

The Ten Commandments of Brand
in the Age of Mobile Internet

移动互联网时代 品牌十诫

互联网思维下企业品牌重塑

卢彦◎编著

互联网思维下企业品牌制胜之道！

从不同的视角，深度解析特斯拉、小米手机、无印良品、罗辑思维等品牌背后的互联网思维。独家解构移动互联网时代4亿多80后、90后群体心目中的品牌密码。



机械工业出版社
China Machine Press

The Ten Commandments of Brand
in the Age of Mobile Internet

移动互联网时代 品牌十诫

卢彦◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

移动互联网时代品牌十诫 / 卢彦编著. —北京: 机械工业出版社, 2014.9

ISBN 978-7-111-48078-5

I. 移… II. 卢… III. 互联网络—影响—企业管理—品牌战略—研究 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 216771 号



移动互联网时代品牌十诫

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: 曲 熠 朱 瑛

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次: 2014 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 15.25

书 号: ISBN 978-7-111-48078-5

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: hzjsj@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

风来了，你在哪？

今年年初冯仑发表了一个演讲，他深刻地认识到，移动互联网将会改变房地产行业。当时雷军说，如果我去做房地产，我将把房价砍掉一半。这句话引起了中国所有房地产大佬的积极反思，思考移动互联网为什么这么厉害。一家房地产公司派了 100 多名员工到小米公司上班，最后得出了一句话：“没有在台风口不被吹起来的傻猪，只有不去追逐台风口的懒猪，因为猪站在台风口，也会飞起来。”

猪能不能飞起来我不知道，但是“互联网思维”确实是飞起来了。原因主要有三点：一是移动互联网的迅猛发展已经渗透至人们生活的各个方面，同时也加快了向传统行业的渗透和融合，对传统行业提出了严峻的挑战；二是以 BAT 为代表的互联网公司成功证明了运用互联网思维的确能够为企业发展注入更大的活力和更强的竞争力，与之对立的是诺基亚等国际巨头的轰然倒下，呈现出冰火两重天的局面；三是互联网思维是传统思维模式的颠覆，面对环境不确定性的日益增加，互联网思维更有生命力。

喧嚣过后的静寂让人们变得更理性，更能看清真相，更能逼近真相。当我们静下心来客观地看待互联网思维时，不难发现，为用户创造价值的商业法则从未变过。移动互联网消除了时空的阻碍，让信息接受与分享变得随时随地都触手可及，导致过去所有因信息不对称而产生的获利将重新分配。仅仅满足用户需求已经无法获得用户认可，

必须要超越用户预期，让用户有超值体验，用户才愿意去分享与传播。而移动互联网技术影响了点背后的面，也就是一个用户影响的是一个群体，用户的分享与传播决定了品牌的命运。在这个人人都是自媒体的时代，买家一条文字加图片的恶评，其负面传播效果将胜过卖家几千万的营销费用，可以让卖家从门庭若市到门可罗雀。

移动互联网改变了一切，改变已经发生，并将持续改变！

前不久，新希望六和联席董事长兼 CEO 陈春花在第六届中国商界木兰年会的演讲中指出：“中国企业现在遇到的最大的挑战是这些领先的企业能不能够持续领先。我们看到全世界最大的 100 家企业，100 年内还能够生存下来的只有 20 家，49 家已经不存在了，31 家虽然存在，但是已经不在 100 强之内。我想这实际上是一个根本的话题，即如果企业不愿意做三件事，哪怕他领先，也会被淘汰。第一件事是创造，第二件事是自我变革，第三件事是顺应环境调整业务。与其等着被互联网颠覆，不如自我革命，全面拥抱互联网。但总有人以为，凭借先天优势或既得利益通过种种手段可以阻挡潮流，殊不知，阻挡潮流换来的暂时的苟延残喘，不仅会错失转型机会，而且最后会死得更加难看。因为对于企业而言，最大的优势就是趋势，而目前移动互联网绝对是现在和未来的趋势，因此任何企图以优势对抗趋势的企业必死无疑。鸡蛋从外打开是食物，从内打开就是生命。马云对人们面对新商机时的反应的经典总结恰好说明了这一点，‘看不见 – 看不起 – 看不懂 – 来不及’。在移动互联网大潮下，任何侥幸或企图以原有优势来占领市场份额的企业，终将感到后悔。”

