

章利勇 编著



掌握互联网思维的宝典

- 总结了10多年对互联网发展的研究成果和实践经验，在国内首次提炼出许多颠覆性创新的观点和揭示许多实际颠覆性案例的真实根源。
- 独创一套适应移动互联网时代的卓越企业经营模式。
- 总结了颠覆性创新的思维方式、工具方法和如何利用移动互联网思维开展各项工作。

移动互联网时代的 颠覆性创新

章利勇 编著

移动互联网时代的 颠覆性创新

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

移动互联网时代的颠覆性创新 / 章利勇编著. — 北京: 人民邮电出版社, 2014. 9
ISBN 978-7-115-35811-0

I. ①移… II. ①章… III. ①网络经济—研究 IV. ①F062.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第164267号

内 容 提 要

本书通过对全国经济面临形势的描述, 分析了一些令人瞠目结舌的现象背后深层的“颠覆性创新”法则, 包括市场定位、企业文化、商业模式、市场营销、组织设计、产品创造和综合管理等模式的颠覆性创新, 告诉读者如何利用互联网思维去开展各项顺应时代的工作, 如何去开展颠覆性创新的各种思维方式和方法。

◆ 编 著 章利勇
责任编辑 王建军
执行编辑 李 静
责任印制 杨林杰

◆ 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>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 14.5

字数: 146千字

2014年9月第1版

2014年9月河北第1次印刷



定价: 49.00 元

读者服务热线: (010)81055488 印装质量热线: (010)81055316
反盗版热线: (010)81055315

前 言

自 2012 年作者推出《变革领导者》一书，预测中国经济未来十多年将面临前所未有的困境，为中国企业如何“走出困境，迈向卓越”指明了正道，引发企业管理界不小的震动。时隔两年，作者又推出了巨著《移动互联网时代的颠覆性创新》，再次引发企业管理界的震动。

当今时代，一方面全球经济正处于低迷状态，另一方面高速移动互联网发展时代已经到来。从一定程度上说，现在一年的变化相当于过去十年甚至百年的变化。在这种时代背景下，某些应用型的信息、知识和技术贬值很快，过去的很多知识和经验显得有些过时了，现在真正有价值的是智慧，即能比别人有更快的首创，因此变革创新已经成为企业生存和发展的 DNA。当前，社会对人才的培养

与企业对人才的需求出现严重不匹配，全球人力资源的培养模式已严重地阻碍了全球经济的持续发展，成为企业持续发展的瓶颈，可以认为，企业人才的培养、整合和开发已经出现了黑洞。从全球形势来看，如何培养和发展人才已成为各国和各企业关注的重点。

所谓的移动互联网，就是将移动通信和互联网结合起来，融为一体。移动通信和互联网成为当今世界发展最快、市场潜力最大、前景最诱人的两大业务，它们的增长速度是任何预测家未曾预料到的，但可以预见移动互联网将会创造经济神话。移动互联网的优势使得其用户数量增长迅猛，截至2013年年底，全球移动互联网用户数已达24亿，2013年整个移动互联网市场规模达到了3204亿美元。基于此，整个移动互联网市场规模将会在未来5年内保持50%左右的增长速率。

近几年来，移动互联网与智能手机带来的革新几乎为每个行业都带来巨大的变化，成为每家企业都无法忽视的机遇和挑战。今天风光无限的企业巨头可能转眼间就成为被颠覆的“恐龙”，而一个默默无闻的小公司因为一战成名就可以迅速崛起。柯达倒闭了，索尼十多年亏损，

互联网企业把传统通信企业搞得很难过，苹果公司的异军突起，What App、Nest 和 Waze 等一战成名，这些令人瞠目结舌的现象几乎都能被“颠覆式创新”法则所解释。

移动互联网创造了经济神话。我们知道：一个国家的创新能力，最终是这个国家所掌握的创新技术在市场竞争中的表现。市场才是衡量创新价值的主要标准，而企业应是国家创新能力的主要体现者。推而广之，如果在我国的 7 亿手机用户这样一个消费群体上建立一个平台，使之广泛应用到企业、商业和农村之中，是否会创造更惊天动地的奇迹呢？答案是肯定的。

