归来

——互联网思维所带来的价值思考

“传统行业必须进行颠覆式的创新！”

“互联网思维的导入与否将决定着企业未来的生与死！”

“不懂O2O的企业就没有未来！”

“在未来不用互联网方式来思考问题，就没办法在社会展开竞争。”

……

不知道从什么时候开始，“颠覆”、“彻底改变”、“退出历史”、“没有出路”、“传统=等死”这样一些观点开始冲击着我们脆弱的大脑。一时间，有些人趋之若鹜，有些人茫然无措，有些人视之为洪水猛兽，也有些人谈及必豪情万丈。

该怎样面对互联网思维？

要谈互联网思维，我们至少要先谈两个概念，一个是互联网，一个是思维。

抛开那些刻板的定义，是不是可以这样来理解互联网？它是我们工作与生活的工具，这种工具主要应用于信息的获得、传递、交互和储存上。从单纯的在互联网上获得信息（门户），到人与人可以通过互联网进行信息的交互（博客），再到已经开始的人机交互与终端交互（大互联），互联网这一工具正在快速的发展，并且与我们的工作与生活结合的更加紧密。

这一工具通过两个方面对我们产生影响，对我们影响更为深入和直接的一个方面是的信息的交互，这种信息的交互，打破了时间和空间的概念，也就是说所有人都成为了信息的发布者，无论是官方还是民间，是法人还是个人，你在今天发布的一则信息，不仅可以和人形成讨论与分享，还可以在10年后找到这一信息及相关讨论，而这些信息在世界上的任何一个存在网络信号的地方都可以看见。当然，这些信息是没有类型的限制的，包涵了各个方面、各个角度、各个层次、各个领域的内容。没有信息的交互就没有人与人之间的交往，没有人与人之间的交往就没有商品经济的产生，就没有社会的形成，所以信息交互形式的更新，也必然带动社会形态的更新。另一方面是使大量信息的获得、处理与留存成为了可能，即所谓的大数据，人与人的信息交互是信息及衍生信息（如交互人的个人信息）产生的来源，而云计算是处理这些信息的一个技术。

“开放、平等、协作、分享”被称为互联网精神。以一个开放的心态接受不同经历、不同背景的人对同一个问题发表自己的看法，而在这个世界中每个人都是平等的，没有等级，没有权贵，对的就是对的，错的就是错的，完全不用考虑是从哪张嘴里说出来的，而每个人既是信息的发布者又是信息的获得者，需要相互协作和分享才能使这个平台存在并发挥作用。

这就是我所认知的互联网，归根结底，它是供人类进行信息获得、传递、交互和储存的一个工具。这一工具的意义也正如大多数人所说，与18世纪60年代的珍妮纺纱机的出现，在某种意义上是可以相提并论的，将会极大的促进社会形态的变化与发展。

与思考相对比思维可以理解为是人脑对意向信息内容的加工方式或方法。他与思考不同，思考的主体是人，思维的主体是人脑，思考强调的是主观意愿，而思维则更侧重于思考过程中的方式、方法，这种方式、方法又不是主观意愿可以获得的，是需要长期的经历和沉淀的。我们可以让自己主动的去对某一事物进行思考，而思考结果的不同却是由思维方式决定的。

“互联网思维”这个词是李彦宏首次提到的，他说，企业家们今后要有互联网思维，可能做的事情不是互联网，但思维方式要逐渐像互联网的方式去想问题。从此以后，这个词语开始在中国企业界盛行。也就是说互联网思维所针对的对象是企业，而这一词语所引发的震动也是发生在企业界的。所以，我们通常所指的**互联网思维，主要是指人们在使用互联网这一信息工具的过程中，或者是基于互联网本身的特性而在头脑中产生的对“企业”这一“意向信息”进行加工的方式、或方法**。这算是对“互联网思维”所做的一个定义吧，可这些方式、方法究竟是什么却不能在这一定义中得到答案。

究竟什么是互联网思维？

雷军给出的答案是：专注、极致、口碑、快。

个人比较认同的是和君咨询的赵大伟老师给出的“独孤九剑”：包括：**用户思维、简约思维、极致思维、迭代思维、流量思维、社会化思维、大数据思维、平台思维、跨界思维**。他对这几大思维是这样解释的：

用户思维，是指在价值链各个环节中都要“以用户为中心”去考虑问题。因为，互联网消除了信息不对称，使得消费者掌握了更多的产品、价格、品牌方面的信息，互联网的存在使得市场竞争更为充分，消费者“用脚投票”的作用更为明显，消费者主权时代真正到来。

