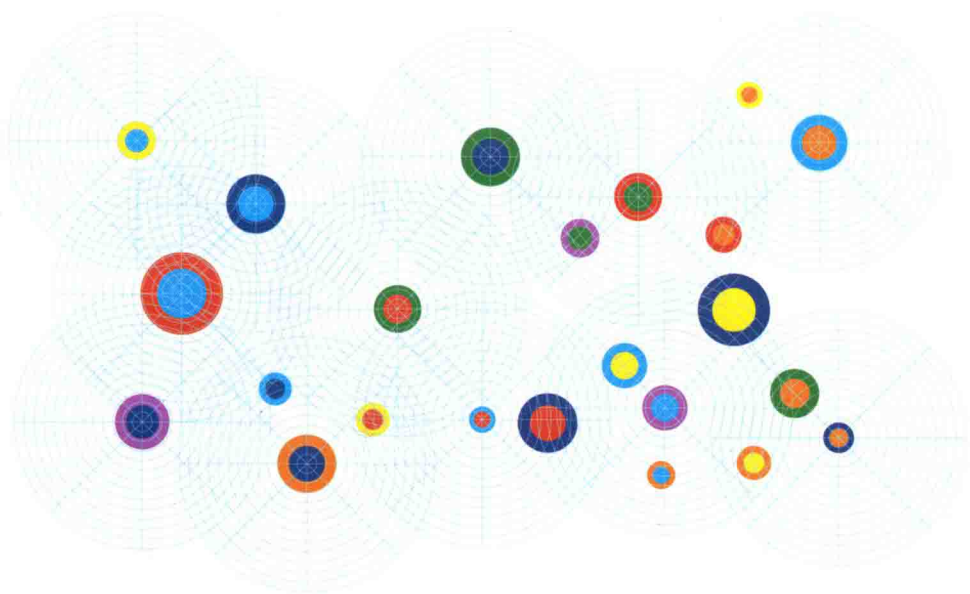


协同管理

互联网时代的商业智慧

Synergy Management
Business Wisdom in the Internet Age

林晓伟 余来文 著



★协同管理是互联网时代企业生存和发展不可或缺的软实力。

★网络协同，正在成为互联网时代的基本合作范式。

★效率不再来源于分工，而是来源于协同。

★混沌（chaos）+秩序（order）+度（critical）=初创企业的协同管理。

★工作因协同更美好，组织因协同更高效，商业因协同更文明，世界因协同更精彩！

协同管理

互联网时代的商业智慧

Synergy Management
Business Wisdom in the Internet Age

林晓伟 余来文 著

常州大学图书馆
藏书章



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

协同管理: 互联网时代的商业智慧/林晓伟, 余来文著. —北京: 经济管理出版社, 2018.5
ISBN 978-7-5096-5728-7

I. ①协… II. ①林… ②余… III. ①互联网络—应用—商业经营—研究 IV. ①F713-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 066006 号

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 高 娅

责任印制: 司东翔

责任校对: 王淑卿

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 22

字 数: 370 千字

版 次: 2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5728-7

定 价: 68.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

互联网和人工智能技术在短短 20 年多年的商业化浪潮中，以前所未有的速度谱写着改变世界的产业传奇和创业人生，掀起一波波智慧创造与创业人生的浪潮，成长为今天俯瞰和照耀人类生活所有层面的新业态，如新零售、新制造、新金融、新技术、新能源等，也使我们孜孜不倦地重新求索互联网和人工智能技术商业化引发翻天覆地巨变的商业本质、管理逻辑及其应对策略。

“无竞争，不商业；无生态，不生存”是互联网时代企业家们的商业逻辑。互联网技术的商业化激发了企业家们对商业本质——企业效率和利润的重新考量，促使商业社会中的行动派快速启动烧钱模式，借助互联网和人工智能技术协同的力量，不断尝试企业商业模式创新和变革。一时间积累大量资本的商业巨头倾巢而出，用资本疯狂吞并着一系列的商业关联体，叠加资本和资源，打造属于自身的内在生态。而今，企业“生态之城”的构筑此起彼伏，诸如百度生态、阿里生态、腾讯生态等“正派”生态代言人迅速“走红”，让众人感觉到互联网技术驱动下欣欣向荣的美好前景。

