

首部系统总结“移动互联网思维”的专著

先有移动 后有互联网思维



移动互联网思维



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

移动互联网来袭,所有企业(包括传统企业和PC互联网企业)都要“换脑换身”,进行重大调整。本书从战略调整、管理变革、营销技巧、竞争策略等方面,为面临移动互联网转型的企业提供了系统化的解决之道。与一般“拼凑式”的介绍互联网的书籍不同,本书内容逻辑严密、思维严谨,对“移动互联网思维”进行了重新定义,并有效融合社群营销、顾客思维、免费思维、大数据、生态圈等概念,对企业的生存现状、突围之道进行了全面解析。

本书的读者对象系企业管理者、互联网从业者,以及对移动互联网有兴趣的普通读者。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

移动互联网思维/王力著. —北京:清华大学出版社,2015

ISBN 978-7-302-40314-2

I. ①移… II. ①王… III. ①移动通信-互联网络 IV. ①TN929.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第113333号

责任编辑:夏兆彦

封面设计:张 阳

责任校对:胡伟民

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者: 清华大学印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×230mm 印 张: 14.25

字 数: 260千字

版 次: 2015年10月第1版

印 次: 2015年10月第1次印刷

印 数: 1~3000

定 价: 29.00元

产品编号: 062756-01

前 言

• 只有移动，才有“互联网思维”

“互联网思维”是目前最热的词汇。每个人都在谈论它，但却没有人知道如何去做；每个人都觉得别人在做，于是号称自己也在做。

移动互联网时代，一切都是速朽的。1小时之内，场景是新鲜的；但把视角放在1天之内，场景就显得变幻不定，这时我们需要用数据去分析、总结；1个月之内，数据波动不定，商业模式却是稳定的；超过1年，连商业模式也不可靠了，能够支撑我们前行的，就只有管理思维了。

什么是“互联网思维”？有人认为，只要进入互联网时代，就有了“互联网思维”。这种说法是不对的。在智能手机大行其道后，互联网思维才成为热点概念。也就是说，只有在移动时代，谈“互联网思维”才是有意义的。因此，谈“互联网思维”时，我们一定要将PC互联网与移动互联网区分开（PC互联网已是“过去时”，移动互联网才是“现在时”）。我们讲的“互联网思维”，其实就是移动互联网思维，这也是本书题目的由来。

另外，我们不能将移动互联网等同于手机网，其实它的概念及应

用是极为广泛的，智能手机、平板电脑、电视机、车载设备、眼镜、手表等都是重要的移动终端。未来，各种家用电器（包括台式电脑）都会成为泛终端。甚至可以说，移动互联网包含了 PC 互联网。

《教育的终结》一书提到，每种技术都包含着一种强大的思想。这种思想不仅会引导技术的发展，更能深刻地影响整个世界，改变人们的思维、工作、生活、学习、娱乐方式。互联网曾经被束缚在电脑里，但是智能手机的发展，为互联网带来了新的发展契机和更大的想象空间。移动互联网思维就是在移动终端技术引领下产生的——我们进入一个新的时代，从此有了无限的想象空间，更多的思维模式、商业模式和新生企业也就由此诞生了。

● 移动互联网不是救命稻草

中国人对新概念、新方法的兴趣，是超越世界上任何一个国家的，因为我们总是太急躁，总想抄近路。移动互联网来了，对我们来说，这好像又是一个“弯道超车”，是追赶发达国家的好机会；对陷入危机的传统行业来说，这好像是包治百病的灵丹妙药。其实，移动互联网既不是超级赛车，也不是灵丹妙药。在更多的情况下，它带来的不是希望，而是无处不在的焦虑、狂躁和死亡。那些在 PC 互联网时代就挣扎在死亡线上的企业，一旦被裹挟着进入移动互联网时代，无异于直接坠入十八层地狱。

对于不理解的东西，我们不是过于乐观，就是过于悲观。现在看来，我们是过于乐观了。我们几乎是一边倒地赞扬移动互联网。它是大福音吗？当然不是！商业竞争永远是残酷无情的。在大变革时代，

这种残酷绞杀更严重，因为没有任何企业能够幸免。移动互联网是大转折，也是大陷阱，注定要有无数的先驱血洒战场。为他人做嫁衣，充当炮灰，是每天都在上演的事情。移动互联网陷阱处处，追随着别人的指引，不是充当铺路石，就是变成炮灰，即使存活下来，最后的胜利成果也往往被别人夺走。

