

丛书 人才互联的力量

丛书主编 黄树辉



# 互联时代的管理变革

陈谏 黄树辉 杨剑侠 著



管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

# 互联时代的管理变革

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

陈 谏 黄树辉 杨剑侠 著

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C) 管理 (91C)

图书在版编目 ( CIP ) 数据

互联时代的管理变革 / 陈谏, 黄树辉, 杨剑侠著.  
—北京: 企业管理出版社, 2017.1

ISBN 978-7-5164-1462-0

I. ①互… II. ①陈… ②黄… ③杨… 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 (2017) 第016122号

书 名: 互联时代的管理变革

作 者: 陈 谏 黄树辉 杨剑侠

选题策划: 申先菊

责任编辑: 申先菊

书 号: ISBN 978-7-5164-1462-0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701073  
编辑部 (010) 68456991

电子信箱: [emph003@sina.cn](mailto:emph003@sina.cn)

印 刷: 嘉科万达彩色印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 10印张 108千字

版 次: 2017年1月第1版 2017年1月第1次印刷

定 价: 42.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 前言

颠覆，管理界的序幕才刚刚开始。

当管理知识平民化后，我们每日接受到无数碎片后的管理知识，我们饭后闲谈不时会崩出通俗、易懂、言简、意赅的管理典故，管理神秘的面纱早已被揭开，我们似乎最不缺的就是管理！

在企业的经营与管理中，我们走过了崇洋媚外，我们经历了拿来主义，曾经引进、推行西方的管理已经完成使命。

当西方的管理在中国企业中水土不服时，睡狮终于醒悟，中华五千年灿烂的历史与文化，在管理领域也深藏着无数珍宝。不识庐山真面目，只缘身在此山中。

于是，我们纷纷重返国学舞台，中国的企业还是得用中华的思想来引领。

然而，一旦触及到人性、利益与观念等深层领域、核心地带时，西式管理不灵了，中式思想也不灵了。

**互联，不只是技术手段与工具。**

伴随360、百度、阿里、腾讯等互联网商业帝国的崛起，人们把互联网技术与应用推向了互联网思维模式的巅峰。

什么是互联网思维？互联、共享、开放、创新、跨界、合作就是它的主旋律。

于是，根深蒂固的行业壁垒，突然被互联网这个技术、应用与思维浪潮所击破，这意味着一个翻天覆地的经济实体洗牌、商业模式创新时代已然到来。

互联意味着打通，打通意味着重构，重构就是让产业链条之DNA发生变异，进而重组出新的“章鱼式”跨界产业巨头。

因此，打破行业壁垒之目的就是为了形成更加牢固的产业壁垒，这就是“互联网浪潮”的终极使命与真实面目。

商业的本质，就是价值变现。

商业生态圈的构建，就是把经济实体中的上下游供应链、横纵向产业链引向立体价值链。

曾经被割裂的、相互竞争的各种商业领域、资源、模式与活动，将被融合成为新的共生、平衡、良性商业生态圈，当前热门的互联技术、应用与思维为此商业生态圈构建提供了可行性的条件与保障。

于是，旧的行业壁垒已被打破，新的产业旗舰正在形成，围绕价值变现为核心的商业生态圈已初见端倪。在企业经营与管理领域，互联网思维之浪潮同样在推波助澜，曾经被结构化细分的各种管理领域、专业，将变得越来越模糊，随之而来的就是跨界的经营与管理思想、方法、知识、能力、行为与实践。

**时代，正向传统管理模式逼宫。**

我们生活在一个美好的智能终端时代，曾经说科技改变生活，现在是移动改变工作。曾经令人向往的SOHO一族，如今比比皆是。SOHO热浪未退，那些如影随行的智能终端悄然而至，于是工作的时空被无限延伸。

