

FROM DISRUPTION
TO REGENERATION

全景式揭秘传统企业“互联网+”转型路线图
互联网商业时代，传统企业如何涅槃重生？

打破传统思维桎梏，构建新型组织体系
长江商学院滕斌圣博士继《企业战略》之后的扛鼎之作！

从颠覆到重生

“互联网+”时代的企业进阶之路

滕斌圣 文丹枫◎著

从战略布局、商业模式、组织管理、生态战略、管理体系
多维度阐述传统企业转型之道

唯品会董事长／沈亚 中兴科技创始人／侯为贵 复星集团CEO／梁信军

鼎力推荐



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

FROM DISRUPTION
TO REGENERATION

从颠覆到重生

“互联网+”时代的企业进阶之路

滕斌圣 文丹枫◎著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

从颠覆到重生 : “互联网+”时代的企业进阶之路 / 滕斌圣, 文丹枫著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2017.2
ISBN 978-7-115-44349-6

I. ①从… II. ①滕… ②文… III. ①企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第289962号

内 容 提 要

本书立足于“互联网+”时代的商业背景,以传统企业互联网化转型为核心,从互联网思维、商业模式变革、跨界融合、共享经济、组织裂变、战略创新、生态建设、管理进化等不同的维度全景式揭示了传统企业在互联网时代的转型路径,从战略层面对“互联网+传统企业”进行了全面系统的阐述与总结,为传统企业理解、制定和执行“互联网+”战略提供了科学的行动指南。本书适合董事长、总经理、营销总监、高级主管、职业经理人及从事电子商务的投资人与管理者阅读。

◆ 著 滕斌圣 文丹枫

责任编辑 冯 欣

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京天字星印刷厂印刷

◆ 开本: 880×1230 1/32

印张: 10.5

2017 年 2 月第 1 版

字数: 227 千字

2017 年 2 月北京第 1 次印刷

定价: 58.00 元

读者服务热线: (010)81055488 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证:京东工商广字第 8052 号

前言

随着大数据、云计算等互联网技术的发展，以及互联网思维的进一步实践，“互联网+”已经成为一种新的发展业态，成为带动社会经济发展的重要引擎。

一方面，互联网催生了众多新兴市场和风口，使得创业者和传统企业纷纷试水，尝试从庞大的互联网市场中分一杯羹；另一方面，众多互联网企业的发展，颠覆了传统企业的运营方式和商业模式，促使传统企业在激烈的市场竞争中变革和升级。

但是，面对互联网以及互联网企业带来的机遇和挑战，成功转型并非易事。怎样与互联网融合，获取更多的利润和发展空间，就成为摆在企业管理者面前的一道难题。

首先，企业的管理者需要具备转型意识。

进入互联网时代之后，转型已经成为关乎企业生死存亡的问题，但具体到某家企业，其进行的转型往往不外乎两类：其一，企业管理者基于当前形势和市场发展做出的有预见、有计划的转型，这是一种主动的转型；其二，企业迫于市场压力而进行的转型，这是一种被动的转型。

一般情况下，主动的、有预见、有计划的转型，无疑能够提高转型成功的概率，实现企业在新时代的重生。例如，当一些传统家电企业仍在采用以产品为中心的商业逻辑时，家电品牌领导

者的海尔集团推出了个性化定制模式，充分满足了消费者的多元化需求；面对互联网带来的前所未有的重大机遇，苏宁通过转型O2O实现了对零售产品全渠道、全品类及新技术的全面覆盖。与之相反，被动转型则容易使企业陷入一种不利的境遇中。

其次，“互联网+”时代的企业转型，需要企业管理者对互联网相关思维有正确的理解和把握。

例如，“互联网+”时代的跨界思维。互联网时代行业的边界越来越模糊，热衷于进行跨界融合的互联网企业在跨越自身从事领域的同时，更将颠覆性的战火引燃到诸多领域，各种不同产业之间的跨界联合成为常态，典型代表是小米科技。

