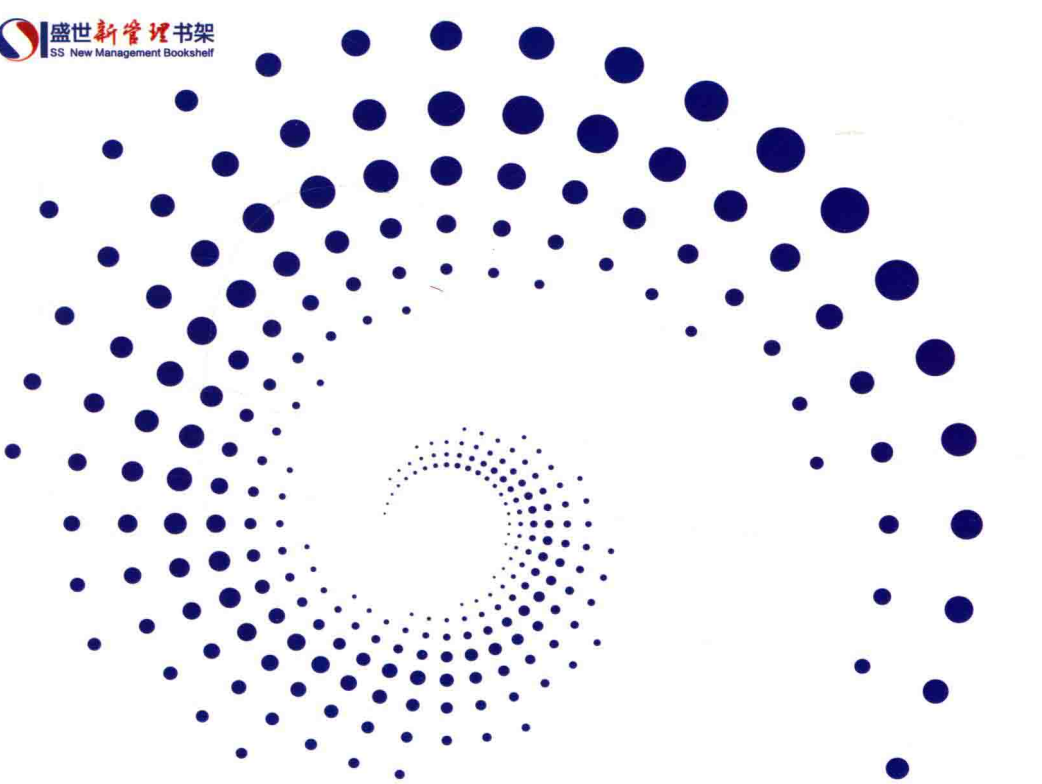




决胜未来

互联网+企业再造与顶层设计

孟祥磊◎著

从微利经营转向厚利经营
让企业实现质的飞跃

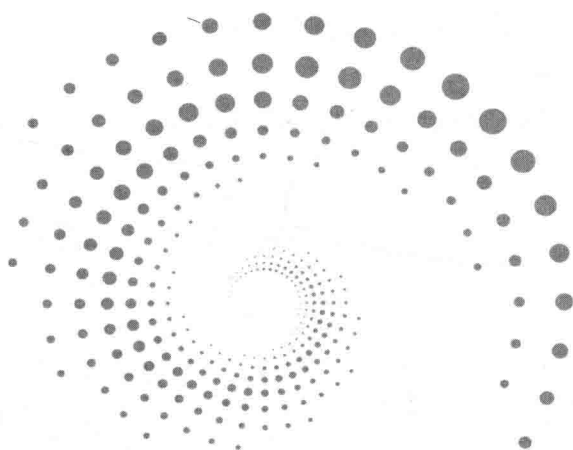
构建领先级绩效管理体系，直通成功彼岸



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



决胜未来

互联网+企业再造与顶层设计

孟祥磊◎著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

决胜未来：互联网+企业再造与顶层设计 / 孟祥磊
著. — 北京：人民邮电出版社，2017.2
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-44078-5

