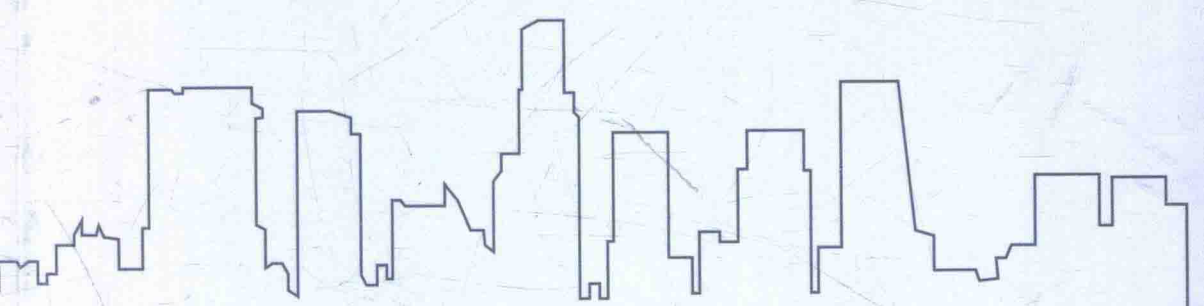




互联网+ 顶层商业系统

企业利润增长10倍的
商业模式与架构设计

胡华成◎著



INTERNET+
DINGCENG SHANGYE XITONG

顶层商业系统缺失，一切都是徒劳！
移动互联网商业模式创新与变革

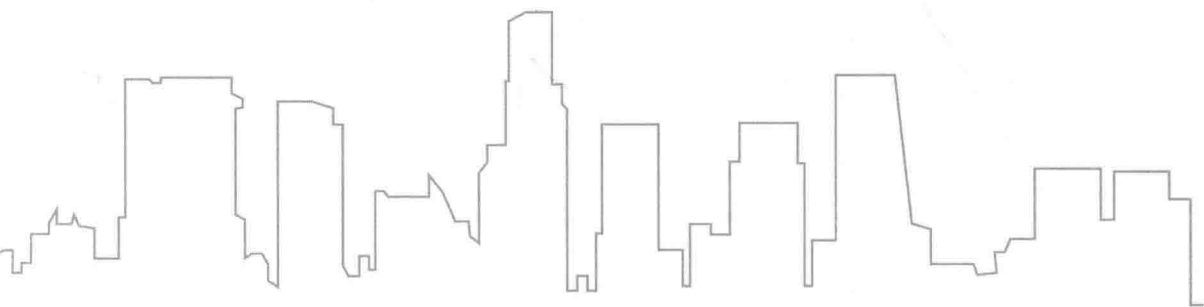
姜岚昕 孟庆松 李 强 王云雷
刘振友 向守军 彭曙光 黄剑锋 / 联袂推荐

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

互联网+ 顶层商业系统

企业利润增长10倍的
商业模式与架构设计

胡华成◎著



内 容 简 介

本书的主要内容包括 7 章，每一章选择一个不同的立足点，以使读者更全面深入地理解、辨识和解构顶层商业系统的设计。而且，每一章的叙述在遵循“理念——实践”基本思路的基础上，更加注重实操性，因为对企业的运营而言，落地毕竟是最重要的。

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网+顶层商业系统：企业利润增长 10 倍的商业模式与架构设计 / 胡华成著. —北京：中国铁道出版社，2016.3

ISBN 978-7-113-21403-6

I. ①互… II. ①胡… III. ①互联网络—应用—企业利润—研究 IV. ①F275.4-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 020613 号

书 名：互联网+顶层商业系统：企业利润增长 10 倍的商业模式与架构设计
作 者：胡华成 著

策 划：巨 凤

责任编辑：苏 茜

责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056

封面设计：MX DESIGN
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码：100054）

印 刷：三河市华业印务有限公司

版 次：2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：17 字数：200 千

书 号：ISBN 978-7-113-21403-6

定 价：45.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：(010) 51873174

打击盗版举报电话：(010) 51873659

18 世纪以来，世界经历了三次技术革命，它改变了人们的生存环境，人类的思维方式也因此发生了巨大的变化。蒸汽机伴随着形而上学，电力技术的发展使形而上学转为世纪科学革命，从机械性走向了辩证法。迄今为止，电脑的广泛应用终于完成了人类由工业时代向信息时代的过渡，网络技术解放了人类的智能，让思维方式有了跨越式的嬗变，这便是互联网思维的诞生。

