRM 系统，可以提高跟客户的沟通效率，现场响应客户需求，现场下单。这样也加强了一线业务员与厂内销售助理之间的沟通，传输数据更加精准。管理者也可以通过调整权限设置，来管控销售和客户需求，强化内部控制。



# 顾家家居： 参数配置实现个性化规模定制

文 | 《IT 经理世界》 杨志杰

你有你的想法，他有他的想法，每年成千上万的用户，每个人的想法都不一样，汇聚起来就是海量的选择，如何将这些选择转化为生产指令，排产，并保证产品的安全性和质量，是技术和业务共同的挑战，这些挑战克服了，也就实现了个性化的规模定制。

顾家家居总部位于杭州东边的下沙经济技术开发区，在钱塘江畔。就像大多数中国的繁华城市，杭州交通的早晚高峰，同样令人生畏。

李建枢每天上班都需要从西向东驾车横穿杭州城，一个多小时的车程中，他时常会抬头看一看杭州城的天际线，这让他焦虑的心绪有所缓解。

数年前，李建枢到杭州旅游，迷上了这座城市，在西湖附近买了房子安家，随后入职顾家家具。作为空降 CIO，李建枢迎来了职业生涯的又一个巨大挑战。顾家家居原有的 IT 系统对业务的支持十分有限，也得不到业务部门的认可，公司最高决策层希望李建枢的到来，能够改变这一局面，使得技术真正能够支撑，乃至引领商业的发展。

家具行业市场竞争充分，而顾家家居是软体家具领域国内最大的企业，市场占有率接近 10%。产品主要包括沙发、座椅、床垫等。该公司于 1982 年在南通起步，最初是家具作坊，2000 年前后开始快

速发展，目前在全国拥有约 2500 家门店。

经过仔细调研，李建枢发现，原有的 IT 体系在系统架构上存有问题，早在实施之初就埋下隐忧。其核心系统是按照普通生产制造型企业的需求所搭建的，而顾家家居的产品是高度个性化定制的，生产更多依赖于手工，与大多数规模制造及销售的消费品相比，有着迥异的商业逻辑。此外，互联网浪潮改变了传统的商业规则，企业竞争力的高低与其是否足够接近最终用户息息相关，顾家家居也感受到了这种压力，急切希望改变。

### 手工技艺遇到了 IT 范儿

顾家家居是依靠订单拉动销售的。顾客购买后，其自营店或加盟店向工厂下单，再开工生产。一般小的加盟商，除了店面陈列品外，没有库存，而大一些的加盟商，也只是有部分常规款产品的库存，顾家家居的总部也是如此，但其产品的形态和样式千变万化，顾客往往选购的不是常规款，这就需要



工厂加工制造，沙发的制造约有 40 道工序，这个过程中，有大量的手工生产环节。

之前的系统排产到人，将工人师傅和产能对应，匹配订单。这是制造业 IT 建设惯常的思路，在实际运行中遇到了许多问题。

手工制造有一个重要的特点，一套沙发必须由一位师傅完成。例如，客厅中的沙发常常由几个单体沙发组成，如果不是同一个人制造的话，很有可能几个单体的坐高会有细微差别；此外，一套皮制沙发应尽可能采用同一张，或者是同一批次的牛皮，牛皮作为原材料，本身不规则，且有差异，经过染

色之后，不同张、不同批次的牛皮，在质地上、颜色上都会有差别——所以顾家家居总是多批次、少批量采购牛皮。更关键的是，即使是同一个师傅，不同日子生产出来的同一款产品，也会有区别。

不论是坐高，还是皮质及颜色，这些细小的差异，如果出现在同一套沙发中，消费者显然是无法接受的，会将其看作是质量问题。李建枢说，合理的方案应是按套、按单去排产。

沙发类产品的生产和销售，还有一个特色，会有大量变更单，顾家家居工厂的变更单数大概占到总量的 20% 以上。消费者选购了沙发，回到家，在

与亲朋好友沟通以后，经常会对自己的选择做出一些改变，例如沙发的颜色、皮质，乃至样式等。这些变化由门店反映到工厂，就需要改变已经排产的产品生产。原有的系统对变更单无能为力，需要手工排单。

生产出来的沙发等产品，为了节约面积，其包装和仓储过程其实不是按套管理的，而是将各个组成部分拆分出来，按件去管理。这样每一个沙发的每一个子件都需要一个独立的识别号。之前的核心系统没有件的概念，仓储用的是另一套系统，两套系统在运行的过程中，逐渐出现了许多问题。

如此等等，不一而足。从 2011 年到 2013 年，李建枢花了两年的时间，对原有的系统进行优化，升级。其间，不仅需要克服大量的技术挑战，更要做海量的沟通工作。回家工作的喜悦心情被压力冲淡了，挑战如影随形，他感觉自己似乎又回到了最初在电器巨鳄正泰从无到有建设 IT 的时代，但这却是全新的征程。

参数化选配模式的订单管理及参数化动态 BOM 管理，被李建枢称为顾家家居 IT 建设最核心的需求，这个问题解决了，后面的难题都会迎刃而解。

顾家家居的系统建成后实现了多层选配，这是传统的制造业 IT 系统无法做到的。

按照沙发的形态，可以将沙发分为许多大类。比如说，一套产品，可以是一人位，也可以是两人位，或者是三人位、四人位沙发等，多人位沙发由其他沙发组成，顾客可以购买多人位产品，也可以选购其中的一个沙发。

多人位沙发，按照扶手位置和组合方式的不同，其组合中的子沙发的形态也都不一样。相同款式的沙发，销往欧美的要比亚洲的宽一样，提供给不同地区的产品，依据当地人的身材，坐高也不尽相同。此外，产品设计也有许多差异，靠背的高低、沙发的弧度等等，都使得沙发的形态千变万化。

沙发是一种组合产品，依靠变化多端的单体沙发组成不同的形态，这些单体沙发被称作子件。李建枢说道，顾客要购买一款沙发，可选的子件就有数十种。

所谓多层选配，即门店下单时第一步要做子件的选择。其次，才是选择沙发的材质、颜色、海绵、夹板，甚至缝合线是明线，还是暗线，要何种颜色等内容，以及要不要靠头等等。

李建枢用一个例子描述这个复杂的过程，比如顾客购买皮质沙发，在选颜色的同时，要选是全皮，还是半皮，一个沙发有许多皮质位，例如正面和背面，这每一个部位都可以在真皮和仿皮中做选择。顾家家居一些沙发的皮质位多达 9 个。

顾客的所有选择，都需要门店通过系统清楚的描述给公司，即在系统中勾选不同的参数，据李建枢统计，为一个产品下订单，门店的业务员可能要在系统中做 40 个勾选。顾家家居在售的款式接近 2000 个，每个款式有大量的变化，算上所有的选择，一个订单最终会有 3800 多种可能。

而新的面料也在不断增加中，如果穷举所有的可能，系统数据库压力非常大，最后，顾家家居的系统实现了动态参数化选配，在需要的时候再生成新的参数，所有的参数勾选完毕，价格也就自动生成。

门店业务员在系统中为顾客选好产品后，能够立刻给出报价——这在过去需要花很长一段时间与企业沟通，而且也不准确。

现在，顾家家居门店的信息不仅可以直达生产一线，从电商平台上来的订单，也可以直接传递到车间排产。IT 系统与业务紧密的结合在了一起。

李建枢和他的团队打通了技术和商业之间的藩篱，为顾家家居打造了一套从销售订单，成本核算，到排产生产，再到仓储的强有力的 IT 体系，满足了公司这样一种机械化和手工生产共存，高度个性化定制的商业的技术需求。

### 客户在哪里？他要什么？

互联网时代已经到来，O2O是近两三年来最炙手可热的概念，为大众提供产品的公司们，无不希望与顾客有着更频繁和密切的接触。

李建枢说，互联技术改进和革新了传统的商业模式，对此企业必须高度敏感，否则就会被市场淘汰。

顾家家居也启动了自己的O2O战略，大跨步向互联网企业转型。

在李建枢看来，目前他和他的团队为公司搭建的全新的分销零售管理体系，还只是O2O的初级阶段，遵循的原则是尽可能让业务与互联网在一起。

他描述道，顾客通过微信号、支付宝服务窗、百度直达号等各种互联网社群化平台，都可以找到顾家家居，了解营销活动，知道其有哪些促销款、特价款的产品，参与各种营销游戏，例如，发红包，获得代金券，以及享受异业联盟企业的优惠等；顾客用手机APP扫描二维码，就能知道价格，形成订单，顾客购买产品后，可以在APP上了解产品的生产进度，预约上门时间，到家安装之后，也可以在线评论，测评送货和安装等人员的服务；更进一步的是，顾客通过微信号、支付宝服务窗、百度直达号等各种互联网社群化平台，可以申请保养优惠，制定沙发的后期保养计划，到时保养，也可以在发现质量问题后，联系保修，在线投诉，了解投诉处理结果等。

这个规划将顾客接触、购买产品后的整个生命周期，都通过移动网络和APP管理了起来，这些服务已经逐步推出，预计明年下半年所有的功能都能够完全上线。

顾家家居与互联网第三方平台的合作也在推进之中，此类合作能够帮助其更准确、快速的找到客户。一个例子是，假设某位顾客在展厅拍摄了顾家家居的产品，发布了照片，那么营业员就能够快速知道这个消息，并找到这位顾客。

如果说这些基于APP而打造的O2O策略，与许多快销、流通企业的做法并无二致的话，那么门店3D设计体系，则是一个能够改写家具行业商业规则的技术创新。

李建枢说，许多人在购买沙发等产品的时候，大都会自己带着皮尺，因为不知道沙发摆放到家里尺寸是否合适，在确认了大小之后，人们仍旧会反复犹豫和挑选，寻找在色彩上、风格上与家里装修及家电产品等最为契合的沙发。

顾家家居在试点门店推出的3D设计系统，能够快速为顾客渲染出其客厅、书房或卧室的三维效果图，然后将顾家家居的产品放入，给顾客最直观的感受。

系统中预置了大量的设计样板，如果顾客还没有装修房子，那么他也可以自由选择喜欢的风格，例如时尚简欧、美式田园、东南亚风情，仿古或是现代等，然后生成效果图，将家具沙发等摆放进去。这些堪比专业设计师水平的效果图最终会免费提供给顾客。

顾家家居的门店前所未有的设置了一个新岗位——卖场设计师，他们会帮助顾客为其房屋做色彩、配饰的搭配，以及布局的规划设计等，一般而言，在卖场搭建出的效果图就能够获得顾客的青睐，但顾家家居鼓励设计师们去顾客的家里，做现场测量，因为这会显著增加客户的黏度。

在与互联网连接的各种平台上，如APP等，顾家家居也会不定期的展示其丰富多样的3D设计图，分享装修装饰知识，做品牌推广。

在门店，一整套全新的服务程序，开始执行，目的是销售过程标准化。顾客进入门店后，店员接待和服务的所有行为及过程，都有严格的标准，细分为具体的环节和步骤，既要给顾客最好的服务，获得顾客的信息，也要避免顾客反感。现在店员被定义为家装顾问。

同样，设计师的工作也标准化了，他们会首先给顾客电话，预约上门测量，测量回来后，做内部沟通，再与顾客联系，收集反馈意见，然后再做内部交流，碰撞设计思想，最后将效果图给到顾客。

整个O2O战略，是一个环环相扣的庞大体系，新的CRM系统被搭建了起来。一线服务人员的上述标准动作在系统中固化了下来，他们与顾客的所有互动都会被系统记录，系统也会控制服务进度，并在每个服务环节完成后，下发新的任务，提示业务员继续前进——这需要CRM系统与OA系统打通。而CRM的触角也伸向了各种互联网平台和APP。

顾家家居内部经过了几次会议，最终将O2O战略的整个方案敲定下来。不论是收集顾客的真实数据，还是追踪顾客的购物过程，以更专业的姿态为其提供服务，都是为了拉近与顾客的距离。从家具作坊到产品销往全球的大公司，顾家家居逐渐“远离”

