

盛世新管理书架  
SS New Management Bookshelf

大音希声 大象无形  
掌握精髓 一招即中

# 互联网思维 陷阱

你以为集赞、转发、赠礼就能  
真正赚到钱吗？

李征坤 张新亮 赖斌扬 周郅博◎著

要想利用互联网思维抓住发展机遇，既源于  
企业人对过去的理解，也源于对未来的预判

**唯有学会判断什么是真正的互联网  
思维才能去粗取精为我所用**



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



盛世新管理书架  
SS New Management Bookshelf

# 互联网思维 陷阱

你以为集赞、转发、赠礼就能  
真正赚到钱吗？

李征坤 张新亮 赖斌扬 周郅博◎著

关于互联网思维，还有多少是我们不知道的，  
或曾自以为知道的其实都是陷阱？

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

互联网思维陷阱：你以为集赞、转发、赠礼就能真正赚到钱吗？ / 李征坤等著. — 北京：人民邮电出版社，2015.9

(盛世新管理书架)

ISBN 978-7-115-40120-5

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第181596号

## 内 容 提 要

本书分三个部分详细讲解。第一部分“迷局”开门见山揭示让企业“雾里看花”的三大互联网思维陷阱；第二部分“破局”通过三个问题，帮助企业在“热现象”下进行“冷思考”，获得“互联网思维不能取代一切”的启示；第三部分“立局”通过使命感、参与感、专注力和开放性四个关键点，帮助企业摆脱思考惯性，成为有互联网思维的企业；第四部分“变革”通过帮助企业找到自己的获利点，认清做一家什么样的公司、产品，能够真正能赚到钱。本书在行文过程中使用了大量的图片、案例、模型阐述互联网思维的真正本质，同时对企业如何抓住移动互联网时代的机遇，在互联网思维下进行运作，传统企业如何运用互联网思维进行升级转换，提供了系统可操作的全套策略与方案。

本书适合各类企业营销经理、网络推广经理、企业营销总监、各类电商运营经理、从事传统企业、近期想开展电商业务的大中小企业 CEO 及高管、对移动互联网感兴趣的读者阅读。

- 
- ◆ 著 李征坤 张新亮 赖斌扬 周郅博
  - 责任编辑 赵娟
  - 责任印制 彭志环
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
  - ◆ 开本：700×1000 1/16
  - 印张：14 2015年9月第1版
  - 字数：175千字 2015年9月河北第1次印刷
- 

定价：39.00元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

## 互联网思维，是“馅饼”还是“陷阱”？

如今，“互联网思维”之声不绝于耳，并在各个领域迅速蔓延，更成为创业、转型者的动力，如图 1 所示。一时间，雷军、李彦宏等互联网思维先驱者的名字开始频繁出现在朋友圈。小米公司的“专注、极致、口碑、快”7 个字更被封为互联网思维的精髓。很少有人质疑——互联网思维究竟是“馅饼”还是“陷阱”？

