

普
华
经
营



创新需要**颠覆规则**
创业需要**与众不同**

颠覆常规

互联网时代企业如何创新

在移动互联网时代，你需要随时做出最酷的产品！

毕传福◎编著

马 云 马化腾 雷 军 李彦宏
周鸿祎 任正非 陈天桥 陈 欧

互联网精英的创新之道



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

颠覆常规

——互联网时代企业如何创新

毕传福 编著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

颠覆常规：互联网时代企业如何创新 / 毕传福编著
— 北京：人民邮电出版社，2015.5
ISBN 978-7-115-38809-4

I. ①颠… II. ①毕… III. ①企业创新—研究 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第053686号

内 容 提 要

进入移动互联网时代后，市场竞争越来越激烈，企业如果不能开拓思路、及时创新，将随时可能被淘汰，因为速度、求新将是企业的决胜之道。

本书回顾了李彦宏、马云、雷军、马化腾等互联网精英的创业历程，系统总结了他们的创新理念，深入提炼了互联网企业创业、经营成功的管理精髓，对互联网企业管理者以及创业者在移动互联网时代的创新发展具有重要的启发意义。本书在每节之后还设置了创新启示模块，力求使读者获得举一反三的阅读效果

本书适合创业者、企业管理者、职业经理人、企业培训师参考、借鉴。

◆编 著 毕传福

责任编辑 刘 盈

责任印制 焦志炜

◆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>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆开本：800×1000 1/16

印张：16

2015年5月第1版

字数：150千字

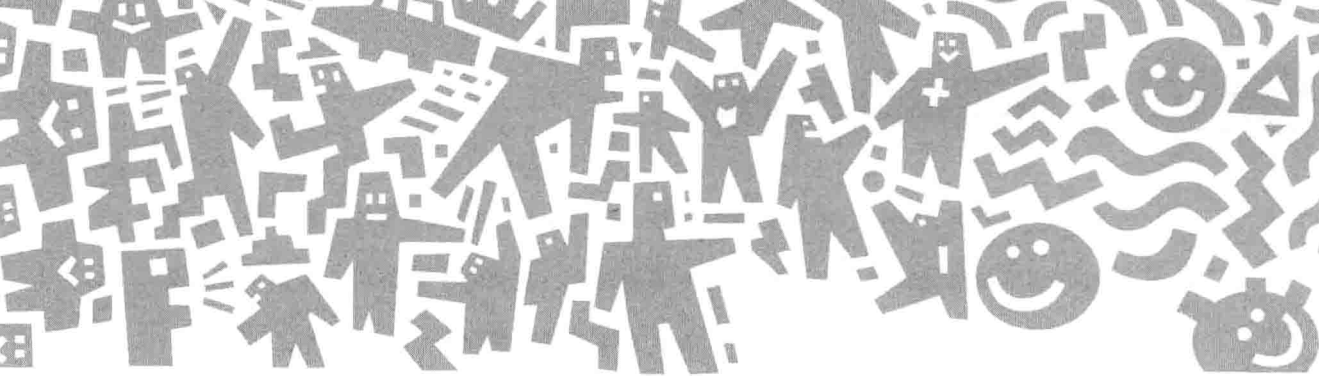
2015年5月北京第1次印刷

定 价：49.00 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

随着信息时代的来临，移动互联网市场蓬勃发展，产品快速迭代已经是不争的事实。企业面临着较大的竞争压力，在互联网时代，谁能颠覆常规、推陈出新，谁就能在激烈的竞争中占得一席之地。为什么创新对企业那么重要呢？因为创新是企业不竭的生命力，只有优质、独特的互联网产品才能够占领未来的市场。

既然创新那么重要，在互联网时代企业应该如何创新呢？有人说创新就是完全依靠自主研发，将抄袭放在了创新的对立面，这种认识是否正确呢？我们可以以苹果公司为例来说明。MP3不是苹果发明的，手机不是苹果发明的，平板电脑也不是苹果发明的，它却在此基础上推出了 iPhone、iPad 等风靡全球的产品，这就是创新。再说腾讯，很多人都认为腾讯是“模仿大王”，事实并非这样，就如马化腾所说模仿并不丢人，创新就是要站在巨人的肩膀上，为用户打造精品。

所谓创新，既可以是产品创新，也可以是管理创新，还可以是经营模式创新。不管是哪种形式的创新，颠覆常规都是企业应该把握的基本原则。在产品同质化现象日益严重的当下，做不出有个性的产品，没有独特的经营理念，企业是很难披荆斩棘、一路向前的。

