

SMS 天平台

大数据

SMS

迭代

社会化

SMS

SMS

跨界

SMS

SMS

移动商业时代的思维革命

互联网思维

独孤九剑

赵大伟◎主编

和君集团董事长 **王明夫**

新东方教育科技集团董事长 **俞敏洪**

鼎力推荐!



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

移动商业时代的思维革命



互联网思维 ——独孤九剑

赵大伟◎主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

《互联网思维独孤九剑》是国内第一部系统阐述互联网思维的著作，用9大互联网思维：用户思维、简约思维、极致思维、迭代思维、流量思维、社会化思维、大数据思维、平台思维、跨界思维，以专业的视角全方位解读移动互联网给传统产业带来的变革，涉及战略规划、商业模式设计、品牌建设、产品研发、营销推广、组织转型、文化变革等企业经营价值链条的各个方面。这是一部传统企业互联网转型必读的“孙子兵法”，帮助我们开启对新商业文明时代的系统思考。

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网思维独孤九剑 / 赵大伟主编. — 北京：机械工业出版社，(2014.4重印)

ISBN 978-7-111-46002-2

I. ①互… II. ①赵… 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 036294 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：解文涛 责任编辑：解文涛

版式设计：张文贵 责任印制：李 洋

北京市四季青双青印刷厂印刷

2014 年 4 月第 1 版 · 第 2 次印刷

170mm × 230mm · 17.75 印张 · 2 插页 · 233 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-46002-2

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

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

突然冒出个赵大伟

王明夫/和君集团董事长

赵大伟考入和君商学院第五届在线班，在和君商学院的人才群体里，他就像是一滴水掉进了人才的海洋，无声无息、了无痕迹。他完整地听了我一年的课程，他说和君的每一次大课都让他眼界大开、热血沸腾。但我一直对这样一个学生，没什么印象。后来他辞去待遇优厚的国企工作，转入和君公司，成为和君千名咨询师队伍中的一员，我也半点儿都不知情。总之，他作为我的学生和我的同事，前后跨时两年多，我不知其人，也未闻其事。

2013年国庆期间，和君举办全员培训大会，主题确定为“致青春”，面向全体年轻人海选演讲者。我是培训大会的总设计和总导演，负责遴选演讲者和指导他们备课。在众多的申报课件中，有一份课件叫《互联网思维“独孤九剑”》，突然跳了出来，我一眼就看上了它，爱不释手。它选题前瞻、思维系统、结构严整、逻辑清晰、文字干净、观察深刻、体会精到，堪称一幅妙品。如果要评选2013年度中国最佳商业评论或商业观察，此人此品当爆冷折桂。和君队伍中有如此功力的年轻人？我喜不自禁。此人是谁？赵大伟！长得啥样、什么来路？不知道。

他的课件无须作任何改动；他是否擅长演讲，也无关紧要。我没有任何迟疑就选定让他上了。直到培训大会他登上讲台，我才开始第一次打量这个年轻人，欣赏、仰望和期许，尽在其中。赵大伟果然没有什么演讲技巧和巧言

令色，有的就是干货和干练，50 分钟的演讲，博得了千人会场雷鸣般的掌声。就这样，在我的心目中，在一千多个和君人的心目中，突然冒出个赵大伟，他在一直以来的默默无闻中爆冷逆袭，迅速蹿红。

随后我跟进了三件事：第一，嘱咐和君品牌部门推广赵大伟的思想观点，助推赵大伟；第二，主张赵大伟写一本书，深化自己的研究，严谨自己的认识，惠及更多的人和企业；第三，邀请赵大伟陪我会谈了一次客户，讨论一个传统产业（铝型材）的 O2O 战略，希望他找到真实的质感，把他的互联网思维嵌入中国的商业原生态里去，思考中国产业的命运，探索中国产业的出路。

