

普
华
经
管

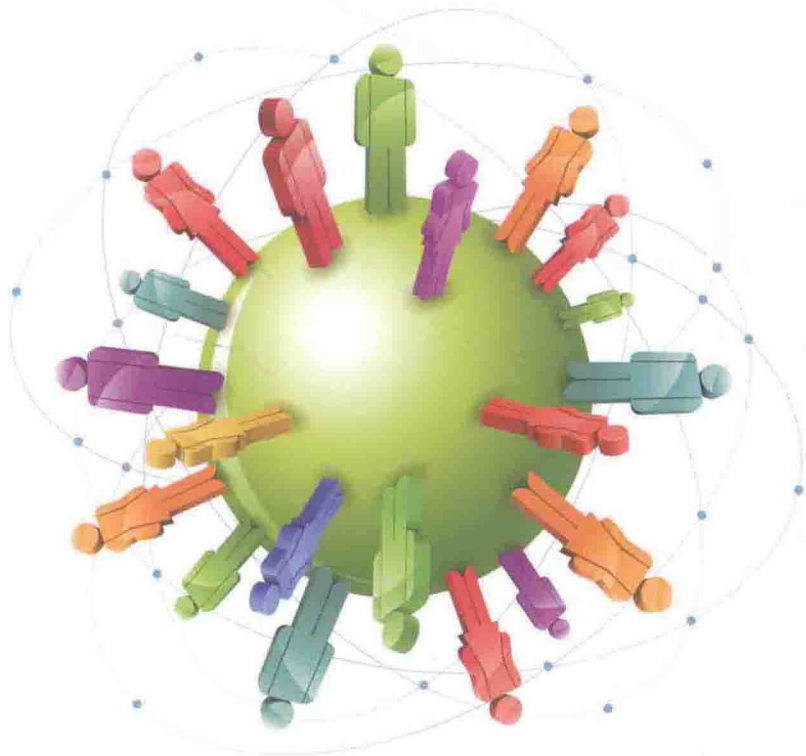
马云^的互联网思维

深度剖析中国电商之父马云的**17**大互联网思维
全新解读传奇创业大师马云**20**年电商发展之路

——移动互联时代的商业模式与经营智慧

—— 黄凤祁 编著 ——

跨业洗牌，未来的行业竞争，一场跨界分金的
盛宴正在开始！你呢？准备好了没？



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

马云的互联网思维

——移动互联网时代的商业模式与经营智慧

黄凤祁◎编著



人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

马云的互联网思维: 移动互联时代的商业模式与经营智慧 / 黄凤祁编著. —北京: 人民邮电出版社, 2014.8

ISBN 978-7-115-36312-1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 141393 号

内 容 提 要

本书以马云纵横互联网世界十余年的经历为主线, 以马云的 17 大互联网思维为重点, 对马云经营企业的战略决策、商业模式、品牌建设、产品设计、营销谋略、用户圈占、创新方式等进行全面解读, 更从专业角度分析了马云给中国互联网企业制定的全新定义和给传统企业带来的重大颠覆。阅读本书, 读者可以掌握马云最核心的互联网思维, 帮助自己利用全球化网络来重新规划发展之路。

本书适合各类企事业单位尤其是移动互联网企业各级经营管理人员阅读和使用, 也可作为企业培训师、咨询师以及对马云和互联网创业感兴趣的读者朋友的参考用书。

◆ 编 著 黄凤祁

责任编辑 庞卫军

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 13.5

字数: 180 千字



2014 年 8 月第 1 版

2014 年 8 月北京第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 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

前言

他不懂电脑，却成功占领了互联网市场；他不懂管理学，却被公认为商界奇才。从英语老师到全球电子商务巨头，所有的神奇都来自他心中最初的梦想：在自己最不熟悉的电脑领域打造出全世界最伟大的公司。有人说他是疯子，还有人说他是骗子，因为他的梦想匪夷所思。这个梦想，支撑着仅靠两万元起家的他，用实际行动在互联网行业里书写了一段伟大的商业奇迹。他的一个梦想改变了全球几千万商人的生意方式，同时改变了全球几十亿人的生活。他就是阿里巴巴创始人马云。

很多人佩服马云，他太牛了！太能玩了，太会玩了，也太敢玩了。电子商务领域，被他玩得花样百出、翻天覆地。马云是中国最懂得创新、最懂得互联网精神的管理者之一，他把互联网思维运用到了极致。