今天的科幻就是明天的现实，不久的明天，即便脱离智能终端，仍

然可以实现在任何时间、任何空间的畅快办公。

每一个年代，都存在着深深的年代烙印，人们在工作中所体现的行为模式也一样，出生于苦逼的60年代、尴尬的70年代、幸运的80年代、任性的90年代、无忧的00年代，这些不同年代的人，由于社会、经济、文化、教育、家庭、人口等条件与环境的巨大变化，行为模式便大相径庭。

改革开放三十多年，实体经济的经营模式不断发生着变化，与之相匹配的管理模式也随之而变。这一切经营模式、管理模式似乎都很有规律，都很遵守规矩。

当互联网技术、应用与思维冲击到各行各业以及各种领域时，企业的经营模式正在发生翻天覆地的裂变，与此同时，人们生活与工作的时空模式、行为模式也发生着巨大的变化。

面对这一系列的变化，企业的经营与管理必将面临前所未有的挑战。

**变革，山雨欲来风满楼。**

做企业、搞实体，在曾经百废待兴的时代，不少人做着做着就成功了，这就是先立足再布局的行动潮流，这也是草根英雄与冒险者的天堂。

而今各类行业、产业的经营成本高涨、竞争剧烈、产能过剩、泡沫横飞，实体经济早已被所谓的GDP、货币、政策、投机等行为折腾的萎靡不振，此时无数企业走着走着就迷失了，这就是想立足无布局的激情一派，这也是一哄而起，一哄而散的炼狱。

伴随着互联技术、应用与思维对各行各业的渗透与冲击，经营企业必将变革为先布局再立足的谋定而后动，这样谋着谋着就成功了，这将

是胆略、智慧、谋略与运筹的天空。

经历了西方严谨、精细、量化的管理熏陶之后，我们的企业管理发生了脱胎换骨的巨大变化，中国企业管理从开放、引进到提升、普及、飞跃，我们必须向西方管理致敬。

当我们的企业管理百尺竿头更进一步时，在管理的深水区触碰到人性、利益与文化等暗礁，既有的管理思维与方法显得如此苍白，哪怕是博大精深的中华国学也无能为力。

此时，恰好迎来了高举“创新、颠覆、跨界”的互联网思维浪潮，于是“行业壁垒被打破、产业加速重组、商业生态融合”成为了企业界的主旋律。因此，用经营的大局思维与方法代替管理的细微机制与行为，就成为了经营企业的必然趋势。

19世纪英国生物学家、进化论的奠基人达尔文先生提出了伟大的“物竞天择、适者生存、优胜劣汰”观点。

20世纪美国著名管理大师、“全球第一CEO”、“美国当代最成功、最伟大的企业家”杰克·韦尔奇先生在绩效管理中把达尔文先生的“优胜劣汰”观点发挥与应用到极致，并深深地影响、引领着全球的管理观念与潮流。

然而，在移动互联的今天，这种跨世纪的管理宝典，不断地受到挑战与质疑。建立合作共赢的商业生态圈、经济生态圈，或许比推崇白热化的竞争势态更能赢得未来。

诺基亚手机曾经雄霸世界十几年，手机的稳定性和耐用性至今有口皆碑，但是质量稳定和经久耐用并没有让诺基亚守住市场份额，当诺基亚前任CEO约玛·奥利拉在记者招待会上公布同意微软收购时最后说了一句话：“我们并没有做错什么，但不知为什么，我们输了。”说完，连同他在内的几十名诺基亚高管不禁落泪。

究竟是什么原因导致了诺基亚的失败？很多案例分析归咎于诺基亚管理层的自负与封闭导致的一系列战略失误和iPhone为代表的智能手机的冲击。NOKIA是基于电信网络的通话设备，而iPhone手机可以聊天、发邮件、玩游戏、看电影、听音乐、导航定位、娱乐、购物、学习、社交等等，有数亿计的APP满足各种各样的需求，iPhone带给用户的是整个互联网世界。

