

万物互联时代，传统企业进化实战手册

Broken

All things Connected Age Enterprise
Transformation of Actual Combat

思辨——致知——破局——升维

破局

万物互联时代企业转型实战

赵云渤◎著

生物进化 商业也要进化
进化单元不是物种，而是基因
决定你是谁的不是天赋，而是选择
真正困境不是有多难，而是不知道该往哪走



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

破局

万物互联时代企业转型实战

赵云渤◎著

Broken

All things Connected Age Enterprise
Transformation of Actual Combat



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

破局：万物互联时代企业转型实战/赵云渤著.

北京：中国经济出版社，2016.12

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4442 - 6

I. ①破… II. ①赵… III. ①互联网络—应用—企业管理—研究 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 259789 号

策划编辑 伏建全

责任编辑 孙晓霞 孙喆浩

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 九品轩

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京柏力行彩印有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 18.25

字 数 180 千字

版 次 2016 年 12 月第 1 版

印 次 2017 年 4 月第 2 次

定 价 58.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010-68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010-68355416 010-68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010-88386794

破局

万物互联时代
企业转型实战

目录

序 言

商业进化永无止境

生物在进化 商业也要进化 /1

进化单元不是物种，而是基因 /4

决定你是谁的不是天赋，而是选择 /6

真正的困境不是有多难，而是不知道该往哪走 /8

万物互联的产业互联网时代，传统企业大有可为 /9

第一章

思辨：产业互联网的机遇与挑战

第一节 信息革命第二次高潮到来 /17

1. 新基础设施 /18

2. 新经济形态 /21

3. 新增长动力 /24

第二节 产业互联网成为新风口 /28

1. 消费互联网红利尾声 /29

2. 产业互联网大幕开启 /31

3. 传统经济是万物互联主角 /34

第三节 传统企业的转型焦虑症 /36

1. 无知：不想、不动也不会 /36

2. 无能：迷信表面加冲动 /39

3. 无力：无人无钱无机制 /41

第二章

致知：万物互联的商业基因

第一节 互联网技术连接一切 /49

1. 万物互联 /49

2. 再造价值 /54

第二节 消费互联网用户至上 /58

1. 用户主权 /58

2. 重构关系 /61

第三节 产业互联网生态协同 /66

1. 生态商业 /67

2. 协同创新 /70

第四节 智能互联网数据驱动 /74

1. 计算经济 /74

2. 数据驱动 /79

第三章

破局：企业转型升级的四级动能

第一节 思维宣贯 /87

1. 不换思想就换人 /88
2. 持续培训强技能 /92
3. 营造氛围聚人心 /94

第二节 团队搭建 /97

1. 一把手不抓真不行 /98
2. 跨部门协同好推进 /99
3. 内外结合构建核心 /101

第三节 路径设计 /105

1. 前置分析找问题 /106
2. 系统设计定方向 /109
3. 单点突破促全局 /112

第四节 资源整合 /116

1. 破釜沉舟背水战 /117
2. 围绕品质强优势 /118
3. 构建参与生态圈 /121

第四章

升维：微创新与颠覆式创新

第一节 立体交互增强用户黏性 /129

1. 经营社群 /130

2. 抢占入口 /138

3. 互动传播 /152

4. 精准推介 /161

第二节 个性智造提高产品体验 /167

1. 众创共享 /168

2. 用户定制 /177

3. 聚焦爆品 /182

4. 智能制造 /198

第三节 变革机制激发组织活力 /209

1. 扁平组织 /210

2. 变革绩效 /220

3. 商业智能 /230

4. 内部创业 /239

第四节 创想升维重构商业生态 /248

1. 平台为王 /249

2. 双线融合 /257

3. 软硬一体 /266

4. 虚实结合 /273

后记 无处不在的“互联网+” /283

破局

万物互联时代
企业转型实战

序言

商业进化永无止境

帝王哲学家、《沉思录》作者马可·奥勒留说：“我们听到的一切都是一个观点，不是事实。我们看见的一切都是一个视角，不是真相。”

大部分人所看到的互联网时代里，互联网经济对传统行业的颠覆，新兴企业对传统企业的冲击，这些只是商业竞争的一个局部视角和外在表现，本质上体现的是商业经济进化历史的其中一个阶段和历程。

