

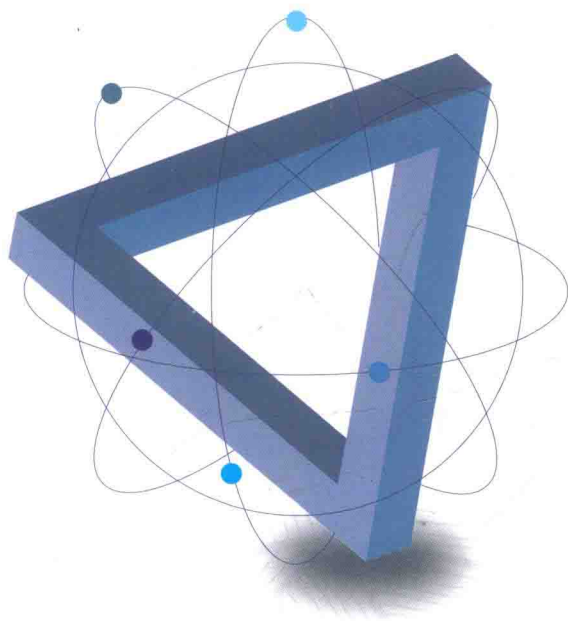


东方管理前沿丛书

互联网化战略构建

A CONSTRUCT FOR INTERNET STRATEGY

白万纲◎著



全面、深入阐述互联网化战略构建的实战力作；对互联网化战略、“互联网+”行动方案从战略思维、实现路径到方法步骤具体化、可操作的实用全书。

中国出版集团 东方出版中心

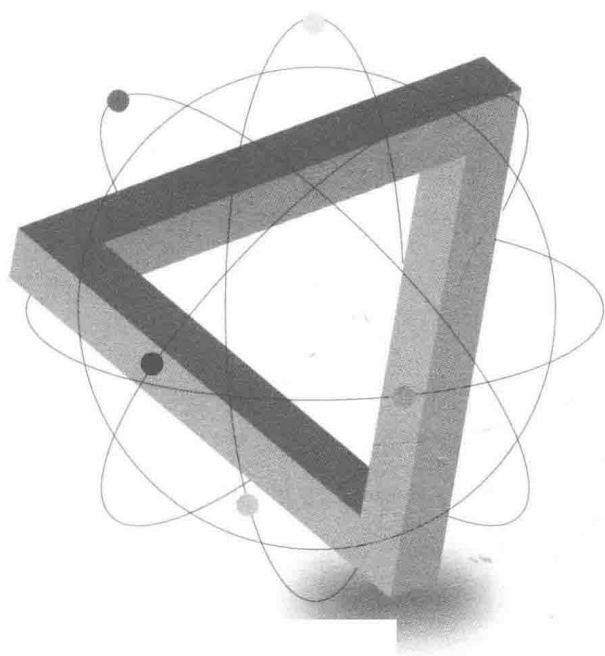
東

东方管理前沿丛书

互联网化战略构建

A CONSTRUCT FOR INTERNET STRATEGY

白万纲◎著



中国出版集团 东方出版中心

图书在版编目(CIP)数据

互联网化战略构建 / 白万纲著. —上海: 东方出版中心, 2016. 4

(东方管理前沿丛书)

ISBN 978-7-5473-0931-5

I. ①互… II. ①白… III. ①互联网络—影响—企业管理—研究 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 039930 号

互联网化战略构建

出版发行: 东方出版中心

地 址: 上海市仙霞路 345 号

电 话: 62417400

邮政编码: 200336

经 销: 全国新华书店

印 刷: 昆山市亭林印刷有限责任公司

开 本: 710×1020 毫米 1/16

字 数: 280 千字

印 张: 20.5 插页 2

版 次: 2016 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-5473-0931-5

定 价: 49.00 元

版权所有, 侵权必究

东方出版中心邮购部 电话: (021)52069798

前 言

伴随着信息技术的整体发展,互联网也由最初 web1.0 时代的互联,进化到 web2.0 时代的互动,并向 web3.0 时代的互惠进发。在此过程中,互联网由最初只是一个新型的行业,被传统企业所轻视,逐渐变成了人人都讲、人人都在追捧的转型利器。