诺基亚的失败，是移动互联网时代的产品淘汰数字通信时代产品的表现，是一个时代淘汰另一个时代的典型案例，诺基亚的失败是因为落后于移动互联的这场革命。

因此，在互联网时代，拥抱互联网技术、应用与思维，在“互联网+”“+互联网”浪潮中顺势转型成为实体经济走出低谷是大势所趋。

黄树辉

2017年2月

# 目 录

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第一部分 颠覆，管理界的序幕才刚刚开始..... | 001 |
|--------------------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第一章 管理知识井喷 ..... | 003 |
|------------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 出租车司机的管理学问 ..... | 004 |
|------------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 管理知识的来源与海量 ..... | 007 |
|------------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 管理知识的分类与流派 ..... | 011 |
|------------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第二章 重返国学舞台 ..... | 015 |
|------------------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| 一滴水的故事 ..... | 016 |
|--------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 关键时候得看中医 ..... | 016 |
|----------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 国学中的管理精华 ..... | 019 |
|----------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第三章 进入管理胶着期 ..... | 021 |
|-------------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 王石先生的迷惘 ..... | 022 |
|---------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 管理进入深水区 ..... | 023 |
|---------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 停滞在从优秀到卓越 ..... | 024 |
|-----------------|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第四章 掀起互联思维浪潮 ..... | 027 |
|--------------------|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 阿里在美国敲响上市的钟声 ..... | 028 |
|--------------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 互联网思维众说纷纭..... | 029 |
|----------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 互联网时代的五个阶段论..... | 031 |
|------------------|-----|

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| <b>第二部分 互联，不只是技术手段与工具.....</b> | <b>041</b> |
|--------------------------------|------------|

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>第五章 互联打破行业壁垒.....</b> | <b>043</b> |
|--------------------------|------------|

|               |     |
|---------------|-----|
| 就是要动你的奶酪..... | 044 |
|---------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 曾经行业壁垒重重..... | 045 |
|---------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 如今行业壁垒脆弱..... | 047 |
|---------------|-----|

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>第六章 互联加速产业重组.....</b> | <b>049</b> |
|--------------------------|------------|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 腾讯不只是“连接一切”..... | 050 |
|------------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 互联互通级的深度应用..... | 050 |
|-----------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| X2X引领产业重组高潮..... | 052 |
|------------------|-----|

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>第七章 互联驱动商业融合.....</b> | <b>055</b> |
|--------------------------|------------|

|                  |     |
|------------------|-----|
| “度娘”不甘寂寞做外卖..... | 056 |
|------------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 商业的本质就是价值变现..... | 057 |
|------------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 从价值变现到商业大融合..... | 058 |
|------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第八章 互联促使领域跨界..... | 061 |
| 研发总监跨界奢侈品营销.....  | 062 |
| 互联网只是跨界的助推器.....  | 063 |
| 领域定式才是跨界的破土机..... | 064 |

### 第三部分 时代，正向传统管理模式逼宫.....067

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第九章 向时空模式逼宫..... | 069 |
| 同学会中的插曲.....     | 070 |
| 移动互联改变生活与工作..... | 071 |
| 今天的科幻是明天的现实..... | 073 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第十章 向行为模式逼宫..... | 075 |
| 一组行为习惯的测试.....   | 076 |
| 行为习惯的年代烙印.....   | 077 |
| 随性行为时代已降临.....   | 080 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第十一章 向管理模式逼宫..... | 081 |
| 最好的管理就是没有管理.....  | 082 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 企业的经营模式不断在变..... | 083 |
|------------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 企业的管理风格随之而变..... | 085 |
|------------------|-----|

## 第四部分 变革，山雨欲来风满楼.....089

### 第十二章 先布局，再立足.....091

|                |     |
|----------------|-----|
| 互联网企业倒下大批..... | 092 |
|----------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 激情燃烧式创业，已成过去..... | 094 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 谋定后动的布局，赢得未来..... | 096 |
|-------------------|-----|