简约思维，是指在产品规划和品牌定位上，力求专注、简单；在产品设计上，力求简洁、简约。在互联网时代，信息爆炸，消费者的选择太多，选择时间太短，用户的耐心越来越不足，而转移成本太低。简约思维要求我们专注，因为少即是多，而简约就是美。

极致思维，就是把产品和服务做到极致，把用户体验做到极致，超越用户预期。好产品是会说话的，是能够自传播起来的，因为“一切产业皆媒体”，“人人都是媒体人”，在这个社会化媒体时代，好产品自然会形成口碑传播。尖叫，意味着必须把产品做到极致，除了产品本身，服务及其他产品周边的体验，也同等重要，在服务环节，也要做到极致。

**迭代思维，就是从小处着眼进行持续不断的创新与完善，其本质思想是“快”。即便在规划中有一个很完善功能的产品，但是要实现所有的功能是需要时间的，那么就先以时间为导向，先把产品推出来，然后在逐渐完善，这就导致了产品的快速更新换代。对互联网产品来说，其换代的成本相对来说是很低的。（加入了自己的理解，不确定是否能够完全体现赵大伟老师的观点。）**

流量思维，“目光聚集之处，金钱必将追随”，流量即金钱，流量即入口，流量的价值不必多言。

社会化思维，社会化指的是人与社会的适应过程，在这里赵大伟老师更侧重的应该是人与社会或者是人与人之间（或者说企业与社会及企业与人之间）的交互过程，而社会化思维就是指企业要更深入、更及时的与消费者进行互动与沟通，或对社会化的网络载体在生产、销售、渠道、传播等领域的应用。（这是我自己的理解，因为赵老师只是举了一些例子来进行说明）。

大数据思维，是指对大数据的认识，对企业资产、关键竞争要素的理解。用户在网络上一般会产生信息、行为、关系三个层面的数据，比如用户登录电商平台，会注册邮箱、手机、地址等，这是信息层面的数据；用户在网站上浏览、购买了什么商品，这属于行为层面的数据；用户把这些商品分享给了谁、找谁代付，这些是关系层面的数据。这些数据的沉淀，有助于企业进行预测和决策，海量用户和良好的数据资产将成为未来核心竞争力。

**平台思维，**赵老师认为平台思维就是开放、共享、共赢的思维。其观点应该是主要侧重于平台意识的觉醒或建立，主要包括了三个层面：一个是建立企业生态圈打造一个事业平台，一个是对于一些小企业而言要善于利用现有的公共资源平台，一个是对企业自身而言，要让企业成为员工的发展平台。

**跨界思维，**互联网和新科技的发展，纯物理经济与纯虚拟经济开始融合，很多产业的边界变得模糊，互联网企业的触角已经无孔不入，零售、制造、图书、金融、电信、娱乐、交通、媒体等等。所以才会有这样的现象和思考：

1、移动说，搞了这么多年，今年才发现，原来腾讯才是我们的竞争对手。

2、瑞星杀毒收费，360杀毒进来全部免费，让整个杀毒市场翻天覆地。

3、机场，不能够是一个娱乐场么？不可以成为最重要的社交中心么？

4、酒吧还是酒吧么？咖啡厅还喝咖啡么？酒店就是用来睡觉的么？餐厅就是用来吃饭的么？美容业就靠折腾那张脸么？肯德基可不可以变成青少年学习交流中心？银行等待的区域可以不可以变成新华书店？飞机机舱可不可能变成国际化的社交平台？  
 与以上九大思维相对应，赵老师还提出来对应的20条法则，并将这九大思维20条法则在企业的产品线设计、产品开发、品牌定位、业务拓展、售后服务等企业经营所有环节的应用提出了指导意见。

至此，算是对“究竟什么是互联网思维”做出了比较系统的梳理。

互联网思维有什么用？

互联网思维之所以在企业界产生如此的震荡，主要是因为他确实成就了一个个的创富传奇，而那些所谓的传统企业也确实在面临着这些互联网思维成就的企业的巨大冲击。我们来看几个富有传奇色彩的例子吧！

有一个毫无餐饮行业经验的人，他开了一家餐馆，菜品只有12道，在北京只有两家分店；仅两个月时间，就实现了所在商场餐厅评效第一名， VC投资6000万，估值4亿元人民币，这家餐厅是什么？是雕爷牛腩。雕爷牛腩有什么特色？ 只有12道菜，花了500万元买断香港食神戴龙牛腩配方；每双筷子都是定制、全新的，吃完饭，筷子和牙签放入一个精致的纸套，还可以带回家；专用牛腩面碗，还有发明专利，上方很厚重，端着手感好，对着嘴喝汤的地方则很薄、很光滑，嘴感好；每个月都会更换菜单，如果粉丝认为某道菜不好吃，这道菜就会在菜单上很快消失；老板每天花大量时间盯着大众点评、微博、微信，针对菜品和服务不满的声音，立刻回馈；开业前烧掉1000万搞了半年封测，期间邀请各路明星、达人、微博大号们免费试吃；制造话题：韩寒携老婆到店吃饭，因为没预约而被服务员婉拒；不让12岁以下儿童进入；邀请苍井空到店，被微博大号“偶遇”并发微博。

