

目 录

序一 / 彭剑锋 1

序二 / 肇先 3

第一篇 互联网影响商业世界的本质 /1

1 互联网的本质一：互联网时代着眼点是信息 /1

1.1 互联网时代着眼点是信息 /1

1.2 对信息本质的思考 /2

1.3 信息链接方式的变化改变了商业世界 /4

2 互联网的本质二：互联网改变了商业环节的信息链接 /4

2.1 回归商业的本质去研究 /4

2.2 互联网商业活动的机理：商业活动的逻辑 /5

2.3 回归商业价值链的本质去研究 /7

3 互联网的本质三：互联网改变了商业价值链环节的信息链接 /9

3.1 回归波特的价值链理论 /9

3.2 商业价值链的链接方式 /10

3.3 互联网时代信息链接的变化 /10

3.4 互联网如何改变交易成本 /12

3.5 互联网如何改变商业世界 /16

4 互联网改变商业世界的规律 /19

4.1 互联网对产业影响的规律 /19

4.2 互联网对企业商业模式影响的规律 /19

5 七种商业模式的新形态 /21

5.1 商业世界的原始状态 /21

5.2 第一种链接状态：“口”模式的新形态 /22

5.3 第二种链接状态：“线”模式的新形态 /22

5.4 第三种链接状态：“台”模式的新形态 /23

5.5 第四种链接状态：“网”模式的新形态 /24	
5.6 第五种链接状态：“大数据”模式的新形态 /24	
5.7 第六种链接状态：“云计算”模式的新形态 /25	
5.8 第七种链接状态：“圈”模式的新形态 /26	
5.9 智能生活—工业 4.0/27	
5.10 七种商业模式新形态的关系 /27	
5.11 互联网时代商业模式新形态成功的关键点 /29	
6 互联网时代商业模式创新的方法论 /34	
6.1 思考的逻辑没有变 /34	
6.2 盈利模式的思考结构 /40	
6.3 互联网时代盈利模式创新的思考逻辑 /41	
6.4 互联网时代实现业务模式创新的思考结构 /49	
7 互联网对产业的影响 /49	
7.1 互联网对不同产业商业形态创新的思考逻辑 /49	
7.2 直接与消费者接触的行业商业模式变化的规律 /51	
7.3 企业价值链中的各个环节都可以互联网化 /51	
7.4 从产业创新思考中得到的规律 /58	
8 本篇总结 /58	

第二篇 互联网时代商业模式创新 /61

1 企业盈利模式的创新 /62	
1.1 盈利模式思考的核心点 /62	
1.2 盈利模式的关键 /62	
1.3 消费者 / 需求的创新 /67	
1.4 产品研发的创新 /72	
1.5 渠道的创新：O2O 模式 /75	
1.6 品牌的创新 /81	
2 企业业务模式的创新 /83	

2.1 生产环节的创新 /83

2.2 交付的创新 /90

2.3 资源整合的创新 /92

第三篇 互联网时代企业发展的路径 /99

1 传统商业模式创新路径的思考逻辑 /100

1.1 产品线 /100

1.2 客户线 /104

1.3 平台 /110

2 互联网时代商业模式的变化 /111

2.1 回归互联网对商业的影响来思考 /111

2.2 回归基本的发展路径来思考 /112

2.3 案例：小米的发展路径 /112

2.4 案例：海尔的发展路径 /116

3 启示 /120

3.1 小米的启示：创业公司的发展路径 /120

3.2 海尔的启示：传统企业的发展路径 /120

4 互联网时代商业模式新形态的发展路径 /121

5 各种创新模式发展路径的关键点、流程和盈利方式 /122

5.1 “口”模式路径 /122

5.2 “口” — “线”路径 /125

5.3 “口” — “台”路径 /127

5.4 “口” — “线” — “圈”路径 /140

5.5 “口” — “台” — “圈”路径 /142

5.6 “网”模式路径 /145

5.7 “大数据”模式路径 /157

5.8 “云”模式路径 /166

5.9 网 + 数据 + 制造 = 工业 4.0 /176

第四篇 互联网在产业中的应用 /179

1 能源 /180

1.1 煤炭行业 /180

1.2 石油行业 /184

2 基础设施 /187

2.1 交通运输行业 /187

2.2 电力行业 /192

2.3 电信行业 /196

3 工业品及配品配件、个体劳动工具 /196

3.1 制造行业 /196

4 个体生产资料 /200

4.1 冶金矿产行业 /200

4.2 建材行业 /202

5 企业服务 /208

5.1 教育培训行业 /208

5.2 餐饮行业 /210

5.3 旅游行业 /213

6 理性消费品 /213

6.1 房地产行业 /213

6.2 汽车行业 /221

6.3 家具行业 /226

7 感性消费品 /231

7.1 服饰行业 /231

7.2 食品饮料行业 /232

8 总结 /234

第一篇 互联网影响商业世界的本质

最近，最热的一个词是“互联网思维”——有人说，互联网时代是个一切都被颠覆的时代——全民焦虑、全民兴奋、全民迷茫……

互联网思维到底是什么？

全国都在学小米。雷军说，互联网思维就是“专注、极致、口碑、快”；周鸿祎的总结就是“用户、免费、体验、快速迭代”。互联网思维真是这样吗？互联网思维能够指导我们进行商业模式创新吗？

