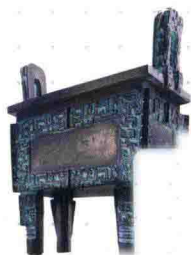




Kingdee 金蝶

# 「互联网+」 转型实战 解码中国管理模式⑧

中国管理模式杰出奖理事会 《商业评论》杂志社 著



机械工业出版社  
China Machine Press

# 「互联网+」 转型实战 解码中国管理模式⑧

中国管理模式杰出奖理事会 《商业评论》杂志社 著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

“互联网+”转型实战：解码中国管理模式⑧ / 中国管理模式杰出奖理事会，《商业评论》杂志社著. —北京：机械工业出版社，2016.6

ISBN 978-7-111-53960-5

I. 互… II. ①中… ②商… III. 企业管理—管理模式—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 122593 号

## “互联网+”转型实战：解码中国管理模式⑧

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：方琳

版式设计：董纪丽

印刷：三河市宏图印务有限公司

版次：2016 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm×242mm 1/16

印张：14.75

书号：ISBN 978-7-111-53960-5

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

。编委会。

陈春花 徐少春 范玉顺 魏 炜 蔡舒恒  
周利国 黄双喜 刘书博 王 宏 颜杰华  
刘雪慰 陈赋明 葛伟炜 江 涛 旷世敏  
李琳璿 史 莹 王苏娜 袁新宇 胡 谨

# 。 序一 。

## 当猛虎插翅飞翔时

回首过去30年来国家的经济发展，中国抓住经济全球化的机遇，依托人口红利和出口的全球竞争力，取得了举世瞩目的经济成就，成为全球第二大经济体，经济总量超过60万亿元人民币。但在亮眼的成就背后，我们不能忽视的是环境的严重污染、自然资源的巨大压力、已经过剩的产能、不再具备优势的人口红利……中国经济的转型，势在必行，刻不容缓。

### 转型要义：质量是关键

究竟什么是转型？目前有多种解读，但我认为经济转型的关键值就是质量：经济质量、生活质量、产品与服务的质量。

衡量一个国家或地区经济质量的好坏主要有两个标准，一是经济增长以后，老百姓是不是得到了实实在在的实惠。二是经济增长了以后，贫富悬殊、社会公正是不是得到了改善。要提升经济质量，关键就是要达到以上两个标准——民生的标准、社会公正的标准。习近平总书记在中央政治局常委与中外记者见面的讲话中指出，人民对美好生活的向往，就是我们的奋斗目标。所以人民生活的质量，就成为政府发展经济的关键，我们要满足人们对美好生活的向往。而提升经济质量、生活质量的关键，是提升产品与服务的质量，这需要我们付出巨大努力。在某种意义上，质量是硬道理，某些时候超越了民族感情，超越了意识形态。

过去，中国经济增长重数量、拼数字，主要依靠大型企业，尤其是大型

国有企业。但是我们要真正改善民生，真正谋求社会公正，还是要依靠广大中小微企业。尤其在“互联网+”上升为国家战略，“大众创业，万众创新”已成新浪潮之时，国家的经济政策走向是支持和发展中小微企业，广大企业家必将迎来前所未有的历史机遇。

## 企业转型实战：当实力派拥抱“互联网+”

面对新的发展机遇和新的经济趋势，企业不仅面临着商业模式重构、产品与服务创新、运营管理升级的新命题，还需要在热潮中保持冷静清醒的认知，守住企业经营管理的核心，从管理当中要质量，这样才能在“互联网+”时代提升中国经济发展的质量，让老百姓得到实惠。

正如本书所详细解读的九家企业案例，它们借助互联网技术的力量，恪守企业经营本质，创新管理思维、管理方法，从更多的创新面解决质量的问题，将事业推上新高度。我们欣慰地看到：

