

画出公司的 互联网进化路线图

用互联网思维重塑产品、客户和价值

李蓓◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

画出公司的互联网进化路线图：用互联网思维重塑产品、客户和价值/李蓓著. —北京：中华工商联合出版社，2015. 5
ISBN 978-7-5158-1276-2

I. ①画… II. ①李… 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 (2015) 第 081519 号

画出公司的互联网进化路线图：用互联网思维重塑产品、客户和价值

作 者：李 蓓
责任编辑：于建廷 效慧辉
责任审读：郭敬梅
封面设计：久品轩设计
责任印制：迈致红
出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷：三河市文阁印刷有限公司
版 次：2015 年 7 月第 1 版
印 次：2015 年 7 月第 1 次印刷
开 本：787×1092 毫米 1/16
字 数：200 千字
印 张：15.5
书 号：ISBN 978-7-5158-1276-2
定 价：49.80 元

服务热线：010-58301130
团购热线：010-58302813
地址邮编：北京市西城区西环广场
A 座 19-20 层，100044
<http://www.chgslcbs.cn>
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。
联系电话：010-58302915

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991，绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版 + 书币，请登录博瑞森管理图书网，输入刮刮卡号码，即可下载电子版、领取书币。

自序

企业的互联网转型、创业，就如同“穿越玉米地”！

你在玉米地的这边，你知道，对面就有美丽的湖滨、丰美的果实，但是玉米秆高过人头顶，你的视野受限，你和同伴们在玉米地中穿行，常常觉得是在漫无目的地瞎闯，只能凭直觉前行，然后你们会碰到障碍，似乎难以得到预期中的反响……

如果此时，你能看到前人留下的一些指引牌，就会信心大增。而本书中各个章节所提出的 18 个问题，就是你正在寻找的指引牌！我把这些“指引牌”归结为三大类，分别是**产品、客户和价值**。

在产品方面：

可以数字化吗？

可以配套吗？

可以形成数字产业链吗？

可以成为平台吗？

可以模块化吗？

可以预售吗？

可以持续订购吗？

在客户方面：

可以发现社区吗？

社区可以自我演化吗？

可以聚合需求吗？

可以找到核心追随者吗？

影响可以持续吗？

可以建立信用体系吗？

在价值方面：

可以成为数据终端吗？

可以发现最低成本吗？

可以去中心吗？

可以按需即得吗？

可以形成生态圈吗？

这些问题正是过去无数企业在进行互联网探索时苦苦思索的问题。不同的行业、不同的定位、不同的产品，每个企业的情况都是不一样的，这些问题的答案不可能是“现成的”，你需要结合自己企业的现状、特点来逐一思考回答。书中涉及丰富的案例，案例中那些前行者们的经验和体会都是透明的，每一个后人称颂的“传奇”，在没有成为传奇之前，都是在黑暗中四处碰壁、摸索前行。从这个角度而言，本书也像是一本集合了大量案例的“试错指南”。能不能踏着前人已经摸索出的路径前行，取决于你是否愿意去了解和借鉴。

虽然产品、客户和价值是每一个企业立足的根本，但它们并不是同等重要的。从大量的创业企业的实践中，我总结出这一规律：对于企业的互联网转型而言，产品的重要性小于客户的重要性，而客户的重要性又小于价值的重要性。看看 20 年来众多对互联网如何创造价值的解释，你会发现：最初，人们把网络当作是一种“产

品”，比如，门户网站、微博网站、搜索网站……随后，社交媒体急速扩张，企业将重心从产品转向客户——使用网络的人成了重点，而不仅仅是他们使用的工具。而今天，一些年轻的创业者在还没有写出一行代码、没有一台服务器的时候就要知道如何为用户创造价值。

伟大的企业就是把平凡的人组织起来做不平凡的事，而伟大的互联网企业就是把平凡的人通过互联网组织起来做不平凡的事。能否绘制出企业自己的互联网进化路线图，取决于你对自我的洞察程度和在此基础上的积极思考！

