

「读懂互联网大势，你也能造就自己的独角兽」



互联网时代

让你的公司脱颖而出

张昌龙 等◎编著

- 玩转互联网创业，这一本就够了
- 小众化布局、差异化定位、极致化产品
- 分析时代，找出下一个风口



清华大学出版社

互联网时代

让你的公司脱颖而出

----- 张昌龙 等 编著



清华大学出版社
北 京

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

互联网时代：让你的公司脱颖而出 / 张昌龙等编著. — 北京：清华大学出版社，2017
ISBN 978-7-302-44867-9

I. ①互… II. ①张… III. ①互联网络—应用—企业管理—研究 IV. ①F272.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 201682 号

责任编辑：张立红

封面设计：邱晓俐

版式设计：方加青

责任校对：李跃娜

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：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：16.5 字 数：211 千字

版 次：2017 年 3 月第 1 版 印 次：2017 年 3 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

产品编号：070283-01

前言

如今互联网已经成为这个时代的标志，是各个行业发展的动力，想要依靠互联网创业的朋友就需要了解互联网的发展动态和前沿趋势。本书中讲了“互联网+”、O2O（Online To Offline，即在线离线/线上到线下）等互联网发展的新模式，它们是知识社会创新推动下互联网形态演进及其催生的经济社会发展的新形态。通俗一点讲，“互联网+”就是互联网可以加上任何传统的商业和现代的企业，也就是说传统行业都可以融入到互联网中。

现在互联网已经改造了很多行业，如电子商务、互联网金融、在线旅游、在线房地产等，这些都是互联网的“杰作”。除此之外，互联网还可以和大数据、云计算、物联网、工业4.0等现代制造业相结合，引导互联网行业发展。

本书帮助互联网创业者了解互联网市场，清楚作为一个初创的小企业在互联网市场中有哪些优势，怎样利用自身优势一步步进行扩张。书中对O2O模式、小众化平台、社群经济、产品定位、品质保障、售后服务、流程优化、口碑效应、用户体验等一一进行详解，让互联网创业者在创业的过程中少走弯路，快速发展。

本书特色

1. 内容实用、详略得当，让读者轻松认知互联网行业

本书对互联网发展的新模式不惜笔墨，对每一个环节、每一个重点都进行了详细的解说，这样符合互联网创业者的认知，由浅入深地将读者一步一步地引入到互联网行业中来，并将一个处于初创阶段的企业的优势和不足都列了出来，让创业者在学习前人经验的基础上走出自己独有的创业之路。

2. 案例新奇，以全球知名互联网企业为案例

本书根据不同的互联网模式列举不同的互联网企业案例，而这些互联网企业都是在相应的互联网模式中最为突出的，这样可以让创业者了解不同模式的优点和最先进的经营模式，帮助创业者寻找到适合自己的经营模式。这里的互联网企业有国外的三大巨头——微软、谷歌、苹果，也有国内的三大巨头——百度、阿里巴巴和腾讯。

3. 图文并茂，语言诙谐，激起读者的阅读兴趣

本书内容采用图文并茂的方式，可以让读者深入了解互联网的经营模式，知道每个模式的优点和缺点，而不至于让读者混淆在不同的模式中找不到出路；本文的行文生动活泼，语言轻松诙谐，趣味性和实用性强，不会让读者感到枯燥乏味。

本书内容结构体系

上篇 为多数人服务模式终结（1~3章）

这三章总体上讲了小企业相对于大企业的优势。第一章主要讲了大企

业在市场中面对的困境。大企业因为大而全，无论是在产品开发还是在经营方面都有考虑不周的地方，特别是在市场的变革中，大企业所有的问题都会显露出来，这样很容易被市场淘汰。所以，小企业在建立之初要掌握好自己的优势，不要一心想着做大、做全，其实小企业也有自己的特色。

第二章中讲了小企业要向定制化和个性化的方向发展，因为小企业在这方面有天然的优势；大企业因为生产规模比较大，实现定制服务需要很大的成本，而小企业本身就是小量生产，在这一方面有自己独特的优势。