如今，三个月过去了，主流财经媒体频繁采访或采用赵大伟的互联网思维观点；和君官方微信做的赵大伟专题，迅速被转发十几万人次；刊发赵大伟互联网思维文章的一期《和君视野》杂志被抢要一空；清华大学、厦门大学等著名学府陆续邀请赵大伟去授课；阿里巴巴、复星集团等企业和投资机构纷纷邀请赵大伟去“华山论剑”，破解转型迷思，探讨升级之路。在传统产业如何互联网化的领地上，似乎到处都突然冒出一个赵大伟。一个季度，就一个季度的事，赵大伟火起来了。

赵大伟的书稿，已经出来。单是琢磨一遍目录，我就欣赏不已，陡然兴起一股欲读其详的冲动。这本书，应该成为和君人的必读书，将被列入我一年一度修订的《建设你的知识结构：和君推荐阅读书目单》中。如果说互联网将改变一切产业和商业，中国的企业家和经理人迫切需要理解互联网精神、建立互联网思维、学会互联网打法，那么这本书也应该成为中国企业家和经理人的必读书。

新兴互联网技术的产业化、所有产业的互联网化，是未来商业浪潮的两大主旋律。和君集团必须告别传统咨询，迎上这两股商业浪潮。和君咨询提供战略思想和操作方案、和君资本提供资金、和君商学院提供人才，协助一个个传统企业实现互联网化，协助一个个新兴互联网技术实现产业化，应该

就是和君集团打造能力、服务客户的方向。赵大伟这样的人才，突然冒出来，绝非偶然，从社会说是时势的需要，就和君而言是战略的呼唤。

赵大伟，与马化腾、李彦宏、杨致远、比尔·盖茨等 IT 人同属天蝎座，出生于吉林白城一个普通的农民家庭，现为和君集团专注在互联网领域的一名咨询师。他朴实、坚毅、勤奋、好学，长期大量阅读练就的思维力，利如剑；不怕吃苦、说干就干的行动力，行如风。他未来的职业道路，漫长而又清晰、有挑战而又瑰伟：带着和君式的“管理咨询 + 投资银行”知识底蕴，修炼他的互联网思维“独孤九剑”，仗剑行走咨询江湖，协助一个个客户企业进行互联网化改造，帮助它们实现浴火重生、凤凰涅槃，毫不留恋地告别黯然失色的旧商业，毅然决然地走向生机无限的新经济，待到年头够了、功夫到了的时候，亮剑资本市场，弄潮产业巅峰，最终实现“修身、齐家、兴业、益天下”的人生价值。

赵大伟在读和君商学院的时候写过一篇作文，题目叫做《大器成于大气，伟业始于微行》，其中说：“我本剑客一名，理当尊干将、莫邪为榜样，将全部热血与精华铸进生命之剑中。”他在文中写了一首豪气干云的诗，兹摘录其中几句，略作改动，以为本序的收尾。

生逢当时，其势难挡；伟骨峻志，其坚如钢。

营伍之气，赳赳昂昂；剑履齐奋，谁与争抗？

铁骨铮铮，侠义堂堂；兵谈纸上，非吾赵郎。

将相无种，男儿自强；利剑出鞘，一试锋芒！

王明夫

2014 年 1 月 15 日于温哥华 Deep Cove

拥抱互联网

俞敏洪/新东方教育科技集团董事长

互联网的发展架势是，侵入一个一个传统行业的地盘，先是蚕食、后是冲击、最后是颠覆，侧面试探演变为正面竞争，正面竞争演变为全面洗劫。媒体、图书、旅游、零售、手机、家电、电信、金融……从轻量级的到重量级的，一个个传统产业，眼睁睁地就这样看着它们一步一步地被互联网改变着、重构着，兴衰、胜负、生死都重新来过。原来号令天下的巨头可能摇摇欲坠，甚至死无葬身之地；而名不见经传、不知什么来路的屌丝，可能异军突起、雄霸天下。长期紧盯、严防和死掐的同行对手，可能突然变得不再重要甚至同病相怜，而从来不曾防范、一直互不相关的外行可能猛然跨界杀人、横刀夺爱，拿走你的用户、人才和市场。

