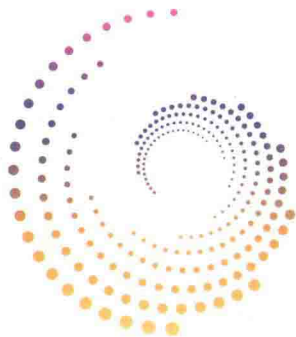


互联网思维

商业颠覆与重构

陈光锋◎编著



INTERNET
THINKING



机械工业出版社
China Machine Press

INTERNET THINKING | 互联网思维 |
商业颠覆与重构

陈光锋◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网思维：商业颠覆与重构 / 陈光锋编著. —北京：机械工业出版社，2014.1（2014.3 重印）

ISBN 978-7-111-45551-6

I. 互… II. 陈… III. 互联网络—应用—企业管理—研究 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 012025 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

本书是国内首本系统论述互联网思维的书籍，全面揭秘互联网七字诀“专注、极致、口碑、快”，结合当前的最热事件与高速增长企业背后的成功法门，深刻而系统地解析 12 大核心互联网思维：标签思维、简约思维、NO.1 思维、产品思维、痛点思维、尖叫点思维、屌丝思维、粉丝思维、爆点思维、迭代思维、流量思维、整合思维。

本书通过剖析轻资产公司对传统巨型公司的颠覆、快公司对慢公司的颠覆、产业下游公司对产业上游公司的颠覆，系统化地分析如何从小企业快速发展成大企业，大中型企业在发展滞后的情况下如何突破现状，全面掌握互联网思维的真谛。

本书是企业成长的必备参考书，适合每一位致力于企业快速成长及提升自身综合实力的职场人士阅读，对初创企业、在互联网方面涉足不深，以及处在发展缓慢状态的公司都有极大的启示作用。

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：王海霞

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2014 年 3 月第 1 版第 3 次印刷

170mm × 242mm · 14.5 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-45551-6

定 价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88378991 88361066

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379604

读者信箱：hzjsj@hzbook.com

前 言

2013年，小米公司估值100亿，短短三年就跻身国内互联网公司前列，而在小米之前的BAT公司，花费了十多年才有今天的地位；

2013年，寂静了几年的国内互联网市场被一笔近19亿的交易搅动了一池秋水，史上最贵的收购案在一片惊叹声中落下帷幕；

2013年，上线不过5个月的余额宝规模突破1000亿，比起大型银行，网民显示出无限的能量，比起动辄5万起步的基金，余额宝的收益实在是一个神奇的数字；

2013年，国际互联网市场上大小企业都在风起云涌，谷歌收购摩托罗拉，诺基亚被微软买下，一批传统“巨型”公司被互联网公司收入囊中；

……

互联网变化之快，已经让人应接不暇，在互联网市场上有成有败，成者为何？败者又为何？BAT为何屹立不倒？小米为何能够在如此短的时间内创造神话？传统企业互联网化浪潮下的生存之道是什么？对于这些问题，需要摸清楚真正的脉搏，才能引以为鉴。这其中的奥妙就在于互联网思维，冲向互联网浪潮之巅，产品、营销、运营都离不开这一套思维。

有没有因为这样的问题而苦闷：产品在开发过程中，逐渐走入了死胡同，进度缓慢，再难上一个台阶？这是因为我们在产品的改变上逐渐失去了行业的把控，找回当初的产品感觉，深度解读用户，需要互联网思维。

有没有无奈地发现：无论多么卖力的广告和大量的活动策划，每一次的结果依然让人失望？互联网市场中，坚持不一定会胜利，而是需要掌握用户的兴奋点，并且把控用户的MOT。在这个时候，我们也需要互联网思维。