还有一个淘宝品牌，2012年6月在天猫上线， 65天后成为中国网络坚果销售第一；2012年“双十一”创造了日销售766万的奇迹，名列中国电商食品类第一名；2013年1月单月销售额超过2200万；至今一年多时间，累计销售过亿，并再次获得IDG公司600万美元投资。这是哪个品牌？这是三只松鼠，三只松鼠为什么能够成长这么快？我们从侧面看一下，看看三只松鼠货品包裹，除了坚果，不能吃的有哪些？卡通包裹，一个带有品牌卡通形象的包裹；开箱器；快递大哥寄语；坚果包装袋；封口夹；垃圾袋；传递品牌理念的微杂志；卡通钥匙链，俘虏用户心的小玩具；还有湿巾。

有一家我们很熟悉的企业，创业仅三年。2011年销售额5亿元；2012年，销售额达到126亿元；2013上半年销售额达到132.7亿元，预计全年销售达到280亿元，有可能突破300亿元；在新一轮融资中，估值达100亿美元，位列国内互联网公司第四名。这家企业就是小米。小米，3年时间，估值100亿美金；联想，30年时间，港股市值100亿美金；诺基亚，拥有140多年历史，目前市值146亿美金。从这个意义上讲，小米应该算是一个商业奇迹。没有互联网，是不可能实现的。雷军说小米销售的是参与感，参与感是小米成功的最大秘密。

这几个案例同样是来自和君咨询赵大伟老师的分享，他们都是互联网思维下的产物，也无疑都获得了巨大的成功。

用户思维是互联网思维中最基础的思维方式，没有了用户思维其他思维的存在也就失去了意义，当然，用户思维在这几个案例中的表现也都是比较突出的。雕爷牛腩无论是从产品研发（食神配方）、到食材（有机稻米等）、到就餐工具（专利碗）、到就餐环境、再到服务（免费茶、微信预约等）都是围绕着用户体验而开展的，并以用户角度和所能形成的感受对这些方面加以设计；三只松鼠的垃圾袋、湿巾、玩具、包裹等，也是同样的道理，从用户的角度来考虑，是以用户为中心来创造用户在下单、收到包裹、打开包裹、使用产品、使用产品后等各个环节的感受的；小米手机是从用户需求的角度出发的，在没有小米之前，消费者要想买到一部既便宜又有面子的手机几乎是没有选择的，而小米填补了这样一个空白。

极致思维也是这几个案例中最为鲜明的一个特点。雕爷把用户体验做到了极致，茶分男女，高档优质，免费续杯，米饭选取的是稀有的有机稻米，免费续，制作精美，只用一次的筷子，考虑到人们喝汤习惯的碗，这一切都是一种极致；三只松鼠也是将用户体验做到了极致，而这其实又是用户洞察的某种极致，虽然用户购买的是一袋坚果，但是用户并不需要一袋坚果，他的嘴才需要，所以就需要垃圾袋和湿巾，甚至用户需要的不是一袋坚果，而是一段令自己愉悦的时光；小米手机把价格做到了极致，同等配置的手机大品牌要3000多，普通的国产品牌至少也要1000多，而它只要800块。（虽然小米并非完全靠低价取胜，但其对价格控制的极致化无疑是很关键的一步。）

此外，迭代思维在雕爷和小米中体现的也很明显，只有12道菜，但持续更新，小米手机每年都会推出各种新品，从红米到NOTE，再到米UI，从未停止过更新；流量思维，也有起到了很重要的作用，如雕爷的话题制造，小米的米粉经济；社会化思维，典型表现就是互联网工具的使用，当然也是这几家企业成功背后不可或缺的一部分；简约思维则在雕爷的12道菜，三只松鼠只做坚果中得以体现。等等吧，如果详细分析，这几个思维方式都能在企业中找到某些点和其对应。

说到这里，互联网思维对于企业发展的至关重要的作用和以其强劲的势能对“传统企业”的冲击应该也就不难理解了。

互联网思维是怎样对企业发生作用的？

要想探讨一种思维究竟是怎样对一家企业发生了作用，我们是逃不开对“企业”这一概念的理解的，而互联网思维本身也就建立在“企业”这一“意向信息”的基础上的，所以，我们更该思考，什么是企业，企业的价值和意义在哪？

