

马云、马化腾、雷军、李彦宏告诉你

互联网思维 赢利模式

黄海涛◎编著

资深互联网投资人
深度揭秘互联网思维的精髓

互联网时代掌握赢利模式的必修课
当代创业者成功创业必备的思维利器



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

互联网思维赢利模式

人：北京：中国铁道出版社
地址：北京：中国铁道出版社
电话：010-51873667

出版：北京：中国铁道出版社
地址：北京：中国铁道出版社
电话：010-51873667

互联网思维赢利模式

互联网思维赢利模式

黄海涛 编著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

互联网思维赢利模式 / 黄海涛编著. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2014. 6
ISBN 978-7-115-35430-3

I. ①互… II. ①黄… III. ①互联网络—基本知识
IV. ①TP393. 4

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第081070号

内 容 提 要

这是一本企业经营者参与互联网时代商业竞争必读的实战手册。

本书涵盖用户思维、粉丝思维、服务思维、简约思维、极致思维等 24 大互联网思维, 为企业经营者讲述了互联网时代的赢利模式和经营思路。作者依据自身丰富的实践经验, 从高效、实用的角度论述了互联网时代的赢利点和营销特色, 力图带给读者更多的启示、思考和改变。关于如何在互联网时代成功地打造公司、产品、服务甚至个人品牌, 本书也给出了切实的建议, 具有较强的可操作性。

本书适合创业初期的企业经营者、对互联网方面的知识了解不深的读者参考, 也适合对互联网思维感兴趣、渴望提升自己综合实力的读者阅读。

◆ 编 著 黄海涛

责任编辑 刘 盈

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 17

2014 年 6 月第 1 版

字数: 200 千字

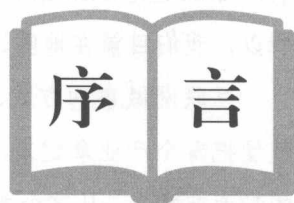
2014 年 6 月北京第 1 次印刷

定价: 45.00 元

读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号



互联网大佬的互联网思维

李彦宏如是说：互联网将改造传统行业

从做百度开始，甚至在做百度之前，我就身处互联网行业中。这个行业不停地在变，不停地有新东西出来，一代公司淘汰掉上一代公司，这一代公司又被下一代公司所淘汰。

这两年，移动互联网对互联网公司的冲击很大。我们早期依靠 PC，依靠鼠标和键盘，占据了一定的市场份额，获得了一定数量的用户。但是，移动互联网来了之后，我们不断修正自己对互联网的看法，不断收集用户的行为、喜好和习惯等。

对于百度这样的公司来说，我们的风口其实就是移动互联网。很多人曾问我：“未来两三年，甚至在更长的时间，你认为最重要的事是什么，或者说你的战略重点是什么？”我说：“其实就是‘移动’，移动改变一切。”



当然，百度很多产品的商业价值非常明显，移动搜索增长也非常快，移动搜索收入已经占到总收入的 20% 以上，而且还在高速增长。以地图为例，地图在 PC 时代，大家并不觉得它是一个明星产品，但是到了移动时代，所有人都说这是 O2O 最主要的入口，也是未来手机商业模式的一个最佳载体。所以，我们目前在地图、LBS、O2O 这块投入也非常大。

互联网做事的方式，或者说我从 2010 年开始明确讲的“互联网思维”，随便把哪个产业拿过来，用互联网的思维方式重新审视一遍，就会发现可做的东西非常多。从这个意义上讲，我觉得，每个产业都是风口，从医疗到教育、金融、零售、旅游、视频。我对视频这方面最近感触颇深，源于《来自星星的你》，这部连续剧在中国从来没有任何一个电视台播过，却能火到这个地步，这在几年前都是无法想象的。

消费者的使用习惯也在迅速发生变化，当 90 后、00 后出生的时候互联网就已经比较普及了，当他们开始识字，当他们开始有能力接触知识、接触信息的时候，他们接触的就已经是互联网，甚至是移动互联网了。他们的行为、喜好和习惯跟我们是很不一样的。这一代人成长起来之后，给我们提供了机会，或者是挑战，我觉得对于每一个人来说都非常值得思考。

