



李善友 著

# 产品型 社群

互联网思维的本质

# 产品型 社群

互联网思维的本质

李善友 著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

产品型社群 / 李善友著. — 北京: 机械工业出版社, 2015. 1  
ISBN 978-7-111-49079-1

I. ①产… 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 (2014) 第312521号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑: 张 娴 郑 婷 责任编辑: 侯振锋 解文涛

责任校对: 郑 婷 责任印制: 乔 宇

北京汇林印务有限公司印刷

2015年3月第1版·第1次印刷

170mm × 230mm · 15.5印张 · 4插页 · 141千字

标准书号: ISBN 978-7-111-49079-1

定价: 69.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线: (010) 88361066

读者购书热线: (010) 68326294

(010) 88379203

网络服务

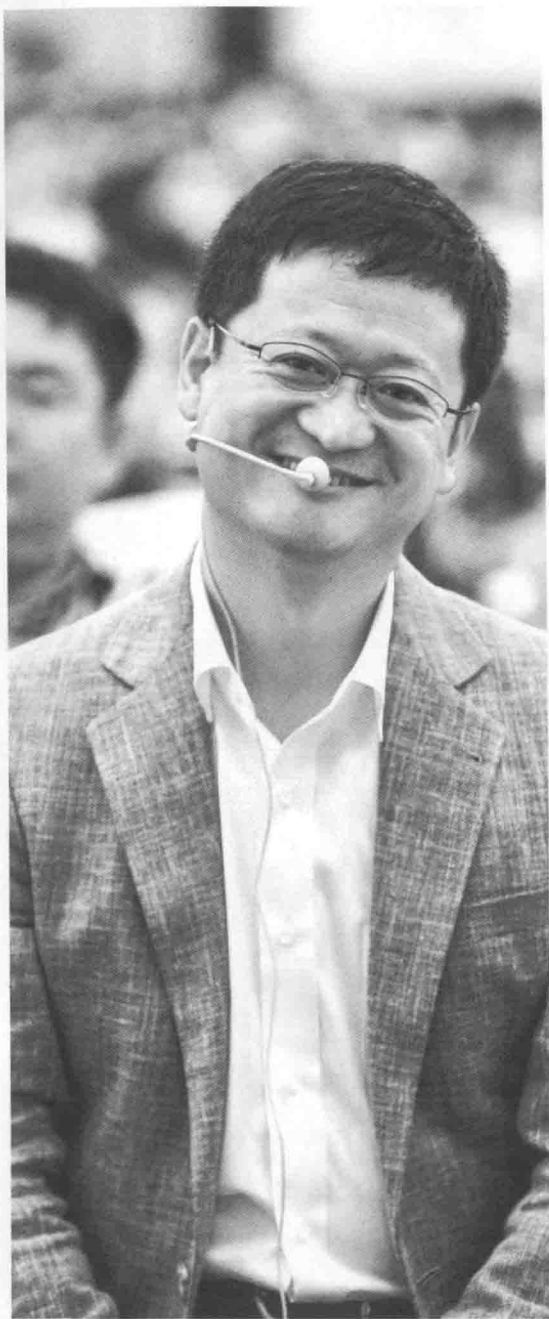
机工官网: [www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

机工官博: [weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

教育服务网: [www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

金书网: [www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

封面无防伪标均为盗版



---

有的人的作品是一尊无与伦比的雕像，  
用雕琢将大理石中的灵魂释放；

有的人的作品是一部耐人寻味的小说，  
用文字表达经得起平淡的流年；

有的人的作品是一部警示后人的语录，  
用毕生阐述“传道授业解惑”。

他的作品，其实是一场独角戏，  
他自己是编剧、是导演，也是演员；  
这是一场看似悲剧的喜剧，  
因为看似美好的结局，总是在颠覆和被颠覆。

这是一部要跑赢时间的作品，  
让互联网思维不只是一个流行词；  
这是一部要抛开空间的作品，  
让颠覆式创新不再是一个人的狂欢。

他是李善友，  
他说，他的课程就是他的作品，  
不求完美，但求极致。  
即便是独角戏，他仍会寄予生命的热忱：  
用哲学的挖掘机向自己的骨子开挖，  
用湿透的衬衫完成酣畅的表达。