从商业发展的角度看，人类从最初的左邻右舍的物物交换，到一般等价物及特定交易场所即市场的出现，再到专职进行商品收购然后到市场进行销售的商人的出现，再到专职生产某些产品然后到市场上进行销售的企业的出现，其背后都在遵循着一个原始而简单的法则，即：创造价值——价值传递——价值转换，实现价值的转换是企业的经营目的。原始的人类从山上采摘了野果，其采摘的过程就是在创造价值，自己吃饱后剩下了，而邻居家没有野果而他们又需要一些，于是就把剩下的野果给了邻居，这是价值的传递，邻居收到了野果当然很高兴，但是不能白白占有别人的劳动成果啊，于是邻居又把自己做的石斧回送了回来，这就实现了价值的转换。这一法则回到发达的现代社会也同样是适用的，企业存在的价值就是创造价值、价值传递，从而实现价值的转换。如果抛开这三个点，企业也就不存在了。

刚刚所提到原始而简单的法则中离不开“价值”这两个字。对于这两个字的理解有这么两种观点：一种是我们从小就学习的马克思主义经济学的观点，它认为价值是凝结在商品中的无差别的人类劳动，而作为一种商品的属性，其大小取决于生产这件商品所需要的社会必要劳动时间的多少。简单来理解就是在生产这一产品的过程中企业越费精力、越花时间其产品的价值就越大。另一种观点是指客体对于主体表现出来的积极意义和有用性，在新古典主义经济学中认为物体的价值就是该物体在一个开放和竞争的交易市场中的价格，因此价值主要决定于对于该物体的需求，而不是供给。我个人更倾向于第二种观点，即价值不是取决于我做了什么，做的多少，而取决于需求方的多少和对于需求方的积极意义和有用性。

马克思更强调价值主体所花费的时间和精力，即主观努力，虽然其将价值又分为交换价值和使用价值以解释在商品流通过程中的一些问题，但仍然很难解释一些现象。在这种观点下，也就是说有价值的东西不一定具备交换价值和使用价值，再通俗的说就是，我的这件商品可能没有人买，但是他是有价值的。这让我想起了艺术品，因为很多艺术家都会持有这样的观点。仔细分析还是有很多不妥之处。艺术品之所以被人需要是因为人们要满足思想的升华和精神的愉悦，如果一件凝结了艺术家的无差别的社会劳动的艺术品，别人不能从中获得思想的升华或精神的愉悦，那么它对于其他人就是没有价值的，艺术家之所以认为它是有价值的是因为他自己能够从中获得思想的升华和精神的愉悦，当然，他对于劳动的付出这件事本身也可能是使其感到满足和愉悦的原因，那么这件艺术品只对于艺术家而言是有价值，其价值的传递和交换是在其自身完成的，和别人无关，也就是和社会无关，所以它是不具有社会价值的。

如果对价值本身的理解，我们可以达成某种共识的话，那么互联网思维对于企业所产生的作用，就是渗透在创造价值、价值传递和价值转换这一过程中的。

既然价值是取决于对用户的积极意义和有用性，那么我们抛开用户而做的所有的思考是不是都是没意义的？所以，用户思维成为了互联为思维的核心，用户思维是企业创造价值的前提，脱离开用户就谈不到价值的创造，企业的存在也就没有意义了。大数据思维是了解用户的手段和工具之一，用户思维强调了解用户，只有真正了解了，才能以其思维思考问题，而在互联网时代，大数据的应用给企业了解用户提供一条重要的通道，但也仅仅是通道之一。

简约思维、跨界思维和极致思维是企业创造价值的重要方法之一。在创造价值的过程中，专注于某一特定的领域是我们的传统智慧，也只有专注于特定的领域才有可能把一件事情做到极致，也只有做到极致才能真正的满足用户的需求，即产生价值，甚至是给用户带来惊喜。跨界思维相对于简约思维而言是创造价值的另外一条途径，在某种意义上来说其和平台思维又有某些契合，即原本已经存在的事物进行整合而呈现出一个新的平台，当然这一平台的产生是以用户为中心而开展的，这一平台所创造的价值即是对用户而言的“便捷”、“舒适”或“可靠”，即在一个平台上满足了在两个或多个平台上才能满足的需求，而这对于用户体验来讲，无疑又是另外的一种极致。对于极致的追求是一个企业在产品层面最为根本的追求，因为能够生产出能够给客户带来惊喜的产品才是一个企业最根本的核心竞争力，即便是在充满泡沫的资本时代这也是一个不容颠覆的道理。

