

依托供给侧改革，全景式展现中国企业互联网+转型框架

互联网+ 2.0

供给侧改革与 企业转型升级路线图

杨健◎著



INTERNET
PLUS
2.0



机械工业出版社
China Machine Press

互联网+2.0

供给侧改革与
企业转型升级路线图

杨龑◎著

INTERNET PLUS 2.0



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网 + 2.0: 供给侧改革与企业转型升级路线图 / 杨健著. —北京: 机械工业出版社, 2016.3 (2016.4 重印)

ISBN 978-7-111-52884-5

I. 互… II. 杨… III. 网络营销-研究 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 016029 号

互联网 + 2.0: 供给侧改革与企业转型升级路线图

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 高婧雅

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版 次: 2016 年 4 月第 1 版第 2 次印刷

开 本: 170mm × 230mm 1/16

印 张: 16.5

书 号: ISBN 978-7-111-52884-5

定 价: 69.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379426 88361066

投稿热线: (010) 88379604

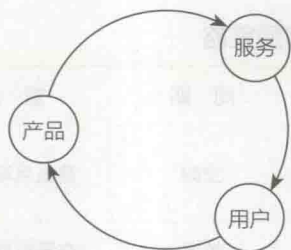
购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzit@hzbook.com

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



互联网商业第一方法论
“产品 - 服务 - 用户”三元素模型

是商业分析工具

某一元素不成熟则价值链不通

是最简商业模型

传统商业模型已不适合时代

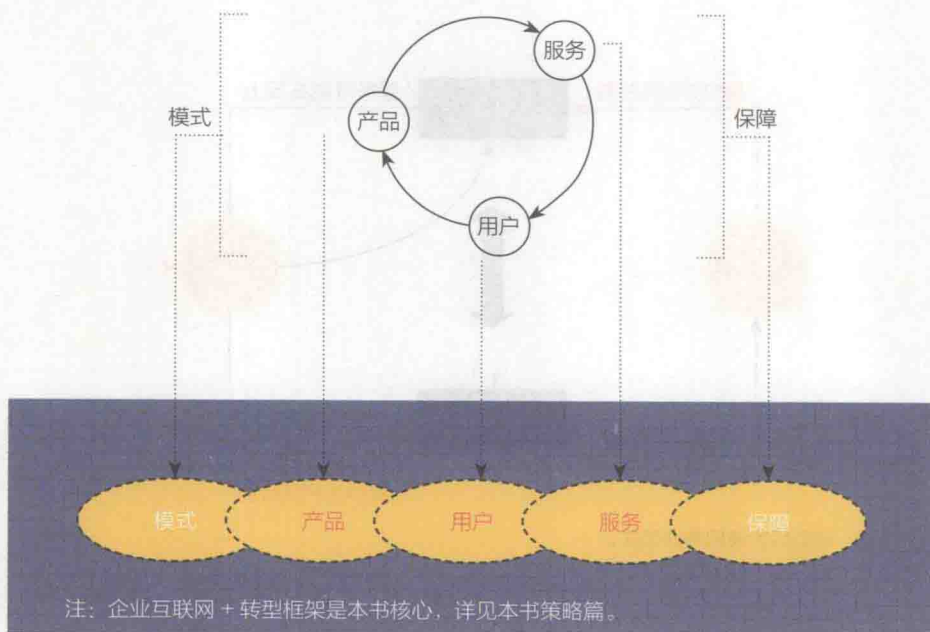
是互联网商业策略

敏捷 + 精益 + 快速迭代

是组织管理文化

每一个员工都是自商业体

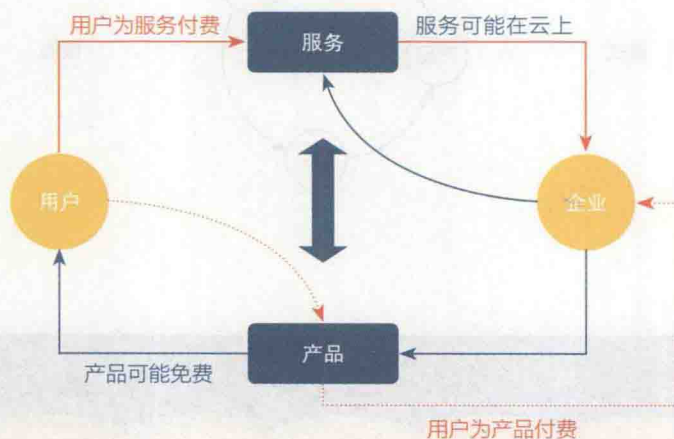
注：详见本书第3章



不同维度企业互联网转型策略

	规 模	策 略	周 期	重 点
一维	小微企业 个人自商业体	学先进案例	立即	营销互联网化
