

第2讲 互联网思维基本法则

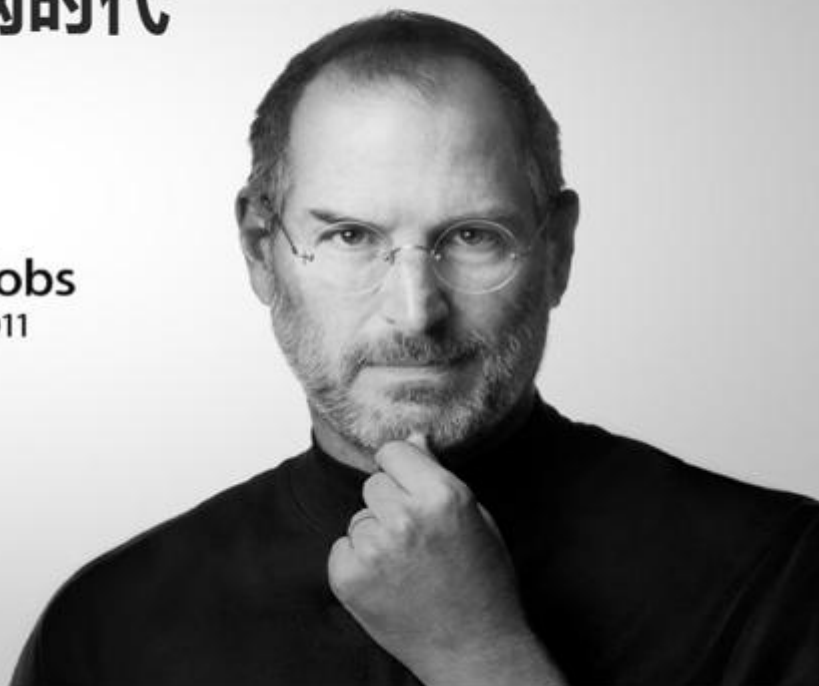
本章导读

► 谈到互联网思维，你能联想到的……

- 互联网+？
- O2O？
- 互联网金融？
- 传统企业转型？
- 粉丝经济学？
- 大数据思维？
- 开放式创新？
- 众筹、众包？
- ……

互联网思维就是符合互联网时代 本质特征的思维

Steve Jobs
1955-2011



互联网思维的定义



专注 极致 口碑 快

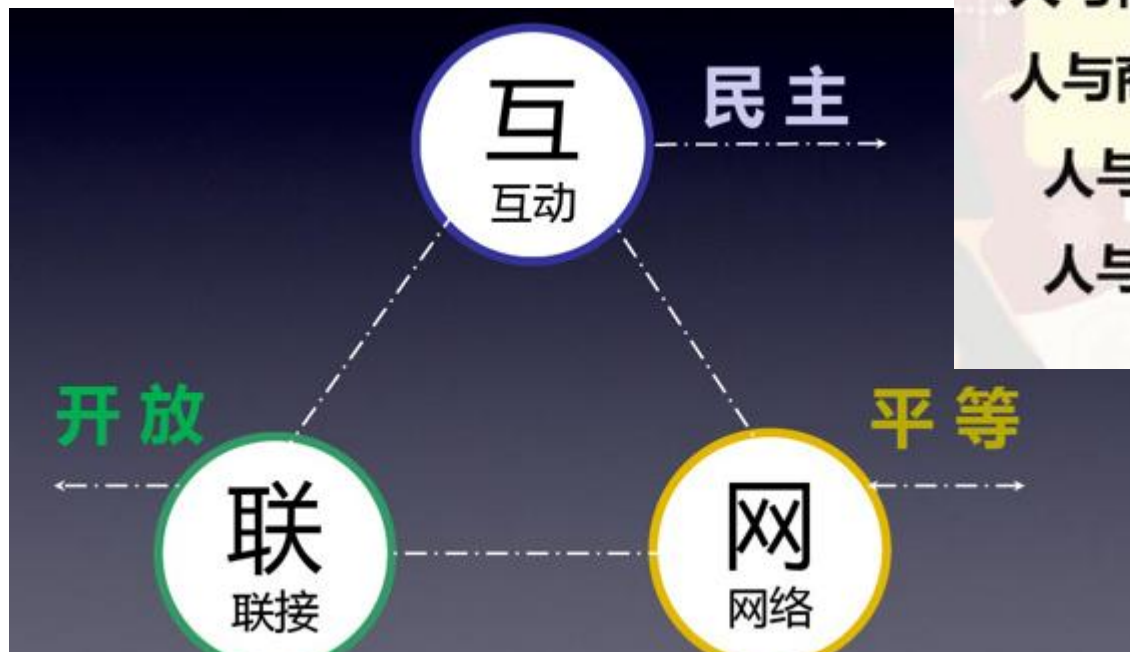


用户至上 体验为王
免费模式 颠覆式创新



零距离 无边界
去中心化 分布式

何万斌《决战互联网+》



人与信息的互动
人与商品的互动
人与人的互动
人与物的互动



有线互联网



移动互联网



无限互联网



云计算



大数据



网络化

“互联网思维” 众说纷纭



- 1.便捷：信息获取更便捷。
- 2.表达（参与）：互联网让人们表达、表现自己成为可能。
- 3.免费：从没有哪个时代让我们享受如此之多的免费服务。
- 4.数据思维：互联网让数据的搜集和获取更加便捷了，数据分析预测对于提升用户体验有非常重要的价值 ---引另外一个热门词汇“大数据”。
- 5.用户体验：让用户感觉爽！
- 6.吵架：这是互联网独有的现象，从来没有哪个领域的人如此热衷掐架。

“互联网思维”众说纷纭

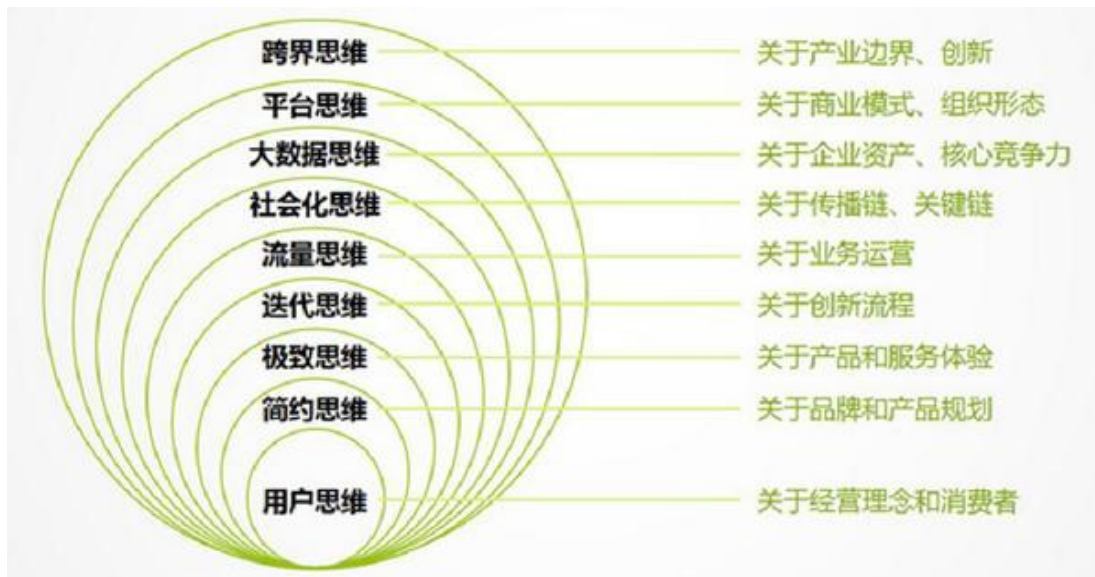
新浪微博 网友—互联网思维就是谈恋爱

互联网思维其实就是谈恋爱的思维

- 1.专注：对待女友要专一！
- 2.用户至上：女友的话永远是对的！
- 3.体验至上：呼之则来，挥之则去！
- 4.免费：女朋友面前得抢着付费！
- 5.增值服务：大小节日得要有礼物！

互联网思维 “独孤九剑”

传统企业互联网化的心法



互联网思维—20条法则

● 一、用户思维（对市场、消费者的理解）

- ✓ 法则1：得屌丝者得天下
- ✓ 法则2：兜售参与感
- ✓ 法则3：用户体验至上

● 二、简约思维（对产品规划、产品设计的理解）

- ✓ 法则4：专注，少即是多
- ✓ 法则5：简约即是美

● 三、极致思维（对产品/服务、用户体验的理解）

- ✓ 法则6：打造让用户尖叫的产品
- ✓ 法则7：服务即营销

● 四、迭代思维（对创新流程的理解）

- ✓ 法则8：小处着眼，微创新
- ✓ 法则9：精益创业，迅速迭代

● 五、流量思维（对经营模式的理解）

- ✓ 法则10：免费是为了更好地收费
- ✓ 法则11：坚持到质变的“临界点”