有没有常常感慨：同行的产品推陈出新的速度远远高于自己？互联网上人人都在刷存在感，连产品也不例外？但是怎么刷，产品才会一直存在？

有没有恍然大悟：随着用户量的增加，维护用户的成本越来越高，用户都开始自称为“粉”了？小米的用户是“米粉”，华为的用户是“花粉”。产品需要“粉丝”，但是“粉丝”从何而来？前100个用户的秘密，我们读懂了吗？

互联网，是“屌丝”的互联网，服务好“屌丝”才有互联网的基础；互联网，也是“粉丝”的互联网，没有“粉丝”的产品不能称之为好产品；互联网，同时

还是产品经理的互联网，因为用户随时都在考虑是否要换个产品。

2013年11月3日，中央电视台《新闻联播》头条播出了《互联网思维带来了什么》，以海尔空调和小米手机为例，展示了信息交互、知识分享的互联网新思维给中国制造业带来的巨大改变，掀起全民学习“互联网思维”的浪潮。

不仅仅是互联网行业，所有的行业都在不停地前进中。不管是哪个行业，在新时代想要与同行业竞争，都离不开互联网思维的指导，互联网思维不仅仅影响当下的互联网企业，传统企业更需要学习它。

热议互联网思维的背后，是新一轮颠覆的开始，在这一刻，如果止步不前，就将在下一刻被永远地丢在身后。互联网思维不是神话，而是一套指导思想，映射在每一个环节中，同时也是一个整体，缺一不可。互联网思维革命已经开始，你准备好了吗？

本书以雷军的互联网七字诀“专注、极致、口碑、快”为精髓，结合马化腾在腾讯15周年“WE大会”上发表的“马七条”讲话精神，系统化地提炼出互联网12大核心思维：标签思维、简约思维、NO.1思维、产品思维、痛点思维、尖叫点思维、屌丝思维、粉丝思维、爆点思维、迭代思维、流量思维、整合思维。

本书在出版过程中得到机械工业出版社华章公司相关领导的大力支持，特别要感谢李华君老师的精准主题策划、迟振春和王海霞的认真编辑，同时也要感谢胡宇婷等小伙伴们的给力支持，让本书得以较快与读者见面！

陈光锋

2014年1月6日

推荐阅读



个性化：商业的未来

超级畅销书，2012年最佳商业读本之一

在信息爆炸的时代，个性化将颠覆一切传统商业模式，未来的商业应用将由个性化技术驱动

详细解读了个性化商业模式在电子商务、移动互联网、社交网络、团购、超市、定价、新闻媒体、广告、求职招聘、婚恋交友、电影和音乐等领域的应用

自从人类进入信息化时代以来，每一种新技术形态的出现都会催生新的商业模式并促使传统的商业模式发生变革，个性化是信息时代以来对传统商业模式最具颠覆性的一种技术形态！商业的未来将由个性化技术来驱动，历史的车轮将带领我们进入商业智能高度发达的个性化时代。在个性化时代，每一个企业都将为你（消费者）提供专属性的产品和服务，世界将以你为中心。

本书开个性化时代先河，详尽且极具前瞻性地探讨了个性化技术将如何颠覆与重塑电子商务、团购、定价与促销、线下超市、新闻、广告、搜索引擎、移动互联网、社交网络、微博、求职招聘、约会婚恋、电影和音乐等各个领域现有的商业模式，将带领无数企业翻开商业时代的新篇章。本书的三位作者都是个性化技术与商业模式领域的先驱和专家，他们在本书中的观点和见解极富洞察力和启发意义，将为你在新的商业时代抢占新的制高点提供绝佳的指导。

推荐阅读



O2O：移动互联网时代的商业革命

国内首部O2O著作，系统阐述和解读传统企业、电子商务企业、个人消费和与民生相关的企业如何借助O2O来重构和改善现有的商业模式，顺利在移动互联网时代实现创新与转型。

本书不仅通过大量成功案例极富洞察力地分析了O2O在营销、支付和消费体验三大方面的巨大作用，而且还经验性地总结了O2O的产品设计、O2O组织的构建与组织文化、O2O的运营。

