

THE ERA OF EVERYONE

Solutions for the New E³economy

众创时代

互联网+、物联网时代
企业创新完整解决方案

[美] 吴霁虹 (Jihong W. Sanderson) 著

深思8年，访谈无数人，深度调研上百家企业

穿透概念，直击本质，全球视野、本土实战的企业攻略

冯仑、吴鹰、刘东华、吴晓波、丁健、陈彤、罗振宇、张代理、
姜奇平、王晶、程维、汪建国、李连柱、韩小红等联名重磅推荐



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

THE ERA OF EVERYONE

Solutions for the New E³economy

众创时代

互联网+、物联网时代
企业创新完整解决方案

[美] 吴霁虹 (Jihong W. Sanderson) ◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

众创时代 / (美) 桑德森著. —北京: 中信出版社, 2015.5

ISBN 978-7-5086-5123-1

I. 众… II. 桑… III. 企业创新—研究 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 072903 号

众创时代

著 者: [美] 吴霁虹·桑德森

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 16.75 字 数: 170 千字

版 次: 2015 年 5 月第 1 版

印 次: 2015 年 5 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5123-1 / F · 3360

定 价: 42.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

这本书是读了 100 本以上的书后，在精华之上的创造。

这本书是调访了数百家全球前沿企业和传统企业后的总结与提炼。

这本书是为不同人写的，如果你依据自己的特征选择阅读不同章节，
你的收获将更直接。

这本书是为不同人写的。看看你是谁？

我，或者我的企业是这个时代的：

- 过路人。请直接阅读封面和封底就好了。
- 旁观者。那就读读目录和前言吧。
- 聪明的懒人。请直接阅读目录、推荐序、前言、后记、案例索引和每一章后面的“必问”。
- 颠覆者。你可以选择阅读第一篇和第二篇的第5、第7章。
- 被颠覆者。那你一定要直接先读前言和第二篇的第4章，然后视自己的情况选择合适的章节阅读。
- 自我颠覆者。请不要错过对全书的精读。
- 系统战略的思考者和践行者。这本书的每一页都合你心意。
- 有雄心的产业投资人。可以精读第一篇和第三篇，有时间的话不要错过第二篇和第四篇的泛读。
- 聪明的草根创业者。请直接精读第一篇的第1、第2章、第二篇的第7章和第三篇的第8章。
- 即将走上工作岗位的大学毕业生。非常有必要直接阅读第二篇，这样至少会对自己以及对你将要去工作的企业“是否有前途”有一个基本的判断。

推荐语

在出书门槛越来越低的今天，霓虹教授进行了一番“逆向操作”：积数年深思，调研上百家企业，访谈数十人，写了一本书。通读全书后发觉：这种“聪明人下的笨功夫”实在必要，实在有益，实在值得！

——陈为，书评人、正和岛内容总监

这是一本系统梳理C2C模式的好书。该模式在交通出行领域的应用获得验证，就是滴滴在推崇的“拼车共享出行”，这是高峰期出行难的解药之一，也是互联网交通的未来。

——程维，滴滴打车CEO

一个成天和创业者、企业家“泡”在一起的学者的著作就是“不一样”！她非常细腻地观察新环境中顾客发生的根本性变化，并由此探讨企业和个人的“新玩法”，这是一本来自实践且能更“接地气”地指导实践的经典之作！无论是想创业还是正在创业，无论是想转型还是正在转型，多读几遍这本书，收获一定是你意想不到的！

——汪建国，连环创业者，五星电器、孩子王、汇通达、好享家企业创始人

这是一本感性与理性融合、理论与实践贯通、东方与西方交融的创新力作！商业模式决定企业的生死存亡，在移动互联网瞬息万变的今天，这本书就企业如何避免颠覆获得重生，从商业生态圈的角度给我们极大的启示！

