

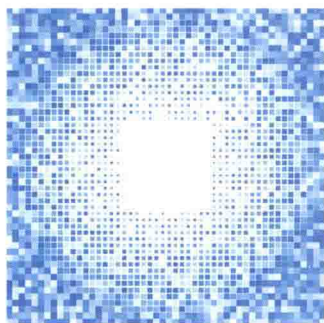


和君商学 书系

互联网+ 运营管理

商业模式创新到落地

刘宗斌◎著



Internet+
Operations
Management

清华大学出版社





和君商学 书系

互联网+ 运营管理

商业模式创新到落地

刘宗斌◎著

Internet+
Operations
Management

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书为传统企业在互联网时代实现转型,提供从创新商业模式到落地直至实现卓越绩效的路线图,以及在各个阶段可借鉴的思路、工具、方法和案例。

本书基于互联网思维和卓越绩效模式的管理理念,能够通用于各行各业的企业。全书的整体框架有助于企业高管和咨询总监对企业运营的系统观察、思考和推动,全书的具体内容则为企业管理人员、咨询师、高校学生提供了有关企业运营的完整知识体系。因此,本书既可作为高等院校相关专业教材,也可作为企业管理工作参考书和培训用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

互联网+运营管理:商业模式创新到落地/刘宗斌著. —北京:清华大学出版社,2016
(和君商学书系)

ISBN 978-7-302-44941-6

I. ①互… II. ①刘… III. ①电子商务—商业经营 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 213940 号

责任编辑:张 伟

封面设计:卓义云天

责任校对:宋玉莲

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×230mm 印 张:20.5 字 数:226 千字

版 次:2016 年 9 月第 1 版 印 次:2016 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:46.00 元

产品编号:071538-01

十五位顶级商学院院长、企业家联袂推荐

1. 王明夫 和君集团董事长 和君商学院院长

“互联网+”时代如何运营或再造企业？此书中有答案！当今的企业需要精细化运营，需要商业模式创新，需要互联网思维，需要流程化，需要大规模定制，还需要大数据能力等。这一切如何开始？业界流行的无数理论概念、管理工具和最佳实践，例如精益生产、平衡计分卡、人单合一、员工创客化和阿米巴等，它们之间是什么关系？如何落地实施？本书系统性地提供了理念阐述、实战兵法、操作手册和工具说明，很实用！

2. 刘向兵 中国劳动关系学院院长 教授

现代管理学科体系主要是欧美国家基于工业时代的管理实践所建构的。但到互联网时代，中国的互联网应用居于全球领先地位，这就为中国人创新管理学科体系提供了丰厚土壤。刘宗斌博士的新著是这方面的突破，也可看作“双创”教育改革的一项重要成果。

3. 吴忠 上海理工大学副校长 教授

《互联网+运营管理》不仅清楚地定义了“互联网+”“互联网思维”等关键概念，而且依据大量案例研究，完整揭示了传统企业转型、创新商业模式的思路、工具和方法，是一本非常不错的书。

4. 毛基业 中国人民大学商学院院长 教授

感谢宗斌在他的书出版之前，提前发来书稿，让我先睹为快！

案例、案例、案例！本书囊括了当今国内外标杆性企业的案例分析，极有启发性；通过对这些案例的深度思考，总结出“互联网+”时代从商业模式创新到运营管理的总体思路，细化到具体流程体系的构建。刘宗斌博士充分发挥了他长期服务于本土咨询业的优势和横跨学界与实务界的知识结构，给出了“互联网+”时代的企业生存之道！

5. 张黎 北京大学国家发展研究院 BiMBA 商学院院长 教授

在互联网、大数据的背景下，企业的组织结构、业务形态、商业模式都发生了很大的变化，这对商学教育、企业实践提出了很大挑战。《互联网+运营管理》坚

守不变的管理之道,基于对大量成功案例的研究,系统整合了传统理论与前沿成果,非常值得推荐。

6. 安景文 中国矿业大学(北京)管理学院院长 教授

刘宗斌博士是我多年的好友,为人诚恳、朴实。他在长期的管理咨询工作中,针对普遍存在的许多重大问题,如“两张皮”“大公司病”等,提出了一系列有效办法,为企业解决了实际问题,也获得了很多荣誉。他的这本著作《互联网+运营管理》有机整合了互联网思维和卓越绩效模式,是一本非常好的运营管理教材。