祝你早日穿越玉米地！

第一篇 重新思考产品

问题 1：可以数字化吗

第一节 登上数字化快车 / 004

第二节 20 年前，你预见到了电子书吗 / 007

第三节 比特的“魔法世界” / 010

问题 2：可以配套吗

第一节 索尼为什么又输了 / 014

第二节 完整！完整！完整 / 018

问题 3：可以形成数字产业链吗

第一节 “躺着赚钱”的数字平台 / 022

第二节 视频行业的纵深融合 / 027

问题 4：可以成为平台吗

第一节 只能向上游延伸吗？不 / 032

第二节 “两端开放”的“轻”公司 / 037

问题 5：可以模块化吗

第一节 “积木”的多种玩法 / 044

第二节 野蛮生长的“山寨机” / 048

问题 6: 可以预售吗

第一节 “众筹”筹的是什么 / 054

第二节 “定制”打乱了谁 / 061

问题 7: 可以持续订购吗

第一节 终身价值有几何 / 066

第二节 “盒子模式”有多美 / 070

第二篇 重新思考客户

问题 1: 可以发现社区吗

第一节 建设有生命力的社区 / 080

第二节 主动融入社区 / 084

问题 2: 社区可以自我演化吗

第一节 活跃社区的“自增长” / 092

第二节 社区成长的两个条件 / 097

问题 3: 可以聚合需求吗

第一节 传统营销已死 / 106

第二节 是评测, 不是广告 / 112

问题 4: 可以找到核心追随者吗

第一节 突破“鸡蛋困境” / 120

第二节 “约吗?”如何变成暗号 / 124

第三节 不分内外的“吃货”大军 / 128

问题 5: 影响可以持续吗

第一节 “传染病”的退却 / 132

第二节 博客缺了什么 / 138

问题 6: 可以建立信用体系吗

第一节 用户信用等级 / 148

第二节 信用转移 / 153

第三节 群体智慧 / 154

第三篇 重新思考价值

问题 1: 可以成为数据终端吗

第一节 信息成为“第六感” / 166

第二节 闪烁的“小屏幕” / 168

第三节 万物互联 / 171

问题 2: 可以发现最低成本吗

第一节 “网络中介” / 178

第二节 社会企业 / 181

第三节 寻找“零成本” / 184

问题 3: 可以去中心吗

第一节 网络效应 / 190

第二节 扩张即增值 / 194

第三节 无中心的网 / 196

问题 4: 可以按需即得吗

第一节 “分享经济” / 204

第二节 想得到的立刻就能得到 / 207

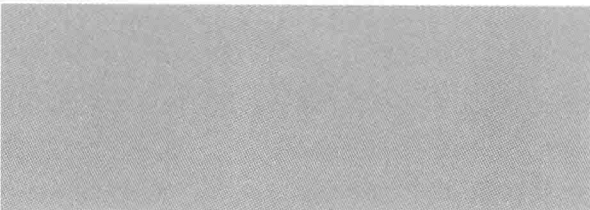
第三节 更多体验, 更丰富的人生 / 212

问题 5: 可以形成生态圈吗

第一节 告别“寒武纪” / 216

第二节 产业链“解体” / 219

第三节 “创新大爆炸” / 226



第一篇

重新思考产品

画出公司的互联网进化路线图

问题 1

可以数字化吗

第一节 登上数字化快车

首先，让我们化繁为简。想一想，计算机和互联网最大的优势在哪里？

它们绝不是生来就酷炫无比、智能出众的。相反，说到底，它们只是机器，只能根据简单的二维指令做出反应，但是计算机的确有两项非常卓越的能力超过了人脑，即计算和存储。而计算机之间的联网，又让这些“机器群”多了第三个“无敌强项”——传输。计算、存储和传输正是这些机器过人的地方，而所有互联网时代涌现出的炫酷无比的创新其实都是在不同的领域发挥这三项“超能力”，如果你能想到任何可以利用快速的计算和几乎无限的存储所能做到的事来替代低效易错的现有方式，你就有机会挖掘到互联网的金矿。首先，让我们牢记，这种“超能力”只能应用于这些机器可以读取和处理的内容，也就是说，必须要数字化。

很明显，在我们探索“互联网创新”之前，要先满足一个前提条件——**将你的核心优势数字化**。30多年来，虽然互联网的发展日新月异，但是毫无疑问的是，那些最先开始比特化的行业发生的变化最大，它们的改变可谓“一日千里”。今天，在已经数字化的领域，比如，图书、视频、媒体，创新随时涌现，协作无处不在。而

所有这些魔术般出现的新变化的基础都是比特化，只有把信息转换成比特之后它们才可以被快速计算、大量存储和几乎无成本地复制及传输。

在谈互联网思维的时候，你需要先问自己一个问题：怎样才能数字化？曾经有人问我：“做图书、做媒体很容易数字化，但是我是做家具的、我是外科医生、我是开餐馆的，我们的工作都需要接触实物，不是‘信息’，怎么可能数字化？”