2012年12月12日，CCTV经济年度人物颁奖典礼上，万达集团董事长王健林和阿里巴巴董事会主席马云展开激辩，主题围绕电商和传统商铺谁将主导未来市场。王健林和马云设下一个“赌局”：到2020年，如果电商在中国零售市场份额占50%，王健林给马云一个亿，否则马云给王健林一个亿。

王健林说：“我觉得不是胜负问题，我觉得双方都能活。”王健林的理由是：电商虽然发展很快，但占据的份额相对于整体零售市场还是很小的，将来能不能占到一半以上的份额，还有待时间检验；现在有一种消费，叫炫耀性消费，很多商品放在电脑上展示效果并不好，这些商品需要在公众场合展示，要走入人多的场所，网络替代不了；零售商如能线上线下结合，必将会做得更好。

“我一定说电商会胜。”对于赌局的输赢，在“双十一”赚得盆满钵盈的马云信心十足。

马云如此有底气，源自阿里巴巴旗下电商令人难以置信的营销额。数据显示，2012年的“双十一”购物狂欢节，阿里巴巴总销售额达191亿元，其中天猫132亿元，淘宝59亿元。11月30日，阿里巴巴宣布，淘宝和天猫全年交易额突破1万亿元，占全年全国社会消费品零售总额的5.4%。随后，马云表示：“突破万亿只是刚刚开始，现在所做的只是对传统零售渠道的变革，未来三至五年，将进入生产制造的变革，直到影响生活方式的变革。”

一万亿是什么概念？

2011年全国消费品零售总额为18.39万亿，2012年全国消费品零售总额突破21万亿，一万亿相当于一个中等省份一年的消费品零售总额；世界上最大的零售集团——沃尔玛，2012年的销售收入为近4500亿美元，约合人民币2.7万到2.8万亿元，一万亿相当于沃尔玛集团全球销售总额的三分之一多。

一万亿带来了什么？

仅“双十一”一天，天猫就狂卖132亿元，这样的业绩震撼了所有商家，也坚定了传统品牌搭建网络销售平台的决心。在淘宝天猫的品牌街中，只要你能想到的品牌，都能在其中看到，家电、数码、汽车、家居、服饰、化妆品、视频、日用品等，各行业龙头品牌纷纷入驻天猫。

可见，电商已经由不受人待见的小草长成了参天大树，马云可以轻轻松松地去迎接一个亿的赌局了。

马云曾说：“我们很幸运，能够适逢互联网这个时代，一起见证并参与互联网及电子商务给我们的社会带来的一次次惊喜和改变。一万亿只是刚刚开始，我们正在步入十万亿的时代，未来电子商务在中国，必将产生千万数量级的‘小而美’的企业，具备服务全球十亿用户的能力。”

的确，互联网这种量级的革命几百年一次，上一次是工业革命，下一次不知道什么时候。这种革命会变革整个社会，而不仅仅是创造一个独立的产业和一批富翁。这是股强大的颠覆力量。代表这股力量的人，自然站在历史潮头，他们看待一切的眼光都是超前和变革性的。

目前，中国网购正处在大发展、大爆发的临界点上。用不了几年，中国电子商务就将超过美国，成为第一大电子商务经济体。也许几年后，电商就将占领中国零售业的半壁江山，甚至更多。

2007年，有人问比尔·盖茨：“你认为谁能接替你？”

盖茨回答：“亚洲的马云。”

马云——中国电子商务之父、中国互联网教父，以其卓越的互联网思维，带动了国内电子商务领域的发展，成为世纪之交的标志性人物。

本书在编写过程中，得到了张盛林、赵承勇、石娟娟、张金萍、李银玲、何凤娣、薛莎莎、李星野、李文勇、郑小兰、杨玉兰、齐红、陆晓兰、韩雷、李海燕等人的大力支持，在此一并表示深深的感谢。

