

人人皆可成为乔布斯

BIG ITEMS

大产品

超级世界市场：窃意、创意与生意

IT经理世界◎著



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING, LTD

BIG ITEMS 大产品

超级世界市场：窃意、创意与生意

IT 经理世界◎著



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING, LTD

图书在版编目 (CIP) 数据

大产品: 超级世界市场: 窃意、创意与生意 / IT经理世界著. — 南京: 江苏凤凰文艺出版社, 2014
ISBN 978-7-5399-7812-3

I. ①大… II. ①I… III. ①市场营销学 IV.
①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第244996号

书 名	大产品: 超级世界市场: 窃意、创意与生意
著 者	IT 经理世界
责任编辑	孙金荣
策划编辑	出版凤凰
特约编辑	杨涵丽
文字校对	孔智敏
封面设计	水玉银文化
版面设计	张颖颖
出版发行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏凤凰文艺出版社
出版社地址	南京市中央路165号, 邮编: 210009
出版社网址	http://www.jswenyi.com
经 销	凤凰出版传媒股份有限公司
印 刷	北京兆成印刷有限公司
开 本	700毫米×1000毫米 1/16
印 张	15
字 数	176千字
版 次	2014年11月第1版 2014年11月第1次印刷
标准书号	ISBN 978-7-5399-7812-3
定 价	38.00元

(江苏凤凰文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)

为什么是大产品

中国计算机世界出版服务公司总裁
《IT 经理世界》出版人、总编辑 黎争

当下这个时代无疑已经逐渐显露出一个非常明显的印记，那就是被越来越多的社会各界人士争相谈论的互联网思维。这个概念在近一年间持续升温，几乎成了整个 TMT 产业界，也是传统产业界人手一份的“红宝书”式话题。围绕于此的各种解读、各种是非争论、各种实战经验分享从未间断过，甚至产生了两个著名的对赌：王健林与马云、雷军与董明珠。

在这股引起广泛关注的思潮后面，需要思考和解读：这个时代究竟发生了什么？

在商业领域广泛应用 IT 始于 20 世纪 80 年代，一方面提供计算和办公工具，提升了办公效率；一方面提供基于供应链以 ERP（企业资源计划系统）为核心的管理软件，提高了企业生产、管理效率。从 80 年代到 2008 年以前 IT 基本上沿着以上两个方面在商业应用中深入发展。虽然 90 年代末期互联网迎来第一波发展浪潮，但在商业领域影响并不明显。

新转折大致产生于 2008 年，新一波 IT 和互联网技术与应用浪潮来袭，主要包括移动、社交、物联网、电子商务、云计算、大数据等。这是 IT 和互联网发展史上从未有过的盛况：如此大范围的创新浪潮、如此多的激情

与争论。同时也给传统商业领域的管理者带来了恐惧——怎样应对用所谓互联网思维武装起来的新一代进攻者。

商业发展史上好像也从未产生过如此泾渭分明的三个阵营，“进攻者”动不动就要颠覆谁；“防守者”且坚持且尝试；“中间者”的声音也在崛起：不要动不动就灭了谁，需要你中有我、我中有你。

不管什么样的阵营，不管有多少种声音，都需要拨开迷雾探索本质。《大产品》似乎恰恰就找到了一把钥匙，可以从一个层面对正在发生的当下以及未来进行解读。

如果说2008年以前IT和互联网主要改变办公和管理方式“软”层面的话，而这波发展浪潮触及了商业“硬”层面，那就是产品——商业的本质与核心。这才是“进攻者”真正的大机会所在，也是传统商业领域管理者恐惧的核心所在。

“硬”改变正从两个层面发生。一个层面是IT和互联网直接植入到产品里去，使得产品本身变成智能产品，可以时时在线，内涵和外延都发生巨大的变化，原本相对孤立和静态的产品得以变大。特斯拉使智能汽车变成现实，智能穿戴设备在带来一批新产品的同时，也改变了手表、医疗等传统产品。这一切不只发生在消费领域，机床、医疗设备也可以变成智能的，甚至一座办公大楼也可以智能化。也许用不了多久，我们将生活在智能产品的包围中，甚至我们自身也会是其中一员。新一代芯片与通信技术的突破，以及移动互联网、物联网应用技术的发展，使得科幻成为现实。

另一层面是产品与消费者的关系发生了巨大变化。虽然有人质疑小米过度营销，但小米确实带来了产品与消费者关系的全新变化。

小米的消费者可以参与产品的创意、生产、评测、传播、购买、服务等各个环节，而不是等着产品出现在零售终端才开始接触它。正是这种被小米总结为“参与感”的关系成就了现在的小米，并给中国智能手机制造业带来了冲击。消费者通过互联网全方位参与产品的全生命周期，甚至产品可以随着消费者共同生长，这种更为密切、复杂的新型互动参与关系，使得产品变“大”。

