

Internet thinking

马云
盛赞力荐

互联网思维

—— 工作、生活、商业的大革新 ——

钟殿舟◎著

迄今为止最好的互联网思维专著
唯一明确传授传统企业和个人如何转型的
互联网思维读本

Internet
thinking

Internet thinking

互联网思维

—— 工作、生活、商业的大革新 ——

钟殿舟◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网思维 / 钟殿舟著. —北京: 企业管理出版社, 2014. 5

ISBN 978-7-5164-0788-2

I. ①互… II. ①钟… III. ①互联网络—应用—企业管理—研究 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 076762 号

书 名: 互联网思维

作 者: 钟殿舟

责任编辑: 张 羿

书 号: ISBN 978-7-5164-0788-2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68453201 发行部 (010) 68701638

电子信箱: 80147@sina.cn zhs@emph.cn

印 刷: 廊坊市兰新雅彩印有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 166 毫米 × 235 毫米 16 开本 12 印张 115 千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 32.80 元



如发现图书质量问题, 可联系调换。质量投诉电话: 010-82069336

[自序]

我们正站在一个千载难逢时代的入口处

互联网思维将扫荡一切行业

当雷军带领小米在手机这个红海行业高歌猛进的时候，有的企业感觉到战栗，紧盯小米的动向，看看它是否要侵入自己所在的行业；也有的企业不屑一顾，认为小米不过是营销做得好，没什么好怕的。历史上，因营销而短暂爆发但长期衰落的例子比比皆是，脑黄金、红桃K、三株口服液，等等。在它们眼中，小米不过是最新的一个案例。

不管是战栗还是不屑一顾，都不能改变这样一个趋势：互联网思维将扫荡一切行业。

套用一句我们熟悉的话说：这个趋势，不以人的意志为转移。

“90后”创业者泡否科技的马佳佳说，我不知道怎么说互联网思维，因为我不知道不是互联网思维的是什么，我只知道这一种思维。

就像传统企业天生就活在工业社会一样，“90后”以及

更年轻一代天生是互联网一代，他们天生具有互联网思维。在他们的视野里，互联网不再仅仅是多了一个渠道，多了一个工具而已，而是成为生活的底层建筑，互联网就是生活。他们的行为，他们的思维，都是由互联网塑造的。他们做事的方式，一定是符合互联网思维的。

而未来，毫无疑问是属于“90后”以及更年轻一代的，因此，未来也必然是属于互联网思维的。

作为一种符合时代发展趋势的思维，必然战胜不符合时代发展趋势的思维，这是生产力的内在逻辑。从这个大趋势上看，雷军和董明珠之间以10亿元为赌注的打赌，恐怕雷军的赢面会更大一点。

我们正站在一个千载难逢时代的入口处

经过十多年的发展，互联网最近几年，才开始真正显示出自己的威力。

这是因为，互联网发展到了第二阶段：“互”的阶段。也就是人们常说的社交时代。这个时候，人开始成为互联网上的主体，人们开始在网上生活。

随着科技发展的深入，互联网就是生活。移动互联网的发展和可穿戴设备的出现预示着这个趋势。电子产品已经成为人们延长的器官。

互联网不再是一种补充，而是主体，未来将是全部。

在互联网“互”的阶段，商业逻辑发生了根本性的改变。这种改变体现在三个方面：一是企业可以不通过销售中介（渠道）直接向用户销售产品；二是企业可以不通过信息中介（媒体）直接向用户传播信息，用户也可以直接向企业反馈信息；三是用户之间不再是相互隔绝的，他们之间可以直接传播信息。

如果从商业逻辑来说，工业社会，是对熟人社会的否定；互联网社会，则是对工业社会的否定。

因此，这是一个千载难逢的交接点，现在的我们，正站在这个新时代的入口处。谁站对了位置，谁就会被这个时代所选择。站在风口，猪都会飞。自然，谁要违背这个时代，谁也就会被这个时代淘汰。

传统企业怎么办？

传统企业诞生在工业社会中，运作的思维和逻辑都是与工业社会相适应的。这种思维和逻辑既然保证了它们在工业社会获得成功，就必然会阻碍它们在互联网社会获得成功，因为互联网社会是对工业社会的否定。

