

大象

徐文君 著



困局

互联网+时代的传统企业转型难题
Internet+, transformation difficulties of traditional businesses



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

大象的困局

互联网+时代的传统企业转型难题

徐文君 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

“互联网+”时代下，技术飞速进步，商业环境不断变化。在这一巨大的市场机遇面前，互联网企业成就了诸多创业神话，但同时大多数传统企业却在转型道路上不断受挫，进退维谷，举步维艰。

为什么传统企业拥有多年行业经验，积累了强大的资源优势，聚集了大量的优秀人才，却不断被互联网后起之秀所颠覆？为什么所谓的互联网思维在传统企业水土不服？为什么互联网转型会成为企业的资金黑洞？

本书作者多年来为传统企业转型提供咨询服务工作，凭借在这一领域的实战经验，系统性、开创性地进行总结。从传统企业内部实践出发，以生态圈这一宏观视角，洞察传统企业转型中遇到的 13 个困局，带您深入剖析互联网+时代企业转型的困难及解决之道。这是一部中国企业版《创新者的窘境》，值得每一位在转型浪潮中的企业人士阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

大象的困局：互联网+时代的传统企业转型难题 / 徐文君著. —北京：电子工业出版社，2016.3
ISBN 978-7-121-27920-1

I. ①大… II. ①徐… III. ①互联网络—应用—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.23-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 308476 号

责任编辑：孙学瑛

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.25 字数：240 千字

版 次：2016 年 3 月第 1 版

印 次：2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。
服务热线：（010）88258888。

推荐语

《大象的困局》宣传语说这是中国企业版的《创新者的窘境》，我半信半疑，我印象当中《创新者的窘境》里面好像说到一些管理良好的企业之所经常遭遇失败，是因为推动他们发展为行业大企业的管理方法其实严重阻碍了它们自身发展破坏性技术，看完全书，原来传统行业里真的存在这么多困局。现在时代变了，技术日新月异，在我帮助草根创业者迅速成为独角兽的过程当中已然体会到创新者的乐趣。互联网 + 还是 + 互联网，成为街头巷议的话题，而正在美国奔波的我感觉书中提到的那些困局或许很快就会被破解，因为我们只要保持向前奔跑、积极进取的生命力量，大象们也会起舞！

——胡皓 《互联网 + 创业相对论》作者 腾讯开放平台高级总监
腾讯众创空间产品中心总监 长青腾创业营创办人之一

《大象的困局》是继《平台战略》后难得全面剖析中国互联网焦虑症并给出良方的好书。对于消费品零售业走互联网 + 算是非常正统之路，而对于中国大量产能过

剩的制造业、重工业，如何利用互联网 + 飞猪一般腾飞，则是没有成功先例的事业。为此，我非常欣赏作者务实的态度，不要为互联网 + 而去刻意转型，必须清楚地认识到如何利用自身优势，并且发挥互联互通的物联新技术，来推动企业的变革和发展。本书自然为大量在迷茫中的中国制造业指明了转型方向！

——潘瑞刚 三一集团 CIO

本书在“互联网 +”时代背景之下，以传统行业转型困局为切入点，给读者揭开“生态圈”打造秘籍，对传统产业发展具有很深的指导意义，同时也将产生很大的社会价值。通过丰富翔实的案例研究，带领读者由浅入深，领悟传统企业转型的精髓和方法。我将这本书推荐给正在传统行业转型之路上的朋友们，希望我们携手并肩走上光明大道。

——黄哲铨 《技术管理之巅》作者 海尔电器技术总监

我在传统行业的上市公司 CEO 们的交流中，发现很多人有一种“创新的焦虑”，主要体现在对于互联网在内的创新，想要拥抱又不知道从何下手。本书从资源困局、渠道困局、组织困局、模式困局等方面，为想要破局的企业家们提供了一些有益的正反两面案例，相信对于大家会有启发。创新的第一步，在于正确的理解问题。理解困局，方能突破困局。

——贺嘉 腾讯云布道师，曾为长江商学院 CEO 班讲授
“TED 演讲与跨界创新”，TEDxZhuhai 策展人。

作为曾经和作者一起从事项目管理工作的昔日同事，我十分有幸拜读了其新作《大象的困局》一书，认识作者很多年，他的这本书再次提醒我们传统企业正遭遇着前所未有的时代挑战，如何“转型”？如何“破局”？已关乎企业安危存亡！感谢作者给了我一个惊喜，所谓“疾风知劲草”，本书翔实的案例分析、敏锐的思想观点以

及结合商业实践和管理方法的深刻洞察,让我这个仍在传统企业职场上“战斗着”的“IT男”受益匪浅。我也相信,现在正处于“生态圈困局”探索途中的公司、老板、职场达人们可以从此书中找到一些解决问题的思路。

