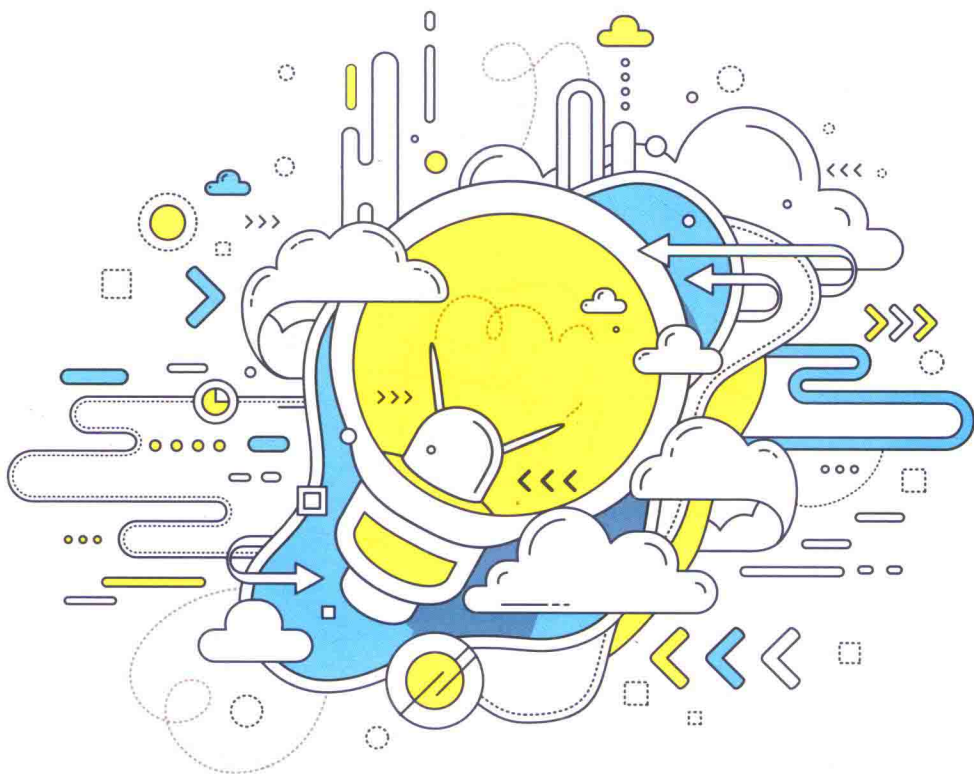


微创新

互联网时代中小企业经营之道

林汶奎◎著



解构中小企业转型关键 揭密互联时代经营核心

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

微创新

互联网时代中小企业经营之道

林汶奎◎著

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目（CIP）数据

微创新：互联网时代中小企业经营之道 / 林汶奎著. —广州：广东经济出版社，2017. 11

ISBN 978-7-5454-4149-9

I. ①微… II. ①林… III. ①互联网络—应用—中小企业—企业经营管理
IV. ①F276.3-39

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第 239744 号

出版	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼）
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京盛兰兄弟印刷装订有限公司（北京市大兴区黄鹂路西临 89 号）
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	14.5
字数	165 000
版次	2017 年 11 月第 1 版
印次	2017 年 11 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-4149-9
定价	48.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

创新型社会在互联网时代不只是一个口号。人类创造知识和财富的能力，从来没有像今天这样强大。瞬息万变的互联网经济经常颠覆我们的传统观念，甚至基本常识。

两个看似毫不相干的行业，居然可以组成跨界联盟。例如，卖电器的苏宁与卖生鲜的獐子岛共建O2O体验店。

不少高端大气上档次的互联网公司，居然会调转方向，从被人们视为已经被时代所淘汰的传统行业中寻找新的经济增长点。例如，当当网为了打造自己的羊绒衫品牌，投资圈地养羊。

许多被互联网浪潮冲击得七零八落的传统公司，不管是主动也好、被动也罢，都在积极拥抱电子商务，开辟自己在互联网平台上的新战线。

互联网时代催生互联网经济，互联网经济丰富了互联网实践，互联网实践升华为互联网思维。关于互联网思维的内涵，目前还没有一个权威的定义，但其最基本的精神是“一切以用户为中心”。在这个中心思想指导下，每一个企业都在探索适合自己的生存之道，通过种种微创新来实现求变图存的宏伟目标。