二维	中型企业	掌控知识方法	数月	产品互联网化
三维	品牌企业	打造方法论	6个月~1年	平台互联网化
四维	寡头企业 区域经济体	拥有生态哲学	数年	生态互联网化

注：高维度由低维度发展而来。



注：转型后的通用商业范式。

| 前言 |

互联网对传统企业来说，到底意味着什么？有人说，是一场革命。别逗了，先搞清楚主体再说。对传统企业来讲，互联网首先是一场灾难。传统企业原先赖以生存的所有东西都被互联网打坏了，这难道不是灾难吗？

首先请读者朋友不要奇怪，阅读这本书时会时常读到反潮流、逆思维的内容。这些内容都经受过实际检验，完全可信赖。另外，如果本书“随大流”般地讲述大家都知道的东西，或者网络上随便能检索到的东西，既没有更高格局的前瞻，又不能接地气立足于现实，这样的出版物也便没有存在的必要。

接下来，请大家放轻松，调整一下阅读本书的心态模式。思考一个日常不太会关注的问题：互联网是让人更聪明，还是更笨？

这个奇怪的问题似乎不值得正面回答。人类是越来越进步的，互联网只是科技进步的一次革新，当然人会越来越聪明。这个说法确实是对的。人类社会各个方面都在被互联网重构，这种巨大的革新直接将历史推进到互联网时代。人一定会越来越

越聪明，这表现在两个“人之为人”的基本属性上，一个是生存，一个是繁衍。毋庸置疑，每一次技术推动的人类时代进步，都首先提升了人的“生存”与“繁衍”这两个基础指标。人的寿命会越来越长，新生儿夭折率会越来越低。只有立足于这两个基础，才能谈得上人的幸福感的提升。这个道理不分中西，是任何一种背景文化下的公理。

然而，时代巨大进步是人类发展的弯道，如果不能弯道超车，就一定会被传统的惯性甩出去。在工业迈向互联网的转折弯道中，只有超高的智慧、超级的专注、超强的自信、超凡的敏锐才能拥有一种掌控感。短期内，人们想做到这4个“超”太难。连教父级的企业家张瑞敏都始终在信守“自以为非”，另一位企业家任正非是在坚持“自我批判”。只有将自省深入到骨髓，形成人格化的心智，才有可能敏锐、自信、专注、智慧。自省的深层次是自我危机感，这个东西是反人性的，意味着放弃舒适，这是一种自我折磨。尤其是在互联网刚刚给人的生活带来一些明显变化的时候，人们会被很多新奇的变化所吸引，人们容易习惯于碎片化刷屏和“双11”抢购低价货，享受技术进步带来便利和舒适的同时会盲目乐观。对商业的发展来说，便是“人往往高估一年的变化，低估五年的变化”^①。

在本书出版前的一段时间里，曾一度被互联网创业浪潮追捧的“90后”又被无情批判，人们一度高估了“90后”。其实媒体的追捧和批判都是表象，“90后”对“80后”的改变很大，而很快“00后”对“90后”的淘汰更激烈，将来“10后”会更迅速把“00后”从时代舞台中央赶跑。“互联网让人更聪明，还是更笨”这个命题单纯地赋予答案无意义，互联网短期带来的“反智