不过，这些商业生态模式当真是代表新时代先进生产力的新业态、新模式吗？当然不是。看看“反派”代表——“乐视生态”如何变成“乐视病态”就明白了。其实，乐视所谓的“生态化反”是背离商业本质、违反管理逻辑的，最多只能算是一个商业噱头。互联网时代真正的商业生态实质上出现在互联网和人工智能技术协同成为“互联网+人工智能”科技后，企业以“互联网+人工智能”科技为外生动力，通过跨界整合其他企业优质资源，打造具有造血功能的企业生态圈或具有紧密联系的生态群落，并在信息商品化的条件下，以市场协同、资源



共享为基础形成具有“竞合”关系的“商业共同体”。可悲的是，现在大部分商业生态只流于形式而不深入内在，看似清晰分布、资源高筑的商业生态，实则是为竞争而生的“商业病态”。当互联网红利消耗殆尽后，相关企业及其商业关联体的市场份额、企业资源等将二次碎片化，并再次陷入混沌僵局或死局。

互联网和人工智能协同而成的“互联网+人工智能”科技是人类科技迭代的重要标志，也是重新配置市场碎片化资源的推进剂。但是，大部分企业在从事具体商业行为的过程中往往忽略了“互联网+人工智能”科技的技术工具属性，即技术工具不仅具有创造性的一面也有破坏性的一面。其后果则是导致企业在进行创新的过程中，相关技术不被使用或被滥用、错用，甚至恶性使用，造成企业间的恶性竞争和商业环境分崩离析的混沌局面。这是互联网时代最大的不确定性。那么，互联网时代的企业又该如何借力“互联网+人工智能”科技？这一破局的“奇点”指向何处？答案是人，更为深入地说是以完整意义上的人为核心进行管理范式的“破壁”，即应用协同管理进行商业迭代。

何谓协同管理？为何要协同管理？这是协同管理立足时代之巅必须要解决的两大问题。从概念而言，协同管理是建立在“互联网+人工智能”科技之上、扎根于人的生理与命理之中、以组织协同效应为目标、自具自组织动力系统的一种自进化型企业管理模式。协同管理是新时代企业必须具备的软实力，打破现有企业管理边界，以人本为中心，聚焦于人的需求与创造能力，采用“生态群落”管理方式，不断促进人与外界环境的迭代适应，寻求组织整体有序地跃迁。协同管理已逐渐成为企业管理创新的重要方式、途径、模式和策略，促进企业各种要素和资源的快速集成，辅助企业解构单一落后的“环心锁”，实现不同要素之间的有机融合和互动沟通，以自组织和自适应的联动形式，快速针对战略目标或市场需求自主改变资源组合的配给和优化，激活企业主体，助其实现“1+1>2”的协同效应，使企业更柔性、更高效地匹配市场动态变化，获取更高的经济利益和社会效益。

从作用而言，协同管理包括科技工具属性和制度文化属性。协同管理的技术工具属性与“互联网+人工智能”科技是密不可分的。“互联网+人工智能”科技是企业协同管理的重要技术基础和介质，而协同管理则是“互联网+人工智能”科技的重要边界和体现。在一定程度上，“互联网+人工智能”存在的意义，已经远远超越了物理属性所能赋予人的生命价值。人拥有了“互联网+人工智能”

科技，便拥有了超级向导，人的眼界、智力和能力都获得了质的突破和提高。通过万物互联，多方资源的轻松获取已不是天方夜谭。换言之，人和“互联网+人工智能”科技的组合，增加了人的“专有知识”，极大地促进了人的自有价值的不断放大和创造能力的急剧提升，并催生了人的新形态——超级智慧个体！

