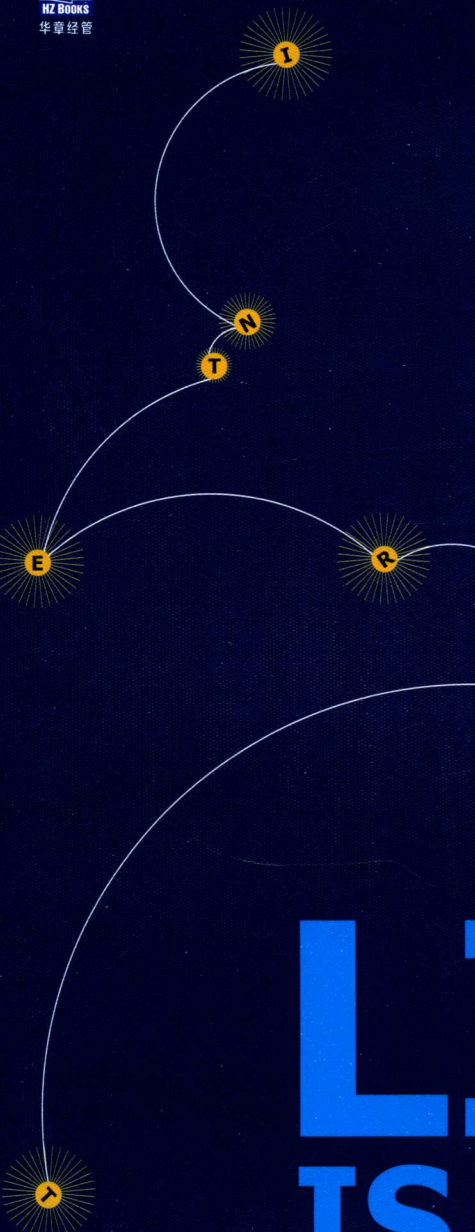


联网力

传统行业互联网化
转型的原动力

杨学成 著

越开放越安全 越共享越值钱



LINK IS POWER



机械工业出版社
China Machine Press

TS

联网力

传统行业互联网化
转型的原动力

杨学成 著

LINK
IS POWER



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

联网力：传统行业互联网化转型的原动力 / 杨学成著. —北京：机械工业出版社，2015.6

ISBN 978-7-111-50700-0

I. 联… II. 杨… III. 互联网络—应用—企业管理 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 147457 号

本书主要讲述了互联网浪潮及其带来的新思维与新理念，并归纳总结了新时代下企业的基本管理范式，其中包括生态思维、液态组织、智慧运营、泛化管理等。作者有选择地挑出十几个产业作为案例，阐述了这些产业的变革经验，并对互联网的未来进行了展望。

联网力：传统行业互联网化转型的原动力

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：冯语嫣

责任校对：董纪丽

印 刷：北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

版 次：2015 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：147mm×210mm 1/32

印 张：8.25

书 号：ISBN 978-7-111-50700-0

定 价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



许多年以后，人们身处包罗万象的网络世界，仍会想起作为互联网前身的 ARPANET 从加州大学洛杉矶分校向斯坦福研究所发送消息的那个晚上。1969 年 10 月 29 日，已经连通了 ARPANET 网络首个节点上的两台电脑，通过美国电话电报公司的电话线从加州大学洛杉矶分校的 Boelter Hall 3420 房间向斯坦福研究所发出了第一条互联网消息：“LO”。原本要发送的是单词“LOGIN”，意思是“登录”，但在系统崩溃前，仅成功地传送了前两个字母。于是“LO”成为一个时代的开端，它对后世的影响绵延了近半个世纪，至今仍在持续发酵。