创办 21 年的立白集团，在国外大品牌的夹击中，依托产品的不断创新和独有的渠道管控能力逆势而上，稳居中国日化企业的第二名。更值得我们尊敬的是，立白在创立刚 3 年时，就下定决心环保建厂，开创先河。这不仅是企业经营的战略远见，更是企业社会责任的彰显。

中国电信江苏电子渠道运营中心，作为中央企业改革的先锋，借“互联网+”之势，大刀阔斧革新传统业务，注入互联网基因，采取阿米巴组织，注重合伙人精神，以黑马之姿赢得青睐。没有什么比突破自身局限更值得鼓励的了。

## 王者可期：当猛虎插翅飞翔时

这才是中国真正有成长活力的企业，它们低调沉稳，专注于经营的本质，深耕细作，同时又孜孜不倦地探索、尝试、拥抱“互联网+”等新技术、新经济所带来的变革和机遇。中国有一句成语“如虎添翼”，不正是如猛虎

一般的实体企业与互联网的完美融合吗？

正如董明珠女士所言：“马云在中国能有但不能多，董明珠是越多越好。”我们首先要打造千千万万个强壮勇猛的“老虎”，这就是中国的实体企业。没有实体企业的经营质量，中国经济发展的质量和老百姓生活质量的提升，就无从谈起。没有这样的基础，“互联网+”就是空中楼阁。猛虎下山，气势勇猛，但终归有所局限，广阔天空依然是它的禁地。只有当猛虎插翅飞翔时，才可纵横天地之间，成为真正的王者。中国需要这样的王者，让中国的经济质量和管理模式实现新的飞跃，而这也是中国管理模式事业的新起点。

龙永图

中国管理模式杰出奖理事会首席顾问

中国入世首席谈判代表

原博鳌亚洲论坛秘书长

## 。 序二 。

### 三种趋势催生管理新范式

最近，很多管理学界的话题都转向了 100 年的管理理论和理念，在互联网时代是否过时？很多人似乎认同这个观点，认为 100 年来的管理理论和框架已经过时，有人甚至直接指出“经典管理学的丧钟”敲响，这些讨论和警示是非常重要的，令人欣慰的是，文章的结论也是“管理学的真正春天”会来临。

一方面，人们之所以如此关注互联网技术对管理的冲击，是因为的确有一些东西改变了，而且是生活方式的根本改变，这也导致了人们行为和价值判断的改变，而管理正涉及这些领域。另一方面，全球化带来的资源和环境的改变，一样影响着组织与管理本身。提米欧·帕帕亚尼斯撰文写道：“千年以来，地中海地区都是由帝国所统治的——亚历山大帝国、罗马帝国、拜占庭帝国以及奥斯曼土耳其帝国都曾是统治者，在帝国统治下，地中海各个小城邦自成一体，拥有高度自治的社会结构、文化和宗教。历史上著名的城市，如君士坦丁堡、亚历山德里亚、塞萨洛尼基和阿勒颇都曾经是大都会，在文明诞生的过程中扮演着重要角色。因此，在 21 世纪中叶，地中海或许能够重新发现共存的艺术。但这一次，人们将在民主框架中共存。”

坦白讲，管理今天的确需要提供新的范式，一种基于共享价值的新范式。在我看来，新的管理范式是：具有系统思考能力的领导者，依赖于激发个体内在价值，而不是沿用至今的组织价值，来考虑整体以及个体的行为。这种新的范式中，有关个体价值的创造会成为核心，如何设立并创造共享价



值的平台，让组织拥有开放的属性，能为个体营造创新氛围，则成为基本命题。

我之所以提出这个新的管理范式，是因为如前面所阐述的那样，有三种趋势推动了这种新范式的出现和发展：

整个社会环境都需要关注可持续性和创造力，特别是生态资源局限性越来越显现的时候，社会发展的可持续性需要依赖于更多的价值创造，而不是过度消耗资源。

技术的发展，让更多的商业模式创新出现，更多的未被满足的需求被发现出来，这些新的机遇与信息，让商业推动和催生了很多新的组织形态，网络社会、虚拟世界的出现就是一个明显的例证。这些新的组织形态的出现，也自然要求管理范式能够匹配。