拨开云雾见月明。走出对互联网时代商业竞争的认识误区，才能迎来中国经济转型升级的大未来。

生物在进化 商业也要进化

19 世纪中叶，英国博物学家达尔文创立生物进化学说，推翻了神

创论等唯心主义及形而上学在生物学中的统治地位，使生物学发生了一个革命性的变革，同时对人类学、心理学及哲学发展产生了不容忽视的影响。

达尔文在震动当时学术界的《物种起源》一书中用大量资料证明，生物是通过遗传、变异和自然选择，从低级到高级，从简单到复杂，种类由少到多地进化着、发展着。

达尔文认为，生物之间存在生存争斗，适者生存下来，不适者则被淘汰，这就是自然的选择。自然界的演进，能够生存下来的生物，并不一定是体积最庞大又或者最强有力的，但是肯定是最适应当时环境的。

“物竞天择，适者生存”。生物界如此，商界亦如此。纵观古今中外商业发展历史可以看出，商业演变正是由各个时代不同的生产工具、生产力与生产关系相互促进而产生的。特别是作为一个新物种，“现代公司”的发展历程，直接反映了上百年来全球商业的进化之路以及随之发生的所有变局。

2015年，一份“近100年全球25家最顶尖公司的共性”的报告被商业界热传。报告深入分析全球最顶尖的最赚钱的、截至2013年12月28日市值1000亿美元以上、成立时间在1900年之后的非行政垄断型企业，得出一个惊人的规律，谁能够适应市场的变迁，迅速调整方向，谁就能够成就百年基业。

基业长青的企业，总是那些能够不断适应市场变化，具有敏锐触觉，能够及时转型的企业。策略并不是越复杂越好，简单而有效的执行

最重要。

在过去的几十年里，以信息革命为引导的第三次工业革命使国际社会经济发生了翻天覆地的变化，随着互联网、移动互联网、物联网、云计算、大数据、虚拟现实、人工智能等先进技术的发展和应用，互联化、数字化、智能化成为商业经济的重要特征，对整个商业生态环境产生了重大影响，推动了各行各业的重大变革。

近十年来，互联网经济新势力对传统企业的冲击、革命甚至颠覆，主要是因为他们本身就是互联网时代出现的物种，对互联网技术具有先天的亲和力，在互联网创新成果应用方面具备巨大的先发优势。

大量的传统企业还没有来得及理解、适应互联网时代的商业进化，对互联网转型存在“无知、无能、无力”三大病症，从而被打打了个措手不及。

在这个巨变、快变的时代，任何企业都应该具备一个核心能力——商业进化的能力。适者生存，不适者被淘汰，活下来的不一定是最智能、最强大的物种，但肯定是最适应变化的物种。像诺基亚、柯达、摩托罗拉一样的商业帝国会在一夜之间轰然倒塌，像 IBM、高通、沃尔玛、海尔、苏宁一样的传统企业一样也可以凤凰涅槃。

在互联网已经成为一种技术设施，消费互联网向产业互联网转移，万物互联的智能互联新时代，传统企业将取代互联网企业，成为“互联网+”的主力。互联网创新成果与传统行业 and 传统企业的深度融合，必将推动各行各业的技术进步、效率提升和组织变革，提升创新力和生

产力，成为传统企业获得巨大发展的重要动力。

其实，商业社会的企业和自然界的任何物种一样，都会随着时代的发展而不断试错、失败、再试错、成功，在这个进化过程中不断攀上自身进化的高峰。进化是一种必然，进化并不会明确的方向，更不会有最后的终点。

互联时代的进化基因，不是互联网企业的专利，传统企业一样可以有互联网基因，一样能够实现、也必须完成基因进化。

不进化，就被淘汰。不自我革命，就会被人革命。

进化单元不是物种，而是基因

达尔文的进化论提出 100 多年后，基因研究的大门徐徐开启。英国著名演化生物学家、动物行为学家和科普作家，英国皇家科学院院士，《自私的基因》的作者理查德·道金斯提出了一个惊世骇俗的观点：进化的单元可能既不是物种，也不是群体，甚至不是个体，而是基因，基因是我们的原动力。物竞天择，竞的就是“基因”。

管理学家、《基业长青》作者吉姆·柯林斯指出，“人类历史上，一些最令人叹为观止的发明其实不是技术或产品，而是社会发明。作为 20 世纪的产物，现代公司也属于此类发明。”

“站在风口，猪也能飞。”这是互联网时代的一句经典台词。最近两年的中国，最潮最火最“高大上”的词汇都有一个共同特征，那就是把“互联网”作为前缀。网络上有人戏言，“互联网+传统集市=淘