——陈东海 安踏 CIO

传统企业向互联网转型的过程中会遇到很多困难,但一直以来都缺乏一个对此主题的系统性阐述,失败或许源于这里,又可能来自那里,人们始终缺乏对失败的认识。《大象的困局》正是解决这个问题的一本书。

——葛甲 知名科技自媒体人

传统企业应该使用互联网思维去变革和创新,使用互联网工具为自己插上翅膀,但一定不能忽略了自己固有的资源和优势,更不要期望都去做互联网公司。本书既有体系化的方法论,更重要的是总结了很多案例和实践经验,告诉传统企业如何整合自有优势突破互联网的困局,能够给企业带来实实在在的帮助。

——朱远刚 李宁 CIO

互联网+,我赞同的是传统行业+互联网,不是互联网+传统行业,传统行业代表了消费者需求,互联网是升级传统行业已经消费者需求的思维和工具。因此我们先要深入了解传统行业精湛的技术手段和广泛的市场能力,然后再加上互联网的能力得以扩大和提升,很快就没有传统和互联网企业之分了,因为互联网已经成为企业生存的基本要素、环境和思维方式。

——张涵诚 中关村大数据交易产业联盟副秘书长

伟大的生物进化论创立者达尔文在《物种起源》中写道：经过自然选择生存下来的总是那些“最准确地感知环境并成功地适应它”的物种。“物竞天择，适者生存”，这是一种自然之道。从广义生态学的观点来看，企业的生存和发展与自然界生物进化有着类似的法则。美国路易斯安娜州立大学管理与营销学教授 Leon C. Megginson 进一步诠释了达尔文的观点，写下了著名的名言“（在自然的演化过程中）能够生存下来的，不是那些最强壮的物种，也不是那些最聪明的物种，而是那些最能适应不断变化的环境的物种。”

互联网、泛在移动网、云计算、大数据、人工智能等新一代信息技术的快速发展及其应用的日益广泛，使得当今的消费者需求与行为、市场结构和竞争格局正在发生着深刻的变化。在这场生境的大变迁中，过去曾经强大的企业，其成功的经验和诸多优势将不再是资产，而很可能成为一种负债。在新技术所带来的创新与变革席卷全球的今天，面对众多的新生代企业应运而生，传统大企业如何通过“互联网+”来成功地实现转型，这就是“大象的困局”。这不仅仅是思维观的转变，而是一场从战略、组织到运营的充满风险的系统性变革，需要新的环境中重构新的生态圈与可持续发展的生态链，必须探索新的演化逻辑和转型之道、器、术，更需要最佳实践的支持。

大自然五彩缤纷的鲜花、青翠欲滴的树林、翱翔蓝天的飞禽、驰骋林野的走兽、戏水大海的鱼群这充满着勃勃生机的万物，以其顽强的生命力和特有的生存方式演绎着与自然的无比和谐，留给了我们无限的思索与启迪。徐文君先生以其十余年的亲身实践和对上述问题深入思考之后写下的《大象的困局：互联网+时代的传统企业转型难题》一书，正是从这种生态观和实践观出发的，以生动的案例和独到的见解深刻地揭示了传统企业的转型之道与生态演化逻辑，在战略、策略和运营三个系统性层面凝练、剖析了13个常见的“大象的困局”，以及破局之策，读之引人入胜，令人拨云见日、神会心融。



复旦大学管理学院教授

序言

大象的困局

最重要、最艰难的工作，从来不是找到对的答案，而是问出正确的问题。因为世界上最无用，甚至是最危险的情况，就是虽然答对了，但是一开始就问错了。

——彼得·德鲁克，《管理的实践》

2.5 年，是我国中小企业的平均寿命。

7.8 年，是我国集团型企业的平均寿命。

100 万家，是国内每年大约倒闭的企业数，也就是说，每天都有 3 万家企业消失。

以上是美国《财富》杂志统计的结果，我国企业的平均寿命约为美国的一半，

而且近年来，这一切呈现明显的加速——企业的生命周期相比以前更短。

互联网浪潮汹涌而来，在这个时代，我们见证了很多互联网缔造的财富神话，无数风云人物的崛起。同时，在这一巨大的市场机遇面前，又有着无数怀揣梦想的年轻人投身其中，伴随技术的飞速进步和商业模式的不断创新，追逐着属于自己的事业目标。尤其是当“互联网 +”时代到来，互联网不断渗透到各个传统行业中，深深影响了人们的生活习惯，也颠覆了许多传统行业的固有格局。

在商业社会风起云涌之际，我们也看到许多曾经辉煌的传统企业却迷失在转型的道路上。在互联网浪潮面前，焦虑、困惑、迷茫，成为目前我国大多数传统企业所共有的心态，不断受挫、进退维谷、举步维艰。