● 六、社会化思维（对关系链、传播链的理解）

- ✓ 法则12：利用社会化媒体，口碑营销
- ✓ 法则13：利用社会化网络，众包协作

● 七、大数据思维（对企业资产、竞争力理解）

- ✓ 法则14：数据资产成为关键竞争力
- ✓ 法则15：你的用户不是一类人，而是每个人

● 八、平台思维（对商业模式、组织形态的理解）

- ✓ 法则16：打造多方共赢的生态圈
- ✓ 法则17：善用现有平台
- ✓ 法则18：把企业打造成员工上的平台

● 九、跨界思维（对产业边界、产业链的理解）

- ✓ 法则19：携“用户”以令诸侯
- ✓ 法则20：用互联网思维，大胆颠覆式创新

第一式：用户思维



不要告诉客户你是谁？
而是变成“客户想让我成为谁？”

“独孤九剑”第一招是总诀式，意思是第一招学不会，后面的招数就很难领悟。

互联网思维也一样。互联网思维，第一个，也是最重要的，就是用户思维。用户思维，是互联网思维的核心。

用户思维，是指在价值链各个环节中都要“以用户为中心”去考虑问题。

“用户”和“客户”虽然二者只有一字之差，但内涵却大大的不同，不同的立足点也就带来了不同的经营理念。用户是产品的最终使用者，而客户却不一定是最终的使用者；用户关心的是使用价值，而客户关心的更多的是价格。与客户的关系是基于交易，而用户则不一定是产品的买家。以客户为导向，营销策略是有效的，而以用户为导向，体验才是最为关键的。

移动互联网加剧打破信息不对称

用户主权时代真正到来！

- | | | |
|------------|--------|--------|
| 1) 信息发布主体: | 政府/组织 | 人人 |
| 2) 信息发布渠道: | 官方媒体 | 社会化媒体 |
| 3) 信息传递方式: | 报纸/电视 | 移动互联网 |
| 4) 信息发布内容: | 僵硬内容传达 | 自由意志表达 |
| 5) 信息传播速度: | 天 | 秒 |
| 6) 信息发布平台: | 传统媒体 | 手机 |
| 7) 信息传递逻辑: | 垂直关系 | 水平关系 |

法则1：得屌丝者得天下

第一、我们要充分重视真正的“**屌丝群体**”；

他们通过互联网聚合起来的消费能力是惊人的

第二、要了解“**屌丝心态**”，在**归属感、存在感和参与感**上下功夫；

第三、要意识到互联网“**长尾经济**”的利害，任何一类人通过聚合起来的能量都不容小觑

QQ、百度、淘宝、微信、YY、小米，无一不是携“屌丝”以成霸业。

“屌丝群体”即人民群众，“屌丝”喜欢的就是“人民群众喜闻乐见”的。

“长尾经济”

- ▶ “长尾”这一概念是由美国《连线》杂志主编克里斯·安德森在2004年提出的。他喜欢从数字中发现趋势。
- ▶ 一次跟eCast首席执行官范·阿迪布的会面，后者提出一个让安德森耳目一新的“**98法则**”。范·阿迪布从数字音乐点唱数字统计中发现了一个秘密：听众对98%的非热门音乐有着无限的需求，非热门的音乐集合市场无比巨大，无边无际。听众几乎盯着所有的东西！他把这称为“98法则”。
- ▶ 安德森意识到阿迪布那个有悖常识的“98法则”，隐含着一个强大的真理。于是，他系统研究了亚马逊、狂想曲公司、Blog、Google、eBay、Netflix等互联网零售商的销售数据，并与**沃尔玛**等传统零售商的销售数据进行了对比，观察到一种符合统计规律的现象。这种现象恰如以数量、品种二维坐标上的一条需求曲线，拖着长长的尾巴，向代表“品种”的横轴尽头延伸，长尾由此得名。

在线音乐店Rhapsody里下载排行10万名以后的那些歌，在任何一家最专业的唱片店都找不到，每月下载次数只有几次、几十次，加起来却占了所有下载次数的15%；在线DVD租赁店Netflix销量占末尾21%的碟片在任何一家线下碟店都找不到。这些“多出来”的冷门产品每样都卖得少的可怜，但因数量庞大，加起来却能带来不小的销售。这就是长尾。

► 抓用户痛点

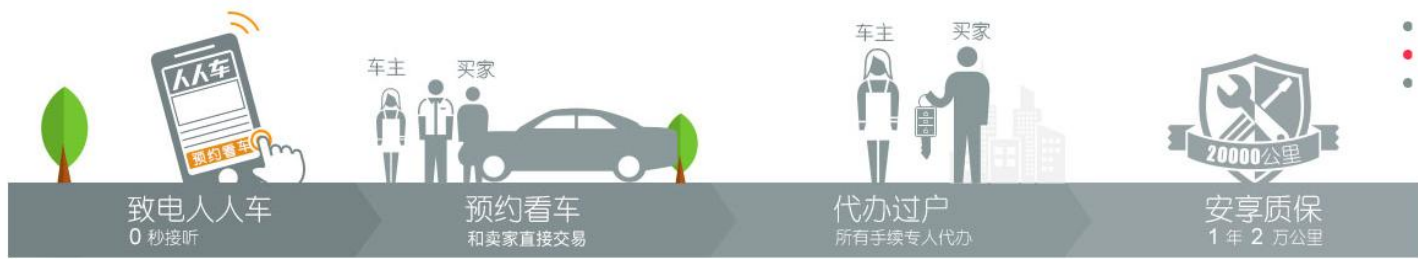
宅米是一个区域化在线生活购物平台，隶属于上海千叶网络科技有限公司旗下，让校园用户的生活美好。

专门解决大学生懒得动的这一痛点。使用宅米，用户下单五分钟后，足不出户即可坐享送货上门。物流全部由蜘蛛侠的物流团队完成。



百度地图
叮当快要
阿姨帮
12306

人人车成立于2014年4月，致力于打造全新的二手车C2C交易模式，为个人车主和买家提供诚信、专业、便捷、有保障的优质二手车交易。



买家可以买到经人人车专业评估师检测的真实车况的放心二手车。
14天无理由退车

部件质保

▶ 动吧体育

解决人们找不到教练，找不到运动场及找不到体育器材等问题。



联合创始人——“你不是一个人在战斗”的中国最有名的体育解说员黄健翔、在中美两国成功运作过多个上市公司的白强、荷兰足球队的现役10名知名企业家、投资人共同发起。

法则2：兜售参与感

■让用户参与产品创新 C2B



□按需定制，提供满足个性化需求的产品

✓海尔

□在用户参与中优化产品

✓七格格



✓湖南卫视—综艺一哥



《最美的时光》



领先用户法 闺房模式 下载第一名



■让用户参与品牌传播 C2B

- 制造粉丝，让粉丝推动一切，自组织
- 品牌需要的是粉丝，不只是用户

✓粉丝手机（小米、**荣组儿**）

粉丝经济

“粉丝”是品牌的一部分，牢不可分。互联网时代，创建品牌和经营粉丝的过程高度融为一体了。

粉丝不是一般的爱好者，而是**有些狂热的痴迷者，是最优质的目标消费者**。因为喜欢，所以喜欢，喜欢不需要理由，一旦注入感情因素，有缺陷的产品也会被接受。所以，未来，没有粉丝的品牌都会消亡。



流传最广的段子

我问星巴克服务员：拿铁多钱？服务员：27元。我质问：为啥伦敦卖24.25元？芝加哥19.98元？孟买14.6元？服务员平静说：中国房价比国外贵，汽车比国外贵，汽油比国外贵，上网比国外贵，税比国外贵，为啥拿铁不能贵？正在我哑口无言时，后面一群人催我：买不买？买不起滚！我：……

上了华尔街日报的段子

买着世界上最贵的房子，开着世界上最贵的车子，加着上涨最快的汽油，吃着全世界最不安全食品，享受着一场大病能让大多数家庭破产的医疗，用着又贵又慢又恶心的网络，发着世界上收快递频率最高的微博……这些你统统视而不见，却来告诉我一杯一年喝不了五次的咖啡是世界上最贵的咖啡，真有意思！

最有内涵的段子

央视称星巴克暴利，吓我一跳，我还以为星巴克也进军中国地产了、投资中国通讯了，参股国企了、投资医院了、来华办教育了、进军交通了、投资中国石油了……于是，果断喝了口星巴克咖啡压压惊。