——刘庆峰，科大讯飞股份有限公司董事长

一部揭示C2C商业生态圈模式秘密的商业巨著，一部开启互联网+消费者主权时代共享经济的颠覆之作，一部事关每个企业家命运和世界经济最终命运的生

存哲学。吴霁虹女士洞察深邃，构思宏大，这本书不容错过。

——颜艳春，eFuture富基融通董事长

吴教授是我所在的正和岛强基因部落的首长，在过去的一年多里，我随教授走访调研了很多创新企业。每一次都敬佩教授那种世界级的学术研究方法和企业家般的市场敏锐度。你也许对B2C、C2B、C2M等有所了解，但这本对C2C商业生态圈模式的解读大作，我认为无疑是当下的你所需要的，因为它会是影响中国企业创新发展的一部杰作——时代之作。

——李连柱，广州尚品宅配家居股份有限公司董事长

多年来，吴霁虹教授致力于中国企业的全球化竞争战略与创新管理，企业转型、创新与发展，新兴市场的创新等方向的研究。这本书极具前瞻性，是一本能带给所有企业和个人启发和指导的书，为企业以及个人在全新世界里的转型指出了一条光明之路。它必将成为一部经典之作，纳入各个企业管理者的必读书目。

——张荣耀，e袋洗创始人、荣昌耀华网络技术（北京）有限公司董事长

这是继吴霁虹教授的经典之作《下一步》推出九年后的另一部经典之作。在快速变化的互联网时代，一年的时间足以让沧海变桑田。移动互联网多屏碎片化时代的到来，不仅改变了人们的生活习惯，而且改变了消费习惯，吴教授的新书适时地推出，不但给创业家、企业家及移动互联网从业者提供理论支持，更是大家实践的指南，所有人都应该细读。

——周文彪，悠易互通CEO

这不仅是一本商海教科书，也是一本企业诊脉书，更是资本掘金书。适合创业者、企业家、互联网从业者，也适合高等院校的学生、老师、学术研究者，更适合资本市场的从业者。

——史船，天津联合冶金商品交易中心董事长

我多次亲自接受吴教授具有国际视野、高屋建瓴的点拨，也跟随教授一起调研过多家企业，看她专业犀利地剖析企业、解决问题，她的问题就像一把尖刀，直指企业病灶要害，发人深省，让人心生钦佩，甚至引得男儿企业家落泪。书中都是最鲜活真实创新的企业案例，值得期待学习。

——唐闻，福瑞至控股董事长

这是一个行动派学者为行动中的中国企业吹响的时代号角，这是一本颠覆者写给颠覆者的行动纲领和作战计划，你不一定按图索骥，但一定可以脑洞大开！

——王蓓，上海中瑞通用航空有限公司董事长

一本帮助企业提升层次、快速奔跑的教科书，揭示了在新的商业生态下传统的企业如何应对商业模式的变化。通过对数百家企业及其领导者的深入调研，吴教授给出了在中国商业环境中具有可操作性的企业商业模式进化路线图，同时对大多数企业所面临的问题开出了药方。

——樊晖，紫博蓝网络科技（北京）有限公司董事长

吴老师深入 100 多家企业进行调研，用强基因理论和商业生态圈理论指导企业改革、创新、转型，原以为这位“海归”教授不接中国企业地气，但是，如果你读了她的著述，或接受了她的调研和指导，就会发现她是企业家中的学者、学者中的企业家。

——李健，珠海派诺科技股份有限公司董事长

霁虹教授作为强基因部落的缔造者和酋长，深刻地感受着企业家的焦虑、见证着企业的发展。这本书是企业战略转型和定位的制胜法宝，书中翔实的案例充分证明了生态圈的能量和魅力，我和身边的企业家受益匪浅，正是在此影响下，透过产品看产业，透过产业看生态圈，找准企业的核心竞争力，推动企业的健康发展！

——郭恒华，安徽华恒生物股份有限公司董事长

吴霁虹教授的这本书既有国际化视野和新锐观点，又有实体经济所需要的落地方案；既有深厚的学术功底，又有大量的案例调研。相信这一来源于大爱与使命的精华版本将为处于转型期的实体经济，特别是民营企业找到方向！

