

今日用友

www.yonyou.com

企业互联网化的 加减法



减法1：财务服务
减法2：HR服务
减法3：营销服务
减法4：IT平台化
减法5：组织扁平化

加法1：客户体验
加法2：客户参与
加法3：数据驱动
加法4：第三方支付
加法5：互联网金融



欢迎关注今日用友



2015年第4期
总第127期
12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

只有走在路上才能看到成功

企业互联网化是全球企业共同发展的趋势，实际也是全球企业进步发展的历史进程，就跟几百年前蒸汽机搞电气化一样，现在企业发展就要实现互联网化。在新的阶段，我们的战略就是通过企业软件、企业互联网服务和互联网金融三个核心业务的融合发展，服务企业互联网化。

经过两年的服务实践，我们发现企业互联网的本质是传统企业利用互联网的技术、思维、模式为用户创造更多的客户价值，可以从内外两个方面来实施：对外为直接给用户创造价值，因此要找到客户，与客户连接，让产品有很好的客户体验，让客户参与到产品和服务的创造中来。对内要使决策者准确了解一线并快速做出决策，因此要尽可能地将非业务部门的工作委托给第三方机构，比如财务、人力；甚至是业务部门的专业工作也要借助第三方专业平台，比如IT、网络营销；最终实现组织扁平化，让整个公司提高效率，共同为用户创造更多价值。

在企业互联网的进程中，需要用到移动互联网、社交网络、大数据、云计算等互联网技术。具体到在如何为客户创造更多价值的环节，我们相应的有全渠道营销、超客营销、秉钧数字营销、电商通、U订货等服务和应用。在如何使组织扁平化提高公司整体效率的环节，我们相应的有财务服务与管理平台、HR薪酬社保服务、iUAP企业互联网开放平台、企业空间等服务和应用。这些服务和应用都已经有一些很好的成功案例。

从单纯提供软件产品和解决方案到软件互联网化，再到企业互联网服务、互联网金融服务，实现企业软件互联网化、互联网运营服务与互联网金融的融合发展，用友正走在企业互联网化的路上。还不能下结论我们是否会成功，但我们现在已经在路上，并会越走越快。☺

微信号: yonyoutoday



向企业CXO传递企业在互联网时代商业/运营/管理变革的方法及价值，全渠道精准受众15万。





总第 127 期
12月5日出版 双月刊

Contents

+
加减法

P19

企业互联网化的加减法

003

PREFACE/ 卷首语

003 只有走在路上才能看到成功



润米咨询董事长 刘润

016

VIEW/ 观点

016 什么是互联网加减法?

004

COVER STORY/ 封面主题 020

- 减法 1: 财务服务

[话题] 020 创业者们,你们是如何管理财务问题的?

[案例] 024 草根创业者口述:最难受的不是业务,而是财务

[平台] 027 财务服务及管理平台

+ 加法 1: 客户体验

[话题] 054 互联网时代怎么找到客户?

[案例] 056 TCL的O2O与新商业

[应用] 059 全渠道营销

- 减法 2: HR 服务

[话题] 028 人力资源部拆还是不拆?

[案例] 031 腾讯的HR三支柱长什么样子?

[平台] 033 人力资源共享服务

+ 加法 2: 客户参与

[话题] 060 客户的痛点,你都要抹去吗?

[案例] 062 钻石小鸟:轻渠道,重体验

[应用] 063 超客营销

- 减法 3: 营销服务

[话题] 034 企业转型,哪个部门先消失?

[案例] 037 秉钧APP:做“中间市场”的营销平台

[平台] 039 秉钧数字营销

+ 加法 3: 数据驱动

[话题] 064 马云:数据是最大的生产资料

[案例] 066 红领的C2M与逆增长

[应用] 069 电商通/U订货

- 减法 4: IT 平台化

[话题] 040 传统企业互联网化,该从哪里着手?

[案例] 042 拿什么打造“中国工业4.0样本”

[平台] 047 iUAP

+ 加法 4: 第三方支付

[话题] 070 未来20年,银行去哪儿?

072 第三方支付要革银行业的命?

[案例] 074 CEE 餐饮:销售额当天变成现金流

[应用] 075 畅捷支付

- 减法 5: 组织扁平化

[话题] 048 社群时代来了吗?

[案例] 050 沟通即管理

[平台] 053 企业空间/嘟嘟

+ 加法 5: 互联网金融

[话题] 076 P2P 被媒体妖魔化了吗?

[案例] 079 GO! 用利息去住五星级酒店

[应用] 081 工资+

005



云栖大会论道：企业互联网的加法与减法

082

传统企业与互联网发生化学反应有两条路径：互联网减法——减去信息流、资金流和物流中的低效环节；互联网加法——在设计环节加入“用户”这个因素。简言之，在传递价值环节做减法，在创造价值环节做加法。

088

TYPICAL CASES/ 典型案例

- 088 创美工艺的工业 4.0 进阶
- 092 金博物贸：实现“互联网 + 钢铁”新模式

096

INNOVATION POOL/ 创新智库

096 互联网时代企业新玩法——《企业互联网白皮书》发布

目前，从消费互联网到企业互联网的发展进程中，企业参与经济活动的规则与思维发生了变化，企业要转型升级为互联网企业要遵循一定的路径与方法，用友与海比研究调研了大量用户并总结一些企业互联网化的成功实践，撰写了《企业互联网+》白皮书，一起分享给大家。

100

COMMUNITY/CIO 社区

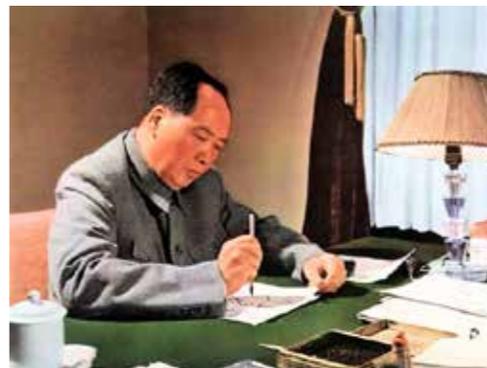
- 101 华菱线缆 CIO 熊硕：3 个人如何解决 15 亿排产
- 103 创生医疗 CIO 邓建波：30 多道工序，怎么管？
- 104 菲利华 CIO 来万鹏：资源不变，产能如何加倍？

008

INFOS/ 资讯

- 008 点击关键词
- 012 外眼看用友
 - 012 大企业强国，小企业富民
 - 012 用云计算“聚合”产业生态
 - 013 靠谱的平台对接靠谱的服务
 - 014 两个月开发出“逸米云商”
 - 015 一个月开发出“铁通外勤助手”

- 106 用友大事
- 108 读书会



很多事情，看似隔行如隔山，但隔行不隔理。比如，闹革命，打天下，建立政权同经营企业看似是两件风马牛不相及的事情。但二者内在的道理却有着很多相似之处，因为无论是打天下，还是经营企业，都是一个创业的过程，而这个过程都是由领袖带领追随者完成的。

毛主席领导的人民革命是一个伟大的创业过程，可彪炳史册。在革命过程中，毛主席形成的一些思想对于同为创业者的企业家同样具有一定的借鉴意义。毛泽东思想也确实影响了中国很多知名企业家的经营管理理念，比如华为总裁任正非、海尔 CEO 张瑞敏等都深受毛泽东思想的影响。作为企业家，应该学好毛主席的七篇文章。

今日用友

出版Published by 用友网络科技股份有限公司
Yonyou Network Technology CO., Ltd

顾问Consultant 王文京（集团） 章培林（股份）
向奇汉（优普） 刘少华（政务）
曾志勇（畅捷通） 黄 菁（通信）
桂昌厚（汽车） 李 友（金融）
许 翔（烟草） 陈 冲（医疗）
吴 健（广信） 牛立伟（能源）
郭延生（新道） 陈 泽（审计）
贾文新（投资） 李昌国（友金所）
刘学林（秉钧）

总编 President 郑雨林

主编 Editor-in-Chief 何海华

编辑部电话 (010)62436491

编辑部传真 (010)62436018

编辑部信箱 hehh@yonyou.com

出版日期 2015年12月5日

地址 北京市海淀区北清路68号 用友软件园

邮编 100094

公司网址 www.yonyou.com

客户专线 4006 600 588

本刊敬告:

《今日用友》是面向IT界人士开发的言论平台，我们欢迎更多的第三方作者投稿。文章凡经本刊选用，也将获得本刊的互联网和移动互联网传播权。但在已刊登文章中，部分作者联系方式不详，请作者主动与本刊联系，我们将统一支付稿酬，并期待与您的长期合作。



通缩繁荣

朗伯德街研究所 (Lombard Street Research) 首席经济学家兼研究部主管黛安娜·乔伊列娃: 最新公布的第三季度国内生产总值 (GDP) 报告所证, 中国经济增长在放缓, 这使人们对全球经济面临长期停滞、甚至或陷入新危机的恐惧进一步加深。然而, 与此同时, 全球再平衡将收入从大宗商品生产国转移给西方消费者。到目前为止, 西方家庭基本上把从油价下降和家庭取暖费降低中节省下来的钱存起来了。欧洲和美国的经济增长不及预期。但是, 如今他们可以看出, 油价将保持低位, 消费者正开始花掉这笔意外之财。我们把这两种截然不同的趋势表述为我们对全球经济的预测——“通缩繁荣”, 通缩指的是中国、新兴市场以及大宗商品生产国的需求逐步下滑, 而繁荣描述的是美国、欧元区及英国的家庭支出逐步上升。

中等收入陷阱

中等收入陷阱的特征是, 经济徘徊在人均 GDP3000 美元到 1 万美元之间, 很难突破 1 万美元。同时包括经济增长回落或停滞、贫富分化、腐败多发、过度城市化、社会公共服务短缺、就业困难、



信仰缺失、金融体系脆弱等。这些情况在中国内地不同程度的已经有所表现。日本在 1972 年接近 3000 美元, 到 1984 年突破 1 万美元; 韩国 1987 年超过 3000 美元, 1995 年达到了 11469 美元。从中等收入国家跨入高收入国家, 日本花了大约 12 年时间, 韩国则用了 8 年。按照世界银行的标准, 2012 年中国内地人均 GDP 达到 6100 美元, 已经进入中等收入偏上国家的行列。十八大报告中提出, 到 2020 年力争实现国内生产总值和城乡居民人均收入比 2010 年翻一番, 也就是说, 中国能否成功越过中等收入陷阱关键在以后七年时间里。

创新海绵

中国已坚定地把创新列为新的五年规划的核心内容。从航空发动机到“量子通信”, 以及脑科学、深空深海探测、智能制造以及机器人。但在很多人看来,

这种“星际迷航”(Star Trek) 式的雄心大胆有余, 实效不大: 看好中国创新的人士相信, 中国已经大举投入研发, 并且灵巧地在电信及高科技领域的技术上取得跨越式进展。而批评者认为, 那种创新的内涵只是复制。麦肯锡表示, 到现在为止, 中国一直只是“创新海绵”, 吸收和借鉴国外的技术、最佳实践和知识。中国至今造不出一款可以出口的内燃发动机; 在生物技术和半导体设计等创新密集型行业, 中国仍只在全球市场占据较小份额; 工业间谍活动十分猖獗; 中国的科学文化也受到伪造和抄袭丑闻的困扰。

专家们告诫称, 真正的创新是很难衡量的。例如, 苹果 (Apple) 去年的研发支出只有其头号全球竞争对手三星 (Samsung) 一半, 但苹果仍是创新大户。同样, 中国最具创新意识的品牌之一是小米 (Xiaomi), 今年一度摘得中国销量最大智能手机制造商的桂冠 (后来被华为夺回)。不过, 小米拥有的专利数量相对较少, 研发支出也很少, 其大部分组件是从商业渠道采购的。就阿里巴巴而言, 其在科技领域取得成功的关键之一是拥有一支低收入、低技术的快递大军, 他们递送网购商品的收费只有美国同类服务的十分之一。因此, 在中国寻找创新可能意味着要把目光投向它会有成长的地方: 民营企业, 而非国有巨擘。

01 农业

“十三五”力推农业现代化发展, 农机装备制造业将迎政策利好。国家主席习近平之前在浙江调研时曾指出, “十三五”时期要在加快农业现代化步伐等方面取得明显突破。中投顾问高级研究员郑宇洁表示, “十三五”将农业政策作为主线, 农村电商、农村物流、农机装备、农村金融、休闲农业等行业的相关企业将直接受益。技术含量低、增长方式粗放是当前我国农业发展面临的主要问题之一, 国家可能会出台多项政策促进农机装备制造发展。

02 林场改革

林场改革有望写入“十三五”, 六万亿盛宴将开启。国有林场多为生态林, 受到严格保护。此次国有林场改革是前期集体林权改革的延续, 事实上是森林资源的整合与再分配, 原来较分散的林地和林场规模化经营, 未来对林业采伐管控也会趋严。因此对拥有原料基地、能保证原料供应的造纸上市公司以及本身有国有林场的林业龙头公司有正面影响。



03 充电桩

政策连续加码, 充电桩“十三五”迎飞跃。10月8日, 国务院办公厅印发《关于加快电动汽车充电基础设施建设的指导意见》(以下简称《意见》)。《意见》明确, 力争到 2020 年基本建成充电基础设施体系, 满足超过 500 万辆电动汽车的充电需求。《意见》同时要求, 要加大补贴力度, 加快制定“十三五”期间充电基础设施建设财政奖励办法, 在产业发展初期通过中央基建投资资金给予适度支持。在相关政策提振下, 充电桩相关上市公司今后也将继续受到市场追逐。

04 早教

儿童早期发展将写进“十三五”。中国将针对儿童早期发展不断加大投入力度, 重视儿童早期发展

将成国家战略纳入国民经济和社会发展“十三五”规划, 并将作为国家健康扶贫的重要战略去具体实施。国家教育部与卫计委是这一规划内容的提出与实施单位。儿童早期发展涉及教育、医疗、健康卫生、饮食、体育等, 相关板块将迎来长期性利好。

05 人工智能

继面板、LED、半导体产业后, 工业机器人产业将是中国进口替代政策的下一个受惠者, 系因中国的工业机器人需求仍有 90% 是由国外供货商满足, 且中国政府积极打造国内工业机器人供应链。因此, 中国政府将逐步提高国内工业机器人自给比例, 进而帮助国内业者持续由国外供货商手上抢下更多市占率。

06 环保

生态文明建设首度写入十三五规划。分析机构认为, 与节能环保相关的产业在未来很长一段时间都会是发展的重点, 环保板块将是未来 5 年成长确定性最高的板块之一。业内人士表示, 投资者可以从四大主线去布局与环保相关的产



业：一是低排放、可持续发展能源中的天然气和核能；二是可再生清洁能源，如风能、太阳能、生物质能等；三是伴随清洁能源的大规模应用，能源管理等相关领域也值得关注；四是已取得技术积累的新能源汽车行业。

07 健康中国

“健康中国”有望写入“十三五”，三大领域布局大健康主题。“健康中国”将从大健康、大卫生、大医学的高度出发，突出强调以人的健康为中心。从资本市场角度看，在推进“健康中国”战略规划中，整个医疗卫生行业以及大健康产业将进入蓬勃发展期。就细分领域而言，生物医药、

养老产业及互联网医疗等为首的上市公司有望率先受益。

08 纺织工业

十三五规划拟推六大智能生产线，这六条生产线分别是：纱线智能生产线、涤纶长丝生产线、印染自动生产线、无纺布自动化生产线、服装缝制自动生产线。六条生产线如果都能顺利实现自动化，我国纺织服装的生产就基本告别了劳动密集型的形象，业内人士称，“通过这些生产过程的自动化、信息化、智能化生产线的推出，最终把纺织服装的生产过程实现在全球领先，真正实现纺织强国目标。”

09 二胎

全面放开二胎，预计每年将有可能新增新生儿100-200万人，2018年新生儿有望超2000万人。其所蕴含的消费红利大约在每年1200-1600亿，食品、玩具、母婴医疗、儿童服饰、家用汽车、教育培训等行业上市公司的业绩均有望迎来爆发式增长。

10 中医药

业内人士表示，健康中国概念将从卫计委层面上升至国家战略，将健康的理念贯穿到政府的施政理念中，并成为中国梦的一部分。中医药健康养老服务作为其中的重要组成部分，也有望迎来快速发展机遇。

技术



让“中国制造 2025”接地气的五个关键技术

个性化定制生产

随着互联网、大数据技术缩短制造者和用户之间的距离，“按需定制”在中国制造领域正日益流行。中国制造业正从传统的“大规模生产+大众营销”的工业时代，转变为以消费者主导的“需求定制+大数据营销+参与制造”模式。

智能工厂

中国制造“2025”提出推进制造过程智能化，在重点领域试点建设智能工厂/数字化车间，

加快人机智能交互、工业机器人、智能物流管理技术和装备在生产过程中的应用。目前，随着工业自动化水平的飞速发展，越来越多的企业正通过构建智能工厂来提升生产效率和企业竞争力。

机器人

随着人口红利的衰减，机器人产业成为我国发展智能制造的一大抓手。目前中国已成为全球最大的工业机器人市场。专家预测，未来工业机器人市场也将加快向服务机器人市场拓展。

新能源汽车

新能源汽车正成为行业热点和趋势，将加快对传统汽车进行替代的信号。在中国制造“2025”指引下，新能源汽车将进入高速发展期。

工业互联网

互联网在国内经历了学术应用、消费应用热潮后，开始加速向工业应用各个领域渗透。工业互联网将为智能制造提供关键的基础设施，并打造新的工业生态体系。工业互联网正逐渐成为创新焦点和“中国制造”的发展方向。





大企业强国，小企业富民

重庆市工商局微企处处长 | 聂刚



作为我国连接中部和西部、南部和北部的纽带，重庆一直是我国经济增长较为迅速的地区之一。在国家大力推动创新、创业的当下，重庆更是加大了对小微企业的扶植力度，在重庆市 40 多万小微企业里面，大概有 60% 的企业每月是不需要纳税的。大企业强国、小企业富民，小微企业的快速发展可有效解决我国就业问题。

小微企业发展过程中有几个难点，第一，落地难。第二，融资难。第三，项目市场营销难。第四，企业管理难。如果以上几个难题解决了，相信“大众创业、万众创新”这件事情会越来越好，越来越顺利。此外，克强总理讲，“创新创业者是这个时代的英雄”，我加几个字，为创新创业者服务的也是这个时代的英雄！

用云计算“聚合”产业生态

阿里云 - 云业务总经理 | 刘松

作为畅捷通重要的合作伙伴，我应邀特参会，见证了畅捷通财务服务平台的全新改版上线。

用友和阿里的合作是“一横”、“一竖”两条线的汇集，阿里是“互联网+”这一横，用友是“财务服务”这一竖，横竖间紧密合作，共同创新发展。阿里的理念是让天下没有难做的生意，优势在电商、云计算，而用友旗下畅捷通是小微企业服务管理方面的专家，是让天下没有难管的生意。双方不断有新的结合点，未来将联手打造更大的融合生态。

过去这一周以来，所有关于云计算的产业分析基本的断言：一、未来所有生意都会跑在云端；二、未来所有软件都将 SaaS 化。因此，可抽象的理解云计算：它不是一项技术，而是商业“聚合器”。就像畅捷通



财务服务平台，它将各代理记账公司聚合到一起，也就是聚合了商业服务，将原本分散的行业通过云计算聚合，最大程度利用互联网的力量，将像淘宝、天猫一样覆盖及服务到更多小微企业。

靠谱的平台对接靠谱的服务

八友科技 CEO | 梁斌

选择畅捷通财务服务平台，不是因为它补贴高、价格低，是因为放心。很多人都认为小微企业比较缺钱，实际不是，他们多数都有投资人和其他的筹钱渠道，在财务服务方面选择的标准只有两点：服务质量和可靠程度。通过畅捷通平台选择服务机构，第一，机构经过筛选，质量有保证；第二，有平台作担保，可靠程度高，是靠谱的平台对接了靠谱的服务。

畅捷通财务服务平台已经上线 (<http://www.chanjet.com>)，相信，未来该平台将对推动小微企业健康、长远的发展发挥重要作用。





两个月开发出“逸米云商”

一米科技副总裁（分管研发） | 刘华

目前，实体店在互联网冲击下，正经历一波“关店潮”，实体企业的分销零售渠道正面临着严峻的转型升级挑战，而单纯地依赖第三方电商平台，正越来越凸显出局限性，实体企业及零售实体店必须创新，实现移动互联网时代的转型升级。

在这样的大环境下，江苏一米科技股份有限公司（以下简称：一米科技）的核心团队成员，基于十多年的信息化经验，以及对移动互联网时代线上线下业务一体化融合的独特理解，进行了充分的模型分析和讨论。最终选择了以用友 iUAP Mobile 平台进行开发。

研发小组成员在用友 iUAP 事业部的培训指导下，迅速掌握了相关的开发技能，在两个月的时间里，就研发出了一套整合 PC、手机 App、微信、POS 机等多个载体的分销零售（连锁）系统——逸米云商，并迅速进行了应用推广，受到了客户的好评。

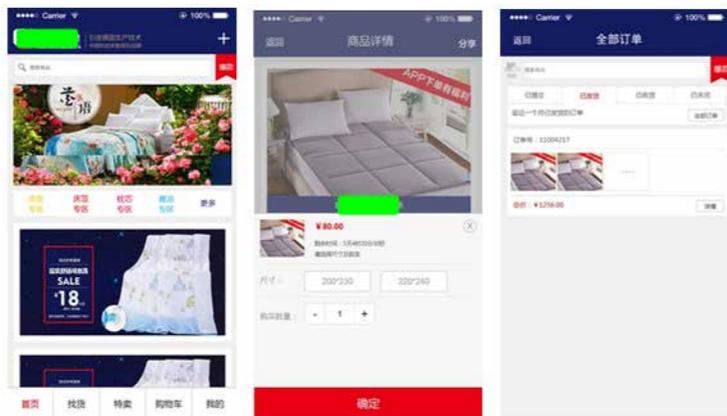
总部在逸米云商平台上，通过 PC 管理后台，实现商品资料目录、渠道经销商目录等基础信息的管理，可以对渠道的进退货订单、资金往来进行业务处理，同时，

原先散落在渠道的终端会员资源，也能了解得一清二楚。更为灵活的是，总部可以通过营销活动策划，结合线上线下，统一部署，使互联网真正成为企业的营销利器。

经销商在逸米云商平台上，可以对所属实体店进行货物的上架、调拨等业务处理。并且可以在系统中根据自己的需要，灵活设置微商城首页，选择需要上架的商品目录，形成自身的营销风格。经销商在策划各类活动时，对不同的营销渠道、业务员，分配不同的推广二维码。对不同渠道的营销业绩，实时精确掌握，针对实际情况进行纠偏调整。

实体店结合逸米云商平台，进行互联网化，让消费者线上采购、到店采购，都能进行扫描下单。而实体店应用的新一代智能 POS 机，除了具备原有 POS 机的收银等功能外，还可以直接显示线上订单，营业员可以根据实际订单情况，进行配货、送货，真正协助实体店实现线上线下业务的完全融合。

如果没有用友 iUAP 的平台，我们根本没有办法按计划完成相应的开发任务。尤其是 iUAP Mobile 成熟、稳定的平台性能，可视化的设计，让我们的开发人员迅速上手，规避了移动平台原生开发人员难招的人力资源风险。实际的项目开发过程，也验证了我们当初没有选择其他开发模式，是完全正确的选择。



逸米云商 APP

一个月开发出“铁通外勤助手”

华泰贝通产品经理 | 鞠珂

近年来，随着铁通客户规模不断地扩大，营业厅、维护中心、营销中心这些工作单元的外勤人员越来越多，对这些人员的管理成为一大难点：难以监管、难以提升工作效率，实时调度不够及时，市场信息难于掌控。在“移动互联网+”时代，铁通希望开发一款 APP 来实现对外勤人员的业务办理、任务考核、业绩提成、信息沟通、工作协同以及考勤的管理需求，以便提升企业工作效率，增强市场竞争力。

华泰贝通软件科技有限公司（以下简称华泰贝通）是铁通最主要的业务支撑系统开发商与集成商，作为铁通的核心业务支撑系统开发商，华泰贝通必须按铁通要求开发出一款满足客户需求的 APP。但问题是铁通的工期紧（1 个月），要求高，目前我们开发团队人员力量不足且没有掌握移动开发技术，要想让现有的工程师在 1 个月之内自己基于开源架构来搭建一个具备高可扩展、跨平台和可支撑灵活业务变化的技术架构几乎不太可能。

于是我们决定选择基于第三方平台来开发，通过对市场上的主流移动平台进行筛选后，最后

决定牵手 iUAP Mobile。之所以选择 iUAP Mobile，是因为经过试用之后，感觉 iUAP Mobile 平台稳定成熟，可视化的设计容易上手，更重要的是它可以实现跨平台且保持了原生的性能和体验，而且还可以与原有的业务数据很好的融合。

经过 1 个月的快速开发，一期工程已经正式上线，湖南铁通公司为外勤人员配置了具有 NFC 功能的手机，现在这些手机已经安装了“外勤助手”客户端，通过“外勤助手”，外勤人员能现场通过手机 NFC 功能扫描用户的身分证信息，并将身份证信息及时反馈给系统后台，数据进入湖南铁通业务支撑系统，实现了用户实名制采集与管理。

同时，管理人员可将故障工单及时下派人员处理，下派人员接到问题工单后，立即到问题现场，解决问题后及时反馈，形成一个闭环，使许多安全问题都能够及时有效地解决。外勤人员还可通过“外勤助手”办理用户的新装业务、资料修改、充值缴费，并且可通过 GPS 定位用户的当前位置，更重要的是，“外勤助手”可实现外勤人员拜访客户的全过程管理。

通过外勤助手，铁通实现了对外勤人员的高效管理，提升了工作效率，同时也节约了成本，华泰贝通也通过 iUAP Mobile 满足了用户的需求。我们在恰当的时候，结缘了 iUAP Mobile，从而快速弥补了我们的技术团队的缺陷，站在巨人的肩膀上让我们的产品质量也有了保障。



铁通外勤助手

什么是互联网加减法？

润米咨询董事长 | 刘润

在没有互联网之前，所有的经济，只要是2C的，基本上都称之为线下经济。线下经济最核心的接触点在哪里？是店铺，开在核心商业地段的店铺，以此来吸引人流。

可是到了PC互联网时代，很多逻辑发生了变化，人流和地段分离了。BAT这三大巨头，其实卖的是同一个东西——“流量”。这是PC互联网时代人流的新名字。大家都在抢流量，所以流量费越来越贵，广告费越来越贵。

到了移动互联网时代，我们不再抢地段、抢流量，而开始抢一种更加

接近人本质的东西——“时间”。时间是移动互联网企业抢夺一切资源背后的要素。我们每天早上起床之后都是先刷朋友圈再刷牙，晚上睡觉前是刷牙再把朋友圈刷“干净”。今天微信不但在抢占百度的时间，在抢占阿里的时间，更可怕的是已经在抢占你吃饭的时间，抢占你睡觉的时间，抢占你和朋友聊天的时间，抢占你和你家人共处的时间。今天，一个中国人平均一天花60分钟看电视，60分钟

看微信。这意味着什么？一个微信可以抵得上整个中国的电视产业。在移动互联网时代新的资源——“时间”被高度集中。所以从这个角度来看，

在移动互联网时代，会诞生一个超级大平台，会比PC互联网时代的任何超级大平台都要大。从这个意义来讲，以微信为代表的移动APP，将是一切商业模式的竞争对手。因为任何一种商业模式，最后都是要和用户有触点，都要占据用户时间，所以现在大家都在拼命抢夺用户的时间。

在创造价值的环节做互联网+，在传递价值的环节做互联网-，这就是传统企业“互联网加减法”。

什么是互联网加减法

如果把互联网仅仅理解成电商那是远远不够的，今天互联网带给我们最大的影响是，它通过不断的连接，消除距离，提高效率，最后会融合掉很多行业的边界。行业的边界一旦融合之后，你会发现你对所在的行业已经不再熟悉了，几个行业叠加在一起的新的行业集群会有一套完全不一样的商业逻辑来运行，所以这是互联网有可能带来的最大的一个影响。李彦

