

从颠覆到创新



[从颠覆到创新_下载链接1](#)

著者:长江商学院

出版者:中国友谊出版公司

出版时间:

装帧:平装

isbn:9787505736399

互联网+时代的汹涌来临，一切我们所熟知的事物都在发生改变，商业模式的剧烈变化正在席卷各行各业，所有坚硬的壁垒都将消散，所有的企业都面临着商业模式的再探索

和转型，而商业模式的探索、失败、进化，甚而再回到起点，杀死自己推倒重来，不断颠覆不断创新，不断涅槃不断重生，这不仅仅是这个时代新创公司的特征，也是今天互联网领域所有存活下来的巨头们的轨迹。

本书通过11个典型的互联网企业商业模式转型案例，讲述中国互联网企业在快速更新迭代的时代如何进行企业战略和商业模式的转型与进化。书中所选取的案例企业，既有BAT这样的巨人，也有小米、京东、Uber这样的新秀，还有传统行业改造的代表如彩生活、有壹手等，囊括了互联网时代企业转型的所有经典案例和模式，讲透了商业的真谛：在互联网+时代，企业想要生存，必须颠覆已有的规则，打破常规，使自己的商业模式适应甚至领先时代，才能超越竞争，立于不败之地。

作者介绍:

长江商学院是由李嘉诚基金会捐资创办并获得国家正式批准，拥有独立法人资格的非营利性教育机构，为国际管理教育协会（AACSB）和欧洲管理发展基金会（EFMD）成员，是国务院学位委员会批准的“工商管理硕士授予单位”（含EMBA和MBA），其目标是在十年内进入世界十强商学院之列。长江商学院成立以来，一直以“为中国企业培养一批具有世界水平的企业家”为己任，并致力于创建全球新一代商学院。

长江商学院案例研究中心成立于2003年，作为从事案例研究、案例开发的专业研究和教学服务机构，自成立以来已成为长江商学院教学活动与国内国际各类企业商业实践相联系的桥梁，这是长江商学院的重要特色与核心竞争力之一。长江商学院案例研究中心立足中国，通过全方位视角透视中国企业在全球化中的演进和发展，还原真实的商业求索，激发深刻的商业思考。

目录: 序一：互联网创新对今天中国社会的意义/ 陈龙

序二：什么是案例教学？/ 李伟

序三：原创、分享、启迪/ 周立

序四：商业模式的进化与互联网时代的文明/ 周一

唯品会VS 京东：B2C 电商的两种逻辑

指导教授：刘劲研究员：何珊、周一

同为我国B2C

电商代表，唯品会和京东秉持各自的商业理念，在不同的发展道路上前行。唯品会在快速实现盈利后，凭借精细化管理深耕显示特卖领域。京东从3C

垂直电商逐渐发展成为综合网上商城，并向互联网金融、海外业务等多个领域进军，以其庞大的规模全面布局互联网行业。但连年的持续亏损一直是京东受人诟病的硬伤。如何在壮大发展的过程中扭亏为盈是京东面临的巨大挑战。唯品会和京东各自坚守了两种截然不同的B2C 商业逻辑。

韩都衣舍：淘品牌进化论

指导教授：郑渝生研究员：何珊、周一

淘宝品牌韩都衣舍从海外代购起家，转型创立韩风快时尚女装品牌。在经营过程中，韩都凭借独特的产品小组制商业模式不断地发展壮大。2013

年开始，韩都通过韩都内部繁殖和外部收购的方式连续推出子品牌，在不到两年的时间

内快速开发近20
个子品牌。在从单一品牌到多品牌的过程中，韩都逐渐建立了完善的后台管理服务平台和柔性供应链体系。韩都下一步计划打造一个设计师平台，为韩都体系外的独立设计师们提供全方位的生产供应链支持和后台管理服务。

导购型APP：创客生存之道

指导教授：张维宁研究员：杨谷川

随着电子商务的蓬勃发展，导购型移动APP

大量涌现。此类创客主要是在用户注意力稀缺的时代，将恰当的用户与恰当的商品匹配起来。为最快地促成交易，导购型APP

会与各种电商交易平台紧密合作。而这些平台也会提供一些基础技术平台、行业解决方案和增值服务产品等，以助力导购型APP成长。虽然不同导购型APP的消费场景和目标用户群有很大差异，但同为渠道提供方，要做到精准营销的同时，也做内容的生成方式的有效合理，以及提升获得有效数据的能力。

Uber：共享经济模式探求

指导教授：滕斌圣 研究员：刘晓婷、周一

2015年以来，互联网打车软件烧钱战狼烟再起。原本从不同起点出发的三巨头滴滴、易到和UBER，在经过一系列商业模式进化后，都不约而同地走到了“类UBER”的同质化竞争阶段。其根本原因是，Uber早已超越了打车软件，成为共享经济模式的代表。它利用社会的闲置车辆，通过移动互联网平台的搭建，将乘客与司机低成本对接，实现了资源的共享与优化配置。并在这一过程中，致力于打造“实时、低价、优质”的用户体验，形成自己的核心竞争力。