互联网从诞生之日起,便一直对传统行业产生潜移默化的影响。从传统媒介的渐变式消失到互联网企业对跨界传统企业的敲门式探索,再到 21 世纪的第二个十年跨界整合的爆发性增长。传统企业对互联网的认识,由最初的看不见、看不到看不懂,再到最后追不上,经历了一个残酷的认识过程。显然,传统企业被互联网颠覆,已经成为定局,只是被颠覆的途径不同罢了,是自我颠覆式转型发展,还是坐吃山空等待时代浪潮的包围式袭击?答案是明确的,自我颠覆式转型尚且有一线生机,不转型就是坐以待毙,就像温水中的青蛙,终究逃不过死亡。

在 2015 年的政府工作报告中,李克强总理首次代表官方提出“互联网+”行动计划。在得到国家层面的认可之后,“互联网+”迅速成为热门话题,互联网企业和传统企业共同探讨,积极思考并寻求如何将互联网与传统行业结合,带动传统

企业的转型。

中国互联网产业的蓬勃发展,以及中国政府提出的“互联网+”给已经被赋予太多联想的互联网领域进一步注入热度,互联网不再只是属于某一个行业、某一个领域,而成为一个资源整合的载体。

与此同时,发展的节奏、时空都在被互联网所改变。社会氛围、商业文化、产业逻辑、企业经营哲学、消费者行为习惯等,都在以极快的速度、极大的广度和深度变化着。整个时代和社会都在召唤,无论是形式意义上的互联网企业,还是传统行业,要紧跟时代步伐去深化自身的互联网经营哲学和理念。

“华彩”作为集团型企业战略和管控的变革创新者,经历了早期国际咨询公司的技术平台创新,有着自身成熟的理论基础和创新式实战经验。有一批深扎于企业互联网转型研究、立足于为传统企业互联网转型提供个性化解方案的研究团队,时刻更新对互联网公司和传统企业的研究分析,以崭新的转型案例和知识体系梳理,为传统企业转型服务。

本书共分为五编来阐释互联网化战略的知识体系。第一编全面阐述了企业互联网化全景图;第二编详细阐述了互联网化战略及范式冲击;第三编从实际操作角度介绍了互联网化转型;第四编论述了互联网化战略下的企业适应与变革;第五编则探讨了互联网化的未来与集团战略应对。

目 录

前 言	1
-----------	---

第一编 企业互联网化全景图

第一章 企业的互联网化挑战	2
传统企业转型的必要性	2
互联网时代经营哲学的异化	6
传统企业互联网化转型的障碍	7
传统企业互联网化转型的误区	11
互联网企业面临的挑战	14
第二章 互联网化战略的本质	16
互联网化带来企业新发展	16
企业内部互联网化战略	19
企业外部互联网化战略	22
第三章 企业互联网化大趋势	25
互联网发展的代际	26
传统行业互联网化大趋势	29
集团型企业互联网化发展方向	33
企业互联网化全貌	35

互联网形态	37
第四章 消费型互联网化	39
传播及信息获取互联网化	39
运营及管理互联网化	40
“三链”互联网化	43
生态圈互联网化	44
第五章 价值型互联网化	48
内外部信息化及移动运营	48
深化物理层级互联网化	51
企业互联网化	54
高敏感型组织智商及供应链互联网化	56
高动态型组织智商及产业链互联网化	59
高远见协同型组织智商及生态链互联网化	60
最终价值与效果	63
第六章 媒介型互联网化	65
聚合为王	65
互动为王	66
生态圈为王	68
互联网入口	69
引爆互联网	71
第七章 功能型互联网化	73
联通	73
功能	74
智慧	76