了顾客，销售主要依靠门店和代理商，他们就是客户，而非最终用户。技术的脚步在解决了内部客户的需求之后，走向外部客户，为门店增添互联网色彩，提升客户体验。

李建枢说，这所有的战略推进完毕之后，他希望技术创新能够让顾家家居真正实现产品的大规模个性化设计定制，在个性化的互联网时代，这极有可能是家具这样的企业的未来。现在顾家家居运行的高度定制模式，其实是在有限度的范围内的“舞蹈”，尽管这个范围十分宽泛，但并不是最终用户的个性化设计。“你有你的想法，他有他的想法，每年成千上万的用户，每个人的想法都不一样，汇聚起来就是海量的选择，如何将这些选择转化为生产指令，排产，并保证产品的安全性和质量，是技术和业务共同的挑战，这些挑战克服了，也就实现了个性化的规模定制。”他说。



# 美克社区 + 长伴 = O2S 互联新模式

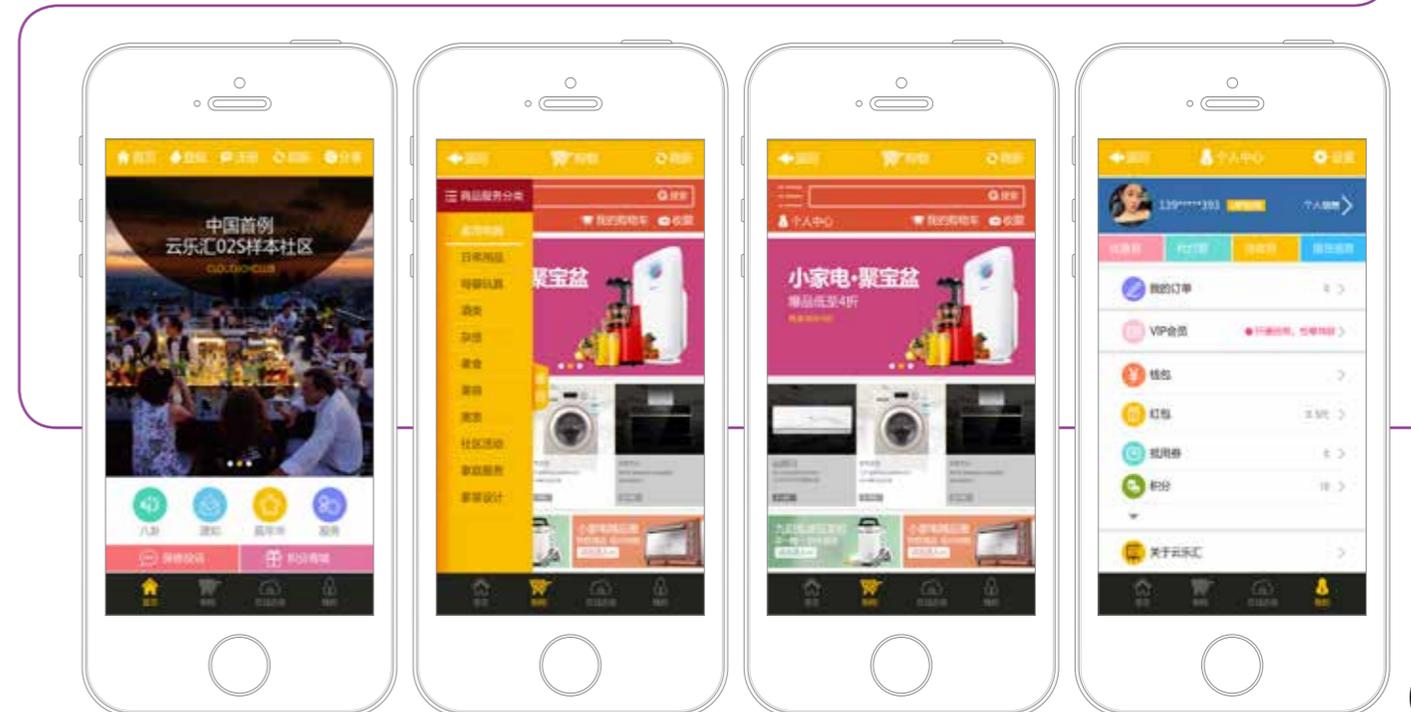
O2S—online to service。即通过整合线上线下资源，为社区居民提供更为丰富便利的生活服务。不同于当下 O2O 模式，O2S 不只提供线上电子商务的实体体验，更是作为线下社区营造与服务的核心，为居民创造一站式生活服务解决方案。从线下需求

到线上平台，再从线上平台到线下服务。

“云乐汇 O2S 社区人居服务体系”作为房地产行业的首个服务模式的探索者，由美克置地首创，也是美克置地差异化的必然选择，通过整合线上线下服务为社区居民提供更为丰富便利的社区服务。



云乐汇 O2S 人居服务体系作为社会资源的整合方和社区营造的服务方，以互联网（社区网站、移动终端、APP）为手段，以大会员制为基础，为居民提供优质服务。大连长伴作为美克此次互联网实践的主要运维服务方，通过“咨询+信息化”的科学方法论对美克的运营模式、行业对标、业务流程梳理进行了全方面的管理咨询及管理探讨，过程中对于会员、财务、物业、供应商等业务板块传统的软件实施，实现线上、线下数据打通，大胆创新互联网+传统软件的实施方法，保证了客户的业务规范管理及快速响应客户需求，积极追赶互联网的浪潮。





业 IT 面临着前所未有的挑战。这些挑战具体表现在高昂的硬件成本、不断上升的管理运营成本、缺乏统一管理的基础架构带来的管理困难，以及缓慢的业务部署速度难以满足快速变化的业务需求。传统上 NC 的客户都是采用将 NC 部署在自己的数据中心，然后自己运营，用友的云服务为它们提供了新的选择。客户可以选择购买 NC 软件然后给用友托管，用友会将 NC 软件部署在 IaaS 平台上来为它们提供运维服务；客户也可以采用租用方式，也就是和 SaaS 服务一样订阅模式地使用 NC 软件，这样客户可以享受到类似 SaaS 服务的各种优势，包括前期投入少、部署快速、减少运维成本等。与一般的 SaaS 服务不同，由于企业部署用友 NC 一般都是将其作为企业的支撑业务系统，流程复杂，系统定制度较高，对计算能力要求高，普通多租户模式的 SaaS 服务满足不了这部分高端用户需求，因此，用友提供的 NC 托管和租用服务都是单租户模式，也就是说一个用户独享一套 NC 系统，从而保证数据安全和系统性能。

面对小微企业，用友旗下的畅捷通（2005 年成立事业部，2010 年单独成为独立子公司，2014 年在香港上市），现在正通过全新的模式提供服务。基于云计算和 SaaS 模式，畅捷通一共推出包括“客户管家”、“工作圈”、“会计家园”以及“易代账”四个主要应用，融入了社交化、移动化、电子商务、互联网信息订阅等元素，为

小微企业提供客户管理、协同工作、财务管理、金融服务等方面的云服务和云解决方案，是企业全新的信息化服务平台。对于“会计家园”和“工作圈”是完全免费的，“易代账”是服务于代账个人，他们可以利用这款云应用进行相关的财务管理，做出符合中国会计准则的一些财务报表。“客户管家”就是提供给小微企业的销售人员，使他们能掌握客户数据，能够

通过名片扫描、照片的方式管理他们的销售数据，提高他们的销售效率。这两个应用的定位是基础版本免费，升级版本收费。通过平台导入用户以后，让他们使用基础版本，如果有更深的需求的话，采用月租费的形式进行收费。原来，畅捷通为企业用户提供软件包服务，现在向企业提供 SaaS 租用服务，现在收费企业客户达到 83 万家。

## 平台化：转型企业互联网

*对于许多传统行业来说，来自于互联网的攻击很难抵挡，这种攻击往往不是市场份额高低问题，而是生死存亡的问题。传统行业当然不会彻底消灭，但传统商业思维已经被边缘化了，传统商业价值也在逐步萎缩。这就是高维商业模式与低维商业模式的比拼。*

如果说，用友在过去仅仅是一个卖企业软件或相应服务的角色，那么从 2014 年开始，用友将互联网的运营方式和商业模式搬到企业中来，开始转型企业互联网。在三架马车中（企业软件、企业互联网服务、互联网金融），企业软件继续为公司提供稳定的现金流和企业中的基础布局，将企业云化、端化成为新的发展方向；企业互联网服务成为公司新阶段的核心战略，2015 年的业务目标是 80 万企业用户和 800 万个人用户，收入突破 1 亿元。先扩大用户数，再完成

企业用户的增值服务。用友在自身转型企业互联网的同时，利用自己在管理软件对企业的理解，构建企业模型，为企业提供互联网服务。

企业互联网目前最容易突破的：首先是数字营销环节，涵盖了营销、销售和客户服务；其次是协同工作，从个人级、公司级、集团级、企业之间到企业内外部的协同；第三是共享服务，包括企业财务和人力资源等共享服务；第四是部分制造企业正在将后端跟前端营销对接，包括供应链、采购，甚至包括制造环节正跟着开始

推进互联网化。用友提供的企业互联网服务主要就在这四个点上。

第一个是互联网营销服务。目前做互联网营销服务的企业大都会借助第三方营销平台，投放广告或做竞价排名。越来越多的企业开始在微信平台上做营销。但不是所有的传统企业都具备构建互联网营销核心竞争力的能力和条件。用友将基于微信平台，以更好地利用互联网数据为前提，帮助企业开展精准营销。之所以有这样的决定，源于用友基于市场的判断：第一，已有的微信广告业务都是为 2C 服务的，用友能利用微信提供更好的 2B 服务，因为为企业服务，是用友的强项。第二，微信的营销是前端营销，虽然可以直达客户，但是怎样和企业后端的流程相结合，怎样把营销和生产、设计结合起来，是目前互联网营销的空白，这就是用友努力的方向。2015 年 4 月，用友收购了秉钧网络（一家国内数字营销领域的领先企业），并双方联手推出了相关服务。

第二个是企业协同服务。企业空间和工作圈是用友目前为企业提供的免费服务，与微信即有相似又有不同。作为社交平台功能有许多相似之处，不同之处是企业空间和工作圈是为企业用户量身定做的，而且是根企业的组织及业务结合在一起的。比如销售人员需要下一个订单，就可以直接跟企业的 ERP 连接，客户服务想与最终消费端发生互动，就可以直接和业务系统对接。用友提供协同服务，可以

把企业的客户和企业业务系统对接。面向中小企业提供的互联网服务，用友都是免费的。把客户粘住了，把客户的诉求收集上来了，这将成为用友跨界互联网金融一个重要的基础。

第三个是共享服务。用友的易代账平台一边连接需要会计服务的中小企业，另一边连接能够提供服务的专业会计，易代账提供的是传统会计领域的互联网服务。有了这个平台，一个会计可以同时帮几家企业记账，中小企业可以找第三方机构或专业会计师帮助记账，很多中小企业不用再聘用专业的会计了。2014 年 7 月开始提供服务，目前平台上有 5 万名专业会计，有近 20 万家需要这种服务的中小企业，据估计 2015 年平台上要求提供

代账服务的企业数量会达到 80 万家，2016 年将达到 200 万家。用友的目标是平台最终要有 500-1000 万家中小企业，100 万名能提供代账服务的专业会计。用友只是提供了供中小企业和会计对接的平台，并为有需求的企业和个人提供服务。

第四个是智能制造服务。互联网与制造业的融合和变革已经从价值传递环节延伸到了价值创造环节，贯穿了从营销、研发设计、生产制造到服务等全生命周期。并且，在开放程度越高的环节融合越深，在距消费者越近的环节融合越多。归纳起来主要表现在五个方面：产品个性化、生产智能化、制造服务化、组织分散化、制造资源云化。这些用友也都用相应的服务。

## 生态圈：跨界融合并共赢

*应用思维是前台思维，平台思维是后台思维。前台思维的模式下，我们希望提供的产品直接满足用户需求，进而和用户一手交钱一手交货，这种诉求最朴素。但平台思维则是为用户搭建体验平台并创造氛围，让用户参与并创造价值，这恰恰是一种后台思维模式，而后台思维实质上就是大数据思维。生态思维是前台+后台思维，是共建、共享、共赢、开放和平等的思维模式。*