第三章是让小企业发展自己的社群经济和打造小众平台。社群经济能够很好地保障小企业在发展过程中不被大企业打压，形成自己的一个社群经济圈；小众平台有着大作用，企业不要小瞧了小众平台的作用，很多大型企业都是靠着小众平台发家的。目前中国已经有很多小众平台，这正是企业大显身手的好时机，当然这要看企业如何利用好这些小众平台了。

中篇 如何打造“小而美”的平台（4~8章）

这五章主要讲了企业如何去打造一个小而美的平台。首先，企业要对自己的产品进行定位。企业的产品是以什么样的消费者为主？毫无疑问，当然是以社会的主流消费人群90后为主。那么企业就要分析主流消费人群有哪些特点，苹果和小米是怎样依靠这种消费人群成功的。本篇将一一为读者解答。

一个小企业，生产规模可以小，但是产品的质量一定要不比大企业差，这才是企业小而美的精髓。当企业把产品的品质做好了，可以让消费者体验自己的产品，这是一种最低成本、最高效率的营销手法，可以为企业以后的扩张打下良好的基础。

下篇 突围时代：“小而美”向“大而全”的方向裂变（9~11章）

企业在发展小而美的过程中需要复制和创新，在什么样的情况下需要复制，在什么样的情况下需要创新，这是企业发展的关键。不能只依靠其

中任何一个方面去发展，这样会让企业积累的优势全部丧失。企业只有把小而美做到极致的时候，才是向大而全转变的开始。这时就需要企业选择扩张的方式：是重建还是收购。

这里不能给企业一个准确的答案，因为重建和收购是企业需要结合自身的特点和市场的情况而定，所以由企业自己决定发展的方向。本书把收购和重建的优缺点通过案例都一一列出，企业可以对照案例的收购过程和重建的要点来选择。

最后，本书以国内互联网三大巨头发展的历史和布局来说明互联网创业的过程及重点，可以让创业者很好地了解现在的互联网市场的格局，这样就可以使创业者在创业的过程中少走许多弯路，从而走出一条属于自己的创业之路。

本书读者对象

- 互联网创业者
- 网店经营者
- 小企业老板
- 广告经理
- 网站推广员
- 网站策划者

本书由张昌龙组织编写，同时参与编写的还有赵红梅、宜亮、张华、王冬姣、吕琨、李慧敏、黄维、金宝花、梁岳、张驰、孙景瑞、苗泽、李涛、刘帅、景建荣、胡雅楠、焦帅伟、李信、王宁、鲍洁、艾海波、张昆。

目 录

1 上篇 为多数人服务模式终结

第一章 O2O模式极速裂变 / 2

- 1.1 “大而全”阻挡不了客户流失 / 2
- 1.2 为什么大公司越来越衰弱 / 5
- 1.3 新蓝海：垂直细分领域 / 10
- 1.4 QQ、微信取代不了陌陌 / 14
- 1.5 风投机构为何热衷于小众平台 / 18

第二章 个性化：大众化向定制化迁移 / 22

- 2.1 原来，世界可以有多种颜色 / 22
- 2.2 一切行动以客户为中心 / 26
- 2.3 每个用户都想做VIP / 29
- 2.4 私人定制催生小众服务 / 33
- 2.5 向用户低头的苹果手机 / 35

