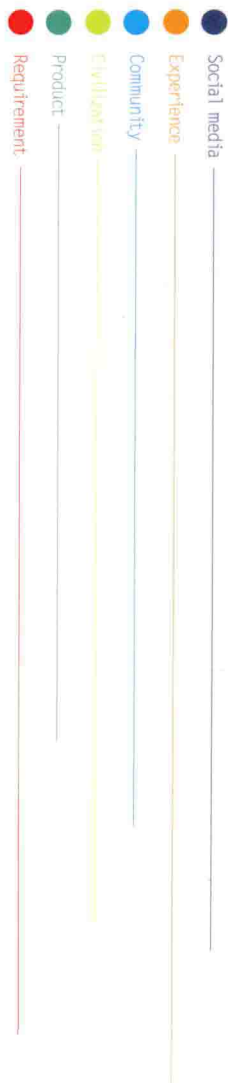


移动互联网商规28条

思维重构与生存新法则



王吉斌 彭盾 程成◎著

从六大方面系统梳理移动互联网时代关乎企业生死存亡的六大法则和28条新商规

Mobile Internet
Survival
28
Business Rules



机械工业出版社
China Machine Press

移动互联网商规28条

思维重构与生存新法则

王吉斌 彭盾 程成◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

移动互联网商规 28 条: 思维重构与生存新法则 / 王吉斌, 彭盾, 程成著. —北京: 机械工业出版社, 2014.6 (2014.8 重印)

ISBN 978-7-111-46799-1

I. 移… II. ①王… ②彭… ③程… III. 互联网络-应用-企业管理-研究
IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 101898 号

如果说《22 条商规》是工业经济时代最重要的著作之一, 那么本书则有可能成为移动互联网时代最具价值的作品之一。它尝试从规律层面拨开移动互联网的迷雾, 为广大企业向移动互联网转型和升级提供思维和战略层面的指导。本书从用户需求、产品、商业文明、社群组织、体验经济和营销等 6 大方面全面总结移动互联网时代企业必须清楚和遵守的 28 条商业规则, 揭示了移动互联网时代企业生存和发展的规律。

本书用 28 条商业规则阐释移动互联网时代的 6 大生存法则。第一法则: 创造全新需求, 讲述企业应该如何为消费者创造需求, 如何将用户痛点转化为需求产生的基点, 如何给产品注入情感, 如何与消费者共同开发产品; 第二法则: 重定产品开发, 讲述企业如何简化产品信息, 如何才能把产品做到极致, 如何抓住核心、回归商业的本源, 如何持续让用户尖叫; 第三法则: 重建商业文明, 告诉企业赋权比控制更重要、个性化比规模化更重要、信任比资产更重要、参与比边界更重要、关系比广告更重要等; 第四法则: 构筑社群王朝, 告诉企业如何与用户共同创造价值, 如何为品牌构建社群关系, 如何拥有粉丝军团等; 第五法则: 决战体验经济, 告诉企业要重视情感联系、全程体验、用户价值、长远体验、持续改进; 第六法则: 引导社会营销, 阐释企业应该如何制定社会化战略, 如何立体社会化矩阵, 如何与用户保持连接和互动, 如何让有价值的内容传播得更远, 如何建立和传播口碑等。

移动互联网商规 28 条: 思维重构与生存新法则

王吉斌 等著

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 秦 健

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京瑞德印刷有限公司

版 次: 2014 年 8 月第 1 版第 2 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 12.5

书 号: ISBN 978-7-111-46799-1

定 价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88378991 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzsj@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

序

19 世纪前，以牛顿三大定律为核心的经典力学理论（牛顿力学）统治了当时的物理学。在爱因斯坦的相对论提出之后，该理论逐渐取代了牛顿力学，否定了牛顿力学中的绝对时间、绝对空间的说法——尽管爱因斯坦并没有全盘否认牛顿力学，认为类似万有引力定律等依旧是正确的。