什么是微创新？

微创新不是那种科技革命爆发式的大创新，旷日持

久。它很“细微”，创新产生的周期不长；它很“新”，在某些方面不走寻常路，让人们有种“羊毛长在猪身上”的错觉。但无论怎样，微创新是互联网思维发展的产物。

互联网思维划分为许多类思维方式，但归根结底，都是“一切以用户为中心”理念的延伸。微创新正是一种以改善用户体验为根本出发点的应用型创新。

微创新的“微”有三层含义：一是微小刚需，二是微小聚焦，三是微小迭代。

满足用户体验就是微创新的刚性需求。在微创新领域，没有什么比用户体验与用户需求更重要。企业只有准确地找出用户体验有什么违和的地方（即金错刀先生所说的“痛点”），才能努力去想办法改善它。当“痛点”被解决之后，用户体验的满意度上去了，消费者就会很高兴地转化为企业的忠实用户。

全部注意力聚焦于用户，是微创新最基本的特征之一，也是互联网专注思维的体现。专注于用户最需要的东西，专心致志地打造一个超出用户预期、甚至让他们尖叫的明星品牌。删繁就简，成就经典，是互联网经济的特色。如今生活节奏很快，消费者的时间很紧张，精力也有限，简明而便捷的东西，才能让他们使用得顺手舒心。如果产品研发者沉迷于不断增加产品的功能与应用，不仅浪费时间、精力、资金，也会让用户对那些不太经常能用上的功能与应用感到厌烦。简约之美，从未像今天这样重要。而微创新恰恰需要的就是把世界变得越来越简约便捷。

互联网思维和互联网经济一样，不断追求快速迭代。这也是微创新时代带给所有企业的压力与驱动力。

微创新往往聚焦于某个细节，然后持续针对发力，不断更新迭代。快速研发，快速修改，快速推广，快速反馈，快速试错，快速纠正……这个日新月异的世界发展得实在太快，但也实在慢不下来。因为，随着越来越多的微创新问世，谁也说不准明天又会发生

什么。谁能想到一个小小的技术创新或者商业模式创新，就能打垮一个传统行业呢？想减少用户的吐槽，企业就要快速优质服务；想比竞争对手领先，企业必须让自己的发展更快。唯有如此，企业才有可能获得更多的生存机会，而不被连根摧毁。

微创新的威力好比是一针捅破天。一个微创新可能会制造出令人生畏的蝴蝶效应，引发一连串微创新累积而成的市场风暴！说一千道一万，微创新最重要的定律主要有以下两条：

其一，从用户的细微需求着眼，一切以用户需求为着眼点，既要看到他们的当前需求，又要善于挖掘他们的潜在需求。

其二，快速创新，在不断试错的过程中完善产品与服务，同时在不断的创造过程中，逐渐将微创新成果积累成一个体系，推动企业组织的全面升级进化。

然而，单纯的技术优势并不意味着企业一定能在技术应用或者商业模式上做出微创新，最关键的还是企业上下要牢牢树立互联网思维。

如前所述，“一切以用户为中心”的思维模式，是企业进行微创新的根本，甚至可以说，当今企业的核心竞争力主要体现在能否为用户提供爽到极致的体验上。对于日益挑剔的用户而言，检验企业微创新是否成功的唯一标准就是——用户体验够不够爽？不爽的问题（痛点）能否及时解决？