李善友说，  
请你忽略他本人，只留下被他视作生命作品的这节课，  
希望这次让你继续深度体味将被摧毁的完美。

---



## 引言 互联网时代的生存方式：产品型社群

### 第一部分

### 两种思维之争

#### 01 思维是案例背后的 逻辑体系

015

你用手指月亮，你到底是看月亮，还是看手指头？任何案例、任何技巧、任何推导过程都只不过是这个“手指头”而已，我们希望引导大家看到的是“月亮”，是案例背后的逻辑体系，所以请大家千万不要计较案例里的是是非非。

#### 02 从10亿元赌局说起

016

互联网时代充满了不确定性。王石说：“你不是输给了互联网，是输给了不信互联网。”赢你的根本不是互联网企业或者技术，而是你是否相信有互联网思维。

#### 03 从小米模式看互联网思维

019

雷军说：“互联网是一种观念，互联网核心是‘七字诀’——专注、极致、口碑、快，用互联网思想做任何事都会事半功倍。”

## 第二部分

### 互联网思维之产品篇

今天，如果我们不能对这个时代有深刻的理解，就不能理解为什么产品是王道。颠覆，以产品为颠覆将成为今天这个时代的常态。

营销和产品，哪个更重要？  
技术和产品，哪个更重要？  
战略和产品，哪个更重要？  
颠覆，以产品为颠覆  
产品是怦然的“心动感”

产品=功能×情感，情感体验超过功能体验，产品进入审美主义时代的核心关键：极致、简洁和情怀。

审美与极致：把自己逼疯，把别人逼死  
审美与简洁：至繁归于至简  
审美与情怀：一切品牌都将人格化

04

降至一维，唯剩产品

029

05

产品的审美主义时代：  
极致、简洁和情怀

057

## 第三部分

### 互联网思维之社群篇

小米模式的核心是“小米社群”：别人先做硬件，小米先做软件；别人先做产品，小米先聚用户。

定位核心人群：寻找100个天使用户  
O2O社群运营：抢占意识空间的制高点

06

小米盈利的秘密——  
小米社群

120

参与感游戏：小米销售的是参与感

07  
社群商业模式（上）：  
中间成本为零，如何实现营收

135

如何实现零广告费、零库存、零渠道费的神话？当一个企业能够不需要广告费、库存和渠道费就能生存的时候，它转身去攻击那些需要这些东西才能生存的企业，这件事令人惊恐。

零广告费的营销神话

零库存的商业模式

零渠道费就在一截之间

降维化：中间成本为零

产品就是广告，社群就是渠道

08  
社群商业模式（下）：  
毛利率为零，如何实现盈利

195

如何在毛利率为零的情况下实现盈利？产品是入口，用户是资产，必须有价值链的递延，具备第二次、第三次打击能力。

降维化：毛利率为零

价值链递延，实现二次打击

手机是入口，用户是资产

新社群商业模式：用户估值是王道

## 第四部分

### 产品是入口，社群是商业模式

09  
互联网时代的二向箔

215

什么是互联网时代的二向箔？第一是产品，第二是社群，两者共同构成了互联网时代的二向箔。



社群势能=产品质量×连接系数。这是一个世界  
观的升级，或者换句话说，产品和社群之间  
可以互相转换，而我们具有传统思维的人只能  
从原子世界里来看产品，无法从比特世界里来  
看社群，理解不了这件事儿，你就只能从一个  
角度着手。

