

DECODING TRANSFORMATION

解码转型


传/统/企/业/商/业/模/式/升/级/三/大/路/径

王海升 李 践◎著



掌握了转型路径，
就掌握了企业发展的命脉！

无差异化商业模式
差异化商业模式
平台化商业模式
生态化商业模式

 中国工信出版集团

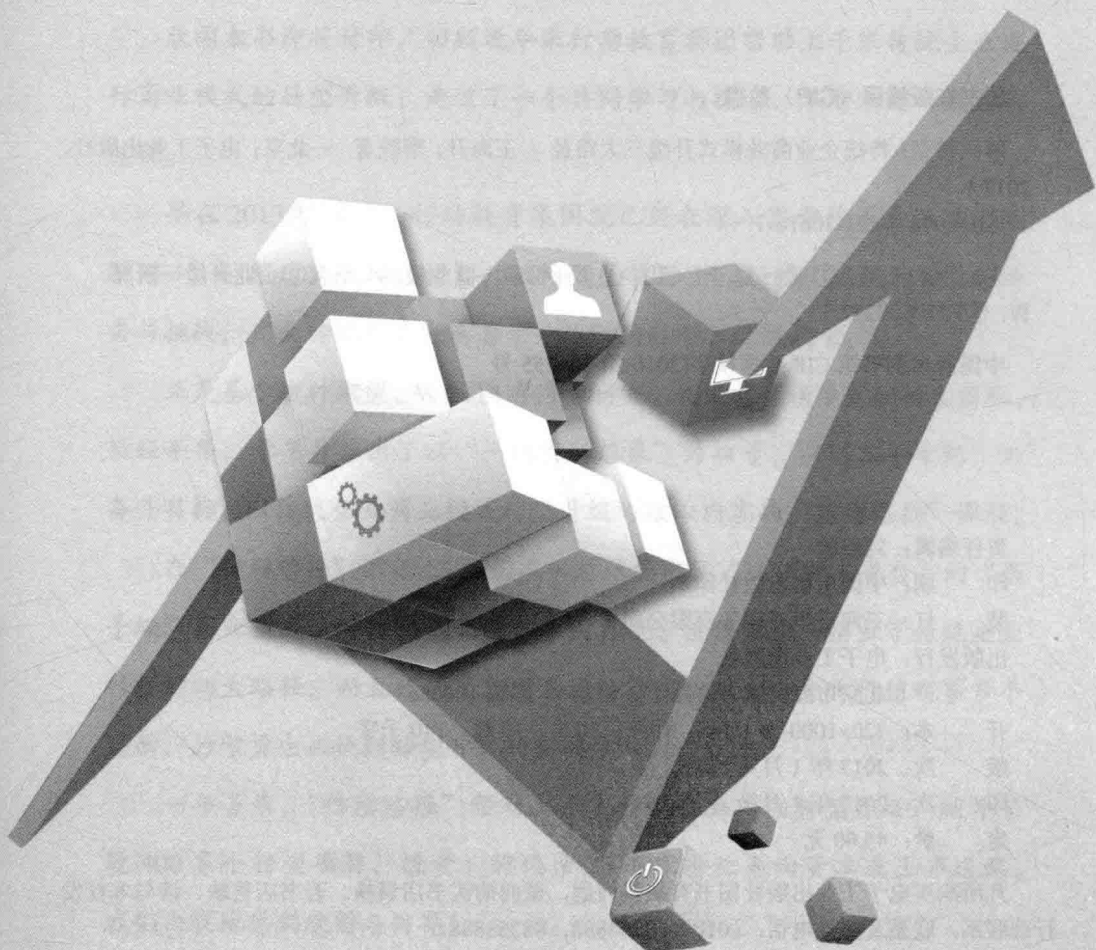
 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

DECODING TRANSFORMATION

解码转型

传/统/企/业/商/业/模/式/升/级/三/大/路/径

王海升 李 践◎著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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