企业互联网服务大多都免费提供，那用友的商业价值如何实现？用友已经摸索出了答案——互联网金融。故事还得从两年前说起，南方一

家小银行给用友一百万，请其帮助开发一个接口软件，从而帮银行和客户建立连接，使银行能看到企业客户的财务、库存及订单状况。毋庸置疑，

南方这家银行看中的是用友庞大的客户资源。在南方当地，用友为十几万家中小企业客户提供财务和管理软件。两年后，还是这家南方银行的员工，找到用友总部，说他们在全国还有两百万家客户，希望用友能对其开放这个软件接口。因为在不到两年时间里他们放贷700-800亿给中小企业。用友的接口软件实际上为这家银行提供了金融增信服务。银行通过用友提供的接口和ERP软件就能了解企业的实际经营状况，了解到哪家企业需要贷款，估算出贷款时间有多长，进而分析出可以贷款给哪些企业，而不需要像以前面对大企业那样，通过担保、抵押等诸多手续才能放贷，这其实就帮助银行减化了流程，缩短了放贷时间。

用友通过为银行提供企业经营数据的增信服务，能得到至少1%的收入，也就是700-800万。如果再帮助其介绍客户，收益会更高，可能有2%，仅此一项金融服务就能给用友带来每年约1000万的收入，而且这种收益是可持续的。这给用友带来了启发：相比软件服务，金融服务具有更高的收益，更具价值。而且，用友做企业互联网金融是有基础的，用友本来就服务于企业客户，可以通过财务和管理软件掌握这些企业的数据，只是以前用友没有经营互联网金融的业务和意识。当然，用友客户的经营数据不属于用友，但当企业有金融服务需求时，用友就可以利用数据帮客户达成金融服务协议。在互联网上用电子方式就可

以提供企业经营数据，与传统方式相比，效率提高了。

用友互联网金融的起步分为两部分：

其一是畅捷支付。畅捷支付是针对中小型企业推出的基于支付工具（POS机支付终端）与支付过程（企业管理软件）的智能整合产品，实现支付信息的互通，并将支付信息转化为财务信息，为企业的管理者提供可靠的数据。该产品可以帮助中小型企业实现用POS机支付终端进行收银，支持银联标志的银行卡进行“刷卡”。同时收银信息与用友T系列管理软件可以互通。打通了收付款与记账软件，

实现记账、收付款的一体化管理。这个业务已经在2014年拿到牌照，企业间的支付金额已达到100多亿。未来的目标是1000亿。企业支付的特点是笔数可能并不多，但是交易金额较高。对中小企业而言，畅捷支付的使用成本更低，也更便利。畅捷支付将来可为企业提供160多家银行的一站式支付服务。

其二是友金所。友金所是一个“P2P”平台，一边连接投资者，另一边连接中小企业。用友“P2P”是2014年10月才开始的业务，目前已经贷出款项1个多亿。平均每个月500万以上，贷款客户快1000家，投资者近两万人。

友金所服务的对象不是大企业，大企业和高端企业客户享受的金融服务已经足够了。真正困难的是小微企业主，以及普通老百姓。友金所就是想以解决这此痛点和难点为生存基础，一边为小微企业融资，一边同时解决企业员工的投资理财。在为小微企业贷款时，与其他渠道贷款企业需要抵押不同，友金所是通过数据增信来判断的，即用软件业务和互联网服务业务带来的数据来分析可靠性。在解决企业员工投资理财问题时，用友通过一个应用——“工资+”嵌入到企业的人力资源工资服务里面，员工可以直接用工资进行理财。在用友二期一楼大厅，

专门开辟了一家门店，对内部员工做营销，满足用友自己内部员工的理财需求。

2015年用友的战略地图是3+1，“1”是公共服务平台，“3”是在公共服务平台之上提供两大三项关键业务（企业软件、企业互联网服务、互联网金融）。通过强化软件业务发展优势，战略加速互联网服务业务，把互联网金融业务作为公司的战略业务之一加快布局发展，并实现企业互联网生态圈构建者的核心目标。具体做法是“统一帐号、数据共享、产品嵌入、业务协同。”即在所有的不同业务中客户和用户的帐号相同；三项关键业

务产生的数据可以共享；在软件产品中嵌入互联网服务，在互联网服务中嵌入互联网金融，在互联网金融中嵌入互联网服务和软件产品，以客户的需求为先，利用业务考核和业务协同机制促进这种融合。

用友目前有220万家客户企业，如果有500-1000万家中小企业以及很多会计都在用友这个平台上运营和工作，用友就能掌握很多宝贵的数据，企业的经营、行为、收入的数据，甚至很多个人的行为数据，这些数据就是开展互联网金融的基础，也是用友成为企业互联网生态圈构建者的基石。☞





## 化学反应： 用友如何实现“企业互联网+”

大概在几年前的样子，作为“中国商界第一高端人脉与价值分享平台”，正和岛曾经将一场夜话办到了用友年会上。那时候，用友的市值大概是300亿的样子。今年，用友网络的市值一度突破1000亿，在企业互联网的战略也是风风火火，引起各方广泛关注。在日前的2015正和岛岛邻大会上，一场精彩的论坛秀精彩上演——“化学反应——用友如何实现‘企业互联网+’”。

## 郑雨林： 如何将“猴子”变为“鲨鱼”

用友网络高级副总裁 | 郑雨林

用友做管理软件做了20多年了，后来到了互联网阶段，用友就开始思考，能不能在互联网上租软件服务给到会计，去帮助会计解决算帐、记帐和报帐，但是后来发现，不论是做软件也好，卖软件服务也好，你还是一个技术型公司，还是没有实现企业互联网+。

怎么才能真正去玩转“互联网+”呢？互联网+不是加法，而是融合；企业不是利用互联网进行优化，而是要变革。如果互联网是大海，传统企业就象是山里的猴子，用友希望能帮助那些传统企业，从“猴子”变为“鲨鱼”。用友的方法就是利用企业互联网。

其实，用友的互联网化早在三年前就开始了，在2014年下半年才对外正式发布企业互联网战略，目前已经路上。在2015年半

年时间，市值从300亿到1000亿不是目标，没有成功的企业，只有与时代一起成长的企业。在新时代，用友提供企业软件、企业互联网服务与互联网金融服务。

在企业软件服务方面，针对服务的不同企业群体，用友提供的软件服务也经历了三个阶段，如服务小型与微型企业的用友旗下企业畅捷通，从最早向企业出售财务软件，到向企业提供财务软件租用服务，目前，采用企业运营服务，构建“会计家园”社区，提供移动互联网的免费记账服务软件“易代账”，小微企业可以在会计家园寻找专业会计使用免费的记账软件为自己服务，目前有会计家园有专业会计5万，小微企业客户23万。

在企业互联网服务方面，一方面用友要构建全新的企业互联

网服务，比如人力资源云服务、财务云服务、企业社交网络服务等，另一方面还要扩展到企业数字营销等领域。这些企业互联网服务，有的用友自己开发，有的则通过收购完成，比如收购数字营销企业秉钧网络。

在互联网金融服务方面，用友不仅获得了支付牌照，还提供P2P理财服务。因为用友一直用软件服务企业，我们有企业的经营数据，我们知道企业的现金流、库存、销售情况、交易数据，都可以获得，企业很多行为，互联网+各种典型，我们也能做到。这是我们做企业互联网金融最大的资源。

企业互联网服务和互联网金融服务虽然目前所占收入比例还不小，就象是小树，随着发展未来一定可以成为参天大树。

## 李昌国： 互联网金融要与产业融合

友金所总裁 | 李昌国

我本人之前在银行工作，最近几年，银行人都说一句话，要跳出银行，实际上就是银行要结合一个产业去做，而每个产业都有机会切入。我看中了用友的机会，因为用友拥有这么多的财务信息和 ERP 数据信息，这对我们拓展金融+的业务，会是非常有利的基础。

互联网金融首先是普惠金融，大企业和高端企业客户享受的金融服务已经足够，私人银行的客户享受的服务已经足够。真正困难的是小微企业主以及普通老百姓。友金所定位 P2P 业务，一方面为小微企业融资，同时解决企业员工的投资理财。同时，将这种服务与用友的软件业务进行融合

集成，提供给企业。

另外，我的专业就是做风险管理，从风控模型到信贷工厂，积累了相当丰富的实战经验。而做小额信贷的核心就是如何降低风险，底子好不好，非常关键。互联网金融，金融是核心，互联网是手段。

企业互联网+就是立足于核心产业，把核心产业和互联网整合起来，不是做到最后什么都没有了，我们企业互联网金融也是立足于金融，而不是独立做一个银行的东西，我们用已有的产业逐步过渡，最后才会产生化学反应，物理反应很容易，化学反应是需要慢慢熬出来的。

## 刘学林： 有机会成为最大的数字化营销公司

秉钧网络 CEO | 刘学林

我们做微信营销的时候，全国 200 多个地级市，250 多个代理商，很多之前代理过用友财务软件。一了解，原来这些代理商做用友软件的时候，就经常被企业问到营销的问题。

实际上，国内的民营企业老板最关心的两个问题，一是管理，二是营销——如何给企业带来客户，带来钱，这是中小企业非常关心的问题。用友和秉钧从两个层面解决了企业老板关

注的两个问题。所以说，用友和秉钧之间的互补性非常强。所以我们加入到用友大家庭里面就顺理成章了。

用友收购秉钧网络不是兼并，而是在独立运营发展的情况下，与用友的企业软件与企业互联网服务等融合。秉钧网络员工 80 后、85 后居多，文化非常活跃，与用友稳健的风格不同，但是用友让秉钧保持独立性，自由发展。我本身也是软件开发科班出身的，

因此秉钧网络的数字化营销，很多时候也是依靠技术来解决流量和营销的问题，比如微信平台要做大数据跟踪分析等。所以说，用友和秉钧两家的研发基因非常相近，也正因为此，我们和用友旗下优普、畅捷通的整合产品方案很快就推出来了——这个方案也是当今最热门的互联网+玩法——企业 O2O 闭环解决方案！

过去，我们只知道用友有着 20 多年历史，全国 2000 多家经销商，客户 220 万家，是国内最成功的软件企业之一。而今，用友的管理者覆盖老中青三代，在企业互联网+的前沿——O2O 领域已经完成布局——借助用友庞大的客户群、合作伙伴，我们有机会打造全国最大的数字化营销公司。



yonyou Partner world 2015(用友 2015 伙伴大会)2015 年 1 月 31 日发布了 2014 年度“用友集团杰出伙伴”TOP10。这份以“杰出”为考核指标的榜单每年发布一次，锁定用友集团的所有伙伴，根据其近一年来与用友集团的合作与创新以及年化总体回报率进行排序，每年的榜单上都会涌现出一批新秀、也会有蝉联于此的一批元老，从中可以看出哪些伙伴通过合作创新欣欣向荣，哪些伙伴通过合作创新持续成功。



### 北京易优捷信息技术有限公司 帮助商户实现 O2O

2014 年，公司与用友集团联合推出面向商户的全新 SaaS 多租户企业级应用及移动互联应用。通过 B2P2B2C，打造“商户自营销云平台+伙伴商圈+本地消费商圈”+“移动支付+位置服务”商业模式，帮助商户挖掘新客户、维护老客户、构建自营销生态圈。通过大数据云平台，帮助商户实现——消费群体掌控、行为深度分析、精准营销、业态互联、电子商务，最终实现商户 O2O。

面对新的互联网时代，企业的经营模式已经发生了根本性的变革。企业必须不断地思考如何满足客户的需求、不断地调整业务逻辑、不断重新构思他的商业模式……它将涉及到跨界的整个行业生态。

——北京易优捷信息技术有限公司 CEO 刘杰



### 上海七通软件有限公司 满足客户个性化需求

2014 年，公司以非标型生产企业的标准解决方案，满足客户复杂个性化需求，全年业绩 770 万。这是源于公司与用友集团建立了长期的战略合作关系，并使公司接受了国际化的服务要求，建立了严格的服务体系。在此基础上，凭借优秀的人才资源及公司自身多年的企业管理软件实施经验与技术实力，为一些有特殊需求的企业进行二次开发及软件定制与整合工作。

企业互联网是在个人互联网基础上的延伸和扩展，其用户端延伸到了任何企业与企业之间，进行合作和信息交换。

——上海七通软件有限公司 CEO 武荷银



### 北京畅通天元信息化科技有限公司 分层次经营客户

2014 年，公司在客户经营方面做出了新的尝试：通过客户分层（战略客户、VIP 客户、大客户、普通客户、休眠客户）经营，盘活客户资源，通过组织“趣味运动会”、“歌咏比赛”、“用户夏令营”等方式巩固与客户的关系，通过公司优势的咨询服务深挖客户需求进行深度经营。业绩从 2013 年的 137 万上升到 2014 年的 300 万，增长 119%。