1972 年，里斯和特劳特在《广告时代》上发表《定位新纪元》系列文章，将“定位”一词带入人们的视野；1980 年，《定位》出版，迅速风靡欧美，成为战略、定位和营销领域的“工业标准”，并被评为“有史以来对美国营销影响最大的观念”。

1993 年，两位大师联手推出《22 条商规》，将定位理论的精要总结为 22 条简单、明晰的定律。

时过境迁，当我们迈入移动互联网时代，商业规则、市场法则、管理体系已经发生很多显而易见的变化。很多约定俗成的、深入脑海的传统商规或许已经被颠覆，不少人一脸茫然，充满焦虑——诸多商规和生存法则已经在移动互联网日新月异的变化推动之下，亟待更新。

以小米公司为代表的一批新兴的、具有互联网基因的企业，如同拎着大棒的“野蛮人”，开始毫不留情地侵蚀着传统企业市场，同时品牌的身价逆势而上。短短三年的时间，小米公司的估值从 2.5 亿美元逼近百亿美元，而要达到这样目标，很多传统企业可能需要辛辛苦苦地耗费几十年甚至近百年的时间。

与之形成强烈对比的是：一批大型企业，如诺基亚、摩托罗拉等昔日红极一时的品牌却遇到了重重困难——巨人倒下，体温犹存。

新兴的具有互联网基因的企业成功逆袭，颠覆了很多以前我们认为是天经地义、理所当然的商业规则，让我们目瞪口呆。

商业模式发生改变。手机硬件没有多少利润，但是后期服务收益颇丰；杀毒软件完全免费，但是广告却很挣钱；电视很便宜，但是要看高清电影就要付费。

产品研发发生改变。坚持专注，每次只做一款产品，每一款产品都做到极致，不给自己留任何后路，一定要“把自己逼疯，把别人逼死”，定位、品类的概念基本被突破，只要是符合所属族群的产品都会涉足。

用户角色发生改变。并没有把用户拒之门外，而是让用户参与产品的设计、开发和反馈，带着用户“一起玩”；不仅老板每天亲自在微博、论坛上“接客”，而且要求公司所有员工都必须和用户通过互联网进行沟通交流。

广告媒介发生改变。很少投报纸、电视、平面媒体广告，而是利用微信、微博进行社会化媒体营销；靠产品超越用户期望，进行非常广泛的社会化媒体传播，最大限度地拓宽传播渠道，大幅度节省广告成本。

管理模式发生改变。大部分公司没有 KPI 指标，没有考核，而是采用高度扁平化的组织结构，高度激情的小团队作战，高度自治的自组织。

销售渠道发生改变。小米、特斯拉、乐视等品牌并没有依赖传统的代理、门店的销售渠道，而是通过电子商务的方式直接面对客户，尽量减少中间环节。

一批新兴的具有互联网基因的企业在冲击传统企业和占领传统市场的同时，新的生存法则和新的商规已经自然而然地产生。

在惊叹的同时，或许你更多的想法是“看不见，看不懂”，当然也会“看不起”，但是到了最后却“来不及”——移动互联网时代的生存新法则、新商规并非每一个人都能第一时间掌握，因为所调整的是大脑中的思维范式，互联网化的思维重构是一个艰难和痛苦的过程。