因此，企业的微创新应当让产品与服务变成一个有机生命体，从用户最关心的细节入手一点一点改善。这是一个商业模式社会化的时代，加大技术创新与商业模式创新力度，积极建设自己的商业生态圈，是所有成功企业殊途同归的归宿。那些不重视微创新的企业，注定会在互联网经济中碰壁。

目 录

前 言 /001

第一章

连接一切，人人都是自媒体： 互联网思维下的信息模式

互联网服务：从个性化到人性化 /003

网尽天下，直到世界的另一头 /006

互联网思维下的信息开放与共享 /010

利用互联网思维将媒体社会化 /014

互联网思维使得信息多向、互动、精准 /017

第二章

用户至上，爽到极致的体验： 互联网思维下的服务模式

增值服务就是“既是做生意，更是做人情” /025

互联网思维下的用户体验，从细节开始 /029

体验至上，让共享无处不在 /033

互联网思维下的产品和服务是一个有机生命体 /035

客户需求为产品体验提供了用户基础 /039

第三章

大道至简，专注成就未来：
互联网思维下的品牌模式

得道多助，网聚人的力量进行口碑传播 /045

专注，定位明星品牌 /049

简约而不简单，互联网时代的品牌战略 /052

电子商务，品牌的命脉 /057

左手传统、右手互联才能制胜 /061

第四章

唯快不破，以用户为中心：
互联网思维下的配送模式

手机扫一扫，一切都搞定 /067

运用互联网思维不断提升用户体验 /069

持续微创新，不走寻常路 /072

抢滩互联网，升级服务质量 /076

清晰“坐标”，自由与用户沟通 /080

第五章

强者恒强，构建多方共赢：
互联网思维下的商业模式

社会化商业时代，用户以网的形式存在 /085

打造多方共赢的生态圈 /088

在平的世界里竞争，以用户的心为心	/092
技术创新 + 商业模式创新威力更大	/095
不精通微小，就不能洞悉全局	/098

第六章 驱动物联，让用户主动掏腰包： 互联网思维下的消费模式

天然“精准”营销的生意经	/103
让你的用户心甘情愿为你做贡献	/105
把握用户核心需求	/109
生生不息，让交易永不停歇	/111
以用户为本，将零售数据化	/115

第七章 聚沙成塔，“更少”如何变“更多”： 互联网思维下的众筹模式

低门槛与高收益的双重诱惑	/121
众筹模式的发展机遇	/124
梦想众筹：互联网为普通人打造的圆梦阶梯	/128
众筹在中国是大机遇下的大挑战	/133

第八章

顺势而生，更要借势而动： 互联网思维下的支付模式

- 创造低交易成本、高交易效率 /141
- 银行可缺席的电子支付 /144
- 支付手段和业务领域不断融合拓展 /147
- 微信支付：客户的钱包在这里 /149
- 向移动支付模式迁移 /152