移动互联网拥有广阔的前景，对互联网企业来说，可谓是一块巨大的蛋糕，谁都想抢先进入这个市场，赢得先机。因此，可以预见，对移动互联网行业市场与用户的争夺将愈演愈烈，而这些潜在的用户拥有着与以往不同用户的特点，也使得互联网企业的下一步战略将面临更多的挑战。

手机操作系统和智能手机的角逐风起云涌，微软与诺基亚结盟，谷歌收购摩托罗拉与英特尔合作，任何的风吹草动，都使得争夺移动互联

网的战局发生变化。我国的企业家认为，这样的变革创新正是人类历史处在一个拐点的标志，谷歌、苹果、摩托罗拉等新旧巨头的交替，标志着一个充满机遇的移动互联网时代加速来临。

再来看看，在 2013 年经济人物颁奖大会上“柔中强”雷军与“铁娘子”董明珠当着全国人民的面，“赌”小米 5 年之内销售额能否超过格力电器，而且“赌资”升级到 10 亿元人民币！

小米 PK 格力，谁会赢？

工厂数量：小米是 0，格力是 9；

一线销售：小米是 0，格力是 7 万人以上；

专卖门店：小米是 0，格力是 3 万家以上；

营业收入：小米是 300 多亿元人民币，格力是 1007 亿元人民币；

创业时间：小米是 3 年，格力是 23 年。

颠覆性创新，势不可挡！

本书的目的不是为了贬低传统企业创造的伟绩，不是否定传统优秀企业作出的杰出贡献，更不是歌颂那些让人羡慕的优秀互联网企业，而是在于我们要用理性的眼光看待当今时代的变化，无论现实如何残酷，

前 言

我们都必须直面现实和适应现实。因此，请各位读者不要认为有“贬低传统企业的经营模式”的想法。那些曾经是历史上具有优秀企业经营模式的企业，在历史上已经创造了巨大的社会价值，但今天时代变了，传统的企业经营模式已经不适应了，我们应该改变信仰的价值体系，必须去适应新的环境，不要使过去成功经验成为企业生存发展的障碍，本书的目的首先让我们认清当前面临的客观形势和未来的发展方向，其次是让我们如何去养成适应新环境所必须信仰的价值体系。

另外，面对移动互联网时代，书中提出的一些观点未必一定正确，因为还没有形成完整的企业经营体系，一些观点没有经过长期考证就推出来了，属于“蜻蜓点水”而已。我们只是在寻找相对正确的观点，没有人知道绝对正确的观点。因此，本书仅供各位读者参考和拓宽思路，希望能与读者一起共同深入探讨和研究，不断完善。当今这个风云变幻的年代，我们每个人都应该不断地开动脑筋并付诸于行动。

最后，我要感谢对本书做出贡献的人。首先要感谢的是中欧商学院的李善友教授，我曾听过他的颠覆式创新讲座，我从他那儿获得了

M 移动互联网时代的颠覆性创新

许多灵感，书中的部分素材也来源于他讲座的内容。其次要感谢中兴通讯领导层，尤其是中兴通讯高级副总裁陈健洲和总裁助理曾力的大力支持；感谢邱泉等同志对本书提供的鼎力协助。最后要感谢的是我的爱妻梁天珍和家人的无私关爱与帮助。

目 录

第 1 章 企业面临的全球形势	001
1.1 全球经济处于低迷状态	001
1.2 移动互联网时代到来了	013
第 2 章 移动互联网时代的颠覆性创新概论	033
2.1 代表两个不同时代的企业 PK	033
2.2 互联网思维的定义	042
2.2.1 传统工业思维和互联网思维的冲突	042
2.2.2 互联网思维的具体表现	046
2.3 颠覆式创新的定义	047
2.3.1 企业创新的模型	047
2.3.2 颠覆性创新的三种不同价值主张	048