但是，我们面临移动互联网最大的红利和机遇：移动互联网对所有的企业都是新生的生产力，曾经的规模优势、资金优势、研发优势，在移动互联

网时代，或许不再是优势，甚至成为发展的累赘。

这就意味着所有的企业、所有的人同时被赶到同一起跑线上。在起跑时，你需要首先掌握新的商业规则——如果连游戏规则都不了解，那么等待你的是什么结局，可想而知。

这就是本书的出发原点，以移动互联网的崛起为背景，对“工业革命”时期所诞生的传统商规做出适时调整、总结，并提炼出与时俱进、顺应潮流的新商规和新法则。

难道你不觉得诞生于 1972 年的商规历史或许悠久了点，距你已经有些久远了吗？你没有感觉到移动互联网时代的革命已经和工业革命大不一样了吗？

- 随着互联网缩短了人与人之间的距离，大规模协作改变商业规则，企业的边界逐步消失，诺贝尔经济学奖的“科斯定律”也正在成为过去。优秀的公司正在弱化企业的边界，通过互联网从全球吸收资源。宝洁公司通过众包的方式，实现 50% 左右的创新来自企业外部，从而为企业注入强大的竞争力。
- 随着消费者掌握的信息越来越多，消费者赋权时代已经真正到来；消费者逃避越来越多的信息干扰，在选择性吸收信息的同时，求助社会化媒体中的朋友们。品牌“定位”的核心也在逐渐弱化，麦当劳等超级企业也在互联网上寻求消费者来共同为品牌“定位”。
- 随着消费者向智能移动终端迁移，消费者呈现出随时随地在线化现象。信息大量碎片化、需求个性化、用户社群化，而商业中也呈现出去中心化、去中介化、大规模定制化、倒金字塔组织结构、长尾市场等趋势。
- 消费者面临互联网所提供的数量剧增的信息。未来，和产品竞争的不再是超市货架上邻近的产品，而是互联网“货架”上千千万万的产品，产品的“货品化”、“无差异化”趋势越来越严重，竞争点从产品竞争发展到“服务竞争”，继而迈入“体验经济”时代。在移动互联网时代，“体验”比其他任何一个时代显得尤为重要，它开始向前后端进行

延伸，并且虚拟化。

- 随着互联网能够聚合用户的“认知盈余”、精力、时间和知识，加上用户赋权的到来，消费者甚至能够参与产品设计、开发、生产及至销售，和企业共同创造价值。更多的“领先用户”甚至成为一名“创客”自行研发和创造产品，通过众包获得资源，通过众筹获取资金、预售产品。
- 互联网改变商业的同时，也对管理的结构产生了颠覆。“阿米巴”小型组织、员工自我管理模式、取消大量中层，跨界员工群组等前所未闻的组织形态出现，管理快速，以节点为代表的网络化的特性，需要网络化组织和管理思路来匹配。

本书所列的6个生存新法涵盖从需求到营销的全过程，归纳为28条新商规：

第一法则：创造全新需求。如何寻找更加隐形的消费者需求，如何将用户痛点转化为需求产生的基点；当大量的竞争对手在互联网上出现的时候，为防止出现“货品化”，如何向产品注入情感，让产品更有粘性；当面对的并非传统消费者，而是新一代互联网移民的时候，传统的消费者细分策略已经失效，该又如何吸纳消费者的力量，共同和你开发新的产品。

第二法则：重定产品开发。如何把产品做到极致，如何简化产品信息，如何抓住核心、回归商业的本源，如何删减卖点（USP），放弃一夜成名的春秋大梦；如何产生口碑，把好产品做成真正的“发动机”；如何避免因战术上的勤奋而掩盖战略上的懒惰。

第三法则：重建商业文明。对于赋权与控制、数据与资源、个性与规模；友善与聪明、信任与资产、责任与市场；参与和边界、产销者与生产者、群体与个体；免费与收费、口碑与广告、创业和工业等12组涉及商业文明的要素，进行鲜明界定，或许这些将冲击你的观念，带来全新的思维构架。

第四法则：构筑社群王朝。在移动互联网时代，消费者王朝已经到来，产品不再单单属于企业、个人，而是和用户一起创造；拥有相同兴趣的消费者通过社群聚合在一起对品牌品头论足并且参与产品开发；明智的企业和消

费者“一起玩”、共同创造。而应该如何与消费者合作，如何驱动用户参与，如何拥有强大粉丝军团就显得尤为重要。

第五法则：归复体验经济。这是一个体验经济时代，任何产品和服务都以体验为核心。我们要通过持续不断地改进用户体验来为用户创造更大的价值，像亚马逊一样构建不可追赶的、不可复制的以体验经济为壁垒的核心竞争力群。