解码转型：传统企业商业模式升级三大路径 / 王海升，李践著. —北京：电子工业出版社，
2017.1

ISBN 978-7-121-30616-7

I. ①解… II. ①王… ②李… III. ①企业管理—商业模式—研究②企业升级—研究
IV. ①F270②F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 304255 号

责任编辑：刘淑敏

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：三河市华成印务有限公司

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：10.5 字数：140 千字

版 次：2017 年 1 月第 1 版

印 次：2017 年 1 月第 1 次印刷

定 价：45.00 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) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199，sjb@phei.com.cn。

欣闻本书即将付印，回顾近年来行动教育集团帮助上千家传统企业进行商业模式的转型升级，走过了一个共同学习与探索、不断精进与成熟的过程。

早在2013年以前，行动教育集团就已经在深入思索传统企业在“互联网+”时代的商业模式转型升级问题。实际上，面临“互联网+”的冲击与挑战，广大传统企业也有着十分迫切的转型、升级期望。

正是基于这种期望，从2014年年初开始，我们就带领专家和研发团队，历经半年，于7月推出了以“一切重新想象”为口号、以“三年十亿”为奋斗目标、以传统企业商业模式转型升级为核心内容的“倍增路径”课程。

在“倍增路径”课程上，我们不仅总结提出了“互联网+平台”的“杀手级”商业模式，对传统企业进行基因再造、价值重组，指出了传统企业转型的四大路径，而且还从资本顶层设计、组织人才、文化价值观等多个层面，为学员企业找到转型升级的突破方向。

一年多来，“倍增路径”帮助上千家传统企业走向转型升级，辅导了近400多个转型项目，投资、孵化出20多家企业走向资本或上市道路。我们由衷地感到欣慰与兴奋！

与此同时，我们也深刻地体会到，“互联网+”时代的企业商业模式转型升级已经不是个新话题，要把这个老话题讲出新内涵、新高度，一方面

要结合新的商业发展趋势，不断精进与改良我们的思维工具、路径和方法。另一方面则要通过深入学习和研究西方尤其是美国先进企业和知名创新企业的商业模式实践，总结、提炼出有益于本土传统企业转型升级的实效知识。

本书就是这些知识的一次精华呈现。

众所周知，由于受到互联网和信息技术的影响，当今企业的商业模式呈现出多样性的特征。因此，企业商业模式的竞争，也出现了多层次化。

在本书中，我们将企业商业模式的竞争归纳为四种层次：无差异化竞争、差异化竞争、平台化竞争和生态化竞争。

相应地，与“互联网+”刚刚兴起时的传统企业转型升级路径有所差异，由于这种模式竞争的多层次性，传统企业商业模式的进一步转型升级存在三大路径：O2O化与全渠道、平台化转型及生态化转型。由此也构成了本书关于企业转型升级的一个理论体系。

我们深知，传统企业的商业模式转型是一件知易行难的事情。为此，我们在本书中结合自身辅导企业的案例，深入、详尽地分析了以上三大路径的落地方法，具体包括：传统企业如何找到转型切入点，如何通过线上线下结合实现O2O转——如何通过整合行业产业链构筑互联网+平台转型，如何通过打造行业生态圈实现转型，等等。

这些理论和方法，就是我们最近一段时间以来在研究和学习传统企业商业模式转型升级方面的一些心得。我们不能独善其身，而要兼济天下。“互联网+”时代的传统企业转型升级，是一个任重而道远的事业。为了让更多的传统企业能学习和掌握相关知识，我们编写了本书，希望有更多的企业家和管理者能从中获益，迎接“互联网+”带来的机遇与挑战，真正实现企业发展的更大飞跃，实现基业长青！



“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”管理学大师彼得·德鲁克先生的这句名言预言了商业模式和战略的重要性。商业模式和战略的重要性从未如今天这个时代这么凸显。