宝；互联网 + 传统百货卖场 = 京东；互联网 + 传统红娘 = 百合网；互联网 + 传统银行 = 支付宝；互联网 + 传统交通 = 滴滴打车；互联网 + 传统新闻 = 自媒体；互联网 + 通信 = 微信；互联网 + 安保服务 = 360……”

看起来，一切传统经营方式都在被颠覆，一切既定商业模式都在被打破，一切固有商业思维都在被重塑，众多虚拟型、创新型的互联网企业成为主角，充当了冲到传统企业门口，或者攻进传统企业地盘的“野蛮人”。

实际上，深入分析就会发现，互联网企业只是区别于工业经济时代主要物种——传统企业的一个新物种，互联网时代的基因并不是互联网企业的专利，有些互联网企业身上一样有着工业经济时代的基因烙印，有些传统企业身上一样有着互联网时代的商业基因。

在大量传统企业受到互联网企业冲击而土崩瓦解的同时，大量的所谓互联网企业，甚至是明星企业，在大肆的炒作、疯狂的烧钱、虚假的流量，没有造血功能而以更快的速度纷纷倒下消亡。无论是传统企业还是互联网企业，符合商业进化规律、具有互联网时代商业基因的未必一定会被选择，但是违背商业进化规律、没有互联网时代商业基因的则一定会被淘汰。

互联网时代真正的商业进化基因，并不是已经成为基础设施的互联网技术，并不是甚嚣尘上的所谓“互联网思维”，也不是那些披上互联网外衣、实际仍是传统经济、“换汤不换药”的互联网商业模式，而是随着互联网从基础互联网、消费互联网到产业互联网、智能互联网的阶

梯式发展，在互联网技术、价值观、方法论基础上衍生，集中体现“连接一切、用户至上、生态协同、数据驱动”四大核心逻辑和典型特性。

虽然互联网技术的广泛应用改变了人们获取信息、获取商品、获取服务、工作生活的方式，推动商业经济的信息发布、品牌传播、销售渠道、产品研发、生产制造、客户服务、组织管理、资本估值、盈利模式、产业体系等方面产生了剧烈变革，但互联网技术并没有改变商业的本质，那就是对用户需求的满足，在为用户提供价值的过程中，实现企业自身的价值。

互联网时代商业经济的四大商业基因，对于传统企业来讲并不是真正的颠覆力量，反而是新时期实现转型升级的重大助力，是支持商业经济进化的新能源。

决定你是谁的不是天赋，而是选择

商业竞争有其自身的内在规律，它是一场对利益的追求，在这个追求过程中，由于商业基因进化的区别，有的企业兴盛发展，有的企业破产倒闭。商业竞争越是激烈，优质企业的成长与劣等企业的淘汰就会越快。

亚马逊创始人贝佐斯曾说过，“决定你是谁的，不是你的天赋，而是你的选择。”每个人取得的成就不一样，最重要的区别是他们在各个关键节点上的选择是什么。企业同样如此！

财经作家吴晓波在《激荡三十年》的扉页上深情地写道，“当这个时代来临的时候，锐不可当。万物肆意生长，尘埃与曙光升腾，江河汇聚成川，无名山丘崛起为峰，天地一时，无比开阔。”

在这个波澜壮阔的互联网时代，群雄并起、逐鹿天下，运筹帷幄、决胜千里。作为“后起之秀”的互联网企业和虚拟经济一时风头无两，一些传统行业 and 传统企业“前辈”们看上去正以飞快的速度老去，以至于大家都在探讨以下严肃的命题：引领中国商业数十年的传统企业和实体经济，是不是已经完成了其“历史使命”？未来站在舞台中心的，又会是谁？

互联网经济已经出现巨大泡沫，中国经济的未来是实体经济而不是虚拟经济，正在成为政产学研的一致观点。也正因此，互联网巨头正在利用高估值的优势加速向实体经济领域渗透和扩张，以夯实虚拟经济的基础，降低即将来到的第二轮互联网泡沫破灭的风险。

与此相反，互联网企业的纷纷崛起，推动了互联网的全面普及和广泛应用，完成了对市场、对从业者的普及教育，培育了消费者的习惯，为传统企业实现商业进化和转型升级提供了坚实的基础和肥沃的土壤。插上科技的翅膀，传统企业能够飞得更高、更快、更远。

在这个剧烈变革的互联网时代，企业最大的风险不是变革本身，而是墨守成规、固步自封，延续传统的逻辑和做法。是用原来的思维、原来的观念、原来的做法继续往下走，还是积极拥抱新的变化、拥抱新的基因、拥抱新的文明，选择直接决定未来！