移动互联网的发展使得消费者可以不受时空限制时时在线，而且流量成本在一个固定范围内增加值为零，消费者在线交互的成本大为降低；社交网络的发展，消费者从被动的信息接收者变成了信息的制造者和意见的表达者；消费者对产品表达的链式传播可以影响更广泛的消费者，话语权从未如此强大；电子商务的发展使得消费者可以在线实现产品的购买，从而实现在线参与产品全周期的闭环；云计算为企业与消费者这种海量的新型复杂互动关系提供了强大的计算能力和灵活的应用能力，避免了崩溃和杂乱无章情况的出现；大数据使得这些海量的互动行为被得以分析和加以利用，使每一个消费者都可能得到关注和服务。

大产品时代的来临，大大改变了企业与IT、互联网创新的关系。在原有的架构中，CIO是企业IT创新的主要推动者和执行者。而现在，产品研发的管理者是时候考虑在产品研发部门配备智能工程师了，并且要学会走出实验室适当地与消费者互动，让他们参与到产品的研发中来。而负责营销的管理者将不得不考虑电子商务的选择，建立起新的营销方式。CMO挑战也不小，如何在互联网世界里进行推广与品牌建设也是新命题。当主要管理者都不得不面对IT和互联网变革的时候，CEO当然难以置身事外。

大产品时代，管理者全方位面对和参与IT、互联网变革的时代来临了。

关于大产品更详细的内涵，大产品将带来什么新思维，大产品如何具有强大的破坏力和创新力，以及怎样创造一个大产品，正是本书要深入展开的核心内容。分析现状，并预测趋势，兼谈实践意味极强的操作手段，其实也是这本书最大的价值所在。

如果你认同大产品时代的来临，无论你身处互联网阵营还是所谓的传统商业阵营，或者你还不能划归哪个阵营，只是一个想冲向战场的光脚的创业者，你需要做的就是：一层层剥去互联网思维裹挟下的那些恐慌、盲从、急躁和犹豫，静下心来，认真地做一个“大产品”吧！

《IT 经理世界》编辑部的全体同人曾于 2014 年 5 月 5 日刊出了一期近 30 页篇幅的封面报道，当时的封面标题就叫《大产品》，这也是这本书的起点和基础。感谢《IT 经理世界》杂志的执行总编陈琼以及资深记者李薇、贺文、郑悦、董莉在本书成稿过程中所付出的努力和汗水，还有《IT 经理世界》多年的老朋友、不离不弃的专栏作家、美国堪萨斯城密苏里大学创新与创业系助理教授孙黎先生，也为本书提供了非常巨大以及必要的帮助。正如陈琼在本书完稿后发给我的邮件中所说的一句话：“这本书肯定会在我们大家的人生里留下些印记。”

BIG ITEMS 推荐序二
SUPER GLOBAL MARKET:
COPYCAT, CREATIVITY, AND BUSINESS

下一个大产品，机会在中国

微软亚太研发集团首席技术官
微软（亚洲）互联网工程院院长 王永东博士

在这个时代，我们工作与生活的点点滴滴，已经无法与互联网脱离关系。随着更多应用场景的连接，以及更领先体验方式的创新，互联网对诸多行业产生了巨大的冲击。搜索、大数据及其与人工智能的交叉领域将是探索的重点之一。在技术的交叉与充分融合之后，“移动为先，云为先”将会是未来互联网的主流发展趋势。

然而我们依然在不断思考与摸索，下一个大产品会在哪里诞生？对此，我的答案是——中国。

为什么我会产生这样的想法？这是因为互联网在中国的发展速度实在太令人激动了。无论是用户需求、市场规模、技术创新还是应用数量，中国已经与美国并驾齐驱，成为全球的领军市场之一。中国用户需求的多样性，中国互联网环境的复杂程度，都是其他国家所无法企及的。这里有空前的挑战，这里自然会有空前的产品诞生。作为一名华人，我对此感到深深地自豪。

我很荣幸能够成为《大产品》的早期读者，提前拜读这部作品。正如我所理解的，下一个大产品，机会在中国。这本书从大产品这个看似狭义的角度出发，为我们呈现了互联网时代商业图景的全貌，而这个面貌不仅是当下

我们需要认清的，更是未来很长一段时间里我们都必须去面对的——并不是只有那些从事产品研发、制造和营销的人需要这本书，因为它所揭示的某些规律，几乎是所有需要在互联网时代生存的人都必须要了解的。