人们价值观的演变。过去 100 年间，人类的价值观一直是演变的，如果用大的框架分析，最早人类屈从于自然，那时的价值观中，自然是神，不可违背。随着人类自身的强大，人类开始以自我为中心，自然成为人类取之不尽的资源。到了今天，人类终于理解了人与自然的关系，不再用从属或者主宰的价值观，而是用了生态价值观，与自然开始共存。只是需要我们注意的是，未来，价值观的演变速度会更加剧烈。

也正是这样，理解三种趋势所需要形成的管理新范式，我更加倾向于对于管理本身的强化，而不是淡化或者去管理化。因为，个体价值崛起，更需要平台与导引，创新与创造力如何转换成真正的价值更需要加以推动，而价值观演变剧烈更需要明确价值判断。“我”如何成为“我们”？“个体价值”如何成为“整体价值”？这是管理新范式必须要解决的命题。

在一个充满动荡和混乱的时代，这正是展示有效领导力的时候，这个判断，我相信大家会认同。

这一届中国管理模式杰出奖的评选，让我们找到了那些能够应对互联网挑战的企业，它们的实践案例其实都解决了一个根本的问题，就是让组织价

值和个体价值能够被完全释放出来，而这恰恰是互联网时代管理的根本性要求。我期待中国管理实践能够真正找到一条让个体和组织发挥价值的新路，对管理价值本身和理论做出属于中国的贡献。在今天的商业世界里，我们需要具有企业家精神的企业领导，来解决我们必须面对的不确定性以及可持续性。我期待通过这项主题的研究和实践，我们能够真正去理解管理所能创造的价值，以及所必须面对的改变。

陈春花

中国管理模式杰出奖理事会理事长

华南理工大学管理学院教授

新希望六和股份有限公司联席董事长兼首席执行官

## 。 导语 。

### 迈入“互联纪”，你如何才能活下来

“这是一个全新的时代、互联网时代，破坏和颠覆是互联网时代的特征，现阶段管理创新和组织再造比任何创新都重要。平衡就是静态，静态就是死亡。”

——美的集团董事长 方洪波

2015年热映的《侏罗纪世界》中的霸王龙，它在侏罗纪所向披靡的庞大体格、威猛肌肉、铁嘴钢牙，无法抵御环境巨变，反而是更加灵活的哺乳动物和更加智慧的人类掌握了生存权。于是我想到了之前的文章所提到的，当企业的核心能力不再适应外部竞争环境的时候，它反而会使企业走向衰亡。在当下的商业世界中，正如美的集团方董所言，很多来自于传统行业的大型企业正面临着互联网技术带来的新环境和游戏规则，天天担心来自新型互联网科技企业的挑战。面对巨变，传统行业的大型企业就只能如同侏罗纪的霸王龙一样坐以待毙吗？企业管理者应该如何应对？如何改变？

### “互联纪”

2014年，中国智能手机用户超过5亿人，中国成为全世界智能手机用户最多的国家。移动互联网正在从根本上重构中国人的生活方式。与之相应地，企业方面通过应用互联网移动设备、社交媒体以及云科技，越来越多地开始寻找与互联网科技相关的数字化转型之路，从互联网经济中获取新的商

业增值。然而我们见到的多数成功案例来自于中小型企业或者新生的互联网生态型企业，它们的产业背景也往往是高科技、IT 或者社交游戏、动漫音乐等年轻产业。而对于来自传统行业的大型企业来说，互联网技术似乎并未很快得到应用，在“互联纪”似乎做一个追随者对于它们更加稳妥。毕竟让一群巨大的霸王龙合作狩猎难以想象，让一只体积庞大的大象起舞也不是一件容易的事。但这仅仅是一种建立在旧环境中的惯性思维。

