

互联网+企业

重构8大运营体系的模式与方法

严卫国 王冠军◎著

13个最佳实践案例，
138张原创图表

详细解读企业如何
实现“互联网+”

38个联结点，30种联结模式，
重构企业8大运营体系




互联网 + 企业

重构8大运营体系的模式与方法

严卫国 王冠军◎著



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

“互联网+”红利来袭后，一夜之间大家都开始议论如何实现“互联网+”，有些人兴奋、有些人彷徨、有些人焦虑、有些人无助，有的人认为“互联网+”就是电子商务、网络营销；有的人认为不是每个企业都能实现“互联网+”；有的企业已经被“互联网+”击倒；有的企业则半信半疑。

飓风来袭，我们应该怎么办？在《互联网+企业：重构8大运营体系的模式与方法》一书中，我们用13个最佳实践案例，138张原创图表为您详细解读38个联结点、30种联结模式，重构“互联网+研发、采购、制造、营销”核心价值链，以及构建“互联网+服务链、供应链、生态圈”的方式，帮助企业看懂互联网生产要素，理解互联网思维，并借助互联网工具和方法画出“互联网+”的崭新商业蓝图。

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网+企业：重构8大运营体系的模式与方法 / 严卫国，王冠军著. —北京：机械工业出版社，2015.7
ISBN 978-7-111-51155-7

I. ①互… II. ①严… ②王… III. ①互联网络-应用-企业经营管理-研究 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 184669 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：曹雅君 任淑杰 责任编辑：任淑杰 赵新宇

版式设计：张文贵 责任校对：舒莹

责任印制：李洋

三河市国英印务有限公司印刷

2015年8月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·16.5印张·1插页·226千字

标准书号：ISBN 978-7-111-51155-7

定价：49.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

推荐序

互联网的诞生可以说是一种颠覆性的创新，这种类型的创新往往会使企业传统的商业模式面临前所未有的挑战，时代潮流不可阻挡。不改变、就死亡！企业该怎么办？这部著作《互联网+企业：重构8大运营体系的模式与方法》，以政府的“互联网+”这一国家战略为目标，着力于企业转型的解决之道。该书主要有三个特点：

第一，该书主要回答了企业应如何融入互联网、在互联网情景下如何重组企业经营要素、如何创造新的经营模式等关键问题。该书以系统的、互联网化的客观逻辑，总结了重构8大运营体系的模式与方法。对于传统经营的各个方面，如研发、采购、制造、营销、服务链和供应链等，书中都给出了与互联网有机相融的路径和方法。特别是关于服务链闭环、核心企业的作用、平台建设、生态圈的实现等内容的论述无疑蕴含着商业模式的重要创新，这些论述是对企业界的观念更新，对我国实现企业整体转型升级必将会有巨大启示。

第二，该书的一个鲜明风格是从具体的场景切入，给出了企业实现“互联网+”的具体方法、工具和途径，引入大量实际案例并配有大量图表予以说明，特别是文字流畅，使得整本书通俗易懂，读起来令人爱不释手。

第三，该书是站在企业经营者的角度展开，而经营者是企业的灵魂、企业的核心，企业的命运取决于企业家。而企业家如同科学家、技术专家一样是社会的稀缺资源。我认为，此书对于造就新一代的企

业家必然会有良好的启示作用，因为在互联网这样一种势不可挡的时代潮流下，才存在造就企业家的巨大空间和新的机会。

读完作者的这本新作《互联网+企业：重构8大运营体系的模式与方法》，我非常感慨，他能结合自己咨询服务、职业高管经历、创业体验等实践经历，进行剖析、归纳，为企业经营管理整体能力的提升起到一定的促进作用。他的尝试和实践一定程度上为国家经济转型升级做了一些微观层面的丰富和补充，符合我国经济发展的时代要求。值得一提的是，短短几年，在繁重的公司经营和咨询工作之余，严卫国和他的团队完成了3本著作，近百万字的文字，足见他的勤奋和能力，以及背后蕴藏的社会责任心。

同时，我很关注作者是否运用本书所创造的思想、方法和工具找到了适合自己公司创业的新模式和新方法。令人欣喜的是，他告诉我：他找到了！我期待他创业的公司能真正给更多的企业提供优质的服务，帮助更多的企业实现转型升级。