2.6 为什么经营者在模仿尚品宅配 / 39

第三章 社群经济：一个圈子就是一座城池 / 43

3.1 社群特征：高质量高频度重合 / 43

3.2 每个社群都有自己的护城河 / 47

3.3 互联网思维 / 51

3.4 用户需要自己的鲜明特征 / 54

3.5 逻辑思维：只做自己的小众 / 59

3.6 知乎：表达见解的地方 / 62

67 中篇 如何打造小而美的平台

第四章 产品定位：用户基因卡位 / 68

4.1 用户属性划分方法 / 68

4.2 市场并不是无限大 / 73

4.3 产品系列易精不易多 / 75

4.4 90后的消费观念 / 79

4.5 只专注于发烧友的小米 / 82

4.6 为什么乔布斯时代的苹果只有两种颜色 / 85

4.7 拉勾网：只为IT工程师服务 / 88

第五章 产品打造：品质是一切黏性的基础 / 93

5.1 极致：一切都要无可挑剔 / 93

5.2 产品经理一定要有死磕精神 / 96

5.3 纯手工：因不可复制而让人迷恋 / 100

5.4 快速迭代：Window与XP系统 / 104

5.5 细节制胜：产品包装的秘密 / 106

5.6 时刻敏感：让新技术与产品画上等号 / 109

第六章 体验营销：给用户一个真场景 / 112

6.1 给客户一个使用场景 / 112

6.2 让客户参与其中 / 116

6.3 试用就是实用 / 118

6.4 以客户体验为宗旨 / 122

6.5 谷歌眼镜、苹果的体验式营销 / 126

6.6 优衣库的虚拟试衣间 / 131

第七章 后续服务：吸引客户二次购买 / 135

7.1 当今企业竞争的重要内容之一：处理客户投诉 / 135

7.2 为客户找到解决问题的可行办法 / 139

7.3 收集客户的反馈信息 / 142

7.4 口碑效应：客户主动推荐他的朋友 / 146

7.5 进行互动，让客户再次参与 / 150

7.6 一切皆可数据化、可视化 / 154

第八章 优化流程：为“大而全”累积动力源 / 158

8.1 扩张之前的流程梳理 / 158

8.2 新品类的设置剖析 / 162

8.3 大数据引路，引入“互联网+” / 167

8.4 品类冲突时的解决方法 / 171

8.5 爱屋吉屋为什么先上海后北京 / 174

8.6 当当网的扩张之路 / 178

183 下篇 突围时代：“小而美” 向“大而全”的裂变

第九章 从1至N，是升级不是重复 / 184

9.1 复制模式必死 / 184

9.2 连锁的困局：产量上去了，品质下来了 / 188

9.3 大规模复制，小规模创新 / 191

9.4 为什么百度建立100多个研发小组 / 194

9.5 庆丰包子铺的布局之路 / 197

第十章 裂变选择：是收购还是重建 / 202

10.1 两难选择：收购费钱，重建费力 / 202

10.2 顺丰由连锁变直营的历程 / 206

10.3 收购的三大要点 / 209

10.4 重建的模式和核心 / 213

10.5 谷歌的全球收购之路 / 217

10.6 大肆收购的链家地产 / 221

第十一章 拥抱时代：剖析BAT的成长轨迹 / 226

11.1 百度的初创队伍 / 226

11.2 百度上市后的布局模式 / 230

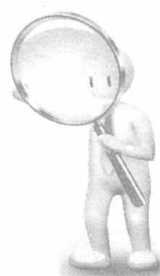
11.3 阿里巴巴前期所走的弯路 / 233

11.4 阿里巴巴的全面布局 / 237

11.5 腾讯立足的社交 / 241

11.6 QQ与微信占领的社交领域 / 245

11.7 你的时代，也要静静等风来 / 249



上 篇

为多数人服务模式终结

第一章 O2O模式极速裂变 ◀

第二章 个性化：大众化向定制化迁移 ◀

第三章 社群经济：一个圈子就是一座城池 ◀

第一章 O2O模式极速裂变

O2O模式又叫离线商务模式，该模式于2010年由TrialPay创始人兼CEO Alex Rampell提出，是指由线上的购买或是预订带动线下的经营与消费，即将线上的商务机会和线下的商务机会有机结合起来，让互联网成为线下交易的平台。O2O模式可以通过打折、提供信息、服务预订等方式，将互联网客户转换为自己的客户；同时，消费者还可以筛选服务，对每笔交易进行跟踪。这种模式很适合小企业在互联网中生存和发展，是小企业实现“小而美”的前提。