高互动	78
高人工智能	80
多层次人工智能构建与自组织	81

第二编 互联网化战略及范式冲击

第八章 企业互联网化战略构建	84
顶层战略定位	84
互联网化战略对经营哲学的异化	87
构建型战略定位	90
互联网化战略的四种构建模式	94
集团型企业与单体公司互联网化	98
互联网化战略与企业的两元化战略	100
第九章 集团型企业的互联网化战略	102
集团型企业互联网化哲学	102
集团战略的变迁	103
影响集团未来发展的四大因素	105
集团型企业互联网化战略方法论	107
集团型企业互联网化战略分析	108
第十章 互联网化战略的异化效应	111
时间异化战略	111
空间异化战略	118
动力异化战略	122
系统异化战略	125
基因异化战略	131

第三编 互联网化转型

第十一章	七大范式的转变及推动力	136
	产权范式的转变和推动力	136
	心智范式的转变和推动力	141
	战略范式的转变和推动力	143
	决策范式的转变和推动力	146
	运作范式的转变和推动力	148
	组织范式的转变和推动力	150
	绩效范式的转变和推动力	152
第十二章	集团型企业互联网化建设	155
	发展模式	155
	两个维度	159
	企业生态圈构筑	162
	四大互联网化管理战略	166
	五项业务互联网化评价	171
第十三章	构建互联网化集团六大步骤	177
	形成互联网普世价值观	178
	互联网形态及运营模式的选择	179
	形成基本管理战略	181
	业务互联网化评价	181
	深度互联网化	182
第十四章	传统产业互联网化转型	188
	整合企业资源	188

制定业务互联网化战略	190
全网整合营销方案	195
第十五章 如何进行互联网化业务运营	197
互联网化产品运营的核心工作	197
内部管理、经营高效化清晰化	202
第十六章 业务互联网化企业的管控结构与制度流程	207
业务互联网化的组织架构	207
企业互联网化流通设计	212
互联网化业务的整体运作流程	215
目标管理及互联网化企业绩效考核方案	216
 第四编 互联网化战略下的企业适应与变革	
第十七章 企业职能的互联网化	220
战略互联网化	220
融资互联网化	221
投资互联网化	222
财务互联网化	223
人力资源互联网化	225
研发互联网化	228
供应链互联网化	229
营销互联网化	232
风险管理互联网化	233
第十八章 运营效率和价值的互联网化	235
互联网化决策体系构建	235

互联网化经营方式的构建	240
互联网化绩效	243
互联网化资源配置	245
知识体系的互联网化构建	249
客户需求应对的互联网化构建	253
竞争对手监测体系的互联网化构建	255
消费趋势发现	257

第五编 互联网化的未来与集团战略应对

第十九章 互联网化对集团战略的冲击	262
推动互联网化转型的五种根本力量	262
互联网化冲击与集团战略的八大变化	263
第二十章 互联网化背景下的集团战略应对	269
集团战略体系构建	269
三层面集团战略构建	271
集团战略的落地执行	273
集团母、子公司战略互动	274
集团战略风险控制	275
第二十一章 “互联网+”行动计划	276
“互联网+”的缘起	276
“互联网+”行动计划对产业的重构	280
“互联网+”行动计划对资本的重构	288
第二十二章 互联网化的未来	297
互动时代	298

犀利的微观洞察	302
基于互联网的企业创新体系构建	304
互联网化的组织智商	308
宏大的远见与明日塑造	311

第一编

企业互联网化全景图

1

本编通过企业的互联网化挑战、互联网化战略的本质、企业互联网化大趋势、消费型互联网化、价值型互联网化、媒介型互联网化、功能型互联网化等内容,全方位勾勒了企业互联网化全景图。

第一章 企业的互联网化挑战

当今整个时代的步伐已渐渐踏入移动信息技术的潮流,计算机从当年的军用巨无霸进化成跨时代的“APP 魔盒”,以及更加新潮的穿戴设备,这些进步和发展必将引发企业的新一轮信息技术革命,即商业世界由工业时代所塑造的标准化、流程化大生产,向互联网时代的个性化、方案化转变,本章将从不同角度阐释企业在互联网化过程中将会遇到的挑战。

传统企业转型的必要性

互联网本身具有载体革命性、资源整合性、生态排他性三大特性,并且伴随着互联网革命的深化,互联网自身所拥有的特性也使得整个互联网时代发生变化。这种变化主要表现在社会化进程的加快,以及个体崛起速度的加快,这种转变会给传统企业带来思维方式上的转变,以及发展模式上的颠覆,使得传统企业的互联网化转型变成一种必然结果。