迭代思维是企业保持价值或价值再创造的一种方式。企业通过一定的技术，生产了一种产品，而这个产品可以满足用户的某些需求，从而使企业实现价值的转换，在这一过程中，用户的需求在无限的发展，一个需求被满足，另一个需求就会产生，是无限循环下去的，需求无止境，那么产品的更新自然无止境。只是这里面可能有一个概念还需要澄清，就是迭代的是具体的产品，而生产产品的技术可能不会消亡。对于一个曾经出现在自己生活中满足了自己某些需求的技术是很难在生活中抹掉的。比如胶卷可以消失，但人们对于留存图像的需求不会消失，所以成像技术却一定不会消失，只能向前发展；DVD可能消失，但是人们对于观影娱乐的需求却不会消失，所以音像存储和播放的技术也不会消失，它只能转化成其他的方式而存在，而随着需求的发展而发展，比如家用电脑的硬盘和播放器。企业对于用户的价值实现方式是通过技术，而产品只是这一技术的载体。所以说，迭代思维所主张的产品的不断更新换代是保持企业所持有的技术的价值不变的一种方式，也就是保持价值的一种方式。但是，每一代新产品一定会有新的技术的应用，也才会有更多的满足人们需求的功能的出现，这种迭代才有意义，所以，随着产品的每一次更新，其技术也在发展，随着技术的量的积累最终必然会导致质的突破，这也就创造了新的价值，而这又是一种价值的再创造。

流量思维、社会化思维和平台思维是为价值传递提供了思路。流量思维是抓住眼球，社会化思维是进行互动沟通，而平台思维则是为这种互动沟通创造载体。企业生产出了对用户来说很有价值的产品，但是用户并不知道有这么一款产品，这对企业和用户来说都是巨大的损失，所以企业要做的事就是把这种价值传递出去，具体的传递方式可能有两种，一种是把产品的价值送到用户的心里，使其知道有这么一款产品存在，并准确地知道获得它可以给自己带来什么，这是传播的问题，另一种是把产品送到消费者面前，使其想得到的时候可以很方便的得到。因为市场上声音的嘈杂，所以首先要做到有人听你说，所以流量思维是进行价值传递的前提，也仅仅是一个前提，没有人听你说话，当然你想说什么都没有意义，但是，当有人听你说之后，你要说什么和怎么说才是最重要的。真正的沟通不是单项的也不是居高临下的，所以社会化思维所包含的互动性和及时性又是进行价值沟通的基本原则，平台思维在这个角度上的阐释可以是注重沟通渠道和方式的创造，而这又是进行价值传递的保障。

互联网作为一种信息工具在价值传递的过程中当然发挥了越来越重要的作用，不仅作为一个信息平台，还可以充当产品销售的平台而存在。当然，在这个过程中，又不能完全孤立的来看待各个环节。因为用户或潜在用户在任何一个地点、任何一个方式、从任何一种渠道所接收到的和产品有关的任何一个信息，也就是消费者的眼之所见、耳之所闻、手之所感都可能会使其产生对产品的评价（这些信息当然包含了广告信息，用户评价，销售渠道所获得的信息，企业员工所获得的信息，相关专家或行业内所获得的信息，产品包装，等等等等），如果其接收到的信息是混乱的或相矛盾的，那产品对其的价值也将被大打折扣，只有所有的信息都指向了其内在的需求，才会使其心之所动。那么流量思维和社会化思维也需要在各个具体环节予以体现，比如在销售终端的包装也要考虑到吸引眼球，终端营业员的沟通也要考虑到互动，等等吧。

如果实现了价值的有效传递，那么最终实现价值的转换便是水到渠成的事了。

我们所感到兴奋或恐惧或迷惘的“互联网思维”其实就是针对企业在创造价值、价值传递和价值转换这三个环节所起的作用，而这三个环节又被称为“商业模式”，是从商业诞生那天开始便存在的了，管理大师德鲁克曾说：企业在未来的竞争是商业模式之间的竞争。互联网思维对于企业的作用，其实质是对商业模式的设计和形成所起到的作用。

企业该如何使用互联网思维？

首先，互联网思维和互联网是两个不同的概念。互联网思维是人脑根据互联网特性对信息的处理方式、方法，它是一种思考工具；而互联网是人们进行信息获得、传递、交互、存储的一种工具，它是一种信息工具。不一定是使用了这个工具，就具备了互联网思维，具备了互联网思维的也不一定是在使用这一工具。如果非要把企业划分为传统企业和互联网企业，那么从事互联网的企业不一定就具备了互联网思维，而在所谓的传统企业里也不一定就没有互联网思维。当年带着鞋套进屋的海尔和依然红火的海底捞作为传统企业就通过客户服务把客户体验做到了极致，而现在的一些视频网站却还是通过传统的前向收费（付费收看）和广告收入来进行运营的。

