

产业互联网第一书

互联网与传统企业融合之道  
商业模式创新后时代企业变革之路

# 开放式战略

互联网+商业模式颠覆式创新

石泽杰◎著

从商业本质洞悉互联网应用  
从互联网本质探究模式创新

Construction of  
Open Strategies

Internet Plus Revolutionary  
Innovation in Business Model

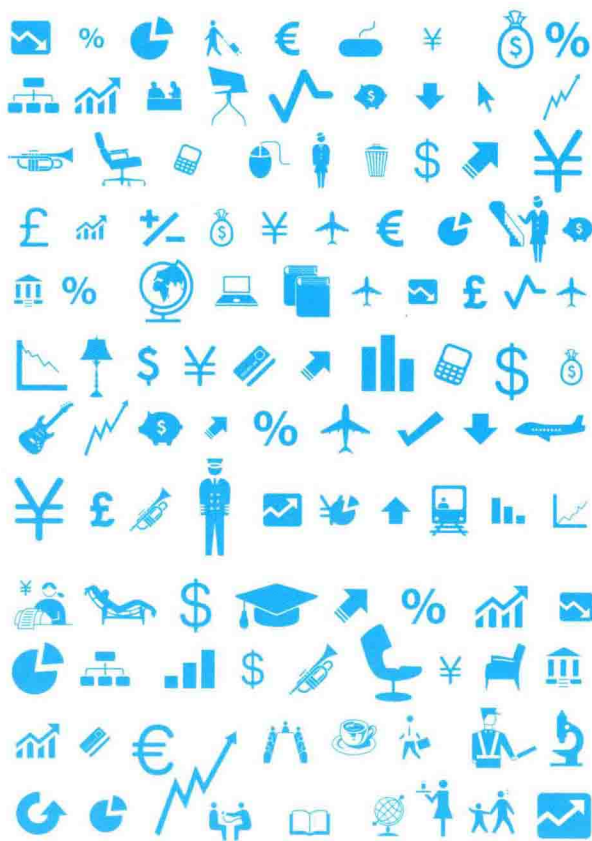
中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

产业互联网第一书

# 开放式战略

互联网+商业模式颠覆式创新

石泽杰◎著



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目(CIP)数据

开放式战略:互联网+商业模式颠覆式创新 / 石泽杰著.

—北京:中国经济出版社,2015.8

ISBN 978-7-5136-3861-6

I. ①开… II. ①石… III. ①互连网络-应用-企业管理-商业模式-研究-中国 IV. ①F279.23-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第155415号

责任编辑 彭欣

责任审读 贺静

责任印制 巢新强

封面设计 九品轩

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm×1000mm 1/16

印张 16.75

字数 160千字

版次 2015年8月第1版

印次 2015年8月第1次

定价 68.00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](http://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



请勿盲从互联网，不是所有的企业都具备互联网的融合能力。

企业追求的不应该是“互联网思维”，而是前瞻的商业洞见和灵敏的商业嗅觉，能够敏锐地奔在行业前沿，抓取技术潮流并吸收运用。

最为重要的是企业要学会构造开放的战略布局，善于嫁接、整合外在的伙伴支持，借力借势迅速完成转型。

本书没有用长篇大论的冗余文字，从头到尾都是运用一些简单、简洁的语言进行描述，但每一句话都是笔者多年咨询经验的总结，每一句话都直指问题的核心！

开卷有益，合书无悔，请耐心等待读完此书，相信它会开启您的创新思维，增长您的经营智慧，从而助推您的企业腾飞发展，为中国的经济转型助力，实现我们强国富民的中国梦！



不管你愿不愿接受，互联网就在你身边；  
不管你想不想融合，互联网就在你周围；  
所有企业的焦虑和创业者的疯狂，都因  
为它——互联网。

# 序1 正在重塑的商业世界

华智晟远（北京）管理咨询  
有限公司董事长 石泽杰

我们面临着一个瞬息万变的环境，互联网正在重塑整个商业世界，所有的企业在焦虑中寻求解决方向。

随着市场的饱和，企业的发展逐渐触碰到了成长的边界，曾经驾轻就熟的各种经营手段再也无法像以前那样得心应手了。

因此，企业变得非常迷茫，不知道该去往何处。更让很多企业迷茫的是，在自己的企业举步维艰的时候，有的企业却在一夜之间变成了巨头。过去我们做企业强调要专注，可今天越来越多的企业“不务正业”，转向了无边界竞争和跨界融合。