20 世纪末，互联网飓风席卷而来，关于互联网的书籍谓为汗牛充栋，互联网思维也被赋予种种术辨，甚至有着哲学的意味，既作为“世界观”又形成了“方法论”。它是“专注、极致、口碑、快”（雷军），它是“便捷”、“免费”（周鸿祎）、“取消中介”，它是“开放、分享”、“创新驱动”，它是“用户体验”、“数据思维”、“粉丝经济”，它是“商业民主化”、“企业扁平化”、“平台化”、“接口化”、“流量化”……凡此种种，不一而足，它们基本上就商业逻辑而言的。而作为创新 2.0 下的新形态，“互联网+”的概念在跻身世以来，更被寄予厚望，以之为核心的产业革新悄然拉开帷幕，京东的网上超市，淘宝的网上集市，支付宝的网络支付，微信的“快速迭代”，阿里的“生态协同”，滴滴打车和快的的跑马圈地……这便是“巨变时代的重塑”。

欣闻胡华成新著即将面世，他密切地注视着互联网给我们的生活和商

业带来的裂变，更倾向于顶层商业系统的重构与研究，这本书弥漫着互联网时代的气息和新商业浪潮的文化元素，带有颠覆性的互联网品格，它打破了固有的观念，颠覆了传统商业与管理模式，对互联网时代的价值链变革、组织进化给予冷静的评断和梳理，为传统企业的转型拨开迷雾，从一个客观的角度，蕴藉着新商业模式的三维解读，提出平台战略、合作思维、轻资产模式、生态型企业的自我修复与进化等，并对投融资和资产裂变予以分析，提供给我们“互联网+”的经济范式。这令人欣喜。

虽然说“互联网+”并非包治百病的灵丹妙药或某产业的“救命稻草”，但这却给了我们更宽泛的思维空间，它的影子投射并充斥其间，更益于找到一个领域的痛点，用“互联网精神”剖析与重构，打开焕然一新的思想场域也未可知。

O2O、B2C、自媒体、大数据、云平台……在这个时代商业新宠的推波助澜之下，进而产生了新的格局，无论你喜欢或厌恶，它都势如破竹地跨界而来，打劫似的波澜汹涌，如何破局，全在你的思维转换。思维就是“问题求解”，尤其是一个概念外延，在不断扩大的今天，其生命力在于承载着什么样的“当代性”问题和意义，或是某种社会思想的载体，无论如何，“互联网+”已不能单纯地视为狭义的商业风景，虽然对它的诠释基本是从商业实用主义的价值上来说的。



——世华智业投资集团董事长、北京华夏管理学院校长、
社会企业家导师：姜岚昕

过去的三十年，中国经济经历了高速的增长，取得的成就令世界瞩目，但不可否认的是我们占据了土地成本、劳动力成本和税收优惠等优势条件，而今至少在珠三角和长三角地区这些优势都在逐渐丧失掉！中国正处于从工业经济向信息经济加速演变的转折点，很多变化是根本性和长期性的，对于中国经济未来的发展模式政府也在有全新的思考，同样我们的企业家对于自己企业的发展也需要重新定义！

国与国的较量更多的在于企业的较量，企业之间的竞争不是产品的竞争而是商业模式之间的竞争，如果企业的顶层商业系统缺失或不完善就好比一栋大厦的地基不稳一样，那将是一件很可怕的事情！互联网 顶层商业系统最核心地阐述了商业模式的互联网化，用互联网精神来颠覆和重构整个商业价值链！从入口思维、平台思维到生态和跨行思维！

革命是需要流血牺牲的，企业的革命也是如此，只不过它是“牺牲”了老板的传统思维，换得了企业新的腾飞！

纵观 21 世纪的商业环境，全球的企业都在面临着一些新的变化，例如，市场竞争日趋激烈、技术革新更为快速、资本市场越加挑剔、用户需求不断提升等。而这些变化及其极大的不确定性，使得企业的管理者面临着前所未有的考验和挑战。

如今，互联网思维大行其道，商业世界变得更加立体而多元化，假设企业的管理者仍因循守旧，用平面的眼光看待问题，思考的仅是产品或销售等单一层面的创新，那么其企业有可能会陷入十分危险的境地。因为，对于瞬息万变的互联网时代而言，如果顶层商业系统缺失，那么其他的一切最终都是徒劳。

20 世纪末，作为世界通信领域的巨头，摩托罗拉（Motorola）因在无线和宽带通信领域的不断创新和领导地位而闻名于世；进入 21 世纪后，由于诺基亚（Nokia）等品牌的崛起，摩托罗拉的霸主地位受到威胁；2007 年上半年开始，靠吃老本的摩托罗拉手机的市场份额更是出现了惊人的坠落；2011 年 8 月 15 日，拥有 83 年辉煌历史的摩托罗拉被年轻的谷歌公司收入麾下。