很多企业在互联网的浪潮下开启了企业的互联网化之路，开通或开辟电子销售渠道，建立官方微信、官方微博等社会化媒体平台或在线客服等沟通、服务方式等，但是，有很多企业并没有取得良好的效果，微博、微信的关注量小，互动性差，对于企业想要达成的目标的贡献率低，成了名符其实的鸡肋，放弃吧，觉得在互联网时代确实是一个发展方向，坚持吧，耗费人力物力又没有什么实际的作用。其实，我们所指的互联网思维的应用并不是企业要开通官方微博或官方微信等社交媒体，也不是指企业要上一个电子商务平台。因为这些仅仅是互联网思维的表现形式之一，并不是互联网思维应用的核心，因为其商业模式并没有因此而改变，而这些具体的措施也就自然而然的流于形式了。

企业也被称为法人，其实质是“人”的延伸。就像摘果子的那户人家，他们最初是这家的男主人上山去摘果子，然后把剩余部分给到了邻居而换来一把石斧，他用石斧作为工具上山去摘更高处的果子增加了产量，这是个人行为的阶段。随着这种交易的发展，他发现他一个人摘不到那么多的果子了，于是就招募了同部落的其他几个人帮他摘果子，随着果子数量的增加，他们又有了分工，有的专门去发现哪些地方有果子，有的专门负责摘，有的专门负责去交换，这就形成了最初的企业，那么这些人共同组成的这些行为只不过是当初个人行为的群体化。也就是说由很多“个人”参与的“法人”的群体行为也要体现出个人化特征，只有体现了这一特征，才能成为真正意义的“法人”。所以任何一个企业都应该是由这些系统构成的：专业系统（发现果子和摘取果子的能力）、作业系统（摘取果子的行为及保障）、营销系统（交换果子的方法和技巧）、文化系统（每个人在选、摘、卖过程中的相处之道）和管理系统（人员的分工——组织建设；产量和交换的保障——项目管理；需要大家共同遵守的原则——行政管理；选人、用人的原则——人力管理等）。这些系统可能在某种意义上可以和人体的“呼吸系统”、“消化系统”、“生殖系统”等“硬件”配备相类比，但是仅仅具有这些系统“人”还是不能从事正常的生产生活，企业要运转也一样，所以企业至少还需要建立“信息流动系统”、“动力转换系统”和“资金流动系统”，正如“人”需要有“神经系统”和“血液流动系统”一样。如果企业缺少了这八大系统，或这八个系统不能协同发展、有机运行就很难保证这样一个群体所做的事情的“个人化”特征，这也就失去了企业存在的最根本的意义，也就不能称为是一家正常的企业了。这是我们考虑互联网思维应用的前提之一，是属于意识层面的准备。

互联网思维的应用归根结底是为了企业实现其价值转换，那么企业为什么要进行价值转换，企业的价值又转换成什么了呢？还是从那个果子来说吧。采摘果子的那户人家自己吃饱了，酸酸甜甜的，饱饱的，很满足的样子，可果子放的时间长了会烂掉，他们又没有能力在它烂掉之前再吃一顿，而隔壁邻居家却在饿肚子，恻隐之心人皆有之，好吧，送给他们吧，这就产生了最初的物物交换，这种交换实质上是自己的满足感的一种传递，自己很享受的一种状态也希望别人可以获得。回到现代企业，企业的存在是为了追求利润最大化，获得利润之后呢？比较普遍的做法是用于扩大再生产（或者说用于企业的发展投入），生产扩大了以后呢？当然是获得更多的利润，然后呢？呵呵！如此下去，可能很多企业真的不知道自己为什么要获得利润了。其实，企业获得利润后用于扩大再生产是想把那种满足感传递给更多的人，让更多的人可以获得更好的东西，而利润的获得只是这些行为的副产品。所以，企业进行价值转换的根本目的在于让人类的生活更加美好，这样的话看似宏大的遥不可及，其实细想想我们每天所做的事情的意义不也就是这么回事吗？乔老爷说要改变世界，我们也确确实实的被其所改变了。这就是企业愿景的由来。一个没有正确的、清晰的愿景的企业是用不会互联网思维的。这是互联网思维在企业中应用的前提之二，也是进行商业模式设计的前提。

当企业可以成为企业了，也具备了自己的理想和为了自己的理想而奋斗的意志，那么接下来要考虑的就是如何实现这一理想的问题了，这就是商业模式所解决的问题了，而互联网思维对企业所产生的影响也正是发生在这个领域。