企业对趋势的误判，可能导致错失发展良机。企业也可能被错误的创新策略拖垮，被盲目的追求速度扼杀，被错误的执行策略压垮。甚至有咨询机构预测，在未来五年内，35%的上市公司可能会因为战略选择不当而销声匿迹；领先和落后企业之间的差距已达到有史以来的最大值。因此每个企业都要把技术创新、微创新和商业模式创新这两个企业发展的最重要的驱动力同时做好，并建立有效的阶段战略目标、路径和执行体系，这些比以往任何时候都更为重要。

近五年来，我们亲眼见到众多曾经强大的国际巨头企业瞬间轰然倒下，也有无数的巨无霸企业在短短数年间突然崛起，无数个我们眼中的“屌丝”突然逆袭，成为某个领域的佼佼者。很多传统行业（本书中所提及的传统企业，是为了表述的需要，指在互联网+时代前产生的企业，或者从事传统行业的企业，并无褒贬之意，未来企业也并没有传统和非传统之分）中有不少创新者迅速整合行业产业链，创造了一个又一个商业奇迹。中国已拥有全球最大的移动设备的使用群体，每年大量的创新者投身商业创新，海量的创新投资进入创新商业领域，这样的大环境成为很多行业和企业弯

道超车的天赐良机。然而如何有效地实现现有业务的改造升级和通过商业模式创新完成漂亮的弯道超车呢？

一切事物的发展和消亡皆有规律可循。

我也目睹中国上百位传统企业的企业家在十年间投身互联网创新和转型的大潮，其中有大部分人或多或少走了很多弯路，浪费了不少时间和财力，最重要的是错过了大好的战略时机，有的由于错误的判断和决定导致半途放弃和抛锚（当然也不乏在各自领域的成功者），着实令人痛心。

在用友网络（原名“用友软件”）任职主管服务和行业业务的14年间，我曾帮助过数百家大型企业用信息化技术和网络技术推动管理进步和企业间的协同。自2013年开始，在服务行动教育集团期间，配合行动教育的董事长李践先生推动行动教育集团与美国硅谷的先进企业和知名创新创业孵化器、旧金山大学商学院等机构的合作过程中，我亲历了中美商业环境和文化、人才基础的差异，这也导致了众多的简单模仿者最后大都不理想，不得不回归本我，从自我的现状和资源、团队出发，逐步革新和迭代，在市场上重新夺回竞争优势和突破性增长。在琢本网络科技创立与发展的道路上，我们成功地帮助了近20家传统企业实现转型，看到它们取得阶段性成功和脱胎换骨地创新商业模式，我们发自内心感到由衷的兴奋。

正是基于这样的时代背景和中国企业的现状，五年来我一直在总结过去20多年在企业信息化、战略管理和创新方面的实践、思考和探索，与众多中美两国的创新企业、转型成功者和失败者共同交流、分享，不断总结他们发展探索过程中的经验教训、心得，希望形成一套可借鉴的方法论。希望用尽量通俗易懂的语言、简单的理论逻辑给商战中的中国企业，以及后来创新与领导企业转型的人提供一些借鉴，在企业发展的道路上少走弯