2012年是O2O元年，无论是成熟的传统企业、如火如荼的电子商务企业，还是以电信、银行、娱乐等为代表的与民生相关的企业，都在探索和践行O2O模式，因为O2O中孕育着极富创新性的商业模式。本书是国内首部O2O方面的著作，不仅宏观上叙述了O2O的概念、在各行业的应用情况，以及未来的发展趋势，而且还系统阐述和解读了各行业如何借助O2O来顺利地实现商业模式的转型和升级；不仅极富洞察力地分析了O2O在营销、支付和消费体验三大方面的巨大作用，而且还经验性地总结了O2O的产品设计、O2O组织的构建与组织文化、O2O的运营。理论上，本书饱含从实践中总结出来的真知灼见，宏观且有高度；实践上，本书呈现和分析了大量成功的O2O案例，具有较强的可操作性。

全书共12章，从逻辑上分为两大部分：第一部分（1-8章），系统地讲解了O2O的概念和作用、O2O与二维码的结合、O2O与电子商务、O2O与社会化网络营销、O2O对消费体验的提升与改善、O2O时代的支付之战，以及个人如何利用O2O来塑造品牌和影响力；第二部分（9-12章），从实际操作的角度详细讲解了如何做O2O的产品设计与架构、如果构建O2O组织并塑造其文化、O2O的运营支撑体系和行为，以及大数据时代的O2O运营。

目 录

前言

第 1 章 颠覆与被颠覆

- 1.1 QQ 与微信 /2
- 1.2 国美与京东商城 /8
- 1.3 黄金与比特币 /13
- 1.4 淘宝天猫“双十一”350 亿 /16
- 1.5 互联网连接一切 /23
- 1.6 移动互联网的大颠覆 /25
- 1.7 互联网思维来了 /27

第 2 章 专注

- 2.1 标签思维 /33
 - 2.1.1 百度标签——搜索 /35
 - 2.1.2 腾讯标签——社交 /39
 - 2.1.3 阿里巴巴标签——电子商务 /44
- 2.2 简约思维 /48
 - 2.2.1 少即是多 /49
 - 2.2.2 简约即是美 /53
 - 2.2.3 简约而不简单 /56
 - 2.2.4 案例：hao123 网站为何能年收入 20 亿？ /57
- 2.3 NO.1 思维 /62
 - 2.3.1 只有第一，没有第二 /63
 - 2.3.2 剩者为王，强者恒强 /64

- 2.3.3 案例：唯品会——一家专门做特卖的网站是如何逆袭上市的？ /66

第3章 极致

- 3.1 产品思维 /72
 - 3.1.1 人人都是产品经理 /74
 - 3.1.2 一切以用户为中心 /76
 - 3.1.3 把用户体验 ROI 变成 KPI /79
 - 3.1.4 把自己逼“疯”，把别人逼“死” /81
 - 3.1.5 宁做榴莲，不做香蕉 /82
 - 3.1.6 案例：从手机到电视，小米是如何把自己逼“疯”的？ /84
- 3.2 痛点思维 /87
 - 3.2.1 痛点是一切产品的基础 /89
 - 3.2.2 不要相信用户的嘴，要相信用户的腿 /91
 - 3.2.3 不要靠感觉，要靠数据 /92
 - 3.2.4 用放大镜将痛点放大 100 倍 /94
 - 3.2.5 让用户由“痛”变“痛快” /96
 - 3.2.6 案例：360 随身 WiFi 是如何让用户痛快上网的？ /97
- 3.3 尖叫点思维 /99
 - 3.3.1 做减法和聚焦 /100
 - 3.3.2 把痛点的解决方案变成用户易感知的尖叫点 /102
 - 3.3.3 制造 MOT /102
 - 3.3.4 先让自己尖叫起来 /103
 - 3.3.5 案例：《爸爸去哪儿》是如何制造尖叫的？ /104