传统企业为了适应互联网大潮，就必须改变传统思维模式，积极主动学习互联网思维，以崭新的面貌迎接全民互联网大潮的来临。

——北京畅通天元信息化科技有限公司 CEO 魏宾



### 海遇（上海）软件股份公司 研发系列行业产品

2014 年，公司借助用友 UAP 平台进一步提升了开发能力。截止目前为止有：商业地产运营管理解决方案、医院药房托管（SPD）解决方案、医药 B2B 协同平台解决方案、连锁零售解决方案、经销商管理解决方案等行业产品。

企业互联，首先是企业内部系统的互联。

——海遇（上海）软件股份公司执行董事 张卫



### 石家庄市正丰电子工程有限公司 行业纵深实施

2014年，公司在房地产、酒类等行业取得重要性突破，全年业绩贡献309万，相比较2013年的2万有了质的飞跃。这是由于公司采用用友集团实施方法论，建立起了基于产品功能和标准流程的快速实施；基于客户管理需求和业务流程的标准系统实施；基于顾问引导式行业化标准实施；基于个别行业特殊管理需求的行业纵深实施；基于业务管理领域的咨询和实施五类实施体系。

企业通过信息化，通过互联网，连接企业、连接员工、连接客户、连接世界，从而创新业务模式，建立未来的竞争优势。

——石家庄市正丰电子工程有限公司 CEO 王晓宇



### 南宁海臣通电子科技有限公司 全面拓展教育行业市场

2014年，公司主要按照财务制度改革为市场导向，成功为广西全省40多家教育单位及下属学校进行了财务软件升级。全面拓展了教育行业市场，超额完成了年度任务指标。

市场巨大，商机无限！

——南宁海臣通电子科技有限公司 CEO 候钢



### 北京华科诚信科技有限公司 开拓微金融细分领域

2014年，公司依托用友UAP管理平台，面向P2P、小微、小贷等微金融行业提供业务咨询、软件产品、行业解决方案和专业服务。公司主营产品为用友NC全序列与基于用友UAP平台的自主研发产品——微金融，在用友UAP平台上进一步开拓了行业化细分领域。2013年业绩贡献70万，2014年业绩贡献252万，增长率为260%。

企业互联网是在科技、网络不断发展的背景下对市场、用户、产品、企业价值链乃至整个商业生态重新定义的一种形态，机遇和挑并存，给予了企业无限升级和想像空间。

——北京华科诚信科技有限公司 CEO 金元捷



### 昆明威豪计算机有限公司 专注本地化服务

2014年，公司凭借良好的本地化服务和雄厚的技术实力，与用友集团保持着良好紧密的合作关系，帮助广大中小企业成功实现了企业信息化应用，提高了各企业的信息化管理水平及管理效率，增强了本地企业竞争力。公司还建立了覆盖全省的销售服务网络，有效地促进了基础财务软件（T3P）的覆盖式推广，为日后客户发展升级到畅捷通、优普和用友的产品打下了更广泛的基础。

企业互联网让企业管理更简单！

——昆明威豪计算机有限公司 CEO 罗永平



### 北京拓友新世纪科技发展有限公司 稳打稳扎业绩突破千万

2014年，公司在加强内部团队能力建设的同时，由优普总部配合引进高端人才，借鉴分公司的内部管理模式进行管理方式调整，从而达成年度高业绩指标，且全年均按考核节奏完成收入。2014年业绩突破千万，是北京地区签约任务额最高的伙伴。

企业全面走向互联网是大势所趋，希望在用友的引领下，能使我们更好地服务于客户。

——北京拓友新世纪科技发展有限公司 CEO 曾岩



### 北京通友时代科技有限公司 低中高端业务齐头并进

2014年，公司在大伙伴多业务线经营的情况下，专门成立了负责畅捷通低端业务的独立机构，有效解决了业务打法、薪酬体系、绩效评估等方面因为混在一起的矛盾，可以支持低端业务和中高端业务各方向的健康发展。

企业互联网将成为传统企业的大脑！

——北京通友时代科技有限公司 CEO 方林



## CIO 为企业互联网做代言

我是新界泵业集团股份有限公司信息中心主任  
**曾建根**

我为用友CIO俱乐部代言：用心才能聚力，悦享乐趣越办越好！

我是中集青岛冷链产业基地CIO  
**耿峰**

我为用友CIO俱乐部代言！凝聚、分享、提升，一路有你！

我是佳农投资控股（集团）有限公司CIO  
**姜磊**

我为用友CIO俱乐部代言，用用友助力佳农上市进程，帮助佳农打造2014-2015年。

我是华泰信息科技有限公司总经理  
**徐守福**

我为用友CIO俱乐部代言：汇聚成长，传递智慧，知识分享，携手共赢！



我是北京致远信息科技有限公司CEO  
**刘小勇**

我为用友代言，祝福用友





我是深圳市捷为科技有限公司 总经理  
**唐莉**

我为用友代言，祝软件大会圆满成功。





我是上海泊冉软件有限公司总经理  
**吴远朝**

用友网络，连接未来，未来无限！





我是武汉友达联合信息技术有限公司总经理  
**董敏**

用友网络，推动客户管理进步。





我是恒大财务副总经理  
**侯军**

用友网络，助力企业数字化转型！





我是金山软件 集团 IT总监  
**万勇**

我为用友网络代言，用友网络是企业的核心伙伴！





我是中国微型汽车集团规划及技术发展部经理  
**邢红波**

用友网络，助力企业数字化转型！





我是大连天算信息科技有限公司总经理  
**姜增辉**

用友网络助力用友二次腾飞，为用友网络转型升级。





我是中脉科技 副总裁  
**刘千**

用友网络，助力企业数字化转型！





我是苏州悦果互动信息技术有限公司执行董事  
**王甲佳**

用友网络助力企业数字化转型，助力千万级的企业成功转型。





我是长春易友时代科技有限公司总经理  
**毕俊霞**

用友网络助力企业数字化转型。





我是南昌时空越科技有限公司 执行董事  
**乔如响**

用友网络助力企业数字化转型——全面进军企业互联网。





我是东营悦岳电子商务有限公司经理  
**伦知华**

用友网络助力企业数字化转型，助力企业成功转型！





我是山东潍坊润丰化工股份有限公司CIO  
**王永申**

我为用友代言，用友15年，一直有用！用友助力2015年再创新高！





我是北京拓友新世纪科技发展有限公司 总经理  
**曾岩**

用友网络助力企业数字化转型，在企业互联网的道路上一直狂奔。





我是上海企通软件有限公司副总经理  
**汪海军**

用友网络助力企业数字化转型，用友网络，一飞冲天！




我是上海七通软件有限公司 总经理  
**武荷银**

荣获用友2015年  
向企业互联网转型  
领跑地成功！

**用友**  
yonyou up

我是思美传媒，信息总监  
**徐飞**

作为用友NC用户，我为用友代言，祝福  
用友！

**用友**  
yonyou

2014年度中国优秀10评选  
颁奖礼

我是创美集团中国事业  
本部 副部长  
**金吉光**

我为用友NC代言，感谢用  
友！用了用友ERP，用友就  
更好！

**用友**  
yonyou

我是北京华科诚信董事长  
**许艳涛**

我为NC代言，企业互联网转型，众所  
瞩目，祝福用友！

**用友**  
yonyou

我是德州精益管理信息有限公  
司总经理  
**金文勇**

我为用友NC代言：与成功者同行，同  
享互助，智慧共享。

**用友**  
yonyou

我是青岛息科德软件有  
限公司用友事业部经理  
**于福波**

用友平台，关键在人与数据  
数据在平台，数据在平  
台，用友平台，祝福用友。

**用友**  
yonyou

我是北京华科诚信CEO  
**金元捷**

拥抱互联网，用友NC给力！

**用友**  
yonyou

我是易优捷CEO  
**刘杰**

我为JAP代言，选择比努力重要！感谢JAP  
，祝福互联网！

**用友**  
yonyou

# 的最懂应用 通信能力平台

多种通信能力触手可得



### 用友嘟嘟的体验

- ☞ 软件应用里直接发起相关人多方通话，电话本从此OUT！
- ☞ PSTN基础电话级的通话质量，话就像当面说出来一样！
- ☞ 不依赖WiFi，多方通话，走到哪儿打到哪儿！
- ☞ 超划算的价格，更有应用免费赠送多方通话体验时长！

### 下载应用，体验用友嘟嘟多方通话



用友嘟嘟正在与用友集团内部众多软件应用对接，敬请期待！

### 用友嘟嘟简介

用友通信的通信能力开放平台。各类软件应用通过与其轻松对接，即可获得通信能力，可在软件应用中一键开启多方通话等通信功能。通信能力可以完全贴合软件应用中的流程，让沟通无处不在。

官网：www.yonyoutelecom.cn 热线：4008600566 邮箱：telecom@yonyou.com 传真：010-62434315

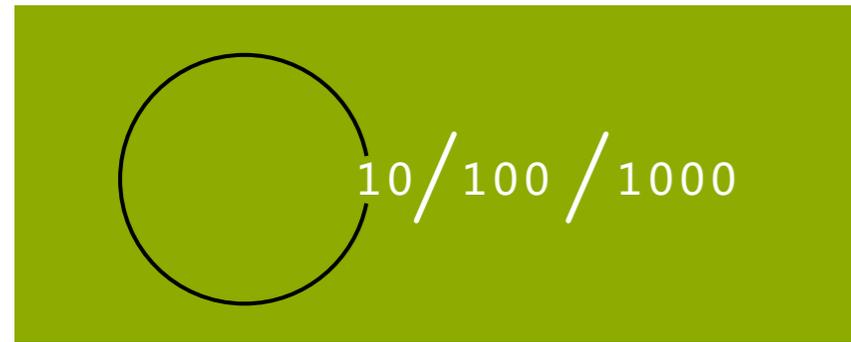




# 互联网新商业的第五维

丁建英

应用型公司值十亿量级、平台型公司值百亿量级、生态型公司值千亿量级



我的观点是应用型公司值十亿量级，平台型公司值百亿量级，生态型公司值千亿量级；如果公司面向全网用户，那么它的单位是美元，如果公司定位在垂直领域，那么它的单位是人民币。当然这个提法确实简单粗暴，也不科学严谨，但还算是便于理解吧，实际上，对照一下已经上市公司的市值或获得风投公司的估值，大体上差不多哈。

从数量上看，三种类型的公司数量恰恰呈金字塔结构，应用型公司数量最多，平台型公司数量比较少，

生态型公司全球也不多。具体来看，应用型公司指满足用户某单一需求或特定需求的公司，绝大部分公司都属于应用型公司，尤其那些工具和 APP 类公司均在此列，这些公司市值在几十亿美元就到顶了；新浪+微博、网易、360 等则是平台型公司，市值在百亿美元量级；而苹果、谷歌、阿里巴巴、腾讯是生态型公司，市值都是千亿美元以上。百度则正走在从平台型公司到生态型公司的路上，百度通过内部构建+外部并购整合距离生态型公司仅一步之遥，市值已达 800 多

亿美元（从 13 年 10 月在微信朋友圈就开始积极看多百度哈）。至于京东和小米，目前尚属平台型公司，但是是未来最有可能成为生态型公司的选手，尤其小米已经开始积极填补其内容短板了。通过上述例子，我想提出一个更加简单粗暴但绝对便于理解的模型来揭示应用、平台和生态三者的联系：

[应用(或工具)+内容+终端(或渠道)]+(云)平台=最简单的生态系统，也就是 3+1=生态。

模型够简单，意义也很明显吧：应用由众多开发者提供，内容由 UGC 产生，分发到每个用户那去，整个体系由云平台支撑，这不就是一个小生态吗？肯定会有人鄙视这个模型过于肤浅，但是又有什么公式普适呢？不管怎样，它还是可以给很多行业打造生态型公司提供参考，意义足够了。不过，我还是希望对这个观点加一个边界条件，这个定律适用的范围是市