- 为什么传统企业拥有丰富的行业资源、巨大的资金积累和优秀的人才储备，却屡屡被互联网创业公司蚕食市场？
- 为什么传统企业的互联网转型步伐如此迟缓，而且往往在犹豫和纠结中错失市场时机？
- 为什么互联网思维难以移植到传统企业，传统企业无法效仿互联网公司的经营管理方式？
- 在互联网 + 浪潮下，传统企业的转型，到底路在何方？

每当读完关于传统企业转型的一本书、一篇文章、一则案例，或者一家企业提供转型方面的咨询方案，我都会不禁思索——在信息高度开放的时代，很多传统企业转型的失败，却好像都在犯着似曾相识的错误。企业的领导人并非没有高瞻远瞩，团队未必缺乏学习能力，行业也尚未日薄西山，那么问题的根源在哪里？

在《管理的实践》一书中，作者彼得·德鲁克评论道：“最重要、最艰难的工作，从来不是找到对的答案，而是问出正确的问题。因为世界上最无用，甚至是最危险的情况，就是虽然答对了，但是一开始就问错了。”

互联网 + 时代，中国的大部分传统企业需要解决的问题，不是仅对互联网思维

字面的理解，而是剖析这种思维方式背后的本质，用它来透视传统行业；不是缺乏转型的动力和决心，而是需要清醒地预计到转型中可能遇到的困难；不是盲目地追求新技术新工具，而是对企业深度的战略思考，若干个创造性战术策略的组合；不是头脑风暴式的出奇制胜，而是对所处生态圈的系统性思考。

1993年，当郭士纳接手困境中的IBM公司，面对的是一家日薄西山的企业。臃肿的组织、低效的管理、封闭的文化，面对当时诸多新兴IT公司的崛起几乎无还手之力，一度亏损达160亿美元。在郭士纳任职的9年时间里，他通过一系列的变革，成功把IBM从原来单一的硬件制造商转型成为一家综合服务的提供商。后来，他回顾这9年的经历，编写成了著作《谁说大象不能跳舞》。

20多年后，我国的许多传统企业，都面临着当年IBM的问题，像一只臃肿的大象，步履蹒跚。过去还能靠着体大身沉占据一些优势，但随着互联网对传统行业生态圈的冲击，这只大象深陷困境却束手无策。

生态圈，是个时下较为时髦的名词，话说：十亿做公司，百亿做平台，千亿做生态。一提到生态圈，大部分读者想到的是，互联网巨头们通过资本运作进行扩张，涉足各个领域的跨界整合。

但对传统企业来说，所处的生态圈却是制约转型的枷锁，在本书中，将对此有大量的分析并列举大量案例。可以说，互联网时代要改变的就是传统行业的生态圈；传统企业转型，就是生态圈的转型；而转型最大的障碍，就是受困于现有的生态圈！

本书将分为四章。

第一章：生态圈之变：互联网+时代到来。探讨互联网+的时代特性及对传统行业生态圈的冲击。

第二章：大象的困局之战略篇。分为四节，分别从企业所拥有的资源、所处的市场环境、转型的思维方式及商业模式四个方面，分析在互联网转型方向上传统企业存在的问题。

第三章：大象的困局之策略篇。分为四节，分别从渠道冲突、组织变革、技术发展和创新尝试角度，论述在具体转型策略上，传统企业面临的困难和误区。

第四章：大象的困局之运营篇。分为五节，分别从运营、营销、人才引进和投资运作这些执行层面，分析传统企业的困局。最后一节将阐述咨询业的转型问题。

笔者在十几年的咨询行业从业经历中，曾经服务于近百家大小不同类型和规模的传统企业，为他们提供经营管理上的建议，也见证了很多企业的互联网转型过程。同时，也亲身投入到互联网创业的浪潮中，并不断做着新的尝试。所以，笔者尽量使本书的见解不仅限于传统企业思维，或者一般意义上互联网的思维方式，更多的是两者的碰撞和融合。

另外，所谓的“传统企业”覆盖范围较大，不同行业内涵丰富，不是一本书就可以概括的。本书将着重在和人们日常生活密切相关的行业领域（如消费品、零售等），这些行业受互联网冲击最大，转型意愿最为强烈，读者也最容易理解。

在这个变化的时代中，各种故事在飞速上演着。本书中的很多案例，可能在和读者们见面之日就已经有了新的版本。很多的结论，也许在若干年后会有新的诠释。但至少在当下，希望本书能为在转型中的企业提供一定的帮助，无论你是公司人、创业者或是学者，都能有所收获。

最后，Stay Hungry. Stay Foolish !

