

互联网企业危机不断的症结

当下，中国互联网企业经历了从美国硅谷“复制”各类商业模式的阶段，开始走向输出资本、输出商业模式的阶段，逐步实现了从自外向内的“进口”到自内向外的“出口”的转变。微信、头条、抖音等平台型互联网企业的跨境业务拓展，不断扩大中国互联网应用产品的海外用户群体，从而成为国家文化软实力的重要组成和“讲好中国故事”的传播载体，对提升国家科技、经济和文化的竞争力具有积极意义。

然而，当下互联网企业在业务迅速扩张、收入迅猛增长的过程中都不时面临着各种风险的考验和社会的压力：产品设计中存在的诱导分享让用户不知不觉的陷入付费和打赏的陷阱，网络游戏中的低俗、暴力以及令人沉迷的倾向对青少年可能产生的不利影响，应用产品推广过程中对用户数据信息的过度收集和由此扩大的隐私泄露风险，业务运营过程中对利益的过度追求和对一些灰色地带有意无意的放纵……



这些或明或暗的问题，往往通过重大危机的突然发生、个别用户的网络投诉、意见领袖的集中炮轰、主流媒体的舆论监督、监管部门的应激式政策来引爆和放大。最终，面对屡见不鲜、接二连三的公共危机，互联网企业需要付出巨大的声誉代价和成本来回应和解决。

纵观任何一种主流的互联网产品、应用和平台，必然受到数以千万乃至亿级

用户的追捧，有时候，快速成长的业务规模会让互联网企业多少存在过度乐观的良好感觉，而危机的不断发生正在提醒着越来越多的中国互联网企业：用户规模越大意味着平台责任会越重，收入利润越高意味着运行规范要越强，企业影响越大意味着监管压力会增加。

概言之，一家互联网企业要真正做大做强，需要有行稳致远、向上向善的价值观，同时要把这种价值观的坚守作为自我修炼的过程，伴随企业的成长加以有效贯彻、不断完善、持续夯实。

首先，互联网企业的价值观追求，来自企业自身的持续发展。互联网企业的发展往往依靠资本驱动、技术创新和海量用户的积累，对技术变革和应用趋势的敏锐把握，往往是其成功的秘籍。然而，技术一旦缺乏人文价值的引领，则必然陷入立场的游移和精神的空虚。只有建立更高的价值观，企业的价值导向、产品设计和业务运营才会保持稳健，企业的产品才不会受到日益扩大的用户的诟病和质疑，企业的发展才不会面临突如其来的政策惩罚，或者危机发声后即便企业发布声明、CEO 出来道歉才不会依然骂声一片。

其次，互联网企业价值观的夯实，来自用户不断提升的需要。诚然，用户的阶层、兴趣和群体状况存在巨大差异，也有大量用户对互联网内容、产品和技术的需求仅仅停留在相对简单的娱乐、相对碎片的信息、相对刺激的消费层面。然而，一家互联网企业是通过纯粹刺激用户的直接需求来获取业务增长，还是适度引导用户的潜在需求来提升服务品质，是有所不同的。用户既需要满足，也需要引领，从长远看，互联网产品只有实现技术性吸引和价值性驱动的双重目标，才能有效平衡经济效益和社会效益，才能真正赢得用户喜爱和追捧基础上的信赖和赞赏。

再次，互联网企业价值观的坚守，来自社会进步的文化动力。中国正在逐步走近世界舞台的中央，文化自觉和自信是助力中国梦实现的重要动力，而互联网已经成为大众文化生成和形塑的重要空间，和主流文化和主流价值观传播的核心平台。互联网企业的价值观，是互联网文化能否积极、健康、向上发展的基础。当“互联网+”的战略日益深入的融入各行各业，互联网企业不再只是创造财富和经济增长的引擎，而是社会运行的基础设施和社会进步的动力源泉。

通常，一家企业的战略管理和危机沟通，需要有三个圈层的支撑。最外围是应对危机和风险沟通的战略策略，中间层是与消费者长期信任关系的建立和维系，核心层则是真善美的价值观。只有真正建立并实践真善美的价值观，企业的产品才能不断完善，用户体验才能不断提升，经营业绩才能不断扩大。

我们期待着中国的互联网企业在经历一次次的公共危机后，能够更快的完成自身的蜕变和价值观的升级。只有建立更高起点的价值观，中国互联网企业的发

展才会有更持久的保障和更美好的愿景。