通货膨胀以及流动资本的泛滥，也助推了移动互联网的暗潮汹涌。移动互联网频繁发生的造富神话，以及其他投资渠道的不稳定性（如楼市的上涨临界点、股市的动荡等），使其成为流动资本躲避通货膨胀的天然避风港。当前的移动互联网浪潮特别像 2000 年左右的“互联网泡沫”。彼时，很多公司成立一两年以后就消失了，即使是上市公司也没有稳定收入和盈利模式，只能不断通过吹嘘概念来获得融资，而市场追捧的也只是概念。但是概念的泡沫吹得过大，必然要破裂。这不是一种非理性繁荣呢？

很多人将互联网比作“浪潮”，因为它来势凶猛。可是来势凶猛的东西，退潮也是非常迅速的。当互联网将我们带到巅峰，浪潮却很快退去——在移动互联网最热闹的时刻，泡沫已经产生了；当所有人都感觉良好时，危险已经逼近了。阿里巴巴在美国成功上市，这不是代表着互联网新纪元的开启，而是代表着一个时代的结束。如果还有人人为此涌入互联网市场，就准备当好“接盘侠”吧。

当然，退潮不是指消散，而是指回归理性。我们可以打一个比方，在工业时代，钢铁获得大规模生产，因此有人预言钢铁会代替泥沙、木材等其他材料，成为人类唯一的伴侣，我们的城市也会成为钢铁森林，可是直到工业革命结束了，这个幻想也没有实现。移动互联网也同样如此，它会改变很多东西，但绝不是全部；它会侵入我们的日常

生活，但绝不是完全占领；它会自然融入人类环境里，而不是成为主宰一切的霸主。

• 移动互联网的更高愿景

移动互联网是什么？是吃喝玩乐，是不用跑腿就能买到便宜的商品。可是，人类创造互联网，真的就只是满足这么简单的需求吗？当然不是！互联网不是电子商务，也不是娱乐大众，它应该有更重要的使命。互联网在解决了沟通（PC 互联网）、消费（移动互联网的初级阶段）后，必然要向生产力的提升（如人工智能、可穿戴设备、虚拟现实技术等）进军。

改革开放 30 多年，国人仍未脱离暴发户心态，这进而影响到中国互联网的产业走向。互联网的发展，为人类指向了走向宇宙、拥抱未来的真正机会。可是放眼中国市场，大多数企业还是在讨论用户、入口、市场份额、盈利模式。当欧美互联网公司开始放眼太空，将更多精力放在人工智能、太空探索、生物基因等前沿科技时，中国人是不是也应该多反思下呢？曾经有业内人士感慨，美国的互联网发起于硅谷的高校，血脉中更多传承了征服未知的学术因子，而中国的互联网发迹于中关村，在城乡结合地的叫卖声中成长，骨子里始终难以脱去商人习气。由于中国有巨大的人口红利，因此不需要技术创新，只要模仿硅谷成熟的技术和商业模式，就能依靠规模优势做大做强，成为“世界性”大公司，这仿佛代表中国互联网与国际并肩了。其实，与硅谷相比，中国互联网的技术实力还差得很远。

例如，以搜索引擎起家的谷歌，最初只是一家互联网广告和软件

公司，如今它给我们的产品，已经变成了人工智能、谷歌眼镜、无人驾驶汽车、智能温控器、人-机交互技术等。在清洁能源、太空旅行、人类健康等更多领域，谷歌也已经有更远大的理想。早在 2011 年，谷歌就将太空电梯列入谷歌实验室 Google X 的候选项目。目前，谷歌已通过“Google Genomics”的云端服务，与大学实验室开展合作，共同推进人类基因组的存储、对比和分析工作。除此之外，谷歌还以 32 亿美元价格买下 Nest 打造全自动家居，向 Calico 投资数亿美元来研发抗衰老方案。

互联网精英马斯克的经历更为传奇。他不但以智能电动汽车特斯拉改变了全球汽车产业的格局，更创立了 Space X 公司向太空发起探索。目前，Space X 已经创造了大量的世界纪录：全世界首次由私营企业成功发射火箭，首次由私营公司推出载人飞船，向国际空间站运送第一台三维打印机，并将建造世界上第一个海上浮动火箭着陆平台。

通过以上案例，我们发现，真正伟大的互联网企业，不仅是提供先进的技术、产品和服务，它还承担为大众探索未来生活场景、为社会提供制订生态规划以及为人类指明发展方向的宏图大业。BAT（指百度、阿里巴巴和腾讯公司，下同）作为互联网经济的领军者，在享受巨大的财富效应之后，它们应该跳出单一的市场竞争思维，带动更多前沿性、基础性的“未来科学”的大发展。

• 关于本书

本书共分 14 章，其内容可以分为四部分。

第1章~第3章是“影响篇”。第1章点出移动互联网的新特征(如碎片化时代来临、女性特征),并指出它对大众生活方式和企业商业模式的影响。第2章直截了当地抛出一个论断:所有企业都必须转型(不仅包括传统企业,还包括PC互联网企业)。如何转型呢?本章给出了一些中肯的建议。第3章深入企业内部,重点阐述移动互联网对企业组织环境的影响(如扁平化时代的来临、中层管理者的消失、众包模式兴起等)。