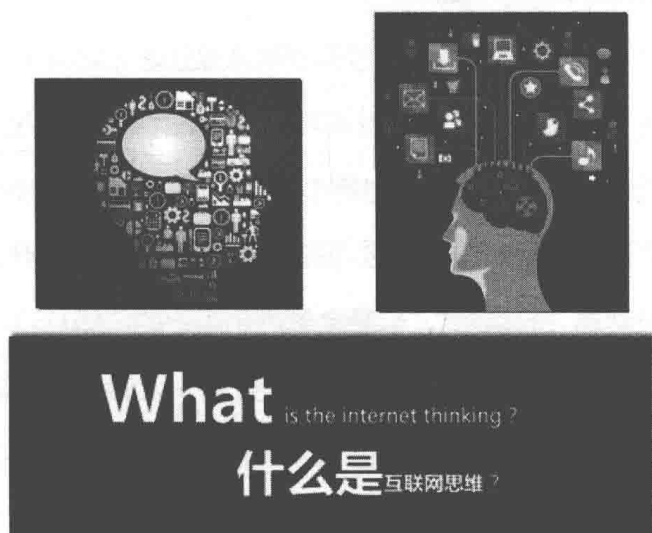


图 1 什么是互联网思维



## 互联网思维陷阱：

你以为集赞、转发、赠礼就能真正赚到钱吗？

### 互联网思维就是快速致富思维？

没有哪个时代像今天我们所处的时代这样活跃，互联网思维在一夜间就成了“流行病毒”。卖牛腩快餐，山寨起家的手机，卖情怀的锤子，不好吃的煎饼，被吹捧的课程表……身边的人都在谈颠覆、融资、创业、垂直产品、极致、互联网思维。似乎世界瞬间变得血肉模糊。人们对淘到金的人顶礼膜拜，集体跪舔，琢磨着也要用所谓的“互联网思维”改变世界。不少朋友以为学会了互联网思维就能快速致富。那些始终坚守岗位却依然淘不到金的人不得不开始自我怀疑，试图另谋他路，企盼找到一个能让自己一夜暴富的商业模式。于是，一些不懂价值创造的人开始做没有未来的产品，一些没想好如何转型的人妄图做一款颠覆人类生活方式的 App。“以乔布斯自居”是这些人的共同特点，每个人都像刚从美国硅谷飞回来的“嬉皮士”，他们固执地认为乔布斯的创新是颠覆性的，殊不知苹果公司从 20 世纪 70 年代开始至今，历经多少失败和挫折才完成了创新的积累。如今销量强劲的苹果公司可不是什么“暴发户”。

### 互联网思维就是颠覆性创新？

互联网思维需要创新，但并非有了互联网思维就是在颠覆性创新。

如今的商业世界里，信息越来越不对称。互联网思维既不神秘也不可怕，更不必拿出来炫耀。只不过是突然出现个更加开放、透明的商业模式，降低了成本，砍掉了中间的流通环节，曾经的“门外汉”以为这下终于有了施展的舞台。一个垂直的社交网站“脸谱网”，似乎立刻击中用户的“痛点”。别忘了，社交是人类的本性，不曾改变。从最初的原始社会到今天的社交网站，一直如此。被颠覆的只是社交的方式。如果说这就是颠覆性创新，那么不久之后，人们的社交方式依旧会被颠覆。因为人类渴望更好地表达、社交，仅此而已。与其说互联网思维就是颠覆性创新，不如说是创新的工具。学习并利用好一种新工具，

关键在于学习能力，而非创造力。对此，很多人总是混淆概念，更难以上升到重新定义和创新的层次。

我们的世界从未被重新定义，人类的基本生活依旧如此：开心会笑，痛苦会哭，这就是我们的本性。

当然，互联网思维并非一无是处。首先，作为工具，它可以让我们更迅速、精准地挖掘更多有价值的信息，提升沟通效率。只是，它依旧改变不了商业的本质——用户体验和产品差异化。其次，信息不对称、碎片化、快速迭代、开放性、去中心化……如图 2 所示。这一切让我们的生活方式发生了变化。

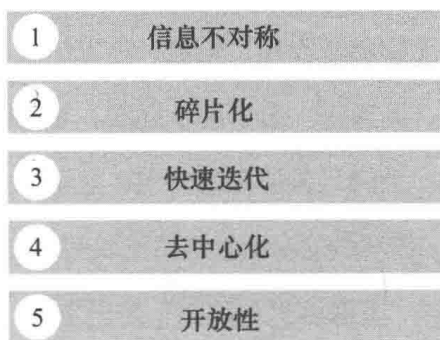


图 2 互联网时代的特点

### 互联网思维就是集赞、转发、赠礼？

微信朋友圈集赞、转发、赠礼的活动满天飞。商家的行为目的就是盈利，少数小礼品作为推广费用还是有可能的。但类似“集 50 个赞就 100% 送小米 3 手机一部”就有点在秀用户智商下限的意味了。无论真假，都让许多渴望“清净”的人反感。