宏说“过去我们是连接人和信息，现在我们要连接人和服务”，马化腾说“我们的战略发生很大的变化，现在我们把搜索业务拿去和搜狐合作，把电商业业务拿去和京东合作，我们只做高度抽象的东西，叫做连接器”。为什么？因为连接的位置有最大的放大效应。所以，这一波技术的大趋势是，万事万物终将被连接在一起。我估计未来5到10年之内，几乎我们所能见到的每一种东西，都可以看到可上网的版本。在这种情况下，商业逻辑将会发生本质的变化。彼得德鲁克说过，互联网对管理带来的最大影响是消除了距离。而价格信息不对称是最容易被互联网干掉的一种。

不管怎么变，不管是工业4.0还是再往后发展，有一样东西永远不会变，那就是企业之所以存在，其意义是要为用户创造价值。创造价值的过程分为两个环节，即创造价值和传递价值，不管工业、农业还是服务业，都可以分为创造价值和传递价值。比如说海尔是做冰箱的，苏宁是卖冰箱的，海尔是创造价值，而苏宁呢？是传递价值。

互联网首先干掉的是什么？是传递价值。

过去，不管是电视台、报纸、杂志还是广播，它们都是集创造价值和传递价值于一身的。因为人们没有别的渠道来观看节目。而现在，人们可以在很多视频网站上观看电视节目，这些视频网站承担了传递价值的功能。

但是一旦有无限频道之后，电视台所拥有的频道资源是不是就变得毫无价值了？

再来看一个例子，这非常重要，能够指导我们向什么方向转型。你们觉得餐厅是创造价值还是传递价值的？很多人说是创造价值。但是不是也有传递价值？你想想，餐厅不就是典型的前店后厂的商业模式吗？厨房是厂，而前面吃饭的桌子是店。所以厨房是什么？是创造价值。而前面的店呢？是传递价值。现在火热的外卖平台，其实砍掉的就是传递价值。

什么叫互联网-？我们把传递价值分为信息流、资金流、物流三个环节。今天所有线下的企业之所以还能存在，或者会永远存在的原因是，人和物品没有办法被瞬间转移，所以线下的企业永远没有办法被消灭。为什么这么说？你看今天受到挑战的万达、沃尔玛、苏宁，是不是都在离家5公里以外的商圈？因为它们离你比较远，所以没办法做到快速。但是阿里可以做到，阿里说要做到24小时内必达，因为它可以根据数据预测一个地区的销量，在用户下单之前就先把手商品送过去。所以，互联网一切的优势都是效率的优势，信息流的效率、资金流的效率、物流的效率。

在创造环节做+，互联网催生商业新生代

在传递价值的环节，我们要做互联网-。就是用更高效率的环节来替代原来低效的环节，必须要先去-，然后



润米咨询董事长 刘润

再去+。在创造环节就不一样了，创造环节要做互联网+。

在传递价值的环节被大大缩减之后，创造价值的企业跟用户之间的距离是不是也大大缩短了？距离缩短之后企业是不是有机会跟用户反复互动做出用户最喜欢的东西呢？对真正拥有好产品的企业，真正懂得互联网的企业来说，这是一个前所未有的机遇。但对于原来只懂得通过渠道、广告，通过政策、地方保护，通过客户关系来卖东西的企业，这可能是一个前所未有的挑战，因为所有其他因素都不再重要了，重要的是产品的绝对价值。

这个时代的大趋势是，技术希望把万事万物连接在一起，可是回到商业之道就一个词：效率、效率、效率，提高信息流的效率，提高资金流的效率，提高物流的效率。因为效率的提高，

因为创造价值，所以我们发展到了今天这个时代，我们称之为商业新生代。

商业新生代有三个非常明显的特征：

第一，用户主权。现在是用户为王。你做一个APP，用户说不好用，你说我给你一套手册你去学一下，开玩笑，用户早就把你删掉了。所以过去我们要学产品的逻辑，在今天则产品必须要回过头来学习我们的习惯，因为主权已经被交到了用户的手上。

第二，虚实结合。比如地铁里有自动卖可乐的机器，你现在可以支付宝一刷，直接远程支付而不用投零钱了。

第三，去中心化。去中心化是什么概念？今天很多商业模式都是中心化的，如房屋中介、婚姻中介、银行、保险公司。之所以存在，有两个原因，一个是之前的沟通方式效率不高，还有一个是信用中介。互联网是天然的很好的沟通渠道，解决了沟通的问题，解决了信用中介的问题，就很可能出现去中心化。P2P、O2O、C2B是三种去中心化非常重要的工具，我认为未来在这几个领域会出现非常重要的企业。

最后说说转型。转型这件事是一切组织都会遇到的难题。用了C2B、O2O和P2P之后，某些高管会认为原来企业要转型成功，就是以消灭他为代价的。在这种情况下，原来的推动力就变成了阻碍。所以一切互联网的优势都是效率的优势，而所有传统企业转型的问题，最终都是组织的问题。



企业互联网化的 加减法

企业互联网的本质是传统企业利用互联网的技术、思维、模式为用户创造更多的客户价值，可以从内外两个方面来实施：对外为直接给用户创造价值，需用互联网做五道加法，分别为客户体验、客户参与、数据驱动、虚实结合、金融普惠。对内要组织提高效率，需要用互联网做五道减法，分别为购买财务服务、HR 服务、营销服务以及 IT 平台化和组织扁平化。经过这十道互联网的加减法，企业往往可以提高整体效率，共同为用户创造更多价值。



减法

1

财务服务

话题

创业者们，你们是如何管理财务问题的？

创业初期大部分团队都没有财务方面人才的配额，但不可避免的存在很多财务方面琐碎的工作，需要人去做，一般创业者都是产品或者技术出身，对于财务方面知识欠缺也没经验。不知道创业者你们是怎么做的？

隔壁老王

分享我们自己的做法：

自己必须学习财务知识，其实真正做起来，没有上学看书本那么无聊；

自己或者招出纳负责日常记账，工资发放等；

找代理记账公司负责税务与工商相关问题，他们经验更丰富一些，而且和当地工商税务多少有点关系，好办事；

从自己的同学中挖掘一个会计，帮忙梳理账目，优化记账方法（相信每个人身边都会有那么几个会计口的同学）；

跟预算、税务规划、资金规划、风险管理相关的工作，自己要学习；但如果希望公司做大，还是尽快引入专业人员为好。

WenhuiZhang

我自己是让我妈做财务，财务不难，家里找个人考个会计上岗证和会计电算化就可以了。

两本帐，一本是实际的，自己把握。

一本就是应付税务的帐，这个给财务做。

给你两个建议

1: 尽量选择核定征收，不要使用查帐征收，这个可以简单很多。IT服务的话开票项目统一用“技术服务费”。

2: 自己做不了的话，用代理记账。

陈延钊

财务工作其实很有用，我个人来说，倾向于一开始就建立几份基础的财务报表，通过对这些报表的财务分析结果，即使调整你的资源投入令到产出效率最大化。这一点能让在创业阶段的团队，在单位时间内，项目获得最大的增长。这本身就是一项很有趣的事情，跟你分析后台数据库用户的行为一样有趣。因为，你通过这些做出的决策，能在下一个阶段收到反馈——成效或惩罚，便于你继续调整项目的各项资源投入配比。

舒义

1, 日常财务自己做，5人以上有办公室可以招个行政，她兼任出纳，财务（内帐），人事，打杂。

2, 外账，报税等外包给一个财务公司（一般300一个月）

汪智沛

找专业的公司去处理是非常值得的。

我们公司之前希望自己来，一来减少费用，二来锻炼人才；最后发现费用反而增多了，而人才也没有锻炼到。

我们找了一家香港比较有资质的秘书行，一年各种费用也就是不到五千港币，很划算。

财务工具方面，用試算表类的工具如 Google Spreadsheet 和 Excel 都可以。有一些专门用于个人和小团队的记账工具也可以购买，比如 Mac 上的 Money 和 MoneyWell，都不过 50 美元，还可以和 iOS 上的应用同步。

南八

1、外帐创业公司一般财务都是外包给记账公司。如果自己请会计的话，一年起码也要 4-5 万吧，一般的会计记账公司，如果单据，凭证比较少的话，一个月一般是 600-800 元。一年算下来也就是 8000-10000 左右。

2、内帐的话，请一个小统计兼职出纳，或者让公司的某个人兼职记流水。自己做做出纳都可以的。现在网上记账的软件很多，随便下载一个都可以使用的。

田克山

创业的人必须学会四大知识

- 1、互联网
- 2、财务
- 3、法律
- 4、英语

对于公司财务的话，只要看得懂财务三大报表（《资产负债表》，《利润表》，《现金流量表》）。公司财务重点不是简单记账，而是规划和预算。有好的财务规划，才能让公司发展的更顺。

Sun Jun

这个问题对创业者来说是不可避免的，同时也是非常重要的。谈我的实际经验和看法。

创业者必须懂一些基本的财务知识，因为开办公司不仅仅是生产产品和进行运营，而是整个企业运转的全过程必不可少，即使公司很小。而财务方面的工作在企业中是很重的，包括基本的记账、会计、各种收入和支出的处理、银行和现金、票据、工商税务、投资融资等等，如果创业者不懂这些方面的知识和技巧，那么会感觉到处处被动，经常出现麻烦，例如我刚开始开公司时，找了一个代理公司做帐，员工去外面吃了饭开了发票来报销，我都同意了，但是一到代理公司，给打回来了，说税务规定只能报一点点，还有就是我的公司获得一笔政府的专项资金支持，20万，收钱的时候，我就开了发票给对方，代理公司立刻要我缴税，营业税和预交所得税，一下好几万，我都急了，立马废了代理公司，找了一个老会计，老会计信誓旦旦，说没有问题，但是后来补贴我的单位来查帐，我本来做的很好的，但是查帐的看了老会计的帐，说：“你这样做帐，反倒变成我们现在还欠你钱了”，我简直无地自容哦，后来痛下决心，自学会计，从网上找了一个会计软件，照着前面代理公司做过的、老会计做过的，把正确的照搬，错误的看书，上网查，学习，向人请教，用了一星期时间，把帐重新做了一遍，同时把自己的财务状况也搞清楚，对那20万支出的情况，列了一张表格，分析了各方面支出是否合理，哇，一下子发现自己可以有很大的改进，有些地方更本不需要花钱，有些地方需要预留一点钱，等等，才发现公司财务如此重要，后来，融资的过程中，学习如何做预算，如何设计股份比例，如何谈判，如何进行财务安排，越来越感兴趣，绝不亚于技术开发和创意设计。

一夫禾

个人经历感觉：创业者必须要掌握最基本的财务概念，看懂基本财务报表，要能通过真实报表（可以是你自己设计的）判断出成本分布、现金流等公司基本财务情况。

在即将离开的这家公司中，也算创业骨干吧。干了7后，销售额从去的时候一百多万到现在3个多亿。但创始人已经在销售额暴涨前出局，个人认为出局原因至少有以下两点与财务有关：1、缺少基本的财务概念，导致对产品生产与开发成本、销售成本、售后成本判断不准，基本是拍脑袋决策，导致潜亏，招致大股东不信任；2、对股权的管理缺少基于财务的判断（个人认为还有其它原因，财务原因也算其一吧），缺少合理规划。早期贱卖控制权，导致重大决策无法自主。

对于创业者，刚开始可以不懂财务，但如果一直不去懂，创业时间越长，离失败越近。

周源

其实不难。
日常财务工作，可以采用月报销方式，做一个Google Doc表单，内容基本格式为报销人,时间,用户,有无发票，备注。约定每月××号之前可以填写。在表格里可以增加一列做为是否报销的状态，每月可以批量更新。

工商财务工作，找一家懂得和工商税务打交道的会计公司会大大提高效率，他们甚至可以帮你办理公司注册时的各种琐碎事情。成本大概是300-500元一个月。

Cherry Sun

抱歉，不过我不能认同一些创业者的说法，财务工作不限于简单的账务处理，事实上日常账务处理仅仅是财务工作的一个环节而已。

创业初期，我们可以选择最经济的代理记账方式，但这并不适用于所有类型的公司，比如高速发展的科技企业或者互联网企业。

我建议创业者们：条件允许的时候要尽快拥有自己的财务管理人员,以便整体掌握和把控各环节，比如预算制定和管理、税务筹划和执行、融资和筹资、资金和现金流管理、业务评价和核算、风险预警和控制、财务分析和预测等等环节，毕竟财务工作贯穿整个经营管理过程，而财务管理工作做得好坏，直接表现在风险控制、费用控制、成本控制、现金流量等方面，要知道这些都是白花花的银子呀。

当然，创业者本身具备一定的财务管理能力也是必须的。

sunflower

谈一下我们新创业公司的经历：我们的创业团队在组建过程中明确了公司规范化运作目标，创业成员除专业团队外还吸纳了负责财务规划管理的CPA、负责法务的执业律师以及在投行工作多年的投资专业人士。许多创业团队不重视财务环节，创业过程中却常被财务问题所困扰，创业成员间因财务不明晰而产生相互间不信任，成本失控，创业者头脑中没有清晰的收支帐，甚至出现税务查出问题创业者疲于应付而使创业进程受阻失去创业信心的不在少数。初创公司财务岗位并不是可有可无的，财务不是简单地记账应付税务，合格的财务即应为公司开源节流，还应为公司发展匹配相应的投融资规划，有一定的战略视野，从而助力公司发展。如果创业团队中没有专业财务人员，前期可请兼职，过渡一段要培养自己的财务人员，健全相应的财务制度。

草根屁民

俺是自学滴……，推荐一本书《与厂长经理谈会计和税收》，名字很土，薄薄的一本书，但确

实非常实战、实用。还有一本书《数字会说话——ERP中的财务管理》，这是俺创业之前做企业软件的大客户销售时买的，作者王纹，在《IT经理世界》读到他的连载专栏《ERP中的财务管理》觉得很实用，这本书就是专栏结集。前者偏财务会计，后者偏管理会计，都很薄，200页，适合大忙人。

张鼎

同意周源的观点。财务方面不难。分享一下我去年创业时候用的方法：

- 注册阶段：
- 1、注册公司：找专门代办公司注册的，时间较短。工商和税务都是代办的。
 - 2、注册验资：没有用注册公司的资金，基本上跑了4、5趟银行跑下来了。
 - 3、银行基本户：自己办，跑了3趟。
- 初期运营阶段：
- 4、日常例行性支出：由行政统一整理票据（每个月大约会花1天时间），交给兼职财务做帐。
 - 5、日常小额支付：设一个箱子，产生公司费用之后，由成员垫付，同时填一张付款申请单，并粘发票上去扔进箱子里。每周四行政固定把箱子里的单子收走。次周二把钱付给垫付的人。
 - 6、工资发放：通过银行划账。
 - 7、社保：通过网银转账。
 - 8、大额资金支付：通过网银支付，由行政在网银上提交汇款项目，创业者做最后审核。
 - 9、账务：由兼职的财务来做，然后自己核对，像损益表多看几次，大部分内容都能明白了。
 - 10、报税：由财务代理报税。
 - 11、收入：在网银上直接查看。
 - 12、开发票：由行政开发票。
- 注：行政还没招到之前，是由我们的创始人代理行政的工作。👍

案例

草根创业者口述： 最难受的不是业务，而是财务

文 / 吴玉征 北京瀚英网络技术有限公司创始人

从去年开始，周围创业的人越来越多。他们究竟在考虑什么？本文是某位“草根”创业者的真实心路。谈到家庭、谈到创业的初衷，谈到各种财务的坑。我们只想说，“让天下没有难记的账”真的很难？



最大的坑是财务

我从去年年底开始创业，今年收入估计在 100 万元，利润在 50 万元。这个数字对互联网公司来说根本不算什么事情。但对一个年薪过去只有 20 万的上班族来说，我觉得自己已经成功。

要说什么是最大的痛苦？肯定是业务，怎么找到客户，怎么带来营收。除了这个痛苦之外，还有人才——找到合适的人和自己一起干，成为合作伙伴；都说创业的成功率只有 5%，我庆幸自己活下来。这叫不叫创业就不知道了。

我只想说，在整个创业的过程中，最难受的不是业务，而是财务问题。关于创业的其他问题都谈过较多了，财务往往被人忽视。如果不懂一点财务知识，以后公司发展壮大也会存在各种问题。

怎么说呢，财务的问题不大不小，但是对于我们这种什么都不懂的人来说，总会感觉到不顺心，堵得慌。我一直希望能找到更可靠的财务解决办法，我来说说这一年遇到的各种财务坑。

一穷二白开始做起

说起创业的原因倒是很简单。我是做互联网产品 UI 设计的，原来公司规模较大，有 100 多人，人员流动大，像我们这样呆了 5、6 年的老人不吃香。遇到公司裁员、降薪、部门合并的事情，自己索性离职。

本来也没想到自己做。找了几个工作都不顺心。再想想以前老板的嘴脸，就觉得很不服气，想这么弱智的老板都能成功，为什么自己不行？

前思后想了一个多月。没收入怎么办，孩子上学怎么办，房贷怎么办，这些都是现实的问题。我当时最坏的打算，每个月至少能赚 5000 元吧，至少能保底就行。家里人给我很大支持，这也是我日后不断遇到困难，坚持走下去的动力之一。

既然自己做，那就注册公司吧。为什么注册？主要为了上社保，不是为了开发票。我们都是外地人，社保不能断。断了之后，买车买房孩子上学都是问题。虽然买车买房都要钱，孩子上学和钱没关系啊（非北京籍，孩子上学要五证齐全，还有一些更苦逼的条件）。再说现在说 5 年中不断没事（相关政策要求在北京社保持续满五年，中间不能断），谁知道以后会怎么样？

到哪里找注册公司？我们也不懂。网上搜出来一堆的注册代理公司，也不敢用。万一不合规，乱签字怎么办？后来看到较多媒体报道网上注册 A 公司，就在这家公司办理了全部业务。（后来才知道，这是这家公司的市场宣传。可见市场宣传靠不住啊。）

注册的事情着急也没用

A 公司号称是为创业者服务的专业公司，注册免费。把纸质材料提交之后，线上支付，说是 15 天注册下来，结果让我等了 2 个月。我不断催，对方说已经注册了，我也没办法。差点耽误上社保。幸好和以前公司的 HR 关系好，偷偷上了 3 个月。最后一个月不断催。

这里面有很多实际的问题，比如注册地点是选择北京朝阳还是海淀，是考虑税收还是距离家近？A 公司都不会详细说。如果你要注册公司，这些必须要想明白，否则日后很麻烦。

这其中跑税务局好几趟。原本说不让我跑的，A 公司的注册专员出错，我还要跑去。

拿到三证五章之后，感觉自己获得新生一样。坑爹的是，公司注册下来，要买税控机这些事

情，A 公司也不管了。税务局的电话永远打不通。买回来税控机，还要买发票。和税务局又不是一个地方，白跑过一次。买发票的时候不知道税控盘还要清零，又白跑一趟。A 公司的会计根本不管。

坑爹的事情还有，缴纳社保、公积金什么的，A 公司也不管了，直接甩包到 B 公司。B 公司也是敷衍了事，不催就不知道上。第一个月差点断档。这里面有很多讲究，怎么上社保省钱，公积金如何扣税，如何与银行的账户关联等，有业务的，也有流程的，也是在 B 公司和银行之间跑了好几趟。

那些日子我天天背着三证五章，从北京东边跑到西边，干着急也没用，特别考验人的耐心。一边想着业务，一边想着注册的事情。

为什么出错的总是会计？

以为这些搞定就没事了，等报税的时候又开始出错。每个月 15 号之前必须完税，我都是提前把开好的发票、各种报销单据贴好，按照 A 公司要求的格式提交。但一般在 10 日左右，对方基本没啥动静。

有那么两个月，税务局还给我打电话，说我的财务有问题，让我过去一下。我一听就晕了，财务问题我怎么懂？立即给 A 公司打电话，折腾一圈才解决问题。

还有一两次，税务局给我发短信，说某种税没有缴纳，必须要在一天之后缴纳，否则罚款。我就奇了怪了，这些小问题不断，A 公司的专门记账人员都干什么去了？

最坑爹的事，注册公司半年之后，我要来公司的损益表一看，原来亏了 50 多万。我说不都回款了吗，为什么没有记账？A 公司会计说，需要看到银行对账单。当时我就咆哮了，“对账单、对账单！你怎么不给我说，我根本不知道这件事。”

我连忙跑到银行打印了半年的对账单。银行办事人员笑了我很久。问我在哪家记账，我说在 A 公

司。银行工作人员说，A公司还算正规。他们知道有不少小企业在小公司注册、记账，半年之后，小公司也跑路了，欲哭无泪。

这些算是大问题吗，不是。都是小问题，小麻烦。它就让创业者心里很别扭，也使不上劲。后来问了很多创业者，都和我的问题差不多，问题都在记账公司那里，特别糟心。

记账公司的问题出在哪里？

后来和A公司会计熟了，他说自己代理记账100多家，老板还嫌少，要他代理记账300家，根本忙不过来。所有家的证书、密码口令都在他这里，稍不注意就会搞晕。

我算了一笔帐。100多家公司，每个月是300块，一个月就是3万元，一年就是36万。大多数记账公司代理300多家，也就是一年是100多万。成本就是2个人的工资，净赚70多万，怪不得北京有这么多代理记账公司。

有时候我也在想，为什么代理记账这么不规范？

1. 是没有规则，整个流程不透明。很多业务我们不懂，记账公司利用这种不透明度，赚钱。再说，让我们研究规则，时间成本太高。

2. 记账公司没有服务意识。很多时候需要他们来服务我们的，可他们压根不在乎。他们有的是客户资源，根本不在我们一个两个客户的流失。北京有300多万中小企业，随便抓几百家不是难事。

3. 位置不对等。记账公司利用规则的不透明度，常常暗示和税务局办事人员关系好，让我们“花小钱办事情”，节约时间，说到底是“灰色地带”。

我只想要一个收费透明，服务流程规范、服务意识强的记账公司，这有多难啊？

期待正规的财务服务商

今年做了100万元，雇了3个员工，我们的业务也逐渐开展。有一些大的企业开始指定我们是供货商，这让我们太高兴了。

其实，我们还有更长远的计划。现在新三板开放之后，我们也有融资、上市梦想，不要说这不可能，万一实现了呢？

说这么多意思是，如果要长久发展，财务这一关必须过。否则过几年再重新梳理财务问题，太麻烦了。也有人建议换一家财务记账公司，也想过，但是迁移比较麻烦，收费都差不多，还是算了。关键是试错的成本太高。万一不行呢？

听说市面上有很多这样的记账公司出现。最近听说最多的是畅捷通的财务服务平台。我上去看了，整体上符合我的预期。不过就是在页面设置，还有具体的功能上不是很容易上手。

如果畅捷通（或者任何厂商）能把这个事情做成功，我会立即迁移上去。据说他们引入的供应商都严格认证，每个流程也很规范，时间节点都设置好，会主动提醒财务问题。万一供应商跑了，他们还会赔付。

还有关键的是，财务数据都在他们平台上。畅捷通是用友旗下专业的财务服务公司，这一点足够相信。至少比那些不规范的小公司靠谱多了吧。

所以，现在来说，我只是观望畅捷通的财务服务平台，也在寻找这样的平台。这对我们的初创企业来说，简直是福利。

“让天下没有难记的账”，这就是我，一个创业者的最想解决的事情。

本文作者吴玉征，
一个IT老兵，
一个自媒体人，
一个创业者。

用友旗下企业
畅捷通
Chanjet
小微企业
财务及管理服务

畅捷通小微企业财务及管理服务平台，是针对小微企业提供财务专业化服务及信息化服务的一站式平台，致力于建立“小微企业服务生态体系”，广泛建立与各种专业服务机构及个人，以及ISV的合作关系，共同为小微企业提供良好的服务。平台服务主要包括以代理记账报税为核心，涵盖审计、社保、工商代理等范畴的财务专业化服务，以及会计家园社区、财务、进销存系统等信息化服务。该平台的建立在一定程度上改变着中国整个财务服务产业，这也是基于互联网的全新业务模式！



创业助务套餐：



工商注册
¥800

+



刻章备案
¥600

+



代理记账
¥3800

=



创业助力包
¥5200(原价)

¥2980 (套餐价)

减法

2

HR 服务

话题

人力资源部拆还是不拆？

老板和业务部门对 HR 不能支持业务的不满早就呼之欲出。

有人主张分拆人力资源部，让行政人力资源（HR-A，Human Resource for Administration）负责薪酬和福利，直接向 CFO 汇报；让领导力与组织人力资源（HR-LO，Human Resource for Leadership and Organization）关注提高员工的业务能力，直接向 CEO 汇报。

有人主张改良人力资源部，人力资源专业知识中心（COE）提供专业领域系统的分析和建议，负责“定调子”；共享服务中心（SSC）处理事务性工作，负责“走程序”；人力资源业务合作伙伴（HRBP）为业务单元定制人力资源管理方案，负责“做落地”。

人力资源部拆还是不拆，您的意见呢？



拉姆·查兰（管理咨询大师）

是时候跟人力资源部说再见了。我指的不是撤销人力资源部执行的任务，而是人力资源部本身。

我与全球那些对 HR 人员感到失望的 CEO 们交谈过。他们希望手下的 CHO 能像 CFO 那样，成为很好的董事会成员和值得信赖的合伙人，并凭借他们的技能，将员工和业务数据联系起来，从而找出企业的优势和劣势、令员工与其职位相匹配，并为企业战略提供人才方面的建议。

然而，很少有 CHO 能担此重任。他们多数是以流程为导向的通才，熟知人员福利、薪酬和劳工关系，专注于参与、授权和管理文化等内部事务。但他们没能将人力资源与真正的商业需求结合起来，不了解关键决策是如何制定的，分析不出员工或整个组织为何没能达成企业的业绩目标。

那些表现出色的 CHO 具有一些共通的杰出品质：他们曾在销售、服务、制造或财务等部门工作过。通用电气著名前 CHO 比尔·康纳狄在进入人力资源部之前曾是一名工厂经理。康纳狄在关键职位的选拔和接班人规划上起到了举足轻重的作用，并与 CEO 杰克·韦尔奇并肩推动企业的全面变革。达信公司的 CHO 玛丽·安妮·埃利奥特除 HR 领域外，也曾其他岗位担任过管理者。她正努力将具备商业经验的人士吸纳进人力资源部。桑特普特·米斯拉 1996 年离开印度联合利华公司，加入埃迪亚贝拉集团，主管一项价值达 20 亿美元的业务，并担任

这个市值 450 亿美元集团的人力资源负责人。

这些人促使我想到了解决办法。方法虽然激进，但基于实践。我的方案是减少 CHO 职位，将人力资源部一分为二。一部分可以称之为行政人力资源（HR-A），主要管理薪酬和福利（这部分工作其实完全可以 BPO：小编注），向 CFO 汇报。这样，CFO 便能将薪酬视为吸引人才的重要条件，而不是主要成本。另一部分称为领导力与组织人力资源（HR-LO），主要关注提高员工的业务能力，直接向 CEO 汇报。

HR-LO 负责人由运营或财务部门非常有潜能的人担当，他或她既有专业知识，又具人际交往能力，令其能将二者融会贯通。HR-LO 负责人应分辨并培养人才，评估企业的内部工作，将社交网络与财务表现相结合。同时，他们还应从业务部门吸纳人才到 HR-LO 部门。几年后，这些负责人能够平级调动到其他部门，或在现有部门晋升，因此他们在 HR-LO 的经历将会成为个人能力拓展的一部分，而不是玩票性质。