诸如摩托罗拉的案例不胜枚举，索尼（Sony）、柯达（Kodak）、诺基亚（Nokia）这些曾经叱咤风云的行业霸主在短短数十年的时间里就纷纷经历了市场萎缩、财务亏损、人员锐减，最后乃至被收购或破产，这在令人唏嘘商业世界变化如此之快的同时，也让我们不得不深思：互联的世界、巨变的世界，最严重的问题是什么？什么是当今商业世界不变的法门？企业如何才能更好地生存，并获得持续的竞争优势？

其实，这些问题的答案只有一个，那就是：企业顶层商业系统的设计。

诚如“现代管理学之父”彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）说过的一句话：“当今企业之间的竞争，已经不是产品之间的竞争，而是商业思维、商业模式之间的竞争。”而他通过毕生的研究成果也发现：很多企业成功的原因就在于它们善于进行商业模式的创新，商业模式是管理者管理企业的主要工具、是企业经营的内核。

在过去的几年时间里，笔者对企业的顶层商业系统的设计进行了深入而细致的研究，通过对近 500 家企业的项目进行分析和解读，笔者获得了一些见解以及对企业的管理者而言比较行之有效的实践策略。因此，笔者尝试著作此书，希望这些商业经营中最关键的核心智慧能够帮助企业的管理者们少走弯路。

本书总共有 7 章，每一章选择一个不同的立足点，以使读者更全面深入理解、辨识和解构顶层商业系统的设计。而且，每一章的叙述在遵循“理念——实践”基本思路的基础上，更加注重实操性，因为对企业的运营而言，落地毕竟是最重要的，比如：

——五步法：商业模式设计的 5 个步骤

——模式创新：商业模式创新的 4 种方法

- 成功经验：互联网企业的商业模式进化路径
- 延伸产业价值链：提升企业竞争优势
- 品牌资本模式下，如何对品牌资产进行良性管理
- 现金流管理：优化企业现金流的6项策略
- 中小企业资本运作的三大战略选择
- 小微企业应对融资难的7点对策
- 企业如何有效经营无形资产

互联网使得过去一切不能想象的事情成为可能，在商业环境急剧变化的时代，企业的管理者只有关注顶层商业系统的设计，才能让企业在市场上占据先发优势，构筑属于自己的结构性壁垒，尽快进入发展的黄金区域！