马化腾如是说：没有微信，我们现在挡不住

很多人说腾讯是最早拿到移动互联网门票的公司，说的就是微信，相信现在很多朋友都在用。微信的确是唯一一个在手机上开始做的，并且是以手机为主的产品，这在以前是不多见的。以前一般都是在传统互联网上做好，换掉屏幕，转到手机上。但微信为什么反而特别有魅力呢？因为这个产品让

我们获得了很多独特的体验。

微信充分利用手机与 PC 的区别，把计算机终端变成了人的一部分。以前人们一旦离开电脑就脱离了，只有手机跟人体连在一起，所以内置的摄像头、传感器、麦克风都可以成为人们在网络世界里的眼、鼻、口、耳，甚至你的触觉和颜色都可以通过互联网把你和朋友连在一起。虽然我们有手机 QQ，但它有一半用户在 PC 上，一半用户在手机上，只有微信是完全基于手机开发的。

我们再看移动互联网。有些人说移动互联网就是加了“移动”两个字，互联网十几年了，它应该是个延伸。我的感受是远远不只是一个延伸，甚至是一个颠覆。过去的 PC 互联网都已经不算太互联网了，移动互联网才是一个真正的互联网，甚至以后每个设备都能够连上网络之后，人和设备之间、设备和设备之间的通信全部连接在一块，一切都连接起来之后，还会有更多的想象空间。现在还没到这个程度，还在慢慢摸索当中。

正因为有了移动互联网，我们才第一次发现互联网其实跟很多传统行业的结合更紧密了，因为它是随身带着的，它跟随着使用者，很多东西是可以跟传统行业结合得更加紧密的。互联网颠覆了很多行业，如音乐、游戏，包括索尼 PS。现在可能只有微软游戏机 x-box 大家还在用，其他的那些都已经没有人玩了。

媒体就更不用说了，人们习惯于看电子书，在网上看资料，自从有了微博、微信，大家阅读的时间就少了很多。除此之外，电子商务还颠覆了零售行业，互联网金融也开始火了起来。

大家是不是奇怪互联网怎么那么神奇？以前觉得还是新经济、虚拟经济，反正不是主流，现在好像变得主流化了。我的态度是比较辩证的，我觉得互联网并非那么神秘，它不是说，那是你们的行业，这是我们的行业，它模糊了各个行业的分界。这是第三次工业革命的一部分，就像以前是蒸汽机，后



来有了电力，于是所有行业都发生了变化。现在有了互联网，每个行业都可以把它变成工具，都可以提供升级服务。

但是，有了互联网之后，我相信每个行业都会有升级换代的变化，有人称之为改良，我觉得改良是不够的，一定要颠覆。

马云如是说：互联网带给我们很多机会

1995年，我发现互联网有一天会改变人类，可以影响人类的方方面面，但是它到底该怎样影响人类呢？这些问题我在1995年没有想清楚，但是隐隐约约地感觉到这是我想干的。当时我请了24个朋友到我家里，大家坐在一起，我告诉他们我准备从大学辞职，要做一个互联网，叫Internet。那个时候的互联网不叫互联网，人们把它翻译成因特耐特。因为自己不懂技术，所以我花了将近两个小时说服24个人，这是一件很有意思的事情。

两个小时以内，我肯定没讲清楚什么是互联网，他们肯定也听得糊里糊涂。两个小时以后，大家投票表决，23个人反对，一个人支持，大家觉得这个东西肯定不靠谱。你也不懂电脑，而且根本不存在这么一个网络。

但是，第二天早上我还是决定辞职去实现我的梦想。为什么呢？今天我回过头来想，很多游学的年轻人晚上想千条路，早上起来走原路。如果你不采取行动，不给自己一个实现梦想的机会，你就永远没有机会。所以我稀里糊涂地走上了创业之路。

六年以前，在整个阿里决定未来的发展方向是哪里的时候，我们认为数据是未来的方向，云计算是未来的方向。但是到底怎么搞，如发展5K技术、5000台机器、登月项目等，讲了很多名词，我都没听懂，总之我认为这个

