企业家献策传统行业如何抓机遇促转型——

闯关口造风口关键在窗口

本报记者 孟 飞

在经济增长下行压力加大的背景下，传统行业面临增速放缓、增长乏力等问题，如何适应经济新常态？如何转型升级？在2015中国企业领袖年会上，一些企业界的大咖从自己的角度为传统企业开出了“药方”。

看清方向 顺应趋势

“近10年，互联网对各行业的影响，就像雨水渗透大地，由表及里。”苏宁控股集团董事长张近东说，互联网是一种大趋势，这种趋势会取代传统企业过去引以为傲的优势。传统企业在转型升级中最重要的就是看清方向，放下过去的成功，顺应趋势。

当然，顺应趋势并不是那么容易。张近东介绍，苏宁在2009年向互联网转型时，正是传统的连锁零售业务业绩最好的时候。但正是因为看到了互联网发展的趋势，苏宁决定突破自我、上线电商，义无反顾拥抱互联网。

作为传统企业代表的零售企业，面对互联网大潮冲击时总有一个适应过程，那些生来就有互联网基因的互联网企业，是不是就可以高枕无忧？

“在PC互联网时代，所有的东西都是标准的，百度只要把技术做好了，用户自然而然就来百度搜索。但是，移动互联网时代不是这样。当前，苹果公司、腾讯、阿里都着力构建自己的生态系统。百度不能仅仅靠技术，也要建立自己的生态系统。这是行业趋势，也是市场需求。”百度公司创始人、董事长兼CEO李彦宏这样说。

不同的企业面对互联网大趋势，也会有不同的应对策略。

IBM大中华区董事长陈黎明这样理解：“无论是哪一类企业，都应当思考将来互联网会对我们的企业产生怎样的影响。我们是利用互联网进一步转型升级，使企业更具竞争力，还是单纯使信息更加流畅，或者就把互联网当成一个工具，维持过去传统的作业模式。这是需要思考的。”

在互联网蓬勃发展的同时，近年来，全球电脑销量锐减。联想控股董事长、联想集团创始人柳传志认为，移动互联时代，电脑业务不行了，这是大趋势。为了应对趋势，联想的办法是“拐大弯”。“拐大弯”的实质就是企业要把重要紧急的事化为重要不紧急的事，说白了就是面对趋势，提前布局，及早应对。

专注做事 坚守本业

在企业家们大谈拥抱互联网和转型升级之时，也有不少企业家提出，制造业要有过硬的产品，零售业要有过硬的服务。在变革的时代，企业应当坚守行业本质。

“创业者的坚持比绝顶聪明重要一些，做正确的事也要比获得高速成长重要一些。”真格基金联合创始人王强认为，无论多变的潮流是什么，创业者一定要冷静下来追问商业的本质。

均瑶集团副董事长、总裁王均豪以自己的经历为例介绍，上世纪90年代初，均瑶进入乳制品行业，市场份额曾达到全国前十。后来，很多人看到商机，蜂拥而入，全国涌现了上万家乳品企业，并开始打价格战。公司当时把纯牛奶领域让了出去，一直等到危机过去，这几年均瑶才开始发力，但每年业绩都能翻番。“事实证明，耗得住才有成长！”王均豪说。

“不过，专注也是相对的。”李彦宏说，当公司是十几个人的小公司时，做事情必须要在非常窄的领域做得非常扎实，但是，当企业体量大到一定程度时，要做的事情就变大了。

变大的事情还能叫坚守本业吗？李彦宏的理解是，百度不管是做金融还是保险，都用构建生态的方法来做。百度会为这些业务提供大数据、云计算等资源支持，但真正专业的金融业务会让专业的人来做，这也是一种专注。

同时，坚守本业也不意味着固步自封。“苏宁拥抱互联网后依然坚守零售主业，在对零售业务进行改造时经历了两个阶段，即‘+互联网’和‘互联网+’，前者是将线下资源和能力拓展到网上，后者是融合后再改造和优化线下流程。同时，苏宁开放入口、出口和接口，构建一个完整的零售生态圈。”张近东说。