7. 顾彬 哈尔滨工业大学管理学院海外学术院长 教授

在中国基于“互联网+”的创新赶超西方之际,刘宗斌博士的这本书很好地为各行各业的商业模式创新及其实现提供了一个很全面的指南。

8. 曹希绅 中国地质大学(北京)人文经管学院副院长 教授

地质行业的企业在互联网时代如何实现转型升级,是业内的热门话题。刘宗斌博士所著的《互联网+运营管理》适用于各行各业,这个基础性的研究成果能为我们提供很多借鉴。

9. 杨学成 北京邮电大学经济管理学院副院长 教授

“互联网+”推行一年多,各行各业各态谈论不少,但一涉及落地操作,很多人就一头雾水了。宗斌博士的《互联网+运营管理》一书,从运营管理的角度为那些“互联网+”和“+互联网”的企业打开了一扇窗,让我们得以窥见“互联网+”理念在企业内部如何贯穿全局性的经营活动,是传统业态触网转型的必读书目,值得推荐分享。

10. 段永刚 中国质量协会副会长兼秘书长

中国企业在互联网时代的转型升级,比以往更加需要卓越绩效模式及理念,并提高质量管理水平。刘宗斌博士对此所做的研究,非常值得借鉴。

11. 蒋锡培 远东控股集团主席 中国共产党第十六次全国代表大会代表

值此互联网时代,远东集团积极拥抱变化,自2013年开始围绕“智慧能源、智慧城市系统服务商”进行战略布局,积极打造能源互联网和“互联网+”两大平台,线上和线下合力打通智慧能源、智慧城市产业链,国内、国际两大市场打通功

能链,取得了卓越业绩。《互联网+运营管理》及时总结了诸多中国企业转型升级的成功案例,非常值得推荐。

12. 秦玉峰 山东东阿阿胶股份有限公司总裁

东阿阿胶作为国家级非物质文化遗产人企业,最近十年来的发展之所以得到消费者和资本市场的双重认可,在于用现代生物技术挖掘了古老产品的养生内涵、用全面质量管理打造了全驴产业链、用千年中华文化提升了用户体验。《互联网+运营管理》则为我们下一个十年的发展,提供了更为宽广的视野和更多可资借鉴的思路、方法、案例。

13. 李小刚 泸州老窖博大酒业营销有限公司总经理

刘宗斌博士为博大公司导入阿米巴模式、提高运营效益提供了很大的启发,相信他的著作《互联网+运营管理》能给更多企业带来更多启发。

14. 刘 鹏 中国企业联合会副理事长

当前,中国企业在互联网方面的商业实践领先全球,为诞生新的商业理论提供了丰厚土壤。另外,绝大多数中国企业的生产模式、商业模式仍停留在工业时代,迫切需要转型升级。《互联网+运营管理》这本高水平著作的推出,恰逢其时!

15. 邓荣霖 中国共产党第十四届三中全会公报起草人之一 现代企业制度理论奠基人 教授

祝贺宗斌为中国管理学科创新的贡献!



当今时代，互联网技术正以狂飙突进的方式重构商业生态。所有企业的经营者，不仅需要建立互联网思维，以“互联网+”的方式探索、创新商业模式，更要将种种探索、创新即时落地，才能乘风破浪潮头立！

那么，问题来了，如何创新、如何落地呢？本书试图通过大量的案例研究、学理提炼，系统回答这个问题。显然，传统的工业思维无助于创新互联网时代的商业模式，传统的管理方法也不足以落地实施全新的商业模式。好在有乔布斯、贝佐斯、扎克伯格、任正非、马云、张瑞敏、雷军等一大批新时代的商业巨子，做出了堪称伟大的创新和实践。

成功的商业模式，既出自战略思考，更是在日常运营中不断试错、在奔跑中调整姿态，用脚步丈量出来的。所谓运营管理是对企业内部的人、财、物、研、产、供、销等各种要素及外部资源进行统筹协调，以发挥企业的系统效率。在《基业长青》的作者柯林斯看来，运营机制远比宏伟战略、优秀人才更为重要，是基业长青的核心所在。以美国建国为例，“最重要的不是谁当总统？谁应该领导我们？谁是我们当中最聪明的人？谁是最好的国王？绝非如此！而是国家应该如何运营？我们应该制定什么样的指导方针和机制，以便创造我们梦想的国家！”^①

