

互联网 如何影响 商业世界

夏惊鸣 肇 先 / 著



中国言实出版社

互联网 如何影响 商业世界

夏惊鸣 肇 先 / 著



中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

互联网如何影响商业世界 / 夏惊鸣, 肇先著. — 北京 : 中国言实出版社, 2015. 11
ISBN 978-7-5171-1661-5

I. ①互… II. ①夏… ②肇… III. ①互联网络—影响—企业管理—商业模式—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 272031 号

责任编辑: 宫媛媛

美术编辑: 张美玲

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编: 100101

编辑部: 北京市西城区百万庄大街甲 16 号五层

邮 编: 100037

电 话: 64924853 (总编室) 64924716 (发行部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销	新华书店
印 刷	北京温林源印刷有限公司
版 次	2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月第 1 次印刷
规 格	710 毫米 × 1000 毫米 1/16 15.75 印张
字 数	246 千字
定 价	45.00 元 ISBN 978-7-5171-1661-5

序一

我是第二次为夏惊鸣先生的书作序，在为他的《企业二次创业成功路线图》一书作序中，谈到他对企业现实问题的理解和如何真正推动企业去变革，去完成二次创业的转型，具有丰富的经验和深刻的洞察。互联网时代的到来，认识互联网时代对商业世界的影响，夏惊鸣先生依然用他的深刻洞察和对企业的深刻理解发现了互联网影响商业世界的本质，以及对商业世界影响的规律。

面临互联网时代，中国企业如何拥抱互联网，如何消除恐惧，以及如何正确认识互联网对商业世界的影响规律十分重要。面对互联网时代的到来中国企业应该如何应对？有没有基本的规律？有没有方法论？在价值创造的各个环节进行商业模式创新，应该遵循什么逻辑？不同产业创新如何拥抱互联网？这些都成为企业家的困惑。

该书研究了互联网时代本质的特征：互联网的着眼点是信息，发现了互联网通过改变了商业活动中的信息链接方式、信息链接的成本和链接的形态，进而改变了商业活动。基于这样的思考，回归商业的本质，回归企业价值创造的本质，回归互联网带来商业世界变化的本质，互联网在企业的价值链上，回答了以下四个问题：

第一，互联网影响商业活动的本质规律是什么？有哪些商业模式形态？

第二，新互联网时代，各类商业模式形态的关键点是什么？

第三，在新互联网时代的背景下，我们思考商业模式创新的方法论是什么？

第四，新互联网时代对商业模式的影响是否存在时代特点的基本机理？

我们得出了互联网对产业影响的六个基本结论：

第一个结论是产品 / 服务的主要组成是信息，或者是需要信息链接的行业发生颠覆式的改变。

第二个结论是消费品行业：移动互联网对商业模式的影响会随着离消费者的距离加大而递减：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—原材料，很显然，移动互联网对商业的影响是沿着离最终用户距离增加而递减的。

第三个结论是服务业：服务业主要由交易和服务实施两部分组成，交易是信息浓度极高的环节，因此服务业“O2O”模式的本质就在于此。

第四个结论是主要以信息为主的商业链环节：用户、产品、交易 / 渠道、推广 / 品牌、研发、管理、组织间的合作都是信息浓度极高的环节，通过这些环节的影响，很可能进行商业模式创新和运营创新。

第五个结论是“大系统”型行业：如果进一步归结到物联网的角度，如果一个行业是一个大系统，而且信息比重较大的系统，是很容易产生商业模式创新的。比如讲，物流系统、垃圾回收系统、地下管网检测系统、生态环境监测系统、公路运输系统、输配电系统，等等。

第六个结论是我们可以将业务归为三大类“用户—产品—系统”：侧重“用户”的行业或业务，就较容易基于移动互联网进行商业模式创新；侧重系统的行业或业务，就较容易基于物联网进行商业模式的创新；侧重产品的行业或业务，更重要的关键点仍然在于技术、品牌、质量、成本等。

这本书对企业在互联网时代如何进行商业模式的创新，完成“互联网+”的思考一定会有巨大的帮助和指导作用，也相信这本书一定能够引起互联网转型中有困惑的企业家及管理人员的共鸣，也一定会促进企业拥抱互联网问题的解决与思考！

彭剑锋

北京华夏基石管理咨询集团董事长

2015年10月20日

序二

互联网时代的到来，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”。互联网思维真是这些规律吗？这些规律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？

作为在企业一线经营的职业工作者，我也曾在一段时间里被恐惧、迷茫的情绪笼罩着，特别是互联网时代的“跨界”、“迭代”，更是让我感到像走进了一片原始森林，不知道方向在哪里，也不知道何时会有猛兽从后面偷袭过来。也许是生存的强烈需求，我决心研究互联网到底有没有规律，企业如何在互联网时代更好地生存。