《商业模式新生代》一书将商业模式划分为以下九个构造块：客户细分（我到底要满足哪些人的需求？）、价值主张（我到底能解决他们哪些问题、满足哪些需求？）、渠道通路（我如何向他们传递这种价值主张？）、客户关系（我要和他们保持一个什么样的关系？）、收入来源（我们的利润是如何产生的？是谁在付费？）、核心资源（我凭什么可以为客户提供那样的价值？）、关键业务（如何保证这一系列模式得以正常运转？）、重要合作（为了想客户提供那样的价值我还需要向社会获得哪些资源？）和成本结构（完成一系列运作我们需要花多少钱？）如果将这九个构造块的顺序稍加调整，我们可以归纳为以下三个层面。

第一个层面：客户细分、价值主张、渠道通路和客户关系。以客户为中心构建企业及产品的价值，从而对细分客户形成自己的价值主张，然后通过特定的销售渠道将产品呈现在客户面前，而在这一过程中，需要或贯彻、或建立、或发展与客户之间的关系。如果能够在这个层面补充进“沟通方式”（用于价值认知或客户关系的建立及保持）的话，那么就可以和我们之前所说的，企业通过创造价值、传递价值（分为价值认知和产品购买两个方面），从而实现价值转化的结论相符。对于企业的影响通过上面的分析也主要发生在这个层面。我们可以把这个层面叫做商业模式的价值链设计，这是进行商业模式设计的第一步，也是互联网思维（用户、极致、简约、迭代、流量、平台、跨界、社会化、大数据）对于企业价值最大的一步，因为其影响主要发生在这一步。

第二个层面是“核心资源”和“重要合作”。企业对于所提出的价值主张有哪些内部资源可以支撑，能支撑到什么程度，还需要获得哪些社会资源，该如何获得，这些资源可能包含了资金、技术、设备、人员等，但不限于此。这些问题的解答直接影响到这个价值主张的实现。如果企业的价值主张不能得到客户的认可，企业便失去了存在的价值。这是企业进行商业模式设计的第二步，我们就把它叫做价值支撑设计吧。在这个层面互联网思维的主要体现是“平台思维”与“重要合作”这一项的对应。

第三个层面是“收入来源”、“关键业务”和“成本结构”。收入来源可以理解为营利模式的设计，成本结构的设计也是企业在运营过程中的一个必要元素，虽然重要，但理解起来并不复杂。关键业务，也就是如何保证这一系列模式得以正常运转，却包含了我们上面提到的一个企业应该具备的八大系统（专业系统、作业系统、营销系统、文化系统、管理系统、信息流动系统、动力转换系统和资金流动系统）缺少这些系统相互配合的有机运作，这一系列模式就难以正常运转。这是企业进行商业模式设计的第三步，我们把它叫做运营支撑设计。互联网思维在这个环节中的应用就稍显欠缺了，只能将平台思维中对于企业内部的含义，即把企业打造成员工实现个人价值的平台，应用于管理系统中的组织建设部分。如果把企业作为主体来考虑其对外的市场行为时，其创造价值然后进行价值传递，就可以水到渠成的实现价值转换，但是对于企业内部来说，企业对于价值的运营支撑是实现其价值转化的保障。

这三个方面在头脑中的理解上是递进式深入的关系，但是在实际的应用过程中，也可能是互为支撑的。企业可能是根据现有的运营情况和资源情况，从而确定的了自己的价值主张，反过来在价值主张的指引下再去整合资源、完善运营系统，从而使价值主张更有力量。

说到这里，对于我门上面提到的，有些企业明明运用了社交媒体，但是却成了鸡肋的原因也就很明了了。比如，一个企业开通了官方微博，想在社会化思维的指导下做好客户沟通，也投入很大的力度，招聘了专人进行微博维护，甚至请了网络策划公司来做培训，但结果仍然不尽如人意。微博是一个社交媒体工具，这个工具能够发挥作用的第一前提是有人对我们进行“关注”，第二前提是关注我们的人对我们的信息进行转发，那么人们为什么在一个自由、自主的世界里关注我们呢？除了我们这个账号能够带给他自身一定的价值以外，没有其他原因，我们的账号对他有价值的基础是我们的产品或服务对他有价值，如果人们对我们的产品或服务根本就不感兴趣，我们却在微博上发些什么早安问候、晚安问候、产品信息、功能介绍、促销活动什么的，和他们有关系吗？他们为什么要关注呢？又凭什么去转发？当然，人的需求有很多，有娱乐的需求、有学习的需求、有满足好奇心的需求等等，问题是，我们抛开自己的产品或服务（也包含客户关系的维护）满足他的那些需求对自己有什么用？解决这一问题的根本当然不是自娱自乐的去买粉，而是在于价值链的设计。这一社交媒体工具还具有互动性、及时性等特征，这也是这一媒体可以聚集那么多用户的原因，如果我们不能与客户进行及时的互动，只把他当成平面媒体的电子化，那么这个媒体就失去了意义，用户也不会关注我们。如何把企业内部和客户相关、被客户需求的信息及时、有效的释放出去并实时针对用户的问题进行回答和互动，对很多正在使用微博、微信的企业来说应该是一个不小的挑战了吧？因为信息在企业内部的流动、加工、处理可能都是一个问题，对一些问题的观点、决策、举措也不尽一致，专职的微博运营人员如何能全面、及时的获得信息，如何能迅速的做出能够代表企业观点的判断和决定？是企业内部一个复杂的问题，是在运营支撑部分要解决的问题。