第九章

网络为体，群峰颠覆金字塔： 互联网思维下的管理模式

- 推倒金字塔，平铺成“网” /157
- 成功启示：企业管理上的不断微变革 /160
- 开放、协作、分享 /163
- 不变的只有变化 /167

第十章

传统为体，将渠道数字化： 互联网思维下的推广模式

- 用户参与，产品推广的“逆袭” /173
- 善用现有平台，迅速“圈钱” /176
- 产品自带了媒体属性 /178

网络推广是一场伏击战 /181

微力无边，让用户替你说话 /185

第十一章

永续创新，物联网如何买卖： 互联网思维下的营销模式

针对个性化用户做精准营销 /191

给传统营销插上数字化的翅膀 /194

“码”到成功，这几招了不得 /197

移动物联，下一个十年谁与争锋 /199

不断地接力，以用户为导向的营销 /203

第十二章

微交矩阵，实现迅速互动： 互联网思维下的社交模式

无“信”不立，信不信我就是你附近的人 /209

自由度：迅速与好友互动 /212

让信息在关系链中流动离不开互联网思维 /214

实现高效互动，腾讯微博的微创新 /217

第一章

连接一切，人人都是自媒体：
互联网思维下的信息模式

在互联网经济时代，世界上的一切几乎都被网罗到了互联网当中。虚拟的数字世界与线下的真实世界，变得越来越一体化。互联网实现了人们梦寐以求的信息开放与共享，也让每一位互联网用户都变成了一个小小的自媒体。随着互联网平台的不断发展，信息的传播方式也发生了极大的改变。信息不再是单向传递，而是变成了双向、甚至多向传递。这使得互联网中各个自媒体（用户）之间的互动越来越频繁，从而逐渐演化为形形色色的社交化媒体。

互联网环境的变化，不仅改变了用户的日常生活，也促使各种不同行业的企业进行自我革新。

在互联网时代，信息是多向传播的，互动性强，且越来越精准，再加上云计算等大数据工具的出现，企业可以掌握大规模精细的个性化用户信息。信息模式的改变让互联网时代的服务也从个性化向人性化发展。企业不仅仅要满足个性化用户浮于表面的现实需求，还要通过互联网技术挖掘他们更深层次的潜在需求。唯有如此，企业才能把更多发散的自媒体吸收变成自己的用户资源。

互联网服务：从个性化到人性化

要点提示：随着互联网经济的不断发展，企业可以为客户整理出更加全面、翔实、准确的个性化数据，并为其提供更为人性化的增值服务。这是对互联网经济“以人为本”精神的最佳体现。

在互联网经济正式成型之前，大部分企业采用的都是标准化服务。标准化服务用的是整齐划一的服务标准与流程，让所有的消费者都能体验到一视同仁的服务水平。这种服务模式的主要优点是大大降低了企业在采购、员工培训、服务等方面的成本。

然而，随着产品与服务的不断丰富，消费者的选择范围也越来越广，需求不断趋于个性化与多元化。一刀切模式的标准化服务已经不能给消费者带来符合其偏好习惯的体验。

换言之，大部分消费者的个性化需求都被企业按照统一标准而忽略掉了。这就是为什么那些继续谨守标准化服务模式的企业会发现自己的客户在渐渐流失的重要原因。

个性化的服务无疑要支付更多的管理成本，个性化程度越高的企业，需要在服务上投入的资源也会更多。在缺乏技术条件支持的过去，个性化服务是一种理念先进却又费力不讨好的运营模式。而随着互联网经济的发展，千人千面的个性化服务已经具备了施展拳脚的条件。大数据技术的出现，甚至可以让企业在个性化服务的基础上进一步为每个客户提供量身定制的人性化服务。

三只松鼠电子商务公司能在短短两年内迅速成为坚果零售业的领军企业，一靠品牌推广，二靠个性化精准营销与人性化服务。这

些策略都是利用大数据分析来落实的。

企业从采集到的数据中生成各个产品在不同地区的销售情况信息，同时分析用户的反馈意见，从而判断该在哪些地区推荐哪些产品，继而针对不同地区消费者的特点来调整该地区产品首页推荐。与此同时，三只松鼠还会对消费者进行精细分类，为产品贴上个性化标签，设计针对该消费群体的人性化服务。

例如，企业在大数据中发现某消费者总是为自己的太太购买零食，于是将其列入爱妻型客户，首页推荐的产品主要是女性喜爱的零食。三只松鼠的人性化服务不仅止步于此，客服人员还会以“松鼠星人”的语气替该客户给其老婆写一封信，放入配送包裹中。

从个性化服务到人性化服务，是互联网经济发展的必然结果。由于有了大数据技术的支持，企业可以不必担心令人生畏的成本问题。

在标准化服务为王的时代，企业与消费者之间存在一个难以撼动的信息壁垒。尽管一千个人有一千种喜好是生活常识，但企业难以确知自己的客户到底有哪些个性化的消费习惯。小企业也许可以分出精力仔细整理有限的客户资源，但大企业的客户数量多、样本多，难以一一照应到位。所以说，一个企业真正的技术瓶颈是如何以最小的代价采集到尽可能多且详细精确的客户数据。此外，如何从这些海量数据中挖掘出数据的相关性，勾勒出客户的消费行为模式，也是一个技术难点。