第六法则：引导社会营销。报纸和杂志等传统媒体不断倒闭和被收购、海尔等企业已经逐步停止投放传统广告，传统的广告和营销正在失效，社会化营销已经成为新战场。如何建立媒介矩阵，如何制定新的内容策略，如何与用户保持相连，如何建立个人品牌，这一切都将引导你进入一个全新的传播世界。

当然，本书并非颠覆或者全盘推翻传统法则，一些基本的商业规则依然存在和有效，重要的是在移动互联网时代应该如何进行创新性地传承。

而这些生存新法则和新商规全源于移动互联网浪潮所带来的翻天覆地的变化。移动互联网正在深刻地改变着我们所处的商业形态、商业环境，没有一个行业能够幸免。

你首先要做的就是重构思维，理解、消化并吸收这些新法则、新商规。

本书聚焦于移动互联网时代企业应具备的思维和应掌握的商业法则，本书的姊妹篇《自我颠覆：移动互联网时代的管理进化与互联网化转型》则深刻地探讨了移动互联网时代企业应该在管理和组织上所做的变革，《O2O 应该这样做：向成功企业学 O2O 战略布局、实施与运营》则全面探讨了广大企业如何通过 O2O 模式成功实现向移动互联网转型。从思维方式重构，到企业管理变革，再到新商业模式如何落地，这三本书从思想到观念，再到行动，为广大企业应对移动互联网的变革提供了系统指导。

中国有句古语叫做“知易行难”——懂得道理很容易，付诸行动却很难。新兴的互联网基因的企业已侵蚀音乐市场、广告市场、传媒市场、零售市场，拎着大棒杀入手机市场、O2O 市场，或许他们明天就会把你的市场破门而入。

本书会告诉你如何防守，如何扭转被动局面，如何去掉互联网化焦虑症，如何转为进攻！

未来的胜出者是既懂移动互联网又懂传统行业的跨界人才和企业。如果你愿意成为其中之一，欢迎你进入本书的世界。

本书作者一直在研究移动浪潮时代哪些做法行之有效、事半功倍；哪些做法费时费力、事倍功半；哪些企业能够在风口上崛起，哪些企业会被风吹走；哪些做法吹迷了你的双眼，扰乱了你的思维……我们发现一些基本的规律已经成型。

我们把这些发现去伪存真并浓缩为 28 条“新商规”，作为决定市场竞争胜败、成功转型、抵抗入侵、收复失地的若干基本定律。

我们将这套理论称为移动互联网时代的 6 个生存新法则和 28 条商规。作为互联网时代思维重构的根本，这 28 条商规是最基本的竞争定律，违背它们，必将自食其果。

开始拥抱移动互联网的浪潮吧，按照这些商规开始企业转型之旅，否则就会被互联网碾碎。

是为序。

推荐阅读

“O2O&电商”系列图书：移动互联网时代的企业电商之道



国内O2O领域的开山之作，超级畅销书，好评如潮。

系统阐述和解读传统企业、电子商务企业、个人消费和与民生相关的企业如何借助O2O来重构和改善现有的商业模式，顺利在移动互联网时代实现创新与转型。本书不仅通过大量成功案例极富洞察性地分析了O2O在营销、支付和消费体验三大方面的巨大作用，而且还经验性地总结了O2O的产品设计、O2O组织的构建与组织文化、O2O的运营。