又例如，“互联网+”时代对共享经济的理解和把握。借助互联网的力量，“共享经济”这一创新商业模式正逐渐展现出巨大的价值和潜力，受到了各方越来越多的关注和青睐，典型代表是滴滴出行。

再例如，“互联网+”时代的生态战略。“生态型企业”不同于一般的公司，这类企业拥有独立的生态体系，在竞争中优势更为明显，典型代表是乐视。

最后，企业在转型时，应重视自身组织架构及管理体系的变革和重构。

传统模式下的企业多实行雇佣制，在这种管理模式下，公司成员缺乏主人翁意识，不利于员工发挥积极性和创造力。为了打破这种局面，企业必须对传统的雇佣制进行改造，采用新型人才架构体系。

例如，阿里巴巴等企业采用的合伙人制，能够充分挖掘优秀人才的潜能，让合伙人参与企业的经营过程中，从而有效避免优秀人才的流失，使公司更好地发挥平台支持作用；再例如，韩都衣舍所采用的小组制，一改以往的直线职能型组织结构，由独立的小组负责某款产品的整体运营，这种扁平化的组织架构，使企业能够及时感知和应对风云变幻的商业市场。

“互联网+”在变革商业模式和商业思维的同时，也使传统的组织文化、制度、架构及人力资源管理等遭遇了严重的挑战。为此，企业需要用“互联网+”思维对自身进行变革，将创新与变革融入企业文化中。

2016年8月3日，中国互联网络信息中心发布的第38次《中国互联网络发展状况统计报告》显示：截至2016年6月，中国网民规模达7.10亿人，互联网普及率达到51.7%；手机网民规模达6.56亿人，使用手机上网的人群占比为92.5%。

由此可见，互联网对居民生活和经济发展的塑造作用进一步加强。而站在企业的立场来看，互联网则成为企业绕不开的话题，只有顺应互联网的发展形势，把握互联网思维的实质和内涵，企业才能实现风口的颠覆与重生！