这个方案还只是个简单的提纲，估计它会招致大量反对。但 HR 的问题真实存在，无论采用哪种方法，HR 人员需要具备商业敏感度，帮助企业实现最佳业绩表现。

戴夫·尤里奇（人力资源顶尖大师）

现实中，人们对于 HR 专业人士的期望的确越来越高。查兰先生有意无意间抨击了整个 HR 群体。

这有些简单粗暴，显然也不公平。

作为辅佐业务领导者的 HR 专业人士，不应当只谈论人才话题。顶尖的 20% 的 HR 关注三个方面：人才、领导力和组织能力。

人才：HR 应当为组织培养有能力、有意愿、能做出贡献的人才；

领导力：HR 应当确保各级领导者都能够具备正确的思维和行动方式，为员工、客户、投资者和社区创造可持续的市场价值；

组织能力：识别和打造能够驱动公司赢得竞争的组织能力（有时也被称为文化、制度、流程、资源等等）。这些能力可能包括：服务、信息（预测分析）、创新、协作、风险管理、效率、改变（适应性、灵活性）、文化变革、学习、战略聚焦等。

分拆人力资源部的建议至少有两个突出的问题。首先，它试图用一个再简单不过的结构调整，来解决人力资源管理为业务创造价值的根本性挑战。其次，在 HR 职能的结构设计方面，将其一分为二的建议显然有失偏颇。HR 部门的结构应当与业务架构保持一致。在多元化的组织中，HR 部门应当像一个专业服务公司一样运行。这种方法兼顾了集中（效率、规模经济）和分散（有效性、本地响应）的好处。事实上，许多大型组织已经将人力资源职能分为三个部分：嵌入式工作的人力资源通才（HRBP），与业务部门高管共同解决人才、领导力和组织能力议题；专家中心（COE）提供专业领域系统的分析和建议；共享服务中心处理事务性工作。如同财务与会计、市场与销售一样，这三个部分都在 HR 职能下，有效协同工作。

钱国新（人力资源专家）

对于“人力资源的未来”及“人力资源部拆还是不拆”这样的主题，我非常想与戴夫·尤里奇进行一次 PK。在我看来，随着技术的发展、商业模式

的不断创新以及组织形式的不断改变，人力资源管理一定会发生颠覆性的变化，而讨论人力资源部拆还是不拆已经没有太大的意义。

首先，无论是从客户的角度，还是从员工的角度，他们才不会关心一个企业有没有“人力资源部”。作为客户、或者员工，他们关心的是，企业是否为我提供了价值，我付出的价值有没有获得应有的回报。

其次，从事实和趋势看，不少企业的“人力资源部”已经被分拆了，比如，所谓的人力资源管理“三支柱”，即，COE 专家中心、HRBP 人力资源合作伙伴、SSC 共享服务中心，其实就是分拆；还有，现在越来越多的企业成立的“企业大学”，实际上也是对人力资源部进行了分拆。不过，我认为，这样的分拆证明了人力资源管理的重要性，也就是说，人力资源管理的重要性并不一定需要通过架设“人力资源部”来体现。我相信，不论什么样的企业、什么样的规模，只要企业有用人，一定会有人力资源管理工作存在，而且，改变和提升人力资源管理的效能会显得越来越重要。



案例

腾讯的 HR 三支柱长什么样子？

文 / 彭剑锋 著名管理学家

目前，总的趋势是 IBM 的三支柱模型，实际上，IBM 是全球最早实施三支柱的模型，人力资源开始出现了人力资源共享中心、人力资源业务伙伴和人力资源专业团队。在华为、腾讯包括在中国很多企业现在都在推三支柱模型，但客观来讲，其中三支柱模型的推行有失败的，也有成功的。因为，当传统企业真正迈向三支柱模型时，其实面临很多的障碍。

一个企业构建的三支柱模型，包括：人力资源专家中心、人力资源平台、人力资源业务伙伴。实际上，这种模型需要很多的基础条件。



1、其中一个基础条件，就是企业基本上是要构建基于客户化、流程化的组织。其实，很多企业现在跟本没有真正打造流程化的体系，企业的业务流程没有进行系统的整合和梳理，更谈不上是基于客户的流程化体系建设。真正要构建三支柱模型，

首先人力资源要真正上升到战略和业务层面，而不再是一个事务性的工具。

2、三支柱模型面临着人才的挑战。比如说海尔，为什么说推行三支柱模型后来又推回去？因为首先要成立 COE（专家中心）。要想能够做到像华为、腾讯这种企业的人力资源的专业管理人员，真正做到那么专业的，没有那么多专家，人才短缺，是不可行的。要推行三支柱模型你就必须确立专家权威。专家主要是根据公司的战略来制定人力资源的政策、人力资源的制度体系，如果企业还是官本位，专家所做的东西其实是找不到价值点所在的。这也是现在很多企业很困惑的地方。成立了专家中心，这些人既不懂战略又不懂业务，纯粹就是一个在人力资源领域能写文章的人，然而并没有办法根据企业的战略和业务去研究开发支撑企业战略的人力资源的产品服务。

3、共享服务和 HRBP。共享服务的前提是什么呢？就是你人力资源平台的信息化、公开化、模块化、标准化水平，以及大数据的人力资源标准化产品的提供，这一点，中国的很多企业基本上很难真正实现所谓的信息化、集约化、模块化、标准化。什么叫共享？必须由总部平台中心通过模块化、集约化、标准化管理来给你提供信息。像谷歌为什么可以成立共享中心？就是基于大数据的管理。基于大数据能够开发出模块化、标准化的产品，通过 HRBP 能够实现个性化的服务。



所谓的三支柱一个是专家主要侧重于战略层面，共享服务主要侧重于模块化、标准化、知识、管理以及公共产品的服务提供，到了HRBP层面来讲主要是提供个性化的解决方案。

1、三支柱确立以后，三大系统如何来协同？

这是一个问题，就是专家中心如何找到自己的价值点？公共平台如何找到自己的价值点？HRBP如何找到自己的价值点？三个系统之间如何实现闭环的这种运营？三大系统建立起来以后，三大系统之间的闭环运营，也面临着这样的问题。另外，对HR本身的组织模式也有要求。过去的专业模式如何走到网络架构的模式？这就需要拆除我们过去的人力资源墙。这个时候人力资源部门来讲，它需要一个基于前端个性化的要求，一基于服务的要求，采用这种人力资源项目管理模式与分布式的网状结构组织，对我们来说，是一个全新的挑战。

包括我们现在推行的HRBP也好，推行三支柱也好，所面临的最大的一个问题就是如何对人力资源部门进行考核？他们的绩效在什么地方？这是一个难点，HRBP派出去以后，谁来对他进行业绩考核？应该说，这些问题是现在在推行三支柱模型，我认为所面临最大的问题。所以我认为，三支柱模型不

是适合所有的企业。从这一点来讲，对那些创新企业、高成长的企业，在中国目前还太适合三支柱模型。企业处于一个战略机遇期，如果没有共享协同价值，没有专业价值，那还不如按原来的旧模式。

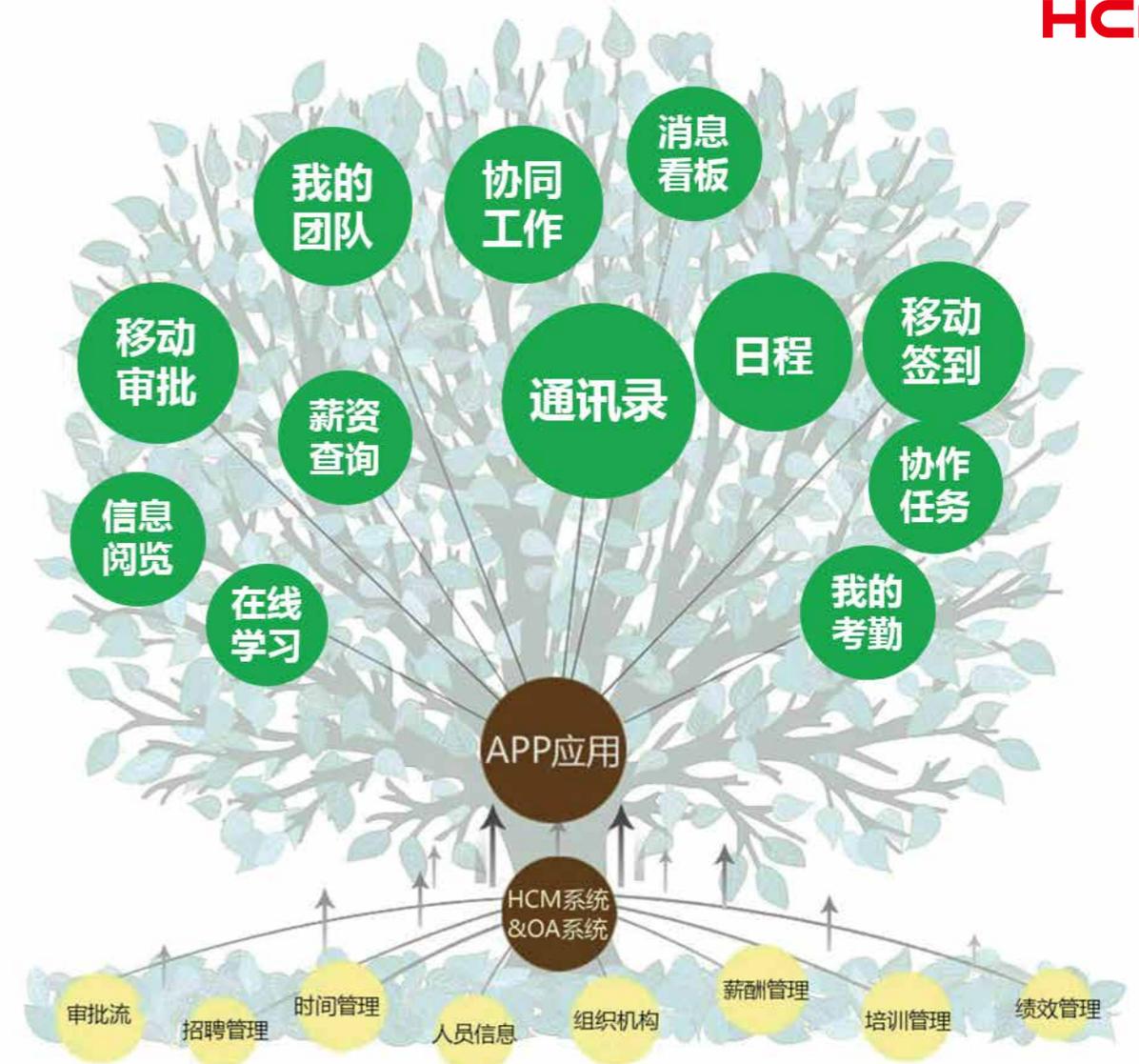
2、三个部门之间相互打仗，又形成了新一轮人力资源部门的问题。

原来知道该做什么，现在所有的职能都模糊了，都不知道自己干什么。人力资源部从过去的边界清楚，现在变成了四不像。像华为、腾讯这种企业它本身起点很高，另外他们信息化的水平，以及基于流程的人力资源组织管理体系已经得到确立，所以在这些真正领先的产业企业里，三支柱模型确实是有它的应用价值。



不得不说腾讯的三支柱模型思路是最清楚的，定位非常清楚。当然实际运用过程中相信一定会遇到很多内部的障碍，内部的Bug。关键是怎么去突破？突破了，人力资源的专业以及协同价值就体现了；突破不了，就像有的企业一样又退出去了，还不如用原来的模式。而现在很多的问题就在于人力资源的价值。实行三支柱模型以后，人力资源的价值、绩效没有办法考核、没有办法衡量。

三支柱模型，实际上是面临着整个企业的组织变革，企业的商业模式转型、战略转型以及组织的变革。因此，推进三支柱模型，一定会面临很多挑战。但真正的领先企业都在推行所谓的这种三支柱模型。



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。

减法

3

营销服务



话题

企业转型，哪个部门先消失？

文/杨少杰 组织形态管理专家

为什么要探讨这个问题？是因为当中国经济改革需要由创新驱动时，中国企业变革方向就是要演变为一种能够创新的企业，如果企业依旧停留在传统企业形态，岂不依然走“老路”？当“老路”证明走不通时，就会变成“死路”。

哪个部门先消失，暗含的意思是部门都会消失，只不过有先后之分。为什么这么说？因为进入互联网时代，市场俨然就是一张“网”，企业要想生存就必须变成一条“链”，只有“链”才能与“网”对接，并且有效的编织“网”，市场与企业就是“网”与“链”的关系，传统的“金字塔”企业形态只会被“网”边缘化。因此这些传统企业必须“变形”，

其中一个典型特征改变传统的职能分工与专业合作的方式，这预示企业职能部门将走向消失。

让我们用最基本的方法论：是什么？为什么？怎么办？分析一下这个命题。

是什么？

回答这个问题首先需要明确，目前中国绝大多数企业采取的是职能型组织结构，通过职能分工与专业合作进行价值创造，主要特征是企业存在不同职能部门与职位层级，也正因为如此才会涉及到部门消失这个命题。如果不是采取职能型组织结构，也就另当别论。

哪个职能部门会先消失？答案是销售部门。什么是销售部门？因为销售部门最先与客户直接对接，在互联网时代哪个部门最先与客户对接哪个部门最先消失。未来所有的“职能部门”中“部门”都将会消失，把“职能”留下，在这个过程中有“先”“后”之分。

职能部门并非伴随着企业诞生就出现在企业中，也是企业进化到了一定程度才逐渐形成，是社会化大分工在企业中的反映，这一点从早期的管理文献中就可以找到答案。社会化工性质发生改变时，企业内部也将发生同样的改变，因此职能部门消失也是必然结果，只不过销售部门率先消失。

在“金字塔”形的传统企业中，职能分工与专业合作这种价值创造方式与互联网时代的市场特征相脱节。企业不怕有“分工”，就怕有“部门”，因为有一个“部门”都会有一堵“部门墙”，企业规模越大，越是“高墙耸立”“庭院深深”，部门之间的协同效率越低，结果就是“官僚”盛行，“创新”无力、“大企业病”发作。以前建立部门是为了便于大规模生产，提高标准化、专业化制造工艺，如今消灭部门是为了灵活应变，不断创新，使价值创造活动更加符合市场发展规律。

在互联网时代，频繁变化的市场将迫使企业改变传统价值创造方式，取而代之的是基于业务流程的系统化、集中化价值创造方式，这种变化导致企业演变为一种“链条”形的组织形态。业务流程早在上世纪60年代末就已出现，一诞生即开始了颠覆传统价值创造方式的使命，因为业务流程本身就是一个“链”条，强调企业为客户创造价值，而且是不断创造新价值。在传统企业形态中，“部门墙”与“职位层级”限制了业务流程“链”的自由，很难让流程“链”发挥真正的作用，同时也压制了企业的创造力，而那时互联“网”还尚未成形。

一旦时机成熟，业务流程就开始摧毁“部门墙”，

哪个部门先消失，暗含的意思是部门都会消失，只不过有先后之分。

“部门”将一一消失，所有“职能”融化在业务流程上，这时职能型组织结构转变为流程型组织结构，企业演变成“链条”形，而矩阵型组织结构则是中间的过渡型形式，兼具这两种组织结构的特征。企业只有建立流程型组织结构才能符合互联网时代的要求，让客户与企业结合在一起，没有了中间的“隔阂”，企业可以灵活自如地应对市场的变化。

可以这样总结：在互联网时代，企业要想获得自由，必须消灭“部门”，解放“职能”，让所有的“职能”团结起来，打破“部门”的枷锁。

为什么？

为什么会首先是销售部门？因为在互联网时代，客户需求越来越分散、多变，“集中化”的需求变成了“碎片化”的需求，“二八法则”也被“长尾理论”干掉。在这样的市场环境中，企业形态变得越来越开放，要么客户走进企业，要么是员工走出企业，总之客户与企业逐渐结合在一起，这象征着人类的“需求”与“创造”的结合，移动互联网技术极大地加快“需求”与“创造”结合速度。一旦两者结合在一起，销售部门还有存在的必要性吗？承载销售职能的部门必然先消失，随后客户将沿着价值链对所有“部门”展开“大清洗”行动。

客户为什么要这样干？主要因为客户的“需求动机”发生变化，以前产品匮乏时，需要分工体现专业化，提高产品的数量与质量，如今数量与质量已不再是客户的顾虑，因为放眼望去市场上全是同质化的产品，而且质量都不错，自然要对企业提出新的要求——满意度，这是客户价值的集中体现，

以前曾经被企业忽视，如今却成为了客户手中的“权杖”，具有了很强的话语权，尤其是在产能严重过剩的中国市场，这时客户有权要求与价值创造直接对话。

从另一方面来说，传统企业为了便于管理，划分出“成本中心”与“利润中心”、“业务部门”与“支持部门”等不同类型，这些中心、部门在企业中地位具有明显的差异，问题不在于有差异，而在于由什么决定差异，职能分工没有征求“客户”意见，因此部门地位（价值）差异并非市场（客户）决定，存在着事实上的模糊，销售部门由于最直接接触客户，反而具有一种天然优势，而到了互联网时代，企业需要更多的价值创造环节与客户对接，此时销售部门的优势反而成为劣势。

当客户与企业结合在一起时，客户要想获得满意度，必然会“关心”企业的价值创造方式，自然不会顾虑什么“成本中心”“利润中心”，势必把各种“中心”全部消灭，统统变成一种中心——“价值中心”，即为客户提供价值的中心，融合了所有“中心”的职能，形成以客户价值为导向的价值创造方式。

两点之间直线距离最近，当“需求”与“创造”结合时，销售部门只能把“职能”留下，赶紧消失。“职能”都哪里去了？“职能”融化在业务流程上，使每个业务流程都是一个价值中心，每个价值创造环节都有“销售”职能，客户的概念也从“狭义”变成了“广义”。“全员销售”理念的真正含义是指在业务流程上，每个环节都是客户，而每个环节都在销售，而这只有流程型组织结构才能实现。

怎么办？

流程型组织结构是一种“链”式结构，采取的是系统化、集中化的管理，业务流程把各种职能都链接在一起，实现无边界管理，这与职能型组织结构具有本质的区别，把企业从垂直管理变成了水平

管理，只有这样才能真正实现“扁平化”，把员工的主观能动性调动起来，把企业的创造力释放出来。

职能分工为了突出专业性，职能融合为了突出灵活性，但灵活性不等于忽视专业性，未来企业对人才要求大大提升，必须是复合型人才，不是“一专多能”型而是“多专多能”型，只有这样才能提升创新力，能否做到这点呢？互联网时代将为企业培养这样的人才，否则如何能对得起“互联网时代”这个概念，这个时代注定与众不同。

也就是说，互联网时代的人才需要转变单一专业角色，承载更多的职能，能够胜任更多的工作类型，企业的人才标准也将彻底改变，如果以前是“以职位高低论英雄”，未来人才将是“以能力强弱论英雄”，企业将建立以能力素质为基础的管理制度，能力决定人才在企业中的责、权、利，这种转变无疑是对所有人的挑战，能够支撑这种变化的绝不是学历教育，而是素质教育。

销售人才最典型的要求是具有良好的“情商”，而“情商”恰恰是互联网时代一种基本素质要求，销售人才的独特性逐渐变为多数人才的普遍性。当然，其他专业人才也将面临同样的现实，即单一专业能力素质不再适应时代的要求，因此当人们满怀惊奇的进入互联网时代时，需要做好充分的心理准备，因为惊奇不在于会消灭部门，同时也会消灭无法转型的人。

销售部门消失首先会出现在那些市场相对开放，且竞争相对激烈的行业，这些行业多数由人创造价值而不是资源，因此企业经营风险普遍较大，越是这样的企业越会率先采取这种变革。目前这种现象已经开始出现，随着中国全面深化改革的持续进行，预示着未来将会有越来越多的企业开始消灭部门，这是一种企业的进化。只有企业不断进化，才能使产业从低端向中高端挺进，中国经济才能顺利实现转型。📌

案例



秉钧 APP： 做“中间市场”的营销平台

互联网改变了环境，改变市场，同时也在改变人的生活模式和人的消费习惯，有旧的消失，就会有新的补救，“秉钧 APP”就是补救者之一。秉钧 APP 以红人营销为基础，借助日益火爆的微博、微信等互联网社交软件为基础，开展互联网营销新模式。

康迪 K17 上市等案例

2015年8月11日，一场名为“对不起，我们来晚了”的致歉行为在京沪两地同时展开，整合报道不仅占据《北京晨报》、《东方早报》整幅报纸广告，而且还在地铁等地受到广泛关注，朴素迷离的事件首先引起人们的热议，随后互联网上也

开始关注。

最后，康迪 K17 借助秉钧 APP 在朋友圈和微博的红人资源，通过各大红人的关注，持续把事件发酵，一系列猜测已经成为街头巷议之事，整个活动幕后主角登场，一场有关康迪 K17 上市的事件就成为红人营销中的经典案例。

有数据支持，有红人支持，再借助微博、微信等社交软件的实力，是康迪 17K 成功的三大密码。原来，互联网的开放，微博的兴起，导致明星和粉丝能够实现近距离“接触”，评论、转发明星的微博内容，向明星偶像发送私信，粉丝在传播红人信息的同时，还会号召更多人去传递消息，这样，就能够轻而易举形成口碑，造成事件传播。

活动出来以后秉钧通过社交网络，朋友圈、微博、微信进行传播，整个传播过程制作了一系列小的话题段子进行二次传播，整个活动的传播范围比原有的渠道大了很多倍。

从案例的分析中，秉钧 APP 朋友圈营销主要是通过微信朋友圈转发企业营销信息，利用熟人关系链达到信息传播，产品销售等目的！现在，秉钧拥有国内最全数字化营销综合平台，拥有 24000 个微信红人，覆盖 1200 万粉丝；公司拥有 400 人技术团队，50 人策划运营团队，强大的策划执行能力，能够满足企业各种需求。

据秉钧自身统计的案例中，秉钧 APP 涉及的行业多种多样，如房地产、汽车、电商、金融、电子行业、饮食行业，其中最受欢迎形式就是企业招聘、新品上市、账号吸粉、商业促销和商业活动的内容。如秉钧 APP 为中搜发布企业招聘信息，人群定位为电商从业人员，10000 元金额覆盖至少 100 万粉丝，地区覆盖整个北上广深，短短时间里收到简历超过 1000 份。又如秉钧 APP 为 CFP 创业者联盟推广平台，当天发布，20 分钟收到 91 人申请，后续完成千人规模扩充，效果显著。

背后的“中间市场”理论

营销取得如此效果，背后支撑的是“中间市场”模式，也就是说秉钧 APP 与网上的红人没有签订合同，而是自主加入，二者没有具象化的合作形式，而且秉钧 APP 不需要对红人支付费用，日常服务费用更是不需要。秉钧 APP 和红人之间，只有提供服务 and 接受服务的关系，秉钧 APP 向红人发布服务需求，红人在秉钧 APP 上接受服务，两者的交易形式都是虚拟化，有点类似电商平台，中间没有直接的交流（秉钧网和红人）。

由于秉钧 APP 和红人之间没有具体的沟通交流，所以其中也省去很多中间的运营成本，同样，秉钧 APP 和客户（甲方）的关系也是如此，二者没有直接交流，客户是直接和红人进行交易，成本自然也是大大的减少。没有具体的合作形式，秉钧 APP 提倡的服务也是自主销售，自主交易，也就是秉钧网只提供平台市场，不提供具体的服务。

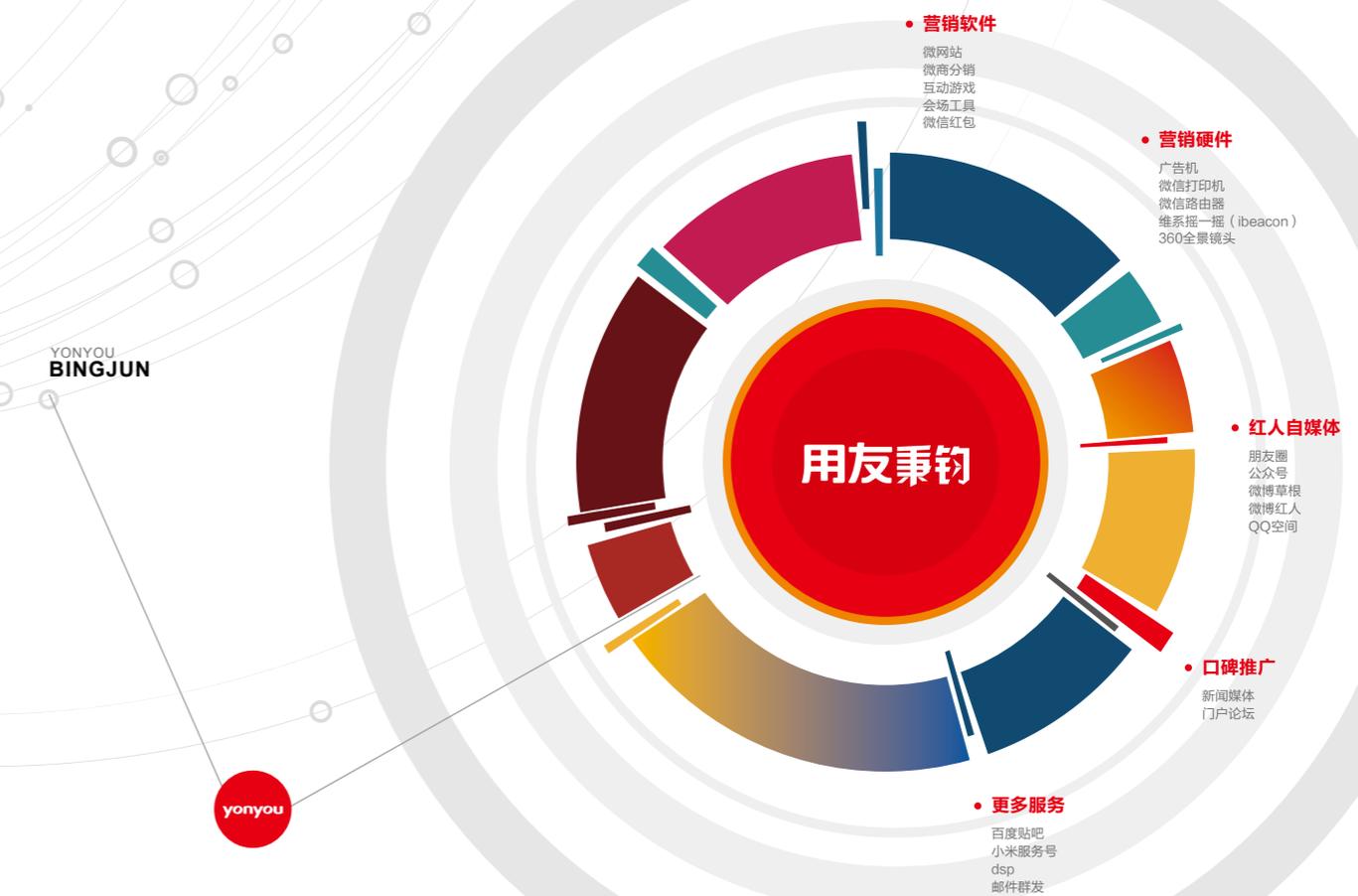
没有具体服务，没有具体消费，只有平台的供应和商业合作，于是达到“去中心化”的目的，这样商家（企业）和客户（红人）之间、商家（企业）和受众（用户）之间都没有利益往来，自然会把交易的中间差价降到最低水平。随着市场的繁华，系统的打造，不仅是红人营销，即便是社会化媒体营销也会受到波及。

“互联网+”时代将会代替工业时代孕育的大公司，市场不断组织内化的过程将戛然而止，代之以组织不断市场化的相反过程。这正是红人营销、中间市场理论得到生根发芽的根本原因。在未来，更加广阔的市场环境下，更需要实战操作和案例支持。未来营销平台只有践行真正的中间平台，整体提升媒体营销的战略价值，打造更加公平合理的环境，才能够促进自媒体平台的良性发展。这样，市场才能够和谐，商业自然会发展！

秉钧营销三段论



数字营销平台的五架马车





话题

传统企业互联网化，该从哪里着手？

文 / 郑雨林 用友集团高级副总裁

云计算、大数据、移动、社交以及物联网等技术正对人类社会产生着深远的影响，这种影响对社会经济和企业的的作用，既有化学反应也有物理反应。从消费互联网到企业互联网的进程中，企业要更好地把握机遇。

