

马云^的 互联网思维



移动互联网时代的商业思维变革
创业领袖的互联网真经



林汶奎◎ 编著



湖南科学技术出版社

马云的 互联网思维



推动互联网时代的商业思维变革
创业领袖的互联网真经

阿里巴巴集团董事局主席
马云 著

马云的 互联网思维

马云一路上在如何思考互联网时代？

马云这些年在互联网上做了哪些事？

近 300 亿美金资产背后却是简单的人生哲理



林汶奎◎ 编著

CSK 湖南科学技术出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

马云的互联网思维 / 林汶奎编著. — 长沙 : 湖南科学技术出版社, 2015. 5

ISBN 978-7-5357-8642-5

I. ①马… II. ①林… III. ①电子商务—商业企业管理—经验—中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 037349 号

马云的互联网思维

编 著: 林汶奎

责任编辑: 杨 林 席小泉

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市湘雅路 276 号

<http://www.hnstp.com>

湖南科学技术出版社天猫旗舰店网址:

<http://hnkjcs.tmall.com>

印 刷: 衡阳顺地印务有限公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 湖南省衡阳市雁峰区园艺村 9 号

邮 编: 421008

出版日期: 2015 年 5 月第 1 版第 1 次

开 本: 710mm×1020mm 1/16

印 张: 17

字 数: 218000

书 号: ISBN 978-7-5357-8642-5

定 价: 36.00 元

(版权所有 · 翻印必究)

前言 PREFACE

说到 21 世纪的中国互联网商业发展，“马云”是一个不得不提到的名字。

而通过最直观的数据我们可以看出马云在互联网商业上的巨大影响：2014 年，阿里巴巴正式登陆美国纽交所，共筹得 250 亿美元资金，创造了历史最大的 IPO 记录；2014 年 10 月 27 日，福布斯中国富豪榜发布，马云以 195 亿美元的身家位列第一；《2014 胡润慈善榜》显示，马云还以 145 亿元的捐赠额当选“中国首善”。

近年来，马云成功策划了一场场全民购物狂欢潮，将独具特色的“光棍节”转化为全民“购物节”，取得了惊人的商业效果。如果说 2009 年到 2011 年，从 0.5 亿元到 33.6 亿元的单日销售额只是小试牛刀的话，那么近三年的“双十一”则实现了井喷式增长：2012 年，“双十一”当日销售额达到 191 亿元；2013 年总交易额突破 350 亿元；2014 年继续实现大幅增长，当日销售总额高达 571 亿元，创造了巨大的市场效应。

在中国商业领域，马云创造了一个个新纪录，一举成为中国互联网商业领军人物。在创造了巨大的商业和社会价值之后，马云和他的商业帝国引起了人们极大的关注。

与中国传统商业巨头最大的不同在于，马云和他的商业帝国到处充斥着互联网的因素。可以说，马云的商业帝国崛起史，就是一部互联网思维在中国的实践史。马云对于互联网的认识是极其深刻而严谨的，形成了一套自己的商业思维思考方式，并且他的互联网思维指导着他的每一个商业布局。

从阿里巴巴成立开始，马云开启了中国电子商务的高速发展步伐，并且引领着整个中国的电子商务发展潮流。马云的战略眼光非常敏锐而高远，并将更多的目光致力于未来的商业市场建设。淘宝的崛起，是一场遭遇战的血拼，唯有足智多谋方能破解迷阵。马云的淘宝理想是很深刻和饱满的，为中小企业服务和为用户创造价值是他一直坚持的发展理念。马云常说，只有淘宝上千千万万的商家赚钱了，淘宝才能赚钱。可以说，马云最成功的地方就是没有被眼前的利益蛊惑，而是瞄准了未来的中国电子商务市场建设，率先占据互联网市场的制高点。

淘宝一举击败 eBay 之后，马云开始在中国电子商务市场显露头角，引起广泛地关注。从阿里巴巴现在的发展成果来看，马云前瞻性的战略眼光带来了阿里巴巴的跨越式增长。面对取得的巨大成就，马云坦言，他的战略眼光始终不会集中于一个点，一个面，而是一个整体，即“阿里巴巴生态系统”。为了打造一个完整的阿里巴巴生态系统，马云的发展脚步一直没有停止，常常掀起中国电子商务的狂涛巨浪。

从支付宝开始，马云不但成功解决了困扰中国电子商务市场发展的支付问题，还努力打破旧的行业束缚。在中国互联网的发展道路上，面临的障碍是极其复杂而多样化的，好在马云是一个在激流中不胆怯的强者。面对着强大的传统银行，马云敢于亮剑，推出了余额增值产品——余额宝，对传统的银行业形成了巨大的冲击。余额宝的灵活度和增值性为个人资金管理方式创造了良好的条件，如今其 2500 亿元的资金规模也显示出了其强大的资金力量。