01 第一章 生态圈之变：互联网+时代到来 / 1

第一节 什么是商业社会生态圈 / 2

第二节 互联网+时代的生态圈之战 / 7

第三节 传统商业生态圈的颠覆 / 16

从地域性限制到无边界限制 / 17

从紧耦合连接到松耦合连接 / 18

从资源推动型向需求拉动型发展 / 18

从侵略性扩张到整合性扩张 / 19

第四节 互联网思维陷阱 / 24

只喊转型，不考虑禀赋 / 24

只看入口，忽视生态圈 / 25

只想平台，尽现能力短板 / 25

只追热门，忽视趋势 / 25

02 第二章 大象的困局之战略篇 / 28

第一节 资源困局：迷失方向的巨轮 / 29

巨轮何以迷失 / 30

拖着锁链航行的小船 / 32

认清资源的真面目 / 37

整顿资源，重新起航 / 40

第二节 市场困局：你，其实离消费者很远 / 46

从渠道霸权到消费者主权 / 46

体验经济的到来 / 48

消费者的谎话 / 53

失控的未来 / 55

互联网来袭，平面到立体 / 57

第三节 思维困局：十万个伪需求 / 61

互联网：创新的伪需求 / 62

传统企业：资源引发的伪需求 / 65

去伪存真之道 / 69

第四节 模式困局：平台 VS 垂直 / 75

互联网+时代的平台式思维 / 75

平台争夺战 / 79

“两个身份”的难题 / 80

做平台，谨慎而行 / 83

03 第三章 大象的困局之策略篇 / 89

第一节 渠道困局：渠道的囚徒困境 / 90

互联网时代的渠道冲突 / 90

多方囚徒困境 / 94

渠道破局 / 99

“全渠道”悖论 / 103	
第二节 组织困局：金字塔的崩塌 / 106	
组织之变 / 107	
组织的未来 / 111	
应对崩塌 / 118	
第三节 技术困局：谜一样的未来 / 122	
突飞猛进的时代 / 122	
互联网时代的技术趋势 / 124	
新技术：业务创新的想象力 / 129	
技术进步 VS 商业模式创新 / 137	
技术发展破解生态圈困局 / 138	
第四节 创新困局：失控的边缘 / 142	
颠覆一切的时代 / 142	
传统企业的“创新者窘境” / 144	
创新之“道法术” / 148	
集智的力量 / 161	
04 第四章 大象的困局之运营篇 / 167	
第一节 运营困局：一招制胜的幻想 / 168	
繁华背后 / 168	
基因，不可复制 / 171	
高筑墙、广积粮、缓称王 / 175	
第二节 营销困局：夭折在大字报后 / 181	
数字化营销之惑 / 181	
以人为本 / 186	
数字驱动营销规划 / 190	
用对平台 / 193	
第三节 人才困局：空降兵“水土不服” / 197	

互联网人才的马太效应 / 197

人才之殇 / 199

“空降兵”水土不服 / 200

寻找“互联网 + 人才” / 205

第四节 投资困局：烧钱烧到几分熟 / 210

烧钱的逻辑 / 211

价格战争 / 212

不一样的算盘 / 217

企业转型的“精益创业” / 218

第五节 咨询困局：外脑失灵 / 224

揭开咨询业的面纱 / 224

外脑的价值 / 226

神奇不再 / 232

路在何方？ / 238

尾声 这个时代的情怀 / 241

鸣谢 / 245

第一章

生态圈之变：互联网+时代到来

第一节 什么是商业社会生态圈

第二节 互联网+时代的生态圈之战

第三节 传统商业生态圈的颠覆

第四节 互联网思维陷阱

第一节 什么是商业社会生态圈

未来的竞争不是公司与公司之间，而是生态系统之间的竞争。……苹果和 Android 的竞争是开放和封闭体系之间的竞争，过往历史说明平台会获胜，生态系统可以打败公司。

——克里斯·安德森，《长尾理论》

自然万物的生长繁衍都存在于一个有边界的结构中。在这个结构里，万物之间相互影响，也相互制约，构成一个动态平衡的整体，我们将这个体系称为生态圈。草原上的牧草、牛羊、狼群和孕育生物生长的自然环境要素——阳光、空气、水等，共同构成了一个草原生态圈。阳光、空气和水的存在滋养着牧草的生长，为牛羊提供充足的食物，狼群的存在制约着牛羊的过度繁殖，以免牧草被过度啃噬造成草原荒芜。

在各种要素保持相对稳定的情况下，生态圈达成了一个“动态平衡”，各类生物保持一定的比例，从而可以满足各自的生理需求，形成一个稳定的状态。

商业社会生态圈

商业社会和自然界一样，每一家企业，每一个个人也不是孤立存在的。各个经济体之间彼此促进和制约，达成一个动态平衡，这便是商业社会的生态圈，如图 1-1 所示。

围绕一个企业的经营，我们将其生态圈分解为三层结构，如图 1-2 所示。

- 内部结构——营销、生产、采购、财务、决策层等企业组织部门，我们将其定义为内部生态圈，共同组成了企业的经营管理管理环境和内部文化环境；