我所从事的教育行业，就是这样一个古老的、传统的行业。2013年，我的好朋友BAT（百度、阿里、腾讯）毫不犹豫地闯入了我的地盘，做起了在线教育。仿佛是一夜之间，在线教育潮水般地涌起来，成为了行业的新星、资本的宠儿、人才的热土。我知道，我已经无法按原有的思维和模式守住我的地盘了。

2013年，是新东方成立20周年。在周年庆典上，所有人都在庆祝，而我却陷入焦虑和痛苦之中，因为我知道，用20年时间发展起来的新东方，未来的20年，路真是不好走。过去的成功跟未来的成功没有多大关系。所以庆典

当天晚上，我就把新东方前 150 个管理干部拉到北京郊区，封闭整整四天，讨论未来 20 年的发展思路，思考如何重构新东方的商业模式，更换新东方的基因，以实现拥抱互联网的转型和升级。更换基因这个坎儿过不去，基本上就要死。不是增长还是不增长，而是生存还是死亡。能不能拥抱互联网，成了生死问题。

更换组织基因，用互联网思维去重构原来的商业模式，非常不容易、非常痛苦，但必须要这么做。我的亲身体会：一是改变自己惯性思维非常难；二是意识到不得不变后，行为很难跟上思想变，思想意识已经换轨道了，但行为往往还停留在旧轨道上；三是如果我的思想和行为一致了，怎么动员团队跟我一起走。就在这个痛苦转变的过程中，你还在煎熬和取舍，而大量的机会可能就已经失去，眼看着一批批新生代把你超过去。改变是有风险的，改不一定就是活路，但不改一定是死路。所以我现在做好了准备，宁可在改的路上死掉，也不死在原来的基因里。首先要从我自己这里开始转变，用互联网思维来武装我自己。然后我还要引导大家用互联网思维把自己武装起来，让互联网思维融入每一个工作项目中。只有我的思维转变了，新东方的团队才有可能实现思维方面的转变；只有新东方的团队思维转变了，新东方的转型才有可能成功。

怎样建立起完整的互联网思维？我觉得和君咨询的赵大伟写的这本书很好，它勾勒出的互联网 9 大思维、22 个法则，让我们对这个问题的认识变得立体、系统起来，而且讲得深入浅出、通俗易懂。这一点与那些从技术角度讲解互联网的图书相比具有很大的不同，非常适合面临互联网转型的传统企业一读。

俞敏洪

2014 年 1 月 13 日

顺势而为

赵大伟

在笔者 2013 年国庆演讲的时候，“互联网思维”一词还不是太火，但是在这本书即将出炉的时候，这个词已经火得发烫，俨然成为 2013 年中国互联网领域的首要词汇。关于互联网思维的论述、争辩也是越来越多，好像人人都能谈上几句，写篇文章套个“互联网思维”关注度即刻大幅提升，这种现象的出现，昭示着什么？

当一个话题被人们反复提起的时候，这个话题迟早会成为一个时代命题。当下，就是这样的时代。传统企业互联网化，即将成为最主流的商业旋律。无论你是互联网人，还是传统企业从业者，无论你是创业者，还是投资人，这是时代给予我们的机遇。

笔者由于从事咨询和培训工作，业务方向又涉及传统企业的互联网转型，所以经常会与大量的传统企业老板交流诸如“电子商务”、“社会化营销”、“O2O”之类的话题，但是多次交流之后，发现绝大多数传统企业对电商的认知还不够深入，还停留在“如何提升天猫旗舰店的销量”、“如何做微信营销”、“在哪里找到合适的电商人才”这类问题上。这类问题的答案固然很重要，但是系统性的问题没有解决，这类问题也难以有实质性的突破。