随着长尾市场的不断涌现，私人定制进入“二次摩尔定律”阶段，市场信息的日新月异，使企业抓狂不已。传统商业生态已然明言“无法承受生命之重”。然而，科层制的顽固统治以及KPI的严苛考核，仍然抑制着员工的需求。而协同管理这一管理方法的应用，便可有序引导人与“互联网+人工智能”科技相互作用，产生协同效应，实现“降维打击”，打破企业内部组织的“部门墙”和商业关联体的边界，整合企业内外部资源，重组企业“四功能流”（信息流、商流、资金流和物流）和“五结构链”（信息链、供应链、价值链、技术链和产业链）。协同管理内嵌深化到“互联网+人工智能”科技的物化过程，还可重塑平台的功能属性，促进协同共享平台的改造生成，使其作为协同载体，统计、罗列、分类、智能地为不同员工、企业、行业组织或企业集团提供资源优化包和底层开源系统数据，进一步满足员工的创造性需求，实现不同员工和不同商业组织之间的“无障碍”合作，辅助企业塑造“协同人本文化”，更好地实现商业模式创新，或者说，实现良性商业生态的落地。

协同管理制度属性的重要体现是企业的协同管理机制。协同管理模式是连接企业和员工的重要桥梁，而其衍生出的“人格化”功能，便是企业创造协同管理机制的重要依据。海尔的人单合一、韩都衣舍的阿米巴模式、罗辑思维的“无组织办公”都是协同管理机制的典型代表。企业协同管理机制的重要作用，就是组织机制的活性化和人本化。企业传统科层制的组织机制是用机制约束员工，以命令形式强化员工的组织管理，因而时常犯组织僵化的错误；而目前，大部分企业所效仿的互联网扁平化组织，其宗旨是去目标化和中介化，注重员工的自律，但是这一组织机制的特征容易造成组织断层和沟通延误，并在一定程度上呈现出“无政府主义”，导致员工散漫，拖延工作进度。协同组织机制则不同，它是处在科层制组织机制和扁平化组织机制之间的一种平衡机制。既有科层机制的“命令功能”，通过协同文化和协同目标的灌输沟通，引导员工进行协同作战；又有扁平化机制的“去中心功能”。但是它是更高意义上的“自组织功能”，一方面，可促使员工自由发挥和自由组队，通过员工和团队工作成果的多元展示来强化员工



的工作目标；另一方面，协同机制的“活”性功能亦能拉近员工与组织的距离，让员工成为机制的参与者和制定者，用自身的机制“权限”倾听员工需求，配套完善工作服务，以便更好地激发员工的工作热情和“主人翁”精神。

21 世纪互联网的科技热点，非“互联网+人工智能”科技莫属。互联网与人工智能协同的成长速度已震惊世人；超级智能机器人如阿尔法狗等，也只是“互联网+人工智能”科技智能协同的发展前兆，世界仍为之恐慌。但从协同管理视角看，这是新时代赋予人类发展的机遇，也是人网机的深度交互化的实现——协同智慧。超智能体和超人工智能的协同组合将会成为商业智能迅速崛起的福音。

协同已至，未来已来！我们不仅生活在“互联网+人工智能”的协同时代，更是生活在中国全面发展的新时代，企业协同管理必将助力我国“一带一路”和“命运共同体”的建设与发展。希望本书的出版能够起到抛砖引玉的作用，吸引更多的人关注、研究这个时代的管理命题——协同管理，让中国企业带着自己的管理理论、管理模式和发展战略走向世界，走向未来！