互联网+的物理反应与化学反应

对于社会而言，“互联网+”产生了福利经济，有很多互联网服务且都是免费的，每个人都可以使用，如搜索、游戏、交流工具等，降低了社会成本、

提高了效率。对于企业而言，有了更多的互联网工具可以使用，比如数字营销、社交协同、CRM等，可以帮助企业促进生产、优化流程，同样也提高了效率。这些提高效率的都是物理反应。

除提高效率外，通过“互联网+”的创新产生了大量的全新商业业态，颠覆了很多传统行业，比如电子商务；通过移动互联、大数据与云计算等技术与传统各行各业融合，推进传统企业的转型升级即企业互联网化，如德国的“工业4.0”或美国的“工业互联网”。这些都是化学反应，虽然实现的路径

复杂，但产生的意义与价值更大。

互联网化的方法与路径

如何利用互联网+让企业发生反应，完成转型升级？首先要有ICT技术，ICT技术不仅是支撑，更是引领企业创新的思维。其次要有适合的路径与方法。

ICT正从支撑到引领企业创新。就中国企业信息化进程而言，最初IT工具通常是部门级应用，比如办公自动化、会计电算化，只是功能性的工具，由机器替代手工；到了以ERP等管理软件普及的企业全面信息化阶段，则是整个企业内部的IT应用，主要是优化企业效率、降低成本。这两个阶段IT的作用是支撑工具。

在互联网化阶段，ICT融入到企业业务的各个环节，既提升生产力，又融合创新，主要表现在四个方面，从产品为中心到以客户为中心，从延时企业到实时企业，从流程驱动到数据驱动，从企业组织创新到社会创新。

根据企业转型升级的实践，要真正实践互联网化，要从四个方面着手。

首先要重构企业的业务架构，就是要改变企业当前的业务模式。传统制造业企业都是B2C的业务模式，即使开展了电子商务也是提高效率去销售。但现在许多企业已经开始C2B即以客户为中心，甚至是C2M即直接由消费者到生产制造工厂。比如服装定制企业青岛红领，消费者在红领的各个体验店测量体形，然后在网站上自己选择衣服的款式、颜色、衣扣等，甚至是衣袖里缝制线的颜色，确认后订单直接到达红领的生产工厂，3000多工人连接到互联网上完成服装生产全过程，消除了所有冗余的中间环节。

还有一种是改变了业务的收费模式，比如进行个性化家具定制的企业尚品宅配，采用O2O方式，线上预约，线下上门为消费者居室进行免费测量，根据消费者需求按居室尺寸免费设计家具，只有最终下了订单的用户才进行生产与交付。

同时，家具设计在平台上还采用众包模式来完成，即可以根据款式、风格或时间等要素分包给分布在全国各地不同的设计师完成。而且，在生产线上大量采用机器人加工家具，真正实现了工业4.0。

可以看到，上述全新的业务模式使得企业必须真正以客户为中心，必须及时应对客户的定单、需求、反馈，必须及时了解企业财务及生产运营数据，必须成为实时企业，必须进行组织变革和创新。这是企业互联网化最重要的第一步。

其次要重构企业的数据架构，即互联网企业从运营与生产等都将是数据驱动。以前企业的数据是财务、产品与库存，人力资源等数据，现在更多的是企业外部数据。数据已经成为企业生产资料与战略资产，未来企业核心竞争力之一就是收集、处理与使用数据的能力，包括与外部协作分享数据的能力。比如青岛红领由于拥有大量的人体身材尺寸，这些数据如果被应用到生命健康领域，价值将远远超出服装定制。

第三要重构企业的应用架构。由企业商业环境不断变化，在新的企业应用中，各类应用系统要能够快速适应变化，必须是轻量级与碎片化的应用，应用架构必须支持并适应这种变化。

第四要重构企业的技术架构。重构前述三个架构最终还是需要底层的技术架构，现在，云计算、大数据、移动互联、物联网等技术已经能够满足企业需求。但是，无论部署到私有云还是公有云，真正应用技术实现企业的商业创新与价值是根本。

（本文根据郑雨林先生在阿里云2015云栖大会之“企业互联网峰会”上的演讲速录整理而成。）

案例

拿什么打造“中国工业 4.0 样本”

文/金吉光 创美工艺(常熟)有限公司董事工厂长

创美工艺坐落在常熟市董浜镇，是一家冲压件制造企业，它配备了世界顶级的高速冲床、数控冲床、线切割机床、加工中心、机器人以及亚洲最大的镀锌生产线、华东地区最大的冲床等设备，专业从事液晶、电器产品用部件、精密机器用构件、汽车用零部件的冲压加工及复印机光学结构件的组装以及二次加工业务。

近两年，它快速进入公众视野，究其缘由，与“中国工业制造 4.0 样本”的标签分不开，也与我们的“梦工厂”理念有关。下面我就与大家分享下创美工艺利用互联网技术构建智能制造企业的经验。

企业互联 智能制造

创美工艺的工业 4.0 之路，可以用“战略合作理念、理念精准目标、目标引领行动、行动现实理想、理想发扬光大”来阐述。2012 年创美工艺与用友签订了战略合作，并确定下打造“企业互联 智能制造”这一工业 4.0 智能工厂的理念；之后定下员工控制机器人、机器人控制工厂的精准目标；目标引领行动，在 ERP 上线时提出“敏捷化赢得客户 信息化驱动



只要有图纸，不需要模具就可以加工出令客户满意的产品。

管理 自动化改变工作”三大口号；行动实现理想，通过云控管研制产程，实现快速生产；未来，则是将理想发扬光大，实现云地组织两栖化，并在集团展开。

今年，创美工艺从开始到交货，已经实现由员工驱动机器人，机器人驱动工厂运作的流程。在智能化工厂运营过程中，客户只要提出需求，借助创美工艺的信息化系统，就可以在 48 小时内将客户个性化、定制化需求的冲压件生产出来。金吉光强调，只要有图纸，不需要模具就可以加工出令客户满意的产品。同时，工厂将全部实现无线应用场景，所有单据全部基于移动端来流转，图纸的下达、上传、审批等都可以在手机端完成，同时也可以基于 PC 进行操作。值得一提的是，我们的移动应用，基本都是创美工艺员工根据自己所在岗位的业务需要开发的，然后与 ERP 系统联动。

在创美工艺整个集团中，创美工艺（常熟）有限公司已经成为最先进的工厂，智能化的实践经验也将在整个集团中推广。而且，创美工艺的团队正在尝试将 48 小时交付时间缩短为 36 小时，让工厂运作更智能，为客户提供更快速、高质量的服务。

构建一体化、可视化的智能制造

在创美工艺实现智能制造的众多环节中，信息系统的一体化不得不提。“一个工厂的管理有多复杂？公司有几十家客户、几百台设备、几千个人、上万个产品、几万个磨具、近百万个检查基准，单常熟创美每天进行发货 90 多集装箱、冲次 133 万机械动作、库存 3 千个品类循环，以及日常人员、设备、物品、文件、流程、数据、记录、请假、忙闲、好坏、

行为等的管理，直接导致 CAM、PDM、ERP 等等信息系统的数量非常多，甚至高达 20 位数以上的数量级。如果不用体系，不能一体化管理的话，单靠人力难以完成，所以必须落实一体化。”

通过与用友的合作，创美工艺实现了研发、车间、工厂、产品、制造系统的整体一体化，将 CAM、PDM、ERP、CAPP、ECAD、MCAD 等众多信息系统打通，实现了设备之间的数据互操作、设备的全面数据分析以及可视化运营，达到外在离散呈现，内在浑然一体的效果。进而，生产的指令，员工可以随拿随放，所有的数据都可以在网上进行全面的覆盖，甚至你在我们工厂知道这个电压是多少，电流是多少，今天生产的哪台被运行在哪里，需要的时候一条指令下去就能抓取，所有信息一点就能找到。数据的采集、指令、运行监控，以及生产制造做到可视化运营和自动化生产。

以人为本的创新

未来，创美工艺希望实现“云地组织两栖化”，并在集团中推广开来，以此实现智能制造。云地组织两栖化，即是云端和现实中的组织一致，是制造企业利用互联网技术构建智能制造的重点。而要实现云地组织两栖化，首先要明确管理对象，管理对象是跨越时空的建设与运维保障，管理要针对现场、技术、数据以及文化展开。创美工艺中所有的工作都有着一定的规则，比如图纸实现制造的过程，就是按照规则运行的；从规则提炼出数据，包括 ERP 数据；真实落地到现场的是文化，依照数据、依照图纸、依照文件工作的文化是核心，也是创美工艺工厂运行过程中的基本原则。

互联网+是未来发展的机遇，互联合作本质的生命力检验六项原则，民主与集中、刚性与柔性、自由与有序。这三组矛盾，就像六个种子，企业必须遵守它，才能实现云栖的能见度，从而带动产业发展。

可视表现	能力	架构	信息传递	接口
组织形式	可重构	异构	符号语言	刚性
规划设计	民主化	民主式	自由组合	柔性
总体效益	生存发展	细胞式	编码系统	饱满
实例模型	数字量化	先知觉	目标导向	路由
视觉知觉	智能	嵌入式	流程协同	感知

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，人与机器之间到底如何平衡？机械未来的本质是人类的朋友，是人类灵动的一部分；制造是让思想的光辉闪耀在自然，让自然的物质可以具有人的灵性；而冲压业界的制造使命是将客户的期望，用智慧感制钣金的生成。因此人与机械的合作既避免由于人的不确定性给生产带来不确定性，提高生产效率和产品质量，也把工人从简单枯燥高频度的工作中解脱出来，去完成更多机器无法进行的、现场决策的工作。这不是人机矛盾，而是以人为本的创新。



零编程基础开发出“创美工艺工厂导航 APP”的周雨杰

不到送货位置和相关负责人的情况，导致送货效率低，同时也影响了工场现场生产进度。

别看这只是一个小程序，如果解决了，对物流管理部的流程是一大促进。我的应用开发原则是简单易用，尤其是对于那些送货的大叔而言，越简单越好。于是我开始设计开发“工厂位置导航 APP”。我需要做的是：1、绘制工场平面图；2、确认各个负责人姓名以及电话；3、让库房与工场平面图的位置相对应；4、送货大叔不容易，要让他们不花流量费才是硬道理；5、最后还需强调，对于送货大叔来说，便捷操作以确保安全是第一位的。

在基于 iUAP Mobile 开发过程中，开发平台提供的大量页面模式、应用模块中我可以选择我所需要的页面模块，对于我这样的小白来说，实在是很实用。另外平台的 iUAP Mobile 的开放性和可扩展性让我很容易就实现导航图的开发，学习、设计和开发，总共用了 2 个月，零编程基础的我就成功开发出了一款工厂导航 APP。

现在不熟悉创美地形的供应商只需扫描这款 APP，根据送货所需选择入库或出库的库房，再根据送货类别或提货类别选择所对应的选项，工厂导航 APP 就可以准确地告知去往目的地的最短或者最快路径，如果有特殊问题，也可以通过一键拨号联系到指定负责人，送货效率得到了显著提高。有了这款 APP，来创美送货或提货的大叔们就再也不会为找不到库房位置而发愁了，我也是满满的成就感！

下面来秀一下我开发的 APP，以下是我开发“工场导航 APP”中的一些截图，以项目出库中的半成品为例：

附 一个小白的 APP 开发自述

文 / 周雨杰 创美工艺（常熟）有限公司

做梦都没想到，我一个和专业计算机不沾边的人，居然能开发出一款企业级的 APP。那是我进入创美工艺后一次偶然的机会。通过学习公司统一采用的移动平台 iUAP Mobile，2 个月时间，开发出一个工厂导航 APP。

大学时，我学习的专业是“报关与国际货运”，和计算机不沾边，计算机对于我而言更多是一个“游戏工具”，连做梦都没想到，有一天，我会去编程，我居然能开发出一款企业级应用 APP，这一切在我到了创美工艺之后就这么自然而然的发生了。

2014 年 4 月 12 日，我进入创美工艺实习，一个偶然的机会，遇到创美工艺金工场长金吉光，他和我聊到现在创美工艺一些业务人员也在编程，主要基于 iUAP Mobile 进行 APP 开发，这让我很好奇，在金场长的支持和鼓励下，我也决定参加到创美工

艺 APP 开发的大军中。

明确了方向之后，我开始学习。通过用友 iUAP Mobile 官方网页的文档中心和视频教程，我了解到其实基于 iUAP Mobile 平台开发确实比较容易，因为平台本身已经提供了很多模型工具，包括业务模型、UI 模型，以及丰富的公共服务，包括数据、通讯、安全、消息、人机交互等各个方面，这些都大大降低了 APP 的开发难度，一些通用的功能我不需要写代码，只要通过可视化的拖拽就可以完成。我们个性化的业务需要写些代码，但这也不是问题，通过用友 iUAP 老师的基础技术培训，我很快掌握了前端页面开发的 javascript 开发语言。

学以致用，我边学边开发，我的任务是为物流管理部门开发一款他们应用的 APP。物流管理部门需要解决的问题是：很多供应商来创美工艺送货、回收货品时，不知道具体的位置，每次都要下车询问门卫，然后再联系采购和出库负责人，采购和出库负责人再告知货物送达的具体方位，经常出现找



用友 iUAP 官方微信



经测试，在没有网络的情况下，“工场导航 APP”同样可以正常使用。当然如果你需要使用里面的一键拨号快速找到联系人，那么基础的通话网络还是需要具备的！为什么要设计成“一键拨号”功能？因为想要最大程度的保障司机的便捷化操作，从而保障其安全，也想要在这细节上改变司机“拨号”的习惯！

知道我在 APP 主页上为什么放置一张货车，并在货车上标出“2025”字样吗，这个是有寓意的：



工厂导航 APP 主页

货车是物流的标志性硬件设施之一，一看这张图便知这个 APP 与物流有关，很直观。

创美工艺正在向“工业 4.0”迈进，而“中国制造 2025”是中国版的“工业 4.0”，这体现了创美工艺在冲压制造领域争做全球第一的雄心！

我希望这些微不足道的细节都能帮助于客户，服务于客户！因为我坚信在互联网时代“细节决定成败”的真理！

在完成开发以及测试后，金工场长又教会了我包装产品。例如通过 PPT 以及使用相应软件制作视频广告作为宣传，瞬间又让产品变得更加的“神奇”。尤其是视频广告，添加了录音文件、背景音乐等相关操作后，使产品的特性更加突出！如今无论是在腾讯视频还是优酷视频，只要输入“创美工艺工场导航 APP”就能搜索到这款 APP 的产品介绍！

最后我想说：这一切并不是在传统“应试教育”下能学习到的技能知识。所有的一切都是在用友的 UAP Mobile 平台和创美工艺用心学到的技能！感谢两大平台给予我的知识，我知道这一切只是刚开始，未来的路还很长！而这一切又是不寻常的开始，一个走进互联网时代，走向科技前沿的开始！

点评

创美工艺于 1993 年创建，是一家专业从事液晶、电器产品用部件、精密机器用部件、汽车用零部件的冲压加工、复印机光学结构件的组装、两次加工和模具生产等业务的全球冲压件产业领导厂商之一，也是最早开始践行工业 4.0 的制造企业之一。2014 年年底，创美工艺启动了全面移动化的信息化发展战略，同时也开创了“全员开发”的先河，即让零基础的业务人员参与到 APP 开发中来，实现“谁用谁开发”的理念。这一理念在创美工艺已经迈出了关键一步。

iUAP 企业互联网开放平台

我们是 互联网平台里最懂企业 企业平台里最具互联网基因的 开放平台！



用友 iUAP 企业互联网开放平台内容



话题

社群时代来了吗？

文 / 李善友 中欧国际工商学院创业学兼职教授

你以为你的对手是友商，
其实你的对手是时代。

互联网在兴起的二十年间，极大地改变了社会底层架构，有光纤的地方，信息传递的速度几为光速，信息流转的方式发生变化。互联网不仅是工业时代的工具或一次科技进步，它应被视为一个独立的时代，而当下最大的颠覆也正是互联网时代对工业时代的颠覆。时代颠覆的力量向来摧枯拉朽，回顾历史，貌似强大的北洋水师惨败于甲午海战，背后交锋的其实是两个时代，是农业时代对工业时代的惨败。

在颠覆式创新理论中，有个核心概念被称之为“价值网”。价值网有成本结构、性能属性与组织形式三大特征。在某一价值网中的企业都会遵循价值网内形成的成本结构，并将某种性能属性视为最重要的价值判断。在竞争中，企业逐渐形成了以资源、流程与价值观三大因素为核心的组织能力。价值网一旦形成，就极难逃脱，企业以为是管理者在做决定，其实是所处的价值网所决定。

将互联网时代理解为一种全新的价值网，从价值网的成本结构、性能属性与组织形式三方面来考察，会发现互联网的生存结构与工业时代显著差异，可以用三个零模型来概括：成本结构上毛利率为零，性能属性上产品周期为零，组织形式上人与人的冗余度为零。

毛利率为零

毛利率为零是互联网价值网的特有成本结构，是区别与工业时代的基本特征之一。工业时代中，企业必须保持一定毛利以支付渠道、营销、库存等费用，因为产品到达用户的成本巨大，企业必须通过广告等营销手段来打造品牌，依赖渠道分销商品，不清楚用户确切需求的情况下生产导致大量库存产生。而进入互联网时代，信息成本大大缩减，“一

切行业皆是媒体，一切内容皆是广告”，去中介化风潮日盛，渠道衰落。优秀的产品可以让企业直接连接用户，获知用户确切需求，摆脱对广告、渠道以及库存的依赖，继而可以做到以成本价销售商品，使商业模式更具粘性与竞争力，在后续与用户的接触中挖掘其他盈利方式。

产品周期趋零

产品周期趋零，是指更为注重审美和情感体验。工业时代求真，奉行“科学是第一生产力”，科学是工业时代价值网的最重要性能属性。然而，工业时代发展至今，我们发现科技进步的速度与幸福感增长并不合乎比例，这正印证了《创新者的窘境》中的公理——“技术进步的步伐要快于市场需求增长的速度”。并且“技术越进步，产品生命周期的更迭将越短”。换言之，新的技术一经发明就被超越，新的科学一经发现就被证伪，新的产品一经发布就被宣布过期。产品周期为零也意味着功能体验已经没有最优，消费者对情感体验需求超过对功能体验的需要，审美将代替科技成为互联网价值网最重要的性能属性。

人与人的冗余度为零

人与人的冗余度为零是互联网价值网的第三大特征。在工业时代中，公司是组织机械化大生产的中心，因此形成了以公司为中心的社会组织。进入互联网时代，瞬息万变、开放融合的互联网消解了中心，每个掌握终端的人都与互联网相连，一个人就可以成为一家公司，“U盘化”生存并非空穴来风。在极致的逻辑推演中，随着社会分工越来越细，人与人的冗余度为零，即每个人都是工种，两个相同的个人，必有一个被淘汰。

综合以上逻辑推演，互联网时代的生存结构是，毛利率为零，产品生命周期为零，人与人的冗余度为零。作为一个价值网，它与工业时代价值网在成本结构、性能属性与组织形式上有天壤之别，它的独立性不言而喻。

基于互联网时代的生存结构的分析，我们提出互联网时代的生存方式：“产品型社群”。这是互联网时代社会组织的新特征，是家庭、企业之外的一种新的连接方式。产品型社群并非互联网文明下企业生存的唯一方式，但这条路径是目前被验证的、且符合逻辑推演得出的一种路径。

借用科幻小说《三体》的概念，高维文明攻击低维文明的武器是“降维”。如果将互联网思维比作高维文明，那么工业思维就是低维文明。当高维文明的入侵者去毛利率、去库存、去渠道、去营销、去管理，将这些独立的维度都降为零，低维文明所受的攻击无疑是毁灭性的。这样一个时代已然来临，传统行业必须“自宫”才能生存，所谓“自宫”就是学会降维化生存。

当各种维度都消失的时候，什么才是互联网时代最为重要的维度？产品与社群。互联网时代最重要的是产品，与工业时代相比，产品的成本结构与性能属性都发生了重大变迁。产品的本质是连接的中介，过去承载具体功能，现在承载趣味与情感。优秀的产品能直接带来可观的用户、粉丝群体，基于这个群体往往还可以开展更多业务，实现利润递延。当企业能够经营自身的产品社群，做到营销和产品合一、粉丝和用户合一，那么未必要通过产品直接盈利，有更多的盈利方式可供探索。互联网时代的企业需要更多地接触用户、粉丝与市场，因此它的组织形式注定是更为扁平的，将实现管理和产品合一，内部和外部合一。

案例

沟通即管理

文 / 傅毅 用友超客网络科技有限公司副总裁



今天的企业管理者面临着各种焦虑：管理者不知道自己的员工在干嘛！看不到员工的执行！随着企业员工的增加，工作效率却越来越低，公司变得越来越官僚，甚至被一些小型的公司所超越……这一切的根源在于企业采取的是自上而下的刚性组织，企业设置的层层汇报审批制度，经常要让员工等待。企业的管理还是以流程驱动业务的模式，这让每位员工都附属于流程，让每一个人都失去自主。

那么，面对这样一种情况，企业应该怎么去改变？只有打破旧世界，才能迎来新的世界。

如果组织无法扁平化，
我们就把沟通扁平化。

我们提出了一个全新的理念——沟通即管理。最早的管理靠制度，贴在墙上，写在书上，印在资料中；信息化之后，管理靠流程驱动，这是今天很多企业管理的现状。但是现状即将改变，未来的方向在哪里？方向就在于将制度性流程性的管理模式转变成一种以人为中心的管理的模式，以沟通驱动整个管理，沟通越顺畅，管理的效率就越高。

企业空间秉持沟通即管理的理念，基于三个关键出发点重构商业社交平台，即场景重塑，内容为王、社交为魂。

重构业务场景：业务过程社交化、移动化

在场景重构过程中，关键要串联起人，通过人的沟通在碎片化的时间以碎片化的内容驱动执行力，这也是商业重构的原理。

滴滴打车通过场景的重构，改变了每个人打车的方式，将每个人和司机连在了一起，司机接单的效率和其绩效连在了一起，打车人的评价给司机带来服务压力，打车人的爽约又对其个人的信用带来一定的压力，这种全新场景重构给出租车行业带来了巨大的改变。滴滴打车带给我们的启发就是，企业的很多管理过程，能否运用这种模式去重构？

企业空间通过业务过程的社交化、移动化，实现企业业务场景重塑。要实现企业业务场景的重构，必须有一个平台支撑，那就是企业社交平台。通过企业空间的支撑，可以为每个企业在云上搭建出一个虚拟企业，搭建出一个和现实中的业务场景非常像的虚拟世界。每个企业在云上都有一个虚拟的空间，如果是集团企业，可以有虚拟的空间，虚拟的子公司的空间。也可以有外部空间，可以将企业内部、供应商、客户全部连成一片。还可以随时跨组



傅毅 用友超客网络科技有限公司副总裁

织，跨部门组建各种团队，在团队中开展各种工作，甚至还可以为几个人的需要成立一些讨论组，使得所有的业务都能够有一个非常灵活、自由、虚拟化、高效的方式组合人的能力和资源。

虚拟企业空间平台是目前中国唯一能够同时支持大型企业、中型企业和小型企业的社会化工作平台和社交平台。它的多空间结构，内外一体化，能够非常好地帮助所有的企业改变沟通方式，改变企业协作方式，让团队的每个人都在快乐中工作，高效、自发的协同工作，甚至还会改变整个企业的文化，让企业变得更加开放透明，更加有激情，更加有创新。让每个企业的主管都能够和员工打成一片，让每位新员工，只要进到公司，就能够获得大家的帮助，获得支持，快速成长。

内容为王：碎片化聚合驱动管理

企业有很多的业务需要按照项目和任务的方式

去驱动。而且企业里的很多人都来自于不同的组织，这给协同工作增加了难度，这种情况下应该怎么办？企业空间可以将企业沟通过程中的碎片化内容聚合，使所有执行过程全部具体化、透明化，以此驱动管理。

以邮件处理为例，企业空间的微邮让邮件处理变成更好的体验。以用友超客公司为例，过去使用传统邮件方式，每天大概要处理一百多份，现在只需要处理五到六份。因为在一封邮件里，已经把复杂的业务，通过一封邮件全过程的管理和处理。而且除了文字的方式还可以通过语音的方式回复，可随时启动“嘟嘟”，发起电话会议。

企业空间通过一种发言机制，借助发言和话题，能够把每个人的工作状态全部透明地呈现出来。员工的每天所想只是存储在脑袋里面，如果写出来，就变成了一种企业的信息资产，企业员工每天只要把工作的状态写出来，就可以让所有同事去共享。一个人的经验有可能瞬间就被全国的同事学习和借鉴。

尤其是很多企业有面向全国各地的业务，如果用传统的场景去管理是不可想象的，因为管理者很可能根本不知道某个地方的员工在干嘛，也不知道他的工作状态。因此，通过这样一种机制，企业可以实现瞬间聚合，实时反馈，将整个工作全部的透明化呈现出来。

社交为魂：以人为中心的高效协作

今天，每个人都痛苦于时间的分配，苦恼于怎么管理好自己的时间，在碎片化时间里，人们往往是拖沓的、低效的。那么，怎么利用好碎片化的时间来处理工作？企业空间又提供了一种非常好的时间管理的工具，它就是新的“社交化日历管理”功能。

通过将时间场景进行社交化的利用，以日历的

组件形式，更加精细化的安排时间和分配工作，并将日历共享给别人，让别人知道你的时间，可以在某一天和大家共享一个事件，而且还可以互相看到工作的过程，形成高效的协同工作。通过这种高效的日历管理工具，员工可以利用碎片化时间，保证了整个业务的高效性。

企业空间也提供了一个会议工具——“嘟嘟”，它实现了手机实时会议。此外，基于企业空间，用友超客公司还推出了更加先进的会议方式——分时会议模式，大家即便不在同一时间，不在同一地点，或者即便你在处理其他事情，通过企业空间中的语音功能，企业也可以发起一个会议，领导讲的话可以记录下来，每个人可以在听领导讲话同时进行语音回复，即便会议结束了，你还可以进去听，参与讨论……这些措施让整个会议变得分时、持久，而且可以驱动整个执行过程。

企业空间将会成为继微博和微信之后，中国第五代企业的营销平台。今天互联网的企业营销平台已经走到了第四代，第一代是搜索引擎，它帮助很多企业走向成功；第二代是淘宝商城，让很多中小企业在上面做生意；第三代是新浪微博，让每个企业都有一个阵地展现品牌，面向消费者提供内容和服务；第四代营销平台是微信，通过公众订阅号和企业号，让每个人可以和企业连在一起；第五代企业营销平台就是用友的企业空间，它能够构建一个由内到外的一体化，由应用去支撑的营销一体化，能够跨企业打通所有企业之间的业务往来，同时能聚合企业中的每一个人。

企业空间通过先进的架构，内外一体化的模式，将企业中所有的人连成一片，形成一个巨大的生态链。它的核心是什么？就是沟通，就是管理，以人为中心，去构建全新的管理模式。

最懂应用的通信能力平台

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





话题

互联网时代怎么找到客户？

文 / 杜宇 用友网络科技股份有限公司副总裁

互联网的玩法让多数传统企业看不懂。产品免费、粉丝经济、产品做到极致、体验为王、渠道为王、新媒体营销等等，这样的热词一个接着一个，应接不暇。其实不用多想，无论热词怎么变化，核心仍旧是：企业赚谁的钱？通过什么渠道赚钱？

营销不再是那个营销体系

市场营销有成熟的理论，最古典的当属“4P”理论：产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion）；又有4C营销理论：顾客（Customer）、成本（Cost）、沟通（Communication）、便利（Convenience）；后来又有4R理论：关联（Relevance）、反应（Reaction）、关系（Relationship）和回报（Reward）；这些理论在不同时代具有代表性，在当前，互联网经济正在探索中形成营销理论。