一定是未来，不管怎么样，咱们一定要搞下去。

最后我想说，今天美国有了不起的公司，未来中国也会有，更何况我们大家处在同一个时代，互联网时代给了我们很多很多的机会。

雷军如是说：专注、极致、口碑、快

我认为互联网最核心的就是七个字：专注、极致、口碑、快。如果将这七个字做好，你的业务不可能做不好。基于这样的想法，我发现互联网其实是一种思想，你用什么样的网络措施其实就是一个很表象、很工具的东西，最重要的是你用什么样的想法来做这件事情。

后来，我用这套方法论创办了小米公司，也帮助很多朋友创办了20多家公司，我相信这个成功率大家已经看到，说实话，用互联网方式做企业，就是用七字诀做企业，结果将战无不胜。

第一是专注。我们整个时代都在谈苹果，在谈乔布斯，大家有没有想过其实苹果这家公司到今天为止只出过五款手机而已，这么多年来只出了五款手机。其实，乔布斯是在告诉我们，你不需要做几百款手机，你只需要做一款，只要坚信你的东西是最好的就具备了成功的前提。

第二是极致。极致就是做到你能做的最好，极致就是做到别人达不到的高度。极致，说起来容易，做起来很难。

第三是口碑。口碑的核心是超越预期，我在小米创业初期就强调一定要保密，一定要足够低调。因为一看是雷军做的，自然期望值就高。当我们推出第一个产品的时候，只是在几个论坛里发了几个帖子，靠“米粉”的口口相传，就被传到全世界去了，前年年底还有一个美国博客网站提名我们为“年



度产品”，那个褒奖让我汗颜。为什么呢？是因为他们没有期望，他们觉得这个产品好，如果他们有很高的期望值的时候，他们就不可能说这个产品好了。

第四是快。我坚信“天下武功唯快不破”。小米用了四年的时间才做到今天的规模，确实太慢了。我每天都在想，可不可以更快一点，因为速度在互联网时代真的非常重要。所以，如何在确保安全的情况下提速是所有互联网企业最关心的问题。有时候，快就是一种力量，你快了以后能掩盖很多问题。企业在快速发展的时候往往风险是最小的，当你速度一慢下来，所有的问题就都暴露出来了。

周鸿祎如是说：免费是最好的互联网精神

淘宝、天猫，以及京东商城，对传统零售业的挑战，大家都可以感受到。今天，很多传统的报纸和杂志，已经被互联网的信息获取方式所取代。我还可以预言，再过两年，传统的电视台也可能被颠覆。

很多企业管理者误以为，互联网就是花钱买技术，一讲互联网就是云计算、大数据、社交网络、移动终端，好像花了钱、用了互联网的东西，就变成互联网企业了。

我觉得那些都是一些战术。大家面对互联网的挑战时，要善于利用互联网，把互联网变成自己的武器。互联网有些基本的价值观和传统商业不一样。

在今天这个产品高度同质化的环境中，你最早给用户提供的是功能，后来是满足用户的需求，然后就是给用户创造价值。当所有同行都在给用户创造价值时，你就会发现最终决定大家谁能胜出的关键就变成了用户体验。

从商业游戏规则来看，今天互联网上的产品虽然千变万化，但互联网赚

钱的模式只有三个。第一个模式是利用互联网卖东西。如果是卖真实的东西，你可以叫它电子商务；如果是卖基金、卖股票、卖理财产品，你可以叫它互联网金融；如果是卖 SP、卖虚拟的服务、卖餐馆的打折券，则可以叫它 O2O。抛开这些概念，第一种模式就是以互联网为平台，做的还是传统生意，只是发挥了互联网的特点。

比较纯粹的互联网赢利模式还有两个，其中一个就是广告。当你的服务不能赚钱的时候，你如果能吸引足够多的眼球，拥有足够多的用户，就可以向他们推荐一些其他的产品和服务，实际上这就是广告。就像电视免费看，但电视里有广告一样。

另一种模式就是以网游为代表的增值服务模式，你可以向某些用户收取提供特殊服务的增值服务费。例如，在一个游戏里，可能有 1 万个草根免费玩，突然来了一个高富帅，他觉得与众不同，要当大哥，他要花很多钱，买个马骑，买个剑挎着，他就在这个服务器里受人尊重，到哪儿都是大哥风范。挣这些人的钱就是增值服务。