为什么有人成功，有人失败？互联网时代如何才能更容易成功呢？

BAT 独霸江湖，三只松鼠、唯品会等风生水起，本来生活网遇困，凡客的挫折与重生。那么，互联网到底如何改变商业世界？它有没有规律？如果有，会是什么？

1 互联网的本质一：互联网时代着眼点是信息

1.1 互联网时代着眼点是信息

互联网是一个全新的时代，既然是全新的时代，一定是基于“着眼点”给世界带来变化。工业时代是能源让世界发生变化，其着眼点是“能源”，通过能源使得人们从手工的劳作中解放出来。互联网时代的着眼点是什么呢？是“信息”，是信息的链接方式让世界发生变化。这些变化使人们的肢体、视力、听力以及大脑组织器官得以延伸，获取信息的方式变得越来越广泛，越来越深刻，使人们产生的社会关系的方式发生变化。同时，更新了人们获取信息和传递信

息的媒介。信息的承载方式从文字变成了形象，信息传递效率从 $1-n$ 变成 n^2 ，信息量从样本变成了大数据，信息传递结果从不透明变得透明。

互联网将世界的一切连接起来，通过海量信息不同的链接方式，改变了组织与组织链接方式，改变了人与人沟通方式，改变了企业价值链的链接方式，改变了社会资源的整合方式，改变了人们的消费方式，大大地提高了生产效率、沟通效率，减低了组织之间的交易成本，减低了企业的生产成本。这一切的变化使得人们的需求得到更大的满足，同时也迫使人们按照时代的要求来进行思考，按照时代的要求改变行为习惯。对于个人如此，对于企业也是一样。企业要按照时代的要求重新定义自身的价值创造，重新定义自己的盈利模式，重新审视过去传统的商业模式和业务模式，一切需要重新定位……因此，研究互联网是如何改变商业世界的，寻找互联网时代商业模式变化的规律显得十分迫切而必要。

1.2 对信息本质的思考

互联网时代的着眼点是信息，我们应该先研究信息的本质及其特点，才能更好地理解互联网影响商业世界变化的本质，才能更好地理解商业世界变化的机理，才能发现商业世界变化的规律所在。

1.2.1 信息的本质：一切皆是信息节点

既然互联网时代的着眼点是信息，信息产生了推动商业模式变化的动力。那么，如何理解互联网时代的信息概念呢？

互联网链接万物，将链接的万物打上标签，就是信息。从这个角度来说，互联网时代一切皆是信息，万事万物皆是信息节点，一切可以靠互联网链接起来。比如：我们每个人可以有一个二维码，每个事可以有一个二维码，每件物品可以有一个二维码。将这些有信息标签的人、事、物等资源链接起来形成互联网。而这些链接形态可以是线性的、平面的，也可以是网状的。这些链接起来的信息经过加工整理产生的巨大数据资源成为互联网时代的新资源。由这些新资源构成的新的生产要素使得工业时代企业无法实现的价值创造得以实现。

1.2.2 互联网时代信息链接的特点

既然万物都是信息，那么，这些信息怎样让商业世界如此变幻莫测？变幻

莫测的商业世界到底有没有规律？我们来看互联网信息链接的特点：

1) 信息传递的边际成本趋于零。

在工业时代，传递信息的方式靠电话、电报、报纸、广播，传递信息需要支付大量的成本。然而，在互联网时代，人人都是一个信息终端，只要人与人之间有足够多的链接，信息传递瞬间就可以做到。比如：微信、微博的传播，只要手指轻轻一按就可以和成百上千、甚至上万的人发生链接，而这些链接成本几乎为零。

由于信息传递成本趋于零，使得商业世界各个环节的成本组成发生变化。商业模式各个环节的信息沟通成本大大降低，使得企业的成本大幅度降低，产品越来越便宜。

2) 信息传递的速度极快。

据美国有关研究显示，全世界的人之间的链接，最长的只有六个关系，即世界各个角落的人如果要相互认识，最多经过六次链接，一个信息就可以传遍全世界。也就是说，我们将一个信息传递到世界的各个角落只要有六次朋友圈的发送就可以到达。比如：柴静拍的雾霾纪录片《穹顶之下》，深入浅出地介绍了雾霾的危害、产生原因、治理困难及经验教训等。这部纪录片在各大视频网站播出不到 24 小时，其网络累计播放就达 2 亿次。

3) 信息链接的距离极短。

在传统的商业模式下，企业设计产品要经过让消费者认知、理解、接受以及具有消费欲望、选择、消费的过程，消费者的需求链十分长。在互联网时代，企业要了解消费者对产品性能的需求，可以通过社交平台、企业的消费平台直接和消费者互动，迅速得到消费者对产品需求和使用的信息。产品和消费者的需求信息可以直接对接，最大限度地缩短了销售渠道，改变了企业价值创造的信息链接形式。

4) 信息传递由线状变成网状。

在传统的商业模式下，在从销售渠道、设计、价值创造到供应的环节中，一直都是下一个节点为上一个节点服务，信息传递只能是直线的。也就是说，传统的价值创造过程是从客户需求调研获得客户信息，将客户需求信息传递给

产品设计，设计再传递给生产，生产再传递给供应系统。通过这样的价值链实现价值创造。在互联网时代，获得消费者的信息不再需要经过这么冗长的环节，企业在社交平台上就可以快速了解到消费者对产品的需求，并且消费者也能参与产品的设计和营销，生产所需要的资源可以在互联网上进行整合。