接地气的O2O著作，国内数千店长的营销秘笈，畅销书。

生动而详细地讲解了各种类型的门店如何利用二维码进行营销的方法和技巧，深刻地揭示了数以千万计的各类型门店如何利用二维码实现客户引流和精准营销。



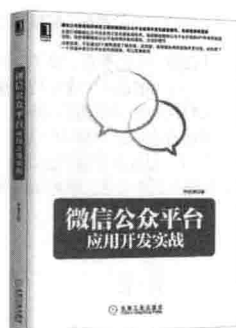
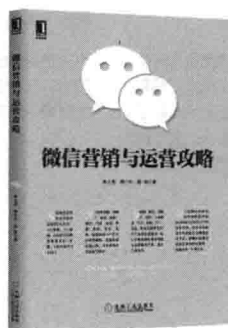
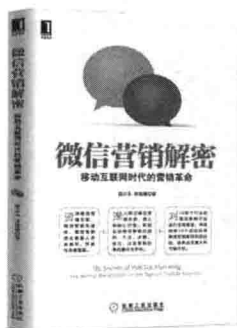
凝聚国内外10余个行业20家企业的O2O成功经验，从企业的O2O战略、战术、布局、营销、实施、运营等多个维度系统讲解他们实践O2O的步骤、方法和技巧。



传统企业如何做好电子商务的实战兵法，艾瑞集团十数位专家深入近百家企业调研和指导的经验结晶，从战略决策、运营管理、营销组合、评估用户价值体验四个维度系统讲解了10余传统行业的近20家企业电商经营的实施方法、要点和操作流程。

推荐阅读

微信系列图书：从营销、运营到二次开发，我们为企业提供系统性解决方案



目 录

序

移动互联网巨大的颠覆性和爆发式力量改变中国商业未来 // 1

第一法则：创造全新需求 // 10

商规 01 找到用户痛点 // 13

死磕用户的痛点 // 14

明确雇佣的任务 // 16

不同需求，不同对待 // 18

找到潜伏的需求 // 19

告别专家和技术导向 // 21

商规 02 向产品注入情感，让产品更有粘性 // 22

如何使用户尖叫 // 24

如何产生需求情感 // 25

设计也能改变需求 // 26

商规 03 重新认识互联网原住民与细分族群 // 30

原住民和移民区别 // 31

跨越群体的鸿沟 // 35

族群细分的剧变 // 37

商规 04 快速试错，与消费者一起寻找最终需求 // 40

走出办公室 // 40

仔细观察用户 // 43

代入成为用户 // 44

第二法则：重定产品开发 // 47

- 商规 05 把产品做到极致，避免陷入价格竞争的泥潭 // 49
 - 聚焦所有的资源 // 49
 - 突出极致的特点 // 50
 - 简化用户的选择 // 53
- 商规 06 简化你的产品信息，聚焦、聚焦、再聚焦 // 54
 - 试图满足所有人，等于得罪所有人 // 55
 - 你当不了沃尔玛，就不要试图照抄乱搬 // 57
 - 抗拒所有的复杂，一次只接住一个 // 58
 - 删减复杂的信息，否则它们就是你的噩梦 // 60
- 商规 07 抓住核心，回归商业本源 // 63
 - 时尚会凋落，唯有核心才会持久 // 63
 - 炒作会熄灭，唯有本源才生生不息 // 65
 - 口碑易传播，好产品才是驱动器 // 66
 - 工具是战术，互联网化是战略层面 // 67
- 商规 08 持续让用户尖叫，不要让用户用脚投票 // 68
 - 学会舍弃，删除周边 // 68
 - 持续惊喜，持续尖叫 // 70

第三法则：重建商业文明 // 73

- 商规 09 开放：赋权比丰裕更重要，个性比规模更重要，
数据比资源更重要 // 75
 - 赋权比丰裕更重要 // 76
 - 个性比规模更重要 // 77
 - 数据比资源更重要 // 79
- 商规 10 正直：友善大于聪明，信任大于资产，责任大于市场 // 81
 - 友善比聪明更重要 // 82
 - 责任比市场更重要 // 84
 - 信任比资产更重要 // 85
- 商规 11 协作：参与好于边界，群体优于个体 // 86
 - 参与比边界更重要 // 87