马云多次说过，在互联网行业，你不过去，别人会过来打你。在互联网商业领域，渗透性是非常强大的，行业和领域之间没有明显的间隔，相互之间都可以成为依赖的对象。以淘宝为中心，马云深入开辟各个商业领域，为阿里巴巴生态系统注入更多的发展活力。

2014年，马云又搞起了足球，以12亿元的资金入股广州恒大足球俱乐部，引起了人们的热议。广州恒大作为一支中国足球新军，取得了辉煌的成就，不仅夺得亚冠冠军，还连续蝉联中国联赛冠军，开启职业化的足球运作，在国内外具有广泛的人群基础。作为一家互联网企业，有人群的地方就有商业，马云看中了中国足球这块新生的热土，再次引起人们极大的关注。

随着社会的发展变化，生活压力的加重使得人们将更多的时间放在娱乐和消费上。阿里影业的成立，标志着马云在更广泛的领域展开业务扩张，不断拓展阿里巴巴的产业帝国版图。

在辞掉了阿里巴巴董事局主席和CEO的职务后，马云又开始了菜鸟智能物流网络的发展规划。在电子商务领域，物流已经成为制约其发展的瓶颈，物流运输链的建设需要庞大的资金。上千亿的资金投入，菜鸟网络正在有条不紊地推进，或许在未来，现有的物流情况将大幅改善，而马云的“24小时实现全国送货”的承诺将会成为现实。

在马云的身上，最核心的两点是数据和创新。在互联网商业世界里，大数据是显著的特征，拥有巨大的经济价值，可以对企业的战略规划进行科学的指导，引领企业发展壮大。“大数据”已经成为一个热门词语，在互联网企业中具有非常高的认知度，是很多企业发展的战略选择。在互联网时代，大数据是挖掘商业市场规律和潜力的原动力，保证获取最真实最前沿的市场信息。

在现代企业中，创新是企业发展的源泉。马云非常清楚，在经济领域，信息是瞬息万变的，商业市场具有非常高的变动性和风险性，需要企业不断创新发展思路，改革企业发展格局，深化产业结构调整，迎合创新型社会的发展要求，让企业在未来的市场竞争中保持强劲的发展势头。

马云和他的阿里巴巴代表着中国电子商务的发展进程和方向，具有鲜

明的互联网特征。要想深入了解中国电子商务，必须研究马云大脑中潜藏的互联网思维，通过深入严谨的科学分析，发现一些规律性的东西，指导未来中国电子商务市场的建设，引领中国经济发展。

目 录

CONTENTS

第一章 万物皆可互联——马云的互联网思维 /001

1. 不是只有互联网才拥有互联网思维 /003
2. 与基因无关，传统企业的互联网化 /006
3. 互联网的思维特征：万物皆可互联 /010
4. 以人为本，肯定人的价值 /012
5. “触网”的误区与捷径 /015
6. 互联网时代的商业文明 /018

第二章 平台开放，打造电子平台生态链——马云的平台思维 /021

1. 阿里巴巴生态系统 /023
2. 横向发展与纵向开拓 /027
3. 我的地盘你做主 /030
4. 平台开放，服务至上 /033
5. 阿里生态只完成了 20%/036
6. 阿里生态而非阿里帝国 /040