^① 原为比尔·盖茨讲的“我们经常高估了今后一两年内将发生的变革，但又常常低估了今后10年内将要发生的变化”，原载于北京大学出版社1996年版的《未来之路》。

主义”已经开始引起现代人警惕和反思。继而有意义的倒是另一个确定的命题，“如果不去努力地掌控时代，那一定会被时代边缘化”。如果盲目乐观或安逸于一时，一定面临不进则退，我们并不缺少更符合时代的人和群体来替换时代舞台的主角。

在此，请先学会真正以发展的眼光来看待事物。互联网与“互联网+”，从无到有，从小到大，更应以发展的眼光来对待。如果没有发展的眼光，就会处处落后一步，结果就是始终在模仿先行者玩剩下的东西，好不容易学会了，却发现情况又变了。

发展的眼光是一种时间维度的思维，这不够用，还得有多维立体的思维，即空间的思维。基于此，先为大家介绍两个思维工具，一个是“3”，一个是“4”。

关于“3”

传统软件行业有一个称作“3.0 原则”的隐性规律。这个规律简单说就是：软件的 1.0 版本基本没什么长久可用性，1.0 版本只是功能性展示，2.0 版本可用性大为增强，3.0 版本最为成熟。3.0 往后的版本，已不会有大的改进。1.0 版本的存在周期最短，从 1.0 版本到 2.0 版本大多是完全推倒重来。对一个软件产品来说，2.0 版本对自己最为关键，3.0 版本对用户最为关键。而 4.0 及以后的版本多为营销策略的命名，已经不具备明显代际的划分。

传统软件产品已不再是 IT 行业的主导，互联网产品延续了“3.0 原则”。譬如大家熟悉的 iPhone，在 3.0 的时候才为人们所关注，中国用户用到的成熟版本是 iPhone 3GS，此后的版本则是在性能参数、分辨率与清晰度、外

观式样上做改进。可以用“3.0 原则”来分析一些经典的产品，例如 Adobe Photoshop、Microsoft Office、Android OS、Tesla 汽车……从 2.0 向 3.0 过渡时，其技术架构会稳定下来。2.0 向 3.0 的过渡尤为关键，如果能成功，则有望成为大众公允的潮流产品；如果不成功，则产品会就此消失。

“3.0 原则”是一个时间维度上的必然规律。人们面对的大众化产品，都已经经受了“3.0 原则”的筛选，绝大多数人都接触不到 3.0 以前的版本。“3.0 原则”是不能突破的规律，在早期版本时增加研发和营销的投入，即使不计成本地去增加所有的投入，也不能使产品过早成熟。甚至会出现，过早催熟，反而使产品过早死掉。只有经历了用户 2 ~ 3 次规模化的使用验证，产品才会成熟，从而走向真正的可用。

毋庸讳言，聪明的读者已经能判断出“3.0 原则”是一个普适的规律。具备成长性的任何事物都受“3.0 原则”的节制。从载人航天，到软硬件技术；从一年四季，到人的成长。所有的事物都逃不出“3.0 原则”。我们知道，春季播种、夏季长成、秋季才收获。人从 0 岁到十几岁，基本不能贡献社会劳动价值，从 20 岁到 30 岁才开始发挥出其所处时代的社会价值，只有到 30 多岁以后才能成熟稳定，由此为始，人往后的一辈子都将少有大变化。这便是人们熟知的“三十而立”，也是人之成长的“3.0 原则”。传统观念里以人的十年为一代，十年不是一个绝对的代际划分数字，对不同的人来说，这个数字不同，因而存在有的人大器晚成，有的人过慧易夭。对于这个周期数字，一般男性是 12 年，漫长的传统传承中，中国人的祖先用“子丑寅卯”这样的十二地支来标记，以后又演化为方便易记的十二生肖。传统文化里，以男性为绝对的主导，一般男性真正的成熟沉稳要在第三个 12 年结束前后。而对于一般女性来说，周期数字是 7 年。12 年与 7 年，这是由性别的生理结构决定，由此形成的一系列文化现象也便为人们所了解，男性最好的年龄是 36 岁