以上新闻联播的青岛红领服装为例（先暂且别说新闻联播没办法看，这至少代表了国家意志、时代主旋律——体现政府对传统企业转型互联网的重视）。它做西装定制服务，没门店，通过洗衣店、裁缝店接触客户，用户也可以在网上选择材料、版型，预付押金后，订单完成。10天左右，UPS快递将西装送到用户手中。

再比如，一家家具企业上门测量用户面积，根



据用户的居住条件和预想风格，线上做出3D模型供参考，线下直接组合各类“元数据”的家具，完全做到了个性化服务。

还有汽车厂家甚至设想将4S店入驻到SHOP MALL中，以这个为中心连接用户，因为SHOP MALL是与用户重要的接触点。在用户使用汽车之后，汽车厂商收集用户在行驶过程中的各类参数指标，健全数据，反过来又为用户服务。这样，又形成了一个小小的O2O闭环。

这是互联网营销渠道的新玩法。当然，这里面还有很多细化的应用，如后台与前端数据的对接等，我们只是想说这三个企业的玩法似乎和以前不太一样，很新鲜，很有想象力，并获得成功。利用互联网可以创造出更多的玩法和想象空间。

营销不是单打独斗，是系统工程

也许你所在的企业也着急在微信、微博上做了多种广告和促销，也把用户当上帝看待，按照互联网玩法做到产品快速迭代，经营粉丝，提供定制产品；并花大力气搞后台系统与前台系统对接，大量人力、物力和财力扑在建设终端方面，搞O2O、刷二维码、大幅度促销，可就是不见销售额上涨，这问题出在哪里？

首先声明的是，如果单纯照猫画虎，必然失败。我们常说实施信息化要看行业属性，对症下药才能有所提升。其次，要看企业最需要解决什么问题，弥补哪些短板？最后是要全方位分析建设终端的各个方向，不可以孤立看待营销，以为力推微信促销就能获得大量订单。

这三个企业致胜的前提之一是迅速利用互联网与C端建立联系，这就是互联网时代的的全渠道营销，与过去经典的营销理论有所区别。

需要提出的是，这里着重讨论的是怎么建立全营销渠道，没有考虑品牌效益、用户忠诚度、设计、品质、个性化服务等问题。这些都是建立良好的全营销渠道的前提。

按部就班 不可偏废

全渠道营销的精髓在于“全”，在于整合，这让企业的供应链从工业时代模式转向互联网模式，彻底扁平化。这种思路不是让线上与线下原有渠道发生

冲突，而是和原有渠道融合，驱动供应链快速反应。

可以说，全渠道营销的今天，已经不仅仅是卖产品了，卖的是顾客体验和口碑，卖的是依托消费者关系网信任营销。

关于全渠道营销，用友NC6将其划分五个阶段，每个阶段各有侧重点。

第一个阶段是全媒体营销。核心在于尽量发挥每个媒体的优势，细致到用户群体中，微博、微信、网站、EDM、电话、短信等都不能放弃，有侧重点，有区别，将自己的产品、服务传达给客户。

第二个阶段是全渠道零售。在这个阶段，企业重新定义分销渠道，重新划分各渠道间的利益关系，重点是利益关系，否则线上线下的价格体系怎么区别？

第三个阶段是全客户经营。多关注怎么为用户提供可持续的服务，把用户长时间“链接在线”，多次消费。这就牵扯到产品的分类和快速迭代等性质，如果再结合对用户的全生命周期经营就能更好的管理用户。

第四个阶段是渠道的全产业协同。做互联网营销，企业需要把外围的供应商融入进来，把整个的后端产业链拉到互联网平台上去。

第五个阶段是全数据驱动。客户的营销需要由数据来驱动，而不是靠人的经验来进行决策。这一点许多企业都守着“数据宝藏”无法开采，甚为可惜。

这五个阶段理清了“全渠道营销”的概念，提供了落地思路。

毫不夸张的说，全渠道模式是新型供应链模式的重组，比单一O2O整合模式更深、更难，当然谁先做成功、做成型，做出格局，谁将成为全渠道时代细分领域的霸主。企业必须关注这些趋势，早做准备，否则早晚被淘汰。

案例

TCL 的 O2O 与新商业

文 / 徐风 用友网络公司 TCL 项目负责人

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

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

为了尝试摆脱对硬件制造的过度依赖，并找到新的盈利增长点。TCL 于 2014 年 2 月底启动了“双+”（即智能+互联网与产品+服务转型）战略，即从卖产品转向同时买产品和服务，经营产品转向同时经营产品和用户。

从卖产品向卖服务转型

在互联网时代，TCL 第一个要做的就是智能电视。因为随着互联网技术的发展，智能电视走进了更多用户的客厅，从卖硬件产品到卖内容服务，电视企业正面临着一次前所未有的大转型。

我们进入到任何一个卖家电的商场，在电视产品区，这个可能是 TCL，那个可能是创维，什么色彩逼真度、图像清晰度，消费者用肉眼很难区分出来，唯一能区分的就是价格。现在 TCL 希望结合互联网的技术，将原来的产品智能化，通过智能+互联网与产品+服务“双+”战略来提高用户的黏性，增加我们的盈利。



目前普遍被业界看好的电视游戏就是 TCL 的一个积极探索，我们联手中国联通、京东，以及游戏巨头 ATET、GAMELOFT 建立“游戏生态战略联盟”，在电视游戏产业上开拓内容和服务合作，取得不错的效果。

除了电视游戏，TCL 已初步形成欢网、全球播、IMAX 家庭影院、家庭云与社区云平台、教育科技、银行支付、电商物流等丰富多彩的内容服务群。

从经营产品向经营用户转型

TCL 到目前为止卖了两亿台电视产品，但 TCL

根本就不知道他的用户是谁，这些只不过是一个销量累计达到的数字罢了。现在，TCL 要打造一个平台提高用户的服务体验，把以前的两亿的用户逐渐地转化为 TCL 真正的客户数据。

通过 O2O 全渠道营销体系建立起与用户有效连接的同时，TCL 在商业模式上也取得了创新变革，从买卖产品转变到提供“产品+服务”的全新商业模式。一方面，通过用户体验来驱动产品的智能化升级，为用户提供具有个性化极致体验的智能产品；另一方面，驱动互联网云端进化，与用户进行有效互动和运营，从而为用户提供全流程体验服务。

全渠道营销 (O2O) 方案

过去,产品卖给客户之后,交易就结束了,现在,产品交付给用户后,只是价值创造的开始。一般的情况是这样的:在产品交付到用户手上后,TCL相应的专业服务人员会第一时间与用户联系,进行产品装调、激活、培训、辅导,让用户获得满意的产品与服务,并由此开始将更多的后续增值服务交付到用户手上。这便是TCL所追求的用户经营。

传统渠道转型 O2O 全渠道营销

在这个转型过程中,一定会涉及到传统渠道的转型,比如TCL打造的一个体系门店全国有5千多家,这5千多家门店因为电商来了生存痛苦;同时也会设计到线上渠道入口的统一,比如TCL有京东、天猫等电商的入口,各个入口没有统一管理。因此,无法与自己的用户直接有效地联系与互动。

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

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

这个TCL的O2O平台体系形成了统一入口管理,以及线上线下融合的营销服务体系。其中,

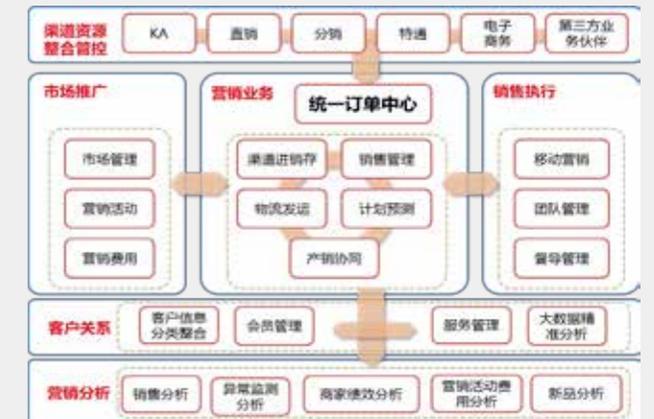
TCL官网和京东、天猫平台共同搭建TCL O2O的天网系统,实现用户互动交流、引流和销售;客音公司构建O2O服务网络,全程负责用户服务;速必达物流实现送装一体化,成为O2O物流网络;七大事业部与其他产品事业部合作,负责为O2O提供全线产品。体验店、销售点、服务网点构建TCL O2O的地网系统,负责线下引流,产品销售服务。

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

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



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。



话题

客户的痛点，你都要抹去吗？

文 / 李翊玮 用 GCCRM 总裁

看到客户反馈中列出的种种不满事项，你不禁皱起了眉头：排队时间太长、背景音乐太响、公司能接受的支付卡有限……你拿起电话，准备召集各部门开始一场客户体验全面提升的改革。

可是，消除所有这些不满之处就真的会让他们满意吗？根据研究，这样做并不能提供有效的客户体验，因为如果忽略了客户真正看重的以及企业自身的特点，就容易创造出与竞争对手同质化的体验，而且这个过程会不断要求企业投入资源，结果适得其反。

一、用情感曲线理解客户体验。企业应当如何为目标客户创造正面的情感和记忆，提供差异化的品牌体验？一个突破传统的方法，就是使用“情感曲线”，以体验为纵轴，以自然时间为横轴，列出影响客户情感的主要子流程与属性，量化客户在每个体验接触点上的喜与痛，同时结合每个接触点对客户的重要度和对企业品牌价值的重要度，找到体验中的关键时刻，有目标地分配资源。

二、创造差异化品牌体验。看到情感曲线揭示的客户不满意点，你还要区分各个子流程的重要度（包括对客户和品牌价值的重要度），根据痛点重要度的不同，区别资源投放的策略。

以星巴克中国为例，客户不满意的子流程很多，但首先要找出那些表现不尽如人意，同时对客户又十分重要的子流程。接下来还要考虑哪些子流程和属性对于品牌价值比较重要。根据这样的分析，我们可以看到，真诚微笑告别、注视与被注视、店员专业知识等几个子流程是对星巴克中国的客户和品牌都重要，并且需要加大资源投入去改善的子流程。

三、找到影响客户体验的关键点。客户体验作为客户的一种主观感受，有它自身的一些规律。我们要创造卓越的客户体验，还得根据这些规律找到

资源投放的关键点。

1. 最大化喜痛差距。企业应该允许痛点（即客户不满意点）的存在。任何满意和不满意都是相对而言的，如果一个体验中都是满意点，那么客户反而感觉不到重点或者突出的品牌价值点。

对宜家中国、苏宁、国美、百思买以及台湾雅闻美容保健旗舰店总共 1,900 余个门店做的店内现场调查，发现客户在店内感受喜痛差距最大的时候，也是他在店内的实际花费超出来店前计划花费最大的时候；而在喜痛差距最小时，实际花费则最接近计划花费。显然，要对客户行为产生最大的影响，并不能依靠消除痛点，而是要依靠突出喜悦峰点与明显痛点之间的鲜明对比。从这个意义上来说，不单不应去掉痛点，更应将有限的资源转移到少数的关键点上，将喜痛差距最大化。

2. 优化峰终体验。根据心理学上的“峰终定律”，人们在每个体验中，印象最深刻的除了“峰点”，还有“终点”，即体验的结束点。如同曲终的旋律往往萦绕不去一样，体验的最后一点也总是让人印象深刻。

宜家店内最后阶段的体验大部分是痛点，包括排队结账、安排运输与安装等等让人感到不愉悦甚至讨厌的体验。但是宜家很聪明地在门店的出口附近，设下一个“宜家餐饮”的摊位，销售一些价廉物美的小吃。这不仅让客户在离开前有一个愉悦的终点体验，而且也反映出宜家“价廉物美”的品牌价值。

总之，以客户为中心并不是不假思索地全面接受客户反馈，而是要分清哪些是他们真正看重的，哪些是和你的定位与能力相吻合的，同时还要找到体验过程中对他们的看法影响重大的关键点，作为资源投放的重点，最终建立起差异化的品牌，实现企业的目标绩效。

距离随时可以等于0

案例

钻石小鸟： 轻渠道，重体验

文 / 徐潇 钻石小鸟的联合 CEO、创始人
胡媛 钛媒体



“用互联网降低成本，用实体店提升品牌”——电子商务新规则。

1 克拉裸钻，在传统的珠宝店，售价大约 10 万元，而在钻石小鸟，标价大约在人民币 5 万元。能够比传统的珠宝品牌便宜 50%，还能有利润，钻石小鸟背靠的是“互联网”这棵大树。而且顾客可以自己在网上选择合适的裸钻、中意的款式，甚至自己设计草图，让钻石小鸟的设计师将其变成现实。如果觉得网络提供的服务还不够真实，顾客还可以选择到北京、上海等国内 10 座城市钻石小鸟开设的体验店去亲自选款或试戴。在每家体验店，顾客都能获得由钻石小鸟珠宝顾问提供的一对一服务。

作为一家诞生于互联网上的钻石品牌，钻石小鸟依靠极具杀伤力的低价格征服了顾客，让“钻石”这个昂贵的品类在互联网销售成为可能。而就在它成为互联网上的第一钻石品牌时，钻石小鸟却又从网上走入网下，开设体验店，在网络与现实的纵横交错中，塑造了自己独特的成长路径。

互联网的出现，降低了顾客与产品之间的渠道成本。

在上海南京东路宏伊国际广场的 18 层，当隔壁公司陆续下班之后，“钻石小鸟”开设在这里的体验店却迎来一天中最忙碌的时段。与将店铺开设在人流密集的商业区但仍门可罗雀的大多数珠宝品牌相比，蜗居在办公楼里的钻石小鸟人气却很旺。尤其到周末，由于前来试戴或选购钻石饰品的顾客太多，顾客甚至要像银行一样排队。

购买钻石饰品的顾客需求很明确，而体验店的顾客大都通过互联网引导来，因此成交率非常高。从销售额来看，目前上海宏伊国际广场的体验店相当于传统珠宝品牌 30 家-50 家店的规模。而网店和实体店的良性互动，正在改写传统珠宝行业的游戏规则。

C2B 定制服务，解决了珠宝行业普遍存在的“库存”难题。传统的钻石品牌基本上遵循了消费产品一贯的拓展路线。开店、铺货，这种模式不仅对资金需求高，而且库存压力大，让传统珠宝品牌的拓展步伐极其沉重。更别说更为灵活的定制服务，只有高端珠宝品牌才能提供。而互联网却改变了这一切。

在最初，我们只是将“裸钻”的照片放在网店里，同时附上形状、重量、颜色、净度、切工等等有关钻石参数的全部介绍。顾客选择了“裸钻”之后，再来选择喜欢的戒托或款式，我们按照顾客的需求，向上游供应商下订单，完成镶嵌，最后送达顾客。最初几年，钻石小鸟基本上可以做到零库存，而网店又让我们省下开设实体店的成本，这些成本的节约，让钻石小鸟可以将钻石饰品价格做到市场价的一半，而且还能有利润。

这种互联网定制模式，让钻石小鸟具备了“四两拨千斤”的能力，改变了传统珠宝行业过去依靠门店规模竞争的规则。

同时，利用信息技术，钻石小鸟在上游与供应商建立了高效的供应链，在下游，顾客可以通过无处不在的网络完成订购、下单、支付等等全部购买行为。而且，无论顾客在哪里下订单，无论这颗钻石藏在地球哪个角落，15 天之内都能送到顾客手中。互联网并不是简单的买卖，而是整合的高效供应链，让钻石小鸟能够以更高的效率、更低的成本，与传统珠宝品牌相抗衡。



4006-815-456



数据驱动



话题

马云： 数据是最大的生产资料

文 / 马云 阿里巴巴集团董事局主席

未来 30 年才真正是创业的巨大机会

大家把阿里巴巴十八个创始人讲得非常了不起，其实阿里巴巴十八个创始人是因为十六年前找不到很好的工作才来创业的，我们没有很好的文凭、没有很好的资历和关系，我们聚集在一起就是因为对未来的想象，我们相信只要我们努力，未来有一天我们的梦想就会成真。因为我们每个人相信自己所说的，相信我们所认为的，相信我们所做的，我们才有未来。其实机会无处不在。

人类的第一次技术革命，英国大概花了五十年，成为了世界的强国，第二次技术革命，美国也花了五十年，美国成为了强国，那么这一次技术革命将会造就多少，这次技术革命也会是五十年，从现在过去的往前推的二十年，实际上是互联网技术突飞猛进的发展的二十年，未来的三十年是互联网技术如何融入到应用社会的方方面面的三十年，这三十年才真正是创业巨大的机会。

三次革命各有不同，第一次技术革命诞生的商

业形态是工厂，第二次技术革命诞生的商业形态是公司，那么请问这一次技术革命所诞生的是什么样的商业形态和商业组织，请各位创业者、各位梦想者需要好好思考。

第一次技术革命是体能的释放，是让人人的力量更大，第二次技术革命是对能源的利用，使得人可以走得更遥远，而这一次技术革命是 IT 时代走向 DT 时代，是数据真正的大大的释放，那么请问这次人类将会发生什么事情。我想答案就在我们身边，就在我们所处的每一个国家。

我们其实正在进入一个新的能源的时代，这个时代核心资源已经不是石油，而是数据。中国是一个计算机的大国，不是一个计算的大国，但我相信中国一定会成为一个计算大国，因为未来的数据是一种生产资料，而未来的生产力就是计算能力和所有创业者的创新能力、企业家精神。

未来计算能力将会成为一种生产能力，而数据将会成为最大的生产资料，会成为像水、像电、像石油一样的公共资源，人类在拥有石油这样的新能源之前，人类没有想过自己会登上月球，人类在拥有计算机计算能力之前，我们可能无法想象人的思考能力会穿越得多久多远，我相信有一点是肯定的，有了计算能力，有了数据以后，人类会发生天翻地覆的变化，我们人类将会从由外看向由内看。什么是由外看：我们的知识进入到另外的星球，火星金星我们都在探求，但是我们人类对于内心世界的了解是非常浅薄的，而数据将会对我们人自身将会有巨大的了解。

如果 IT 时代诞生的是制造，DT 时代将会诞生创造，如果 IT 时代诞生的是知识，那么在 DT 时代人类将会真正产生的是智慧。所以我想 DT 时代强大的计算能力将会成为人类的大脑，现在很多人很反感互联网，觉得互联网带来了无数的冲击，生产力的发展，生产关系必须适应。每一次技术革命一定会对传统的生产关系带来一定的冲击，每次技术革命都是人类进步的一个重要的里程碑。

我想第一次技术革命其实是肌肉的比赛，由于是体能的比赛，人类爆发了第一次世界大战，第二次技术革命由于能源，让人走得更远，打得更远，走得更久，形成了第二次世界大战，这一次人类的技术革命，如果要

有第三次世界大战，我们面对的是人类消灭贫穷，消灭疾病、消灭环境的污染，这是我们今天巨大的机会所在。

我想这是一种思考能力从技术层面上的释放，人类需要这样的第三次世界大战，人类需要向疾病、向贫穷、向环境恶化的问题发起挑战，而这次人类拥有的巨大的武器那就是计算机，就是云的能力。当最贫困的角落有计算机与世界相连的时候，我相信人类战胜贫穷的可能性将会大大的增加，思考能力的解放同样也会改变企业的生存方式，小企业将获得和大企业同样的机会，创新和创造将成为企业是否成功决定性的因素。

我也相信这个时代讲究的已经不是肌肉，而是智慧，这个时代讲究的不是你有多大的服务能力，而是你有多好的服务体验，这个时代也同样在计算机面前大小企业一致，这个时代在计算机面前，数据面前，男女真正实现平等。其实大家已经看到，进入这个世纪，女性企业家、女性政治家越来越多，因为她们关注的是别人的感受，思考能力的解放同样会改变政府的服务方式，我相信没有大数据、没有云计算，以服务性为导向的政府这会是一句空话，因为最后我们需要的是一种服务的能力。未来政府部门的监管和治理离不开大数据，政府在招商引资的时候，要考虑的已经不是原来的三通一平，而是应该考虑计算能力、储存能力、数据的整体服务能力，DT 时代更加公平、更加透明、更加开放，DT 的思想是你中有我、我中有你，DT 思想让所有人都联系在一起，密不可分。

我想 DT 时代最了不起的是利他思想，因为只有你相信别人比你更强大，你才有可能自己强大起来。所以我相信 DT 时代不是一个技术的变革，而是思想的变革，DT 时代会更加美妙，不是因为人和机器的关系发生了变化了，而是人与人的思想发生了变化，人与人之间的关系发生了变化。🔥

案例

红领的 C2M 与 逆增长

文 / 李金柱 红领集团副总裁



红领集团位于山东即墨，近一两年来成为了业界关注的焦点，一方面原因在于它真正实现了用工业化的手段完成西装的一对一个性化定制，实现了从大规模制造到大规模定制的转变。另一方面，它的业绩在行业一片寒潮中逆势增长，2014年在（成衣）零库存的状态下实现了业绩 150% 的增长。

其实，之所以取得如此成绩，是因为红领遵循原点论思想，即围绕客户需求这个原点，践行三个核心价值观：第一个是数据驱动的智能工厂，第二个是用工业化的手段和效率制造个性化的产品，第三个是工商一体化的 C2M 的商业生态。

数据驱动的智能工厂

在红领的生产车间，电脑比工人还多，每个工位前都有一台电脑识别终端。客户的数据通过红领的自动制版系统，完成了自动计算和版型匹配。工人通过实时观测订单的变化，核对订单细节，并把诸如刺绣、扣子数量、扣眼颜色、线号等个性化要求感应录入到电子标签上。红领的数据系统在完成

版型匹配后，将信息传输到布料部门，根据面料的长宽比例，计算出最节约面料的剪裁方法。然后工人根据终端上显示的面料需求，操控机器裁床完成自动裁剪。剪裁完毕后，已经裁剪好的面料和内衬以及包含客户信息的电子标签被夹在车间上方的吊挂上，进入下一道工序。

因为红领在过去 12 年时间里积累了海量数据，款式数据和工艺数据囊括了设计的流行元素，能满足超过万万亿种设计组合，99.9% 覆盖个性化设计需求。版型数据，款式数据库，包括各类领型数据、袖型数据、扣型数据、口袋数据等，衣片组合超过万亿种以上款式组合。建模数据，服装建模编程能满足各种人体数据需求，从最矮的人体 130CM 到最高的人体 230CM，从最小的胸围 70CM 到最大的胸围 200CM，从腰围 256CM 到体重 640 斤的特体都能在数据库中找到所需数据。

工业化的手段和效率制造个性化产品

自 2003 年开始，红领用了 11 年的时间，投入 2.6 亿资金，用信息化互联网的思维，以红领 3000 人

如果要实现以 C 端为源点、按需生产的逻辑，那么，M 端就必须具备互联网时代的生产能力。换言之，C2M 的关键点则在于：打造一个能够真正生产个性化需求且高效率运作的 M 端。

工厂作为试验室，建立了自己大数据系统。自 2005 年始，红领就确立了发展高端正装个性化量身定制 MTM(Made-to-Measure) 的企业战略。通过 MTM 系统，消费者可以成为设计师，只需动动鼠标，就能获得企业生产的个性化正装。

其 3D 打印模式可以使得消费者自由输入自己的体型数据和个性化需求，支持全球客户 DIY 自主设计；款式、工艺、价格、交期、服务方式个性化自主决定，客户自己设计蓝图，可满足 99.9% 消费者个性化需求。红领承诺，可以再七个工作日交付成品西服。

对于红领而言，所谓的个性化是体现在两个维度，一个是款式的个性化，可以从面料、领子、袖口等各个方面让衣服视觉上呈现个性化的效果。另一个是形体的个性化，真正个性化定制的服装，是根据每个人个性化的体形来打造一个独一无二的版，可以掩盖人体的不足，发挥人体的优势。

除了满足个性化，红领还可以大规模的定制生产。红领的客户可以在全球各地可以通过系统设计衣服，然后直接连接工厂进行下单。以一个订单为

例，会以订单信息作为核心线索，在组织节点进行工艺分解和任务分解，以指令推送的方式将分解任务推向各部门，以基于物联网技术的数据传感器，持续不断地收集任务完成状况。通过全程数据驱动，传统生产线与信息化深度融合，实现了以流水线的生产模式制造个性化产品。

工厂里最有趣的环节是刺绣，红领定制服装可以在胸口、袖口、领子等位置预定刺绣，刺上自己想要的字或图案。有人会预定绣上爱人的姓名、纪念日，有人会预定绣上自己的座右铭、信仰箴言。曾经有一个订单，顾客预定绣上“想要成为和巴菲特共进晚餐的人”。所以，在红领工厂的员工看来，经过他们手中的每一件衣服都是一个故事。他们喜欢从自己手中的衣服来猜测，这件衣服大概是什么样的人穿，甚至以什么样的心情来穿。

目前为止，红领一年可以生产两百万套个性化定制的产品。

工商一体化的 C2M 商业生态

红领集团自己也在尝试用互联网的思维和手段，打造一个围绕红领价值链运转的平台和生态，对于红领的产品实现全生命周期的管理，对于客户实现多场景的交互式服务。现在红领的做法是，通过整合面料辅料供应商、设计师、物流配送企业、干洗店等资源，打造一种工商一体化的生态。简言之，例如在干洗店这样的场景中，红领通过提供 50 几个参数，让干洗店变成自己的加盟店，来帮助自己给用户进行量体，这样一来，红领的触角就可以深入社区，离用户更近一步。

更重要的是，通过这个平台，红领也整合了社会各方面的相关资源，而不必事必躬亲。这使得红领在走上大规模定制的道路时，并没有因此而变成一家重资产公司，仍旧保持了自己“小而轻”的本色，轻资产运作也是互联网公司的核心要素之一。

电商通 已经通过双11考验

电商通双11期间服务近**300家企业**，当日订单**50万**，成交额**2.68亿**。无任何漏单、错单、系统报错等异常状况。

日期	双十一前 (2015.6-2015.10)			双十一当天 (0点-24点)			环比日均
	淘宝	京东	汇总	淘宝	京东	汇总	
日均订单	9629	771	10400	492581	8531	501112	4818.47%
日均销额 (万)	300	25	326	26351	530	26881	8254.19%
客单价 (元)	312.0	326.9	313.1	535.0	621.3	536.4	171.30%



双11当天订单量超过**50万**，当日销售额超过**2.68亿**。环比前期日均订单增长**4818%**，销额增长**8254%**。



淘宝平台订单峰值在双11零点至凌晨2点，期间电商通系统1小时处理订单量达到**10万单**，京东平台第一个订单峰值出现在凌晨3点，另外中午11点和12点出现两个比较高的峰值，系统均无异常。

电商通

所有第三方电商平台全打通

将企业的前端电商网店与后端ERP系统连接起来

关注我们

业务咨询：yonyouec@yonyou.com

U订货 云上订货平台





第三方支付

话题

未来 20 年，银行去哪儿？

文 / 吴晓波

当今世界，所有的传统行业都岌岌可危。你若问我，面临冲击最大的行业有哪些，我觉得银行应该算一个。

2013 年，埃森哲在一份报告中预测，到 2020 年的美国，传统银行将失去 35% 的份额，四分之一的银行将消失。今年年初，《失控》的作者凯文·凯利在一次演讲中谈及，“二十年内，传统意义上的银行会消失。”而在我看来，“消失”的时间可能不需要二十年。

银行业六大业务均受到挑战

现代银行业诞生于十七世纪末，以 1694 年的英格兰银行出现为标志，试想一下过去的这三百多年，几乎所有的行业都已经面目全非，然而银行业的基本制度和运营逻辑并无大变。

银行的基本业务有三项，分别为负债业务、资产业务和中间业务，此外，庞大细密的网点服务、数以百亿张的信用卡以及银联系统，构成一张金融网络，覆盖了现代人的生活。如今，上述六项均遭遇挑战，最令人兴奋的是，所有的挑战者居然均来自银行业以外。

先说负债业务，即活期存款、定期存款。就在去年的 6 月，阿里巴巴推出了余额宝，当时谁也没



四个方向，也是四面楚歌。

有料想到，它会在短短的 8 个月后成为中国最大的货币基金。一年后的今天，余额宝引爆的惊悸已经过去，但是对于稍稍有点互联网知识的人而言，银行业的活期及定期存款利率已然形同虚设。