作者

2015年12月

第一章 巨变时代的转型：互联网时代的商业与管理重构 / 001

1.1 互联网精神： 重构传统商业与管理的“颠覆者” / 002

1.1.1 互联网精神的表象： 互联网时代的权力弱化 / 002

1.1.2 互联网精神的本质： 互联网权力强化循环体系 / 005

1.1.3 互联网精神的背后： 后权力时代知识型转折 / 008

1.2 商业重构： 互联网时代的价值链变革与融合 / 009

1.2.1 价值链变革： 从传统价值链到价值闭环的转变 / 010

1.2.2 价值链融合： 打破边界， 商业发展趋于零边际成本 / 012

1.2.3 商业重构的背后： 人性的回归与管理的突破 / 015

1.3 管理重构： 互联网时代的组织进化与管理变革 / 017

1.3.1 人才管理重构： 组织与员工间的“共享与双赢” / 018

1.3.2 战略管理重构： 多方参与、 共生演化、 技术联盟 / 020

1.3.3 企业文化重构： 新型组织文化、 价值体系的诞生 / 022

1.3.4 领导力重构： 去权威化、 泛中心化、 价值多元化 / 023

1.3.5 组织管理重构： 由科层管理体制实现组织扁平化 / 024

1.3.6 产品与营销重构： 从以产品为中心到以客户为中心 / 026

第二章 互联网+顶层商业系统：实现盈利增收的创新商业模式 / 033

2.1 商业模式的三维解读：“术、法、道” / 034

2.1.1 商业模式的内涵：价值创造与收益获取的组织运作系统 / 034

2.1.2 商业模式之“术”：商业模式的4个导向因素 / 036

2.1.3 商业模式之“法”：各要素高效协同的商业系统 / 039

2.1.4 商业模式之“道”：实现价值共创、基业长青的生态系统 / 043

2.2 商业模式顶层设计：实现企业盈利增收的五大商业模式 / 045

2.2.1 免费模式：互联网时代最赚钱的商业模式 / 045

2.2.2 连锁化模式：连锁经营的盈利复制模式 / 048

2.2.3 直销化模式：实现企业“裂变”增长的经营模式 / 053

2.2.4 金融化模式：利用金融杠杆效应，实现收益最大化 / 057

2.2.5 国际化模式：全球化时代的国际化经营模式 / 060

2.3 海尔模式的启示：以自主经营体为基础的人单合一管理 / 065

2.3.1 “以自主经营体为基础的人单合一管理”模式的内涵 / 066

2.3.2 自主经营体：市场拉动的价值创造网络 / 070

2.3.3 “人单合一”模式的优势及商业模式创新 / 072

2.3.4 海尔模式的启示：传统企业如何管理模式的转型升级 / 075

第三章 大转型：“互联网+”时代，传统企业的转型与进化 / 080

3.1 产业转型：“互联网+”新常态下，传统产业模式的转型升级 / 081

3.1.1 互联网+农业：传统农业传播模式转型 / 082

3.1.2 互联网+制造：传统制造业模式转型 / 084

3.1.3 互联网+电信：传统电信行业模式转型 / 086

3.1.4 互联网+零售：传统零售业模式转型 / 087

3.2 传统企业痛与变：传统企业如何实现互联网化 / 089

- 3.2.1 失败案例：千寻网、大货栈、邮礼网 / 089
- 3.2.2 原因总结：传统企业互联网化失败的 4 个因素 / 090
- 3.2.3 成功经验：互联网企业的商业模式进化路径 / 092
- 3.2.4 策略指导：传统企业互联网化的 5 项原则 / 095
- 3.3 互联网巨变时代，老板到底怎么做 / 097
 - 3.3.1 具备清晰明确的经营理论 / 098
 - 3.3.2 为不确定性进行规划 / 099
 - 3.3.3 企业经营的 5 个致命点 / 100
 - 3.3.4 成为企业信息的“收集者” / 103

第四章 平台战略：从传统的竞争思维转化为合作思维 / 105

- 4.1 平台战略：构建多方共赢互利的平台生态圈 / 106
 - 4.1.1 平台战略：互联网时代传统企业的必然选择 / 106
 - 4.1.2 平台战略的本质：构建多方共赢的平台生态圈 / 107
- 4.2 平台模式的“马太效应”：企业由小变大的成长模式 / 111
 - 4.2.1 赢家通吃：成就行业巨头的最佳商业模式 / 111
 - 4.2.2 流量聚合：聚拢用户，打造巨大的利润池 / 113
 - 4.2.3 信息透明：开放共享、合作共赢的获利模式 / 114
- 4.3 平台案例：如何构建一家平台型企业 / 116
 - 4.3.1 维络城：以电子信息实物化来提高竞争力 / 116
 - 4.3.2 传化物流：构建多维立体化的物流服务平台 / 118
 - 4.3.3 联想 PC+：开创共赢开放的“PC+”时代 / 120
 - 4.3.4 蚂蚁短租：通过小项目撑起大平台 / 122
 - 4.3.5 诚品书店：利用平台模式经营书店 / 123

第五章 生态型企业：构建自我修复、自我进化的生态系统 / 125

- 5.1 什么是“生态型企业” / 126
 - 5.1.1 生态型企业的基本特征 / 126
 - 5.1.2 生态型企业的3个类型 / 127
- 5.2 商业生态系统与生态系统参与者 / 130
 - 5.2.1 商业生态系统的两大机制：共赢与多样性 / 130
 - 5.2.2 如何理解“共赢与多样性” / 132
 - 5.2.3 商业生态系统越庞大越好 / 137
 - 5.2.4 商业系统的组织者 or 参与者 / 138
- 5.3 企业生态模式：互联网时代的商业模式创新 / 140
 - 5.3.1 延伸产业价值链：提升企业竞争优势 / 140
 - 5.3.2 信息高效共享：提升企业整体协调能力 / 142
 - 5.3.3 用户至上 VS 组织无边界：引领企业价值创新 / 143
 - 5.3.4 增强用户黏性，满足顾客的个性化需求 / 146
 - 5.3.5 增强动态平衡能力，实现自我循环的生态系统 / 147
- 5.4 如何构建自我修复、自我进化的生态型企业 / 150
 - 5.4.1 生态型企业的四大要素及十大视角 / 150
 - 5.4.2 生态型企业与外部生态系统 / 152
 - 5.4.3 生态型企业与内部生态系统 / 157