第4章~第8章为“营销篇”。分别从企业和顾客的角度论述移动互联网的众多营销概念,并提出不同于流行观点的见解。第4章提出本书一个非常重要的核心命题,即“移动互联网的营销不是个性营销,而是社群营销”。第5章对当今最炙手可热的词汇“O2O”进行详细阐述,完整总结了O2O的5种商业模式,并指出“线上”与“线下”必将共生共存。第六章对企业天天挂在嘴边的“顾客思维”进行深度剖析,并指出企业奉顾客为上帝的真实利益动因。第7章对“免费”这一互联网现象进行阐述,不仅在商业层面指出免费产品如何获得成功,更从社会层面对这一现象进行分析,指出它的不足之处。第8章道尽大数据的优点,同时也对大数据窥探大众隐私的不良倾向进行批判,并提出可行的解决之道。

第9至13章为“竞争篇”。第9章指出一个残酷的事实,即互联网大佬们(如马云)天天挂在嘴边上的“生态圈”是典型的寡头垄断,充满了赤裸裸的压榨与排挤,中小企业除了依附之外,别无他法。第10、11、12章则分别对腾讯、阿里巴巴和百度公司进行分析,指出它们的过往,分析现在,还对其未来进行预测。第13章对目前唯一能够叫板BAT的三家新秀企业——京东、小米和奇虎360进行分析,它们都具备成为“第四极”的潜质,但也存在着难以克服的缺陷。

第 14 章为“未来篇”，对移动互联网的未来发展（如人工智能、可穿戴设备、虚拟技术）进行畅想，这里面既有乐观的预计，也有悲观的设想。移动互联网的发展有多种可能，但是无论它是“潘多拉魔盒”，还是“流奶与蜜之地”，都必将深刻影响我们的生活，并带来革命性的变革。

正如移动互联网的碎片化生活一样，我对这一现象的总结当然也是碎片化的。都说移动互联网是个性化的、独立的。可是独立的思想在哪里？在迷惘的环境里，大家都是传播者，却没有基本的判别能力，因此以讹传讹也就不足为奇了。其实，当移动互联网还在蓬勃发展时，没有人能对它进行总结，我们只能不断窥探、发掘。面对碎片化的观点、信息，我们要不断汇总、调和，从令人迷惑、不连贯，甚至相互矛盾的表象碎片中试图拼凑出真相的整体。

现在，人们对移动互联网的追逐与宣扬，越来越哗众取宠，偏离事物的本来面目。这种宣扬必然别有用心，隐藏着巨大的商业利益，有人得利，就有人受损。理论的发展有两个趋势：一是按照事物或现象的本来面目总结提出理论；二是按照人性趋向的方向去迎合大众提出理论。当下，不少互联网精英在猜着大众的心思说话，却没有抚着自己的良心说话。但是真正能历久弥新的，还是“说真话”的理论。本书不敢说探索到了互联网的“真”，但至少没有哗众取宠。

另外，还要说明一点，关于移动互联网思维，不能只有市场、盈利、商业模式，我们还应该讨论一些更重要的问题：如何保护公民的隐私，维持社会的公正，保障大众的自由意志不被侵蚀，这也是我在本书中要探讨的。

目 录

第 1 章 移动互联网的新特征	1
• 新生活方式的诞生	1
• 新商业模式的崛起	3
案例 1: 手游的新特点	3
案例 2: App 取代 Web	5
• 碎片化时代来临了	6
• 新时代, 新营销	7
案例 3: 全程移动营销	8
• 移动互联网的女性特征	10
案例 4: 比尔·盖茨和乔布斯的区别	14
案例 5: 苹果的广告在宣扬什么	15
• 智能手机是“小三”	16
第 2 章 转型: 我们共同的命运	18
• 无处不在的焦虑与狂躁	18
案例 1: 门户网站的衰落	19
案例 2: 腾讯与阿里巴巴的攻防战	21

• 提前转型，顺势而为	23
案例 3：海尔的电商转型之路	25
• 不是布局，而是革命	26
案例 4：互联网地产	28
案例 5：传统零售企业如何转型	28
• 要摒弃保密文化，实施开放式创新	33
案例 6：安卓与 iOS 的对抗	35
• 从以技术为中心，转为以顾客为中心	35
• 微软能否转型成功	37
1. 面临技术断层	37
2. 利润最大化的错误思想	38
3. 找不到自己的竞争对手	38
4. 繁杂技术超过顾客需求	40
5. Windows 系统已成绊脚石	40
6. 糟糕的绩效考核体系	41
7. 进入硬件市场，与友为敌	42
8. 微软还有未来吗？	42
 第 3 章 被压扁的金字塔	44
• “金字塔”的坍塌	44
案例 1：“金字塔”组织的弊端	44
• 扁平化与民主	46
• 中层管理者的消亡	47
• 如何实现扁平化	48