互联网时代的到来，就像是大浪淘沙，造就了诸如马化腾、雷军、周鸿祎、陈

年等互联网精英，他们在经营企业的过程中时刻表现出颠覆常规的创新，每个人都有自己独特的经营理念：马化腾认为变革的时代，应该有变革的决心；雷军倡导要成功就要颠覆世界；周鸿祎坚信要先自我颠覆，再做新市场；陈年提倡互联网企业不需要条条框框。他们依靠独特，甚至是近乎疯狂的创新方式来经营自己的“产业帝国”，也正是这些近乎疯狂的创新理念使他们获得了傲人的成就，让他们成为万人瞩目的焦点。

阅读本书，不仅可以让创业者了解到何为真正的互联网创新，还能帮助企业经营者汲取到互联网精英们的创新智慧。

如果您想探知互联网精英们的创新思维，如果您想借助他们的思维来增强自身的创新能力，如果您想在竞争激烈的互联网时代分一杯羹，那么，本书将是您的不二之选。

好书推荐

基本信息

书名：《大融合：互联网时代的商业模式》

作者：【美】鲍勃·罗德（Bob Lord）

【美】雷·维勒兹（Ray Velez）

定价：49.00 元

书号：978-7-115-37625-1

出版社：人民邮电出版社

出版日期：2015 年 1 月



推荐理由

- ★ 世界最大的数据营销机构、移动互联网时代最强大的商业模式改革者——睿域公司前任全球 CEO 以及现任全球 CTO 合著。
- ★ 总结了思科、奔驰、谷歌、微软、亚马逊、苹果等科技创新型企业所推崇的融合理念。
- ★ 帮助普通企业画出了商业融合路线图，指引企业创造极致客户体验，抓住下一波创新机遇。

媒体评论

《大融合》很好地解释了为什么营销和科技以前所未有的态势交织，你的企业该如何做才能更好地适应这一趋势。如果你的工作是代表品牌进行沟通，如果你正在寻找互联网时代的创新商业模式，让企业在市场秩序被打乱的时代繁荣发展，那么这本书就是为你准备的。

蒂姆·阿姆斯特朗 AOL 公司主席兼 CEO

我们正处于科技和营销相互交融的时代，作为 CEO，我知道理解和适应这种强大的变化是至关重要的。《大融合》不仅仅解释了诸如大数据、云计算、普适计算等最新科技手段的价值；还解释了领导者该如何赋予团队持续发展的力量。它应该会引发一些非常有意义的交流。

山塔努·纳拉延 Adobe 公司总裁兼 CEO

《大融合》展示了建立在合作创新基础上的未来视角，通过剖析 AXE、奥迪、奔驰、亚马逊、苹果公司、谷歌等企业植入融合性思维、带来市场新秩序的过程，展示了令人信服的未来图景，那时创意与科技相互交融，大数据成为最有力的武器。

