

重生战略

移动互联网和
大数据时代的

转型法则

沈 拓◎著



价值重塑战略 深度支持战略

组织解放战略 生态基石战略

重生战略

移动互联网和
大数据时代的
转型法则

沈 拓◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

重生战略：移动互联网和大数据时代的转型法则/

沈拓著. —北京：企业管理出版社，2014. 5

ISBN 978-7-5164-0794-3

I. ①重… II. ①沈… III. ①企业管理—研究 IV.

①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 075283 号

书 名：重生战略：移动互联网和大数据时代的转型法则

作 者：沈 拓

选题策划：刘 刚

责任编辑：谢晓绚

书 号：ISBN 978-7-5164-0794-3

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：三河市文阁印刷有限公司

经 销：新华书店

开 本：710 毫米×1000 毫米 16 开本 15.25 印张 175 千字

版 次：2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

定 价：42.00 元



版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

针对部分读者朋友提出的“道理都懂了，但还是不知道怎么做”，2014年，我们将推出“作者见面会”，内容涉及营销、管理、生产、HR等诸多领域，让来自实战一线的专家作者现场指点、传授。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010-51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版、同类图书推荐，发送短信“4056”和您的电子邮箱至 13611149991 即可获赠。

自序

企业转型之道——重生战略

史前时代撞击地球的陨石，改变了整个地球的样貌，改造了大自然的生态结构，改写了生物的生命基因。移动互联网和大数据时代的到来也是如此，整个商业世界的秩序被彻底颠覆——O2O 定义了全新的零售业，C2B 改变了制造业的基因，粉丝经济带来了互联网金融，可穿戴设备引入了健康产业的新玩法，社交传播拿走了传媒业的最后一块奶酪……事实上，移动互联网和大数据的影响力远远不止于此，在这个全新的时代，组织、管理、教育、传播、社交乃至人的心智与行为模式都将发生显著改变。

令人惊讶的是，有相当一部分企业对这种变化表示麻木，无动于衷，它们倾向于认为，自己在商业丛林中的地盘是稳固的，无论发生什么，也不会改变它们安全舒适的生存状态。这些企业显然高估了商业丛林的安全性，我们的研究表明，统治商业丛林的真正法则异常残酷，我们将其命名为“不安全”法则——商业丛林中从没有绝对的安全，如果你觉得绝对安全，那一定是错觉。曾经统治地球 1.6 亿年的恐龙，也一定曾经认为自己的地位是绝对安全的。

还有相当多的企业，尽管感觉到了一丝寒意，但并没有意识到真正的危机是什么。事实上，许多企业混淆了“竞争”与“颠覆”的含义，同行业竞争带来的是市场份额的高低变化，而移动互联网和大

数据的跨界颠覆，带来的是生死存亡的致命拷问。一只整天与别的种群争夺地盘的恐龙，其实并没看懂上空那只越来越近的火球，究竟意味着什么。

还有许多企业，已经开启了转型之旅。但大部分转型是注定要失败的，其原因在于，一个组织在转型过程中，往往受制于一些残酷的法则——我们称之为“迷失法则”、“困境法则”、“坍塌法则”和“陷阱法则”。在转型过程中，企业的方向往往不是清晰的，而是迷失的，处境往往不是顺境，而是困境，生存空间往往不是坚如磐石，而是整体坍塌，转型动作往往不是明智有效，而是步步陷阱。不要对商业丛林心存幻想，这些法则才是商业丛林的真正统治者，转型中的企业大多会宿命般地走向失败。

我们的研究表明，一个企业如果没有浴火重生的危机感、意志力与行动力，就不可能成功转型。尤其在移动互联网和大数据时代，整个商业文明发生急剧变迁，企业转型如同生命体的打碎与再造，唯有凤凰涅槃，方能获得重生，这是转型成功的唯一可能——我们称之为“重生战略”。

我们提出的“重生战略”，试图揭示这样的基本规律：在移动互联网和大数据时代，企业需要在商业模式上价值重塑，对用户进行深度支持，在价值链体系中力求成为生态基石，在组织文化与价值观上需要整体再造。这些构成了“重生战略”的四项子战略，我们命名为“价值重塑战略”、“深度支持战略”、“生态基石战略”和“组织解放战略”。

感谢我的研究团队——智信创元咨询团队同事们的帮助，在进行了大量的深入的研究之后，我们有这样的信心——对于已经进入到移动互联网和大数据时代的企业来说，“重生战略”不仅可以帮助企业成功转型，更是企业应该导入的原则、信念和价值观。我们希望，也相信

“重生战略”可以帮助你。

最后，需要再次提醒的是，商业丛林中不存在绝对的安全，只有相对的安全。当“重生战略”帮助你到达商业丛林中一个相对安全的位置后，喘息稍定的你也许需要再次出发，这就是商业，这就是转型。如果你非常希望从我这里获得某种“终极建议”，我想以这样一句话来回应：“商业和人生一样，真正的安全感来自充分经历和体验各种不安全感！”