在传统的商业模式下，企业的产品信息只能出自企业，由消费者口口相传。美国的研究表明：一个消费者对产品满意了，信息只能传递给六个消费者，但不满意的信息会传递给十个消费者。在互联网时代，一个消费者对产品满意了，在朋友圈或在网上发布一个消息，就会传递给几百个、成千上万，甚至上亿个消费者。每个消费者接到这个消息后又成为这个信息的出口，信息呈病毒蔓延式传递，企业一夜暴富就是这样产生的。

1.3 信息链接方式的变化改变了商业世界

分析了互联网时代信息的特点，我们不难发现互联网影响商业世界的本质原来是信息链接方式的变化改变了商业世界。那么，互联网改变商业世界的机理是什么？找到了这个机理，规律就找到了。所以，本文试图去理一理背后的基本规律。如果要找到规律，我们就要把机理找出来。找到机理才能在不确定中找到确定性的规律，就如我们划个圈，小圈内是有限的、明确的，这就是一件事物的本质。小圈之外是无边界的，是不确定性的。但是如果我们把小圈内的本质找出来了，那么，就有可能在不确定性的事物中找到确定性的规律——这就是变化的机理。理清了这些机理，我们可以让不可捉摸的互联网思维可以捉摸。

2 互联网的本质二：互联网改变了商业环节的信息链接

2.1 回归商业的本质去研究

科斯理论告诉我们：信息不对称产生企业，企业存在，价值创造的本质就是降低交易成本，而互联网的价值是利用互联网技术打破原有业务中的信息不对称环节，让价值链上信息不对称环节产生的交易环节去除了，从而实现效率重建。上一节我们分析得出过去我们受限于时间、地点、流程等信息不透明

导致的高成本，“+互联网”（物量叠加，改编存量）后，以后就能实现在线化（24小时接入）、规模化（一点接入，全球覆盖）、去渠道化（减少流通成本）。

因此，互联网时代的商业活动同传统的商业活动比较有如下的变化：

信息不对称产生的企业，由于互联网时代信息传递的极广性和及时性，使不对称的信息变得对称了。

一切皆是信息节点，传统企业的信息传递由线状变成了网状，一切的交易方式会发生变化。

信息的低成本，使得商业价值链中信息的链接成本大大降低。

信息的链接范围的变化，使得商业信息的沟通变得简单、快捷，因此，可以快速地获得消费者的需求信息，使得生产变得更加精准，重构了供需关系。

互联网是通过变革信息链接方式来改变商业模式的。

2.2 互联网商业活动的机理：商业活动的逻辑

我们来看一下商业活动逻辑：商业的本质是交易 / 组织（盈利），都是信息链接。互联网影响商业的核心就是改变商业环节的信息链接。商业是一个组织创造一定的成果通过交易实现盈利。商业的本质首先考虑的应该是如何赚钱。我们来看看商业实现的过程是组织与客户之间的交易，第一是交易，第二是组织。交易是什么？是信息链接；组织是什么？是网，也是链接。所以，互联网对商业的改变最主要是改变商业环节的信息链接。