场化下的新经济公司，或者进一步限定在互联网公司，同时对部分行业也适用（例如沃尔玛）。这主要是因为很

多传统公司做起来的过程太复杂，或行政或垄断，或体量大或体量小总之不再讨论范围之内。这是结论，但背

后的逻辑是什么？

三型公司 Vs. 三级思维：应用思维、平台思维、生态思维



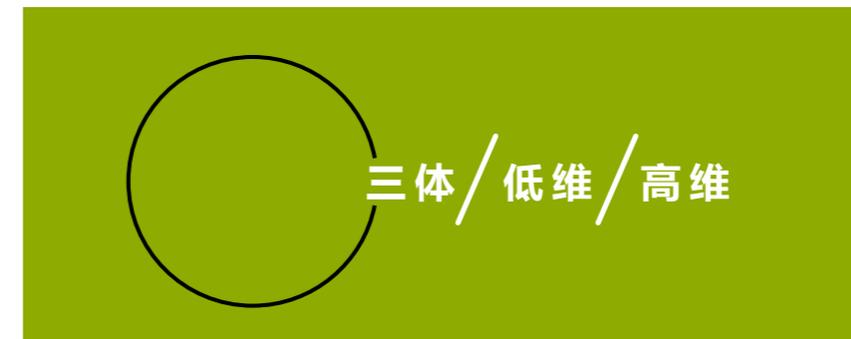
三型公司是以三级思维为基础的。三级思维分别是应用思维、平台思维和生态思维。生态思维下做的公司有成长为生态型公司的可能，而应用思维下做的公司很大程度上就只能是应用型公司了。生态思维、平台思维、

应用思维是向下兼容的。为避免误导和引起不必要的争论，还是要说一下从应用到平台或生态的路径问题。平台或生态都是做出来的，积累出来的，而不是规划出来的，最多是早期做一些布局。

对于创业公司来讲，不是让你一开始就做平台或者生态，而是需要具有平台思维或者生态思维，创业开始最需要的是产品单点突破，从应用做起。一句话，要有平台或生态思维或意识，但需要产品单点突破，逐渐做到平台或生态。

为什么说思维重要，因为思维决定战略，战略引导动作，动作形成格局。本文的核心观点就是：商业体系下，生态思维是高维文明，而应用思维则是低维文明，所以生态型公司必定拥有最大体量的市值或估值。

怎么理解应用思维是低维文明，生态思维是高维文明？



无论是传统商业思维相对于新商业思维（或称互联网思维），还是在某一具体商业体系中的应用思维相对于生态思维，前者都是低维的，后者都是

高维的。低维文明总是质朴生产力的代表，而高维文明则代表着先进生产力。关于互联网思维对传统商业思维的冲击，大家都说的太多了，其中一

个说法是，对于许多传统行业来说，来自于互联网的攻击很难抵挡，这种攻击往往不是市场份额高低问题，而往往是生死存亡问题。有人借用《三体》的比喻，这种移动互联网对于传统行业的攻击，是高维度商业模式与低维度商业模式的比拼，根本不在一个层面上，将对很多行业造成巨大的颠覆。我认可，但大家不要误会，我们不喜欢颠覆或者毁灭这样的词，这只是夸张的比喻，当然不会彻底消灭，但传统商业思维一定是被边缘化了，传统商业价值在逐步萎缩。

其实这个说法还是有点抽象，举一个电子商务是如何让中关村电子商厦没落的例子说明一下。

大家说的最多的是电子商务去掉了地域的维度限制。任何一个商场，都要开在人流大的地方，当然生意的天花板就在于这个地方能有多少人来……当互联网来的时候，地域这个维度几乎没有了！于是商场的经营就困难了！

但互联网商业对传统商业的攻击最要命的实际上是突破时间维度的限制，就好比《星际》里面，男主在五维世界里可以查看四维时空的任意时间点。进入互联网商业，你实际上就进入了一个五维世界的商业体系，为什么这么说呢？

以前你在北京买电脑、买相机必到中关村海龙或者鼎好电子商城，曾经商贩、购物者川流不息，场面火爆，每家店门口都有热情的导购迎接你。但是所有人都有同样的经历，买之前被笑脸相迎，买之后却得屁股相对。更郁闷的是如果你购买的货出了质量问题，通常都是叫天天不应，或者被无限期地拖延和踢皮球。但如今，这些电子商厦不少店铺生意萧条冷落，有的甚至关门谢客。中关村电子商厦之所以没落，电商之所以能冲击中关村，一方面在于电商突破地域限制给人们提供方便，更重要的是电商解决了商铺没有信誉的问题。

因为互联网为传统商业所在的四维时空增加了一个新的第五维度，即互联网维度。互联网记录了商户在时

间轴上的所有经营情况，尤其是信用。在互联网的新商业体系，信息是透明的，对称的，快速流动的。出现一个骗子卖家，任一个买家给他差评，成千上万的买家就会看到，连续有几个差评，这个骗子卖家就可能卖不出货了。但是，在传统商业体系，在中关村，不讲诚信的商铺今天骗了明天可以接着骗，很难建立一种信用机制去惩罚不诚信

的商铺。通过互联网，你可以看到任意一个时间点该商户的信用情况，这其实就是变相的时间穿越。也就是说，通过互联网，你可以到达任意一个时间点，去看这个商户的经营状况。所以，进入互联网商业，你实际上就进入了一个五维世界的商业体系。

为什么应用思维是低维的，而生态思维是高维的？



**1、应用思维是前台思维，平台思维是后台思维，生态思维是前台+后台思维**

前台思维的模式下，我们希望提供的产品直接满足用户需求，进而和用户一手交钱一手交货，这种诉求最朴素。但平台思维则是为用户搭建体验平台并创造氛围，让用户参与并创造价值，这恰恰是一种后台思维模式，而后台思维实质上就是大数据思维。例如百度平台在前端提供了百度搜索、手机浏览器、百度云、手机输入法、百度地图、百度魔图、手机助手等10几个亿级应用，但支撑其运转的却是后台的大数据和人工智能算法构成的

百度大脑，百度大脑作为技术基础，是一切前端应用的 BackOffice。生态思维是前台+后台思维，是共建、共享、共赢、开放和平等的思维模式。例如围绕阿里巴巴已经形成了一个庞大的电商生态，这里诞生和推动了无数的新兴“物种”：2.79亿活跃消费者，商品、餐厅、电影院，快递商，支付服务，B2B 商圈，电商人才，代运营商，软件服务商，淘女郎……生态思维更具有空间感。

**2、应用思维是产品思维，生态思维是产业思维**

物理学中有个概念叫能级，处在越高的能级，能量越大，受束缚越小。

企业经营就要从低能级的产品思维跃迁到高能级的产业思维。产品—企业—产业是三个递进能级的系统，在低能级系统下有很多问题是解决不了的，但处在高能级思考低能级的问题，困难会迎刃而解。超越产品思维，进入产业思维，思维模式、做事方式完全升级。从柯达的破产、索尼的倒闭、诺基亚被收购中，我们能够看到，如果还在随身听、胶卷、功能手机精益求精，那么留给我们的结果都是死路一条。从产业的角度思考问题，选择你是做产品的，还是做产业的；当你思考产业问题的时候，你的产品也才能做更久。生态思维模式恰恰关注整个产业，甚至几个产业的发展，应用思维做的到吗？

**3、应用思维是业务思维，生态思维则兼具业务思维与资本思维**

有可能在中国做企业太辛苦了，大家都忙于做业务，更多的思维是在供研产销上面，反而资本经营非常粗放，甚至缺失。实际上所有企业都会面对产品和资本两个市场，这时就分别需要业务思维和资本思维。

业务思维是通过一件一件卖产品实现一种简单的“利润”“加法式”增长；而资本思维是面对资本市场时的思维模式，是推动企业实现“市值”“杠杆式”增长。如果具备了资本思维，你就会明白为什么那么多互联网企业亏损仍能拿到投资，投资方还乐于看到让它烧钱；你也会明白为什么美国游戏股估值低，而在 A 股却高到天上去了。

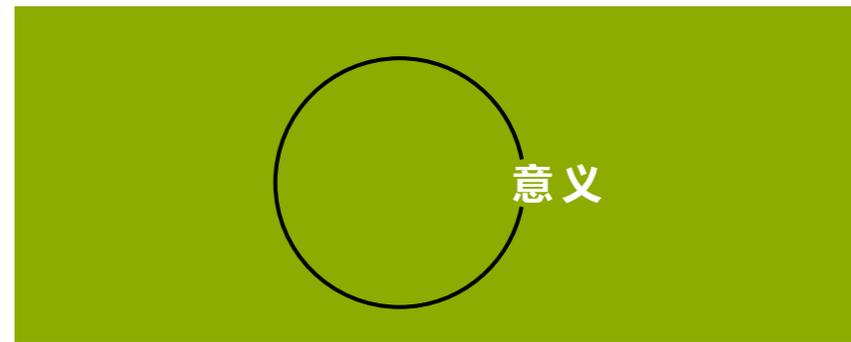
一方面是公司很少意识到资本思维，另一方面更少公司把这两种思维有效地融合，实现产融互动。为什么说资本思维很重要？比如有一家上市公司，一直是行业老大，他之前一直认为自己踏踏实实做好实业，市值自然会上去。后来发现他的竞争对手更具资本思维通过资本运作让市盈率比他高很多，反过来以很便宜的成本融了很多钱，再拿这些钱去做产业并

购，未来可能还会超过他。

生态思维就是兼顾利润与市值，关注产融互动，相比来讲，产品思维就单薄的多了。

此外，从更高更广的范围讲，应用思维是线性思维、直接思维、被动思维、局部思维，与之相对应的，生态思维是立体思维、间接思维、主动思维、全局思维。这次我们就不展开讲了。

三级公司理论有什么意义



无论是对早期投资，还是二级市场炒股，亦或是企业战略，三级思维对应的三型公司估值理论都有指导意义哈。对于早期投资来说，可以初步判断它的天花板在哪里，早期公司一般都是单点突破的，那么它是否可以成长为平台型公司，例如最近一个朋友在做社区 O2O 的项目，我判断他可以成长为平台型公司，甚至成长为生态型公司，至少也是垂直领域里的生态型公司。对二级市场而言，很多公司无论是底子还是基因，还有思维模式都是应用型的公司，那你还能指望它成长为百亿

或者千亿市值公司吗，从价值投资角度来看，这类公司股票早点抛掉算了。至于经营企业，以在线教育领域为例，在线教育领域确实需要生态型公司，这个领域也确实具备孵育生态型公司的环境与市场，未来领头羊一定能够达到千亿人民币量级，只不过目前在国内还未出现，一些公司已经具备雏形了，让我们拭目以待。

以上只是近期的一些思考，不足自然难免，好在移动互联时代，思想更需迭代，未来心得愿意与大家进一步交流。

ciO Create . Intergrate . Open  
俱乐部

用友 CIO 俱乐部 Q 群 (231061821) 是由用友公司发起, 汇聚全国各行各业优秀 CIO 及高级管理人的互动交流分享平台。Q 群严格执行 CIO 准入及实名认证制度, 以保证群成员的专业度。群特点为成员高端、话题专业、活跃度高、互助氛围良好。目前群成员中全国优秀 CIO 比例为 19%。本群欢迎各行业 CIO 加入, 共同探讨企业管理与信息化的实际问题, 分享管理与技术前瞻观点 (不限是否为用友客户)。

@ 用友 CIO 俱乐部  
<http://weibo.com/yonyouCIO>



CIO 实名 Q 群: 231061821,  
CIO 准入, 入群请报姓名、单位、职务

## 体验 Airbnb 为何与众不同: 分享, 而非服务

文 / 孙博

朋友发给我她喜欢的一段关于 Airbnb 的文字“想要的生活, 想去的远方, 即使是一个人, 也要实现。”我看到之后, 回复了几个字“可以去掉即使、也。”在我看来, 这样的句式背后传递的意思多少有点不满意, 不认同, 或者说不得不。是带点儿倔强的弱势, 带点儿扭捏的悲壮。

想要的生活, 一个人可以实现; 想去的远方, 两个人也不影响。生活和远方, 从来都是自己的事, 可以与他人有关, 也可以无关。因为订制旅行工作的需要, 从来出行都选择奢华独特酒店, 此行, 在属于自己的希腊旅程中, 首次尝试 Airbnb, 简而言之, 是房东将自己闲置的房源拿出来分享给旅行者的产品。它提供的是一种全新的居住在当地的体验和感受, 与房东的简单的交流更是有助于对于一个城市的理解。

在圣托里尼岛, 在那用尽了全世界蓝色的或白或蓝的众多房屋中, 我挑选了那个有露台泡池的。我想要自己能够在温暖的泡池中看海, 有小巧实用的厨房, 我可以给自己做早餐。