这些曾经的技术方面阻碍随着互联网经济的发展已经得以解决。企业可以借助大数据平台来实时获得客户的在线记录，记录各种数据，并有针对性地制定出合适的个性化订制服务方案。新型的人性化服务不仅能让消费者获得更个性化的产品及服务，也能让企业缩短产品设计、生产运输及推广销售的运营周期，提高效率，增加效益。

三只松鼠就是通过这种办法来实现飞速发展的，其人性化服务在同行业中达到了领先水平。

尽管有大数据等技术条件支持，但许多企业依然没能实现标准化服务向个性化服务的转变，更不用说更加细心体贴的人性化服务了。之所以会产生这种情况，是因为那些企业缺乏互联网思维与大数据意识。

据统计，有 95% 的企业缺乏从大数据中寻找商机的意识，有 39% 的营销人员认为，企业不可能利用数据分析来准确预测出消费者的需求。

由此可见，问题并非是没有大数据平台，也不是大数据分析工具不完善，而是企业上下缺乏大数据意识，从而让海量的客户数据被空置，造成了相当严重的数据浪费。

与其说是个性化服务难以执行，不如说是企业根本没有充分利用大数据；与其说是人性化服务难落地，不如说是企业还没有领悟一切以用户为中心的互联网思维的核心。

在互联网经济迅猛增长的今天，这种滞后于时代前进步伐的发展模式将影响企业未来的前途。若是想为广大消费者提供充满人情味的个性化精准服务，企业就必须在以下两个方面下足功夫：

其一，借助大数据来充分挖掘客户的个性需求。

其二，在此基础上设计出“一对一”的切合客户个性需求特点的人性化服务。

人性化服务策略的落实主要分为以下四个步骤：

首先，从各个渠道采集海量的基础数据。

没有足够规模的数据就不是大数据。大数据如同互联网经济中的金矿，其含金量的高低决定了企业可以从中冶炼出多少黄金。大数据的数量够不够多，数据结构是否多样化、合理化，将决定企业能否用好大数据。

其次，从海量数据中提取核心数据。

这项工作通常由企业建立的大数据中心来完成。有些中小企业不具备建设大数据中心的能力，在这种情况下，企业可以选择与第

三方大数据服务公司合作。具体采取哪种方式，则需要根据企业自身情况来权衡。

第三，根据数据分析结果来设计人性化服务方案。

互联网经济的人性化服务，采用的是一种以数据驱动商业运营的模式。当大数据被挖掘出来后，企业应当利用分析结果来细分市场，设计个性化的营销服务方案。前述缺乏互联网思维的企业，恰恰是在这个环节上有所欠缺，空有大数据，而不能对其充分利用。

第四，不断改善各种人性化的客户服务模型。

当人性化服务方案执行之后，企业也自动进入到了一个新的循环当中。互联网经济中的客户需求总是处于动态变化状态中，这就要求企业必须重视数据的更新升级，不能存在一劳永逸的麻痹思想。不断收集数据，不断挖掘需求，不断完善人性化服务，这才是互联网服务的真谛。

互联网是个变化很快的行业，竞争非常激烈。12年来，我最深刻的体会是，腾讯从来没有哪一天可以高枕无忧，我们每天都如履薄冰，始终担心某个疏漏随时会给我们致命一击，始终担心用户会抛弃我们。因此，我们一直奉行的信条是“一切以用户价值为依归”。我认为，这是腾讯能够一路走来发展壮大的原因，也是互联网经济的核心要素之一。

——马化腾

网尽天下，直到世界的另一头

要点提示：互联网构筑了一个虚拟的数字世界，让整个地球突破了地理与国界的阻隔，连成了一个整体。互联网经济不