沈拓

2014 年 4 月

目录 Contents

第一章 商业丛林中的生存与重生

第一节 生存地图 / 003

第二节 商业丛林法则 / 007

第三节 移动互联网时代的重生 / 010

第二章 不安全法则：来自移动互联网的颠覆

第一节 不安全法则 / 013

第二节 移动互联网的颠覆是一场降维攻击 / 021

第三节 移动互联网的降维攻击将改变很多行业 / 027

第四节 移动互联网为什么能降维攻击 / 030

第三章 迷失法则：以价值重塑战略走向重生

第一节 迷失法则 / 037

第二节 在迷失中失去方向 / 041

第三节 移动互联网改变商业环境之一：消费者赋权 / 043

第四节 移动互联网改变商业环境之二：中介升级 / 047

第五节 移动互联网改变商业环境之三：产品的颠覆 / 053

- 第六节 价值重塑战略 / 056
- 第七节 重生之旅一：传统企业以强化核心优势实现价值重塑 / 060
- 第八节 重生之旅二：传统企业改变商业模式实现价值重塑 / 062
- 第九节 重生之旅三：十个传统行业的价值重塑趋势预测 / 065
- 第十节 走出迷失窘境：重生中的领导力考验 / 070

第四章 困境法则：以深度支持战略走向重生

- 第一节 困境法则 / 077
- 第二节 困境源于丧失商业根基 / 082
- 第三节 深度理解移动互联网时代的消费者之一 / 084
- 第四节 深度理解移动互联网时代的消费者之二 / 088
- 第五节 走向重生：深度支持战略 / 090
- 第六节 向互联网公司学习“深度支持”之一 / 092
- 第七节 向互联网公司学习“深度支持”之二 / 097
- 第八节 向互联网公司学习“深度支持”之三 / 099
- 第九节 重生之旅：传统企业如何推进深度支持战略 / 102
- 第十节 重生之旅：传统企业的深度支持战略需要基因再造 / 110
- 第十一节 深度支持战略真正的商业意义 / 116
- 第十二节 走出困境宿命：重生中的领导力考验 / 118

第五章 陷阱法则：以组织解放战略走向重生

- 第一节 陷阱法则 / 125

- 第二节 转型中陷阱重重 / 132
- 第三节 组织解放战略 / 135
- 第四节 重生之旅：打造“解放型组织”，走出路径依赖 / 138
- 第五节 重生之旅：打造“解放型组织”，破解协同之难 / 145
- 第六节 重生之旅：打造“解放型组织”，重塑组织结构 / 151
- 第七节 重生之旅：打造“解放型组织”，提升变革领导力 / 156
- 第八节 走出“陷阱”挑战：重生中的领导力考验 / 165

第六章 坍塌法则：以生态基石战略走向重生

- 第一节 坍塌法则 / 173
- 第二节 传统企业正在经历轨道跃变 / 181
- 第三节 移动互联网时代的价值链规则：要点卡位 / 185
- 第四节 移动互联网时代的价值链规则：价值颠覆 / 187
- 第五节 移动互联网时代的价值链规则：平台化演进 / 189
- 第六节 生态基石战略 / 191
- 第七节 重生之旅：重新塑造产业生态 / 194
- 第八节 重生之旅：从价值链低端位置成为价值链枢纽 / 201
- 第九节 重生之旅：成为平台领导者 / 208
- 第十节 走出“坍塌”危机：重生中的领导力考验 / 217

第一章

Chapter 1

商业丛林中的生存与重生

第一节 生存地图

我和我的研究团队长期专注于移动互联网时代的企业转型方面的研究，在研究过程中我们发现，如果把企业看成一个生物体，那么在很大程度上，企业转型体现了生物体的一些基本特征。其中，最重要的特征是在物竞天择、优胜劣汰的法则下，每个生物体始终在寻找让自己更安全且长久生存下去的有利位置。这种带有明显探索性的生存位置移动就构成了转型战略，促使企业重生。本书的目的是对企业转型重生的话题进行深入探讨。

商业世界就像一个丛林。每个企业都在市场丛林群落中，并具有比较明确的市场丛林地位。从某种角度看，每个企业都力求在丛林中找到一个相对安全、有利的位置生存下去。为了清楚地描述这点，我们绘制了商业丛林的地图——重生战略矩阵模型，如图 1-1 所示。

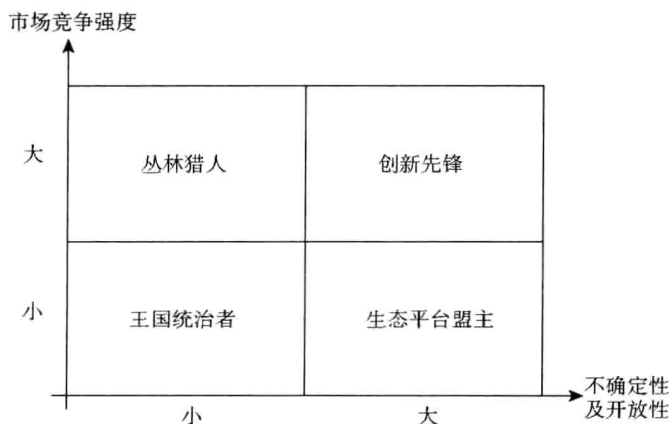


图 1-1 重生战略矩阵模型

横轴——商业丛林中的不确定性及开放性。比如，在一个安静的存在亿万年的丛林中，突然有一个陨石掉下来，会使丛林的不确定性或开放性增强，整个丛林将发生结构性变化——物种种类增加或减少，某类物种灭亡或重生。