我们要找到互联网影响商业活动的规律，一定从分析其变化机理来思考，一定回归原点来思考。

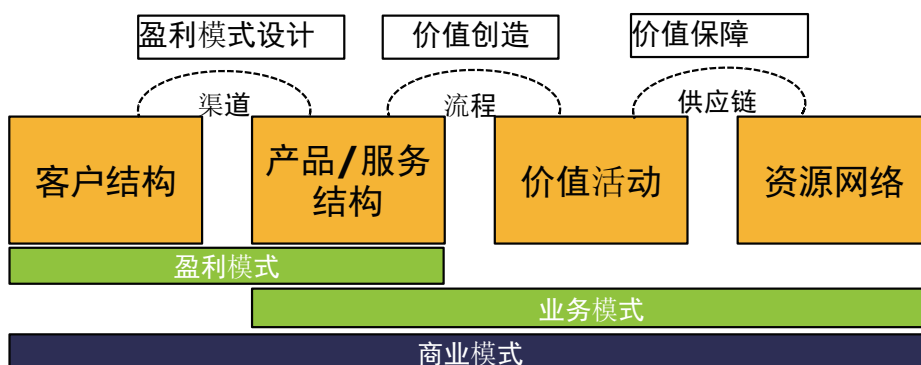
商业活动包括销售过程、生产过程、资源供应过程。

销售过程：客户 / 消费者与组织的链接，就是交易 / 渠道，就是推广 / 品牌。

生产过程：人、财、物等各种生产要素的链接，就是物流、资金流、商流、信息流。资金流和商流也是信息流，物流打上信息的标签也是信息流，一切皆是信息。

供应过程：人、财、物与组织的链接，也就是供应链，包括物质供应、劳动力供应、资金供应，也是交易。

我们分析一下商业活动是怎样产生盈利的。



销售过程、资源供应过程是外部交易；产品的生产过程是内部交易。

外部交易是商业环节的信息链接，商业环节是社会商业链中各个产业之间交易产生的信息链接。

内部交易是组织内部生产环节资金流、物流、商流、信息流的信息链接。

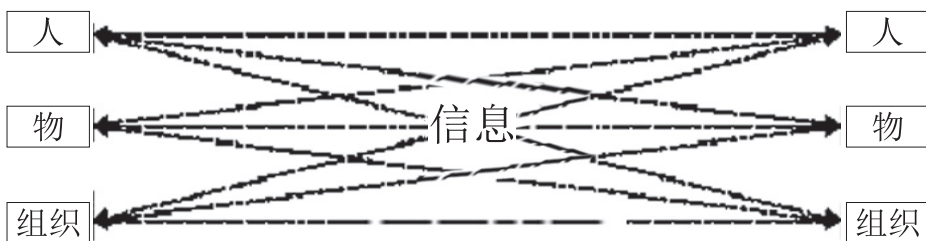
如果我们把企业看成一个系统，这个系统的商业逻辑如上图所示。

上图给我们展示：组织给市场提供产品，通过组织的价值创造实现对外的客户和供应商的交易。组织和客户之间的交易通过渠道链接；产品和组织价值创造的链接通过组织内部的流程；价值活动和供应商的联系是通过供应链的信息链接。因此，我们可以看出组织内部的价值创造是通过信息流、商流、资金流、物流连接起来，物流也是通过信息链接，资金流、业务流、信息流本质都是信息。我们可以得出结论，组织的价值创造过程是通过组织的交易实现的，其本质是靠信息链接起来的。

再来看看交易的过程：交易是组织提供有价值的产品通过和市场链接的渠道，与客户链接起来，如广告、促销等。传统的企业还会有遍布各地的销售网点，将组织与市场连接起来，这个过程叫销售的过程。

组织创造价值还有投入，这个过程叫供应链系统，供应链系统也是通过信息的传递来控制供应的有序和高效。比如：沃尔玛就是通过世界一流的供应链系统，及时传递信息到世界的各个角落，实现零库存，即按照世界各地的需求

组织货源，实现低成本和高效率的价值创造。互联网就是将商业世界的人、组织、物充分地链接起来，就像下图表示的一样。



企业信息链接关系

现在的互联网改变了商业活动中的信息链接的方式——由线状链接变成网状链接，但是，商业的本质没有变，变的只是商业活动创造价值的信息链接环节的路径、成本、传播方式以及传播渠道。

2.3 回归商业价值链的本质去研究

要研究互联网对商业活动的影响，必须回归商业链各环节的“信息”去研究。既然要谈互联网对商业模式的影响，一定要回归商业活动本身，也就是我们的商业链。

2.3.1 互联网时代价值链各环节的信息链接发生的变化

1) 变化之一：互联网时代信息不对称变得对称了，使得价值链上不对称的环节去掉了。

2) 变化之二：重塑了客户关系，需求信息更容易得到，通过互动可以不断地创造需求。

3) 变化之三：信息传递的方式发生了变化，即从线下到了线上，由直线传播变成网状传播。

4) 变化之四：信息传递极快，并且无成本；消费者主动传递信息。一般消费者要求产品体验到极致，才愿意传播信息。

2.3.2 信息链接的变化带来的颠覆性改变

用户 / 需求、产品、交易 / 渠道、推广 / 品牌、研发、资源整合、组织间

的合作、生产、物流、决策、管理等这些商业链绝大部分都是信息。比如：客户的需求是信息，交易 / 渠道、推广 / 品牌是信息，生产的组织是信息……就连生产机器里面也是有信息的。所以，互联网对商业活动的各个环节都能够产生影响。

按照商业链形成的逻辑，产业可以划分为：消费者—感性消费品 / 消费服务—理性消费品—个体劳动工具 / 个体生产资料 / 企业服务—工业品 / 装备 / 零部件—基础设施 / 原材料（原材料交易环节、基础设施是一个系统）。

从另一个角度讲，产业也可以划分为：用户主导型—系统主导型—产品 / 技术主导型。

也就是会形成感性消费品行业、理性消费品行业、企业服务行业、个体生产资料行业、个体劳动工具行业、工业品及配品配件行业、基础设施行业、能源行业之间供需的信息链接，这也是组织间的信息链接。组织的信息链接方式在工业时代只能是上下游企业线性的链接。互联网时代由于信息链接可以扩展成网状，使得商业世界发生了颠覆性的变化：

1) 由于信息传递速度的极快性，颠覆了传统商业环境的变化速度，使商业环境不断地达到动态平衡。网络链接的是很多个体和组织，直接将消费者和生产者链接起来，直接将人与人链接起来，每一个人和组织的变动都会迅速地影响到网络上的其他个体和组织，并且这些人和组织会自动地适应、变动、调整自己的行为，从而形成新的平衡。

2) 颠覆了传统产业、企业成长的逻辑。网络经济就像生态环境，个体的价值存在于环境中，多边的动态环境让网络经济中的个体面临多变的机会和威胁。机会随时出现，也随时消失。一家曾在某个领域的领导者，也许会因为技术过时，迅速地倒下，且来不及思考。不像工业时代信息的传递受到限制，企业有机会就做，有机会就发展技术。所以，为了生存，企业必须遵守分散法则，在发展到顶峰时，先行摧毁自己的优势，走下顶点去追求下一个上坡。海尔就是一个极好的例子，有了优势，主动进行组织变革，划小核算单位，迅速适应市场，创造延伸的需求。

3) 由于信息传递的极广性，颠覆了工业时代经济增长的方式。随着网络使

用者越来越多，产品的价值也越来越高，又会引来越来越多的客户进来，这像病毒蔓延一样，带来新的资源和需求，从而形成新的跨界合作，形成网状的需求、网状的资源。资源的价格变得越来越低，报酬越来越高。所以，工业时代的经济是直线式的，而网络时代的经济是爆炸式的。

