



BroadWell

移动浪潮下的新商业逻辑



電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

互联网思维

到底是什么

移动浪潮下的新商业逻辑

项建标 蔡华 柳荣军◎著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

在信息相对封闭和资源相对稀缺的工业时代，机器思维（工业思维）下的“成功学”与“科学管理”大行其道。然而一夜之间，底特律宣告破产，诺基亚被收购……一批批巨头轰然倒下，三维世界对二维世界正式下了战书。

从蒸汽机到互联网决不仅仅是一次技术的进步，更是一次商业的进化，是一场思维的革命。2014年恰恰就是互联网思维的元年。

资深风险投资人、自媒体“B座12楼”的运营者——大象、蔡博士与飘泊一柳三人，基于丰富的行业案例与实战积累，首度在本书中提出：互联网思维是相对于工业化思维而言的，它创造了一个新的生态系统，开启了一个新的时代。这个时代是去中心、异质、多元和感性的。在互联网思维的指导下，扁平化的企业组织、强烈的情感诉求，以及自传播的媒体属性，让产品本身成为一个有机生命体。

互联网并不是我们习惯上认为的工业时代的延伸，它彻底解构了工业思维，颠覆了我们所熟悉的商业世界。

推荐与互联网、商业有关联的人群阅读本书。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

互联网思维到底是什么：移动浪潮下的新商业逻辑 / 项建标，蔡华，柳荣军著. —北京：电子工业出版社，2014.4

ISBN 978-7-121-22729-5

I. ①互… II. ①项… ②蔡… ③柳… III. ①电子商务—商业模式—研究 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 057299 号

策划编辑：张彦红

责任编辑：徐津平

印 刷：北京天来印务有限公司

装 订：北京天来印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.25 字数：220 千字

印 次：2014 年 4 月第 2 次印刷

印 数：6001~10000 册 定价：49.00 元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

序

互联网思维，一个标签或者一种观念

2013年3月，因为一个很偶然的机缘，我和公司的两位同事萌生了做一个微信公众账号的想法，这个微信公众账号就是现在的“B座12楼”。

可能是因为在一個比较恰当的时间点上，“B座12楼”的订阅
量猛涨，多的时候，一天可以增加上千个粉丝。很快，“B座12楼”
成了创业和投资领域最大的微信公众账号之一，我们3个投资人也
从投资互联网变身为参与互联网的创业者了。

以前做投资，接触的互联网项目也很多，但终究是站在门外看
门内，这次创办“B座12楼”的经历，却让我们切身感受到了互联
网的力量，尤其是移动互联网对生活和商业的巨大影响。我不知道
“B座12楼”最终能不能给投资行业带来改变，但至少，它对我们

自己的改变却是实实在在的。

“B 座 12 楼”的崛起，并不是因为我们有多么高深的互联网技术，我们的互联网经验也并不突出，我们只是站在了创业者的角度，主动脱下了披在投资人身上虚饰的“高、大、上”的外衣，以“对话”代替“指导”，用平等代替了倨傲，将互联网的精神和互联网的思维方式运用到了传统的投资行业中。

最近 20 年，全球范围的科技进步大部分是拜互联网所赐的，无论是信息传播、电子商务还是社交娱乐，但这种改变基本上还只是基于互联网的技术，是工具层面的；而从 2013 年开始，我们可以明显感觉到，当互联网作为一种观念和思维方式的时候，它就挣脱了技术的掣肘，开始重塑生活和商业的方方面面。

对于科技的进步，我们经常会犯下比尔·盖茨所说的那种错误，即过于高估一件事情在最近一两年的变化，过于低估它在未来五到十年内的影响。

当互联网以信息、即时通信、游戏和电子商务的方式出现时，我们都觉得那不过是一种新的媒介及信息传播方式，就像电影被当作一类新的舞台剧，摄影被当作一种新的绘画。这种现象在观念层面尤为突出，文艺复兴运动最早被当作一种新的绘画和雕塑技法，曼德维尔关于“私欲即公义”的观念长期以来被当作扰乱社会秩序的一种公害，更加著名的是晚清洋务派把工业资本主义肤浅地理解为坚船利炮。

“互联网思维”这个词也差不多在经历着同样的命运。从当初的红极一时，到最近怎一个“惨”字了得；从一开始人人谈之眉飞色舞，到最近避之唯恐不及。但知者自知，用者自用。

媒体的本性是“一笔千秋、嘴里乾坤”，如果不能领一时风气之先，便一定要先反了这个风气。至于这种观念对现实商业的意义，并不是它们真正关心的。你说微信红包厉害，一定有人站出来说微信红包不过如此；当年把阿里巴巴捧上天的和今天预言阿里巴巴即将没落的，很可能就是同一伙人；去年他们可以把互联网思维说成是一场文艺复兴运动，今年他们就有本事将它说成是一种新的成功学。