作为他的老师，我衷心的希望在大众创业掀起热潮的当下，有更多有事业心、富有实践经验和学习能力的年轻人，能够借助互联网大潮，真正打出一片全新的天下！

戴昌钧 于东华大学

2015年7月30日

前 言

过去 20 年，互联网实现了人的联结和互动。人的联结和互动颠覆了既有的消费习惯和生活方式，商业形态被彻底改变了。比如，我们购物不再完全依赖集市、商店、超市；我们社交不再完全依赖面对面聚会交流；我们娱乐不再单纯依赖观看演出、比赛；等等。

未来 20 年，互联网将实现物的联结和互动。物的联结和互动将颠覆过去的生产方式和社会管理方式，企业形态或将因此改变。比如，在智能工厂，机器人会将操作指令和机床等进行交互，机器手臂会自动抓取对应材料，按照订单和客户要求进行操作，机器人的时代到来；比如，3D 打印、工业 4.0 实现后，家庭、办公室都可能成为生产制造点，分布式制造、柔性化加工可能会终结规模化生产；比如，智慧交通实现后，红绿灯会根据车辆流量大小，自动调整切换频率，高速公路会根据能见度情况自动调整限速标识，社会管理更加智能化；比如，智能穿戴设备将随时提醒我们身体健康状况，将我们和保健医生、体检中心等互相联结。

如果说过去 20 年，互联网技术更多的是计算机虚拟信息技术——将我们带进了虚拟生活环境的话，那么未来 20 年，互联网技术更多的是信息物理技术集成（CPS）。虚拟信息技术将和现实物理技术融为一体，智慧化、智能化、互联网化将渗透到我们生活的各个角落。人、人、人和物、物和物、物和人之间，都可以进行信息交互，实现互联、互通、互懂。

因此，我们说，在超级互联时代，要么联结，要么被联结！

要联结，我们就必须找到联结点、联结模式、联结方法，才可能创新商业模式，可持续生存发展；被联结，我们就会束手就擒，退出竞争舞台！

可是，联结点在哪里？联结模式是什么？如何创新商业模式？当“互联网+”飓风来袭的时候，很多企业失去了方向，盲目、茫然、不知所措。

弄不懂互联网思维，听不懂互联网语言，搞不清互联网商业逻辑，更不知道互联网转型从何开始？困惑、彷徨、焦虑、无助……

在这样的背景下，我们决定创作本书。创作本书基于两个优势：一是我们出身职业经理人，有多年企业管理实战经验，并且常年在企业咨询一线，为企业提供深度咨询服务，非常熟悉传统企业的运营体系；二是近年来我们一直在帮助企业互联网化、设计“互联网+商业模式”、开发互联网产品，我们有多年的互联网技术开发积累，既帮助企业描述“互联网+蓝图”，又帮助企业规划互联网产品，描述需求，还帮助企业开发实现。因此，我们对互联网思维有较为深刻的理解，对于企业经营八大体系——“研发体系、采购体系、制造体系、营销体系、服务体系、供应链体系、组织体系、生态体系”遭遇的冲击有彻骨的感受。

本书中我们采取场景描写方式，首先，带读者进入互联网应用场景，体验“互联网+”带来的新感受；其次，分析传统经营体系存在的痛点，指出互联网带来的冲击和变化；最后，再指出八大运营体系的联结点、联结模式和方法。通过对最佳实践案例的分析，帮助企业找到符合自身特点的“互联网+蓝图”。

全书分为上、下两篇，上篇重点围绕核心价值链，即“互联网+研发、互联网+采购、互联网+制造、互联网+营销”四个方面展开，先介绍四大核心职能如何先触网——“+互联网”，再介绍四大核心职能实现“互联网+”的最佳实践案例和模式，帮助企业重构核心价值链互联网化平台；下篇重点围绕服务链闭环、供应链联动、生态圈建设展开，旨在帮助企业找到扮演核心企业、平台企业、生态圈企业的技术路径和商业模式。

为了帮助读者理解，本书总结了38个联结点、30种联结模式，13个最佳实践案例对标分析。我们原创了138张图表，来帮助读者轻松看懂互联网联结点、联结模式和最佳实践案例的商业模式。相信读者轻松看完138张原创图表后，心中自然浮现出“互联网+”的商业蓝图。

如果说过去20年是房地产造富的20年，那么未来20年，一定是“互联网+”造富的20年。房地产造富更多地依靠资金、资源、关系，而“互联网+”则更多地依靠技术、人才、数据、公司治理，等等。

要想成为“风口上的猪”，必须先抢到“风口”；要想抢到“风口”，必须看清“风向”。

“互联网+”的红利到来的时候，我们看到了满地黄金。你看到了吗？抓住了吗？“互联网+”有着广泛的内涵和外延，“互联网+”也必将给各行各业打开一扇机遇的大门。如果你想看到满地黄金，那么，让我们一起进入《互联网+企业：重构8大运营体系的模式与方法》。共同探讨“互联网+”，一起描绘“互联网+”的未来蓝图。