图 0-1 所示为商业模式从创新到落地，直至实现卓越绩效的思路导图。

笔者认为，运营模式由企业的组织结构和流程制度构成。任何一个追求卓越的企业领导，都不会拘泥于原有的运营模式，而会依据市场变化、技术进步，不断创新商业模式；在这个基础上，开展运营模式设计，以调整组织结构，推动企业变革和成长；另一方面，基于运营模式设计，构建企业的流程制度体系，可以规避“两张皮”现象；流程制度体系中规定了企业的运营机制和改进创新机制。为此笔者总结出“纵、横、内、外”等方面的运营管理方法，使企业运营不再局限于“计划、预算、考核”的纵向推进，能有效治疗“大公司病”，推动精益管理、整合外部资源、打造商业生态系统、实现卓越绩效。

^① [美]吉姆·柯林斯,杰里·波勒斯. 基业长青[M]. 4 版. 北京: 中信出版社, 2009.

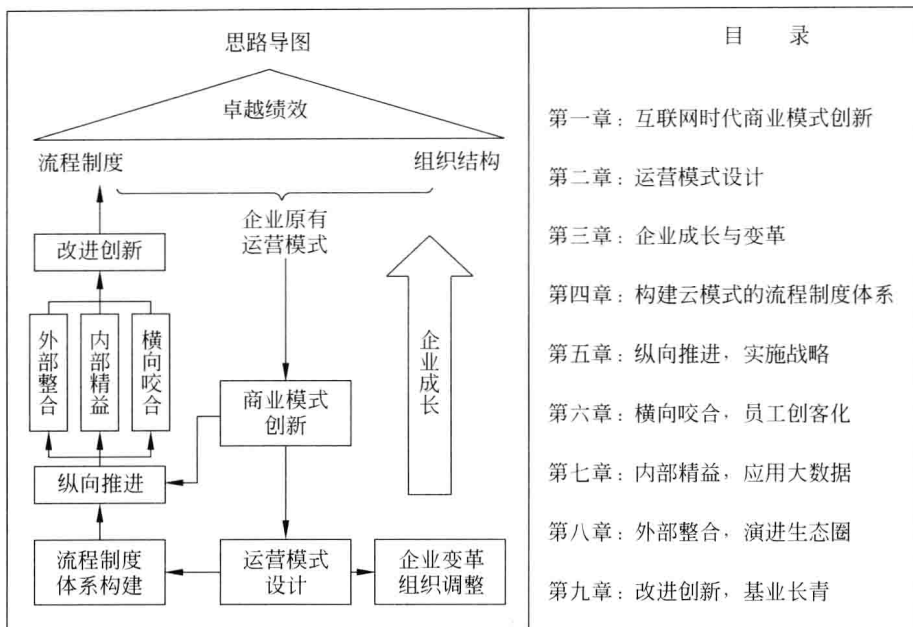


图 0-1 思路导图与本书目录

图 0-1 的思路导图，在互联网时代被赋予了新的内容，是谓“互联网+ 运营管理”。下面结合本书目录做具体说明。

第一章，基于对苹果、淘宝、小米、苏宁、和君等公司的创业或转型研究，阐述了互联网思维与传统工业思维的区别，揭示了互联网时代传统企业转型、商业模式创新的总体思路。

第二章，基于卓越绩效模式价值链，阐述了运营模式设计方法，可用于优化组织结构、厘清流程关系、分解战略目标、构建流程制度体系，有助于企业领导通观全局、统筹运营。最后一节，评述了流程再造理论的伟大与局限。

第三章，基于企业成长生命周期，阐述了企业在不同成长阶段的组织模式、成长危机、变革需求；阐述了企业变革的方案设计和步骤推进，以及组织结构调整的原则、前提和关键。

第四章，基于“管理制度化、制度流程化、流程表单化、表单 IT 化”，介绍了卓越绩效准则、企业内控规范、ISO 9000 族标准等企业运营标准；分析了“两张皮”现象的成因，阐述了简约化构建流程制度体系的方法；介绍了云计算模式的企业信息化策略。

第五章，企业运营的纵向推进，是经由组织层级从上往下地推进企业运营、实施战略，是自古以来所有企业的运营方式，互联网时代仍然不可或缺，只是工

具和方法有所进化。基于“计划、组织、协调、控制”的管理原理，阐述了企业领导如何综合运用战略绩效管理、授权管理、会议报告机制、走动式管理、全面预算管理、集团管控等方法。

第六章，企业运营的横向咬合，是把市场机制导入企业，打破部门壁垒，形成横向咬合、自行调节的压力传导机制。这方面的杰出代表，莫过于稻盛和夫创立的阿米巴模式、张瑞敏创立的海尔“员工创客化”，以及赵迎光创立的韩都衣舍“买手小组制”。