在互联网全方位渗透生活的今天，伴随着移动智能终端和 4G 移动通信网络的普及，移动互联网开始出现井喷式发展。更为重要的是，移动互联网将地理位置服务（location based services, LBS）纳入到互联网当中，使得以 O2O（online to offline）为代表的商业模式迅速崛起，带动线上服务和线下商业之间的融合越来越深。如果说桌面互联网解决了信息的全球性流动问题（global），那么移动互联网在兼容桌面互联网全球性特征的同时又将焦点转移到了以地理位置和时间箭头为支点的本地生活（local），此即 GLOCAL（global+local）。在这样一种情势之下，一方面互联网亟须线下资源

的支撑，表现出很强的网络下沉势能，另一方面线下传统产业也表现出强烈的触网需求，希冀借助互联网完成传统业务的蝶变。

2013 年春天，我开始深入地思考和研究传统产业如何才能完成互联网化这一华丽转身，入手组建了一个七人虚拟工作团队，成员来自传媒业、政府机构，以及正在探索移动互联网机遇的产业实践者，团队最终命名为“互联网 + 研究小组”。工作团队搭建起来之后，着手展开分行业的观察和研究，既然互联网 + 研究的是传统行业与互联网的融合，那么研究的基本逻辑就是每次瞄准一个行业，但同时邀请这个行业中的互联网公司和传统业态企业。先后有十几家公司的高管受到邀请，相关的会议纪要和分析结论在我们注册的“互联网 + ” 微信公号（hulianwangjia）上进行了公开分享。经过近一年的研讨，我们对数个行业的互联网化问题有了较为深入的理解，同时注意到腾讯公司创始人马化腾先生在接受媒体采访的时候频繁使用“互联网 + ” 一词，这极大地鼓舞了我们。

在 2015 年春天的两会上，马化腾提交了有关“互联网 + ” 的提案，李克强总理在政府工作报告中明确使用了“互联网 + ” 一词，“互联网 + ” 上升为国家战略，一时成为各行各业未来发展的风向标和最大的风口，“互联网 + ” 的实质为何？这一轮发展将如何型塑传统业态？不同的业态展现出何种模式和玩法？我们即将迎来什么样的未来？

对互联网的七个基本判断

细思互联网在中国 21 年的发展历程，先是发端于消费领域的

革命，而后倒逼营销、供应链、生产制造和研发的蝶变，向上升华为一种精神，向下沉降成社会沃土。从信息论的角度来看，权力的本质是信息的占有和附带利益诉求的灵活使用，即信息不对称，一个人拥有的不对称信息越充分，就越容易掌握权力，对附带利益诉求的信息使用越灵活，就越容易获得行权之利益。互联网作为媒介，第一次实现了在保持实时互动的同时又能让信息大范围传播，使人人都可共享信息。过去那些因信息不对称而滋生的权力“黑屋子”纷纷被照亮。信息共享带来草根崛起，草根崛起引发精英陷落，精英陷落改变了传统的权力结构，一切开始扁平起来。更为重要的是，信息平权激发了人们追求机会均等，进而诉求资源平权，甚至治理平权，未来生产会变为“共创”，研发会变为“联发”，快递会变为“共递”，公司会变为“共司”……所以，我的第一个基本判断是，互联网的发展是一场平权运动。

平权是以信息共享为前提的，因此相较以往，互联网首先改变了信息不对称的现象，不一定消除，但大幅度减弱。所谓“买的不如卖的精”一说在互联网时代显然听起来不那么硬气了，信息的超链接重构了产品信息的组织方式，每个人所拥有的碎片化信息可以瞬间聚合成完整的产品图像，从这个意义上来讲，互联网首先缩减了时空距离，通过超链接让信息流动轻易跨越时间和空间，原本不可想象的信息乾坤大挪移借助互联网弹指一挥间就能搞定。信息自由调用的结果是减掉了链接摩擦力，工业化时代遵循规整的线性产业链结构，各个环节紧密耦合、不可越位，而互联网打散了这种严密的机械链条，使得所有被数字化的生产要素始终处于“松耦合状