目 录

第 1 章 “互联网 +”：中国经济转型升级的新引擎 / 1

“互联网 +” 时代的颠覆与重构 / 2

“互联网 +” VS “+ 互联网” / 10

“互联网 + 传统企业” 的转型路径 / 15

虚实融合改写传统规则 / 20

【案例】传统企业的“互联网 +” 战略 / 22

第 2 章 一场由互联网思维主导的“启蒙运动” / 27

互联网思维的商业颠覆 / 28

互联网思维的认识误区 / 32

互联网思维下的商业模式变革 / 35

互联网思维下的企业转型路径 / 42

【案例】雷军诠释小米“互联网思维” / 47

第 3 章 “互联网 +” 时代的企业创新战略 / 55

“互联网 +” 拓展传统企业创新空间 / 56

科技创新与顶层创新 / 58

开放式创新的竞合得失 / 60

“双创时代” 下的弯道机会 / 63

摒弃零和思维 / 65

创新需择机而动 / 67

创新时代的企业战略变革 / 70

第4章 模式创变：传统商业模式的终结 / 73

思维觉醒与颠覆式创新 / 74

免费模式的颠覆性 / 79

崇尚模式还是坚持技术 / 85

打造企业的“平台战略” / 87

要做平台，先做连接 / 92

构建互生共赢的互联网生态 / 94

【案例】奇虎 360 免费背后的商业逻辑 / 101

第5章 跨界 VS 连接：传统企业转型升级新思维 / 107

定位竞争与跨界创新 / 108

从跨界到颠覆的“四部曲” / 110

传统企业的跨界、并购与转型 / 118

跨界营销引爆“价值裂变” / 124

【案例】苏宁 O2O 跨界转型之路 / 133

第6章 共享经济：释放商业新动能 / 141

开启共享经济时代 / 142

共享重构商业 / 147

共享经济下的新型商业形态 / 149

共享经济的可持续发展 / 159

【案例】从“滴滴与 Uber 合并”看共享经济 / 165

【案例】Airbnb：共享经济独角兽 / 170

第 7 章 传统组织架构的进化与转型	/ 177
合伙人制度的崛起	/ 178
从“金字塔”走向“扁平化”	/ 184
打造敏捷的自组织团队	/ 192
【案例】小米的扁平化与“轻管理”	/ 196
【案例】海尔“人单合一”的双赢模式	/ 201
【案例】韩都衣舍“小组制”的商业实践	/ 205
第 8 章 “互联网 +”时代的组织战略创新	/ 213
组织战略与环境的适应性	/ 214
追求长效发展，重视技术创新	/ 219
互联网时代的组织变革策略	/ 224
“互联网 +”时代的运营创新	/ 232
【案例】索尼：动态环境下的经营战略	/ 237
第 9 章 生态战略：构建生态型企业	/ 241
商业生态系统的竞争战略	/ 242
因互联而动，打破商业的边界	/ 248
专注于用户，时刻保持动态平衡	/ 252
构建企业生态战略的 6 个关键	/ 256
【案例】乐视的垂直整合生态战略	/ 262
第 10 章 管理体系的颠覆性突变与重构	/ 271
“互联网 +”思维与管理创新	/ 272
从内部颠覆组织管理体系	/ 278
创新绩效管理体系	/ 284

移动互联网时代的场景战略 / 291

【案例】巴宝莉：互联网时代的数字化转型 / 300

附录：滕斌圣教授演讲实录 / 307

互联网思维与商业模式创新 / 308

互联网时代的企业发展战略 / 315

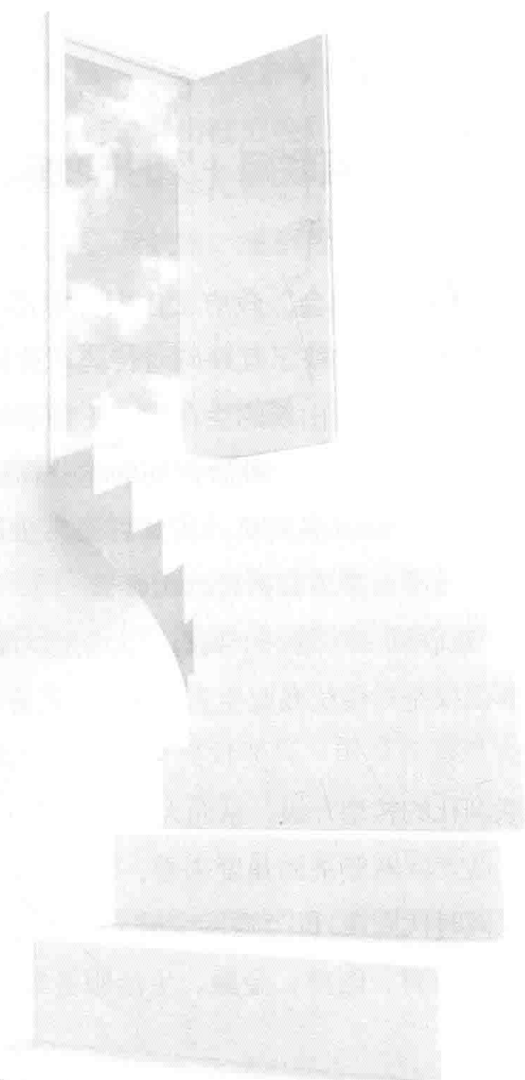
互联网时代产品如何创新 / 319

CHAPTER 1

第1章

“互联网+”：

中国经济转型升级的新引擎



| “互联网+”时代的颠覆与重构 |

2015年“两会”政府工作报告中提出的“互联网+”行动计划，进一步加快了互联网对传统产业领域的渗透融合，从而使传统产业焕发出新的生命力。正如李克强总理曾表示的，电子商务的发展有利于社会产能的充分释放，对实体经济而言也是一次重要的发展契机，实体店面完全可以通过“互联网+”，借助线上平台渠道获得跨越式成长。

“互联网+”是一个具有巨大创造力和无限商机的时代，它绝非仅仅是对传统商业生态的颠覆，更是一种开放、跨界、协作、融合思维的应用。只要找到合适的结合点，传统产业就能实现互联网化的转型升级，从而大大提升自身的价值创造能力。