净利润增长34% 销售额全球增长7%

品牌需要的是粉丝，而不仅仅是会员！



郭敬明的电影《小时代》

豆瓣评分 < 5分

观影人群的平均年龄：22岁

郭敬明粉丝“四迷”的富矿

《小时代1》《小时代2》创造出累计超过7亿的票房神话

因为有大量的90后粉丝“护法”

法则3：用户体验至上

用户体验是一种纯主观、在用户接触产品过程中建立起来的一种感受。

什么是好的用户体验？

□贯穿品牌与消费者沟通的整个链条

“让消费者一直爽”

“传统企业要用互联网的思维进行颠覆式创新，其中**最为核心的就是对用户体验的颠覆**：把复杂的变得简单，把昂贵的变得便宜，把收费的变为免费。”



▶ 案例——三只松鼠

2014年2月在淘宝和天猫平台上，零售类目总销售额约17亿。销售排名第一的三只松鼠成交金额超过8000万，成交笔数接近2000万。

请问：三只松鼠为何能成为淘宝第一的零食店？

2012年6月在天猫上线，65天后成为**中国网络坚果销售第一**

2012年“双十一”创造了**日销售766万**的奇迹，名列**中国电商食品类第一名**

2013年1月**单月销售额超过2200万**

2014年底，累计销售过亿，并**再次获得IDG公司600万美元投资**

三只松鼠为什么能够迅速成长？

看看三只松鼠的包裹里**不能吃的部分**有哪些：

- 卡通包裹——鼠小箱，一个带有品牌卡通形象的包裹
- 开箱器——还在为找剪刀剪胶带发愁吗？
- 快递大哥寄语——做买卖的，贵在暖人心
- 坚果包装袋——上面写着吃坚果认准这只大头
- 封口夹——针对坚果这只油脂产品的封口夹
- 垃圾袋——吐果壳的垃圾袋
- 慢食快活微杂志——品牌理念
- 卡通钥匙链，服务卡等——俘虏用户心的小玩具
- 湿巾——湿巾，吃完了总要擦嘴吧



三只松鼠在发出快递的短信通知上就会体现细节“松鼠已经火急火燎的把主人的货发出了”

三只松鼠为什么这样做？

互联网公司的产品经理：日夜不停地泡在网上研究用户的使用习惯。
历史上似乎从来就没有哪一个大众消费品行业像互联网行业如此重视过用户的感受。



微信 | 公众平台



二维码订阅



消息推送



品牌传播

微信新版本对公众账号的折叠处理，就是很典型的“用户体验至上”的选择。

品牌建设的过程，就是打造用户体验的过程。所有环节的产品或服务，都是为了实现用户体验的目标。

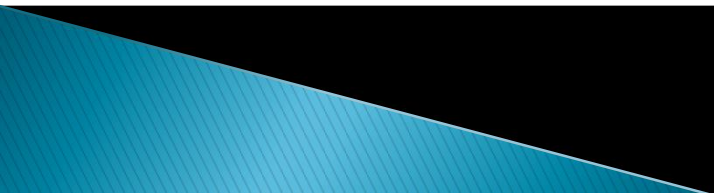
第一式：用户思维

用户思维，涵盖了最经典的品牌营销的Who-What-How模型。

Who，我们的目标消费者选择——得“屌丝”者得天下；

What，针对目标消费者需求，我们兜售参与感；

How，怎样实现——全程用户体验至上。



第二式：简约思维




简单好用的脑残思维

简约思维

**指在产品规划和品牌定位上，力求专注、简单；
在产品设计上，力求简洁、简约。**

如何做到简约？

- **看起来简洁**
 - **用起来简化**
 - **说起来简单**
- 

法则4：专注，少即是多

■产品设计，做减法

□ 苹果

✓1997年苹果接近破产，乔帮主回归，砍掉70%产品线

✓重点开发4款产品，扭亏为盈，起死回生

🍏 iPod 🍏 Phone

🍏 iPad 🍏 iMac

✓2007年推出第一款iphone，至今才5款

苹果在2013年之前推崇的是rich design，2013年之后



✓深圳的山寨机，一天能出100款

■品牌定位

□Roseonly



Love of the year
寻找年度最浪漫爱情

每一次我爱你，皆是生世的许诺
在爱你一生的年份
roseonly专爱花店承诺谨誓
定制唯一专属您的玫瑰
于5月20日13点14分准时
将真爱事送给您最爱的人

予挚爱的唯一尊宠
此刻许诺



2013年2月上线，8月份做到了月销售额近1000万元。

少就是多，专注才有力量，专注才能把东西做到极致。

期，做不到专注，就没有可能生存下去！

法则5：简约即是美

■产品规划

- 外在：外观要简洁
- 内在：操作流程要简化

- ✓Google
- ✓苹果
- ✓特斯拉



“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”

“瓜子二手车直卖网，没有中间商赚差价”。

“充电五分钟，通话两小时”

第二式：简约思维

- ▶ 少就是多，意味着专注才有力量,专注才能把产品做到极致。
- ▶ 移动互联时代下用户获得信息的成本极低，转移的成本更低，必须快速抓住消费者的注意力，而简约意味着专注、明确、放大亮点、凸显核心价值。

大道至简：越简单的东西越容易传播，越难做。

第三式：极致思维



超越预期，让客户尖叫

极致思维

- ▶ 就是把产品和服务做到极致，把用户体验做到极致，超越用户预期。
- ▶ 互联网时代的竞争，只有第一，没有第二，只有做到极致，才能够真正赢得消费者，赢得人心。

案例—雕爷牛腩

购得秘方——2011年，从香港食神戴龙（DAILONG）处以500万元购得亲授牛腩秘方；

成立品牌——2012年，成立中国第一家“轻奢餐”餐饮品牌，在戴龙代表作，一道“咖喱牛腩饭”和一道“金汤牛腩面”基础上开发出招牌菜品“食神牛腩”及“鲍鱼骨汤牛腩面”；

封测开业——2013年5月20日，经过半年的封测试吃广受好评的雕爷牛腩正式营业。

获得融资——2013年7月，仅开业两月就整天排队的雕爷牛腩以估值4亿融了6000万。



轻奢餐·融合菜



雕爷牛腩有什么特色？

雕爷牛腩有哪些“特色”？

- 菜品：只有12个SKU，比麦当劳还少；500万元买断香港食神戴龙牛腩配方
- 筷子：每双筷子都是定制、全新的，用的是缅甸“鸡翅木”，吃完饭，筷子和牙签放入一个精致的纸套，可以带回家当留念。
- 面碗：牛腩面碗，有发明专利，上方很厚重，很粗糙，端着手感好，对着嘴喝汤的三分之一，则很薄、很光滑。
- 菜单：每个月都会更换菜单，如果粉丝认为某道菜不好吃，这道菜就会在菜单上很快消失
- 封测：开业前烧掉1000万搞了半年封测，期间邀请各路明星、达人、微博大号们免费试吃；邀请苍井空到店，被微博大号留几手“偶遇”并发微博
- 服务：老板每天花大量时间盯着大众点评、微博、微信，针对菜品和服务不满的声音，立刻回馈；上新菜，会通过微信发给老用户，有图片、有文字、有口味描述
- 话题：韩寒携老婆到店吃饭，因为没预约而被服务员婉拒；不让12岁以下儿童进入

雕爷牛腩为什么要这样做？

产品层 高性价比	食品质量	食神牛腩，让客户充满期待
	获取成本	选址多在shopping mall中，逛街顺便就能吃
	性价比	150元就能享受到的高端大气上档次
体验层 惊喜重重	进店	服务员着装奇特，统一蒙面的黑衣人
	落座后	粗紫砂的筷架、鸡翅木的筷子，虽然谈不上高端，但是一般白领还是能唬住
	点菜前	赠送精美的小菜、茶水（男性4种，女性3种，味道由轻到重）
	点菜时	菜品名字的新奇比如：“三人行必有……榴莲”
	上菜时	每道菜服务员都会为你介绍,这种服务,这个价位的餐厅很难有.
	用餐时	服务员很有眼力，不用叫，主动添水、传菜，同等价位里面也算服务较好的
	买单后	用过的鸡翅木筷会洗净装袋送给客户留念
	二次到店	菜单可能已经更换（一月以小换，三月一大换） 其VIP客户还可能会拿到各种礼品
心理层 满怀期待	饥饿效应	宣传攻势配合为期半年的封测，让大家充满期待
	名人效应	封测去的都是大V、明星，草根阶层自然向往
	羊群效应	看很多人在排队，一般人都会认为很好吃，也想试试
	新闻效应	新闻都在说，自然想去体验一下
	爱得瑟 (自营销的关键)	女生们看到菜品漂亮的外形，很多都会从头拍到尾，然后发微信，促进属地内的宣传。