第七章，为推进精细化管理，介绍了精益生产方式、丰田管理模式、大数据应用、工业 4.0 等。需要注意的是，大数据应用、工业 4.0 应建立在精益生产方式的基础上，而相当多的中国企业还停留在大规模工业生产方式。

第八章，企业运营的外部整合，是指企业为增强竞争力、更好地服务用户，运用供应链方式或平台商业模式，整合企业外部的合作方、用户，进而演化成为企业生态圈。阐述了供应链整合、供应链运营的步骤和方法，以及如何构建、升级平台商业模式的步骤和方法。

第九章，为跳出“不创新等死，创新是找死”的窘境，实现基业长青，阐述了如何构建一种理念更新的改进创新机制，以适应互联网时代的需要。这其中包括，不仅要成熟技术开展持续改善性的创新，还要布局下一代的破坏性创新；不仅是对内部员工的创新激励，还应当激励用户、相关方参与创新；不仅是事后的表彰、奖励、提拔，更要形成一种事先激发的机制；不仅是从上至下的布置，更要形成一种“百川争流归大海”般的奔腾踊跃。这样一种改进创新机制，不仅适用于大企业，更适用于小企业。

诚蒙广大读者厚爱，笔者所著《卓越运营》于 2014 年年初出版，两年多来顺利发行。就在这两年多的时间内，互联网思维大行其道，李克强总理在十二届全国人大三次会议上的政府工作报告中正式提出“互联网+”行动计划，先知先觉的企业开始谋划互联网转型。笔者出于咨询需要，随之展开了相关研究，进而修订《卓越运营》，形成了《互联网+ 运营管理——商业模式创新到落地》这本专著。

本书按照高校教材模式编著、修订，坚持三个特色：首先是时代感，及时吸收前沿的理论成果，并及时总结、提炼卓越企业的最新成功实践，以飨读者；其次是通用性，所提炼的方法力求能通用于不同行业、不同类型、不同规模的企业，并专门提示了个性化运用的方法，以便具体运用到某个企业时可以各取所需；最后是系统性，全书的整体框架（思路导图）有助于企业高管和咨询总监对企业运营的系统观察、思考和推动，全书的具体内容则为企业管理人员、咨询师、高校学生提供了有关企业运营的完整知识体系。

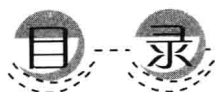
本书的写作首先要感谢李振江、张文渊、王巍、赵雁等和君同事，他们提供了

亲身实践的基于“互联网+”的成功案例或相关资料；其次要感谢和君管理研究院的陶鹏老师、清华大学出版社高级编辑张伟老师，他们为本书做了认真细致的策划、编辑，以及陈亨友、郭文书、邓正宏、朱志刚等诸多朋友提供了大量宝贵建议；最后要感谢 15 位顶级商学院长、企业家，他们在百忙中拨冗书评。

这其中，尤其要感谢上海理工大学副校长吴忠教授和中国人民大学商学院院长毛基业教授。吴忠教授在教育部管理科学与工程类专业教学指导委员会主办的“2016 年度互联网+时代管理学科的建设与教学模式变革”研讨会上，不仅对本书作了高度评价，还在其主旨报告中大量引述了本书的研究成果；毛基业教授在通读了全书之后，专门拿出了一个周末来写书评。这两位顶级学者的认真、严谨远超笔者想象，真正令人动容！

刘宗斌

2016 年 8 月 1 日于北京·海丰园



第一章 互联网时代商业模式创新	1
[引导案例] 10 亿元赌局的背后	1
第一节 互联网思维	1
一、总理问：“互联网+”和“+互联网”有啥区别？	1
二、对比传统工业思维，理解互联网思维	3
[案例 1-1] 淘宝与易贝的用户之争	5
[案例 1-2] 小米公司靠“发烧友”逆袭冲天	6
第二节 商业模式	12
一、商业模式的基本构成	12
[案例 1-3] 和君咨询凭什么荣获“21 世纪最佳商业模式奖”	13
二、商业模式与运营模式的关系	14
三、商业模式与战略管理的关系	15
[案例 1-4] 乔布斯怎样拯救苹果公司、改变世界	17
第三节 互联网时代商业模式创新的总体思路	20
一、商业模式的 O2O 系统规划	20
[案例 1-5] 苏宁的 O2O 转型	20
[案例 1-6] 阿里巴巴的 O2O 布局	23
二、用户运营	24
[案例 1-7] 小米公司如何打造“参与感”，实现粉丝数量从 100 万到 亿万的三级跳	25
三、全渠道营销	27
[案例 1-8] 行业寒冬中，小酒厂运用“社区商务”模式破局	27
四、持续创新产品	30
五、应用大数据	31
六、员工创客化	31
七、企业平台化	31