——吴宪，沃特新材料有限公司董事长

《众创时代》的推出，对中国政府、投资人、企业家、创业者、消费者、教育机构等，都是一件极其激动人心的事！这本书将是今后十年甚至数十年商业界思维最丰盛的饕餮大餐！

——常铁永，德劳特沃健康直饮水创始人、总裁

“互联网+”已经成为全民热词，当越来越多的人开始尝试拥抱互联网时，吴霁虹教授已经透过互联网崛起的各种现象，深入思考和发现了一种新型的社会化的商业生态圈模式，给每家企业和创业者都提供了思维的入口和启示。这是一本企业改革创新的工具书。

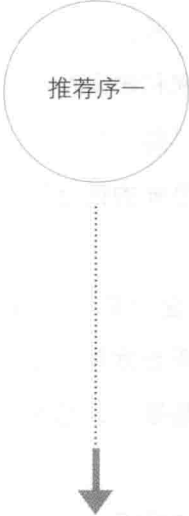
——韩小红，慈铭集团总裁

“转型”这个词就像突如其来的魔咒一样，面对移动互联网一波又一波的新生“90后”面孔，还有伴随的稀奇古怪、噱头十足的商业模式，让我们一群“60后”老男人措手不及，害怕、彷徨，《众创时代》是颠覆“老三观”的经典之作，打造C2C商业生态圈就是在这个过程中打磨的方法指引，值得研读。

——张正斌，大祺集团董事长

在这个底顶翻转的时代，草根群体以人类利他的最高境界为原点，以个性化、多选择、人人参与的人文关怀为消费驱动，最大限度地为人人提供更快乐和更幸福的新生活和工作方式，建立起新的C2C商业生态圈模式，必将颠覆以权力、资源、垄断等建立起来的，以商业资源稀缺为前提条件，商家主导控制权，以生产制造驱动市场需求发展起来的模式。

——张波，O2O公园创始人



推荐序一

互联网的肢解力

雾虹教授酝酿这本书已经很久了。与今天很多人拍一拍脑袋就脱口而出的“互联网精神”、“互联网思维”、“降维攻击”等大而空的名词不同，她一直在用严谨的调研、实地考察、与企业家充分的探讨交流，以及缜密的分析论证，希望通过一个全新独特的理论体系解读重构互联网是如何激烈迅速地改变着我们周围的商业生态环境。

这本书用不同层面的道（人文关怀的价值理性）、理（互联网信任连接）、术（智能交互的解决方案平台），描述了在虚实交错的E³世界中，一个基于从需求到消费的C2C商业生态圈模式，从而清晰地揭示出今天和未来商业发展的大趋势，以及互联网+、企业崛起的新思想和新方法。

其中，这本书所论述的“智能交互平台”正是国家积极倡导的“互联网+”的落地解决方案。随着总理在“两会”上三番五次强调互联网对产业、对经济发展的重要性，媒体、企业家和普通百姓终于开始意识到互联网已经从消费品领域悄然又迅速地蔓延到了每一个产业。毫不夸张地说，互联网正在解构、重组每个产业，用一个更恐怖的词就是“肢解”——每个产业都将被互联网肢解。

怎么理解呢？假如现在的企业是一个健全的人，当一个产业互联网平台出现的时候，其他企业就会逐步发现，手不需要了，被平台取代了。慢慢地，脚也不需要了，身体也不需要了，都在一步步地被平台取代。最后可能就剩下大脑了。

例如，在O2O领域，金沙江很早之前投资的滴滴打车，现在又融资达7亿美元，就是平台智能应用的例子。它的成功就从根本上威胁着传统出租公司的存在，更将会通过专车、拼车等一系列新的产品及服务，一步步挑战并进而取代出行行业的商业生态。这种互联网智能平台效应将在未来肢解所有产业。

设想一下，你有一手好厨艺，在家里做给一个人吃，夫妇两个人吃也是吃，如果每天做八份，两份你们留在自己家吃，六份放在网上，周边的邻居可以买。如果你做得好，肯定就建立了口碑。邻居有预订，到时间过来拿一份就走，你每天都可以这样做。这是我们投资的另一家互联网平台公司。你看，连餐厅都已经被完全肢解了！