互联网思维就是围着用户来，
把体验做到极致，
然后用互联网方式推广。

法则6：打造让用户尖叫的产品

■用极致思维打造极致的产品

- “需求要抓得准”（痛点、痒点、兴奋点）
- “自己要逼得狠”（做到自己能力的极限）
- “管理要盯得紧”（得产品经理得天下）

- ✓大姨妈APP，强需求胜过好产品
- ✓逻辑思维，死磕是为了唤醒尊重

■好产品会说话

- 一切产业皆媒体，人人都是媒体人

尖叫，就必须把产品做到极致；

极致，就是超越用户想象！



法则7：服务即营销

除了产品本身，服务及其他产品周边的体验，也同等重要。在服务环节，也要做到极致。



阿芙精油是知名的淘宝品牌，有两个小细节可以看出其对服务体验的极致追求：

1) 客服24小时**无休轮流上班**，使用**Thinkpad**小红帽笔记本工作，因使用这种电脑切换窗口更加方便、快捷，可以让消费者**少等几秒钟**；

2) 设有“**CSO**”，即**首席惊喜官**，每天会在顾客留言里寻找，猜测哪个顾客可能是一个潜在的推销员、专家或者联系人。找到之后他们就会询问地址寄出包裹，为这个可能的“意见领袖”制造惊喜。



海底捞也是一个服务做得很好的企业，其服务理念受到很多人推崇。

《海底捞你学不会》

《海底捞你学得会》

《海底捞你能不能学会》



但是在互联网思维席卷整个传统行业的浪潮之下，如果海底捞不能用互联网思维重构企业的话，学不会的，可能是海底捞了。

第四式：迭代思维



聚焦于“微”和“快”

“敏捷开发”是互联网产品开发的典型方法论，是一种以人为核心、迭代、循序渐进的开发方法，允许有所不足，不断试错，在持续迭代中完善产品。

互联网产品能够做到迭代主要有两个原因：

1) 产品供应到消费的环节非常短；

2) 消费者意见反馈成本非常低。

法则8：小处着眼，微创新

■小处着眼，微创新

- 从用户出发，从细节入手，贴近用户心理
- 在用户参与和反馈中逐步改进
- “可能你觉得是一个不起眼的点，但是用户可能觉得很重要”

- ✓QQ
- ✓360（以安全卫士切入）
- ✓雕爷牛腩（送筷子）



輕奢餐·融合菜

法则9：精益创业，快速迭代

■天下武功，唯快不破

- Zynga: 每周对游戏进行数次更新
- 小米MIUI：坚持每周迭代
- 雕爷牛腩：菜单每月更新（肯德基菜单）



■ 好产品是运营出来的

传统企业应该思考，如何构建自身产品或服务与消费者沟通的迭代机制？

第五式：流量思维



免费是获取流量的首要策略

- ▶ 同样的配置价格不到iPhone的一半,小米手机为什么特别便宜?
- ▶ 山寨手机为什么只有500块?

流量思维定义

通过各种策略占取入口位置,从而获得大量流量,并在此基础上建立商业模式,使流量产生价值的思维,我们称之为流量思维。

流氓软件



入口之争，风起云涌，得入口者，得天下！



流量意味着体量，
体量意味着分量。

“目光聚集之处，金
钱必将追随”

流量即金钱，流量
即入口，流量的价
值不必多言。

终端
电器、操作系统、手机地图



为什么输入法这么多，不收费？



法则10：免费是为了更好的收费

今天的免费是为了明天更容易，更多的收费。

■ 免费策略

□ 获取流量



免费的商业模式

- ✓ 基础免费，增值收费
- ✓ 短期免费，长期收费
- ✓ 此处免费，他处收费

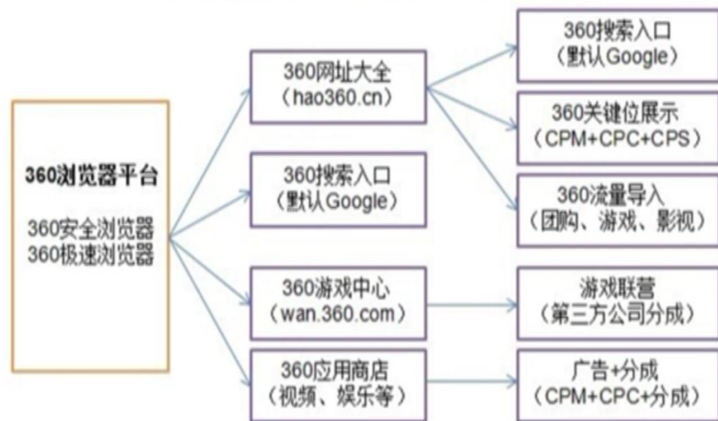
“免费是最昂贵的”，不是所有的企业都能选择免费策略，因产品、资源、时机而定。



彼得·德鲁克说过，当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。



奇虎360浏览器平台盈利模式(imeigu.com)



通过免费方式吸引客户，通过分发流量方式实现盈利。

CPM (Cost Per Mille) 按应用广告的千次展示计费
千人成本 = 广告成本 × 1000 / 点击量。

CPC (Cost Per Click) 按应用广告的点击计费。

CPA (Cost Per Action)：每行动成本，即按行动收费。



免费的本质

免费的本质是让钱在不同的产品之间、人之间、现在和未来之间、不与钱打交道的市场和金钱市场之间转移，即“交叉补贴”。

▶ 直接交叉补贴

▶ 免费+收费

▶ 非货币市场



(字幕组)

免费畅饮



网民免费付出劳动

获得声誉和关注度



红钻贵族: QQ秀的身份贵族象征
黄钻贵族: QQ空间的身份贵族象征
蓝钻贵族: QQ游戏的身份贵族象征
紫钻贵族: QQ堂的身份贵族象征

为什么他们要免费做字幕?

羊毛出在狗身上，让驴买单

国美/苏宁 & 京东

从价值网络的角度来考虑盈利

1. 合作范围应该展开，价值网成员共同创造财富，并且从单一的产品价值思维转向网络价值思维。
2. 从关心顾客到关心所有成员，每个部分都可能成为收入源。

京东主营服务70%收入来自供应链金融



这就看出了过去的苏宁和现在的京东之间的本质差别。京东是以数据资产为核心，产业生态的扩张不受物理空间的限制；再者，京东不和产业生态中的伙伴争利，而是帮助供应商们更好的改进设计、更高效的组织生产，极大的扩大商品的销售，不断做大产业生态，提供生态必须的空气、阳光、水。



大数据分析，告知海尔、格力消费者偏好，代卖分成



企业不能自我设限，把企业组织的疆域自我限定为公司，企业家思考的原点应该是企业上游、下游、合作伙伴共同组成生态圈。

那些领袖级的企业家不但造就了伟大的企业，更重要的是，培植了繁荣的产生生态，建立了平台。公司转型，也将带动整个产生生态的转型。产业互联网首先要求就是必须具备平台的思维。

法则11：坚持到质变的“临界点”

■量变产生质变，坚持到“临界点”



✓QQ

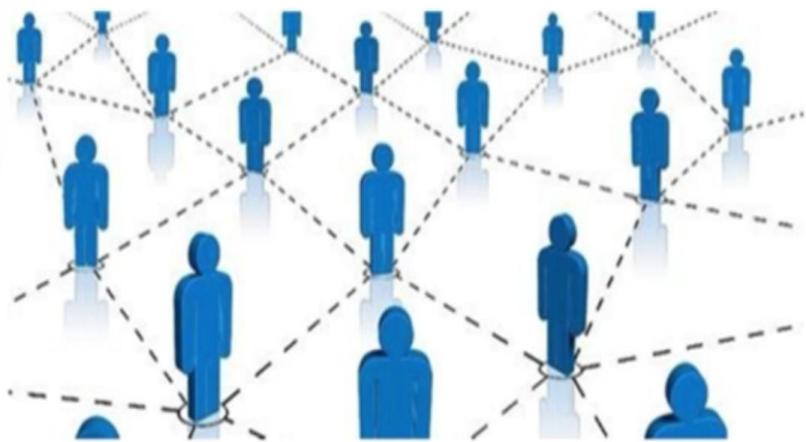
量变引起质变，质变不仅可以完成量，而且可以巩固量变成果，并为新的量变开辟道路

第六式：社会化思维



网状互动式大连接
重塑企业和用户间的沟通关系

“人，生来就有社会性。所以借助于互联网的社交网络，将会让世界更加紧密！”说这话的是美国著名社交网络公司Facebook的创始人马克·扎克伯格。这家已在美国上市的互联网公司迄今为止，全球最为成功的社交网络之一。