如今，没有一个品牌强大到不可替代，也没有一个品牌弱小到不能参与竞争，在移动互联网时代，再小的个体也是一个品牌。移动互联网让所有的小品牌和大品牌站在同一起跑线，大品牌应该警醒起来，如果再掉以轻心，也许明年被干掉的就是你，这绝不是危言耸听，因为太多的事实证明，过去的成功跟未来的成功没有多大关系。所以海尔集团首席执行官张瑞敏说：“没有成功的企业，只有时代的企业。”对于企业而言，曾经的成功经验反而更容易成为其互联网转型的最大障碍。万科董事会主席王石说：“淘汰你的不是互联网，而是你不接受互联网。是你不把互联网当成工具跟你的行业结合起来。最终淘汰你的还是你的同行，他们接受了互联网，把互联网跟自己做的事情结合起来，淘汰了你。”

无论你接受与否，互联网思维都将冲击并改变传统行业的生存现状。即便在制造业已相当发达的德国，也正在上演互联网思维贯穿下的工业 4.0 革命。对于那些规模更大、管理制度更成熟的大企业，这种冲击恐怕更强烈。严格地说，移动互联网属于所有人，不是移动互联网颠覆了谁，而是受制于传统观念的企业被移动互联网化的主流消费人群所抛

弃。而要真正领悟并运用好互联网思维，涉及从战略到组织再到流程、营销整个系统的再造，绝非一日之功。因此，只有那些先变革的企业，才有可能适应环境的变迁。

当诺基亚 CEO 约玛·奥利拉在记者招待会上公布“同意微软收购”时，最后说了一句话：“我们并没有做错什么，但不知为什么，我们输了。”说完，连同他在内的几十名诺基亚高管都落泪了。诺基亚曾经是一家值得敬佩的公司，也许诺基亚并没有做错什么，只是世界变化太快！

移动互联网时代关于品牌的那些事

风来了，猪都能飞起来，更何况是人呢！但是，重要的是你是否站在了风口。因此，对于传统企业而言，比企业互联网转型更重要、更迫切的是人们思维观念的转型。

阿里巴巴集团总参谋长曾鸣谈到数据时代时指出：“未来图景将是如此：所有人、所有物、任何地点、任何时间、永远在线、实时互动。在这幅图景背后，我们必须想象，是并发的、分布式的、实时的‘网’，这是互联网时代的核心。”

传统企业互联网化，是未来商业浪潮的主旋律。移动互联网通过把人和网络实时连接，拥有比互联网更快的加速度，更低的参与成本，而且这些变化都是颠覆性的。移动互联网提高了资源的配给效率，信息的垂手可得以及基于碎片化与场景化的资源整合，都将极大地释放用户原本被压抑的消费需求。因此，互联网思维的核心是技术驱动下的人性释放与商业价值回归。

移动互联网时代的品牌何去何从？传统企业如何抓住转型升级的关键窗口期实现品牌的华丽转身？品牌之间竞争的核心到底是什么？如何胜出？移动互联网消除了信息不对称后，对品牌意味着什么？从品牌定位到品牌传播如何真正实现互联网化？粉丝营销、微信营销、社群营销、O2O、“屌丝”营销、众筹、C2B、娱乐化营销等各种新概念满天飞，如何才能抓住品牌营销的本质？面对 4 亿多 80 后、90 后，你知道他们想要什么吗？他们心目中的品牌是什么？你准备如何赢得他们？当传统媒体广告日渐式微时，我们如何应对变幻莫测的消费群体？大数据又能为品牌发展带来哪些变化？如何打造高质量的人格化品牌？移动互联网时代新媒体环境下的品牌传播之道又是什么？……本书将针对上述问题娓娓道来。