免费是互联网的精神。互联网有一个特点，就是所有产品和服务都是虚拟、数字化的，有可能你的研发成本是固定的，大家可以免费下载、免费访问。这时候你会发现，你花了 1 万元钱做了一个东西，如果有 1 万个人用，摊到每个人身上的成本就是 1 元钱。如果有 1 亿个人用呢？你会发现摊到每个人身上的成本几乎可以忽略不计。但是，有了 1 个亿用户之后，无论是做增值服务，还是做广告，每个人有一个 UP 值，相当于每个用户因为这种商业模式给你贡献的收入，会超过每个人分摊的成本。这就使互联网的免费模式不仅可行，而且可持续，甚至有可能建立新的商业模式。

所以互联网的免费并不是骗局，而且很多互联网公司的成功都是建立在免费的基础上的。因为一旦你推出免费的产品，而且它的品质甚至要超过那些收费产品的时候，那么它给用户带来的体验上的冲击是巨大的。它就是一



种最有力的广告，它超过所有的广告和营销手段。

季琦如是说：如何医治互联网焦虑症

我们正在迎来一个消费平等、消费民主和消费自由的消费者主权时代。原有供应链上的关键角色，如品牌商、分销商和零售商的权力都在稀释、衰退甚至终结。互联网思维是一种用户至上的思维。

以前企业也会讲“用户至上、产品为王”，但这种口号要么是自我标榜，要么是出于企业经营者的道德自律。但是在数字化时代，“用户至上”是你必须遵守的准则，你得真心讨好用户，因为用户的口碑和好评变成了有价值的资产。

移动互联网进一步颠覆了现有的商业价值体系和参照物。过去，零售商和品牌商习惯了自吹自擂，而粉丝经济的核心是参与感。我们必须主动邀请用户参与到从创意、设计、生产到销售的整个价值链中。

移动互联网也颠覆了价值创造的规律。我们必须回归到商业的本质，找到用户真正的痛点、痒点，为客户创造价值。就像雷军说的：要做出让用户尖叫的产品来。如果仅仅提供商品本身的消费价值，由于大量同质化商品的存在，粉丝是没有动力买你的东西的。

传统服务业要在新格局里找到自己的定位和核心价值，必须具备互联网思维。我提出的 O2O2O 模式（实际上也是 O2O 模式，只是这样的表达更加明确和容易区分）应该适用于大多数传统服务业。

未来是否还需要这种变种的“中介”和中间渠道呢？未来的品牌集团是否还是今天这样的模式呢？这些都值得我们思考和探索。比如酒店集团，从

最早的重资产模式进化到今天的轻资产模式，以品牌和管理为主。未来的酒店集团是否应该进一步演化，演化成品牌 + 管理 + 渠道的模式？

带着这样的思考，我们将会进行进一步的尝试和探讨。华住的理想是要成为“线下大王”！我坚信：任何技术的发展，都代替不了线下的实体体验。例如，酒店做好产品和服务，餐厅做出美味的菜品，永远都是我们线下企业最重要的核心价值，线上平台永远无法替代这种体验式服务。移动互联网为我们提供了与用户沟通和交易的更有效的手段，不需要或者极少需要任何第三方插足其间。我们将自己的核心价值直接与最终用户对接，使得他们方便、迅捷。



序篇 互联网思维来了

互联网思维不是工具，而是 思维维度	1
衰落不在基因，源于变异	4
小米的 DNA 就是互联网的 DNA	6
第三次工业革命：互联网将 融入传统产业	10

第一篇 用户

第一章 用户思维	14
用户至上	14
体验为王	16
用户参与	20
个性化	26
第二章 屌丝思维	29
注入草根基因	29

得屌丝者得天下	31
搞不懂年轻人，就不搞定产品 服务	34
第三章 粉丝思维	38
拥有粉丝而非用户	38
与粉丝互动	40
涨粉丝	42

第二篇 口碑

第四章 服务思维	46
眼睛盯着客户，屁股对着 老板	46
别卖“产品”，卖“服务”	49
阿里巴巴是一家现代 服务公司	52
用“海底捞精神”做好 互联网服务	53