林晓伟

2018 年 1 月 1 日

目 录 Contents

第 1 章 协同时代来临 / 001

第一节 分水岭：互联网之大激荡 / 006

- 一、互联网发展的混沌元年 / 007
- 二、红海和蓝海，谁主沉浮 / 011
- 三、协同管理：新兴的经营理念 / 015

第二节 寻根：何为协同管理 / 017

- 一、协同管理的前世今生 / 017
- 二、协同管理的“基本功” / 023
- 三、协同管理的互联网时代味 / 036

第三节 三足鼎立：协同管理体系 / 037

- 一、业务集成：协同管理的“内功修为” / 037
- 二、战术突破：“经脉贯通”的奇功妙法 / 042
- 三、战略布局：纵横八方的“无上心法” / 047

第 2 章 协同管理要诀 / 055

第一节 协同之火，可以燎原 / 060

- 一、协同生产：逆供应链的“生态化反” / 061
- 二、协同消费：消费者也是生产者 / 068
- 三、预见协同管理：明心见性，万法归宗 / 072

第二节 协同管理心法 / 080

- 一、协同机理：以正合，以奇胜 / 080
- 二、协同策略：运筹帷幄，决胜千里 / 086



三、协同创新：中庸而非颠覆 / 091

第三节 协同管理的圆融贯通 / 094

一、引爆核聚变：协同管理下的资源整合 / 094

二、协同五环：企业商业模式创新 / 099

三、协同管理新时代：新常态之力挽狂澜 / 104

第③章 协同新时代的科技革命 / 111

第一节 协同技术的“4级”风暴 / 116

一、大数据：21世纪的协同大资产 / 117

二、云计算：协同管理之云端竞赛 / 125

三、区块链：“技术者”联盟新成员 / 129

四、物联网：物联网的协同大生态 / 132

第二节 协同技术引发科技大爆炸 / 139

一、协同技术催生平台的未来式 / 139

二、横扫千军：进击吧！人工智能！ / 147

三、协同技术之“逆天改命” / 153

第三节 协同创新模式之0与N的进阶 / 159

一、“0→1”自主创新模式：人无我有，人有我优 / 160

二、“1→N”二次创新模式：移花接木，创新融合 / 164

三、“0→N”协同创新模式：产学研一体，驱动迭代 / 169

第④章 崛起的商业协同模式 / 177

第一节 协同时代的商业巨变 / 184

一、群雄争霸：智能手机的生态系统之争 / 184

二、新零售之协同大混战 / 189

三、和娱乐一起摇摆！协同大作战 / 198

第二节 协同时代的生活点滴 / 203

一、“衣”：任性的VIP穿着服务 / 203

二、“食”：舌尖上的“多享”体验 / 208

三、“住”：家居生活的“合聚变” / 212

四、“行”：一机在手，说走就走 / 218

第三节 协同管理商业模式之三分天下 / 221

一、跨界整合模式：跨出边界，跨出飞跃 / 222

二、共享经济模式：协同共享，价值优化 / 228

三、生态圈模式：生态裂变的终极奥义 / 234

第⑤章 协同时代的管理智囊 / 247

第一节 组织协同管理 / 252

- 一、迈向组织协同“小时代” / 253
- 二、组织协同“大拼盘” / 260

第二节 知识协同的“黏合剂” / 268

- 一、知识协同之协同迷思 / 269
- 二、知识联盟“大派对” / 278
- 三、协同管理+智力资本 / 285

第三节 协同文化之原力觉醒 / 289

- 一、海底捞：文化“膳”的极致享受 / 289
- 二、重“心”出发：BAT的责任之旅 / 293
- 三、编织缺失的工匠精神：老工匠 VS 新工匠 / 297

第⑥章 协同管理缔造未来 / 303

第一节 入局和破局：协同管理的“洪荒之力” / 308

- 一、发现风口：下一个 Tiny BAT! 消费升级下的私人定制 / 308
- 二、制造风口：“WE 众”创业 / 313
- 三、最痛的爱：物流市场的“饕餮盛宴” / 315