1. 没有分权, 就没有扁平化	49
2. 从职能驱动变成任务驱动	50
案例 2: 小米公司的扁平化	51
3. 建立虚拟组织	52
• 组织的延伸: 众包	53
案例 3: Threadless 的众包模式	54
第 4 章 社群营销: 被诱导的“群体盲思”	56
• 社群的进化	56
• 社群的同一性	57
• 社群营销的操作技巧	58
案例 1: 我们在疯传什么	59
• 意见领袖的崛起	61
案例 2: “奥普拉现象”	62
• 垂直电商的春天	63
案例 1: 美丽说	64
案例 2: 蘑菇街	66
第 5 章 O2O: 线上与线下的“接吻”	68
• 线上导流, 线下消费	68
案例 1: 团购网站 Groupon	69
• 线上线下同价	71
案例 2: “展厅现象”	72
• 线上解决线下顽疾	73

1. 房多多的崛起	73
2. 二手车交易问题	75
• 线下导流, 线上消费	76
• 地理位置服务的新商机	77
案例 3: 社交媒体 Foursquare	78
案例 4: 地理围栏技术	80
• 线上会“吃掉”线下吗?	81
案例 5: 成熟的 O2O 模式——闪购	83
第 6 章 顾客真的是上帝吗?	86
• 顾客是上帝还是宠物	86
• 如何“利用”顾客	87
• 如何服务“傻瓜”顾客	89
• 挖掘顾客潜在需求	90
案例: 乔布斯解决消费者烦恼	90
• 引领顾客需求	92
第 7 章 免费了吗? 凭什么免费?	93
• 免费的真相	94
• 互联网企业为什么免费	95
案例 1: 谷歌的免费策略	95
1. 开发成本的不断降低	97
2. 最大化战略使然	98
案例 2: 免费的淘宝	99

3. 要么免费，要么死亡	100
案例 3：高德的免费战略	101
• 免费如何赚钱	102
• 免费与“注意力经济”	104
• 免费的过度消费	105
第 8 章 大数据的窥视与变现	107
案例 1：大数据的新特点	108
• 认识复杂世界的新武器	109
• 所有公司都是大数据公司	112
• 大数据是偷窥狂	114
案例 2：棱镜计划	114
• 大数据无法预测	117
• 大数据的应用：大规模定制	118
案例 3：尚品宅配	119
第 9 章 寸草不生的生态圈	121
• 竞争模式转型——生态系统之战	121
• 一将功成万骨枯的生态系统	122
• 政府的监管在哪里	125
• 如何应对生态圈	126
• 如何成为平台企业	126
1. 高频强需求胜过低频弱需求	127
2. 庞大的用户基数	128

案例 1: 京东亏损上市之路	129
案例 2: 轮胎商的最终顾客	130
3. 完美的顾客体验	131
4. 多边掌控能力	133
第 10 章 BAT “三国杀”之腾讯	135
• 一只企鹅走过的光辉道路	136
案例 1: 腾讯入股搜狗	138
• 核心竞争能力	140
1. 强网络效应	140
2. 网络身份证: QQ 账号	141
3. 在线生活战略	142
• 从帝国到共和国的转型	144
• 微信有电商属性吗	145
案例 2: 陈坤的“微商”之路	146
第 11 章 BAT “三国杀”之阿里巴巴	149
• 发展历程	149
案例 1: 阿里巴巴上市探因	152
• 电商霸主	153
• 阿里巴巴的移动电商之路	155
案例 2: 支付宝的 O2O 之路	156
• 阿里巴巴的核心价值观	158
案例 3: 卫哲辞职信	159

• 阿里巴巴没有社交属性	161
• 低价竞争的噩梦	162
案例 4: “双十一”是一场什么样的秀	162
• 阿里巴巴的炒作之路	166
1. 西湖论剑	166
2. 雅巴之争	167
3. 《赢在中国》	169
• 阿里巴巴的隐患	170
 第 12 章 BAT “三国杀”之百度	172
• 竞价排名	173
• 中间页战略	174
• 技术驱动的百度	176
• 稍显落后的移动化转型	177
• 移动端搜索的新特征	179
 第 13 章 BAT 的对手都有哪些	181
京东: “中国的亚马逊” or “淘宝第二”	182
• 物流优势	183
• 与微信的合作	184
• 逐步开放平台	185
“野心家”小米	186
• 小米手机的优势	187
• 与传统制造企业结盟	189