第 3 章 移动互联网时代的企业经营模式 ·····	063
3.1 好方法和好战略的产生过程 ·····	063
3.2 移动互联网时代的企业经营模式 ·····	065
3.3 价值体系的概论 ·····	069
第 4 章 移动互联网时代的企业价值信仰 ·····	073
4.1 卓越企业信仰的正向价值体系和一般企业信仰的普通价值 体系 ·····	073
4.2 企业与用户的关系 ·····	075
4.3 优秀互联网企业的核心价值观 ·····	078
4.4 世界级优秀企业的核心价值观 ·····	081
第 5 章 移动互联网时代的企业发展方向 ·····	087
5.1 市场定位 ·····	087
5.1.1 企业定位概述 ·····	087
5.1.2 不同企业的定位 ·····	090

5.2 商业模式	102
5.2.1 企业商业模式概论	102
5.2.2 互联网企业的盈利模式	103
第 6 章 移动互联网时代的企业运营模式	117
6.1 组织设计	120
6.1.1 不同时代的企业组织架构的特点	120
6.1.2 移动互联网时代的企业组织设计	122
6.2 市场营销	130
6.2.1 营销理论的发展	130
6.2.2 移动互联网时代的广告方式	134
6.2.2.1 传统营销和新型营销的对比	134
6.2.2.2 零广告费时代到来了	135
6.2.3 移动互联网时代的营销模式	138
6.2.3.1 不同时代的营销特点	138
6.2.3.2 电商给企业带来的影响	146

6.2.3.3	品牌打造路径的颠覆和重塑	147
6.2.3.4	售后服务是营销	155
6.2.3.5	移动互联网带来的力量	156
6.2.3.6	移动互联网时代的营销	162
6.3	产品创造	168
6.3.1	产品创造——创新的四要素	168
6.3.2	产品创造——不同类的颠覆	184
6.3.3	产品创造——构建卓越产品	191
6.3.4	产品创造——创意产生模式	196
6.3.5	产品创造——创意实现模式	201
6.4	综合管理	208
6.4.1	移动互联网时代的综合管理	208
6.4.2	移动互联网时代的企业绩效管理	212
	结束语	219

第1章

企业面临的全球形势

1.1 全球经济处于低迷状态

(1) 全球经济面临的现状

2012年10月，在中国台北举行了全球人力资源高峰论坛（SGHC），这个论坛的主题是“创新”和“变革”的领导力，来自美国、欧洲、日本、韩国和新加坡等顶尖创新管理专家和变革管理专家汇聚一堂，讨论面对当前全球经济低迷如何进行变革和创新。在这次论坛上可以看出：

- 全球经济非常疲软，至今看不到好转的迹象；
- 欧债危机的解决超乎我们的想象，金砖四国的经济发展放缓；
- 经济全球化导致各国各地区劳动力和政策的优势正在消失；
- 自然资源越来越贫乏，自然环境越来越恶化；

■ 过度同质化的低价恶性竞争，使得企业的利润急剧下滑，部分企业甚至出现亏损；

■ 多数传统制造型企业的产能严重过剩，濒临破产边缘；

■

这些都是全球企业面临的大环境，我国的企业也不例外——面临前所未有的市场困境，不少民营企业处于亏损甚至倒闭的状态。

■ 自 2008 年金融风暴以来，以长三角、珠三角为例，很多中小型民营企业纷纷倒闭；

■ 2009 年 6 月社科院报告，4 成中小企业已倒闭，4 成在生死线上挣扎；

■ 2011 年 10 月，温州大量企业纷纷倒闭，主要原因是资金链断裂、民间非法集资和投资房地产引发的债务危机；

■ 2012 年 7 月 17 日，杭州地区有 600 家知名民营企业联名“上书”，恳请浙江省政府帮助它们渡过因银行催贷和抽贷而面临的难关，浙江民营工商界又再次发生新一波借贷危机；