社会的进步和观念的变化总是跟不上媒体的需求，以至于同样的东西在他们那里就会变换出各种不同的说法，这是媒体的本性，也是比尔·盖茨之所以会说新事物在短期内被高估、在长期内被低估的原因。

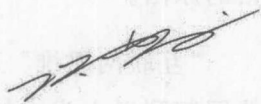
“互联网思维”不是一个新的理论，它只是一种观念，一种让商业回归到以人为本的观念。我相信要不了多久，“互联网思维”这种提法就会被人们遗忘，大家最终会发现，商业本该如此。但是，当“开放、平等、协作、分享”的互联网精神还没有成为全社会的共识的时候，当商业世界仍然充满“控制”、“生产者专制”、“虚伪”和“冷漠”的时候，“互联网思维”就不仅是一股吹向传统商业的互联网清风，还裹挟了巨大的力量，让传统世界的人们闻风色变。

当从小就浸淫在互联网环境中的互联网一代（80后、90后）逐渐成长为消费的主力时，“开放、平等、分享、协作”的互联网精神也就跟随他们的足迹，渗透到商业和生活的方方面面。你可以把小米的成功归结于网络分销和饥饿营销，把打车软件的流行看作是巨头间的角逐，把 Roseonly 的“专爱”视为一个噱头，但是我们不得不承认，在面向互联网一代的时候，它们更加得心应手，如鱼得水。

如果说，80后、90后是一群天然带着互联网精神的消费主体，

那么，“互联网思维”就是商业在面向这新的人群时的态度、方法和观念。

所以，即使有不少人以“互联网思维”之名行营销炒作之实，即使“互联网思维”是如此不招人待见，但我们仍然相信它在现实商业中有着非常积极的意义。你可以把它理解为一种工具、一种营销手段、一种被包装的概念或者一种新的观念，这些都不重要，所见即所得，强求不得，就像德鲁克说的，“一个企业只能在企业家的思维空间内成长，一个企业的成长被其经营者所能达到的思维空间所限制”。



项建标

前言

多年以前，你扮演的是颠覆传统的角色；如今，你可能还未功成名就，却发现自己成了被颠覆的对象。

2013年8月6日，《华盛顿邮报》被亚马逊CEO贝索斯以个人名义收购。这份创办于1877年的报纸几乎经历了美国2/3的历史，获得了数不清的荣耀：47次普利策奖、18次尼曼奖学金、368次白宫新闻摄影协会奖……

然而，荣耀毕竟只是过去辉煌的记录。在互联网和新媒体的联手冲击之下，《华盛顿邮报》的经营早就每况愈下，在2012年第4季度，更是历史性地亏损4540万美元。

2013年9月3日，微软收购诺基亚，曾经的手机老大就此委身下嫁。曾几何时，诺基亚就是手机的代名词，满世界都是它骄傲的

广告语：“每眨眼一次，就卖出一部诺基亚”。直到今天，那个“叮咚-叮咚-叮咚”的清脆铃声仍回响在多少人的脑海里，然而在苹果、安卓和山寨机的现实世界里，早已没有了它的位置。

与国美战斗了十几年的苏宁好不容易超越对手，还没来得及庆祝胜利，就发现宝座已有人捷足先登。“剁手族”每天都在显示屏前和手机屏幕上狂欢；2013年11月11日，天猫宣布24小时内的交易总额达到创纪录的350亿元；人们饶有兴趣地看着京东与天猫斗法，热情十足地谈论初生的微信支付，却没人再关心国美、苏宁和家乐福遍布全国大中城市的门店。

2014年，世界以工业思维构建的商业体系正在瓦解，互联网思维席卷而来，这对每一个人、每一个企业都是一次机会！

正如马云所言，“这是互联网的时代，不再属于李嘉诚了。李嘉诚在他那个时代，真的很不错，但现在已不可能出现另一个李嘉诚。不是马化腾特别厉害，我更没什么，而是时代厉害，我们只是顺应互联网的潮流而崛起”。