1. 互联网的三大特性

互联网的第一大特性是载体革命性。与传统意义上的技术进步不同,互联网的深入发展正在时刻证明着互联网不单单是一种技术革命、技术进步,更是一种载体革命。互联网由原来的信息传播、交换载体,逐渐演变成资源整合、互动交流载体,这种载体的演进变革,带给人类全新的生态脉络,使得传统的思维模式、行为习惯、经营哲学与互联网范式下全新的理念间产生了巨大的隔阂。

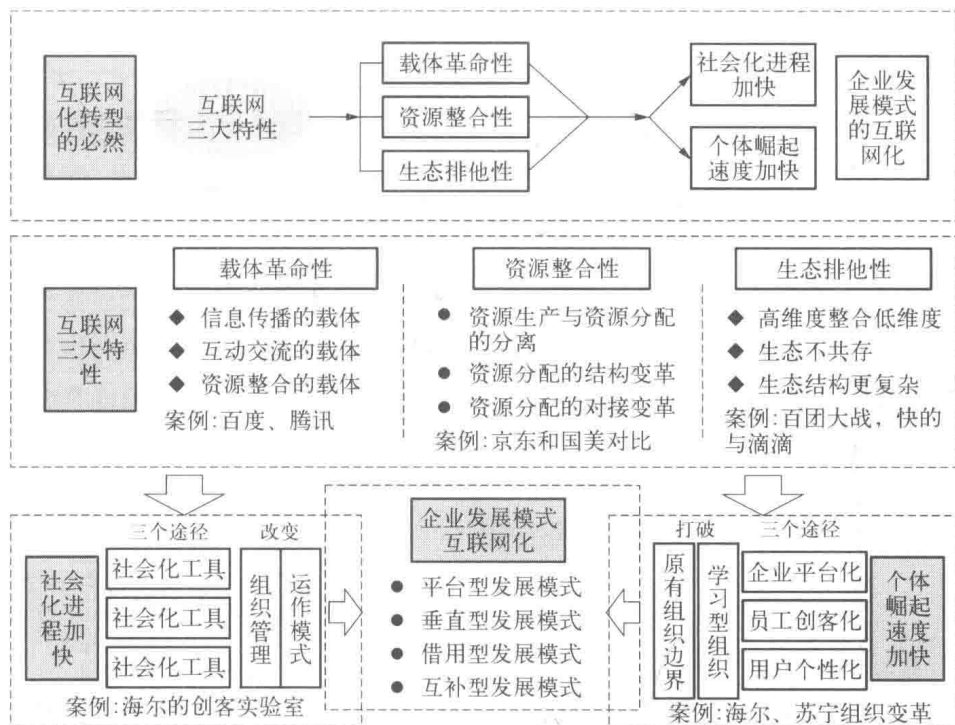


图 1-1-1 传统企业互联网化转型的必然性

互联网第二大特性是资源整合性。互联网改变了原有的资源流动形式和分配形式,使得传统范式下的资源高度聚集、高度吸附。与此同时,互联网有效解决信息不对称的能力,也使得资源的利用率达到了前所未有的高度。互联网的这种资源整合特性与传统意义上的资源整合有本质的区别,这主要体现在资源生产与资源分配的分离、资源分配的结构变革、资源分配的对接变革这三个层面。

首先,资源生产与资源分配产生分离。传统范式下,资源的生产与分配之间分离程度比较低,往往资源的生产者就是资源的分配者。而互联网作为新时代的载体,尽管不能够生产真实资源,但通过自身的平台特性以及生态特性,能将资源的产出与分配进行最大程度分离。同时,互联网还通过自身拥有的数据资源、在线用户资源进一步增强对资源的吸附能力。