左右，女性最好的年龄是 21 岁左右。人们常说的“女性比男性早成熟”也源于此。

“3.0 原则”在政治、文化、科技等各种文明传承上都起作用。德国的真正崛起以东德西德合并为始，但也是经历了科尔、施罗德、默克尔三任政府后才展现出实力。2008 年全球经济风暴后的欧债危机中，德国开始作为中流砥柱。2015 年叙利亚难民潮时德国更是展现出担当风范。

中国在改革开放初期提出的现代化建设“三步走”战略，也是一个符合“3.0 原则”的国家发展规划。而中国改革开放直到 30 多年时，各种软硬指标显示出的国家成就才为全球瞩目。自中国改革开放以来，在党的每一届全国代表大会后，由中央委员会全体出席的“三中全会”都是最重要的一次会议。每一次“三中全会”都是牵动全民经济和社会改革的大事件。

我在已经出版的《自商业：未来网络经济新形态》一书中，首次描述了一个“产品－服务－用户”三元素模型。这个模型被赋予了很多内涵。简而言之，即所有的商业现象都能精简为产品、服务、用户三个元素，三个元素排成一个闭环是互联网商业的基本范式，这个闭环每走一遍被称作“一个迭代”。而传统的商业现象很难打通“用户－产品”的回路，因为传统商业的逻辑里没有迭代的概念。互联网商业的迭代要经历 3 次，其商业模式和运营实力才能成熟。如果创业，创业者第 1 次、第 2 次创业不会成功，第 3 次创业才有成功的可能性，而大多创业成功者的年龄在 30～38 岁[⊖]；如果企业做互联网转型，至

⊖ 一般第 3 次才可能创业成功，创业成功的人年龄在 30～38 岁，是以 IT 互联网为主导的投资圈内的一个非正式规则判定。可参考赛富亚洲基金首席合伙人阎焱演讲，《90 后创业是扯淡，30～38 岁是创业黄金期，失败三次更好》。<http://pe.pedaily.cn/201510/20151013389228.shtml>。

少要将“产品－服务－用户”三元素模型迭代三次，才有可能找准转型升级的感觉。

“3.0 原则”背后的“3”是一个重要的思维工具，在思考和制订战略规划、制订执行计划时，一定要有至少分三步，或确立三个里程碑，或者迭代三次的习惯。这个习惯是培养出发展眼光的基础，中国传统中的“三”便指代多。如果人有不好的习惯，或犯错，人们也常说“在一，在二，不在三”，同样的事情犯错 3 次便是屡教不改。此外，三步里每一步的长短不同，每次迭代周期也不同，对于不同的事物来说，一定要明智而审慎地判断。

对于中国互联网发展来讲，这个周期却是大约稳定的 7 年。

第 1 个时期，1995 年到 2002 年前后。中国的互联网业主要是基础网络建设，中国的亚信公司主导承建 ChinaNet、163、169 等互连网络。这个周期内，最抢手的职业是网络工程师，持有思科认证证书的人一定获得高薪。

第 2 个时期，2002 年到 2009 年前后。这一段时期，主要是网络内容和服务开发。最受追捧的职业是技术开发工程师。从 CGI、Java 到 PHP，会互联网程序设计的人被行业哄抢。

