

『未来所有企业都将是互联网企业』

经不同行业不同企业验证，转型「十六字诀」+「四个层面」
帮助传统企业重新找回赢利

蜕变

传统企业转型心法与手法

许宁/著



中信出版集团 CHINA CITIC PRESS

7-270

1276

蜕变

传统企业转型心法与手法

许宁／著

图书在版编目 (CIP) 数据

蜕变：传统企业转型心法与手法 / 许宁著. — 北京：中信出版社，2016.1
ISBN 978-7-5086-5632-8

I. ①蜕… II. ①许… III. ①企业管理—转型经济—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 259506 号

蜕变：传统企业转型心法与手法

著 者：许 宁

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京盛源印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：17.75 字 数：214 千字

版 次：2016 年 1 月第 1 版

印 次：2016 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-5632-8 / F · 3523

定 价：48.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

算起来，这是和君咨询关于传统企业互联网转型系列丛书的第二本，第一本是赵大伟主编的《互联网思维独孤九剑》。

这两本书各有特色。

《互联网思维独孤九剑》从思维的角度，阐述互联网带来的变革及应对之道，该书第一次系统性地阐述了互联网思维，提出九大思维：用户思维、简约思维、极致思维、迭代思维、流量思维、社会化思维、大数据思维、平台思维、跨界思维。而《蜕变：传统企业转型心法和手法》从实战的角度，探讨传统企业如何应对转型，提出了在“互联网+”时代转型升级的心法和手法——守正出奇，既要坚持“用户为本、产品为本、服务为本和产业为本”，又要坚持在业务服务、组织管理乃至商业模式等层面的创新，以奇胜，以正合。

但这两本书又是一脉相承的。

在编著《互联网思维独孤九剑》时，赵大伟是和君咨询千人咨询师队伍中一名普通的咨询师，再往前也只是和君商学院第五届在线班的一名普通学员，前后两年多的时间里，我不知其人，也未闻其事。但他运用在和君商学院的所学及在和君咨询咨询岗位中的所历、所思，创造了一个传奇——让《互联网思维独孤九剑》一书成为中国企业家和经理人思考企业互联网转型的必读书目之一。

在撰写《蜕变》时，许宁同样是和君咨询千人咨询师队伍中一名普通的合伙人。我与他同样接触不多，只知道他一直专注在TMT行业，一直站在传统产业和企业的角度研究互联网、移动互联网，至于研究到什么程度，在管理咨询工作中应用到什么程度，一概不知。最近他把《蜕变》一书的书稿发给我看，我才知道，原来他已经把他自己的一些思考，以及在管理咨询工作中的一些实践，汇集成书。

在这本书中，可以看到浓浓的和君思想，如“产品经营+资本经营”的经营理念、“结构效率优于运营效率”的战略思想，甚至以和君咨询作为案例，阐述文中观点。新兴互联网技术的产业化，传统产业的互联网化，是“互联网+”时代未来商业浪潮的主旋律，和君集团很早便意识到必须告别传统咨询，迎上这两股浪潮。因此，和君在业内第一个建立“一体两翼”的商业模式——以咨询业务为体，以资本业务和商学业务为两翼，和君咨询提供战略思想和操作方式，和君资本提供资金，和君商学院提供人才，帮助客户企业同时解决管理瓶颈、资金瓶颈和人才瓶颈三大制约企业成长的关键问题，助力企业成长。现在，这一模式正有效服务于传统企业的互联网转型和升级。

“熟知非真知”，但实践出真知，希望这本书能够从另一个角度，帮助到在“互联网+”时代苦苦探索未来创新转型之路的中国企业家和经理人们。

王明夫

2015年11月26日

鹰之重生与传统企业互联网转型

这是一个关于鹰的故事。

鹰是世界上寿命最长的鸟类，它最长可以活到 70 岁。要想活到那么长的寿命，它在 40 岁时必须做出艰难而重要的抉择。40 岁时，它的喙变得又长又弯，几乎碰到胸脯；它的爪子开始老化，无法有效地捕捉猎物；它的羽毛长得又浓又厚，翅膀变得十分沉重，使得飞翔十分吃力。

此时的鹰只有两种选择：要么等死，要么经过一个十分痛苦的更新过程——150 天漫长的蜕变。它必须很努力地飞到山顶，在悬崖上筑巢，并停留在那里，不得飞翔。鹰首先用它的喙击打岩石，直到其完全脱落，然后静静地等待新的喙长出来。鹰会用新长出的喙把爪子上老化的趾甲一根一根拔

掉，鲜血一滴滴洒落。当新的趾甲长出来后，鹰使用新的趾甲把身上的羽毛一根一根拔掉。

5个月以后，新的羽毛长出来了，鹰重新开始飞翔，得以再度过30年岁月！

这不是一个关于鹰的故事，这其实是一个关于企业经营的故事。

2013年下半年开始，不断有企业高管或老板向笔者倾诉：“现在生意是越来越不好做了，队伍也越来越不好带了”，但是究竟问题出在哪里，根本原因在哪里，谁也说不清楚，“感觉哪里都有问题，但这些又都不是个事儿”，因为“这么多年都是这么干的”。