1.1 “大而全”阻挡不了客户流失

国内的小型企业都希望快速成长，成为“大而全”的参天大树；而不少的国外企业却希望做一家“小而美”的企业，甚至是做百年小企业，这是为什么呢？因为“大而全”阻挡不了客户流失，相反，“小而美”更能聚集客户，降低客户流失率。

1.1.1 发展不一定要做到大而全

“小而美”的“美”是指产品精美，具有竞争力，利润也很高。法国一家化妆品店给了答案。这家化妆品店是由赛尔的母亲创办的，他的母亲

经营了40年，然后传到赛尔的手里。赛尔试图在经营期间把化妆品拓展到其他领域，于是他又创建了三个品牌，但这三个品牌都有一个共同点：每家都是“小而美”。

一位法国的企业管理人员说：“法国酒庄就是‘小而美’典型的企业，没有一家酒庄会盲目扩大产能，因为他们对自己的产品有着严格的要求。”反观那些为求在品类上“大而全”的企业，每年都会出现大量普通的产品。

“成长得太快，怎么保证商品的质量？”法国从事装配式房屋建设的贸易经理曾发出这样的疑问，他对中国小型企业呈几何倍的成长感到不可思议。

在中国，不少企业都在为如何做大而全的公司绞尽脑汁。国内某餐饮公司的董事长一直忙于扩大自己的餐饮连锁店，希望与外国人合作，让自己的连锁店走出国门。他还打算进入国内的文化市场，他认为做大才能让企业更好地生存，做小就意味着被淘汰。这位董事长正是不认同“小而美”的观念，企业最终以倒闭而告终。

“大而全”基本上是大型企业的专利，因为他们有足够的人力和物力兼顾到各个方向，而对小企业而言，其各方面的资源是有限的，如果每个方向的产品都想做，最后只能是各个方面都不能兼顾，没有一个能做精，这种现状是不符合当前市场的。现在的市场竞争非常激烈，产品做不好，做不精，客户是不会理你的。因此，对小型企业来说，“集中一点，小而精、小而美”是现在最有利的发展战略。这种战略的核心精髓就是集中精力，企业选择发挥自身优势的细分市场来进行专业化的经营，从而分散经营多种产品的风险。

采用“集中一点，小而精、小而美”的发展战略，小企业可以集中精力扩大某种产品的生产规模，提高其专业化程度和产品质量，通过规模经

济效益来增加企业的收益，以便在市场上站稳脚跟。而且随着消费者需求多样化和专业化程度的提高，大企业更倾向于让那些专业化程度高、产品质量好的小企业为其提供配套产品。这样，小企业就能够逐渐走上“以小补大、以小搞活、以专补缺、以专配套、以精取胜、以精发展”的良性发展道路。而这种发展策略特别适用于我国企业，如今，我国中小企业数量最多，它们也是中国经济发展最具潜力的生力军。因此，无论是个人还是国家都应该重视“小而美”这种发展战略。

1.1.2 大而全公司容易流失客户

大而全的企业容易流失老客户，主要原因如图1-1所示。

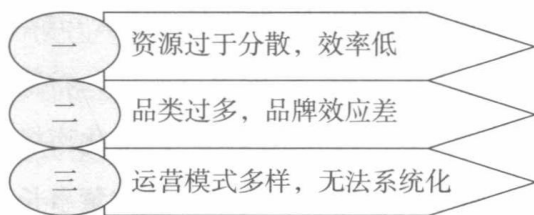


图1-1 大公司流失客户的主要原因

第一，资源过于分散，效率低。

大部分大而全的企业都是非常自然而然地把企业规划成一个金字塔结构，横向铺开各个业务部门，纵向展开层级，通过分工专业的细化来完成效率的提升。在前面也说过，由于小型企业资源有限，根本无法同时兼顾多种产品的生产，这就导致人力、物力在各种产品生产中分工不能细化，有时可能一人要肩负多职。然而毕竟一个人的能力是有限的，各个环节不可能都及时做好，这就会导致产品生产效率低，产品质量不能保证。在当今时代，产品上市时间和产品质量是企业的核心竞争力，如果企业为了追求大而全而放弃核心竞争力，客户自然不会再忠诚于企业。