第二节 新时代：欲戴王冠，必向协同 / 321

- 一、产业互联网：协同与分享 / 322
- 二、“一带一路”倡议：全球的协同商机 / 325
- 三、协同管理，千面未来 / 328

参考文献 / 339

协同时代来临

协同时代来临 随着云计算、大数据、物联网、移动互联网、量子通信、超级计算、深度学习等“互联网+人工智能”科技的迅猛发展以及它们彼此之间的深度耦合，以协同管理（Synergy Management）为特征的企业商业模式变革风起云涌，一个以“协同”为核心的商业时代正悄然来临。对于所有的企业而言，这既是“互联网+人工智能”科技驱动下企业商业模式创新与变革的重大机遇，也是一次无法回避的严峻考验。企业唯有直面市场新游戏规则产生前的混沌状态，转变原有封闭利己的传统企业商业模式，遵循“竞争—合作—协作—协同”的演化过程及其规律，自觉自发地“抱团取暖”，不断地协同创新，才能经受住各领域“优胜劣汰”的残酷洗牌，才能应对市场格局翻天覆地的巨变。



【开章案例】

“渔光一体”：通威股份协同发展新篇章

2017年4月20日，马化腾在杭州举办的“互联网+数字经济”峰会主题演讲中提到一家公司——通威股份。缘何通威能成为马化腾的经典案例被大书特书呢？因为通威股份在成为农业产业化国家重点龙头企业的同时，利用自身优势继续加大自主创新能力，布局新能源、光伏产业，利用“互联网+”夯实两大核心业务基础，推动两大核心业务融合发展，实现了“渔光一体”的协同效应。

一、公司简介

通威股份是由通威集团控股，以饲料工业为主，同时涉足水产研究、水产养殖、动物保健、食品加工等相关领域的大型农业科技型上市公司，系农业产业化国家重点龙头企业。目前，公司拥有遍布全国各地及东南亚地区的160余家分、子公司，年饲料生产能力超过1000万吨，是全球主要的水产饲料生产企业及我国重要的畜禽饲料生产企业，是我国农、林、牧、渔板块销售规模位居前列的农业上市公司之一，水产饲料全国市场占有率已超过20%。目前，通威股份正瞄准“改善人类生活品质，成就世界水产品牌”的宏大愿景，坚定不移地发展饲料及水产主业，并积极延伸上下产业链条，全力打造全球健康安全食品供应商。

通威股份正坚定不移地发展农业和新能源两大主业，其中农业主业以饲料工业为核心，全力延伸和完善水产及畜禽产业链条。同时，在新能源主业方面，通威股份已成为拥有从上游高纯晶硅生产、中游高效太阳能电池片生产到终端光伏电站建设的垂直一体化光伏企业，已形成拥有自主知识产权的完整光伏新能源产业链条，并成为中国乃至全球光伏新能源产业发展的核心参与者和主要推动力量。通威股份拥有发展分布式光伏的独特优势，大力发展家庭屋顶光伏，并与现代渔业相结合，打造“渔光一体”模式。目前，通威股份已在全国各地建立起了商业或家庭式光伏发电及“渔光一体”示范电站，优质而清洁的光伏电力正源源不断地惠及千家万户。作为同时涉足农业和新能源光伏产业的龙头企业，通威股份真正实现了农业和光伏高效协同发展，最终成为全球杰出的绿色农业和绿色能源供应商。

二、“互联网+”五大协同战略，打造行业航母生态

通威股份借助“互联网+”的契机，积极尝试通过移动互联、大数据、云计算、物联网等新技术的发展与应用，实现在管理模式和商业模式上的创新，打造“互联网+水产养殖”行业典范，创造转型新机遇，把握时机推动企业内部信息化向外部互联网化转型。2015年3月20日，通威股份正式发布“互联网+水产”战略行动计划，提出包括连接用户、智能养殖、互联网金融、食品安全追溯、电子商务在内的五大战略，通过通心粉社区、鱼苗通平台、鱼病通平台、客户通、智能养殖计划、通威钱包六大举措协同打通水产养殖产业链信息，形成产业链闭环，引领行业变革。

“互联网+”战略计划发布以来，通威股份在智能养殖、食品安全追溯和电子商务方面，已初步建立起了属于自己的体系，在互联网金融领域也在积极通过与第三方合作为上下游客户提供理财、担保贷款等业务。通心粉社区一举成为中国农牧行业最大的网络社交平台，通威股份微信公众号更是获得了“微信年度最具价值企业号”称号。在六大战略的协同融合下，通威股份生态版图逐渐明朗（见图1-1）。