目 录



第一章 标新立异，永远不做大多数

No.1 思维：梦想有多大，舞台就要多大 / 3

互联网用户眼中只有第一，没有第二 / 3

做支付联盟的“武林盟主” / 6

建立无法被超越的企业标志 / 10

我希望阿里巴巴成为一家“百年老店” / 12

跨界思维：一场跨界分金的盛宴正在开始 / 15

自我颠覆，做跨界的“野蛮人” / 15

余额宝，真正的懒人理财 / 18

菜鸟物流，打造物流界的阿里巴巴 / 22

“快的”与“嘀嘀”的“烧钱”之战 / 25

娱乐宝，跨界玩到 High / 28



第二章 寻找最适合而不是最优秀的合作伙伴

平台思维：走自己的路，别让别人无路可走 / 33

做中小企业的救世主 / 33

让天下没有难做的生意 / 36

同是电商，我却有独领风骚的符号 / 39

阿里巴巴最大的对手是沃尔玛 / 43

搭建平台，给每个人做 CEO 的机会 / 46

共赢思维：有钱大家一起赚 / 49

帮别人成星，自己才能成腕儿 / 49

用户赚钱，我们就一定能赚钱 / 53

打造网商联盟，实现多方共赢 / 55



第三章 Made in Taobao 的时代到来了

草根思维：得“草根”者得天下 / 61

在品牌中注入“草根”基因 / 61

让“草根”成为主角 / 64

“草根一族”的需求，是真正的长尾市场 / 67

炸点思维：“毁三观”成就“未来派” / 69

豁出去，让用户尖叫起来 / 69

惊喜，能让用户口口相传 / 72

引爆雷点，将不可能变成可能 / 74

口碑思维：无招胜有招 / 77

诚信通，口碑传播中的王牌 / 77

做用户的“百科全书” / 80

你敢用，我敢赔，哪怕是几千万 / 83

把产品做到极致，把自己“逼疯” / 86



第四章 做用户所需要的，你就有市场

简约思维：操作零思考 / 91

简约就是美 / 91

产品设计必须做减法 / 93

舍不得“瘦身”，套不着钱 / 96

简洁成就专注，专注铸就成功 / 99

痛点思维：找准痛点，让用户“痛并快乐着” / 101

产品存在的唯一理由是“痛点” / 101

在被巨头忽略的地方找到“痛点” / 104

把“鲨鱼”eBay引到长江里来 / 107



先声夺人，打赢“痛点”争夺战 / 110

狠砸“痛点”，吸引住用户游离的目光 / 113



第五章 营销就是要逆天

免费思维：以“无价”得天下 / 119

免费“大餐”已经开始 / 119

“免费”是为了更好地收费 / 121

靠免费招揽流量，靠服务带来财富 / 124

免费的目的不是“杀掉”对手 / 126

光速思维：让所有环节“飞”起来 / 129

速度决定一切 / 129

给产品植入“病毒”，令其迅速传播 / 132

利用流行色，让你的产品极速蹿红 / 134

看清路、小步跑，形成难以抵挡的旋风 / 136

颠覆思维：不走寻常路 / 140

弥补对手的不足 / 140

找准企业特点，避开红海血拼 / 143

危机来了，去花钱，去消费 / 146



第六章 为用户而改变是创业的不变法则

土鳖思维：“洋和尚”念不了“土经书” / 153

别在拖拉机里装上波音 747 的引擎 / 153

杀掉“野狗”与“小白兔” / 156

在两个人和两百人之间，必须选择对两个人残酷 / 159

唐僧成了好领导 / 162

用户思维：挟“用户”以令“诸侯” / 166

“用户是上帝”在互联网中依然是圣经 / 166

先圈用户再圈钱 / 169



注重与用户互动，“卖萌”“撒娇”齐上阵 / 172

用户的体验 > 企业的“自白” / 174



第七章 电商不会过时，只会洗牌