历史，就是这样的无情和残酷。很多时候，你的没落和衰亡并不是由于你的无能和懒惰，而仅仅是因为你不在历史的趋势里。

互联网并不是一个更加强大的野蛮人在传统巨头的地盘上攻城略地，它只是重新书写了商业的规则，让你的存在变得没有意义。

它不是我们习惯上的工业时代的延伸，不是钢铁和水泥缝隙里长出来的一个老物种，不是旧的生态系统里引入的一个新的竞争者，而是一个新的生态系统，一个新的时代。

自瓦特发明蒸汽机以来的250年间，机器思维，或者说工业思维，一直是我们这个社会的主导思维，中心化、集中化、标准化、

控制化等工业品生产领域的概念不仅成为社会管理的方法，也成为商业运作的准则。

工业思维从它形成的那天起，就一直鲜有挑战者，因为它高效、直接还管用，尤其对于资源的拥有者而言，工业思维不仅是他们攻城拔寨的利器，还是巩固边界、防御进攻和内部控制的工具。

但是，互联网恰恰是去中心化、异质、多元和感性的，它天生就有民主的特性，正好可以解构工业思维的中心化、集中控制和标准化的理念。

从蒸汽机到互联网，不是一次单向度上的技术进步，而是一次商业的进化和思维的革命，它们之间是三维和二维的区别。

对于每一个与互联网、商业有关的人，我们都要拥抱这种变化，并趁势开启新的航程！

作者

2014.4

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可,复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为;歪曲、篡改、剽窃本作品的行为,均违反《中华人民共和国著作权法》,其行为人应承担相应的民事责任和行政责任,构成犯罪的,将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序,保护权利人的合法权益,我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为,本社将奖励举报有功人员,并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话:(010) 88254396;(010) 88258888

传 真:(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址:北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编:100036



目 录

上篇 未来早已到来，只是还没有普及	
第1章 一场正在发生的革命	2
这些巨人倒下时“连身体都是温的”——身经百战，光环无数，一样在历史面前输得体无完肤。可是，他们或许还不知道到底为什么。	
在互联网技术日新月异的今天，新一代消费者的生活方式、消费习惯和情感需求，只要你没有办法紧密参与，他们就会毫不犹豫地抛弃你。	
1.1 那些陨落的巨星	3
1.2 从底层开始的断裂	5
1.3 疯狂比特币	8
第2章 消费者重获主权	10
在被互联网改变的现实世界里，门店依然是门店，衬衫依然是	

衬衫,也不会有一瓶互联网的矿泉水,互联网并没有改变物理世界的存在方式。互联网对我们沟通方式和营销模式的改变虽然影响深远,但是它对商业世界最根本的意义在于:让原本每一个孤立无援的消费者第一次在网络的世界里连接了起来,能够以群体的方式展示自己的力量。

2.1 一个沉睡已久的理想	12
2.2 “丰饶”唤醒了消费者主权	13
2.3 难以维系的垄断	14
2.3.1 万恶的“资本家”开始讨好	14
2.3.2 媒体的话语霸权分崩离析	15
2.4 连接的惊人力量	18
2.4.1 圈层:人际关系的扩展	18
2.4.2 社群:社会关系的再凝聚	20
2.5 见面就是亲,有心就有爱	24
第3章 断层时代的商业速写	28

余额宝被称为“屌丝”理财神器,它从一开始切入的就不是传统意义上的金融客户。在余额宝 1000 亿元的规模中,平均每个客户的认购额才 3000 多元,这个人群是传统的金融行业根本就没法服务好的。也不是他们不愿意服务,是服务的成本太高了。

3.1 消费者主权时代的用户特征	29
3.1.1 得“屌丝”者得天下	29
3.1.2 无粉丝,不品牌	32
3.2 消费者主权时代的理想产品	38
3.2.1 “爽”:体验超出心理预期	38
3.2.2 把复杂做到简单,把简单做到极致	40
3.2.3 爱是衡量产品体验的一道“金线”	40
3.3 消费者主权时代的理想创业	42
3.3.1 “以用户为中心”	44
3.3.2 重视感性思维	45

3.3.3 “纯粹，也是可以成功的”	49
3.3.4 从超级产品经理到系统架构师	50

中篇 你以为的都是错的

第4章 是体验，不只是产品	58
---------------------	----

用户体验不能只局限于功能，而要着眼于产品的使用全过程。从用户第一次接触产品信息、到购买、到使用，以及结束使用整个完整的过程，凡是和用户发生关系的所有环节都是体验的一部分。