保罗·肯普罗宾逊 Contagious Communications 杂志共同创办人兼主编

编辑电话：010-81055636

读者热线：010-81055656 81055657

目 录

第一篇 周鸿祎：先自我颠覆，再来做新市场

第一章 | CHAPTER 1 用户至上是成功企业追求的理念 //3

成功就是不断做出最酷的产品 //3

莫谈概念，概念都是正确的废话 //5

第二章 | CHAPTER 2 互联网思维比技术更重要 //7

免费是最好的营销方式 //7

Think Different：就是要跟巨头反着干 //9

颠覆力来自侧翼 //11

第三章 | CHAPTER 3 企业创新要颠覆市场游戏规则 //13

创新就是草根逆袭高富帅 //13

微创新才是真正的创新 //15

放弃原来的，先清零再做产品 //17

第二篇 李彦宏：企业经营可以走直线

第一章 | CHAPTER 1 产品是企业的生存之道 //21

快速迭代是保持领先的捷径 //21

技术创新是产品提升的永动力 //23

打造不出航空母舰就组建远洋船队 //25

第二章 |
CHAPTER 2 | 视野广度决定企业高度 //27

一定要有向前看两年的眼光 //27

移动互联网时代需要平台化思维 //29

第三章 |
CHAPTER 3 | 有机管理塑造高执行力团队 //31

管理意味着找人才 //31

高举理想大旗，激励每一位员工 //33

危机管理：放弃，专注，创新 //34

第三篇 雷军：成功就是要颠覆世界

第一章 |
CHAPTER 1 | 把自己逼疯，把别人逼死 //39

高性价比是取胜之道 //39

做产品要真材实料不偷懒 //41

打造让用户尖叫的产品 //43

第二章 |
CHAPTER 2 | 用互联网思想武装自己 //45

小米的DNA就是互联网DNA //45

只在互联网上销售小米 //47

用“海底捞精神”做服务 //49

第三章 |
CHAPTER 3 | 企业发展需注重战略与战术 //51

“抢首发+期货模式”是小米模式 //51

“饥饿营销”是最合适的营销策略 //53

运营商是一个重要销售渠道 //55

第四章 | 小米有一天要走得更远 //58

把企业做好，再考虑IPO //58

进军中国台湾：不是卖手机，是考试 //60

小米是颠覆性创新的东西 //62

第四篇 马化腾：动荡的行业，要有变革的决心

第一章 | 始终把自己当成产品经理 //67

以产品经理的心态做产品 //67

把产品核心能力做到极致 //69

产品创造要以用户体验为依归 //71

第二章 | 互联网企业思维决定发展 //73

精品打造一刻都不能放松 //73

模仿并不丢人 //75

“稀缺性”是破解免费魔咒的武器 //77

第三章 | “灰度法则”促进企业发展显奇效 //79

容忍失败，适度浪费 //79

小步快跑，快速迭代 //81

自我进化，自我成长 //83

第四章 | “丛林法则”转向“天空法则” //85

互联网新时代更崇尚“天空法则” //85

共赢才能长远发展 //87

开放是态度，更是能力 //89

第五篇 马云：企业发展策略高于经营

第一章 | 优秀的商业模式往往是最简单的 //95

小就是美 //95

为虾米服务，放弃追逐鲸鱼 //96

看得清的模式不一定是最好的模式 //98

第二章 | 创新需要独特的角度 //99

项目独特才能吸引人 //99

创新要能创造实用价值 //101

怕犯错误，就不会有明天 //102

第三章 | 企业的成功在于团队的成功 //104

成功是整个团队带来的 //104

唐僧团队是天下最好的创业团队 //106

第六篇 贝索斯：移动互联网正变革着世界

第一章 | 用一万年的远见做企业 //111

花别人的钱建自己的网 //111

多元化投资百利而无一弊 //113

度过寒冬要“抱团取暖” //115

第二章 | 创新让企业焕发新的生机 //117

创新需要进行破坏性创造 //117

创新要有前瞻眼光和开放精神 //119

云服务是亚马逊的一粒种子 //121

第三章 | 管理要从长远角度出发 //123
CHAPTER 3

让团队成员成为企业主人 //123

逆向工作法：探索新技能并加以磨练 //125

第四章 | 公司崛起于优秀的企业文化 //127
CHAPTER 4

企业要找有特点的人才 //127

没有用的地方一分钱也不能浪费 //129

主人翁精神做事，核心价值观做人 //131

第七篇 陈年：互联网企业不需要条条框框

第一章 | VANCL 就是要胡做 //137
CHAPTER 1

不要为模式而模式 //137

凡客不可能做尽天下所有品类 //139

第二章 | 营销是对人性的理解 //141
CHAPTER 2

“凡客体”是源于自我表达 //141