I. ①决… II. ①孟… III. ①互联网络—应用—企业管理—研究 IV. ①F272.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第271859号

内 容 提 要

本书从顶层设计、战略转型、流程再造、管理提升、竞争战略、品牌营销等环节详细阐述了“互联网+”时代企业再造的具体时间策略，引导企业在新市场环境下及时进行转型，并由浅入深地带领企业植入再造基因，掌握商业模式创新的理论与方法，激发核心团队的创新意识与潜能，最终让企业在全球化的市场竞争中处于主动地位。本书适合企业董事长、总裁等核心层决策者，集团事业部总经理，企业合伙人，以及对企业再造和顶层设计感兴趣的读者阅读参考。

-
- ◆ 著 孟祥磊
 - 责任编辑 冯欣
 - 责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：16 2017年2月第1版
字数：221千字 2017年2月河北第1次印刷
-

定价：49.80元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广字第8052号

前言

瞬息万变的移动互联网时代，关于未来企业唯一可以确定的就是巨大的不确定性。也就是说，在未来的几年、十几年甚至几十年里，任何一家企业都有可能经历前所未有的挑战。

面对挑战，有的公司也许会积极进行自我调整，有的公司也许会犹豫不决，还有的公司也许会拒绝直面现实。而回顾过往全球的大型企业在挑战到来时的表现，我们不难发现：拒绝直面现实的企业要远远多于主动进行调整的企业。柯达、索尼和诺基亚等曾经称霸某一行业的巨头都是未能及时进行调整而走向陨落的实例。而随着移动互联网时代的到来，此类现象则更加明显，近些年甚至有许多行业整体的发展都过于迟滞，如音像出版业、大型制药业等都面临着商业模式过于落后的问题。

那么，到底是什么导致了这些企业以及行业的腐朽衰落呢？是企业管理者决策能力下降，还是员工整体素质不高？都不是。如果企业一直沿用的顶层设计突然不能支撑公司的发展，最大的可能就是企业面临的商业环境发生了巨大的变化。

随着“互联网+”与各个行业和企业的融合渗透，企业面临的挑战也会愈加严峻。而在挑战到来的时候，企业是获得新生还是遭遇危机，则主要取决于企业的适应和调整能力，即企业进行再造的能力。

企业再造理论，出自美国著名管理学大师迈克尔·哈默（Michael Hammer）

和詹姆斯·钱皮（James A. Champy）合著的《再造企业：工商业革命宣言》一书，是企业为了实现生产成本、产品及服务质量、运营效率等现代企业运营指标的跨越式提升，以工作流程为核心，对自身的经营方式、管理方式及运营方式进行重新设计的颠覆性变革。

企业在长期发展的过程中必然会形成一些根深蒂固的基本信念。这些信念影响着企业日常的管理经营活动，也是企业业务流程设计与执行的理论思想基础。企业再造是以超越性、创造性的思维对这些基本信念进行反思重塑，以帮助企业更好地应对新的环境和挑战。它主要包括企业组织再造、战略再造、流程再造、管理再造及文化再造等多个方面。也就是说，企业再造就是对企业的整个生产、服务及运营过程进行重新设计并彻底变革，从而使其更具张力、更趋合理化。

在互联网信息技术高速发展、工业经济向知识经济新时代转型的大背景下，企业采用的传统的顶层设计已经逐渐成为企业可持续发展的羁绊。因此，企业需要运用互联网思维对企业运营的全流程进行重新设计。

企业再造是一次深刻的变革重构，涉及企业管理运营的方方面面。如果在实际再造过程中没有注意应该匹配的要素，很容易导致失败。本书从顶层设计、战略转型、流程再造、管理提升、竞争战略、品牌营销等环节详细阐述了“互联网+”时代企业再造的具体实践策略，引导企业新的市场环境下及时进行转型，并由浅入深地带领企业植入再造基因，最终在全球化的市场竞争中处于主动地位。

数据显示，美国前 500 名大型企业中，已经有 1/5 的企业着手进行了企业再造。而对于国内的企业来说，企业再造也已经成为大势所趋。正如海尔集团的创始人张瑞敏所说：“没有成功的企业，只有属于时代的企业。”一家想要在互联网时代实现跨越式发展的企业，必须学会拥抱时代，不断调整和优化，最终实现企业与互联网的完美融合。