我们认为：结构效率大于运营效率。上面这些问题都是运营效率层面的问题，如果结构效率得不到提升，运营效率很难体现出价值。对于传统企业

互联网转型来说，绝不仅仅是在天猫开个店、在微信开个公众账号那么简单，而是基于互联网影响下的产业发展、消费行为变迁，对整个企业商业模式的重新思考，对内部管理体系、业务流程的再造和升级。这是一项系统工程，其背后贯穿的是一整套的新商业思想，我们称之为互联网思维。

这些互联网思维，不是因为互联网才产生，而是因为互联网的发展，使得这些思维得以集中爆发。互联网思维，不能说是有多新鲜的理念，它恰恰是一种回归，使得商业回归人性。互联网的技术发展和商业形态演变，使得这种“以人为本”的商业理念凸显出不容忽视的价值。

马云说过，很多人一生输就输在对新生事物的看法上：第一，看不见；第二，看不起；第三，看不懂；第四，来不及。

互联网思维裹挟“颠覆”浪潮席卷而来，从我们身边发生的一件又一件“颠覆”案例来看，互联网正在不折不扣地重构着原有的商业秩序，互联网思维也在影响着一波又一波的创业浪潮。小米的奇迹，虽然空前，但不绝后，如果谁能把握其中的“Know-how”，谁就可以打造下一个“小米”。

为了将关于传统企业互联网转型的一些思考系统化，并分享给更多人，笔者通过“众包”的方式，与数十名业内资深人士通力协作，用了两个月的时间完成了这部书稿。市场即对话，书稿亦然。为了帮助大家更好地阅读本书，笔者这里有几点提示：

(1) 一本书有一类受众群体，本书主要针对的读者，便是那些希望能够在传统企业互联网化浪潮中抓住商业机遇的同行者，对互联网思维有那么一点感觉但还不够深入，不管你是来自传统行业还是来自互联网领域。文风力求通俗易懂，偏口语化。“没有传统的企业，只有传统的思想”，我们希望能够帮助这些优质的企业完成这样的思维切换。

(2) 绝大多数关于互联网思维的争辩都是建立在定义不一致的基础上，这样的争论毫无意义。如果你不屑于谈互联网思维，笔者也不屑于和你辩论。我们不是评论家，没有时间去争论所谓的真伪命题。互联网思维没有真伪之

分，只有理解深浅之别。如果理解了，请挽起袖子立即去做！

(3) 学习没有终点，书稿也将不断迭代。互联网科技发展日新月异，传统企业互联网转型也在前赴后继，每个人对互联网思维的理解都在不断深化，读完这本书只是起点，而远非终点。书稿现在也只是 1.0 版本，我们会根据观察、实践和体悟逐渐完善，有可能年底就变成 5.0 版本了。笔者更希望扮演一个引路人的角色，帮助大家打开这扇门，我们携手同行，在这场商业变革浪潮中共同成长。

(4) 人人皆可为师，互动才能创造价值。面临互联网转型的传统行业从业者们，在商业实战中所沉淀出的智慧，是非常宝贵的财富，只有充分地交流、碰撞，才可能真正带来启发。与其说是笔者来写这本书，倒不如说笔者给大家搭建一个探讨的平台，我们每个人在实践中遇到的困惑、积累的经验、鲜活的案例都将是这本“书”的重要组成部分。

(5) 不要纠结于案例，要关注案例背后的商业逻辑。书稿中会引用大量案例来支撑理论观点，是为了大家更容易理解。但是这里提醒大家不要纠结于案例本身，每一个成功的企业都是阶段性的成功，今天它做得好的地方我们拿来借鉴，但很有可能它因为其他方面的疏漏而退出江湖，没准今天很火的小米明天就会黯然失色，这个在商业社会都很正常。所以我们更重要的是把案例放在特定的情境下，去审视其背后的操作思路和商业逻辑。