曾有很多银行业者疑惑地问我，“余额宝真的不是什么有吸引力的东西，几乎所有银行都有理财产品可以提供与余额宝一样的利息，可它为什么会那么的受欢迎？”这个问题本身就是冲击的核心意义所在：余额宝挑战银行的不是产品和利息，而是一种新的服务和思维，它的服务便捷性、客户获取成本的低廉、对信用的理解以及互动的服务链，是银行业所陌生的。也就是说，你并没有做错，但已被击败。

再说资产业务，即个人贷款、企业贷款，P2P 网络贷款平台的方兴未艾已经让银行业风声鹤唳。目前中国的 P2P 模式有三种，分别是：以拍拍贷、合力贷、人人贷为代表的纯线上模式；以翼龙贷为代表的线上线下结合模式；以宜信为代表的债权转让模式。特别是宜信表现得最为凶猛和具有争议性，2013 年它以 2.5 万人的线下业务员团队，获得了 500 亿元的业务规模。可以预见的是，随着混业经营模式的成熟以及民营银行牌照的开放，BAT、保险公司乃至电信运营商都可能以自己的方式切分这块蛋糕。

中间业务，即代理支付及理财业务的防线更为薄弱。在美国，Paypal 在两年前就支持 P2P 转账服务，亚马逊和苹果也相继开始提供基于 Kindle 和 iPhone、iPad 的支付服务，亚马逊除了商店内支付之外，还提供个人对个人的支付服务。在中国，出现了两种新的支付模式，分别是以快钱、易宝支付、汇付天下、拉卡拉等为代表的独立第三方支付模式，和以支付宝、财付通为首的依托于自有电子商务网站提供担保功能的第三方支付模式。

今年 3 月 11 日，中信银行与腾讯、阿里巴巴

达成合作协议，推出二维码支付和虚拟信用卡，这一合作在三天后被央行紧急叫停。然而，可以预见的是，在各方利益协商完成之后，基于互联网的代理支付必将开闸。今年以来，基金公司绕开银行，直接在互联网上销售理财产品已成风尚，此举甚至得到了证监会的支持，至一季度末，互联网基金产品已经超过 30 只，合计资产规模达到 1 万亿元。

密布于全国城乡的银行网点，从来被视为银行最重要的竞争资本，2001 年中国加入 WTO 时，它甚至被认为是中资银行与外资银行展开竞争的“最后的防线”。目前，农行拥有 2.34 万家网点，工行、建行、中国银行和交行的网点数量分别为 1.71 万、1.4 万、1.12 万和 2695 家。如今，随着互联网势力的入侵，星罗密布的网点很可能在瞬间成为“马其诺防线”，进而变成银行转型的最大包袱和“负资产”。

信用卡的命运也许同样悲催。截至 2013 年末，全国累计发行银行卡 42.14 亿张，较上年末增长 19.23%，看上去是一个颇好的增长数据，各行在信用卡手续费上的收入也很可观，仅工行一家就超过了 140 亿元。如果我说，在未来的五年内，绝大多数城市白领皮包里将不再有信用卡，你相信吗？

最后来说银联，在中国，银联公司成立于 2002 年，由五大行及造币公司为主要发起股东，拥有联网 POS 机 241 万台、联网 ATM 机 21.5 万台，日子过得“低调且滋润”。可是，当互联网移动支付成为主流之后，这家公司若不能及时转型，那么，好日子也许很快就到头了。

未来银行业进化的四个方向

银行去哪儿，真的是一个问题了。目前，根据银监会的统计口径，全国各类金融机构约 1600 家左右，然而，当前的战局是，如蚂蚁雄兵般冲进来的新竞争者数倍于现有的机构数目，仅 P2P 公司数量就超过了 2000 家。

洪水已然爆发，但是对于监管部门来说，是疏是堵，仍在迟疑之中。今年3月14日，央行叫停了中信银行与腾讯、阿里的合作。3月21日，央行宣布，从4月1日起，汇付天下、易宝支付、随行付、富友等8家支付机构全国范围内停止接入新商户。

几乎同时，央行下发《支付机构网络支付业务管理办法》征求意见稿第三稿和《中国人民银行关于手机支付业务发展的指导意见》，其中对互联网支付和移动支付给出了明确的限制性条款。

3月份的这三道“金牌”，让汹涌澎湃了将近十个月的互联网金融创新进入平静期，这可以被视为创新思考期，也是监管部门为被动挨打的传统银行集团留出了一个喘息调整期，然而，战争才刚刚开始，局面远未失控，利益的争夺还没到刺刀见红的决战时刻。

埃森哲在报告中对未来银行业的进化提出了四个方向，即服务无网点化、消费支付移动化、金融服务垂直化和金融信用人格化，这四个变化其实指出了传统银行业所面临的四重、同时到来的冲击，所谓的“四面楚歌”，描述的正是当前这样的景象吧。

不久前，法国零售银行协会对全球150位银行家进行问卷调查，当被问及“谁会是他们接下来最大的潜在威胁”时，大多数的银行家填写了一家互联网公司的名字：Google。然而，他们或许也是错的，因为互联网最大的魅力在于——你未来的敌人，很可能并没有出现在现有的名单上。

好吧，现在你也来猜猜：谁会是下一个中国的银行业老大？



第三方支付 要革银行业的命？

只提供支付功能的平台如何抢占先机？

魏武挥 新媒体观察者

很久以来，我一直不太明白第三方支付为什么会强大成今天这样。这个疑惑是有原因的。

我个人的经历里有五年的进出口贸易工作。外贸中的支付手段基本上都是“信用证”（L/C）。信用证的原理和支付宝的原理极其类似，用来解决远程贸易的交易双方互信的问题：银货无法在同一地点两讫。但我在这五年的进出口生涯中，我一直搞不明白一件事：为什么国内贸易没有类似信用证的东西。国内贸易也有相当多的远程交易互信问题。

在国际贸易这样远程贸易中，银行起到了重要的作用。从来没有听说过什么“第三方支付”，银行就是第三方：交易双方由于互信问题需要拉来第三方来做信用担保。电子商务也是远程贸易，奇怪的是，第三方支付崛起。在今天的消费者网购行为中，无论是支付宝，还是微信支付，都比直接用银行手段热门得多。第三方支付崛起后，甚至从它的基础

上诞生出了所谓网络银行，对传统银行构成了巨大的竞争威胁。可以这么说，银行近乎于对消费网购业务的不闻不问，是今天这个局面的重要原因之一。

但银行为什么不做？它有国际贸易中信用证的悠久历史，但对国内贸易（大多数网购还是个国内贸易）一向袖手旁观。这让我非常好奇。

回到今天的第三方支付崛起上来。不得不说，银行过去的业务实在太舒服了（国内外其实都是），他们没有像他们的先辈那样有什么地域限制，在互联网上，他们也想当然地认为自己的客户一定会用自己的交易手段来完成网络购物。等到第三方支付工具发展到连货币基金都开始做的时候，只能在那里辞不达意战战兢兢地大谈互联网思维了。

至于前面所提及的信用证，第三方支付会不会取代它？不要说没有可能。

Antony Currie 资深金融记者

银行本身的定位决定了它们不会做移动支付业务。如果既运营实体分行和网上银行，又投资移动支付业务，银行将担负高昂的成本。大型银行还有诸多业务要处理，例如增加资本、缴纳监管机构的罚款。更重要的是，银行传统的技术体系也无法应对当前庞大的数据“洪流”。小型公司通常更为灵活，可能会专注于支付系统中的一个环节。

传统银行的九成收入来自短期存款与长期贷款，其余的部分才来自处理支付交易的手续费。银行会依靠零售网点来收取交易手续费，由此产生的不透明性可能会令业务价值失真。移动支付公司会直接收取手续费，费率通常低于交易总额的2%，因此，移动支付的一部分吸引力在于削减成本。金融数据提供商 Greenwich Associates 旗下的 Javelin 战略研究公司表示，银行网点处理每笔交易的平均开支为4.25美元，而处理一笔移动支付交易的成本通常只有10美分。

美国光 快钱 CEO

目前获得第三方支付牌照的企业已经超两百家，但市场竞争并未出现饱和的状态。这是因为整个市场需求太大了，第三方支付服务远远满足不了企业的需求。就拿零售业来说，当前网上支付大都应用于B2C上，并没有应用到B2B。实际上，对于一些大型的零售企业而言，目前第三方支付企业无论是做线上、线下，还是线上、线下全部集成模式都无法满足其需求。当前，网上支付行业交易规模每年大概有80%—90%的增速，仍然无法满足市场需求的增长。

而更为关键的是，当前零售业不可能完全依赖网银，现在商品配送中仍有75%还是依靠货到付款。如果一个零售企业只靠线上支付，我们基本可以判断它不具备竞争力。对电商而言，客户支付工具的多样性非常重要，他们不可能等到所有客户都使用网银的时候再开店，只有满足客户的支付需求，业务量才能上来。因而，电商的要求就是最大限度地覆盖所有人，哪怕年纪大的客户也得覆盖。

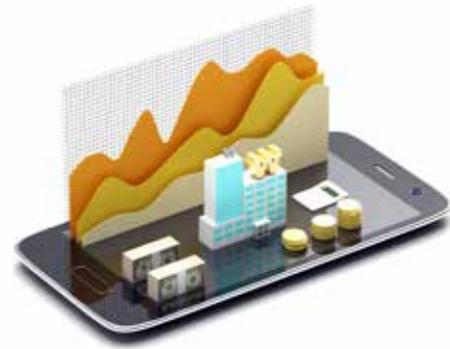
从另一个方面来说，当前零售行业正从传统领域走向电子商务。该企业群体的思维方式与电商不太一样。他们一方面需要迎合电子商务的变化，挖掘新渠道；但同时还要优化原先的消费通路，降低成本，提高效益，比如把原来的面对面销售，改成电话销售。

因而，在零售业两种销售方式平行推进时，就要求无论是新渠道还是老渠道都得覆盖，其中老渠道还要改造。我相信，未来10—20年里，这种趋势会带来B2B的革命，现在B2B的电子化程度却还没那么高。

在B2C走向B2B的时候，就要求电子支付企业必须仔细思考如何再适应一个新的业务形态。B2C要求多样化，而B2B要求适应行业需求。

案例

CEE 餐饮： 销售额当天变成现金流



内森派里 (Nathan Perry) 在纽约经营着一家名为 Cutting Edge Elite 的餐饮公司，公司经营过程中一直存在未付客户账单问题，最多时可高达 3 万美元。

现金流中的这种缺口会令企业主很难专注于发展业务，他们不得不去管理工资单或支付其他账单。派里称：“如果有人告诉你支票已经寄出，你可千万别当真，这说明不了什么。”派里的公司聘请了 5 名全职员工，拥有 400 台服务器和条形码打印机。

他和其他企业主表示，他们发现移动支付设备和其他一些技术可以帮助他们更轻松地将销售额转变成营运资金。派里不用在下班后开发货单了，他现在可以让客户使用一款移动支付服务来现场支付。派里每月为该项服务支付 35 美元的费用，每次交易支付 2.5% 的手续费。

以前，小型服务公司除了向客户寄送账单之外没有任何选择余地，每次都要等数天、数周甚至数月的时间才能收到支票。通常，付款时间在 30 天到 90 天不等。

企业主们以前总是利用各种信贷、贷款或信用卡的方式来筹集短期资金，以便支付员工工资、地租和供应商货款。据美洲银行的一项调查显示，2014 年有 45% 的小型企业主声称“不能及时收到客

小型企业主一个最大的担心是如何处理现金流大起大落的波动情况。

户支付的货款”是他们管理现金流时面临的最大问题。

但是最近，越来越多的小型企业主不再使用上述方式筹款，而是转向了各种移动支付服务如 PayPal Here 或畅捷支付等。有一项名为 T+0 的新服务只需将畅捷支付作为商户收单机构，在银联卡支付受理服务中，于银联卡交易发生当日将商户结算资金划入商户结算账户，并收取相关服务费用。很多企业主认为，这类移动支付技术最大的好处是当天就可以将销售额转变成现金流。

例如，假定一名企业主发出了一张 30 天期限的 1 万美元发票。在等待支票的过程中，企业主必须寻找其他方式来筹集短期资金，以支付每月 5000 美元的固定开支。如果客户拖欠支付，比规定时间晚 1 个月才寄出支票，那么这名企业主就必须设法垫付 2 个月的固定开支账单，也就是说他必须设法筹集 1 万美元的资金。

在同样的情况下，如果加快货款回笼的速度，企业主就可以在固定开支的账单到期前拿到 1 万美元货款，这样就可以提高公司现金流的使用效率。企业主可以从 1 万美元货款中拿出 5000 美元来支付当月的固定开支，另一半资金这可以用来缓解未来的现金短缺压力，或用于拓展业务。



新一代银企直连模式 开启企业网银新时代

将网银系统和企业内部管理软件系统深度融合，企业财务人员直接在管理软件的界面即可实现银行转账支付服务，有效的整合了银企业务，为企业提供安全、简易、实时、个性化的企业网银服务。

业务支付
一体化

一点接入
多家银行

快速
交付上线

费用
更低廉





话题

P2P 被媒体妖魔化了吗?

文 / 齐俊杰 银库金融副总裁

最近我们经常看到这样吓人的新闻，比如说你作为一名 P2P 投资人，“踩雷”的几率有多大？然后给你算账了，说 2014 年年底网贷平台 1575 家，其中问题平台达 275 家，占比高达 17.46%。这意味着每 6 家 P2P 平台中，至少有 1 家出问题。但 P2P 真的这么糟糕吗？

都说好事不出门，坏事传千里，倒不是因为“好事”是个死胖子跑的慢，主要是因为大家的猎奇心理，没人爱听你的正面宣传，更愿意接受和传播的往往是那些邪恶的事情，爱听听别人有多惨！比如 P2P，这个行业我们看到最多的新闻，不是谁家又有好的风控手段了，也不是谁家又引来投资了，而恰恰是行业的倒霉事，比如最新的有个调查数据，就反复被引用到各种各样的文章中，说 10 月共有 38 家平台出现跑路、提现困难、失联问题，创下了自 P2P 平台在中国出现以来的最高纪录。

这就让行业十分头疼，尼玛总有这些跑路的公司在，搞得大家是人心惶惶，实在没心情快乐的玩耍了。再这么干下去，不是把客户都吓走，就是被监管出的红线勒死。所以，我们看到了近期一些大公司，不停的发声，拼命的呼吁，P2P 不杀人，不防火，不抢粮食。这个行业没你们想象的那么坏。

那到底该从几个方面看待行业呢？负面消息是否有被夸大的嫌疑呢？P2P 的风险不仅是被夸大了，甚至很多都是无影之灾，主要体现在了几个方面。

第一，行业的害群之马太多。这些假 P2P 干脆就是顶着 P2P 之名，干的却是诈骗的勾当，由于这是一个直接跟钱打交道的行业，所以显得特别的性感，每个心怀叵测的人都会想尽一切办法，钻这个漏洞。而事实证明，造一个 P2P 的网站一点都不困难，只需要最低几千块钱买套软件，然后随便编几个假标，伪装成很好的项目，然后用超过 20% 甚至更高的投资收益，这么一诱惑，十有八九就有人快上当了。只要你的钱，一打到他的账上，他立马拔腿跑路，绝不留恋。这时候你再去找后账，会发现注册地是假的，执照是假的，标也是假的，什么什么都是假的。这种上来就存心骗钱的骗子，基本上就是行业的头号公敌，他们打着 P2P 的幌子，败的是整个行业的家。就好比天天说自己是替天行道的梁山好汉，却每次都是杀人放火，要放在过去，早就发出了江湖追杀令，但 P2P 行业却拿他们没有办法，既不能抓也不能打，只能苦口婆心的跟大家解释，我们跟这些骗子是两回事。然后等着警察蜀黍一个一个的把他们抓回来。但其实从效果上来看，似乎也是于事无补了。

第二，行业的风险确实很大，处处是地雷。一个银行不愿意做的行业，必然是受累不讨好的，不但要给投资人更高的回报，还要在借款人的审核上花费更高的成本，P2P 就是在这样的夹缝中生存，吃的客户是次级中的次级，面临的风险自然要大得多，即使真想好好干的，也未必就能最后干好，就连行业中的龙头，红岭创投也在广州纸业的案子上，吃了哑巴亏，更别提其他的公司了。他们要面临着，被借款人坑，被合作伙伴坑，被担保公司坑，被投资人挤兑等等风险，有的时候确实有心杀敌，但却无力回天。比如最近贷帮案，虽然在合作伙伴的审核上犯下了错误，但最后却要面临承担所有责任，只要说个“不”字，马上把你淹没在人民战争的口水里。

第三，行业被媒体们玩坏了，这就好比一个班上，不管好学生们怎么努力，总有那么几个坏学生惹是生非，甚至屡屡被校长点名，于是这个班在全校学生眼里，也就变成了差班的代名词。P2P 行业赶上了一个自媒体泛滥的时代，每个人都习惯性的站出来主持正义，然后从自己的角度去传播，根本不听你们的辩解，只是想着自己的效益最大化。而那些金融记者们，在被一本正经的银行们折磨了这么多年，好不容易碰上了这么一个调皮捣蛋的 P2P，终于小宇宙爆发，提示风险也好，批评指导也罢，反正就是拿行业里面那点负面的例子说事，而这个行业又确实很有话题点，比如什么 90 后 CEO 上完央视转身就跑路等等。总之这里面的事，甚至不用编，都够拍电视剧的了。

第四，行业监管迟迟未出，别觉得有人管你是坏事，P2P 行业的几家大公司都巴不得监管政策赶紧出来呢，有人管说明正规，有人管说明你靠谱，是用银监会的信用在给行业做背书。一旦监管出来了，行业中的公司能在银监会挂上号了，也就天然的跟那些骗子们划清了界限，现在可倒好，没人监管，让行业自生自灭，那些劣币正在驱逐良币，投资人看不清楚的前提下，更倾向于把整个行业都认为是坏人。其实，之所以银监会的监管迟迟未出，倒不是说领导们不作为，主要也是这个行业跟银行不一样，银行们天生长得都一样，基本都是喊着 121 出生的，但 P2P 却完全不同，行业的发展千差万别，各有各的模式，各村有各村的高招，一旦监管势必划一条红线，那么有些做的不错的公司可能反而遭到误伤，怎么能画一个圈，把好公司都装进去，又不给骗子们任何机会，银监会得平衡行业的利益，搞得实在也很头疼。

综合来看，P2P 被以上几点妖魔化了，大家似乎觉得这个行业特别的不靠谱，但其实也许实际情况并非如此悲观。

首先，骗子公司其实很好甄别，只要你不贪恋

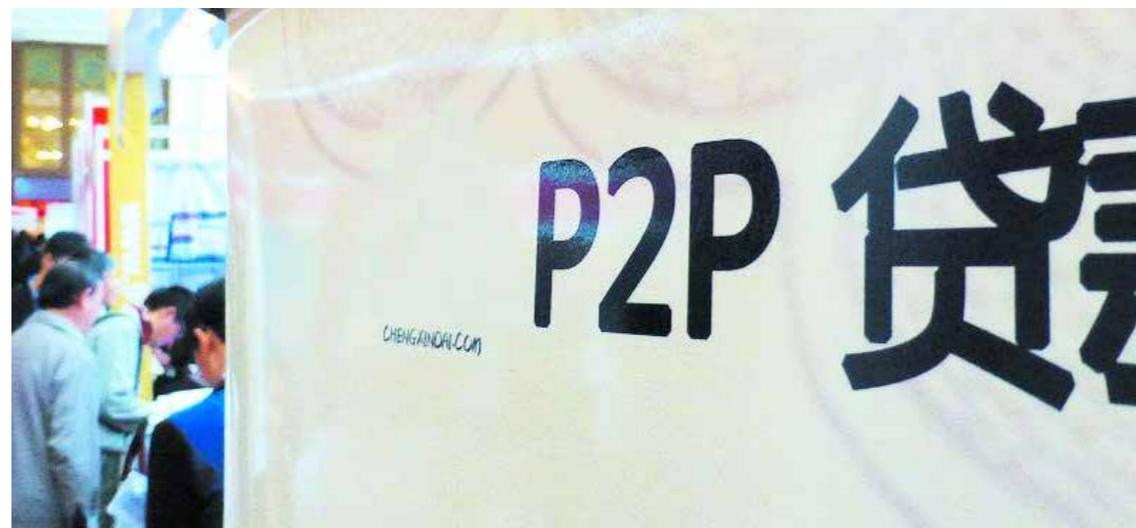
那 20% 以上的收益率，中招的概率就低很多。

其次，P2P 公司踩到地雷，通常情况下也会人品爆发的，还拿红岭创投举例，1 个多亿的损失啊，这么大的数额，人家最后也垫付了。

第三，现在所有的乱象都可以归结于监管政策不明，一旦监管的红线画出一个圈了，世界也许就此安静了，记者们再看到跑路，也只会用骗子来形容，而不会动不动就把 P2P 这个行业拽下水。

基于这几项看，P2P 完全被妖魔化了，而当你带着妖魔化的眼镜看这个行业的时候，发现每个人都像骗子，其实行业完全没有那么糟糕，甚至说国内的 P2P 行业的大公司们，远比国际上的 LendingClub 也好 Zopa 也罢，都更为靠谱，属于靠谱青年，原因主要有两点，第一，从咱们的 P2P 里面借到钱要更容易，而国际巨头基本会驳回 7 成的借款申请，老外这酸爽都快赶上银行了。第二，真出了问题，国内企业敢于兜底，宁亏自己不折投资人，这点在万恶的资本主义世界是难以想象的。所以，这哪是什么妖魔化的行业，简直就是一堆雷锋嘛！

最后借用西游记里的故事告诉我们自己，被记住的都是妖怪，真正的神仙，你认识几个？



案例

GO! 用利息去住五星级酒店

文 / 陈宗鹤

话 说王思聪每天长期包住半岛酒店套间（8 万五千元 / 晚），令我们心生诸多感慨……

谈回我们，若半岛的大华套间要包住你说住不起，没关系。那我问你，“如果每天住在一家正规五星级酒店，你住得起么？”

如果你也回答“一辈子都住不起”，我可以如下帮你计算。

首先，因为 5 星级酒店里规格也分很多，仅仅希尔顿旗下的每个品牌价格就差非常大。但只要评上 5 星级或被公认为豪华型酒店，条件水准都比较高的，大多数人入住也能感受到“豪华”。然而，入门级的五星酒店价格在中国并不贵，三方网站上能看到 600-800 元就可订入门级五星级酒店。如果参加酒店官方的促销再配合其俱乐部会员的住送积分活动，有时平均下来 400 多元就能住一晚。（这事我常干，国内酒店的价格确实比较良心。在国外很破的酒店也要 1 千多，服务也不如意）

长期包租价格是能谈的，公平起见，我就以平均 600 元 / 天常年包租一家标准五星级酒店房间的价格计算。如果存银行定期 3.3% 利率的话，我们要存多少钱才能用利息租酒店呢？

答案是：

600 / 0.0001 = 6,000,000 元。

你数下零，是的，只要将 600 万元仅仅存入银行定期，就能拿利息每天住五星级酒店了。

怎样？是不是觉得有点希望了？

然而，就连你也是看不起银行 3.3% 这点利率的。你也会理财，假设你投资理财水

平已熟练，每年的年化收益率能达到10%以上。这样你投入多少本金就能靠利息每天住五星级酒店了呢？

答案是：200万元。

你没看错，如果你投资与理财的水平熟练，只需200万元就能靠利息来每天入住五星级酒店了。是不是这个梦想离你很近了？

200万，不能说每个人都能达到，但我们这辈子都是有机会可以靠自身努力赚到的，是吗？北上广买套房子都要200万起。

Oh, 还没完。

对所有人来讲，拥有200万也不会每天去住五星级酒店。平时都在家中，只有旅游和出差时才住酒店。出差公司能报销，那我就单算旅游。假设你自费出门旅游平均每年2次，每次入住酒店4天，也就是你一年有8天国内游住酒店。由于淡旺季不定，我们以600-800元一晚入门级五星酒店房价来计算，也就是平均700元/晚。乘以8天得5600元。如果一年获得5600元利息需本金多少呢？

答案是：56,000元。

只需用5万多元，理财收益达到10%时，你就可以拿利息一年在国内旅游的时候全部住五星级酒店！你现在就能办得到。从此就能甩开那些私人旅社和快捷酒店，不仅使你的度假舒适度与心情倍增，而且最重要还有安全，是吗？

所以结论：五星级酒店每个人都住得起，即便用利息每天住五星级酒店对我们每个人来说(将来)也都能够达到。

是否感觉欣慰了很多？长期包住半岛酒店套间的王思聪也并未那么遥远。五星级酒店是怎样的体验？其实你也可以轻松去实践下。

有人说你这是打广告么？我可能不否认，因为



接下来就是与友金所独家举办的读者馈礼活动。但这篇文章的主要目的是告诉你，看到富人时别自卑别怯弱，每个人都是普通人，即便王思聪和王健林同时站在面前，我们也可以普通人相待，只不过谈话话题需要做到更广阔些。

这是一种让你提升自信的思维，有时候富人们的奢华生活，你也可以过，只是未必每天都和他们一样。如果，你想每天都和富人一样，今起就需更加倍的努力挣钱，与更成熟的投资。财富是个量化累积的过程，将其拆成一步一步的目标后你就能对这个数字平静很多。每年6%、7%的资产增值很容易做到，去银行买理财就可以。但要做到10%以上，甚至15%，你便需对“投资”这门人生课题充实起来。

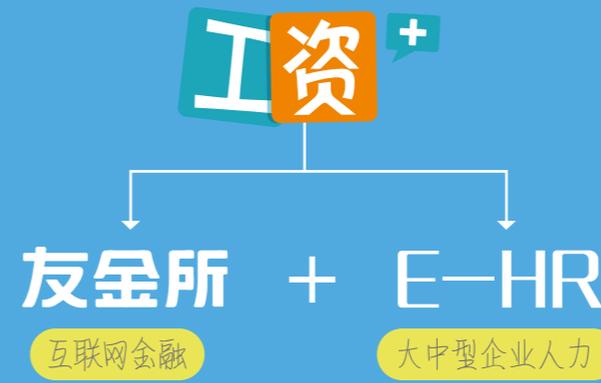
我希望读完此篇的你，将来看到富豪们的生活不再是抱怨与自卑，而变成让你奋发的动力。

扫描下面的二维码，您就有可能实现用利息每天住五星级酒店的小梦想哦。



当友金所遇上HR

工资+, 助力工资轻松加



YY理财, 轻松助力财富加码!

- 超低门槛 100元即可加入!
- 收益稳妥 7.5%~15%, 远超银行理财!
- 期限灵活 30天、3/6/12个月期限任选!