当然，如何能够让下一个大产品诞生在中国，这是另外一个值得寻味的问题。我非常认同书中所倡导的，也正是我在微软（亚洲）互联网工程院一直强调的：“做产品不要过度优化。”

我认为它同样适用于大产品的开发。所谓“过度优化”，是指在产品开发前期，投入过量资源做市场调研、需求分析和技术论证，之后又花很长时间去不断优化完善这个产品，尽量让它在发布时看起来完美——而且往往只是工程师或产品经理眼里的完美，一旦这个产品在市场中被证明不受欢迎，那么后果可想而知。眼下，显然一种更好的做法已经产生。那就是在产品研发初期就让用户参与进来，然后根据用户的反馈快速迭代，与用户一起创造更加接近完美的产品。与其极力满足用户的需求，倒不如让用户成为产品开发过程中的一分子，这样真正让产品能够赢得市场。

我强烈推荐每一位互联网产品经理，乃至每一位做产品、做商业的人都要看一看这本《大产品》。我认为参与这本书创作的《IT 经理世界》的作者们是值得尊敬的观察家。他们长期处于自己所关注的商业领域的最前沿，见证着这些领域的发展，与这些领域中的佼佼者不断沟通。我们每一个人都应当这样，不断观察，不断思考，不仅要了解创新领域兴衰变化的规律，甚至可以大胆地预测这些领域未来的走向。

《大产品》是集体智慧的结晶。因此，我们才有机会通过大量翔实且具有代表性的案例，从不同领域和不同的角度来审视我们置身其中的这个大时代，共同期盼下一个大产品在中國的诞生。

BIG ITEMS
SUPER GLOBAL MARKET: COPY CAT,
CREATIVITY, AND BUSINESS

▼
目录

推荐序一 为什么是大产品 / I

推荐序二 下一个大产品，机会在中国 / V

引言^[001] **从大数据到大产品**

在本世纪第二个十年的门口，空气里的的确确弥漫着一些奇妙的味道——新旧之交，技术嬗变，厚积薄发。我们对产品的传统认知、那些老产品经理们的经验、传统消费电子产品界的面貌，即将迎来怎样的暴风骤雨？

大数据的摧毁力 / 005

人类创造力的加速度 / 012

技术民主化 / 016

第一章^[019] **什么是大产品**

在当今商业环境里，创造一件新产品的技术门槛已经变得越来越低，与此同时，在某个具体的细分市场里，不同的产品之间，差异性也变得越来越小。产品要存活，最

简单直接、最顺理成章的应对之策就是：升级换代。因此你必须知道大产品的秘密。

全新的产品路线图 / 020

小米和特斯拉的玩法 / 025

乔布斯的门徒 / 033

专属感从何而来 / 038

体验式营销的诀窍 / 046

虚拟的工厂直营店 / 052

生态比产品重要 / 058

第二章 | 063 | 大产品思维

如何在大爆炸颠覆的狂风吹来之前做好准备呢？如何主动迎接这一“大变局”？如何在小规模团队与较小的投入下，更快地开发出产品，快速抢占市场？大产品思维正在重塑产业市场的新格局，其本质是一种高效、并行、全局的开发方法。

爆发力增长带来的奇点 / 064

迭代——奇点生存战略 / 070

迭代开发的大产品思维 / 076

大产品的创新组织 / 084

大产品的组织原则 / 088

第三章 | 103 | 怎样创造一个产品

大产品时代，是一个“小步快跑”的时代。活在这种时代的企业，一方面要比竞争对手快，另一方面要比用户快，你只要稍微比他快一点儿，永远超越他的预期，你就有机会。换言之，企业必须具备“快速刷新”的能力，自我解构，且自我重建。

千万人的研发盛宴——人人都是开发者 / 104

玩转代工产业链——整合高手是怎样诞生的 / 113

精准社会化营销——饥饿感从何而来 / 120

自主渠道的能量——被放大的产品控制力 / 129

生于社交网络——依靠它而不仅仅是拥抱它 / 135

第四章 | 143 | 大产品的破坏力

“迎接大爆炸战略的全新规则绝非胆小者游戏。这需要倾力投入、远见卓识以及强大的组织架构。”腾讯、联想、苏宁、新东方、招商银行、广发基金……一大批企业正在努力适应大产品时代的各种改变，抵御大产品的破坏力，并积极热情地拥抱大产品时代。