4) 由于信息链接的成本极低性和极广性，颠覆了工业时代企业的盈利模式。在工业时代，企业创造的价值是在一家公司内建立起来并积累竞争力产生的，利润由一家公司独享。而互联网将生产链上的各种闲置资源碎片进行整合，盈利由价值链上的使用者、代理商和竞争者共同产生的，利润由大家分享。也许一家公司的利润不如过去多，但是却为整个产品体系创造更大的价值。比如：淘宝就是消费者、供应商，还有平台建设者共同创造利润，共同分享利润。同样，苹果公司不会自己生产所有的零件，而是设计一个系统，将零件外包，设计一个网上商城，形成一个软件商店，也只有互联网能实现这样的模式。

5) 由于信息链接的路径极短性，颠覆了商业形态的供求关系。网络链接没有传统的边界、国界，也没有组织的边界，唯一的界限就是同一个使用者的网络。企业产品的价值便在此过程中积累，从这个网络开始，产品使用者网络可以为产品增加更多的价值。有了网络单一的产品就可以延伸很多的相关需求。比如：一家餐厅通过自己的客户建立起这个用餐使用的网络，这个网络聚集了足够的用餐者，那么，这些用餐者就会形成更多的消费，如理发、按摩、家庭教育、律师服务，等等。从需求的角度来讲，互联网已经可以将喜欢某一类产品的消费者链接起来。及时链接消费者的个性化需求，及时了解消费者的需求，使企业可以为消费者定制生产。因此，颠覆了传统工业生产少规格大批量生产的模式，使生产柔性化成为现实。

3 互联网的本质三：互联网改变了商业价值链环节的信息链接

3.1 回归波特的价值链理论

根据波特价值链分析商业模式以及信息链接的环节，我们把企业价值活动

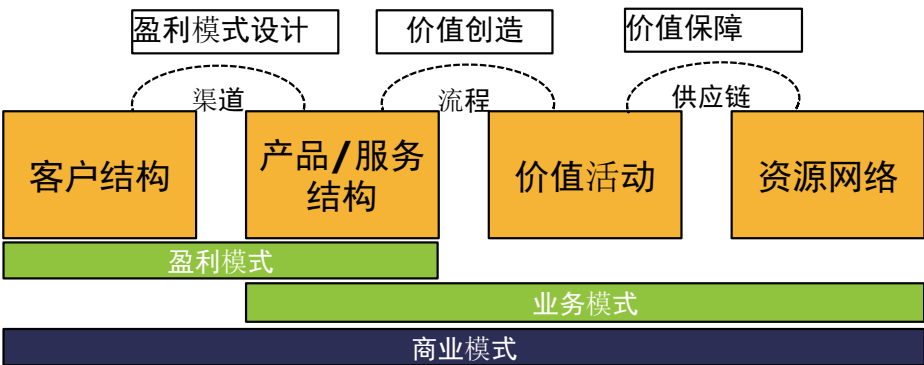
分成这样几个环节：

第一，产品和服务与消费者的链接活动，包括用户 / 需求、产品、交易 / 渠道、推广 / 品牌等。

第二，链条组织活动，包括研发、资源整合、组织间的合作、生产、物流、决策、管理等。

这就组成了商业价值链环节的各项活动。这些活动的链接在互联网的作用下都会发生变化。

3.2 商业价值链的链接方式



企业价值链的信息链接

从上图我们可以看到，组织和客户之间的交易通过渠道链接，产品和组织价值创造的链接通过流程，价值活动和供应商的联系是通过供应链的信息链接，这些组成了商业价值链的链接方式。我们讨论互联网对商业模式的改变，就要回归商业的价值链本身去研究。从商业链本身去看互联网如何影响商业世界。

3.3 互联网时代信息链接的变化

互联网提供了信息链接的工具，将传统实现不了的链接方式实现了，就像没有蒸汽机我们不可能想象工业时代的来临一样。有了蒸汽机使得传统的农业自给自足的生产方式变成了工业化的分工协作的生产方式。有了互联网工具，信息链接的方式被打破，随之而来的一定是人们的合作方式发生变化，工业化的分工合作关系被打破，一切资源在互联网上可以链接。互联网时代，商业模式的本质没有变，也就是创造客户价值的价值链本身没有变，变的是价

值链实现过程中信息的链接方式和链接成本；变的是原来在线下不能链接的生产要素，在线上可以链接了；变的是在线下无法完成的工作线上可以实现了；变的是原来只能在线下进行体验消费和传播，可以在线上沟通传播、线下体验了，使得品牌、渠道、营销变得互联网化了；变的是应用环节应用互联网进一步提高效率，进一步降低成本，进一步整合资源，进一步为客户创造价值。

信息链接的极快、极广、成本极低，以及网状链接的方式，使得商业交易和组织内部价值创造信息不对称的环节去掉了；传统的线下直线沟通，变成了线上的网状沟通；传统不能和世界各地的消费者直接沟通，变成可以随时随地地进行互动，以及传递需求。互联网改变了人与人的沟通方式，将所有的物、事、人的行为打上了信息标签，通过信息链接形成了新的数据资源，为企业和社会提供了新的生产力。

不知将来企业还有没有了？企业间的合作是否变成社会的大产业合作了呢？企业中的人力资源是否在网上可以服务很多企业呢？企业的资源是否在网上可以用到不同的企业中去呢？是否将来消费者有的需求在互联网上搜索，就会有相应的人提供服务呢？任何服务都会形成一个社区，都会形成一个平台呢？

由于信息链接的变化，在价值链上资源使用的方式发生变化：企业的资源可以进行碎片整合。人们可以在这个平台上进行资源性价比对比，寻找自己想要的资源。那么，企业如何寻找自己想要的生产要素呢？理论上这些都可以实现的。