扫我扫我 么么哒



扫一扫 开启投资之旅



云栖大会论道： 企业互联网的加法与减法

传统企业与互联网发生化学反应有两条路径：互联网减法——减去信息流、资金流和物流中的低效环节；互联网加法——在设计环节加入“用户”这个因素。简言之，在传递价值环节做减法，在创造价值环节做加法。

主持人 用友网络 CTO **龙庚**

嘉宾 用友网络高级副总裁 **王健**

畅捷通高级副总裁 **孙国平**

秉钧网络 CEO **刘学林**

用友超客助理总裁、超客营销产品总监 **傅强**

引言

龙庚：过去十几年，包括BAT等这些与互联网发生化学反应的企业非常成功，他们用互联网做了很多减法，如京东在物流上提供了直接快捷的服务，减少了中间很多环节；支付宝在资金流上消除了中间很多的阻碍；微信公众号在信息流上做了很多的减法。到了今年，国家开始提互联网+，正式发布了互联网+的指导思想和互联网+的技术路线，到底怎么加？加什么？所以我们今天，重点我们来讨论一下就是对于传统企业，我们怎么来做加法与减法。

问题 1： 何为企业互联网加与减？

王健：我在用友网络，负责大型客户的信息化，就是企业互联网化解决方案这一方面，我在这个行业做了二十多年的时间，企业信息化经历应该还是蛮多的，到今天进入了企业互联网化的新阶段。

企业信息化走到新的阶段——企业互联网阶段，实际上与我们过去的消费互联网有差异。销售互联网对企业互联网变革有一些好的基础，但企业互联网做起来复杂得多，所以，我们未来的空间应该也非常大，现在很多企业都在考虑互联网化。

关于加和减，我觉得这里面有几

个方面。1) 后台做加法，前台做减法。比如现在企业信息化用了很多东西，有供应链系统、生产系统等，每个系统里面又有很多模块。今天，我们在互联网化的时候大家会想，还会要加什么东西？不用加了，已经很多了。但实际上，真正的企业互联网化做到位，尽管模块多了，实际操作更简单，而且流程更简洁，在这方面会做减法，应该是到这样的状态。2) 数据做加法，决策做减法。未来数据量将猛增，细分度越来越细。在搜集数据的方面一定是做加法的过程。但是数据会代替我们做很多智能化的决策，它让我们处理业务的过程相对会变得更简单，让我们的工作会更轻松，在这个方面做的应该是这样的一个减法。3) 客户做加法，过程做减法。通过互联网化，我们可以更多地连接客户，连接伙伴。实际上，这个连接让我们的客户在增加，业务量在增加。同时我们面向客户的渠道，以及产品到客户的这个过程在减短，比如红领讲的C2M是企业与客户直接连接起来，不需要通过渠道。这个方面是做减。所以企业基于互联网以后，加和减有很多，核心还是为客户创造价值。**孙国平：**我在畅捷通，一直做合作伙伴的发展。我认为企业在互联网时代的加减法就是从原来的业务跳出来，重新构建新的价值网。价值网在互联网技术背景下得到了一个天翻地覆的变化。



用友网络 CTO **龙庚**



用友网络高级副总裁 王健



084 畅捷通高级副总裁 孙国平

比如小微企业希望把自己架构扩大，定单系统，客户系统，通过搜索化的一些应用，把供应链上下游乃至把客户全部打通，打通之后就是新的架构。红领也突破了原有的架构，他不是做服装，他让大家很 High 地去玩一个时尚。在这种状况下，红领的架构网和以前的架构网是天翻地覆的变化。

还有很多的企业在双创（创新创业）的背景下往前走，发现很多困惑。有贷账的困难，注册的困难，社保的困难……这些困难有很多的暗箱是双创企业不知道的。在互联网时代，可以用 O2O 的方式，用平台的方式，让双创企业得到最好的服务，得到最公平的服务，同时消费还是透明、公开的。

综合上面两点，互联网减是企业将自己非主业不擅长的外包出去，互联网加是企业通过平台寻找到有价值的服务。

刘学林：我在用友秉钧（2015 年 4 月加入用友集团），负责数字营销领域相关，在这个领域大概七八年的时间，跟阿里妈妈有一些整合。

所谓“互联网加减法”是指在传统营销中，企业应该通过互联网大数据、云计算平台将粉丝活动“加”起来，这样才能够增“加”企业与粉丝的互动，从而在传播过程中“减”少了传统营销的调研等复杂环节，通过大数据分析取代繁复的调研，通过激发用

户传播替代了复杂的投放。

传统营销是去我们做好了产品之后，通过电视、报纸、电话等推广就好了。数字营销则是通过微信、微博等社交化、移动化的渠道邀请用户、消费者来参与，也就是说在营销的过程我们的客户参与进来了，可以称之为 C2B，我把这理解为互联网在营销环节的加法，因为我们加了用户的想法，加了消费者的想法。

我上大学时给一些口香糖公司做调查，他给你很多口香糖，要你写各种东西，其中有调研的环节，我就需要很多的渠道，通过报纸，通过媒体传播，通过线下，甚至到商场促销这样的环节才能拿到调研数据，这样的流程很长，环节很多，成本很高。数字营销的调研完全可以把中间环节减掉，通过社交媒体、数字媒体传播出去，再通过社交媒体、数字媒体把信息收回来。我把这理解为互联网在营销环节的减法，因为我们减掉了流程，减掉了价值传递的环节。

傅强：我在用友超客（2015 年 7 月新成立），这家公司主要做社交化的互联网服务，我本人在管理软件和可移动互联网方面做了很多年。对于企业互联网，我理解有两加两减。

第一加的就是用户体验。因为在管理软件时代企业要求员工必须使用。但互联网时代如果不好用就会受到抵触，所以用户体验一定要非常到

位，让他感觉到很爽。为什么要爽？大家用手机，不管你用淘宝还是用微信，你的体验感觉很爽，不爽你不会用。另外一个加是信息聚合。这个里面包括人的聚合也包括信息的聚合，这样的聚合带来的是我们的数据服务，这是以前的管理软件时代很难做到的。

第一减的是烦琐的流程。以前用 ERP 时大家很清楚，一上来以后有复杂的流程，有审批等等。但是在互联网上一切都要简化。并不是说流程不存在，而是通过技术做到更好的体验，让使用的每个人感觉不到很复杂的流程。另外一个减是无关内容不显示。在一个终端上面，我们不需要看到所有的内容，只需要看到我们该看到的内容。比如我们原先装的 ERP 大家基本上是一样，这个时候操作起来比较烦琐，现在看到的数据都是跟我直接有关的，完全没有的就没有了。

问题 2： 企业互联网加与减的具体案例？

王健：我负责大企业，案例有很多。如智能制造的创美工艺、数字营销的 TCL 等。以红领为例，其 C2M 模式就是用互联网做了一道很好的加减法。

孙国平：小微企业案例更多。清华一个博士在微博上说我要创业，请给我

推荐一个会计。我们问你找会计干吗？找畅捷通吧！然后互动了一下，他不是找会计，而是找能够帮他注册、刻章能帮他做报税、做银行队长这样的服务。我们通过互联网平台帮他把问题解决掉了。他为什么不找旁边的代帐公司，因为不太了解，坑太多，他问了很多家，这家报这样，那家报那样，最后晕了。所以平台给了一个最合理的保障，小微企业可以通过互联网的方式，找到你需要的任何服务。

刘学林：我刚做了康迪 K17 一个电动汽车的营销案例。大家知道传统汽车营销一般是汽车出来后做一些媒体的广告，再组织一些户外试驾，最后邀约到门店上做推广，整个过程其实成本比较高，传播效果不好估量，整个过程也无法跟踪。我们为这款电动汽车策划了一个“对不起，我来晚了”的营销活动。首先我们通过大数据分析，检测到上海的上班人群是这款车的潜在客户；然后我们组织人到上海地铁口，说一个口号“对不起，我来晚了！”大家莫名其妙满腹疑惑第看着我们，这个时候放出来消息，推出一款电动汽车。之所以说，对不起，我来晚了！因为你在我们之前买了很贵的汽车。这款电动车只要八万块钱，还送上海的牌照（上海牌照 10 万块钱），活动出来以后我们通过社交网络，朋友圈、微博、微信进行传播，整个传播过程我们制作了一系列小的



秉钧网络 CEO 刘学林



用友超客助理总裁、超客营销产品总监 傅强

创美工艺的 工业 4.0 进阶

文 / 邱燕娜 中国计算机报



在创美工艺的工业 4.0 模型机上，客户只要用手机轻轻扫描生产设备的二维码，即可通过手机选择颜色、图章和数量等后下达定制化订单。设备接到指令后自动安排生产，短短两分钟后，定制化的产品就可以从生产线传送出来。在实际生产中，创美工艺通过小批量、个性化的柔性制造，将竞争对手往往需要一周的定制产品交付时间缩短为 48 小时。在很多企业还在讨论工业 4.0 概念时，创美工艺是如何逐步向工业 4.0 迈进的呢？

创美工艺（常熟）有限公司（简称创美工艺）自 2008 年以来，顺应市场和客户需求的急剧变化，率先启动了以自动化、智能化为主要特征的制造业变革，实现了企业自身的飞跃发展。

管理信息化先行

创美工艺（常熟）有限公司始创于 1993 年 12 月，是创美集团（日本）的独资企业。创美集团专业从事液晶 / 电器产品用部件、精密机器用构件、汽车用零部件的冲压加工，以及复印机光学结构件的组装等业务，是全球冲压件产业的领导厂商之一。

创美集团董事工场长金吉光介绍，创美工艺一直以来都非常重视信息化建设，并且根据业务的需求建设了多套信息化系统，为管理升级提供了有效支撑。

2012 年，创美工艺面临着要国际化发展的需求，同时在管理上还面临一些困境：由于多个部门在多项业务上交叉使用多个系统，造成信息离散，无法实现数据统一；决策部门获取的数据总是滞后的，导致数据无法很好地为决策的制定和执行提供支持。

因此，创美工艺决定采用面向集团企业的用友 NC 系统，并很快就与用友签订战略合作协议。“协议签订之后，我们确立了一个基本行动方针，即把创美工艺二十几年的生产实践经验写到 NC 软件中。”金吉光说，“同时我们也希望系统能够支持移动应用。”

2013 年年末，创美工艺已经全面应用用友 NC 的财务和供应链模块，实现了财务业务一体化，从采购订单下达、入库、半成品入库、成品入库到销售，全部供应链业务都已经与财务联动。到 2014 年，创美工艺又上线了生产制造模块。

金吉光介绍，NC6 具有很强的可移植、可复制特性，非常有利于创美工艺国际化，或者说集团化部署。他举例说，常熟公司在完成实施后，可以通

过软件方便地与其他兄弟公司分享代码、编码和数据。接下来，苏州公司就通过软件全部复制常熟公司的成功经验，快速上线。他补充说，苏州公司拥有1000多名员工，其新的ERP系统仅用了1个月就全部切换上线了。此后，创美工艺又快速完成了金牌模具和三垦工厂等NC系统的实施，实现了企业管理模式的复制。

到了2015年，创美工艺开始使用用友iUAP Mobile来开发移动应用。金吉光他们还在市场上寻找移动开发工具时，用友网络总裁章培林向他们推荐了iUAP Mobile。于是金吉光安排了两个学物流的年轻员工到用友去学习如何基于iUAP Mobile进行开发。4月12日，这两位员工才去学习，到了6月20日，他们已经开发了一整套移动应用。这套应用可以帮助供应商到创美工艺来送货时，用手机扫描二维码即可完成一系列流程，如货到什么地方，找什么人联系等。

金吉光认为，用友iUAP Mobile已经变成一个普通人可以快速掌握的工具，非常有价值，因为业务人员方便地把自己的想法用工具来实现后，将对业务创新产生巨大影响。

集成成就自动化和智能化

创美工艺不但用iUAP平台进行业务系统的个性化开发，还用iUAP平台对工厂进行了全面的自动化与智能化改造。据悉，iUAP平台涵盖设备数据采集系统、数据集成系统、PCS监控系统和数据展示分析系统等，创美工艺以iUAP平台整合了28个业务系统，从而可以通过iUAP平台直接控制生产设备和生产过程。

为了保证这一项目的成功实施，创美工艺把小尺寸液晶显示器事业部车间作为试点向进行实时。创美工艺在那里搭建了一条智能生产线。这条生产线能根据MES（制造执行系统）指令，拉动设备进行加工作业和物流流转。除了在生产线的前段有人

准备物料，以及后端有人接收成品后，中间环节，即从上料到整个加工过程，再到成品的运输和管理过程，全部自动化完成，所有加工设备之间的协同都通过信息系统和机械手来进行操作。

此外，创美工艺通过NC6、MES、POP（Point of Production，生产点管理情报）系统和设备的全面集成，实时监控每台设备加工状态、生产信息、设备开/完工和停机信息。每个设备正在加工哪个产品、执行哪道工序、计划加工数量、已加工数量和待加工数量……一目了然。

通过自动化，创美工艺一方面避免了由于人的不确定性而给生产带来的干扰，提高了生产效率和产品质量，另一方面把一线工人从大量单调、高频的工作中解放出来，去做一些更加有创造性、机器无法完成的工作。

现在，创美工艺每天上午10点左右更新生产计划，并采用条形码系统管理生产准备单。相关人员可以在公司内部网站上看到生产的实时状态、生产进度。相关人员通过现场采集到的生产数据进行现场生产效率分析，随时预测生产情况，以采取措施进一步提高生产效率。

“工业4.0所要求的生产过程的智能化与柔性化，并不是简单采购自动化设备和单一的软件系统就能解决的，而是要求企业重塑组织的创新体系。”金吉光说。

打造工业4.0的梦工厂

2014年，用友要在广州召开用户年会，邀请创美工艺的代表去进行应用展示。金吉光开始琢磨该演示些什么。当时业界开始谈论工业4.0，于是他希望能在年会上展示工业4.0应用。后来创美工艺和用友公司团队根据实际应用做了一个工业4.0模型机。客户只要用手机轻轻扫描整个模型机上的二维码，即可通过手机通过选择颜色、图章和数量等下

达定制化订单。设备接到指令后自动安排生产，短短两分钟后，定制化的产品就可以从生产线传送出来。这是工业4.0的典型应用。

现在，创美工艺正逐步将模型机付诸实际生产。创美工艺通过小批量、个性化的柔性制造，大大缩短了定制产品的交付时间。以科研配套的特殊化、小批量冲压磨具产品为例，竞争对手往往需要一周，甚至更长时间才能交付，而创美工艺只需48小时。

不仅如此，创美工业还在建设工业4.0的梦工厂。金吉光透露，他们今年在进行战略投资规划时

发现，创美工艺需要将新产业提炼并归结起来发展，并决定打造一个工业4.0的梦工厂来发展这些业务。据悉，这个梦工厂占地面积达1万平方米，创美工艺计划把新品研发、智能模具、装备研发和管理系统四大业务块聚集在这个在梦工厂发展。

梦工厂是一个无纸化工厂，车间的工作人员可以通过Pad或者智能手机实时获取产品设计信息和设计变更信息。在车间流转的物料信息都通过POP系统收集，并与MES、ERP-NC系统对接。金吉光介绍，现在创美工艺的梦工厂的主体建设已经全部完成。





金博物贸： 实现“互联网+钢铁”新模式

文 / 陈命群 广州金博物流贸易集团有限公司电子商务事业部总经理

电子商务事业部本来是金博物贸四大事业部中较为薄弱的。但是，作为集团探索转型方向和信息化建设的主导部门，电子商务事业部扮演的角色变得越来越重要，电子商务事业部主导建设的用友 NC6 也成为金博物贸向互联网转型的核心平台。

拥抱“互联网+”

广州金博物流贸易集团有限公司（简称金博物贸）是由广州市国资委出资 20 亿元、广钢集团出资 5000 万元于 2011 年 8 月共同成立的国有控股集团公司。金博物贸的起步很高，目标也高，希望在 3 年内成为年主营业务收入千亿元级企业。金博物贸旗下拥有广州金博、广州金钧、香港金钧、博汇置业、南沙物流园、珠钢码头等 6 家法人公司，主要从事大宗商品的贸易、物流配送、仓储加工、进出口等业务，2014 年经营收入近 353 亿元。

金博物贸成立后，设立了贸易事业部、物流事业部、钢铁博汇事业部（博汇置业公司）和电子商务事业部四个事业部。陈命群介绍，除了电子商务事业部以外，其他几个事业部所从事的传统业务都比较稳定，业务规模比较大。尽管负责新业务发展的电子商务事业部无

论是从营业额还是从人员规模上看，都显得比较薄弱，但是作为集团探索转型方向的主导部门，电子商务事业部负责内部信息化规划和建设，引导四大事业部融合发展，在整个集团中扮演的角色举足轻重。

金博物贸集团组建后，要做的第一件事情就是上 ERP 系统。金博物贸成立后，对原有的组织体系重新进行了调整优化，在保留原有法人管理架构基础上，以事业部为利润中心，实现跨法人主体的责任核算，不同事业部间内部按市场规则结算。如今，金博物贸形成了矩阵式多组织管理架构，要在满足纵向法人核算同时，还要满足横向以事业部、业务部为单元的责任核算与考核需求。之前不同企业法人应用不同的 ERP 系统，导致事业部的业务人员要在多套系统之间来回切换，不但工作量大，还带来了其他问题，完全无法实现矩阵式的管控要求。金博物贸希望以一套 ERP 系统替换多套系统，简化管理。同时，他们希望借助 ERP 的实施和应用理顺内部管理，强化贸易过程的追溯和风险监控，并且将传统业务与互联网结合起来。

由于当前钢铁行业的整体发展趋势并不乐观，因此金博物贸的主营业务之一——钢铁贸易已经今非昔比。他介绍，在以往行业形势好的时候，产业链上下游的盈利状况都很好，都很诚信，基本上不存在什么经营风险；如今行业利润变薄，风险管控成为相关公司在经营管理中关注的焦点。金博物贸希望借助 ERP 系统强化风险管控，将风险消灭在萌芽中。

减产是亏损，不减产则是大面积亏损。如此窘境，非钢铁行业莫属。在微利和恶性竞争的多重挤压下，钢铁企业如履薄冰。只有通过转型来创造新的盈利点，否则只能在亏损的泥潭中越陷越深。“互联网+”就是公认的发展动力。

更为重要的是，在互联网时代供需双方的大宗商品、价格信息不对称将消失，尤其在当下产能过剩、产业低迷的时代。金博物贸希望将 ERP 和电商平台结合起来，支持集团的全面转型，拥抱“互联网+”，构建坚实的互联网后端支撑平台。这也被认为是目前钢铁贸易产业突破单一价格战怪圈，整合资源全面服务化转型的破冰之举。

于是金博物贸在 2014 年制定了一个“以电商为统领、以贸易物流为支撑”的统一战略，一方面通过构建 O2O（从线上到线下）平台将集团打造成为中国领先的大宗商品交易服务商，将线上线下业务结合起来；另一方面将金博物贸的重资产，如仓储设施、物流车队，整合起来建立联盟式的仓储、物流资源，通过制定相应的标准，与一些合作得较好的伙伴进行轻资产领域的合作，以统一的品牌为客户提供物流配送服务。为了配合电子商务业务的发展，电子商务事业部已经自行开发了电子商务平台，他们希望将大宗商品电子商务前台和 ERP 后端系统对接起来，实现线上线下的信息联动、业务协同。

软件与服务并重

其实，在成立金博物贸集团之前，广州钢铁集团在上个世纪 90 年代就开始做信息化，用过成熟的 ERP 产品，也自行定制开发了不少软件，并且在此过程中积累了一些经验。

我本人在信息化建设方面还比较有经验，带领信息化团队开发了金博物贸自己的电子商务平台。因此在管理信息化平台的选型方面，金博物贸提出了明确的需求：第一，软件要有大宗商品贸易的行业经验；第二，要满足金博物贸多组织架构的管理需求，尤其是跨法人利润中心的运营；第三，要满足金博物贸进出口业务拓展要求，特别是系统要满足海外部署和应用。

此前金博物贸采用过一些专业的外贸软件，而这类软件的提供商多是小软件公司，它们开发的软件架构比较落后，无法满足金博物贸多组织管控、协同资金风险控制、海外业务机构与集团联动的需求。金博物贸经过严格的招投标流程，综合各方面因素，最终选定用友 NC6 作为其新的管理软件平台。

我们也非常关注后期合作伙伴对于项目的支持，这是这么多年来我们总结的经验。我们得到了用友总部的支持，用友总部的高层领导也亲自来考察过。软件商提供的服务也是我们选型的关键要素。毕竟，金博物贸的很多应用都是创新、探索型的，需要得到供应商的大力支持，建立长期的战略合作关系。

支撑平台经济发展

由于金博物贸对 ERP 的需求明确且急迫，因此



整个实施过程也比较顺利，2014 年 5 月项目启动，到了 12 月，仅仅用了半年多的时间系统就上线了。如今用友 NC6 已经在金博物贸发挥了不可忽视的作用：

第一，大幅强化了金博物贸的风险管控，通过风险警示等应用有效规避重大经营风险。金博物贸在 NC6 平台中设计了一些风险预警模型，使得风险尽可能在发生前就得到防范。陈命群介绍，NC6 还帮助金博物贸实现业务财务联动，事业部精细化内部核算，将利润算清楚。

第二，解决了多套系统同时应用带来的工作量等问题。用 NC6 替换原来的多套系统，满足了金博物贸的最基本的需求，解决了长期困扰金博物贸的问题，更为重要的是构建了矩阵式的集团管控架构体系。

第三，通过平台化支撑金博物贸的业务项目经理制。陈命群介绍，金博物贸的四个事业部管理部门借助 NC6 的应用实现服务平台化，为下属企业提供财务等公共服务，从而落实从财务到业务再到物流的项目经理制。比如说，针对某个直供客户，财务、业务和物流部门都会有相应的项目经理，项目经理负责统筹内部资源响应客户需求，服务好客户。陈命群表示，这种项目经理制可以大大降低沟通成本，而在大企业中沟通成本往往不容忽视。

第四，通过管理复制，支撑金博物贸的快速发展。陈命群说，金博物贸尚处于发展初期，发展速度非常快，从成立到现在不断在全国各地设点、成立新公司。借助 NC6 所采用的集团型架构，金博物贸可以快速复制成功的业务管理和风险管控模式，从而使得新公司的设立变得更加容易。

第五，为金博物贸的互联网转型、O2O 业务发展提供了有力的后端支撑。向“互联网+”转型之后，除了线上的交易平台、线下的物流仓储平台和配送平台之外，内外联动和内部管控平台也很重要。ERP 平台终究还是企业内部管理的核心，是流程、风险管控的利器，同时担负业务数据的采集和分析的重任。因此在“互联网+”时代，ERP 的作用将越来越大，只是扮演的角色有所改变。

未来金博物贸还希望借助用友 NC6 的应用，实现当前四大板块业务的融合发展。此外，我们还希望将交易系统、物流系统和金融系统以业务的方式整合进用友 NC6 平台，从而围绕钢铁产业链大力发展平台经济，带动行业聚集创新发展。

值得一提的是，在金博物贸的成功借助用友 NC6 产品实现较为完善的集团管控后，转型经验，金博物贸的上级公司，即广钢集团也引进 NC6 作为全集团一体化管控的战略支撑工具。



互联网时代企业新玩法

——《企业互联网白皮书》发布

目前，从消费互联网到企业互联网的发展进程中，企业参与经济活动的规则与思维发生了变化，企业要转型升级为互联网企业要遵循一定的路径与方法，用友与海比研究调研了大量用户并总结一些企业互联网化的成功实践，撰写了《企业互联网+》白皮书，一起分享给大家。

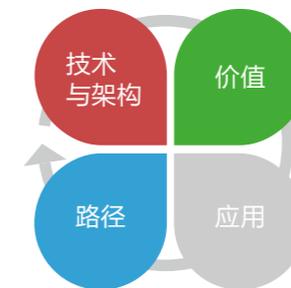
互联网+时代企业新规则

从产业的角度来讲，未来的企业都将是互联网企业，企业互联网+时代重新定义了企业参与的四大规则：C2B、O2O、生态圈、数据驱动。其中，C2B是核心，要求企业真正以用户需求为中心，通过O2O线上线下多渠道方式，以一体化生态圈为用户提供服务，在整个服务过程中实时利用企业内外部所有数据。

企业想要在新的规则下生存，就必须真正实现由产品导向转向客户导向，由流程驱动转向数据驱动，由延时运行转向实时运行，由领导驱动转向员工能动！客户主导能够满足客户的个性化定制需求、参与感、体验等；数据驱动是通过内外部数据的采集、管理、分析和应用推动企业运营管理变革、满足客户需求；实现客户主导型企业，必须做到实时企业，实时响应、快速决策才能够满足客户需求、企业运营管理需求；员工能动，让用户和伙伴直接相连的一线员工充分激发工作热情、发挥创新力，推动企业自下而上的社会化创新。

企业互联网化典型思路

白皮书的调查表明，目前高达77.29%的企业正在全面或局部行动，加速向互联网转型。在“企业互联网+”实践过程中，领先企业基本遵循了一个共同的互联网思路或方案，即“价值—应用—路径—技术与架构”。



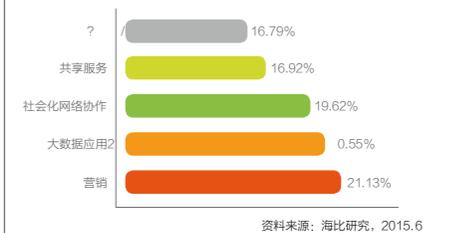
路线图

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

企业互联网化的五大切入路径

白皮书调查发现，企业互联网化有五种典型的切入路径，即从五种典型的应用开始入手。他们分别是营销、

社会化网络协作、共享服务、智能制造、大数据。这些应用类型也是当前企业在互联网化过程中最为普及的。



资料来源：海比研究，2015.6

企业互联网化 TOP5 应用比例资料来源：海比研究，2015

首先是营销互联网化实现客户连接。营销环节是当前企业互联网化过程中应用最多的，其本质是利用互联网实现企业与客户的连接。它给企业带来的不只是销售渠道的改变，还有商业模式的改变。最为重要的是，通过各种营销应用，企业可以实现与客户的连接，建立起自己的粉丝与社区，为实现粉丝经济、跨界经营、商业模式转型打下坚实基础。

营销的互联网应用有很多，微博与微信官方账号、官方网站或社区、官方移动APP、网络营销、数字营销、电子商务、统一营销、全渠道营销(O2O)等等都属于这个范畴。成功互联网化企业的实践表明，营销应用中最为关键的是电子商务和O2O解决方案。

在移动互联网时代，连接客户其实变得非常简单，一个二维码、一个微信号就能搞定！TCL、黄色小鸭等众多企业都在这方面做得非常好。黄色小鸭通过电商订单中心，利用微信

等手段，将线下店面渠道的用户激活并转移到线上，与线上电商渠道一起构建线下线上融合的协同运营平台，实现了用户连接、精准营销，以及围绕用户的持续经营。

其次是社会化网络协作实现员工赋能。社会化网络协作是通过社交平台将企业内部各个组织、甚至上下游伙伴中的人快速聚合在一起，形成一种透明实时平等开放的工作模式，其本质是激发员工的工作热情、创新活力。调查数据显示，社会化网络协作应用比例为 19.17%，满意率为 50.44%。社会化网络协作是企业实现员工能动、实时企业的基础性应用。和传统的 OA 不同，社会化网络协作不再是工具，而是完全融合到企业管理与运营中的本体。它支撑着企业的组织架构变革，实现企业的社会化运营，使企业能真正做到以人为中心，实现自组织、员工能动。它是企业互联网+时代企业管理运营的支撑平台，是企业各种知识资产的积累与沉淀平台，是企业文化与经营理念、经营模式的传承平台。

不像很多复杂的 ERP 系统，社会化网络协作往往是非常容易应用，各种企业都能应用。我们研究发现的一个典型例子便是洛阳重工。洛阳重工通过社会化网络协作，一方面实现了组织的扁平化管理与沟通，企业的每个通知每个任务可以穿透层级式的金字塔管理架构，直达每个部门和每个员工；每个员工也可以击穿部门壁垒，

实现与任何领导和同事的实时跨部门沟通，大大提高沟通协作效率。另一方面，实现了员工沟通协作过程中所产生知识或经验的资产化，让这些分散在各位员工心中的知识能够在企业得到分享、沉淀。网络协作让员工能动性得到极大释放与认可，成为学习交流、企业创新的大舞台。这家传统老国企重新焕发出勃勃生机。

第三是共享服务实现运营模式互联网化。共享服务是企业将分散在各个地方的财务、人力资源、IT 系统等各种共性的支撑服务集中在一起，并由专门部门负责统一向企业所有机构提供服务。其目的是实现资源利用的最优，以及促使支撑服务更加专业、规范，本质上是企业运营模式的互联网化。从企业尤其是大型企业的发展趋势来看，应该尽可能将各种共性服务发展成共享服务中心。在当前，财务、人力资源和 IT 是三个可以实施的重要方向。

共享服务充分反映了互联网时代的共享经济特征，也是企业实施组织变革、实行扁平化管理、进行商业模式变革尤其是实施跨界经营的重要手段。当一个大型企业自身的共享服务成为非常坚实、具备高度可靠性和低成本特征的基础服务时，它可以把这项基础服务社会化，并由此实现企业的跨界经营或商业模式转型。

共享服务也开始在很多大型企业中得到应用。例如，协鑫集团利用云计算、移动互联等技术建立了集团财

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

第四是智能制造实现产品互联网化。工业 4.0、中国制造 2025 让智能制造成为企业关注的焦点。白皮书调查发现，企业的智能制造基本包括三个方面的含义。第一，产品的智能化。即利用现在的软件技术、移动互联网技术、物联网技术，将制造出来的产品实现智能化、可连接化；第二，生产的智能化，即智能工厂，包括生产过程和生产工艺的智能化；第三，协同的智能化，即实现研发设计生产制造的一体化，实现上下游供应链的实时与智能协同。

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

创美工艺是智能制造的一个典范。它利用物联网技术连接生产工厂，实现了完全自动化的、个性化的柔性制

造，创造了中国的工业 4.0 样本。创美工艺应用了设备数据采集系统、数据集成系统、PCS 监控系统以及数据展示分析系统，实现了生产的全面自动化，并能根据数据的变化进行智能化生产。更进一步，创美工艺将模具的数据展现给客户，客户可以根据自己

的要求选择合适的小颗粒度模具，由此实现小批量个性化的柔性制造。

第五是大数据让企业智能化。大数据的应用在企业互联网化过程中主要有三个方面。第一，企业要有整合外部数据和内部数据的采集、处理、分析和展现的综合解决方案；第二，企业要建立自己的大数据分析模型，为自己的经营管理提供服务；第三，企业可以根据自己大数据的服务能力和价值大小，将大数据资源或分析能力、分析结果社会化，实现大数据服务的运营化。

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

采用 CC 架构即“云+端”架构

在“企业互联网+”应用中，“云+端”架构是成功企业采用的典型方

式：后台系统部署在云，交互界面部署在包括 PC、手机在内的各类智能终端。值得注意的是，不管是“后台的云”还是“前面的端”，都涉及到两种情形，即公有还是私有。这意味着，不同应用的“云+端”，会存在不同的部署方式。

在企业互联网+时代，企业最关注的技术为移动互联网、云计算、大数据与物联网。几乎所有的企业都认为，互联网化需要用到这四大技术，并且是将这些技术融合到自己的经营管理之中，成为自己企业不可分隔的一部分。更进一步，企业都已开始利用这四大技术进行业务模式的转型与创新。例如，红狮水泥利用移动互联网技术，实现了经销商管理与沟通的重大创新。企业应该根据自己的实际情况，充分利用新技术，实现自己的管理或运营创新。

事实上，互联网化是对信息化的重新定义和重构，是 ICT 技术与企业的融合创新，它会导致架构发生革命性变化，具体包括业务架构、数据架构、应用架构、技术架构。

企业互联网化合作伙伴的选择

从企业互联网+的典型例子可以发现，实施互联网+，立刻行动是最重要的。但选择合作伙伴，则要格外小心。随着“互联网+”吹遍神州大地，众多形形色色、打着互联网旗号开展服务的服务商也进入人们视野。企业在选择“企业互联网+”服务合作伙伴时，要结合自身实际情况进行选择，并对服务合作伙伴进行深入考察。首先要对服务商的应用进行深入了解，判断其应用是否成熟，是否能满足自己的需要；第二，要考察应用服务商是否拥有自己的开发平台、是否拥有个性化定制开发能力，互联网应用对此有较高要求；第三，要考察应用服务商的资源聚集度，看他是否有相应的资源帮助自己实现“企业互联网+”转型。

扫描二维码下载完整版白皮书



企业互联网架构示意图
资料来源：用友网络

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

华菱线缆 CIO 熊硕: 3 个人如何解决 15 亿排产

文 / 熊硕 湖南华菱线缆副总经理兼财务总监



湖南华菱线缆副总经理兼财务总监 熊硕

华菱线缆是一个传统的制造行业, 生产电线电缆, 是航空航天协作单位, 同时也是国家军工的研究基地。电线电缆在全国来讲是一个产能严重过剩的行业, 但是华菱线缆为什么在这种残酷的竞争下能够生存?