数据思维：信息浪里淘真金 / 181

未来有价值的公司，一定是数据驱动的公司 / 181

跟着感觉走不如跟着数据走 / 184

大数据价值不在大，而在于有用 / 187

在不起眼中，挖掘用户的需求 / 189

创新思维：像兔子一样快，像乌龟一样耐心 / 192

阿里巴巴人唯一不变的是变化 / 192

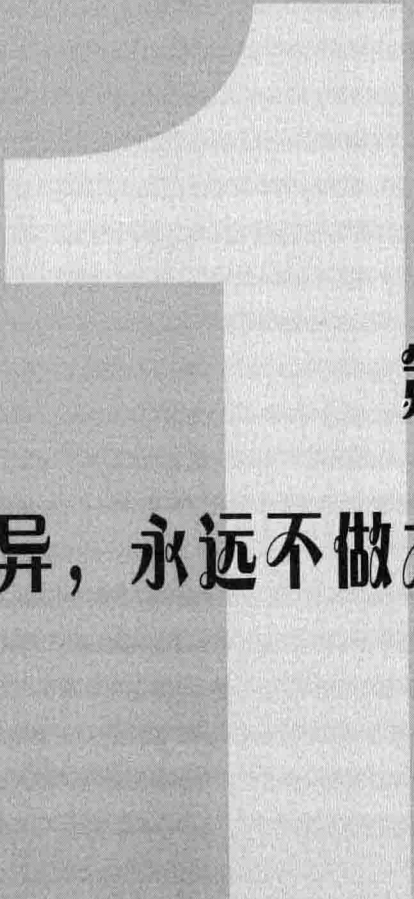
保持新鲜的思维刺激 / 195

触“网”后，再没有犹豫的空间 / 198

立刻、现在、马上去做 / 201



附录 马云大事记 / 205



第一章

标新立异，永远不做大多数

◎ No.1思维

◎ 跨界思维



对于大多数企业尤其是传统企业来说，目前面临的是一个机遇与危险并存的时代。顺应时势、主动变革，企业就能做大做强甚至一飞冲天；墨守成规、故步自封，企业就可能举步维艰甚至永无翻身之日。你在干什么？马云说：“这是一个变革的、服务领域大规模打劫的新时代。你不抓紧变革，就会有人跨过来打劫，他们通过网络技术和科技手段打造的成本优势，随时会抢走你的饭碗。”可见，未来十年将是一个“海盗嘉年华”，各种横空而出的“马云”会遍布各个领域，他只是开了个头而已。时代在变，环境在变，行业在变。面对新的市场发展格局，认清形势，调整自己，把转型升级的步骤再迈大些已刻不容缓！



No.1 思维：梦想有多大，舞台就要多大

互联网用户眼中只有第一，没有第二

在传统行业中，竞争尘埃落定后，两大对立巨头并驾齐驱的情形比比皆是，比如可口可乐与百事可乐，麦当劳与肯德基，耐克与阿迪达斯……同时，除了前两名巨头外，一些行业中排名第三、第四的企业也能生存得不错，如耐克和阿迪达斯身后的彪马、茵宝等。

而在用户的眼里，互联网是一个只有第一、没有第二的世界，犹如一山不容二虎。比如，在国内的C2C领域，淘宝一家独大，拍拍等无甚作为；国内IM领域，QQ高居龙头，MSN等日渐式微；国内搜索引擎领域，百度日渐强大，Google等举步维艰……这些第二看似强大，但与第一所占据的市场份额相比差距非常大，他们目前能做的就是争取市场份额提升几个百分点。

那么，究竟是什么原因导致这种现象出现？

第一，网民以群体性而非个体性的形态存在。相较于传统行业投资大、见效慢的渠道拓张和品牌传播方式，互联网企业仅仅依靠口口相传的“病



“病毒式”扩张和用户的从众心理，就可以将自身的品牌信息迅速传播出去，所以很多网站在短期内就能汇聚大量人气。

第二，“马太效应”的影响。“马太效应”是指强者愈强、弱者愈弱的现象，它广泛出现于社会心理学、教育、金融以及科学等众多领域，也一直被商界视为经典效应。互联网具有传统行业不可比拟的传播速度，因此可以让企业所具有的“马太效应”以千万倍的速度传播，这进一步强化了“强者恒强”的现象。

第三，互联网产品较高的使用成本。使用互联网基本没有经济成本，但却有时间成本。用户使用任何一个网站，若想参与进去，都必须进行注册，注册虽然不复杂，但包括账户名、密码等很多信息，都需要用户耗费精力去记忆。因此，如果一个网站就能满足用户对该类产品的大部分甚至全部需求，用户就不可能再费时费事地去寻找别的网站。

第四，互联网企业扩张不受时空限制。传统企业受各种现实因素的影响，不可能无限制地尽情扩张。但用户的需求是随时随地的，一两个巨头即便再强大也无法覆盖全世界的范围，于是就有了后起者抓住市场空当并迅速成长的事情。比如，麦当劳和肯德基把快餐概念带到了世界每一个角落，但自身的扩张速度明显跟不上，德克士便趁机在我国内地的大量二三线城市崛起。但互联网却完全不是这样的，它可以潇洒地脱离时间、空间的限制。只需要一个域名，互联网企业就能随心所欲地进行扩张，全中国、全世界都是你的营销版图。所以，从理论上讲，互联网不存在空白市场。