目 录

第 1 章

企业再造：大转型时代的组织变革与管理重构

- 1.1 企业再造：企业持续盈利的新型管理模式 // 2
 - 1.1.1 企业再造理论的诞生背景 // 2
 - 1.1.2 企业再造理论的主要内容 // 4
 - 1.1.3 企业再造成功的 2 个因素 // 8
- 1.2 理论实践：探索企业再造理论的实践之路 // 9
 - 1.2.1 再造新型的组织结构模式 // 9
 - 1.2.2 企业再造的 3 个应用条件 // 12
 - 1.2.3 企业再造的三大应用动力 // 14
 - 1.2.4 企业再造不容忽视的 3 个问题 // 16
 - 1.2.5 对策：企业再造过程中的防控措施 // 20
- 1.3 企业再造与组织变革：打造扁平化组织结构 // 24

- 1.3.1 扁平化：组织变革的必然趋势 // 24
- 1.3.2 扁平化组织结构的主要特征 // 26
- 1.3.3 构建扁平化组织的 5 个因素 // 29
- 1.3.4 扁平化管理模式的落地策略 // 31

第 2 章

顶层设计：“互联网+”时代的商业模式变革

- 2.1 “互联网+”：颠覆与重构传统商业模式 // 34
 - 2.1.1 “互联网+”时代的商业变革 // 34
 - 2.1.2 “互联网+”对传统产业的影响 // 36
 - 2.1.3 “互联网+”再造传统商业模式 // 38
 - 2.1.4 互联网思维下的传统企业再造 // 42
- 2.2 “互联网+”时代，企业如何再造新型商业模式 // 44
 - 2.2.1 成功商业模式的 3 个特点 // 44
 - 2.2.2 商业模式再造的 3 个维度 // 46
 - 2.2.3 商业模式再造的六大路径 // 48
 - 2.2.4 乐视模式：平台+内容+终端+应用 // 51
- 2.3 再造利润区：企业持续盈利的“三驾马车” // 57
 - 2.3.1 从固定、剩余到分成 // 57
 - 2.3.2 建立企业内部盈利模式 // 59
 - 2.3.3 降低企业盈利的风险 // 60
 - 2.3.4 “三驾马车”模式组合拳 // 62

- 2.4 Uber 的共享经济：“互联网+”时代的商业颠覆 // 63
 - 2.4.1 Uber：共享经济开启出行革命 // 63
 - 2.4.2 Uber 的商业布局与自我复制 // 65
 - 2.4.3 共享经济模式的四大优势 // 67

第 3 章

战略再造与转型：建立企业持续竞争优势

- 3.1 战略再造：传统企业实现转型升级的关键 // 70
 - 3.1.1 企业战略再造与转型升级 // 70
 - 3.1.2 企业战略再造的 3 个原则 // 72
 - 3.1.3 企业的组织能力再造 // 75
 - 3.1.4 企业家的思维模式再造 // 80
- 3.2 价值链再造：构建企业、员工与客户的利益共同体 // 81
 - 3.2.1 实现企业、员工与客户的利益统一 // 81
 - 3.2.2 如何打造企业到员工的价值链 // 83
 - 3.2.3 如何打造员工到客户的价值链 // 86
 - 3.2.4 如何打造企业到客户的价值链 // 89
- 3.3 苏宁的战略转型：从“+ 互联网”到“互联网+” // 92
 - 3.3.1 进军电商：构建完善的服务生态链 // 92
 - 3.3.2 IT 建设：苏宁战略转型的关键布局 // 94
 - 3.3.3 线下互联网化：“互联网+零售”战略的确立 // 95

第4章

竞争战略再造：红海时代，重塑市场主导地位

- 4.1 产品定位：消费者主权时代的产品运营策略 // 98
 - 4.1.1 逆向定位：市场细分，满足新市场需求 // 98
 - 4.1.2 分离定位：需求分割，开拓新产品市场 // 101
 - 4.1.3 关联定位：品类制胜，构建新竞争规则 // 103
 - 4.1.4 产品再定位策略需遵循的3个重要原则 // 104
- 4.2 竞争定位：企业如何重新定位竞争策略 // 107
 - 4.2.1 抢位策略：建立企业市场领先地位 // 107
 - 4.2.2 顺位策略：寻找市场空隙，实现盈利目标 // 109
 - 4.2.3 跨位策略：打破固有的市场格局和秩序 // 110
 - 4.2.4 立位策略：以创新思维培育新的市场蓝海 // 112
- 4.3 差异化竞争战略：同质化时代，再造一个新利润区 // 114
 - 4.3.1 企业差异化竞争战略的四大路径选择 // 114
 - 4.3.2 企业实施差异化战略的4个关键步骤 // 116
 - 4.3.3 我国企业差异化竞争战略面临的问题 // 117
 - 4.3.4 我国企业差异化竞争战略的应对策略 // 120
- 4.4 中小企业如何在激烈的市场中建立核心竞争力 // 121
 - 4.4.1 低成本战略：打造成本领先的竞争力 // 121
 - 4.4.2 集中性战略：将资源集中在特定市场 // 124