互联网改变了人们的交往方式和生活方式，改变了人们感知世界的方式。改变能改变的，接受不能改变的，我们唯一可以改变的只有自己，我们不能改变风的方向，但我们可以调整风帆。

移动互联网对图书阅读市场的冲击是前所未有的，相对于风起云涌的电子书阅读器，很多传统的线下书店每况愈下，甚至图书馆也受到互联网和移动互联网阅读产品的冲击。

可是在传统书店的闭门浪潮中，台湾的诚品书店却一枝独秀逆势飞扬。台湾流传一个说法：如果说 101 大楼是台北的地理地标，那么，诚品书店则是台北的文化地标。很多人去台湾只是为去一趟诚品书店，台北被认为是“最佳居住城市”的原因之一就是这里有书香满溢的诚品。诚品书店的发展超越了商业的边界，成为宝岛响当当的文化招牌，成为台湾人的“心灵家园”。这说明了什么？没有传统行业，只有传统思维。

关于阅读此书的必要性与方法论

经济学者张五常在《思考的方法》一文中讲过一个故事：“大学念书时，我从不缺课的习惯就是为了要学老师的思考方法。所有要考的试都考过了，我就转作旁听生。有一次，赫舒拉发（J. Hirshleifer）在课后来问我：‘你旁听了六个学期的课，难道我所讲的经济学你还未学全吗？’我回答说：‘你的经济学我早从你的著作中学会了，我听你的课与经济学无关——我要学的是你思考问题的方法。’”

移动互联网时代，太多的理论和新概念层出不穷，但若从本质和趋势的角度来思考的话，我们需要学习的是其背后的商业逻辑与人性本质，而不是案例本身。

伟大的科学家爱因斯坦曾经说：“你能不能观察到眼前的现象，不仅仅取决于你的肉眼，还要取决于你用什么样的思维，思维决定你到底能观察到什么。”

“我们的思维决定我们能看到什么”这句话并不是唯心论。对于低级思维活动，视觉起着决定性作用，基本是所见即所思，在这一点上人与其他动物相比没有多大区别。在高级思维活动中，视觉的感官作用大大降低，复杂的思维活动由大脑独立完成，需要什么信息，从哪个角度观察现象，以何种模式处理都是由大脑决定的，视觉器官只起执行作用。所以，不同的思维使人们对同一现象的认识大相径庭，原因就在于思维活动的层次不同而导致的视觉变异，与现象本身无关。

在禅宗里有这么一个公案，某位学子不远千里四处访师求学，为的是能学到真才实学，可让他感到苦恼的是，他学到的知识越多，却越觉得无知和浅薄。

有一次，他遇到一位高僧，便向他倾诉了自己的苦恼，并请求高僧想一个办法让自己从苦恼中解脱出来。高僧听完了他诉说的苦恼后，静静地想了一会儿，然后慢慢地问道：“你求学的目的是为了求知识还是求智慧？”那位学子听后大为惊诧，不解地问道：“求知识和求智慧有什么不同吗？”那位高僧听了笑道：“这两者当然有所不同了，求知识是求之于外，当你对外在世界了解得越广、越深，你所遇到的问题也就越多、越难，这样你自然会感到学到得越多就越无知和浅薄。而求智慧则不然，求智慧是求之于内，当你对自己的内在世界了解得越多、越深时，你的心智就越圆融无缺，你就会感到一种来自内在的智性，也就不会有那么多的烦恼了。”学子听后还是不明白，继续问道：“大师的话我还是不

明白，请您讲得更简单一点儿好吗？”高僧就打了一个比喻：“有两个人要上山去打柴，一个早早地就出发了，来到山上后却发现自己忘记磨砍柴刀，只好用钝刀砍柴。另一个人则没有急于上山，而是先在家磨快刀后才上山。你说这两个人谁打的柴更多呢？”学子听后恍然大悟，对高僧说：“大师的意思是，我就是那个只顾砍柴忘记磨刀的人吧！”高僧笑而不语。

思维方式就是感知和解读这个世界的工具，思维不转变，行为是很难有改观的，骑再快的马也跑不过汽车，可见，结果由人所使用的工具决定。目前来看，还没有一种思维比互联网思维更能让人理解并适应这个繁杂的世界和不确定的时代。