可见，微信在变现和兼顾用户体验之间很难找到平衡点。

同样，用互联网思维来评估很多转型中的传统企业，依然会发现漏洞百出：他们看似在做电商，实为在处理打折货和烂尾货；他们看似被粉丝包围，实则

活跃度低得可怜，只好花钱买粉拼命营销。

用类似的互联网思维就算赢得了用户群，也失去了用户的参与感和温度感。

朋友圈的广告推送，微信内容的更新速度过快，只会覆盖更多有价值的信息，失去更多有价值的潜在用户群。

不管我们手里拿着手机，还是使用锄头，都是作为一个人活在世上。天地万物始终和人联系在一起，而互联网思维正在以新的方式连接人和一切。在此之前，我们需要重新认识自己，尊重发展的自然规律以及用户的基本情感。米兰·昆德拉说过：“当你站在人群里的时候，你才会成为你自己。”

至于互联网思维能否像一些成功学大师总结的那样“无所不能”，我看未必。

互联网日常的任务无非就是收集、处理、分发信息，而这些是基于人的各种需求，如学习、社交、沟通等。由于需求层次、等级的不同，诞生了不同的具有互联网思维的产品。为满足各层次的需求，互联网过滤、处理信息的方式也不尽相同。仅仅通过一些现成的案例去总结互联网思维，未免过于片面。

目前，没有一本书以“互联网思维陷阱”为出发点，帮助企业在“热现象”下“冷思考”：免费了就是“马云第二”？难道单纯地集赞、转发、送礼就是互联网思维了吗？互联网思维能取代一切吗？用微博、微信平台打开微商圈就真的能赚到钱吗？为什么有的人利用互联网思维就事半功倍，而有的人却失败收场？关于互联网思维，还有多少是我们不知道的？或自以为知道的其实都是陷阱？

关于这些问题，本书中都有你想知道的答案！

第1部分“迷局”，开门见山地揭示出让企业“雾里看花”的三大互联网思维陷阱；第2部分“破局”，通过三个问题，帮助企业在“热现象”下进行“冷思考”，并从中获得“互联网思维不能取代一切”的启示；第3部分“立局”，通过

使命感、参与感、专注力、开放性四个关键点，帮助企业摆脱思考惯性，成为真正有互联网思维的企业；第4部分“变革”，通过帮助企业找到自己的获利点，让企业知道应该做一家什么样的公司、产品，如果点赞、转发、赠礼不能赚钱，那该如何赚钱？

现实中的许多人虽然参加了不少培训，却还是不会用互联网思维。

互联网思维究竟是什么，很难三言两语说清楚。有时，它是“馅饼”，也是“陷阱”。希望本书带给各位些许参考性的启发。

用世界时装大师山本耀司的一句话结尾：“我最讨厌的就是那些看似伟大的人或事。”