所以泡池就是我选择那间房屋的 Key Point。

雅典的房屋, 我选择了能够看到山顶卫城视野最好的屋顶公寓, 有着大大的露台和小巧的厨房, 尽览风光的 View, 我想在需要工作的下午抬头就可以看到众神的花园。

而我的剑桥从小弹琴的学妹在选择哥本哈根的房屋的时候, 在众多的房屋图片中选了那架有钢琴的房屋, 她的房东说, “哦, 它是你的了。不过来之前你要好好练习。”

这是一件多么神奇的事啊。在世界的每个角落, 都有些生活在那里的人们, 愿意把房屋分享给远道而来的

你。你可以在那么短的时间感受到这座城市的气息, 当然, 它不是城市的全部, 更多的是期待看到的那个城市和你平行生活在世界另一端的一个人布置出来, 生活出来, 带有他或她独特风格的家, 因为看到了墙上的挂画, 书架上的书籍, 甚至是墙角的一架钢琴, 甚至仅仅是一个温暖的泡池, 你就选择了短暂的, 甚至只有一个昼夜的, 此地的家。

我享受着这个家中的一切, 主人书架上关于南极的图册, 希腊神话的书籍, 电视柜旁边可以播放音乐的各种音响, 厨房里的果汁和水果, 甚至是此前房客用过留下的一把中国筷子, 还有卧室里床头的圣母雕像, 我甚至在早起的清晨凝视了她半天, 最后在额头和胸前画了个十字, 尽管我的信仰并不是基督教。

恰好是觉得房子的主人是在“分享”, 而非“服务”, 在和对方的沟通中人们的心态也是不同的。在开车兜着圣岛转了几圈之后, 我采买了大大小小的, 瓶瓶罐罐的厨房用品, 还买了一盆黄色的玫瑰抱回洞穴房屋, 准



备留给我的房东作为礼物。这是除却我支付的房费以外的情谊，甚至，我还因为第二天早晨航班太早，来不及收拾洗刷早餐用的碗碟而心生愧疚，而压在玫瑰下面五欧元，留言给房东，这小费，留给帮我打扫房屋的 Housekeeper。而这些，无论是惊喜，友谊，甚至是最后的一点点愧疚，都是酒店不能够带给人们的。恰好是，这些情绪，组成了一次旅行中最重要的部分，可以期待的美好，和不期而遇的感受。

无论是 Airbnb 或是 Uber，无论它们将来运营的如何，就“分享经济”美好的初衷来说，它们在我的心目中都是非常棒的企业。PALA 订制旅行机构也将在春节前后发布自己的“订

制旅行分享”应用。任何一个看起来再独特，再小众的旅行，在这个世界上都有着相似的人们，有着同样的热爱和发自内心的认同。Airbnb 们是这个世界的未来，也是这个世界的此刻，基因中就带着让人心生愉悦的特质，这样的特质会让它像磁石一般无往而不利。

小米阿黎说，Airbnb 成功的原因有两点：一个是基于社会化网络带来的信任关系；另一个是独特的房源。而这两点在中国，既是问题，也是机遇。在阿黎之后，我又一次再遇到身边的朋友谈及 Airbnb，喜欢这个软件的人，本身已经自成一个群体，相信是第一步，分享是下一步。当从事订制旅行行业数年之后，不

需要助理，自己独立完成选择房屋，与房东交流，到他写评语的时候，我想这个时代已经来了，我会记得在那么美好的房屋带给我难得一见的卫城上空的闪电，和在午后书写时，每小时悠扬的教堂钟声，我必须得说，是这个再平凡不过的“分享”的想法和再神奇不过的“信任”给了我无比接近心目中古希腊与众神的契机。我是爱 Airbnb 的，当然，使用中还有很多体验是需要改进的，不过我决计在未来分享订制旅行的体验中自勉了。比如，那句我觉得“略欠妥”的广告语。

不如，换成“想过的生活，想去的远方，一个人都可以。当然，两个人也好。”

## 普通、文艺与创业

文 / 天使不投资人



### 公司战略

普通公司：CEO 心里有战略，可能随着市场风向而改变。

文艺公司：CEO 心里有战略，这个战略会改变市场。

创业公司：风向变了，我们换 CEO 吧。

### 收入来源

普通公司：我们今年销售收入 1000 万元。

文艺公司：我们今年市值翻了 3 倍。

创业公司：下一笔融资的 BP 做好了吗？

### 发工资

普通公司：按时发工资。

文艺公司：按时发工资，总会比想象中多一些。

创业公司：离职半年，讨薪未果。

### 跨部门协作

普通公司：发邮件分清权责，在会议上推动。

文艺公司：一封邮件所有事儿自动解决。

创业公司：坐在你工位旁边儿瞪着你。

### 协作工具

普通公司：电子邮件、打印文件。

文艺公司：Quip、Asana、Hipchat 等科技产品。

创业公司：连环夺命 call。

### 同事

普通公司：普遍互称老师，真正的老师也就那么几个。

文艺公司：你经常想发自内心地管同事叫老师。

创业公司：老你妈师。

### 领导

普通公司：头儿往往是军队出身，或者是商海老油条。

文艺公司：头儿是某个领域的专家。

创业公司：领导大学没毕业，或者，领导大学没毕业。

### 营销方法

普通公司：有钱，有广告，有转化，有出货。

文艺公司：没钱也能打广告，有钱广告吓死你。

创业公司：我们信奉社会化营销和病毒视频。

### 营销目的

普通公司：产品卖得多，我们赚得多。

文艺公司：我们要改变世界，我们有信仰，我们有粉丝。

创业公司：对不起，用户不是我们的营销对象……那边的投资人看过来。

## 渠道

普通公司：我们有合作伙伴。

文艺公司：有人跪舔我们。

创业公司：我们可以跪舔别人呀！

## 竞品

普通公司：我们大概有两三个竞品，但我们提供了差异化的价值。

文艺公司：一直被模仿，从未被超越。

创业公司：像素级复制，硬说提供了差异化的价值。

## 上班时间

普通公司：朝九晚五。

文艺公司：弹性工作，带薪假期。

创业公司：我知道上班时间是啥，但我不知道下班时间是啥。

## 下班时间

普通公司：和同事们聚会痛饮。

文艺公司：享受自己的生活。

创业公司：什么是下班？

## 员工每日读什么

普通公司：新闻及行业资讯。

文艺公司：生活。

创业公司：邮件。

## 员工朋友圈

普通公司：营销号好搞笑，微商好烦人。

文艺公司：你也收到宝马广告啦？

创业公司：老板转什么，我们转什么。

## 老板给员工的福利

普通公司：聚餐，出去玩。

文艺公司：豪华大餐，国际旅游。

创业公司：撸串，赶紧撸完回来加班。

## 老板对待加班的态度

普通公司：少加班，公司要出加班费。

文艺公司：我们为每个人安排恰当的工作，不会出现需要加班的状况。

创业公司：我知道加班是啥，但我不知道加班费是啥。

## 听说别人家公司放假

普通公司：法定假期，大家都放；其他时候，高兴就好。

文艺公司：我就是别人家公司。

创业公司：怒请年假，请完就辞。

## 员工周末的状态

普通公司：懒懒的。

文艺公司：美美的。

创业公司：F word.

## 午餐时间

普通公司：行政订饭，或者三两成群外出觅食。

文艺公司：公司提供的免费午餐，优秀的大食堂。

创业公司：已经下午4点了，我们去吃午饭吧。

## 早餐吃什么

普通公司：包子豆浆烧饼油条。

文艺公司：广式早茶，带咖啡的西式早餐。

创业公司：喝杯咖啡吧，写着写着代码天就亮了。

## 面试官关注的问题

普通公司：你有没有相关领域的经验？

文艺公司：你是不是牛人？

创业公司：你虽然是人，但你要像牛一样！

## 招聘启事中写的待遇

普通公司：有竞争力的工资。

文艺公司：远超平均的工资。

创业公司：学习机会。

## 请假流程

普通公司：邮件报备，当面请假。

文艺公司：想请就请，事后记录。

创业公司：写着写着代码天就黑了……噢，今天我不是请病假了么？

## KPI

普通公司：核心业务。

文艺公司：我们不用这种落后的管理方式。

创业公司：如果你无法完成自己的KPI，就招一个能完成的人进来，这样你的KPI就完成了！

## title

普通公司：首席执行官。

文艺公司：首席运营官。

创业公司：首席文化官。

## 硬件设备

普通公司：优秀的电脑。

文艺公司：优秀的显示器。

创业公司：优秀的键盘。

## 开会

普通公司：头脑风暴。

文艺公司：我们不用这种落后的交流方式。

创业公司：一部分人负责头脑，另一部分人负责风暴。

## 产品出bug时

普通公司：加班改bug。

文艺公司：啊，幸好还在测试阶段。

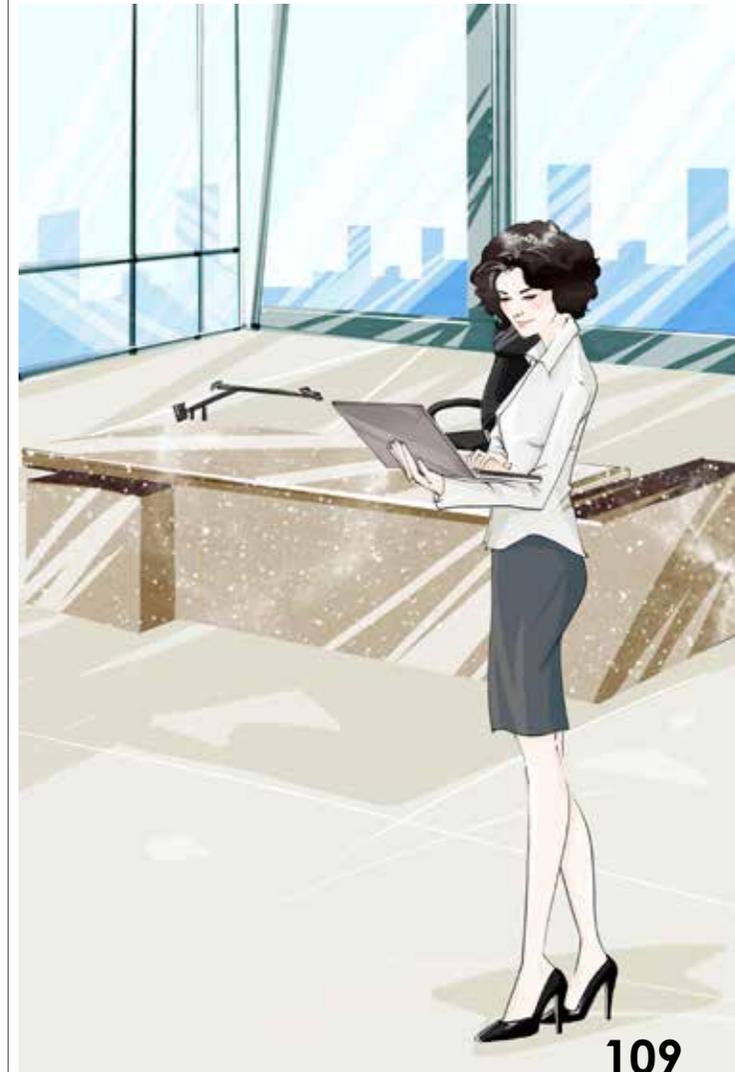
创业公司：习惯了，不仅对bug，也对加班。

## 公司愿景

普通公司：中国第一。

文艺公司：世界第一。

创业公司：干死第一。💩



# 手续费终将归零， 支付行业的明天在哪里？

文 / 金亦治



对于任何行业来讲，真正可怕的颠覆不是来自技术的创新，而是来自商业模式的变革。因为技术上的突破和变迁是需要时间和积累，后知后觉依然有可能追上。但商业模式上的改变，对于组织架构和盈利来源的挑战都是顷刻之间，迟上一拍很有可能就回天乏术。

移动支付就处于这样的一个巨大颠覆浪潮的前夜。如果不出意外，整个移动端的手续费会在两年内降到 0，也就是说已经存在几十年的分润盈利模式，在移动端即将走向终结。

探究其中原因有三：

第一，巨头的竞争。对于财大气粗的互联网巨头来说，通过支付布局移动生态链已经成为了共识，从打车、外卖、团购，再到民营银行、金融服务，一路血拼到底。因为巨头们本身都有立身之本的稳定营收来源，自然看不上这千分之几的微薄手续费，于是干脆免费了当成营销费用和客户获取投入，通过规模化和闭环生态的建立来扩大自己的疆域，从而巩固和增加原有的营收。