如果说世界上只有一种投资只赚不赔，那就是学习。未来学家托夫勒（Alvin Toffler）曾说：“21 世纪的文盲不是不能读和写的人，而是不能学、无法抛弃弊习和不愿重新再学的人。”管理之父德鲁克也说：“我们未来的富有不在于财富的积累，而在于观念的更新。”也许你会说：“听过很多道理，依然过不好这一生。”没错，因为一直以来你只是听而没有拿来用。真正的学习是引发新的思考，读一本书重要的不是书中说了什么，而是你想到了什么，而后你又在生活、工作中用了多少。读书就好比一种压水井，先倒一瓢水进去，然后就可以源源不断地压出新水，书的内容只是那一瓢水，而你生发出的智慧才是源源不断的新水。

“实用”绝对比“有道理”更重要。如果你能从应用的角度来阅读本书，也许你得到的会更多。在瞬间传递、不断更新的信息浪潮中，信息所处的社会环境和文化环境被割裂开来，人们所接受的只是“碎片化”的语境，缺乏深刻、系统的探索，甚至整个世界都变成了碎片化的语境。这些没有依据、毫无关联、支离破碎或流于表面并且离开原先背景的信息常会让人产生错觉，以为自己知道了很多事实，实际却离真相越来越远。事实是孔子看到颜回在吃粥，而真相是颜回舍不得扔掉弄脏的米。所以未经深究，不要轻易下结论。法国 18 世纪伟大的启蒙思想家、哲学家、教育家卢梭说：“人是生而自由的，但却无往不在枷锁之中。”之所以有枷锁存在，就是因为我们很难放下已有的对外界的有限认知。而让我们烦恼的通常不是未知的东西，而是我们已知的很多东西。

关于品牌十诫的来历

人们经常用“奇迹”、“神秘”、“谜”来形容以色列。因为，没有任何一个民族像犹太人那样，屡遭大灾大难，全球流亡 2000 年却流而不散，最终说着 85 种语言、从 115 个国家汇聚到 4000 年前的祖先故土，回归梦萦魂绕的圣地建国。也没有任何一个国家像以色列那样，虽然被《圣经》誉为“流着奶和蜜的应许之地”，实际却资源极其贫乏，但依靠其最大的资源——人才，依靠科技、资金优势，在艰险的战争环境中，仅用一代人就实现

了经济腾飞，从落后的农业国变为发达的现代国家。全球 1300 万犹太人只占世界人口的千分之二，却取得了 29% 的诺贝尔奖，在各个领域大师辈出，群星灿烂：卡尔·马克思，爱因斯坦，弗洛伊德，大卫·李嘉图，毕加索，卡夫卡，卓别林，门德尔松，基辛格……

当有记者采访以色列总统、诺贝尔和平奖获得者佩雷斯，问及犹太人创造辉煌奇迹的原因时，他略思索后，用诗一般的语言说：“犹太人全球漂泊，600 多字的‘摩西十诫’是民族凝聚的核心和动力，也是现代发展的基础。世界各民族都有自己的‘十诫’，它传承着民族的素质和梦想。犹太人是古老的宗教民族，犹太教源于 4000 年前的亚伯拉罕迁徙，但成形却是 3300 年前摩西在西奈创建的‘十诫’。”因此，之所以把本书命名为《移动互联网时代品牌十诫》，也是希望表达一个由衷的期待：但愿中国的企业在本书的影响下，建立起强大的品牌王国，实现那个让企业家在无数个日夜为之魂牵梦绕、激荡不已的国际品牌梦。

也许有人觉得这是天方夜谭甚至嗤之以鼻。我觉得有个故事恰如其分地描绘了本书也许将面临的境遇。记得当年有人问经济学老师学经济学有什么用，老师想了想回答道：“我不能告诉你学经济学现在就能有什么用。不过我可以告诉你，学了经济学，不一定能保证你发财；但是，如果你没有发财，一定可以用经济学解释你为什么没发财。”