第二章 运营模式设计	32
[引导案例] 领导班子都被这个设计方法迷住了	32
第一节 流程管理理论的发展历程	33
一、从职能管理到流程再造	33
二、“流程再造”理论的局限	34
三、流程体系理论	34
第二节 运营模式的初步设计	34
一、波特价值链评述	34
二、卓越绩效模式价值链,规避了波特价值链的局限	35
三、卓越绩效模式价值链在不同企业的个性化运用	37
第三节 流程的分类与识别	40
一、流程的定义与分类	40
二、一级流程的定义与 PDCA 分解	41
三、一级流程的识别与展开	43
第四节 组织流程框架设计	50
一、组织流程框架设计的步骤与方法	50
[案例 2-1] 某水务公司的卓越绩效模式价值链	50
[案例 2-2] 某水务公司组织结构现状诊断及部门调整建议	51
[案例 2-3] 某水务公司组织结构二级职能的诊断与调整	53
二、组织流程框架设计的意义	61
第五节 “流程再造”理论的伟大与局限	63
一、“流程再造”理论的诞生	63
二、哈默的道歉	63
三、“流程再造”理论的局限	64
第三章 企业成长与变革	69
[引导案例] 海尔集团的高速成长	69
第一节 企业成长	69
一、创业阶段的组织结构与领导危机	70
二、职能建设阶段的组织结构与分权危机	71
三、事业拓展阶段的组织结构与失控危机	72
四、集团管控阶段的组织结构与官僚危机	74
五、文化引领阶段的组织结构与转型危机	78
[案例 3-1] 海尔集团的成长历程和组织结构变革	80
第二节 企业变革	87

一、企业变革的方案设计——“加减乘除”法	87
[案例 3-2] 某市自来水公司以“降低产销差率”为导向的 管理变革	88
二、企业变革的推进步骤	89
[案例 3-3] 20 世纪 90 年代末海尔集团的管理变革	92
第三节 组织结构调整	93
一、组织结构调整的原则	94
[案例 3-4] 美国企业发展史上的两次重要变革	94
[案例 3-5] 按客户导向原则优化某集团公司组织结构	96
[案例 3-6] 新东方的战略转型与组织再造	101
二、组织结构调整的前提和关键	105
[案例 3-7] 华为的研发流程再造	106
[案例 3-8] 海南农垦的组织变革	107
第四章 构建云模式的流程制度体系	111
[引导案例] 我们要的是复合粉蒸出的馍	111
第一节 企业流程制度体系概述	112
一、企业流程制度体系的基本构成	112
二、与企业标准体系的关系	112
三、构建流程制度体系的意义	113
四、“两张皮”现象与解决思路	114
[案例 4-1] 简约模式的某物业公司质量管理手册	115
第二节 构建流程制度体系的各类指导标准	116
一、卓越绩效评价准则	117
二、企业内部控制基本规范	120
三、ISO 9000 族质量管理标准	123
第三节 流程制度体系的构建步骤和方法	127
一、组织流程框架设计	127
二、建立流程文件清单	128
三、流程现状调研	128
[案例 4-2] 研发部初步访谈提纲	129
四、优化各子级流程	131
五、编写流程文件	134
[案例 4-3] 某研发公司研发管理流程文件	135

[案例 4-4] 流程文件如何同时满足 ISO 9001:2015 标准及企业 内控规范要求	140
[案例 4-5] 某科技公司流程接口存在的疑问	142
六、完善支持性文件和记录表格	143
七、编写运营管理手册	143
[案例 4-6] 某研发公司运营管理手册目录	144
第四节 云计算模式的企业信息化	145
一、管理信息系统概述	146
二、云计算与云服务	147
三、管理信息系统规划	148
四、信息系统分析	150
五、信息系统设计	151
六、信息系统实施与运行管理	152
第五章 纵向推进,实施战略	153
[引导案例] 海尔集团的 OEC 管理法	153
第一节 战略绩效管理	154
一、平衡计分卡	154
二、战略目标的确定与分解	156
[案例 5-1] 某水务公司的战略地图	156
三、绩效策划	161
四、组织实施	163
五、绩效监测	164
六、绩效监测结果的应用	165
[案例 5-2] 海尔集团的 OEC 管理法	165
第二节 授权管理	168
一、授权的原则	168
二、企业授权审批体系的构成	169
第三节 沟通与协调	172
一、会议报告机制	172
[案例 5-3] 三星会议的三原则	173
二、走动式管理	174
第四节 全面预算管理	175
一、实施全面预算管理的不同境界	175
二、全面预算的组织	176