原来成功的因素，恰恰是现在阻碍成功的因素。原来有多成功，现在就有多艰难。

但是，传统企业并不只有被淘汰一条路。虽然过去积累的思维和经验不再有效，互联网思维要求有不一样的打法，

不过，只要掌握了互联网思维，传统企业多年积淀的对产品的理解，就将转变成一种巨大的优势。

而产品，恰恰是互联网思维的核心概念之一，是互联网思维的基点。如果加上对用户的理解，再善于塑造用户的口碑，则传统企业很可能在互联网时代转型成功。

个人怎么办？

这是个人最好的时代。

到了这个时代，个人的聪明才智才开始真正成为最重要的资源。葛优的那句“21世纪什么最贵，人才！”才算是真正得到了实现。

没有了销售中介（渠道）和信息中介（媒体）的阻隔，个人创业的成本大为降低。销售产品和塑造品牌，都更依赖于企业与用户之间的交互，也就是说，来自于人与人之间的联系，而不是人脉和广告。

拼人而不是拼资源，拼人的质量而不是拼人的数量，这大为缩减了个人与企业、创业者与成功人士、创业企业与巨头之间的差距。

在网络上，人们以社群的形式存在。社群是以人们的兴趣和对人们的价值区分开来的。有自己独特的能力就可以找到属于自己的社群，从而为自己赢得独特的价值。

这是一个极客化生存的时代，这是一个专家化生存的时

代。让自己的优势更为强大，就能让自己更为凸显出来，被认识到，被选择。

让我们张开双臂，拥抱互联网思维，迎接这个千载难逢的时代吧！

自序 我们正站在一个千载难逢时代的入口处 001

上篇 什么是互联网思维

◇ 互联网之前的商业世界 / 005

第二幅图 006

第三幅图 007

第四幅图 008

◇ 互联网发展的两个阶段 / 012

互联网发展的第一阶段，“联”的阶段 012

互联网发展的第二阶段，“互”的阶段 016

◇ 互联网思维 / 022

创造让用户尖叫的产品 023

诱发、引爆和吸纳用户的尖叫 027

互联网思维 = 熟人社会思维？ 030

附：其他关于“互联网思维”的认识 034

◇ 一种近似的想象 / 040

下篇 用互联网思维改造企业

◇ 组织改变 / 049

组织结构 050

考核方式 052

激励措施 054

◇ 产品研发：找到你的社群，成为代言人 / 058

乔布斯为什么不做市场调查 058

小米崛起 VS 凡客衰落 060

找到你的社群，成为代言人 062

商业角度的三种不同层次的社群 066

◇ 用户体验：使用情境与动作分解 / 069

傅盛的赞叹 069

使用情境，是寻找用户体验的路标 072

对使用行为进行动作分解 074

把自己变成傻瓜 076

◇ 产品人格化 / 079

褚橙、柳桃和潘苹果 079

产品要有态度，要有腔调 080

精神内涵从何而来 082

◇ 拣选用户：不追求所有人都是你的用户 / 085

味道很重要吗？ 085

拣选用户如何成为可能 087

服务好你的铁杆同类 089

- ◇ **尖叫：来自于出乎意料 / 092**
 - 人类不能阻止的海底捞 092
 - 惊喜、惊讶、惊恐 094
 - 管理用户的期望值 097

- ◇ **客服：品牌塑造抓手和销售持续手段 / 101**
 - “亲” 101
 - 从售后客服到售前客服 103
 - 快速响应与全员客服 104
 - 要是真人 105
 - 附录：李开复教你如何回应质疑 107

- ◇ **归属感：用户为什么参与 / 110**
 - 罗辑思维朋友圈与小米同城会 110
 - 用户为什么参与 112
 - 引爆用户情绪 115
 - 让用户自己讲故事 117