三年前，我的处女作《谁剃光了企业的利润——中小企业转型升

级之路》一书出版的时候，我就和读者有一个约定，三年后，我将为书中主人公曹老板找到转型升级的真正出路并再创新著。因此，本书的出版，兑现了我三年前的一个承诺。

新书的出版，我要特别感谢网筑集团绿城电子商务有限公司董事长宓建栋和屋牛电商总经理钱晟磊，因为这三年，我们一直在和绿城电商一起深度探讨和设计“互联网+建材家居”的新的商业模式，开发基于互联网的销售机会管理系统、报价系统等，进行“互联网+”的商业实践。可喜的是，2015年2月6日，网筑集团绿城电商喜获红杉资本领投、易居资本跟投，第一轮融资6000万美元，为进一步发展打下了坚实基础。同样可喜的是，我们经过“互联网+”的三年多创业，也即将在“科技创新板”挂牌，走出创业的第一步。

“互联网+”其实并不难，只要真正理解了互联网思维，有一定的技术基础，联结的机会就无处不在！因此，也衷心地希望，本书的出版能帮助更多企业找到实现“互联网+”的方法！

奔跑吧，企业！

作者

2015年7月

目 录

推荐序

前言

第一章 看清“互联网+”，确认升级方向	1
一、观点：超级互联时代，要么联结别的企业，要么被联结 ..	1
二、盘整：超级互联带来的冲击和困惑	2
三、疑问：“8大体系”面临瓦解，传统企业如何“自救”？	13
四、模式和方法：拯救“8大体系”，先了解“互联网+”	15
五、颠覆案例：那些被颠覆或即将被颠覆的传统行业	19
六、启发与思考：重构8大经营体系，实现“自救”	20
上篇 “+互联网”——传统企业“浴火”能否“重生”？	24
第二章 “互联网+研发”——用户互动，智慧集成	26
一、观点：用户参与、智慧集成，研发必须拆墙联网	26
二、盘整：我们有多少研发在借助互联网的力量？	27
三、疑问：研发触网的联结点在哪里？	30
四、模式和方法：4种模式打通用户参与	37
五、最佳实践案例：C2B是这样实现的	42
六、启发与思考：“互联网+研发”——内部研发变平台服务 ..	47

第三章	“互联网 + 采购” —— 采购扁平，双向沟通	49
一、观点：	网络采购，让采购在阳光下扁平化进行	49
二、盘整：	互联网采购带来的 5 大冲击	49
三、疑问：	采购如何集成 5 个联结点？	54
四、模式和方法：	4 种模式，看看你最适合哪种？	62
五、最佳实践案例：	华立集团的互联网汽车梦	69
六、启发与思考：	“互联网 + 采购” —— “链式”采购变“网式”集成	72
第四章	“互联网 + 制造” —— 信息物理，柔性制造	73
一、观点：	物的互动将引爆新一轮制造革命，信息物理系统将主导未来	73
二、盘整：	中国制造 2025 将带来什么？	73
三、疑问：	被边缘的传统制造如何重振雄风？	79
四、模式和方法：	5 种模式颠覆传统	86
五、最佳实践案例：	依靠“互联网 +”解决西装定制痛点以及走在时代前端的海尔“云制造”	91
六、启发与思考：	CPS —— 新一轮“智造 + 服务”革命	100
第五章	“互联网 + 营销” —— O2O 到来，“4T”成为趋势	101
一、观点：	纯粹依靠地面的营销不再是营销	101
二、盘整：	哭泣中的传统营销	101
三、疑问：	线下营销如何移植到线上？	105
四、模式和方法：	O2O 时代全面到来	117
五、最佳实践案例：	资本青睐的 O2O 践行者	124
六、启发与思考：	用户为核，“4T”营销	134