真的不可能吗？

SmartThings，这家初创公司推出了一系列售价在 100 美元以

下的产品。产品体积小于一听易拉罐，但可以将家中的若干设备——灯、煤气、电视、暖气连接到智能手机上的控制 App 中。不仅可以远程遥控，比如，在下班的路上打开空调、向浴缸里放满水，还可以提醒自己是否在家里没人的时候关灯。很有趣吧？这家公司在 2013 年获得了 2000 万美元的融资，与 GE 等大企业合作推出了智能插头，并被《快公司》评为“十大最有创新想法”的企业之一。你看，只要加上一点儿数字化，你把钥匙弄丢了的时候，它不但会给你发短信，还能以语音或指纹识别的方式让你进屋。而捡到钥匙的人如果进屋了，它就会提示报警。

你的家具会说话吗？

如果你从事的是医疗健康行业，注意了，这是埃森哲咨询公司

“比特”是信息技术中最基本的数据单位，由英文 Bit 音译而来。bit 意为“位”，1 比特指单个二进制数值，即“0”或“1”，这是比特的基本意义。由此产生的衍生含义是，比特为信息技术领域的基本信息存储元素。二进制码元作为流动着的信息量单位即比特。因此，“比特化”也就是数字化，将原本不是数字形式的信息转换为数字形式就是“比特化”。

全球知名的咨询公司埃森哲（Accenture）2013年发布报告，在消费领域，将有六大市场受到互联网的数字化改造，包括：医疗、教育、旅游、购物、支付和制造。可参考：Remaking Customer Markets unlocking Growth with Digital。

提出的六大将被数字化完全改变的

的行业之一。的确，未来我们可能还是需要经验的外科医生在手术台上主刀，但是，可穿戴设备正在大规模地收集数据，从穿戴者的心率、血压到每天吃的食物中包含的纤维、蛋白质、糖等成分，后台的计算中心将可以根据这些大量自动采集到的数据做出判断，在病人中风之前就将信息发送给他的家庭医生。因此，你上手术台的概率将大大降低。

无论是家具设计图纸、病人以往的病历和治疗记录，还是菜谱或食客点评，这些信息每天都以比特的形式不断扩充和传播。数字化的信息借助计算机超大的储存能力正在形成有史以来最大的数据库。过去，即使收集到了这些数据，人们也不知道如何处理。现在，超级计算机可以分析它们，结果可以被直接传递和应用。无论今天你处于哪个领域，计算机和互联网的存储、计算和传输三大超能力都在改变既定规则，要么抢在前面、成为制定规则的人；要么被抛在后面，当规则转变之后被淘汰。你选择哪一种？

在未来，只有数字化的信息才会被保存，其他形式的信息将被丢失。谷歌公司的创始人之一拉里·佩奇（Larry Page）在推出 Google Books 时说过一句意味深长的话：“对未来的类而言，没有电子化的信息就是不存在的。”未来的人们将更加依赖计算机的分析能力，没有集中到数字信息库里的内容将被忽略，就像人类历史上曾经出现过又消失的部落。我相信，这些部落也曾有过口头传诵的史诗，但是由于未能将它们诉诸文字，今天，这些消失了的历史，

谁还能记得？

第二节 20 年前，你预见到了电子书吗

让我们就从今天随处可见的电子书来看看数字化的威力是如何一点一点地展现出来的。现今，在地铁里、教室中、沙滩上，手拿电子阅读器读各种电子读物的人屡见不鲜。此刻，你也许认为，图书理所当然地应该数字化，先不说传输的便利、搜索的快捷，哪怕只是为了能够大量地存储它们，也应该将印在纸上的字符变成数字字节。不过，最早进行图书数字化的古腾堡计划并非进行得一帆风顺。猜猜看，在 1971—1989 年的近 20 年的时间里，古腾堡计划一共实现了多少本实体书的数字化？答案是十本。

古腾堡计划的早期历史参考了《A Short History of Ebook》的作者 Marie Lebert 对该计划的创始人 Michael Hart 的采访。

为什么图书的数字化在一开始举步维艰？因为没有任何配套技术。1988 年，古腾堡计划的发起人，大学生 Michael Hart 用了几个月的时间手工录入了《爱丽丝梦游仙境》的全文。他选择这本书的理由是，这本书的字数以最简单的 ASCII 的文本格式形式可以在一张容量为 360KB 的软盘上

ASCII 文本格式是指只包含字母、数字和常见符号的文本格式，可以转化为二进制，因此也是人机信息交互的基本格式。这种格式在不同的操作系统上都能被识别，全称是“美国信息交换标准代码”。