最近《麻省理工斯隆管理评论》的一篇文章的作者 Westerman 和 Bonnet 在调研了全球 400 家传统行业企业后发现，数字化和互联网转型的案例正越来越多地发生在传统行业中，比如制造业、服务业、资源开采行业等。调研总结后，他们建议那些来自传统行业的大型企业的管理者，不要停止审视已有的运营模式和传统假设，并且不要放过任何企业信息化、互联化的机会！

## 反思惯性思维，寻求企业的互联化转型

那么为了在“互联纪”生存，有哪些惯性思维是需要被管理者不断审视的呢？

### 惯性思维一：顾客会更加倾向于与人的互动和接触

并非所有的产品服务提供者与顾客的互动都是必要和有价值的，尤其是当商家只提供简单类型服务的时候。很多企业组织已经用互联网技术和数字创新产品做到了为顾客提供“无接触”或者“有限接触”的高满意度服务体验。实际上，相比于传统的接触互动型服务，一些顾客其实更加倾向于使用自助型服务。比如在中国的火车站和飞机场，越来越多的旅客选择自助型售票和登记柜台办理票务，国外超市也普遍应用自助结账服务机柜台，节约了顾客排队等候的时间。现在二三十岁的年轻人不仅倾向于网上购衣，也开始在网上或者应用手机设备来看房甚至购买保险。对于他们来讲，传统的

与人互动的过程反而不方便和浪费时间。

另外，一些数字化自助服务环境甚至可以提升用户体验并且帮助公司实行信息化管理。比如在美国俄亥俄州的克莱维兰德博物馆给参观者发放 iPad，这样不仅可以帮助参观者了解博物馆内部设施和自助选择路线，而且可以收集每一个参观者的行为方式和习惯数据，以此协助管理者不断提升顾客体验，从而增加访问量。

## 惯性思维二：我们已经足够自动化了

相比几十年前，如今的生活可谓高度自动化了，互联网经济带给我们足不出户的购物体验，每天带个联网手机就可以解决出行问题，下载应用 App 就可以让海底捞火锅送到家里……但这就足够了吗？自动驾驶小轿车，代替人脑写新闻报道甚至是小说故事的电脑软件，医生与病人之间不必面对面接触进行诊断而是实行远程诊断甚至是自动化手术，这些科幻小说里的设置在互联网数字技术协助下都会成为可能——只有想不到，没有做不到。除了产品层面的自动化突破，传统的工作方式也会被颠覆。比如在资源开采类产业，更程度的自动化可以让人脱离危险的工作环境。除了替代人力，应用最新的信息化技术可以协助人力、解放人力，让人从事更加具有创造性价值的工作。比如一家企业可以应用自助型人力资源系统，从而用更少的人力资源部员工就可以完成组织的相关人事工作，那么，人力资源部员工可以聚焦于提升管理技能，而不必面对无聊的机械性工作。

## 惯性思维三：企业传统的优势战略资产无法变为互联网经济中的优势战略资产

进入互联网经济的商业组织往往不需要完全抛弃其在“现实世界”中积累起来的竞争优势和战略性资源。通过互联网思维和信息化技术视角再来审视思考已有的资源，能够帮助企业找到一条新的优化应用战略性优势资源的途径，并且撬动以往积累的能力和经验的经验以实现在新环境下的新发展。这里再