第 3 个时期，2009 年到 2016 年前后。伴随着移动互联网崛起，用户对软硬件产品的易用性高度挑剔，这一时期行业尤其青睐产品经理。IT 行业内追捧乔布斯，IT 大咖都喜欢将“产品经理”字样印到自己名片上。畸形的行业需求硬是把很多应届毕业生人为拔高成产品经理。而这段时期里，用户是真正获得了互联网技术普及的便利。但互联网公司的竞争异常白热化，大量的互联网公司不断被淘汰，逐渐形成寡头。行业只需要少数成功者。

中国互联网的**第 4 个时期**马上就要来临，这个时期内产品不再成为企业的

核心力。产品力将逐渐失效。企业的核心力将是用户运营力，受行业青睐的职业将是用户运营经理，或者叫用户服务运营师。在这个时期，一些寡头会被“替换”。除了被新的寡头取代，有一种可能是：人们发现，原来的寡头做出了新的“寡头”品牌。在这个时期，人们还会发现“互联网行业”不存在了，甚至“互联网”这个词也没人提了。

讲述“3.0 原则”，使大家了解“3”这个重要思维工具的同时，有必要再讲述一下“反向 3.0 原则”。这个“反向 3.0 原则”适用于媒体现象，也适用于产品知名度达到高峰以后的情境。对于高质量的媒体现象，1.0 时较受关注，2.0 时最受关注，3.0 时生命力便急剧下降。选秀、真人秀等电视节目，如《超级女声》《中国好声音》《奔跑吧兄弟》等便遵循此规律，第一季因新奇而受关注，第二季达到顶峰，第三季后泯然众人。而对于一般的媒体现象，1.0 是最高峰，2.0 关注度递减，3.0 后迅速跌入低谷。这是一种媒体规律，当产品越来越被大众熟知后，产品自身便具备了媒体属性。对于做商业产品的企业来说，要把握好产品的媒体属性，必要时要延后产品的引爆，避免过早曝光而进入“反向 3.0 原则”向下曲线。由此大家不难理解，为什么高调宣布要做互联网转型的企业往往很快会失败。任何事物的正常发展，都不是作秀。

中国传统俗语中的“富不过三代”，便是“反向 3.0 原则”；另外一句俗语“三代培养一个贵族”，便是“3.0 原则”。2005 年，我在微软（中国）顾问咨询部的内部培训会上第一次听到“3.0 原则”这个词，后来慢慢将这个规律外延扩展，直到形成一个思维工具。

读者朋友们接触“3”这个思维工具的初期要刻意训练，对所有发展性的事物都主动划分为 3 个阶段。直到真的把这种思维工具融会贯通之后，就可

以放开对“3”的依赖，有的事物划分为4个或更多个阶段合适，而有的事物划分为2个阶段合适。还有的事物是划分为3个阶段，但每个阶段里有的子阶段又可以划分为3个更小阶段。这个时候，知识升格为智慧。关于“3.0原则”和迭代，在本书的第8章有应用。

关于“4”

“3”是时间维度上的思维工具，“4”是空间维度上的思维工具。我们对的所有事物，都可以从其体量、能量等各个方面的度量上分为4个层级，每一层级都展现不同的特点，要区别对待。从一定意义上讲，“4”是一种格局观。中国儒家传统讲的“修身、齐家、治国、平天下”^①，就是“4”这种格局观在起作用，而不仅仅是“3”。能“修身”的人不少，能“齐家”的就少些，能“治国”的是麒麟之才，能“平天下”则为人中龙凤。一般了解国学的人会把“修身、齐家、治国、平天下”理解为“3”，对国学深研的人却看重在“4”。

“4”的理念最早来自我做各种CRM（客户关系管理）类的咨询项目时。CRM中的一个概念是“用户分层”，不同层的用户施予不同的销售和运营策略。虽然本书不专讲CRM，但一定得讲出真正掌控CRM的那一点通透的东西。我发现所有不同企业的客户基本都可以分为4层，这个和企业到底做什么业务没关系，甚至和是什么企业都没关系，而只和企业自己的“人的心智”