第二，应用场景的丰富。过去的支付场景是单一的，例如 PC 互联网时代，电商和游戏几乎是唯一的两个场景，所以各自孕育出支付宝和财付通。但到了移动互联网时代，几乎所有的行业都被渗透，场景突然一下子丰富

起来，每一个垂直领域都可以独自成为一个支付入口，孕育一个支付习惯。其中很多领域都是高利润行业，通过价格补偿来补贴手续费是绰绰有余的。

第三，价值转移。互联网从 PC 转移到移动，不仅仅是屏幕的转变，而是价值半径改变，以前不可能通过互联网付费的东西，现在都可以了，比如超市，餐馆，地铁等等。所以现金和银行卡的使用会越来越少，储蓄会从银行逐步转移到金融理财产品中，通过移动支付工具自由的进行消费。于是过去现金和银行业务的价值会转移到移动支付公司，手续费变得不再重要了，不是吗？

既然这一切不可避免，那没有了手续费，支付行业的明天又会在哪里呢？

第一，互联网金融。通过交易信息的分析进行供应链金融服务，网络信贷授信服务，风险控制服务。

第二，消费大数据。通过用户消费行为的分析进行精准广告服务，推荐系统服务。

第三，支付云服务。用按需按量进行云端服务，包括并发，安全，运营，监控等。

这是最坏的时代，因为那些还在仰仗手续费盈利的公司会毫无征兆的退出历史舞台。这是最好的时代，因为新的商业模式会让勇敢者享受到前所未有的广阔发展。📌

2015年6月10日

星期三

## 用友优普企业社会化商业平台——“企业空间 2.0”发布

企业空间是国内第一款面向中大型企业的社会化商业平台，帮助企业构建互联网化的经营与管理，自2014年10月15日正式上线运营以来，截至2015年6月初，企业空间已经拥有超过7000多家企业注册，实名注册使用用户近17万，25%的活跃度，具体帮助企业实现企业社交五大应用场景。

1、社交沟通。企业空间中的企业微博、企业微信、企业微邮等应用帮助企业实现全员“触网”，不仅能够满足企业的沟通应用，还能够帮助企业聚合信息流，触发相关业务流程。企业微邮是企业空间独创的社交化邮件系统，改进了传统邮件系统的种种弊端：多方会议通话服务“嘟嘟”，能很方便帮助企业随时发起工作电话会议，降低大量通讯成本。

2、社会化协同工作。企业空间提供了日历、任务、项目、审批、公告、文库等丰富应用，不仅能替代传统OA应用，还能帮助企业打破组织和层级关系，建立人与人之间的网状协同机制，快速响应、高效处理、过程透明，从而大幅提升工作执行效率，并推动企业内部知识分享和企业文化建设。且移动应用是其特色。

3、社交化CRM。企业空间中的“超客”、“松鼠行动”、“优微”等应用帮助企业实现营销管理。“超客”是一款SCRM产品，不仅能管好线索、商机、项目进程，还能直接与客户互动；“松鼠行动”是管理销售、服务人员的工具，尤其适合外勤、巡检、团队协作等业务场景；“优微”是针对中大型企业微信营销管理的多账号协同运营平台，可以实现一个企业绑定多个微信号、内容素材共享、粉丝协同运营转化、线上线下一体化营销、运营组织和人员管理与绩效评估等。

4、产业链协作。企业空间全面支持产业链协作，在同一企业空间平台上，围绕一个企业，可建立贯穿上下游的外部客户空间、供应商空间、经销商空间、项目协同空间、服务空间等多个虚拟组织，并支持采购、订货、项目协同、销售、服务等跨企业的多项应用与业务协作。

5、社会化商业。企业空间支持并将运营建立跨企业面向个人消费者的多种服务，例如：用友企业用户针对用友用户群体的特价商品优享汇服务、跨企业的人才招聘服务、O2O服务、个人理财服务等，帮助用友用户打通彼此之间的商业关系，形成交易互联网化。

用友旗下专注中型及成长型企业的用友优普信息技术有限公司的产品用友U9荣获“2015年度中国企业信息化市场创新产品”、用友U8+荣获“2015年度中国企业信息化市场创新产品”、企业空间荣获“2015年度中国企业互联网应用创新产品”。



工信部副部长怀进鹏在展台听取用友网络高级副总裁郑雨林介绍

2015年5月20日

星期三

## 用友网络获“2015中国金软件五大产业领袖”奖

在主题为“合作创新与价值再造”的2015中国方案商大会上，用友网络与华为、IBM、微软、英特尔一起，荣获“2015中国金软件五大产业领袖”。大会认为：用友通过企业软件、企业互联网服务、互联网金融，服务企业和

组织的互联网化，以服务企业为主体，推进了互联网+国家战略的落地，创新性地助力产业升级，获得实效。

中国方案商大会由中国电子信息产业发展研究院主办、《软件和信息化服务》杂志社承办，至今已连续成功举办17届。

2015年4月24日

星期五

## 用友网络收购秉钧网络

4月24日，用友网络科技股份有限公司宣布，以人民币1.25亿元的价格收购上海秉钧网络科技有限公司（下称“秉钧网络”）62.50%的股权，并以人民币5千万元向秉钧网络增资。在上述股权收购和增资后，用友持有秉钧网络70%的股权。

此次收购的数字营销公司秉钧网络，拥有多渠道的社会化媒体传播资源，拥有6000家媒体、8000家论坛、

30000个微博红人、20000个微信/朋友圈等资源；是唯一覆盖微信、微博、论坛、媒体、贴吧等社会化媒体资源的提供商。

据艾瑞咨询估测，2014年的数字营销规模达到了近1500亿元，同比增长34.8%；2017年数字营销市场规模可达2862亿元，年复合增速达24%；数字营销向移动端加速迁移的趋势明显。

2015年5月27日

星期三

## 用友网络在“第十九届软博会”获多项大奖

5月27到28日，第十九届中国国际软件博览会在北京展览馆拉开序幕，用友网络的企业软件、企业互联网服务与互联网金融服务业务全面融合展示，并获得多项大奖。

其中，用友网络获“2015年度中国软件行业企业互联网服务领军企业”；用友旗下专注互联网金融P2P的企业友金所获“2015年度中国软件行业互联网+金融卓越创新平台”；

通过投资并购专业的（移动）数字营销公司、尤其是在移动端占据优势且具有平台能力的数字营销公司秉钧网络，用友将能够打造移动数字营销领域全生态，实现数字营销领域企业互联网化运营转型，深挖数据价值，帮助客户实现智慧营销。

收购秉钧网络后，用友将依托企业客户基础和渠道优势，加快公司在数字营销领域业务的发展，帮助公司

在企业互联网数字营销领域取得突破，同时巩固公司的企业客户市场，提高企业客户的粘性，实现公司的企业互联网服务业务的战略提速和软件业务与互联网业务的融合发展。

本次收购，符合用友的整体经营策略以及在互联网服务业务上的发展策略。完成本次收购后，用友将从后台应用系统的提供商，拓展到客户前台业务的运营商。

2015年3月20日

星期五

## 用友网络 2014 年财报发布

2014年，用友网络实现营收43.74亿元，比上年同期增长0.3%，影响收入增长幅度的主要因素是软件业务结构性加大了分销；扣除非经常性损益后的净利润5.18亿元，扣除非经常性损益后的净利润为5.87亿元，归属于上市公司股东的净利润为5.50亿元，同比分别增长23.4%、35.7%、0.4%，其中影响归属于上市公司股东净利润增长的主要因素包括：上年同期转让参股公司北京瑞友科技股份有限公司股权实现的收益0.71亿元，报告期内股权激励成本同比增长0.56亿元，报告期内公司的控股子公司畅捷通信息技术股份有限公司在香港联交所的上市费用0.24亿元等。

在软件业务方面，公司通过分拆中高端业务，更加聚焦目标客户需求，提升经营专业化，加大了私有云业务、分销、产品支持服务占比，优化了业务结构和业务模式，有效地控制了人员规模和成本费用，使得软件业务的经营效益较上年取得了明显的提升。尤其是，聚焦高端的NC6产品竞争力继续增强，单产和大单定量增加，促进了软件高端业务实现了收入和利润的双增长；聚焦中端的U8/U9业务分销比例持续提升，并结合互联网技术创新，有效地增加了客户粘性；聚焦低端的T+业务产品支持服务收入取得突破性增长。

在企业互联网服务业务方面，公司获得了工业和信息

化部颁发的移动通信转售业务牌照，并加大了对移动业务、应用服务、云服务平台等业务的投入，从机制上鼓励业务创新，孵化和涌现了一批以企业运营与管理服务为核心，帮助客户实现商业创新的项目。截至报告期末，公司企业互联网服务的企业客户数快速增长，超过15万家。值得一提的是，面向中大型企业的专属社会化应用平台——企业空间，提供企业社交化的沟通、业务处理、工作协同、并集成第三方社交平台所提供的各类企业互联网服务，上市1个月即实现42家企业客户购买、用户近10000人；面向代帐会计快速记账报税的在线工具“易代账”，以专业、实用、准确、快捷为宗旨，充分考虑会计记帐、算账、报账过程，以永久免费的运营策略，快速吸引大量专业用户。

在互联网金融业务方面，公司获得中国人民银行颁发的《支付业务许可证》，获得全国收单及全国互联网支付的牌照，并加大了对支付、P2P等业务的投入，支持业务快速上线和形成规模，公司旗下友金所平台2014年10月中旬上线，首月成交额达到2.646亿元人民币，截止报告期末成交额达到1.17亿元。此外，公司还积极谋划论证其他新业务，公司旗下畅捷通支付公司按照监管机构的要求，在全国逐步开展银行卡收单、互联网支付等业务，并积极探索将支付服务与软件系统融合，为用户提供更丰富的服务。

2015年3月17日

星期二

## 用友网络在“2015中国IT市场年会”上获多项大奖

由赛迪顾问股份有限公司主办的主题为“构筑大生态、拓展大市场”的“2015中国IT市场年会”在北京召开，用友在本次年会上获得了“2014-2015年中国IT生态建设突出贡献企业”、“2014-2015年战略性新兴产业创新典范企业”、“2014-2015年中国IT自主创新突出贡献企业”三项大奖。

同时，用友公司还获得了“2014-2015中国管理软件市场年度成功企业”、“2014-2015中国集团财务管理软件市场年度成功企业”、“2014-2015中国ERP软件市场年度成功企业”、“2014-2015中国CRM软件市场年度成功企业”、“2014-2015中国HRM软件市场年度成功企业”、“2014-2015中国EAM软件市场年度成功企业”、“2014-2015中国PLM软件市场年度成功企业”等多个奖项。用友集团旗下畅捷通信息技术股份有限公司获得“2014-2015中国小型管理软件市场年度成功企业”奖项，北京用友政务软件有限公司荣获“2014-2015中国财政管理软件市场年度

成功企业”奖项。

此外，用友集团多个产品及解决方案分别荣获如下奖项：大型企业管理与电子商务平台用友NC6荣获“2014-2015中国企业信息化市场年度创新产品”奖项；用友NC6全渠道营销（O2O）解决方案荣获“2014-2015中国集团企业信息化市场年度创新解决方案”奖项；用友NC6多级集团管控解决方案荣获“2014-2015中国集团企业信息化市场年度创新解决方案”奖项；用友企业互联网开放平台（用友iUAP）荣获“2014-2015中国企业互联网开放平台创新奖”奖项。畅捷通云平台荣获“2014-2015中国云计算市场年度创新产品”奖项。用友企业空间荣获“2014-2015中国企业互联网应用创新产品”奖项；中型离散制造企业应用平台用友U9荣获“2014-2015中国行业信息化市场年度创新产品”奖项；成长型企业管理与电子商务平台用友U8+荣获“2014-2015中国企业信息化市场年度创新产品”奖项。