■ 2012 年 8 月 6 日，近半数鞋企倒闭，阿迪达斯关闭在中国的 300 家代加工厂，而 30 万名依靠阿迪达斯生存的工人该如何养家糊口；

■ 2012 年 7 月 13 日 温家宝总理在四川调研时指出，当前经济还没有形成稳定回升态势，经济困难可能还会持续一段时间；

■ 2012 年 8 月 14 日至 15 日，温家宝总理到浙江杭州、湖州、嘉兴等地进行调研，称经济困难可能仍会持续，要求“增强信心，关注就业”；

■ 2013 年以来，国内一些高端消费产品的企业更加糟糕；

■

像阿迪达斯这样的国际名牌大型企业，在我国的时代工厂都会关门，那么，其他的制造型企业还会怎么样呢？据不完全统计，60%以上的制造型企业已经倒闭或处于亏损状态。

再看看最近比较热门的光伏产品企业，有多少企业是赚了钱的？据说 40% 的企业处于亏损状态。同样代表高科技的 LED 产品企业、通信设备企业等，也面临非常严峻的形势。

可见，我们目前面临的经济形势非常严峻。

(2) 我国制造业的优势正在逐渐消失

大量迹象表明，我国制造业的各种优势正在消失：

- 供给已远大于需求。
- 国内人民币的含金量提高。
- 我国已经加入了 WTO，国家的优惠政策和保护政策已经被取消。
- 人民币的汇率优势减弱（人民币升值，美元贬值，对我国的国际贸易有好处吗？没有好处。这样，美国就可以让我们以前可以出口的产品没有了价格竞争力！相反，美国的产品却可以轻松打入我国市场！）。
- 产品的质量和安全要求越来越高。
- 生态保护所付出的成本也越来越高！2013 年年底，国家已经规定我国各地政府对生态的破坏将追究其终身责任。
- 我国劳动力和原材料的成本正在不断上升，劳动力和人口的红利在 2013 年 3 月就已经过了路易斯拐点。

■

所以，我国制造业的优势正在消失，那么这些制造业向哪个方向流去呢？——已经逐渐流向东南亚的印度、越南等，或向南美的巴西、智利等国家转移。可见，就目前的形势来看，如果我们还沉迷于传统制造业，那么将很难有进一步的发展空间和竞争力，因此企业必须转型，必须创新。

改革开放以来的 35 年，是我国国民经济蓬勃发展、经济总量连上新台阶的 35 年，是综合国力和国际竞争力由弱变强的 35 年，也是成功实现从低收入国家向上中等收入国家跨越的 35 年。

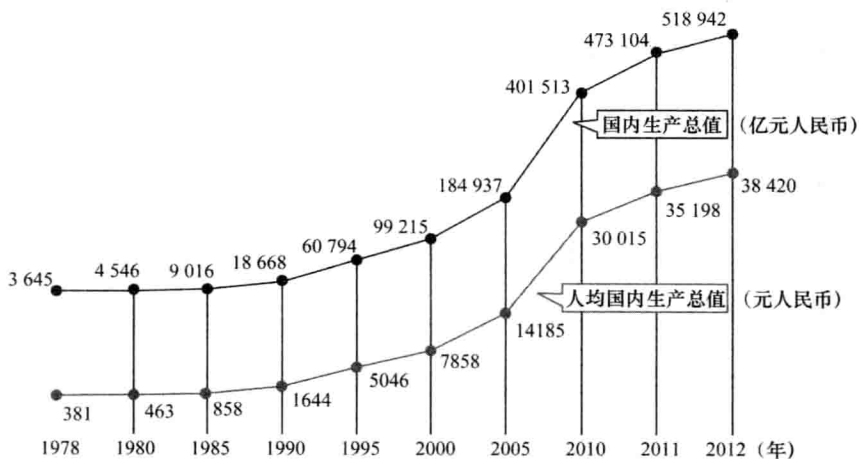


图 1-1 改革开放 35 年我国经济蓬勃发展

(3) 行业发展的规律

我们知道，任何行业的发展都应遵循图 1-2 所示的规律。