我刚去北京出差一个礼拜, 到了上海, 有朋友问我, 今年是南方冷, 还是北方冷? 我说今年制造业最冷。制造业的寒冬怎么过去? 我认为有三条: 要么是有很先进的技术水平, 占领产业链高端; 要么掌握最先进的管理平台; 要么有前瞻性的业务发展。

华菱线缆作为一个传统行业企业, 一直努力把我们的企业做成一个花园式工厂、数字化企业, 将技术和管理优势转为市场优势。华菱线缆的一些

产品, 是国防军工领域使用的高端装备。在国家十大行业, 我们也占了七个销售领域。

基于无限产能的新困惑!

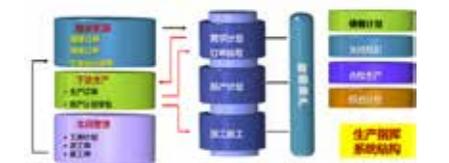
到 2010 年, 经过几年 ERP 的运行, 我们发现在生产排程过程中, 出现了一个新的困惑: 在整个生产接单过程中, 什么单都接, 造成了交期预期不准, 出现了库存积压风险, 影响了准时交货。销售基于生产能力无限大的假设下不断接单, 生产排程是利用原有老系统, 在这种情况下整个生产出现了混乱, 产量小时还有序, 量大的时候就会出现撞车。

怎么办? 我们和用友集团进行深入讨论, 提出了一个目标: 实现产能数据化和标准化, 同时使生产排产可视化, 生产过程必须透明化, 以保证公司在转型过程中有一个能满足客户个性化需求的生产过程。

当时 APS 项目在日资企业实行过, 但是在中国企业特别是相对比较复杂的传统电缆企业中能否成功? 我们一直存在很大的疑虑。可喜的是用友的团队下定决心支持, 才有了华菱线缆

这个国内电线电缆行业首家 APS 项目。APS 项目整整实施了 22 个月, 我们进行了产能和数据的深入调研, 包括整个生产流程的调整和分析, 项目推进了 12 个月的时间。项目过程中还推行了多工序联动排产, 将从半成品到工序成本之间的流程进行全线设计, 整个过程实现了联动节拍, 联动节拍使我们按班转移滞留时间从 4 个小时减少到 2 小时。

有限产能排程 提升制造效能



电线电缆虽然只是一个简单的铜加绝缘材料、包覆材料的过程, 但是要按长度生产的, 整个长度既制约了生产节奏和节拍, 同时影响了成本核算和材料的管理, 怎么使多工序产能联动起来? 在 APS 项目推进过程中, 我们花了很多的心思。现在这种工序协同联动排程对企业数据进行重新梳理以后, 起到了很好的效果。

所有数据收集齐全以后，我们实现了排产可视化。公司生产组织部门、销售部门和计划部门可以非常直观地通过电脑知道：哪个合同处于什么阶段？哪个产品开到哪个工序？哪个产品离交期还有几天时间？中间谁临时插单过来？

电线电缆做军工产品，有些产品必须保证，在原有生产过程中很难满足计划的随时调整。上了 APS 以后，可以做到随时插单，插进去以后可以根据瓶颈工序倒算出整个排产的调整。

可视化的排程也使整个生产流程过程让客户放心，客户到厂里催货的时候可以直接看到整个排产进程。

通过这种方式，我们的数据实现了可视化和标准化。在这个实施过程中，我们整理了很多产品参数、产能关系和联动节拍的数据。

3 个人解决 15 亿排产

APS 的实施，让华菱线缆生产组织调动系统有了很大变化。华菱现在的产值是 15 亿多，整个生产组织部门只有 3 个人，其中有一个人是部长。3 个人可以解决 15 亿的生产排产，电线电缆审查很细，有赖于有一个强大的 APS 计算模型，使我们实现产能利用最大、刚性黏性最强、库存占用最强、节奏最快，工序的刚性连接才能让产能充分最大利用。

通过有限产能排程可以实时掌握生产负荷的情况，每个机台有多少小时工作量，生产瓶颈一览无余，工序

衔接畅通无阻，所有工序在电脑上可以看见。

完派工情况通过一系列的单据实现了可动态实时查询每个订单当前状况，预计完工时间，使我们对客户的承诺有了保障。

有了这么一个强大的工具，华菱线缆已经实现了机台成本核算，而且每天都可以算，每天都要分析前一天生产任务为什么没有完成？差异在什么地方？是计划问题还是实施问题？每天领料和电脑内的计划 BOM 是否严格一致？我们每周都有一个成本分析例会，保证即使做一个高附加值产品，也仍能使我们的成本控制到最低。



我们采取了成本优先模式和交期优先模式两种算法，来确保排程与管理更加精准。

在此过程中，我们有时候是以合单为生产批次的，因为电线电缆有一个合并生产的要求，否则单线生产，各种规格不能共模的话，浪费非常大，这是成本优先模式。同时还有一个交期优先模式，这两个模式是一个矛盾，但方案规划时将两种计算方法老都设计在里面。

现在华菱线缆每个生产车间都有

一个电子看板，将分厂车间生产每个工序的问题以数字形式进行看板管理，我们将看板管理作为考核分厂管理人员的一个重要指标，只要是那一天到时间没有数据上墙，一定要严格考核。这种方式使我们的产能加负荷、加工时、设备运转情况所见即所得，公司管理人员 20 多人，通过电脑控制完全可以掌握生产线缆的情况。这种承诺也是有据可循。

有限能力排产让华菱线缆生产效率能提高 40%，原来在无限产能排产情况下，好象什么单都接了，实际上交不出货。而现在我们将完整产销体系建立起来。目前生产排产有序化，进度可视化，计划问题透明化。无论遇到什么问题，是装备问题？计划问题？还是人员操作问题？就没有皮扯。现在我们订单按期履约率提高了，提高产能有效利用率，同时交货随时响应能力越来越强。由于响应及时，接单能力大大增强。

我有一个体会，当前绝大部分 ERP 生产部分都是因为无法满足快短少生产实际需求，从而丧失了使用价值，沦为一个摆设，没有精确的计划就没有从容的过程，要想交货准时，生产过程顺畅，就必须建立精确的生产计划与及时的生产过程监控。

我个人认为，ERP 将逐渐弱化为进销存+财务、后勤管理，生产管理将会由 APS、MES 负责，这是制造业管理软件大趋势，希望制造业的朋友尽早实现 APS 计划。

创生医疗 CIO 邓建波：30 多道工序，怎么管？

文 / 邓建波 创生医疗 IT 负责人



创生医疗创立于 1986 年，是中国目前最大创伤产品生产制造商，顶尖脊柱产品的生产商之一，2 万个产品型号，30 多个产品加工工序，为每个产品赋予唯一的序列号，凭借 US+ 条码进行全过程质量管控，真正符合国家 GMP 的高要求。条码应用于自材料采购入库、生产指令下达、投料、各工序间流转、工序检验、工序报工直至产品包装入库的全过程，条码实时采集材料批次、生产人员、设备机台、检验报告等信息，不但正向质量全程可控，而且逆向可准确溯源。

车间条码应用背景

因为是制造的骨科产品大多数

会植入人体之内，所以不管从任何层面来说，对整个企业的管理要求都非常严格，我们国家对这个行业制订了 GMP 标准。

说到严格，我亲身经历过，当国家检查小组来我们公司检查时，会去我们仓库里面随机拿到一块植入产

品，要求我们提供该产品同批次的销售情况，还有这个产品当时生产入库的情况。入库多少，销售多少，现在库存多少，数据必须一一符合。我们的每一块产品上面都会刻有序

列号，每一块产品都是有一个唯一标识码。入库之前要查当时生产的情况，每一道工序的加工记录需要查询，需要知道每一道工序当时的质量情况。再往前推，他会查询到这批生产订单所领用的材料，是领用哪一个批次的材料，这些都是在整个一条产品追溯线上，从头往前都要求追溯。

原来我们实施的是实际成本，因为加入了美国史赛克公司，应美国总

部的要求，我们必须实施标准成本，标准成本要跟实际成本进行比较分析。当时上 ERP 的时候，我们公司包括植入产品和生产手术工具林林总总加起来大概有 2 万个产品，加工工序也非常多，加工周期也非常多，最多的加工工序差不多有 30 个，其中还有一般企业不会遇到的工序，比如需要在产品上面进行激光刻字，我们需要把这个产品进行软化、曝光，还需要对这个产品进行特别的灭菌处理。在这种情况下，去统计出这些实际的生产数据，靠人工方式是很困难的。即使统计了也未必能够满足对于整个产品生产全过程管控和符合对产品质量全面追溯的要求。因此，我们与常州用友一起做了对车间条码的深入合作。



生产全过程条码和全要素条码管理

我们对整个车间从生产订单下单开始就进行了条码打印。在 ERP 系统里面，我们开始进行生产下单，把这张生产订单打印出来，打印出来的同时，我们会把每一道工序的相关信息都会打印出来。

在生产下单完之后，我们需要领料。领料的同时，我们也会用条码的

方式全把所领用的材料和这批材料的批次、领用的数量统统转化为条码打印，然后粘贴在当时生产订单上面。

领完料之后，会进行实际加工。在实际加工的时候，必须进行工序报工，就是对我们加工的工序进行验证，防止发生错误。为实现工序报工，我们把公司里面所有的设备全部贴上条码，公司里面所有员工的工号、工号牌全部换成有条码的，这样方便工人在整个加工的时候能够方便的使用条码枪进行扫描，而不需要进行人为手工录入。不仅仅是第一道工序，有可能是中间某一道工序，如果这道加工工序在系统里面是设定需要为领料的工序，系统里面会有一个工序领料的验证，必须验证通过之后才能进行这道工序的加工。

直到最后，在整个工序流转的时候，我们可以通过条码去扫描生产订单上面的条码，然后确保工序的准确性。我们产品最后也会进行包装，每个产品都会进行包装，包装上面也都会有一个很明显的条码。

U8+ 条码管理让我们真正全面落实国家 GMP

整个一条线都通过条码管理，能够实现产品质量有保障，可以说达到了工序级管理。对质量追踪，也起到很明显的效果，以前都是人工的，通过去找纸质的资料追踪，这样通过系统化马上可以调出当时的质量记录。

整个生产进程在条码管控上面都可以管控到。生产计划也对工序在制品掌握的非常准确。对数据分析也是达到了一个很好的效果。

上面简单介绍一下我们企业条码应用情况，谢谢大家。📌

菲利华 CIO 来万鹏： 资源不变，产能如何加倍？

文 / 来万鹏 菲利华信息化负责人

通过 U8+RFID 可视化项目的推进和精益生产管理方式的引入，今年上半年我们的生产效率有了一个比较大的提升。通过数据对比分析，2015 年光纤类产品单小时产出率较 2014 年相比提升了 30.8%，人员月均休息天数提高 60%。真正实现了“接单生产、接单领料、接单质检、接单入库、接单核算”的业务管理目标。

生产模式与管理中的“堵点”

菲利华公司全称是湖北菲利华石英玻璃股份有限公司，公司始建于 1966 年，1999 年完成企业改制。公司是国内具有较大规模优势的石英材料供应商，是全球五家有资格提供半导体材料产品的供应商之一，也是国内军工领域少数几家提供石英纤维产品的供应商。公司 2014 年 9 月份在深交所成功上市。

公司生产模式是以单件流为主，兼顾了一些批次生产。因为石英产品特性的原因，造成生产工艺控制和生产过程控制比较难。在我们上可视化车间系统之前，整个生产过程基本上处于不受控，或者不完全受控的状态。表现在：

第一，不能实现灵活生产派工。

第二，不能方便对当天生产数据及时汇总。

第三，不能及时发现和处理生产异常。

第四，生产数据和统计存在严重的滞后性。

因为我们没有平台，没有手段，能够高效汇总和分析这些生产过程的数据。

基于 RFID 的可视化车间管理——项目建设目标

在企业成功上市之后，对生产管理提出了更高的要求，提高生产效率，提供可靠有效的数据，以便能够作出准确的分析和决策。为此我们决定启动可视化车间管理项目。

整个项目简单来讲，就是在用友 ERP 平台下结合 MES+RFID，在精益生产模式指导下实现整个生产过程可控和可视化，至少达到制造资源数字化、生产过程数字化、现场运行数字化、质量管控数字化、物料需求数字化。

车间应用场景：实现这个项目的依据就是人员、设备、物料，一个资源一个卡。这个项目实施过程中，要求所有工序所有员工在每一道工序开始之前要刷人员卡、设备卡、物料卡，完工之后也同时刷这三个卡，同时代表着人、机、料开工完工的状态。

半成品加工流程：在整个半成品加工工序当中，首先要派工，安排什么人什么设备在什么时间做什么样的产品。领用的原材料要有 BOM 依据。材料领用之后，各个工序按照刚才场景里面说的，每道工序开工和完工都



要刷人员卡、设备卡和物料卡。工序完全之后进行半成品检验，然后生成半成品的条码，所有产品是单件流，贴了条码之后办理入库。产成品加工流程，区别在于产成品检验之后会形成装箱，之后的入库和发货都是依据装箱码实现的。

我们公司生产过程遵循五个按“单”的管理思想，即接单生产，接单领料，接单检验，接单入库和接单核算。这个“单”在我们公司概念当中，是生产任务单，我所有生产行为要依据任务单和计划单来执行。

“神器”——工位机：我们的加工设备上都有一台这样的工位机。通过工位机采集的人员、设备、物料流转的数据，通过表单推动，在现场 LED 看板上面会形成一个实时表格，供生产及管理人员实时查看；在电脑客户端会形成设备、人员和工序各式各样分析结果，以图形方式展现，一目了然。

显著的现场改善

通过整个可视化项目的推进和精

益生产管理方式的引入，今年上半年我们的生产效率有了一个比较大的提升。通过数据对比分析，2015 年光纤类产品单小时产出率较 2014 年相比提升了 30.8%，人员月均休息天数提高 60%。

上个月我们一线员工问了我一个问题，他不能理解我们公司为什么推进精益生产管理，因为这些表单反映的管理效能是对公司层面来讲的，员工不能切身感受到。我后来想了想怎么用他理解的方式回答他。精益生产就是确定在一个合适的时间、合适的地点，用合适的方式、合适的人做合适的事情。信息化就是把你所有做的工作用数据记录下来，形成企业的大数据，以便进行数据分析和决策。

最后跟大家分享一下我们公司在做这个项目的一些感触。第一，让计划可视化调整，让车间可视化，这是迈向智能制造的一个基础。第二，在设计、开发、计划、生产到服务全流程过程中，实现企业内外部的互联，完成设备、产品、客户全面连接，这也是互联网+的方向。📌

2015年10月30日

星期五

服务于智能制造的 Open API 发布

Open API 产业链平台由用友优普公司发起，包括斑马技术亚太有限公司（条码、RFID）、大世科技（上海）有限公司（MES）、北京东方恩拓科技有限公司（RFID、考勤）、昆山艾派斯软件科技有限公司（MES）、阿里云计算有限公司（云平台）等公司，共同为制造企业提供将各种不同系统和数据关联起来的服务。

由于国内制造业工厂大都是大量的新老设备并存，其工控通讯接口和数据接口各不相同，而 OpenAPI 的核心在于对底层协议进行标准化，对数据结构进行标准化，首先打通管理信息系统和工业控制系统两大系统之间的对接——ERP 前端对接 PLM、CAD、CAPP，后端对接 MES、CRM。该产业链平台具备多层计划体系，精细化的车间作业，以及与 MES 系统、硬件厂商合作体系，从而来提供智慧工厂和智能制造方面的解决方案。



2015年10月28日

星期三

“小微企业财务及管理服务平台”发布

畅捷通小微企业财务及管理服务平台（www.chanjet.com）以财务服务为核心，为小微企业提供一站式管理服务，包括在线记账、代理记账（含报税）、工商登记、纳税审计、社保代理等企业服务，面向小微企业财务人员的财税知识与政策交流、培训与咨询的服务社区（会计家园），以及

对接用友及各类金融机构的金融服务。

该平台在支撑企业建立规范的核算与管理基础的同时，也有利于政府改进和增强对小微企业的服务，让各项减轻小微企业税负和鼓励创新创业的政策更好地对接到位。

2015年10月14日

星期三

用友 - 阿里“企业大数据应用联合实验室”成立

用友 - 阿里“企业大数据应用联合实验室”是以打造“数据驱动的企业”为核心目标，为企业提供数据产品和服务的开放性研究组织。

目前，该实验室主要有五大研究方向：第一，通过整合的全网数据，来助力企业数字化营销；第二，对政府的大数据资源进行共享与开放建设，为政府大数据做数据技术与平台支撑；第三，对各行业在大数据领域的深度应用进行研究和实践；第四，基于阿里云，为企业提供用友 BQ Cloud 数据可视化分析工具；第五，通过结合阿里云计算和数据基础设施和用友大数据技术，为企业构建混合云模式的大数据平台解决方案。



用友 - 阿里“企业大数据应用联合实验室”成立

2015年10月

星期四

用友 iUAP 平台推出国内首家企业级 UCaaS 用友有信

用友有信凭借 iUAP（企业互联网开放平台）的优势，为企业级开发者在开发互联网应用时提供即时通讯、网络电话、视频会议、消息推送、短信服务、落地电话等一系列后端开发服务；所有的服务均以云端开放的 API 和客户端 SDK 的形式提供给互联网应用的开发者，以便开发者将其与业务系统进行整合，允许各类系统（如 ERP、CRM）与统一通信解决方案深度集成。



世界 500 强总裁 都在学毛泽东的七篇文章

很多事情，看似隔行如隔山，但隔行不隔理。比如，闹革命，打天下，建立政权同经营企业看似是两件风马牛不相及的事情。但二者内在的道理却有着很多相似之处，因为无论是打天下，还是经营企业，都是一个创业的过程，而这个过程都是由领袖带领追随者完成的。

毛主席领导的人民革命是一个伟大的创业过程，可彪炳史册。在革命过程中，毛主席形成的一些思想对于同为创业者的企业家

同样具有一定的借鉴意义。毛泽东思想也确实影响了中国很多知名企业家的经营管理理念，比如华为总裁任正非、海尔 CEO 张瑞敏等都深受毛泽东思想的影响。作为企业家，应该学好毛主席的七篇文章。

第 1 篇： 《红色政权为什么能够 存在？》

作为企业家，也一定要分析一下自己企业能够生存和发展的

原因到底是什么；是什么样的外部环境和自身条件让企业生存了下来，并且能够发展下去。对这个问题的回答，可以帮助企业家站在一个战略的高度来认识企业的外部环境，来定位企业的发展。

第 2 篇： 《井冈山的斗争》

革命是斗争，企业是竞争。革命斗争很残酷；企业的竞争不是你死我活，但也绝对是优胜劣汰。因此，企业无论是在生存阶



段，还是在发展、壮大阶段，都要讲竞争策略。尤其是企业在“井冈山”时期的初创阶段，可以说是在夹缝中生存。如何在竞争中，让自己活下来确实不容易。所谓竞争策略，就是如何在竞争中取胜的策略。如何形成自己企业的竞争优势，如何在竞争中取胜是伴随企业整个发展历程的问题。

第3篇： 《星星之火可以燎原》

创业可谓千辛万苦，总是遇见一些意想不到的困难。面对困难，一定要树立起坚定的信念，相信自己的事业一定能够成功，相信“星星之火可以燎原”。相信“星星之火可以燎原”就是要明确的愿景，相信企业的目标一定能够实现。愿景一旦成为一个组织的信念，就成为组织发展的动力源泉。坚定的信念才是支撑企业家战胜困难的力量，才是支撑企业发展壮大的力量。

第4篇： 《论持久战》

做企业有方法，但是没有捷径。只有静下心来，瞄准目标，脚踏实地地干好每件事，持续积累。企业的各种资源积累到一定的程度，企业就能形成厚积薄发

之势，企业就能发生质的飞跃。所以树立打“持久战”的心态，对企业家来说非常重要。

第5篇： 《改造我们的学习》

学习力才是企业最核心的竞争能力。没有学习的质量和速度，就没有创新的质量和速度，就没有企业发展的质量和速度。一个人能做到坚持学习，善于学习非常不容易。一个组织能做到坚持学习、善于学习，更是难上加难。因为良好的组织学习，需要实事求是、坦诚沟通、相互包容的企业文化作为支撑。而根深蒂固的面子文化和圈子文化窒息了企业开放、包容的沟通氛围。这也导致很多企业提出创建学习型组织的目标，往往也只停留在口号上，而没有落实在行动上。

企业如何改造自己的学习？关键是企业家要勤于学习、要善于学习，不断端正自己的学习态度，为员工作出表率 and 榜样。真正做到“知行合一”。放下自己的身段，心甘情愿当学生，而不是高高在上当领导。

第6篇： 《论联合政府》

企业要发展，必需要与别人合作、联合。合作是最基本的商

业精神，联合是企业快速做强、做大的重要途径。但是合作、联合并不是为了眼前利益而放弃自己，而是为了更好地发展自己。因此，在合作、联合中，要把握好自己的发展主动权。

政治是实力的较量，企业也是实力的较量。别人愿意不愿意与你合作，取决于你的价值和实力。在合作、联合中，自己处于什么地位，也取决于自己的实力。能否在合作、联合中，拥有自己的话语权，把握自己的发展主动权，不仅仅取决于自己的实力，还取决于自己的追求。

第7篇： 《将革命进行到底》

革命的目标是最终打败对手，而企业的目标是不断发展壮大自己。企业生存很难，发展更难。企业每前进一步都需要付出卓绝的努力。生命不息，奋斗不止。只要企业具有“将革命进行到底”的精神，企业就能永葆生机。



《今日用友》
下期主题

企业互联网时代的新三观

2016中国企业互联网大会将于1月16日举行，会议将重建企业在互联网时代的新三观。

融合：互联网与传统产业、虚拟经济与实体经济、线上能力与线下资源必须深度融合；

生态：企业和产业的生存和发展模式正在被颠覆，“开放与连接”已成为整个商业生态的核心特征；

共享：万物不为我所有，万物却为我所用，共享经济（技术连接、资源共享、全程自助）正在改写企业的思维代码。

围绕此新三观，特别征集如下文章：

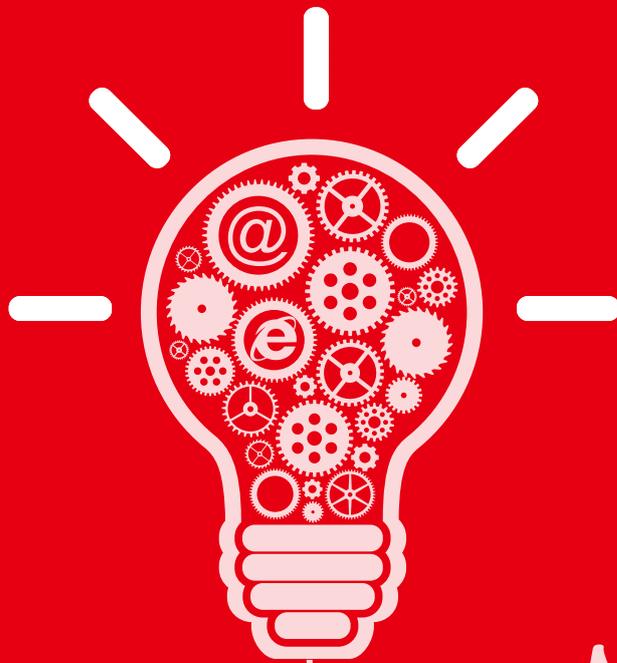
- 企业的融合案例（互联网与传统产业、虚拟经济与实体经济、线上能力与线下资源融合）。
- 用友与战略合作伙伴（阿里、华为、百度、苹果、腾讯、滴滴……）的合作进展和成果。
- 用友及伙伴2016年的主打产品和服务，每个产品或服务请附上其产品价值、客户价值和成功案例。

2016年1月15日之前，请将您包含上面问题的稿件（体裁不限，字数不限）投递至小邮箱hehh@yonyou.com，稿件若被录用，将获得此大会价值2888元的入场券一张。

感谢您的参与，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