社会化思维

其实无论是个人也好，还是企业也好，都是意图通过社会关系网络被认知，或者说加强认知，而这种意识可以称作社会化思维。

互联网服务的社会化思维，实质是在原有的互联网服务中注重信息连接、引入关系网络的思维方式，并且通过这种网络来更好地促进这种服务。

企业思考问题时，融入社会化思维的能力还是需要提高的

利用社会化思维租房子：P3, P7 阿里员工 考虑关系

社会化商业时代已经到来，
互联网企业纷纷加速了布局

社会化商业的核心是网，公司面对的客户以网的形式存在，这将改变企业生产、销售、营销等整个形态。社交网络很大程度上决定企业生产和经营的效率。

社交网络对我们的影响

▶ 对消费者信息获取的影响

朋友圈的信息 多半喜欢，信息过滤作用

▶ 对消费者的态度产生影响

“这个东西我用过，确实挺不错！”

▶ 对营销传播流程产生影响

消费者口碑营销

法则12：利用社会化媒体，口碑营销

■社会化媒体是营销主战场

□通过关系链进行口碑传播
土曼科技的极客营销

✓10条微信，近100个微信群讨论，3千多人转发，11小时预订售出18698只土曼T-Watch智能手表，订单金额933.0302万元



■小米的社会化营销

微博30人，
空间5人

论坛30人，
0人，QQ



说起海底捞，其无微不至的服务精神，甚至比他的火锅更有名，那么海底捞有哪些服务是让顾客忍不住自动去传播呢？

在饭点的时候，几乎每一家海底捞都会出现这样的场景：人声鼎沸，等餐的人几乎和用餐的人一样多，等待本来就是一件痛苦的事，饿着肚子还要看着别人用餐就更加煎熬了。而海底捞则完完全全做到了站在顾客的角度去考虑问题，硬是将等待变成了一件愉快的事。

所以你会看到：顾客一边在等待，一边接过免费的水果、饮料、零食；如果是一帮朋友在等，服务员还会主动送上扑克、跳棋围棋之类好玩的东西供大家打发时间；你还可以趁这个时间来个美甲、擦擦皮鞋也可以，重点是这些服务都是免费的；规模大一点的海底捞，还安排了电脑，等位置的时候你可以去上个网。

当你坐下来准备点餐的时候，围裙热毛巾都已经给你送过来了，服务员还会细心地为长发女士送来皮筋和发卡，以免头发垂落到食物里；戴眼镜的客人则会得到擦镜布，以免热气糊住镜片；服务员看你把手机放到台面上，会马上拿来小塑料袋装好，以防油腻；如果点的菜太多，服务员会善意的提醒你已经够了，假如你都尝尝，可以点半份；每隔十五分钟就会更换热毛巾，卫生间里有牙膏、牙刷、护肤品、餐后还有薄荷口香糖。

千万不要以为海底捞是傻子，这其中每一个细节都是一个“爆点”，你如果去海底捞吃过一顿饭之后，你就会忍不住去跟别人传播这些“琐碎的事”。

做营销不一定非得去央视黄金时段买广告，也不一定非得像王老吉一样慈善捐款一个亿，有时候一些低成本，却“超出顾客预期”的小事，只要设计的巧妙，一样能形成威力强大的口碑传播效果。

海底捞是在服务上做了“爆点”，小米则在产品上做“爆点”雷军说，他从来不考虑小米能卖多少台，能赚多少钱。他唯一考虑的就是：顾客拿到小米手机的时候是什么感觉，顾客会遇到哪些问题，我们怎么帮助客户解决。

小米一直用两个标准来衡量小米的行为，第一就是用户会不会为小米的产品尖叫，第二就是用户会不会真心把小米的产品推荐给自己的亲朋好友。因此在产品方面，雷军通过精益求精，以及“顶配”“首发”“低价”这样的词语来不断引发用户的尖叫。

小米到目前为止发布了几代手机，每一代在当时都是采用的业绩最高配置，也就是抢首发策略。因为首发，用户会因为自己拥有一台小米而感到满足，甚至是可以用来炫耀的。

除此之外，雷军还坚持认为，在今天浮躁的社会中，如果你想做出点事，最好悄悄地去做，做出超出顾客的预期值，如果你做了很多广告吹嘘你的产品，把用户的胃口掉的很高，而实际产品达不到预期，最后用户一定会很失望的。一句话：“爆点，就是超出客户的预期值！”

roseonly 专爱花店

甄选厄瓜多尔顶级玫瑰

一生只送一人

trust roseonly trust love

信者得爱 爱是唯一

roseonly

玫瑰只送

trust roseonly trust love

信者得爱 爱是唯一

246

关注

622126

粉丝

1112

微博

关注

私信

roseonly 专爱花店 <http://weibo.com/roseonlyshop>

以种厄瓜多尔顶级玫瑰斗胆定制“一生只送一人”高规格承诺为证，无法更改。

微信 roseonlyshop 【信者得爱，爱是唯一】



2013.1.4成立

成立8个月销售额破**1000万**

2014年2月14日当天销售额破**千万**

粉丝数**62万**



甄选厄瓜多尔皇家玫瑰

每剪一朵玫瑰就要换一把剪刀

达到欧洲绿色环保标准是食用级别

玫瑰摘后**48小时空运进口24小时内**
顺丰送达

精致花盒





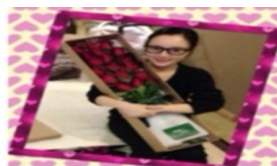
补充信息

为了确保您的心意快速准确的送达，请您准备填写下列信息。

•我的爱人： 请谨慎输入，确认后不可能更改！

•我的手机：

我的姓名：



李小璐，有你的on
大亮送给我一大束rose
好幸福！有你的only，



何炅，祝福妈妈她
的寿星到这小孩大男
了roseonly布爱花店



林志颖，今天我和小
今天我和小志颖提前订
花店 的推荐 大家看这串

rose only从来没有在电视媒体上面做过广告



营销结果：络绎不绝的顾客

内容即广告，互动即传播

传统媒体的控制权消解，新媒体时代内容为王，消费者用转发、分享和赞来投票
企业要善于制造话题，借势话题。

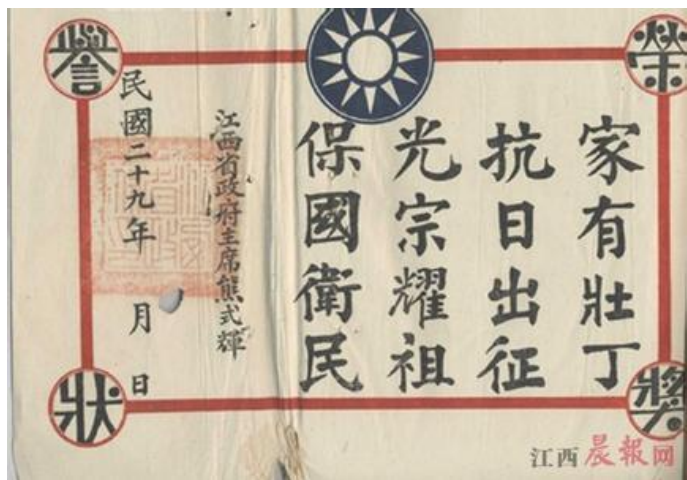


100个销售代表，抵不过一个优秀的杂志主编

甚至建议每一个上市公司都去挖一个杂志的总编去当公司的网络部总管

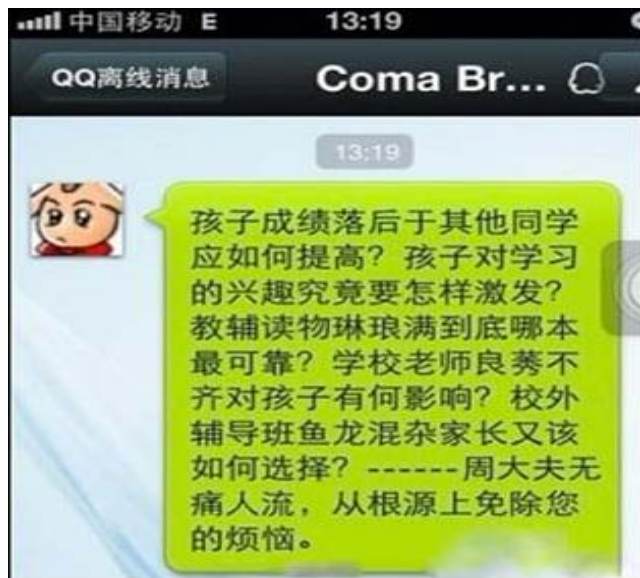
痛点

抓住目标人群的真正诉求和底层需要；



笑点

有趣代表互联网的精神，一切都可以娱乐化；



泪点

感动常在，善意和爱。



热点

品牌善于结合热点创造内容，借势



微信红包的社会化传播

微信出自李白的《梦游天姥吟留别》：海客谈瀛洲，烟涛微茫信难求。微茫是指景象模糊不清；信是确实，实在的意思。微信代指在烟波浩渺的人海中，很难找寻到自己心仪的人和事，但它却真实存在着。