综上，企业对于互联网思维的应用应该首先从自身的需求出发，从以下四个方面展开思考：一、企业的愿景是什么？如果我们自己都不知道我们想要什么，那么别人给我们什么都可能是不对的。想要成为什么，才会产生需求；二、为了实现自己的理想，我们需要具备什么样的价值，即我的价值链应该是什么样的；三、我现在的资源能够支撑起那样的价值，我还需要具有哪些资源，该如何去获得，即我的价值支撑是什么；四、我的利润从哪来？为了保障资源的获得和价值的实现需要一个怎样的运营体系？为了支撑各种体系的运转需要多少成本，成本从哪来？

对于这些问题的解答离不开对环境因素、自我因素、对象因素、竞争因素的多维度思考。 确定一个愿景、确定核心价值、确定核心资源、确定运营体系都可以从这几个方面进行思考而得出相应的答案，互联网思维所带来的社会形态的变化也正是我们对于环境因素的理解结果，互联网所带来的以客户为中心的思考也应该是对“对象因素”的更深刻把握，传统企业所面临的危机也正是新型企业所带来的竞争关系的改变，而所做的一切的思考，都不能脱离开自己的实际情况。

互联网思维是思维的一种，可以解决企业的很多问题，但是不能解决全部问题，或许企业在发展的过程中还需要导入更多的思维方式并合理的使用。

互联网思维所带来的“旧”时代

在工业社会，因为用户的需求量特别巨大，需求的种类也特别丰富，所以形成了注重生产效率的、大规模的工业化生产，工业化生产满足的是大多数人的大多数需求，标准化是其特征，而个性化的缺失总会使一些人的一些需求得不到满足。在互联网社会，人们的自我意识开始觉醒，开始以自我为中心来思考问题，逐渐也就产生了更加多样化和个性化的个人需求，这为商业社会发展提供了最基本的动力。也同样是在在互联网社会，因为信息的开放，所以使企业的生产资源和技术资源得到更加合理的调配，从而促进了生产力的发展，也为满足人们更加个性化的需求提供了基础。于是，以个人需求为中心，追求个人极致体验的商品价值观开始凸显出来。

从价值传递的角度来说，在以往的工业社会，有很多企业是借助了时间差和空间差的所产生的信息不对称而得以生存的，可互联网这一工具消灭了这类企业得以生存的基础，互联网对于信息的处理却打破了时间和空间的概念，使信息无限的接近最真实的样子，那么，在这种情况下要做到价值的有效传递，就只能让我们自己真实起来。

使商品对任何一个消费个人而言是有价值的，是能给他带来改变和惊喜的，难道不是事情本来的样子吗？在传递商品价值的过程中是真实的，是值得信赖的，难道这不是事情本来的样子吗？企业要专注于自己的价值创造而非欲壑难填的唯利是图，难道不是事情本来的样子吗？企业着力于运营系统的打造以使其具备个人化的特征，难道不是事情本来的样子吗？企业应该系统的、有序的、遵循规律的以真实实力参与到市场行为中而非支离破碎的赤膊拼杀，难道不是事情本来的样子吗？是一种浮躁的心态催生了大工业时代的到来，现在又以一种浮躁的心态在对待互联网时代的逼近，而一个时代终究要被另一个时代所代替。

互联网时代所带来的是原本就已经存在，但是却与我们阔别了很久很久的社会价值和企业价值的归来。（沈阳零点星 尚 ）

PS：

再度审视互联网思维，再思考这样几个问题：

1、腾讯是怎样成为移动的竞争对手的？。

2、瑞星杀毒收费，360是如何通过免费而干掉瑞星的？

3、机场，因为什么才可能成为一个娱乐场或社交中心？

4、小米的成功真的是雷军所说的因为兜售的是“参与感”吗？