第六章 资本运作：发挥资本优势，实现企业的裂变式增长 / 163

- 6.1 资本运作的内涵及分类 / 164
 - 6.1.1 扩张型资本运作 / 164
 - 6.1.2 收缩型资本运作 / 167
- 6.2 品牌资本运作与管理：资本运营与品牌资产的跨界整合 / 170

- 6.2.1 品牌资本模式下, 如何对品牌资产进行良性管理 / 171
- 6.2.2 品牌资本模式下, 资本运作应当遵循的四大原则 / 174
- 6.3 资产裂变: 借助资本运作, 实现企业价值最大化 / 176
 - 6.3.1 企业资本运作的3个“最大化” / 176
 - 6.3.2 企业资本运作案例: 海尔、TCL、德隆 / 178
 - 6.3.3 民营企业资本运作的六大风险 / 180
 - 6.3.4 现金流管理: 优化企业现金流的6项策略 / 182
- 6.4 中小企业资本运作: 动因、模式与战略选择 / 188
 - 6.4.1 中小企业资本运作的4个动因 / 188
 - 6.4.2 中小企业资本运作的三大模式 / 190
 - 6.4.3 中小企业资本运作的三大战略选择 / 193
- 6.5 互联网企业资本运作: 资本热潮中的坚守与突破 / 195
 - 6.5.1 资本运作的积极作用: 推动互联网企业转型升级 / 196
 - 6.5.2 资本运作的负面作用: 阻碍互联网企业的创新能力 / 197
 - 6.5.3 坚守与突破: 提升创新能力, 积极向移动互联网转型 / 199

第七章 投融资战略: 实现企业资源、资金、资产和资本的高效配置与整合 / 202

- 7.1 企业项目投资的选择与决策 / 203
 - 7.1.1 制定企业投资战略 / 203
 - 7.1.2 投资项目的选择策略 / 204
 - 7.1.3 投资项目的可行性研究 / 207
 - 7.1.4 项目投资决策 / 210
- 7.2 企业并购操作流程实战 / 212
 - 7.2.1 企业并购的概念 / 212
 - 7.2.2 企业并购操作流程实战 / 212

- 7.3 小微企业融资难问题及对策 / 218
 - 7.3.1 小微企业融资难问题日益凸显 / 218
 - 7.3.2 小微企业融资难的表现形式 / 219
 - 7.3.3 小微企业融资难的实质 / 222
 - 7.3.4 小微企业应对融资难的 7 点对策 / 223
- 7.4 看不见的“软黄金”：企业无形资产管理、运营及评估 / 225
 - 7.4.1 无形资产管理变革的五大趋势 / 226
 - 7.4.2 无形资产管理对企业的重要性 / 230
 - 7.4.3 无形资产管理的 3 种运营策略 / 233
 - 7.4.4 企业如何有效经营无形资产 / 237
 - 7.4.5 强化企业无形资产管理的 5 个途径 / 239
- 7.5 轻资产模式：以最小化的成本投入获得利润最大化 / 242
 - 7.5.1 轻资产模式的理论基础 / 243
 - 7.5.2 轻资产模式的财务战略 / 244
 - 7.5.3 企业案例：苹果、海澜之家 / 245
 - 7.5.4 案例分析：苹果与海澜之家的轻资产模式对比 / 247

第一章

巨变时代的转型：

互联网时代的商业与管理重构



1.1 互联网精神： 重构传统商业与管理的“颠覆者”

如今兴起的互联网技术正在以一种全新的方式改变着我们的生活，出现了“粉丝”、“社群”、“生态”、“平台”、“小而美”等热词，在这背后所映射出的是人们对于互联网精神的思考。

只有对互联网精神有足够的认识，才能在生活中更加顺利地融入互联网时代，而如何掌握互联网精神的本质就成为一个重要的命题。对于创业者以及企业的运营者来讲，更为重要的还是如何把互联网精神融入企业的经营过程中，于是如何利用互联网精神推动商业与管理的革新成为另一个重点问题。

互联网给予人们生活最大的激变乃是信息的共享、开放以及传递。互联网刚开始还要受制于 PC 客户端，但是移动互联网的兴起彻底打破了这一限制，层出不穷的移动设备成为人们在互联网生活的重要载体，娱乐、商务、餐饮、旅游、出行等由信息交流的即时性所引发的巨大变革，成为开启新时代的重要篇章。

1.1.1 互联网精神的表象：互联网时代的权力弱化

“信息就代表了一种权利”，作为 20 世纪 60 年代美国政治科学行为革命的领导者之一的罗伯特·达尔对权力是这样定义的：“A 通过行使权力使 B 做 B 本来不会去做的事”。现实中拥有信息的 A 是