在此诚挚感谢虎嗅网、钛媒体、艾瑞网、梅花网、创业邦、品牌中国、中国营销传播网、蓝色光标数字营销、派代网的鼎力支持，以及猎豹 CEO 傅盛、阿里巴巴参谋长曾鸣教授、中欧商学院李善友教授、罗辑思维创始人罗振宇、新希望六和联席董事长兼 CEO 陈春花、著名策划人叶茂中、著名广告人李光斗、数字营销专家肖明超、和君高级咨询师赵大伟的不吝赐教。

还有，最最想感谢的就是那些素未谋面的热心读者，正是因为你们的热忱期待，才让我有了持续创作的激情。

最后本着对互联网精神“开放、平等、协作、分享”的坚决奉行，笔者决定在这个不确定的时代很确定地做一件事。在此郑重声明，任何人有权以你喜欢的方式肆无忌惮、原封不动地引用或转载本书的任何内容而无需注明出处或作者，也无需顾忌侵权被诉。笔者唯一的希望正如百度百科所言，“让人类平等地认知世界”。

有时候，错过一个人也许就错过一辈子；有时候，错过一本书也许就错过一个时代。你愿意错过移动互联网时代吗？

卢彦

2014 年 8 月

目 录

序

第一部分 移动互联网时代品牌的颠覆与重构 // 1

第 1 章 互联网思维到底是什么？ // 2

1.1 互联网思维的起源 // 2

1.2 互联网思维的定义 // 4

1.3 互联网思维的本质 // 10

1.4 马化腾：移动互联网的 10 个关键点 // 13

1.5 习主席的互联网思维 // 18

案例 互联网思维之海尔篇 // 25

第 2 章 移动互联网时代的消费主体

80 后、90 后在想什么？ // 28

2.1 80 后群体面面观 // 29

2.2 90 后群体面面观 // 33

2.3 80 后 vs 90 后 // 38

案例 江小白：老男孩之猛龙过江 // 41

第 3 章 为什么未来一定是互联网品牌的天下？ // 48

3.1 品牌不会必死，只是打造品牌的传统方式在消亡 // 49

3.2 互联网思维下的品牌进化论 // 51

案例 淘品牌裂帛：心若向往，自然抵达 // 54

第4章 移动互联网时代的品牌何去何从 // 62

4.1 移动互联网时代的品牌特征 // 64

4.2 移动互联网时代的品牌走向 // 67

4.3 雷军：用互联网思维改造传统产业 // 70

案例 冯仑：用互联网思维盖房子 // 76

第二部分 移动互联网时代的品牌定位指南 // 79

第一诫 专注于客户心智而非竞争对手 // 97

苹果的专注：少就是多，舍就是得 // 100

海底捞：用服务重新定义火锅 // 102

红领：数字化 3D 西服打印机 // 104

第二诫 因为极致，所以口碑 // 108

“值得一生等待的寿司”：用专注、极致感动客户 // 109

德胜洋楼：中国最具匠人精神的品牌 // 113

第三诫 简于形，精于心 // 119

无印良品：极简的优雅 // 124

第四诫 我是品牌，我为品类代言 // 131

特斯拉：最具有互联网思维的汽车 // 139

第五诫 魅力人格体：所有品牌都人格化 // 146

网易：有态度的门户网站 // 148

品牌个性成就维珍帝国 // 149

《罗辑思维》的罗胖人格体 // 151

褚橙：买的是水果，吃的是精神 // 152

第三部分 移动互联网时代的品牌传播攻略 // 159