顺丰由物流快递开始做实体便利店。微信的出现，使得中国三大通信运营商受到影响，人均短信应用下降了20%，通话时间下降了5%。麦当劳作为全球的知名餐饮品牌，可在英国它却是做着最大的图书经销，每年的图书销售量达到1500万册。以搜索引擎起家的谷歌，在全球互联网搜索引擎市场上拥有巨大的优势，而它同时又是一家广告公司，在广告市场，它也同样有着绝对的优势，目前它又延伸到了可穿



戴设备、无人驾驶汽车、手机等高科技领域，成为一家科技公司。

互联网颠覆了企业传统的经营逻辑和方法，使得企业由过去面对区域市场转向了无边无际的空间。

快速的变化是传统企业面临的重大难题。过去企业从建立样板市场到全国布局需要3~5年时间，而在互联网时代，小米手机从创立到拥有450亿元市值只用了1年时间，三只松鼠从创立到拥有10亿元市值只用了2年时间。

同样，企业从成功走向失败也是瞬间之事。诺基亚从橡胶鞋做起，用了50年的时间成为了世界手机界的霸主，而迅速下滑到轰然倒塌却只用了5年时间。美国互联网新锐、团购网站风潮中的佼佼者Groupon达到10亿美元收入所花的时间，在人类历史上比任何公司都短，但它被大量竞争者逼到墙角的时间也同样短得惊人。

在互联网时代，我们经常发现颠覆企业的竞争对手经常是来自行业以外的市场。人们憧憬新能源汽车的时候，它的幕后推手不是老牌的福特、通用，也不是以精细管理著称的丰田，而是来自行业之外名不见经传的特斯拉。

在互联网时代，行业界限变得越来越模糊，市场已经进入了无边界竞争状态。

有人说我们目前已经进入到了商业X时代。何为X时代？就是未知的、对未来不能确定的、没有规律可循的。难道我们经营企业真的毫无规律可循吗？答案是否定的。任何成功的企业都是随着环境的变化而不断地变化自身，把握发展的大趋势，在正确的时间做正确的事——进行了商业模式创新，借助互联网和高科技技术的应用，重构经营逻辑。

阿里巴巴集团首席战略官曾鸣先生说过，最前沿的技术和最创新的商业模式往往是共同演进的，成功的创新商业模式才能最终把技术创新的价值最大化，淘宝的电子商务生态圈和云计算、大数据的技术进步是紧密相连的。





## 行业

界限变得越来越模糊

## 市场

已经进入了无边界竞争

谷歌的成功就是商业与技术同时成功的。

本书引用了在当今互联网时代凭借前瞻性的创新能力胜出的企业作为案例，但并不代表我们必须模仿这些企业的做法，毕竟世界上没有商业模式完全相同的两个企业；另外，这些企业是在当今环境下拔得头筹，并不代表在未来的路上永远领先，毕竟市场在变化、环境在变化，企业的发展也必须保持实时变化，如果跟不上时代的节拍，一样会消失陨落。

本书还引用了在当今互联网时代没有抓住发展趋势而被颠覆的企业，这些恰恰是企业经营者需要引以为鉴的。

正反两方面的案例都在告知企业，在快速变化的环境中，不但要洞察商业本质，还要构建随时应变的生态系统。

快速迭代以及变幻莫测的环境，让许多传统企业无所适从，如何在这个易变的互联网时代保持企业的竞争力，是所有企业面临的一大挑战。本书所分享的内容就是在互联网时代，教您如何探寻企业成功发展的规律，以寻找到商业模式创新的路径。



## 序2 未来已至，只是分布不均

华智晟远（北京）管理咨询有限公司 副总裁、高级顾问  
张建朋

互联网正在加速重塑传统产业，创新颠覆者以前所未有的迅猛，从一个领域进入另一个领域。眼见一个个行业被互联网重塑，新的“野蛮”企业几乎瞬间发展壮大，让传统企业愈发地看不懂、看不清、不知所措。越来越多的企业迷茫于自身何去何从，迷失于因盲目跟风而陷入的发展泥潭中。随着“互联网+”上升为国家战略，拥抱互联网的转型几乎成为所有企业的共同课题，而如何从本质上认识互联网、认清互联网，则是每一位思考互联网转型的企业家避免战略决策失误的首要必修课。正如科幻作家威廉·吉布森说过的一句话：“未来已至，只是分布不均”。

本书的核心思想就是要告诉大家：在这个互联网时代，一定要有所变、有所不变。不变的是商业的本质，改变的是传统的商业模式。在互联网时代，以客户为中心，为客户创造独特价值的本质不但没有改变，而且愈发地迫切和急需。互联网最大的特征就是“开放”，让信息成本趋近于零。一方面，消除了供（传统企业）和需（消费者）之间的距离，让企业更加容易地接近客户、了解客户的个性化需求，与客户互动并全流程参与，为客户创造个性化价值；另一方面，互联网让企业更快、更加容易地整合产业链上下游资源，更好地为客户提供价值，同时运用云计算、大数据技术提升企业自身运营管理能力和效率，使精益研发、精益生产、精准营销成为可能，企业家不再是拍脑袋决策、拍胸脯后悔。