其次,资源分配的结构发生变革。传统范式下的资源分配所涉及的信息流、人流、物流都是线性的。而互联网颠覆了传统的线性资源流动价值

链,转型成以用户为核心的环状流动形式,并且资源分配者与资源使用者之间呈现出强力互动的关系。

最后,资源分配的对接产生变革。消费者和客户接触的不再是资源生产者,而是资源分配者。例如,电器消费者接触的不再是海尔、美的,而是京东;买房、租房的人接触的不再是实体房产中介所,而是搜房网等垂直电商。

互联网的第三大特性是排他性。互联网商业模式从本质来说是在打造全新的生态圈,这种生态圈层的构筑,比以往传统范式下的生态圈构筑更精细、更紧密。并且从生态圈构筑的演进过程来看,相似的生态最终都会在另一个更高的维度上被整合,这就使得互联网产生了强烈的排他性质。

2. 互联网特性下的时代变化

互联网所存在的三大特性带来了整个时代的变化,呈现出一种互联网时代的样貌,这主要体现在社会化进程的加快、个体崛起速度的加快。

社会化进程的加快,主要体现在互联网带来的技术、人才、资源等社会化进程远超传统产业的积累过程。在互联网时代,资源可以高速高效聚集,平台型模式能够产生对整个市场的强吸引力和磁性效应,与此同时,互联网所实现的平台打造、消费者对接,使得自身具有了打碎资源、吸附资源、重新构筑资源的能力。这些都加快了整个时代的社会化进程。

互联网带来了个体崛起速度的加快,主要体现在个体获取资源聚焦的难度大大降低,自媒体、大 V、社群、粉丝经济等无不传达着一个共同的信息,那就是整个社会在不断地实现个体崛起。并且企业伴随着个体的崛起,整个社会变得更加复杂多变,知识更新迭代更快,消费者消费习惯变化更快,这就使得原有的组织边界将会被打破,原有靠经验经营的思路就不再行得通。

3. 对传统企业的颠覆

一方面,互联网颠覆了传统企业业态强于一切的思维方式。在互联网时代的背景下,传统企业所处行业业态将不再重要,重要的是企业必须在其

所在的生态系统中寻求自己的位置。产业的形态也不再像以前那样稳定,产业随时会发生变化,新的产业可能会被创造,原有的产业也可能被重新构建,传统企业要善于找到自己的转型定位,从战略层面评估自身能力,构建自身的生态系统,或者是找到自身所在生态的角色。

另一方面,互联网颠覆了传统企业的发展模式。互联网带来的超高速资源、资本、信息、技术的有机结合,彻底颠覆了传统企业的发展模式,使得未来变得非常未知。可能现在一个规模很小的,只有几十万元资产的作坊,靠互联网的整体运作模式,快速地把各种资源整合起来,就能迅速构建成一个商业帝国。例如,起点中文网,通过互联网运作模式,将原有的写作到出版到销售再到读者阅读的垂直型发展模式,颠覆成以读者为核心的环状平台式模式,直接构建起读者与消费者之间的互动平台。

总之,传统企业若是继续遵循传统的发展模式,那么仅靠自身努力发展而来的这些核心技术、核心资源等将会在互联网的聚合能力下顷刻瓦解。

4. 传统威权式集团到互联网化集团的发展变化

第一,从由前而后的,按照价值链顺序,把控上游资源与进入门槛来赢得整个价值链,到注重需求发现,管理乃至创造,从价值链末端来倒控整个价值链;第二,从注重用整体战、系统战,把握主流大趋势、大概率、大项目,搞定大机遇的擒贼先擒王,到注重把握需求、机遇、价值、资本、创新、组织等诸多因素的碎片化,构筑一个生态圈经营机遇网来捕捉这些碎片,使之连缀成一个巨大的价值流,一圈一流形成互促互放大循环;第三,过去是构筑一个高效结构去精确获利,今天只能是构筑一个大生态圈去广泛获利,再通过自身在生态圈中的角色来经营和获取,放大自身价值;第四,由之前母、子、孙公司架构,再通过交易与市场优势驾驭驱动深入到最后一公里的协作机构,吸星大法式完成价值抽水机运作,到现在有若干经营单元直接经营若干最重要的最后一公里,而非假手协作机构;第五,由经营企业内有限资源,到经营社会的无限资源。