把握机会 打造特色

传统企业在探路转型发展的过程中，还有没有风口？又怎样才能找到适合自己的发展模式？

银泰集团董事长沈国军说：“传统企业未来发展方向在哪里？每个企业肯定有自己的认识。我认为，新实业、新消费、新农村、新生态几方面会有更大的发展。”

“需要注意的是，在找风口的过程中，传统企业的企业家也要调整好心态。没有旧企业的淘汰就不可能有更好企业的出现，也不可能有更好商业模式的诞生。”沈国军表示。

京东集团CEO刘强东则认为，如果有风口，不一定出现在互联网领域，很可能出现在传统领域，因为问题最多的行业也将是机会最多的行业。

也有不同的观点。乐视控股CEO贾跃亭说，今天谈风口谈了很多，但是，未来真正能够改变产业、改变世界的企业应该是雄鹰型的企业而不是苦苦等风的企业。

如何把握机会，再造风口？“传统企业无论是向互联网转型还是线上线下的融合，都没有经验可循。另外，所有转型都有时间窗口，变革如果缺乏一条明确的路径，瞻前顾后就会浪费宝贵时间，进而错过变革最佳的时机。苏宁转型初期，没有任何标准、标杆可以参考，很多时候都在摸着石头过河。所以，传统企业一定要找到适合自己的发展路径。”张近东说。

和苏宁一样，虽然很多传统零售企业都看到了向电商方面转型的必要性，但是如何挖掘自身特色，如何转型，还有很大难度。物美想到的是引入第三方力量。

北京物美商业集团股份有限公司董事长蒙进暹介绍，物美集团通过一定的机制和善于做网购的企业团队合作，建立了互补的O2O模式。通过和生活电商公司“多点”合作，可在一小时内将商品送达客户手中，也保证了产品的新鲜。“这种合作模式能充分发挥自身特色，以最低的投入、最快的速度、最好的服务赢得市场。”蒙进暹说。

图① 12月5日，在2015中国企业领袖年会上，百度公司CEO李彦宏在与嘉宾交流。

图② 12月5日，拉卡拉集团董事长孙陶然（左一）和罗宾汉公司联合创始人佛拉德·特内夫（左二）在青年领袖论坛上对话。

图③ 12月6日，参会企业家在用手机记录嘉宾演讲。

本报记者 高兴贵摄

特写

O2O创业：烧不烧钱大有学问

本报记者 周明阳

“互联网+”大潮下，O2O企业如雨后春笋般冒了出来，一时间，叫外卖、购物、打车、看病、家政保洁、上门服务……人们几乎可以用手机搞定生活中的一切问题。为培养用户的使用习惯，O2O企业往往采取补贴的形式，做流量、用户，滴滴快的更是打起了“烧钱大战”。人们不禁要问，O2O领域的创业必须烧钱吗？在2015中国企业领袖年会的视频辩论会上，来自不同行业的O2O企业的企业家们就这一问题展开了辩论。

O2O企业大多为服务业领域的企业，烧钱成为一种现象有其必然之处，因为“天下武功，唯快不破”，烧钱是制胜最快的一招。在易到用车创始人兼CEO周航看来，O2O烧钱自有其逻辑：第一是烧用户尝试的成本，第二是烧用户的习惯，第三是要把竞争对手“烧死”。“不管你喜不喜欢烧钱，不管你有没有钱烧，现实的市场就是必须烧钱的市场。”周航说。

如果周航和易到在烧钱上还有些“不得已而为之”的色彩，e袋洗董事长张荣耀则认为烧钱是“用效率提高效率”，面对千载难逢的市场机会，企业等不得、慢不得。“移动互联网已经到了风口，服务行业在中国有巨大的空间，我们能烧出成为全世界服务业老大的机会。错过三个月，可能错过一个时代。”张荣耀激动地说。

企业为实现自己的目标不惜重金，可烧的其实是投资人的钱，投资人又如何看待呢？愉悦资本创始及执行合伙人刘二海认同企业烧钱打天下的逻辑。刘二海分析，很多O2O公司都是轻资产、重市场营销、重品牌的模式。资产端不足以建立壁垒，就要在品牌端建立壁垒。“建立品牌端壁垒有几个方式，一是好产品带来好口碑，但很多O2O企业链接的并不是自己的产品，是自己的Online到别人的Offline，唯一剩下的就是品牌和流量。这种情况下不烧钱怎么形成品牌和流量呢？”刘二海反问。