- ◇ **任何事件都可以是一场秀 / 120**
 - 小米米粉节 120
 - 秀什么 121
 - 什么事件都可以秀 123

- ◇ **老板要会站台 / 125**
 - 雷军的沮丧 125
 - 老板要会站台 126
 - 展现真实的自己 129

外篇 中介型企业如何转型

◇ 以苏宁为例，看渠道的转型 / 135

苏宁的变革应对 135

变革结果不乐观 138

可能的转型方向 141

◇ 以《快乐老人报》为例，看媒体的转型 / 146

《中国经营报》的惊雷 146

《快乐老人报》的惊喜 148

社区化，传统媒体转型的可能路径 151

后记 未来，谁的到来，谁的不来 157

附 乔布斯给产品经理的五大启示 161

注释 175

上
篇

什么是互联网思维

Internet
Thinking

之所以要谈互联网思维，是因为商业世界的逻辑发生了彻底改变。

1. 互联网之前的商业世界（见图1）。

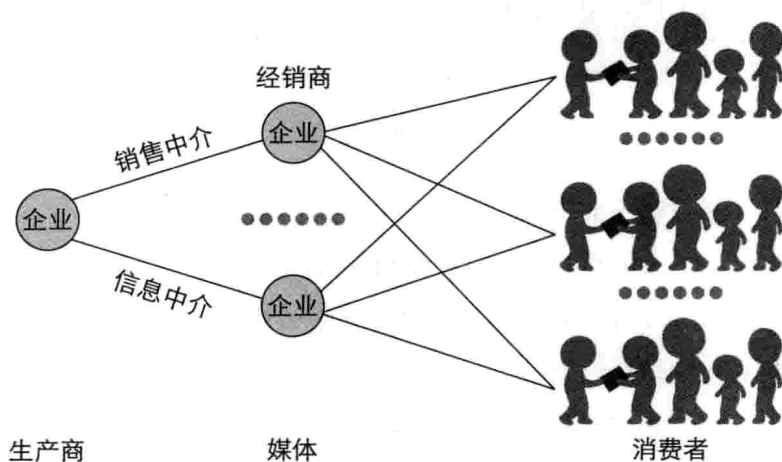


图1

图1揭示的商业逻辑是：

- (1) 企业通过销售中介——经销商——销售商品；
- (2) 企业通过信息中介——媒体——传播信息；

(3) 不同消费者之间是隔绝的。

2. 互联网“互”阶段的商业世界（见图2）。

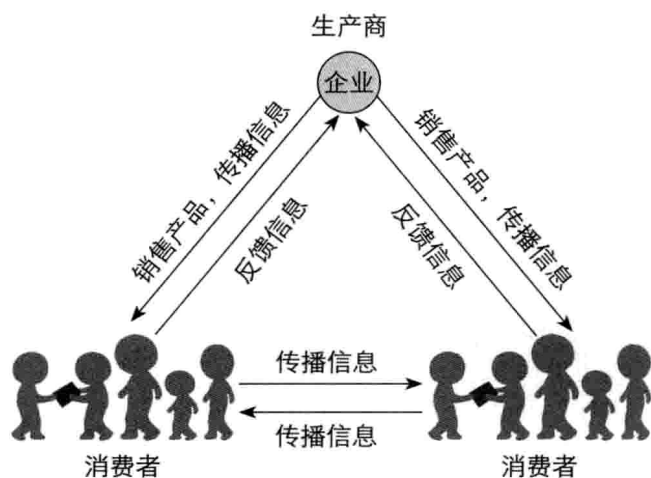


图2

图2揭示的商业逻辑是：

- (1) 企业可以直接将产品销售给消费者；
- (2) 企业可以直接将信息传播给消费者，消费者也可以直接反馈信息给企业；
- (3) 消费者相互之间不再隔绝，信息在其中自由传播。

商业世界的逻辑彻底改变之后，企业的运作要求有新的商业思维。这种商业思维，被称为互联网思维。



互联网之前的商业世界

互联网之前的商业世界，我们可以用几幅图来说明。

第一幅图（见图3）。

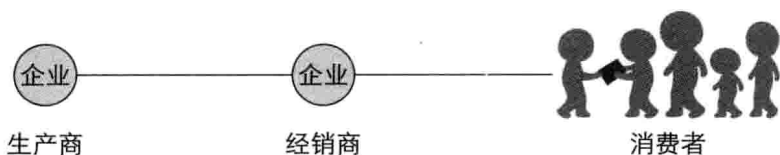


图3

图3告诉我们，企业要销售商品，必须通过经销商，先将商品批发给经销商，再由经销商销售给消费者。

在这个过程中，生产商与消费者之间，因为隔着经销商这个中介，双方不直接发生关系。因此，对于企业来说，不知道究竟是谁购买了自己的产品，更不知道是谁在使用自己的产品，更难以知道消费者使用之后的感受。消费者对企业来说是模糊的，图3中用剪影来体现这一点。

经销商是生产商和消费者之间的中介，没有经销商，生产商的产品就无法销售给消费者。也就是说，经销商控制了