资金的使用方式发生变化：投资的形式发生变化，原来的融资是依靠银行、股票市场，现在通过网络链接就可以实现众筹。

营销的方式发生变化：传统的渠道中间成本被去掉了，传统的直线营销方式在互联网下不得不改变。

品牌传递的方式发生变化：传统企业的品牌靠的是口口相传，互联网时代的品牌传递是指数级别的传播。

生产组织的方式发生变化：传统的生产组织是直线式的，管理幅度只能是八个人，而互联网社交平台可以同时几百个人中间传递信息。

企业要做的就是如何让所有的信息无缝对接，也就是以消费者为起点将人、

机、组织、财务等无缝链接起来。

总而言之，互联网时代商业世界会产生很大的变化，商业模式创新会层出不穷，许多传统的方式方法会有颠覆性变化，但我们不要被互联网思维所迷惑，要回归商业本质，回归客户，回归客户价值，回归技术，回归品牌，回归系统效率，只需要回答如下问题就能找到价值链上价值创造的创新点：

- 1) 在商业活动中互联网能改变哪些环节的信息链接；
- 2) 哪些环节可以通过互联网提高资源效率；
- 3) 哪些环节可以降低交易成本和沟通成本；
- 4) 是否有未被满足的客户需求。

任何战略创新都是孕育在现实当中的，现实客户的痛点是我们创新的突破口。回归你的客户，你的客户有什么痛点，这是我们战略创新的一个现实路径。所有成功的案例都从现实走出来。战略的一个误区是“以过去看未来”，同样，另一个误区是“只看未来”，我们“通过后天想明天”，但关键是要看到“今天怎么干”——这就是战略突破点。我们许多看起来很好的商业模式，久久不能突破，就在于没能找到战略的突破点，而战略的突破点就来源于现实的客户痛点。

3.4 互联网如何改变交易成本

从经济学的角度来讲，企业经营的本质是盈利，就是提高劳动效率、资源效率，提高效率的最终目的是解决资源的有限性和需求的无限性的矛盾，是解决需求和供给的平衡问题。而互联网科技的诞生为企业解决这些问题提供了工具。

互联网时代信息不对称变得对称了，使得价值链上不对称的环节去掉了，同时重塑了客户关系，需求信息更容易得到，通过互动可以不断地创造需求。信息传递的方式发生了变化：由线下到了线上，直线传播变成网状传播。信息传递极快，且消费者主动传递。

回归科斯理论，企业市场化的本质是降低交易成本，创造客户。不管好与坏，互联网对企业会带来不小的影响，每个人都会认同，其中的根本问题是如何进行应对。我觉得要搞清楚这一点，必须深入探讨“互联网到底改变了什么”

这一话题。我认为，科斯关于企业本质的论述内容，有助于深入理解这一问题，虽然科斯作出这一论断时，互联网的影子还都没出现。

科斯理论认为，一个交易的总体成本分为企业内和企业外（市场）两部分，比如商品的价值链上：“用户 / 需求、产品、交易 / 渠道、推广 / 品牌、研发、资源整合、组织间的合作、生产、物流、决策、管理”。从研发、生产、物流，最终到用户手中，其中研发、生产、物流是在企业内部完成的，称之为企业内部交易。而用户 / 需求、交易 / 渠道、推广 / 品牌，则是在多个企业之间协作完成，称之为市场化的交易。而企业就是这两种交易的“边界”。然后科斯说，企业存在的意义就是完成同一件事情，所需的内部交易成本比市场交易成本低。这两种成本的形态对比很明显：企业内的交易，是通过雇佣员工、签订劳动合同、制订计划、安排任务、发工资、绩效考核等模式来完成的；企业间的交易成本，则是法人之间签订合同，明确各种法律条款、付款方式和风险防范，以及通过产品包装、运出与接收、验货等方式来完成的，并且还要留出合理的利润。因此，前者的交易成本相对后者要低，是比较容易理解的，最简单的例子：一个公司的两个部门协作，就不需要签订复杂的法律合同，也不会预留足以支撑一个公司运营的利润，因此，时间和空间上的成本都节约了。

传统的企业，在提供产品的过程中，因为信息传递的方式不同，内部、外部的交易成本都很高。互联网传递信息具有“信息边际成本趋于零，信息渠道距离趋于零，由线状信息变为网状信息，万物皆是信息节点”等特点，从而产生信息极低极快、极广极多的机理来改变商业世界。

那么，从整个价值链上我们分析，互联网技术在价值链的每个环节是如何改变交易成本的呢？

在“用户 / 需求、产品、交易 / 渠道、推广 / 品牌”价值链的这些环节上，互联网在用户 / 需求与产品的链接中，将用户和产品直接链接起来，改变了原有的用户价值链体系。“用户—代理商—批发商—零售商—客户”的链条，每个环节都会有利润产生，将用户和企业直接链接起来，大大缩短了用户和企业之间的中间渠道，去中间化，大大减少了中间的交易成本。著名的案例就是耐克鞋出厂价是 15 美金，渠道利润 30%，零售商利润 30%，广告费

40%，到消费者手中价格要提高到 10 倍左右，在互联网的价格就可以定为：出厂价 15 美金 +30% 利润 + 网站的服务费，大大地降低了交易构成的渠道成本。

在用户的推广环节，传统的广告要借助社交媒体传播，而且传播的受众群体十分不聚焦。比如：当年秦池酒在春节晚会上的广告在全国范围播放，要支付全年销售额的 70%。而柴静拍摄的纪录片《穹顶之下》从播出仅有 24 小时，就已经传遍全国。互联网的传播费用几乎趋于零，大大降低了价值链上的信息传递成本。