路和错路。这正是我在投身于企业转型服务的同时，最终下定决心和鼓足勇气整理和编写这本书的目的和初衷。

本书总结了互联网自问世以来，其在实体经济方面的应用与发展，传统企业在创新过程中的成败案例、经验和方法。分析了未来商业社会的发展趋势和变革方向、传统企业商业模式的致命劣势和短板，强调了在互联网和大数据技术时代企业创新的必要性，尤其是由于互联网和信息技术造就了商业模式的多样性，导致了企业商业模式竞争的多层化，商业模式创新空前重要。我们从创新的视野总结了企业转型升级的竞争层次与商业模式升级路径，尤其是商业模式创新的三大路径，将自己多年的企业管理实践总结成可操作的企业转型创新理论体系。同时结合实际案例为企业决策者们深入剖析了传统企业三大转型升级路径的具体方法、策略，包括传统企业转型创新的商业模式设计、企业如何找到适合自身的转型切入点和战略路径、企业的 O2O 化（线上线下融合）转型、平台化和行业产业链整合转型、企业生态化转型的具体策略与方法体系，特别提出了企业在商业模式创新中的常见误区和注意事项，并从商业模式的角度分享了相关的创新案例。希望本书成为传统企业的战略决策者们在引领企业商业模式升级、互联网+创新和转型时的参考资料。本书是在很多前辈研究分享的基础上，结合本人 20 多年来的学习与应用实践总结而成的，不只是我一个人的智慧。在此要特别感谢我曾任职十多年的用友集团和用友集团的董事长王文京先生及所有支持过我的同人们、行动教育集团董事长李践先生、上海五项管理企业咨询的各位专家、上海琢本网络科技的同人们、参与交流的各位互联网创新的老师和朋友们在这本书撰写和出版过程中给予的指正和帮助，也非常感谢在背后无私支持我工作的父母和家人。

当然，每个企业所在的行业、资源、组织能力等千差万别，同时由于篇幅和时间有限，本书中总结的方法和经验仅供大家在应用时参考，不能一概照搬硬套，也欢迎读者提出更多的补充意见和批评指正，共同为中国企业的突破发展献计献策。

未来已来，我们理应全力以赴。

第 1 章	趋势不可阻挡	/ 001
	第四次产业革命	/ 002
	互联网的四个发展阶段	/ 005
	传统行业的六大致命伤	/ 007
	未来十年商业发展趋势	/ 016
第 2 章	企业竞争的四大层级	/ 031
	商业模式四大层级和升级途径	/ 033
	单点创新和商业模式创新都不能少	/ 038
	互联网 + 时代的商业模式升级	/ 039
第 3 章	转型方法论	/ 045
	了解和摸清自己的现状和资源（厘清家底）	/ 047
	设计适合自己的商业模式	/ 049
	设计战略路径	/ 063
	转型创新 2.0：O2O 化与全渠道	/ 064
	转型创新 3.0：平台化转型	/ 089

转型创新 4.0 : 生态化转型 / 103

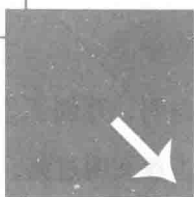
转型中的八大注意事项 / 116

第 4 章 案例分享 / 131

全渠道和 O2O 应用案例 / 132

开放行业化平台案例 / 139

结束语 / 151



第1章

趋势不可阻挡

人类的文明进步从来都不是以某一部分人的意志为转移的。要思考企业未来的发展战略，就必须总结过去，展望未来，因此我们有必要先回过头看看过去和正在到来的第四次产业革命和互联网发展的四个阶段。

第四次产业革命

18世纪中叶以来，人类历史上先后发生了三次工业革命：

第一次工业革命（工业 1.0 时代），标志是蒸汽机的发明，开创了“蒸汽时代”（1760—1840 年）。它标志着人类从农耕文明向工业文明过渡，世界经济重点从东方转向了西方（欧洲），也是人类发展史上一个伟大的转折。

第二次工业革命（工业 2.0 时代），标志是电力的发明和广泛应用于生产经营，人类进入了“电气时代”（1840—1950 年）。电力、钢铁、铁路、化工、汽车等工业迅速兴起，生产效率空前提高，石油成为新能源，美国替代英国成为世界经济的领导者。这次革命促使交通迅速发展，世界各国交流更趋频繁，国际经济逐渐走向全球化。

第二次世界大战之后开始了第三次工业革命（工业 3.0 时代，1950—2015 年），标志是微型计算机的发明应用，尤其以原子能技术、生物技术、信息化普及和互联网的应用和普及的电子工业为基础，开创了“信息化和互联网时代”（1950 年至今）。2005 年后移动互联网的普及更加迅速，而且将消费互联网产业推向历史的最高潮，改变了很多人们长久以来习惯的生活方式。