第六诫 品牌杀手锏：故事背后的威力 // 168

大黄鸭背后的故事 // 168

依云矿泉水：云在青天水在瓶 // 169

Zippo：从战场走向商场 // 171

LV：生命本身是一场旅行 // 173

聚美优品 的故事 // 174

第七诫 无粉丝，不品牌 // 179

米粉如何成就小米手机的霸主地位 // 181

第八诫 快则独步天下，慢则自身难保 // 193

快书包：狭路相逢，快者胜 // 195

微信：速度与激情 // 198

第九诫 碎片化时代的三大神器：大数据营销，整合营销， 社群化营销 // 201

啤酒与尿布 // 203

大数据精准预测高中生怀孕 // 204

《纸牌屋》流行的背后 // 205

大悦城有大数据 // 206

大数据改变美国大选 // 207

第十诫 品牌角斗场，不遗“娱”力 // 220

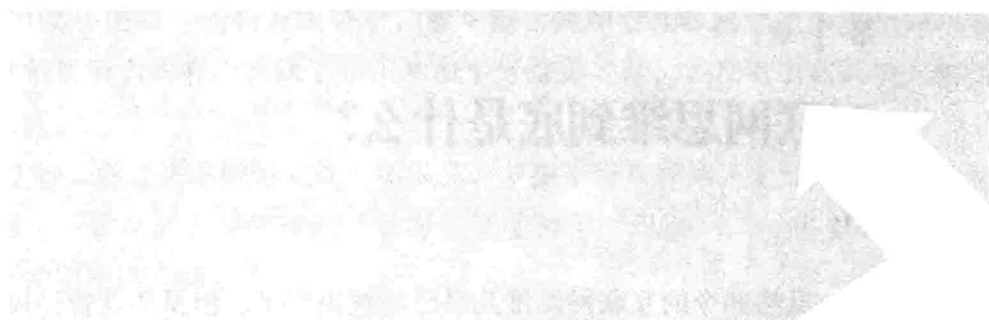
昵称瓶：可口可乐的青春逆袭 // 222

大黄鸭：让消费者乐此不疲 // 223

雕爷娱乐化管理：做一只快乐的猪 // 225

阿里巴巴的快乐大本营 // 227

“小杜杜”的快乐，根本停不下来 // 228



第一部分

移动互联网时代品牌的 颠覆与重构

移动互联网技术让人与人、人与物、人与信息的交流变得更加轻松便捷。用户主权时代的逐步来临使品牌从定位到营销传播发生了根本性变化。互联网思维下的品牌管理，是由外而内地思考问题，用户至上再也不可能像过去一样只停留在表面，用户思维从未像今天这样被发挥得淋漓尽致。在互联网的世界里，传统工业时代中强调的品质与功能不再是品牌成功的保障，而是基本标配。移动互联网的发展为品牌重塑带来了前所未有的机遇与挑战。走上历史舞台的 80 后、90 后对品牌的定义与期待发生了质的变化。这是一个“小时代”盛行的“大时代”。唯一能让企业免于速朽的，是企业的快速刷新（自我颠覆与自我重构）能力。但移动互联网颠覆的不是品牌，而是打造品牌的方式；重构的也不是品牌，而是人们对生活的态度。

互联网思维到底是什么？

虽然如今的互联网思维几乎已经被说烂了，但是毕竟曾经风光无限，上至央视大宴，下至市井百姓，无人不谈。从 2013 年下半年到现在听过很多关于“互联网思维”的道理，依然摸不着头脑。为此，我们有必要探本溯源，了解一下它的前世今生。

1.1 互联网思维的起源

“互联网思维”一词最早的提及者应该是李彦宏。2007 年，李彦宏在接受《赢周刊》采访时说：“以一个互联网人的角度去看传统产业，就会发现太多的事情可以做。把在互联网人精堆里磨炼出来的经验带到传统企业去，会有很大的回报。”

2008 年，李彦宏进一步预言：“5 年后不会再有专门的互联网公司，到时所有的公司都要用互联网做生意。”

2011 年，在一次题为《中国互联网创业的三个新机会》的演讲中，李彦宏是这么说的：“早晨我跟优卡网的 CEO 聊天，他把很多时尚杂志的内容集成到网站上，我就问他，为什么这些时尚杂志不自己做一个网站，而是让你们去做呢？更主要的原因是他们没有互联网的思维，这不是一个个案，这是在任何传统领域都存在的一个现象或者一个规律。”注意，李彦宏在这里说的是“互联网的思维”，后来被简化成了“互联网思维”。