第三章 “挟”用户以令诸侯——马云的用户思维 /044

1. 在互联网企业里，用户是上帝 /046
2. 用户思维，而非客户思维 /049
3. 先圈用户，再圈钱 /052
4. 得“屌丝”者得天下 /055

5. 用户体验为本——用户体验的价值要远远大于企业的“自白”/059

6. 从用户体验中挖掘用户需求 /062

第四章 想别人所未想，做别人所未做——马云的跨界思维 /065

1. 马云为何跨界“玩”足球 /067

2. 余额宝，懒人的理财福音 /071

3. 菜鸟网络，进军物流行业 /074

4. “快的”VS“滴滴” /077

5. 娱乐宝，跨界也是一种娱乐 /081

6. 知己知彼者，百战不殆 /084

第五章 用极致玩转一切——马云的极致思维 /087

1. 从“渠道”到“产品”的转变 /089

2. 在市场竞争中生存的基础——你的产品或服务必须有让用户尖叫的冲动 /092

3. 打造让用户感到愉快的产品 /095

4. 产品思维促使产品经理做出极致产品 /098

5. 支付宝的极致服务：承诺全额赔付 /101

6. 让用户满意，把自己逼“疯” /104

第六章 从无到有，从有到无——马云的流量思维 /107

1. 流量的本质其实是关注度 /109

2. 为什么说免费的商业模式背后是“陷阱” /113

3. 免费的目的：为了更好地收费 /116

4. 免费指向流量，服务产生利润 /119

5. 免费非“自相残杀”，而是指向用户 /122

6. 把握量变到质变的临界点 /125

第七章 人人都是自媒体——马云的社群思维 /128

1. 社群的出现，是社会发展的要求 /130
2. 关系链的开发，能扩大互联网时代的商业影响 /133
3. 互联网的发展，促使企业管理和商业模式发生了改变 /136
4. 社群只是社群，生态才是商业 /139
5. “粉丝经济”到“社群经济” /142
6. “粉丝”思维，参与为主 /145

第八章 唯快不破的互联网时代——马云的迭代思维 /148

1. 敏捷开发：互联网产品的典型开发方式 /150
2. 从小处着眼，微创新 /153
3. 迭代，一切以用户思维为前提 /157
4. 一招鲜，吃遍天下已过时 /161
5. 企业的辉煌在不断地迭代中实现 /164

第九章 先有大舍，后才有大得——马云的免费思维 /167

1. 互联网的时代是免费为王的时代 /169
2. 在别人收费的地方免费 /172
3. 阿里巴巴的增值服务模式 /176
4. 马云的淘宝网：先圈用户，再圈钱 /180

第十章 线上线下的商业新模式——马云的 O2O 思维 /184

1. O2O 不只是一个口号 /186
2. O2O 颠覆生活服务模式 /190
3. 淘点点，线上线下全面出击 /194
4. “BAT” 的 O2O 布局 /198
5. O2O 不是万能的钥匙，产品和服务才是王道 /202

第十一章 大道至简，是精益而不是简单——马云的精益思维 /206

1. 企业越专注，企业产品越精益 /207
2. 互联网产品，追求的是精益而不是简单 /211
3. 给产品设计做减法，让产品呈现简约之美 /215
4. 简约的最终目的是精益，不是一味地删减 /218
5. 只有精益，才能换得效益 /221
6. 精益创业是取得成功的王道 /224

第十二章 人人都是用户——马云的大数据思维 /227

1. 大数据时代到来 /229
2. 淘宝的大数据战略 /232
3. 大数据时代存在的隐患 /236
4. 大数据到底能做什么 /239
5. 在大数据时代，小数据和大数据并不是相对的概念 /243

第十三章 极致体验才是王道——马云的体验思维 /246

1. 如何打造出让用户尖叫的产品 /248
2. 不想被用户抛弃，那就只有重视用户体验 /251
3. 用户体验是营销成功的关键 /253
4. 把用户体验 ROI 变成 KPI /257
5. 天猫的“双十一”运营成功，源自于用户的良好体验 /260

第一章

万物皆可互联——马云的互联网思维

人类思维认识的进步，促进了社会生产力和生产方式的发展。自从工业化时代以来，人类正逐步在互联网的时代过渡，并取得了巨大的成就。

伴随着互联网时代的到来，思维方式正逐步发生改变，互联网思维成为社会日益关切的话题。最初，人们狭隘地将其归划到仅与互联网有关的事物，又扩大至更广泛的领域，认识深度不断递进，认识成果渐趋丰硕。

随着互联网渗透到生活的每一个角落，互联网思维得到了极大的应用。在新事物与旧事物的夹缝中，传统企业面临着生存的困境，改革势在必行。商业时代的融合发展，逼着更多的企业加快融合步伐，顺应互联网的发展潮流，深度挖掘互联网思维的内在要求，为企业在新形势下持续稳定发展注入新血液。

互联网不仅在社会经济发展方面贡献卓越，也符合了更加和谐的现代人文精神。互联网时代的商业文明，以人为本，注重人的价值，加快了社会文明的发展步伐。

互联网商业时代的发展，不仅要为企业创造价值，也要为社会进步担责。互联网时代的商业文明，正在构建一种新的发展格局。

1. 不是只有互联网才拥有互联网思维

工业时代以后，人类就进入了互联网时代，互联网思维是有别于工业化思维的一种商业民主化的思维。互联网思维更加注重用户在整个商业生态链中的地位，将产品和用户紧密结合。

以传统企业价值链为基础，真正的互联网思维是将其打乱并重新洗牌，最终在战略、组织、业务方面和整个生产供应链的各个环节中得到体现。

近些年，互联网思维一词被广泛热议和讨论，俨然成了许多人茶余饭后的谈资。只要对于互联网略知一二的人都能说点东西，这样的模糊化的认识对于如何正确认识互联网思维带来了一定的困难。每个人都有自己独特的思维方式，从而形成蔚为可观的热闹景象。互联网思维作为一种全新的思考方式，不是只有互联网才拥有互联网思维。