**PART 1 迷局——三大互联网思维陷阱让企业“雾里看花” //1**

**陷阱 1 “零利润模式”：转嫁成本的代价是缩短生命周期 //2**

被奉为互联网思维金律的戴尔“快”模式 //2

迷幻的“Freaknomics”（怪诞经济现象）——好莱坞影星为何住地下室？ //6

血的教训：苹果的代工企业利润几何？ //9

纠偏：转嫁成本有悖于商业伦理和社会责任 //12

**陷阱 2 “消费者主权”：消费者主导一切只是规律的粉饰 //15**

“消费者主权”思维真假参半 //15

拉尼尔的“不经济”论 //17

惯性思维，有时也是“包袱” //20

纠偏：思维必须在现实之上，而非陷入其中 //23

**陷阱 3 “推送即合理”：频繁迭代覆盖了更多有价值信息 //25**

朋友圈广告，“微营销”还是“微传销”？ //25

动动手指，真能日进斗金？ //26

不计后果的更新隐患 //29

## 互联网思维陷阱：

你以为集赞、转发、赠礼就能真正赚到钱吗？

“熟人经济”还能走多远？ //32

纠偏：微商生态圈，价值比数量更重要 //34

## PART 2 破局——“热现象”需“冷思考”，互联网思维不能取代一切 //37

### 思考 1 互联网时代到底颠覆了谁？ //38

谁在被“颠覆”？谁在被“打劫”？ //38

你真的适合“线上”吗？ //42

你是否考虑过，自己真的适合“线上”吗？ //44

结论：不做互联网是等死，盲从是找死 //46

### 思考 2 “复制”+“粘贴”难成第二个马云 //48

“免费”就能成为马云第二？ //48

流量带来的不一定是生意 //51

披着“互联网思维”的皮却不接地气 //57

结论：一味复制只会踏空用户真实需求 //59

### 思考 3 有互联网企业之“名”，更要有互联网思维之“实” //60

集赞、转发、赠礼就是互联网思维？ //60

究竟何为互联网思维？ //63

你戳中商业本质的“痛点”了吗？ //67

结论：互联网思维不是“万能药” //72

## PART 3 立局——摆脱思考惯性，做真正有互联网思维的企业 //75

### 思维 1 使命感：承担企业使命才能走得更远 //76

有了使命感就赚不到钱? //76

快速迭代之后可能是“地狱” //80

思维再高大上，也要接地气 //86

对手不在别处 //91

立局：不必迷恋别人的路径 //95

## **思维 2** 参与感：“人人平等，全民参与”你就赢了 //97

《小时代》《后会无期》，你看哪个? //97

用户，没有谁比谁更高端 //101

草根经济：草根也有春天 //105

粉丝经济：粉丝即生产力 //108

立局：让人人参与进来 //112

## **思维 3** 专注力：什么都只做一点点，必将一事无成 //114

企业失败的症结：不专注 //114

大道至简，少即是多 //118

简单中的“不简单” //122

小事做到极致便是伟大 //125

立局：要长成大树，先砍掉旁枝 //129

## **思维 4** 开放性：顺势而为，“在创造性破坏中领跑”！ //132

顺“互联网思维”之势 //132

借力平台：一人之力难以发光发热 //134

“大数据”：互联网的天然优势 //138

互联网思维的驱动力：“UFO”模式 //142

在大平台上未必站得稳 //145

立局：审时度势，煮熟的鸭子才不会飞走 //150

## PART 4 变革——在移动互联网时代找到你的获利点 //153

### 变革 1 不是盲目推送，而是吸引有价值的潜在用户群 //154

乱花渐欲迷人眼的时代渴望“人性归宗” //154

唯有内容永远吸引用户群 //158

提升目标用户群的体验度 //161

改变：价值是一个创造、传递、获取的过程 //162

### 变革 2 不是紧盯数据，而是满足用户的真实需求 //168

让用户心甘情愿“点赞” //168

众里寻他的千百度的“免费 Wi-Fi” //174

索尼的市场“滑铁卢” //180

改变：唤醒真实需求，创造用户习惯 //185

### 变革 3 不是“非线上不可”，而是做好本质核心业务 //192

做核心业务还是线上业务，企业应有自己的“底线” //192

提升服务品质，通过“情感关系维护”获利 //195

提供优势资源，通过会员服务获利 //197

改变：为企业做减法 //200

后记：互联网思维，让你牺牲也让你重生 //205

# PART 1

## 迷局

### ——三大互联网思维陷阱让企业 “雾里看花”

在这个信息透明化的竞争时代，企业没有互联网思维肯定是不行的。但是，“拥抱互联网就能赚到钱”“互联网取代一切”的思维亦是错误的。即使在互联网时代，也必须有人进行制造、生产，为企业经营的各个环节把关。美国宾夕法尼亚州立大学教授约拿·伯格（Jonah Berger）在其著作《传染》（*Contagious*）中揭示：只有极少数的人享有超级数量的关注，大多数人在网络上是有可无的存在。在当下较为流行（近乎泛滥）的“互联网思维”中，所谓的规律常常被用来显示单方面的“好处”。当专业知识被用来作片面的宣传时，规律就在不知不觉中蜕变为意识形态，成为思维的陷阱。