腾讯财付通产品总监吴毅表示：红包功能受宠主要有三方面原因：一是正值中国农历春节，用户对红包有心理需求；二是微信强调人际关系和社交属性；三是“**抢红包**”流程的设计增加了娱乐性，提高参与度。



微信红包事件到底胜在哪里呢？

1、设计足够简单

1.1 红包的产生。

1.2 红包的流转。

1.3 红包的去向。

2、人性的满足感。

3、社交的巨大威力

法则13：利用社会化网络，众包协作

■众包

- 群体创造，不同于外包、威客，更强调协作。
 - 众包写书（《互联网思维独孤九剑》、《创业时，我们在知乎聊什么》）
 - 小米手机（让消费者参与产品研发，就是一种众包模式）
 - 逻辑思维卖月饼 众筹
 - 维基百科、百度百科
- 不用招募，便可“天下贤才入吾彀(gou)中”

首先动机不一样，众包是兴趣导向的，是对某个领域感兴趣并投入其中后开始创造商业价值过程会延续比较长，并且获得的是长期的收益，思维层面上更开放。而威客是利益导向的，从一开始就强调完成怎样的任务获得怎样的收益，过程更短暂，获得的收益也是短期获取，追求的层次比较低。众包是Class，威客是Object。具体而言，威客是众包模式的一种形式，众包的力量尚未完全展现。另一种说法是：威客是国人按照众包的思想“发明”的称谓，一模一样的概念和思想。简单讲就是国际上都叫众包（crowdsourcing），国内自己叫威客（WitKey）

我们怎样思考自身产品的众包机制？如何利用外脑？

宝洁公司是“创新中心”最早的企业用户之一。该公司引入“创新中心”的模式，把公司外部的**创新比例**从原来的**15%**提高到**50%**，研发能力提高了**60%**。宝洁公司**2012年**，而外围网络的研发人员达到**150万人**

基于社会化网络的协作与创新

大众协作创新，指的是大量非组织化群体在企业创新过程中的参与和协作。

大众协作创新同时在技术和市场两个方面扩大了创新信息资源，而这两方面正是企业创新的两大关键环节。特别是在知识、信息和文化领域，大众协作创新的作用会更加凸显，比如开源软件和维基百科。

✓ 360防骚扰大师



- 对创新信息进行评价
大众点评
- 促进了不同专业和技术的融合
猪八戒网
- 让组织变得更加灵活



利用社会化网络无意识地协作与创新：高德导航



者&提供者

第七式：大数据思维



数据资产是核心竞争力
数据后台处理创造新商业模式与价值

《大数据时代的历史机遇》：

“缺少数据资源，无以谈产业；缺少数据思维，无以言未来”。

是指对大数据的认识，对企业资产、关键竞争要素的理解。

----- 易欢欢、赵国栋等

企业要纵观全局，就必须同时运用大数据和厚数据，从中获得不同类型的洞察，获得丰富的广度和深度。

- 大数据需要借助大量样本来揭示特定模式，而厚数据只要借助少量样本就能从深层次解读出各种以人为本的模式。
 - 厚数据依赖人的学习活动，而大数据依赖机器的学习活动。
 - 厚数据体现着各种数据关系背后的社会背景，而大数据体现的是从一系列特定定量数据中提炼出的洞察。
 - 厚数据技术能包容不可化约的复杂性，大数据技术则是通过分离模式。
- 广度，大数据缺少深度。

三星电视

- ▶ 三星委托进行一项研究，其中包括人类学专家组成，他们回顾了数百次采访，视频等研究后，发现大多数消费者甚至不把电视看做电子产品。他们认为电视是家具的一部分，需要与房间融合。

比如，一个受访者实际上把电视隐藏在房间的角落，因为他不喜欢它的样子，而另一个人则希望他的电视有一个“永恒的”外观。

- ▶ 因此，三星重新设计了电视机，把电视扬声器和让人感到不舒服的地方隐藏起来，使电视可以在现代化的客厅看起来很好。解决方案立即取得成功，因为它融合了形



美的儿童洗衣机

- ▶ 儿童洗衣机这类产品在欧美发达国家市场早已流行多时，是从迷你洗衣机中衍生出来的独立产品系列，主要针对儿童体质天生娇嫩，大人和小孩衣服混洗的话容易发生交叉感染而应运而生。
- ▶ 国内针对儿童洗衣机的推广产品几乎没有，美的为了让家长更加注重孩子在成长过程中的独立，利用厚数据进行分析，帮助美的打造出儿童专属的洗衣机。

首先，美的利用厚数据帮助挖掘儿童的使用信息，利用厚数据进行情感 and 社交思潮的密切相关故事和意义挖掘。

其次，用厚数据挖掘出哪些人会用儿童洗衣机，他们的社会关系、情感趋势和互动是怎样的。

最后，通过厚数据帮助，建立其整个儿童洗衣机的形象品牌认知闭环。

- ▶ 采用厚数据进行家长与孩子互动的深层次挖掘，最终让儿童洗衣机得以落地诞生。
- ▶ 未来的家电制造和营销必然讲求大数据和厚数据结合，定量和定性分析同时并用，才能开发出更符合用户需求的产品。

法则14：小企业也要有大数据

用户在网络上一般会产生信息、行为、关系三个层面的数据。



比如用户登录电商平台，会注册邮箱、手机、地址等，这是信息层面的数据



用户在网站上浏览、购买了什么商品，这属于行为层面的数据



用户把这些商品分享给了谁、找谁代付，这些是关系层面的数据

法则15：你的用户不是一类人，而是每个人

在互联网和大数据时代，客户所产生的庞大数据量使营销人员能够深入了解“每一个人”，而不是“目标人群”。

这个时候的营销策略和计划，就应该更精准，要针对个性化用户做精准营销。

亚马逊公司总裁杰夫贝索斯说过：如果我的网站上有一百万个顾客，我就应该有一百万个商店。每个人在网站上看到的内容是不一样的。

第八式：平台思维



构建多方共赢的平台生态圈

平台实质上是一种交易空间或场所，可以存在于现实世界，也可以存在于虚拟网络空间，该空间引导或促成双方或多方客户之间的交易，并且通过收取恰当的费用而努力吸引交易各方使用该空间或场所，最终追求收益最大化。



明星父子



拍摄地点



999[®] 感冒灵
小儿感冒药

冠名赞助商

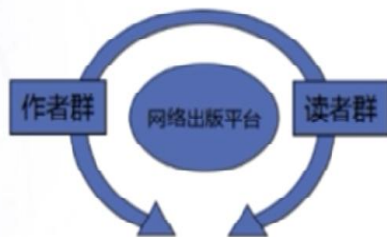


电视观众

以出版业为例：



传统出版业的线性产业价值链



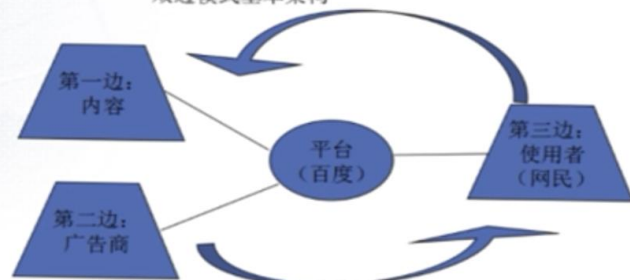
- 单向的直线的，各环节的成本利润最后体现在书本的零售价格上
- 使产业链两端的作者和读者直接面对面

线上阅读平台（如豆瓣读书）“弯曲”出版业的价值链条，构成双边市场



双边模式基本架构

- 例如：淘宝连接了卖家和买家



多边市场（以内容产业的三边模式为例）

- 媒体：“内容—使用者—广告”，核心引力依然是单向的
- 例如：搜索引擎：“网站——网民——广告商”以信息整合为价值主张
- 分众媒体：“大众——写字楼——广告商”

天猫



天猫 TMALL.COM

商业生态系统

买方
卖方
物流公司
金融企业
保险公司
网页设计服务公司
导流服务公司
摄影服务
模特

.....