给出一个例子：法国有一家黄页公司，在几年前意识到以往售卖那种记录工商名录的厚重黄页实物产品已经难以与谷歌或者 Yelp 之类的互联网信息型企业竞争。这家公司的 CEO 看到了一个向数据化服务转型的机会：不是在纸质的黄页书中售卖广告，而是做网上广告。这样可以帮小型企业建立“数字化能力”（digital capability），比如借助网页相关信息和搜索引擎的优化。另外，黄页公司 CEO 看到以往那种与黄页书印刷和运输相关的企业资产和能力在新的商业环境中已经难以发挥优势，但是公司对当地工商业的了解以及公司销售人员积累的关系网络却能够在新环境中发挥作用。基于此认识，公司开始建立与以往的竞争对手，比如 Google 和新生的互联网型科技企业的合作型伙伴关系。虽然黄页公司所在的传统产业的未来尚不清晰，但是这家公司依靠及时的能力转换开始赚取利润。类似这样的对于其传统型资产与新型互联网数字技术进行结合的企业还有很多，如英国著名的时尚品牌博柏利集团，还有中国云南白药集团，就重新整改了原有的网上资源，继而建立起一个强大的、更加吸引顾客的、可以把品牌理念和产品更加无缝连接地展现给顾客的社交媒体平台。

不能忽视的还有伴随商业模式诞生的企业资产。新型公司中，Airbnb 和 Uber 的商业模式展现了强大的生命力。传统企业也在创新性地加入来势如此凶猛的“分享经济”，比如万豪国际酒店集团就与互联网型企业 LiquidSpace Inc. 合作，一起促进万豪酒店用于租借的办公空间的销售。类似地，宝马公司和戴姆勒公司一同加入 Zipcar 的网上平台，共同打造了一个汽车租赁的生态圈。

## “互联纪”生存法则——继续前行

随着信息技术在全球范围的普及，互联网经济环境创造了一个新的商业战场和一套新的游戏规则。未来随着移动互联网更深入的渗透，企业拥抱移动互联网技术的程度会更高。移动互联网为企业赋予了迅速进行低成本扩张

的能力，其结果是一举甩掉老旧体系和“通常做法”的包袱。大型的传统企业并非都是难以转向的泰坦尼克号，面对已经浮现于眼前的冰川，面对新型互联网企业的挑战，只要勇于拥抱新的环境，反思传统思维，并且能够发掘出可以结合互联网技术的优势资源和能力，建立新的商业合作模式，那么即使是体积庞大的大象，也可以在数字化的“互联纪”翩翩起舞。

# 。目 录。

编委会

序一 当猛虎插翅飞翔时（龙永图）

序二 三种趋势催生管理新范式（陈春花）

导语 迈入“互联纪”，你如何才能活下来

## 第1章 天虹商场

打造多姿多彩的全渠道 // 1

百货行业的集体焦虑 // 1

全渠道路径 // 3

    线下实体店：体验式消费场所 // 3

    微信服务号：信息交互入口 // 5

    天虹微品：移动社交微店 // 7

    虹领巾 App：移动生活消费服务平台 // 9

转型背后 // 12

专家洞察 零售业的破局之战——强连接 // 16

企业档案 天虹商场股份有限公司档案 // 22

## 第2章 房多多

用“互联网+”玩出千亿平台 // 24

确立商业模式 // 26

从业务思维到产品思维 // 28



“改造”人 // 32

专家洞察 房多多——地产中介行业的颠覆者 // 34

企业档案 房多多网络科技有限公司档案 // 40

### 第3章 品胜电子

小玩意玩出大平台 // 41

为啥舍近求远 // 42

品胜·当日达 // 44

服务好加盟店 // 47

让消费者更满意 // 51

升级 O2O 平台 // 52

专家洞察 让商品和服务走最短的路——从渠道建设到平台构建：

“互联网+”助推品胜·当日达 // 55

企业档案 广东品胜电子股份有限公司档案 // 64

### 第4章 长城物业

一应云平台，物业也要 O2O // 67

物业公司之痛 // 68

触网之旅 // 69

一应云平台长啥样 // 71

开放、合作、共享 // 73

专家洞察 “云动”未来——长城物业构建社区服务

生态圈的尝试 // 77

企业档案 长城物业集团股份有限公司档案 // 84

### 第5章 中国电信江苏公司电子渠道运营中心

央企巨人的新玩法 // 86

电信“黑马” // 86

用互联网思维经营企业 // 91