在品牌推广的环节，传统的企业形成一个品牌要几十年，甚至上百年；需要通过产品的价值、客户使用的感受直线地传播出去；需要一传十、十传百地慢慢建立用户口碑，传递呈直线状的。在互联网时代，品牌是以一传百、百传百次方的指数形式传播，呈病毒蔓延式，因此传媒形式的变化，可以使不起眼的品牌在一夜之间家喻户晓。比如：雕爷牛腩，就是应用互联网思维将餐饮品牌迅速地建立起来。

以上讲的是商业的交易部分，这部分叫作外部交易成本。在互联网时代，不管企业是否接受，是否准备好，这些成本都要在企业的竞争中去除，特别是那些做渠道的企业，如代理商、批发商。传统的企业在互联网时代受到的冲击最大。

简单地描述交易成本的构成，就是“总体交易成本 = 内部交易成本 + 外部交易成本”。在世界经济发展的大部分时间里，外部交易成本基本上是比较高的，相对而言在总体交易成本中占有主要地位，所谓“酒香也怕巷子深”，就是这个问题的典型描绘。人们大力促进自由贸易、建立 WTO、发展电子商务，主要目的就是降低外部交易成本。互联网的彻底普及，基于互联网的电子商务、支付、物流体系建立起来，很显然历史性地改变了企业的外部环境，导致外部交易成本大幅下降。这一转折带来三个主要变化：

首先，外部交易成本下降确实能够为企业带来一定的好处，尤其是一部分企业如果率先利用好这个外部交易环境，自然能够相对于仍处于旧的外部交易环境中的企业有比较优势。因此，总体上说，拥抱互联网还是每个企业应该做的事情。只不过当所有的企业都进入这个环境后，这种相对优势就消失了，这

就是前面讲的生意到底有没有更好做的问题。可见外部成本的下降，即使对企业竞争力产生一定提升，也是暂时的、局部的。

其次，外部交易成本大幅下降必然导致企业内部交易成本在总成本中的占比提升，这样一来，两个内部交易成本差异较大的企业，其总成本的差异将会体现得越发明显。这一点很好理解，如果以前总交易成本中内部成本占 30%，外部成本占 70%，那么企业的内部交易成本差异，只会体现在 30% 当中，而市场和消费者感受到的主要成本仍然是那 70% 的不变量。一旦反过来，企业内部交易成本占 70%，外部占 30%，那么两个企业的内部交易成本之差就会被放大，市场和消费者在成本差异方面的感受就将非常明显，从而对选择哪个企业作为交易对手产生影响，“用脚投票”的现象就会出现。

外部交易成本大幅度降低，将有可能导致通过更多较小的、专业化分工形成的市场化企业组合所提供的外部交易成本，低于在内部进行一体化价值链整合的大企业所提供的内部交易成本，使其成本优势荡然无存。这应该是最重要的，也是所谓“传统企业”最担心的事情。这一点是否能够成立，自然取决于这类企业内部交易成本与外部交易成本之间的此消彼长的关系。这就回到了前面所提到的问题，如果一个企业内部的交易成本过高，那么它在市场上将可能没有存在的价值，而互联网的出现，显然可以急剧加速这个问题的暴露，导致大量内部交易成本过高的企业受到冲击。

从价值链中研发、生产、物流，最终到用户手中，其中研发、生产、物流是在企业内部完成的，称之为企业内部交易。在企业的内部交易中要解决的就是提高资源的使用效率，这里的资源包括人、财、物、信息等一切创造价值的资源。在传统的生产方式中一切资源需要企业自身具备才能实现价值创造，而在互联网时代，企业的人、财、物等资源通过互联网可以链接到各个角落。比如：海尔在互联网时代的变革，研发引进全世界的研发人员，生产是不同的创客群体自负盈亏，资金是创客群体的股权的形式投入一部分，用互联网链接到整个企业的价值创造的环节中。在价值创造过程中，互联网能够带来的效率提高表现如下：

研发人员通过网络整合资源，缩短了研发周期，提高了研发效率、资源使

用效率，使产品定位更加准确。

研发和客户链接起来，提高了市场调查和客户信息收集的效率，使产品和客户之间的需求对接更加精准。

在整个价值链上信息可以共享，进行资源的精准配置，提高了资源的使用效率，实现了生产过程的柔性控制。

生产和物流链接起来，大大减少了仓储、运输、保存成本。

将原料供应商、企业和消费者链接起来，可以在全社会的范围内利用数据在全社会协调资源，降低生产成本。

因此，互联网只是一个技术，通过改变企业价值链上的内部交易和外部交易的信息链接方式来改变商业形态。被链接的事物本身没有变，变的是链接方式，而链接方式的变化大大降低了企业的内部、外部交易成本，从而为客户创造价值。互联网影响商业活动的本质就是缩短了组织与客户之间交易的时间成本和空间成本。万物皆是信息节点，互联网影响商业的核心就是信息链接的革命，从而实现商业形态的革命。