第二，品类过多，品牌效应差。

如今，客户对产品忠诚度的高低，大部分源于品牌的名声，很多客户购买产品都是奔着“牌子”去的。比如，大家想吃方便面可能第一时间会想到康师傅，想喝水可能第一时间会想到农夫山泉。而打造品牌效应并不是一朝一夕就能完成的，品牌应该经受住大众的长期检验。只有大部分人认可这个品牌，产品才能形成一种品牌效应。大企业品牌效应的打造则是通过一个个精品慢慢积累而来的。大企业尚且如此，更何况小企业呢。因此，小企业应专注于一个精品，让精品为企业打造名声。如果企业仍然生产多种品类的产品，每类产品都得不到大众的认可，这是很难形成自己的品牌的，客户流失也是不可阻挡的。

第三，运营模式多样，无法系统化。

企业要做到大而全，产品品类是多种多样的，各类产品的运营模式也是不尽相同的。如果企业没有建立一个完善的组织结构，是很难进行系统化的。而小企业不可能有完善的组织结构，繁杂的运营模式到最后很可能会乱成一团麻。这时客户想留下来，也找不到留下来的理由。

企业如果没有能力做到大而全，而是硬撑着头皮走下去，最后受伤的还是自己——企业经营不善，客户流失。因此，小企业在地基没有扎实的时候就去追求大而全是不可能有发展的。

1.2 为什么大公司越来越衰弱

诺基亚曾经是欧洲人的骄傲，但人们现在谈到诺基亚，更多的却是伤感。在过去20年里，诺基亚是全球最大的手机制造商，也是众多消费者喜爱的手机品牌。在很多手机专卖店，这家拥有148年历史的芬兰公司已经成了手机的代名词。不过，在经历20年的辉煌之后，这家公司越来越衰弱。

不仅是诺基亚，曾经叱咤风云的摩托罗拉、索尼、爱立信等手机巨头

也都没有避免被人收购的命运。商场如战场，你很难预料到市场会发生什么变故。其实有两方面的主要原因导致这些大公司走向衰弱：（1）市场原因；（2）产品原因。

1.2.1 市场原因

目前世界500强公司里的新鲜血液越来越多。调查显示，在1990年财富500强名单里，50%的1981年财富500强公司已经榜上无名；在2000年财富500强名单里，70%的1991年财富500强公司已经榜上无名。如今，估计1991年财富500强公司更是少之又少，难道你能说这些大公司的技术经验、管理经验、经营经验、营销经验等匮乏吗？当然不是。相反，这些公司就是因为太有经验了，才导致他们很难从原来的模式中跳出来，以至于跟不上时代，只能等着被时代淘汰。

从过去几年失意的大企业中发现，企业的错误更多来自于企业自身，比如，过分依赖原有的经验，没有将焦点放在用户身上，而是过度陷入市场导向，导致退潮后在裸泳。如今，互联网是一个全新的时代，原有的市场经验模式很多都已经不适应现在的发展，因此，企业应致力于客户消费行为的分析，以适应时代的发展。讽刺的是，有些企业在意识到这一点时，却往往发现自己已经丧失了创造用户的能力。

2010年以前，诺基亚是手机领域的霸主，利润率和销售量均远远高于其他手机厂家，公司的管理层对此非常满意。但这种成功却使得诺基亚在面临互联网冲击时反应非常迟钝。2012年12月，诺基亚退出了全球五大智能手机行列，这也是近十年来诺基亚首次退出前五名。2013年诺基亚想尽办法想在新一轮互联网冲击中存活下来，因为他们的管理层此时已意识到，数据时代将取代语音成为移动通讯领域的新趋势。

诺基亚为了挽回市场的形式，还采用了新的策略，决定用微软的