那养牛呢？通过一个互联网平台，可以与最终消费者直接沟通，你想要哪块肉，哪块肉就会被直接送到消费者的餐桌上，互联网平台可以实现这种个性化。这导致很多中间企业失去了生存的价值，所以一个新生态就是智能平台化的新生态。

巨型智能交互平台将负责连接小微企业和最终用户，每个行业最后可能

只剩一两个平台，甚至这个平台有可能就是全球性的。就滴滴打车而言，如果做到极致，就有可能全球独有一个打车平台。这正是为什么有人愿意将7亿美元投进去，35亿美元的估值，比90%的上市公司不知道高多少倍。但是如果它有潜力成为唯一活下来的平台，全中国的出租车被调用，每个用户想到打车都在用它，35亿美元就太便宜了。这也正是为什么淘宝今天会变成一个价值千亿美元的公司，这个平台全中国就剩它一家。

当一家智能化的平台性企业出现时，它将给整个社会带来全新的机会。例如，一个借助微博卖面膜的女孩，卖自己品牌的面膜，第一年做一亿元，第二年做到了三亿元，这就是小微的力量、平台的力量。未来给每个有创意的人提供的机会是无限的，你起初可能只有一个想法、一个产品，一夜之间你就拥有这个领域最大的一家公司。

互联网将逐步颠覆传统，重新改变财富的分配。未来财富将不是向投机者转移，也不是向土豪转移，而是通过大型智能平台更快地向勤奋的、有激情的创业者转移，从而使社会变得更加合理和谐，而且富有正能量地向前进步。中国在这点上尤其有优势，因为我们的传统产业非常弱。我们的年轻人可以吃苦，也非常聪明，他们未来在全球将具有更强的竞争力。

全球在智能平台的发展、新技术的使用、商业模式的发明方面都在发生根本性的变革，每个产业都将被肢解，不是会不会的问题，而是什么时候的问题，任何产业都不要抱有幻想，我们在被肢解的时候其实是涅槃的过程。张瑞敏针对海尔的分析非常有高度，他说，我必须自我分解，我自己先肢解，既然这个浪潮无法抵御，那就先让我的手出去，我要成为为千万家企业服务的手。

互联网不是技术、不是工具，而是一种力量，未来的企业、未来的社会都要被这种力量塑造。在这个时候，雾虹教授这本书的出版可谓集合天时地利人和，正是为产业互联网+、企业转型、创新创业带来了全新的价值理

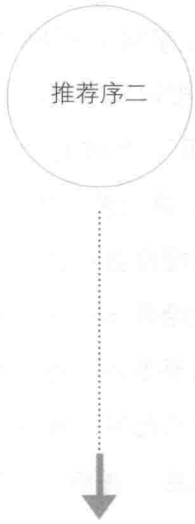
性和商业模式解决方案。从观念变革到方法论，从国际到落地，从个人到产业，都提出了极其前瞻又务实的创新思路和方法。对今天投资界的人士来说，本书也是一部系统性理解、认知、评估当今商业发展与投资趋势的出色教科书，值得有志做天使投资、风险投资、产业投资的人士精读。

丁健

亚信科技董事长，金沙江风投董事总经理，百度独立董事

2015年3月24日于北京

推荐序二



季节已经准备好了，你准备好了吗？

诺基亚的CEO曾经说过一句貌似特别无辜的话，大意是：我们没做错什么呀，为什么公司就完了呢？

这真是惊世之问。这到底是为什么？为什么一家如此伟大、风光无限的公司说完就完了呢？哪里有答案？

答案就在正和岛上，在吴霁虹教授的这本书里。

正和岛上 100 多个以“部落”为名的企业家自组织中，有一个最具学习力的部落叫“强基因”，强基因部落的成员昵称“小强”，而小强们众星捧月的那个人、强基因部落的首长则是来自美国加州大学伯克利分校中美战略合作中心的吴霁虹教授。在过去两年中，她对无数大大小小的“诺基亚”或艰

苦卓绝向着“诺基亚”的方向努力进军的人及其企业进行走访研究，成就了今天这本可以为转型升级的企业家指点迷津的扛鼎之作。

她与我是典型的“不打不相识”。在我们的交流中，以她对我的“以西抑中”，到我对她的“以中傲西”，到彼此心平气和、理性客观地看待中西、中美、中外之间的差异与未来，终归求同存异，默契日深。