问题到底出在哪儿呢？

直至有一天，我再次看到“鹰之重生”这个故事，我好像突然明白了：中国企业就是那只鹰，要想走入下一个辉煌，必须要自我变革，甚至二次创业。唯一不同的是，鹰之所以必须求变，源自自身的生理退化，导致无法适应外部的环境要求，而对中国企业而言，根本原因不是自身的退化，而是外部环境的进化，导致企业无法跟上时代的节奏和步伐。海尔董事局主席张瑞敏先生一语中的，“没有成功的企业，只有时代的企业！”

目前来看，三股力量合力将中国企业推入今天的境地：一是以深化改革、结构调整和产业升级为抓手的政经新常态，这从根本上改变了中国企业生存土壤的土质和营养结构；二是人群和消费的大切换，消费下沉、消费升级以及消费新生代的崛起，从源头倒逼产业的重构和企业的变革；三是以“互联网+”为代表的新技术力量，这股新技术已经形成一股洪流，冲刷社会生活的每一个角落，毫不客气地解构旧商业，同时又就地重建：创造新需

求，带来新商业，塑造新产业。

这对中国企业意味着什么？意味着中国企业必须要有不断超越自己、革新自己的勇气，要有引领产业潮流甚至社会潮流、历史潮流的决心。

如何才能做到呢？明朝大哲学家、心学大师王阳明说，“心外无物，心外无理”。对于“心”来说，每一天都是崭新的，每一天都意味着需要重生的勇气和决心。

从这个意义上说，如果心是旧的，那么你的企业、你的部门就不可能跟上时代的节奏。如果“心”是新的，是与时俱进的，甚至是引领潮流的，那么你的企业、你的部门就向新世界迈出了最为重要的一步。

但这还只是“万里长征的第一步”，因为大师王阳明还说过更为重要的一句话：知行合一。

再新潮的思想，再先进的思维，如果不能付诸行动，都不是真正的“知”，甚至不能称之为“知”。传统企业互联网转型，做到“知行合一”，才能真正算是走上了转型之路。张瑞敏在谈到海尔的互联网转型时，曾经说过这样一句话：“熟知非真知，但实践出真知！”我想，作为海尔的掌舵人，作为8万人大团队的领头人，他最明白这样的道理：中国企业的互联网转型，不是说出来的，是干出来的！

因此，在这本书里，我们将主要的内容留给“行”，探讨在这个经济结构、消费结构发生巨变，技术革命成为主流的大时代，传统企业在产品、服务、营销、管理、企业文化甚至商业模式、资本运作上，究竟该如何做，如何行动，才能应对剧变，轻松穿越新常态，昂首阔步走向新世界！

推荐序 // VII

自 序

鹰之重生与传统企业互联网转型 // XI

第一部分 未来，已来

第一章 传统企业面临的全新挑战

传统企业面临的三大全新挑战 // 005

这是一场非典型性“互联网+”流感 // 021

第二章 水面之下的逻辑和作用机制

水面之下的三股力量 // 027

技术大升级：“互联网+”改造传统产业 // 028

用户大切换：消费下沉、消费升级与消费新生代的崛起 // 036

经济新常态：产业升级与企业转型 // 043

第二部分 运筹帷幄，决胜“互联网+”时代的新活法

第三章 传统企业怎么办：守正出奇！

传统企业常犯四个错误：看不见、看不起、看不懂、来不及 // 051

顺势而为，用互联网武装自己 // 053

管理信息化 // 054

营销网络化 // 060

销售电商化 // 064

运营数据化 // 070

什么是互联网思维 // 074

什么是互联网精神 // 076

传统企业的选择：守正出奇，真正“互联网+” // 080

为什么要守正出奇？ // 084

第四章 守正之用户为本

客户导向 VS. 用户导向 // 091

以自我为中心 VS. 以用户为中心 // 096

用户需求 VS. 用户体验 // 102

第五章 守正之产品为本

专业 & 专注：从 0 到 1 // 113

痛点和兴奋点 // 121

爆品思维 // 125

工匠精神 // 130

第六章 守正之服务为本

感性消费时代的到来与服务为本 // 137

服务即护城河：从“竞底”走向“竞优” // 146

两个满意度：以员工满意驱动用户满意 // 153

第七章 守正之产业为本

产业转型之变与不变 // 159

回归产业本质，走向基业长青 // 164

第八章 出奇之业务模式创新

O2O与业务模式创新 // 173

创新方向：从“撒网捕鱼”到“蓄水养鱼” // 178

第九章 出奇之管理模式创新

雇佣制→合弄制 // 187

螺丝钉→创客 // 195

第十章 出奇之商业模式和经营理念创新

创新路径一：产品型公司→产业型、生态型公司 // 203

剖析产业生态型商业模式 // 207

产业生态型商业模式之：大数据 // 218

产业生态型商业模式之：互联网+供应链金融 // 225

创新路径二：产品经营→产品经营+资本经营 // 230

资本经营的运作模式 // 236

第十一章 传统企业互联网转型“金山”模型

后 记 // 251

附录一 亚马逊跨境电商的连锁革命 // 257

附录二 “百度钱包”背后的互联网大变局 // 263

第一部分
未来，已来

第一章

传统企业面临的全新挑战

这年头，街上没有兵，也没有马，但总感觉四处兵荒马乱的。

——佚名