第4章 口碑

- 4.1 屌丝思维 /112
 - 4.1.1 得屌丝者得天下 /114
 - 4.1.2 打开与屌丝对话的通道 /117
 - 4.1.3 人人都是自媒体 /118
 - 4.1.4 超越用户的期望值 /120
 - 4.1.5 案例：为何“高富帅”史玉柱主动被“屌丝”？ /121

- 4.2 粉丝思维 /124
 - 4.2.1 为什么产品没有忠实粉丝 /126
 - 4.2.2 粉丝三“感”：参与感、尊重感、成就感 /128
 - 4.2.3 与用户互动是基础 /130
 - 4.2.4 忘掉生硬的广告和公关 /131
 - 4.2.5 参与感是新营销的灵魂 /131
 - 4.2.6 案例：米粉是如何助力小米估值 100 亿的？ /133
- 4.3 爆点思维 /136
 - 4.3.1 借势引爆社会化营销 /137
 - 4.3.2 不仅要包装卖点，还要刻画产品性格 /139
 - 4.3.3 病毒营销的 7 大武器 /140
 - 4.3.4 社会化众包协作与媒体选择 /145
 - 4.3.5 案例：《泰囧》为什么获得 12.6 亿的票房？ /147

第 5 章 快

- 5.1 迭代思维 /153
 - 5.1.1 没有什么能经得起迭代 /155
 - 5.1.2 十年磨一剑落伍了，现在要小步快跑 /157
 - 5.1.3 快速，想了就说，说了就干 /160
 - 5.1.4 错了就改，持续试错微创新 /161
 - 5.1.5 案例：微信是如何在快速迭代中野蛮生成的？ /164
- 5.2 流量思维 /167
 - 5.2.1 有流量才有价值 /169
 - 5.2.2 免费是为了更好地收费 /169
 - 5.2.3 量变到质变的“临界规模点” /172
 - 5.2.4 案例：360 安全卫士的免费生意 /174
- 5.3 整合思维 /178
 - 5.3.1 携用户以令诸侯 /180
 - 5.3.2 开放平台与产业生态链 /181
 - 5.3.3 战略并购比自己做更快 /183
 - 5.3.4 案例：余额宝的千亿级整合 /185

第 6 章 正在移动互联的世界

- 6.1 预言帝 KK：现在的银行必将消失 /190
- 6.2 智能手机成为人体器官功能的延伸 /195
- 6.3 手机 APP：企业品牌与服务的新战场 /198
- 6.4 O2O 与遍地开花的二维码 /203
- 6.5 3D 打印：第三次工业革命的序幕拉开 /208
- 6.6 物联网正在爆发 /213
- 6.7 大数据带来的摧毁力 /216
- 6.8 云计算构筑新型企业门户 /220

第 1 章

颠覆与被颠覆

- 1.1 QQ 与微信
- 1.2 国美与京东商城
- 1.3 黄金与比特币
- 1.4 淘宝天猫“双十一”350 亿
- 1.5 互联网连接一切
- 1.6 移动互联网的大颠覆
- 1.7 互联网思维来了

从2000年开始到现在，随着腾讯、阿里巴巴等企业的崛起，互联网在国内的发展已经不可同日而语。几乎所有的企业都看到了一套新的模式带来的效益，从开始的不屑一顾，到逐渐为之侧目，到现在不少企业都试图涉水互联网，到我们今天所提出的互联网思维，一切的发展都源于思维和观念上的转变。中国首富宗庆后虽然曾经说过自己不会做互联网，但是他依然在关注这种新思维的出现。

很多人认为互联网思维就是电商，就是把自己的产品包装一下放到网站上售卖。显然，这样的理解并不准确，电商只是一种形式，而帮助企业的绝不仅仅是这一套行为。

当我们不再去银行柜台转账而是直接用支付宝完成所有手续的时候，我们可以看到逐渐成长的支付宝最终颠覆了银行的属性；当免费的360杀毒软件迅速占领市场，让金山杀毒、卡巴斯基一年之内迅速失去市场份额的时候，我们可以看到互联网思维的产品路线已经显露出端倪；当微博迅速侵蚀和替代博客的时候，140字的精髓中可以参悟更多道理；而这两年火爆发展的小米，更加让一众手机厂商颠覆了视界。