① 语出《礼记·大学》：古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知，致知在格物。物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。

有关系。心智决定了，如果分3层来制定策略会过于粗糙，而如果分5层则又会过于复杂。

4层组成一个三角形金字塔，有的金字塔陡峭，有的金字塔扁平。没有绝对的分层百分比，但一定是越低层数目越多，越高层数目越少。例如，军队序列中有兵、尉、校、将4级，中国国家统计局有专门的标准将企业分为微型、小型、中型、大型4种，一个发育良好的野外丛林通常分为地被层、草本层、灌木层、乔木层这样的4层，印度数千年前形成的种姓等级是婆罗门、刹帝利、吠舍、首陀罗4个类别。所有事物都能按体量、能量等度量单位来分成4个层级，每个层级又截然不同。

后来发现，我的读者和学生也是分4层。第一层最多，多关注一些鲜活的案例和故事；第二层少些，关注点在知识；第三层更少，关注点在方法论；第四层极少，关注点能上升到哲学层面。碰巧这时我正在研究企业互联网转型的策略，欲用十几年的咨询经验做出一套互联网转型框架。在梳理了海量的转型企业资料后，正通过人工“大数据”的方式探寻转型的规律。我发现，按行业去决定互联网转型的方法，首先是个彻底的伪命题，行业在互联网背景下的跨界成为常态。后来，我又研究企业的体制、存在年限、员工的年龄及知识结构等，发现这些都不能作为标准去制定不同的转型策略。而只有以企业的规模和体量为准，以此来制定不同的转型策略，方为靠谱。再到后来，我将这个基准配合互联网商业基础范式（“产品-服务-用户”三元素模型）和转型的5个方面，形成了一套完备的转型框架，并将这套框架应用于实际的企业转型咨询。现在这套转型框架正帮助越来越多的企业和地方经济体实施转型。通过实践的检验，“4”这一思维工具是构成全部转型框架的重要基础。

所有事物都能按体量、能量等度量单位来分为4个层级，层级直接的划分标准，有一个“维”的原则。“维”是“维度空间”的“维”，是一维、二维、三维的“维”。无限个一维才能组成二维，无限个二维组成三维。维度层级之间的特点是“低维对高维来讲没有秘密可言”“低维盲目学习高维没有意义”。按照这两个特点，对转型企业来说划分出的4个层级是：小微企业、中小企业、品牌企业、寡头企业或区域经济体。本书的第3章详细来讲。

“网红模式”与互联网经济本质

在“互联网+”成为全民皆知的热词之前，汹涌澎湃的网络热潮中已经冒出了很多红极一时的热词，如“互联网思维”“90后”“风口”“O2O”“C2B”“微商”……这些新词的红火周期大多在6个月到1年之间，先是受追捧，周期一到便断崖式地逆转，都来不及等待“反向3.0原则”的曲线。这些热词存在时间之短，跟时常冒出的“网络红人”（简称“网红”）很相似，其存在无关紧要、奇葩，同时还脆弱，生命力极短。“网红”的问题在于其不是真的“红”，而是仅限于部分人群或网络上的“红”。“网红”突出的特点是：在特定时期、特定范围内，能一下子成为特定人群的焦点，出现完全无理性的追捧（或猎奇）现象，但很快便跌入低谷，然后在更快的时间里被人忘记。

而如果把眼光和思维放开来看，这种“网红”的特性涵盖了所有互联网有关的事物，包括互联网商业模式、互联网公司、互联网名人（互联网创业大佬、网络大V、网络创业者）等。例如，最早做互联网内衣的PPG及后来接替PPG的一些品牌，其创始人曾一度都是知名网络大佬。风头鼎盛时，他们的广告做遍全国、全媒体，势头过后被人遗忘。甚至一些曾经上市的互联