在商界，这种不确定性也很容易理解。比如，由于电子商务的出现，传统百货业发生了结构性变化，几乎所有的百货零售企业都必须正视电商带来的威胁与机遇。传统的银行业一直在相对稳定的生态模式下运作，但互联网金融出现了，带来了余额宝、众筹、P2P、移动支付等一系列全新的物种，商业丛林的结构和规则就变了。

纵轴——商业丛林中的竞争强度。随着丛林中同类物种增多，丛林中的竞争强度必然增加，每个物种赖以生存的食物或领地也相应减少。

在商界，如果某个市场的平均利润较高，在市场规律的作用下，更多的竞争者会参与其中，竞争强度激增，平均利润不断减少，餐饮业、服务业等几乎进入完全竞争的状态。即使市场处于寡头竞争状态，但竞争强度并不低，很难有企业获得超额利润。

我们把整个商业丛林划分成四个群落，企业作为丛林中的物种分布在这些群落中。为了生存下去，它们也选择了与本群落相符合的战略定位，我们用四个关键词描述这些企业，包括王国统治者、丛林猎人、创新先锋和生态平台盟主。

一、王国统治者

政府管制性行业中的垄断企业，在行业中通过残酷竞争形成的寡头称为王国统治者。比如电信行业的中国移动、中国电信、中国联通，银行业的“工、农、中、建”，它们属于前者；电视行业的创维、海信、TCL，零售业的苏宁、国美，它们属于后者。

王国统治者通常是大型甚至是巨型企业，它们占据了本行业的大多数份额和利润，相当多的供应商也依附于它们，企业本身也像一个壁垒森严的王国，对商业丛林充满了威慑力和统治力。它们通常像恐龙一样统治着自己所在的商业丛林群落，但是也可能像恐龙一样灭亡。

二、丛林猎人

行业中的跟随者或挑战者大多数属于此类。比如，银行业的民生、招商等第二、第三梯队的银行，电视台中的各省级卫视，纸媒中的绝大多数行业性媒体，手机行业中的魅族、金立等。

丛林猎人是大多数企业的常态，它们不具备本行业内王国统治者所具备的份额、利润和统治力，所以必须像猎人一样时刻瞪圆眼睛，不敢放松警惕，时刻做好扑向猎物的准备。有猎物的猎人继续活下去，没有猎物的猎人退出行业，这就是商业丛林的常态。丛林猎人的存在，使其他巨头不敢放松，因为这些猎人随时有可能颠覆它们。

三、创新先锋

商业丛林充满不确定性，新物种的出现是一种常态，就像南美的食人鱼出现在长江，它们的入侵将改变整个流域的生态。各个行业不断涌现的创业者是此类企业的代表。比如在电视行业，乐视扮演了创新先锋的角色；餐饮行业，黄太吉和雕爷牛腩扮演了创新先锋的角色。对2007年的手机行业来说，苹果扮演了创新先锋的角色；对2012年的手机行业来说，小米扮演了创新先锋的角色。总之，创新先锋泛指那些试图采用新型思维、新型模式、新型技术改变某行业生态的新型企业。

创新先锋往往是某种稳定商业生态的突然侵入者，它们的优势在于对不确定性的更强的适应力。或者说，正是由于不确定性才诞生了创新先锋，它们的出现通常会给商业生态带来新意。它们的劣势在于，作为新进入的力量，往往接受王国统治者和丛林猎人的威胁，往往新意还没有充分表现出来，就已经被丛林中的敌人消灭了。

四、生态平台盟主

这些盟主通常是行业内的领导者，但它们与王国统治者的区别在于取得领导者地位的方式有很大差异。它们通常不处于垄断行业，无法借力管制的政策性优势。此外，它们的商业模式并不是基于“我卖你买”的简单模式（经济学上称之为单边模式），而是平台化商业模式（经济学上称之为双边模式），即致力于打造一个错落有致、互相分工的良性生态体系，通过生态体系源源不断地获得自身生存和发展的空间。比如，互联网行业的谷歌、腾讯、阿里巴巴，软件行业的微软，芯片行业的英特尔、ARM、台积电等。

这些生态平台盟主一般占据了体系中核心的位置，为整个生态确立规则与标准，为整个体系的良性运转提供基础能量。这些企业成功的关键在于持续保持生态，这些企业的溃败通常是由于生态发生了结构性变化。许多生态平台盟主往往冲动地走向王国统治者的方向，这也往往是它们衰亡的开始。

我们的研究结论表明，所有企业都处于商业丛林群落中，每个企业的生存、成长、转型乃至重生，都是商业丛林中的一段前进历程。