“异数”微信 / 144

以“余额”之名 / 154

“彪悍”的互联网金融 / 163

苏宁“互联网化”险途 / 172

电信运营商的焦虑 / 183

被推倒的教育围墙 / 193

联想“逆生长” / 203

第五章 | 213 | 大产品时代

对于最普通的消费者而言，“大产品时代”无疑是最好的时代，超载的信息、“横行”的智能设备、无穷无尽的新应用、目不暇接的多元化娱乐内容……但不幸的是，这样的“丰饶”必然伴生着相应的颠覆，对于传统的创新者、那些既得利益者，这又是最坏的时代，他们不得不日复一日地面临创新者的窘境，甚至灾难。

拥抱大产品时代 / 214

产品经理的涅槃 / 218

从技术竞争到生态竞争 / 222

BIG ITEMS

SUPER GLOBAL MARKET: COPYCAT,
CREATIVITY, AND BUSINESS

▼
引言

从大数据到大产品

在本世纪第二个十年的门口，空气里的的确确弥漫着一些奇妙的味道——新旧之交，技术嬗变，厚积薄发。我们对产品的传统认知、那些老产品经理们的经验、传统消费电子产品界的面貌，即将迎来怎样的暴风骤雨？

“只要站在风口，猪也能飞起来。”自从雷军在他的微博上把这句话贴出来，风口和猪瞬间走红。

雷军说这句话的由头是他 40 岁那年，参加了一个小圈子聚会，也不知道是哪一幅场景或者某一句话的刺激，突然就有了感悟：“我领悟到，人是不能推着石头往山上走的，这样会很累，而且会被山上随时滚落的石头给打下去。要做的是，先爬到山顶，随便踢块石头下去。”

顺势而为，听起来相当容易。但又有几个人真能做到，真能做好？“顺”，相对简单，难的是“势”和“为”。

现在，回到 2010 年，去找一找“势”和“为”的蛛丝马迹。当时还真的发生了几件看似很小却意义重大的事情。在相当大的程度上，这几件事决定了包括雷军在内的很多当下的“大明星”的命运，甚至引领了一个新时代的来临——“大产品”横行的时代。

2010 年 4 月 6 日，雷军终于下了个决心。他对苹果软件、硬件、服务一体的垂直整合模式着迷已久，他觉得是时候把一个“铁人三项”的公司推到台前了。在北京中关村的银谷大厦里，小米公司成立，自诞生起，这

家公司用的就是纯正的软件、硬件、服务一体化垂直整合路数，并且还把互联网的那套做法彻底融入了手机工业。但问题的关键是，雷军怎么知道“是时候”的？

2010年6月29日，新一代硅谷狂人埃隆·马斯克终于将他的特斯拉汽车公司带到了纳斯达克的聚光灯下。这一天是特斯拉公司成立7年以来最重要的一天。其实，就像埃隆·马斯克创建的另一家更梦幻的公司——生产制造小型运载火箭产品的SpaceX（航天探索技术公司）一样，特斯拉的发展道路也并非一帆风顺，但即使是在最困难的时期，埃隆·马斯克仍然坚持着“做全世界最好的汽车”的初心。上市没几天，特斯拉挖来了苹果的零售店副总裁乔治·布兰肯西普负责其零售战略，乔治是苹果体验店的主要策划人，被业界视为“从根本上改变了电子产品的消费方式”的人，也正是这个人，用了不到两年时间，就把特斯拉本就非常擅长的圈子口碑营销，进行了全球范围内的大面积复制。但问题的关键是，埃隆·马斯克是凭什么坚持初心的？

2010年8月12日，乐视网董事长贾跃亭在深圳证券交易所敲响了开市钟，乐视网登陆创业板，并成为中国A股市场上的首家网络视频公司。这成为贾跃亭后来所做的“平台+内容+终端+应用”四环相扣的电视全产业链布局中至关重要的一步。自那之后，贾跃亭开始四面出击，频繁落子，乐视集团的纵向产业链布局，包括了视频网站乐视网、影视发行和投资公司乐视影业、红酒电商网酒网、终端乐视盒子和乐视电视以及其他通信设备等，现在又新增加了乐视农业。每一步棋似乎都只是闲子，却总能以颠覆者姿态登场，贾跃亭是靠什么做出选择的？

表面看，这是以小米、特斯拉、乐视为代表的“大产品”公司以及公

司创始人的成功，但幕后推手却另有其人。我们将在后面的章节中从不同角度逐一展开讨论这些“大产品”以及“大产品”公司的奥妙。

从上面三个例子中，至少可以发现一个事实：在本世纪的第二个十年的门口，空气里的的确确弥漫着一些奇妙的味道——新旧之交，技术嬗变，厚积薄发。人们对产品的传统认知、那些老产品经理们的经验、传统消费电子产品界的面貌，即将迎来一轮暴风骤雨般的“侵袭”。

促成这种局面的第一要素，就是大数据。