第 5 章

移动互联网时代的营销战略转型与变革

- 5.1 移动营销：传统企业营销转型新路径 // 128
 - 5.1.1 移动营销的 5 个爆发点 // 128
 - 5.1.2 移动营销战略的 5 个方面 // 129
- 5.2 移动广告：数字化时代的营销转型与变革 // 133
 - 5.2.1 因地制宜制定广告营销策略 // 133
 - 5.2.2 多屏融合，打造 O2O2O 的闭环生态 // 135
 - 5.2.3 碎片化时代，构建场景营销模式 // 136
- 5.3 LBS 营销：移动互联网时代的精准定位营销 // 137
 - 5.3.1 LBS 营销的发展历程与商业价值 // 137
 - 5.3.2 LBS 营销的应用模式与落地策略 // 141
 - 5.3.3 企业 LBS 营销注意的 3 个问题 // 145

第 6 章

品牌再造：以创新变革重塑品牌价值

- 6.1 品牌定位战略：企业如何打造强大的品牌效应 // 148
 - 6.1.1 品牌再造：建立精准的品牌定位 // 148
 - 6.1.2 品牌延伸：品牌定位的 3 种策略 // 150
 - 6.1.3 品牌资产：注重挖掘品牌核心价值 // 154
- 6.2 品牌运营战略：构建品牌竞争力的关键策略 // 156
 - 6.2.1 品牌运营：品牌创新的三大转变 // 156

- 6.2.2 品牌营销：整合传播的 6 个步骤 // 158
- 6.2.3 品牌公关：危机公关的五大原则 // 161

第 7 章

流程再造：优化流程管理，让战略落地

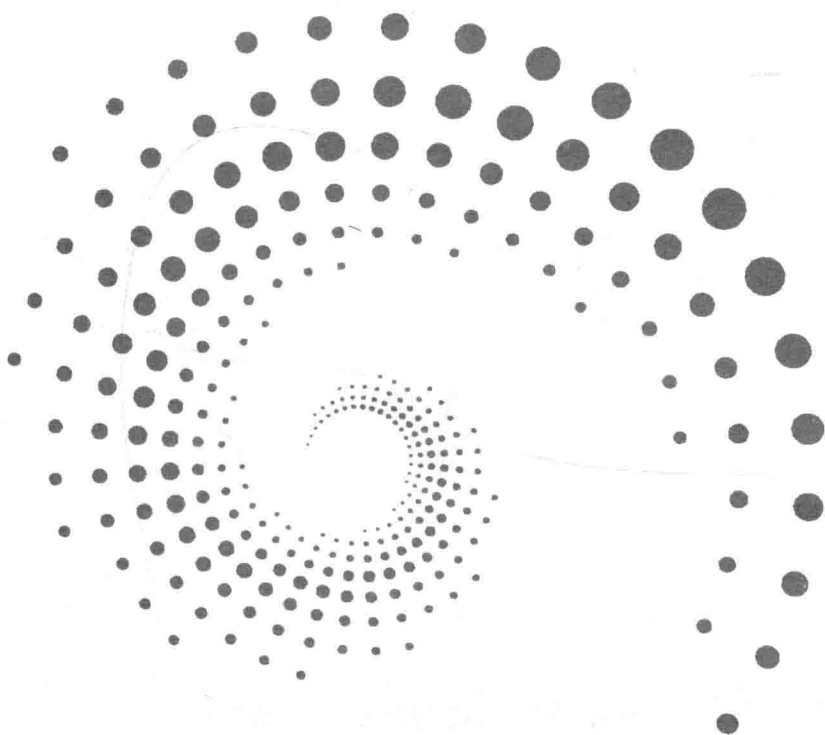
- 7.1 企业流程再造与组织变革 // 166
 - 7.1.1 企业流程再造与组织变革 // 166
 - 7.1.2 企业流程再造的 3 个原因 // 169
 - 7.1.3 流程型组织的设计与构建 // 172
- 7.2 流程再造管理的实施 // 176
 - 7.2.1 企业流程再造的方法与原则 // 176
 - 7.2.2 企业流程再造的实施过程 // 179
 - 7.2.3 企业流程再造实施中的误区 // 181
- 7.3 企业流程再造与管理创新 // 183
 - 7.3.1 以流程再造为中心的组织创新 // 183
 - 7.3.2 部门、岗位职能的流程再造 // 186
 - 7.3.3 松散耦合业务流程管理 // 189