传统企业的每一个角落都因为有互联网思维的新产品出现被逐渐打破规则，摆在任何人面前的都是几个相同的问题：我是否可以被颠覆的？我的产品里哪些是可以被颠覆的？我能否颠覆现在的行业思维？互联网思维对我来说是什么？

兜售答案的人很多。

他们举出各种例子来证明互联网思维是个好东西，可以帮助传统企业转型，可以让小企业扩张，甚至可以改变世界。但是很少有人解释，在颠覆与被颠覆之间有什么存在，又有什么是我们没有挖掘到的？同样是例子，我们希望看到更多。

1.1 QQ与微信

一年半，2亿用户，2012年时，街头巷尾的人都知道有一款产品名叫微信。微信成功以后，有的人说，微信是腾讯自己革自己的命。因为在此之前，腾讯也有一个强有力的平台：QQ。

1998年11月，腾讯公司成立，他们看到IM（Instant Messenge，即时通信）

的前景，一路把“企鹅”养大，直到现在的数亿用户，QQ 成为国内用户量最大的即时通信产品。这款产品在 PC 端占据的地盘让其他同类产品嫉妒。但是，回想 QQ 在互联网的发展，可谓十年磨一剑，与微信的一年比起来，腾讯的进步不仅仅在于有 QQ 这个成熟的平台，更重要的是，腾讯从最早期开始摸索的模式问题。

腾讯到底从 QQ 身上学到了什么？它的微信到底是以什么样的方式迅速占领市场的？要寻求答案，我们需要先看看腾讯 QQ 这款产品的发展历程。

1999 年，QQ 出现。当时的互联网还是一个格外新鲜的事物，前期的发展仅仅依靠口碑和平台。当时的 IM 产品并没有太多的同质化问题，早期的市场占有率纯粹依靠用户之间的口口相传。

直到互联网开始快速发展，电脑和网络进入到寻常人的生活中。累积的动力开始爆发，QQ 获得的口碑和在 80 后中的扩散发展相得益彰。但是，在这段时间内，腾讯同样经历了坎坷，产品优化也经历了好几个阶段：QQ 优化阶段、附属产品优化阶段、游戏优化阶段。正是这三个阶段，帮助 QQ 逐渐找到在互联网里扬名立万的思维方式。



QQ 在线用户数从 10 万攀升到 1 亿

QQ 的优化过程是最为漫长的，也经历了与新浪 UC、YY 抢夺用户的阶段。

在 IM 产品早期，新浪 UC 是腾讯最大的竞争对手，两者之间最大的区别就是 QQ 面向的是所有互联网基础用户，而新浪 UC 的主要服务对象则是游戏玩家。当时有人认为在计算机上玩游戏会成为用户最主要的事情，因此，新浪 UC 与游戏之间良好的兼容性成了这款 IM 产品的主要发展方向，而腾讯在这一点上则坚

持自己的思路：普通用户不会依靠互联网玩游戏，但是有可能依靠互联网建立联络，互联网并非单一的游戏平台。得益于这样的认识，QQ 将改进方向放在陌生交友、熟人联络中。也正是这样的思路，使得新浪 UC 在日后推广用户时遇到不少问题，而 QQ 则一路高歌猛进。

其后在 QQ 的快速发展时期，YY 的崛起也一度让 QQ 陷入困局。众所周知，YY 的特色功能是聊天室和群组，它在游戏用户之间的口碑一向不错。而 QQ 在这一领域则一直被诟病，游戏用户大多会在游戏期间直接关掉 QQ。对于腾讯来说，这是早期遗留下来的历史问题，必须充分挖掘用户的需求才能解决。也正是基于此，QQ 开始挖掘群组的功能，而后开发了讨论组的更多新功能。而这一过程始终没有结束，对于 QQ 来说，只有把这一部分做到极致才能与其他产品媲美。