3.5 互联网如何改变商业世界

前面提到，互联网影响商业活动的本质就是信息在组织的价值链上，缩短了组织与客户的交易时间成本和空间成本。掌握了这个规律，互联网的商业模式就变得有规律可循，我们搞不懂的跨界、免费、一夜暴富，就能搞明白了。也就是在资源整合的过程中，原来有成本的环节，现在的成本趋于零了，就可以让利给客户，形成了跨界、免费的在传统商业模式下无法实现的模式；就可以在价值链上的这些环节产生商业模式的创新，提供更方便的产品和服务，为客户创造更多的价值；就可以在企业价值链上有信息传递的环节节约资源成本，提高资源使用效率。

所以，在互联网时代，对于传统企业面对外部环境的变化，竞争的变化就是：将互联网带来的外部交易成本让利给客户，实现价值创造；努力追求互联网带来的内部交易成本的降低，实现收益。企业的核心竞争力就是实现内部交易成本比市场的交易成本更低。

互联网企业为传统企业提供了一个交易的平台，最后一定会和实体经济融

合为一体，在资源整合过程中共同为社会创造价值。

互联网改变了商业链中销售、生产、供应各环节的信息链接方式。

互联网改变了客户 / 消费者与组织的链接。销售过程就是将客户 / 消费者与组织直接链接起来，改变了传统的销售过程，使销售渠道大大缩短，打破了传统渠道的垄断格局。同时，互联网独有的社交方式使得消费者彼此之间产生了联系。

互联网改变了生产要素的链接方式。在生产过程中，各种生产要素的结合，传统的模式人、财、物的链接是单点、直线链接，而互联网使人、财、物网状链接，形成人、财、物的资源管理平台，大大减少了组织的沟通成本，将生产要素实时配置，大大减少了资源的储存成本。

互联网改变了组织协同的信息流传递方式：传统的企业就是社会分工的产物，组织的协同受到信息传递幅度的限制，形成了科层组织体系，人与人的沟通、人与组织的沟通需要通过直接交谈和会议的形式实现。互联网使得人们的沟通网络化，信息的传递由线状变成网状，世界各地的人们可以通过网络直接交流，组织的信息沟通可以通过网络、微信直接沟通，节约了空间成本和时间成本。

互联网改变了人、财、物与组织的链接方式，使组织与外部的资源交换变得便捷、碎片化，等等。

这些变化使得商业价值链环节各个节点的信息链接发生变化，使商业价值链的各个环节发生了颠覆性的变化：

人与人的关系发生了颠覆性的变化。互联网使人们的肢体、视力、听力以及大脑等组织器官得以延伸。例如：人们的社会关系的建立，由微信、微博将全世界的人连接起来。通过微信、微博，人们可以迅速地找到有着共同需求和共同追求的人。但当这些信息可以迅速地传递到全球时，就改变了人们的沟通方式，进而改变了价值链中的前端环节“用户 / 需求、产品、交易 / 渠道、推广 / 品牌”的信息链接，企业和客户的沟通渠道变得极短，信息传递极快；改变了获取客户需求的模式，由原来的市场调研、调查问卷的模式，变为直接在互联网上和消费者互动的模式。

颠覆了工业时代企业发展的路径。与工业时代“物以稀为贵”的法则正好

相反，在网络经济时代生产和复制物品的经济很低廉。互联网时代在网络入口中物品越多，能满足消费的需求越多，就会吸引越多的消费者进入平台，因此，这种增长呈指数级的增长。企业创造的价值与产品使用者的数量有关，当价值到达一定程度时，会吸引更多的使用者进入，进而产生更大的价值，直到所有使用者都采用了，才有饱和。

颠覆了企业产品创新、模式创新的路径。在网络经济时代，产品的创新、模式的创新，传播的连接点变得很低，就像病毒式传播，当病毒超过一定数量时就会大量成长，成为流行病。这使得企业生产的产品快速地被消费者认知。

颠覆了在工业时代品牌形成的路径。工业时代品牌的形成十分缓慢，人们可以清楚地看到品牌演进的过程。互联网时代，由于连接点低，品牌潮流很快就会形成，让人追赶不及，转眼之间席卷全球。

颠覆了企业价值创造的逻辑。在工业时代，高品质的商品会有很好的价格。在互联网时代，最好的品质反而要求最低的价格，因为附加值不是产生于物质而是产生于创意及系统的衍生发展。著名的科技发展理论家乔治·吉尔德提出的吉尔定律，预言在 2020 年网络通信频宽会将 12 个月成长一倍的速度发展，直到网络费用接近免费。但是对于生产者而言，免费的产品是无法获利的，想获利必须采用创新，不断地想出新的创意和商业模式。例如：网费越来越便宜，但是家庭需要上我的事情越来越多，企业从使用设备和使用软件上赚钱。在网络经济时代，产品越来越便宜，需要提供更多的附加价值，这就产生了跨界和越界的产品和服务。如果产品使用者越多，产品越有价值，产品价格越低越有机会时，就有许多企业开始免费送产品。例如：360 免费的杀毒软件形成一定的用户数量，通过游戏和其他的附加产品盈利；滴滴打车通过赠送打开市场起步，这是工业时代不会发生的现象。那么，企业如何从免费中赚取利润呢？当免费产品的价值和不可取代性建立起客户联系的时候，企业就可以从后续的升级服务中获得利润，进而改进产品，吸引更多的使用者。当产品免费时，会有更多的使用者，会出现更多的服务需求。所以，在网络经济时代人们的注意力是一种宝贵的资源，每个人每天只有 24 小时可以接收信息，而免费的产品可以吸引使用者的注意力，企业通过这种手段占有市场，进而创造商机。所以，网