2011 年，在百度联盟峰会上，李彦宏表示：“在中国，传统产业对于互联网的认识程度、接受程度和使用程度都是很有限的。在传统领域中都存在一个现象，就是他们‘没有互联网的思维’。”在有据可查的正式记录中，这是中国企业家第一次在正式场合提到“互联网思维”一词。

2012 年，雷军开始频繁提及一个相关词汇——互联网思想，几年来，雷军一直试图总结出互联网企业的与众不同之处，并进行结构性的分析。从他的两篇文章中，可以看到他的思路变化：2008 年的《关于互联网的两次长考》，以及 2012 年的《用互联网思想武装自己》。

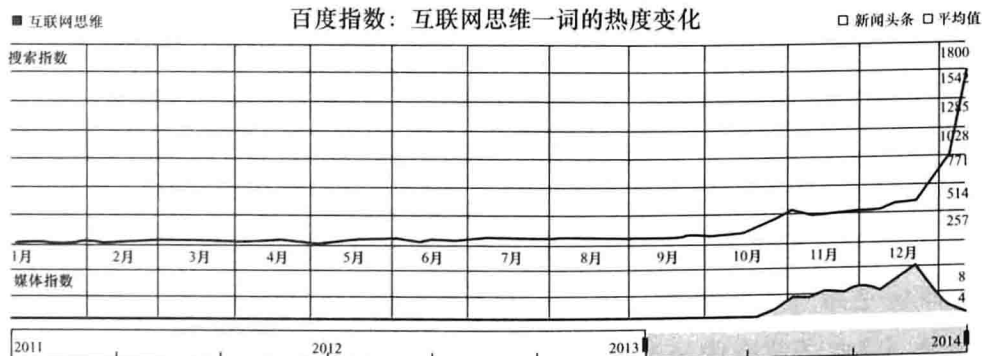
在2012年的每一场公开演讲中，雷军都会使用“互联网思想”这个词，但那时小米的影响力尚有限，除了众多米粉十分推崇之外，并没有引起其他人包括媒体的跟进。

2013年，随着雷军的曝光度不断提高，罗振宇等自媒体人士开始频繁提及互联网思维（好像是从罗振宇开始“思想”又变回了“思维”），一些TMT行业的记者也开始引用这个词。

2013年，马化腾在一次发言中提到：“互联网已经改变了音乐、游戏、媒体、零售和金融等行业，未来互联网精神将改变每一个行业，传统企业即使还想不出怎么与互联网结合，但一定要具备互联网思维。”不久，央视《新闻联播》做了题为《互联网思维带来了什么》的专题报道，以小米手机、海尔空调为例说明互联网给制造业带来的新变化，把“互联网思维变革制造业”推到了讨论的前沿。小米手机的案例主要展示了企业如何通过微博等互联网交互平台让用户与消费者参与到产品设计、测试等前端环节；海尔空调的案例则展示了海尔如何通过自有全球研发资源整合平台吸引全球研发力量，加速产品R&D速度。前者是用户创新（user innovation）的代表，后者则是开放式创新（open innovation）的例子。行业领军人物和新闻联播的连续引用，将互联网思维迅速推上了风口浪尖。之后，各界人士、媒体纷纷加入，“互联网思维”跻身热门潮流话题榜，各种解读日益喧嚣，一时好不热闹。

2013年，随着越来越多的行业大佬发表了对互联网思维的看法，加之媒体报道的推波助澜，越来越多的自媒体人士也加入了这场“思维”的探讨，并在短时间内将其推广至普罗大众。

2014年，在“中国民营经济论坛”上，李彦宏提出：“中国很多行业用互联网思维方式再做一遍，会比美国传统行业的做法更先进、更有效，更对消费者有利，更对社会的进步有利。”



1.2 互联网思维的定义

是什么魅力引得无数大佬为了一个流行词不惜浓墨重彩？要知道，从没有任何一种管理思潮让诸多大佬集体发声，而“互联网思维”做到了。谈到互联网思维，很多小伙伴都会不明觉厉。如果你与别人沟通，不提及乔布斯的名言警句，不谈到 BAT 这几家中国互联网巨头，你都不好意思在移动互联网的圈子里混。