三、全面预算的实施	177
[案例 5-4] 解放被权力绑架的“一支笔”	181
第五节 企业集团管控	183
一、企业集团的定义和分类	183
二、企业集团的优势和劣势	184
三、集团管控	185
四、强化集团治理机制	186
五、健全集团管控机制	187
[案例 5-5] 冀东发展集团的集团管控变革	190
第六章 横向咬合,员工创客化	194
[引导案例] 被互联网倒逼形成的买手小组制	194
第一节 阿米巴模式	194
一、阿米巴模式的产生	194
二、导入阿米巴模式的两个前提	195
三、阿米巴模式的经营哲学和经营目的	195
四、阿米巴模式的实施步骤	197
[案例 6-1] 北京环卫集团环境研发公司的内部采购机制	203
第二节 员工创客化	205
一、员工创客化的优势	205
二、实施员工创客化的步骤(与阿米巴模式比较)	207
[案例 6-2] 海尔集团员工创客化的演进历程	209
[案例 6-3] 韩都衣舍:被互联网倒逼形成的买手小组制	213
第七章 内部精益,应用大数据	217
[引导案例] 改变世界的机器	217
第一节 从精益生产方式到丰田管理模式	218
一、精益生产方式——丰田屋	218
二、丰田管理模式	221
[案例 7-1] “西贝莜面村”的精益之旅	224
第二节 精益管理工具	227
一、计划管理方面的精益管理工具	227
二、现场管理方面的精益管理工具	234
三、设备管理方面的精益管理工具	241
四、员工管理方面的精益管理工具	243

[案例 7-2] 豫北转向系统股份有限公司推行精益生产方式	244
第三节 大数据应用	246
一、大数据及大数据技术	246
二、大数据带来的变革	247
三、企业如何建立和运用大数据	248
[案例 7-3] 大数据在京东的应用	249
第四节 工业 4.0	251
一、工业 4.0 有何不同	251
二、企业如何实现工业 4.0(结合红领服装集团案例说明)	252
[案例 7-4] 红领集团:木匠逆袭打造了领先全球的智能制造 示范企业	253
第八章 外部整合,演进生态圈	258
[引导案例] 阿里巴巴的全球化生态圈	258
第一节 供应链整合	259
一、供应链整合概述	259
[案例 8-1] 海尔集团的物流重组	260
二、供应链整合的参照标准——SCOR	261
三、优化供应链的企业资源网络	263
[案例 8-2] 海尔集团物流与供应商的整合	265
[案例 8-3] 海尔集团商流与经销商的整合	267
四、基于 ERP 系统,集成供应链管理信息系统	269
五、优化物流网络	269
[案例 8-4] 海尔集团的供应链整合	270
第二节 供应链运营	271
一、计划与订单管理	271
[案例 8-5] 华为公司的计划与订单管理体系	274
二、生产管理	276
三、采购管理	278
四、配送管理	280
[案例 8-6] 青岛啤酒集团的物流配送	281
第三节 平台商业模式	282
一、平台商业模式概述	282
二、构建平台商业模式	282
三、升级平台商业模式,演进生态圈	286

[案例 8-7] 谷歌的生态圈：从核心到外围	288
第九章 改进创新，基业长青	290
[引导案例] 以技术创新引领发展的华为公司	290
第一节 改进创新机制	291
一、建设“追求卓越、不忘初心”的企业文化	291
[案例 9-1] 《华为基本法》出台前后	292
[案例 9-2] 华为的红蓝对抗体制	293
二、完善激励改进创新的人才机制	294
[案例 9-3] 华为的“工者有其股”	295
[案例 9-4] 万科为什么要转变为事业合伙人制(节选)	298
三、建立“百川争流归大海”式的改进创新管理流程	300
[案例 9-5] 华为的技术创新	301
第二节 识别改进需求的方法	302
一、直接感受用户体验	303
二、绩效分析评价	303
三、瞄准标杆	304
四、管理体系审核与内控体系评价	304
五、自我评价	305
参考文献	306