互联网的平台思维就是开放、共享、共赢的思维。

《失控》这本书在互联网圈内很流行。

讲述的外部失控，意味着要把公司打造成开放平台；内部失控，就是要通过群体进化推动公司进化，在公司内部打造事业群机制。

平台模式最有可能成就产业巨头。全球最大的100家企业里，有60家企业的主要收入来自平台商业模式，包括苹果、谷歌等。

平台盈利模式多为“羊毛出在狗身上”，不需要“一手交钱，一手交货”。

法则16：打造多方共赢的生态圈

平台模式的精髓，在于打造一个多主体共赢互利的**生态圈**

- 将来的平台之争，是生态圈VS生态圈
- BAT各自构筑了强大的产业生态
- 阿里收购高德、腾讯投资大众点评，
腾讯战略入股京东



开放是平台成长的必由之路

- 生态圈的构建一定是各方参与共同完成的，不可能凭企业一家之力
- 平台有投入期，投入期可能不赚钱，到达一个阈值后，突然核裂变，快速成长

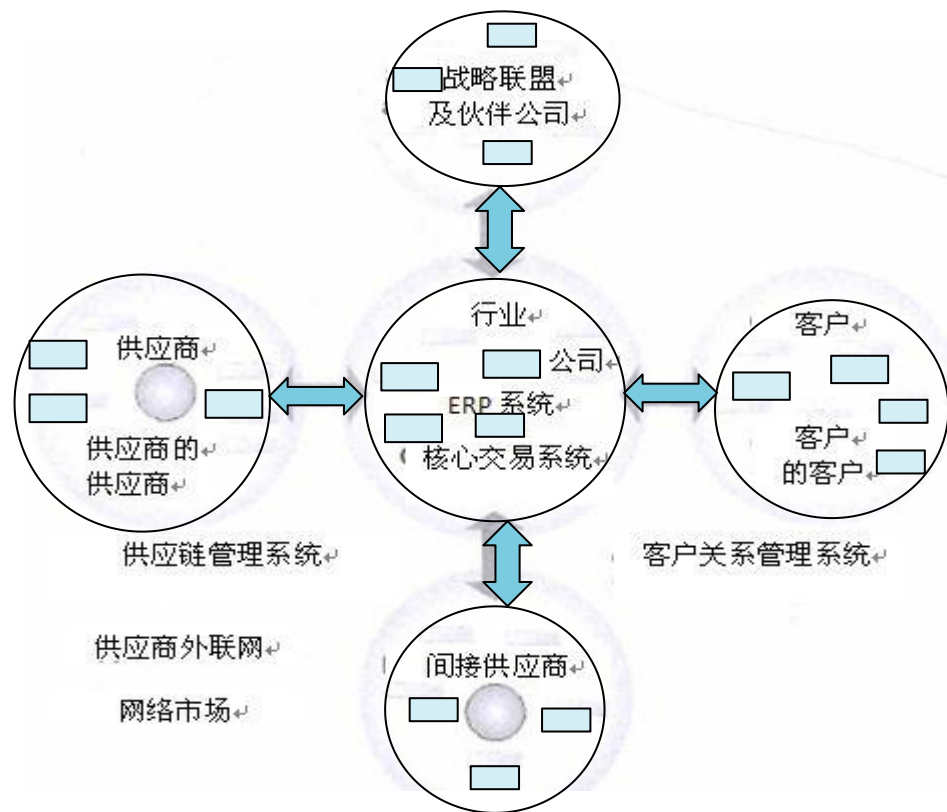
平台参与主体越多，平台越具有价值

阿里巴巴、百度、腾讯

从BAT到TMD，下一个10年属于ABCD

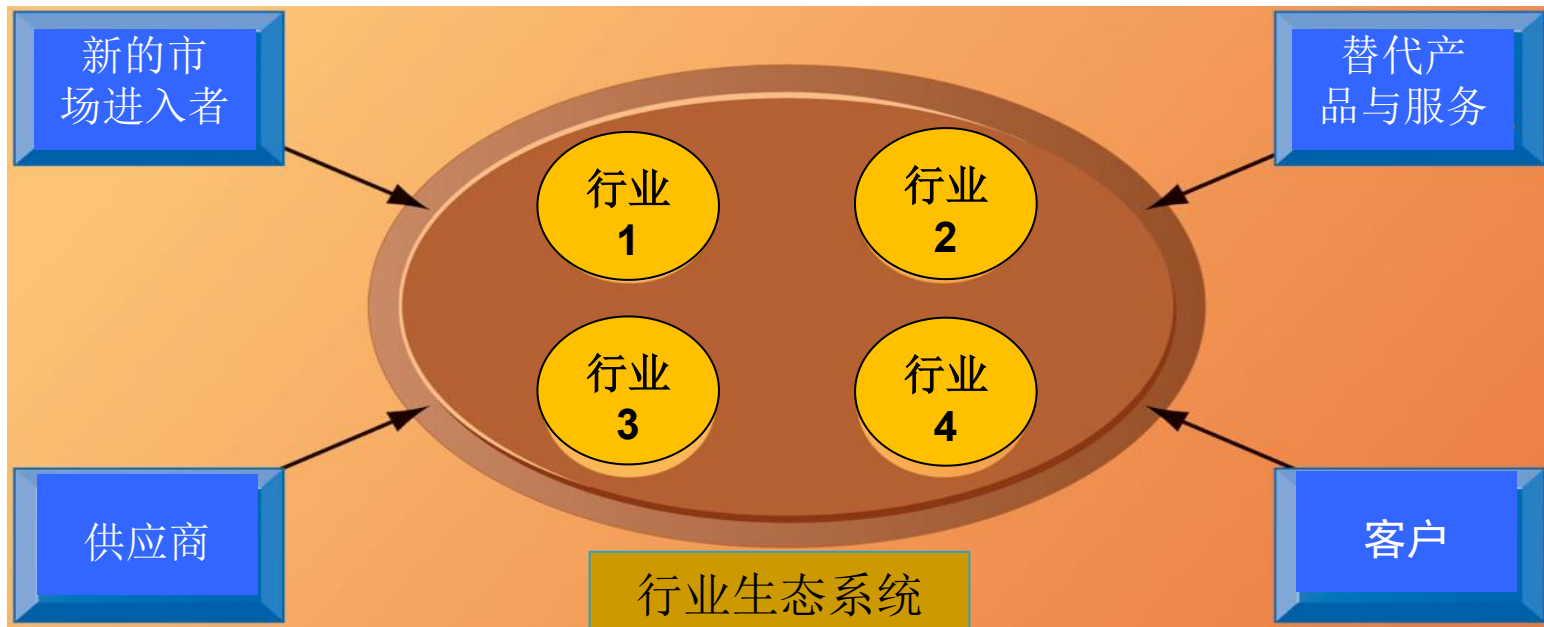
价值网

价值网让行业内各商业伙伴的价值链同步，以快速应对市场的供需变化。



生态系统战略模型

行业生态系统：指由供应商、分销商、外包公司、物流服务公司和技术开发商组成的结构松散又相互依赖的网络。



在数字化公司时代，各个行业集合间存在竞争，需要一个更动态的视角来看行业、公司、客户和供应商的边界。在生态系统模型里，多个行业创造价值。信息技术促使网络中的各公司紧密互动。

行业生态系统：基石企业和补缺企业

- 基石企业：主宰生态系统，并创建平台（微软、Intel、IBM）。
- 补缺企业：使用平台的企业。

每个企业可以考虑怎样利用IT在大的商业生态系统中成为有价值的补缺企业。

行业生态系统的概念是基于价值网提出的，差别在于行业生态系统的协作存在于不同行业之间，价值网的协作只关系到各个公司。

生态	企业
无边界，开放，更适者生存	强边界，封闭，破界-再封闭-再破界
整体延续优先，彼此冲突最小化，利他、共生	自己生存优先，自身利益最大化，利己，排斥
逆向发展模式，先考虑下限，做减法（不做什么）	正向发展模式，先考虑上限，做加法（做什么）
*商业模式：什么钱不赚？	*商业模式：要赚什么钱？谁的钱？
规则：协调内部与外部，外部与外部	规则：制约内部
协作、分工、分润、长期	主宰、效益最大化（成本&收入）、短期
分享、交流、互助	独享、保密、互制

法则17：善用现有平台

■现成的“平台们”

- 社交平台：QQ、Qzone、微信、新浪微博
- 电商平台：阿里巴巴、淘宝/天猫、京东、亚马逊
- 搜索平台：百度、Google
- 移动平台：ios、Android

“创业者不要总想着做平台”