## 10 社群势能方程式

216

互联网时代，我们从商品为中心转为以用户为  
中心，从经营实物到经营用户。实物是手段，  
用户才是资产，人就是商业模式。

## 11 今天，人就是商业模式

223

我的互联思维“七字诀”——产品、社群、自  
组织，就像江湖里有武当派、有少林派一样，  
我们这个派别叫产品型社群，或者叫产品社群  
派。

## 12 互联网思维七字诀 ——产品、社群、自组织

231

### 附录 学员感言

李善友的异端学说与恐怖裂变（节选）

234

一生悬命，谨致匠心（节选）

240

# 产品型 社群

互联网思维的本质

李善友 著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

# 缘起



颠覆式创新研习社

李善友

这是一套可视频的互联网思维教材，所有的内容都来自颠覆式创新研习社的公开课。

颠覆式创新研习社是由中欧创业营 150 位同学共同发起的一个学习型组织。

为什么要做这样一件事？先说缘起，我这个人有毛病，我喜欢讲课！最开始在中欧创业营里讲课，后来我的学生说，“我听了你的课，但我的高管没听你的课，结果回去之后没法对话”，所以就开始慢慢给创业营同学的高管讲课，逐渐发展到越来越多的企业都希望能听到这样的课。因为能够系统、全面、深入地讲互联网思维的人很少，需求却非常大。所以同学们提议，为什么不把这件事情做得让更多人、更多企业都受益？这才有了今天的颠覆式创新研习社。

创新研习社所面对的是那些喜欢学习，对新生事物乐于去拥抱的人。这件事情回归到一个原点——对互联网时代的热爱，喜欢这个气味的人聚到一块儿来，不认同的人，不要过来。

创新研习社成员以一颗纯粹的心来做一件纯粹的事，也请大家把对这个社的期望回到最纯粹。研习社的核心产品，单点、极致的东西就是演讲，研习社的调调就是学习，我能承诺的是我的演讲每次都会更新，如果两三个月之后你听我的演讲，我没有更新的话，我向你道歉，这是我的承诺。



## 颠覆式创新研习社

颠覆式创新研习社是一个自发式的学习组织，希望能够充分发挥大家的智慧，所有组织工作由群主完成，没有任何商业性行为，研习社所有社内活动全部内容必须围绕着学习和践行。

关于这套教材，目前包括《颠覆式创新》、《产品型社群》、《互联网世界观》和龚焱教授的《精益创业方法论》。随着认知的层层深入，由外而内，其探究的是互联网时代一整套的生存法则、思维方式、世界观和创业方法论。如果你能理解，其实我是在做一道大的证明题——探索工商管理的边界，探索企业在移动互联网时代的操作系统，这也是创新研习社的立意所在。既然是探索，它一定是一个渐进的过程，所以教材也会随着课程不断迭代。互联网时代充满着不确定性，而应对不确定的唯一方式就是“变化”。

此外，这套教材创造了一种新的图书形式和阅读体验，将课程视频、PPT 和文字整合，读者通过扫描书内的二维码，就可以直接用手机观看演讲视频，充分体验移动互联网的颠覆式传播。

最后，很感谢大家为研习社贡献了自己的力量。颠覆式创新研习社一定会成为在互联网时代创业、创新领域最有深度的一个学习型社群！

## 引言 互联网时代的生存方式：产品型社群

### 第一部分

### 两种思维之争

#### 01 思维是案例背后的 逻辑体系

015

你用手指月亮，你到底是看月亮，还是看手指头？任何案例、任何技巧、任何推导过程都只不过是这个“手指头”而已，我们希望引导大家看到的是“月亮”，是案例背后的逻辑体系，所以请大家千万不要计较案例里的是是非非。

#### 02 从10亿元赌局说起

016

互联网时代充满了不确定性。王石说：“你不是输给了互联网，是输给了不信互联网。”赢你的根本不是互联网企业或者技术，而是你是否相信有互联网思维。

#### 03 从小米模式看互联网思维

019

雷军说：“互联网是一种观念，互联网核心是‘七字诀’——专注、极致、口碑、快，用互联网思想做任何事都会事半功倍。”

## 第二部分

### 互联网思维之产品篇

今天，如果我们不能对这个时代有深刻的理解，就不能理解为什么产品是王道。颠覆，以产品为颠覆将成为今天这个时代的常态。

营销和产品，哪个更重要？  
技术和产品，哪个更重要？  
战略和产品，哪个更重要？  
颠覆，以产品为颠覆  
产品是怦然的“心动感”