互联网思维是在移动互联网、大数据、云计算等信息技术高速发展的前提下，对于商业模式以及更广的范围内所能涵盖的所有一切因素的重新洗牌，并加以构成整个商业社会的价值链和生态链。

互联网时代的商业要素面临着重新调整，传统商业模式遭到更大的冲击，互联网思维的诞生才有了生存的社会基础和思维基础，生产力的高速发展会带来生产方式的改变，生产力决定生产关系。互联网技术的大规模应用，商业模式的改变随之进行，上层的思考方式必然也要改变。很多人都会天真地认为，只有互联网企业才会拥有互联网思维。反之，在传统企业内就没有互联网思维。这种认识只是建立在互联网思维的文字表层，对于互联网思维的深层次的内涵并不了解。互联网思维作为一种思考方式，

聚集在人的基础上，只要个体拥有这种思维并将之实践，非互联网的企业也能具有互联网思维式的创新。

互联网思维主导下的商业领域，改变了传统的企业驱动用户的模式，转而以用户驱动企业，即一切为了满足人的需求。互联网时代下的商业模式以满足用户需求为目的，并不是去创造用户需求。传统企业把消费者作为消费过程的终端，商品卖给了消费者，这个消费行为就结束了。在互联网时代，消费者处于消费前端，决定了企业的生产产品。淘宝现在有用户定制这样的模式，就是这种思维方式的一种直接体现。在互联网思维下的企业生产，用户是驱动力。

在互联网思维下的企业生产具有快速更新换代的特点。科技的飞速发展和信息传播速度的加快，给企业生产带来了一定的困难。在这样的形势下，传统企业的规模化生产开始面临挑战。如何将风险最小化是商家生产时必须要考虑的问题。通过小批量的销售，让用户去为企业生产规模做决定。这样的思想就是互联网思维的一种表现，通过大量的用户反馈和市场销售数据去调整企业的生产规模，根据用户的要求对产品进行改造升级。

互联网企业在发展的过程中带着免费和增值的属性。免费成为很多互联网企业的一个共识。在这种免费的互联网思维模式里，用户的锁定才是目的。只有拥有了更多的用户才有了更大的增值空间。互联网企业之所以选择看上去令人痛苦的免费“自宫”，正是由于看到了未来更具潜力的增值空间。对于互联网思维模式的准确把握和了解，对于企业的发展起到了至关重要的作用。淘宝刚出来的时候，对于用户是免费的。这种免费的思维模式的推广，为淘宝引来了众多的客户，而客户就代表着增值空间。只有聚集了大量的人，才能在人身上开发出商业模式。

用户体验也是互联网思维模式里非常重要的一环。随着时代的进步和人们生活方式的转变，消费理念也随之改变。更多的消费者在商品消费中不再将目光紧盯在商品本身上，而是更多地转向围绕着消费过程中的消费

服务，也就是让用户有更完善的消费体验。在淘宝的商业模式中，用户评价是很重要的一个环节，突出的就是信用问题。以信用为连接的用户体验可以更加有效地调查用户体验。细节的重视是改善用户体验可靠的方式。如果想让用户感受到产品的优质服务，就要让消费者的感受超出预期，给用户的体验带来惊喜。创新是让产品产生魅力值的一个法宝。互联网思维里，服务即代表着一种营销。随着社交网络的传播，用户的消费体验可以进行更广泛的传播，而大量的用户体验可以形成一种强大的用户营销模式。

对于有些企业来说，不是拥有了互联网的传播工具就代表具有了互联网思维。社会化的营销只是互联网思维中的一个方面，如果把它认为是互联网思维就显得局限了。互联网思维不是具体的一种技术思维，创新的营销思维，或者说电商思维，其更多地体现在具有系统性的商业思维上。

互联网思维不只是大众直接感受到的创新营销和服务，也会深刻影响到产品的设计，甚至对于企业的文化和架构都有震动。互联网思维就是更好地服务于消费者的需求，企业利用消费者需求组织商品生产，并且让产品的设计和传播也和消费者紧密地联系在一起。

对于互联网的企业来说，必须具有互联网的商业思维和模式才能算拥有互联网思维。如果仅仅只是作为一个互联网企业，还是依然沿袭传统的商业思维方式，就和互联网思维没有关系了。对于其他的企业来说，互联网思维一样拥有广泛的使用性。互联网思维集中体现在企业的思考方式里面，对于任何企业都有很强的实践性。而且，互联网思维对于传统企业的突破来说，具备非常大的发展空间。