以上几点，解释了互联网行业“唯第一论”的产生原因，同时也给互联网企业指明了奋斗目标和战略方向，那就是要争第一，第二是没有机会的。

在合适的时机争夺市场

争夺市场是企业间的终极PK，每家企业都想打败对手、成就自己。但如果一家企业在初创阶段就与行业龙头正面交锋，这显然不是明智之举，对方可能不费吹灰之力就能将其击垮。那么，怎样才能正确地争夺市场呢？

马云说：“做企业必须有争第一的野心，但也要适时地避开锋芒。”

马云的意思很明显：如果你已足够强大，产品足够优秀，则可以与同



类产品一较高下，甚至直接挑战行业龙头，比如他当初直接向 eBay 宣战并获得胜利；但如果企业还不够强大，产品的竞争力也不足，就应该避免同行业同类产品争锋，而应向行业的垂直纵深领域深挖。因为很多产品并没有覆盖所有的用户，这就给后起者提供了绕过行业风头、向行业冷门进军的机会。

互联网行业存在投资回报丰厚、回报周期较短的特点，这种现实刺激引得资本大规模进入，用“烧钱”的方式“烧”出一个又一个传奇，个个憋足劲要“烧”到第一名，因为谁都知道，拿不到第一，一切都没有意义。

快速聚集用户

互联网企业若想盈利，就必须确保用户群的规模。如果吸引不了一定规模的用户，企业就会面临资金短缺和被同行赶超甚至倒闭的危险。因此，抢占曝光点、最快速地聚集网民，是互联网企业谋求生存和发展的基本途径。正因如此，很多互联网企业都在鼓足劲通过各种方式获得用户。

最能引起用户注意的网络现象，一个是新鲜，一个是便宜。

用户对最先看到的内容和应用印象最深，点击和尝试的意愿也最高；而对再次看到的相同或类似的内容和应用，点击和尝试的意愿会急剧降低。所以，一项互联网应用能不能吸引用户的关注和体验，取决于它够不够“新鲜”。

新浪在国内第一个创立了博客，接着又第一个创立了微博，并在最短的时间里冲刺摘取了 No.1 桂冠。等到新浪已经天下无敌之后，其他企业才如梦方醒，在后面撵得跌跌撞撞、满头大汗，但还是心有余而力不足……

是其他几个微博不好用吗？不是。但用户已经先入为主，对新浪微博有了感情。用户维护好一个微博需要花很多时间，不可能丢弃。而且新浪微博也能满足用户的需要，因此，用户不需要再浪费精力去经营第二个微博。

第二个吸引用户注意力的是便宜，更确切地说是免费。每个人都希望自己花更少的钱办更多的事，最好不花钱就能得偿所愿。如果哪家公司满足了用户“无偿即得”的心愿，用户就会坚定地追随。

马云一枚“免费”炸弹，打响了淘宝的名声，击退了 eBay 易趣。从此



淘宝如旭日东升，光芒无限。

马云的互联网思维真经

所谓“不想当将军的士兵不是好士兵”，谁都希望在互联网上独占鳌头，取得第一。第一名和第二名虽然只差了一个名次，但两者在市场占有率上却存在绝对的差距，第二名的市场份额往往连第一名的零头都不到。所以，很多企业将 No.1 设定为永恒不变的目标。

做支付联盟的“武林盟主”

支付宝是阿里巴巴的招牌产品，如今阿里巴巴已经成为中国支付平台绝对的龙头老大，其他企业难以望其项背。越来越多的用户青睐用支付宝付账，支付宝也在涉足更多的领域，为企业带来滚滚利润，为用户创造诸多便利。

对于支付宝，很多人认为它只不过是一个方便交易的支付工具而已，但在马云的缜密思维中，支付宝从未被视为淘宝网的附属品。马云想解决的是整个国内电子商务中的支付问题，而不仅仅给淘宝网找一个支付解决方案。

2005 年农历春节前，马云到瑞士滑雪胜地达沃斯参加达沃斯论坛年会。在年会上，马云提出命题：“2005 年，将是中国电子商务的安全支付年。”

2005 年春节过后，马云宣布阿里巴巴将全面升级其网络交易支付工具——支付宝，单独为支付宝推出支付平台 alipay 网站，目标是将支付宝做成国内电子商务在线支付的技术标准。