产品=功能×情感，情感体验超过功能体验，产品进入审美主义时代的核心关键：极致、简洁和情怀。

审美与极致：把自己逼疯，把别人逼死  
审美与简洁：至繁归于至简  
审美与情怀：一切品牌都将人格化

04

降至一维，唯剩产品

029

05

产品的审美主义时代：  
极致、简洁和情怀

057

## 第三部分

### 互联网思维之社群篇

小米模式的核心是“小米社群”：别人先做硬件，小米先做软件；别人先做产品，小米先聚用户。

定位核心人群：寻找100个天使用户  
O2O社群运营：抢占意识空间的制高点

06

小米盈利的秘密——  
小米社群

120

参与感游戏：小米销售的是参与感

07  
社群商业模式（上）：  
中间成本为零，如何实现营收

135

如何实现零广告费、零库存、零渠道费的神话？当一个企业能够不需要广告费、库存和渠道费就能生存的时候，它转身去攻击那些需要这些东西才能生存的企业，这件事令人惊恐。

零广告费的营销神话

零库存的商业模式

零渠道费就在一截之间

降维化：中间成本为零

产品就是广告，社群就是渠道

08  
社群商业模式（下）：  
毛利率为零，如何实现盈利

195

如何在毛利率为零的情况下实现盈利？产品是入口，用户是资产，必须有价值链的递延，具备第二次、第三次打击能力。

降维化：毛利率为零

价值链递延，实现二次打击

手机是入口，用户是资产

新社群商业模式：用户估值是王道

## 第四部分

### 产品是入口，社群是商业模式

09  
互联网时代的二向箔

215

什么是互联网时代的二向箔？第一是产品，第二是社群，两者共同构成了互联网时代的二向箔。

社群势能=产品质量×连接系数。这是一个世界  
观的升级，或者换句话说，产品和社群之间  
可以互相转换，而我们具有传统思维的人只能  
从原子世界里来看产品，无法从比特世界里来  
看社群，理解不了这件事儿，你就只能从一个  
角度着手。

## 10 社群势能方程式

216

互联网时代，我们从商品为中心转为以用户为  
中心，从经营实物到经营用户。实物是手段，  
用户才是资产，人就是商业模式。

## 11 今天，人就是商业模式

223

我的互联思维“七字诀”——产品、社群、自  
组织，就像江湖里有武当派、有少林派一样，  
我们这个派别叫产品型社群，或者叫产品社群  
派。

## 12 互联网思维七字诀 ——产品、社群、自组织

231

### 附录 学员感言

李善友的异端学说与恐怖裂变（节选）

234

一生悬命，谨致匠心（节选）

240



## 互联网时代的生存方式：产品型社群

伴随着移动互联网的急速发展，越来越多的人感受到互联网作为一个时代已经到来。未来，不会有互联网企业与传统企业之分，取而代之的，将是互联网思维与传统思维的较量与融合。借用科幻小说《三体》中的概念，用互联网思维来做离互联网最远的事情，就是在以“降维”的方式攻击低维文明，尚未动手，胜负已定。

在颠覆式创新理论中，核心概念是“价值网”，其三大特征是成本结构、性能属性和组织形式。在某一价值网中的企业都会遵循固有的成本结构，并以某种性能属性为最重要的价值判断。价值网一旦形成，就极难逃脱，人们以为是管理者在做决定，其实是由所处的价值网所决定。

企业所处的时代背景恰如一张无形的价值网，而互联网时代与工业时代在三大特征上都表现出深刻的差异，本书将从三大差异出发，推导出三条思维模式法则：

功能成为标配，情感成为强需；

中间成本趋零，二次打击盈利；

个人异端化，组织社群化。

并且在此基础上，总结出互联网时代的生存方式是“产品型社群”。

### 互联网思维之一：功能成为标配，情感成为强需

工业时代的价值网崇尚科学，然而，工业时代发展至今，我们发现科技进步的速