传统企业和互联网企业，本质上没有高低、好坏之分。

顺应时代、不断创新，才是一个企业不断向前的唯一选择。

真正的困境不是有多难，而是不知道该往哪走

互联网时代，传统企业到底该如何生存？

看一个产业有没有潜力，看它离互联网有多远；看一个企业有没有竞争力，就看它与互联网融合得怎么样。

只要搞懂“互联网+”转型为什么、是什么、做什么、怎么做，我坚信大家一定会认识到，“互联网+”时代的来临是全社会的福音，传统企业一样大有可为。

在多数传统企业仍在害怕、畏惧、彷徨、摸索的时候，家电、汽车、服装、家居、机械、食品等行业，海尔集团、美的集团、红领、娃哈哈、苏宁、传化、宋城、沈机等企业，已经勇敢地投身互联网经济大潮，打破固有的思想思维，摆脱体制机制的束缚，充分利用互联网工具、精神、思维和方法进行企业再造，与互联网企业进行贴身博弈，并且取得了明显的成绩。

它们用自己的实际行动和卓越成效，谱写出一首首“互联网+”转型的经典乐章，也为众多传统企业提供了“互联网+”转型实战的样本，更用铁的事实证明，传统企业完全可以在“互联网+”转型新时代创造新的奇迹。

经过广泛收集材料，反复思考论证，笔者充分吸收互联网技术、价

价值观和方式论，借鉴传统企业“互联网+”转型的典型经验和教训，从笔者所在企业的真实实践出发，最终总结提炼出一个由“动力、要素、方法、路径”四大方面内容组成的实战路线图和系统解决方案。

笔者所在企业是一家地处中国西南边陲，规模在行业排位靠后的国有大型传统消费品企业。在短短三年时间内，公司形成了覆盖传播、研发、营销、采购、制造、物流、管理、培训、公益等生产经营各个领域的“互联网+”架构体系，跨过全国实体经济持续低迷的深渊，在全行业销量持续下滑、结构提升乏力、增长速度回落的不利局面下，推动自身品牌实现规模扩张与结构提升，培育出一批新经济、新业态、新模式子公司，实现后来居上、异军突起，40多个“互联网+”项目中，2个项目获得上市公司投资，2个单位成为省级先进单位，3个项目获得国家发改委“互联网+”专项扶持基金4.8亿元，承接了3个省级“互联网+”研究课题，成为行业内外众所瞩目的一匹黑马，展现出一幅“万绿丛中一点红”的美丽画卷。行业内外企业纷纷前来沟通交流，笔者从中也受到了更多启发，也正是大家的共同困惑激发了本书的写作。

万物互联的产业互联网时代，传统企业大有可为

信息革命先后经历了PC时代、互联网时代、移动互联网时代，正在进入物联网时代，未来必然步入万联网时代。已经过去的三个时代，可以统称为消费互联网时代，即将到来的两个时代，可以看做产业互联

网时代。

一个完整的商业全生命周期，或者说可持续的商业模式，包括价值创造、价值传递和价值实现三个过程，缺一不可。价值创造包括需求调研、技术研发、物资采购、生产制造、售后服务，形成可供销售的产品；价值传递通过信息发布、品牌传播、市场营销将价值传递给用户；价值实现则是在创造价值和传递价值的过程中实现盈利和资产保值增值，从而完成资本的循环。

我国互联网经济的繁荣，主要是在价值传递领域的繁荣。中国的大多数互联网巨头，做的基本上都是互联网领域价值传递的工作，主要体现在信息传递和商务交易，但是随着信息量和交易量的不断扩大，用户满意度却在不断下降，出现了价值传递的“繁荣困境”。与此同时，互联网经济“秒杀”传统企业的价值实现领域也出现了“泡沫破灭”的迹象，资本对互联网经济的投资热度和估值水平出现了“断崖式”下滑。

实际上，从消费者需要的终极利益来讲，价值创造远高于价值传递，价值实现更与消费者没有任何的关系。但从实施难度上来看，则是价值传递难度最小，价值创造难度最大。而正是互联网经济在价值传递上的极度繁荣，将本来长于价值创造的传统企业拖入了价格战和持续亏损的泥潭，导致它们无心无力进行价值创造，破坏和抑制了消费者对优质产品的体验和需求。

消费互联网主要改变了人们社交的方式、生活的方式，改变了企业