可以毫不夸张地说，吴教授是我各色友人中第一个一眼就看到正和岛逻辑前景的人，她甚至很快就给我画出了正和岛在未来全球商业版图中的坐标图谱。但是，随着强基因部落的日益活跃，随着她对小强们及其企业日益深入的探访和叩察，她把自己在正和岛上的使命逐渐由“帮助有使命的人，见证一家伟大企业的诞生”调整为“帮助有使命的人，见证一批伟大企业的诞生”。

仅仅几年前，大部分中外企业还在以诺基亚式的成功与辉煌作为学习与追求的模板。好在，正和岛不仅是“中国商界最低信任成本的人脉金矿”，更是O2O的企业家网络社交平台，是企业家群体可以安全、放心地触摸移动互联的脉搏和体温的地方。于是，岛内企业家成为最早理解诺基亚危机和小米奇迹的人，成为传统行业中最早产生互联网焦虑并全力转型的企业家群体。土得掉渣的服装加工企业青岛红领如何蜕变出实现个性化规模定制的酷特智能？尚品宅配、e袋洗（荣昌洗衣）、博洛尼等一大批昔日显贵，是怎样华丽转身为创新榜样、转型明星的？

答案尽在此书中。

我是一向相信这个世界上有天才存在的。比如我的好朋友小提琴大师吕思清，他一向被我称为“可以与上帝对话的人”。我说他那把小提琴不是小提琴，而是随时可以给上帝拨通电话的电话机。

吴霁虹教授的传奇经历也让你不得不相信她是一个天赋异禀的人。说来令人难以置信，作为从未拿过画笔、从未接受过任何绘画训练的人，一个很

偶然的機會居然讓她成為一畫而不可收的業余畫家，而且還是油畫家，每幅畫作的韻味、意境都讓人嘖嘖稱奇。

而創立強基因部落的動因原本只是做一個課題，為她的一本舊著《下一步：中國企業的全球化路徑》的續篇尋找一些素材。沒想到一旦走到小強們及其企業的深处，她直擊本質的天分、多年來對全球企業研究與服務的積累就開始與眼前中國企業的实际發生強烈的化學反應，移動互聯時代企業死亡與重生的內在邏輯被她一層層地挖掘揭示出來，遂成此書。相信這本書會給中國乃至全球正在為轉型焦慮的企業帶來重要啟發甚至操作性價值。

記得一位老領導有一次突然問我：東華，你在多年前的一次內部會議上說過一句很刻薄的話，你還記得嗎？我一愣，他接着說：你說船都快沉了，大家還拼命在那里爭頭等艙，這不是很可笑、很可悲嗎？

之所以想起這件事，是因為按照傳統模式行進的船隊确实要陸續沉沒甚至整體沉沒了，再按原有方式爭誰先誰后、誰大誰小其實已無意義，有意義的是探究、發現新的模式、新的方向在哪里。

還是劉禹錫的千古名句說得真切：沉舟側畔千帆過，病樹前頭萬木春。既然一個全新的春天已經到來，既然季節已經為我們準備好了，那我們為新的季節準備好了嗎？

是為序。

劉東華

正和島創始人，中國企業家俱樂部創始人

2015年3月18日

推荐序三



互联网时代最需要知行合一

这是一个极其令人兴奋的时代。众所周知，现在新技术信息每两年翻一番，《纽约时报》一周的内容相当于1世纪时人类的资讯量。海量信息、海量数据催生了一个迅猛变化的时代——互联网时代。互联网改变了世界，它使空间变小、时间变短、速度变快，它使人类处于全新的社会生存环境之中，这个新环境被美国学者吴霁虹·桑德森教授在这本书中称作“E³世界”：一个人与人、人与物/事、物与物/事同时连接时的虚实交错的新世界。吴教授的研究发现了企业和个人在这个新世界转型和崛起的新型商业模式——C2C商业生态圈模式。

这本书详细阐述了众创时代C2C商业生态圈模式的来源、内涵及其企业