态”，随时准备好通过链接与其他要素进行杂交。松耦合的要素流动与持续而频繁的互动让互联网减掉了企业边界的束缚，资源不再受限于边界，边界不再受限于规模，规模不再受限于实体资产，因此我的第二个基本判断是，没有减就不能加，互联网 + 的前提是互联网 -。

一平（平权）一减（减法）就让互联网具备了可以加的前提条件，即互联网开始上升为一种思维或精神（互联网思维），这种思维远非“专注、极致、口碑、快”这七字可以概括，而是建基于以超链接为基础的**资源平权模式**和产业变革与重构逻辑，改用“链接、互动、解构、共创”八字更合适（详见本人拙著《蝶变——解密社会化时代的产业变革与重构逻辑》），这是我的第三个基本判断。

接下来，加了之后又能怎样？或者当传统行业与互联网都深度融合之后会是什么情况呢？电力的发展轨迹可供参考，电能是一种不带任何偏见的全程全网的“势能”，即渗透进社会的每个细胞，电能驱动一切。由此当每一粒沙子都联入互联网的时候，互联网就是一种“网能”，以数据驭万物，此即互联网之乘法，这是我的第四个基本判断。

那么，怎样才能让每一粒沙子都联入网络呢？这需要大规模基础设施的建设，电力时代是电网和发电厂，网络时代就是互联网、物联网、务联网和云计算、云存储，只有这些基础设施向所有公众和主体甚至向每一粒沙子开放，降低全社会的成本，让万物都能无门槛地共享网能，互联网才真正完成其历史使命，此谓互联网除，也是我的第五个基本判断。

既然互联网是一种平权工具，其未来将遵循加减乘除的四则运算法则，那么背后的原动力是什么呢？答案是联网力！未来，没有联网力的东西将与尸体无异，个体如此、组织如此、物物如此，互联网就是要给万物赋予“数据之魂”，任何事物都将呈现生命特征，所以互联网不是来“革命”的，是来“赐命”的，互联网这一绝地武士手中的原力就是联网力，这是我的第六个基本判断。

第七个基本判断是，链接越来越紧密，节点越来越独立，前者是指资源流动的入口和出口会越来越丰富，后者是指资源拥有方的地位越来越独立。这看起来像是悖论，但实质上是统一体，所以“平台为王者，手艺人打天下”，“草根”崛起没错，但唯手艺人才能长久，只有手艺人才能“翻手为云，覆手为雨”。

未来企业的四幅画像

接下来的基本问题是，互联网会把未来的组织或企业型塑成什么样子呢？我根据以往的观察和总结给出未来企业的四幅画像，即生态思维（升维成长）、液态组织、智慧运营和泛化管理。

所谓生态思维（升维成长），就是跃上维度看业务，变线性挺进为生态构建，当鹰（三维空间）不要当蛇（二维平面），这是一种有机的，具备演化特征的成长方式。从产业实践观察，成功的互联网公司大抵会实现“点一线一面一体”的升维过程，通俗来讲就是，针样切入、线状裂变、平台成长、生态演进，3BAT莫不如此，此即升维成长。

互联网公司所面对的外部竞争环境极其恶劣，过去我们已经习

惯了的产业壁垒和进入障碍被大幅破坏，因资源平权带来的不对称竞争威胁（维度打击）更是时刻横亘家门，这就导致组织的形成和作用发挥发生深刻的改变，组织不再是设计的结果，而是演化的产物，其作用发挥不再是“计划性绩效挂帅”，改为“适应性环境目标牵引”，变发挥岗位设定的职能为释放目标驱动的创造力，带动组织内权力分布趋向实时、动态，组织整体液态化。

互联网时代，数据驭万物，所有业务都会是数据型业务，但数据本身没有意义，分析数据和使用数据才有意义，只有对数据进行深加工并使之嵌入组织血脉，才能诞生“智慧”，过去的组织运营经过了数据化、数据联网、智能化的阶段，现在正借助大数据的思想开始大踏步往“智慧化”迈进，未来企业的运营会是基于智慧的运营。