马云有着伟大的战略宏图：支付宝面对的用户不能局限于阿里巴巴和淘宝网，要向外扩展到其他电子商务公司，为所有在互联网上进行交易的用户提供服务。例如，用户在 eBay 易趣上看中一件货品后，除了使用 eBay 提供的支付平台外，还可以通过支付宝平台进行交易，可想而知，这将对



eBay 易趣造成多大的威胁。如果支付宝能在短时间内被买卖双方广泛接受，并习惯这种支付方式，支付宝就能成为一个通用的网上支付平台，支付宝将给阿里巴巴带来巨大的人气支撑和商业收益。

由于支付宝在诚信监督和风险保障方面做得非常好，马云自信地喊出“你敢付，我敢赔”的口号，给用户吃下了一颗定心丸。用户在使用支付宝时，可以先下单后付款，若收不到商品或货款，就可以取消订单，这让用户在支付方面没有了顾忌，真正体会到了什么叫“为客户考虑”。得到了用户的认可后，支付宝开启了不可思议的奇迹增长模式，在用户心中树立起无可替代的品牌效应。

随着支付宝的使用功能愈加完善、应用范围愈加宽广，越来越多的用户体会到了支付宝在电子商务支付环节的优势和方便，通过支付宝完成电子商务交易的用户数量急剧上升。目前，支付宝的使用范围早就超越了阿里巴巴、淘宝网，已经可以向中国所有电子商务企业提供支付平台支持。支付宝也通过和各大银行的合作，将电子支付延伸到老百姓的日常生活中，人们足不出户即可通过支付宝在网上支付水、电、燃气、电话等费用。

支付宝利用结盟成功地全面切入了市场，率先开始在电子商务应用层面“攻城略地”，这既给竞争对手制造了很高的门槛，也极大地加强了国内网络购物环境的安全性，促进了国内电子商务市场的健康发展。正因如此，马云当之无愧地成为电子商务联盟的“武林盟主”。

完善产品功能

想要保住产品的领先地位，必须持续完善产品功能，将其打造成引领同类产品的指南针。马云在完善支付宝的功能方面做足了功课，先后推出了多项增强其便利性和安全性的举措。

第一，余额支付。当用户的支付宝账户中有余额时，直接输入支付密码便可用余额支付相应款项。

第二，支付宝卡通。用户将银行卡与支付宝绑定，在付款时就无需再登录网银，只需输入支付密码，即可轻松用银行卡完成支付。这样做可以避免网银密码外泄，而且像刷卡一样安全、方便。



第三，网上银行。用户使用支付宝付款时，可以自由选择任一银行的网银进行支付。

第四，邮政付款。为了方便那些没有开通网银的用户，支付宝和中国邮政联手推出了“邮政网汇e业务”。用户只需到邮政柜台办理相关手续，就可以给支付宝账户充值。用户也可以办理“邮政代收业务”，就可以直接利用支付宝完成交易付款。

第五，微博支付。2014年1月7日，支付宝与新浪微博合作，正式开启微博支付。在新浪微博上购买商品以及会员等服务时，用户进入支付环节会出现绑定支付宝界面。登录后，支付宝内已绑定的银行卡就可以直接用于微博支付。而在支付成功后，用户可以选择是否关注商户，或者将商品分享到微博向好友进行推荐。

随着用户对互联网的逐渐了解，人们对电子商务的要求也越来越多样化。马云从产品自身找原因，根据市场需求多样化的客观现实，要求研发和生产人员贴近市场，满足不同用户的特殊要求。通过完善产品结构与功能，提高产品的兼容性，尽量满足不同用户的应用需求。

通过马云对支付宝功能的不断完善，我们可以看出完善产品功能对提升产品品牌的重要性。只有根据市场需求不断完善产品的功能、提升产品的质量，企业才能站稳市场，得到用户长久的青睐。

扩大产品经营范围

为了巩固支付联盟“武林盟主”的位置，必须扩大支付宝的应用范围。马云在这方面主要采取了以下几个措施。

第一，网点支付。有些用户没有网银，去网吧又担心不安全，怎么办？支付宝突破了互联网限制，在全国设立了3万多个线下网点，用户可以在中国邮政、连锁便利店的拉卡拉终端、连连支付空中充值店使用现金或银行卡购买支付宝充值码，或为网上交易的订单直接付款。

第二，条码支付。用户利用支付宝钱包发布的条码支付2.0，只要打开“条码支付”功能，让收银员扫一下条形码，就可以在支持该服务的商家消费结账。

第三，转账服务。支付宝转账产品包括我要付款、我要收款、找人代