“凡客达人”是移动互联时代的下一张牌 //143

微博营销：做到像朋友一样交流 //145

第三章 | 凡客要聚焦正能量 //147
CHAPTER 3

竞争者越多越好 //147

回到诚实 //149

挑战乃是常事，这就是正能量 //151

第八篇 陈欧：产品服务是核心，品牌塑造是关键

第一章 | 产品质量是核心 //155

宁愿进货不赚钱，也不为自己增加风险 //155

质量有保障就不怕打价格战 //157

第二章 | 提供令人满意的服务是保障 //159

电商做好服务才有市场 //159

创新式服务催生购买力 //161

微博、微信是提升服务质量的保证 //163

第三章 | 轻松、娱乐营销是关键 //165

聚美优品一直在做娱乐营销 //165

娱乐营销要做到创新 //167

线下体验让营销最具竞争力 //169

第九篇 于刚：以科技力破局，以革命力发展

第一章 | 技术促进电商的飞速发展 //173

技术是电商的核心竞争力 //173

一站式购物App最具竞争力 //174

多样化的购买方式可以增强竞争力 //176

第二章 | 勇于做第一个吃螃蟹的人 //178

创新左右着电商的命运 //178

抢占先机，才有竞争优势 //180

够时尚才能吸引时尚人 //182

第三章 | 规模、速度、求新是电商决胜之道 //184

电商需规模化生存 //184

决策速度比决策质量重要 //186

不革自己的命，别人就会革你的命 //188

第十篇 任正非：国际化是华为的终极目标

第一章 | 质量和服务是走出国门的根本 //193

忽略质量是自杀，或杀人 //193

客户是华为之魂 //195

以客户价值观为导向 //197

第二章 | 成长速度合理方可促进企业发展 //199

成长速度不合理企业会死亡 //199

让听得见炮声的人来决策 //201

第三章 | 向世界上第一流的公司看齐 //203

企业应该培养国际化的视野 //203

竞争中要坚持“深淘滩，低作堰” //205

靠“本地化战略”制胜 //207

第十一篇 陈天桥：企业经营必须全身心投入

第一章 | 竞争要不战而屈人之兵 //211

用户需要什么就来满足什么 //211

产品质量和企业运营是制胜的关键 //213

竞争是存在的，百花齐放是主流 //215

第二章 | 没有眼光发展就是空谈 //217

企业战略要不断突破 //217

没有危机意识，才是最大的危机 //219

第三章 | 盛大成功于管理 //221

盛大只用三种人 //221

像管理游戏一样管理公司 //223

盛大是文化企业 //225

第十二篇 傅盛：做好自我，才能走出去

第一章 | 产品要真正贴近用户的需求 //229

产品设计，要做到尽可能简单 //229

产品打造要注重“前置体验” //230

注重安全：高档的别墅公寓同样要装门 //232

第二章 | 管理三段论：目标简单 + 路径清楚 + 资源有效 //234

目标要简单到“极致” //234

要低头拉车，更要抬头看路 //236

投入有效资源 //237

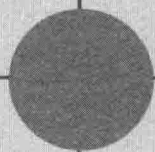
第三章 | 大公司可以常青，小公司也能成功突围 //239

自我攻击是大公司保持活力的重要手段 //239

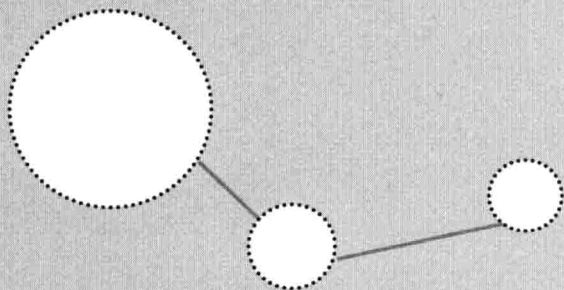
立体化竞争更具竞争优势 //240

每个成员都要具备互联网的结点能力 //242

01



第一篇 周鸿祎：先自我颠覆， 再来做新市场



第一章

用户至上是成功企业追求的理念

| 成功就是不断做出最酷的产品 |

我自己定义的成功就是不断做出创新的产品，做出最酷的产品，影响几千万人甚至更多人的生活和工作，我觉得这是我最享受的东西。

——摘自周鸿祎答记者问

在 360 的发展过程中，周鸿祎最注重产品，他一直都要求自己为用户制造出更多、更酷的产品。在周鸿祎看来，产品能够影响几千万人的生活是最让他享受的事情。周鸿祎把这一经营理念贯彻在产品打造的每一个环节，这也使得 360 能够在安全市场拔得头筹。

2005 年 9 月，周鸿祎创建了奇虎 360。当时，360 的主要业务是社区搜索。为了能够创造出最酷的产品，周鸿祎带领团队独创了 PeopleRank 搜索技术，这种搜索技术兼具了杀木马、防盗号、全免费、保护上网安全等功能，有效遏制了木马病毒。同时，这一技术还能够对论坛和博客中极具价值的内容进行有效抓取和识别，利于网民阅读。这一技术在当时是极酷的，受到了网民和互联网服务商的喜欢，奇虎网因此成为了网民休闲娱乐的主要平台。

之后，互联网上出现的各种恶意软件给互联网用户带来了很大的困扰，而当时能够有效遏制恶意软件的软件却相当匮乏。周鸿祎立刻瞄准这一方向，于 2006 年 7 月，推出了专业查杀恶意软件的“360 安全卫士”。这款软件拥有查杀木马、清理插件、