(6) 读书只是学习形式之一，真知的形成需要持续聚焦和深度思考。读书，尤其是纸质图书的阅读，只能算是一种学习方式，还远远不够。聚焦在传统企业的互联网转型，我们将打造一个线上线下立体学习的交互社区。我们不一定是最好的作者，但我们一定是最好的编辑。

按照上面的初衷，为了帮助大家完成对“互联网产业化”、“产业互联网化”更为透彻的理解，我们运营了一个聚焦在传统企业互联网转型的 O2O 社群，现在推出了微信公众平台平台——新商业智慧联盟（xsyzhlm），后续会不断地丰富学习内容和形式，帮助大家知行合一。

在撰写书稿的过程中，也是对笔者现在从事工作内容的系统思考过程。互联网思维的核心是用户思维，强调用户体验，对于传统企业的互联网转型，我们希望能给我们的用户提供尽可能多的帮助。我们致力打造一种全方位的解决方案，提供咨询服务（提升管理），提供资本（导入资金），提供技术（IT实施），提供人才（搭建团队），提供培训（发育能力），为传统企业互联网转型提供方法论、资金池、技术包和人才库，协助企业提升内生能力。

最后，这本书能够成稿出版，首先要感谢和君咨询董事长王明夫先生。没有他的指导和支持，就没有这本书的诞生。

其次要感谢新东方教育科技集团董事长俞敏洪先生为本书作序。

最应该感谢的是，参与本次书稿撰写和修订的六十多位“众包”作者和编辑，他们是黄金、伍星、薄胜、陈能杰、安征、熊水柔、孙伟、王晓梦、曹宇峰、秦晔、王婧琳、崔祥瑞、布和、曾旭、黄冰、张春梅、王启林、鲁锡峰、吴正高、巩志远、蔡武、张东洋、陈鸿婴、穆玉良、潘雪峰、高博、吕鑫、潘国强、刘雁、劳锡寮、丁文曜、谭宏斌、王雪、汪芳芳、蔡勇、李永久、王凯、杨林三、祝恩明、李全、王一强、寿治国、刘桂云、陈曼曼、刘雪娅、刘礼、黄庆铭、贾鹏、方安兵、董秋月、张鑫、吴泽权、郝明、郭丹、高步云、丁立朝、高莉莉、肖龙、于璐、凌霞、刘祺、肖龙、肖好倩等。