从互联网经济的角度来看，“互联网+”的发展意味着产业互联网时代到来，即互联网突破了“自说自话”的状态，与工业、农业、教育、医疗、金融、生活服务各个领域深度融合，通

过颠覆重塑这些传统产业的发展模式，赋予它们更强的生命力，从而充分彰显互联网的价值。

◆互联网+工业：推动传统制造产业的跃迁式成长

在2015年3月德国汉诺威通信和信息技术博览会（简称汉诺威IT展）上，德国“工业4.0”与我国“互联网+制造业”的创新理念成为最大亮点。

“工业4.0”是借助物联网、智能化等新技术再造传统工业生产模式，提高制造业整体水平、实现生产制造的智能化转型。通过互联网技术对整体产业链进行精准把控和实时管理，推动生产模式从以往的“自上而下”变为按需定产的“自下而上”，节约成本与时间、提高产业运营效率、重塑行业规则、开拓新的市场空间和机会。

例如，小米、乐视等互联网公司就通过重塑价值链，打造轻资产、扁平化、快响应的消费模式创新，对传统制造企业造成了巨大的冲击和颠覆，重构了传统制造业的市场格局。整体来看，“互联网+工业”的创新形态将使生产制造更为智能，产品个性化、定制化，工厂智能化，流程虚拟化，物流智慧化等将成为工业发展的新趋势，进而推动传统制造产业的跃迁式成长。

◆互联网+农业：推动我国从农业大国走向农业强国

最具传统特质的农业和最具现代气息的互联网似乎距离很远，但这反过来也意味着“互联网+农业”有着更加巨大的创新创造空间和发展潜力。

（1）生产层面。数字化、信息化技术的应用可以极大提升农业生产的效率。例如，借助大数据分析技术对天气、土壤和肥力等多种信息进行精准判断，从而制定更加适宜种植、施肥和灌溉的方案，提高农业生产效率。

（2）运营方面。借助互联网平台渠道，可以实现农产品供需两端的精准高效对接。具有互联网思维和能力的新农民不仅可以通过线上平台获取最新的生产技术信息，还能通过大数据等先进技术及时把握市场的农产品价格趋势，为下一步的农业生产制订更合理的计划。

（3）传承方面。农业的互联网化转型升级有利于吸引更多的年轻人投入农业发展中，从而通过这些具有互联网思维的“新农人”，创新农业产业发展形态，打造农业品牌，提升我国农业产业链的整体竞争力，推动我国从农业大国走向农业强国。

（4）经济方面。农业电商是农业现代化、信息化、网络化转型的重要路径，有利于减少农产品中间流通环节，为农民创造更多收益，催化我国农业品牌化道路，并推动农村“走出去”和“引进来”发展战略的顺利落地。

随着BAT等互联网巨头对农村市场的不断重视与布局，农业电商这个万亿级规模的蓝海市场将逐渐迎来爆发期。对农民来说，发展农业电商的关键是要树立品牌意识和用户思维，通过互联网精准定位用户特质、细分需求市场，并据此打造具有较高识别度和竞争优势的农产品品牌。

◆互联网+教育：推动教育市场的线上与线下融合

随着互联网的深度发展和影响力的不断扩大，近两年在线

教育也迎来了爆发期，不仅 K12 在线教育、在线外语培训、在线职业教育等垂直细分领域发展迅猛，如新东方这类传统教育培训机构也在不断探索从线下到线上的转型路径，以顺应“互联网+教育”的发展态势。

另外，一些在移动端积累了大量高黏性用户的平台，也在积极抢占在线教育市场。例如，网易旗下的有道词典就在英语垂直应用领域聚合了多达 4 亿的忠诚用户，而且这些用户比较容易转化成在线英语学习的高价值用户。

以庞大的用户规模为支撑，并借助大数据技术深挖用户需求、精准定位细分用户，有道词典推出了在线学英语、口语大师等适应碎片化时间和场景特质的英语学习应用，实现了个性化推荐，受到用户青睐。