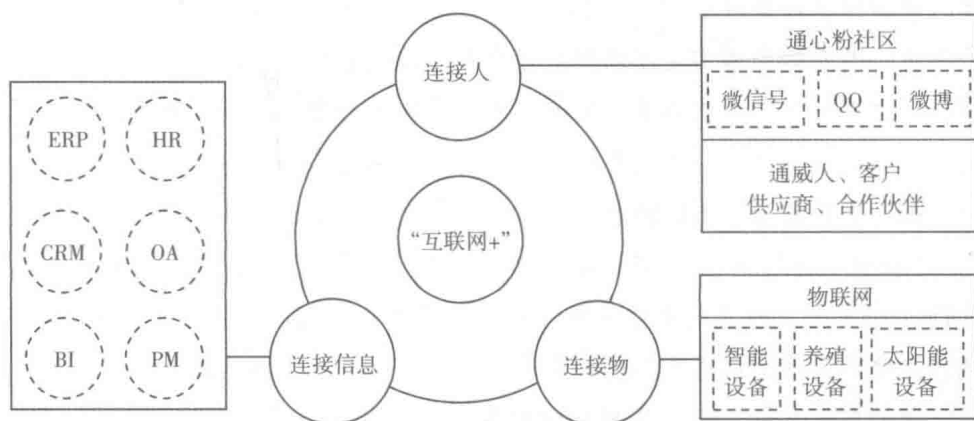


图 1-1 通威股份生态版图

三、“渔光一体”，双轮驱动

“渔光一体”模式在带动农业转型升级的同时能够节约土地资源空间，能够很好地融合现代水产和太阳能光伏两大产业，实现渔、电、环保三丰收。通威股份在完成对永祥股份的控股后，就加紧了对“渔光一体”战略的



制定，其目的就是实现渔业和光伏新能源两个业务板块的完美结合。为此，通威股份创建智能养殖系统，主要包含“通威 365”养殖模式和“渔光一体”水产养殖新模式。其中，“通威 365”养殖模式指科学选择和放养主养鱼、调水鱼和调底鱼，合理应用通威股份精准组合投喂、均衡增氧、藻菌调控、防疫体系、“一”技术和底排污六大关键技术，最大的技术突破是藻菌调控技术，它很好地解决了有害藻和有益藻的生长问题，全面提高了养殖产量及鱼类品质，实现了综合经济效益提高 50% 以上。

“渔光一体”模式还利用技术的创新集成，建设了零污染、零排放的智能渔业养殖园区，实现全程可追溯、可控制，有效解决了食品安全中的源头控制问题，人均管理养殖面积也从原有的 20~200 亩提升至 500~1000 亩，有效降低了劳动强度并节约了劳动成本，大幅提升了用户体验，对于传统水产养殖转型升级具有重要意义。“渔光一体”模式通过对养殖空间的综合利用，利用水产养殖集中地区丰富的池塘水面资源，开发建设光伏发电项目，采用水上发电、水下养殖的创新模式，比传统单一水产养殖提高 5~10 倍利润，充分运用新能源产业、高效渔业与休闲旅游产业的集成优势，降低投资成本，提高综合经济收益，走出了一条“水上发电、水下养殖、科学开发、综合利用”的新能源集约化发展和高效水产产业化发展之路，对改善区域能源结构、发展经济、保护环境、促进农民增收等具有重要意义，真正做到了光伏发电与渔业养殖的一体化有机结合。

四、兼并重组，协同创收

“渔光一体”养殖模式是结合了通威股份在光伏产业的独特优势，在“通威 365”养殖模式的基础上提出的进一步创新。通威股份在并购多晶硅、光伏发电产业后，打通了光伏新能源上、中、下游产业链，农业和新能源协同发展的规模优势，促使通威股份积极发展具有核心竞争力的“渔光一体”项目，打造清洁能源、现代渔业和安全食品三丰收的商业模式。