第 8 章

管理再造：构建自动运转企业治理体系

- 8.1 执行力再造：重构企业执行力体系 // 196
 - 8.1.1 员工多而执行力差的原因 // 196

8.1.2	如何解决执行力差的问题	// 200
8.1.3	如何激发员工的工作潜能	// 205
8.2	目标管控力：实现员工与企业目标的统一	// 207
8.2.1	增强员工对企业的归属感	// 207
8.2.2	如何实现员工与企业目标的统一	// 210
8.2.3	建立以目标为导向的执行力团队	// 214
8.3	薪酬再造：企业薪酬管理制度的变革与创新	// 219
8.3.1	薪酬激励制度的设计与优化	// 219
8.3.2	初创企业薪酬设计需要考虑哪些问题	// 222
8.4	绩效变革：互联网时代的绩效管理体系	// 227
8.4.1	构建去中心化的绩效文化	// 227
8.4.2	互联网时代的绩效评估体系	// 229
8.4.3	发挥“长尾效应”，实现人尽其才	// 232
8.5	股权激励：有效激发员工的最大潜能	// 233
8.5.1	初创企业如何实行股权激励	// 233
8.5.2	建立与完善股权激励制度	// 236
8.5.3	上市公司如何做好股权激励	// 240
8.5.4	企业实施股权激励的注意事项	// 242



第1章

企业再造：

大转型时代的组织变革与管理重构

— 1.1 企业再造：企业持续盈利的新型管理模式 —

1.1.1 企业再造理论的诞生背景

1993 年，美国著名管理学大师迈克尔·哈默（Michael Hammer）和詹姆斯·钱皮（James A. Champy）合著的《再造企业：工商业革命宣言》一书出版。该书明确提出了企业再造理论，由此开启了美国和西方发达国家新一轮的工商管理革命。

企业再造是企业为了降低生产成本，实现产品及服务质量、运营效率等现代企业运营指标的跨越式提升，以工作流程为核心，对自身的经营方式、管理方式及运营方式进行重新设计的颠覆性变革。它主要包括企业组织再造、战略再造、流程再造、管理再造及文化再造等多个方面。

实施企业再造，需要企业管理者抛弃传统的运营方式及管理手段，对企业传统生产过程中的每个步骤、每个环节进行深入调查，并在对未来可能遇到的阻碍有明确认识的基础上，制订出系统完善的实施计划。概括来说，企业再造就是对企业的

整个生产、服务及运营过程进行重新设计并彻底变革，从而使其更具张力和更趋合理化。

具体来讲，企业再造理论是关于企业经营管理的一种新理论和方法，对传统管理模式中的分工理论提出了质疑，并以再生思想重新审视和重构企业以往的管理运营。该理论主张企业摒弃落后的管理运营模式和工作方法，围绕工作流程重新构建具有更强适应力和竞争力的新的组织管理模式。

企业再造理论诞生于 20 世纪 90 年代的美国，有着深刻的时代背景。一方面，面对世界其他地区新兴经济体的挑战和自身竞争能力不断弱化的困境，美国企业不得不反思自身管理运营中的问题；另一方面，随着欧美发达国家逐渐步入信息化社会，市场环境和消费需求也发生了深刻变化。

人们的需求层次逐渐提高，不再满足于同质化的产品消费，而是愈发青睐于多元化、个性化的优质产品和服务体验，社会供需矛盾逐渐凸显，世界范围内的企业竞争也愈发白热化。在这一快速变化的全球商业环境中，很多有着辉煌历史的美国企业却由于安于现状、没有进行及时的变革转型，导致无法适应新的市场环境，最终在全球化的市场竞争中逐渐处于被动地位。