4.1 一场 10 亿元人民币的赌局	59
4.2 不要再换厨师了	60
4.3 不是产品做了什么，而是用户体验了什么	61
4.4 产品体验的 3+3 法则	65
4.4.1 产品体验的三个层面	66
4.4.2 从三个角度说产品	76
4.5 产品是一个有机生命体	84
4.5.1 专注：找到产品发芽的种子	86
4.5.2 快速验证，不断试错	90
4.5.3 唯快不破：从瀑布模型到迭代进化模型	99
4.6 极致体验：做重你的模式	100
4.6.1 爱康国宾的创业故事	100
4.6.2 创业本身已经很“轻”：我们都喜欢四两拨千斤	102
4.6.3 做重模式的本质是提升产品体验	104
4.6.4 “人”在品牌建设中的作用	106

第5章 是用户，不是客户	109
--------------------	-----

传统的客户思维是一种告知的思维。通过大量的广告、促销来告诉客户，快来购买我的产品吧。

而用户思维是一种打动的思维。相比于淡漠的客户思维模式，用户思维是把每个消费者都当作一个拥有自由意志的“货币选民”，他们之间是朋友的关系。

5.1 “客户是上帝”	110
5.1.1 “客户是上帝”是怎么来的	110
5.1.2 客户真的是上帝吗	111
5.1.3 客户是货币持有者，而不是“货币选民”	113
5.2 用户思维的三大特征	114
5.2.1 特征一：用户思维是一种打动的思维	114
5.2.2 特征二：用户思维是信任与认同的思维	119
5.2.3 特征三：用户思维是社群运营的思维	124
5.3 用户帮你跨越鸿沟	129
5.3.1 创新路上的鸿沟	129
5.3.2 用户成就小米：100 个梦想的赞助商	132
5.3.3 从众筹出发	136
5.3.4 品牌是用户赋予的	141
5.4 给用户持久体验来挖掘深层次需求	144
5.4.1 他们都是你的用户	144
5.4.2 用户需求的冰山	146
5.4.3 获得用户并找到冰山下的“内在”	147
第 6 章 是传播，不是营销	150

让企业说人话，说起来也就是一句话的事儿，但真做起来很多企业做不好。很多时候，企业放不下自己的身段，潜意识里面仍然觉得自己是一个企业，以一个企业的身份与消费者交谈是永远说不出人话的。

6.1 Surface RT：巨资营销难挽败局	152
6.2 新营销的三个机制	155
6.2.1 驱动力不同	155
6.2.2 路径不同	157
6.2.3 信任机制	161
6.3 产品即媒体	164
6.3.1 极致产品的媒体属性	165

6.3.2 情感体验的媒体属性	168
6.4 市场即对话	173
6.4.1 说人话	175
6.4.2 参与感	181

第7章 不一样的赢利模式

移动互联网时代的到来,使得商业的赢利模式发生了很大的变化,赚钱不再只局限于通过功能卖产品,还要更多地关注用户的体验,从服务和平台赚钱。

7.1 不止从功能赚钱	185
7.1.1 从功能赚钱	185
7.1.2 从服务赚钱	187
7.1.3 从平台赚钱	188
7.2 免费模式	190
7.2.1 免费不是伎俩,而是新经济范式的基础	190
7.2.2 免费的背后	193
7.3 按用户估值	199
7.4 寻找赚钱的通道	201

第8章 是管理,更是协同

但是互联网和移动互联网带来的最大冲击,恰恰是快速和变化。

所以在面对这样一个以指数级速度发展的时代,企业管理的目标不再是成本和绩效,而是创新;管理学的使命也不再是控制和稳定,而是培养组织应对变化的能力。

8.1 管理创新是最高层级的创新	206
8.2 “失控”的管理	208
8.2.1 “绩效主义毁了索尼”	210
8.2.2 帝王心术	213
8.3 从野蛮创业、精益创业到协同创业	215

8.4 协同五个原则	217
8.4.1 使命是企业的终极承诺	217
8.4.2 企业是一个社区	220
8.4.3 让信息自由流转	221
8.4.4 善用协同工具	223
8.4.5 告别大象，化身蜂群	225

下篇 分享一个本书作者的互联网思维案例

第9章 “B座12楼”，一个自媒体的创新实践	232
------------------------	-----

一个互联网化的企业必然要有自己的铁杆粉丝，有没有铁杆粉丝，基本上可以作为衡量你所做的事情靠不靠谱的标准。有客户而没用户，有流量而没粉丝，有粉丝而无协同，都是非常危险的。

9.1 “B座12楼”的缘起	233
9.2 顺势而为	234
9.3 “死磕”和极致	235
9.4 快速和迭代	236
9.5 跨界和创新	238
9.6 组织与协同	239
9.7 粉丝与口碑	241
9.8 社群，商业的未来	242