其中，伍星及优才网志愿团队负责本书稿的网络阅读平台开发，薄胜、熊水柔负责本次书稿访谈嘉宾联络，在此向他们表示感谢！

感谢我的前女友兼现任妻子刘惜墨女士，谢谢她一直以来的理解和陪伴！

感谢和君公司品牌部的同事赵长城和机械工业出版社的解文涛先生，本书能够迅速出炉，与他们的努力工作分不开。

推荐序一 突然冒出个赵大伟

推荐序二 拥抱互联网

自 序 顺势而为

引 言 互联网思维制胜传统企业转型 / 1

第 1 节 传统企业互联网化，是未来商业浪潮的主旋律 / 2

传统企业的“互联网焦虑症” / 3

互联网思维，是传统企业互联网转型的制胜关键 / 4

传统企业互联网转型成败，与“基因”无关 / 5

未来将不会再有互联网企业，因为所有企业都将成为互联网企业 / 7

互联网成为生活中的“水和电”，互联网思维成为最根本的商业思维 / 8

第 2 节 互联网思维的本质，是商业回归人性 / 9

新一代互联网的特征：万物皆可互联 / 9

互联网的发展，让互动变得更加高效 / 10

互联网思维，更注重人的价值 / 10

互联网思维，堪比“文艺复兴” / 12

第 3 节 传统企业的互联网转型，是一项系统工程 / 14

传统企业“触网”，应规避四大误区 / 14

传统企业“触网”的四重境界 / 17

传统企业互联网转型“三部曲” / 22

----- Contents -----

互联网思维，重塑传统企业“价值链” / 23

互联网思维，开启新商业文明时代 / 27

第一章 用户思维 / 31

第 1 节 从品牌运营到企业经营，一切以用户为中心 / 32

用户思维，在价值链各个环节都要“以用户为中心” / 32

互联网消除信息不对称，使得消费者主权时代真正到来 / 33

SoLoMoPe 消费族群 / 34

用户思维的三个法则 / 36

第 2 节 法则 1——得“屌丝”者得天下 / 38

“屌丝”是一种长尾经济 / 39

“屌丝”不单指生活状态，更是一种心态 / 40

互联网让“小众”变成“长尾” / 41

第 3 节 法则 2——兜售参与感 / 42

C2B 模式：让用户参与到产品创新中 / 43

粉丝经济：让用户参与到品牌建设中 / 46

真正的参与感是塑造友爱的互动 / 51

第 4 节 法则 3——用户体验至上 / 52

用户体验是一种主观感受 / 52

用户体验是最强的 ROI 和最重要的 KPI / 53

用户体验设计 / 54

不是你做了什么，而是用户感受到了什么 / 56

第二章 简约思维 / 59

第 1 节 大道至简，互联网时代的产品战略 / 60

第 2 节 法则 4——专注，少即是多 / 63

业务规划：专注才有力量 / 63

品牌定位：用户喜欢你只需要一个理由 / 69

第 3 节 法则 5——简约即是美 / 72

产品设计：做减法 / 72

第三章 极致思维 / 75

第 1 节 从“渠道为王”到“产品为王” / 76

极致就是匠人精神 / 76

互联网时代的竞争，只有第一，没有第二 / 78

好产品会说话 / 79

第 2 节 法则 6——打造让用户尖叫的产品 / 80

“需求要抓得准” / 81

“自己要逼得狠” / 84

“管理要盯得紧” / 85

要敢于“毁三观” / 86

第 3 节 法则 7——服务即营销 / 88

超越期待 / 88

同理心 / 89

人人都是服务员 / 90

Contents

第四章 迭代思维 / 93

第 1 节 从敏捷开发到精益创业 / 94

敏捷开发 / 94

精益创业 / 95

传统企业需要的更是一种迭代意识 / 96

第 2 节 法则 8——小处着眼，微创新 / 98

进入“微”时代 / 98

微创新成为主流的背后逻辑 / 100

如何实践“微创新” / 103

第 3 节 法则 9——天下武功，唯快不破 / 107

快是一种力量 / 107

怎样做到快速迭代 / 109

第五章 流量思维 / 113

第 1 节 流量的本质 / 114

流量的本质是用户关注度 / 114

流量意味着体量，体量意味着分量 / 115

第 2 节 法则 10——免费是为了更好地收费 / 117

互联网产品为什么能免费? / 117

免费是为了获取流量 / 118

免费的玩法 / 119

免费策略的两个原则 / 125

第3节 法则11——坚持到质变的“临界点” / 128

“临界点效应” / 128

量变产生质变 / 128

第六章 社会化思维 / 131

第1节 社会化商业时代已然到来 / 132

在社会化商业时代，用户以网的形式存在 / 132

第2节 法则12——社会化媒体，重塑企业和用户沟通关系 / 134

基于平等的双向沟通 / 134

基于关系的链式传播 / 138

基于信任的口碑营销 / 140

基于社群的品牌共建 / 144

第3节 法则13——社会化网络，重塑组织管理和商业运作模式 / 148

群策群力，研发众包 / 148

链接客户，优化服务 / 149

聚沙成塔，众筹融资 / 150

广罗人才，精准匹配 / 151

第七章 大数据思维 / 155

第1节 法则14——数据资产成为核心竞争力 / 156

一切皆可数据化 / 156

“声嘶力竭”的大数据 / 158