马云说：“假设我今天是90后重新创业，前面有个阿里巴巴，有个腾讯，我怎么办？第一点，我如何利用好腾讯和阿里巴巴，我想都不会去想我会跟它去挑战，因为我今天的能力不具备，心不能太大。”



法则18：让企业成为员工的平台

■互联网巨头的组织变革——打造内部“平台型组织”

- 阿里巴巴：拆分为25个事业部
- 腾讯：调整为6大事业群
- 百度：组建“前向收费业务群组”，成立“搜索业务群组”
- 小米：扁平化组织，利益分享机制



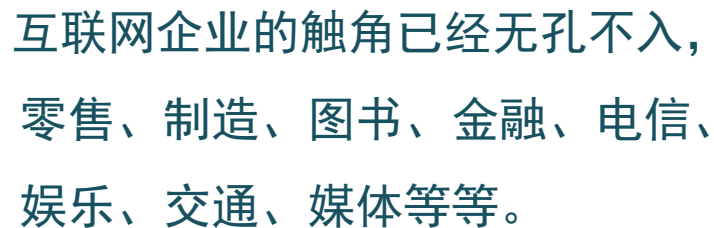
■海尔的“内部平台型”组织

- ✓“人单合一” 8万多人分为2000个自主经营体，最小的自主经营体只有7人。
- ✓平台组织下的自主经营体：员工成为真正的“创业者”，在海尔的大平台上自己寻找创业机会，同时配合内部的风投。

第九式：跨界思维



携“用户”以令诸侯
高效整合低效，打破利益分配格局
产业边界的模糊与产业链的再造



互联网企业的跨界颠覆，本质是高效率整合低效率，包括结构效率和运营效率。

互联网和新科技的发展，纯物理经济与纯虚拟经济开始融合，很多产业的边界变得模糊。

一场跨界分金的盛宴正在开始！

阿里巴巴创始人马云在公司内部演讲时说到：“传统零售行业与互联网的竞争，说难听点，就像在机枪面前，太极拳，少林拳是没有区别的，一枪就把你崩了。今天不是来跟大家危言耸听，大家都是朋友，互联网对你的摧毁是非常之快的”。

➤未来十年，是中国商业领域大规模打劫的时代，所有大企业的粮仓都可能遭遇打劫！一旦人民的生活方式发生根本性的变化，来不及变革的企业，必定遭遇前所未有的劫数！

➤未来十年，是一个海盗嘉年华，各种横空而出的“千年妖怪”将像马云、马化腾一样遍布各个领域。他们两个是开了头而已，接下来的故事，将越来越精彩。



最可怕的竞争对手往往来自于突然闯入的**野蛮人**

案例：支付行业（资金流）

拉卡拉，新国都，银联怎么办？能叫停么？



□ 支付宝



- 微信POS主要面向本地生活服务的商家
- 系统由服务端硬件+微信支付组成
- 商家通过服务员端输入金额后，自动生成二维码。消费者用微信扫码，进入支付页面.....

法则19：携“用户”以令诸侯

这些互联网企业，为什么能够参与乃至赢得跨界竞争？

答案就是：用户！

- ✓ 用户数据（信息、行为、关系）
- ✓ 用户思维

携“用户”以令诸侯

阿里巴巴、腾讯相继申办银行（用户数据）

小米做手机、做电视（用户思维）

法则20：用互联网思维，大胆颠覆式创新

- 1、移动说，搞了这么多年，今年才发现，原来腾讯才是我们的竞争对手。
- 2、你认为收费的主营业务，一个跨界的进来，免费，因为人家根本不靠这个赚钱，你美滋滋的活了好多年，结果到最后不知道怎么死的。典型的案例如瑞星杀毒收费，360杀毒进来全部免费，让整个杀毒市场翻天覆地。
- 3、和君商学院。中国大部分商学院，培训机构都收费，和君免费，用最认真，最实战的教学吸纳各大高校才子来培育。最好的投资是投资一个人的思想，思想都高度一致了，还有什么不好办的呢？

4、机场，不能够是一个娱乐场么？

不可以成为最重要的社交中心么？

微信只是一个社交工具么？

5、酒吧还是酒吧么？咖啡厅还喝咖啡么？

酒店就是用来睡觉的么？餐厅就是用来吃饭的么？

美容业就靠折腾那张脸么？

肯德基可不可以变成青少年学习交流中心？

银行等待的区域可不可以变成新华书店？

飞机机舱可不可能变成国际化的社交平台？



不论是传统企业，还是互联网企业，都要主动拥抱变化，大胆地进行颠覆式创新，这是时代背景的必然要求。

一个真正牛的人一定是一个跨界的人，能够同时在科技和人文的交汇点上找到自己的坐标。

一个真正厉害的企业，一定是手握用户和数据资源，能够纵横捭阖敢于跨界创新的组织。



互联网思维重塑传统商业价值链

- 互联网九个典型思维将重塑企业价值链，涉及商业模式设计、产品线设计、产品开发、品牌定位、业务拓展、售后服务等企业经营所有环节。
- 不具备互联网思维的企业将在新一波浪潮中失去竞争优势。



互联网成为生活中的“水和电”，成为我们的基础设施。

互联网思维成为最根本的商业思维，是一切商业行为的起点。

未来将不会再有互联网公司，因为所有企业都将成为互联网公司。

传统企业转型互联网，核心关键不是电商，不是微博微信营销，不是大数据，不是云计算，不是粉丝，而是互联网的思维体系。

传统行业企业如何转型互联网？

有三个关键词：体系、节奏与火候。

- 1) 体系：互联网9大思维，每个部分该如何运用到企业转型的实际中？
- 2) 节奏：怎样的时间安排？怎样的战略步骤？配合什么样的资源？
- 3) 火候：如何解决线上线下的冲突？如何权衡长期利益与短期利益？如何解决人才瓶颈？

互联网思维——警惕陷阱

互联网思维离开商业的本质、企业管理的核心基础、企业的核心竞争力和团队的核心能力，语不惊人誓不休的炒作终究难以持续。

失败案例1-360

“免费”模式、颠覆式创新屡次遇堵，周鸿祎连续败走手机即时通讯、智能手机、移动搜索等多个移动领域。

- ▶ 2011年1月腾讯推出微信，2011年8月360推出同类产品口信。“360口信体验：免费安全好用是最大卖点！”这是太平洋电脑网挂出的口信宣传文章。2012年2月不到半年的时间，360口信正式更名为360安全通讯录，360已正式放弃口信这一项目。
- ▶ 相反，在即时通讯市场上，坚持收费模式的Whatsapp迅速发展4亿用户，成为全球唯一在用户数和活跃度均超过微信的即时通讯应用。

▶ 思考：360的问题出在哪里？

没有用高品质的材料、没有花时间打磨，是出不来精品的，而用便宜和“免费”去试错，这就是其“免费”模式、颠覆式创新屡次遇堵的原因。

失败案例2-小米

- ▶ 小米败走互联网电视、米聊互联网产品，“专注、极致、口碑、快”互联网思维全失灵。
- ▶ 小米公司做电视几个月的时间就要用互联网思维颠覆电视行业，不可谓不快！“2013年10月22日，小米的2000台互联网电视在2分59秒内被抢购一空。“这样的报道不可谓不轰动；47英寸智能电视2999元！这样的价格和配置不可谓不极致。但是家电市场第三方监测机构中怡康数据显示，2013年小米电视的销量为 1.8万台。
- ▶ 2013年中国电视机销量约为5000万台，互联网电视则达到2600万台，小米互联网思维打造的互联网电视可以用惨败形容，成本都收不回。

- ▶ 据中国质量万里行此前发布消息显示，2013年共收到消费者关于通讯类产品投诉6493例，同比增长60%，占全年投诉总量12.4%，其中，小米手机的投诉居于首位，占全年品牌手机投诉总量的15.2%。随着用户日渐壮大，小米产品的质量和服务体系问题逐一暴露。从最先的产品产能供应不足，到死机、电池、黑屏等产品质量问题，再到售后服务网点缺乏和服务态度等等均成为用户的投诉热点。
- ▶ 从各大销售平台购买用户的评价来看，从第一代小米问世之处，就存在的死机、黑屏、电池、冷暖屏等质量问题依旧频频出现，并没有随着产品的更新换代而得到有效解决，随着规模的扩大和销售渠道的扩展而投诉加剧，甚至出现返修机、工程机当做新品销售，还出现两次网站上宣传的芯片配置跟用户拿到手后发现的不一样，这些都倍受消费者诟病。

不能树立“有用户就是成功”的互联网思维理念，相反低价格低产品质量大消费者的信任，导致用户流失率高投诉高。



谢谢！

Thank You