网公司，其模式、公司、创始人都曾红极一时，但统统在极短时间里没落。这种现象还延伸到 IT 界和科技媒体圈，不少曾“扛大旗”的标志性人物，在几个月到几年内便不再为大家所关注。“网红模式”似乎成了互联网经济的必然。只有极其少数的公司和创始人，能够撑过 7 年左右的 1 个周期^①。这不但远低于传统公司的存活率，从某种意义上讲，互联网公司创业想成功只是偶然中的偶然。而一旦 7 年周期交替的时候，则是所有互联网公司的大考，也是互联网商业“网红”周期的最低谷。

在电子商务兴起后，做产品的传统企业首先遇到了第一波来自互联网商业的冲击。电子商务将传统渠道的成本化解为网络直销渠道的红利，为了避免与既有传统渠道相冲突，传统企业会为网络直销渠道开发专有的产品型号，这便形成了“网货”^②。不幸的是，“网货”也难逃出“网红模式”，当电商“买流量”的营销成本将电商直销渠道红利完全吃掉后，“网货”的“网红模式”也便到了终点。而同质化“网货”一旦陷入价格战，只会加快终点的到来。

此外，所有的互联网商业都在遵循“网红模式”，网络游戏、O2O、C2B、移动数码产品、可穿戴设备、互联网电视、互联网汽车、互联网无人机……互联网商业如果只是在“卖产品”，就一定逃不出“网红模式”的宿命。在中国互联网迎来第四个 7 年周期的时候，面临的是传统产业与互联网的融合，

① 前文讲到，中国互联网业发展到现在，已渡过了 1995 ~ 2002、2002 ~ 2009、2009 ~ 2016 三个 7 年周期，能够撑下来三个周期的仅有少数企业。

② 以网络零售平台作为主营销渠道的时尚流行商品，被网民们称为“网货”。由于网络零售渠道的先进性，一模一样的两件商品，“网货”往往比“线下货”要便宜很多；另外，由于网络营销渠道的低成本性，网货新兴品牌的商品性价比远远高于传统品牌。参考自百度百科“网货”词条。

消费互联网将过渡到产业互联网，我们将迎来真正的互联网经济。这个时候，如果依旧是“卖产品”的思维，无论怎样的传统产业与互联网融合都避免不了陷入“网红模式”的魔咒。

“网红模式”绝不是互联网经济的本质，互联网经济的本质是以知识加工和需求个性化为主导的范围经济。“范围经济”是什么？这是本书出现的第一个晦涩的术语，没有接触过经济学的读者朋友可能开始出现理解障碍。出现经济学术语是本书极力想避免的，本书的定位不是一本互联网经济学专著。简单讲，“范围经济”是与“规模经济”相对应的经济红利。“规模经济”是企业做的专一产品规模越大越能获利，“范围经济”是企业做的产品种类范围越多越能获利。互联网首先带来的是信息爆炸，用户接触产品信息更容易了，但用户选定产品的时间成本却要增加，用户倾向于“一站式”（从一家企业）选定符合自己需要的产品。其次，互联网还在一定程度上将人的个性释放，用户的消费诉求不再只是产品功能，还要有满足用户更高需求层次的服务。企业不能只是做单一的产品，企业还要满足用户对功能和服务的差异化诉求。这些特点促成了传统经济本质的变革，要从满足用户功能诉求的“规模经济”往满足用户更高差异化诉求的“范围经济”去转变。本书“策略篇”的第4、5、6、7章，会在尽量不出现经济学术语的情况下讲述具体的转型策略。从传统产业过程来看，是不是懂经济学跟能不能做好企业没有必然关系，而真正的互联网经济学体系目前^①在全球都是空白。虽然尽量不讲经济学术语，但本书必须深扎于互联网经济学的研究中。这是因为，对互联网经济学的研究才是“互联网+”“互联网转型”等所有新兴商业现象的源头。“唯”有源头活水来，没有源头的活水，只能讲出诸如“互联网+租车=互联网打车”这样

^① 2015年前后。