◆ 互联网+医疗：促进传统医疗难题的解决

“互联网+医疗”为解决医疗资源分配不均、大众看病困难等传统难题提供了新的思路 and 方案，有利于提升我国医疗卫生体系的整体服务水平和质量，为广大民众带来更优质的医疗健康服务。

互联网对医疗服务的变革最直接和简单的一点，就是实现信息透明共享和资源优化配置，为解决医疗领域的问题提供新的路径。例如，挂号网这类线上服务平台，可以帮助病患避免长时间排队挂号、等待看病和结算等问题；而春雨医生、丁香园等线上医疗咨询类应用，在一定程度上缓解了用户就诊难等问题。

从全球互联网医疗健康的发展来看，专业性的移动医疗垂

直化产品，特别是智能可穿戴健康监测设备将是“互联网+医疗”领域较具潜力的发展方向之一。例如，位于美国加利福尼亚州山景城的 iHealth Lab 在 2014 年推出了一款能够直接插入智能手机耳机插孔的血糖监测仪 iHealth Align，能够让糖尿病患者通过移动 APP 随时查看自身的健康情况，从而推动医疗健康产品的数字化发展。

大数据分析技术和移动互联网，以及健康数据管理领域的发展将颠覆现有的医疗健康产品营销模式。而随着人们对自身健康问题的重视，个人健康实时管理将成为“互联网+医疗”最具吸引力的发展内容，并推动当前以医院为中心的就诊模式转变为线上实时问诊、医患远程互动的医疗社群服务模式。

◆互联网+金融：打造和完善现代金融服务体系

“互联网+金融”的多种创新产品和服务将有效弥补银行等传统机构在金融服务范围和内容等方面的不足，推动普惠金融的发展，打造和完善现代金融服务体系。

一方面，“互联网+金融”为拥有闲散资金但又达不到传统理财服务门槛的普通大众提供低门槛、便捷、多元、个性的金融理财产品和服务，从而推动全民理财时代的到来，加快社会资金流动、创造更多经济效益。

另一方面，“互联网+金融”的服务模式创新也有利于积累金融大数据信息，推动社会征信体系的建立和完善，并通过 P2P、小额贷款等互联网金融服务有效解决中小微企业的融资难题。

当前国内互联网金融服务的创新形态包括第三方支付、P2P

小额贷款、众筹、新型电子货币等多种形式，而随着社会征信体系的建立完善和“互联网+金融”的进一步发展，还会出现更多互联网金融的创新模式。

◆互联网+交通/旅游业：让共享理念发挥巨大价值

互联网的发展成熟推动了共享经济的快速崛起，而共享经济理念（“使用而不占有”）在解决资源瓶颈、促进协同发展方面有着巨大价值。共享经济模式在交通和旅游领域大有可为，也是“互联网+交通/旅游”创新形态的主要方向。

在城市空间愈发拥挤、交通压力不断增大的情况下，“互联网+交通”的创新出行模式不仅可以优化交通资源配置、提高车辆使用效率，从而有效缓解城市拥堵压力；还能为人们提供更加智能化、个性化的出行服务，创造更多的经济效益。

例如，人们可以通过手机 APP 实时查看公交车的到站情况，从而更加合理地规划出行时间；滴滴出行、Uber 等打车平台既为用户提供了更好的出行体验，又减少了出租车的空驶率；专车、顺风车、PP 租车等出行服务的创新模式则大大提高了汽车资源的利用效率，实现了闲置资源的价值再创造。

“互联网+旅游”的创新主要体现在旅游服务的在线化、去中介化。一方面，用户可以自己从线上分享平台中获得任何需要的旅游信息；另一方面，Airbnb、途家等基于共享经济理念的短租模式使闲置的住房资源被重新利用，既为房主创造了财富，也使人们获得了全新的旅游住宿体验；此外，VR 等更多先进技术的发展也为“互联网+旅游”在产品和服务方面的创新带来更大的想象空间。