2015年3月

星期日

## 用友网络董事长兼 CEO 王文京 2015 两会建言

2015年3月3日到3月15日全国人大（5-15日）、全国政协（3-13日）会议在京举行。会上，用友网络董事长兼CEO王文京提出了三份建言，分别是：实施“企业互

联网”行动计划，加快企业转型升级；加速小微企业和规模以上个体工商户全面建账核算，促进小微企业和个体经济健康发展；加速并全面推行电子发票。

2015年1月31日

星期六

## 首届中国企业互联网大会在京召开

大会由中国互联网协会指导，用友网络科技股份有限公司（以下简称“用友”）主办，用友2015伙伴大会（yonyou Partner World 2015）亦同步召开。大会以“开放 连接 未来”为主题，讨论如何构建企业互联网生态圈，服务中国和全球企业互联网化。在本届大会上，参会伙伴以及业界全面体验到用友服务企业互联网化的NC、U8+、T+等企业应用软件，财务与会计、营销、人力资源、协同等领域的企业

互联网服务，畅捷支付、U网银、P2P等互联网金融服务，以及三者融合发展的场景。

参加本届大会的不仅包括用友已有生态链的行业软件、咨询、开发、营销、系统集成商、大企业信息中心等伙伴，还包括中国电信、中国移动、中国联通、华为、百度、阿里云、京东、滴滴打车、招商银行、民生银行、平安银行等新型伙伴，共计超过1000家。

2015年1月31日

星期六

## “用友软件”正式更名为“用友网络”

在首届中国企业互联网大会上，用友软件股份有限公司正式启用新名“用友网络科技股份有限公司”。

用友公司于2014年12月24日召开第六届董事会2014年第十次会议，审议通过了《公司关于变更公司名称的议案》，决定将公司名称由“用友软件股份有限公司”变更为“用友网络科技股份有限公司”。公司于2015年1月9日召开公司2015年第一次临时股东大会，审议通过了上述议案。公司于2015年1月26日完成公司名称变更登记，取得北京市工商行政管理局换发的《营业执照》。本次变更完成后，公司名称由“用友软件股份有限公司”变更为“用友网络科技股份有限公司”。经公司申请，并经上海证券交易所核准，公司证券简称自2015年1月30日起由“用友软件”变更为“用友网络”，公司证券代码“600588”不变。

友”没有改，“软件”改为“网络”，代表业务已经从软件扩展到企业互联网服务和互联网金融。此次更名意味着用友业务范围、业务领域的升级，也标志着用友进军企业互联网和互联网金融这一新阶段的开始。



2015年1月31日

星期六

## 中国企业互联网化推进联盟成立

在首届中国企业互联网大会上，中国企业互联网化推进联盟正式成立。联盟由用友网络、京东、阿里云、中标软件、东方通科技、南大通用、中科院大学等20多家企业、协会和科研机构联合发起成立，旨在推进中国企业互联网化，驱动新经济常态创新发展。

在联盟各发起单位代表、清华大学软件学院副院长王

建民、赛迪智库软件与信息服务业研究所所长安晖、工信部软件和信息服务中心副主任周平的共同见证下，联盟秘书长吕本富、中国互联网协会秘书长卢卫、用友网络高级副总裁郑雨林、海比研究总裁曹开彬为联盟揭牌，宣告中国企业互联网化推进联盟正式成立。



2015年1月31日

星期六

## iUAP 企业互联网开放平台发布

在首届中国企业互联网大会上发布的用友企业互联网开放平台 iUAP, 基于互联网技术与架构, 采用 UAP 和 iEOP 双核模式, 企业既可以将内部的运营管理数据与已有的互联网应用连接起来, 也可以依据双核平台开发企业内部或基于互联网的全新应用, 实现无缝衔接, 帮助更多的企业实现互联网化转型。同时, 由于是开放的平台与架构, 聚集了大量的开发者, 可以通过生态圈的模式围绕客户提供服务。



2015年1月27日

星期二

## 用友南昌产业园开园

用友南昌产业园定位为用友全球客户服务中心和产品开发基地, 占地约 600 亩, 规划总建筑面积 49 万平方米, 园区目前采取分期滚动建设模式, 一期工程 11 万平方米已竣工, 全部建成后能同时容纳 1.5 万人在这里办公。本次入驻企业有用友呼叫中心、用友股份江西分公司、用友优普江西分公司、用友政务江西分公司、畅捷通江西办事处、用友新道江西分公司、用友南昌产业基地发展公司等机构。

南昌产业基地是集团在北京总部基地之外的第二大产业基地, 用友公司将部署和转移更多适合的软件服务与产品开发业务到南昌园区。结合集团新时期全面进军企业互联网战略, 集团将有更多的互联网服务、互联网金融业务环节陆续部署在南昌园区发展。同时, 公司还会在积极推进生态圈建设的策略下, 吸引一批产业生态链伙伴企业与机构在南昌园区共同发展, 把南昌园区发展成为全球领先的软件与互联网服务、产品开发中心之一。

## 读书会



# 飞轮效应 数据驱动的企业

作者：吕本富、刘颖

互联网 + 企业转型的必读书! 提炼了在互联网 + 大数据时代企业的 180 种盈利模式。

传统企业的焦虑在于如何才能跟上大潮, 从业务中发现数据, 收集数据、并运用数据来管理运营, 成功转型, 保持基业长青?

《飞轮效应：数据驱动的企业》作者团队历时近两年的实地调研, 观察和总结了国内外百余企业互联网化转型的典型前卫案例, 提炼出了“数据飞轮”的企业互联网化转型模型, 并以此指导企业的转型实践。

“数据飞轮”打通了企业的内外部资源, 让企业能在数据生生不息的流动中, 最终达到无人管理的自动巡航状态, 完成商业模式的嬗变, 实现完美的互联网化转型。

每一位因为互联网 + 大数据的来袭而焦虑的从业人员, 都应该坐下来读透《飞轮效应：数据驱动的企业》, 依据书中提供的思路、方法和模型, 来对照自己的实践, 找到适合自己的盈利模式, 实现质的飞跃。

用友集团王文京、红领集团张代理、尚品宅配李连柱等企业家联袂作序推荐!

舍恩伯格曾在《大数据时代》中断言：“世界的本质就是大数据。”吕本富则在《飞轮效应：数据驱动的企业》中印证：“互联网思维的本质就是数据, 数据是企业发展的基础设施和核武器”。

“飞轮效应”这个词来源于亚马逊, 是指只要能够利用客户数据为第三方开发出增值服务, 就能支持公司持续的、免费的为客户提供更多的服务, 而更多的服务会产生更多的客户行为数据, 同样, 利用这些新产生的数据又能为第三方提供新的增值服务。可以看出, 这是个正向反馈的循环, 如同巨大的飞轮, 初始启动非常艰难, 需要持续不断地努力推动, 飞轮开始旋转很慢, 但会越来越快, 飞轮快速旋转时, 只要一点点推动, 就会产生巨大的效果。这就是大数据的“飞轮效应”。

判断一个企业内部是否形成了“数据飞轮”，就要看企业运行的各个环节是不是都有数据的支撑。“数据飞轮”的动力源可能有一个，也可能有几个。通常来讲，企业通过构建“数据飞轮”，可以带来四个方面的变化。

## 产品创新从注重营销到更注重价值本身。

企业在产品研发过程中要根据用户反馈数据随时改进产品；产品要能够快速迭代，结合用户和市场的实际需求，适时进行研发并推出改进新品，比如小米手机；产品的价值中，信息部分的价值会越来越高，比如特斯拉的机械部分成本不到30%，但信息部分的成本很高；一定要将产品设计分为两类，一类是标品，一类是非标品。一方面把标品价格压低，和对手竞争，另一方面也提高了非标品的利润，所以非标产品越来越重要。由此形成企业的“价值数据飞轮”。

## 要做好全渠道营销和品牌管理。

渠道已经模糊化，有人群的地方就是渠道，有界面的地方就需要营销，产品和消费者接触的界面就是营销点。过去的接触点就是商场的柜台，现在产品与消费者微博、微信、发货通知、抽奖通知、活动记录以及快递员等有23个接触点。企业可以把这23个接触点进行全渠道的管理，进行界面营销。可口可乐曾经做过一个微博营销活动，通过在微博上挑选500个粉丝，并根据粉丝们的投票选出50个口号，比如“我是高富帅”、“萌萌哒”之类的

网络流行语，并把这些流行语印在可乐的瓶身上，从而成功地使可乐的销量增长了10%。由此形成了企业“关系数据飞轮”。

## 运营平台要承接企业内外的资源与业务。

过去的弹性制造，现在的众包众筹，都成为企业基础设施的一部分。基础设施是企业的生产平台，以前都是个人的，现在有的是自己的，有的是合作伙伴的，甚至物流也有可能成为生产终端。因为物流不仅仅是配送东西，还可能帮助企业承担生产的工作。由此形成了企业的“平台数据飞轮”。

## 营收方式的弹性化和交易方式去风险化。

发生改变的不只是产品和营销方式的转变，营收模式也在悄然发生着变化。过去需要收费的今天可能会免费，过去一次性的交易今天也可能变

成多次交易，过去直接付费的则可能变成第三方付费。比如，过去买东西都是一次性付账，这意味着风险也一起转嫁给了消费者，因为并不是每一个消费者对于所购买的商品都有足够的认知。但如果将付账方式转变为先付10%的话，这就意味着消费者在买东西时不再犹豫，多次交易也没有后顾之忧。由此形成了企业“盈利模式飞轮”。

“数据飞轮”除了以上影响企业内部的四个方面外，还会给客户和合作伙伴这两个企业外部的角色带来影响。因此，为了建立起“数据飞轮”，企业必须在运营过程中建立起客户和合作伙伴的大数据。判断一个企业成功与否，就是看这个企业内部的运行是不是形成了“数据飞轮”。在数据时代，“数据飞轮”这个词将成为检验企业运营水平的标配。只有形成飞轮的数据才是有价值的、能够真正支撑和驱动业务发展的数据财富，才能够推动企业效率和效益的增长。



《今日用友》  
下期主题

# 企业互联网的理想国

不管你同不同意，互联网正在改变企业。

不管你愿不愿意，未来的企业都将是互联网化的企业。

所谓互联网化的企业，就是满足这些特征的传统企业：变产品主导为客户主导，化领导创新为员工创新，改流程驱动为数据驱动，革延时运营为实时运营。

还觉得雾里看花？看王文京、马化腾、张瑞敏、周鸿祎等CEO为您描述企业互联网的理想国。

还觉得高大上？听雷万云、金吉光、张树鸿、耿峰等CIO为您开设企业互联网的公开课。

其实，企业互联网就在你我的身边，只要用互联网技术/思维/模式改变了原来的管理/运营/商业，您的企业就有机会走入“企业互联网的理想国”，您也有资格开设“企业互联网的公开课”。

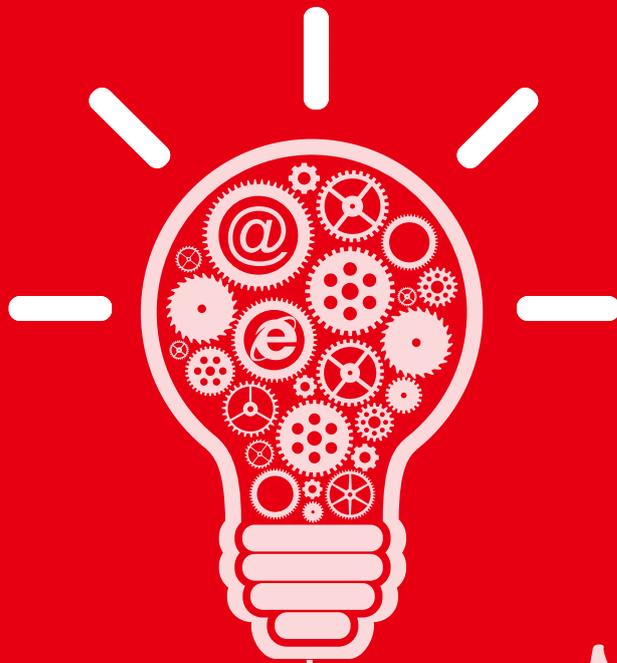
只要您敢说，我们就敢用。9月20日之前，请将您包含下面3方面内容的稿件（体裁不限，字数不限）投递至小编邮箱hehh@yonyou.com

- 1) 我看“企业互联网”。
- 2) 在企业互联网化过程中我们做了哪些事，这些事带给企业什么样的变化。
- 3) 我理想中的企业。

至于稿费，由您自定义，欢迎关注今日用友。



# 用友 服务企业互联网化



企业应用软件  
企业互联网服务  
互联网金融

*Move Fast*

企业互联网开放平台



www.yonyou.com  
4006 600 588