下篇 “互联网+” ——红利大战，整合集成	136
第六章 “互联网+服务链” ——全生命周期呵护	138
一、观点：不能闭环的服务，不是网络服务	138
二、盘整：传统服务链的5大“痛点”	138
三、疑问：服务闭环的联结点在哪里？	142
四、模式和方法：4种模式的闭环服务	145
五、最佳实践案例：“互联网+汽车”与“互联网+医疗” 的服务闭环赢家	153
六、启发与思考：闭环才可持续	165
第七章 “互联网+供应链” ——核心企业搭建平台	167
一、观点：重组“三流”，才能扮演核心企业	167
二、盘整：传统经营“三流”的8大“痛点”	168
三、疑问：“三流”集成的双向联结点	172
四、模式和方法：“三流”集成的4大模式	180
五、最佳实践案例：解读怡亚通、欧浦钢网的供应链一体化 平台	189
六、启发与思考：连起来就能传动	210
第八章 “互联网+生态圈” ——抢夺入口，构建生态圈	211
一、观点：网络入口争夺更加激烈，生态圈竞争主导未来	211
二、盘整：传统边界的枷锁很快就会被摧毁	211
三、疑问：如何破“界”，构建生态系统？	215
四、模式和方法：围绕用户抢夺入口，4种模式打造生态圈	223
五、最佳实践案例：大北农、乐视网是这样打造生态圈的	231
六、启发与思考：圈在一起，万物共荣	249
后记 “互联网+”时代，我们能做什么？	252

第一章 看清“互联网+”， 确认升级方向

一、观点：超级互联时代，要么联结别的企业， 要么被联结

观点：

超级互联网时代，要么联结别的企业，
要么被联结！

观点解析

过去20年，互联网实现了人的联结和互动，这种联结和互动颠覆了人们传统的消费习惯和生活方式，商业形态被颠覆。

未来20年，互联网将实现物的联结和互动，这种联结和互动将颠覆既有的生产方式和社会管理，企业形态或将改变。超级互联网的四大趋势如表1-1所示。

表1-1 超级互联的四大趋势

信息互动对象	带来的变化和影响	未来发展趋势
人与人	生活方式、消费习惯彻底改变	社群化：新的社交模式形成， 社经经济大发展

(续)

信息互动对象	带来的变化和影响	未来发展趋势
物与物	生产组织、运行方式改变	智能化：机器换人时代到来，智能化高潮迭起
物与人	物的信息传递给人，人的智慧植入物体	智慧化：智慧地球、智慧城市、智慧工厂、智慧车间、智慧医疗……智慧时代到来
人与物	人的指令传递给物，物将按照指令完成动作	定制化：C2B，个性化定制时代到来，柔性化生产时代到来

二、盘整：超级互联带来的冲击和困惑

我们先穿越一下时空，来看看一些正在出现或者即将出现的生活场景：

A 女孩是一个典型的“旦旦后”（2001 年出生，网络媒体将 2000 年以后出生的简称为“旦旦后”），高中毕业以后，她决定出国留学。她在学校的信息墙上查看了一下师兄、师姐留学的情况，并在学校图书馆和他们进行了简要的视频交流，师兄师姐给她分享了所在大学的生活、学习、交友的视频片段，A 决定亲自体验一下。于是，她跟着师兄师姐，远程试听了一堂哲学课（注：师兄师姐用戴着的眼镜现场录像，同步分享给她）。

然后，A 通过智能手环，看了一下自己兴奋点的匹配度，智能手环心跳次数统计分析提醒她，她对哲学的潜在兴趣，评估结果为“一般”，不建议作为未来的职业取向。A 又打开自己的电子成长本，将她中学学习的电子档案提交到职业分析中心和留学择校中心，分析结果提醒她，她最适合哈佛大学的商学院。A 将电子成长本发送给哈佛大学商学院后，学院通过社交网站面试了 A，并决定录取她。

拿到录取通知书后，A 开始做入学前的准备工作。她先在网上看了一下出国必备清单建议，又看了一些自选清单，然后她进行勾选，计价器为

她算出结果。第二天早上，无人快递机（小型快递无人机）就将货物送到了她家阳台（注：无人机只需要和她家的智能系统直接进行沟通，阳台窗户就会自动打开，迎接这个“快递员”，家里的“机器猫”按照清单刷完二维码后，直接签收）。整个购物过程中，她不需要逛商店，只需要确认一些个人信息，商品就会自动匹配出来，比如她鞋子的尺码、眼镜的度数等。

大学4年很快过去了，A学成毕业回国。同学们多数都不打算“打工”，而是选择了网上创业。学工业设计的同学Y邀请A和Z一起做“阳台有机菜园”。Y负责“智能种菜盒”的设计，客户只需购买“智能种菜盒”和“种子肥料托盘”就可以在阳台种植了。菜长好后，再换一个“种子肥料托盘”，即可收获新一盘蔬菜。A负责项目众筹方案的策划，需要提前在网站预售给10万个用户。Z负责软件服务平台的开发。服务平台主要用于和“阳台菜农”进行网络社区的互动沟通，并及时查看智能菜盒传感器发出的“缺水、防虫”等警报。服务平台也可以用于广泛听取用户创意设计方面的意见，并接受用户的定制需求。