在这个过程中，QQ 逐渐根据用户需求创建了几项机制：QQ 等级、会员机制、Q 龄机制。制作一款产品并不难，困难的是延续，腾讯依靠这些机制增强用户黏度，使这一套有“竞争感”的机制在腾讯其他的产品中有所延伸。

QQ 之后是邮箱的发展。同样，与其他邮箱产品相比，QQ 进入市场比较晚，但是得益于 QQ 客户端的极大成功，QQ 邮箱的推广并不难，而用户的满意度是最大的问题。当时的腾讯并没有更优秀的开发者来承担邮箱的优化任务，张小龙的加入解决了这个问题。QQ 邮箱在早期毫无头绪，这个标配产品的价值取向在于获取一个新的交流平台，帮助 QQ 产品企业化。也就是说，这款产品的任务就是帮助 QQ 建立一个不算太差的标配体验。

但是，邮箱在最早的时候也是一个客户端的形态。也就是说，这个 Web 端的产品整体体验都是让人大失所望的，就好比在电脑的大屏幕上使用手机客户端这种简单的展示形式一样，用户体验一度降到冰点。那么用户需要什么？答案是：快、简单浏览。而好看、好玩这种 UI（用户界面）和展示形式上的问题，都属于进阶需求。用户的基本需求就是产品的核心点，是最需要产品实现的。

因此，QQ 邮箱在 Web 端所做出的第一步改进就是将庞大冗杂的功能去掉，从基础功能开始。用户在邮件中需要的对象从哪里来？用户需要记住对方的邮箱地址，怎么办？用户要在某个时间点发出邮件，该怎么办？如何提醒用户收到邮件？如何通过数据库自动帮助用户识别广告邮件？

QQ 邮箱做出的改进是：用户邮件的发送对象从 QQ 里获取，直接将 QQ 号

设置为邮箱名，并支持改名；发送邮件的时间点可控；QQ客户端整合了邮箱客户端的功能等。甚至，QQ邮箱在识别到用户内容中有“附件”二字时，会提醒用户是否有附件未发。极致的用户体验使QQ邮箱获得更多的青睐。随后还出现了基于商务需求的“新闻订阅”、基于SNS社交需求的“漂流瓶”产品。而让QQ邮箱略感失落的是，网易等不少品牌都推出了基于邮箱的一系列项目，包括企业邮箱。对于个人用户来说，QQ邮箱的体验满意度很高，而企业用户未必很满意。

一直到最后的游戏产品，尽管QQ一直背负着复制的骂名，但是谁都不能否认在这一系列项目背后有极致的产品理念支撑着整个庞大的产品系统。其实，仔细观察微信这款产品，一样能看到QQ、邮箱和游戏的产品思路。

微信，生于2011年1月。在2011年，手机客户端上与微信类似的产品其实不少，如talkbox、米聊等。而微信也是顶着“复制”、“抄袭”的骂名开始的，因为功能相近，这款产品在刚推出时毫不例外地受到了一定程度的排挤。

当微信出现时，一场舆论风暴开始声讨腾讯的复制问题。有的人说，只要被腾讯抄袭，就只有死路一条，赶紧放下手中的武器投降才是王道。也有人开始探究腾讯的抄袭历史和抄袭精神，从中挖掘出“微创新”这个概念。还有人对微信嗤之以鼻，说微信难成气候，因为腾讯有QQ在。



微信成为智能手机上的必备软件

微信是顶着这些议论上线的，在开始阶段，遇到不少问题。第一个问题就是推广，由于没有抓住产品本质，微信一开始使用了“免费发短信”这样的噱头，但是并没有获得多少用户量，因为这款产品的核心卖点肯定不是这样的，毕竟