不支持烧钱的企业家认为，不同行业的O2O公司各有特点，要看行业是否适合烧钱，不能跟风烧、盲目烧。一呼医生创始人、CEO马海平认为，烧不烧钱要先看所处的O2O领域是刚需还是非刚需，是高频还是低频，是到店消费还是上门消费。“我认为在那些低频刚需，或者低频非刚需的行业千万不要烧钱。烧钱之前要先分析，烧钱的行为能否烧出市场份额，能否烧出用户习惯，能否烧出既定的商业模式和优势，如果答案是否定的就不要烧了。”马海平说。

星创视界集团原为宝岛眼镜集团，是中国最大的眼镜零售企业，目前正在积极探索线上线下融合。作为传统眼镜行业的翘楚，他们对烧钱并不热衷。星创视界董事长兼CEO王智民说，“对传统产业来讲，传统产业是陆军思维，打山头占山头。但是当我们形成很大覆盖面的时候，我们欠缺的是立体军种。我们把科技力量运用好，基本可以做到不烧钱的状态”。

企业家们通过辩论，初步得出这样一个结论：是否烧钱要看行业属性，有些天生适合烧钱，有些不需要烧钱也可以将O2O做得风生水起。同样是传统行业转型，洗衣家政可以烧，验光配镜就没必要烧；同样是新兴初创企业，打车软件可以烧，医疗行业就不该烧。那么，适合烧钱的如何通过烧钱获得最大效果，不适合烧钱的又如何靠产品、服务赢得消费者呢？

刘二海认为，烧钱是技术和艺术的结合，目的是要形成优势。企业得找到合适的时机和合适的项目。“比如美团早年对购买的用户进行补贴。电影票购买频率高，价钱相对较低，补贴使大家形成了上网买电影票的习惯，从而带动其他的服务。就像吃药需要药引子一样，美团这个药引子找得非常好，如何烧钱确实有技术含量。”刘二海说。

对于不适合烧钱的企业，深耕用户体验，做增值服务，才能使企业立于不败之地。王智民说，未来零售服务业会出现“达人经济”，做服务的人如果专业水平不够的话是没法存活的。公司一方面要将所有供应链打通，另一方面要继续培养更专业、更合格的试光师，让产品体现更多的价值。

素描

一呼医生CEO马海平：

医疗创业要尊重医疗规律

本报记者 周明阳

马海平是国内最早的互联网营销运营从业者，他是百度战略合作体系的元老，并曾担任万达电商COO等职务。2014年7月，马海平辞职创办移动在线随诊平台“一呼医生”。经过一年多的发展，一呼医生已经成为中国最大的在线诊后康复平台。

作为“根正苗红”的互联网人，马海平为何会选择医疗领域作为创业切入点？他告诉《经济日报》记者，三个原因促成他与移动医疗结缘：“一是我比较熟悉医疗行业。我在百度做品牌市场总监，时至今日百度来自医疗行业的收入都是非常可观的，而我是百度里最懂医疗的几个人之一。二是瞄准了市场机会。医疗行业行政色彩浓厚，很多市场需求没能得到满足，但需求的浪潮已经涌起。三是到目前为止，互联网医疗领域内并没有任何一家企业明确建立了历经实践考验的商业地位和业务模式。”马海平认为，对于一家初创公司而言，一呼医生进入市场时机良好，起跑点也不输给别人，并且对市场的洞察上自己可能比一些创立七八年的公司更有优势，可谓占尽“天时地利人和”。

马海平说，互联网技术本身并不能替代医生和医疗行为，但是互联网可以发挥媒体属性，在医疗服务和医疗消费之间建立更便捷的联系，这在相当长一段时间内都是互联网医疗创业的可行之道。