战略、组织、运营之后，说说管理的问题。根据科斯的理论，一个企业的诞生和存在是因企业内部威权（管理者）的存在可以节约交易成本，但同时会面对官僚成本急剧上升的挑战，两者权衡（trade-off）的结果划清了一个企业的组织界限。然而互联网的出现削减了整体市场交易成本，给传统企业套上了更加严苛的管理约束，带来的后果是必须重新定义管理的边界，必须重新定义组织规模的内涵，很多时候，管理不再是企业内部的事情（管理外部化），管理不再是管理者的专属（管理泛化），管理甚至不再是一项必须要独立出来的专项职能，此谓管理泛化。

在这样一种情势下，公司最终会变成什么样呢？或许我们应该用其他的词来描述我们现在脑中的公司，例如“共司”。

全书结构

本书共分为4章，第1章万物互联，重点阐述链接威力，移生万物（地理位置服务），设备进化和万联网，旨在构建面向未来的宏大背景，让读者对身处的环境有个总体的认识。

第2章产业触网的特质，以未来企业的四幅画像，素描了互联网公司以及经互联网化蝶变之后的所有公司可能会呈现出来的样子，企业可以对照每幅画像思考自己离未来还有多远的路程，同时思考可以让自己的企业首先呈现出何种模样。

第3章是触网实战，精心挑选了11个传统行业的互联网化实践，通过对这些行业实践的系统梳理和深入解读，解析联网力如何作用于企业的变革之路，在这个过程中，出现了哪些值得喝彩的模式和经验，必须去汲取什么样的教训。

第4章是未来已来，对未来的趋势进行了预判，包括设备会从“手持”到“可穿戴”，再到“可植入”，平台为王者，手艺人打天下，要么电子商务，要么无商可务，以及互联网最终会怎样消逝于无形。

4个章节的内容，10余万字，20余个产业解构，数十家企业实践案例，最终汇聚成这本书，尽管无法涵盖所有，但已踏住重要的趋势演进。

某次讲课的时候，有个学员问我，老师你能不能举些更“典型”的案例，我们这样的小公司根本没法跟腾讯、阿里巴巴相比，能不能告诉我们一些可以参考和可以复制的模式？我的回答是，任何伟

大都无法复制，学习伟大的目的之一是弄清楚自己怎么做到不被复制，在这个时代尤其如此。所以这本书虽然呈现给你大量的案例，但我期望你所带领的企业能够走出书本之外！

是为序。

杨学成



致谢 || Acknowledgements

本书的写作过程得益于无数人的帮助，或者从根本上讲，这本书就是一个小型研究生态自然演化的结果，如火如荼的互联网演进是其成长的土壤，120 余期《社媒信息图》凝结的产业实践为其提供了丰厚的养料，当然最辛苦的是与我一道默默耕耘的小伙伴们。

我要诚挚地感谢机械工业出版社华章公司经济管理类策划袁璐先生，他不仅是一位出色的图书策划编辑，也是一位对互联网浪潮十分敏锐的研究者，同时还是一位能用自己的激情时刻鞭策我们前行的领航员。在本书编辑和出版的过程中，他以独特的视角和精湛的专业能力，为我们提供了诸多帮助，贡献了很多智慧。在他的带领下，出版社的策划编辑严娜女士、市场部经理余广先生为本书的设计、校对和编辑付出了大量心血，没有他们的帮助，本书不可能如此顺利地与读者见面。

借此机会，我特别想向伴随本书成长的小伙伴们致以敬意，用他们自己的话说，每个人都实现了人生蝶变。他们是，互联网 + 研究小组的陈振烨先生、朱晶女士、赵光磊先生、赵颖姝女士、郭珊女士、隋越先生，联网力研究小组的贺川女士、李超先生、徐凌波先生、赵旭玫女士、徐文达先生，上述小伙伴们都直接参与了沙龙论坛的讨论和书稿资料的整理，没有他们的工作，就不会有本书的