群体比个体更重要 // 88

商规 12 模式：免费超过收费，关系好于广告，创客优于工业 // 90

免费比收费更重要 // 91

关系比广告更重要 // 93

创客比工业更重要 // 95

第四法则：构筑社群王朝 // 98

商规 13 品牌不再只属于你，与用户共同创造价值 // 101

商规 14 为品牌构建社群关系，形成品牌粉丝的新部落 // 108

商规 15 寻找驱动用户参与的根本力量 // 110

学会倾听，内部外部的倾听 // 111

学会聚合，线上线下的聚合 // 112

学会合作，自下而上的合作 // 113

商规 16 拥有粉丝军团 // 114

寻找铁杆粉丝 // 114

爱上“粉”你的人们 // 116

找到“领袖”人物 // 118

拥有“天使用户” // 119

扩展粉丝群体 // 121

第五法则：决战体验经济 // 123

商规 17 情感联系比直接接触更重要 // 126

商规 18 全程体验比单个节点更重要 // 129

商规 19 用户价值比商业价值更重要 // 132

商规 20 长远体验比短期任务更重要 // 135

商规 21 持续改进比单次互动更重要 // 137

第六法则：引导社会营销 // 141

商规 22 现在就启动你的社会化战略 // 142

商规 23 构建立体社交矩阵 // 145

- 无须倚天剑、屠龙刀 // 146
- 选择合适的社会化媒体和工具 // 148
- 扎实地与用户成为朋友 // 149
- 请不要把社会化媒体变成传单 // 150
- 建设一个丰满的微博/微信矩阵 // 151
- 商规 24 随时与你的用户保持互动 // 151
- 商规 25 随时随地保持与用户相连 // 156
- 商规 26 有粘性的内容才能引爆 // 163
 - 情感的共鸣, 传奇的故事 // 163
 - 真实与可信, 具体且生动 // 165
- 商规 27 传统营销已死, 新的营销已崛起 // 167
 - 口口相传的信息 // 168
 - 群体化的行动 // 169
 - 消费者更多接受社会化媒体的选择 // 170
 - 建立社会化、实时化思维 // 173
- 商规 28 再小的个体, 也应该建立自己的品牌 // 175
 - 每一个人都是一个品牌 // 176
 - 普及知识, 赢得竞争 // 178
 - 发出你本来与真实的声音 // 181

后记 // 183

本书案例索引 // 185



移动互联网巨大的颠覆性 和爆发式力量改变中国商业未来

你不要用战术的勤奋掩盖了战略的懒惰。

——雷军

互联网并非像你所认为的那样，仅仅是一个小小的工具，又或者仅仅是战术上的应用。互联网真正的威力超过你的想象，包括：对商业生态巨大的颠覆性，对企业战略巨大的影响，对组织架构的挑战，对内部管理的冲击，对市场爆发式的力量……这一切正在改变中国商业未来。

而与之相适应的是，新的商业规则已经顺势而生。一般而言，思维的转变、管理的创新、组织的变革远远落后于技术创新的步伐。如果你在思维上还将互联网当做工具使用，还对互联网的理解放在表面，还在企图奢望用一次几百个型号的产品一哄而上，还在想用千万个水军去炒作一夜成名，基本上可以给出一句断定，即使你在战术上再勤奋，也会因为在移动互联网战略上的懒惰，最后以惨败告终。

移动互联网并不仅仅是一种工具，它所代表的其实是一种全新的思想——需要你完全不同的角度、完全不同的思维方式来看待你的商业生态、业务和产品、市场以及正在变化的用户。

瞬变已经发生，起跑线重新设定

新浪潮和社会化媒体导致营销 3.0 的产生。

——菲利普·科特勒，美国营销学教授

移动互联网改变了商业生态环境和商业法则，随之影响到传统企业的产品创新、用户创新、营销创新、模式创新、组织创新等诸多方面，已经从工具层面上升到方法层面，从战术层面上升到战略层面。带给传统企业的并不仅仅是一个焦虑症，而是移动互联网对整个产业的思维、理念、管理和转型的全面冲击。

同时，因所有的规则重新设定，且对所有的企业都一视同仁，移动互联网浪潮也是对所有企业起跑线一次全新的重置。在起跑之前，思维重构和了解移动互联网时代生存新规则，已经成为传统企业必不可少的一项工作。