正像马海平判断的一样，移动医疗近年来全面爆发，仅专家医生在线问诊就有春雨医生、好大夫在线、寻医问药、快速问医生等多个软件，预约挂号平台更是数不胜数。马海平介绍，一呼医生创业前，互联网医疗创业有两个方向：“轻问诊”和在线挂号。但是，轻问诊不能定性定量分析、商业价值也有限。“网上突然冒出一个人问肚子疼怎么回事，作为一个专业严肃的医生是不能回答的，因为在没有检查指标、没有确诊的情况下不能对一个疾病定性。”马海平说。至于预约挂号，只是解决了效率匹配，但医疗市场是资源稀缺而不是效率稀缺，资源的问题靠互联网技术是无法解决的。

通过对市场进行分析，马海平发现，患者诊后的“随诊”其实大有可为。“患者在医生那里完成确诊，从医院离开才是康复的开始，而康复过程恰恰是最需要医生的。”马海平想到，通过建立一个随诊工具并提供给医生，医生为患者诊断后邀请患者扫码加入进来，有问题随时可以咨询，这就使得患者在康复过程中随时可以得到医生指导，并且有面对面确诊做前提，诊后咨询也更加权威准确，这就解决了患者的“诊后之痛”。

今年5月12日，一呼医生获得了由华创资本领投的千万级美元的A轮融资。“一呼医生推出后市场反应非常好，我们用了一年时间，做到了在线诊后领域的第一名。现在一呼医生的平台上有10多万医生。取得这样的成绩，我想是因为我们针对的是真实存在的需求，做到真正尊重了医疗规律。”马海平说。

铜板街CEO何俊：

真正用互联网思维做金融

本报记者 徐 达

“互联网+”普惠金融是《国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》明确的重点行动。在互联网金融创新创业风潮中，何俊算得上是一位先行者。他创办的铜板街成立于2012年9月，致力于打造国内领先的移动互联网金融理财平台，截至今年12月3日累计交易额超570亿元、注册用户数达717万。

目前国内互联网金融市场既有余额宝等较大规模的平台，又不乏众多新兴的理财端，铜板街何以脱颖而出，短期内实现较快发展？在2015中国企业领袖年会上，何俊表示，铜板街是专业理财平台，偏重非标产品资产的获取，通过与产业的深度融合，打造风险可控并收益较高的理财产品，满足用户个性化的理财需求。公司走的是轻资产的互联网金融路线，不去线下找资产，也不去传统金融找资产。“把线下的东西往网上搬并不是互联网金融，只能叫做金融互联网化。我们真正致力于做互联网金融，而不是把金融互联网化。很多人把互联网当做工具，但我们用互联网的思维做金融。”何俊告诉《经济日报》记者。

谈及创业历程，何俊感触颇深。曾在阿里巴巴、支付宝、通联支付等机构多年的工作经历，让他在用户产品与运营、资产拓展与风控等方面积累了丰富经验：“我之前从没想过要创业，离开阿里也只是想去上海学金融知识。但我有幸在支付宝做金融项目，也了解到当时我国有50万亿元的储蓄存款在银行闲置。在银行理财产品、基金、股市之外，为什么没有一家互联网公司能帮助客户理财呢？这启发我去做一个金融平台。”

创业的过程也并非一帆风顺，尤其创业初期充满艰辛。何俊一开始想和其他基金公司合作做一个理财APP，跑了40家基金公司，把积累的人脉都用完了，但没有公司肯和他合作。“我记得很清楚，那时我整夜睡不着觉，到放弃前的那一刻，终于找到了一家愿意和我们合作的公司。后来我们用四个月时间做了一个手机APP，能够在手机上赎回购买。但不久余额宝就出来了，我们只能寻求差异化，又开始转型。”何俊回忆道。

“这些年我们用互联网的方式创新，但又不脱离金融的本质。在‘互联网+’领域创造资产，用互联网、大数据的方式服务金融客户。”对公司未来发展，何俊充满信心，希望引领一种“新金融文明”。他认为互联网给传统金融行业带来新的变化，让信息、资金能更加平等化，让曾经不能获得金融服务的人现在也能获得，并且整个过程更透明。“‘互联网+’企业的发展正面推动了金融创新，我们大的方向和梦想没有变。”何俊说。