作为一名教育工作者，我坚信从哲学的层面一定有一个根本，掌握本质规律就是在不确定中找到确定性，理清了这些本质规律，我们就有可能让不可捉摸的互联网思维可以捉摸。老子讲：“一生二，二生三，三生万物。”于是，我开始了有关互联网的学习和研究。一个偶然的機會，我听了北京华夏基石管理咨询集团业务副总裁夏惊鸣先生的一堂课。在课上，他提出了互联网的本质是信息链接发生了变化，因为信息链接方式的变化，引起了企业经营、管理、生产过程的一系列信息链接方式的变化，回归企业的交易本身、回归企业的价值链本身的各个信息链接环节去研究互联网对商业世界的影响，不就可以找到互联网对企业影响的规律了吗？基于这样的思考，本书的基本构架就呈现出来了。我决定与夏惊鸣先生合作把这样的系统思考呈现给读者，希望能够帮助广大的中小企业，应对互联网时代到来的变化。

基于这样的目的，本书经过五稿的修改，设计了如下结构：

在第一篇中，主要论述了互联网的三个本质。本质一：互联网的着眼点是信息；本质二：互联网改变了商业环节的信息链接；本质三：互联网改变了商业价值链的信息链接。互联网通过改变这些信息的链接来影响商业世界。通过改变信息链接方式形成工业时代不可能实现的信息链接，从而形成了新的链接方式，导致形成互联网时代商业模式的新形态。这些新形态就是企业互联网转型的基本思考逻辑。

接着问题就出现了，这些新形态如何应用？对于传统企业如何转型，在商业模式设计中哪些环节更需要改变，改变的方法论是什么？回答这些问题便构成了本书第一篇的内容。

既然互联网改变了价值链上的信息链接，那么对于一个企业的价值链来说，每个环节怎样应用互联网，完成企业经营和管理的目标，以提高效益、提高效率？每个环节操作的核心关键点是什么？盈利模式如何设计？基于夏惊鸣先生多年总结的模型，在互联网时代如何变化？回答这些问题，就构成了本书的第二篇。

从企业发展的角度来看，互联网时代的到来，企业的性质不同、在社会的价值链上承担的角色不同、资源条件不同、经营基础不同，那么，企业的发展路径是否也不一样，有没有规律可循呢？如果有，是什么？什么样的企业适合什么样的发展路径？这就构成了本书第三篇的内容。

在第四篇中，按照产业的划分列举了互联网转型的一些案例，意在启迪读者思考，启迪读者在本企业中进行互联网商业模式创新。

特别感谢我的家人在本书写作的日日夜夜，给我的支持和关怀。特别感谢夏惊鸣先生将他十几年的咨询经验、应用模型，以及对互联网商业模式的认知和本书的核心思想倾情奉献，才有了今天呈现给读者这样一部能指导企业进行互联网商业模式创新的系统指导书。感谢内蒙古工业大学科研基金支持。感谢我的研究生安雪颖帮助我收集了第四章的案例。感谢中国言实出版社的工作人员为本书的编辑付出的努力。

我相信，科学的路上没有止境，本书的出版只是走在互联网时代商业模式创新研究的路上，一定有不完善和不完美的地方，希望广大读者批评指正。

肇 先

2015年9月18日

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，一定回归原来来思考。

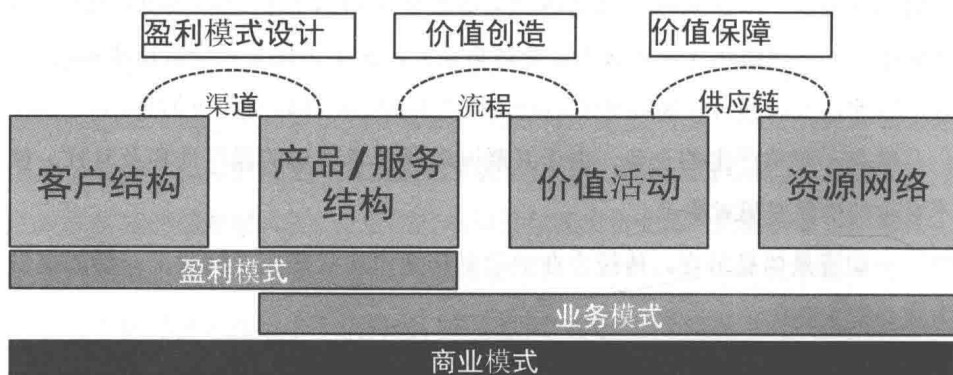
商业活动包括销售过程、生产过程、资源供应过程。

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。



企业商业活动过程

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