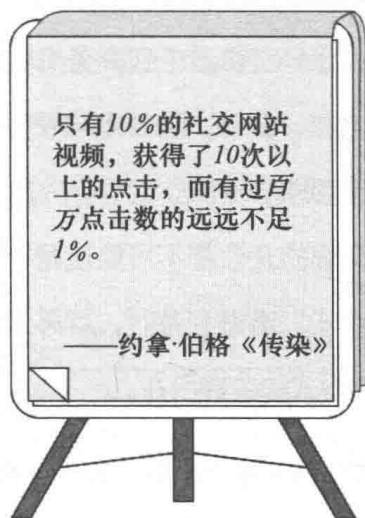
## 陷阱 1 “零利润模式”：转嫁成本的代价是缩短生命周期



### 被奉为互联网思维金律的戴尔“快”模式

曾几何时，戴尔公司的“快”模式一向被奉为互联网思维的“金律”。然而，在中国这个被跨国企业视为“肥肉”的市场中，戴尔的收益为何没有达到预期？

宾夕法尼亚州立大学教授约拿·伯格在其《传染》一书中，揭示了一个有意思的研究结果：只有 10% 的社交网站视频，获得了 10 次以上的点击，而有过百万点击数的远远不足 1%，这是一个“长尾分布定律（指排名与下载量的对应关系）”的现实版本——在互联网上，只有极少数用户获得了超级数量的关注，而大多数用户在网络上的存在似乎是可有可无的。



“长尾定律”就像一把解码的钥匙，可以帮助我们具体问题具体分析。

在我们这个被跨国企业视为“肥肉”的市场，戴尔的收益却没有达到预期，以至于在中国市场碰壁。有业内人士认为，这并非是戴尔网络直销模式本身出了问题，而是戴尔公司的发展模式不符合中国本土国情。

果真如此吗？

一向被奉为互联网思维的“金律”的戴尔“快模式”，是指戴尔公司直接通过互联网和电话接受订单，并迅速接单生产，最终直接将成品寄给客户。这一模式的特征是产品直销、降低成本、提升效率、接单装配——这就是戴尔“快模式”的精髓。

但面对中小城市及农村市场等一些更为广阔的市场，戴尔“快模式”却尽显疲态。原因很简单，这些地区不是互联网的普及率太低，就是该地区用户尚未建立起网络购物的习惯。

然而，一个残酷的现实是，正是在这些戴尔无法触及到的区域，联想、惠

普等电脑公司开始摩拳擦掌，通过分销渠道全面发力，并迅速占领了这部分市场。

巨大的市场增长空间，让一直执着于在商务电脑市场精耕细作的戴尔也不得不重新审视自己下的这盘棋。此外，随着电脑硬件价格越来越低，戴尔“快模式”的早期优势已被无情削弱。

可见，无论曾经多么辉煌的企业都不可能违背市场经济的客观规律。正所谓在商言商，当戴尔“快模式”遭遇利益时，就得为市场让路。这也正是戴尔欲痛下决心、打破原有直销模式的关键所在。