经过评估确定好创业项目后，A、Y、Z开始分头行动。A负责与众筹合作机构谈判（包括众筹发起的合作平台，股权众筹意向合作单位等）、项目方案创作、与风险投资机构接触等；Y负责硬件产品开发、外包团队合作、网上项目管理，网络专家召集、新产品技术评审组织等；Z负责软件服务平台开发以及和用户交流，全程关注用户“买智能菜盒、种菜、换种植肥料托盘以及蔬菜烹饪工艺，厨师上门服务，菜盒废弃回收”等流程。

由于他们有在国内大学，以及德国和美国留学期间的创业经验，三个人的团队不到2个月就发展了10万个用户，并在产品交付后得到了用户的一致好评。1年以后，智能种菜盒项目获得了首轮风险投资。这几个在爸爸妈妈看来什么事都不会做、异想天开、仅有几年留学经历的“家伙”，

一出手就拿到了投资。

为了答谢爸爸妈妈的关爱，他们为退休的父母开设了一个社区空间，3个人的爸爸妈妈每天都可以在网上团聚，通过虚拟现实技术凑在网上一起吃饭、看节目（通过虚拟技术将三家生活场景融合在同一个场景中，可以边吃饭、边聊天、边看节目、边分享）。爸爸妈妈们的饭菜搭配、吸收的热量，智能手环都有记录和提醒。烹调工艺和菜的组合，冰箱上的App会主动和父母交流，并分享最受追捧菜单以及制作方法的视频。阳台智能菜盒还能利用太阳能进行发电，并将剩余的电输送到智能微网（第三方发电的售电交易平台），销售给外包的3D托盘打印制造商。

这就是即将发生在“旦旦后”身上的故事，有些场景现在已经成为现实，有些场景在不久的将来也会成为现实。

如果你是一名企业的经营者，你认为这些都是笑话，那么，你可能正在远离主流目标消费者；如果你远离了这些看《小时代》长大的主流消费人群，也许，你将会在互联网时代失去未来！

从这些生活场景中，我们可以依稀看到未来企业经营面临的一系列挑战和冲击！一幅幅的画面应该带给我们思考！

传统企业经营的核心价值链如何互联网化？比如研发、制造、采购、销售，这四个环节如何在线化、数据化，如何实现消费者互联？比如制造项目，如何与消费者互动、与风投互动，实现从制造“智能种菜盒”、“智能菜籽肥料托盘”硬件，到网上服务融合，筹融资融合，打通服务链、供应链，形成社区生态圈……

最重要的是，这些在互联网时代成长的新一代，他们的思维方式发生了哪些变化？这些生活场景的背后，蕴藏着怎样的商业逻辑？传统企业如何变轨，才能重新塑造商业价值？

本书中我们将和您一起探讨，解开一个个问题，让您看到一幅“互联网+”的新蓝图！

（一）超级互联带来的4大冲击

上面的生活场景告诉我们，超级互联时代，将带来4大冲击：一是商业形态已经发生变化；二是消费习惯已经和正在发生变化；三是企业经营的思维模式必须发生变化；四是企业经营的竞争手段，也必须发生变化。

无论是“变”，还是“被变”，我们都需要转轨，迎接“互联网+”。

下面结合表1-2来仔细进行分析。

表1-2 超级互联带来的4大冲击

序号	冲击	传统方式	互联网方式
1	商业形态	实体商务	电子商务（虚拟）
2	消费习惯	培养消费习惯为主，大众化	消费者主权时代到来，个性化
3	思维模式	工业思维	互联网思维
4	竞争手段	生产资料	生产要素

冲击一：商业形态的变化

体商务一般以面对面交易为主，有固定的交易场所，比如门店、集市，人和人的信任关系依靠“面对面”交往和付款结算来建立，商业是否繁华主要以人的流量和交易数量来进行衡量。商业选址成为不同商家的竞争重点。

电子商务只需要操作界面，不需要固定场所，人和人在虚拟环境下交往，付款结算、商业信用依靠网络担保的支付工具来进行，比如支付宝。交易评价、购物记录等成为衡量信用的辅助手段。商业是否繁华主要以网站访客流量、转化率、客单价来衡量。网站推广、引流成为不同商家的竞争重点。商业竞争更趋向于技术化的手段，比如如何提高网站的PR值（如何提高PR值，将在第五章介绍）等。

【PR值】“PR值”是英文PageRank（网页级别）的缩写，PR值是用