酒仙网：多维化的连接

指导教授：张维宁 研究员：何珊

传统酒类经销商郝鸿峰二次创业，成立酒仙网。最初作为B2C

自营电商开始，酒仙网仅是郝鸿峰的一个线上销售渠道。随后，郝鸿峰把酒仙网的旗舰店开到了天猫、京东等第三方平台上。酒仙网整合上游资源，并推出代运营业务，逐渐与供应商形成了多维连接的模式。定制酒业务进一步连接酒仙网和消费者，但更为有效的连接方式还在探索中。为了进一步整合酒类市场的线上供应商线下消费端资源，酒仙网推出了酒快到O2O业务。随后的B2B

团购业务整合了中小酒类终端零售商，为其提供了更为直接的进货渠道。

有壹手：传统汽修的O2O之路

指导教授：张维宁 研究员：杨谷川

有壹手是一家O2O

汽车快修服务公司，通过互联网来改造传统的汽车快修行业。与传统的O2O

不同，有壹手的模式是从线下到线上，先是服务标准化，然后平台信息化，最后实现线上运营化。通过互联网信息平台的搭建和微信公众号的推广营销，为有壹手在短时间内积累的大量活跃用户。在有壹手的模式下，线上运营团队是“大脑”，线下门店是“车间”，该模式在保证服务品质的质量下，提高了门店的可复制性，由此突破了连锁店“连而不锁”的困境。有壹手为中国未来的服务业发展提供了一个很好的O2O范本。

彩生活：物业公司的互联网化

指导教授：廖建文 研究员：崔焕平

彩生活的前身是传统的物业管理商。物业管理行业的盈利主要依靠收取物业费运营，行业陷入微利或亏损的竞争红海。彩生活开拓出物业行业的盈利蓝海，主要是以精细化管理形成低成本优势和通过向业主提供购物、租赁等增值服务的方式。但囿于人力及专业瓶颈，自营增值服务模式出现很多管理难题。由此，彩生活开始二次转型，通过与第三方商家或平台合作为业主提供增值服务，构建社区开放平台。受益于商业模式的转型，彩生活拥有较高的毛利率和净利率，但线上收入并不乐观。从业绩角度看，其转型还处于起步阶段。

小米：互联网思维的挑战

指导教授：滕斌圣 研究员：杨谷川

作为中国最早的IT

从业者，雷军深谙互联网营销之道。虽然职业生涯几经起伏但他创立的小米科技以指数式增长创造奇迹。雷军提出用“互联网思维”做手机。小米采取的是轻资产运营模式，自己负责研发、设计、售后服务等，生产、物流配送环节全部外包。成功的社会化营销为小米带了庞大的粉丝群体。“专注、极致、口碑、快”七字诀更是备受市场推崇。小米的业务领域并不局限于手机领域，境外市场、智能生态圈都在他们的战略目标之内。

腾讯：平台战略的开放之路

指导教授：朱睿 研究员：杨燕

2003

年开始，为了突破盈利瓶颈，腾讯主导业务由依附于运营商的无线增值开始转型为网络增值服务。腾讯试图通过独立运作扩张业务，以实现覆盖所有互联网业务品类。随着行业细分逐渐加大，腾讯“封闭式”运作模式逐渐成为体系负担。在与360的博弈中因其竞争手段，受到网络社会指责。2011

年，马化腾宣布“平台开放”，腾讯再度“转型”。腾讯平台上除自营外，还多了第三方“合作”的身影。腾讯也通过树立规则框架、扶持政策以保障平台上各方利益平衡和健康发展。

BAT：移动生态系统的王位之争

指导教授：陈龙研究员：杨燕

在PC

时代，BAT三家各持自己的核心业务——搜索、电商和社交，分界较为清晰，然而随着移动互联时代到来，移动硬件对时空的无限特性，使得线上线下融合成为可能，有助撬动线下存量市场所蕴藏的巨大价值。在此移动大势下，BAT

近年来，一是通过项目自研，以及平台开放、云服务等有布局，二是采取投资并购的方式，纵向并购实现核心产业链上下游的优化整合，横向并购寻找流量入口，以及与传统行业间的有效结合渠道，布局O2O、涉足互联网金融，完善移动互联生态。但其布局主线，仍是以其原有核心领域为发力点。

去哪儿：财务报表中互联网公司的价值

指导教授：张维宁研究员：杨谷川

去哪儿是一家在线旅行网站。在线旅游行业目前尚未形成垄断，这对去哪儿来说，既是机会又是挑战。去哪儿需要在保护好已有的利润池的同时，更加积极、高效地开拓新的利润池，避免竞争者将自己建立的生态圈给破坏掉。作为互联网平台公司，传统的财务分析方法难以对去哪儿此类平台公司做出有效的解析。我们要充分分析企业成本结构、收入结构、研发投入等指标的变化，并跟对标企业做比较，在对其财务报表进行调整计算后，才能获得企业较为真实的财务状况。此外，我们还需要对企业进行一些非财务信息分析。

• • • • • (收起)

[从颠覆到创新_下载链接1](#)

标签

互联网+

企业管理

； 创新； 改革； 转型

Kindle

商业案例

商业

途径_KindleVoyage

管理

评论

案例和分析都很有价值，值得看一看。

比较一般，没有激活。

一本不错的案例书，有些观点值得借鉴

很有质感的一本书，用纸特别舒服。内容也不错，有很多有价值的案例和数据~

[从颠覆到创新 下载链接1](#)

书评

[从颠覆到创新 下载链接1](#)