#### 微观点：

“零利润模式”其实是个陷阱。天下没有免费的午餐。所谓的“零利润”模式无非是在转嫁成本，这一模式的代价通常是缩短产品的生命周期，如图 1-1 所示。

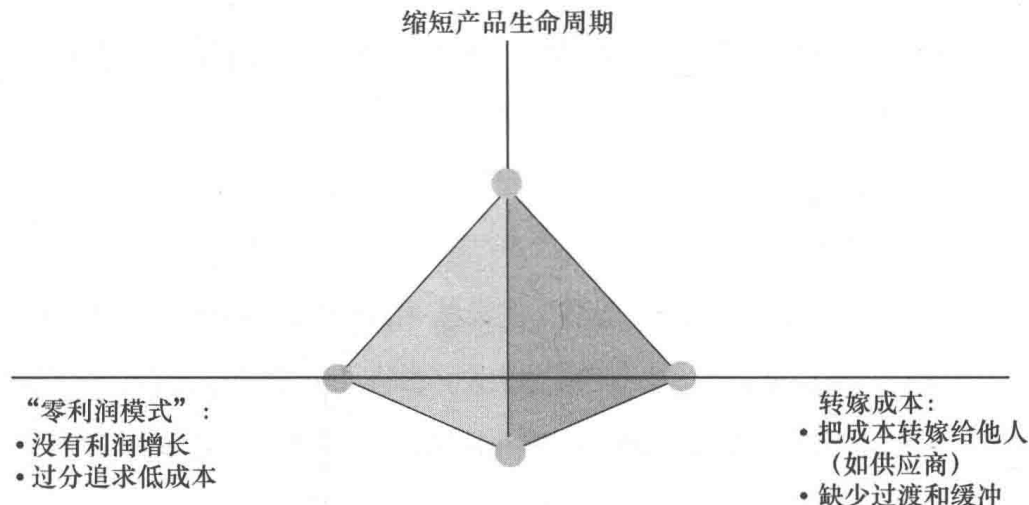


图 1-1 “零利润”模式的本质

零利润模式，顾名思义，没有利润增长。

20 世纪 90 年代，全世界都在学习“戴尔快模式”，“快”的最大特点在于戴尔无需经过任何经销商、终端零售商或者代理商，可以很好地实现厂家与消费



者的“无缝对接”。从而降低成本，高效运作。这样做的好处是确保全国价格统一，避免地区经销商为盲目追求销量而降价出售，导致市场恶性竞争。而用户也可以更好地“按需定制”。

为何这样看似完美的模式会导致业绩不理想呢？它的“快模式”是否有缺陷呢？来看表 1-1 的简要分析。

表 1-1 戴尔“快模式”的缺陷分析

缺少缓冲	厂家和终端用户之间完全没有缓冲，这往往带来更大的冲突或矛盾。好比一辆没有减震装置的轿车，你在平稳驾驶过程中或许毫无感觉，一旦走坡路时，就会感到不舒服。这一模式虽然可以提升效率、降低成本，但也无法避免地导致双方产生分歧。加上没有灵活的处理机制，久而久之，用户自然不会买账
过度追求低成本	IT业向来更新迭代迅速，一味地削弱成本的同时，也意味着其他方面得不到保障。戴尔一直追求“零库存”，使其成本低于对手15%左右。但是配件、零件库存缺乏必然导致生产线高负荷运作，而最终致使其他能力大打折扣
外包流程复杂	在美国，戴尔的退款服务是外包给其他公司的。据美媒报道，被外包的公司雇用在家工作的人或临时工处理退款事宜，监督松懈，而且处理每笔退款仅支付8.5美分作为佣金，这导致退款处理草率，差错率较高
重大客户而轻个人	戴尔一向有重视大客户的文化，相对而言个人用户的利益则被轻视。导致原本个人用户只占据20%的资源，只会更集中于大客户
不彻底的本土文化战略	尽管戴尔始终坚持直销模式，但在中国戴尔通过代理商销售已经不是秘密。许多代理商以“大客户”的名义拿货进行销售，因此用户最终面对的所谓直销代表很可能只是代理公司派来的代表，大大降低了用户的满意度

这样的“快模式”实为披着“转嫁成本”外衣的囚徒——把成本转嫁给供应商：戴尔将“零库存”的成本建立在供应商替它建立库存上。

20世纪90年代，戴尔或许能做到这一点，因为那时的它还是全行业的“唯一”和“第一”，也因此才会在供应链中暂时处于垄断地位。而当惠普、联想纷纷模