第五章 爆点思维 56

让用户尖叫 56

超预期才有好口碑 58

借势引爆社会化营销 61

病毒式营销 64

第六章 社交化思维 67

社交化是趋势 67

苹果的社群经济 69

圈子的魅力 72

第三篇 产品为王

第七章 产品思维 78

产品为王的时代已经来临 78

人人都是产品经理 81

要用心来思考产品 83

不是 Geek 的员工都不应该

存在 91

第八章 极致思维 93

产品的核心能力要做到极致 93

把自己逼疯, 把别人逼死 96

只有第一, 没有第二 98

宁做榴莲, 不做香蕉 99

第九章 痛点思维 102

痛点是一切产品的基础 102

让用户由“痛”变“痛快” ... 104

不要相信用户的嘴, 相信他们

的腿 106

第四篇 创新

第十章 简约思维 110

简单就是美 110

复杂的东西不可持续 114

专注: 少即是多 116

简约而不简单 117

第十一章 微创新思维 119

微小的改进 119

越方便越让人喜欢 121

腾讯的微创新 124

第十二章 迭代思维 126

从不完美到完美 126

现在要小步快跑 128

持续试错, 实时改进 130

第十三章 颠覆式创新 132

打败微信的不可能是另一个

微信 132

敢于颠覆, 化腐朽为

神奇 133

自己消灭自己 136

第五篇 免费

第十四章 流量思维 140

流量就是金钱 140

hao123 浏览器的赚钱之道 144

规模效应：有流量才	
有价值	145
互联网推广	147
附录 提升流量的十种方法...	149
第十五章 免费思维	150
羊毛出在狗身上	150
14种免费模式	152
硬件免费，服务收费	154
第十六章 信用思维	157
唯有诚信才能通天下	157
信用就是贷款	161
用户评价也是一种资产	163

第六篇 跨界

第十七章 跨界思维	166
最大的机遇来源于跨界	
融合	166
互联网+时代	168
互联网+金融	171
互联网+电视	171
互联网+教育	172
互联网+医疗	172
战略并购比自己做更快	173
三马卖保险	174
第十八章 整合思维	177
iPod 整合：重塑音乐界	177
众包：让用户制造产品	181

众筹：让用户投资	182
----------------	-----

第七篇 开放

第十九章 开放思维	186
不开放，只能是死路一条	186
开放是彼此共生	188
马化腾的开放	190
附录 马化腾的开放讲话 ...	191
第二十章 平台思维	197
不拼钱，只拼团队	197
扁平化管理催生“小米速度” ...	199
实行透明的利益分享机制	202
小而美的公司	204
第二十一章 顺势思维	207
顺应潮流的勇气	207
拥抱变化是在不断地创造	
变化	209
做好今天的事，准备好明天	
要做的事	211
附录 马化腾的互联网时代	
“灰度法则”	213

第八篇 移动互联网思维

第二十二章 移动互联网思维：	
不是延伸，而是颠覆	222
将一切人、物、钱、服务都	



连接	222
未来十年现金和信用卡	
消失一半	224
手机 App: 企业品牌与服务的	
新战场	225
O2O: 线上、线下	228
随处可见的二维码	231

第二十三章 大数据思维: 未来

将会是数据流的时代	234
数据就是资产	234
塔吉特的“读心术”	237
沃尔玛的数据挖掘	239

你的用户不是一类人, 而是

每个人	240
大悦城的大数据营销	242
云计算是新一代服务工具	244

第二十四章 智慧地球时代

即将来临	246
物物相连的互联网	246
可穿戴设备	249
附录 2013 年世界十大	
可穿戴设备	251
车联网	253
后记	255



互联网思维不是工具，而是思维维度

在日前举行的 2013 年全球 ICT 论坛上，华为轮值 CEO 兼副董事长胡厚崑表示，未来 20 年全球将会迎来数字化社会的下一波浪潮，其最重要的特征就是数据化和智慧化。胡厚崑表示：“互联网不仅是用来提高效率的工具，它是构建未来生产方式和生活方式的基础设施，更重要的是，互联网化应该成为我们一切商业