其实，进入 20 世纪 80 年代以后，面对日本企业在全球市场中的快速崛起和辉煌成果，很多美国企业开始积极学习日本企业的成功经验。只是，简单的经验移植显然面临着“水土不服”的问题，没能帮助美国企业重新获得生机。

鉴于此，很多学者逐渐认识到美国企业要想重获辉煌，必须在管理理念、组织模式和工作方法等多个层面进行一次彻底的变革重构。企业再造理论由此出现，并直指传统管理运营模式中最核心的分工理论。

现代经济学理论的开创者亚当·斯密曾指出，正是社会分工的出现和发展使人们在劳动时有了更加熟练的技巧和更为精准的判断力，从而推动了劳动生产力的巨大提高。

具体来看，分工对生产效率的提高主要表现如下。

★ 分工能够提高劳动者的专业化水平，使他们在短时间内熟练掌握工作技能，从而极大地提高生产效率。

★ 分工使劳动者能长时间专注一项工作，避免了因频繁更换工作内容而造成的时间和精力上的浪费。

★ 分工还能带动创新，创造出能够节省劳动的更高效的机器或工作方法。不过，分工理论下的管理组织模式在提高企业生产效率的同时，也不可避免地对企业长远发展造成了阻碍。

★ 将连续性、一体化的业务流程分割成琐碎的片段，并把劳动者束缚在这些独立的片段之中，导致了人们劳动技能的片面化，使人成为机器的附庸。这既与人的全面发展相悖逆，又不利于企业各个业务部门间的交流协作，增加了企业的管理、运营与协调成本。

★ 科层体制是分工理论下最完美的企业组织形式。这一垂直性集权化体制在企业内部建立起严格的上下级层级结构，并通过严格的规章制度监管企业生产运营的每个部分，极大地压抑了员工的自主性和创造性，也无法有效应对外界环境的快速变化。

特别是在互联网信息技术高速发展、工业经济向知识经济新时代转型的大背景下，有着 200 多年历史的分工理论已经逐渐成为企业可持续成长的羁绊。因此，企业需要运用现代信息技术的力量对每项业务的核心流程进行重新设计，再造理论也就应时出现。

1.1.2 企业再造理论的主要内容

◆ 企业再造理论的 3 个方面

企业再造并不是一次小修小补的改良运动，而是对整个企业管理运营模式和工作方法的彻底重构，是一场突变式的深层次改革。这主要体现在 3 个方面，如图 1-1 所示。

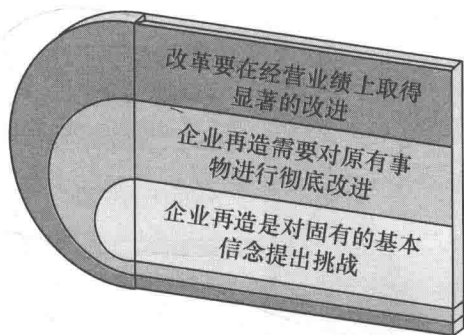


图 1-1 企业再造理论的 3 个方面

（1）企业再造是对固有的基本信念提出挑战

企业在长期发展过程中必然会形成一些根深蒂固的基本信念。这些信念影响着企业日常的管理经营活动，也是企业业务流程设计与执行的理论思想基础。企业再造就是以超越性和创造性的思维对这些基本信念进行反思重塑，以帮助企业更好地应对新的环境和挑战。

（2）企业再造需要对原有的事物进行彻底的改造

与日本企业的变革思路不同，美国企业所开展的再造工程绝不是一次小规模渐进式改良，而是借助日益发展的现代信息化技术手段，对原有的组织管理模式和工作业务流程进行一次根本性的变革和重塑，推动企业从宏观基本思想到具体工作方法等各方面发生巨大转变。

（3）改革要在经营业绩上取得显著的改进

企业再造的目标是实现业绩上的显著提升，使美国企业重获新时代的市场竞争优势。哈默与钱皮为美国企业的再造工程制定了一个具象化的改进目标：“周转时间缩短 70%，成本降低 40%，顾客满意度和企业收益提高 40%，市场份额增长 25%。”

◆ 企业再造理论的 3 个基本思想

企业再造理论的基本思想主要包括以下 3 个方面，如图 1-2 所示。