移动互联网和信息化以前所未有的速度发展，改变了这个世界的一切。“信息运动”改造或取代“物”、“能”运动，提高了效率，减少了损耗和

降低了成本，实现了脑力、体力的大量节约，让生活更加方便便捷。这个阶段移动互联网与消费经济的结合应用达到了顶峰，在很多领域都出现了电商平台类等巨型互联网企业，并催生了空前繁荣的移动互联网的消费经济时代（见图 1.1）。

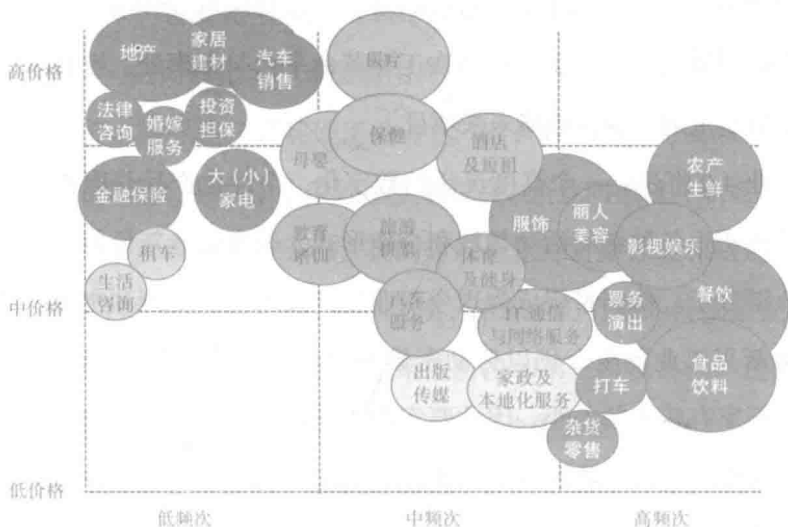


图 1.1 互联网改变了行业布局 (2014 年)

进入 21 世纪，人类面临空前的全球能源与资源危机、全球生态与环境危机、全球气候变化危机的多重挑战，由此引发了第四次工业革命——绿色工业革命（工业 4.0 时代，2015 年至未来 50 年）。工业 4.0（4.0 工业革命）是以智能制造为主导的第四次工业革命，它以制造业数字化、网络化、智能化为核心技术，实现信息技术、生物技术、新材料技术、新能源技术的广泛渗透和物联网的普及，将带动几乎所有工业领域以智能化、绿色化为特征的技术革命。这是新一轮的工业革命，其核心是革命性地提高工业的生产效率和全球性协同，最终根本上解决人类对能源的依赖。

作为欧盟最具实力的第一大经济体——德国，其生产的产品一贯具有

高品质、高科技等特点，并拥有产品研发创新的优良传统，经济发展也好于其他国家。为加强德国作为技术经济强国的核心竞争力，早在 2006 年，联邦政府就通过了《高技术战略 2020》，重点文件便是《未来项目——工业 4.0》，不仅进行了专项投资，德国三大工业协会——德国信息技术、通信、新媒体协会，德国机械设备制造业联合会以及德国电气和电子工业联合会决定，共同建立一个名为“第四次工业革命平台”办事处，旨在推动实施联邦政府制定的高科技战略未来项目。

工业 4.0 将建立一个高度灵活的数字化、个性化产品与服务的生产模式，并将产生各种新的活动领域和合作形式，改变创造新价值的过程，重组产业链分工。德国希望成为现今工业生产技术的供应国和主导市场。中国作为新兴工业国至今仍以劳动密集型为主，还处在 2.0 工业革命时代，与发达国家有较大的差距。因此要实现中华民族伟大复兴的中国梦，就需要强大的科技创新力量作为提高社会生产力和综合国力的战略支撑。