诞生！

本书最重要的资料和案例素材，得益于 120 余期《社媒信息图》的长期积累。在过去 3 年多的互联网经济研究过程中，我和王宁教授的研究生杨旻珺、王林旭、徐秀秀、曹政、黑晓斌、田水昌、刘海伦等同学一直担当研究助手的工作，信息图的制作不仅要内容丰富，形式上还要美观，每一期信息图的制作都会耗费大量时间，他们均全力以赴，坚持每周都会用一张信息图来把互联网领域中的热点问题呈现出来。在此，衷心感谢他们的付出！

最后，我要提到我的太太牛争芳、儿子杨牧，他们是我努力工作和开心生活的最重要的力量源泉，我对他们的谢意难以言表！



自序

致谢

第1章 万物互联

链接的威力 //003

微信，革命者还是同盟者 //003

开启社交新时代 //006

微信一小步，电商一大步 //010

微信，让生活智慧起来 //013

小位置中的大未来 //018

LBS在路上 //019

LBS+ //022

从电器到网器再到脑器 //029

电器智能化 //030

网器智慧化 //034

务联网才是未来 //038

互联网将电脑作为信息节点 //038

物联网让每一粒沙子都装上芯片 //040

务联网让每一粒沙子都成为人的延伸 //044

第2章 产业触网的特质

生态思维 //051

生态思维的要害 //051

乐视网的娱乐生态 //053

小米的粉丝生态 //056

腾讯的社交生态 //060

液态组织 //063

需求的回归 //063

灵活的变革 //066

液态的组织 //069

智慧运营 //073

小米抢购的背后 //073

运营之旅 //074

智慧运营 //079

泛化管理 //082

职业经理人的变迁 //082

管理外部化 //085

管理游戏化 //087

第3章 触网实战

不作死就不会死的苏宁云商 //094

线下软肋 //094

生态布局 //097

当电影遇见互联网 //101

互联网来袭 //102

电影+ //108

液态组织——字幕组	//110
家政网事	//115
当传统家政遇见互联网	//115
阿姨帮背后的故事	//117
家政O2O的春天	//120
被互联网撞了一下腰的医药产业	//122
声名鹊起的片仔癀	//122
传统医药行业何去何从	//128
传统教育的数字化革命	//130
传统教育的数字革命	//130
当阿里爱上教育	//134
手机游戏，会移动的诱人金矿	//140
手机游戏风生水起	//140
手机游戏背后那点事	//142
手机游戏进化论	//145
披着“化缘”外衣的众筹	//148
舶来品众筹	//148
本土化演绎	//150
互联网金融，还有一步之遥	//157
火拼抢红包的卡位战	//157
10年的野蛮生长	//160
根本停不下来的“P2P”	//164
工业4.0，你准备好了吗	//168
工业4.0	//168
工业互联网	//171
玩转地球的3D打印	//174
中国工业+	//175

嘀嘀了一整年的网络招车服务 //177

烧钱的招车服务 //177

看似赔钱的打车补贴 //180

差点忘了运营商 //184

爱恨交织的2014 //184

屡战屡败的运营商 //186

运营商最后的王牌——大数据 //189

被寄予厚望的专业化分公司 //191

第4章 未来已来

从“手持”到“可穿戴” //194

将死的手机 //194

初出茅庐的可穿戴设备 //197

以人为中心的脑联网 //200

手艺人的天下 //202

优盘式生存 //202

联网力生存 //208

要么电子商务，要么无商可务 //216

社会化电商 //217

未来企业皆电商 //220

悄然遁形的互联网 //223

科技复兴 //223

触网在路上 //226

禅意互联网 //240

索引：公司与品牌 //245