### 第十三章 大经营，微管理.....099

|                |     |
|----------------|-----|
| 不按常规出牌的雷军..... | 100 |
|----------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 管理，从必要到过度..... | 101 |
|----------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 跳出管理，走向经营..... | 103 |
|----------------|-----|

### 第十四章 强合作，弱竞争.....107

|                  |     |
|------------------|-----|
| 实体经济的春天还有多远..... | 108 |
|------------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 本是同根生，相煎何太急..... | 109 |
|------------------|-----|

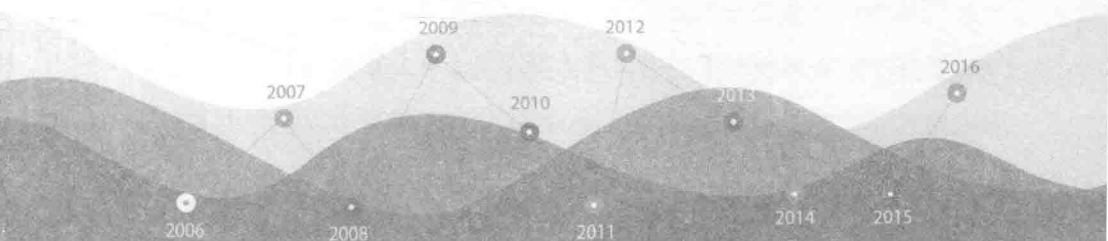
|                   |     |
|-------------------|-----|
| 生态就是共生、互生与再生..... | 111 |
|-------------------|-----|

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 第十五章 拥抱互联网转型.....            | 115 |
| 互联网转型会遇到的问题.....             | 116 |
| 互联网时代企业管理的八大特征.....          | 117 |
| 互联网转型金字塔模型.....              | 129 |
| 第五部分 附文.....                 | 133 |
| 附文1 年轻人怎么在2B领域创业？有三道坎要过..... | 134 |
| 附文2 餐饮业如何应对“互联网+”时代 刘大东..... | 141 |
| 参考文献.....                    | 146 |

# 第一部分

互 联 时 代 的 管 理 变 革

颠覆，管理界的序幕  
才刚刚开始





## 向管理知识平民化迈进

# 第一章

## 管理知识井喷

当管理知识平民化后，我们每日接受到无数碎片后的管理知识，我们饭后闲谈不时会崩出通俗、易懂、言简、意赅的管理典故，管理神秘的面纱早已被揭开，我们似乎最不缺的就是管理！

## 出租车司机的管理学问

曾在网络中疯传一篇题为《一位出租车司机的MBA课》，把大众看得高深莫测的MBA课程，讲解得十分浅显易懂。故事大概摘录如下（下文中的“我”是该文的作者）：

出租车司机：“去哪里……好的，机场。我在徐家汇就喜欢接美罗大厦的生意，在这里我只接两个地方：美罗大厦和均瑶大厦。你知道吗？接到你之前，我在美罗大厦门口兜了两圈，终于让我看到你了！从写字楼里出来的，肯定去得不近……”

“哦？你很有方法嘛！”我附和了一下。

“出租车司机，也要用科学的方法。”他说。我一愣，顿时对什么是“科学的方法”感兴趣。

“要懂得统计，我给你讲，我每天开17个小时的车，每小时成本34.5元……”

“怎么算出来的？”我追问道。

“你算啊，我每天要交给公司380元，油费大概210元左右，一天17小时，平均每小时固定成本22元（交公司）、12.5元油费，这不就是34.5元了？”听了他的话，我有些惊讶。我打了10年的车，第一次听到有出租车司机这么计算成本，以前的司机都和我讲，每公里成本0.3元，另外每天交多少钱之类的。

“成本是不能按公里数算的，只能按时间算。你看，计价器有一个‘检查’功能，你可以看到一天的详细记录。我作过数据分析，每次载客之间的空驶时间平均为7分钟。如果拉一位只付起步价10元的客人，