智能机器人和工业 4.0 的前景固然诱人，但处于转型期的中国传统企业，大部分还挣扎在技术落后、缺少竞争力的生存线上，有相当规模比例的传统企业连基本的信息化和数字化改造尚未完成，离工业 4.0 的目标很远。针对这些占大部分比例的传统企业群体，我建议基于“整体规划、分步实施”的原则，分步实现战略升级和转型，避免盲目跟风，从而降低风险，更容易地取得成功。

总体来说，第三次工业革命的成果主要在于商业信息化消费互联网领域，庞大的传统企业群体如何利用第三次工业革命的成果，加大力度拥抱互联网和智能技术等，逐步转型和创新，跟上工业 4.0 的步伐。我认为应该至少有三个明显的阶段目标。

第一阶段：目标是企业的 O2O 化。即企业自身全业务闭环的信息化

和数字化、全渠道建设和营销服务的 O2O 化，最终线上线下融合成一个无缝的“O”，未来每个企业都是互联网企业。

第二阶段：目标是产业链的平台化。也就是产业链的互联网化、协同化。目前已经出现的行业互联网平台就是这一目标的雏形。在这个基础上，结合智能硬件技术、智能化生产线和 ERP，实现企业内部生产和管理的智能化、内外部协同的高效化，形成围绕用户需求的行业实时互联和协作平台。

第三阶段：目标是全面实现工业 4.0。基于第二阶段的成果和物联网的普及，全面实现工业 4.0，生产效率空前提高，企业间通过互联高度协作。

基于这三个阶段的发展历程，我们建议企业在转型升级和制定战略规划时，不要盲目跟风。对于一般中小规模、组织能力有限的传统企业来说，没有实现第一阶段目标很难直接到达第二阶段和第三阶段目标。当然基础较好、规模较大的传统企业可以整合自己和行业的资源，弥补自己的短板，直接跳过一个阶段是可能的，例如有很多企业直接整合专业的互联网团队和行业资源，相当于直接整合第一阶段的能力和资源建立第二阶段的行业平台，也有创造了众多估值很高的新商业模式和行业巨鳄。

互联网的四个发展阶段

任何事物的发展皆是有规律的。正如工业发展一样，互联网自 20 世纪 90 年代初诞生以来，也经历了四个发展阶段，我们按互联网应用的核心内容总结为：信息互联网（PC 互联网）、社交和消费互联网（经历了 PC

互联网向移动互联网的过渡)、产业互联网、万物互联四个阶段（见图 1.2），随着不同阶段的发展，互联网与人们生活的相关性、对生产力的改造力更大。



图 1.2 互联网发展的四个阶段

(1) 信息互联网：本阶段经历了局域网和广域网的成熟和扩展、门户网络和信息类门户网的成熟和发展。2000—2005 年诞生了炙手可热的门户网站，是这个阶段发展的高峰时期，如当时的新浪网、搜狐网等，并开始出现了社交类 PC 网。本阶段解决了人们信息传递的进化和社会化信息共享。

(2) 社交和消费互联网：本阶段经历了社交网络和消费互联网的发展和成熟期，完成了 PC 互联网向移动互联网的过渡，尤其是移动社交平台发展到顶峰，以消费为主的电子商务的普及和成熟，改善了很多平常百姓的生活方式。本阶段产生了互联网的巨头企业，如 BATJ（阿里巴巴、腾讯、百度、京东），目前每个平台企业都拥有自己生态化的长尾产业版图。很多消费互联网巨头，如滴滴打车、Uber、饿了么、携程、同程旅游等消费互联网企业也纷纷诞生。

(3) 产业互联网：2015 年开始，越来越多的投资人和传统企业投身产业互联网应用（行业电子商务、O2O 化）和产业互联网平台化整合，并诞生了初具规模的产业平台，如家装、服务外包、云计算、行业化 B2B 交易平台等，行业平台化创新在 2016 年更是呈井喷式增长。

(4) 物联网时代（万物互联）：这个阶段，互联网连接的不只是信息