2016 年，通威股份以自主筹建、联合开发及兼并收购等形式，成立了包括通威新能源有限公司、通威惠金新能源有限公司、深圳新能源有限公司、通威渔光一体科技（北京）有限公司等专注光伏发电项目开发的公司，协同饲料板块共同致力于“渔光一体”项目的推进。在 2016 年下半年，通

威股份光伏发电项目已立项超过 30 个,规模约 990 兆瓦,项目资源储备规模超过 30 亿瓦,其中江苏如东、江西南昌“渔光一体”已成功并网发电。同时,相应的鱼塘养殖已进入喂养阶段,并全面采用“通威 365”养殖技术,将进一步提升项目整体的盈利能力,“渔光一体”项目成为公司可复制的核心竞争力。鱼类养殖和光伏产业的强强联合,使通威股份的商业生态圈和竞争壁垒得到了显著增强。

五、结论与启示

近期公司发布的 2016 年年度报告显示,2016 年通威股份实现营业收入 208.84 亿元,同比增长 11.24%,归母净利润为 10.25 亿元,同比增长 39.07%,扣非后归母净利润为 6.13 亿元,同比增长 96.90%，“渔光一体”协同效应成效显著,并日渐成为公司未来发展盈利的新增长点和亮点,更是给予了同行以深刻启迪。

第一,内外兼修,协同发展。通威股份在发展的过程中,并没有放弃水产养殖的既有优势,而是在行业不景气的情况下,积极探索“互联网+”战略,加紧产业转型。同时,利用自身水产的片区优势加快对光伏行业的布局和发展,结合两者的内在优势,优先发展“渔光一体”和屋顶电站模式,逐步开拓其他农业新能源业务;借助集团在农业金融方面的既有产业,实现农业养殖、农业新能源和农业金融的协同发展,推动通威股份多元化发展,打造起强大、动态的商业生态圈。

第二,协同管理需与互联网联姻。通威股份率先启动“互联网+”战略,以物联网、大数据、云计算等技术推动传统渔业向现代化的智慧渔业转型并发展协同管理。智慧渔业的核心在于打通信息和数据的壁垒。通威股份智能养殖系统包含池塘水质改良关键技术、投饵网箱鱼体排泄物回收技术、通威生态电化水处理技术、渔光一体等核心技术,以发挥全面感知、可靠传输、先进处理和智能控制等技术优势,实现科学和智能的现代水产养殖。此外,公司逐步建立起数据指标和行业数据库,将具体产业的发展情况数字化,在效率提升的同时,也为光伏产业的发展、接入及协同管理提供了必要配套和数据支撑。

资料来源:笔者根据多方资料整理而成。



第一节 分水岭：互联网之大激荡

中国经济发展进入新常态，经济发展动能缺失，企业发展困难重重，敢问路在何方？国家开出了好药方：何以解忧，唯有“互联网+”。自李克强总理提出“互联网+”战略伊始，拥抱互联网一时间成为流行的行为。传统企业纷纷践行“互联网+”战略，加入互联网战队中，互联网商业模式百家争鸣、百花齐放，进入了一段黄金时期，颠覆！转型！跨界……诸如此类的语言成为“互联网+”企业“秀肌肉”的代名词，似乎预示着中国经济将借“互联网+”风口实现二次腾飞。然而好景不长，“互联网+”风口上，不少企业开始浮躁，动摇了自己的目标和初心，把之前开办企业确定的以用户为中心抛之脑后，盲目扩张，大举融资，大搞产业竞赛，结果功败垂成。中国互联网络信息中心（CNNIC）发布的《中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至2016年12月，我国网民规模达7.31亿人，互联网普及率达到53.2%，超过全球平均水平3.1个百分点，超过亚洲平均水平7.6个百分点。看似繁荣数据的背后其实蕴含着新的危机，流量红利触顶停滞，如何留存用户关注度、争取用户时间，成为了众多企业发展的难题，再加上同质化APP层出不穷、雷同的商业盈利模式及运作发展机制更是使得互联网企业发展举步维艰，资金池枯竭，多数企业破产停工，企业价格战、病毒营销、内置软件推送、统一供给模式四大法宝集体失灵，互联网化受到质疑，甚至成为大多数企业的发展阻碍。