本书通过大量的企业咨询实战案例，告诉您上述思想是如何指导传统企业转型升级的，研读完此书，将让您学会如何从商业的本质洞悉互联网的发展，从互联网的本质思考传统企业的未来。



# 前言

本书的核心是写关于“如何利用互联网进行商业模式创新”的内容，但这并不意味着本书要盲目地“鼓吹互联网”，而是以客观的角度来“审视互联网”。

互联网如同“一夜春风来”，让很多企业为之焦虑，也让很多创业者为之疯狂。

有着互联网背景，特别是从BAT出来的人，几乎成了创业公司的“标配”，这倒不是说这些互联网人才有多大能力，这只是成了创业公司的标志。创业公司从BAT随便挖出来一个人，哪怕是一个产品经理，都希望自己的身份是“合伙人”，因为有了这样的互联网人才就意味着企业能够吸引到投资者注意、能够融到资、能够把价值估高。

根据网络公开资料，截至2014年12月31日，国内互联网领域总共发生的融资数是1878笔，融资总金额超过1000亿元人民币。笔者要表达的不是数字的多少，而是反问这千亿元的资金运作有多少是成功的？换句话说，这些资金有多少是在社会价值和人类进步的层面助推企业进行创新的。PayPal创始人，《从0到1》的作者彼得·蒂尔曾批评硅谷的投资者，“我们需要能飞的汽车，但结果却得到了140个字符。”意思是批评那些投资者为了谋求短期快速的利润，只投资轻量资本的企业，导致人类几十年来在尖端科技层面进步很小。

很多中国企业更是具有同样的弊端，只注重财务数字，而忽视价值创造。有很多企业太过于急功近利，导致企业偏离原本的价值路线，在利欲熏心的

道路上越走越远，直至跌进无底深渊。

无论在任何时代，企业经营必须具备哲学的思维和社会价值观，而不是盲从潮流。很多企业的创新只是停留在产品满足市场需求的低层面上，而很少有企业的创新是基于社会或者思想层面。这并不是一个“高大上”的问题，而是一个哲学问题——想要获得持久发展的价值，就不要盲目地跟风建立一个没有特色的企业。

到目前为止，中国还缺乏具有影响力的企业出现，一切缘由就是创新意识的匮乏。

互联网与中国制造业一样，核心技术被发达国家所掌握，中国处于互联网产业的下游环节，中国“先进的”是互联网应用领域而非核心技术研发领域。由于这些核心技术是“抄”自于西方发达国家，以至于C2C有“Copy 2 China”之说。很多成功的互联网企业身上都或多或少地折射出了美国互联网公司的影子。经过了20多年发展，互联网在某些应用技术中形成了一些优势，但是从整体上来看，中国本土互联网技术创新主要集中于应用的完善与改良，除了少数巨头企业，很少涉及核心技术的研发。

互联网的井喷发展并不是技术的推动，而是中国巨大的人口需求造就了互联网在消费领域里的繁荣。接下来的后工业时代，中国产业的发展必须根植于技术创新和数字改造的能力上。

我们所要探讨的不是“互联网+”或“+互联网”的问题，一切事物不从本质的层面去解决，都是昙花一现。随波逐流做出来的事情不会持久。我们只有看透商业的本质，才能看清“互联网+”的内核，才能够用好互联网，因为任何技术的变革、社会的进步，都离不开哲学和思想的范畴。

企业追求的也不应该是“互联网思维”，而是前瞻的商业洞见和灵敏的商业嗅觉，能够敏锐地奔在行业前沿，抓取技术潮流并吸收运用。最为重要的是企业要学会构造开放的战略布局，善于嫁接整合外在的伙伴支持，借力借势迅速完成转型。

无论在任何时代和任何背景下，企业的发展都不该偏离本属的核心——创造价值。特别是互联网时代，企业的边界已经完全开放，企业必须更精准

地回答出，您的企业为什么比竞争者提供的价值更优、更持续？

传统的内部创新已经无法使企业保持竞争活力，企业在把握客户的核心需求之后，将内外部进行系统开放，使各个环节开放给更多的合作伙伴，建立开放式思维，形成开放式创新的平台。最前沿的战略研究大师加里·哈默尔在《竞争大未来》中指出：企业必须打破旧有的思想框架，以积极开放的胸怀去思考、接受不同的经营架构，把握未来趋势、建立战略架构、组织核心能力，从而在创新中掌握竞争优势。