对于互联网思维，到目前为止依然没有统一标准的官方定义，因此，我们能做的也仅仅是集百家之言，启万民之智。

首先我们看看各位大佬心目中的互联网思维是什么样的，关于互联网思维他们到底说了些什么？又是如何理解互联网思维的？

如果你跟不上移动互联时代，马上就会死掉，资本市场也会给你压力。关于互联网思维，就是企业要为消费者提供完美服务，就这么简单。

——方洪波，美的集团董事长

未来的企业要互联网化，每家企业都要有互联网的思维。在未来不用互联网方式来思考问题，就没办法在社会展开竞争。

——田溯宁，中国互联网元老、宽带资本董事长

互联网思维就是“人多势众”的思维。互联网把大家组织起来，通过一种通信方法，使人群规模超出以前的通信边界或者说组织边界、市场边界。比如说粮食贸易本身，你卖的粮食 100 元，他卖的粮食 100 元，竞争可能就看服务。要我说，能不能用互联网思维，你卖 100 元，我卖 90 元？有人说那不就亏了吗，成本还 95 元呢？这还是传统思维，互联网思维可以卖 90 元，为什么呢？我卖 90 元，市场份额就大了，人来得就多了，多了以后我的生产设备利用率就会提高，竞争对手就会被削弱，最后我因为效率提高，分享 10 元钱给你，所以说我就能卖 90 元。互联网思维就是提高效率的思维。

——宁高宁，中粮集团董事长

互联网思想就是：专注、极致、口碑、快！专注就是只做一款 47 寸的电视，其他型号不考虑。极致就是干到你能力的极限。口碑是互联网的核心，没有口碑靠广告一点戏都没有。快，只有互联网企业能实现，都是 24 小时值守，有问题立即解决。

——雷军，小米科技创始人、董事长

互联网思维就是把所有的流程打破重组的过程。举个例子，就像以前男孩要追女孩，一定得是开着好车，一副土豪的样子，女孩就跟他走了。但在这个时代你突然发现，有一帮帅哥，长得又帅，口才又好，但是没有钱，女孩又跟他跑

了，这就是互联网思维。以前需要花钱推广，现在不需要了，这就是互联网思维的本质。不要征服你的用户，要让你的用户爱你。

——马佳佳，当红90后代言人

互联网思维分为三个层级。

层级一：数字化；互联网是工具，提高效率，降低成本。

层级二：互联网化；利用互联网改变运营流程，电子商务，网络营销。

层级三：互联网思维；用互联网改造传统行业和商业模式，实现价值观创新。

——张亚勤，微软全球资深副总裁、亚太研发集团主席

真正的互联网思维就是要将用户当成互联网的中心，中间商将越来越少，这将让商业模式和销售渠道产生变化。

互联网思维之一，中间成本为零，利润递延。

互联网思维之二，功能成为必需，情感成为强需。

互联网思维之三，个人异端化，组织社群化。

——李善友，中欧国际工商学院创业学教授

互联网思维就是：用户量 + 免费 + 体验至上。

——王小川，搜狗 CEO

互联网思维 = 自由联合 + 自动解散。

——罗振宇，罗辑思维创始人

互联网思维：模仿，超越，创造。

——道客巴巴

互联网思维下的产品和服务是一个有机的生命体，互联网思维下的产品自带了媒体属性，有互联网思维的企业组织一定是扁平化的。

——创业邦

互联网思维就是：资源众筹，紧贴网民，快速迭代，没有第二。

——付亮，纵横网联

互联网思维是：内容产品化，产品服务化，服务众包化。

——牛文文，创业家传媒创始人

互联网思维就是：平等，爱心，环保，回归自然。

——比稿网

互联网给中国商业界带来的最大改变也许是新一代人的价值观的变化，中国传统的集体主义、威权主义价值观让位于以“平等、参与、分享”为核心的个体主义、自由主义价值观，这才是所谓的互联网精神或者互联网思维的真义。能够扎扎实实在企业内部管理中贯彻以“平等、参与、分享”为本质的互联网精神，