互联网浪潮退去，虽然“尸横遍野”，但是仍然留存下了不少黄金。中国诞生了三大超级互联网物种BAT，还有三大流量“集散地”——新美大、滴滴和今日头条；国外也有UBER和Airbnb两头共享独角兽、亚马逊的数据王国，以及通用电器（GE）、西门子、7-11便利店等异军突起的传统企业。

从转型升级成功的企业案例可知，“互联网+”仍是未来企业发展的重要方向，无论是将互联网作为一种连接工具，抑或作为加速共享经济发展的重要平台，逆互联网发展都是不可能的。这一轮互联网大激荡的实质是划定“互联网+”商业模式分水岭的界限和边界，而如何剔除企业发展过程的“亚健康”病毒，谋求新的出路，加紧跃过分水岭进入发展新纪元，摆脱在下一波的竞争中被淘汰出

局的厄运，已经成为企业发展的当务之急。

一、互联网发展的混沌元年

2016 年创投市场最大的特征就是一个“冷”字，也就是冷环境和冷思考。CVsource 的数据显示，2016 年无论投资金额增速还是案例个数都出现明显的下滑，但是在人工智能、虚拟现实、企业服务、金融科技等领域无论是风投和基金都毫不吝啬地投入大把资金，风头不减，成为此次“逆春寒”中的一股暖流（见图 1-2）。原因何在？投资者再不是打鸡血式地投资，而是更加理性地分析和思考企业商业模式的独特性和可行性，重新回归商业的本质，即提高效率和注重盈利，因而可以说，2017 是互联网企业发展的混沌元年，是企业对自身的发展定位、公司内部情况及运作模式进行大整理的好时机。俞敏洪认为，2016 年的大洗牌让 60% 的公司死掉，为企业二次创业与发展模式转变提供了留存空间，可以说机遇与挑战并存。

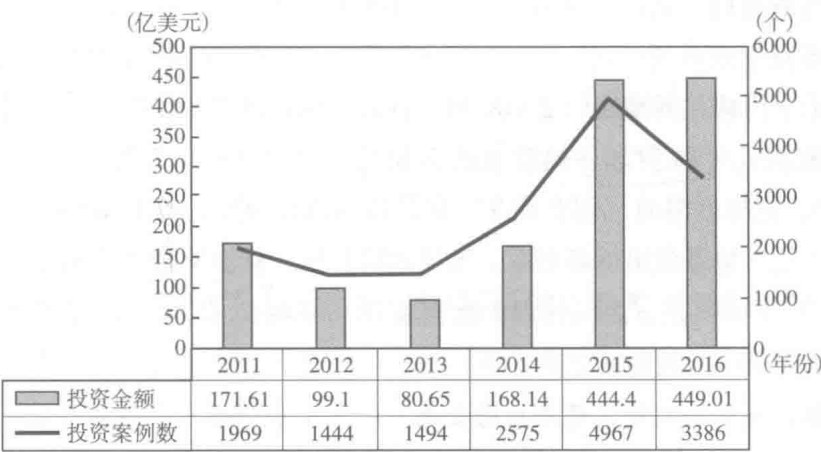


图 1-2 2011~2016 年中国创投市场投资规模

资料来源：根据 CVsource 及网上公开资料整理。

混沌，就是开天辟地时的无序状态。互联网发展到如今，实质核心和“顶天立地”的边界问题仍在摸索中，即实践“互联网+”战略的企业仍处在混沌时期。企业在混沌状态下，就如同进入一片迷雾森林，只能牢牢抓紧互联网这支火把，焦急地探寻出路。无论进退都只有两种选择——海阔天空或万丈深渊，原地踏步无异于坐以待毙，手上的火把也可能反噬烧死自己。