开放式创新是当今企业超越竞争的核心法则，开放式创新也是国家未来经济发展战略中的核心理念。

本书分享的内容：

系统解决  
企业的  
发展问题

企业在未来  
环境中胜出  
的创新思维

找寻企业经  
营背后的  
“正向逻辑”

传统企业  
如何进行  
“互联网+”



# 目录

## 第一章 商业模式创新后时代 / 001

### 第一节 中国企业发展经历的四个阶段 / 002

- 一、中国企业发展的四个阶段及特点 / 002
- 二、中国经济转型升级势在必行 / 003

### 第二节 中国企业传统的商业模式 / 007

- 一、举步维艰的传统商业模式 / 007
- 二、互联网时代的到来 / 009

### 第三节 战略失控 / 013

- 一、互联网时代传统企业所面临的共性难题 / 013
- 二、传统企业生存越来越困难 / 019
- 三、行业饱和、微利时代已经来临 / 020
- 四、微利时代的企业特征 / 021
- 五、市场已经从“增量竞争”转化到了“存量竞争” / 022
- 六、企业进入商业模式创新后时代 / 023

### 案例分析：世界 500 强企业的商业模式创新思维 / 024

# CONT

## 第二章 商业模式创新的本质 / 029

### 第一节 商业模式构成逻辑及创新系统 / 030

- 一、传统商业模式的基本逻辑 / 030
- 二、创新商业模式的定义 / 031
- 三、创新商业模式的核心要素 / 032
- 四、创新商业模式的六大特点 / 032
- 五、商业模式创新的五大系统与十大逻辑 / 033
- 六、商业模式创新价值实现路径 / 033
- 七、商业模式创新实现流程 / 034
- 八、商业模式创新能力构建 / 034
- 九、您的企业属于哪种商业模式 / 035

### 第二节 企业经营的本质 / 036

- 一、客户价值创造是企业经营的本质 / 036
- 二、利润是企业经营的限制因素 / 036

### 第三节 客户价值深度剖析 / 040

- 一、客户价值公式 / 040
- 二、客户价值是一个相对值 / 041
- 三、客户价值提升的六个维度 / 041
- 四、客户价值分析 / 042

案例分析：海底捞——火锅店卖的是服务 / 047

案例分析：西南航空——“公交车”航空 / 052

# ENTS

## 第三章 互联网时代的创新之道 / 055

### 第一节 企业创新的三个层次 / 056

- 一、互联网时代的企业创新之道 / 056
- 二、商业模式颠覆式创新 / 057
- 三、中国企业缺乏创新的原因 / 060
- 四、传统企业“互联网+”的改造流程 / 062

### 第二节 企业创新的核心 / 065

- 一、企业创新解决的是价值创造问题 / 065
- 二、杰出企业的两种典型创新范式 / 066

### 第三节 大数据与企业战略 / 068

- 一、什么是大数据 / 068
- 二、大数据与商业应用 / 069
- 三、大数据到底有多大 / 071
- 四、华尔街的数据财富 / 071
- 五、大数据时代的商业机会 / 072
- 六、微信红包背后的大数据资本运作 / 072

案例分析：去哪儿网的大数据营销 / 073

案例分析：“疯狂”的三只松鼠 / 077

## 第四章 企业成长性检测 / 083

### 第一节 您的企业有投资价值吗——巴菲特的“相马术” / 084

- 一、巴菲特的投资哲学 / 084
- 二、巴菲特的投资原则 / 087



# CONT

## 第二节 企业成长检测模型 / 087

- 一、企业成长性的关键因素 / 087
- 二、生产企业的传统商业模式 / 089

## 第三节 商业模式创新的误区 / 090

- 一、商业模式创新解决的是企业的根本问题 / 090
- 二、商业模式创新常见的问题 / 091

案例分析：汇付天下的供应链金融 / 092

## 第五章 构建正向的经营逻辑 / 097

### 第一节 您的企业是在“卖驴”还是在“抽奖” / 098

- 一、传统经营逻辑与创新经营逻辑 / 098
- 二、商业模式创新实现的价值 / 099

### 第二节 伪经营逻辑 / 100

- 一、伪经营逻辑与伪商业模式 / 100
- 二、商业模式创新失败的原因是逻辑起点错误 / 100

### 第三节 正向经营逻辑 / 101

- 一、创新逻辑以客户未被满足的精准需求为起点 / 101
- 二、与众不同的价值创造意识 / 102

案例分析：图书经销商的颠覆创新——“专业客户经理 + 精准数据库” / 103

案例分析：以物换物的互联网“伪逻辑” / 110